

書 評

BOOK REVIEW

木村 裕斗 著

『グループ・クリエイティビティ』

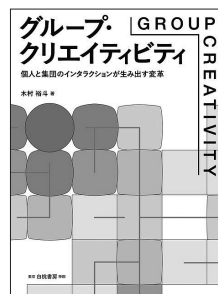
——個人と集団のインタラクションが生み出す変革

竹田 陽子

本書は、チームが創造的成果を生み出すメカニズムについて、約10年にわたる著者の多彩なアプローチによる実証研究を集大成したものである。大きく分けて、①大学組織で教員と職員が協働して取り組むプロジェクトに対する質問票調査によって、チーム学習のプロセスと集団特性がチーム学習に与える影響を検証する研究、②革新的なアイデアの伝播過程が集団特性によりどのように変わるかを、シミュレーションによって検証する研究、③大学生にグループで創造的な問題解決を求める課題を出し、メンバー個人に事後的に質問票調査することによって、個人特性やチーム学習行動認識がメンバー個人の創造的思考にどのような影響を与えているかを検証する研究、④産学協働の場の会話分析によって、集団内の態度変容を分析する研究、の4種類の実証研究が含まれている。

本書の貢献は、端的に言えば、集団特性および個人特性によって創造的成果をもたらすチーム学習のあり方が異なることを、さまざまな切り口から示している点にある。特に、次の発見的事実については、チームレベルの創造メカニズムに関して理論的あるいは実務的に貢献する可能性が高い。

第1は、創造的成果につながるチームレベルの学習プロセスを「知識・情報の共有→リフレクション→新しい方法への挑戦（著者の用語で多様化学習）」というモデルで提示し、個人が尊重される雰囲気と、目標に向かって一致団結する雰囲気がそれぞれ高い場合



●白桃書房
2025年11月刊
A5判・226頁
定価3300円（本体3000円）

●きむら・ゆうと 東洋大学経営学部准教授

は、新しい方法への挑戦を通じて創造的成果につながり、それぞれ低い場合は主にリフレクションを通じて創造的成果につながることを①の質問票調査のデータに基づき示した点である。つまり、新しい方法への挑戦は、チームメンバーが個人として尊重されていることと、チームが目標に向かって一致団結しているという2つの条件がないと有効に働かないということになる。

第2に、シミュレーション研究②による抽象レベルの検証ではあるが、周りのエージェントの知識を大きく取り入れる個人尊重型の風土と、周りのエージェントの知識を少しずつしか取り入れない保守的な風土（この2類型は、研究①の2つの集団特性と似ているが完全に対応するとは限らないことに注意）では、前者はエージェントが動き回って短い時間で知識が集団全体に伝播していくが、後者はあまり動き回らず、時間をかけて伝播していく。組織の創造性やバウンダリースパニングの研究では、異質な知識を持つ主体間の橋渡しをすることの重要性が注目されがちであるが、保守的な集団では、革新者が組織内でむやみに飛び回することはかえって逆効果であり、時間をかけて周りとじっくりコミュニケーションして味方を増やしていくことが有効であることを本研究は示している。高齢化と産業の成熟化で保守的な傾向が高まっている日本企業に対して、実務的な示唆を与えている発見である。

第3に、個人の創造的思考（アイデアをできるだけ上げ、アイデア収束を早まらない）に与える個人特性等の影響の研究③では、エビデンスの重視が創造的思考にマイナスであるという結果が出ている。KPIや数値化可能なエビデンスの重視が産官学で強調されるようになって久しいが、効率化やオーソドックスな目標達成ではいざ知らず、創造的なアイデアが必要な状況では、エビデンス重視はむしろマイナスになる可能性がある。

また、研究③の特徴として、チーム学習において自分自身とチームの他メンバーの行動の認識をそれぞれ分けて質問しているのだが、自分のチーム学習行動は創造的思考にプラスの影響を与えているものの、他メンバーのチーム学習行動は単純には自分自身の創造的思考にプラスの影響があるわけではない。ただし、本人の協調性が低い場合、探究心が低い場合、および勤勉性が高い（言い換えれば、きちんとした性格）場合は、他メンバーのチーム学習行動を認識するほど、創造的思考にプラスの影響がある。つまり、本人の性格次第では、他のメンバーのチーム学習行動が、個人のレベルの創造的な思考に影響を与えうることを示しているのである。普段あまり人とコラボレーションするのが得意ではなかったり、創造的なタイプではなかったり（探究心の低さや勤勉性の高さは創造的思考を低めることが示されている）する人であっても、他者のチーム学習行動に影響されて、自分自身の創造的思考が刺激される可能性を示している。これは、チームレベルの創造性研究において、理論的にも実務的にも示唆を与える発見である。

