

組織構成員の創造性の喚起とその実現

フェンリル株式会社
森安 麻美

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授
山下 貴子

要約

本稿では、イノベーションに必要な能力とメカニズムを考察し、新たな価値創造や競争優位を維持する方法について、イノベーションのプロセスを①アントレプレナーの特徴、②イノベーションを生み出す能力、③イノベーションを創出するために必要な創造的風土の3つの観点に分類し分析を行った。共分散構造分析でモデルの検証を行った結果、①プロダクト・イノベーションは、「アイデア生成」「アイデア実現」の2つのステップに弁別されること、②アイデア生成時にインクルージョン風土が必要であることを示した。組織では、「アイデア生成」のフェーズにおいて、「組織風土（インクルージョン風土）」を媒介することにより、質の高いアイデア生成やアイデア実現に影響を与える可能性がある。そして、アントレプレナーの特性を基にイノベーションをより円滑に創出できる仕組みを提言した。

キーワード

アントレプレナー、イノベーション、創造的風土

I. 問題意識

イノベーションは、企業が市場の競争優位を維持するために重要な活動である。企業では、トレンドや現状からの改善からヒントを得て、アイデアがひらめき、プレゼンテーションが行われている。何気ないアイデアからヒット商品が生まれることもあれば、理由なくアイデア提案を却下されることも珍しくない。その一因として、人は企業の方針や固定概念が念頭にあるため、斬新なアイデアを阻害してしまう傾向にあるからである（Miller et al., 2013; Röth, T., & Spieth, 2019.）。本稿では、イノベーションに必要な能力とメカニズムを考察し、新たな価値創造や競争優位を維持する手法として、イノベーションのプロセスを3つの観点より考察する。

II. 先行研究

1. アントレプレナーの特徴

イノベーションを起こす人（Schumpeter, 1977）と定義されるアントレプレナーの性質について、松田（1997）は各国のアントレプレナーの性格的特徴を整理し、社会に対する付加価値の創造活動について言及している（松田, 1997）。アントレプレナーは、自らが事業の創業者として指揮

する立場の人に使われることが多いが、本稿では、組織内におけるイノベーションの創出にも有用な能力である可能性を検討し、その効力について言及する。

2. イノベーションを生み出す能力

Dyer et al. (2021) は、イノベータの5つの能力を活用して『イノベータのDNA』モデルを提唱している。このモデルは、イノベータと呼ばれる著名な経営者を対象に研究を行った実証分析より、イノベーションを起こす人の特徴を明らかにした研究である。イノベータのDNAモデルでは、イノベーションのプロセスのうち、アイデア生成に焦点が当てられている（Dyer et al., 2021）。しかし、本稿では、イノベーションはアイデア生成のみならず、「アイデア生成」と「アイデア実現」の概念を弁別する必要性（e.g., Scott & Bruce, 1994; Baer, 2012; 大上・原口, 2019）を採用し、両プロセスでイノベータのDNAモデルが有用なのかを検討した。

3. イノベーションを創出するために必要な創造的風土

イノベーションは、アイデア生成やアイデア実現のプロセスだけではなく、その組織風土も重要な因子であるという主張を支持し、佐藤ほか（2020）のインクルージョン風土と個人の創造性の研究を基に、風土の特徴や効果について考察した。

III. 実証分析

1. 調査方法

本稿は、組織構成員の創造性の喚起とその実現を明らかにするために、「風土」「アイデア生成」「アイデア実現」に結びつく因子を明らかにすることを目的としている。また、実証分析より、組織におけるイノベーションモデルを提案する。そのため、様々な業種のデータ収集を行える手法として、アンケート調査を採択した。

