

# 従業員のチーム創造性を支える行動における仮説構築 ～事業アイデアソンのプロセス分析～

\*佐藤徳紀

ベネッセ教育総合研究所

稲水伸行

東京大学大学院経済学研究科

要旨：企業において、近年の働き方の変化に合わせたチームでの創造性の発揮に注目が集まっているが、そのプロセスの複雑さの観点から議論の余地がある。そこで、企業内で行う事業アイデアソンにおけるチーム議論を分析した。結果、アイデアの発想および精緻化のフェーズにおいて、コアコンセプトの生成に成功したチームが議論を活性化していた。

キーワード：チーム創造性、事業アイデアソン、アイデア生成、アイデア精緻化、コンセプト生成

## 1 はじめに

世界経済フォーラム「Future of Jobs Survey 2020」によれば、調査参加国の雇用者が2025年に向けて注目しているスキルの第5位は「創造性」であり、従業員に必要な能力として認識されている[1]。企業組織でのチーム創造性の重要性が高まるなか、近年、リモートワークの広がりもあり、勤務地に縛られず、複数の組織に所属しながらプロジェクト型で働くことも増えている[2]。こうした新しいチームには、いかに創造性を発揮すべきかが問われている。しかし、チームで協働しながら課題解決のアイデアを考え、実現していくプロセスは、個人で行うよりも複雑であることが指摘されている[3]。

本研究では、オンラインでの事業アイデアソンを実施し、チーム創造性の発揮のプロセスを探索的に分析し、仮説を構成することを目的とした。

## 2 先行研究

### 2.1. 創造性の定義

Runcoら[4]によれば、初めて標準的な定義をしたStein[5]を参照すべきとしており、(1)社会的判断によりあるグループにとって有用性がある、(2)

既に存在するものの再結合による成果物には新しい要素（独創性）が含まれる、(3)個人的な創造性と歴史的な創造性を分離する必要がある、の3観点から創造性を捉えた。また、チーム創造性は、組織的創造性の定義をしたWoodmanら[6]による、「複雑な社会システムの中で協働する個々人が、価値のある有用で新規性のある製品、サービス、アイデア、手順、プロセスの創造」と定義した。

### 2.2. アイデアの生成と精緻化

アイデアの具現化について、創造性とイノベーションに関する論文のレビューを行ったPerry-Smithら[7]によれば、社会的ネットワークが創造性やイノベーションに影響を与えている議論の不整合さに対して、表1の4段階の整理を提案した。本研究で該当するのは生成および精緻化の段階と捉え、分析観点として参考にした。

表1：アイデア具現化の4段階

段階	必要なこと	社会的ネットワーク
生成	認知的柔軟性	弱い紐帯（の数）
精緻化	支援	強い紐帯（感情的繋がり） （借用した）ストラクチャー
擁護	影響と正統性	アルホール
実現	共有ビジョン	（リーチを伴う）閉鎖性

### 2.3. リサーチ・クエスチョン

上記より、本研究では「アイデア生成および精緻化の段階において創造性を発揮しているチームの特徴的な行動はどのようなものか」を以下の方法で調査した。

## 3 調査方法

### 3.1. 事業アイデアソンの実施概要

2021年2月1日～3月12日の期間で、参加者12名を対象に事業アイデアソンを実施した。全日程はオンラインで開催され、2月1日の前半をテーマに関する専門家からのインプット、後半を同じチームメンバーの顔合わせと議論をする時間とした。2月2日～3月11日までを各チームが個別に議論をする期間とし、再び参加者全員が集まる3月12日にチーム議論の結果を評価者に対してプレゼンテーションをする機会を設けた。本調査では、領域を横断した新規事業のコラボレーションを想定し、「宇宙事業」に関する専門家を招聘したうえで、「宇宙×教育」をテーマとした事業アイデアを検討するものとした。

### 3.2. 参加者のチーム構成およびチーム議論

参加者は「宇宙事業」を新規事業として検討している企業X社、「教育事業」に関係する企業Y社からそれぞれ6名ずつ募集し、2社が半々となるようにチーム分けを行った。参加者の属性は、X社は研究職2名、人事1名、技術職3名、Y社は営業職1名、企画職5名であり、同職種メンバーが同じチームにならないよう配慮した。

