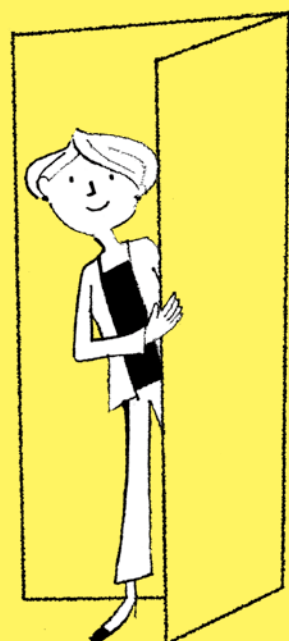


Works
Report

2023



「創造性を引き出しあう職場」の探究



Contents

Introduction

4 なぜ今、働く人の創造性なのか

Section 1

6 働く人の創造性に、 今起きている問題

7 創造性に蓋をする日本人

8 創造性＝イノベーションではない

9 例えば創造性はこんなふうには発揮されている

10 創造性発揮と「生き生き働く」は関連する

11 働く人の創造性発揮を阻む複数の壁

Section 2

12 働く人の創造性を引き出す 「職場のつながり」とは？

13 創造性を起動させる、「レディネス」と「探求」

14 萌芽的なアイデアの起点となる「レディネス」

15 アイデアを育てる2つの「探求」

16 レディネスと探求を引き出す、職場の4つの関係

18 レディネスを引き出す関係とは

20 「アイデアをみがく」探求を引き出すつながりとは

21 「一次情報に照らす」探求を引き出す関係とは

22 変化が苦手な職場で、創造性を引き出す

Section 3

26 働く人の創造性を引き出す 4つの視点、4つのつながり

- 27 最初に考えたい、4つの視点
- 28 創造性を引き出しあう4つのつながり

30 企業事例

- 1. IDEO Tokyo
- 2. サトーホールディングス
- 3. サイボウズ

- 36 一枚で読み解く、
「働く人の創造性を引き出す職場のつながり研究」

Conclusion

- 38 つながりの力で、創造性を
身近なものへと取り戻す

本研究で行った3つの調査

1. 「働く人の日常的な創造性に関する調査」

- 目的：職場で発揮される創造性の実態を把握する
- 調査対象：国内に居住し、従業員100人以上の会社・団体に雇用されている20～69歳の男女（年齢〈3階級〉×性別〈男女〉×雇用形態〈正社員/正社員以外〉で割付、1261s）
- 調査方式：インターネットモニター調査（インテージ）
- 調査期間：2022年3月25日～29日

2. 「職場の日常的な創造性に関する聞き取り調査」

- 目的：職場の創造性に関する知見や実践を有する研究者、企業、コミュニティへの聞き取りに基づき、課題や実態を把握する

3. 「働く人の創造性と職場のつながり調査」

- 目的：職場における創造性発揮の状況や人間関係の実態を把握する
- 調査対象：企業に雇用されている25～64歳の男女（年齢〈3階級〉×性別〈男女〉×雇用形態〈正社員/正社員以外〉で割付、3884s）
- 調査方式：インターネットモニター調査（インテージ）
- 調査期間：2022年11月8日～14日

※本書では、断りがない場合、3の調査データを使用している。
※この調査について、本報告書では正社員のデータを用いて分析を行っている。

なぜ今、働く人の 創造性なのか

本報告書では、
「働く人の創造性」という場合、
以下を意味している。

働く個人の思いや気づきに根差し、周囲との相互作用を通じてみがかれた、職場の共通善を実現するためのアイデアや提案であり、一部の特別な人のものでなく、職場の誰もが日常的に生み出しているもの。





働く人に創造性を発揮してほしい、と願う企業が増えている。先行きが見えない時代には、突出したリーダーによる強い意志よりも、多様な視点や個性を持つ社員一人ひとりのアイデアや提案を活かせるかどうか、組織の変化への適応力を左右するからだ。

個人にとっても、仕事で創造性を発揮できることは、生き生きと働く上で大切な要件となりつつある。自分の問題意識に基づき、仕事や職場をより良くするためのアイデアや提案を出せることは、今の職場に対して前向きな変化を起こせるという実感や新しい物事を学ぶことへの意欲と関係している。

しかし現実には、多くの人が「創造性」を特別な人が発揮するものと捉えたり、それに関わる行動を負担に感じたりして、その発揮から遠ざかっている。職場の一人ひとりが自ら考え、それぞれの視点からアイデアや提案を出すことで、仕事や職場の進化を担ってほしいと願いながら、その糸口を見出せずにいるリーダーも多い。

本報告書では、働く人の創造性を引き出す要素としての「職場のつながり」に着目する。そして、職場やチームのリーダー、そして、リーダーシップを発揮しようとするすべての人を対象に、働く人の創造性を引き出すために、職場でどのようなつながりを作るべきかを明らかにしていく。

Section

1

働く人の創造性に、 今起きている問題

ここでは、日本で働く人の
創造性がどのような状況に
あるかを概観する

働く人の創造性は「身近」で「日常的」なもの。
個人が生き生き働く上でも大切だが、
日本の職場では創造性が
徐々に削られる構造がある



働く人の創造性を重視する企業

経営を取り巻く不確実性がかつてないほど高まる中、企業はこれまで以上に変化に迅速に適応し、日常的・継続的にイノベーションを起こしていく必要に迫られている。その基盤としての働く人の創造性は、規模や業種を問わず、今やすべての企業にとって重要なテーマとなっている。

世界経済フォーラムは『仕事の未来レポート2020』で、企業が個人に求めるスキルのランキングを公表している。これによれば「創造性、独創性とイニシアチブ(Creativity, originality and initiative)」は、様々なスキルの中でも重要性を増しており、2015年の10位から2020年には5位へと上昇した。日本経済団体連合会が会員企業に行った調査^{*1}でも、大卒者に特に期待する能力として、第3位に「創造力」が位置づけられている。

創造性に価値を感じにくい日本人

しかし、日本で働く人にとって創造性の発揮は、「非日常」であり、「他人事」であり続けている。リクルートワークス研究所「働く人の日常的な創造性に関する調査」によれば、組

織で働く個人のうち「何かをよくするために新しいことを提案したり、その実現に取り組んだりする」ことを日常的に行う人の割合は21%にすぎなかった。

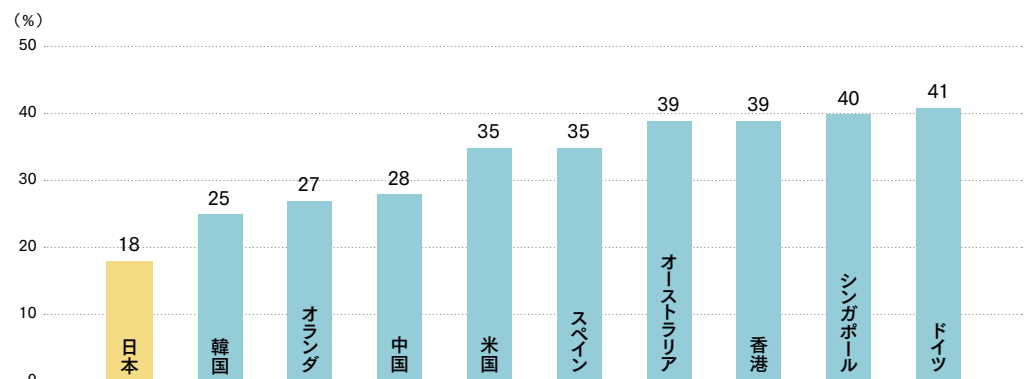
国際比較で見ても同様だ。世界価値観調査(WAVE6)より、「新しいアイデアを考え、創造性を発揮することが自分にとって大事である」と考える人の割合を見ると、韓国(25%)、中国(28%)、米国(35%)、シンガポール(40%)、ドイツ(41%)に対し、日本は18%にとどまった(図表1)。

なぜ日本では、創造性を自分にとって大事だと考える割合がこれほど低いのだろうか。世界価値観調査の結果からは、日本では新しいアイデアを考えることや、それを通じて創造性を発揮することは身近ではなく、そもそも価値や喜びを感じにくい行動となっている様子が見てとれる。

つまり、企業やそこで働くリーダーが、組織で働く人に創造性発揮を求めるなら、いかに一人ひとりがそれに価値や喜びを感じられるようにするのか、という課題に目を向ける必要がある。

*1 日本経済団体連合会(2022)「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/004_kekka.pdf

図表1 新しいアイデアを考え、創造性を発揮することを大事だと考える人の割合



(注)「あなたは次のことを大切にしている人としての程度当てはまりますか?」との質問に続いて、「重要なのは、新しいアイデアを考え、創造性を発揮することです」という文章が示され、自分の価値観との近さを回答する設問より作成。ここでは、8つの選択肢のうち「very much like me」または「like me」と回答した人の割合を示した。

(出所) 世界価値観調査(WAVE6)より作成

創造性は誰もが発揮しうる 日常的なもの

「創造性」と聞くと、突出した才能や画期的な発明がイメージされることがある。しかし辞書でcreativityは、「新しいものを作ったり、新しいアイデアを考えたりする力」と説明されている*2。アカデミックの世界では、創造性は「組織にとって新しく、潜在的に有用な製品やサービス、手順のアイデアを生むこと」*3とされ、組織のあらゆる階層の人が発揮できるとされている。創造性は、必ずしも特別なことでも、一部の人のものでもない。

同様に、創造性はイノベーションと混同されることがある。しかしイノベーションは、社内の様々なリソースを動員してアイデアを実行し、問題解決や新製品・サービスの開発を実現することであり、その前段階のプロセスで新しいアイデアを生む創造性とは別のものである。まずは、創造性は誰もが発揮しうる「身近」で「日常的」なものであることを再認識することから始めたい。

心理的安全性だけでは足りない

これまで働く人の創造性には、個人や職務

の特性、リーダーシップなど、多くの要因が関わるということが明らかにされてきた。なかには、「誰もが気兼ねなく意見を述べられ、自分らしくいられる」関係としての「心理的安全性」*4のように、よく知られる要素もある。

しかし、働く人の創造性を引き出そうとする時、心理的安全性だけでは十分とは言えない。例えば、仮に安心できる人間関係があっても、多様な視点を持ち寄り、共同でアイデアを育てる発想がない職場では、若手や新規参加者の萌芽的なアイデアが、組織にとってリアリティのある提案として育ちにくい。

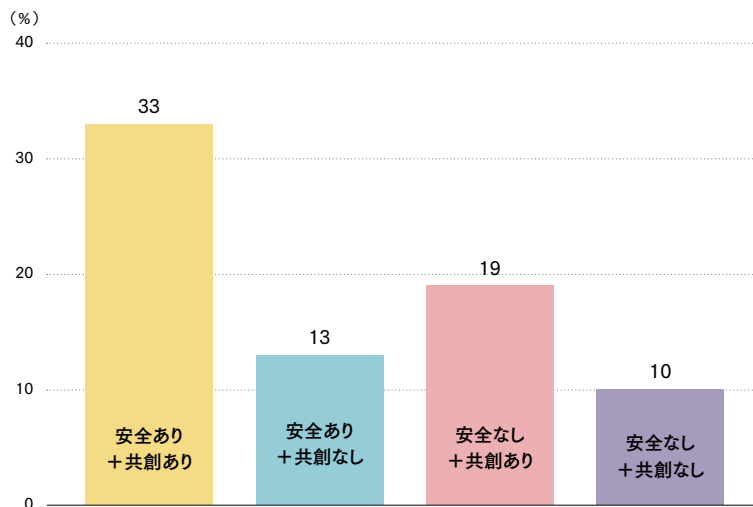
このことはデータからも確認できる。図表2は、「心理的安全性(以下、安全)」と「アイデアを共創できるつながり(以下、共創)」の有無に着目して職場を4種類に分け、職場で日常的に新たな提案やその実現のための行動を行う人の割合を見たものだ。これによると「安全」または「共創」だけがある場合と比べ、「安全」と「共創」双方がある場合に、創造性を発揮する人の割合が大きく高まっていた。

*2 The Britannica Dictionaryによる。

*3 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.

