

創造性の発揮を支援する行動

— 広告会社の課題解決チームの会話分析からの考察 —

大阪市大 創造都市研究科 博士後期課程

太古 益樹

要約

広告会社は広告主企業から依頼される広範な課題を時間的な制約の中で克服してゆかねばならない。チームマネジメントの優劣が創造性の発揮に影響を及ぼす一方で、広告会社は、創造性の発揮をクリエイターの個人特性として捉えられ、組織的な考察はされてこなかった。本稿は、創造性の発揮とその支援について、新たな知見を獲得するため広告会社の課題解決チームの会議を会話分析した。その結果、時系列での会話数の増減或使用する会話の種類から既存研究で示されている「中間点」と「その後の谷間」の存在が明らかになった。しかし、それらは一回ではなく複数回確認された。メンバーが合意に至るプロセスでの「中間点」の前後で、創造性の発揮を支援するために発話の内容がメンバーの役割と共に変化していることが解明された。

キーワード

創造性, チームマネジメント, 組織行動

I. 背景と研究関心

課題解決チーム（以下、チーム）において参加メンバーの創造性の発揮を支援するには何が重要なのだろうか。広告会社において、さまざまなチームに所属してきた筆者にとって本稿の執筆の背景である。近年、広告会社が広告主企業から依頼される課題には二つの特徴がある。一つは、広告宣伝費と販売促進費が一体運営により、生活者の全ての接点で解決策を求められる点である。二つは、課題解決を提案までの時間の問題である。一方、広告の定義は広告とは同じモノ（使用価値）を違う価値へと転換させる施策であり、生活者へ伝達や誘導し説得や生活者との対話を意味付ける事である（岸谷, 2002）。そして広告会社の定義は、表現における戦略とメディアにおける戦略である（小泉, 2004）。これらを統合すると、広告の役割や広告会社の業務である新たな価値への変換や表現による戦略に共通しているのはアイデアの創出であり、そのために必要なのは創造性の発揮ではないだろうか。さらに、創造性の発揮を支援することで広告会社のチームマネジメントに新たな知見を得られるのではないだろうか。これが本稿の研究関心である。2020年は、リアルな会議が出来ない状況にあ

る。今後、益々テレビ会議を始めリモートでのミーティングが一般化するだろう。そのような環境だからこそ、本稿の研究関心は重要であると考えられる。

II. 問題意識

須永（2010）は、広告会社が広告主企業から受ける依頼が広範囲になったことで“ill-defined”（不明確な課題）という状況を作り出していると指摘している。広告会社は、この状況を乗り越えるには、チームをまとめて行くマネジメントがより重要になる。しかし、広告会社は創造性の発揮を属人的な才能とし組織的な支援をしてこなかった。この理由を水野・生稲（2012）は、創造性の担い手である広告クリエイターの思考は暗黙知の部分が多く、第三者による記述が難しいことが理由と述べている。このような広告クリエイターの特性を踏まえつつ、先述の2つの課題に対応してゆくには多様なクリエイターの創造性を促進させる事が出来るかを検討する必要があるのではないだろうか。クリエイター個人の特性は変えられないかもしれないがチームメンバーの行動によりクリエイターの創造性を支援できるかもしれないというのが問題意識である。よって本稿は創造性の発揮

のプロセスに注目し創造性の発揮を支援するメンバーの行動に注目する。

1. 創造と創造性

創造と創造性と差異について述べる。川喜田 (2010) は、創造の定義を課題の最初から最後まで解決し達成させる課題解決の行為であるとし、創造性を「ひと仕事やっける能力を持つ課題解決する能力 (思考) やコミュニケーション」であると定義している。つまり、課題解決の活動全体を「創造」とし、課題解決してゆくための手段を「創造性」と区別している。課題を解決してゆく手段をさらに細かく見てゆく。恩田 (2004) は、創造性がある目的の達成や新しい場面の問題解決に適したアイデアを生み出し、新しい社会的・文化的に価値のあるものを作り出す能力及びパーソナリティ特性であると述べている。

