

## 組織のサポートと仕事の自律性が営業担当者の クリエイティビティに与える影響

関 隆 教\*

### 1. はじめに

変化の激しい現代の経営環境において、企業の競争優位の源泉として営業担当者のクリエイティビティに注目が集まっている (Lassk and Shepherd, 2013; Wang and Ma, 2013)。製品のコモディティ化や顧客知識の高度化 (Storbacka, Ryals, Davies, and Nenonen, 2009)、コスト競争の激化など、営業部門が成果を上げる状況はますます厳しくなっている。このような複雑な市場環境では、顧客との関係を構築し、維持していくプロセスが営業担当者には求められる (Evans, McFarland, Dietz, and Jaramillo, 2012)。個々の顧客の問題を認識し、その解決策を提供するソリューション営業といった革新的な営業スタイルが必要になるのである (Wang and Netemeyer, 2004)。

例えば、調味料メーカーの営業担当者の例を考えてみよう。ある営業担当者が自身の担当する小売店舗において、調味料売場の売上の低下や陳列などに問題があると認識した場合、その売場において画期的な販促提案を考案することで売上を向上させ、当該店舗との関係をより強固なものにすることなどが考えられる。また、そのアイデアが有用であると認められ、他の営業担当者が自身の現場で適用していくなど組織的に活用されることで、他社との差別化を図ることが可能になる。

このような営業活動が遂行される上で必要に

なるのが、営業担当者のクリエイティビティである。営業担当者が既知の問題に対し新しい解決策を生み出す場合や異なるパースペクティブから既存の問題を捉えるとき、さらには、新たな問題を発見し解決する場合において、クリエイティビティが必要になるからである (Wang and Netemeyer, 2004)。また、クリエイティブな従業員は、顧客ニーズを的確に捉える点が優れていると指摘されている (Coelho, Augusto, and Lages, 2011)。

このように営業担当者のクリエイティビティの重要性は高まっているにもかかわらず、これまでクリエイティビティに関する先行研究では、製造業の R&D 部門や生産部門における従業員のクリエイティビティを対象とする場合が多かった (Stock, Jong, and Zacharias, 2017)。その理由として、科学者、エンジニア、芸術家、デザイナー、建築家などのように、一般的にクリエイティブと思われる人々と比べ、営業担当者はそれほどクリエイティブな存在として認識されてこなかったことが考えられる (Wang and Ma, 2013)。

しかし、上述のように、営業担当者のクリエイティビティの必要性が指摘されるようになり、とりわけ、近年になって営業担当者のクリエイティビティに関する研究が盛んに行われるようになってきた (e.g. Agnihotri, Rapp, Andzulis, and Gabler, 2014; Bodla and Naeem, 2014; Evans et al., 2012; Lassk and Shepherd, 2013; Martinaityte and Sacramento, 2013; Sousa and Coelho, 2011; Wang and Netemeyer, 2004;

\* 広島経済大学メディアビジネス学部助教

Wang and Ma, 2013; Wang and Miao, 2015)。

これらの研究では、製造業を中心に行われてきた先行研究の知見を営業のコンテキストに拡大することに成功している。しかしながら、研究所や製造現場といった基本的に組織内部で活動する業務とは異なり、営業活動は顧客との接点で行われるため、組織の外部でも遂行される。このような異質性を考慮するならば、これまでの研究とは異なる視点で分析する必要があるだろう。したがって、本稿では、営業の文脈的な特徴を踏まえ、営業担当者のクリエイティビティに影響を及ぼす要因を検討する。具体的には、組織のサポートと仕事の自律性といった状況要因が営業担当者のクリエイティビティにどのような影響を及ぼすのかを明らかにする。以下では、まず、クリエイティビティの先行研究をレビューし、それを踏まえ、仮説の導出を行う。そして、質問票調査から得られたデータを分析することで仮説を検証する。最後に、分析結果の考察と本稿のインプリケーションおよび今後の課題について述べる。

## 2. 先行研究のレビュー

### 2.1 クリエイティビティの定義

営業担当者のクリエイティビティを議論する上で、本稿におけるクリエイティビティの定義を明確化しておく必要があるだろう。まずは、経営学におけるクリエイティビティの定義を概観したうえで、営業担当者のクリエイティビティを議論していく。

経営学においてクリエイティビティとは、「組織にとって新規的かつ潜在的に有用な製品やサービス、慣行、プロセスについてのアイデアの開発」と定義される (Amabile, 1988, 1996; Shalley, Zhou, and Oldham, 2004)。先行研究では、ダイナミックな環境、予期せぬ変化への適応、新たなケイパビリティの積極的な開発など、クリエイティビティは組織にとって極めて重要

なものであるとみなされてきた (Zhou and Hoever, 2014)。従業員が発揮するクリエイティビティは、新規的なアイデアの生成に関わるものであり、組織におけるイノベーションの構成要素の一つとして捉えられてきたからである (Amabile, 1988; Anderson, Potočnik, and Zhou, 2014)。組織のイノベーションは、組織内で創造的なアイデアの活用成功することであり、イノベーション自体は、既存の製品やプロセス、あるいは組織外部で創造されたアイデアを適用することを含むため、クリエイティビティはイノベーションのための重要な源泉である (Amabile, 1988; Anderson et al., 2014; Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993)。そのため、クリエイティビティは、イノベーションの重要な構成要素として、競争優位につながることで指摘されてきたのである (Gong, Huang, and Farh, 2009)。

では、顧客接点の現場従業員のクリエイティビティはどのように定義されてきたのであろうか。Wang and Netemeyer (2004) は、顧客接点の現場従業員のコンテキストにおいてクリエイティビティ研究の知見を援用した嚆矢的な研究者である。彼らは、顧客接点に関わる従業員に必要とされる顧客情報の収集や様々な顧客ニーズへの対応といった役割を踏まえ、不動産、広告、公共事業、建設機器、そして配管システムといった様々な産業の営業マネジャーと経営者の6人にインタビューを行い、その分析から顧客接点の現場従業員に関するクリエイティビティを定義した。

