

Title	チームの創造プロセスにおける多元的視点取得の効果に関する定性的分析
Author(s)	竹田, 陽子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 35: 171-174
Issue Date	2020-10-31
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/17441">http://hdl.handle.net/10119/17441</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

# 1E03

## チームの創造プロセスにおける多元的視点取得の効果に関する定性的分析

○竹田陽子（東京都立大学）  
ytakeda@tmu.ac.jp

### 1. 研究の目的

他者の視点に立つこと、視点取得(perspective-taking)が創造性と深い関係にあることは、心理学、認知科学で実証研究が進み、近年では組織論において指摘され始めている[1][2][3][4]。事業を営む組織では、単一の視点取得のみならず、顧客やユーザー、社内の各部署・階層、サプライヤーや流通などの社外関係者、社会一般のイメージなど、多様なステークホルダーの立場に立って考える多元的な視点取得が求められる。しかし、企業において多元的視点取得が促進される条件はいまだ十分に明らかにされていないといえない。

本研究は、複数の立場の異なる人々の視点に立つ多元的視点取得を促す創造プロセスを企業内ワークショップで実施することによって、多元的な視点取得とチームの成果、プロセス、チームメンバーのネットワーク特性、共感性等との関係を探査することを目的とする。

### 2. 研究の方法

2019年7月に製造業A社の設計部において、職場のコミュニケーションを改善する方法を発案する1日ワークショップを4チーム（1チーム3人または4人）で実施した。参加者の平均年齢は34歳で、年齢、性別、専門、職位に極端な偏りがないようにチーム分けされた。ワークショップは、アイスブレイク、ユーザー理解、問題定義、ソリューション発案、ユーザー体験のストーリーテリングからなるデザイン思考のプロセスですすめられ、全プロセスにおいて、多元的視点取得を促す工夫がなされた。

アイスブレイクでは、「自分らしい持ち物」に関するメンバーの語りに、他のメンバーが「〇〇さんは、自分のことを...だと思っている」「でも、私は、〇〇さんは、...という印象を受けた」という付箋を貼っていき、最後にメンバーの共通点からチーム名をつける。ユーザー理解では、メンバーが過去1週間の人とのコミュニケーションに関するエピソードを語り、本人でなく別のメンバーがエピソードを再構成して語り直し、さらに、他メンバーが自分の経験からよく似ている状況等の連想を広げた。問題定義では、ユーザーの潜在的な願望について焦点をあてて問題の所在をリフレーミングした。ソリューション創出では、ばらばらに発想するのではなく、あるアイデアに対して他のメンバーが連想してアイデアの改良や追加をし、連想が尽きると次のアイデアに移るというプロセスを繰り返して十分に拡散してから、最後に1案に収束した。最後のストーリーテリングでは、ユーザーの抱える問題とソリューションのユーザー体験について、特定の登場人物の視点で語るストーリーボードを描き、メンバーが登場人物になりきって演じて発表した。いずれのプロセスにも、他者の視点の意識、自分の視点と複数他者の視点の共通点と相違点への気づき、ある視点から見た現実を細切りの情報ではなくストーリーとして捉えることを促す意図が含まれている。

参加者は、ワークショップに先立つ1週間、日記形式で対面で会話した相手と、人とのコミュニケーションに関するエピソードを記録した。ワークショップの成果発表では、他チームの成果と自チームのプロセスに関する評価をおこない、ワークショップ後の1週間にも、コミュニケーション相手の記録をおこなった。ワークショップ前後には、個人の共感性の4つの構成概念を測定する対人反応性指標[5]等の個人特性に関する質問にも回答した。

### 3. 結果

#### 3.1 視点取得に関する言及

表1は、ワークショップ終了後の振り返りの中から、MAXQDAで他者の視点の存在が意識されている言及をコーディングし、総字数に対する割合と言及例を示したものである。ワークショップの振り返りの3割-5割程度が視点取得に関する言及であった。その内容は、自分と同じような見方を他のメンバーも持っていたことに気づく「自分との共通点」に関する言及が最も多く、自分とは異なる視点によっ