このように創造と創造性の違いは明確になっているが、創造性の定義はさまざまな解釈がされている。本稿の領域は、ビジネスにおける創造性であるため「今までにない新たな価値」とビジネスの実践の場で通用する「有用性」が重要であると考え。よって、本稿における創造性を「新奇性と有用性を生み出す能力 (思考) やコミュニケーション」と定義する。

III. 既存研究のレビュー

個人の創造性の発揮を支援する行動に焦点を絞り先行研究を①創造性が創出されるメカニズムと②創造性創出を促進させる行動に分けて既存研究を概観する。

1. 創造性が創出されるメカニズム

さまざまな創造性が創出されるメカニズムが議論されてきたが、大別すると認知的アプローチ、相互関係アプローチに分かれる。認知的アプローチは、人が気付いてゆくプロセスの研究であり、チーム内メンバーの創造性が創出される動的なアプローチである。相互関係アプローチは、チームによる相互作用によって影響されるコミュニケーションのアプローチである。

まず認知的アプローチの既存研究から見てみたい。代表的な認知的アプローチ・モデルの一つであるFinke, et al. (1999) の概念合成理論 (以下、ジェネプロア・モデル) によると、創造性が創出されるメカニズムは生成段階 (心的イメージの形成) と、検索・解釈段階 (解釈や推論でアイデアを産出) のインタラクションによって修正・変更され洗練・拡充するプロセスである。また同時に、アイデア産出の制約によって有用性も保持されてゆく。

次に相互関係アプローチである。Csikszentmihayi (1996) は、創造性において「新奇性」と「有用性」を担保するならば、何かの基準や他者の評価が必要であると述べている。この議論はメンバーの相互作用しながらチームの創造性を推進してゆく相互関係アプローチを代表している。また中小路・山本 (2009) は、情報創出における創造性の創出も漠然としたゴールがあるのみと述べている。これは先述した広告会社が依頼される“ill-defined” (不明確な課題) に近い状況と言える。また、中村・大澤 (2008) は、チームにおける創造性創出過程の中間点に達すると迷いが生じチーム内の認識が急激に下降し、最終局面で再び上昇するまでの間を“迷いの谷”が存在すると述べている。同様に、Gersick (1998) は、課題解決プロセスでThe Halfway point (中間点) でチーム行動が変化すると述べている。また、関口 (2005) は、ビジネスにおける相互関係における現象ないし変化は抽象的なものであり「流れを読む」、「時流に乗る」と言った表現をしばしば使うと述べている。このように相互関係アプローチは、チームの創造性創出プロセスには「中間点」や「谷間」があり、プロセスにおいて時系列に「流れ」が存在している事を説明している。しかし、相互関係アプローチにおいて、具体的に何が機能しているのが解明されていない。

2. 既存研究の補足点と本稿の立場

これまでの創造性の創出に注目した研究は、チーム会議での創造性創出のタイミングや質問紙調査によるクリエーターへの支援、創造過程の構造化、さらに発話の促進要因によるコンセプト創出の環境確認など有益で意義のある既

存研究が行われている。

しかし、広告会社におけるチームの発話を分析しメンバー間でどのような行動が創造性創出に有効であったかを述べた研究は、筆者の知る限りでは須永（2010）があるのみである。この研究結果は、「類推」、「視点転換」、「共感」に注目し「雑談」がある事により「新しい価値がよりサポートされる」という興味深い実証研究を行った。しかし、これは予め予測された項目に基づいた研究でありメンバー間の相互作用によって創出される創造プロセスについて検証が十分ではないためチームのゴールや状況、所属メンバーが多様化する創造性を求められるチームのプロセスを解明したとは言えないと考える。また、本稿における創造性の定義である「新奇性と有用性」における有用性が創造性創出プロセスの中でどのように担保されるのかという点についても十分とは言えない。

