創造的な組織を形成する人事プロセスの検討

吉楽 ひかる（武蔵野大学 経営学部 客員研究員／学習院大学大学院）

要旨

本稿は、従業員の創造的行動を促進するために、日本企業における人事プロセス（雇用・育成・配置・評価・処遇）が果たす役割を理論的に検討したものである。従来の日本的経営が転換期を迎える中、人事制度が創造性に与える影響を再考する必要性が高まっている。本研究では、各プロセスが創造性に与える影響を、個別メカニズムだけでなく、組織文化やリーダーシップなどの文脈と相互作用する視点から整理し、施策間の整合性を重視する戦略的人事管理の観点から新たな人材マネジメントのあり方を検討する。

1．はじめに

グローバル競争が激化し、製品・サービスの差別化が困難となる現代において、組織が持続的な競争優位を確保するためには、従業員による創造的活動が不可欠である。創造性とは、単なる奇抜な発想に留まらず、組織にとって有用かつ新規性のあるアイデア、製品、手法、プロセスの創出を指し、その先にある革新（innovation）の第一歩であると位置づけられている（Oldham & Cummings, 1996）。

こうした創造的成果を促進するためには、個人の能力や性格といったパーソナルな要因に加えて、組織が提供する文脈的条件が重要であることが、先行研究により繰り返し指摘されてきた（Oldham & Cummings, 1996）。とりわけ、人事マネジメントは創造性を支える文脈要因の中核を成すが、その内実は多様であり、雇用、育成、配置、評価、処遇といったプロセスの中で、創造性を活性化するメカニズムは異なると考えられる。

本研究の目的は、従業員の創造的活動を促すために、日本企業における人事の各プロセスがいかなる役割を果たしているのかを、理論的に整理・検討することである。現在、日本の人事制度は、従来の長期雇用や年功的運用、OJT を中心とした育成、ゼネラリスト志向の配置といった「日本的経営」の枠組みか

らの転換期にある。こうした環境変化のなかで、創造性を高める人材マネジメントの在り方を再考する必要性が高まっているが、人事プロセスの各段階が創造性に及ぼす影響について、理論的に包括的かつ体系的に検討した研究は極めて限られているのが現状である。特に、欧米を中心とした研究においては、人事施策が創造性を含む従業員パフォーマンスにどのような影響を与えるかについて一定の蓄積があるものの、それらの知見は日本固有の人事文脈には必ずしも適用できない。にもかかわらず、日本における人事制度の変容と創造性の関係を正面から理論的に論じた研究は乏しい。

したがって本研究では、創造性を引き出す人事制度の設計に向けて、雇用・育成・配置・評価・処遇という人事プロセスの各段階が、どのようなメカニズムで創造性に関与しているのかを理論的観点から明らかにし、従来の制度的前提を越えた新たな人事施策の設計に資する視座を提示することを目指す。

２．創造性研究の変遷

（１）創造性の定義

組織における創造性（employee creativity）は、従業員が業務の中で新規性（novelty）と有用性（usefulness）を備えたアイデア、手法、製品、サービスを生成する能力や行為を指す（Amabile, 1983; Zhou & George, 2001）。Shalley et al.（2004）は、創造性を「職場における製品、サービス、業務プロセス、経営手法等に関して、新しく、かつ組織にとって潜在的に有用なアイデアの創出」と定義している。この定義は、創造性が単なる自由奔放な発想ではなく、組織目的に沿った価値創出活動であることを強調する。また、創造性はあくまで「アイデア生成」に焦点を当てる概念であり、「実行」段階を含むイノベーションとは区別される（Amabile, 1996）。したがって、創造性はイノベーションの前提条件であり、組織の革新活動の源泉として機能する。本章では、この創造性に関する研究の変遷と、近年の理論的・実証的展開を概観し、次章以降の人事プロセスとの接合の理論的基盤を形成する。

（２）創造性研究：個人特性アプローチ

創造性研究の初期段階においては、主に個人の資質に根差した心理学的アプ

ローチが盛んに議論され、創造的行動は特定の性格傾向や認知スタイル、内的動機づけによって決定されると考えられていた。中でも Amabile（1983）は、「構成要素モデル（componential model）」を提唱し、個人が創造的成果を生み出すには、以下の３つの要素が相互に作用する必要があると主張した。

・領域関連スキル（domain-relevant skills）：特定の職務や専門分野に関する知識、技術、経験など、課題に取り組むための実質的な能力。
・創造性関連スキル（creativity-relevant skills）：新規性を追求するための柔軟な思考、問題再構成力、リスクテイク、発想転換などの汎用的能力。
・内発的動機づけ（intrinsic motivation）：報酬や評価といった外的要因によらず、仕事それ自体への興味や楽しさから生じる動機づけ。

このモデルは、創造性を「能力」だけでなく「意欲」と「スキル」の両方の重要性を理解する点で、当時の創造性研究に大きく貢献した。Amabile（1996）は、創造性は固定的な才能ではなく、職場環境によって内発的動機づけが引き出されることで発現する行動特性であるという立場をとったが、創造性研究の初期段階では依然として個人差への注目が強かった。

個人特性アプローチでは、たとえば創造的パーソナリティ（開放性、独創性、リスク許容）や創造的自己効力感（Tierney & Farmer, 2002）といった変数に注目が集まった。この時期の研究は、創造性の心理的メカニズムを明らかにするうえで一定の貢献を果たしたが、創造性がいかなる組織環境において高められるかという問いに対しては十分な説明を与えるには至らなかった（Shalley et al., 2004)。

（３）創造性研究：文脈要因アプローチ

1990 年代以降、創造性は個人の資質だけではなく、それが発揮される環境との相互作用の産物であるという認識が強まった。このような視点の転換は、特に Amabile（1996）による研究によって理論的に体系化され、「文脈的アプローチ（contextual approach)」として確立されていった。

