

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

関 隆 教*

要 約

企業の成功を導く重要な要素の一つ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。営業担当者のクリエイティビティを促進するためには、クリエイティブな行動をいかに動機づけるかが鍵となる。本稿の目的は、そのような営業担当者の動機づけに関して、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を明らかにすることである。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、内発的モチベーションおよび創造的な取り組みに対する外的報酬は、営業担当者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明らかになった。また、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚が高い場合よりも低い場合、内発的モチベーションと営業担当者のクリエイティビティのポジティブな関係を強めることが明らかになった。本稿の貢献点は、営業担当者のクリエイティビティに対する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の影響を検証した点、そして、その2つの変数の交互作用効果を明らかにした点である。

1. はじめに

今日の競争的で急速に変化する経営環境において、企業の成功を導く重要な要素の一つ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; 関, 2019; Wang and Ma, 2013; Wang and Netmeyer, 2004)。クリエイティブな営業担当者は、個々の顧客の問題を的確かつ迅速に認識し、その解決策を提供することで、顧客との関係をより強固なものにすることが可能である (Agnihotri, Rapp, Andzulis, and Gabler, 2014; Wang and Netemeyer, 2004)。すなわち、営業担当者のクリエイティビティは、顧客に優れた経験、顧客満足、そして良質な関係をもたらすため、組織の成果に寄与すると考えられる (Coelho and Augusto, 2010; Coelho, Augusto, and Lages,

2011; Stock, Jong, and Zacharias, 2017)。製品のコモディティ化が顕著になる中、顧客と相互作用する現場従業員のクリエイティビティが競争優位の源泉として重要になってきたのである (Stock, 2015)。

営業担当者のクリエイティビティを促進するためには、彼/彼女らをいかにクリエイティブな行動へと動機づけるか鍵となる。既存研究では、この動機づけとクリエイティビティの関係を捉える研究が多く蓄積されてきた。その潮流は大きく2つに分けることができる。1つは、タスク自体に楽しみや関心を見出す内発的モチベーションとクリエイティビティの関係を明らかにするパースペクティブである。もう1つは、報酬や賞賛といった外発的モチベーションとクリエイティビティの関係に着目するパースペクティブである。前者は、内発的モチベーションが個々のクリエイティビティを高めるための重要な要素であると仮定し、反対に報酬や賞賛と

* 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

いった外的制約は内発的モチベーションを毀損するため、クリエイティビティの発揮を阻害することにつながると指摘する (Amabile, 1988; Amabile, 1998; Shalley, Zhou, and Oldham, 2004)。一方、後者は、報酬や賞賛は制約ではなく、むしろ個人をクリエイティブな行動へと駆り立てる手段であると主張する (Malik and Butt, 2017)。しかしながら、これら2つのモチベーションとクリエイティビティの関係については、多くの実証研究が行われてきたが、その検証結果は必ずしも一致していない。また、実際には両概念が相互に影響し合うといったことが想定されるにもかかわらず、内発的モチベーションと外発的モチベーションの交互作用効果を検討している研究はほとんどない (George, 2007)。さらに、営業のクリエイティビティ研究では、Bodla and Naeem (2014)を除いて、内発的モチベーションおよび外発的モチベーションが営業担当者のクリエイティビティに与える影響を明らかにしている研究は見当たらない。

以上の課題から、本稿では、日本の食品メーカー1社を対象とした質問票調査を実施し、分析を行った。具体的には、営業担当者のクリエイティビティ、内発的モチベーション、そして創造的な取り組みに対する外的報酬といった概念間の関係を明らかにする分析モデルを検証した。なお、個人の外発的モチベーションを誘発するインセンティブは外的報酬と呼ばれ (Malik, Butt, and Choi, 2015)、内発的モチベーションと同様にクリエイティビティとの関係を実証する研究が多く行われてきたため (Cerasoli, Nicklin, and Ford, 2014)、本稿では創造的な取り組みに対する外的報酬という変数を用いる。

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。次に、質問票調査から得られたデータに基づき、内発的モチベーションおよび創造的

な取り組みに対する外的報酬がクリエイティビティに及ぼす影響、そして、その2つの変数の交互作用がクリエイティビティに与える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. 先行研究のレビュー

2.1 クリエイティビティの定義

元来、クリエイティビティは心理学領域において個人が発揮するアウトプットやプロセスとして議論がなされてきた。クリエイティビティをアウトプットとして捉える定義は「創造的か否か」を弁別することに主眼を置くものである。つまり、創造的産物 (product) としてのアウトプットがいかに新規性と妥当性を兼ね備えているかといった客観的な評価に基づき判断されることを重視するのである。たとえば、Jackson and Messick (1965) は、創造的産物は、観察者から明確な審美的反応 (驚き, 満足, 刺激, 興味) を引き出すと主張している。それは、個人のクリエイティブな活動を明確かつ十分に評価することが困難であるため、そのプロセスの果実、すなわち製品や反応に最終的には依存しなければならないと考えられてきたからである (Amabile, 1996)。

一方、Amabile (1983) はアウトプットだけでなくプロセスも重視している。彼女によれば、クリエイティビティは適切な観察者によって創造的であると判断された産物あるいは反応の質としてみなすことができるが、それはそう判断された何かが生み出されるプロセスとしてもまたみなすことが可能であると述べている。すなわち、クリエイティビティの定義は、「創造的」であると専門家により客観的に判断されたものとして規定されることは重要であるが、その一方でそれを生み出したプロセスもまたクリエイティブだと考えたのである。

