

報告書

令和2年度産業経済研究委託事業
創造的組織の開発及び創造性人材のキャリア形成に関する調査研究

2021.3.31

目次

1. 事業概要
2. 調査プロセス
3. デザインリサーチ
4. 研究会
5. 定量調査

事業概要

事業概要

ビジネス環境が変化し、テクノロジーが進化し、社会課題が一層複雑化するVUCAの時代に入中、日本企業は、これらの目まぐるしい変化に適応し、進化を続ける必要がある。しかし、アップデートするのは簡単ではない。答えが明確ではなく、まず取り組むべき問いを模索しなければいけない時代に、今ある事業をどう変化させていくか、未来の事業はどうしていくべきか、など各組織でなんらかの答えを出していかないといけない。だからこそ、現状のあり方や方法を問い続け、その時代に合わせて考え続け、アップデートし続けられる「創造性」が今一層組織には求められている。

ではどのようにしたら、個々の創造性をもっと組織の中で発揮できるようになるのだろうか。創造性が高いと世界では一目をおかれる日本人だが、組織で個々の強みが活かしきれていないことも多い。これはなぜなのだろうか。

これらの問いに答えるべく、そして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させた。できる限りバイアスを排除するため、年代、役職、専門領域、性別等といった属性が多様な構成となるように配慮した上で、有識者の方々に参画していただいた。

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、スポーツ選手、（企業に所属する）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。

本調査研究報告書は、ガイドラインである「進化し続ける組織へ」制作にあたり行った調査事業概要をまとめた。

調査プロセス

調査の概要

デザインリサーチによるインタビューで、創造性の捉え方や課題などを洗い出しながら、アセスメントサーベイ・組織での創造性を測る定量調査を行った。加えて、調査内容をより深めるために、国内外の文献調査を行い、「個と組織の創造性に関する研究会」を発足して有識者の方々と5回(kick-offを含む)にわたって議論を行いインプットをいただいた。

デザインリサーチ

「創造性」という言葉が持つ文脈について、なるべく多様な視点でアプローチしていくため、ご自身なりの創造性のあり方を確立している方（アーティストやスポーツ選手など）、組織での働き方の研究や組織デザインのエキスパート、教育分野で創造性の研究をされている方、そして国内外の様々な組織で創造性を発揮することに悩んでいる方、組織経験の豊富な方、新たな領域やり方を切り開いている方に行った。それぞれ一般従業員から取締役まで様々な役職の方との対話を行った。

定量調査

日本の大企業を中心に50社ほどの協力を得て定量調査を行った。これはIDEOで開発したCreative Differenceというアセスメントツールを応用して作ったもので、PURPOSE、LOOKING OUT、CULTURE、EXPERIMENTATION、COLLABORATION、EMPOWERMENT、REFINEMENT、ACKNOWLEDGEMENTの8つの観点から組織の職場環境や文化について掘り下げていくものである。（詳細は後述）

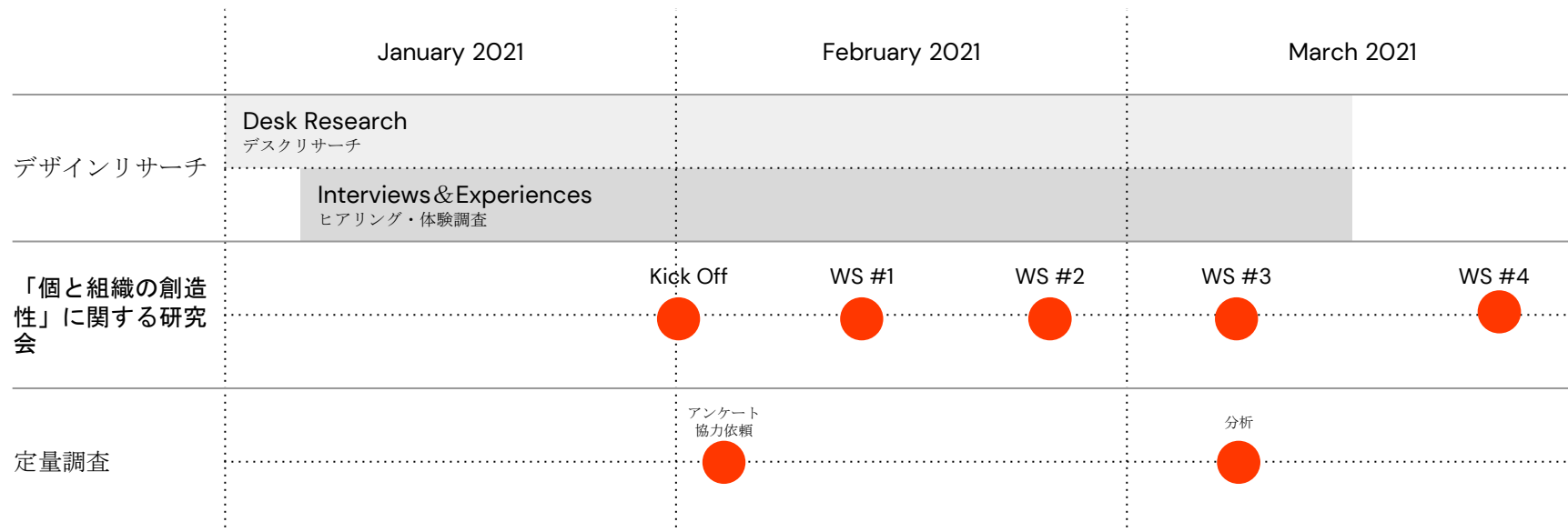
研究会での議論

「個と組織の創造性」に関する研究会を発足させ、4回にわたるワークショップでの議論をさせていただいた。できる限りバイアスを排除するため、年代、役職、専門領域、性別等といった属性が多様な構成となるように配慮した上で、有識者の方々に参画していただいた。

文献調査

上記の調査と並行させ、国内外の文献調査を行い、インタビューで得た内容、研究会の議論を深めるためのツールとして活用した。

調査全体のスケジュール



デザインリサーチ

デザインリサーチ

デザインリサーチを行うにあたり、調査の心得として以下をチームとして共有した。

- 実際に組織で働く人（ガイダンスを届けたい相手）の声に耳を傾ける。
- 話を聞く前に、決めつけない。分かった気にならない。
- 一つの定義に執着せず、様々な意見を介入させる。

まず、組織で働く人たちの「創造性」の捉え方、創造性にまつわる課題を様々な人へのインタビュー（次ページ参照）を通して洗い出した。私たちが今回のプロジェクトにおいて取り組んでいくべき「問い」を探索し、明確化するためだ。

そして、問いを洗い出した上で、その問いに対しどのような提案が具体的にできるのかを考えていった。提案を考えると大事にしたことは、以下の通りだ。

- 答えは、決して一つではない。
- 取り組むべきことや、その難易度は、組織の状態や形態によっても千差万別なので、様々な手法がある。あくまでも自分たちにあった手法を探ってもらうことが大事なため、このプロジェクトで制作するものは、そのための「会話のきっかけ」を促すものにする。
- 受動的に「読むだけ」でなく、「アクションにつながる」ものを設計する。

インタビュー

インタビューでは、ご自身なりの創造性のあり方を確立している方（アーティストやスポーツ選手など）、組織での働き方の研究や組織デザインのエキスパート、教育分野で創造性の研究をされている方、そして国内外の様々な組織で創造性を発揮することに悩んでいる方、組織経験の豊富な方、新たな領域や、やり方を切り開いている方を中心に行った。

国内エキスパート（敬称略、五十音順）

- 石井亨（現代美術家）
- 新庄貞嗣（萩焼陶芸家）
- 佐藤寿人（元プロサッカー選手）
- 中島さち子（ジャズピアニスト、数学研究者、STEAM教育者）
- 長嶋りかこ（グラフィックデザイナー）
- 西村佳哲（働き方研究家）

国外エキスパート

米国

- Annette Diefenthaler（IDEO、Design for education）
- Joe Brown, IDEO (Design for change)
- Volker Ross, IDEO (Design for education, U.A.E.)
- Michael Peng, Moon Creative Lab, Chief Creative Officer (Design)
- Jennifer Ly and James Leng , FIGURE (Architects)
- Dr. Jon Wilkins, Minerva University (Education)

英国

- Yuri Suzuki・Sound artist

中国

- IT企業・社員教育部署ディレクター

国内外の組織で働く方

- 食品メーカー・取締役
- 飲料メーカー・中間管理職
- アパレルメーカー・中間管理職
- 小学校教員
- エネルギー会社・中間管理職
- 化学品メーカー・一般社員
- 住宅メーカー・取締役
- 保険会社・取締役
- 保険会社・中間管理職
- IT企業・一般社員
- 銀行・中間管理職
- 信用金庫・中間管理職
- IT企業・クリエイティブテクノロジスト（米国）
- IT企業・UXディレクター（米国）
- 自動車メーカー・Head of UX（ドイツ）
- 元IT会社・Head of UX（中国）

課題

見えてきた課題1

創造性に対する思い込み

創造性は何もないところから生まれる新しい閃き

Myth : Creativity is 0 to 1.

「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「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プロダクトが出会ったり、違う分野にあったサービスが出会ったり、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したり、あらゆる形での掛け合わせが必要不可欠なもの。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、世紀の発明も研究もイノベーションも例外はない。

創造性は、天才的な個の才能により生まれる

Myth : Only people with a talent has creativity.

「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、どこにでも起きうる可能性を持つ。また「創造性」や「クリエイティビティ」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して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。

創造性は、一部の人にしか必要とされない

Myth: Creativity is only needed for certain people.

「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、どの部署でもやり方の検討、アップデートは常に必要とされており、個々が現状を問い続けなければ、それはできない。

- “I’m convinced that we don’t hear creativity emphasized more in the boardroom because we don’t actually understand creativity. I define creativity as our ability to toggle between wonder and rigor to solve problems”
-Natalie Nixon “The Creativity Leap”
- “創造性を個人の内面性に求めることで、イノベーションを天才的な能力や特別なアイデアに還元し、結果的にイノベーションの過程がブラックボックス化されることは批判されてきた”
-山内“アジャンスマンとしての研究開発マネジメント”
- “‘The creative myth’ ... is a myth that far too many people share. This book is about the opposite of that myth. It is about what we call ‘creative confidence’ ... and at its foundation is the belief that we are all creative”
-David and Tom Kelley “Creative Confidence”
- “There’s nobody else who has exactly your experiences, skills and passions. And to stay creative when working within a corporate culture, it’s essential to hold on to what makes you unique. Find the company goals that resonate with you and contribute to them in your own distinctive way.”
-Gordon MacKenzie “Orbiting the Giant Hairball”
- “Creative novelty does not merely fulfil a function ... it is instead perceived, experienced and enjoyed in its own right both by the observer and by the person who brought it about.”
-Andreas Reckwitz “The Invention Of Creativity”
- 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いでしょう。つまり、「私」や「あなた（他者）」とは果たして対一の人間なのか、ということです。-宇田川元一「他者と働く」
- 「（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

見えてきた課題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」

Hierarchy creates stereotyped mindset.

(hierarchy of age, gender, departments, employment status, etc)

「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

「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

本来なら組織は徐々にアップデートされていくべきだが、日本の組織は年齢、役職、ジェンダー、雇用形態などの階層構造が強く、先人の作り上げたもの・レガシーに対する遠慮や配慮などもあり、批判的な意見は時に「物言い」とされてしまうが故に、本来なら進化し続けるべき概念・考え方・やり方が固定観念化し、徐々に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。

効率性の追求で加速する「固定観念」

Persuasion of efficiency and short-term KPI foster stereotyped mindset.

「社内で新たに導入された掲示板を利用して書き込んでいたら、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。」メーカー勤務

ある固定観念ができたとしても、それを外すことさえできればいいのだが、効率化を求めるが故に、これらは一層「形式化」されてしまいがちだ。最短距離で、ゴールに向かおうとすればするほど、PDCAのループを整え、KPIを定めて再現性を高め、拡大再生産していく力が働く。すると、新たなやり方や考え方は「コスト」としてみなされてしまう。組織が持つそもそもの性質を客観的に、認識しておく必要がある。

- “ビジネスにおいて、（道具としての「私とそれ」）のような関係はよくあることです。（中略）人間性とは別のところで道具としての効率性を重視した関係を築くことで、スムーズな会社の運営や仕事の連携ができます。”
“常に「私とあなた」でいる必要はありません。とりわけ実行が重要なフェーズでは、道具としての関係性は非常に重要です。しかし、その道具的な関係性の中で何かうまくいっていないことがあったときには、対話を実践することが必要になります。”
- 宇田川元一 「他者と働く」
- “安定して業績をあげている企業でも、売上・利益、株主、マーケット、競合他社など、「外部」ばかりを見ているうちに、「自分たちの原点」＝「そもそも何がしたかったのか」を見失ってしまうのだ。すると、その組織からは不思議とエネルギーが失われ、それが数年後には経営状況にも響いてくるようになる。”
- 佐宗邦威 「VISION DRIVEN」
- “More often than we realize, systems cause their own crises, not external forces or individual’s mistakes”
- Peter Senge 「The Fifth Discipline」
- “Too often, leaders try to change the way people act to get the results they want without working to change the way people think or what they believe. So while employees might appear involved, they won't actually be committed to the company’s cause”:
- Roger Connors and Tom Smith, Change the Culture, Change the Game

まとめ：

創造的な組織作りとは、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

Summary:

Creative organization can remove stereotypes and creates environment to keep asking questions.