彼らの定義によれば、顧客接点における現場従業員のクリエイティビティとは「営業担当者が仕事を実行する際に示す新しいアイデアの創出や斬新な行動の程度 (Wang and Netemeyer, 2004, p. 806)」である。ここで注意すべき点は、彼らがアイデアや行動の有用性・妥当性を定義に含めていないことである。それは、営業の現場では、販売やサービスに関わる顧客の問題を

解決するアイデアの創出や行動をとるため、その有用性及び妥当性は成果として結果に明示されるからである (Wang and Netemeyer, 2004)。

Wang and Netemeyer (2004) の定義では、顧客の問題を解決するために生み出される新たなアイデアの創出と活用に焦点を当てている。つまり、従業員が発揮するクリエイティビティの対象を顧客として認識しているのである。それは、顧客との接点で生起するクリエイティビティの成果が、顧客への優れた経験の提供、顧客満足、良質な顧客関係の醸成といったものを想定しているからである (Coelho and Augusto, 2010; Coelho et al., 2011; Stock et al., 2017)。

以上から、本稿における営業担当者のクリエイティビティの定義についても、Wang and Netemeyer (2004) の定義に倣い、「営業担当者が仕事を実行する際に示す新しいアイデアの創出や斬新な行動の程度」とする。

## 2.2 営業担当者のクリエイティビティに関する先行研究

クリエイティビティの研究は主に二つの潮流からなる<sup>1)</sup>。一つは、クリエイティビティに影響する個人特性に焦点を当てるものである。これは特に個性や認知スタイルが果たす役割を検討するものである。とりわけ、早期の研究では、個人のパーソナリティや認知能力に焦点を当て議論が行われてきた (Wang and Netmeyer, 2004)。著名なクリエイターに対する伝記目録や歴史的情報によって、彼らの特徴からクリエイティビティを捉えるものであった (Woodman et al., 1993)。つまり、個人の才能やパーソナリティとして、他者との明確な違いを表現する個人特性とクリエイティビティとの関係を捉えてきたのである (Amabile and Pillemer, 2012)<sup>2)</sup>。

もう一つの潮流は背景的な要因に焦点を当て、個人のクリエイティビティに潜在的に影響する環境的次元を探索するものである (Shalley et

al., 2004)。個人は真空状況においてクリエイティビティを発揮するのではなく、社会的な状況において発揮する。個人特性は、様々な社会環境の影響を受けることになるため、クリエイティビティはそれらの関数としてみなされるのである (Amabile and Pillemer, 2012; Shalley et al., 2004)。

たとえば、革新を促すような組織風土、職場の環境や仕事の複雑性、活用可能な資源といった状況要因は、個々のクリエイティビティに影響を及ぼすだろう。このように、クリエイティビティ研究では、個人特性と状況要因とが相互作用するなかでクリエイティビティが生じると考えるのが支配的になったのである (Amabile, 1988, 1996; Ford, 1996; Oldham and Cummings, 1996; Shalley et al., 2004; Wang and Netemeyer, 2004; Woodman et al., 1993)。この傾向は営業担当者のクリエイティビティ研究においても同様である。

まず、営業担当者のパーソナリティや認知的側面といった個人特性に関する研究では、感情的知性<sup>3)</sup> (Agnihotri et al., 2014; Lassk and Shepherd, 2013)、内発的モチベーション (Bodla and Naeem, 2014)、職務満足 (Lassk and Shepherd, 2013; Wang and Ma, 2013)、知識 (Agnihotri et al., 2014)、学習志向 (Wang and Ma, 2013)、顧客志向 (Sousa and Coelho, 2011)、組織コミットメント (Sousa and Coelho, 2011) といった変数が営業担当者のクリエイティビティにどのような影響を及ぼすかを検討している。この中でも感情的知性や顧客志向は、エンジニアや R&D 部門の研究者などを対象とした先行研究ではほとんど用いられてこなかった概念である。これらの概念は顧客との接点で活動する従業員を対象とした場合、彼/彼女らのクリエイティビティに影響することが予想されることから検討されたのである。

一方、営業担当者を取り巻く状況要因とクリ

エイティビティの関係を明らかにする研究では、革新的な組織風土 (Wang and Ma, 2013), 上司との関係 (Martinaityte and Sacramento, 2013), 上司からのフィードバック (Agnihotri et al., 2014) など、クリエイティビティの既存研究で扱われてきた変数を中心に実証研究が行われている。個人特性に関する研究は、営業担当者の業務特性を鑑み、クリエイティビティに影響を及ぼす新たな変数を模索している一方、状況要因に関する研究は、その研究蓄積もわずかというのものもあるが、営業の特徴を反映した分析モデルを提示しているものは少ない。

営業担当者は異質な顧客ニーズに直面することが多く、その業務は非構造的であるとされる (Wang and Netemeyer, 2004)。それは、個々の顧客との相互作用の中で、リアルタイムにクリエイティビティが創出されることに他ならない (Banin, Boso, Hultman, Souchon, Hughes, and Nemkova, 2016)。すなわち、臨機応変に創造的な対応をとることが必要になるため、個々の営業担当者には仕事の裁量を与えることが求められる。加えて、営業担当者がクリエイティビティを発揮するためには、組織としてそのような行動をサポートする環境が整備されていなければならない。例えば、ソリューション営業を標榜する企業であれば、営業担当者が顧客の問題解決を行いやすくなるために、資源の提供や制度的なバックアップが必要になることが予想される。

このような営業の文脈的特徴を踏まえ、本稿では、クリエイティビティに対する組織のサポートと仕事の自律性といった状況要因が営業担当者のクリエイティビティにどのような影響を及ぼすのかを明らかにする。

