

## 【研究ノート】

創造性概念と人的資源管理に関する考察<sup>1</sup>

義村 敦子

## 1. 問題意識と目的

現在社会ではR&D研究機関や教育機関のみならず、製造、販売、サービス、金融、医療、福祉などあらゆる組織において創造的成果を出すことが求められている。創造性が組織の存続や成長に不可欠であることは広く認識され、企業組織では自社内で創造性を高める方策を求めて日々工夫を重ねている。しかしながら、組織内で実行可能な組織メンバーの創造性を高める方策は必ずしも明確にされているとは言い難い。

本稿では、組織マネジメントと創造性に関する研究を今後実行するにあたって必要となる、創造性に関するいくつかの疑問に答えを見出していきたい。具体的には、既存の心理学および組織行動論領域における創造性研究の知見をもとにして、創造性の概念整理を行い、以下のリサーチクエスションの答えを求めることを本稿の目的とする。

リサーチクエスション1：心理学および組織行動論における創造性とは何か

リサーチクエスション2：創造性の関連要因とは何か

リサーチクエスション3：創造性に影響を与える組織マネジメントとは何か

## 2. 創造性とは

## 2-1 創造性の定義

創造性とは「課題の解決に際して、独創的な解法を支える認知行動」であり、「課題に含まれる関係性を発見したり、新たな考えを生み出したりする、定型的な思考法にとらわれない能力」を意味するとある（古橋，1999）。Stein（1974）は創造性を「あらゆる領域における新規性と利用可能性のあるアイディアの産物」と定義し、Sternberg（1999）はアイディアによって最終的に何らかの産物が作り出された場合のみを創造性とみなしている。また、Csikszentmihalyi（1994）はシステムズアプローチのパラダイムを用いて、創造性とは「オリジナルのアイディアや製品が持つ共通の属性であり、文化あるいは分野にとって価値があり、

<sup>1</sup> 本稿は2012年科学技術研究費助成プロジェクト「多国籍企業における人材の国際移動によるイノベーション研究」（研究代表者：早稲田大学政治経済学術院教授 村上由紀子）の一環として執筆した研究ノートである。

有用な感性が実行されているもの」と定義している。Amabile (1996) は、新規性だけでなく、受け入れ可能性もしくは適切性を創造性定義に含める Stein (1953) の考えに同意を示している。これらの創造性定義から、創造性とはいくつかの性質を併せ持ったものあるいは考え方を生み出す能力といえよう。その1つは、創造的成果物がそれまでに世の中に存在しなかった性質を持っていること、すなわち、新規性である。2つめは、創造的成果物が製作者によって独自に作り出された性質を持っていること、すなわち、独自性である。3つめは、創造的成果物があらかじめ設定された課題を解決するために何らかの形で役立つ要素があること、すなわち、課題有効性である。創造性が発揮されて作り出された創造的成果物には、これら3つの性質すべてが不可欠と考えられる。言い換えれば、新規性や独自性に加えて、創造的成果物が課題を解決する方向に有効に働くと認識されて初めて創造性とみなされると考えられる。新規性および独自性があることは創造的成果物にとって必須条件であるが、十分条件ではないといえよう。

創造的成果物に含まれている有効性については、創造性研究者によってさまざまな見解が存在し、必ずしも見解が統一されてはいない。最近では、Charness & Grieco (2013) が、新規性があり、かつ、世の中に受け入れられ成功したアイデアのみを創造性の産物とするのは、創造性定義にバイアスがかかる可能性があると主張している。つまり、いまだ世の中に受け入れられず成功してはいないアイデアも将来成功して有効性を発揮する可能性があるため、新規性が確保できているならば創造性として認識すべきとの意見 (Charness & Grieco, 2013) が存在しているため、有効性の範囲を限定的に捉えるか広範囲に捉えるかについては今後の議論が必要と考えられる。

## 2-2 創造性の次元性

創造性を構成する1つの思考方法は、課題を解決するために独自のアイデアを数多く作り出す考え方であり、Divergent thinking、あるいは拡散的思考と呼ばれている。例えば、ある地域の町起こしをする方策をできるだけ多く考えなさいという課題に取り組み、町起こし案をたくさん提示するには、拡散的思考タイプの創造性が発揮されることになる。拡散的思考タイプの創造性は既存概念に囚われずに数多くのバラエティに富んだアイデアを提出できる能力や柔軟な発想ができる能力が必要となる。

