

# 『創造的逸脱』のデザイン

イノベーションを育む組織の在り方を考える

---

2022/04/02 @ CULTIBASE LIVE EVENT

高田 直樹 (Naoki TAKADA)

中央大学商学部 助教

[tnaoki001@g.chou-u.ac.jp](mailto:tnaoki001@g.chou-u.ac.jp)



## 略歴

2019.04 - 横浜国立大学 先端科学高等研究院 特任助教

2021.04 - 中央大学商学部 助教

## 専門領域

イノベーションや創造性について、様々な視点から研究しています  
イノベーション・マネジメント論, 技術経営論

## これまでの研究

科学における経営要素の介入と科学技術の発展軌道  
企業間コラボレーションにおける社内の資源動員  
チームの創造性と戦略転換 など

今日のキーワード

creative deviance

# 創造的逸脱

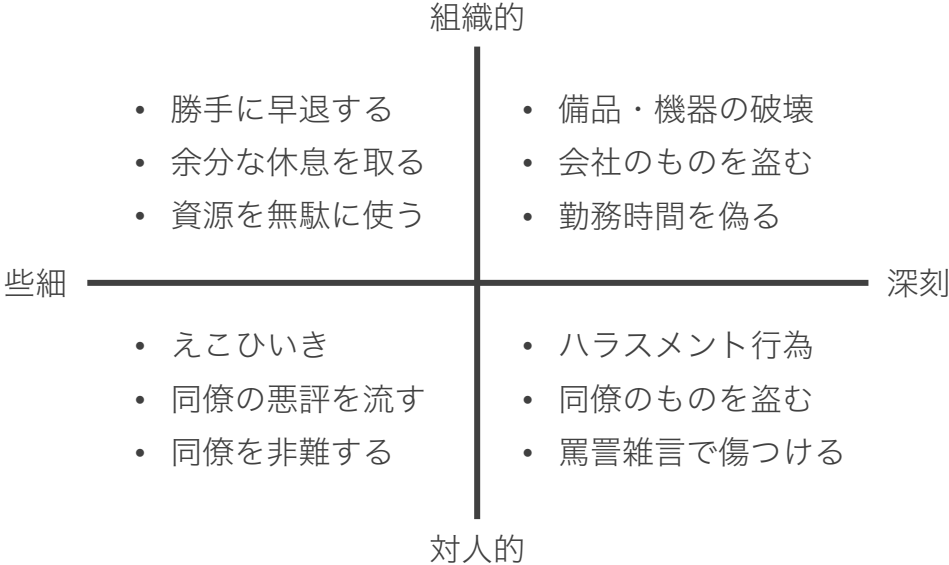
マネジャーの指示に背いて、正当でない形で新しいアイデアを追究すること

# 組織における逸脱行動

社会（組織）の規則や規範に違反していると見なされる行動

組織や同僚に悪影響を及ぼす

組織や同僚への影響が不確実



Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

# 逸脱者が革新を起こす？



© 1972 Paramount Pictures Corporation

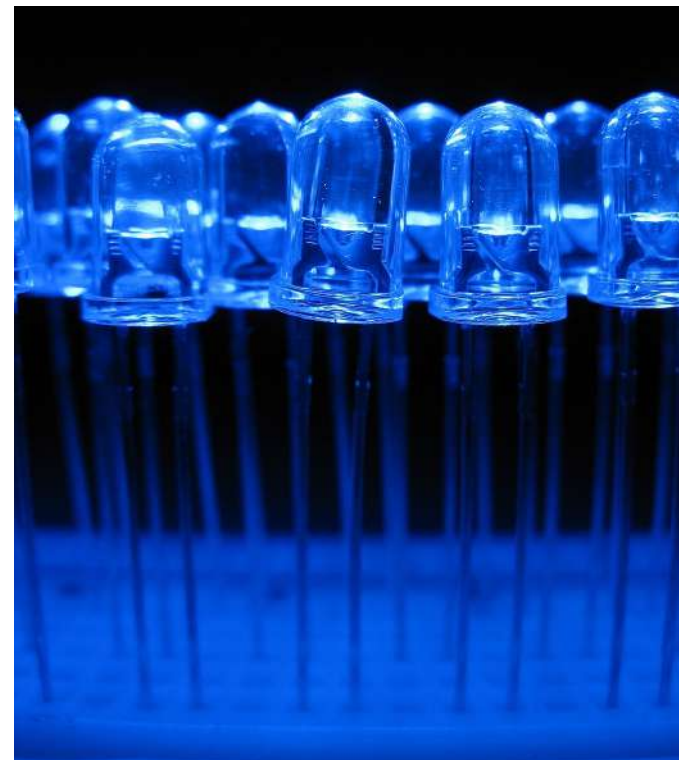


Photo by Gussisaurio, Creative Commons

