

# 日本経済大学 大学院紀要

第2巻 第2号

---

## 論文

- 組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究 (1)  
—創造的アイデアの生成と仕事イノベーション—…………… 古川久敬 (1)
- 研究対象としてのゾンビ—社会科学におけるリサーチアジェンダ—…………… 石松宏和 (23)
- 商品売上の会計処理に関する一考察…………… 石内孔治 (33)
- ミャンマーの人的資源の展望 …………… 叶 芳和 (59)
- イノベーション創出における場とマネジメントの研究…………… 小松康俊 (75)
- 防衛調達の下価管理におけるクロスファンクショナル組織の役割と効果に関する一考察  
—日英の比較を中心として—…………… 森光高大 (91)
- 異種技術間での競争と製品スペックの変化…………… 中川 充 (103)
- 災害時の都市防災コミュニティ政策に関する研究…………… 仲間妙子 (115)
- インテリジェンスがマネジメントの一端を担う論拠…………… 菅澤喜男 (149)
- 製薬企業のグローバル戦略と研究開発投資…………… 関口 潔 (163)
- 製造業におけるグローバル戦略の変容…………… 丑山幸夫 (173)
- ミャンマーにおける保健医療の現状と今後の可能性…………… ウイン・トゥ・ミャッカラヤ (189)

---

2014(平成26)年3月

日本経済大学大学院

# 組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究 (1)

## －創造的アイデアの生成と仕事イノベーション－

古川久敬

### I はじめに

組織は、「現在を確保する」一方で、「未来を切り拓く」ことも必要である。社会や市場は変化を続けている。その変化の速さに、組織や職場の創造性やイノベーションがついていけないとき、その組織や職場は寿命を迎えることになる。組織において、仕事イノベーションは必須である。

そういう仕事イノベーションは、創造的アイデアの「着想と生成」に始まり、その「履行と実現」までの一連のプロセスを含んでいる。創造的アイデアが着想、生成されたとしても、それが首尾よく履行、実現されることは、後でみるように、現実の組織においてはむしろ少ないことが経験的に気づかれている。創造的な新奇性に富むと見込まれる企画案件であればあるほど、皮肉なことに、履行や実現が難しくなる可能性がある。

そのような悩ましい問題を「創造革新性パラドックス」と呼ぶことにする。

「自社では創造的なアイデアが生まれない」、「現場創発のイノベーションが進まない」などとされることは多い。本当にそうなのか。実は、創造的なアイデアは生まれているにもかかわらず、このパラドックスのせいで、途中で立ち消えてしまい、履行にまで至っていないのかもしれない。そうであれば組織にとって、ゆゆしきことである。そして、経営マネジメントが力を注ぐべきは、創造的アイデアの生成もさることながら、履行と実現の促進にこそあるといえる。

本研究では、創造革新パラドックスの発生メカニズムと克服方略について検討するものであるが、本稿では、そのパラドックスが起きる前の創造的アイデアの「着想と生成」の段階を考える。すなわち創造革新的な発想やアイデアが、個人とチームによって、あるいは他との連携によって、どのようにして生まれるのかを議論する。

仕事イノベーションの決め手となる創造的アイデアの「履行と実現」の段階、そしてそれが円滑に進まない、すなわち創造革新性パラドックスの発生原因およびその克服方略については、次稿において詳しく検討する。

---

本研究は JSPS 科学研究費（基盤研究（C）：課題番号 25380864：研究代表者 古川久敬）の助成を受けて行われた。

## Ⅱ 職場と仕事における創造性

### 1 創造的アイデアとは新奇性と有用性の2つを持つもの

今日、刻々と変化する社会環境の中で、これまで組織内の各職場があてにしてきた前提や、頼りにしてきた発想が通用しなくなっている（古川，2012, 2013a）。新たな発想と創造的アイデアをもとにした活動によって、新しい価値を創り出し、それによって競争力を高める必要がある。

創造性、創造的アイデアとは：仕事における「創造性」とは、製品、サービス、プロセス、あるいは制度や手続きなどについて、これまでにない“新奇な”（novel）なアイデアを生み出すことである。もちろん新しいアイデアであれば済むわけではなく、それは同時にこれまでにない“有用な”（useful）特徴を持つものでもなければならない。創造的なアイデアとは、まずは、新奇性と有用性の2つを持つものである（Amabile, 1996; Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012など）。

仕事イノベーションとは：「仕事イノベーション」とは、仕事にかかわって“新たな創造的アイデア”を生み出し、それを“有用性の高い”ものに仕立て上げ、実行し、定着させ、そして成果を上げるまでの一連のことを意味するものとする。

例えば、営業担当者が新たなキャッチフレーズを考えて活動に反映させ、顧客へのインパクトを高め成果を上げていく。製造現場で経験からの知恵を出して新たな手順を考案して実行、品質や効率を高めていく。人事制度に関して、現場の声と実情を踏まえて新たな評価方式を導入して運用し、社員の前向きの意欲を導き出す。いずれも仕事イノベーションである。

前記の創造性にしても、仕事イノベーションにしても、他組織や他職場においては既に存在していたとしても、自組織や自職場が持っていた発想や前提を改めて、新しく、有用なものを取り入れ、実行していくことである。確かに高度に独創的ではないことから、それが抜群の競争力の源には必ずしもならないとしても、顧客や組織内関係者にとって、「これまでを上回る」、「期待を超える」製品やサービス、プロセスや手続きなどを提供できることになる。

仕事イノベーションの3つのタイプ：こうとらえると、仕事イノベーションは次の3つのタイプに分けることができる。

タイプ1：現在の仕事で、時間や労力の余裕の中で継続的に創造的アイデアを加えるもの。仕事の合間で可能なもので、従来の「改善」とでもいえるイノベーションである。組織が求める効率化の原動力といえる。

タイプ2：これまで自組織内で作り上げた効率的で信頼性の高い方式や手順を基礎として新しい製品やサービスを創り出していくもの。これまでとほぼ同じであるから成り立つもので、従来の呼び方でいえば漸進的（incremental）イノベ

ションということになる。組織が培ってきた予測可能性や反復可能性の応用であり、組織の安定的成長の源泉といえる。

タイプ3：これまでに自組織内で蓄積してきた経験やノウハウを越えて、新たな創造的アイデアを生成し、それを練り上げ、育み、具体的な製品やサービスに仕立て上げ、成果を上げていくものである。大きく変化する組織環境の中での組織成長の鍵を握っているといえる。

これらはいずれも創造的アイデアの生成から始まる。そして、これら3つをあわせて仕事イノベーションと呼ぶことにする。

変革とは：これらと関連させていえば、よく使われる「変革」とは、創造性を生み出し、仕事イノベーションを進め、実らせるための手段としてとらえるとよい。組織や職場内の関係する種々の制度や仕組み、風土や慣行、あるいは申し合わせや成員の態度などを見直し、変更することによって、すなわち「変革」という手段を駆使して、仕事イノベーションを推し進めることになる。