問い

Design Challenge

どのようにして、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？

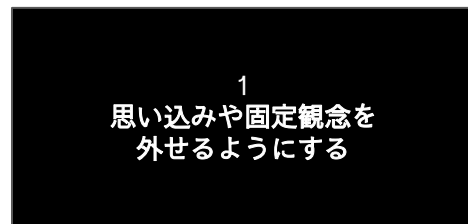
提案

1：何かしようとする前に。

思い込みや固定観念を外せるようにする

- 思い込みや固定観念を外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外して、「観る」

下地作り

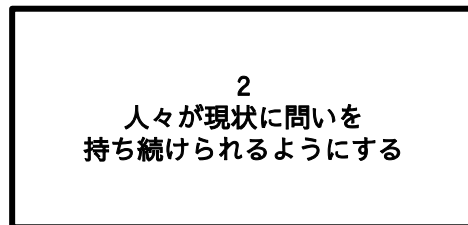


継続するための仕組み作り

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

- 人々が現状に問いを持ち続けられる仕組みづくり



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

- 自分を客観的に知ろうとする

他者の介入を招き入れる

- 本音で話し、弱みを見せる
- 興味を持って、他者の話を「聴く」
- 興味を持って、他者に問いかける

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
- やり方を押し付けない
- 自分が楽しんで吸収できる状態を作る
- 雑談を推奨する

リーダーがまず、思い込みや固定観念を外して、観る

「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。」国内エキスパート

「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

「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。」国内エキスパート

「あなたはどうおもう？って大人になってからの方が多い気がする。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。」国内エキスパート

「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スメンターシップをするとか。会議では発言しにくい人から発言してもらうとか。」ベンチャースタジオ

「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られればいい。」国内エキスパート

「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。」国内エキスパート

「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。」IT企業 代表取締役社長

- Netflixのマネージャーはフィードバックの受け方についての講習を自身のチームに頻繁に行い、自身のチームメンバーとの1on1のフィードバックの時間を自ら定期的にカレンダーに入れている
- Reed Hastings, Erin Meyer 「No Rules Rules」
- “With candor, high performers become outstanding performers. Frequent candid feedback exponentially magnifies the speed and effectiveness of your team workforce”
- Reed Hastings, Erin Meyer 「No rules rules」
- Amazonの承認プロセスは、社内のどの管理職によって行われても良い。つまり、数百通りのやり方がある
- 「Forbes No.80 全員、クリエイティブ」
- Nickelodeonは、子供向けコンテンツを作る企業として、毎日15時は Recess（休み時間）、ミーティングは禁止
- Natalie Nixon 「Creativity Leap」
- 「まずチームができればStrength Finderというツールを使ってお互いの強みを知ります。その人にどのような声かけをしたら一番効果的なのか、どんな声かけをしてはいけないのか、などがわかります。」米IT企業 UXディレクターインタビューより
- 「仕事では話すことができない部署の人たちと出会えるランダムな機会が社内にはたくさんあります。空間がそのように設計されているのです。例えば、社内ジムの利用中、バスに乗っている時、そして、社内研修も新しいネットワークができる絶好のチャンスです。」米IT企業 クリエイティブテクノロジスト インタビューより

- 「岩田さんが任天堂の社長になってから始めたいいことはたくさんあるんですけど、その一つが、いろんな新しい制度や仕組みを作って、それに「名前をつけた」こと。その名前があることで、いろんな部署の人が集まって話すということが、みんなに肯定的にとらえられる。」 ほぼ日刊イトイ新聞・編 「岩田さん」
- *A workplace in which dissent is discouraged - a surefire recipe for creating blind spots...The key here is to provide a methodical but organizationally safe way for those with decision rights to get exposed to what is changing at the interface between the organization and its external environment.*
- Rita McGrath 「Seeing Around Corners」

人々が現状に問いを持ち続けられる仕組みづくり

新しい関係性を誘発する

- 失敗を許容し、その受け皿を用意する
- 繋ぎ役をつくる

創造性を磨く

- 価値観が共有できる仲間をつくる
- 「いい状態が何か」を共有する
- 自主練できる場をつくる
- 違和感を体感する
- 現場の緊張感を伝える
- 視点を増やし続ける

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
- 素早く明確な意思決定をする

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
- 環境を変える選択肢をつくる

「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ってくれるし、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

「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

「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。」国内エキスパート

「クリエイティビティは、敷居の低い場所でないで発揮しにくい。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）

「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）

「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）

「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ボ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）

「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かがクリアになると、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。」通信会社 管理職

「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

「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。」IT企業 代表取締役社長

「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。」小学校教員

「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。」コンサルティング会社

「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

- GoogleX では将来性の無いプロジェクトを早めに廃止することで報酬（称賛、昇格、ボーナス）が与えられる
- Amy Edmondson 「The Fearless Organization」
- “ビジョン・ミッション・バリューという企業や社員の存在意義とも言える極めて根源的なものこそが、カルチャーを形成する起点となるわけです”
- 唐澤俊輔 「カルチャーモデル」
- オールステート保険でイノベーション戦略及び製品管理部門の責任者を務めるジェイソン・パークは、適切な環境を整えなければ、人は早い段階のおおざっぱな試作品を周囲に見せるのをためらうとわかっている。だから彼は、社員がリスクをとる後押しをしている。（中略）荒削りなアイデアや漠然とした提案を促したいときは、社内で共通の呼び方を設けるのも一つの手だ。Michael A Roberto 「Unlocking Creativity」
- クリス・ナセッタはヒルトンのCEOに就任すると、経営陣全員に対し、毎年必ず世界中にあるヒルトンホテルのどこかで一週間働くことを指示した。彼自身も対象とし、経営チームに期待する行動を自らが手本となって示した。Michael A Roberto 「Unlocking Creativity」
- “success in a VUCA world requires senior executives to engage thoughtfully and frequently with company operations across all levels and departments”
- Amy C. Edmondson 「The Fearless Organization」

- *“The appearance of small-scale cycles of innovative learning does not in itself guarantee that an expansive cycle is going on... the comprehensive, multi-faceted involvement of the management in repeated bridging actions leads to building bridges”*
- Engeström, Y., Kerosuo, H., & Kajamaa, A. **「Beyond discontinuity: Expansive organizational learning remembered」**
- Exceptional leaders have discovered it's not how smart they are, how much they know, how long they've been in an industry, or what they have learned. It's the ability to recognize when to unlearn and when to let go of past success and their outdated thinking and behaviors, and innovate new mindsets and methods to achieve extraordinary results
- Barry O'Reilly **「Unlearn: Let Go of Past Success To Achieve Extraordinary Results」**
- A very common reason that leaders miss potentially important inflection points is that they are isolated from the people who could tell them what is really going on. By closing themselves off from critical communication with people who may disagree or who may have different vantage points, such leaders develop a false sense of what is going on in the world.
- Rita McGrath **「Seeing Around Corners」**

「個と組織の創造性」 に関する研究会

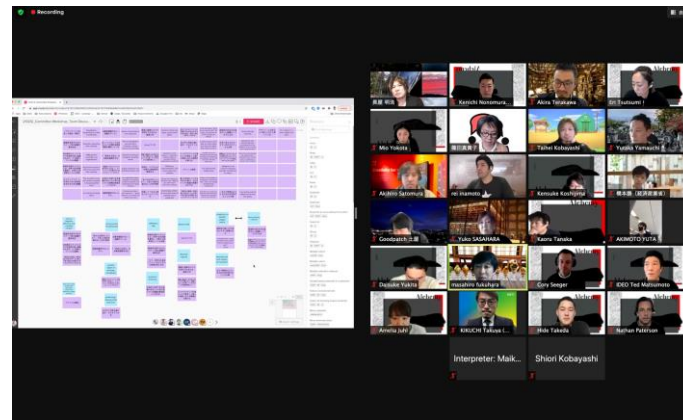
「個と組織の創造性」に関する研究会

組織の創造性について考えていく上で、日頃から創造性について思考しているエキスパートから今後どのように創造性が日本国内で生きてくるかを多角的に考えるため、「個と組織の創造性」に関する研究会を発足開催した。デザインリサーチや定量調査と並行して行うことで、創造性が狭義な捉われ方にとどまらないことを目指した。

場の役割は下記のように定義した。

- + 幅広い業界からの視点を得て、活かしていく場。
- + リサーチの結果やそこで得られたインサイトと、国内企業の適合性を確認する場。
- + 提言内容に関して議論を行う場

年齢や所属組織、専門分野の多様性を考慮して人選を行い、キックオフを含め、計5回のワークショップを行った。



研究会委員

(敬称略・五十音順)

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

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

「個と組織の創造性」に関する研究会

Kick-off | 概要

ゴール

初回のワークショップなので、まずはお互いの自己紹介と比較的抽象度の高い議題を用意し、幅広くインプットをいただくことを目指した。

アジェンダ

問1

クリエイティビティ(創造性)の定義はいろいろありますが、皆さんの組織にとってはどのようなものか？

問2

組織でクリエイティビティを殺してしまう仕組みはなにか？

問3

どのようにクリエイティビティ（それぞれ定義したもの）を組織の中で育てているか？

エキスパートワークショッ

Kick-off | 議論内容

問1

クリエイティビティ(創造性)の定義はいろいろありますが、皆さんの組織にとってはどのようなものか？

人の心を動かすことに照準がある行い

多くの人が見過ごしている課題、多くの人が価値として認知していない隠れた価値に気付けるか

「未来の当たり前」を作れることを意識している（未来を想像する、作る、自分ごと化する）

新しい価値を作るための、人・組織の両面での気質

多くのものが見逃してきたものを見つける力

短期的には非合理だけれど、長期的に見ると合理的と見出すこと

クリエイティビティは天才の内面の考えから生まれる
→60年代以降批判的

日本とアメリカの教育にも差がでている。日本は正しい答えが一つ、早くその正解をだす競争。アメリカは考え方を教えて、答えのバリエーションを教える。

問2

組織でクリエイティビティを殺してしまう仕組みはなにか？

創造性を殺すシステムとは、効率や成功体験を重視し、忖度する思考停止している状態。カスケード型の組織や意思決定。一方で、効率化を追求していくべきビジネスの領域は常にある。

Creativityが個人に宿るものという誤解。組織に宿る能力だと思われていない(閃くものだと思われている)。

クリエイティビティと冠されることで一部の「そういう人」のやることで自分には関係ないことと思う。

年功序列と男尊女卑。

発信をキャッチできない。発信されたものをなんだかわからないけどまず聞こうって言う姿勢がない。

一旦始まったプロジェクトをやめにくい環境。

結果だけを評価する評価制度。

問3

どのようにクリエイティビティ（それぞれ定義したもの）を組織の中で育てているか？

自由な発信ができる組織と発信する個人の掛け算。心理的安全性。仕組みと文化のセット。

“失敗”ではなく、“ナイストライ”と捉える。

思考を止めない仕組み。なぜ？と問うことがアイデアを潰すこともある。

「聞く」ことをみんなでやる。聞いてもらえると感じるから言葉が出る。

正解を求めない。今の段階の成功（と言う概念）をずっと続く成功にしない。

曖昧、無駄をどうマネージするか。ステージゲート方式などできちっとマネジメントするのは、正しいようだけど生まれにくい。無駄がないことは良い一方で、良いことは無駄から生まれていることも事実

エキスパートワークショップ

第一回 | 概要

ゴール

Kick-offのワークショップ後、創造性を定義すること自体難しいという結論に至った。第二回では定義をするのではなく、議論をする上で最低限必要な共通認識は揃えることを目指した。

その上で、創造性は誰のためのものか、何のためのものかという論点について議論し、その後今回のガイダンスを誰にターゲットすべきかについて議論した。

アジェンダ

問1

この研究会で創造性を議論する上での共通認識とすべきことはなにか？

問2

創造性の「先」に何を求めるのか？

企業にとっての価値創造 vs 個々の生きがいの達成

問3

組織内の誰の創造性を高めるべきか？

すべての人 vs 一部の人

問4

現時点で仮定しているオーディエンスは「大企業の各レイヤーのトップ」。これについてどう思うか。

エキスパートワークショップ

第一回 | 議論内容

問1

この研究会で創造性を議論する上での共通認識とすべきことはなにか？

創造性の目的は課題解決、といえないか。課題解決のための創意工夫が創造性。

課題解決の前の、課題発見においても創造性は関わってくる。

すごくイノベティブな取り組みと、小さな創意工夫で改善していく取り組みは、突き詰めれば裏でつながっている。どちらもクリエイティビティが必要。業務改善を突き詰めていけば新規な活動につながる。

個人の意図、企みがあるかどうかも大事な視点。「ニーズがあるから解決しよう」とは別に「どうやったら今の自分を表現できるか」という水準が大事。多くのイノベーションはその時代の人々の自己表現に紐付いている。

この研究会では、創造性＝革新的なアイデアというステージを乗り越えたい。

この研究会のアウトプットは、現実的に実行できるステップ・アウトプットが必要。現実的に推し進める上で、受け取り側の課題を解決するものとして届けないと読んでもらえない。

