

個と個をつなぎ、創造性を解放する

2021.03.31

進化し続ける 組織へ

序文

国であれ、民間であれ、組織が実現したいビジョンを突き詰めると、最後に行き着く先は人財だ。その中で創造性は国の成長戦略でも大きく掲げられる重要な政策領域である。しかし、創造性に真剣に向き合う中、我々は言語化しきれないモヤモヤ感を抱くようになった。

デザイン思考やアート思考がバズワード化する中で、それらの本質が抜け落ち、個人の創造性を引き出す魔法の杖のように語られることへの懸念、デザイナーやアーティストの創造性が神格化されることへの違和感。人類の歴史を振り返ったときに、「ゼロイチ」が何もないところから全く新しいものを生み出すというニュアンスで語られることへの疑問。多くの組織は自社から生まれないイノベーションに危機感を抱きながらも、組織の内側で抑圧されている個の創造性に目を背け、組織の外側で終わりのない正解探しの旅を続けていることへの不信感。

個人、そして組織における創造性を巡って、世の中に大きな誤解や思い込みが蔓延し、創造性に溢れる社会からどんどん遠ざかっているのではないか。この危機感が本書を執筆するに至った出発点だ。

このような認識を精緻に分析し、創造性の本質を捉えるべく、「個と組織の創造性」に関する研究会を発足した。できる限り多様な考え方を取り入れられるように、メンバー構成は年代、役職、専門領域、性別等に十分配慮した上で、座長は置かずメンバー全員が対等な立場で議論できるようにした。

また、研究会の議論とよく連携させながら、①国内外の多様な企業、学識者、アーティスト、デザイナー、スポーツ選手、企業に属する一般の方々などへのインタビュー調査、②主要産業の代表的な国内企業へのアンケート調査、③国内外の文献調査も実施した。

本書は、研究会の議論や上記調査の結果を踏まえ、個と組織の創造性を高めるための考え方を整理したものである。今後も、多様な方々との対話を積み重ねながら本書をアップデートし、日本が創造性に溢れる社会となるための具体的な活動に結実させたい。

目次

背景	なぜ「創造性」が日本の未来にとって大事なのか？ ————— P.4
課題	なぜ日本の組織では個の創造性を発揮することが難しいのか？ —— P.12 理由 1: 創造性に対する「思い込み」がある 創造性は、全く何もないところから生まれる新しい閃き 創造性は、天才的な個の才能により生まれる 創造性は、一部のみにしか必要とされていない 理由 2: 組織の特性が「固定観念」を強める 強い階層構造から生まれる「固定観念」 効率性の追求で加速化する「固定観念」 「個と組織の創造性」に関する定量調査：やり方を変えるときにぶつかる壁
まとめ	創造的な組織とは、新たな関係性を誘発する組織。そのために、—— P.22 固定観念を覆し、個々が問い続けられる土壌を作る必要がある
問い	どのようにして、固定観念を覆し、個々が ————— P.24 問い続けられる土壌を作ることができるか？
提案	何かしようとする前に。————— P.26 思い込みや固定観念を覆せるようにする 思い込みや固定観念を覆すための習慣やルールを作る 思い込みや固定観念を覆すための下地づくり リーダーがまず、思い込みや固定観念を覆して「観る」 いざ、何かを始めるときに。————— P.34 人々が現状に問いを持ち続けられるようにする 人々が現状に問いを持ち続けられる仕組みづくり 個と組織の創造性に関する定量調査：チームの文化や職場環境と創造性の関係 終わりに ————— P.47 参考文献 「個と組織の創造性」に関する研究会

背景

なぜ「創造性」が日本の未来にとって大事なのか？



VUCA の時代

ビジネス環境の変化

昭和から平成、令和にかけて、高品質な製品を大量生産することで日本は大きく発展した。しかし、今ではモノが溢れ、物質的な不足で人々が困ることも少なくなった。そのような背景の下、魅力的なビジネスモデルや市場も即座に成熟化・陳腐化している。次々と生まれる革新的なイノベーションは、あらゆる産業の土台を揺るがしている。グローバル経済が互いに深く連鎖し、その関係性が複雑化している。我々はまさに VUCA* の時代を生きており、世界は目まぐるしいスピードで変化している。

*VUCA：不安定で変化が激しく [Volatility]、先が読めず不確実性が高く [Uncertainty]、かつ複雑で [Complexity]、曖昧模糊とした [Ambiguity] 状態

第四次産業革命の到来

第四次産業革命の下でデジタルトランスフォーメーション（DX）の必要性が盛んに叫ばれている。AI やロボットで代替できないスキルがなければ、将来的には一部の雇用が失われる可能性が指摘されている中、働き手として人間ならではの創造性が強く求められている。

社会課題の複雑化

地球規模で、人やモノ、資本が著しく移動する今、世界が直面している課題も多様化、複雑化している。環境問題や貧困問題など、国際的に取り組むべき課題に対して SDGs などの目標が設定され、企業は社会的意義のある活動への貢献が一層問われている。

日本企業は、これらの目まぐるしい変化にあわせて絶えず適応していかなければならない。しかし、それは簡単なことではない。方程式を当てはめて簡単に解けるような課題はもはや存在せず、まず取り組むべき課題を模索しなければいけない時代に、既存の事業と未来の事業がどうあるべきかについて具体的な解を見い出していかなければならない。だからこそ、日本企業は「創造性」を発揮することが今まで以上に求められている。



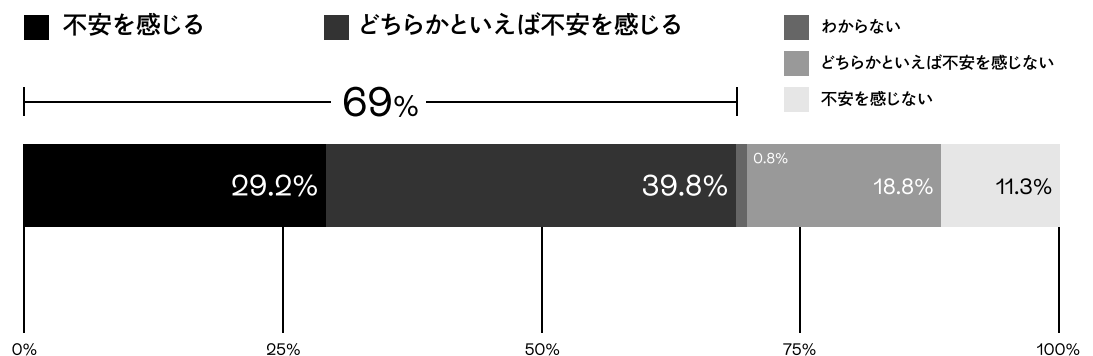
一方、個人に目を向けると、これらの複雑な社会や環境にどのように対処したらよいのかが分からず、次の一步が踏み出せない「モヤモヤとした閉塞感」に囚われている。

将来に対する不安感

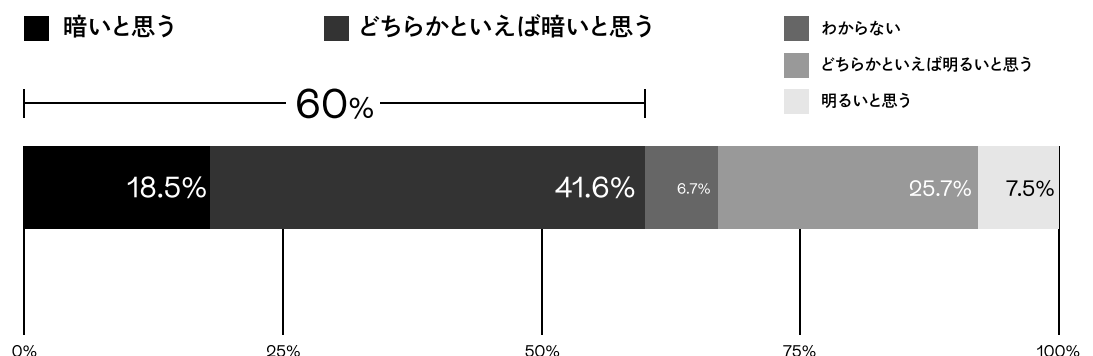
内閣府の平成 26 年度の『人口，経済社会等の日本の将来像に関する世論調査』によると、日本の未来に関しては 60.0% の人が「暗いと思う」と答え、自身の将来に関しては 69.0% の人が「不安を感じる」と答えた。

(人口，経済社会等の日本の将来像に関する世論調査より)

日本の未来に対する意識



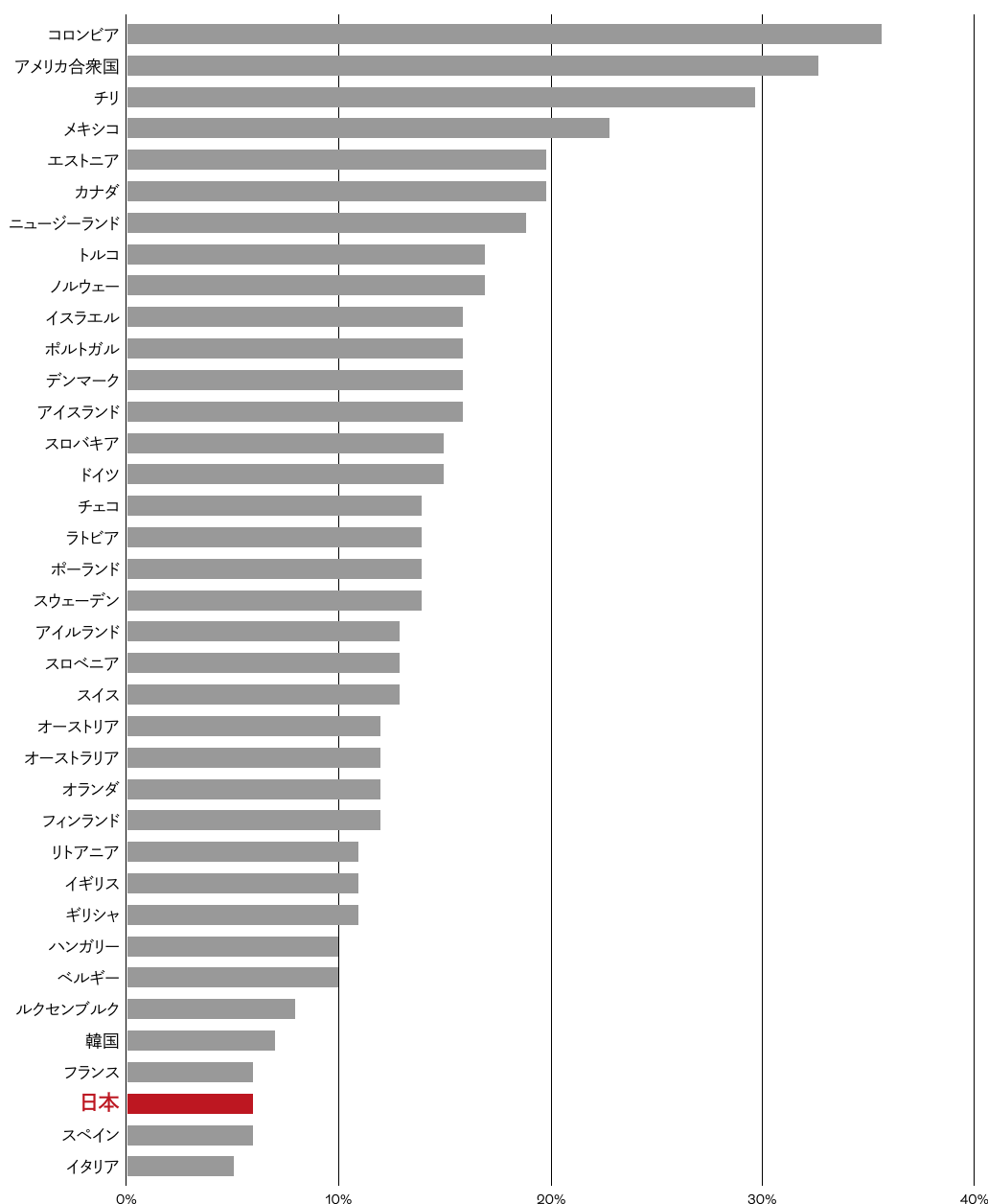
自身の将来に対する意識



仕事への熱意の低迷

米ギャラップの従業員エンゲージメント調査（2017年）によると、企業における「熱意ある社員」の割合は、全世界の平均で15%だが、日本は6%であった。これは全139か国中では132位と、世界的にみても非常に低い水準である。

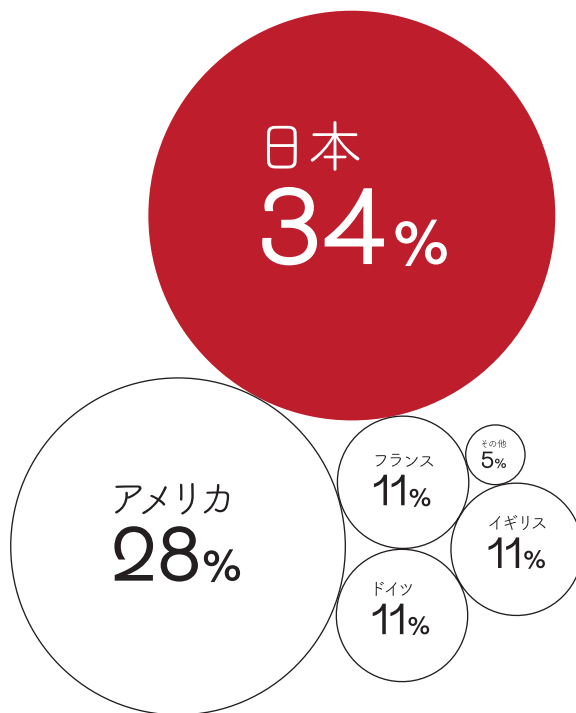
OECD 加盟国各国の「熱意ある社員」の割合



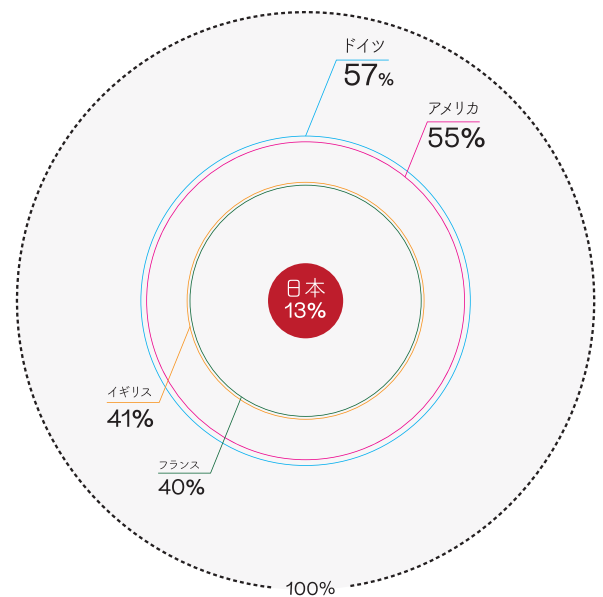
日本人の創造性の現状

文化的なバイアスに留意する必要があるが、Adobe 社の調査（2016 年）によると、世界では、日本が最も創造性のある国だと評価されている一方、自らを創造的と考える日本人は少ない。（日本：13%、最下位）[Adobe 調査 2016](#)

