

社会人メンターによる大学生チームの創造性の促進

*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：近年、大学生がチームで取り組む問題解決型の学習が増えており、社会人がメンターとして関わるケースも増えている。本調査では、オンラインで行われた問題解決型学習のプロセスにおいて、大学生チームはどのような困難を抱え、社会人の関わりが創造的な課題解決をどのように促進するのかを、事前・事後のインタビュー調査により分析した。その結果、アイデアを生成してから実行するまでの段階で、大学生チームの課題およびニーズがみられ、ニーズに合わせた社会人の関わり方が行動を促進していた。

キーワード：大学生、問題解決型学習、チーム創造性、社会人、支援

1 はじめに

現在の新学習指導要領における「主体的・対話的で深い学び」[1]で示されているとおり、他者との協働により答えのない問題に対して創造的に解決する力の育成が求められている。そして、プロジェクト・ベース・ラーニング (PBL) などの課題解決型学習に代表される、チーム協働を通して、解を見出す学習機会が増えている[2]。その学習過程は、問題解決のアイデアは常に発展可能性を持っていることから、創出されたアイデアを発展させ続けること自体が学びであるとされている[3]。一方、企業組織では、複雑な社会システムの中で協働することで新しい価値ある有用で新奇性のある商品やサービスの個人やチームでの創造性の重要性が高まっている[4]。また、近年の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[5]。しかし、チーム協働による課題解決のプロセスは、個人で行うよりも複雑であり[6]、チーム創造性を促進する支援の方法の解明が求められる。

本研究では、一般社団法人 Future Skills Project 研究会（以下、FSP 研究会）[7]がオンラインで開催した「人を巻き込む企画&実践講座」

において、所属の異なる「大学生チーム」の創造的な課題解決（チーム創造性）がチームを支援する「社会人メンター」の関わりにより、どう促進されるかを調査した。結果として、オンラインでの多様なチームの創造的なプロセスにおける、効果的な支援について明らかにしたい。

2 先行研究

2.1. 創造性発揮の4つのフェーズ

創造性とは、斬新で有用なアイデアや問題解決策を生み出すことである[8]。創造性とイノベーションに関する論文レビューを行った Perry-Smith ら[9]は、表 1 のように、社会的ネットワーク

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）
擁護	影響と 正統性	（借用した）ストラク チュアルホール
実現	共有 ビジョン	（リーチを伴う） 閉鎖性

ークが創造性やイノベーションに影響を与える関係性を4段階に整理した。例えば、生成フェーズでは「認知的な柔軟性」が要求されるのに対し、精緻化フェーズでは「感情的なサポートや建設的なフィードバック」が必要とされ、「アイデアの生成・精緻化のジレンマ」と指摘している。本調査では、社会人メンターの支援が各フェーズのジレンマを乗り越えるうえで、どのように影響するのかを調べるため、各段階の観点で分析する。

2.2. 社会人メンターの支援行動

本講座では、大学生が所属の異なるチームメンバーと顔を合わせてから関係性を作り、講座最終日でプレゼンをするまでの期間、社会人メンターは様々な場面において大学生に関わる。社会人メンターはチームメンバーではないがチーム担当として、チームメンバーの一員のように支援を行う場面も想定される。例えば、停滞した状況をリーディングしたり、目的や役割を代わりに明確にしたり、あるいは、コーチングに近い関わりで大学生メンバーの行動を促進する役割を担うことが考えられる。

チームにおける創造性に関する研究においても、支援 (helping) に関する研究が注目を集めつつある。例えば、Fisherら[10]は、あるデザインファームを対象に、プロジェクトチームとそれの企業内支援者の関係について探索的に明らかにしている。しかし、対象企業や状況の特殊性もあり、チームの創造性の効果的な支援についてはまだ十分に明らかになっていないのが現状である。

