

## 創造性を殺す方法

テレサ・アマビル(1998年9月10日)

私が過去22年にわたり研究し、協力してきたすべての組織のことを考えると、次のことは疑いの余地がない。創造性は、支援されるよりもはるかに多く殺される。殆どの場合、マネジャーが創造性に対する確執を抱いているのが理由ではない。それどころか、殆どのマネジャーは新しく役に立つアイデアの価値を信じている。しかし、協調、生産性、制御といったビジネス上の責務を最大化するために「まったくもって正当な理由で」確立された労働環境で、創造性が凶らずも日々損なわれている。

もちろん、マネジャーがビジネス上の責務を無視することを期待する可能性はゼロである。しかし、これらの責務に向かって邁進する際、マネジャーは創造性を体系的に踏みにじる組織をうっかり設計しているかもしれない。私の調査は、ビジネス上の責務に関心が向けられた組織、及び創造性が開花する組織、という2つのベストな組織を開発することが可能であることを示す。しかし、そのような組織を構築するには、私たちは、どのような種類の経営活動が創造性を促進し「創造性を殺すのか」を正確に理解する必要がある。

### ビジネスの創造性とは何か？

私たちは、創造性を芸術と関連づけ、非常に独創的なアイデアの表現と考える傾向がある。パブロ・ピカソが絵画の慣習をどうやって改革したか、或いはウィリアム・フォークナーが文学をどのように再定義したかを考えてみるとよい。ビジネスの場合、独創性だけでは不十分である。創造的であるためには、アイデアは同時に適切「つまり、有用で実用的でなければならない。例えば、製品を改善したり、プロセスに取り組む新しいやり方を開始することによって、ビジネスが遂行される方法に何らかの影響を与えなければならない。

創造性と芸術的独創性の間に関連性を置くと、ビジネス組織における創造性が相応しい部門について、しばしば混乱を招く。セミナーで私は、会社内に創造性を望みたくない部署があるかどうかマネジャーに質問したことがある。このとき、約80%が「経理」と回答している。創造性はマーケティング部門と研究開発部門にのみ属するものだ、と彼らは信じているように思える。しかし、創造性は組織のあらゆる機能に利益をもたらす可能性がある。活動基準会計について考えてみるとよい。それは発明「会計の発明」であり、ビジネスへの影響は有益であり、広範囲であった。

経理部門「或いは、実際には体系的なプロセスや法規制に関連したあらゆる部門」での創造性を恐れるとともに、多くのマネジャーは創造プロセスの視野がかなり狭い。彼らにとって、創造性とは、人の考え方「例えば、問題にいかにか独創的に取り組むか」を指す。実際、想像力を働かせて考えることは創造性の一部ではあるが、専門知識とモチベーションという2つの他の要素も不可欠である。

専門知識は、ある人が自分の仕事の広範な領域において知っていること、できることすべて

を網羅している。例えば、血友病患者に向けて血液凝固剤の開発を担当している製薬会社の科学者を取り上げよう。彼女の専門知識には、科学的に考えるための基本的な才能だけでなく、医学、化学、生物学、生化学の分野で彼女が持っているすべての知識と技術的能力が含まれる。彼女がこの専門知識をどのように習得したかは、正式な教育を通じてであろうと、実務経験を通じてであろうと、他の専門家との交流を通じてであろうと、問題ではない。とにかく、彼女の専門知識は、ノーベル賞受賞者で経済学者、心理学者のハーブ・サイモンが"あり得る放浪のネットワーク"と呼んでいるもの、つまり彼女が問題を研究して解決するのに使用する知的空間を構成する。このスペースが大きいほど、好ましい。

上記のように、創造的思考とは、人々が問題や解決策にどのように取り組むか — 既存のアイデアを新しい組み合わせに編集する能力 — を指す。このスキルそのものは、ある人の考え方や働き方と同じように人格にも大きく依存する。例えば、この製薬科学者の人格が他の人との意見の相違を快適に感じるようであれば — つまり、彼女が、現状とは異なる解決策を自然に試しているのであれば — 彼女はより創造的と言えるだろう。彼女が習慣的に問題をひっくり返し、一見異なる分野からの知識を組み合わせているならば、彼女の創造性は更に強化するだろう。例えば、彼女は血友病の問題の解決策を見つけるために植物学に目を向け、植物の維管束系からの教訓を利用して、人間の出血についての洞察を思い付くかもしれない。

働き方に関して言えば、この科学者が困難な問題を耐え忍ぶならば、彼女は創造的な成功を収める可能性が高くなるだろう。実際、長く日照り続きの退屈な実験をコツコツ進めることは、真に創造的なブレークスルーの可能性を高める。"インキューベーション" — 困難な問題を一時的に脇に置き、別のことに取り組み、その後で新鮮な視点でその問題に戻る能力 — を使った働き方も同じである。

専門知識と創造的思考は、個人の原材料 — 一言うなれば、彼、彼女の天然資源 — である。しかし、3番目の要因 — 動機 — は、人が実際に何をするかを決定する。科学者は、優れた教育資格と、古い問題に対する新しい視点を生み出すための優れた能力を持つことができる。しかし、彼女が特定の仕事をやる動機を欠いていれば、彼女がその仕事を手掛けることは絶対にないだろう。彼女の専門知識と創造的思考は眠ったままか、他の何かに適用されるだろう。

