

Vol.1
Report
2023.09.29

はたらく人の
創造性コンソーシアム

「創造性」で切り拓く はたらく人の未来

プログレスレポート



「創造性」で切り拓くはたらく人の未来

Vol.1 2023.09.29

- 5 1章
創造性とは何か
- 9 2章
創造性の発揮が求められる背景
- 15 3章
はたらく人の創造性に対する意識と取り組み状況
- 21 4章
AI時代の創造性
- 24 5章
はたらく人の創造性向上に向けた4つの提言
- 32 6章
結びに——今後の取り組み



Summary

どうすれば、働く人の創造性を向上させられるか、ビジネスとしてそこにどう貢献できるか。この点について異業種10社が参画する「はたらく人の創造性コンソーシアム」で議論を重ねてきた。本レポートは、これまでの検討成果を提言としてとりまとめたものである。

第1章：創造性とは何か

本コンソーシアムでは、創造性を「ある『ドメイン』における『新規』かつ『有用』な『アイデア』の創出」、そしてイノベーションの源泉であると定義。創造性にはさまざまな誤解や思い込みがあるが、創造性は、決して特別なことではなく、一握りの人だけが有するものでもない。そして創造性は、社会を変えるような革新性を有するものだけではない。

では、多くの働く人の創造性をどのように支援することができるのだろうか。それには、個人のみならず、集団（チーム、会社）、それぞれに対して、新規性のみならず、ビジネス領域（ドメイン）における有用性を高める適切な施策が必要となる。こうした考えを基に「創造性支援フレームワーク」を考案した。

第2章：創造性の発揮が求められる背景

はたらく人の創造性が求められる理由は何か。1つ目は、創造性が経済成長の源泉であること。2つ目は、創造性が働く人のウェルビーイング、ワークエンゲージメントと密接に関係していること。そして3つ目は、AI（人工知能）時代において、創造性こそが、はたらく人に求められるスキルとなることだ。

第3章：はたらく人の創造性に対する意識と取り組み状況

重要性が高まる創造性について、実際の働く人々の意識と取り組みの現状はどうなっているのか。コンソーシアムが実施した日米アンケート調査からは、以下3点が浮かび上がった。創造性に対する注目の低さや、「敷居の高さ」の表れとみられる。①創造性の重要性について、日本は重視する人の割合が少ない。②日本では、「会社が創造性の発揮を奨励・支援していると思う」割合は、自分自身の仕事に創造性が重要だと思う割合よりも相当低い。③創造性に寄与すると考えられるおおよそすべての取り組みについて、実施している割合で日本は米国を下回る。

第4章：AI時代の創造性

これから先の創造性発揮には何が求められるのだろうか。生成AIに詳しい有識者からは、生成AIそれ自体が、人の創造性発揮を支援するツールとしてのポテンシャルを持っていることが指摘された。それと同時に、人が培うべきスキルも見直しが必要かもしれない。

第5章：はたらく人の創造性向上に向けた4つの提言

以上の議論を踏まえたうえで、はたらく人の創造性向上に向けて4つの点を提言する。

- (1) 私たちは、もっと創造性に注目すべきである
- (2) 私たちは、創造性のハードルを引き下げるべきである
- (3) 私たちは、創造性を向上させる取り組みを拡大すべきである
- (4) 私たちは、AIを創造性の向上に向けたチャンスと捉えるべきである

第6章：結びに——今後の取り組み

今後、本コンソーシアムでは、提言を具体化し実現可能なものとするべく、実証実験や更なるリサーチなどを検討し進めていく方針だ。多くの方々より、幅広い情報や意見、自社の取り組み事例（あるいは悩みでも）などを積極的にフィードバックいただきたい。

はじめに

コロナ禍により在宅勤務などのリモートワークが普及し、国内外で働き方が大きく変化した。DX（デジタル・トランスフォーメーション）の浸透や生成人工知能（AI）の急速な進展により、定型な仕事が減少し、はたらく人により高い創造性の発揮が求められる時代が訪れつつあるとの危機感が高まっている。

こうした認識の下、2023年1月に「はたらく人の創造性コンソーシアム」（以下、コンソーシアム）が設立された。異業種10社が参画し、「どうすれば、働く人の創造性を向上させられるか」、「ビジネスとしてそこにどう貢献できるか」などの議論を重ねてきた（巻末「コンソーシアム参画企業」を参照）。本報告書は、これまでの検討成果を提言としてとりまとめたものである。

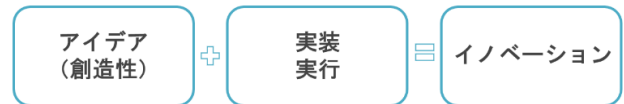
本コンソーシアムでは、このレポートへの関係者からのフィードバックも踏まえて、さらなる創造性の発揮へとつながる環境や組織のあり方などを検討し、実現に向けた取り組みを進めていく方針である。

創造性とは何か

そもそも創造性とは何だろうか。コンソーシアムでは、創造性の定義から議論を開始した。

学術的には、創造性は、「ある『ドメイン』における『新規』かつ『有用』な『アイデア』の創出」（Amabile,1996¹）と定義される。それをベースに実装（アイデアの実現）を進め、革新的な製品・サービスを生み出し（イノベーション）、市場へ投入して利益を上げていく。つまり、創造性＝イノベーションではなく、創造性はイノベーションの源泉となる新規かつ有用なアイデアということだ（図表1）。

図表1：「創造性」の定義（イメージ）



（出所）Amabile,T.M.（1996）を基にコンソーシアム

アイデアは新規でなければイノベーションにつながらない。しかし、アイデアが単に「新しい工夫や思いつき、考え、着想」にとどまると、「ビジネス領域（ドメイン）」における「有用性」を満たすとは限らない。有用でないアイデアは、たとえ具現化しても、ビジネス目線でみて付加価値（金銭的利益）を生み出すイノベーションには到達しない。

こうした面では、創造性とイノベーションを連続した、一体のプロセスと捉えた方が良い。しかし、創造性を高める要素と、生み出したアイデアを実現するために必要な要素は異なると考えられるため、本コンソーシアムでは、創造性（アイデア）に検討の焦点を絞ることとした。

創造性を巡る誤解

創造性には、多くの誤解が存在することにも、注意が必要だ。経済産業省の委託研究（2021年）²は、創造性について人々が抱く「思い込み」として、①「創造性は、全く何もないところから生まれる新しい閃きである」、②「創造性は、天才的な個の才能により生まれる」、③「創造性は、一部のみにしか必要とされていない」、といった誤解を紹介している。

創造性は決して特別なことではなく、一握りの人だけが有するものでもない。そして、社会を変えるような革新性を有するものだけではない。

社員が日々の小さな創意工夫を積み重ねることも、大きなイノベーションにつながり得るとい

うことだ³。本コンソーシアムでも、創造性を「革新的なアイデアだけでなく、日々の創意工夫も含め新しい価値を創り出すアイデア全般」と位置付けた。すなわち、創造性は一人の天才の独占物でも、ノーベル賞級の革新でもない。

ここで思い起こされるのは、「作るとは単に組み合わせるといことである」とするスティーブ・ジョブズの有名な発言⁴である。つまり今までの経験を組み合わせることで、新しいものが生まれるということだ。こうした見方に立って考えても、上記で指摘された創造性の「思い込み」が、全くの間違いであることがわかるだろう⁵。

創造性支援フレームワーク

それでは、どうすれば創造性は高められるのか。その答えを導く上で、本コンソーシアムでは、創造性につながる要素に着目した「創造性支援フレームワーク」を考案した（図表2）。

前述の通り、アイデアと聞くと、「新しい工夫や思いつき、考え、着想」を思い浮かべ、「個人」の営みと結び付けがちである。しかし、本コンソーシアムでは、働く人の創造性については、「個人」のみならず、「集団（チームや会社）」においても、それを育む施策があると考える。

また、繰り返しとなるが、創造性への支援を考える上では、「新規性」のみならず、「ビジネス領域（ドメイン）」における有用性を高める施策が必要となるのだ。

こうした問題意識を背景に「創造性支援フレームワーク」は、縦軸に、創造性支援の働きかけの対象（「個人」や「集団」）を、横軸に創造性のプロセス（「発散」および「収束」）を取っている。

ここで「発散（知識の拡張）」とは、知識（＝情報や経験を通じて獲得される理解や技能）のバリエーションを増やす活動のプロセスであり、実験的に多くのアイデアを生み出すことや、異なる角度から物事を見ることが含まれる。前述の創造性の定義に即して言えば、「新規性」の模索と位置付けられる⁶。

一方、「収束（知識の結合・精錬）」は、知識の質を高める活動のプロセスを示し、選択や評価、改善などの行動を含む。創造性の定義に即して言えば、「有用性」を確保するためのプロセスと位置付けられる。こうした考え方に基つくと、A～Dまで4つの象限に整理される。

A（「個人」に対して「発散」を促す）は、「知識の多様性を高める」ということである。前述のスティーブ・ジョブズの言葉の通り、作ること（創造性）は、組み合わせることに他ならない。そのための第一歩としては、個人個人がまず、多様な情報に触れて経験を積むことで、知識の多様性を高めることが重要というわけだ。

B（「個人」に対して「収束」を促す）は、関連するビジネスのドメイン（領域）に関する最新知識の習得や、顧客からの適切なフィードバックの獲得などにより、「知識の質を高める」ことだ。これを通じて、アイデアの有用性を高めていく。

C（「集団」に対して「発散」を働きかける）は、一人だけでの創造力は限界があるという考えに基つくものであり、個人間や組織間の「知識の流通量を増やす」ことが指向される。われわれが日頃行うブレインストーミングは、まさにこのプロセスだ。

図表 2：創造性支援フレームワーク

	発散（知識の拡張） →新規性	収束（知識の結合・精錬） →有用性
個人	A：知識の多様性を高める	B：知識の質を高める
集団 チーム・会社	C：知識の流通量を増やす	D：焦点を合わせる

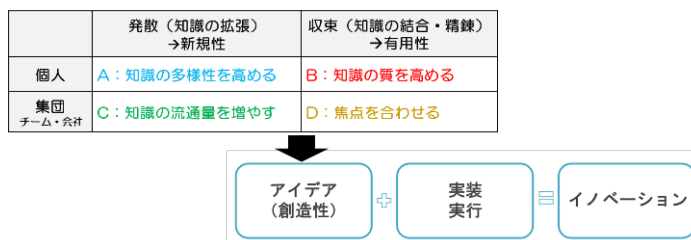
（出所）コンソーシアム



D（「集団」に対して「収束」を促す）は、ターゲットとするドメインにおける「有用性」を考え、組織として、戦略的に取り組む領域や価値観をビジョンとして共有することであり、「焦点を合わせる」ことが求められる。

本コンソーシアムでは、個人・集団それぞれに対して、発散と収束というそれぞれのプロセスにおいて支援を行うことで、組織全体としての創造性を高めることが期待できるとの結論に達した。A～Dから得られた新規かつ有用なアイデアを実装・実行するプロセスを経て、イノベーションが結実していく（図表3）。

図表 3：創造性支援フレームワークの位置付け



（出所）コンソーシアム

（BOX1）創造性の特徴

創造性は、①評価や数値化の困難さ、②新規性と有用性の相反性、といった特徴を有していることが指摘されている。

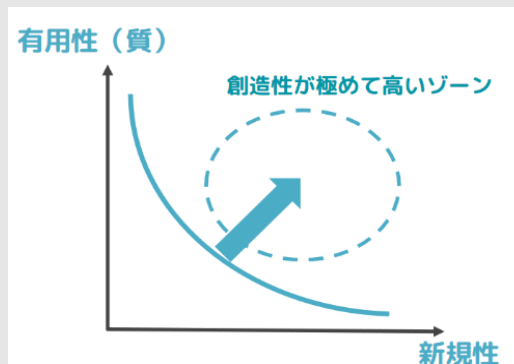
まずアイデアの評価は、受け手の知識や感性に依存する。例えば、「いちご大福」は、伝統的な和菓子「大福」にイチゴを加えることで、新たな風味と視覚的魅力を持たせた菓子である。いちご大福が登場したとき、多くの日本人は創造性を感じたはずだ。しかし、和菓子を食べたことがない外国人からすると、大福とイチゴの組み合わせに全くピンとこず、新規性も有用性も感じないかもしれない。このため、創造性について、万人に当てはまるような形での数値化は難しいという問題が浮かび上がる。だからこそ、どのドメイン（領域）を対象に創造性を議論するか、しっかりと規定しておく必要がある。

次に、「新規性」と「有用性」という二つの要素には、しばしば相反関係が成立する。「新規性」は、アイデアが従来の枠組みや規範・習慣を超えて（ときに逸脱して）、新しい、未知の、あるいはユニークなものであることを指す。他方「有用性」は、新しいアイデアが実際の問題解決や価値創造につながることを意味する。しかし、現実には、あるアイデアが非常に新規であればあるほど、それが有用であるとは限らない。また、あるアイデアが非常に有用であればあるほど、それが新規であるとは限らない。

例えば、米 Apple が 2007 年に iPhone を初めて発表した際、その革新性や新規性は広く認識された。全面タッチスクリーン、アプリストアを介したソフトウェアの配布など、従来の携帯電話の概念を転換するものだった。しかし、高価であったことに加えて、バッテリーの持続時間が短い、カメラの画質が低い、キーボードが無いといった機能性の制約が指摘され、その有用性に疑問を呈する人も大勢存在した。iPhone は、その後改良が重ねられ、スマートフォンという新しい製品カテゴリーを確立するに至ったことは、誰もが知る通りである。

創造性が高いという状態は、新規性と有用性の双方をバランス良く兼ね備えていることを意味する（図表 4）。逆を言えば、どちらか一方に偏り過ぎると、創造性が損なわれてしまう。

図表 4：新規性と有用性の相反関係（イメージ）



（出所）コンソーシアム

¹ Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Routledge.

