

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 16 日現在

機関番号：24506

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530484

研究課題名(和文) ビジネスパーソンに求められる創造性とその発揮に関する実証研究

研究課題名(英文) The empirical study of creativity of employees and the factors promoting their creativity 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

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、我が国の企業における創造性と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。文献研究の結果、ビジネスにおける創造性は、パーソナリティ要因、思考能力要因、認知要因(特に、モチベーション、心理的エンパワーメント、感情など)、環境要因の統合効果によって規定されていることが明らかになった。本研究では、特にパーソナリティ要因の影響が比較的大きいことが示された。また、創造性と一般的にIQテストで測定される知的能力とは、別の思考能力であることも検証された。

研究成果の概要(英文)：This research aims to clarify the relationship between business creativity, intelligence and the factors which promote creativity in Japanese business. As a result, we can say that creativity in business is affected by personality, thinking ability, motivation and environment. Especially personality factors is related with creativity in business. Thinking ability, IQ is less related with creativity in business.

研究分野：経営学

キーワード：創造性 クリエイティビティ 知的能力 クリエイティビティ・マネジメント

1. 研究開始当初の背景

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、物事を総合的に処理していかなければならない時代になった。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。また、企業はますます激しい競争環境に置かれており、いかに他社との差別化し、競争優位を築くかが死活問題となっている。ここでいう競争優位の基盤となるのは、付加価値を生み出す能力、すなわち創造性 (creativity) である。

以上のように現代社会では、創造性の重要性が明確であるにもかかわらず、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% にも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 SI モデル (Guilford, J.P., Intelligence, creativity, and their educational implications, San Diego, Calif.: R.R. Knapp., 1962. および Way beyond the IQ, Buffalo, N.Y.: Creative Education foundation, 1977) がもっとも理論的に洗練されており、その後の多くの創造性研究が彼のモデルに着想の原点を持っている。ギルフォードの研究を受け、トランス (Torrance, E.P., Guiding creative talent, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1962 および The search for satori and creativity, N.Y.: Creative Education Foundation, 1979) は、拡散的思考能力を測定するテストとして、TTCT という測定尺度を開発している。その後、近年の欧米の諸研究を概観すれば、創造性の発揮を心理的な諸変数によって説明しようとする実証研究が徐々に展開されてきていることが明らかである。

たとえば、Amabile, et al. ("The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations," Journal of Personality and Social Psychology, Vol.66, No.5, pp.950-967, 1994.) はモチベーション、自己効力感、および感情について取りあげ、創造性との関連をレビューしている。そこでは、内発的モチベーションが高いほど、逆に外発的モチベーションが高いほど、創造性は低くなることを指摘した。また、内発的モチベーションに影響を与える様々な社会環境要因の存在に注目した研究もあり、たとえば、報酬に対する期待、評価や監視、選択肢の、制約外発的報酬への期待などが創造性を低下させることが指摘された。さらに、Amabile ("Social Environments That Kill Creativity," in Gryskiewicz, S.S. & D.A. Hills, Readings in Innovation, CCL, pp.1-18, 1992.) は、外発的

制約が支配的な状況を擬似的に作り出し、そこでの創造性の高さを測定している。その結果、外発的制約が支配的な状況では、創造性は他の状況下よりもかなり低くなることが明らかになった。したがって、Amabile は、外発的制約要因 (たとえば、監視や評価) を緩和することで、社会環境要因による創造性の阻害を防止することができる結論づけている。

こうした社会環境要因にとどまらず、Zhang & Bartol (2010) は、心理的エンパワメントこそが内発的モチベーションを規定し、結果的に創造性を高めるという仮説を検証した。定量分析の結果、心理的エンパワメントの向上が内発的モチベーションを高め、創造性を促進するという関係性を明らかにした。一方、Tierney & Farmer ("Creative Self-efficacy: Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance," Academy of Management Journal, No.45, pp.1137-1148, 2002) は創造性を発揮できる能力があるという認識を創造的自己効力感と定義し、内発的モチベーション、創造的自己効力感、創造性との関係を調査した。結果を分析したところ、創造的自己効力感が創造性を有意に向上させることが示された。

さらに、内発的モチベーションや外発的モチベーションのもつ創造性への直接効果ではなく、それらの介在効果や媒介効果が、Prabhu, Sutton & Sauser ("Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation," Creativity Research Journal, Vol.20, No.1, pp.53-66, 2008) によって検証された。その結果、内発的モチベーションは、創造性を直接向上させるという直接効果だけでなく、特定のパーソナリティと創造性との関係に介在機能を発揮するという効果も確認できた。外発的モチベーションに関しても、単純に創造性を阻害するのではなく、媒介効果によって、創造性を促進する可能性があることも確認されたのである。

以上のように、創造性とモチベーション(特に、内発的モチベーション)の関係に関する研究蓄積は欧米のトップジャーナルにおいて蓄積が進んでいるだけでなく、内発的モチベーションと創造性を単純に結びつけるアプローチから、両者の間のブラックボックスを解明する方向での研究の進展が見られるのも事実である。そこでは、内発的モチベーションが創造性を向上させるメカニズムそのものに焦点が当てられている。加えて、内発的モチベーションを高める認知要因や、社会環境要因の探索も展開されていることも指摘できる。ところが、我が国における同様な実証研究は全くないのが現状であり、この分野における比較分析が必須である。

研究代表者は、すでに科学研究費補助金として、「創造性の高いコア人材の選抜・育成に

関する実証的研究」(基盤研究(C)平成19年度～平成22年度)において、ビジネスにおける創造性の定義やその測定、および従来の創造性研究について一定の研究蓄積を得ているので、上記の比較分析に当たり、その成果を十分に活用、発展させることが可能である。

