

Interview on Researcher | 研究者に聞く

『ダイバーシティとオープンな環境が創造性を高める
— 円滑なコミュニケーションのためのチームビルディング』

国際大学 GLOCOM × イトーキ共同研究から

株式会社イトーキ先端技術研究所 所長 大橋 一広

国際大学 GLOCOM 主任研究員・講師 山口 真一

メールやSNSなど、相手の時間と場所を選ばない効率性と利便性から、報告・連絡・相談はもちろん、ディスカッション、雑談に至るまで、仕事におけるコミュニケーションは次々とオンライン上へ移行し、データとして蓄積されるようになった。こうしたコラボレーションツールの高度化は、コミュニケーション機会そのものを増加させた。さらに、メールはフォーマルに、チャットはカジュアルに腹を割って、というように、その表現手段も増やし、組織内のコミュニケーションを多様化させている。しかし、その一方で、対面コミュニケーションの機会を奪っていることも事実である。

果たして、コミュニケーション機会の増加や多様化は、個人や組織の創造性に寄与しているのだろうか。イノベーション創出を求める日本企業にとって、社員が物理的に分散しながら働く社会は歓迎すべきもののだろうか。個人の自由や自律が尊重されることで、創造性が高まり、イノベーションにつながるのか。もしくは、組織へのエンゲージメントを低下させ、創造性を低める要因になってしまっているのが現状である。こうしたジレンマを抱えながら、あらゆる企業で働き方改革への対応と、それに連動するオフィス改革が進められているのが現状である。

このような背景から、企業のオフィス環境に関わるトータルサービスを提供している株式会社イトーキと、国際大学GLOCOMは、分散社会を迎えたこれからの時代に必要な経営指標として、「創造性」をとらえるべきであると考え、個人と組織の創造性を測る指標づくりに向けた共同研究を2018年にスタートさせた。日本企業のリアルな現状を、創造性という観点から探るための約1200名を対象としたアンケート調査の分析結果を踏まえながら、個人と組織の創造性はいかにして測定できるのか、その可能性について話を伺った。



個人や組織の創造性を定量評価することは可能か？

―株式会社イトーキと国際大学 GLOCOM は、企業内で個人や組織の創造性を測るための指標づくりに取り組もうと研究を進めています。はじめに、創造性はどのように定量的に評価ができるのか、そのアプローチについて教えてください。

山口 創造性を数的に評価するというのは、とても難しい行為です。今回のイトーキと GLOCOM が共同研究として実施したアンケート(*1)では、アカデミックなアプローチから先行研究を参照して、6つの設問セット(*2)から創造性を5段階に自己評価する方法を採用し、調査を行いました。先行研究には、上司による評価や360度評価、あるいはアウトプット量やその指数という評価など、いろいろなアプローチの仕方がありましたが、どれも一長一短です。組織の形態や、上司と部下の関係性など、個別の条件が複雑すぎるためです。しかし、概念化しにくいものだからこそ、定量的な検証が重要だと私は考えています。

大橋 当社では、オフィスをデザインする、あるいは改善するプロジェクトを手がけていますので、その投資に対して創造性が高まったか測ってほしい、と数値的な評価を求められることがあり、それがこの研究の背景にあります。しかし、それは一筋縄ではない課題です。その理由は、創造性の向上は、必ずしもオフィス空間や道具だけでは決まらず、決まれないところがあるからです。

よく、アウトプットの数を創造性の指標にしようとも言われますが、難しい問題です。たとえば、R&Dでは、論文の数や特許を取得した数、デザイナーなら設計したものの数や提出した企画の数ということも想定されますが、それらは創造性を発揮した後で、できあがったものに対する「数」の定量的な評価にすぎません。「量」を追いかけるだけでは意味がなく、イノベーションや新しいビジネス、あるいは社会的な「価値」につながったのかという「質」のことまでとらえるべきですが、大きな課題です。

では、どうしたらよいか。価値につながる個人の創造性に資する要因を考えると、やはり本人の能力やモチベーションの発揮度・ワクワク度がすごく重要な指標になると思っています。個人はそれぞれに、創造性を発揮したとき、