### 3. 分析枠組みと仮説導出

本節では、第2章での議論に基づき、営業担当者のクリエイティビティを規定する要因とし

て、組織のサポートと仕事の自律性の交互作用効果を検証するための仮説を提示する。以下では、まず、クリエイティビティに対する組織のサポートが営業担当者のクリエイティビティに与える影響の仮説、そして、組織のサポートと仕事の自律性の交互作用効果についての仮説を提示する。

#### 3.1 営業担当者のクリエイティビティと組織のサポートの関係

クリエイティビティ研究では、個人を創造的な行動に動機づける状況要因が重要になる。すなわち、個人と状況要因の相互作用がクリエイティビティを規定するといった関係に焦点を当てるのである (Amabile, 1988; Ford, 1996; Woodman et al., 1993)。とりわけ、状況要因は職場内での関係に注目する研究と組織的な要因に注目する研究が多い。

職場内での関係に着目する研究は、リーダー/上司との関係や同僚との関係、あるいは上司のサポートや同僚のサポートといった変数がクリエイティビティに与える影響を検討している (e.g., Baer and Oldham, 2006; Carmeli and Schaubroeck, 2007; Madjar, Oldham, and Pratt, 2002; Oldham and Cummings, 1996; Tierney and Farmer, 2004, 2011; Van Dyne, Jehn, and Cummings, 2002; Yuan and woodman, 2010)。

一方、組織的な要因に注目する研究では、個人のクリエイティビティを促進する組織風土や価値観などに関心が向けられてきた (e.g. Diliello, Houghton, and Dawley, 2011; Farmer, Tierney, and Kung-Mcintyre, 2003; Scott and Bruce, 1994; Yuan and woodman, 2010; Zhou and George, 2001)。これらの研究は、従業員がクリエイティブな仕事を奨励する条件を知覚する場合、個々人のクリエイティビティが促されるというものである (Amabile, 1988; Amabile, 1996; Oldham and Cummings, 1996; Woodman

et al., 1993)。この中でクリエイティビティに対する組織のサポートは、創造的な仕事に対する報酬や表彰、創造的アイデアの公平で建設的な評価、新たなアイデアの創出とフローを可能にする仕組み、そして組織目標の全体的な共有化といったクリエイティビティを促進する組織特性とされている (Diliello et al., 2011)。

Amabile (1998) によれば、組織全体としてサポート体制が確立した際、真にクリエイティビティを発揮できる組織が実現するとして、組織のサポートは個人々のクリエイティビティを最も高い次元に導くと指摘している。なぜなら、従業員が自身の創造的な行動を肯定され、評価され、そして資源が与えられていると知覚している場合、クリエイティビティの発揮を動機づけられるからである (Diliello et al., 2011)。それは、クリエイティビティを評価および支持する状況が形成されるために、従業員が創造的な取り組みを実施する際の潜在的なリスクを最小化し、創造的なアイデアが有効な手段であるという知覚を高くするためである (Zhou and George, 2001)。

実際、クリエイティビティの組織的サポートに関する研究では、従業員がクリエイティビティの発揮に関してサポートされていると知覚する場合、彼/彼女らのクリエイティビティにポジティブな影響を与えることが実証されている (Diliello et al., 2011; Farmer et al., 2003; Scott and Bruce, 1994; Zhou and George, 2001)。

したがって、以下のような仮説が立てられる。

H1. クリエイティビティに対する組織のサポートは、営業担当者のクリエイティビティに正の影響を与える。

**3.2 営業担当者のクリエイティビティに対する組織のサポートと仕事の自律性の調整効果**  
営業担当者が顧客の問題を認識した場合、そ

の問題を解決するには即時的かつ柔軟な対応が求められる (Wang and Netemeyer, 2004)。顧客の状況に応じて臨機応変な意思決定が行わなければ、顧客の不満足を招く恐れがあるだろう。したがって、営業担当者がクリエイティビティを発揮するためには、柔軟な意思決定が担保されるような裁量が必要となる (Amabile, 1998)。ここでいう裁量とは、仕事の自律性 (Autonomy) として考えられる。

仕事の自律性とは、従業員が自身の行動計画や仕事の手続きに関する決定に対し、自由、独立、裁量を持つ程度である (Hackman and Oldam, 1975; Coelho and Augusto, 2010)。それは、仕事の結果に対する責任や管理を決定することが可能になるため、従業員は仕事に興奮を覚えるようになり、内発的に動機づけられることになる (Coelho and Augusto, 2010; Wang and Netemeyer, 2004)。つまり、仕事の自律性は、顧客の要求に適切に反応する権限を持つという自信を従業員に与えるだけでなく、自発的な選択を導くことで、顧客を満足させるような創造的で型破りな対応を行うことが予想されるのである (Bowen and Lawler, 1992)。

それに対し、Wang and Netemeyer (2004) は、仕事の自律性を責任の知覚といった認知的な側面だけではなく、営業担当者の行動的な観点から捉えている。それは、営業における仕事の自律性とは、外部からの干渉なしに資源を移転したり、個々のスキルや知識を活用することを可能にするため、結果としてクリエイティビティを高めることにつながるという指摘である。つまり、仕事の自律性は、直接的に営業担当者のクリエイティビティに結びつくというよりも、そこには資源や動機づけなどが必要になるということが含意されていると考えられる。つまり、営業担当者が顧客の問題を創造的に解決するためには、組織として必要な資源を提供したり、評価する体制などを整備するだけでなく、仕事

