

令和元年6月6日現在

機関番号：14401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03664

研究課題名(和文) ビジネスパーソンの創造性と人事評価との関係性に関する研究

研究課題名(英文) Relationship between creativity and performance appraisal in Japanese companies

研究代表者

開本 浩矢 (HIRAKIMOTO, HIROYA)

大阪大学・経済学研究科・教授

研究者番号：90275298

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、わが国企業における創造性の発揮の心理的メカニズムに注目して研究を行った。特に自己効力感(セルフ・エフィカシー)や内発的モチベーションに注目し、両者と創造性との関係性を分析した。その結果、わが国企業の目標管理制度の運用次第では、従業員の内発的モチベーションや自己効力感を高めることが可能であり、その結果、創造性の発揮や人事評価にポジティブな影響をもたらされることが示唆された。また、創造性とパーソナリティの間に、ポジティブな関係性があるという先行研究における知見がわが国のデータによっても妥当であることも検証できた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

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発揮と人事評価との関係性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、創造性発揮とのポジティブな関係性が指摘されてきた、内発的モチベーションや自己効力感という心理的変数との関係性をわが国の企業データを用いて検証したという点でも学術的貢献があると考えられる。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促進のためにどのような人事制度の運用が望ましいのかに関する一定のインプリケーションを提示したことも有益であると考えられる。

研究成果の概要(英文)：In this study, we focused on the psychological mechanism of creativity in Japanese companies. We focused on self-efficacy and intrinsic motivation, and analyzed the relationship between the two and creativity. As a result, depending on the operation of the MBO system of Japanese companies, it is possible to increase the employee's intrinsic motivation and self-efficacy, and as a result, to promote employees' creativity and performance. In addition, it was also verified that the findings in the previous research that there is a positive relationship between creativity and personality are also valid with Japanese data.

研究分野：経営学

キーワード：創造性 クリエイティビティ モチベーション 自己効力感 イノベーション

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、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。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。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。我々は、ここでいう競争優位の基盤となるものこそ、付加価値を生み出す能力としての創造性 (creativity) であると考えている。

こ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はあるとは言えない。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、トーランス (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。我が国においてもYGテストなどSIモデルを基礎とした、知的能力を測定する尺度が開発され、連綿と採用されている。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、創造性は高くなり、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。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、その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。自身が創造的な行動や創造性を発揮できるという確信がそもそも挑戦的な行動や思考をうながし、結果的に創造的な成果に結びつくという理論モデルを想定しているのである。一方で、こうした創造性が企業の人事制度の中でどのような位置づけをしめ、評価をされているかについては十分な研究蓄積がない。我が国企業の人事評価において、創造性を評価要素として明示している企業は寡聞にして聞かないだけでなく、先行研究にそうした研究はほとんどないと考えられる。唯一といってもよい定量的研究は、野村 ("創造性テストの原理とその測定法" 恩田彰編 (1967) 『創造性の開発と評価』 明治図書、308-344 頁、1967年) であり、そこでは人事評価結果と創造性との正の相関関係が指摘されている。つまり、創造性の高い従業員は、仕事における成果も高いということを示しているのである。ただし、この定量調査は高度成長期に行われたものであり、低成長下の現代の企業にそのまま適用することはやや困難であると考えられる。加えて、知的能力の測定として我が国は、いわゆるIQをベースとしてきたが、創造性とIQで測定される知的能力との関係性についても定量的な分析はいまだ行われていない。理論的には両者の相違は明らかであるが、その検証がいまだに行われていないのである。

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論を待たない。創造性の発揮によるイノベーションの進展こそが、企業間競争における優位性を構築する基盤となる。こうした状況の中で、本研究は我が国において、企業経営における創造性の測定や評価はどのように行われるべきか、その評価結果と人事評価結果との関係性を明らかにすることである。つまり、創造性の評価メカニズム、とくに認知側面における心理的メカニズムを探究することが本研究でのもっとも重要な目的とした。当該目的を達成することは、わが国企

業の従業員のクリエイティブ性の活性化、開発を促し、最終的には企業におけるイノベーションの活性化につながるだろう。それは同時にグローバル競争における今後のわが国の企業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考える。

