

# 戦略的人的資源管理を生かす 従業員の創造性について

横 山 正 博

## 1 はじめに

わが国は長期的な好景気を喜んでいる昨今であるが、今後、成熟経済のもとで、人口減少社会や市場のグローバル化などの環境変化に対応していくには、絶えざるイノベーションが不可欠であり、企業の創造性がますます求められるであろう。

近年有力な経営戦略の資源ベース理論では、資源を競争優位の源泉とするとともに、人的資源もそのひとつとして重視するが、それには他の資源にはない人的資源の特性、すなわち創造性を踏まえる必要がある。それはわが国の企業が、長期雇用慣行を継続する理由のひとつであるのかもしれない。

本論文では、複雑系のアプローチにより、戦略的人的資源を生かす従業員の創造性を明らかにした。さらに、従業員の創造性発揮に関する意識、および学校における創造性教育などのアンケート調査結果により、従業員の創造性発揮の条件を考えた。

## 2 組織における従業員の創造性の位置づけ

### (1) 組織観と創造性

創造性とは、今までにない価値ある新しいアイデアを生み出し、具体化する能力（潜在能力）や人格特性である。芸術的創造性も含めて一般化すれば、新しいアイデアを物や知識や作品として表現する能力といえる。これらには個人的なものもあれば、社会に広く影響するものもある。

昔から商人や職人が創造性を発揮していたことは疑えないが、社会に寄与する創造性といえば学者、芸術家、政治家などに限られたものであり、一般の庶民には関係のないものと考えられていたであろう。

産業革命以後、企業が一般人の創造性を社会的に活かす装置となった。それは企業という装置自体が社会的機能をもっているからである。しかし、現場労働者が多数を占めていた時代では、M. ウェーバーの官僚制組織、あるいはF. テイラーの機械的組織観や経済人モデルの人間観にみられるように、全体は部分の合計とする要素還元主義が成立した。そこでは、組織の創造性に注目されることはなく、まして従業員の創造性は論外であった。

ホーソン実験後、社会人モデルの人間観が生まれ、組織は環境に適応する有機的組織として考えられるようになった。これは、その後の行動科学の進展によりモチベーションやリーダーシップに関する理論を展開させ、人間は価値を生み出す資源すなわち人的資源とみられるようになり、人的資源管理論が誕生した。近年では、人的資源は、持続的競争優位の源泉としてコア・コンピタンスに位置づけられ、戦略において重要な地位を占めるに至っている。

このように、組織での人的資源の機能はますます重視されてきているが、組織の発展が従業員の創造性と十分関係づけられるようになったとはいえない。

## (2) 資源ベース理論と従業員の創造性

経営戦略の資源ベース理論（R B V : Resource Based View）によれば、企業独自の資源は企業戦略や事業戦略のためのコア・コンピタンス（core competence）あるいは独自能力（distinctive competence）<sup>(1)</sup>として、持続的競争優位をもたらす源泉とされている。コア・コンピタンスとなる資源には、有形資産のほか無形の資産（ブランド、文化、技術など）と組織のケイパビリティ（資産、人材、プロセスの組み合わせ、組織ルーチン）<sup>(2)</sup>がある。とりわけ人的資源は、価値創造的で、希少性があり、模倣困難かつ代替できない資源であ

り、持続的競争優位をもたらす源泉<sup>(3)</sup>として重視される。また、人的資源の戦略的価値は「価値あるスキルを持った従業員を採用、トレーニング、キャリア開発することによって高められる」<sup>(4)</sup>とされ、資源ベース理論では従業員のスキルに注目するが、従業員の創造性についてはあまり考慮されていない。

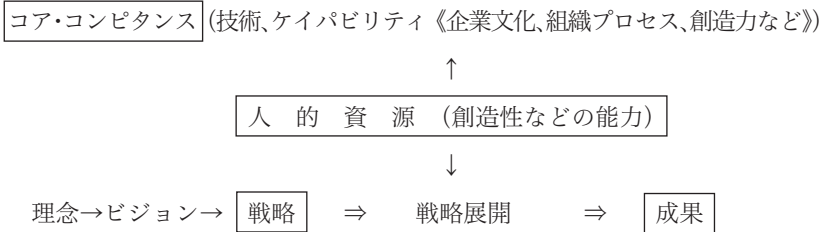
いっぽう、資源ベース理論の趣旨によれば、戦略とは単に環境への適応ではなくコア・コンピタンスを発展させるものであり、環境適応とはそのなかから環境を考慮して適切な選択を行なうものである。とするなら、人的資源を戦略に位置づけるには、組織やモノやカネなど他の資源と異なる人的資源の特性を踏まえる必要がある。もし従業員、例えば技術者の能力がその専門的スキルとしての価値をもつだけなら、従業員が他社に移動することによりスキルの移転が可能であり、持続的競争優位をもたらす源泉とはならないからである。人的資源が持続的競争優位の源泉となるのは、人的資源にはスキルだけでなく、戦略のもとに他の有形・無形の資源を活用し、組織プロセスを通じてこれらを組み合わせ顧客ニーズに対応できるケイパビリティ（組織能力）があるからである。ケイパビリティには、従業員に体得された企業文化とともに、戦略や課題に柔軟に対応する従業員の創造力が不可欠である。

例えば光学カメラメーカーで、カメラに関する技術や販売、内部組織がコア・コンピタンスであれば、デジタルカメラをつくる戦略は必ずしも生じないであろう。人的資源である経営者や技術者などは、企業の経営理念、ビジョンや文化のもと、エレクトロニクス技術や液晶技術などの進展を認識し、デジタルカメラ開発の可能性を感じることができる。これは顧客ニーズや他社の動向などの市場分析を踏まえることにより、デジタルカメラ開発の戦略となる。さらに、デジタルカメラへの戦略展開を可能にするのは、社内外の利用可能な技術や知識を持ち寄り、組織的にコア・コンピタンスを発展させるケイパビリティが重要である。