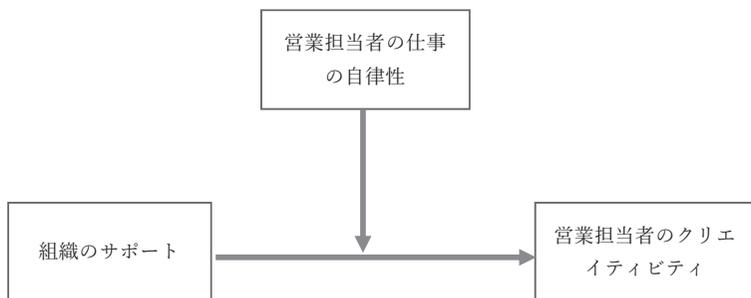


図1 営業担当者のクリエイティビティに対する組織のサポートと仕事の自律性の関係

の自律性を担保する必要があると推察される。

なぜなら、営業担当者の仕事の自律性が高ければ、組織的なサポートとして与えられる資源を活用することが難しくなるだけでなく、報酬や評価に対する動機づけもその効果が弱まることが予想されるからである。したがって、以下のような仮説が立てられる。

H2. 営業担当者の仕事の自律性が高いほど、クリエイティビティに対する組織のサポートが営業担当者のクリエイティビティに与える正の影響は強まる。

以上の H1, H2を図にまとめた分析モデルが図1である。

## 4. 調査設計

### 4.1 調査概要

上記の仮説を検証するために、食品メーカー A社の営業担当者350名に対し、Survey Monkeyを活用したオンラインによる質問票調査を実施した。実施期間は2015年10月20日から11月11日である。質問票は当該企業の営業企画の担当者を通じて、オンライン上の質問票にアクセス可能な URL を社内の電子メールで全営業担当者へ送付してもらい、オンライン上で回答を回収した。回答は237票で、回答率は67.8%である。有効回答は全ての237件であった。性別は、男

性が45.6%、女性が54.4%である。勤続年数は、10年以下が28.2%、11年以上が71.8%であった。キャリアについては営業のみが84.6%、2つ以上の職務経験者が15.4%であった。営業職種については、個店向け営業が57.3%、卸・小売本部営業が41.7%、営業企画が0.9%であった。最終学歴については、大学院以上が1.8%、大学が52.7%、専門学校／短期大学が22.3%、高等学校が23.2%であった。年齢は、40歳未満が22.3%、40歳以上が77.7%であり、職位は管理職が16.4%、非管理職が83.6%であった。

調査企業は以下の理由から選定した。近年、日本における小売業のパワーシフトが起きている現状において、営業担当者には小売企業の差別化に貢献する新たな販促企画などが求められており（高嶋，2015）、とりわけ、食品メーカーは大手小売企業のチェーン本部との交渉など、小売業者の問題を解決するような提案を実施することがますます必要になっている。つまり、このような状況において、営業担当者は関係管理を期待され、ソリューションの提供が重要になってきているのである（Storbacka et al., 2009）。また、食品のような動きの激しい消費材における営業には、創造的なアイデアと革新的な行動の重要性が研究開発と同様に強調される（Bodla and Naeem, 2014）。また、A社の営業部門では顧客の問題を解決するような提案型営業などにかねてから注力しており、それを組

織的に奨励している。したがって、食品メーカーにおける営業担当者のクリエイティビティの重要性およびA社の営業担当者のクリエイティビティに対する組織的取り組みを踏まえ、A社を選定した。

#### 4.2 変数と測定尺度

仮説の検証に対して、クリエイティビティを

従属変数とする階層的重回帰分析を行うために、従属変数および独立変数を表1のように定義した。また、各項目は5点のリッカートスケール（1 = 全くそうでない、5 = 非常にそうである）で評価してもらい、その回答を平均値により合成変数を作成した。

クリエイティビティの尺度については、既存研究において客観性を重要視することで信頼性を

表1 測定尺度

構成概念	項目内容	クロンバック $\alpha$	出典
仕事の自律性	仕事のやり方を決定する権限を多く持っている	0.773	Wang and Netemeyer (2002)
	仕事を行う方法を自分で決めることができる		
	自分の仕事をどのように行うかについて独立かつ自由な時間がかなりある		
	個人のイニシアチブや判断で仕事をするのが可能である		
クリエイティビティ	仕事で個性を発揮した	0.889	Carmeli and Schaubroeck (2007)
	新たなアイデアを生み出すことに関してリスクを負った		
	従来やり方や設備に対して新しい用途を発見した		
	新たな困難を引き起こしてきた問題を解決した		
	新しいアイデアを試して問題に対処した		
	新製品や新たなノウハウのきっかけになるものを発見した		
	斬新なアイデアであるけれど、すぐに実行可能なアイデアを考え出した		
	いままでの営業の仕事に変化をもたらすような画期的なアイデアを生んだ		
	創造的な従業員の良い手本となった		
創造的な仕事に対する組織のサポート	仕事に必要な資源を与えようとしてくれた	0.913	Tierney and Farmer (2004)
	革新的な仕事をするのに必要な資源を常に確保してくれた		
	創造的な仕事に対し報酬を提供してくれた		
	革新的な取り組みを評価してくれた		
	革新に関する目標の設定を奨励した		
	創造的な仕事を評価してくれた		
	革新的な取り組みを後押ししてくれた		
	創造的な取り組みが成功しなかったとしても、その努力を評価してくれた		
	創造力に対する自信が持てるようにバックアップしてくれた		
	他者と協力して仕事をするのを奨励した		
	同僚との間でアイデアを共有することを重視した		
	社外の人々と交流する仕事を積極的に求めた		
	仕事に必要な情報を得る努力をしてくれた		
	他の部門の人とオープンにコミュニケーションをとることを奨励した		

表2 クリエイティビティ、組織のサポート、仕事の自律性、各統制変数の相関関係 (n=237)