問2

創造性の「先」に何を求めるのか？
企業にとっての価値創造 vs 個々の生きがいの達成

企業の価値創造だけを推し進める時代ではない。儲けようとするだけではだめで、「生きがいの達成」の部分もやっていかないとそもそも組織として存続できない。

今の社会のトレンドの中でいうと、「個々の生きがいの達成」のほうが課題がありそう。目的が持てない大人と子供が多い。

人生の中に目的を持つということが一番クリエイティブ。

新しいことをやるためではなくて本来の企業の姿を再認識するための創造性。守るべきものを守るために変えるべきことを変えよう。

個人の生きがいやモチベーションも、最終的に企業の課題解決につながる。

エキスパートワークショップ

第一回 | 議論内容

問3

組織内の誰の創造性を高めるべきか？

すべての人 vs 一部の人

最終的な目的は全体の底上げだと思う。一部のみに特化するとすごい伸びる。でも組織全体とのギャップが広がるリスクがある。尖りすぎてついてこない。尖った人を養護するためにも、全体の理解度を上げていく必要がある。

一方、ボトムアップで高めていくのも時間がかかる。創造性の優先順位も部署によって異なる。例えば、保守運用系の人たちも創造性はあるが、優先順位が違う。

組織の大きさによって創造性の活かしやすさが変わる。大きい組織で全員クリエイティブは難しい。小さい組織の方が全員クリエイティブはやりやすい。大企業では、特にトップの創造性を高めることが大事なのでは。取締役がクリエイティブになっていないと、最終意思決定者だから外せない。あと幹部、部長レベル以上。

クリエイティブよりもメディテイティブ。他の人の創造性に協力できる体制ができているか。組織のメンバーがクリエイティブを受容する力を持っている方がいい。

創造性が個人の内部に生まれる→考え直したほうが良い。色んなものが絡み合って生まれるもの。創造性＝個人が1人で0>1することは不可能。環境と周りの人、時代のコンテキストの組み合わせで生まれる。

問4

現時点で仮定しているオーディエンスは「大企業の各レイヤーのトップ」。これについてどう思うか。

一番変わらないといけないのはミドル&トップだけど、そういう人たちはクリエイティブに反応しないとおもう。価値観が受け付けられないのでは。自分のやり方がそこそこ正しいと思っている。DX！！みたいなのが好き。

部署やレイヤーとかではなく、行動力、ウィルとスキルがある人、モヤモヤしている人、という狙い方はどうか。

つなぎ役・ルールメイキングを担っている人。組織の中でつなぎ役を担っているのは中間管理職。メディエーションができる人々が大事。

企業において創造性が発揮できなくて外に出た人たちの声の吸い上げること、社会全体で見ればプラスの意味を持つのではないかな。合わない組織から出ることは悪いことではない。

日本企業はどんどん平坦化している。階層構造がフラット化してきている。かつ、自律化してきている。ボトムアップとトップダウン両方からガバナンスを作るのが普通に。強い会社ほど、ミドルやボトムが強い。現場浸透が必要。とはいえ、ボトムからやったらいいかというそうではなく、それぞれの層に打つ必要がある。

エキスパートワークショップ

第二回 | 概要

ゴール

これまでのワークショップ及びリサーチで得られた知見を元に今回のガイダンスの骨子を作り、それに対するフィードバックをもらうこと。

この時点では、創造性は多種多様に捉えられること、組織の創造性を高めるには個人の創造性を伸ばすこととそれを受容し育む環境を整えることの両輪が必要、というのがストーリーの主軸にあった。

アジェンダ

問1

現状のストーリーについてコメントをお願いします。

問2

「創造性を受容し育む環境」には、何が必要とされているか？

問3

意思あるパーパスやビジョンを持つことと、創造性を受容し育む環境との関係性は？

問4

これらの環境は具体的にどのようにアクティベートできるか？それぞれのレイヤーで行うべきことは？（役員、中間管理職、一般社員）

エキスパートワークショップ

第二回 | 議論内容

問1

現状のストーリーについてコメントをお願いします。

特に違和感はない。一部の人の英雄的な行為ではないというのは同意見。創造性は状況によって作られるものでもある。だからこそ、関係性。人を取り巻くものからアプローチするべき。

どんなところでも創造性があると考える上で、日本人にじっくりくるのは創意工夫という言葉。

根本に必要なのは、意思。日本の会社はビジョンがない。あっても腹落ちしていない。社長が頻繁に変わるところだと、イノベーションは生まれない。意思の言語化が大事。自分の願望、モヤモヤを言葉あるいは形式知にしないと腹落ちできない。

創造性のキモは、個人の資質などではなく、組織風土とプロセスであるというメッセージをシャープにしていけると、提言書として強いものになるのでは。

議論の整理の仕方として、アクセルとブレーキの考え方はどうか。アクセルを踏むにはどうしたら&ブレーキを緩めるにはどうするか両面が必要。

創造性の価値性を早期に判断しようとするのが足かせになっている。やり始めた時点では、その価値はわからない。受ける側は否定から始まり人も多い。否定する組織から、肯定する組織へ変えていく必要がある。

問2

「創造性を受容し育む環境」には、何が必要とされているか？

共感性はすごく重要。会社のビジョンへの共感と、バリューへの共感の二つがある。ビジョンは動詞。「こういう世界を作りたい」という想い。バリューは形容詞。「こういう感じで一緒にやれたらワクワクするよね」という想い。どちらを重視するかはケースバイケースだが、日本においてはバリュー重視型の企業が台頭してきている。

パーパス、ビジョンがなくてもクリエイティブになることは可能。クリエイティビティは偶発的な部分があるし、関係性の中で生まれるもの。捉え方の問題。

聞くことに個人&組織のレベルで、もっと意識を向けられないか。アイデアは、「聞いてくれる」と思うことができて、初めて言うことになる。自分とは価値観が違うことって本能的に否定したくなる。

聞いてもらった上で、そこに対して反応がある、行動にうつす、というのも大事。例えばプロジェクト化する、など。

問いが生まれるセッティングをし、それを育てる環境。日本人は多様だし、アイデアも出ているはず。環境が同質化させている。

エキスパートワークショップ

第二回 | 議論内容

問3

意思あるパーパスやビジョンを持つことと、創造性を受容し育む環境との関係性は？

コーポレートビジョンより、自分が持つ事業、ブランド、チームレベルでのビジョンのほうが繋がりがやすい。パーパスがインスピレーションとして働いて創造性に寄与している状態が理想。

パーパス、ビジョンが強いと創造性が排除される可能性もある。自分の中でのパーパスと、企業のパーパスがうまく噛み合う社会になっていけばいいが、そうはなっていない。

天才と、その天才を盲信する集団という、創造性のある組織の形もある。Apple、Teslaなど。こういうところは軍隊式のカルチャーを持っていて、創造性が発揮される会社っぽくないけど、結果は出している。

目的や結果に対してのアウトプットを求められ、答えにどれだけ近いかが問われるとクリエイティブでなくなる。強固なビジョンがないと、短期的な判断がされがち。

インターナライズされることの重要性。ちゃんと身体に染み付いているかどうかが大事。あればいいというものではない。

問4

これらの環境は具体的にどのようにアクティベートできるか？
それぞれのレイヤーで行うべきことは？（役員、中間管理職、一般）

役員の責任範囲は広い。良い問い（ときにはとんでもなくバカな問い）を出し続けること。弱みを晒すこと。パーパス（なぜやるのか、何のために存在するのか）を考えると。

クリエイティブなものは理解するのに時間がかかるし、企業の中で却下されやすい。役員、マネージャは組織の文脈を踏まえて、新しい取り組みを養護し、時間稼ぎをする必要がある。

外を知ること。真面目には働いているけど、外の価値観に対して鈍感になっている人が多い。

人事制度。360度評価を全員にやる、など。日本でもワークする360度評価のあり方とは？

エキスパートワークショップ

第三回 | 概要

ゴール

第三回同様、これまでの発見と考察をストーリーにしたものについてのフィードバックを得ながら新たな視点をもらうことを目的とした。この時点でのレポートのストーリーラインは下記。

今回のレポートのフォーカスは、*個々の創造性を受容し育む組織の土壌がどのようであるべきか。現状創造性を組織で受容し、育てていない理由は、様々な理由で社内で「決まったやり方」が形成され、自分で考え問わない人が増えてしまっているから。創造性が開花した組織とは、個々が常に自分で考え問い続けることができる組織である。創造性を受容し、育む組織には、組織に所属するそれぞれが、役割に関係なくそのマインドセットを持ち、行動に落としとしていくべき。*

アジェンダ

問1

これまでのまとめに対してコメントをお願いします。

問2

「創造性を受容し育む環境」は、役員・中間管理職・一般社員それぞれの役割でどんな行動をとることで作れるのでしょうか？具体的な事例があれば教えてください。

エキスパートワークショップ

第三回 | 議論内容

問1

これまでのまとめに対してコメントをお願いします。

コミュニケーションをどう設計するかは、土壌の中で大事な話になりそう。組織の中でよく交わされる問いは、組織の風土を象徴している事が多い。

聞く、に加えて、行動する／形にする、という意味での受容も必要。

土壌を作るというのは、価値観、あるいは、ある状況における解釈の仕方を揃えに行く作業。『こういう状況に対して、こういう解釈をするんだ!』というのが積み重なると人は変わる。解釈で認知が変わっていった土壌になる。

聞く人を増やすには、破壊する行為を許す組織設計が必要。やり方、考え方が構築されきっていると、人の話を聞かなくなる。人の話を聞く人はGiver。そういう人を増やす必要がある。

問いからクリエイティビティが始まる。問いを立てるという概念自体が欠落している。

新しいことをする習慣がないのに変われと言われても無理。風土というのは事例によって作られる。何かを発言した人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。

問2

「創造性を受容し育む環境」は、役員・中間管理職・一般社員それぞれの役割でどんな行動をとることで作れるでしょうか？

話を聞くだけの役員が多いが、役員こそが実行する意識を持たないといけない。動く、決める、行動する、ケリをつける。どれだけ社員に対等に向き合うか。中間管理職は、自分を出すことが大事。上と下両方に忖度しては、自分がでない。自分の言葉で語る。一般社員は、本音を出すこと。上位レイヤーともっとよく話すこと。

ヒエラルキーと情報のレベルが一致しない組織を作る。上が権力を持つのは、情報がそこに集まるから。下の人が言わないのは情報があるのに、自分が情報がないから。これを開放することがポイント。

組織が社員の考えをきく「仕組み」を作る。回ってくればそれが風土になる。

中間管理職は決裁権がない。アイデアを精査し、潰す役割をしちゃっているかも。中間管理職には、言わせる風土を求めている。面談して、褒めて、聞いて、言ったことがよかったですやらせちゃう。

エキスパートワークショップ

第四回 | 概要

ゴール

最終的に出来上がってきた成果物を共有し、それに対するフィードバックをいただくとともに、本レポートも含めた創造性に関する一連の取り組みを今後どのように発展させていけそうかについて、議論した。

アジェンダ

問1

どうすればこの取組みを発展させていくことができるか？どのようにレポートの内容を発信し続けていくべきか？（誰に向けて、どんな方法で？）

問2

どのように研究会の皆さんとコラボレーションしながら発信していけるか？どのようなファーストステップがあるか。

問3

成果物に対するコメント・フィードバック

エキスパートワークショップ

第四回 | 議論内容

問1

どうすればこの取組みを発展させていくことができるか？どのようにレポートの内容を発信し続けていくべきか？（誰に向けて、どんな方法で？）

新しいことに興味を持たせるのは至難の技。コンテンツの中身は良いと思うので、どうやってこれを自分ごと化させるかが問題。多くの企業が考える課題の一つにSDGsがある。そこと繋げると反応してもらえるのかもしれない。

SDGsもESGも経営者は考えなくてはいけないテーマ。創造性も同じである。創造性の視点がなくて困っている人や階層、シチュエーションはどのようなものなのかは考える必要があるかもしれない。どのような人たちが、どのような困りごとをしている人なのか。

日本企業では創造性はなかなかイシュー化されない。常に売上につながるのかの議論になってしまう。そこでカギになるのがデータ。データを通して自分や自組織の創造性を他と比べて相対比較ができると、イシュー化しやすくなる。

問題提起をするメディアはたくさんある。例えばNewsPicksなど。そこで問題提起し、議論してもらおうと面白いと思う。

一回のレポートで終わると、打ち上げ花火になってしまう。組織におけるクリエイティビティが重要なテーマであることを世間にメッセージングすることが大事。総理大臣から言ってもらえることが大事なのは。

問2

どのように研究会の皆さんとコラボレーションしながら発信していけるか？どのようなファーストステップがあるか。

人が入ってきやすいワードと創造性をかけ合わせてあげると、注意を向けてこなかったオーディエンスが見てくれるのでは。例えば、事業計画づくり×創造性、工場の生産性×創造性、など。

日本全体の創造性の見える化が進むと良い。国策として掲げるなら、定点観測は必要だと感じる。

診断的な機能、企業の現状を診断するインタラク션을設けるとよい。占いに引き続き、診断ものは有効で、企業バージョンを作ると良いのでは。気にしていない企業はいないはず。検索、診断の流れで創造性の話につながれるとよいのでは。

