

---

# はたら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

## Comparative Study of Creativity at Work: Awareness and Initiatives in Japan and the United States

---

田中 美絵\*  
Mie TANAKA

仲村 直人\*  
Naoto NAKAMURA

早崎 保浩\*  
Yasuhiro HAYASAKI

---

### 要 旨

働く人の創造性発揮に対する重要性が増してきている。例えば、2023年に世界経済フォーラムから発行された「仕事の未来レポート」では、創造的思考が5年後の最重要スキルになると想定されている。これまで、創造性を向上させる要因について、学術的な研究や各種調査で多くの知見が示されている。一方で、働く人の「創造性に関する意識」や「関連する環境や取り組み」の実態については、従来の調査・研究で明らかになっていないと言いがたい。そこで、これらの点を明らかにするため、日米の働く人を対象としたアンケート調査を実施した。その結果、以下2点が明らかになった。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っている。なお本稿は、はたらく人の創造性コンソーシアムの活動の一環として行われた調査概要の報告である。

### ABSTRACT

Awareness of the importance of fostering creativity at work has been on the rise. However, despite the wealth of academic research and various surveys on factors that enhance creativity, traditional studies have not adequately clarified the realities of a worker's "creative self". The types of environments and initiatives that may impact worker's creativity have yet to be explored.

To shed light on these aspects, we conducted a questionnaire survey targeting working individuals in both Japan and the United States. Our findings indicated a significant gap in the perception of the importance of creativity between Japan and the United States, with Japan having a lower percentage of individuals who prioritize it. Furthermore, Japan also falls behind the United States in the implementation of the majority of initiatives believed to contribute to creativity.

This paper presents a summary of the survey conducted as part of the activities of the Consortium for Creativity in the Workplace.

---

\* リコー経済社会研究所

Ricoh Institute of Sustainability and Business, Research and Planning

本稿は、はたらく人の創造性コンソーシアムに帰属の著作権の利用許諾を受け、同コンソーシアムで公表済みの「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=」を基に作成した。

# 1. 背景と目的

## 1-1 創造性に関する統計データの意義

リコーの2036年ビジョン「“はたらく”に歓びを」では、「人間にしかできない創造的な仕事を通じて、生み出される付加価値を増幅することに、働く歓びがあるのだという考え方」が示されている。

こうした「創造的な仕事」や「働く人の創造性」への着目は、リコーのビジョンにとどまるものではない。

例えば、世界経済フォーラム（WEF）<sup>1)</sup>が発表した「仕事の未来レポート2020」では、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）」が挙げられていた。

ところが、最新の「仕事の未来レポート2023」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（Table 1）。

Table 1 Skills of increasing importance and demand (Based on WEF<sup>1)</sup>).

	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

また、リクルートワークス研究所の研究結果（2023）<sup>2)</sup>では、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方が、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ことが示されており、創造性と働く人のウェルビーイングやワークエンゲージメントとの間の密接な関係が示唆されている。

さらに、World Values Survey<sup>3)</sup>では、日常生活における基本的な価値観が調査されている。その中で「創造性や挑戦を大切にしているか」という問いに対して「当てはまる」と回答した人の割合は、対象国60か国中で日本が下位であったという結果がある。

しかしながら、World Values Surveyの結果は、日常生活を対象とした調査であり、働く人が創造性の

重要性をどのように捉えているのか、働く場に創造性を支援する環境が整っているのかなど、働く人の意識の詳細を調査した統計調査が見当たらないのが実情である。

そこで、2023年1月に設立された「はたらく人の創造性コンソーシアム」<sup>注1)</sup>では、「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」を目的として、日本、米国の働く人を対象としたアンケート調査<sup>4)</sup>を実施した。同コンソーシアムは、働く人が創造性を発揮できる環境の実現を目指した研究や実証実験に取り組む活動団体だ。異業種10社が集い、リコーが事務局を務めている。

本稿では、本アンケートについて、日米比較の観点に焦点を当てながら紹介する。

---

## 2. 方法

---

### 2-1 調査方法

調査方法はインターネットによるアンケート調査で、2023年3月に実施した。日本から3,200件、米国から1,200件のサンプルを回収した<sup>註2)</sup>。

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）を選択した人とした。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・主婦と回答した人は対象外とした。

