

Title	多元的視点取得の促進と個人的経験が創造的成果に与える影響
Author(s)	田中, 和子; 安食, 浩太; 竹田, 陽子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 395-400
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19184">http://hdl.handle.net/10119/19184</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

# 1 E 2 0

## 多元的視点取得の促進と個人的経験が創造的成果に与える影響

○田中和子, 安食浩太, 竹田陽子 (中央大学)

### 1. 研究の目的

組織の多様性が組織の創造性を高めるという一般的な言説は数多く見られるが、実証研究では組織の構成員の多様性が組織成果に与える効果は大きいものではなく、マイナスの効果が見られる結果もある[1][2][3]。その理由は、多様性がプラスに働くメカニズムと同時に、社会的親和性が低いことにより組織の成果にマイナスに働くメカニズム[4][5][6]が存在することにある。竹田[7]は、チームメンバーの多様性は多元的視点取得が媒介することによってチームの創造的成果を高めることを見出した。多元的視点取得とは、様々なステークホルダーの立場で世界をイメージする視点取得の多様性の程度であり、チームとしての認知状態である。多元的視点取得は、多様性の創造的成果へのプラスのメカニズムを促進する鍵となる。

Hoeverらは、チームメンバーを専門分野で役割分担した上で、他のメンバーの立場で物事を見るように教示する条件では、教示しない条件より創造的成果が高いことを見出した[8]。この研究は、チームプロセスへの介入により多元的視点取得を高めることが可能であることを示唆している。

本研究は、チームの多元的視点取得を促す介入を行うことによって、チームの多元的視点取得と創造的成果およびその緻密化への影響を探究することが目的である。また、チームメンバーの個人的経験がアイデアの創出を促すことによってチームの創造プロセスに貢献するかについても見る。

### 2. 仮説

本研究では第1に、異なる専門分野を持つメンバーで構成されたチームで、各専門分野の視点取得を促す機会を与える介入をおこない、視点取得の介入が多元的視点取得を実際に促しているかを見る。

**仮説 1** 視点取得の介入がなされたチームは、視点取得の介入を受けなかったチームよりも多元的視点取得が促進される。

多元的視点取得は創造的成果を向上させる[7]ことから、視点取得介入のあるチームは創造的成果が高まると考えられる。本研究での創造的成果とは、創造性の社会文化的な定義[9]を採用し、新奇性があり、かつ、適切性があると評価されている成果である。

**仮説 2** 視点取得の介入がなされたチームは、視点取得の介入を受けなかったチームよりも創造的成果が高い。

視点取得介入は、多元的視点取得を高めることで、単にアイデアの創出を促すだけでなく、アイデアの緻密化にも貢献すると考えられる。様々な専門領域についての理解を深めることによって、様々なステークホルダーの視点に立って、それぞれの課題やメリットを踏まえ、論理的で、アイデアとアイデアの整合性があり、具体性も兼ね備えたアイデアを創造することを可能にするからである。

**仮説 3** 視点取得の介入がなされたチームは、視点取得の介入を受けなかったチームよりもアイデアが緻密化する。

また、専門分野からの視点取得だけでなく、個人として自らの経験を通して得た視点もチームの創造プロセスに貢献すると考えられる。特に、創造的プロセスの対象領域に関する経験は個人のアイデア創出を促すと考えられる。

**仮説 4** 対象領域に関する個人的経験を豊富に持つほどアイデアを活発に創出する。

### 3. 研究の方法

2023年5月に、大学4年生男性2名、女性5名計7名が参加して「音楽で地域の場づくり」をテーマに、地方都市で継続的に成り立つ音楽ビジネスの事業企画を提案するワークショップを実施した。参加者は「視点取得ありチーム」(3名)と「視点取得なしチーム」(4名)の2チームに分かれ、各チーム内で場の運営、ロジスティクス、マーケティングの担当を決め、ワークショップに先立つ約1ヶ月間、担当専門分野について、専門家の講義と文献情報収集によって学習をおこなった。ワークショップは、アイデアの創出20分→アイデアの収束20分→詳細設計30分→発表準備35分→発表30分のセッションで構成され、視点取得ありチームのみ、アイデアの創出と収束セッションの間に、創出されたアイデアに対してメンバーが各専門分野の立場として意見を述べる15分の視点取得セッション(仮説の視点取得の介入に相当)が挿入された。