評価してもらいたいという欲求があるものだと思います。

だから、自分が何かを創ったという実感があり、成果も出せたときに、それに対する評価が得られれば、モチベーションとエンゲージメントがすごく上がります。スタートアップ企業やフリーランサーであれば、株主に評価されたり、市場に受け入れられたりといったことがダイレクトにフィードバックされます。けれども、大きな組織になると、「私のこの創造性は誰に評価されるのか」という、すごく先の見えないことが起きてしまうのです。

今回の調査研究でも、プロジェクトの評価サイクルの理想と、創造性が高いチームをクロス分析した結果から「2カ月ごとにレビューするのがよい」ということが示唆されました。やはりそのぐらいのサイクルで適宜、本人に進捗のよし悪しがフィードバックされないと、延々と1年かけて、1人で創造性を発揮しても、自分はどこに向かっているのだろうと不安になり、創造力が弱まってしまいます。これは、マネジメントの現場でも実感していたことなのですが、分析結果からも明らかであることが分かりました。

「アウトプットの量ではなく、価値を生むことが求められる時代には、個人と組織の創造性が KGI (Key Goal Indicator : 重要目標達成指標) になる。そして創造性向上のための KPI (Key Performance Indicator : 重要業績評価指標) として、オフィスをはじめ人事規程や現場のルールなど、幅広い意味での「働く環境」を評価し、改善する必要があるということですね。

大橋 現代の働く目的や環境は、マズローの欲求5段階説でいうと、社会や組織への帰属からスタートし、自己実現へとかなり上位に位置していると思います。そうになると、やはり「評価される」ということが大事だし、個人もそれに応えるだけの貢献意欲が出てきます。単なる帰属意識だけではなく、組織に対する貢献と責任を負う自律性の発揮、つまり個人がよりリーダーシップを発揮できる環境を求めているのです。実は、こうした個人の高次元の欲求をどう満たしていくかということも、今の企業の悩みの一つではないかと感じています。

単にオフィスに対する個人の不満環境を解消する段階ではなく、個人が自律的に働くための物理的な場所、あるい



「マイナスをゼロにするための改善ではなく、
プラスに向かうために、楽しく仕事ができる環境を評価する」

山口 真一

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 主任研究員 / 講師

1986年生まれ。2015年慶應義塾大学大学院で博士号（経済学）を取得し、国際大学 GLOCOM 助教等を経て、2018年より現職。専門は計量経済学、ネットメディア論等。「あさいチ」「クローズアップ現代+」(NHK)をはじめとして、テレビ・ラジオ番組にも多数出演。組織学会高宮賞受賞、情報通信学会論文賞受賞、電気通信普及財団賞受賞。主な著作に『炎上とクチコミの経済学』（朝日新聞出版）、『ネット炎上の研究』（勁草書房）などがある。

は情報基盤としてのプラットフォームをつくるのが企業の課題になっているのです。

山口 創造性を評価・調査することは、これまでの従業員に対する満足度調査などとは根本的に違います。今の時代は、すでにある程度満足できる環境は用意されているわけですし、仮に調査をしても、そこから導かれるのはマイナスをゼロにする方策でしかありません。それよりも、プラスの方向に向かうような、その組織環境で、自分がやりたい仕事を実現できる、楽しく仕事ができるというようなことが評価軸になるのです。ちなみに、今回の調査研究でも、仕事を楽しい人やチームは創造性が高いという、かなり強い相関が出ています。たとえば、オフィスを改善した後に、従業員の人たちが「仕事を楽しい」と感じられるようになったかどうかというのは、評価軸の一つになると思います。

—個人のワクワク感、楽しさが創造性の源泉であるということでしょうか。

山口 はい、そもそも人間というのは人生の大半は働いて

いるわけで、それなのに仕事は我慢するものという考え方を私は受け付けません。皆が楽しく幸せに仕事ができる環境というのが重要です。そこに伴うのが自律性や自主性です。非常にモチベーションに寄与しますし、皆がどういう環境で何をしたいのかという、ウォンツ (wants) を聞くというのがとても大事なのだと思います。

