CHANGE

特集

組織の創造性変革を考える

ITOKI GLOCOM

株式会社イトーキ・国際大学 GLOCOM 共同研究成果レポート 2019

CHANGE_CREATIVITY

特集

組織の創造性変革を考える

手元に「情報社会を根底から理解するための本」という帯がついた、かなり日焼けした一冊の本がある。労働省出身の未来学者、増田米二の『原典情報社会』¹である。この日本版は1985年刊行であるが、原著は1980年に英文で出版されている。

この本で増田は、工業社会と情報社会の基本的機能をそれぞれ「肉体労働の代替と増幅」と「知的労働の代替と増幅」であると整理している。たしかに18世紀末からの蒸気機関による第1次産業革命と20世紀初頭からの電力等による第2次産業革命によって肉体労働の多くが機械化され、製造業を中心に生産性は急激に上昇した。また20世紀中頃からの情報通信技術の活用による第3次産業革命によって、我々の情報処理能力は飛躍的に向上した。そして足元では、AI、ロボット、IoTによる第4次産業革命が進行中である。

日本政府は、この第4次産業革命によって狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続くSociety 5.0 が実現すると喧伝しているが、増田の定義に沿って考えれば、第1次、第2次の産業革命によって工業社会が生まれ、第3次、第4次の産業革命によって情報社会に移行すると解釈した方が自然ではないだろうか。

さて、この定義問題はさておき、我々にとって重要なのは、 この第3次、第4次の産業革命によって「知的労働の代替と 増幅」はどこまで進むかである。すでに大量の情報を一定のルールに従って処理することはコンピュータによって実現され、その能力は人間をはるかに超えている。ディープ・ラーニングによって画像、音声などの認識能力は格段に向上し、人工知能とロボットによってさまざまな職がなくなるという予測もなされている²。こうした研究をみると、「創造性」を必要とする仕事がもっとも機械に代替されにくい。では、創造性とは何か、創造性を高めるためにはどうすればよいのか、創造性の高い組織とはどのような組織なのか。創造性に関する疑問は尽きない。

おそらく、第4次産業革命が進行する中、企業や組織にとって、創造性の向上はますます重要な課題になるに違いない。こうした問題意識から、創造性を測定する手法を探るため、株式会社イトーキと国際大学 GLOCOM は 2018 年3月に共同研究プロジェクトを発足させた。この共同研究プロジェクトでは、「創造性」に寄与する要因を明らかにするため、アンケート調査とインタビュー調査を行った。この場を借りて、この調査にご協力いただいた多くの方々に感謝の意を表したい。

この論文集は、この共同研究プロジェクトの成果をまとめたものである。日本の企業・組織、そして社会の共通課題としてますます重要になる創造性の理解とその向上のため、この論文集が多少でも役立ち、日本の未来のイノベーションにつながることを願っている。

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 所長 前川 徹

「組織の創造性」の真価が問われています。

VUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)な時代、また、 人工知能(AI)やロボットによるデジタル変革・働き方改革といった社会の変革期において、産業競争力の強化には、新しい社会を想像し、価値を創出するための「創造力」は欠かせません。そして、創造力発揮の対象は、顕在化した課題を解くための創造から、見えない課題に対して、その本質を発見し、高度な思考によって解決する価値創造が求められています。デザイン・シンキングなどの創造活動のアプローチがビジネス現場で拡がりを見せているのは、その潮流といえます。

当社は、オフィスを中心とした働く環境をデザインしています。工業化社会、情報化社会と、オフィスはその役割を変化させ、さらに超スマート社会へと大変革を迎えようとしています。これまでの定型の業務フローでは、その部分に業務担当者として人が介在していましたが、ロボットが人に代わってシステムの全自動化(RPA)を担うことになります。マニュアル型で遂行される一連の業務は、ロボットやAIが主役になるでしょう。私たち人の仕事の真価は、「創造すること」に向かいます。

オフィスは、知的生産の場であり、組織による創造の場です。 個人のポテンシャルを引きだし、組み合わせて組織の創造力 を向上させるのは、どんな環境や方法なのでしょうか。まさに、 教育やビジネスの現場で、創造力を育み発揮する新たな環境や 方法への変革が必要とされています。

本誌では、先駆的にイノベーションを牽引される有識者や企業マネジメントを担う方々、ビジネスプロジェクトに従事される多数の方々へのインタビューとアンケート調査から、創造性変革について考察をいたしました。今回の調査研究が、創造する組織やチームの成長や、変革を支える環境づくりの一助になれば幸甚です。

「独創・協創・競創」。私が恩師から影響を受けた考え方です。 私たちは、さまざまな角度から創造性にアプローチし、超スマート社会の「働く」をデザインしていきます。

本誌発行に際して、これまで、創造性変革の取り組みの重要性に共感をいただき、ご協力いただいた多くの皆様、共同調査研究を担当した皆様に深く感謝と御礼を申し上げます。

株式会社イトーキ 先端技術研究所 所長 大橋一広



- 1. 増田米二 (1985) 『原典 情報社会』 TBS ブリタニカ
- 2. 代表的なものは Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne "THE FUTURE OF EMPLOYMENT" September 17, 2013
 - https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf



2 ごあいさつ CHANGE CREATIVITY 2019

株式会社イトーキ・国際大学 GLOCOM 共同研究成果レポート 2019 CHANGE_CREATIVITY 特集 組織の創造性変革を考える

目次

ごあいさつ	2		
Background 1		Background 2	
共同研究の趣意・活動概要	6	インタビュー調査 分析手法の解説	52
アンケート調査 分析手法の解説	8		
		Interview Summary	
		インタビュー:産学の有識者 12 名に聞く	54
Reports		「組織の創造性を高めるためには」	
「組織の創造性」を高めるための経営とは何か	12		
国際大学 GLOCOM 講師/主任研究員 山口 真一		東京大学大学院 工学系研究科 森川 博之 教授	
		ー橋大学 イノベーション研究センター 清水 洋 教授	
プロジェクトを創造的にする男女共同・多様性	20	大阪大学 / 株式会社みらい翻訳 代表取締役 / 株式会社コトバデザイン執行役員社長 栄藤 稔 教授	
株式会社イトーキ ワークスタイル研究所 水谷 悠紀		株式会社コンセント 代表取締役会長 上原 哲郎 氏	
		首都大学東京 経営学研究科 竹田 陽子 教授	
チームにおける創造性	26	日本電気株式会社 バイオメトリクス研究所 リサーチフェロー&ダイレクター 今岡 仁 氏	
~最強のプロジェクトチームの秘訣~		東北大学 電気通信研究所 北村 喜文 教授	
株式会社イトーキ 先端技術研究所 先端技術研究室 凌 嘉良		東北大学 電気通信研究所 高嶋 和毅 准教授	
		株式会社 ANTz 代表取締役 CEO&CIO 敏蔭 啓史 氏	
中間管理職の創造性向上にむけて	36	一般社団法人 日本テレワーク協会 名誉会長 宇治 則孝 氏	
~プロジェクトチームから変革する組織マネジメント構想~		慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 前野 隆司 教授	
国際大学 GLOCOM 主任研究員 小林 奈穂		 早稲田大学 文学学術院 表象メディア論系 ドミニク・チェン 准教授	
		*所属名・役職名は2019年3月31日現在の情報に基づいています。	
オフィス空間での交流が生み出すワーカーの創造性	44		
株式会社イトーキ 先端技術研究所 基礎研究企画室 関川 博之		謝辞	67

4 目次 CHANGE_CREATIVITY 2019 5

共同研究の趣意・活動概要

1. 本調査研究の趣意

近年における情報通信技術(IT)の急速な進歩により、企業におけるさまざまな業務にITが活用されている。とりわけ、IoT や人工知能技術の台頭は、大幅な業務の効率化・自動化を実現してきている。このプロセスにおいて、重要なマネジメント指標 は「牛産性向上」にある。

しかしその一方で、高度な情報化・グローバル社会を迎えた現在、データを資産に変える新たな発想とビジネスモデルで成功 した米国企業が、世界を席巻している。これら企業は生産性が高いだけでなく、独自の「創造性」を発揮し、新しい価値を創出、 提供している。

以上を踏まえると、多くの日本企業にとって、次に必要とされるマネジメント目標は、イノベーション創出や社会に対する提 供価値の源泉となる新たに「コト」を生み出す力、「創造性向上」にあるといえる。しかしこの領域においては、IT導入の効果 も示されにくく、また、プロセスも整備されてきていない。

そこで本調査研究では、「創造性の向上」を日本の産業競争力強化に資するものとし、新しい働き方改革に向けた課題と位置 付ける。そのうえで、個人・企業の「創造性の向上」を実現する要因を実証的に明らかにし、具体的な取り組みの方策を日本社 会に提示することを、研究の趣意とする。

2. 調査研究の目的

本調査研究は、以下 2 つを明らかにしたうえで、日本企業における「創造性向上」を加速させるために必要な方策へのインプッ トを得ることを目的とする。

- ① 個人・企業の「創造性向上」に寄与する要因とは何か
- ② 個人・企業の「創造性向上」を阻害する要因とは何か

3. プロジェクト名称

『CHANGE_CREATIVITY 組織の創造性変革に向けた調査研究プロジェクト』

4. 調査研究の内容および手法

4.1 先行研究の文献調査

組織開発、イノベーションマネジメント、リーダーシップ、ウェルビーイング等、組織の創造性に関連する領域の先行研究につ いて文献調査を行う。

4.2 インタビュー調査 (定性調査) <実施期間:2018年7月~10月>

「企業組織における創造性とは何か」「どのように創造性を向上できるか」「何が創造性にインパクトを与えるのか」を中心に、 研究者と企業経営者・管理職に対してインタビューを行う。インタビュー内容はテキストデータ化し、自然言語解析を行うこと で、インタビュイーに共通するキーワードの導出や、組織の創造性に対する思考の構造化を試みる。

○インタビュー対象者

A. 研究者

組織開発、イノベーションマネジメント、リーダーシップ、ウェルビーイング等、組織の創造性に関連する領域の専門家

B. 企業経営者·管理職

以下の条件に該当する企業人

- ・ 従業員数 100 名以上の企業に勤務する正社員または役員
- 「基礎·技術研究」「技術開発·設計」「商品企画・開発」「経営·事務企画」部門
- 3名以上のメンバーがいるプロジェクトチームに従事し、成功実績を有する者

4.3 アンケート調査分析 (定量分析) <収集期間:2018年8月~9月>

アンケート調査並びに計量経済学的手法による定量分析によって、「個人・企業における創造性の決定要因」を明らかにする。 アンケート調査の主な設問項目は以下の通りである。

○アンケート調査の主な設問項目

- チームメンバーの属性(年齢・性別など)
- 同僚・上司・チームメンバーとのコミュニケーションの状況
- ・ 企業ビジョンに対する姿勢や行動の状況
- 企業の風土に対する自己評価
- 自身・所属チームに対する創造性の自己評価

※設問項目には、プロジェクト内容や計画、プロセス(進め方)など、機密情報に該当するようなことを問うものは一切含まな いこととする。

○対象者

A. 企業人(研究メンバーとプロジェクトを共同する/していた者)

以下の条件に該当する企業の正社員66名(42チーム)

- 「基礎·技術研究|「技術開発·設計|「商品企画·開発|「経営·事務企画|部門
- 3名以上のメンバーがいるプロジェクトチームに従事している/していた者

B. 企業人(インターネットリサーチ会社に登録しているアンケートモニター)

以下の条件に該当する企業の正社員 1,000 名

- 「基礎·技術研究」「技術開発·設計」「商品企画·開発」「経営·事務企画」部門
- 3名以上のメンバーがいるプロジェクトチームに1年以内に従事していた者を800名、プロジェクト未経験者200名

アンケート調査 分析手法の解説

アンケート調査分析担当:山口 真一(国際大学 GLOCOM 講師/主任研究員)

本誌に掲載する論文は、調査研究において実施したアンケート調査のうち、「B. 企業人(インターネットリサーチ会社に登録しているアンケートモニター)」を対象に行った結果データの分析をもとに構成している。調査分析は次に示す通りである。

1. アンケートデータ取得方法

● 実査期間: 2018年8月29日~9月12日

● 対象 : インターネットリサーチ会社に登録しているアンケートモニター

● スクリーニング条件:

①役職:「一般社員(正規雇用)」、「主任・係長クラス」、「課長クラス」、「部長クラス」、「経営者・役員」を対象とし、契約社員・バイトや、その他就業していない人は対象外とした。

②職種:組織に所属し、尚且つ創造性が特に求められると考えられる、「経営者・役員」、「経営・事務企画」、

「基礎・技術研究」、「技術開発・設計」、「商品企画・開発」、「調査・広告・宣伝」の6つの職種を対象とした。

③従業員数:小規模な企業を除くため、従業員規模 100人以上の企業に勤務している人を対象とした。

④プロジェクト経験: プロジェクトに参画したことのある人が800名、参画したことがない人が200名となるように取得した。

2. サンプルの概要(プロジェクト経験者800名のみ集計)

男女・世代

	20代	30代	40代	50代	60代	合計
男性	24	83	213	326	81	727
女性	8	28	27	8	2	73
合計	32	111	240	334	83	800

役職

一般社員	主任・係長 クラス	課長クラス	部長クラス	経営者・役員
232	161	210	124	73

現在の職種

経営者・役員	経営・ 事務企画	基礎・ 技術研究	技術開発・ 設計	企画・開発	調査・広告・ 宣伝
65	144	76	357	143	15

勤務先の従業員数

100~299人	300~499人	500人~999人	1,000~	2,000~	5,000人~	10,000人~	20,000人~	30.000人以上
100~299	300~499人	500人~999人	1,999人	4,999人	9,999人	19,999人	29,999人	30,000人以上
142	75	94	106	112	78	56	27	110

現在の業種/経験したことのある業種

農業、	、林業	漁	業		採石 沙利採	建訂	 受業	製道	造業		・ガ 熱供 <道業	情報追	通信業	運輸郵便		卸売		金融保険	
7	2	0	4	2	1	42	19	372	35	11	6	72	21	9	7	46	23	40	19
不動力物品質	産業、 賃貸業	学術研専門・サービ		宿泊美食サー	-ビス	サー	関連 ビス 呉楽業		学習	医療、	福祉	複合サス事			他のごス業	公	務	この中な	
15	5	34	24	2	5	1	12	28	7	22	6	5	1	52	18	21	12	19	6

3. 創造性の評価方法

創造性の評価方法については先行研究でも多く議論されているが、確立したものはない。定量的に測るものとして、成果物の評価や成果物数を用いているものもあるが、課題の質に左右されたり、評価者に左右されたり、仮想的な状況をシミュレーションするにとどまっていたりと、どれも研究課題を抱えている。

それらを踏まえ、本研究では、Amabile(1996)*の KEYS を参考に、6 項目 5 段階の自己評価で創造性指標を得ることとした。KEYS も「~を思う」という主観的な評価であるという問題は抱えるものの前述した問題は解決している。また、KEYS は企業人の創造性を測るのに多く利用されている指標である。さらに、創造性について「創造性とは、斬新で有益なアイディア・製品・サービス・モデルやプロセスを生み出すことを指します。」と定義を書いていることから、回答者間での相違はない。

尚、本論文集においては、6項目のうち、「仕事において、私は創造性を発揮していると思う」を個人の創造性指標として用いる。 理由としては、本項目が最も個人の創造性に直接関与する内容であることが挙げられる。実際、他の項目や平均値をとるよりも、 次ページ(p10)に示す数学的モデルの当てはまりは良い結果となった。

個人の創造性の評価項目(6項目5段階評価)

項目 1= この企業において私が関与している業務は、革新的である

項目 2= この企業において私が関与している業務は、創造的である

項目 3= 現在の職場環境は、私自身の創造性を高めてくれる場であると感じている

項目 4= 日常業務において、私には創造性が大いに求められている

項目 5= 現在の職場環境は、私のチームの創造性を高めてくれる場であると感じている

項目 6= 仕事において、私は創造性を発揮していると思う

また、本研究では、上記の KEYS を参照した個人の創造性指標をベースとしながら、各個人が所属するプロジェクトチームの創造性を 5 項目 5 段階の自己評価の項目を設問に加え、あわせて分析対象としている。

チームの創造性の評価項目(5項目5段階評価)

項目 1= このチームが関与している業務は、革新的である

項目 2= このチームが関与している業務は、創造的である

項目 3= 現在の職場環境は、このチームの創造性を高めてくれる場であると感じている

項目 4= 日常業務において、このチームには創造性が大いに求められている

項目 5= 仕事において、このチームは創造性を発揮していると思う

*Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity" Academy of management journal, 39(5), 1154-1184.

アンケート調査結果のフルレポートは以下よりご覧いただけます。 「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」 http://www.glocom.ac.jp/news/4246

4. 数学的モデルによる創造性決定要因の分析(個人の創造性)

個人iの創造性決定モデルは、次の(1)式のように書ける。

Creativity_i = $\alpha + \beta Attitude_i + \gamma_1 Characteristics_i + \gamma_2 Information_i + \gamma_3 Organization_i + \varepsilon_i$

ただし、

Creativity. :個人iの創造性指標。1~5点。

:個人iの態度や行動などのベクトル。例えば、働く目的や、企業理念への態度、コミュニケーション時間な Attitude_i

どである。

:個人iの属性ベクトル。年齢、性別、学歴、役職、在住地域、勤続年数、関わったことのある業種数が該当する。 Characteristics.

:個人iの情報への接し方ベクトル。新聞購読の有無、テレビ視聴時間、インターネット利用時間が該当する。 Information_i

: 個人iの所属する企業の属性ベクトル。企業の従業員数と、組織体制が該当する。 Organization,

 $\alpha, \beta, \gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$: 定数項と、各ベクトルのパラメータ(係数)。

:誤差項。

である。

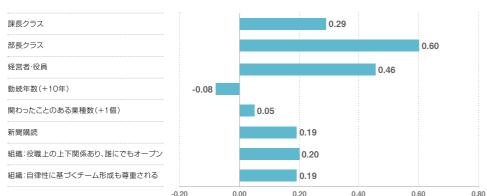
本モデルの直感的な解釈は、個人の創造性は、その人の態度・行動と、属性、情報への接し方、企業の属性によって決定づけ られるというものである。モデルに情報への接し方を導入しているのは、情報や知識の量が創造性に影響を与えると考えられる ためである。

また、モデル内でパラメータがγとなっている3つのベクトルは、基礎項目(コントロール変数)として扱う。つまり、 Attitude, にはいる変数の分析――例えば、仕事への態度や、コミュニケーション時間――については、それぞれ別立てでモデル 化するが、基礎項目は変更せず、全ての分析においてコントロールする。これは、例えばコミュニケーション時間の純粋な影響 を分析する際に、年齢や役職などの属性による影響を排除したいためである。

表 1 個人の基礎項目の分析結果



注1: ***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1 注2: p値は不均一分散に頑健な標準誤差から算出している。注3: 被説明変数は創造性ポイント(1点~5点)



(年齢以外で有意なもの)

図1 個人の基礎項目の分析結果

注1:役職のパラメータは「一般社員」と比較して

注2:組織体制のパラメータは「ヒエラルキー型」と比較して

5. 数学的モデルによる創造性決定要因の分析(チームの創造性)

チームiの創造性決定モデルは、次の(2)式のように書ける。

Creativity_i = $\alpha + \beta Situation_i + \gamma_1 Leadership_i + \gamma_2 Characteristics_i + \gamma_3 Mission_i + \gamma_4 Leader_i + \varepsilon_i$ (2)

ただし、

: チーム j の創造性指標。1~5点。 Creativity.

: チーム j の状況ベクトル。心理的安全性やコミュニケーション状況、企業ビジョンとの関係を指す。 Situation,

: チーム i のリーダーシップタイプベクトル。 Leadership

: チーム j の属性ベクトル。平均年齢、年齢の幅、総人数、女性比率、チーム期間、同じメンバーで一緒に Characteristics.

行った期間である。

: チーム j の目的・ミッションベクトル。 Mission;

Leader; :回答者がチームjのリーダーであれば1とするダミー変数。

: 定数項と、各ベクトルのパラメータ(係数)。 $\alpha, \beta, \gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, y_4$

: 誤差項。 ε_i

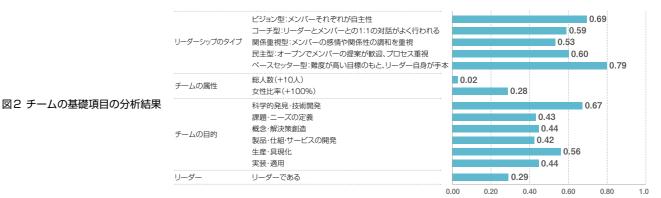
である。

本モデルの直感的な解釈は、チームの創造性は、そのチームの状況、リーダーシップタイプ、属性、目的によって決定づけら れるというものである。また、アンケート結果からリーダーであるとチームの創造性を高く評価する傾向があることが確認され ているため、コントロールのためにリーダーかどうか(Leader,)も変数に加えている。そして、モデル内でパラメータが γ となっ ている3つのベクトルと1つの変数は、基礎項目(コントロール変数)として扱う。

表 2 チームの基礎項目の分析結果

分類	変数	係数	p値	分類	変数	係数	p値
リーダー シップの タイプ	ビジョン型:メンバーそれぞれが自主性を持つ コーチ型:リーダーとメンバーとの1:1の対話がよく行われる 関係重視型:メンバーの感情や関係性の調和が重視 民主型:オープンでメンバーの提案が歓迎.プロセス重視 ペースセッター型:難度が高い目標のもと、リーダー自身が手本	0.689 0.587 0.528 0.595 0.792	0.00 **** 0.00 **** 0.00 **** 0.00 ****	チーム の目的	科学的発見・技術開発 課題・ニーズの定義 概念・解決策創造 製品・仕組・サービスの開発 生産・具現化	0.668 0.428 0.443 0.421 0.557	0.00 **** 0.01 **** 0.01 **** 0.00 ****
	平均年齢	-0.006	0.21		実装·適用	0.443	0.01 **
チーム の属性	年齢の幅(最高一最低) 総人数 女性比率 チーム期間	0.002 0.285 -0.014	0.47 0.01 0.05 ** 0.63 **	リーダーかどうか	リーダーである	0.287	0.00****
	一緒のメンバーでプロジェクトを行った期間	0.016	0.55	定数項	定数項	2.157	0.00****
	サンプルサイズ		800				

注1: ***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1 注2: p値は不均一分散に頑健な標準誤差から算出している。注3: 被説明変数は創造性ポイント(1点~5点)



注1:リーダーシップタイプのパラメータは「強制型」と比較して

注2:チームの目的のパラメータは「レビュー・みなおし」と比較して

「組織の創造性」を 高めるための経営とは何か

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 講師/主任研究員



「組織には創造性が必要だ」――近年、そういった声をよ く耳にするようになった。創造性は、企業の収益に寄与する だけでなく、少子高齢・人口減少社会が進む日本において、 数多の課題を解決し、よりよい社会を実現するのに欠かせな い。本稿では、経営者が社員の創造性を引き出し、組織全体 として創造性を高める方法について、学術的研究と、本プロ ジェクトにおける計量経済学的分析から検討する。そして結 果を基に、経営者がすべき4箇条と、それを実現するため の具体的な組織変革方法を導出し、これからの日本において 組織、そして社会として創造性を高めていく施策を提案する。

求められる「創造性の高い組織」

「組織には創造性が必要だ」――近年、そういった声をよ く耳にするようになった。創造性といっても定義は一意に定 まっていないが、概ね「新しく有益なアイディア・製品・サー ビス・モデルやプロセスを生み出すこと」といえるだろう。

実際、世界の時価総額ランキングベスト 10 を見ると、アッ プル、アマゾン、グーグル(アルファベット)といった、革 新的なサービスで巨人となった IT 企業が並ぶ。30 年前に はNTT、日本興業銀行、東京電力といった、いわゆる日本 の大企業が名を連ねていたのとは、全く様相が異なるといえ るだろう。特に、これら IT 巨人の共通点として、技術的に ももちろん優れているが、それ以上に消費者目線で必要な新 しいサービスを生み出していることが挙げられる。このよう な状況で、企業組織に創造性が必要だと叫ばれるのは、至極 当然である。

しかしながら、とりわけ日本で創造性が必要なのは、この ように企業が儲かるからというだけではない。日本は、少子 高齢・人口減少社会の世界最先端を走り、産業や地域コミュ ニティなど、あらゆるものが短期間で変化していっている。 そのような状況で、急速に減少する労働力を所与の条件とし