創造性を構成するいま1つの思考方法は、課題を明確にして、多くのアイデアから課題解決に役立つものを選び出して成果物にまとめ上げる思考で、Convergent thinking、収束的思考、あるいは、集中的思考と呼ばれている。例えば、前述のように、拡散的思考によって町起こしの方策について多数のアイデアが挙げられた後に、数多くのアイデアの中から課題解決に必要なものを選び取り、必要に応じて複数のアイデアを組み合わせ、実現可能な計

画にまとめ上げる際には、収束的思考タイプの創造性が発揮されると考えられる。収束的思考タイプの創造性は課題に則してアイデアを実現可能な状態に変化させる能力が必要といえる。

21世紀に入ってから心理学あるいは組織行動論分野の創造性研究においても、創造性を拡散的創造性と収束的創造性の2次元で捉えている研究がいくつかある (Galenson, 2004; Harvey, 2013)。Galenson (2004) は、演繹のプロセスに則って拡散的に思考し、新しいアイデアを生み出す能力を概念的創造性と呼び、帰納法のプロセスに則って収束的に思考し、既存のアイテムを新しく組み合わせ、ものや思考法を作り出す能力を経験的創造性と名付けて、創造性の2次元性を提唱している。Harvey (2013) は創造性の2次元性について何らかの提唱をするのではなく、創造性概念が拡散的創造性と収束的創造性という2つの下位概念で構成されていることを前提に、実験室での実証研究を実施した。Harvey (2013) は拡散的創造性と収束的創造性を研究枠組みに入れることによって、これまで明確な説明ができていなかった集団における深層多様性<sup>2</sup>が創造性に与える影響を明らかにする可能性を示唆している。Galenson (2004) によって、創造性を発揮するための思考法は単一ではなく、2つの異なったタイプの思考法で構成されているという認識は、現在の創造性研究者においても、ある程度認められていることが確認できる。とともに、Harvey (2013) からは創造性の2次元性が、創造性と他の変数との関連についてのより正確な理解を促すと判断できる。従って、本稿では創造性を拡散的創造性と収束的創造性の2次元で捉えることに妥当性があるとみなす。

上記から、本稿のリサーチクエスション1「心理学および組織行動論における創造性とは何か」への回答を導くと次のようになる。創造性とは、課題を解決するために有効であると認められる形で、従来に無い新規のものや考え方を独自に生み出す能力を指す。図1に示すように、創造性を発揮して生み出された創造的成果物は、特定の地域あるいは時代に存在していないという意味での新規性があるだけでなく、誰もかつて作り出していない独自性も有してはならない。かつ、創造的成果物は課題を解決に導いている、あるいは、すくなくとも課題解決に向けて前進しているとみなされる有効性も備えてはならない。すなわち、新規性と独自性と有効性の重なり合う部分を創造性とみなすことができる。言い換えれば、創造性とは、新規性、独自性および有効性のある成果物を生み出す能力といえよう。また、図2に示すように、創造性は、課題に関連したさまざまな新しいアイデアを着想する拡散的創造性と、それらのアイデアを課題に則した形にまとめあげる収束的創造性という2つの下位概念で構成されている。

<sup>2</sup> 集団における深層多様性とは、「集団構成員のパーソナリティ・価値観・態度などを含む心理的特性の差異」を意味している (Ishikawa, 2014:11)

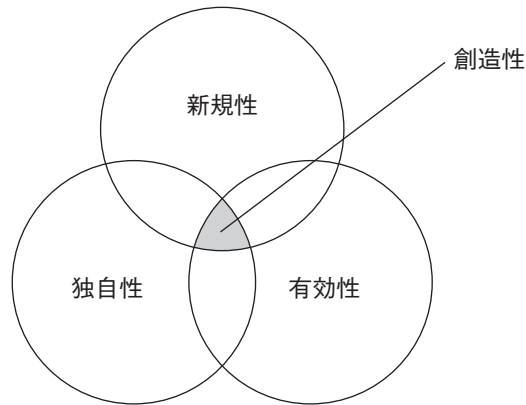


図1 創造的成果物の特性



図2 創造性の2次元性

### 3. 創造性と関連要因

創造性研究の主題は、まず、創造性とは何かを個人マインド内の構成要素から明らかにすることに始まり、次に、個人と環境とのインターフェースにおいてどのように創造性が働くのかに移り、そして、創造的成果を協力して作り上げる集団のシステムを明らかにすることに移ってきたとの指摘がある (Williams & Yang, 1999, p378)。言い換えると、創造性研究の初期には主として個人による創造的成果と強く関連する個人の心理的特性とは何かを探る研究が行われ、次に、主としてどのような環境要因が個人による創造的成果あるいは組織による創造的成果の促進に作用するのを探る研究が行われ、その後、チーム単位の創造的成果を促進するメカニズムの研究が行われている。この節では、集団による創造的成果研究に至る以前の心理学分野における創造性研究を概観し、リサーチクエスチョン2「創造性の関連要因とは何か」、および、リサーチクエスチョン3「創造性に関連する組織マネジメントとは何か」について考察する。