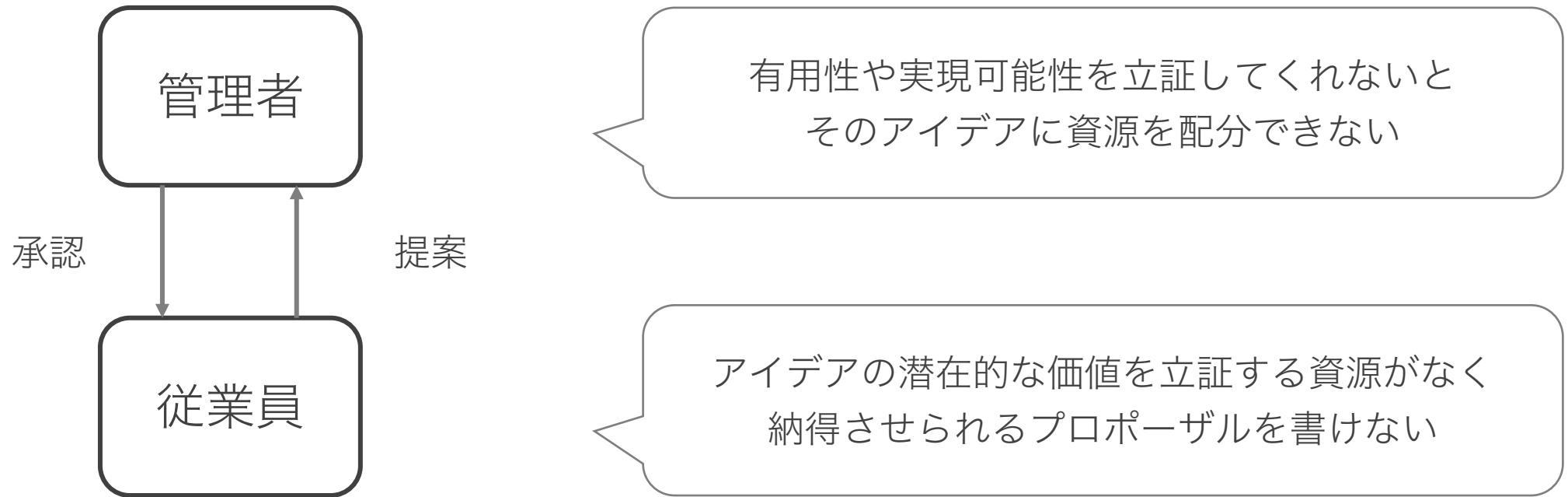
## 今日お話しすること

- 1 創造的逸脱とは何か？
- 2 イノベーターによる“戦術”としての創造的逸脱  
イノベーターは不利な状況をどのように打破していくのか？
- 3 マネジャーの“悩みの種”としての創造的逸脱  
マネジャーは創造的逸脱とどのように向き合うべきなのか？

1

創造的逸脱とは何か？

# イノベーションの“公式の”管理



➡ 新しい (不確実な) アイデアは組織内で排除されていく傾向にある



# 従業員が直面するジレンマの解消

- ① アイデアの価値を立証できなければ資源が配分されない
- ② アイデアの価値を立証するための資源を保持していない

## ■ 管理者側からのアプローチ

### ■ 自由を許容する諸施策

- “n%” ルール
- 管理者によるお目溢し

本来の研究テーマ以外に手を広げるのは歓迎だが、それは研究所にいる時間の20%以内に押さえる、ある程度の目途がつくまでは1人でやれ

加護野忠男ほか (1983). 『日米企業の経営比較：戦略的環境適応の理論』日本経済新聞出版. p.75.

## ■ 従業員側からのアプローチ

### ■ 自由を勝ち取る諸行動

- 資源の転用や虚偽報告
- 管理者から隠れた開発活動

組織に知らせるのは、自分で実験してみてプロトタイプを作って、顧客に使ってもらって上手く行きそうだと判ってからだね

Criscuolo, P., Salter, A., & Ter Wal, A. L. (2014). Going underground: Bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science*, 25(5), 1287-1305..

