

創造性はマネジメントできるのか

——評価、報酬および自由と制約のパラドックス

木村 裕斗

(東洋大学准教授)

今日の競争的環境においては、従業員の創造性に強い期待が寄せられている。しかし、これを意図的にマネジメントすることは容易ではない。創造性は既存の価値を逸脱する性質を持つことから、それに起因したマネジメント上のパラドックスが内在する。本稿は先行研究のレビューに基づき、以下の3点から議論を行った。第一に、報酬と創造性の関係について、統制的なインセンティブが内発的動機づけを無効化するリスクを指摘し、報酬の情動的機能によって創造性を促進するための条件を整理した。第二に、評価と創造性に関して、アイデアの生成から実現までのフェーズおよびアイデアの文脈的距離・プロセス距離の概念に注目し、革新的なアイデアほど過小評価・排斥されやすい構造的な限界とその対応策を論じた。第三に、自由・制約と創造性について、必ずしも制約のない自由な状況が創造性を高めるとは限らず、むしろ一定の制約を逸脱するプロセスの中で創造性が創発される可能性を示した。以上を踏まえ、トップダウンによる介入の限界を補完するものとして、ボトムアップのイシュー・セリングやチーム学習、創造的逸脱といったプロアクティブな行動が、アイデアの生成と実現に重要な役割を果たすことを指摘した。結論として、創造性のマネジメントは単視点的な施策や規範的なアプローチに依存するのではなく、個人特性と文脈的要因の複雑な相互作用を理解し、パラドキシカルな状況に対峙する現実的なアプローチが求められる。

目次

- I はじめに
- II 創造性の基礎理論
- III トップダウンによる創造性発揮のパラドックス
- IV ボトムアップによる創造性発揮の可能性
- V おわりに

I はじめに

競争的環境における優位性を保つため、組織は従業員に創造的なパフォーマンスを期待する。しかし、組織がそれを管理することは本当にできるのだろうか。創造性を新たな価値の創出と捉えたとき、創造性とマネジメントにはいくつかのパラ

ドキシカルな関係が想定される。

たとえば、創造的な活動を報酬によってコントロールすることはできるのだろうか。古典的な心理学理論からは、一概にそうとはいえない結果が示されている。たとえば、フロー理論(Csikszentmihalyi 1997)によれば、創造的活動は報酬のためではなく、自己目的的に行われることで、最も没入感が得られるといわれる。また、アンダーマイニング効果のように、外発的な報酬がモチベーションを低下させる実験結果も存在する(Deci 1971)。

また、そもそも組織は創造的なアイデアを本当に正しく評価できるのだろうか。一般に、組織には安定をもたらす慣性が存在する。たとえば、既

存の評価軸で昇格した上司は同じような考えを持つ部下を採用し、同様の基準で評価を行う (cf. ASA 理論; Schneider, Goldstein and Smith 1995)。そのような中で、創造的なアイデアは既存の価値観と異質なものであるため、低く評価されたり、ときには排斥の対象になったりすることすらある (古川 2018; Mueller, Melwani and Goncalo 2012)。

そうであるならば、反対に従業員を放任し、自由に任せてマネジメントを行うことが本当に良いのだろうか。そもそも創造的な活動とは、既存の考え方の制約を逸脱するプロセスでもある (開・鈴木 1998; Mainemelis 2010)。この点を踏まえると、果たして何の制約もない自由な状況に置かれたとき、人々は本当に創造性を発揮できるのかという疑問が湧く。

創造性への関心は急速に高まっており、実践的にも多くの言説が乱立している。そして、その多くは従業員を取り巻く環境やマネジメントに関する規範的な議論である。しかし、上述したように、組織の中で創造性を発揮することをより深く考えていくと、いくつかの本質的な疑問が生じる。本論文はその一つ一つをつまびらかにするために、先行研究レビューに基づき、創造性に関するマネジメント上の難点を提示し、それに対して私たちがどのように対峙しうるかを考えていきたい。

II 創造性の基礎理論

1 創造性の定義と測定

ビジネスにおける創造性の定義として学術的にも多く用いられているのは、「あらゆる領域における新奇かつ有用なアイデアの創出 (the production of novel and useful ideas in any domain)」 (Amabile et al. 1996) というものである。一般に、創造性とは人の潜在的な能力を指すことも多いが、この定義は創造性を production (産出) という「行為」、すなわちプロセスやパフォーマンスとして操作的に定義している点が特徴であろう。このように、組織行動領域における創造性とは、組織成員の能力自体ではなく、成員個人あるいは

組織 (集団) として新しく有用なアイデアを考え出すことや、それによって何かしらの変化 (例: 製品, サービス, プロセス) を生み出すことを指す¹⁾。

創造性の測定方法は、新しいアイデアや方法の提案 (Zhou and George 2001) といった「創造的行動 (creative behavior)」と、評価者による独創性の評価 (Zhou and Oldham 2001) といった「創造的成果物 (creative performance)」の2種類に大別される (開本・和多田 2024)。これらはどちらも優れている (または正しい) というものではなく、研究者や実務家の関心によって選択されるべきものといえよう。

これに関連して、Amabile et al. (1996) は創造性とイノベーションについても明確に分離しており、「組織内で創造的なアイデアの実装 (implementation) に成功すること」をイノベーションと定義している。つまり、創造性はイノベーションの必要条件であるが、十分条件ではなく (Anderson, Potočnik and Zhou 2014)、創造性の発揮が必ずしもイノベーションに結びつくとは限らない。実際、創造的なアイデアが実現に至るまでには、その評価に関するいくつかの障壁が存在する (Perry-Smith and Mannucci 2017)。この点は次節以降の議論で詳しく取り上げる。

