

Marketing Conference

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

# 自己紹介

氏名：森安麻美

出身校：同志社大学大学院ビジネス研究科 修了(2023年3月)

## 略歴

2010年4月 株式会社マツモトキヨシ入社(化粧品販売)

2012年6月 株式会社明色化粧品入社(企画マーケティング)

2019年12月 株式会社桃谷順天館へ異動(企画マーケティング)

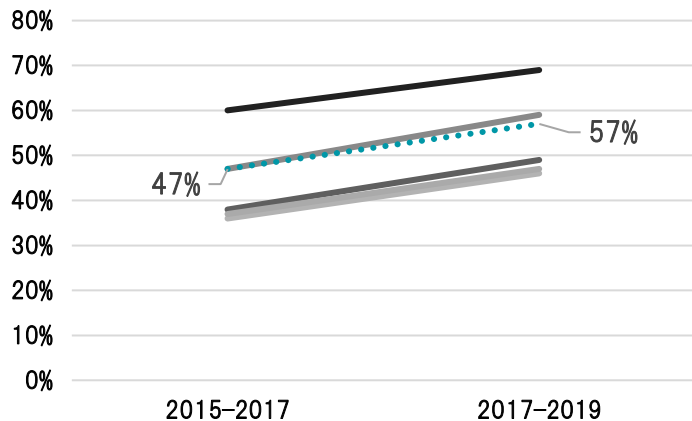
2022年3月 フェンリル株式会社入社(プロダクトマーケティング)

# 発表内容

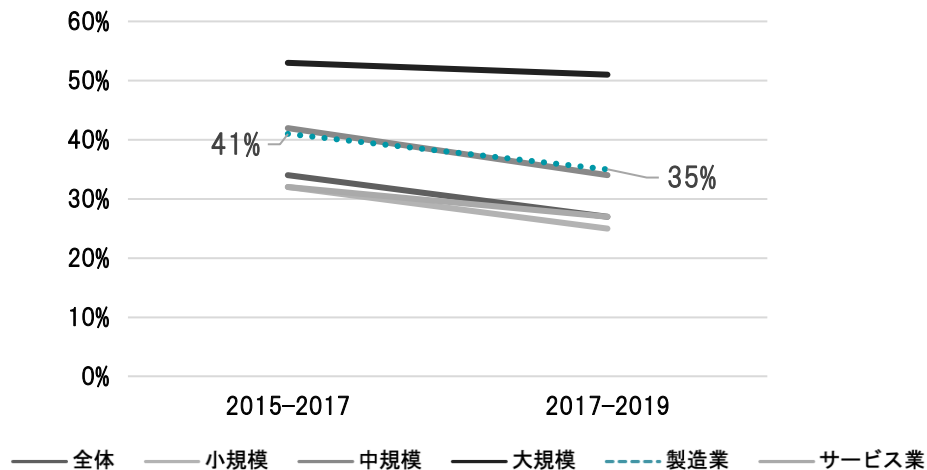
1. 問題意識
2. 先行研究
3. 実証分析
4. 考察
5. 本研究の限界

# 1. 問題意識

## イノベーション活動実行企業率



## イノベーション実現企業率



出所: 文部科学省 全国イノベーション調査統計報告

イノベーション活動を実行したいとしていても、実現するに至っていない。

→ プロセスに課題がある。

# 発表内容

1. 問題意識
2. 先行研究
3. 実証分析
4. 考察
5. 本研究の限界

## 2. 先行研究

### 01 アンブレプレナーの特徴

アンブレプレナーの特徴  
松田(1997)

イノベーターのDNAモデル  
Dyer et al. (2021)

### 02 イノベーション創出のプロセス

アイデア生成と  
アイデア実現の弁別  
(e.g., Scott & Bruce, 1994;  
Baer, 2012; 大上・原口, 2019)

### 03 創造性風土

多様性の変遷  
ダイバーシティ→インクルージョン  
(Shore et al, 2011; 荒金, 2020)

インクルージョン風土  
Nishii(2013); 佐藤ほか(2020)