*4 エイミー・C・エドモンドソン (2021)『恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版、pp.14-15

図表2 「安全」と「共創」の状況別に見た、職場で日常的に新たな提案やその実現のための行動を行う人の割合(%)



(注)「安全(私の職場では、ありのままの自分でいられる)」の有無と「共創(私の職場では、新しいアイデアを考えることができない時に、話をきいてくれる人がいる)」の有無に着目して職場を4種類に分け、「仕事に関して、何かをよくするために新しいことを提案したり、その実現に取り組んだりすること」が「よくある」人の割合を見たもの。
(出所) リクルートワークス研究所「働く人の日常的な創造性に関する調査」

コロナ禍でこれまでのような営業活動の継続が困難に。同じ時期にベテラン社員も退職してしまったため、新たな営業ツールの導入を提案しました。実現はまだですが、もう少し調べてより本格的に提案しようと思っています(38歳男性、100～299人企業)

より商品のことを知ってもらうためのPOPづくりや、お客様の目に留まるようなディスプレイを提案し、周囲と意見を出しあいながらコーナーづくりをしました(36歳女性、100～299人企業)

お客様に会社のことをよく知ってもらいたいと思い、会社のSNSを立ち上げ、発信することを提案しました(28歳女性、10～99人企業)

日本語があまり得意でない同僚のために、写真付きのマニュアルを作成することを提案しました(61歳女性、300～999人企業)

例えば創造性は

こんなふうに発揮されている

働く人の創造性は、実際の職場でどのように発揮されているのだろうか。企業で働く人に自由記述で回答してもらったその結果からは、仕事や職場に対する気づきや違和感を起点に、小さくても意味のある変化を起こすための方法を考え、行動する様子が浮かび上がった。このような変化を起こす提案が日常的に行われ、それを受け止めることができれば、職場は着実に変わっていくことができるだろう。ここでは、そんな働く人の創造性発揮の例をいくつか紹介する。

リモートワークでコミュニケーションが激減。ちょっとした頼みごとや相談が難しくなりました。そこでオンラインで雑談する機会を作ることを提案し、実際に開催しました(35歳男性、300～999人企業)

細かな作業工程が多く、働く人の負担やヒューマンエラーの原因になっている業務があり、自動化を提案し、実現しました。現在は作業時間の大幅な削減につながっています(27歳女性、5000人以上企業)

作業のたびに不要な書類を作成することが長年行われていて、誰も問題と思っていませんでした。やや勇気がいりましたが、思い切ってその工程をなくすよう提案しました(60歳男性、300～999人企業)

自分を含めた専門職が、新しい知識を得る機会が不足していると思い、勉強会を開催しました。今後も定期的を実施する予定です(37歳女性、1000～4999人企業)

職場の事務作業で非効率なことが多く、フォーマットをすべて作り直すことを提案し、実行しました(33歳女性、300～999人企業)

教室に通う子供たちの保護者にもっと信頼してもらえるよう、職員全員でよくある質問を把握したり、保護者との話し方で工夫している点を共有したりする機会を作りました(60歳女性、5000人以上企業)



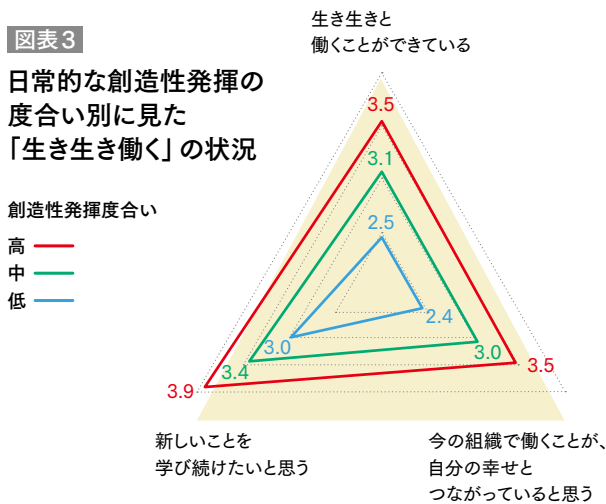
創造性発揮は仕事への前向きな気持ちを促す

個人が創造性を発揮できる職場は、個人が生き生きと働ける職場でもある。これまでの研究は、職場で何か問題が発生した時に、自分も何かできると思えること、すなわち職場で自己効力感を感じられることが、新たなことを学ぶ気持ちや、仕事への意欲、今の職場で働き続ける意思を高めることを指摘してき

た*5。職場で創造性を発揮できること、つまり仕事や職場をより良くするアイデアや提案を出せることは、職場で自己効力感を持つることになり近い。

図表3は、調査より創造性発揮のスコアを作成し、その度合い(低/中/高)によって、仕事や学びへの意識がどのように違うかを見たものだ。これによると、創造性発揮の度合いが高いほど、「生き生きと働くことができる」「今の組織で働くことが、自分の幸せとつながっていると思う」「新しいことを学び続けたいと思う」のスコアが高い傾向にあった。

図表3
日常的な創造性発揮の度合い別に見た「生き生き働く」の状況

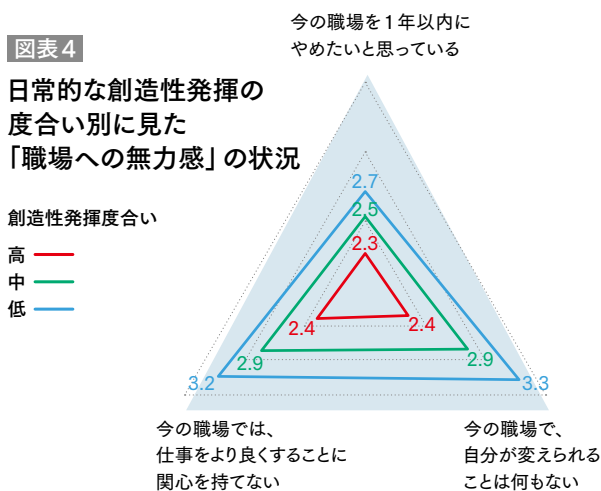


創造性を発揮できないと、職場への無力感が高まる

これに対し、自分の問題意識に根差したアイデアや提案を出すことが難しい職場では、個人が自己効力感を持ちにくく、その結果として、仕事への意欲や学ぶ意欲に悪影響が生じかねない。

図表4は、創造性発揮の度合いによって、職場での無力感や離職意向にどのような違いがあるかを見たものだ。これによると、創造性発揮の度合いが低いほど、「今の職場で、自分が変えられることは何もない」「今の職場では、仕事をより良くすることに関心を持っていない」「今の職場を1年以内にやめたいと思っている」のスコアが高い傾向がみられた。

図表4
日常的な創造性発揮の度合い別に見た「職場への無力感」の状況



働く人の創造性は、企業がイノベーションを起こし、変化に適応していくための条件であるなど、組織のメリットという観点から語られることが多い。しかし働く人が日常的に創造性を発揮できることは、職場の一人ひとりが、自分が職場に前向きな変化を起こせるという感覚を持ち、そのために学ぶなど、個人にとって重要な要素でもあるのだ。

(注) 創造性発揮の度合いは、「仕事や職場をより良くするために、解決すべき問題に気がつく」「仕事や職場をより良くするために、自分にできることを考える」「仕事や職場をより良くするための、新しいアイデアを思いつく」「仕事や職場をより良くするための新しいアイデアを、上司や同僚に相談しながらみなが」「仕事や職場をより良くするための新しいアイデアを、上司や会社に正式に提案する」の回答結果より作成したスコアをもとに低/中/高にグループ分けにしたもの。図表中の各項目の値は、低/中/高それぞれのグループごとの回答(1.あてはまらない~5.あてはまる)の平均値。
(出所) リクルートワークス研究所「働く人の創造性と職場のつながり調査」

*5 水野武(2021)「職場における自己効力感に関する文献レビューと今後の課題—教育現場と対比して」『政策科学』28(2): pp.85-96.

働く人の創造性発揮を阻む複数の壁

創造性は突然発揮されない

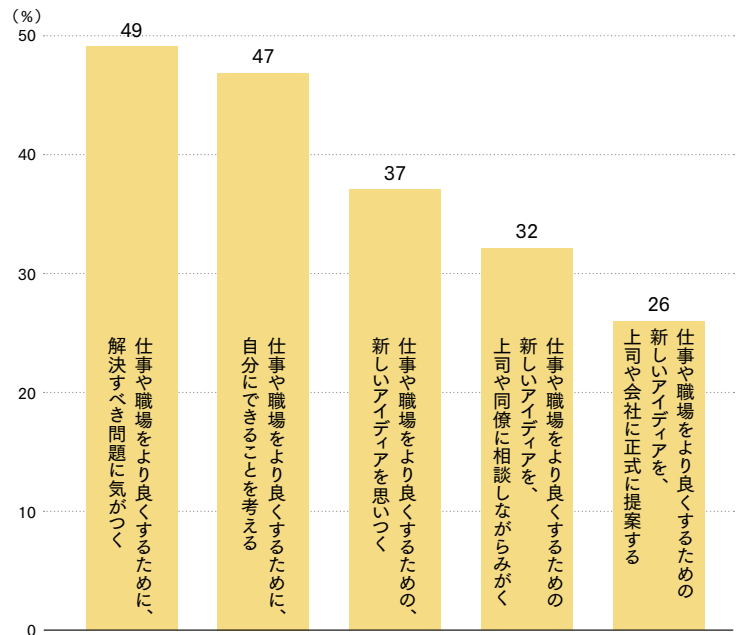
日本の職場で、創造性の発揮が難しいのはなぜなのだろうか。ここで考えるべきは、創造性は、準備運動や助走なしに、突然生まれるものではない、ということだ。社会心理学者のグラハム・ワラスは、創造性の発揮には、準備、孵化、ひらめき、検証という段階が必要であると指摘している。働く人の創造性発揮に取り組む企業やコミュニティへの聞き取り調査からも、個人の創造性発揮に取り組む企業等では、個人の思いや問題・関心を共有できる関係づくりや場づくりなど、創造性の「手前」の環境づくりに注力するケースが多いことが分かった（企業事例は30～35ページにて紹介）。

問題意識が削られていく

そこで、働く人の創造性発揮を、①自分の仕事や職場をより良くするために解決すべき問題に気がつく、②それに関して自分にできることを考える、③新しいアイデアを思いつく、④そのアイデアを上司や同僚に相談しながらみがく、⑤仕事や職場をより良くするためのアイデアを上司や会社に正式に提案する、までのプロセス（以下、創造性発揮プロセス）として捉え、それぞれについてどのくらいの人が日常的に行っているかの割合を見たものが図表5だ。

これによると、日常的に①や②、すなわち自分の仕事や職場をより良くするために解決すべき問題に気がついたり、自分にできることを考えている人は約5割であった。裏を返せば半数の人は、自分の仕事や職場について

図表5 働く人の創造性発揮プロセスと日常的に行う人の割合



(注) それぞれの項目について「よくある」または「たまにある」と回答した人の割合。
(出所) リクルートワークス研究所「働く人の創造性と職場のつながり調査」

問題意識を持てていなかった。

さらに、③仕事や職場に関わる新しいアイデアを思いつく人は37%、④アイデアを上司や同僚に相談しながらみがく人は32%と先細り、⑤新しいアイデアを上司や会社に正式に提案する人は26%へと減少していた。

ここから分かるのは、働く人の創造性はそのスタートラインである問題意識の形成からつまづきやすいこと、さらに問題意識を持ってもそれが徐々に削られてしまい、提案に結びつけるのが難しいことである。つまり、日本の職場で働く人が創造性を発揮できるようにするためには、問題に気づいて自分事化したり、生成したアイデアを育てていくようなプロセスに着目し、その障壁を取り除いていく必要がある。

Section 2

働く人の創造性を引き出す 「職場のつながり」とは？

ここでは、働く人の創造性発揮に必要なプロセスを解明し、そのプロセスを動かす関係性とはどのようなものかを明らかにする

働く人の創造性はいきなり発揮されない

その助走となるプロセスが必要だ

「職場のつながり」は

そのプロセスを動かすエンジンである



働く人の創造性を解明するステップ

Section1で見たように、日本の職場では、仕事や職場に関する問題意識を持つことや、その問題意識に根差したアイデアの生成、提案を行うことが難しい。そこでSection2では、創造性の発揮プロセスや、それを動かすために有効な要因を解明することとし、以下のステップで研究を行った。

まず、企業に勤める人への一次調査（「働く人の日常的な創造性に関する調査」）を実施し、自由記述によって働く人の創造性発揮

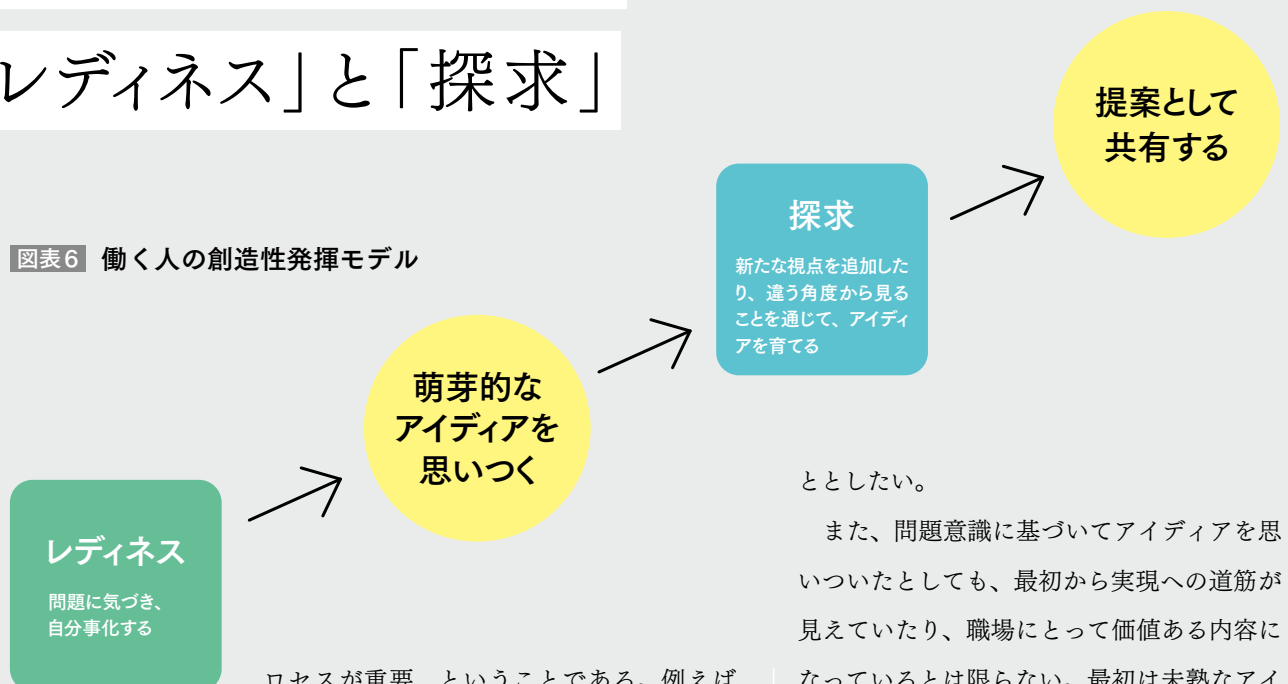
の実態を把握した。次に、職場での創造性発揮に関わる積極的な取り組みを行う企業やコミュニティ、創造性に関する様々な領域の専門家に聞き取り調査（「職場の日常的な創造性に関する聞き取り調査」）を行い、その結果に基づいて創造性発揮のプロセスやこれに関わる要因についての仮説を生成した。さらに、仮説を検証する調査（「働く人の創造性と職場のつながり調査」）を実施し、結果の分析を行うことで、働く人の創造性発揮のプロセスやこれに関わる要因を明らかにした。

レディネスと探求の重要性

本研究を通じて見えてきたのは、働く人の創造性が発揮されるためには、その手前のプ

創造性を起動させる、 「レディネス」と「探求」

図表6 働く人の創造性発揮モデル



プロセスが重要、ということである。例えば、働く人が自分の仕事や職場を良くするアイデアを思いつくためには、その前に仕事を通じて「これはおかしいのでは?」「もっとこうあってほしい」と感じたことに蓋をせず、問題として認識すること、気づいた問題に対して自分なりに何かしようと思うことが必要である。このプロセスは問題意識の形成に関わるものであり、以下では「レディネス」と呼ぶこ