ブログで発信できると思う。自社の取り組み内容含め。

社内の人事メンバーで勉強会を実施してみたい。

社員のクラス別に読んでもらい感想をもらう。リリース前に社内でも実験してみたい。創造性の価値観がそもそも備わっているのかどうか、創造性への反応も見てみたい。

定量調査

定量調査

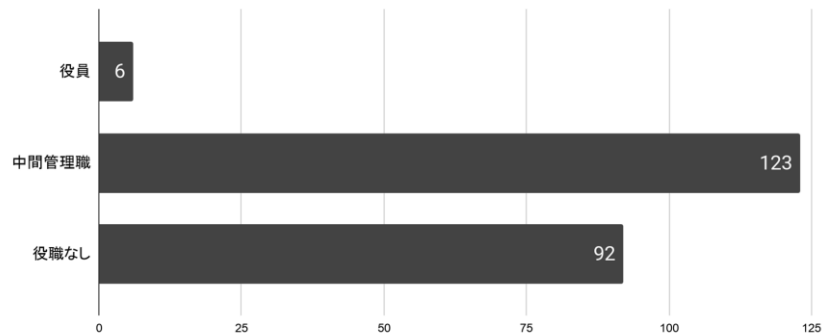
今回のレポートを作るにあたって、日本企業の創造性に関してのアンケート調査を行った。

アンケートは、主に日本の大企業で働く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。

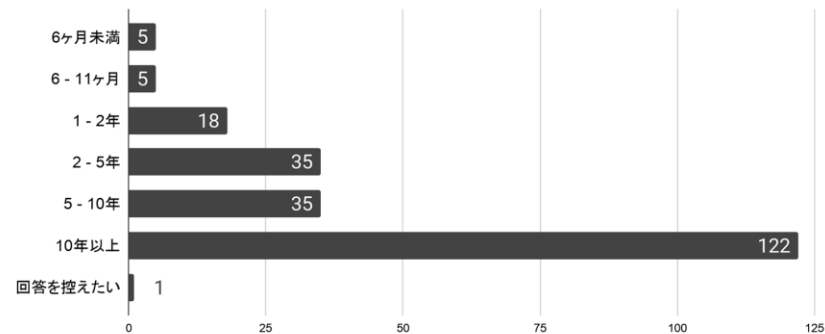
考察やデータから得られる示唆についてはガイダンスを参照いただくとして、ここではサーベイの中からいくつか抜粋した設問に関する回答をまとめ、列挙する。

回答者のサマリ

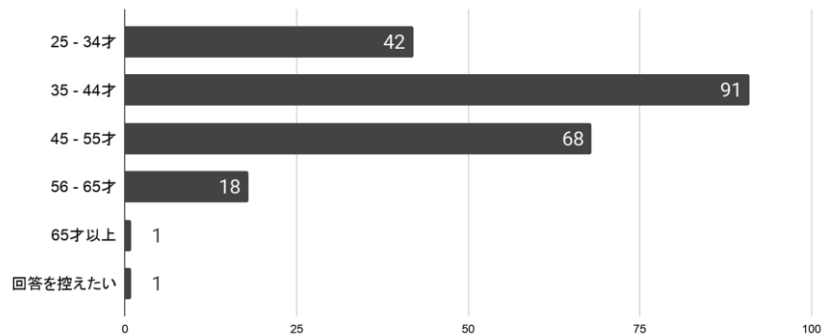
役職レベル



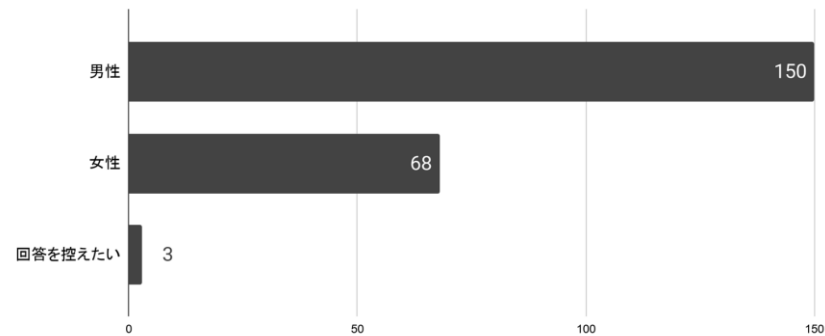
勤続年数



年齢



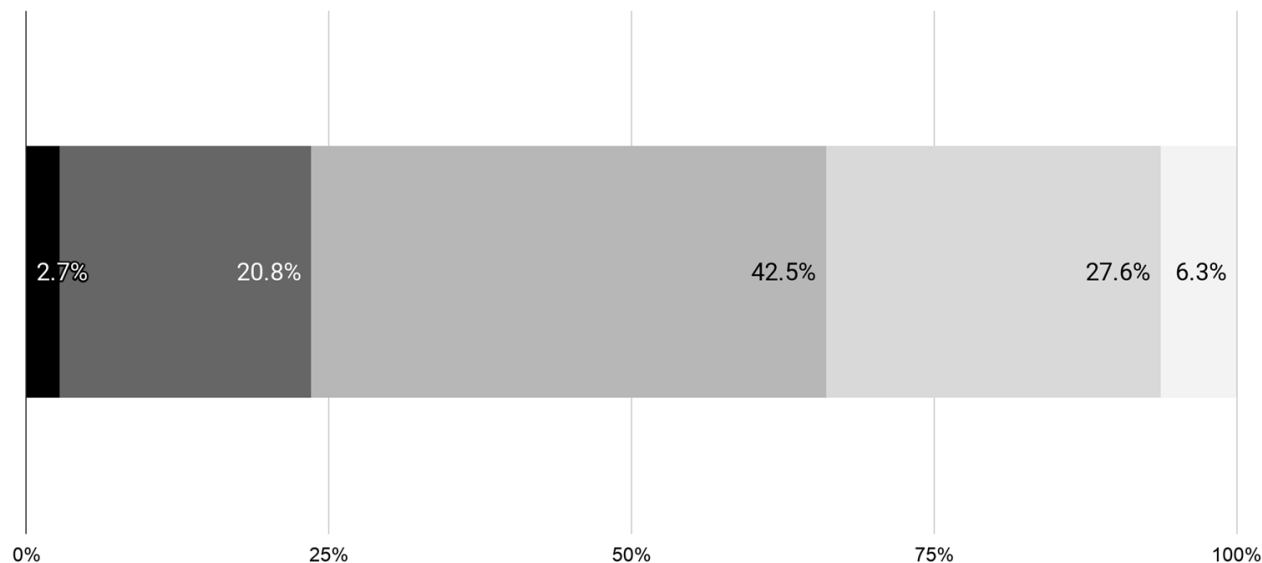
性別



職場で創造性をどれくらい発揮できているか

あなたは職場でどの程度の創造性を発揮できていると感じますか？

■ 全く発揮できていない ■ 発揮できていない ■ どちらともいえない ■ 発揮できている ■ とても発揮できている



以下では、「全く発揮できていない」「発揮できていない」と回答した人たちを「**創造性を発揮できていない層**」、「どちらともいえない」と回答した人たちを「**どちらでもない層**」、「とても発揮できている」「発揮できている」と回答した人たちを「**創造性を発揮できている層**」と呼ぶ。