² 経済産業省、令和 2 年度「産業経済研究委託事業（創造的組織の開発及び創造性人材のキャリア形成に関する調査研究）」ガイダンス「個と個をつなぎ、創造性を解放する 進化し続ける組織へ」（IDEO LP）

³ Kaufman & Beghetto (2009) は、創造性のタイプを①Mini-C（学習プロセスの一部である個人内の創造性）、②Little-C（しっかりとした貢献がある日常的な創造性）、③Pro-C（専門分野での創造性）、④Big-C（社会を変える革新的な創造性）の 4 つに整理。①～③が「Everyday Creativity」、④が「Eminent Creativity」と呼ばれるものに相当すると述べている（Kaufman, J. C. & Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The four c model of creativity. Review of general psychology, 13 (1), 1-12.）。昨今、企業では Big-C に分類されるような創造性が求められているが、専門家の間では、大きなイノベーションを起こすには、その前段階にある、従業員が日常的に発揮しているさまざまな創造性に目を向けることが大切と指摘する声が多い。

⁴ スティーブ・ジョブズは、次の通り発言したという（日本語訳はコンソーシアム事務局）。—「作るということは、単に組み合わせるということだ。クリエイティブな人たちに、どうやって何かを作ったのかと尋ねると、彼らは少し罪悪感を覚える。なぜなら、別に作ったのではなく、何かを見つけただけだからだ。しばらくするとはっきりとわかってくる。なぜなら、今までの経験を繋げて、新しいものを合成できるからだ。それができたのは、彼らが他の人よりも多くの経験

をしてきたか、自分の経験について、より多く考えてきたからだ。残念なことに、それはあまりにも稀なことだ。多くの人は、多様な経験をしていない。そのため、点と点が十分に結びつかず、問題に対する広い視野を持たないまま、非常に直線的な解決策を導き出してしまふのだ。人間の経験に対する理解が広ければ広いほど、私たちはより良いデザインを手に入れることができる。」 George Beahm. (2011) .I, Steve: Steve Jobs in His Own Words.

⁵ ただし、アイデアは組み合わせから生まれるとはいえ、単なる寄せ集めではなく、新しい価値を有するものとして、「一体感のある必然的な装い」があるということも指摘されている。

⁶ こうした「発散」のプロセスは、Guilford (1967) が言う「拡散的思考 (DT)」に相当する可能性が高い。「拡散的思考」とは、Guilford が 1960 年代に提唱した概念で、情報を広範囲に連携させ、新たな視点やアイデアを生み出す能力と言うべきものである (Guilford, J. P. (1967). The nature of human intelligence.）。DT を計測する方法としてはトランスの創造性テストが有名だ。例えば「レンガの新しい使い方を考えてください（本来の使い道を除く）」という課題に対して、「どれだけ数多く回答をしたか」、「他の人とは違う回答ができているか」、「多様なカテゴリーの発想ができているか」といった観点で、DT は計測できる。そのうえで、DT は「新規性」の測定に使えても、「有用性」の測定には不十分であることが指摘されている。例えば今の例で言えば、「レンガで人を殴る」という回答が新規な回答という意味では高評価でも、倫理的には不適切と言えるわけであり、有用ではないということになる。

創造性の発揮が求められる背景

ここまで創造性とは何か、それを向上させるためにはどうすれば良いのか、概念整理を行ってきた。では、そもそもなぜ、創造性が重要なのだろうか。

本コンソーシアムにおける議論で浮かび上がったのは、以下3つのポイントである。

- (1) 創造性は、経済成長の源泉である
- (2) 創造性は、働く人の「ウェルビーイング」、「ワークエンゲージメント」と密接に関係する
- (3) AI時代においては、創造性こそが、働く人に求められるスキルとなる

(1) 創造性は、経済成長の源泉である

わが国は少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少している。経済の持続的な成長を実現するためには、労働生産性を高めることが急務である。労働生産性とは、生み出された付加価値額を労働投入量（人×時間）で除した数字である（図表5）。

図表5：労働生産性とは

労働生産性 × 労働投入量（人×時間） = 付加価値



$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{労働投入量（人×時間）}}$$

日本の労働生産性は2021年時点で経済協力開発機構（OECD）加盟38カ国中27位と低迷しており、米国の6割弱でしかない⁷。先行き労働投入がマイナスへと転じていく⁸ことを勘案すると、持続的な成長を実現するためには労働生産性引き上げが必須となる。

企業のレベルでも、付加価値の向上は喫緊の課題となり、新商品の開発やブランド価値の向上、品質の向上といった工夫が不可欠だ。

それを実現するのがイノベーションであり、その源泉の創造性である。付加価値の創造に際して、人材や知的財産といった無形資産が果たす役割が飛躍的に高まっている現在だからこそ、経済成長の源泉としての創造性の重要度は、かつてなく増していると言えるだろう。

(2) 創造性は、働く人の「ウェルビーイング」、「ワークエンゲージメント」と密接に関係する

近年、人的資本経営の重要性が認識される中で注目を集めるのが、働く人の「ウェルビーイング」や「ワークエンゲージメント」だ。こうした概念が重視されるのは、従業員一人一人のウェルビーイングの向上、あるいはワークエンゲージメントの強まりが、組織全体に良い方向に作用するからである。

ウェルビーイングとは、一般に「肉体的、精神的、社会的に完全に満たされた良い状態」と定義される。働く人にとってのウェルビーイングは、働くことを通じて幸せを実現することに他ならない。Diener et al. (2005) の論文⁹では、幸せな従業員は、不幸な従業員よりも、「創造性が3倍高い（生産性も31ポイント高い）」との分析結果が示されている¹⁰。

「ワークエンゲージメント」は、従業員が仕事に対してどれだけ情熱を持ち、仕事に没頭し、さらに充実感を感じているかを表すもので、主に①活力（Vigor）、②熱意（Dedication）、③没頭（Absorption）、の3つの要素で構成される¹¹。

ワークエンゲージメントが高い状況では、働く人は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、生き生きとしており、創造性が促進されると考えられる。

実際、ワークエンゲージメントについても、創造性やウェルビーイングとの間で正の、離職率や欠勤率との間で負の相関関係が成立するとの実証研究が複数存在している¹²。

これらの研究だけでは、ウェルビーイングやワークエンゲージメントの高さが創造性を向上させるのか、その逆なのか、因果関係は明らかではない。しかし、双方が相互に作用し合っていることは間違いないだろう。

本コンソーシアムでは、創造性がウェルビーイングやワークエンゲージメントに対してポジティブな影響を及ぼす可能性を指摘する声が多く挙がった。

働く人にとって創造性の発揮は、困難や課題に対する新しい解決策を見つける手助けとなる。つまり、問題解決スキルが向上し自己効力感が高まれば、ウェルビーイングやワークエンゲージメントの向上につながる。

この点に関連して、リクルートワークス研究所の研究結果(2023)¹³では、働く人へのアンケート調査に基づいて、①日常における自身の創造性発揮度合いを高いと評価する人のほうが、そうでない人よりも「生き生き働く」ことができている、②前者の方が後者よりも、「職場への無力感がある」とする回答が少ない、としている(図表6)。

(3) AI時代においては、創造性こそが、働く人に求められるスキルとなる

本コンソーシアム発足時のプレスリリース(2023年1月16日付)では、世界経済フォーラム(WEF)が発表した「仕事の未来レポート2020」において、2025年に必要とされる15項目のスキルの5番目として「創造性、独創性(Creativity, Originality, and Initiative)」が挙げられていることに言及していた。

最新の「仕事の未来レポート2023¹⁴」では、「創造的思考(Creative thinking)」が、現時点で最も重要な25項目のスキルのうち、「分析的思考(Analytical thinking)」に次ぐ2番目に位置付けられ、5年後の2027年には、最重要のスキルとなるだろうとの予想が示されている(図表7)。

こうした予測の背景には、生成AIが登場し、破壊的な技術革新が進展すると予想される中で、論理的思考やコミュニケーション、調整といった、これまで人間が比較優位性を持つとされてきた特性についても、先行きは自動化が進み、関連する仕事が失われるとの見方が存在する。

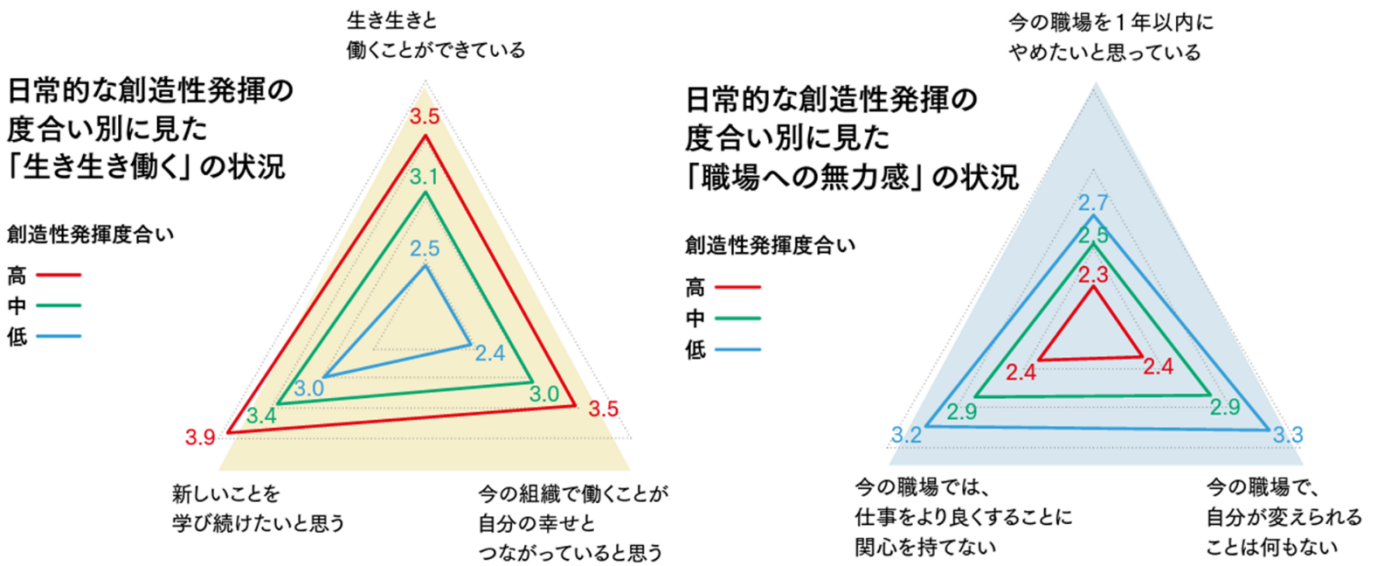
実際、WEFが調査の対象とした企業の75%近くが、AIの技術を採用しているという。その一方で、ビッグデータやAI・機械学習、サイバーセキュリティといった分野においては、逆に雇用が増えるとの見方が多い。こうした分野において、人間に求められるのが、「創造的思考」というわけである。

以上の3つは、一見すると独立する別の話に見えるかもしれない。しかし、(2)を起点に(1)と(3)が結びついていくと考えられるのではないか。

資本主義の捉え方は、「短期的に利益を生み出し、株主へと配分することが、企業として正しい行動」との考え方から、「従業員や社会を含むすべてのステークホルダーの利益に資することが求められる」考え方に移行しつつある。

そうした考え方の下では、企業を支える従業員のウェルビーイングと企業価値の向上や経済成長が連続性を持ってくる。また、AI時代において、従業員のウェルビーイングやワークエンゲージメントを維持することは、まさに喫緊の課題となっていくだろう。

図表 6：日常的な創造性発揮と「生き生き働く」、「職場への無力感」の関係



(出所) リクルートワークス研究所

図表 7：重要性が増すスキル、求められるスキル

	2020年調査 2025年までに重要性が増すスキル	2023年調査 現在労働者に求められるスキル	2023年調査 2027年までに重要性が増すスキル
1	分析的思考とイノベーション	分析的思考	創造的思考
2	アクティブラーニングと学習戦略	創造的思考	分析的思考
3	複雑な問題解決	レジリエンス、柔軟性、俊敏性	技術リテラシー
4	批判的思考と分析	モチベーションと自己認識	好奇心と生涯学習
5	創造性、独創性、自発性	好奇心と生涯学習	レジリエンス、柔軟性、俊敏性
6	リーダーシップと社会的影響力	技術リテラシー	システム思考
7	テクノロジーの使用、監視、制御	信頼性と細部へのこだわり	AIとビッグデータ
8	テクノロジーの設計とプログラミング	共感と傾聴	モチベーションと自己認識
9	レジリエンス、ストレス耐性、柔軟性	リーダーシップと社会的影響力	人材管理
10	推論、問題解決、アイデア出し	品質管理	サービス指向と顧客サービス

