

機関番号：24506

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007～2010

課題番号：19530347

研究課題名（和文） 創造性の高いコア人材の選抜・育成に関する実証的研究

研究課題名（英文） The empirical study of creative employees in Japanese companies

研究代表者

開本 浩矢（HIRAKIMOTO HIROYA）

兵庫県立大学・経営学部・教授

研究者番号：90275298

研究成果の概要（和文）：

本研究は、ビジネスにおける創造性の定義と測定、その規定要因を実証的に分析することを目的として行われた。分析の結果、創造性の測定を客観的に行うには、上司が共通の評価軸に基づき測定することが適切であること、創造性は、人事考課結果とも有意な相関を持つこと、内発的モチベーションだけでなく、一定の条件のもとでは、外発的モチベーションも創造性に資すること、仕事の忙しさといったマイナスの環境要因が創造性を阻害することなどが明らかになった。

研究成果の概要（英文）：

This research aims to clarify the definition and measurement of creativity and the factors which affect creativity in business. As a result, we can say that it is supposed that it is better that their supervisors evaluate subordinates' creativity, the creativity positively correlates with performance in business, the extrinsic motivation positively relates with creativity as the intrinsic motivation, and the environmental factor such as the excessive workload effect creativity.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2008年度	800,000	240,000	1,040,000
2009年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2010年度	500,000	150,000	650,000
年度			
総計	3,600,000	1,080,000	4,680,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：創造性、独創性、イノベーション、コア人材、思考能力

1. 研究開始当初の背景

情報が多様化かつ増大した情報社会の現代において、企業はますます総合的な問題の解決を迫られる時代となった。同時に解決すべき問題そのものを設定する能力も必須になっている。こうした意味でも創造性は、全ての現代人にあまねく求められている資質である。しかし、これまで国内外での創造性の測定に関する理論的蓄積は、少ないのが現状である。研究が盛んに行われていた 1960

年代から 1970 年代に比べ、現在での研究は盛んであるとは言えない。

たとえば、アメリカ心理学会誌に掲載された論文のうち、創造性に関する研究は 1% 未満に満たないのが現状である。従来の研究蓄積の中では、米国におけるギルフォードの知能構造モデルやトランスの TTCT が典型例として指摘できるが、これらはビジネスにおける創造性を測定するという観点からは不十分である。

2. 研究の目的

上記の研究背景を考慮すると、われわれは、ビジネスにおける創造性発揮を認知的に把握することで、そもそもビジネスにおける創造性はどのように定義され、どのような尺度で測定可能であるかを、実証的に分析する必要があると考えるに至ったのである。こうした測定ができれば、創造性の育成や促進といった手法に関する知見も明らかになり、マネジメントにおける創造性の応用可能性が広がると予想される。

同時に、ビジネスにおける創造性がどのような要因によって促進され、または阻害されるかを明らかにすることはマネジメントにおける創造性活用にとって、必要不可欠と考えた。

3. 研究の方法

(1) 文献レビューによる資料収集

研究に先立ち、国立国会図書館、学術情報センター社会科学系指定図書館等の諸機関での資料検索及び、インターネット上の諸データベースを通じて、コア人材、創造性に関する従来の研究のレビューを行う。特に研究が盛んであった1960年代以降の文献を中心に経営学に限定せず、心理学、教育学といった関連諸学の文献についても渉猟した。

(2) 定性的データの収集

(1)の文献レビューと同時並行的に、実際にコア人材の創造性に関する一次データを収集する必要性を鑑みて、創造性の開発に取り組んでいる研究機関(株創造開発研究所など)や先進企業をピックアップし、適任者から聞き取り調査を行うことが必要である。具体的には、ビジネスにおける創造性とはどのようなものなのか、従来の人事考課で測定してきた能力とはどのような点が相違しているのかについて、創造性の高いコア人材の特徴、彼らの能力やその開発のあり方に関して、主に企業の人事担当者にインタビューを行った。

加えて、ベンチャー企業などの創業者や経営者を対象に、自身の体験を通じて、ビジネスにおける創造性をどのように把握しているか、定義や促進・阻害要因などについて、半構造化インタビューを実施した。