そこで、広告会社N社におけるチーム会議の会話分析を行い、ジェネプロア・モデルの検証と、メンバー間の相互作用により課題に対する創造性（コンセプト）が支援されるのか解明したい。

IV. 分析方法

本稿の会話分析の方法は、会話現象を産出する方法について微細な形式的特徴を記述するPsathas（1998）の質的調査方法を採用し、作業手順は、伝・田中（2006）の第5部に沿って行った。

1. チームの選定理由

チームを選定した理由を三点挙げる。①広告会社がクライアントへ課題解決のための提案形態は大きく2種類あり指名発注と競合コンペに分かれる。指名発注の場合、課題のみに集中出来るため創造性の創出の支援行動のプロセスをより詳細に見ることができると判断した。対象の商材は、食品で主要購買ポイントがコンビニを中心とする日常買い回り品である。チーム全員が広告会社の社内クリエイターである。

V. 会話分析

チームの会話データは、データ1（2014年6月27日 録音時間：2時間1分4秒）は、課題のオリエンからチームメンバーの議論となっている。データ2（2014年6月30日 録音時間：2時間24分47秒）で、チームメンバーから解決策を中心の議論となっている。2回の会議はすべて録音機にて収録し、それを転写（以下、トランスクリプト）したものである。出席者は5名、業務の役割とその他属性（年齢・性別）は次の通りである、リーダーのシニアクリエイティブ・ディレクターN（勤務24年、男性、46歳）は責任者である。アート・ディレクターA（勤務18年、女性、40歳）はCM企画担当。プロデューサーO（勤務22年、男性、45歳）は企画コーディネート担当である。CMプランナーS（勤務7年、男性、31歳）は脚本担当である。コンテンツ・プランナーK（勤務9年、男性、34歳）は全体計画担当である。データ1,2の会議はともに広告会社ミーティングルームにて行われた。

1. データ1の概要

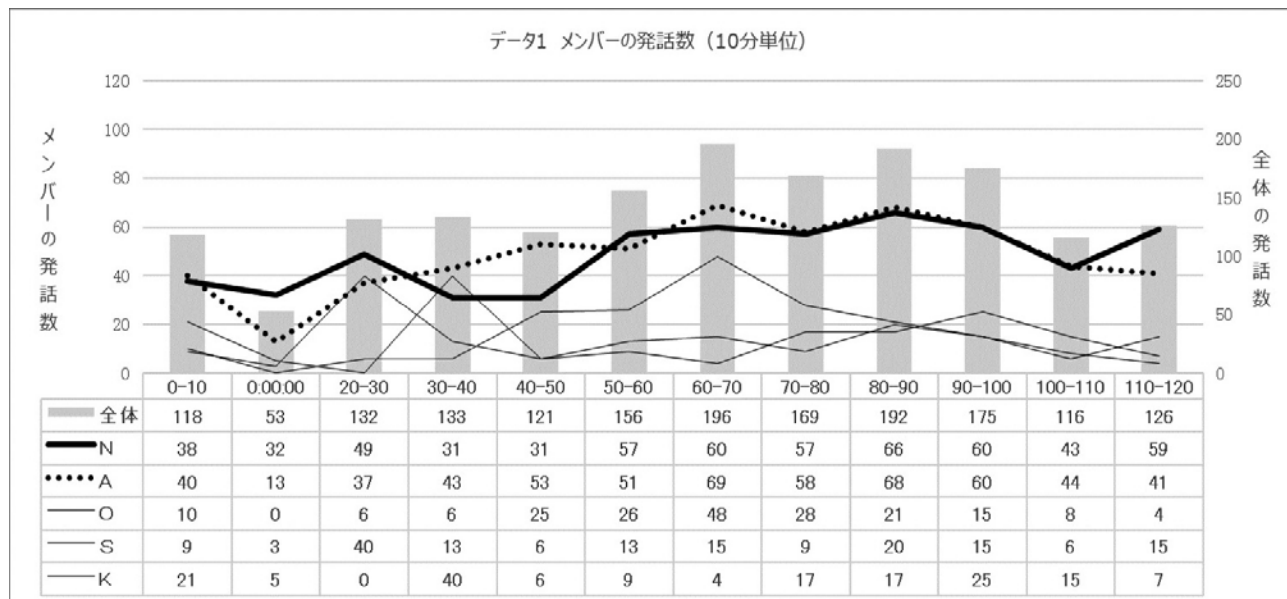
データ1における会議開始から終了までを10分単位でメンバーの全発話数（1,687回）を記した表である。図表1-1に示す。発話の傾向から時系列に①から⑤の時期に分類をして、その時期の発話内容を述べる。①会議開始から20分までNの発話が多く、次いでAとKの順となっている、また発話数の差はあるが各メンバーほぼ同じ発話増減傾向を示している。②20分から40分まで、NとAが同じような上昇と下降を行い、Sが20分から30分の間に発話が増し、Kが30分から40分の間に発話が増している。③40分から50分まで、Nの発話が減少しているがAは上昇している、またOの発話が増している。④50分から70分まで、NとAの発話が増している、Oも同じような発話数の増減となっている。⑤70分から90分まで、NとAの発話が同じ増減で一度下降して再び上昇している。Oの発話は減少しておりSとKの発話はやや上昇している。⑥90分から120分まで、Kを除いて各メンバーの発話は下降しているが、100分を過ぎてNとSの発話が増している。