- (1) **実施期間**：2022年9月23日（金）から2022年10月15日（土）および2022年10月20日（木）から2022年10月21日（金）
- (2) **調査対象**：①企画、開発業務を行う職種に対して筆者のコミュニティ内で配布：105名、および、②インターネット調査会社のモニター会員のうち、製品企画、マーケティングなどを行う20-30代：100名
- (3) **サンプル数**：205名の回答のうち、「派遣社員・アルバイト・嘱託社員他」の回答者を除く、189名を分析対象とした。
- (4) **測定尺度**：本稿で用いる質問内容には、属性（性別や役職など）や、イノベータのDNAモデルの5つの能力に関する調査など、仮説モデルに基づき、以下の変数を使用し、調査を行った。

①**風土（インクルージョン風土）**：Nishii (2013) の短縮版15項目を使用した。日本語訳は、佐藤ほか（2020）と武石（2021）を参考に作成し、風土の満足度を含めた16の項目を使用した。具体的には、「昇進・昇格が公正に行われている」「社員は、担当している仕事だけでなく、一人の人間としてどのような人なのか尊重されている」「あなたの所属する組織の全体的な満足度について5段階で評価してください」などである。分析では、14項目の回答から測定尺度を作成した。②**熱意**：Dyer et al. (2008) でイノベータのDNAモデルで提唱した5つの能力以外に、「現状を打破する行動」が必要であるという先行研究と、佐藤ほか（2020）で実証したモデルより、タスク相互依存性が必要であるということを踏まえて、本研究で独自で検討した「現状を打破する行動」を図るために10項目を検討し

た。質問項目は、「わたしは積極的に組織の雰囲気を良くするために自ら行動している」「わたしは課題解決をするために、突破しようとする熱意がある」などである。分析では、10項目の回答から測定尺度を作成し、「熱意」と命名した。③**POS (Perceived Organizational Support, 自分の貢献を評価し、上司や組織が称賛してくれる信念)**：Eisenberger et al. (1986), 佐藤ほか（2020）の研究手法と日本語訳を参考に4項目を作成した。質問項目は、「わたしの上司は自分の目標や価値観を重視してくれる」「わたしの上司は、アイデアの提案をサポートしてくれる」などである。分析では、8項目から測定尺度を作成した。④**実験力**：Dyer et al. (2008) の5項目を本稿（2020）の日本語訳を参考に作成した（p.35）。質問項目は、「物事を行う新しい方法を考え出すために、わたしはよく実験をする」「実験することによって、わたしは積極的に新しいアイデアを探す」などである。分析では、5項目から測定尺度を作成した。⑤**観察力**：Dyer et al. (2008) の4項目を本稿（2020）の日本語訳を参考に作成し、追加項目を含めた5項目を使用した。質問項目は、「世の中を観察していると、新しいアイデアが次々ひらめく」「毎日の経験に注意を払っていると、新しいアイデアを得ることがよくある」などである。分析では、6項目から測定尺度を作成した。⑥**人脈力**：Dyer et al. (2008) の4項目を本稿（2020）の日本語訳を参考に作成し、追加項目を含めた5項目を使用した。質問項目は、「わたしは、自分が普段関わっていること以外の専門的・学問的な様々な会議によく出席する」「わたしには、新しいアイデアを得るために頻繁に情報交換する幅広い人脈がある」などである。分析では、4項目から測定尺度を作成した。⑦**質問力**：Dyer et al. (2008) の6項目について、本稿（2020）の日本語訳を参考に作成し、追加項目を含めた7項目を使用した。質問項目は、「わたしは、いろんな人に普段からよく質問している」「問題の根本を突き止めるために、わたしはたえず質問をしている」などである。分析では、質問力をさらに2つに細分化し、1項目を「現状を疑う質問力」、2項目を「知識交換を行う質問力」として測定尺度を作成した。回答方法は「1=全く思わない」～「5=強く思う」の5点のリッカート尺度を使用した。

2. 組織構成員が誘発する「アイデア生成」「アイデア実現」「風土」のイノベーションモデル分析

(1) 測定尺度の因子分析結果

分析で使用する測定尺度の妥当性を確認するために、

確証的因子分析を実施した。本稿で実施した調査項目57問のうち、企画の頻度を伺う質問と、「アイデア生成」「アイデア実現」「風土」に関する従属変数を除いた変数を使用して、測定尺度の妥当性を確認した。

