

目次

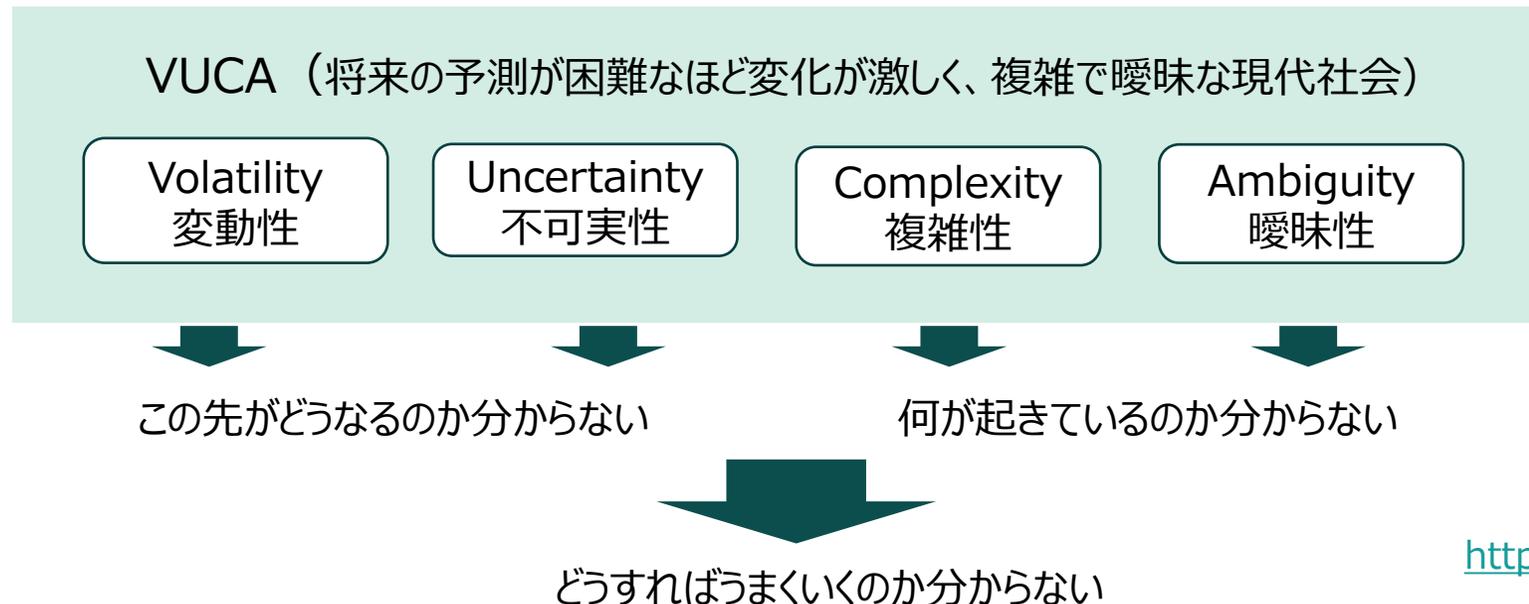
1. 研究の背景と目的
2. 先行研究調査
3. 研究方法
4. リサーチクエスチョンと仮説、分析モデル
5. 調査・分析の状況
6. 統計分析
7. テキスト分析
8. 今後の展望
9. おわりに
10. 参考文献

1. 研究の背景と目的

現代の企業や組織は、VUCAと呼ばれるような急速な環境変化や競争の激化に対応するため、人的資源経営の取り組み等を通じて企業の従業員一人ひとりの創造性やイノベーション能力を向上させることが益々重要視されている。

特に、新規事業開発や業務改善の現場では、既存の枠組みにとらわれない発想や、自ら課題解決に取り組む姿勢が求められている。

しかしながら、実際の現場では、「前例がない事への抵抗感」や「失敗を恐れる風土」、現場スタッフの「自信や挑戦意欲の不足」などが障壁となり、創造的な取り組みが十分に発揮されないケースも多い。



1. 研究の背景と目的

現状の整理

- 現代の企業はVUCAに対応するために従業員の創造性・イノベーション能力向上を重要視している。
- 特に事業開発や業務改善のシーンでは、ユニークな発想や主体的な行動姿勢が求められる。

課題の特定

- しかし日本では、**上意下達、前例の踏襲、失敗を恐れる風土**などが、現場での挑戦意欲を停滞させている。
- いくらDXや新制度を導入しても、それを扱う**人の意識**が変わらなければ変革は進まない。



研究の着眼点

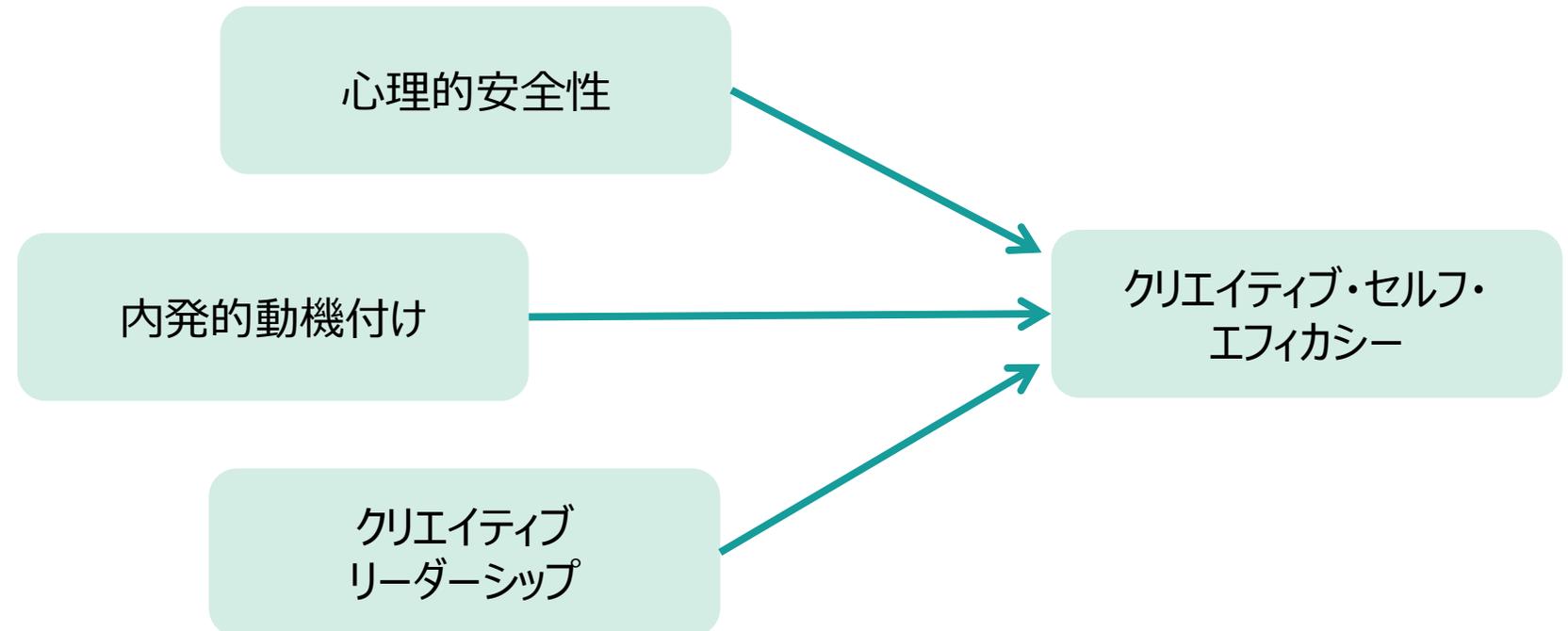
したがって、本研究では**個人の意識の変容**を重要な変数と置く。

具体的には、困難な状況でも挑戦を続けるための鍵となる**クリエイティブ・セルフ・エフィカシー(CSE)**や**心理的安全性、内発的動機付け**等の心理的な要因に着目する。

2. 先行研究調査

創造的な行動やイノベーションの推進には、個人のクリエイティブ・セルフ・エフィカシー（CSE）、すなわち「自分には創造的な課題を解決できる」という自己効力感が重要な役割を果たすことが、Tierney & Farmer（2002）などの研究で示されている。

また、CSEは、心理的安全性（Edmondson, 1999）、内発的動機付け（Amabile, 1994）、クリエイティブ・リーダーシップ（Gong et al., 2009）など、組織内のさまざまな要因とも関連していることが報告されている。



2. 先行研究調査

創造性に関わる4つの心理的要因



クリエイティブ・セルフ・エフィカシー

「自身が創造的な成果を生み出す能力を持っている」という自己効力感。高い人ほど失敗を恐れず粘り強く課題に取り組む



心理的安全性

「意見を言っても笑われない」「失敗しても非難されない」という対人リスクの少ない環境。自由に意見を発信できる土壌



内発的動機付け

課題自体への興味や楽しさ、知的好奇心から湧き上がる「やりたいからやる」という内側からの意欲



クリエイティブ・リーダーシップ^o

メンバーの主体性や多様性を活かし、チームの創造性を引き出す柔軟なリーダーシップスタイル

3. 研究方法

- クリエイティブリーダーシップ、自己効力感等を体感できる、エッグドロップチャレンジのワークショップを行い、WS前後でアンケートを実施。WS前後の参加者の意識変容を分析する
- アンケート項目は先行研究をもとに作成