2. データ2の概要

データ2における会議開始から終了までを10分単位でメンバーの総発話数（1,614回）を記した表である。データ2は引き続きチームにおけるテレビCMの制作について議論された。データ1の分析方法と同様の手順に従い分析を行う。チームのデータ2で注目する発話数と会話循環の増減と変化をシーケンスにおいて観察した。図表1-2に示す。
 ⑦会議開始から30分まで、Nが高い発話数を保っている、SとKが順に上昇しOとSとAの発話が同時に上昇している。
 ⑧30分から50分まで、NとAのみ高い発話数を保っており他メンバーは低い発話数となっている。
 ⑨50分から70

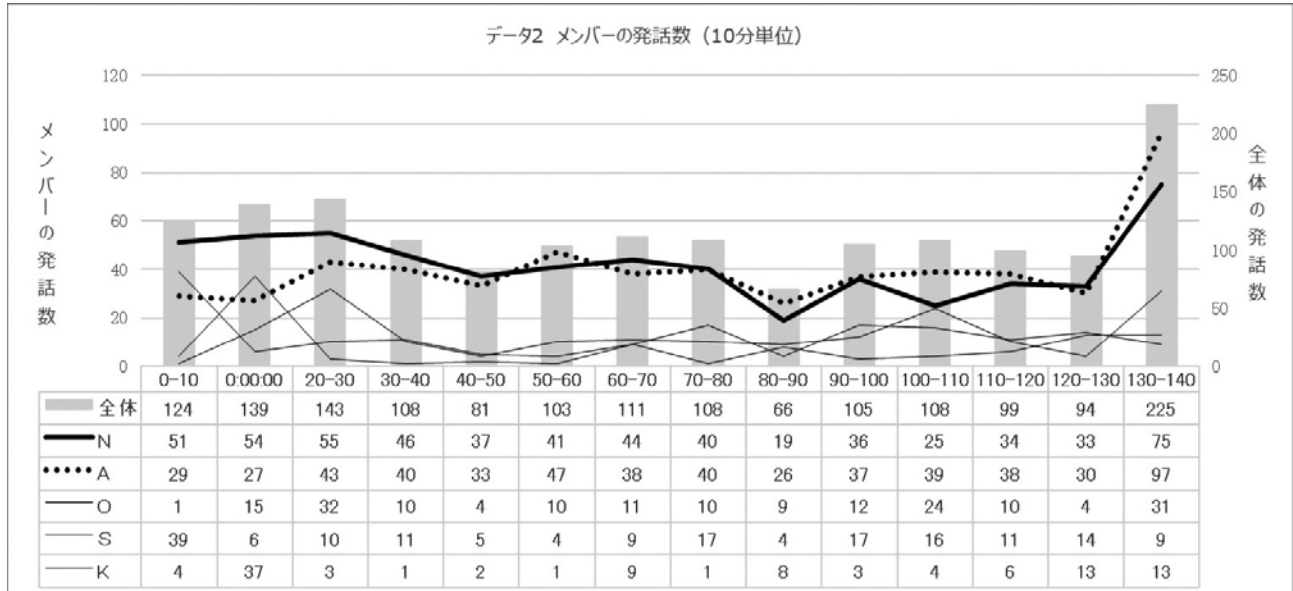
分まで、依然としてNとAの発話数が高く55分前後にAの発話数がNを上回っている。⑩70分から90分まで、NとAの発話は下降してゆきSのみが75分前後に上昇している。85分前後でNとA、Sが同時に下降して上昇している。
 ⑪90分から110分まで、NとAが上昇し95分前後でピークとなりNの発話は下降するがAは高い発話数を保っている。また、Nの下降とOの上昇が105分前後の同時期に見られる。
 ⑫110分から140分まで、NとAの発話が急上昇している、Kも同じような上昇がみられ他メンバーは低い数となっている。

