

顧客接点の現場従業員におけるクリエイティビティに 関する理論的課題の検討

関 隆 教*

1. はじめに

近年、サービス業や小売業などの顧客接点で活動する現場従業員のクリエイティビティが注目されている (Dong, Liao, Chuang and Zhou, 2015)。顧客接点において従業員がクリエイティビティを発揮することは、顧客に優れた経験や満足、そして顧客との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ているからである (Coelho and Augusto, 2010; Coelho, Augusto and Lages, 2011; Stock, Jong and Zacharias, 2017)。製品による差別化が困難になる中、企業が競争優位を形成するためには、顧客接点における現場従業員のクリエイティビティが重要になってきたのである (Stock, 2015)。

加えて、人工知能やロボットなどの技術革新の進展は、店頭におけるサービスの代替性を高めることが予想される。サービス業や小売業のフロントラインにおける顧客対応の標準化が進むほど、その差異化の源泉として必要になるのが現場従業員のクリエイティビティに他ならないだろう。

このように、顧客接点で活動する現場従業員のクリエイティビティへの関心が高まっているにもかかわらず、クリエイティビティに関する多くの先行研究では、製造業の R&D 部門や生産部門におけるクリエイティビティを対象とし

てきた。しかし、顧客接点の現場従業員におけるクリエイティビティを鑑みる際、従前の定義では捉えられない問題が生じると考えられる。本稿は、クリエイティビティの先行研究を手掛かりに、顧客接点でのクリエイティビティの定義を再考することで、既存研究の理論的課題を明らかにする。

2. 先行研究のレビュー

2.1 クリエイティビティの定義

経営学の領域においてクリエイティビティは以下のように定義される。クリエイティビティとは、「組織にとって新規的かつ潜在的に有用な製品やサービス、慣行、プロセスについてのアイデアの開発」である (Amabile, 1988, 1996; Shalley, Zhou and Oldham, 2004)。従業員が発揮するクリエイティビティは新規的なアイデアの生成に関わるものであり、組織におけるイノベーションの構成要素の一つとして捉えられる (Amabile, 1988; Anderson, Potočnik and Zhou, 2014)。組織のイノベーションは、既存の製品やプロセス、あるいは組織外部で創造されたアイデアの適用を含むため、クリエイティビティはイノベーションのための重要な源泉として指摘されてきた (Anderson et al., 2014; Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993)。では、顧客接点の現場従業員のクリエイティビティはどのように定義されてきたのだろうか。

Wang and Netemeyer (2004) は、顧客接点

* 広島経済大学経済学部助教

の現場従業員におけるクリエイティビティの嚆矢的研究者である。彼らの定義によれば、顧客接点における現場従業員のクリエイティビティとは「仕事を実行する際に販売員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。それは、従業員が顧客ニーズを満たすために、販売、製品の選択、あるいはサービスを実行するための新しい方法や手続きを発明することを意味する (Lassk and Shepherd, 2013)。

つまり、顧客接点の現場従業員におけるクリエイティビティの定義では、顧客の問題を解決するために生み出される新たなアイデアの創出と活用に焦点を当てている。しかし、小売組織やサービス組織などの現場従業員のクリエイティビティは顧客に対するものに限定されるのであろうか。その疑義については、クリエイティビティ研究の潮流を概観したうえで、再度議論することにしよう。

2.2 クリエイティビティ研究のオーバービュー

早期のクリエイティビティ研究は、心理学領域において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)。それは、個人の才能やパーソナリティとして、他者との明確な違いを表現する個人特性として捉えられてきたのである (Amabile and Pillemer, 2012)。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) 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ざく時 (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)。

しかし、内発的モチベーションを中心とした個人特性は、様々な社会環境の影響を受けることになるため、クリエイティビティはそれらの関数としてみなされる (Amabile and Pillemer, 2012; Shalley et al., 2004)。評価、監視、報酬、競争、選択の制限といった外的な制約は、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)。その一方で、クリエイティビティの組織的な奨励や上司による奨励、仕事の裁量、資源といった内発的モチベーションを高める影響要因にも目が向けられた (Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron, 1996)。

つまり、個人のクリエイティビティを促進あるいは阻害する背景的要因に焦点を当てる研究アプローチが一般的になってきたのである。そして、このような背景的要因は、ビジネスフィールドにおいて顕著にみられるだけでなく、クリエイティビティが組織のイノベーションの源泉として捉えられることから、経営学において関心を集めることになる。

では、このような個人のクリエイティビティに影響を与える背景的要因はどのように研究がなされてきたのであろうか。経営学においては、クリエイティビティをサポートする組織風土や価値観、リーダー／上司との関係、同僚との関係、タスク特性、外的報酬など様々な焦点から分析がなされてきた。