表1 測定尺度の因子分析結果

| | 因子名 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Cronbach <i>a</i> |
|----------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|
| Q53 インクルージョン風土_社員が揉め事を解決できるサポート | インクルージョン風土 | .904 | .013 | -.165 | -.117 | -.075 | .187 | .039 | .148 | .936 |
| Q51 インクルージョン風土_安心して本音を言える環境 | | .863 | -.007 | -.039 | -.050 | .108 | -.066 | .027 | -.138 | |
| Q48 インクルージョン風土_全ての従業員へ能力開発の投資 | | .830 | -.030 | -.084 | .106 | -.217 | .051 | .143 | -.216 | |
| Q49 インクルージョン風土_能力に応じた配置や仕事の配分 | | .811 | .057 | .019 | .037 | -.194 | .076 | -.059 | -.011 | |
| Q52 インクルージョン風土_社員のワークライフバランスの実現の価値 | | .789 | .036 | -.069 | .046 | -.240 | .083 | .037 | -.006 | |
| Q50 インクルージョン風土_社員が苦情を表明する安全な方法の確保 | | .774 | -.025 | .015 | -.053 | .120 | .019 | .230 | -.261 | |
| Q54 インクルージョン風土_社員が仕事だけでなく、どのような人なのかを尊重 | | .722 | -.101 | .192 | .051 | .038 | -.002 | .040 | -.144 | |
| Q60 インクルージョン風土_経営陣が異なる職能から提供された情報を考慮して問題解決 | | .709 | .125 | -.079 | .000 | -.005 | -.026 | -.104 | .244 | |
| Q47 インクルージョン風土_人事評価の公平 | | .704 | .087 | .112 | .031 | -.076 | -.086 | -.007 | .179 | |
| Q56 インクルージョン風土_お互いの違いを評価する文化 | | .684 | -.205 | -.004 | -.161 | .247 | .090 | .026 | .112 | |
| Q59 インクルージョン風土_仕事の仕方の見直したりするために社員の意見を反映 | | .683 | .093 | .072 | .067 | .072 | -.139 | -.112 | .122 | |
| Q55 社員は、しばしば一人の人間としてお互いのことについて語り合い、学び合っている | | .644 | -.217 | .064 | -.087 | .255 | .141 | -.110 | .003 | |
| Q57 インクルージョン風土_社員が積極的に意見を述べるのが求められている | | .537 | .171 | .212 | -.104 | .053 | -.137 | -.151 | .043 | |
| Q58 物事をより良く行うためのアイデアであれば、誰のアイデアであっても真剣に検討される | | .537 | .138 | .165 | -.008 | .192 | -.227 | -.186 | .032 | |
| Q14 現状打破_課題解決のために突破しようとする熱意 | 熱意 | .080 | .967 | -.052 | -.096 | .040 | .027 | .023 | -.284 | .928 |
| Q16 現状打破_課題解決のための創造力の発揮 | | .013 | .905 | .066 | -.072 | .103 | -.020 | .140 | -.207 | |
| Q19 現状打破_業務に対する思い入れが強い認識 | | -.025 | .893 | -.112 | -.011 | -.079 | -.027 | -.041 | -.003 | |
| Q15 現状打破_アイデア実現のための明確な動機 | | .036 | .810 | -.049 | .035 | .151 | .079 | -.078 | -.164 | |
| Q17 現状打破_アイデア実現のために組織に働きかける姿勢 | | .031 | .798 | -.038 | .019 | .074 | .129 | -.074 | -.023 | |
| Q21 現状打破_二転三転する業務に柔軟に調整できる姿勢 | | -.017 | .797 | -.018 | -.171 | .131 | .018 | .102 | -.040 | |
| Q20 現状打破_自らのアイデア実現のために勤務外に行動 | | -.031 | .792 | -.103 | -.054 | .136 | .013 | .120 | -.044 | |
| Q12 現状打破_組織の雰囲気の改善に自ら貢献している | | .025 | .780 | -.012 | .026 | -.082 | .158 | -.093 | -.198 | |
| Q18 自分のアイデアが組織内で実現した場合は、組織全体の成果である | | -.001 | .655 | .193 | .087 | -.152 | .019 | -.009 | -.145 | |
| Q22 質問力_普段から良く質問する | .081 | .609 | -.008 | .040 | -.254 | -.098 | .149 | .240 | | |
| Q66 アイデア実現_上司がアイデアの提案をサポート | POS | -.096 | -.008 | .914 | -.013 | .062 | -.198 | .068 | .048 | .898 |
| Q64 POS_上司が自分が全力を尽くして仕事を遂行するための援助を提供 | | .074 | -.029 | .896 | -.050 | -.017 | .036 | .052 | -.042 | |
| Q65 POS_上司が仕事を興味深いものになるように努める | | .075 | -.232 | .877 | .022 | .090 | .025 | .032 | -.065 | |
| Q63 POS_上司が自分の well-being の配慮 | | .209 | -.084 | .755 | .054 | -.054 | .041 | .007 | -.112 | |
| Q13 現状打破_業務が上司に支えられている認識 | | .070 | .076 | .720 | .235 | -.314 | -.112 | .032 | -.140 | |
| Q62 POS_上司が自分の目標や価値観を重視 | | .175 | .067 | .716 | .008 | .013 | .115 | .025 | -.114 | |
| Q68 アイデア実現_アイデアを実現のための根回し | | -.373 | .192 | .617 | -.209 | .077 | .203 | .040 | .230 | |
| Q67 アイデア実現_アイデアについて、組織外の人に意見を求めやすい組織 | .058 | -.042 | .555 | -.079 | .135 | .216 | -.102 | .038 | | |