質問内容の一部を抜粋。主に8つの観点から、
組織の職場環境や文化について掘り下げている。

存在意義
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？

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？

情報収集
LOOKING OUT

新しいアイデアをどこから得ようとすることが多いか？

財務的な考慮を超えて、チーム内での重要な決定はどのように行われる傾向にあるか？

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？

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？

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？

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？

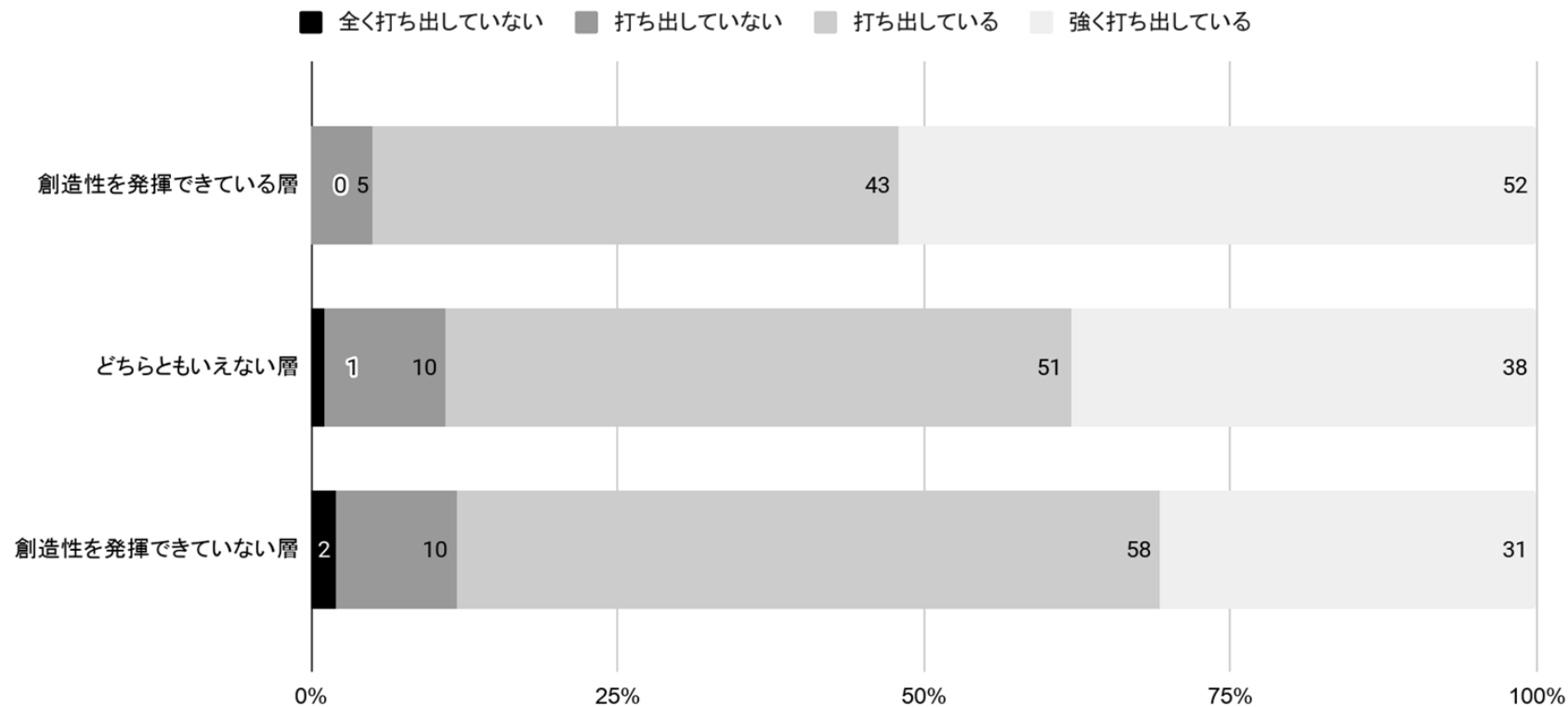
新しいことを始める際に、会社はどれくらいリスクをとるか？

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？

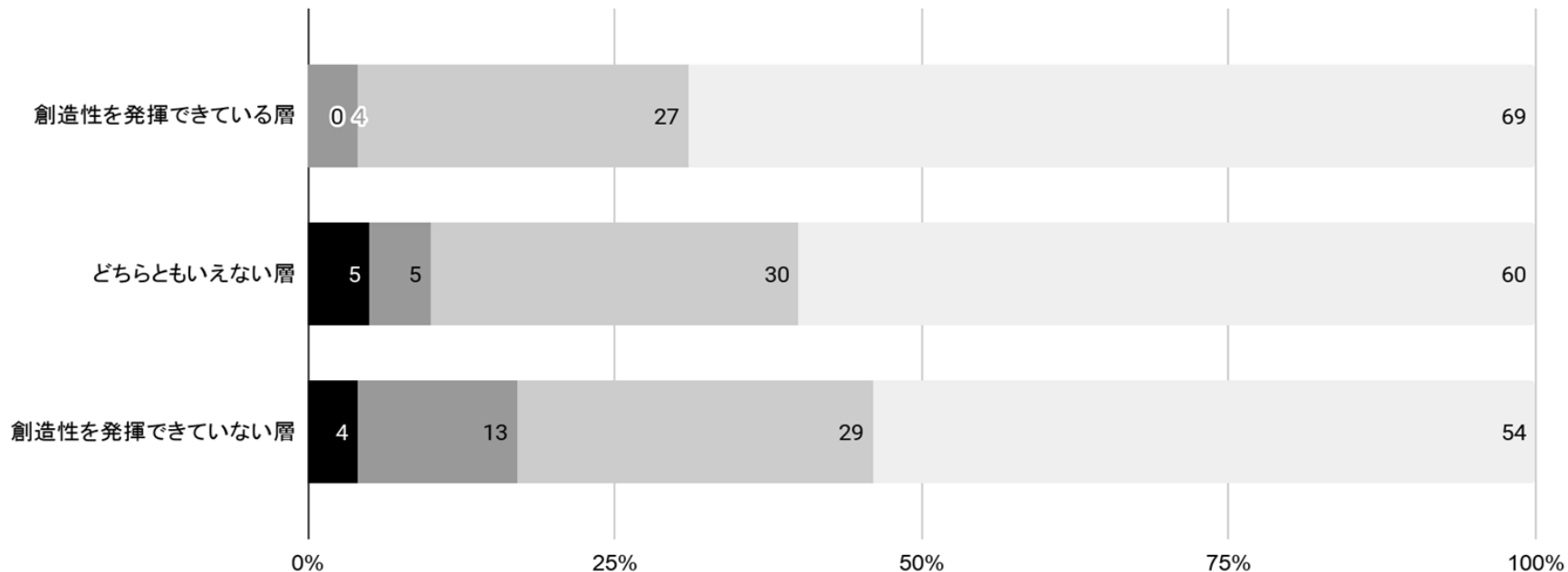
あなたの組織では多様なアイデンティティや考え方、働き方が評価されているか？

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？

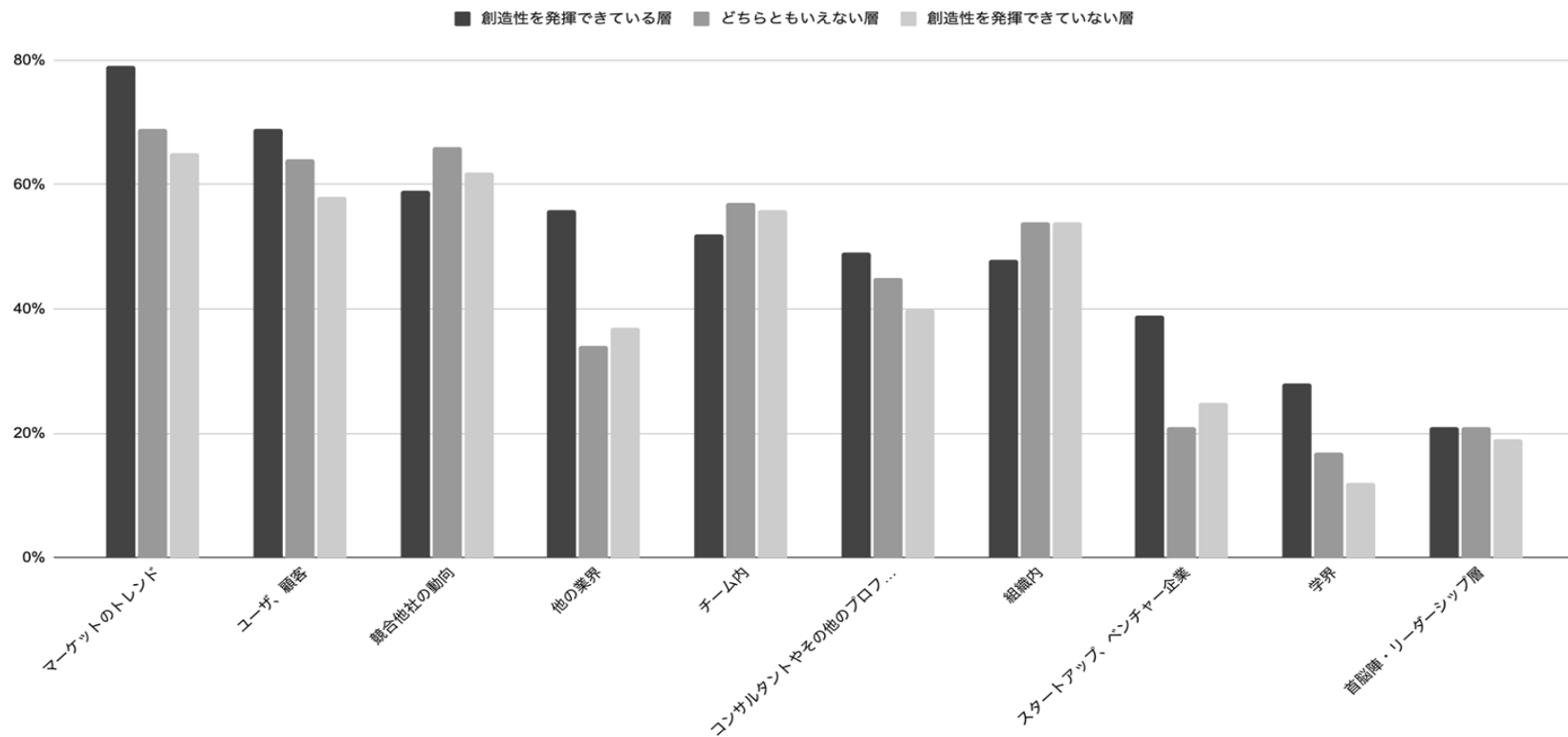


複数人で協働するとき、そのパーパスは意思決定にどのように使われているか？

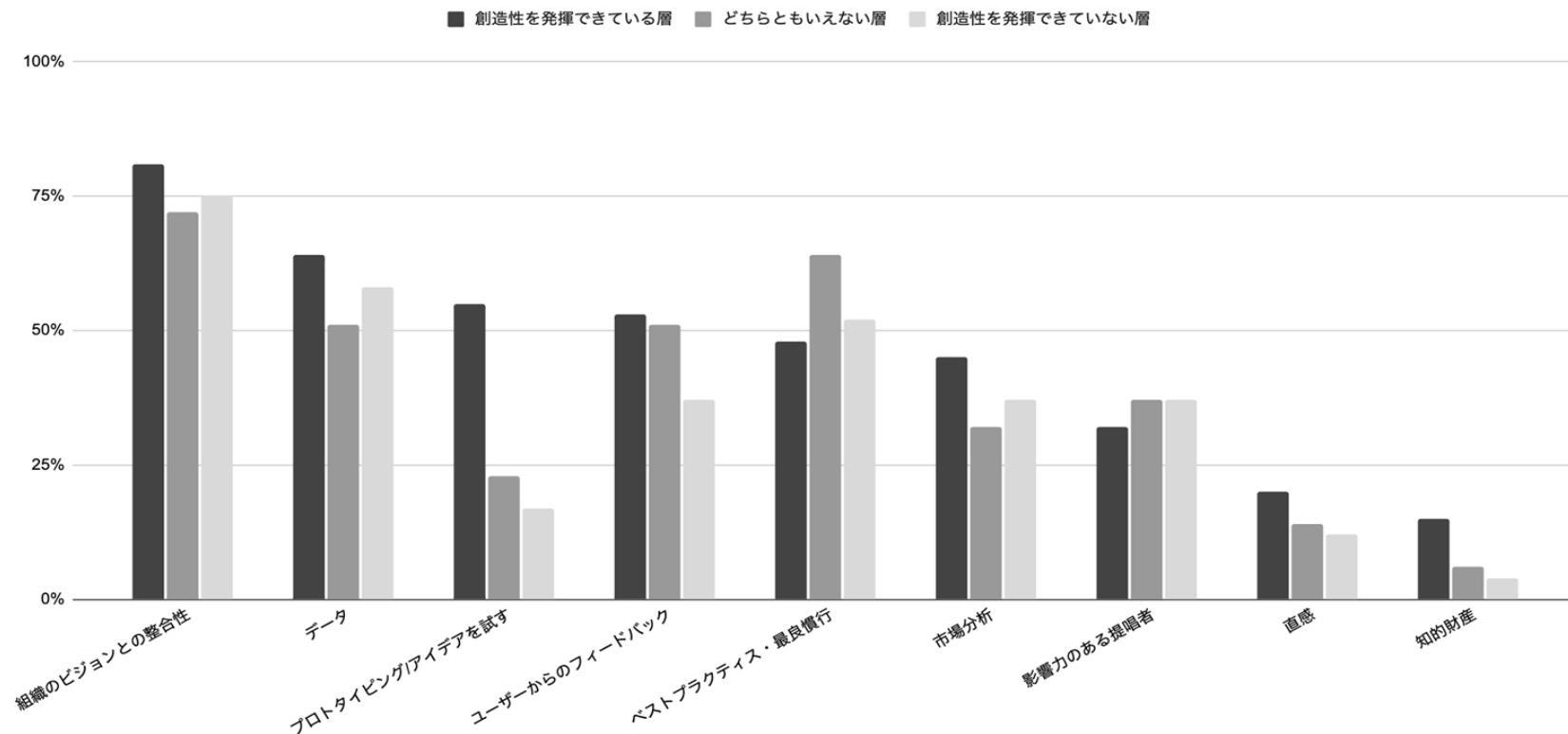
- 会社のパーパス (存在意義) について知らない ■ 自分の業務と会社のパーパス (存在意義) はあまり関係がないので、会社の目的については考えない
- 会社のパーパス (存在意義) をどう解釈すればよいかを議論することが多い ■ 会社のパーパス (存在意義) を意思決定の判断材料として用いることが多い



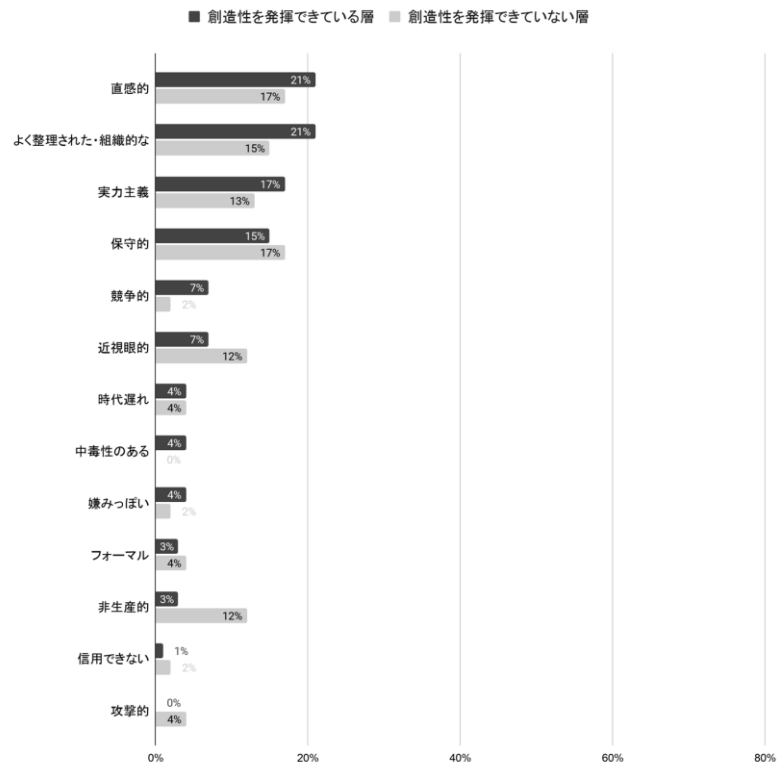
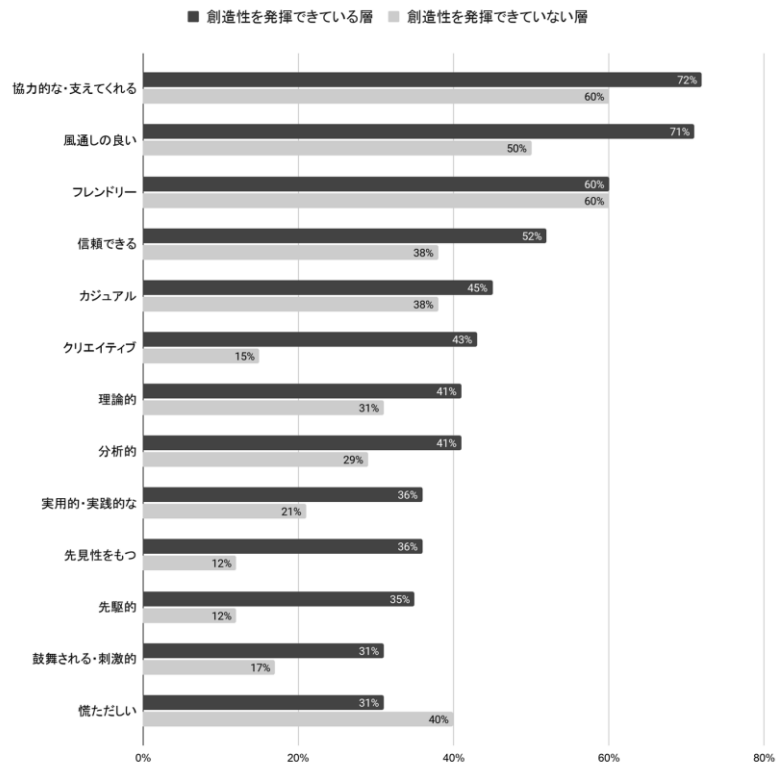
新しいアイデアをどこから得ようとすることが多いか？