世界の中で最も創造性があると思う国の割合



自分がクリエイティブだと考える人の割合



なぜ今の日本人は自らに創造性があると考えられない状態、
いわば「創造性へのためらい」が結果として出ているのだろうか。

組織の創造性に関する定量調査：設計

本書を作成するにあたり、日本企業の創造性に関するアンケート調査を行った。本書ではコラム形式で、調査結果から得られたエッセンスを各章末で紹介していきたい。

アンケート調査は、主に日本の大手企業で働く 223 名の方から回答を頂いた。業界としては、メーカー（自動車、食品、化学品、素材）、石油、保険、製薬、飲食、商社、大学、システムインテグレータ、コンビニエンスストア、不動産、銀行、建設業など多岐に渡る。

質問内容としては、主に 8 つの観点から組織の職場環境や文化を掘り下げている。

— 目的 Purpose —

経営層は会社のビジョン・パーパスを明確に言語化し、打ち出しているか？

複数人で協働するとき、そのパーパスは意思決定にどのように使われているか？

— 文化 Culture —

チームが得意とすること、改善すべきことはなにか？

どの部署が社内外の変化・変革をリードすることが多いか？

チームの文化を表す形容詞はなにか？

チーム内で評価されること、されないことはなにか？

— 情報収集 Looking Out —

新しいアイデアをどこから得ようとする人が多いか？

新しいアイデアの創発のためにどのように社外のリソースを活用しているか？

— 実験 Experimentation —

仕事をする上で、プロトタイプはするか？そのリソースはあるか？

自分のアイデアを試すときに、どのような行動を起こしているか？

新しいアイデアを開発する際に、どのようなルールや制度があるか？

新しいことを始める際に、会社はどれくらいリスクをとるか？

— 協働 Collaboration —

異なる部門や役割を持つ人のコミュニケーション、情報共有の頻度は？

新しいアイデアを提示されたときにチームメイトはどう反応するか？

社内の知らない人に助けを求めることがどれくらい気軽にできるか？

— 改善 Refinement —

チーム内で新しいアイデアを前進させるためのプロセスやリソースはあるか？

商品やサービス開発の後半段階で、どのように質の担保が行われているか？

— 権限付与 Empowerment —

既存のプロセスやソリューションに変更を加えたいと思ったときにどのレベルでの承認が必要か？

チームの人々は現状を変えることにどれくらい抵抗を感じるか？

チームで新しいアイデアを他者と共有することにどれくらい抵抗を感じるか？

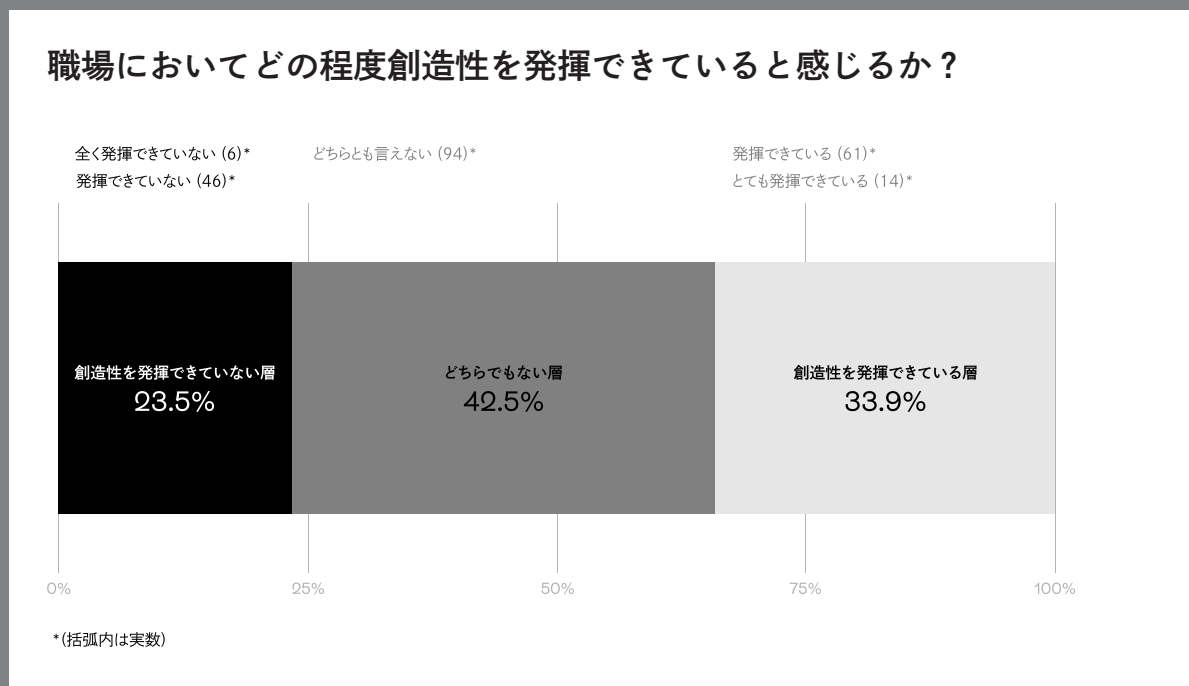
今のやり方を変えようと思ったらどのような壁にぶつかるか？

— 認知 Acknowledgement —

あなたは組織内で受け入れられ、心理的安全を感じられているか？

あなたの組織では多様なアイデンティティや考え方、働き方が評価されているか？

また上記質問とは別に、「職場においてどの程度創造性を発揮できていると感じるか？」という質問を用意した。その回答結果は、下記の分布となった。



以後のコラムでは、創造性を発揮できている層と、創造性を発揮できていない層の二つのグループに着目しながら分析を行っていく。

課題

なぜ日本の組織では個の創造性を発揮することが難しいのか？



「創造性へのためらい」があるほど、組織の中で個々の創造性が発揮されづらくなる。では、なぜ「創造性へのためらい」がそもそも生じているのか。それを突き止めるため、企業・組織の多様な部署や役職で働く方々や、専門家へのインタビュー調査、研究会での議論を行ったところ、いくつかの理由が見えてきた。

理由 1

「創造性」
に対する
「思い込み」
がある

創造性は、全く何もないところから生まれる新しい閃き

「クリエイティビティとは、ゼロからイチ以上を生み出せる、ということだと思います。」

エネルギー会社勤務 営業

—

「創造性とは、これまで気付けなかったことに気づいて、全く新しいものを形に起こすという

ことだと思う。」 メーカー勤務 営業



創造性は、人・モノ・コトがぶつかるところ、それらの掛け合わせで生まれる。

創造性は「全く何もないところから、個の閃きで生まれる」という思い込みが強くあるが、実際には、それまで見聞きしたものや関わった人、そして時代背景に大きく依存している。新たな技術と既存の製品、異なる分野に存在したサービス同士の出会い、特定の時代のニーズや歴史的な流れとの相性の良さから表面化するなど、あらゆる形での掛け合わせが創造性の源泉である。あらゆる人とモノとの関係性の間で創造性は生じ、それらが連鎖的に繋がって、一つの物語として大きくなっていく。これまでの歴史を振り返ると、世紀の発明、研究、イノベーションも例外はない。

「創造性は、単独では無価値。時代や他のものとの組み合わせで急に価値を発揮する。いつ結果が出るのか、という因果関係を求めると創造的ではなくなる」ヤマハ発動機株式会社・執行役員デザイン本部長 長屋 明浩

—

「革新的なものとは、社会的文脈に囚われながら小さな読み替えによってなされていくのであって、破壊的なイノベーションは後付けでの説明にすぎない。」京都大学経営管理大学院・准教授 山内裕

—

「人は、誰もが考えたことのない閃きのストーリーが好きだ。しかし、それらも噛み砕いてみると、すでに存在していた何かが更新されたもの。全ては、すでにあるものの組み合わせで生まれる。」 Minerva University Dr. Jon Wilkins

—

「複数の伝統がぶつかるところにこそ革新は生まれる。異なるものが例外的に配置され、新しいメタファーや不安定な統合が生じる。ふつう、電話はただの電話である。しかし、先端技術産業にも参加することで、電話は携帯電話、カメラ、ファッションアイテム、コンピューター、娯楽システムなどに変身する。複数の伝統に参加する時、創造的な行為の翼が広がる。革新がメインストリームの外、容認されている範囲の余白で起こることが多いのは、そのためである。」埼玉大学経済経営系大学院・准教授 宇田川元一より・心理学者ケネス・ガーゲンの示唆

—

「何もないところからものを創り出していると思っているのは、人間の驕りだよ。生まれてからいままでのどこかで、耳にし、眼にした何かが、知らず知らずに入り込んだ記憶が、何かの切っ掛けで呼び覚まされて動き出す。そうやって、創造していくんだと思うよ」黒澤和子「黒澤明『生きる』言葉」より

例えば、第一次産業革命の代表格である蒸気機関を開発・実用化したジェームズ・ワット氏にも言える。技師であったワット氏は、エンジンのモデルの修理を依頼され、コンデンサー（蒸気を冷却し圧縮する部分）をシリンダーの外に切り出すという小さな改良を行なった。これにより、シリンダーを高温に保つことができ、熱効率が飛躍的に向上した。ワット氏を歴史的な英雄にしたのは、この一つの改良である。一方、あまり語られないことは、ワット氏はその後もシリンダーのジャケット、真空を保つポンプ、並行運動を回転運動に変える装置など、細かな技術をいくつも生み出したことである。いわば、ワット氏の功績は、小さな改良を積み重ねて行ったことであり、そのどれひとつ英雄的な営為によってなされたものではない。

※ Ruttan VW (2001) Technology, growth, and development: an induced innovation perspective

また、スターバックスのハワード・シュルツ元会長にもあてはまることだ。もともとスターバックスは60年代のアルフレッド・ピート氏が始めたスペシャリティ・コーヒーのアイデアを、3人の起業家がピート氏の指導のもとシアトルでコピーしたことから始まる。そして86年にシュルツ氏がスターバックスを引き継いだとき、彼は顧客が求めているのは真正なスペシャリティ・コーヒーではなく、イタリア語だと悟り、コーヒーの味ではなく記号で勝負をした。ミルクをふんだんに入れてコーヒー自体の味が分かりにくいラテであったり、甘くしたフラプチーノが記号である。全く新しいものを生み出すというよりも、既存のものの絶妙な読み替えこそが創造性といえよう。

※ Holt, D., & Cameron, D. (2010). Cultural strategy: Using innovative ideologies to build breakthrough brands. Oxford University Press.

創造性は、天才的な個の才能により生まれる

「自分じゃ想像のできないところを考えて、創造している人たちがいる。それって、その人の才能だと思う。」 IT 企業勤務／ウェブサイト制作

—
「創造性は、天才という個人の閃きである、と思われている。そこをまず変えていく必要がある。」 第二回「個と組織の創造性」に関する研究会議論より



創造性は、誰もが新たな関係性を作ることによって生み出せる。

創造性とは、限られた天才もしくは変わり者だけが、その人の才能として持つものと考えられることが多いが、実際創造性は様々なモノ・人の新しい関係性が作られることによって生まれるため、どこにでも起こる可能性を持つ。また「創造性」という言葉が、個が持つ才能や生まれ持ったカリスマ性と結び付けられる要素も大きく、裏返せば協調性がないといったネガティブな感情も含むジレンマが見え隠れする。

「日常の疑問を見つけたら、そこが研究の入り口。普通の人が普通に生きている中で見つかった疑問、それは正しい研究の着眼点です。」 花王「イノベーションの DNA」より抜粋

—
(サンディエゴ大学のジェニファー・ミューラーの研究では) クリエイティブな人に対し、『人は先見の明がある』や『カリスマ性がある』だけでなく、『ひねくれている』『集中力がない』『協調性がない』と言った言葉も使う傾向が見受けられる。つまり、クリエイティブな人を肯定する感情だけでなく、好悪両面の感情を抱えているのだという。調査によって大きなジレンマが露わになった格好だ。

マイケル A ロベルト「Unlocking Creativity チームの創造力を解き放つ最強の戦略」より

—
「歴史を見ると、時代によって創造性の概念は変わってきている。創造性は、天才の内面の考えから生まれる。という考えは、60 年代以降批判的となった。」 京都大学経営管理大学院・准教授 山内裕

例えば、2018 年、ズーニバース（NASA のケプラー宇宙望遠鏡で得たデータを活用したオンラインクラウドソーシングプラットフォーム）の太陽系外惑星探索プログラムの一環で、1 万人以上の市民科学者が参加し、わずか 48 時間のうちにみずがめ座の約 792 光年付近で 5 つの惑星を持つ惑星系（K 2 - 1 3 8）が発見された。特定の天才ではなく、たくさんの市民科学者が NASA の持て余していたデータに出会うことでこのような大きな発見につながった。

創造性は、一部の人にしか必要とされていない

「今は、新規の事業をやっていないので、創造性は求められていません。」 信用金庫勤務

—

「うちの部署では、納期があるので、創造性より生産性を優先にとった方がいい。」

IT 会社勤務



創造性が全く新しいものを生み出すことと強く結び付けられるが故に、ルーティーンワークや社内調整は創造性が必要とされないという思い込みがある。しかし、どの部署でも手続きやルールの上アップデートは常に必要とされており、創造性を発揮する場面がたくさん存在する。

「保守運用の部署では、創造性が他部署に比べ優先されず、確実性の方が重要になると思われるが、実際はリスク対応の優先順位をどのように考えるか、などの部分で素晴らしい創造性が発揮されている。創造性とは、考え方を自主的に組み立てることができること。だからこそ、全ての人に創造性はあるもの。」

株式会社 NTT ドコモ イノベーション統括部 グロース・デザイン担当部長 笹原 優子さん

—

「目論見書の文体というのがすでに世の中にあって、それを書くことに創造性は必要ないと思われる。でもほぼ日では、文体をですます調に変えた。え？そんな事やっていいの？と言われた。」

エール株式会社・取締役 篠田 真貴子さん

—

「会社の中に『クリエイティブ』と名のつく部署、役職を作らないようにしています。クリエイティブといった途端に、それは一部の人に判断を委ねることを招く。だから廃止しました。」

I&CO・共同創業者 レイ・イナモト

理由 2

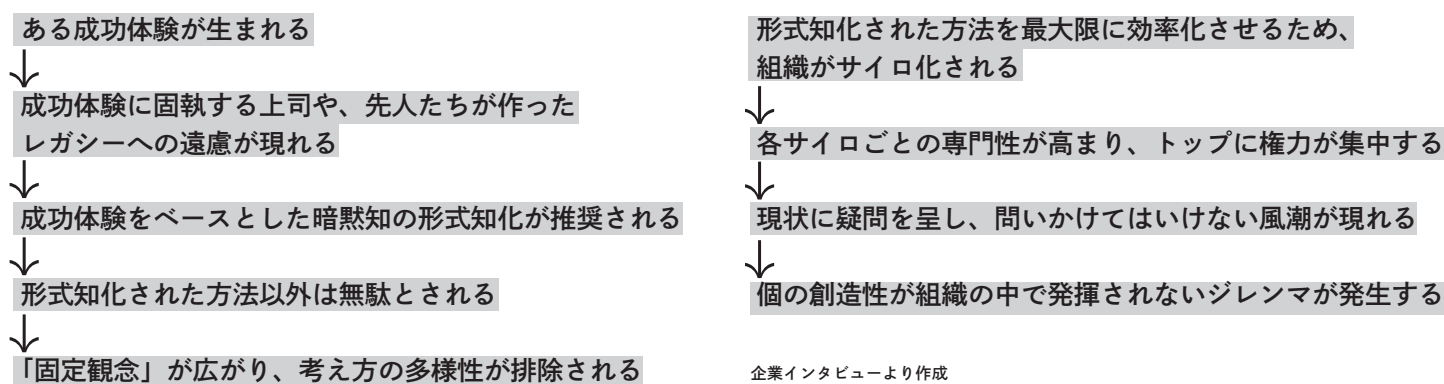
組織の特性が 「固定観念」 を強める

「様々な人・モノ・コトの掛け合わせによって創造性が生まれる」ということは、新たな関係性をできるだけ多く誘発させる環境が必要である。しかし、実際に企業で働いている方々にインタビューをしていくと、新たな関係性づくりの阻害要因となる、「固定観念」の形式知化が見えてきた。

