

チームの創造性を高めるコミュニケーションスキル尺度の開発

廣川佳子*・藤澤広美**・梅崎 修***

要約

本研究では、チームの創造性を高めるコミュニケーションスキル尺度を開発し、その信頼性と妥当性を検討した。尺度の開発にあたり、先行研究を参照して、業務遂行型コミュニケーションスキル尺度と創発型コミュニケーションスキル尺度を想定した。その後、リサーチ会社に依頼して、従業員数100人以上の企業に勤務する30-40代の正社員（一般社員から部長職）を対象にWeb調査を実施した。全回答者の中から、予め選定したクリエイティブな職種に就く回答者を分析対象者（n=246）とし、尺度の因子構造、信頼性、基準関連妥当性を検証した。探索的因子分析の結果、業務遂行型コミュニケーションスキル尺度からは「コミュニケーションツールの選択」と「目標説明」、創発型コミュニケーションスキル尺度からは「新奇性歓迎」と「摩擦対峙」のそれぞれ2因子が抽出された。信頼性は、概ね良好な内的整合性（ $\alpha = .69-.81$ ）が示され、構造的妥当性も検証された。基準関連妥当性は、業務遂行型コミュニケーションスキル尺度と「チームで働く力」、創発型コミュニケーションスキル尺度と「革新的職務行動」との関連、両尺度の「クリエイティブティ」への影響によって検証された。

I 問題

これまで創造性を促進する要因は、個人の資質や影響力によるものと捉えられてきた（e.g., Eisenberger & Shanock, 2003; Shalley, Gilson &

Blum, 2009; Shafi, Lei, Song & Sarker, 2020）。しかしながら、山口（2020）は、「集団で意見交換しながら考える方が互いに知的刺激を与えあい、創造的なアイデア創出につながりやすいと考える」と述べ、メンバー間の相互作用がチームの創造性に影響することを示唆した。なかでも、集団の創造的活動に影響を与えるものとして、組織成員の多様性が挙げられる（三浦・飛田, 2002）。Thornburg(1991)は、組織成員の多様性を集団による問題解決などの相互作用場面で成員が異なる方針を示すことができる程度と定義している。最近の研究では、組織成員の感情の多様性がチームの創造性を高めることも示されている（To, Fisher, Ashkanasy & Zhou, 2021）。しかし、創造性に対する多様性の効果が示される一方、多様性が高まることで、成員間では異なる価値観への心理的抵抗や意見の対立による葛藤が起こる可能性も高まるであろう。

チームが創造的であるためには、成員の多様性を活かすコミュニケーションのあり方が重要であると考えられる。そこで本研究では多様性を認め、創造性を高めるコミュニケーションスキルの測定尺度を開発することとした。

1 創造性とコミュニケーションスキル

創造性には、創造的プロセス、創造的人物、創造的製品の観点において多くの定義がある（Amabile, 1982）。本研究では創造性を、個人または少人数のグループが協力して、斬新で有用なアイデアを生み出すこと（Amabile, 1988）と定義する。創造性に関する研究には伝統的な分類

* ひろかわ けいこ 立教大学経営学部客員准教授
** ふじさわ ひろみ 立教大学経営学部助教
*** うめざき おさむ 法政大学キャリアデザイン学部教授

として、創造的なプロセス、人、環境、モノという4つのアプローチがある (e.g., Rhodes, 1961; Mooney, 1963)。本研究は、環境の観点でチームメンバー間のコミュニケーションに着目する。

Amabile(1983)では、創造性を促進する環境の質とモチベーションとの関係の調査から、モチベーションが創造性に強く影響を与えることとモチベーションが高まる要因としての自立性や状況、意思決定をコントロールできる自由が、創造性と強い関係にあることが示された。また、リクルートワークス研究所(2023)は、「働く人の日常的な創造性に関する調査」の結果から、創造性の発揮には、心理的に安全な関係性に加えて共創できる関係が重要であると述べている。つまり、チームの心理的安全性だけでは十分ではなく、多様な視点を持ちよって、共にアイデアを育てる職場でなければ、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ということである(リクルートワークス研究所, 2023)。意見を自由に言える雰囲気を形成し、チームにおける多様性を活かすことで創造性が高まるという知見に基づき、チームメンバー間のコミュニケーション、特にメンバー個人のコミュニケーションスキルに着目する。

国内におけるこれまでのコミュニケーションスキルに関する研究は、社会人全般、もしくは正確なオペレーションが求められる医療従事者などを主な対象として進められてきた(e.g., 上野, 2005; 相川他, 2012)。総じて職務遂行過程での相互依存性が高く、正確を期する業務の遂行過程に焦点があてられたといえよう。そのため、人間関係形成のための緊密なコミュニケーションをとるスキルに重点が置かれる傾向がある。それらはチームワークの基盤となるスキルであるが、チームの創造性を高めるという点では新たにコミュニケーションスキルを検討する必要がある。