(出所) 世界経済フォーラムを基にコンソーシアム

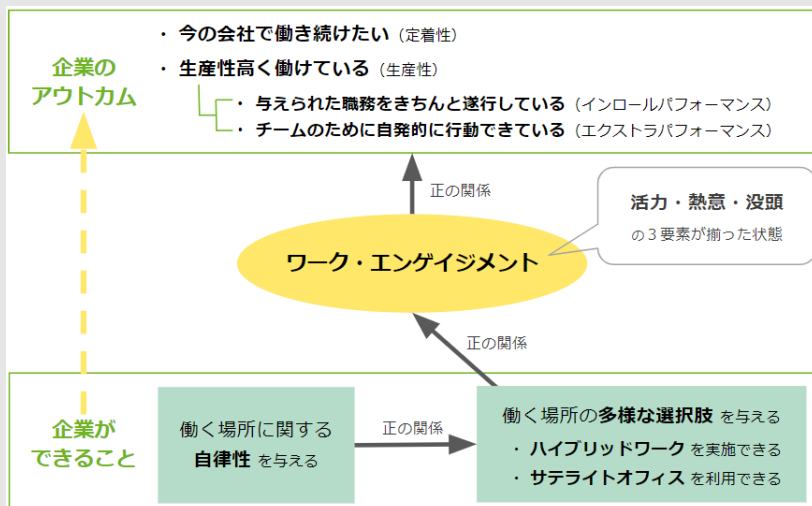
(BOX2) 加盟会員企業の研究紹介（寄稿）

① ワークプレイス環境が働く人に与える影響（ザイマックス不動産総合研究所）

ウェルビーイングやワークエンゲージメントといった心理的な要素を高める働く場のあり方や環境に注目が集まっている。コロナ禍を機にテレワークが急速に普及し、オフィスや在宅勤務のほか、多様な場所を使い分ける「ハイブリッドワーク」の働き方が広がった。一方で、多くの企業は依然、最適なハイブリッドワークのあり方を模索しており、改めてオフィスやワークプレイスの「場の価値」が見直されているからだ。ザイマックス不動産総合研究所では、企業によるワークプレイス施策が従業員のウェルビーイングやワークエンゲージメントに与える影響やワークプレイス戦略の重要性について以下のような調査分析と情報発信を行っている。

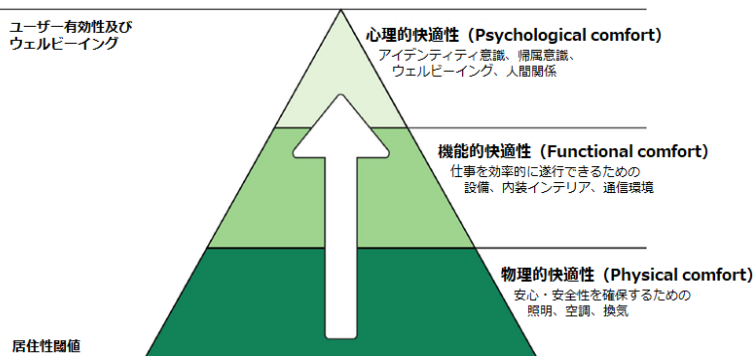
まず、働く人がどのような働き方をするとワークエンゲージメントを最大化できるのか、さらには企業のアウトカム（定着性や生産性に関する主観評価）にどのような影響があるのかについて、段階的に分析した関係性が図表 8 で示されている。この調査結果は、企業が働く人に対して働く場所に関する自律性とサテライトオフィスの選択肢を与えることが、ワークエンゲージメントを高めることにつながり、結果的に企業のメリットにつながる可能性があると示唆している。

従来、オフィスは在籍人数にあわせて必要面積を整備することが最重視されてきたが、もはや従業員が物理的に安全で、機能的に仕事ができることを保証するだけでは不十分であり、働く人の心理的な快適性にいかにポジティブな影響を与えていくかが議論され始めている（図表 9）。特にハイブリッドワークでは、集まる場であるオフィスや分散して働く自宅やサテライトオフィスといったそれぞれの場に求められる価値や役割が異なってくるため、ハード・ソフトの両面からの柔軟な設計運用も重要になってくる。企業は働く人や組織のウェルビーイングの向上、連帯感やアイデンティティーの創造といった高次のニーズに対応していくためのハイブリッドワークプレイスモデルのありかたを模索していくことになるだろう。



図表 8: 調査結果から示唆される関係性 (出所) ザイマックス不動産総合研究所

図表 9: 心理的快適性の実現へ (出所) ザイマックス不動産総合研究所



※Dr Jacqueline Vischerの概念図を基にザイマックス不動産総合研究所作成

②創造性の高い組織が実施する8つの作法（株式会社イトーキ）

当社のアンケート調査によると、自分の創造性を100%とした場合、その50%以上も発揮できていないと考える人が半数以上だった（図表10）。また、チーム内のフォーマル・プライベート双方のコミュニケーションを促す環境を整備することでチームの創造性スコアが向上することがわかった（図表11）。チームの創造性スコアは、「このチームが関与している業務は、革新的である」など5項目の5段階評価アンケートにより計測し、1段階につき20点の100点満点で表している。

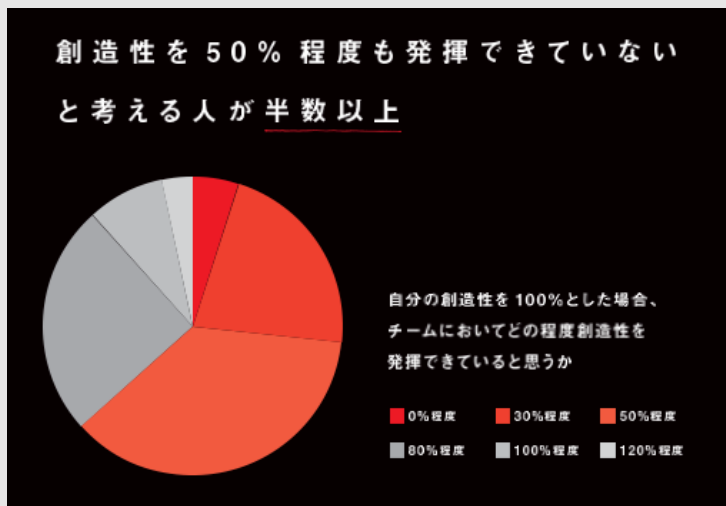
同調査の分析結果から、当社は「創造性の高い組織が実施する8つの作法」を以下のように整理している。
 ①自分から、仕事を楽しむ、②プロジェクト化する、③気軽に、細やかに、コミュニケーションを図る、④本来の自分をさらけ出せるような雰囲気を作る、⑤コミュニケーションスタイルの違いを活かす、⑥リーダー自らが高い目標に取り組む、⑦快適で機能的な空間で働く、⑧ビジョンを語り、すり合わせる。

<アンケート概要>

インターネットによるアンケート調査 2018年8月29日～9月12日実施

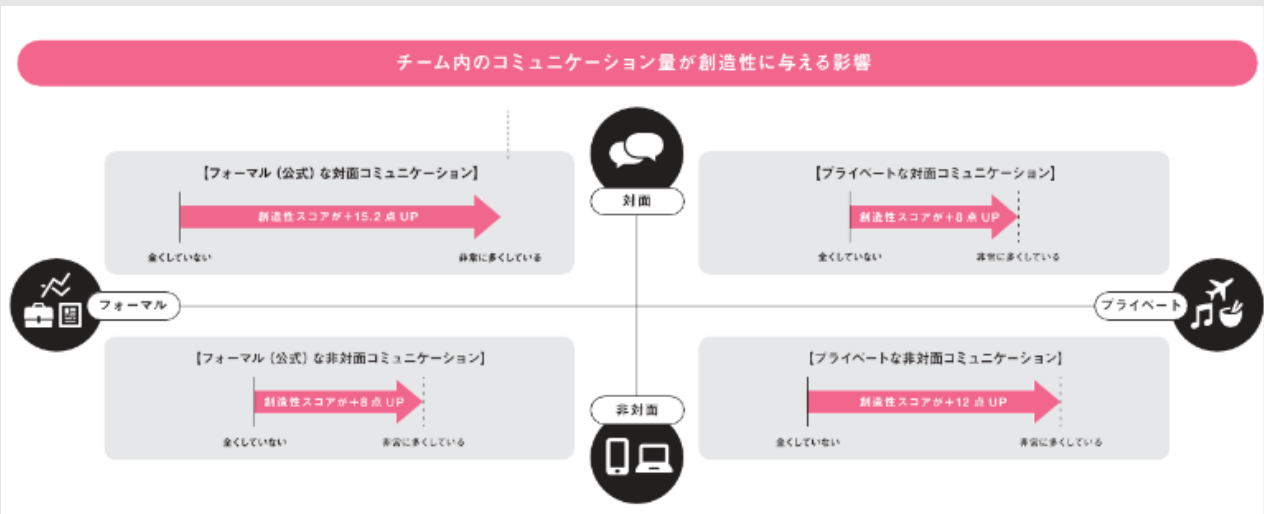
対象：従業員数100人以上の日本企業に勤める20～69歳の就業者1000名

「経営者・役員」、「経営・事務企画」、「基礎・技術研究」、「技術開発・設計」、「商品企画・開発」、「調査・広告・宣伝」の6つの職種



図表10：アンケート調査結果①
（出所）イトーキ

図表11：アンケート調査結果②
（出所）イトーキ



⁷ 日本生産性本部(2022)。「労働生産性の国際比較 2022」

⁸ 内閣府(2022)。「令和4年度経済財政白書」。内閣府は、国立社会保障・人口問題研究所(2017)による人口推計と労働政策研究・研修機構(2019)による経済成長率、労働参加率の予測を用いて、2065年までの労働投入量を予測。その結果、中位シナリオ(出生中位推計と成長実現・労働参加進展)で、2019年比で7割程度となり、低位シナリオ(出生低位推計とゼロ成長・労働参加現状維持)では同6割程度にまで減少するとの結果を示している。なお、国立社会保障・人口問題研究所が本年4月に公表した人口推計では、予測値が大きく下方修正されており、労働投入の減少ペースはさらに速まる可能性が高い。

⁹ Diener, Ed, Lyubomirsky, Sonja, & King, Laura. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? American Psychological Association.

¹⁰ 他にも、幸せな従業員は、欠勤率が低い、離職率が低い、業務上の事故を起こしにくいといった実証研究が存在している。さらには、幸せな従業員は、エンゲージメントやレジリエンス(危機から立ち直る力)が高く、出世が早いとの指摘もある(前野隆司、「幸せ中心社会への転換(4)」「高まる生産性・創造性」(日本経済新聞2020年11月3日、「やさしい経済学」欄など)。

¹¹ Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*(3(1),71-92).に基づく分類。「活力」とは、仕事から活力を得ていきいきとしていることを示し、「熱意」は、従業員が仕事に対して強い関与感と意義を感じ、誇りを持つことを意味する。そして「没頭」は、従業員が仕事に完全に集中し、時間がいかに早く過ぎるかを感じることを示す。ワークエンゲージメントは、「燃え尽き(Burnout)」の対極に位置する概念とされている。

¹² エンゲージメントについては、厚生労働省「令和元年版労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—」(労働経済白書)の第3章が詳しい。

¹³ リクルートワークス研究所、「「創造性を引き出しあう職場」の探究」、2023年3月22日発行

¹⁴ スキルの分類は、タクソノミーの変更により、2020年版とは完全に一致はしない。World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Survey*.

学術的な研究や各種調査では、創造性向上に影響を与える要因が数多く示唆されている。一方で、働く人が「個人やチーム、会社という各層で創造性をどのように捉えているのか」や「創造性を向上させるために、どのような取り組みを行っているのか」といった点に関して、調査・分析を新たに行う意義は大きいと考える。

本コンソーシアムでは、現状を詳細に把握するためのアンケート調査を実施した（「2023年働く人の創造性アンケート調査 意識と取り組みの日米比較」を本レポートと同時公表 <https://creativity-consortium.ricoh/>）。

アンケート調査の目的は、「働く人々の創造性に対する意識と、それに対する取り組みの現状を明らかにすること」とした。

創造性については、「革新的なアイデアだけでなく、日々の創意工夫も含め新しい価値を創り出すアイデア全般」と定義し、これに基づき働く人¹⁵を対象にインターネットアンケート調査を行い、日本から3200件、米国から1200件のサンプルを回収した。設問内容や回答の選択肢については、一橋大学の永山准教授からアドバイスを受けつつ、一般に創造性と関係が深いと指摘される事項を盛り込んでいる。

主なポイントは次の3点である。

- ①創造性に対する重要性について、日米で大きな意識の差が存在する（日本は、重視する人の割合が少ない）。
- ②日本では、「会社が創造性の発揮を奨励・支援していると思う」割合は、自分自身の仕事に創造性が重要だと思う割合よりも相当低い。
- ③創造性に寄与すると考えられるおよそすべての取り組みについて、実施している割合で日本は米国を下回っている。

（1）創造性に対する意識

ここからはアンケート結果の詳細を見ていく。まず、「自分自身の業務に創造性が重要だと思うか」という問いに対して、「とても重要だと思う」から「まったく重要だと思わない」まで6段階の選択肢を設けたが、創造性を「重要」と認識するポジティブな回答は日本では61.3%、米国では91.5%と、2国間で明らかな差が見られた（図表12）。

また、「あなたが所属する仕事のチームでは、創造性が重要視されているか」という問いに対しても、創造性を重要と認識するポジティブな回答は日本では58.0%、米国では83.2%であった（図表13）。

さらに、「会社で創造性発揮が奨励・支援されているか」という問いに対しては、奨励・支援されていると認識するポジティブな回答は日本では45.0%、米国では83.2%であった（図表14）。