て、数多の課題を解決し、よりよい社会・新しい豊かさを実 現するためには、全ての人・組織が創造的な解決能力を持つ ことが欠かせないのである」。政府もこれを分かっており、 内閣府の発表した「未来投資戦略 2018」² には、イノベー ションや創造性、価値の創造といった言葉が多く出てくる。

では、そのような「創造的な組織」になるには、どうした らよいのか。手っ取り早い方法として、創造性の高い人―― 著名なイノベーターのような人――を採用するという意見が よくいわれる。確かに、スティーブ・ジョブズやマーク・ザッ カーバーグのような天才を採用して、革新的なアイディアで 次々と新たな製品・サービスを生み出してもらえれば、それ に越したことはないだろう。

しかし、そのような人が何人もいて、かつ、自社の歯車と して働いてくれるかもしれないというのは、ひどく楽観的な ものの見方である。組織の創造性とは、本当にそのような天 才を見つけ、採用しないと高めることができないのだろうか。 その答えについて、首都大学東京の竹田陽子氏は、ヒアリ ング調査において、「組織の創造性においては、普通の人も 創造的であるという前提を持っていい」と指摘している。つ まり、そもそも新しいものというのは、大なり小なり誰もが 生み出せるものである。そういった1人1人の新しいもの を生み出す能力――創造性――を高め、それを積み重ねるこ とで、組織の創造性を高めることができる。とすると、経営 者に求められるのは、ジョブズのような天才を探し求めるこ とではなく、社員皆が持っている創造性を引き出し、互いの 創発を促すことといえる。

本稿では、社員の創造性を引き出し、組織全体として創造 性を高めるにはどうすればよいか、先行研究と、アンケート 調査データ³を用いた計量経済学的手法による分析結果を踏 まえて検討する。まず、創造性を高める方法としてリスクを 恐れない姿勢を挙げ、そのような風土を醸成するための4 つのポイントを述べる。次に、モチベーションが創造性に大 きなプラスの影響を与えていることを示し、社員のモチベー ションを高める方法を述べる。そして、具体的で共感できる ビジョンの浸透と、出会いプラットフォームとしての新しい 組織の形の必要性を述べたのち、それらを踏まえて、創造性 を高めるために経営者がすべきことを考察する。

リスクを恐れない姿勢が創造性を高める

新しいものを生み出すというのは、常に失敗するリスクと 隣り合わせの作業である。そこで、創造性を高めるためには、 組織全体としてリスクを恐れない(許容する) ことが重要で あることが指摘されている ⁴。

しかし、リスクを恐れない組織にすると言うのは簡単だが、 実際に何をすればよいのか分からないという声も聞く。そこ で、そのような風土を醸成するための4つのポイントを述 べる。

①人事評価:リスクの許容・創造性の評価

コンセントの上原哲郎氏は、創造性を高める方法として、 人事評価において、リスクを許容するとともに、創造的な仕 事に対して適切な評価をすることを挙げている。また、創造 性を評価するとなると、単純な量だけでは測れないものも多 い。人材の特色を把握し、それぞれに適切な評価制度を設け る必要がある。

特に日本の大企業では、売り上げが短期的に大きく立ちそ うにないものや、リスクの大きいものに対し、承認プロセス のどこかで却下されることが多い。創造性を高めるには、リ スクが高くても将来性のあるものを見極め、適切に承認する ことが求められる。

②人員:新陳代謝を良くする

社員の新陳代謝を良くし、組織全体として保守的にならな いようにすることが必要である。実際、本プロジェクトにお ける創造性決定要因モデルの分析(以下モデル分析)5では、 勤続年数の長さが創造性にマイナスの影響を与えていること が明らかになった。

終身雇用システムの場合でも、単純な年功序列をやめ、そ の分新人の待遇を良くすることで、質の良い新人を常に採用 し続け、新陳代謝を良くすることが可能である。また、他企 業との交流も新陳代謝に寄与するだろう。

③ KPI: KPI の設定と適切なレビューサイクル

チームの創造性を分析した結果、KPI を定めている場合は 創造性が高い傾向にあり、かつ、レビューの頻度によって創 造性が変化することが分かった(図1)。図1を見ると、「レ ビューはない」か「約1年ごとより頻度が低い」場合に比べ、 特に「約2週間ごと~約3か月ごと」で創造性が高くなる ことが分かる。プロジェクトを推進する際には、この範囲内 で適切にレビューしていくことが求められる。

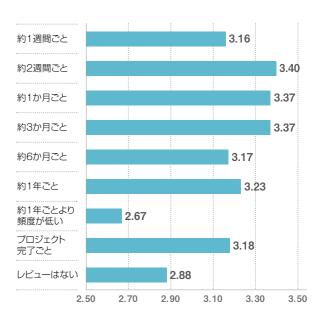


図 1 KPI レビュー頻度とチームの創造性指標

④コミュニケーション:心理的安全性の確保

コミュニケーションについては、国内外問わず様々な研究 で創造性への寄与が示されており、それがコンピュータを通 じた非対面コミュニケーションでも、創造性を高めることが 示唆されている 678。本プロジェクトのモデル分析でも同様 の結果は得られ、フォーマルかプライベートか、そして対面 か非対面かを問わず、コミュニケーション量はチームの創造 性を高めることが明らかになっている。

しかしそれと同時に、創造性に非常に大きなインパクト を持っていたのが、心理的安全性である。心理的安全性 (psychological safety) とは、ハーバード大学のエドモ ンドソン 氏が提唱したもので、チームメンバー 1人 1人 が、不安や恐れを感じることなく気兼ねなく発言や質問が

でき、本来の自分をさらけだせるような場の状態や雰囲気のことを指す。グーグルの労働変革プロジェクト「Project Aristotle」において、生産性の高いチームの鍵の1つとして導出されたことから話題となった9。

心理的安全性については、Edmondson(1999)¹⁰ を参考に、「ミスをした場合非難されることが多い」「安心してリスクを取ることができる」「仕事をする中で、私個人のスキルと才能は、尊重され役に立っている」など合計 7 問を、「まったく当てはまらない」~「非常によく当てはまる」の7件法(1~7点)で評価してもらい、その平均値を算出して心理的安全性指標とした¹¹。

その結果、心理的安全性は、非常に強くチームの創造性指標にプラスの影響を与えていた。具体的には、心理的安全性指標が 1 増えると創造性ポイントが 0.43 増加するというものであり、心理的安全性が 1 のチームと 7 のチームでは、創造性が 2.58 も異なる計算となる。創造性指標が 1 ~ 5 の 5 段階であることを踏まえると、その差は歴然としているといえるだろう。

つまり、心理的に安全で、リスクを取ることができ、失敗しても非難されにくい環境にいることが、試行回数を高め、ひいては創造性を高めると考えられる。経営者やチームリーダーは、ミスを非難しない、異質な人を排除しない、個人のスキルを尊重するなどを心掛け、心理的安全性を高めることが、組織の創造性向上に必要不可欠といえる。

重要なのは社員のモチベーション

慶應義塾大学で「幸福学」を研究している前野隆司氏は、Twitterで「あなたは次の①、②どちらの考えを支持しますか 問い:①会社の経営で大事なことは、社員全員を幸せにすることである②会社の経営で大事なことは、会社の利益を確保することである」という質問をした時、多くの批判を浴びたと述べている 12。中には、撤回した方がよいという全否定的なコメントもあったようだ。理由としては、会社は第一に社会のために存在するのであり、そこで働く社員のためにあるわけではないからというものが挙げられる。

実際、経営者の中には、会社は第一に株主のことを考える 必要があると主張する人も少なくない。また、インターネット上では、定年延長などの仕事に関するニュースが流れるた び、働きたくないという怨嗟の声があふれる。それだけ、仕 事に対して楽しさを感じていない人が多いといえるだろう。 仕事は会社のため、生活のために仕方なくやるものであり、 会社は会社で社員の幸福やモチベーションを第一に考えては いない。

しかしながら、近年の研究では、モチベーションが革新性や創造性に良い影響を与えることが理論的・実証的に示されている。例えば、アメリカの R&D 組織で働く 165 名の従業員を対象とした調査では、イノベーションを起こす要因として、従業員が仕事にやりがいを見いだせていることが、プラスの影響を与えていることが示されている 13。また、内面からの興味・関心や意欲を動機とするような内発的動機付けは、創造性を高めるという研究も少なくない 14。

そのような結果は、本プロジェクトの分析でも明らかになった。モデル分析の結果、「仕事を楽しいと感じるか」は、個人の創造性に非常に大きなプラスの影響を与えていたのである。具体的には、仕事を楽しいと感じるかについて、「全く楽しいと感じていない」~「非常に楽しいと感じている」の5段階で評価してもらい、年齢、属性などの様々な要素をコントロールしたうえで、創造性に与える効果を検証した。その結果、仕事の楽しさ指標が1ポイント増えると、個

その結果、仕事の楽しさ指標が 1 ポイント増えると、個人の創造性指標が 0.41 増加するという結果が得られた。つまり、仕事の楽しさ指標が最低の人と最高の人では、創造性ポイントが 1.64 も違う。

このような傾向は、集計グラフからも明らかである。図 2 では、縦軸に仕事の楽しさに対する回答、横軸に創造性指標をとり、クロス集計を描いている。仕事を全く楽しいと感じていない人から、非常に楽しいと感じている人まで平均値をグラフ化すると、創造性指標は見事に単調増加となっていることが分かる。特に、非常に楽しいと感じている人は平均4.3 と、創造性指標がかなり高い。

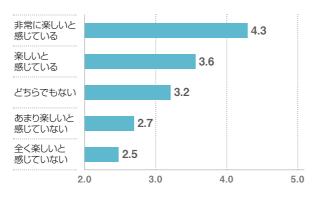


図2 仕事の楽しさと創造性指標

このようにモチベーションを高めるには、様々な方法がある。まず、前節でも述べた人事評価は、モチベーションにも深く影響を与える。上司が部下に創造性を期待する(評価する)¹⁵、厳しすぎる評価をせず承認など前向きな評価を主たるものとする¹⁶、寛大で公平な報酬分配をするといったことが、仕事へのモチベーションを高め、その結果として創造性を高めることが分かっている。

次に、人材活用方法である。適材適所の人材配置によって、能力を発揮できるようにすることが重要である。実際、モデル分析でも、働く理由として「自分の才能や能力を発揮するため」と答えている人は、創造性が高いという結果が出ている。また、小さいチームに権限を持たせて仕事を「任せる」ということもある。管理者が戦略的自律性を確保しつつ、運営上の自律性をメンバーに与えることが創造性を高めるということは、様々な先行研究で指摘されている 17。

最後に、組織の体制もカギとなる。「役職上の上下関係は存在するが、組織内の誰にでもオープン」な組織体制であると、仕事の楽しさ指標が増加し、間接的に創造性を高めることが、やはりモデル分析から明らかになっている。オープンであれば意見を出しやすいし、自律性も担保できることから、モチベーションを高めると考えられる。しかしながら、調査において、実際にはそのような組織は全体の38%しかなく、もっとも多いのは「伝統的なヒエラルキー構造で、規則や方針による統制を重んじる組織」であった(40%)。 より組織のオープン性を高めていくことが、経営者には求められる。

具体的で共感できるビジョンの浸透

日本電気の今岡仁氏はヒアリング調査において、組織の目標を具体的に明確にすることが、創造性に不可欠であると述べている。 前述したように、自律性は非常に重要であるものの、組織に属する以上、全社的な方向性を見る必要があるし、その制約が新たな力を生むこともある。目標の設定はモチベーション向上にもつながるだろう。

その点について、モデル分析でビジョンが創造性に与える影響を検証した。その結果、企業のビジョンを「知らない」人は創造性が著しく低い一方で、最も高くなったのは企業のビジョンに「共感・同意している」人だということが分かった。チームの創造性でも同様のことがいえ、チームメンバー全員が企業のビジョンに「深い理解と共感を持っている」場合は創造性が最も高い一方で、「わからない」か「チーム内でバラバラ」の場合は低いという結果となった(図 3)。

つまり、経営者が企業の創造性を向上させるには、多くの 社員が共感できる「企業理念」「ビジョン」「事業・経営戦略」 を作ると同時に、それを社員に周知し、常に社員が意識する ような状況にすることが効果的といえる。ただし、ビジョン の方向性がバラバラでも、それを徹底的に対話したり、経営 陣に対して提案したりする場合は、それほど創造性が低くな らないことも明らかになっている。組織内で方向性をよくす り合わせていくことも重要といえるだろう。

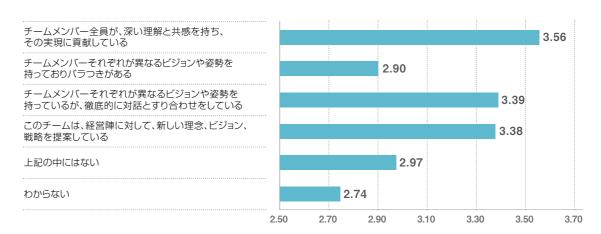


図3 企業のビジョンに対するチームの姿勢とチームの創造性指標

「組織の創造性」を高めるための経営とは何か

「出会いプラットフォーム」としての 新しい組織の形

最後に、多くの人が指摘するのが、視野を広げる出会いーーネットワークの多様性――が創造性を高めるということである。これは実に多くの有識者が重要であると述べており、実際、本プロジェクトのモデル分析でも、仕事上関わったことのある業種数の多さは、創造性指標にプラスの影響を与えていた。具体的には、関わったことのある業種が1つ増えると、創造性指標が0.05増加する。1つ当たりは大きくはないが、多種多様な業種と関われば、それだけ創造性は高まる。

しかしそれと同時に、調査では、業務上関わったことのある業種が 1 種(自分の勤める会社の業種のみ)に留まる人が 70% を占めることも明らかになった。多くの人が、自分の今いる業種だけに閉じこもっていることが分かる。

企業は、社員が積極的に他分野・他社とコミュニケーションする機会を設ける必要があるだろう。外部とのインタラクションを増やし、外部の意見や見方と触れる機会を増やす。

そのためには、現在政府が推進しているような働き方改革にも書かれている「副業の許容」が 1 つの解になると思われる。社員は副業によってやりたい仕事を柔軟にできるようになるうえ、関わる業種を増やして本業の方の創造性も高める。ほかには、様々な人の集う「コワーキングスペースや企業内オープンスペースの活用」もあるだろう。他業種とコラボレーションする「オープンイノベーションの推進」もよい。ただし、オープンイノベーションは、参加企業が明確な目的を持たないと、利害関係で揉めて形にならないとも指摘されている。闇雲にコラボレーションすればよいというわけでもない。

テレワーク推進を含む働き方改革が叫ばれる中、組織やオフィスがこれからどういう価値を提供していくのか、多くの経営者が関心を寄せているところである。しかし、ネットワークの多様性と創造性の議論を踏まえると、これからの組織やオフィスは、「出会いプラットフォーム」としての役割が求められると考えられる。

どんなにフリーランスが増加していても、個人でできることや、拡大できるネットワークの大きさには限界がある。そこで、個人より資金力やマンパワーを持つ組織という存在が、 積極的にコラボレーションをするとともに、ネットワークの 拡大を後押しする。 オフィスもそれに合わせ、コラボレーションできるスペースを確保する必要があるだろう。ただし、従来のように組織内において一人で作業をしたり、コミュニケーションを取ったりする機能を失ってもよいという話ではない。 組織内にもまた多様性はあるし、組織が 1 つになることで生み出す力や効率性もあるからだ。内向きのスペースとコラボレーションスペース、双方をうまく活用しながら、組織の創造性を高めていく時代になっていくのではないだろうか。

創造性を高めるために経営者がすべき 4 箇条

以上を踏まえ、創造性を高めるために経営者がすべき 4 箇条として、下記の 4 つを挙げることができる。

- 1. リスクを恐れない組織風土とする
- 2. 社員のモチベーションを高める
- 3. 具体的で共感できるビジョンを浸透させる
- 4. 「出会いプラットフォーム」としての機能を組織に持たせる

これらを文字にするのは簡単であるが、これらの実現には 評価制度の改革、コミュニケーションスタイルの変革、組織 体制・風土の変革など、様々なことをする必要がある。

最後に――アドビシステムズが2017年に発表した、興味深い調査結果を見て締めくくりたい。調査は、未来を担う12歳~18歳までの子供を対象としたもので、創造性に関する意識調査を行っている。それによると、自らを創造的だと考えている子供は、世界平均では44%いるのに対し、日本ではたったの8%に留まった。これを、「日本の子供は創造性が低い」あるいは「日本の子供は自己肯定感が低い」と解釈するのは簡単である。しかしながら、他の調査結果を見ると、より根深い問題が浮き彫りになってくる。

結果をまとめた図 4(次ページ)を見ると、「将来何かを作る仕事をしていると思う」「創造性が求められる仕事や職業はたくさんあると思う」は著しく低く、「創造性が求められる仕事は一握りだと思う」が高いことから、そもそも日本では創造性が求められる仕事が少なく、創造性は必要とされていないと考えていることが分かる。これでは、自ら創造的になろうとは思わないし、その結果創造的だとも思わないだろう。

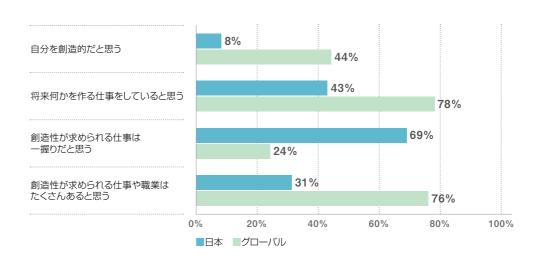


図 4 創造性に対する意識調査結果(日本と世界の比較/12歳~18歳を対象) 出典:アドビシステムズの調査 18から筆者作成

日本人の創造性が低いとは思えない。かつて、その創造性をいかんなく発揮し、数多のイノベーションを起こし、世界第2位の経済大国まで成長させたはずである。しかしながら、経済も、イノベーションも停滞する中、子供たちも新しいことを生み出すことが必要とされていないと考えるようになってきている。リスクを恐れ、創造性を評価しない企業風土が浸透し、ひいては社会全体として創造性を必要としない風潮を作り上げてしまった。

働き方改革が叫ばれても、フリーランスが増加しても、社会・経済を牽引し、その中心となるのが組織であることは変わらない。今こそ、ただ「創造性が必要だ」と闇雲に言うだけでなく、適切な組織運営を行い、1つ1つの企業が創造性を高めていくことが求められる。その先に、子供も将来何かを生み出す仕事をするだろうと思い、自分を創造的だと思えるようになる未来――そして、その創造的解決能力でよりよい社会が実現される未来――があるのではないだろうか。

註·参考文献

- 1. 日本創造学会では、「人口問題、資源問題、環境問題の厳しい日本が21世紀創造社会をサバイバルするためにも、最も重要な国策の一つは日本人のもつ創造的問題解決力、先端科学技術力を駆使した創造立国です。」と指摘している。http://www.japancreativity.jp/index.html
- 2. 内閣府 (2018) 未来投資戦略 2018 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/miraitousi2018_zentai.pdf
- 3. アンケート調査の概要については、p8,p9 を参照。

- 4. Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. R&D Management, 37(3), 197-208.
- 5. モデル分析の詳細については、p10, p11 を参照。
- 6. Smallukien, R., & Survilas, A. (2018). Relationship between organizational communication and creativity: how it advances in rigid structures?. Creativity Studies, 11(1), 230-243.
- 7. Scheibe, K. P., & Gupta, M. (2017). The Effect of Socializing via Computer-mediated Communication on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Creativity. CAIS, 40, 13.
- 8. Khani, A. H. A., Tabatabaei, S. E., & Parvari, Y. (2016). Evaluation of the Effect of Information and Communication Technology on Creativity of Employees of Public Organizations. Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(3 S2), 32-39.
- 9. Duhigg, C. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team, The New York Times Magazine, 2016/2/25.
- 10. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative science quarterly, 44(2), 350-383.
- 11. 逆転質問は、点数を逆にしてから平均値の推計を行っている。
- 12. 前野隆司,小森谷浩志,& 天外伺朗(2018) 『幸福学×経営学 次世代日本型組織が世界を変える』 内外出版社
- 13. Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. R&D Management, 37(3), 197-208.
- 14. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?. Journal of Management, 30(6), 933-958.
- 15. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. Journal of Management, 30(3), 413-432.
- 16. George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. Journal of Applied Psychology, 86(3), 513.
- 17. Amabile, T. M., and Gryskiewicz, S.S. (1987). "Creativity in the R&D Laboratory." Report, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- 18. アドビシステムズ株式会社. (2017). アドビ、日本の Z 世代に関する意識調査結果を発表. https://www.adobe.com/jp/news-room/news/201706/20170629-japan-gen-z.html

18 「組織の創造性」を高めるための経営とは何か CHANGE_CREATIVITY 2019 19

プロジェクトを創造的にする 男女共同・多様性

水谷 悠紀

株式会社イトーキ ワークスタイル研究所



1. 性別と創造性の研究

1985年、男女雇用機会均等法が制定されて以降、女性 の雇用は緩やかに増加し、2018年9月の女性雇用率は 70.3%にまで達した」。少子高齢化により労働人口が減り ゆく中、女性の社会進出は日本の労働力を大きく支えている。 このような背景と合わせて知的労働に創造性がより求められ るようになり、男女共同・多様性と創造性の関係が世界中で 研究されている。

研究のアプローチや結果は多岐にわたる。一例として田辺 敏明(1985)は人格に注目し、創造性に必要な役割には 男性的なものと女性的なものが挙げられているとし、将来の 男女がより創造的であるには、両方の役割を場面に応じて使 い分けられることが必要ではないか、あるいは、そもそも役 割を区分することが創造性の妨げではないかと考えた²。ま た近年では Markus Baer (2018) がチームの環境に注目 し、女性は小規模なチームにおいて優れた創造性を発揮し、 競争の激しい環境では創造性の発揮が妨げられたという研究 結果を発表している³。つまり現在に至るまで、ジェンダー レス化を目指すことが創造性を高めるという考え方がある一 方で、環境次第で創造性の発揮に男女差が表れるという結果 もあり、性別と創造性の関係に対する見解は諸説存在し、そ れには、そもそも創造性自体の定義が厳密に定まっていない ことが大きな原因として考えられる。

国際大学 GLOCOM と株式会社イトーキが 2018 年に実 施した創造性アンケート調査分析報告書は、組織の創造性を 高める方策の提言を目的としている。そこで創造性アンケー ト調査内で回答者自身が創造性を発揮できた実感に関する設 問への回答を、創造性の高さを示す指標と定義した。これは 創造性の定義が定まっておらず、また職種ごとに異なる創造 性が求められる場合もあり、回答者それぞれの主観を基準 にしたほうがより本質に近いと考えられたためである。調査 結果から性別ごとに創造性発揮に関わるコミュニケーション

の特徴や環境の傾向が見つかった。男女の傾向を基に企業組 織、チームにおいてプロジェクトに取り組む男女が共に創造 性を発揮していくためのアイディアを考えていく。

2. 男女のコミュニケーションスタイル傾向と創造性

一般的に課題解決のため男性はコミュニケーションにおい て目的を、女性は共感を重視する傾向があるとされている。 松田哲(2015)はそうした考えを支持し、昨今の脳科学に おいて男女は互いに生物学的な性差があることを認識した上 で関係構築をする必要があると主張している4。では、男女 間のコミュニケーションスタイルの違いと、男女互いに連携 することは創造性との間にどのような関係があるだろうか。 まずコミュニケーションスタイルの違いについて見ていく。

創造性アンケート調査ではコミュニケーションスタイルの 指標として Vries ら (2013) の「The Communication Styles Inventory (CSI) | の指標から、創造性に関係があ りそうな、会話の「構造性|「実質性|「支持性|「新規性| 「好奇心 | 「議論 | の 6 つの指標を採用した 5。アンケートは 6つの指標につき、各4問からなるもので、例えば構造性 であれば、「あるエピソードを伝えるときには、他の話題と 明確につながりのあるものを選ぶ」といった質問に対して5 段階で評価してもらい、対応する 4 問の平均値を算出して 各指標のポイントとする。男女別にコミュニケーションスタ イルを平均して比較した結果、図 1 の通り男性は「実質性」 「議論」、女性は「支持性」「新規性」「好奇心」が高く、会話 の「構造性」は男女共にほぼ同じ値であった。「実質性」は「表 面的で浅いことをぺちゃくちゃと話すことはない」「くだら ないことを喋ることはほとんどない」など、会話に実質性が あるかを測り、「議論」は「議論を活性化させるために、相 手と違った観点を提示する」などの議論の仕方が盛り込まれ ている指標である。男性はこれらの指標が女性に比べて高い