図表1-1 データ1のメンバーの発話数（10分単位）



筆者が作成

図表 1-2 データ2のメンバー別発話数（10分単位）



筆者が作成

VI. 考察

チームの課題解決における創造性創出プロセスを見てきた。そこから導き出せる発見事実は、次の6点である。①課題の定式化は早期に行われる。②クリエイターから出されたCM案（コマーシャルソング）に対し、メンバーからの隣接ペアや歌によってクリエイターのCM案は拡張され笑いによって会議が促進される。③有用性が担保されていないタレント案の発話には、笑いやニュースマークは少ない。また、タレント案提示の直後に否定と沈黙が続いて表れるが、ニュースマークを使う事で発話促進できる、そしてタレント起用の有用性が担保された後のアイデアには笑いにより会議が促進される。④クリエイターから出されたCMの修正案に対し笑いではなく、ニュースマークにより促進される。⑤CM案とタレント案の選定時には否定と問題提起が起きる、同時に沈黙も上昇するが雑談によって緩和される。⑥CM案とタレント起用の確定後、メンバーによる対象商品を販売促進させるための問題提起によって、CM案のコンセプトが対象商品キャンペーン全体の統一感を持たせる。以上のプロセスを通じてチームにおける創造的なチームメンバーは

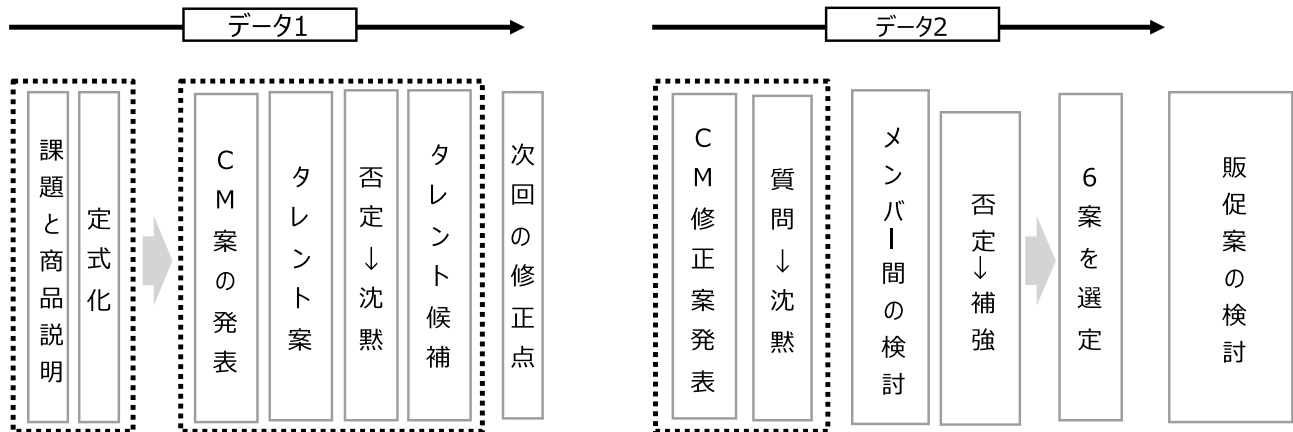
課題解決に向けて各自の発話意味を照らし合いながら、その文脈をダイナミックに共一実現してゆくとするのが本研究の分析結果である。以上のチームのトランスクリプトに沿った創造性創出プロセスを図表2-1に示す。