Amabile（1996）は、1983 年に提唱した構成要素モデルを拡張する形で、

「内発的動機づけ原則（intrinsic motivation principle of creativity）」を打ち出し、創造性の発現には、個人の内発的動機づけを支える職場環境が決定的に重要であるとした。具体的には、仕事の自律性（autonomy）、挑戦的な課題設定（challenge）、上司からの支援（supportive supervision）、チーム内のオープンなコミュニケーション（open interaction）、失敗に寛容な組織文化（tolerance for failure）などの要素が、従業員の創造性を喚起する要因であると論じられている。

文脈的アプローチを実証的に支えた研究として特に重要なのが、Oldham & Cummings（1996）によるものである。彼らは製造業のデータを用いた実証研究において、職務の複雑性やスキル多様性といった職務特性（job characteristics）が従業員の創造性と正の相関を持つことを示し、加えて上司の支援的なリーダーシップがその効果を強めるという交互作用効果も明らかにした。

こうした組織や職場の影響を説明する枠組みとして、自己決定理論（Self-Determination Theory: SDT）の活用も進められた。Deci & Ryan（1985）によって提唱されたこの理論は、人間の動機づけには、外発的（報酬や評価など）要因からくるものと内発的（好奇心、達成感など）要因からくるものが存在し、特に「自律性（autonomy）」「有能感（competence）」「関係性（relatedness）」の３つの心理的欲求が満たされるとき、人は内発的に動機づけられるとする理論である。このような文脈要因の重視は、後述する人事制度の実証研究の理論的前提となっている。

（４）創造性研究：相互作用的アプローチ

2000 年代には、創造性研究は個人特性や文脈要因という一方向的な要因ではなく、両者の相互作用によって創造性が発揮されるという相互作用主義的視点（interactionist perspective）が主流となった（Woodman, Sawyer & Griffin, 1993）。Woodman et al.（1993）は、創造性を多層的な構造からなるシステムと見なし、個人レベル（性格、動機づけ、スキルなど）、集団レベル（チーム

構造、役割関係、対人関係)、組織レベル（文化、構造、リーダーシップ）という三層の相互作用が創造性を形作るとした。

Zhou & George（2001）の研究は、個人の感情状態（positive/negative affect）が創造性に与える影響を、組織環境（上司の支援）との相互作用の観点から検証した。彼らは、ポジティブ感情が創造性を高めるのは、組織が創造性を支援する文化や環境を備えている場合に限られることを示し、個人の内的資源が組織の文脈によって媒介されることを示唆した。また、Madjar et al.（2002）も同様に、職務特性（自律性）と同僚からの創造的フィードバックが、従業員の創造性に相互作用的に影響することを示している。特に、他者からの創造的な示唆や助言が多い状況では、個人の動機や能力が創造性に結びつきやすくなることが実証されており、創造性は社会的ネットワークの中で生まれるという文脈的視点を補強する結果となっている。Tierney & Farmer（2004）は、創造的自己効力感（creative self-efficacy）とリーダーからのサポートが創造性に与える交互作用効果を検証し、自己効力感が高い従業員でも、上司からの支援が乏しければ創造的行動に踏み出さないことを明らかにした。

この理論的基盤をさらに詳しく議論しているのが Zhou & Hoever（2014）による包括的レビューである。彼らは、創造性の相互作用的メカニズムを「相乗的」「拮抗的」「抑制的」「補完的」の 4 つに類型している。

- *相乗的（synergistic）：文脈が個人の創造性をさらに強化する*
- *拮抗的（antagonistic）：文脈と個人要因が互いの効果を打ち消し合う*
- *抑制的（inhibitory）：文脈が個人の創造性を阻害する*
- *補完的（complementary）：個人要因の欠如を文脈が補う、あるいはその逆*

この分類は、単に「良い個人と良い環境」という静的な組み合わせではなく、創造性がいかなる条件下で促進・阻害されるかを文脈依存的に理解する視座を提供している。

このように、相互作用主義モデルは、創造性を個人と組織の複雑な関係性の中で理解することを可能にし、組織が制度的に設計可能なプロセスと捉えるための枠組みを提供しており、HRM との接続可能性を大きく広げた。

３．人事プロセスと創造性

人事プロセスは、企業の戦略目標と従業員の行動・能力を接続する実践的メカニズムであり（Boxall et al., 2007）、創造性のような高次の行動もまた、このプロセスを通じて支えられる。にもかかわらず、創造性研究においては、これら人事プロセスと創造性との関係性について、理論的・実証的に体系的な議論が蓄積されてきたとは言い難い（Zhou & Hoever, 2014）。

特に日本企業においては、年功序列、OJT 型育成、ゼネラリスト志向といった特徴的な人事プロセスが発展してきた。しかし、これらが従業員の創造性に対してどのように影響しているのかは十分に検討されてこなかった。むしろ、定型業務や安定志向を支える制度として機能する一方で、創造的行動を抑制する要因ともなりうることが指摘されつつある（Takeuchi et al., 2007）。

本章は、こうした背景を踏まえ、雇用・採用、育成・トレーニング、配置、評価、処遇という人事プロセスの各段階が、従業員の創造的行動にどのような影響を与えるのかについて、これまでの研究をレビューし、理論的枠組みと実証知見を整理することを目的とする。

（１）雇用・採用と創造性

雇用・採用は、企業が経営戦略を実現するために必要な人材を獲得し、組織に迎え入れるプロセスであり、人事マネジメントにおける最も初源的かつ戦略的な機能である。採用（recruitment）は、組織が求める人材像に基づき、外部労働市場から適切な候補者を惹きつけ、選抜する活動を指し、雇用（employment）は、採用後に企業が提供する労働条件や雇用形態（正規・非正規等）を含む広義の雇用関係の設計を指す（Boxall et al., 2007; Lepak & Snell, 1999）。