しかし、私の研究は、すべての動機の形態が創造性に同じ影響を与えるわけではない、ということを示してきた。実際、動機には2つのタイプ — 外因性と内因性 — があり、後者の方が創造性にとってはるかに重要であることを、私の研究は示している。しかし、外因性動機はビジネスにおける創造性の問題の根本であることが多いため、まずこちらについて調べてみよう。

外因性動機は、その人の外側 — その動機がアメであろうとムチであろうと — からもたらされる。この科学者の上司が、血液凝固プロジェクトが成功した場合、彼女に金銭的な報酬を与えることを約束しているならば、或いはプロジェクトが失敗した場合、彼女を解雇す

ると脅しているならば、彼女は間違いなく解決策を見つけることを動機づけられるだろう。しかし、この種の動機は、何か望ましいものを手に入れるとか、何らかの苦痛を避けたりするといった目的のために、この科学者に然るべき仕事を"やらせて"いる。

明らかに、マネジャーが用いる最も一般的な外因性動機はお金であるが、お金は必ずしも人が創造的であることを妨げるわけではない。しかし、多くの場合、お金は役に立たないし、特に自分を操ろうとしているとか、管理しようとしていると感じさせる場合には、猶更である。更に重要なのは、お金そのものでは、従業員が自分の仕事に情熱を注ぐようにはならない点である。彼らが心の中で金銭報酬をつまらないものだと感じているなら、金銭報酬で仕事の面白さを見出そうと人を魔法のように駆り立てることなどできない。

しかし、情熱と興味 — 何かやりたいという、人の内面的欲求 — は、内因性動機の何たるかを示すものである。例えば、この例の科学者の場合、もし血液凝固剤の研究が、血友病への強い関心、チャレンジに対する個人的な意識、または他の誰も解き得なかった問題を解決しようとする意欲によって刺激されたものなら、内因的に動機づけられていると言えるだろう。人は内因的に動機づけられると、その問題のチャレンジと楽しみに向かって、自らの仕事に従事する。仕事自体が動機づけになるのである。実際、私たちの創造性の研究で、私の学生、同僚、そして私は、内因性動機を支持する非常に多くの証拠を見つけてきたので、創造性の内因性動機の原則 — 人は、外部からの圧力ではなく、おもに仕事そのものの興味、満足、チャレンジに動機づけられていると感じたときに最も創造的になる — と呼ぶものを私たちは主張した(内因的動機と外因的動機の違いについて詳細に知りたければ、"創造性の迷路"の差し込み記事を参照のこと)。

## 創造性の管理

マネジャーは、専門知識、創造的思考スキル、動機という創造性の3つの要素すべてに影響を与えることができる。しかし、実際には、最初の2つは、動機よりも影響を与えるのが難しく、与えたとしても時間がかかる。確かに、定期的な科学セミナーや専門家会議は、間違いなく血友病と関連分野におけるこの科学者の専門知識を増加させるだろう。そして、ブレインストーミング、問題解決、いわゆる水平思考などのトレーニングは、仕事に取り組む際に使えるいくつかの新しいツールを彼女に提供するかもしれない。しかし、彼女の知識を広げ、彼女の創造的思考スキルを拡張するのにかかる時間とお金は膨大なものになるだろう。対照的に、私たちの調査では、組織の環境の微妙な変化でさえ、内因的動機を大幅に高められることが示されている。マネジャーは専門知識と創造的思考スキルの向上を諦めた方がいい、ということを行っているのではない。しかし、レバーを引くということに関しては、内因的動機に影響を与えるものの方がより迅速な結果をもたらす、ということマネジャーは知っておくべきである。

では、より具体的に、どのような経営活動が創造性に影響を与えるのか?それは、チャレンジ、自由、資産、ワークグループ機能、監督者の奨励、組織支援の6つの一般的なカテゴリ

ーに分類される。これらのカテゴリーは、おもに 1 つの質問「労働環境と創造性の関係性とは何か?」にフォーカスされた 20 年以上の研究から生まれた。私たちは、実験、インタビュー、調査の 3 つの方法論を用いた。管理された実験により因果関係を特定する一方で、私たちはインタビューと調査により、ビジネス組織内の創造性の豊かさと複雑さについて洞察を得た。私たちは数 10 社の会社を調査し、そのうち数 100 組の個人やチームを調査した。それぞれの研究の取り組みにおいて、私たちの目標は、どの経営活動がポジティブな創造的成果に決定的に関連しているか、どれが関連していないかを特定することであった。例えば、あるプロジェクトでは、様々な会社や業界に属する数 10 人の従業員にインタビューし、キャリアの中で最も創造的な出来事と最も創造的でない出来事について詳しく説明するよう求めた。その後、これらのインタビューの記録を綿密に調査し、成功した創造性の物語と、逆に失敗した創造性の物語に繰り返し現れる経営活動「—或いは他のパターン—」に注目した。私たちの研究は、KEYS と呼ばれる定量的調査装置によっても強化された。KEYS は、組織のあらゆるレベルの従業員に試され、トップレベルのマネジャーによる創造性の支援レベルや組織の評価アプローチなど、様々な職場の状況を評価するために利用される 78 の質問で構成されている。