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. クリエイティビティ	2.79	.688	1							
2. 組織のサポート	3.00	.625	.180**	1						
3. 仕事の自律性	3.11	.795	.105	.283**	1					
4. 管理職ダミー	.164	.371	.300**	.056	.267**	1				
5. 勤続年数ダミー	.622	.486	.164*	-.014	0.03	.165*	1			
6. 個店営業ダミー	.573	.496	-.068	-.053	-.223**	-.146*	.150*	1		
7. キャリアダミー	.155	.362	.145*	.023	.018	.021	.022	.038	1	
8. 大卒ダミー	.543	.499	.156*	.108	.237**	.365**	-.110	-.423**	.039	1

注) \*\* 相関係数は1%水準で有意 (両側)

\* 相関係数は5%水準で有意 (両側)

高めようとする傾向が指摘されている (Amabile, 1996)。そのため、提案プログラムや特許 (Oldham and Cummings, 1996)、あるいは管理者によるクリエイティビティの評価 (e.g. Tierney and Farmer, 2004) といった客観的尺度が用いられてきた。しかしながら、本稿では、営業担当者の知覚的尺度を用いる。なぜなら、営業の現場は境界のポジションで業務を遂行する役割を担うため、彼らのクリエイティビティをマネジャーが矛盾なく観察することは難しいからである (Wang and Netemeyer, 2004)。したがって、管理者によるクリエイティビティの評価は難しくなる。また、特許や提案プログラムなどの客観的尺度を用いるのは主に開発のような現場である。営業の現場においてこれらを適用するのは好ましくないと考えられる。

以上の理由から、本稿では営業担当者の知覚的尺度を用いることにした。そして、その知覚的尺度としては、クリエイティビティの実証研究において多く用いられている Tierney, Farmer, and Graen (1999) の管理者によるクリエイティビティの評価尺度を基に Carmeli and Schaubroeck (2007) によって作成された知覚的尺度を採用した。クリエイティビティは、勤続年数、キャリア、学歴、職位、営業職種による影響が予想されるため、「勤続年数ダミー：11年以上 = 1, そうでない場合 = 0」, 「キャリアダミー：2つ以上の職務経験者 = 1, 営業の

み = 0」, 「個店向け営業ダミー：個店向け営業 = 1, そうでない場合 = 0」, 「大卒ダミー：大卒以上 = 1, そうでない場合 = 0」, 「管理職ダミー：管理職 = 1, そうでない場合 = 0」とし、統制変数として投入した。そして、交互作用項を分析モデルに入れるため、Aiken and West (1991) に従い、主効果の変数と交互作用項の変数の相関が高いことから生じる多重共線性の問題を考慮し、組織のサポートと仕事の自律性のそれぞれの変数は平均値で中心化した。なお、各変数の平均値、標準偏差、そして相関係数は表2に示すとおりである。

## 5. 分析結果

仮説を検証するために、クリエイティビティを従属変数とし、強制投入法により、階層的重回帰分析を行った。Step1には、勤続年数ダミー、キャリアダミー、営業職種ダミー、学歴ダミー、管理職ダミー、個店営業向けダミー、仕事の自律性、そして組織のサポートを投入し、Step2には、仕事の自律性と組織のサポートの交互作用項を投入した。分析結果は表3に示す通りである。Step2のR<sup>2</sup>の変化量は1%水準で有意 (F=9.379) であり、VIFは1.007~1.444のため多重共線性の問題はないと判断される。そして、仮説1については5%水準で有意 (B=.170) であり支持された。また、仕事の自律性と組織のサポートの交互作用項が1%水準

表3 クリエイティビティを従属変数とする階層的重回帰分析の結果 (n=209)

	クリエイティビティ	
	Step1	Step2
管理職ダミー	.463***	.474***
勤続年数ダミー	.156	.144
個店営業向けダミー	-.055	-.065
キャリアダミー	.265**	.251**
大卒以上ダミー	.035	-.001
仕事の自律性	.029	.071
組織のサポート	.163**	.170**
仕事の自律性×組織のサポート		.274***
R <sup>2</sup>	.156	.194
調整済み R <sup>2</sup>	.127	.162
R <sup>2</sup> 変化量		.038
F 変化量		9.379***

注) \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1 VIF = 1.007~1.444

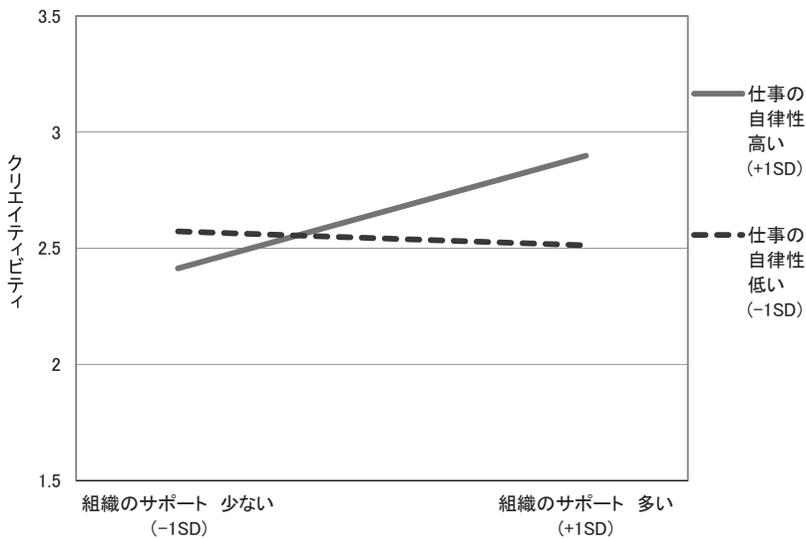


図2 クリエイティビティに対する組織のサポートと仕事の自律性の交互作用効果

(B=.274) で有意であった。

仕事の自律性と組織のサポートの交互作用が認められたため、Aiken and West (1991) に従い、仕事の自律性の平均値に対する±1SDの値をとったときの組織のサポートの単純傾斜を検証した。その結果、仕事の自律性が高い場合(+1SD)、組織のサポートが多いほど、クリエイティビティ

