

## ■査読付研究ノート

# 個人イノベーションにおけるアイデア生成と アイデア実現の弁別に関する文献研究

## Literature review of Discrimination between Idea Generation and Idea Implementation in Individual Innovation.

大上 麻海  
Asami Oue

### 要 約

本稿の目的は、生成されたアイデアが実現するために必要な要因を、先行研究を整理することで明らかにすることである。まず、アイデア生成とアイデア実現は異なる概念であることが明らかとなった。それは、アイデア生成は個人特性であるのに対し、アイデアの実現は集団において達成されるものであるためである。また、実証研究においてはその弁別に関する検討が不足していることも提示する。次に、アイデア生成とアイデア実現の規定因を確認した。アイデア生成には環境要因（創造性を支援する心理的風土）個人要因（知識交換による知見の蓄積）との両者が必要であり、他方アイデア実現には政治要因（政治行動とトランザクティブメモリー）が必要であることが明らかとなった。最後に、アイデア生成とアイデア実現が異なる概念であるからこそ、それぞれの規定因も異なるという結論を得、今後の実証研究の必要性と分析枠組みを示唆した。

キーワード：個人イノベーション、創造性、アイデア実現、イノベーションの政治要因

### 1. 問題の所在

職場において従業員が創造性を発揮しイノベーションを起こすことは、市場における組織の競争力を高め、生き残りを可能にする要因のひとつである（Wolfe, 1994; Amabile, 1988）。我が国でも製造業を始めとする業種において新興国の台頭などによる市場競争の激化が進んでおり、今日では多くの企業が市場競争力を求め従業員の創造性発揮やイノベーションを重視している。

組織の決定を元にプロジェクト・チームを発足させるなどして問題解決を行うトップダウンのイノベーションが盛んに行われる一方で、従業員個人がそれぞれ革新的に行動しイノベーションを起こすことも重要である。なぜなら、組織を二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系（Barnard, 1938）と捉えた場合には、従業員一人一人の行動が結果し組織の行動となるためである。また、Katz & Kahn (1978) によると、個人が自分の職務の範疇を超えて自発的、革新的に行動することで組織の有効性および効率性が高まる

としている。つまり、組織レベルのイノベーションを実現するためにはまず個人レベルでのイノベーションが実現される必要があると言えよう。本稿において組織レベルのイノベーションとは、組織による意思決定を元にトップダウンで行われるイノベーションを指す。組織においてイノベーションを実現するためにプロジェクト・チームを編成し、新しい製品、サービス、仕事のやり方などを開発し、それを市場に投入したり全社的に施策を実施したりすることが組織レベルのイノベーションである。組織イノベーションにおけるアイデアの生成やその実現の主体は組織（もしくは組織の選抜したプロジェクト・チームなど）である。一方、個人レベルのイノベーションは個人が主体となり実現するイノベーションのことであり、個人が自発的にアイデアを生成し、それを實現するためにより上位の階層に働きかけるボトムアップのイノベーションである。このイノベーションでは生成したアイデアが組織に公式に認められることで、アイデアが實現されたと見なすこ

とができる。また、個人の手を離れ組織の正式なプロジェクトになるなどすると、それは組織レベルのイノベーションへ移行すると言える。

従業員の創造性に関する研究はこれまで多くの知見をもたらしてきた。多くの研究では創造性は新規で有用なアイデアを生成することと定義され、いかにアイデアを生成するかが研究の主題とされてきた。しかし、創造性研究の検討対象はアイデアの生成までであり、生成されたアイデアがその後どのように実現するのかという問いは限定的にしか取り扱われて来なかった (Baer, 2012)。

アイデアを生成することとそれを実現することは区別される概念である。個人イノベーションを取り扱う多くの研究において、アイデア生成は新しく有用なアイデアを生み出すことと定義される (Amabile, 1996) 一方で、アイデア実現とは試作品の作成やイノベーション・モデルの作成など、アイデアを完成させることと定義される (Scott & Bruce, 1994)。組織レベルのイノベーション研究では初期の段階から、イノベーションをアイデアの生成からその実現までを含むプロセスであると定義し研究が進められてきた (Van de Ven, 1986)。そこではイノベーションは「他者と関わり合い、経時的に組織の文脈に携っている者によってなされる、新しいアイデアの開発と実現 (Van de Ven, 1986, p.591)」と定義されている。しかし、個人レベルのイノベーション研究において、アイデアの生成と実現を異なる変数として捉え、両者の関連を確認した研究は多くない (Baer, 2012)。