このクリエイティビティに対する概念の捉え方は、心理学から経営学へとその適用領域を拡張することで、より包括的な視点で議論されることになった。Amabile (1988) によれば、クリエイティビティとは「個人あるいは個人が共に働く小集団によって新規かつ有用なアイデアを生産すること (pp. 125-126)」である。この定義では、アイデアは組織のラインにおける新たな製品やプロセスあるいはサービスのアイデアだけでなく、組織自体の新たな手続きや方針に対するアイデアを含むとされる (Amabile, 1988)。そして、Amabile (1988) は、個人個人のクリエイティビティと組織のイノベーションは連結されたシステムであると言及している。

つまり、創造的なアイデアの生成に関わるクリエイティビティはイノベーションの基本要素となる一方、組織のイノベーションは組織内でそのアイデアの活用成功することとして捉えられる (Anderson, Potočnik, and Zhou, 2014; Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993)。このイノベーションの源泉としてのクリエイティビティの定義が指摘されて以降、経営学では多くのクリエイティビティに対する研究が行われ、定義の精緻化に関する研究もまた行われてきた (e.g. Anderson et al., 2014; Ford, 1996; Shalley et al., 2004; Woodman et al., 1993)。

Woodman et al. (1993) は、Amabile (1988) の定義を踏襲し、クリエイティビティはイノベーションを通じて実行される新たな製品、サービス、アイデアあるいはプロセスを生むこととしているが、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ものを適用することを含むものとして、クリエイティビティをイノベーションの中の一部の構成要素としてみなしている。また、Oldham and Cummings (1996) によれば、創造的な成果は、新規的あるいは独創的であるこ

と、および組織にとって潜在的に有用であることの2点を満たす製品、アイデア、手続きと定義している (p. 608)。

Shalley et al. (2004) は、クリエイティビティに関する過去20年の研究を包括的に整理し、クリエイティビティの定義を以下のようにまとめている。クリエイティビティとは、「組織にとって新規かつ潜在的に有用な慣行、手続き、製品、あるいはサービスについてのアイデアの開発である (Shalley et al., 2004, p. 934)」。そしてそれは、短期または長期にかかわらず、組織に直接的または間接的に価値をもたらすものであるならば有用であると考えられ、漸進的な適応に関わる改善から新たな製品開発におけるブレークスルーといったラディカルなアイデアまでも新規性に含むものである (Shalley et al., 2004)。

このように、クリエイティビティの定義は、新規性や独創性の高いアウトプットのみを重視するというよりも、それに至るプロセスも含め、組織にとって有用かどうかという視点を包含することで、より広範な合意的定義として確立されてきたのである。そうすることで、伝統的にクリエイティブと考えられてこなかった領域においても、ビジネスの成功要因としてクリエイティビティは認識されるようになった (Zhou and George, 2003)。

こうしたクリエイティビティ研究の趨勢に乗じて、営業研究にその知見を適用させたのが、Wang and Netemeyer (2004) である。彼らは、様々な業界の営業マネージャーと経営者の6人に実施したインタビュー調査のデータおよびクリエイティビティ研究の理論ベースに基づき、営業担当者のクリエイティビティを以下のように定義した。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。彼らがこの定義に有用性を含まない理由は、トートロジーを避けるためである。それは、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られるため、新たなアイデアの創出や斬新な行動をとること自体が結果として営業成果に貢献すると捉えられるからである (Wang and Netemeyer, 2004)。なお、Wang and Netemeyer (2004) の定義が、アイデアの創出や斬新な行動といったプロセスに焦点を当てているのは、Shalley et al. (2004) が言及しているように、営業担当者のクリエイティビティは組織の成果に間接的に価値をもたらすものとして考えているからであろう。

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) の定義に従い、「仕事を実行する際に営業担当者が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 クリエイティビティの内発的モチベーション仮説

早期のクリエイティビティ研究は従業員の個人的な特性に基づき、そのクリエイティビティが規定される条件を検討してきた (Oldham and Cummings, 1996)。とりわけ、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)。このような個人特性に関する研究を体系的に整理し、概念枠組みを構築したのが Amabile (1983, 1988) である。彼女はクリエイティビティに影響する個人特性として、(1) 分野に関するスキル (domain-relevant skills)、(2) クリエイティビティに関するスキル (creativity-relevant skills)、そして (3) タスク・モチベーション (task motivation) の3つの構成要素からなるフレームワークを提起した。その中でも彼女はタスク・モチベーションを特に重視している。個々人が仕事に興奮し、自分自身の仕事への関

心をいだく時 (すなわち、内発的モチベーションが高い状態にある時)、関連するスキルを増加させ、より創造的になると考えているからである (Amabile, 1983; Shalley, 1991)。