という結果は、即ち男性は平均的に目的重視のコミュニケー ションスタイルであることを示している。次に女性のコミュ ニケーションスタイルに注目する。「支持性」は「人の言う ことに耳を傾けられる | など、人の意見を支持できるかどう かを測り、「新規性」は「会話をしていると、荒削りな考え を提案することがある | という性質、「好奇心 | は「他人の 動機を明らかにするために多くの質問をする | という相手の 考え方への興味を測る指標である。女性はコミュニケーショ ンにおける共感と関連する「支持性」と「好奇心」が強く、 また男性より議論の幅を広げる傾向があった。

男女のコミュニケーションスタイルの違いを踏まえた上 で、6つの指標と創造性の関係を見る。個人の創造性をモデ ル分析した結果から、コミュニケーションスタイル指標との 関係に注目すると、図2の通り「新規性」が最も創造性を 高める要素であった。また「実質性」「支持性」がその後に 続き、残りの3つには創造性と有意な関係はほぼ表れなかっ た。つまり、男性が平均的に持つ「実質性」の高いコミュニ ケーションと、女性が平均的に持つ「支持性」、特に「新規性」 が強いコミュニケーションが組み合わさることでより創造性 が発揮されるということを示している。なお、グラフの数値 は創造性指標 1~5点に対し、「新規性」が1増えると0.26 増加すると解釈する。創造性指標はその他様々な要因を合わ せて評価するものである。

以上の傾向は個人に対して一概にいえるものではないが、 企業において女性社員が多ければ多いほど、よく人の話に耳 を傾けられる人や幅の広いアイディアを出す人が存在する確 率がより高くなるということになる。創造性を高めたい企業、 あるいはチームにとっては「実質性 | 「支持性 | そして 「新規性 | を備えたメンバー構成が理想的である。そのためには性別ご との人数比に偏りがない組織であるほうが各指標をカバーす ることができ、コミュニケーションスタイルが多様化し、創 造性を高めることが期待できる。そして男女問わず相手との コミュニケーションスタイルの違いを理解して協働していく ことが何より必要になると考えられる。

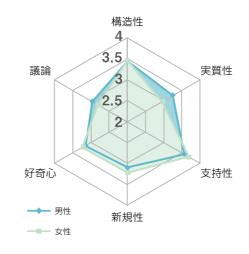


図 1 男女のコミュニケーションスタイル傾向 (5段階評価)

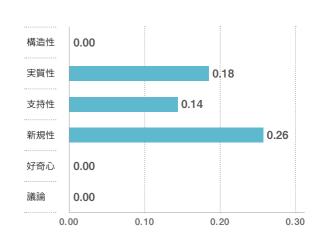


図2 各コミュニケーションスタイルが 創造性に与える影響度

6つのコミュニケーションスタイル指標の測定項目例:

構造性:「話すときには根拠や考えの繋がりを明確に示す」「必ず論理的な繋がりを含ませる」

実質性:「表面的で浅いことをぺちゃくちゃと話すことはない」「会話をしていると重要な話題がでてくる」 議論 : 「相手と違った観点を提示する」「賛否の分かれる主張をすることで、相手に明確な意見を持たせる」

支持性:「人の言うことに耳を傾けられる」「常に尊敬の念を持って他人と接している」

新規性:「荒削りな考えを提案することがある」「誰も予期しないことを言う」

好奇心:「他人の動機を明らかにするために多くの質問をする」「相手が結論に至る経緯を必ず聞き出す」

プロジェクトを創造的にする男女共同・多様性

3. チーム内男女比率から考えるコミュニケーション

創造性に寄与するコミュニケーションスタイルに長けた者 をチームに取り込めば、そのチームの創造性が即座に向上す るとは限らないが、組み合わせ方によって現れる効果は変わ るはずである。よりよいチーム作りを考えるため、創造性と チーム構成について見ていく。

創造性アンケート調査におけるチームの創造性をモデル分 析した結果から、チームの女性比率と、チームが創造性を発 揮できているかという設問の関係に注目する。分析の際に適 用する計算式において、女性比率は2次項が有意とならな かったため、女性比率の高さがそのままチームの創造性に直 結した単調増加を示す結果であったが、2次項を入れた場合 の最適点は「女性比率が68%」というものであった。いず れにせよ 50% を超えており、かなり高い水準であるといえ る。ただし、計算式において、コミュニケーション時間を変 数に加えたところ、基礎モデルの女性比率が有意でなくなっ た。このことは、女性比率が高いほうがチームの創造性を高 めるというのは、「女性比率が高い⇒コミュニケーションが 活発になる⇒チームの創造性を高める」という間接的な影響 によるものである可能性を示唆している。

つまりチームに女性を数多く取り入れることでチームのコ ミュニケーション量が増加し、それが創造性の向上につなが ると考えられる。また比率は有意ではないものの、創造性の 高いチームの男女比はおよそ3:7となることも1つの結果 である。有意ではない結果となった理由として、性別に関わ らない個性を測れないことが考えられる。そのため、上記の 比率をあくまで平均的な男女によるチーム内男女比として捉 え、次節にてコミュニケーションスタイル傾向を参考にした チーム構成を考える。

4. デザイン思考に見る性別を超えて力を発揮する チーム

コミュニケーションスタイル傾向、及びチーム内男女比率 をより深掘りするため、プロジェクトを創造的にするための デザイン思考と呼ばれるアプローチと照らし合わせる。コ ミュニケーションスタイルとチーム内の男女比が創造性に影 響を与えた理由をより具体的にし、チームビルディングにお けるアイディアとしてまとめていく。

デザイン思考は幾つかのプロセスで構成された、問題解決

をするための思考法、アプローチとされる⁶。プロセスの構 成は複数見られ、例としては「理解|「共感|「問題定義|「創造| 「プロトタイプ&テスト」「デモ作成」の6つに分けたもの がある。どのようなプロセス構成であっても、ユーザーを中 心とした設計をしていくことが重要とされ、「共感」プロセ スにおいてユーザーのニーズを的確に捉えることがよりイノ ベーティブなアウトプットにつながると考えられている。ま た東京大学の森川博之教授へのインタビュー調査において、 女性が強みを発揮する時代になると感じられる、イノベー ションや新規事業には女性の共感力が重要と考えられるとい う指摘が見られた。「共感力」はコミュニケーションスタイ ルにおいて女性側の点が高かった「支持性」「好奇心」に近 い性質であり、上記の指摘は創造性アンケート調査の結果か ら見ても違和感のないものである。ユーザーへの共感が重要 な一方で、プロセスごとに現在の段階を意識し、それぞれの 段階における目標やゴールを意識して実行していくことも必 要である。つまり、コミュニケーションスタイルでいえば「実 質性 | に当たる、目標を意識した会話や行動をとれる能力も 要求されるということになる。その他、新しい視点やアイディ アを繰り出す「新規性」のような能力や、客観的な視点、考 え方のプロセスを構成する力など、チームにはより多様な能 力、知性があるほどよいと上記参考資料ではいわれている。

従って、女性比率と創造性は比例の関係にあるがコミュニ ケーション時間を変数に加えると有意でなくなる、という データは、コミュニケーションが活発になることで多様な能 力、視点、考え方のすり合わせがうまくいきやすくなること を示していると考えられる。また2次項を加えた際に女性比 率が 68% となったデータに関しては、性別そのものではな く、男女それぞれの平均的な傾向が噛み合う点であるとも捉 えられる。

実際のチームビルディングにおいては、性別ごとのコミュ ニケーションスタイル傾向と大なり小なり離れた人々からも メンバーを選ぶことになるだろう。「共感力」の高い男性や 「実質性」に長けた女性は当然存在するからである。であれ ば、性別を基準にするのではなく当人のコミュニケーション スタイルや能力で選ぶべきである。創造的なチームを構成す るにはまず個人の性質を把握し、「実質性」に長けた者を3、 「共感力」または「新規性」に長けた者を7となる配分を前 提とし、プロジェクトの内容に応じてその他の客観性や構成 力といった様々な能力がより多く含まれるようにメンバーを 選ぶことがよいと考えられる。特にコミュニケーションが活 発になるよう、普段から会話をしている姿が見られる者は積 極的に取り込みたい。

5. 創造的な企業組織に求められる上下関係とオー プンさのバランス

企業の組織構造は意思決定や情報伝達に大きく関わり、ひ いてはプロジェクトの着地点や進行の円滑さにまで影響す る。チームを含め、企業全体において創造性に強く影響を与 える要因の1つである。組織構造と創造性の関係について創 造性アンケート調査分析報告書より見ていく。

Morgan(2014) は組織構造を5つに分類し、それぞれ を「ヒエラルキー型」「上下関係×オープン型」「自律分散型」 「ヒエラルキー×自律性尊重型」「個々意思決定型(ホラクラ シー型)」と定義付けている⁷。1つ1つ見ていくと、「ヒエ ラルキー型」は伝統的なヒエラルキー構造で、規則や方針に よる統制を重んじる組織とし、現在の日本企業の多くがこの タイプに該当する。「上下関係×オープン型」は役職上の上 下関係は存在するが、組織内の誰にでもオープンな組織であ り、こちらに属する日本企業も多い。「自律分散型」は役員 も管理職も職種も存在しない組織である。「ヒエラルキー× 自律性尊重型|はヒエラルキー型の要素が残りつつも、社員 の自律性に基づくチーム形成も尊重される組織である。そし て「個々意思決定型(ホラクラシー型)」は管理職が存在し

ないが、職種別にグループが形成されており、全員が意思決 定プロセスに参加できる組織となっている。これらの組織構 造は男性、女性それぞれの創造性にどのような影響を与える だろうか。

男女ごとに5段階の創造性と、所属する組織の構造を回 答してもらい、各組織構造における創造性の平均点を算出 した。結果は図3の通りである。男性は「上下関係×オー プン型 | 「ヒエラルキー×自律性尊重型 | での創造性が高く、 「個々意思決定型(ホラクラシー型)」においては他に比べて 創造性を大きく損なっていた。一方女性は「上下関係×オー プン型|「自律分散型|「個々意思決定型(ホラクラシー型)| での創造性が高く、「ヒエラルキー型」における創造性が最 も低かった。男女に共通して「上下関係×オープン型」にお いて高い創造性を発揮している。また「上下関係×オープン 型」以外の組織構造に注目すると、男性はヒエラルキーが残っ た組織において創造性をより発揮し、逆にヒエラルキーがな く、管理職の存在しない組織では女性が創造性をより発揮す る傾向が見られた。

以上の結果を男女別コミュニケーションスタイル傾向と照 らし合わせると、ヒエラルキーがある組織では「実質性」、 ヒエラルキーのない組織では「新規性」と「支持性」「好奇 心|(これらは「共感力|として捉えられる)の相性がいい ようである。ただしチームビルディングのことを考えたとき、 いずれのコミュニケーションスタイルも重要であるため、ヒ エラルキーの有無でどちらかを選ぶのではなく「上下関係×

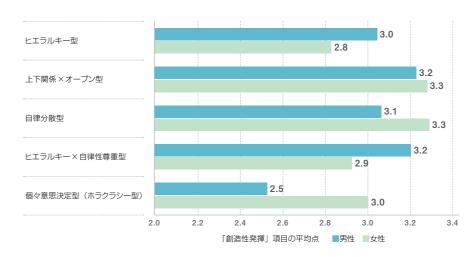


図3 男女の各組織構造における創造性(5段階評価)

オープン型」を目指すべきである。しかし、現状この組織構造でない企業が役職を残しながらオープンな組織になるには、企業風土の転換も要求され、規模の大きな企業になるほど困難になる。そのような場合、社内に創造的プロジェクトチームのための「特区」を設定するなど、オープンな雰囲気作りに実現可能な規模で取り組むなどの工夫が必要になると思われる。

6. 男女共同・多様性は創造的プロジェクトを育む

企業組織の中で男性、女性社員が共に創造性を発揮するア イディアを考えるため、コミュニケーションスタイル、チー ム内男女比率とデザイン思考との関係を基にしたチームビル ディング、そして組織構造について論じた。男女のコミュニ ケーションスタイルには傾向があり、特に男性の「実質性」、 女性の「新規性」と「支持性」「好奇心」に由来する「共感力」 が創造性の向上に関わっていた。チーム内の女性比率が高い ほどコミュニケーション量の増加が見込まれ、またチーム内 男女比をおよそ3:7に近づけることも創造性を向上させる 要因であったが、比率は有意ではなく、恐らく性別ではなく 個性に左右されると推察された。これらの結果とデザイン思 考を照らし合わせることで、性別ではなく能力を見るチーム ビルディングのアイディアを提案した。また性別と企業全体 の創造性の関係について注目したところ、性別に関係なく創 造性を発揮するためには「上下関係×オープン型」の組織構 造を目指すとよいが、大企業の場合は社内特区のような工夫 が求められる。

チームビルディングや企業風土の改革は創造性向上の手段となるが、それを実践する層にとっては、いずれも社員の個性や職場の雰囲気といった現場の状況について知ることが要求される。そして実際に施策を打つとき、男女の比が偏った企業とそうでない企業では潜在的な多様性が大きく異なり、偏りのない企業であれば創造性向上の鍵となる人材が見つかる確率はより高まるだろう。

男女共同・多様性は女性の社会進出を推進するだけでなく、 企業組織において創造的なプロジェクトが育つ可能性をより 高める重要なテーマである。しかし女性雇用率による雇用の 変化や、あるいは職種などによって条件は変わるため、男女 共同・多様性への取り組み方はこれからも考えていくべき課 題と思われる。

註·参考文献

- 1. 総務省統計局 (2018)「労働力調査(基本集計)平成30年(2018年)9月分」 https://www.stat.go.jp/data/roudou/rireki/tsuki/pdf/201809.pdf
- 2. 田辺敏明 (1985)「創造性の性差に関する文献的研究」高松短期大学紀要, 15, 31~39.
- 3. Washington University in St. Louis. (2014). "Highly competitive environments hurt creativity of women in teams, research suggests." ScienceDaily. https://www.sciencedaily.com/releases/2014/08/140811165958.htm
- 4. 松田哲 (2015) 「コミュニケーションにおける性差についての考察: 「車のエンジンがかからないの」を事例に」流通経済大学スポーツ健康科学部紀要, 8, 49-54. https://ci.nii.ac.jp/els/contentscinii_20180928101423.pdf?id=ART0010568000
- 5. de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Konings, F. E., & Schouten, B. (2013). "The Communication Styles Inventory (CSI) A Six-Dimensional Behavioral Model of Communication Styles and Its Relation With Personality." Communication Research, 40(4), 506-532.
- 6. 株式会社イトーキ オフィス総合研究所「デザイン思考ファシリテーションガイドブック」 https://www.itoki.jp/catalog/special/designthinking/pdf/designthinking.pdf
- 7. Morgan, J. (2014). "The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization." Wiley.

24 プロジェクトを創造的にする男女共同・多様性 CHANGE CREATIVITY 2019 25

チームにおける創造性

~最強のプロジェクトチームの秘訣~

凌嘉良

株式会社イトーキ 先端技術研究所 先端技術研究室



組織における創造性とは、斬新で有益なアイディアや製品、サービスモデルやプロセスを生み出すことを指す。同時に、個人の集団である組織全体のイノベーションを生み出し、さらに大きい変革を導く。個人と組織の間のプロジェクトチームという架け橋が要である。最適なチームビルディングにより、個々人の創造性が最大限に組織に寄与することが期待できる。本稿では創造性向上のためのチーム編成の最適化について検討する。

1. 優秀なチームのあり方

チームの内と外における濃密なコミュニケーションが創造性に寄与する要因であることは、長年組織学の研究分野において注目されてきた(Hülsheger ら、2009)」。チームメンバー同士の濃密なコミュニケーションは、知識とアイディアの共有につながり、安心してフィードバックし合える環境をもたらす。ここで、濃密なコミュニケーションは量と質の2つに分けて考える必要がある。本稿では、量と質それぞれの観点から、コミュニケーションとチームの創造性の相関性について、国際大学 GLOCOM と株式会社イトーキが

2018年に実施した創造性アンケート調査分析報告書を基に考察していく。

2. コミュニケーションは正しくやっているか

コミュニケーションがチームの創造性にどんな影響を与えるのかについて、まずは量的側面から見ていこう。コミュニケーションの量が増えれば増えるほど、チームの創造性が高まることが明らかになっている。図 1 はチームの創造性を5 段階で評価してもらった結果と、チーム内でのコミュニケーション量について、その目的(フォーマルまたはプライベート)と手段(対面または非対面)別に集計したものである。これを見ると、チームの創造性の高さと、平均コミュニケーション時間は、相関することがわかる。

図 2 によると、チームメンバー同士のフォーマルな対面 コミュニケーションが創造性に最もプラス影響を与えてい る。とはいえ、働き方改革と称される一連の取り組みにおい ては、フォーマルなコミュニケーションである会議の時間が 長い、打ち合わせの回数が多いなど様々な問題がしばしば取 り上げられている。単純にコミュニケーションの時間を増や

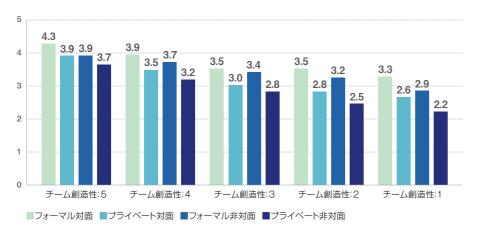


図 1 コミュニケーションとチーム創造性の関係(5段階評価)

すことが本質的にチームのパフォーマンス向上につながると は限らないことは容易に想像できるだろう。したがって、質 を伴うコミュニケーションの効率化を図るべきである。

コミュニケーションの質的評価の観点では、「実質性」、「支持性」と「新規性」のある会話が創造性を高めることが明らかになった。実質性とは、決められた会議時間内にきちんとアジェンダから外れないように議論を進めることを示す。支持性とは、相手の意見にちゃんと耳を傾けることであり、新規性とは、会話の中で積極的に新しい視点と案を提案することを示している(各指標の評価項目は21ページ「6つのコミュニケーションスタイル指標の測定項目例」を参照)。この3つの指標を持って会議に臨めば会議の質が向上することが期待される。

また、図 2 に示したようにフォーマルな対面コミュニケーションだけではなく、チームメンバー同士のプライベートでの非対面コミュニケーションもチームの創造性にプラス影響を与えることが分かった。これは、メンバー同士の仲のよさがコミュニケーションしやすい雰囲気づくりに貢献していると考えられる。しかしながら、実数ベースでみると、プライ

ベートでの非対面コミュニケーションの量は、最も少ない(図3)。日本企業では、フォーマルとプライベートをはっきり切り分ける傾向が強く見られるためと考えられる。一方で、欧米企業や日本のベンチャー企業の中では、プロジェクトメンバー同士がフォーマルとプライベートを問わずLINE、Facebookや TwitterなどSNSでつながる事例が多く見られる。オンラインでつながるメリットとしては、メンバーの仲がよくなり、仕事においての信頼関係を築くことや、突発状況に迅速な対応をとれることなどが挙げられる。セキュリティ上の理由やコンプライアンスが問われる昨今では、仕事上SNSの利用が禁止される企業もあるが、チームの生産性と創造性を向上する効果が期待できることも踏まえると、適切な利用ルールの設定や社内SNSの整備が必要であるといえるだろう。

社内システム利用が可能な場合には、小規模のプロジェクトチームで、グループ SNS にチャレンジしてもよいと考えられる。メンバーの誕生日にお祝いのメッセージを送ってあげたり、週末に映画の誘いをしてみるなど、チームの創造性への影響を試してみてはどうだろうか。

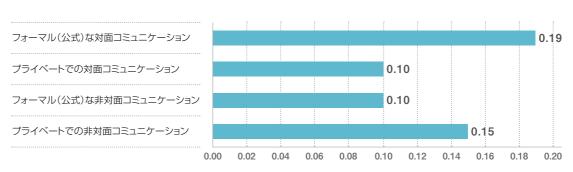
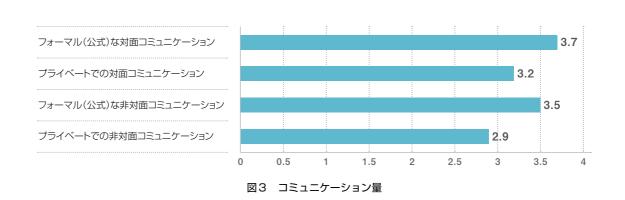


図2 コミュニケーション量が創造性に与える影響



26 チームにおける創造性~最強のプロジェクトチームの秘訣~ CHANGE CREATIVITY 2019 27

3. 創造性のグリーンハウスー心理的安全性

コミュニケーションの質について考えるとき、チームにお いてメンバー同士がお互いに刺激し合い、意見を言い合える ような雰囲気が非常に重要である。そうした雰囲気づくりは、 心理的安全性と深く関わっている。

心理的安全性とは、他者の反応に怯えたり、羞恥心を感じ ることなく、自然体の自分をさらけ出すことのできる環境や 雰囲気のことを指し、グーグル社の人事関連研究の成果報告 においても、「心理的安全性は成功するチームの構築に最も 重要なものである」と発表されて、大きな注目を集めた²。

ハーバードビジネススクール教授エイミー・C・エドモン ドソンは心理的安全性とチーム生産性が高い関連性を持つと 主張している3。また、同教授は、①心理的安全性が確保さ れていない職場では、従業員達がネガティブだと思われる不 安を感じるため、現状改善を目指す前向きな想いから生まれ た指摘内容であっても、否定的な意味合いが少しでも含まれ ている場合には発言することができなくなること、②自分の 発言によって議論が長引いて本線から外れることを避けるた め、自発的な発言を控え、新たなアイディアを出すことがで きなくなること、を挙げている。

先に参照した今回のアンケート調査においても、心理的安 全性はチームの創造性に強くプラス影響を与えていることが 明らかになった(図4)。特に7つの評価項目のうち、「この チームなら、安心してリスクを取ることができる」と「この チームのメンバーと仕事をする中で、私個人のスキルと才能 は、尊敬され役に立っている」の2つは、チームの創造性 と強い相関が見られている。

チームメンバー全員がリスクに怯え、自信を失った結果、 チーム全体の創造性が低下する傾向が見られることは、エド モンドソン教授の研究でも指摘されていることであるが、今 回の調査結果とも一致している。

一方、創造性に対して心理的安全性は直接影響することで はなく、創造性を促進する他の要因の影響を強める可能性も 示されている(今城,2017)4。ここで、特に着目したいのが、 ダイバーシティである。また、今城は、ドイツの中堅企業 47 社を対象とした研究(Baer, M.& Frese, M.,2003)5 や、 フォーチュン 100 社に属するグローバル企業のグローバル なバーチャルチームを対象とした調査(Kirkmanら,2013)⁶ を引用しながら、国籍ダイバーシティの高いチームは、心理 的安全性が低い場合、チームのパフォーマンスを低めたが、 心理的安全性が高い場合には、パフォーマンスが高まること が分かったことを指摘している。 さらに、本調査において 清水洋教授(一橋大学イノベーション研究センター)は、属 性面での多様性はチームのパフォーマンスをよくしないこと が組織論で指摘されていて、属性の違いよりもバックグラウ ンドの知識などの違いのほうがチームとしてのパフォーマン スが上がるという研究があることを述べている。こうした点 を踏まえると、国籍のダイバーシティに加え様々なバックグ ラウンドと経歴を持つメンバーが集まることが、創造性に寄 与していると考えられる。

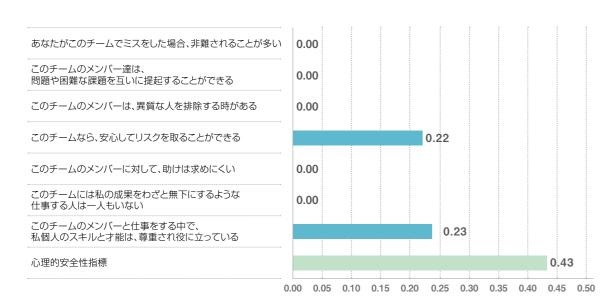


図4 心理的安全性がチームの創造性に与える影響

しかしながら、ダイバーシティは、メンバー間でのコン フリクトを生じさせる原因にもなる。Bradley ら(2012) による学校の授業の課題を遂行するチーム活動を対象とした 研究 7 では、心理的安全性はチーム内のコンフリクトのネガ ティブな影響を抑える効果があることを示している。

