

企業組織における集团的創造性に関する一考察

周 炫 宗

はじめに

長い間、創作活動を営む人たちの専有物とされてきた創造性 (Creativity) の概念が、今日多くの分野で実務的にも学問的にも注目を浴びている。とりわけ、ビジネスの分野においては、創造性はイノベーションの起点として、持続的成長に欠かせない要素とまで認識され始めている。

ただし、既存の創造性研究は、個人レベルを研究対象にしては一定の成果を上げているものの¹⁾、組織レベルにおいては、必ずしも実を結んでいるとは言えない。たとえば、ソ連時代に試みられた史上最大の創造性開発の国家プロジェクトである「合理化提案システム²⁾」は、長期間の努力にも関わらず十分な成果を得られず、ソ連の崩壊と共に終焉を告げた。さらに、現在も世界有数の企業経営者が、創造性あふれる組織の構築に向けて、莫大な資金と時間を注いでいるものの、成功を収めたという話は稀にしか聞こえてこないのが実情である。

-
- 1) 特にアメリカの教育現場では、創造性を特殊な思考過程や思考様式と考え、「創造性を教えることは可能だ」ということで、創造性教育の重要性が強調されている (Sharon Bailin, *Achieving Extraordinary Ends: An Essay on Creativity*, Kluwer Academic Publishers, 1988 森一夫・森秀夫訳『創造性とは何か：その理解と実現のために』法政大学出版局, 2008年, 3頁)。
 - 2) ソ連中央政府は、ボルシェビキ革命以降、科学と技術分野で西欧の諸先進国に早急に追いつくため、国内すべての企業と工場を対象に提案すべきアイデアの量を強制的に割り当てた。しかし、この制度は、70年間にのぼる長期間の運営にもかかわらず、期待された成果を生み出せず、現場に混乱だけを招いた揚句、失敗に終わってしまった (Alan G. Robinson and Sam Stern, *Corporate Creativity*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998, pp 91-92)。

本稿では、こうした問題意識の下で、企業の組織レベルにおける創造性開発のフレームワークを提示することを主な目的とする。そこで、以下のような順序で検討を加えていく。まず、創造性に関する先行研究をサーベイし、経営学における創造性の概念を明確にする。次に、企業の組織レベルでの議論を進めるために、創造性の先行研究から集团的創造性の概念を導き出し、その特徴を明らかにする。最後に、試論的ながら、集团的創造性の開発の仕組みを組織学習の観点から考察することで、今後の更なる実証研究へとつなげていくこととしたい。

1. 創造性に関する先行研究

近年、新製品開発などのイノベーションの実現に苦戦する企業が増えている中、イノベーションの起点となる創造性の発揮をめぐる議論が、ビジネス分野においても注目を集めている。しかし、経営理論に示されている創造性の概念は、比較的新しい歴史しかもたないとされる。本節では、創造性の概念および創造性研究におけるいくつかのアプローチを紹介し、既存の創造性研究が経営学に与えた影響について述べることとする。

1.1 創造性の概念

19世紀までも、創造性といえば、人間が外から介入できる余地の無い、神がかりの靈感とか、個人的な天分という意味に見られがちであった³⁾。さらに、創造的な人とは、「神様の靈感が満杯に注がれる容器」と見なされ、その霊的なアイデアを神様の代わりに表現することで創作活動を行うことになると考えられた⁴⁾。つまり、詩人となるものは、自分の意志と能力で詩歌を歌うのではなく、音楽・詩作の女神であるミューズの書き取らせるものだけを創作できる人に過ぎなかったのである⁵⁾。

このように長い間、「愛 (Love)」と同様、科学的なアプローチを強く拒み続けてきた創造性が、神秘的な領域から抜け出し、科学的な方法で本格的に取り

3) シャロン・ベイリン著『前掲訳書』2頁

4) Robert J. Sternberg and Todd I. Lubart, "The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms", *Handbook of Creativity*, Edited by Robert J. Sternberg, Cambridge University Press, 1999, pp. 3-15

5) ミューズの靈感によって、ある詩人は合唱曲が創作できるようになれば、ある詩人は叙事詩が創作できるようになる (Robert J. Sternberg and Todd I. Lubart, *Ibid.*).

扱われるようになったのは、20世紀の後半からである⁶⁾。ギルフォードは、アメリカ心理学会の基調講演で、創造性に対する学者の関心があまりにも無さ過ぎたと指摘し、集まった心理学者達に更なる創造性研究を促した⁷⁾。創造性研究は、ギルフォードの講演を契機に、心理学の主要課題の一つとして位置づけられ、短期間で飛躍的な発展を成し遂げるようになったといえよう。

創造性の定義や基準の明確化をめぐる問題は、未だに心理学における主要課題の一つであるものの、多くの学者の共通認識として、創造性とは、新奇 (novel) でかつ有用 (appropriate) な産物を作り出す能力であると定義できよう⁸⁾。こうした創造性が、個人にとっても社会にとっても重要な役割を果たしていることは言うまでもない。まず、個人レベルにおいては、個々人の日常上及び仕事上の問題解決の際に、創造性の発揮が大いに貢献することになる⁹⁾。そして、社会レベルにおいては、創造性が、新たな科学的発見や、新たな芸術運動、新発明、時には新たな社会プログラムの開発をも導くことになる¹⁰⁾。