このような内発的モチベーションとクリエイティビティの関係を強調する内発的モチベーション仮説は、クリエイティビティのミクロレベルの社会心理学の基礎として確立されることになった (Amabile and Pillemer, 2012)。この仮説では、内発的に動機づけられた状態はクリエイティビティを促進する一方、外発的に動機づけられた状態はクリエイティビティに悪影響を及ぼすと仮定する (Amabile and Pillemer, 2012)。内発的モチベーションは外的な報酬の望みや期待がなくてもタスク自体に楽しみや関心を見出し、それに従事することに価値を知覚する一方、外発的モチベーションは報酬や賞賛の提供、締め切りの不遵守やネガティブな評価に対する恐れといった外的な要因から生じる (Amabile and Pillemer, 2012; Malik and Butt, 2017)。したがって、内発的に動機づけられた従業員は、より仕事に興奮を覚え、クリエイティブな行動を増幅させる (Shalley et al., 2004)。それに対し、外的な報酬や制約は、内発的モチベーションを毀損し、クリエイティビティの発揮を阻害することにつながる (Amabile, 1988)。それは、外的な制約条件によって従業員がコントロールされていると知覚する場合、内発的モチベーションが低下するため、クリエイティブな行動を抑制してしまうからである (Amabile, 1998; Shalley et al., 2004)。

このようなクリエイティビティに対する内発的モチベーションと外発的モチベーションの関係については、多くの研究が蓄積されてきたが、その実証研究の結果は必ずしも一貫していない。とりわけ、内発的モチベーションと外的報酬 (金銭的なインセンティブや評価) がクリエイティビティに与える影響について長らく論争が

行われてきた (Cerasoli et al., 2014)。

内発的モチベーションはクリエイティビティにポジティブな影響を示すことが多くの実証研究で明らかになっている (e.g., Bodla and Naeem, 2014; Coelho et al., 2011; Grant and Berry, 2011; Shin and Zhou, 2003; Zhang and Bartol, 2010)。しかし、いくつかの研究では、内発的モチベーションのクリエイティビティに対する効果が有意でなかったり (Dewett, 2007; Yoon, Sung, Choi, Lee, and Kim, 2015)、反対にネガティブな効果を示す (Choi, 2004) といった研究も存在する。

一方、外的報酬がクリエイティビティに与える影響についても数多くの研究が蓄積されてきた。それは内発的モチベーション仮説とは対照的に、外的報酬がクリエイティビティを低下させるのではなく、むしろ高めるものであるという主張である。実際に、先行研究では外的報酬がクリエイティビティを促進することが実証されている (e.g. Eisenberger and Armeli, 1997; Eisenberger, Armeli, and Pretz, 1998; Choi, 2004)。また、外的報酬の提供が自己決定感 (perceived self-determination) を媒介し、内発的モチベーションやクリエイティビティにポジティブな影響を与えるといった研究結果も報告されている (Eisenberger and Aselage, 2009; Eisenberger and Rhoades, 2001)。

こうしたクリエイティビティに対する内発的モチベーションと外的報酬の相反する研究結果は多くの研究者の関心を生んでいる。しかし、実際のビジネスにおいて、外的インセンティブを提供せず、従業員が純粋に内発的モチベーションだけを頼りにタスクに従事することは非現実的である (Yoon et al., 2015)。つまり、全ての従業員が内発的モチベーションの高い状態にあるわけではないため、そうでない従業員に対してはクリエイティブな行動をとるように外的報酬を提供する必要がある。すなわち、内発

的モチベーションと外発的モチベーションの相互作用がクリエイティビティにどのような効果を及ぼすのかを明らかにすることは、アカデミックの世界だけでなく、現実のビジネスにおいても重要な課題として考えられる。

2.3 内発的モチベーションと外発的モチベーションの交互作用に関する研究

内発的モチベーションと外発的モチベーションは、それぞれが独立した概念として理論的に弁別されているため、各概念は独立して高められたり、弱められたりする (Malik and Butt, 2017)。また、Gong, Wu, Song, and Zhang (2017) は、内発的モチベーションと外発的モチベーションは共存することが可能であると指摘している。先行研究では、この2つのモチベーションとクリエイティビティの規定関係や外的報酬が内発的モチベーションを低下させるアンダーマイニング効果¹⁾の検証といった一方向的な影響を捉える研究が多かった。しかし、先述のように、ビジネスにおいて従業員の多くは内発的モチベーションと外発的モチベーションの双方を組み合わせた形で持つ (Gong et al., 2017)。つまり、現実的には両概念が相互に影響し合うといった現象が生じるはずである。にもかかわらず、内発的モチベーションと外発的モチベーションの交互作用効果を分析している研究は少ない (George, 2007)。近年、いくつかの研究においてこの未探索の領域を開拓する動きがある。

例えば、Zhu, Gardner, and Chen (2018) は、台湾に本社がある infotech100企業の R&D 部門のエンジニア247名と部門マネージャー55名からデータを収集し、内発的モチベーションとクリエイティビティの関係に対する外発的モチベーションの調整効果を明らかにした。とりわけ、内発的モチベーションとクリエイティビティの関係は、外発的モチベーションが低い場

合にポジティブになり、外発的モチベーションが高い場合にはわずかにネガティブな効果をもたらすことを示した。また、外発的モチベーションも内発的モチベーションも高い状態の場合、クリエイティビティは高まらないことも提示している。

他方で、Gilson, Lim, D'Innocenzo, and Moye (2012) は、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) に分け、内発的モチベーションと外的報酬の交互作用が2つ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証した。彼らはサウスイースタン大学の卒業生に対し、オンラインサーベイを実施し、得られた276サンプルを用いて分析を行った。その結果、抜本的クリエイティビティと漸進的クリエイティビティに対する内発的モチベーションと外的報酬の交互作用効果は見られなかったが、漸進的クリエイティビティよりも抜本的クリエイティビティの方が交互作用効果の影響が強くなることを示した。