一方で、自律的に働くことには責任が伴いますので、そういう働き方が向いていない人やうれしくない人もいます。つまり、タスクやプロジェクトにアサインされて、それに従って働きたいという人がいます。彼らにとつて重要なのは、必要とされているという感覚です。つまり、アサインされたということは、自分の能力を買って仕事を振ってくれたのだ、というようにやはり評価してもらえているという実感がとても重要です。

このように、人それぞれの、モチベーションの上げ方があり、それぞれにマネジメントやオフィス環境、制度などで応えていくことが求められていると、今回の研究で感じました。

大橋 同感です。チームにアサインされた人たちの創造性をどう高めるかは課題です。これまでも、「さあ、皆で創

造性を発揮していきましよう」となっても、私は創造的ではないとか、そもそも創造する職種じゃないといったような思考があつて、なかなか創造性が自分事にならないことがあります。ですから、アサインメントのテーマや目的をマネジメント側がしっかりと設定し、伝えることが大切です。

また、チームにアサインされたメンバーたちが、リーダーシップやフォローシップをどのように発揮できているかを見ることも大事です。たとえば、チームが円滑に作用し合えるような潤滑油としての役割を果たしている人も、最終的なアウトプットにすごく寄与しています。チームの創造性を発揮するために、またチームメンバーのワクワク感や楽しさに貢献しているような働きについても、チームリーダーが見て、評価する必要があります。

個人の特性を生かした適材適所、小さい単位のチームビルディングが重要

「チームの創造性を高めるためには、それぞれの個人特性

を生かしながら、メンバーの組み合わせを考慮したアサインメントが求められるわけですね。

山口 そうですね。まずはいろいろな役割を果たしている人がいるということを、チームリーダーが理解し、適切に評価することです。しかし実際には、評価者はチームリーダーではなく部長などだったりして、個人の特性を見極めることが難しい状況にあるなど、いろいろな課題があると思います。ある意味、潤滑油的になっている人などはなかなか、自分は潤滑油になっていますとは言わない、言えないと思います。そういう人を適切に評価するような仕組みというのが、これからもっと求められてくるのではないかと思います。

大橋 やはり「人」の特性をきちんと見られる場所がリアルなオフィスだと思います。バーチャルにチャットでのやり取りを見たところで、チームの潤滑油になっているかどうか、本質的には十分に分からないでしょう。それが、目の前でお茶を飲みながら雑談をしていると、彼または彼女はきちんと潤滑油としての振る舞いやフォローシップの言動があるというのが目に見えます。



「チームビルディングにおいては、それぞれがパフォーマンスを発揮
できるような、能力と志の適材適所が重要になります」

大橋 一広
株式会社イトーキ 先端技術研究所 所長

1993年イトーキ入社。公共施設・博物館の展示企画・コミュニケーションデザイン、2004年より、新規市場コラボビジネス開発を担当し、次世代の知識創造ワークのコンセプトデザインに従事。2011年よりデジタル・ICTを活用した事業企画、商品開発を推進し、ICT分野の企画推進部長を経て、現職。現在は人工知能等の先端技術と組織創造ワークの次世代環境の研究開発を統括している。先端研究統括部 兼 ソリューション開発統括部 統括部長兼務。

そういう意味で、ルーティンワークであればタスクの目的や業務がはっきりしているの、バーチャル上のコミュニケーションでもよいかもありません。しかし、出口がまだ見えないところで、創造性の発揮が求められる場面では、ワクワクと楽しくなるために必要なことを探りながら、チームリーダーは対策を練り、手を打っていく必要があります。

日常の観察で、あの部下は今日少し調子が悪い、壁にぶつかっているなどということに適宜報告してくれる潤滑油的な役割の社員がいます。それは必要なことで、コミュニケーションの情報の流通、相互作用というのは、チームを運営していく上ではとても大切です。

山口 メンバーがどういふふうに力を発揮していつて、どういふふうに貢献するか、そして、今の状態はどうかというのを適切に把握して共有し、次の手だてを考えていくわけですね。

大橋 そうです。意外に、リーダーシップを表現する人はマイナスのことを言わずに、うまくいつていることだけを言うものです。うまくいつていますから安心してください、と。チームの中身を見ると、誰と誰がぶつかっている、と