（1 - 1） 創造的人材の採用

創造性は、組織の革新や競争優位を生み出す源泉であり、その原動力となるのは、創造的潜在力を有する人材である（Amabile, 1988; Hunter et al., 2012）が、従来の創造性研究は、職場環境やマネジメントスタイルの影響に焦点を当てる傾向が強く、創造性を備えた人材を「どのように採用し、組織に迎え入れ

るか」に関する理論的・実証的検討は限定的である。採用・雇用の重要性が指摘されるようになったのは 1990 年代以降で、人的資源管理（HRM）が企業の競争力やイノベーションに直結するという視点が広まってからである（Barney, 1991; Wright & McMahan, 1992）。

（1 - 2）採用方法と創造性

2000 年代に入ると、創造性の高い人材は特定の志向性や行動特性（例：自己効力感、挑戦志向、柔軟な思考様式）を持つことが明らかとなり（Hunter et al., 2012)、採用段階でこうした特性を見極めることの重要性が指摘されるようになった。

Zhao & Liden（2011）は、インターンシップを一時的な職業体験にとどまらず、「延長型の採用プロセス（extended recruitment & selection process)」として位置づけ、組織と候補者が相互に適合性を見極める場であると論じている。この研究では、インターン参加者の創造的行動（creative behavior）が組織に評価されると、彼らは採用意向を高め、組織側が創造性を受容・奨励する姿勢を示すことで、より高い志向性と結びつくことが明らかとなった。これは、従来のような短期的・評価主導型の採用では捉えきれない、創造性という持続的かつ状況依存的な資質を見極める手段として、インターンシップが有効であることを示唆している。

さらに、Daniel（2018）はナイジェリアの製造業を対象に、インターネットを活用した e-recruitment の導入が組織の創造性およびイノベーション活動に対して正の影響をもたらしていることを明らかにした。特に、インターネットや SNS を活用した情報発信は、創造的志向やテクノロジー志向の人材に対して親和的であり、企業の「革新性」や「柔軟性」といった文化的特徴を暗黙的に伝える役割を果たしている。

このように採用活動において用いられる手法や設計は、単に人材を確保する役割を果たすだけでなく、組織がどのような価値を重視しているかというメッセージとしても機能しうる。そのため、採用活動の在り方は、創造性を志向する人材に対し、応募動機や組織選好に影響を与える可能性がある。

（1-3）雇用制度と創造性

採用後の雇用制度も、創造性発揮において重要な役割を果たす。Kitano et al.（2020）は、日本の卸売・小売業を対象に、エンパワーメント型リーダーシップが創造性と能力に与える影響を、正規社員と非正規社員で比較検討している。この研究では、心理的エンパワーメント（意味、自己決定感、有能感、影響感）を媒介変数とし、リーダーの支援がどのように心理的状態を通じてアウトカムに影響を及ぼすかが分析された。その結果、正規社員においては、リーダーからのエンパワーメント行動が心理的エンパワーメントを高め、それが「能力（ability）」の発揮につながる有意な媒介効果が確認された。一方で、創造性（creativity）に対する直接的・間接的効果はいずれの雇用形態においても統計的に有意とはならなかった。加えて、非正規社員については、リーダーの支援が心理的エンパワーメントに与える影響は限定的であり、それが「能力」や「創造性」に結びつくという効果も確認されなかった。この結果は、創造性が特に高い心理的自己効力感や将来の展望に依存する行動であることを示唆するとともに、能力発揮のような比較的構造化された行動であっても、安定的雇用環境があって初めてリーダーシップの効果が発揮されることを意味している。

創造性の発揮は短期的な成果に直結しにくく、失敗を伴うこともしばしばある。そのため、安定した雇用のもとで中長期的に能力を発揮できる制度設計と、失敗を学習機会と捉えるような風土があってはじめて、従業員は自律的かつ創造的に行動できるようになる（Amabile, 1996; Edmondson, 1999）。

（2）人材育成と創造性

人材育成・トレーニングは、企業が組織目標の達成に向けて、従業員の知識、スキル、態度、行動を計画的かつ体系的に開発するプロセスであり、雇用・配置・評価・処遇と並ぶ中核的な人事プロセスの一つである。一般に、採用時点では備わっていない能力を補完し、環境変化や職務要求に適応できる人材を育成することが主たる目的とされるが、現代ではこれに加え、問題解決力や創造的思考、革新志向といった高次の能力開発も重視されるようになっている。

日本企業においては、従来から OJT を中心とした育成体系や、長期雇用を前提とした経験蓄積型の能力開発が主流を占めてきた。これらの仕組みは、組織

固有の技能や文化の継承に適している一方で、創造性や革新性といった非定型的・探索的行動の育成には十分に対応していない側面もある。本節では、こうした背景を踏まえ、特に「育成」および「トレーニング」という視点から、従業員の創造性に影響する育成・トレーニングの具体的要素について、近年の実証的知見をもとに検討を行う。

（2-1）訓練可能な能力としての創造性

創造性と育成の関係性についての議論は、かつては「創造性は先天的な特性であり、教育や育成では大きく変わらない」という見方が主流であった（Amabile, 1983）。しかし、1990 年代以降、認知心理学や組織行動論の進展により、創造性は認知的スキルや動機づけ、自己効力感といった「育成可能な能力」であるという認識が広まり始める（Sternberg & Lubart, 1999）。この転換は、企業における育成の対象として創造性が位置づけられる契機となり、実務においても創造性開発プログラムが導入されるようになった。

（2-2）トレーニングによる創造性の開発

2000 年代に入ると、創造性を構成する具体的な要素（例：拡散的思考、問題再定義、メタ認知スキル）が特定され、トレーニングを通じてこれらを強化する実証研究が増加した（Scott et al., 2004）。創造性研究を包括的にレビューした Joo et al.（2013）は、創造性を構成する主要な要素として、専門知識、創造的プロセススキル、動機づけ、創造的自己効力感の 4 つを挙げ、これらはいずれも Human Resource Development：HRD の枠組みで開発可能なであることを論じ、これらを対象とした体系的なトレーニング設計の必要性を提唱している。