さらに、Gong et al. (2017) は、中国の自動車製造企業の R&D 部門の従業員657名にサーベイを行い、個人的な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）に対する内発的モチベーション志向と外発的モチベーション志向の交互作用効果を検証した。その結果、外発的モチベーション志向が高いほど、内発的モチベーションが個人的なクリエイティブ目標に与えるポジティブな効果を強めることが明らかになった。また、個人的なクリエイティブ目標と漸進的クリエイティビティはポジティブな関係にある一方、抜本的クリエイティビティは逆 U 字型の関係にあることを示した。

これら3つの研究は、内発的モチベーションと外発的モチベーションの交互作用効果を検討しているが、一貫した分析結果は得られていな

い。また、それぞれの研究において従属変数も異なっている。Gilson et al. (2012) や Gong et al. (2017) のように、クリエイティビティを新規性の程度で弁別することは、R&D 部門の従業員を対象とする際には親和性が高いと考えられる。しかし、営業担当者のクリエイティビティを対象とする場合、個々の現場で生成されたクリエイティビティが、従来の販売方法からの違いの大きさによって判断することは難しい（高嶋, 2015）。したがって、本稿では、Zhu et al. (2018) と同じく、クリエイティビティを単一概念として従属変数に用いる。しかし、Zhu et al. (2018) は R&D 部門のエンジニアを対象としていたため、本稿とは分析対象が異なる。つまり、本稿は内発的モチベーションと外発的モチベーションの交互作用効果の分析対象を営業のコンテキストに拡張するものである。その際、既存研究として多くの蓄積がある外発的モチベーションを誘発する変数として外的報酬を用いる。

3. 分析枠組みと仮説導出

3.1 内発的モチベーションとクリエイティビティの関係

内発的モチベーションは、個人がタスク自体に楽しみや関心を見出し、それに従事することに価値を感じることである (Amabile and Pillemer, 2012)。したがって、内発的に動機づけられた個人は、好奇心、認知的な柔軟性、リスク受容性、障害に直面した際の粘りといった傾向を高めるため、クリエイティビティが促進される (Shalley et al., 2004)。実際、内発的モチベーションがクリエイティビティにポジティブな影響を示すことは多くの実証研究によって明らかにされてきた (e.g., Bodla and Naem, 2014; Coelho, Augusto, and Lages, 2011; Grant and Berry, 2011; Shin and Zhou, 2003; Zhang and Bartol, 2010)。

では、営業担当者のクリエイティビティと内発的モチベーションの関係はどのように言及されてきたのであろうか。Wang and Netmeyer (2004) は、タスク・モチベーションを源泉とする仕事への努力は、営業担当者のクリエイティブな行動にポジティブな影響を与えると指摘している。また、Bodla and Naeem (2014) は、パキスタンのラホール地域の日用消費財メーカー30社からランダムに選択した営業担当者688名に質問票調査を行ない、内発的モチベーションとクリエイティビティ、そして営業成果の関係を明らかにした。その結果、内発的モチベーションは、クリエイティビティにポジティブな影響を与え、さらにクリエイティビティは営業成果にポジティブな効果をもたらすといった媒介効果を示している。これらの議論を踏まえ、以下の仮説を提示する。

H1. 内発的モチベーションは、営業担当者のクリエイティビティにポジティブな影響を与える。

3.2 外的報酬と営業担当者のクリエイティビティの関係

外発的モチベーションは、活動自体というよりも成果を達成するために行動を実行する願望を意味する (Deci and Ryan, 1985)。個人の外発的モチベーションを誘発する報酬は、外的報酬と呼ばれ、それ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を含む (Malik et al., 2015)。外的報酬は従業員の行動をコントロールするように作用するため、内発的モチベーションとクリエイティビティに悪影響を及ぼすと指摘されている (Amabile, 1996)。その一方で、外的報酬はクリエイティビティを低下させるのではなく、むしろ高めるものであると

いった研究も存在する (e.g. Eisenberger and Armeli, 1997; Eisenberger, Armeli, and Pretz, 1998; Choi, 2004)。

本稿では、営業担当者のクリエイティビティは外的報酬により促進されると仮定する。なぜなら、クリエイティブな行動に対して外的報酬を提供しない場合、営業担当者はそのようなリスクの高い取り組みを行うよりも、既存のルーティンを活用することで成果を上げることの方が効率的であると考えからである。クリエイティブな取り組みに対する組織的な奨励や評価は、その行動に伴う従業員の潜在的なリスクを最小化し、クリエイティビティを発揮することが有効な手段であるという知覚を高める (Zhou and George, 2001)。また、外発的モチベーション志向は、目標に対しての焦点を調整し、個人の努力を高める (Gong et al., 2017)。つまり、クリエイティブな取り組みに対する外的報酬は、リスクの知覚を低減させるだけでなく、クリエイティブな行為に関する目標を明確化させることで、営業担当者の創造的な行動を促進すると考えられる。また、Eisenberger and Shanock (2003) は、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指摘している。つまり、クリエイティブな活動に対する外的報酬の提供は、営業担当者が自身のタスクをクリエイティブな活動へと収斂させるように作用すると考えられる。以上から、以下の仮説を提示する。