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------|---------------|--------|--------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
| Q35 実験力_物事を行う新しい方法を考え出すために実験 | 実験力 (根回し) | .082 | -.057 | -.074 | .849 | .011 | .133 | -.118 | .135 | .853 |
| Q34 実験力_仕組みを理解し、新しい方法を考え出すために実験 | | -.034 | -.063 | .027 | .837 | .131 | .089 | -.089 | .029 | |
| Q37 実験力_実験することで新しいアイデアを探す | | -.057 | -.072 | .039 | .801 | .122 | .019 | .008 | .132 | |
| Q36 実験力_冒険好きで新しい経験を求める | | -.123 | .245 | .043 | .565 | .052 | -.103 | .056 | .124 | |
| Q38 実験力_ものを分解した経験 | | .015 | -.164 | .052 | .467 | .197 | .174 | .194 | -.020 | |
| Q29 観察力_直接観察している時に新しいアイデアが思いつく | 観察力 (根回し) | -.125 | .109 | .083 | -.027 | .787 | -.066 | -.015 | .155 | .874 |
| Q33 観察力_観察するからアイデアがひらめきやすい | | .022 | .019 | -.092 | .268 | .712 | .035 | -.057 | -.097 | |
| Q31 観察力_新しいアイデアを得るために他人の使用方法を観察 | | -.105 | .199 | .038 | .301 | .558 | -.106 | -.019 | -.077 | |
| Q32 観察力_毎日の経験から新しいアイデアを得る | | .029 | .331 | -.104 | .225 | .513 | -.063 | -.005 | -.305 | |
| Q28 質問力_質問するからアイデアがひらめきやすい | | .181 | .121 | -.118 | -.083 | .467 | .093 | .181 | .249 | |
| Q41 人脈力_新しいアイデアのためにふ普段関わっている分野以外の人と打合せする | 人脈力 (知識交換) | .033 | .081 | -.007 | .028 | .012 | .767 | .042 | -.017 | .847 |
| Q40 人脈力_自分が関わっていること以外の専門的・学術的な会議への参加 | | .069 | .015 | .036 | .075 | -.024 | .758 | .304 | -.165 | |
| Q42 人脈力_新しいアイデアを得るために頻繁に情報交換する幅広い人脈 | | .042 | .203 | -.058 | .096 | -.001 | .702 | -.118 | .132 | |
| Q39 人脈力_新しい見方、アイデアのために信頼できる人のネットワーク | | .070 | .347 | .037 | .155 | -.000 | .492 | -.115 | .094 | |
| Q26 質問力_他人の基本的な前提を疑う質問をする | 現状を疑う 質問力 | .021 | -.026 | .038 | -.100 | .011 | .196 | .814 | .234 | .786 |
| Q25 質問力_現状を疑う質問をする | | -.037 | .182 | .114 | .024 | .018 | -.070 | .759 | .129 | |
| Q24 質問力_質問により周りがイライラする | 質問力 (知識交換) | -.016 | -.413 | -.087 | .108 | -.040 | .030 | .121 | .883 | .786 |
| Q27 質問力_製品の不備や物事の改善のための質問をする | | .087 | .029 | -.086 | .229 | .101 | -.082 | .334 | .546 | |
| 因子寄与 | | 11.705 | 12.280 | 9.451 | 9.879 | 7.621 | 5.713 | 7.451 | 1.834 | |