創造性と仕事イノベーションが生み出す価値：製品、サービス、プロセス、あるいは手続きにかかわる創造的アイデアと、その実現を図る仕事イノベーションが生み出す価値は、「図1」に示される通りである。

結論を先に言えば、早期に、あるいは短時間で、仕事イノベーションによって、新たな製品やサービスに信頼性や安定性を確保できるほど、得られる価値はより大きくなる。したがって競争力が得られることになる。時間的な早さや短さ、すなわちスピードは、「他に先がける」ことを意味し、そのインパクトと効果は基本的には大きくなる。

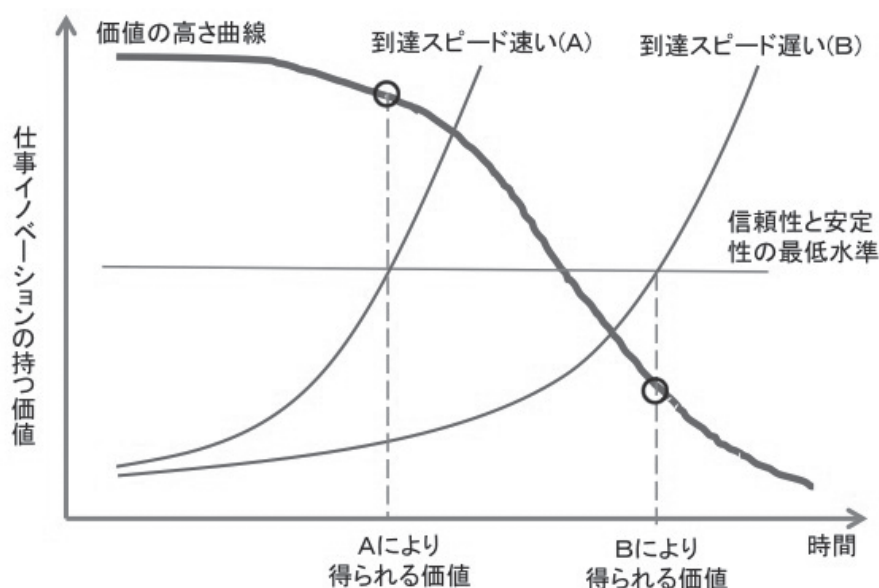


図1 創造性や仕事イノベーションが生み出す価値



図の縦軸は、新奇性や有用性（仕事イノベーション）の持っている潜在的な価値の高さである。横軸は時間である。図には、価値曲線が描かれている。価値の高さは、一般的には時間の経過とともに、ある時点から顕著に右下がりとなる。早ければ早いほど価値は高い。

新奇性と有用性は、当然のこととして、最低水準の信頼性や安定性を必要とする。その水準に到達できたときに、価値を得ることのできる必要条件が整うことになる。図にあるように、到達までの速度がAとBの場合を比較すると、得られる価値は、スピードを持ったAの場合において格段に高いことがわかる。

創造的アイデアは、生み出すだけ、温めているだけでなく、スピードを持った仕事イノベーションによって具体化され、履行、実現されることで初めて価値が生まれる。

## 2 創造性と仕事イノベーションにかかわる2つの段階

職場の創造性や仕事イノベーションの進行は、「図2」に示されるように、創造的アイデアの「生成段階」と「履行段階」の2つに分けてとらえる必要がある。それにより、マネジメントのあり方が鮮明になる。

これまで、職場の創造性や仕事イノベーションについて、2つの段階を明瞭に区別することはなかった。経験的には「よい企画案であっても、周りの受け入れが進まず、なかなか実現しない」との実感があっても、どういうわけか「創造的なよいアイデアさえ生まれたら、それは実現されるもの」との暗黙の前提に立って考えられてきていた。

そのために、「アイデアの生み出し」については検討しても、「アイデアの実現」には関心が乏しかった。創造的アイデアの「生成段階」と「履行段階」には異なるダイナミックスがあり、それぞれ固有の法則で動いているとみななければならない。

なお、「図2」には、アイデアの履行段階の先には、製品、サービス、プロセス、あるいは手続きなどの、主には組織外での「普及段階」がある。この段階においては、よく知られているイノベーションの普及過程における「キャズム」(chasm, 溝)の問題がある(Moore, 1999)が、これにかかわる議論に本稿では割愛する。

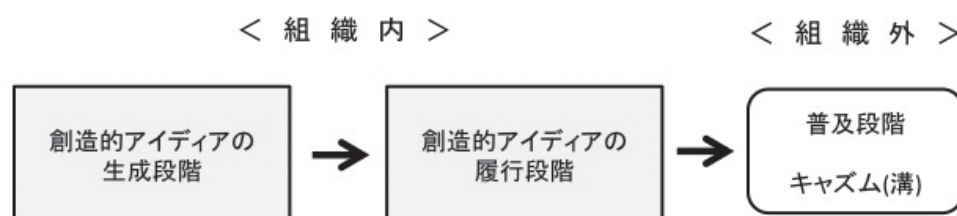


図2 創造的アイデアの「生成」段階と「履行」段階

## (1) アイディアの生成段階

職場において、新奇で有用性をもつ有望な創造的アイディアが生み出されて、練られる段階である。まずは創造革新性を伴った仕事イノベーションのスタート段階である。

これへの関心は高い。新規のアイディアなしには競争力は保てないことはよく認識されているからである。そのために、多くの職場で、創造性を高める努力が試みられている。ブレインストーミングによって個人とチームの創造性を刺激したり、発想法や創造性研修を開いたり、異業種交流を図ったり、アイディア開発チームを編成するなどである。あるいは組織内の各部署における創造性を刺激できると考えられる方向への人事処遇制度の整備や改定も進められている。

またかつてから、組織における創造性に関して多くの理論的および実証的研究がなされてきている。それらを総合してみると、組織や職場に創造的なアイディアが生まれる原理やプロセスについて、①メンバーの個人特性、②職場（チーム）や組織の持つ仕事環境の特性、および③それら両者の相互作用、それぞれの関数として検討されてきている（Shalley & Zhou, 2008; George, 2008; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004などのレビューがある）。これらの実証的研究の知見から得られる実践的示唆はとても多い。

個人特性としては、①情報処理の柔軟さ（Taggar, 2002）、②内発的意欲や自己効力感（Tierney & Farmer, 2002）、あるいは③新たな経験への開放性（MacCrae, 1987）などの効果が議論されてきており、最近では④学習志向性の効果性（Gong, Huang, & Farh, 2009）なども検討されている。

管理者や組織による創造性促進のための働きかけや仕事環境の設定に関しては、最近では、①創造的な仕事課題や目標の設定、②創造的目標達成に向けた活動に関するフィードバック、③革新志向（transformational）のリーダーシップ、④創造性発揮に対する報奨などが検討されてきている（Gong, Huang, & Farh, 2009; Paulus, 2008; Shalley & Zhou, 2008など）。