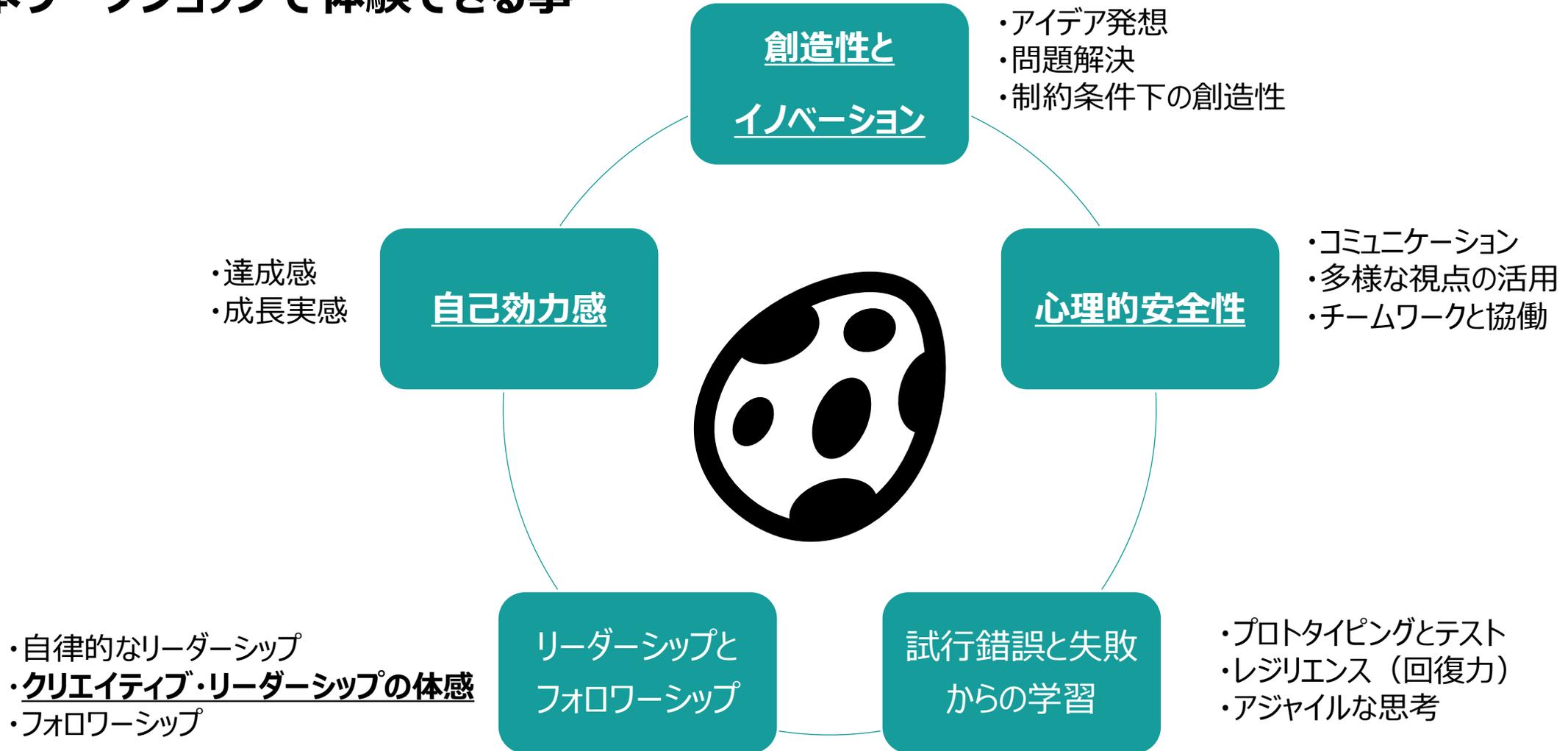
※WSで使用する材料は、1度見直しを実施

	アンケート項目（7段階リッカート尺度）	質問数
①	クリエイティブ・セルフ・エフィカシー	3
②	心理的安全性	3
③	内発的動機付け	5
④	成長志向マインドセット	3
⑤	フィードバック受容性	5
⑥	エフェクチュエーション	5
⑦	協働体験の質	2
⑧	チームワーク活動への期待/WS満足度	1
⑨	発言量（自己評価）	1
⑩	クリエイティブリーダーシップ	2
	合計	30

上記の他にフェイスシート、記述式のWS全体の評価項目もあり 6

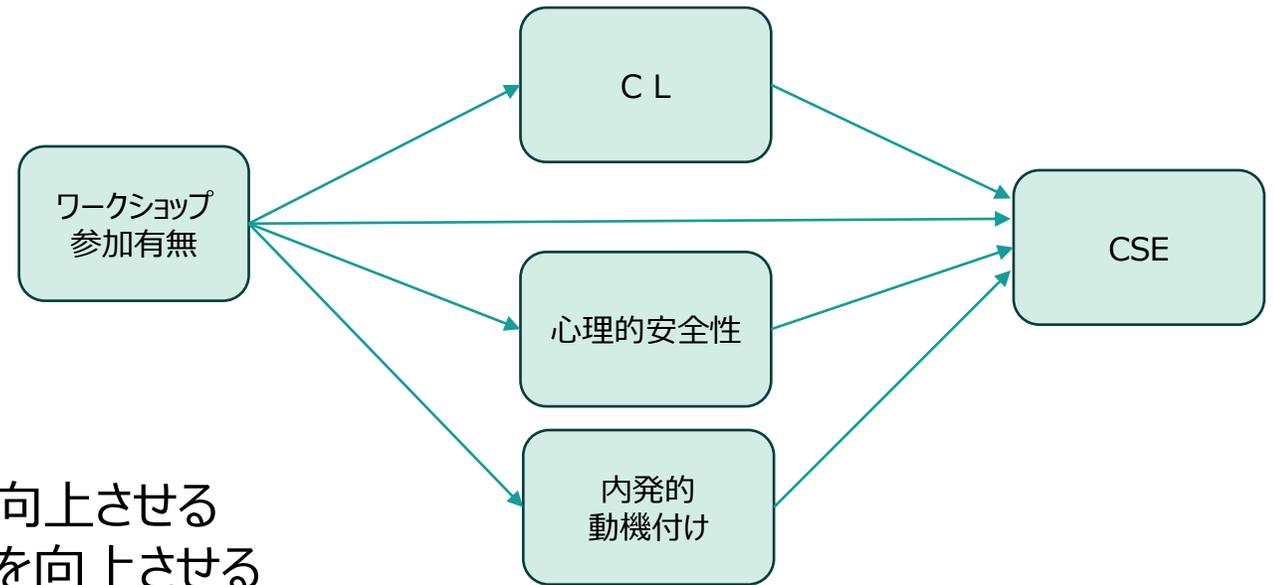
3. 研究方法

本ワークショップで体験できる事



4. リサーチクエスチョンと仮説、分析モデル

- RQ1 : ワークショップ (WS) への参加は、参加者のクリエイティブ・セルフ・エフィカシー (CSE) を向上させるか
- RQ2 : WSによるCSEの向上において、クリエイティブ・リーダーシップ (CL) 、心理的安全性、内発的動機付けの各要素はどの程度寄与するか？



- 仮説1: WSへの参加は、参加者のCSEを向上させる
- 仮説2: WSへの参加は、参加者のCLを向上させる
- 仮説3: WSへの参加は、参加者の心理的安全性を向上させる
- 仮説4: WSへの参加は、参加者の内発的動機付けを向上させる
- 仮説5: WSへの参加とCSEの向上との関係は、CLの向上が媒介する
- 仮説6: WSへの参加とCSEの向上との関係は、心理的安全性の向上が媒介する
- 仮説7: WSへの参加とCSEの向上との関係は、内発的動機づけの向上が媒介する

5. 調査・分析の状況

- ワークショップ実施（データ取得）状況

	開催日	訪問先	有効回答数
1	8月4日	経営リーダー育成塾 K大学 M大学	28
2	9月25日	A社	6
3	9月26日	T社	18
4	10月6日	C社	12
5	10月31日	P社	40
			104

※経営リーダー育成塾：実践的なリーダー育成を目的とした選抜型の人材育成プログラムの参加者

- 回答者の属性

現在の所属	回答数
企業	87
学生	16
公務員	0
その他	1
	104

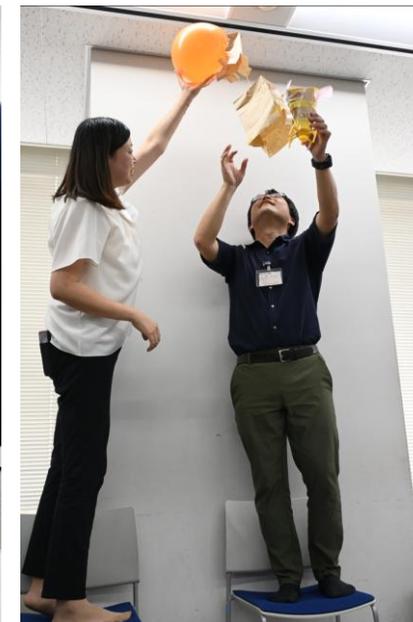
- 社会人の職務内容

職務内容	回答数
営業・マーケティング	3
管理・事務・サポート（総務、人事、経理、アシスタントなど）	34
現場・オペレーション（製造・物流・サービスなど）	17
研究開発（R&D）	17
製品開発	1
その他	16
	88

- 社会人の所属種別

所属種別	回答数
製造業	59
サービス業	6
金融・保険業	3
IT・通信業	6
教育	2
建設・不動産業	2
その他	10
	88

5. 調査・分析の状況



5. 調査・分析の状況



6. テキスト分析

分析手法と前処理について

収集したアンケートの記述回答に対し、Text Mining Studio7.1.6を用いて、特徴を明確にするために『名詞』を中心に抽出した。ただし、研究テーマである創造的自己効力感における情動的側面の重要性を鑑み、形容詞（例：楽しい）を分析対象に含めた。

分析に際しては、記述の全体的な傾向と特徴をより明確にするため、以下の基準に基づき削除語を設定し、集計対象から除外している。

- ・**一般的・汎用的な語彙**：文脈を問わず頻出する代名詞や一般的な名詞
（例：「人」「自分」「みんな」「一つ」「今回」「今後」など）
- ・**設問や属性に直接関連する語彙**：すべての回答に含まれうる前提的な単語
（例：「ワークショップ」「チーム」「メンバー」「心理的安全性」「フィードバック」など）
- ・**機能的な単語**：意見を述べる際に付随する一般的な語
（例：「意見」「考え」など）