以上の通り、創造性が重要視されているかどうかの認識については、日本が米国と比較してその割合がかなり低いことが確認された。これは、個人の意識のみならず、チームや会社全体についても同様の傾向がみられた。

もちろん、「日本人は、創造性について控えめに考えるバイアス（傾向、クセ）がある」ことが日米間の差の要因である可能性はある。本コンソーシアムでも同様の意見が挙がった。

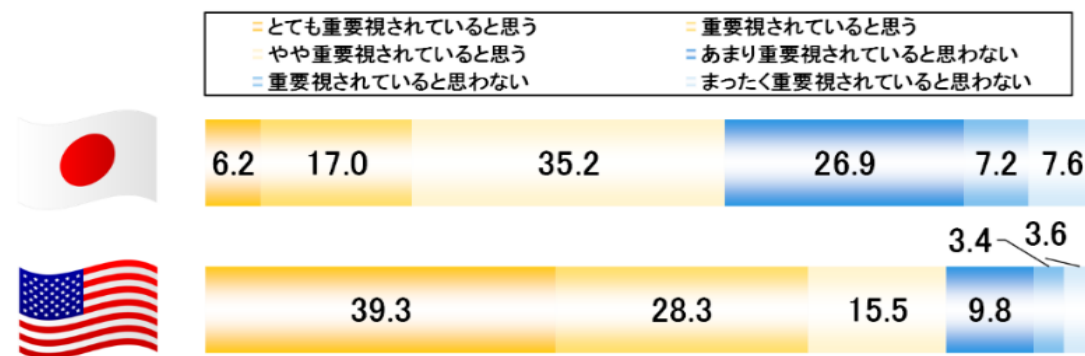
そうしたバイアスを低減するためにも、創造性について、「革新的なアイデアだけでなく、日々の創意工夫も含め新しい価値を創り出すアイデア全般」と定義するなど、設問に工夫を凝らしたが、それでも日本人が米国人と比べて思い込みの程度が大きい可能性はある。

「2023年 働く人の創造性アンケート調査 =意識と取り組みの日米比較=」（一部抜粋）

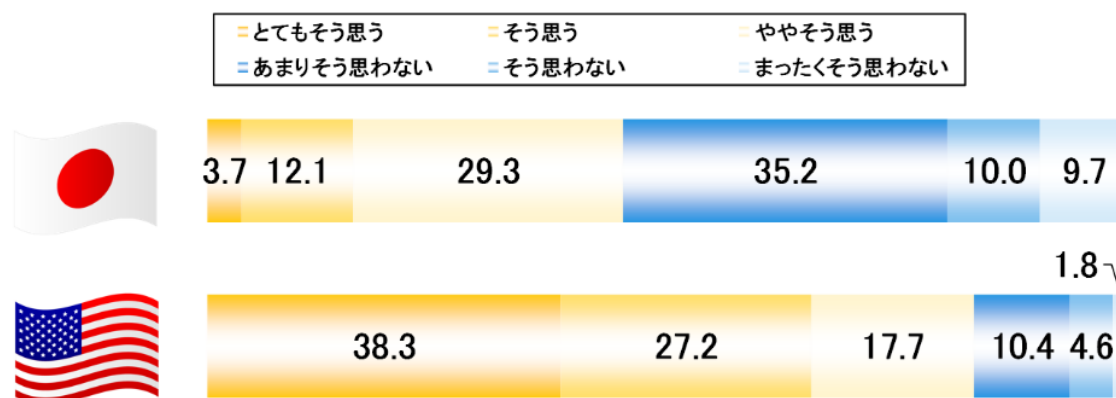
図表 12：「あなた自身の仕事で、創造性が高いことは重要だと思いますか」



図表 13：「あなたが所属する仕事のチームでは、創造性が重要視されていますか」



図表 14：「あなたの会社や組織では、創造性の発揮が奨励・支援されていると思いますか」



(注)「とてもそう思う」～「まったくそう思わない」6段階のうち1つ選択
(出所) コンソーシアム

しかし、本コンソーシアムでは、日米間の差を国民性の違いと割り切るべきではないとの結論に達した。理由は以下の通りである。

まず、別の調査（世界価値観調査）においても、「新しいアイデアを考え、創造性を発揮することが大事だ」と考える人の割合が日本は 18%と、米国の 35%はもとより、文化的に近いと考えられる韓国の 25%と比べても低い¹⁶。

この点は、国民性やバイアスだけで片付けられない論点の存在を示唆する。次に、後述の通り、創造性を高めるための施策や環境の有無に関する問いに対しても、日本の回答は低い。有無の判断は、国民性やバイアスの問題と切り離して理解することができるのではないか。

また、仮に日本人が「創造性について控えめに考える傾向がある」としても、そのこと自体が問題である可能性もある。最近の研究では、潜在的に高い創造性を有する人でも、必ずしも行動や成果に結びついていない理由として、創造性に対する態度（認識）の影響に注目が集まっている¹⁷。

そうした態度は、「創造的自己」と呼ばれ、「創造性とは何で、自分自身の創造性をどのように考えているのかに関する信念」を意味する。例えば、日本人が自らの創造性を過小評価している（＝創造的自己の構成要素の一つである創造的自己効力感が低い）としたら、そのことが創造性の発揮を妨げている可能性がある。

さらに、創造性がウェルビーイングやワークエンゲージメントと密接に関係していることを踏

まえると、働く人たちが「創造性が重視されていない」と認識していることが、ウェルビーイングやワークエンゲージメントの低下につながりかねない問題をはらんでいる点も無視できない。

(2) 創造性向上に関する取り組みの状況

ところで、本アンケート調査の日本の回答では、「自分自身の仕事にとって創造性が重要だ」と思う個人の割合 61%に対し、「会社が創造性の発揮を奨励・支援していると思う」の割合が 45%であった点も注目し値する（図表 15）。

この 16%のギャップは、はたらく人が創造性を発揮したいという思いを、会社が十分サポートできていない可能性を示唆していないだろうか。

そこで以下では、同アンケートで創造性にまつわる環境や取り組みの実態について尋ねた結果を紹介する。

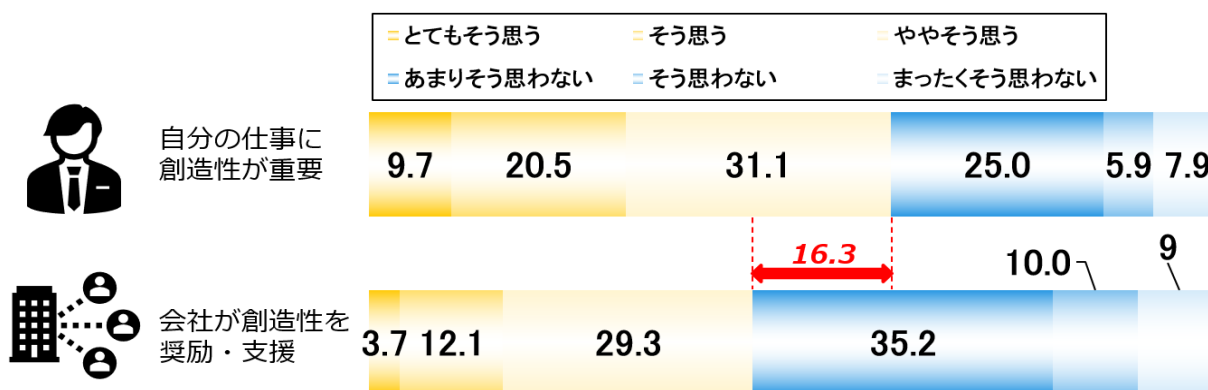
まず、創造性を向上させるための取り組み状況に、日米で違いがあるのか点検する。そのために以下では、上記で解説した「創造性支援フレームワーク」と関連すると思われる質問への回答状況を、A～D ごとに見ていくこととする（図表 16）。

図表 16：創造性支援フレームワーク（再掲）

	発散（知識の拡張） →新規性	収束（知識の結合・精練） →有用性
個人	A：知識の多様性を高める	B：知識の質を高める
集団 チーム・会社	C：知識の流通量を増やす	D：焦点を合わせる

（出所）コンソーシアム

図表 15：日本の回答比較（自分自身の創造性と会社の奨励・支援）



なお、アンケート調査の設問と回答の選択肢は、「創造性支援フレームワーク」を前提に用意したものではない。このため、同じ設問への回答の中で、A~Dのうち複数に関連するものが混在している可能性には注意が必要である。

最初に、Aの「知識の多様性を高める」との関連で、働く人個人の仕事や業務環境に関する設問への回答を見てみよう。

日本で「アイデアを得られる物理的な環境がある」と回答したのは8.8%と、米国の36.1%と比較して非常に低く、環境面での支援が不足している姿がうかがえる。また、「前向きな気持ちで仕事に取り組むことが多い」と回答したのは、米国の52.2%に対して日本は14.0%、「仕事や活動に自分の価値観が反映されている」との回答も、米国の38.1%に対して日本は6.3%と、それぞれ非常に低い結果となっている（図表17）。

こうした状況を踏まえると、日本の働く人は、知識の多様性を高めるため必要な職場環境が十分整っておらず、仮にさまざまな情報に触れ経験を積むとしても、それを仕事に反映しようとする動機付けが弱い可能性が考えられる。

次に、Bの「知識の質を高める」との関連では、働く人個人が行っている情報収集や学習についての設問への回答が興味深い。日本では、「何も取り組んでいない」という回答が42.1%で米国の6.8%と比較すると非常に高い（図表18）。

「顧客についてより深い理解をする」、「思考スキル（デザイン思考等）を学習している」、「自分の専門領域をより高める学習をしている」といった点は、アイデアの有用性を高めることに貢献し得るが、そうした回答では、米国が日本を圧倒している。

そして、Cの「知識の流通量を増やす」という点については、働く人が所属するチームの環境に関する設問に対して、「多様な専門知識を持つメンバーが集まっている」とする回答は、米国55.4%に対し、日本は24.1%であり、日本の職場での多様性の低さを示唆する結果が示されている（グラフは「2023年働く人の創造性アンケート調査」参照）。

職場を構成する人たちの多様性が低ければ、知識の流通量の増加にはつながりにくい。さらには、「メンバー同士で知恵やアイデアを共有し、互いに補い合っている」かどうかや、「仕事に必要な情報、人、モノなどのリソースの調達が容易だ」という点も、それらが高くなければ知識の流通量は増加しないと考えられる。

さらに、チームとしての創造性を高める取り組みを問う設問に対しても、「メンバー全員の発言が受け入れられるという雰囲気づくりをする」と回答した割合が、米国では43.8%であった一方、日本では21.0%にとどまる。「チームがコミュニケーションしやすいITツールを利用する」、「メンバーの親交を深める機会がある」といった回答でも、米国と比べて日本の低さが目立った（図表19）。こうした状況からは、日本においては、いわゆる心理的安全性（チームメンバーが自分自身を表現し、リスクを取ることができると感じる状態）が不足している姿が読み取れる。

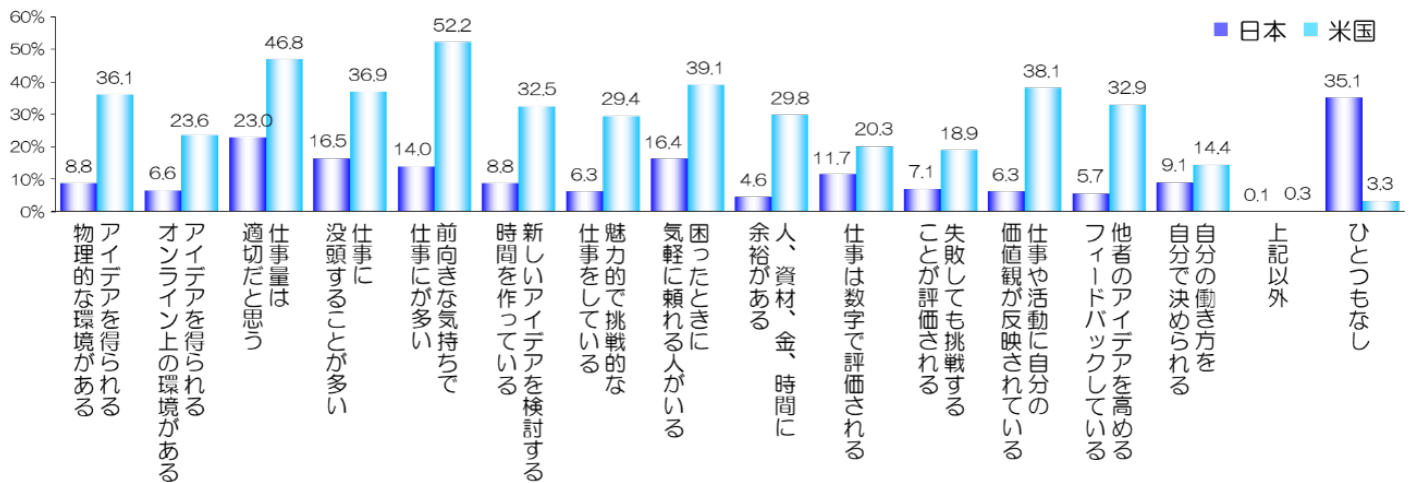
最後に、Dの「焦点を合わせる」との関係では、働く人が所属するチームの状況についての回答が参考になる。米国と比べて、日本では、メンバー間で「アイデアを検証するための活動」、「丁寧なフィードバック」、互いの「学び合い」が足りないと認識されている（図表20）。

