

営業におけるクリエイティビティとルーティン化の関係

——外的報酬による調整効果の検討——

関 隆 教*

要 約

クリエイティビティとルーティンは代替的な概念としてみなされてきた。一方、近年の研究では、両者が補完的な関係にあることが指摘されている。このように、クリエイティビティとルーティンの関係については、代替的か補完的かといった議論が繰り返されているにもかかわらず、両者の規定関係を明らかにしている研究は少ない。そこで、本稿は営業担当者の業務におけるクリエイティビティとルーティン化に着目し、それらの調整要因として外的報酬の影響を検討した。日本の食品メーカーの営業担当者に行った質問票調査を分析した結果、ルーティン化は営業担当者のクリエイティビティに負の効果等を及ぼすことが示された。また、外的報酬が多いほど、ルーティン化がクリエイティビティに与える負の効果は弱まることが明らかになった。

1. はじめに

クリエイティビティとルーティンは代替的な概念としてみなされてきた (Ford, 1996; Ford and Gioia, 2000; Madjar, Greenberg, and Chen, 2011)。クリエイティビティが新たな知識の創造と変革を意味するのに対し (Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993)、ルーティンは、既存スキルの反復的な実践と現状維持に関係する (Ohly, Sonnentag, and Pluntke, 2006)。従業員のクリエイティブな行動は、確立されたタスクルーティンからの変化を示すため (Ford and Gioia, 2000)、ルーティンとクリエイティビティは競争的な関係にある (Ford, 1996)。したがって、先行研究では、ルーティンはクリエイティビティを阻害する要因として議論されてきたのである (e.g. Amabile and Conti, 1999; Ford and Gioia, 2000)。

例えば、求人情報サービスを手掛ける広告代

理店の営業担当者の活動を考えてみよう。まず、求人広告を掲載したいという依頼があった場合、営業担当者は顧客のもとへ足を運び、彼／彼女らの要望を確認するであろう。その際、以下のような2つの代替的アプローチが考えられる。1つは、既存の手続きに基づくルーティン的な営業活動である。それは、自社のホームページや情報誌のフォーマットに合わせた形で、求人情報の掲載を推奨する営業活動である。もう一つは、クリエイティブな営業活動である。これは、顧客との対話の中で生まれた洞察に基づき、既存の枠組みとは異なる方法や手続きを考案し、顧客の問題を解決することである。個々の営業担当者の行動オプションは1つに限定されるため、両者は代替的な関係にあると考えられる。

他方で、近年、クリエイティビティとルーティンは補完的な関係にあることが指摘されている (e.g. Gilson, Mathieu, Shalley, and Ruddy, 2005; Ohly et al., 2006; Shalley and Gilson, 2017; Sonenshein, 2016)。ルーティン化は、既存タスクの配分が必要とされる認知資源の抑制を

* 広島経済大学メディアビジネス学部ビジネス情報学科助教

可能にするため、個々人がクリエイティブなタスクに認知資源をより多く割り当てることができるようになるからである (Ohly et al., 2006)。

このように、クリエイティビティとルーティンの関係については、代替的か補完的かといった議論が繰り返されているにもかかわらず、両者の規定関係を明らかにしている研究は少ない (Madjar et al., 2011; Sonenshein, 2016)。その中でも、Ohly et al. (2006) の研究は、ルーティン化がクリエイティビティにポジティブな影響を与えることを実証しているが、彼らの主張には限界があると考えられる。それは、ルーティン化によって節約された認知資源が必ずしもクリエイティブなタスクへ配分されるとは限らないからである。ルーティンが結果の予測性や確実性を向上させるのとは対照的に、クリエイティビティは結果の予測困難性を高めるとされる (George, 2007)。たとえ、ルーティン化によって認知的な負荷が軽減されたとしても、成果の不確実性から、営業担当者はクリエイティブな行動を抑制してしまうと考えられる。また、関 (2020) は、内発的モチベーションの低い営業担当者をクリエイティブな行動へと導く場合、外的報酬による動機づけが重要になると指摘している。つまり、ルーティン的な営業スタイルの担当者が、認知資源をクリエイティブなタスクに配分するためには、外的報酬による動機づけが必要になると考えられる。

そこで、本稿では、食品メーカーの営業担当者を対象とした質問票調査を実施し、クリエイティビティとルーティン化の関係を明らかにする。具体的には、営業担当者のクリエイティビティ、ルーティン化、そして外的報酬の規定関係を検証する。その際、本稿が対象とするクリエイティビティやルーティンは、個々の営業担当者によって示される個人レベルの活動であるため、組織や集団 (チーム) レベルのクリエイティビティ¹⁾、そして、組織ルーティン²⁾ は含

まないものとする。また、ルーティン化は営業担当者の仕事に限定されるものであるため、それ以外の日常的な慣習行動は考慮しないものとする。

以下では、まず、先行研究をレビューし、それを踏まえ、仮説の導出を行う。次に、質問票調査から得られたデータに基づき、ルーティン化がクリエイティビティに及ぼす影響、そして、外的報酬による調整効果について検証する。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. 先行研究と仮説構築

2.1 クリエイティビティ

従業員が発揮するクリエイティビティは、「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)³⁾。新規性は、全く新たな資源を開発することだけでなく、既存資源の大胆な組み替えを含む (Oldham and Cummings, 1996)。一方、有用性は、期間 (短期的あるいは長期的) にかかわらず、組織にとって、直接的、間接的に価値をもたらすものである (Shalley et al., 2004)。新規性の程度は変動するものの、従業員のクリエイティビティは、創造的な職務にとどまらず、様々な職場において観察されると指摘されている (Wang and Netemeyer, 2004)。