2 チームの創造性を高めるコミュニケーションスキルの概念

藤澤他(2022)は、サイボウズ株式会社(以下、サイボウズ社)を対象に定性調査と定量調査を行い、チームの創造性を高めるコミュニケーションスキルの構成概念を探索的に検討した。サイボウズ社は、「100人いたら100通りの働き方」があ

ってよいという考えのもと、メンバーが望む働き方を実現できるようにしている。“チームワークあふれる「社会」を創る”という理想に共感する多様な個性が集まり、チームワークを形成し、イノベーションを生みだしていることから、社員の思考や行動を調査することで創造性を高めるコミュニケーションの概念を導出できると考えられた。調査の結果、「目標管理力」、「自己開示力」、「調整力」、「共感力」、「コミュニケーション選択力」、「好奇心」の6つの要因が抽出された。

本研究を行うにあたり、上述したコミュニケーションスキルの構成概念を再検討した。三浦・飛田(2002)の実験結果から、集団が創造的であるためには、集団成員がユニークで多様な視点を有するとともに、成員間で評価基準や合意形成のための円滑なコミュニケーションを可能とするための類似性や共通性も必要とされることが示唆された。つまり、相互の類似性を基盤とした上での多様さを持つ集団は、創発性が発揮され、集団が創造的となる可能性が示された知見といえよう。コミュニケーションスキルの構成概念を再検討するにあたっては、共通性と多様性の受容という2つの観点で、業務遂行型と創発型の2つに分類した。業務遂行型コミュニケーションスキルは、人間関係の維持や強化を促進する共感、状況に応じたコミュニケーションの選択、目標共有など主にチームワークを円滑にするコミュニケーションスキルとした。創発型コミュニケーションスキルは、創造性の発揮を重視し、知識や情報を探索し、意見やアイデアを発信する、意見の対立を調整するなど、主にチームの創造的活動を促進するコミュニケーションスキルとした。

3 チームの創造性を高めるコミュニケーションスキル尺度の検証

本研究では、業務遂行型コミュニケーションスキル尺度と創発型コミュニケーションスキル尺度を作成し、それらの上位概念として「チームの創造性を高めるコミュニケーションスキル」を想定した因子構造モデルの検証と信頼性、基準関連妥当性を検討する。

それぞれの尺度の基準関連妥当性を検証するために、社会人基礎力の「チームで働く力」(西道, 2011)と「革新的職務行動」(Scott & Bruce,

1994)を用いる。社会人基礎力は、大学教育や就職・採用、新入社員研修など限られた年代で活用、検討されてきたが、今後は全ての年代が意識すべきものとして捉えなおす必要がある(経済産業省, 2018)といわれている。なかでも「チームで働く力」は、社会人としての基盤能力と位置づけられ、多様な人々と目標に向かって協力する力と定義されている。西道(2011)で測定される能力は、主に傾聴力(相手の意見を丁寧に聴く力)や柔軟性(意見の違いや立場の違いを理解する力)、情況把握力(自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力)、規律性(社会のルールや人との約束を守る力)である。業務遂行型コミュニケーションスキルは、チーム内の人間関係の維持と強化を促進するなど、チームワークを円滑にするスキルを想定しており、両者には正の相関が予想される。「革新的職務行動」(Innovative Work Behavior)は、個人のイノベーション行動を測定する尺度であり、Scott & Bruce(1994)はイノベーションを有用なアイデアの生産または採用および実行に関係するものと捉えた。創発型コミュニケーションスキルは、知識や情報の探索、意見やアイデアの発信、対立場面の調整といった創造的な活動を促進するスキルを想定しており、両者には正の相関が予想される。さらに、従業員の創造的な行動を測定する「クリエイティビティ」(Zhou & George, 2001)と両尺度の関連を検討する。

II 方法

1 調査手続きと調査回答者

リサーチ会社に依頼し、調査対象者は、以下の4条件でスクリーニングした。(1)年代は、30代と40代(定常業務を遂行するために必要な基礎的スキルを習得し、一定の責任を持って自律的に業務の遂行ができると想定)、(2)学歴は大学卒以上、(3)職業は会社員、雇用形態は正社員で経営者や役員クラスは除く、(4)勤務先の規模は従業員100人以上の企業とした。調査回答者数を1,400とし、各年代の性別ごとの回答者数は、労働力調査年報(総務省, 2019)を用いて全国の就業者数における年代と性別の比率を算出して設定