これは、日本の方が組織として有用性を高める方向に向かいづらい状況を示唆する。また、日本は米国と比べて、前出図表19において、「共通のフレームワークや思考を使う」と回答した割合が低いことや、図表20において、「チームは良いアイデアを見極める力を持っている」と回答した比率が低い点にも注意が必要だ。これでは、集団として焦点を合わせる結果につなげることが難しい。

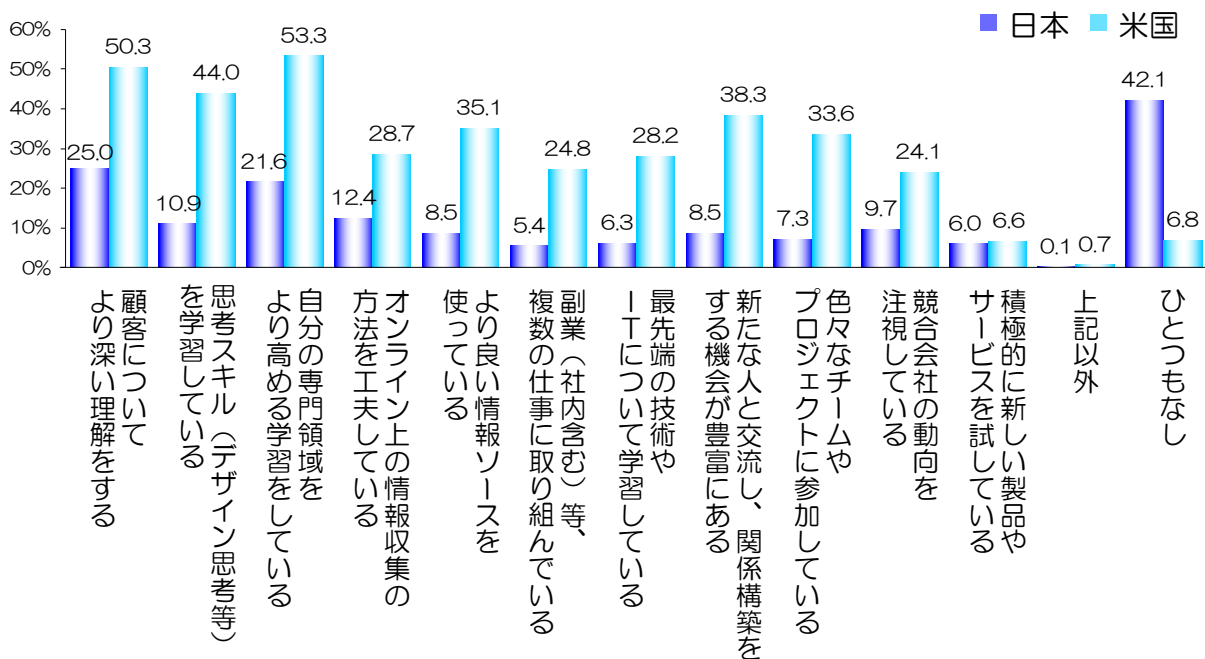
以上を踏まえると、創造性についての認識のみならず、創造性を高めるとされる取り組みや環境についても、日本は米国と比較して劣後している実態が浮かび上がる。創造性に対する意識の低さは、実際の取り組みにも影響を及ぼしている可能性があるほか、逆に創造性を促す取り組みが実施されていないからこそ、創造性に対する意識が低いとの見方も成り立つ。

「2023年 働く人の創造性アンケート調査 =意識と取り組みの日米比較=」（一部抜粋、複数回答可）

図表 17：「あなた自身の仕事や業務環境について、あてはまるものを教えてください」

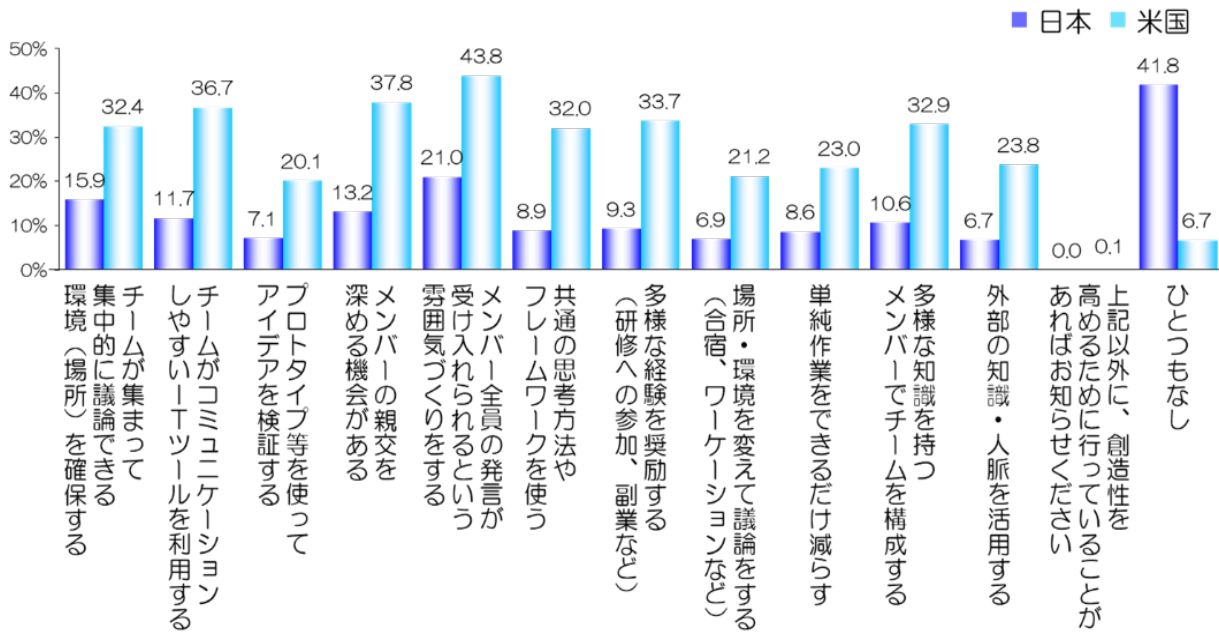


図表 18：「あなた自身が仕事に関して行っている情報収集や学習などについて教えてください」

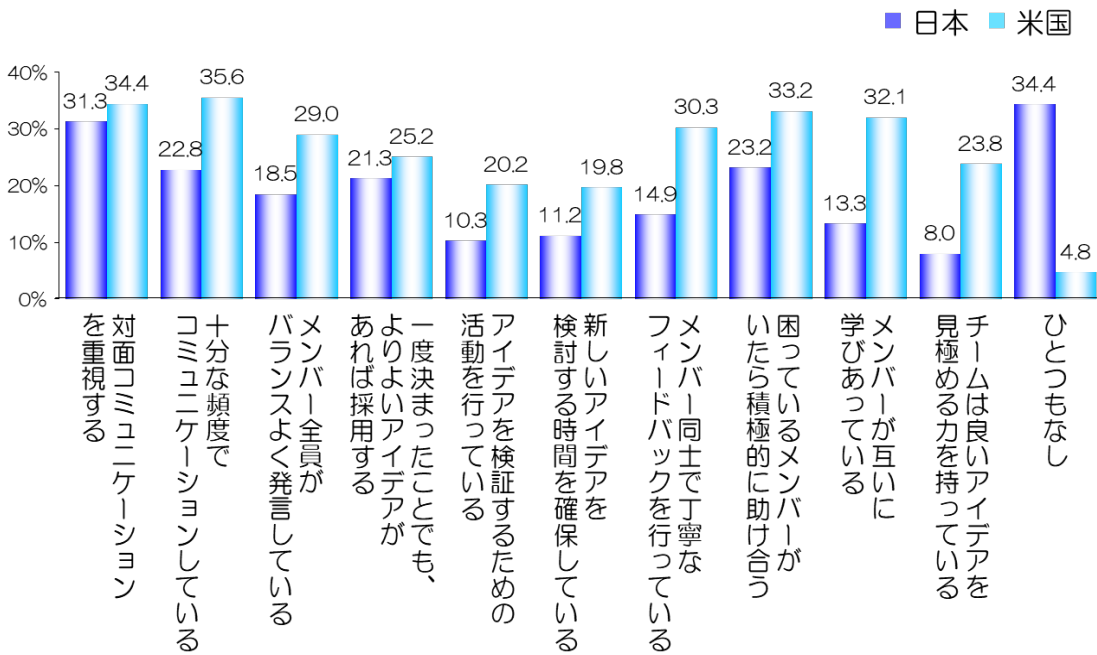


（出所）コンソーシアム

図表 19：「創造性を高める取り組みについて、あなたのチームにあてはまるものを選んでください」



図表 20：「あなたが所属するチームの状態にあてはまることを全てお知らせください」



(出所) コンソーシアム

¹⁵ アンケートの対象は、スクリーニング調査により職業を会社員(一般・管理職)、公務員・教職員など(一般・管理職)を選択した人。無職、学生、派遣社員・契約社員、自営業(商工サービス)、パート・アルバイト、農林漁業、専門職(弁護士・税理士等)、専業主婦・主夫・主婦と回答した方は対象外とした。

¹⁶ 「あなたは次のことを大切にしている人としてどの程度当てはまりますか?」との質問に続いて、「新しいアイデア

を考え、創造性を発揮する」との文章が示され、自分への近さを回答する設問で、8つの選択肢のうち「very much like me」または「like me」と回答した人の割合。World Values Survey (2018) . WAVE6. World Values Survey Wave 6 (2010-2014) .

¹⁷ Karwowski, M., & Beghetto, R. A. (2019) . Creative behavior as agentic action. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 13 (4) ,402-415.

生成 AI が登場し、破壊的な技術革新が進展しつつある。本コンソーシアムでは「人間に求められる創造性が何か」を明らかにしたいとの問題意識から、AIの有識者である慶應義塾大学の栗原聡教授と、医療系スタートアップ Ubie 株式会社（東京都中央区）の機械学習エンジニア風間正弘氏を講師に招き、議論を行った。

生成 AI とは

講演内容を紹介する前に、生成 AI について簡単に触れておこう。生成 AI とはその名の通り「生成」ができる AI である。例えば、文章を生成する AI である「ChatGPT」は、利用者の質問や要望に対して、人間のような自然な回答を返す。また、画像や絵を生成する AI「Midjourney」は、イメージをテキストで入力すると、それに合った画像や絵を作成してくれる（図表 21）。

図表 21：生成 AI で作成した画像



（出所）stock.adobe.com

近年では、ChatGPT や Midjourney 以外にも生成 AI が続々と誕生しており、「生成 AI ブーム」と言っても過言ではない。生成できるものは文章や画像、絵、プログラムコード、音楽など多岐にわたる（図表 22）。いわゆる GAFAM が、次々と生成 AI の分野に進出し、膨大な資金を投入していることに鑑みると、生成 AI の能力や機能が指数関数的に向上していく可能性も、相応に高い。

図表 22：主な生成 AI サービス

生成するもの	主なサービス
文書	ChatGPT、BERT など
画像、絵	Midjourney、Stable Diffusion など
プログラムコード	OpenAI Codex、GitHub Copilot など
音楽	Mubert、MusicLM など

（出所）各種報道を基にコンソーシアム

こうした生成 AI の普及に対し、産業界や投資家の間では「インターネットやスマホの登場に匹敵するインパクトがある」と見る向きもある。

例えば、米マイクロソフト創業者のビル・ゲイツ氏は 2023 年 3 月 22 日、自身のブログで「AI の時代が始まった（The Age of AI has begun）」と題した記事を投稿。その中で、これまでに革新的だと感じたテクノロジーを二つ挙げ、一つは Windows などの OS の前身となる GUI（グラフィカル・ユーザー・インターフェイス）、もう一つが生成 AI の「GPT」だと述べている。ゲイツは、生成 AI を「テクノロジーにおける最も重要な進歩」と評している。

「はたらく人の創造性」にもたらす影響

近い将来、インターネットやスマホのようにさまざまな場面で生成 AI を活用することが「当たり前」になるかもしれない。そうなれば、日常生活だけでなくビジネスシーンでも大きな変化が起こるだろう。そうなった時に、生成 AI は「はたらく人の創造性」にどのような影響を及ぼすのだろうか。

以下では、まず、本コンソーシアムにおける栗原教授、風間氏の講演内容を振り返った上で、その後のメンバー間での議論を元に、「創造性支援フレームワーク」との関係について考察を行う。

栗原教授「人と AI との共生社会の実現における生成 AI のインパクト」

生成 AI は、それ自身が人の創造性発揮を支援するツールとなる。その実例の一つが、生成 AI 技術を駆使して手塚治虫の代表作「ブラック・ジャック」の新作漫画の制作に挑むプロジェクト「TEZUKA2023」だ。

同プロジェクトを主導する栗原教授によると、「TEZUKA2023」では、漫画のシナリオ生成に米オープン AI が提供する大規模言語モデル「GPT-4」を活用、過去の手塚作品を元データとして、シナリオ原案を AI が自動生成する。その「漫画のタネ」からひらめきを得たクリエイターが最終的なストーリーを練って、漫画を創り上げていくという。キャラクター生成には、独自の生成システムを構築、手塚治虫の絵のタッチを忠実に再現した上で、主人公のブラック・ジャックを怒らせたり太らせたりするといった誇張表現も行う（図表 23）。