強い階層構造から生まれる「固定観念」

本来なら組織は時代の変化に応じて考え方ややり方をアップデートしていくべきである。しかし、日本の組織は年齢、役職、性別などによる階層構造が強く、成功体験を持つ幹部や古いレガシーに対する遠慮や配慮等もあり、批判的な意見は時に「物言い」とされてしまう。そのため、本来ならアップデートされるべき考え方ややり方が固定観念化する結果、個が持つ創造性が抑圧され、組織全体が変化しにくくなっていく。

創造性が発揮されないジレンマの事例



「大きい商品の成功体験を引きずっている方が上にいる。営業あがりの本部長、役員がとらわれている。この商品の KPI に基づいて商品開発がされてしまうので新しいものを作りにくい。」 飲料メーカー勤務

「本部長の意向と違う発言をした人は、物言いだと思われかねない。」 住宅メーカー勤務

「現状について意見を出すことは、現状に満足していないということのアピール。今を間違っていると否定しているように捉われて、物言いだと思われる。そうすると自分の印象が悪くなる。だから、おじさま方が全く今まで触れていない、知らないことについてだけ意見をするようにしています。」 信用金庫勤務

「営業で担当を持つと、女性なんで力不足に感じるかもしれません、と上司にクライアントの前で言われます。」 エネルギー会社勤務

「本当は仕事にもっと個性を出した方が面白いのでは？とおもう。でも、個性を出してはいけない、という暗黙のルールがある。暗黙のルールはそういうものだから、と思ってやっています。」 IT 企業勤務

「既成概念にとらわれて、足を引っ張っているのが会社の空気感。本来なら、これでいいのか？と考えることで、やれることが見えてくるはずなのに。」 保険会社勤務

効率性の追求で加速化する「固定観念」

ある固定観念が生まれたとしても、それを覆うことができればいいが、組織は効率化の追求により固定観念は一層強まってしまう。最短距離で確実に目標に到達させようとする、過去の成功体験に基づいて再現性を高める力が働く。その場合、新たなやり方や考え方は不確実性が高く、無駄なものとみなされやすい。このような組織の特性を認識しておく必要がある。

「社内で新たに導入された掲示板を利用して書き込んだら、役員に怒られました。余白の時間が無駄と捉えられているので。仕事じゃないものは無駄。カジュアルなソファのエリアも最近できたのですが、誰も使っていません。」

化学品メーカー勤務

—

「決まったやり方は、決して悪いことではない。組織というのは、そもそも決まったやり方を作り、再生産していくことで効率化していくものだということを忘れてはいけない。」株式会社 NTT ドコモ インノベーション統括部 グロース・デザイン担当部長 笹原 優子

—

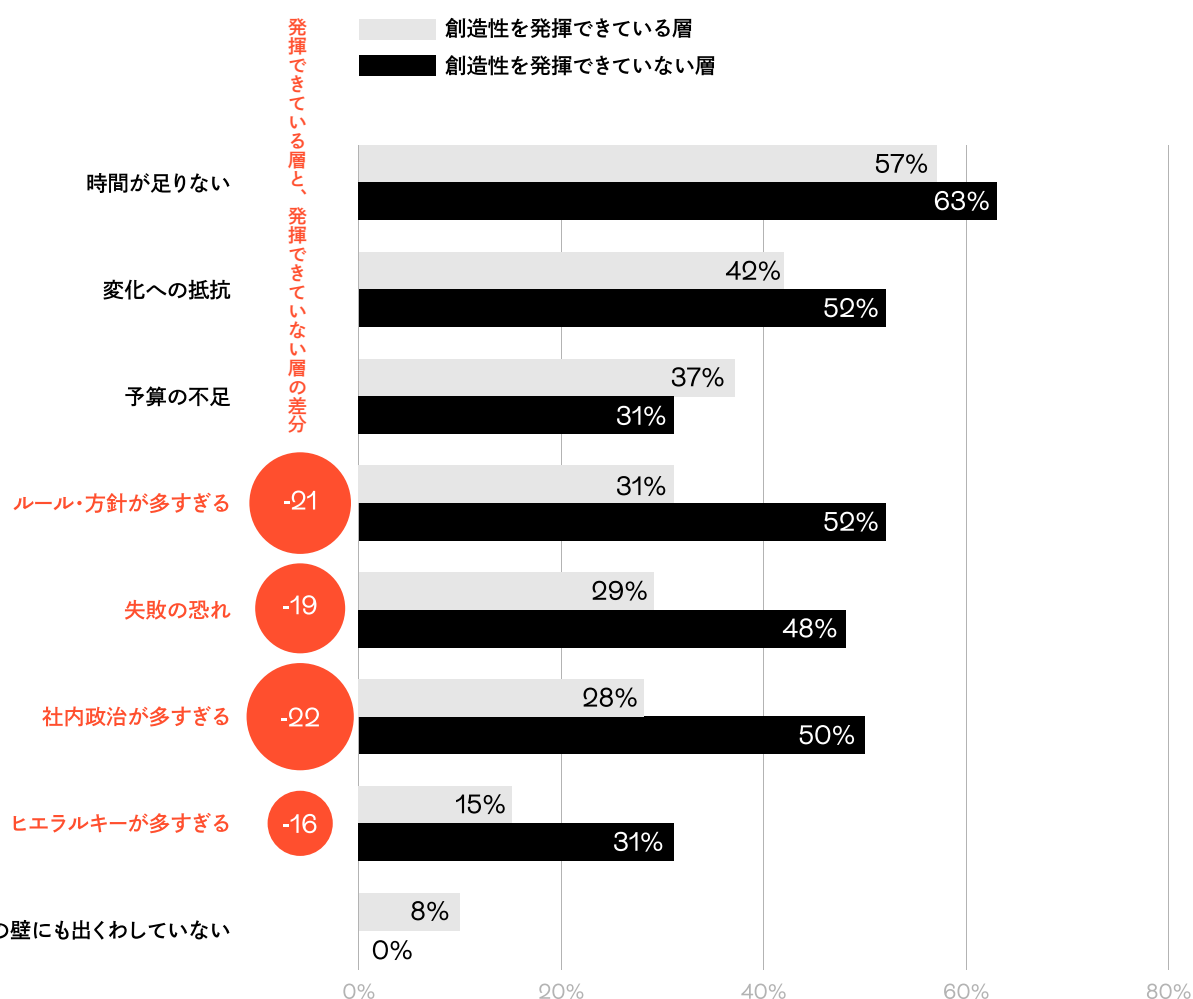
「決まったことを再生産していくというのが企業だが、大事なは何を再生産しようとしているのか？ということ。新しい事業を生み出すための仕組みを決めて再生産することもできる。」エール株式会社・取締役 篠田 真貴子

組織の創造性に関する定量調査：

やり方を変えるときにぶつかる壁

アンケート調査では「今のチームのやり方を変えようと思ったら、どんな大きな壁にぶつかるでしょうか？」という質問を用意した。創造性が発揮できている層とできていない層で各項目ごとの人数の割合と、その割合の差分をまとめた。

今のチームのやり方を変えようと思ったら、どんな大きな壁にぶつかるでしょうか？



創造性が発揮できている層と、できていない層では、チームのやり方を変えようと思ったときにぶつかる壁の順番が異なることが見て取れる。「時間が足りない」が一番であることはどちらも共通しているが、創造性が発揮できている層と発揮できていない層で 15pt 以上の差が出たのは、「ルール・方針が多すぎる」「社内政治が多すぎる」「失敗の恐れ」「ヒエラルキーが多すぎる」といった項目だ。

創造性を発揮できるチームとなるには、膠着している組織の構造（ルール、社内政治、ヒエラルキー）や、失敗への恐れを緩和することが必要だ

まとめ

創造的な組織とは、新たな関係性を誘発する組織。そのために、固定観念を覆し、個々が問い続けられる土壌を作る必要がある



人々が持つ「創造性へのためらい」は、創造性への誤った思い込みや、組織内で存在する古い固定観念が原因となっていることがわかった。

本来、創造性が様々な人・モノ・コトの掛け合わせで生まれるものと捉えれば、創造性が発揮される組織はこれらの新たな関係性が生まれ続ける状態を保っているはずだ。そして、新たな関係性を生み続けるには、固定観念を覆し、個々が問い続けられる土壌を作る必要がある。

しかし、そのやり方は組織やそこに所属する個人によって千差万別だ。お互いのナラティブ（その人の語りを生み出す解釈の枠組み）を理解するよう努めながら地道に対話するしかない。しかし、ヒントはある。次から示すステップは、千利休が掲げた守破離の「守」（基本を身に付ける段階）だと捉えてもらいたい。大事なものは、自分自身や所属する組織に応じた「破」（基本を打ち破り、試行錯誤しながら独創性を見出す段階）と「離」（従来の型から脱し、独自の型を築く段階）に至ることである。

まず、第1ステップとして、まず個々が持つ様々な思い込みや固定観念を認識し、多様な視点で物事を捉えられるように訓練する必要がある。多様な視点を持つことで、初めて他者の介入が許される土壌ができる。個々は現状を捉え直し、自身に問いかけ始める。

「先入観を持たず白紙になって生産現場を観察せよ。対象に対して5回の『なぜ』を繰り返せ。」

元トヨタ自動車社長・大野耐一（TPSの生みの親）

—

「本質を見出すには、まず見る（see）が出発点。見るとは、世の中を見る、未来から見るといった、広く見ることと、固定観念から脱却して異なる視点を持つこと。富士フィルムの仕事のステップは、See-Think-Plan-DO だ。」

富士フィルム・人事部長

—

「既に正しいとされている言葉が必ず正しいわけではないことや、自分で新しい言葉も作れることを大前提にしていなければ、創造的な視覚言語も作れないと思っています。」グラフィックデザイナー 長嶋りかこ

第2ステップとして、この状況が起こり続けるように、組織は環境を整備していく必要がある。人々が現状に問いかけ続けるには、そのための仕組みや環境の整備が必要なのだ。

「もし咲くはずの花が咲かないなら、その土壌環境を見なさい。」欧州自動車メーカー Head of UX（ドイツ）

—

「個がクリエイティブであることよりも、組織の全員がクリエイティブを受容する力を持っている方がいい。東洋医学でないとダメ。体があつたまっていれば、誰でも新しいことを始めやすい。」

早稲田大学大学院 経営管理研究科（ビジネススクール）・教授 入山 章栄

—

「この会社の人達、こういう状況に対してこういう解釈するんだ！という共通の解釈を組織の中に作ると、認知のされ方も変わる。」株式会社グッドバッチ・代表取締役社長兼 CEO 土屋 尚史

—

「哲学者オルテガ・イ・ガセットが示した考えでは、個人とは、『個人と個人の環境』によって作られているということに気づくと理解がしやすくなる。」「他者と働く」宇田川元一より

問い

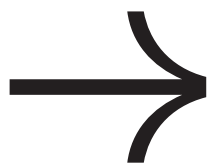
どうすれば、固定観念を覆し、個々が
問い続けられる土壌を作ることができるか？



提案



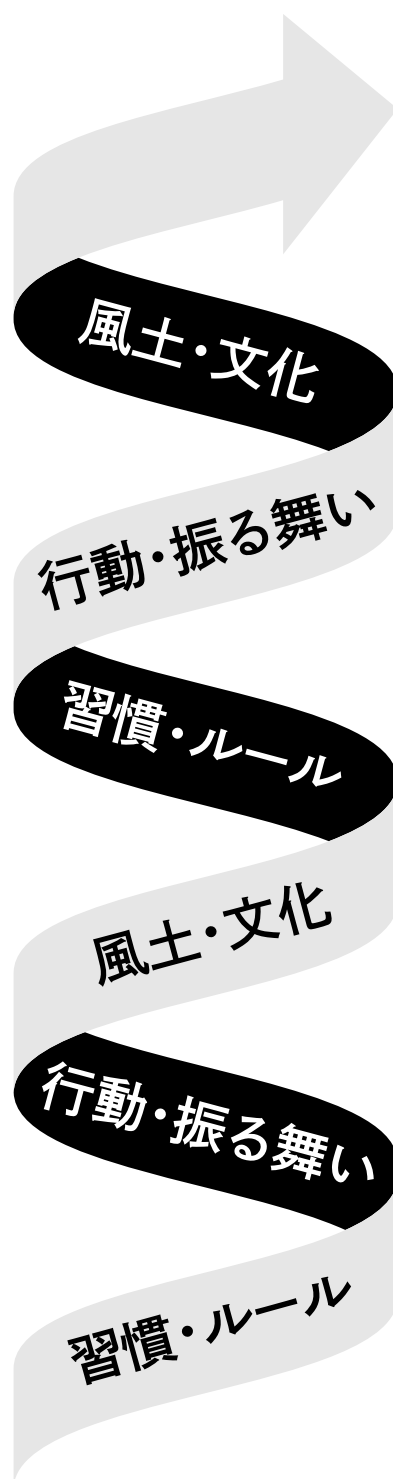
① 何かしようとする前に。



思い込みや固定観念を覆せるようにする

思い込みや固定観念を覆すための習慣やルールを作る

組織文化や風土は、行動や振る舞いから自然と生まれ、なかなか変えられないものという認識が強い。しかし、実際は「新たな習慣」や「新たなルール」を最初に整備することで、行動や振る舞い（実践）が生まれ、それが徐々に新しい文化や風土形成へとつながる。また、一度習慣やルール作りをしたら終わるものではなく、日々試行錯誤を繰り返しながら、時代にそぐわない固定観念や思い込みが生まれた時は、常に書き換えることが必要だ。習慣化されてはまた書き直す、という螺旋階段上に上がっていくようなプロセスが求められる。



「社内ではたくさんの『Ritual (習慣・慣習)』が行われています。社員が質問できるデイリークエスチョンや、チーム内でフィードバックをしあうもの、スキルを学び合うワークショップや、自分たちの仕事を振り返るイベントなど。デイリーでやること、毎週やること、毎月やること、などそれぞれ頻度も決まっており、これらが組織内の文化、ガイドラインを作っています。」 IT 企業勤務・UX ディレクター (米国)

—

「風土というのは事例によって作られると思っている。何かを発言したひとが浮かばれているという事例が、バイネームで想像できるものが近くないと、基本的には手を挙げないと思っている。」 株式会社サイバーエージェント・常務執行役員 CHO 曾山 哲人

—

「こういうのはトップが制度にしてやる、というのは違うと思います。それだとずっとやらされている状態になるので。安心できる仲間内でチャレンジして、『事例』が作ればそれが自然と広がっていきます。弊社では、社内 SNS の利用もそんなかたちで広がりました。」

銀行勤務・広報

—

「生活様式は変わり、技術革新があり取り巻く環境は常に変わる。何かをドラスティックに変えようとは思っていない。人生は日々シナリオ通りには行かないドラマ。その中でどこまで追い求められるか。思いがけず出来ないものはあるが、思いがけずいいものは出来はしない。」

萩焼陶芸家・新庄貞嗣

—

「知識創造とは、暗黙知を豊かにしつつ形式知化し、それらを組み合わせ、実践に結び付けることで再び、新たな暗黙知を形成するというダイナミックな螺旋運動と捉えられる。」