は高くなる (b=.358, B=.388, P<0.01)。一方、仕事の自律性が低い場合(-1SD)、組織のサポートが多いことによるクリエイティビティの正の効果は有意ではなかった (b=-.044, B=-0.048, n.s.)。以上の結果を図2に示す。このグラフが示すように、組織のサポートが多く行われ、仕事の自律性が高い場合、クリエイ

ティビティはより高まる傾向にあるが、仕事の自律性が低い場合には、組織のサポートが多く行われていたとしても、クリエイティビティは抑制される傾向にあると考えられる。以上から、仮説の1, 2は支持されたと考えられる。

## 6. 考 察

本章では、営業担当者のクリエイティビティに対する組織のサポートの影響とそれに対する仕事の自律性の調整効果を定量的に検証した。その結果、仮説1および仮説2の双方が支持される結果となったが、ここでは仮説2についての分析結果を考察したい。

仮説2の分析結果から、仕事の自律性が高い場合、組織のサポートを高めることで営業担当者のクリエイティビティは強まる傾向があるが、仕事の自律性が低い場合には、組織のサポートを高めたとしても営業担当者のクリエイティビティには影響しないことが明らかになった。これは以下のように解釈可能である。

仕事の自律性は多様な資源を移転したり、スキルや知識を活用することを可能にするので、結果としてクリエイティビティが促進されると指摘されている (Wang and Netemeyer, 2004)。したがって、仕事の自律性が高い営業担当者は、組織からサポートされる資源を活用することで自身の営業現場において創造的な取り組みを遂行することが可能である。また、そのような取り組みを奨励し、かつ評価するような組織のマネジメント・プロセスを知覚することで、さらにクリエイティブな行動をとるように動機づけられると考えられる。

一方、仕事の自律性が低い営業担当者は、資源や情報などを豊富に与えられたとしても、それを活用し創造的な取り組みを行うほど自由度が高くないと認識し、通常のルーチン的な業務に終始してしまうことが考えられる。なぜなら、習慣的なオペレーション活動と創造的な活動の

2つの選択は競争的な関係を持つため (Ford, 1996)、仕事の自律性が低い営業担当者は、たとえ、組織のサポートを受けていたとしてもオペレーショナルな行動へと注力してしまうことが予想されるからである。

このように、本稿は組織のサポートによる営業担当者のクリエイティビティに対する影響は、個々人の仕事の自律性に依存することを示した。仕事の自律性を担保することは、顧客の要求に適切に反応する権限を持つという自信を従業員に与え、自発的な選択を導くことで、顧客を満足させるような創造的で型破りな対応を行うと指摘されている (Bowen and Lawler, 1992)。しかし、それは組織のサポートが十分に行われていなければ、抑制されてしまう。したがって、営業担当者のクリエイティビティを高めるためには、組織的なサポートを行なうだけでなく、個々の仕事の自律性を高めることが不可欠である。

## 7. 結 論

### 7.1 インプリケーション

本稿は、先行研究のレビューにより、営業担当者のクリエイティビティ研究の課題を指摘した。それを踏まえ、営業活動の文脈を反映した分析モデルを構築し、営業担当者のクリエイティビティに対する組織のサポートと仕事の自律性の規定関係を分析した。以下では、分析結果と考察に基づき、理論的および実践的なインプリケーションを述べる。

まず、理論的インプリケーションについては、次のとおりである。第1にクリエイティビティと組織のサポートの規定関係を営業のコンテキストにおいても検証した点である。既存研究では、製造業を中心に研究所や製造現場の従業員を対象とし、個々人のクリエイティビティに対する組織のサポートのポジティブな影響を実証的に明らかにしてきた。一方、本稿は営業の文

脈においても組織のサポートがクリエイティビティに影響すると仮定し、定量的に検証した。その結果、既存研究と同様に営業担当者のクリエイティビティに対し、組織のサポートはポジティブな効果を持つことが明らかになった。

第2に、営業担当者のクリエイティビティに対する組織のサポートの影響が仕事の自律性によって調整されるといった点を統計的に検証した点である。既存研究では、組織のサポートと仕事の自律性の交互作用効果を検討したものは、筆者が知る限り見当たらなかった。本稿では、営業担当者の業務特性を鑑み、組織のサポートがクリエイティビティに与える影響が仕事の自律性に依存することを明らかにした。つまり、営業担当者のクリエイティビティは、組織のサポートを十分に行い、その上で個々人の仕事の自律性を高める必要があることを示した。

次に実践的インプリケーションについて述べる。営業担当者が個々の顧客の問題を解決し、顧客との関係性をより強固なものにしていくことは、企業が複雑な市場環境に適応する上で重要な課題である (Evans et al., 2012)。このようなソリューション営業を重視する場合、企業は個々の営業担当者のクリエイティビティの発揮を促さなければならない。その際に重要になるのが、組織のサポートと仕事の自律性である。

組織のサポートとは、創造的な仕事に対する報酬や表彰、創造的アイデアの公平で建設的な評価、新たなアイデアの創出とフローを可能にする仕組み、そして組織目標の全体的な共有化などである (Diliello et al., 2011)。企業は営業担当者がクリエイティブな取り組みを行いやすい環境をいかに形成するかが鍵となる。具体的には、クリエイティビティを発揮した従業員を評価する制度を設けたり、アイデアを組織的に共有する営業支援システムを構築すること、あるいは、創造的な活動を行なうために必要な資源 (時間、資金、情報など) の提供が挙げられる。

