

日本経済大学 大学院紀要

第4巻

論文

- 資金収支分析に関する一考察(1)..... 石内孔治(1)
- 新生組織におけるイノベーションのマネジメントに関する研究(2)
—資源蓄積パラドックス解消のための一考察—..... 中川 充(17)
- 創造的アイデアの履行における抑制および促進要因の分析
—創造革新性パラドックスの克服に向けて—..... 古川久敬(31)
- 2000年代日本における内部統制をめぐる議論に対する一考察..... 金 靖(57)
- 日本海側における巨大地震と津波に関する研究..... 仲間妙子(77)
- 中小製造企業のアジア発展途上国進出におけるリスクマネジメント..... 高橋文行(91)
- 中国の経済発展における東北地域の役割—G T I 関連諸国との貿易を中心に..... 安田知絵(103)
- 韓国企業のミャンマー進出の現状と課題—人材育成に関する現地調査を踏まえて—... 黄 八洙(123)
- 技術の系統化とM E C Iによる技術革新過程の分析..... 永田宇征・鈴木浩(135)
- イノベーション創出における場の機能の研究..... 小松康俊・鈴木浩(163)

研究ノート

- メタエンジニアリングによる優れた文化の文明化プロセスの確立(その1)..... 勝又一郎(181)

2016(平成28)年2月

日本経済大学大学院

創造的アイデアの履行における抑制および促進要因の分析 —創造革新性パラドックスの克服に向けて—

古川久敬

I はじめに

1 創造革新性パラドックス

独創的で有望と思われるアイデアであればあるほど、その後の履行や実現に結びつきにくい現象を、「創造革新性パラドックス」と名づけた(古川久敬, 2014a)。このパラドックスは、組織で広く実感されている。近年一段と関心の高まっている仕事イノベーションは、創造革新性パラドックスを克服できることで実現できる。

本稿では、独創性の高い着想、あるいはとても有望と期待できそうなアイデアが、履行されにくいメカニズムを明らかにし、それを基にして「創造革新性パラドックス」の効果的な克服方略を検討する。

そのためには、仕事イノベーションの過程について、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と、問題が鮮明になる。

(1) 創造的アイデアの生成段階

組織において、新奇性を持ち(novel)、有用性に富む(useful)創造的アイデアが生み出されて、練り上げられる段階である。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(Amabile, 1996)。

この段階への関心はこれまでとても高かった。新規のアイデ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。そして何はさておき、新奇性と有用性を持つ創造的な新しいアイデアが生まれることなしには、その後はないからである。

そのために、多くの組織(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、アイデア開発チームを編成するなどである(古川久敬, 2014aなど)。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、組織における創造性に関する理論的および実証的研究も実になくなされてきている。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

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)の助成を受け行われた。

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。

例えば、個人特性に関しては、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 (MaCrae, 1987) などの効果性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。

組織による創造性促進のための管理者による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)。

そしてごく最近では、創造革新性について、Anderson, Potočnik, & Zhou (2014) による2002年から2013年までのイノベーションと創造性を検討した多くの先行研究について、理論的モデル、実証的検討 (個人レベル、チームレベル、組織レベル、マルチレベル)、測定尺度、および今後の研究課題に分けて、よく整理された広範なレビューがあり、参考にできる。

(2) 創造的アイデアの履行 (実現) 段階

創造的アイデアの履行段階とは、生成された創造的アイデアが立ち消えることなく、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、実行される段階のことである。この「履行段階」は、組織にとって、決定的に重要である。

この履行段階が確実に進むことで、創造的アイデアは、具体的な価値を生み、競争力が生まれ、組織や職場の業績につながるからである。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からである。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、放置されたり、立ち消えてしまい、陽の目を見ないことになりやすい。

しかしこれまで、この履行段階への関心は、全体として薄いものであった。すなわち、組織の創造性にかかわる事例が取り上げられるとき、それ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注目されている。

また、従来の創造性にかかわる実証的研究の場合も、そのほとんどが、創造的アイデアの生成過程に関するものである。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きている状態である (Grant & Berry, 2011 ; Baer, 2012 ; 古川久敬, 2015a など)。

創造的アイデアの生成段階と比較して、履行段階について、本格的な議論、検討がなされてきておらず、また実証的研究はほとんど見られない理由のひとつは、創造的アイデアが生まれれば、それはそのまま自ずと履行、実現されるものとの思い込み、すなわち Kimberly (1981) が指摘する「親イノベーションバイアス」(proinnovation bias: イノベーションをあらゆる点で望ましいものとして好意的にとらえる傾向のこと。イノベーションによって自ずと、個人、チーム、組織にポジティブな成果が生みだされるとの仮定や思い込み) が、現実の組織状況や実感とは異なる形で存在していたことによるのかもしれない。

しかしながら、この「親イノベーションバイアス」に対する疑念とともに、創造的なアイデアと履行との間に直接的な正の関係があるとする事について慎重な意見を出す研究者は少なくない。すなわち、アイデアの生成数の多さと比較すると、その履行数はとても少ないことが説かれている (West, 2002 など)。また創造的アイデアの生成段階と履行段階では、異なるダイナミクスと法則が働くと考えるべきと説く研究も見られるようになってきている (Miron-Spektor, Erez, & Naveh, 2011)。

もちろん、これまでも、履行 (implementation) にかかわる議論が皆無というわけではない。例えば、かつて March (1991) や Levinthal & March (1993) が提示した組織学習の観点からの議論である技術やアイデアの「探索」(exploration) と「活用」(exploitation) と関連づけていえば、履行は、アイデア実用化の度合いを高める「活用」と密接にかかわっている。

あるいは履行という用語は、かつて Klein & Knight (2005) が、組織に IT 技術やシステムが新たに導入され、その運用が定着して所期の効果をあげるためのマネジメントの問題として用いられてもいる。そして前述の Anderson, Potočnik, & Zhou (2014) は、創造性とイノベーションにかかわる先行研究のレビュー論文において、創造性はアイデアの生成に、イノベーションはアイデアの履行にそれぞれ重点を置いており、そしてまた創造性はイノベーションの第 1 ステップとみることができる (West, 2002) とまとめている。

その他にも、創造的アイデアの生成が、アイデアの履行にとって肯定的な予測要因であることが説かれてきている (Axtell, et al., 2000; Axtell, Holman, & Wall, 2006)。あるいは 2 つの大手航空宇宙関連企業のデザイン技師を対象とする研究によって、Clegg, Unsworth, Epitropaki, & Parker (2002) は、従業員が提案したアイデアの数とそれが実際に実用化された度合いとの間に 0.57 の相関があったことを示している。

2 本論文で検討すること

創造革新性パラドックスの発生と、その克服方略に関する整理された議論と検討は始められたばかりである。我が国においては、古川久敬 (2014a, b, 2015a, b) が、最新の関係する文献のレビューとともに理論的、実証的に議論している。

創造革新性パラドックスを克服できない理由は、もちろん種々推察できる。そのひとつ

は個人的な要因である。例えば、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。現に、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いる（Keller & Holland, 1978；Miron, Erez, & Naveh, 2004）。

あるいはまた、組織内の制約や思惑を看過したり、アイデアの良否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可能性もある（Govindarajan & Trimble, 2010など）。

これらの先行研究の知見も視野に入れながら、本論文では、組織で活動する個人を対象とする調査データをもとに、下記3つのことを検討する。

（1）創造革新性パラドックスの発生可能性の確認

第1は、創造革新性パラドックス、すなわちアイデア（企画やプロジェクト）が創造革新的であればあるほど、その履行（実現）が難しくなる現象が、組織において広く発生している可能性を把握することである。そのために、関連する2つのこと、すなわち①創造革新行動と「壁」「溝」認知の関係性、および②「共に見るもの」の設定による「壁」「溝」認知の緩和効果を検討する。