私たちの調査から明らかになった 6 つのカテゴリーを順番に取り上げて、マネジャーが創造性を強化するために何ができるか「—そして代わりに何が頻繁に起こるかを探っていこう。繰り返しになるが、創造性を殺す活動が孤独なマネジャーの仕事になることは滅多にないことに注意することが重要である。このような活動は通常、系統的であり「—そして非常に広範であるため、疑問視されることは滅多にない。

## チャレンジ

マネジャーが創造性を刺激するためにできるすべてのことの中で、おそらく最も効果的なのは、人を適切な業務にマッチさせるといふ一見すると単純なタスクである。マネジャーは人を、専門知識と創造的思考スキルを発揮でき、内因的動機に火が着く仕事にマッチさせることができる。完璧なマッチングは従業員の能力を伸ばす。しかし、困難な課題の量は極めて重要である。退屈に感じさせるほど少ないのもダメだし、管理できずに圧倒され、恐怖を抱くほど多いのもダメである。

上手くマッチングするには、マネジャーが、従業員と空き業務について豊富で詳細な情報を持っている必要がある。このような情報は、収集するのが難しく、収集に時間がかかることが多い。おそらくそれが、よいマッチングがなかなか行われない理由である。実際、マネジャーが創造性を殺す最も一般的な方法の 1 つは、人と仕事を上手く結び付けるのに必要な情報を取得しようとしなないことである。代わりに、できちゃった結婚のようなものが発生する。最も適任な従業員は、最も相応しい「—つまり、最も緊急で欠員のある—」業務と結びられている。多くの場合、その結果は予想どおり、関係者全員にとって不満足なものとなる。

## 自由

自由を認めるということに関して言えば、創造性の鍵は、手段 ―つまりプロセスであって、必ずしも目的ではない― に関する自律性を人に与えることである。つまり、特定の山に登るやり方を決める自由をその人に与えれば、その人はより創造的になるだろう。どの山に登るかはその人に選ばせる必要はない。実際、明確に指定された戦略目標は、しばしば人の創造性を強化する。

マネジャーは部下を目標 ―或いは政策― を決定する議論から完全に排除すべきだ、などと私は主張しているわけではない。しかし、そういった議論に加わることは必ずしも創造的な成果を強化することにはならないし、強化するとしても、間違いなくそれでは不十分であることをマネジャーは理解した方がよい。目標を設定する人が誰であろうと組織に対して目標を明確にし、これらの目標が有意義な期間で変わらないことの方がはるかに重要である。もし目標がぶれ続ければ、その目標に向かって創造的に働くことは、不可能ではないにしても、難しい。

仕事に取り組むやり方に自由を与えることは、内因的動機と当事者意識を高めるので、プロセスの自律性は創造性を育む。プロセスに関する自由は、専門知識と創造的思考スキルを最大限に活用する方法で問題に取り組むことも可能にする。タスクはその人にとって困難な課題となるかもしれないが、チャレンジに対処するために自分の強みを使うことができる。経営幹部はどのように自由の管理を誤るのか?2 つの一般的な方法がある。まず、マネジャーは目標を頻繁に変更したり、目標を明確に定義できなかつたりする傾向がある。従業員はプロセスに関して自由を持っているかもしれないが、向かう先を彼らが知らなければ、そのような自由は無意味である。そして第2に、自律性を付与すると言っても実態を伴わず、その方面で不十分なマネジャーがいる。彼らは、解決策を模索するに当たって従業員には迷路を探索する"権利が与えられている"と主張するが、実際には、そのプロセスは禁止されている。従業員は自己責任でバラバラに行動する。

## 資産

創造性に影響を与える2つのおもな資産は、時間とお金である。マネジャーは、これらの資産を慎重に割り当てる必要がある。人を適切な業務にマッチさせるのと同じく、チームやプロジェクトに与える時間とお金の量を決定することは、創造性を支援することも殺すこともできる世慣れた審判判定である。

時間について考えてみよう。状況によって、時間のプレッシャーは創造性を高めることができる。例えば、競合他社があなたの製品よりも低価格で優れた製品をまさに発売しようとしている、或いは社会が深刻な問題に直面しており、ある解決策 ―エイズ・ワクチンのような― を切実に必要としている状況である。そのような状況で、時間不足と仕事の重要性の両方が合法的に、急がなければならないと人に感じさせる。確かに、このようなケースでは、チャレンジに対する意識を高めることによって、内因性動機は増大しそうである。

組織は日常的に、偽の納期や、途方もなく厳しい納期で創造性を殺す。前者は不信感を生み出し、後者は燃え尽き症候群を引き起こす。どちらの場合でも、人は過剰に管理され、未消化であるように感じる。そして、常に動機にダメージを与える。更に、創造性はしばしば時間がかかる。新しい概念を探索し、独自の解決策をまとめ、迷路をさま迷っている場合は、進みが遅い可能性がある。探索に時間をかけることを許さないマネジャーや、インキュベーション期間を予定に組み込まないマネジャーは、無意識のうちに創造プロセスの邪魔をしている。