としたい。

また、問題意識に基づいてアイデアを思いついたとしても、最初から実現への道筋が見えていたり、職場にとって価値ある内容になっているとは限らない。最初は未熟なアイデアを、実現可能性や職場の共通善としての価値を持つ提案とするためには、新たな視点を追加したり、違う角度から見ることを通じて、アイデアを育てる過程が必要である。このプロセスを「探求」と呼ぶこととしたい。このように「レディネス」と「探求」を組み込み、創造性発揮のモデルを示したものが図表6である。

萌芽的なアイデアの起点となる「レディネス」

3人に1人は変化に関わる アイデアを思いついていない

仕事や職場でこれまでのやり方を変えたり、新しい方法を取り入れたりすることについて、アイデアを思いつく機会はどれくらいあるのだろうか。調査によれば、そのような機会が「ある(数週間～1カ月に1度くらい)」「しばしばある(1週間に1度くらい)」「毎日のようにある」と回答した人は24%にとどまった。一方で、「全くない・ほとんどない(5年に1度以下)」と回答した人は11%、「めったにない(1年～数年に1度くらい)」と回答した人は24%、「たまにある(数カ月～半年に1度くらい)」は41%だった。多くの人にとって仕事や職場に変化をもたらすようなアイデアを思いつくことは、ほとんどないか、まれなのである。

問題意識がアイデアの起点となる

それでは仕事や職場で解決すべき問題に気づき、自分なりに何かしようと感ずること、すなわち「レディネス」は、仕事や職場でこれまでのやり方を変えたり、新しい方法を取り

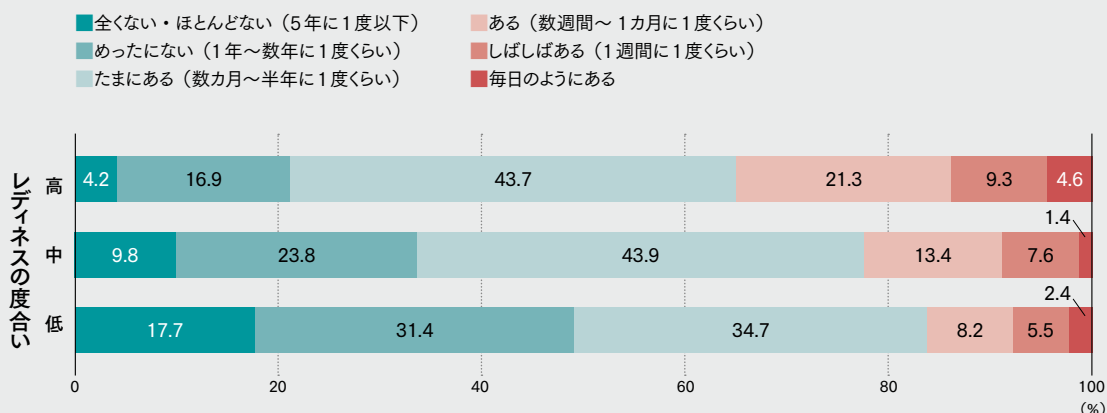
入れるようなアイデアを思いつくことと、どのように関わっているのだろうか。

そのようなアイデアを思いつく頻度に注目し、これに関わる要因を分析したところ、様々な要素を考慮してもなお、レディネスがアイデアを思いつく頻度を高める、という関係があることが分かった*6。実際、図表7に示すように、レディネスの度合い別に3つのグループを作り(低/中/高)、アイデアを思いつく頻度との関係を見ると、レディネスが高いほど、アイデアを日常的に思いついていた。

つまりレディネスはアイデアを思いつくことの前提となっているのである。そうであるならば、働く人にアイデアをいきなり求めても、望ましい結果は生まれにくい。変化につながるアイデアが生成されるためには、それが拠って立つ、一人ひとりにとって切実な問題意識がまずは必要なのである。

*6 仕事や職場に変化を起こすアイデアを思いつく頻度を目的変数に、レディネスのほか、年齢や性別、学歴、職種などの属性や、仕事における裁量、上司との関係、創造性発揮に対する態度、職場の心理的安全性の有無などの変数を統制して行った分析による。

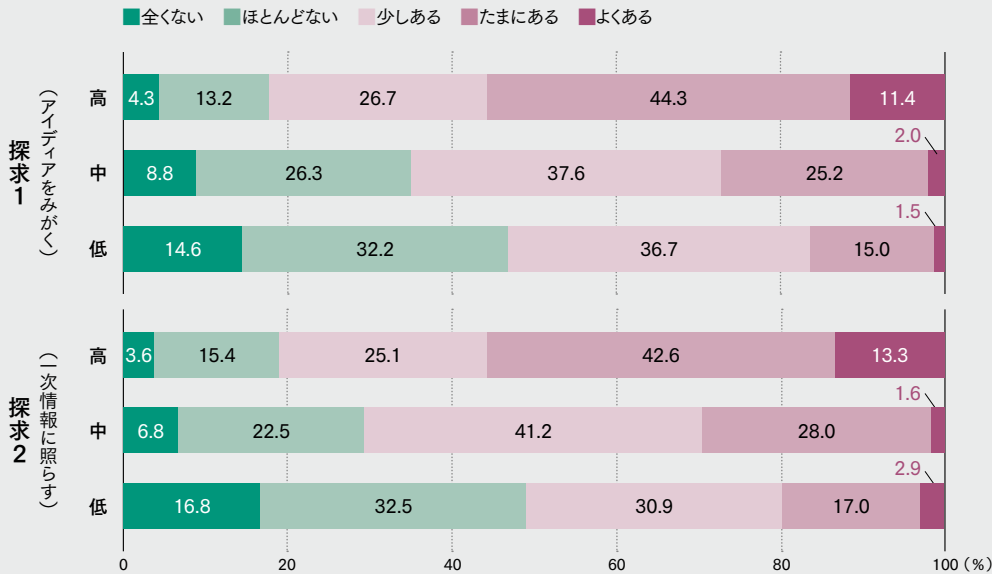
図表7 レディネスの度合い別・仕事や職場でこれまでのやり方を変えたり、新しい方法を取り入れることを思いつく頻度



(注) レディネスの度合い: 「仕事に取り組む中での違和感や、見過ごさないようにする」「自分の仕事や職場について、より望ましい状況を想像して働く」「仕事や職場の問題を解決するために、自分にできることがあると思う」「自分の仕事や職場で問題を見つけた時は、自分に何ができるか考える」の4つの項目に対する回答(1.あてはまらない～5.あてはまる)より作成した変数に基づいて作成。

(出所) リクルートワークス研究所「働く人の創造性と職場のつながり調査」

図表8 探求の度合い別・仕事や職場をより良くするための新しいアイデアを、上司や会社に正式に提案する頻度



(注)「仕事や職場についてこれまでのやり方を変えたり、新しい方法を取り入れるを思いつく機会」が少しでもある人(正社員、N:1345)の状況。

■探求1(アイデアをみがく):「思いついたことについて、上司や同僚と対話する」「思いついたことについて、知識のある人と対話する」「思いついたことについて、一から考えてみる」「思いついたことを、別の視点から考えてみる」「思いついたことについて、どうしたらより実現可能性が高くなるかを考える」「思いついたことについて、一人で考えるか、周囲に相談するかの方法を考える」という項目への回答に基づき作成した変数。

■探求2(一次情報に照らす):「思いついたことについて、社内やお客様の現場に足を運ぶ」「思いついたことについて、お客様や取引先の状況を調べる」という項目への回答に基づき作成した変数。

(出所)リクルートワークス研究所「働く人の創造性と職場のつながり調査」

アイデアを育てる2つの「探求」

アイデアに蓋をする人が4割

次に、アイデアを育てるプロセスに注目しよう。仕事や職場をより良くするアイデアを思いついても、それが表に出るとは限らない。実際、「仕事や職場についてこれまでのやり方を変えたり、新しい方法を取り入れることを思いつく機会」が少しでもある人のうち、約4割はその思いつきを上司や職場に公式に提案すること^{*7}が「全くない」または「ほとんどない」と回答している。

思いついたばかりのアイデアには、様々な欠点がある。それをより良くするためには、アイデアを多様な側面から捉え直したり、ほかの視点と組み合わせたりするような探求が必要である。そのような探求を経ることが、働く人がアイデアの価値や実現方法に自信を持つこと、それを通じて提案に踏み出すことを促すのだろう。

2つの探求がアイデアを育てる

以上のことは、データでも確認できる。調

査を分析した結果、探求は、(1)思いついたことについて周囲と対話したり、別の視点から考えたりする「アイデアをみがく」と、(2)現場やお客様の困りごとをより深く知ろうとする「一次情報に照らす」の2つで構成されることが分かった。

次に、仕事や職場をより良くするために上司や職場に公式に提案する頻度に着目し、これに関わる要因を分析したところ、2つの探求が高いほど、提案する頻度が高まっていた^{*8}。図表8は探求の度合い別(低/中/高)に職場への提案を行う頻度を示しているが、探求(1)(2)とも、その度合いが高いほど、より頻繁に提案を行う傾向にあることが分かる。

働く人が仕事や職場の変化につながるアイデアを思いついても、それに蓋をしてしまうことは少なくない。それを避けるためにも、アイデアを育てる探求を促すことが重要である。

*7 ここでの公式な提案は、上司に正式に検討を打診する、正式に起案する、会社の提案制度などに提案を出すなどの行動を指す。

*8 仕事や職場に変化を起こすアイデアを思いつく頻度を目的変数に、レディネスのほか、年齢や性別、学歴、職種などの属性や、仕事における裁量、上司との関係、創造性発揮に対する態度、職場の心理的安全性の有無などの変数を統制して行った分析による。

レディネスと探求を引き出す、

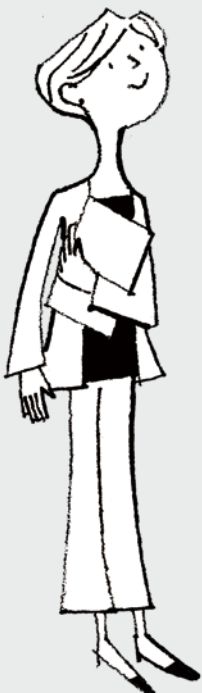
職場の4つの関係

職場のつながりが、 創造性のプロセスを発動する

前節では「レディネス」と「探求」が、働く人の創造性発揮に重要であることを確認した。それでは、この2つはどうすれば発動できるのだろうか。その鍵となるのが「職場のつながり」である。

その理由の一つが、職場のつながりが創造性発揮の障壁を下げることである。例えば、仕事や職場に関わる違和感を抱いた時、気軽に話しあえる関係があれば、思いに蓋をせず、言語化しやすくなる。未熟なアイデアを肯定的に受け止めあい、共に育てる関係があれば、新しいことを提案する精神的なハードルも下がる。

もう一つは、職場のつながりが創造性の発揮を行う動機をもたらすことである。モチベーションの理論は、人がその行動に価値を感じて取り組む上で、やり方を選択できることのほかに、それを促す人との関わりやその行動に対する承認があることの重要性を指摘している*9。個人の問題意識やアイデアを受け止め、一緒に面白がったり、悩んだりできる関係があると、働く人が創造性を発揮することに喜びや価値を見出しやすくなる。



働く人の創造性を引き出す 4つのつながり

では、具体的にどんな職場のつながりが、「レディネス」と「探求」を促すのだろうか。以下では、「レディネス」や「探求」を引き出す職場のつながりを「引き出し関係」と呼び、その中身を探っていく。

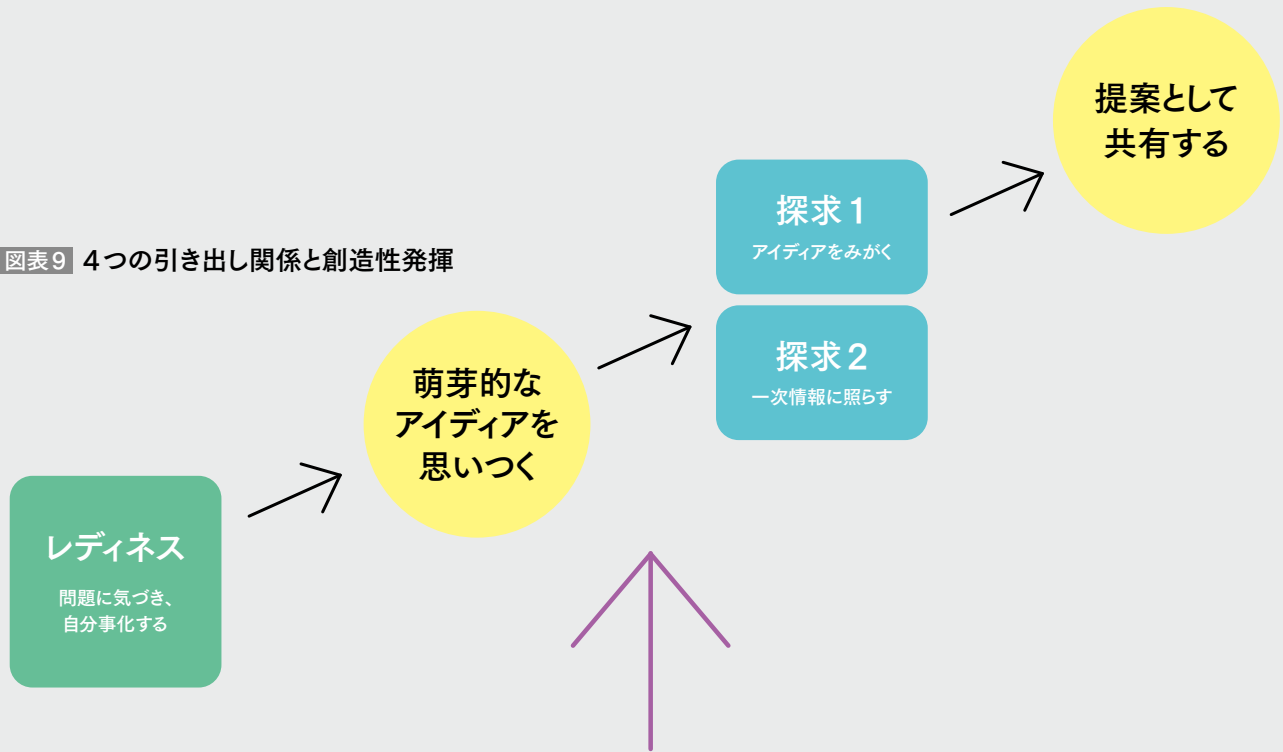
まず、聞き取り調査の結果を検討し、引き出し関係は大きく2つに分類できるという仮説を立てた。1つ目は「共通の体験を積み、お互いの強みや主体性を引き出す関係(以下、主体性を引き出す関係)」であり、2つ目は「共にアイデアを練り、職場にとって共通の善をさぐる関係(以下、共通善を作る関係)」である。