て新たな気づきを得る「新たな発想」、さらに視点が違うことでコミュニケーションに困難を感じる「視点の違いによる困難さ」への言及があった。

表 1：チームメンバーのワークショップの振り返りにおける視点取得に関する言及

Team	総字数	視点取得 関連字数 (割合)	内訳			視点取得言及例
			共通 点	新発 想	困難 さ	
1	546	302 (55%)	302	0	0	・今まであまりコミュニケーションを取ったことの無い社員と、会社の日常感じている事を話し合ってみると案外皆思っている事は同じだったりして話が盛り上がったし、非常に有意義な時間を過ごせました。 ・中途採用者は他社と比べて割と密にコミュニケーションを取り問題点を話したりしているがプロパーの中に、同じ様な意見があることがわかった
2	402	173 (43%)	79	94	0	・普段、会社の人と愚痴を言ったりする機会がないのでわからなかったのですが、抱えている悩みや問題視していることは同じなんだということがわかり、少し安心しました。 ・アイデアは一人だけで考えるより、その元となる体験も含めて、何人かで共有して、自由に連想、発想しながらやっていると、自分にはなかった視点でいろいろなのがでてくるので、面白かったです。
3	432	142 (33%)	0	55	87	・自分の感情に起因する意見を共有することのむずかしさ。仕事や、友人関係であれば、ある程度考え方の共有が出来ているので困難を感じることは少ないが、扱えない分野になると難しい。
4	450	153 (34%)	153	0	0	・日常の業務中は、設計部の部署は静まり返っている。ですので、コミュニケーションを取る事が、得意では無い人が多いと勝手に理解していた。しかし、今回のワークショップに参加した方々においては、よくコミュニケーションが取れていて、デザイン思考でのアイデア出しも積極的に行っており、勝手な思い込みである事に気付いた。

自己評価は N=14 (チーム 1,2 は 4 人、チーム 3,4 は 3 人)

### 3.2 チームの成果とプロセス

表 2 に、ワークショップの成果の他者評価と、プロセスのメンバーの自己評価を示す。チーム 3 は、他者による成果評価では、創造性の二大構成要素[6]である新奇性（「斬新である」）がチーム 1 に次いで 2 位、有用性（「企業や部署にとって有用である」）が 1 位であり、好意度（「私は気に入った」）や自己満足度も最も高かった。また、他者と自己の評価において多くの項目の視点取得が高く評価され、視点多様性（表 2 の注 a, b 参照）も自他ともに最も高く評価されている。チーム 3 は、多元的視点取得と成果の両面で高パフォーマンスチームであると見ることができる。チーム 3 は、リーダーシップなど他のチームプロセスには際立った特徴はなかった。

一方、チーム 1 は、成果の新奇性は最も高く評価されたが、有用性は最も低く評価され、視点取得において、他者・自己評価ともに自分達の視点が強かった。また、チームプロセスにおいて、特定の人がリーダーシップを発揮して発言力があり、4 チーム中最もコンフリクトが発生していた。チーム 4 は成果は中庸で、相対的に社会からの視点を意識する傾向にあり、コミュニケーションの活発さと心理的安全が高いという特徴があった。チーム 2 は新奇性が低く、上司の視点を意識する傾向があった。

表 2： 成果の他者評価とプロセスの自己評価の平均値

Team	他者評価 (成果)			他者評価 (視点取得)				自己評価 (チームプロセス)						
	斬新である	企業や部署にとって有用である	私は気に入った	社員の立場になって	企業や部署の立場に	社会全体を考えている	自分達の問題として	活発に意見が出た	安心して言いたいこと	意見が多相違すること	感情的な摩擦があつた	有問がよ識でや目的共	揮いた人がツプを発	特定力がメ強かつたの発
1	4.08	3.92	4.00	4.42	3.45	3.25	4.42	4.50	4.00	2.50	2.00	4.50	4.75	4.50
2	2.83	4.00	3.50	4.00	3.83	3.17	4.08	4.00	4.50	2.00	1.00	4.50	3.25	1.50
3	4.07	4.07	4.57	4.36	3.86	3.50	4.29	4.33	4.33	2.00	1.33	4.33	3.67	2.67
4	4.00	4.00	4.20	4.10	3.50	3.50	3.80	4.67	4.67	2.00	1.67	4.33	4.00	3.33
全体	3.75	4.00	4.07	4.22	3.66	3.35	4.15	4.38	4.38	2.13	1.50	4.42	3.92	3.00