図表 23：生成 AI で作成したブラック・ジャック



(出所) TEZUKA2023

栗原聡教授は、生成 AI が人の創造性の支援に有益であるポイントとして、①短時間で大量のアウトプットを生み出せる、②先入観を排除したランダムな組み合わせが新たな発見につながる、という二つの点を挙げている。

まず、①は、生成 AI が大量の情報を高速に処理できる能力を持つため、文章生成や画像生成などにおいて、人が行うよりも圧倒的に短時間で生成が可能ということだ。②については、人が持つ先入観や既存の枠組みにとらわれることなく、異なる要素をランダムに組み合わせるため、そこから新たな発見や創造につながるという。

その一方で、「AI 自体は『何が、創造性が高いものなのか』、『どのアイデアが有用なのか』の判断はできない」とし、働く人が創造性を発揮するためには、AI を「道具」として上手に使いこなす必要があると強調した（図表 24）。

図表 24：講演する栗原氏

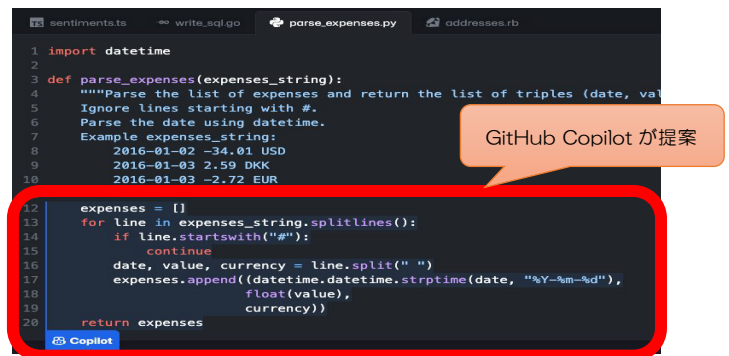


(出所) コンソーシアム

風間氏「Generative AI 時代の働き方～生産性と創造性を高めることができるのか～」

医療系スタートアップ Ubie 株式会社では、ソフトウェア開発者のコーディング（プログラミング言語を使ってソースコードを書く作業）に、コーディング支援 AI 「GitHub Copilot」を活用している。GitHub Copilot は、開発者がコードを書き始めることや、コードで何をしたいかを説明するコメントを書くことで、用途に合ったコードの候補を提案してくれるという（図表 25）。

図表 25：GitHub Copilot によるコード提案



(出所) GitHub

同社内のアンケートでは、コーディング業務が平均 38% 効率的になるという結果がでた。また、利用者からは、「頭の中の設計を即時コード化してくれるので、新しいアイデアの試行錯誤がすごく速くなった」、「定形作業の中にも、斬新なコードを提案してくれて学びも多い」というコメントがあり、生成 AI によって開発者の創造性が刺激を受ける側面も垣間見えたという。

同社では、他にも求人票の下書きや会社イベントの Q&A の作成にも生成 AI を活用して効率的に業務を進めている。風間氏は、「生成 AI は日々の業務に『あったらよい』ものではなく、『なくてはならない』ものになっている」と述べた上で、「生成 AI による生産性向上が、社員の創造性の発揮にも寄与している」と強調した。今後はデザイナーや営業などさまざまな職種でも生成 AI 活用を進めていく予定だ（図表 26）。

図表 26：講演する風間氏



（出所）コンソーシアム

コンソーシアムにおける議論と考察

両氏の講演内容を、本コンソーシアムの「創造性支援フレームワーク」に当てはめて考えてみる。

AI は単に仕事の効率性を高め、働く人の時間的余裕を増やし、その余裕を活かして創造性を発揮する余地が生じるという側面にとどまらない。主として A の「知識の多様性を高める」や C の「知識の流通量を増やす」ことに資する可能性がある。つまり、生成 AI はアイデアの新規性を高める手助けをしてくれるというわけだ。

他方で、「生成 AI は蓄えられたデータや情報から『最もそれっぽい回答』を出力しているに過ぎ

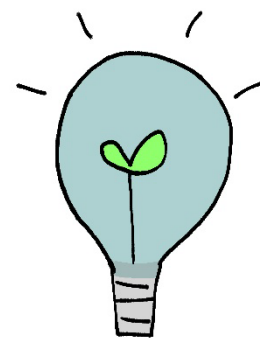
ず、AI 自体は創造する機能は持っていない」という認識も、本コンソーシアムで共有された。

栗原教授の講演にあった通り、「AI 自体は『何が、創造性が高いものなのか』、『どのアイデアが有用なのか』の判断はできない」。だからこそ、AI が提供するアウトプットを人が「評価」し、何を採用するのか「判断」した上で、必要があれば「手直し」を加えるというプロセスが必要となる。

「創造性支援フレームワーク」に照らし合わせると、B の「知識の質を高める」、あるいは D の「焦点を合わせる」といったプロセスを人間がしっかりとコントロールすることが重要と言えるだろう。

そこで必要なのは、適切な評価を下すための「理解力」や「倫理感」、周りの人間関係や社内や世間の状況を考慮した上で判断する「社会性」や「コミュニケーション能力」などだ。

つまり生成 AI 時代に創造性を発揮するためには、新規なアイデアが従来以上に AI により生み出される可能性があるからこそ、人間だけがもつ固有の能力、いわゆる「人間力」がより一層必要になると言えるのではないだろうか。



以上の議論を踏まえた上で、はたらく人の創造性向上に向けて、4つの提言をする(図表27)。本コンソーシアムとしては、今後もそれぞれの論点を深耕すると同時に、他にも目を向けるべき点がないか、検討を継続していきたい。

(1) 私たちは、もっと創造性に注目すべきである

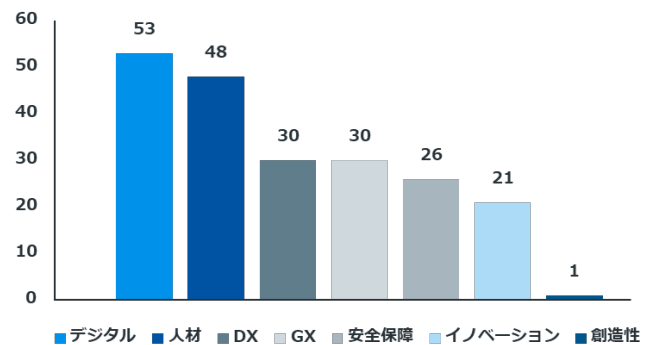
前述の創造性が求められる3つの背景(2章、p9参照)に鑑みると、私たちはもっと創造性に注目すべきではないか。

本年6月に公表された「経済財政運営と改革の基本方針2023 加速する新しい資本主義～未来への投資の拡大と構造的賃上げの実現～(骨太の方針2023)」の中で、全50頁中に「創造性」は1回しか現れない。「人材」が48回、「イノベーション」が21回使用されていることと対照的だ(図表28)。

経団連の公表文書も同様の傾向がみられる。もちろん、政府や経済団体が何もしていないというつもりはない。例えば経済産業省では、創造性人材の育成支援を推進しているし、経済団体も、創造性支援のセミナーなどを開催している。

それにしても、人への投資という重要政策と関連し、イノベーションの原動力ともなる創造性の向上に、もう少し正面から向き合う余地があるのではなかろうか。

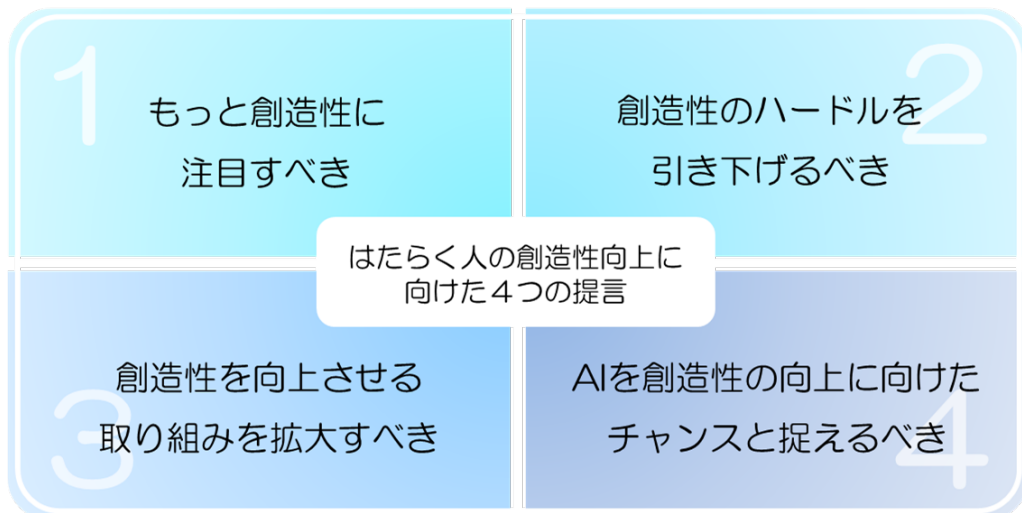
図表28 政府骨太の方針における単語の出現回数



(出所) コンソーシアム

企業においても、上場企業の8割以上がCEOメッセージの中でDX(デジタルトランスフォーメーション)に言及しているとされるが、DXのXはトランスフォーメーション(変革)を意味するにもかかわらず、それを実現するために必要な創造性については、本コンソーシアム実施のアンケート結果などを見る限り、認識や対応に向けた施策が遅れていると言わざるを得ない。

図表27: はたらく人の創造性向上に向けた4つの提言



(出所) コンソーシアム

さらに、わが国でウェルビーイングやワークエンゲージメントといった指標が他の先進国対比で劣後していることには、創造性の軽視が影響しているのではないかと懸念されている。

こうした点について、本コンソーシアムとしては、関係省庁や関心のある経済団体、企業などとの対話や意見交換を進め、創造性の重要性を広く訴えて行く方針である。

(2) 私たちは、創造性のハードルを引き下げるべきである

アンケート結果からは、働く人が自身の仕事に創造性が求められると考えておらず、自らも創造性を重視していない姿がうかがえた。前述の通り、創造性のポテンシャルを秘めた人がその意識を持たなければ（創造的自己がネガティブな状態）、新たなアイデアの生成や提案といった行動へと結びつかない（3章、p17）。そうすると、イノベーションもDXも進まず、経済も停滞してしまう。

こうした背景には、日本人が創造性を「一部の天才だけのもの」と誤解し、「自分とは関係が無い」と諦めてしまっている可能性がある。この状況を打破するためには、創造性に対する心理的なハードルを引き下げて、自らが創造的であるとの認識を高めていく（創造的自己を前向きに変化させていく）ことが必要だ。

この点で日本が他国に比べ劣後しているとしたら、見方を変えれば、伸び代が大きいということの意味する。本コンソーシアムとしても、そのための施策について、学術的な研究への理解を深

めるとともに、メンバー間の議論を加速させていきたい。

(3) 私たちは、創造性を向上させる取り組みを拡大すべきである

創造性は掛け声だけでは高まらない。具体的な取り組みが、創造性向上には不可欠だ。

各企業が創造性を向上させる取り組みを検討し進めていく上で、「創造性支援フレームワーク」が参考になる。それぞれの企業で、自らの状況を同フレームワークA～Dに照らして評価し、どの部分が弱いかを考えることが、その出発点になるのではないかと懸念されている。

本コンソーシアム参加企業が提案・試行する取り組みやサービスをとりまとめた（図表29）。A～Dに即して、創造性支援のドライバー（推進を図るための手段）として参加企業各社が取り組む事例を見ていきたい。

【A】個人のアイデア生成の促進＝知識の多様性を高める

▼刺激が得られる環境（フレキシブルな働き方、非連続な発想を促す経験）

多様なインプットを獲得するために、日常的な業務から離れた非連続な思考や行動が重要であるとの見方が増えている。多様な人々との交流や多様な経験を通じて得られる「気づき」「新たな発見」が、創造的な思考を刺激するからだ。

図表29：創造性支援フレームワークとドライバー

	発散（知識の拡張） →新規性	収束（知識の結合・精錬） →有用性
個人	A：知識の多様性を高める ▼刺激が得られる環境 （フレキシブルな働き方、非連続な発想を促す） ▼キャリアを広げる学習 ▼自律性向上の支援	B：知識の質を高める ▼課題設定力、目利き力の測定
集団 チーム・会社	C：知識の流通量を増やす ▼仕事の内容や組織風土に応じた最適なコミュニケーションができる環境	D：焦点を合わせる ▼ビジョンマッチング ▼人事評価で創造性の発揮を明示的に促進

（出所）コンソーシアム

非連続な思考や行動を促進するための手法として、「働く場所そのものをフレキシブルにし、働く場所を選べるようにする」取り組みがある。サテライトオフィスの活用や、バーチャルオフィスとリアルオフィスの融合がこれに該当する。働く場所の選択肢が増えるほど、働き手のモチベーション向上に寄与するとの調査・研究結果¹⁸も報告されている。