(2) 構造方程式モデルの検証

「アイデア生成」と「アイデア実現」と「風土」の関係性について、仮説に基づき、共分散構造分析で構造方程式モデルの検証を行った。活用したサンプル数の全数 (n=189) の分析の結果、 χ^2 値: 47.145, 自由度 (df): 15, p=0.000, GFI: 0.945, CFI: 0.945, RMSEA: 0.107, Hoelter (0.01) は 122 (<189 サンプル) となった。 χ^2 値は有意とならなかったが、Hoelter の値がサンプル数を下回っていたため、 χ^2 検定が棄却されても問題ないと判断した。

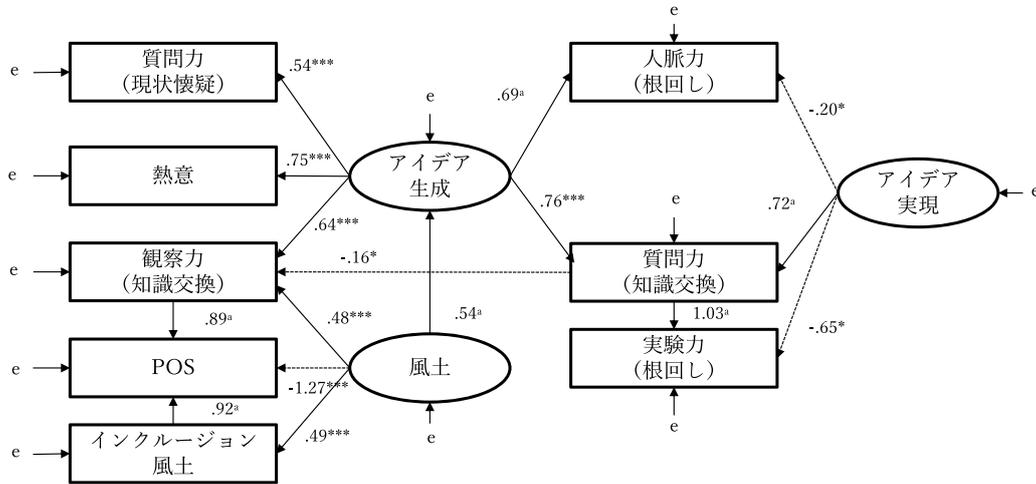
この結果より、組織におけるプロダクト・イノベーションモデルとは、「アイデア生成」「アイデア実現」「風土」から構成されていることが確認できた。

まず、「風土」は①「観察力」②「POS」③「インクルージョン風土」の3つの能力で構成されており、いずれも有意なパスを確認できた。ただし、風土とPOSの関係性は負の関係にあった。これは、創造性風土を構成するためにはPOSのみでは説明がつかないが、①観察力と③インクルージョン風土の媒介変数として②POSが成立すると判断することができる。また、熱意は風土の説明変数としては実証できなかった。加えて、「観察力」が風土形成に有意な能力であるということが示された。次に、アイデア生成は、①「質問力（現