創造革新行動と「壁」「溝」の認知：ヒトの集合体である組織においては、フォールトライン（線引きのこと、本研究では「壁」や「溝」と呼ぶ）が、下記2つのことに起因して、構造的に生まれる（古川久敬, 2015）。

ひとつは組織とは独立した根源的なもの（性格特性、価値観（認知枠）、性差、世代差、文化差による根源的な壁や溝）である。そしてもうひとつは組織の運営や活動の違いが生み出す副産物（分業（利害）、時間経過による慣行や利害、対人関係、制度や処遇、新規のチャレンジ課題への取り組み（専門性など）、業界や市場の慣行）に伴って、二次的かつ不可避に生まれるものである。

そしてさらに、これらの根源的、構造的な「壁」や「溝」の発生メカニズムのさらに根底にあるものとして、組織活動の基本的な特性もある。いかなる組織も収益にはこだわらなければならない。経営環境が厳しくて、競争が激化している状況ではなおさらである。長期的な利益も望むが、まずは短期的利益の確保が至上の命題である。それゆえに、現在、そこそこ機能し、利益を上げている製品やサービス、あるいは手続きの更新には躊躇が働く。今よりも格段に良くなる可能性はあるかもしれないとしても、期待通りに円滑に機能して利益を生むことが確実に保証されていない創造的アイデア（仕事イノベーションの素となる）の採用、履行は、やはり警戒が先に立つ。短期利益の確保に責任を負う第一線現場の管理者ほど警戒心は強い。

組織は、収益を確実に確保できるように進化する（Govindarajan & Trimble, 2010）。そ

の大切な収益の確保には「効率化」が柱になることも経験的に気づかれています。特に、近年の我が国が、バブル崩壊後にそうであったが、企業活動において次の展開が大きくは開けないとき、収益確保の柱は効率化である。そのために、組織では基本的には、予測が効くこと、反復が効くことが望まれる。予測可能によって計画が立ち、反復可能によってマネジメントが機能し、それによって効率化が図れるからである（古川, 2014b）。こうして、組織の本性は、継続、反復、そして安定となる。不確実さだけでなく、変化を前提とする仕事イノベーションは、将来のことを考えると相応の意義が感じられはするものの、組織の本性を脅かすものと受け止められやすい。

このような効率化に傾斜する組織特性と不可避の「壁」や「溝」の発生を背景として、創造革新行動を多く見せている（創造革新的であると自認している）個人ほど、自らが発案した新しい企画や創造的アイデアの実現（履行）を図る上で、自職場内や他部門関係者との間に、価値観、発想や考え方、慣行や利害における差異や隔たり（壁や溝がある）を感じ、理解や受け入れが進まないと、より強く感じているであろうとの予測を検討する。

「共に見るもの」による「壁」「溝」認知の低減効果：これに続いて、創造革新的な個人による「壁」や「溝」の認知の強さは、その個人が、関係者と対峙し向かい合うことに終始している状態よりも、関係者との間で「共にみるもの」が意識されているときに緩和されるであろうとの予測を検討する。

関係者相互で、「壁」や「溝」が感じられている場合、その「壁」や「溝」の趣旨に沿った認知や感情が成り立っている。したがって、その壁や溝を気にし続け、それだけを見ている状態では、それに沿う認知や感情は引き続き、そしてより強化される。個人や集団は、行動と認知（態度）との間に整合性をもたせようとするからである（Festinger, 1957）。

そこに、新たに「共に見るもの」、具体的には、関係者双方が共に見つめることのできる大義や新たな価値（経営ビジョン、経営課題などを含む）や目標が設けられ、その下で接触（交流）する機会が生まれ、新たな活動や行動が少しでも起きるようになると、これまでの「壁」や「溝」に沿って存在していた認知や感情とは相容れないようになり、認知が動く（変わる）ことになる。そしてそれを契機に、壁や溝は変わらずにあるとしても、共に見る大義や価値の実現を目指して、互いの否定的な身構えや緊張が緩和され、共同や協働が進み始める可能性が高まる。

すなわち、共に見るものを用意することの効果は、互いに対峙することからきている認知の置き換えや緊張の緩和にある。言いかえると、行動と認知（態度）の間に不協和（不整合）が発生すると、それを解消し、整合性を得ようとする心理機制が働くと考えられる（Festinger, 1957）。この原理は、集団内や集団間で発生する葛藤（コンフリクト）を緩和するためのマネジメントに関連する数多くの研究を総括した最新の議論（De Church, Mesner-Magnus, & Doty, 2013）が、全体のまとめとして、メンバー間に底流する関心の統一と見える化、そしてそれにもとづくメンバー間の建設的な論議が効果を上げるとしてい

る（例えば、Tjosvold, 1998）が、それらともよく符合するものである。

こうして、創造革新的な個人が感じる「壁」や「溝」の認知の強さは、その個人が、関係者との間で「共にみるもの」が意識されているときに緩和されるであろうという予測を検討する。

（２）創造的アイデア履行の抑制要因と促進要因

第２に、創造的アイデアが組織内で検討され、具体化され、履行（実現）される度合いを、抑制あるいは促進する要因として、「壁や溝」の認知と「共に見るもの」の認知に着目し、それぞれの効果性を検討する。

そのためにまずは、創造的アイデア履行の度合いが、職場内および他部門（部署）の関係者との間にある「壁」や「溝」の認知とどのように関係しているかを検討する。より具体的には、創造的アイデア履行の度合いに対して、「壁」や「溝」認知の大きさは、“抑制する”方向で働くとの予測を確認する。

そして次にこれと関連して、創造的アイデア履行の度合いに対して「共に見るもの」の認知の強さがどのように関係しているかを検討する。具体的には、創造的アイデア履行の度合いに対して、「共に見るもの」の認知の大きさは、“促進する”方向で働くとの予測を確認する。

先述の通り、組織において構造的に発生する壁や溝は、一旦生まれると、関係者が互いに見合っているだけでは消えることはなく、むしろ強化され、越えにくい。それ故に、相互協力に必須である発想の転換も、行動の変容も生じにくい。そんな時に、きっかけを得て、関係者が「共に見るもの」（理念、経営課題、職場目標、共同価値など）を意識化できる（古川久敬, 2015；De Church, Mesner-Magnus, & Doty, 2013）と、それと整合性を持つように発想と行動が変わり、創造的アイデアの履行に向けて協力できるようになる可能性が高まり、壁と溝を越えられる感じを持てる。

こうして、創造的アイデア履行の度合いに対して、「共に見るもの」の意識化の高さは“促進する”方向で効果を持つことを確認する。

（３）対人コンタクトの特性と創造的アイデアの履行

第３は、創造革新的なアイデアにかかわる企画やプロジェクトの打合せ場面にみられる対人コンタクトの内容特性が、「壁」や「溝」の認知、および創造的アイデアの履行度に影響を与えていることを確認する。

これまで、組織の理念やビジョン、経営課題や経営目標、あるいは組織文化の特性が、創造的アイデアの生成（創出）に対して効果を持つことが示唆されている（Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014の研究レビュー）。これらの特性は、報酬制度、創造革新に対する報奨制度（Baer, Oldham, & Cummings, 2003；Baer, 2012）、あるいは組織内での人脈やネットワーク能力（Baer, 2012）とともに、創造的アイデアの履行（実現）に対しても、同様の効果を持ち得る可能性があると考えられる。