さらに、非日常を演出する手法として、農業体験やワーケーションなど、未体験の土地での仕事も有効であるとされている（JTB、図表 30）。

これらの方法は、日常から離れた非連続な状況に身を置くことで、創造性を引き出す新たなアプローチを提示している。

図表 30：アグリワーケーション[®]のイメージ



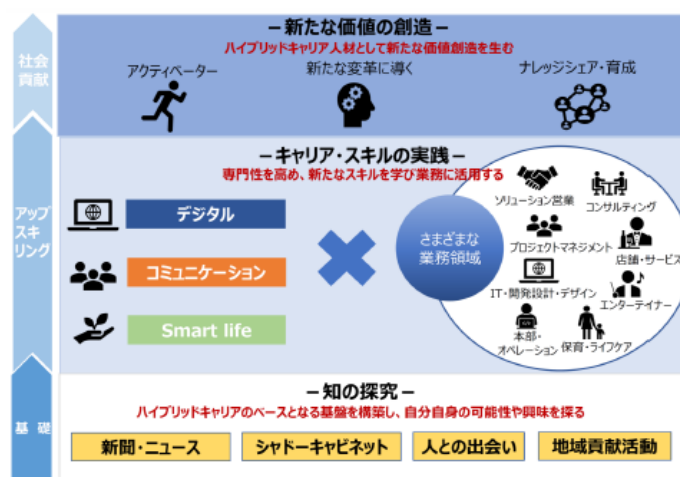
（出所）JTB

▼キャリアを広げる学習

専門性を深め、日々の情報を質の高い情報源から取得することも、創造性を向上させる要素として重要である。これは、特定のキャリアに縛られることなく、自己の能力や興味を複数の分野に広げる「ハイブリッドキャリア」の推進などの施策を通じて実現可能となる。

例えば、自身の専門分野外の事業経験を積むことは、自身の業務に対する新たな視点をもたらし、大きなヒントとなる可能性がある。パソナでは、「自分のキャリアは自分で創る」を基本方針とし、プロフェッショナル人財の育成を目指した多角的な研修・育成プログラムを展開しつつ、個人の認知や行動を高める「マイキャリアバンク、チャレンジの日、ドリカム制度、ハイブリッドキャリアプログラム」など重層的な仕組みを整備している（図表 31）。

図表 31：ハイブリッドキャリアプログラム



（出所）パソナ

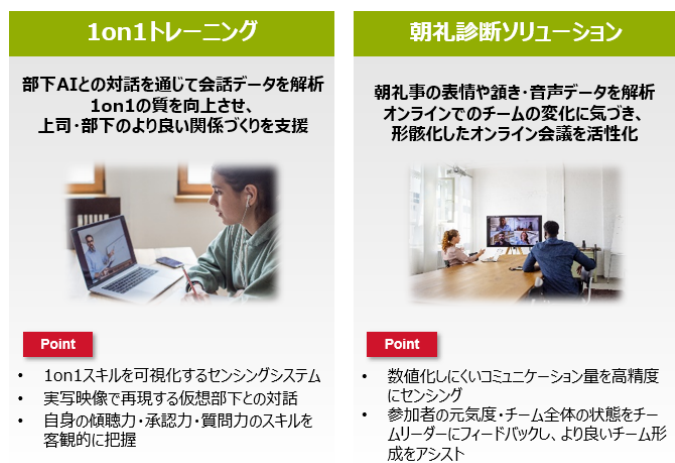
▼自律性向上の支援

創造性の発揮においては、「自律性」がその重要な推進力との見方があるが、その具現化は容易ではない。自律は主観的かつ内面的な状態を示すものであり測定が難しく、行動結果に基づく測定もその発動要因が外発的なのか内発的なのかを判定することも困難である。

個人の内面状態を推定し、客観視することはできるか？また、自律性を高める気づきと行動変容を促すためにはどうすべきか？

この課題に対してリコーは「Digital Buddy」（デジタル上の相棒）というキーワードで新たなアプローチを検討している。具体的な例として、1on1 や朝礼といった仕事の中で、個人が得る体験、感情、外圧、制約、そして環境をデジタルデータとして捉え、分析することで客観的自己認知を支援するアプリケーションを展開している（図表 32）。

図表 32：客観的自己認知を支援するアプリケーション



(出所) リコー

他にも仕事の多様なシーンで、働く人の状況理解を支援することで、個人が持つ無意識のバイアスに気づき、既成概念を超えたアイデアの創出・探求につなげることを目指している。

【B】個人のアイデアの精練＝知識の質を高める

▼課題設定力、目利き力の測定

AI時代、人間に重要なのはデザイン思考、という認識が広まってきている。デザイン思考とは、デザイナーの問題解決アプローチをビジネスに転用した思考法。すでにある課題を解決するのではなく、まずユーザーへの「共感」から始めて潜在ニーズを見つけ出し問題を定義する。次に、これらの課題に対する多様なアイデアを発散し、それらを集約する形でプロトタイプを作成する。ユーザーに対してテストを行い、得られたフィードバックを基に改善を繰り返すことで、革新的な製品やサービスを創出し、問題解決に結び付けるプロセスである。

VISITS Technologies は、デザイン思考の理論に基づいて、「デザイン思考テスト」を開発し、提供している。このテストは、個々の創造性と問題解決能力を定量的に把握する目的で利用され、その結果は創造力を高める方策を探求するための基盤として機能する。

デザイン思考テストは、課題設定の質およびソリューションの質を、独自のアルゴリズム（日米

で特許取得）を用いて評価することが可能である。課題設定の質は、共感度と未解決度の高さによって評価され、ソリューションの質は、実現可能性と新規性（独自性）の高さに基づいて評価される。

創造的なプロセスにおいて、アイデアの量が多いことは一般的に有益である。しかし、多数のアイデアが生み出された状況で適切なアイデアを選別する際には、単純な多数決以上に「目利き力」を持った人物の存在が不可欠である。

というのも、多数決による意思決定は一般的な、あるいは多数派の意見を優先する傾向があり、その結果、革新的なアイデアが見落とされる可能性が存在するからだ。

加えて、多数決では短期的な視点が優先されがちであり、これにより長期的な視野から見たイノベーションを促進するアイデアが見過ごされる可能性がある。この問題に対処するため、VISITS Technologies は、「目利き力」を評価するアルゴリズムをデザイン思考テストに導入している。

このアルゴリズムは、革新的なアイデアを見抜き、その価値を理解する能力を持つ人物を評価し、特定する役割を果たす（図表 33）。

図表 33：デザイン思考テスト（イメージ）



(出所) VISITS Technologies

【C】集団でアイデアを生成する＝知識の流通量を増やす

組織的なアイデアの生成には、経営層が創造性の重要性に共感し、真剣に取り組む姿勢を示すことが不可欠である。ボトムアップの活動では、リスクを冒して挑戦することや十分な時間を確保

することが困難な状況になりやすい。

▼仕事の内容や組織風土に応じた最適なコミュニケーションができる環境

チームが挑戦しやすい雰囲気を作るには、組織風土と共に、物理的な働く環境の支援も必要となる。この観点から、イトーキは Activity Based Working (ABW) という働き方を推奨している。ABW は、従業員が自分の仕事内容に応じて最適な時間、場所を選択できる働き方である（図表 34）。

図表 34：Activity Based Working オフィス



（出所）イトーキ

また NTT 都市開発は、本社オフィスにパーソナライズドサウンドゾーン技術（聞きたい人に、聞きたい音だけが聞こえる技術）を導入した座席があり、ウェブ会議に参加しながらもオフィス内にいる人と会話をしたり、周りの会話を聞いたり、リアルとリモートをシームレスにつなぐ仕掛けが導入されている（図表 35）。

図表 35：パーソナライズドサウンドゾーン技術を導入した座席



（出所）NTT 都市開発

その他にも、いつ出社すれば効率的にチームのメンバーと仕事ができるかをレコメンドしてくれるアプリや誰がどこで働いているのかが分か

るアプリ、歩きながらアイデアを検討できるスペース、アイデアを形にするための工作デスク、集中を要する作業に適したクローズドブース等があり、さまざまな目的をもって出社する多様な人々を空間とデジタルがナチュラルに支えている。

これらは、オフィスから遠ざかったハイブリッドワーカーに「行きたくなるオフィス」を提供すると同時に、チーム内でのコミュニケーションをとりやすくし、チームが産み出したアイデアを具現化するための環境を提供することを目的とする。

さらに、運営するビルや街区において、個社のオフィス内にとどまらない、会社の垣根を超えたより多様なコミュニケーション機会の創出にも取り組んでいる。また、雑談しやすくなるよう音楽や照明の演出を取り入れるなど、働く場所で偶発的なコミュニケーションが生まれやすい環境も整備している。

コミュニケーションの中でも「会議」というシーンに焦点を当てたのが、リコーが提案する会議空間 RICOH PRISM だ。RICOH PRISM は、会議参加者の人の振る舞いを検知し、それに応じた環境演出や会議の進め方の提案をリアルタイムにフィードバックする。参加者を登録して会議の回数を重ねていくと、その会議メンバーに適した空間演出や会議方法を最適化。継続して使うほど高い効果を発揮する（図表 36）。

リコーは、この会議空間 RICOH PRISM を含む実践研究所「3L（サンエル）」を建設。会議空間以外にも、位置や発話情報などを取得し、チームのコミュニケーションを分析。チームの創造的な働き方を探求している。

図表 36：RICOH PRISM



(出所) リコー

oViceは働く場所で偶発的なコミュニケーションが生まれやすい環境を整備している。具体的には、バーチャルオフィス「ovice (オヴィス)」により、誰もが、どこからでも“つながる”環境を整備することでコミュニケーションパス（コミュニケーションの経路）を増やす（図表 37）。

図表 37：バーチャルオフィス「ovice」



(出所) oVice

ovice のようなバーチャルオフィスを活用することで、場所や時間にとわられない柔軟な働き方「フレキシブルワーク」を実現することができる。また、オフィスへの通勤が難しい重度障がい者や、育児・介護などの理由でテレワークを望む人々がバーチャルオフィス上で働けるようになり、多様な才能と専門知識が集まる組織の形成が可能になる。

さらに、物理的な距離を超えられるため、東京本社、大阪支社、福岡支社などの複数の拠点をバーチャルオフィス上で統合し、拠点を越えた円滑なコミュニケーションが実現できる。これにより、さまざまなアイデアが共有され、高い創造性を持つ組織を形成することができる。

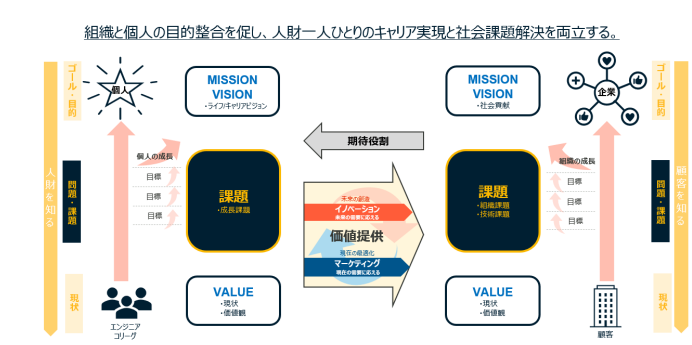
【D】チーム・会社のアイデア収束＝焦点を合わせる

▼会社・チームと個人のキャリアをマッチングさせる

創造力の焦点を組織全体で合わせるためには、明確なビジョンの存在が欠かせない。その上で、個々のキャリアパスと一致した業務に従事させることが、内発的な動機づけを刺激し、これが結果的に各人の創造性を高める可能性がある。

この観点から、AKKODiS コンサルティングは、個々の志向やビジョンに基づく業務配置を促進する制度を導入している。この制度により、従業員は自身のキャリアパスを再評価する機会を得て、個々の能力や興味に沿ったキャリア開発が可能となる。このようなアプローチは、組織全体の創造性のレベルを高める一助ともなり得る（図表 38）。

図表 38：ビジョンマッチング



(出所) AKKODiS コンサルティング

▼人事評価で創造性の発揮を明示的に促進

仕事上の創造性を向上させるためには、多様な状況下で他者のアイデアや成果とのシナジーを活用することが重要である。しかしながら、他者のアイデアや成果を用いることに対して、ある種の抵抗感を覚える場合も存在するだろう。

この点に対して、日本マイクロソフトは、人事政策を通じて他者のアイデアや成果の活用を推進している。何もしないより失敗する方が評価される仕組みを導入し、個人の仕事における創意工夫、挑戦、創造性を促す行動などの取り組みを、人事制度に明示的に取り入れている。

同社では、社員に対して、①個人の成果、②他者への貢献、③他者の知見の活用の3つのインパクトを高めることが求められている。例えば、自身の業務で新たな取り組みを行った場合、前期との違いを明確に示し、どのように他者へ貢献したのか、どのように他者に知見を活用したのかを明確に説明することが評価につながる（図表 39）。

図表 39：創造性発揮を促す人事評価制度



(出所) 日本マイクロソフト

以上では、現時点で各参加企業が創造性支援のために行っている取り組みや提供しているサービスを、創造性支援フレームワーク A~D に即して説明してきた。各参加企業は、現状に満足することなく、サービス内容等のレベルアップに努めている。また、本コンソーシアムの場合、各参加企業の新たな気づきのきっかけや、参加企業間のコラボレーションの出発点となっていくことも期待している。

(4) 私たちは、AI を創造性の向上に向けたチャンスと捉えるべきである

AI の急速な進化は、多くの分野で破壊的な革新をもたらす可能性があり、多くの労働者がそれを脅威に受け止めるかもしれない。しかし、AI には、働く人の創造性を高める一高度な創作活動ですら多くの人が担うことができる「AI の民主化」が進展する一効果も期待できるのだ。

第 4 章では、生成 AI は大量の情報を高速に処理できる能力を持つため、文章生成や画像生成などにおいて、人が行うよりも圧倒的に短時間での生成が可能であることが指摘された。