Loewenberger（2013）は、こうした創造性トレーニングの効果は、知識やスキルの単なる獲得にとどまらず、「自分には創造的に考える力がある」と実感する創造的自己効力感を醸成する点に本質があると論じている。

（2-3）経験学習による創造性育成

一方、座学や演習によるスキル開発に加え、実践的な「経験学習（experiential learning）」が創造性育成において重要であることが次第に明ら

かになる。Kolb（1984）の経験学習理論[1]に基づき、越境的プロジェクトや未知課題への挑戦を通じた創造的能力の形成が注目されるようになった。

Collin et al.（2020）の質的研究はこの点を明確に示しており、創造性は教室内の理論的な研修ではなく、挑戦的で構造化されていない現場での実務経験によって、より実質的かつ持続的に育成されることが明らかにされている。この研究によれば、創造性の発揮は、日常業務の延長線上ではなく、通常の業務の範囲を超えた越境的な状況に身を置くことによって促進されるという。たとえば、異なる部門との協働を伴うプロジェクトへの配属は、従来の枠組みに収まらない視点やアプローチを取り入れる機会となり、知識の新たな結合や問題への再定義を可能にする。また、正解のない新規課題へのアサインメントは、従業員に対して「決まりきった手順の模倣」ではなく、「自らの裁量で課題を定義し、試行錯誤すること」を要求するため、内在的な思考の柔軟性や構想力を刺激する。こうした環境に身を置くことそのものが、創造性の発現を引き出す触媒として作用するのである。この文脈では、「失敗を許容する学習環境」や「心理的安全性」が創造性育成の前提条件とされ、制度的なトレーニングと職場実践の接続が課題として浮上している。特に、日本企業における OJT を重視する育成の限界が指摘され、意図的に探索的経験を設計する人材育成が求められるようになる。

（3）配置・ローテーションと創造性

人事プロセスにおける「配置」とは、従業員の配属先（職務・部署・勤務地など）を企業が決定・変更する行為を指す。これは新卒採用後の初期配属に限らず、異動（ローテーション）や昇進に伴う役職配置、専門職から管理職への転換、あるいは拠点間の転勤なども含む広義の概念である。とりわけ、企業内における「配置」や「ジョブローテーション」といった人事プロセスは、個人の経験や視野を広げる手段として創造性発揮に重要な役割を担う。本節では、これら人事施策が従業員創造性に与える影響について、先行研究をもとに整理する。

（3-1）ペシャライゼーションの限界とローテーションの意義

従来の人材配置は、個人の知識・技能・能力（KSA）と職務内容との適合（Person–Job Fit）を重視し、生産性や業務効率の最大化を目的として設計されてきた（Kristof-Brown et al., 2005）。このような配置の合理性は、職務の定型性や予測可能性が高い環境においては有効に機能し、パフォーマンス向上に資するものである。

創造性の観点から言えば、Oldham & Cummings,（1996）や Wright & Snell（1998)、加えて最近では Kimani et al.（2020）でも、人材配置によるワークスペシャライゼーション（業務の細分化・専門化）が業務効率や深い専門知識の蓄積には有効である一方で、視野の狭窄や思考の硬直化を引き起こし、創造的問題解決力の低下を招く可能性を指摘している。従来の専門化偏重から脱却し、配置やローテーションが「創造性開発のための戦略的人事施策」として再評価される転換点となった。

（3-2）配置・ローテーションの効果

創造性の基盤となる認知的柔軟性や情報の再構成能力は、多様な知識の接触と統合によって培われるとされる（Amabile, 1996)。この観点から、ジョブローテーションや部門間異動といった配置の変化は、専門性に依存した閉鎖的な思考に陥ることを防ぎ、越境的な視点を持つ契機となる。

Wang et al.（2022）は、High-Involvement Work Practices（HIWPs）の一環として配置・ローテーションを捉え、従業員の自己省察とイノベーション行動の媒介メカニズムを検証した。配置やジョブローテーションといった「環境変化」を伴う施策は、従業員にとって既存の役割認識やスキルセットに対する再評価を迫る契機となり、自己省察を誘発する。自己省察とは、自らの経験や行動を内省し、課題解決に向けた新たな視点や行動変容を模索する認知的活動であり、これが創造的問題解決や革新的行動を引き出す基盤となる（Trapnell & Campbell, 1999)。加えてこの論文では、自己省察がイノベーション行動を強化する一方で、過度なプレッシャーや失敗経験が自己反芻（ネガティブな反復思考）を誘発し、逆に創造性を阻害するリスクも指摘している。この点で、配置やジョブローテーションの効果は一様ではなく、従業員がその経験を「学び」

として内省的に捉えるか、「脅威」として反芻的に捉えるかによって、創造的成果への影響が分岐することが示唆される。

（3-3）チームレベルの知識基盤

続けて、Wang et al.（2022）の研究において重要なのは、Transactive Memory System（TMS）というチームレベルの知識共有基盤が、これらの認知的反応を調整する役割を果たす点である。TMSが成熟した環境では、配置による経験が学習機会としてポジティブに受け止められ、イノベーション行動が強化されるが、逆に脆弱な環境では反芻的傾向が強まり、創造性を阻害する。このことは、配置やローテーションが単なる業務効率化策ではなく、成長機会として機能するためには、知識共有や心理的安全性といった組織的支援が不可欠であることを示している。

また、これに関連して、Guo et al.（2020）は、チームメンバーのモビリティ（流動性）とチーム創造性の関係を、TSMと創造的自己効力感の媒介効果を通じて検証した。この研究では、適度なモビリティはTMSを強化し、チーム内の知識共有・統合を促進し創造性を高めるが、過度な異動はTMSの弱体化とチーム連携の阻害を招くという「最適なモビリティ水準」の重要性が示された。この研究の特徴は、個人の創造性からチームレベルの創造性への視座拡張を行った点である。