## 2. 先行研究

アントレプレナーの性格的特徴  
(松田,1997)

バランス型	急膨張する組織を破綻することなく調整する性格
攻撃型	異質・挑戦・自立型人生を歩む性格
合理主義型	ロジカルに物事を考える性格
温情型	情を重視し、企業を家族同様に考える性格
即断即決型	すぐに決断する性格
熟慮慎重型	慎重に考える性格

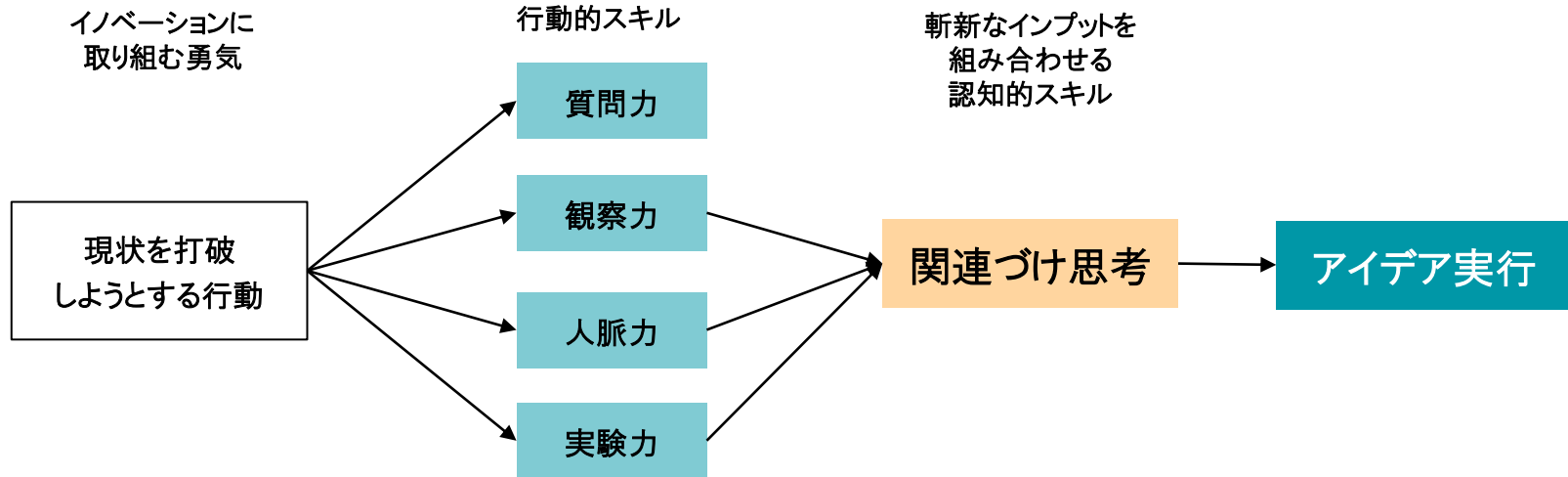
各国のアントレプレナーの性格的特徴の比較  
(松田,1997)

性格区分	米国 (全土)	米国 (シリコン バレー)	英国	ドイツ	日本
バランス型	30.3	31.2	20.8	19.1	15.2
攻撃型	28.2	14.3	14.6	0	13.9
合理主義型	8.8	13.1	8.3	42.9	8.9
温情型	0	1.8	2.1	0	14.4
即断即決型	10.9	9.7	16.7	7.1	14.9
熟慮慎重型	3.8	9.1	10.4	9.5	8.4
有効回答数(人)	204	151	46	46	348

日本人に多い性格的特徴は、「温情型」

## 2. 先行研究

イノベーションを生み出す能力:「イノベータのDNA」モデル(Dyer et al., 2008 ; Dyer et al., 2021)



課題(提言に留まっていること)

①5つの能力を活用するだけでなく、「現状を打破しようとする行動」が必要。

②イノベーションを起こすという強い意思を社内全体に浸透させなければならない。

→「創造性風土」を明らかにする。



## 2. 先行研究

### 01 アントレプレナーの特徴

アントレプレナーの特徴  
松田(1997)