2 創造性研究の萌芽と発展

(1) 個人要因の探究

包括的なレビューに基づけば、創造性研究の源流は1950年代から1970年代における心理学 (とりわけ認知科学) 的な研究に求めることができる²⁾ (e.g., Harrison et al. 2022; 開本・和多田 2024)。これらの研究群は創造性研究の萌芽期にあたり、主として創造的な人の能力や特性に注目が集まった。

たとえばBarron (1955) は米国空軍における独創的な人物とそうでない人物を比較し、「判断の独立性」「個人の複雑性」「複雑性を好むこと」「自己主張と支配性」「抑圧の拒絶」といったパーソナリティが独創性と関連することを示した。MacKinnon (1965) も同様に、さまざまな心理尺度を用いて創造的な建築家の特徴を検討しており、彼らが強い自我を持って理想を実現する特性

を持つことを指摘している。これらの研究は創造的なパーソナリティを探究する古典的な研究として位置付けることができる。

また、Guilford (1967, 1977) は思考能力が創造性の重要な要因であると指摘しており、これは後に拡散的思考・収束的思考といった創造的思考態度およびそれをトレーニングするための研修効果に関する研究群へと発展した (e.g., Basadur ほか 1989; Runco and Basadur 1993)。

(2) 文脈的要因の探究

その後、1970年代後半からは社会心理学的な観点に基づき、個人の創造性を促す環境、すなわち文脈的要因を探究する研究が盛んになる (Harrison et al. 2022)。その中心的な研究者が Amabile であり、彼女の貢献によって経営学分野における創造性研究は飛躍的な進展を遂げたといつて良い。

Amabile et al. (1996) は創造性に影響する社会環境要因を測定する KEYS 尺度を開発し、専門家の評価により測定したプロジェクトの創造性との関連を分析した。その結果、「職場集団のサポート」「挑戦的な仕事」「組織的な奨励」「上司からの奨励」「組織的障壁 (過度の組織内政治、リスク回避や現状維持といった組織文化の存在)」という5つの環境要因が創造性を左右することを示した。一方、「業務負荷のプレッシャー」「十分なリソース」および「自由さ」は創造性に有意な影響を与えなかった³⁾。すなわち、必ずしも自由な時間やリソースを与えることが創造性を高めるとは限らないという点も興味深い。

この文脈における研究は、創造性を個人的な能力に帰結するのではなく、誰もが発揮しうるプロセスとして着目した点に特長がある。つまり、組織内の創造性を管理可能な変数として捉え直したことにより、経営学的な関心が集まり、創造性研究は百花繚乱の様相を呈することになる。

(3) 創造性研究の多層的な統合

いくつかの研究では過去の創造性研究を統合し、多層的な観点からレビューを行っており、若干の差異はあるものの、個人・集団 (チーム)・組織のレベル (あるいはこれらに職務レベルを加え

たもの) として整理されることが一般的である (Anderson, Potočnik and Zhou 2014; George 2007; 開本・和多田 2024; Lua, Liu and Shalley 2024; Shalley and Gilson 2004; Woodman, Sawyer and Griffin 1993)。たとえば Woodman, Sawyer and Griffin (1993) によれば、個人レベルではパーソナリティ、認知能力、内発的動機づけ、知識、集団レベルでは規範、凝集性、チームサイズ、多様性、役割、タスク、問題解決方法、組織レベルでは文化、資源、報酬、戦略、技術といったさまざまな要因が組織内の創造性に影響を与えることが示されている。

同様に、Shalley and Gilson (2004) も記述的なレビューから、創造性の先行要因を個人・職務・集団・組織の4レベルに整理している。個人レベルとしては、性格特性 (幅広い関心、判断の独立性、自律性、創造的である自己認識)、創造的なスキル・能力、当該分野での経験、内発的動機づけおよびリスク指向性の重要性を指摘している。職務レベルとしては、挑戦的で刺激的な仕事、職務上の自律性、明確な目標、十分なリソースを挙げており、集団レベルでは多様性のあるチーム編成を行い、メンバーとのコミュニケーションを活発化することで、創造的な同僚のモデリングや他者の意見からの触発が生じ、創造性が高まると主張している。組織レベルの要因は、組織風土と HR プラクティス (人事慣行) の2点に集約される。組織風土としては、オープンなコミュニケーションの風土、リスクテイクや建設的なタスクの対立、組織的公正の重要性を述べている。また、創造的な人材の採用、育成、評価、報酬といった一連の人事慣行を体系的に連関させる必要性を指摘している。

Anderson, Potočnik and Zhou (2014) もおおむね同様の分類によって創造性に関連する要因を整理しており、2000年代以降の研究の特徴としては特にチームレベルの風土、プロセスおよびリーダーシップに注目が集まった。一方で、各レベルの要因の効果は一様でなく、次項で述べる相互作用アプローチが重要であることを強調している。

3 主効果の探求の限界と相互作用アプローチの可能性

前述した多層的な要因の体系化は、創造性研究を統合し、整理する上で意義深いものであるが、その後の研究において、主効果を探求する過去の研究群は単視点的であり、複雑性を無視しているという批判が生まれる (George 2007)。また、各レベルの要因の効果が統一的なものではなく、研究間において一貫しない結果を示していることも問題視されるようになった (Zhou and Hoever 2014)。