プロジェクトの資産ということに関して言えば、やはりマネジャーが適切な対応をしなければならない。マネジャーは、チームが業務を完遂するために合法的に必要とする資金、人員、その他の資産を決定しなければならない。そして、組織が合法的にどのくらいのお金をその業務に計上できるか知ってなければならない。そのうえで、マネジャーは妥協点を見つけなければならない。興味深いことに、"充分性の閾値"を超えて資産を追加したところで、創造性は増加しない。しかし、その閾値を下まわると、資産の制約が創造性を減衰させる可能性がある。残念ながら、多くのマネジャーはこれに気づいていないため、別の間違いをしばしば犯す。マネジャーは資産を出し惜しみし、創造性を、実際に新しい製品やサービスを開発することではなく、追加資産の発見に向けるよう人をけしかける。

創造性に関して誤解されているもう 1 つの資産は、物理的空間である。創造的なチームがオープンで快適なオフィスを必要とすることは、従来からの知恵と言っていい。このような雰囲気は創造性を損なわず、役に立つことすらあるが、創造性に影響を与える他の経営的取り組みほど重要ではない。実際、私たちが何度も目にしている問題は、やはりマネジャーが、人を適切な業務にマッチさせるとか、業務プロセスに自由を与えるとか、そういったより影響力の大きい活動を犠牲にして、"適切な"物理的空間の構築に注意を向けてしまうことである。

### **ワークグループ機能**

独創的なアイデアを思いつくチームを作りたいのなら、そのようなチームの設計に細心の注意を払わなければならない。つまり、様々な視点や背景を持つ相互支援するグループを構築しなければならない。なぜか?チームが、様々な知的基盤と仕事へのアプローチ。つまり、異なる専門知識と創造的思考スタイル。を持つ人たちから構成されると、アイデアは刺激的で有用な方法で組み合わせたり、燃え上がることがよくあるからである。

しかし、多様性は出発点にすぎない。マネジャーは、編成したチームが他の 3 つの特徴を持っていることも確認しなければならない。まず、メンバーはチームの目標に対する興奮を共有しなければならない。第 2 に、メンバーは困難な時期や挫折を通じてチームメイトを助ける意欲を示さなければならない。そして第 3 に、すべてのメンバーは、他のメンバーが提示する独自の知識と視点を認めなければならない。これらの要素は、内因性動機だけでなく、専門知識と創造的思考スキルも強化する。

繰り返しになるが、そのようなチームを構築することは、マネジャーに、人を深く理解することを要求する。マネジャーは、その人の知識だけでなく、これから仲間になりそうなチーム・メンバーとの協調プロセスに関するその人の態度、その人の問題解決スタイル、その人のやる気スイッチについても評価できなければならない。適切な化学反応 ―適切なレベルの多様性と支援― でチームを編成するのは難しい可能性があるが、私たちの調査では、それができればいかにパワフルになり得るかが示されている。

従って、マネジャーが創造性を殺す一般的な方法の 1 つは、同種のチームを編成することである。そうしたくなる誘惑は絶大である。同種のチームは、多くの場合、"解決策"に素早く到達し、その過程で摩擦が発生することも少ない。これらのチームが高い士気も表すことも多い。しかし、同種のチームが専門知識と創造的思考を強化するために仕事を進めることは殆どない。誰もが同じようなマインドセットで議論に参加する。解散しても同じままである。

### 監督者の奨励

殆どのマネジャーは非常に忙しい。マネジャーは結果を求める圧力に晒されている。従って、創造的な努力 ―創造的な成功だけでなく、失敗した努力も― に対してマネジャーが称賛を送るのを途中でやめてしまうことは簡単である。創造性を育むためにマネジャーが取ることができる非常に簡単なステップの 1 つは、そういう事態を起こさないことである。この場合の内因性動機との関係は明らかである。確かに、人は ―しばらくの間であれば― 応援団なしで自分の仕事を面白く感じたり、刺激的に感じたりできる。しかし、そのような情熱を維持するために、殆どの人は、あたかも自分の仕事は組織や重要なグループの人たちにとって注目されている、と感じる必要がある。そうでなければ、彼らは家で仕事をする方がいいし、自身の個人的な利益のために仕事をする方がましである。

成功を手にした創造的な組織のマネジャーは、特別な結果に対して特別外的報酬を提供することは滅多にない。しかし、マネジャーは個人やチームによる創造的な仕事を ―しばしば、最終的に彼らの努力の商業的な影響が知られる前に― 自由に、そして寛大に認める。対照的に、創造性を殺すマネジャーは、革新的な努力を認めることなく、或いは懐疑的な態度で彼らに応じることで、革新的な仕事を認める。例えば、多くの会社で、新しいアイデアは ―或いは、厳しい批判でさえ― 偏見のない心ではなく、時間のかかる評価の階層で以て迎えられる。誰かが新しい製品やプロセスを提案すると、上級管理職の応答を得るのに数週間かかる。或いは、その人を耐え難いほどの批判に晒す。