以上の事から本研究の目的は、個人イノベーションにおいて生成されたアイデアが実現するために必要な要因を、先行研究を整理することで明らかにすることとする。

## 2. 個人イノベーションにおけるアイデアの生成と実現の弁別

多くの研究においてアイデアの生成は個人の創造性を指している (Janssen, 2001; Scott & Bruce, 1994; Baer, 2012)。創造性は「製品、サービス、プロセス、および、手段において、新規で有用なアイデアを生み出すこと」と定義される概念である (e.g. Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996)。

一方、アイデア実現はアイデア生成とは異なり、生み出したアイデアを試作品や企画の形で実現する事とされている (e.g. Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994)。例えば Baer (2012) はアイデア生成とアイデア実現の違いを以下のように説明している。つまり、アイデア生成は短期長期の両方の視点で新しく有用なアイデアを開発することであり、それらのアイデアを新しく改善された製品、サービス、物事の行い方に変換するプロセスがアイデア実現である (Baer, 2012)。加えて、イノベーションをプロセスとして捉えない立場で検討を行う研究 (e.g. Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994) では、アイデア実現の部分のみをイノベーションと定義することもあり、この点からもアイデア生成とアイデア実現が異なる概念であることが分かる。

また、両者の違いは、単一の個人で遂行可能かどうかという視点からも説明することができる。まず、Dubkevics (2015) によると創造性は個人の能力であるとされている。創造性の研究が創造的個人の特徴を明らかにすることから出発し、その個人特性をどのようにして促進するかが研究の焦点とされてきた (開本・和多田, 2012) という研究の発展の歴史を概観しても、創造性は個人が保持するものであることは明らかである。

しかし、アイデア実現は個人特性ではなく集団的の中で達成されるものである。Van de Ven (1986) によると、アイデア実現は単一の個人によってなされるものではなく複数の個人の相互作用により達成されるものである。複数の人々のそれぞれ異なるスキルや準拠枠などが集まることで、アイデアは実現するのである (Van de Ven, 1986)。

本研究では以上の先行研究を踏まえ、アイデア生成を「個人もしくは共働する個人の小集団による、新規で有用なアイデアの作成 (Amabile, 1988, p.126)」と定義し、アイデア実現を「試作品やイノベーション・モデルを作ったりすること (Janssen, 2001, p.288)」と定義する。

しかし、アイデア生成とアイデア実現は以上の議論のように概念的には区別されているが、実証研究において異なる変数で測定された研究は多くない。Scott & Bruce (1994), Janssen (2001), Lu, Lin & Leung (2012) などはいずれも概念的に分

けているが、実証における測定尺度上は弁別していない。これらの研究で個人イノベーションの測定に用いられた innovative work behavior 尺度 (Scott & Bruce, 1994) は 1 因子 6 項目から成る尺度で、「創造的なアイデアを生み出している」などのアイデア生成に関する項目と「新しいアイデアの実現のために適切な計画とスケジュールを立てている」などのアイデア実現に関する項目の両者が含まれている。この尺度は 1 因子でクロンバックのアルファ係数が  $\alpha = .89$  と十分な内的整合性を示しており、1 因子で構成されるの尺度として信頼性は十分であるため、Scott & Bruce (1994) やこの尺度を用いた他の研究 (e.g. Janssen, 2001; Lu, Lin & Leung, 2012) ではアイデア生成とアイデア実現を測定上分けることを想定していないことが分かる。

わずかに Baer (2012), Magadly & Birdi (2012), Axtell et al. (2000) などがイノベーションをアイデアの生成と実現を含む複数の段階に分けて測定を行っている。これらの研究ではアイデア生成は創造性の尺度 (e.g. Subramaniam & Youndt, 2005) を用いて測定されている。その一方でアイデア実現は「この従業員のアイデアは今まで有用な製品、プロセス、手順などに使われてきた」などの項目で測定されたり (Baer, 2012), または回答者に対しある一定期間でどのくらいの数のアイデアを実現したかを直接尋ねたりしている (Magadly & Birdi, 2012)。

以上の議論から、個人イノベーションにおけるアイデアの生成と実現は理論研究においては概念的に区別されているが、実証研究による弁別はまだ研究の蓄積が多いとは言えないことが分かった。また、アイデア生成は個人の創造性として扱われて、個人の特性である一方で、アイデア実現は実際に試作品やイノベーション・モデルを作り出すことであり、複数の個人により達成されるものであることも明らかとなった。