ただし、③の研究はあくまで回答者の本人の創造的思考の傾向を目的変数にしているので、チームとしての創造的成果にどう影響していたかはわからない。

第4に、会話分析研究④は、中心話者と受け手役が反対の立場をとりつつ活発にやりとりをして場を盛り上げ、他のメンバーに影響を与えていくプロセスを詳細に追っている。限られた会話からの発見的事実を示したものではあるが、要素還元的な分析では捉えきれないミクロの相互作用を追うことはグループレベルの創造性研究では意義がある。②のシミュレーション研究では、保守的な集団では、周囲とあまり過激ではないやりとりをしつつ時間をかけて革新的なアイデア

を広めることが有効であったが、その具体的なコミュニケーション方法の1つを描写しているのかもしれない。

最後に、本書を読んで直観的に抱いた疑問や今後の研究への期待について述べたい。

第1に、研究①において、集団で個人が尊重されることと、目標に対して一致団結することは背反ではなく、両者は0.74の相関がある。個人尊重の高低と一致団結の高低の2×2のマトリックスでそれぞれの象限のサンプルがどのくらいあって、創造的成果のレベル差はあるのかを知りたいし、2つの条件の相乗効果について分析してもらいたいところである。

「知識・情報の共有→リフレクション→新しい方法への挑戦（多様化学習）」のチーム学習プロセスのうち、個人尊重低群は新しい方法への挑戦まで至らない一方、一致団結低群は新しい方法への挑戦もある程度創造的成果につながっているところを見ると、チームが目標に向かって一致団結していることは、ベースとしてのチーム力であり、それにプラスして個人が尊重されれば、新しい方法に果敢に挑戦でき、おそらく両者が揃っている象限において創造的成果が最も高いという結果が出るのではないだろうか。

集団として凝集性を保ちながら、新しい挑戦をする組織にしていくというのは、両利き経営に関して繰り返し議論されてきたテーマである。しかし、個人尊重と一致団結の相関がそれなりに高いということは、組織全体のレベルでの両利き経営の難しさに比べて、チームレベルでは両立させているケースはそれほど珍しくないことが推察される。個人尊重と一致団結を両立させる条件やプロセスについて、さらなる研究に期待したい。

第2に、研究①でチームのリフレクションから得られた創造的成果と、新しい方法への挑戦から得られた創造的成果には、質的な差があるかは興味深いテーマになるだろう。シミュレーション研究②でも、個人尊重型の風土でエージェントが活発に動き回って伝播したアイデアの創造性と、保守的な風土においてエージェントがあまり動かず周囲を少しずつ説得して広めたアイデアの創造性は、質的な違いがある可能性がある。

第3に、研究③で個人が認識するチーム学習への認

識を、自分自身と自分以外のチームメンバーに分けて評価するのは、若干不自然に感じられる。自分自身と自分以外メンバーの学習行動を足すとチーム学習全体になるのではなく、チームの学習行動認識における自他の一体感がポイントなのではないだろうか。つまり、チーム学習がうまく行っているときは、自分自身の学習行動がチーム全体の学習行動に溶け合っているように感じられる一方、自分の学習行動と他メンバーの学習行動の乖離があるように感じるときは、チーム学習としては何かうまく行っていないときである可能性がある。

第4に、本書の実証研究はどれも大学組織内部で行われたこともあり、経営組織において新しい何かを生み出すプロジェクトに比べれば関わるステークホルダーが限られており、チームが接触する外部ネットワークの存在が明示的には扱われていない。チームで創造的な成果を追求する際、チームの外部ネットワークは、チーム内部の認識、行動を変える大きな契機となりうる。外部ネットワークは情報やスキルをもたらすだけでなく、正当化の機能もある。外部の評価が高まることで、組織内の革新性のある試みが正当化される事象はよく見られるからである。保守的な組織にお

いては、地道に周囲を説得するだけでなく、外部ネットワークを梃子にして、集団としての創造性を高める道もあるのではないかとと思われる。

最後に、著者の世界観の問題とも言えるが、集団の特性はあまり変えることができないという前提が本書で繰り返し述べられているのが気になる。協調性や探究心が低い人でも、チームの他メンバーに影響されて創造的思考態度が生まれるという本書の発見からも、集団の認識や行動は、意識的に環境を整えることで、構成員が実感として感じている以上に変革できるのではないか。企業のマネジメントの役割は、集団内部や外部ステークホルダーとの関係性を創造的に変える環境を用意し、創造的なプロセスや成果に対するインセンティブを与えることである。経営組織における創造性の研究はまだ端緒に就いたばかりであるが、個人の突出した創造性や努力に頼らなくても、集団特性を創造的に変えていく組織的な仕掛けについて、今後さまざまな研究手法での実証研究が続くことを期待したい。

たけだ・ようこ 中央大学戦略経営研究科教授。専門は、イノベーション・マネジメント。