## 創造的逸脱とは何か？

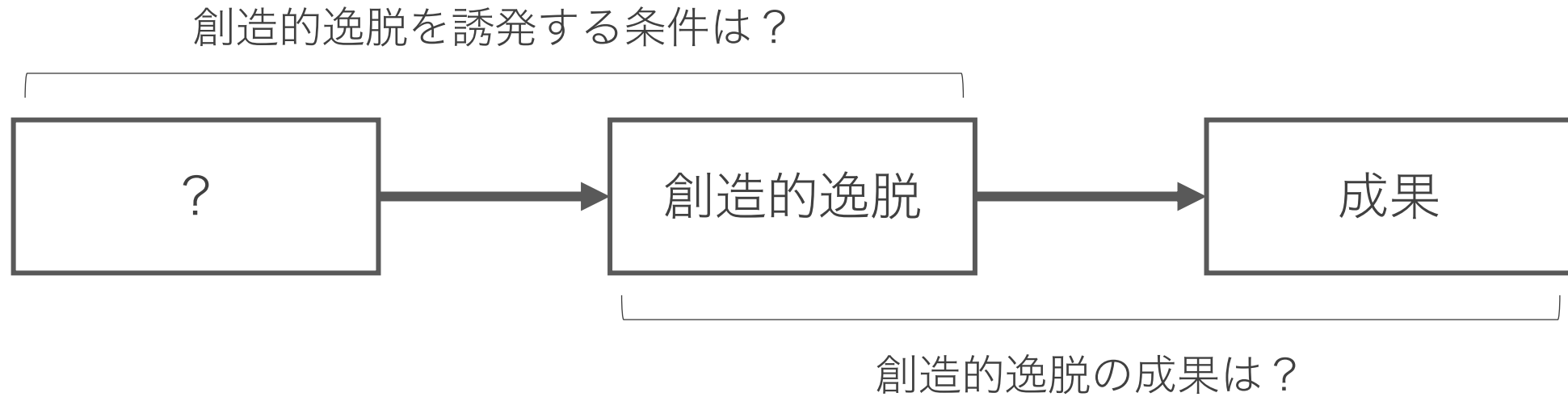
あくまでも組織への貢献を意図した行動

マネジャーの指示に背いて、正当でない形で新しいアイデアを追究すること

組織の規則や手続きを無視して、独自（かつ秘密裏）に実行される

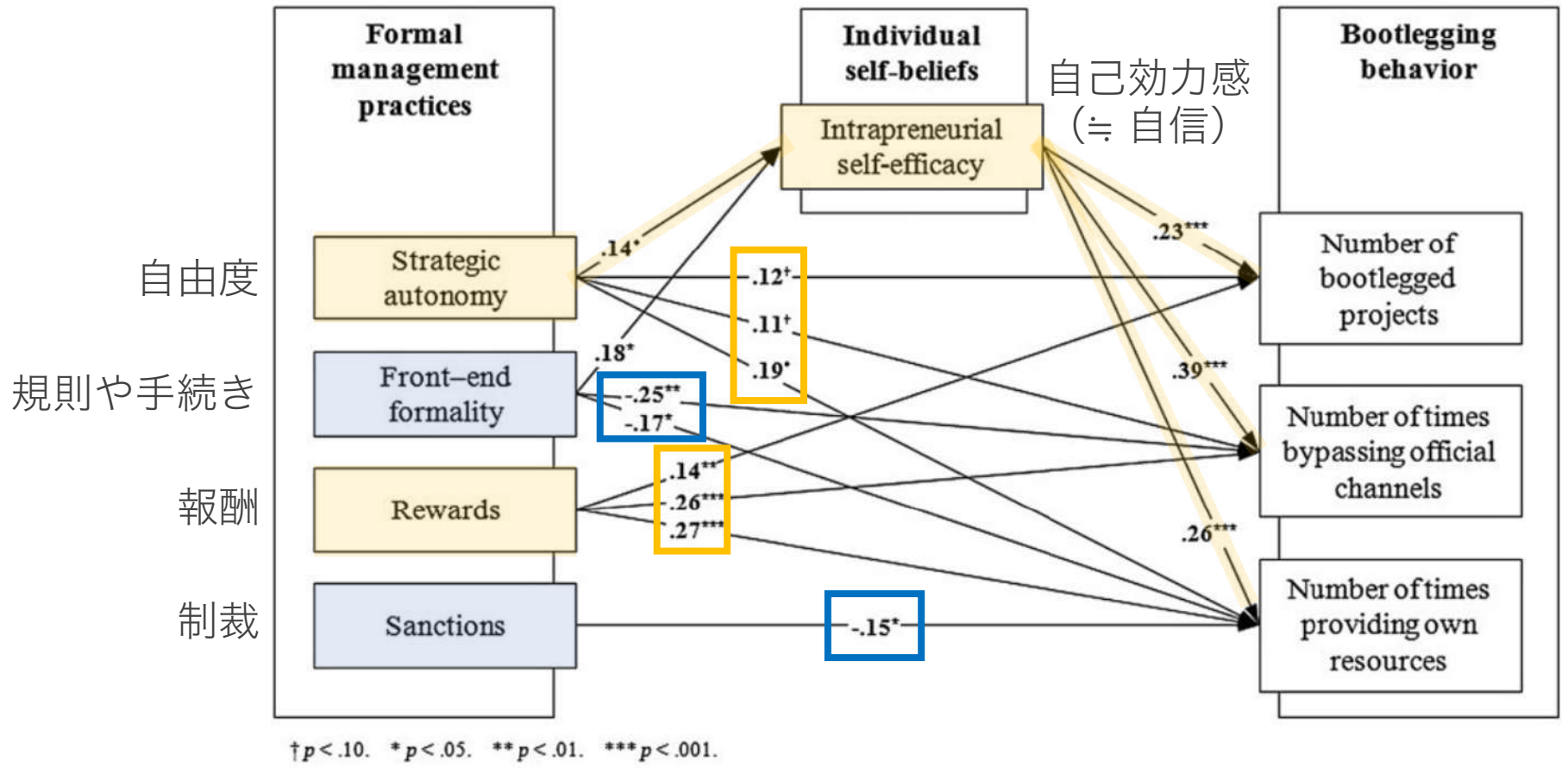
アイデアへの評価を遅らせ、アイデアの価値や利点についての証拠を蓄積できる

# 創造的逸脱をめぐる実証的知見



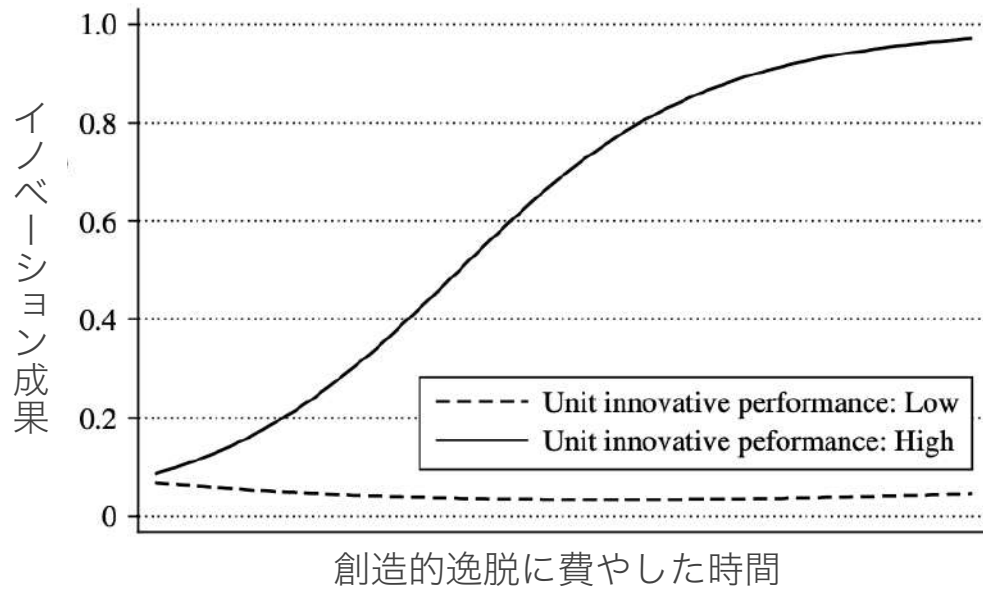