複雑性を増している現代社会は、次から次へと難解な問題をつくりだしており、人類に各分野で既存の方法とは異なる創造的な解決策の模索を求めている。近年、創造性の研究が心理学の領域を抜け出して、学際的に盛んに行なわれているのも、それ故である。

1.2 創造性研究のアプローチ

創造性への研究アプローチは、研究者の数ほど多種多様で、その分類の方法も様々であるとされる¹¹⁾。その中でも、最も伝統的な分類の方法は、4つのアプローチに分けることである。例えば、ムーニーは、創造性に関する諸問題のなかで、どの側面により関心を寄せているかによって、創造性研究のアプローチを次のように分けて議論を行った¹²⁾。

6) *Ibid.*

7) シャロン・ベイリン著『前掲訳書』2頁

8) Robert J. Sternberg and Todd I. Lubart, *Ibid.*

9) *Ibid.*

10) *Ibid.*

11) 創造性の概念の変遷を歴史的な観点から分類したのも、多数存在する (Robert S. Albert and Mark A. Runco, "A History of Research on Creativity", *Handbook of Creativity*, Edited by Robert J. Sternberg, Cambridge University Press, 1999, Mark A. Runco and Robert S. Albert, "Creativity Research: A Historical View", *The Cambridge Handbook of Creativity*, Edited by James C. Kaufman and Robert J. Sternberg, Cambridge University Press, 2010)。

- (1) 創造された産出物
- (2) 創造のプロセス
- (3) 創造者のパーソナリティ
- (4) 創造が行われる環境

これらの4つの側面は、創造性の最終判定において、それぞれ異なる基準を用い、それぞれ異なった人々に訴えることになる。

まず、「創造された産出物」による研究アプローチは、企業経営者や公共機関の管理者など、消費者または社会の福祉に対して責任をもつ人々に好まれる。人々の間で最も容易に分かちあえるのは、創造の産出物なので、創造性の最終的な判断基準も、産出物そのものとなる。

次に、「創造のプロセス」による研究アプローチは、画家、小説家、劇作家、音楽家、彫刻家のような、自分自身が創造的個人である人々によって好まれる。個々の創造者が、自分の創造能力を高めるための知識を増やせるのは、他の創造的人物が創造活動の際、どのような態度をとるかを詳しく理解する時である。そして、創造者が最も創造的になれる心理学的精神の枠組みが、創造性の最終判断基準となる。

つづいて、「創造者のパーソナリティ」をもって研究する方法は、心理学者や人事部長のように、個人を特定の地位に据えることに責任をもっている人々に好まれる。ここで創造性の最終基準となるのは、創造的人物の特徴となっている外的なしるしのパターンである。

最後に、「創造が行われる環境」を通じての研究アプローチは、教師や経営者のように、人間を絶えず保護し養育する責任を持っている人々、あるいは社会学者や人類学者、文化歴史家のように、文化的もしくは物理的環境によって人間に生ずる変化の説明を任務としている人々によって好まれる。ここでの最終判断基準は、創造的生産を解放すに必要な環境のパターンである。

これらの4つのアプローチは、それぞれのアプローチが好む側面や判断基準の相違などによって、相互に対立しているようにも見えるが、創造性の問題を統合的に考察するためには、いずれも欠かせない側面であるといえよう。

12) Ross L. Mooney, "A Conceptual Model for Integrating Four Approaches to the Identification of Creative Talent", *Scientific Creativity: Its Recognition and Development*, Edited by Calvin W. Taylor and Frank Barron, John Wiley & Sons, Inc., 1963, pp. 331-333 (佐藤矩方訳「創造的才能認定のための4方法を総合した概念モデル」『創造性の能力と基準 その識別と開発』ラティス刊, 1969年, 403~405頁)

また、Rhodes は、創造性を4つの頭文字“P”，すなわち“Person（人）”，“Process（過程）”，“Press（圧力）”，“Product（もの）”に分けて分析を行った¹³⁾。ここで、“Press（圧力）”とは、人間と環境との関係をあらわすものなので、前述した「創造の行われる環境」に他ならない。

このように心理学における創造性研究の大半は、人々が創造的な活動を行う際に彼らの意識に何が起こっているのか、いわば個人の認知プロセスの究明に焦点を当てる場合が多く、その分析の範囲は独立した主体としての個人レベルに留まる傾向があるといえよう。

1.3 経営学における創造性研究

企業組織に求められる創造性は、創作活動を営む独立した個人の創造性とは、性格上異なるものである。例えば、芸術家の創造性は過度な新奇性ゆえに時には歳月を経てから評価されることもある。それに比べて、企業組織に求められる創造性は一定の期間内にイノベーションという創造的産物を生み出し、かつそれが当該企業の収益向上に貢献するものでなければならない。したがって、独立した個人を研究対象にした心理学や教育学の研究成果を、そのまま企業組織における創造性の問題に適用しては、かえって企業現場や組織運営のあり方に混乱をもたらしかねない。

そもそも、経営学分野における創造性への関心は、企業のイノベーションの実現の問題をめぐる議論のなかであらわれ始めたといえよう。とりわけ、イノベーションが企業の持続性を担保する唯一の方法ともされる今日に至っては、イノベーションの実現の起点として創造性の概念が盛んに取り上げられるようになったのである¹⁴⁾。