いうようなことがあっても、それを教えてくれるのは彼または彼女ではありません。先ほどのフォロワーシップを持つ人が、今の状況はこうだとか、議論にならず感情的になっているので心配だ、ということを教えてください。

チーム運営の課題意識は、実はリーダーシップを発揮して突っ走っている人より、それを支えている人たちが持つていたりします。チームリーダーはその両方を見ないと真の評価はできません。最終的に、リーダーシップを発揮した彼だけがよくやったと評価されたら、他の人たちが腐ってしまいます。やはりチームビルディングにおいて、それぞれがパフォーマンスを発揮できるように適材適所がとても重要だと思えます。不要なメンバーはいまさんから、各々が真価を発揮し志を同じくするチーム環境をつくることもチームリーダーの役割です。

チームビルディングには、リーダーシップとフォロワーシップの役割分担の他にも、個人特性の多様性（ダイバースティ）を生かす方法があるのではないのでしょうか。

山口 多様性の観点で言うと、今回の結果では、経験属性、たとえば自分が業務上関わったことのある業種が多ければ多いほど創造性が高くなることが分かりました。昨今、オープンイノベーションが叫ばれていますが、この結果から見ても異業種間の交流は創造性に対しても効果があると言えます。

また、デモグラフィックな属性面で顕著だったのは、女性の比率です。チームに女性が増えるほど、創造性が高まります。最適点が68%、つまり、創造性の高いチームをつくるには、3人に2人ぐらい女性というメンバー構成がよいという結果が出たのです。ここで重要なのは、女性かどうかではなく、女性が多いとコミュニケーションが活発になり、間接的に創造性が高まるという分析結果となったことです。女性はコミュニケーションを活性化するスキルが高い傾向にあるのです。ですから、どんなに女性が多くても、アイデアを思いついたときに女性が話さなければ意味がないですし、コミュニケーションスキルの高い男性メンバーがそろっていれば、もちろん高い創造性が期待されます。

大橋 性別だけで判断するのではなく、やはり創造性に資

する女性的、男性的な要因それぞれを、個人のスキルや感性として持ち得ているという点で見えていくことが大事なのだと思います。

―創造性を高めるチームビルディングの方法を考えるにあたり、組織構造はどのように影響するでしょうか。また、チームの規模はどのくらいが適切でしょうか。

山口 今回の分析では、「オープンな組織体制」だと創造性が上がるという結果が出ています。アンケート回答の数で言うと、「ヒエラルキー型」の体制をとる企業が最も多いのですが、仮に上下関係があった場合でも、上司およびその上位層に直接話ができるオープンな風土がある場合には、創造性が高まることが分かっています。

大橋 組織のオープンさを保つには、あまり階層が深いと難しいと感じています。係長は課長を飛ばして部長に話をすることは、なかなかしづらいのが常です。やはりマネジメント直轄のチームリーダーや、さらにもう1個下の階層ぐらいでスモールチームを形成していたほうが、円滑にい



「分散型組織というのは、見えづらくなってしまいうために、成果主義に陥りがちです。結果だけでなく、経過が見える仕組みが必要なのだと思います」(大橋)

「組織というのは結局、人なのだと思います。数字を見るのではなく、人を適切に見られるようなサイズ感や評価というのは大事だと思います」
(山口)



く場面も多くあります。

また、スモールチームでリーダーシップを発揮してもらうにも、上司部下の階層を強く意識してしまうとリーダーシップのモチベーションというのは低くなります。自分チームのリーダーとしてプロジェクトを任されている、このテーマ、このプロジェクトの責任者は自分なのだというリーダーの活躍と評価というのがすごく大事になると思います。

とはいえ、部長一人で100も200もチームを見られるかという、難しいのも事実です。縦階層と横フラットの環境づくり両面のバランスが大事だと思います。

山口 組織というのは結局、人なのだと思います。数字を見るのではなく、人を適切に見られるようなサイズ感や評価というのは大事だと思います。

大橋 私もそう思います。今、懸念している状況は、モバイルワークやテレワークによって、社員各々が分散行動してしまうと、人を見ることなく、データだけを見ようとしてそれだけが評価の対象になりがちです。分散型組織への移行は、今まで目の前に見えたりリアルな景色が、見えなくなってしまうから、成果だけで評価するようになってしま