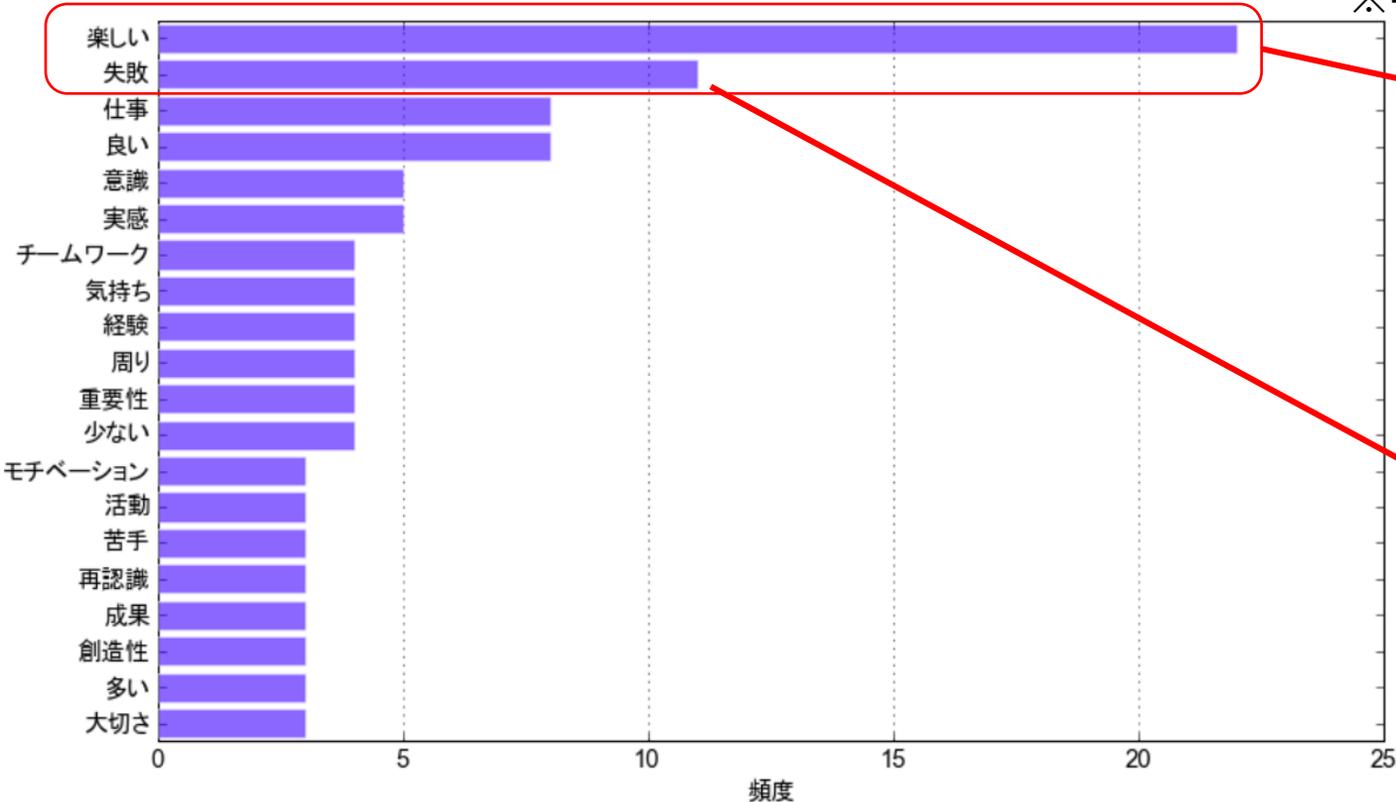
これらを除外することで、参加者の具体的な意識変容や感情に関する語彙が抽出されるよう調整を行った。

6. テキスト分析

結果 1-1

● 単語頻度解析

アンケート項目：ワークショップを通して、あなたの「興味」や「やりがい」にどのような変化があったと思いますか？
※学業・仕事・将来の活動に対する気持ちの変化について



原文検索より抜粋

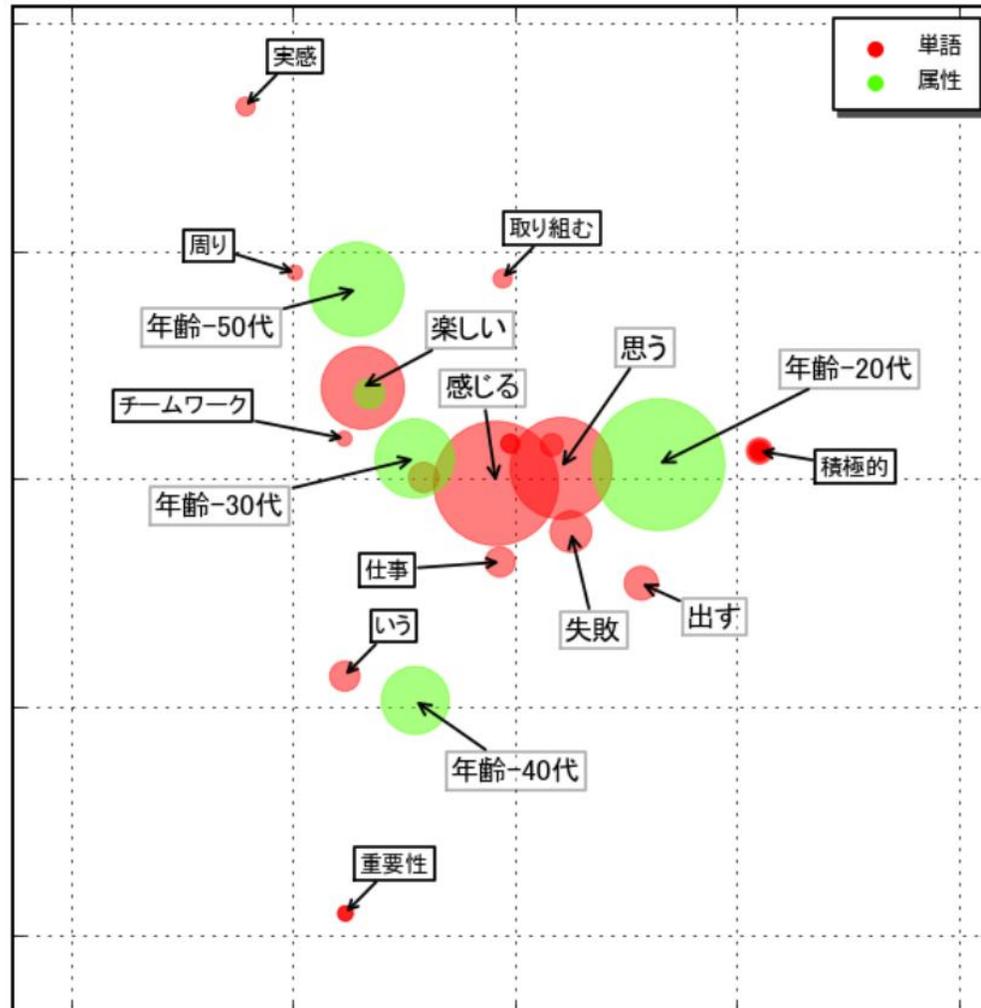
- ・チームで仕事を進めるプロセスの楽しさを改めて実感した
- ・興味のあるなしに関わらず楽しさが色々なアイデアを出す秘訣なのかと感じた
- ・人と何かに取り組み解決・改善させることの楽しさを再認識した

原文検索より抜粋

- ・実際に結果として失敗して、そして初めて気づく面白さがあった失敗を恐れるほうの人間だったが、失敗に対する認識が一つ変わったような気がした
- ・どんな活動でも、多少の失敗は学びだと捉えられるようになったと思う
- ・挑戦をいっぱいして、小さい失敗をしようと思った

- 失敗を恐れる認識から、失敗を学びやプロセスの一部として捉える認識へと変化したという記述が見られた
- チームでの活動プロセスそのものに楽しさを見出したという記述があった

● 対応バブルチャート (年齢別)