そこで台頭したのは、相互作用主義の視点である。創造性は個人や環境のみ（いわゆる主効果）によって左右されるのではなく、アクター（個人やチームといった行為者）の特性と、文脈的要因（アクターの置かれた環境）の複雑な相互作用の結果であることを理解する必要性が指摘されており (Woodman, Sawyer and Griffin 1993)、特に 2000 年代以降の研究においては創造性のパラドキシカルな特徴に着目した研究も散見されるようになる (Anderson, Potočnik and Zhou 2014; Zhou and Hoever 2014)。

たとえば、Zhou and George (2001) は仕事に対する不満が従業員のネガティブな行動をもたらすだけでなく、発言行動を通じて創造的なパフォーマンスに結びつく可能性を検討している。分析の結果、継続的コミットメントが高く、かつ同僚からの有益なフィードバックや援助およびサポートが得られるという条件下においては、職務不満足が高いほど創造性が高まることが明らかとなっている。継続的コミットメントが高い従業員は、「離職したら損をする」という経済的合理性から、組織への残留を選択する傾向が強いため、仕事への不満が現職に対する発言の表明につながりやすい。

このように、創造性は必ずしもポジティブな感情や自由さの結果として生まれるとは限らず、不満や制約が起爆剤となることがある (Tsai et al. 2011)。こうした知見は、創造性のパラドキシカルな性質を理解する上で重要な観点を示しているといえるだろう。

III トップダウンによる創造性発揮のパラドックス

ここまで、大まかではあるがこれまでの創造性研究の概略について述べてきた。その上で、本特集号の主題であるメリトクラシーとの関係に立ち返ると、人的資源管理（とりわけ報酬や評価といった制度的な介入）の視点から創造性にアプローチした研究は、SHRM とイノベーションとの関連についての若干の蓄積があるものの、必ずしも多いとはいえない (Liu et al. 2017)。その理由の一つとして、創造性研究が心理学をベースとし、個人特性や集団との相互作用に焦点を当てて発展してきたため、どちらかといえばミクロな視点に焦点化されてきたことが挙げられるだろう。一方で、HR システムはどちらかといえばマクロレベルの制度的観点であるため、創造性研究とは若干の距離がある現状が窺える。したがって、やや手探りではあるものの、これまでのいくつかの研究を組み合わせることで、創造性のマネジメントの可能性について考えていきたい。

1 報酬と創造性

(1) 報酬に関する理論的対立

第一の問題は、報酬と創造的なモチベーションの関係についてである。開本・和多田 (2024) によれば、創造性に関連する個人の認知的側面として、モチベーション（特に内発的動機づけ）との関連が多く検討されてきた。一方、モチベーション研究においては、古くから外発的な報酬が内発的動機づけを無効化する結果も示されている (アンダーマイニング効果; Deci 1971)。

一般に、マネジャーは従業員の創造性を刺激するために外発的報酬（金銭によるインセンティブや表彰）が効果的と考えるかもしれないが (Baer, Oldham and Cummings 2003)、この点を考慮すると、創造性を報酬によってコントロールしようとすることは本当に効果的なのかを批判的に検討する必要があるだろう。創造性研究においても、古くから評価や報酬が創造性を低下させることが示唆されているが (Amabile et al. 1994; Woodman,

Sawyer and Griffin 1993), その一方で、報酬の受領と創造性のポジティブな関係を主張する研究も存在する (e.g., Eisenberger and Aselage 2009)。このことから、報酬が創造性を促進するか阻害するかは重要かつ未解決な課題であると指摘されている (Anderson, Potočnik and Zhou 2014)。

この立場の差異は、それぞれの研究が依拠する理論的枠組みによるものである。報酬と創造性の研究においては、自己決定理論 (self determination theory : SDT) と学習された勤勉性理論 (learned industriousness theory : LIT) が二大理論として用いられる (Byron and Khazanchi 2012)。SDT では報酬の統制的側面に焦点を当て、内発的動機づけと創造的パフォーマンスを低下させると予想する。一方で、LIT では報酬の情動的側面に焦点を当てる。すなわち、報酬が行動の目標となる情報を提供し、創造的パフォーマンスに対する努力を誘発すると主張する。

(2) 報酬が創造性を促進 (阻害) する条件

このような理論的・経験的な矛盾が生じている場合、私たちはモデレータ (調整要因) の存在を疑うべきであろう。すなわち、いつ、どのような状況であれば、報酬が創造性を促進 (または阻害) するかを検討する必要がある。この問題に対し、メタ分析 (システムティック・レビュー) を行い、複数の実証結果の統合を試みた研究がある。

たとえば Cameron, Banko and Pierce (2001) は、外発的報酬と内発的動機づけの関係性を扱った 145 の実証研究を分析し、そのモデレータを探索している。その結果、いくつかの興味深い点が明らかとなった。第一に、言語的報酬の有用性である。被験者の課題への関心度が高い条件下においては、外発的報酬のうち、無形の言語的報酬 (言葉による賞賛やポジティブなフィードバック) が課題の選択・継続と課題への関心を高めることが明らかとなった。第二に、有形報酬 (金銭など) を提供する際は、事前期待が重要となる。報酬が突然提供された場合、課題の選択・関心ともに有意な効果は見られなかった。第三に、有形報酬を与える条件の重要性である。たとえば、課題の遂行自体に金銭的報酬を与えることは、内発的動機

づけにマイナスの影響を与える。一方で、他者以上の突出した成果をあげた際に金銭を与えることは、課題の継続・関心の両方に対してポジティブな効果を示した。この研究は創造性を対象としているわけではないが、創造性を促す内発的動機づけを議論する際に有用となるだろう。

