

## 論 説

# 生成AI時代のマーケターと創造性

——業績評価をめぐる構造的矛盾——

鶴 見 裕 之 君 島 美 葵 子

## 要約

生成AIの質的進化により、マーケターに求められる創造性は、既存の枠組み内での最適化(Pro-c)から、枠組みを超えて新たな価値を創出する高次の創造性(Big-C)へと移行しつつある。しかし現行の業績評価は、依然としてAIでも達成可能な短期的・定量的成果を中心に据えており、求める創造性と評価システムの間に深刻な乖離を生じさせている。本稿ではこの乖離を「構造的矛盾」と定義する。そして、4Cモデルをはじめとする諸理論を土台に、この構造的矛盾がもたらす未来を展望し、その矛盾を乗り越える方策を探る。分析では、現在の評価システムが、AI時代に求められる創造性の発現、とりわけ内発的動機づけや生成・探索のプロセスを抑制するメカニズムを明らかにする。その分析を踏まえ、AI時代において創造性を最大化するためには、結果管理に依拠する評価から、創造性が発現するプロセスや環境を重視する行動管理および文化管理へと、マネジメントの重心を移す必要があると提言する。

キーワード：構造的矛盾、4Cモデル、Pro-c、Big-C、内発的動機づけ、管理可能性原則

## 1. はじめに

### 1.1. 研究の背景：生成AIの質的進化と経営環境の変容

生成AIの急速な進化は、企業の経営環境を根本から変容させつつある。その転換点となったのが、2022年以降の大規模言語モデル(LLM)の実用化である。これにより、従来の機械学習では困難であった文脈理解・推論・創出が可能となり、複雑な情報統合や判断支援が現実の業務水準で機能し始めている。

わずか数年前まで、AIによる知識労働の代替は、遠い未来の仮説に過ぎなかった。しかし、この「質的進化」、すなわち、単なる処理速度の向上ではなく、AIが判断を伴う業務を担えるようになったことによって、今日、その変化はすでに現実化しつつある。

実際、Dominski & Lee (2025) は、市場調査・ニュース分析・金融アドバイザーなど、高度な分析業務を特徴とする職種で雇用減や失業増が統計的に観察され始めたと報告している。この現象は、生成AIが高度な情報処理を実行できる段階に達したことを示すものである。これは、

Ozgul et al. (2024) が指摘する、分析・判断を伴う高度な「非ルーチン業務」全般がAIに代替されるリスクが表面化したものだと言えよう。AIの進化は、知識労働者に対し、「代替による脅威」を突きつけている。

このAIの質的進化の影響は、単なる企業内部における業務の効率化という範囲を超えて、知識労働者のマネジメントという世界的な経営課題として認識されている (World Economic Forum, 2023)。

### 1.2. 問題設定と研究目的：顕在化する「構造的矛盾」

AIの質的進化を踏まえ、企業はAIを前提とした経営への移行を具体化し始めている。

その象徴が、2025年に相次いで発表された大規模なリストラクチャリングである。Microsoftは7月、エンジニアリングなどの専門職を含む約9,000人を削減すると発表し、同社CEOは「Microsoftで書かれるコードの20~30%がAIによって生成されている」と公言した (CNN, 2025, July 3)。Nestléは、製造現場の約4,000人に対し、事務系専門職は約12,000人を削減すると発表し、直近の年次決算報告でも、AIを活用した「販促活動の自動化」を明記している (CNN, 2025, October 17)。

これらの動きが示しているのは、AIが分析や最適化といった「測定可能な」領域を担うようになったという事実である。その結果、人間の価値は、AIには依然として困難とされる「測定困難な」領域、すなわち既存の枠組みを超えて新たな価値を構想する高度な創造へと、構造的に追い込まれつつある。

しかし、ここに深刻な矛盾が生じる。人間に求められる創造性は高度化している。一方で、従来の業績評価システムは、依然として短期的・定量的な指標を中心に据えている。つまり、企業は「AIには実現できない高次の創造性」を知的労働者に求めながら、その評価は「AIにも実現可能な成果」に依拠している。この不整合こそが、本稿が「構造的矛盾」と呼ぶものである。

本稿では、この構造的矛盾が最も顕著に現れる職種の1つとして「マーケター」に焦点を当てる。そして、AI時代におけるマーケターの創造性と評価の不一致がもたらす未来を、先行研究の理論を土台に展望し、その矛盾を乗り越える方策を探ることを本研究の目的とする。