### 3-1 創造性と個人特性

創造性は非常に古くから人による思索の対象であり、創造性研究の歴史はギリシャ時代の哲学にまで遡ることができる<sup>3</sup>。近年の研究に限っても、創造性はさまざまな社会科学分野において広く実施されている。創造性を研究している専門領域は心理学および組織行動論のみならず、教育学、歴史学、社会学に及んでいる (William & Yang, 1999)。

心理学に限定すると、創造性は20世紀の初めから研究されている。心理学におけるもっとも初期の代表的な研究として、Wallas (1926) が挙げられる。Wallas (1926) は自らの心理学者および管理者としての経験に加えて、友人や家族等との交流経験に基づいて、創造的思考と芸術との関連に焦点を当てた考察を試みている。Wallas (1926) は当時主流を成していた心理学が刺激-反応型の機械的人間観を前提としていることを批判し、心理学は人を有機的に捉えるべきとの立場を主張した。当時のいわゆる科学志向にくみすることなく、人を常に有機的な存在とみなし、有機体としての人の創造的思考プロセスに注目し、どのような要素が創造的志向プロセスに存在するかを明確化しようと試みた点において、Wallas (1926) の創造性研究の前進への寄与は大きいといえよう。

20世紀の創造性研究の焦点は、主として創造性を発揮する個人のパーソナリティ、特性、能力、経験、思考プロセスに置かれてきたといえる (Sternberg, 1999)。20世紀半ばの心理学分野における創造性研究では、主としてパーソナリティに焦点が当てられていた。Gillford (1950) は創造性とパーソナリティに関する研究の契機となり、Gillford (1950) 以降に続くほとんどの創造性とパーソナリティの研究では、創造性に優れた人には、どのようなパーソナリティ特徴がみられるかを研究するため、優れた創造性を発揮した人物の生涯を伝記や評伝から分析する長期的アプローチ、または、実験室によって創造性テストを試みる実験室アプローチのいずれかの手法が用いられた (Amabile, 1983)。

Charness & Grieco (2013) によれば、創造性に関する実証研究は、歴史的にみると建築家、エンジニア、研究開発者、芸術家などの創造的な職業を対象にまず行われてきた。1950年代から1970年代前半にかけて、個人創造性をパーソナリティとの関連から測定する創造性測定尺度が開発された。この時期に開発された代表的な創造性測定尺度としては、Individual's Performance on Intelligence Tests (Gillford, 1950, 1962), Creativity Personality Scale (Gough, 1979), Creativity Test (Torrance, 1974) が挙げられる。この時期の創造性研究は、個人の創造性に焦点を当て、優れた創造性を発揮する個人には、どのようなパーソナリティ特徴があるのかを主な研究テーマの1つとしてきたことがわかる。

<sup>3</sup> Wallas (1926) によれば、ギリシャ時代の哲学者プラトンが創造的思索について既に言及しているという。

### 3-2 創造性の関連要因

上記のように個人創造性の研究が進むうちに、人の創造性は生来の資質のみによって決定されるのではなく、生育歴や教育環境などの社会的環境や物理的環境によって育まれる余地が大きいことが明らかになってきた。Williams & Yang (1999) がこの動向を「創造性研究が個人の視点からシステムの視点に変化してきた」(p. 377) と表現しているように、創造性研究の焦点は個人創造性から個人創造性を取り巻く環境や組織創造性へ移行していたとの見方が存在する。