（4）評価と創造性

人事プロセスにおける「評価」とは、企業が従業員の行動・成果・能力・貢献度を測定し、それを基に価値判断を下す一連の認識・判断行為を指す。具体的には、目標達成度や業務遂行レベルの評価にとどまらず、行動プロセス、コンピテンシー、組織貢献度、協働姿勢といった多面的な要素が評価対象となりうる。これにより企業は、従業員の能力開発や配置、報酬・処遇への反映を適切に行う基盤情報を得る（DeNisi & Williams, 2014）。本節では、こうした評価行為が従業員の創造的行動にどのような影響を及ぼすかについて、理論的・実証的な知見を概観する。

（4 - 1）コントロールとしての評価

創造性研究の初期段階において、評価は従業員に対する外発的コントロール手段として捉えられ、内発的動機づけを損なうことで創造性を抑制すると考えられていた。Amabile（1983, 1996）は自己決定理論（Deci & Ryan, 1985）を基に、評価や監視が自律性を奪い、創造的行動への内発的動機を低下させることを指摘している。とりわけ、成果のみに基づく厳格な評価や、失敗に対する制裁的フィードバックは、従業員の挑戦行動やリスクテイクを抑制し、創造性を阻害する要因となる。

（4 - 2）支援的側面への着目

しかしながら 2000 年代に入ると、評価が必ずしもに創造性を阻害するのではなく、その与え方や受け手側の認知的解釈によって効果が異なることが注目され始めた。Oldham & Cummings（1996）は、評価が「能力開発を促すフィードバック」として提供される場合、むしろ創造性を高める可能性があることを示し、Shalley et al.（2004）も、評価の支援的・情報的側面が動機づけや創造性を媒介するプロセスを理論化した。ここでは、評価が単なる序列付けではなく、成長支援や承認を伝達する手段となりうるという新たな理解が提示された。

（4 - 3）評価の二面性

2010 年代に入り、評価が従業員にどのように「意味づけ」られるかが創造性への影響を決定するという、認知的評価モデル（cognitive appraisal model）が主流となった。

Li et al.（2017）の研究は、この種の評価が必ずしも一方向的に創造性を高めるわけではないことを実証している。この研究によれば、報酬連動型評価が従業員に「成長や承認の機会」として認識される場合（挑戦的評価認知）には、創造的行動を促進する。しかし、逆に「失敗による評価リスク」や「制裁的圧力」として認識される場合（脅威的評価認知）には、創造性を抑制する効果を持つ。このメカニズムは、自己決定理論（Self-Determination Theory, SDT）と認知評価理論（Cognitive Appraisal Theory）によって説明される（Deci &

Ryan, 2000；Lazarus & Folkman, 1984）。自己決定理論の観点では、評価が自律性や有能感を高める形で設計されていれば、内発的動機づけが強化され、創造性は促進される。しかし、評価が外的圧力や統制の手段として機能する場合には、これらの心理的欲求が損なわれ、創造的挑戦を避ける行動が強化される。また、認知評価理論においては、評価という刺激がストレスフルなものとして認知されるか、成長の機会として捉えられるかが、個人の行動選択に大きく影響を与える。報酬連動型評価は、設計そのものが問題なのではなく、それをどう認知するかが肝要である。挑戦的認知を引き出すためには、単なる成果物だけでなく、創造的プロセスや失敗を積極的に評価・承認する姿勢が不可欠である。

また、Liu et al.（2022）は、「創造的パフォーマンス圧力（creative performance pressure）」という新たな視点を導入し、評価が従業員に与える心理的負荷が創造性にどのように作用するかを動態的に捉えている。彼らは、この圧力が成長機会と捉えられれば創造性は促進され、失敗リスクや監視として捉えられれば抑制されることを示した。その認知評価プロセスは Li et al.（2017）と同様だが、Liu et al.（2022）はさらにリーダーシップ（例：サーバントリーダーシップ）や昇進志向性といった調整要因が、この認知解釈に与える影響まで実証的に示している。

両者は共に「評価が創造性に与える影響は二面性を持つ」という認識を共有しているが、Li らが制度設計や報酬との連動性に軸足を置いたマクロな視点から議論しているのに対し、Liu らは職場の心理的文脈や対人関係、個人要因を含めたミクロで動態的なプロセス視点を導入している点で補完的である。

（5）処遇・報酬と創造性

処遇は評価プロセスを経て企業が従業員に対して価値を還元する段階である。すなわち、評価によって測定された成果や行動に基づき、企業がどのように報いるかを可視化し、従業員にフィードバックするプロセスが処遇である（Pfeffer & Sutton, 2006）。具体的には、基本給や賞与といった金銭的報酬のみならず、福利厚生、昇進・昇格、勤務条件、ワークライフバランス支援、職務上の裁量権、キャリア開発機会、働きやすさといった非金銭的側面まで広く含

まれる（Milkovich, Newman, & Gerhart, 2013）。

（5-1）外発的動機づけとしての処遇

創造性研究において、処遇や報酬は長らく「外発的動機づけ」として捉えられ、その効果は懐疑的に語られてきた。Deci（1971）や Lepper et al.（1973）らの実験研究は、外発的報酬が内発的動機づけを低下させ、創造性を阻害する可能性を指摘し、Amabile（1983, 1996）もこの立場を支持した。特に「コントロール的報酬」は、個人の自律性を損ない、創造的行動を抑制するとされた（Amabile, 1996）。

