

■コラム

リーダーの「創造力」を引き出す3つのアプローチ

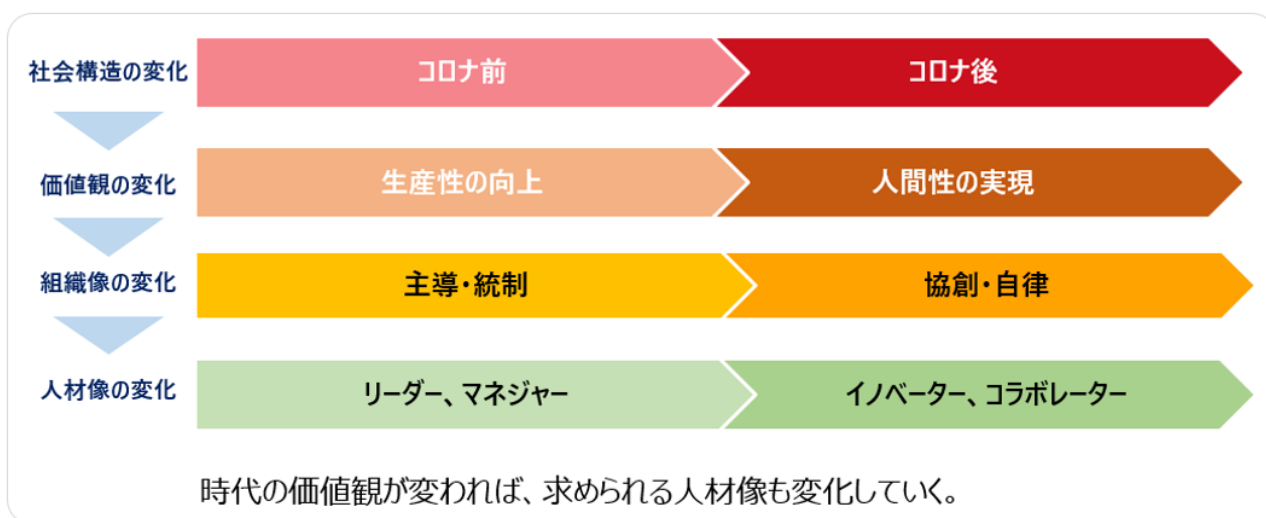


はじめに ～創造力が求められる時代背景～

リーダーに求められる能力の中でも「創造力」の重要性が年々高まっています。弊社ではリーダーやマネジャーの能力を診断するヒューマン・アセスメントをご提供していますが、クライアント企業の人事のご担当者からも創造力を能力開発の重点項目としてアセスメントの診断対象に加えたい、といった要望が増えていますし、リーダーの方々から直接「創造力を伸ばすにはどうしたらよいのか」といった相談を受けることもしばしばあります。

創造力が求められる背景としては様々な要因がありそうですが、VUCA の時代と言われる一歩先も見えないビジネス環境の中で、多くの企業が、新たなアイデアでビジネスの機会を切り開けるリーダーを必要としているのは確かなようです。

図 1: 社会構造の変化に伴う価値観シフト



「我が社には創造力のあるリーダーがいない」

「自分には創造力がない」

こんな風にお悩みの人事ご担当者やリーダーの皆さんにまず認識していただきたいのは、「この世に同じ人間は一人として存在しない」という事実です。この前提から考えれば、一人ひとりが経験したことから生み出される価値観や発想は、その人固有のオリジナルなものであると言えます。突き詰めれば、人はみな**創造力発揮の種(シーズ)**となる**独自の経験資源**を多かれ少なかれ保有しているのです。

では、人が保有する経験資源を創造力として開花させるためには、いったいどうすればよいのでしょうか。本コラムでは、様々な企業のリーダーを対象としたアセスメントやトレーニング、1on1セッションでの現場体験から得た独自の知見や仮説を組み合わせながら、**リーダーの創造力を引き出す3つのアプローチ**についてご紹介します。

マネジメント能力としての創造力の定義

弊社が提供するヒューマン・アセスメントでは、創造力を以下のように定義しています。

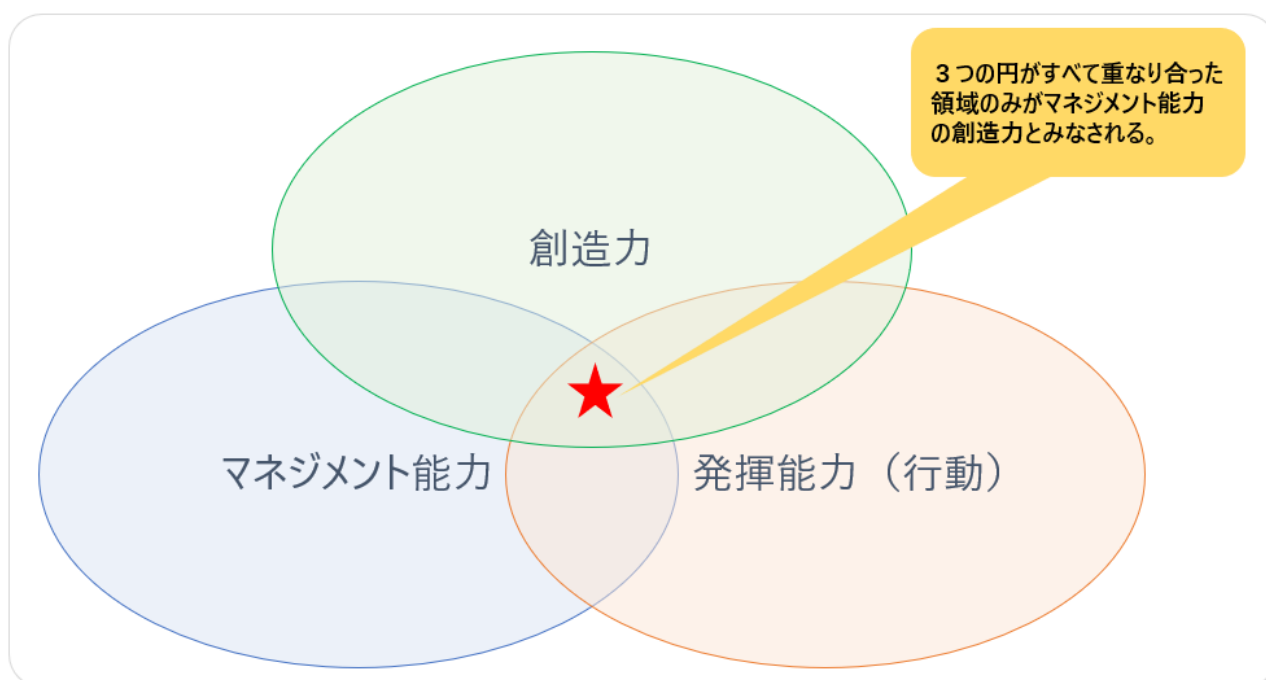
図 2: 創造力の定義

創造力	
定義	既知の事実情報を組み合わせたり、展開したりして、新しい考え方や解決案を生み出す能力
解説	組織は、意思決定に際して、常識や経験の枠組みにとらわれず、幅広く可能性を検討し、斬新な解決策を作り出す人や、相違する他者のアイデアを積極的に活用できる人をもとめる

株式会社マネジメントサービスセンター「能力開発ワークブック」より

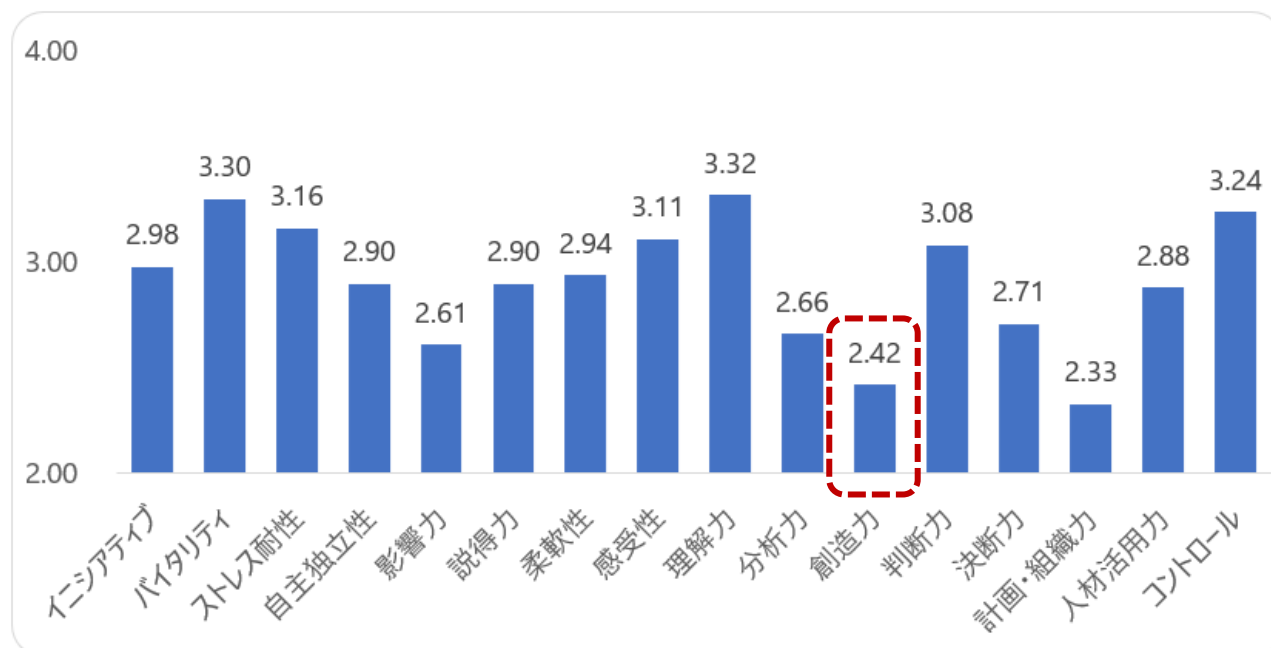
創造力というと、一般的に「新しいものをつくりだす能力」と理解されています。本テーマで扱う創造力は、マネジメントやリーダーシップで求められる能力の一つであり、一般的な意味での創造力とは区別する必要があります。具体的には、「**組織目標の達成**」という目的に向けて**発揮されるマネジメント能力**であり、ビジネスとしての成果を創出するためには「**行動**」として**発揮される必要がある**ということです。分析力や判断力などの思考力と同様、未知の問題を解決する**コンセプチュアルスキル**のカテゴリーに属していますので、「**創造的思考力**」と捉えていただいた方がしっくりくるかもしれません。また、ゼロから1を生み出す行動も含みますが、既知の事実情報を組み合わせ、1から2や3を生み出す行動も創造力と捉えています。これらの前提条件を考慮すると、一般的な創造力の意味合いとは多少のズレが生じてきます。