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」と定義した。本定義は、創造性に関する学術研究で多く引用されるハーバード大学のテレサ・アマビル教授の定義「ある『ドメイン』における『新規』かつ『有用』な『アイデア』の創出」を参照した<sup>5)</sup>。設問内容や回答の選択肢については、創造性を研究する一橋大学の永山晋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だ。

---

## 3. 結果

---

### 3-1 結果サマリー

日米比較の観点での主なポイントは次の2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創造性発揮の奨励・支援など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。

### 3-2 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（Fig. 1）。

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（Fig. 2）。

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（Fig. 3）。

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見られた。

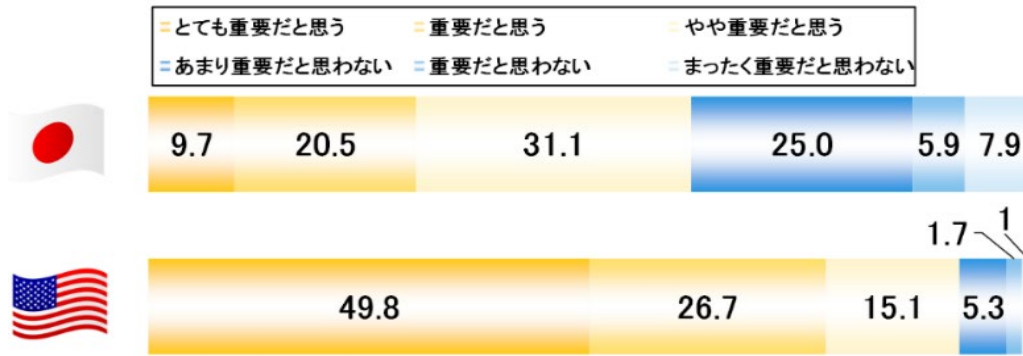


Fig. 1 Question: Do you think it is important to be creative in your own work? (Select one).

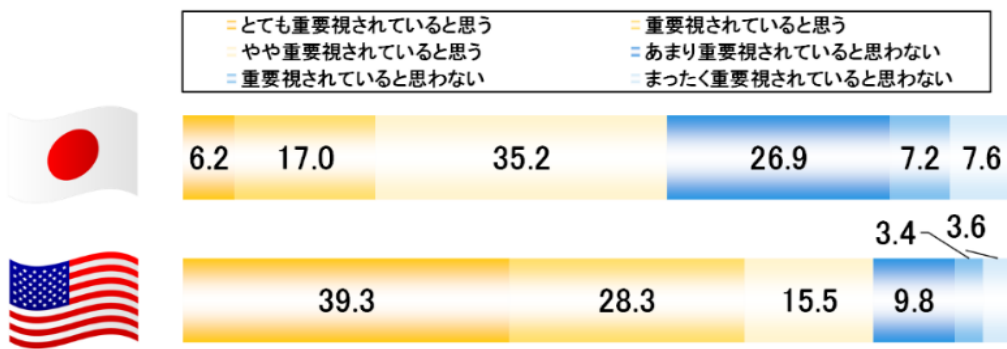


Fig. 2 Question: Is creativity considered important in the work team you belong to? (Select one).

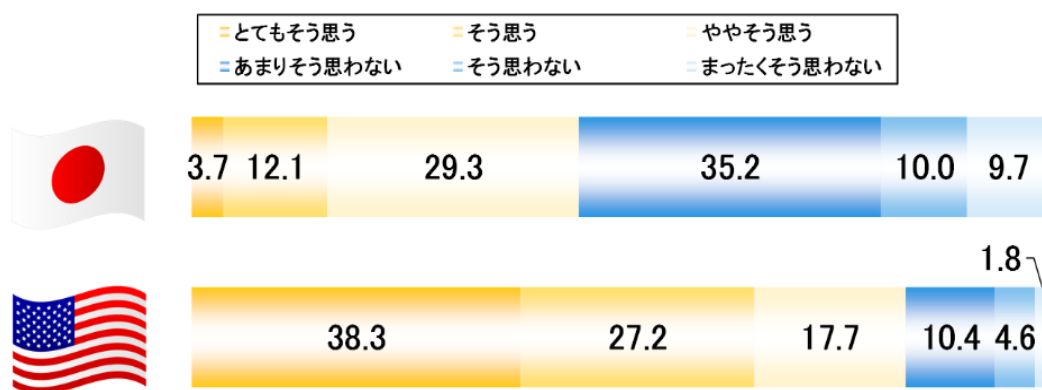


Fig. 3 Question: Do you think creativity is encouraged and supported in your company or organization? (Select one).