つまり、資源ベース理論により人的資源が競争優位の源泉となるのは、従業

員がコア・コンピタンスとして、技術とともにこれを発展させる創造力をはじめとしたケイパビリティをもっているためである。

図1 戦略とコア・コンピタンス、創造性の関係



### (3) 従業員の創造性に関するその他のアプローチ

#### ア プロフェッショナルによる創造性

近年、プロフェッショナルが専門的立場から創造性を発揮し、これが組織の創造的発展をもたらすとする見方もある。確かに一部の高度専門家にはそのような能力はあるかもしれないが、組織の知識として共有化されない場合は単なるスキルに過ぎず、ケイパビリティやコア・コンピタンスとならないであろう。このようなシステムは、機械システム（単純系：後述）であり、組織を創造的システムとする観点ではなく創造性における要素還元主義、強いて言うなら新テイラー主義といえるものであろう。

システムの効果は要素の合計以上の力が発揮できるところにあり、組織にとって重要なことは、一部のメンバーの行動ではなく、システムとしての組織の能力である。このことは、創造性においても同様であるが、とりわけ組織の創造性には複雑系と呼ばれるシステムのアプローチが要請される。

#### イ 組織的知識創造理論

近年注目されている「組織的知識創造の理論」<sup>(5)</sup>によれば、知識を言語情

報による形式知だけでなく、暗黙知に注目し、知識の創造は、従業員の持つ暗黙知を形式知に変換し、波及させるものとされる。すなわち、知識変換の4つのモードとして、個人の暗黙知をグループが共有する「共同化」、暗黙知のコンセプトを形式知にするプロセスである「表出化」、これらのコンセプトを組み合わせる新たな知識をつくる「連結化」、つくられた形式知を暗黙知へ具体化する「内面化」を掲げ、知識がスパイラル的に創造されるプロセスが明らかにされている。この理論は、組織は環境に対して能動的に対処すべきこと、従業員がイノベーションの積極的な推進者であるという創造性に対する重要な見解が示されている。<sup>(6)</sup> さらに、相互作用の場としての組織、従業員の自律性による自己組織化、自己創出システム（オートポイエーシス）など複雑系の観点から創造性が捉えられている。<sup>(7)</sup>

しかし、この理論では、従業員個人の創造性に注目するいっぽうで、形式知どうしの相互作用が創造性を生む組織的な知識創造に焦点があてられており、知識創造の主体が個人なのか、組織的な作用なのかがあいまいである。また、個人であるとするなら、個人の暗黙知が創造されるプロセスが明らかでない。さらに、複雑系のアプローチが上記の知識創造のスパイラルといかに関わるのかが明らかではない。

### 3 創造的装置としての企業のメカニズム

前述したように、企業は創造的装置である。それはどのようなメカニズムによるのだろうか。

本論文では、戦略的資源ベース理論を成立させるには従業員の創造性が不可欠であるとの観点から、企業での従業員の創造性のメカニズムを複雑系により明らかにするとともに、創造性を創造力とする条件について考察したい。なお、創造性とは創造力発揮の基本となる潜在能力であり、モチベーションや一定の条件が与えられることによって創造力となるといえる。

## (1) 複雑系としての企業組織

### ア オープンシステム観

組織はシステムであるが、システムであれば必ず創造性をもつとはいえない。前述したテイラーシステムでは、目的を達成するため全体と構成要素が一定の関係であり、時計やロボットと同様の単純系といえる。<sup>(8)</sup>

C.I. バーナードは、組織を「意識的に調整された活動ないし諸力のシステム」<sup>(9)</sup>とし、H.A. サイモンは、組織は限定された合理性のもとでの満足基準による意思決定のシステムとしている。<sup>(10)</sup> これら有機的組織観によって、組織が環境への創造的適応することが示されている。このことはサイモンが「創始や革新は、外部（環境）の変化による必要性や機会、希求水準と達成水準の乖離などにより生じる問題を解決するためのもの」<sup>(11)</sup>としたことにも明らかである。しかし、単なる環境適応は組織の能動的な創造性を表すとはいえない。また、ここには組織の構成要素である従業員の創造性は想定されていない。

これらは、物理システムにおける I. プリコジンの散逸構造論や H. ハーケンのシナジェティクスなどの自己組織化論に類似するものである。これらの物理システムでは構成要素そのものは変化しない。すなわち構成要素の創造性がなく、構成要素の相互関係が変わることによってシステム全体の創発性（創造性）がもたらされている。<sup>(12)</sup>

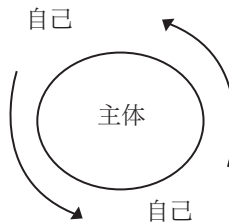
組織の創造性に関する多くの議論が物理システムの複雑系のパラダイムにより展開されてきたが、前述の有機的システム観も含め、これらはオープンシステムの自己組織化による環境適応ということができる。

### イ クローズドシステムの創造性

人間などの有機的システムの本質は、システムの全体が構成要素をつくり、構成要素が全体をつくるオートポイエーシス（自己創出システム）という点である。オートポイエーシスは産出のネットワークであり、外界の影響がなくても自らの

構成要素を産出する自己言及システムである。また自己言及性とは、自らが自己を説明することであり、他者に説明されない意味で主体性を表すといえる。

図2 自己言及性



オートポイエーシスの観点からは、産出を情報の産出と考えることによって、情報によって行動する組織に一般化できる。企業などの組織はクローズドシステム（作動上の閉じたシステム）となり、外部（環境）からの影響による創造性ではなく、主体的な創造性をもつこととなる。