図 3: リーダーシップやマネジメントで求められる創造力の範囲



残念ながら、日本の大手企業では**管理職の創造力の発揮度合いは総じて低い状況**にあります。以下のデータは、2020年に弊社が実施したヒューマン・アセスメントにおけるマネジメント能力の平均点をグラフ化したものです。16個ある汎用的なマネジメント能力の中で、創造力の平均点は2.42点でワースト2位の結果となっています。

図 4: マネジメント能力の平均点比較



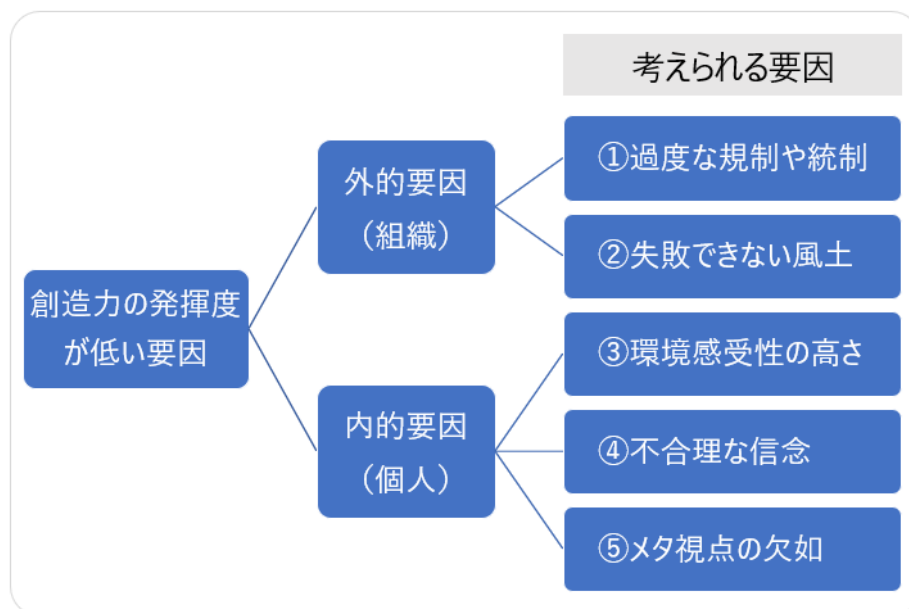
(※使用データ: 80社 5,440人 課長クラス研修(2020)5点法 3演習以上)

このように創造力の発揮度が低い原因としては、どんなことが考えられるでしょうか。

創造力の発揮度が低い要因分析

大手企業のリーダー層で創造力の発揮度が低い要因としては、様々なものが挙げられそうですが、ここでは大きく「外的要因」と「内的要因」とに分けて整理してみました。

図 5: 創造力の発揮度が低い要因分析



外的要因には、組織内外に存在する「過度な規制や統制」「失敗できない風土」といったものが挙げられそうです。過度な規制や統制によって自由に発想を広げることができなくなったり、失敗が許されない組織風土によって新しいことにチャレンジできなくなったりする。それが創造力の発揮にマイナスの影響を及ぼすであろうことは容易に推測ができます。実際に、リーダーの方と 1on1 セッションを行うと、「失敗を恐れてチャレンジできない組織体質になっている」といった組織全体の課題が頻繁に話題に上がってきます。他にも、「過度なコスト意識」「効率性の追求による無駄の排除」「ゆとりや遊びの欠如」なども考えられるでしょう。

実は皮肉なことに、内面に豊かな創造性を有している人ほど、こういった外的要因から負の影響を受けやすいのです。

5人に1人の割合で存在する HSP 人材

リーダーの創造力を引き出す1つ目のアプローチは、組織に存在する創造性の高い人材(創造可能性人材)を発掘する方法です。たとえば少し前に流行した「HSP」という言葉があります。「HSP」とは、Highly Sensitive Person の略で、様々な刺激に敏感に反応してしまう高度な感受性を有する人を指す言葉¹⁾です。1990 年代にアメリカの心理学者のエレイン・N・アーロン博士によって提唱されました。

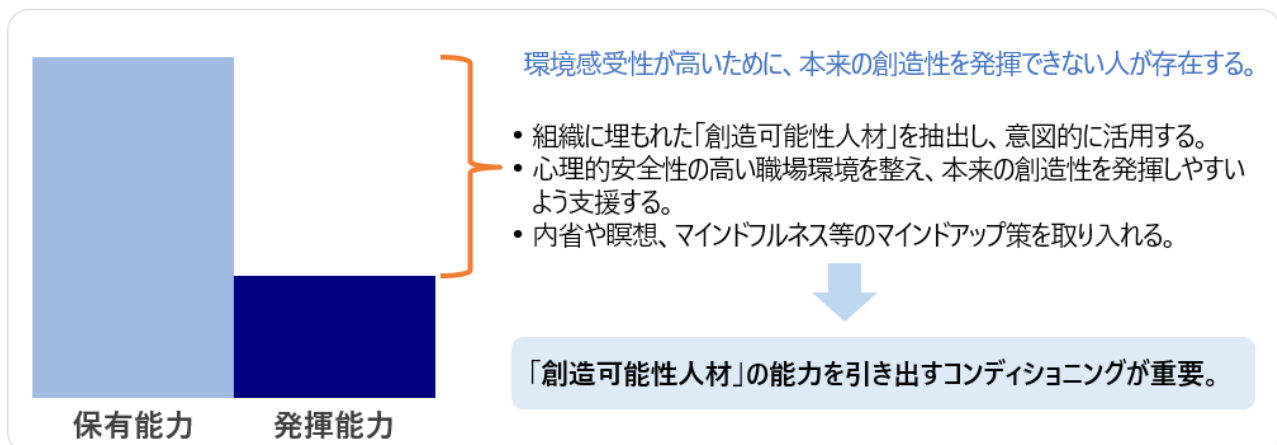
HSP の人は、感受性が鋭敏であるがゆえに、他人の何気ない一言がいちいち心に引っかかったり周囲の雰囲気にも過剰に反応したりして、必要以上に疲弊し傷ついてしまう傾向があります。現代のビジネス環境のように、ストレスフルでプレッシャーに晒されやすい状況下では、なかなか**生きづらいタイプ**と言えます。一方で、HSP の人の中には、**豊かで繊細な感性を活かしてクリエイティブな能力を発揮している方が多い**とも言われています。HSP は、統計的には人口の 15～20%があてはまる気質とされています。マイノリティではありますが、**どんな組織にも、およそ5人に1人の割合で HSP の人が存在する可能性がある**ということです。

レジリエンスが低く、クリエイティビティが高いリーダー

HSP の人は、「**環境感受性**」が高く、**良くも悪くも環境の影響を受けやすい人**として理解されています。「環境感受性」とは「ポジティブおよびネガティブな環境に対する処理や知覚の個人差」として定義される概念です²⁾。すなわち、ネガティブな環境に置かれればパフォーマンスが低下し、反対にポジティブな環境に置かれれば、保有する創造性や共感性を発揮してクリエイティブなパフォーマンスを発揮する可能性が高まります。HSP のような**高い創造性を有すると思われる「創造可能性人材」の能力を意図的に引き出していくことが、組織として有効なアプローチ**になります。くれぐれも倫理的・人道的な配慮を失しないよう注意する必要がありますが、希望者に限り職場で HSP 診断等を実施し、創造可能性人材を特定した上で、**創造力を発揮しやすいような、心理的安全性の高い職場環境を整備する**、といった施策が考えられます。内省や瞑想、マインドフルネス等のマインドアップ策を取り入れるなど、創造性を伸ばすために本人の**コンディションを整える支援**も必要でしょう。リーダーであれば、**メンバーに「創造可能性人材」がいるかもしれない**、という認識を持ち、その人たちが能力を発揮しやすいようサポートすることが求められます。組織全体としては、HSP 等のマイノリティへの認知を高め、理解を深めるための啓蒙活動も必要でしょう。

昨今では、心理的な傷つきや落ち込みから立ち直り、ストレスフルな環境にも耐えられる**レジリエンス**をリーダーに求める風潮がありますが、**実はレジリエンスの低い人ほどクリエイティビティが高い可能性がある**ということは、リーダーの創造力開発を検討する上での盲点として留意する必要がありそうです³⁾。

図 6: 組織に埋もれた「創造可能性人材」を発掘し支援するアプローチ



私が担当するクライアント企業では、アセスメント(インバスケツト診断)と並行して、人が内面に保有する創造力を診断するテストも実施していますが、アセスメント結果で創造力が低いと診断された受講者の中に、内面に高い創造性を保有すると診断されたケースがありました。その受講者のアセスメントでのアウトプットを改めて精査しましたが、発揮能力としての創造力は低いと診断せざるを得ませんでした。

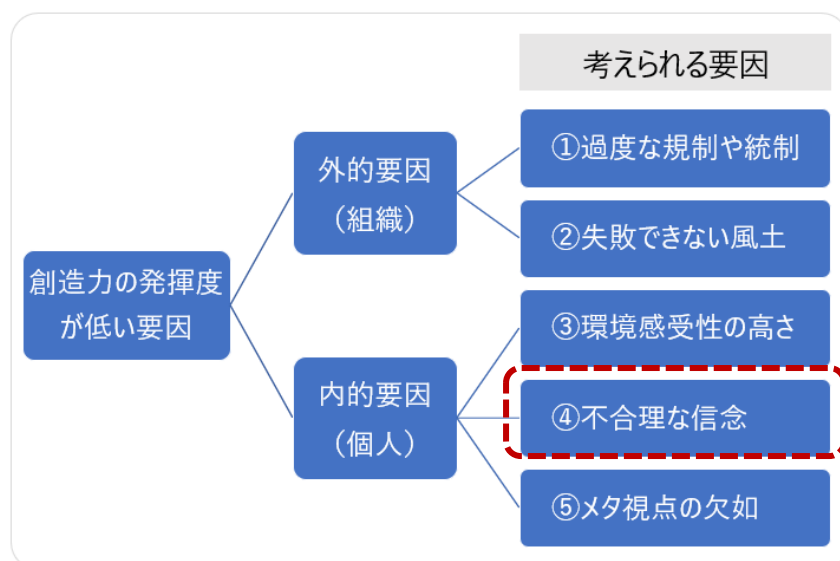
ただ、その受講者が「アセスメントの前日は緊張し過ぎて一睡もできなかった」と漏らしていたことをふと思い出しました。これは神経質な HSP の人が陥りやすい典型的なパターンです。その受講者は HSP である可能性が高い。そういう観点から再度アセスメントでの行動を解釈し直すと、外部の刺激に過敏に反応して発想の幅が狭まり創造力の発揮が低下してしまったのではないかと、という仮説が成り立つことに気付かされました。私個人の経験の中での話になりますが、**創造力の発揮度が高い人の中には、神経質なあまりに不安定さがのぞき、他の能力がマイナスとなってトータルとしてのマネジメント能力が下がってしまうケースも見られます。**