イノベータのDNAモデル  
Dyer et al. (2021)

### 02 イノベーション創出のプロセス

アイデア生成と  
アイデア実現の弁別  
(e.g., Scott & Bruce, 1994;  
Baer, 2012; 大上・原口, 2019)

### 03 創造性風土

多様性の変遷  
ダイバーシティ→インクルージョン  
(Shore et al, 2011; 荒金, 2020)

インクルージョン風土  
Nishii(2013); 佐藤ほか(2020)

## 2. 先行研究

組織のイノベーションを創出するプロセスについて、「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(e.g., Scott & Bruce, 1994 ; Baer, 2012 ; 大上・原口, 2019)。

→イノベーションの各段階で実際に従業員が取る行動が全く異なることが強調されているから(大上・原口, 2019)。

1. アイデア  
生成



Creative Skill

アイデア生成能力

(創造性)

2. アイデア  
実現



Action

アイデア実現能力

(組織内の支援者を巻き込む)



## 2. 先行研究

### 01 アントレプレナーの特徴

アントレプレナーの特徴  
松田(1997)

イノベータのDNAモデル  
Dyer et al. (2021)

### 02 イノベーション創出のプロセス

アイデア生成と  
アイデア実現の弁別  
(e.g., Scott & Bruce, 1994;  
Baer, 2012; 大上・原口, 2019)

### 03 創造性風土

多様性の変遷  
ダイバーシティ→インクルージョン  
(Shore et al, 2011; 荒金, 2020)

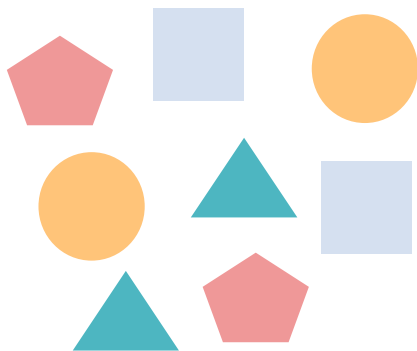
インクルージョン風土  
Nishii(2013); 佐藤ほか(2020)



## 2. 先行研究

### 多様性の言葉の変遷

ダイバーシティ



ダイバーシティは「見た目」の違いに  
焦点が当てられている  
→議論の曖昧さを指摘



インクルージョン



インクルージョンでは「個性」に  
焦点が当てられている  
→「個人の創造性」を明らかにする研究へ

## 2. 先行研究

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」

POSの質問項目(一部)

「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」

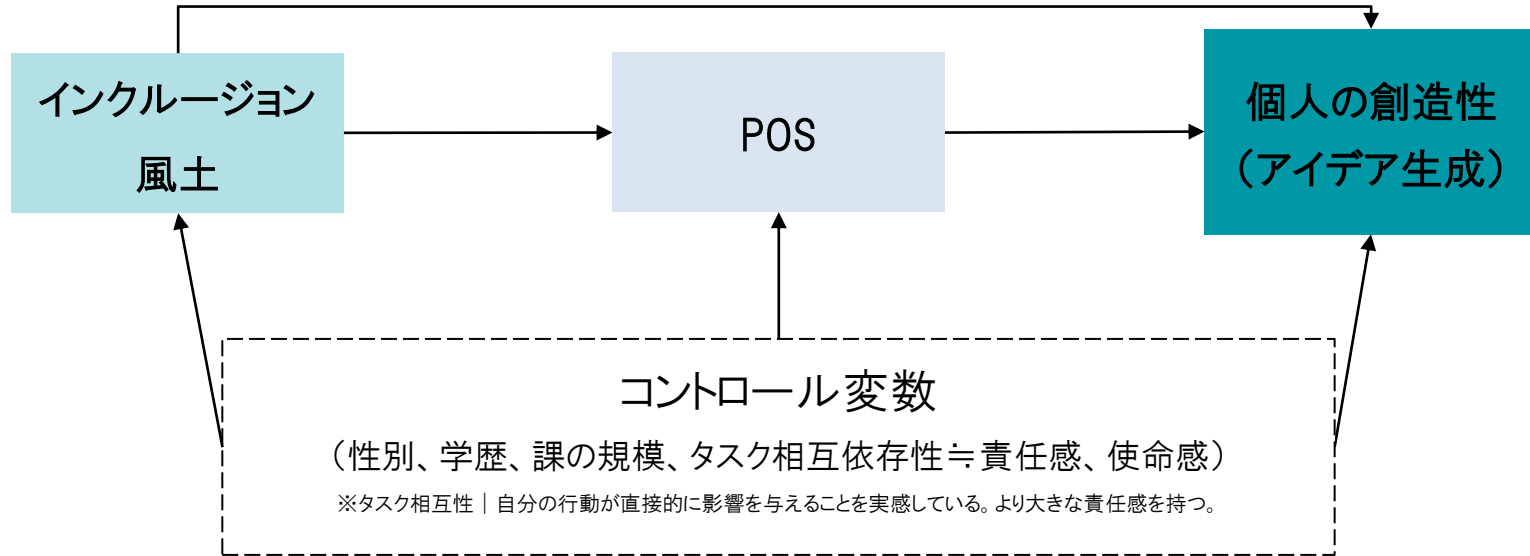
「わたしの上司は、自分が全力を尽くして仕事を遂行するための援助を喜んで提供してくれる」