すなわち環境適応は、独自性に基づく活動が環境に適応するかどうかという内部（主体）選択の問題となる。<sup>(13)</sup>

オートポイエーシスの本質は閉鎖性ではなく、環境との相互作用はあるが外部から直接影響されない点であるが、環境との関係が直接的でないため、クローズドシステムはオープンシステムによる環境適応に逆行する印象をあたえることは否めない。しかし、クローズドシステムの観点によって、戦略は環境適応という受動的なものではなく能動的なものとなり、コア・コンピタンスを生かす資源ベース理論の基盤となろう。

## ウ クローズドシステムを成立させる要件

### （ア）創造的組織力の場の形成

クローズドシステムの特徴は、自己言及的な主体性によってシステムの全体

と構成要素、構成要素どうしが相互作用する空間、すなわち「場」が形成されることである。企業組織がクローズドシステムの創造性を発揮するには、組織が相互作用の場となることが求められる。それは如何にして可能であろうか。

物理的システムの電磁場や重力場などでは、場とは、電磁力や重力が相互作用する空間である。重力場（たとえば地球の質量によって形成される場）に物質があれば相互作用し、引力として方向づけられるように、組織力の場に人間（従業員）が存在するとき、組織の目的に向けて方向づけられると考えられる。しかし物理的な法則のように、場の中に存在するものに一定の影響を与えることは創造性とはいえない。

物理システムと同様の観点は、バーナードが組織を電磁場のように人「力」の場とし<sup>(14)</sup>、目的に向けて方向付ける組織力に示される。しかし有機的な組織であっても、一定のルールで支配される官僚組織と同じような機能をもたらすことは、創造的観点とはいえない。

いっぽう複雑系では、構成要素どうしが相互作用し、一定のパターンを形成する。たとえば容器の水に外部から熱を加えると対流が生じる。台風や渦も同様である。レーザー光線は、外部からエネルギーが与えられることによって荷電粒子が励起し、相互作用によって一定の波長のレーザー光線が創出される。これらにおいて場を形成するものは、前述の水の対流では容器の空間であり、レーザー光線ではその発生装置の鏡間である。では組織では場は何により形成されるであろうか。

伊丹敬之氏によれば、バーナードなどが想定する有機的組織が、意思決定する個人の集合であるのに対して、人々の相互作用や情報的相互作用の束として組織を見ており、そこに場の概念を用いている。「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのこと」<sup>(15)</sup>であり、横の相互作用すなわち情報的相互作用と感情的相互作用の容れものあ

るいは舞台のこととされている。そして、テーマや解釈、情報媒体などの共有が情報の相互作用により場を形成すること、場を形成する基本要素として、①アジェンダ、②解釈コード、③情報のキャリア、④連帯欲求をあげている。<sup>(16)</sup>

ここで重要なことは、相互作用や情報が場を形成するのではなく、場を形成するのは解釈（意味）や情報媒体（会話やメールなど）を共有していること、相互作用の場によって創造性の展開が可能となる観点である。ただし、この理論では、創造性とは、集団としての場が自己組織化する「場の創発」であり、知識や情報を創造する企業や従業員の創造性は述べられていない。

本論文では、前述のように組織をクローズドシステムとしてとらえ、創造的組織力の場は企業の経営者や従業員、従業員どうしが情報を媒体に相互作用をする空間であるとする。問題は創造的組織力の場を形成するものが何かということである。以下ではこれらについて検討する。

### （イ）アイデンティティ

創造的組織力の場の形成にとって重要なことは、相互作用をもたらす空間としてシステム全体と構成要素に共有されるものである。生命の場合、それは生きようとする存在への意志であろう。その際、システムの総体（生命体）と構成要素（細胞や器官）が相互に必要な関係により自己維持的なアイデンティティを共有することによって、クローズドシステム（作動上の閉じたシステム）となる。

アイデンティティとは、独自性、自分らしさ、こうありたいという価値観である。システムのアイデンティティとは、システムの目的や定義であり、何らかの価値を伴う。

アイデンティティには生命維持的なものと価値維持的なものがあるが、一般に生物は生命維持的なアイデンティティをもつクローズドシステムである。動物にみられるオペラント条件づけによる学習などは、生命維持のための暗黙知の

創造といえるであろう。

特に、人間の場合は生命維持だけでなく、より自分らしく生きようとする価値維持的アイデンティティをもつところに特徴がある。すなわち人間の価値アイデンティティとは、「自分らしさ」である。これは生命維持だけでなく、感情や態度、行動、直感、仮説設定さらには芸術的創造性の基盤となり、自分らしさを表現するところに創造性が表れる。

したがって、人間にとって創造性とは必ずしも環境の刺激がなくても生じるものである。これは、例えば子供に「あなたはなぜ絵を描くのか」と聞けば、「それが好きだから」あるいは「それをしたかったから」と答えることにも表れている。人間の行動において常に外部からの指示や評価、報酬があるとするのは誤りである。内発的な行動こそアイデンティティの表明といえる。

ところで、人間の創造性が言語能力に起因するという考え方があるが、人間の場合も動物のように意識がなくても環境からの刺激に対応することは可能であり、むしろ、効率的な行動のためには、言語による意識的な思考は必要ではないように思える。前野隆司氏によれば、人間の脳における情報処理は、ニューロンのネットワークである「小人」たちが自動的に処理する部分がほとんどであることが強調されている。<sup>(17)</sup> 確かにわれわれは運動や行動のほとんどが自動的に行われていることを感じている。自転車やスキー、水泳などはいったん会得すれば、ほとんど意識せずに適切な判断と変化への対応を行っている。

このことは創造性や思考においても同様である。アイデアのひらめきや直感による判断は、その思考プロセスがわからないが、言語に明示されない暗黙知が重要な機能を果たしている。

では、人間の意識的行動や自己意識などの意識は何のためにあるのかという疑問が生じる。前野氏によれば、意識がこれらの活動をコントロールするのは不可能であり、意識は「小人」たちの活動を川下で傍観しているに過ぎないとされる。そして意識は人間が過去の記憶に対して、ラベルをつけてエピソード