ただし、創造的アイデアの履行は、組織理念や組織文化などのより大枠の要因の影響を受けることはあるとしても、現実には、履行に関わる関係者同士の直接的なコンタクト（交流）の内容特性による直接的な影響を受けて進むと考えられる。そのことから、理念やビジョン、経営課題、組織文化特性などの“包括的な”「共に見るもの」と比較して、関係者間の“日常的かつ個別的な”対人コンタクト（企画やプロジェクト打合せの際のやり取り）の内容特性によって、より強い影響を受けると考えられる。あるいはそのような日常的、個別的な対人コンタクトが蓄積されながら、組織内の創造革新に関わる文化が形成され、補強されると考えることができる。

対人コンタクト（交流）の内容特性を直接的に議論した先行研究は見当たらないことから、本研究では下記の2つの軸を設けて、その内容特性を把握し、検討する。

第1軸は、「論理・分析」と「情緒・包括」の軸である。明快な論理やデータ分析を添えるなど具体的な根拠に伴うコンタクトから、包括的な心情や情意が主なコンタクトへと広がる軸である。他者の意思決定や行動に対する影響力の行使（働きかけ）の分類を行った Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980) の研究を基にして、「論理的な (rational) 働きかけ」と「情緒的な (inspirational) 働きかけ」の2つが最も効果があるとする研究結果 (Falbe & Yukl, 1992) を参考とした。

第2軸は、「共同・一体」と「対峙・分別」の軸である。葛藤処理に関わる研究 (Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001) から得られる示唆で、共同と一体性を基調とし、それを強調するコンタクトから、相互に対峙し、互いの違いに注目しあうことを基調とするコンタクトへと広がる軸である。

これらの第1軸（「論理・分析」vs「情緒・包括」）と第2軸（「共同・一体」vs「対峙・分別」）とをクロスさせると、4つの種類の対人コンタクトの内容特性、すなわちA（共同・一体と情緒・包括）、B（共同・一体と論理・分析）、C（対峙・分別と論理・分析）、およびD（対峙・分別と情緒・包括）が生まれる。

対人コンタクトの内容特性と壁や溝の認知：先に「共に見るもの」の促進効果にかかわる予測を述べたが、創造的アイデアを基にした企画やプロジェクトの打合せの際にみられる対人コンタクト（やり取り）の内容特性は、関係者の壁や溝の認知と密接な関係を持つと考えられる。そして具体的には、職場内や関係者との間の壁や溝の認知は、共同・一体を基調とする対人コンタクト（A、B）が多い場合ほど強くなり、逆に、対峙・分別を基調とする対人コンタクト（C、D）の割合が多い場合ほど弱くなると予測される。

対人コンタクトと創造的アイデアの履行：また、この対人コンタクトの内容特性は、「壁」「溝」との関係性が認められるとすれば、それにより、創造的アイデアの履行（実現）度合いに対しても、明瞭な関係性を持つと考えられる。すなわち、創造的アイデアの履行（実績、実現の見込み）は、共同・一体を基調とする対人コンタクト（A、B）が多い場合ほど促進され、逆に、対峙・分別を基調とする対人コンタクト（C、D）が多い

場合ほど抑制されると予測される。

Ⅱ 方法

1 調査対象者とその属性

研修セミナー参加者あるいは仕事イノベーションに関心を持つ企業の勤務者など、本調査への協力が得られた対象者は132名であった。主な属性は下記の通りである。

- (1) 職種は、総務22名 (16.7%)、経理4名 (3.0%)、営業27名 (20.5%)、マーケティング4名 (3.0%)、開発・研究34名 (25.8%)、その他39名 (29.5%)、無回答2名 (1.5%)。
- (2) 職場規模は、 $M = 11.79$ 名 ($SD = 7.76$)、うち非正規社員数は $M = 2.97$ 名 ($SD = 5.07$)。
- (3) 自職場外部との仕事上の接触は、ほとんどない11名 (8.3%)、ときどき39名 (16.7%)、多い78名 (59.1%)、無回答4名 (3.0%)。
- (4) 勤続年数は、 $M = 14.84$ 年 ($SD = 8.6$)。
- (5) 職位は、管理職28名 (21.2%)、一般職104名 (78.8%)。
- (6) 性別は、男性95名 (72.0%)、女性37名 (28.0%)。
- (7) 年齢は、 $M = 39.00$ 歳 ($SD = 9.06$)。

2 測定された変数と質問項目の概要

本論文で設定した変数およびそれにかかわる主な質問項目は下記の通りである。

(1) 「創造革新行動」は、これまで広く活用されてきている Zhou & George (2001) に拠った。“新しく革新的なアイデアをいつも持っている”、“創造的なアイデアを関係者に発信している”、など13項目で測定した。いずれも5段階の自己評定で、全体平均 $M = 2.68$, $SD = .77$, α 係数 = .937であった。

(2) 「創造革新的アイデアの生成状況」については、“以前の製品やサービス内容を越えるような価値あるアイデアが生み出されている”、“製品やサービスについて、従来の考え方を陳腐化させるアイデアが生み出されている”、“製品やサービスについて、これまでにない抜本的に新しいアイデアが生み出されている”の3項目により、それぞれ5段階で測定した (全体平均 $M = 2.24$, $SD = .91$, α 係数 = .887)。

(3) 「壁や溝の認知」は、企画やアイデアを進める上で、価値観、発想や考え方、慣行や利害の隔たりを感じ、理解や受け入れの得られにくさの認知である。「自職場内の壁や溝」とともに、「他部門関係者との間の壁や溝」の2つについて測定した。

- ① 「自職場内の壁や溝の認知」は、“同僚との間で、考え方や価値観の違いを感じている”、“専門性の違いから、同僚と発想が異なると感じている”、“立場の違いから、上司から理

解や賛同が得られないと感じている”、“同僚との間で、前向き度や意欲の違いを感じている”の4項目により、それぞれ5段階で測定した（全体平均 $M = 2.70$, $SD = .72$, α 係数 = .687）。

②「他部門関係者との間の壁や溝の認知」は、“部門間で考え方やとらえ方の違い、ギャップがあると感じている”、“これまでの伝統や慣行が定着し、幅を利かせていると感じている”、“部門や系統を越えた交流や話し合いが頻繁に行われている”、“何かを決めるとき、これまでの貸し借りがものをいう感じである”、“経営トップの一言や指示がないと、物事が決まらない感じがある”、“他部門の理解と協力は、親密な人間関係や派閥がないと難しい”の5項目により、それぞれ5段階で測定した（全体平均 $M = 2.98$, $SD = .62$, α 係数 = .731）。

（4）「創造的アイデアの履行度」については、「履行（実現）実績」と、現在取り組んでいる企画やプロジェクトの「実現見込み」の2種類を測定した。両者は基本的に独立したものと考えられるからである。これまで実績があったとしても、今回うまく実現するとは言えないし、またこれまでうまく進まなかったとしても今回うまくいく可能性があるからである。

①具体的には、「履行実績」については、Baer (2012) の測度を参考として、“アイデアが出されたら、開発や実施に向けて、積極的に検討される”、“出されたアイデアは、有用な製品、手順、サービスとして具体化される”、“出されたアイデアは、うまく市場に送り出されたり、社内で実現、運用される”の3項目により、それぞれ5段階で測定した。全体平均 $M = 2.67$, $SD = .81$, α 係数 = .886であった。

②一方の現在取り組んでいる企画やプロジェクトの「実現見込み」については、1項目により、3段階（実現しない可能性が高いと思う、うまく実現するか実現しないか半々と思う順調に進み、うまく実現する可能性が高いと思う）で測定した。全体平均 $M = 2.22$, $SD = .59$ であった。

（5）「共に見るもの」については、会社レベル、職場レベル、そして関係者や外部の3種類の共に見るものについて質問項目を用意し、それぞれ5段階で測定した。具体的には下記の通り。