2.3. リサーチ・クエスチョン

本研究では、特に、大学生チームの創造的な問題解決 (チーム創造性) において、社会人メンターの関わり方が与える影響に着目し、以下をリサーチ・クエスチョン (RQ) に置く。

RQ: 社会人がいつ、どのように支援行動をすることで、大学生の創造的な問題解決 (チーム創造性) が促進されるのか。

3 調査方法

3.1. 調査対象の講座の構成

調査対象の講座は、2021年8月27日～12月18日の期間、大学1年生20人を対象に、基本的にオンラインで行われた。内容は、国連が提唱するSDGs[11]から学生チームが関心のある課題を選択し、解決案を企画・実行するものである。学生は複数の大学を通して募集、一定の基準でスクリーニングが行われた。その後、任意に組み合わせた4名チームに社会人メンターが2名付き、アイデアの生成から実行までを支援する。社会人メンターは、複数の企業の管理職や大学で指導経験が長い方など、対人経験が豊富な方に依頼した。

講座は、表2に示す流れで実施した。まず、8月27日から29日の期間はオンライン合宿として、講座の目的や主旨などに関するレクチャーを受講後、チームで議論を始める。その3日間のなかで、社会人メンターに向けて発表するアタックセッションと呼ぶ機会が3回あり、その際にチームで考えた企画アイデアの生成と精緻化をしてい

表2: 講座のスケジュール

時期	内容	段階
8月27日～29日	レクチャーの受講 → チームでSDGsの課題	生成 精緻化 擁護
	選択し、解決アイデア を出す → 社会人メン ターに向けた発表/アタ ックセッション 3回 → 合宿最終プレゼン → 担当メンター決定	
9月1日～11月30日	オンライン合宿で最終 決定されたアイデアを 実行	(生成) (精緻化) 擁護 実行
12月18日	期間内の活動内容をブ レゼンし、コメントを もらう	擁護

く。合宿最後にその時点での企画をプレゼンした後、担当のメンターが決まる。次に、合宿終了後、9月1日から11月30日までのチーム議論・行動の期間では、合宿で発表した企画を実行するにあたり、更にアイデアを磨き上げ（精緻化）、社会人メンターや関係者を巻き込むためにアポイントを取り、プレゼンを申し込む。その過程で試行錯誤するなか、支援を取り付ける壁を乗り越え（擁護）、具体的な行動に落とし込んで企画を実施する（実行）。最後に、12月18日の最終発表の機会を通して、これまでの活動に関するフィードバックや気づきを、大学生自身の学びや成長につなげる機会とする内容である。

3.2. インタビュー調査

期間中の参加者の認識の変化をみるために、講座の実施に合わせて、第1回目はオンライン合宿直後の9月13日～23日、第2回目は最終発表のプレゼン後の12月6日～24日、各大学生チームとチーム担当の社会人メンターに対して、半構造化インタビューを行った。録音した音声はテキストに変換して分析した。

第1回目のインタビューでは、学生に「合宿における最終アイデアまでのプロセス、社会人メンターは目標を強調したか、強みを伸ばしてくれたか、様々な角度から問題を考えるようにさせたか、社会人メンターは常に援助を与えたか、他のアイデアもあったか、常にアイデアを改善したか」について聞いた。社会人メンターには、「チームに対する評価・援助を与えたか、どのように援助を与えたか、それによってチームの議論はどのように変わったか、強みを伸ばしそうとしたか、今回の目標や使命感を強調したか、メンバーのアイデアや提案に耳を傾けたか、メンバーのアイデアに対して、適切なものかどうかを問題にしたか、様々な角度から問題を考えるようにさせたか、社会人メンターの支持をもらうための行動があったか、どのような行動であったか」について聞いた。第2回目のインタビューでは、学生には

「アイデアの実行プロセス、社会人メンターはどのような関わり方であったか、大きい壁はあったか、壁にぶつかった時どんな行動をとったか」、社会人メンターには「アイデアの実行プロセス、メンターはどのような関わり方であったか、大きい壁はあったか、壁にぶつかった時どんな行動をとったか」について聞いた。