として記憶し、呼び出しやすいようにするためであるとされる。<sup>(18)</sup>

脳におけるニューロンの相互作用では、膨大な並列処理が行われ、とても意識的に行動すれば処理できない情報量を効率的に処理している。しかし、経験的に考えれば、意識がまったく受動的であるとは考えにくいことも確かである。では、人間に意識の機能はなんであろうか。クリストフ・コッホは、「外界に関する情報のうち最も重要なものだけを簡潔に要約し、……さまざまな可能性から決断を下す。それが意識的な知覚の意義である。」<sup>(19)</sup>と述べている。

これらを踏まえば、意識は無意識的なニューロンの相互作用のすべてをコントロールするのではなく、過去の記憶を呼び出し、相互作用の結果を評価し、方向づけるものではないだろうか。その際、価値観を伴う意識が重要な機能をはたすことになる。

つまり、われわれ人間が意識をもつのは、思考や創造性とは無関係ではない。論理的な思考や創造性を伴う思索においても、無意識的な反応による解答を判断し、修正を命じたり、方向付けたりすることが価値を伴い意識的に行われる。その場合、言語によらない暗黙知だけでは、目標を設定し、他者との意識的なコミュニケーションによる情報の伝達や高度な論理的思考は困難である。例えば数学の問題を解く場合、方法がひらめいても、それを理論的に表記することによってはじめて解答ができる。また、日常よく経験することであるが、映画を見ていて俳優の名前がわからなくても楽しめるが、俳優の名を思い出すとき、過去の俳優の経歴が芋づる式に思い出され、俳優の理解が進むことがある。あいまいな認識であっても楽しめるが言語情報は理解を深める。創造性の発揮においても価値に基づき関連情報を集めるときに言語は役立つといえる。

前述の知識創造論でも、暗黙知とともに、暗黙知の形式化化による相互作用を重視しているように、人間の創造性は、よりよく生きようとする価値アイデンティティに基づく形式知（言語情報）によって発揮されるといえる。

言葉のない動物の場合、これら厳密な思考が困難である。言語による情報の

相互作用が行われることによって、他者とのコミュニケーション、情報の蓄積、さらに意識的思考が可能となり、人類が文化や文明を創造するうえにおいて重要な役割を果たしたと考えられる。つまり、人間の創造性において意識は秩序パラメーター（後述）の役割を果たしているのではないかと考えられる。

### （ウ）企業のアイデンティティ

企業などの人間がつくる組織は物理的なオープンシステムとは異なり、人間や生物と同様、企業も構成要素も自律性をもつ自己言及システムすなわちクロードシステムとして創造性をもつといえる。そのため、企業と従業員はアイデンティティを共有することが必要である。アイデンティティを共有することは企業と従業員のフラクタルな関係となることを意味する。<sup>(20)</sup>

共有されるアイデンティティには2通りある。ひとつは、生物のような生命維持的アイデンティティであり、もうひとつは人間のような価値維持的アイデンティティである。価値維持的アイデンティティとは、企業と従業員の価値の一致によって形成される。

価値アイデンティティの一致とは、独裁国家や宗教団体のように集団のメンバーすべてが一定の価値観の下に行動するようなことを意味するものではない。あくまでも企業の従業員として共有できるものである。後述する「ゆらぎ」のように個人の価値観はむしろ共有されないものがあることが創造性にとって重要である。

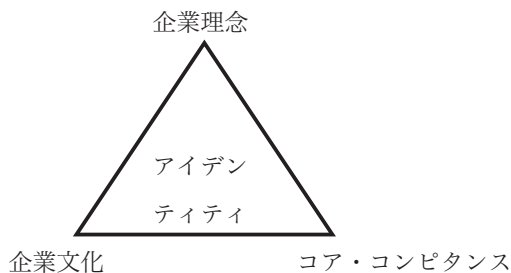
企業にとって重要なことは、従業員が創造性を発揮しやすい条件をつくることであり、アイデンティティは、企業という組織（システム）が情報の相互作用の場として円滑に機能する共通基盤となるものである。すなわち、場において従業員どうしがアイデンティティに基づき相互作用し、従業員個人が情報や知識などの価値を創造し、さらに創造された知識や情報は、他の従業員や管理職、経営者に波及し、企業の戦略やイノベーションなどへの創造力となる。

企業の価値アイデンティティの要素には、企業理念やビジョン、企業文化、コア・コンピタンスなどがある。

理念は言語によって明示された企業の価値観であり、ビジョンも将来像としての価値を示すものである。これに対して、企業文化は価値観、行動基準として従業員に無意識に内在化されている暗黙の前提であり、<sup>(21)</sup> 企業理念や習慣によってもたらされ、コア・コンピタンスの基盤となる。さらに企業文化は、コミュニケーションを円滑にし、情報の相互作用を活発化する。

いっぽう、コア・コンピタンスはかならずしも従業員が意識しているとは限らないが、技術やケイパビリティとして他社に対して優位をもたらすものであり、資源ベース理論では戦略を考える場合の前提とされるものである。これらの相互関係は図のようになる。

図3 アイデンティティの要素



#### (エ) 秩序パラメーター

創造性はアイデンティティを基盤とするが、これだけではかならずしも効果的あるいは効果的な成果をもたらすとはいえない。そこで、創造性を促進するものが秩序パラメーターである。

物理システムの場合、秩序パラメーターとは、たとえば前述の水の対流における容器の大きさであり、レーザー光線では鏡の間の距離である。人間の創造

性では目標や計画といえる。では組織の場合は何であろうか。それは企業理念や企業文化、コア・コンピタンスなどのアイデンティティを具体化し、個々の従業員の行動を方向付ける経営戦略、目標や指示命令などである。