その後、報酬や処遇が必ずしも創造性を阻害するわけではないという認識が広がり始めた。Eisenberger & Rhoades（2001）は、報酬が「能力へのフィードバック」や「組織からの承認」として認知される場合、内発的動機づけを損なわずに創造性を促進することを示した。Deci et al.（1999）のメタ分析でも、「課題の達成や努力を認める報酬」は創造性にプラスの影響を与えうるという結論が導かれている。

（5-2）文脈依存の処遇・報酬

2000 年代以降は、創造性に対する報酬の効果は組織文脈や文化的要因に依存するという相互作用主義的視点が強まり、創造性に対する報酬の効果は単純な促進と阻害という考え方から、組織文脈や文化的要因に依存する相互作用的な現象として捉えられるようになった。

例えば、Baer et al.（2003）は、創造性支援型の組織文化（creativity-supportive climate）と、官僚的な組織文化（bureaucratic climate）が、報酬と創造性の関係にどのように影響するかを実証的に検討した。彼らの研究では、報酬が創造性を促進するのは、組織全体が創造的行動を奨励し、挑戦や失敗を受容する文化を持つ場合に限られることが示された。一方、手続きや規範を重視する官僚的な文化の下では、たとえ報酬制度が整備されていても、従業員は創造的行動を控える傾向にあり、むしろ創造性が抑制されるという結果が得られている。この研究は、報酬効果が組織文化との適合の重要性を明らかにし、単独の制度としての報酬設計ではなく、文脈要因を踏まえた総合的な施策が必

要であることを示唆している。

続いて、Jiang et al.（2012）は、中国企業を対象に、報酬制度、職務設計、チームワークといった HRM 施策が従業員の創造性を通じて組織のイノベーション成果にどのように寄与するかを実証的に検証した。彼らの研究は、多階層分析を用いて、HRM 施策が創造性を媒介し、最終的に組織のイノベーション成果（製品・プロセスイノベーション）にポジティブな影響を与えることを示した。特に、職務の自律性や挑戦機会、チーム内の知識共有といった「意味づけられた報酬（非金銭的処遇を含む）」が、創造性を通じたイノベーション促進において重要な役割を果たすことが強調された。

（5-3）処遇・報酬に対する認知と創造性

近年の創造性研究においては、処遇が従業員の創造性に与える影響について、外発的動機づけ（extrinsic motivation）と内発的動機づけ（intrinsic motivation）の相互作用に着目した議論が展開されている。

例えば、先にも紹介した Li et al.（2017）では、業績連動型報酬（Pay for Performance: PFP）が従業員の創造性に与える影響を、個人がその報酬をどのように認知するかによって媒介されることが明らかになっている。彼らは、同じ報酬制度であっても、従業員がそれを「自己成長の機会」として評価する場合には、内発的動機づけを高め、創造性を促進することを示した。一方、報酬が「失敗への罰」や「他者との競争プレッシャー」として認知される場合には、評価への不安やリスク回避行動を誘発し、創造的行動を抑制することが示された。この研究は、従業員が持つ「報酬に対する意味づけ（meaning attribution）」が、創造性の発現を左右する決定的要因であることを示している。

また、Zhang et al.（2015）は、中国企業における「業績連動型報酬（Pay for Performance: PFP）」が従業員の創造性に与える影響を検証し、PFP が創造性を高めるのは、企業内で「関係性（guanxi）[2] に依存しない公正な HRM 施策」が実践されている場合に限られることを示した。彼らは、PFP が自己決定感（self-determination）と内発的動機づけを高めることで創造性を促進する一方で、組織内の guanxi HRM が強い場合、PFP の効果は信頼感の低下を通じて創造性を抑制することを実証している（Zhang et al., 2015)。この知見は、処遇効

果が単に制度設計そのものに依存するのではなく、それがどのような組織文化の中で運用され、どのように認知されるかによって創造性への影響が変化することを示している。こうした認知的評価プロセスは、個人の性格特性や価値観によっても影響を受ける。たとえば、自己成長志向が高い個人ほど、報酬をチャレンジ評価として捉えやすく、創造的行動に積極的に取り組む一方で、リスク回避傾向が強い個人は、同じ報酬を脅威評価として認識し、創造性を抑制する可能性がある（Li et al., 2017)。処遇が創造性に与える影響は、個人の特性や個人の認知、文脈という３点の相互作用にとって規定されるという視座が定着しつつある。

また、Amabile & Pratt（2016）が提唱する「動的構成要素モデル」は、創造性を固定的な能力や資質に依存せず、仕事の意味づけ、進捗感、ポジティブ感情といった要素が連続的かつ相互作用的に影響を与えるプロセスとして理解する枠組みを提示した。このモデルでは、まず「仕事の意味づけ」が創造性の持続性を規定する重要な要素とされる。創造的な努力が適切に認識され、処遇を通じて組織から承認されることで、従業員は自身の仕事の価値を再確認し、創造的行動への意欲を高める。また「進捗感」も同様に重要であり、成果や過程へのフィードバック、達成感を喚起する報酬制度は、日々のモチベーションと創造性を支える要素となる。さらに「ポジティブ感情の蓄積」は、認知的柔軟性や新規性志向を高める土壌となり、報酬や処遇が働きやすさや心理的安全性を支援することで、創造的行動を後押しする。処遇はその中で、意味、進捗、感情といった心理的プロセスを通じて創造性に働きかけるレバーとして機能し、単なる報酬水準ではなくどのように認識されるかが重要視される。