4 調査結果

合宿におけるアイデア生成の分析は、既に李[12]によって報告されている。ここでは、合宿以降の分析に絞って報告をする。分析の結果、合宿以降のプロセスは、大きく3つのフェーズに分かれることがわかった。1) 最初のアクションに至るまでのフェーズ、2) 壁にぶつかり乗り越えていくフェーズ、3) 最終目標に向けて実施をしていくフェーズである。以下では、各フェーズについて、学生が抱えている課題やニーズとそれに対応する社会人メンターとの関係性を中心に見ていく。

4.1. 最初のアクションに至るまでのフェーズ

このフェーズで学生の抱えている課題の一つ目は、「最初のアクションになかなか踏み出せない」ことである。ある種の非日常的な環境で、なおかつ短期集中的に行われていた合宿から、日常生活のなかで長丁場となる実践に向けたリズムをどのように作るのかがハードルとしてある。

「やっぱり合宿の期間と違って時間設定がされていないので、みんなが集まるっていう日程を決めるところから始めるっていうのが結構壁で。」(学生)

もう一つの課題は「社会人メンターに相談しづらい」ことである。この時期、合宿でアイデアは出たものの、どこから行動に移せばいいのかが見えない暗中模索の状況にも陥ってしまう。社会人メンターに何かを相談したいが、何を相談すればいいのかもわからない状況でもある。また、この時点での学生から見たメンターは、距離感があり、気軽に相談するには引け目を感じる存在でもある。

「一番初めは自分は神様みたい。すげえ上の存在みたいな感じで考えてたんですけど」(学生)

このフェーズでは、以上のような課題があるため、学生間及び学生と社会人メンター間に信頼関係を築くことが要請される。これら乗り越えるために、定期的な接触機会を作ることの意義は大きい。実際、多くのチームでは定期的なミーティングを設定するようになっていった。このことは、まず実践に向けたリズムを学生の側に作り出すことにつながる。また、何をどう助けてほしいのかわからない時に、半強制的にヘルプを出させる機会を作ることにもなる。そして何より、定期ミーティングの前後でメンバー同士が集まって議論、雑談をすることになる。メンバー同士での雑談は、強い関係性を築く助けになる。強い関係性があれば、不安を抱えながらも一緒にアクションに踏み出せるようになる。

「社会人メンターが抜けた後に、また、そのあと、何時間か話して12時回るみたいなことが結構あったりしたんですけど。そこでやっぱり3人で残ったりして、全然関係ない話とかもしたりしてたので」(学生)

ただし、社会人メンター側でも気をつけるべき点がある。まず、社会人メンター側から「下に降りる」ことをしなければ学生との距離感は縮まらない。この点、上手なメンターは、リアルも含めた雑談、SNSなどを通じたフランクなやりとり、個別のフォロー(個別のコミュニケーション)を行っていた。しかし、具体的な指示を出してしまうと、学生からは「答えを知っている人」と認識され、依存されてしまうので注意が必要である。特に、まだ対等な関係でないため、ちょっとしたコメントでも答えや指示として学生は受け取ってしまう可能性がある。

以上のようにして、実践に向けたリズムと、学生間及び社会人メンター・学生間の関係性が構築できれば、「最初のアクション(周囲を巻き込みな

がらアイデア実現に向けて動く最初の行動)」に弾みがつくことになる。

4.2. 壁にぶつかり乗り越えていくフェーズ

このフェーズで、学生は「最初のアクション」に踏み出す。しかし、ほとんど場合でうまくいかず、大きな壁にぶつかることになる。この壁にぶつかること自体が、その後のチームの行方を大きく左右する。まず、1回壁にぶつからなければわからない気づきが得られるからである。