ワークショップ中の各チームの活動は録画し、アイデアの創出と収束セッションについて文字起こしを行った。会話の記録は、各ステークホルダーの視点に立っての発言、アイデアと音楽の関連性を、複数の研究者がMAXQDAでコーディングし、コーディングの妥当性について相互にチェックをおこなった。

ワークショップ参加者には、音楽経験(注1)等の質問票調査を行った。また、チーム成果の第三者評価として、このワークショップで作成された事業計画に対して、企業勤務者30名(注2)に、創造的成果(注3)、アイデアの緻密性(注4)等の評価と、ユーザーや関係者等の10種類のステークホルダーの視点取得の程度(この事業計画は「どの程度・・・の立場になって考えられていたと思いますか」)について5点尺度で評価するアンケートを依頼した。多元的視点取得は、視点取得の多様性として、各回答者が5点中4点以上で評価した視点取得設問数(最小0, 最大10)によって指標化した[7]。

### 4. 結果

#### 4.1 視点取得介入の多元的視点取得への効果

表1は、各チームの事業計画に対する、各ステークホルダーの視点取得の第三者評価を、視点取得介入ありのチームと介入なしのチームで比較した結果である。視点取得介入のチームは多元的視点取得平均4.50で、介入なし2.67と比べて顕著に視点の多様性が増していた。また、視点取得のすべての項目において視点取得介入ありのチームが介入なしのチームより高く評価されていた。特に、場のユーザーである観客・参加者、企業・行政機関、地域住民の視点は高く評価されており、遠方から来る人々(地域外の日本全国、海外在住者、音楽ファン)の視点にも立っていると評価されている。一方、場の企画・運営者やミュージシャン、音楽業界の視点には有意差がなかった。

表1: 第三者評価による多元的視点取得と各ステークホルダーの視点取得

	多元的視点取得	参加者・観客	企業・行政機関	地域住民	日本全国	海外在住	音楽ファン	ミュージシャン	音楽業界	場の運営者	企画者自身
視点取得介入	4.50	3.93	3.17	3.37	3.17	2.70	3.13	3.10	3.07	3.33	3.60
介入なし	2.67	3.17	2.50	2.47	2.53	2.17	2.63	3.00	2.83	2.90	3.17
有意水準	**	**	**	**	*	*	*				

有意水準: 対応ある t 検定\*\*p<0.01, \*p<0.05 n=30

表2は、アイデアの創出(視点取得介入ありチームについては介入前)と収束・詳細設計(介入後)における、視点取得が見られる発言の数とコーディング例である。

アイデアの創出段階(視点取得介入前)においては、視点取得に関する発言の数は、介入ありチームは介入なしチームより若干少なく、共に5種類のステークホルダーの立場に立った発言があり、視点の多様性は同程度であった。収束・詳細設計セッションは、セッションの時間が長いこともあり、両チームとも視点取得発言が増えているが、視点取得ありチームは2.3倍に対し、介入なしチーム1.6倍で増加率が大きい。また、介入ありチームの視点の多様性は8種類に上り、介入なしチームの4種類に比べて多様な立場に立って視点取得している。視点取得介入においては、メンバーが各専門分野の視点から意見を交換したが、専門分野の立場だけでなく、各専門分野に関連する多様なステークホルダーの視点をもたらされたことがわかる。

介入ありチームは多元的視点取得が促進されている点で、第三者による視点取得評価とチームの発言内容は整合的であり、視点取得介入は多元的視点取得促進を促進するという仮説1は支持された。

表2: 各ステークホルダーの視点取得が見られる発言の数

	観客	企業・行政	地域住民	観光客	ミュージシャン	実施主体(運営)	(マーケティング)	(ロジスティクス)	合計
<b>創出 (介入前)</b>									
視点介入	9	2	0	2	2	1	0	0	16
介入なし	14	0	0	0	1	1	2	2	20
<b>収束・詳細 (介入後)</b>									
視点介入	11	1	2	6	2	9	2	4	37
介入なし	16	0	0	0	0	8	1	7	32