チームでの議論を追跡分析ができるように専用のチャットツールを用意し、参加メンバー内のコミュニケーションはそれを用いてもらった。また、オンラインの打ち合わせも、会議ツールを用意し、会議は自動で録画されるようにした。

### 3.3. アンケート調査

期間中の参加者の認識の変化をみるために、事業アイデアソンの実施に合わせて、参加前の1月下旬、2月1日終了後、中間地点の2月下旬、3

月12日終了後の計4回のアンケート調査を行った。項目のうち、本稿では以下3項目を示す。

#### 3.3.1. 心理的安全風土

心理的安全はEdmondson[8]によれば「チームが対人的リスクに対して安全という共有された信念」であり、チーム状況の認識を知る意図で調査項目に引用した。今回は、Liangら[9]の尺度を日本語訳した宮島[10]が示す、職場の心理的安全風土に対する知覚の5項目を7件法で測定したものを心理的安全風土のスコアとした。

#### 3.3.2. ワーク・グループ・サポート

チーム内の関わり合いを見るためにAmabileら[11]が開発したKEYS尺度のうち、Work Group Support次元8項目を7件法で測定し、ワーク・グループ・サポートをスコアとした。

#### 3.3.3. アイデアの変化

また、チーム内でのアイデアの変化の認識を見るために、「議論を経てアイデアが変化したか」について5件法で回答を求めた。

### 3.4. アイデアの創造性の評価

3月12日に行われたプレゼンテーションは、Y社の経営層2名、新規事業に多数の実績がある評価者2名、領域専門家1名の計5名により評価が行われた。アイデア評価には、広く知られているAmabile[12]が提案したCAT (Consensual assessment technique) を用いた。対象となる領域をよく知る評価者が、予め基準を持たずにアイデアを評価し、多くの評価者が創造的だと判断したものを創造的だと評価する方法であり、今回は先行研究[13]を参考に、新規性と有用性について3件法で回答されたものをスコアとして用いた。

### 3.5. インタビュー調査

アイデアソン実施後、3月下旬～4月上旬にかけて各チームにグループインタビュー調査を実施した。インタビュー内容の逐語録をテキストに書き起こし、インタビュー対象者に内容の確認が取れたものを用いた。そして、逐語録のテキストに対してコーディングを行なった。

## 4 調査結果

### 4.1. アイデアの評価

評価者 5 名のうち各チームを比較して最もスコアが高い回答者数は、チーム A は 1 名、チーム B は 1 名、チーム C は 1 名であり、残り 2 名は A、B、C とともにスコア平均に差がなかった。ただし、チーム B は新規性 1 点、実用性 3 点であり、新規性と実用性がともに 2 点であるチーム A、C とは異なった。また、インタビュー調査においても、チーム B は他チームと異なり、アイデアソン終了後にもチーム議論を継続していた。そこで今回は、持続的にチーム創造性を発揮している可能性があるチーム B に特徴的な行動に着目して分析した。

### 4.2. アンケート分析によるチームの特徴

表 3 に、各チームの 3、4 回目のスコアのチーム平均値を示す。チーム B では、3 回目の心理的安全性風土のスコアが最も高く、他チームと同様に 4 回目に向けて減少したが、比較的減少幅が少なかった。ワーク・グループ・サポートの回答はチーム B、C において 3、4 回目の回答で増加しており、議論によるアイデア変化は、チーム B が最もスコアが高く、3、4 回目で継続していたことがわかった。心理的安全性や動機付け、支え合いをするなかで、継続的なアイデアの変化に向けてチーム全体で取り組んでいたことがわかる。

### 4.3. インタビュー分析による各フェーズの行動

インタビューテキストをコーディングした結果を表 4 に示す。「生成フェーズ」では、チーム B は、拡散型発散のなかチームの共通認識として「これこれ」感がある（「これだ！」とある種の確信を持てるような）アイデアが出ており、それを基礎として深掘りをしていくアイデア出しが行われていた。一方、チーム C は拡散型発散や深掘り型発散はあるものの「これこれ」感のある共通認識はなく、また、チーム A は個人個別のアイデア出しが目立つ議論となっていた。

「フェーズの切り替え」では、チーム B は意図的な生成から精緻化への切り替えはなかった

が、チーム A がタイムプレッシャーを感じながら雰囲気として切り替えをしており、認識のずれを多く感じていた。チーム C は、チーム A ほどではないが同様の傾向であった。チーム B は自然な切り替えのなかでゴールを意識しながら、最も多くアイデアの振り返りや整理を行っていた。