このような事例は氷山の一角で、おそらく多くの組織で起こっていると考えられます。**せっかく内面に高い「創造性」を有していても、それが外的な環境要因によって引き出されないのは組織にとって損失です。**もちろん、HSP の人が必ずしも高い創造力の持ち主であるとは限りませんし、HSP でなくとも高い創造力を発揮している人は存在すると思います。しかし、ストレスフルな職場環境が、人の創造力の発揮を妨げている可能性があるということにもっと目を向け、組織に埋もれた「創造可能性人材」が能力を発揮しやすいよう、障害を取り除いていくことも求められます。

創造力の発揮を妨げる「不合理な信念」

ここまで、創造力の発揮を妨げる外的要因を探りながら、内的要因の一つである「環境感受性の高さ」について触れてきました。内的要因にはそれ以外にも、「不合理な信念」の存在や「メタ視点の欠如」が考えられます。

図 7: 創造力の発揮度が低い要因分析



たとえば「ビジネス知識の不足」など、他にも様々な要因があるでしょうし、要因によって対処策も変わってきますが、ここでは創造力を引き出す2つ目のアプローチとして、**不合理な信念の書き換え**について触れたいと思います。不合理な信念というと大げさに聞こえるかもしれませんが、これは**自分ではなぜか正しいと思い込んでいるけれども客観的に見るとおかしい、と思えるような偏った考え方**のことです。臨床心理学者のアルバート・エリスが 1955 年に提唱した「論理療法」で使われた言葉で、成果を導く上でネックとなる一種の固定観念と捉えてください。

固定観念を取り払うアンラーニング

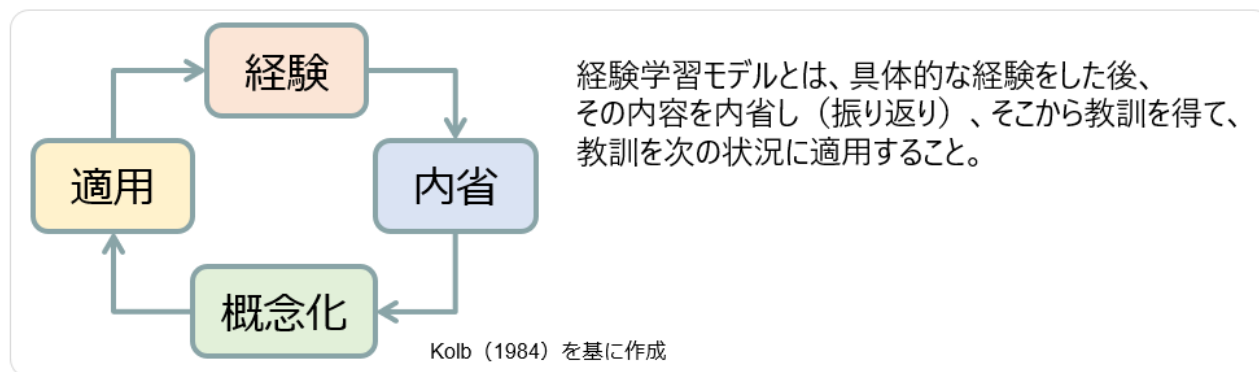
創造力の発揮度が低い方の中には、自身の過去の経験則に過度に依存してしまい、未知の局面で着想が浮かばず手詰まりになりやすい傾向の人がいます。このような場合、ネックとなる**固定観念を掘り起こして解除・修正するアンラーニング**を行っていただくと効果的です。アンラーニング⁴⁾とは、過去の成功体験によって固まってしまう、時代の変化に適応できなくなった考え方のパターンをほぐし、いわば既成概念を取り払って、合理的な考え方へとシフトさせていく手法です。「学びほぐし」や「知の断捨離」とも言われます。

たとえば、創造力が弱点だということは分かっているのになかなか改善できない営業パーソンの内面を掘り下げてみます。そうすると、「目の前の売上目標を達成するためには行動し続けなければならない。悠長に発想を広げてアイデア出しをしている時間の余裕などない」といった考え方が強く根付いている場合があります。行動変容をしていく上では、まず内省によって自身の中にそういう偏った価値観（不合理な信念）があることを自覚し、「**チームを通じて成果を出すには、行動だけでなく、時には自由にアイデアを広げたり、みんなと話し合って発想を切り替えたりすることも大切である**」というように、合理的な信念へと意識を変えていくことが、大切になります。

「経験学習モデル」を応用したアンラーニングのアプローチ

ここでは「**経験学習モデル**」を応用したアンラーニングについて紹介します。人は何かを経験すると、それを振り返り（内省）、何かしらの知見やセオリーを見出し（概念化）、それを他の状況で活用しようとする（適用）。経験学習とは、このモデルを意図的に回していくことで能力開発の効果を高めようとするものです⁵⁾。日常の行為でも多くの方が無意識にこのサイクルを回していて、そこから様々な信念や価値観が生まれていると考えられます。

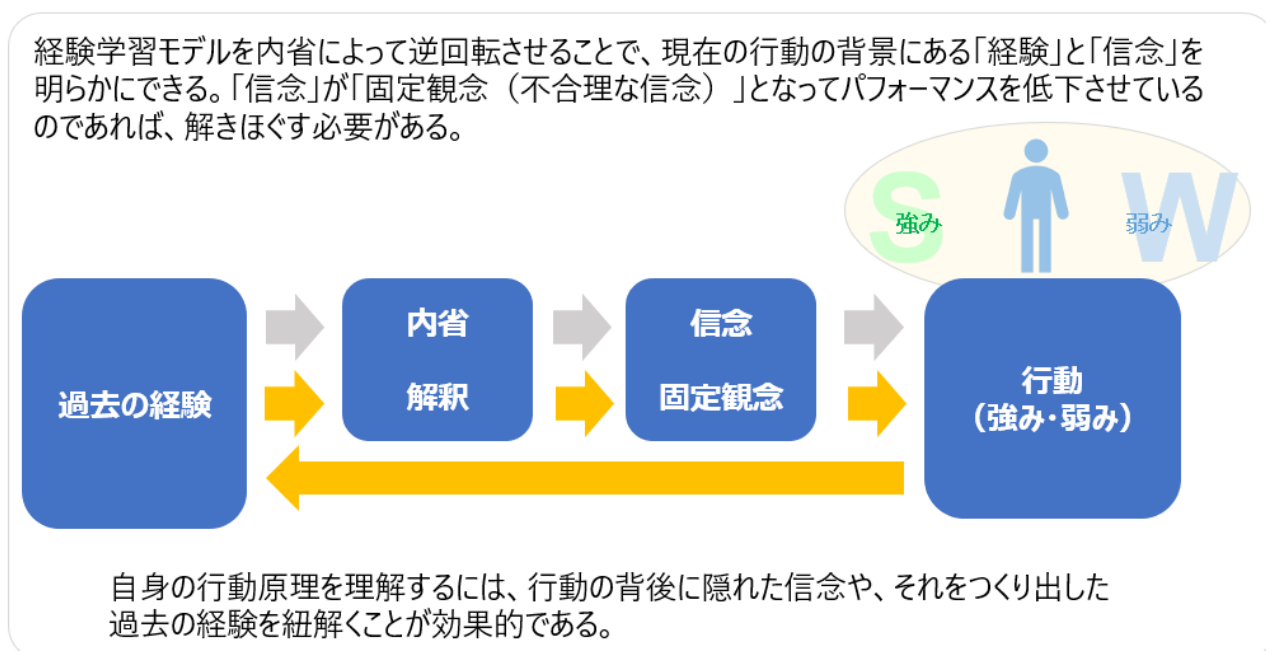
図 8:「経験学習モデル」の概要



従って、この経験学習モデルを過去へと逆回転させて遡及していけば、アンラーニングを論理的に行うことができます。強みであれ弱みであれ、人が取っている行動の背景には、過去の経験を解釈してつくられた信念が隠れている可能性があります。この信念は本人が無意識のうちに大切にしている価値観とも言えるものです。うまく機能していれば行動の一貫性を高める上で効果的なのですが、時としてそれが既成概念となって創造力の発揮を低下させることがあります。その場合、凝り固まった既成概念を取り払い、合理的な信念へと書き換えると、発想の自由度が高まって、ゼロベースで考え、新たな問題に対処できるようになります。

繰り返しになりますが、経験学習モデルを応用したアンラーニングでは、まず行動の背景に隠れた信念や、その信念を生み出した過去の経験を内省によって発掘します。そして、経験から解釈した信念を適切なものへと書き換えたりスケールアップしたりして、未知の局面にも対処できる創造性を養っていきます。

図 9: 経験学習モデルを応用したアンラーニングの構造



不合理な信念の書き換え例

不合理な信念には多様なパターンがありますが、創造力の発揮を妨げる要因になりやすいものとしては、「失敗は許されない」「正しく解答しなければならない」「ルールは守られなければならない」などが挙げられます。このような信念が必ずしも悪いという訳ではありません。何事にもプラスの側面とマイナスの側面があり、リーダーが成果を導くためには、時としてこのような考え方を持つことも必要でしょう。大切なのは、そのような偏った考え方で行動しているということを、俯瞰的な視点からしっかりと自己認知することです。そして、それが創造力を発揮する上で障害になるようであれば、より合理的な考え方に書き換えることをお勧めします。ちなみに、前述した HSP タイプの中には、「完璧にこなさなければならない」などの自分が課したルールに縛られてしまう人が多いと言われています。

