

創造的人材としての経営管理者の育成とイノベーション

— 「創造性マネジメントのシステムモデル」における態度技法の展開 —

徳 崎 進

〈要旨〉

創造性に関わる心理学及び教育学の分野の知見・経験と経営学の領域における創造的人材の議論の融合を追求した前稿までの研究成果に基づき、本稿では、創造性開発の汎用モデル構築の要衝・最終工程として、イノベーションを体現する経営人材の創造的人格・思考・能力の育成のための最適な態度技法について探究した。検討の結果「創造性の構成要素モデル」と「8段階の創造的プロセス」を同期化させながら創造性の発現をリードする、ゼロベース思考－BW法－KJ法－インプロというクリエイティブな思考法と技能の最適なミックスを包含する、前稿のプロトタイプを発展させた「創造性マネジメントのシステムモデル」（最終形態）を導出した。

〈キーワード〉

イノベーション、非合理性、多数解、創造的意思決定、創造的思考、創造的技能、創造的人格、態度技法、演劇型法、インプロ

I 研究の背景

利潤ないし満足度を最大化させるために合理的な行動をとる利己的な存在である「完全な個人」をベースに基本的な理論を構築してきた伝統的経済学と同様に、経営学の領域は、計画策定プロセ

スの最終ステップとしての意思決定（問題解決）の目的に、予め定義された単一の目標の最大化即ち「最適な行動の選択」を置いてきた。“利益の最大化”や“コストの最小化”はその代表例である。消費者の嗜好や価値観の多様化といった市場環境の変化は、企業経営にイノベーションによる競争優位性の確保を迫っており、技術革新の加速や、優れた製品・サービスの提供、画期的なビジネスモデルの開発等が誘発されている。高まる不確実性の下での多数解を伴う複雑な問題解決の増加は、伝統的な合理性を前提とする議論から非合理性の直視への転換を加速させるとともに、様々な学際領域でパラダイム・チェンジを進展させている。

環境への合理的な適応という思考の限界に苛まれ、非合理性を想定した経営管理への移行を余儀なくされつつある企業経営の活路となるイノベーションの起点（源泉）が「創造性（creativity）」¹⁾であるが、管理会計を含む経営学の領域における創造的人材の育成及びマネジメントに関する研究はいまだ萌芽期を脱していない。こうした現状を打破するべく、創造性の研究をリードしてきた心理学やその成果をいち早く導入してきた教育学の分野等の見識・成果の精査を踏まえた用語の再定義ならびに創造性マネジメントの要件・本質の確認と方法論のラインアップの明確化を行った徳崎

1) 「徳崎（2019年3月）」では、“創造性（creativity）”の定義付けに言及した各国の心理学、教育学および経営学分野の論者の文献を抽出し、彼らが明示した創造性の諸要件を比較対照し、(1) 新奇性（独創性）、(2) 問題解決（不満や不便の存在）、(3) 有用性（便益や価値）、の3つの共通要素を析出した。さらに創造性の中興の祖である Guilford (1968, 1977) の創造力に関する見解との合致を基準に精査した結果、最も網羅的な高橋（1999）の説を準用して創造性の最大公約数的な再定義を行うことを提言した。

（2019年3月）（以下「前々稿」²⁾）に引き続き、徳崎（2019年12月）（以下「前稿」³⁾）では、創造的意思決定の技法の系譜・特質の考察を踏まえた「創造性マネジメント（creativity management）」⁴⁾の最適な方法論のミックスとプロトタイプの検討・提唱を試みた。創造性開発の構成要素のうち、創造的思考法、拡散的技法、収束的技法の精査については「前稿」の段階で既に網羅的であるから、本稿では、残る課題として、モデルの要衝である態度技法の系譜・特質の探究を貫徹することによって、汎用モデルとしての「創造性マネジメントのシステムモデル」の点晴をはかる。

II 創造性マネジメントのドメインとフレームワーク

本論に入るに際して、まずこれまでの主な論点を整理しておきたい。創造性に関する重要な知見を生み出してきた心理学とその成果を教員の育成などに導入・応用してきた教育学分野の先行研究に既存の経営学領域の文献を加えた広範なレビューに基づく「前々稿」の創造性の再定義と創造性マネジメントの本質・意義の明確化を踏まえて、「前稿」では経営人材の創造性を育み“経営人財”とするための方法論の体系化をはかるべく、創造技法⁵⁾のラインアップの整理及び比較検討を行い、その成果として創造性マネジメントのプロトタイプ（原型）の開発・提唱に至った。

1 創造性研究の系譜における本研究の位置づけ

創造性研究の起源は知能の理論に遡る。知能の理論は19世紀後半にGaltonによって拓かれ、20世紀初頭のBinetによる伝統的な知能検査の創設やTerman（1926）による標準化等を経て心理学の領域において発展した。その後、Guilford（1950）やGetzels & Jackson（1962）、Torrance（1962 &

1974）が“IQ（知能指数）が包含しない才能の側面ないしIQテストが測定できない人間の能力である新しいことを考え行う能力”としての創造性に対する関心を触発し、その後のGuilford（1968 & 1977）らによる追究を経て、Sternberg（1985, 1988, 1990, 1996 & 2003）やGardner（1983 & 1999）によって、創造性は領域固有であるという評価が一般化した。Guilfordがその「知能構造（SI）モデル」の議論において創造性を“創造的なアイデア”にとらえ、新しいアイデアを生み出す問題解決に焦点を当てた一方で、「知能の三部（Triarchic）理論」を唱えたSternbergや「多重知能（MI）理論」で知られるGardnerは、創造性の知能を含めながら超える領域固有で新奇・有用なものとしての側面を強調した。

モチベーションやリーダーシップ、コミュニケーション等の創造性の促進要素や類似概念との関わりについては、Guilfordが知能構造の論証過程で発した「モチベーション（動機づけ）は創造力の重要な要素（原動力）である」という指摘が、後のAmabile（1983, 1996, 他）やSternberg（1988）、Sternberg & Lubart（1995）、Sternberg, O’Hara, & Lubart（1997）、Shalley & Gilson,（2004）らの主張に反映されたほか、Gardnerが創造性と多くの共通点を有しながらも相違点を示すものとしてリーダーシップとの比較を論じている。1920～1930年代のポリフォニー論の創始者であるBakhtinの対話理論やVygotskyの定式化に始まり、Csikszentmihalyi（1996）の創造性のシステムモデルへと継承されたコミュニケーションの創造性の促進要素としての貢献を重視する論調は、後に日本でも小島（2014）や佐藤（2014）、五十嵐（2014）らへと引き継がれ、ほぼ既定の見方となった。わが国における創造性研究の本格化は1960年以降のことであり、野村（1967）や恩田（1971）、

2) 前々稿（「イノベーションのための創造性マネジメント—経営人材の創造性開発における経営学、心理学、教育学の融合可能性とその管理会計的展開—」の全文は関西学院大学『商学論究』第66巻第4号183-211頁（2019年3月）に記載されている。

3) 前稿（「創造性マネジメントの管理会計的展開—合理思考からの脱却がもたらす創造的意思決定と経営のイノベーション—」の全文は関西学院大学『ビジネス&アカウンティングレビュー』第24号1-23頁（2019年12月）に記載されている。