①「会社レベル」（“会社が示す行動指針や価値観を社員は理解している”、“会社の経営理念やミッションに共感している”、“会議や打ち合わせで、経営理念やミッションを引用している”の3項目で測定し、全体平均 $M = 2.90$, $SD = .85$, α 係数 = .830であった。

②「職場レベル」（“会社の経営課題や事業目標は、職場全体で共有されている”、“経営課題や事業目標の達成を意識しながら活動している”、“職場では、共にめざし実現する課題、目標がはっきりしている”、“個々人の取り組みは、職場の全体目標と関連づけられている”、“意見が違って、仕事や職場の価値を高める合意をしている”、“意見をぶつけ合っても、共に目指すものがあるので、問題はない”の6項目で測定し、全体平均 $M = 3.11$,

$SD = .80$, α 係数 = .882であった。

③「関係者や外部」（“関係者とよく話し合い、共同して実現する課題を創り出している”、“関係者と、立場を越えて、協力して取り組む課題を見つけている”、“顧客や取引先に、一緒に実現する新たな価値を提案している”）の3項目で測定した。全体平均 $M = 3.09$, $SD = .93$, そして α 係数 = .883であった。

(6) 企画やプロジェクトの打合せ場面においてみられる「対人コンタクトの内容特性」の測定項目は、関連する研究を参考として新たに開発し、測定した。

先述の第1軸（「論理・分析」と「情緒・包括」）と第2軸（「共同・一体」と「対峙・分別」）をクロスさせると、対人コンタクトの内容特性について、4つのタイプ（A、B、C、D）が生まれる。

Aは「共同・一体と情緒・包括」を基調とする対人コンタクトである。これの具体例は、“あなたの立場からするとこんな感じですね。一緒に進めたいですね”や、“協力しましょう。よく工夫されている感じで、とてもいいなー”などのやり取りである。

Bは「共同・一体と論理・分析」を基調とする対人コンタクトである。これの具体例は、“お互い、とことん具体的に詰めて、良くしていきましょう”や、“このアイデア、客観データで確認しながら一緒に練り上げましょう”などのやりとりである。

Cは「対峙・分別と論理・分析」を基調とする対人コンタクトである。これの具体例は、“こんな事実もありますよね。それとの整合性はどうなっていますか”、“このプランの手順、具体的には、どう進めようと考えていますか”、“これに盛られているアイデアに、確かな根拠はありますか”などのやりとりである。

Dは「対峙・分別と情緒・包括」を基調とする対人コンタクトである。これの具体例は、“このプランには、とても乗れる気がしないなー”、“双方が、みんなうまくいくことなんて、およそ無理ですよ”、“何とも一緒にやりづらいなー”などのやりとりである。

回答者には、「社内で、他の部門や部署の関係者と、企画やプロジェクト案件について打ち合わせや検討を行う際に、出席者の間で、A～Dのような趣旨のやり取りが、全体を100としたときに、それぞれどのくらいの割合で見られますか」と質問し、4つのタイプに、100を割り振ってもらった。

Ⅲ 結 果

1 創造革新行動と「壁」や「溝」の認知

まず初めに、創造革新性パラドックスの発生可能性について検討する。そのために、創造革新行動を多く見せている（創造革新的であると自認している）個人ほど、自らが発案した企画や創造的アイデアの実現（履行）を図るにあたって、自職場内および他部門関係者との間に、壁や溝（価値観、発想や考え方、慣行や利害において差異や隔たり）を感

じ、理解や受け入れが進みにくいと、より強く感じているであろうとした予測を検討する。

また、創造革新的な個人が感じる「壁」や「溝」認知の強さは、その個人が、関係者との間で「共にみるもの」が意識されている場合に緩和されるであろうとした予測も併せて検討する。

これらを行うために、「自職場内における壁や溝の認知」および「他部門関係者との間の壁や溝の認知」それぞれを従属変数、「個人の創造革新行動」および「共に見るもの」（この分析では会社レベル、職場レベル、関係者や外部の3要素の全体合計とした）を独立変数として、階層的重回帰分析を施した。

表1 2種類の「壁」や「溝」を従属変数とする階層的重回帰分析の結果

変 数 名	自職場内における 「壁」や「溝」		他部門や他組織関係者 との「壁」や「溝」	
	<i>step1</i>	<i>step2</i>	<i>step1</i>	<i>step2</i>
創造革新行動	.33**	.34**	.39**	.40**
共に見るもの(全体)	-.30**	-.31**	-.13	-.13
創造革新行動×共に見るもの(全体)		-.14 [†]		-.07
R^2	.17**	.19**	.16**	.16

** $p < .01$, * $p < .05$, [†] $p < .10$

その分析結果は「表1」に示すとおりであった。すなわち、①個人の創造革新行動の高さは、自職場内および他部門関係者との間のいずれの壁や溝の認知の高さに対しても、プラスの統計的に有意性を持つ関係（ $p < .01$ ）を示した。これは、自分の創造革新性を認識している個人ほど、予測通り、いずれの壁や溝についてもより強く感じていることを裏づけるものである。こうして、創造革新性パラドックス（独創的で有望と思われるアイデアであればあるほど、その後の履行や実現に結びつかない現象）の発生可能性をよく示唆するものである。

一方、②「共に見るもの」（全体）の高さは、いずれの壁や溝の認知の高さに対しても、マイナスの関係を示した。自職場内の壁や溝認知とのマイナスの関係性は統計的な有意性を持っていた（ $p < .01$ ）。こうして、自職場内外の関係者との間で、共に見るもの（共通の価値、課題や目標など）を持つことによって、壁や溝の認知が緩和される（弱くなる）ことを示唆する結果である。

そしてまた、③創造革新行動と「共に見るもの」との間の交互作用効果を検討したところ、自職場内における壁と溝の認知に関しては、統計的な有意性に近い（ $p < .10$ ）結果が示された。

これらの階層的重回帰分析の結果を総合する形で、「図1」は、縦軸に「自職場内における壁や溝の認知」と「他部門関係者との間の壁や溝の認知」をとり、それぞれの強さが、「個人の創造革新行動」および「共に見るもの」（全体総計）それぞれの高、低によって、どのように異なるかを示したものである。「個人の創造革新行動」および「共に見るもの」の効果がよくみてとれるものとなっている。

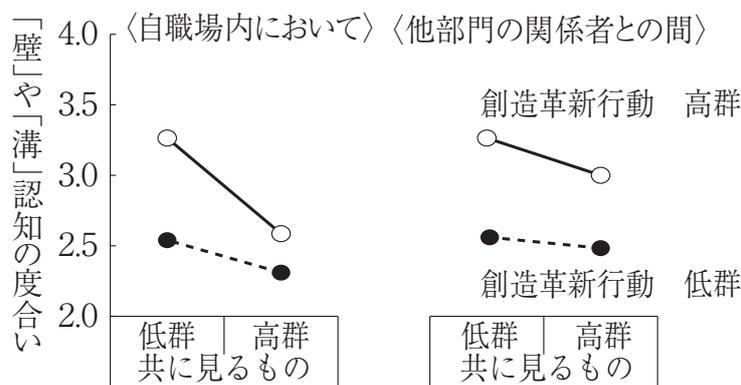


図1 「壁」や「溝」の認知に及ぼす創造革新行動と「共に見るもの」の交互作用効果

3 創造的アイデアの履行の抑制要因と促進要因

本研究では、前述の通り、創造的アイデアの生成されている度合いについて3項目により、5段階で測定した（全体平均 $M = 2.24$, $SD = .91$ ）。上述の「創造革新行動」と生成度合いとの相関係数は0.42 ($p < .01$)であった。また、すぐ後に述べる創造的アイデアの「履行実績」および「実現見込み」それぞれとの相関係数は0.66 ($p < .01$)、0.22 ($p < .05$)であった。