では、営業研究においてクリエイティビティはどのように認識されているのであろうか。営業担当者は、異なるニーズを持つ顧客と頻繁に接触するため、極めて挑戦的で非構造的なタスクであると捉えられる (Coelho, Augusto, and Lages, 2011; Wang and Netemeyer, 2004)。したがって、売上や顧客満足の上を目指すならば、営業担当者はクリエイティブな営業活動を行うことが求められるのである (Wang and

Netemeyer, 2004)。

営業担当者のクリエイティビティについては、既存研究の知見および営業のコンテキストを鑑み、Wang and Netemeyer (2004) が以下のように定義している。すなわち、営業担当者のクリエイティビティとは、「仕事を実行する際に営業担当者が示す新たな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⁴⁾。

他方で、クリエイティビティとイノベーションは、その境界線が曖昧であることが指摘されてきた (Anderson, Potočnik, and Zhou, 2014)。組織のイノベーションは、組織レベルでアイデアを実行することであるのに対し、個々人のクリエイティビティは、アイデアの開発段階に関係するため (Woodman et al., 1993)、クリエイティビティは組織におけるイノベーションのファーストステップとして捉えられる (Amabile, 1988; Anderson et al., 2014)。

組織のイノベーションは、組織が環境に適応することや新たな変化を起こすものであるため、競争優位の重要な源泉としてみなされ、結果として、組織成果に大きなインパクトを与えるものである (Khazanchi, Lewis, and Boyer, 2007)。したがって、イノベーションの重要な構成要素であるクリエイティビティもまた、競争優位につながることが指摘されてきたのである (Gong, Huang, and Farh, 2009)。

このように、クリエイティビティは、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等に関係するため (Zhou and Hoever, 2014)、既存の枠組みからの逸脱やそれらを再構築するものとして、ルーティンとは相反的な概念であると考えられてきたのである。

2.2 ルーティン化

ルーティン化は、従業員の仕事、あるいは組

織の技術を特徴づけるものとして扱われ、複雑性の対極にあるものと認識されてきた (Ohly et al., 2006)。技術としてのルーティン化は、公式化された手続きやルール、あるいは慣習として、安定性の向上や多様性の削減を可能にし、組織的な効率性を高める (Hage and Aiken, 1969)。例えば、ファストフードを提供するチェーン組織は、サービスの提供プロセスをマニュアルで統制することで、サービスの均一性の向上や従業員の育成コストを低下させている。

一方、個々人の仕事におけるルーティン化とは、あるタスクにおける慣習的な行動のことである (Betsch, Haberstroh, Glöckner, Haar, and Fiedler, 2001)。それは、既存スキルの反復的な実践により発達する行動の自動性を意味する (Ohly et al., 2006)。行動の自動化は、あるコンテキストにおいて、無意識的で常習的な反応を促進するとされる (Ouellette and Wood, 1998)。個人は、特定の状況下においてスキルを繰り返し実行することで、認知的な情報処理が自動化され、最小限の注意で迅速に行動することが可能になる (Ouellette and Wood, 1998)。

したがって、ルーティン化は、実行スピードの向上、精神的資源の解放、注意負荷の減少につながるため (Ohly et al., 2006)、タスクの効率性や有効性を高めることができる。とりわけ、このようなルーティン化は、環境の不確実性が高い場合よりも安定的な環境にある場合に、行動の成果に対する予測可能性を高める (Ouellette and Wood, 1998)。

営業の現場においても、ルーティン化による効率性や有効性の向上が期待される。個々の営業担当者が類似したニーズを持つ顧客に対応する場合、全ての顧客接点で同じ営業アプローチを採用することが最適かつ効果的である (Weitz, Sujan, and Sujan, 1986)。顧客をカテゴリー化するアプローチは、それぞれの顧客に対し独特な販売戦略を開発するよりも営業担当者の認知

的負荷や成果の不確実性を低下させる (Sharma, Levy, and Kumar, 2000)。

以上のように、ルーティン化はタスクの多様性や不確実性を低下させ、パフォーマンスの安定化を可能にするのである。

2.3 クリエイティビティとルーティン化の関係

クリエイティビティとルーティン化は競争的な関係にあるとみなされる (Ford, 1996)。従業員がクリエイティブなアプローチを採用する場合、成果の予測困難性は高くなる一方、ルーティン的な行動を選択する場合、既存資源の継続的な活用であることから、結果の予測性や確実性は高まる (George, 2007)。したがって、クリエイティビティは、ルーティン化による成果よりも望ましい結果が期待される時に出現する (Ohly et al., 2006)。

Amabile (1996) によれば、クリエイティビティは「成果物 (output) あるいは反応 (response) が (a) タスクに対して、新奇的かつ妥当、有益、正確もしくは価値ある反応であり、(b) それはアルゴリズムというよりもヒューリスティクスである程度 (p. 35)」と言及されている。ここでいうアルゴリズム・タスクとは、ソリューションに対する方針が明確かつ単純なタスク (アルゴリズムが存在するタスク) であるが、ヒューリスティクス・タスクとは、ソリューションに対する方針が曖昧かつ容易く理解できないタスク (アルゴリズムを発展させなければならぬタスク) とされている (Amabile, 1996)。これは、個々人のルーティン的な行動としてのアルゴリズム・タスクと新たな知識を創造するクリエイティブな行動としてのヒューリスティクス・タスクを対照的に表現したものであろう。つまり、従業員の行動選択において、クリエイティビティとルーティンは代替的な関係にあると考えられるのである。

また、ルーティン化は、組織メンバーがよく

慣れた環境において活動することを意味するため、行動範囲を狭小化するのに対し (Ford and Gioia, 2000)、クリエイティビティは、既存ルーティンから逸脱した場合に生じる。ルーティンが確立されている場合、個々人は新たな変化への抵抗を示す (Oreg, 2003)。つまり、ルーティン化の程度が高いほど、クリエイティビティを発揮する可能性は低くなると考えられる (Amabile and Conti, 1999; Ford and Gioia, 2000)。以上の議論から次の仮説を提示する。

H1. ルーティン化は、営業担当者のクリエイティビティに負の影響を与える。

2.4 外的報酬による調整効果

近年、クリエイティビティとルーティンの二元論的思考に疑義を呈する研究が蓄積されている (Gilson et al., 2005; Ohly et al., 2006; Sonenshein, 2016)。Gilson et al. (2005) は、仕事の手続きの標準化とクリエイティビティは排他的な関係ではなく、むしろ協調的な関係であると指摘している。彼らはオフィス機器メーカーのサービス技術者を対象にした質問票調査の分析から、標準化の程度が高く、またクリエイティビティが高い場合に最も顧客満足が高まることを明らかにしている。また、ルーティン・ダイナミクスの理論を援用した Sonenshein (2016) の研究では、クリエイティビティはルーティンに内在するものであり、それはルーティン成果の一部であるため、両者は対立概念ではないと言及されている。さらに、Ohly et al. (2006) はルーティン化がクリエイティビティにポジティブな影響を与えることを実証している。ルーティン化は、個々人が既存タスクの配分に必要とされる認知資源の抑制を可能にする。その結果、従業員は創出された余剰資源をクリエイティブなタスクに割り当てることが可能になるため、クリエイティビティが促進されるの

である。

しかしながら、個々の従業員がルーティン化によって生じた認知的な余剰資源をクリエイティブなタスクに配分するとは限らない。非ルーティン的な行動は成果の不確実性が高いだけでなく（George, 2007）、ルーティンが確立されている場合、個々人は新たな変化への抵抗を示すため（Oreg, 2003）、営業担当者はクリエイティブな行動を抑制してしまう恐れがある。

関（2020）は、内発的モチベーションが低い傾向にある営業担当者をクリエイティブな行動へと導く場合、外的報酬による動機づけが重要になると指摘している。つまり、ルーティン的な営業スタイルの営業担当者が、ルーティン化により節約された認知資源をクリエイティブなタスクへと配分するためには、インセンティブの提供が必要になると考えられる。

このような従業員をクリエイティブな行動へと導くインセンティブは外的報酬と呼ばれる。外的報酬は、ボーナスや奨励金といった金銭的なインセンティブだけでなく、将来の昇進に関わるキャリアの見通し、表彰や評価といった非金銭的なインセンティブから構成される（Malik, Butt, and Choi, 2015）。外的報酬は、クリエイティブな取り組みに伴うリスクの知覚を低下させることに加え（Zhou and George, 2001）、個々人のクリエイティブ目標（自身の仕事の成果がクリエイティブであるべきだと考える基準

や願望）を明確化させるため、従業員のクリエイティブな行動を促進する（Gong, Wu, Song, and Zhang, 2017; Malik et al., 2015）。また、Eisenberger and Shanock（2003）によれば、外的報酬の提供は、個々人の自己決定感や有能感を増加させることで仕事への楽しさを高め、結果としてクリエイティビティを促進するという。

このように、外的報酬は営業担当者がクリエイティブなアプローチを採用する際に生じる心理的なハードルを下げるように作用し、目標の明確化や仕事への好奇心の向上を導くことが予想される。つまり、ルーティン的な営業スタイルの営業担当者は、創造的な取り組みに対して報酬が提供されることで、ルーティン化により節減された認知資源をクリエイティブなタスクへ配分するように動機づけられることが推察される。

しかし、Ohly et al.（2006）の主張するルーティン化による認知資源の抑制効果は、既存タスクを実行する際の効率性から生じる副産物である。つまり、外的報酬による営業担当者のクリエイティブな活動への認知資源の再配分は、あくまでルーティン的な営業のサブ的なタスクへの割り当てに過ぎないため、その効果は限定的なものになると考えられる。Malik, Choi, and Butt（2019）によれば、外的報酬は従業員のクリエイティブな行動を促進するが、それは制約

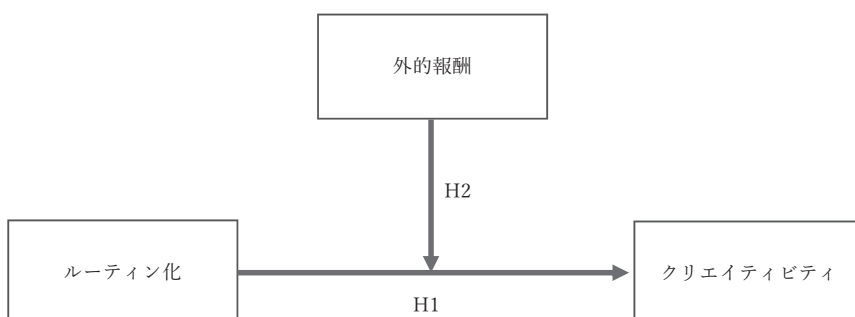


図1 営業におけるルーティン化とクリエイティビティの関係に対する外的報酬の影響

や強制に由来するものであるため、結果として生じるクリエイティビティは、特定的かつ限られたアウトプットになると指摘されている。すなわち、外的報酬の提供は、営業担当者のクリエイティビティに対するルーティン化の負の効果を弱めることが可能であると解釈できる。以上の議論を踏まえ、次の仮説を提示する。

- H2. 外的報酬の提供が多いほど、ルーティン化が営業担当者のクリエイティビティに与える負の影響は抑制される。

以上の H1, H2を図にまとめた分析モデルが図1である。

3. 調査設計

3.1 調査概要

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に送付してもらい、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19歳以下が0.0%、20-29歳が11.4%、30-39歳が11.4%、40-49歳が41.3%、50-59歳が35.0%、60歳以上が0.9%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。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。

3.2 変数と測定尺度

仮説の検証において、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高めようとする傾向が指摘されている (Amabile, 1996)。例えば、提案プログラムや特許 (Oldham and Cummings, 1996)、管理者による評価 (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、本稿では、営業担当者の知覚尺度を用いる。営業担当者は、組織外で活動することが多いため、彼らのクリエイティビティをマネージャーが頻繁に観察し、一貫性のある評価を行うことは難しいからである (Wang and Netemeyer, 2004)。また、特許や提案プログラムなどの客観的尺度は、R&D 部門のような開発担当者のクリエイティビティを測定する際には適切であるが、営業担当者のクリエイティビティにおいて適用す

表1 測定尺度

構成概念	項目内容	クロンバック α	出典
クリエイティビティ	仕事で個性を発揮した	.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		
	従来の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		
ルーティン化	毎日、同じ仕事を同じやり方でしていることが多い	.653 ^a	Hage and Aiken (1969)
	仕事の多様性を好む傾向が強い (R) ^b		
	私の仕事の多くは、毎日何かしら新しい出来事が起こることが多い (R)		
	毎日違った仕事をする人が多い (R)		
外的報酬	私が仕事において示す創造性（新規的かつ有用なアイデアを提案する程度）は、昇給に大きな影響を持つ	.843	George and Zhou (2002)
	私が仕事において示す創造性は昇進に大きな影響を与える		

a α 係数が .653 と一般的な水準 (.70) を下回っているが、.60 以上でも許容可能であるという研究 (e.g. Bagozzi and Yi, 1988) が存在するため、本稿においても許容可能と判断した。

b (R) は逆転項目を示している。本稿では、調査対象者に 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) で評価してもらった。回答の方向性を一致させるため、以下のように逆転項目を処理した。つまり、5 点を 1 点、4 点を 2 点、3 点はそのまま、2 点を 4 点、1 点を 5 点といった具合である。

ることは好ましくないと考えられるからである。

以上の理由から、本稿では営業担当者の知覚尺度を採用した。クリエイティビティの尺度には Carmeli and Schaubroeck (2007) によって作成された知覚尺度を用いた。またルーティン化は Hage and Aiken (1969) の尺度を用いて測定し、外的報酬については、従業員の知覚尺度として活用されている George and Zhou (2002) の測定尺度を採用した。

クリエイティビティは、職位、勤続年数、キャリア、顧客層（活動エリア）、学歴、性別、年齢等による影響が予想されるため、「管理職ダミー：管理職 = 1、そうでない場合 = 0」、

「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」、「首都圏ダミー：東京支店の所属 = 1、それ以外の所属 = 0」、「大卒ダミー：大卒以上 = 1、そうでない場合 = 0」、「男性ダミー：男性 = 1、女性 = 0」、「年齢：19 歳以下 = 1、20 - 29 歳 = 2、30 - 39 歳 = 3、40 - 49 歳 = 4、50 - 59 歳 = 5、60 歳以上 = 6」の 7 つの変数を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、ルーティン化と

表2 クリエイティビティ, ルーティン化, 外的報酬, 各統制変数の記述統計と相関関係 (n=237)

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. クリエイティビティ	2.790	.688	1									
2. ルーティン化	2.848	.698	-.338**	1								
3. 外的報酬	2.541	1.028	.182**	-.200**	1							
4. 管理職ダミー	.164	.371	.300**	-.074	.164*	1						
5. 勤続年数ダミー	.622	.486	.164*	.250**	-.101	.165*	1					
6. キャリアダミー	.155	.362	.145*	-.079	.007	.021	.165*	1				
7. 首都圏ダミー	.201	.402	.032	-.003	.036	-.074	.021	.022	1			
8. 大卒ダミー	.543	.499	.156*	-.064	.235**	.365**	-.074	-.051	.093	1		
9. 男性ダミー	.456	.499	.168*	.107	.229**	.401**	-.146*	-.110	.046	.743**	1	
10. 年齢	4.030	.979	.066	.297**	-.287**	-.069	.365**	.035	-.072	-.429**	-.250**	1

**p<.01, *p<.05

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=237)

	クリエイティビティ	
	Step1 β	Step2 β
管理職ダミー	.215**	.247**
勤続年数ダミー	.168*	.175*
キャリアダミー	.101	.114
首都圏ダミー	.068	.084
大卒ダミー	.062	.064
男性ダミー	.079	.048
年齢	.190*	.162
ルーティン化	-.454***	-.420***
外的報酬	.120	.134*
ルーティン化×外的報酬		.127*
R ²	.338	.352
調整済み R ²	.306	.317
R ² 変化量		.014
F 変化量		3.945*

注) ***p<.001, **p<.01, *p<.05 VIF=1.037~3.086

外的報酬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。

4. 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、管理職ダミー、勤続年数ダミー、キャリアダミー、首都圏ダミー、大卒ダミー、男性ダミー、年齢、ルー

ティン化、そして外的報酬を投入し、Step2には、ルーティン化と外的報酬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R²の変化量は5%水準で有意(F=3.945)であり、VIF(Variance Inflation Factor)も大きくはないため多重共線性の問題はないと判断した。

まず、仮説1については、ルーティン化が営業担当者のクリエイティビティに負の影響を与えていることが確認されたため、支持された

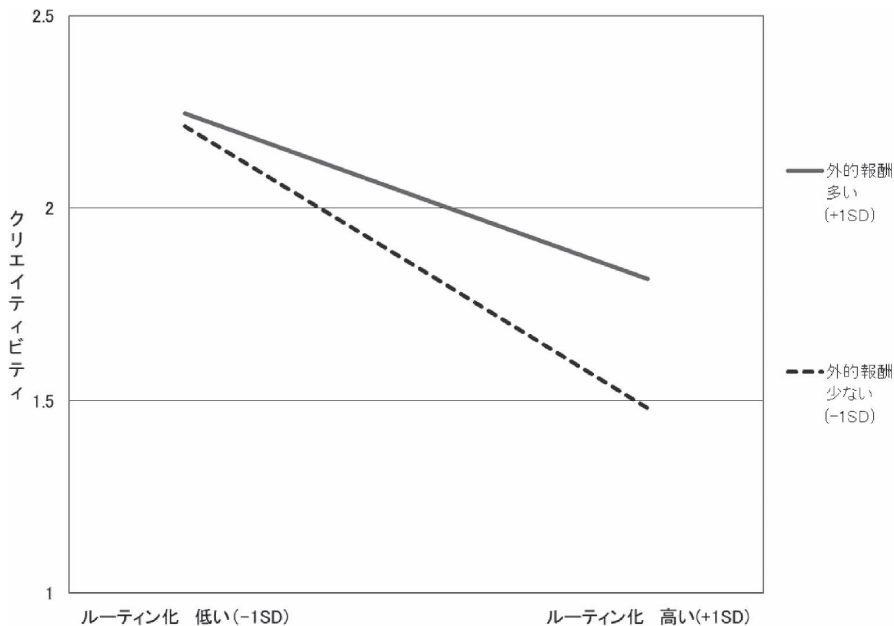


図2 ルーティン化とクリエイティビティの関係に対する外的報酬の調整効果

($\beta = -.420$, $p < .001$)。次に、仮説2については、ルーティン化と外的報酬の交互作用項が5%水準で有意であった ($\beta = .127$, $p < .05$)。

ルーティン化と外的報酬の交互作用が認められたため、Aiken and West (1991) に従い、外的報酬の平均値に対する $\pm 1SD$ (Standard Deviation) の値をとったときのルーティン化の単純傾斜を検証した。その結果、外的報酬が少ない場合 ($-1SD$)、ルーティン化とクリエイティビティの負の関係は強まる ($\beta = -.529$, $t = -6.838$, $p < .001$)。また、外的報酬が多い場合 ($+1SD$) においても、ルーティン化とクリエイティビティの負の関係は強まる ($\beta = -.310$, $t = -3.142$, $p < .01$) ことが明らかになった。そこで、外的報酬が少ない場合 ($-1SD$) と多い場合 ($+1SD$) の係数の差を検定したところ、統計的に有意であった ($z = 1.757$, $p < .05$)。つまり、外的報酬が多いほど、ルーティン化がクリエイティビティに与える負の影響は弱まると考えられる。したがって、仮説2は支持されたことが確認された。以上の結果を図2に示す。

5. 考察

本稿では、ルーティン化と営業担当者のクリエイティビティの規定関係、そして、両者の関係に対する外的報酬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の双方が支持された。

まず、仮説1の検証結果から、ルーティン化はクリエイティビティに負の影響を及ぼすことが示された。これは、ルーティンとクリエイティビティの代替的な関係を主張する既存研究と対応する結果である (Ford, 1996; Ford and Gioia, 2000; Madjar et al., 2011)。

次に、仮説2の検証結果については、外的報酬が多いほど、ルーティン化と営業担当者のクリエイティビティのネガティブな関係は抑制される傾向が示された。つまり、ルーティン的な営業スタイルの担当者は、外的報酬が提供されるほど、クリエイティブな営業活動を遂行する可能性が高まるのである。これは、外的なインセンティブの影響により、営業担当者がルー

ティン化によって節約された認知資源をクリエイティブなタスクに配分していると考えられる (Ohly et al., 2006)。

しかし、外的報酬による調整効果が示されたとしても、クリエイティビティに対するルーティン化の負の効果が相殺されるわけでない。本稿の分析結果では、2つの回帰直線の傾きに差はあるものの、外的報酬が少ない場合だけでなく、多い場合においても、ルーティン化はクリエイティビティに負の影響を及ぼしていた。仮説構築の際に議論したように、外的報酬による営業担当者のクリエイティブな活動への認知資源の再配分は、あくまでルーティン的な営業活動におけるサブタスクへの割り当てに過ぎないため、その効果も限定的なものにとどまったものと考えられる。外的報酬は、従業員のクリエイティブな行動を促進するが、それは制約や強制に由来するものであるため、結果として生じるクリエイティビティは、特定のかつ限られたアウトプットになる (Malik et al., 2019)。つまり、外的報酬の効果は、営業担当者がルーティンタスクにより節約された認知資源の余剰分をクリエイティブな活動に配分するように作用することとして理解される。

ちなみに、ルーティン化が平均値よりも+1SD 高い状態のときのクリエイティビティに対する外的報酬の単純傾斜は、正の影響が確認された ($\beta = .245$, $t = 2.725$, $p < .01$)。それに対し、ルーティン化が平均値よりも-1SD 低い状態のときのクリエイティビティに対する外的報酬の単純傾斜では、有意な影響が認められなかった ($\beta = .024$, $t = .293$, n.s.)。すなわち、外的報酬がクリエイティビティに与える正の効果は、ルーティン化が高い状態にあるときにしかみられないのである。

このように、ルーティン化とクリエイティビティの関係は、既存研究が指摘しているように、代替的な関係にあると考えられる。一方、クリ

エイティビティとルーティン化の補完的關係を実証している研究 (Gilson et al., 2005; Ohly et al., 2006) とは対照的な結果となった。ただし、本稿では、外的報酬の提供が多い場合にルーティン化がクリエイティビティに与えるネガティブな効果を抑制することを示した。それは、ルーティン化は認知資源を削減することでクリエイティブなタスクを促進するといった Ohly et al. (2006) の主張を部分的に支持するものであろう。

6. お わ り に

6.1 インプリケーション

本稿は、営業担当者の業務におけるルーティン化とクリエイティビティの関係、そして、その関係に対する外的報酬の調整効果を検証した。以下では本稿の理論的インプリケーションおよび実践的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は、以下に示す通り3つある。1つ目は、ルーティン化が営業担当者のクリエイティビティに負の影響を及ぼすことを明らかにした点である。既存研究では、ルーティン化がクリエイティビティを阻害するといった立場 (e.g. Amabile and Conti, 1999; Ford, 1996; Ford and Gioia, 2000; Madjar et al., 2011) と両者が補完的な関係にあると主張する立場 (e.g. Gilson et al., 2005; Ohly et al., 2006; Shalley and Gilson, 2017; Sonenshein, 2016) で論争が生じていた。本稿の分析結果は、前者の主張を裏付けるものであるため、ルーティン化とクリエイティビティは代替関係にあることを示したものと考えられる。

2つ目は、ルーティン化が営業担当者のクリエイティビティに与える負の影響は、外的報酬の提供が多いほど抑制されるといった調整効果を明らかにした点である。ルーティン化は、個々人が既存タスクの配分に必要とされる認知資源を抑制することを実現するため、クリエイ

ティブなタスクに認知資源をより多く割り当てることを可能にする (Ohly et al., 2006)。しかし、ルーティン化によって節約された認知資源が、必ずしもクリエイティブなタスクへ配分されるとは限らない。営業担当者は、創造的な取り組みに伴う成果の不確実性の知覚 (George, 2007) や新たな変化への抵抗感 (Oreg, 2003) などによってクリエイティブな行動を抑制してしまう恐れがあるからである。したがって、そのようなリスク回避的な志向を緩和するため、クリエイティブな取り組みに対するインセンティブを提供する必要がある (Zhou and George, 2001)。しかしながら、Ohly et al. (2006) の主張するルーティン化による認知資源の抑制は、既存タスクを実行する際の効率性から生じる副次的効果である。外的報酬による営業担当者のクリエイティブな活動への認知資源の再配分は、あくまでルーティン的な営業のサブ的なタスクへの割り当てに過ぎないため、その効果は限定的なものになると考えられる。

このように、外的報酬の提供は、営業担当者のクリエイティビティに対するルーティン化の負の効果を弱める。特に、この2つ目の理論的インプリケーションは、ルーティン化がクリエイティビティにポジティブな影響を与えることを実証している研究 (e.g. Gilson et al., 2005; Ohly et al., 2006) のように、ルーティンとクリエイティビティの補完的な関係を部分的に支持するものである。

次に実践的インプリケーションについて説明する。類似したニーズを持つ顧客への対応が多い場合、個々の営業担当者は、全ての顧客接点で同じアプローチを採用することが最適かつ効果的である (Weitz et al., 1986)。また、顧客をカテゴリー化するアプローチは、それぞれの顧客に対し独特な販売戦略を開発するよりも営業担当者の認知的負荷や成果の不確実性を低下させる (Sharma et al., 2000)。つまり、個々の担

当者が営業活動をルーティン化することは、効率性や有効性を高めるのである (Hage and Aiken, 1969)。

しかし、ルーティン化は、環境の不確実性が高い場合よりも安定的な環境にある場合に有効に作用するため (Ouellette and Wood, 1998)、昨今のように、異質で多様な顧客ニーズに対応する必要がある状況では、その効果は制限されてしまう可能性がある。このような状況下において、営業担当者にはクリエイティビティを発揮することが期待される (Wang and Netemeyer, 2004)。ところが、それはすべての営業アプローチをクリエイティブな行動に限定するというわけではない。営業担当者はルーティン的な営業活動を行いながらも、顧客の状況に応じて、クリエイティブな提案を心掛ける必要があるということの意味する。