創造性研究においても、報酬と創造性の調整要因を検討した研究がいくつか存在する。たとえば Baer, Oldham and Cummings (2003) は外発的報酬と創造性に対するモデレータとして、従業員の認知スタイルと職務の複雑性の効果を検討した。その結果、従順でルーティンを好む適応的な従業員が単純な仕事に従事する場合、報酬と創造性は正の関係を持つが、革新的な従業員が複雑な仕事に従事する場合、報酬と創造性の関係は弱かった。また、適応的な従業員が複雑な職務に従事する場合と、革新的な従業員が単純な仕事に従事する場合は、報酬と創造性に負の関係があることがわかった。

さらに、Byron and Khazanchi (2012) はメタ分析によって報酬と創造的パフォーマンスの関係を統合的に分析している。その結果、報酬が創造性にプラスの影響を与える条件として、(1) 報酬がルーティンワークに対してではなく、創造的なパフォーマンスに応じて与えられること、(2) 被験者が管理されず、課題や報酬に対する選択権を持っていること、(3) パフォーマンスに対し、肯定的かつ具体的で、タスクに焦点を当てたフィードバックが提供されることが示された。

(3) 報酬による創造性マネジメントの可能性

これらを踏まえると、創造性を報酬によってコントロールしようとすることは、ときに逆効果となる可能性があり、そこにマネジメントの難しさが潜在する。たとえば、一般的 (創造性に無関係) な業績連動型の報酬システムや、タスクへの従事 (完了) だけで報酬を受け取ることができる場合、従業員は人事評価を高めるために効率的に仕事をしようとすることから、報酬が創造的パフォーマンスを向上させることはない。また、従業員に報酬の統制的側面を認知させることは、むしろ彼らの創造性を低下させてしまう。たとえば、「アイ

デアをいくつ出したから」「論文を何本書いたから」といった契約的な報酬は、かえって創造性を阻害する結果につながりかねない。

一方で、報酬が必ずしも創造性を低下させるとは限らない。創造的なプロセスにおいて言語的報酬を与えることや、課題や（金銭に限らず）報酬の選択権を持たせることは、創造性に対する内発的動機づけの向上につながる。また、革新的な従業員に対し、創造性への期待を明確化して複雑なタスクをアサインし、建設的で具体的なフィードバック⁴⁾を与えながらアイデアを探索させることや、優れたアイデアが結実し、突出した成果を挙げた場合に表彰することなども、報酬の情動的側面として機能し、創造性に対する従業員の努力を促進できる可能性があるだろう。

2 評価と創造性

(1) 創造性評価の難しさ

第二の問題は、そもそもマネジャーが創造的なアイデアを評価できるのか、という点である。組織において新しいアイデアはその価値を理解されないことも少なくない。むしろ、創造的なアイデアほど周囲に受け入れられず、実行が難しいともいわれる⁵⁾ (古川 2018)。研究者であれば、おそらく誰もが、革新的なはずの論文が無残にもリジェクトされ、嘆き悲しんだ（ときに怒りに震えた）経験があることだろう。アイデアが日の目を見るまでにはいくつかの段階が存在し、そこに創造性評価の難しさが潜んでいる。

(2) アイデアの“旅”とアイデアの“距離”

Perry-Smith and Mannucci (2017) は、このことを「アイデアの旅 (idea journey)」というメタファーから概念化している。彼女らによれば、組織においてアイデアが構想から成功裏に実装されるまでの道筋は、「生成 (generation)」「精緻化 (elaboration)」「推進 (擁護) (championing)」「実装 (implementation)」の4段階に整理される。

商品開発に例えるのであれば、生成段階において企画担当者は、商品の核となる新しいコンセプトを考え、アイデアを取捨選択する。精緻化段階では、商品の企画書やプロトタイプを作成し、ア

イデアをより明確に発展させる。その後、推進（擁護）段階では上司やクライアントに許可を得て、必要な資金や人員を確保する必要がある。これらを経て、実装段階では実際に商品を生産・販売し、顧客からの評価を受ける。

このことは、創造性研究における評価の困難さに関わる重要なポイントとなる。Harvey and Berry (2023) によれば、アイデアというのは、実際のところ純粋に客観的な品質（新奇性・有用性）のみで評価されることはなく、アイデアの生成者（クリエイター）⁶⁾ または評価者（マネジャー）とアイデアの間の「文脈の距離」と、アイデアとその実現までの「プロセス距離」によって異なるとされる。

文脈の距離とは、クリエイターとマネジャーの立場や専門領域の違いによって、成果物との距離が異なることを指す。たとえば、組織の一般社員と管理者では背景や知識が異なるため、各々の立場から見たアイデアの新奇性・有用性の評価は当然異なる。したがって、クリエイターとマネジャーの間の評価に不整合が生じることも多い。

これに関して、Berg (2016) は新しいサーカス演目を題材とし、マネジャーよりもクリエイターの方が正確にその成功を予測できることを示した。同時に彼は、実験室研究によって、クリエイターが拡散的思考（アイデアの生成）と収束的思考（アイデアの評価）の両方を重視するのに対し、マネジャーは収束的思考のみを重視する傾向を指摘している。