Team	自己満足度	自己評価（視点取得）							視 点 他 者 評 価 。	視 点 自 己 評 価 。
		ら 見 た ら う と 考 え た	部 署 内 の 他 の 社 員 か ら の 感 じ る か ら の 感 じ る か ら の 感 じ る か	他 の 部 署 の 社 員 か ら の 感 じ る か ら の 感 じ る か	自 分 達 は ど う 感 じ る か	上 司 や 上 層 部 か ら の 見 え か ら の 感 じ る か	事 務 引 当 り の 人 か ら の 見 え か ら の 感 じ る か	取 引 先 な ど 社 外 の 人 か ら の 見 え か ら の 感 じ る か		
1	4.00	3.00	2.50	4.25	3.50	1.75	1.50	2.50	2.50	2.00
2	4.50	4.00	3.00	4.00	3.75	1.75	2.50	3.00	2.30	2.75
3	5.00	4.67	4.00	3.00	3.67	2.00	2.00	3.67	2.82	4.33
4	4.33	2.33	1.67	4.00	2.33	1.33	2.67	3.33	2.60	2.67
全体	4.46	3.50	2.79	3.81	3.31	1.71	2.17	3.13	2.55	2.94

視点多様性以外は5点尺度。自己評価はN=14(チーム1,2は4人、チーム3,4は3人)、  
他者評価は他チームメンバー(チーム1,2に対してはN=10、チーム3,4はN=11)。

- a 他者評価視点多様性：他者評価視点取得の4項目の上位2点につけた項目数(0-4)  
b 自己評価視点多様性：自己評価視点取得の7項目の上位2点につけた項目数(0-7)

### 3.3 コミュニケーション・ネットワーク

表3は、ワークショップ実施前1週間にチームメンバーが対面で言葉を交わした人の記録から、部署内、社内別部署、社外の回数・人数、時間、多様性(表3の注b,c,d参照)、部署内の媒介中心性のチーム平均と、ワークショップ後1週間に比較した増減を示したものである。事前1週間では、メンバーは平均で部署内13人、別部署9人に接触しているが、高パフォーマンスのチーム3は、社内部署内・部署間の接触回数が多く、多様性が大きかった。接触時間は必ずしも長くなく、部署内でチーム4よりもより短く、別部署では最も短かった。媒介中心性も全体平均より低い。

社外の接触は全体に平均1人と限られている。(チーム1には社外出張者がいるため、数値が大きい。)  
ワークショップ後は全体に部署内接触相手が回数1、135分増えており、多様性も増加傾向である。別部署の接触時間は52分減少している。部署内のネットワーク密度は事前0.052、事後0.060であった。参加者がワークショップ後に部署内で密接にコミュニケーションする傾向が強まったことが伺われる。

表3: 事前1週間のチームメンバーのネットワーク特性(対面コミュニケーション)と変化  
事前1週間のチーム平均値

Team	部署内				社内別部署			社外		
	回数 <sup>a</sup>	時間(分)	多様性 <sup>b</sup>	媒介中心性	回数 <sup>a</sup>	時間(分)	多様性 <sup>c</sup>	回数 <sup>a</sup>	時間(分)	多様性 <sup>d</sup>
1	11.00	241.25	3.75	0.09	7.75	283.75	1.75	3.75	175.00	1.25
2	14.50	258.25	4.50	0.16	8.00	144.25	2.00	1.25	9.00	1.50
3	16.00	346.67	5.67	0.11	11.33	117.67	3.00	0.33	10.00	0.33
4	8.33	376.67	3.33	0.15	7.67	151.67	2.67	0.00	0.00	0.00
全体	12.46	305.71	4.31	0.13	8.69	174.33	2.35	1.33	48.50	0.77

#### 変化(事後1週間-事前1週間)

Team	部署内				社内別部署			社外		
	回数 <sup>a</sup>	時間(分)	多様性 <sup>b</sup>	媒介中心性	回数 <sup>a</sup>	時間(分)	多様性 <sup>c</sup>	回数 <sup>a</sup>	時間(分)	多様性 <sup>d</sup>
1	1.00	38.75	0.75	0.02	6.25	-94.25	1.00	-2.25	-162.50	-0.25
2	-0.50	147.75	-0.25	0.00	-1.50	-94.75	-0.25	0.00	-1.50	-1.00
3	0.67	216.67	0.33	-0.02	-3.33	-41.67	0.00	0.67	6.67	0.33
4	3.00	138.33	0.67	-0.03	-1.67	23.33	-0.67	0.00	0.00	0.00
全体	1.04	135.38	0.38	-0.01	-0.06	-51.83	0.02	-0.40	-39.33	-0.23