ここまで見てきたように、チーム創造性の向上には、心理 的安全性の確保が不可欠である。また、Newmanら(2017) による心理的安全性の研究 ® では、チームのリーダーシップ、 チームの雰囲気、ダイバーシティまたはメンバー間のネット ワークが強く心理的安全性に影響を与えていることが分かっ た。

以上のように、心理的安全性はチームの多様性や創造性と 深い関連を持つ非常に重要なファクターであるといえる。そ れでは、心理的安全性とはどのようにして高めることができ るのだろうか。心理的安全性は、チームの創造性を温かく見 守り、育む、いわば温室(グリーンハウス)のような役割を 果たすであろう。

エドモンドソンらは、心理的安全性を高めるために4つの 対策を示している3。

- 1. メンバー同士が助け合うことで道が拓かれることを 正しく理解してもらう。
- 2. 全メンバーの認識と発言力を揃え、フェアな関係を 作る。
- 3. 発言機会を均等に与え、社会的感受性を高める。
- 4. ダイバーシティとインクルージョンの推進。

今回のアンケート調査結果と合わせると、チームビルディ ングにおいて、チームリーダーはメンバーが失敗やミスなど リスクを恐れない環境づくりに力を入れ、メンバー同士はコ ンフリクトを恐れず積極的に意見とアイディアを共有し合う ことが重要である。

4. ビジョン戦略の落とし穴

~異質同士の新たなあり方

近年、多くの日本企業では、自社の戦略ビジョンを定め、 組織が目指す将来の理想の姿を表現している。ビジョンは、 対外的には、社会への情報発信となり、対内的には、社員の 目標や行動指針策定の重要な役割を果たしている。

本調査において、企業ビジョンに対する姿勢を訊いたとこ ろ、「チームメンバー全員が、深い理解と共感を持ち、その 実現に貢献している」と「チームメンバーそれぞれが異なる ビジョンや姿勢を持っているが、徹底的に対話とすり合わせ をしている と回答したチームは全体の 53% を占めていた。 日本企業の特徴として、同調傾向が強いともいわれるが、そ れに倣う結果が得られたと考える。一方、「チームメンバー それぞれが異なるビジョンや姿勢を持っておりバラつきがあ る | と回答したチームが 24.5%、「経営陣に対して新しい 理念、ビジョン、戦略を提案している」と回答したチーム が 6.9% となっている。合計すると、全体の約3割のチー ムは企業ビジョンに異なる意見や考えを持つが、大半のチー

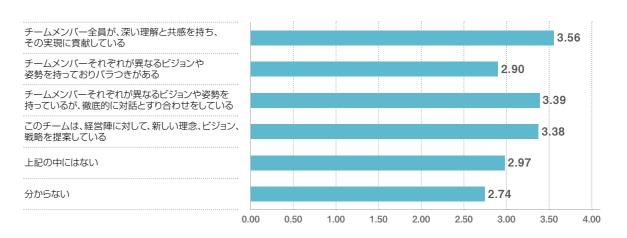


図5 企業ビジョンに対するチームの姿勢とチームの創造性

ムはその認識の相違を抑えて仕事に取り組んでいる実態が分 かった。

また、ビジョンに対する姿勢がチームの創造性に与える影 響度を見てみると、経営陣に対して新しい理念、ビジョンや 戦略を提案するチームは創造性が強く高まるが、異なるビ ジョンや姿勢を持ってバラつきのあるチームは創造性にプラ ス影響を与えなかったことが明らかになった(図5)。

このように、チーム全体のビジョンあるいは方向性は、概 ね組織のビジョンと一致するか、大きいブレがないことが望 ましいと想定される。しかし個々のメンバー単位で、ビジョ ンに対して異質な考えを持つ者がいる場合、チームの方向性 が定まらない可能性がある。ここで、チームリーダーが重要 な役割を果たさなければならない。それは、異質な意見やビ ジョンを持つ人(以下、異質者という)のビジョンや考えを 尊重することである。同質な意見やビジョンを持つ人の同調 圧力に向かって、自らの軸がブレないことは、貴重な資質で あると捉えるべきである。異質者と考え方がぶつかった場合 は、異質者の考えについて本人が、みんなで決めた評価体系 で正確性を検証することが有効である。検証段階で問題を発 見した場合、異質者が自ら気づくことでチームの方向性を納 得しやすくなる。もし検証段階で異質者の意見に有用性が見 えたなら、経営層に提案することを応援することが肝要であ る。また、どうしてもメンバー個人とチームのビジョンや方 向性が合わないときは、潔くチームを再編成することも1つ の対策として考えられる。

さて、異質なメンバーを包容できるチームかどうかはチー ムの創造性にも影響を与えている。図6に示しているのは 「このチームのメンバーは、異質な人を排除する時がある」 という設問に対する7段階の回答別にチーム創造性をクロ ス集計したものである。「非常によく当てはまる」と「全く 当てはまらない」という両端が高い凹型に見える。つまり異 質なメンバーを中途半端に許容するチームの創造性が低いこ とが分かる。異質なメンバーの意見が排除または許容される こともなく、中途半端に扱われることが障壁となり、合意形 成の阻害要因となってしまうからではないかと推測する。一 方多数の同質者同士が異質な意見を完全排除することによっ て合意形成の効率が高まることで、チームの創造性が比較的 高くなる結果が出ているが、異質なメンバーを包容できる チームの創造性が最も高い。その要因は異質な意見が取り入 れられることによって、新しい風がチーム内に巻き起こった ためと考えられる。

要するに、チームビルディングにおいて、異質な人を排除 すべきではない。合理的に異質な観点を採り入れればチーム の創造性を活性化でき、新たなイノベーションにつながる可 能性もある。ある意味では、全員が同質なチームは健全では なく、異質者が思想や思考の多様性を補っていると言い換え ることができる。思想や思考の多様性によってチームが創造 的な活動をするとき、適度に多様な観点を持つことができる。

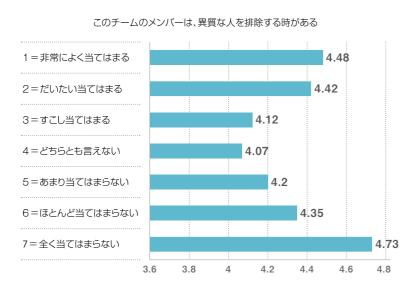


図6チームメンバーの異質者に対する態度とチームの創造性の関係

5. ペースセッター型のチームリーダーが 革命を起こす

ここまで考察してきた通り、コミュニケーションの量と質 のバランス、チームの心理的安全性、異質なメンバーに対す る包容力としての多様性はチーム創造性を高める不可欠な要 素であることが分かった。ここからは、こうした要素をうま く引き出すために、チームリーダーはどのようにリーダー シップを発揮するべきなのかについて論じていく。

ダニエル・ゴールマンは、リーダーシップには6つのスタ イルがあることを指摘している。

- 1. ビジョン型リーダーシップ
- 2. コーチ型リーダーシップ

- 3. 関係重視型リーダーシップ
- 4. 民主型リーダーシップ
- 5. ペースセッター型リーダーシップ
- 6. 強制型リーダーシップ

本アンケート調査において、プロジェクト経験者800名 のうち、最も多いリーダーシップスタイルはビジョン型(共 通の夢に向かって、メンバーそれぞれが自主性を持って動い ている) で 257 名 (32.1%) を占め、ペースセッター型 (難 度が高い目標のもと、リーダー自身が手本となって高レベル のパフォーマンスを目指している)は65名(8.1%)と少 ない結果になった(図7)。

また、強制型リーダーシップはダニエル・ゴールマンによ

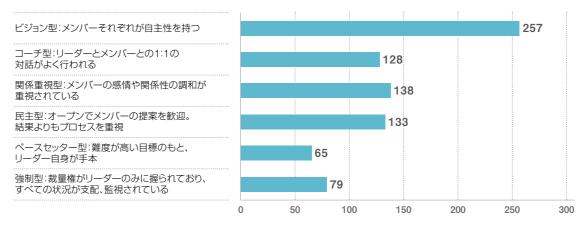


図 7 リーダーシップのタイプ (n=800)

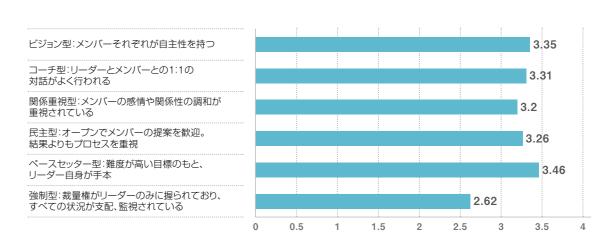


図8 リーダーシップタイプとチームの創造性

チームにおける創造性〜最強のプロジェクトチームの秘訣〜

れば、危機状態や災害時などには効果的だが、長期的にはメンバーのモチベーションや自尊心を失い、組織文化の悪化につながると指摘するが、本調査では 1 割近い割合を占めていた。

ペースセッター型のチームリーダースタイルは最も少ないながら、リーダーシップとチームの創造性との関係を見てみると、ペースセッター型リーダーを擁するチームが最も高い創造性を発揮していることが明らかになった(図8)。ダニエル・ゴールマンは、ペースセッター型リーダーシップの特徴として、高い目標設定と自ら率先してパフォーマンスを発揮すること、チームが難しい目標に挑むとき、リーダー自身のハイパフォーマンスがメンバーの手本となり、チーム全体のモチベーションを上げ、チーム全体の業績向上につながることを挙げている。

では、なぜペースセッター型のリーダーシップが創造性を 高めるのかについても考えてみよう。まず、ペースセッター 型のリーダーは、自身がチームの管理者でありながら、メン バーと同様プレイヤーでもあることが特徴のひとつとして挙 げられる。現場の状況やメンバーの悩みなどは純粋に管理の みを行うマネージャーよりも把握していると同時に、ハイレ ベルのプレイヤーであるため、豊富な経験やスキルはメン バーの助けになる。そういう意味では、メンバーの失敗やミ スのリスクが担保され、メンバーは心理的安全性が高まり、 率直にアイディアが言いやすくなると考えられる。次に、ペー スセッター型のリーダーは自ら常に未知を探求する傾向が強 く見られ、高い創造性を発揮して成功する姿がメンバーの士 気を鼓舞すると考えられる。ペースセッター型はある意味で 実力至上主義であり、欧米ではよく見られるが、年功序列と 階層意識が色濃く残る日本企業は、こうしたペースセッター 型リーダーが育つ環境に乏しいといえる。日本企業は優秀な 人材を有していながらも、ハイパフォーマンスのペースセッ ター型の人材が不足しているであろう現状が想定できる。

ペースセッター型リーダーシップの育成は、チームの創造性向上に貢献するという仮説が考えられるが、うまく機能するにはいくつか条件がある。まず、リーダーはメンバーとの能力差を常に意識して配慮しないと、メンバーができないことを要求されてモチベーションが低下してしまう可能性がある。よって、メンバーの能力・性格に配慮した目標設定を提示することが重要である。ダニエル・ゴールマンは、「ペースセッター型が成り立つ重要なポイントはメンバーもリー

ダーと同様なモチベーションやコミットメントを持つことと リーダーの能力が自他共に認められることである」と述べて いる。

大企業のミドルマネージャーやベンチャー企業の経営者はペースセッター型のリーダーシップに自発的に取り組んだり、ビジョン型リーダーシップなどを併用することによって、 創造性の高いハイパフォーマンスのチームを育成できる可能性がある。

6. 賢いチームは 100% の努力をしない

もう 1 点、創造性を高めるチーム・リーダーシップのあり方について触れておきたい。同じく筆者らが行ったインタビュー調査において、今岡仁氏(日本電気株式会社 バイオメトリクス研究所)は「組織設計するときには、2割ぐらいは余力を持たせるようにしている」と述べている。チーム作りに余裕を持たせたほうがよいパフォーマンスが発揮できるというわけである。優秀なチームリーダーはチームメンバーの手本になりつつ、余裕を持たせるチーム編成とミッション分配を常に心がけることが秘訣であるといえる。

では、なぜチームには余裕が必要なのか。余裕がないと、チームメンバー全員が自分の能力の範囲でできることのみを繰り返すことしかできなくなったり、体力以上の仕事に対応することになる。このことは、短期的には、「よく頑張った」というような達成感が生まれるかもしれないが、中長期的には、仕事に追われて新しいことを考える余裕がなくなる可能性がある。清水洋教授は、「創造性は新しい組み合わせから、新規性のあるものを生み出すことであるが、それが有用であることが前提になると、創造性は少なくなるだろう」と述べていた。要するに、抱え込みすぎた仕事に対して、いかに早く正しく完成するかという観念に支配されてしまうと、試行錯誤が減り創造的な行動が抑えられてしまい、結果としてはチーム全体の創造性が下がるといえる。

そして、2割の余裕をどう活用するのかが要である。チームメンバーが8割の時間で与えられた仕事をきちんと完成できるように、チームリーダーが各メンバーの能力を明確に把握した上で、仕事の分配をしなければならない。そして、2割の時間を探索の時間とする。まず、内的動機をもとに、常に探索する。清水洋教授は「内的動機付けが高い人は創造性が高い」と述べており、評価や昇進以外に、内的動機を身に

付けることが重要である。また、特に新製品やサービスのアイディアを考えるチームにとって、創造的に可能性を広げる業務と、通常の効率性を求めるプロセスを切り離して考える必要があると竹田陽子教授(首都大学東京)は指摘している。そのため、2割の時間を使って創造性を高めるための教育をチーム内で実施すると効果的だと考えられる。

最後に、チームの評価制度も、創造性に影響する傾向があ る。上原哲郎氏(株式会社コンセント代表取締役会長)は、「新 しいことをやろうとするときには、関係者を増やしたり当事 者意識を持たせたりするための社内調整にきちんと時間を割 くことも重要である」と述べている。ここでいう社内調整と は、既存事業とは異なる評価の観点を持ってもらうことや、 新しいイノベーションを起こす可能性があれば、そうした成 果を積極的に評価するような評価制度や仕組みを意味する。 プロジェクトチームにおいても、2割の余裕時間を意識的に つくっておけばチーム内の評価制度や KPI 設定の見直しに 使うこともできるだろう。例えば、現状の実現可能性が低く ても、社内の賛成率が低くても、可能性さえあれば提出され たアイディアを決して否定せず、アイディアの提案者を非難 しないといったリーダーの姿勢がチームの創造性につながる 可能性もある。100%成功するであろうアイディアよりも、 1%ぐらいの成功率のアイディアを拾うことのほうが、大き い価値を生み出すかもしれないのである。

7. まとめ

チーム内のコミュニケーションの重要性は、これまでにも様々な研究結果のもとにビジネス界においても大きく注目されてきた。しかしながら、その対策としては、単に「会話時間を増やす」ことにとどまりがちで、それがどのように、何に対して寄与するものであるか効果が不明瞭であった。

そこで本稿では、チームにおけるコミュニケーションの、量と質にフォーカスし、これらの2つの側面からコミュニケーションがチーム創造性に寄与する要因を検討した。特に、リーダー自らが手本となるような行動をメンバーに示す、ペースセッター型リーダーシップの育成が重要であることを明らかにした。つまり、ミドル管理層は、従来型の管理のみに特化した機能を担うのではなく、プレイヤーとしてチームに参加し、自らが現場をリードする積極的な姿勢を取ると、チームの創造性がよりよく発揮され、生産性の向上にもつな

がるのだといえる。これは、組織の創造性変革における対処 策の1つとなるだろう。

32 チームにおける創造性~最強のプロジェクトチームの秘訣~ CHANGE CREATIVITY 2019 33

註·参考文献

- 1. U.R. Hülsheger, Neil Anderson, Jesus F. Salgado. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. Journal of Applied Psychology, 94(5), 1128-1145
- 2. グジバチ , ピョートル・フェリクス (2018) 『世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法』朝日新聞出版
- 3. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.
- 4. 今城志保 (2017)「組織の成果や学びにつながる心理的安全性のあり方」「RMS Message」2017 年 11 月 48 期, P6-10
- 5. Baer, M.& Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. Journal of Organizational Behavior, 24(1), 45-68.
- 6. Kirkman, B. L., Cordery, J. L., Mathieu, J., Rosen, B. & Kukenberger, M. (2013). Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance. Human Relations, 66(3), 333-362.
- 7. Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R. & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. Journal of Applied Psychology, 97(1), 151.
- 8. Newman, A., Donohue, R.& Eva, N.(2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review, 27(3), 521-535.
- 9. ダニエル・ゴールマン (1996)『EQ こころの知能指数』講談社

34 チームにおける創造性〜最強のプロジェクトチームの秘訣〜 CHANGE_CREATIVITY 2019 35

中間管理職の創造性向上にむけて

~プロジェクトチームから変革する組織マネジメント構想~

小林 奈穂

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



1. 中間管理職にふりかかる社会の変化

組織の創造性について考えるとき、その組織の体制や指示 系統、意思決定プロセスなど、様々な要素が影響を与えてい ることが想定される。そしていま、これらの要素は、一連の 働き方改革によるモバイルワークやテレワークの推奨などに より、そのあり方に変化が求められている。社員の物理的な 居場所の分散化が進む中で、従来の時間・空間、そして業務 において同じ役割を共有するといった「部門単位」のマネジ メントスタイルが、立ち行かなくなる恐れがあるともいえる からである。

トップマネジメントを担う経営者は企業の顔として、いわ ば「外交」を担っており会社の「外」にいることも多いだろ う。部長クラスは、状況を判断し、意思決定を行うため、中 間管理職からの報告を待っている。そして現場の一般社員は、 自宅やオープンオフィスで仕事をして、やはり「外」にいる ことが多くなる。こうした時代と世代の狭間にあって、中間 管理職クラスのワーカーたちは、顔を合わせる機会が減った 部下たちの動向をどのようにしてとらえ、コミュニケーショ ンを図るのか。また、自らは会社の内と外、どちらで働くべ きなのか、といった様々な悩みを抱えている可能性がある。

そこで本稿では、2018年に企業従事者を対象に行っ

たアンケート調査と、有識者や企業経営者たちへのインタ ビュー調査結果を踏まえながら、中間管理職に焦点を当て、 組織全体の創造性変革につながる方策について論じていくて ととする。

2. 最も創造性評価が高いのは部長クラス

そもそも、中間管理職という立場は、上下からの板挟み状 態に陥ったり、年齢的にも公私ともに責任世代であったり と、何かとストレスフルで苦労が絶えないようなイメージが ある。創造性という観点においては、一体彼らはどのような 状況下にあるのだろうか。これについて、筆者らが行ったア ンケート調査結果 を紐解いていくこととしよう。

図1は、アンケート回答者1000名を役職別に分け、「あ なたは仕事を楽しいと感じていますか! という設問に、5段 階評価で回答した結果の平均値を集計したものである。これ を見ると、やはり、というべきか、中間管理職にあたる「主 任・係長・課長」が一般社員と微差ながらも、最も低い水準 となっている。

一方で、図2は「仕事において、私は創造性を発揮して いると思う」点について訊ねた結果である。すると、「主任・

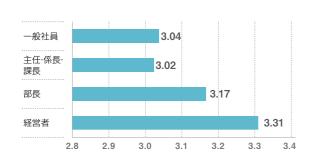


図1 仕事を楽しいと感じている

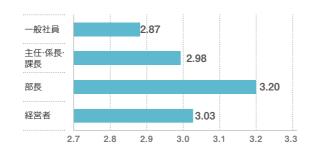


図2 仕事で創造性を発揮している

係長・課長」は「経営者」と同じ水準になった。また一般社 員もほぼ同様である。そして最も自身の創造性を高いと評価 したのは「部長」クラスであった。おそらく「部長」クラス は裁量や権限もあり、また経験値も豊富であることが考えら れるため、自身の創造性を発揮しやすいポジションにあるの だろう。とはいえ、見方を変えれば、いかに部下たちの創造 性を発揮できる環境や風土を整えられるかという側面におい ても、部長クラスには責任がある。自身の創造性をより多方 面にエンハンスしていくためにも、部下たちとともに、創造 性を発揮しているという手ごたえを共有するための方策が、 部長クラスには求められるといえるのである。なお、本稿で は、この「仕事において、私は創造性を発揮していると思う」 という自己評価を「創造性指標」として以降を論じていくこ ととする。

3. プロジェクト経験の有無が創造性に与える 大きなインパクト

それでは、創造性を向上させる方策を検討するための手が かりを探っていこう。アンケート結果から見えてきた、創造 性に大きな要因を与えている外的な要素をひとつ取り上げた い。図3は、創造性に関する6つの設問の回答結果を、プ ロジェクト (PJ) 経験の有無別に平均点として集計したもの である。なお、ここでのプロジェクト経験とは、「チームを 構成して新たな製品やサービスの研究・企画・開発・実装・マー ケティングなどを行う取り組みしとして定義している。する と、すべての項目において、プロジェクト経験者の創造性指 標が、未経験者を上回る結果となった。

この明らかな差異を手掛かりに、プロジェクト経験が創造 性にどのような影響を与えているのか、役職別に整理したも

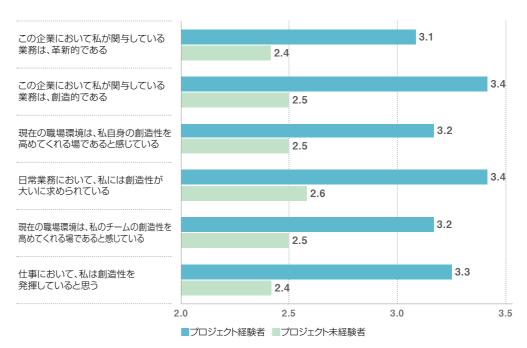


図3仕事における創造性(プロジェクト経験者・未経験者/5段階評価)

		プロジェクト経験		
	あ	ib	なし	プロジェクトリーダーと プロジェクト経験なしの者の差分
	リーダー	メンバー	<i>7</i> 8.0) =) =) (
一般社員	3.09	3.08	2.44	-0.7
主任・係長・課長	3.40	3.11	2.42	-1.0
部長	3.79	3.37	2.43	-1.4
経営者	3.33	3.33	2.44	-0.9

図 4 仕事における創造性指標(プロジェクト経験の有無・リーダー経験の有無・役職別)

のが図4である。するとプロジェクト経験がすべての役職 において、創造性指標にプラスの影響を与えることがわかる。 さらに、プロジェクトのリーダーであったかどうかを、プロ ジェクトのメンバーと比較すると、やはり全役職においてプ ラスとなった。つまり、すべての役職において、プロジェク ト未経験者くプロジェクトメンバーくプロジェクトリーダー の順に創造性が高くなっていることがわかる。

加えて注目したいのは、「プロジェクト経験のない部長」 や「プロジェクトメンバーである部長」と比較して、「プロ ジェクトリーダーである主任・係長・課長(中間管理職) は、 よりスコアが高いか、もしくは同レベルのスコアになってい る点である。また、「プロジェクト経験なし」と、「プロジェ クトリーダー」のスコアの差分を見ると、「主任・係長・課 長(中間管理職)」の伸び率が比較的大きいことも見てとれる。

このように、プロジェクト型の業務プロセスをとることは、 個人の創造性指標を向上させる。さらに役職を与えるよりも、 プロジェクトリーダーとして抜擢するほうが、創造性が上が る。以上2点が、創造性を向上させるシンプルな方策とし て考えられる。

4. 要因分析①働く目的

では、なぜプロジェクト型の業務遂行は、創造性指標にプ ラスの影響を及ぼすのだろうか。仕事における創造性の先行 研究においては、内発的な動機付け、つまりモチベーション と創造性には因果関係がある(Amabile, 1996)² とされ ている。このモチベーションの源泉がどこにあるかをとらえ

るため、「あなたが働く目的は何ですか」という設問に対す る回答結果を中間管理職に限定して詳しく考察していくこと にしよう。

図5を見ると、「社会の一員として、務めを果たすため」 や「自分の才能や能力を発揮するため」など、自らが主体と なり、利他的な働き方をしている人の中にプロジェクトリー ダーが多いことがわかる。一方で、「生きがいをみつけるため」 や「わからない」といった、やや受動的で自らの働く目的が 未だあいまいである人の中には、プロジェクト未経験者が多い。

したがって、中間管理職がプロジェクトリーダーとして抜 擢されることは、自身のためのみならず、自らの能力を社会 へと活かしていこうとする外向きのモチベーションを生じさ せることにつながるといえるだろう。こうしたモチベーショ ンが働く上での行動につながり、創造性にプラスの影響を与 えると考えられるのである。