そして、実証研究ではアイデア生成と実現を異なる尺度を用いて測定している研究はわずかであり、多くの研究ではイノベーション行動として単一の尺度を用いて測定を行っていることが明らかとなった。わずかに Baer (2012), Magadly & Birdi (2012), Axtell et al. (2000) などが両者を異なる尺度で測定している。

次節以降ではアイデアの生成と実現それぞれの規定因を確認した上で、両者の関連を規定する要因を明らかにする。

### 3. アイデア生成の規定因

#### 3.1. 個人要因と環境要因

アイデア生成 (創造性) には大きく分けて個人要因と環境要因の 2 つの要因が影響を与えている (開本・和多田, 2012)。古典的には創造性は個人の資質として捉えられて研究が進められてきた。例えば Kirton (1976) は、文献研究から創造性研究の多くは革新的な個人の特性に焦点を当てていることを明らかにし、創造性を測定する KAI 尺度 (Kirton Adapter-Innovation Inventory) を作成している。KAI 尺度は「独創性」「効率性」「ルール・グループ調和性」の 3 つの下位次元計 32 項目から構成されており、そのうち独創性因子の得点が高い人ほど創造的であると見なされている。KAI 尺度はその後の研究においてその妥当性が確認されており (e.g. Rosenfeld, 1992; Houz, Selby, Esquivel, Okoye, Peters & Treffinger, 2003), 独創性因子の得点が高い人ほど創造的な成果を出していることが確認されている。これらの研究から、創造性には個人要因が影響していると考えることができる。

一方で、近年では個人をとりまく環境こそが個人の創造性の発揮を促進したり抑制したりする要因であるとされている (開本・和多田, 2012)。例えば Amabile & Sensabaugh (1992) の質的研究によると、個人要因よりも環境要因の影響が創造性に顕著な影響を与えていることが明らかとなっている。彼女らはアメリカ、カナダ、メキシコ、ヨーロッパの国の異なる組織に所属する 120 名の研究開発従事者にインタビューを行い、高創造性の例と低創造性の例を聴取した。インタビューでは特に職場で起きた出来事や職場の文脈について尋ね、それが個人に関連するものか職場環境に関連するものかについても詳しく尋ねた。インタビューの結果、高創造性および低創造性の両者に関して個人特性よりも環境要因に関する言及が顕著に表れた。この研究結果から彼女らは創造性に対する環境要因の重要性を主張している。

以上のように、アイデア生成の規定因としては個人要因と環境要因の両者が考えられるなか、

Puccio, Talbot & Joniak (2000) は個人特性と仕事環境がフィットすることが創造性に影響を与えることを明らかにしている。彼らは個人の持つ志向性と職場において求められる志向性をそれぞれ個人特性と環境要因として捉え、両者に対する認知が一致しているほど創造性が高まると仮定し、質問紙調査を行った。質問紙は創造的成果を測定する項目と KAI 尺度を中心に構成された。KAI 尺度に対する回答は、各質問項目に対し仕事を上で求められる志向、現在の自分が持つ志向、理想的と感じる志向の3つの側面から回答を求めた。その結果、創造的な志向を持つことを理想としている人は仕事上求められる志向が創造的であればあるほど、高い創造性を発揮することが明らかになっている (Puccio, Talbot & Joniak, 2000)。以上の先行研究から、アイデア生成には個人特性と環境の両者が影響を与えているが、個人は個人特性と環境要因の両者が適合する場合により創造性を発揮することができると考えられる。

### 3.2. 心理的風土

まず、職場における環境要因について議論したい。職場における環境は組織の風土として理解することができる (Ekvall, 1971)。Schneider (1990) によると、風土とは組織のメンバー間で共有する認知であり、組織の方針、試作、手順に関するものであるとされている。この定義からもわかるように、個人レベルにおいて風土とは心理的風土であり、組織の状況の認知的な解釈を指している (James, James & Ashe, 1990)。風土を個人の認知として捉える場合、個人は認知する風土により自身にどのような行動が求められているかを理解することができる。例えば、ある個人がアイデア生成を支援する風土を認知した場合、組織は組織メンバーにアイデアを生成して欲しいからこそアイデア生成を支援するのだろう、とその個人は受け取る。つまり、心理的風土は個人の行動に対する組織の期待のシグナルとすることができる (Scott & Bruce, 1994)。個人はそのシグナルを情報として読み取ることで、期待を自己の中で構築することができるのである (James, Hartman, Stebbins & Jones, 1977)。その結果、個人はポジティブな自己評価を実現するためにその期待に沿って自らの行動を制御するとされている (Bandura,