## 2. 研究対象とアプローチ

### 2.1. 研究対象：なぜ「マーケター」に焦点を当てるのか

本稿がとりわけ「マーケター」に焦点を当てるのは、AI時代の構造的矛盾による影響を最も強く受け、かつAI代替が最も早期に顕在化している職種の1つだからである。以下、この理由を2点に分けて詳述する。

第1の理由は、マーケターの創造性が、AI時代の構造的矛盾の影響を最も深刻に受けやすい点にある。マーケターの創造性は、企業の持続的成長と直結する「市場との対話」を本質とする。これは、AIが得意とする最適化とは対極にある、極めて不確実性の高い活動であり、その性質上、定量的評価になじみにくい。そして今日、AIの進化はマーケターの役割を、より高度で不確実な領域へと押し上げつつある。その結果、マーケターに求められる創造性と、既存の評価システムとの乖離は、決定的なものとなる。この不整合が放置されれば、マーケターは報われない不確実な挑戦を避けるようになり、市場との対話は形骸化するであろう。その影響は、

単にマーケターという一職種の問題にとどまらず、企業の成長の源泉そのものを損なう深刻な事態をもたらす。

第2の理由は、マーケターのAI代替が理論上の懸念にとどまらず、現実の課題としてすでに顕在化している点にある。第1章で触れたNestléの事例では、プロモーション企画などマーケティング業務の中核領域がAIによる代替の対象となっている。さらにAccenture（2024）の調査によれば、マーケティング部門の責任者の56%が「今後2年以内にAIによる業務の大幅な再編が起こる」と予測しており、この変化は業界全体に急速に波及しつつある。

もっとも、本稿がマーケターに焦点を当てるのは、一部のジャーナリズムで散見される「マーケターはAI時代に淘汰される職種である」という短絡的な議論に与するためではない。本稿が警戒するのは、AI代替という一過性の現象そのものではなく、構造的矛盾が長期的に人材基盤を蝕むという帰結である。すなわち、AIがジュニア人材の成長機会（エントリーレベルの業務経験）を奪う一方で、シニア人材もまたその創造性を正当に評価されなければ、マーケティングの人材基盤が長期的に脆弱化してゆくという事態である。

このような連鎖は将来的にあらゆる職種で生じうるが、その影響が最も早く露呈しているのがマーケティング領域である。ゆえに本稿は、マーケターをAI時代の知識労働における「先行観測」の対象と位置づけ、分析の対象とする。

## 2.2. 基礎概念の整理：「創造性」と「業績評価」

本稿の中心的な問い合わせ端的に示せば、次のようになる。

AIの登場によって、マーケターに真に求められる創造性のあり方が変化し、組織が定義する従来の評価軸との間にずれが生じたとき、何が起きるのか。そのとき、意図せず評価を通じて「誤った行動」を奨励し、「望ましい行動」を阻害してしまう危険性があるのではないか。もしそうだとすれば、この事態を回避するために、どのような新しい評価軸が考えられるのか——これが本稿の中心的な問い合わせである。

この問い合わせるために、まず議論の基礎をなす概念の意味を明確に整理しておく必要がある。そこで本節では、本稿の中核をなす2つの基礎概念、「創造性」と「業績評価」を定義する。

「創造性（Creativity）」とは、新規性と有用性を兼ね備えた発想を生み出す「能力」と定義される（Amabile, 1983; Sternberg, 1999）。この定義は、現代の創造性研究における標準的な定義として広く受容されている。なお、「創造（Creation）」は、新規性と有用性を兼ね備えた成果を実際に生み出す「行為」を指す。

一方、「業績評価」は、特に管理会計研究と密接に関わる概念である。管理会計における「業績評価」とは、一般に、予算管理などを通じて個人や組織の目標達成度を測定・評価する活動を指す。この業績評価の根底には「管理可能性原則」がある。これは、人は自らが管理可能な成果、すなわち自らの行動が直接影響する結果に基づいてのみ評価されるべきである、という考え方である。

ここで重要なのは、管理可能性原則が、単に「評価の技術的要件」にとどまらず、組織における「行動の誘導装置」として機能している点である。つまり、組織が成果を生み出すプロセスは、一般的に「業績評価」が個人の「行動」を規定し、その「行動」が「成果」を生み出すという因果連鎖で成り立っている。本稿は、この「管理可能性に基づく評価」こそが、この因