5. 要因分析②企業ビジョンに対する姿勢

もう 1 点、心理的要因から創造性に影響を及ぼすと考え られるものとして、「企業ビジョンに対する姿勢」を検証し たい。図6は、中間管理職を対象に、企業ビジョンに対す る姿勢を訊いた結果である。この中で、プロジェクト未経験 者は自社のビジョンを「ほとんど意識することはない、よく 知らない」と答えた割合が最も多かった。プロジェクトメン バーとリーダーにおいては、「自分なりのビジョンをより重 視している」の割合が最も多く、もちろん、自社のビジョン と重なる範囲での行動が求められることは言うまでもない

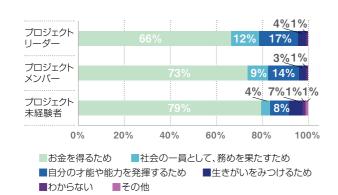


図5主任・係長・課長クラスのプロジェクトへの 参画状況別・働く目的



- ■共感・同意しており貢献すべく努めている
- ■自分なりのビジョンをより重視している
- ■上司や経営陣と対話し、自分なりのビジョンとすり合わせしている
- ■ほとんど意識することはない、よく知らない

図6主任・係長・課長クラスのプロジェクトへの 参画状況別・企業ビジョンへの姿勢

が、より自発的な行動をとっていることは、創造性に影響す ると考えられる。

さらに、プロジェクトリーダーは、「上司や経営陣と対話し、 自分なりのビジョンとすり合わせしているしケースも多く、 このような姿勢が自社ビジョンと自律性・主体性をもった行 動を両立させていく理想的なあり方であると考えられる。こ うした「すり合わせ」の機会をより多く設けることが、部長 クラスや経営陣に求められているともいえる。

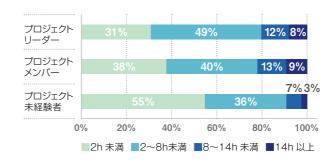
プロジェクトの推進にあたっては、その目的やゴールの設 定をする際に、自社のビジョンとの重なりを検討することが 理想の姿であると考えられることから、中間管理職のプロ ジェクトリーダーとして抜擢されることのプラス効果を説明 できる。逆に、プロジェクトにも携わることなく、ビジョン にも無関心な層は、目的意識の不在により、創造性指標を低 めてしまうと考えられる。

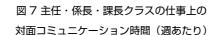
6. 要因分析③コミュニケーション量

仕事に対するモチベーションは行動となって表出される。 創造性の観点からみて、大きな位置を占める仕事における行 動とは、コミュニケーションである。Toivonen³ によると、 会話やそれに伴う表情などのコミュニケーションによる他者 とのインタラクションが、新しいアイディアの創発の源にな るという。また、野中らの組織的知識創造理論 4 では、知識 には暗黙知と形式知の2つがあり、それを個人・集団・組 織の間で、相互に絶え間なく変換・移転することによって新 たな知識が創造されるとしている。この知識移転のプロセ スとして示される SECI モデルのうち、「共同化」「表出化」 「連結化」は、まさに他者とのコミュニケーションを介して 行われるものである。また、筆者らが行ったインタビュー調 査では、日本人のコミュニケーションは、そもそも共話によ り成り立っており、ひとつのストーリーを会話を引き継ぎな がら作り上げる独特のスタイルを持っていることをドミニ ク·チェン氏が指摘 5 している。共話(水谷,1993) 6 とは、 欧米的な対話に対置させた形で「ひとつの発話を必ずしもひ とりの話し手が完結させるのでなく、話し手と聞き手の二人 で作っていくという考え方に基づいた!話し方であり、日本 語の特徴であるという。この考え方に近しい例としては、鎌 倉時代からみられる連歌や連句といった多人数による連作形 式も、他者とのコミュニケーションの効用を巧みにとらえた 創造活動といえるだろう。

このように、コミュニケーションは個人と組織の創造性に 大きな影響を与える。また、冒頭に示したとおり、昨今の職 場環境においては、会議や立ち話などといった「対面コミュ ニケーション」のほかにも、メールや社内 SNS などの「非 対面コミュニケーショントの機会が増えていることが想定さ れる。

そこで、改めて中間管理職とプロジェクトメンバーまたは リーダーの創造性指標の差異を説明するものとして、コミュ ニケーション量の比較を見てみることにしよう。図7は、 一週間あたりの仕事上の公式な対面コミュニケーション時間 について訊ねた結果である。プロジェクト未経験者のうち 55% は2時間未満と圧倒的にコミュニケーション時間が少 ない。一方で、プロジェクトメンバーおよびリーダーは、2





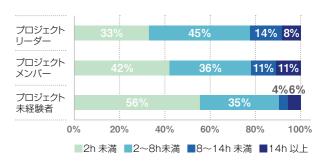


図8主任・係長・課長クラスの仕事上の 非対面コミュニケーション時間(週あたり)

時間以上8時間未満、つまり1日あたり30分~1時間半程 度のコミュニケーション時間をとっている層が最も多い。さ らに、8時間以上のコミュニケーション時間をとっている層 も同様にプロジェクト未経験者で割合が低い。また、非対面 コミュニケーション時間(図8)においてもほぼ同様の傾向 が見られた。

このことから、プロジェクト型の業務プロセスは、他者と のコミュニケーション量を増加させ、創造性にも影響してい るといえる。

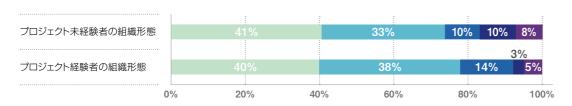
7. プロジェクト型プロセスによる創造性向上の 効果を高める組織構造の検討

ここまで、プロジェクト型の業務プロセスの採用と、中間 管理職をプロジェクトリーダーへとシフトさせることが、組 織の創造性向上のカギとなることを検証してきた。ここから は、さらに具体的に、どのようにプロジェクトリーダーを組 織内で取り扱っていくべきか、すこし先の未来を見据えた、 組織マネジメントに求められる姿を検討していくこととす る。

まず、管理ではなく、リーダーシップを求めることを解と するならば、果たして中間管理職あるいは管理職そのものは 不要となるのだろうか。上下関係や固定された役割管理を否 定し、完全に社員個人の自律性に任せることを説いたティー ル組織⁷や、同じく上下関係が存在しないフラットな組織を 指すホラクラシー型組織などが、昨今話題となっている。し かし実際のところ、管理者不在の組織がどのように機能する のか、創造性にどう影響を与えるのかは、なかなか想像し難 いものである。そこでアンケート回答結果を再度活用し、組 織形態とプロジェクト型の業務プロセス、そして創造性の関 係について見てみることにしよう。

図9は、プロジェクトの未経験者および経験者がそれぞ れ所属している企業の組織形態について回答した結果であ る。全体の大きな特徴としては、まず、依然として何らかの ヒエラルキー型の組織形態をとっている企業が8割~9割に 上ることが挙げられる。また、図 10 で組織形態別に創造性 指標を見てみると、「役員も、管理職も、職種も存在しない 自律分散型の組織 | に所属していると答えた人の場合は、ヒ エラルキー型の場合よりも、若干創造性が高い傾向にあり、 いわゆるティール組織に近い環境下でも創造性が担保される ことがうかがえる。

また、サンプルサイズが小さいことを考慮する必要もあり、 僅差ではあるが、「管理職が存在しないが職種別にグループ が形成され、全員が意思決定プロセスに参加できる」という いわゆるホラクラシー型の組織構造をとっている組織に所属 している場合には、プロジェクト未経験・経験者ともに創造 性が最も低い結果となっている。これは全員参加という形態 が、本来は対話や議論につながることが期待されつつも、十 分にそれが行われていないなど何らかの理由が背景にあると 考えられる。



- ■伝統的なヒエラルキー構造で規則や方針による統制を重んじる
- ■役職上の上下関係は存在するが、組織内の誰にでもオープン
- ■ヒエラルキー型が残りつつも、社員の自律性に基づくチーム編成も尊重される
- ■管理職は存在しないが、職種別にグループが形成されており全員が意思決定プロセスに参加できる
- ■役員も、管理職も、職種も存在しない自律分散型の組織

図9プロジェクト未経験者/経験者が所属する組織形態

いずれにしても、未だこのような管理職不在の組織形態へ の馴染みは薄く、これからますます加速するモバイルワーク やテレワークの環境下を考えても、やはり企業が完全な分散 型組織の形態をとるべきかどうかを見極めるまでには時間を 要するだろう。また、創造性の観点では、あらゆる面で「部 長 | の自己評価スコアが高かったことを踏まえると、部長と いう役職の存在意義も大きい。以上をまとめると、一般社員 から中間管理職レベルまでは、より自律性に基づくプロジェ クトチームを形成し、自らがリーダーとなることを推奨する こと。さらに、プロジェクトリーダーには部長レベルの権限 移譲を行うことが求められるといえる。また、現時点におけ る部長レベルの経験値を持つ者に、これらのプロジェクト動 向を管理する役割を与え、組織全体の適切な運営を図る体制 づくりを行うといった合わせ技が有効になると考えられる。

8. 中間管理職と組織マネジメントはどのように 変わるべきか

最後に、組織の創造性向上のために、中間管理職をプロジェ クトリーダーへとシフトさせるうえでのポイントを、インタ ビュー調査のコメントも引用しながらまとめてみたい。

首都大学東京の竹田陽子教授®の指摘によれば、「プロセ スをすごく精緻化して効率を上げることは、日本企業はもの すごく上手であった。組織の体制も、個人の頭もその方向に 訓練されている。ところが、今は目的自体が定まっていない、

そもそも問題が何かということ自体が分かってない状態にあ ることを認識すべきである」。

このような目的自体が定まらない状況下にありながら、本 稿で取り上げてきたプロジェクト型の業務遂行は、目的と ゴール (KPI) を明確に設定することから始まる点で、組織 の意識統一に寄与するだろう。とはいえ、そうしたプロジェ クトの立案を現場レベルの一般社員や中間管理職クラスに求 めるのであれば、同時にマネジメント側は積極的にリスクを 許容する姿勢が求められる。

竹田教授 はこうも述べている。「最初から市場規模を求め たり結論を出すのではなく、柔軟に、流動的に考えていくこ とが重要であり、企業は儲ける事業と新しい可能性を育てる 事業とのポートフォリオを組むことが求められる。それぞれ の事業に向いている人をそれぞれに評価すればよい」。

また、大阪大学の教授であり、AI を用いた翻訳サービス を提供するベンチャー企業の代表も務めている栄藤稔氏⁹ は、創造性を高めるために重要なこととして、「試行錯誤で きるかどうか。失敗したらどうするんだというのではなく、 いかに失敗を是とするマネジメントができるかが重要であ る。パフォーマーとトランスフォーマーの割合をどうする かというマネジメントにおいては、会社が儲かっていると パフォーマーだけになり、社内政治にまわるので、失敗が できなくなってしまうことが多い」とコメントしている。パ フォーマーとは既存事業を担う立場であり、トランスフォー マーとは、まさに変革者として新事業を創出していく立場を

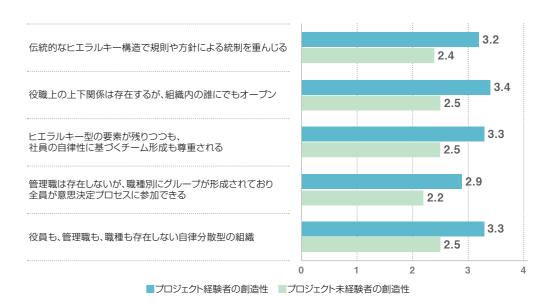


図 10 所属する組織形態別 プロジェクト未経験者 / 経験者の創造性

指している。また、大企業になるほど、また既存事業が安定 しているほど、リスクテイクしない者がリスクテイクした者 を責めるといった状況に陥っているとも指摘している。同時 に、トランスフォーマーのマネジメントにおいては、しっか りと収益責任を担わせ、事業創造のフェーズごとに細かく KPI を設定し、プロジェクトリーダー本人の主体性を維持さ せることが重要になる。

もうひとつ、中間管理職をプロジェクトリーダーへとシフ トさせていくことに関連して

竹田・栄藤の両教授 が指摘した興味深い点として「小さ なチーム」の重要性がある。

竹田教授 によれば、「昔から人間の脳は、村社会で原始的 な社会の人数しか相手にできないようにできているので、創 造性を考えると4~5人程度の小さい組織がよい」という。 つまり、従来の中間管理職が置かれていた縦割り構造ではな く、開発フェーズを時系列やプロセスごとの横軸で細分化し、 プロジェクトを発足し、リーダーを設置していくという進め 方が考えられる。

また、栄藤教授は、2016年7月に国際大学GLOCOM で開催されたイベント 10 において、自らもデジタル時代の 新事業創出を率いてきた経営者の視座から、アマゾンの組織 体制を例に挙げ、次のようにコメントしている。「AWS(ア マゾンウェブサービス) というクラウドサービスがある。こ れは外から見ると一つのサービスに見えるが、提供している 各サービスはそれぞれ別のチームが作っている。これらの チームは8人を最大とすることが決められており、それよ り増えたら分けることになっている。この8 という数字は チームワークが上手く機能する人数として経験的に知られて いるものである」。 つまり、社内に同じ目的やサービスを担 う小さなチームが多数あることは、メンバーの創造性を向上 させるとともに、たとえ失敗をしても、損失も小さく抑えら れるというわけである。現在の縦割り型の役職制度であると、 係長、課長、部長とクラスが上がるにつれ、人数が絞り込ま れていくことになるわけだが、この考え方を適用するのであ れば、全員がチームリーダーであっても成立する。このよう に、小さいチームの集合体として組織をとらえていくことも 新たな方策となるだろう。

これまで見てきたアンケート結果およびインタビューの考 察から、本稿では2つの提言をしたいと考える。第1に、複 雑化・多様化し、課題やニーズの見えにくい社会における新 事業創出には、社員の自由な発想を活かし、創造性を発揮し てもらえるよう、組織マネジメントから、より自由で柔軟な 発想への変革を求めたい。

そして第2に、中間管理職に位置するワーカーに対しては、 社内の上下関係に頭を悩ますよりも、自らがチームをつくり、 プロジェクトを立ち上げてリーダーシップをとっていくこと への自覚と覚悟をもって、仕事に取り組むことを求めるとと もに、ぜひそのように行動することをお勧めしたい。データ で明らかにされたように、リーダーシップをとり、主体的に 働くことは、自身の仕事の楽しさと創造性を向上させ、自ら の働く目的をより明確に、高い視座へと導いてくれるからで ある。

筆者自身もまさに中間管理職に位置付けられる者として、 自らが変革の原動力となることを目指し、リーダーシップへ の意識を高め、行動していく所存である。

註·参考文献

- 1. アンケートデータ概要については p8 を参照。
- 2. Amabile, T.(1996). The Motivation for Creativity in Organizations. Harvard Business School,9-396-240.
- 3. 『GLOCOM CREATIVE REVIEW vol.01 しごとの未来と創造性~デジタル時代の働き方変革とコワーキングスペースの機能(前編)』2018年 6月 http://www.glocom.ac.jp/news/3655>
- 4. 野中郁次郎·竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社
- 5. 早稲田大学 文学学術院 表象メディア論系 准教授, インタビューは p65 を参照
- 6. 水谷信子(1993)「「共話」から「対話」へ」『日本語学』明治書院
- 7. フレデリック・ラルー, 鈴木立哉訳 (2018) 『ティール組織 ― マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』 英治出版
- 8. 首都大学東京 経営学研究科 教授, インタビューは p58 を参照
- 9. 大阪大学 先導的学際研究機構 教授、(株) みらい翻訳代表取締役、(株) コトバデザイン執行役員社長、元NTTドコモ 執行役員、インタビューは n56 を参照
- 10. GLOCOM 研究ワークショップ「企業組織論としてのオープンイノベーション」2016 年 7 月 14 日開催

オフィス空間での交流が生み出す ワーカーの創造性

関川 博之

株式会社イトーキ 先端技術研究所 基礎研究企画室



1. 社会的な背景と課題

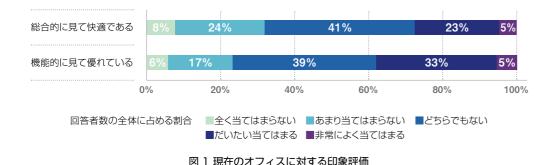
少子高齢化に伴う労働人口の減少が日本経済において喫緊 の課題となっている。国の調査 によれば、2030 年にか けて日本の生産年齢人口の減少が予想され、その減少率は、 国際的にみても高い水準であるとされている。この社会的課 題は、民間企業において人手不足という問題として顕在化し つつあり、民間企業では働き方制度の見直しや設備投資など によって生産性向上に向けた取り組みが進められている。ま た近年になって急速に技術革新が進んだ情報技術分野から は、AI (人工知能) やロボットなど人を支援することのでき る先端技術が生みだされ、新たな労働力として活用が進んで いる。しかしこれら先端技術の中核を担う AI も決して万能 というわけではなく、抽象的な概念を整理・創出する能力(創 造的思考)や、他者の理解・説得・交渉など高度なコミュニ ケーション能力(社会的知性)、また役割が体系化されてお らず自分自身で何が適切であるかを判断する能力が求められ るような処理は、現段階では難しいと言われている²。従っ てその技術の活用範囲は、定型的な業務の効率化・自動化と 限定的であり、創造的な業務については、今後も人が担う形 で共存が進むものとみられている。

このような背景の中で、生産性向上の次に企業が注力すべき経営課題は、どうすれば個人や組織の創造性を高めることができるのか、という点に集約されていくと考えられる。

2. オフィス空間と創造性の関係

先行研究(Amabile et al.,1996)によれば、創造性とは「斬新で有益なアイデア・製品・サービスモデルやプロセスを生み出すこと」であり、オフィスの機能として必要なリソースへのアクセスが容易にできるかどうかは、創造性に影響する³とされていることから、オフィス空間の性能がそこで働くワーカーの創造性へ影響すると考えられる。

そこで今回、創造性指標とオフィス空間の関係について 調べるため、オフィスの総合的な満足度に寄与しているこ とが知られている 4 快適性と機能性の評価を行った。図1で は、今回実施したプロジェクト経験のあるアンケート回答者 800 名が現在のオフィスに対して 5 段階評価で評価した結 果を示している。「現在のオフィスは総合的に見て快適であ る という項目に対しては、肯定的評価と否定的評価がそれ ぞれ約3割ずつ、中立的評価が全体の4割を占めるという 結果となった。また「現在のオフィスは機能的に見て優れて いる」という項目に対しては、快適性に比べて肯定的な評価 がやや増加し全体の4割、中立的評価が4割、否定的評価 が約2割という結果となった。しかしいずれにおいても「非 常によく当てはまる」を選択したのは全体の5%に留まる結 果となっており、オフィス空間の快適性や機能性に対して何 かしらの課題を感じながら働いている人が大多数であること が読み取れる。



続いて自身が所属するチームの創造性を5段階で自己評価してもらい、これを創造性指標とし、オフィス空間の快適性と機能性のそれぞれの回答選択肢ごとに、創造性指標とのクロス集計を行った。その結果は、図2のようになり、快適性・機能性の評価が高いオフィスに在籍する人ほど創造性指標も高い傾向が得られた。いずれにおいても「非常によく当てはまる」と「全く当てはまらない」を選択したグループの創造性指標の間には、1.2ポイントの開きがあるが、これは百分率で表すと30%もの開きがあることを意味している。また双方で創造性が高かったのは、いずれもオフィス空間の評価が最も高いグループであるが、その比率が全体の5%とごく少数であった。ここで問題なのは、今回の結果の解釈として、オフィス空間がワーカーの創造性を高めるのか、創造性の高いチームが優れたオフィス空間に多いのかという因果関係の方向である。

3. オフィス空間とワーカーの内的動機付け

オフィス環境がワーカーに与える影響に関して、一般社団 法人日本オフィス家具協会(JOIFA)が2017年に公開し た首都圏の事業所に勤務するワーカー 3316 名を対象としたアンケート調査結果 5 を紹介したい。

このアンケートでは、

- 1. 「ワーカーは、どのような「働き方、オフィス」で働きたいと思っているのか!
- 2. 「今、改善・改革(のために投資)すべきオフィス環境の課題は何か!
- 3. 「改善・改革(投資)を行うことで、どのような効果を得ることができるのか!

といった観点での調査結果がまとめられている。注目したいのは、「オフィス環境の良し悪しは、仕事に対するモチベーションに影響する」という項目に対し全体の7割以上の回答者が肯定的評価を示している結果である(図3)。

この結果を踏まえると、オフィス空間の快適性や機能性に関する問題点を改善することによってワーカーの仕事に対するモチベーション(内的動機付け)向上を期待することができる。そこで今回の調査結果から、オフィスの快適性・機能性の評価グループごとに、回答者の働く目的をクロス集計したところ次ページに示す図4、図5のような結果が得られた。

快適性、機能性の評価のいずれにおいても、オフィス環境

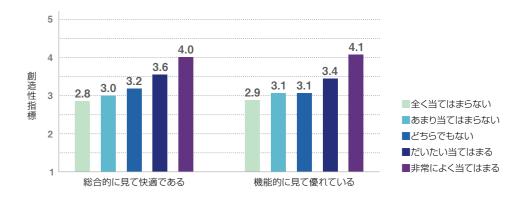
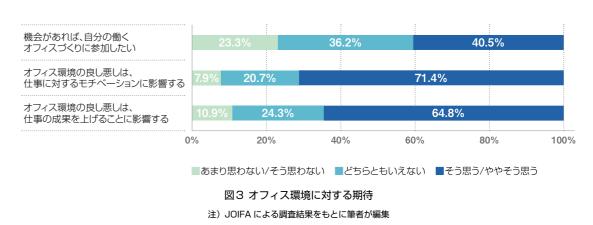


図2オフィスの快適性・機能性の評価と創造性指標のクロス集計



オフィス空間での交流が生み出すワーカーの創造性 CHANGE CREATIVITY 2019 45

の評価が向上するほど、「お金を得るために働く」という外的動機付けの割合が減少しており、同時に「自分の才能や能力を発揮するために働く」「生きがいをみつけるために働く」といった内的動機付けの割合が増加する傾向が確認された。図3の回答者の意見を裏付けるこの傾向は、特に快適性の向上に顕著であり、快適なオフィス空間をつくることがワーカーのモチベーション向上につながることが期待される。

それでは、仕事のモチベーションとチームの創造性は、どのような関係にあるのだろうか。仕事の目的として今回の調査で最も多くの回答が集まったのは、「お金を得るため」で

あり全体の 65%を占めていた。これらの回答を選んだ人たちの創造性指標の平均値を比較した結果を図 7 に示す。図 6 で大多数を占めている「お金を得るため」を目的とするグループは、創造性が最も低く 3.1 ポイントとなっており、逆に「自分の才能や能力を発揮するため」、「社会の一員として、務めを果たすため」、「生きがいをみつけるため」などを目的とするグループは、少数派であったが創造性は高いということが分かった。この結果に関しては、国際大学GLOCOM において数学的モデル(p10 を参照)を使用した検証を行っており、「自分の才能や能力を発揮すること」

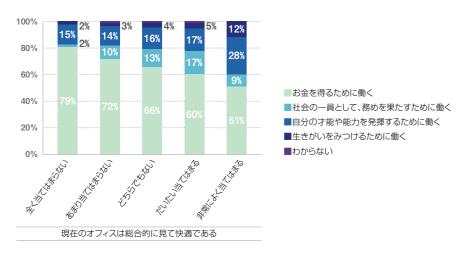


図4 働く目的とオフィスの快適性評価の関係性

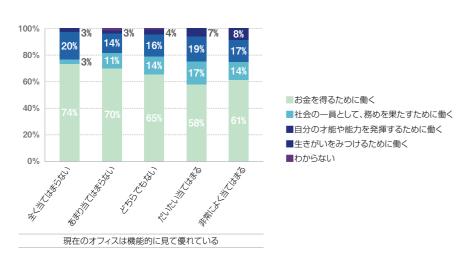


図5 働く目的とオフィスの機能性評価の関係性

を目的とすることと個人の創造性との間に有意な相関が確認されており、「その他・わからない」と答えた人に比べ、創造性指標が 0.54 ポイント高くなることが分かった。