実際に、Amabile (1983) は、社会環境要因が創造性に影響を与えると考え、創造的成果に対する他者からの評価を期待する気持、創造的成果に対する他者による実際の評価への関心、外的承認の渴望、競争と外的報酬、時間圧力への反応、社会的要請を巧妙に拒否できる態度が創造性に直接的な影響を与えるとともに、外的コントロールおよび外的モチベーションよりも内的コントロールおよび内的モチベーションを好む傾向と創造性にも関連があることを研究成果から明らかにしている。Sternberg (1985) も創造性関連要因を挙げ、さらに、Amabileは仕事環境での個人創造性の研究を1987年から始め、KEYSと名付けられた78項目にわたる創造性のための風土測定尺度を開発した。また、内発的動機づけだけでなく、従来創造性へのネガティブな影響が指摘されていた外発的動機づけも1983年以降には状況によっては創造性にポジティブな影響をもたらすことを実証した。組織における個人創造性は個人スキルとモチベーションに加えて、主に上司のイノベーションマネジメントスキル、組織レベルでのイノベーションへのコミットメントおよびイノベーションへのモチベーション、ものや人や時間を含めた資源に影響を受ける。イノベーションマネジメントとは、自由と抑制の適切なバランス、目標設定、参加的協働マネジメント、スキルと興味に合った仕事課題、トップダウンおよびボトムアップを含めたオープンなコミュニケーションシステム、仕事努力に関する頻繁で支持的なフィードバック、創造的であることなどを意味している (Amabile, 1996)。

また、Charness & Grieco (2013) は実際の職場で働く人を対象にした創造性実証研究の前提として、創造性関連要因を挙げている。これらの研究を参考にして、創造性に関連する要因をまとめると表1のようになる。



表1 創造性に関連する主な要因

---

先行状況（過去の履歴，伝記的変数）
認知的スタイルと能力（拡散的思考，観念化能力）
パーソナリティ要因（自己評価，統制の所在，判断の独自性，自信）
創造的成果に関連する知識やスキル
モチベーション
社会的影響（社会的促進，社会的報酬）
文脈的影響（物理的環境，タスクおよび時間の規制）

---

Sternberg（1985）とCharness & Grieco（2013）を参考に筆者が列記

### 3-3 創造性と組織マネジメント

Amabile & Gryskiewicz（1987）は、創造性のプロセスは捉えどころないため、創造性のプロセスをうまく管理できるという信念は幻想であると述べている。一方で、Amabile & Gryskiewicz（1987）は創造性が発展するように仕事環境，組織風土，あるいは，サポートシステムを整えることは可能だと指摘もしている。つまり，組織において創造性を高めるためのマネジメントは何かをすれば良い，あるいは，何かをしてはいけない，というようなシンプルなものではないことをAmabile & Gryskiewicz（1987）らは強調しているといえる。実際に，Amabile & Gryskiewicz（1987）らは既存の評価システムを取り去って組織メンバーに自由を与えれば創造性が上がるというようなものではなく，組織マネジメントは運用にあたって繊細なバランス感覚を必要とするとも述べている。創造性を高めるための組織マネジメント運用については，創造性をサポートするために上級リーダーが組織の明確なビジョンを形成して絶えず組織メンバーとコミュニケーションをとる，採用やチーム編成時に経歴と専門スキルだけでなくリスクテイクなパーソナリティの程度や仕事への興味レベルや内発的モチベーションの高さも考慮する，管理者が戦略的自律性を確保しつつ，運営上の自律性はメンバーに与える，建設的に評価する，適切に報酬を与える，プレッシャーを調整する，チームメンバーのスキルや他のマネジメント環境が適切なら穏やかなレベルのプレッシャーを与えて創造性を刺激するなどの方策が提案されている。

創造性を向上させる方向でサポートする人的資源管理を整理してみると，情報共有，人材配置，職務デザイン，評価，報酬，資源管理の人的資源管理機能が挙げられ，人的資源管理の主な機能のほとんどが創造性支援の働きを持つことがわかる（表2）。また，上司によるリーダーシップや配慮ある部下とのコミュニケーションの役割も非常に大きい。上司が部下に組織ビジョンを徹底させ，部下の内発的モチベーションが高くなるような仕事に配属し，

仕事のやり方などについてある程度裁量権を部下に付与し、目標管理場面において部下の貢献を正しく認めて励まし、創造性の高い仕事成果をあげた部下には手厚い報酬を与え、行き過ぎない程度のほどよいタイムプレッシャーなどを与えることが、部下の創造性増進につながるということがわかる。

表2 人的資源管理機能と創造性サポート策

機能	場面	創造性サポート策
情報共有	上司部下コミュニケーション・リーダーシップ	管理者による組織ビジョンの徹底とコミュニケーション
人材配置	採用・異動・チーム編成	候補者の専門知識スキル、仕事への内発的モチベーションを吟味する
職務デザイン	目標管理	組織メンバーの仕事に運用上の自律性を付与
評価	人事評価、コミュニケーション	承認など前向きな情報フィードバック
報酬	給与・賞与決定	創造的な仕事を重んじた寛大で公平な報酬分配
資源管理	上司部下コミュニケーション・リーダーシップ	時間・人的資源・資金の適度な制度をかける