<視点取得が見られる発言の例>

視点	発言例
観客	交流できやすいとこにしないといけないから、1人でも来やすい雰囲気。何があるかな。で、行ったら交流できる場所。(創出・介入なし)
企業・行政機関	ビジネスじゃないけど、町とかと交流じゃないけど、町とかとも協力できる。市としても協力できるとか。(収束・介入あり)
地域住民	民家が近いとかだと・・・騒音になっちゃうから。(詳細設計・介入なし)
観光客	雪を生かすとか。実際見てる人も、雪景色を見に来るっていう人、観光客も。雪を生かす。(創出・介入あり)
ミュージシャン	アーティストとの交流か。確かに。逆に、全国から有名なアーティストも、演奏したくてここに来る。(創出・介入あり)
実施主体(場の運営)	つくり出す側は、オーナーとか店長ぐらいの人は絶対必要になってくる気がする。まず、ちゃんとライブハウスやるんだったら、オーナー、店長、ブッキングする人、音響、照明とか、実際のライブハウスに関する人々はたぶん必要になってくるから。(詳細設計・介入あり)
(マーケティング)	顔出しなしとか、そういう面白いイベントで話題性を出す。(創出・介入なし)
(ロジスティクス)	設備、物。設備が、音楽の設備で言われたのが、デファクトスタンダードみたいな、業界水準みたいなものがある程度あって、東京、地方によって差が出ないようなものがある。アンプとかスピーカーとか、地方によっていろいろ性能が違っちゃうと演奏しづらいから、同じ性質の物を使う。(詳細設計・介入あり)

4.2 創造的成果への影響

表3に、各チームの創造的成果についての第三者評価を示した。視点取得介入ありチームは、創造的成果のどの項目でも高く評価されている。新奇性には有意差はなかったが、適切性および、合成した創造的成果指標では0.1%水準の差が見られた。視点取得介入は創造的成果に効果があったと見られ、仮説2は支持された。

表3: 第三者評価による創造的成果

	創造的成果				
		新奇性	適切性		
実現可能性			持続可能性		
視点取得介入	3.56	3.60	3.52	3.80	3.23
介入なし	3.08	3.27	2.90	3.27	2.53
有意水準	**		**	**	**

有意水準: 対応ある t 検定 \*\*p<0.01, \*p<0.05 n=30

4.3 アイディアの緻密化への影響

アイディアの緻密化に関しても、論理性、アイディアとアイディアの整合性、具体性共に、視点取得介入ありチームは、介入なしチームよりも高く評価されている(表4)。





表 7: 音楽経験が豊富な (区分 2) 参加者によるアイデア例

(括弧内は音楽経験区分)	
a (1)	フェスに行ったことがない
b (1)	1人で行くってフェスになる時って。どんなフェス?
c (2)	もしかしたら、ロックじゃない、しっとりしたアーティスト、アーティストのジャンルによっても、もしかしたらフェスの雰囲気っていうのは変わるかもしれないから。 <b>【音楽経験に基づいたアイデア】</b>
d (0)	ロックはちょっと、1人ではきつい。
e (2)	<b>札幌の若手アーティストにとっての、活躍の場。【音楽経験に基づいたアイデア】</b>
f (1)	確かに。活躍の場。そこからすごいアーティストがね。若手の活躍の場。すごいアーティスト発祥の地。

#### 4. 結論

本研究では、各メンバーの専門的視点を互いに交換する視点取得の介入を行ったチームは、介入しなかったチームに比べ多角的視点取得が促進され、その成果の創造性、緻密性は高く評価された。また、チームの事業領域に関する個人的経験はアイデアの創出、発展、具体化に影響していた。

本研究の多角的視点取得を促進する事業創造プロセスは、実践性の高いものであるが、企業等の組織でそのまま適用しても、必ずしも創造性が発揮されるとは限らない。なぜなら、本研究では、心理的安全性が保証される対話の場を研究者らのモデレーションのもと、設計運用できたからである。心理的安全性の高い対話の場は、素直且つ真摯に互いの視点の違いを取得できるため、多角的視点取得の促進において重要な前提条件であると考えられる。本研究のプロセスにおいても、モデレーターが注意してお互いに発言を聞き合う姿勢を促さないと、日常リーダーシップをとりやすい立場の学生の意見に引っ張られそうな場面を何度か見受けた。多角的視点取得を促すためにも、リーダー格の人材には他者の視点に聞く耳を持つことの意識を養成すると同時に、自己効力感が比較的低くなり勝ちなメンバーについては、発言に自信を持たせる声掛け活動が有効であると考えられる。