「この人を巻き込むには熱意だけ伝えても駄目なんだってのが、やっとなんか実際アクションをして返ってきたリアクションで、すいません、何言ってるかわかりませんって言われて初めて、やっぱり何言ってるかわかんなかったんだ、これはっていう、その気づきがすごい大きかったのかなと思いますね。結構ショックだったみたいですね。」(社会人メンター)

このショックを伴う気づきをもとに、自分達のアイデアの根本に立ち戻って時間をかけて議論をすることが必要となる。安易に他のアイデアに逃げないことがポイントと考えられる。すなわち、このような議論を通じて、アイデアの根本は変わらない(変えない)が、周囲を巻き込むための異なるアプローチが見えてくることになる。

「全員に断られた時にどうやってそこから立ち直ったかっていうのは、結構その時に一回考える時間というか、そのバックアッププランを3人でしっかり考えたりとか、一回根本的に、そもそも自分たちがやりたいことって何だったんだろうとか、結構本質のことを考える時間が長かったりとかっていうのと。あとそこで自分たちがやりたいことはこの過程だよっていうのをじっくり話し合っ解決したみたいな感じですけど。」(学生)

そして、このような議論プロセスを経て壁を乗り越えるという経験をすることで、よりチームらしいまとまりが出てくる。目標とそこに至る道筋

や方向性を互いにイメージできるようになり、メンバーのコミットメントも引き出せるようになる。

「自分たちの考えの方向性が定まってからは、私たちの4人でも一つになれたというか、やっぱり方向性が決まるまでは結構ばらばらしてたりとか、それぞれ思うところが多くて、なかなか一つになれていないのかなっていう部分もあったんですけど、方向性が決まってからは、やっぱり一つの目標にみんなで向かうことができたので。」(学生)

このようなフェーズで、メンターとしてまずは学生にトライをさせる(背中を押すことで、挑戦をさせ、壁にぶつからせる)ことが必要となる。

「メンターさんがこういうアプローチすればこうなるよねっていうようなときでも、あえてそのまま突き進ませてくれたりとか挑戦とかもしてくれたので、けっこうそういう挑戦系とか、あと考えさせられたりとかっていうのが会議の大半でした。」(学生)

そして、壁にぶつかった後のチーム議論では、他のアイデアに目移りさせず、元のアイデアの根本的な部分に目を向けさせるように質問を投げかけながら、見守ることに徹する。議論は長時間に及ぶが、長い時間とにかく付き合うことになる。

「より自分たちがやりたいことを聞き出してくるスタイルだったことが多いのかなって、…。どんなことがやりたいの? とか、それが本当に自分たちの合ってることなの? とか、どういうアプローチしたほうがいいのか、とかっていう、こういう次のアプローチを常に考えさせてくれるっていうようなスタイルでしたね。」(学生)

その議論を経て、ゴールイメージを共有しながら、チームとしてまとまっていく。

4.3. 最終目標に向けて実施していくフェーズ

このフェーズでは、学生たちが目標の達成に向けて活動する。前のフェーズまでで、壁にぶつかり乗り越えてきたチームであれば一丸となって進

むことができる。ただ、長丁場になるため、目に見えた成果が出ないことへの不安や焦りからモチベーションを維持することが難しい局面も出てくる。

このフェーズにおいて、社会人メンターは学生たちがモチベーションを保てるように、特に、小さな成功体験を積み重ねることを意識して関わっていた。例えば、期待値のコントロール(企業での仕事経験をもとに、成功確率は数%なので失敗してもOKということを事前に話しておく)、目標に至るプロセスの見える化と中間目標の設定(最終目標の達成は先になるが、そこに至るプロセスとして具体的には何があるかを明確にする支援をした上で、中間段階の目標を達成したら褒める)、成長の認識と承認(合宿当初から比べた時の学生の変化を伝え承認する)、といったことを行っていた。