一方、プロセス距離とは、ある時点におけるアイデアの段階から実現までの距離を指す。たとえばアイデアの生成段階ではプロセス距離が遠いため、できるだけ新奇性の高いアイデアを考え、有用性の高さからそれを選別するという、新奇性・有用性の両方を最大化する方法が用いられる。反対に、実装段階ではプロセス距離が近いため、新奇性・有用性をトレードオフとして捉えてバランスをとる視点や、それぞれを一体的に融合する統合的な視点が用いられる。

このプロセス距離に関連する実証研究として、Baer (2012) は創造的なアイデアが否定的に受け取られることが多い一方で、自らのアイデアを実

現する強い動機がある場合や、ネットワーキング能力が高い場合に、アイデアの実現確率が大幅に上昇することを明らかにした。このように、アイデアの置かれている段階によって、クリエイターに必要なスキルは大きく異なる。つまり、クリエイターにはアイデアの生成だけでなく、アイデアを正当化し、実現するための社会的・政治的プロセスへの関与が必要とされるのである。

(3) 創造性評価の限界と対応策

以上を総合すると、アイデアの評価者の違いや、生成から実現までのプロセス（段階）によって、創造性の見え方は異なってくる。この点において、創造性の発揮は常に評価のパラドックスを内包する問題であるといえる。

自分の役割を意思決定者とみなしているマネジャーは、経済合理性を重視するため、必ずしも創造性を正確に評価することができない (Mueller et al. 2018)。また、マネジャーは既存のシステムの中で高く評価されてきた人間であることから、新しく創出された価値を理解できなかったり、ときには脅威に感じたりすることもある。仮にマネジャーが優れた審美眼を持っているのであれば、評価はアイデアに権威を付与する効果を持つこともあるだろう。しかし、そうでない場合にはクリエイターや顧客からの評価との乖離が生まれ、玉を捨て石を拾う結果にもなりうる⁷⁾。この点において、マネジャーは自身が創造性を評価する構造に限界があることを理解し、ときにはその評価権限を放棄する必要があるかもしれない。ただし、クリエイターは自己のアイデアを過大評価する傾向もあるため (Berg 2016)、同じクリエイターの立場である他者の評価を参考にすることで、市場におけるアイデアの成功確率を高めることができる可能性がある。

一方、クリエイター側にできることとして、そもそもマネジャーの創造性評価の精度に問題があることを前提とした上で、いかにそれを説得し、正当化するかという社会的・政治的スキルを身につけることが挙げられる。たとえば、同じクリエイターの立場である同僚の支持をとりつけることは、アイデア成功の予測精度の向上と、マネ

ジャーに対するアイデアの推進（擁護）の両方に寄与する可能性がある。ただし、社会心理学研究においては、必ずしも多様性が創造的な成果を生むとは限らないことが示されていることから (Mannix and Neale 2005；三浦・飛田 2002)、評価するクリエイター同士の専門性の重複や評価基準の統一なども考慮する必要があるだろう (木村 2016；鈴木 2004)。

3 自由と創造性

(1) 自由と制約の対立

第三の問題は、自由（あるいは制約）と創造性の関係である。上述したように、報酬や評価によって創造性を統制しようとすることは、かえって創造性の阻害につながりかねない。それでは、従業員に自由を与えれば良いかといえば、必ずしも自由さや豊富な資源が創造性を促進するとは限らない結果も示されている (e.g., Amabile et al. 1996)。むしろ、職務不満足や継続的コミットメント（経済的理由によって退職を選択できない）といった一定の制約が創造性を導くことを示唆する研究も散見される (e.g., Zhou and George 2001)。

(2) 制約と創造性に関する理論

これらのパラドックスを紐解くための興味深い理論の一つとして、認知科学分野における制約の動的緩和理論 (開・鈴木 1998；鈴木 2004) を取り上げる。創造的な問題解決においては、「対象」「関係」「目標」に関する制約が働く。この制約とは、人の考え方の癖のようなものであり、通常は人の認知負荷を軽減するために機能する。しかし、既存の考え方では解決できない問題に対しては、その制約を逸脱した思考が必要となる。この理論では、問題の制約が結果のフィードバックを受けて動的に緩和されるプロセスによって、洞察（ひらめき）が生まれると考える。

この考え方に基けば、組織内でも人々の間には仕事の進め方や目標、考え方などに対する何かしらの制約があり、それを緩和・逸脱するプロセスによって創造性が生まれると考えることもできるだろう。このように、そもそも創造性の発揮自体に対して、種々の制約は密接に関連すると考え

られる。

また、近年の潮流として、社会学分野における構造的緊張理論 (Merton 1968) をもとに、創造性と逸脱行動を結びつける研究も注目され始めている (木村 2025b ; Mainemelis 2010 ; 高田 2022)。構造的緊張理論においては、上位目標に対する手段の制約が逸脱を促すと考えられる。

たとえば、組織全体として創造性を奨励したとしても、組織資源には限りがあるため、全てのアイデアに時間や資金を投入することはできない。したがって、ときに従業員はアイデアの探求を中止するよう指示される。しかし、一部の従業員はその命令を無視し、アイデアの追求を継続することがある。このような行動は創造的逸脱と呼ばれ、きわめてイノベティブな成果に結びつく場合があることが指摘されている (Mainemelis 2010)。

(3) 自由と制約の管理可能性

以上を踏まえると、創造性は必ずしも無制限の自由から生まれるとは限らず、一定の制約から創発されることがある。組織側として、従業員にどの程度自由 (または制約) を与えるかというのは、創造性マネジメントにおける重要な課題である。一部の研究において、逸脱行動への「赦し」といったマネジャーの行動や (Lin, Mainemelis and Kark 2016)、情緒的コミットメントが創造的逸脱の原動力となること (木村 2025b) が示されているが、組織側からの管理可能性は今後の継続的課題として残されている (高田 2022)。