これらの2つの関係に関する質問への回答を分析したところ、「主体性を引き出す関係」と「共通善を作る関係」がそれぞれ2つの要素に分かれ、引き出し関係は全体で「もやもやの共有」「かなえないことの共有」「視界の重ねあい」「試行錯誤の包容」の4つが存在することが分かった(図表9)。ただしこれらは単純にすべてがあればいいというものではなく、促したい行動によって必要な関係が異なるほか、相互作用によって創造性発揮を妨げたりするケースもあった。

以下では「レディネス」および2つの「探求」に対する、4つの「引き出し関係」の関連を解き明かしていこう。

*9 エドワード・L・デシ、リチャード・フロスト(1999)『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ』新曜社

図表9 4つの引き出し関係と創造性発揮



主体性を引き出す関係

もやもやの共有



仕事や職場に関する違和感、
不満や不安などを共有しあう

(例) 仕事をする上で気になることをお互いに話しあう、
仕事や職場の問題について自分ならどうするか互いの意見
を言いあう、など

かなえたいことの共有



仕事で大事にしたいことや
実現したいことを共有しあう

(例) 理想的な仕事や職場はどのようなのかを話しあう、
どのような思いを持って仕事をしているのかをお互いに知
ろうとする、など

共通善を作る関係

視界の重ねあい



萌芽的なアイデアを肯定的に受け止め、
新しい視点や情報を提供しあう

(例) 個人の出したアイデアについて視野を広げるような
質問をしあう、個人の出したアイデアをより良くするため
に知識やスキルを提供しあう、など

試行錯誤の包容



アイデアは思うように育つとは限らず、成熟する
まで時間がかかることを理解しあう

(例) 個人の出したアイデアが育つまでには時間がかか
ることが理解されている、など

レディネスを引き出す関係とは

問題意識に関わる3つの関係性

最初に、どのような「引き出し関係」がレディネスを促すのかを見ていこう。Section1で見たように、問題意識を持つ人は半数程度にすぎないが、ここがなければ創造性発揮のプロセスは始動しないためだ。

分析からは3つの示唆が得られた(図表10)。1つ目は、問題意識は職場のつながりを通じて育てうる、という点である。「レディネス」と関わりがあったのは、「もやもやの共有」「試行錯誤の包容」という2つの引き出し関係であった。問題意識というと、個人が自分で形成するものと考えがちだが、個人の特性による影響を差し引いても*¹⁰なお、職場のつながりがレディネスの促進に影響を与えていたのである。ただし、アイデアに関わる視点や情報を提供しあう「視界の重ねあい」は「レディネス」とは関わりを持たなかった。

未熟な違和感を共有できることの重要性

2つ目は、問題意識を持つ上で、仕事や職場に関する小さな気づきや違和感、未熟なアイデアを肯定的に受け止めあう関係が重要、

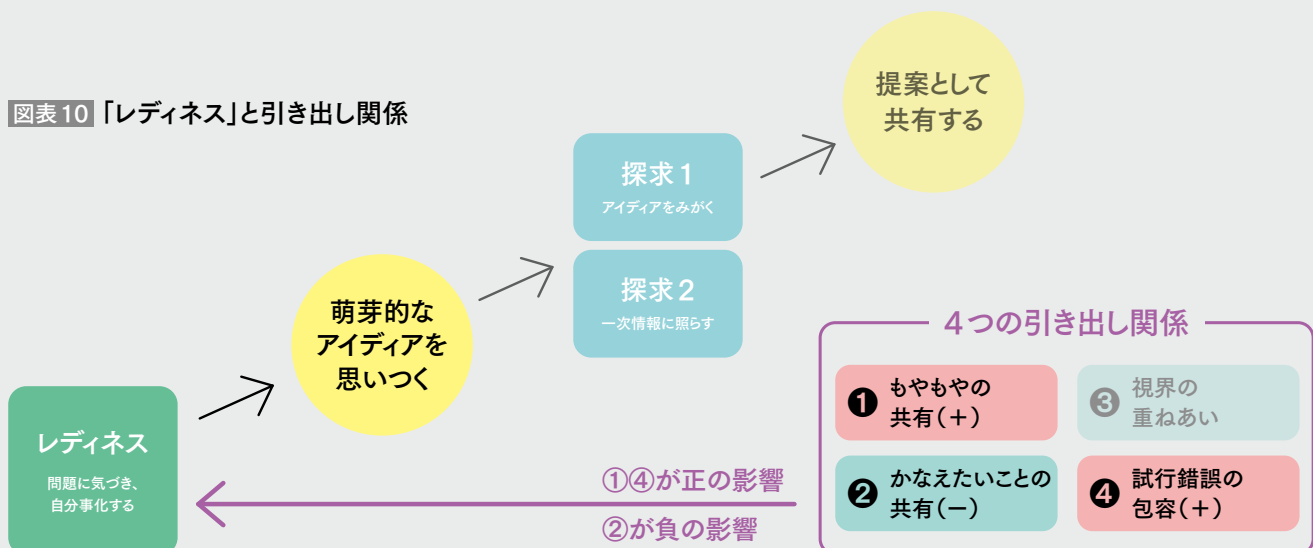
という点だ。分析では「レディネス」を促す引き出し関係のうち、「もやもやの共有」の影響が最も大きいことが分かった。そして、より影響の度合いは小さいが、アイデアが育つまでには時間がかかることを許容しあう「試行錯誤の包容」も「レディネス」を促していた。

「もやもや」とは、まだしっかり言語化されていない、個人が発見したノイズである。その時点ではまだ明確に整理されたり、言語化されたりしていないからこそ、新たな変化につながる可能性を内包する。そのような「もやもや」を率直に対話できる関係は、職場で小さな変化の種を見逃されにくくするほか、個人が自分の小さな気づきの価値を実感しやすくすると考えられる。さらに、アイデアは最初から完成度が高い必要はなく、時間をかけて育てるものだという「試行錯誤の包容」があれば、個人は今の小さな気づきを長い目で育てていく余裕を持てるだろう。

「もやもやの共有」や「試行錯誤の包容」には、働く人が自分の思いや気づきに蓋をせず、そこに主体的に関わる気持ちを引き出す役割があると考えられる。

* 10 分析でも個人がもともと持つ創造性に対する前向きな姿勢がレディネスと有意な正の関係を示した。

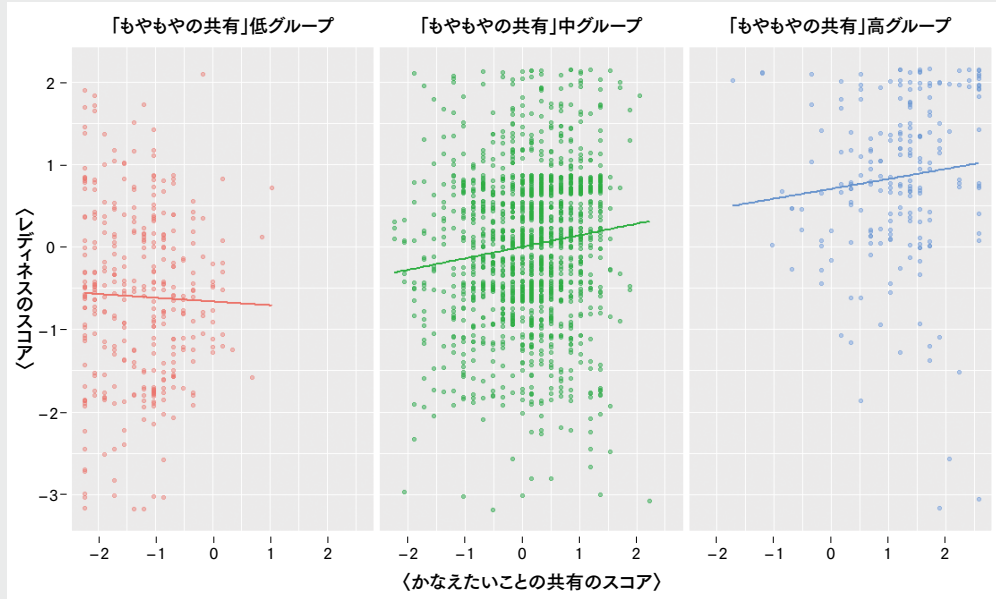
図表10 「レディネス」と引き出し関係



図表 11

「もやもやの共有」の 得点別に見た、 「かなえたいことの共有」と 「レディネス」の関係

(注)「もやもやの共有」の得点グループ(低/中/高)ごとに、「かなえたいことの共有」とレディネスのスコアをプロット。図中の線は両者の関係を示したものである。得点を標準化(平均0、標準偏差1になるよう調整)しているため、軸の中心は0になっている。
(出所)リクルートワークス研究所「働く人の創造性と職場のつながり調査」



諸刃の剣としての 「かなえたいことの共有」

3つ目は、個人が仕事で実現したいことや理想を共有しあう「かなえたいことの共有」が、場合によっては問題意識の形成にマイナスの影響を及ぼしうる点である。

実は、「かなえたいことの共有」は「レディネス」に対して負の関係を持っていた。背景を探るために、図表11のように「もやもやの共有」の得点別に3つのグループ(低/中/高)に分け、それぞれについて「かなえたいことの共有」と「レディネス」の関係を確認したところ、「もやもやの共有」が高いグループと中程度のグループでは、「かなえたいことの共有」と「レディネス」は正の関係にあった。つまり、日常的に「もやもやの共有」ができる関係の下では、「かなえたいことの共有」をできる関係が、問題意識の形成を促している。

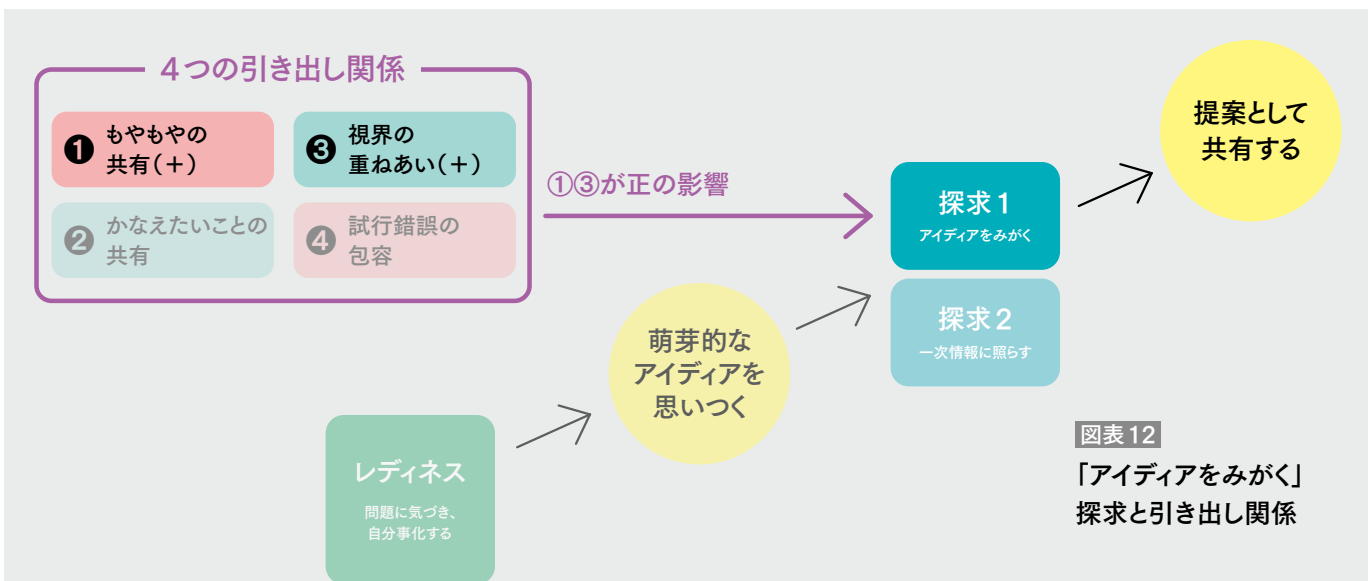
一方、「もやもやの共有」が低いグループでは、「かなえたいことの共有」は「レディネス」を低下させていた。「もやもやの共有」の得点が低いということは、現場にある本当の問題に目を向けようとしない、あるいは小さな気

づきや違和感を気軽に共有できない関係にある可能性が高い。そのため、本当の課題を共有せず実現したいことを語りあうことに失望したり、地に足のついていない議論が行われることで、問題意識を持つことから遠ざかったりして、職場における創造性の芽が摘まれてしまうのではないだろうか。

目の前の違和感を 共有できることの重要性

近年、社員個人の思いやビジョンを尊重するマネジメントや、企業として社会にどう貢献していきたいかの目的を明確にし、それを軸に事業を推進する経営モデルが注目されている。しかし、今の仕事や職場への気づきや違和感を分かちあえない関係の中では、その「かなえたいことの共有」こそが、創造性の芽を摘みかねない。

一人ひとりが問題意識を持ち、それに対して自分ができることを考えるためには、まずは個人が持つもやもや、違和感を率直に共有し、その価値を認めあえる関係を作ること注力すべきであるということを、データは物語っている。