1988)。それゆえに、アイデア生成に関する心理的風土があることでアイデア生成に対するモチベーションが喚起されると言える。

Scott & Bruce (1994) では、組織における心理的風土 (以下、心理的風土とする) と個人イノベーションに関する行動の関連を実証的に確認している。彼らはアメリカの大規模研究開発機関に勤めるエンジニア、科学者、技術者172名に対し質問紙調査を行い、心理的風土の他に個人のイノベーション行動、リーダーシップ、職場グループの特性、個人の態度などを測定した。彼らはパス解析を行い、アイデア生成に関する心理的風土<sup>1</sup>がアイデア生成を含む革新的行動<sup>2</sup>の変数に対し有意なパスを持っていることを明らかにしている (イノベーションへの支援因子は  $\beta = .30, p < .05$ , 資源の提供因子は  $\beta = -.31, p < .05$ )。この分析結果について彼らは、資源の提供因子がアイデア生成の項目を含む革新的行動に対し負の影響を示したことは、資源の認知に対し一定値を超えるとそれ以上の効果がみられなくなる閾値効果が働いたためであると述べている。この研究のサンプルが研究開発機関であったために資源のレベルは常に閾値を超えていると推測されることから、革新的行動と資源の提供の間には関連が見出されないと考えたと考察している。この研究では、一部ではあるがアイデア生成に関する心理的風土がアイデア生成を含む個人の革新的行動に影響を与えていることが明らかとなった。

また、Hsu & Fan (2010) はより直接的にアイデア生成に関する心理的風土とアイデア生成の関連を実証している。彼らは台湾の国営研究機関の研究開発従事者2,250名に質問紙調査を実施し、創造性に関する心理的風土の他に創造的な成果および時間的なプレッシャーの認知を測定した。こ

<sup>1</sup> この研究のために開発された2因子22項目から成る心理的風土の尺度は「イノベーション風土尺度」と名付けられているが、「この職場では、創造的に仕事をするのが奨励される」や「この職場には、創造的なアイデアを追求するための時間がある」などアイデア生成に関する項目が含まれている。そのため、この尺度はアイデア生成に関する心理的風土尺度とすることができる。

<sup>2</sup> この研究で用いられた革新的行動の尺度は、アイデアの生成に関する項目「私は (他者評価の場合は、この従業員は) 創造的なアイデアを生成している」などを含んでいる。そのため、この尺度はアイデア生成の概念も包含した尺度であると言える。

の研究ではアイデア生成に関する心理的風土の測定尺度として KEYS 尺度 (Amabile et al., 1996) を用いている。この尺度はまさに創造的な心理的風土を測定することを目的として開発された尺度であり、多くの研究でその妥当性と信頼性が確認されていることから、より直接的に創造性 (アイデア生成) を測定することができる尺度である。また、創造的な成果を測定する尺度にも直接的に創造性を測定する Amabile et al. (1996) の尺度を用いている。分析の結果、創造性 (ここでは「創造的な成果」と命名されている) に対する心理的風土の単独の主効果として、有意な正の関連があることが明らかとなっている ( $\beta=0.68$ ,  $p<.001$ )。

### 3.3. 調整要因としての知識交換

心理的風土はアイデア生成に関連する組織の期待を認知しやすくする効果があり、その効果によりアイデア生成に関するモチベーションが高まることをこれまでに説明した。しかし前述の通り、個人の環境要因と個人特性がフィットすることで個人の創造性はより発揮されることから、アイデア生成を促進する心理的風土があることを前提とし、その上で個人の知識や能力を高める必要があると考えられる。そこで重要な役割を果たすのが組織における知識の交換である。

知識交換は知識共有という用語でも研究がなされており、そこでは知識交換は「チームメンバーが職務に関連したアイデア、情報、提案を互いに共有すること (Srivastava, Bartol & Locke, 2006: 1239)」と定義されている。Nahapiet & Ghoshal (1998) によると、アイデアなどの知的資本は複数の組織メンバーの知識と経験を組み合わせて作られるため、アイデア生成は組織メンバー間の知識交換に依存するとされている。また、Huang, Hsieh & He (2014) は他者から示唆を得てより広い知識を持つ能力が高まることでアイデアの生成が促進されると述べている。つまり、他の組織メンバーと知識の交換を行うことで他者から示唆を得、その示唆を用いることで自身の知見を広げることが高まると言える。