IV ボトムアップによる創造性発揮の可能性

これまで述べたように、創造性を組織側からトップダウンでマネジメントすることには、いくつかのパラドックスが内包される。それは創造性が個人のアイデアに由来する創発的な現象であり、また組織の既存価値を逸脱する性質を持つためである。したがって、現場からのボトムアップとして創造性が発揮されることも少なくない。以下では3つの観点からその可能性を指摘したい。

(1) イシュー・セリング

第一に、正攻法として、従業員自身が生成したアイデアを実装に向けて正当化する活動を行うことである。たとえば Lu et al. (2019) は、従業員が上司にアイデアを売り込むイシュー・セリングの理論を用いて、どのようにすればマネジャーから肯定的な評価を得ることができるかを検討している。その結果、斬新なアイデアを売り込む際に、アイデアの実演 (例: プロトタイプの提示) と上方影響力戦術 (例: 合理的説得, 心に響く訴え, 相談および協働の姿勢) が効果的であることを明らかにした。また、普段からの上司との関係性構築 (クレジットの蓄積) やマイノリティ・インフルエンスの行使など、周囲の態度変容を促すコミュニケーションの方略を用いることも有効となりうるだろう (古川 1990 ; 木村 2025a)。

(2) チームの活用

第二に、チームの活用である。チームは個人の創造性と組織のパフォーマンスをつなぐ重要な役割と果たすと考えられてきた (Hülsheger, Anderson and Salgado 2009)。たとえば、チーム学習によって個人がお互いの知識を共有し、チームの成果が目標と結びついているカリフレクションを行い、新たなアイデアを協働して探求する活動は、創造的なパフォーマンスの導出につながる (e.g., Hirst, Van Knippenberg and Zhou 2009 ; 木村 2016)。また、チームレベルでアイデアを探求することは、周囲の支援者を増やし、不寛容なマネジャーに対峙するための社会的・政治的手法としても有効となりうるだろう。

ただし、社会心理学研究では必ずしも「3人寄れば文殊の知恵」とはならないことが指摘されており (亀田 1997)、集団特性に応じて適切な学習行動を選択することや、個人特性に応じてアイデアの探求を個人で行うか、チームとして行うかを慎重に検討する必要がある (木村 2025a ; Kimura 2015, 2021)。

(3) ジョブ・クラフティングと創造的逸脱

第三に、ボトムアップのプロアクティブな行動として、ジョブ・クラフティング (Wrzesniewski

and Dutton 2001) や創造的逸脱に取り組むことが挙げられる。これらは正攻法ではないが、組織から自分の望むような創造的な仕事のアサインされなかったり、マネジャーに自分のアイデアを否定されたりした際の非公式な対抗手段となりうる。ただし、創造的逸脱はジョブ・クラフティングと比べてより過激な行動であり、自身の評価や周囲との人間関係を悪化させるリスクがある (Shukla and Kark 2020)。したがって、これを緩和するために同僚との関係性の質を高め、支援を得るといった行動も重要となる (木村 2025b)。

創造的な活動は、既存の考え方に染まった上司や同僚からその価値を理解されないことも多く、ある意味では孤独な旅ともいえる。したがって、創造的逸脱にはクリエイター自身の揺るぎない信念とあわせて、ある種の“したたかさ”も必要となるだろう。

V おわりに

これまで述べてきたように、創造性は既存の価値を逸脱するプロセスであることから、根源的にさまざまなパラドックスを内包するものである (George 2007)。そのため、必ずしもいわゆる模範的なマネジメントが奏功するとは限らない。この点に対しては、個人と集団のインタラクションに着目する視点が重要となる (木村 2025a)。

たとえば、創造的でない個人であっても、特定の文脈においては創造性が発現される可能性がある。反対に、創造性を阻害するような職場環境であっても、特定の行動によって創造性を導出できることもある。逆もまた然りで、一見するとポジティブな特性を持つ個人や環境が、特定の条件下では創造性を抑制してしまうこともありうる (木村 2025a ; Zhou and Hoever 2014)。さらに、近年では創造的な従業員が特権意識を持ち、破壊的な逸脱を併発するといった、創造性の有害な効果を指摘する研究も登場し始めている (木村 印刷中 ; Lua, Liu and Shalley 2024 ; Ng and Yam 2019 ; Vincent and Kouchaki 2016)。このような点は創造性研究の最大の面白さであり、また難しさであるといえる。

以上を踏まえると、創造性のマネジメントは単視点的に捉えるのではなく、個人要因と文脈的要因の複雑な相互作用に着目する必要がある。いたずらに理想郷を求めるのではなく、個人と集団の特性に合わせて、現実的な解決策を模索する研究が求められるだろう (木村 2025a)⁸⁾。

創造性の海は深く、まだまだ未解明な部分も多くある。加えて、日本における創造性に関する研究蓄積もきわめて限られているのが現状である。本論をきっかけに少しでも当領域の研究が進展することを願う。