この頃から、社会人メンターと学生の関係にも変化が見られるようになってくる。社会人メンターは、一緒に伴走してくれる人、チームの一員・仲間という感じになってくる。ただし、チームによっては、学生と同様の「活動の分担者」として社会人メンターを見る場合もあれば、チームにおける「壁」として見ている場合もあった。前者が、メンターを戦力として見て頼ってしまう側面があるのに対し、後者は、学生が本当に自律的に活動できるようになっていると生じるようである。

「壁」には二つの意味がある。一つは、「壁打ちの壁」の意味である。学生の側から社会人メンターに意見をぶつけ、それに対して社会人メンターがコメントを返し、さらにそれに対して学生の側も対抗する、といったアクション・リアクションのサイクルがテンポ良く、素早く行われる。しかも、そこに妥協はなく真剣にやり取りが行われる。

「こうしていきいたい、こうしていきたいっていう自分たちの考えを持ち始めることができたので、そこからは、メンターから少し何かアドバイスいただいても、いや、ここは違うんですって重ねられたのかも。」(学生)

「どんな期間が迫っていたりとか、もう時間

が少ない中でもメンターの二人が、私たちが出した案だったり企画書だったりを見てくださったときに、妥協したりとかはなくて、どんなに時間がなくても、ここをもっと変えたほうがいいんじゃないかっていう改善点をたくさん出してくださったりとか、あとは、メンバーのみんなも、時間がなくても、これでいいんじゃない？ みたいな適当になったりとか、妥協するっていうのはほんとに少なかったかなって思うので、そういう部分がやっぱり自分ががんばれた理由だったかなっていうふうに思います。」(学生)

二つ目は、「防波堤のような壁」の意味である。社会人メンター自身がチームの1番の良き理解者であり、擁護者にもなるということである。

「他のメンターが来てる時とかは、いや、この子たちはこうしたいんですっていう感じで、ちょっと保護者的な立ち回りをしてくださったところがすごい安心感があって」(学生)

5 議論

5.1. 生成・精緻化段階における課題とニーズ

表3に、アイデアの各段階と観察されたフェーズにおける大学生チームの課題とニーズを示す。まず、生成段階については李の報告[12]から、チームのアイデアを生み出して決めるプロセスで観察されたのは、チームメンバーの問題意識や関心を確認しながら、コア・アイデアを固める難しさである。さらに、チームメンバーどうしで関係性を作りながら行うため、お互いに安心して言い合える状況を作る必要がある。次に、大学生チームが最初のアクションに至る、精緻化の段階では、チーム内だけではなく社会人メンターとの関係性の構築が重要になる。普段接しない社会人とのコミュニケーションが課題となるため、定期的な会話の機会を作るなど、社会人メンターから距離を縮めることが求められる。

本講座は、合宿の3日間という短期間でアイデアを生成し、具体的な実行アイデアへの精緻化の

表3: アイデアの各段階と観察されたフェーズにおける大学生チームの課題とニーズ

段階	観察されたフェーズ	課題	ニーズ
生成	アイデアを出してチームで決めるまで	コア・アイデアをチームで決められない	<ul style="list-style-type: none"> 問題意識や関心の開示・共有 心理的安全性（互いに言い合える関係の土台）
精緻化	最初のアクションに至るまで	<ul style="list-style-type: none"> メンターに相談しづらい 社会人との最初のコミュニケーションのアクションに移りづらい 	<ul style="list-style-type: none"> 学生間及び社会人メンター・学生間との関係性の強い（信頼）関係 社会人メンター側からの関わりと定期的な対話の機会
擁護	壁にぶつかり乗り越えていく	<ul style="list-style-type: none"> 最初に巻き込むためのアクションを起こすが、うまくいかない コア・アイデアは何かを考えさせられる 	<ul style="list-style-type: none"> 一度壁にぶつかる経験 目的達成のための異なるアプローチを議論する機会 ゴールをイメージしてチームとしてまとめる機会
実行	最終目標に向けて実施していく	<ul style="list-style-type: none"> 共有された目標やゴールに迷う 実行内容を擁護される機会がない 	<ul style="list-style-type: none"> 小さな成功体験を積む・積ませる機会 メンター自身もチームの一員としての役割 メンターは壁打ちの壁として役割