アンケート項目：ワークショップを通して、あなたの「興味」や「やりがい」にどのような変化があったと思いますか？

※学業・仕事・将来の活動に対する気持ちの変化について

● 年齢別の特徴

・20代

「積極的」「思う」といった、態度や認知プロセスを示す単語と強く結びついている

・30代

「楽しい」「チームワーク」「感じる」といった協働と感情のプロセスを示す単語と結びついている

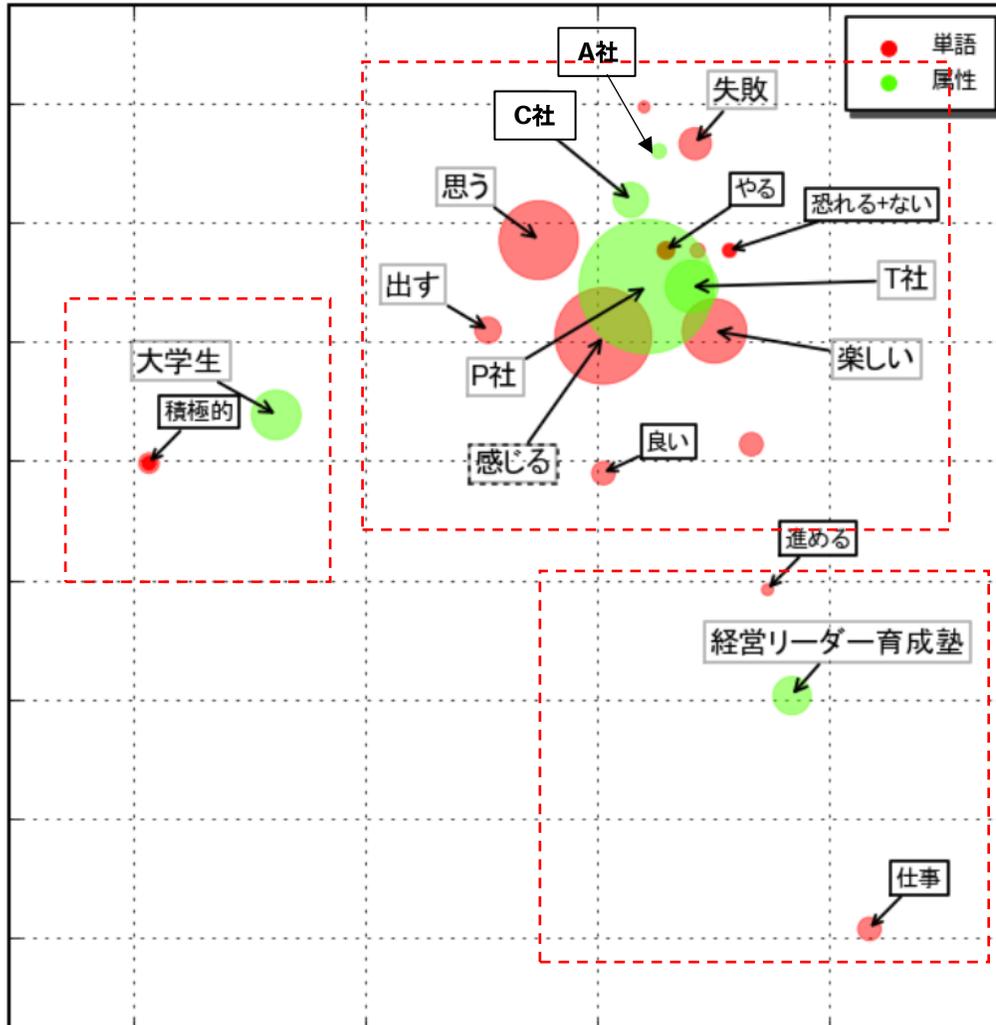
・40代

「仕事」という実務に関する単語に近接しており、また「失敗」「重要性」にも近い位置にある

・50代

「周り」「楽しい」「実感」といった、内省や環境との関係性を示す単語と結びついている

● 対応バブルチャート (所属別)



アンケート項目：ワークショップを通して、あなたの「興味」や「やりがい」にどのような変化があったと思いますか？

※学業・仕事・将来の活動に対する気持ちの変化について

● 所属別の特徴

・経営リーダー育成塾参加者

「進める」「仕事」といった組織的な目標達成に関連する単語と強く結びついている

・A社,C社,T社,P社

「失敗」「楽しい」「恐れる+ない」「思う」「感じる」といった個人的な感情の変容や経験に焦点を当てた単語と結びついている

・大学生

社会人とは分離して位置づけられており、「仕事」や「失敗」といった実務的な言葉ではなく、「積極的」といった能動的な言葉に焦点が当てられていた

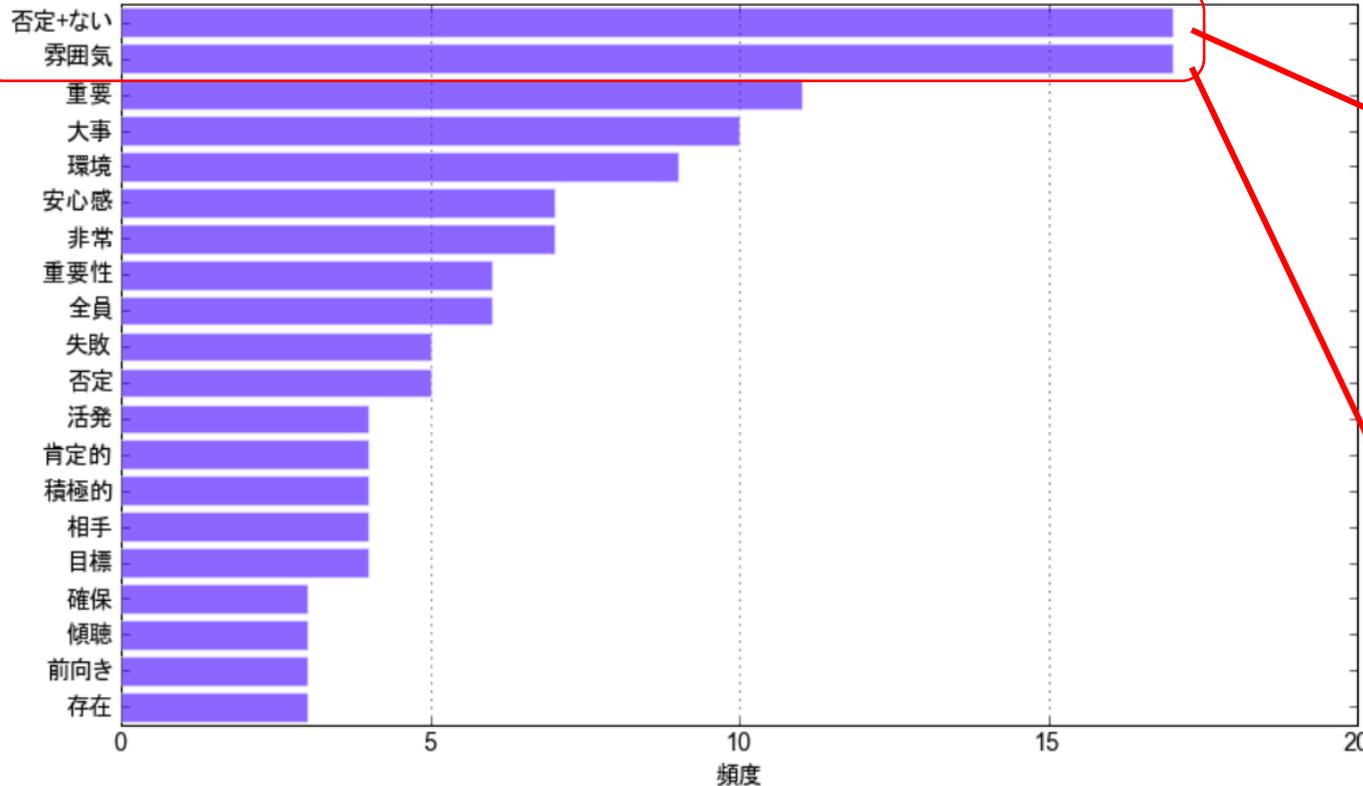
➤ ワークショップの体験に対する関心や捉え方が、経営リーダー育成塾の参加者と、その他の参加者ではっきりと分かれた可能性

6. テキスト分析

結果 2-1

● 単語頻度解析

アンケート項目：ワークショップを通して、チームでの安心感（心理的安全性）や、意見・アイデアを出しやすい雰囲気（発言文化）について、気づいたことや感じたことは何ですか？



原文検索より抜粋

- ・各自のアイデアを否定せずに、優れている点を掛け合わせてチームのアイデアを想像していくことが重要だと感じた
- ・遠慮しないで言いたいことを言う大切さ、否定しないことの重要性を痛感。会社でもそうしなければと思う

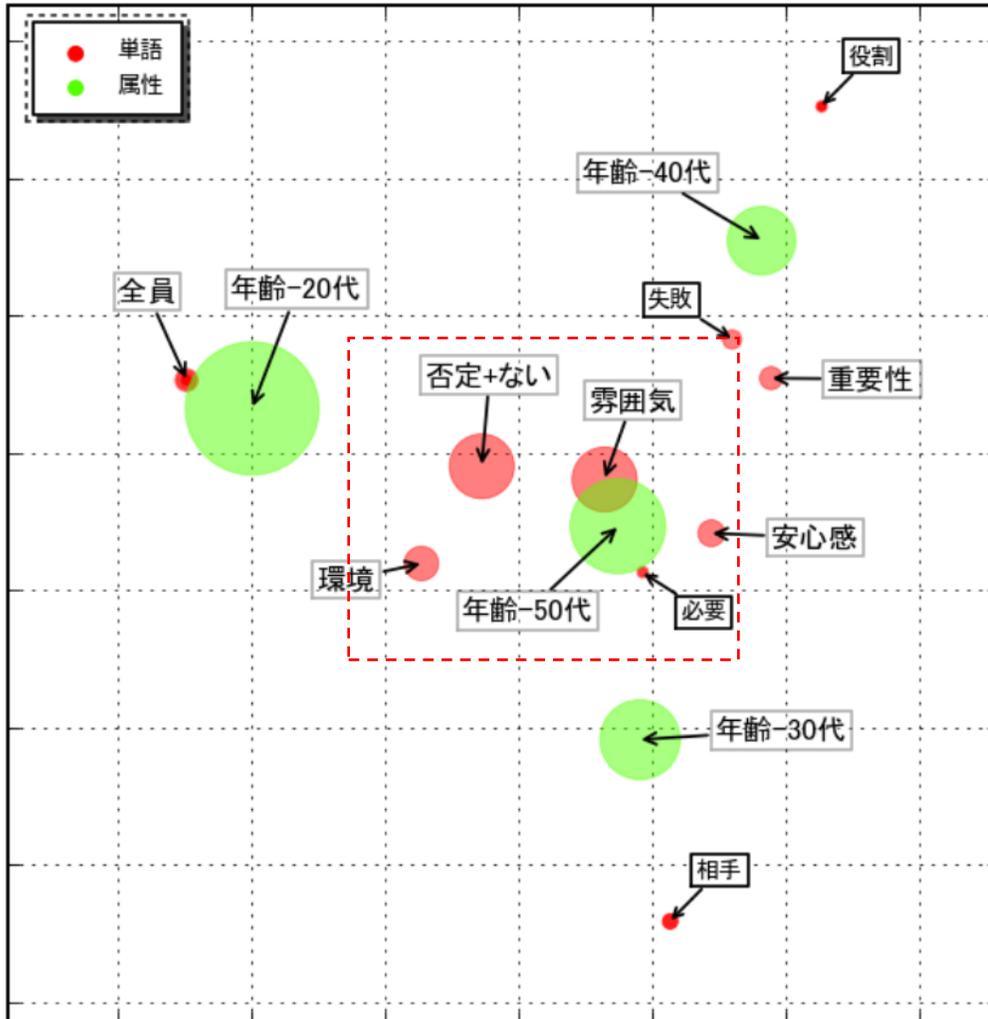
原文検索より抜粋

- ・共通性などを感じるとそこから、チームの雰囲気が変わるし、話しやすさ、自己開示につながると感じました
- ・共同作業をすると安心感がアップし雰囲気も良くなると感じた