### 3-3 創造性向上に関する取り組みの状況

創造性を高めると考えられる業務環境や取り組みについて尋ねた結果を紹介する。まず、働く人個人の仕事や業務環境に関する設問への回答は以下の通りである。

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。「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 (Fig. 4)。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に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、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を見ると、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。「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、そうした回答でも、米国が日本を圧倒している (Fig. 5)。

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 (Fig. 6)。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、「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、米国と比べ日本の低さが目立つ (Fig. 7)。こうした状況から日本において、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。

また、働く人が所属するチームの状況について、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 (Fig. 8)。これは、日本の方が組織としてアイデアの有用性を高める方向に向かいづらい状況を示唆している。

最後に、日本は米国と比べて「共通のフレームワークや思考を使う」 (Fig. 7)、「チームは良いアイデアを見極める力を持っている」 (Fig. 8) と回答した比率が低く、集団として焦点を合わせてアイデアの有用性を高める結果につなげることが難しいことが示唆される。

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り、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。

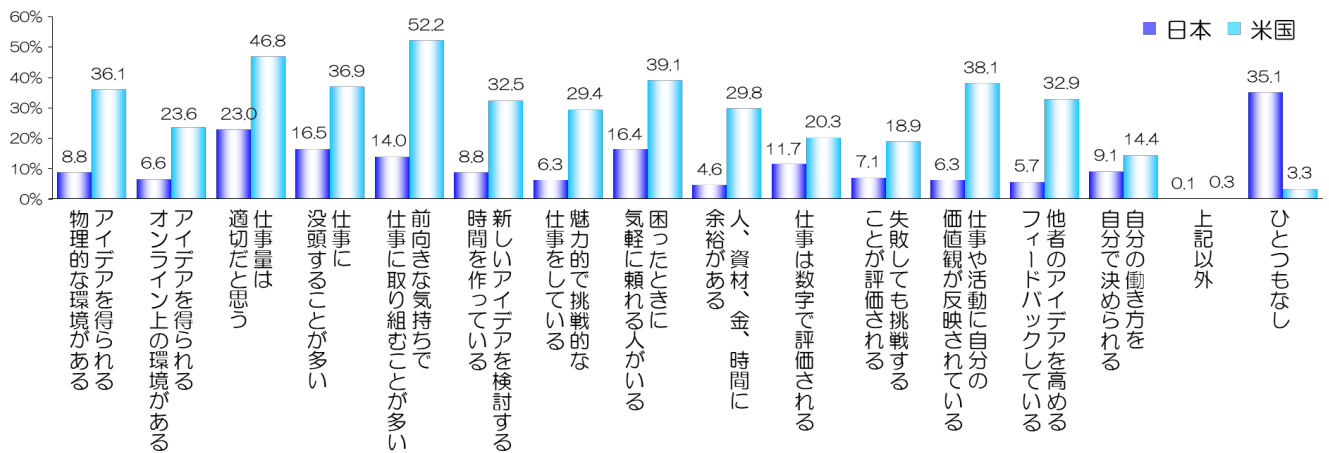


Fig. 4 Please select all that applies to your own work and work environment (Multiple choice).