イノベーションを前述した創造性の4つの側面の観点からみると、Product、つまり創造的産物とみなすことができる。ただし、経営学の観点では、イノベーションは、創造的産物以上の意味を持つことになる。つまり、イノベーションとは、新しい産物や新たな価値を生み出すための企業活動に関わるすべての活動を含むものとして捉えることができるのである。十川によると、こうし

13) Mel Rhodes, “An Analysis of Creativity,” *Phi Delta Kappan*, No. 7, April 1961

14) Nancy K. Napier and Mikael Nilsson, “The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies,” *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, No. 3, 2006, pp. 268-278

た経営学におけるイノベーションの概念は、狭義と広義に大きく2つに分けられる¹⁵⁾。

まず、狭義のイノベーションは、新技術・新素材の開発、新製品の開発といった、主として技術的な成果を意味するものと考えられる。新製品開発に関する研究は、近年最も盛んな分野で、創造性の概念と関連して、新製品開発の最前線の段階 (fuzzy front end) における創造的アイデアの生成の問題¹⁶⁾ から、職能横断的チーム (cross-functional team) の活用による創造性促進の問題¹⁷⁾ に至るまで広範囲にわたって、議論が行われている。

他方、広義のイノベーションは、組織構造や戦略、マネジメントの変革を含む、価値創造プロセスの活性化を意味するものと考えられる。一つの新技術・新製品の開発の成功から企業の享受できる期間が益々短くなるにつれ、新技術・新製品の開発を持続的に可能にする源泉の究明に取り組む議論が、資源・能力ベース論や組織学習論を中心に活発に行われている。企業の競争優位の源泉には、組織の創造的な問題解決能力が深くかかっていると考えられる。

実際、企業組織の取り組むイノベーションは、如何なる内容で、如何なる範囲であろうが、個々人いわば組織構成員の創造性の発揮から始まることになる。しかしながら、イノベーションの問題をめぐる既存の研究では、創造性の概念について曖昧なままで議論されることが多い。また、企業組織の中で忙殺されがちな個々人の創造性を如何に引き出せるかという問題については、十分な解答を示していないのが実情である。

そこで、企業組織における個々人の創造性発揮の問題に、マネジメントによる動機付けの観点からアプローチしたのが、アマビールの研究である。アマビールによると、創造性とは専門能力、創造的思考スキル、モチベーションという3つの要素で構成される¹⁸⁾。まず、専門能力とは、人が知っていることと仕事の中で行えることすべてを含むもので、問題の探求と解決に必要なスペース

15) 十川廣國著『マネジメント・イノベーション』中央経済社、37頁～40頁、2009年

16) Susan E. Reid and Ulrike de Brentani, "The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovation: A Theoretical Model," *The Journal of Product Innovation Management* 2004; 21: 170-184

17) Raluca Bunduchi, "Implementing Best Practices to Support Creativity in NPD Cross-Functional Teams," *International Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 4 (Dec. 2009) pp. 537-554

18) Teresa M. Amabile, "How to kill Creativity," *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 1998, pp 76-87 (須田敏子訳「あなたは組織の創造性を殺していないか」『ダイヤモンド・ハーバード・レビュー』4-5月号、1999年)

と考えられる。当然のことながら、この知的なスペースが広ければ広いほどよいものとなる。次に、創造的思考スキルとは、問題解決のアプローチに関するもので、すでに存在しているアイデアを如何に新しい方法で組み合わせるかという能力を意味する。この能力は、人の思考スタイルや仕事への取り組みの姿勢はもちろん、パーソナリティによっても左右されるものとされる。最後に、モチベーションとは、人々が実際に何をするかを決定するもので、外因的モチベーションと内因的モチベーションとに区別できる。その中でも内因的モチベーションは、仕事そのものに対する興味や満足、挑戦といったもので、創造性にとってより重要とされる。

アマビールはこの3つの要素のうち、専門能力と創造的思考スキルは、人間の身に付いている、いわゆる天然資源のようなものとし、それらを向上するにはかなりの時間を要すると指摘する¹⁹⁾。アマビールの主張によれば、企業組織における創造性の向上には、マネジメントによる内因的モチベーションの付与が最も有効な手段となるのである。

アマビールの研究は、企業で働いている人々の創造性を芸術家のような個別単位の創造性とは区別して、マネジメントの観点から考察したことに大きな意義があるといえよう。現に独りの個人としては創造性を多に発揮できる人でも、企業という組織に属することになれば、当該組織の規律や周辺と同調圧力などに抑圧されてしまい、創造性を全く発揮できなくなることが、しばしばあるからである。

ただし、アマビールの研究は、創造性発揮のための動機付けの問題にほとんどの関心を寄せているがゆえに、発揮された個々人の創造性を企業の組織内で如何にイノベーションの実現に向けて活用するかという問題については、十分な解答を提示していない²⁰⁾。さらに、企業組織の構成員の創造性を所与のものとして見なしているがゆえに、創造性の他の構成要素である専門能力や創造的思考スキルの向上に関する議論は希薄のままである。つまり、組織構成員同士の相互作用、いわゆる組織学習による新たな創造性の生成や開発の可能性については、ほとんど考慮されてないのである。