幾度も指摘したように、創造的アイデアは、生み出されるだけでなく、組織内で関係者により検討され、具体化され、そして履行（実現）されなければ価値は生まれない。本研究では、創造的アイデアの履行状況に関して2つの指標を測定した。創造的アイデアの「履行実績」と、現在進行中の企画やアイデアの「実現見込み」である。

この2つを従属変数として、それぞれに対して、「創造革新行動」、「壁や溝」（自職場内、他部門関係者との間）および「共に見るもの」（会社レベル、職場レベル、関係者や外部）の独立変数がどのように関係しているかを、重回帰分析により検討した。

その結果は、「表2」に示される通りである。

まず、創造的なアイデアの「履行実績」に対しては、予測した通り、「創造革新行動」はプラスの有意性 ($p < .01$) を持つ効果を持っていた。「壁や溝」はマイナス方向の効果であったが、統計的な有意性は示すものでなかった。そして「共に見るもの」は、職場レベルおよび関係者や外部レベルについて有意性に近い ($p < .10$) プラス方向の効果を持っていた（会社レベルについては直接の効果が認められなかった）。

表2 創造的アイデアの履行実績および実現見込みに対する「壁」「溝」の抑制効果、「共に見るもの」の促進効果

変数名	履行実績	実現見込み
創造革新行動	.23**	-.09
「壁」や「溝」		
自職場内の壁溝	-.05	.09
他部門との壁溝	-.14	-.21*
共に見るもの		
会社レベル	-.01	-.19
職場レベル	.21 †	.27*
関係者や外部レベル	.18 †	.17 †
R^2	.22**	.15**

** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

次に、「実現見込み」に対しては、「創造革新行動」の効果は認められなかった。「壁や溝」の効果は、他部門との壁溝について有意な ($p < .05$) マイナス方向の効果がみられた。「共に見るもの」の効果は、職場レベルについて有意な ($p < .05$) プラス方向の関係者や外部については有意に近い ($p < .10$) プラス方向の効果がみられた。なお、共に見るものうち、会社レベルはマイナス方向の効果であったが有意性を持つものではなかった。

これらの分析結果は、基本的に、創造的アイデアに対する「壁」「溝」認知の抑制効果、「共に見るもの」の促進効果を示しており、本研究の予測をよく支持するものである。

4 対人コンタクトの特性と創造的アイデアの履行

続いて本研究では、創造革新的なアイデアにかかわる企画やプロジェクトの打合せ場面にみられる対人コンタクトの内容特性が、「壁」や「溝」の認知、および創造的アイデアの履行度にどのように影響を与えているかについて検討した。

先述したように、本研究では、対人コンタクトの内容特性を把握する新しい測度を考案した。すなわち、対人影響力および葛藤処理に関する研究成果を斟酌して、「論理・分析」と「情緒・包括」の軸と、「共同・一体」と「対峙・分別」の軸をクロスさせて、打ち合わせや検討における対人コンタクト（やりとり）の特性を、全体を100%として、4つの各タイプがみられる割合を把握する測度を考案した。

(1) 対人コンタクトの内容特性4タイプの出現割合

まず、対人コンタクトの内容特性にかかわる4タイプの出現分布を検討した。

その結果、4つの各タイプそれぞれに割り振られた割合の全体平均値は、A（共同・一

体と情緒・包括) タイプの対人コンタクトの割合は23.6% ($SD = 13.6$)、B (共同・一体と論理・分析) タイプのそれは27.4% ($SD = 12.7$)、C (対峙・分別と論理・分析) タイプのそれは35.0% ($SD = 16.4$)、そしてD (対峙・分別と情緒・包括) タイプのそれは14.0% ($SD = 11.7$) であった。

上記からわかるように、対人コンタクトにかかわる第1軸の「情緒・包括」と「論理・分析」については、それぞれ37.6%と62.4%であり、後者に傾いた対人コンタクトがより多くみられた。他方、第2軸の「共同・一体」と「対峙・分別」については、それぞれ51.0%と49.0%であり、両者は拮抗していた。

(2) 対人コンタクトの内容特性と「壁」「溝」の認知

次に、対人コンタクトの4つのタイプそれぞれの割合の多さ認知と、職場内の壁溝認知および他部門関係者との間の壁溝認知との相関係数を算出した。その結果は「表3」に示されている通りである。

表3 対人コンタクトの内容特性と職場内および他部門関係者との壁溝認知との相関係数

変数名	職場内の壁溝の認知	他部門の関係者との「壁」「溝」
A 共同一体の姿勢と気持ちの表明	-.26**	-.17
B 共同一体の姿勢と具体性の確認	-.19*	-.35**
C 必要性や効果性の論理と根拠の要求	.21*	.14
D 対峙分別の姿勢と感情の表明	.21*	.22*

** $p < .01$, * $p < .05$

結果はとても明瞭である。職場内の壁と溝の認知は、共同・一体を基調とする内容の対人コンタクト (A、B) の割合が多くみられるほど低くなり (いずれも有意なマイナス相関)、逆に、対峙・分別を基調とする内容の対人コンタクト (C、D) の割合が多くみられるほど高かった (いずれも有意なプラス相関)。

これとほとんど同様に、他部門関係者との間の壁と溝の認知も、共同・一体を基調とする内容の対人コンタクト (A、B) の割合が多くみられるほど低くなり (Bについて有意なマイナス相関)、逆に、対峙・分別を基調とする内容の対人コンタクト (C、D) の割合が多くみられるほど高い (Dについて有意なプラス相関) ことが示されている。

(3) 対人コンタクトの内容特性と創造的アイデアの履行

対人コンタクトの各内容特性の多さが、創造的アイデアの履行実績および実現見込みとどのように関連しているかを重回帰分析により検討した結果は、「表4」に示されている通りであった。

表4 対人コンタクトの内容特性と創造的アイデアの履行実績および実現見込みとの関係性

変数名	履行実績	実現見込み
A 共同一体の姿勢と 気持ちの表明	-.11	.15
B 共同一体の姿勢と 具体性の確認	.00	.28*
C 必要性や効果性の 論理と根拠の要求	-.26 †	.27 †
D 対峙分別の姿勢と 感情の表明	-.27*	-.11*
R^2	.08**	.13**

** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

まず、これまでの履行実績に対しては、D（情緒・包括と対峙・分別）の否定感情が濃厚な内容とする対人コンタクトの多さがマイナス方向の効果（ $p < .05$ ）、そしてC（論理・分析と対峙・分別）の論理と根拠を求める対人コンタクトの多さもマイナス方向の効果（ $p < .10$ ）を示していた。すなわち、対峙・分別が目立つ対人コンタクトの多さと履行実績とはマイナスの関係にあること、そして相手から論理や根拠を求められる度合いが多いほど、履行実績とはマイナスの関係がみられている。なお、共同・一体を基調とする対人コンタクトは、履行実績と強い関係性を持ってはいなかった。

次に、現在検討中の企画やプロジェクトの実現見込みに対しては、B（論理・根拠と共同・一体）の対人コンタクトの多さがプラス方向の効果（ $p < .05$ ）、そしてC（論理・分析と対峙・分別）のその多さもプラス方向の効果（ $p < .05$ ）を持っていた。

これらの結果をまとめると、先に見たように、C（論理・分析と対峙・分別）は、仕事状況においては出現頻度の最も多い対人コンタクトである。“これまで”を意味する履行実績がうまくいかなかったのは、このCへの対応がうまく取れなかったこととともに、併せてDの対人コンタクトに多く遭遇したことによる可能性を示唆する結果である。