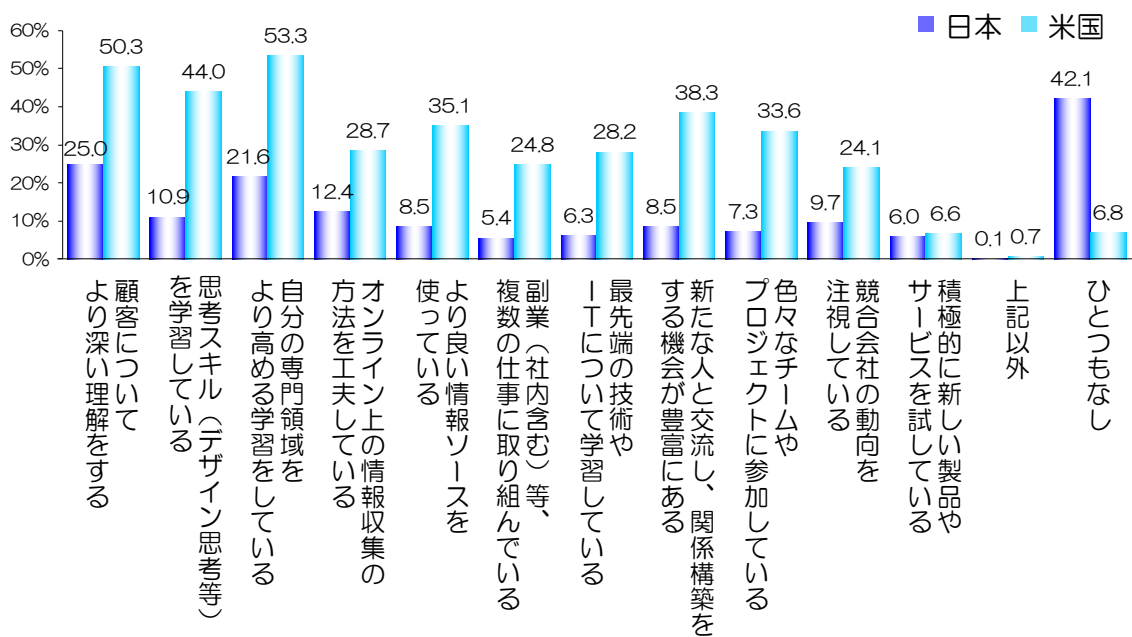


Fig. 5 Please select all of the information gathering and learning activities you do related to your work (Multiple choice).

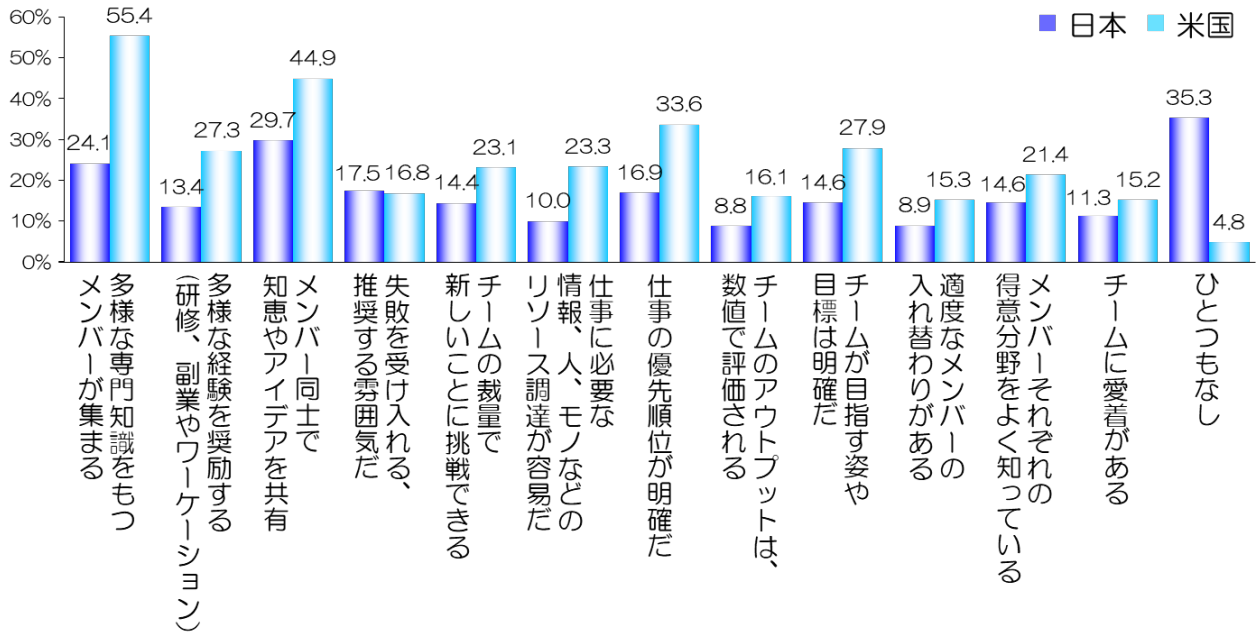


Fig. 6 Please select all that applies to your team's environment (Multiple choice).