例えば、クリエイティビティをサポートする組織の風土や価値観 (Diliello, Houghton and Dawley, 2011; Farmer, Tierney and Kung-Mcintyre, 2003; Scott and Bruce, 1994; Zhou and George, 2001; Yuan and Woodman, 2010),

上司のサポート (Diliello et al., 2011; Madjar, Oldham and Pratt, 2002; Oldham and Cummings, 1996; Yuan and Woodman, 2010), クリエイティビティに対する上司の期待 (Carmeli and Schaubroeck, 2007; Scott and Bruce, 1994; Tierney and Farmer, 2004), 上司と部下の関係 (VanDyne, Jehn, and Cummings, 2002; Gong, Huang and Farh, 2009), 同僚からの期待やサポート (Carmeli and Schaubroeck, 2007; Diliello et al., 2011), 仕事の複雑性 (Oldham and Cummings, 1996), そして, 金銭的インセンティブといった外的報酬 (Baer and Oldham, and Cummings, 2003; George and Zhou, 2002) などが挙げられる。これらの研究の多くが, 個人がクリエイティビティを発揮するための背景的要因に焦点を当て, その要因と個人特性との関係がどのようにクリエイティビティに影響を及ぼすかを解明しようとしたものである。

2.3 顧客接点の現場従業員のクリエイティビティに関する研究

では, 本研究が焦点を当てているサービス組織の現場従業員のクリエイティビティに関する研究はどのように行われてきたのであろうか。結論から述べると, サービス業や小売業などの顧客接点の現場従業員のクリエイティビティに関する研究もまた, 個人の個性や能力, そして環境的要因をクリエイティビティの規定要因として解明しようとしている (例えば, Agnihotri et al., 2014; Coelho et al., 2011; Sousa and Coelho, 2011)。しかし, 既存研究と異なる点は, サービスの現場従業員が顧客との相互作用によりクリエイティビティを発揮するといった点を考慮していることである。たとえば, 顧客志向, 顧客との関係や顧客からの情報とクリエイティビティとの関係が明らかにされている (Coelho et al., 2011; Sousa and Coelho, 2011; Madjar

and Ortiz-Walters, 2008)。

このように, サービスの文脈においても, 既存のクリエイティビティ研究の知見をベースに, 個人と環境の相互作用パースペクティブに基づき研究が行われている。しかし, ここで注目すべきことは, サービスの現場従業員がバウンダリー・スパンナーとして顧客との相互作用によりクリエイティビティを発揮するといった点を暗黙的・明示的に捉えていることであろう。

3. クリエイティビティ定義の再考による理論的課題の検討

3.1 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

先述のように, 顧客接点の現場従業員のクリエイティビティに関する研究では, 既存研究と同様に個人特性や背景的要因がクリエイティビティに与える影響を検討するものであった。その中でも, 顧客接点の状況を考慮し, 組織的要因だけでなく, 顧客からの影響を背景的要因として捉えることが一つの特徴である。しかし, 既存研究では, 顧客接点の現場従業員が顧客と組織の境界で活動するため双方の影響を受けるとの見解を示しているにも関わらず, そのアウトプットである現場従業員のクリエイティブな活動もまた組織と顧客の二つのタスクで構成されると捉えている研究は少ない。その中で, Madjar and Ortiz-Walters (2008) は, サービスに関する (顧客に向けた) 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いった二つの次元でクリエイティビティを弁別している数少ない研究である。

彼女らはヘアサロンの現場従業員のような顧客接点で活動する従業員を対象にそのクリエイティビティを定義している。一つは, 顧客に新しいヘアスタイルを提案するといった「サービスに関するクリエイティビティ (service-related creativity)」である。もう一つは, ヘアケア製

品の陳列の改善、備品の発注や予約方法の変更、日程計画の調整などの「組織に関するクリエイティビティ (organization-related creativity)」である。そして、ヘアサロンのスタイリスト、マネジャー、顧客に質問紙調査を行い、上記の二つのクリエイティビティに対し、顧客からの情報や顧客との信頼関係がどのような影響を及ぼすかについて実証している。

このように、Madjar and Ortiz-Walters (2008) は、クリエイティビティを二つに分け、それぞれに与える影響を検証した。しかしながら、それがどのような意義を持つのかについては、不明瞭な部分を多く残している (藤井・関, 2017)。従来の研究では、従業員のクリエイティビティは一つの概念として捉えられ、個人特性や背景的要因といった様々な変数の影響を検証してきた。しかし、それが顧客接点の文脈では二つに弁別されると仮定されるならば、既存研究が蓄積してきた変数間の関係に新たな示唆をもたらすことが可能ではないかと推察される。