POSの影響

個人が上司による称賛を感じた場合、組織の目標達成のために大きな努力を行う意思が生まれる (Eisenberger, 1986 ; 林・大澤, 2020)。

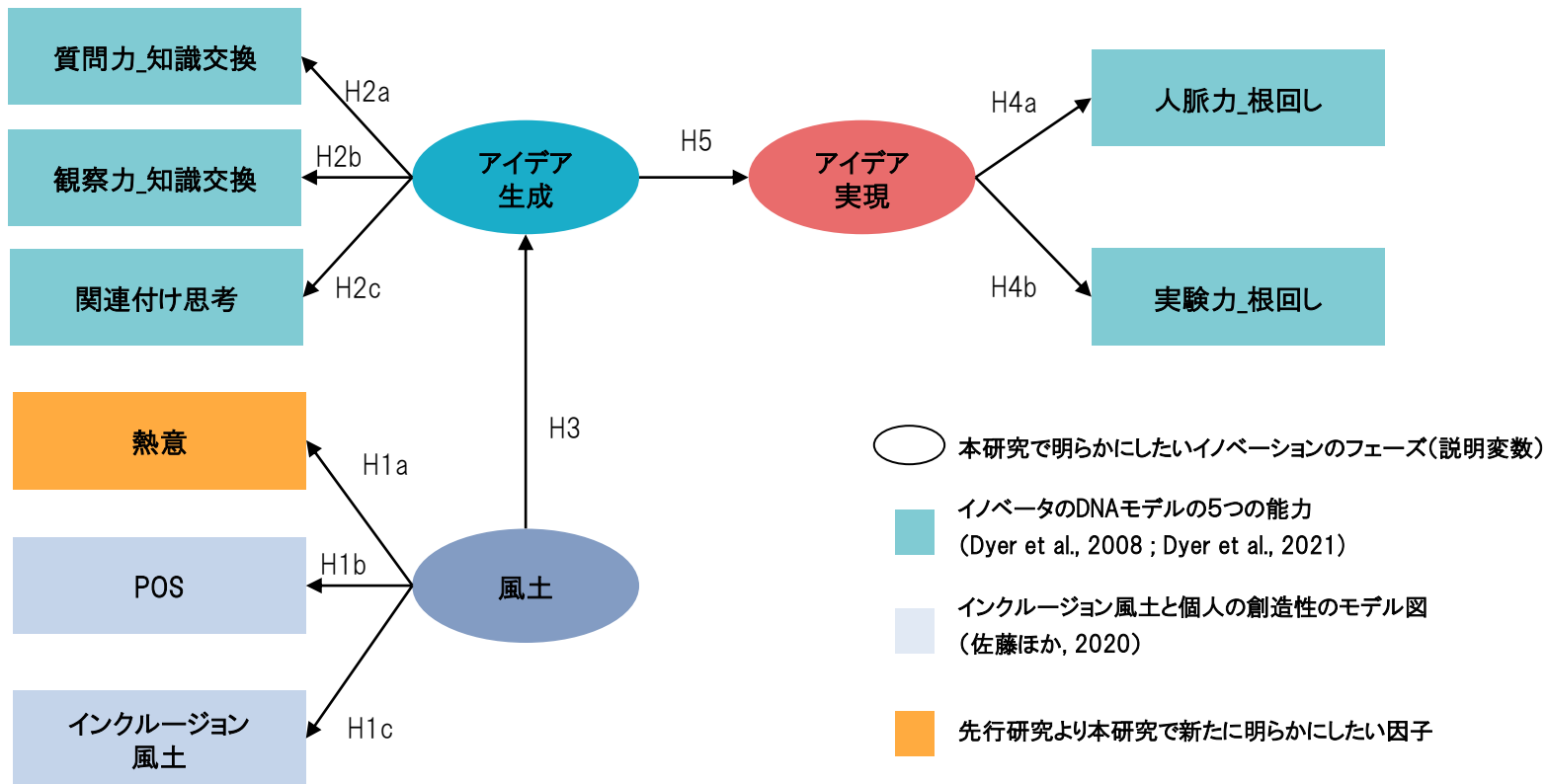
## 2. 先行研究



インクルージョン風土(従業員を公正に扱い、個々の違いや意見を尊重する風土)があれば、積極的に意思決定への参加を促し、組織構成員側が使命感を知覚すると(POS)、有益で新しいアイデア創出が促進される(アイデア生成)(佐藤ほか, 2020)。

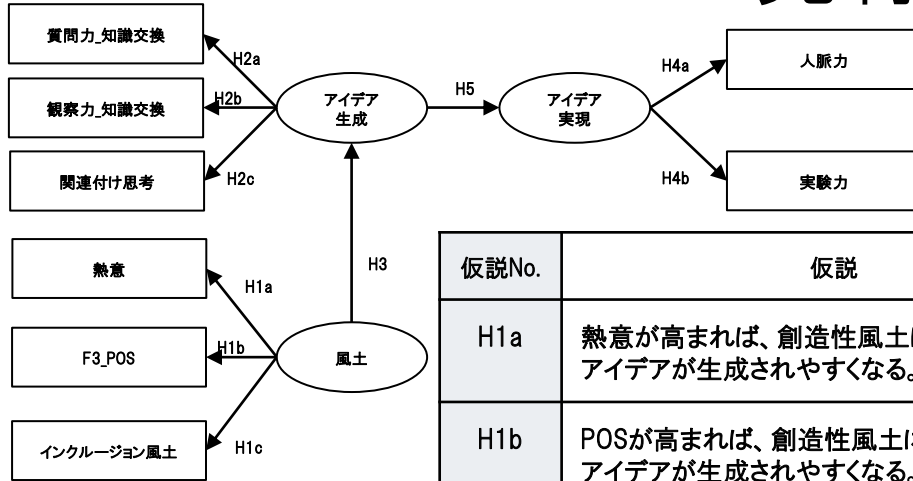
# 仮説モデル

## 2. 先行研究





## 2. 先行研究



仮説No.	仮説	仮説No.	仮説
H1a	熱意が高まれば、創造性風土に影響を与え、アイデアが生成されやすくなる。	H2c	情報を「関連付ける思考」があれば、「アイデア生成」しやすくなる。
H1b	POSが高まれば、創造性風土に影響を与え、アイデアが生成されやすくなる。	H3	「創造性風土」があれば、「アイデア生成」しやすくなる。
H1c	インクルージョン風土が高まれば、創造性風土に影響を与え、アイデアが生成されやすくなる。	H4a	「人脈力」が高まれば、「アイデア実現」しやすくなる。
H2a	「質問力」が高まれば、「アイデア生成」しやすくなる。	H4b	「実験力」が高まれば、「アイデア実現」しやすくなる。
H2b	「観察力」が高まれば、「アイデア生成」しやすくなる。	H5	インクルージョン風土の中で生まれたアイデアは人脈力と実験力で、アイデア実現へ繋がる。