4) 「徳崎（2019年3月）」では、過去の主要な企業リストラクチャリングの成功要因の分析を通して経営イノベーションの本質を論究するとともに、佐藤（2014）の創造性を実現するマネジメントに関する見解を発展させた、“創造性マネジメント（creativity management）”の概念と定義を提唱した。

5) 拡散的技法（アイデアを出す技法）、収束的技法（アイデアをまとめる技法）、態度技法（創造的な態度を養成する技法）の総称。

高橋（1999）以降の論者は、村山（2006）や開本 & 和多田（2012）など若干名に限られている。その背景に、長きにわたる経済成長の下での単一解を所与とする合理性への信奉があったことは、近年の行動経済学をはじめとする様々な学際領域におけるパラダイム・チェンジの進展が証明している。イノベーションの測定・評価が社会心理学や組織理論、マネジメント論等のそれぞれの領域の中で行われてきた経緯も手伝ってこれまで「創造性」に関する統一の見解は存在しておらず、学際領域をまたぐ創造的人材の育成やマネジメントの研究に至ってはほとんど前例がない。

2 創造性マネジメントの概念的・技術的基盤

こうした現状を打破するべく、「前々稿」では、まず本研究の概念的基盤として用語としての「創造性」の再定義をはかるとともに、「創造性マネジメント」の本質および構成要素を明確にした。前者については、Guilford（1968 & 1977）の見解を軸に、恩田（1971）、Gardner（1983 & 1999）、Shalley（1991）、Amabile（1996）、Oldham & Cummings（1996）、Zhou（1998）、Litchfield（2008）、Amabile et al.（1996）、高橋（1999 & 2002）、Sternberg（2003）、開本 & 和多田（2012）、Burkus（2014）、佐藤（2014）といった主要な論者の創造性の要件に関する記述の体系化と比較を行い、本研究の概念的基盤として、高橋（1999）の最広義の解釈を準用した「異質な情報を組み合わせる統合し、社会や個人に新価値（従来とは異なった解決策）を生み出す可能性のことであり、問題を事前に発見する力、問題解決に際して多角度でヒントを探し出す力、解決のために粘り強く挑戦する態度といった、思考力から性格、態度といった全人格的な可能性を含むもの」という創造性の再定義を導出・提唱するに至った。また、後者については、創造性のマネジメントにおける教育の重要性を強調した佐藤（2014）の主張に鑑み、日本の企業史に残るリストラクチャリングの成功例である Carlos Ghosn 氏の主導による「日産リバイバルプラン」の解析に基づき創造性を実現するためのマネジメントの課題を整理して、(1) 創造的な経営人材は稀少である（育成する必要がある）、(2) 創造的な解決は英知

と行動の産物である（しかるべき技法・態度を身につけることで可能になる）、(3) 創造的な解決は意思決定の前提・基準自体を変える（経営のイノベーションをもたらす）という示唆を踏まえた創造性の管理（操作）可能性の論証を通じて、“創造的な態度の育成と創造的解決能力・知識の強化の同時達成を図りつつ創造的な意思決定の実現を確保する一連の組織的なアクション”としての「創造性マネジメント」の枠組みの明確化を行った。

そのうえで、「前稿」が本研究の技術的基盤に据えたのが、Amabile の「創造性の構成要素モデル」と Sawyer の「8 段階の創造的プロセス」の同期化であった。創造性は、①専門知識（特定分野の知識と技術的スキル）、②創造的スキル（特定の問題に対処し、解決策を生み出すために使われる方法）、③タスクモチベーション（意欲・情熱）に規定され、④社会的環境（組織の支援）により左右され、全要素が揃うことによって生まれた創造性が生かされた時にイノベーションがもたらされるという「創造性の構成要素モデル」（Amabile, 1983, 1996, 他）の主張によれば、創造的思考と専門知識を具備した人間が、創造性を鼓舞する環境のもとでやる気になった時に、高いモチベーションが一層の知識・スキルと創造技法の獲得を促進する結果として、異質で斬新な対応が可能になり、創造性のレベルが高まる結果、イノベーションが発現する（Burkus, 2014）。Guilford（1977）を基点とするモチベーションを創造性の重要な構成要素ととらえる論陣は、Amabile（1983）を経て Sternberg（1988）、Sternberg & Lubart（1995）、Sternberg, O' Hara, & Lubart（1997）、Shalley & Gilson（2004）へと受け継がれたが、中継点となった Amabile の研究は創造性を構成する要素をモデル化する試みの代表的な存在であるとともに、“ビジネスにおける創造性”という観点にユニークさを有していることから、本研究では議論展開における思考軸に据えている。このモデルに立脚するならば、当人の高い内発的モチベーション（③）と組織の改革への注力（④）が前提にできる状況で、創造性のレベルを高めてイノベーションを実現する鍵になるのは、専門的知識の向上（①）と創造技法の習得（②）にほかならない。つまり、

内在的モチベーションに誘われた構成員が、知識・スキルを幅広く増強しながら創造的問題解決の技法を修得し、それらを組み合わせて多角的に問題を検証するという啓発努力から生じた創造性を組織が尊重することによって、画期的な対応としてのイノベーションがもたらされ得ると考えられるから、創造的意思決定を体現する新時代の経営課題としてのマネジメントの要衝ないし目標は、経営人材の知識および解決能力の強化と創造的な態度の育成を包含する教育に集約されるということになるのである。

一方、不確実性環境下では、伝統的な意思決定（問題解決）の議論のベースだった「最適化モデル（Optimizing Model）」と「合理性の概念（Concept of Rationality）」の前提条件が充足されないために客観的・論理的な決定は担保されないことになるので、別途「創造性の構成要素モデル」を操作可能にしつつ同期化し得る拡張的な意思決定プロセスの枠組みが必要となる。この点については、Sawyer (2012 & 2013) が、“(i) 斬新な手法で疑問を投げかけて課題や問題を明らかにする、(ii) 当該分野に関する相当量の知識を集める、(iii) 関連する可能性のある専門外の情報を集める、(iv) 無意識のうちに情報を関連付けて新しい方法で処理するための培養の時間を設ける、(v) 表層へ浮かび上がってくる幅広いアイデアやつながりを意識的にとらえる、(vi) アイデアを予想外あるいは新しい方法で組み合わせる、(vii) 斬新、有益で追求する価値があるアイデアを判定する、(viii) アイデアを発展・変形・進化させて具体化する”とする、創造的なものを生み出す「8段階の創造的プロセス」を説いている。両者は、「拡散的技法は(v)の幅広くアイデアを出す段階に組み込まれ、収束的技法は(vi)・(vii)のアイデアを絞り込んでまとめる段階に組み込むのが適切である」(Burkus, 2014) というように、Guilfordの「知能構造(SI)モデル」を介して整合的に同調し得るため、本研究では、創造性の構成要素モデルと拡大意思決定プロセスとを同期化させる枠組みに立脚しながら創造性マネジメントの方法論を論じている。