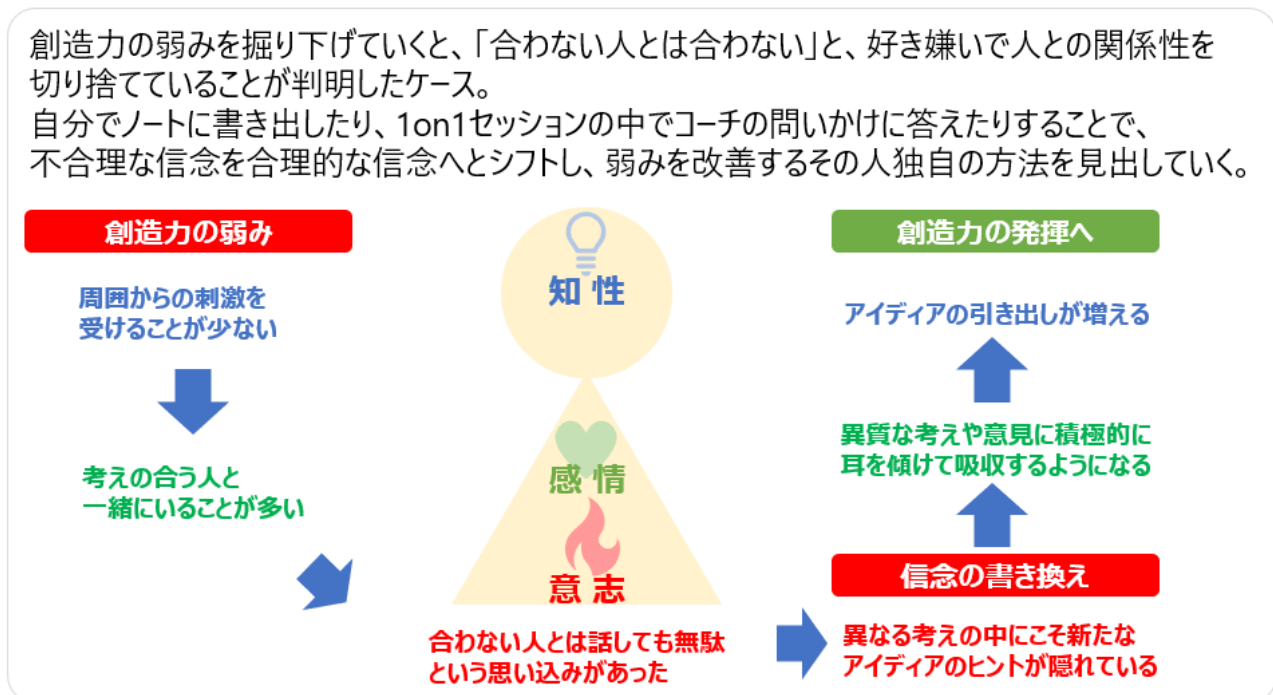
もちろん、これまでの人生経験で培ってきた信念は自分自身が大切にしているものであり、強固で根深く、一朝一夕に変えられるものではありません。不合理な信念は、悪さをしないよう意識付けを継続的に行いながら、合理的な信念へと粘り強く書き換えていく必要があります。

図 10: 不合理な信念の書き換えの例

不合理な信念	書き換えの例
失敗は許されない	失敗は避けたいものではあるが、失敗するからこそ成功への糸口が見出せることもある
正しく解答しなければならない	正解がない中で自分なりの解を導き出すことがビジネスの本質である
ルールは守られなければならない	ルールは守るべきものではあるが、あくまで手段であり、状況や目的に応じて見直すことも必要である

実際には、「その行動を生み出している背景には何があるのか」といった観点から、図 11 のようにノートに書き出して内省を進めていきます。これによって、自分が無意識に大切にしている信念に気付くことができます。さらに、弱みを克服する方法を見つけ出したり、弱みから新たな強みを発掘したりすることもできます。とはいえ、一連のワークを独力で行うのは、余程内省に慣れていないと難しいでしょう。弊社では、アセスメント後に 1on1 セッションを実施し、リーダー一人ひとりの事情に寄り添いながら内省を支援する取り組みを行っています。また、複数のリーダーを対象に振り返りワークショップを実施し、ファシリテーターの案内に従って内省を深めていくことも効果的です。

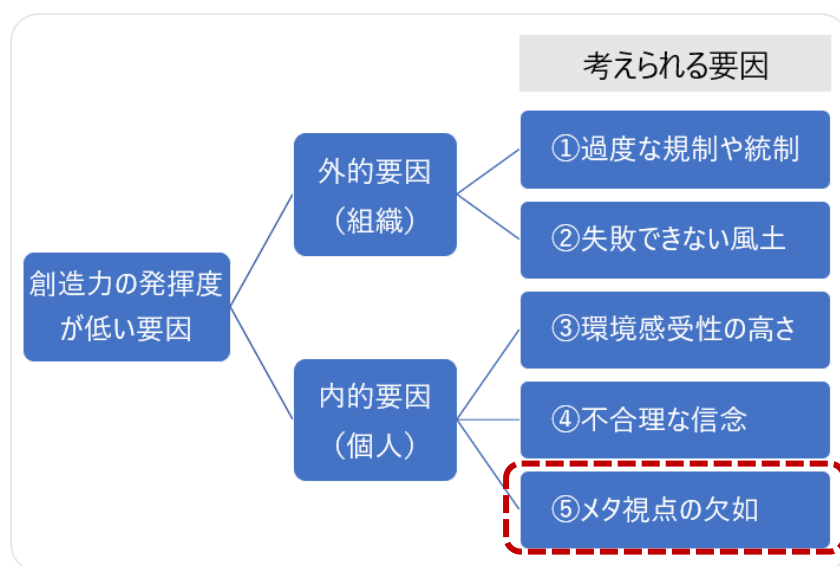
図 11: 創造力の弱みを生み出す不合理な信念を発掘し書き換えたケース



自分を見つめるもう一人の自分

ここまで創造力の発揮度が低い外的要因と内的要因を探りながら、リーダーの創造力を引き出す2つのアプローチを紹介してきました。1つ目は、豊かな創造性を内面に持つ「創造可能性人材」を発掘し、能力発揮しやすい環境を整備する(コンディショニング)、2つ目は、経験学習モデルを応用したアンラーニングによって既成概念を取り払うというものでした。ここからは、リーダーの創造力を引き出す3つ目のアプローチとして、「**メタ視点の欠如**」に対処するためのトレーニングについてご紹介します。

図 12: 創造力の発揮度が低い要因分析



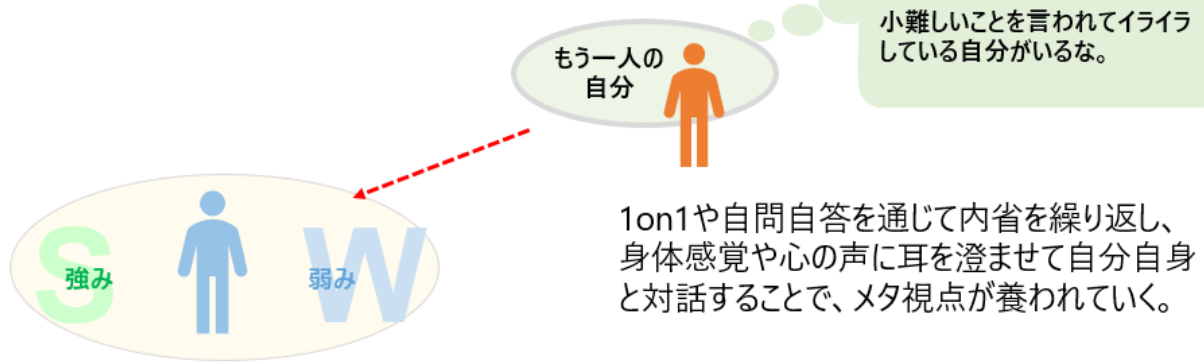
「皆さんは、自分を見つめるもう一人の自分を持っていますか」

リーダーの方を対象とした研修の場で、私は機会を見つけてこの問いかけをするようにしています。問いかけの意図は、大手企業でリーダーを担う方々の中に「メタ視点」を有する人がどの程度存在するかを確認することにあります。これまでの経験上、10%前後の方が手を挙げてくださいます。多い時には20%程度、少ない時には誰一人手を挙げてくれないこともあります。この割合は私の予想よりも低かったため、質問の仕方を変えてみたこともありますが、結果は変わりませんでした。

「メタ」とは、「高次の」という意味合いで、「メタ視点」とは、**今の自分よりも高い次元から自分を俯瞰的に見る視点**という意味になります。乱暴な解釈になるかもしれませんが、「自分を見つめるもう一人の自分」の存在を自覚している**約10%の人はメタ視点を有する可能性が高く**、一方、残りの90%の方はこの問いかけにピンと来ていない時点で、メタ視点が希薄であることが窺えます。メタ視点は、リーダーにとって、**セルフアウェアネス(自己認識)**を高める上で重要な視点です。自分自身の行動を俯瞰的な視座から客観的に振り返ることができて初めて、自分の強みの強化や弱みの克服といった能力開発を効果的に行うことができます。

図 13: メタ視点とは

自分が認知している物事を、もう一人の自分が高次から客観的に認知する視点のこと。
セルフアウェアネス（自己認識）を高める上で重要な視点。
メタ視点に立てるかどうか、リーダーとしての視座・視野を左右する。



リーダーであれば、上司から「もっと視座を高めなさい」というアドバイスをもらうことがあると思いますが、そのためにはメタ視点を養うことが大切になってきます。メタ視点が弱い方は、視点が「今」だけに限定されやすく、知覚の範囲が狭くなる傾向があります。自分の物の見方や考え方こそが正しいと捉えるため、違った角度から問題を見直したり、自分の考えと異なる意見を受け入れたりすることが困難になります。具体的な物事を抽象化して体系的に整理することや、反対に抽象的な概念から具体的な物事を想起するような柔軟な思考展開ができず、目に見える事象を見たままにしか捉えられなくなってしまいます。

図 14: コンセプトの創造に必要となるメタ視点

メタ視点に立てると、具体的な物事から共通する要素を抽出し、抽象化して新たなコンセプトを生み出すことができる。メタ視点が弱いと、具体と抽象の行き来ができず、創造力を発揮する上で必要となる情報と情報のつながりに気付けない。

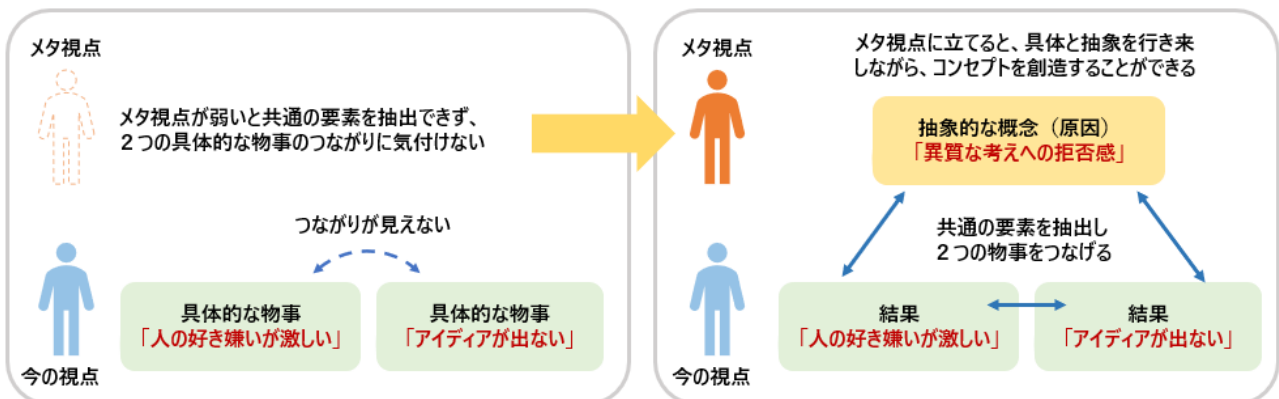


図 15 に改めて創造力の定義を示しますが、このような思考の目詰まり、硬直化と言える状態に陥ると、「既知の事実情報を組み合わせたり、展開したりして、新しい考え方や解決策を生み出す」ことは難しくなってしまいます。