紺野登「創造経営の戦略」より

—

「組織の "Infrastructure" を通してリフレクションやメンタルモデルの顕在化を制度化し、経営における習慣とした事例を沢山見てきた。(中略) こうした学習のインフラは、学習することを運任せに留めない。」 ピーター・センゲ 「学習する組織」より

思い込みや固定観念を 覆すための下地づくり

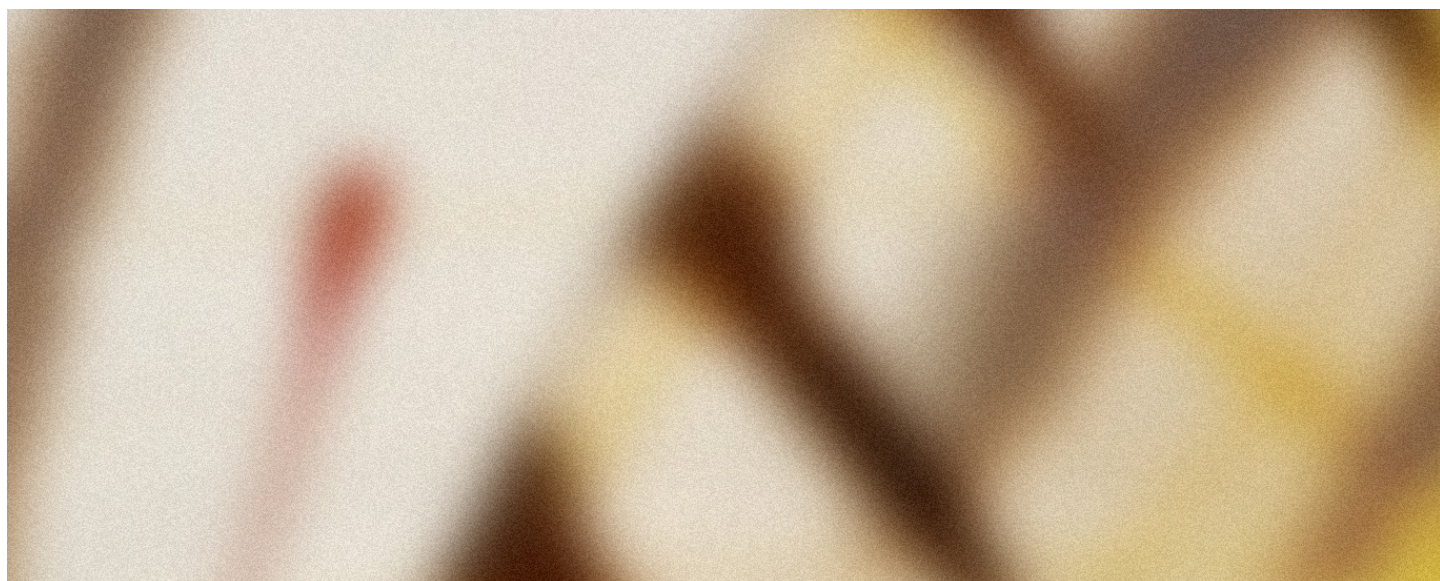
自分の固定観念
を知る

他者の介入を
招き入れる

積極的に固定観念を
覆そうとする

自分の固定観念を知る

自分を客観的に知ろうとする

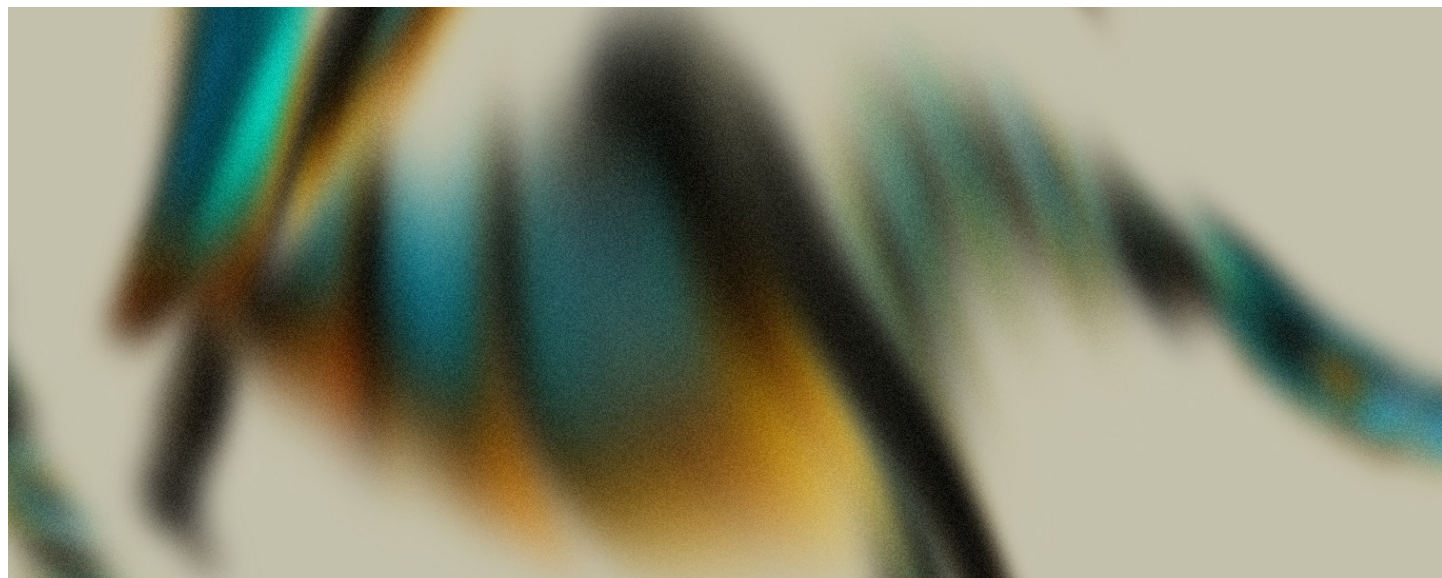


自分を客観視することで、自分に足りないものが初めて見えてくる。自分のことは、他者の方がよく見えているからこそ、様々な他者の視点を学ぶことで、自分のことをより深く理解できる。

「なるべく客観視できるように、3つのレイヤーで考えるようにしています。自分のプレイヤーとしての視点、コンセプトや過去作品との関係、作家と鑑賞者との関係を整理するディレクター的な視点、そして時代の空気やどこで発表するかなど、キュレーターやプロデューサー的な視点です。これらの視点は、自分の周りにいるその職種の方との会話で得て、その目線でみるようにしています。」現代美術家 石井亨

他者の介入を招き入れる

本音で話し、弱みを見せる



ビジネス上、強固な意志や自信を示すことが大事とされる一方、相手に本音（時に弱みとなること）を見せることで、相手が意見しやすい状況を作ることができる。率直に意見しあえる関係性ができると、新たな視点を増やすチャンスにもなる。

「それってどうなの？とか、これはおいしかったな！って思った時に、とどめて置かずにきちんと言うことで、思考がシェアされる。自分の悩みを話してみると、みんな違う視点を持ってシェアしてくれます。」食品メーカー・代表取締役

他者の介入を招き入れる

興味を持って、他者の話を「聴く」



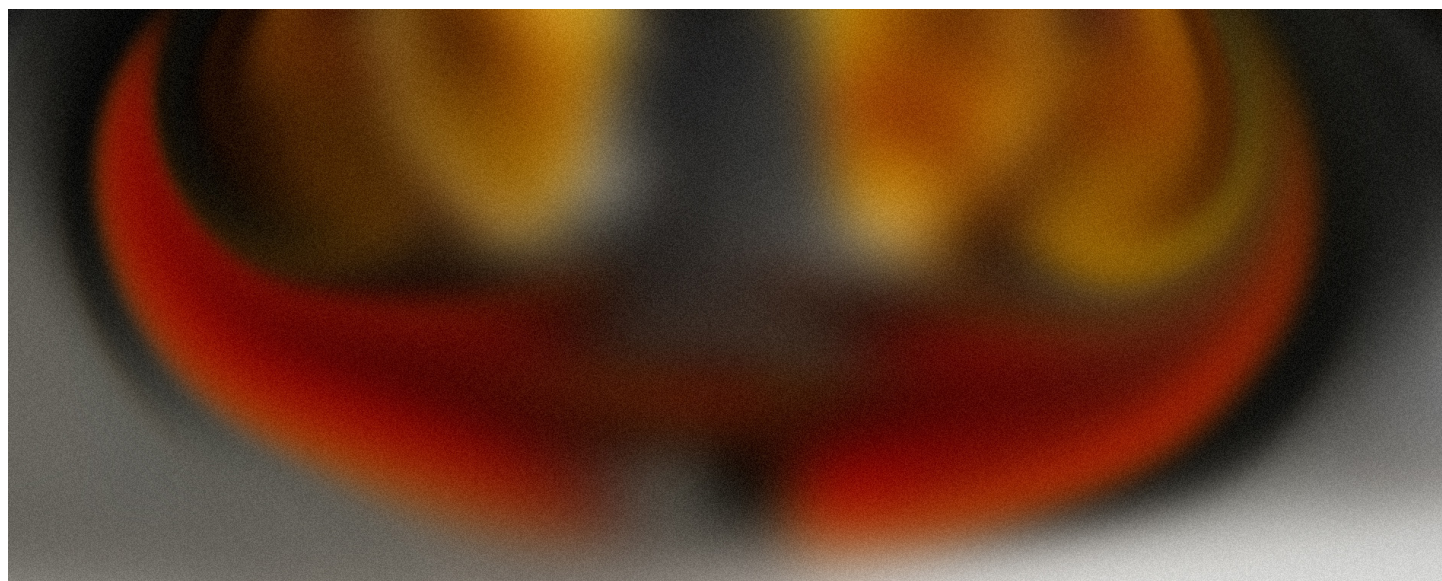
「聴く」とは、自分にはない新しい意見やアイデアを自分の中に取り込もうとする行為。だからこそ、自分の固定観念を脅かす可能性を秘めている。しかし、「聴く」ことは他者の意見をそのまま採用することではなく、他者の考えや意図を丁寧に読み取りながら、自分にはない新たな視点を手に入れることだ。

「自分の聞きたいことを聞くのではなく、その人の話したいことや気持ちを聴くことが大事。情報知識は口にできるけど、気持ちや感じていることを素直に表現できる場所がない。『ちょっとおかしくない？』という違和感を話せて初めてアイデアは育っていく。聴く、話すというアクション・リアクションのフィードバックループの中で育っていく。」

働き方研究家 西村佳哲

他者の介入を招き入れる

興味を持って、他者に「問いかける」



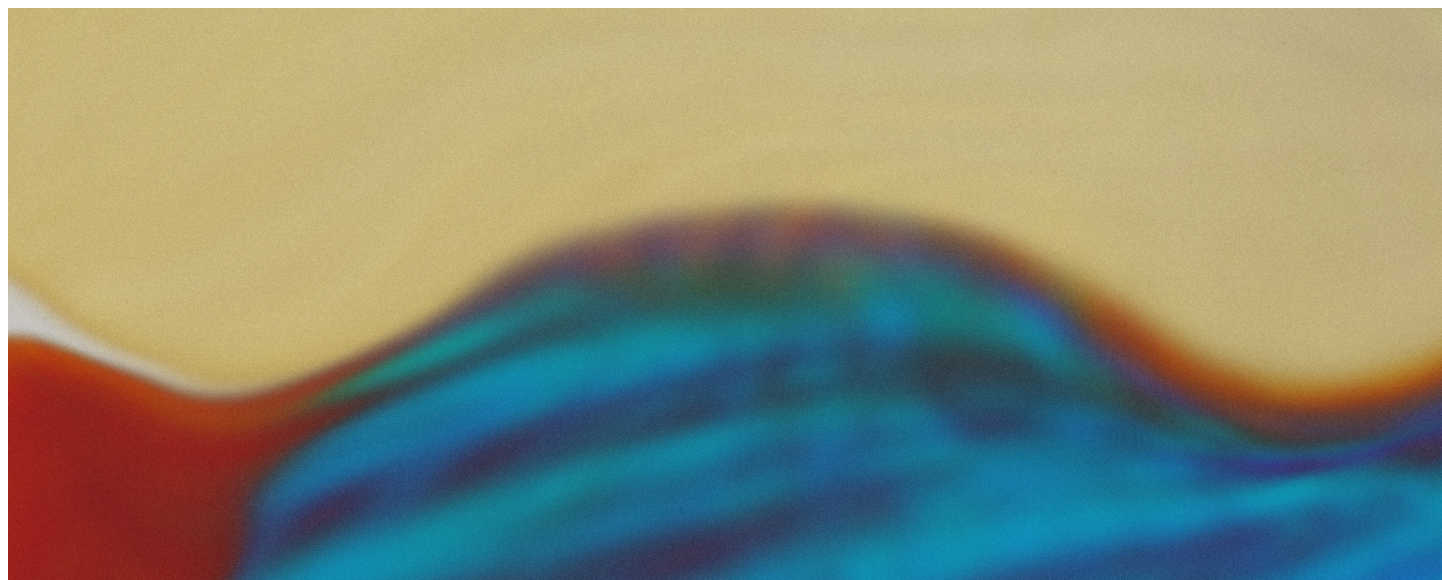
チームで働くメリットは、様々な視点を取り入れることができる点だ。しかし、全員の意見を共有できなければ、十分な視点を取り入れることは難しい。また、自分の意見を伝えることに対する心理的ハードルも人によって異なる。だからこそ、お互いに問いかけあうことが相手の意見を引き出す手助けとなる。

「あなたはどうおもう？って大人になってからの方が多気がする。問われた経験が少ないから、最初戸惑うのは当たり前。問われることに慣れていないだけ。問われて初めて自分なりに考えられる。問われ、問いあう環境をどう作れるか。」

ジャズピアニスト、数学研究者、STEAM 教育者 中島さち子

積極的に固定観念を覆そうとする

ヒエラルキーが逆転する場を作る



年齢、役職、性別、職種など、組織に根強く存在するヒエラルキーには、あえてそれが逆転するような場を作ること、新しい考え方を取り入れる余白を生むことができる。

「階層やサイロ化が強い組織構造では、相互理解、相互の尊重が生まれるような環境づくりが必須だと思います。そのためにあえて、既存のヒエラルキーをひっくり返すというのも手。一番若い人が上司にリバーシメンターシップをすとか。会議では発言しにくい人から発言してもらおうとか。」