Ⅲ 問題意識

ところで、「前稿」では、基本的な関心事項である「人材開発と組織開発を両立させる創造性マネジメントの方法論の体系化と汎用モデルの開発」にかかる研究成果として、システマティックなアクションの要件や順序、関係性、技法の組合せを包括する創造性マネジメントのプロトタイプを提示することができたが、創造性を顕在化させるうえで不可欠な意思決定者の創造的意欲・態度の育成を支援する態度技法の優劣の比較等については、紙数の関係もあって必ずしも網羅的ではなかった。創造性を“創造的態度”と同一視する論者は少なくとも(高橋, 2002)、例えば、恩田(1971)は創造的態度を「創造力を支えるものとして創造性の重要な構成要因である」と定義して、創造的欲求・意欲との深い関係を強調している。創造的な態度の涵養と創造的解決能力の同時強化によって創造的な経営管理者の育成をはかることが創造的な解決(意思決定)の実現に役立つということは論をまたない。そこで、本稿では、この研究課題を解決するべく、最初に各種の態度技法の本質や特徴を明らかにしたうえで、妥当と考えられる基準を用いて比較・評価することによって、創造性マネジメントの推進に最適な態度技法の検討を完遂したい。そのための最初の作業は、態度技法に関する文献の回顧による技法の区分や種類の整理であり、次いで、各手法の特徴の精査を踏まえた優劣の比較である。

Ⅳ 議論の展開

本研究は「新奇なアイデアは創造的な問題解決の帰結である」という Guilfordの指摘を基点としていることから、創造性マネジメントの方法論の体系化に際しては、管理会計の重要テーマでもある“意思決定プロセス及び技法”という観点から議論を展開するとともに、個別計画会計ないし意思決定会計の視点からの各態度技法の精査を通して、創造性開発のプロトタイプの構築をはかった。経営管理者が司る戦略はその本質において問題ないし課題の解決策であり、その策定プロセスは意思決定のプロセスにほかならない。イノベーションを可能にする創造的な意思決定は、不確実性が

高い環境下での既成概念にとらわれない問題解決を意味するので、そこでの戦略策定には固定概念・既成概念を否定する論理的思考法が所与となる。このため、システムモデルの起点となる創造的問題解決のための思考法としては、思考・構想の原点を見直すことによって創造的破壊を行い可能性の拡大をはかるアプローチである「ゼロベース思考」⁶⁾が適切であることが、本稿に先立つ「前稿」の論究において明らかになっている。

また、そこでは創造技法を、Guilfordの知能構造モデルの考え方を基に高橋の分類を加味して、(1) アイデアを出す技法(拡散的技法/diffuse technique)、(2) アイデアをまとめる技法(収束的技法/convergence technique)、(3) 拡散的思考と収束的思考を組み合わせる⁷⁾技法(統合技法/integration technique)、(4) 創造的な態度の育成をはかる技法(態度技法/attitude technique)の4種に区分した。「8段階の創造的プロセス」の(v)の段階(幅広くアイデアを出す)に組み込まれるべき(Burkus, 2014)問題解決のための選択肢探求の技法である(1)の拡散的技法の中で創造性マネジメントに最適なのはBW法(Brainwriting)⁸⁾であり、(vi)・(vii)の段階(アイデアを絞り込みまとめる)に組み込まれる(Burkus, 2014)ものとして問題解決のための選択肢の評価に対応する(2)の収束的技法(Guilford, 1977)の中で最適なものはKJ法(KJ method)⁹⁾である、というのが創造的思考法と創造的スキルとの最適な組合せを追究した前稿における結論であった。創造的なアイデアを生み出すためには、拡散的技法とあわせて収束的技

法を用いる必要がある(Burkus, 2014)が、拡散的思考と収束的思考を同等に内包し、拡散と収束を繰り返して解決を目指す(3)の統合技法の中には、前述の2技法の組合せを凌駕するものはなかった。従い残る作業は、前稿では十分な網羅性を具備し得なかった¹⁰⁾(4)の態度技法のあらためての精査と検討である。

1 創造性マネジメントの方法論の体系化における思考軸

なお、創造的な解決ないし意思決定の技法(以下「創造技法」)については、「前稿」と同様に、主として、高橋が1993年と2002年に編集した創造性/創造力/創造的問題解決に関する研究結果の要点をとりまとめた論文集である『創造力事典』の第2版(『新編 創造力事典』)に則して議論を展開する。その理由は、わが国の創造力開発の発展を牽引してきた日本創造性学会の重鎮である高橋のこの2002年の編著(以下「高橋(2002)」)¹¹⁾は、IT化や技法のバリエーションの増加といったその後の社会の変化を盛り込んで初版に大幅な改訂を加えるとともに、先行研究のレビュー結果の考察にもとづいて各技法の特徴や展開・応用法に言及しているという点において、態度技法を主な分析対象とする本稿の議論と深い関わりを有しているためである。もっとも「高橋(2002)」図表3(p.247)の“創造技法の適用分野”の表(以下「高橋(図表3)」)は創造技法を「実施主体(個人/集団/両者)」「対象階層(経営管理層/一般社員層/すべての層)」「適用職種(研究・技術/

6) 「徳崎(2019年12月)」では、戦略策定のための論理的思考法(ロジカル・シンキング)である、(1)フレームワーク思考、(2)オプション思考、(3)ゼロベース思考の3者を比較し、不確実性の高い環境下での既成概念にとらわれない創造的な問題解決に最も適した思考法は、必然的に(3)のゼロベース思考になるということを論証した。

7) 高橋の区分では、拡散的技法を“発散技法”、収束的技法を“収束技法”と呼称している。

8) 「徳崎(2019年12月)」では、拡散的技法を、[A]自由連想法(ブレインストーミング法、BW(ブレインライティング)法)と、[B]強制連想法(形態分析法、マトリックス法、属性列挙法、希望点(欠点)列挙法)、[C]類比発想法(シネクティクス、ゴードン法、NM法)、の3グループに分類し、「8段階の創造的プロセス」の(v)の段階(幅広くアイデアを出す)に組み込むべき技法として、本稿でも適用した8要件への適合を充足したBW法を析出した。

9) 「徳崎(2019年12月)」では、収束的技法を、[A]空間的手法(KJ法、セブン・クロス法)と、[B]系列型法(PERT法、特殊要因図)、の2種類に区分し、「8段階の創造的プロセス」の(vi)・(vii)の段階(アイデアをまとめる)に組み込むべき技法として、本稿でも適用した8要件への適合を充足したKJ法を析出した。

10) 「徳崎(2019年12月)」では、創造性教育に最も適した態度技法の選出に関して、[A]瞑想型と[B]交流型の技法の2区分が8要件のうちの2つ(「記憶のピラミッド」と『経産省提言』)に合致しない理由について、紙数の関係もあって具体的な根拠や詳細の分析を提示しないまま検討対象から除外するに留まっていた。