状懷疑）」②「熱意」③「観察力」④「人脈力」⑤「質問力（知識交換）」の5つの能力で構成されており、人脈力以外のパスはすべて有意であった。最後に、アイデア実現は、①「人脈力」②「質問力（知識交換）」③「実験力」の3つの能力で構成されており、①人脈力と③実験力は負の関係にあった。アイデア生成からアイデア実現については、直接的なパスを確認することはできなかったが、①人脈力や②質問力（知識交換）、③実験力を介して、アイデアを実現することがわかった。しかし、本分析では、アイデア実現に必要な能力の特定には至らなかった。

この構造方程式の仮説モデルの検証を通じて、3点が明らかとなった。第1に、Dyer et al. (2021) で実証されているイノベータのDNAモデルの5つの能力は、「アイデア生成」のみならず、「アイデア実現」にも必要な能力であるということ、第2に、アイデア生成は個人の能力が多くを占めるプロセスであるが、組織の風土がアイデア生成の質を高める傾向にあること、第3に、アイデア生成とアイデア実現に必要な能力は、フェーズによって異なる要素が必要だということである。特に、質問力については、「現状を疑う質問」と「知識を交換するため」の質問を行うことにより、ひらめきに活かし、アイデアを生成していることがわかった。

図1 「アイデア生成」「アイデア実現」「風土」のイノベーションモデル



n=189s, $\chi^2=47.145^{***}$, 自由度 (df) =15, p=.000
 GFI=.945, AGFI=.869, CFI=.945, RMSEA=.107, AIC=89.145
 Hoelter (.01) =122 (<189s)
 ***p<.001, **p<.01, *p<.05, † p<.1 水準で有意, n.s. 有意差なし

表2 パラメーターの推定値

| パラメーター | β | 確率 |
|------------------------------|---------|-----|
| アイデア生成 <--- 風土 | 0.536 | a |
| F8_質問力_知識交換 <--- アイデア生成 | 0.757 | *** |
| F8_質問力_知識交換 <--- アイデア実現 | 0.720 | a |
| F1_インクルージョン風土 <--- 風土 | 0.494 | *** |
| F5_観察力_知識交換 <--- アイデア生成 | 0.642 | *** |
| F5_観察力_知識交換 <--- F8_質問力_知識交換 | -0.164 | * |
| F5_観察力_知識交換 <--- 風土 | 0.476 | *** |
| F2_熱意 <--- アイデア生成 | 0.749 | *** |
| F3_POS <--- F1_インクルージョン風土 | 0.923 | a |
| F3_POS <--- F5_観察力_知識交換 | 0.890 | a |
| F7_質問力_現状懷疑 <--- アイデア生成 | 0.542 | *** |
| F6_人脈力_根回し <--- アイデア生成 | 0.692 | a |
| F4_実験力_根回し <--- F8_質問力_知識交換 | 1.029 | a |
| F3_POS <--- 風土 | -1.269 | *** |
| F6_人脈力_根回し <--- アイデア実現 | -0.199 | * |
| F4_実験力_根回し <--- アイデア実現 | -0.645 | * |