H2. 創造的な取り組みに対する外的報酬は、営業担当者のクリエイティビティにポジティブな影響を与える。

3.3 営業担当者のクリエイティビティに対する内発的モチベーションと外的報酬の相互作用効果

これまで議論してきたように、内発的モチベーションは営業担当者のクリエイティビティを高めると考えられる (Bodla and Naem, 2014)。また、外的報酬も営業担当者のクリエイティビティを促進すると推察される。では、これら2つの概念が相互に影響すると仮定した場合、どのような効果が期待されるのであろうか。

Cerasoli et al. (2014) は、内発的モチベーション、外的報酬、そして成果に関する研究を183サンプル収集し、メタ分析を行った。彼らによれば、直接的成果報酬 (すなわち、外発的モチベーションが高い状態) の場合よりも間接的報酬 (すなわち、外発的モチベーションが低い状態) の場合、内発的モチベーションと成果の関係は強まると指摘されている。また、R&D 部門の従業員を対象にした Zhu et al. (2018) の研究では、内発的モチベーションとクリエイティビティの関係は、外発的モチベーションが低い場合にポジティブになり、外発的モチベーションが高い場合には、わずかにネガティブな効果をもたらすことを示した。また、外発的モチベーションも内発的モチベーションも高い状態の場合、クリエイティビティは高ま

らないことも提示している。

営業担当者は顧客との相互作用の中でクリエイティブなアイデアを創出し、顧客が抱える問題を解決しようと行動する。内発的に動機づけられた営業担当者は、外的なインセンティブというよりも、問題を解決することでフィードバックされる顧客の感動 (delight) (Stock et al., 2017) といった顧客の反応により、さらにクリエイティブな活動を動機づけられることが予想される。他方で、そのような顧客への問題解決を純粋に楽しむような営業担当者に対し、クリエイティブな活動をとるよう外的報酬を与える場合、彼/彼女らは自身の行動をコントロールされていると知覚するため、クリエイティブな活動を抑制してしまう恐れがある (Amabile, 1998; Shalley et al., 2004)。上記の議論を踏まえ、以下の仮説を提示する。

H3. 創造的な取り組みに対する外的報酬が高い場合よりも低い場合において、内発的モチベーションと営業担当者のポジティブな関係は強まる。

以上の H1, H2, H3 を図にまとめた分析モデルが図1である。

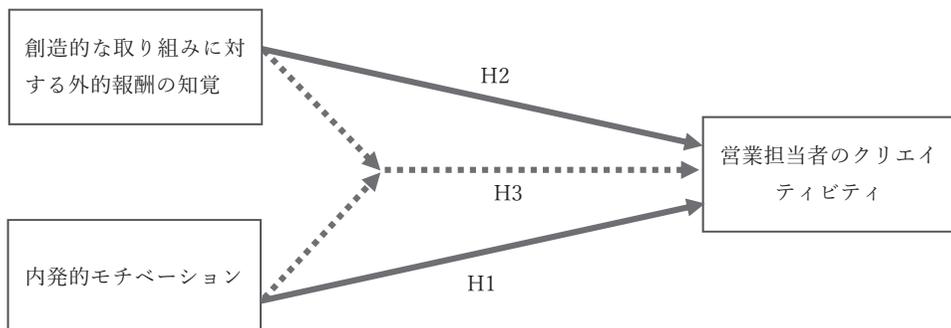


図1 営業担当者のクリエイティビティに対する内発的モチベーションと創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚の関係

4. 調査設計

4.1 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いる（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, Ryals, Davies, and Nenonen, 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 Naem, 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）。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、営業担当者の知覚尺度を用いる。なぜなら、営業担当者の現場は組織外で業務を遂行することが多いため、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）。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 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時に有効であるため、営業担当者のクリエイティビティにおいてこれらを適用す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用いることにした。知覚尺度としてはク

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		
内発的モチベーション	複雑な問題に対する解決策を発見することが楽しい	.840	Tierney, Farmer and Graen (1999)
	製品の新たなアイデアを提案することが楽しい		
	分析的に物事を考えることが楽しい		
	仕事の新しい方法を考えることが楽しい		
	既存の仕事のやり方や製品を改善することが楽しい		
創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚	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		

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尺度を採用した。また、内発的モチベーションは Tierney, Farmer, and Graen (1999) の尺度を用いて測定し、創造的な取り組みに対する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、勤続年数、キャリア、学歴、職位、顧客層（活動エリア）、営業職種、性別等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」、「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」、「首都圏ダミー：東京支店の所属=1、それ以外の所属=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」、「男性ダミー：男性=1、女性=0」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、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。

表2 クリエイティビティ, 内発的モチベーション, 創造的な取り組みに対する外的報酬, 各統制変数の相関関係と記述統計

	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	2.789	.688	1									
2. 内発的モチベーション	3.343	.663	.400**	1								
3. 創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚	2.541	1.028	.182**	.1039	1							
4. 男性ダミー	.456	.499	.168*	.1179	.229**	1						
5. 管理職ダミー	.164	.371	.300**	.0709	.164*	.401**	1					
6. 勤続年数ダミー	.622	.486	.164*	.0326	-.1005	.0352	.165*	1				
7. キャリアダミー	.155	.362	.145*	.0589	.0075	.1285	.0211	.0222	1			
8. 首都圏ダミー	.201	.402	.0320	-.0019	.0358	.0458	-.0736	-.0506	.0335	1		
9. 個店営業向けダミー	.573	.496	-.0682	-.1054	-.143*	-.360**	-.146*	.150*	.0385	-.0150	1	
10. 大卒ダミー	.543	.499	.156*	.0814	.235**	.743**	.365**	-.1104	.0386	.0932	-.423**	1