11) 高橋誠(2002)『新編創造力辞典—日本人の創造力を開発する【創造技法】主要88技法を全網羅!—』日科技連出版社。

販売・事務／全職種）」という3つの用途を基準に分類したのみで、技法の優劣の議論にまでは踏み込んでいない。本研究は、主として、企業や官公庁の文系領域全般を対象に創造性発現のための人材開発と組織開発の並立を想定しているものであることから、対象階層の差別化を回避するとともに、専ら個人に限定される技法や純粋に理系の領域（研究・技術等）で用いられる技法については対象外とした。そのため「高橋（図表3）」の“実施主体”と“適用職種”のデータを判別基準として転用したうえで、同表の分類に沿って、(ア)「ビジネス向き（理系分野に限定されない）」・(イ)「個人と集団の両方で活用が可能（人材開発と組織開発の並立）」という創造性マネジメントの基本的要件、(ウ)「実施が容易（難易度が低い）」・(エ)「自由度が高い（柔軟性に富む）」という技術的要件、(オ)「低コスト（費用がかからない）」・(カ)「迅速（短時間で実施できる）」という効率性を具現する管理会計要件、の計6点（表1）を創造技法の優劣の比較対照・絞り込みのための判別基準として設定した。

一方、アカデミック・コーチングの権威である菅原（2014）の「記憶のピラミッド」¹²⁾（図1）は、態度技法の有効性に関して良好な説明力を備えている理論である。彼は、“見聞きしたことの多くは忘れてしまうが、自らしたことはかなり覚えている”という記憶に結びつく人間行動の序列を整理した「記憶のピラミッド」の“24時間後にどの

程度記憶しているか？”という質問への調査結果（p.216）のうち、読む（10%）から、聞く（20%）、絵を見る（30%）、映画や映像を見る・展示物を見る・デモンストレーションを見る・その場で行われたことを観察する（50%）までを“受動的アクション”と呼び、討論に参加する・あるテーマについて自分が話す（70%）以上のものを“積極的アクション”と呼称して区分した。後者のうち、最も高い“90%以上”の記憶率に達するものの中で、「実際に体験してみる」を除いて最も長く記憶に刻みつける効果があるのは、(i)「実際の体験のシミュレーションをしてみる」と(ii)「演じる・ロールプレイする」であった。(i)の代表的なものに知識や理論の習得に加えて実践に伴う感情や心理状態も理解させようとするビジネスゲーム等があり、(ii)は創造的解決のための態度技法の中の演劇的なゲームやアクティビティなどの演劇的手法の一群を指している。演技とは自身と異なる人格を演者の身体と言語によって提示する行為のこと（中島，2017）である。「演劇ワークショップを授業に取り入れることで問題解決能力が生成され、劇的な自己変革が生じる可能性がある」（平林，2011）という多くの演劇教育の専門家に共通する認識は、態度技法の中でも演劇的手法の創造性の涵養に対する大いなる貢献可能性を裏打ちするものといえそうである。

また、経済産業省の2006年の提言¹³⁾（表2）も、創造的な態度の育成のための演劇教育の役立ちを

表1：最適な創造技法の選定基準

区 分	基 準	
基本的要件	(ア) ビジネス向き (理系分野に限定されない)	(イ) 個人と集団の両方で活用が可能 (人材開発と組織開発の並立)
技術的要件	(ウ) 実施が容易 (難易度が低い)	(エ) 自由度が高い (柔軟性に富む)
管理会計要件	(オ) 低コスト (費用がかからない)	(カ) 迅速 (短時間で実施できる)

12) 菅原秀幸（2014）「学生を主体的・能動的にするアカデミック・コーチングの可能性と課題－コーチング主体型講義の実践をとおして－」佐藤大輔編『創造性を育てる教育とマネジメント：大学教育を革新するアカデミック・コーチングへ』同文館出版（第9章，213-221頁）。

13) 経済産業省（2006）「社会人基礎力」（<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku>）2013年3月10日。

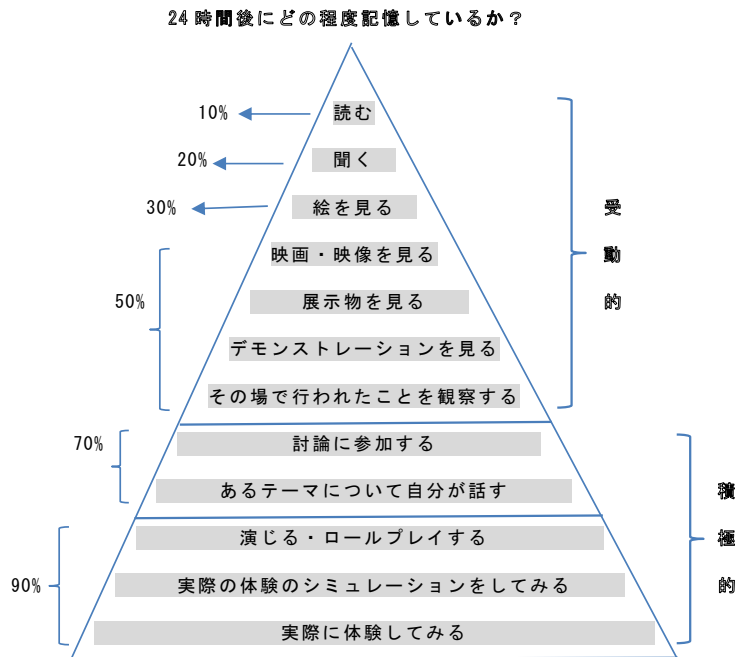


図1：記憶のピラミッド

出所： 菅原秀幸 (2014) より作成。

強く示唆する指針であるといえよう。経済産業省は、2006年の「社会人基礎力」に関する提言（以下『経産省提言』）で、“今後の社会人に求められる基礎学力と専門知識に加えての素養”として、①主体性・働きかけ力・実行力を要素とする「前に踏み出す力」（アクション）、②発信力・傾聴力・柔軟性・情況把握力・規律性・ストレスコントロール力を体現する「チームで働く力」（チームワーク）、③課題発見力・計画力・創造力を内包する「考え抜く力」（シンキング）、をあげた。①はいわゆる行動力を、②は協調性やコミュニケーション能力、③は意思決定力を指しているものと考えられるが、③の能力要素である“創造力”の内容（解釈）が“新しい価値を生み出す力”（例：既存の発想にとらわれず、課題に対して新しい解決方法を考える）とされていることは、本研究の趣旨とも整合性がある。創造力との関係では、(1)の拡散的技法や(2)の収束的技法が③に不可欠な技法であることは論をまたないし、(4)の態度技法の趣旨が①・②と密接にリンクしていることも明らかである。

演劇教育指導者の高尾は、その2011年の文献で、「対話、身体、関係、想像、創造といった演劇の重要な要素を共有している教員養成教育は勢い演劇教育的なものにならざるを得ない」と予言するとともに、2017年には「経産省の提言が働きかけ力、創造力、発信力、傾聴力、柔軟性、といった即興演劇に関わりの深い能力要素をあげていることから、今後の教育が学生にこれらの要素を身につけさせるために即興的な色彩を強めていくことは不可避だ」と断じたが、その主張を裏付けるかのように「教育学の分野では既に教員養成課程への演劇的活動の導入が定着を見ている」（中島, 2017）との報告が寄せられている。『経産省提言』の対象である“社会人”の代表的な存在は企業人であるわけなので、先の高尾の指摘はまさに経営人材の育成に当てはまる課題だといえる。このため本稿では、前稿と同様に、創造性マネジメントの方法論の体系化の議論のベースに「高橋(2002)」を置くとともに、先述の態度技法の評価の6要件に、「記憶のピラミッド」（演じる・ロールプレイする・実際の体験のシミュレーションを試みる）

