

# 創造性発揮のために自らを動機づけようとする開発者

Designers Who Strive to Motivate Themselves to Be Creative

磯野 誠<sup>1)</sup>

Makoto Isono<sup>1)</sup>

1) 公立鳥取環境大学

Abstract: This study investigated how designers motivated themselves to be creative in their idea development. Findings drawn from the interview against 17 designers include that: 1. Some designers were driven by their own value either by integrating their values with the value of the organizations they

belonged or by being apart from the value of the organizations. Factors that enabled that included flexibility of the organizations' management. 2. Other designers followed the value of organization they belonged and were driven by that. Factors that enabled them included their communication with organizations.

Key Word : Idea Development, Creativity, Motivation

## 1. はじめに：研究背景、研究目的、先行研究レビュー

本研究は、アイデア開発において、開発者がいかにして、自らの創造性発揮を動機づけようとしているのかを理解し、そのことを可能とする要因を検討するものである。

イノベーション実現の重要な先行要因の一つとして、アイデア開発における開発者による創造性発揮がある (Rogers 1983)。創造性の発揮には、動機づけが重要な役割を果たす (Collins & Amabile 1999)。動機づけには大きく、内発的動機づけと外発的動機づけが存在する (Collins & Amabile 1999)。内発的動機づけとは、対象となる活動自体に由来する目的のために、その活動に関わる動機づけである一方、外発的動機づけとは、対象となる活動以外の目的のために、その活動に関わる動機づけとされる (Collins & Amabile 1999)。内発的動機づけによって導かれた行動は、より持続し、より高い成果につながる一方、外発的動機づけによって導かれた行動は、より持続せず、より低い成果につながる (Deci & Ryan 1980)。さらに人が内発的に動機づけられるか、外発的に動機づけられるかの差は、その人が動機づけられる際に自律性を感じられてか否かによることが説明された (Deci & Ryan 1980)。そして外発的動機づけも、その自律性を感じられる程度によりいくつかのタイプに分けられるとされた。すなわち最も自律性を感じられるものは統合的外発的動機づけと呼ばれ、それは自身の価値観によって動機づけられるもの、次には取り入れ的外発的動機づけと呼ばれ、それは尊重しなければならぬと理解している価値観や規制などによって動機づけられるもの、最も自律性を感じられないものは外的調整による外発的動機づけと呼ばれ、報酬を得るためや罰を避けるために動機づけられるものとされる (Deci & Ryan 1980)。

創造性の発揮にとっても、内発的動機づけが効果的であることが、Crutchfield (1962)を始め、多くの研究によって示されてきた。しかしアイデア開発が企業活動の一環である以上、そのアイデア開発に開発者は必然的に、報酬のため、組織メンバーとしての役割を果たすため、顧客のためなど、外発的に動機づけられて関わることとなる。そこで Amabile (1993)や Malek et al. (2020)などによって、創造性発揮により効果的な外発的動機づけについての理解が進められた。

このように先行研究では、いかにして組織や仕組みによって、開発者を外発的にしかし効果的に動機づけるかについて焦点が当てられてきた。ここでは開発者はあくまでも受け身で、動機づけられる存在であることが前提とされている。

一方、Schein (1978)に従えば、開発者は本来、自らの価値

観を含む自己イメージを抱いて、開発行為に携わっているはずである。さらに Kasof et al. (2007)や Kreitler & Casakin (2009)によれば、人は自身の価値観や信念により、統合的外発的に動機づけられ、創造的行為に携わる。したがって開発者は、自身の価値観や信念にもとづいて統合的外発的に動機づけられ、開発行為に携わり、創造性を発揮しようとしているといえる。しかしながらその開発者は、自身が関わる組織やクライアントが抱く価値観や信念が、開発者自身の価値観や信念とは異なるものの、期待に応えようとしたり、自尊心のため、あるいは報酬を得たり罰を避けたりするために動機づけられることによっても、開発行為に携わられることもあるだろう。すなわちこの場合、開発者は、一方では自身の価値観にもとづいて統合的外発的に動機づけられ、他方では外的調整などにより外発的に動機づけられている。

そこで本研究では、開発者がアイデア開発において、自らをその創造性発揮のために、外的調整により外発的に動機づけられるよりも、統合的外発的に動機づけられようとしているのか、しているとすればその過程はどのようなものであり、それを支えるものは何かを理解することを目的とする。それは Deci & Ryan (1994)に従えば、自律性などを感じられる時となるが、ではいかに自らがそれらを積極的に得ようとしているのかを理解することとなる。

## 2. 調査計画

### 2. 1. リサーチクエスト

調査にあたり、次のリサーチクエストを設定した。

RQ1：開発者が開発に携わるにあたり、統合的に外発的に動機づけられかつ／あるいは、外的調整あるいは取り入れにより外発的に動機づけられることがあるか。それらはどのようにか (過程)。

RQ2：その場合、どのようなときに、開発組織 (など) の価値観を、自身の価値観に合わせることができるのか；その逆にどのような時に、自身の価値観を修正あるいは放棄し、開発組織 (など) の価値観に合わせざるをえないのか (要因)。

### 2. 2. 調査方法

調査方法として、デザイナーなどの創造性発揮が求められる仕事に携わる開発実務者を対象とした定性インタビュー調査によることとした。調査計画から調査実施、調査結果の分析は主に、Glaser & Strauss (2017)が示すグラウンデッドセオリー法を参考にしておこなった。インタビューは半構造化法により、実施時間はおよそ1時間～2時間であった。ここで聞き取られた項目は主に、開発にあたっての自身の価値観、