図 15:創造力の定義

創造力

定義 既知の事実情報を組み合わせたり、展開したりして、新しい考え方や解決案を生み出す能力

解説 組織は、意思決定に際して、常識や経験の枠組みにとらわれず、幅広く可能性を検討し、斬新な解決策を作り出す人や、相違する他者のアイデアを積極的に活用できる人をもとめる

株式会社マネジメントサービスセンター「能力開発ワークブック」より

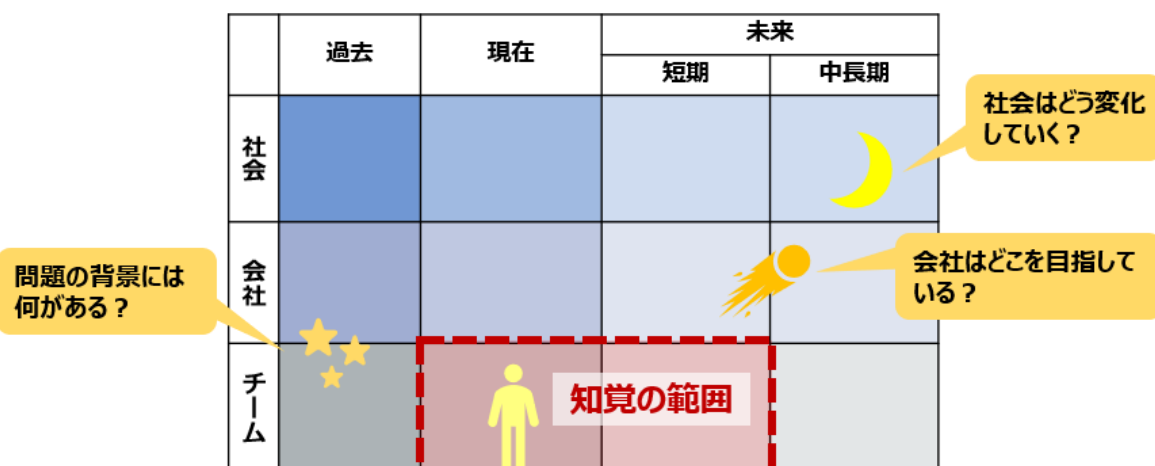
中学生が小学生の問題を易しく感じるように、メタ視点から今の問題を見直すことで、今まで解けなかった問題の解が見つかるようになっていきます。メタ視点を強化するためには、自身の意識の状態や意識の置かれどころを注意深く観察する**内省の習慣**を持つことが大切です。場合によっては**メタ視点をさらに高次から俯瞰する「メタメタ視点」**も必要になってくるのですが、そもそもメタ視点が弱いと、見える範囲が限定されてしまうため、独力で内省を行うことが困難になります。

1on1 による他者視点からの問いかけがメタ視点を磨く

そこで重要になるのが、1on1 コーチングによる「他者視点」からの問いかけです。1on1 によって、自分の知覚の範囲外から他者に問いかけられることで初めて、目から鱗が落ちて今まで見えていなかったものが見えるようになります。そうすることで新たな可能性に気付けるようになります。その気付きが、新しい考え方や解決策を生み出す創造力の発揮につながっていきます。

図 16:メタ視点を養う上で重要な「他者からの問いかけ」

メタ視点が弱いと視野が限定されて、解を導く可能性に気付けない。
1on1セッションで自分の知覚の範囲外から問いかけられることで、視野を広げることができる。



メタ視点の欠如が八方塞がりの堂々巡り状態をつくり出す

このような意味において、1on1 セッションはメタ視点を養い創造力を引き出すための効果的なトレーニングになります。能力開発や目標設定を目的とした 1on1 では、コーチの問いによって内省を深めながら、リーダー自身の強みや課題を改めて整理し、過去の要因を紐解き、将来のありたい姿に向けた能力開発プランまで落とし込んでいきます。

創造力が低い人は、特に「未来をイメージする問い」が苦手な印象があります。1on1 の中で、将来のありたい姿やビジョンを創造してもらうための問いかけをすることがあるのですが、問いかけられても、「何も思い浮かばない」「問いの意図が理解できない」などと困惑されたり反発されたりすることがあります。

もちろん、問う側の技術が未熟なためにうまくイメージできないということもあるでしょう。ただ、同じ状況でスムーズにイメージできる方もいますから、うまくいかない人にはその人特有の理由がありそうです。時間が許せば、「何がそのような心理的抵抗を生み出しているのか」という観点から背景を探ります。たとえば、論理的思考が強いあまり「ファクトベースで考察しなければならない」という意識や、責任感が強いあまり「夢や理想を安易に語ってはいけない」という信念が隠れている場合があります。あるいは「他人に批判されたくない」「自分は悪くない」という自己防衛や正当化の表れ、もしくは「難しく考えたくない」という抽象思考や内省への苦手意識という場合もあるでしょう。

実はこの辺りにメタ視点や創造力を強化するヒントが隠れています。多くのリーダーが、「弱みである創造力を強化したい」と感じながら、一方で「何かを創造することに強く抵抗してしまう自分」を無意識のうちに作り出しているのです。穿った見方をすれば、「創造することで生じる変化を恐れている」とも解釈できます。

「自分が本当にしたいことが分からない」「将来のビジョンがない」と悩んでいるリーダーも同様のパターンに陥っている可能性があります。その内面を掘り下げていくと、実は「変わらなければと焦りつつも、これまでに築き上げた今の立場を守りたい」という本心や、「ビジョンを描くと実現に向けて頑張らなければいけないので、言葉にしたくない」という葛藤にぶつかることがあるのです。

図 17: 八方塞がりの堂々巡り状態をつくり出す「無意識の葛藤」

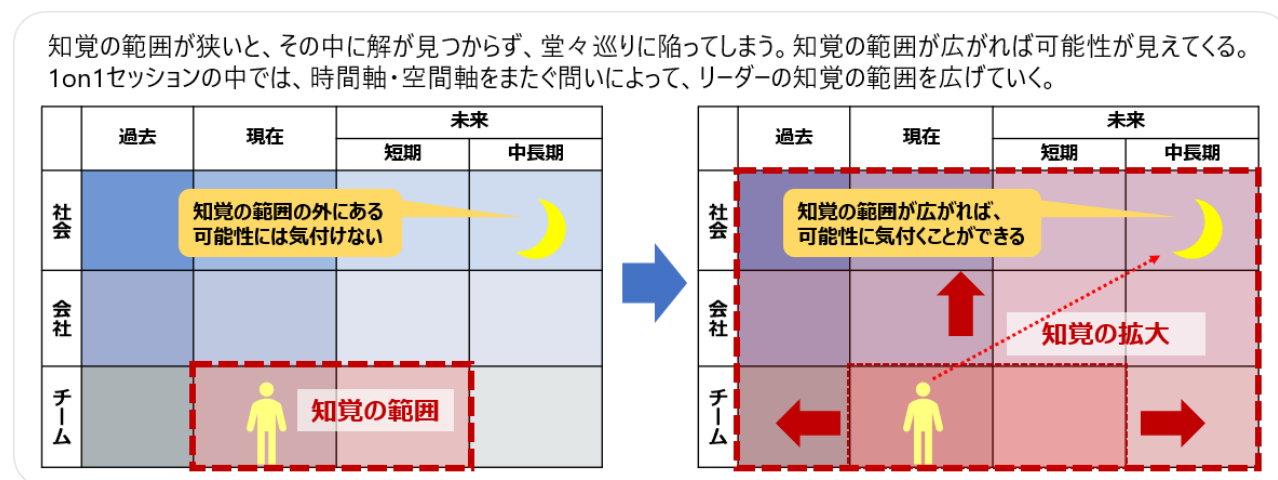


ありたい姿なのだから「こうなれたら最高だな」と思う姿を自由にイメージして言葉にすればよいのですが、子供と違い、過去に多くの経験をしてきた大人だからこそ生じる見えない壁(ブロック)にぶつかり、それが心理的な抵抗となって表れてくるのでしょう。もし、「ビジョンなど描かずありのままにいたい」という思いがあれば、それを素直に言葉にしていくことも一つの選択肢です。しかし、そこに罪悪感を持ったり、「変化することで今の安定が失われるのではないか」という不安を心の奥に押し込めたりして、悶々とした日々を送っているリーダーが案外多いという印象です。

大切なのは、メタ視点に立つことでそのような内面の葛藤を引き起こす「無意識の意図」に気付き、目を背けずに向き合うことです。悶々とした葛藤を生み出している内面の心理的な構造を俯瞰することができて初めて、その葛藤状態をありのまま受容したり、堂々巡りの状態から脱しようとしたりする意志が生まれてきます。意志が生まれれば、少しずつ未来への光(可能性)が見えてきます。最初はすぐに切れてしまいそうな細い糸のような光かもしれませんが、内省を重ねてその糸をつなぎとめ燃り合わせていくうちに、よりくっきりとした未来へのイメージが形成されていきます。そうして未来への道筋を通していくことで可能性が広がり出します。そうなってくると、自分自身が描く未来を信じられるようになり、自然と創造力が働いて、解決の道が開けていくのです。

1on1 セッションでは、他者からの問いかけによってメタ視点に立つことで、リーダーの視野と知覚の範囲を拡大し、自らを八方塞がりの堂々巡り状態に陥らせている「無意識の意図」や「無意識の自己矛盾」に気付いてもらいます。それを問いと内省によって解きほぐしていくことで、その人が本来持っている可能性や創造性を引き出していきます。

図 18:「問い」によってリーダーの知覚の範囲を広げる



もちろん、内省に長けた人やメタ認知能力が高い人であれば、ここまでの一連のワークをノートに書き出しながら独力で行うこともできます。しかし可能であれば 1on1 セッションの中で行うことをお勧めします。実は、人が創造性を発揮する上で、誰かに深く傾聴してもらうことが極めて重要になってくるからです。

深い傾聴が創造力に与える影響

カウンセリングの研究者として高名なカール・ロジャーズは、人が自分らしくクリエイティブに生きるためには、自分の内側と深くつながりながらものを考える「**内臓感覚的思考**」が必要で、そのためには**信頼できる誰かに心を込めて「聴いてもらう」体験**が必要であるという見解を述べています⁶⁾。

図 19: 深い傾聴と「創造性」の関係



①自分の内側と深くつながりながらものを考える「**内臓感覚的思考**」「**内臓感覚的内省**」が、人がより自分らしく、クリエイティブに生きるためには必要である。