もちろん、すべての新しいアイデアが検討に値するわけではないが、多くの組織で、マネジャーは創造性にダメージを与える反応を習慣的に示す。マネジャーは、新しいアイデアを更に探求する理由を捜す代わりに、新しいアイデアを使わない理由を捜す。興味深い心理的ダイナミクスがこの現象の根底にある。私たちの調査で、人は、自分たちがより批判的であれば、上司に賢いと見てもらえると信じている ―そして、そういうふうに機能することが多

い— と示されている。多くの組織で、新しいアイデアに対し批判的に反応することは、専門的なやりがいを感じさせる。

残念ながら、この種の否定的なバイアスは、評価される人の創造性に深刻な結果をもたらす可能性がある。どのように?第一に、評価の文化により、人は自分の成果に関連する外的報酬と罰にフォーカスするようになり、それによって外因性動機の存在と、内因性動機に対する潜在的な悪影響が増加する。第二に、そのような文化は恐怖の風土を生み出し、再び内因性動機の基盤を壊す。

最後に、消極性は、アイデアがよい結果にならなかった人をマネジャーがどのように処遇するか、という点にも現れる。多くの場合、解雇されるか、組織の窓際に追いやられる。もちろん、最終的に、アイデアは上手くいく必要がある。ビジネスにおける創造的なアイデアは、新しくて有用でなければならぬ点を忘れてはならない。このジレンマは、どのアイデアがよい結果をもたらすかを事前には知りようがないということである。更に、手詰まり状態が時に極めて啓蒙的である場合がある。多くのビジネス状況では、何が上手くいかないかを知ることが、何が上手くいくかを知ることと同じくらい有益である可能性がある。しかし、最終的に商業的成功を収めないプロジェクトに対して"失敗の価値"を人がまったく把握しなければ、個人レベルで、自分の労働と関わる実験、探索、連携が起こる可能性はますます低くなる。彼らの内因性動機は蒸発する。

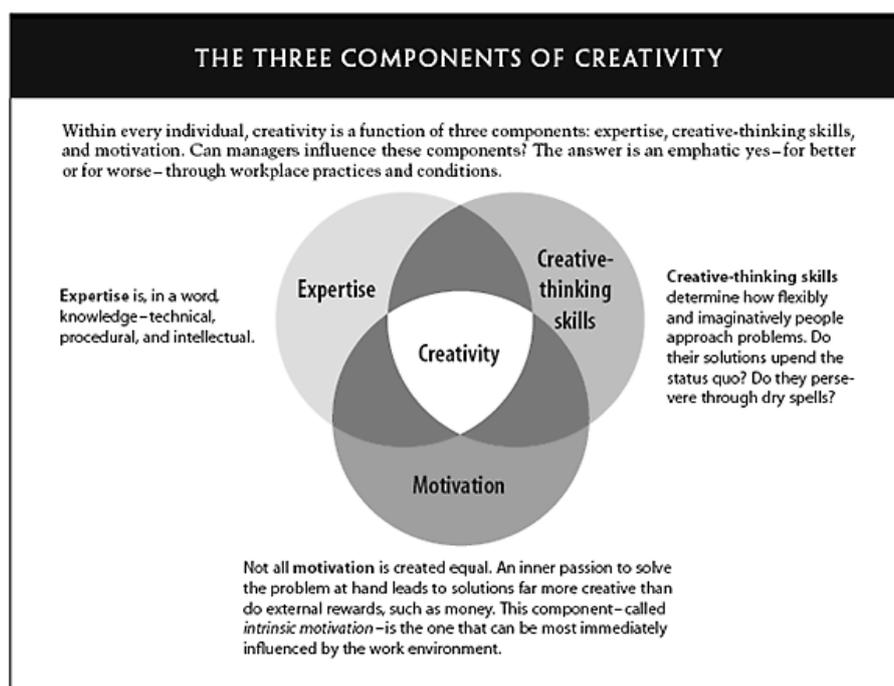
監督者の奨励は、報酬と罰則以外の別の形態でもたらされる。マネジャーが創造性を支援できるもう 1 つの方法は、困難な問題に耐え、チーム内の協調とコミュニケーションを促進するロール・モデルとしての役目を果たすことである。このような振る舞いは、創造プロセスの 3 つの要素すべてを強化し、1 人のマネジャーが自分で行うことができる影響力の大きい活動であるという追加的効力を発揮する。組織内のすべてのマネジャーが、創造性を奨励し育成する態度と行動のロール・モデルとしての役目を果たせば、更により。

## 組織支援

監督者からの奨励は確かに創造性を育むが、組織全体がそれを支援するとき、創造性は真の意味で高められる。このような支援は組織のリーダーの仕事であり、リーダーは適切なシステムまたは手順を導入し、創造的な努力が最優先事項であることを明確にする価値を強調しなければならない。例えば、創造性を支援する組織は一貫して創造性に報いるが、金銭を用いて革新的なアイデアを思い付いた人を"思いのままに操る"ことを避ける。金銭的報酬は人に、あたかも管理されていると思わせるので、そのような戦術はおそらく上手くいかない。と同時に、創造性に対する十分な認識と報酬を提供しないと、組織内にネガティブな感情が生まれる可能性がある。人は、利用されたと感じるか、少なくともその創造的な努力を正しく評価されてないと感じる可能性がある。そして、腹立たしさと結び付いた内因性動機のエネルギーと情熱を発見することは減多にない。