- 「否定 + ない」および「雰囲気」が他の単語を大きく上回る頻度で抽出され、回答の中心を占めた
- 記述内容から、参加者は、個人のアイデアを「否定しない」と、「優れている点を掛け合わせる」ことが、チームアイデアの創造に不可欠だと認識していた

● 対応バブルチャート (年齢別)

アンケート項目：ワークショップを通して、チームでの安心感（心理的安全性）や、意見・アイデアを出しやすい雰囲気（発言文化）について、気づいたことや感じたことは何ですか？



● 年齢別の特徴

・20代

「全員」に最も近く、また「否定+ない」「環境」の単語にも近接して配置されている

・30代

「必要」「相手」の近くに位置している

・40代

「役割」および「失敗」「重要性」といった単語に近接して配置されている

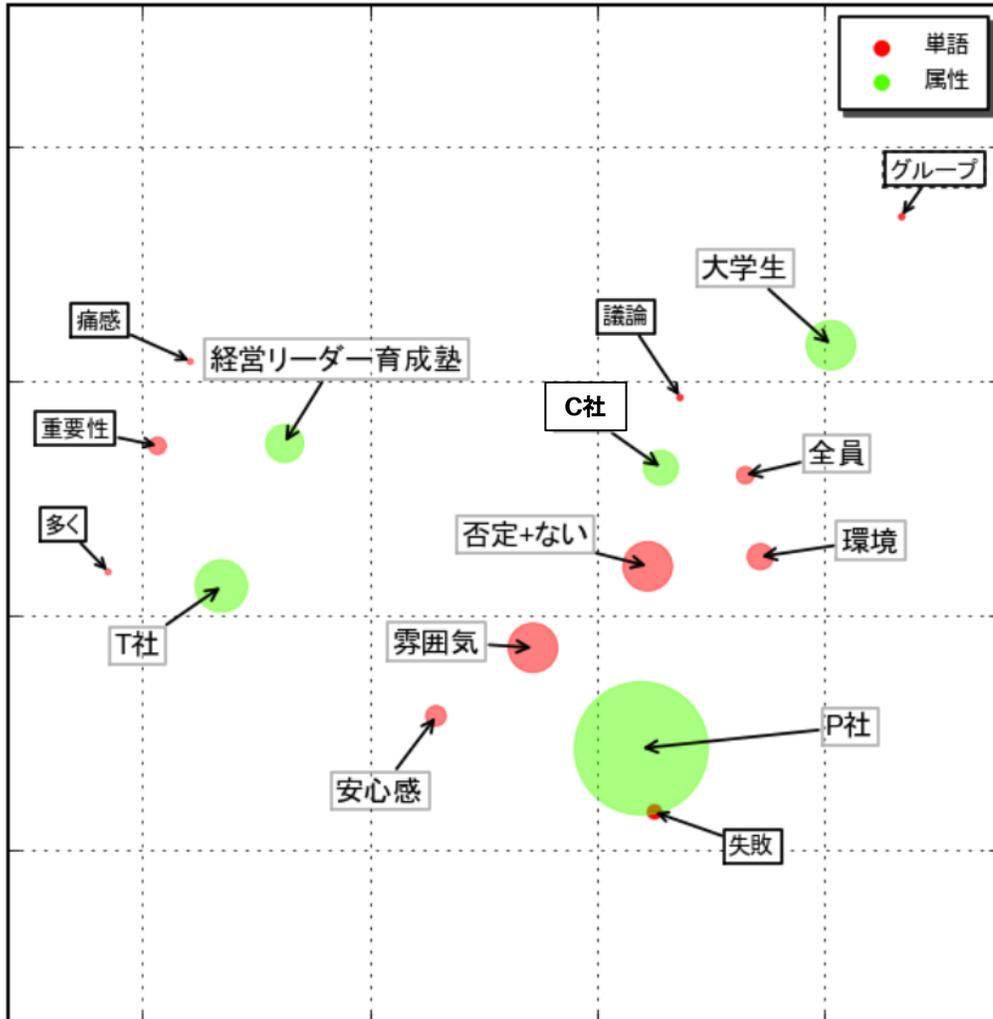
・50代

「雰囲気」「安心感」「必要」といった単語の中央に位置している

➤ 「否定+ない」「雰囲気」「安心感」といった安全性の核となる単語は、複数の年代クスターの中央付近に集中して配置された

● 対応バブルチャート (所属別)

アンケート項目：ワークショップを通して、チームでの安心感（心理的安全性）や、意見・アイデアを出しやすい雰囲気（発言文化）について、気づいたことや感じたことは何ですか？