他方、“現在進行中の”企画やプロジェクトの実現見込み”は、Bとともに、むしろCがあることの方が高くなることが示唆されている。

IV 結果に基づく議論と実践的示唆

本研究の目的は、第1に、創造革新性パラドックス、すなわちアイデア（企画やプロジェクト）が創造革新的であればあるほど、その履行（実現）が難しくなる現象が、組織において広く発生する可能性を把握することであった。第2は、それと関連して、創造的アイデアが組織内で検討され、具体化され、履行（実現）される度合いを、抑制あるいは促進する要因として、「壁や溝」の認知と「共に見るもの」の認知に着目し、それぞれの効果性を検討することであった。

第3には、「壁」や「溝」の認知、および創造的アイデアの履行度に影響を与えている要因として、創造革新的なアイデアにかかわる企画やプロジェクトの打合せ場面にみられる対人コンタクトの内容特性を確認することであった。そして、これらによって得られた結果を基にして、創造革新性パラドックスの克服に対する理論的、実践的示唆を得ることであった。

1 創造革新行動と「壁」や「溝」の認知

まず第1に、創造革新性パラドックスの発生可能性について検討するために、「自職場内における壁や溝の認知」および「他部門関係者との間の壁や溝の認知」それぞれを従属変数、「個人の創造革新行動」および「共に見るもの」（会社レベル、職場レベル、関係者や外部の3要素の全体合計）を独立変数として、階層的重回帰分析を行った。

その結果は、独立変数である「個人の創造革新行動」の高さは、自職場内および他部門関係者との間のいずれの壁や溝の認知の高さに対しても、統計的有意性を持つプラスの関係を示した。すなわち、日頃、創造革新行動を多く見せている（創造革新的であると自認している）個人ほど、自らが発案した企画や創造的アイデアの実現（履行）を図るにあたって、自職場内および他部門関係者との間に、壁や溝（価値観、発想や考え方、慣行や利害において差異や隔たり）をより強く認識し、理解や受け入れが進みにくいとより感じていることを裏づけるものである。

このことから、創造革新性パラドックス（独創的で有望と思われるアイデアであればあるほど、その後の履行や実現に結びつかない現象）が容易に発生する可能性があること、そしてその背景には、関係者との間に感じられる「壁」や「溝」が原因として挙げられることがよくうかがえる。

次に、もうひとつの独立変数である「共に見るもの」（全体集計）の高さは、いずれの壁や溝の認知の高さに対しても、有意なマイナスの関係を示した。すなわち、自職場内および外部の関係者との間で、「共に見るもの」（共通の価値、課題や目標など）を持っていることによって、壁や溝の認知が緩和される（弱くなる）ことを示唆する結果である。

そしてまた、壁や溝の認知に対する「個人の創造革新行動」と「共に見るもの」との間の交互作用効果を検討したところ、自職場における壁と溝の認知に関しては、統計的な有意性に近い交互作用効果が認められた。すなわち、創造革新的な個人が感じる「壁」や「溝」認知の強さは、その個人が、関係者との間で「共にみるもの」を意識している場合に緩和されることを示している。

2 創造的アイデア履行の抑制要因と促進要因

創造的アイデアは、生み出されるだけでなく、組織内で検討され、具体化され、履行（実現）されなければ新たな価値は生まれない。そこで本研究では、第2に、自組織で、創造的アイデアがどのくらい履行されているのかに着目し、その履行に対する抑制要因および促進要因を検討した。

創造的アイデアの履行状況の指標として、ひとつは「履行実績」、もうひとつは現在進行中の企画やプロジェクトの「実現見込み」を設定した。この2つを従属変数として、それぞれに対して、「創造革新行動」、「壁や溝」（自職場内、他部門関係者との間）、および「共に見るもの」（会社レベル、職場レベル、関係者や外部）の独立変数がどのように関係しているかを、重回帰分析により検討した。

まず、創造的なアイデアの「履行実績」（これまでどうであったか）に対しては、予測通り、「創造革新行動」は有意なプラスの効果を持っていた。「壁や溝」はマイナス方向の効果であったが、統計的な有意性はなかった。そして「共に見るもの」は、職場レベルおよび関係者や外部レベルについて有意性に近いプラス方向の効果を持っていた（ただし、会社レベルの共に見るものについては直接の効果が認められなかった）。基本的には、本研究において予測した通りの結果であった。

他方、「実現見込み」（現在進められているものはどうか）に対しては、「創造革新行動」の効果は認められなかった。「壁や溝」のうち、他部門との壁溝の高さは有意なマイナス方向の効果がみられた。そして「共に見るもの」の効果は、職場レベルのそれは有意なプラス方向の効果、関係者や外部についてのそれは有意に近いプラス方向の効果がみられた。なお、「共に見るもの」のうち、会社レベルの共に見るものは、ここでも、マイナス方向の効果であったが有意性を持つものではなかった。

このような分析結果は、創造的アイデアの履行（実績および見込み）に対する「壁」「溝」の認知の抑制効果、「共に見るもの」の促進効果を示しており、基本的に、本研究の予測をよく支持する方向のものである。なお、「共に見るもの」のうち、会社レベルのそれは、職場や関係者レベルと比較すると明瞭な効果を持っていなかった。

これらの結果を合わせて理解すると、2つの重要な示唆が得られる。ひとつは、「共に見るもの」の中で、会社レベルのそれ（理念や経営課題）は、他の職場レベルおよび関係者や外部と違って、履行実績および実現見込みのいずれに対してもプラス方向の効果を

みせなかった。これは必ずしも、会社レベルの共に見るものが意味を持たない、重要性が低い、あるいは妨げになることを示すものではない。経験的にもよく指摘されるように、会社レベルの共に見るものは、関係者の間でよく咀嚼がなされた上で、職場レベルや関係者や外部との間の共に見るものの設定に際して、反映されるべきことを示唆するものと思われる。

もうひとつは、履行実績と実現見込みは、いずれも履行に関する指標ではあるものの、個人の創造革新行動の持っている効果性が異なることである。すなわち、創造革新行動において高い個人は、履行実績に結びつく可能性が高く、そしてその履行によって創造革新行動について自信を高めるという循環性が起きる可能性があると考えられる。それと比較すると、現在進めている企画やプロジェクトの実現見込みについては、その実績と組織革新行動との循環連鎖が必ずしも効くわけではなく、やはり直面する案件に関わった壁や溝の存在、そして共に見るものの設定の下で、今後進めてみなければわからないという面が強いと考えられる。

3 対人コンタクトの特性と創造的アイデアの履行

本研究では第3に、創造革新的なアイデアが盛り込まれた企画やプロジェクトにかかわる日常の打合せやミーティング場面においてみられる対人コンタクトの内容特性が、「壁」や「溝」の認知、および創造的アイデアの履行度にどのように関係しているかについて検討した。

(1) 対人コンタクトの内容特性の分布

対人コンタクトの内容特性を把握するために、先述したとおり、対人影響力および葛藤処理に関する従来の研究を参考としながら、「論理・分析」と「情緒・包括」の軸と、「共同・一体」と「対峙・分別」の軸をクロスさせて、打ち合わせや検討における対人コンタクト（やりとり）の特性を4つのタイプに分けた。その上で、全体を100%として、4つの各タイプがみられる割合を把握する測度を新たに考案して、対人コンタクトの内容特性にかかわる各タイプの出現分布を検討した。その結果、C（対峙・分別と論理・分析）タイプの対人コンタクトが最も多く（35.0%）、これにB（共同・一体と論理・分析）タイプ（27.4%）、A（共同・一体と情緒・包括）タイプ（23.6%）が続いていた。