ために社会人メンターに壁打ちすることでコメントを受け取る。そのなかで、チームとしてのコア・アイデアを決めていく必要があるが、社会人メンターからのコメントにより、あるチームではコア・アイデア自体の選択を変えるなど、アイデアを固める難しさが存在する。先行研究[13]において、早めにコア・コンセプトを決める（チームメンバーで取り組む背景や動機を互いに確認したうえで中核となる方針を決める）ことで、生成や精緻化の段階を促進する可能性が示されている。社会人メンターは、プログラムに取り組む価値を大学生が感じられるように配慮しながら、大学生チームがアイデアを選択した背景にある、なぜそのアイデアにしたいのかという意思や動機を確認できるよう、どの学生にとっても心理的安全のもとで発言できるための支援が求められる。

5.2. 擁護・実行段階における課題とニーズ

次に、企画の提案相手を探してアポイントを取り、目的達成の異なるアプローチを議論し、企画内容を認めてもらう擁護の段階を乗り越える必要がある。すなわち、壁にぶつかり乗り越えていく必要に迫られる。そのためには、社会的なつながりと社会人としてのコミュニケーションの支援が求められる。また、このプロセスは一度で成功することは想定されず、壁にぶつかることを経験することになる。また、チームの目標に合う施策を実行する、実行の段階に迫られる。大きな目標のまま実行しようとしても達成までの道のりは長い。目標を段階的に捉え、モチベーションを保ちながら、具体的な施策を積み重ねるための支援が求められる。

チーム議論・行動から最終発表を行うまでの数か月は、大学生チームと社会人メンターとの関わりのもとで、壁にぶつかる経験をするなか、アイデアを放棄せず向き合い、また、目的に立ち戻りながら段階的な目標を設定する必要がある。実行が難しい場合は代替施策を考えるなど、異なるアプローチにも挑戦する必要がある。そのプロセス

のなかで、小さな成功体験を積み・積ませる機会を得ることでモチベーションを保ち、行動を続けることができる。メンターは、アイデア実行のための二つの意味の「壁」（壁打ち及び防波堤のような壁）の役割として、時にはメンター自身もチームの一員として、場合によっては「深く関わりつつも見守る」という時系列的な変化も必要な微妙なバランスを保った関わりが求められる。

5.3. チーム創造性の促進のための支援者の役割

近年、チームの創造性研究で支援（helping）に関する研究が盛んになってきている。チームでのアイデアの生成から実行までには、外部の適切な支援が必要となるからである。Fisherら[10]は、あるデザインファームを対象に、プロジェクトチームとチーム外にいる支援者による深い支援（Deep help）を定性的に分析している。そこでは、危機的状況で短期的に集中的に支援をする「ガイディング」や、監視していると思わせないようにしながら継続的に支援をする「パスクリアー」といった支援のあり方が明らかにされている。いずれも、支援に入る際に、支援の枠組みとリズムを作っておき、支援を受ける側（プロジェクトチーム）が自律性を維持し、支援後に自律性を取り戻せるようにすることが重要とされる。

本稿においても同様に、支援者（社会人メンター）が支援を受ける側（大学生チーム）の自律性を保ちながら深く関わることの重要性が垣間見られた。ただし、Fisherら[10]の場合は、企業内である程度経験を積んだメンバーによるプロジェクトが対象だったのに対し、本稿では経験値がほとんどない学生が支援の対象だった。また、支援者も大企業や大学のマネージャークラスであり、支援者と被支援者のギャップがかなり大きかったと言える。そのため、本稿で述べた一つ目の精緻化のフェーズで見られたような距離の縮め方や（支援ではなくプロジェクトの実施そのものの）リズム作りを行う必要があった。また、二つ目の擁護のフェーズで、真の意味での課題がわからない・見