これら秩序パラメーターによって、従業員個々の創造性へのモチベーションは高まり、方向づけられ、創造性が促進される。すなわち創造性を創造力にするために必要な条件となる。

#### (オ) 創造性のメカニズムと「ゆらぎ」

これまで述べてきたように、企業の創造性をもたらすのは、企業が創造的組織力となるからである。場はアイデンティティの共有によってもたらされ、情報を媒体に相互作用する空間である。生物のような生命維持的なアイデンティティをもつ企業は、バブル期のように理念を喪失し存続や繁栄のみを追求する。これに対し、価値維持的なアイデンティティをもつ企業では、企業理念や文化、企業文化、コア・コンピタンスなどを従業員が共有することによって、従業員の創造性が企業に有効な創造力として展開される。その際重要なことは、価値アイデンティティと秩序パラメーターの以下のような関連である。

①価値アイデンティティである企業文化やコア・コンピタンスなどが、秩序パラメーターである経営戦略などと整合性をもつ必要があること。②価値アイデンティティの変革は、秩序パラメーターの変化を伴うことによって創造的発展すなわち企業進化を可能とすること。③価値アイデンティティを共有していても従業員の行動に「ゆらぎ」が生じることがあるが、秩序パラメーターが強い場合「ゆらぎ」を消滅させることとなり、企業の創造性にとってマイナスとなること。

そこで、価値アイデンティティと「ゆらぎ」の関係について述べてみよう。

企業において価値アイデンティティは、従業員の価値観をすべて一致させるものではない。従業員にはそれぞれのパーソナリティーがあり、経験や知識、

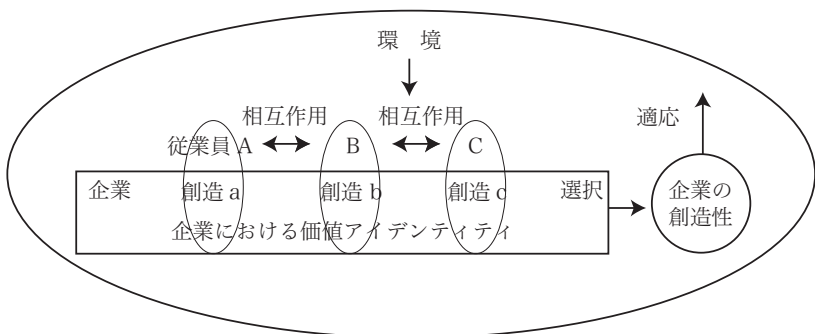
技術、価値観が異なる。

むしろ組織の創造力は、アイデンティティの共有によって一致しない部分が重要である。このことは、例えば専門の違う者同士の集まり、友人や夫婦などにもみられるように、異質なものの出会いによって創造がもたらされるという経験的事実に示される。しかしこれらにおいても、場を共有できる共通の問題意識や関心、友人関係や結婚生活などが不可欠である。いくら異質であっても場を共有することによる交流がなければ、そこから創造物は生じない。

このことは、企業のアイデンティティから自由に能力を発揮できるとされる高度専門家、いわゆるプロフェッショナルであっても。それだけでは創造的組織力をもたらさないことになる。

いかなる場合も価値アイデンティティを共有しつつ従業員が知識や能力、価値観にもとづいて創造性を発揮することが重要である。これがなければ、企業のコア・コンピタンスを発展させることはできないし、創造性という人的資源の機能を十分に生かし、戦略の資源ベース理論を展開することはできないからである。

図4 従業員の創造性と企業の創造性の関係



#### 4 従業員の創造性発揮に関する意識

以上みてきたように、企業の創造性とはアイデンティティと秩序パラメー

ターと情報によって従業員が創造性を発揮し、これが企業に波及することである。そのため企業はアイデンティティにより創造的組織力の場を形成し、戦略などの秩序パラメーターを与え、知識や情報を従業員に提供することが求められる。これらは従業員に創造力をもたらす条件となると考えられる。

これらを踏まえ、創造性に関する従業員の意識をアンケート調査により見てみよう。

#### 【アンケート概要】

- |   |       |  |
|---|-------|--|
| 1 | 調査時期  | 2006 年 1 月   |
| 2 | 調査対象者 | 企業の経営者・従業員 500 人 (Web による調査)<br>内訳：経営者 (50)、研究者・技術者 (200)、企画 (50)、<br>経理 (50)、広報 (50)、一般事務 (100) |
| 3 | 調査方法  | Web による調査  |

#### (ア) 従業員の創造性発揮内容

従業員の創造性発揮状況は表 1 のとおりであり、創造性により貢献していないという者は少なく、ほとんどが創造性を発揮しているという意識を持っている。創造性の発揮内容では、職種共通的な仕事方法の改善や資料の改善などが多い。いっぽう職種別に特徴があり、経営者ではビジョンの設定や顧客・取引先関連、研究者や技術者では製品の開発・改良、経理では課題の発見なども多く、企画や広報では比較的に全項目に広がっている。

#### (イ) 従業員の創造性発揮のモチベーション

表 2 によれば、従業員の創造性発揮のモチベーションの最大のものは、自分の内面の欲求である。創造性には前述の自己言及性（主体性）が必要であることがここに示されているといえる。次にモチベーションを高めるものは、職務

(表1) 従業員の創造性発揮内容

回答数 500 人、述べ回答数 1044 件 単位：%

内 容 \ 職 種	経営者	研究者 技術者	企画	経理	広報	事務	全体	延べ回 答数に よる率
製品や部品の開発・改良	22	54	34	2	20	1	29.6	14.2
新しい顧客・取引先の開拓	38	10.5	32	8	22	11	16.4	7.9
顧客・取引先の要望への対処	36	19	36	14	38	25	25	12.0
仕事の方法的改善	50	40.5	26	70	52	56	47.2	22.6
資料の考案や改善	24	25.5	38	42	44	41	33.2	15.9
仕事や職場の課題の発見	20	22.5	16	32	28	18	22.2	10.6
企業（組織）のビジョン、目標の設定	38	4	26	14	18	5	12.2	5.8
企業（組織）の計画の策定	14	5.5	6	16	18	4	8.4	4.0
課題解決の偶然的ヒント	4	8	2	6	12	4	6.4	3.1
創造性により組織に貢献したことはない	2	7.5	2	16	0	16	8.2	3.9
合計	100	100	100	100	100	100	100	100.0