これらの研究の通り知識交換は創造性を規定する要因としてあげることができるが、それよりも知識交換を心理的風土のアイデア生成に対する影

響を高める調整変数として考えることで、より心理的風土の効果を高め、アイデアの生成を促進させることが可能である。なぜなら、心理的風土による効果はモチベーションを高めることによるもので、アイデアを生成するために必要な知見の度合いそのものが高まる訳ではないためである。アイデア生成に対する高いモチベーションをいくら持っていたとしても、職場でどのような物事が新しいのか、何をどのようにすれば仕事に役立つのかに関する知見を持っていなければ、アイデアを生成することはできないだろう。職場においてアイデア生成が求められていると感じ、かつその際に同僚と知識を交換することで新規で有用なアイデアを生成する知見を得られるようになり、よりアイデア生成を促進することができると考えられる。

以上の議論から、アイデア生成には心理的風土が影響を及ぼしていることが明らかとなった。また、心理的風土の単独の効果だけでなく知識交換を調整変数として設定することで、よりアイデア生成を促進することが可能となることも明らかとなった。

## 4. アイデア実現の規定因

### 4.1. アイデア実現の規定因としてのアイデア生成

アイデアとは前述の通り、生成されたアイデアを試作品やイノベーション・モデルに変換することであると定義される (Janssen, 2001)。この定義を前提とすると、アイデア実現にはアイデア生成そのものが影響を及ぼしていると考えられることができる。

アイデア生成とアイデア実現を異なる尺度を用いて測定している研究では、さまざまな要因<sup>3</sup>のアイデア生成に対する効果とアイデア実現に対する効果の差を確認しており、アイデア生成とアイデア実現の関連は検討されていない (e.g. Axtell, Holeman, Unsworth, Wall, Waterson & Harrington, 2000; Urbach, Fay & Goral, 2010; Magadley &

<sup>3</sup> 役割範囲自己効力感、仕事所有感 (Production ownership; 自分の仕事をどれだけ自分の物と感じ、気に掛けるか)、チームリーダーサポート、参加に対する心理的安全 (Axtell, Holeman, Unsworth, Wall, Waterson & Harrington, 2000)、職務特性 (Urbach, Fay & Goral, 2010)、創造的自己効力感、イノベーションへの支援 (Magadley & Birdi, 2012) などが検討されている。

Birdi, 2012)。また, Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao (2011) のメタ分析では, 個人イノベーションの規定因を明らかにする際にアイデア生成とアイデア実現を異なる変数として扱っている。しかしこの研究においてもアイデア生成に対する効果とアイデア実現に対する効果の差のみが検討され, 両変数の間にどのような関連があるのかは明らかにされなかった。

しかし, Pratoom & Savatsomboon (2012) が行ったタイの生産者138グループ, 計1526名に対する研究では, アイデア生成と実現の関連も分析している。この研究ではアイデア実現は「グループメンバーのイノベーション」として測定されているが, 質問紙で用いられた尺度は「過去三年間で, タイ市場では新規な製品やサービスをグループ内で導入しましたか?」などアイデアを実現することに焦点を当てており, 実際にはアイデア実現を測定しているといえる。また, アイデア生成の測定にはRice (2006) により開発された創造的行動尺度が用いられており, その項目は「私は他のメンバーよりもより頻繁に新しい製品に関するアイデアを生成している」などであることから, よりアイデア生成の定義に準じた変数を測定しているといえる。分析の結果, アイデア生成はアイデア実現に対し有意な正の関連を持っていることが明らかになっている ( $\beta=.17, p<.01$ )。

また, Baer (2012) ではアイデア生成とアイデア実現を直接的に測定し分析を行っている。アイデア生成の測定にはSubramaniam & Youndt (2005) の創造性尺度を用いた。一方でアイデア実現は3項目から成るアイデア実現尺度を開発し, 項目には「(この従業員のアイデアは) 利用可能な製品, プロセス, 手順に変換されている」を用いるなど, よりアイデア実現の定義に準じた尺度を用いて測定している。分析ではアイデア生成のアイデア実現に対する単独の主効果は認められなかったが, 「実現道具性 (implementation instrumentality)」と「ネットワーク構築能力 (networking ability)」の値が高いほど ( $\beta=.18, p<.05$ ), また「実現道具性 (implementation instrumentality)」と「強固なタイ (strong tie)」の値が高いほど ( $\beta=.25, p<.01$ ), アイデア生成と実現の関連が強まるということが明らかになっている。