Table 1 対象者の職種と人数

	人数	割合(%)
経営戦略・企画	74	30.1
マーケティング	23	9.3
研究・開発	106	43.1
編集者・ライター	3	1.2
コンサルタント	13	5.3
金融系専門職	15	6.1
クリエイティブ職 (クリエイター・デザイナー等)	12	4.9
合計	246	100.0

した。リサーチ会社が調査対象となるモニター会員に調査画面のURLを送付して調査協力を依頼し、回答者数が1,400に達した段階で終了した。全回答者は1,443人(男性987人、女性456人)で、平均年齢は40.43歳($SD = 5.53$)であった。

本研究では予め、先行研究(板谷, 2018; 三輪, 2019; Davenport & Prusak, 2000)をもとに対象者の職種を選定した。研究、開発者のような創造に専念する職種の他に、事業の推進や事業目標達成のために複数の活動を臨機応変に調整しながら創造をはかるという特徴(板谷, 2018)を持つ職種も加えた。対象者は全回答者中246人(男性181人、女性65人)で、平均年齢は41.13歳($SD = 5.68$)であった。職種と人数はTable 1に示した。

2 調査票の構成

業務遂行型コミュニケーションスキル尺度は、藤澤他(2022)におけるチームの目標を理解して発言できる「目標設定力」、メンバーの気持ちを感じとる「共感力」、状況に応じてコミュニケーションの方法を使い分ける「コミュニケーション選択力」を想定した。創発型コミュニケーションスキル尺度は、意思決定において新奇性や直感を重視する「好奇心」、上下関係や周囲の反応を意識せず自分の意見を発信できる「自己開示力」、意見が対立した場面でも冷静に議論できる「調整力」を想定した。いずれの尺度も藤澤他(2022)の質問項目を改変した30項目を使用した。「チームで働く力」は、西道(2011)の12項目を用いた。「革新的職務行動」は、個人のイノベーション行動を測定するInnovative Work Behavior(Scott & Bruce, 1994)を日本語訳した6項目を使用した。「クリエイティビティ」は、従業員の創造的な行動を測定するCreativity Scale(Zhou & George,

2001)の13項目を日本語訳したものをを用いた。いずれも5件法で回答を求めた。デモグラフィック要因は、性別、年齢、勤続年数、所属企業の業種、職種であった。

III 結果

1 項目分析

天井および床効果はなかった。ヒストグラムで各項目に偏りがなことを確認し、修正済み項目合計相関は.3未満を削除する基準 (Polit & Beck, 2003 近藤 2010) で検討した。業務遂行型コミュニケーション尺度で1項目、創発型コミュニケーション尺度で3項目を削除した。

2 尺度の因子構造

業務遂行型コミュニケーションスキル尺度

14項目を用いて、最尤法、Promax回転による探索的因子分析を行った。固有値の減衰状況(5.891, 1.084, 0.940, 0.855, …)から、2因子構造が妥当と判断した。各項目の因子負荷量が.40以上、他の因子への負荷量が.40未満、共通性が.20以上を基準として分析を繰り返した結果、2因子11項目が抽出された。第1因子は「q23. コミュニケーションの手段によって、話し方や書き込み方を工夫している」など、状況に応じたコミュニケーション手段の使い分けを示す6項目で、第

2因子は「q1. チームの目標についてメンバーに論理的に説明できる」などチーム目標をメンバーに発信、共有することを示す5項目であった。

創発型コミュニケーションスキル尺度

12項目を用いて、最尤法、Promax回転による探索的因子分析を行った。固有値の減衰状況(4.528, 1.755, 1.078, 0.840, …)から、2因子構造が妥当と判断した。各項目の因子負荷量が.40以上、他の因子への負荷量が.40未満、共通性が.20以上を基準として分析を繰り返した結果、2因子10項目が抽出された。第1因子は「q24. メンバーの新しい企画やアイデアを一緒に面白がることできる」など新しいアイデアを受け入れ、発展させることを示す6項目で、第2因子は、「q8. 対立を避けて、自分の意見を言わない傾向がある(逆転項目)」など意見の衝突を気にせず、自分の意見を主張することを示す4項目であった。

表面的妥当性の検証

両尺度の探索的因子分析の結果、いずれも想定通りに因子が抽出されなかった。別の因子として想定した項目と混ざること測定する概念が曖昧になるため、表面的妥当性を検討した。手順として、探索的因子分析の結果をモデル1、各因子の測定概念にそぐわないと考えられる項目を除外した表面的妥当性の結果をモデル2として、モデルの比較を行った。業務遂行型コミュニケーションスキル尺度の確認的因子分析の結果を Figure 1 と Table 2 に示した。両モデルの適合度は概ね良好であった。モデル2のRMSEAが若干高いが