謝辞 本研究はJSPS 科研費 JP 22K13475 の助成を受けたものです。

- 1) つまり、創造性とは革新的な成果物に限らず、漸進的な仕事のプロセスの改善 (例：事務作業において、新たに効率的な進め方を探求すること) などを含む概念であると理解すべきだろう。
- 2) 厳密に言えば、19 世紀以前においても、現在の創造性研究の基礎となる議論は行われていたが (開本・和多田 2024)、本稿ではデータに基づく科学的な研究という意味合いでその範囲を限定している。
- 3) なお、組織と創造性に関する日本語のリファレンスとしては、開本・和多田 (2024) によって詳細かつ体系的なレビューが行われているため、あわせてご参照いただきたい。
- 4) より厳密には、Amabile et al. (1996) は3つの調査から各要因の効果を検証しており、これらの変数は第1・第2フェーズでは有意に関連していたが、第3フェーズでは有意とはなかった。
- 5) 肯定的なフィードバックは均質なチームにおいて効果的であるものの、多様性の高いチームでは否定的なフィードバックが情報の精緻化につながり、創造性を高めることが示されている (Hoever, Zhou and van Knippenberg 2018)。このように、ポジティブなフィードバックが常に創造性を高めるとは限らず、状況に応じた使い分けが求められる。
- 6) 古川 (2018) はこれを「創造革新性パラドックス」と名付けている。
- 7) 創造性の定義を踏まえれば、ここでいうクリエイターとは、芸術的な作品やイノベティブな製品などに限らず、あらゆるアイデアを生成する人を指すと考えるべきであろう。
- 8) これはお笑いコンテストや学会賞の審査、学術誌の査読などをイメージすると分かりやすいかもしれない。
- 8) 木村 (2025a) では、筆者の一連の研究を通じて、このような観点から創造性に対する個人と集団のインタラクションを検討しているため、詳しくはそちらをご参照いただきたい。

参考文献

- 亀田達也 (1997) 『合議の知を求めて——グループの意思決定』 共立出版。
- 木村裕斗 (2016) 「創造的チーム学習モデルの探索的検討——多次元チーム学習行動と集団特性および創造的成果の関係性」『経営行動科学』28 巻3号, pp. 197-212.
- (2025a) 『グループ・クリエイティビティ——個人と集団のインタラクションが生み出す変革』白桃書房。

- (2025b) 「創造的逸脱を導く心理的・関係的要因——革新指向性の相対的知覚に基づく忠誠／反抗のメカニズム」『組織科学』58巻4号, pp. 92-105.
- (印刷中) 「Person-Centered Approachに基づく組織内逸脱者のタイポロジー——二面性に潜む相反する感情」『経営行動科学』38巻1号.
- 鈴木宏昭 (2004) 「創造的問題解決における多様性と評価——洞察研究からの知見」『人工知能学会論文誌』19巻2号, pp. 145-153.
- 高田直樹 (2022) 「逸脱と革新——イノベーション過程における逸脱行動の存立と行方」組織学会編『組織論レビュー III』第6章, 白桃書房.
- Basadur, M.・Graen, G. B.・高井次郎・若林満 (1989) 「創造的問題解決に対する態度と教育訓練後の態度変容」『経営行動科学』4巻1号, pp. 19-27.
- 開一夫・鈴木宏昭 (1998) 「表象変化の動的緩和理論——洞察メカニズムの解明に向けて」『認知科学』5巻2号, pp. 69-79.
- 開本浩矢・和多田理恵 (2024) 『クリエイティビティ・マネジメント (改訂版) ——創造性とは何か: 定義・測定・機能とビジネスへの架橋』白桃書房.
- 古川久敬 (1990) 『構造こわし——組織変革の心理学』誠信書房.
- (2018) 「組織行動研究の展望——パラドックスを抱えた組織と個人を意識して」『組織科学』52巻2号, pp. 47-58.
- 三浦麻子・飛田操 (2002) 「集団が創造的であるためには——集団創造性に対する成員のアイデアの多様性と類似性の影響」『実験社会心理学研究』41巻2号, pp. 124-136.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996) "Assessing the Work Environment for Creativity," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, pp. 1154-1184.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. and Tighe, E. M. (1994) "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, No. 5, pp. 950-967.
- Anderson, N., Potočník, K. and Zhou, J. (2014) "Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework," *Journal of Management*, Vol. 40, No. 5, pp. 1297-1333.
- Baer, M. (2012) "Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 5, pp. 1102-1119.
- Baer, M., Oldham, G. R. and Cummings, A. (2003) "Rewarding Creativity: When Does It Really Matter?" *Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 4-5, pp. 569-586.
- Barron, F. (1955) "The Disposition toward Originality," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 51, No. 3, pp. 478-485.
- Berg, J. M. (2016) "Balancing on the Creative Highwire: Forecasting the Success of Novel Ideas in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 61, No. 3, pp. 433-468.
- Byron, K. and Khazanchi, S. (2012) "Rewards and Creative Performance: A Meta-Analytic Test of Theoretically Derived Hypotheses," *Psychological Bulletin*, Vol. 138, No. 4, pp. 809-830.
- Cameron, J., Banko, K. M. and Pierce, W. D. (2001) "Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues," *Behavior Analyst*, Vol. 24, No. 1, pp. 1-44.
- Csikszentmihalyi, M. (1997) *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*, Basic Books.
- Deci, E. L. (1971) "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 18, No. 1, pp. 105-115.
- Eisenberger, R. and Aselage, J. (2009) "Incremental Effects of Reward on Experienced Performance Pressure: Positive Outcomes for Intrinsic Interest and Creativity," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 1, pp. 95-117.
- George, J. M. (2007) "Creativity in Organizations," *Academy of Management Annals*, Vol. 1, No. 1, pp. 439-477.
- Guilford, J. P. (1967) *The Nature of Human Intelligence*, McGraw-Hill.
- (1977) *Way Beyond the IQ*, Creative Education Foundation.
- Harrison, S. H., Rouse, E. D., Fisher, C. M. and Amabile, T. M. (2022) "The Turn Toward Creative Work," *Academy of Management Collections*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-15.
- Harvey, S. and Berry, J. W. (2023) "Toward a Meta-Theory of Creativity Forms: How Novelty and Usefulness Shape Creativity," *Academy of Management Review*, Vol. 48, No. 3, pp. 504-529.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. and Zhou, J. (2009) "A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity," *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 2, pp. 280-293.
- Hoefer, I. J., Zhou, J. and van Knippenberg, D. (2018) "Different Strokes for Different Teams: The Contingent Effects of Positive and Negative Feedback on the Creativity of Informationally Homogeneous and Diverse Teams," *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 6, pp. 2159-2181.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N. and Salgado, J. F. (2009) "Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 5, pp. 1128-1145.
- Kimura, Y. (2015) "Effectiveness of Creative Team Learning Tailored to Group Characteristics: Examination by Simultaneous Multi-Population Analysis," *Journal of Strategic Management Studies*, Vol. 7, No. 2, pp. 49-64.
- (2021) "Interaction of Individual Traits and Perceived Team Learning Behaviors in Creative Thinking Attitudes: Examination of Creative Discussions in Small Groups," *Journal of Strategic Management Studies*, Vol. 12, No. 2, pp. 75-91.
- Lin, B., Mainemelis, C. and Kark, R. (2016) "Leaders' Responses to Creative Deviance: Differential Effects on Subsequent Creative Deviance and Creative Performance," *Leadership Quarterly*, Vol. 27, No. 4, pp. 537-556.
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J. and Huang, J.-C. (2017) "Human Resource Systems, Employee Creativity, and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Ownership," *Academy of Management Journal*, Vol. 60, No. 3, pp. 1164-1188.
- Lu, S., Bartol, K. M., Venkataramani, V., Zheng, X. and Liu, X. (2019) "Pitching Novel Ideas to the Boss: The Interactive Effects of Employees' Idea Enactment and Influence Tactics on Creativity Assessment and Implementation," *Academy of Management Journal*, Vol. 62, No. 2, pp. 579-606.
- Lua, E., Liu, D. and Shalley, C. E. (2024) "Multilevel Outcomes of Creativity in Organizations: An Integrative Review and Agenda for Future Research," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 45, No. 2, pp. 209-233.
- MacKinnon, D. W. (1965) "Personality and the Realization of Creative Potential," *American Psychologist*, Vol. 20, No. 4, pp. 273-281.
- Mainemelis, C. (2010) "Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas," *Academy of Management Review*,