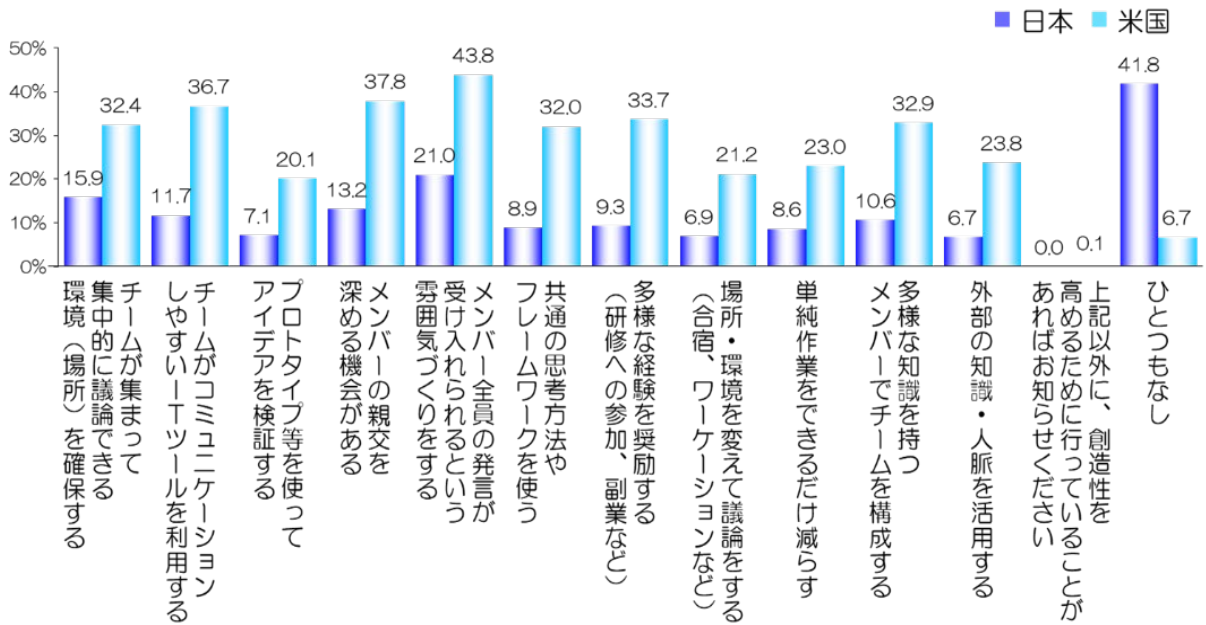


Fig. 7 Please select all that apply to your team regarding its initiatives to enhance creativity (Multiple choice).