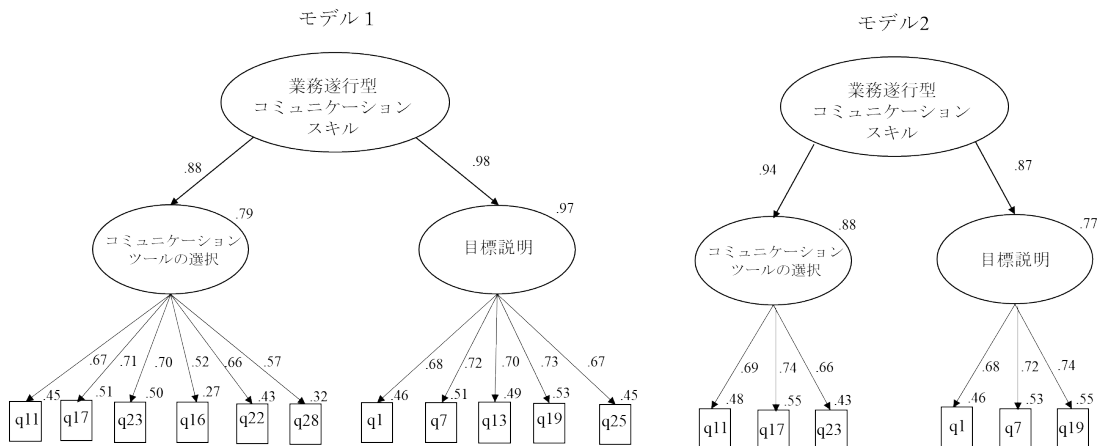


Figure 1 業務遂行型コミュニケーションスキル尺度モデル別の確認的因子分析結果

Table 2 業務遂行型コミュニケーションスキル尺度のモデル比較

	CMIN	df	p	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
モデル1	66.980	43	.011	.954	.929	.975	.048	112.980
モデル2	19.939	8	.011	.975	.935	.974	.078	45.939

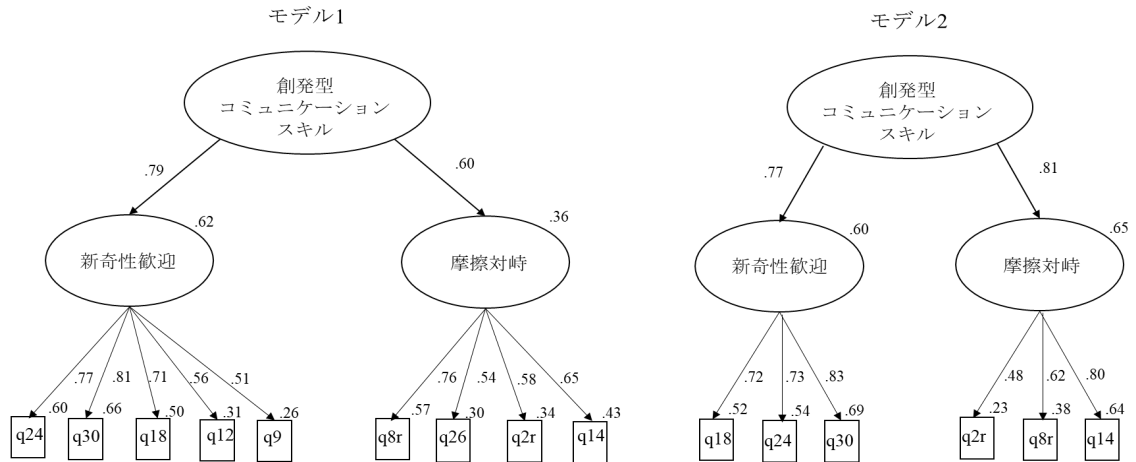


Figure 2 創発型コミュニケーションスキル尺度モデル別の確認的因子分析結果

Table 3 創発型コミュニケーションスキル尺度のモデル比較

	CMIN	df	p	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
モデル1	80.669	26	.000	.930	.878	.915	.093	118.669
モデル2	27.700	8	.001	.963	.902	.954	.100	53.700

許容範囲であり、AICがモデル1より小さくなっていることからモデル2を採用した。第1因子は状況に応じたコミュニケーション手段の使い分けスキルの3項目であることから「コミュニケーションツールの選択」とし、第2因子はチーム目標を志向し、メンバーに発信するスキルの3項目であることから「目標説明」とした。因子間相関は $r = .61, p < .001$ であった。信頼性係数は「コミュニケーションツールの選択」で $\alpha = .74$ 、「目標説明」で $\alpha = .76$ であった。