Michael Peng, Moon Creative Lab, Chief Creative Officer

積極的に固定観念を
覆そうとする

やり方を押し付けない



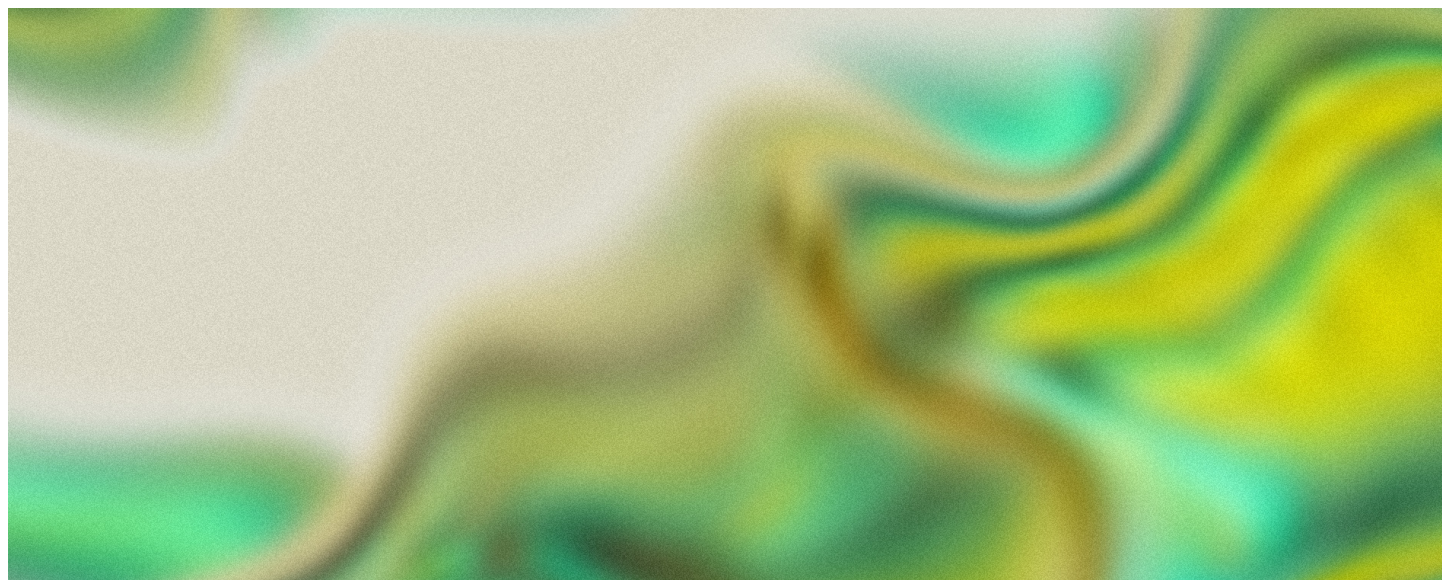
自分のやり方に固執することは、自らを客観視できず、盲目的になっている証拠。答えは一つではないことを念頭に、多様な手法が介入できる余白を作り、それらを取り入れていく必要がある。

「考えを押し付けないようにと思っている。これが正しいと言うつもりはない。江戸時代や明治時代の焼物をみても、今と同じではない。何かの再現をするのではなく、その時代時代で自分達が考えるものをつくろうとする心意気が生き続ければいい。」

秋焼陶芸家 新庄貞嗣

積極的に固定観念を
覆そうとする

自分が楽しんで、吸収できる状態を作る



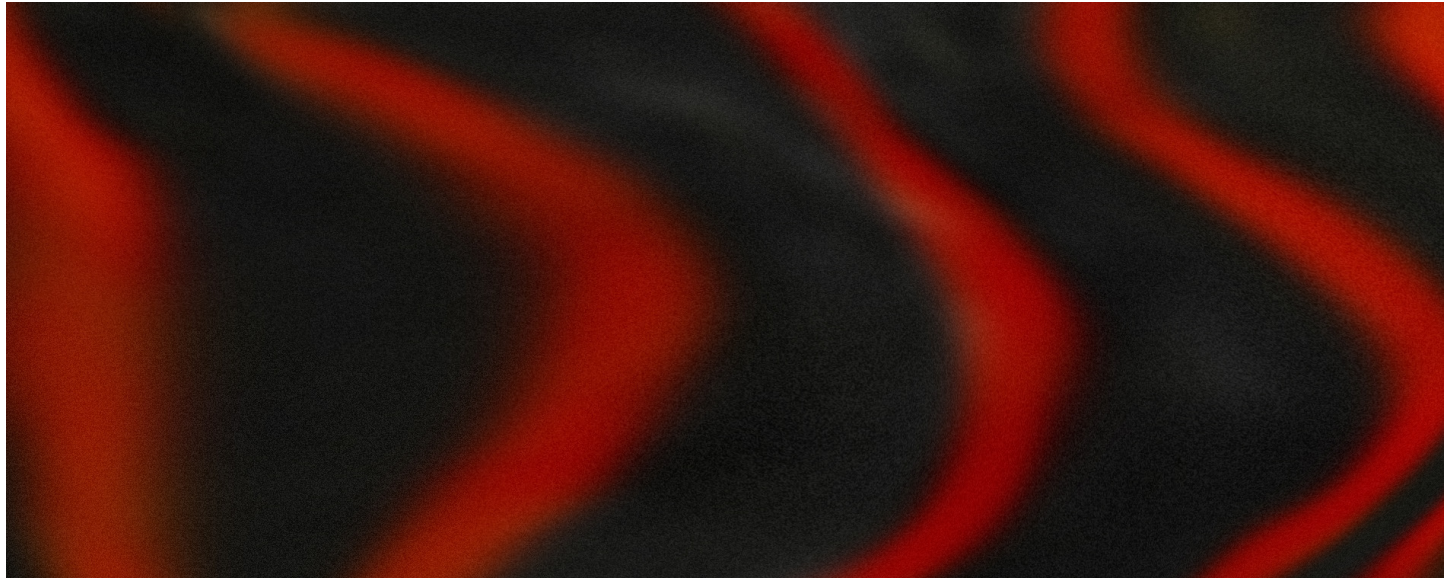
自分が本当に楽しんでいる状態であれば、決まった考え方へのこだわりがなくなりやすく、他者の新しい考え方を介入させやすい。組織は効率性や近視眼的な思考に偏重しやすいため、意識的に答えのない遊びの時間や空間を設けたり、取り組んでいる仕事においても自身が主体的に楽しいと思える視点を探ることが重要だ。

「自然のなかで体を動かすと、みんな対人バリアが下がります。自然には答えがない。自ずと感覚に訴えられて開放されます。だから、学びや探究の現場でも最初の頃に外に出てフィールドワークなどをやるようにしています。」

ジャズピアニスト、数学研究者、STEAM 教育者 中島さち子

積極的に固定観念を
覆そうとする

雑談を推奨する



雑談は、明確な出口を定めていないために心理的安全性を保ちやすく、批判や否定を恐れず、フラットに会話ができる。また、新しい技術や組織環境、人との関係性を模索するきっかけにもなる。雑談ができる下地があることで、お互いの対人ハードルが下がり、具体的な活動と一緒に取り組みやすくなる。

「会社に行ったら、雑談をなるべくするようにしている。役員も中間管理職ともっと喋ろうよ、と思います。自分が話し始めると、みんないろんな話をしてくれる。」 Sun*・代表取締役社長 小林 泰平

リーダーがまず、思い込みや固定観念を覆して「観る」

固定観念を覆すには、まずリーダーが創造性に関する思い込みを認識し、そのような色眼鏡を外そうとする「お手本」になる必要がある。いわば、リーダーは「観る」力を養わなければならない。「観る」とは、「バイアスをかけずに見て、聞いて、対話し、自分なりに、あるいは多様な角度で解釈すること」である。一つの事象の捉え方も個々で異なることを認知し、それらが新たな創造性を生み出す上で不可欠なものと理解しなければならない。なお、ここでいうリーダーとは、経営層に限らず、大小問わず各チームレベルでの全てのリーダーを含む。

「大学の色彩学で、様々な色のグラデーションをみせられ、『これを赤だと思う人?』と先生に聞かれました。すると、みんなそれぞれちよつとずつ違う色に見えていることがわかった。自分の常識って、常識じゃないことに気づきました。それからというものの、話していてすれ違いを感じると、怒りもなく、どこですれ違ったんだろう?と確認するようになりました。」 IT 企業勤務 ウェブ制作

—

「リーダーシップの第一の仕事は、個人と組織の「観る」能力を高めること、つまり人々が直面し、自ら役割を演じて作り出している現実、深く注意を向ける能力を高めることだ。すなわち、リーダーの本当の仕事は、人々が『観る』ことと、共に『観る』ことの力を発見することを助けることである。」

オットー・シャーマー 「U 理論 - 過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術」より

—

「不安である自分、弱さを認めて、自分自身が変わるわけではなく、違う OS をインストールしてみるような感じ。考える思考を変える。」 ジャズピアニスト、数学研究者、STEAM 教育者 中島さち子

—

「創造経営は、自己選択の時代である。そこでは、自らの未来ビジョンを提示するというより、ナレッジワーカーが自己選択によって自ら進んで価値創造を行えるような、暗黙の方向づけや状況づくりを行うことこそ、リーダーに求められている職務といえる。」 紺野登 「創造経営の戦略」より

—

「組織における最も大事なメンタルモデルとは、意思決定者達のメンタルモデルである。放っておくと、その組織のとするアクションはこれまで慣れ親しんできたものに限られるようになる。」 ピーター・センゲ 「学習する組織」より

—

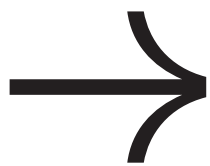
「中立な人間は原理的に考えてもこの世界には存在しません。誰もがそれぞれのナラティブを生きているという意味で偏った存在であり、それは自分もそうということです。・・・(中略) 自らの偏りを認め、対話を実践していくことは、惨めさも受け入れながら、何かを生み出そうとする大変偉大なことなのです。」 宇田川元一 「他者と働く」より

—

「うまくいっている企業ほど、トップに会って話すと常に猛烈に焦っている。このままではウチの会社は終わると。10 年後、20 年後、30 年後を見据えれば多くの企業が茹でガエル状態になっているというのは全体観を持って見ればわかるが、ほとんどの企業はそんな危機感を持っていない。まずはトップが猛烈な危機感を持って、それを伝えていけば結果として習慣化されていく。」 Institution for a Global Society 株式会社・代表取締役社長 福原 正大

NIKE が世界最大のスポーツブランドになりえた背景も、「観る」ことが大きな役割を果たしている。1977 年、NASA のエンジニアであったフランク・ルディ氏は、宇宙飛行士用のヘルメットを応用して、不活性ガスをベースにしたに空気（エア）をソール内部に注入する技術を開発した。しかし、彼の技術は当時の常識に反するものであり、あらゆるスポーツブランドから拒絶されていた。しかし、NIKE 創業者で当時 CEO であったフィル・ナイト氏は、ルディ氏の型破りな技術をバイアスを持たずに「観る」ことができたため、エアマックスシリーズという最高ブランドを築くことができた。

② いざ、何かを始めるときに。



人々が現状に問いを持ち続けられるようにする

創造性に関する思い込みや固定観念を覆し、個が現状に対して問える環境ができたとしても、その状態が一時的なものになっては意味がない。組織の中でそれが絶えず続くためには、「新たな関係性が生まれ続ける仕組み」が必要となる。永続的に個が問い続けるためには、その人にとってのやりがいや、モチベーションを保っていく必要がある。

「生まれたクリエイティビティを継続し続ける必要がある。そのためには個人にとってもやりがいを感じられモチベーションが高まるなどの価値を生み出す必要がある。」アドビ株式会社・常務執行役員 里村 明洋

人々が現状に問いを 持ち続けられる仕組みづくり

新たな関係性を
誘発する

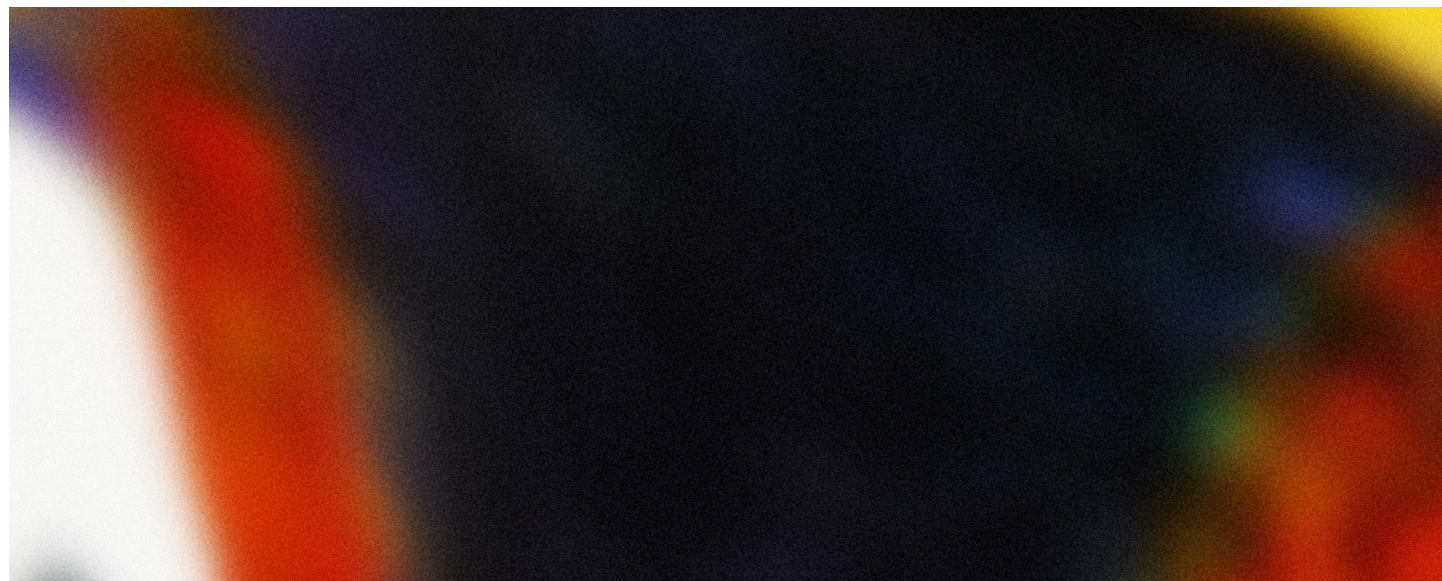
創造性を磨く

創造プロセスを
スムーズに

創造性を打ち
消さない

新たな関係性を誘発する

失敗を許容し、その受け皿を用意する

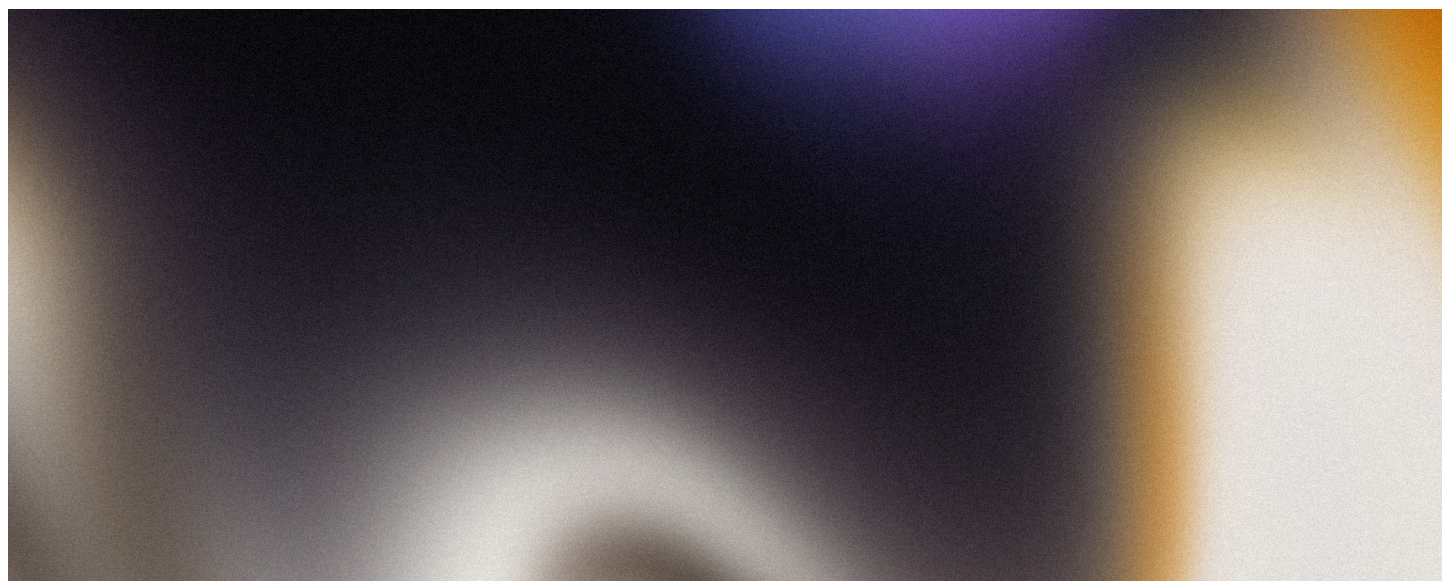


いかなる失敗も許容せず、確実な成功ばかりが賞賛される組織では、新たな関係性が誘発されない。だからこそ、常に緊張感は持ちながらも、失敗を許容し、そこから学び、新たな挑戦ができる受け皿を用意することが重要だ。また、何をもって失敗とするかを明確にさせることも、新たな関係性を誘発する土壌には不可欠だ。