1. キーパーソンの行動

前章のデータ1, 2から主要な働きを行っているキーパーソンをNとAであると推測した。

NとAはどのような会話循環を使って、クリエイターの発話促進をしているのか。チームにおける創造性が創出されたタイミングを次の2つと想定した。①データ1において、メンバーによるCM案発表前後。②データ2におけるメンバーのCM修正案発表時である。この2つの創造性の創出時の前後で、NとAはどのような発話循環を行いメンバーの創造性の発揮を支援していたかを確認する。①においてNはCM案発表前では定式化や問題提起といった会議の方向付けの発話が多いがCM案が発表されると指示（命令型）やニュースマークと共に隣接ペアや歌を使っていた。AはCM案発表前の発話ではニュースマークが殆どであり、メ

図表 2-1 データ1・2の会議進行プロセス



筆者が作成

メンバーのCM案発表時のニュースマークは最も高い数を保持しているが、メンバー全員のCM案が発表されると、Aは否定発話が上昇している。次に②においてCM修正案が発表された会議開始0分から50分の間におけるNとAの会話循環の変化を見る。Nは、指示命令型が見られ、ニュースマークも高いが、データ1に見られた隣接ペアは確認されない。Aは、ニュースマークのみが高くなっている。

このように、データ1のCM案発表（1回目の発表）の前後において、NとAはCM案発表時に隣接ペアと歌でメンバーのCM案の世界観を共有させメンバー相互に笑いを増幅させ結果としてチームにおける発話を促進させていると考えられる。データ1でCM案発表後は、隣接ペアと歌は無くなっている。また、データ2のCM修正案発表（2回目の発表）時においてNとAは1回目に見られた隣接ペアと歌の使用が少ない（Nは全く使用していない）。共通するのはニュースマークの数が高い事である。

これらをまとめると、NとAは共にチームの会議進行を促進させているが、Nはリーダーとして課題の定式化やメンバーへの指示を行う役割を、Aはリーダーの発話に対し積極的に支援すると共に会話循環を使いメンバーの発話促進を行っていたと推測される。チームの創造性創出前後（データ1のCM案前後と、データ2のCM修正案前後）

においてNAとAは同じ会話循環を使用しているが、その役割の変化がある。また創造性創出前後1回目のCM案前後と2回目のCM修正案前後）に使用する会話循環の種類に変化が見られるという事が分かった。

2. 創造性の発揮への支援行動

これまでNとAの支援行動を踏まえて、ジェネプロア・モデルや中間点の議論に照らし合わせて創造性の発揮を支援する行動を①から⑧まで述べる。まず、①定式化までの時期においてニュースマークを使う事により発話が促進されスムーズな会議進行ができる。②クリエイターのCM案が発表される時期には笑いによる促進が確認されるが、歌や隣接ペアを使う事でクリエイターの創造性が発揮される。③タレント案の検討に入る時期においてチームの発話数は減少し始める。これはタレント案の有用性が確保されていないため、否定発話から沈黙が多くなっている。タレント案に対するニュースマークを積極的に入れる事で笑いが生まれやすい状況を作っている。④CM案とタレント案が出揃った後、CM案の修正点を発表される時期には笑いでは無く、ニュースマークにより発話促進されるが、隣接ペアによるニュースマークによりクリエイターの創造性は発揮される。⑤チーム内のクリエイターによるCM修正案が出揃った時期ではCM修正案に対する質問から沈黙が発生するが