なお、創造的、独創的なアイディアの生み出しと関連して、個人の思いがけない発見や発明（serendipity）の後に、大きな富や評判を手に入れた個人事例がマスコミなどで紹介されることから、自分もそのような僥倖にめぐり会いたいものと思ったりする。とはいえ、やはり創造的なアイディアは、地道な努力の後についてくるもので、よく紹介される「幸運は、準備をしている人に味方する」の言葉は、基本的には当を得ているといえる。

## (2) アイディアの履行段階

仕事イノベーションの次のステップは、生成された創造的アイディアが放置されたり、消え去ることなく、採用され、練り上げられて、具体的な製品、サービス、プロセス、あるいは手続きとして実現、実行される段階である。

この「履行段階」が確実になされることで、創造的アイディアは、具体的な価値を生み、

競争力が得られて、組織や職場の業績につながる。逆に、この履行段階を乗り切れなければ、成果は何も生まれない。

アイデアが履行される段階は、組織や職場における創造性や仕事イノベーションにとって、決定的に重要な段階（位相）である。しかし、創造性にかかわる実証的な研究も、そのほとんどが創造的アイデアの生成過程についてのものである。履行段階については、これまでよく整理された検討と議論はほとんどなされてきておらず、比較的最近において関心が高まっている（Grant, A.M. & Berry, J.W., 2011; Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E., 2011 ; Baer, M., 2012など）。

また、組織の創造性にかかわる事例は、もっぱら成功事例だけで、独創的アイデアがどうやって誕生したか、花開いたかについてである。実は、組織内の現実をみると、「創造的な良いアイデアが生まれ、練り上げられたとしても、それが期待通りに履行や実現にまでは至らないことが多い」という事実は、すでに経験則として広く気づかれている。すなわち、創造的なアイデアが生まれたとしても、その後の履行段階において、頓挫したり、放置されてしまい陽の目を見ないことになりやすい。

独創性の高い着想、あるいはとても有望と期待できるアイデアであればあるほど、皮肉にも、この履行段階を克服できないことが多かったりする現実がみられる。それは、創造的アイデアの履行段階では、生成段階とは、異なるダイナミクスと法則が働くと考えられるからである（Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E., 2011）。この創造的アイデアの履行段階にかかわる詳しい議論は、次稿において行う。

### 3 創造革新性パラドックス

本研究では、独創的で有望と思われるアイデアが生み出されたものの、その後の履行や実現に結びつかない現象を「創造革新性パラドックス」と呼ぶことにする。

このパラドックスは、多くの管理者の方々が体験済みで、「そうなんです。いい着想を、しっかりと企画や案に仕上げたと思っても、その後がなかなか進まないんです。むしろそんなケースの方が多いんじゃないですか」、「大きな壁が立ちはだかっている感じです」、「周りは抵抗勢力ばかりですよ。いやになりますよ」などと、とてもよく共感してもらうことができるものである。

アイデアの履行段階にかかわる様々の問題に適切に対応できないとき、パラドックスは現実のものになる。そして、企画提案者にとっては、周囲の関係者は、揃いも揃って「抵抗勢力」の群れとしか思えない状況になり、「最高のアイデアなのに何で理解され、実現しないのか」の嘆きやグチがこみあげてくる。

創造革新性パラドックスを克服できない理由は、もちろん、いろいろと推察できる。

創造的アイデアを出せる人が、確実に履行できるという保証はない。アイデアの企画提案者が、履行にかかわる現実的な問題を考慮していなかったり、それに無頓着であっ

たりする。顧客やマーケットの状況を確実につかめていなかった場合もあるだろう。アイデア創出（創造性）を促進する個人特性は、アイデアの実行においては関係がないか、むしろ妨げにさえなる可能性が指摘されてもいる（Keller & Holland, 1978; Miron, Erez, & Naveh, 2004）。

あるいはまた、組織内の制約や思惑（Govindarajan, V. & Trimble, C., 2010など）を看過していたためかもしれない。アイデアの良し悪しとは基本的には無縁である組織内の慣行や、組織内人脈とのかかわり方に左右されているのかもしれない。

創造的アイデアの履行段階にかかわる効果的なマネジメントの問題、そして「創造革新性パラドックス」の発生メカニズムと克服方略については次稿において詳述する。

本稿では、創造的アイデアの生成過程について理解する。すなわち個人による生成、集団（チーム）による相互作用を活かした生成について、順次理解していく。

### Ⅲ 個人による創造的アイデアの生成

仕事において、個人が高い創造性、すなわち新奇性と有用性を伴った創造的アイデアを生み出せるためには、「図3」に整理されているように、①仕事領域での経験、知識、スキル、②創造性関連スキル、そして③内発的な課題モチベーションの3つが必要条件ととらえられている（Amabile, 1986; Taggar, 2002; Greenberg & Baron, 2008）。

なお、この「図3」には、その3つを左右する組織と個人要因について、そしてまた個人の創造性が職場（チーム）のそれに展開されるための必要な条件についても、それぞれ示されている。

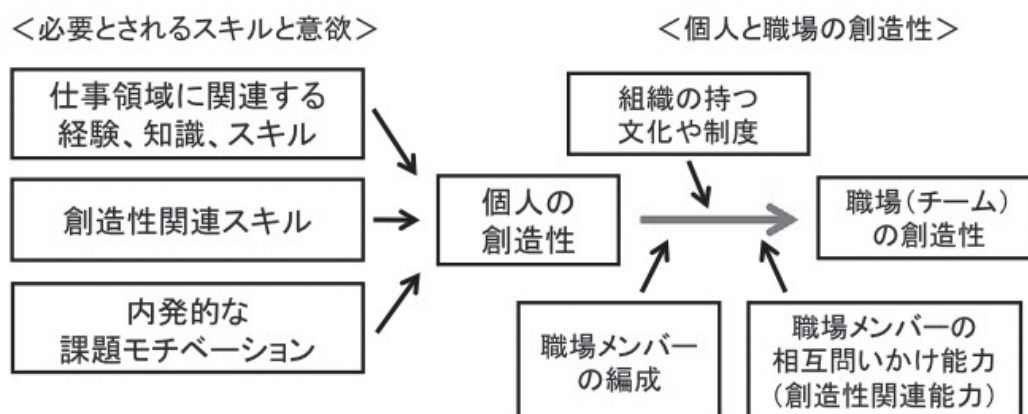


図3 個人と職場（チーム）の創造性とそれを生み出す個人と組織の要因



## 1 仕事領域での経験、知識、スキルを持っていること

第1には、個人が、自分領域に関連する知識やスキル (domain-relevant skill) を可能な限り十分に持っていることである。

仕事の基本と「守」、「破」、「離」：まずは、仕事の基礎や基本を学習する必要がある。基本レベルの課題遂行能力を持ち合わせなくしては、その仕事における創造性を示すことはできない。仕事やアイデアの新しさや有用性は、“これまでとの違い”をもってしか説明できないからである。