# 逸脱をまねく組織の施策

“自由度”や“報酬”は創造的逸脱を促進し，“厳格な規則”や“制裁”はそれを抑制する

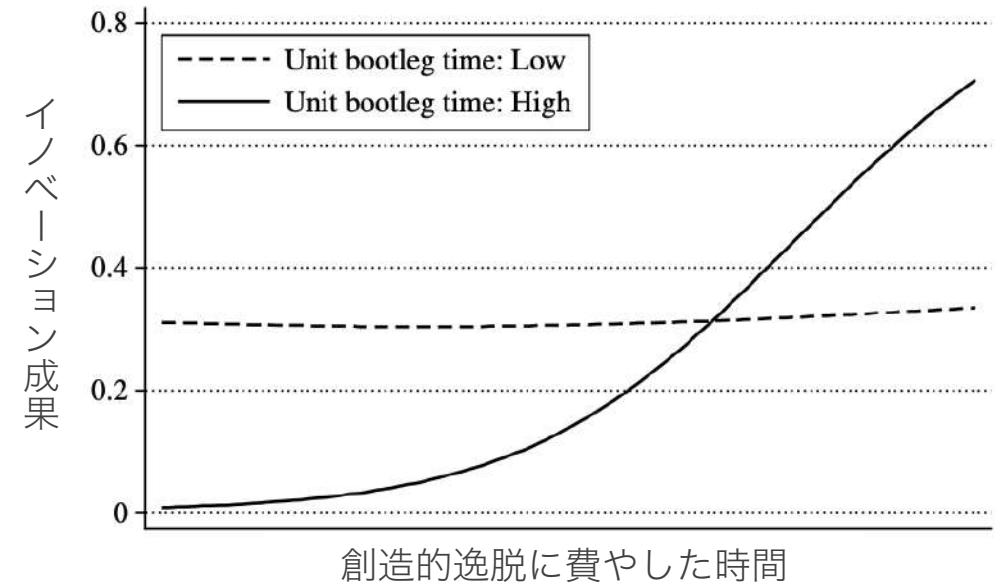


# 創造的逸脱の成果

創造的逸脱が成果に及ぼす影響は、所属ユニットの状況に依存する



所属ユニットの成果が高い状況では  
創造的逸脱は逸脱者の成果を高める



所属ユニットのメンバーも創造的逸脱に  
与しているほど、逸脱者の成果も高まる

ここからの話：誰にどのような示唆があるのか？

イノベーター

- 重い組織でイノベーションを目指す手段？
- 非正当な手段である以上, 様々な限界がある
- 限界を克服するための戦術に, 何が考えられる？