確かに、企業内の専門能力の高い人々を呼び集め、巧みなマネジメントを通

19) *Ibid.*

20) Simon Taggar, "Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative resources: A Multilevel Model," *Academy of Management Journal*, 2002

じて内因的モチベーションを与えると、イノベーションへの期待が高まるであろう。しかし、イノベーションは、決して天才達の集団の専有物ではない。むしろ、天才とは程遠い凡人の人々からなる集団によってイノベーションが実現されるのを、我々は東西古今を通じて数多く目撃している。

凡人達の集団によるイノベーションの実現、こうした現象を説明するには、まず個人レベルの創造性と組織レベルの創造性とは、別のものであるという認識から始まらなければならない。そこで、本稿では次節から集団的創造性の概念を導入し、議論を進めていくこととする。

2. 集団的創造性に関する議論

個人レベルにおける創造性開発の研究は、比較的浅い歴史にもかかわらず、一定の成果を上げており、様々な実践の場で活用されている。反面、組織レベルにおける創造性開発の問題については、未だに十分な説明がなされていないのが実情である。

本節では、企業組織における創造性開発の問題へ取り組みの一つとして、まず集団的創造性の概念とその意義を提示するとともに、集団的創造性にかかわる4つの側面について議論することとしたい。

2.1 集団的創造性の概念とその意義

個人レベルにおける創造性の発揮と組織レベルにおける創造性の発揮とは、別の次元のものである。創造性に富む芸術家や科学者なら、気まぐれで周りの意見に全く聞き耳をもたない頑固な人でさえも、後世に残れる創作品を完成したり、文明の発展に大きく貢献できる発見や発明を成し遂げたりすることができる。しかしながら、組織に属している人々は、創造性の発揮を試みる際に、当該組織を支配している価値体系や知識体系との摩擦を避けながら、その可能性の道を開かなければならない。そこには、多数の助力者の存在が不可欠であり、その助力者との相互作用の質と量によって、組織における創造性の発揮の成否が決まると言っても過言ではないであろう。

たとえば、モバイル機器の新しい地平を開いたと言われるアップル社のiPhoneやiPadの開発を、21世紀のレオナルド・ダビンチとまで賞賛される天才的経営者、スティーブ・ジョブズ、ただ1人の創作活動の産物とみなすには

無理がある²¹⁾。むしろ、製品開発のプロセスに携わっている人達が集団として創造性発揮の主体となって、企業内外の知識や技術を画期的な方法で組み合わせた結果とみなすのが妥当であろう。言い換えれば、iPhone や iPad は、1人の孤高の天才によって発明・開発されたものではなく、集団における小さな閃きの反復的な連鎖、いわば集团的創造性の発揮によって生まれたものなのである。

さらに、近年、我々は異なる分野同士の連携やコラボレーションによるヒット商品の誕生を数多く目にしている。新製品開発の際に企業の直面する問題が益々複雑になるにつれ、その解決を特定の人物や特定の部署だけに任せることが難しくなったからである。つまり、多くの専門領域にまたがる問題を解決するため、複数の分野に精通したダビンチやミケランジェロのような天才的な万能人、いわゆるルネサンス人物の養成や出現を望むのは、もはや現実的ではない。むしろ、異質な人々が各自の専門領域を基盤としながら互いに支え合うことで創造性を発揮できる集団、いわゆるルネサンス・チームの結成を促すのがより現実的であるといえよう。

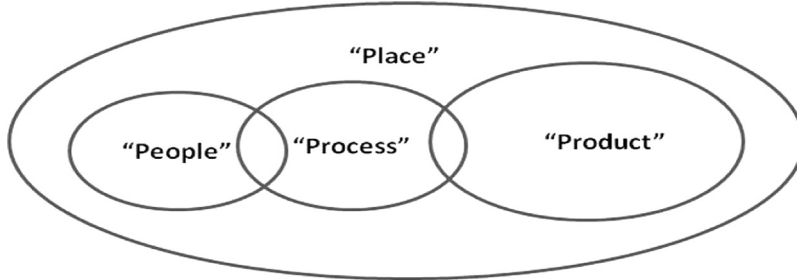
そこで、本稿では、企業組織における創造性開発の仕組みを究明するために、人々の相互作用に触発される創造性を、集团的創造性と名づけ、組織レベルにおける創造性の議論の基本単位として提案することとする。要するに、集团的創造性 (Collective Creativity) とは、集団を形成する人々の相互作用によって誘発される創造性のことを指す。創造性が、前述したように、今まで存在しなかった新奇で、価値ある有用な産物を作り出す能力を意味するものであれば、集团的創造性とは、それを特定の人物1人にではなく、2人以上の相互作用の行われる集団に求めることに他ならないのである。

2.2 集团的創造性の4つの側面

集团的創造性には、図1で示されるような4つのPの側面が関わる。前節で議論した創造性研究における4つのPの側面は、主に各側面を好む人々のアプローチの相違によるものであった。しかし、企業組織における集团的創造性の研究には、統合的なアプローチが必要であり、まず主体となる集団形成の