創発型コミュニケーションスキル尺度の確認的因子分析の結果をFigure 2とTable 3に示した。両モデルの適合度は概ね良好であった。モデル2はほとんどの指標で適合度がよくなったが、RMSEAが.100であった。良好な値ではないが、

AICがモデル1より小さくなっていることからモデル2を採用することとした。第1因子は新しい発想を歓迎し、展開するスキルの3項目であることから「新奇性歓迎」とし、第2因子は上下関係や衝突を厭わずに意見を主張するスキルの3項目であることから「摩擦対峙」とした。因子間相関は $r = .39, p < .001$ であった。信頼性係数は「新奇性歓迎」で $\alpha = .81$ 、「摩擦対峙」で $\alpha = .69$ であった。

業務遂行型コミュニケーションスキル尺度と創発型コミュニケーションスキル尺度の質問項目をTable 4に示す。

その他の変数「チームで働く力」($M=3.50, SD=0.71$)は $\alpha = .93$ 、「革新的職務行動」($M=3.26, SD=0.72$)は $\alpha = .84$ 、「クリエイティビティ」($M=3.31,$

Table 4 チームの創造性を高めるコミュニケーションスキル尺度の項目

項目	M	SD
業務遂行型コミュニケーションスキル尺度		
コミュニケーションツールの選択 ($\alpha = .74, M = 3.68, SD = 0.75$)		
q11. 状況に応じて, コミュニケーション・ツールを意識的に使い分けている	3.63	0.92
q17. 伝えたい内容を踏まえて, メール, グループウェア, 対面などを積極的に使い分けている	3.67	0.95
q23. コミュニケーションの手段によって, 話し方や書き込み方を工夫している	3.74	0.88
目標説明 ($\alpha = .76, M = 3.67, SD = 0.77$)		
q1. チームの目標についてメンバーに論理的に説明できる	3.62	1.02
q7. チームの運営が行き詰ったとき, その課題を整理して目的に立ち返ることを促す	3.65	0.88
q19. 会議では, 全体の目的達成のために責任を持って発言している	3.75	0.90
創発型コミュニケーションスキル尺度		
新奇性歓迎 ($\alpha = .81, M = 3.67, SD = 0.81$)		
q18. メンバーのアイデアがたとえ直感的であったとしても, 何かが生まれそうならば聞く	3.77	0.95
q24. メンバーの新しい企画やアイデアと一緒に面白がることできる	3.67	0.98
q30. メンバーが提供してくれた新しい情報を仕事のアイデアにできる	3.58	0.94
摩擦対峙 ($\alpha = .69, M = 3.37, SD = 0.78$)		
q2r. 何か思いついても, メンバーの反応を気にして発言を躊躇してしまうことがある (R)	3.33	1.03
q8r. 対立を避けて, 自分の意見を言わない傾向がある (R)	3.26	1.06
q14. 上下関係を意識せずに自分の意見をはっきりと主張できる	3.52	0.90