3.2 二つのクリエイティビティの可能性

ここで、ヘアサロンのスタイリストを例に考えてみよう。スタイリストが顧客に斬新なヘアスタイルを提案するといったサービスに関するクリエイティビティを発揮することは、内発的モチベーションが高い従業員であれば、比較的難しくないと考えられる。自分がサービス提供している顧客に対し、従業員は責任を知覚しやすいため、クリエイティブな問題解決を動機づけられやすいからである。

その一方で、自身が所属するサロンのヘアケア製品の陳列改善や従業員のシフト管理方法の変更といった組織に関するクリエイティビティの発揮に対しては、その責任が個々人に内面化されにくいいため、躊躇してしまう恐れがある。つまり、組織に関するクリエイティビティは、他の組織構成員にその役割を委ねてしまうこと

が予想されるため、仕事にやりがいを感じていたとしても、それを率先して引き受けることが難しいと予想される。

したがって、今後の研究では、組織に関するクリエイティビティと内発的モチベーションの関係を調整する変数を探索することが必要であろう。当然のことであるが、サービスと組織の二つのクリエイティビティと内発的モチベーションの因果関係を明らかにすることも重要である。また、既存研究で行われてきた個人特性要因や背景的要因のクリエイティビティに対する影響が二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することも大きな研究課題である。

4. おわりに

本稿では、クリエイティビティの既存研究が蓄積してきた知識を手掛かりに、サービス業や小売業といった顧客接点の現場従業員の文脈を鑑み、新たな研究の可能性を提起することを目的としてきた。そして、Madjar and Ortiz-Walters (2008) が提起していた顧客接点の現場従業員のクリエイティビティを二つに類別して捉えるといったアイデアを再評価することで、先行研究が見過ごしてきた変数間の関係に新たな知見をもたらすといった主張を行った。ただし、本稿は理論的な課題を提起したに過ぎず、今後は概念モデルを構築し、経験的データで検証していく必要がある。

なお、本稿は広島経済大学経済学会2018年度第2回研究集会の報告要旨である。当日は多くの先生より貴重なコメントをいただいた。ここに感謝の意を表す。

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.
- 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.
- Amabile, T. M. (1998): “How to kill creativity,” *Harvard Business Review*, (September/October), pp. 77–87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996): “Assessing the work environment for creativity,” *Academy of management journal*, 39(5), pp. 1154–1184.
- 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., 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.
- Baer, M., and Frese, M. (2003): “Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance,” *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), pp. 45–68.
- Carmeli, A., and Schaubroeck, J. (2007): “The Influence of Leaders’ and Other Referents’ Normative Expectations on Individual Involvement in Creative Work,” *The Leadership Quarterly*, 18(1), pp. 35–48.
- Coelho, F., and Augusto, M. (2010): “Job characteristics and the creativity of frontline service employees,” *Journal of Service Research*, 13(4), pp. 1–13.
- Coelho, F., Augusto, M., and Lages, L. F. (2011): “Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation,” *Journal of Retailing*, 87(1), pp. 31–45.
- Diliello, T. C., Houghton, J. D., and Dawley, D. (2011): “Narrowing the Creativity Gap: The Moderating Effects of Perceived Support for Creativity,” *The 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: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership,” *Journal of Applied Psychology*, 100(5), pp. 1364–1380.
- Farmer, S. M., Tierney, P., and Kung-Mcintyre, K. (2003): “Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory,” *Academy of Management Journal*, 46(5), pp. 618–630.
- 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.
- 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.
- Lassk, F. G., and Shepherd, C. D. (2013): “Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Salesperson Creativity,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), pp. 25–37.
- Madjar, N., Oldham, G. R., and Pratt, M. G. (2002): “There’s no Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees’ Creative Performance,” *Academy of Management Journal*, 45(4), pp. 757–767.
- Madjar, N., and Ortiz-Walters, R. (2008): “Customers as contributors and reliable evaluators of creativity in the service industry,” *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), pp. 949–966.
- Oldham, G. R., and Cummings, A. (1996): “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work,” *Academy of Management Journal*, 39(3), pp. 607–634.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. (1994): “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace,” *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 580–607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., and Oldham, G. R. (2004): “The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?,” *Journal of Management*, 30(6), pp. 933–958.
- 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 and 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.
- Tierney, P., and Farmer, S. M. (2004): “The Pygmalion Process and Employee Creativity,” *Journal of Management*, 30(3), pp. 413–432.
- 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.
- Yuan, F., and Woodman, R. W. (2010): "Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations," *Academy of Management Journal*, 53(2), pp. 323-342.
- Zhou, J., and George, J. M. (2001): "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice," *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 682-696.
- 藤井 誠・関 隆教 (2017): 「サービス・マーケティングとの接続に向けたクリエイティビティ研究の理論的考察」『経済貿易研究』第43号, pp. 77-96.