ここでも重要な「もやもやの共有」

これまで見てきたように、働く人が問題意識を持ち、それに根差したアイデアを思いついたとしても、それが提案につながるとは限らない。そこで次に、仕事や職場に関わるアイデアを育てる「探求」を促すのはどのような「引き出し関係」かを考えよう。

最初に取り上げるのは、探求の1つ目、すなわち「アイデアをみがく」探求を引き出すつながりである。この探求は、新たな視点を追加したり、違う角度から見ることを通じて、思いついたことや萌芽的なアイデアを育てることに関わるものである。

分析結果を図表12に示した。これによれば、「アイデアをみがく」探求に最も深い関係を持つのは、「もやもやの共有」であり、次に「視界の重ねあい」も影響していた。

ここから分かることの1つ目は、「レディネス」だけでなく、「アイデアをみがく」探求の段階でも、「もやもやの共有」が重要ということである。「もやもやの共有」が当たり前に行われている職場では、気軽に萌芽的なアイデアを出しあい、そこから一気に、そのアイデアをより良くする議論に進むことがあ

るだろう。そのため「もやもやの共有」が活発に行われることは、その後のプロセスを進める上でも重要であると考えられる。

アイデアをみがくフェーズでは、「視界の重ねあい」が必要

2つ目は、萌芽的なアイデアを受け止め、有益な視点や情報を提供しあう「視界の重ねあい」が「アイデアをみがく」探求にプラスである一方、「かなえないことの共有」や「試行錯誤の包容」は影響していなかったことである。このことは、問題意識を形成するレディネスに対し、「かなえないことの共有」や「試行錯誤の包容」が関わっていたこと(18ページ)と対照的である。

自分の小さな違和感や気づきに蓋をせず、変化の種として大切に、その違和感に主体的に関わろうとする段階では、「かなえないことの共有」や未熟なアイデアを受け止め、尊重しあう「試行錯誤の包容」が重要である。しかし、いざアイデアを生み出したあと、その実現可能性を検討し、独善的でなく職場の多くに価値のある提案として育てる段階では、様々な視点や情報を提供しあう関係性の重要度が上がるのである。

探求を引き出すつながりとは

「アイデアをみがく」

探求を引き出す関係とは

「二次情報に照らす」

日常を飛び越えさせる つながりの重要性

次に、探求の2つ目、すなわち「一次情報に照らす」探求を促す「引き出し関係」を考えよう。「一次情報に照らす」探求は、問題の現場に直接足を運びそこで起きていることを体験したり、自分のアイデアが本当に現場の問題や顧客のニーズに即しているのかを探索したりするような具体的な行動を含んでおり、「アイデアをみがく」探求と比較すると、行動範囲に広がりがある。

分析結果を図表13に示した。これによれば、「もやもやの共有」「かなえたいことの共有」という主体性を引き出す関係がこの探求と関わっており、なかでも後者が最も深い関わりを示した。

「かなえたいことの共有」は、上から下に組織の目標を伝えることでも、声の大きい人がやりたいことを主張することでもなく、一人ひとりが個人として仕事で実現したいことを共有し、尊重しあう関係である。アイデアがすでに生成され、それをみがこうとする段階では、かなえたいことを共有しあい、自分の

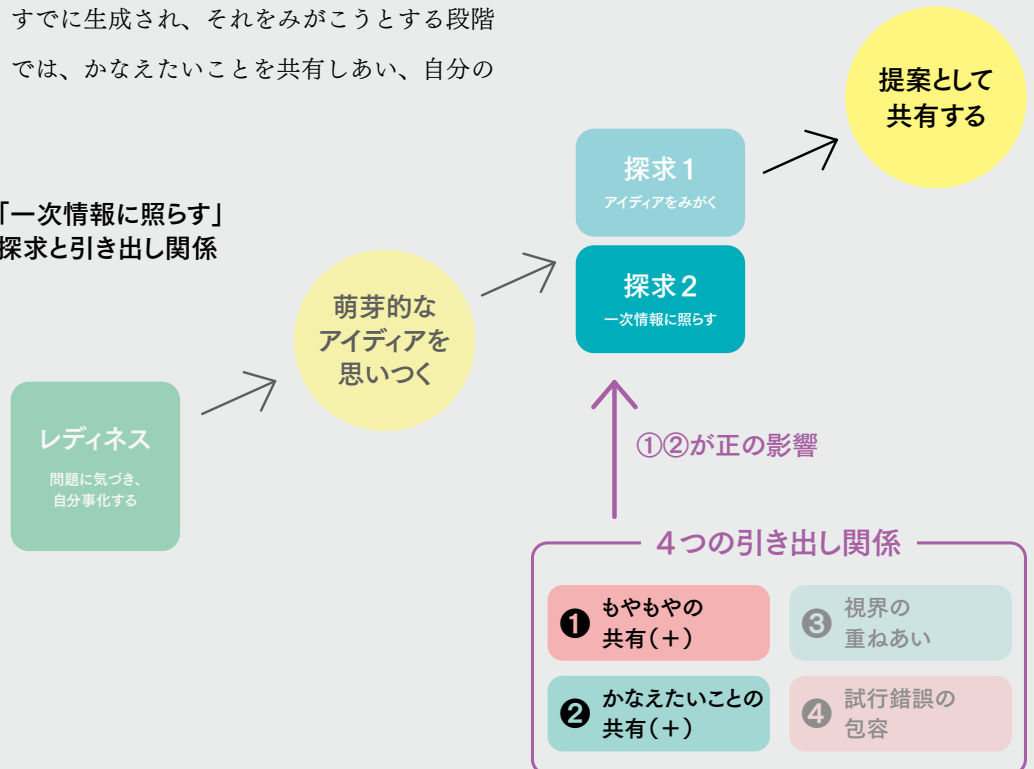
アイデアの背後にある価値観、思い、動機に自覚的になれることが、より広範囲の探索へと個人を促すと考えられる。

思いを育てる関係が 広がりのある行動を促す

一方、「視界の重ねあい」「試行錯誤の包容」という共通善を作る引き出し関係は、「一次情報に照らす」探求と関わりを持たなかった。この2つは、いずれもアイデアをどう扱うかに関わるものであるため、意外な結果である。しかし「一次情報に照らす」探求は、同僚と協働で行うというよりも、アイデアを思いついた個人が、現場やお客様の実情を見に行き、自分のアイデアを育てようとする行動である。そのため必要な関係も、アイデアを持つ人の思いを育てるつながりが中心になったと考えられる*11。

*11 なお、分析は心理的安全性に関わる得点も考慮して行っているが、「一次情報に照らす」探求には、心理的安全性は有意な関係を示さなかった。「一次情報を探索する」探求にとっては、アイデアをめぐる安全な関係ではなく、何を実現したいのかという思いを育てる関係が重要であると言える。

図表13 「一次情報に照らす」探求と引き出し関係



創造性を引き出す 変化が苦手な職場で、

職場特性から働く人の 創造性を考える

これまで、働く人の創造性発揮には「レディネス」と「探求」のプロセスが重要であること、このプロセスを発動させるために、職場のつながりが重要な役割を果たすことを見てきた。しかし現実には、働く人が置かれる職場には様々な特性がある。例えば、もともと試行錯誤してアイデアを育てることが当たり前の職場と、長年従事してきた仕事のやり方があり、従来のやり方を変えることに否定的な職場では、働く人の創造性の発揮のしやすさや、それを引き出すつながりも異なるだろう。なかでも後者の職場では、メンバーに新しいことを生み出してほしいと願うリーダーが大きな悩みを抱えると考えられるが、そのような職場では、どこから手をつけて、働く人の創造性を引き出していくべきだろうか。

6つの職場クラスター

そこでまず、職場における新たなアイデアや提案への向き合い方、変化に対する受け止め方に関わる設問に基づき、職場の分類を

試みた。すると、6つの職場クラスター、すなわち、(A)試行錯誤職場(失敗しても新しいことに取り組むことを評価し、主に部署内での対話や試行錯誤を通じてアイデアをみることができる職場)、(B)橋渡し職場(チームや部署の外からの相談や依頼に対応することが多い職場)、(C)前例踏襲職場(これまでのやり方を変えることに否定的な雰囲気があり、アイデアを出す責任や問題点が追及されやすい職場)、(D)現状最適化職場(今の仕事を正確にやりきることが重視されるが、現行業務を最適化するための相談や対話は行いやすい職場)、(E)個別探求職場(新しいことに必ずしも否定的ではないが、アイデアには責任や最初から完成度が高いことが求められるなど、個人の負担が重い職場)、(F)部署間対話職場(チームや部署を超えた相談を行いやすく、対話や思いの共有を通じて、アイデアをみることができる職場)に分類された(図表14)。

このうち、比較的多くを占めたのが(A)試行錯誤職場(28%)、(C)前例踏襲職場(23%)であり、この2つで約半分を占めた。それ以外では構成比が大きい順に、(D)現状最適化職場(15%)、(F)部署間対話職場(15%)、(E)個別探求職場(13%)、(B)橋渡し職場(6%)であった。

図表14 6つの職場クラスター

A 試行錯誤職場

失敗しても新しいことに取り組むことを評価し、主に部署内での対話や試行錯誤を通じてアイデアをみることができる職場

B 橋渡し職場

チームや部署外からの相談や依頼に対応することが多い職場

C 前例踏襲職場

これまでのやり方を変えることに否定的な雰囲気があり、アイデアを出す責任や問題点が追及されやすい職場

D 現状最適化職場

今の仕事を正確にやりきることが重視されるが、現行業務を最適化するための相談や対話は行いやすい職場

E 個別探求職場

新しいことに必ずしも否定的ではないが、アイデアには責任や最初から完成度が高いことが求められるなど、個人の負担が重い職場

F 部署間対話職場

チームや部署を超えた相談を行いやすく、対話や思いの共有を通じて、アイデアをみることができる職場

(注) 職場特性に関わる設問への回答に基づいて、職場の傾向を分析した結果による(職場特性を「その他」と回答した人は含まれない)。

(出所) リクルートワークス研究所「働く人の創造性と職場のつながり調査」

試行錯誤できる職場で 創造性が発揮されやすい

職場の特性によって、働く人の創造性の発揮のしやすさには大きな違いがあった。図表15は、6つの職場クラスターごとに、①「仕事や職場をより良くするために、解決すべき問題に気がつく」、②「(それに関し) 自分にできることを考える」、③「新しいアイデアを思いつく」、④探求に相当する「新しいアイデアを、上司や同僚に相談しながらみがく」、⑤最終的な提案に相当する「仕事や職場をより良くするための新しいアイデアを、上司や会社に正式に提案する」行動を、日常的に行う人の割合(行動率)を示したものだ。このうち、①、②は「レディネス」に、④は「探求」に相当する。

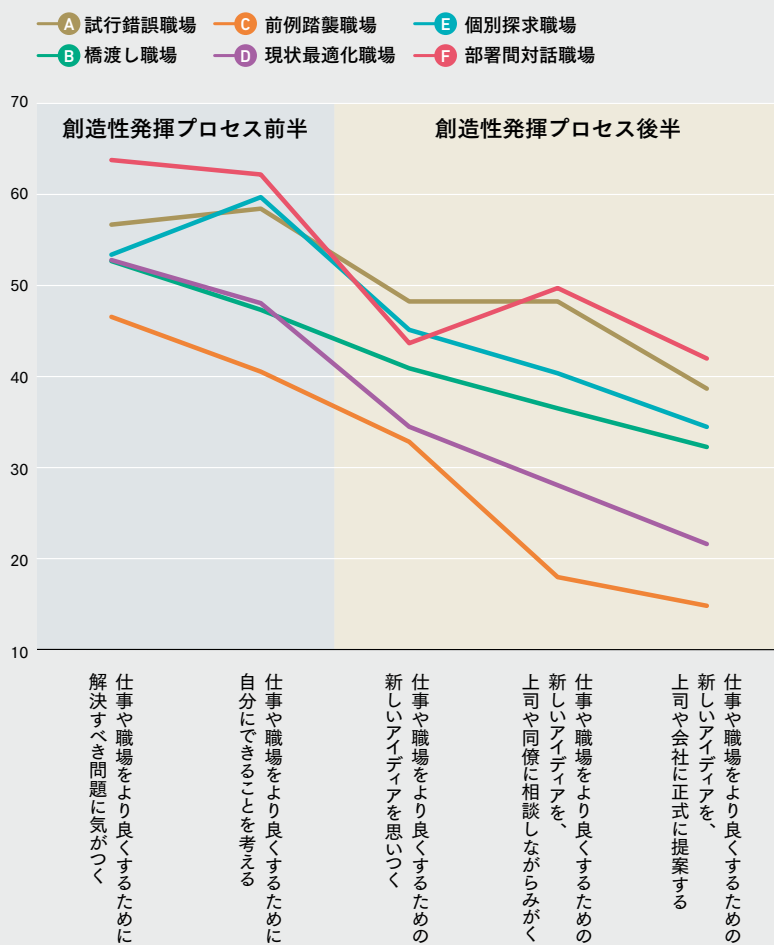
これによると、①～⑤のプロセスを通じて創造性発揮の度合いが高いのは、(A) 試行錯誤職場と(F) 部署間対話職場であった。ただしこれらの職場でも、当初の問題意識が徐々に削られる構造が存在しており、これまで見てきたような働く人の創造性を引き出す関係が重要であることは言うまでもない。

一方、(C) 前例踏襲職場や(D) 現状最適化職場は、プロセスの前半にあたる①～②の時点ですでに行動率が低く、さらに後半にあたる③～⑤にかけて同率が急速に低下している。これらに対し、(B) 橋渡し職場や(E) 個別探求職場は、(A) (F) と(C) (D) の中間的な動きをしていた。

変化を否定し、提案者が孤立する職場で創造性が削られる

以上を総合すると、働く人が日常的に創造性を発揮することが最も難しいのは、(C) 前例踏襲職場や(D) 現状最適化職場と言える。この2つの職場で共通する特性は、「これまで

図表15 6つの職場クラスターと創造性発揮プロセス



でのやり方を変えることに否定的な雰囲気がある」「新しいやり方を生み出すより、今の仕事を正確にやりきることを優先する雰囲気がある」など変化に否定的であること、「アイデアを出した人が最後まで責任を取るよう求める雰囲気がある」「新たなアイデアを出すと、まずは問題点を探す雰囲気がある」などアイデアや提案を出す人の負担が重いことだ。