21) スティーブ・ジョブズのトップ・マネジメントとしての能力と偉大なる業績は、十分賞賛に値する。ただ、トップ・マネジメントと集团的創造性と関連しての議論は、次の機会に預けることとしたい。

図表1 集团的創造性に関わる4つの“P”の側面



問題から、相互作用のプロセス、イノベーションの具現化、マネジメントの問題に至るまでの、4つの側面を統合的に考察しなければならない。

なお、前述した個人レベルの創造性の4つのPの中で、Person（パーソン）をPeople（ピープル）に書き換えて、企業組織における集团的創造性を4つのPの側面から考察することになる。

まず、People（ピープル）は、相互作用を行っている人々の集団を指すもので、集团的創造性を開発・発揮し、創造的産出物、いわばProduct（プロダクト）を作り出す主体となる。かつてカイゼン活動に励んだ日本企業のQCサークルや、同僚の集まりであるピア－グループ、熱意ある自発的集団のホット・グループ等が、こうしたピープルの具体例になれると考えられる。

二つ目に、Process（プロセス）は集团的創造性の生成から創造的産出物の完成に至るまでの一連の過程を意味する。このProcess（プロセス）を通じて、イノベーションの具体的なものが生まれ、次のProduct（プロダクト）で新たな価値として具現されるので、価値創造プロセスともいえよう。近年、イノベーションの過程で遭遇する問題の解決のために、ブレインストーミングという創造性開発の技法が多くの企業で用いられているが、その実効性に関する疑問の声も大きくなっている²²⁾。集团的創造性に関わるProcess（プロセス）は、形式の面より実質の面を重んじ、かつ一過性ではなく反復的な方法で、組織構成員の自発的な創造性の発揮を促すものでなければならない。

三つ目に、Product（プロダクト）は、集团的創造性の発揮によって生み出される創造的産出物を指すもので、企業組織におけるイノベーション活動の具現化に他ならない。創造的産出物には、有形のものもあれば、無形のものもあ

22) Keith Sawyer, *Group Genius*, Perseus Books Inc., 2007（金子宣子訳『凡才の集団は孤高の天才に勝る』ダイヤモンド社、79～86頁、2009年）

る。また、前述したように、狭義のイノベーションの成果に当たるものもあれば、広義のイノベーションの成果に当たるものもある。ただ、創造的産出物として判定される基準となるのは、市場で認められる新たな価値の有無であり、またそれが企業に利益をもたらすものでなければならない。

最後に、Place（プレース）とは、創造的集団が形成され、創造的産出物が生み出される空間であり、またその空間に影響を与える諸要因のことである。言い換えれば、Place（プレース）は、集団的創造性に影響を与える環境ともいえるもので、広くは国の文化や伝統、制度の面から、企業組織固有の組織文化、組織構造、リーダーシップの特徴に至るまで、様々な要因が挙げられる²³⁾。環境が個別の人々の創造性の発揮に大きな影響を与えているのは、長年の研究成果からも疑問の余地はない²⁴⁾。まして、多数の人々の相互作用による集団的創造性の発揮をめぐることは、企業組織のマネジメントのあり方においてより細心の注意が求められるであろう。

以上で、集団的創造性に関わる4つのPの側面について説明したが、図表1からもわかるように、4つのPの側面は決して個別の独立したものではなく、互いに影響を与え合う関係にあることに留意しなければならない。

3. 集団的創造性の開発の仕組み

企業組織における集団的創造性の開発は、まず創造的な集団の形成から始まり、メンバー同士の意識的な相互作用、いわば組織学習の実践によって促進されると考えられる。そこで、本節では集団的創造性の開発の仕組みを、ホット・グループにおける組織学習の実践という観点から考察を試みていくこととする。

3.1 多様性による創造的摩擦の生成

集団的創造性の生成および開発は、まずその活動の主体となる集団、つまりPeople（ピープル）の形成から始まる。

23) Gerard J. Puccio and John F. Cabra, "Organizational Creativity: A Systems Approach," *The Cambridge Handbook of Creativity*, Edited by James C. Kaufman and Robert J. Sternberg, Cambridge University Press, 2010, pp. 145-173

24) *Ibid.*

人間は太古からひとりで解決できない問題に直面した場合、集団をつくりその問題の解決に取り組んできた。たとえば、古代の建築現場では、巨大な石や材木を運ぶため、丈夫な男達が数多く動員された。また、テイラーの科学的管理法の適用される近代の産業現場では、ベルト・コンベアの移動スピードに対応できる熟練した従業員の集団がつくりあげられた。ただし、運搬や組み立てのような単純作業の現場では、同等な力や同質の腕を有する人達で形成された集団の方が、作業をより効率的に進めることができたといえよう。もしも、そうした集団に下駄違いの力や異質な才能を有する人や、突飛な発想を好む人が紛れ込んでいたら、運搬作業の遂行に肝心のバランスの維持を困難させたり、組み立て作業の円滑な流れを混乱させたりすることになったのであろう。

他方、今日の企業によるイノベーションへの取り組みには、異質な才能や知識、スキルを有する人々による助け合いが不可欠である。人類は長い期間、難解な問題に遭遇するたびに、単純化と専門化を万病の特効薬の如く、問題解決の最有力な手段として発展させてきた²⁵⁾。しかし、問題の度合いが一層複雑化してきた今日に至っては、そういう従来の方法はもはや限界に達しており、より創造的な問題解決の方法が試されている。たとえば、近年、企業組織の行き過ぎた分業化と専門化の弊害を補うために、異部門間のコラボレーションが新製品開発の有力な手段として多く用いられている²⁶⁾。実際、日本企業を対象にしたアンケート調査²⁷⁾からでも、異部門間のコラボレーションを通じて他部門の知識や技術を活用している企業ほど、画期的な新製品開発に成功している傾向が報告されている²⁸⁾。

一般的に、問題解決に取り組む際、個々人の能力に違いがないとすれば、同質の集団より、異質の集団、いわば「多様性の集団」の方が、より有効的であるとされる²⁹⁾。同質なメンバーで構成される集団は、時間の経過とともにその

25) Daniel A. Levinthal and James G. March, "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Winter 1993, pp. 95-112

26) Roger L. Martin, *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*, Harvard Business Press, 2007 (村井章子訳『インテグレイティブ・シンキング: 優れた意思決定の秘密』日本経済新聞出版社, 93頁~104頁, 2009年)

27) 日本の製造上場企業を対象にしたアンケート調査は、十川研究室で1995年から継続的にを行い、その報告書は『三田商学研究』に毎年掲載されている。

28) 十川廣國, その他「製品イノベーションのためのコラボレーション」『社会イノベーション研究』第6巻2号, 2011年

29) Scott E. Page, *The Difference*, Princeton University Press, 2007 (水谷淳訳『「多様な意見」は

凝集性が益々強くなるので、意思決定の際に集団思考に陥りやすい³⁰⁾からである。人々は集団思考に陥ってしまうと、自分達に批判的な意見や、既存の価値体系・知識体系の範囲を超えるアイデアに対してなるべく排除しようとする傾向が強くなり、やがて不合理もしくは間違っただけの意思決定を行うことになるのである。

反面、異質なメンバーで構成される集団は、メンバー各自の観点や思考スタイルが異なるがゆえに、問題解決のための議論の場において常に摩擦の種をはらんでいることになる。こうした集団における多様性から起因する摩擦、いわば創造的摩擦が、集団思考の罠に陥るのを防ぐ機能を果たすとともに、創造的な問題解決の原動力として機能することになるのである³¹⁾。

なお、集団における多様性の恩恵は、解決すべき問題が複雑かつ難解であればあるほど、より顕著になるとされる³²⁾。スコット・ペイジは、エージェントベースモデルを用いて、複雑でかつ難解な問題の解決には、多様性に富む人々の集団の方が個別の能力の高い人々の集団より良い出来を示すという「多様性が能力に勝る定理」を導き出した³³⁾。無論、スコット・ペイジの結論はコンピュータによるシミュレーションの結果なので、現実世界への適用をめぐるには議論の余地がある。ただし、実験モデルの設定において、集団の各個体が互いから学ぶように設計したことと、集団は常に新しい観点や発想を試すように設計したことは、現実組織における集団的創造性の開発についても示唆するところが大きいといえよう。言い換えれば、企業組織における集団的創造性は、異質なメンバー同士の積極的な相互作用と、組織知の増加をもたらす組織学習の活動によって開発されるものと考えられる。

3.2 ホット・グループによる集団的創造性の開発

今までの議論から、集団を形成するメンバー同士が、互いの観点や思考スタイルの違いを認め合う上で、各自の知識やアイデアをもって絶えず相手の知的

なぜ正しいのか』日経 BP 社、200～206 頁、2009 年)

30) 集団思考とは、本来ジャニスによって戦争などの危機的な状況下での政策決定に適用する理論として開発されたもので (Irving L. Janis, *Victims of GROUPTHINK*, Houghton Mifflin Company, 1972)、近年の研究では創造性の開発や発揮における最大の阻害要因とされる。

31) キース・ソーヤー著『前掲訳書』93 頁

32) スコット・ペイジ著『前掲訳書』207～208 頁

33) 『同訳書』176～183 頁

好奇心を刺激し合うと、集団的創造性の開発の可能性がより高まることになるといえよう。ここで、メンバー同士の知識を媒介とした相互作用とは、組織学習の活動に他ならない。ボールディングによると、組織学習は組織知の拡散をもたらすものと組織知の増加をもたらすものと大きく二つに分けることができる³⁴⁾。企業の競争力の強化に向けて、両方とも不可欠であることは言うまでもないが、今日のイノベーションの実現には、とりわけ組織知の増加をもたらす組織学習、いわば戦略的組織学習³⁵⁾の方がより強く求められるといえよう。

戦略的組織学習の実践において核心となるのが、ホット・グループの存在である³⁶⁾。ホット・グループとは、文字どおり、熱意ある人々の集団のことで、同じ目的意識を共有する人々によって組織内に自生的に形成される集団を指すものである³⁷⁾。ホット・グループは古くから存在するもので、とくに目新しいものではないが、何処にでも容易に見つけられる存在でもない。つまり、ホット・グループはごく限られた環境でしか育たないものなのである³⁸⁾。これは、2006年から2011年にわたって実施した日本企業におけるホット・グループの現状調査の結果からも裏付けられる。図表2をみると、ホット・グループの生成がよく見られる企業は、まだ10%台に止まっており、決して高い水準とはいえないのが実情である³⁹⁾。