表に示していないが、「精緻化フェーズ」ではチーム B は自然な切り替えのなかで精緻化をしていたが、チーム A は切り替えを意図した上でアウスヘーベンの思考および絞り込み思考をしていたことが特徴であり、チーム A、C に共通的な特徴は包含的思考による精緻化であった。

表 3：各チームのアンケート結果

調査項目	A		B		C	
	3回目	4回目	3回目	4回目	3回目	4回目
心理的安全性風土	5.95	5.30	6.67	6.60	6.35	6.20
ワーク・グループ・サポート	5.75	4.78	6.83	7.00	6.03	6.34
アイデア変化	4.25	3.25	4.33	4.33	4.25	4.00

表 4：各段階のインタビューのコーディング結果

生成フェーズ	A	B	C
拡散型発散	3	4	8
深掘り型発散	1	1	7
「これこれ」感	0	2	3
個人個別のアイデア出し	4	0	2
フェーズの切り替え	A	B	C
「雰囲気としての切り替え」型	5	0	2
認識のずれ	17	0	0
タイムプレッシャー	9	0	4
「自然な切り替え」型	0	1	1
アイデアを振り返り整理	0	6	1
ゴール状態を意識した行動	5	3	0

## 5 議論と結論

本研究では、調査を通してチーム創造性につながるチーム内の行動を分析した。チーム B に特徴的なのは、アイデア生成段階でコアコンセプト

生成が行われた点にある。これは、チームの心理的安全やサポートに支えられながら、アイデアの生成や精緻化を自然に繰り返し磨くなかで生成されており、その協働自体がチーム創造性を高めている様子がうかがえた。チーム創造性を支える行動として、早めのコンセプト生成が重要であると考えられる。先行研究[14]においても、創造的な問題解決においてコンセプト生成が重要であるという点は一致する。今までビジネス上においてもコンセプト生成が重要であることは指摘されていたが、チーム創造性につながる具体的な行動との関係性に言及した点が、本研究での新規性であると考えられる。しかし、その分岐点となるコンセプト生成がなぜ発生したのかについては明らかになっていないため、更なる分析が必要である。

最後に、X社、Y社の参加者および協力者に謝意を表す。また本研究は、東京大学大学院経済学研究科の倫理審査の申請を行ったが、参加者への影響が少ないとの判断から審査は省略された。

## 参考文献

- [1] World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2020 | World Economic Forum, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (accessed Aug. 28, 2021).
- [2] M. Mortensen, M. R. Haas (2018) Perspective—Rethinking teams: From bounded membership to dynamic participation, *Organization Science*, 29, 2, 341-355.
- [3] J. Griffiths-Hemans, R. Grover (2006) Setting the stage for creative new products: Investigating the idea fruition process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 1, 27-39.
- [4] M. A. Runco, G. J. Jaeger (2012) The Standard Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, 24, 1, 92-96.
- [5] M. I. Stein (1953) Creativity and Culture, *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 36, 2, 311-322.
- [6] R. W. Woodman, J. E. Sawyer, R. W. Griffin (1993) Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18, 2, 293-321.
- [7] J. E. Perry-Smith, P. V. Mannucci (2017) From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey, *Academy of Management Review*, 42, 1, 53-79.
- [8] A. Edmondson (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, 2, 350-383.
- [9] J. Liang, C. I. C. Farh, J. L. Farh (2012) Psychological antecedents of promotive and prohibitive Voice: A two-wave examination, *Academy of Management Journal*, 55, 1, 71-92.
- [10] 宮島健 (2018) 残業規範知覚と意見表明との関係における心理的安全風土の調整効果, *組織科学*, 52, 2, 4-17.
- [11] T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron (1996) Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39, 5, 1154-1184.
- [12] T. M. Amabile (1982) Social psychology of creativity: A consensual assessment technique, *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 5, 997-1013.
- [13] 矢本成恒, 北原康富, 樺田貴史 (2019) 製品開発のアイデア創造における非専門家の活用の有効性の研究, *開発工学*, 39, 1, 65-68.
- [14] K. Dorst, N. Cross (2001) Creativity in the design process: Co-evolution of problem-solution, *Design Studies*, 22, 5, 425-437.