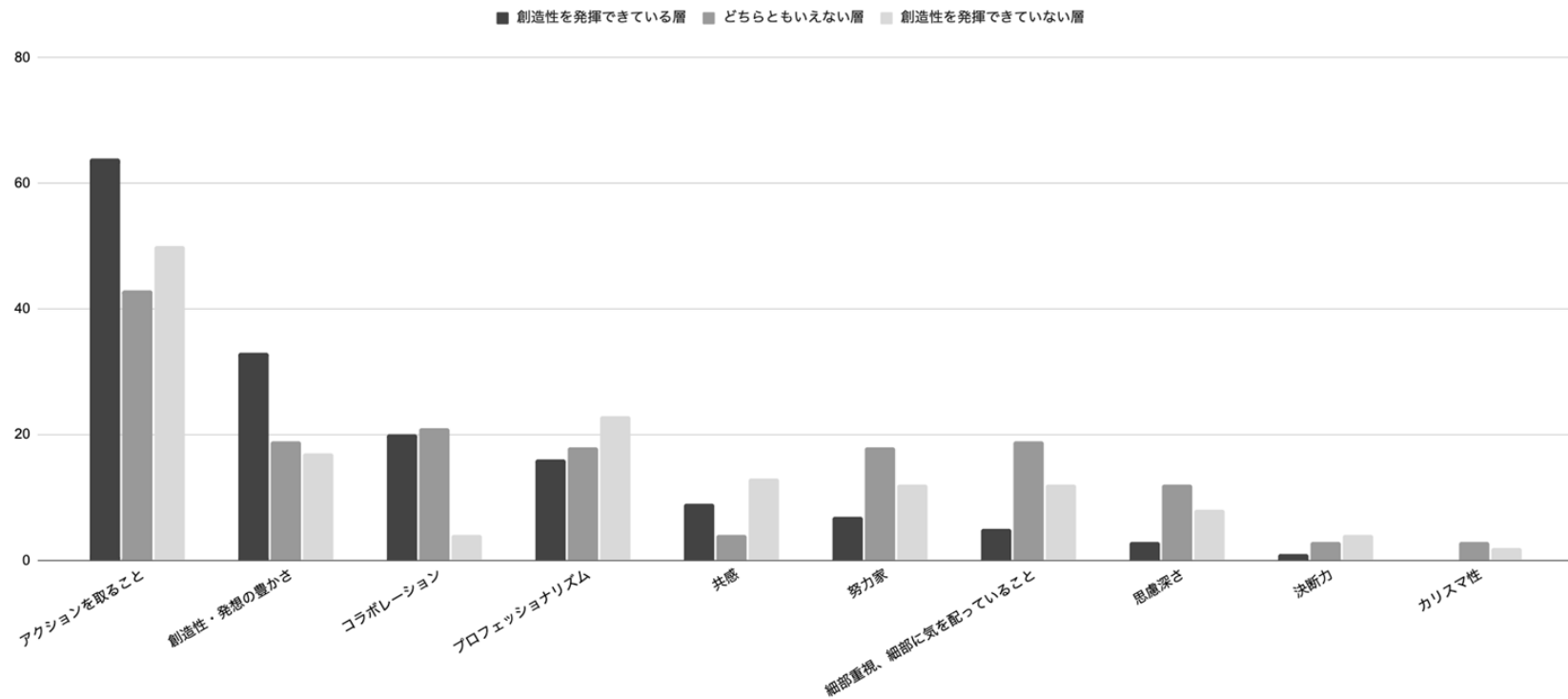
財務的な考慮を超えて、チーム内での重要な決定は
どのように行われる傾向にあるか？



チームの文化を表す形容詞はなにか？

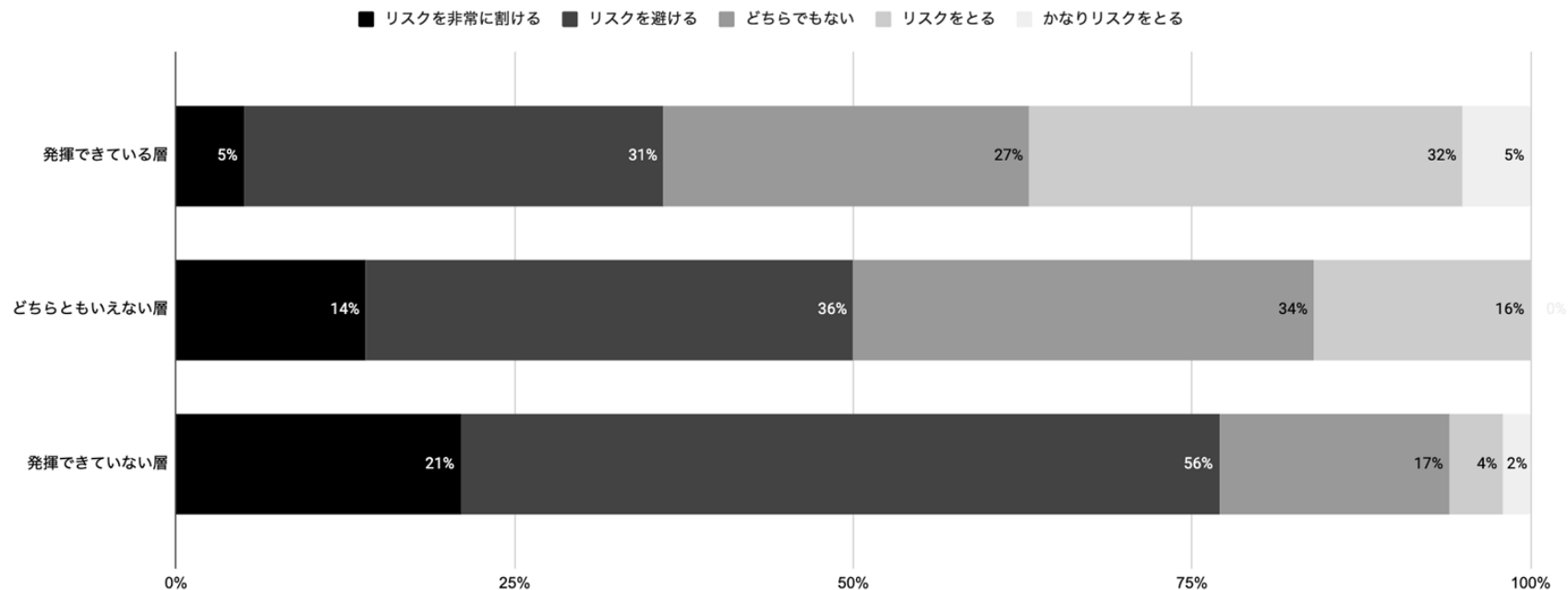


チーム内で評価されることはなにか？

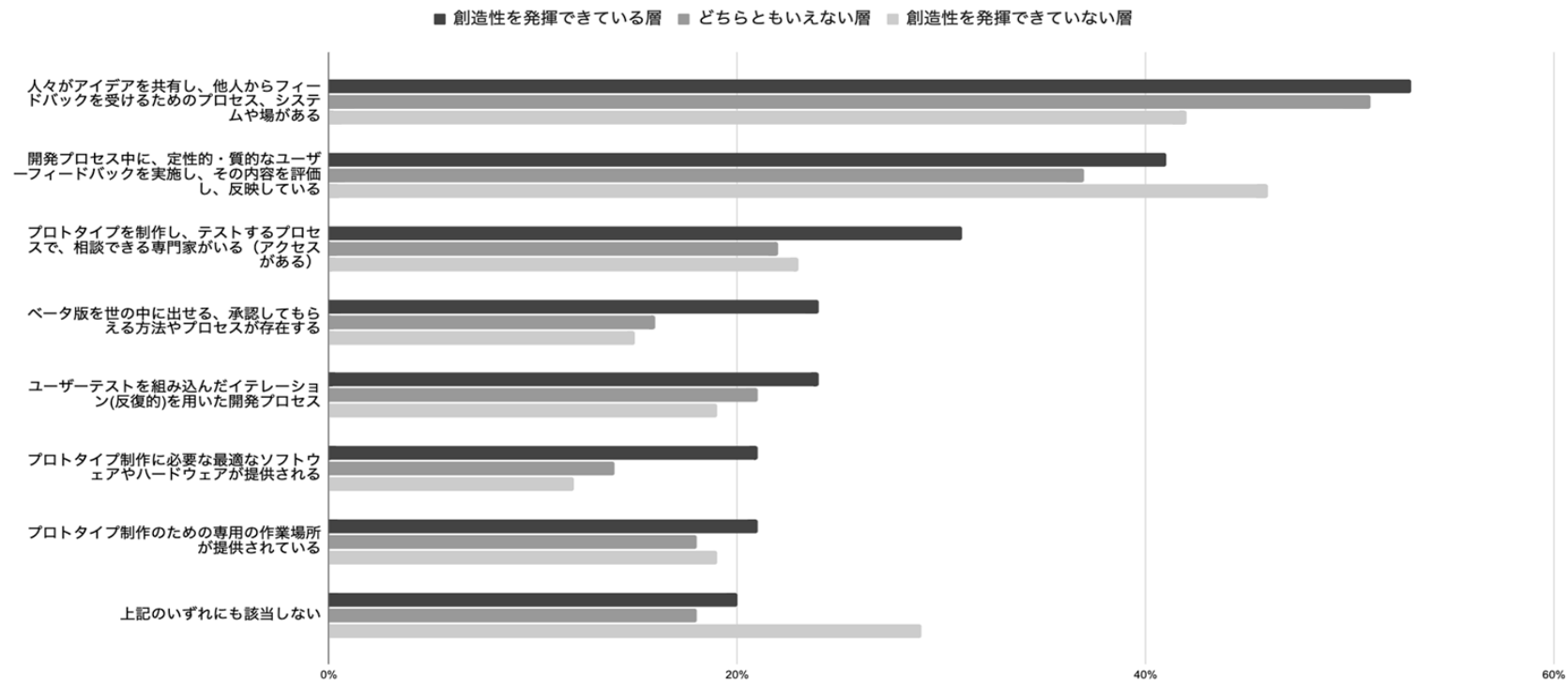


新しいことを始める際に、会社はどれくらいリスクをとるか？

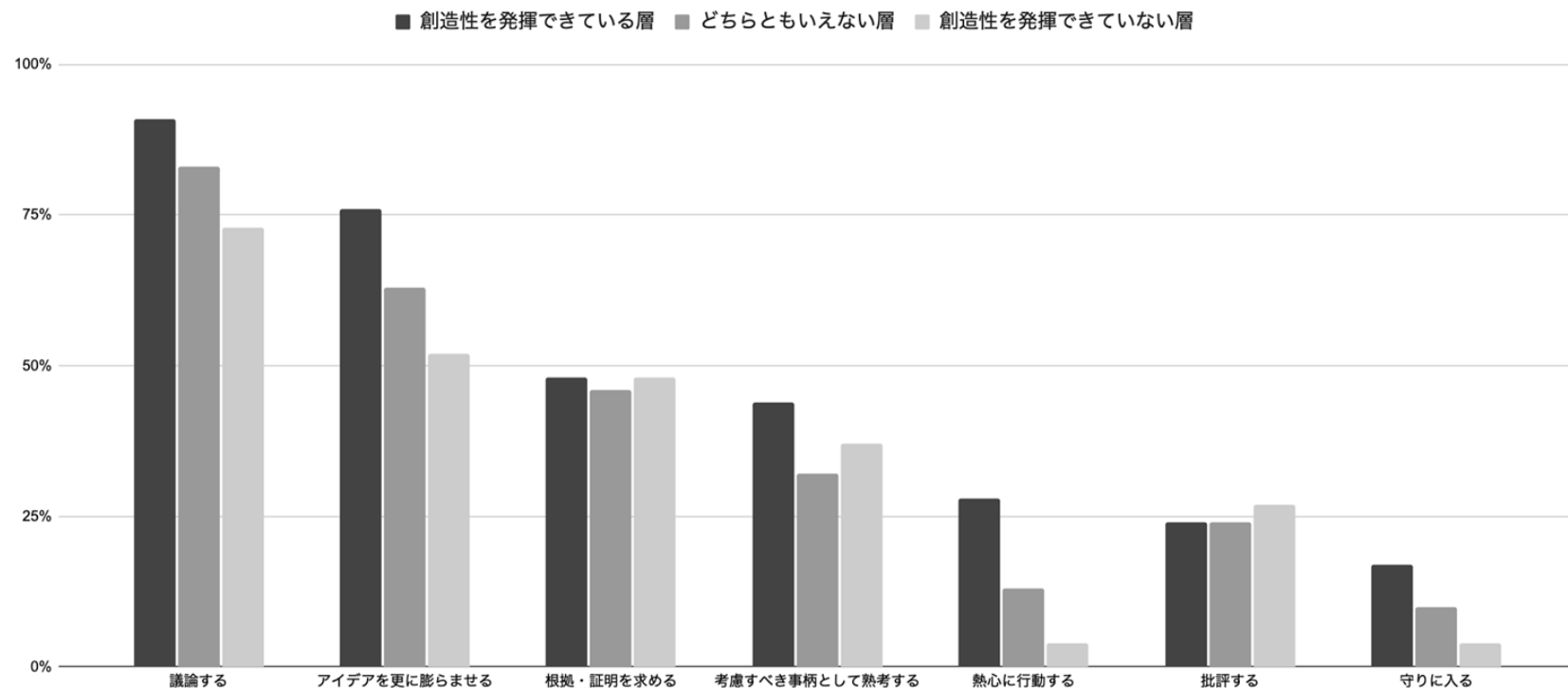
あなたの会社は新しいビジネス、システム、技術やプロセスなどのために、どれほど失敗を恐れずに行動（リスク）をとることができますか？