** . 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)

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	
	Step 1 β	Step 2 β
男性ダミー	-.178	-.157
管理職ダミー	.294***	.306***
勤続年数ダミー	.133*	.131*
キャリアダミー	.157*	.146*
首都圏ダミー	.043	.063
個店営業向けダミー	-.009	.012
大卒ダミー	.141	.134
内発的モチベーション	.368***	.318***
創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚	.137*	.149*
内発的モチベーション×外的報酬の知覚		-.161*
R ²	.305	.327
調整済み R ²	.270	.290
R ² 変化量		.022
F 変化量		6.025*

注) ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05 VIF=1.035~2.888

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、男性ダミー、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、個店営業向けダミー、大卒ダミー、内発的モチベーション、そして創造

的な取り組みに対する外的報酬の知覚を投入し、Step2には、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の知覚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=6.025)であり、VIFは1.035~2.888のため多重共線性の問題はないと判断した。

まず、内発的モチベーションは営業担当者の

クリエイティビティにポジティブな影響を与えていたため、仮説1は支持された ($B = .318$, $p < 0.001$)。また、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚が営業担当者のクリエイティビティにポジティブな影響を及ぼしていたということから、仮説2も支持された ($B = .149$, $p < 0.05$)。さらに、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の知覚の交互作用項が5%水準で有意であった ($B = -.161$, $p < 0.05$)。

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の知覚の交互作用が認められたため、Aiken and West (1991) に従い、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚の平均値に対する $\pm 1SD$ の値をとったときの内発的モチベーションの単純傾斜を検証した。その結果、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚が低い場合 ($-1SD$)、内発的モチベーションとクリエイティビティのポジティブな関係は強まる ($b = .458$, $B = .475$, $p < 0.001$)。一方、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚が高い

場合 ($+1SD$) もまた、内発的モチベーションとクリエイティビティのポジティブな関係は強まる ($b = .178$, $B = .185$, $p < 0.1$) ことが明らかになった。なお、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚が低い場合 ($-1SD$) と高い場合 ($+1SD$) の標準化された係数の差を検定したところ、統計的に有意であった ($z = 2.280$, $p < 0.05$)。つまり、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚が高い場合 ($+1SD$) よりも低い場合 ($-1SD$) の方が内発的モチベーションとクリエイティビティのポジティブな関係が強まるのである。したがって、仮説3は支持されたと考えられる。以上の結果を図2に示す。

6. 考 察

本稿では、営業担当者のクリエイティビティに対する内発的モチベーションおよび創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚の影響、そしてそれら2つの変数の交互作用効果を定量的に検証した。その結果、仮説1、仮説2、仮説3と全ての仮説が支持された。本節では仮説3の

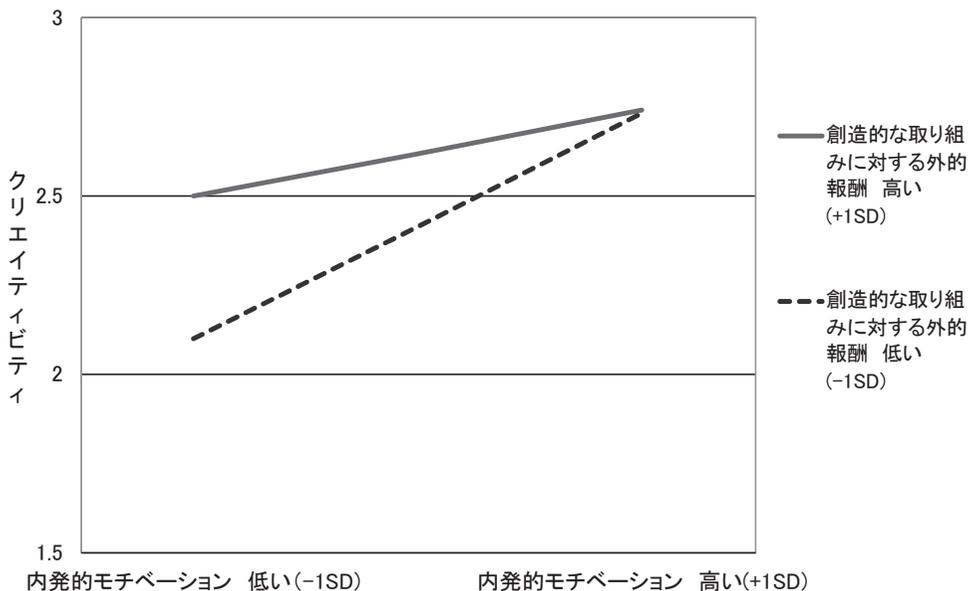


図2 クリエイティビティに対する内発的モチベーションと創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚の交互作用効果

分析結果を考察したい。

仮説3の検証結果から、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚が高い場合よりも低い場合の方が、内発的モチベーションと営業担当者のクリエイティビティのポジティブな関係は強まることが明らかになった。本稿の分析結果と同様に、R&D部門の従業員を対象にした Zhu et al. (2018)の研究においても、内発的モチベーションとクリエイティビティの関係は外発的モチベーションが低い場合にポジティブになることが示されている。しかし、彼女らの研究では、外発的モチベーションが高い場合には内発的モチベーションとクリエイティビティの関係はわずかにネガティブな効果をもたらすことが発見されている。また、外発的モチベーションと内発的モチベーションが共に高い状態の場合、クリエイティビティは高まらないことが明らかにされている。