果連鎖を、組織内で強力に機能させるエンジンになっていると考える。なぜなら、合理的な個人であるマーケターは、「管理不能」な外部要因（例：競合の戦略変更や市場トレンドの急変）ではなく、自ら「管理可能」であり、かつ「評価される」もの（例：担当KPIの達成）へと、無意識的にせよ行動を最適化するからである。

### 2.3. 本稿の論理構成：成果からの逆算

以上のように、業績評価は管理可能性原則を通じて、マーケターの行動を強力に規定する。しかし、その力が強力であるが故に、行動を駆動する仕組みが、一転して抑制の構造へと変わり得る。この反転をいかに回避するか。それこそが、AI時代の知的労働マネジメントにおける本質的課題である。

この事態の回避策を検討するには、因果連鎖の起点である「評価」からではなく、終点である「成果」から逆算して議論を構築する必要がある。すなわち、「どのような評価が適切か」を考えるには、まず「求められる成果」を定義し、次に「その成果を生む行動」を分析し、最後に「その行動を促す評価」を導き出すという、論理的な逆算の手順が必要となる。

この「成果からの逆算」を遂行する上で、本稿の研究アプローチを明確にしておきたい。本稿は、新たなデータを収集・分析する「実証研究」ではない。既存の諸理論をAI時代という新たな文脈に照らし合わせ、構造的矛盾の帰結や解決策を論理的に導出する「概念研究」として位置づけられる。本稿は、この概念的アプローチに基づき、以下の順に論を進める。

まず第3章では、「成果」を定義する。AIが有用性の多くを担う時代において、人間が担うべき高次の創造性とは何か。その質的水準を明らかにするため、創造性研究における分析枠組み（4Cモデル）を導入する。

次に第4章では、成果を生む「行動」を論理的に分析する。高次の創造性は、どのような要因によって駆動・阻害されるのか。創造性の発現について、心理的側面および社会的側面から主要な諸理論をレビューし、次章の提言に向けた理論的基盤を構築する。さらに、それらの理論的知見を現在のマーケティング現場に照らし合わせ、既存の評価システムがいかにして創造性の発現を阻害しているか、そのメカニズムを浮き彫りにする。

そして第5章では、「評価」の再設計を行い、本稿の結語とする。第4章で整理した理論的示唆に基づき、既存の業績評価システムが抱える限界を乗り越え、高次の創造性の発現を可能にする新たな評価システムのあり方を提言する。最後に、本稿の限界を踏まえた上で、今後の研究課題を整理する。

この「成果（第3章）→ 行動（第4章）→ 評価（第5章）」という逆算を通じて、本稿は構造的矛盾の解消への道筋を探る。まずは次章において、その出発点となる「AI時代に求められる高次の創造性」とは何かの定義から議論を始める。

## 3. 創造性の多層モデル：AIに代替される創造性、人間に求められる創造性

### 3.1. 認識の齟齬が生む構造的矛盾の先鋭化

「創造性」という言葉は、日常的な工夫から世界を変えるような画期的な発明まで、極めて広範な現象を指す概念である。この広範さは、創造性が質的に異なる複数のレベルから成り立っていることを示唆している。しかし、多くの場合、この創造性がもつ「多層性」は厳密に定義

されないまま語られてきた。そのことが、これまで組織内に「認識の齟齬」を生んできた。

もっとも、これまで認識の齟齬があっても、実質的な問題にはならなかった。なぜなら、ビジネスの現場において価値の主流はあくまで既存の枠組みの中にあり、現場はそれを遂行していれば正当に評価されたからである。経営層が発する「創造的であれ」といった抽象的な要求は、実務に影響しない単なるスローガンとして受け流すことが可能であった。

しかし今日、AI時代において状況は一変する。この多層性を無視し続けることは、単なる認識のずれにとどまらず、前章で述べた構造的矛盾を致命的なレベルにまで先鋭化させる。認識の齟齬は、いかにして矛盾を先鋭化させるのか。以下で、そのメカニズムを検討する。

その出発点は、創造性におけるAIの得意領域の偏りにある。AIの本領は、既存の知識体系やルール、すなわち「パラダイム」の枠内での最適化にある。既存パラダイムの枠内における創造は、ビジネスにおける効率や短期的成果に結びつきやすい。それ故に、第1章で述べたように、AIは人間の業務を急速に代替し始めている。問題は、従来の業績評価システムが最も捉えやすい「測定可能な創造性」の領域こそが、まさにAIが人間を凌駕しようとしている領域であるという点にある。