上記からわかるように、対人コンタクトにかかわる第1軸の「情緒・包括」と「論理・分析」については、それぞれ37.6%と62.4%であり、後者の論理・分析に傾いた対人コンタクトがより多くみられた。これは、かつて対人影響力に関する働きかけを検討したKipnis, Schmidt, & Wilkinson (1980) が、論理的コミュニケーションが最も多いとした知見ともよく符合し、本研究で考案した測度の適切性を示唆するものでもある。

他方、第2軸の「共同・一体」と「対峙・分別」については、それぞれ51.0%と49.0%であり、両者は拮抗していた。このことの意味については後述する。

(2) 対人コンタクトの内容特性と「壁」「溝」の認知

対人コンタクトの4つのタイプ（A、B、C、D）それぞれの割合の多さと、職場内の壁溝の認知および他部門関係者との間の壁溝の認知との相関係数を算出した。その結果は明瞭な事実を示している。すなわち、職場内の壁と溝の認知は、「共同・一体」を基調とする対人コンタクト（A、B）が多くみられるほど低くなり（いずれも有意なマイナス相関）、逆に、「対峙・分別」を基調とする対人コンタクト（C、D）の割合が多くみられるほど高かった（いずれも有意なプラス相関）。

他部門関係者との間の壁と溝の認知も、ほとんど同様に、共同・一体を基調とする内容の対人コンタクト（A、B）が多くみられるほど低くなり（Bについて有意なマイナス相関）、逆に、対峙・分別を基調とする内容の対人コンタクト（C、D）が多くみられるほど高かった（Dについて有意なプラス相関）。

こうして、「壁」や「溝」の認知は、企画やプロジェクトにかかわる日常の打合せやミーティング場面でみられる対人コンタクトの内容特性と密接に関連しており、「共同・一体」を基調とするコンタクトが「壁」や「溝」の認知を低減させることが理解できる。そしてこれは、後述するが、「共に見るもの」とともに、創造的アイデアの履行を促進することにつながるようになると考えられる。

(3) 対人コンタクトの内容特性と創造的アイデアの履行

最後に、対人コンタクトの各内容特性の多さが、創造的アイデアの履行実績および実現見込みとどのように関連しているかを重回帰分析により検討した。

これまでの「履行実績」に対しては、D（情緒・包括と対峙・分別）の否定感情が濃厚な内容とする対人コンタクトの多さが有意な抑制方向の効果、またC（論理・分析と対峙・分別）の論理と根拠を求める対人コンタクトの多さも有意な抑制方向の効果を持っていた。すなわち、「対峙・分別」を基調とする対人コンタクトの多さは履行実績に対して抑制する関係にあること、そして相手から論理や根拠を求められる度合いが多いほど、履行実績に対して抑制する関係がみられることがわかる。ただし、「共同・一体」を基調とする対人コンタクトは、履行実績に対しては強い関係性を持ってはいなかった。

他方、現在検討中の企画やプロジェクトの「実現見込み」に対しては、B（論理・根拠と共同・一体）の対人コンタクトの多さが有意な促進効果、そしてC（論理・分析と対峙・分別）のその多さも有意な促進効果を持っていた。

これらの結果を踏まえると、第2軸についていえば、「対峙・分別」と比較すると、「共同・一体」を基調とする対人コンタクトは、先に見たように、職場内や関係者との間の「壁」や「溝」の認知を低減させる効果とともに、履行実績および実現見込みのいずれに対しても抑制効果を持つことはなくて、促進効果を持つことを示唆しており、創造的アイデアの履行にとって、全体として重要なカギを握っていることがうかがえる。

一方の第1軸については、「情緒・包括」と比較すると、「論理・分析」は、創造的アイ

ディアの履行にとって、クリティカルな機能を持っているといえる。論理・分析を基調とする対人コンタクトは、本研究の対象者の場合も、仕事状況において遭遇する頻度の最も多いものであった。これはとりもなおさず、この論理・分析を基調とするコンタクトに対応できない場合には、企画やプロジェクトは足踏みすることになると思われる。共同一体による壁溝を低減させる努力とともに、論理・分析の確保と提示（根拠や意義の明確化）は、創造的アイデアの履行にとって、必須の条件であることもうかがえる。

4 本研究の持つ実践的示唆

独創性の高い着想、あるいはとても有望と期待できそうなアイデアが、履行されにくいメカニズムを明らかにして、「創造革新性パラドックス」（独創的で有望と思われるアイデアであればあるほど、その後の履行や実現に結びつかない現象）の効果的な克服方略を検討することが本研究の目的であった。このことの背景には、アイデアが生成されれば、それは必ず履行され、そして良好な成果をもたらすという「親イノベーションバイアス」（Kimberly, 1981）への警鐘も含まれている。

確かなことは、創造的アイデアが履行されるためには、もともと創造的アイデアが組織内で数多く生成される必要がある。素材が芽生えることなしに、結実はあり得ないこととは言うまでもない。これまでも、この点は、Axtell et al. (2000) や Axtell, Holman, & Wall (2006)、あるいは2つの大手航空宇宙関連企業のデザイン技師を対象とする研究を基にして、Clegg, Unsworth, Epitropaki, & Parker (2002) が指摘していることである。本研究においても、結果において詳述してはいないが、回答者の認識の中では、「創造革新行動」と「職場における創造的アイデアの生成」との相関係数は0.42、そしてその「アイデア生成」と「履行実績」および「実現見込み」それぞれとの相関は0.66、0.22であった。すなわち、創造革新行動により創造的アイデアは生成されることが多くなり、その生成度合いが「履行実績」と関連している。しかしながら、興味深いのは、生成度合いの高さは「実現見込み」と低い相関しか示していないという点である。

そのような中で、本研究では、関係者との間の壁や溝によって、抑制されることが起きていることが示された。組織においては、「壁」と「溝」の発生は構造的かつ不可避のものと考えなければならない（古川久敬, 2015a）し、創造的なアイデアであればあるほど、その「壁」や「溝」によって抑制されてしまうことが懸念される。

「共に見るもの」の意義と効果：それを緩和するものが「共に見るもの」の設定であることが示された。新たに「共に見るもの」、具体的には、関係者双方が共に見つめることのできる組織の理念や経営課題を踏まえた上での、関係者との間で、大義や新たな共通の価値や目標の設定、実現する課題の明確化などが設けられ、その下で接触（交流）する機会が生まれ、そして新たな活動や行動が起き始めると、これまでの「壁」や「溝」に沿って存在していた認知や感情が動き（変わり）だす。そしてそれを契機として、壁や溝は

依然として存在しているとしても、共に見る大義や価値の実現を目指して、互いの否定的な身構えや緊張が緩和され、共同や協働が進み始める可能性が高まる。

すなわち、共に見るものを用意することの効果が生まれる原理は、ひたすらに対峙し、「壁」や「溝」を意識しあっていることによって生じている認知を、「共に」の趣旨を持つ新たな「見るもの」に置き換え、新たな活動を誘発させ、各種の緊張を緩和するところにある。言い換えると、活動（行動）と認知（態度）の間に不協和（不整合）が発生させることで、行動に沿うような認知を生み出し、整合性を得ようとする心理機制が働くところにあるといえる。

「共に見るもの」は、関係者に対して、第三者（経営者、利害関係者、法規制など）から外的に与えられたり、用意されたり、求められたりすることもある。そして多くは、関係者相互の打合せやミーティングの際の対人コンタクトを通して設けられるものである。もしも自律的に設けることができなければ、「壁」や「溝」による制約の中に留まり、新たな発想や活動は生まれない。そして新しい価値の創造は果たせない。