- Vol. 35, No. 4, pp. 558-578.
- Mannix, E. and Neale, M. A. (2005) "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations," *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 6, No. 2, pp. 31-55.
- Merton, R. K. (1968) *Social Theory and Social Structure*, Free Press.
- Mueller, J. S., Melwani, S. and Goncalo, J. A. (2012) "The Bias Against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas," *Psychological Science*, Vol. 23, No. 1, pp. 13-17.
- Mueller, J., Melwani, S., Loewenstein, J. and Deal, J. J. (2018) "Reframing the Decision-makers' Dilemma: Towards a Social Context Model of Creative Idea Recognition," *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 1, pp. 94-110.
- Ng, T. W. H. and Yam, K. C. (2019) "When and Why Does Employee Creativity Fuel Deviance? Key Psychological Mechanisms," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 104, No. 9, pp. 1144-1163.
- Perry-Smith, J. E. and Mannucci, P. V. (2017) "From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey," *Academy of Management Review*, Vol. 42, No. 1, pp. 53-79.
- Runco, M. A. and Basadur, M. (1993) "Assessing Ideational and Evaluative Skills and Creative Styles and Attitudes," *Creativity and Innovation Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 166-173.
- Schneider, B., Goldstein, H. W. and Smith, D. B. (1995) "The ASA Framework: An Update," *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 4, pp. 747-773.
- Shalley, C. E. and Gilson, L. L. (2004) "What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity," *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 1, pp. 33-53.
- Shukla, J. and Kark, R. (2020) "Now You Do It, Now You Don't: The Mixed Blessing of Creative Deviance as a Prosocial Behavior," *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, Article 313.
- Tsai, W. C., Chi, N. W., Grandey, A. A. and Fung, S. C. (2011) "Positive Group Affective Tone and Team Creativity: Negative Group Affective Tone and Team Trust as Boundary Conditions," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 No. 5, pp. 638-656.
- Vincent, L. C. and Kouchaki, M. (2016) "Creative, Rare, Entitled, and Dishonest: How Commonality of Creativity in One's Group Decreases an Individual's Entitlement and Dishonesty," *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No. 4, pp. 1451-1473.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. and Griffin, R. W. (1993) "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 293-321.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E. (2001) "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 179-201.
- Zhou, J. and George, J. M. (2001) "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 682-696.
- Zhou, J. and Hoever, I. J. (2014) "Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 333-359.
- Zhou, J. and Oldham, G. R. (2001) "Enhancing Creative Performance: Effects of Expected Developmental Assessment Strategies and Creative Personality," *Journal of Creative Behavior*, Vol. 35, No. 3, pp. 151-167.

きむら・ゆうと 東洋大学経営学部准教授。主著に『グループ・クリエイティビティ——個人と集団のインタラクションが生み出す変革』（白桃書房、2025年）。組織行動論、組織心理学専攻。