への使命感・義務感であり、特に事務、経理や研究者・技術者で高くなっている。

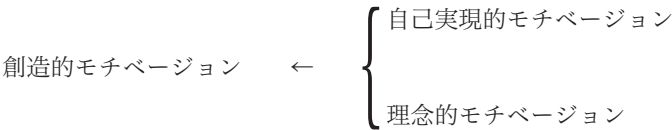
企業や組織に対する共感や一体感はそのほど顕著ではないが、職務への使命感・義務感、企業文化や組織風土などとともに、いずれも企業との一体感によって高められるといえる。全体に占めるウェイト（述べ数）でみれば、これらの合計（47.7%）は、自分の内面の欲求（35.2%）を上回っている。また報酬（13.1%）はそれほど重視されていない。このことは、創造性において価値アイデンティティの共有が重要であることを示しているといえる。

モチベーションには、報酬（金銭、評価など）によって個別にもたらされる期待型モチベーションと、組織との統合によってもたらされる自己実現的モチベーションや理念的モチベーションがある。<sup>(22)</sup>

調査によれば自己実現欲求など内面の欲求は、従業員個人のアイデンティティ（自分らしさ）の表明であり、これが自己実現的モチベーションとして創造性を高めること、また、企業と従業員が価値アイデンティティを共有する一

体感による理念的モチベーションが創造性を高めることを示している。

すなわち、創造的モチベーションは組織との統合による二つのモチベーションによって喚起されるといえる。



(表 2) 従業員の創造性発揮モチベーション

回答者数 459 人 述べ回答数 786 件 単位：%

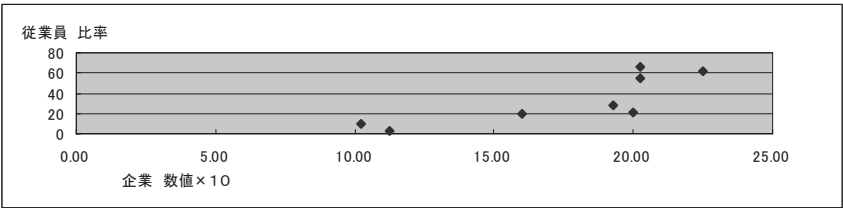
内 容 \ 職 種	経営者	研究者 技術者	企画	経理	広報	事務	計	延べ回 答数に よる率
自分の内面の欲求（興味、関心、 専門性発揮、自己実現など）	62	60	62	48	64	39	55.4	35.2
企業や組織に対する共感や一 体感（ミッション、戦略など への貢献）	36	21.5	34	24	42	21	26.4	16.8
職務への使命感・義務感	30	42	34	44	40	48	41.2	26.2
創造性を重視する企業文化、組 織風土	10	4.5	22	6	8	5	7.4	4.7
報酬が得られる見込み	34	20	22	20	22	14	20.6	13.1
上司の指示	0	7.5	0	6	2	12	6.2	3.9
計	100	100	100	100	100	100	100	100
組織と従業員の相互関係項目 の計 （延べ回答数による率）	44.2	43.7	51.7	50	50.6	53.2	47.7	

(表 3) 従業員における創造的成果の条件

回答者数 500 人 述べ回答数 1329 件 単位：%

内 容	職 種							
	経営者	研究者 技術者	企画	経理	広報	事務	計	延べ回 答数に よる率
専門能力や知識	62	75.5	74	56	56	57	66.4	25.0
多様な経験	58	71	54	48	46	61	61.2	23.0
豊富な情報	52	53	62	52	58	53	54.2	20.4
価値観の共有による活発なコミュニケーション	18	17.5	16	26	36	22	21	7.9
企業や職場の外部の人との交流	38	24.5	26	24	40	25	27.6	10.4
創造性を重視する企業文化や組織風土	28	18	30	30	20	10	20	7.5
上司の指示、叱咤激励	0	1.5	2	4	2	7	2.8	1.1
課題解決への偶然のヒント	8	9.5	8	8	12	13	10	3.8
その他	4	3	1	3	0	4	2.6	1.0
計	100	100	100.	100.	100.	100.	100.	100

(図 5) 企業と従業員の創造的成果の条件の相関  $r = 0.81$



(ウ) 創造的成果の条件

創造的モチベーションは必ずしも創造性成果を生み出すとは限らない。創造的成果を生み出す条件（表 3）では、知識、経験、情報を重視する割合が高く、ついで人との交流、コミュニケーション、創造性重視の文化がそれに続き、上司の指示や激励はあまり成果をもたらさないことがうかがえる。企業が相互作用の場となることの重要性が示唆されているといえよう。これらについて、別  
に実施した企業調査（略）<sup>(23)</sup>と比較すると、企業では自由を重視する雰囲気

や課題への指示などに対する評価もみられる点が従業員調査と相違するが、創造的成果の条件に関して企業と従業員の求めるものは類似し、相関が高いといえる（相関係数 0.81）。

## 5 学校における創造性教育について

従業員の創造性は、企業で育成されるよりも、それまでの教育や経験によって培われる面が高いと考えられる。わが国の学校では「ゆとり教育」の下に「総合的な学習の時間」などで創造性を培う教育が行なわれてきた。そこで、教員に対するアンケートを行い、その効果などについて調査した。