問題は、(C) 前例踏襲職場や(D) 現状最適化職場の特性を持つ職場で、働く人に創造性を発揮してもらおうとした時、どのような関係づくりに取り組むべきか、である。そこで以下では、この2つの職場を「変化が苦手な職場」と呼び、これらの職場で働く人の創造性を引き出す鍵を考えていこう。

(注) 各項目につき「よくある」または「たまたまある」と回答した人の割合(%)。
(出所) リクルートワークス研究所「働く人の創造性と職場のつながり調査」

問題意識を持っていい、 と感ぜられる関係づくり

変化が苦手な職場では、働く人の創造性を引き出す上で、どのような職場のつながりが有効なのだろうか。そこで、前のページで見た①～⑤の創造性発揮プロセスを促す要因について分析を行い、4つの引き出し関係（「もやもやの共有」「かなえたいことの共有」「視界の重ねあい」「試行錯誤の包容」）についての結果を図表16に示した。

図表16の左側は、創造性発揮プロセスの前半（①～②）の結果である。プロセスの前半は問題に気がつき、自分にできることを考えることであり、レディネスに相当する。ここから分かるとおり、創造性発揮プロセスの前半を促していたのは、「もやもやの共有」だけであった。

職場全体の分析では、レディネスを促していたのは「もやもやの共有」や「試行錯誤の包容」であった（18ページ）。しかし、これまでのやり方を変えることに否定的で、提案者が孤立しやすい職場では、アイデアをどう受け止めるかに関わる「試行錯誤の包容」以前に、各自が意識の底に押し込めている仕

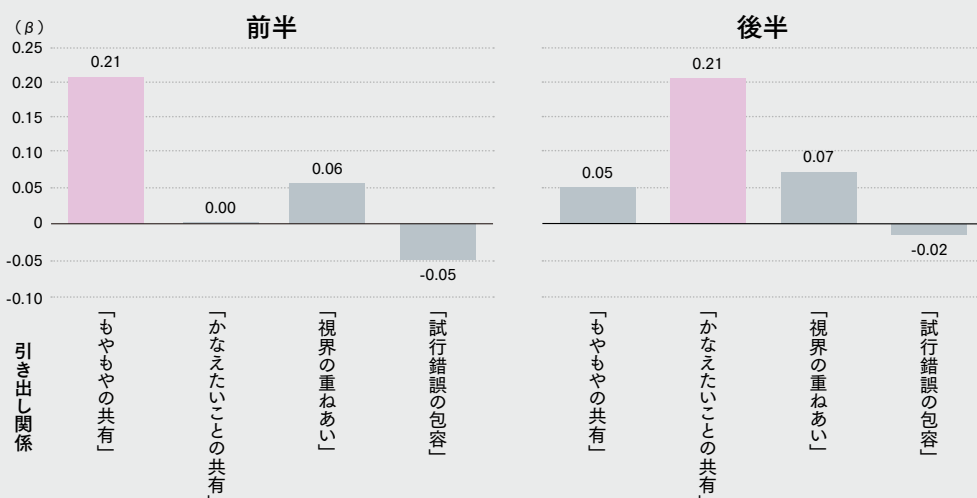
事や職場に関する違和感、不満や不安などを共有しあい、「問題意識を持っていい」と感ぜられることの重要性が大きいと考えられる。

かなえたいことを 尊重しあうことの重要性

次に図表16の右側では、創造性発揮プロセスの後半（③～⑤）を促す要因についての分析結果を示した。プロセスの後半は、新しいアイデアを思いつき、それを上司や同僚に相談しながらみがき、最終的に提案することである。分析によると、変化が苦手な職場でこのプロセスを促していたのは、仕事で実現したいことをお互いに共有しあう「かなえたいことの共有」のみであった。

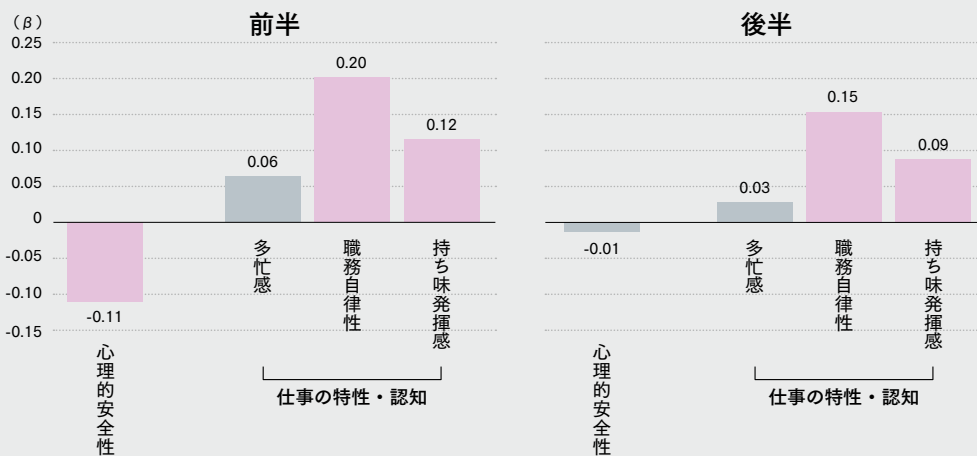
これまで見てきたように、アイデアを思いついたあとの探求を動かしていたのは「もやもやの共有」のほかに、「視界の重ねあい」や「かなえたいことの共有」であった（20～21ページ）。しかし変化が苦手な職場に限れば、後半のプロセスでも、アイデアを育てることに関わるつながりではなく、それぞれが仕事で何を実現したいのかを肯定的に受け止めあう関係づくりを行うことがまずは重要だと考えられる。

図表16 創造性発揮プロセスと引き出し関係(変化が苦手な職場)



(注)ピンクは創造性発揮プロセス(前半/後半)と有意な関わりがあった項目。係数は標準化偏回帰係数(β)。創造性発揮プロセスの前半は「仕事や職場をより良くするために、解決すべき問題に気がつく」「仕事や職場をより良くするために、自分にできることを考える」に対する回答(1.まったくない～5.よくある)の合計点を、同後半は「仕事や職場をより良くするための、新しいアイデアを思いつく」「仕事や職場をより良くするための新しいアイデアを、上司や同僚に相談しながらみがく」「仕事や職場をより良くするための新しいアイデアを、上司や会社に正式に提案する」に対する回答の合計点をそれぞれ目的変数とし、4つの引き出し関係のほか、年齢や性別、学歴、職種、役職、従業員規模、心理的安全性、職務自律性、多忙感、上司との関係(LMX)、創造的態度、援助要請スタイルなどの変数を統制して行った分析。
(出所)リクルートワークス研究所「働く人の創造性と職場のつながり調査」

図表 17 創造性発揮プロセスと引き出し関係(変化が苦手な職場)



(注) 図表 16 の注と同じ。
(出所) リクルートワークス研究所「働く人の創造性と職場のつながり調査」

変化が苦手な職場における、 心理的安全性の問題点

分析では、変化が苦手な職場では、職場の引き出し関係以外にも働く人の創造性発揮を促す要因が存在した。図表 17 は、図表 16 と同じ分析から、引き出し関係以外の結果を一部抜粋して示したものだ*12。

まず注目されるのは、このような職場では、創造性発揮プロセスの前半、すなわち問題意識を持つことを心理的安全性が抑制する関係にあることだ。なお、変化が苦手な職場以外の人について同じ分析を行ったところ、このような関係はみられなかった。

前述のとおり、心理的安全性は思い切ったことをしても大丈夫という安心感や、誰も自分の努力を踏みにじらないという信頼感が醸成されていることを表す。しかし、変化が苦手な職場の場合、人間関係についての安心感や信頼感、それに伴う現状への満足感は、今ある問題に気づくことを難しくしたり、その問題を解決するために主体的に動こうという意識を持ちにくくしてしまう可能性がある。

自律性や持ち味発揮感が、 創造性発揮をアシストする

次に再び図表 17 を見ると、引き出し関係

以外に創造性発揮プロセスの前半・後半それぞれを促していた要因は、自分自身で仕事の手順や方法を変えられたり、仕事の進め方を任せられたりする「職務自律性」や、仕事で自分だからこそできることや持ち味の発揮を期待されている実感を意味する「持ち味発揮感」であった。

変化が苦手な職場では、それ以外の職場に比べて、4つの引き出し関係（「もやもやの共有」「かなえないことの共有」「視界の重ねあい」「試行錯誤の包容」）すべてが弱い傾向にある。その分だけ、職場のつながりを新たに作るハードルは決して低くないだろう。

そこで、変化が苦手な職場のリーダーは、引き出し関係を作る以外にも、各個人が仕事のやり方をデザインできる範囲を増やすこと、それぞれの強みは何かについて会話をし、それを活かすような仕事ができないか模索してみることなど、個人の創造性発揮をアシストするような環境づくりに取り組むことも大切になると考えられる。

*12 抜粋にあたっては、性別や年齢、企業規模、教育などの変えることが難しい要因を除き、心理的安全性、仕事に対する認識など、これから変えられるもののみを抽出している。



Section 3

働く人の創造性を引き出す 4つの視点、4つのつながり

このセクションでは、Section2の分析結果や企業などの実践を踏まえながら、働く人の創造性を引き出すための4つの視点、4つのつながりを示す



働く人の創造性を

大切にする企業は、

職場のつながりを活かし、

変化の種を育てる

環境を意図的に作っている



視点

1

創造性発揮プロセスの どこに問題が生じているのか

働く人の創造性は、何の準備もなく、いきなり発揮されない。今の職場やチームで、創造性発揮プロセスのどこに壁が生じているのかを、まずは考えてみる必要がある。そもそも問題意識を持ちにくく、レディネスが形成されにくいのか、萌芽的なアイデアをみながく探求が発動しにくいのかにより、必要な職場のつながりも変わってくる。

視点

2

アイデア、提案を出すことの ペナルティが存在していないか

アイデアや提案を出すと、まずは問題点が指摘される、相談相手がおらずに孤立する、言い出した人が多忙になるような職場では、新しいことを言い出すことは難しい。アイデアや提案に対して、良い点や背後にある思いを優先的に話すことへの了解はあるか、アイデアを未熟な状態で共有すること、共に育てることが共通認識になっているか、アイデアや提案を出すと重い責任が課されるなど、事実上のペナルティが存在していないかを点検することが必要である。

最初に考えたい、4つの視点

働く人が日常的に創造性を発揮できる職場を実現するために、リーダー、あるいは職場でリーダーシップを発揮しようとする人は、何に取り組むべきだろうか。ここではまず、創造性を引き出しあう関係づくりに取り組む前に考えたい、4つの視点を提示する。

視点

3

働く人の日常的な思考や 気づきを促す機会はあるか

日常業務に追われながら、自分の仕事や職場について改めて考え、問題意識を形成することは簡単ではない。今の職場やチームで働く人が、自分の仕事や職場の課題やより良い姿を思考する機会があるかについて、考える必要がある。例えば、愛知県の久野金属工業は、職場単位で全員が5分ずつ仕事の学びを共有する仕組みを導入し、一人ひとりが仕事をより良くする方法を意識しながら働く環境を作っている。働く人の負担を過剰に増やさずに、思考を促す方法は存在する。

視点

4

仕事で自律性や持ち味発揮の場面があるか

Section2 で見たように、仕事で自律的に決められる範囲があること、自分の持ち味を発揮できる実感があることは、変化が苦手な職場であっても、働く人が仕事や職場について問題意識を持つこと、思いついたアイデアを育てて、上司や職場に提案していくことと関わっていた。仕事の進め方における裁量はあるのか、創意工夫の余地を広げることは可能なのか、それぞれの持ち味を発揮しやすい仕事のアサインされているのかを改めて考えることも重要である。

創造性を引き出しあう4つのつながり

本報告書で見てきたように、レディネス、探求それぞれを発動する上で大きな役割を果たしていたのが、4つの「引き出し関係」、すなわち「もやもやの共有」「かなえたいことの共有」「視界の重ねあい」「試行錯誤の包容」であった。以下では、それぞれの関係を生み出す方法を、企業の取り組み事例と共に示す。

つながり

1 「もやもや」の価値を認め、共有しあうつながり

「もやもや」は、十分に言語化されていない違和感や気づきであり、問題意識やアイデアにつながる変化の種である。「もやもや」を共有できる職場のつながりは、「レディネス」および2つの「探求」を促しており、4つの引き出し関係の中でも最も重要なものと言える。しかし、小さな違和感を共有しづらかったり、何か言うためには厳密な説明や根拠が求められる雰囲気などにより、大切な違和感から目をそらしたり、愚痴として消化したりするケースはある。小さな気づきも含めて、「もやもや」を気軽に共有し、受け止めてあう機会を作ることが必要だ。

例えばサイボウズでは、もやもやしたり、

疑問に思ったりしたことを、分からないままにせず質問することを「質問責任」と位置づけている。物事を進める時に、相手の納得感が得られるように説明し、また寄せられた質問に答える「説明責任」と共に社員に求めることで、双方向のコミュニケーションを促している。さらに、チームとして共通で目指す理想を前提とした上で、一人ひとりの社員の希望や要望、つまり「わがまま」は、多様な社員が幸福度と生産性高く働くための組織改革のヒントになるものとして価値が認められており、中途採用者には小さな「もやもや」も共有していいのだと実感できるワークも行われている（35ページ）。

事例から学ぶ 職場の TIPS

働く人の「もやもや」や「違和感」には、変化の種としての価値があると公言する

小さな違和感も含めて、気負わず「もやもや」を共有できる機会や場を作る

リーダーがまず小さな「もやもや」の事例を示してハードルを下げる

もやもやを共有したり、受け止めて整理するためのワークショップを行う

つながり

2 かなえたいことを共有し、サポートしあうつながり

仕事で何を大事にし、実現したいのかを共有しあえる職場のつながりは、働く人に仕事への思いを気づかせ、それを言語化することをサポートする。Section2で見たように、この関係は現場やお客様の情報を得てアイデアを深める行動や、変化が苦手な職場でアイデアをみがくプロセスを促すという点でも重要である。ただし、「もやもやの共有」ができていない職場では、「かなえたいことの共有」は問題意識の形成を妨げかねず、さらに、見栄えの良い思いばかりが共有されれば、働く人が本当の思いに蓋をすることにつながるリスクもある。格好良さはなくても、