同様に、仕事におけるモチベーションの状態を表す要素として仕事の楽しさについて評価を行ったところ、仕事を非常に楽しいと感じている人と全く楽しくないと感じている人では、所属するチームの創造性指標に 1.5 ポイントもの開きがあった (図 9)。この結果については、楽しいと感じると創造性が高くなるというよりも、チームで創造的な仕事ができていると感じている人は、結果として仕事を楽しいと感じ

ているものと推察される。なお、仕事の楽しさと個人の創造性には、数学的モデルによって有意な相関が確認されており、 頑健性の高い関係が明らかになっている。

本章の最後に補足として、働く目的と仕事の楽しさのクロス分析の結果を紹介したい(図10)。オフィス環境が働く動機付けに影響を与えている一方で、やはり働く人自身の仕事の捉え方も、仕事の楽しさ、ひいては創造性に大きく影響を与えているということが読み取れる結果となった。

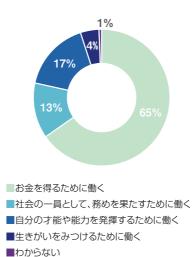


図 6 仕事の目的

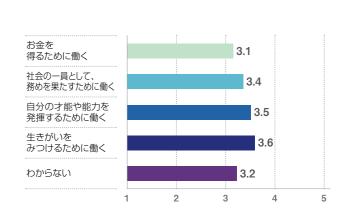


図7仕事の目的とチームの創造性

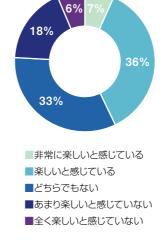


図8仕事の楽しさ

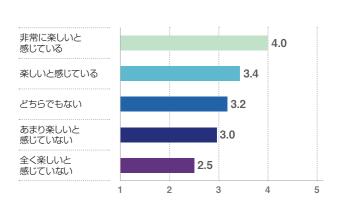


図 9 仕事の楽しさとチームの創造性

46 オフィス空間での交流が生み出すワーカーの創造性 CHANGE CREATIVITY 2019 47

4. オフィス環境とコミュニケーション

組織の創造性を考える上で、オフィスで日常的に行われるコミュニケーションは、外して考えることのできない重要な要素である。今回実施したインタビュー調査の中で、株式会社コンセントの上原哲郎氏は、対話と創造性の関係について「創造性が求められる取り組みにおいて、最初のアイデアそのものに火がつくのは、対話の中というより、ほとんどの場合個人の中にある。」としながらも「アイデアを個人の中で温めるための対話や、アイデアをその後実現するための対話は必要」と述べている。

また首都大学東京経営学研究科の竹田陽子教授は、仕事における創造性を高めるには、「いろんな人に接することが必要で、誰かを相手にインタラクションしながら思考を進めていく、いろいろな手段で自分から表現する、ということ」が重要だと述べている。

インターネットが普及した昨今、個人の表現の手段は多様 な広がりを見せ、オフィスにおけるコミュニケーションの手 段も変化してきた。最近では、対面の会議や打ち合わせなど だけでなく、チャットやビデオ会議など非対面のコミュニケーションも、以前に比べて多く使われるようになっている

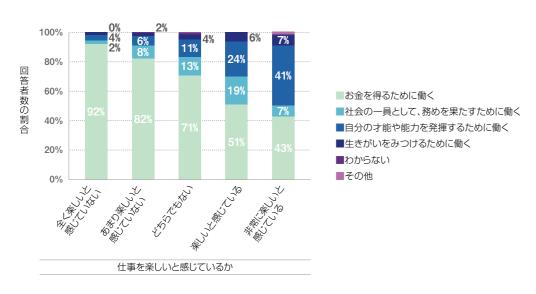


図 10 働く目的と仕事の楽しさ

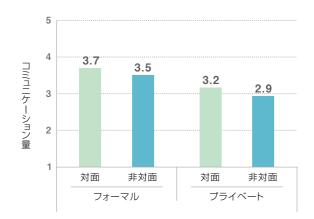


図 11 コミュニケーション量

が、これらのコミュニケーション手段も組織の創造性に何らかの影響を与えていると思われる。

そこで対面と非対面、フォーマル(仕事上)とプライベート(仕事以外)という2つの切り口からコミュニケーションを4種類に区分し、それぞれのコミュニケーション量について着目した。図11は、それぞれのコミュニケーションをどの程度行うか(5段階評価)に対する回答集計結果である。全体的な傾向としては、対面コミュニケーションが非対面より多く、フォーマルなコミュニケーションがプライベートより多い傾向となった。

また国際大学 GLOCOM での数学的モデル分析の結果、これら4種類全てのコミュニケーション量がチームの創造性にプラスに寄与することが有意な結果として得られ、最も創造性にプラスの影響を与えているのは「フォーマルな対面コミュニケーション」であり、それに次いで「プライベートでの非対面コミュニケーション」が創造性にプラスの影響を与えることも明らかになった。また、図12はコミュニケーション量とチームの創造性をクロス集計したものであり、いずれの場合においても、コミュニケーションの量と創造性が正に相関していることがわかる。

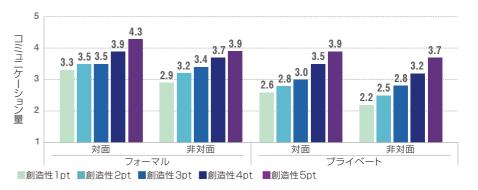


図 12 チームの創造性とコミュニケーション量

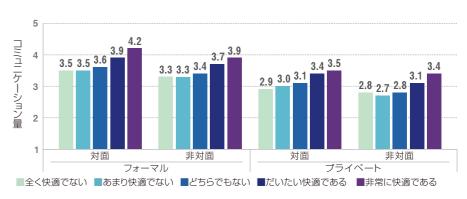


図 13 オフィスの快適性とコミュニケーション量

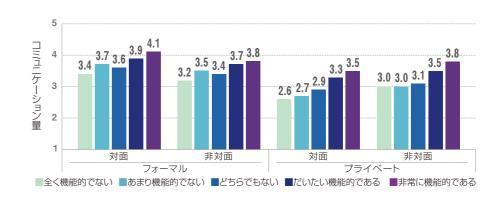


図 14 オフィスの機能性とコミュニケーション量

48 オフィス空間での交流が生み出すワーカーの創造性 CHANGE CREATIVITY 2019 49

続いて、オフィスの快適性・機能性が与える影響についても分析を行った(図 13、図 14)。全体的な傾向として優れた快適性・機能性の評価が高いオフィスでは、チームでのコミュニケーション量も増加する傾向が確認された。

快適性が高いオフィスでは、ワーカーの内的動機付けが高いことが3章の結果から示されており、その主体的な行動によってコミュニケーションの増加が促されたものとみられる。オフィス空間は、コミュニケーションを誘発することを意図して設計されることもあるため、そのような配慮がされていたという理由も考えられる。また機能性に関しては、特にWEB会議やチャットなどに対応する機能を備えていることが非対面コミュニケーションを行う前提条件となっていることから、機能性に優れたオフィスでのコミュニケーション量の増加につながったものと思われる。

る面でのコミュニケーション量の増加に寄与し ③組織の創造性向上につながるということを支持する結果を得ることができた。

ICT 技術の進歩によってワーカーが場所に縛られず働けるようになった昨今、オフィスは改めてそのあり方が問われているが、新しい価値創造が一層求められる今後の社会の中において、ワーカーのモチベーションを高め、多様な人との交流を促すことで創造的な組織を生み出す空間として、オフィスの役割はますます重要になっていくものと期待される。

5. 総括

本調査では、オフィス環境や、ワーカーの働く目的、ワーカー同士のコミュニケーションが、そこで働く組織の創造性にどのような影響を与えるのかに着目し分析を行ってきた。オフィス空間の代表的な性能である快適性と機能性の向上が、①ワーカーの内的動機付けを高め ②社員同士のあらゆ

註・参考文献

- 1. 厚生労働省 (2018)「雇用を取り巻く環境と諸課題について」
- 2. 株式会社野村総合研究所,「AIと共存する未来 ~ AI 時代の人材~」
- 3 "Assessing the Work Environment for Creativity" Teresa M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby and Michael Herron, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 5 (Oct., 1996), pp. 1154-1184
- 4 阿部智和 (2013)「日本におけるオフィス空間のデザイン研究の変遷:快適性と機能性の追究」
- 5 一般社団法人日本オフィス家具協会 (2017)「「オフィスワーカーから見た、オフィス環境ニーズのトレンド」を探るための調査の実施と、分析結果を踏まえた提言・提案」
- 6 アンケート調査のフルレポートを参照。「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」http://www.glocom.ac.jp/news/4246

INTERVIEW

インタビュー調査 分析手法の解説

産学の有識者 12名に聞く 「組織の創造性を高めるためには |

東京大学大学院 工学系研究科 森川 博之 教授

ー橋大学 イノベーション研究センター 清水 洋 教授

大阪大学/株式会社みらい翻訳 代表取締役/株式会社コトバデザイン執行役員社長 栄藤 稔 教授

株式会社コンセント 代表取締役会長 上原 哲郎 氏

首都大学東京 経営学研究科 竹田 陽子 教授

日本電気株式会社 バイオメトリクス研究所 リサーチフェロー&ダイレクター 今岡 仁 氏

東北大学 電気通信研究所 北村 喜文 教授

東北大学 電気通信研究所 高嶋 和毅 准教授

株式会社 ANTz 代表取締役 CEO&CIO 敏蔭 啓史 氏

一般社団法人 日本テレワーク協会 名誉会長 宇治 則孝 氏

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 前野 降司 教授

早稲田大学 文学学術院 表象メディア論系 ドミニク・チェン 准教授

*所属名・役職名は2019年3月31日現在の情報に基づいています。

50 オフィス空間での交流が生み出すワーカーの創造性 51

インタビュー調査 分析手法の解説

本インタビュー調査では、産学から 12 名の有識者にご協力いただいた。次の手順で解析作業を行い、その結果から要旨作成を 行った。各インタビュイーの発言内容における「特徴語」を抽出することにより、独自性の発言を主として、要約を行う試みと なっている。

<インタビュー設問>

全ての回答者に共通して、以下8つの設問にてインタビューを行った。

- Q1. 仕事における創造性とはどのようなものと考えますか
- Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうしたらよいでしょうか
- Q3. 組織の創造性とはどのようなものと考えますか
- Q4. 組織における創造性を高めるにはどうしたらよいでしょうか
- Q5. 多様性は創造性を高めるでしょうか
- Q6. 対話は創造性を高めるでしょうか
- Q7. 多様性·対話·創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するでしょうか
- Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものとは何だと思いますか

<調査手順>

手順 1. インタビュー実施・音声を録音 (12名分で13時間18分)

手順 2. 録音音声をテキスト起こしし、設問ごとの回答に該当する箇所を分けて文書化 (8 設問× 12 名分= 96 文書、合計 297.332 文字)

手順 3. TF-IDF (Term Frequency - Inverse Document Frequency) 法を用いて、インタビュイーごとに、 設問ごとのテキスト文書内の特徴語を 5 語ずつ抽出

<TF-IDF法>

$$ext{tfidf}_{i,j} = ext{tf}_{i,j} * ext{idf}_i$$

$$ext{tf}_{i,j} = \frac{n_{i,j}}{\sum_k n_{k,j}} \quad \text{(同一文書内で複数回使われる単語の重みを上げる項)}$$

$$ext{idf}_i = \log \frac{|D|}{|\{d:d\ni t_i\}|} \quad \text{(多くの文書に登場する一般的な語の重みを下げる項)}$$

 $n_{i,j}$ は文書 $d_{i,j}$ における単語 $t_{i,j}$ の出現回数、 $|\textbf{\textit{D}}|$ は総文書数、 $|\{d:d\ni t_{i,j}\}|$ は単語 $t_{i,j}$ を含む文書数

手順 4. 抽出されたキーワードを参照し、各8設問の回答を400文字以内に要約(12名分で38.400文字)

<インタビュー分析の成果>

○ 読み手にとって:

全テキストデータの 12.9% ほどのテキスト分量で、効果的・効率的に結果を理解することが可能となった。

○ インタビュアーにとって:

要旨のまとめを行う際に、特徴語を参照することで、インタビュイー全員の回答内容からみて、特に特徴的な発言を加味するかたちで、かつ効率的に作業を行うことが可能となった。

<インタビュー要旨の作成例>

例:

宇治則孝(一般社団法人 日本テレワーク協会 名誉会長)氏による「Q1.仕事における創造性とはどのようなものと考えますか? | への回答用紙の作成

要約手順1.インタビュー内容をテキスト起こしし、データ化する

「仕事における創造性とは、どのようなものと考えますかと。

いずれにしても、仕事における創造性というのは、前例にとらわれないっていうかね。私はよく「前例にとらわれるな」って言うんですけど、それは 1 つのファクターではないでしょうか。あるいは、そのまま英語だからあれだけどイノベーティブとか、クリエーティブとか、そういうことで、新しい発想がいろいろ出てくるということが創造性というように思いますね。

その有益かどうかはやってみないと分からんとこもあるし、全く有益かどうか、いろんなもの、例えば原爆でも、うまく使う方法もあれば、うまく使わない方法もあるし、そういう意味でいうと必ずしも有益というんじゃなくても、いろいろ新しい考えであればいいんじゃないかと思いますが。

だから確かに成功体験をなぞってやるというのもあるけれども、それはいろんなプロジェクトの展開方法の一つだと思うんですけれども、例えば今回のノーベル賞の本庶さんのやつなんかは、やっぱり前例にとらわれない発想、あるいは新しい展開いうことなんじゃないかと思いますけどね。」

要約手順 2. TF-IDF 法にて抽出された特徴語

['有益''前例''方法''展開''発想']

要約手順3.特徴語を参考にして作成した要旨

「仕事における創造性とは、有益かどうかはわからなくても、前例にとらわれずに、まずは新しい発想、新しい展開を考える。そのうえで、うまく使う方法を試していくことである。|

次ページより、上記手順により作成された12名分のインタビュー要旨を掲載する。

*インタビュー分析担当:中西 崇文、岡田 龍太郎 / 要旨作成担当:小林 奈穂(いずれも国際大学 GLOCOM)

CHANGE CREATIVITY 2019 53

52 インタビュー調査 分析手法の解説

森川 博之

東京大学大学院 工学系研究科 教授



固定概念とか既成概念を取っ払って考えることができる人は創造性があると 思う。人間は保守的な人が多くて、何事も変えたがらない。たとえば、東大 では以前に9月入試の実施について、学内で猛反対する人がいた。一度やっ て駄目なら元に戻すのはどうかと言ったら、その間に教育した学生にどう責 任をとるのだと言われたことがある。そのときの雰囲気でいうと8割が保 守的で変わらない。変えることに抵抗があるのが人間の性なのかと思う。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

いろいろな刺激が必要で、常に意識してインプットするしかないのかなと。 人からでも、文字からでも、自分の好き嫌いを問わず、何でもインプットし ていくと、そこから何か気づきとかが出てくるのかなという気がしている。 僕はとにかく文字中毒でとにかくいつも雑誌や新聞を持ち歩き、文字を見て いる。アウトプットは意識的にはしないし、メモも取らない。とにかく頭の 中に入れていって、シナプスが発火するんじゃないかということを期待して いるだけです。

Q3. 組織の創造性とは何か

個人の創造性が高まっているような状態が、多分組織で創造性が高いという ことであると感じる。個人個人がみんないろんな方向を向きながら発散しよ うとしている、そういうチームやグループがいいかなと思う。

個人も組織も一緒で、創造性は、制約がなく自由にすると駄目で、企業であ ればビジョンやミッションステートメントがそれにあたるのかもしれない が、何らかの「枠」が必要である。クリエイティビティ高めていこうよ、と いうときに自由すぎると違うベクトルに行ってしまうので、「枠」をつくる ことをみんなで考える。いかにその枠をうまく設定できるかがポイントにな るのかもしれない。

Q4. 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

なぜっていうのをとにかく繰り返し質問し、今まで当然だったことを考え直 す。文化を組織の中につくっていくというのは、なぜとか Why というのを やっていくと、「なんだ、全てのものは論理的じゃなかった」ということに 気づくので、全てのものを疑うというような訓練は非常に重要な気がしてい る。

経営者層であれば、1年に1回程度しか会わないような、距離のある社外 のトップクラスの人に「何々君、面白いことやってる?」と自らに対して問 われるのも効果的だと思う。

Q5. 多様性は創造性を高めるか

研究室に外国人の留学生が来ると、日本人にはない、いいものを持っていて、 気づきを得られるきっかけになる。ただし、あうんの呼吸がないという点で、 時間がかかるし、面倒はある。

男性同士でも、業種が違えば、発想の仕方が違うこともあるが、やはり男性 から見ると女性の発想は面白い。IoT デザインガールやアグリガールという 活動があるが、ビジネスをプロデュースするときには、エコシステムを考え ないといけなくなってくる時代に今入りつつあるため、女性が強みを発揮す る時代になる気がしている。女性は、相対的に共感力が高く、上下関係にと らわれないし、フェアであり、社会のためというようなお題に強い。これか らは心をきれいにするような人材育成というのが必要になるのではないか。

Q6. 対話は創造性を高めるか

対話は創造性を高めるが、重要なことは対話を受け入れられるかどうか、か もしれない。そのためにはみんなの心がきれいでないと難しい。その意味で も、ミッションステートメントのようなものが必要になる。たとえばゲーム 業界は、好きな人にはよいが、社会のことを考えたときに良いのかなどと考

昔は、体育会系は理不尽なことをやらされているから強いとされていたが、 最近では科学的な練習が多く、理不尽に弱いとも聞いた。理不尽なこともあ る程度は必要。あと、技術系の人は交際費が少ないといわれるが、新しいア イデアを出すために、知識の幅を広げるためにも、交流会や勉強会に参加す るなども重要だろう。

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

多様性や対話の機会から、何かが生まれてきたら、それが多分ビジョンとか 戦略とかに反映はされていくだろう。あと、アグリガールの例でいえば、ビ ジネスとしての成功以上に素晴らしいのは、女の子たちに、いきいきと働く 場所を提供したことである。アグリガールの組織はバーチャルで立候補制な ので、新たに加入したメンバーの活動は初期メンバーがサポートしに行く。 面白いのは、メンバー内での指導に、「す」の三段活用というのがある。お 客さんに会ったとき、「すごーい、すてき、素晴らしい」というものだ。そ ういうユニークさが面白い。

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

自分に対して、エゴのようなものがあるかどうかを常に見直すことが重要で ある。経営者はとにかく分かりやすい言葉で、社員に対してこれからは変わっ ていかないといけないんだということを言い続けるしかない。

日本では、部長級の給料がアジアでも安い。インセンティブを考えていく必

あとは、とにかく失敗を許容することと、創造性を高めることが重要。日本 企業で悩ましいのは、撤退するのが難しいということである。そういう中で も、いい意味でのやんちゃが必要だ。

言語解析に基づくインタビュー要旨

清水 洋

一橋大学 イノベーション研究センター 教授 (2019年4月に早稲田大学 商学学術院 教授に着任)

Q1. 仕事における創造性とは何か

経営学のイノベーション研究における創造性とは、新規性を生み出すことと、 それを経済的な価値に転換していくことの2つがセットになっているとさ れている。また、創造性が高い人に関する研究では、知性が低すぎると創造 性は下がるが、ある一定程度の知性になると創造性の高さとの相関がかなり 薄れてくるといわれる。専門性の高さは、創造性を高めるが、あまりにも専 門性が高すぎてしまうと、固定概念に縛られることもあるのかもしれない。 なお、外向性が高い人はクリエイティビティが高いともいわれるが、それは 認知的抑制が低く、外界からの刺激に反応し結びつきやすいということだと もいわれる。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

認知的抑制が低く、外とつながりやすいような外向的な人の創造性が高いと いわれるため、いつも同じ人と一緒にいるのではなく、たまには違うつなが りのところに身を置いてみるとか、人事的にローテーションするというのも 手段の一つかもしれない。ある程度専門性が高い人をローテーションで異動 させていくことで創造性は高まるのかなとも思う。

なお、内的動機付けが高い人はクリエイティビティも高く、外的に動機付け られている人は駄目という研究がある。ある時点から日本は外的な動機付け に変わってきている。外的に動機付けられていて、問題解決に対する報酬を 常に意識するようになってしまっている。

Q3. 組織の創造性とは何か

組織の中で、既存の枠組みにとらわれないアイデアがどれだけ多く得られて いるか、どれだけ新しいつながりみたいなものを「試せるか」ということで はないか。ゲーム産業の研究で、全く当たらないゲームの数を出している会 社、つまり試行錯誤をたくさんしているほうが創造性が高いという結果も出 ている。

また、現場レベルでの小さな変革は、内的に動機付けられている人によって 可能かもしれないが、日本は外的な経済的な動機付けを強めてきてしまった ので、もとには戻りにくいかもしれない。能力が高い個人を集めることは重 要であり、そのような人を魅了する組織づくりは何より大切である。また、 スタープレーヤーを集めただけだと、みんなばらばらなことをやってうまく いかないこともあるので、そうしたマネジメントも重要だろう。

Q4. 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

創造性は新しい組み合わせから、新規性のあるものを生み出すことであるが、 それが有用であることが前提になると、創造性は少なくなるだろう。

また、同じチームで長年、何回もプロジェクトチームをつくると、チームファ ミリアリティが高まり、新規性が落ちるともいわれる。そのため、アメリカ では労働市場の流動化が創造性を高めたとも思われる。一方で、人材流出の リスクもあることや、日本ではその会社でしか意味がないような知識の獲得 へのインセンティブが働くことによる創造性もあったといえる。

なお、事業ポートフォリオにおける、「花形」や「金のなる木」と、「問題児」 の事業部で同じような人事評価の仕組みになっているように見えるのだが、 それは本来、異なる仕組みであるべきだろう。

Q5. 多様性は創造性を高めるか

一般的な組織論では、属性面での多様性はそれほどチームのパフォーマンス をよくしないことが指摘されている。男性女性、年齢、人種など属性面の多 様性よりも、バックグラウンドでの知識やプロフェッション、その会社で働 いた年数などがどれだけ違うかというほうが、チームのパフォーマンスを上 げるという研究がある。一橋大学のイノベーション研究センターの同僚の研 究では、経営資源を投入する際の正当性の確保がイノベーションにすごく重 要だといわれていて、経営資源の投資先の選定理由にそのプロジェクトの新 規性が高ければ高いほど事前に合理的な説明が難しいとされる。そういった ときに、社内に多様な人たちがいると、プロジェクトの有用さを見いだし、 救ってくれる人が現れて、研究開発プロジェクトが生きのびやすくなるとい える。

Q6. 対話は創造性を高めるか

対話に関しては、自身とは研究アプローチが異なるため専門的なことはいえ ないが、対話以外の諸条件が全て一緒であると仮定するなら、対話は創造性 を高めるのではないか。ただ、何を会話し、あるいは何を対話しているかに よるだろう。

以前に、ある企業の支店の幹部候補生への研修に立ち会った際、「新しいこ とをやろうとすると、上司が怖くて言い出せない」と言う人が多かった。い わゆる実行部隊であるため、彼らは会議でも数字の達成についてばかり話を しているとのことであった。そうした会議による創造性を見込むのは難しい だろう。したがって、対話といってもコミュニケーションの量だけではなく、 心理的な安全性や新しいことを言う人がどれだけ評価されるのかといったこ とが重要である。

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

日本企業の強みはミドルクラスにあり、トップからおりてくる方針を、現場 といかに組み合わせ、すり合わせるかに長けた組織であるといわれてきた。 これまでは長期雇用が前提であったため、自分の生涯獲得賃金に影響するこ ともあって、ミドルが頑張っていたのだという話もある。40、50代になっ ても、年功序列の賃金で、自分の市場価値よりも高い賃金をもらえるという ボーナスがあったからこそ、若いころにすごく頑張ったということもある。 今ではそうしたインセンティブも少なくなったために、従業員の起業に対す るコミットメントも少なくなっているのかもしれない。

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

日本企業は、ROE を上げようという流れから、ぐっと人件費を減らして収 益性を高めてきた。しかし、もうそろそろ、そのやり方の限界が来ると思う。 そうなると、新しいビジネスでちゃんとした収益を上げなくてはいけない。 変わっていくためには、やはり働く人たちにしっかりとしたイノベーション を起こすためのインセンティブが必要になる。モチベーションは重要である が、最終的なパフォーマンスとの相関はそれほど強くないともいわれる。 また、アメリカと日本の比較では、日本企業は硬直性が高く、柔軟性が低い。 アメリカは研究開発の対象を変えすぎているともいえるが、日本は同じ領域 でずっと研究してきていることにより、積み重なり高まった技術がある。そ の技術を安くしか売れないのであれば、それは戦略の問題だと思う。