表中の(R)は逆転項目を示す。

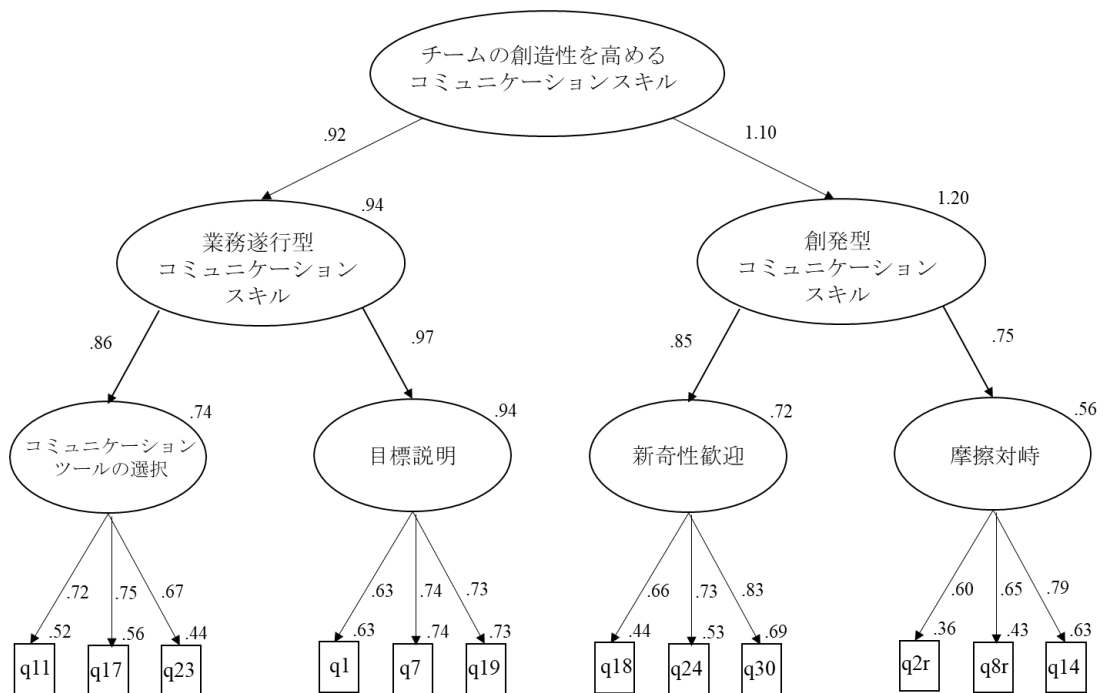


Figure 3 高次因子分析結果

$SD=0.72$) は $\alpha = .93$ であった。

いずれの尺度も信頼性係数は概ね良好であり、平均値を下位尺度得点として分析に使用した。

3 因子構造モデルの検証

「業務遂行型コミュニケーションスキル」と「創発型コミュニケーションスキル」の2つの因子に共通して影響を及ぼす「チームの創造性を高めるコミュニケーションスキル」という高次の構成概念を仮定したモデルの適合を確認するために高次因子分析を行った。その結果、 $\chi^2(52) = 132.104$, $p < .001$, $GFI = .917$, $AGFI = .873$, $CFI = .928$, $RMSEA = .081$ であった。いずれの指標も概ね良好であったことから3次因子構造モデルを採用した (Figure 3)。

4 基準関連妥当性の検証

業務遂行型コミュニケーションスキル尺度は、「チームで働く力」との関連を検討した。下位尺度間に高い相関が示されたため、当該下位尺度と「チームで働く力」との独自の関連が検討できる偏相関分析を用いて検討することとした。偏相関分析の結果、「チームで働く力」は業務遂行型コミュニケーションスキル尺度の「コミュニケーションツールの選択」とは中程度の相関 ($pr=.41$, $p<.001$) が、「目標説明」とも中程度の相関 ($pr=.45$, $p<.001$) が示された (Table 5)。

創発型コミュニケーションスキル尺度は、「革新的職務行動」との関連を検討した。下位尺度間の相関は中程度であったが、独自の関連を検討するため偏相関分析を用いることとした。偏相関分析の結果、「革新的職務行動」は創発型コミュニケーションスキル尺度の「新奇性歓迎」とは中程度の相関 ($pr=.45$, $p<.001$) が、「摩擦対峙」とは

Table 5 業務遂行型コミュニケーションスキルの尺度とチームで働く力の相関

	チームで働く力	
	<i>r</i>	<i>pr</i>
コミュニケーションツールの選択	.65 ***	.41 ***
目標説明	.67 ***	.45 ***

*** $p<.001$

r は相関関係を、*pr* は偏相関係数を表す。

弱い相関 ($pr=.26$, $p<.001$) が示された (Table 6)。

5 クリエイティビティへの影響

「業務遂行型コミュニケーションスキル」と「創発型コミュニケーションスキル」が創造性に与える影響を検討するため、重回帰分析を行った。「業務遂行型コミュニケーションスキル」と「創発型コミュニケーションスキル」を独立変数、「クリエイティビティ」を従属変数、性別 (ダミー) と役職 (ダミー)、年齢を統制変数とした。その結果、決定係数 ($R^2 = .48$, $p < .001$) は有意であった。性別 ($\beta = -.12$, $p < .05$) と「目標説明」 ($\beta = .25$, $p < .001$)、「新奇性歓迎」 ($\beta = .29$, $p < .001$)、「摩擦対峙」 ($\beta = .18$, $p < .01$) がクリエイティビティに有意な影響を及ぼしたが、「コミュニケーションツールの選択」 ($\beta = .12$, $p < .10$) は有意傾向であった (Table 7)。業務遂行型コミュニケーションスキル尺度と創発型コミュニケーションスキル尺度の下位尺度間に中程度の相関があるため、多重共線性の確認を行った。VIF = 1.13 - 2.26 であったことから、多重共線性の問題は発生していないと判断した。