### 【アンケート概要】

- |         |   |
|---------|---|
| 1 調査時期  | 平成 2006 年 11 月                                  |
| 2 調査対象者 | 小中高等学校 教員 300 人<br>内訳：小学校（82）、中学校（109）、高等学校（89） |
| 3 調査方法  | Web による調査                                       |

### （1）児童生徒の創造性発揮内容

教師が「総合学習その他の授業において、児童生徒の創造性の発揮として重視することは何か」（2 つ回答：表略）を聞いたところでは、「問題や課題の発見」（62%）、「解決方法の発見」（47%）、「新しい見方や考え方の発見」（55.3%）など、課題や方法、考え方の発見的側面を創造性の表明としている。これに対し、「作品の発明や工夫」（7%）、「芸術的活動などを通じた自分らしい表現」（10.7%）という創作面を児童生徒の創造性とはあまりみていない。学校教育では、企業の従業員のような成果への課題が少ないためと考えられる。

## (2) 創造性発揮モチベーション

「児童生徒が創造性を発揮したいと思うモチベーションはどのような場合か」(2つ以内回答)を聞いたところでは、表4のように、児童生徒の内面の欲求を重視する教師が平均で8割近くになっており、次いで児童生徒の授業への興味やクラス仲間との一体感などが小中高とも5割近い。これらに対し、教師による指導や日常の課題が児童生徒のモチベーションを高めるとするのは3割程度と少ない。前掲した企業従業員の創造的モチベーションが内発性と一体感によることと、教師の視点が同様の傾向であることを示している。

(表4) 児童生徒の創造性発揮モチベーション (2つ以内回答) 単位: %

内容	全体	小学校	中学校	高等学校
児童生徒自身の内面の欲求 (得意な分野、能力の発揮)	76.3	79.3	78.0	72.5
児童生徒における授業や活動との一体感 (授業への興味、学校やクラス・仲間との一体感)	47.3	46.3	45.9	49.5
教師による創造性発揮の工夫や指導	25.3	32.9	22.9	22.0
日常生活で遭遇するさまざまな課題	34.3	29.3	33.9	38.5
その他	0.7	1.2	0.9	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0

(表5) 児童生徒の創造性を伸ばす方法 (3つ選択) 単位: %

内容	全体	小学校	中学校	高等学校
豊富な知識	32.7	26.8	29.4	40.4
総合学習のような創造性を伸ばす授業	20.0	30.5	18.3	13.8
通常の授業において、社会などへの視野を広め、興味を持たせる工夫	65.0	68.3	59.6	67.9
授業での旅行や見学など非日常的な体験	21.7	20.7	23.9	20.2
クラブ活動	11.7	0.0	15.6	16.5
友人との遊びなどの交流	27.3	31.7	24.8	26.6
家庭生活や地域活動などでのさまざまな体験	65.7	72.0	66.1	60.6
教師の指導	17.0	23.2	14.7	14.7
親や地域の大人の指導	19.7	14.6	22.0	21.1
その他	1.7	2.4	2.8	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0

### （３）創造性を伸ばすための方策

「児童生徒の創造性を伸ばすためには、何が必要か」（３つ回答）を聞いたところでは、表５のように、通常の授業で社会への興味を持たせる工夫や、家庭や地域での体験が６割を超えており、小中高での差異もあまりない。これらに比べて、総合学習など創造性を伸ばす授業を必要と考える教師は２割程度で、特に小学校から高等学校へと低くなり、効果が疑問視されているといえる。

いっぽう、見学などの体験を伴う授業や友人との交流などは２割以上あるほか、豊富な知識を重視する割合は小学校から高等学校へと増加している。また小学校では、教師の指導が親や地域の大人の指導よりも必要としているが、中高にいくほど教師よりも親や地域の大人の指導の必要性をあげている。

全体として、総合学習などの創造性を伸ばす授業よりも、通常の授業や家庭や地域での体験を重視し、親や地域の大人の指導の役割を重視していることがうかがえる。

そこで、「総合学習などの創造性教育をどう思うか」（該当するすべてに回答：表略）を聞いたところ、「社会では創造性よりも積極性や協調性、体力などが重要である」（27.7%）という意見は比較的少なく、創造性教育の重要性が認識されている。しかし、「創造性教育には、家庭や地域など教育以外の場での体験が重要である」（62.7%）という意見が多く、「創造性教育に積極的に取り組んでいくべきである」（24%）という意見は比較的少ない。

学校での創造性教育の問題として、「本人の主体性が大切であり、学校教育では限界がある」（49%）、「総合学習は有意義であるが、指導力のある教師があまりいない」（39%）、「創造性には知識が大切であり、知識を重視しない創造性教育は問題である」（39%）などがあげられているように、学校での創造性教育には限界があると捉えられている。

これらから創造性に関する教育は、学校での児童生徒に対するモチベーションの方向や努力は認められるとしても、企業が求めるような創造性を伸ばすた

めには、学校教育に過度に期待し教師に負担を強いるのではなく、広く家庭や地域などでの交流や体験が期待されているといえる。

## 6 長期雇用と戦略的人的資源管理（結びにかえて）

わが国の企業では最近、成果主義がかなり取り入れられつつあるが、なお今後も長期雇用を継続する傾向が強い。<sup>(24)</sup>

企業が絶えざるイノベーションを展開していくには、従業員が企業理念や企業文化、コア・コンピタンスなどの価値アイデンティティを体得し、企業と従業員が一体化し創造的組織力の場を形成する必要がある。

従業員調査においても創造的モチベーションは、自己実現的モチベーションだけでなく、理念などの価値により企業と従業員が一体化する理念的モチベーションを伴うことによって高まることが明らかになった。これらにおいて長期雇用が有効であることが認められているのかも知れない。

戦略を策定するのは経営者であるとしても、戦略を職務において具体的に推進するのは従業員である。戦略の資源ベース理論に基づき、人的資源を戦略的資源とするためには、従業員は戦略を意識しつつ主体的に「考える」ことにより職務を遂行し、創造性を発揮することが求められる。本論文ではその前提を明らかにしたが、企業の意識や取り組みは別の機会に検討したい。