しかしながら、本研究の分析結果では、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚が低い場合と比べてその効果は限定的であるものの、外的報酬の知覚が高い場合においても内発的モチベーションとクリエイティビティのポジティブな関係が強まることを発見した。この結果については以下の解釈が可能である。

研究所など組織の内部で新規的アイデアを生成する R&D 部門の従業員とは異なり、営業担当者は顧客とのインタラクションを通じてクリエイティブなアイデアを創出し、顧客が抱える問題を解決するための行動をとる。内発的モチベーションの高い営業担当者は、顧客のために自ら進んでクリエイティブな提案を行うだろう。そのような行動が自身の評価を高めると知覚する場合、内発的モチベーションが個人的な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）に与えるポジティブな効果を強めると考えられる (Gong et al., 2017)。つまり、内発的に動機づ

けられた営業担当者は、創造的な取り組みに対する外的報酬の提供により自身のクリエイティブな活動の正当性が担保されたと知覚するため、顧客へのクリエイティブな提案に対するエフォートを高めることが予想される。Diliello et al. (2011)によれば、従業員は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する場合にクリエイティビティの発揮は促進されるという。

このように、営業担当者のクリエイティビティにおいて、創造的な取り組みに対する外的報酬が内発的モチベーションに与えるアンダーマイニング効果は抑制されると考えられる。

7. 結 論

7.1 インプリケーション

本稿では、営業担当者のクリエイティビティに対する内発的モチベーション、外発的モチベーション、そして、その2つのモチベーションの交互作用効果の分析モデルを検証した。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3つある。1つは営業担当者のクリエイティビティに対する内発的モチベーションのポジティブな効果を明らかにした点である。内発的モチベーションとクリエイティビティの関係については、多くの実証研究が蓄積されてきたが、その結果は必ずしも一致していない。とりわけ、営業担当者のクリエイティビティと内発的モチベーションのポジティブな関係を明らかにした研究は、Bodla and Naem (2014)を除き見当たらない。Bodla and Naem (2014)と同様に、内発的モチベーションが営業担当者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を発見したことは重要である。

2つ目は、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対して

ポジティブな影響を持つことを明らかにした点である。内発的モチベーションと同様に、外的報酬とクリエイティビティの関係においても、その実証研究の結果は矛盾したものとなっている。また、営業担当者のクリエイティビティと外的報酬の関係を検証した研究は筆者の知る限り確認できていない。つまり、本稿が営業のコンテキストにおいてクリエイティビティと外的報酬のポジティブな関係を明らかにしたことは、既存のクリエイティビティ研究および営業研究に貢献するものであろう。

理論的インプリケーションの3つ目は、営業担当者のクリエイティビティに対する内発的モチベーションの影響を、創造的な取り組みに対する外的報酬が調整することを明らかにしたことである。本稿の分析結果では、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚が高い場合よりも低い場合に、内発的モチベーションと営業担当者のポジティブな関係が強まることが明らかになった。この結果は、Cerasoli et al. (2014) や Zhu et al. (2018) の主張と一致する。しかし、本稿では、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚が低い場合と比べてその効果は限定的であるものの、外的報酬の知覚が高い場合においても内発的モチベーションとクリエイティビティのポジティブな関係を強める効果が発見された。この点は、Cerasoli et al. (2014) のメタ分析や R&D 部門の従業員を対象とした Zhu et al. (2018) の分析結果とは異なるという点で興味深い発見であろう。

次に実践的インプリケーションについて説明する。本稿の分析結果が示しているように、営業担当者のクリエイティビティを高めるためには、創造的な取り組みに対する外的報酬を提供することが有効である。つまり、クリエイティブな提案を行った営業担当者を適切に評価し、昇給や昇進との関係性を明確化させることが必要になる。その際、営業マネジャーは、部下の

営業担当者がクリエイティブな活動に挑戦できるようにそれぞれのレベルに合わせた目標の難易度を設定することが重要である (Miao, Evans, and Shaoming, 2007)。

しかし、ここで留意すべき点は営業担当者の内発的モチベーションと外的報酬の関係である。本稿の分析結果では、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚が高い状態よりも低い状態にある場合、営業担当者の内発的モチベーションがクリエイティビティに与えるポジティブな効果が強まることを発見した。つまり、内発的モチベーションが高い営業担当者に対しては、創造的な取り組みに対して報酬を提供することでクリエイティブな活動を促すよりも、個々人の挑戦心やタスクの楽しさを助長できるような環境を整備することが有効であろう。具体的には、顧客の要求に反応するための権限を十分に与えることである。そうすることで、内発的モチベーションの高い営業担当者に自信を与え、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ことが期待される (Bowen and Lawler, 1992)。

一方、内発的モチベーションの低い営業担当者に対しては、創造的な取り組みに対する外的報酬の提供が効果的であると予想される。図2に示されているように、内発的モチベーションが低い状態の場合 (-1SD)、創造的な取り組みに対する外的報酬の知覚の程度が低い (-1SD) よりも高い (+1SD) ほど、営業担当者のクリエイティビティのスコアは高い。つまり、営業経験の浅い社員や他部門から異動してきたばかりの社員、あるいはリスク回避的な傾向が強い営業担当者に対しては、クリエイティブな取り組みの実施と昇給や昇進の繋がりを明示し、クリエイティブな活動を促進させることが重要になるであろう。