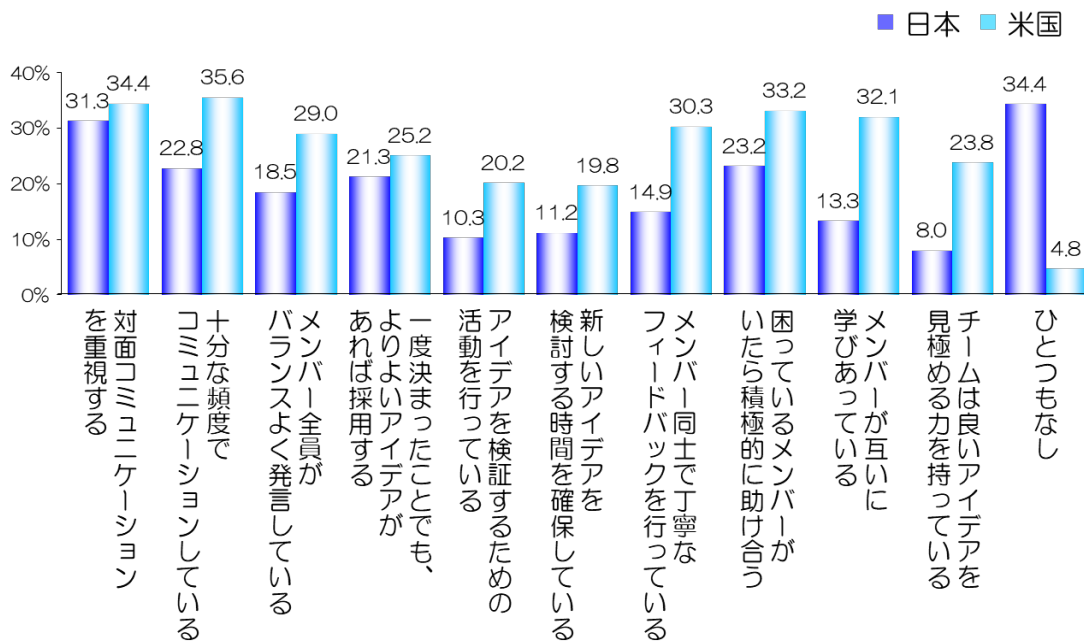


Fig. 8 Please select all that apply to your team's status (Multiple choice).

## 4. 考察と今後の展開

### 4-1 創造性に影響する「創造的自己」

一般的に、アンケート調査では「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」と言われている。このことが日米間の差の要因である可能性はある。

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。

しかし、日米間の差を国民性の違いと割り切るべきではないと考えられる。

まず、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。

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。それは、潜在的に能力がある人でも、意識の持ち方次第で行動や成果が変わることが最近の研究でわかってきたからだ。

この意識は、「創造的自己」<sup>6)</sup>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に関する自己効力感<sup>注3)</sup>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（Fig. 9）。



Fig. 9 The Influence of Consciousness on the Expression of Creativity.



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、「自分とは関係がない」と諦めてしまっている可能性が指摘されている。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）ことが必要と考えられる。

本調査結果からは、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った。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。

## 4-2 今後の展開

以上の点を踏まえると、今回のアンケート結果を日本人のバイアスと過小評価するのではなく、創造性向上の機会と捉えることが適当だろう。

はたらく人の創造性コンソーシアムでは、本アンケート結果や参画企業各社による議論を通じて、創造性支援フレームワークを整理した（Fig. 10）。このフレームワークは、「創造性に関する働きかけの対象が“個人”か“チーム・会社等の集団”か」、「創造性発揮のプロセスのうち“新規性を高める段階”か“有用性を高める段階”か」に基づいて、創造性向上に寄与する推進力を整理したものだ。

今後、コンソーシアムでの議論や有識者との対話を通じて、この4象限ごとの課題を整理していく予定だ。こうした活動を通じて、今後の創造性向上の支援策検討に役立てていきたいと考えている。

また、はたらく人の創造性コンソーシアムが2023年9月に発行したプログレスレポートでは、コンソーシアム参画企業各社の取り組みを紹介している<sup>7)</sup>。リコーの取り組みとしては、自律性向上の支援を目指したDigital Buddyや、最適なコミュニケーションが可能な環境作りに資するRICOH PRISMなど、働く人の創造性向上につながり得る技術の開発や実用化を紹介した。今回のアンケート調査結果が、そうした取り組みを進める際の基礎情報として活用されていくことも期待される。

	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

Fig. 10 Framework for Support Creativity.

## 参考文献

- 1) World Economic Forum: Future of Jobs Survey (2023).
  - 2) 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).
  - 3) World Values Survey: WAVE6 (2023), Wave6 (2010-2014).
  - 4) はたらく人の創造性コンソーシアム: 2023年はたら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 (2023).
  - 5) T. M. Amabile: Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity, Routledge (1996).
  - 6) M. Karwowski, R. A. Beghetto: Creative Behavior as Agentic Action. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 13, 4, pp. 402–415 (2019).
  - 7) 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 (2023).
- 注1) はたらく人の創造性コンソーシアムの詳細については、ホームページを参照 (はたらく人の創造性コンソーシアムHP, <https://creativity-consortium.ricoh/>).
- 注2) コンソーシアムのターゲットである日本に加え、創造性研究が盛んな米国を調査対象として追加した。日米ともに25～64歳を対象とし、10歳区切りで誤差10%を上限とした均等割り付けで回答を回収。日本は、創造性重視する/しない チーム創造性重視する/しない、会社での奨励・支援有無で400人ずつスクリーニング。上記質問は50,000サンプル回収し、出現率を回収サンプルに掛け合わせるウエイトバック集計を実施。米国は、「創造性を重視しない」という回答率が低かったため、上記集計は適用していない。
- 注3) 自己効力感とは、自分がある状況において目標を達成したり、遂行できる可能性に対する認知を指している。効力感を高く持てる人は、積極的に挑戦することができると言われて