また、人が持つ先入観や既存の枠組みにとらわれることなく、異なる要素をランダムに組み合わせるため、そこから新たな発見や創造につながる可能性にも言及された。

この特徴を創造性支援フレームワークで考えると、生成 AI の活用は「A：知識の多様性を高める」ことにつながると捉えることができる。

一方で、生成 AI をどのように使うのか、生成 AI が出力したアウトプットはどのように評価できるのか、という点は人ならではのスキルになる。

この点に関連して、本コンソーシアムで講演した栗原教授は、日経クロステックのインタビュー記事¹⁹の中で、「まず、数値化できない美的感覚などを AI に学ばせるのは難しい。例えば、陶芸の釉薬（ゆうやく）によって生まれる色むらの美しさ、『侘び寂び（わびさび）』といった微妙な感覚は人によって評価が異なります。確実にこれが良いとは言えないわけです。AI は表面的な匠の技はコピーできても、匠の技の根底にある心、信念、神髄までは再現できないのです」、「また、技術は受け継がれる過程で発展していくものです。しかし、AI を駆使しても新しい価値を付加するのは難しい。人間は日常生活でさまざまな経験をする中で得たさまざまな情報、一見全く関係のないもの同士を結び付けてひらめくことがあります。そうした偶発的な発見が技術を前進させている側面があるからです」と発言している。

つまり、「創造的な問いを形成する能力（プロンプトエンジニアリング）」や、「潜在的なニーズに共感し、新しい課題を探求する洞察力」、「適切な問題解決策を見極める判断力」など、特に「知識の質を高める」スキルが、AI と協働しながら、人間として組織や社会に革新をもたらす上での中核的なスキルとなるのではないかと。

問題は、そうした「人間力」のようなスキルをいかにすれば向上させることができるのかということである。また、AI の進歩に伴い、この領域において AI が果たし得る役割が増していくかもしれない。現にこの可能性を示唆する学術研究²⁰も登場してきている（BOX3、p31 参照）。

そうした可能性も踏まえると、「人間力」を巡る課題はより重要になる。さらに、上記の議論はドライバー A・B（個人）に焦点を当てているが、C・D（集団）における人と AI の関係についても掘り下げる余地がある。こうした点についても、本コンソーシアムにおいて、さらなる考察を進めていきたい。

(BOX3) AI は人間を上回るか？

ハーバードビジネススクールの研究チームらは 2023 年 8 月、人と AI のアイデア創造に関する論文を発表した。

同論文では、あるトピックに対して人と AI が提示したアイデアを比較すると、①人のアイデアの方が新規性が高い、②AI のアイデアの方が価値が高い（有用性がある）—との実験結果が示されている。これは前述したコンソーシアムの見解と一見相反するよう見える。しかし、次のように考えることも可能ではなかろうか。

まず「①人のアイデアの方が新規性が高い」という結果について、人は知識や情報を組み合わせるだけでなく、「直感」や「感覚」に基づきアイデアを生成することもできる。

生成 AI は前者の組み合わせは得意だが、後者のような言語化できない直感・感覚を再現することは（現時点では）困難だ。このことが、新規性の評価において人間に優位に働いたのではないか。すなわち、コンソーシアムで言及した、「生成 AI は『知識の多様性を高める』や『知識の流通量を増やす』ことに優れている」といった仮説を覆すものではなく、人の直感・感覚と合わせることで、より新規性の高いアイデアを創り出せる可能性を示唆している。

次に「②AI のアイデアの方が価値が高い（有用性がある）」という結果について考察する。同論文において価値が高いアイデアを生成できたのは、主にトピックに関連する専門知識を注入した「専門家ペルソナ」の AI モデルであった。専門知識という限定された領域であれば、AI が人間を上回る有用性を持つアイデアを生成することも理解できる。しかし、このことが、一般論として人が創造性フレームワークの B の領域で AI に劣るとか、人がこの領域でのスキルを向上させる必要が無い、といった結論には直結しないのではないか（図表 40）。

	発散（知識の拡張） →新規性	収束（知識の結合・精錬） →有用性
個人	A：知識の多様性を高める	B：知識の質を高める
集団 チーム・会社	C：知識の流通量を増やす	D：焦点を合わせる

（出所）コンソーシアム

¹⁸ 自己裁量の高い柔軟な働き方が生産性、モチベーション向上に寄与するといった調査・研究として、以下を参照した。イトーキ。(2018)。「ITOKI XORK Style Report」.、D. M. Rousseau, V. T. Ho&J. Greenberg.(2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships, Academy of Management Review.、今城志保・正木郁太郎。(2018)。「働き方改革は何を目指すべきか 異なる結果変数に対する側面別満足度の影響の違い」『日本社会心理学会第 59 回大会』.、Ryan, R. M.&Deci, E. L.(2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic

motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 68-78.

¹⁹日経クロステック.(2022 年 1 月 13 日)「『手塚治虫 AI』が越えられない壁 人間の強みは何か」

²⁰ L éonard Boussioux, Jacqueline N. Lane, Miaomiao Zhang, Vladimir Jacimovic & Karim R. Lakhani. (2023). The Crowdless Future? How Generative AI is Shaping the Future of Human Crowdsourcing.

以上が、本コンソーシアムにおける計 10 回の
会合の議論を踏まえた分析と提言である。

今後、提言を精緻化し、実現可能なものとする
べく、政府や経済団体、その他の専門家などとの対
話も含めて、さらに議論を深めていく方針である。
可能であれば、海外と日本の比較についても、さ
らに分析を進めたいと考えている。

そうした取り組みの助けとするためにも、本ブ
ログレスポートに関心を持った企業や専門家
の方々より、幅広い情報や意見、自社の組み
事例（あるいは悩みでも）などを下記の事務局メ
ールアドレスまで送付いただくと幸いである。

コンソーシアム事務局（E-mail アドレス）
zjc_creativity-consortium@jp.ricoh.com

また、本コンソーシアムでは、参加企業が自ら、
あるいは複数の参加者間で、創造性の向上を支援
する取り組みに関して、その効果などについて実
証を試みたり、新たなサービス等の検討を行うこ
とも構想している。

こうした取り組みに関しては、本コンソーシア
ムの公式ウェブサイト（<https://creativity-consortium.ricoh/>）を通じて適宜、情報を発信
していく。そして、進捗状況に応じて報告書を取
りまとめ、公表する予定としている。

私たちの取り組みが、社会における創造性への
意識を高め、働く人の創造性を実際に向上させる
ことを通じて、イノベーションの創出や働く人の
幸せにつながっていくことを期待したい。

2023 年 9 月 29 日
はたらく人の創造性コンソーシアム
参画企業一同



コンソーシアム参画企業

AKKODiS コンサルティング株式会社

日本は少子高齢化や労働力人口の減少等、多くの課題を抱える「課題先進国」と言われています。AKKODiS コンサルティングは「日本を、課題解決先進国に。」を新たなビジョンとして掲げ、Adecco Group Japan のビジョンである「人財躍動化」を通じて、これまで人財と仕事の条件をベースとしたマッチングからビジョンを基にしたマッチングに進化させることで、働きがい向上と、はたらく人の創造性を高めることに挑戦していきます。

(2023年5月より参加)

株式会社イトーキ

働き方改革、コロナ禍を経て、働く環境は限りなく拡張しています。働く環境＝オフィス、という常識はもはや存在せず、あらゆる瞬間を働く環境として活用していくことが、私たちの「働く」をより良くしていきます。「はたらく人の創造性コンソーシアム」に参加し、TECH&DESIGN で実現する、創造的に、健康的に、いつでもどこでも協働できる、働く環境で創造性を発揮していきます。

NTT 都市開発株式会社

NTT 都市開発株式会社では、ひと中心の街をデジタルがさりげなく支える未来の実現に向けて、さまざまな取り組みを行っております。「働く」という時間は人生の中で大きなウェイトを占めています。チームの創造性を高めると同時に、一人ひとりの Well-being を実現する「未来の『働く』」を具現化していきたいと考えております。本コンソーシアムでは「はたらく人の創造性を高める道筋。それを支えるデジタル」を探求し、その実現に向けて皆さまとともにチャレンジしていきます。

oVice 株式会社

oVice 株式会社 2次元のメタバース「oVice (オヴィス)」は、現実世界のようなコミュニケーションができることから多くの企業の働く場所として活用され、2023年4月末時点で約4,000社に導入されています。“働き方”は今後もさまざまな変革が起こると考えており、誰もが、どこからでも“つながる”環境の整備による場所や時間にとらわれない柔軟な働き方である「フレキシブルワーク」の実現がますます重視されると考えています。本コンソーシアムにおいても、スタートアップ企業らしい柔軟性と多様性によって“働き方”の仕組みを提案し、日本のイノベーションを後押ししていきたいと考えています。

株式会社ザイマックス不動産総合研究所

ザイマックス不動産総合研究所は、30年以上に及び不動産の運営・管理等の実務を担うザイマックスグループならではの切り口で、不動産マーケットや需給等に関する多彩なデータ蓄積と独自の調査・研究を行い、情報を発信しています。近年、働き方や働く場が多様化し、ハイブリッドワークを前提に企業が成長するためには、企業だけでなく、はたらく人個人にも変革が求められています。本コンソーシアムへの参画により、弊社ならではの貢献と新たな発見が見いだせることを期待しています。

株式会社 JTB

JTB は、昨年、創業 110 周年を迎え、旅行事業のみならず、旅行者や企業、地域、学校などを「つなぐ」ことで、さまざまなお客様のご満足や課題解決に「つなげて」いく共創視点を軸に、新たなビジネス創出を手掛けています。本コンソーシアムを通じて、はたらく人の創造性を高める社会の実現に向けて挑戦してまいります。

株式会社竹中工務店

私たち竹中工務店は「最良の作品を世に遺し、社会に貢献する」という経営理念のもと、ステークホルダーの皆様との対話をもとに、まちづくりを通して社会に貢献し、サステナブル社会の実現に向けて歩み続けてまいります。また、「人」からはじまる「健築®」と名付けた活動を 2015 年よりスタートしており、一人ひとりにとっての健康や幸福に着目し、さまざまなアプローチで、ワーク・エンゲイジメントの高まる空間・社会づくりに貢献していきたいと考えています。本コンソーシアムへの参加を通じて創造性についての新しい発見と弊社ならではの貢献ができればと考えております。

(2023 年 7 月より参加)

株式会社パソナ

パソナグループは「社会の問題点を解決する」という企業理念のもと、ダイバーシティを推進し、誰もが自由に好きな仕事を選択でき、働く機会を得られることを目指して、さまざまな社会インフラを構築してきました。”はたらく人”の創造性を高めるアプローチは、働くことの意義と社会の潮流を捉えなおし、新技術の活用も交えて社会のあり方を再考することにもつながると考えます。「人を活かす」という観点からコンソーシアムの皆さまとぜひ活発な意見交換をしていきたいと思います。

VISITS Technologies 株式会社

VISITS は「創造性を科学し、世界中の誰もが社会価値創造に貢献できるエコシステムを構築する」というミッションのもと、未来を変える革新的なアイデアを抽出できる AI 搭載型共創ツール「VISITS forms」と DX に必要な創造性人材を発掘・育成する「DX クラウド (デザイン思考テスト)」を開発・展開しています。創造性をテクノロジーの力で可視化することを通じ、一人ひとりが創造性に意識的になり、共創とイノベーションが加速する社会というテーマに向き合ってきました。本コンソーシアムでは多様な会員の皆様との共創を通じ、テクノロジーの視点から「はたらく人の創造性」の普及に努めてまいります。

株式会社リコー

リコーは、「“はたらく”に歓びを」というビジョンを掲げています。業務の効率化や生産性向上を超え、はたらく人が人ならではの創造力を発揮することで、充足感や達成感、自己実現の実感につながる、“はたらく”の変革をお届けすることが使命であると考えます。本コンソーシアムへの参画も、その実現に向けた取り組みの一つとなるものです。

日本マイクロソフト株式会社

2023 年 1 月～7 月まで参加、8 月より休会中。

会合日時と主な議題

開催回	日程	主な議題
第1回	1月13日	コンソーシアム設立趣旨の確認 各会員の問題意識、創造性に対するイメージの共有
第2回	2月3日	「創造性」の学術的見解（永山晋准教授）
第3回	3月3日	会員企業の課題認識と取り組み紹介（1） VISITS Technologies（株）、（株）リコー
第4回	4月7日	会員企業の課題認識と取り組み紹介（2） （株）パソナ、（株）イトーキ、oVice（株）
第5回	4月28日	会員企業の課題認識と取り組み紹介（3） NTT都市開発（株）、日本Microsoft（株）、（株）ザイマックス不動産総合研究所
第6回	5月19日	会員企業の課題認識と取り組み紹介（4） （株）JTB、AKKODISコンサルティング（株） はたらく人の創造性アンケート調査結果（事務局）
第7回	6月16日	AIが創造性に与える影響 講演会 （慶應大学 栗原聡教授、株式会社Ubic 風間正弘様）
第8回	6月30日	創造性支援フレームワーク、コンソーシアムの提言に関する議論
第9回	7月21日	創造性支援フレームワーク、重要課題、コンソーシアムの提言に関する議論
第10回	8月25日	重要課題、コンソーシアムの提言に関する議論
第11回	9月29日	はたらく人の創造性コンソーシアム プロGRESSレポート報告会



はたらく人の創造性コンソーシアム

<https://creativity-consortium.ricoh/>

本誌に関するお問い合わせ

zjc_creativity-consortium@jp.ricoh.com