自身が関わる組織（所属組織、クライアント、開発チームなど）の価値観、開発にあたって自身の価値観を優先するか、組織の価値観を優先するか、それはなぜか、開発成果の質であった。

### 2. 3. 調査対象の選択と調査実施

調査にあたっては、創造性の発揮が求められる仕事に携わる人として、それぞれの分野で何らかの主要な実績をあげてきたデザイナー（フリーランス4人、インハウス4人）、マーケティング・経営者（6人）、作家（1人）、研究者（2人）を対象とした。調査は2022年7月～2024年1月に実施された。

### 3. 調査結果

（発表当日に会場にて提示）

### 4. 考察

#### 4. 1. 自らの創造性発揮を動機づける過程

RQ1 に対して、想定通り、開発者は、自身の価値観にもとづき、それに動機づけられて開発に関わるか、所属する組織やクライアントなどの価値観（以下、組織の価値観）を意識し、それに動機づけられて開発に関わっていたと見ることができるといって、それには大きく2通りの場合があった。1つには、自身の価値観が組織の価値観とほぼ同じである上での場合、2つには自身の価値観は組織の価値観とは異なるが、組織の価値観をいわば無視して、自身の価値観を優先した上での場合（回避方略 Av と呼ぶ）である。

その上で、自身の価値観にもとづき動機づけられているといっても、それには大きく2通りの場合があった。1つには、自身の価値観が組織の価値観とほぼ同じである上での場合、2つには自身の価値観は組織の価値観とは異なるが、組織の価値観をいわば無視して、自身の価値観を優先した上での場合（回避方略 Av と呼ぶ）である。

また組織の価値観にもとづき動機づけられているといっても、それには大きく2通りの場合があった。1つには、組織の価値観を理解した上での場合（接近方略 Ap と呼ぶ）、2つには組織の価値観を理解できないままの上である場合（Ap の失敗）である。

また、開発者は、組織などの上位レベルの価値観には共感しつつ、下位レベルの価値観に共感できる・できないということがあった。それはさらに大きく3通りの場合があり、1つには、下位レベルの価値観に共感できず、それを無視し、自身の価値観にもとづく（Av）、2つには、下位レベルの価値観に共感する（Ap）、3つには、下位レベルの価値観に共感しないがそれに従う場合である（Ap の失敗）。これらは結局、自身の価値観にもとづくか、組織の価値観にもとづくかの分類に含まれることになる。以上を表1の「依拠価値観類型」に示す。

#### 4. 2. 自らの創造性発揮の動機づけを可能とする要因

RQ2 に対して、自身の価値観にもとづく場合でも、組織の価値観と同じだからという場合と、組織の価値観とは異なるが、それは無視してという場合とでは状況は大きく異なる。組織の価値観を無視できるのは、まず環境要因としてその組織の（価値観を含めた）管理体制が自由であることがあげられる。

組織の価値観にもとづく場合でも、それに共感してという場合と、共感せずという場合とでは状況は大きく異なる。共感できる場合、個人要因としては、コミュニケーション、好奇心、自己成長への意識などがあげられる。環境要因としては、組織による価値観教育などがあげられる。共感せずという場合、その個人要因としては、諦めや目先への集中があげられる。環境要因としては、制度的な拘束、上司の不理解などがあげられる。以上を表1の「要因」に示す。

### 5. おわりに：仮説の導出と今後の課題

考察から、開発者がアイデア開発における創造性発揮に際してもとづき動機づけられる価値観とそれを導く要因についての仮説を、次のように導いた。

表1 開発の際にもとづく価値観の類型

依拠価値観類型		要因
自身の価値観にもとづく場合		
組織の価値観が自身の価値観とほぼ同じ	統合	個人：環境：自由
組織の価値観は自身の価値観と異なるが、それはそれとして（好感情）（Av）	統合	個人：信頼 環境：自由
組織の価値観は自身の価値観と異なるが、それは無視した上で（嫌感情）（Av）	統合	個人：不信 自己に集中 環境：自由
組織の上位の価値観に共感しつつ、下位の価値観と異なり、それは無視した上で（Av）	統合	個人：価値観構造 環境：自由
組織の価値観にもとづく場合		
組織の価値観に共感した上で（Ap）	取入	個人："Plan B" コミュ、仲間 好奇心、自己成長 環境：自由 価値観教育
組織の価値観に共感できない上で（従う）（Ap 失敗）	外的調整	個人：諦め、 目先に集中 環境：制度、上司、立場
組織の上位の価値観に共感しつつ、下位の価値観にも共感した上で（Ap）	取入	個人：コミュ、 信頼 環境：制度、
組織の上位の価値観に共感しつつ、下位の価値観には共感できない上で（従う）（Ap 失敗）	外的調整	個人：諦め、 目先に集中 環境：制度、上司、立場

組織の価値観が自身の価値観と異なるとき、  
H1：その組織の管理がより自由であれば、自身の価値観にもとづいて（より統合的に）動機づけられる。より束縛するものであれば、組織の価値観にもとづいて（より外的調整的に）動機づけられる。

H2-1：開発者に好奇心があれば、

H2-2：開発者に自己成長の意識があれば、

H2-3：開発者と組織とのコミュニケーションがあれば、

組織の価値観に共感することで、（より取り入れ的に）動機づけられる。

今後は、インタビューを追加することで知見を拡張し、仮説の妥当性を高める予定である。

#### 参考文献（一部のみ。全部は発表当日に会場にて提示）

- Collins, M. A. & Aamabile, T. M. (1999) Motivation and Creativity, In: Sternberg, R. J. (ed.) *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 297-312.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1980) "The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes," *Advances in Experimental Social Psychology*, 13, 39-80.
- Amabile, T. M. (1993) "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in The Workplace," *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley.