

# 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

藤井 誠・関 隆教

## Linking Creativity to Services Marketing : A Theoretical Review

Makoto Fujii · Takanori Seki

Kanagawa University · Osaka University of Economics and Law

【要約】 本研究では、組織行動論において蓄積されてきた個人レベルのクリエイティビティ研究を踏まえ、クリエイティビティの定義を再考することでサービスマーケティング研究への接続可能性を検討する。本研究の理論的貢献として、クリエイティビティ研究をレビューし、Madjar and Ortiz-Walters (2008) によるクリエイティビティの定義を再解釈することでクリエイティビティを2つに分けたことの積極的な意義を模索し、サービスマーケティング研究への接続可能性について提起したこと、と主張している。最後に、クリエイティビティを2つに分けたことで見えてくるであろう理論的課題について試論的に提示している。

【キーワード】 クリエイティビティ イノベーション サービスマーケティング サービスに関するクリエイティビティ 組織に関するクリエイティビティ

### 目 次

1. 序論
2. 先行研究レビュー
3. 議論
4. 結論

## 1. 序論

近年、サービス組織の現場従業員（Front-Line Employee：FLE）を対象としたクリエイティビティに関する研究が隆盛している（Dong, Liao, Chuang, and Zhou, 2015）。サービス組織の現場従業員は、顧客と直に接するバウンダリースパナーであることから、顧客ニーズを収集し、それらのニーズに応えることで顧客満足（CS）や継続的な関係を構築することに寄与する（Agnihotri, Rapp, Andzulis, and Gabler, 2014；Coelho, Augusto, and Lages, 2011）。また、近年顧客ニーズは不確実かつ多様なものになってきていることから、それらの複雑なニーズに対応する上で、現場従業員のクリエイティビティがサービス組織においてますます重要視されるようになってきた。

職場の個人を対象としたクリエイティビティ研究は、主に組織行動論において蓄積されてきた。組

組織行動論では、従業員のクリエイティビティ（新規性のある、または有用なアイデアの生成）は組織の競争優位や存続にとって重要であると想定されてきた（Gong, huang, and Farh, 2009）。つまり、イノベーションは個々の従業員によるクリエイティブなアイデアから始まることから、クリエイティビティはイノベーションのための第一歩であると言及されてきた（Amabile, 1998, 1996；George and Zhou, 2001）<sup>1</sup>。そのため、組織行動論では、個人間のクリエイティビティの差異を説明することに関心が向けられ、個人のクリエイティビティを従属変数とし、それらに影響を与える先行要因を探索・実証する研究が数多く行われてきた（Agnihotri et al., 2014；Gong et al., 2009）。

また、組織行動論では、製造業における R&D 部門や研究所などで働く従業員による新製品開発のアイデアや特許の生成に焦点が当てられていた（Oldham and Cummings, 1996）。そのため、顧客と直接に接するサービス組織の現場従業員を対象とした研究は、ごく一部の研究（たとえば、Madjar and Ortiz-Walters, 2008）を除くと、ほとんど行われてこなかった。

Madjar and Ortiz-Walters（2008）は、サービス業の現場従業員を対象に、クリエイティビティにおける顧客の影響、そして顧客による現場従業員のクリエイティビティの評価が可能かどうかについて実証研究を行っている。Madjar and Ortiz-Walters（2008）の研究は、①社会的状況を構成する一部として、クリエイティビティにおける顧客の役割について最初に実証研究を行った。②サービスの文脈において、顧客も従業員のクリエイティビティを評価できることを初めて示した、という2点において貢献したと言える。

しかしながら、Madjar and Ortiz-Walters（2008）は、クリエイティビティにおける顧客からの影響という「インプット」の側面しか捉えていない。Agnihotri et al.（2014）は、バウンダリースパナーのクリエイティビティに関する先行研究の多くはクリエイティビティと先行要因の関係しか考慮しておらず、クリエイティビティが成果に与える影響を考慮しなければ全体像が見えてこない指摘している。また、サービスには、生産と消費の同時性（Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985）というサービス固有の特性が指摘される。したがって、顧客からの影響という「インプット」の側面に加え、顧客への影響という「アウトプット」の側面という両面から捉えることで、クリエイティビティが顧客への成果に与える影響、つまりサービスマーケティングとの繋がりを検討できるようになると考えられる。

以上の問題意識を踏まえ、本研究では、組織行動論において蓄積されてきた個人レベルのクリエイティビティ研究を踏まえ、クリエイティビティの定義を再考することでサービスマーケティング研究への接続可能性を検討する。

次章以下、本稿は次のように構成される。次章（2章）では、主に組織行動論において蓄積されてきたクリエイティビティ研究について概観する。具体的に言うと、クリエイティビティの定義と測定方法について確認する（2.1）。クリエイティビティ研究の系譜について、Anderson et al.（2014）やShalley et al.（2004）といったレビュー論文を踏まえ、①個人要因（2.2）、②状況要因に分類し、それらの変数を扱っている主要な研究についておさえる（2.3）。状況要因の1つである顧客の役割について検討している先駆的研究である Madjar and Ortiz-Walters（2008）について詳論する（2.4）。本章の内容をまとめつつ、Madjar and Ortiz-Walters（2008）の研究を手がかりとして3章でさらに議論を進めていく。3章では、前章での先行研究レビューを受け、Madjar and Ortiz-Walters（2008）

1 クリエイティビティとイノベーションを同一概念と捉えるなど、両概念の関係については明確化されていないものもある（Anderson, Potočnik, and Zhou, 2014）。しかし、基本的には、クリエイティビティとイノベーションは関連するが異なる概念として理解されてきた（Amabile, 1996；Oldham and Cummings, 1996；Shalley, Zhou, and Oldham, 2004）。

の意図を読み解く (3.1)。それを踏まえてクリエイティビティの定義を再考する (3.2) ことで、サービスマーケティングとの接続可能性について議論を行う (3.3)。最後に、4章では本研究の理論的貢献を示すとともに、クリエイティビティを2つに分けたことによる今後の研究の発展可能性について試論的に言及する。

## 2. 先行研究レビュー

### 2.1 クリエイティビティの定義と測定

初期の研究では、クリエイティビティは個人特性と考えられていた (Amabile, 1988; Oldham and Cummings, 1996)。また、別の研究では、クリエイティビティをプロセスそのものと捉えるものもあった。しかし、個人特性あるいはプロセスであると考え、外部からの観察や評価が困難であることから、近年では製品開発プロセスの結果や製品、つまりアウトプットとしてクリエイティビティを捉える見方が支配的となっている (Amabile, 1998, 1996; Oldham and Cummings, 1996; Wang and Netemeyer, 2004)。

クリエイティビティは、「組織にとって (a) 新規性があり、(b) 潜在的に有用な製品や慣行、プロセス、手続きに関するアイデアの開発」と定義される (Amabile, 1988, 1996; Shalley et al., 2004)。(a) の新規性は、組織にとって現在利用可能なアイデアと比較してユニークであれば、新規性があると判断される。(b) の有用性は、短期または長期にかかわらず、組織に直接または間接的に価値をもたらすかどうかで判断される (Shalley et al., 2004)。また、ここでいうクリエイティビティは、既存のアイデアの小さな変更というインクリメンタルなものから、新製品開発に代表されるブレークスルーをもたらすラディカルなアイデアまで含まれる (Perry-Smith, 2003; Shalley et al., 2004)<sup>2</sup>。

では、先行研究においてクリエイティビティはどのように調査・測定されてきたのだろうか。いくつかの研究は実験による検証を行っているものの、多くの先行研究では質問紙にもとづくサーベイリサーチが採用されてきた (Anderson et al., 2014; Shalley et al., 2004)。

先行研究において、クリエイティビティは、新しいアイデアをどのくらい生み出したかという「アイデアの量」という形で操作化されてきた (Agnihotri et al., 2014)。クリエイティビティの評価方法については、大きく、①従業員自身がクリエイティビティを評価する方法、②1人の直属の上司が部下のクリエイティビティを評価する方法、の2つに分けられる。①のセルフジャッジを支持する論拠として、営業担当者やサービス組織の現場従業員の場合、上司が常に部下を見ているわけではないので、従業員のクリエイティビティを評価することは困難である。セルフジャッジによる評価と上司や同僚による評価との間でかなりの相関関係が見られる、といったことが指摘されている (Dilello, Houghton, and Dawley, 2011; Madjar and Ortiz-Walters, 2008; Ng and Feldman 2012; Wang and Netemeyer, 2004)。他方、②の上司による評価については、コモモンメソッドバイアスが避けられることが、主な論拠とされてきた (Ng and Feldman, 2012)。セルフジャッジによる評価は方法論上の問題が避けられないことから、客観的な指標が利用できない場合、②の1人の直属の上司がクリエイティビティを評価する方法を採用している先行研究が多数を占めている (Anderson et al., 2014; Shal-

2 インクリメンタルなアイデアとラディカルなアイデアを単一の概念として捉えるのは問題があると論じている研究もあるものの (Gilson and Madjar, 2008; Madjar, Greenberg, and Chen, 2011)、多くの先行研究ではクリエイティビティを単一の概念と捉えている (Shalley et al., 2004)。

ley et al., 2004)<sup>3</sup>。

クリエイティビティの尺度については、Zhou and George (2001)、Oldham and Cummings (1996)、Tierney et al. (1999) の順に最も引用されてきたと整理されている (Anderson et al., 2014)<sup>4</sup>。

組織行動論者の関心は、なぜ個人間でクリエイティビティに差が生じるのかというものであった。この個人間の差異を説明するために、初期の研究ではパーソナリティといった様々な個人要因に焦点が当てられることとなった。そこで以下では、クリエイティビティに影響を与える個人要因について、主要な研究をおさえつつ見ていくことにしよう<sup>5</sup>。

## 2.2 個人要因

多くの先行研究では、従業員のクリエイティビティに影響を与える個人要因、とりわけパーソナリティや認知スタイル、自己効力感といった変数について焦点が当てられていた (Coelho et al. 2011; Ng and Feldman, 2012; Shalley et al., 2004)。中でも最も頻繁に引用されてきたのが、内発的モチベーション (Intrinsic motivation) である (Amabile, 1983, 1988, 1996)。

内発的モチベーションとは、「タスク固有の特性への個人の反応によって生じる動機づけられた状態」と定義される (Amabile, 1983)。個人は高い内発的モチベーションを経験する時、最もクリエイティブになると期待される (Amabile, 1988)。すなわち、仕事に従事すること自体が興味をそそられる状況では、個人は外圧から自由になるとともに、積極的に探索を行うといったリスクを取りやすくなる。その結果、クリエイティブな成果が生じやすくなると考えられる (Oldham and Cummings, 1996)。これらのことから、内発的モチベーションはクリエイティビティを促進すると考えられ、数多く実証研究が行われてきた。

内発的モチベーションと並んで数多く引用されてきた変数がパーソナリティである。パーソナリティについては、① Gough (1979) に基づくクリエイティブなパーソナリティ尺度 (CPS) を用いた研究と、②パーソナリティの5因子モデルに基づいた研究、に整理できる (Shalley et al., 2004)。

①のCPSは、個人の全体的なクリエイティブの可能性を測定する指標である。CPSのスコアが高い人ほど、広い関心を持って問題に取り組むことが期待され、それにより多様な情報や意見を認識することが可能となる。さらに、これらの個人は自信を持ち、代替的な見方に対する耐性があり、オリジナルなアイデアを生み出すことに固執すると考えられる (Shalley et al., 2004)。実際、いくつかの実証研究においてCPSとクリエイティビティの関係は正の関係が認められている (Shalley et al., 2004)。②について、5因子モデルは、経験に対するオープンさ、誠実さ、神経質性向、快適性、外向性からなり、比較的安定した次元と言われている (Feist, 1998)。5つの次元はそれぞれクリエイティビティと結びつくことが先行研究において示されてきた。とりわけ、経験に対するオープンさ (Openness to experience) がクリエイティビティへの影響が最も高いとされ、実証研究が行われてき

3 特許の開示や技術レポート、改善プログラムといった客観的な指標を併用している研究もいくつか存在する (Oldham and Cummings, 1996; Tierney et al., 1999)。

4 Shalley et al. (2004)は、順位付けはしていないものの、George and Zhou (2001), Oldham and Cummings (1996)、Tierney et al. (1999) が尺度として引用頻度が高い論文であると整理している。

5 2.3および2.4の記述は、Anderson et al. (2014)、Shalley et al. (2004)を参照しつつ概観しているが、網羅的にレビューすることを意図したものではない。また、チームレベル、組織レベルの先行要因と個人レベルのクリエイティビティの関係といった、マルチレベルの影響についても本稿では含めていない。マルチレベルの要因については、Anderson et al. (2014)を参照されたい。

表 2-1 個人要因

変数	独立変数／調整変数／媒介変数	主要な実証研究
創造的なパーソナリティ (CPS)	独立変数／調整変数	Gough (1979), Madjar et al. (2002), Oldham and Cummings (1996), Zhou and Oldham (2001)
パーソナリティの5因子モデル (経験に対するオープンさ)	独立変数	Baer and Oldham (2006), Feist (1998), George and Zhou (2001)
内発的モチベーション	独立変数／媒介変数	Amabile (1988), Coelho et al. (2011), Oldham and Cummings (1996), Tierney et al. (1999)
認知スタイル	独立変数／調整変数	Baer et al. (2003), Kirton (1994), Tierney et al. (1999)
学習志向	独立変数	Gong et al. (2009)
価値観	独立変数	Sousa and Coelho (2011)
創造的な自己効力感	独立変数／調整変数／媒介変数	Gong et al. (2009), Tierney and Farmer (2002, 2004, 2011)
気分	調整変数	Madjar et al. (2002)
仕事への不満足	独立変数	Zhou and George (2001)

出所：筆者作成

た (Baer and Oldham, 2006; Feist, 1998; George and Zhou, 2001; Shalley et al., 2004)<sup>6</sup>。経験に対するオープンさの次元が高い人ほど、幅広い知性や好奇心を持つため、多様なアイデアや視点にアクセスしようとする (Baer and Oldham, 2006; Shalley et al., 2004)。そのため、クリエイティビティを發揮しやすいと想定され、数多くの実証研究が行われてきた。

以上の変数を含め、主要な先行研究において言及されてきたその他の個人要因について整理したのが表 2-1 である。

これまで個人要因について概観してきたが、個人は真空状況においてクリエイティビティを發揮するのではなく、社会的な状況において發揮する。つまり、個人要因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られるようになっていった<sup>7</sup> (Amabile, 1988, 1996; Ford, 1996; Oldham and Cummings, 1996; Shalley et al., 2004; Wang and Netemeyer, 2004; Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993)。見方を変えると、特定の個人のみがクリエイティビティを發揮しているのではなく、様々な仕事の状況において誰でもクリエイティビティを發揮できるという考え方になってきたことができる (Perry-Smith and Shalley, 2003; Shalley et al., 2004)。クリエイティビティは個人要因と状況要因の関数であるという研究潮流が一般的であると指摘されている (Anderson et al., 2014; Shalley et al., 2004)。そこで次節では、社会的な状況要因としていくつかの主要な研究を取り上げながら、見ていくことにしよう。

6 もっとも、組織の状況における経験に対するオープンさとクリエイティビティの関係は他の状況よりも弱く、コンテキストに依存すると言われている (Baer and Oldham, 2006)。

7 先行研究では、クリエイティビティに影響を与える可能性がある仕事環境の諸次元をコンテキスト要因として定義している (Shalley et al., 2004)。しかし、本稿では、以下に見るように職場環境にとどまらない広義の影響を捉える研究潮流を踏まえ、状況要因と表記している。

### 2.3 状況要因

職場における個人が最も影響を受ける存在として、リーダー／上司との関係が挙げられる。たとえば、リーダーとの交換（LMX）理論では、リーダーが部下と良好な関係にあるほど、部下に対して都合の良い仕事のスケジュールを承諾する、支持的なコメントをするといった特別な配慮をする傾向にあると想定される（Van Dyne, Jehn, and Cummings, 2002）。先行研究では、仕事での緊張状態とクリエイティビティの関係における LMX の調整効果について検証が行われている（Van Dyne et al., 2002）。また、リーダーシップ論において研究されてきた変革型リーダーシップ研究によると、変革型リーダーは現状に異議を唱え、部下に対してクリエイティビティを発揮することを期待するとともに、自らはクリエイティブなロールモデルであろうとする。これらにより、従業員のアイデア生成能力に働きかけようとする（Gong, Huang, and Farh, 2009；Shin and Zhou, 2003）。以上のことから、変革型リーダーシップはクリエイティビティに正の影響を与えるとされ、実証研究が行われている（Gong et al., 2009；Shin and Zhou, 2003）。リーダーの影響に着目している類似の研究としては、上司からのサポート（Baer and Oldham, 2006；Oldham and Cummings, 1996）、上司からの期待（Tierney and Farmer, 2004, 2011）などの研究がこれまでに行われている。

リーダーと同様に職場における状況を構成するのが、同僚との関係である。同僚とは、感情的なサポートを提供してくれるとともに、仕事の問題についてお互いに助け合う存在である（Coelho et al., 2011）。特に、同僚からのフィードバックは、個人の関心がタスクそのものに向けられるようになり、アイデアや知識の源泉として寄与する（Zhou and George, 2001）。知識が拡張することで、創造的な方法で顧客ニーズを解決することがもたらされる（Coelho et al., 2011）。これらのことから、同僚との関係性はクリエイティビティを高めることが想定される。また、情報は、個人がクリエイティビティを発揮する上で重要な構成要素である（Amabile, 1988）。他の従業員は仕事に関して自分と異なる情報や視点を持っていると考えられる。他者との情報交換を通じて、知識ベースが広がることで新たなアイデアが開発できるとともに、問題を解決するためにアイデアを改定・テストしようとする（Gong, Cheung, Wang, and huang, 2012）。つまり、他者との情報交換をするほど、クリエイティビティが高まると想定され、実証研究が行われている（Gong et al., 2012）。その他に同僚との関係について扱っているものとして、クリエイティブな同僚やロールモデルの存在（Madjar et al., 2011；Zhou, 2003）といった研究が挙げられる。

タスク特性の中で頻繁に言及されてきた変数が仕事の複雑性である。仕事の複雑性とは、「自律性、多様性、固有性、フィードバック、重要性に満ちた仕事」と定義される（Coelho et al., 2011）。仕事の複雑性は、Hackman and Oldham（1980）による職務特性モデルに基づいた概念である（Coelho and Augusto, 2010）。仕事が複雑でやりがいのある場合、個人は仕事に掻き立てられ、外的な管理がなくとも仕事を遂行することに関心を持つようになる（Oldham and Cummings, 1996）。すなわち、仕事の複雑性は内発的モチベーションを経由しクリエイティビティに影響を与えると想定されてきた（Coelho and Augusto, 2010；Shalley et al., 2004）。Coelho et al.（2011）は、仕事の複雑性からクリエイティビティへの直接のパスと、上述の媒介効果について検証している。

金銭的インセンティブや表彰といった外的報酬がクリエイティビティに与える影響については、先行研究において一貫した結果が得られてこなかった（Baer, Oldham, and Cummings, 2003）。先行研究における矛盾した結果について説明を与えるべく、Baer et al.（2003）は、従業員が従事する仕事の複雑性の程度と外的報酬の交互作用がクリエイティビティに作用すると考え、実証研究を行っている。その他に外的報酬の影響を扱っているものとしては、ポジティブ／ネガティブな気分とクリエイティビティの関係について、知覚された認識、創造的な成果に対する報酬、感情の明瞭さとの3方

向の交互作用効果について検証している研究がある (George and Zhou, 2002)。

その他のタスク特性に関する研究としては、時間のプレッシャーとクリエイティビティとの間で逆U字の関係が想定され、いくつかの実証研究が行われている (Baer and Oldham, 2006; Ohly, et al., 2006)。

以上で見てきたように、従来の先行研究では職場内での関係に着目する研究が多かった (Madjar, Oldham, and Pratt, 2002; Oldham and Cummings, 1996; Tierney, Farmer, and Graen, 1999)。それに対し、近年では社会の中の個人としてのより広範な関係性に着目する研究がいくつか行われている。たとえば、Perry-Smith and Shalley (2003) は、社会ネットワーク理論を援用し、個人のクリエイティビティに影響を与える関係性のパターンについて理論的検討を行っている。弱い紐帯の方がクリエイティビティに影響を与える。ネットワーク内で多くの結びつきを伴った周辺のポジションに位置するほど、クリエイティビティに影響を与えるといった諸仮説を提示している。Madjar et al. (2002) は、社会的サポート理論や気分理論を援用しつつ、家族や友人といった仕事外の他者からのサポートがクリエイティビティに与える影響について実証研究を行っている。また、Coelho et al. (2011) は、顧客との関係性とクリエイティビティの関係について、病院組織の現場従業員を対象に実証研究を行っている。

以上で見てきたように、組織行動論では、個人要因と状況要因とが相互作用する中でクリエイティビティが生じると考えられてきた。ここまでの説明を含む、その他の状況要因についてまとめたものが、表2-2である。表2-2からわかるように、多くの先行研究では職場内の関係やタスク特性に着目しているものが多かったが、近年では組織外部のアクターからの影響について検討している研究も行われるようになった。しかし、これらの研究の多くは、一部の研究を除くと製造業やR&D部門の従業員を対象としてきており、サービス組織の従業員を対象としたものはそれほど多くなかった。また、組織外部のアクターの1つと位置づけられる顧客の役割については、不思議なことに、先行研究ではほとんど検討されてこなかった。

そこで次節では、サービス業界の現場従業員を対象に、顧客の役割について調査を行った先駆的な研究について詳しく見ていくことにしよう。

## 2.4 Madjar and Ortiz-Walters (2008) の研究

Madjar and Ortiz-Walters (2008) によると、クリエイティビティにおけるコンテキストの影響を検討している先行研究の多くは製造業や研究開発 (R&D) 部門といった製品志向の組織を対象としてきた。また、それらの先行研究では、リーダー/上司との関係や同僚との関係を扱っているものがほとんどであったという。しかし、顧客も職場の人々とは異なる形でサービス提供者と関係を持っている。また顧客はサービスの共同生産者であることから、顧客の存在やフィードバックは、製品志向の組織にはないサービス志向の組織に固有の社会的な状況の一部とみなすことができると述べている。

以上の問題意識から、Madjar and Ortiz-Walters (2008) は、サービス業の現場従業員のクリエイティビティにおける顧客の影響について実証研究を行っている。また、上の研究目的に付随して、顧客による現場従業員のクリエイティビティの評価が上司による評価と比べて妥当なものと言えるかどうかについても検証している。

Madjar and Ortiz-Walters (2008) は、Amabile (1996) や Shalley et al. (2004) に依拠しつつクリエイティビティを定義しているが、先行研究と異なる興味深い視点を提示している。それは、サービスを提供する場面では、新規性だけでなく顧客にとっての有用性やベネフィットが重要となることを

表 2-2 状況要因

状況	カテゴリー	変数	独立変数／調整変数／媒介変数	主要な実証研究
職場内	リーダーシップ／管理との関係	変革型リーダーシップ	独立変数	Gong et al. (2009)
		マネジャーからのフィードバック	独立変数／調整変数	Agnihotri et al. (2014), Zhou (2003)
		リーダーとマネジャーの交換 (LMX)	独立変数／調整変数	Scott and Bruce (1994), Tierney et al. (1999), Van Dyne et al. (2002)
		上司からのサポート	独立変数／調整変数	Baer and Oldham (2006), Diliello et al. (2011), Madjar et al. (2002), Ohly et al. (2006), Oldham and Cummings (1996)
		上司との関係性	独立変数／媒介変数	Coelho et al. (2011)
		上司からの期待	独立変数	Tierney and Farmer (2004, 2011)
	同僚との関係	同僚からのサポート	独立変数／調整変数	Baer and Oldham (2006), Madjar et al. (2002)
		同僚との関係性	独立変数	Coelho et al. (2011)
		創造的な同僚の存在	独立変数／調整変数	Madjar et al. (2011), Zhou (2003)
	タスク特性	仕事の複雑性 (MPS)	独立変数	Baer et al. (2003), Coelho and Augusto (2010), Coelho et al. (2011), Hackman and Oldham (1980), Oldham and Cummings (1996), Tierney and Farmer (2004)
		仕事の要求	独立変数	Shalley (2008), Unsworth and Clegg (2010)
		外的報酬	独立変数／調整変数	Baer et al. (2003), Zhou and Shalley (2003)
		ルーティン化	独立変数	Ohly et al. (2006)
		時間のプレッシャー	独立変数 (逆 U 字)	Baer and Oldham (2006), Ohly et al. (2006)
仕事以外の影響		社会ネットワーク	独立変数	Baer (2010), Perry-Smith (2006), Perry-Smith and Shalley (2003), Zhou et al. (2009)
職場外	顧客との関係	顧客からの情報	独立変数	Madjar and Ortiz-Walterz (2008)
		顧客との関係性	独立変数	Coelho et al. (2011)

出所：筆者作成

指摘している点である。従来のクリエイティビティの定義では組織にとっての新規性や有用性が強調されてきたのに対し、Madjar and Ortiz-Walters (2008) は顧客にとっての新規性や有用性という視点があることを指摘しているのである。

以上の点を踏まえ、Madjar and Ortiz-Walters (2008) は、クリエイティビティを表 2-3 のように 2 つに分けている。サービスに関するクリエイティビティ (Service-related creativity) とは、「サービスを提供する場面でのクリエイティビティ」と説明される。たとえば、顧客に応じた新たな



表 2-3 Madjar and Ortiz-Walters (2008) によるクリエイティビティの定義

クリエイティビティ	説 明
サービスに関する クリエイティビティ	サービスを提供する場面でのクリエイティビティ
組織に関する クリエイティビティ	サービスの提供に直接結びつかないタスクに関するクリエイティビティ

出所：Madjar and Ortiz-Walters (2008) をもとに筆者作成

表 2-4 Madjar and Ortiz-Walters (2008) の分析結果の要約

仮 説	結 果
H 1：顧客からの信頼→サービスに関するクリエイティビティ	支持
H 2：顧客からの情報→サービスに関するクリエイティビティ	支持
H 3：顧客からの信頼×顧客からの情報→サービスに関するクリエイティビティ	棄却
H 4：顧客からの信頼／顧客からの情報→サービスに関するクリエイティビティ >組織に関するクリエイティビティ	部分的に支持

出所：Madjar and Ortiz-Walters (2008) をもとに筆者作成

ヘアスタイルの生成や顧客ニーズへの有用な解決策の提示といったことが例示されている。他方、組織に関するクリエイティビティ (Organization-related creativity) とは、「サービスの提供に直接結びつかないタスクに関するクリエイティビティ」と説明される。たとえば、ヘアケア製品の陳列方法の改善や予約や注文方法の変更提案などが挙げられている。

Madjar and Ortiz-Walters (2008) は、顧客からの情報と信頼が現場従業員のクリエイティビティに与える影響について、アメリカ北東部にあるヘアサロンのスタイリストと顧客、マネジャーを対象に調査を行い、階層的線形回帰分析を行っている。有効回答数はそれぞれ、14のヘアサロンから176名のスタイリスト、432名の顧客、14名の上司／オーナーから得られた<sup>8</sup>。分析結果をまとめたものが表 2-4 である。

H 1 は、顧客から高い信頼を得ているサービス従業員ほど、サービスに関するクリエイティビティの程度が高くなるというものであった。H 2 は、顧客からの情報を多く受け取っているサービス従業員ほど、サービスに関するクリエイティビティの程度が高くなるというものであった。H 1 と H 2 はそれぞれ、顧客による評価、上司による評価いずれも統計的に有意であった。したがって、顧客からの情報を多く受け取っている、また顧客から高い信頼を得ているスタイリストほど、クリエイティビティを発揮することが明らかとなった。H 3 は、顧客からの信頼が高い時に、顧客からの情報がサービスに関するクリエイティビティに与える影響がより大きくなるというものであった。顧客からの信頼の調整効果は統計的に有意とはならなかったため棄却された。H 4 は、顧客からの信頼と情報は組

8 質問紙への回答は3者ともに同日に行われている。1人のスタイリストにつき2人から8人の顧客による回答と一致させている。スタイリストの回答については、匿名性を担保した上で事前にコードを割り当てられた。スタイリストのクリエイティビティは、著者がスタイリストの上司と個人的に会い、質問紙へ記入することで評価してもらっている。

織に関するクリエイティビティよりもサービスに関するクリエイティビティにより大きな影響を与えるというものであった。顧客からの信頼が組織に関するクリエイティビティに与える影響は、統計的に有意とはならなかった。追加でより厳密な検証を行ったところ、顧客からの信頼の影響に関して、上司による評価、顧客による評価ともにサービスに関するクリエイティビティの方が組織に関するクリエイティビティよりも影響が大きかった。一方、顧客からの情報については統計的に有意な結果が得られなかった。そのため、部分的に支持されたと結論づけている。

Madjar and Ortiz-Walters (2008) は、次の2点を主な理論的貢献点として主張している。第1に、社会的状況を構成する一部としてクリエイティビティにおける顧客の役割について最初に実証研究を行った点である。顧客の役割に着目している研究はMadjar and Ortiz-Walters (2008) を除くとほとんど行われておらず、今後の研究蓄積が望まれていた (Anderson et al., 2014)。組織外のアクターである顧客は、サービス従業員に情報を提供し、サービス従業員を信頼することで、クリエイティビティに寄与するということが明らかとなった。第2に、クリエイティビティの測定について、先行研究では従業員によるセルフジャッジか、上司による評価がほとんどであった (Anderson et al., 2014 ; Shalley et al., 2004)。それに対し、サービスの文脈においては、顧客も従業員のクリエイティビティを評価できることを経験的データに基づいて初めて示した。

## 2.5 小括

本章では、組織行動論において蓄積されてきた個人レベルのクリエイティビティに関する先行研究について検討してきた。本章の内容を簡単にまとめておこう。

先行研究において、クリエイティビティは製品を中心に議論され、アウトプットとして捉えられてきた。また、初期の研究では、クリエイティビティは特定の個人のみが有する資質とされてきたが、職場における個人であれば誰でもクリエイティビティを発揮できるという考え方に取って代わることとなった。個人間でのクリエイティビティの差異を説明するため、当初は個人要因に関心が向けられていた。しかしその後、職場における個人は社会的状況の下でクリエイティビティを発揮するという考え方に移行していった。社会的状況については、多くの先行研究では組織内の他者やタスク特性に焦点を向けていたが、近年の研究では、組織外のアクターの影響について検討している研究が生起している。中でも、顧客の役割については、先行研究においてあまり検討されてこなかったが、Madjar and Ortiz-Walters (2008) が初めて顧客の役割について実証研究を行ったということで評価されている。

しかしながら、Madjar and Ortiz-Walters (2008) をたんに状況要因の一部として顧客の影響を扱った最初の研究ということで評価するのであれば、それほどユニークな研究とは言えないだろう。実際、それほど多くはないが、顧客との関係性について扱っている論文も存在する (Coelho et al., 2011)<sup>9</sup>。また、サービスの文脈においては顧客も従業員のクリエイティビティを評価できるということについては、顧客とのインタラクションの程度が高いサービス (ハイ・コンタクト・サービス : Lovelock and Wright, 1999) に限られるのではないかという批判が想定できるだろう。一般的には、Madjar and Ortiz-Walters (2008) は顧客の役割について実証研究を行った最初の研究と評価される (Anderson et al., 2014)。しかし、Madjar and Ortiz-Walters (2008) の研究においてより注目に値すると思われるポイントは、クリエイティビティをサービスに関するクリエイティビティと組織に関する

9 Coelho et al. (2011) は、Madjar and Ortiz-Walters (2008) と異なり、現場従業員によるセルフジャッジを採用している。

るクリエイティビティに分けたことにあると我々は考えるのである。

そこで章をあらため、Madjar and Ortiz-Walters (2008) によるクリエイティビティの定義を手がかりとして、サービスマーケティングへの接続可能性について考察を行っていくことにしよう。

### 3. 議論

本章では、Madjar and Ortiz-Walters (2008) の研究を手がかりに、より具体的には Madjar and Ortiz-Walters (2008) によるクリエイティビティの定義を再考することで、サービスマーケティングへの接続可能性について検討していく。そこで、まずは Madjar and Ortiz-Walters (2008) の研究の意図について読み解いていくことから始めることにしよう。

#### 3.1 Madjar and Ortiz-Walters (2008) の意図

Madjar and Ortiz-Walters (2008) は、現場従業員のクリエイティビティを上司だけでなく顧客も評価可能であると主張することを意図していた<sup>10</sup>。顧客がクリエイティビティを評価できる論拠として、①サービスを提供する場面をマネジャーが常に見ているわけではないことと、②顧客は組織に所属していないものの、創造的な成果の受け手であることに求めている。そこで、現場従業員と顧客が継続的な関係を保ちやすいヘアサロンを調査対象に選定したと考えられる。その際、既存の尺度から5つの質問項目を用いて測定している<sup>11</sup>。予備的調査を行っており、1つのサロンにおけるマネジャー2名とスタイリスト7名、顧客13名に対し、スタイリストのクリエイティビティに関する5つの質問項目を顧客が評価できるかどうかについて尋ねている。この予備的調査から、5つの質問項目の中で、スタイリストのクリエイティビティを顧客が適切に評価できると合意された質問項目を2つとしている。つまり、予備的調査から見出された2つの質問項目をサービスに関するクリエイティビティと概念化している。残りの3つの質問項目はマネジャーによって評価され、それらは組織に関するクリエイティビティと概念化されている。

まとめると、Madjar and Ortiz-Walters (2008) には、上司だけでなく顧客も現場従業員のクリエイティビティを評価できることを示したいという研究の狙いが前提としてあった。それを検証するため、顧客とのインタラクションの頻度が高いサービスを調査対象に選定し、顧客が評価できる質問項目とそうでない質問項目に分け概念化したのではないかと思われる。実際、Madjar and Ortiz-Walters (2008) は、クリエイティビティを2つに分けることが重要だと説いているものの、2つに分けたことの意義が十分に議論されておらず、位置づけが不明瞭なものとなっている。そのため、ここからは、クリエイティビティを2つに分類したことの積極的な意義を見出すことは難しい。なぜクリエイティビティを2つに分ける必要があるのか。それにより、どのようなことが見えてくるのか。我々はこれらの疑問に向き合わなければならない。そこで以下では、クリエイティビティを2つに分けることの意義について議論を進めていくことにしよう。

#### 3.2 クリエイティビティの定義再考

図3-1を押さえながらこれまでの議論を含めて視覚的に整理しつつまとめていこう。図3-1では、研究対象により、製造業とサービス組織に分類している。まず組織に関するクリエイティビティ

10 このことは、論文のタイトル“Customers as contributors and reliable evaluators of creativity in the service industry”に端的に現れている。

11 Baer and Oldham (2006), Zhou and George (2001) から適用していると述べている。

から検討した後、「サービスに関するクリエイティビティ」について検討を行うことにしよう。

### 組織に関するクリエイティビティ

多くの先行研究では製造業や R&D 部門の従業員が対象とされてきた (Madjar and Ortiz-Walters, 2008)。R&D 部門の従業員や研究所職員などのクリエイティビティは、上司による主観的な評価、あるいは新製品開発のアイデアや品質管理の方法の変更提案、開示された特許 (Oldham and Cummings, 1996; Tierney et al., 1999) といった客観的な指標によって評価されてきた (Anderson et al., 2014; Shalley et al., 2004)。R&D 部門の従業員や研究所職員によるクリエイティビティは、サービスの提供に直接結びつかないと想定できることから、それらは組織に関するクリエイティビティに該当すると言える (Madjar and Ortiz-Walters, 2008)。新製品開発のアイデアにおいて顕著に表れるのだが、これらのアイデアは従業員個人では実現せず、組織において会議などの場で検討された後に実行に移される。つまり、組織に関するクリエイティビティは、図 3-1 に見られるように、製造業またはサービス組織に関係なく、個人レベルでは完結せず組織内に共有され実行するというプロセスを経なければならない。

イノベーション研究では、表 3-1 に示されるように、個人レベルでのアイデア生成を「クリエイティビティ」、組織レベルでのアイデアの実行を「イノベーション」と捉えている (Amabile, 1996; Anderson et al., 2014; Madjar et al., 2002; Shalley et al., 2004; Woodman et al., 1993)<sup>12</sup>。イノベーションは個々の従業員によるクリエイティブなアイデアから始まることから、クリエイティビティはイノベーションのための第一歩であると言及されてきた (Amabile, 1998, 1996; George and Zhou, 2001)。

以上の議論をまとめると、「組織に関するクリエイティビティ」は、図 3-1 で示しているとおり、製造業かサービス組織かという区別にかかわらず、個人レベルでのアイデアの生成を意味する。そのため、生成されたアイデアは、組織レベルでの実行を必要とする。また、組織レベルで実行されるということは、そこでのアイデアは組織にとって新規性のある、あるいは有用なアイデアである可能性が高いと考えられる。これらのことから、「組織に関するクリエイティビティ」は、従来のクリエイティビティ研究やイノベーション研究の射程内に収まると言える。

表 3-1 クリエイティビティとイノベーションの関係<sup>13</sup>

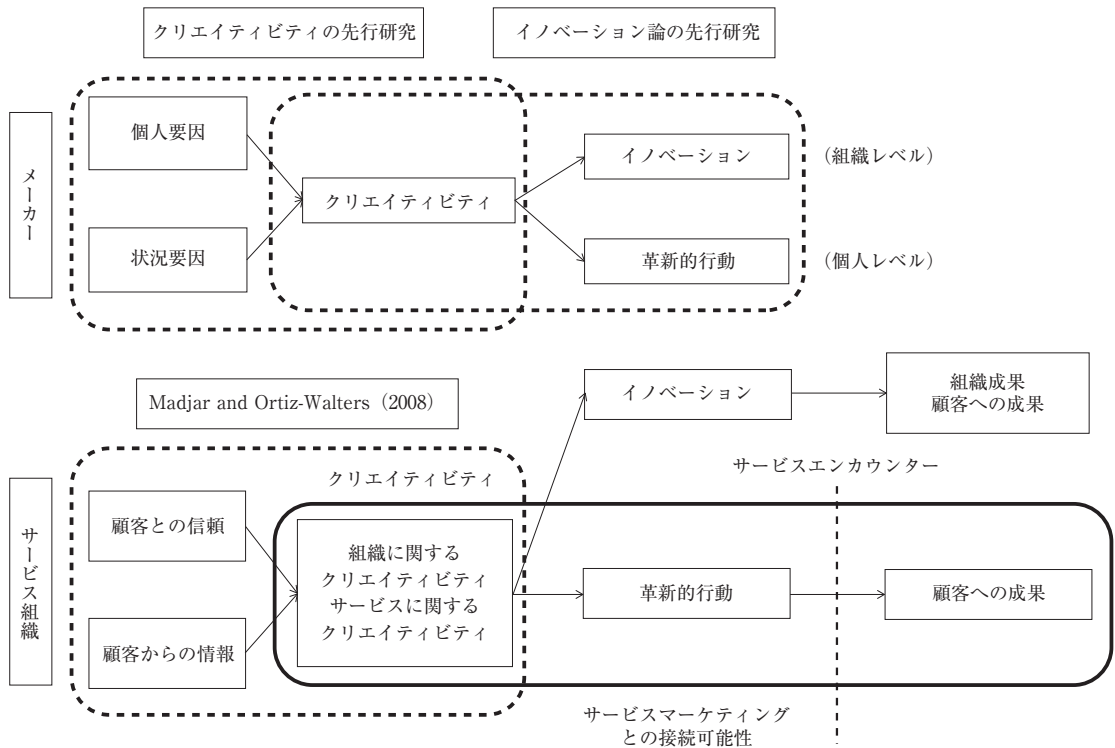
分析単位	アイデアの生成	アイデアの実行
個人レベル	個人レベルの クリエイティビティ	革新的行動
組織レベル	組織レベルの クリエイティビティ	イノベーション

出所：筆者作成

12 本稿では論旨が煩雑になり理解の妨げになることが懸念されたため、イノベーション論のレビューについては必要な範囲で紹介するにとどめている。

13 組織レベルのクリエイティビティ→イノベーションのパスについては、Woodman et al. (1993) によってモデル化されているが、この研究を除くとほとんど考慮されていないことから、本稿では検討していない。

図 3-1 先行研究の要約とマーケティング研究の発展可能性



出所：筆者作成

### サービスに関するクリエイティビティ

サービスの特性の1つとして、生産と消費の同時性が挙げられる (Parasuraman et al., 1985)<sup>14</sup>。モノと異なり、サービスでは、サービスの提供者と顧客とがサービスが生産される場（サービスエンカウンター：Shostack, 1985）に存在している必要がある。サービスエンカウンターにおいて、顧客はニーズや悩みごとなどの情報を提供し、サービス提供者はそれを踏まえてサービスの提供が行われる。Madjar and Ortiz-Walters (2008) は顧客からの影響のみを捉えていた。しかし、生産と消費の同時性を考慮すると、顧客からの情報だけでなく、クリエイティビティの成果、つまり顧客に何がもたらされるのかという顧客への影響も含めてトータルに捉えなければ、クリエイティビティについての理解が不十分なものとなると考えられる。言い換えると、サービスの文脈においては、顧客からの影響という「インプット」の側面に加え、顧客への影響という「アウトプット」の側面という両面から捉えることで初めて理解が深まると考えられる。

Agnihotri et al. (2014) は、バウンダリー・スパンナーのクリエイティビティに関する先行研究はクリエイティビティを従属変数と位置づけているものがほとんどであり、クリエイティビティと成果の関係を考慮しなければ全体像が不完全なものとなると指摘している<sup>15</sup>。また、Anderson et al. (2014) は、先行研究の多くは社会的状況を組織の境界内に限定しており、顧客やクライアント、専門団体と

14 サービスの特性として、①無形性、②変動性、③生産と消費の同時性、④消滅性の4つが指摘される (Parasuraman et al., 1985) が、本稿の議論に関わるものとして、生産と消費の同時性のみを取り上げている。

15 Gong et al. (2009) も同様の指摘をしている。とはいえ、これらの研究は、従業員個人の成果を従属変数として捉えており、顧客への成果については考慮していない。

いった組織の境界外のアクターがどのように従業員のクリエイティビティやイノベーションに影響を与えるのかについてはほとんど検討されてこなかったと述べている。しかし、Madjar and Ortiz-Walters (2008) や Anderson et al. (2014) は、あくまでクリエイティビティのドライバーとしての顧客の役割しか考慮しておらず、顧客にどのような成果をもたらされるのかについては考慮していない。サービスの場面では顧客に対しての新規性やベネフィットがあるかどうかが重要であると Madjar and Ortiz-Walters (2008) は考えていたことからすると、なおのこと現場従業員のクリエイティビティが顧客にもたらす影響を含めて議論する必要があるのではないだろうか。

もちろん、組織行動論者の関心は個人間のクリエイティビティの差異を説明することにあって、マーケティング論としてはパースペクティブが違うからではないかという指摘もできるかもしれない。しかし、たんなる研究領域間での視点の相違にとどまらない論点が見過ごされていると思われる。それは、クリエイティビティをアウトプットとして捉えると、サービスは生産と消費が同時に行われることから、顧客が評価するサービスの成果はクリエイティビティを反映したものとなるという点である。

サービスエンカウンターにおいて、現場従業員は顧客からの情報を受けて新たなアイデアを生成しサービス提供を行い、顧客は現場従業員に情報を提供しつつサービスを利用・評価する。つまり、現場従業員はアイデアの生成と実行を同時点で行っていると考えられる。このことから、サービスに関するクリエイティビティは、表3-1に示されるように、イノベーション論において蓄積されてきた革新的行動 (Innovative behavior : Jansen, 2000 ; Scott and Bruce, 1994 ; Yuan and Woodman, 2010) に近い概念と捉えられるのである。革新的行動とは、「新しいアイデアの生成・紹介、そして新しいアイデアの実現・実行に関する活動からなる複雑な行動」と定義される (Yuan and Woodman, 2010)<sup>16</sup>。

ここで、Madjar and Ortiz-Walters (2008) が挙げている具体例をあらためて見てみることにしよう。サービスに関するクリエイティビティの例として、新たなヘアスタイルの生成や顧客ニーズへの有用な解決策の提示などが挙げられている。これらの例からわかるように、顧客が評価するクリエイティビティは、サービスエンカウンターにおいて顧客が直接受けたサービスに影響される<sup>17</sup>。サービスに関するクリエイティビティは、サービスを提供する場面でのクリエイティビティ (Madjar and Ortiz-Walters, 2008) なので、現場従業員がサービスエンカウンターにおいてクリエイティビティを発揮することになる。すなわち、表3-1に照らし合わせると、サービスに関するクリエイティビティは、「顧客への問題解決を志向した、個人レベルにおいてアイデアの生成と実行が同時点で行われる活動」と理解できる。

### 3.3 サービスマーケティングとの接続可能性

以上の議論を踏まえると、図3-1に示しているように、サービスの文脈においては、現場従業員のサービスに関するクリエイティビティが顧客への成果にどのような影響を与えるのかが検証すべき理論的課題となってくる。具体的には、サービスマーケティング研究において蓄積されてきたサービ

16 革新的行動に関する先行研究では、アイデアの生成と実行を一連のプロセスと捉えている研究が多い。それに対し、Birdi et al. (2016) は、アイデアの生成と実行を明確に分離するべきであると批判している。

17 ここでの議論は、サービスエンカウンターにおいて現場従業員がクリエイティビティを発揮する状況にのみ当てはまると考えられる。現場従業員による顧客対応がすべて革新的行動となるとは考えていないので、この点は注意する必要がある。

ス品質 (Parasuraman et al., 1988) や顧客満足 (Oliver, 1980) といった成果変数との関係が即座に思い浮かぶだろう。本稿の冒頭で述べたように、サービス組織の現場従業員は顧客と直に接するバウンダリー・スパーである。現場従業員はサービスエンカウンターにおいて顧客から情報を収集する (Madjar and Ortiz-Walters, 2008)。現場従業員は収集した顧客情報を踏まえ、サービスに関するクリエイティビティを発揮することで、顧客のニーズに応える。その結果、顧客満足 (CS) が高まり、顧客との継続的な関係の構築につながっていくと考えられる (Agnihotri et al., 2014; Coelho et al., 2011)。以上から、サービスに関するクリエイティビティとサービス品質や顧客満足との関係が想定できる。

では、クリエイティビティと顧客への成果の関係について理論的に検討する際、なぜクリエイティビティを2つに分ける必要があるのか、調査方法の観点から検討してみよう。顧客への成果を分析モデルに含める場合、顧客に対してサーベイを実施することになる。その際、現場従業員のクリエイティビティを顧客が評価できるか否かが問題となる。この点については、Madjar and Ortiz-Walters (2008) によって、限定的ではあるが、顧客も評価できることが示されている。そのため、コモモンソッドバイアスが懸念されるものの、クリエイティビティや顧客への成果などの変数について、顧客への質問紙調査により測定することができるようになる。したがって、実証研究を実施するという見地からすると、顧客が評価するクリエイティビティ (サービスに関するクリエイティビティ) と顧客への成果との関係について、より厳密に分析することが可能になると考えられるのである。

## 4. 結論

本研究の目的は、組織行動論において蓄積されてきた個人レベルのクリエイティビティ研究を踏まえ、クリエイティビティの定義を再考することでサービスマーケティング研究への接続可能性を検討することであった。本研究の理論的貢献は、クリエイティビティ研究をレビューしクリエイティビティの定義を再考することで、サービスマーケティング研究への接続可能性について提起したことである。具体的には、Madjar and Ortiz-Walters (2008) によるクリエイティビティの定義を再解釈することで、Madjar and Ortiz-Walters (2008) がクリエイティビティを2つに分けたことの積極的な意義を模索した。これにより、サービスに関するクリエイティビティは、イノベーション論における革新的行動の近似概念と捉えられると主張した。また、顧客が評価するサービスの成果は、現場従業員によるクリエイティビティを反映したものとなることを指摘した。Madjar and Ortiz-Walters (2008) は現場従業員のクリエイティビティを上司だけでなく顧客も評価できるという主張にとどまっていた。それに対し、本研究は、「サービスに関するクリエイティビティ」はサービスの成果を含めて捉える必要があり、それによりサービスマーケティングとの接続可能性がもたらされることを主張している。

本稿を閉じるにあたり、クリエイティビティを2つに分けたことによる今後の研究の発展可能性として以下の3点を試論的に提示することにしよう。以下の3点はそれぞれ、クリエイティビティを2つに分けたことで見えてくるであろう理論的課題について言及している。

### ① 組織に関するクリエイティビティ／サービスに関するクリエイティビティの先行要因の再検討

サービスに関するクリエイティビティと組織に関するクリエイティビティとでは、それぞれに影響する先行要因が異なる可能性が指摘できる。たとえば、キャリアへのコミットメント (Career commitment) が高い人は、組織のようなローカルなコミュニティではなく、専門職といった、より広範な

集団に対する帰属意識が高い (Madjar, Greenberg, and Chen, 2011)。キャリアへのコミットメントが高い人は現在所属している組織への帰属意識は高くないため、そのような人が組織にとって新規性のある、または有用なアイデアを生成するとは考えにくいだろう。このことから、キャリアへのコミットメントが高い人ほど、組織に関するクリエイティビティはそれほど発揮しないと予想される。一方で、キャリアへのコミットメントが高い人は高度な専門的知識 (Professional competence) を有していることが前提となる専門職のコミュニティへの帰属意識が高い。このような人は、自らの専門的知識を用いながら顧客への解決策を提示する (Agnihotri et al., 2014; Wu, Tsai, Hsiung, and Chen, 2015)。このことから、キャリアへのコミットメントが高い人ほど、サービスに関するクリエイティビティを発揮しやすいと予想される。

以上の推論は、組織に対する帰属意識が比較的低いと考えられるプロフェッショナル・サービスに従事している従業員において起こりうると予想できる。2つのクリエイティビティに影響する先行要因が異なるとすれば、組織行動論において当然視されてきたクリエイティビティの先行要因について再検討する必要が出てくるだろう。加えて、サービスに関するクリエイティビティと組織に関するクリエイティビティのそれぞれに影響を与える先行要因と結果との関係について、分析枠組みを精緻化していく必要がある。その上で、経験的データに基づき上述の関係について包括的に検証することで、サービスマーケティング研究への貢献が主張できるとと思われる。

## ② 組織に関するクリエイティビティ／サービスに関するクリエイティビティを追求することで生じるジレンマ状況の探索

サービス組織が組織に関するクリエイティビティとサービスに関するクリエイティビティの両方を追求することで、ジレンマが発生するような状況の探索である。どのようなジレンマが発生しうのか、次のようなことを考えてみることにしよう。

現場従業員がマニュアルの改定案やサービスの提供プロセスの改善といった、組織に関するクリエイティビティを生成したとする (Madjar and Ortiz-Walters, 2008)。それらのアイデアが組織において承認され実行されると、標準化の程度が高まり、収益性が高まることが予想される (Stock, 2015)。しかし、あまりに標準化が行き過ぎると、現場従業員が自律的にサービスを提供する余地が小さくなり、内発的モチベーションが低下してしまう。その結果、サービスに関するクリエイティビティを生み出せなくなってしまうことが考えられる。実際、Stock (2015) は、過度の標準化により、現場従業員は顧客との接触にそれほど魅力を感じなくなり、モチベーションが低下すると指摘している。また、標準化の程度を高めることでルーティン化が促進され、その結果としてサービスに関するクリエイティビティが抑制されるということも考えられる (Ohly et al., 2006)。

これは、ある時点において組織に関するクリエイティビティが高まったことにより、別の時点ではサービスに関するクリエイティビティにネガティブな影響を与えたものと解釈できる。以上のようなジレンマが現実が発生しうるとすれば、どのような状況下においてそれらのジレンマは発生するのか、定性的研究を行うことで探索する必要があるだろう。また、ジレンマの存在を考慮すると、従前のように盲目的にクリエイティビティを高めればよいという考え方は再考を迫られるだろう (Anderson et al., 2014)。以上のように、ジレンマが発生する状況を探索することで、クリエイティビティを2つに分類することの積極的な意義が主張できるとともに、クリエイティビティ研究に対する貢献可能性が出てくると考えられる。

## ③ アイデアの新規性の程度と組織に関するクリエイティビティ／サービスに関するクリエイティビ



## ティとの関係

Engen and Magnusson (2015) は、組織のイノベーションプロセスにおいて現場従業員のアイデアがどのように生成されマネジメントされるのかについて、スウェーデンの大規模スパリゾートホテルを対象に単一事例研究を行っている。分析の結果、アイデアが生成され実行されるには、2つの経路が存在することが明らかとなった。1つは、公式的な実行であり、アイデアがマネジメントによって評価され、アイデアの実行に必要な資源が与えられることで実行に移される。もう1つは、非公式な実行である。非公式に実行されるアイデアの特徴として、仕事をする過程あるいはサービス提供の場面で生じ、それらはインクリメンタルで小さな改善にとどまるものが多い、といったことが挙げられている。

Engen and Magnusson (2015) から、以下のようなことが推測される。公式的な実行は現場従業員がアイデアを実行するのに必要な資源を持たないため、マネジメントの評価・承認を得る必要がある。そこで承認されるアイデアというのは、サービス組織にとって新規性が高い、あるいは潜在的に有用である (Amabile, 1998, 1996; Shalley et al., 2004) と考えられることから、ラディカルなアイデアとなりやすいと考えられる<sup>18</sup>。他方、非公式な実行については、現場従業員が普段サービスを提供する中でアイデアが生成される場合が多いということから、インクリメンタルなアイデアが生成されやすいと予想される。

さらに言うと、顧客と関わる中でアイデアが形成されるということは、現場従業員は顧客からの影響を受け、顧客にとってベネフィットをもたらすようなアイデアを生み出す可能性が高いと考えられる (Madjar and Ortiz-Walters, 2008)。また、インクリメンタルなアイデアは、マネジメントの承認を得ずとも現場従業員自らがアイデアを実行することができる。これらのことから、サービスに関するクリエイティビティは、インクリメンタルなアイデアとなりやすいと予想できるだろう。

以上の推論が実際に経験的データと符合するかどうかは不明だが、クリエイティビティを2つに分類することによって、以上のような推論が可能となってくる。Engen and Magnusson (2015) が研究対象として選択したスパリゾートホテルは、Lovelock and Wright (1999) によると、サービス従業員とのエンカウンターが重視されるハイ・コンタクト・サービスに分類される。今後は、Engen and Magnusson (2015) と同様にハイ・コンタクト・サービスを調査対象とすることで、アイデアの新規性の程度と組織に関するクリエイティビティ／サービスに関するクリエイティビティとの関係について検討することで、クリエイティビティ研究への貢献が期待できるかもしれない。

とはいえ、これらの提示はあくまで今後の研究の発展可能性について試論的に言及したにすぎない。

このように、本研究はまだ緒についたばかりの段階ではあるが、引き続き研究を行っていくことで、サービスマーケティングならびにクリエイティビティ研究のさらなる発展を目指していくことにしたい。

18 他方で、製造業と異なり、多くのサービス組織では R&D 部門が存在しないことから、サービス組織におけるイノベーションは継続的でインクリメンタルなものになりやすいと指摘されている (Salunke et al., 2013; Storey et al., 2016)。このことから、公式に実行されるアイデアは、インクリメンタルなアイデアとなりやすいという、反対の推測も成り立つだろう。

- 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.
- Amabile, T.M.(1983), “The social psychology of creativity” *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), pp.357–76.
- 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.
- 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.
- Baer, M.(2010), “The strength-of-weak-ties perspective on creativity : A comprehensive examination and extension” *Journal of Applied Psychology*, 95(3), pp.592–601.
- 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.
- Baer, M., and Oldham, G.R., and Cummings, A.(2003), “Rewarding creativity : when does it really matter?” *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), pp.569–586.
- Birdi, K., Leach, D., and Magadley, W.(2016), “The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designer’s innovative behavior” *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), pp.19–35.
- 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.
- 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.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., and Campbell, E. M. (2015), “Fostering employee service creativity : Toint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership” *Journal of Applied Psychology*, 100(5), pp. 1364–1380.
- Engen, M., and Magnusson, P.(2015), “Exploring the role of front-line employees as innovators” *The Service Industries Journal*, 35(6), pp.303–324.
- Feist, G.J.(1998), “A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity” *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), pp.290–309.
- Ford, C.M.(1996), “A theory of individual creative action in multiple social domains” *Academy of Management Review*, 21(4), pp.1112–1142.
- George, J.M., and Zhou, J.(2001), “When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior : An international approach” *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp.513–524.
- George, J.M., and Zhou, J.(2002), “Understanding when bad moods foster creativity and good ones don’t : The role of context and clarity of feelings” *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp.687–697.
- Gilson, L.L., and Madjar, N.(2008), “Radical and incremental creativity : Antecedents and process” *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), pp.21–28.
- Gong, Y., Cheung, S., Wang, M., and Huang, J.(2012), “Unfolding the proactive process for creativity : Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspective” *Journal of Management*, 38(5), pp.1611–1633.
- 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.(1980), *Work Redesign*. Addison–Wesley, Reading, MA.
- Jansen, O.(2000), “Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behavior” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), pp.287–302.
- Kirton, M.J.(1994), *Adaptors and Innovators : Styles of Creativity and Problem Solving*. Routledge, New York.
- Lovelock, C.H., and Wright, L.K.(1999), *Principles of Service Marketing and Management*. Prentice–Hall, Upper Saddle River, N.J.(小宮路雅博監訳『サービスマーケティング原理』白桃書房、2002)。
- 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.
- Madjar, N., Greenberg, E., and Chen, Z.(2011), “Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance” *Journal of Applied Psychology*, 96(4), pp.730–743.
- 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.
- Ng, T.W.H., and Feldman, D.C.(2012), “A comparison of self–ratings and non–self–report measures of employee creativity” *Human Relations*, 65(8), pp.1021–1047.
- Ohly, S., Sonnentag, S., and Pluntke, F.(2006), “Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors” *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), pp.257–279.
- Oldham, G.R., and Cummings, A.(1996), “Employee creativity : Personal and contextual factors at work” *Academy of Management Journal*, 39(3), pp.607–634.
- Oliver, R.L.(1980), “A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions” *Journal of Marketing Research*, 17(4), pp.460–469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L.(1985), “A conceptual model of service quality and its implications for future research” *Journal of Marketing*, 49(4), pp.41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L.(1988), “SERVQUAL : A multiple–item scale for measuring consumer perceptions of service quality” *Journal of Retailing*, 64(1), pp.12–40.
- Perry–Smith, J. E., and Shalley, C. E. (2003), “The social side of creativity : A static and dynamic social network perspective” *Academy of Management Review*, 28(1), pp.89–106.
- Salunke, S., Weerawardena, J., and McColl–Kennedy, J.R.(2013), “Competing through service innovation : The role of bricolage and entrepreneurship in project–oriented firms” *Journal of Business Research*, 66(8), pp.1085–1097.
- 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.
- Shin, S.J., and Zhou, J.(2003), “Transformational leadership, conservation, and creativity : Evidence from Korea” *Academy of Management Journal*, 46(6), pp.703–714.
- Shostak, G.L.(1985), “Planning the service encounter” in *The Service Encounter*, Czepiel, J. A., Solomon, M.R., and Surprenant, C.Feds.Lexington Books, New York, pp.243–254.
- 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.(2015), “Is boreout a threat to frontline employee’s innovative work behavior?” *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), pp.574–592.
- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P., and Hultink, E.J.(2016), “Success factors for service innovation : A meta–analysis” *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), pp.527–548.
- Tierney, P., and Farmer, S.M.(2002), “Creative self–efficacy : Its potential antecedents and relationship to creative performance” *Academy of Management Journal*, 45(6), pp.1137– 1148.
- 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.
- Unsworth, K.L., and Clegg, C.W.(2010), “Why do employees undertake creative action?” *Journal of Organizational Psychology*, 83(1), pp.77-99.
- 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 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.
- Wu, Y., Tsai, C., Hsiung, H., and Chen, K.(2015), “Linkage between frontline employee service competence scale and customer perceptions of service quality” *Journal of Services Marketing*, 29(3), pp.224-234.
- 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.(2003), “When the presence of creative coworkers is related to creativity : Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality” *Journal of Applied Psychology*, 88(3), pp.413-422.
- 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 George, J.M.(2003), “Awakening employee creativity : The role of leader emotional intelligence” *The Leadership Quarterly*, 14(4), pp.545-568.
- Zhou, J., and Oldham, G.R.(2001), “Enhancing creative performance : Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality” *Journal of Creative Behavior*, 35(3), pp.151-167.