図表2 ホット・グループの生成

ホット・グループの生成	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
	10.0%	14.6%	13.3%	14.8%	18.6%	15.2%

34) ボールディングは、知識の拡散 (growth) を、より多くの人々がある特定の知識を知るようになることとし、織知の増加 (increase) を、以前には誰も知らなかったことを知るようになることとする (Kenneth E. Boulding, *Beyond Economics*, University of Michigan Press, 1968, p 143 公文俊平訳『経済学を超えて』学習研究社, 1975年)。

35) 戦略的組織学習とは、戦略商品の開発という戦略形成のプロセスと組織知の増加をもたらす組織学習のプロセスを包括する概念である (拙稿参照「戦略的組織学習とホット・グループ」『三田商学研究』第50巻第3号, 2007年)。

36) 「同原稿」

37) レビットとリップマンブルーメンは、ホット・グループを「活気にあふれ、目標達成度が高い、献身的な人間の集団で少人数だが、メンバーは刺激的な難題に直面すると大いに発奮する」と定義する (Harold J. Leavitt and Jean Lipman-Blumen, "Hot Group," *Harvard Business Review*, July-August, 1995 熊谷鉦司訳「ホット・グループが生み出す創意と組織活力」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』12月-1月号, 1996年)。

38) 「同訳原稿」

39) ホット・グループが企業組織により多く自生するようになるには、組織文化をはじめ、ホ

では、なぜ今日の社会と企業にとって、ホット・グループの生成が重要なのか。それは、ホット・グループが前節で述べたピープル (People) として、集団的創造性の開発と発揮の主体になりうるからである。そもそも、ホット・グループは、企業の既定の組織図に縛られないオープンな構造であるが故に、所属や専門分野の違うもの同士でも気軽に集まれる⁴⁰⁾。リップマンブルーメンとレビットの言葉を借りると、ホット・グループは構造的に魚群のように見えるが、普通の魚群とは違う点がある。ホット・グループという魚群には、タラやマグロも入っていれば、小魚も入っているのである⁴¹⁾。また、ホット・グループは、集団の性格上ミッション至上主義であるが故に、メンバーは安易な馴れ合いによる集団思考を果敢に拒否する⁴²⁾。

言い換えれば、ホット・グループでは、多様性を容認する雰囲気の中で、失敗を恐れず新しい事実の発見に挑戦し続けることで、既存の知識体系の範囲を超える組織学習、いわば組織知の増加をもたらす戦略的組織学習がなされることになるのである。つまり、ホット・グループに持ち込まれる多色多様な個人知から斬新なアイデアが飛び交うようになると、ホット・グループは徐々に熱を帯び、次第にルツボ化とされる。そして、アイデアの融合のための一定の条件が整えば、ホット・グループにおける集団的創造性は独創的なコンセプトとして発現されるようになり、新たな組織知の増加へとつながるのである。

無論、問題解決の際に得られる解や組織知が、時には偶然の産物である可能性は否定できない。しかしながら、ホット・グループにおける集団的創造性の開発や発現は、マーチらの「ごみ箱モデル⁴³⁾」で言われる曖昧な意思決定に基づく受動的なプロセスの産物とは異なる。ホット・グループによる集団的創造性の開発や発現は、優れた解の発見を目的とするメンバーの能動的な参加を前

ット・グループが育つような環境を整えなければならず、それには企業組織のマネジメントのあり方が問われることになる（十川廣國「コラボレーションと創造的経営」『三田商学研究』第53巻第5号、2010年）

40) Jean Lipman-Blumen & Harold J. Leavitt, *Hot Group: Seeding Them, Feeding Them, & Using Them to Ignite Your Organization*, Oxford, 2001（上田惇生編訳『最強集団ホット・グループ奇跡の法則』東洋経済新報社、2007年）

41) 『同訳書』

42) 『同訳書』

43) James G. March and Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, 1976（遠田雄志、アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣社、1986年）

提にするものであり、メンバー同士の意図的な相互作用の結果なのである。

また、多様なアイデアの融合による集団的創造性の発現のためには、ホット・グループの生成と同様に一定の条件が整うべきであり、それにはマネジメントの積極的な関与が求められることになる。とりわけ、ミドル・マネジメントの役割は、ホット・グループの生成の段階から深く関ることもあって⁴⁴⁾、集団的創造性の開発と発現の可能性を高める上でも、重要な要因となると考えられる。

4. むすびに代えて

本稿では、企業組織における創造性開発の仕組みを明らかにするための試験的な取り組みとして、集団的創造性の概念を提示し、戦略的組織学習の観点から議論を進めてきた。ホット・グループは、今日の企業組織においてはまだ稀にしか見られない存在ではあるが、戦略的組織学習の実践の場として、集団的創造性の開発の主体となると考えられる。

ただし、ホット・グループは制度上の組織形態の一つではなく、心のあり方のひとつなので、実際の企業現場においてはいろいろな形をもって現れることになるであろう。したがって、ホット・グループの実体を的確に把握するためには、より広範囲にわたる企業の調査が必要とされる。