各個人にとって切実な、仕事への思いを聞きあう機会を作ることが重要である。

例えばデザインファームIDEO Tokyoでは、プロジェクトを開始する際に必ず、個々人がそこで実現したいこと、やりたいことを聞きあうという。その思いこそが、個人が創造性を発揮する原動力になるためだ。ただし単に思いを聞き出すだけでなく、個々人の思いを事業とマッチさせるように周囲がサポートする体制や対話の機会を設けているほか、専任のコミュニケーション担当者を置き、日常的にお互いの多様な個性や思いを知りあう機会を作っている（30ページ）。

事例から学ぶ 職場の TIPS

個人の仕事でかなえたいことが、創造性発揮の原動力になることについて対話する

まずはリーダーが素朴な思いを共有し、ハードルを下げる

個々人の強みや持ち味、仕事や私生活で大切にしていることを知りあう機会を作る

プロジェクト開始時などの区切り、今の仕事で実現したいことを聞きあう



つながり

3 アイディアを育てるために、 視界を重ねあうつながり

何かアイデアを出しても、それに関して有益な情報を持つ人がどこにいるのかが分からなかったり、一人でアイデアの完成度を高めることを求めたりするような職場では、アイデアが独善的な性格を脱しにくかったり、実現に向けた最適な方法を見つけることが難しくなりやすい。そのような状況では、若手や中途採用者など変化の種を見つけやすい人の創造性の芽が摘まれかねない。アイデアは職場の多様な視野や情報を重ねあい、共同で育てるものだという理解と共に、新たな視点や情報を気軽に提供しあえる場や機会を作ることが重要である。

例えば、NTTデータ社内には、新規事業創造に関心のある社員が部門横断的に集う「BDSコミュニティ」がある。同コミュニティでは、メンバー同士の関係性を深めることを目的としたイベントや、これから固めていきたいアイデアを持つ社員が要望すると、興味や時間がある人が参加し、より良いアイデアにするためのディスカッションを行える「壁打ち会」を開催している。そのほかにも新たな考えや情報募集を行える相談チャンネルが設けられており、一人の視野に限定されたり、孤立したりすることなく、アイデアを育てられるつながりを提供している。

事例から学ぶ 職場の TIPS

アイデアは多様な視点や情報を持ちより共同で育てる方がいい、というメッセージを発する

アイデアを持つ人が気軽に相談しあえるコミュニティや活動を奨励する

曖昧なアイデアについて気軽に対話できる「壁打ち」の機会を作ったり、奨励したりする

社内に助言を気軽に求めたり、助言を提供したりできるオンライン上の仕組みを作る

つながり

4 未熟なアイデアを受け入れ、 試行錯誤の時間や過程を大事にするつながり

アイデアが育つまでには試行錯誤やそのための時間がかかることが了解されていることは、個人が仕事や職場の問題に気づき、自分事化することのハードルを下げ、問題意識の形成を促していた。アイデアは最初は欠点だらけであってよいこと、育つまでに試行錯誤や時間が必要であることについて共通認識を作ることや、未熟な時点のアイデアをそのまま共有できる場や機会を設けることが重要だと、あらためて確認したい。

例えば、ユニークで役に立つ家電を開発・販売するサンコー（THANKO）は、全社員

が毎週1つ以上、イントラネット上にアイデアを出すことをルール化しているが、そこでは「こんな悩みを解決したい」というふわっとした相談や「こんな商品があったらいいな」という漠然とした希望も投げることができる。

同社では、生活に根差したアイデアこそが同社に価値をもたらすという理解がある。そのため社員は日常に根差した気づきや困りごと、あったらいいものに関わるアイデアを気軽に提示することができており、そこから数々の大ヒット商品も生まれているという。

事例から学ぶ 職場の TIPS

リーダーが、出されたアイデアを長い目で見守る姿勢を示す

アイデアが育つまでには、試行錯誤のプロセスや時間が必要であることについて話し合う

未熟なアイデアやまだ固まっていない思いつきを共有できる場や機会を作る

未熟なアイデアに対し、「どうやって実現しようか」から会話を始める

創造性を引き出す つながりのある 職場

1

IDEO Tokyo

企業の組織変革や新規事業の創出などをサポートするデザインファーム、IDEO Tokyo (以下、IDEO) は「創造性」を価値創出の源と位置づけている。ただデザイン・ディレクターの堤恵理氏は、「創造性は限られた人に宿る特別な才能ではなく、多様な個性を持つメンバー間の対話を通じて引き出され、育つもの」だと強調する。

「大抵の場合、人が思いつくのは単なる『アイデア』にすぎません。それが他者との会話や多様な体験によってみがかれることで、創造性の高い『もの』や『こと』に育つのです」

このため同社は、ミーティングやイベントなど社員が集まり、思いや関心、経験を共有する機会をなるべく多く作り出すことで、意識的に対話と経験の機会を提供しようとしている。

社内は年齢や役職によるヒエラルキーが希薄で「好きなこと、やりたいことを隠さず表現していいという感覚が常にあります」(堤氏)。毎週火曜に開かれるミーティングでは、

社員が持ち回りで趣味や家族など、好きなテーマについて話す時間も用意されている。アイデアを育てるには、社員同士がお互いをよく知った上で、肩書などにとらわれずフランクに意見を言いあえるカルチャーが必要だと考えているためだ。社内のキッチンに集まって雑談を交わす「ハッピーアワー」も毎週開かれており、この場で交わされる「週末、何をする？」といったたわいもない会話の中から、新しい発想が生まれることも多いという。

「出る杭」を より高く引っ張り出す

IDEOの社員は出身国もキャリアも、受けてきた教育も様々だ。

「社内が多様であればあるほどユニークなアイデアが生まれます。いろいろな方向に突き出した『杭』を、打つのではなく引っ張り出すにはどうすればいいかを、会社として常に考えています」

このため同社は「杭」に当たる、社員自身のものの見方(主観)や「こ

社員同士の対話が アイデアを育てる 一人ひとりの思いを引き出し 「創造性」につなげる

写真右は「エクスペリエンス・スペシャリスト(31ページ参照)」を担う佐久間真穂氏。



堤 恵理氏 (写真左)
デザイン・ディレクター

うしたい」という思いを大事にしている。社員は関わるプロジェクトを通じて「個人的に何をしたいのか」を常に問われ、ミーティングやキッチンでの雑談でも、やりたいことに関する話題が飛び交う。ある社員はこうした場で「教育に関わりたい」と話していた。最初は漠然としたアイデアにすぎなかったが、同僚たちの「どんな教育をやりたいの」といった問いかけに答える中で、次第に具体的な形を取り始め、「プロトタイプ为学校」として事業化に至ったという。

日本企業では、社員が事業や製品などのアイデアを思いついたら、まず本人が提案を完璧に仕上げ、周りに根回しした上で公式な場に出すという文化が根強い。一方、IDEOでは社員がむしろ「生煮え」の考えを表に出し、それをチームで育てることが歓迎される。日本企業からの転職者は最初、風土の違いに戸惑うというが、「カオスのような状態から議論が始まるのを見て、こんなことも言っているんだと安心し、自分もアイデアを出すようになります」（堤氏）。

中には、ミーティングのような大勢の人がいる場で意見を言うのが得意でない人もいる。人事部が行ったアンケートでは、社員の7割が自分は「内向的」だと答えたという。このため各社員にメンタ的な役割を担う「ビジネスリード」の社員が付き、1on1の相談などに応じる。アプリを使ってランダムに3人ほどの社員が集まり、お茶を飲みに行く「ドー



IDEO Tokyoでは人々が集まり、仕事への思いや個人として実現したいことを共有する機会が、様々な形で存在する。

ナツ」という仕組みを導入して、少人数のネットワーキングの場も設けている。

顧客にもIDEO流を促し変化をもたらす

同社の顧客には「出る杭を打つ」風土を変えたいと望む日本企業も少なくない。このため顧客の社員と議論する時は、あえて独自に設けたルール（Brainstorming Rules）を持ち込むことも。顧客の部下に「上司と違う意見を出して」と呼び掛けるなど、多様な意見が出やすい環境づくりをサポートしている。協業後「IDEO流」にならって、社内メールの形式的な序文をなくした顧客もあった。

IDEOには各社員の入社1年、3

年といった節目を祝うイベントや社員旅行などもあり、これらを企画する「エクスペリエンス・スペシャリスト」という役職も設けている。対話と体験を重視するだけに、コロナ禍でリアルな接触が難しくなったのは痛手だった。ただ「とりあえずやってみて修正する」というトライアンドエラーの文化が浸透していたため、5分間のオンラインエクササイズを配信したり「癒し」として愛猫の動画を載せたりと、社員発の取り組みも多数生まれた。

社会が「アフターコロナ」に差し掛かる中「今後は社員同士の学びだけでなく、社外へ出るイベントも定期的に企画し、外からインスピレーションを得る機会を増やしたいと考えています」と、堤氏は語った。

創造性を引き出す つながりのある 職場 **2**

サトーホールディングス

45年間続ける「三行提報」
社員が問題意識を持てる仕組みを、
企業進化の原動力とする

ラベルプリンターの製造などを手掛けるサトーホールディングスは、社員が仕事を通じた気づきや課題、その解決策を日常的に考え、会社に共有するため「三行提報」という取り組みを45年間続けている。社員の問題意識醸成を促すと同時に、彼ら彼女らの声を会社の変化の原動力にすることが狙いだ。

「三行提報」は、社員が毎日社長にあてて提出する、短文の提案・報告だ。創業者の佐藤陽氏が、現場の様子を把握するため幹部社員にB5用紙1枚の日報を提出させたのが始まりで、現在は正社員全員が、100～

150字の文章をシステムに入力する仕組みだ。社長は毎日提出される約2000通の中から、秘書部などが選定した約15通を読み、すべてにコメントを付ける。

内容の多くは日常業務で得た気づきや意見だが、それらを「言いつ放し」にするのではなく自分なりの解決策も併せて示すのがルールだ。過去には「企業の認知度向上のため、もっとSNSを活用してはどうか」「社員が職場に持ち込む飲み物の取り違いを防ぐため、ラベルプリンターで名前を打ち出し貼り付けては」といった提案があった。昼休みが正午開始だと、飲食店に並んでいるだけで時間が終わってしまうという指摘から、11時半から1時半のフレックスタイムに変わったこともあった。営業担当者らが、取引先との何気ない会話などから部品の改善点をキャッチして提報で報告し、製造現場に共有されて改良に至るケースもある。

経営者は提報を通じて、忖度のない現場の率直な意見を把握できる。「製品の使い勝手の悪さや職場の問題点を早期発見し、火種の段階で解決できることもあります」と、秘書部長の渡辺均氏は語る。

提報は一日にしてならず 提出促す工夫も

創業者が三行提報を始めた当初は、提出率が約70%と今よりも低く、未提出者にペナルティを科してもなかなか改善しなかった。しかし2代目社長の藤田東久夫氏が「三行提報は、



渡辺 均氏
秘書部長



手書きで書かれていた時代の三行提報（写真上）。サトーホールディングス本社オフィス。職種や階層を越えて社員の個性が混ざりあう空間を目指し、社員同士の交流スペースが随所に設けられている（写真右）。



社員が社長に直接提案できる権利です」と伝え方を変えると、提出率が100%になったという。渡辺氏は「権利を行使したいという内発的な動機によってこそ、社員は動くと感じました」と話した。

新入社員は三行提報を提出するという誓約書を書き、提報の意義などに関する研修も受ける。入力画面には「好事例」の提報が掲載されているほか、配属先で先輩社員からも、テーマの選び方や話の運び方などを具体的に教えてもらう。入社3カ月目から提報を記入し始めるが、「ほかの人の提報を見て『こんな身近な話題を書いてもいいんだ』と理解すると、新人も提案に前向きになります。新人は職場に染まっていない分、新鮮な良い意見が出ることも多いのです」（渡辺氏）。

同社は、毎日2000通提出される三行提報を「アイデアの宝庫」と考え、社長だけでなく社員も検索・閲覧できるシステムを作ろうとしている。社員同士がお互いの提報にコ

メントを付けあうことで、漠然とした提案がブラッシュアップされ、実現する可能性も高まる。

「今後1～2年でAIも導入し、当社のナレッジマネジメントシステムに育てていきたいと考えています」

社員の小さな気づきを可視化し積み重ねる

毎日三行提報を書くことによって、社員には日常業務の中で提報の「ネタ」となる課題を探し、その解決策を考えることが習慣づけられていく。提案が実現すれば「自分の意見で会社は変わる」という自信も得られる。その結果、提案へのモチベーションが高まると同時に、どんどん意見を言おうという自由闊達な社風も醸成されてきた。

また2022年6月から、部下から上司への提報に当たる「一石伝波」という取り組みも始まった。提案は部署内の会議で議論し、職場の合意が得られれば実現に至る。部署単位なので小回りがきき、スピーディに

変化を起こせることから、今まで以上に活発に提案が出るようになった。議論を通じて社員の相互理解が進み、コミュニケーションを活性化させる効果も期待できる。

渡辺氏は「三行提報は、会社の生き残りに不可欠な変化を生み出すツール」だと説明する。職場に持ち込む飲み物の管理方法など、一つひとつはささいな内容かもしれない。しかし提報がなければ意識にすら上らないような、小さな気づきを言語化し、共有することこそ大事なのだという。

社員一個人が全体を動かすような大きな変化を発想するのは難しいし、誤った方向に進んだ時の軌道修正も大ごとになってしまう。しかし個人の小さな気づきに基づく提案なら、実践してみてもうまくいかなかった時の修正は、比較的容易だ。