#### 4. 2. 調整要因としての政治的要因

このように少ない研究例ではあるが, アイデア生成はアイデア実現の規定因になりうることが実証的にも明らかになっている。しかし, 本稿の目的として述べたとおり, アイデアを生成しさえすればそのアイデアが無条件に実現されるわけではない。生成したアイデアを用いて試作品やイノベーション・モデルを作るためには, 周囲の協力, 予算, 材料などの資源をいかに獲得するかという政治的な要因が必要である (Van de Ven, 1986; Kanter, 1988; Dutton & Ashford, 1993)。ここで言及される政治とは組織政治 (organizational politics) のことであり, 組織非公認の結果を得たり, 非公認な方法を通じて公認の結果を得たりするための影響力のマネジメント (Mayes & Allen, 1977: 675) を指している。つまり, 生成したアイデアが組織の中で公認され様々な資源を得るためには, 個人が自身の持つ影響力をマネジメントしなければならないと言える。この点についてKanter (1988) は, アイデアが成功するには, そのアイデアが成功する見通しつまりアイデアの質よりも, そのアイデアに政治的な支援を集められるかどうかに関する見通しの方が重要であるとしている。実際の職場におけるアイデア実現を考えてみても, 決定権限を持つキーパーソンを説得したり, 同僚に情報提供するなどして根回しを行ったりすることで, アイデアは組織内でより受け入れられやすくなるだろう。以上のことから, 個人がアイデアを実現する上で必要な政治的要因には, アイデアを実現させようとする個人の政治行動やそれに関する能力や知識が含まれると言えよう。

Van de Ven (1986) は, 他者のスキル, エネルギー, 準拠枠などをアイデアに対して用いることでそのアイデアが実現するとしている。彼はSchon (1971) の公共政策の実現プロセスを援用し, アイデアの実現プロセスについて理論的に検討を行っている。生成されたアイデアが影響力と資源を持たなければ物事を変えることはできないとVan de Venは述べている。組織内でパワーを持つ人物がアイデアを取り上げることでアイデア自身が正当性とパワーを持ち, 物事を変えることができるのである (Van de Ven, 1986)。前述のBaer (2012) の分析においても, 創造性とアイ

デア実現の間の関連を強める調整要因として「強固なタイ」や「ネットワーク構築能力」などが明らかにされているが、これらはアイデアに注目や資源を集めるために周囲とのつながりを構築し、その強度を保持する必要があるために影響が表れたということができる。

しかし最大限効率的に政治的行動を取るためには、誰に対してその行動をとるのが重要である。資源動員のキーパーソン、自分に協力してくれる人、あるいは自分やアイデアそのものに否定的な意見を持っている人に対しピンポイントで政治行動を取ることが必要である。言い換えると、組織内の誰に働きかければ求めるパワーや資源を得ることができるのかを知っている必要がある。

そのためには、組織内の知識がどこにあるかということに関するメタ知識であるトランザクティブメモリーが組織内で構築されている必要がある。トランザクティブメモリーは他人が保持する知識とその利用可能性に関する記憶である(Wanger, 1987)。組織メンバーはそれぞれ組織内のどのメンバーがどのような知識を持っていて何の責任者であるかに関する理解をもっており、それらに関する共通認識がトランザクティブメモリーであると言える。トランザクティブメモリーの議論は主に組織内の情報処理に関して行われている。トランザクティブメモリーシステムが構築された組織では、個人は特殊知識と他者の知識に関するメタ知識を組み合わせることができる(Mell, Van Knippenberg & Van Ginkel, 2014)。それゆえに、組織パフォーマンスやチームレベルの成果が表れるとされている(e.g. Mell, Van Knippenberg & Van Ginkel, 2014; Austin, 2003)。しかしトランザクティブメモリーをアイデア実現に対する社会政治要因として捉えた場合、情報処理の視点とは異なる影響メカニズムが想定される。それは組織内の知識の質が高まることによるパフォーマンスへの直接的な効果ではなく、組織に関するメタ知識を用いることにより個人の政治行動をより効果的な方向へと導く効果があると考えられる。

以上の議論から、アイデア実現の規定因にはアイデア生成、政治行動、トランザクティブメモリーを想定することが可能である。イノベーションをアイデア生成から実現までのプロセスとして

捉えた場合、アイデアが生み出されなければそれが実現することもない。しかし、生み出されたアイデアが組織の中でパワーを持たなければまた同様に実現は困難である。この問題に対し政治的要因に焦点を当てると、アイデア生成のアイデア実現にたいする影響を高める調整要因として働く要因は、個人の政治行動とトランザクティブメモリーであると考えられる。アイデアを実現させるためには資源が必要であり、そのためには組織においてパワーが必要である。パワーを獲得するために必要な要因が政治行動であり、組織内の誰に対しその行動を取ればよいのかを理解するためにはトランザクティブメモリーが必要である。