います。それだけではすごく危険だし、結果が出なかったことを評価の対象にしてしまうと、ワクワク感や楽しさ、モチベーション、失敗を恐れずに挑戦する風土をつぶしていつてしまう感じがします。何を成果として、KPIを設計するかということが、これからの人事制度において、すごく大事なことだと思います。

一方で、目に見えなかった状況が、データ活用によって客観的に見えたり、記録を分析したりすることで、人がもつと見えるようになる側面もあります。これからの制度設計では、画一的な尺度で全ての人を当てはめようと思ったら、それは無理な話です。やはり部署と役割、一人一人の能力発揮と成果をどう評価するか、という仕組みづくりに取り組む必要があります。

分散型組織におけるコミュニケーションスキルの重要性の高まりや、テクノロジーの進化において求められる職能も多様化する中で、一つ一つをどう制度化し、どう評価するのかというのがこれから求められていくと思います。

働き方が分散化するからこそ、人事評価にもさらなるデータ活用を

―分散型のワークスタイルの浸透と、さまざまな技術革新への対応が求められる現在の企業において、新しい人事評価の指標をつくるために、何をすればよいでしょうか。

大橋 まずは、お互いがやっていることを共有し、見える化することが必要です。デジタルとリアルのどちらにおいても、オープン性と透明性が求められるというのが第一だと思います。

山口 どのような変化があっても、結局は人を見るということしかありません。自ら対話の機会を持つとか、マネージャーは自分からチーム単位の会議にたくさん参加してみたりなどやり方はいろいろあるでしょう。一方で、定性的ばかりの評価で、客観的で説得力のある評価軸がないとメンバーの不満も出てしまいます。これからの時代は、多様な人に合った評価でありながら、客観的出力のある評価軸をつくるというのが、一つの大きな仕事になるのではないかと

と思います。

大橋 客観性と納得感の重要性について、私も同感です。そこに世代間ギャップが相当あると思っています。誰に評価されたいのか、について、若い人たちは、「上司は自分のことを本当に分かっているのか」、「そもそも自分は上司に評価されたいのか」ということにすぐ疑問を抱いています。疑問を持つていながら、成果と報酬に反映されてしまいます。そうなる、「うちの上司は自分のことを分かってくれない」となり、悪循環が起ります。

また、「働く」ことのモチベーションが、報酬だけではなくのも事実です。彼らはおそらく、上司よりも、社会に評価されたいと思っている。社会に認められるような新しい開発をしたい、イノベーションが起きるようなことに創造性を発揮していきたいと社会的評価を考えている。そうした価値観まで考慮しなければうまくいきません。世代観によって、評価の対象も変わると思います。企業がビジネスとして社会から得る価値の対価と、個人のモチベーションを合致させる共感性がますます求められると考えます。

—成果主義の偏重は危険だという指摘は理解しました。それでも客観的評価のためには数値化が有効でしょう。人を見る、つまり個人の言動や行動を見える化する手段としての、定量的なデータの収集・活用の可能性をどのようにお考えですか。

大橋 データ収集においては、やはり、リアルとデジタルの両方を補完するべきだと思っています。分散してしまうのは必然なので、そこだけで人を見るには、すでもう限界がきていると思っています。それを補うのがデジタルでありチャットであり、そういうところでのコミュニケーションの密度を見ることも、必要だと思っています。

それから、自分たちの実践の中でも分かってきたことが、仕事におけるコミュニケーションツールの多様性です。たとえば、メールはフォーマルに共有する結果的な内容のもので、チャットは日常の雑談のような、経過のやりとりのなところや相談事になっています。そうになると、人を見るには、やはり雑談を見たほうがいいわけです。先ほどのフローシップが働くのも、チャットのほうです。リアルタ

イムに、スピーディーにやりとりするのであれば、やはりチャットでシェアできているということもすごく大事で、チームリーダーにしてみると、そこに気付きなどがたくさんあるのではないかと思います。