表2：『経産省提言』（2006）

（社会人基礎力の能力要素）

分類	能力要素	内容
前に踏み出す力 （アクション）	主体性	物事に進んで取り組む力
	働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力
	実行力	目的を設定し確実に行動する力
考え抜く力 （シンキング）	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力
	計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
	創造力	新しい価値を生み出す力
チームで働く力 （チームワーク）	発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力
	傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力
	柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力
	状況把握力	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
	ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力

出所：『経済産業省「社会人基礎力」2006年』より作成。

との整合ならびに『経産省提言』への準拠という2項目を加えることによって、態度技法の創造性教育への適合性を精査している。

2 創造的人格の形成を支援する態度技法の種類と特徴

態度技法は、意思決定者に創造的な意欲や態度を身につけさせる技法の総称である。本研究は汎用性が高い技法を対象としているため、「高橋（図表3）」に記載されていない重要な技法については付加する一方で、普遍性を担保する見地から特定の技法のバリエーションについては除外する等の修正を加えた。創造性とその結実としてのイノベーションが問題や課題の解決に携わる人間行動の結果である以上、当事者の自己改革を促す創造的態度の養成が第一義的に重要であることは論をまたない。態度技法は問題解決者の自己改革を主眼としているが、実践過程で問題自体が解決することも多いといわれる。態度技法は、(1) ヨーガ、禅、自律訓練法、メディテーション（瞑想）、イメージ・コントロール法（IC法）等の瞑想型法、(2) センシティブィティ・トレーニング（ST）、交流分析（TA）、エンカウンター・グループ等の交流

型法、(3) 心理劇（サイコドラマ）、クリエイティブ・ドラマティクス／クリエイティブ・ドラマ（*）、ロールプレイング／ロールプレイ、インプロ（*）、コミュニケーションゲーム／シアターゲーム（*）等の演劇型法、の3つの類型に分けられる（高橋，1999）。

(1) 瞑想型法（meditative approach）

心を安静状態に置くことで精神統一をはかり問題解決の心構えを作る技法の一群。ヨーガ、禅、メディテーション（瞑想）、イメージ・コントロール法（IC法）はいずれも東洋で生まれた技法であり、西洋をルーツとしているのは自律訓練法くらいである。

(a) ヨーガ（yoga）

心身の健康の増進と悟りの知恵の開発、自己実現の達成をはかる宗教的な「行」（ぎょう）として、古代インドで発達した。調身（身を整える）・調息（息を整える）・調心（心を整える）を経て瞑想状態に入ることにより心身の安定が得られる結果として、直観力が研ぎ澄まされるとともに集中力が高まり、想像力や思考力の強化が誘発され、新しいアイデアがもたらされ得る。一人でもグループでもできる。

(b) 禅 (zen)

真の自己（仏性）の自覚と実現を目標とする人格形成を座禅にもとづく実践生活を通じてはかろうとする仏教的な自己統制の修行法で、心身の自律性の発現を通じて自己の可能性や能力の開発を目指そうとする。ヨーガと同様に、「調身」・「調息」・「調心」を重視する。新しいアイデアは瞑想状態における心の安定の結果としての注意集中力の向上や心身の自律性の発現によって生じ得る。

(c) 自律訓練法 (autonomous training method) (ドイツ名: Das Autogene Training)

1932年にドイツの精神科医シュルツ (J.H. Schultz) によって創始された、心身をリラックスさせるための心理的・生理的訓練法で、治療法としての自己催眠法の一つである特殊練習では、症状のある部位に直接働きかけて正常な生理的機能を取り戻す（特定器官公式）、自分の心に直接働きかけて心の問題の克服をはかる（意志訓練公式）等の訓練によって問題を取り除こうとする。集中的思考に先行して用いれば、現実にとらわれずにイメージを描けるようになるため新しいアイデアの創出にも効果的であり、創造性開発の支援法としても有効とされる。

(d) メディテーション (瞑想) (meditation)

古代のヨーガから派生したアイデアをまとめる際に心身をリラックスさせ自由な思考状態を作り出す方法の総称。インドのヨーギ (Maharishi Mahesh Yogi) が創始し、1950年代以降に普及したヒンドゥー教由来の TM (超越瞑想法 / Transcendental Meditation) が代表的。人間の超意識界と連絡する状態を作り出す技法で、米国の大学教育にも取り入れられた。人間関係の心理的葛藤の解決をはかる訓練等に効果的であるほか、創造技法を導入する際の補助的方法としても有効。

(e) イメージ・コントロール法 (IC法) (image control method)

能力開発研究所所長だった保坂榮之介が創始した人間の神経系にプラスイメージを想起・定着させる技法。「万人の能力は平等である」と

いう前提に立って、達成感のイメージが豊富な人間が能力を発揮し、成功するという発想に基づいている。展開・実施は、①リラクゼーションを行う、②過去のよいイメージを思い浮かべる、③よいアイデアを出せば（創造性が高まったら）自分の未来がどのように良くなるのかをイメージさせる、という3段階からなる。

(2) 交流型法 (interactive approach)

その多くがフロイトの精神分析をルーツとする欧米由来の個人を対象とするカウンセリング技法で、センシティビティ・トレーニング (ST)、交流分析 (TA)、エンカウンター・グループのいずれもが米国で誕生、または米国を舞台に発展してきた。

(f) センシティビティ・トレーニング (ST) (sensitivity training method)

ドイツの心理学者レビン (Kurt Lewin) がマサチューセッツ工科大学の研究所所長だった1946年に開始した先駆的集団技法。状況に即応してデザインとスケジュールが柔軟に作られる隔離状況の集団訓練を通して、参加者が習性化した価値観や様式に囚われずに自主的・協調的・民主的に体験学習によって問題解決の新しいスキルを身につけ、組織の現実に対する正確で高い感度を獲得して変革を指導・方向づけるリーダーシップ開発技法。参加者を創造的に変容させるうえで有効である反面、学習効果に個人差が大きいことや職場内での実施が難しいといった難点がある。

(g) 交流分析 (TA) (transactional analysis)

米国の精神科軍医だったバーン (Eric Berne) が1957年に発表した集団心理療法。1960年代に世界に普及した。問題点の発見を重視し、①自我の構造分析、②交流パターン分析、③ゲーム分析、④脚本分析、を用いて過去の体験が現在の生活にどう反映されているのかを分析し、自己改善を促したり、対人関係を分析して、他人への理解の向上をはかる。今日では、能力開発やリーダーシップ改善・向上のための技法としても活用されている。基本的には集団技法であるが、個人でも実施可能。

(h) エンカウンター・グループ (encounter

group)

ウィスコンシン大学名誉教授のロジャース (Carl R. Rogers) が考案し、1960年代のヒューマンポテンシャル運動の中で発展した、人の成長や人間関係の改善を目指す交流型を代表する開発的カウンセリング技法で、日本では1970年に初めて実施された。多様な属性の参加者が、グループ体験を通じてコミュニケーション能力やリーダーシップを涵養し、自己探求力や創造性を向上させる集団心理技法の類型。日常から隔離された環境の中での交流を通してメンバーの創造的な態度を引き出し、人間理解や能力開発を促す。