さらに、企業のコア人材と直接面談することで、彼らの創造性発揮の具体的な場面を聞き取ることも必要だと考えている。ここでは、対象者に2時間程度の時間をとってもらい、ビジネスにおける創造性とはどのような能力を意味するのか、創造性が発揮されたり、逆に阻害されたりした実体験を語ってもら

うといったディスカッション形式で定性的データを収集した。

上述した、人事担当者、経営者、コア人材の定性的データは、すべて事前の了解の上に、電子的に記録され、テープ起こしをすることで、定性的データ分析用のソフトウェアを活用できるように加工された。

日本語での定性的データ分析用ソフトウェアは未だに成熟していないが、英文用のソフトウェアを応用することで、定性的分析を試みた。

こうした定性的データの分析を踏まえて、以降で記述する定量調査の基礎データを得るとともに、ビジネスにおける創造性やその発揮に関する理論的知見が得られた。

(3) 理論的フレームワークの構築

(2)までで、収集された文献資料、定性的データとその分析結果に基づき、ビジネスにおける創造性の概念について、理論的なフレームワークを作成した。これは、ビジネスにおける創造性測定尺度の開発の第一歩である。理論的フレームワークの詳細は、研究成果で触れるが、従来の研究では断片的にとらえられてきた創造性の規定要因を複合的に把握し、分析することが有効ではないかと考え、パーソナリティ、能力など、複合的なカテゴリーと創造性との関係性を含む分析枠組みとなった。

(4) 調査票の設計

特に(1)での文献レビュー結果を中心として、定性的データの分析結果を加味しながら、本研究の目的に合致した調査票を作成する。特に我が国においては、創造性に関する定量的実証研究は非常に少ないことから、欧米、とくに米国における最新の研究動向を参考にして、調査票の設計を行った。また、経営学にとどまらず、組織行動論、人的資源管理論、社会心理学、発達心理学といった諸研究の蓄積から様々な概念を援用し、調査表を作成する。

なお、この段階では、そのような質問項目が最終的にビジネスにおける創造性と相関するかは明確ではないため、可能な限り項目プールを充実されることを第一の目標として作業を行った。その結果、ビジネスにおける創造性に影響を及ぼすと予想される質問項目は、合計で600項目をこえる規模となった。

(5) パイロット調査の実施

(4)で作成した質問票を、少数の調査対象者に対して、パイロット調査を行う。パイロット調査では構成次元の妥当性をチェックすることを第一の目的とした。同時に、作成された質問項目の内容的妥当性をチェッ

クするため、経営学を専門とする大学研究者や企業の人事担当者などに、質問項目を検討してもらうことも行った。

こうした妥当性チェックを経ることで、意図しない質問や回答しにくい質問項目などを削除していった。

以上の手続きを経て、作成されたパイロット調査の最終質問票を実施した。実施に当たり、まず、紙ベースの少数の調査票を実施し、後日調査対象企業の協力の下、オンラインベースの調査も行った。

(6) パイロット調査の分析および検討

パイロット調査によって収集された回答結果を電子的に入力し、統計パッケージで分析した。さらに、分析結果を参考に、パイロット調査での質問項目を精選した。

特に、パイロット調査では構成次元の妥当性をチェックすることを第一の目的として、さらに各質問項目の修正を行った。

(7) 本調査の実施

パイロット調査の分析に基づき、本調査用の質問票を作成した。パイロット調査での質問項目のうち、項目分析、因子分析などの統計的処理から除外する質問項目を抽出し、よりコンパクトな質問票が作成された。その際、ビジネスにおける創造性を規定する要因を探索すると観点から、項目を取捨選択することで、信頼性と妥当性の高い質問項目、尺度の作成を目指した。

作成された質問票を調査企業のオンライン上で実施した。当然であるが、パイロット調査とは異なる対象者に調査を依頼し、統計的に十分なサンプル数を確保した。

(8) 分析と結果とのとりまとめ

(7)で得られた定量的データを分析するとともに、文献レビューや定性的データの分析結果をとりまとめて、我が国における創造性研究の現状と今後の課題についてとりまとめた。詳しくは、次節の研究の成果に記述する。