● 所属別の特徴

・経営リーダー育成塾参加者

「重要性」といった、抽象的・評価を示す単語に最も近接している

・C社・大学生

「全員」や「議論」といった集団参加と関係性を示す単語と結びついている

・P社

「失敗」と「安心感」「雰囲気」に最も近接して配置されている

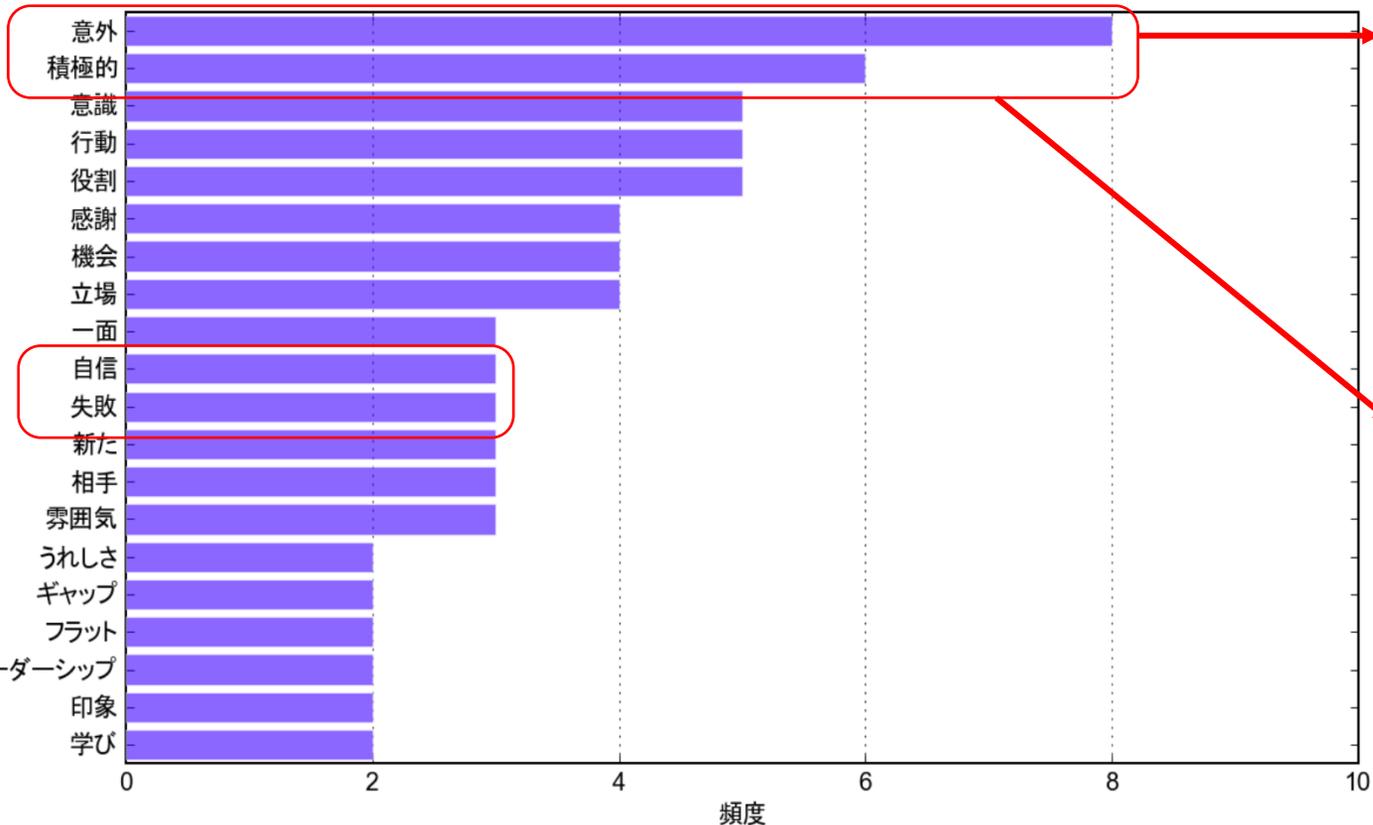
・T社

「雰囲気」「安心感」といった心理状態を示す単語に比較的近い位置に配置している

➤ 「否定+ない」「雰囲気」「安心感」といった安全性の核となる単語は、ほぼ中央に位置しており、どの所属にとっても重要であることは共通している

● 単語頻度解析

アンケート項目：フィードバックで得られた気づきは何でしたか？



原文検索より抜粋

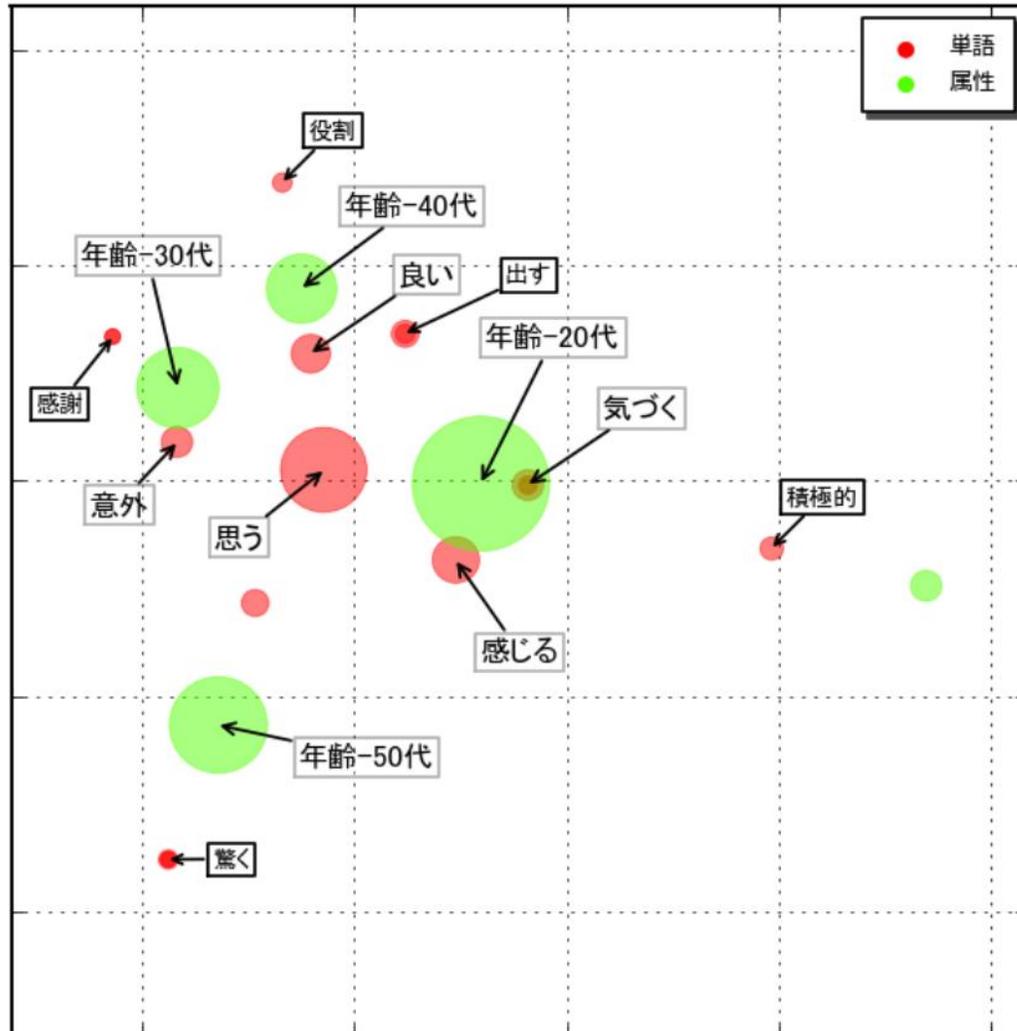
- ・自身の意外な一面を知る機会となった
- ・クリエイティビティが求められる場面はあまり得意ではなかったのが意外だった
- ・意外な気づき、は実はあまりなかったが、改めて自分の取り組み方についてどう人から見えているのか再認識できた

原文検索より抜粋

- ・今までのグループワークでは積極的に話し合う方ではなかったが、今回は真逆のフィードバックを頂いた。今回のワークで積極的に発言することに対して、抵抗感が薄れて自信がついた
- ・積極的に対応してくれたという意見が自分が思っているよりも多くあり、自分への自信につながった

- 「意外」「積極的」という、自己の発見と行動の変化を示す単語が最も高い頻度で抽出された。これに続き、「意識」「行動」「役割」といった、内省や実践に関する単語が上位を占めている
- 頻度は少ないが自己効力感と直結する「自信」と「失敗」という単語も確認された

● 対応バブルチャート (年齢別)



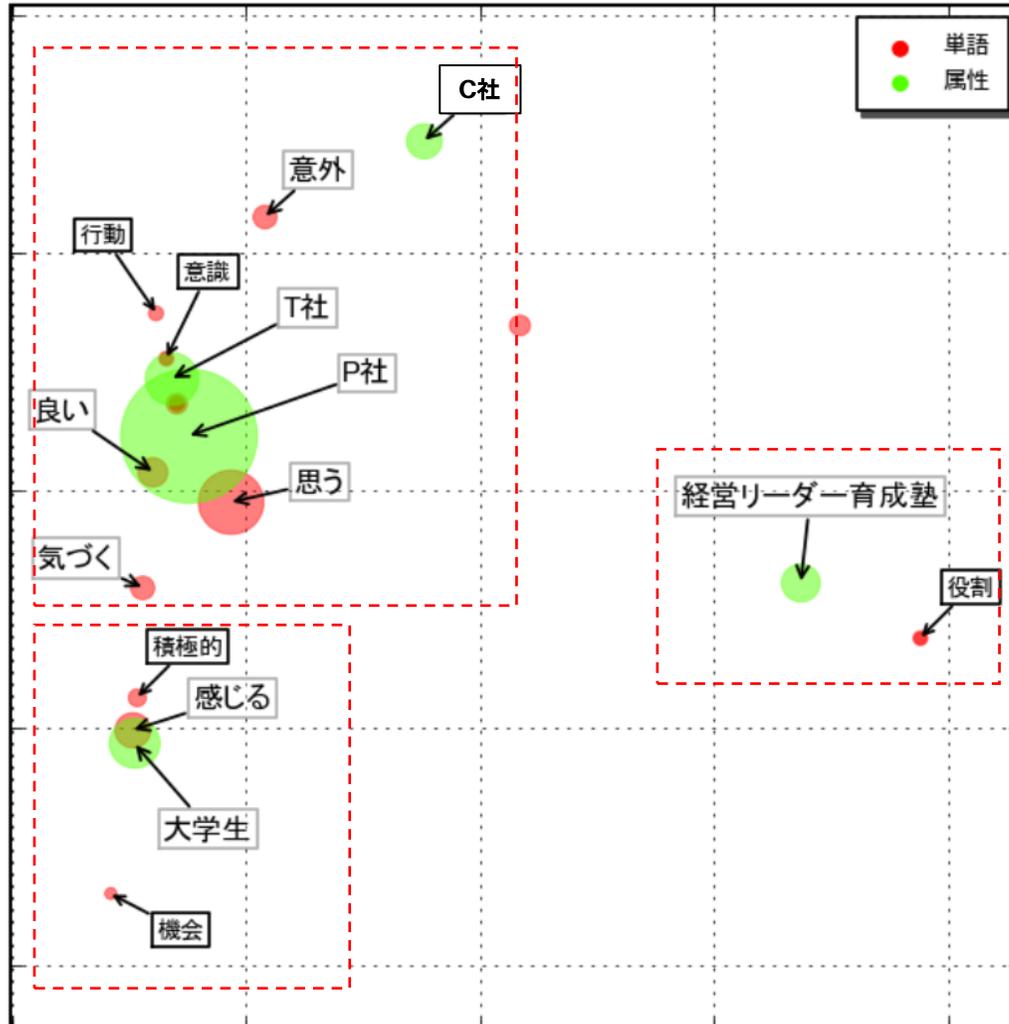
アンケート項目：フィードバックで得られた気づきは何でしたか？

● 年齢別の特徴

- ・20代
「気づく」「感じる」「出す」といった、直接的な認識、評価、および行動を示す単語と強く結びついている
- ・30代
「感謝」「意外」「役割」といった、評価や組織機能に関連する単語に近く位置している
- ・40代
「役割」「良い」「出す」といった評価やアウトプットに関する単語と結びつきが強い
- ・50代
「驚く」「感じる」といった強い感情や内部的な反応を示す単語と結びついている

➤ フィードバックに対する反応は、「機能・役割の確認」(30代・40代)と「感情・内省の変容」(20代・50代)という、二つの異なる軸に分離している

● 対応バブルチャート (所属別)



アンケート項目：フィードバックで得られた気づきは何でしたか？

● 所属別の特徴

- 経営リーダー育成塾参加者
「役割」という単語に最も近接して孤立している
 - C社, T社, P社
「意識」「行動」「意外」「思う」といった、驚き・認知・実践に関する単語のクラスター近くに位置している
 - 大学生
「積極的」「感じる」「機会」といった単語のクラスター付近に位置している
- フィードバックの気づきに対する認識構造は、「行動・認知変容」(企業)、「戦略・機能」(経営リーダー育成塾)、「態度・機会」(学生)という、異なる構造に分離して配置された

6. テキスト分析

テキスト分析結果からの考察

記述式のアンケート結果から明らかになったことは、参加者は「楽しさ」を単なる知識としてではなく、ワークショップにおける行動や体験を通じて感情的・身体的に実感し、自己の信念として再認識している。これにより、失敗を恐れる認識から、学びや面白さの源泉として捉え直すマインドセットの転換が確認された。さらに、その感情的満足が業務への関与や実務上の動機づけに結びついている。

安全な場が確保されることで、自己開示や協働といった行動が促されている。さらに、フィードバックに含まれる「意外」という要素が、参加者の主体的・積極的な行動を引き出す契機となっている。これらの一連の認知・行動の変容は、最終的に「自信」の獲得という成果につながっていると判断できる。

しかしながら、ワークショップ体験の評価は所属によって明確に二分されている。経営リーダー育成塾の参加者は、体験を組織の役割や戦略といった機能的観点から評価する傾向が強い。一方で、個別企業の参加者は、失敗の克服や楽しさといった個人的な経験・感情に焦点を当てる傾向が強い。この違いは、参加者の初期動機（戦略的適用志向か経験的獲得志向か）に起因して学びの焦点が分化したことを示唆する。