しかしながら、ルーティンとクリエイティビティは代替的な関係にある (Ford, 1996; Ford and Gioia, 2000; Madjar et al., 2011)。両者を同時に追求することは容易ではないのである。そこで、重要になるのが外的報酬による動機づけである。本稿の分析結果が示しているように、外的報酬が多いほど、ルーティン的な営業スタイルの担当者は、クリエイティブな行動へのエフォートを高めようと考えられる。それは、ルーティン化により節約された認知資源の余剰分をクリエイティブなタスクへと配分することから生じると推察される。

このように、企業が営業担当者の成果を向上させるためには、ルーティン化による効率性を享受しながらも、クリエイティブな活動による異質な顧客ニーズへの適応を考慮していかなければならない。クリエイティビティは、既存ルーティンからの逸脱的な行動を示すため、そのリスクや抵抗感に対する営業担当者のネガティブな情性を緩和する必要がある。したがって、企業は、営業担当者のクリエイティブな活動に対

し、報酬や評価といった外的報酬を提供することで、創造的な取り組みに伴うリスクの知覚の低下 (Zhou and George, 2001) や個々人のクリエイティブ目標の明確化 (Gong et al., 2017; Malik et al., 2015) を実現し、営業担当者のクリエイティブな行動を促進することが重要である。

6.2 今後の課題

本稿の限界と課題は以下の通りである。1つ目は、質問票調査のサンプルに関する限界である。本稿の質問票調査は営業担当者が対象であった。しかし、研究開発部門や生産部門など、他の部門の担当者の場合、分析結果が異なる可能性がある。今後の研究では、開発担当者や生産部門の担当者を対象にするだけでなく、部門を跨いだ横断的な質問票調査を行い、規定関係を明らかにする必要があるだろう。

2つ目は、クリエイティビティの尺度に関する客観性の問題である。本稿では、営業担当者のクリエイティビティの測定に関して知覚尺度を用いた。営業担当者のような顧客接点で活動する従業員のクリエイティビティは、顧客による評価が可能である (Madjar and Ortiz-Walters, 2008)。今後の研究では、営業担当者のクリエイティビティを顧客が評価することで客観性を担保する必要があるだろう。

3つ目は、成果を含めた分析モデルの検討である。本稿の分析モデルは、クリエイティビティを従属変数として、それに影響を及ぼす独立変数を探索するものであった。そのため、クリエイティビティが営業成果にどのような影響を及ぼすのかについては検証していない。近年の研究では、営業担当者のクリエイティビティと営業成果の規定関係を含めたりサーチモデルを検証している研究も少なからず存在する (e.g. Bodla and Naeem, 2014; Wang and Miao, 2015)。したがって、今後の研究では、営業成

果を含めた分析モデルを検討する必要があるだろう。また、ルーティン化は成果の安定化を高めることが可能であると指摘されている (Ouellette and Wood, 1998)。つまり、ルーティン化は営業成果の向上に結びつくことが予想されるのである。それゆえに、クリエイティビティ、ルーティン、そして営業成果の規定関係を明らかにする分析モデルを検証することも今後の研究課題として重要である。

4つ目は、クリエイティビティのタイプ別における検討である。近年、クリエイティビティを抜本的クリエイティビティ (radical creativity) と漸進的クリエイティビティ (incremental creativity) の2つに分け、それぞれに影響を与える変数を探索する研究が増加している (e.g. Gilson, Lim, D'Innocenzo, and Moye, 2012; Gilson and Madjar, 2011; Gong et al., 2017; Malik et al., 2019; Madjar et al., 2011)。抜本的クリエイティビティは、ダイナミックで変化する環境において重要であるのに対し、漸進的クリエイティビティは、安定的で成熟した環境において切要であると指摘されている (Gilson and Madjar, 2011)。ルーティン化は、環境の不確実性が高い場合よりも安定的な環境にある場合に、行動の成果に対する予測可能性を高める (Ouellette and Wood, 1998)。つまり、ルーティン化は抜本的クリエイティビティよりも漸進的クリエイティビティとの親和性が高いことが予想される。また、2つのクリエイティビティとルーティン化の関係に対する外的報酬の調整効果について検証することも重要であると考えられる。したがって、今後の研究では、ルーティン化と2つのクリエイティビティの関係、そして、それらに対する外的報酬の調整効果を検討する必要があるだろう。