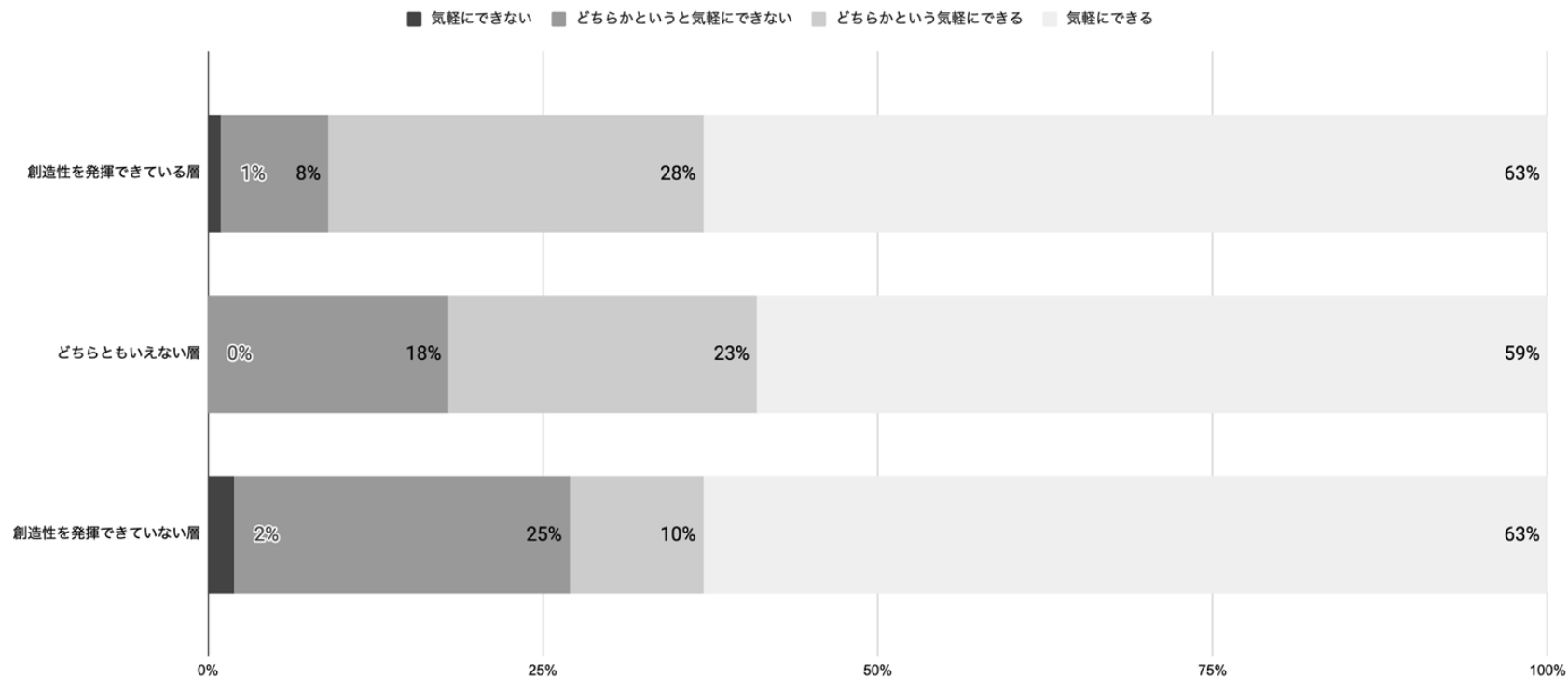
新しいアイデアを開発する際に、どのようなルールや制度があるか？



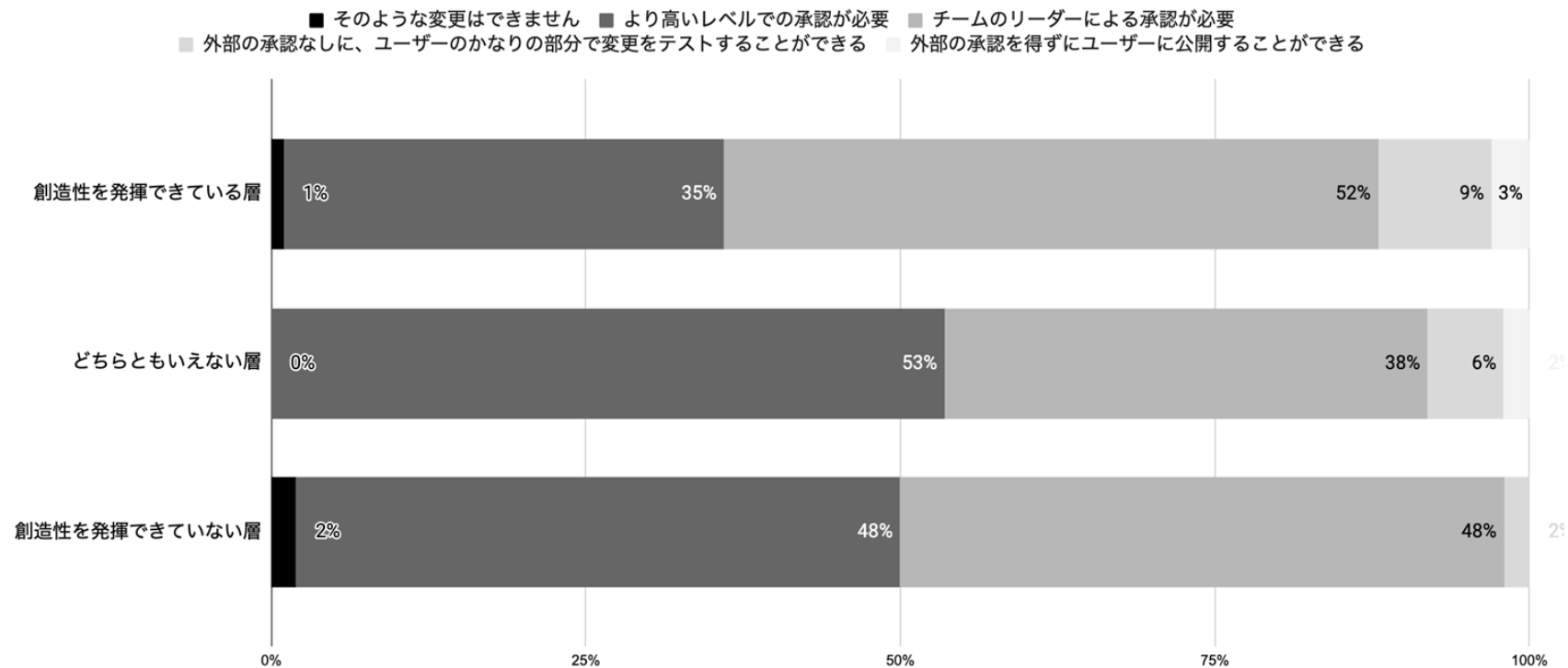
新しいアイデアを提示されたときにチームメイトはどう反応するか？



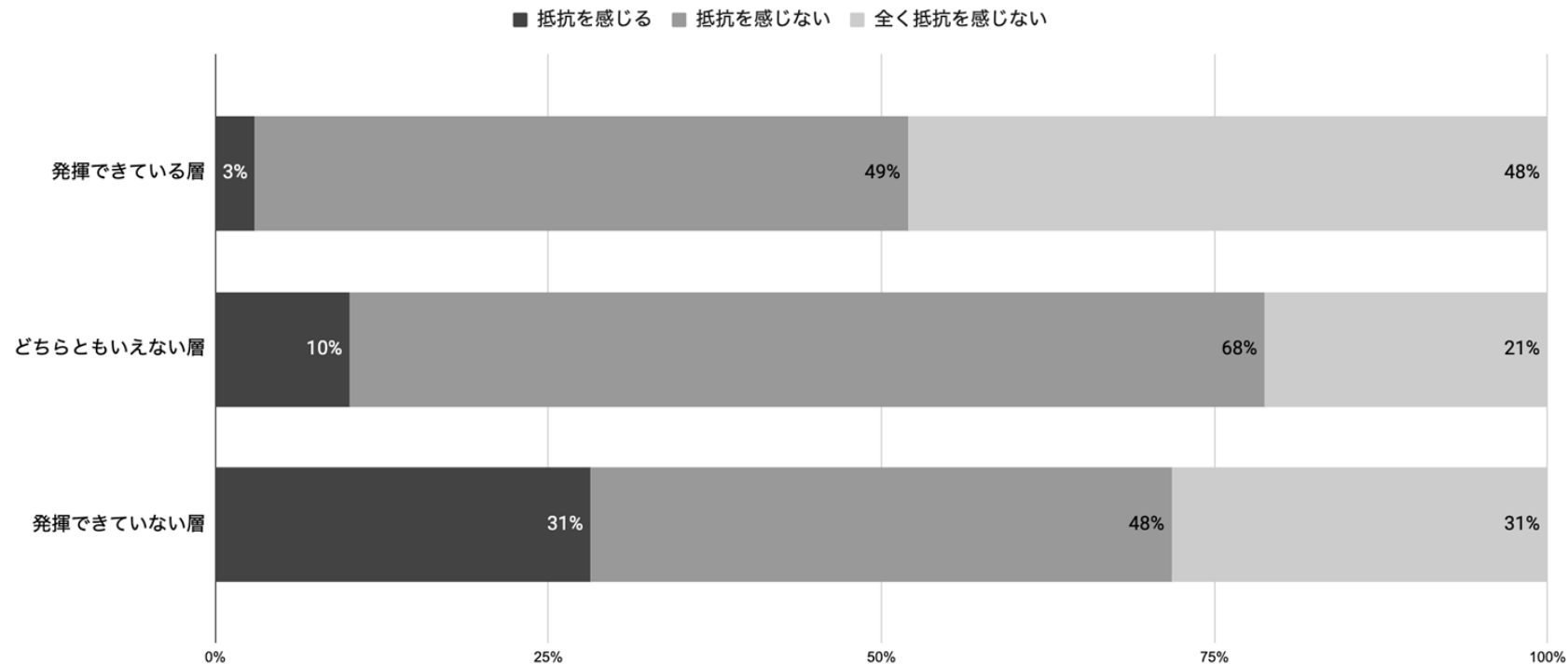
社内の知らない人に助けを求めることがどれくらい気軽にできるか？



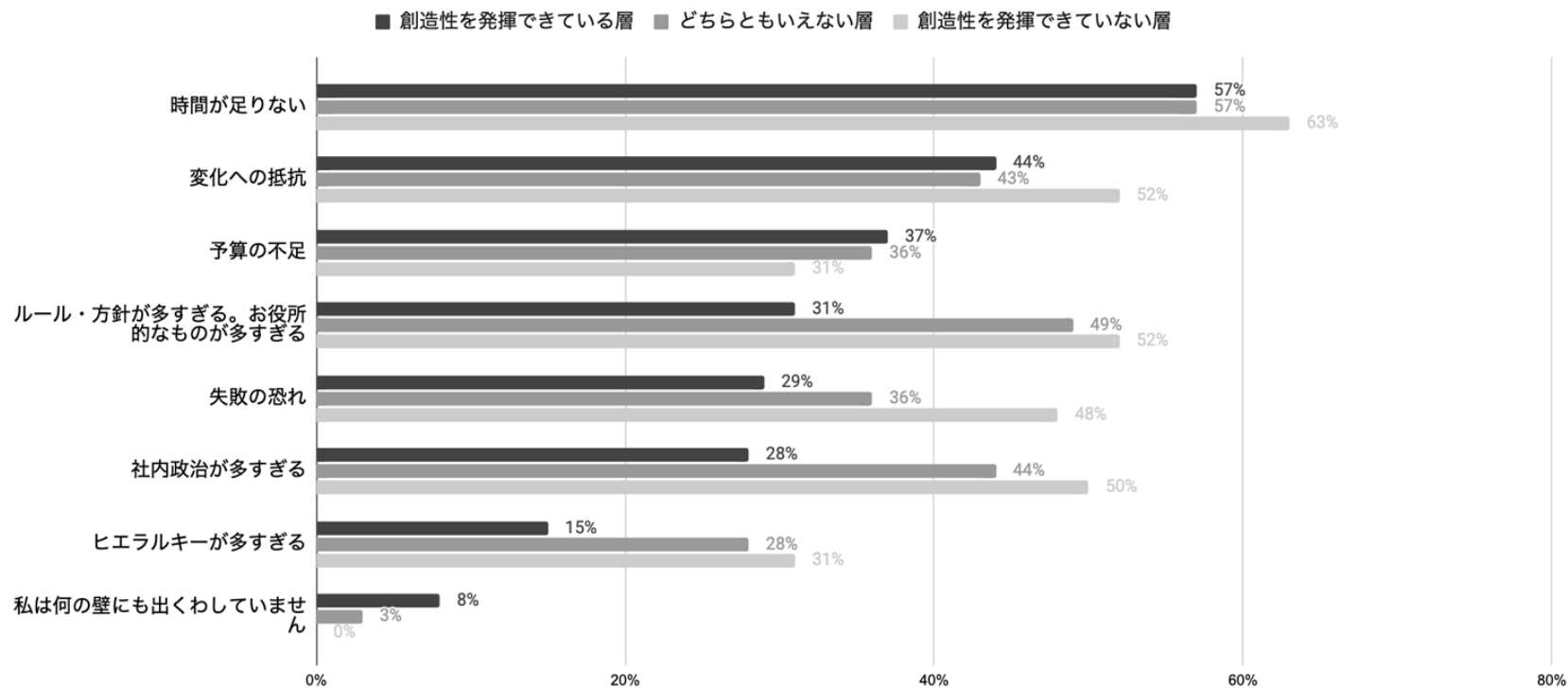
既存のプロセスやソリューションに変更を加えたいと思ったときにどのレベルでの承認が必要か？