(9) 学会での報告と資料収集

本研究は、我が国での研究蓄積が相対的に少ないため、海外での学会報告を行うことで、他の研究者からの意見や助言を得ることを行うとともに、中間的な結論ではあるが、本研究での成果を学会へ発信した。

いずれも学会でも相応の助言や反響があり、本研究の有効性を再確認できた。

4. 研究成果

(1) 我が国における創造性研究は、トーランステストに代表される拡散的思考能力測定に焦点が当てられ、ビジネスにおける創造性を測定する試みはほとんど行われていないことが明らかになった。この理由として、トーランステストなどで採用される課題検査は、現実のビジネス環境との相違が大きすぎて、ビジネスにおける創造性を適切に照射できないという限界や課題検査によって測定される拡散的思考能力の次元構成に不安定性が見られることなどが詳細な文献研究によって明らかになった。

こうした課題検査の限界を踏まえると、ビジネスにおける創造性の測定を客観的に行うには、対象者と身近に接している上司が共通の評価軸に基づき、部下の日常的な職務行動を判断することによって、測定することが現時点ではもっとも適切であることが示唆された。

(2) 上司によって測定された部下の創造性は、企業内での業績を測定する人事考課とも有意な相関を持つことが示された。この事実は、創造性研究の意義や位置づけにとって重要な知見であるが、これまでの研究ではたった一つの例外を除き、十分に検証されてこなかったポイントでもあった。したがって、本研究での測定された創造性の高さや業績の高さのポジティブな相関関係の存在は、我が国のビジネスフィールドにおいても、創造性を促進することが、従業員の業績を向上させ、結果的に企業業績にプラスの影響を及ぼすことが示されることとなった。

(3) 創造性を規定するパーソナリティ特性に関する諸研究を詳細に検討した結果、これまでに数多くの研究者が、高創造性者のパーソナリティ特性について研究を進めており、それぞれの研究者が、パーソナリティ特性の測定尺度を開発し、定量分析を行っていることが明らかになった。

本研究でも自律性などの複数のパーソナリティが創造性を促進することが定量分析の結果、明らかになった。

パーソナリティ特性に着目した創造性研究は、数多く行われてきたが、現在では、創造性に影響を及ぼす他の要因が確認されたこともあり、学術誌に掲載された創造性研究論文に占めるパーソナリティ関連論文の割合は減少傾向にあり、社会環境要因や創造性の育成や発達といった教育的研究への注目が増えている現状が明らかになった。

(4) 創造性を規定する認知要因に関する諸研究を詳細に分析した結果、モチベーション、自己効力感、感情などの認知要因が

創造性を規定する要因として頻繁に取り上げられていることが明らかになった。特にこうした研究の初期においては、Amabile et al.(1994)を典型として、内発的モチベーション、および、外発的モチベーションと創造性との関係性に焦点が当てられることが多かった。そこでは、内発的モチベーションは創造性を促進するが、外発的モチベーションは創造性を阻害するというシンプルな分析枠組みで研究が進められていたともいえるが、その後の研究では、一定の条件のもとでは、外発的モチベーションも創造性に資する場合があるなども明らかになった。

本研究でも、内発的モチベーションの強さは、創造性を促進することが定量的に確認されている。

さらに、近年では、内発的モチベーションと創造性の関係に介在する変数や媒介する変数を分析に取り込んだ研究が行われ、自己効力感などの重要な認知変数が創造性に影響を及ぼすことが明らかになっている。

(6) 思考能力と創造性との関係について先行研究を詳細に分析した結果、思考能力アプローチのルーツは、Guilfordにあることが示された。Guilfordの知能構造モデルに基づき、Torranceは、拡散的思考と創造性との関連に焦点を絞った研究を行い、創造性が、IQテストなどで測定される知能とは異なる知的能力であり、拡散的思考能力の高さに密接に関連することを提唱したのである。最終的に、拡散的思考能力を、4次元(流暢性、柔軟性、独創性、綿密性)から構成されると定義し、それらを測定する尺度として、TTCTを開発するに至った。TTCTは、4度の改訂を経て、現在でも創造性測定における代表的な尺度であることが明らかになった。