N=14(チーム1,2は4人、チーム3,4は3人)、<sup>a</sup> 部署内は重複のない回数、別部署、社外は人数は重複がある。

<sup>b</sup> 部署内の多様性は、部署内のコミュニケーション相手を、業務が同じ同僚、上司、部下、業務が異なる同僚、直属ではない職位が上の人、直属ではない職位が下の人、その他、の種別で分類した場合の該当数(0-7)

<sup>c</sup> 社内別部署の多様性は、社内別部署のコミュニケーション相手を、開発、調達、製造工程、製造、営業、役員、上層部、その他、の種別で分類した場合の該当数(0-7)

<sup>d</sup> 社外の多様性は、社外のコミュニケーション相手を、検査協会、顧客、機器メーカー、設計外注、その他、の種別で分類した場合の該当数 (0-5)

### 3.4 個人特性、共感性の変化

表4に示すとおり、高パフォーマンスのチーム3のメンバーは、対人反応性指標[5]の視点取得（「どのような問題にも2つの側面があると思うから、その両面ともに目を向けようと努力している」など7項目）と空想（「小説の登場人物の気持ちに本当にのめり込んでしまう」など7項目）がもともと他グループよりも高い傾向にあった。一方、チーム3の個人創造性（独創性）の自己評価は最も低い。

また、対人反応性指標のうち視点取得のみがワークショップ後に全体に2ポイント近く上昇している。共感性の他の構成概念である共感的配慮、空想ではこのような数値の上昇は見られず、視点取得とはマイナスの相関があることが知られている個人的苦悩[5]は減少傾向にある。

表4: 参加者特性

Team	個人特性			対人反応性指標（事前）				対人反応性指標（変化）				個人創造性		
	平均年齢	女性比率	職位（1級-4級）	共感的配慮	視点取得	空想	個人的苦悩	共感的配慮	視点取得	空想	個人的苦悩	新しいアイデアを考えるのが好きだ	新しいアイデアが次から次へ浮かんでくる	くることがたまたまある
1	31.75	0.25	2.00	14.25	14.00	13.75	11.50	1.25	1.00	-1.25	-0.50	1.00	0.00	0.25
2	33.50	0.25	2.00	18.50	14.75	14.00	17.00	-0.75	2.25	1.50	-1.50	0.75	0.25	0.25
3	38.67	0.33	2.33	15.67	15.00	16.00	13.33	1.33	1.00	0.67	-0.67	0.67	0.00	0.00
4	30.33	0.33	2.33	16.67	14.00	12.33	17.00	-1.67	3.33	-0.67	1.33	0.67	0.33	0.33
全体	33.56	0.29	2.17	16.27	14.44	14.02	14.71	0.04	1.90	0.06	-0.33	0.77	0.15	0.21

N=14 (チーム1,2は4人、チーム3,4は3人)。個人創造性（ダミー変数）は回答率。

### 4. まとめ

本研究は少人数の事例研究であるので強い結果は導き出せないが、多元的視点取得と成果の高パフォーマンスチームは、日頃の接触相手の多様性が最も大きかったことから、ネットワークの多様性が多元的視点取得に関わっていることが示唆されている。また、個人レベルでも高パフォーマンスチームのメンバーの視点取得スコアは最も高かったが、独創性は必ずしも高くなかったことは注目される。

また、全体では個人の視点取得スコアがワークショップ前に比べて2ポイント近く上昇した。ワークショップ後の感想に、他者の視点と自分自身の共通点に関わる言及が多かったことから、多元的視点取得を促すプロセスに参加することが、他者と自己の共通性の認識を通して、比較的短期に個人レベルの視点取得に影響を与えた可能性がある。

### 参考文献

- [1] Boland, R.J., & Tenkasi, R.V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, 6(4), 350-372.
- [2] Bechky, B.A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, 14(3), 312-330.
- [3] Hoever, I.J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W.P., & Barkema, H.G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982-996.
- [4] Hawlina, H., Gillespie, A., & Zittoun, T. (2019). Difficult differences: A socio-cultural analysis of how diversity can enable and inhibit creativity. *Journal of Creative Behavior*, 53(2), 133-144.
- [5] Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(1), 18-30.
- [6] Runco, M.A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96.