## 2. 研究の目的

我が国のビジネスパーソンにもっとも求められる知的能力は、創造性であることは疑いようがない。こうした状況の中で、本研究は我が国において、創造性を高めるための要因を抽出するための基礎データを収集する。つまり、創造性発揮のメカニズム、とくに心理的メカニズムをモデル化し、そのモデルを実証的に分析することを本研究でもっとも重要な目的とする。当該目的を達成することは、我が国のビジネスパーソンの創造性を高め、結果として日本企業の競争力を向上させる有意義な方策を提示することにつながると思われる。

## 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、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1980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、社会学といった関連諸学の文献についても渉猟する予定である。特に、アメリカ学会を中心に最新の論文を幅広く収集し、分析を行った。

### (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民間企業を中心に、適任者から聞き取り調査を行うことが必要であった。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。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、先行研究において600項目を超える質問項目プールができていたり文献研究による知見を活用し、調査票の設計は調査対象やデータ収集の可能性という点に配慮しながら、行った。

### (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

的处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) 海外ジャーナルへの投稿

本研究の成果は、海外査読付きジャーナルへ投稿し、広く研究成果を発信した。海外に比べ、我が国のビジネスパーソンを対象にした実証研究は相対的に少ないことから、海外ジャーナルへの投稿は学術的に価値が高いと判断した。

### 4. 研究成果

本研究の成果として、以下に記述する4点が指摘できる。

#### (1) 創造性の規定要因に関する統合モデルの提示

第1に、創造性の統合モデルの有効性を示したことである。我が国における創造性研究は、ト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。一方で、欧米での学術雑誌などの文献資料からは、ビジネスにおける創造性研究の蓄積は相当程度集積していることが明らかになった。そうした研究蓄積を丹念に分析したところ、創造性の規定要因としては、パーソナリティ、認知、思考能力、環境という4つのカテゴリーから構成される要因が抽出され、それらの統合効果として創造性が規定されるとする統合モデルの有効性が明らかになった。

#### (2) 我が国ビジネスにおける創造性規定要因と業績との相関関係

第2に、ビジネスパーソンの創造性に影響を与える要因を実証的に明らかにしたことである。すなわち、創造性を規定する要因として、パーソナリティの積極性、仕事のおもしろさ(内発的モチベーションの高さ)が優位な相関を持つ規定要因であった。一方で、職場における過度の負荷、仕事の忙しさはむしろ創造性とは負の相関を持つ規定要因であった。先行研究でも、内発的モチベーション

は繰り返し指摘されていたが、加えて、パーソナリティ要因や環境要因も創造性に影響を与えていることが明らかになった。パーソナリティ要因については、次項でも言及している。

また、我が国企業の従業員の研究開発成果を振り返ると、欧米に比べて創造性が相対的に低いというデータがないことも示された。むしろ、創造性のポテンシャルを阻害する職場の忙しさや上司のマネジメントといった制度上の課題が、従業員の創造性発揮を阻害しているのではないかと示唆された。

#### (3) 創造性とパーソナリティとの関係性

第3に、創造性とパーソナリティとの関係性について実証的に明らかにした。

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。

本研究では、上述した積極性のほか、Big5理論を援用しながらパーソナリティを測定し、創造性との相関関係を分析した。

その結果、外向性などのいくつかのパーソナリティ要因と創造性には正の相関関係が見られた。

#### (4) 創造性とIQとの関係性

第4に、創造性と収束的思考能力であるIQとの関係性について実証的に明らかにした。知的能力を測定する尺度として、従来は主にIQテストで測定される収束的思考能力が採用されてきた。教育分野においては、典型的であるが、従業員の採用に当たってもSPIなどの採用テストの多くは、主に収束的思考能力の高さを測定することを目的として開発されていることが明らかであった。

本研究では、創造性ととも簡単なIQテストを含んでいるため、創造性とIQとの相関関係について分析を行うことができた。その結果、IQと創造性との相関関係はごく弱いものであったことが示された。

#### (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測定やIQとの相違を検証したという点で、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。

(3) 今後の展望

我が国におけるビジネスにおいても、業績を予測する変数として創造性が重要であることが程度実証された。一方で、創造性を育成するという観点から、我が国企業の人材育成をみると、多くの課題があることも指摘できた。したがって、今後の研究では、企業組織における人事制度や人事施策という要因と創造性との関連性に焦点を当てた研究が必要である。こうした分析が、我が国企業の競争力を高める人事施策に有益な示唆を与えると考える。

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)

[雑誌論文](計4件)

厨子直之・井川浩輔・山崎賢司「聞いて届ける人事行動を心掛けよ」『JMA マネジメントジャーナル』第17巻、pp.30-33、2011年 査読無

井川浩輔・厨子直之「人事評価面接の会話分析(3)」『琉球大学経済研究』第83巻、pp.15-27、2012年 査読無

Hirakimoto, H. & Watada, R., "Analysis of the Personality, Motivation, Ability and Environment Affecting Creativity in Japanese Business," Psychology Research, Vol.2, No.7, pp.396-407, 2012年 査読無.

開本浩矢・和多田理恵「創造性研究の系譜とその課題」『ビジネス・インサイト』第81巻、pp.10-17、2013年 査読無

[学会発表](計0件)

[図書](計2件)

開本 浩矢・和多田 理恵『クリエイティビティ・マネジメント』白桃書店 P211 2012年。

開本 浩矢編著『入門組織行動論 第2版』中央経済社、p308 2014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：90275278

(2)連携研究者

井川 浩輔 (IGAWA KOSUKE)  
琉球大学・観光産業学部・准教授  
研究者番号：80433093

厨子 直之 (ZUSHI NAOYUKI)  
和歌山大学・経済学部・准教授  
研究者番号：40452536

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)

[雑誌論文](計0件)

[学会発表](計0件)