注

1) クリエイティビティは、個人、集団 (チーム)、

- 組織といったレベルで分析することが可能である (Anderson et al., 2014; Woodman et al., 1993)。集団のクリエイティビティは、個人のクリエイティビティ、関係する個人の相互作用、集団特性 (e.g. 規範、規模、凝集性の程度)、集団のプロセス (e.g. 問題解決に関するアプローチ)、コンテキストの影響 (e.g. グループタスクの特徴) の関数である。組織のクリエイティビティは、集団において創出されたクリエイティブな成果物とコンテキストの影響 (e.g. 組織文化、報酬システム、資源制約) の関数とみなされる (Woodman et al., 1993)。
- 2) 組織ルーティンとは、「多数の行為主体によって実行される、反復的で認識可能な相互依存的行動パターン (Feldman and Pentland, 2003, p. 95)」として定義される。組織ルーティンは、組織における学習や適応の理論的基礎を提供する概念として、多くの研究が蓄積されてきた (Pentland and Rueter, 1994)。近年、組織ルーティンは静態的な特徴 (明示的な側面) だけでなく、ダイナミックな特徴 (遂行的な側面) を有することが指摘されている (Feldman and Pentland, 2003; Feldman, Pentland, D'Adderio, and Lazaric, 2016)。ルーティンの明示的な側面は、組織メンバーの行動を導き、ルーティン的な行動の責任を担保するように作用する。その一方で、遂行的側面は、ルーティンの明示的な側面を維持するだけでなく、修正あるいは創造することを可能にする。つまり、組織ルーティンは安定と変化の双方の特徴を持つダイナミックな概念として捉えられるのである (Feldman et al., 2016; Sonenshein, 2016)。
 - 3) クリエイティビティの定義に関する詳細な議論は、関 (2020) を参照されたい。
 - 4) Wang and Netemeyer (2004) の定義には有用性が含まれていない。営業担当者は顧客の問題を解決することが有益で理想的であると考え、新たなアイデアの創出や斬新な行動をとること自体、結果として営業成果 (例えば、顧客満足) に貢献すると捉えられるからである。
- 参 考 文 献
- Aiken, L. S., and West, S. G. (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., and Conti, R. (1999): "Changes in the work environment for creativity during downsizing," *Academy of Management Journal*, 42(6), pp. 630-640.
- Anderson, N., Potočník, 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.
- Bagozzi, R. P., and Yi, Y. (1988): "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp. 74-94.
- Betsch, T., Haberstroh, S., Glöckner, A., Haar, T., and Fiedler, K. (2001): "The effects of routine strength on adaptation and information search in recurrent decision making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), pp. 23-53.
- Bodla, M. A., and Naeem, B. (2014): "Creativity as mediator for intrinsic motivation and sales performance," *Creativity Research Journal*, 26(4), pp. 468-473.
- 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., 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.
- Eisenberger, R., and Shanock, L. (2003): "Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation," *Creativity Research Journal*, 15(2-3), pp. 121-130.
- Feldman, M. S., and Pentland, B. T. (2003): "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change," *Administrative Science Quarterly*, 48(1), pp. 94-118.
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'Adderio, L., and Lazaric, N. (2016): "Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics," *Organization Science*, 27(3), pp. 505-513.
- Ford, C. M. (1996): "A theory of individual creative action in multiple social domains," *Academy of Management Review*, 21(4), pp. 1112-1142.
- Ford, C. M., and Gioia, D. A. (2000): "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making," *Journal of Management*, 26(4), pp. 705-732.
- George, J. M. (2007): "Creativity in organizations," *The Academy of Management Annals*, 1(1), pp. 439-477.
- 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., Lim, H. S., D'Innocenzo, L., and Moye, N. (2012): "One size does not fit all: Managing radical and incremental creativity," *The Journal of Creative Behavior*, 46(3), pp. 168-191.

- Gilson, L. L., and Madjar, N. (2011): "Radical and incremental creativity: Antecedents and processes," *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), pp. 21–28.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., and Ruddy, T. M. (2005): "Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness?" *Academy of Management Journal*, 48(3), pp. 521–531.
- 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.
- Gong, Y., Wu, J., Song, L. J., and Zhang, Z. (2017): "Dual tuning in creative processes: Joint contributions of intrinsic and extrinsic motivational orientations," *Journal of Applied Psychology*, 102(5), pp. 829–844.
- Hage, J., and Aiken, M. (1969): "Routine technology, social structure, and organization goals," *Administrative Science Quarterly*, 14(3), pp. 366–376.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., and Boyer, K. K. (2007): "Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation," *Journal of Operations Management*, 25(4), pp. 871–884.
- 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., 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.
- Malik, M. A. R., Butt, A. N., and Choi, J. N. (2015): "Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control," *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), pp. 59–74.
- Malik, M. A. R., Choi, J. N., and Butt, A. N. (2019): "Distinct effects of intrinsic motivation and extrinsic rewards on radical and incremental creativity: The moderating role of goal orientations," *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), pp. 1013–1026.
- 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.
- Oreg, S. (2003): "Resistance to change: Developing an individual differences measure," *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp. 680–693.
- Ouellette, J. A., and Wood, W. (1998): "Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior," *Psychological Bulletin*, 124(1), pp. 54–74.
- Pentland, B. T., and Rueter, H. H. (1994): "Organizational routines as grammars of action," *Administrative Science Quarterly*, 39(3), pp. 484–510.
- Shalley, C. E., and Gilson, L. L. (2017): "Creativity and the management of technology: Balancing creativity and standardization," *Production and Operations Management*, 26(4), pp. 605–616.
- 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.
- Sharma, A., Levy, M., and Kumar, A. (2000): "Knowledge structures and retail sales performance: An empirical examination," *Journal of Retailing*, 76(1), pp. 53–69.
- Sonenshein, S. (2016): "Routines and creativity: From dualism to duality," *Organization Science*, 27(3), pp. 739–758.
- Tierney, P., and Farmer, S. M. (2004): "The Pygmalion process and employee creativity," *Journal of Management*, 30(3), pp. 413–432.
- 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.
- Weitz, B. A., Sujaan, H., and Sujaan, M. (1986): "Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness," *Journal of Marketing*, 50(4), pp. 174–191.
- 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.
- 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," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp. 333–359.
- 関 隆教 (2020) 「内発的モチベーションと創造的な取り組みに対する外的報酬が営業担当者のクリエイティビティに及ぼす影響」『広島経済大学経済研究論集』第43巻第1号, pp. 13–29.