# 実証分析

# 3. 実証分析

実施概要:インターネット調査(属性10問+5点リッカート形式の質問57問=67問)

実施場所:インターネット(Google Form/株式会社アスマークのモニター会員)

実施対象:

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
2. 株式会社アスマーク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

実施日時:

1. 2022年9月23日(金)から2022年10月15日(土)
2. 2022年10月20日(木)から2022年10月21日(金)

サンプル数:205名の回答のうち、役職が「派遣社員・アルバイト・嘱託社員他」の回答者は、組織から人事評価を受ける機会や方法が曖昧であるため、本研究で使用するデータからは取り除き、189名を分析対象とした。

分析手法:

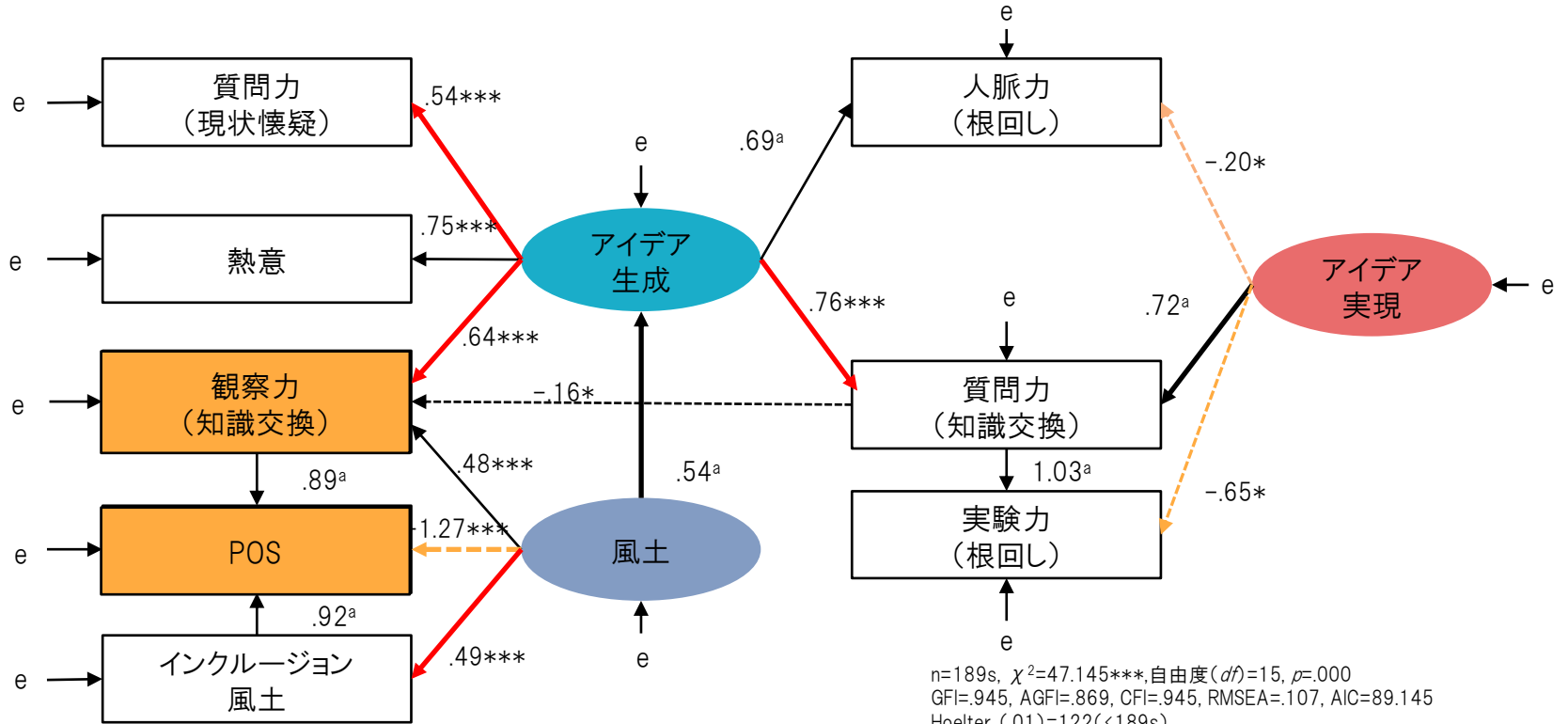
IBM SPSS社のAmos 28 Graphicsを用いて共分散構造分析で構造方程式モデルの検証を実施