最も重要なことだが、組織のリーダーは、情報の共有と協調を命じ、政治的な問題が悪化し

ないことを保証することにより、創造性を支援できる。情報の共有と協調は、創造性の3つの要素すべてを支援する。助言を与えるべきである。人は、協力し合あうことによりアイデアやデータを交換する頻度が高いほど、知識量が増える。創造的思考についても同じダイナミクスが当てはまる可能性がある。実際、従業員の創造的思考を強化する1つの方法は、問題解決に繋がる様々なアプローチを従業員に経験させることである。硬直した人間嫌いな人を除いて、情報の共有化と協調は、仕事の楽しみを高め、それに伴い内因性動機を高める。



各個人の創造性の"内にある創造性の3要素"は、専門知識、創造的思考スキル、動機の3つの要素の関数である。マネジャーはこれらの要素に影響を与えることができるだろうか?その答えは、職場の活動や条件を通じて 一良くも悪くも— 間違いなくイエスである。あなたが創造性を強化することを探し求めていようといまいと、組織的な環境で政治的な問題を悪化させていいことなど、おそらくまったくない。内輪もめ、政治活動、ゴシップは、人の注意を仕事から遠ざけるため、特に創造性にダメージを与えるだろう。内因性動機を中心とする相互の目的と興奮の感覚は、人が排他的なときやお互いに反目し合っているとき、常に弱まる。実際、私たちの研究は、周囲の人々が自分の仕事に刺激されていることにその人が気づいているときに、内因性動機が増加することを示唆している。政治的な問題がたくさんあると、人は自分の仕事が別の議題によって脅かされていると感じる。最後に、政治活動は専門知識も損なう。なぜか?政治はオープンなコミュニケーションの邪魔になり、ポイントAからポイントBへ情報が流れることを妨げる。知識は据え置きで、専門知識が損害を被る。

## 個人から組織へ

経営幹部は創造性を支援する組織全体を構築できるか?その答えはイエスである。チーム・イベント・スタディと呼ばれる、最近私たちが完了した集中調査プロジェクトの結果を検討してみよう。2年間にわたって、私たちは、ハイ・テク、消費者製品、化学の3つの業界に属する7社で20を超えるチームを調査した。創造的なプロジェクトの全過程を通じて毎日各チームを追跡することで、私たちは、プロジェクトの進行する一場合によっては、進行が止まる一中で起こったことの詳細への手掛かりを得た。これは、各チームに属するすべての人から毎日、内密のeメールを報告してもらうことを通じて、私たちはこの調査を行った。各プロジェクトの終了時、及びその途中のいくつかの時点で、私たちは、会社の専門家とチーム・メンバーから得た内密のレポートを使用して、問題解決にあたって利用される創造性レベルと、そのプロジェクトの全体的な成功を評価した。

予想されるように、チームと会社は、創造的な仕事を生み出す際にどれほど成功を取めたかで、大きなばらつきがあった。私が化学中央研究所と呼ぶある組織は、正真正銘の創造性の温床であるように思われた。化学中央研究所は、親組織に様々な工業製品と消費者製品に向けた新しい製剤を提供した。しかし、多くの点で、化学中央研究所の開発チームのメンバーは平凡であった。彼らは十分な教育を受けていたが、私たちが研究した他の多くの会社に属する人たちほどではなかった。同社は財政的には好調だったが、他の殆どの会社に比べて取り立ててよいというわけではなかった。この組織を他の組織と隔てているように思えたことは、トップ・マネジメント・レベルとチーム・レベルの両方におけるリーダーシップの質であった。マネジャーがチームを編成し、彼らとコミュニケーションを取り、仕事を支援するやり方が、創造性が継続的に刺激される組織を確立することに繋がっていた。

化学中央研究所では、マネジャーが人と業務の間で何度も素晴らしいマッチングを実現しているのを私たちは観察した。折に触れて、チーム・メンバーは当初、与えられた課題に対応できるかどうか確信が持てなかった。しかし、殆ど例外なく、彼らは仕事への深い関与を通じて自分たちの情熱と関心が高まっていることに気づいた。彼らのマネジャーは、チーム・メンバーと、彼らの取り組んでいる仕事一自分たちのトップレベルの能力を発揮でき、スキルの未開拓領域を広げ、新しい能力を開発する一とが一致していることを知っていた。しかし、マネジャーは、従業員の業務と能力の間に大きすぎるギャップが生じないように注意を払っていた。

更に、化学中央研究所のマネジャーは、プロジェクトの着手段階からチームと協調して目標を明確にした。しかし、最終的な目標はマネジャーによって設定された。その後、日常の運用レベルでは、チームは製品開発に関して独自の決定を下す大きな自主性が与えられた。プロジェクト全体を通じて、チームのリーダーとトップレベルのマネジャーは、仕事が全体的な目標に向かっているか、定期的に確認した。しかし、人々は目標の実現に関して真の自由を与えられた。