同社は、数多くの小さな変化を積み重ねることで、数年後の会社の姿を大きく変え、社会の流れに合致した進化を遂げようとしている。

創造性を引き出す つながりのある 職場 3

サイボウズ

企業向けグループウェアを提供するサイボウズは、多様な個性を活かす柔軟な働き方を実現してきたことで知られている。人事部長の青野誠氏によれば、同社には、社員の不満や違和感を「変化の種」と位置づけ、より良い働き方につなげる風土や仕組みが存在するという。

徹底した情報共有により、 対等な議論の土台を作る

その一つが、徹底した情報共有だ。同社では、社内のインフラ上にプライバシー情報やインサイダー情報を除く情報が基本、共有されている。



青野 誠氏
人事部長

誰もが提案し、助言を求め、
視界を提供できる
社員の「わがまま」に向き合い、
アイデアをみがきあう

オンライン上で開催される経営会議には新入社員を含めて誰でも参加できるほか、同会議の議事録の公開は社員に通知され、後から検索も可能だ。また、録画映像も公開されている。社員が必要な情報にいつでもアクセスできる状態を整えていることについて、「全員が同じ情報を持っていることが、皆が対等に意見を表明したり、議論に参加したりするために重要なんです」と青野氏は指摘する。

「もやもや」やその共有を 大切にす風土

同社には過去、意見を出すと面倒がられたり、言い出しっぺが責任を

問われたりしがちな風土により、多くの社員が意見やアイデアを出すことに消極的な時期もあったという。毎週必ずアイデアを提出する制度を設けたこともあったが、機能することはなかった。

しかしその後、社長の青野慶久氏が、社員が自分の希望や実現したいことを口にする「わがまま」は、仕事や職場をより良くする変化の種であることを表明した。会社として社員の要望や発案に向き合い、実際に働き方が変わる事例も生まれてきた。これにより社員の間には、「わがままを言ってい」「わがままを通じて変化が生まれることが、社員と組織により良い結果をもたらす」、という認識が醸成されてきた。

社員の「わがまま」を 活かすための原則

社員の「わがまま」を活かすにあたり、同社で大切にされているルールがある。それが、「もやもや」や違和感、理不尽さを感じたら、分からないままにしないで、オープンな

場できちんと質問する「質問責任」と、質問されたら誠実に回答する「説明責任」である。

「質問責任」があることで、社員一人ひとりが自分の違和感や疑問を、どうやったら人に伝えられるかを考えるようになる。「説明責任」があることで、質問を受け止め、説明を尽くす双方向のコミュニケーションが生まれる。2つの責任は、社員の中にある、まだもやもやとした「変化の種」を見える場所に持ち出し、対話を生む役割を担っている。

ただし「わがまま」「もやもや」の共有は、慣れないうちは難しい。そのため、同社では新たに入社した社員がチームで「もやもや」を共有し、何が理想の状態かを整理する「もやもや共有ワーク」を実施している。このワークを通じて参加者は、「こんなに小さな『もやもや』でも共有していいのか」という気づきや「自分も同じことを思っていた」という発見を得るほか、周囲の「わがまま」の受け止め方や課題の整理の仕方を

学んでいる。

誰もが助言を求め、提供できる仕組み

役職や部署、チームの壁を超えて、社員がアイデアや提案をみがきあう仕組みもある。その一つが、経営会議に上がる議題について社員に助言を求める「助言収集アプリ」である。このアプリでは議題ごとに社員にプッシュ通知が送信され、社員はその議題にどんな立場で参加したいのかという希望や議題への賛否、意見を送ることができる。テーマによっては多くの助言が集まるため、助言を求める側も幅広い視野を得て意思決定を行える。

同様の仕組みをチーム単位で導入する例もある。例えば同社の人事部では、助言の募集や提案が可能な仕組みを通じて、「子供が病気になった時に支障が出ないよう、ベビーシッターの利用に補助を出してはどうか」という提案が出されたことがある。そこで人事部として提案者や

当事者にヒアリングを行ってニーズの大きさを把握したり、「仕事BAR」と呼ばれる、会社が飲食費を補助し、リラックスした雰囲気です社員が話しあう場を活用したりしながら、制度化を進めていった。

「言い出しっぱは1人でも、ヒアリングして実情を把握することから始めています。提案や意見を表明することが不利にならないようにする体制づくりを心がけています」(青野氏)

同社では何か新しいことを実現する際、その変化は誰にどのような価値をもたらすのか、という「コンセプト」が大事にされている。社員から寄せられる意見や提案の中には、ふわっとした悩みに近いものや、まだアイデアの形になっていないものも少なくない。しかし、その曖昧な思いを受け止めあい、誰もがコンセプトや具体策に関わる対話に加われる環境を作ることで、社員が変化の種を積極的に共有し、アイデアを育てあう関係性が生まれているのである。

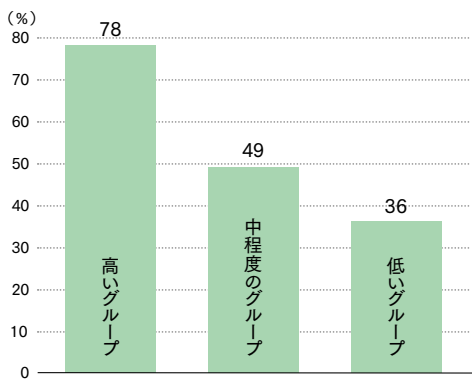


飲食しながら多様なテーマで社員が対話して語りあう「仕事BAR」などが開かれるBARスペース(写真上)。一人で働く、ミーティングをするなど、社員が好きな使い方のできる執務エリア(写真左)。

働く人の創造性を引き出す 職場のつながり研究

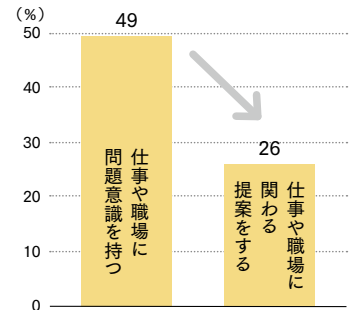
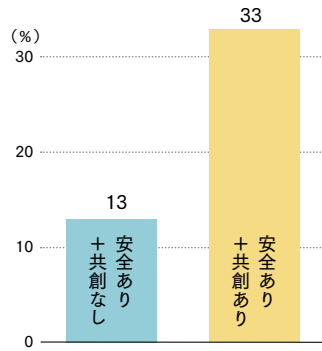
働く人の創造性に、今起きている問題とは？

創造性は、イノベーションとは別のもの。新しく有用なアイデアを生み出すことであり、組織の誰もが発揮できる、本来身近な行動である。



創造性を発揮する人は、学び続ける意欲や生き生き働く実感を持つ傾向。一方、創造性を発揮できていないほど、働く人は職場に対する無力感や離職意向を持ちやすい。「新しいことを学び続けたい」人の割合は、創造性発揮度合いが高いほど多い。

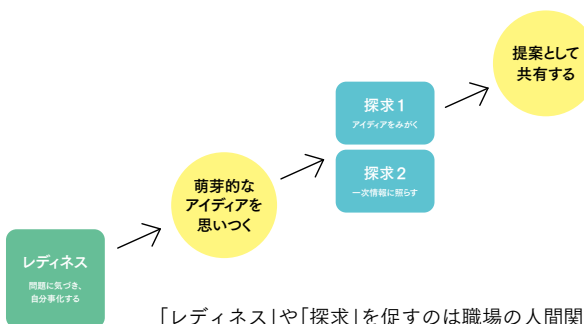
創造性の発揮には、安全な関係性に加えて、共創できる関係が重要。職場で日常的に新たな提案やその実現のための行動をする人の割合は、安全な関係性のみがある場合よりも、安全な関係性に加えてアイデアを共創できる関係がある場合の方が高い。



日本の職場では、問題意識を持ちにくく、またその問題意識が削られやすい状況が存在。仕事や職場への問題意識を持つ人は約半数にとどまるが、そこから仕事や職場をより良くするアイデアを思いつく、それに関わるアイデアを職場でみごとくを経て、仕事や職場をより良くする提案を日常的に行う人は半減する。

働く人の創造性を引き出す「職場のつながり」とは？

創造性は、突然発揮されない。その発動に必要なのは、問題意識を生む「レディネス」と、アイデアを育てる「探求」である。



「レディネス」や「探求」を促すのは職場の人間関係。「もやもやの共有」「視界の重ねあい」「かなえないことの共有」「試行錯誤の包容」の4つの職場のつながり（引き出し関係）が重要。ただし「レディネス」「探求」それぞれに有効な引き出し関係は異なる。

「もやもや」は、個人が感じた、まだ言語化されない職場の変化の種である。「もやもや」を共有できる関係は、「レディネス」「探求」すべてに関わる、働く人の創造性の最重要ピースである。

主体性を引き出す関係

もやもやの共有

仕事や職場に関する違和感、不満や不安などを共有しあう

(例) 仕事をすると上で気になることをお互いに話しあう、仕事や職場の問題について自分ならどうするか互いの意見を言いあう、など

かなえないことの共有

仕事で大事にしたいことや実現したいことを共有しあう

(例) 理想的な仕事や職場はどのようなものか話しあう、どのような思いを持って仕事をしているのかお互いに知らうとする、など

共通善を作る関係

視界の重ねあい

萌芽的なアイデアを肯定的に受け止め、新しい視点や情報を提供しあう

(例) 個人の出したアイデアについて視野を広げるような質問をしあう、個人の出したアイデアをより良くするために知識やスキルを提供しあう、など

試行錯誤の包容

アイデアは思うように育つとは限らず、成熟するまで時間がかかることを理解しあう

(例) 個人の出したアイデアが育つまでには時間がかかることが理解されている、など

創造性の各プロセスと引き出し関係の相性は？

問題意識の生成によるレディネスを促すか、アイデアをみがいたり、一次情報に照らしたりする探求を発動させるのか。引き出したい創造性のプロセスにより、作るべき引き出し関係も異なる。

「レディネス」「探求」と
4つの「引き出し関係」

4つの引き出し関係

		もやもやの共有	かなえたいことの共有	視界の重ねあい	試行錯誤の包容
働く人の創造性 発揮に関わる プロセス	レディネス (問題に気づき、自分事化する)	◎	△	—	◎
	探求1 (アイデアをみがく)	◎	—	◎	—
	探求2 (一次情報に照らす)	◎	◎	—	—

(注) ◎有意なプラスの関係あり、△状況に応じて関係が異なる、—有意な関係なし

変化が苦手な職場で働く人の創造性を引き出すには？

前例踏襲が重視されたり、現業に最適化するなど、**変化に否定的で、アイデアを出す人が孤立しやすい「変化が苦手な職場」**で働く人は約4割。

変化が苦手な職場では、問題意識を持つ人が4～5割(それ以外の職場で5～6割)、仕事や職場をより良くする提案を行う人は1～2割(同3～4割)であり、とりわけ働く人の創造性が発揮されにくい。

変化が苦手な職場で創造性を引き出すためには、出てきたアイデアを育てる人間関係以前に、個人の「もやもや」や「仕事でかなえたいこと」を受け止めあう関係づくりを行うことがまずは重要。

働く人の創造性を引き出す方法とは？

働く人の創造性を高めたい。
そう考えるリーダーが持ちたい4つの視点

視点1	創造性発揮プロセスのどこに問題が生じているのか
視点2	アイデア、提案を出すことのパナルティが存在していない
視点3	働く人の日常的な思考や気づきを促す機会はあるか
視点4	仕事で自律性や持ち味発揮の場面があるか

働く人の創造性を引き出すために作りたい、
4つのつながり

つながり1	「もやもや」の価値を認め、共有しあうつながり
つながり2	かなえたいことを共有し、サポートしあうつながり
つながり3	アイデアを育てるために、視界を重ねあうつながり
つながり4	未熟なアイデアを受け入れ、試行錯誤の時間や過程を大事にするつながり

Conclusion

本報告書では、働く人の創造性を引き出す要素としての「職場のつながり」に着目し、どのような関わりがあれば、働く人が自分の仕事や職場に問題意識を持ち、変化を生み出すアイデアや提案を出せるようになるのかを検討してきた。

ここまで見てきたように、働く人が創造性を発揮するためには、仕事や職場への気づきや違和感に蓋をせず、自分事化する問題意識の形成や、その問題意識に基づいて生まれたアイデアをみかく探求のプロセスが重要であった。そして、そのような問題意識の形成や探求は、まだ曖昧な違和感や仕事で実現したいことを共有したり、お互いの視点や情報を重ねたり、未熟なアイデアが育つまでの時間を受け止めあうような、職場の関係性によって促されていた。

「創造性」というと、特別な才能を持つ個人が発揮するもので、普通の人には手が届かないものというイメージを持たれることがある。しかし研究からは、探求心や好奇心が強いなど、もともと創造的な態度を持つかどうかを差し引いても、4つの関係性が働く人に自分の仕事や職場に変化をもたらすアイデアを思いつき、提案していくよう促すことが分かった。

私たちは創造性を特別なもの、特殊な能力と思い過ぎてはいないだろうか。自分の仕事や職場に思いを持つことを受け入れあい、より良い変化をもたらすためのアイデアを育てあう関係性があることで、創造性は「誰もが手にすることができる、小さくても着実な変化を作る力」へと変わるのではないだろうか。そのような力を発揮できることこそ組織が環境に適応し続ける力を高め、同時に、働く人が職場で自分を活かしている実感を持つことにつながるのではないか。

本報告書が、職場やチームのすべてのメンバーが自分の仕事を変えていけるという自信を持ち、生き生きと働いてほしいと願うリーダー、そしてリーダーシップを発揮しようとする人の役に立つことを、研究プロジェクトチーム一同願っている。

つながりの力で、
創造性を身近なものへと取り戻す





「創造性を引き出しあう職場」の探究

「創造性を引き出しあう職場の研究」プロジェクト
大嶋寧子(プロジェクトリーダー/主任研究員)
辰巳哲子(主任研究員)
中村星斗(研究員)
谷本智子(アソシエイト)

編集

入倉由理子

デザイン

釜内由紀江、石川幸彦 (GRiD)

イラストレーション

谷山彩子

ライティング

有馬知子 (P30~P33)

撮影

平山 諭 (P30~P33)

校正

ディクション

印刷

北斗社

2023年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

Works Report 2023

「創造性を引き出しあう職場」の探究

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>