マネジャー

- 従業員に自由な探索機会を与える手段？
- 本来の職務を阻害してしまう恐れがある
- どのように創造的逸脱と向き合うのが望ましい？

## 2 イノベーターによる“戦術”としての創造的逸脱

# イノベーターにとっての創造的逸脱

## イノベーションの組織的障害

- 管理者による不承認/早すぎる評価
- 不承認に伴う資源の欠如
- 硬直的な規則や手続き

## 創造的逸脱による対応

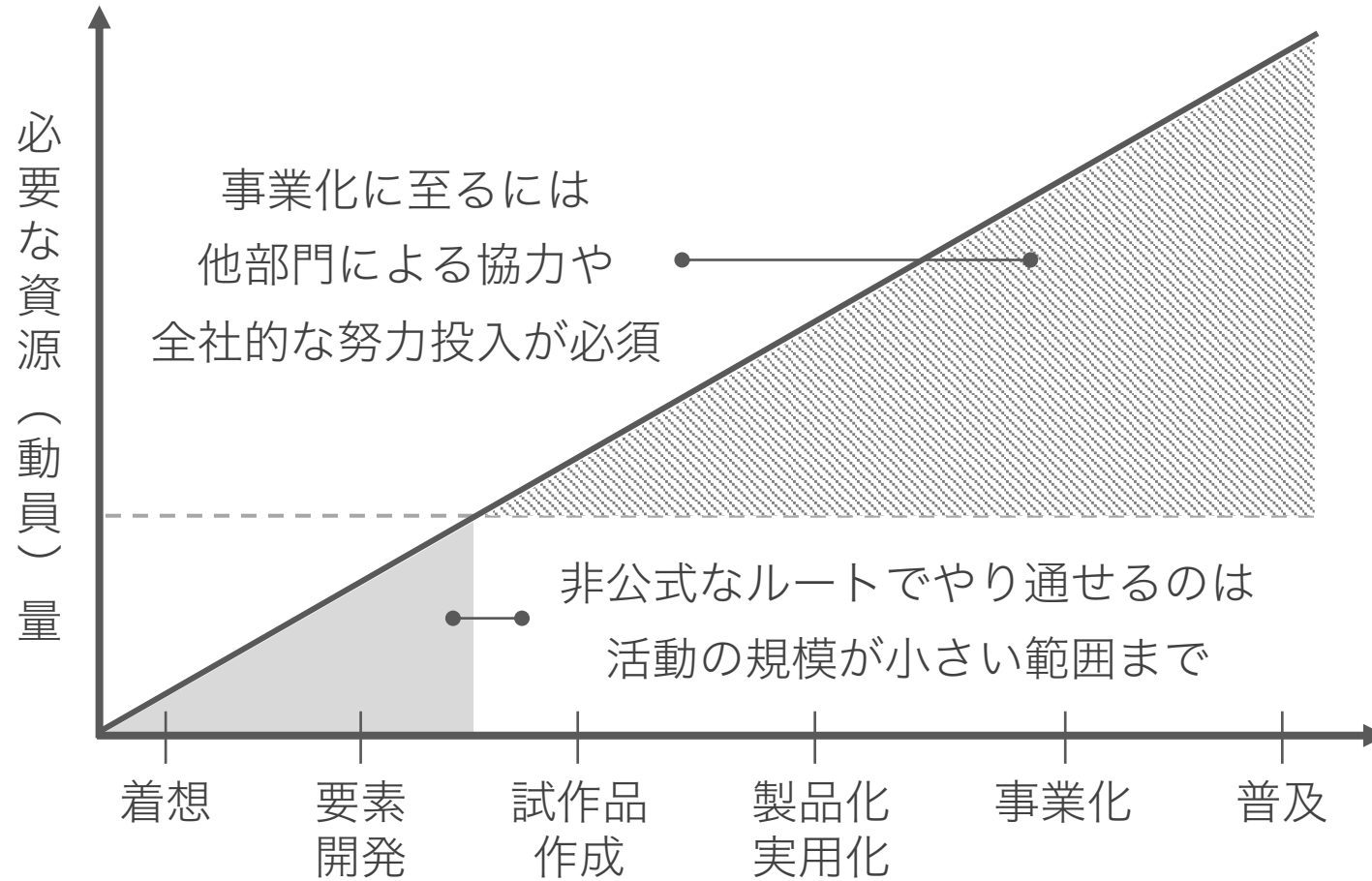
- 秘密裏でのプロジェクト実行
- 資源のやり繰り (詐取, 転用, 創出)
- 事後的な正当化