(2018年7月26日実施)

(2018年8月24日実施)

栄藤 稔

大阪大学先導的学際研究機構 教授 / (株) みらい翻訳 代表取締役 / (株) コトバデザイン執行役員社長



Q1. 仕事における創造性とは何か

イノベーションを目的とするのであれば、新しいアイデアを探索し、そのア イデアが正しいかどうかを検証するためにマーケットに問うことであり、さ らにそれらのアイデアを高速で生み出していく、ということが仕事における 創造性である。

Q5. 多様性は創造性を高めるか

探索のために多様性は要る。工学的にはビームサーチというが、探索の幅を どうするか、広すぎても駄目で、狭すぎても外れるので、適当な幅が求めら れる。その幅は会社のビジョンにあたる。ダイバーシティのエッセンスは、 考え方の多様性であるので、あまり多様すぎると大変になる。あと、ヒエラ ルキーがあると情報が入らないため、自社では「○○部長」などと呼ばずに ファーストネームで呼び合い、ため口文化にしている。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

外部とのインタラクションを増やす。つまり、わからないことがあったら 知っている人に訊く、という外部のレバレッジを利かせられることが重要と なる。外部のリソースを使いこなし、多様なアイデア同士をどうインタラク ションさせるかという、試行錯誤が必要である。なお、人材リソースについ て、米国のスタートアップでは、3つの要素があるといわれる。①エンジ ニアリングが得意なハッカー、②ビジネスモデルを考えるハスラー、③ UX を設計するデザイナーである。ハスラーはコーディネーターとも近いが、情 熱(Enthusiastic)をもってリーダーシップを発揮する人である。

Q6. 対話は創造性を高めるか

対話ばかりするのが必ずしもよいとは限らないので、無駄な対話はすべきで はない。対話は、収益責任を負う単位で、勝手にやればよい。収益責任を負 う閉じたチームの中ではよいが、そのほかはなくてもいい。それより広い対 話は、社内で戦いを生み、マーケットに問う前に淘汰されてしまう状況をつ くってしまう。したがって、収益責任の生まれる構造をうまく設計すればよ

Q3. 組織の創造性とは何か

試行錯誤できるかどうか。失敗したらどうするんだというのではなく、いか に失敗を是とするマネジメントができるかが重要である。パフォーマーとト ランスフォーマーの割合をどうするかというマネジメントにおいては、会社 が儲かっているとパフォーマーだけになり、社内政治にまわるので、失敗が できなくなってしまうことが多い。

大企業でイノベーションを起こそうとするなら、基本的には M&A やアクセ ラレーションプログラムとなる。

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

自社では、ビジョンを決めるときに、みんなに考えを出させた。最後は社長 が決める。ビジョンは目標とそれに対するアジェンダを示すことであり、そ れを構成員と共有できるか、理解してもらえるか、構成員が頭に絵を描くこ とができるかが大事。多様性がありすぎると同床異夢になる。だから対話が 重要になるが、たとえば役員と構成員が席を隣にするとか、食事を一緒にす るなどということもやっている。あとは、Slack などの IT ツールもコミュ ニケーションレートが格段に上がる。問題の切り取り方が違う女性の視点は 常に意識したい。

Q4. 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

試行錯誤の回数をなるべく多くして、失敗のコストを下げること。また、試 行錯誤には正しい方向への幅が必要となるので、その幅をつくるためにはダ イバーシティがいる。そのダイバーシティのためにイノベーターを雇うのが 最も早い。あとは、収益責任を負わせたプロダクトマネジャーを育てること。 それから、組織の「次」を探索するために、開発部の人員が 100 人いたと したら、95人は開発をやり、残り5人だけ探索に充てるといったことも重 要。

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

日本の場合は、やはりムラ社会をどうやって打破するかだろう。同期の一律 採用もやめればよいと思う。ゲマインシャフト (共同体) よりも、ゲゼルシャ フト(機能体組織)であるべき。個人の創造性が化学反応を起こすような場 や仕組みが求められる。シリコンバレーのように、都市がその役割を果たし ている。そうした場としての企業はどんどんなくなっていく気もする。企業 は、行動規範を合わせるというか、ビジョン共有の場になるとか、相手の考 え方をちゃんと知る場になっていくのではないかと思う。

(2018年8月29日実施)

言語解析に基づくインタビュー要旨

上原 哲郎

株式会社コンセント 代表取締役会長

Q1. 仕事における創造性とは何か

ることを別のやり方で答えを出す力」が、仕事における創造性だろう。 基本的にイノベーションとは、今までの文脈からは生まれないようなもの、 文脈が切れているものである。そのため、市場、ユーザー、ビジネスの業界 の構造に注目しそれらを踏まえながら、あえて今までの文脈とは違う形を 探ったり、もしくは、そういったものも一切見ないで、ぱっと出てくるプロ ダクトアウトで「これはすごい」みたいなレベルの高いものが出せるのが創 造性だと思う。

今までと同じやり方で正解を出すのではなく、「自分たちにとって利益のあ

Q5. 多様性は創造性を高めるか

人種や性差は、創造性との相関がないように思う。企業における創造性につ いては、より多くの人が創造性を発揮しようと思える環境のほうが重要だろ う。

世代の多様性からみた例としては、文脈を読まない若手と、文脈をコントロー ルできる役員などの上層部の人は、しばられているものが少なく自由な創造 性を発揮できる。なので、ほとんどの組織では、年配の方と若手は会社につ いての話が合うし、相性がいい。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

創造性の高いものを、社内でちゃんと評価できるかということが連動してい ないと、大企業におけるサラリーマンとして、割に合わないリスクテイクを することになることが多い。1割ぐらいの成功率であっても、インパクトは 大きいわけで、そうした可能性が会社の中で 100 個も 200 個も起きてい てそのうちの 1 割が成功していれば、ものすごいメリットがある。しかし、 9割の人がマイナス評価になるのであれば、その1割も出てこない。

また、新しいことをやろうとするときに、関係者を増やしたり、当事者意識 を持たせたりするための社内調整にきちんと時間を割くことも重要である。

Q6. 対話は創造性を高めるか

創造性が求められる取り組みにおいて、最初のアイデアそのものに火がつく のは、対話の中というより、ほとんどの場合において個人の中にある。ある いは、そのアイデアを個人の中で温めるための対話はある。そして、そのア イデアを、その後実現するためには、対話がないといけない。

経営者としての自分の行動において、会社の価値観の伝え方では、あえてお 客さん先に同行して、僕がどういうふうに会社の説明をするか、お客さんの 話を聞いてどう答えるか、どう判断するかといったことを話すのを聞いて感 じ取ってもらうようにしている。

Q3. 組織の創造性とは何か

創造性のあることを評価する組織が、創造性のある組織といえる。基本的に 創造性がすごく高いことは、個人の考えとして出ることが多い。そのため、 組織がそれを確かに正しいと受け入れ、リスクを飲み込んで対応できないと、 組織としての創造性は出せない。

なお、創造性の高いことは主流から外れた一匹おおかみのような存在の人が 言うことが多いので、個人の創造性を組織で捉えることには難しさがある。

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

建前としての企業ビジョンよりも、本音を重視している。社員が経営者に「ビ ジョンは何ですか」と聞くのではなく、自分でちゃんとビジョンを持ってい る人の集まりであってほしいし、そうあるほうがまっとうだと思っている。 そのため、うちの価値観では、リーダーシップで引っ張っていくことよりも、 前提として現場の多様性とか創造性が、会社を進めていくときの重要な構成 要素となっている。

Q4. 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

日本の大企業の社員の方々は、優秀で個人の創造性が高いのに、創造性を発 揮していろいろやっても、割に合わないということがある。創造性を発揮し て評価され、それを取り込んで実現に向ける仕組み、制度をつくることが必 要である。

また、創造性の高いことはチャレンジでもあり失敗することもあるので、失 敗の記憶が組織にあると、それを選択しないということがある。一方、多少 割に合わなくてもやろうというタイプの人は、リスクテイクしてでも会社に 貢献しようという姿勢があることから、上司から見たときに、会社に対する 忠誠度がすごく高い人として評価されることもある。逆にそれをしない人に 対して、失敗経験のないやつは駄目だ、ということもある。

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

本質的な優先度と建て前の違いに対して、きちんと自覚的になることが重要。 イノベーティブなことはあったらプラスかもしれないけど、そのリスクや費 用対効果という意味よりも、本業を最適化するために、イノベーティブなこ とをやるほうがよいなど、本質的な優先度を設定することが重要だろう。

(2018年8月29日実施)

竹田 陽子

首都大学東京 経営学研究科 教授



物事の捉え直し、リフレーミングである。同じ物を見ていても、捉え直しの 仕方で無限の可能性が出てくる。何気ない日常で感じていることに、違う視 点を提供するというのが創造性の要ということである。いろいろな視点を持 つということにおいては、発達の理論でも、他者の心を推察するということ がある。幼児期には、お母さんのまねをするところから始めて、その意味を 後から学ぶ。もっと発達してくると、「〇〇ちゃんがこう考えてこうやって 行動するだろうから、自分はこう行動する」ということができるようになる。 いかに他人の視点からこの世がどう見えるか、ということを理解し、それを 何かに結び付けていくというのが私の創造性の考え方である。

Q5. 多様性は創造性を高めるか

多様性は、創造性を低めることもある。社会的類似性があると共感しやすい のだが、多様性があると共感しにくく、コンフリクトが起こることもある。 多様な視点を入れようとしてゲストを入れようとしても、外部の人に対して 排除をするなどということも起こりうる。

ネットワークとしてのチームであれば、いろんな経験や感情、反応を持って いる中でお互いに密接な関係を持てるのがよい。単に他者の視点がいろいろ あるだけではなく、お互いの視点に本当に深く入りこみ、自身に代入してみ ることもできる。自分たちとして相対的に何ができるのか、何がしたいのか ということを生み出せる可能性がある。これを「共鳴場との知」と呼んでいる。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

いろんな人に接することが必要で、誰かを相手にインタラクションしながら 思考を進めていく、いろいろな手段で自分から表現する、ということがとて も大事である。いろいろな手段であることが重要なのは、インタラクション は話すだけでなく、表情や体全体で感じられる感情全体を使って人間が意識 していないレベルでも処理しているためである。言葉の表現だけでも、論理 的に話す、物語として話すなどの複数手段がある。最近の学生をみていると 画像的で、絵を描く、写直を撮るなどの表現手段が得音である。創造性を考 えると、実は言葉にできないとか、構造化できないことこそが大事なのかも しれない。なぜなら言葉にできることや構造として納まるようなことは、す でに何らかのフレームに含まれているといえるためである。

Q6. 対話は創造性を高めるか

言葉も大事だが、言葉だけではない。1対1とも限らない。チームのメンバー で、その場にいながらもしゃべっていない人の反応なども含めたインタラク ションが大事である。最近の脳神経科学の実験によると、人間の脳波は、ま わりの人間とうまくいっているとその人の動きに同期するらしい。おそらく その逆に、社会的なコンフリクトが強くてうまくいっていないと同期しない だろう。こうしたことから考えると、たとえば一緒に「劇」をするというこ とは重要である。若い人は寸劇をとても上手にやる。それから、素直に「こ れ好き」とか、「すごい」とか、そういう感情を意識して言葉にするという ことが大事である。

Q3. 組織の創造性とは何か

組織であれば、創造性は天才のものであると考えることはできないと思う。 いわゆる普通の人もそれなりに、状況が整えば創造的であるという前提を 持っていい。ただし、モチベーションが極めて高くなくちゃいけないとか、 嫌々だったら駄目で、評価がいいからやるのではなくて、ほんとうに新しい ことを考えたいというモチベーションが、内発的動機付けがちゃんとあると いうことは絶対条件だと思う。

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

創造性は組織のあらゆる階層で必要なのだと思う。だから、戦略やビジョン の策定もボトムアップということがあるかもしれない。しかし、とかく日本 企業はボトムアップに頼りがちなので、トップもチームで発想する創造力が 必要で、まずは上のレベルで新しいリフレーミングをするのが大事だろう。 ブルーオーシャン戦略はまさにデザイン思考を戦略に持ってきたような手法

それから、トップマネジメントには、下の者が創造的なプロセスができるよ うに、社内の仕組みをつくる、新事業開発チームをつくるというような、制 度をつくったり、スポンサーになってあげるという大事な役割もある。

Q4. 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

表現の多様性とネットワークの多様性を担保してあげるということがすごく 大事であるため、ブレインストーミングではなく、ワークショップにして、 写真を撮ってきたり、絵を描いたり、必ずストーリーにして、それに関して 物語を即興で作ってもらう。それを基に漫画を描いたり、寸劇をしたり映像 作品を作ったりする実験もしている。通常の企業のプロセスや技術の先行開 発とは切り離して、新しいものをつくるためのニーズの先行開発として、こ うしたデザイン思考などを取り入れたワークショップをやるのもよいだろ

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

プロセスをすごく精緻化して効率を上げることは、日本企業はものすごく上 手であった。組織の体制も、個人の頭もその方向に訓練されている。ところ が、今は目的自体が定まっていない、そもそも問題が何かということ自体が 分かってない状態にあることを認識すべきである。昔から人間の脳は、村社 会で原始的な社会の人数しか相手にできないようにできているので、創造性 を考えると4~5人程度の小さい組織がよい。また、最初から市場規模を 求めたり結論を出すのではなく、柔軟に、流動的に考えていくことが重要で あり、企業は儲ける事業と新しい可能性を育てる事業とのポートフォリオを 組むことが求められる。それぞれの事業に向いている人をそれぞれに評価す ればよい。

(2018年8月30日実施)

言語解析に基づくインタビュー要旨

今岡 仁

日本電気株式会社 バイオメトリクス研究所 リサーチフェロー&ダイレクター

Q1. 仕事における創造性とは何か

研究者においても、創造性が求められる仕事は全体の 1 割ぐらいで、9 割 はルーティンワークなど、やるべきことや詰める部分である。地道な9割 の作業の中から、いかに創造性に時間を回せるかが重要だと考えている。 創造性とは、やはり他の人が驚くような研究であることが一番重要であり、 (自身の研究対象である) 顔認証技術においても、使ってみたときに「これ は違う」と分かってもらえるように、差別化できることが大事。同時に、奇 をてらうことなく素直に有効だ、これが必要だという技術をいかに選び出す かも重要である。

Q5. 多様性は創造性を高めるか

多様性は重要だが、あくまでも目的のための手段。問題解決に適した人材を 集めていくと、多様になる。自身のグループも問題解決のために人を採用し た結果、生物系の人や、物理系の人、外国人もいるし、女性もいる。いかに 頭がいい人を採用できるかというのは課題で、今はインドから採用するとい うこともある。

「この機能を作るためには何が必要か」ということをちゃんと突き詰めてい けば多様になるが、プロジェクトが解散したときに、メンバーがいかに使え る人材になってくれているかが大事。そういう意味でも、賢い人は、狭い領 域を与えてもうまくはみ出してくる。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

やはり深く考えることが重要であるため、自分は土日に喫茶店に行き、もや もやしてるところ、頭の中にあるものを、マインドマップで全部書き出して いる。会社内の組織の調整も、それから研究課題も全部同じレベルで解いて、 整理して、行動まで落とすようにしている。

脳には刺激が入り、整理し、アウトプットするという順番があるので、自分 が今何をしたいのか、創造性を働かしたいのか、それともルーティンワーク として詰めていきたいのか、広げたいのかなどによって、さまざまな環境が 選べるのはよいだろう。ただし環境を選ぶ作業に時間をかけたくないので、 椅子を変えられるのがよいと思っている。以前は会議室に畳があったのだが、 そのような環境も気に入っていた。

Q6. 対話は創造性を高めるか

対話は目的を達成するための手段であって、ただ表面的な会話をやればよい というわけではない。何を目的としてコミュニケーションするのかを明確に しないといけない。特に、詰めていくフェーズでは対話はあまり必要ない。 研究で行き詰まったときは、よく海外に行く。現地法人や顧客と話をすると、 英語で話すこともあるし、そもそも海外の人は違う価値観を持っているし違 うニーズを聞き出せるし、街の風景が違うということを含めて、脳に刺激が たくさん与えられる。脳をうまく動かすことが重要。

Q3. 組織の創造性とは何か

まず部署の目標を明確に、具体的に決めたうえで、部下に対して徹底的にま ず君の仕事の役割はこれだと説明する。それが本人のやりたいことと違った り、ぶつかる場合には、調整をしていく。うまい形で整合性をとるのがマネー ジャーの仕事であり、ぶつかることをネガティブに捉えてはいけない。それ をネガティブに考えると止まってしまう。部下が役割から飛び出したいとい うのは本人の能力を広げるという意味で、むしろいいこととして捉えるべき である。

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

まずは社外に向けてメッセージを出す。すると、トップがその記事を読んで、 自分が呼ばれて直接話す機会ができるということがある。社外の人は公平に 書いてくれるので、自分の考え方もブラッシュアップされる。社内に閉じる のではなく、社外で認められると社内で認められるようになる。

問題を楽しむことも大事。現在の組織を作るときも、まずは技術でトップを 取り、次に広報、デモ、製品化、事業部そして研究所の創設というように何 か問題が出るとそれを一つ一つ解いていく中で協力してくれる人が社内に現 れた。もちろん、誰のところに、どういう順番で行き、話をするかというこ とも重要。

Q4. 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

まずは方向性を定め、何のためにやるのかという目標を明確にする。直属の 部下に対しては、20人を4人くらいのサブチームに分け、週に1度、1 時間ずつ、1人15分、直接話をしている。全体の会議は月に1度話す。また、 リーダー、サブチーム・リーダーなどを集めて、チーム間でコンフリクトが ないかといったことは常にチェックする。部下は、忖度なく、言いたいこと を言い、はみ出してくれるのが一番いい。全てのことはかなわなくても、希 望を持つのは大事なので、組織設計するときには、別にやりたいことが出て きたときにできるように、2割ぐらいは余力を持たせるようにしている。自 身とトップとの関係でいうと、やはり全社的な方向感をみて、NEC の枠を うまく使いながら NEC 全体として仕事を大きくしていくようにしている。

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

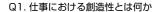
日本の企業は、複雑になりすぎているように思われるので、目的のためのシ ンプルな組織設計が大事かなと思う。

たとえば、業務の中に、半年間かけるプロセスがあると、それはその人の仕 事人生の 1%の時間に該当する。目的のために必要なことかどうかをもっ とシンプルに考えればいいだろう。

(2018年9月5日実施)

北村 喜文

東北大学 電気通信研究所 教授



人には適材適所といわれるように、何らかの役割分担がある。世の中に役に 立つことで、それでいて他の人にできにくそうなところで、自分がパンっと できることを探してやるのが重要だろうと思う。そういう場所を見つけるこ と、そして世の中に対してどうアプローチするかを考えること、かな。



私の研究室でも多様性は意識している。できるだけ多くの国からの留学生を 受け入れたいと思っているし、外国からの客員教授も招聘するようにしてい る。あとは、異なるバックグラウンドを持った人。基本的には情報系の学生 が多くなるが、たとえば機械系やアート系、他の大学や高専を卒業して大学 院から来る学生さんにも来てもらいたいと思っている。そういう人たちが相 互作用を起こして、創造性にも良い結果をもたらすと信じている。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

やはり人と絡むこと。人が集まるところによく行き、制限せずにいろんな人 とお話しすることが大事。飲みに行くとか、いろんなテレビを見るとか、い ろんな本を読むこと、いろんな場所に行くことも必要かもしれない。ともか くいろんな材料をそれとなくでも身につけること。研究会や国際会議でも、 一番重要なのは懇親会で、論文は後で読めばいいとも言える。そこでいろん な人とお話することが一番重要だろう。私自身も、実は、学生時代から懇親 会が一番大事だと思ってきた。

Q6. 対話は創造性を高めるか

もちろん。対話をするならやはりいい人とすることが大事。いい人と接点を 持つためには、セルフブランディングを意識しておくことも重要だと思う。 研究者なら、研究内容はもちろん、どんなアプローチで研究をしているか、 どんな国際会議に関わっているかもブランディングになりえる。私はこうい う分野の研究をこのように進めております、という旗をどう揚げるかという ことが、若い研究者にとっては大切だと思う。周りに誰もおらず、すごそう なところに自分が旗を持っていたら、それは多分大成功である。何か大切な 問題の専門家と思ってもらえると、皆が頼りにしてくれ、いい人と接点が自 然に増える、というのは、研究でも企業での活動でも同じですよね。

Q3. 組織の創造性とは何か

組織が目指すビジョンがあるのならそれが共有されていて、それに向かって、 他の人ができないことを思いついたり、何かいっちょやったろかと思ったり する人が多くいて、それぞれが隙間なく、密度が高く、次々といろんなこと をやり、いろんなところで活躍できるようになっていると、組織全体として 創造性が広がるのではないかと思う。

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

大学の場合は、トップダウンでビジョンが与えられるということはないので はと思われるかもしれないが、私が勤めている電気通信研究所には、「人間 性豊かなコミュニケーションを実現する」というビジョンがある。これは私 が着任するより前の、おそらく 20年以上前くらいに掲げられたらしいのだ が、最近、特に意識されるようになってきているように思う。これが研究所 の緩やかな枠となり、いろいろな分野の人が入ってきて、対話し、相互作用 を起こしつつ個性や創造性を発揮して、その枠を広げていくということが、 今、起きているような気がする。ただし大学の場合、その時間スケールは 10年~20年と長いものになっているが。

Q4 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

組織の中での部門や役職などのバウンダリーはあまり意識しなくてもいいと 思っている。むしろそれを越えて物を言ったり提案したりするくらいの方が いい。制約なく、独自性を持ってそれぞれが創造性を発揮できるといい。注 意してみていると、世の中にはまだ解決できていない隙間の問題もたくさ んある。そういうのを見つけることも大切かもしれない。私の研究室は20 人くらいの規模で教員が3人いるが、全員が集まるミーティングがあり、 そこではできるだけ皆の発言が増えるようにと思っている。最近の若い人た ちはあまりお酒を飲まないので、皆で食べようと、おはぎを買ってくること もある。そういうのが皆の創造性、そして結果として研究室全体の創造性が 高まるのにつながればいいなと思っている。

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

全てを無理にマネジメントしようとしては駄目じゃないかと思う。個々のリ ソースは有限なものだと考えると、それらのバウンダリーを設定して何とか 使いこなしていこうと、うまくマネジメントをしないといけないとの考えが 重要になってくる。しかし、それらに有限ではない可能性を見出すこともで きる。あまりいい例ではないかもしれないが、たとえばある研究費で計算機 などの機材を買う場合にしても、本来はその研究費の目的のみに厳格に即し た理由で購入し使用する必要があるが、それが次の研究につながる可能性を 引き出し、その仕込みに使えたりする場合もある。人的リソースにもあまり 制限を設けずに、自由に個性や創造性を発揮できるようにしておきたい。出 てきた結果が想定していたものとは違うけれど、それはそれですごいもので ある、というときは、それを認めて、OK だと言える勇気も持ちたい。

(2018年9月25日実施)

言語解析に基づくインタビュー要旨

高嶋 和毅

東北大学 電気通信研究所 准教授

Q1. 仕事における創造性とは何か

論文を書いて、審査を通すときのポイントに「新規性」という言葉がある。 この新規性という言葉と創造性は、近いものであるかなと思う。一方で新し ければ何でもいいかと言われると、そうでもなく、やはり主観も入ってくる。 つまり、創造性とは、新規性に加えて、印象に残るか、残らないかというよ うなことが、ミックスされたものなのかなと思う。

Q5. 多様性は創造性を高めるか

多様性がないと組織としての意味がないだろう。ほぼほぼ同じ考えだという 意見はディスカッションの場では求めない。

面白いなと思うのは、やはり国ごとの特色があって、文化が違うと、開発し ている対象物の背景となる社会心理が違っていたり、そもそも身長差や運動 神経も違ったりする。距離感や、コミュニケーションでジェスチャーを多用 するかしないかなど、現場にいないとわからない知見もある。半面、何をコ アとするべきか、抽象化されてしまう部分もある。創造性と直接関連するか というのはあるが、多様性が重要なことは確かである。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