また、組織全体としての目標を明確化し、個々の営業担当者レベルまで浸透させる必要もあるだろう。明確な目標は、従業員が仕事において重視すべきポイントを明示するため、その目標に対する新たな方法を開発する可能性を高めるからである (Anderson and West, 1998; Stomech and Drach-Zahavy, 2013)。このように、企業が営業担当者のクリエイティビティを高めることを志向するならば、クリエイティブな活動を行なうことに対する組織的なサポート体制を構築することが不可欠である。

他方で、組織のサポートは仕事の自律性が高い状況にある場合、営業担当者のクリエイティビティが高まることが本稿の分析結果により明らかになった。換言するならば、仕事の自律性を担保しなければ、組織のサポートを十分に行ったとしても、営業担当者のクリエイティビティは高まらないのである。したがって、企業は営業担当者がクリエイティビティを発揮しやすいように組織的にサポートするだけでなく、個々の営業担当者が顧客の状況に応じた意思決定ができるように、仕事の裁量を与えなければならない。そうすることで、営業担当者は組織から提供される資源と自身の持つ専門性やスキルを結びつけ、顧客の問題を解決するような営業活動を動機づけられるであろう。

## 7.2 今後の課題

本稿ではいくつかの知見が得られたが、当然のことながら限界もある。第1に、質問票調査におけるサンプルの問題である。本稿では食品メーカーを対象とした質問票調査から得られたデータに基づき、営業担当者のクリエイティビティに対する組織のサポートと仕事の自律性の影響を検証した。しかし、生産財メーカーなどの営業担当者や医薬品の営業担当者などを対象とした場合、業界特性の影響により、分析結果が異なる可能性がある。したがって、それら業

界においても質問票調査を実施し、規定関係を明らかにする必要があるだろう。

第2に、クリエイティビティの測定尺度に関する限界である。本稿では、クリエイティビティの測定に関して、各営業担当者の知覚尺度を用いた。既存研究では、上司による評価といった客観指標を用いることで尺度の妥当性を高めようとする意図があったが、先に述べたように、営業担当者の場合、上司が個々の営業担当者の仕事を常にモニタリングすることは不可能であるため、客観指標の適用は難しい。他方で、営業活動において発揮されるクリエイティビティは顧客とのインタラクション上で生じる (Banin et al., 2016)。したがって、顧客がクリエイティビティを評価することも可能である。実際、Madjar and Ortiz-Walters (2008) は、顧客とのインタラクションが多いヘアサロンのスタイリストを対象に質問票調査を行い、顧客がクリエイティビティを評価できることを実証している。今後の研究では、顧客による営業担当者のクリエイティビティの測定を考慮した分析モデルの構築が期待される。

第3に、本稿では、組織のサポートに焦点を当てたが、上司のサポートと同僚のサポートといった異なる階層におけるサポートの影響は分析していない。今後の研究では、上司や同僚のサポートと営業担当者のクリエイティビティの関係、さらには仕事の自律性による調整効果を検討する必要があると考えられる。

第4に、組織のサポートの概念を細分化し、営業担当者のクリエイティビティへの影響を実証することである。本稿では、Tierney and Farmer (2004) のように、資源の提供、評価、そして支援といったクリエイティビティの発揮に必要なサポートを一つの概念として捉えた。しかし、先行研究では、サポートと資源の提供の局面を弁別し、クリエイティビティに対する影響を検証しているものもある (e.g. Scott and

Bruce, 1994)。今後の研究では、サポート、資源の提供、さらには、評価といった組織のサポートに関する変数を類型化し、それぞれが営業担当者のクリエイティビティにどのような影響を与えるかを検証する必要があるだろう。

## 注

- 1) クリエイティビティ研究の詳細なレビューについては、藤井・関 (2017) を参照のこと。
- 2) 例えば、Torrance (1966) による TTCT (Torrance created the Torrance Test of Creative Thinking) といったクリエイティビティを規定する個人個人の思考能力を測定する尺度や Gough (1979) のクリエイティビティの個人差異を特徴づける測定尺度 (CPS: Creative Personality Scales) などは代表的な研究である。その他にも、イノベーターの特徴に焦点をあてた Kirton (1976) の KAI 尺度 (Kirton Adaption-Innovation Inventory) や Costa and McCrae (1992) によるクリエイティビティに対するビッグ・ファイブ要因 (FFM: Five Factor Model of personality) などの尺度も生まれ、様々な研究で活用されている。
- 3) 感情的知性 (Emotional Intelligence) とは、優れた結果を生むために自分および他者の感情を察知し、それに対応するための能力である (Kidwell, Hardesty, Murtha and Sheng, 2011, p. 78)。

## 参考文献

- Agnihotri, R., Rapp, A. A., Andzulis, J. M., and Gabler, C. B. (2014): "Examining the Drivers and Performance Implications of Boundary Spanner Creativity," *Journal of Service Research*, 17(2), pp. 164-181.
- Aiken, L. S., and Stephen, G. W. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications.
- Amabile, T. M. (1988): "A model of creativity and innovation in organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10(1), pp. 123-167.
- Amabile, T. M. (1996): *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press, Boulder, CO.
- Amabile, T. M. (1998): "How to kill creativity," *Harvard Business Review*, (September/October), pp. 77-87.
- Amabile, T. M., and Pillemer, J. (2012): "Perspectives on the social psychology of creativity," *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), pp. 3-15.
- Anderson, N., Potočnik, K., and Zhou, J. (2014): "Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework," *Journal of*