ただ逸脱するだけでイノベーションの企てを完遂できるのか？



# いつまでも秘密のままではいけない



## イノベーターが直面するジレンマ

創造的逸脱に与すると、組織であることから生じる障害を回避できる

組織の公式の手続きに従わないと、組織のリソースを活用できない

創造的逸脱に与するイノベーターも、どこかのタイミングで公式の手続きに則る必要がある

# 公式と非公式のチャネルの使い分け

イノベーターにはどちらも必要だが、同時には手に入らない

## 公式チャネル

- 正当性
- 資源 (時間や予算) へのアクセス
- フィードバックへのアクセス

## 非公式チャネル

- 自律性 (自由度)
- 上司による監視の回避
- 未成熟アイデアへの評価回避



その時々障害や必要物を見極めて、公式/非公式のチャネルを使い分ける

## チャネルの使い分けを可能にする戦術

選択的な隠蔽	自分たちの企てが都合の良いものに映るように、選択的に情報を公開する 自分たちの企ての都合の悪い部分を隠すように、不都合な情報を隠す
時間の戦略的な利用	非公式な秘密活動の時間を短くするために、〆切を短く設定して緊迫感を生む 終了した仕事に関する報告を敢えて遅らせて、時間的な余裕を作る
知識のギャップの活用	管理者の不慣れや無知を見抜き、都合の良いように管理者を誘導する 管理者ポストが空いているとか、管理者が着任したばかりの状況でほど効果的
フレーミングの共有	企てが成功であることを示せるような証拠を集める 管理者とも成功体験を共有して、後腐れのないようにする