えない状況から課題を認識させるために、あえて壁にぶつからせるということもしていた。これらの点は、Fisherら[10]の議論を拡張する発見事実と言える。さらに、三つ目の実行のフェーズでは、本来はチーム外の存在である支援者が、適度な距離を保ちつつも、チームの一員として認識されるようになった点も見逃せない。この微妙なバランスも、学生と社会人という組み合わせゆえに見られた現象かもしれない。

このようにFisherら[10]とは類似点とともに相違点も見られた。また、学生チームだけで行われる課題解決型学習とは異なる、経験的な学びの機会となっている点も注目したい。今後、本稿の結果について詳細に分析をしていくことで、より効果的なクリエイティブ・チームの支援のあり方や、社会人が関わる大学生の課題解決型学習のあり方の解明への貢献が期待される。

最後に、FSP研究会「人を巻き込む企画&実践講座」の参加学生、社会人メンターおよび協力者、特に、調査窓口として協力いただいた事務局長の平山氏に謝意を表す。また、先行調査の実施及び報告を行った李氏に感謝する。なお、インタビュー調査は、倫理的な取り扱いに配慮した。

6 参考文献

- [1] 文部科学省, “新しい学習指導要領の考え方,” 2017. https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/_icsFiles/afieldfile/2017/09/28/1396716_1.pdf (accessed Apr. 15, 2022).
- [2] P. Guo, N. Saab, L. S. Post, and W. Admiraal, (2020), “A review of project-based learning in higher education: Student outcomes and measures,” *Int. J. Educ. Res.*, vol. 102, p. 101586.
- [3] C. Bereiter and M. Scardamalia, (2003), “Learning to work creatively with knowledge,” *Powerful Learn. Environ. Unravelling basic components Dimens.*
- [4] R. W. Woodman, J. E. Sawyer, and R. W. Griffin, (1993), “Toward a Theory of Organizational Creativity,” *Acad. Manag. Rev.*, vol. 18, no. 2.
- [5] M. Mortensen and M. R. Haas, (2018), “Perspective—Rethinking teams: From bounded membership to dynamic participation,” *Organ. Sci.*, vol. 29, no. 2.
- [6] J. Griffiths-Hemans and R. Grover, (2006), “Setting the stage for creative new products: Investigating the idea fruition process,” *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 34, no. 1, pp. 27–39.
- [7] 一般社団法人 Future Skills Project研究会, “FSP研究会とは.” <http://www.benesse.co.jp/univ/fsp/about/> (accessed Apr. 18, 2022).
- [8] T. M. Amabile, (1983), “The social psychology of creativity: A componential conceptualization,” *J. Pers. Soc. Psychol.*, vol. 45, no. 2, pp. 357–376.
- [9] J. E. Perry-Smith and P. V. Mannucci, (2017), “From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey,” *Acad. Manag. Rev.*, vol. 42, no. 1, pp. 53–79.
- [10] C. M. Fisher, J. Pillemer, and T. M. Amabile, (2018), “Deep Help in Complex Project Work: Guiding and Path-Clearing Across Difficult Terrain,” *Acad. Manag. J.*, vol. 61, no. 4, pp. 1524–1553.
- [11] 外務省, “SDGsとは? | JAPAN SDGs Action Platform | 外務省.” <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html> (accessed Jul. 27, 2022).
- [12] 李曙花, (2022), “アイデアの各フェーズにおけるリーダーシップに関する研究,” 東京大学大学院経済学研究科 修士論文.
- [13] 佐藤徳紀 and 稲水伸行, (2021), “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～,” *日本創造学会 第43回研究大会論文集*, pp. 26–29.