ワークグループの設計に関しては、中央研究所の全チームは、比較的小規模ではあるものの(4~9人のメンバー)、多様な専門的背景と民族的背景のメンバーが含まれていた。時に、その多様性がコミュニケーションの困難に繋がった。しかし、多くの場合、それは新しい洞察を引き起こし、チームが目標を達成するための様々な方法を考え出すことを可能にした。例えば、あるチームは、会社の最も重要な製品の1つに合う主要な原料の新しい製造方法を考案する責任があった。化学中央研究所のマネージャーは、多様なチームの編成に意識的に取り組んでいたため、たまたまメンバーの1人が法律と技術の両方の経歴を持っていた。この人物は、チームが中核アイデアを権利化し、新しい市場で会社に明確な利点をもたらすかもしれないと気が付いた。チーム・メンバーは相互に協力的であったため、そのメンバーは前向きに、かつ熱心に発明者と緊密に協力していた。全体として、これらの個性があったからこそ、チームは特許出願プロセスを進めるのが容易であった。チームは成功し、その過程は楽しいものであった。

監督者の奨励と組織支援も化学中央研究所で拡散した。例えば、あるチームのメンバーは、その過程で多くの失敗と成功を経験したにも拘わらず、優れた科学者として会社賞を受賞した。あるとき、1つの実験に多くの時間を費やした後、彼は私たちに語った。「私が思い付いたのは、がらくたの鍋にすぎませんでした」それでも、創造的な努力が失敗したという理由で、会社は彼を罰したり、窓際に追いやったりしなかった。代わりに、一貫して創造的な仕事を行ったということで、彼は全社で称賛された。

最後に、化学中央研究所のリーダーは、部門内のすべての部署からの支援を求めることをチームに奨励し、すべての四半期にわたって協調を促進することを奨励するために手を尽くした。研究部署の本部長自身が模範を示し、チームが助けを求めて彼に近づくたびに戦略的アイデアと技術的アイデアの両方を提供した。実際、彼は、組織内のトップ科学者の中でチームを越えて支援することを明示的に優先させた。その結果、そのような支援が期待され、認められた。

例えば、あるチームが、会社の主要製品の1つについて新しい製剤をテストしようとしていた。チームが小さかったため、テストを実施しやすくするためには組織内の材料分析グループを頼りにしなければならなかった。分析グループは援助だけでなく、テストの前に1週間、惜しみなくまとまった時間を確保して、分析グループの提供する情報の性質と制限、それを入手する時期、効果的に支援するために必要なものを、チームが理解できるようにした。チームのメンバーは、プロセス全体を通して材料分析グループに頼れることを確信しており、試験は「—そのようなテストで遭遇しがちな技術的な困難にも拘わらず— 上手くいった。

対照的に、私たちの調査で別の会社、私たちがナショナル家庭用製品会社と呼ぶ消費者製品会社で観察したことを考えてみよう。何年もの間、ナショナル社はその革新性でよく知られていた。しかし最近、同社は急激な成長に適応するために再編され、多くの上級管理職が解雇され、異動になった。ナショナル社の職場環境は劇的に変化した。同時に、新製品の成功

と新しいビジネス・アイデアは少しずつ遅れ始めているように思えた。興味深いことに、チーム・イベント・スタディの日報は、事実上すべての創造性を殺す者が存在することを明らかにした。

マネジャーは、継続的に目標を変更し、プロセスを妨害し、自律性を蝕んだ。例えば、ある四半期レビュー会議において、前回の四半期レビュー会議で経営陣によって決められた4つの優先事項は言及すらされなかった。別の例では、チームのNo.1プロジェクトとして認定された製品が、説明なしに突然中断された。

資源も同様に誤って管理された。例えば、経営陣はチームを常に、厳しくも一見すると恣意的な時間と資源の制約下に置いた。当初、多くのチーム・メンバーは消火活動のような雰囲気活気に活気づいていた。彼らは自分たちの仕事に身を投じて集結した。しかし、数ヶ月後、特に圧力が無意味であることが判明したため、彼らの活力は衰えた。

しかし、おそらくナショナル社のマネジャーは、評価への取り組みで創造性に最もダメージを与えた。彼らは日頃から新しい提案に批判的だった。ある従業員は、自分の事業分野を成長させるために開発したいくつかの急進的なアイデアについて上司に話すのが怖い、と語った。この従業員は自分のアイデアの可能性にとっても夢中になっていたが、最終的に上司の誰にもそのことを話さなかった。彼は、それぞれのアイデアがいずれも、可能性ではなく、欠点について検討されるのであれば、なぜ新しいアイデアについてわざわざ話さなければならないのか、疑問だった。その行動を通じて、経営陣は、現状を変える方法に関する大胆なアイデアは注意深く丹念に詮索される、というメッセージをあまりにも頻繁に送っていた。新しいアイデアを提案するくらい勇敢な個々人は、猜疑的な質問であふれた長い一ししばしば不快な一会議に耐えなければならなかった。

別の例では、チームが競争力のある新しい価格設定プログラムを上司に提供したとき、このアイデアの議論にはもう1か月待たなければならない、と言われた。憤慨したチーム・メンバーの1人は次のように言った。「分析に時間がかかりすぎです。行動を起こす前にビジネスをすっかり失ってしまいました」