その予見を裏付ける研究が、AIの創造性に関する実証的検証である。Microsoftの研究チーム (Bubeck et al., 2023) は、OpenAIの生成AI「GPT-4」が標準的な創造性テスト (TTCT: 次節で詳述)において、人間の受験者の上位 1 % に相当するスコアを示したと報告している。これはまさに、AIが「測定可能な創造性」という領域において、人間を凌駕しつつあることを示唆する結果である。現在、その結果は創造性テストの範囲内に留まっている。しかし、より多くの業務領域において、「測定可能な創造性」の面でAIが人間を上回るのは時間の問題であろう。AIが測定可能な領域を次々と制圧していく中で、もし「AIが代替する創造性」と「人間に求められる創造性」の違いを区別せず、創造性という言葉を一括りにして用い続けた場合、何が起きるだろうか。経営者はマーケターに生き残りをかけて「AIにはない創造性を發揮せよ」と真に期待する。しかし、組織は依然として評価システムに取り入れやすい「測定可能な創造性」を求める。真の期待に応えれば、評価システムから低評価を受ける。逆に、評価システムから高評価を得れば、真の期待に応えることはできない。今まで、受け流せた乖離だが、この段階に至ると、マーケターにとって構造的矛盾は死活問題へと変貌する。

この矛盾の先鋭化の根源は、「創造性」という1つの言葉が、実際には質的に異なる複数のレベルを含んでいるという事実が、経営層・現場・評価システムの間で明示的に共有されていない点にある。この構造的矛盾を紐解く第一歩として、次節では創造性に関する先行研究の変遷を概観し、その多層性をより精緻に定義する。

### 3.2. 創造性研究の変遷：神の領域から測定可能な能力へ

本節では、「創造性」という概念が歴史的にどのように捉えられ、研究対象としてどう確立されてきたかを概観する。

「創造性」が人間の能力として明示的に議論されるようになったのは、歴史的に見れば比較的最近のことである。美学史家のTatarkiewicz (1980) が論じているように、古代ギリシャや中世において創造性は神の領域の活動であり、人間はその「発見者」に過ぎないと見なされていた。しかし、ルネサンス以降のヒューマニズムの台頭とともに、創造性は人間の能力として認識されるようになった。この歴史的変遷は、現代の創造性心理学の文脈でも、Albert & Runco

(1999) によって支持されている。

20世紀に入ると、創造のプロセスへの関心が高まり、Wallas (1926) は創造的思考を「準備・孵化・閃き・検証」の4段階にモデル化した。また、Osborn (1953) は「ブレインストーミング」や「発想チェックリスト」<sup>1</sup>といった実務的な発想法を開発した。これらの技法は、学術的な位置づけとは別に、現代のマーケティング実務にも広く応用され続けており、創造性を訓練可能な能力として扱う端緒を開いた点で画期的である。

これらの萌芽的な研究に対し、創造性を「科学的・心理学的な測定対象」として明確に位置づけたのは、Guilford (1950) の米国心理学会 (APA) 会長講演であるとされている (Sternberg & Lubart, 1999)。Guilfordは、創造的思考の核心として、単一の正解を導く「収束的思考」に対し、多様な可能性を多方面に生み出す「拡散的思考」の概念を提示した。これにより、創造性は「測定可能な心理特性」として科学的研究の対象となった。このGuilfordの理論的枠組みは、Torrance (1966) によって実用的な創造性テスト (Torrance Tests of Creative Thinking: TTCT)<sup>2</sup>として具現化され、創造性を定量的に測定しようとする研究の流れが確立された。

Guilfordの提唱以降、創造性研究は急速に拡大し、多様な視点が生まれた。この広範な研究領域を体系的に整理したのが、Rhodes (1961) の「4つのP」というフレームワークである。

Person (人)：創造的な個人の人格、知性、動機などの特性に着目する研究

Process (過程)：創造的思考の認知的・心理的な過程に着目する研究

Press (圧力/環境)：創造性を促進または阻害する外的環境に着目する研究

Product (産物)：生み出された成果物が持つ特徴（例えば新規性や有用性）に着目する研究

Guilfordの研究はPersonに焦点を当て、WallasやOsbornはProcessをモデル化した。4章で整理するAmabile (1985, 1996) やCsikszentmihalyi (1996) はPressの影響を明らかにした。これらの先行研究は、「創造性はいかにして生まれるか」というメカニズムを多面的に解明するうえで多大な貢献を果たしている。