②そしてそのような深い内省、自分の内側と深くつながってものを考えることが可能になるために必要なのは、**信頼できる誰かにここを込めて「聴いてもらう」体験**である。ただ情報を聴くのではなく、自分の内側に深く入ってその内側から理解してくれるような「**聴き手**」の存在である。

カール・ロジャーズ カウンセリングの原点 (角川選書) 2021 諸富 祥彦

本書の著者である諸富氏も、深い「**傾聴**」が人の**創造性を開く可能性**について触れています。心から安心できる誰かに話を聴いてもらうと、人は自分の心の奥深くに自ら耳を傾けるようになり、それが自己受容、意識変容を引き起こし、**内発的な創造性の開花**へとつながっていくのです。

図 20: 深い傾聴とは

- 考えを捨て、心を無にして「**今ここ**」に意識を集中する。
- ゆったりと「**間**」をとり、**深く静かな内省空間**を醸成する。
- 相手が発するエネルギーや波長を感じ取り、**相手の内面と一致**し続ける。
- **最も大切なテーマ**に絞り、オープン質問で問いかけて内省を促す。
- 「**沈黙**」は相手が深く内省している証。焦らず、急かさず待つ。
- 応答があったら、内省空間を壊さないよう**柔らかく受け止める**。
- バイアスをかけないよう、**ニュートラルなスタンス**を保ち続ける。
- 相手の**内面を最大限尊重**し、丁寧に取り扱う。
- **相手が大切にしていることを大切に**し、**否定や詰問、ジャッジを慎む**。
- **自分の関心事でなく、相手の関心事にフォーカス**し続ける。

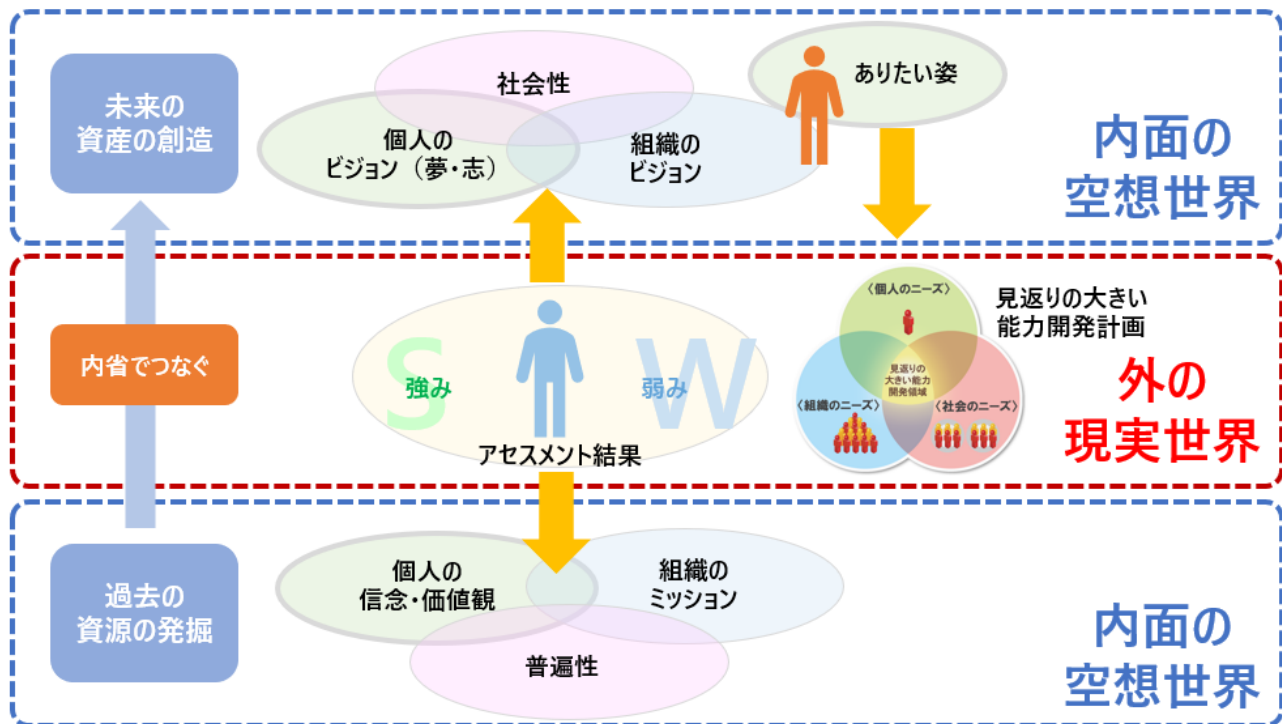
深い傾聴ができて初めて相手は心からの**安心・安全**を感じ、自身の心の声に耳を傾け**本音の対話**を始める。



改めて自身の内面の思いに気が付き、**自己受容・意識変容**が起こり、**創造性が開かれていく**。

多くのリーダーが創造力を発揮した経験に乏しく、どのようにトレーニングすればよいのかさえ分からないのが現状です。創造力を開発する方法には様々なものがあると思いますが、1on1 セッションの中で、**誰かに深く傾聴してもらいながら自身の内面と対話し、過去の探索をしたり未来のありたい姿を創造したりするアプローチ**が、内面にある創造性を引き出す上で劇的な効果を発揮します。

図 21:1on1 セッションで取り扱う範囲



未来の可能性を生み出す「無形資産のストック」

1on1 セッションで実施する取り組みは、リーダー自身に内在する過去の経験資源を内省によって発掘し、未来の資産を創り出す「内省と創造のプロセス」と表現することができます。人の内面に埋蔵された経験資源には、外的資源の制約を超越する無限の可能性が秘められています。自己の内面に存在する埋蔵資源をコツコツと発掘・開拓し続けることで、将来の創造力発揮につながる無形資産がストックとして着実に積み上がっていくのです。

改めて 1on1 セッションで創造力をトレーニングするメリットを整理すると、以下のようになります。

1on1 セッションで創造力をトレーニングするメリット

1. 他者視点から問いかげられることで、**メタ視点**が磨かれ視野が広がる。
2. 深い**内省**を通じ、内面にある言葉にならない感覚を**言語化**することができる。
3. 深い傾聴によって内発的な創造性が引き出され、未来の可能性を開く**無形資産**を蓄積できる。
4. ありたい姿を創造することで、自らの**キャリア**を**メタ視点**から俯瞰的に**デザイン**できる。
5. 深い傾聴が自己変容に与える影響を体感することで、**リーダーとしての 1on1 の技術向上**につなげられる。

※1on1 セッションでは、人の内面の繊細な部分を取り扱う場合があります。セッションを共にするコーチは言うまでもなく、人事関係者や上司も含めて最大限の配慮と敬意を払い、本人の尊厳を守る必要があります。

創造力が高い人と低い人のマインドギャップ

リーダーとの 1on1 の中で肌感覚として感じるのは、1on1 セッションでの内省の深さや自分自身との向き合い方は、その人の創造性と深くつながっていきそうということだということです。

こんな話をさせてください。ある企業の人事担当者に 1on1 のデモセッションを提供していた時のことです。その方がふと口にした「グロースマインドセット」という言葉が気になり、「それはご自身にとってどんな意味合いがありそうでしょうか」と問いかけたところ、このような返答がありました。

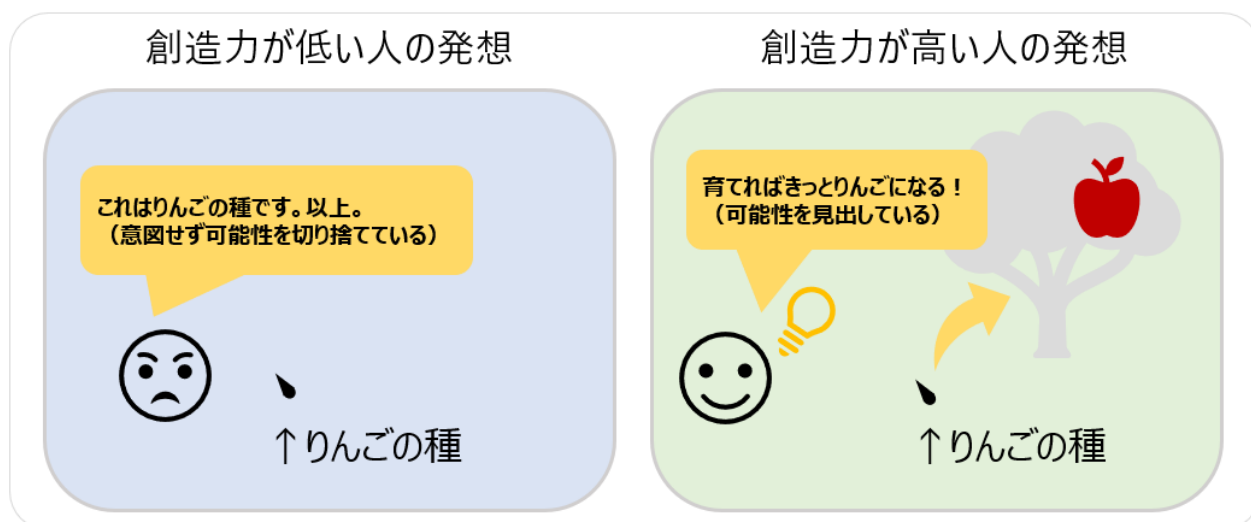
「人類が滅亡する瞬間に、自分が人類を救うという気持ち」

改めてこの言葉のニュアンスを解釈すると、「どんなに不可能と思われる状況でも決して諦めず、自分と未来を信じて可能性を追求し続けること」ではないかと感じています。精神論になってしまいますが、この言葉に創造力を発揮する上で最も大切なエッセンスが凝縮されていると思っています。

「りんごの種を見て、『これはりんごじゃない』と思うのか、それとも、『育てればりんごになる』と思うのか、変革を起こせる人とそうじゃない人の違いはそこにある」

これはかつて私がある起業家の方に言われた言葉です。この言葉にも創造力を発揮する上での重要な示唆が盛り込まれています。その時はピンと来なかったのですが、多くのリーダーの方との 1on1 セッションを重ねるうちに、徐々にその意味が腹落ちするようになってきました。創造力を強化したいと願いながらも、無意識のうちに心の奥底に諦めが生じ、自ら可能性の芽を摘んでしまっているリーダーと出会う機会が増えていったからです。自ら可能性を見出すことを諦めて、他人任せ・他人事になってしまっている人が創造力を発揮しようとしても、それは無理な話です。

図 22: りんごの種をどう見るか



たとえば、目の前にリスクや障害があるとそれを大きく捉えてしまい、**障害を乗り越えた先のチャンスにまで目が向かない**、といったケースもありがちです。リスクに歯止めをかけることが目的になると、チャンスを見出そうとする発想が生まれにくくなってしまいます。確かに、リスクを取らなければ表面上は事態の悪化を招くことはないでしょうが、そうすることで結果的に現状維持に甘んじてしまうといった状況に陥らないよう注意したいものです。