---

### — 注 記 —

<sup>(1)</sup> D.J. コリスほか著、根来龍之ほか訳（2004）、52 p

<sup>(2)</sup> 資源ベース理論によれば資源は資産とケイパビリティからなるとする。

D.J. コリスほか著、前掲書、44～48 P、ハーバード・ビジネス・レビュー編（2001）、15、28、97、98 p

コア・コンピタンスとは、「企業の無数の製品ラインの基底にある。個々の

技術と生産スキルの組み合わせ」ハーバード・ビジネス・レビュー編、前掲書、52p

ケイパビリティとは、「資産、人材、プロセスの組み合わせ、つまり組織ルーチン」とされる。技術だけではなく、マーケティング力や販売力、企画力、顧客対応力、品質の高さなど、組織の能力である。D.J. コリスほか著、前掲書、47p ほか

ケイパビリティとは「戦略的な意味を持つビジネスプロセスの組み合わせである。」ハーバード・ビジネス・レビュー編、前掲書、28p

(3) D.J. コリスほか著、根来龍之ほか訳 (2004)、54～61 p、岩出 博 (2002)、52 p、148p

(4) D.J. コリスほか著、前掲書、269 p、

(5) 野中郁次郎ほか著 (1996)、83～132 p

(6) 同書、72～73 p

(7) 同書、112～113 p

(8) ロボットは複雑系とする見解もあるが、結果が予測されるので単純系と考えられる。

(9) C.I. バーナード著、山本安次郎ほか訳 (1956) 75 p

(10) H.A.Simon(1997)

(11) J.G. マーチ、H.A. サイモン著、土屋守章訳 (1977) 263～285 p

(12) 散逸構造論とは、多数の粒子からなる複雑な系において、平衡から遠く離れた条件では、混沌から新しい秩序が自己組織化するとする。また、シナジェティクスとは、レーザーや人間の脳のように多数の分子や細胞が協調する現象である。

I. プリコジンほか著、伏見康治ほか訳 (1987)、190～270 p

H. ハーケン著、奈良重俊訳 (2002) 3 p、19 p、35 p

(13) 吉田民人氏によれば、自然選択の自己組織システムは主体性をもたないのに

対し、内部選択型の自己組織システムは主体性をもつ。吉田民人（1990）、269～271 p

<sup>(14)</sup> C.I. バーナード著、山本安次郎ほか訳（1956）78p

<sup>(15)</sup> 伊丹敬之（2005）、42 p

<sup>(16)</sup> 同書、104 p

<sup>(17)</sup> 前野隆司（2004）、36～42 p

<sup>(18)</sup> 同書、96～104 p、111～115 p

<sup>(19)</sup> クリストフ・コッホ、土谷尚嗣ほか訳（2006）、432～433 p

<sup>(20)</sup> フラクタルとは、自己相似形であり、自己自身の中に自分を縮小したものが含まれるもの。すなわち構成要素に全体が反映されるものを意味する。

<sup>(21)</sup> シャインによれば、文化とは集団により獲得された価値観、信念、仮定であり、……共有され、当然視されるようになったものとされる。E.H シャイン著、金井壽宏ほか訳（2004）、22 p

<sup>(22)</sup> 坂下昭宣（1992）、202～206 p

<sup>(23)</sup> 「雇用の動向と従業員の創造性に関するアンケート調査」星城大学横山研究室、2006年1月

<sup>(24)</sup> 労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」（2004年）によれば、現在の人事制度としては、「どちらかといえば長期雇用慣行が前提」の企業96%、また「どちらかといえば新規採用重視」の企業60%、「どちらかといえば中途採用重視」の企業39%となっている。

#### 〔参考文献〕

- 1 D.J. コリスほか著、根来龍之ほか訳（2004）『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社
- 2 岩出 博（2002）『戦略的人的資源管理の実相』泉文堂
- 3 ハーバード・ビジネス・レビュー編（2001）『経営戦略略論』ダイヤモンド

ド社

- 4 前野隆司 (2004)『脳はなぜ心を作ったのか』筑摩書房
- 5 野中郁次郎ほか (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社
- 6 C.I. バーナード著、山本安次郎ほか訳 (1956)『経営者の役割』ダイヤモンド社
- 7 H.A.Simon(1997)” Administrative Behavior” 4th ed.The Free Press
- 8 J.G. マーチ、H.A. サイモン著、土屋守章訳 (1977)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社
- 9 I. プリコジンほか著、伏見康治ほか訳 (1987)『混沌からの秩序』みずす書房
- 10 H. ハーケン著、奈良重俊訳 (2002)『情報と自己組織化』シュプリンガー・フェアラーク東京
- 11 伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社、
- 12 吉田民人 (1990)『情報と自己組織化の理論』東京大学出版会
- 13 クリストフ・コッホ著、土谷尚嗣ほか訳 (2006)『意識の探求』岩波書店
- 14 E.H シャイン著、金井壽宏ほか訳 (2004)『企業文化』白桃書房
- 15 坂下昭宣 (1992)『経営学への招待』白桃書房
- 16 野中郁次郎 (1985)『企業進化論』日本経済新聞社
- 17 ハーバード・ビジネス・レビュー編 (2000)『ナレッジ・マネジメント』ダイヤモンド社
- 18 牧野丹奈子 (2002)『経営の自己組織化論』日本評論社
- 19 横山正博 (2006)「創造性における企業文化の役割とメカニズム」『日本経営学会第 80 回大会報告要旨集』慶応義塾大学
- 20 横山正博 (2006)「経営戦略における長期雇用慣行の役割と従業員の創造性について」『日本労務学会第 36 回全国大会研究報告集』日本労務学会