その基礎の上で、自分の経験を通して、あるいは経験と結びつけて、仕事についての具体的な知識、技術の熟達、仕事にかかわる諸問題についての自分の考え、仕事にかかわる問題解決のための具体的方策、当該の仕事にまつわる常識、確かな判断基準などを、着実に身につけ、磨きをかけることができればならない。これらの実践的知識やスキルの広さと深さが、創造性の生み出しにとって必須である。

我が国には、かつてから、「守」（基本の知識と型を身につける）、「破」（基本を踏まえつつも改良を加える）、「離」（さらに発展させてオリジナルな型をつくる）の言葉があり、語り継がれてきている。これは仕事でも、芸事でも、武道でも、研究活動でも、もちろん経営や管理でも、あまねく共通に当てはまる。

経験と専門性の副作用：領域関連の知識やスキルを持ち、それに磨きをかけることは、表現を変えると、専門性を高めていることを意味する。したがって、専門性の高まりは歓迎すべきことであるが、それは一方では、やっかいな副作用を抱え込む。

すなわち、仕事での専門性を磨き、向上させる努力は、見方を変えると、自分の周囲に“専門性”という境界を少しずつ築いていくことでもある。そうして築かれた境界の中では、各種の情報処理も素早く的確になる。そして縦横に活躍し、結果を出せて成功できる。

けれども、他方では、視野が限られ、柔軟さと融通が効かなくなりやすい。境界の向こうの広いところや新たな領域を思うこと、その境界を乗り越えることなどが、逆にできなくなってしまう。

その結果、自分でこしらえた制限境界の中で、これまでの経験を通して「できること」や「できないこと」をよくつかんでいるつもりでいることから、職場のミーティング、検討会、意見交換などで、

「そんなこと無理」

「そんなに簡単なら苦労はない」

「実は以前、似たことを試したけどダメだった」などの言葉を多発することになる。

そのために、自分の中で、新規の着想やアイデアが生まれ、膨らむことはない。また周りに対しても、ブレーキをかけ続ける存在になる心配もある。

上記のことからすると、創造性にとって、違う分野（専門）の経験を経て新たに入ってきた個人、他部門から異動してきた経験豊かな個人は、年齢にかかわらず、有望である。

というのは、新たに入ってきた領域について知らないことが多いために、無用の境界や制限を持っていない。それにまた「何ができないか」を知らない。その「できないことを知らない」(決めつけていない)ことが幸いして、「やれてしまう」、「やってしまう」ことになるためである。

最近では、経営者や経営管理者を異業種から募って就任させる企業が増えている。これは過去へのしがらみのなさに加えて、「やれてしまう」効果を期待してのこととみることができる。また、この原理を組み込んだ意図的な人事ローテーションは、創造性の誘発によってプラスの効果を宿しており、適切な運用により、仕事イノベーションの生み出しに貢献できうことがわかる。

## 2 創造性を刺激するスキル(創造性関連スキル)を持っていること

第2には、「図3」にあるように、個人が、「創造性」を自ら刺激し、醸成できるスキル(creativity-relevant skill)を身につけていることである。

創造性関連スキルとは、創造的なアイデアの発想の仕方、発想にあたっての効果的な方法(スキル)、発想したアイデアのまとめ方や提示の仕方のことである。

これを身につけているか否かで、仕事の進め方や解決策の求め方の柔軟さ、仕事における目のつけ所の適切さ、着想の実現に向けた継続的な取り組みなどにおいて差が出る。言い換えると、例えば目標設定や会議への積極的なかかわりと発問、新奇のアイデアの提示や問いかけ、他者のアイデアや意見の膨らませ方などにちがいが出る。

このような創造性関連スキルは、前に述べた専門性を高めることに付随して出現する境界や自己制限に穴をあけて、個人の発想を柔軟にしてくれる効能も併せ持つ。次のような認知的な習慣によって身につけていく。

心的な構えをこわして新たなとらえ方をする習慣：自分の過去や経験に固執しない、新たな経験を歓迎する、物事について新しい見方をしてみる、これまでのやり方にとらわれすぎない、などの姿勢を持つことである。

具体的には、「箱の外に出て考える」(既成概念にとらわれることなく、他の人が作っている壁や、自分で築いた壁に妨げられることなく自在に発想する)とでも表現できるものである。単独のブレインストーミングである。

例えば、機器製造において、「いいものを作れば売れる」という考え方は間違っていない。しかし、開発あるいは製造の立場だけで発想し、「機器を設計し作るのが私の仕事」と、自らを限定していたら、発想は広がらない。仕事のイノベーションがないままでは、ほどなく競争力をなくしてコモディティー化の価格競争に巻き込まれる。「機器が現実はどう使われているのか」をつかみ、考え抜くことで、新しい開発や商機につながる発想が膨らむ。これにより、例えば、保守業務などのサービスまで提供できる新しい有用なビジネスモデルを構想できる可能性が高まる。

水平思考と拡散的思考：これはまた、ものごとを多角的視点からとらえる「水平思考」(de Bono, 1970) と密接に関連している。同じ物事も異なった角度から見ると、より創造的になれる。もし自在に視点を変えることができれば独創性が高まる。具体的には、既に実践されているところも多いが、営業が顧客の立場で考えたり、開発が営業の取り組みをしてみたり、人事が現場管理者の困りや悩みの観点から制度の運用を考え、効果的なガイドブックを生み出すなどを意味している。

さらには、よく知られている「拡散的思考」(divergent thinking：なじんでいる問題をあえてユニークなやり方で意味づけしなおすこと。手持ちの情報から複数の解や選択肢を生み出すこと、比喩やアナロジー(類推)で考えること)とも関係している。物事の新たな組み合わせ(結合)を考え出したり、新たな関係性(結合)を見つけたり、新しい意味づけによって情報変換を行ったりすることである。安易に妥協したりあきらめたりしないで、とことん思い詰め、考え抜くことも含まれる。これらにより、新奇の創造的なアイデアが得られることになる。

例えば、新たな関係性を見つけるといえば、それは「新結合」こそがイノベーションの本質とする Schumpeter(1947)の説いたところでもある。例えば、過去(伝統)と将来(様々なビジョンや期待)の融合、異なる業種との結びつきから、新たな製品やサービスが発想されている例はとても多い。

また、広く知られている例としては、合理的な自動車工場のあり方(トヨタカンバン方式)のヒントが、合理的なスーパーマーケットの利用客の行動観察から湧いてきたひらめきであったことはよく知られている(大野耐一, 1978)。四六時中、現場の合理的な在り方を思索し、安易に妥協することなく、壁や境界を越えて観察を続け、合理的かつ最適解を探し続ける拡散的思考の習慣が実を結んだ典型例である。

### 3 内発的な課題モチベーションを持っていること

第3は、「図3」にあるように、個人が、創造的取り組みや仕事イノベーションに対して、内発的な課題モチベーション(内なる持続的な意欲)を持っていることである。

これまでみてきた「仕事領域に関連する専門スキル」と「創造性関連スキル」はいずれも、創造的な発想が“できるかどうか”の「能力」(capable)を意味している。この第3の特性は、その2つとは違って、創造的な発想を必要とする仕事に心から向かう、あるいはそれを自発的に続けることのできる「意欲」(willing)を持っているかどうかである。