(3) 演劇型法 (dramatic approach)

演劇を用いた小集団へのカウンセリング技法の応用型で、問題に気づかせる心理的な治療、自律性や表現力の向上・人間関係の改善等の教育目的、実務や演技の習得、自己革新目的へと発展した。医療現場から、学校・教育機関、民間企業及び公共機関、芸能界など、様々な現場に導入されている。

(i) 心理劇 (サイコドラマ) (psychodrama)

精神医学者のモレノ (J.L. Moreno) が1922年に確立した精神治療のために小グループの中で即興劇を演ずることによって問題に気づかせる方法。演者は患者や問題を抱えている者、監督は治療者が務める。演者が問題をもつ現実の生活場面に似た設定で役割を演じて、他のメンバーは観客として劇に参加する、というように問題を客観的に見ることによって他者の立場の理解を深め、深い情動を体験することで得た自我の再考を通して人間関係の葛藤を解決しようとする集団技法。特別な舞台や小道具は用いない。現在では学校教育や社員教育、対人関係の訓練等の各方面で用いられている。

(j) クリエイティブドラマティクス (creative dramatics) / クリエイティブドラマ (creative drama)*

ノースウエスタン大学教授のウォード (W.L. Warde) が1924年ごろに創案した子供のための学校の創造性開発訓練法。心理劇が治療型から自発性や自己表現力の向上をはかる開発的カウ

ンセリング技法へ発展したもので、小集団の一員として参加することで精神の成長を促し、自己表現力を育てて協調精神を身につけさせる。人間関係の改善や自己革新を目的とする大人向けの社会劇へ発展した。子供の想像力と創造力の育成を目的にクリエイティブドラマティクスから発展した即興性を重視する脚本のないドラマ活動は、クリエイティブドラマと呼ばれる。

(k) ロールプレイング (role-playing) / ロールプレイ (role-play)

モレノ (J.L. Moreno) の考案による想像の場面に現実を巻き込んでいく技法で、産業界から注目されて発展した。問題に実際に関わってみることで個人やグループの問題解決能力の向上をはかる。参加者は、与えられた役割を演じることで状況の理解を深め、技能を高める。特定の問題の台本や演出つきで行う業務の技能向上を目指すものが主流だが、問題解決を即興的に行うことで新しい行動パターンを発見する機会を追求しようとするものもある。当事者の役割を演じながら自発的に問題の解決方法を考えていく場合には、ルーツである心理劇に近いものになる。教育界や産業界で広く用いられている。

(l) インプロ (impro ; improv)*

正式にはインプロヴィゼーション (improvisation)。英国の演出家・劇作家・演劇教育者のジョンストン (Keith Johnstone) らが創始した即興演劇技法で、当初は近代演劇の俳優の訓練方法であったが、1950年頃からそれ自体が上演されるようになり、1980年代に入ってから北米を中心に様々な社会活動への応用 (応用インプロ (applied improvisation)) へと発展し、教員研修や学校教育にも取り入れられるようになった。脚本も設定も決めない状況のもとで出てきたアイデアを受け入れ合い、協力してイメージを膨らませながら物語を作り、役を演じてシーンを作っていく。テーマによってはある程度の役柄を設定することもある。

(m) コミュニケーションゲーム (communication games) / シアターゲーム (theatre games)*

インプロの創始者であるジョンストン (K. Johnstone) らが、俳優が演技に臨む際につきま

とう問題を解決するという目的で開発した、コミュニケーションを中心とした問題解決能力を引き出す各種のゲーム形式の演劇的なエクササイズ。ゲームに取り組む中で問題が意識化されるので、楽しんでいううちに解決することもあり得る。演じることに對するハードルを低くする工夫、感情移入をコントロールして演じることへのリスクを回避する取り組みという意味合いも有している（高山，2011）。

V 分析結果と考察

表3は、前節までの情報に基づいて、多様な態度技法を、創造性マネジメントの2つの基本的要件と2つの技術的要件および2つの管理会計要件に、「記憶のピラミッド」と『経産省提言』への準拠を加えた厳しい条件で評価し、適格な技法の絞り込みを行った結果をまとめたものである。基本的要件の「個人及び集団の両方で活用が可能」

では、人材開発と組織開発の並立という見地から集団のみの利用は△と評価した。「高橋（図表3）」の分類では“集団”となっても、目的が各人の啓発であることが多いものは1段階上げて●と評価した。技術的要件の「自由度が高い」（柔軟性に富む）は、イノベーションが前提とする新奇性（≠ゼロベース思考）と相容れるか否かを評価し、柔軟性を重視する主旨であっても実行プロセスに制限的な側面があれば評価を一段階下げた（▼）。「記憶のピラミッド」と『経産省提言』の要件の充足度は、それぞれの構成要素の1つ以上に該当すれば○と評価した。

表3の分析データから、多様な態度技法の中で、創造性マネジメントの強力な支援ツールになることができ、管理会計上の目的に高いレベルで応えられる（すなわち全ての項目が○である）のは「インプロ」のみであるということが明らかになった。上記の分析は、現実のシミュレーションを兼

表3：態度技法の各種要件との整合性の分析

区分 基準 技法の名称		基本的要件		技術的要件		管理会計要件		提言&ピラミッド	
		ビジネス 向き	個人& 集団	低難度	柔軟性 (ゼロベース)	低コスト	短時間	基礎力	即興技法
瞑 想 型	ヨーガ	○	○	△	○	○	△	○	×
	禅	○	○	△	○	○	△	○	×
	自律訓練法	○	○	△	▼	△	△	○	×
	メディテーション	○	○	△	○	○	△	○	×
	イメージコントロール法	○	○	△	△	○	△	○	△
交 流 型	センシティブ・ティートレーニング*	○	△	△	▼	△	△	○	×
	交流分析	○	○	△	▼	△	△	○	×
	エンカウンター・グループ	○	△	△	△	△	△	○	×
演 劇 型	心理劇	△	●	△	△	○	△	○	○
	クリエイティブ・ドラマティクス	△	●	○	○	○	△	○	○
	／クリエイティブ・ドラマ*	△	●	○	○	○	△	○	○
	ロール・プレイング／ロール・プレイ	○	●	△	△	△	△	○	△
	インプロ*	○	●	○	○	○	○	○	○
	コミュニケーションゲーム*	△	●	○	○	○	○	○	○

注) ○・・・合致 ●・・・修正による○ △・・・限定的対応 ▲・・・上方修正による△
▼・・・下方修正の△ ×・・・不適応

*は「高橋（2002）」（p.247，図表3）で網羅されていない創造技法

ねる演劇型法は、不確実性の時代の現実社会の疑似体験に近似しているために総じて創造性教育に適しており、その中でも即興劇の活用度合いが最も高いインプロが、創造性マネジメントのシステムモデルを形成する最適な態度技法（＝経営人材の創造的人格形成のための最適な訓練技法）であることを示唆している。対照的に、企業の現場などで一般的に用いられてきたロールプレイの有効性に関しては、「役割として人間を把握し、振る舞いを再現するロールプレイは、人をカテゴリーに分けて把握することから出発するが、人は本来カテゴリーに分けられないものである」（石野, 2017）、「脚本を使うことは、演じるための枠組みを丸ごと受け入れることを意味するので、演者の現実感がないことが多い」（高山, 2011）というように、疑問を投げかける向きが多い。