さらに、企業組織において集団的創造性が開発及び発現されるには、つまり、個別の多様なアイデアがホット・グループの中で発散・融合され独創的なコンセプトとして現れるには、一定の条件が満たされなければならない。その一定の条件の詳細とマネジメント上の課題をめぐっては、より緻密な理論的考察と実証が求められる。

今後、理論研究として、今回提示した集団的創造性の概念の精緻化をはかると同時に、実証研究として、企業の大量観察の調査と個別企業のインタビュー調査を並行することで、集団的創造性の開発の仕組みの究明を4つのPの側面からそれぞれ取り組んでいきたい。

44) 詳細は、次の拙稿を参照されたい(周「戦略的組織学習とホット・グループ」2007年)。

企業組織における集团的創造性に関する一考察

参考文献

- Albert, Robert S. and Mark A. Runco, "A History of Research on Creativity", *Handbook of Creativity*, Edited by Robert J. Sternberg, Cambridge University Press, 1999
- Amabile, Teresa M., "How to kill Creativity," *Harvard Business Review*, 1998 (テレサ・M・アマビル著, 須田敏子訳「あなたは組織の創造性を殺していないか」『ダイヤモンド・ハーバード・レビュー』4-5月号, 1999年)
- Bailin, Sharon, *Achieving Extraordinary Ends: An Essay on Creativity*, Kluwer Academic Publishers, 1988 (シャロン・ベイリン著, 森一夫・森秀夫訳「創造性とは何か: その理解と実現のために」法政大学出版局, 2008年)
- Boulding, Kenneth E., *Beyond Economics*, University of Michigan Press, 1968 (ケネス・E・ボールドリング, 公文俊平訳「経済学を超えて」学習研究社, 1975年)
- Bunduchi, Raluca, "Implementing Best Practices to Support Creativity in NPD Cross-Functional Teams," *International Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 4, Dec. 2009
- Leavitt, Harold J. and Jean Lipman-Blumen, "Hot Group," *Harvard Business Review*, July-August, 1995 (レビット, リップマンブルーメン, 熊谷鉦司訳「ホット・グループが生み出す創意と組織活力」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』12月-1月号, 1996年)
- Leonard, Dorothy A. and Walter C. Swap, *When Sparks Fly*, Harvard Business School Press, 2005 (ドロシー・A・レナード, ウォルター・C・スワップ著, 吉田孟史監訳「創造の火花が飛ぶとき: グループパワーの活用法」文眞堂, 2009年)
- Levinthal, Daniel A. and James G. March, "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Winter, 1993
- Lipman-Blumen, Jean & Harold J. Leavitt, *Hot Group: Seeding Them, Feeding Them, & Using Them to Ignite Your Organization*, Oxford, 2001 (ジーン・リップマンブルーメン, ハロルド・J・レビット著, 上田惇生編訳「最強集団ホット・グループ奇跡の法則」東洋経済新報社, 2007年)
- Martin, Roger L., *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*, Harvard Business Press, 2007 (ロジャー・マーティン, 村井章子訳「インテグレーティブ・シンキング: 優れた意思決定の秘密」日本経済新聞出版社, 2009年)
- Mooney, Ross L., "A Conceptual Model for Integrating Four Approaches to the Identification of Creative Talent", *Scientific Creativity: Its Recognition and Development*, Edited by Calvin W. Taylor and Frank Barron, John Wiley & Sons, Inc., 1963 (ムーニー著, カルビン・W・テイラー, フランク・バロン共編, 佐藤矩方訳「創造的才能認定のための4方法を総合した概念モデル」『創造性の能力と基準—その識別と開発』ラティス刊, 1969年)
- Page, Scott E., *The Difference*, Princeton University Press, 2007 (スコット・ページ, 水谷淳訳「『多様な意見』はなぜ正しいのか」日経BP社, 2009年)
- Puccio, Gerard J. and John F. Cabra, "Organizational Creativity: A Systems Approach," *The Cambridge Handbook of Creativity*, Edited by James C. Kaufman and Robert J. Sternberg, Cambridge University Press, 2010
- Reid, Susan E. and Ulrike de Brentani, "The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovation: A Theoretical Model," *The Journal of Product Innovation Management*, 21: 170-184, 2004

社会イノベーション研究

- Rhodes, Mel, "An Analysis of Creativity," *Phi Delta Kappan*, No. 7, April 1961
- Robinson, Alan G. and Sam Stern, *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen*, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1997
- Sawyer, Keith, *Group Genius*, Perseus Books Inc., 2007 (キース・ソーヤー著, 金子宣子訳 『凡才の集団は孤高の天才に勝る』ダイヤモンド社, 2009年)
- Sternberg, Robert J. and Todd I. Lubart, "The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms", *Handbook of Creativity*, Edited by Robert J. Sternberg, Cambridge University Press, 1999
- Taggar, Simon, "Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative resources: A Multilevel Model," *Academy of Management Journal*, 45(2) 315-330, 2002
- 十川廣國 『マネジメント・イノベーション』中央経済社, 2009年
- 十川廣國 「コラボレーションと創造的経営」『三田商学研究』第53巻第5号, 2010年
- 十川廣國, その他 「製品イノベーションのためのコラボレーション」『社会イノベーション研究』第6巻2号, 2011年
- 周炫宗 「戦略的組織学習とホット・グループ」『三田商学研究』第50巻第3号, 2007年