リサーチクエスチョン2「創造性の関連要因とは何か」については、表1に示したように既存研究から広範な変数が創造性に関連することが確認された。具体的には、創造性を発揮する人の履歴に始まり、拡散的思考や観念化能力、自己評価・統制の所在・判断の独自性・自信の程度や傾向、創造的成果に関連する知識やスキル、創造的成果を作り上げるモチベーション、創造的成果を後押しする周囲の環境や報酬の状態、物理的環境、タスク・時間の制約が創造性の関連要因として挙げられた。

リサーチクエスチョン3「創造性に関連する人的資源管理とは何か」については、1980年代からの実証研究が積み重ねられてきた。表2にまとめたように、人的資源管理のほとんどの機能が創造性と関連を示し、特に上司による人的資源管理の運用いかんで創造性を促進できる可能性がある一方で、創造性を阻害してしまう可能性も否定できないことがわかった。具体的には、管理職による組織ビジョンの徹底と円滑な組織内コミュニケーション、人材配置の候補者に専門知識のみならず興味関心のある仕事内容を尋ねて内発的モチベーションが高くなるように工夫、各組織メンバーの職務自律性を増大するように仕事をデザイン、創造的行動や努力・工夫を認めて前向きに評価をフィードバック、創造的仕事成果を重んじた報酬分配を公平に実施、適度な時間確保など組織資源を創造的行動あるいは創造的成果のために優先的に配分、が創造性向上につながる人的資源管理といえる。



#### 4. 今後の研究に向けて

本稿は創造性の概念整理と、創造性に関連する個人特性および人的資源管理要因の明示を試みた。今後は、創造性プロセスや創造性統合に関する概念研究、あるいは、組織創造性や集団創造性の実証研究をサーベイすることによって、組織創造性、組織イノベーション、集団創造性、創造性プロセスの意味を理解し、仕事場面における知識移転と創造性、内発的および外発的モチベーションと創造性、集団多様性と創造性などに関する実証研究の準備をすることが必要と考えられる。

(成蹊大学経済学部教授)

#### 引用文献

- Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- \_\_\_\_\_. (1996). *Creativity in Context Update to the Social Psychology of Creativity*. Colorado: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1989). *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*. Norwalk, CT, US: Crown House Publishing Limited.
- Amabile, T. M. & Gryskiewicz, S. S. (1987) Reativity in the R&D laboratory. Technical Report, 30, Greensboro, N. C. : Center for Creative Leadership.
- Charness, G. and Grieco, D. (2013). Individual creativity, ex-ante goals and financial incentives. *Department of Economics, UC Santa Barbara, University of California at Santa Barbara, Economics Working Paper Series*.
- Csikszentmihalyi, M. (1994). Creativity. In R. J. Sternberg, *Encyclopedia of human intelligence* (pp. 298-306). New York: Macmillan.
- 古橋啓介(1999)“創造性”, 心理学辞典, 中島義明編, 有斐閣, 533.
- Galenson, D. W. (2004). A portrait of the artist as a very young or very old innovator: Creativity at the extremes of the life cycle. *NBER, Working Paper No. 10213*.
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the Adjective Check List. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1398-1405.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- \_\_\_\_\_. (1962). *A Sourcebook of Creative thinking*. New York Charles Scribner's Sons.
- Harvey, S. (2013). A different perspective: The multiple effects of deep level diversity on group creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 49, p. 822-832.
- \_\_\_\_\_. (2014). Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, 39, 324-343.

- Ishikawa, J. (2014). National diversity and team creativity: An integrative model and proposition for future research. 立教ビジネスレビュー第7号, 7-23.
- Stein, M. I. (1953). Creativity and Culture. *Journal of Psychology*, 36:311-322.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Intelligence*. Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_. (Ed.) (1999). *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Torrance, E. P. (1974). *The Torrance Tests of Creative Thinking. Norms-Technical Manual Research Edition*. Verbal Tests, Forms A and B-Figural Tests, Forms A and B. Princeton, NJ: Personnel Press.
- William, W. M. & Yang, L. T. (1999). Organizational Creativity. In Sternberg, R. J. (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 373-391). NY: Cambridge University Press.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. London.