Table 6 創発型コミュニケーションスキルの尺度と革新的職務行動の相関

	革新的職務行動	
	<i>r</i>	<i>pr</i>
新奇性歓迎	.54 ***	.45 ***
摩擦対峙	.41 ***	.26 ***

*** $p<.001$

r は相関関係を、*pr* は偏相関係数を表す。

Table 7 クリエイティビティに及ぼす影響

	β
性別 (ダミー)	-.12 *
役職 (ダミー)	.09
年齢	-.08
コミュニケーションツールの選択	.12 †
目標説明	.25 ***
新奇性歓迎	.29 ***
摩擦対峙	.18 **
	R^2
	.48 ***

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

IV 考 察

1 創造性を高めるコミュニケーションスキル 尺度の因子構造と信頼性及び基準関連妥当性

探索的因子分析を行い、表面的妥当性を検討した結果、業務遂行型コミュニケーションスキル尺度からは「コミュニケーションツールの選択」と「目標説明」の2因子が、創発型コミュニケーションスキル尺度からは「新奇性歓迎」と「摩擦対峙」の2因子が抽出された。さらに、「業務遂行型コミュニケーションスキル」と「創発型コミュニケーションスキル」に共通して影響を及ぼす「チームの創造性を高めるコミュニケーションスキル」という高次の構成概念を仮定したモデルを想定して高次因子分析を行った結果、3次因子構造モデルが確認された。

信頼性については $\alpha = .69-.81$ であった。「摩擦対峙」が $\alpha = .69$ と若干低い値であったが、3項目ということもあり許容範囲と判断した。概ね良好な値であることから、本尺度は内的一貫性を有する尺度であると考えられる。

基準関連妥当性について、「業務遂行型コミュニケーションスキル」は、創造的なチームの基盤となるコミュニケーションスキルであることから、社会人基礎力の「チームで働く力」との関連を検討した。両尺度間で正の相関が予想され、偏相関分析では中程度の相関を示した。「コミュニケーションツールの選択」は、話しやすい雰囲気づくりや状況に応じた言動など「チームで働く力」の傾聴力や柔軟性の概念と関連し、「目標説明」とは、働く意義や役割認識といった「チームで働く力」の状況把握力や規律性の概念と関連したと考えられる。以上のことから創造性を高めるコミュニケーションスキルの基本的な側面を測定していると考えられる。「創発型コミュニケーションスキル」は、新奇性を受け入れ、創造的なアイデアを生み出す過程の対立や摩擦を厭わないコミュニケーションであることから、個人のイノベーション行動を測定する「革新的職務行動」との関連を検討した。偏相関分析の結果、弱から中程度の相関が示された。イノベーションは有用な

アイデアの生産または採用および実行に係るもの (Scott & Bruce, 1994) と捉えられていることから、「新奇性歓迎」、「摩擦対峙」は、創造性を高めるコミュニケーションスキルの創発的な側面を測定していると考えられる。

2 クリエイティビティとの関連

「業務遂行型コミュニケーションスキル」と「創発型コミュニケーションスキル」が「クリエイティビティ」に与える影響を検討した。その結果、「目標説明」、「新奇性歓迎」、「摩擦対峙」が「クリエイティビティ」に有意な影響を及ぼし、創造性を直接高めるコミュニケーションスキルを測定している可能性が示された。「コミュニケーションツールの選択」の影響は有意傾向であった。「コミュニケーションツールの選択」は創造性を生み出す過程のコミュニケーションを円滑にするスキルであり、「クリエイティビティ」に対して直接的な影響は低いものと考えられる。重回帰分析の結果から、尺度によって「クリエイティビティ」への影響の度合いに違いがあることが示された。今後、別の従属変数を用いて、各コミュニケーションスキルが及ぼす影響の違いを検討していきたい。

3 実践的意義

日頃からチームの創造性を高めることを意識してコミュニケーションをとっている人は少ないであろう。日本企業では、協調性を重んじるコミュニケーションが重視されてきたが、環境の変化が速く、試行錯誤しながら新たな価値を創造していくことが求められる今後のチームのあり方は、以前とは異なる様相になると考える。探索的ではあるが、本研究でチームの創造性を高めるためのコミュニケーションスキルという新たな概念で尺度開発を試みたことには意義があると考えられる。Amabile(1998) は、創造的なアイデアを生み出すチームを作りたいマネージャーへの提言として、多様な視点と背景を持つ相互支援的なチームを作る必要性を挙げている。多様性は出発点に過ぎず、チームの特徴として以下の3点を確認することを勧めている。チーム目標へのワクワク感をメンバーが共有していること、困難な時期や挫折を通じて、チームのメンバーを援助する意思を示し