「サイバーエージェントのミッションの中には、「挑戦した敗者にはセカンドチャンス」というものがあります。」株式会社サイバーエージェント・常務執行役員 CHO
曾山 哲人

新たな関係性を
誘発する

繋ぎ役をつくる



部署をつなぐ、考え方をつなぐ、新しい視点をつなぐ、異なる階層をつなぐなど、多様な人・モノ・コトのハブとなる役割をすることで、組織の中で新たな関係性作りを促す触媒機能となる。

「外部から入ってくれている方が非常に優秀。社内で凝り固まった考え方も客観的にみてくれるし、上司や部下も広く意識しない。だけど、しっかり節度とマナーをわきまえて動いてくれる。」

住宅メーカー 取締役

創造性を磨く

価値観が共有できる仲間をつくる



お互いが尊重しあい、心理的安全性が保てる仲間がいれば、部署やそれぞれの環境を超えて新たな関係性を作りやすく、実験的な取組も行いやすい。また、仲間やチームとなることで、組織を変化させる原動力となる。

「同期で他の部署にいる人は、一番コラボレーションがしやすい。他部署の情報をシェアしてくれるけど、今は同じ部署になって、一緒にどんどん新しいことを進めている。」

メーカー勤務 営業

創造性を磨く

「いい状態が何か」を共有する



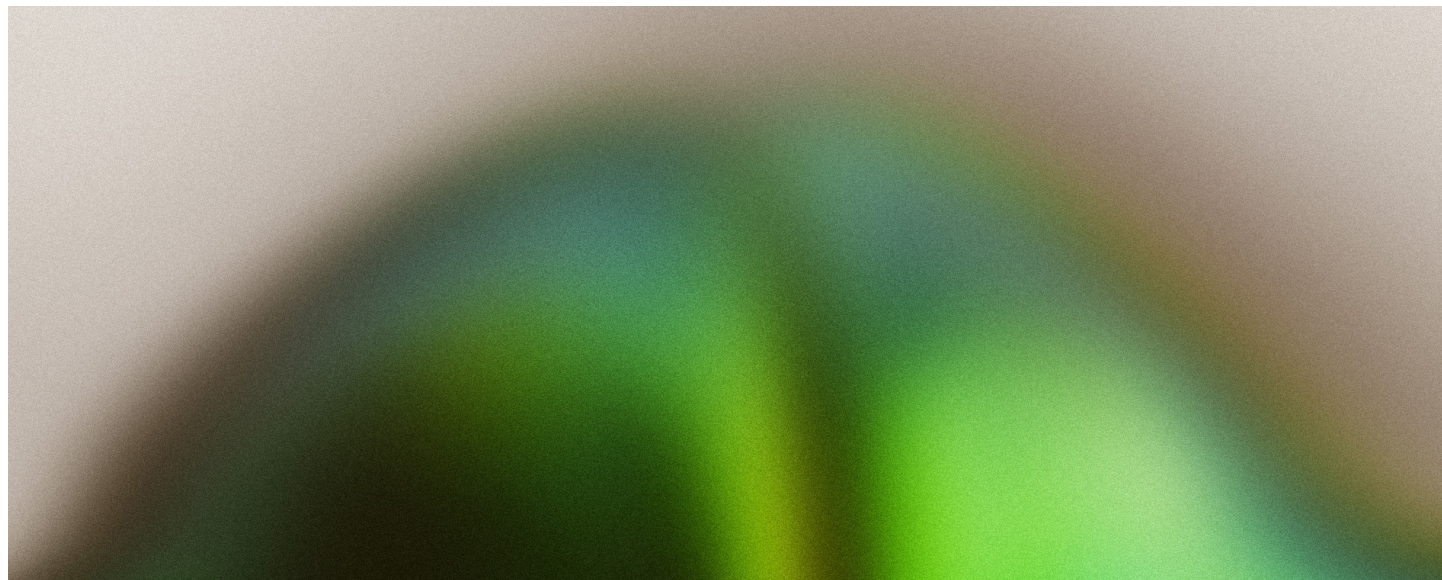
何が「いい状態」なのかを共有し、その状態を作り上げるための練習や、シミュレーションを繰り返すことで、いざ創造性が求められる場面でその再現性を高めることができる。

「サッカーで言えば、ゴールを奪うシュートシーンをどう作るか。これには創造性を共有し同じ絵を描くためのトレーニングが必要で、一人ではできない。鳥肌が立つようなゴールは、誰も見たことのない絵を共有して、仲間と描いた絵が一緒だった！という瞬間。実技として、一緒にやることで、精度となる。」

元プロサッカー選手・佐藤寿人

創造性を磨く

自主練できる場をつくる

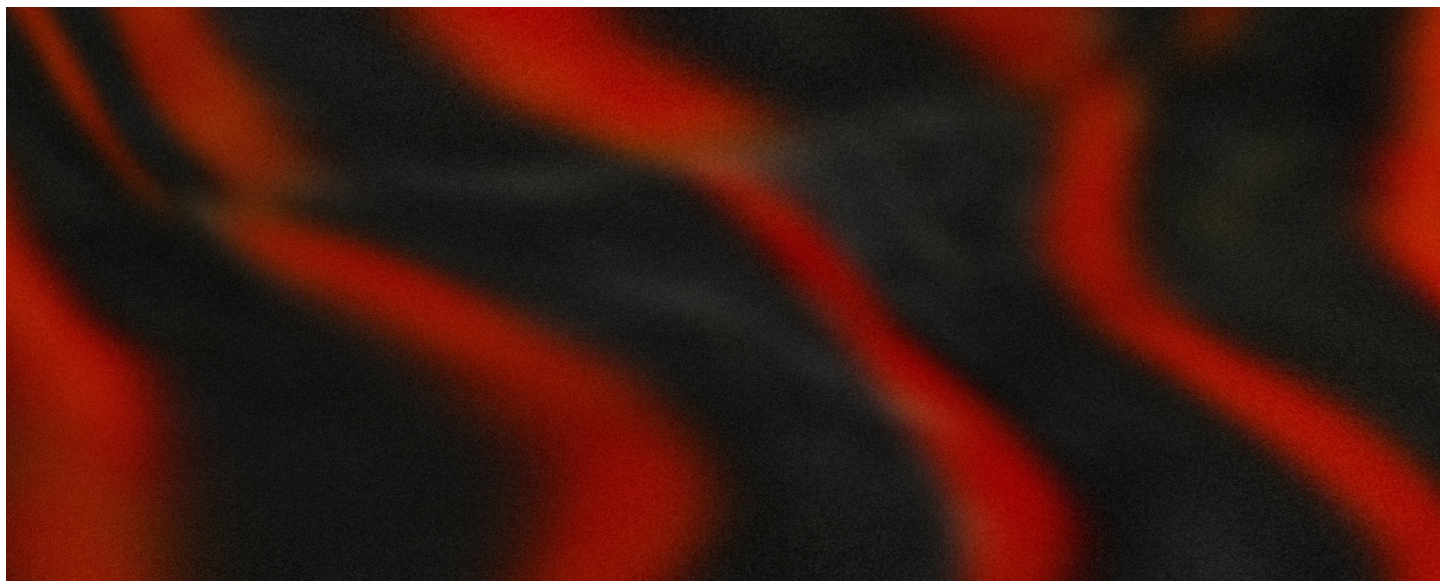


現状に問いかけ、自分なりのアイデアを考えることにハードルを感じる人が多いため、まずは安心できる場（いわば自主練できる場）で試行錯誤し、自分なりに考えるきっかけを作ることが必要である。自分のアイデアに自信を持つことで初めて、それを周囲に共有することができる。

「クリエイティビティは、敷居の低い場所でないと発揮しにくい。新たにチャレンジする人が、簡単な実験をまずキッチンのようなパーソナルな場所で始めることが多いのも、まさにそういうこと。キッチンで練習して大丈夫だと思ったら、初めて外に出て試すことができる。」デザイン教育者（米国）

創造性を磨く

違和感を体感する

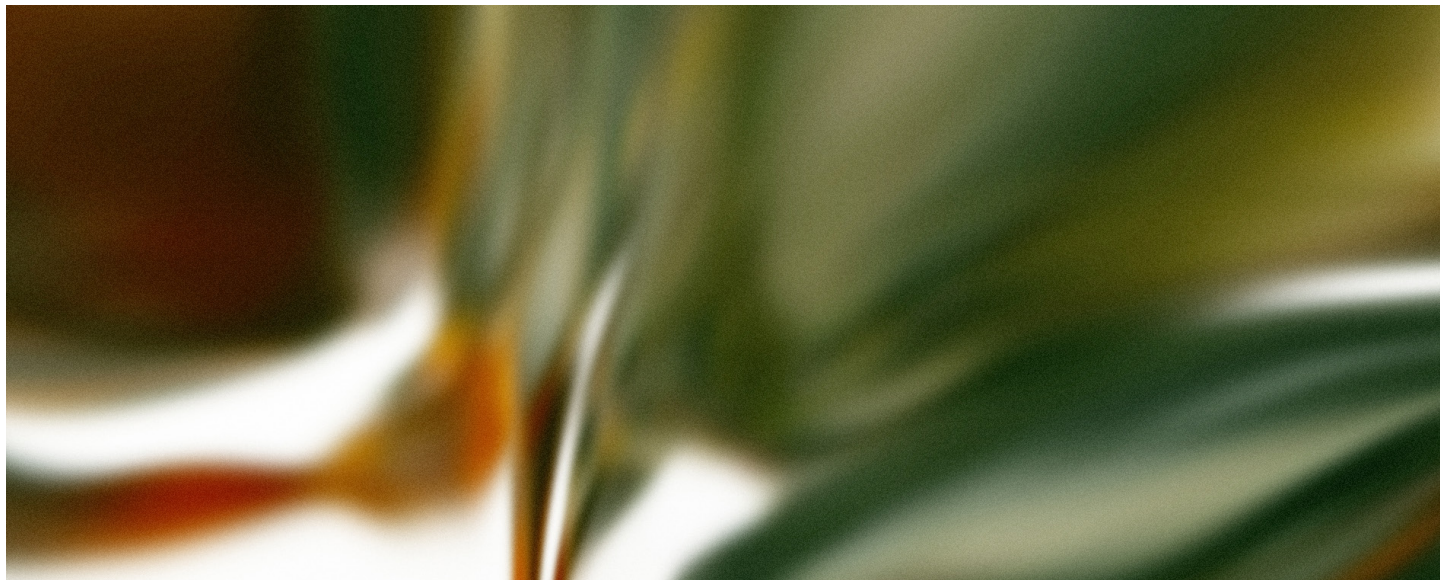


新たな関係性を生む過程では、それが自分にとって異質なものであるため、違和感を感じるはずだ。そのため、ユーザーと直接触れ合う機会を作ったり、違う視点を持った人と触れ合うなど、自分が違和感を実感できる場を積極的に作ることが必要である。

「とにかく顧客第一ということを会社でミッションとしているので、自分が違うと思ったことも、顧客からフィードバックをもらうことで、明確にアンサーを得ることができる。変えた方がいいところもよりクリアに見えてくる。」IT企業 UXディレクター（米国）

創造性を磨く

現場の緊張感を伝える



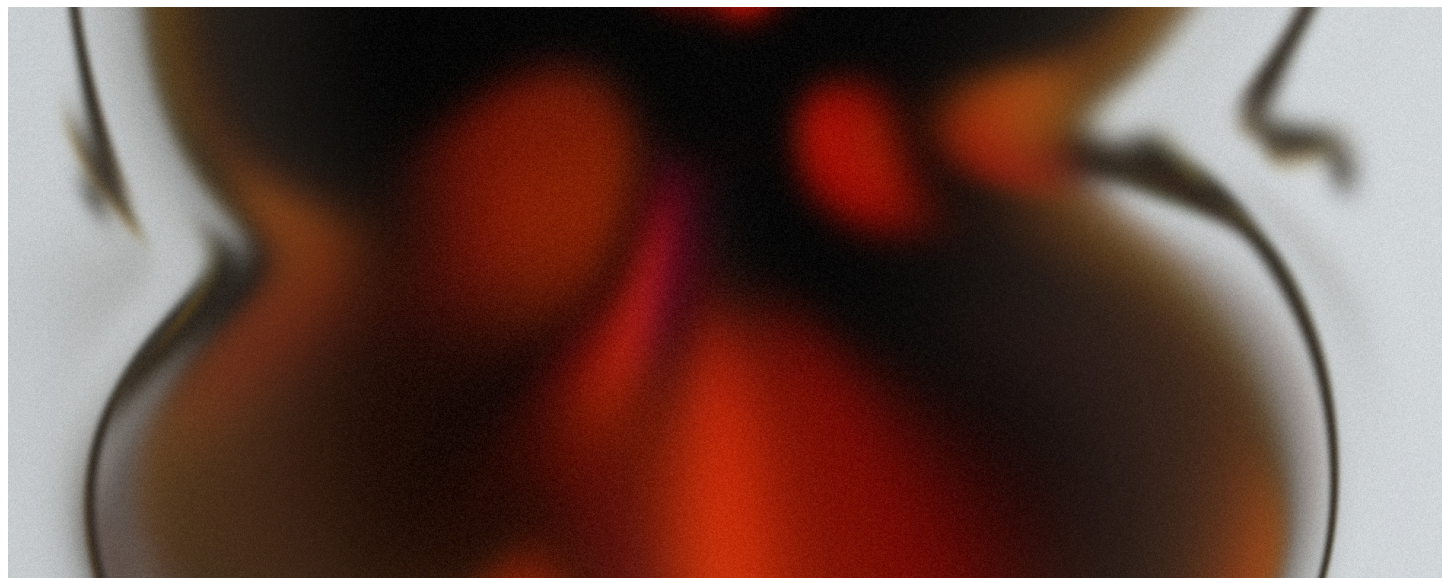
いつでも失敗してもよいという環境では、現場に緊張感がなくなってしまう。だからこそ、経営陣が自分の視座から捉える危機感を直接伝えたり、現場の手触り感が感じられる機会をなるべく多く持たせることが重要だ。

「テンセントでは、「常に自ら問いかける」ことを社員に促している。社長である Ma Huateng が直接社員の質問に答える会を設けており、また新入社員も対面でダイレクトに社長と対話し、質問を投げかける事ができる機会をたくさん作っている。」