創造性に関する前記の2種類の能力を内に秘めている個人がいるとしても、創造性を必要とする仕事に興味を持ち、その仕事に気持ちを込めて自分を一体化させ、チャレンジしていく熱意がみられないとすれば、創造的な存在としてとらえることは難しい。

なお、この内発的な課題モチベーションの高さは、新たな状況、課題、関係の創出と解決に向けた自発的な先取り志向の行動、あるいは関係者に対して率先的な巻き込み行動、



すなわち「プロアクティブ（proactive）行動」（Furukawa, 2013b）の高さと関係している。また、自分が頑張る結果を出したいのは、自分の有能さを示すためではなく、“目標へのチャレンジや新たなスキルの学習ができることによる”ととらえる「学習目標指向性」（learning goal orientation）の強さも密接に関連している。特に「学習目標指向性」の強さは、つまりきや失敗に対して耐性をもつことが示されている（Dweck, 1986; 1999）。

そして、本稿の冒頭に近いところで、創造的アイディアの条件は、新奇性（novelty）と有用性（utility）の双方が伴っていることであると述べたが、Grant & Berry（2011）は、内発的意欲は新奇性や独創性の高さと密接に関連することを示している。ただし、もう一方の有用性の提示は、個人の内発的意欲とは必ずしも結びついてはおらず、個人の社会性の高さと関係することが示されている。これはとても示唆的な事実であり、創造的アイディアの履行において、関係者に対して有用性を理解してもらい、連携や支援を構築できることの有効性が指摘されている（Baer, 2012）点とよく整合している。

#### 4 創造性は3つの特性の合わせ技

容易に理解できることであるが、これら3つの特性それぞれをより強く持っている個人ほど、創造的であることがわかるし、現にそれは実証されている（Amabile, 1988）。

そして個人が備えるべきこれら3つの特性の総体が、個人の創造性に及ぼす効果は、「積」（かけ算）によって表される。すなわち、これら3つのいずれかの水準がゼロ（すなわちいずれかが欠落している）では、創造性は生まれない。例えば、いかに意欲に燃え、かつ創造的でありたいと経験を積み知識を増やしてきたとしても、創造性を生むスキルを持ち合わせていなければ、創造的な発想はできない。あるいは柔軟に考えるスキルと意欲は持っているとしても、実践的知識がなければ、同じく創造性は生まれない。

こうして、創造的でありたいと思うほど、①仕事領域での経験、知識、スキル、②創造性関連スキル、そして③内発的な課題モチベーションの3つを備える必要がある。

### Ⅳ 集団（チーム）による創造的アイディアの生成－問いかける力

次に、職場や集団（チーム）による創造的アイディアの生成について取り上げる。先の「図3」の右側の部分についての検討である。

創造性アイディアに基づく仕事イノベーションは、幾度も述べたように、一段と必須のものになっている。新たに必要とされる競争力を創り出すためである。創造性なくして、競争力は生まれない。

当然のことながらかつてと比較して、既存の職場においても、創造的アイディアの生成とその実現が強く期待されている。それに加えて、組織内に、これまで経験のない課題や問題に創造的に対処するために、部門横断的あるいは機能横断的（cross-functional）チー



ムやプロジェクトチームが編成される機会が格段に増えている。

そして今日すでに、“単に集団に頼るだけ”や“自律的なチームを編成するだけ”では、必ずしも創造的アイデアが生まれるわけではないことに気づかれ始めている。“やはり管理者のリーダーシップが大切”などと一般論を述べていればすまされるわけでもない。

職場やチームにおいて、どうすれば個人の創造性を引き出せるのか、活かせるのかを明確にすることが期待されている。言い換えると、管理者を含めて、集団としてどう取り組みれば創造性は高められるのかの問題である。

以下では、最新の研究成果と職場事例を添えながら、職場や集団（チーム）による創造的アイデアの生成のメカニズムについて、3つの観点から明快に整理し、マネジメント実践に反映できるようにする。

## 1 創造的な仕事環境の整備 — 組織文化や制度の効果

第1は、組織をあげて、創造的な仕事環境が整えられることである。組織文化（風土）や組織内の各種制度の特性や運用とも関係している。

自律性の保障：創造的な仕事環境のひとつは、成員に対する「自律性」の保障である。例を挙げれば、かつてわが国において、社員の勤務（時間、場所）に自由裁量を認めて、世界をリードする創造革新的な製品を送り出し続けていた電機メーカーの例、社員の科学的な自由度を尊重しながら創造的アイデアの生み出しを推奨して近年躍進を続ける米国の情報関係企業の例などがある。

わが国では、大規模組織ではなくとも、職場内に自由闊達の雰囲気を生み出すことで創造アイデアとその実現を持続できている中小の企業も少なくない。

創造的個人の集積と相乗効果：自律性が保障されることの効果として創造的な個人が育って創造的な人に囲まれるようになり、それぞれの個人が先述した「創造性関連スキル」を学習したり、磨きをかけられるという好循環が生まれる。その結果、創造性を遮る「壁」が低く感じられ、より一段と創造的アイデアの生成が進むことが期待できる。

ただし、創造的個人が囲まれているとしても、上司によって監視、結果評価、規制などのモニターが強くなされる場合は、思わしくない結果に陥ることを懸念して、個人は創造的な発想や取り組みをしなくなることが示されている（Zhou, 2003）。

創造的アイデア生成にかかわる方式の定着：創造的アイデアの創発において、その組織独自のこだわりや方式（way）が出来上がっている場合もみられる。

トップ主導で牽引していく組織もあれば、第一線現場の現実からの絶えざる発想と提案（カイゼンやQCサークルなどの週集団活動を含む）、顧客ニーズやウォンツの発掘や把握からの着想、外部能力の積極的な取り込み（オープンイノベーションとも関連する）、あるいは供給業者との密接な協同連携による不断の発想などを活かす組織もある。

その他、日常の仕事を play と名づけて、仕事は楽しみながら進めるものととらえて、

内発的な要素を取り込んでいるところや、仕事とは反復継続だけではなく「私の仕事は改善すること」としている組織もある。

このように、その組織が作り上げた十八番（おはこ）の考え方やこだわりによる創造的アイデアの生成と仕事イノベーションの推進方式の確立も、創造的な仕事環境づくりの重要な基盤になる。

組織内の制度への組み込み：組織内の制度は、大切なことを“全員でもれなく行うため”に設けられるものである。そういう制度を活用することは、したがって創造性の開発にとっても有効な方法といえる。もちろん、制度が設けられるだけでなく、制度の運用が強い義務や強制の道具として受け止められない配慮が必要であり、その上でさらに、適切かつ確実に運用され、実践に結びつけられなければならない。