これまでレビューしてきた研究をまとめたのが以下の表１である。

人事プロセス	代表的研究	内容	キーワード
採用・雇用	Zhao ＆ Liden（2011）	インターンシップを企業の採用・選抜活動の一環として捉え、インターンシップ中のインターンと企業双方のインプレッション・マネジメント（IM：印象操作）がインターンの就職志向（job-seeking goals）と、組織の採用志向（retention goals）に与える影響について検討	インターンシップ、選抜、採用、メンタリング
	Daniel（2018）	電子採用（e-recruitment）が、組織の創造性並びに、イノベーションに与える影響を検討	電子採用
	Kitano et al.（2020）	エンパワーメント型リーダーシップが従業員の創造性および能力の発揮に及ぼす影響を、正規従業員と非正規従業員を比較する視点から検討	正規雇用、非正規雇用・エンパワーメント型リーダーシップ
育成・トレーニング	Scott et al.（2004）	創造性トレーニングの効果に関する先行研究を定量的に統合したメタ分析研究	認知スキル、拡散的思考、構造化介入
	Collin et al.（2020）	成長志向のフィンランド企業におけるHRDが、従業員の創造性をいかに支援しているかを探究した質的研究	HRD、成長志向の文化、職場学習
配置	Wang et al.（2022）	職場における排斥行動（workplace ostracism）がチームメンバーの創造性に及ぼす影響と、そのプロセスにおける自己内省（self-reflection）および反すう思考（rumination）の媒介的役割、さらにハイ・インボルブメント・ワークプラクティスの調整効果を検討	ハイ・インボルブメント・ワークプラクティス（HIWPs）、自己内省、チームメンバーの創造性、職場での排斥
	Guo et al.（2020）	知識労働者チームにおいて、チームメンバーのモビリティ（離脱および新規加入）がチームの創造性に及ぼす影響と、そのメカニズムとしてのチーム認知の媒介効果を検討	チーム創造性、人材の流動性、知識労働者チーム、チーム認知、トランザクティブメモリーシステム（TMS）
評価	Li et al. (2017)	創造性と報酬の関係性における認知評価の役割を明らかにしようとするものである。特に、「創造性への報酬の認知された連動性（perceived creativity-reward contingency）」が創造的パフォーマンスに与える影響を考察し、その際に個人の報酬評価スタイル（チャレンジ評価と脅威評価）がどのように機能するかを検討	挑戦的評価、脅威的評価
	Liu et al. (2022)	「創造的成果圧力」が、「挑戦的評価」および「阻害的評価」という2種類の認知評価を通じてどのように従業員の創造性に影響を与えるのか、その評価プロセスにおいて、「職務リソース（サーバント・リーダーシップ）」および「個人リソース（昇進志向）」がどのように調整的に作用するかを検討	挑戦的評価、阻害的評価、創造的成果圧力
処遇・報酬	Eisenberger & Rhoades (2001)	報酬が創造性に与える影響について、従来の否定的見解に異議を唱え、報酬が創造性を高める2つのメカニズムを実証的に明らかにしている。第一に、「創造性に対して条件づけられた報酬」が外発的動機づけを通じて創造性を促進すること、第二に、「高い業績に対する期待報酬」が自己決定感や内発的動機を高めることで創造性を高める可能性を検討	創造性に条件づけられた報酬、業績に対する報酬期待
	Baer et al.（2003）	外発的報酬（たとえば、給与や称賛）と従業員の創造性との関係が、従業員の職務の複雑性および認知スタイルという2つの条件によって変化する可能性を検討	成果連動型報酬、職務特性、上司からのフィードバック
	Jiang et al.（2012）	人事管理（HRM）施策が従業員の創造性および組織のイノベーションに与える影響を検討	HRM施策として、採用・選抜、訓練、職務設計、チームワーク、評価、報酬

表1

４．結論と課題

本稿では、雇用・採用、育成・トレーニング、配置、評価、処遇といった人事プロセスが、従業員の創造的行動に与える影響について、理論的および実証的研究を整理し、先行研究の枠組みと知見を統合的にレビューした。特に、各プロセスが単独で創造性に寄与するだけでなく、文脈（他の施策や上司、チームとの関係性、文化）などと相互に補完し合い、段階的かつ有機的に作用することで創造性を支援する必要性があることが分かった。このような考え方は、戦略的人事管理（Strategic Human Resource Management: SHRM）およびハイ・パフォーマンス・ワーク・システム（High-Performance Work System: HPWS）の視座からも支持される。近年の戦略的 HRM や HPWS に関する研究では、個別施策の優劣よりも、施策間の整合性（internal fit）や、企業戦略・組織文化との連動（vertical fit）が、従業員の行動やパフォーマンスに対して大きな影響を与えることが指摘されている（Jiang et al., 2012；Zhang et al., 2023)。

しかしながら、これまでの研究蓄積では、創造性を促進するための個別施策（例えば、創造的自己効力感を高めるトレーニング、内発的動機づけを維持する評価設計、文脈依存的に効果が変化する処遇制度)、の具体的なメカニズムの検討やその実証は十分とは言い難く、個別施策の効果メカニズムが不明確なままでは、SHRM において重視される人事施策間の内的整合性（horizontal fit）や、企業戦略・組織文化との垂直的整合性（vertical fit）の議論自体も、表層的な制度構成の整合性にとどまることになる。これら施策が人事プロセス全体としていかに連動し、統合的に創造性を支えるかを体系的に明らかにするには、さらなる研究の余地がある。

加えて、日本企業における人事プロセスと創造性の関係については、欧米や中国と比較して、理論的・実証的蓄積が依然として限定的である。日本的経営の枠組みで特徴づけられる長期雇用、OJT 重視の育成年功序列、ゼネラリスト配置といった人事施策が、創造性に対してどのような影響を及ぼしているのか、またそれらが現在の環境下でどのように変容しつつあるのかについては、今後の体系的な検討が求められる。

また、これまでの研究の多くは断面的・横断的な分析にとどまり、人事プロ

セス間の相互作用や整合性・不整合が従業員の創造性に与える影響を、時系列的かつ多層的に捉えた研究は少ない。今後は、縦断的デザインやマルチレベル分析を通じて、組織文化、リーダーシップ、職場の心理的安全性といった文脈要因が、人事施策の効果をいかに調整するのかを明らかにする必要がある。