***p<.001, **p<.01, *p<.05, † p<.1 水準で有意, n.s. 有意差なし, a 固定母数

IV. 考察

実証分析を通じて、3点を明らかにすることができた。第1に、イノベーションは、「アイデア生成」と「アイデア実現」の2つのフェーズに弁別できるということである。Dyer et al. (2021) で主張していたイノベータのDNAモデルは、主にアイデア生成に着目していたが、同書が主張している5つの能力は「アイデア生成」だけでなく、「アイデア実現」の2つのステップに適合できる能力であると特定することができた。これは、「アイデア生成」と「アイデア実現」の概念を弁別する必要性が強調されている研究を支持する形となった (e.g., Scott & Bruce, 1994 ; Baer, 2012 ; 大上・原口, 2019)。アイデア生成とは、Amabile (1996) が個人の創造性から少人数の共同作業で革新的なアイデアを生成すると定義しているように (Amabile, 1996), 個の創造性を働かせる能力と、それを有用なものへと変革していく必要がある。本調査では、アイデア生成能力に必要な要素として、①「アイデア生成を行う際に知識を交換する質問力」や、②「観察力」、③「現状を疑う質問力」、④「熱意」が強い影響を与えていることがわかった。⑤「人脈力」については、相関関係を確認することはできなかったが、アイデア生成を行う上で、活用している能力である傾向を読み取ることができた。また、Dyer et al. (2021) が提唱したイノベータのDNAモデルと比較すると、「質問力」は、①現状を疑う質問力と、②知識交換するための質問力の2種に細分化され、「現状を打破する行動」の具体的な因子として、「熱意」を特定することができた。Dyer et al. (2021) のイノベータのDNAモデルでは「現状を打破する行動」は提言に留まっていたが、これを因子として明らかにしたものとなる。また、Amabile (1996) は、アイデア生成のために能力を資源として扱いながら、情報を掴み、統合するテクニックが必要であると主張している。このように、良質なアイデア生成を行うためには、アイデア生成能力を特定し、その認識を行うことが有用である。次に、アイデア実現については、①「人脈力」②「実験力」③「質問力」の3つの因子を特定することができた一方で、有意なパスがみられなかった。本稿では、アイデア実現を行う際に、ペンディングになる要因として、

意思決定者が不確実性を改善する取り組みを信頼していないために提案者を信頼できないことが課題であり、(e.g., Miller et al., 2013 ; Röth, T. & Spieth, 2019 ; 吉岡, 2020), アイデア実現に有用だと示唆する「根回し能力」として、水面下の活動の重要性を検討してきた (Miller et al., 2013)。この能力は、Dyer et al. (2021) のイノベータのDNAモデルの5つの能力でいうと、「人脈力」と「実験力」である。本研究では、人脈力と実験力の能力は負の相関関係にあり、有意な能力として特定するには至らなかった。

この結果を基に考察できることは、アイデア実現能力として、人脈力と実験力の意義を理解し、個が認識する必要がある。Furr (2015) は、イノベーションのリーダーに求められることとして、イノベータの手法を熟知しなければならないと主張している。つまり、アイデア生成とアイデア実現の2つのステップでそれぞれに必要な能力を認識し、プロジェクトで活かしていく必要がある。そのためには社内での教育や個のスキル習得も有用であろう。イノベーションを創出する能力を社内に浸透させるためには、アイデア実現をするための実験を水面下で行うだけでなく、状況に応じて、実験しようと思わせる空気づくりが必要となる。そのためには、組織構成員同士が意思疎通し、足並みを揃えていく必要がある。Furr (2015) は、組織内や関係者、意思決定者がそれぞれ共通言語を持ち、生成したアイデアを小さなプロセスから実行することで、大きなイノベーションのリスクを最小限にする取り組みにつながる点や、業務上のリスクを最小限にできることなどを緻密に行うことで、拒絶反応を和らげていく必要があるとしている。このように、アイデア実現には、プロジェクトや組織環境によって、一定の「時間」が必要であると考察する。スピーディにイノベーションを起こすためにも、拒絶反応が起きないようにコントロールすることがイノベーションを起こす上で重要なことだと言える。この時間の作用があれば、人脈力を活用し、周りを巻き込みながら最小単位で実験を行い、アイデア実現へとつながると考察する。

第2に、アイデア生成時には、創造性を喚起する風土として、「インクルージョン風土」が媒介変数になることを明らかにすることができた。インクルージョン風土を活用することに