ていること、メンバー全員が他のメンバーがもたらすユニークな知識や視点を認めていることである。さらにこれらの点を有することで、内発的モチベーションや専門知識、創造的思考力を高めると述べている。この3点は、本尺度の測定概念と類似しており、本尺度が創造的なアイデアを生み出すチームの状態をみる指標となり得る可能性がある。具体的には、チームの創造性を高めるコミュニケーションスキルを数値化することで、他の要因との関連を検討することが可能となり、チームや個人の創造性に関する知見を示すこともできるであろう。また、今後の技術革新や産業構造の変化に対応したクリエイティブ人材の育成やチームの創造性開発教育の効果検証にも用いることができると考える。

4 今後の課題

今後の課題を2点述べる。本研究では、創造的な業務を担う職種の30-40代の正社員を対象として調査を行ったが、さらに年代や雇用形態、職種を広げた調査を通じて、検証を重ねていく必要がある。次に、チームの創造性を高めるコミュニケーションスキルの習得や発揮を促進するには、組織の文化や風土といった組織環境も重要である。今後、組織のどのような特性が創造性を高めるコミュニケーションスキルの習得や発揮に関連するののかについて、実証的に検討する必要がある。

謝辞

本研究は、サイボウズ株式会社との産学連携と科研費基盤研究(A):19H0065の助成を受けている。ここに記して感謝申し上げる。

引用文献

- 相川充・高本真寛・杉森伸吉・古屋真(2012). 個人のチームワーク能力を測定する尺度の開発と妥当性の検討 *社会心理学研究*, 27(3), 139-150.
- Amabile, T. M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment Technique, *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 997-1013.
- Amabile, T. M. (1983). Social psychology of creativity: A componential conceptualization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-377.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and

- innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity, *Harvard Business Review*, Sept/Oct: 77-87.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*: Harvard Business Review Press.
- Eisenberger, R., & Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15 (2-3), 121-130.
- 藤澤広美・廣川佳子・梅崎修(2022). 集団の創造性を生み出すコミュニケーションスキルと集団特性に関する探索的研究—サイボウズ社を対象とした調査に基づいて—*日本労務学会誌*, 23(1), 76-93.
- 板谷和彦(2018). ビジネスフィールドに従事するナレッジワーカーの創造性促進に関する考察—サービスセクターのケース—*香川大学経済論叢*, 91(2), 55-72.
- 経済産業省(2018). 「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」(人材力研究会)報告書 Retrieved March 19, 2024 <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/jinzaikyoka/2018/180314jinzaikyokakondankai.pdf>.
- 三浦麻子・飛田操(2002). 集団が創造的であるためには—集団創造性に対する成員のアイデアの多様性と類似性の影響—*実験社会心理学研究*, 41, 124-136.
- 三輪卓己(2019). 知識労働者のミドル期以降の効力感を高める要因 *京都マネジメント・レビュー*, 35, 67-89.
- Mooney, R. L. (1963). A conceptual model for integrating four approaches to identification of creative talent. In C. W. Taylor & F. Barron (Eds.), *Scientific creativity: Its recognition and development* (331-340). New York: Wiley
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2003). *Nursing Research: Principles and Methods 7th Edition*. Lippincott Williams & Wilkins. (近藤潤子(監訳)(2010).看護研究—原理と方法—第2版 医学書院)
- 西道実(2011). 社会人基礎力の測定に関する尺度構成の試み *プール学院大学研究紀要*, 51, 217-228.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan*, 42, 305-310.
- リクルートワークス研究所(2023). 「創造性を引き出し合う職場」の探求 *Works Report 2023*. Retrieved March 19, 2024 https://www.works-i.com/research/works-report/item/creativity_tankyu.pdf
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee

- creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3)166-176.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489-505.
- 総務省 (2019). 令和元年労働力調査年報 就業状態・従業上の地位・雇用形態・雇用契約期間・農林業・非農林業・従業者規模, 年齢階級別 15 歳以上人口 Retrieved March 19, 2024 <https://www.stat.go.jp/data/roudou/report/2019/index.html>
- Thornburg, T.H. (1991). Group size & member diversity influence on creative performance. *The Journal of creative behavior*, 25, 324-333.
- To, M.L., Fisher, C. D., Ashkanasy, N.M., & Zhou, J. (2021). Feeling differently, creating together: Affect heterogeneity and creativity in project teams. *Journal of organizational behavior*, 42, 1228-1243.
- 上野栄一 (2005). 看護師における患者とのコミュニケーションスキル測定尺度の開発 日本看護学会誌, 25(2), 47-55. https://doi.org/10.5630/jans1981.25.2_47
- 山口裕幸 (2020). チームの有効性とその規定要因—心理学のパースペクティブから—日本労働研究雑誌, 62(7), 14-23.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.