- Management*, 40(5), pp. 1297–1333.
- Anderson, N. R., and West, M. A. (1998): “Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory,” *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), pp. 235–258.
- Baer, M., and Oldham, G. R. (2006): “The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity” *Journal of Applied Psychology*, 91(4), pp. 963–970.
- Banin, A. Y., Boso, N., Hultman, M., Souchon, A. L., Hughes, P., and Nemkova, E. (2016): “Salesperson improvisation: Antecedents, performance outcomes, and boundary conditions,” *Industrial Marketing Management*, 59, pp. 120–130.
- Bodla, M. A., and Naeem, B. (2014): “Creativity as Mediator for Intrinsic Motivation and Sales Performance,” *Creativity Research Journal*, 26(4), pp. 468–473.
- Bowen, David E., and Edward, E. Lawler (1992): “The Empowerment of Service Workers: What, Why, and When,” *Sloan Management Review*, 33(3), pp. 31–39.
- Carmeli, A., and Schaubroeck, J. (2007): “The Influence of Leaders’ and Other Referents’ Normative Expectations on Individual Involvement in Creative Work,” *The Leadership Quarterly*, 18(1), pp. 35–48.
- Coelho, F., and Augusto, M. (2010): “Job characteristics and the creativity of frontline service employees,” *Journal of Service Research*, 13(4), pp. 1–13.
- Coelho, F., Augusto, M., and Lages, L. F. (2011): “Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation,” *Journal of Retailing*, 87(1), pp. 31–45.
- Costa, P. T., and McCrae, R. R. (1992): *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Diliello, T. C., Houghton, J. D., and Dawley, D. (2011): “Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity,” *Journal of Psychology*, 145(3), pp. 151–172.
- Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B., and Jaramillo, F. (2012): “Advancing sales performance research: A focus on five underresearched topic areas,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), pp. 89–105.
- Farmer, S. M., Tierney, P., and Kung-Mcintyre, K. (2003): “Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory,” *Academy of Management Journal*, 46(5), pp. 618–630.
- Ford, C. M. (1996): “A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains,” *Academy of Management Review*, 21(4), pp. 1112–1142.
- Gong, Y., Huang, J., and Farh, J. (2009): “Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity” *Academy of Management Journal*, 52(4), pp. 765–778.
- Gough, H. G. (1979): “A Creative Personality Scale for the Adjective Check List,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), pp. 1398–1405.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1975): “Development of the Job Diagnostic Survey,” *Journal of Applied psychology*, 60(2), pp. 159–170.
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R., and Sheng, S. (2011): “Emotional intelligence in marketing exchanges,” *Journal of Marketing*, 75(1), pp. 78–95.
- Kirton, M. (1976): “Adaptors and Innovators: A Description and Measure,” *Journal of Applied Psychology*, 61(5), pp. 622–629.
- Lassk, F. G., and Shepherd, C. D. (2013): “Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Salesperson Creativity,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), pp. 25–37.
- Madjar, N., Oldham, G. R., and 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), pp. 757–767.
- Madjar, N., and Ortiz-Walters, R. (2008): “Customers as contributors and reliable evaluators of creativity in the service industry” *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), pp. 949–966.
- Martinaityte, I., and Sacramento, C. A. (2013): “When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange,” *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), pp. 974–994.
- Oldham, G. R., and Cummings, A. (1996): “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work,” *Academy of Management Journal*, 39(3), pp. 607–634.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. (1994): “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace,” *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 580–607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., and Oldham, G. R. (2004): “The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?” *Journal of Management*, 30(6), pp. 933–958.
- Somech, A., and Drach-Zahavy, A. (2013): “Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation,” *Journal of management*, 39(3), pp. 684–708.
- Sousa, C. M., and Coelho, F. (2011): “From Personal Values to Creativity: Evidence from Frontline

- Service Employees," *European Journal of Marketing*, 45(7/8), pp. 1029–1050.
- Stock, R. M., Jong, A. D., and Zacharias, N. A. (2017): "Frontline Employees' Innovative Service Behavior as Key to Customer Loyalty: Insights into FLEs' Resource Gain Spiral," *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), pp. 223–245.
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., and Nenonen, S. (2009): "The Changing Role of Sales: Viewing Sales as a Strategic, Cross-Functional Process," *European Journal of Marketing*, 43(7/8), pp. 890–906.
- Tierney, P., and Farmer, S. M. (2004): "The Pygmalion Process and Employee Creativity," *Journal of Management*, 30(3), pp. 413–432.
- Tierney, P., and Farmer, S. M. (2011): "Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time," *Journal of Applied Psychology*, 96(2), pp. 277–293.
- Tierney, P., Farmer, S. M., and Graen, G. B. (1999): "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships," *Personnel Psychology*, 52(3), pp. 591–620.
- Torrance, E. P. (1966): *The Torrance tests of creative thinking: Norms-technical manual*, Lexington, Mass.: Personnel Press.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A., and Cummings, A. (2002): "Differential effects of strain on two forms of work performance: individual employee sales and creativity" *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), pp. 57–74.
- Wang, G., and Ma, X. (2013): "The Effect of Psychological Climate for Innovation on Salespeople's Creativity and Turnover Intention," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), pp. 373–387.
- Wang, G., and Miao, C. F. (2015): "Effects of Sales Force Market Orientation on Creativity, Innovation Implementation, and Sales Performance," *Journal of Business Research*, 68(11), pp. 2374–2382.
- Wang, G., and Netemeyer, R. G. (2004): "Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Business Research*, 57(8), pp. 805–812.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W. (1993): "Toward a theory of organizational creativity," *Academy of Management Review*, 18(2), pp. 293–321.
- Yuan, F., and Woodman, R. W. (2010): "Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations," *Academy of Management Journal*, 53(2), pp. 323–342.
- Zhou, J., and George, J. M. (2001): "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice," *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 682–696.
- Zhou, J., and Hoever, I. J. (2014): "Research on workplace creativity: A review and redirection," *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp. 333–359.
- 藤井 誠・関 隆教 (2017) 「サービス・マーケティングとの接続に向けたクリエイティビティ研究の理論的考察」『経済貿易研究』第43号, pp. 77–96.
- 高嶋克義 (2015) 『小売企業の基盤強化—流通パワースhiftにおける関係と組織の再編』有斐閣.