具体的には、目標管理制度などに、創造革新的なアイデアの生成や仕事イノベーションを意識した目標を、個人が主体的に盛り込み、それに取り組んでいる組織は少なくない。指摘するまでもなく、この制度の効果的な運用が創造性の生成において促進的効果をみせるためには、創造革新の意義と価値について、創造的アイデアの生成と実践について、リスクテイキングについて、さらには成功や失敗（つまずき）のとらえ方において、創造経営者や管理者層による期待の表明と、実体としての激励と支援が必須である。

## 2 職場やチームの編成 — 多様性の導入の効果と副作用

第2は、職場やチームの編成を効果的なものにすることである。集団による創造的アイデア生成の促進といえ、すぐにも反射的に「それは多様なメンバー、異質なメンバーにて編成すればよい」との回答が返ってくる。しかしこれが的を射た回答ではないことは、近年の職場事例、そして実証研究によっても示されている。

異質性に富み、多様性豊かな集団であったとしても、創造的アイデアを生み出して創造革新的になれるわけではない。なぜなのか。どのような条件が整えばよいのかについて、以下で整理をする。

多様性 (diversity) の2つの意味：職場や集団を念頭において「多様性」というとき、第1には、集団メンバーの間の年齢、勤続年数、性別、国籍、あるいは雇用形態など、個人の外面に出ている比較的に明瞭性の高い人口学的なカテゴリーを指している。この面での多様性は、我が国の今日の組織、職場では、確実に高まっている。この多様性は明瞭度が高いことから、その多様性に沿って線引き（境界線）が生まれ、その結果として集団の中に葛藤を生じさせることになりやすい。

なお、この次元の多様性に対する“拒否感”（受け入れにくさ）には個人差がみられる (Pfeffer, 1983)。メンバー間の類似は他者のよいところに目を向けさせる。逆に、メンバー間の非類似は、互いの線引きや境界を意識させ、彼我の間に非好意の感情や反応を生み出しやすい。

「多様性」の第2の意味は、知識、スキル、思考スタイル、性格特性、あるいは将来展望などのメンバーの内面や認知的な特性についての多様性である。これによっても対人的な壁や溝が発生する可能性はある。その他方で、この多様性は、集団による創造にとって不可欠の情報処理、異なる意見の統合、他者のアイディアの拡張、あるいは違う観点に立つアイディアによる実験などを促進し、メンバーにより生み出されたアイディアが結合されたり、練り上げられたりして、集団全体の創造性を高揚させることにつながる。

ちなみに、第1の属性に基づく多様性は「表層的多様性」(surface diversity)、そして第2の認知的な違いにかかわる多様性は「深層的多様性」(deep diversity)とされ、今日では後者に対する関心が高まっている (Harrison, et al. 2002; Harrison & Klein, 2007; van Knippenberg & Schippers, 2007)。

多様性から生まれる葛藤：集団メンバーの多様性が原因となって生まれるものに「葛藤」の問題がある。この葛藤は大きく「課題葛藤」と「関係性葛藤」の2つに分けられている (de Dreu & Weingart, 2003)。

「課題葛藤」とは、職場での意見交換やミーティングにおいて、課題や事柄、論理や根拠に目を向けて、各自がアイディアや考えを率直に述べあい、視野を広げ、視点を変え、自己防衛から解かれて、創造的アイディアや最適解をひねり出すことに結びつくような葛藤をいう。そのことから、建設的葛藤と呼ばれることもある。前記の「多様性」の2番目の意味と密接に関連することがわかる。

「関係性葛藤」とは、事柄や課題、論理や根拠などよりも、他者の人柄や自分との折り合いの良し悪しなどに目を向けて、批判や不信感を感じる関係となり、しだいに互いの自己防衛と反感を生むような葛藤をいう。このことから、破壊的葛藤と呼ばれることもある。前記の1番目の意味と関連していることがわかる。

原理的には、関係性(破壊的)葛藤を防止し、課題(建設的)葛藤を促進することが望ましいことは明白である。しかし現実には、2つのタイプの葛藤を分離させることは必ずしも易しくはない。課題や論理に焦点を絞って、冷静かつ理性的にやりとりしているつもりでも、議論が白熱し、そしてまた事柄が当事者のアイデンティティやこだわりにかかわるものであるときには、ついつい感情的になるなど、関係性葛藤の要素が募ることになりやすい (de Dreu & Weingart, 2003)。

創造革新性に対する多様性の効果：集団メンバーのもつ多様性と集団の創造性との関係性を検討した研究の結果は、集団創造性の指標を、集団が生み出したアイディア、意思決定、あるいは問題解決にした場合、必ずしも一貫してはいない。すなわち、集団の多様性が、創造性にプラスの効果を持つ場合もあれば、プラスの効果を持たない場合もあることが示されている (Jackson et al., 2003; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004)。

これまで一貫した結果が認められない事実は、次の2つのことを示唆している。

第1は、メンバー間に多様性があっても、集団による創造的アイディアの生成や創造的



活動につながるわけではない。集団の創造性につながる“ふさわしい”多様性が用意される必要がある。

第2は、集団内に“ふさわしい”多様性が用意されたとしても、それが集団の創造性に結びつくための条件がある。まず個々のメンバーの創造性関連能力の高さが必要である。加えてまた、個々のメンバーの持つ能力と多様性を、集団の創造的な活動や成果に結びつけていくためには、「集団としての創造性関連能力」が必要である。

ダイバーシティ施策としての女性活用とその効果：これらの示唆と関連させると、女性活用、外国人採用、あるいは専門職採用に期待されている創造性効果に関する議論や検討のあり方が見えてくる。例えば、女性活用の効果性がよく話題になるが、女性を採用してダイバーシティ（多様性）を高めたとしても、その職場集団が担っている課題や求めている活動成果の特徴が、女性が固有に有する感性や能力特性によってもたらされるものでなければ、女性活用の効果は薄いことになる（女性の採用そのものに意味がないと述べているわけではないので誤解なきよう）。

また、職場に期待されている創造的成果にとって、女性の持つ能力特性が確実に貢献することがわかっていたとしても、個々の女性の創造的な能力を、創造的な活動や成果に結びつけるための、集団としての創造性関連能力が不可欠である。この集団の創造性関連能力については、この後しっかりと理解する。

職場の持っている創造性関連能力の効果：この「集団としての創造性関連能力」のひとつとして、創造的な活動をうまく進めることについての職場メンバーの自信（自己効力感）を取り上げた研究がある。すなわち、それが職場メンバーの多様性と個人の創造性の高さとの関係性に対してどのように影響するかが、食料雑貨、デザイン会社、電機企業で働く433名の中堅社員と58の職場集団を対象として検討され、「図4」に示されるような興味深い研究結果が報告されている（Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012）。