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、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とのディスカッションを行った。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を得た。

(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から、ビジネスにおける創造性発揮の概念モデルを作成することが、本研究の重要な第一歩である。その際、創造性発揮を促進する心理社会的要因だけでなく、阻害要因についても理論的フレームワークに包含する。これは、すなわち従来の研究の限界を超えるものであり、独創的なモデル構築につながる。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) 調査票の設計および実施

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、調査表を作成し、実施した。

(5) 分析と結果とのとりまとめ

回収された調査票を、統計的処理が可能ないように加工し、データ入力を行う。その後、市販の統計ソフトウェアを利用し、統計分析を行った。

(6) 研究成果の発表

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、次の研究成果に記述する。

4. 研究成果

(1) 本研究の成果

本研究の成果として、以下に記述する4点が指摘できる。

創造性発揮と自己効力感との関係性

本研究の研究機関を通じた文献研究の結果として、創造性発揮と自己効力感との関係性を確認できた。特に、欧米の主要学術雑誌に掲載された学術論文を中心に文献研究を行ったが、経営学以外の教育学、心理学関連の学術論文についても幅広く収集し、分析対象にした。特に心理学の領域においては、創造性発揮を促進する要因として近年特に注目されている自己効力感(セルフ・エフィカシー)に関する文献研究に注力したが、創造性発揮と自己効力感との相関は数多くの実証研究で示されていることが明らかになった。一方で、わが国におけるそうした定量研究は非常に少ないことも確認できた。したがって、創造性評価にあたり自己効力感を測定することの有用性については一定の結論が出せたと考えられる。たとえば、採用時の自己効力感の測定は、採用後の創造性発揮とポジティブな相関を有する可能性が高いことが指摘できるだろう。採用活動時における自己効力感の高い求職者ほど、採用活動における様々な活動において工夫を凝らすことで、満足度の高い就職活動の成果を得ていることが示唆された。

創造性発揮と内発的モチベーションとの関係性

内発的モチベーションが高いほど創造性が高いことは、Amabile ("Social Environments That Kill Creativity," in Grysiewicz, S.S. & D.A.Hills, Readings in Innovation, CCL, pp.1-18, 1992.)などで繰り返し指摘されてきた。また、Amabileは、内発的モチベーションを阻害するような外発的制約要因(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発揮を促進できることを指摘している。本研究では、内発的モチベーションを規

定する要因を自律性、有能感、関係性の3要素に分類し、それらの規定要因と内発的モチベーションとの関係性を定量的に分析した。その結果、自律性と有能感のポジティブな関係性が確認できた。また、有能感の相対的な関係性の強さも示された。さらに、こうした内発的モチベーションの規定要因がわが国の企業で一般に採用されている目標管理制度の運用次第で、刺激されることも定量的に示した。特に目標設定における運用如何で、従業員の自律性や有能感を通じた内発的モチベーションの促進メカニズムが示されたことは本研究の重要な理論的貢献だと考える。

創造性とパーソナリティとの関係性

従来の研究では、パーソナリティと創造性との関係性は、特にビッグ・ファイブ理論でいうところの開放性と外向性との相関が指摘されてきた。本研究では、わが国の企業における従業員とパーソナリティをビッグ・ファイブ理論に基づき測定し、その結果と創造性に関する各種変数との相関関係を分析した。その結果、先行研究と同様に開放性や外向性とはポジティブな相関関係が確認できた。さらに、誠実性についても一定の相関関係がみられたことは意外な発見事実であった。

創造性と人事評価との関係性

我が国企業の人事評価において、創造性を評価要素として明示している企業は寡聞にして聞かないだけでなく、先行研究にそうした研究はほとんどないと考えられる。唯一といってもよい定量的研究は、野村(「創造性テストの原理とその測定法」恩田彰編(1967)『創造性の開発と評価』明治図書、308-344頁、1967年)であり、そこでは人事評価結果と創造性との正の相関関係が指摘されている。つまり、創造性の高い従業員は、仕事における成果も高いということを示しているのである。ただし、この定量調査は高度成長期に行われたものであり、低成長下の現代の企業にそのまま適用することはやや困難であると考えられる。本研究では、現代の民間企業の従業員を対象に人事評価結果と創造性に関する各種変数との相関関係を分析している。