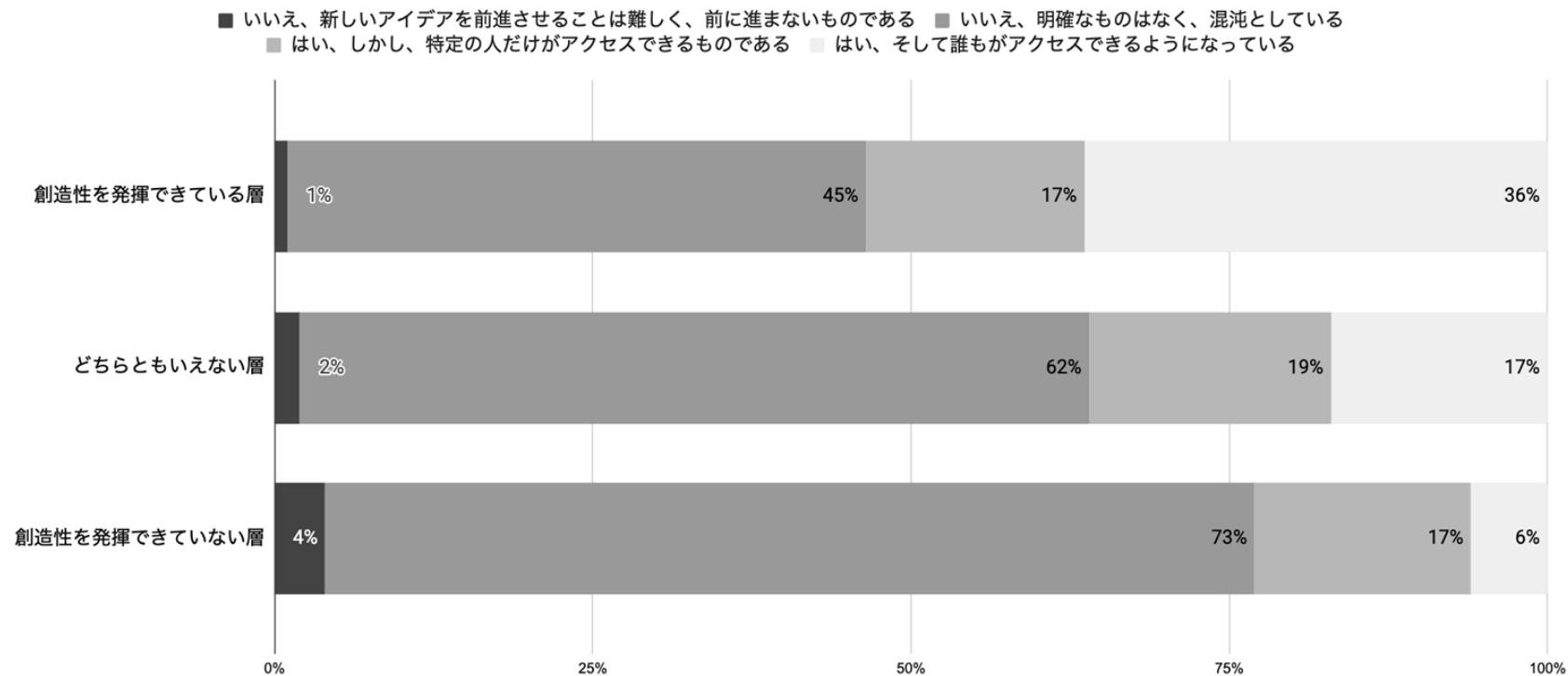
チームで新しいアイデアを他者と共有することにどれくらい抵抗を感じるか？



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？

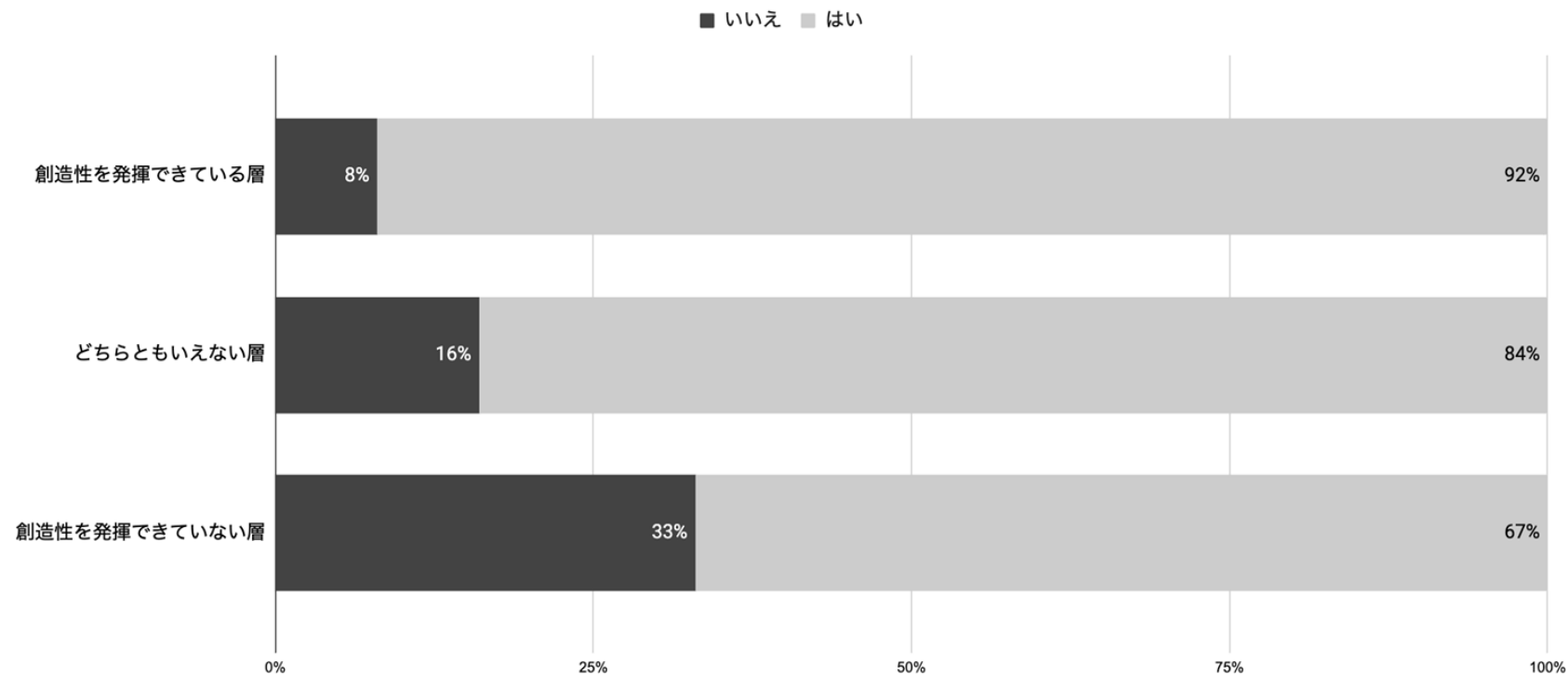


チーム内で新しいアイデアを前進させるためのプロセスやリソースはあるか？



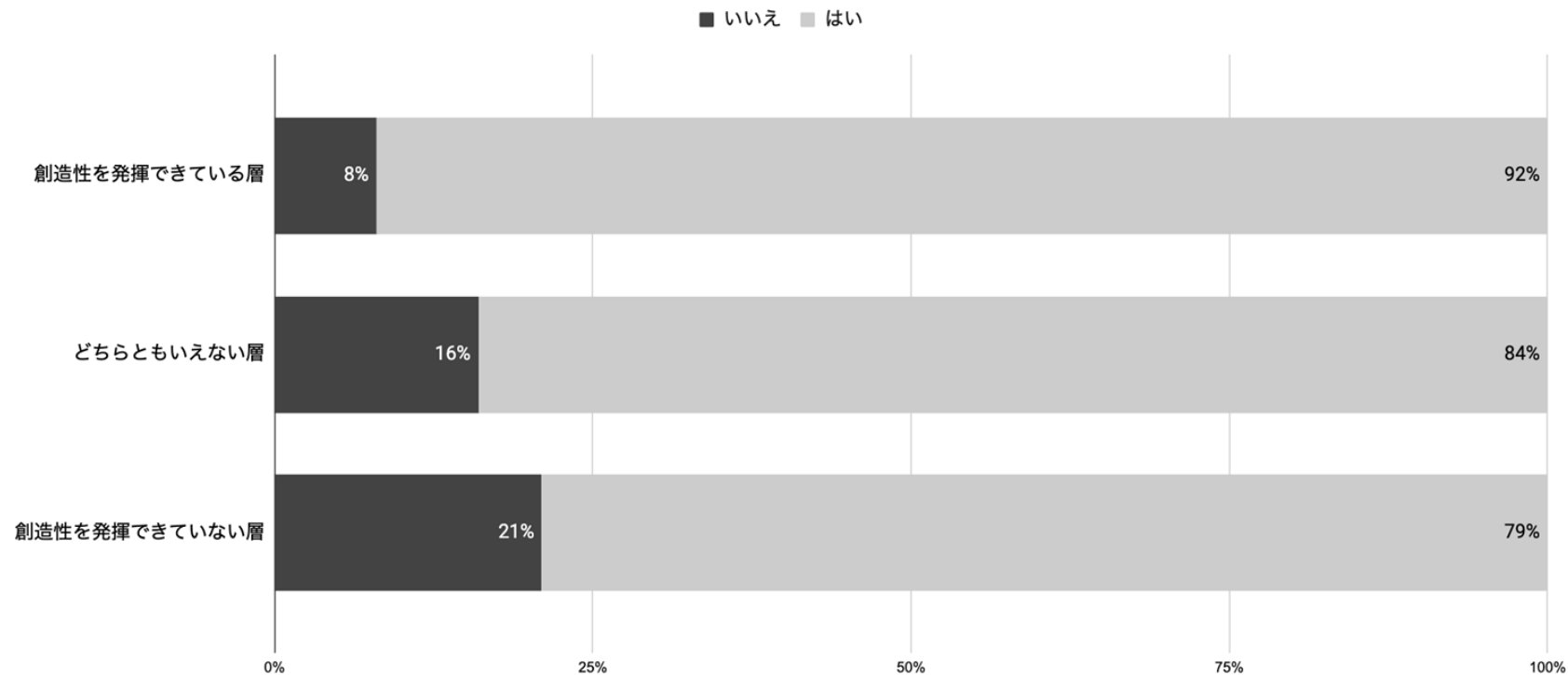
認知 ACKNOWLEDGEMENT

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？



認知 ACKNOWLEDGEMENT

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？



参考文献

国内文献（五十音順）

- 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
- 唐澤 俊輔 「カルチャーモデル 最高の組織文化のつくり方」(2020) ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 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
- 佐宗邦威 「直感と論理をつなぐ思考法 VISION DRIVEN」(2019) ダイヤモンド社
- 鉄川弘樹, & 山内裕. 「アジャンスマンとしての研究開発マネジメント：太陽光発電技術と細胞検出技術の事例分析」(2020) 組織科学, 54(1), 60–73.
- 西村佳哲 「かかわり方のまなび方」(2011) 筑摩書房
- 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
- フレデリック・ラルー 「ティール組織 マネジメントの常識を覆す次世代組織の出現」(2018) 英治出版
- マイケル・A・ロベルト 「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
- 山本七平『「空気」の研究』(1983) 文芸春秋

雑誌

- 「Forbes JAPAN No.080 全員、クリエイティブ」(2021) リンクタイズ

海外文献（アルファベット順）

- Tim Brown 「Change by Design 」 (2009) Harper Business
- Roger Connors and Tom Smith 「Change the Culture, Change the Game」 (2012) Penguin Putnam Inc
- Mihaly Csikszentmihalyi 「The Systems Model of Creativity」 (2014) Springer Science +Business
- Aaron Dignan 「Brave New Work」 (2019) Penguin Putnam Inc
- S. Chris Edmonds 「The Culture Engine」 (2014) John Wiley & Sons Inc
- Amy C. Edmondson 「The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth」 (2018) Wiley
- Sune Gudiksen 「Gamification for Business」 (2018) Kogan Page Ltd
- Reed Hastings, Erin Meyer 「No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention」 (2020) Penguin Press
- Austin, R., Hjorth, D., & Hessel, S. 「How aesthetics and economy become conversant in creative firms.」 (2017) Organization Studies, 38(1), 1501–1519.
- Douglas Holt, Douglas Cameron 「Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands」 (2012) Oxford University Press
- Tim Ingold 「Lines: A Brief History」 (2007) Routledge
- Tom Kelley, David Kelley 「Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All」 (2013) Currency
- Engeström, Y., Kerosuo, H., & Kajamaa, A. 「Beyond discontinuity: Expansive organizational learning remembered.」 (2007) Management Learning, 38(3), 319-336.
- Frederic Laloux 「Reinventing Organizations」 (2015) Laoux
- Bruno Latour 「Reassembling the Social An introduction to Actor-Network-Theory」 (2005) Oxford University Press
- Gordon MacKenzie 「Orbiting the Giant Hairball」 (2011) Penguin Books Australia
- Rita McGrath 「Seeing Around Corners」 (2019) Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company
- Natalie Nixon 「The Creativity Leap: Unleash Curiosity, Improvisation, and Intuition at Work」 (2020) Berrett-Koehler Publishers
- Barry O'Reilly 「Unlearn: Let Go of Past Success to Achieve Extraordinary Results」 (2018) McGraw-Hill Education
- Andreas Reckwitz 「The Invention of Creativity: Modern Society and the Culture of the New」 (2017) Polity

経済産業省 令和2年度産業経済研究委託事業
(創造的組織の開発及び創造性人材のキャリア形成に関する調査研究)
調査報告書
2021年3月31日
発行者：経済産業省 受託者：IDEO Tokyo