重要性が増すサクセス・プロフィールの中の「個人特性」

MSC/DDI が提唱する概念に「サクセス・プロフィール」というフレームがあります。リーダーがパフォーマンスを高める上で必要となるエッセンスを抽出すると、大きく「知識」「経験」「コンピテンシー」「個人特性」の4つの要素に分解できるという考え方で⁷⁾。

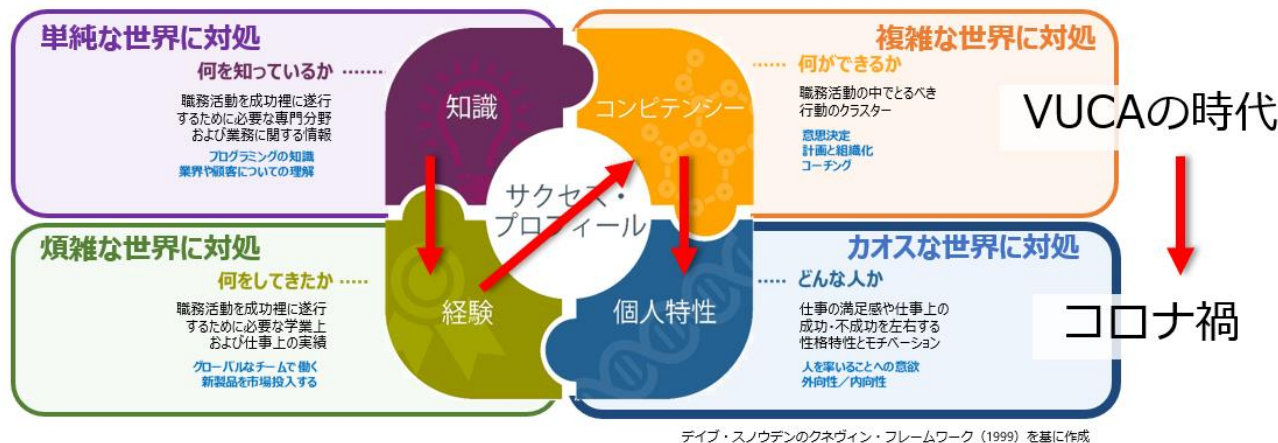
4つの要素はどれも必要不可欠なものです。それぞれの重要性は、リーダー自身のキャリア段階や、置かれた環境、時代背景によって変わってくるのではないかと考えています。下記の図 23 は、サクセス・プロフィールの4要素が、どのような状況に適応しやすいかを示したものです。

左側の「知識」と「経験」は、「特定の業界」や「特定の職場」で必要となる専門的な知識や経験と考えてください。「知識」は、「知っていればできる」「マニュアルがあれば対応できる」といった比較的「**単純な世界**」に対処する要素と言えます。「経験」は、これまでの実践で得てきた経験則や、保有する知識を少し応用すれば対応できるような、「**多少の例外事項があって煩雑ではあるが、解が見つけやすい世界**」に対処する要素と言えます。

一方、近年ではVUCAの時代と言われるように、リーダーには、一歩先も見えない複雑な世界で想定外の事態に対処することが求められるようになってきました。このような時代には、「知識」「経験」だけではなく、「**正解がない未知の局面でどのように行動するか**」、という「コンピテンシー」が重要になります。そして現在は新型コロナウイルスによるパンデミックが発生し、世界はさらに混沌とした状態へと遷移しているように見えます。そんなカオスな世界では、コンピテンシーだけでなく、そもそも「**どんなリーダーであるのか**」という「個人特性」が強く求められるようになっていくはず です。

図 23: 時代の変遷によって重要度が変わる「サクセス・プロフィール」の要素

VUCA時代からコロナ禍へと変遷する世の中で、個人特性（内面）の重要性が増している。



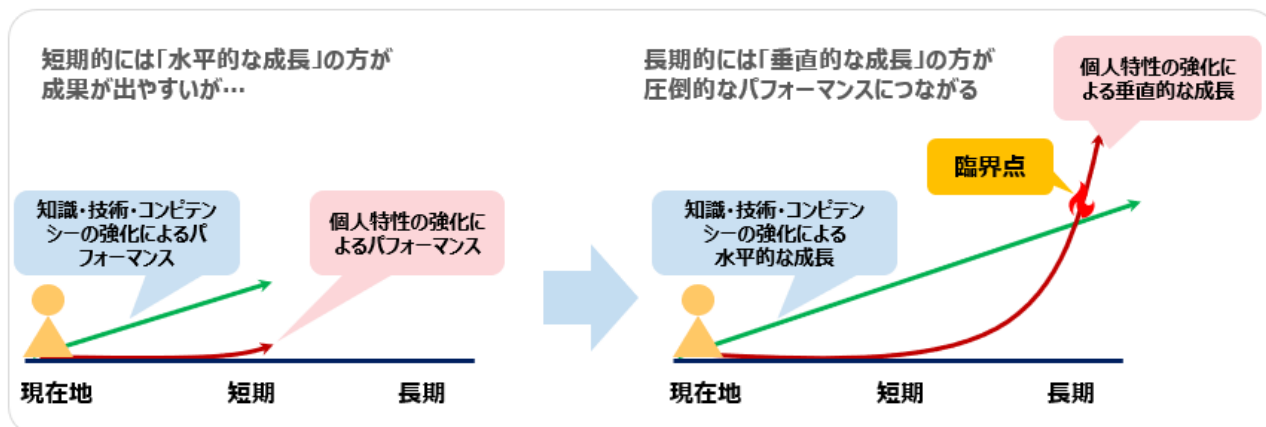
組織や人が多少揺らいでも、社会が安定していれば生き残ることは可能ですが、社会そのものが揺らぎ、それによって組織が揺らいでいる状況下では、リーダー一人ひとりが簡単には揺らいだり流されたりしないよう、**確固たる信念と自己基軸を持つことが極めて大切になってくるのです。**

「垂直的な成長」へと至る内省と創造のプロセス

「成人発達理論」や「インテグラル理論」などの人の成長・発達に関する理論の中では、人の成長には大きく「**水平的な発達**」と「**垂直的な発達**」の2種類があると述べられています⁸⁾。生存環境の複雑性の増加に対応するためには、知識や技術の習得といった「水平的な成長」とどまらず、知識や技術を活用・運用する**人格的存在としての個人特性そのものの成熟度を高める「垂直的な成長」**が必要であるという考え方です。

1on1 セッションによって視野を広げ、自分自身と真摯に向き合って質の高い内省や創造のプロセスに取り組み、リーダー自身が大切にしている信念や価値観、ありたい姿を言語化していくと、現在地を起点として、過去と未来がストーリーとしてつながっていきます。徐々にではありますが、内面に**一本の芯**が通るようになり、個人特性が磨かれ強化されていきます。言語化や概念化によって無形資産のストックが蓄積され続け、それが**臨界点**を超えると、通常のなだらかな成長とは**次元の異なる爆発的な成長**が始まります。個人的な見解にはなりますが、「垂直的な成長」とは、まさに**個人特性の成熟度が高まった先に起きる、次元の異なる成長**を指しているのではないかと考えています。

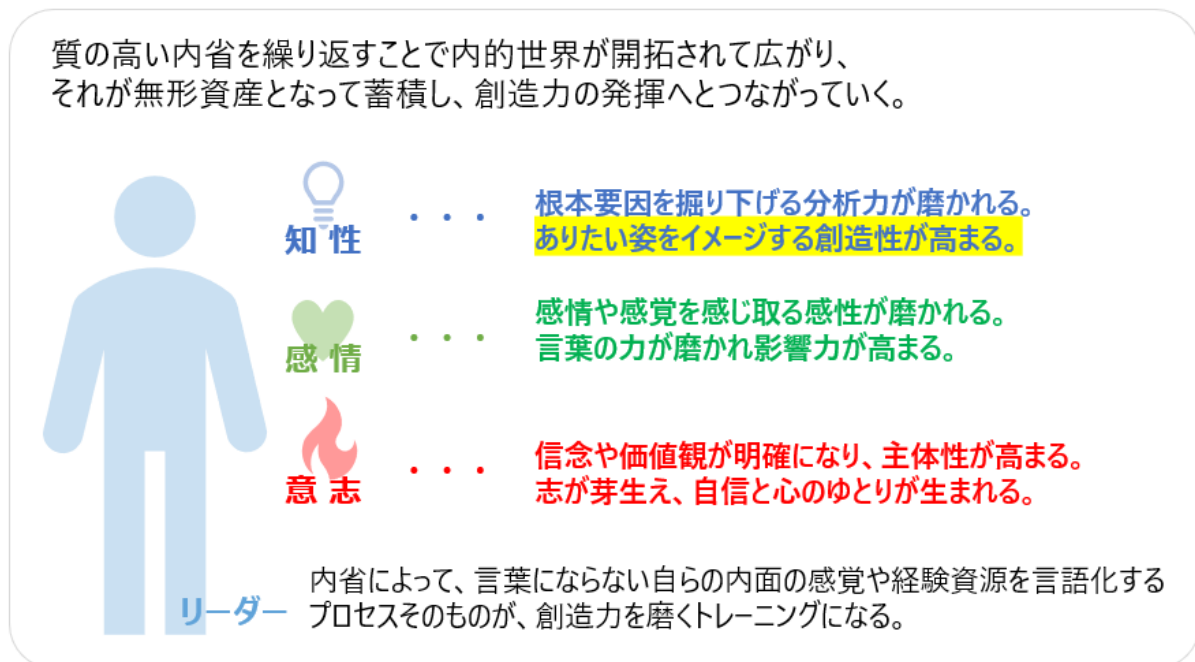
図 24:「水平的な成長」と「垂直的な成長」



内省が「創造力」に及ぼす効果

外向的で活動的な方からすれば、「内省」というと、とても内向的で非生産的な印象を受けるかもしれません。しかし、質の高い内省は、リーダーの意識の変化を促し、思考力や行動力を高めて行動変容していく副次的な効果を生み出します。

図 25: 内省の効果



リーダーが一人孤独にノートに向かい、あるいはコーチの問いかけに応じて、これまでの経験を振り返って内省を深めることで、知性や感性が開かれ、洞察力や創造性、感受性が高まっていきます。自分の信念を明らかにすることで主体性が高まり、自信と心のゆとりが生まれてきます。

もちろん、一朝一夕にそうなることはあり得ません。大切なのは、質の高い内省を習慣として継続していくことです。内省によって蓄積されていく気付きや独自の言葉、概念、コンセプトといった無形資産が、やがて内面で相互作用を起こしながらつながり出し、それがリーダーにとって必要な「創造力」の開花につながっていくのです。