山口 やはり、オフラインで人の表情やコミュニケーションの仕方などを見ながら、というのがベストだと思います。一方で、オフラインでは引込み思案や心理的安全性を感じる事ができない人でも、オンラインではすごく活発に、しかもチームにとって大事なことを発言するというようなこともあり得ます。だから、両方をバランスよく見ていくというのが重要なのではないかと思います。

大橋 チャネルを使い分けているのだと思っています。上司も部下も同僚も、それを何となく暗黙の了解で理解し始めていて、これはなぜメールで打ってきたのだろう、これはなぜチャットで言ってきたのだろう、わざわざ電話してきたのだろうなど、多分、それは本人なりにチャネルを選んでコミュニケーションを取ってきているわけで、内容によつては「これはもう膝を合わせて対面で話そう」というのが選べるようになったと思います。多分それもお互いが察することも大事で、オンラインとオフラインは、本人た

ちも使い分けているし、自律的にお互いにそうしたセンスが求められるようになっていっています。

—組織の創造性を高めるためのコミュニケーションを、どのような手段や頻度で、誰としているかをデータ化し、個人の評価のみならず、組織の環境改善に使うこともできないのではないのでしょうか。これからの企業経営ならびにオフィスや評価制度などの環境整備において、データ活用に期待されることは何でしょうか。

大橋 組織経営やマネジメントでは、客観的な数値評価から判断して、手腕を振るう場面が多くあります。さらに、これからは人工知能（AI）の活用も進むでしょう。前年比数値など社内の狭域のデータを指標にしていた頃から進化し、これからは、データも企業活動も多様化し、カオスになります。何をよりどころに判断、計画をしなければいけないかというところは、すごく複雑になってきています。複雑になっていくからこそ、分析や機械に頼らなければいけないところも、割合としては増えてくると思います。

でも、最終的にそれをジャッジして意思決定するのは人です。全てが額面どおり、データどおりに進めていけばいいのであれば、マネジメントは機械になってしまいます。そうではないと思います。複雑で多様な問いに対する分析の手法が増えて、経営を見える化するチャンスは、確実に増えてきている状況ということです。「人が主役」というところに帰着しますが、判断には志やチャレンジ、創造性も必要で、AIにはまだ苦手な領域だととらえています。

また、評価分析の対象において気になるのが、どの会社でも変わらないベーシックな本質的なところで、固有の事業によってユニークなところがあるということです。固有の事業にに応じて、結果とプロセスや、業績と貢献のスキルと違う視点があります。

十人十色、十社十色となるわけですが、現在は、個人と組織のチームワーク、さらには、その先にある創造性発揮のプロセスについてのデータ活用に取り組んでいます。本質的な共通項として、システムチックに設計された指標づくりにチャレンジしたいと考えています。

山口 共通項と事業別に異なる部分がある、という指摘についてですが、よく、日本の欠点として指摘されるのが、

ミドルウェアがあまり開発されてこなかったという話です。つまり、個々の企業で内製化した結果、互換性がないというものです。ぜひ、今後は企業評価や人材評価においても、共通化すべき指標と、個別に対応すべき指標を分析するようなミドルウェアができるとよいのではないでしょうか。

―各企業が、個別に自社ならではの創造性を定義し、人材特性を評価できる指標を持つことが企業の差別化要因そのものにつながると思います。引き続き、創造性の指標開発に向けた研究に期待しています。

2018年11月22日 イトーキ東京イノベーションセンター
TASYNQAにて取材

(聞き手・編集…小林奈穂)

註.

- *1. 「組織の創造性変革に関する共同研究 創造性アンケート調査分析報告書」、国際大学グローバル・コミュニケーション・センター、株式会社イトーキ、2019年3月
<<http://www.glocom.ac.jp/news/4246>>
- *2. 創造性を測る6つの設問セットは、Amabileらの研究に基づき開発された「KEYS®」を参照して設計された。
KEYS® Prepared For Sample Organization All Surveys,
<<https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/08/keys-sample-report-center-for-creative-leadership.pdf>>