更にナショナル社の別のチームは特に数週間にわたる長い時間を費やして、主要製品を徹底的に改善したバージョンを製作した。チームは時間どおりに予算内で製品を出すことに成功し、有望な市場の反応を獲得した。しかし、経営陣は毎度のごとく、あたかもすべては業務であるかのように振る舞い、チームを認めることも、報酬を与えることもしなかった。数か月後、私たちが調査結果を報告するためにチームを訪問すると、チーム・リーダーがナショナル社より小さな競合他社に転職したことを知った。彼は、進歩的で最終的な先見性に対するチャンスはナショナル社の方が大きいかもしれないと感じているが、自分の仕事とアイデアをもっと高く評価してくれるところはどこか別の場所だと思っていた、と打ち明けた。

そして最後に、ナショナル社のマネジャーは、みすみす政治問題を悪化させてしまった。ナショナル社のチームが新製品の製造にかかる費用を削減できる優れたアイデア一競合他社

が同じような製品を低価格で発表したばかりだったため、特急案件だった— を思い付いたときのことを考えてみよう。この計画は拒絶された。"ポリシー"の問題 —社内では長年抱き続けた忠誠心と競争意識を表す隠語— として、製造部門はそれを許可しなかった。あるチーム・メンバーは次のようにコメントした。「政治ではなく事実と数字が支配的な力を持っていれば、これは朝飯前の問題です。彼らが製造している製品をランニングしているところでコスト削減なんて無理な話ですし、別の方法でコスト削減する方法に関する反対提案もありません。単にそれが自分たちの望む方法だという理由で、"No!"ってことです」

## 大きな報酬とリスク

ナショナル社と化学中央研究所のストーリーの重要な教訓は、マネジャーが作業環境について考え、設計し、確立するのだから、創造性の育成はマネジャーの手に委ねられるということである。創造性は、マネジャーがワーク・グループを構築し、交流する方法を根本的に変えることをしばしば要求する。多くの点で、意識的に文化を変化させなければならない。しかし、それは可能であり、その見返りは素晴らしい可能性がある。

そうしないことのリスクは更に大きくなるかもしれない。創造性が殺されると、組織は有力な競争力のある武器、つまり新しいアイデアを失う。また、人々のエネルギーと献身性を失う可能性がある。実際、創造性に関する私の長年の研究の中で、おそらく最も困難な部分は、組織のせいで息苦しさを感ずき、欲求不満を抱き、拒絶感を味わう、と人々が不平を言うのを聞くことであった。ナショナル社のあるチーム・メンバーは、私たちに次のように語った。「毎日家に帰る頃には、肉体的にも、感情的にも、頭腦的にもヘトヘトです。助けてください!」

組織が、創造性を殺す組織的エコシステムに閉じ込められている —ナショナル家庭用製品会社の場合のように— ように見えたとしても、広範な変化をもたらす可能性は残されている。P&G社での最近の変革について考えてみよう。かつては創造性の温床であったP&G社は、近年、製品イノベーションの数が大幅に減少していることを認識していた。これに応じて、同社は、この論文で説明する創造性を強化する活動の多くを具体化する小さな組織横断的チーム、コーポレート・ニュー・ベンチャー(CNV)を設立した。

例えば、課題に関して、CNVチームのメンバーは自分で選出することが許可された。いかにして、ボランティアを募るより、業務に対して内因性動機を持っているかどうかを確認する方がよいということになったのか?ボランティアからチームを編成することは、P&G社の標準的な手順からの大きな逸脱であったことに注意すべきである。CNVチームのメンバーには、会社の将来を占う革新的な新製品を発明するという、明確で挑戦的な戦略目標も与えられた。再びP&G社の典型的な活動から逸脱し、チームは、彼らが仕事に取り組む方法、時期、場所について大きな裁量を与えられた。

CNVはいかにしてP&G社の創造性を殺す活動と手を切ったのか、というリストは長い。KEYSの職場環境調査のほぼすべての創造性支援の側面で、CNVのスコアは国内基準より

も高く、P&G社のCNV以前の環境よりも高かった。しかし、そういった事項よりも重要なのは、次の質問である。環境の変化は、より創造的な仕事をもたらしたか?紛れもなくそうであり、その証拠は説得力がある。CNVは設立から3年間で、11のプロジェクトを事業部門に引き渡して事業化した。そして1998年初頭の時点で、これらの製品は量産ラインから市場へ出始めていた。小さな痛みを数時間軽減する携帯カイロを提供するために設計された最初の製品は、すでにテスト・マーケティングの段階にあった。そして、他の6つの製品が1年以内にテスト市場に投入される予定だった。当然のことながら、CNVの成功を考えると、P&G社はCNVベンチャーの規模と範囲の両方を拡大し始めつつある。

あなたが、自身の組織は創造性を育てていると信じているとしても、創造性を殺す者をよく探してほしい。殺人者のいくつかは、暗い隅で—或いは明るい場所でさえ—はびこっているかもしれない。しかし、創造性を殺す行動を根絶するだけでは充分ではない。あなたは創造性の支援に向け、意識的に努力しなければならない。その結果、創造性が存続するだけでなく、実際に繁栄する真に革新的な会社になることができる。