「インプロが稼働させる内省の延長線上に“変革の可能性”がひらける」（中原, 2012）というインプロ教育指導者の異口同音の指摘は、数ある演劇手法の中でも最も即興性が高いインプロが、即興がより必要になる不確実性の時代の現実社会のシミュレーションにマッチするとともに、創造性を育むうえでの最適な態度技法となる、ということを裏打ちしているといえよう。記憶を促進する方法論を駆使して構成員の専門知識や創造性開発法の自発的な学習を促し、その成果を関係者が共有することで創造性育成に効果が得られるという「記憶のピラミッド」の示唆に、「創造性の構成要素モデル」の主張と（大学の）教育環境を重ね合わせると、イノベーション実現のための創造的経営人材の育成は、経営管理者（候補者たる学生）が自発的に（③）、専門的な知識や技術を増強しながら（①）、創造的解決のスキルである拡散的技法及び収束的技法を習得するとともに態度技法を実践する（②）ことで根付かせようとする努力を、トップ（教員）のコミットメントのもとで会社（クラス）全体が鼓舞する（④）ことによって可能になる、という重要かつ実践的な示唆が浮かび上がってくる。

VI 結論：「創造性マネジメントのシステムモデル」の点晴

本稿では、創造性マネジメントの汎用モデル構築の最終工程として創造的人格形成のための最適な態度技法を精査・探究した。その結果、「前稿」での創造的思考法や創造的技能（拡散的技法及び収束的技法）の精査とあいまって、創造性マネジメントの実行を支援する強力なツールとなるとともに、管理会計上の目的に最も高いレベルで応え得る最適な思考法と技法のミックスは「ゼロベース思考－BW法－KJ法－インプロ」の組合せであることが改めて明確になった。このことは、創造性マネジメントの主旨である創造的な経営人材の育成を成功に導くためには、ゼロベース思考を徹底し、BW法を拡散的技法、KJ法を収束的技法、インプロを態度技法に選択したうえで、調和的に活用することが最も効率的・効果的であるということを示している。

これまでに述べた結論を整理すると図2のようになる。同図は、「創造性の構成要素モデル」と「8段階の創造的プロセス」の同期化という枠組みにおいて、ゼロベース思考を基盤に、拡散的技法と収束的技法、態度技法の修得を融合させる効率的・効果的な創造的意思決定の方法論のミックスが、創造的経営人材の育成を促し、新奇かつ有用な問題の解決を量産するシステムである創造性マネジメントを構成するという関係性を示しており、創造性発現を促す人材・組織開発システムのプロトタイプを発展させたシステムモデルの最終形態を具現している。もともと、本稿の結論は、必ずしも企業がアイデアを出す過程で各種の技法を併用することを排除してはいない。なぜなら、所期の成果が得られるかどうかは適切な行動如何であって、たとえ本研究のマネジメント・システムが理論上最適であるとしても、時間や労力の投入に対する産出の最大化や経営資源の制約、費用対効果などの議論が組織文化との整合性や実施の難易度、経営者の理念等との兼ね合いに優先されるべきかどうかは、状況や環境に依存するからである。

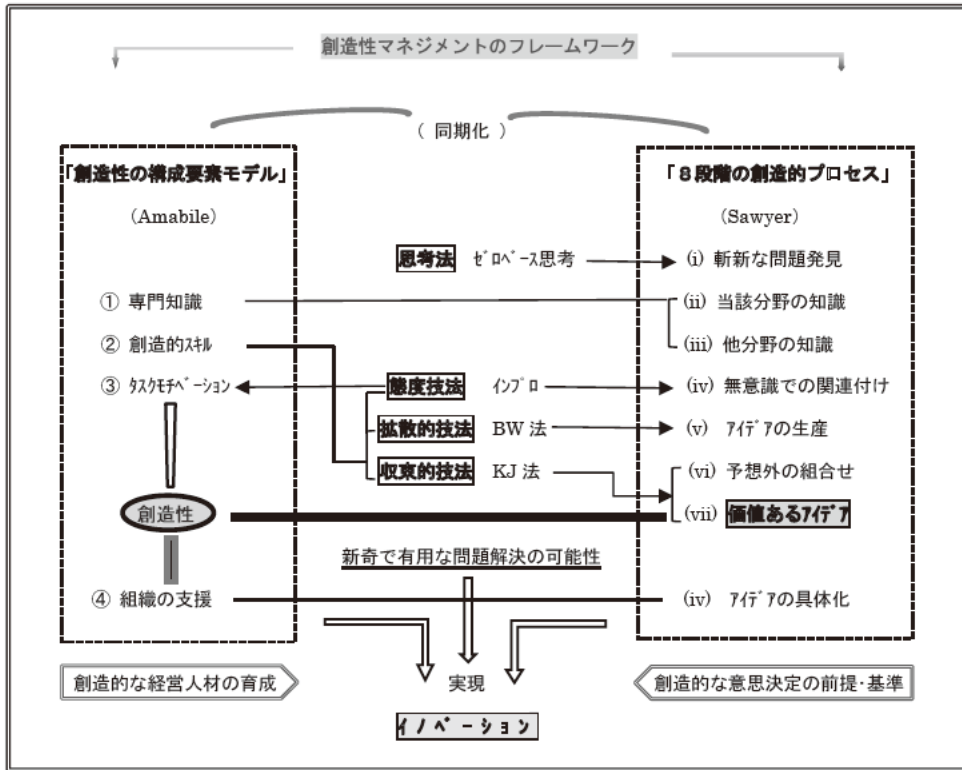


図2：創造性マネジメントのシステムモデル（最終形態）

注) --- は各モデルの枠組み — は諸要素の対応関係 → は技法の貢献 ⇨ は帰結としての作用

VII 研究成果と今後の研究の方向性

1点目の研究成果は、創造的経営人材の育成はシステム思考に馴染むものだという「前稿」の結論を引き継いで、創造性の発現をリードするマネジメントの方法論及びプロセスの汎用モデル（最終形態）としてのシステムモデルを完成させたことである。これはマネジメントへの役立ちを任務とする管理会計の研究テーマの網羅性の向上に資するはずである。2点目は、創造的な問題解決を担う経営人材の資質の向上や自己改革のフレームワークを理論的に明らかにしたことであり、これは、意思決定会計の議論の精緻化等に貢献するはずである。3点目として、創造性開発の要衝である態度技法の効能や優劣、応用可能性等に踏み込んだ考察を通して創造技法の網羅的な精査を完遂したことは、各学際領域の中に留まっていた創造性研究のパラダイム・チェンジを触発する可能性が高い。

本稿では態度技法の詳細な分析を通して創造技法全体の網羅的な精査の遂行に至ったものの、目標の達成度を測定する道筋を明示するまでには至らなかった。とりわけ演劇型の態度技法は人的側面が強いため効果の定量的な測定・解析は困難であるので、企業における実践・応用事例の収集を含む実態調査等を通して創造性マネジメントの汎用性を検証していきたい。