雑談を入れる事でより笑いが増幅され沈黙を緩和する。⑥ CM 修正案に対し懸念される項目を確認し合った後、否定発話が会議を促進する。この時期は、発話数を増やす促進ではなく否定発話が、CM 案やタレント案への問題提起であるという事によりメンバーに受け入れられる。⑦ CM 案を決定する時期においては、メンバーからのニュースマークで会議が円滑に進行してゆく。⑧ 有用性が確保されるため問題提起の発話は創造性を促進させるが、笑いや雑談によって創造性はより促進される。

VII. インプリケーション

1. 理論的貢献

本稿で示された会話分析の結果は、いくつかの理論的な貢献を含んでいる。第1として、既存研究で述べられた「中間点」と「谷間」が本稿でも確認された。シークエンスの中間点にて発話の減少が見られ、その後に「谷間」も確認された。これは、中村・大澤（2008）における“迷いの谷”の議論と、Gersick（1998）における、「中間点」の議論と合致する。また、この中間点の前後が、Finke, et al（1999）のジェネプロア・モデルの生成段階（心的イメージの形成）と検索・解釈段階（解釈や推論でアイデアを産出）であると推測される。しかし、本稿では創造性創出のプロセスにおける生成段階と検索・解釈段階は一つではないとの知見が得られた。チームの生成段階と検索・解釈段階は複数回確認される。データ1のCM案発表とタレント案発表時と、データ2のCM修正案とタレント案発表時の2回表出し、この前後において理解から支援への促進行動が行われるため、中間の前後でメンバーの発話に変化しておりメンバーの役割が変わっているとの知見が得られた。

第2として、シークエンスに沿ってチームの創造性を促進する行動として笑いニュースマークが重要であると確認された。また、シークエンスの状況によって多様な発話促進も機能している。この事は、須永（2010）の「類推」、「視点転換」、「共感」や「雑談」の効果と合致する部分もあるが、

本稿では、シークエンスに沿った分析によりタイミングによって促進される発話も異なるという新たな知見が得られた。例えば、①会議の最初の時期では、笑いニュースマーク。②中間点の時期では、雑談。③最後の10分間の時期では、問題提起。というようにタイミングにより異なった発話によって創造性を促進させるマネジメントが重要であるということである。

第3として、チームメンバーに見られるリーダーシップの存在である。メンバーと相互作用しながら、重要なタイミングにおいて必要な発話を使い創造性創出を促進させてゆくNとAの対話マネジメントが、今後の課題を解決するチームにおいて一層の重要性を増してくるであろう。

第4として、有用性の確保においてチームにおけるCM案とタレント起用の決定後において「新奇性」はもちろん「有用性」の確保を行ったとメンバーが認識した以降は「有用性が確保されたボックス」というアイデア蓄積の装置の中に、各自の販売促進プランを入れて行くとの結果が得られた。この事は、課題解決において判断が困難な「有用性」の確保がクリアになったタイミングにおいて「箱」が用意されるため、アイデア一つ一つに有用性を確認する必要はない。創造性を創出するチームにとって「箱」が出来た後の約10分という短時間においてアイデアが集積されるのである。このようなプロセスを経てクリエイターの創造性を創出するというメカニズムを一部明らかにしたと考える。

2. 実践的含意

本研究で提示されたモデルは、いくつかの手段で実践場面に応用する事が可能である。第1として、チームの「中間点」に到達させるための発話促進を維持し「中間点」以降の「谷間」においてチーム会話を活性化させるという「中間点」前後のマネジメントが重要となってくるという視点である。NとAの行動は、メンバーの相互作用を活性化させる重要なヒントを与えている。「中間点」前後における役割の変化について、促進要素としての笑いや緩和要素としての雑談など、マネジメントを行う上でチームリーダーやファシリテーターに必要な会話が大事である事を提示して