テンセントアカデミー（社員教育部署）ディレクター（中国）

創造性を磨く

視点を増やし続ける



異業種や他部署といった新たな風を取り入れたり、兼業・副業や学び直しなどを通じて個々が新たな視点を増やす機会を生むことにより、新たな関係性を誘発しやすくなる。

「極秘案件が多いこともあり、サイロ式で横の人と情報を共有するのは基本難しい。でも、最も先進的なことをやっているチームにアポをとれば直接プレゼンできたり、フィードバックをもらったりできる。そして、仕事以外の場（社内ジムやバスなど）で自分の部署とは関係ない人とランダムに出会う機会がたくさんあり、そういったところで個人的にみんなネットワーキングをしている。研修制度も、全く違う分野の人と知り合ういいチャンスになっている。」

IT企業勤務 クリエイティブテクノロジスト（米国）

創造プロセスをスムーズに

個人の任務の目的・役割を明確化する



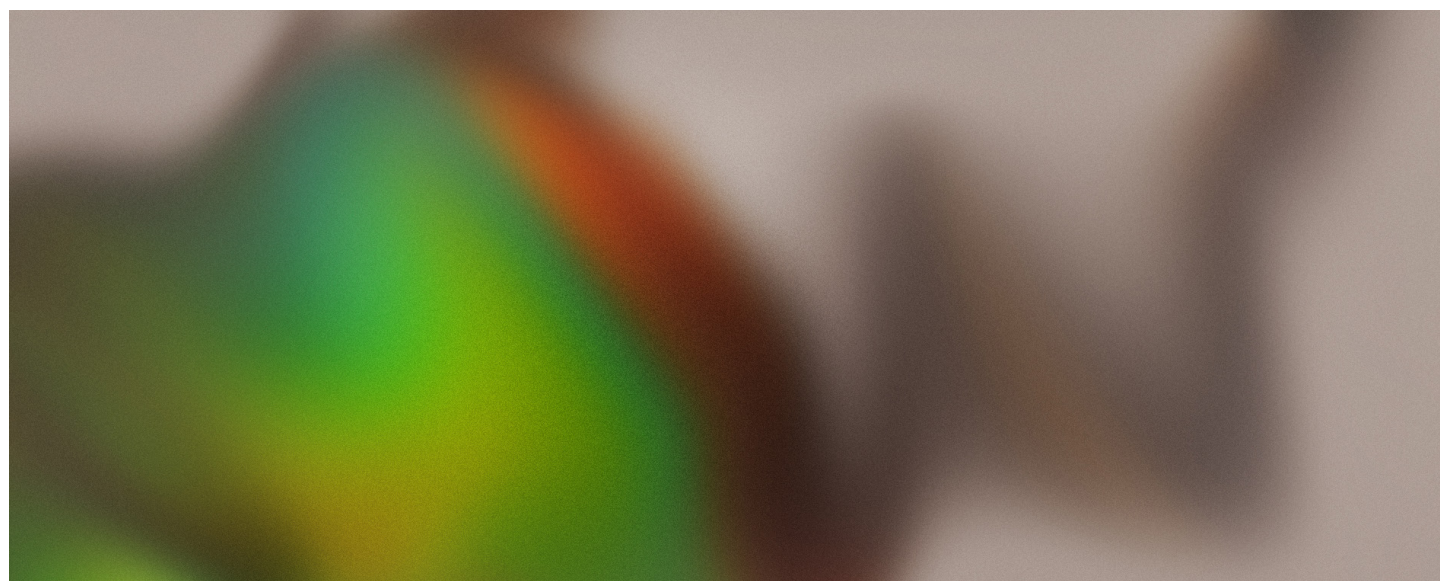
「なぜ何のためにこの仕事をしているのか分からない」といった、主人公がいない仕事が多い。仕事の任務やそれぞれに期待される役割を明確にすることで、仕事が自分ごと化される。それなくして、人々は自分なりの問いを持ち続けることはできない。

「個人に任されている任務、役割を明確化することで、より自分ごと化された問いをたてやすくする。何のためにやっているのがクリアになると、どんな創造性を発揮する必要があるのかも明確化される。」

株式会社 NTT ドコモ イノベーション統括部 グロース・デザイン担当 部長 笹原優子

創造プロセスを
スムーズに

素早く明確な意思決定をする

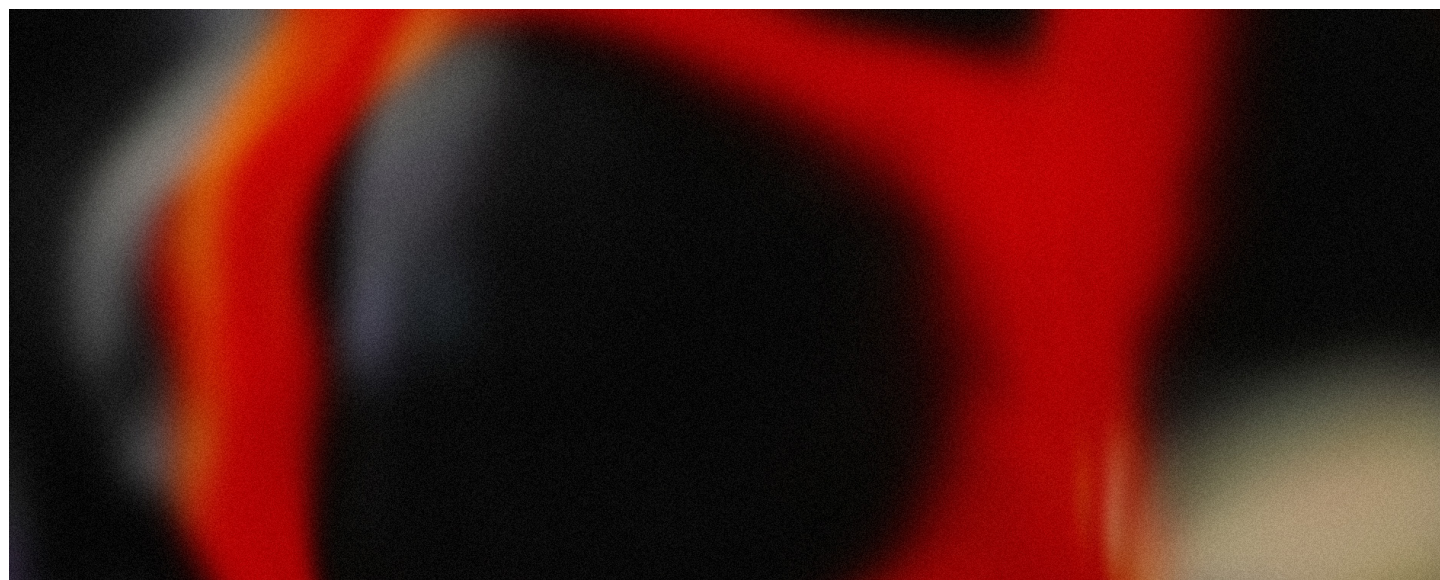


新しいチャレンジを実現する過程では、その衝動や勢いが失われないスピードで進めなければ創造性の連鎖は途中で途絶えてしまう。全員が賛成できずとも、創造性を育むには素早く明確な意思決定が求められる。

「意思決定をする人が、それぞれのフェーズにいないと渋滞してしまう。最終決定者が10人もいて、10人OKしないといけない。民主主義が逆効果になっている。アイデアは鮮度があるうちに進めることが大事なのに。」 飲料メーカー勤務

創造性を打ち消さない

アウトプットだけでなく、挑戦を褒めあう



新たな関係性は突然生まれるものというよりも、様々な過程を経ながら生まれていくものだ。しかし、過程はなかなか見えにくい。人によっては過程の共有が苦手な人もいる。だからこそ、具体的な成果にばかり目を向けるのではなく、誰がどんなことに挑戦しているのかに注目し、組織としてきちんとその挑戦を賞賛することが必要である。

「失敗って捉えるんじゃなくて、ナイストライと言い換えるようにしています。」

「個と組織の創造性」に関する研究会より

「目立つ子の評価はすぐ書ける。でも目立たない子は、よく観察していないと難しい。授業中の態度、休み時間の付き合い方、掃除の仕方や給食当番の態度など、よく見てあげないといけない。」 小学校教諭

創造性を打ち消さない

環境を変える選択肢をつくる



個々の創造性が発揮できるかは、その組織との相性に依存する部分も大きい。相性が合わない場合は、個を組織に合わせるのではなく、部署や職場を変えるといった選択肢も重要だ。そのような選択肢を作ることで、個が問いを持ち続ける環境を作ることができる。

「個人の創造性が発揮できない場合は、他の場所（他の部署もしくは会社）に移ればいい。創造性は相性。それによって開花できる創造性はたくさんある。」

エール株式会社・取締役 篠田 真貴子さん

-

「社内にもヘッドハンター（社内キャリアエージェント）を配置しています。」IT企業 取締役

個と組織の創造性に関する定量調査：

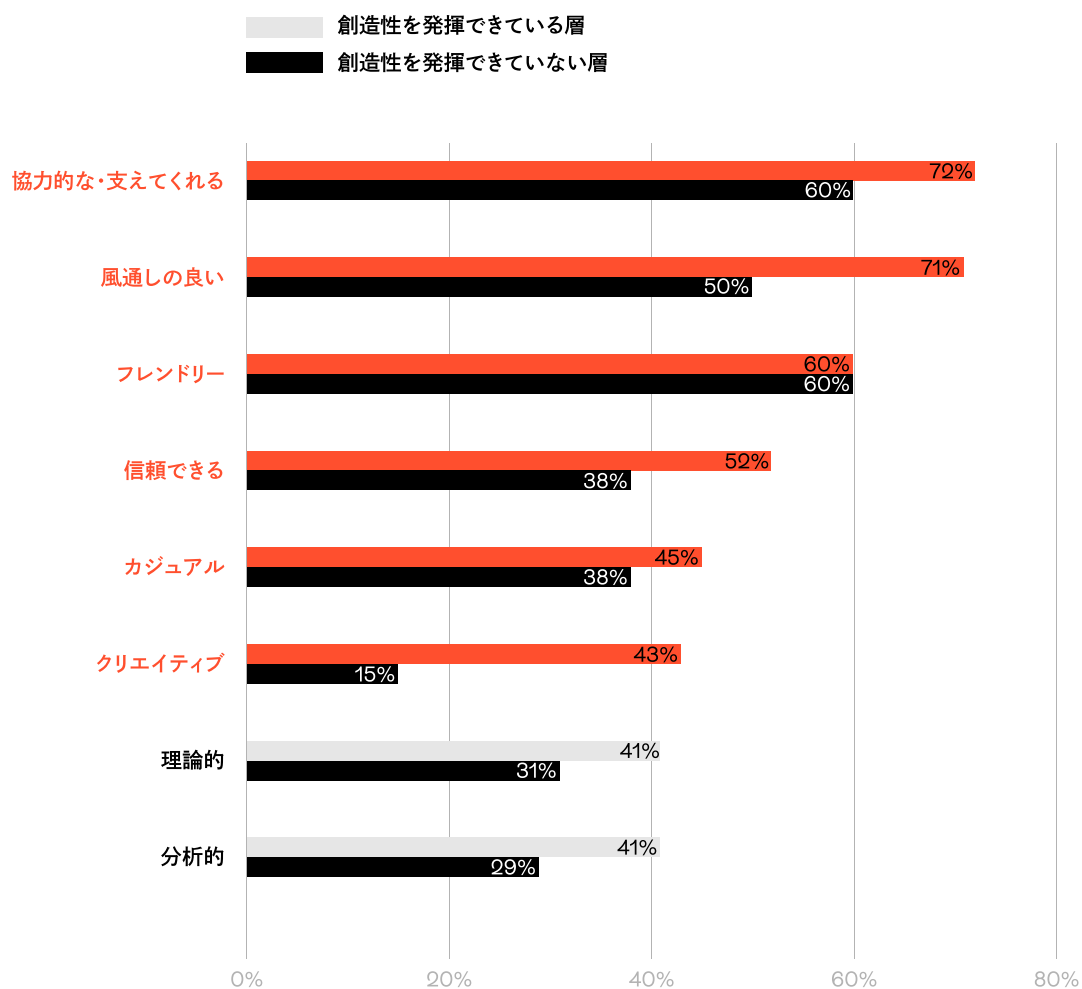
チームの文化や職場環境と創造性の関係

チームの文化

アンケート調査では「あなたのチームの文化を表す形容詞はどれですか？」という質問を用意した。創造性が発揮できている層とできていない層で各項目ごとの人数の割合をまとめた。

創造性が発揮できている層は、チームの文化が「クリエイティブ」と答える以上に、「協力的な・支えてくれる」、「風通しの良い」、「フレンドリー」、「信頼できる」、「カジュアル」であると回答している。

あなたのチームの文化を表す形容詞はどれですか？（複数選択可）

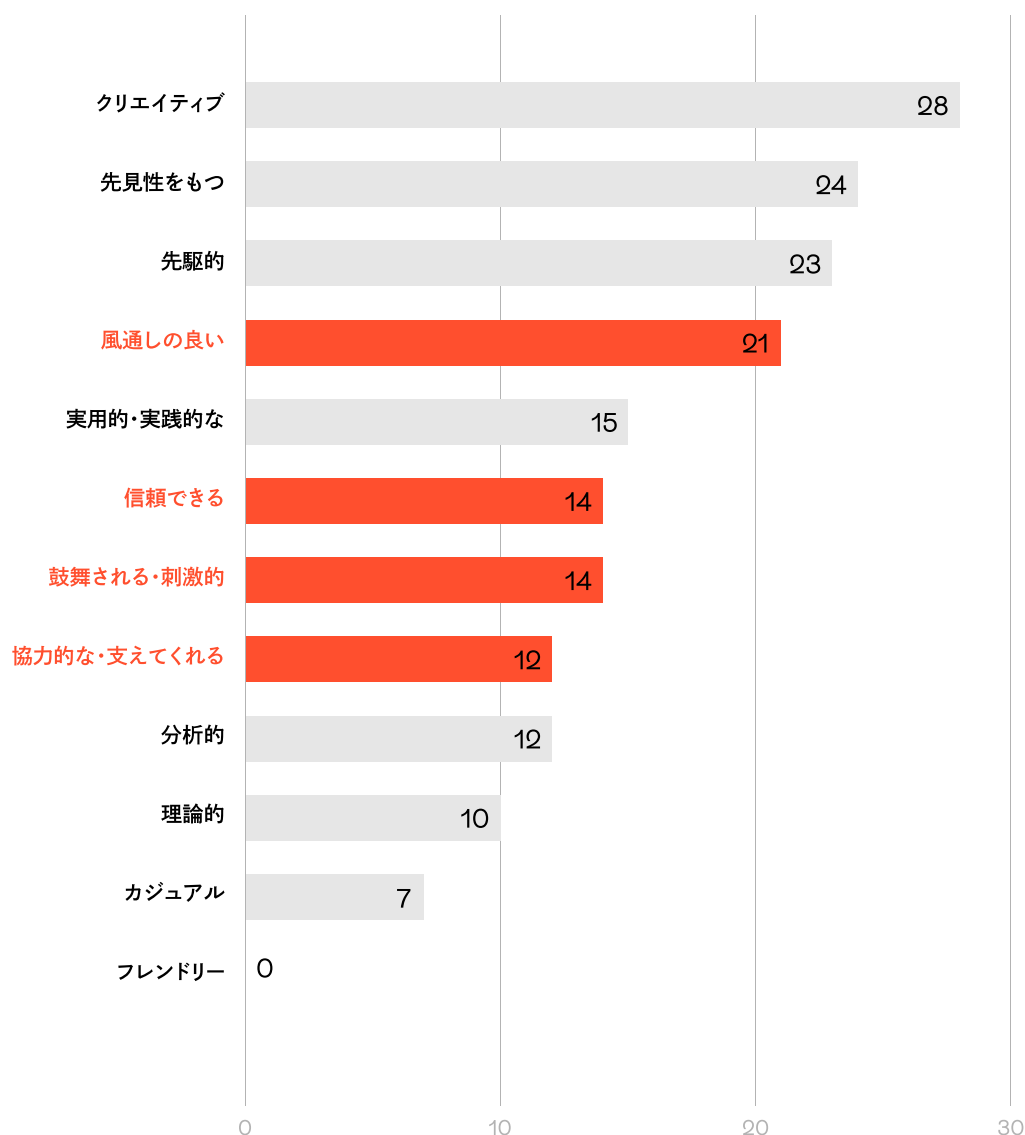


※ 選択肢は一部を抜粋。詳細は調査報告書にて。

次に、創造性が発揮できている層とできていない層による差が大きい項目を見ると、「クリエイティブ」、「先見性を持つ」、「先駆的」がある。創造性の発揮の有無でグループを分けていることから、これらの項目が上位を占めるのは自明だが、その次が「風通しの良さ」、「実用的・実践的」、「信頼できる」、「鼓舞される・刺激的」、「協力的・支えてくれる」、「分析的」だ。