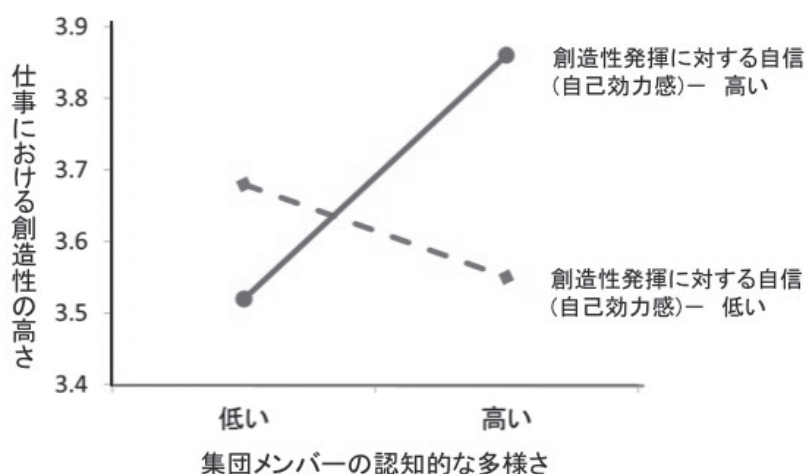


図4 「集団メンバーの認知的な多様さ」と「創造性効力感」が仕事の創造性に及ぼす効果（Shin et al., 2012 より作図）



そこでは3つのことが測定されている。第1は職場集団の多様性である。職場のメンバー間で、物事のとらえ方、知識やスキル、世の中の見方、正誤の考え方が違うと感じられる度合いで、図の横軸に「高い、低い」で示されている。

第2は各メンバーの創造的な活動に対する自信である。設定した目標を創造的に達成している、難しい課題でも創造的に達成できる自信がある（効力感を持っている）度合いである。自信がある（効力感が高い）は実線で、自信が低い（効力感が低い）は破線で、それぞれ示されている。

そして第3は個々のメンバーの創造性である。各メンバーについて、新たな仕事の方法を提案する、改善のために新たなアイデアを考え出す度合いを、上司が5段階で評価している。これは図の縦軸に示されている。

上司の効果的な働きかけ：これからわかるように、職場に多様性があっても創造性が高くなるわけではない。創造性はメンバーが創造性への自信（効力感）を持っているときにのみ高まる。メンバーに自信がないと、多様性の中で、創造性はむしろ下がってしまう。

この研究ではさらに、集団メンバー間の多様性の中において、メンバーの自信（効力感）を高めさせ、創造性アップにつなげていく上で効果を発揮する上司の働きかけ（リーダーシップ）についても検討されている。新たなより良いアイデアの見つけ出し、異なる見方や意見の出しあい、チャレンジとリスクテイキングの推奨、小さな成功でも喜び合うことによって、同僚の持っている多様な認知的資源（経験、知識、スキル）を活用する姿勢と行動が、メンバーの間に生まれることを示している。

### 3 職場の創造性関連能力を高める

創造的アイデアの生成を促進できるための第3の条件は、職場自体が、個々のメンバーの持っている創造性能力を引き出せる能力（職場レベルの創造性関連能力）を持っていることである。

この職場レベルの能力は具体的には、職場内の活動において、互いの課題役割を分担し、互いの経験や発想を提示しあい、引き出しあい、食い違いや葛藤を処理し、アイデアを出し、膨らませることのできる働きかけ（行動）として顕れる。

基になる個人の創造性の高さ：職場の創造性が高まり、新奇で有用な創造的アイデアが多く生成されるにあたって、まずは職場に創造性関連能力が備わっている必要がある。しかし、それがあれば十分というわけではない。

同時に、アイデア生成の原動力となる創造的な個人メンバーがいることが望まれる。あるいは総じて職場全体が創造的であることが望まれる。前記の組織文化や制度の働きは重要である。職場に磨き上げる力があっても、磨けば光る良質の原石がなければ意味はないからである。

このことを明瞭に示している研究がある（Taggar, 2002）。ビジネススクール学生で構

成される98のグループ（全学生数480名）の13週にわたるグループ活動を対象として、①各グループに所属する個々のメンバーの創造性の平均値（13週を通した活動の様子をもとにしたメンバーの相互評定の全体平均値を算出）、②各グループの持っている創造性関連能力の高さ（創造性能力を引き出す働きかけの強さを評定。具体的内容は後述する）、そして③各グループの活動成果の創造性の高さ（各グループが提出した13回のグループワーク・レポートの創造性について新奇性と有用性の点から第三者が評定）が測定され、これら3つの関係性が検討されている。分析結果は次の通りであった。

メンバーの創造性得点の平均値（①）が高いグループほど、レポート内容の創造性得点（③）は高かった。すなわち、個人の創造性が、グループの成果物（レポート）の創造性と関係していることがわかる。

また、各グループの創造性関連能力（②）が高いグループほど、レポート内容の創造性得点（③）は高かった。やはり、グループが高い創造性関連能力を持っているとよいことがわかる。

さらに興味深いことに、個人の創造性が高いグループ（①）で、かつグループの創造性関連能力が高いグループ（②）において、レポート内容の創造性（③）がより高かった。ただし、グループの創造性関連能力の効果は、13回の活動のうちの3回までは見られず、4回以降に顕れ始めたことも示されている。

こうして、グループの創造性関連能力がグループの創造性を促進する効果は、個人の創造性に相乗する形で顕れ、そして時間の経過とともに増していくことがわかる。

表1 創造性につながる集団メンバーの創造性関連能力（Taggar, 2002を参考に作成）

チームへの貢献行動	皆がやりたくなさそうなことを進んで引き受ける
課題遂行のマネジメント	メンバーに課題と役割を割りあてる
	課題を仕上げる期限を決める
意見交換の尊重	誰かが議論を独り占めにする(R)
	他者の発言に向き合い、うなずき、しっかり耳を傾ける
肯定的なフィードバック	メンバーの提案、アイディア、行動を一方的に批判する(R)
	メンバーの活動に対して口に出して肯定的な感想を伝える
他者の巻き込み	他の人が理解しにくいときは論点を明確に繰り返し説明する
	メンバーがどう考えているかを聞き取る
葛藤の防止と対応	意見の違いや対立を、話題を変えて、やり過ごす(R)
	意見の違いや対立が起きたら、皆が同意できる解決案を用意する
	問題が発生したら個人攻撃に走る(R)

注) 項目末尾の(R)は、質問の趣旨が逆転していることを示す。

職場の持つ問いかける力：こうして、職場において創造的アイデアが多く生まれるためには、創造性に富む個人がいるだけでなく、「創造性関連能力」も備わっているとよいことがわかる。

職場の持つ創造性関連能力とは、創造的アイデアの生成を醸成していく働きかけであり、前記の研究を参考にして整理をすれば、具体的には前ページの「表1」に示されるような6つの能動的な働きかけである。簡潔に表現すれば「職場の問いかける力」といえる。

最初の2つ（チームへの貢献行動、課題遂行マネジメント）は、創造的な仕事を進める上で不可欠の協力関係構築の基本をなすものである。第3の「意見交換の尊重」は、日常の仕事や創造的アイデア生成にとって大きなプロセス損失の原因となる課題遂行方略にかかわるエラーの防止につながるものである。第4の「肯定的なフィードバック」は良好な協力関係の構築や維持に結びつくもので、創造性は、それによるポジティブな職場雰囲気の先にある。第5の「他者の巻き込み」は意見やアイデアの交換と情報共有を図るものであり、創造性にとって欠かせない拡散的思考のきっかりとなり、創造性に結びつく。