より、個人のアイデアを組織構成員同士で認め合うことで、より有用なアイデア生成を進められると理解できる。また創造性風土の構成は、①「観察力（身の周りを注意深く見守り、ものごとの仕組みを観察して、何がうまくいかないのかを敏感に察する能力）」や②「インクルージョン風土（個のアイデンティティと社会や組織構成員の違いを認め合うことで形成される風土）」があれば、③「POS（自分の貢献を評価し、上司や組織が称賛してくれる信念）」の影響が高まり、創造性風土が構成されるという仕組みが明らかとなった。佐藤ほか（2020）では、インクルージョン風土の要素として、観察力が影響するという結果は明らかにされていないが、インクルージョン風土とPOSが個人の創造性の喚起につながるだけでなく、組織構成員の意見を受け入れる風土や、意見交換しやすい環境づくりもイノベーションを起こすための能力となり得る。

第3に、本稿で明らかにしたモデルに足りない能力として、アントレプレナーの特性を認識し、補完できる可能性について考察する。イノベータのDNAモデルの5つの能力がイノベーションのアイデア生成とアイデア実現に影響を及ぼしているという結果は、アントレプレナーの能力を理解し、活用すれば後発的にイノベーション能力を培うことができると解釈できる。そうであれば、松田（1997）による、アントレプレナーの性格的特徴もイノベーションを創出する特徴として認識してもいいだろう。つまり、日本人のアントレプレナーに多い性格が、温情型（責任感こそがビジネス成功の原動力であると考えられる特徴）であると指摘したように、イノベーション能力を理解し、活用するだけでなく、「責任感を持って、アイデア実現までを完遂できる能力」が必要だと考察する。この思考は、熱意の因子に近いものであるが、ただ新しいことを実現したいというわけではなく、イノベーションを成し遂げる責任感を持つことで、協力意識が醸成され、実際のイノベーションが創出されると考えられよう。

V. 本稿の限界

最後に本稿の限界であるが、企業によって経営方針が異

なるため、すべての企業やプロジェクトでモデルと同様の環境下や能力を活用したイノベーションが実現するとは限らないということである。組織では、風土や環境により、新たなイノベーションが創出する度合いは異なる。しかし、このような限界は残るものの、本研究で明らかになった能力を認識し、体現化できるように努めることには意義あることは間違いのない。今後も研究をさらに発展させていきたいと考える。

謝辞

本研究にあたり、アンケートにご協力いただいたみなさまに深く感謝を申し上げます。

引用文献

- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317-338.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2019). *The Innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Review press. (桜井祐子訳『イノベーションのDNA【新版】破壊イノベータの5つのスキル』, 翔泳社, 2021)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- 本條晴一郎. (2020). 「リードユーザーとしての消費者の特徴に関するサーベイによる実証研究—リードユーザーネスの先行要因と帰結—」. 『マーケティングレビュー』, 1 (1), 31-39.
- 松田修一 (1997). 『企業論』日本経済新聞社.
- Miller, P., & Wedell-Wedellsborg, T. (2013). The Case for Stealth Innovation. (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳. 「Stealth Innovation —革新的なアイデアは社内で説得する前に形にする— イノベーションは秘密裏に遂行せよ」. 『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』, 2013年10月号, 38 (10), 12-23).

- Nishii, L. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- 大上麻海・原口恭彦. (2019). 「社会—政治的要因が組織における個人イノベーションに与える影響に関する研究——他者志向のモチベーションの視点から——」. 『日本経営学会誌』, 42, 15-26.
- Röth, T., & Spieth, P. (2019). The influence of resistance to change on evaluating an innovation project's innovativeness and risk: A sensemaking perspective. *Journal of Business Research*, 101, 83-92.
- 佐藤佑樹・林祥平・森永雄太・島貫智行. (2020). 「インクルージョン風土と従業員の創造性—知覚された組織的支援 (POS) の媒介効果—」 『組織科学』, 54 (1), 16-31.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- 武石恵美子. (2021). 「従業員自律型の人事管理制度はダイバーシティ経営の効果を高めるか」. 法政大学キャリアデザイン学会.
- 吉岡 (小林) 徹. (2022). 「イノベーションマネジメントの定石【第5回】」, 「イノベーション実現への反対のマネジメント」, 『一橋ビジネスレビュー』, 2022SPR,69 (4), 90-96.