7. 統計分析

本研究では、設定した仮説1～7を検証するため、WS前後に収集した定量的データ（7段階リッカート尺度によるアンケート回答）に対して以下の3段階の統計分析を行った。

信頼性の評価

各構成概念（CSE、心理的安全性、内発的動機付けなど）を測定するために設定した複数の質問項目について、Cronbach's α 係数を算出した。

$\alpha > 0.7$ の場合に信頼性を満たすと判断した。

WS参加の効果検証

仮説1～4を検証するため、対応のある2群間の平均値の差の検定を用いた。

$p < 0.05$ の場合に統計的に有意と判断した。

関係性の確認

仮説5～7を検証するため、各心理的要因間の関連の強さを相関係数で測定した。

$|r| < 0.2 \rightarrow$ ほとんど相関なし

$0.2 \sim 0.4 \rightarrow$ 弱い相関

$0.4 \sim 0.7 \rightarrow$ 中程度の相関、
 $|r| > 0.7 \rightarrow$ 強い相関

とみなして解釈を行った。

7. 統計分析

- 分析結果①：Cronbach's α によるアンケート項目の信頼性分析

アンケート	調査項目	Cronbach's α
Q1~Q3	CSE	0.9328
Q4~Q6	心理的安全性	0.8710
Q7~Q11	内発的動機付け	0.9052
Q12~Q14	成長志向マインドセット	0.8559
Q15~Q19	フィードバック受容性	0.9137
Q20~Q24	エフェクチュエーション	0.8227
Q29, Q30	CL	0.7886

➤ **分析:**

全ての調査項目で α 値が0.7を超えており、高い内的一貫性を示した。これより、各構成概念を測定する質問項目群が均質であることが統計的に裏付けられた。

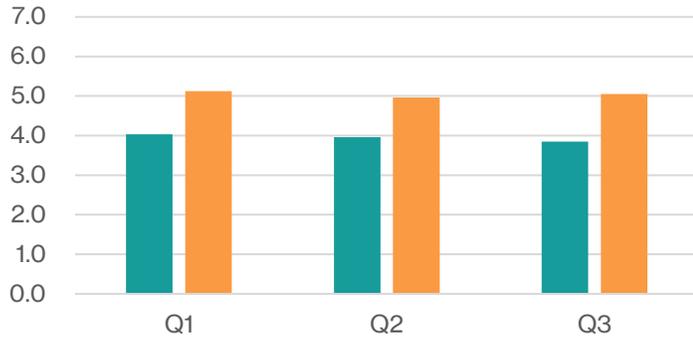
これらの結果から、本調査で使用した質問項目群は、それぞれの構成概念を安定的かつ一貫して測定できていると判断できる。

以後の検定・分析は、統計的に信頼に足るものであるといえる。

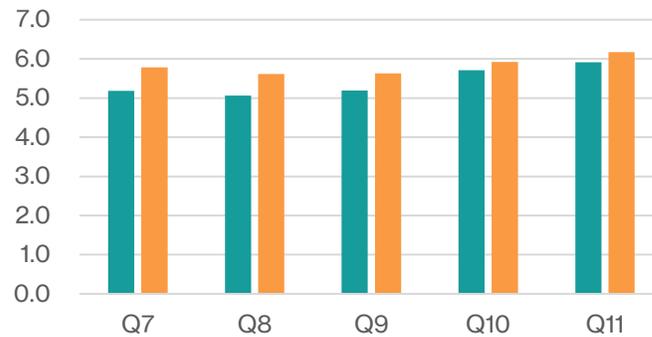
7. 統計分析

- 分析結果②：WS前後の平均値

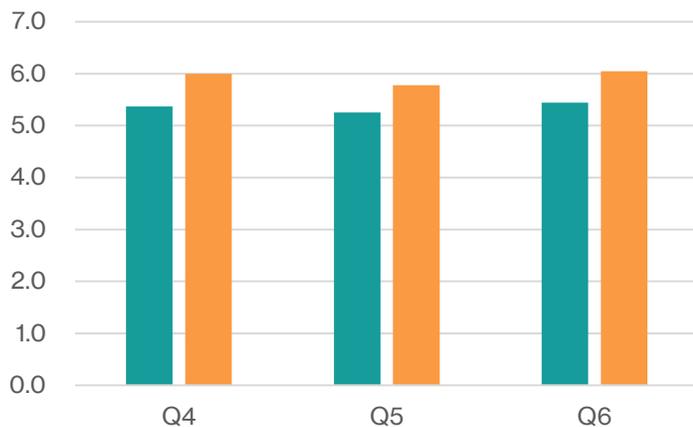
Creative Self-Efficacy



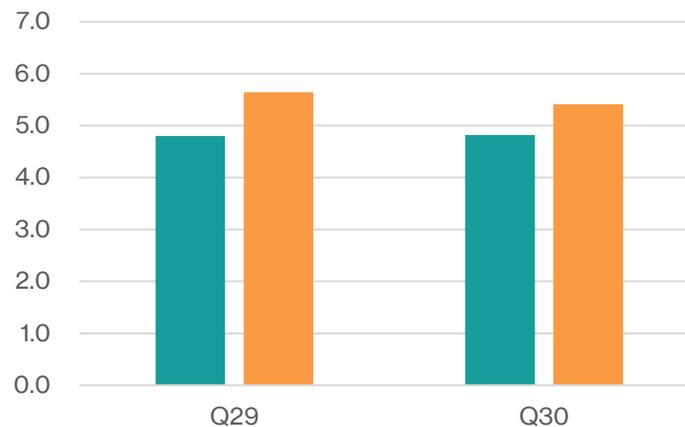
内発的動機付け



心理的安全性



クリエイティブ・リーダーシップ



➤ **平均値の増加:**

ワークショップ後、CSE、心理的安全性、内発的動機付け、クリエイティブ・リーダーシップに関するアンケート項目の平均値が全体的に上昇。本ワークショップが参加者のこれらの意識や行動に肯定的な影響を与えた可能性を示唆。特に、CSEの項目の増加率が高かった

7. 統計分析

- 分析結果②：WS前後の平均値

	調査項目	WS前平均値	WS後平均値	p値
Q1	CSE	4.03	5.13	0.0028
Q2		3.96	4.96	
Q3		3.85	5.05	
Q4	心理的安全性	5.37	6.00	0.0029
Q5		5.25	5.78	
Q6		5.44	6.05	
Q7	内発的動機付け	5.18	5.79	0.0060
Q8		5.07	5.62	
Q9		5.19	5.63	
Q10		5.71	5.92	
Q11		5.91	6.17	
Q29	CL	4.80	5.64	0.1093
Q30		4.82	5.41	

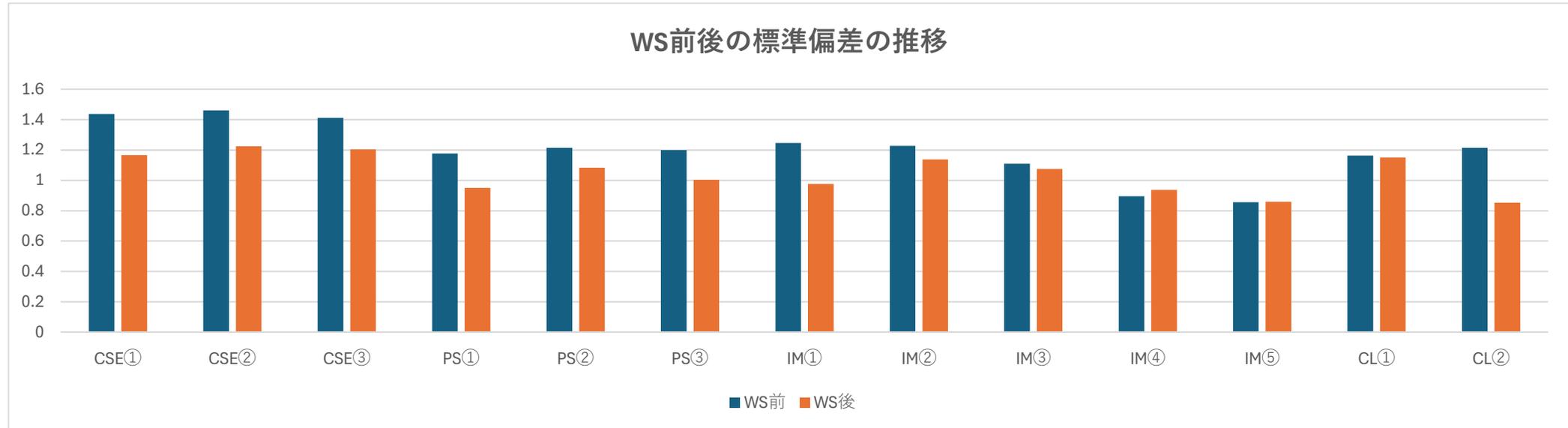
➤ **検定の結果:**

ワークショップ後、まず、本研究の主要な指標であるCSE、心理的安全性、および内発的動機付けについては、いずれもp値が1%水準 ($p < 0.01$) を下回る結果となり、統計的に有意な向上が認められた。

一方で、クリエイティブ・リーダーシップ (CL) に関しては、p値が0.1093となり、統計的に有意な向上が認められるとは言えない結果となった。 ($p > 0.05$) 。

7. 統計分析

- 分析結果③：WS前後の標準偏差の推移



➤ ばらつきの縮小:

グラフが示す通り、CSE、心理的安全性、内発的動機付け、CLの多くの項目についてWS実施後の標準偏差の値が減少していることが確認された。統計的に、標準偏差の減少はデータの散らばりが平均値の周りに収束したことを意味する。