いる。第2として、本稿の会話分析の結果を参加メンバーへフィードバックする事により気付きを与え今後の課題解決チームの運営について示唆を提示している。第3として有用性を確保した後、販売促進案をメンバーが発話するのは会議の最後10分であることが判明した。最後の10分間に有用性のあるアイデアを蓄積させる時間のマネジメントが重要であるとの知見が得られた。

最後に、本稿の会話分析の結果は、多様なメンバーを率いるための知識やスキルを明示している、広告会社としてメンバーを多面的に評価する事で行動ベースの評価と従来の利益・売上・顧客満足という指標と合わせ評価基準を作成できるのではないかと考える。

VIII. 本稿の限界と今後の課題

本稿の会話分析の結果は、一つの事例でしかない。これをもって多くのチームにおける創造性の発揮を支援できるとは言いがたい。今後は、会話分析の事例を増やし広告会社以外に、チームで課題を解決してゆく事例を増やすことが必要と考える。

引用文献

- Gersick, J.G. (1988). Time a Transition in work Teams: Toward a new model of group development” *Academy of Management Journal* Vol.31 (No.1)
- 神岡太郎 (2002). 「マーケティングにおける効果測定と最適メディア配置」『一橋論叢』 Vol.28 (No.4)
- 岸谷和弘 (2000). 「広告に立ち現れる消費文化変容」『神戸大学大学院 博士学位論文』
- 小泉秀明 (2004). 「広告メディア戦略立案に関する問題点と今後の方向性」『愛知学院大学 商学研究』 Vol.45 (No.1)
- 水野誠・生稲史彦 (2011). 「消費者インサイトの獲得—あるクリエイティブ・エージェンシーの事例」『赤門マネジメント・レビュー』 Vol.1 (No.6), pp.441-462
- 恩田彰 (2004). 「創造性の研究」『東洋大学紀要 文学部篇』 No.20, pp 83-94

- 須永浩子 (2010). 「広告代理店における協働問題解決プロセスの分析」『東京大学教育学研究科総合教育学 教育心理学コース 修士学位論文』
- 関口倫紀 (2005). 「流れ概念の実践への有効性の理論」『経営行動科学学会学会誌』 Vol.18 (No.2), pp.19-20
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Flow Harper Perennial Modern Classics* (今村浩明監訳 (1996年) 『フロー体験喜びの現象学』世界思想社)
- 伝康晴・田中ゆかり (2006). 『方法—講座社会学言語科学6』ひつじ書房 第5章
- Finke, R.A. Thomas, B Ward and Smith, S.M. (1992). *Creative Cognition A Bradford Book* (小橋康章監訳 (1999年). 『創造的認知』森北出版)
- 川喜田二郎 (2010). 『創造性とは何か』 祥伝社新書
- Psathas, J. (1994). *Conversation Analysis SAGE Publications* (北澤祐・小松栄一監訳 (1998年). 『会話分析の手法』マルゼ社)
- 高橋誠 (2002). 『新編創造力辞典』日科技連出版社

資料 会話分析に使用された発話名称一覧

発話名称	内 容
ニュースマーク	相手の発話を継続・促進する（継続促進語）
確認マーク	聞き手が今の発話に注意している事を示す
定式化	情報提供者のこれまでの話しを要約、別の言葉で置き換える
隣接ペア	2つの発言（ex. 問い・答え）により構成される関係
沈黙	発話の間が5秒以上間隔が空いている状況
笑い	メンバーの発話に対するポジティブな反応としての笑い
否定	メンバーの発話に対する否定的意見
タレント	自身のCM案に起用するタレント名
歌	コマーシャルソングを歌う
問題提起	今、議論されている点に関連した問題を提示する

Psathas (1994) より筆者が一部修正