やはり知識が必要。新規性の判断や、どのようなものがウケるか、ウケない かも多分経験と知識に裏付けされるものなのだと思う。表現するときの言葉 遣いなどによって印象に残す、伝わるようにするという方法もあるだろう。 創造というとゼロからつくるという意味合いがかなり強いが、先人たちのつ くったものの上で、いかにそれを独自に発展させるかということを、意識し て考えている。個人的には「創造」というと神の領域のように思えるので、 あまりこの言葉は使わない。

アイデア、アプローチの妥当性も重要である。あとは、問題が定義できてい るのであれば、その問題をいかに美しく解くかということもある。ものすご いシンプルな考え方で2つの割合を組み合わせてみたら、1つのポリシー があったり、コンセプトがあったりもするものである。

Q3. 組織の創造性とは何か

個人の創造性が知識によるものだとすると、組織における創造性は、そうし た知識を補うようなものだろう。チームとして相互的な、補完関係がないと いけない。

大学の研究室の場合は、教員がリーダーになって、あとは学生さんで構成さ れるので、フラットな関係性のリーダーになりたいなと思っている。しかし、 年齢や知識の差などの壁を取り払うのが難しいこともあり、補完というより は、教育的な目的のほうが多い。そのため、長い時間を使ってミーティング をすることが多くある。

Q6. 対話は創造性を高めるか

定期的な打ち合わせは、進捗共有のためにやり、細かな議論はできるだけ ローカル、現場でやりましょうということにしている。研究室では、平気で 2時間、3時間、学生さんと1対1で打ち合わせをしたりする。物事の整 理から始まって、解またはアプローチは幾つ選択肢があって、それぞれどん な特徴があって、どれが一番インパクトがあって、どんな結果が期待できる んだろう、というような実験する前の打ち合わせが大半である。

壁を1回つくってしまっている学生さんはなかなか難しいのだが、壁があ る程度取り払われている学生さんは、自分の意見を平気でしゃべる。それを 見るのは楽しいし、多分部分的にも、論文の創造性の部分の価値は上げてい るだろうと思う。

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

この研究所のビジョンは、教員のそれぞれのテーマやこれまでの伝統を合わ せたものになっていると思う。トップダウン的な要素としては、(ミッショ ンとして)「人間性豊かなコミュニケーションの実現」という言葉を使って いるが、それは研究室がそれぞれやっていることをまとめているので、ボト ムアップであるともいえる。歴史のある伝統的な研究所なので、多分構成員 にもその意識を持ってほしいということがあるのだと思う。

Q4. 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

論文を書くことが目的の場合は、部隊のような感じで、役割分担が明確であ ることと、それぞれが集めた知識を集合させることがすごく大事になる。そ の先に、その情報を整理し、ストーリーや仮説をつくるのは経験上、1人で やったほうがよい。たとえば、学生さんにビジュアルイメージを全て任せて、 論文は自分が書くという役割分担をしたこともあった。

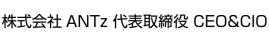
すごいチームはリーダーがよい。成果を挙げている先生に学生さんを預けて みると、すごく褒めている。何を言ったとしても絶対に否定しない。自分は 創造性という言葉を使ったり、それにこだわったりしてこなかったが、それ は、プロジェクトにおいて創造性だけに偏ることはいくらでもできると考え ているためである。本当に大事なのは、多分バランスであって、創造性を持 ちながらも、何かいいバランスのためのポジションを探すところが一番大変 だろう。

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

創造性も必要だが、そのためにはやはり時間が必要。論文の場合、ライティ ングと、その次のパブリッシュする最後の詰めのフェーズであり、学生さん にとっても、それを見る僕にとっても、そうした創造性のかかわる部分に一 番時間がかかる。時間管理が自分にとっての課題である。

(2018年9月25日実施)

敏蔭 啓史



Q1. 仕事における創造性とは何か

創造性とは、人間が、いろいろなことを知識として蓄えていく中で、その行 動をする原点となる要素である。知的労働においては、創造性を使って仕事 をしているし、創造性がないと仕事ができないに等しい。創造性のレベルに はさまざまあるが、たとえばシステム開発においては、自分が作ったコード をライブラリーとしていつでも使えるような形に加工しておき、さらにチー ムとも共有するというような、効率化のための工夫と、それにあえて時間を 使えるようなことが最小限の創造性だろう。大きなレベルの創造性は、社会 や業界の動きを感じ取り、将来像を思い描き、自身の立ち位置を考え、自分 の行動に移せることだと思う。創造性を持っていれば、何かを変えようとい う思いが得られるものである。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

個人の創造性を高めるためには、なぜこの仕事をしているのかを、本人に腹 落ちしてもらうことが大事である。企業のミッションと、自分の仕事や役割、 そして生き方とをマッチングさせないといけない。そのための仕事環境を整 えたり、長い時間をかけて取り組むことが必要となる。

Q5. 多様性は創造性を高めるか

知識や価値観の多様性をぶつけることが、イノベーションの種になる。 SECIモデル(*1)で示されるように、暗黙知と形式知を回しながら、知識 の表出化、形式化、またそれを浸透させていくという繰り返しをやっていか ないと、知識の共有は難しい。こうした知的刺激をいかにぶつけ合うかで、 次のインスピレーションが生まれる。自身が手がけるシェアオフィスである 「旅する仕事場」のオフィスデザインも、人が物理的にぶつかるようにデザ インされていて、人が話している内容も聞こえるようにできている。閉じた ままの同じ集団でいるのとは違う刺激が入ってくることが大事である。

*1 SECI モデルは『知識創造企業』(野中郁次郎+竹内弘高 [1996] 東洋経済新報社) において示されたナレッジ・マネジメントの枠組みである。

Q6. 対話は創造性を高めるか

価値を共有するためにも、知的刺激を得るためにも対話は必要だと考える。 情報技術は、情報だけを、データとして伝達するのが得意だが、直接会って、 表情や声のトーンも含めた対話のように、コンテキストを伝えるのが難しい ということもある。また、経営者としての対話も必要だが、同僚との対話も 絶対必要なので、雑談が大事である。インフォーマルな会話をすると、仲よ くなって、関係がよくなり、情報伝達と価値の共有が高まるため、組織とし ても強くなることができる。

Q3. 組織の創造性とは何か

外部環境に応じて、変化や進化することができる組織が強いことをふまえる と、創造性は生存と変化のために必要な要素である。また、どう変化してい くかを決めていくのが、組織における創造性の原点である。組織の中の人間 がどう変化を捉えて、内部に発信し、それをトップのリーダーがどう決断す るのかが大事だと思う。

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

組織は、経営のビジョンや戦略がデザインされ、それが個人へと落としこま れるものと考えているので、「ティール組織」(*2)には反対の立場である。 とはいえ、社員と気持ちを通わせることはとても大事なので、自社では毎月 の給与明細袋に自分が考えていることや気持ちを「絵」で描いて社員に渡し ている。また、ビジョンや、理念はどんどん進化するものであり、リーダー にとっては、現場の情報が大事である。そして現場は外からの情報が大事で あるため、企業は情報とその流通をデザインする必要がある。

*2『ティール組織』(フレデリック・ラルー [2018] 英治出版) では、新たな組織 モデルとして、個々に意思決定権があり、ビジョンや事業などが「社員の意思」を 重視して変化するような組織を「ティール組織」と呼んでいる。

Q4 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

ミッションを部署や役割ごと、人ごとに分けて価値共有をすることが大事。 組織とは、価値を共有し、同じことを実行し、達成するためにできているた め、リーダーにどう情報が流れていき、リーダーが何をどう判断するか、つ まりリーダーの創造性が重要となる。また、上のリーダーと中間のリーダー の対話が必要で、そこで価値共有がなされていないと、現場は上から下りて きたコンテキストなしのコンテンツだけで、ミッションを背負うことになり、 「売上目標」くらいしかすべきことを自覚できなくなってしまう。

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

企業を越えた Shared Value =価値観の共有が大事であり、そのためにも 企業が外に対してどんな情報を共有するかというデザインとシステムが求め られる。たとえば Slack もそうした IT プラットフォームの一つである。ま た、今後は専門家たちがそれぞれ組織を出て、活躍していく社会で、企業は その人たちと、どう仕事をつくってやっていくかという課題がある。 社会全体でみると、産業の種としてのベンチャーをもっと育てていかなけれ ばならない。淘汰(とうた)されて残っていくものが未来をつくるので、そ の種を多く芽吹かせておかないと、未来はつくれない。

言語解析に基づくインタビュー要旨

宇治 則孝

一般社団法人 日本テレワーク協会 名誉会長 / 公益社団法人 企業情報化協会 名誉会長

Q1. 仕事における創造性とは何か

有益かどうかはわからなくても、前例にとらわれずに、まずは新しい発想、 新しい展開を考える。そのうえで、うまく使う方法を試していくことである。

Q5. 多様性は創造性を高めるか

多様性は創造性を高める。多様性があると、多面的な考え方が出てくる。多 様性には、年齢、性別、あるいはキャリアや専門分野などさまざまある。会 社の生え抜き人材だけではなく、中途採用でいろんな方が入ってくるという のも、非常に創造性を高める大きいポイントになる。なお、オープンイノベー ションとよくいわれるが、「好きな人はみんな来てください」というオープ ンコラボレーションと、「コラボレーションはするが、あなたとだけやります」 というクローズドコラボレーションと、両方ある。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

自分の組織や役職の外との接点を持つことが大事である。左脳で考える論理 型と、ワイガヤ的コミュニケーションから右脳を活性化させるインスピレー ション型、それぞれの型をうまく使いミキシングするのが有効な方法だろう。

Q6. 対話は創造性を高めるか

対話は創造性を高める。ただし、対話と会議は違う。よい対話は聞く力が重 要で、そこからいろいろなことを吸収することが創造性につながる。 また、オフィスはコミュニケーションのためにあり、対話力を鍛える場でも ある。月曜から金曜まで在宅勤務などでコミュニケーションがないとすれば 創造性は高まらない。かといって、月曜から金曜まで毎晩飲み二ケーション というわけにもいかない。対話を誘発するのがオフィスあるいはコワーキン グスペースである。

Q3. 組織の創造性とは何か

新しいもの、新しいことを生み出す力が、組織の創造性である。それは、構 成員のやりがい、別の言葉でいうとモチベーションを高めることである。

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

ビジョンや戦略をつくる際に、現場の声や意見を聞いたり、ビジョンを徹底 するために対話するということはある。その際に、多様性あるいは創造性が あるとよりよいビジョンにしていけるだろう。ただし、大企業の場合は、ビ ジョンや戦略策定においては、ベンチャー企業ほどは現場の創造性が加味さ れていないように思う。

Q4. 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

自由にやれること、しがらみがないというのが、ものすごく重要である。 企業の代表を務めていたときに、課長レベルの社員を別会社としてベン チャーの社長に抜擢し、自由にやりなさいと任せた結果、上場するまでに成 長したことがある。また、会社にはさまざまな組織があるが、大きなテーマ を扱うのであればプロジェクト制をとるのがよい。

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

1番目の課題は人材を大切にし、確保することである。2番目はデジタルト ランスフォーメーションの流れを自社にどう埋め込み、活用するのかである。 そして3番目がイノベーションである。

人材に関連して、柔軟な働き方という制度としてテレワークはいいだろう。 ただしテレワーク制度は、自律的な働き方ができない人に適用すべきではな い。それぞれの適性に応じたマネジメントをすべきということである。

(2018年10月4日実施) (2018年10月5日実施)



前野 隆司

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 教授



Q1. 仕事における創造性とは何か

改良型の創造性と、革新型でゼロからの創造性がある。一般論として、全体 を統計的にみると、幸せな人は創造性が高い。芸術における創造性は特殊な 才能であり、普通の人と違うために、すごく生きにくくて不幸になるといっ たようなこともあるが、その特殊な状態が新しい芸術を生み出す面もあると 思う。

Q5. 多様性は創造性を高めるか

先行研究には、「多様なチームは、1人よりも創造性が高まる」というものや、 「協調性の高い人が多いと、創造性が高まる」という研究などがある。また、 女性が多いほうが創造性が高い。

多様でダイバーシティとインクルージョンがあるような働き方のほうが、 ニーズ重視型のものをつくるような創造性は高まるというのが、一般的に知 られているところである。

シーズ主導型で 1 人で深掘りしていけるような技術シーズの研究の場合は、 多様性が要らないといえるのかもしれない。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

挙げられる。そして幸福度が高い人は創造性が3倍高いという研究結果が あることから、幸福度を高めるのも 1 つである。幸福度を高める要因には 感謝をすることや、やりたいことをみつけるなど、数百の項目がある。 古代ギリシャの定義によれば、幸せには「楽しい」という快楽追求型の短期 的な幸せ(ヘドニア)と人生の有意義さというような長期的な幸せ(ユーダ イモニア) がある。現代の心理学におけるウェルビーイング研究では、両方 の相関が高いこともわかっている。したがって、仕事が楽しいというヘドニ アをよく感じている人は、人生も幸せであるというユーダイモニアの確率が 高いとはいえる。一方で、仕事はつらいこともあるけど、絶対乗り越えられ ると思って頑張っている、というようなユーダイモニアの幸せもある。

まず、デザイン思考やシステム思考などのツールや手法を学び、使うことが

Q3. 組織の創造性とは何か

「組織の創造性」という言葉は初めて聞いたが、定義するとしたら、組織と して新しいことを生み出す力だといえるだろう。

Q6. 対話は創造性を高めるか

対話とは、傾聴したり、批判を保留したり、自然な声を出したりなど、殻に こもりがちな状態からオープンな状態になるために必要なやり方を指すもの である。したがって、対話と議論とは違う。オープンにみんなが対話をする ことができると、それぞれの多様性がより生きるので、その結果、創造性が 高まるといえる。したがって、議論と対話は意識して区別するほうがよい。 なお、ここでいう対話とは、アイザックスによるダイアログ(*1)の条件 を満たすものを指している。

*1. アイザックスによれば、対話とは単に話すことを意味する会話とは異なり、共に 考え解決を導くものを指す。また、対話には聞く、敬意をはらう、保留する、発声す るの4つの能力が必要であるとされている。(参考文献: William Isaacs[1999] "Dialogue: The Art of Thinking Together" Crown Business)

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

トップダウンで「俺に付いてこい」型というような経営者であれば、影響を 受けないだろう。ボトムアップ型の経営をしている人にとっては、強い影響 を受けるのではないだろうか。

幸福度からいうと、トップダウンだと幸福度が下がるため、構成員の多様性、 対話、創造性を生かしたほうがいいだろうとは思う。しかしそれによって企 業が儲かるかどうかというのは、やはり企業の形態によるものである。トッ プダウンとボトムアップのバランスをどう取りつつ、オープンなネットワー ク型の時代に、うまくボトムアップを生かすかということがやはり重要なの ではないか。

Q4. 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

組織論におけるさまざまな要因があるため、研究をしないと何とも言えない が、個々人のモチベーションを上げるためのいいチームワークとか場づくり など、あらゆることが関係するだろう。いいオフィスをつくること、オフィ スの配置も効くだろうし、チームの多様性を高めたり、研修で教育したり、 オープンイノベーションの機会を持つなども創造性を高めるだろう。 イノベーションが起きないと言っている組織は、みんながつまらなそうにし ていて、よくない雰囲気ということもある。組織の状況は影響するだろう。 幸せも効くかもしれないが、スキルアップのような教育のほうが、より効く かわしれない。

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

アメリカなどでみられるイノベーティブな会社は、幸せな働き方を採用して いるし、そのほうが、創造性のためにもいいのではないかと思う。また、短 期的に見て無駄だと思えるようなアイディアや雑談などにおいても、たくさ ん出しておけば長期的にサステナビリティあるいは幸せの観点では、無駄で はないということがある。日本で幸せな会社をみていると、中小企業からよ くなり始めているなと思う。一昔前は、大企業に行けなかった残りの人が中 小企業に行っているという劣等感のようなものがあったが、中小企業の一部 がものすごくうまく幸せな経営をし始めていて、利益もちゃんと出ているし、 サステイナブルでいいじゃないかと見直されている。その要素をどう大企業 に取り入れるかを考えることに、可能性があると思う。

(2018年10月11日実施)

言語解析に基づくインタビュー要旨

ドミニク・チェン

早稲田大学 文学学術院 表象メディア論系 准教授

Q1. 仕事における創造性とは何か

創造性と関連する研究として、西洋のウェルビーイング (Wellbeing) 理論 がある。そこでは、自律性(Autonomy)という概念がすごく大事であり、 自己決定がどれだけできるかが重要だとされる。その一方で、自律性につい ては、最近の生物学と物理学において、生命と非生命を分けるものは何かと いう議論や人工生命という領域に重なるところがある。人間社会における自 律性のボトムアップにある原理として生命性というものが先にあると考えて いる。創造性という概念自体、20世紀の近代西洋を引きずっているという ことを考えている。つまり、この個人の創造性という能力のようなものは、 広く社会でみんなそう思わされている、人工的なものである。創造は、本来 ある然るべき状況がその人に訪れて、然るべきタイミングで、然るべき関係 性の中に放り込まれたら、自然発生するようなものなのではないか。

Q2. 仕事における創造性を高めるにはどうすればよいか

創造は、自然発生するものとして捉えるのがポイントである。創造=クリエ イションは唯一神の創造を意味し、クリエイティビティは非常にキリスト教 的な文脈が強い。地中海の古代ギリシャの世界では、クレアーレという言葉 があり、それがクリエイトからクリエイティビティにつながっているが、よ り古い語源をたどっていくと自然発生、もしくは自然という意味がある。さ らに、クレアーレの対義語は、ポジティブであるのが面白い。これは合意を 経たという意味である。だから、人間が頑張って何かを成し遂げるというこ とがポジティブで、その対にあるのが、自然である。仕事におけるクリエイ ティビティもこうした観点から、新たな指標を試せると面白いのではないか。

Q3. 組織の創造性とは何か

『謎床』(*1) という共著書において微生物の世界について書いたのだが、 ぬか床には微生物がたくさんいて、実は、ある意味大きな会社に近いかもし れないと感じる。微生物のアウトプットとして発酵が進み、ぬか床を混ぜる とガスを放出したり、いきなり活性化したりする。自然発生的であり、でも 微生物という自分が当事者であり、自分が何かをしてる感と、勝手に存在し てる感が、バランスがすごく気持ちよい。人間関係も同じなのではと思う。 いいぬか床を育てて中に野菜を入れると、放っておくだけでおいしいぬか漬 けができあがる。でも実は、ぬか床の中にいる何兆匹という菌たちもおいし く野菜を食べた結果として、乳酸が残ってこちらに返ってくるという、コミュ ニケーションモデルになっている。それは微生物が勝手にやっていることで、 一方的に制御しようがないほど複雑な設定になっている。

*1. 松岡正剛 / ドミニク・チェン [2017] 『謎床: 思考が発酵する編集術』 晶文社

Q4. 組織の創造性を高めるにはどうすればよいか

組織のメンバーのウェルビーイングの測定ということでは、Fringe81 社が 提供する「Unipos (ユニポス)」(*2) という社員同士でピアボーナスを発 行しあえるサービスがある。月締めで、誰がどれぐらいの割合でポイントを 持っているかにより、会社がプールしている金額から毎月社員にボーナスが 支給される。経営陣が決して見えない現場でのポジティブな心の交換が可視 化でき、実際にそれが報酬として支払われるという仕組みになっている。創 造性についても同じような構造で捉える仕組みが必要なのではないか。

*2. Unipos サービスサイト

Q5. 多様性は創造性を高めるか

ポリティカル・コレクトネスの限界を乗り越えないといけない。いいものだ と決まってるものとして思考停止してしまうのではなく、どうして多様性を 人間関係において、また社会として必要とするのかということを、共有でき る前提をつくっておかないといけない。ぬか床では、乳酸菌が善玉で、グラ ム陰性菌が悪玉と一般的にいわれているが、実はこのグラム陰性菌がいなく なると全体のバランスが取れなくなり、熟成した香りを醸し出すことができ なくなる。邪魔だと思っていたものが実は必要なこともある。

また、経験の多様性でいうと、ノーベル賞をとるような研究者たちが、サイ エンスの世界で継続して成果を上げ続けるには、45歳までに5本以上の傑 出した論文を書いていること、平均5.5回は研究エリアを大胆に変えるこ とだという研究もある。

Q6. 対話は創造性を高めるか

対話ができないと仕事はできない。そもそも対話という概念自体がインディ ビジュアルを対立させる発想である。ダイアログは、AとBが別人格であ るという前提であるが、実はここに文化的バイアスがある。日本語は、個と 個が順番交代にターンテイキングして話すのではなくて、一緒にフレーズを つくっていく「共話」という特徴がある。

また、リスクを計算できる人と、不確実性を受け入れる、積極的に受け入れ る人という2つのグループに対する研究では、不確実性を受け入れられる 人のほうが協力関係を築きやすく、耐性が強いのだという。対話で正しい答 えを出すよりも、間違えてもよいので雑談しながら共話モデルで会話すると いうこともよいのかもしれない。

Q7. 多様性・対話・創造性は、組織のビジョンや戦略にどう影響するか

"Don't manage but obey" (管理をせずに、従う) という姿勢が求められ ているといえるのではないか。ぬか床もコントロールではなくコミュニケー ションである。マネジメントをすると、マネジメントされる側のウェルビー イングが下がるということもある。社員の自律性や主体能動性を損ねてまで、 経済システムの中だけの評価を求めるということ自体の価値がなくなってき ている。社長が頑張ってノンマネージメントしているというよりは、社員同 士の自然の生態系がインストールされているから、マネジメントが必要とさ れなくなったという事例として Unipos (Q4の*2参照) の導入例がある。

Q8. 企業経営における課題とこれからの未来に必要なものは何か

ネガティブを最小化しようとするのが、一般的なマネジメント思考であるが、 それでは、行き着けるポジティブの最大値も減ってしまうのではないかと思 われる。つまり常に正解を求めることによって、その正解を上回るクリエイ ティブな飛躍にたどり着けなくなる。リスクヘッジではなくて、不確実性を どうやったら受け入れやすくなるかということが重要ではないか。

そのためにもハイブリッドに和洋折衷で考え、バランスを見て評価したり議 論することが求められる。ネガティブなことも起こるけれど、それを排除せ ず、どう自律性と自分と他者のウェルビーイングを含めて、この場を維持し 続けられるのかということを、経営者だけではなく、構成員がそれぞれ考え、 そのために寄与しようとする志向性が大事だと思う。

(2018年10月12日実施)

本調査研究の推進にあたり、アンケート回答ならびにインタビューへのご協力をいただいた、多くの皆様への感謝の意をここに表します。

また、この研究成果の公表および今後も創造性研究の継続・推進により、企業組織における創造性向上の重要性に対する社会の理解を促し、国内企業の競争力強化やイノベーション促進に寄与してまいる所存です。

CHANGE_CREATIVITY 組織の創造性変革に向けた調査研究プロジェクト メンバー一同

<研究代表者>

大橋 一広(株式会社イトーキ 先端技術研究所 所長)

小林 奈穂(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)

<研究担当>

福山 春夫 (株式会社イトーキ 先端技術研究所 基礎研究企画室 室長)

関川 博之 (株式会社イトーキ 先端技術研究所 基礎研究企画室)

凌嘉良(株式会社イトーキ先端技術研究所先端技術研究室)

葛谷 正明(株式会社イトーキ ワークスタイル研究所)

水谷 悠紀(株式会社イトーキ ワークスタイル研究所)

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 講師 / 主任研究員)★

佐相 宏明(国際大学グローバル・コミュニケーション・センター リサーチアシスタント)★

彌永 浩太郎(国際大学グローバル・コミュニケーション・センター リサーチアソシエイト)★

中西 崇文(国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 准教授 / 主任研究員)☆

岡田 龍太郎(国際大学グローバル・コミュニケーション・センター リサーチアソシエイト)☆

株式会社イトーキ・国際大学 GLOCOM 共同研究成果レポート 2019 CHANGE_CREATIVITY 特集 組織の創造性変革を考える

編集·制作進行 小林 奈穂·小笠原 豊

発行人 前川 徹·大橋 一広·川島紗恵子

発行日 2019年3月31日

発行所 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

〒 106-0032 東京都港区六本木 6-15-21 ハークス六本木ビル 2F

URL: http://www.glocom.ac.jp/

TEL: 03-5411-6677 FAX: 03-5412-7111

E-mail: inquiry-glocom@glocom.ac.jp

印刷·製本 株式会社 紙藤原

校閱·校正 川崎 葉子

表紙デザイン 渡邊 英弘(マカイラ株式会社)