加えて、デジタル化や働き方改革、リモートワークの浸透といった環境変化に伴い、人事プロセス自体の在り方が大きく変化しつつある中で、これら新たな文脈下での創造性支援のあり方についても、継続的な理論的・実証的検討が必要である。

注釈

1. 経験学習理論（Experiential Learning Theory: ELT）は、1984 年に Kolb が提唱した学習理論であり、「経験こそが学習と発達の根源である」という実践主義的な立場に基づいている。Kolb は、学習とは「経験」「省察」「概念化」「実践」という 4 つのプロセスが循環することで深化していくと考えた。この理論は、座学中心の教育への批判的視座を提供し、個人差を尊重した学習スタイルの議論を広める契機となった。

2. guanxi とは中国語で、関係、人脈、コネなどの意味があるが、この論文の中では、「特定の個人間の直接的なパーソナルなつながり（direct particularistic ties)」であり、これには家族、出身地、学校、職場といった共通の社会的アイデンティティに基づくつながりが含まれると定義されている（Chen et al., 2013 より）

参考文献

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. Research in organizational behavior, 36, 157-183.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. Journal of personality and social psychology, 45(2), 357.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. Research in organizational behavior, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Westview Press.

Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter?. The Leadership Quarterly, 14(4-5), 569-586.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.

Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2007). The Oxford handbook of human resource management. Oxford Handbooks Online.

Collin, K., Lemmetty, S., & Riivari, E. (2020). Human resource development practices supporting creativity in Finnish growth organizations. International Journal of Training and Development, 24(4), 321-336.

Daniel, C. O. (2018). E-recruitment and its effects on organizational creativity and innovation in Nigerian manufacturing firms. International Journal of Research Science and Management, 5(9), 42-49.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. Journal of research in personality, 19(2), 109-134.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American psychologist, 55(1), 68.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of personality and Social Psychology, 18(1), 105.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological bulletin, 125(6), 627.

DeNisi, A. S., & Williams, K. J. (2014). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? Journal of Applied Psychology, 99(2), 191-200.

Edmondson, A., & Moingeon, B. (1999). Learning, trust and organizational change: contrasting models of intervention research in organizational

behaviour. In Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice (pp. 157-175). SAGE Publications Ltd.

Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. Journal of personality and social psychology, 81(4), 728.

Guo, W., Gan, C., & Wang, D. (2020). The mobility of team members and team creativity: exploring the mediating role of team cognition. Journal of Organizational Change Management, 33(6), 1111-1122.

Hunter, S. T., Cushenbery, L., & Friedrich, T. (2012). Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor. Human resource management review, 22(4), 303-322.

Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2014). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. In Whither Chinese HRM? (pp. 83-105). Routledge.

Joo, B. K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research. Human Resource Development Review, 12(4), 390-421.

KabuiKimani, T., Gesimba, P., & Gichuhi, D. (2020). Influence of work specialization on employee development: A case of Telkom Kenya Nakuru branch in Nakuru County. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 9(5), 129-139.

Kitano, K., Aoki, M., & Toma, M. (2020). Effect of Empowering Leadership on Creativity and Ability of Employees Comparison of Regular and Non-Regular Employees. Journal of Japanese Management, 5(1), 18-34.

Kolb, D. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice-Hall.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. Personnel Psychology, 58(2), 281–342.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping (1st ed.).

Springer Pub. Co.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. Academy of management review, 24(1), 31-48.

Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the" overjustification" hypothesis. Journal of Personality and social Psychology, 28(1), 129.

Li, F., Deng, H., Leung, K., & Zhao, Y. (2017). Is perceived creativity - reward contingency good for creativity? The role of challenge and threat appraisals. Human Resource Management, 56(4), 693-709.

Loewenberger, P. (2013). The role of HRD in stimulating, supporting, and sustaining creativity and innovation. Human Resource Development Review, 12(4), 422-455.

Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. Academy of Management journal, 45(4), 757-767.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). Compensation. McGraw-Hill.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. Academy of management journal, 39(3), 607-634.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. Harvard business review, 84(1), 62.

Raykov, M. (2014). Employer Support for Innovative Work and Employees' Job Satisfaction and Job - related Stress. Journal of occupational health, 56(4), 244-251.

Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. Creativity research journal, 16(4), 361-388.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. Journal of management, 30(6), 933-958.

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. Handbook of creativity, 1(3-15).

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. Journal of Applied psychology, 92(4), 1069.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. Academy of Management journal, 45(6), 1137-1148.

Trapnell, P. D., & Campbell, J. D. (1999). Private self-consciousness and the five-factor model of personality: distinguishing rumination from reflection. Journal of personality and social psychology, 76(2), 284.

Wang, Z., Guan, C., Ren, S., & Cai, S. (2022). Workplace ostracism and team members' creativity: The mediating role of self-reflection and moderating role of high-involvement work practices. Journal of Management & Organization, 1-19.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of management review, 18(2), 293-321.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of management, 18(2), 295-320.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. Academy of management review, 23(4), 756-772.

Zhang, Y., Long, L., Wu, T. Y., & Huang, X. (2015). When is pay for performance related to employee creativity in the Chinese context? The role of guanxi HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation. Journal of Organizational Behavior, 36(5), 698-719.

Zhang, Q. (2023). Integrating relational perspectives into strategic human resource management: three papers on Strategic Relational Human Resource

Management (Doctoral dissertation, University of Toronto (Canada)).
Zhao, H., & Liden, R. C. (2011). Internship: A recruitment and selection perspective. Journal of Applied Psychology, 96(1), 221.
Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management journal, 44(4), 682-696.
Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 333-359.
佐藤, 厚. (2022). 日本の能力開発・キャリア形成の特徴と課題：国際比較の視点から. 日本労働研究雑誌, (763), 10–19
労働政策研究・研修機構. (2017). 日本企業における人材育成方針の 30 年の軌跡. 人材育成研究, (99), 4–18.