## “理由” を操作して資源を動員する

- そのアイデアに資源を提供すると、どのような価値がどの程度もたらされるのか？

$$\text{資源動員力} = \text{協力者の数} \times \text{協力者の資源動員力}$$

### “刺さる” 層を見つける

- 接触の範囲を広げる
  - 部署外, 社外, 国外
  - 業界団体, 政府, 大学
- 接触の回数を増やす

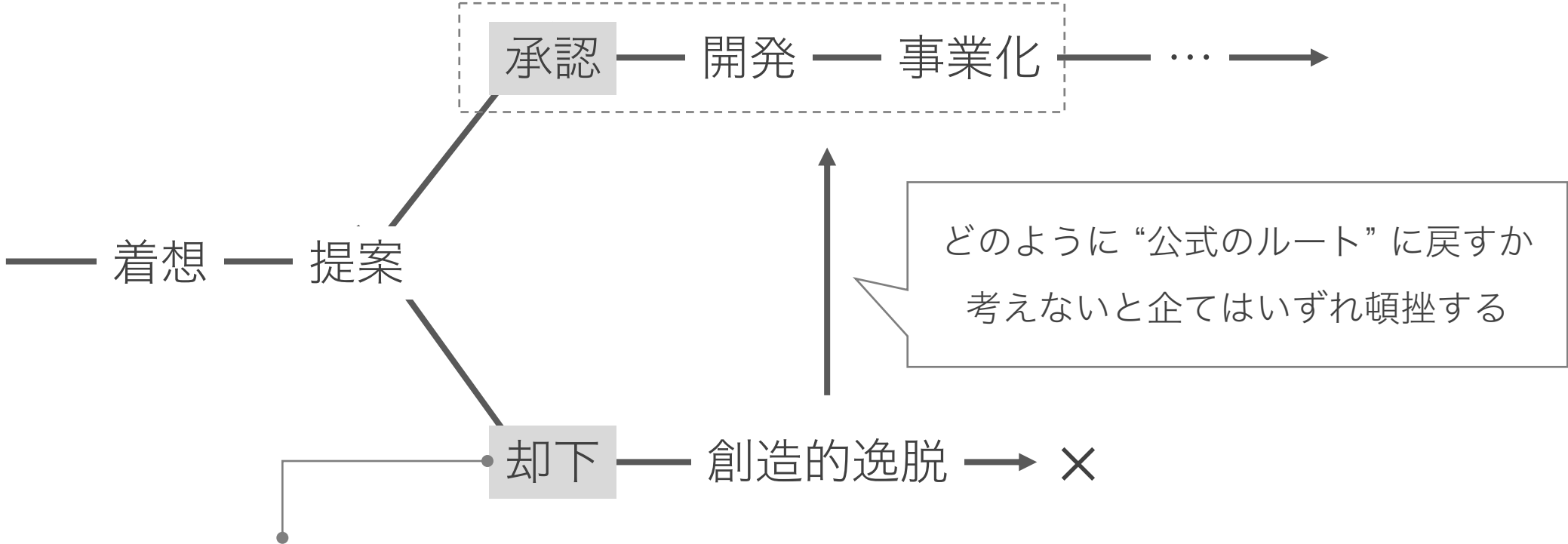
### “刺さる” 層を作る

- “理由” を変更する
  - 応用市場の開拓
  - 同床異夢の戦略
- 協力者の多様性を活かす

### 権威ある保護者を得る

- 経営層などの協力を得る
  - 資源抛出や用途探索
  - 批判の受け皿
- 間接的な影響行使を目指す

# 創造的逸脱からイノベーションへ到る道



却下の理由によって“戻し方”は変わる

- 単なる証拠不足：創造的逸脱によって蓄積した証拠で説得
- 理由の否定：多様な協力者への“創造的な”働きかけによる資源動員

### 3 創造的逸脱とマネジメント

# マネジャーにとっての創造的逸脱

## コスト効率のよい探索機会

- 創造的逸脱とは、従業員が“勝手に”行ってくれるもの
- 公式の資源配分を行わずとも、その成果から有望なアイデアを選べれば、それで良い
- 結果的に、不確実性の高いプロジェクトに予算を付けずに済む
- ... そんなに都合の良いことになるのか？



創造的逸脱によって生じる潜在的な悪影響を理解しないと、思わぬ事態が生じうる



# 創造的逸脱が奪っているもの

創造的逸脱は、組織の調整メカニズム（計画や協働体系）を破壊してしまう恐れがある

逸脱者の行動

熱意を持っていたプロジェクトの中止命令  
落胆や怒りを背景に秘密チームを結成

研究所の一室をプロジェクトのために占有  
時間外労働によって仕事時間を捻出

マネジャーの言い分

- 別のテーマがあるから中止したのに...
- 本来の職務をおろそかにしていない？
- 他のプロジェクトからの不平不満が...
- 看過すると依怙彘臆になってしまう...

# 逸脱者は同じことを繰り返す？

いったん看過してしまおうと、逸脱者の行いが“派手”になっていく可能性がある

創造性の面で功績を成したという認識

知覚された  
創造性クレジット

.35\*\*\*

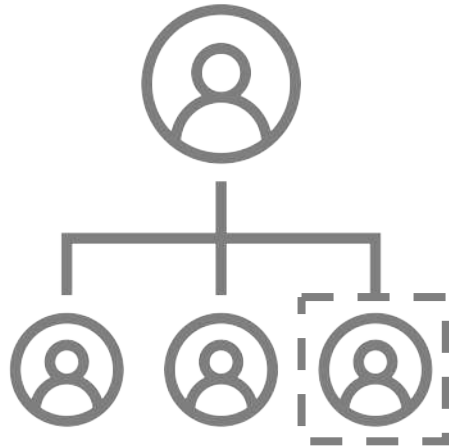
創造性のためにルール違反をする動機の強さ

創造性のために  
規範破りを犯す動機

?