近年、企業内のジェンダー・ダイバーシティ確保活動の一環としてウーマン・エンパワメントと呼ばれる女性活躍推進のための研修的プログラムが実施されているが、エンパワメント効果の一つを、多角的視点取得を有意義に議論できる関係性と組織カルチャーの構築に明確化することで、女性活躍推進・女性成長機会提供の具体的な意義を組織全体でより納得感をもって共有理解することができる。その結果、我が国の経済政治領域におけるマイノリティ人材である女性の活躍の意義が明確化され、必要人材として捉えられ、成果に結びつき、ようやく数字上の女性活躍割合の伸びに反映されることが期待できる。「まだ能力に見合った女性人材が育っていないから」役職につけられないという議論もあるが、本研究からは、一人一人の能力ではなく、組織のプロセス及びカルチャーとして多角的視点取得が得られていることが創造的成果を高めるという知見が得られる。個人的能力の有無ではなく、組織として多角的な視点を取得しているかを評価することが有効である。

本研究は、人材属性の多様性に頼らずとも、心理的安全性が保証された上で多角的視点取得が促される対話の場を用意すれば、一定の創造性発揮が促されることを示唆している。本研究で用いた多角的視点取得を促すプロセスを、属性の偏り及び違い、個人の経験知見の違いも考慮した上で、実際の企業活動の中に組み込む方法を開発し、実践事例を研究することは今後の課題である。

もう一点課題として残るのは、多角的視点取得と新奇性の関係である。本研究で創造的成果を構成する新奇性と適切性のうち、新奇性単独では視点取得介入チームと非介入チームの間で有意な差がでなかった。一方で、実現可能性や持続可能性といった適切性には有意差があり、また、個人の対象領域に関する経験の深さがアイデアの緻密化を促していた。新奇性に焦点を当てれば、対象領域に関して新鮮な目で見ることのできる未経験者が組織の創造性に寄与する可能性がある。組織外での新鮮且つ刺激的な経験を経た人材の多角的視点取得環境構築への関与、経験人材と未経験人材の役割の違いの究明が必要である。

大局的には、ジェネレーション Z や  $\alpha$  とも呼ばれる現在の若年世代が社会人となった時に、どのような経験価値を有しており、組織社会カルチャーが醸成されていけば、社会全体が創造的に発展することができ、次世代プレーヤーである彼らがその中で自己効力感を存分に感じて社会を担っていくことができるのかという問題意識がある。多角的視点取得を快活に促す組織及び社会づくりに必要なステークホルダーの特定、各役割、求められる対話のあり方、促進させるべきスキルや経験、デジタル領域との関

係性など、さらに多岐にわたる研究課題が残されている。

## 注

- (1) 音楽経験の深さは、3段階に区分した。区分0: 個人的な音楽の視聴、区分1: 区分0+ライブ、コンサートでの視聴、区分2: 区分1+ライブ、コンサートでの演奏経験。介入ありチームは、音楽区分0,1,2が1人ずつ、介入なしチームは、音楽区分0が1人、1が2人、2が1人で、チーム間では音楽経験に大きな差はなかった。
- (2) 30名の回答者は、20才代7%、30才代37%、40才代27%、50才代30%で、女性7%、男性93%、職歴は、営業・マーケティング系60%、企画・クリエイティブ系27%、経営管理27%、事務系27%、技術・開発・製造系27%（職歴は多重回答のため合計100%にならない）であった。
- (3) 創造的成果は、社会文化的コンテキストにおいて創造性は新奇性と適切性によって構成されるという定義[9]に従い、事業企画の新奇性と、ビジネスとして各ステークホルダーにとっての適切性として実現可能性、持続可能性を5点尺度で尋ね、新奇性1：適切性1の割合で指標を合成した。
- (4) アイディアの緻密性については、論理性、アイディアとアイディアの整合性、具体性について5点尺度で尋ねた。

## 参考文献

- [1] Williams, K.Y., & O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In Staws, B. (Ed.), *Research in organizational behavior 20*. Elsevier, 77–140.
- [2] Horwitz, S.K., & Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015.
- [3] Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- [4] Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- [5] Abrams, D., & Hogg, M. A. (Eds.). (1999). *Social identity and social cognition*. Blackwell.
- [6] Tsui, A. S., & O'Reilly, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402–423.
- [7] 竹田陽子.(2023). 『共観創造：多元的視点取得が組織にもたらすダイナミズム』 白桃書房.
- [8] 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.
- [9] Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.

本研究はセコム科学技術振興財団、科研費 **23K01583** からの支援を受けて行われました。