本節では、個人イノベーションにおけるアイデア実現の規定因が明らかとなった。次節ではこれまでの先行研究レビューを総括した上で、個人イノベーションの分析モデルを提示する。

## 5. 結論

本稿の目的は、個人イノベーションにおいて、生成されたアイデアを実現するために必要な要因を先行研究の整理を通じ明らかにすることであった。ここではまず各節で明らかになった内容をまとめ、次に本稿の結論を示す。

### 5.1. 本稿の要約

個人イノベーションの定義においてアイデア生成と実現が明確に区別されている点、またアイデア生成が個人特性であるのに対しアイデア実現は集団の中で達成されるものである点から、アイデアの生成と実現は異なる2つの概念であることが理解できる。組織レベルのイノベーション研究においては研究の早い段階からアイデアの生成と実現が概念的には区別されてきたものの、個人イノベーションの実証研究においてそれらを明確に弁別して操作化を行った研究はごくわずかである。そのため、実証研究の蓄積の強化が必要とされる。

それぞれの規定因を概観すると、アイデア生成には環境要因と個人要因の両者が影響を及ぼしており、特に個人特性と環境が一致するときによりアイデア生成が促進されることが明らかとなった。また、環境要因は組織における心理的風土で

あると理解することができ、アイデア生成には心理的風土が関連していることが明らかとなった。これは心理的風土が個人に対する組織の期待を表すことで個人のアイデア生成モチベーションが喚起されるためである。しかしモチベーションの効果は限定的であり、実際にアイデアを生成するために必要な個人の知見が心理的風土により高まるわけではない。この点から調整要因としての知識交換の重要性が示唆された。チームメンバー間でアイデアや情報を交換することで実際にアイデアを生み出すための知見を得ることができ、よりアイデア生成の度合いが高まるのである。つまり、アイデア生成を推奨する風土が組織内に存在しかつ知識交換が活発に行われることで、アイデア生成は促進されるのである。

一方、アイデア実現に影響を与える要因には第一にアイデア生成が想定された。これは個人イノベーションの定義をみても理論上は疑いようがないが、実証研究においては研究の蓄積が十分でないことが明らかとなった。少ない既存の実証研究から、アイデア生成は確かにアイデア実現へ有意な影響を持っていることが確認された。しかし、本稿の問題意識はアイデアの生成が必ずしも実現に繋がらないことであった。そこで両者の間の関連を調整する要因を探索したところ、政治的要因が重要な役割を果たしていることが明らかとなった。生み出されたアイデアが実現されるためにはアイデアを保持する個人やアイデアそのものがパワーを持ち、組織内でアイデアを実現するために必要な資源を集める必要がある。この視点から、個人はアイデア実現のために政治行動を取りパ

ワーを得る必要があることが明らかとなった。しかし、政治行動を効率的に行うためには組織内の誰に対して行動を取るべきかを知っている必要があり、そのために重要な役割を果たすのがトランザクティブメモリーである。トランザクティブメモリーが組織内で共有されていることで、組織メンバーの誰がどのような知識を持っているのかを知ることができ、政治的行動をとるべき相手が分かるのである。

## 5.2. 結論

本稿では個人イノベーションにおけるアイデア生成とアイデア実現に関する文献研究を行い、アイデアの生成と実現は明確に弁別されうる概念であることを明らかにした。またそれゆえに、アイデア生成とアイデア実現の規定因もそれぞれ異なる変数を設定しうることも明らかとなった。つまり、アイデア生成とアイデア実現は異なる特徴を持っているために、この2変数の規定因は各従属変数に対し他方とは異なるメカニズムで影響を及ぼしていると考えられるのである。具体的には、アイデア生成の段階に対しては創造性に対する個人要因と環境要因の適合の議論が、そしてアイデア実現の段階には政治的要因の議論が適用されることが明らかになっている。この2つの議論を個人イノベーションの各段階にそれぞれ適用することで、個人イノベーション全体をより詳細に説明することができるのである。