参考文献

【欧文献】

- Amabile, T. M. (1983), *The psychology of creativity*. Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1996), *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Harron, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.5, pp.1154-

- 1184.
- Burkus, D. (2014), *The myths of creativity: The truth about how innovative companies and people generate great ideas*. John Wiley and Sons.
- Csikszentmihalyi, M. (1996), *Creativity*. Harper Collins.
- Gardner, H. (1983), *Frames on mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Gardner, H. (1999), *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. Basic Books.
- Getzels, J. W. and Jackson, P. W. (1962), *Creativity and intelligence: Explorations with gifted students*. Wiley.
- Guilford, J. P. (1950), "Creativity," *American Psychologist*, Vol.5, No.9, pp.444-454.
- Guilford, J. P. (1968), *Intelligence, creativity, and their educational implications*. R. R. Knapp.
- Guilford, J. P. (1977), *Way beyond the IQ: Guide to improving intelligence and creativity*. Creative Education Foundation.
- Litchfield, R. C. (2008), "Brainstorming reconsidered A goal-based view," *Academy of Management Review*, Vol.33, No.3, pp.649-668.
- Oldham, G. R. and Cummings, A. (1996), "Employee creativity Personal and contextual factors at work," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.3, pp.607-634.
- Osborn, A. F. (1942), *How to "Think up."* McGraw-Hill.
- Sawyer, R. Keith (2012), *Explaining creativity: The science of human innovation*. Oxford University Press.
- Sawyer, R. K. (2013), *The surprising path to greater creativity*. Jossey-Bass.
- Shalley C. E. (1991), "Effects of productivity goals, creativity goals, and personal direction on individual creativity," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.179-185.
- Shalley C. E. and Gilson, L. L. (2004), "What leaders need to know A review of social and contextual factors that foster or hinder creativity," *The Leadership Quarterly*, Vol.15, pp.33-53.
- Sternberg, R. J. (1985), *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1988), *The triarchic mind: A new theory of human intelligence*. Penguin Books.
- Sternberg, R. J. (1990), *Metaphors of mind: Conceptions of the nature of intelligence*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1996), *Successful intelligence: How practical and creative intelligence determine success in life*. Simon & Schuster.
- Sternberg, R. J. (2003), *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. and Lubart, T. L. (1995), *Defying the crowd*. Free Press.
- Sternberg, R. J., O' Hara L. A. and Lubart, T. I. (1997), "Creativity as investment," *California Management Review*, Vol.40, No.1, pp.8-21.
- Terman, L. M. (1926), *Mental and physical traits of a thousand gifted children 2nd ed.* Stanford University Press.
- Torrance, E. P. (1962), *Guiding creative talent*. Prentice Hall.
- Torrance, E. P. (1974), *Torrance Test of Creative Thinking: Direction guide and scoring manual*. Personal Press.
- Zhou, J. (1998), "Feedback valence, feedback style, task autonomy and achievement orientation Interactive effects of creative performance," *Journal of Applied Psychology*, No.83, pp.261-276.
- 【邦文文献】
- 五十嵐祐 (2014) 「グループワークの創造性と対人的影響—社会心理学の視点から—」佐藤大輔編『「創造性」を育てる教育とマネジメント—大学教育を革新するアカデミック・コーチングへ—』同文館出版(第5章).
- 石野由香里 (2017) 「他者を「なぞり」、境界に立つ—演劇・人類学・社会参加の境界に—」川島裕子編『「教師」になる劇場：演劇的手法による学びとコミュニケーションのデザイン』フィルムアート社(217-254頁).
- HR インスティテュート (2002) 『戦略構想力を鍛えるトレーニングブック』かんき出版.
- 恩田彰 (1971) 『創造性の研究』恒星社厚生閣.
- 経済産業省 (2006) 「社会人基礎力に関する研究会—「中間取りまとめ」—」2006年1月20日.
- 経済産業省 (2018) 「我が国産業における人財力強化における研究会(人材力研究会)報告書」2018年3月.
- 小島康次 (2014) 「対話と創造性」佐藤大輔編『「創造性」を育てる教育とマネジメント—大学教育を革新するアカデミック・コーチングへ—』同文館出版(第3章).
- 佐藤信 (2011) 『学校という劇場から—演劇教育とワークショップ』論創社.
- 佐藤大輔 (2014) 『「創造性」を育てる教育とマネジメント

創造的人材としての経営管理者の育成とイノベーション

- トー大学教育を革新するアカデミック・コーチング
へー』同文館出版.
- 菅原秀幸 (2014) 「学生を主体的・能動的にするアカデミック・コーチングの可能性と課題ーコーチング主体型講義の実践をとおしてー」佐藤大輔編『創造性を育てる教育とマネジメントー大学教育を革新するアカデミック・コーチングへー』同文館出版 (第9章).
- 高橋誠 (1993) 『創造力事典』モード学園出版局.
- 高橋誠 (1999) 『問題解決手法の知識 [第2版]』日本経済新聞出版社.
- 高橋誠 (2002) 『新編創造力辞典ー日本人の創造力を開発する創造技法 主要 88 技法を全網羅！ー』日科技連出版社.
- 高尾隆 (2011) 「演劇ワークショップをどのように研究するのか」佐藤信編『学校という劇場からー演劇教育とワークショップ』論創社 (244-261 頁).
- 高尾隆 (2017) 「インプロヴィゼーションと学びの関係デザイン」川島裕子編『〈教師〉になる劇場：演劇的手法による学びとコミュニケーションのデザイン』フィルムアート社 (133-156 頁).
- 高尾隆・中原淳 (2012) 『Learning × Performance インプロする組織ー予定調和を超え、日常をゆさぶる』三省堂.
- 高山昇 (2011) 「“演劇で学ぶ”ということー創作脚本上演の授業」佐藤信編『学校という劇場からー演劇教育とワークショップ』論創社 (174-195 頁).
- 徳崎進 (2019a) 「イノベーションのための創造性マネジメントー経営人材の創造性開発における経営学、心理学、教育学の融合可能性とその管理会計的展開ー」『商学論究』第 66 巻第 4 号, 183-211 頁.
- 徳崎進 (2019b) 「創造性マネジメントの管理会計的展開ー合理思考からの脱却がもたらす創造的意思決定と経営のイノベーションー」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第 24 号, 1-23 頁.
- 中島裕昭 (2017) 「演劇とコミュニケーション」川島裕子編『〈教師〉になる劇場：演劇的手法による学びとコミュニケーションのデザイン』フィルムアート社 (83-111 頁).
- 野村健二 (1967) 「創造性テストの原理とその測定法」恩田彰編『創造性の開発と評価』明治図書出版 (308-344 頁).
- 開本浩矢・和多田理恵 (2012) 『クリエイティビティ・マネジメント：創造性研究とその系譜』白桃書房.
- 平林正男 (2011) 「『演劇科目』の授業実践」佐藤信編『学校という劇場からー演劇教育とワークショップ』論創社 (138-158 頁).
- 村山博 (2006) 『情報創造型企業ー情報創造連鎖の法則と創造型人材の活用ー』ふくろう出版.