「共同・一体」を基調とする対人コンタクトの重要性：そのような「共に見るもの」の設定に際して、本研究にて明らかにされたように、「共同・一体」を基調とする対人コンタクト（働きかけ）ややり取りがなされることが望まれる。組織にあっては、もちろん一時的には「対峙・分別」の意味合いを持つ「論理・分析」の問いかけ、吟味、確認がなされる。もとよりそれらは企画やプロジェクトの持つ価値や説得力を練り上げるためには必須のことであるが、それにあたって、基底には「共同・一体」の姿勢の保持が不可欠といえる。

組織の理念やビジョン、経営課題や経営目標、あるいは組織文化（風土）の特性が、人事評価や報酬制度、創造革新に対する報奨制度、組織内での人脈やネットワーク能力などととも、創造的アイデアの履行（実現）に対して一定の影響を与えることはこれまで指摘されてきている通りと考えられる。

ただし、組織における創造的アイデアの履行が、当該組織の持つそれらの大枠の特性要因の影響を受けることはあるとしても、現実には、履行に関わる関係者同士の個別的なコンタクト（交流）の内容特性によって、直接的な影響を受けながら進むと考えられる。そのことから、理念やビジョン、経営課題、組織文化特性などの“包括的な”「共に見るもの」と比較して、関係者間の“日常的かつ個別的な”対人コンタクト（企画やプロジェクト打合せの際のやり取り）の内容特性にも着目すべきであるし、現に、本研究の結果もそのことを明確に示していた。そしてまた、そのような日常的、個別的な対人コンタクトが蓄積されながら、組織内の創造革新に関わる文化が醸成され、補強されていると考えることが必要と思われる。

「共に見るもの」の副次効果：本研究において検討することの議論の中で、組織活動の本質は、当面の収益確保を求める強力なプレッシャーがあることから、継続、反復、安定

に傾斜し、現状維持から抜け出すのは決して易しくないことを述べた。

職場の皆が機会あるごとに、「このままではいけない」、「早晚ダメになる。何とかしなければ」と口をそろえる状況であったとしても、それから脱することにつながりそうな企画案に手をつけようとはしない傾向にある。継続、反復、安定への傾斜とともに、思い切った仕事イノベーションにくみしたときに周りから受ける反発も懸念されることから、Knowing-Doing Gap（口にはするけど何もしない、わかってはいても動かない）の罫（わな）に陥りやすい（Pfeffer & Sutton, 2000）。

「共に見るもの」が設定されることで、自らに閉じこもっておくことでは済まなくなり、新しい活動とともに新たな発想が生まれる可能性を高める。言い換えると、個人、職場、組織それぞれのレベルの unlearning が進むことになる（Argote & Miron-Spektor, 2011）。

なお、適切な「共に見るもの」の設定とそれがもたらすことに関わる本研究で述べてきた原理は、組織内部の問題とともに、組織外部との関係や地域社会（Grant & Berry, 2011）、そして顧客（Moore, 1999）との間の「壁」や「溝」の克服にも等しく適用できる興味深いものであるが、本論稿での議論は割愛する。

【引用文献】

- Amabile, T.M. [1996] *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. [2014] Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40, 1297–1333.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. [2011] Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organizational Science*, 22, 1123–1137.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E., & Harrington, E. [2000] Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265–285.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., & Wall, T.D. [2006] Promoting Innovation: A Change Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 509–516.
- Baer, M., Oldham, G.R., & Cummings, A. [2003] Rewarding Creativity: When Does It Really Matter? *The Leadership Quarterly*, 14, 569–586.
- Baer, M. [2012] Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
- Clegg, C., Unsworth, K.L., Epitropaki, O., & Parker, G. [2002] Implicating Trust in the Innovation Process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409–422.
- DeChurch, L.A., Mesner-Magnus, J.R., & Doty, D. [2013] Moving beyond relationship and task

- conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 559–578.
- Falbe, C.M. & Yukl, G. [1992] Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638–652.
- Festinger, L. [1957] *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press. 末永俊郎（監訳）『認知的不協和の理論』1965 誠信書房
- 古川久敬 [2014a] 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. 日本経済大学大学院紀要、2 巻 2 号, 1–21.
- 古川久敬 [2014b] 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 (2)—創造的アイデアの履行（実現）プロセス. 日本経済大学大学院紀要、3 巻 1 号, 57–82.
- 古川久敬 [2015a] 『「壁」と「溝」を越えるコミュニケーション』ナカニシヤ出版.
- Furukawa, H. [2015b] The Implementation of Creative Ideas in Work Organizations: Overcoming “Innovation Paradox.” Paper presented at the 14th European Congress of Psychology (ECP) held in Milan, Italy on 7–10 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. (ビジャイ・ゴビンダラジャン&クリス・トリンブル（著）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』2012年 NTT 出版)
- 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.
- 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.
- Kimberly, J. R. [1981] Managerial Innovation. In P.C. Nystrom and W. H. Starbuck (Eds.) *Handbook of Organizational Design*, (Vol.1), Oxford University Press, New York.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., & Wilkinson, I. [1980] Organizational Influence Tactics: Exploration in Getting One’s Way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440–452.
- Klein, K.J. & Knight, A.P. [2005] Innovation Implementation: Overcoming the Challenge. *Current*

- Directions in Psychology Science*, 14, 243–246.
- Levinthal, D.A., & March, J. G. [1993] The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L., & Weingart, L.R. [2001] Maximizing Cross-functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 79–793.
- March, J.G. [1991] Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71–87.
- 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. (ジェフリー・ムーア (著) 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』2002年 翔泳社)
- 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. & Sutton, R.I. [2000] *The Knowing-doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston: Harvard Business School 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.
- 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.
- Tjosvold, D. [1998] Cooperative and Competitive goal Approach to Conflict: Accomplishment

and Challenges. *Applied Psychology*, 47, 285–313.

West, M.A. [2002] Sparkling Fountains and Stagnant Ponds. An Integrative Model of Creativity and Innovation-implementation in Work Group. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355–387.

Zhou, J. and George, J. M. [2001] When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

The Bulletin of the Graduate School of Business

Vol. 4

February 2016

Articles

- A Study on the Analysis of Funds Flow KOJI ISHIUCHI (1)
- Innovation Management of New Organization for Overcoming the Problem of the Resource Accumulation Paradox.
..... MITSURU NAKAGAWA (17)
- Inhibitory and Promotive Social Factors for the Successful Implementation of Creative Ideas in Work Organizations
..... HISATAKA FURUKAWA (31)
- A Study on Internal Control in Japan during the 2000's JING JIN (57)
- A Study on the Huge Earthquake and Huge Tsunami in the Japan Sea Side TAEKO NAKAMA (77)
- Risk Management Strategies Adopted among Small and Medium Sized Japanese Manufacturing Companies to Expand
Business in Asian Developing Countries FUMIYUKI TAKAHASHI (91)
- The Role of the Dongbei Region in China's Economic Development: From the Viewpoint of Trade with GTI-related
Countries TOMOE YASUDA (103)
- A Study on the Present Conditions and Future Challenges of Korean Companies Operating in Myanmar: Based on
a Field Study Focusing on the Development of Human Resources PALSU HWANG (123)
- Systematization of Technologies and an Analysis on Various Innovation Processes Using MECI Method
..... TAKAYUKI NAGATA & HIROSHI SUZUKI (135)
- Research on the "Ba" and its Mechanism for Innovation YASUTOSHI KOMATSU & HIROSHI SUZUKI (163)

Note

- Establishment of a Process to Create New Civilization from Excellent Local Cultures Using Meta-Engineering (1)
..... ICHIRO KATSUMATA (181)