最後に本稿から得られた分析モデルを以下に提示する。

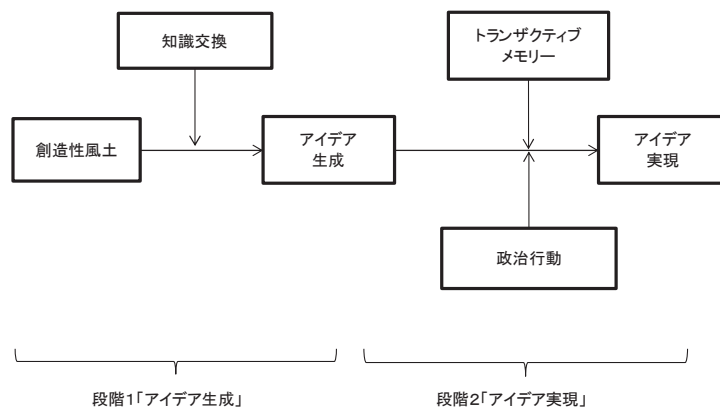


図1 今後の研究における分析モデル

出典：筆者作成



今後は以上の議論を実証研究に適用する必要がある。実証研究の少なさは個人イノベーション研究の課題であるため、実証研究の蓄積が待たれる。

## 【引用文献】

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity."* . Colorado: Westview press.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Sensabaugh, S. J. (1992). High creativity versus low creativity: What makes the difference? In Gryskiewica, S. S. & Hills, D. A. (Eds.), *Readings in innovation* (pp.19-28). North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: the effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 866-878.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Bandura, A. (1988). Self-efficacy conception of anxiety. *Anxiety research*, 1(2), 77-98.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Brophey, G., Baregheh, A., & Hemsworth, D. (2013). Innovation process, decision-making, perceived risks and metrics: A dynamics test. *International Journal of Innovation Management*, 17(03).
- Dubkevics, L. (2015). Interrelation between Organizational Culture and Climate for Creativity in State Theaters in Latvia. *Journal of Business Management*, 9, 5-19.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
- Ekval, G. (1971). *Creativity at the place of work: A study of suggestors and suggestion systems in the Swedish mechanical industry*. Oxford: Swedish Council for Personnel Admin.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
- Houz, J. C., Selby, E., Esquivel, G. B., Okoye, R. A., Peters, K. M. & Treffinger, D. J. (2003). Creativity styles and personal type. *Creativity Research Journal*, 15(4), 321-330.
- 開本浩矢・和多田理恵 (2012) 『クリエイティブティ・マネジメント』 白桃書房.
- Hsu, M. L., & Fan, H. L. (2010). Organizational innovation climate and creative outcomes: Exploring the moderating effect of time pressure. *Creativity Research Journal*, 22(4), 378-386.
- Huang, X., Hsieh, J. J., & He, W. (2014). Expertise dissimilarity and creativity: The contingent roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 816-830.
- James, L. R., Hartman, A., Stebbins, M. W., & Jones, A. P. (1977). Relationships between psychological climate and a VIE model for work motivation. *Personnel Psychology*, 30(2), 229-254.
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. *Organizational climate and culture*, 40, 84.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort - reward fairness and innovative work

- behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Kanter, R. M. (1983). The change masters: *Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Wiley and Schuster.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom. *Research in organizational behavior*, 10, 169-211.
- Katz, D. & Kahn, L. (1978) *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New York: Wiley.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of applied psychology*, 61(5), 622-629.
- Lu, L., Lin, X., & Leung, K. (2012). Goal orientation and innovative performance: The mediating roles of knowledge sharing and perceived autonomy. *Journal of applied social psychology*, 42(S1), 180-197.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- Magadley, W., & Birdi, K. (2012). Two Sides of The Innovation Coin? An Empirical Investigation of The Relative Correlates of Idea Generation and Idea Implementation. *International Journal of Innovation Management*, 16(1), 1250002, doi: 10.1142/S1363919611003386
- Mell, J. N., van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2014). The catalyst effect: the impact of transactive memory system structure on team performance. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1154-1173.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Pratoom, K., & Savatsomboon, G. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 1063-1087.
- Puccio, G. J., Talbot, R. J. & Joniak, A. J. (2000). Examining creative performance in the workplace through a person-environment fit model. *Journal of Creative Behavior*, 34, 227-247.
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59(2), 233-241.
- Rosenfeld, R. (1992). Innovation through investment in people: the consideration of creative styles. Gyskiewicz, S. S, & Hills, D. A., (Eds.). *Readings in innovation* (pp.79-91). North Carolina: Center for Creative Leadership.
- 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.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp.383-412). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1971). *Beyond the stable state: Public and private learning in a changing society*. Middlesex: Maurice Temple Smith.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Urbach, T., Fay, D., & Goral, A. (2010). Extending the job design perspective on individual innovation: Exploring the effect of group reflexivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1053-1064.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management sci-*

*ence*, 32(5), 590-607.

Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In Mullen, B. & Goethals, G. R. (Eds.). *Theories of group behavior* (pp.185-208). New York:

Springer.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of management studies*, 31(3), 405-431.