そして第6は、種々の可能性を秘めた意見やアイデアのぶつかり合う「課題葛藤」の副産物として発生してしまいやすいメンバー間の「関係性葛藤」を未然に防止し、対人的な境界として定着しないようにするために必須のものである。メンバー間に人的境界が生じ、固定化してしまうと、話題もアイデアも広がることはなく、職場から創造革新性は消えてしまう。

これらの「問いかける力」あるいは「問いかけあう力」について、職場内の管理者もメンバーもしっかり学習することが、創造革新性を高める上で望まれることがわかる。

## 【参考文献】

- Amabile, T.M. [1996] *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. [1996] Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Baer, M. [2012] Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- de Bono, E. [1970] *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. Harper & Row. (白井實(訳)『水平思考の世界－電算機械時代の創造的思考法』講談社ブルーバックス, 1971年)
- de Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. 2003 Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 587-604.
- Dweck, C. S. [1986] Motivational Process Affecting Learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.

- Dweck, C. S. [1999] *Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Philadelphia: Psychology Press.
- 古川久敬（編著）[2012] 『＜先取り志向＞の組織心理学－プロアクティブ行動と組織』有斐閣.
- 古川久敬 [2013a] 組織と個人の成長を促進するための人事評価を通じたパフォーマンス・マネジメント. 日本経済大学大学院紀要, 1(1), 17-35.
- Furukawa, H. [2013b] Proactive Behavior of Employees through Managerial Intervention: Moderating Effects of Learning Goal Orientation. Paper presented at the 13th European Congress of Psychology (ECP) held in Stockholm, Sweden on 9-12 July.
- George, J.M. [2008] Creativity in Organizations. In J.P. Walsh & A.P. Brief (Eds.) *Academy of Management Annals*, Vol.1, 43-477. New York: Erlbaum.
- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. [2009] Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. [2010] *The Other Side of Innovation: Solving the Executing Challenge*. Boston: Harvard Business Review Press. (吉田利子 (訳) 『イノベーションを実行する：挑戦的アイデアを実現するマネジメント』NTT 出版 2012年)
- Grant, A.M. & Berry, J.W. [2011] The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. [2008] *Behavior in Organizations*. Pearson Prentice Hall. pp. 561-562
- Harrison, D.A. & Klein, K.J. [2007] What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.
- Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., Florey, A.T. [2002] Time, Team, and Task Performance: Changing Effect of Surface- and Deep Level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.
- Jackson, S.E., Joshi, A., & Erhardt, N.L. [2003] Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.
- Keller, R.T. & Holland, W.E. [1978] A Cross-validation Study of the Kirton Adaptation-innovation Inventory in Three Research and Development Organizations. *Applied Psychological Measurement*, 2, 563-570.
- Kirton, M.J. [1976] Adaptor and Innovators: A Descriptions and a Measure. *Journal of*



- Applied Psychology*, 61, 622-629.
- McCrae, R.R. [1987] Creativity, Divergent Thinking, and Openness to Experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1258-1265.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. [2004] Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficacy Compete or Complement Each Other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-199.
- Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. [2011] The effects of Conformist and Attentive-to-detail Members on Team Innovation: Reconcile the Innovation Paradox. *Academy of Management Journal*, 54(4), 740-760.
- Moore, G. A. [1999] *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. Harper Business Essentials. (川又政治 (訳) 『キャズム—ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』翔泳社 2002年)
- 大野耐一 [1978] 『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社1978年.
- Paulus, P.B. [2008] Fostering Creativity in Groups and Teams. In J. Zhou & C.E. Shalley (Eds.) *Handbook of Organizational Creativity*. pp.165-188. New York: Erlbaum.
- Pfeffer, J. [1983] Organizational Demography. In L. L. Cummings & B.M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol.5, 299-357. Greenwich, CT: JAI Press.
- Shalley, C.E. & Zhou, J. [2008] Organizational Creativity Research: A Historical Overview. In J. Zhou & C.E. Shalley (Eds.) *Handbook of Organizational Creativity*. pp.3-31. New York: Erlbaum.
- Shalley, C.E., Zhou, J., & Oldham, G.R. [2004] The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Shin, S.J., Kim, T., Lee, J., Bian, L. [2012] Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.
- Schumpeter, J. A. [1926] *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2nd ed. Leipzig: Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 『経済発展の理論』上・下, 岩波文庫、1977年)
- Taggar, S. [2002] Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.
- Tierney, P. & Farmer, S.M. [2002] Creative self-efficacy: Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance in Two Organizational Settings. *Academy of Management Journal*, 45, 1137-1148.

- van Knippenberg,D., De Dreu,C.K.W., Homan,A.C. [2004] Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. [2007] Work Group Diversity. In S.T. Fiske, A.E. Kazdin, & D.L. Schacter (Eds.) *Annual Review of Psychology*, Vol.58, Palo Alto, CA: Annual Reviews, pp. 515-541.
- Williams, K.Y. & O'Reilly, G.A. [1998] Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. In B.M. Staw & R. Sutton (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol.20, 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.
- Zhou, J. [2003] When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422.



NIHON KEIZAIDAI GAKU

## DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business  
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

---

Vol. 2 No.2

March 2014

---

### Articles

- Processes Inherent in the Paradox of Innovative Creativity in Work Organizations (1)  
—Generation of Creative Ideas and Job Innovation— ..... FURUKAWA HISATAKA (1)
- Zombie as a Research Object —Research Agenda in Social Science—  
..... ISHIMATSU HIROKAZU (23)
- A Study on the Accounting Transaction of Merchandise  
..... ISHIUCHI KOJI (33)
- Prospects of Human Resources in Myanmar  
..... KANO YOSHIKAZU (59)
- Research on the “Ba” and its Management for Innovation  
..... KOMATSU YASUTOSHI (75)
- Study on the Roles and Effects of Cross-functional Organization in the Cost Management of Defense Procurement  
—Based on the Comparison between Japan and UK Defense Procurement—  
..... MORIMITSU TAKAHIRO (91)
- Study on the Relation between Inter-technology Competition and Change of Product Spec  
..... NAKAGAWA MITSURU (103)
- Research on the City Disaster Prevention of Community Policy at the Catastrophic Disaster  
..... NAKAMA TAEKO (115)
- Argument that Intelligence is Playing a part of Management  
..... SUGASAWA YOSHIO (149)
- Global Strategy and R&D Investment of Pharmaceutical Companies  
..... SEKIGUCHI KIYOSHI (163)
- The Transformation of Global Strategies in Manufacturing Industry  
..... USHIYAMA YUKIO (173)
- Current Healthcare Situation and Business Opportunities in Healthcare Industry in Myanmar  
..... WIN HTU • MYAT KALAYAR (189)