### 3. 実証分析

因子名	質問項目	因子構成の質問数	Cronbach $\alpha$
インクルージョン風土	47,48,49,50,51,52,53,53,55,56,57,58,59,60	14	.936
<b>熱意</b>	12,14,15,16,17,18,19,20,21,22	10	.928
POS	13,62,63,64,65,66,67,68	8	.898
実験力(根回し)	34,35,36,37,38	5	.853
観察力(根回し)	28,29,30,31,32,33	6	.874
人脈力(知識交換)	39,40,41,42	4	.847
<b>質問力(現状懷疑)</b>	25,26	2	.786
<b>質問力(知識交換)</b>	23,27	2	.786

最尤法。因子数については、プロマックス回転で因子負荷量を特定。 $\alpha > .8$ を基準に採択。

# 3. 実証分析



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, a 固定母数

# 3. 実証分析

e  
↓

1. 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を特定
2. 「アイデア生成」と「風土形成」の能力を特定
3. 「アイデア実現」については、因子の特定に留まる

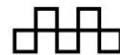


n=189s,  $\chi^2=47.145***$ , 自由度(df)=15, p=.000  
GFI=.945, AGFI=.869, CFI=.945, RMSEA=.107, AIC=89.145  
Hoelter (.01)=122(<189s)  
\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05, †p<.1水準で有意, n.s. 有意差なし, a 固定母数

# 3. 実証分析

## 仮説検証結果

仮説No.	内容	結果
H1a	熱意が高まれば、創造性風土に影響を与え、アイデアが生成されやすくなる。	×
H1b	POSが高まれば、創造性風土に影響を与え、アイデアが生成されやすくなる。	△
H1c	インクルージョン風土が高まれば、創造性風土に影響を与え、アイデアが生成されやすくなる。	○
H2a	「質問力」が高まれば、「アイデア生成」しやすくなる。	○
H2b	「観察力」が高まれば、「アイデア生成」しやすくなる。	○
H2c	情報を「関連付ける思考」があれば、「アイデア生成」しやすくなる。	×
H3	「創造性風土」があれば、「アイデア生成」しやすくなる。	×
H4a	「人脈力」が高まれば、「アイデア実現」しやすくなる。	△
H4b	「実験力」が高まれば、「アイデア実現」しやすくなる。	△
H5	「アイデア生成」すれば「アイデア実現」しやすくなる。	×



# 3. 実証分析

## 分析結果のパラメーターと係数

	パラメーター	$\beta$	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 *	



# 考察

# 4. 考察

個人の能力

集団の能力

アイデア  
生成

アイデア  
実現



Climate

能力を活かしやすい  
風土づくり



Creative Skill

アイデア生成能力



Action

アイデア実現能力

INNOVATION

1. イノベーションは「アイデア生成」と「アイデア実現」の2つのフェーズで構成されている
2. アイデア生成時に創造性を喚起する風土として、「インクルージョン風土」が必要であること
- 3.アントレプレナーの特性は、組織内のイノベーションでも活用できる能力であること

## 5. 本研究の限界

- 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。
- 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がある。

# 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.

# 引用文献

- 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 一革新的なアイデアは社内を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.

# 引用文献

- 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.

ご清聴ありがとうございました