これらの項目の多くはコミュニケーションのしやすさや心理的安全性に関わるため、新たな関係性を誘発する下地づくりにあたっても重要な要素と考えられる。

あなたのチームの文化を表す形容詞はどれですか？（複数選択可）－差分



※ 選択肢は一部を抜粋。詳細は調査報告書にて。

職場環境と創造性の関連性

どのような職場環境が、個人の創造性の主観的な評価と関連しているかを見ていきたい。ここでは、職場環境に関する各質問に対する回答と、創造性に関する主観的な評価（最初のコラムで紹介）の間で Cramer's V（クラメールの連関係数：0 から 1 の値を取り、値が大きいほど関連度が強い）を計算して関連度を測定した。

— 実験 Experimentation —

あなたの会社は新しいビジネス、システム、技術やプロセスなどのために、どれほど失敗を恐れずに行動（リスク）をとることができますか？
チーム内で新しいアイデアを前進させるためのプロセスやリソースはありますか？

— 権限付与 Empowerment —

あなたのチームが現在のプロセスやソリューションに変更を加えたいと思ったらどの程度の承認プロセスが必要ですか？
あなたのチームの人々は、現状（体制・やり方など）を打破することにどの程度抵抗を感じますか？
新しいアイデアを他者と共有することに対して、どの程度抵抗を感じますか？

— 認知 Acknowledgement —

あなたは組織内で受け入れられ、心地よさを感じ、心理的安全を感じられていますか？
全体的にあなたの職場は自分の意見や考えが尊重されていると感じますか？
あなたの組織では、多様なアイデンティティや考え方、働き方が評価されていますか？

— 改善 Refinement —

あなたのチームの人々は、プロセスやソリューションを改善するためのより良い方法をどの程度探していますか？

— 協働 Collaboration —

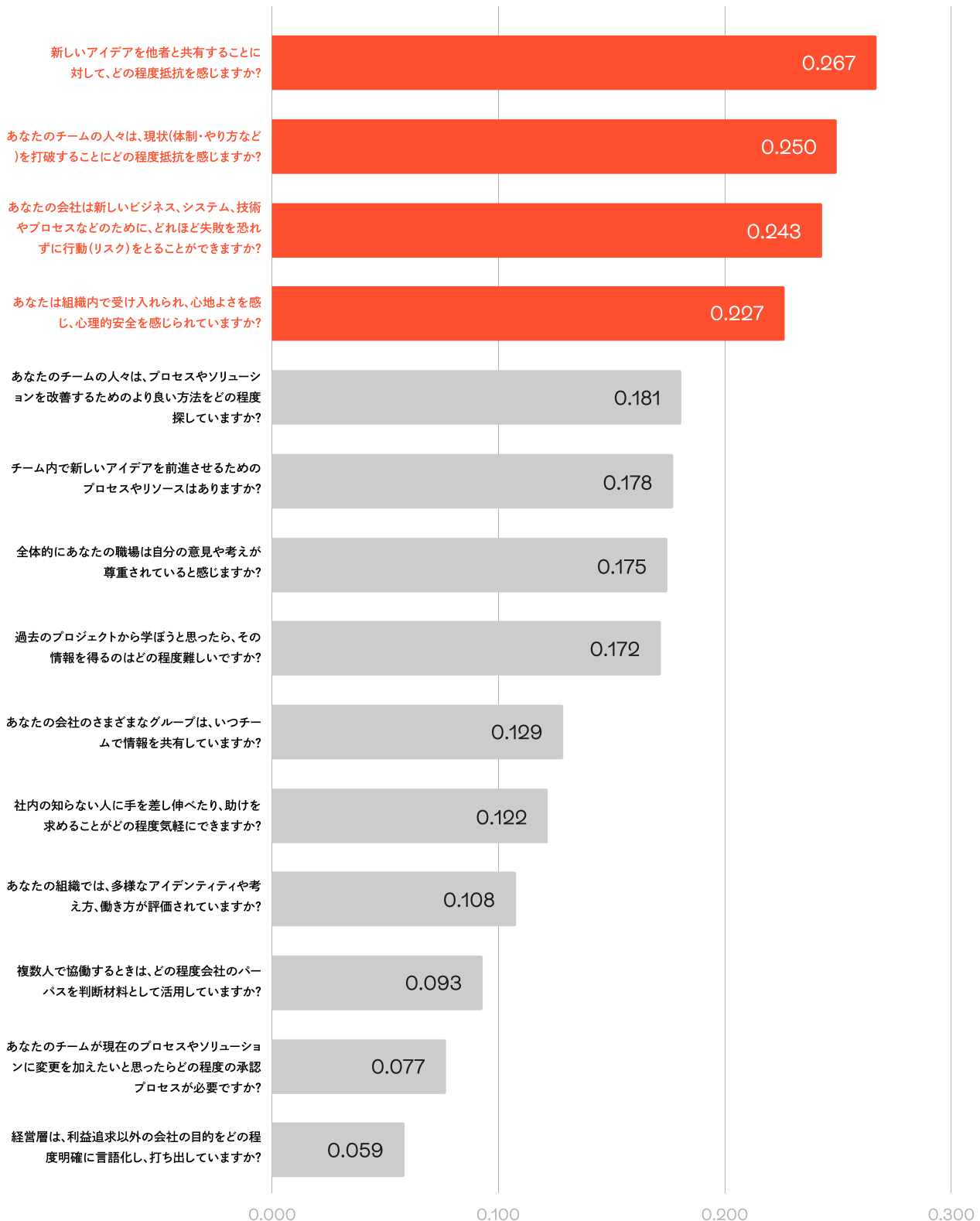
過去のプロジェクトから学ぼうと思ったら、その情報を得るのはどの程度難しいですか？
あなたの会社のさまざまなグループは、どのくらいの頻度で情報を共有していますか？
社内の知らない人に手を差し伸べたり、助けを求めることがどの程度気軽にできますか？

— 存在意義 Purpose —

経営層は、利益追求以外の会社の目的をどの程度明確に言語化し、打ち出していますか？
複数人で協働するときは、どの程度会社のパーパスを判断材料として活用していますか？

関連度の上位は、プロセスや制度に関わる項目ではなく、「新しいアイデアを他者と共有する」、「現状を打破する」、「失敗を恐れない」、「心理的安全性を感じる」といった組織風土や土壌に関する項目であることは大きな示唆がある。なお、関連度が 0.2 以上であれば、弱～中程度の関連度があると解釈されることが多いが、因果関係はより精緻な調査を行う必要がある。

職場環境の様々な側面と個人の創造性の主観的な評価の関連度



参考として、関連度が高い質問に関する、創造性が発揮できている層、どちらでもない層、発揮できていない層の割合を示す。

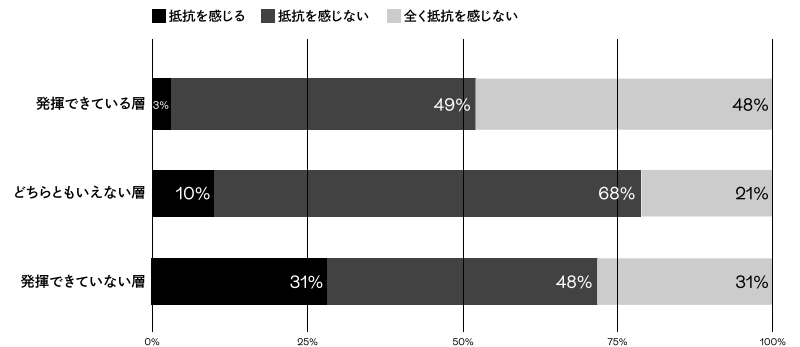
創造性が発揮できていない層ほど、新しいアイデアを他者と共有することに抵抗を感じている。

創造性が発揮できていない層ほど、現状（体制・やり方など）を打破することに抵抗を感じている。

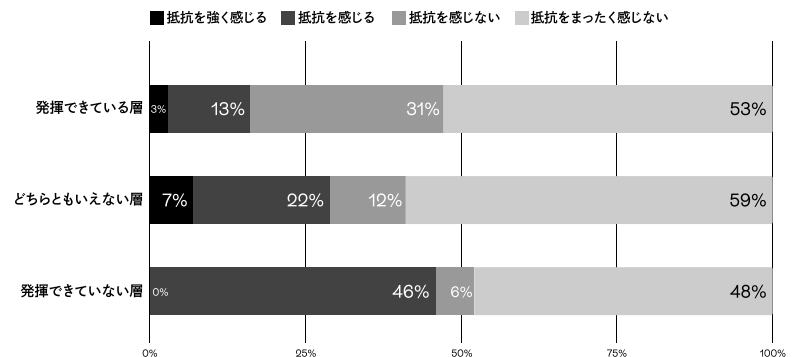
創造性が発揮できていない層の人ほど、会社が新しいビジネス、システム、技術やプロセスなどのためにリスクをとらないと感じている。

創造性が発揮できていない層ほど、組織内で受け入れられ、心理的安全性を感じている人が少ない。

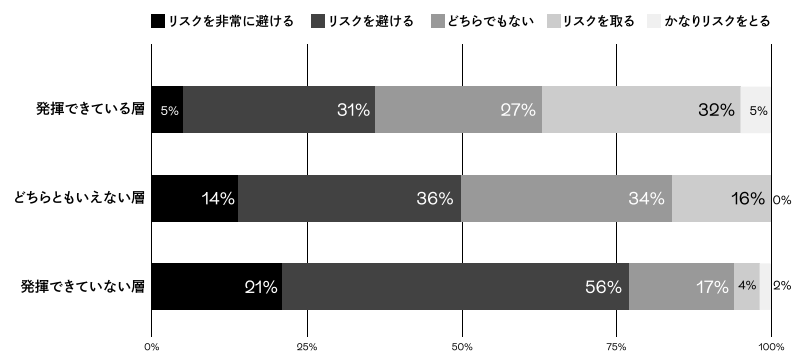
新しいアイデアを他者と共有することに対して、どの程度抵抗を感じますか？



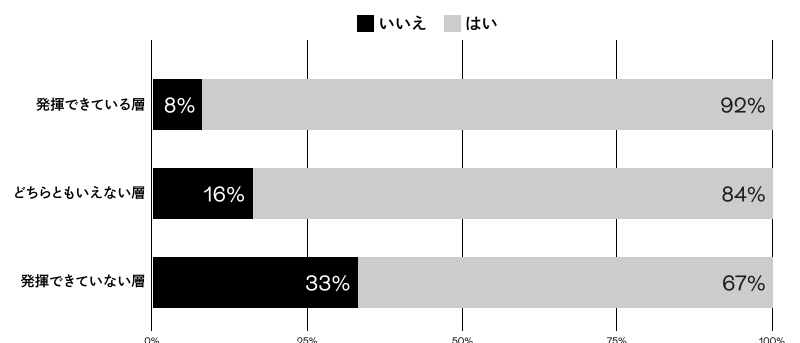
あなたのチームの人々は、現状(体制・やり方など)を打破することにどの程度抵抗を感じますか？



あなたの会社は新しいビジネス、システム、技術やプロセスなどのために、どれほど失敗を恐れずに行動(リスク)をとることができますか？



あなたは組織内で受け入れられ、心地よさを感じ、心理的安全性を感じられていますか？



終わりに：

組織にいる個の可能性を心の奥底から信じていることができるか？

創造性がなければ、新たな価値は創出されない。それゆえに、組織内で創造性を生む多様な関係性を誘発できるかが肝要だ。しかし、組織が短視眼的に成果を追い求めた結果、イノベーションといった新たな価値創出に繋がらないと（一方的に）判断された創造性は、組織内で否定されているのではないか。一度否定された創造性はそれで終わりだ。そこから先に生まれたであろう新たな創造性の連鎖は途絶えてしまう。

一方で、いずれの創造性が、組織が目指す方向での価値創出につながるかが分からないことも事実だ。創造性とは、それほど儚く、曖昧なものである。組織が創造性を受容できるかどうかは、創造性を生む個の可能性を信じられるかにかかっている。組織内の個の可能性を信じきれず、組織の外側で終わりのない答え探しをしている企業が多いのではないか。

本書は、創造性をめぐる思い込みや、組織で強まる固定観念という課題を提起し、それを打開するための手法をまとめた。組織はどれ一つとっても同じものはない。そのため、あくまでも本書でまとめた型は一つの考え方に過ぎず、組織内での対話を通じて個々に合った型を探求し続けてもらいたい。

本書を通じて、組織の内側にいる個に真剣に向き合おうという思いが生まれることを切に願っている。そして、個の可能性を心の底から信じる組織が増えることを期待している。

本書は、これから始まる創造性に溢れる日本社会を構築するための出発点に過ぎない。今後、多様な方々との対話を積み重ねながら、具体的な政策や活動に結実させていきたい。

参考文献

宇田川元一『他者と働く「わかりあえなさ」から始める組織論』
(2019) NEWSPICKS publishing

オットー・シャーマー「U 理論 - 過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術」(2010) 英治出版

黒澤和子 「黒澤明『生きる』言葉」PHP 研究所

紺野登『「創造経営の戦略」ー知識イノベーションとデザイン』
(2004) ちくま新書

マイケル・A・ロベルト著「Unlocking Creativity チームの想像力を解き放つ最強の戦略」(2020) 東洋経済新報社

ピーター M センゲ『学習する組織ーシステム思考で未来を創造する』
(2011) 英治出版

事務局

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室

IDEO Tokyo

「個と組織の創造性」に関する研究会

(敬称略、五十音順、所属役職は令和 3 年 3 月時点)

早稲田大学大学院 経営管理研究科 (ビジネススクール)・教授 入山 章栄

埼玉大学経済経営系大学院・准教授 宇田川 元一

株式会社 Sun Asterisk・代表取締役社長 小林 泰平

株式会社 NTT ドコモ・イノベーション統括部 / グロースデザイン担当部長
笹原 優子

アドビ株式会社・常務執行役員 里村 明洋

エール株式会社・取締役 篠田 真貴子

株式会社サイバーエージェント・常務執行役員 CHO 曾山 哲人

株式会社グッドパッチ・代表取締役社長兼 CEO 土屋 尚史

ヤマハ発動機株式会社・執行役員デザイン本部長 長屋 明浩

Institution for a Global Society 株式会社・代表取締役社長 福原 正大

京都大学経営管理大学院・准教授 山内 裕

I&CO・共同創業者 レイ・イナモト