創造力とは

ここまでリーダーの創造力を引き出す3つのアプローチを紹介してきました。改めて整理すると、以下の通りです。

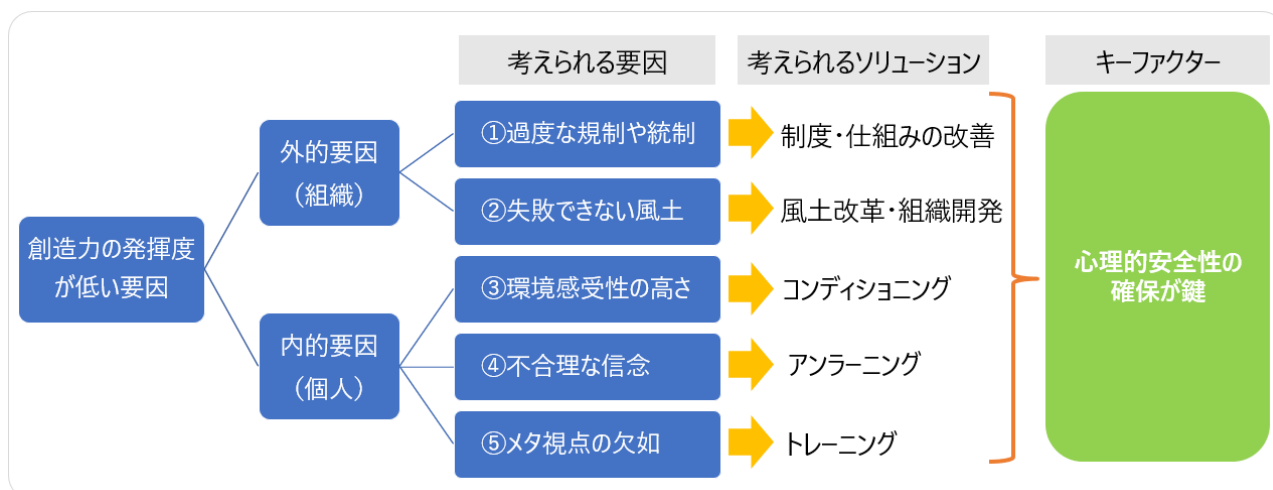
- ① **コンディショニング**: 組織に埋もれた「創造可能性人材」を発掘し、創造力を発揮しやすい環境を整える。
- ② **アンラーニング**: 経験学習モデルを応用し、過去の経験によってつくられた不合理な信念を書き換える。
- ③ **トレーニング**: 深い傾聴を伴う 1on1 セッションでメタ視点を養い、未来への可能性を切り開く。

それぞれ①現在、②過去、③未来に軸を置いたアプローチと解釈することもできます。これらの要素に、以下の「ラーニング」を加えることで、リーダーの創造力を劇的に引き出すことが可能になります。

- ④ **ラーニング**: ビジネスの知見やリベラル・アーツを学び、過去からの叡智をインプットする。

図 26 の通り、創造力を強化するには、どうやら「心理的安全性」の確保が重要な鍵となっていそうです。

図 26: 創造力の発揮度が低い要因と考えられるソリューション

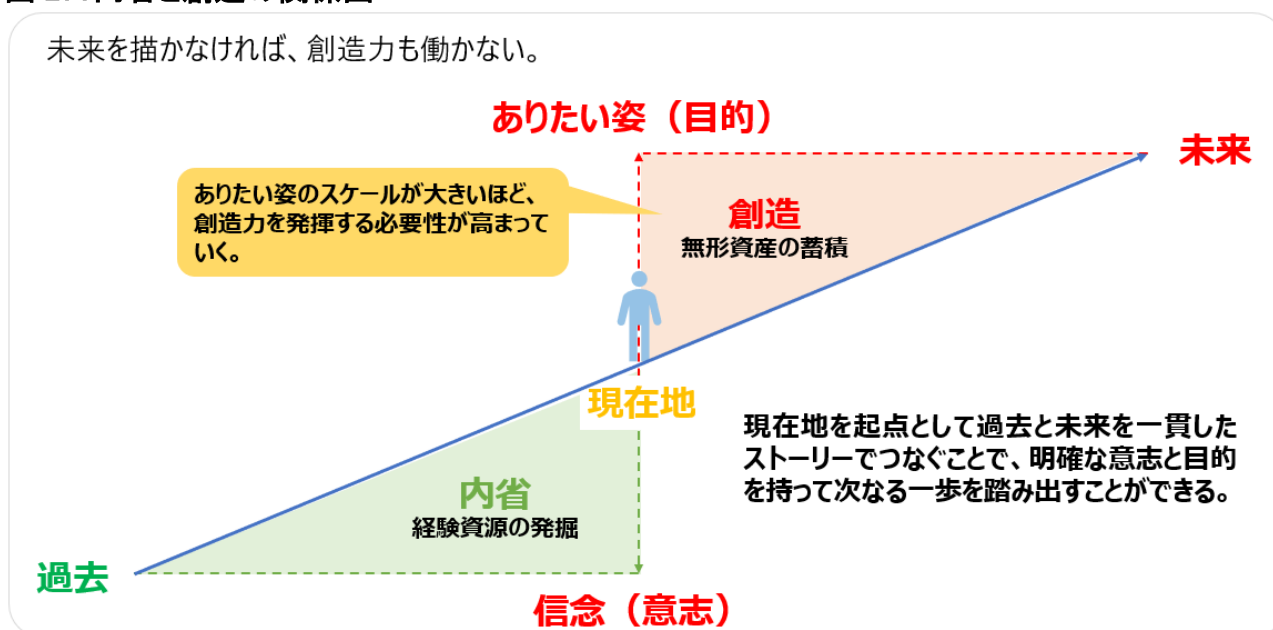


繰り返しになりますが、マネジメント能力としての「創造力」はあくまで手段であって目的ではないということです。そういう意味では、リーダー自身が未来像をイメージし、それを実現したいと強く想うことで初めて発揮される能力であると考えられます。そして描く未来像のスケールが大きい人ほど、「創造力」を発揮する絶対的必要性も大きくなっていきます。どんな未来を描くかはその人の自由ですが、「創造力を伸ばしたい」と思うリーダーの方には、より高い「創造力」が必要となるスケールの大きなビジョンを描いていただきたいものです。当然、個人のビジョンを組織のビジョンと一致させていくプロセスは必要です。

創造力とは、内なる空想世界と外の現実世界をつなぎ、可能性を切り開く人の強い想いである。

創造力のエッセンスを一言でまとめると、そんな風に表現できるかもしれません。

図 27: 内省と創造の関係図



最後に ～次なる一步を踏み出すために～

弊社ではアセスメントとセットで 1on1 セッションを提供する機会が多くありますが、セッションでは、リーダーの内面の深いところと一致できるよう静かな内省と創造の空間をつくりながら、リーダー自身が、以下のような「問い」に真摯に向き合い、自身の内面と対話する時間を大切にしています。

- ・今抱えている問題や課題、自身の強みや弱みは、過去のどのような経験に起因するものなのか
- ・自身が大切にしたい信念や価値観を軸に、未来のありたい姿をどのように描くのか
- ・現在地を起点として、過去と現在、未来、自分と会社、社会をどのような論理と物語でつなげるのか
- ・ありたい姿を実現するために、次なる一步をどのように踏み出すのか

創造力を開発する上で重要なのは、リーダー自身が自分の能力開発をデザインするというメタ視点に立つことです。「過去の経験資源」という「既知の情報」を活用して、「未来のありたい姿を実現する方法」という「新しい考え方や解決策」を生み出すという意味では、まさに**創造力の定義そのものの行動**と言えます。

1時間程度の短いセッションですが、再び会う可能性が少ない社外の人間に対しては、かえって安心して自己開示ができるというメリットもあります。不安や葛藤を抱えていたリーダーの心が晴れ、未来への可能性を感じて生き生きとした表情に変わっていく様子を見る度、一期一会のセッションだからこそできる支援の仕方があると痛感しています。

古典的名著である『夜と霧』の著者であり、精神分析学者であるヴィクトール・E・フランクルは、「一人ひとりの人間の人生には生きる意味が必ずあり、人は様々な条件、状況の中で、自らの意志で自分の態度を決める自由を持っている」との見解を示しています⁹⁾。私自身、長らく自分の人生の意味を問い、悩み続けていることもあり、この考え方に強く共鳴しています。「自分のしたいことが分からない」と悩むリーダーの方々にもぜひ参考にしていただきたい考え方はです。

関わりを持った一人でも多くのリーダーの方が、創造力を開花させて自身のキャリアや人生に意味を見出し、強い意志と目的を持って次なる一步を踏み出していけることを願ってやみません。

株式会社マネジメントサービスセンター コンサルタント 松榮英史(2022-02-17)

<参考／引用文献>

- 1) イルセ・サン(著) 枇谷玲子(訳)『鈍感な世界に生きる敏感な人たち』ディスカヴァー・トゥエンティワン(2016)
- 2) 飯村周平.“環境感受性とは?”.Japan Sensitivity Research 心理学者による HSP 情報サイト.2020-2022.<https://www.japansensitivityresearch.com/about-sensitivity>, (参照 2022-02-17)
- 3) 平野真理.心理的敏感さに対するレジリエンスの緩衝効果の検討——もともとの「弱さ」を後天的に補えるか——教育心理学研究(2012), 60, 343-354.
- 4) 松尾睦『仕事のアンラーニングー働き方を学びほぐす』同文館出版(2021)
- 5) 松尾睦『部下の強みを引き出す 経験学習リーダーシップ』ダイヤモンド社(2019)
- 6) 諸富祥彦『カール・ロジャーズ カウンセリングの原点』KADOKAWA(2021)
- 7) マシュー・J.ペース,オードリー・B.スミス,ウィリアム・C.バイアム(著) 藤原浩(訳)『次世代リーダーシップ開発』ProFuture(2017)
- 8) 鈴木 規夫『人が成長するとは、ということか 発達志向型能力開発のためのインテグラル・アプローチ』日本能率協会マネジメントセンター(2021)
- 9) ヴィクトール・E・フランクル(著) 池田香代子(訳)『夜と霧 新版』みすず書房(2002)

執筆者プロフィール



株式会社マネジメントサービスセンター

チーフコンサルタント 松榮 英史(まつえ ひでし)

MSC にて、15 年にわたり 5,000 人以上のビジネスパーソン能力診断に従事。培ったヒューマン・アセスメントやフィードバックの技術を活かして内省を深める 1on1 セッションを提供し、リーダーの自分らしさを大切に能力開発を支援している。MSC Web サイトに掲載している執筆コラムとして、「1on1 で創るウェルビーイングな能力開発」(2021.07.16)がある。

■お問い合わせ■

株式会社マネジメントサービスセンター

営業本部 sales_support@msc-net.co.jp