本研究では、特に情報収集能力や問題把握能力についても定量的に創造性と有意な関係を持つことが明らかになった。

こうした拡散的思考能力以外の能力要因に注目する流れとして、最近では、コンピテンシーアプローチと呼ばれる研究が登場した。たとえば、Epstein et al. (2008)は、誰もが創造性の開発可能性を持っており、実際に創造性を発揮できるかどうかは、顕在化のためのコンピテンシーによると考えた。今後のさらなる追試が必要であるが、どちらかといえば潜在的な要素である拡散的思考能力中心の思考能力アプローチに対し、より顕在的な要素であるコンピテンシーに注目した思考能力アプローチに、今後の思考能力アプローチ研究の展開が期待されることが示唆される。

(7) 社会環境要因こそが創造性の発揮を促

進したり、阻害したりするのではないかという前提をもつ社会環境アプローチについても詳細に検討した。特に代表的な Amabile (1983a, 1996, 1998)の研究については、入念に検討し、Amabile の開発した車間環境測定のための尺度 (KEYS 尺度) を質問票の作成においても活用した。その結果、KEYS の信頼性は、定量的に検証されており、十分に信頼性の高い尺度であることが明らかになっているが、外的基準妥当性において、一部の次元(「自律性」、「十分なリソース」、「過度な仕事負荷」)は、統計的に有意な結果とはなっていないことなどの課題も明らかになった。

本研究では、特に仕事の過負荷という社会環境要因が定量的に有意な相関を創造性との間に有することが明らかになった。

さらに、KEYS 尺度以外にも創造性に資する社会環境要因を測定する尺度として提示されている、CCQ(SOQ)尺度や SSSI 尺度も検討したが、現時点では、信頼性や妥当性が十分な検証されていない状況であることが明らかになった。

(2) 研究成果の国内外でのインパクト

本研究は、特に国内では希薄であった、ビジネスにおける創造性の定義や測定を行ったという点で、独自の理論的貢献を果たしている。また、国外との比較研究を行う基礎的データを提示できたという点でも高い貢献が認められるだろう。さらに、学術面のみでなく、経営実践面でも、ビジネスにおける創造性の測定尺度や規定要因が明らかになることは、企業におけるコア人材の選抜や育成に有効に活用できるだろう。たとえば、測定結果に基づく研修プログラムの開発などが期待される。

(3) 今後の展望

創造性に影響を与えると考えられる規定要因を取り上げるに当たり、個々の変数を取り上げるよりも、パーソナリティ要因、思考能要因、認知要因、そして環境要因などを複合的に包括する分析モデルを構築することが有益であると示唆が得られた。今後の展開としては、営業やクリエイティブ職といった特定の職種にとどまらず、広く様々な職種を対象とすることに加え、複数の企業からのデータを収集し、分析することが必要であろう。こうした分析が研究成果の一般化や頑健性に寄与すると考えている。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔学会発表〕（計 2 件）

- ① Hiroya Hirakimoto & Rie Watada,
“ANALYSIS OF THE FACTORS WHICH AFFECT
CREATIVITY IN JAPANESE BUSINESS,”
IFSAM 2010 in Paris France. (2010. 7)
- ② Hiroya Hirakimoto & Rie Watada, ” The
factors which affect creativity,” The
International Conference on Advances
in Management 2009 in Colorado
Springs, CO, USA (2009. 7).

〔図書〕（計 3 件）

- ① 開本 浩矢・和多田 理恵『創造性の研
究』2011 年出版予定。
- ② 開本 浩矢「第 2 章 モチベーション・
リーダーシップ・コミットメント」奥林
他編著『入門人的資源管理 第 2 版』中
央経済社、2010 年。
- ③ 開本 浩矢編著『入門組織行動論』中央
経済社、2007 年。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

開本 浩矢 (HIRAKIMOTO HIROYA)
兵庫県立大学・経営学部・教授
研究者番号： 9 0 2 7 5 2 9 8

(3) 連携研究者

加納 郁也 (KANO IKUYA)
兵庫県立大学・経営学部・准教授
研究者番号： 4 0 3 8 2 2 5 4

三崎 秀央 (MISAKI HIDEO)
兵庫県立大学・経営学部・教授
研究者番号： 3 0 3 1 2 7 6 3