7. 統計分析

• 分析結果④：相関（WS前）

	CSE①_前	CSE②_前	CSE③_前	PS①_前	PS②_前	PS③_前	IM①_前	IM②_前	IM③_前	IM④_前	IM⑤_前	CL①_前	CL②_前
CSE①_前	1												
CSE②_前	0.820125	1											
CSE③_前	0.815223	0.821175	1										
PS①_前	0.236307	0.178471	0.236666	1									
PS②_前	0.171713	0.111957	0.116179	0.737685	1								
PS③_前	0.188722	0.221093	0.283333	0.636591	0.57068	1							
IM①_前	0.681664	0.594746	0.690119	0.211325	0.143204	0.437002	1						
IM②_前	0.583097	0.480213	0.494608	0.114397	0.158987	0.31928	0.720524	1					
IM③_前	0.366814	0.292531	0.347055	0.198152	0.234597	0.364766	0.590373	0.689941	1				
IM④_前	0.187755	0.364853	0.322852	0.123644	0.033919	0.161096	0.268785	0.322169	0.479348	1			
IM⑤_前	0.194752	0.266113	0.248117	0.123182	0.128612	0.28052	0.37923	0.43378	0.578166	0.455727	1		
CL①_前	0.386576	0.36907	0.448448	0.090861	0.119411	0.166139	0.489786	0.402772	0.356742	0.27456	0.241198	1	
CL②_前	0.512943	0.412032	0.528174	0.090121	0.117745	0.230524	0.507385	0.446883	0.401252	0.202877	0.184327	0.75032	1

- 0.7~1.0 : 強い相関
- 0.4~0.7 : 中程度の相関
- 0.2~0.4 : 弱い相関
- 0.0~0.2 : ほとんど相関なし

ワークショップ前ではIM（内発的動機付け）、CL（クリエイティブ・リーダーシップ）の項目の一部にCSEとの中程度の相関が確認できる

7. 統計分析

分析結果④：相関（WS後）

	CSE①_後	CSE②_後	CSE③_後	PS①_後	PS②_後	PS③_後	IM①_後	IM②_後	IM③_後	IM④_後	IM⑤_後	CL①_後	CL②_後
CSE①_後	1												
CSE②_後	0.800786	1											
CSE③_後	0.832892	0.832278	1										
PS①_後	0.599877	0.507102	0.579735	1									
PS②_後	0.456978	0.434891	0.486379	0.793969	1								
PS③_後	0.518723	0.426012	0.472827	0.7819	0.845169	1							
IM①_後	0.673835	0.595825	0.660167	0.660925	0.664824	0.672815	1						
IM②_後	0.582975	0.49178	0.591746	0.506646	0.563517	0.536815	0.785594	1					
IM③_後	0.353877	0.291256	0.443592	0.555314	0.384147	0.346372	0.430088	0.539034	1				
IM④_後	0.310078	0.426373	0.351377	0.254367	0.328186	0.35668	0.517955	0.623593	0.420347	1			
IM⑤_後	0.346355	0.361208	0.358959	0.451433	0.324755	0.409191	0.467506	0.509309	0.621114	0.432833	1		
CL①_後	0.447093	0.528843	0.577857	0.523908	0.5815	0.485579	0.567041	0.579699	0.483159	0.494361	0.393612	1	
CL②_後	0.581566	0.531016	0.615055	0.543316	0.554618	0.510172	0.547541	0.531446	0.413667	0.330164	0.374944	0.733068	1

- 0.7~1.0 : 強い相関
- 0.4~0.7 : 中程度の相関
- 0.2~0.4 : 弱い相関
- 0.0~0.2 : ほとんど相関なし

ワークショップ後のアンケートでは、CSE（クリエイティブ・セルフ・エフィカシー）とPS（心理的安全性）、CL（クリエイティブリーダーシップ）の項目で中程度の相関が確認できた一方、内発的動機付けについては、弱い相関となった

7. 統計分析

対応ありt検定の結果からの考察

心理的安全性、内発的動機付けの3指標WSで有意に向上したことは、エッグドロップという課題の特性が強く影響していると考えられる。正解のない課題に対し、手を動かしながら試行錯誤するプロセスは、小さな成功体験を積み重ねやすく、これが参加者のCSEを直接的に刺激したといえる。

また、ゲーム性のある共同作業は、通常業務よりも失敗のリスクが低く、互いのアイデアを面白い雰囲気や自然と醸成されるため、心理的安全性や内発的動機付けの向上に寄与したと解釈できる。これらは、個人の内面的なマインドセットや、その場の環境認識に関する指標であり、比較的短時間の介入でも変容しやすい性質を持つことが示唆される。

一方、CLに有意な向上が見られなかった要因として、以下の2点が考えられる。

第一に、リーダーシップは内面的な意識にとどまらず、他者への働きかけという「行動」を伴う概念であるためである。意識の変化が実際の行動として発揮され、自覚に至るまでには、WSのような単発の介入だけで十分とは言えず、より長期的な実践と内省のサイクルが必要である可能性が高い。

第二に、チーム全員がフラットにアイデアを出し合う形式であったため、特定の誰かがリーダーシップを強く発揮する場面が限定的であり、結果として「リーダーシップを発揮した」という自己評価につながりにくかったと推察される。

7. 統計分析

標準偏差の推移からの考察

本研究の文脈においては、以下の2つの重要な学習効果を示唆していると解釈できる。

1. 認識の収束とチームの同質化

WS前は、参加者個人の過去の経験や職務内容、自信の度合いによって回答に大きなばらつきが存在した。しかし、WS後にはばらつきが縮小した。これは、共通の課題解決プロセスを経たことで、参加者間で創造性・心理的安全性に対する認識の目線合わせが行われたことを意味する。すなわち、WSは個人の能力開発にとどまらず、組織内における共通言語の獲得や、認識の均質化というチームビルディングの効果も発揮したと考えられる。

2. 学習効果の普遍性と底上げ

標準偏差が減少しつつ平均値が向上したという事実は、一部の「元々意欲的な参加者」だけが数値を押し上げたのではなく、「自信の低かった参加者」も含めて全体的にスコアが底上げされたことを示唆する。もし一部の参加者のみに効果があった場合、二極化が進み分散は拡大することが予想される。したがって、回答の分布がより高い水準でまとまったという結果は、WSのプログラムが、参加者の属性や事前の能力差に関わらず、広範な層に対して一定の効果を提供できたといえる。

7. 統計分析

相関係数の分析からの考察

心理的安全性の媒介効果

WS後、CSEと心理的安全性（PS）の相関が強まった。t検定での有意な向上と合わせると、WSで醸成された「安心感」が土台となり、創造的自信が形成されたといえる。

リーダーシップの限定的関与

CSEとリーダーシップ（CL）に相関は見られるが、CL自体の向上は統計的に有意ではない。よって、CLの向上がCSE向上を促した（媒介した）とは結論づけられない。

動機付けの役割変容

WS後、CSEと内発的動機（IM）の相関は弱まった。これは自信の源泉が「個人のやる気」依存から、「場の安心感」などの環境要因へシフトしたことを示唆する。

8. 今後の展望

意識変化の定着と行動変化への接続

本研究の統計分析により、ワークショップ介入におけるCSE・心理的安全性・内発的動機付けの有意な向上が確認された。しかし、**この効果が一過性の高揚感に留まらず、職場復帰後の実務においても持続しているか**を検証する必要がある。

今後は、1ヶ月後や3ヶ月後といったタイムスパンでの追跡調査を行い、CSEの向上が実際の業務における「提案数の増加」や「業務改善の実行」といった**具体的な創造的行動に結びついているか**、定量的指標や上司・人事からの評価との相関を含めた多角的な分析が求められる。

参加者の属性に応じたプログラム設計の最適化

テキスト分析の結果、ワークショップでの体験に対する評価構造が、**参加者の属性によって明確に二極化している**ことが明らかになった。経営リーダー育成塾の参加者は「組織機能や戦略的役割」を重視する一方、個別企業の参加者は「個人の感情変容や楽しさ」に焦点を当てていた。

この知見を踏まえ、今後は画一的なプログラム提供に留まらず、**対象層の初期動機や職務特性に合わせて、事前の動機付けやリフレクションの焦点をカスタマイズ**することで、より高い学習効果を生み、実務へ活用されることが期待できる。

8. 今後の展望

クリエイティブ・リーダーシップ向上のためのさらなるアプローチ

統計分析において、クリエイティブ・リーダーシップ（CL）のみ有意な向上が見られなかった点は、本研究の重要な課題である。短期的な意識変容が可能なCSE・心理的安全性・内発的動機付けとは異なり、リーダーシップの醸成には行動と内省の反復が必要であることが示唆された。一方で、テキスト分析では、他者からのフィードバックに含まれる「意外性」が、参加者の主体的な行動や自信を引き出す重要な契機となっていることが確認された。

したがって、今後の展望として、単発のワークショップに留まらず、実務での実践期間を挟んだ長期的プログラムの開発や、相互フィードバックの質を高め「意外な自己発見」を促す仕組みを強化することが、クリエイティブ・リーダーシップの向上への有効な施策となると考えられる。

9. おわりに

研究の総括

本研究の実証分析により、エッグドロップチャレンジ等の短時間のワークショップ介入を行うことで、心理的安全性と内発的動機付けを高め、クリエイティブ・セルフ・エフィカシー（CSE）を有意に向上させ得ることが実証された。

また、質的分析からは、参加者が「楽しさ」を身体的に実感し、他者からの「意外なフィードバック」を受容することを通じて、失敗を恐れるマインドセットを変容させていくプロセスが確認された。

社会的意義

本研究の示唆は、単に物流業界の課題解決に留まるものではない。現代の多くの日系企業、特に成熟した組織では前例踏襲や減点主義が根強く、従業員が自律的に挑戦する意欲を削がれている状況が散見される。そのような組織に対し、制度やシステムの改革だけでイノベーションを促すことには限界がある。

本研究が示したのは、「**失敗を許容し、面白い場**」を意図的にデザインすることで、**従業員の自信・意欲は短期間でも回復・向上し得る**という事実である。「楽しむ」という感情は、VUCAの時代において、不安を乗り越えて創造的行動を持続させるための強力なエネルギー源となる。

このような「個人の内面からの変革」を起点としたアプローチは、現代において業種を問わず組織の硬直化を打破し、持続的な価値創造を実現するための鍵となりうる。

10. 参考文献

- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *AMJ*, 45(6), 1137–1148.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory. *JSPS*, 66(5), 950–967.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
- サラス・サラスバシー(2015).『エフィクエーション：市場創造の実効理論』.碩学舎.
- CULTBASE：チームレジリエンスの科学 <https://www.cultibase.jp/articles/10719>