(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発揮と人事評価との関係性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、創造性発揮とのポジティブな関係性が指摘されてきた、内発的モチベーションや自己効力感という心理的変数との関係性をわが国の企業データを用いて検証したという点でも学術的貢献があると考えられる。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促進のためにどのような人事制度の運用が望ましいのかに関する一定のインプリケーションを提示したことも有益であると考えられる。企業におけるコア人材の選抜や育成、ひいてはイノベーションの活性化に一定の貢献ができたと考えられる。

(3) 今後の展望

わ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ある程度実証された。また、創造性を促進する要因として、一定の変数の妥当性についても知見が得られたといえる。一方で、創造性を育成するという観点から、わ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る。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。特に創造性を開発するためには、どのような介入策があり、それらと創造性を規定する心理的変数との関係性を定量的に分析することが必須である。どのような教育研修が最終的に創造性の開発や発揮に有効なのかを検討することは、わが国企業のコア人材育成にとって重要な課題であり、競争力を高める人事施策の構築・運用に有益な示唆を与えると考える。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計8件)

- 厨子直之、アプリシエイティブ・インクワイアリーによる大学生アルバイトの心理的資本に与える効果に関する量的比較分析、商學論究、査読無、66(3)、2019、157-188
- 内炭広志、羽豆智之、小合祐輔、近藤麻理奈、開本浩矢、キャリア発達と組織コミットメントの関係性に関する考察、大阪大学経済学、査読無、68(1)、2018、116-131
- 町田尚史、開本浩矢、ソーシャルスキルが進路選択に与える影響に関する実証分析、Discussion papers in economics and business (大阪大学)、査読無、17(34)、2017、1-16
- 厨子直之、人事制度の複雑化が人事担当者のストレスに及ぼす影響 経営陣のリーダーシップによる調整効果の検証、経済理論、査読無、391、2017、97-110
- 厨子直之、組織の制度複雑性への影響に関する実証的研究：最小有効多様性の探究に向けて、Working Paper Series (和歌山大学)、査読無、16(3)、2016、1-18
- 井川浩輔、経験の円錐とアクティブ・ラーニング、経済研究、査読無、93、2016、19-36
- 町田尚史・開本浩矢、進路選択能力の構造に関する考察：進路選択能力と進路選択自己効力感との関係、商大論集、査読無、67、2016、15-28
- 厨子直之・井川浩輔、人事コンピテンシーに関する予備的分析、経済理論、査読無、381、2015、

〔学会発表〕(計3件)

町田尚史・開本浩矢、ソーシャルスキルが進路選択に及ぼす経年的な考察 進路選択自己効力感、ソーシャルスキル、進路選択能力に関して、日本キャリア教育学会第40回研究大会、2018

上原健治・井川浩輔、ワークライフバランスの実現を目指した人的資源管理改革とその効果、第20回日本医療マネジメント学会学術総会、2018

Naoyuki Zushi、An Empirical Research on Human Resource Management of Managers in Japanese Firms、EDUCATION AND TRAINING AS BASIS FOR FUTURE EMPLOYMENT (International conference)、2017

〔図書〕(計2件)

上林憲雄、奥林康司、團泰雄、開本浩矢、森田雅也、竹林明、有斐閣、経験から学ぶ経営学入門[第2版]、2018、413ページ

上林憲雄、厨子直之、森田雅也、有斐閣、経験から学ぶ人的資源管理(新版)、2018、410ページ

〔産業財産権〕

出願状況(計 0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年：
国内外の別：

取得状況(計 0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：井川 浩輔

ローマ字氏名：IGAWA KOSUKE

所属研究機関名：琉球大学

部局名：国際地域創造学部

職名：准教授

研究者番号(8桁)：80433093

研究分担者氏名：厨子 直之

ローマ字氏名：ZUSHI NAOYUKI

所属研究機関名：和歌山大学

部局名：経済学部

職名：准教授

研究者番号(8桁)：40452536

(2)研究協力者
研究協力者氏名：
ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。