7.2 今後の課題

本稿の限界と課題は以下の通りである。1つ目は質問票調査におけるサンプルの問題である。本稿の質問票調査は食品製造業の営業担当者を対象としたが、生産財や医薬品の営業担当者など、業界の異質性によって分析結果が異なる可能性がある。今後の研究では、業界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測定尺度についての限界である。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。既存研究では尺度の妥当性や客観性を重視する傾向にあるため、営業担当者の知覚尺度による測定では些か不十分であろう。Madjar and Ortiz-Walters (2008) は、営業担当者のように顧客の接点で活動する従業員のクリエイティビティは、顧客の評価が可能であることを主張している。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含めた質問票調査の設計が必要である。

3つ目は、営業担当者のモチベーションに影響を及ぼす他の変数を含めた分析を行っていない点である。個々の営業担当者の内発的モチベーションや外発的モチベーションは直属の上司の影響に強く左右されるであろう。Martinaityte and Sacramento (2013) の研究では、営業担当者のクリエイティビティは、上司との関係が良質なほど高まることが明らかにされている。また、Agnihotri et al. (2014) は上司のフィードバックが営業担当者のクリエイティビティにポジティブな効果をもたらすことを実証している。これらの研究は、営業担当者のタスク・モチベーションが上司との関係性や上司の行動によって影響されることを想定して行われているが、それらの変数が内発的モチベーションや外発的モチベーションとどのような関係にあるかを明らかにしていない。今後の

研究では、上司との関係性や上司のフィードバックと内発的モチベーションおよび外発的モチベーション、そして営業担当者のクリエイティビティを包含した分析モデルを検証することが課題になるであろう。

注

- 1) アンダーマイニング効果とは、当初楽しんでいたタスクに対してインセンティブが提示されることで、そのタスクへの内発的モチベーションが低下してしまうことを示す (Cerasoli et al., 2014)。

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 West, S. G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications.
- Amabile, T. M. (1983): "The Social Psychology of Creativity," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), pp. 357-376.
- 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.
- 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.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., and Ford, M. T. (2014): "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-year Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, 140(4), pp. 980–1008.
- Choi, J. N. (2004): "Individual and Contextual Predictors of Creative Performance: The Mediating Role of Psychological Processes," *Creativity Research Journal*, 16(2–3), pp. 187–199.
- 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.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Dewett, T. (2007): "Linking Intrinsic Motivation, Risk Taking, and Employee Creativity in an R&D Environment," *R&D Management*, 37(3), pp. 197–208.
- 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.
- Eisenberger, R., and Armeli, S. (1997): "Can Salient Reward Increase Creative Performance Without Reducing Intrinsic Creative Interest?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), pp. 652–663.
- Eisenberger, R., Armeli, S., and Pretz, J. (1998): "Can the Promise of Reward Increase Creativity?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), pp. 704–714.
- Eisenberger, R., and Aselage, J. (2009): "Incremental Effects of Reward on Experienced Performance Pressure: Positive Outcomes for Intrinsic Interest and Creativity," *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), pp. 95–117.
- Eisenberger, R., and Rhoades, L. (2001): "Incremental Effects of Reward on Creativity," *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), pp. 728–741.
- 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.
- 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. (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.
- 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.
- Grant, A. M., and Berry, J. W. (2011): "The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity," *Academy of Management Journal*, 54(1), pp. 73–96.
- Jackson, P. W., and Messick, S. (1965): "The Person, the Product, and the Response: Conceptual Problems in the Assessment of Creativity," *Journal of Personality*, 33(3), pp. 309–329.
- 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., 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., and Butt, A. N. (2017): "Rewards and Creativity: Past, Present, and Future," *Applied Psychology*, 66(2), pp. 290–325.
- 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.
- 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.
- Miao, C. F., Evans, K. R., and Shaoming, Z. (2007): "The Role of Salesperson Motivation in Sales Control Systems—Intrinsic and Extrinsic Motivation Revisited," *Journal of Business Research*, 60(5), pp. 417–425.
- Oldham, G. R., and Cummings, A. (1996): "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, 39(3),

- pp. 607–634.
- Shalley, C. E. (1991): “Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity,” *Journal of Applied Psychology*, 76(2), pp. 179–185.
- 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.
- Stock, R. M. (2015): “Is Boreout A Threat to Frontline Employees’ Innovative Work Behavior?” *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), pp. 574–592.
- 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., 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.
- 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 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.
- Yoon, H. J., Sung, S. Y., Choi, J. N., Lee, K., and Kim, S. (2015): “Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation,” *Creativity Research Journal*, 27(4), pp. 383–393.
- Zhang, X., and Bartol, K. M. (2010): “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement,” *Academy of Management Journal*, 53(1), pp. 107–128.
- 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.
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., and Chen, H. G. (2018): “Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity,” *Journal of Management*, 44(5), pp. 2094–2115.
- 関 隆教 (2019) 「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」『広島経済大学経済研究論集』第42巻第1号, pp. 29–42.
- 高嶋克義 (2015) 『小売企業の基盤強化—流通パワーシフトにおける関係と組織の再編』有斐閣.