# 逸脱者は孤立して先鋭化する？

創造的逸脱によって、逸脱者が独自のアイデンティティを形成してしまう可能性がある



逸脱するからこそコミットメントが高まる

- 禁断の愛, 駆け落ち, 2人の秘密...
- 離反や秘密という例外状況には人を駆り立てる側面がある

逸脱者は時として盲目になる

- 自分に取り組んでいるアイデアの神格化
- 逸脱者としてのアイデンティティの先鋭化, 内面化

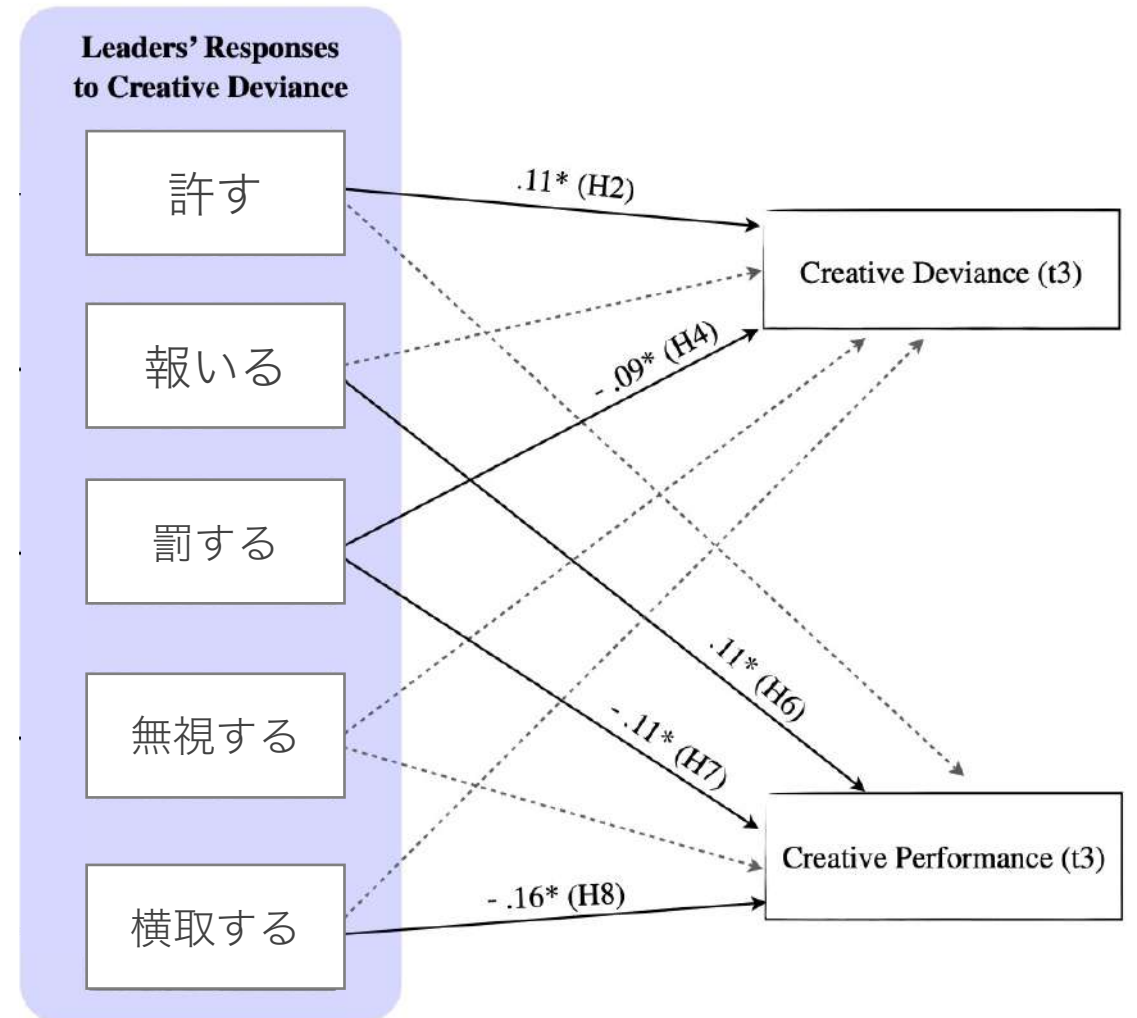
# 創造的逸脱に対する処遇のバリエーション

## さらなる創造的逸脱を誘発する処遇

- 許す（渋々認めてくれる）
- 処罰や横取りは創造的逸脱の意志を挫く

## 創造的成果に寄与する処遇

- 報いる（積極的に評価してくれる）
- 処罰や横取りは従業員“ヘソを曲げる”
- 創造的逸脱にはガス抜きの側面がある？



## 本来あるべき姿

“イノベーションが闇研究から偶然生まれるというのは、スポーツ界の根性論と一緒に”

### 個人の“泥臭い努力”への依存

- これにいつまでも依存しているようでは、組織であることの意味がない
- マネジャーの対応によって良い方向に導くというのも、悪く言えば“その場しのぎ”

### 泥臭いままで終わらせないために

- 逸脱者は“抵抗”という形で組織にメッセージを発する存在でもある
- そのメッセージを受けて組織を改善することが、マネジャーのあるべき姿？

## まとめ

- 創造的逸脱はイノベーションを目指す“窮余の一策”
- デメリットはあまり注目されていないが...
- イノベーターとマネジャーの手がかりとしての創造的逸脱