しかし、AI時代の創造性を考察するうえで特に重要なのは、Productの側面である。なぜならば、AIと人間の創造性の境界は、創造された成果物の「質的なレベルの高さ」によって画定されるからである。この「創造性のレベル」を多層的に分析するための枠組みは、Kaufman & Beghetto (2009) によって構築された。次節では、この枠組みを詳述する。

### 3.3. 創造性を「層」として捉える：4Cモデル

Kaufman & Beghetto (2009) は、従来の創造性研究における二分法の限界を乗り越えるために、「4Cモデル (Four C Model)」を提唱した。それまでの研究は、創造性を歴史的な偉業を示す「Big-C」と、日常的な工夫を指す「Little-c」という、対照的な2つの水準で捉える傾向

<sup>1</sup> Osbornの発想チェックリストは、のちに教育学者のEberle (1971) によってSCAMPER法 (Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other uses, Eliminate, Reverse) として簡略化・再編され、今日においてもマーケティング実務の現場で広く用いられている。

<sup>2</sup> Torrance Tests of Creative Thinking (TTCT) は、与えられた課題（例：「空き缶の利用法をできるだけ多く列挙する」）に対し、アイデアの多さ（流暢性）、カテゴリーの多様さ（柔軟性）、アイデアの珍しさ（独自性）などを測定する、代表的な拡散的思考テストである。

にあった。しかし、この枠組みでは、両極の中間や前段階に位置する創造性が適切に説明できないという限界があった。具体的には、Big-Cのような偉業には至らないが日常を超えている専門的な創造性や、Little-cの手前にある学習過程での個人的な気づきといったレベルが抜け落ちていた。

この理論的空白を埋めるために構築された4Cモデルは、創造性を以下の4つの層（レベル）として体系化している。

#### Mini-c（内面的創造性）

個人的な意味づけの段階に留まる主観的な創造性を指す。学習や経験の過程で生まれる、個人の内面的な「気づき」や「解釈」を生み出す能力。

#### Little-c（日常的創造性）

専門的な訓練を前提としない、日常レベルの創造性を指す。日々の生活や業務の中で発揮される「工夫」や「改善」を生み出す能力。

#### Pro-c（専門的創造性）

長年の訓練を経た専門家が、既存の知識体系やルールの枠内で発揮する創造性を指す。高度な知識とスキルに基づく「成熟した成果」を生み出す能力。

#### Big-C（卓越的創造性）

歴史的な評価に耐えうる、永続的な価値を持つ創造性を指す。既存の常識や価値観を根本から変革し、社会に不可逆なインパクトを与える「偉業」を生み出す能力。

ここで、各名称の「C」の表記（大文字・小文字）について補足しておく。これらは「Creativity」の頭文字に由来するが、Kaufmanらは、卓越的創造性のBig-Cのみを大文字で、他のレベルの創造性（Little-c, Pro-c, Mini-c）を小文字で表記している。これは単なる表記上の違いではなく、時代を超えて普遍的価値をもつ創造性（大文字のC）と、同時代における日常的・実践的な文脈において営まれる創造性（小文字のc）とを、明確に区別する意図によるものである。

さらに重要なのは、ある創造性がBig-Cかどうかの判定には、必然的に「時間の経過（History）」を要するという点である。真に社会を変革する創造性は、一朝一夕には評価が定まらず、長い時間をかけた歴史の審判と、社会からの支持や共感を通じて初めてBig-Cとして認められる。したがってBig-Cとは、短期的な成果指標によって即座に測定できるものではなく、個人の深い没頭と社会的な共鳴の積み重ねの果てに、結果として見出される創造性である。

そして、4Cモデルの革新性は、創造性を個人が成長し成熟していく「発達軌道」として捉えた点にある。従来の二分法が創造性を固定的な水準として捉えていたのに対し、当該モデルは、それを動的なプロセスとして再定義している。Kaufmanらは、Mini-cがLittle-cへ、さらにPro-cへと発展し、ごく稀にBig-Cへと到達するという連続性を示唆している。この枠組みは現在、創造性研究における共通言語として定着しており、AIと創造性をめぐる最新の議論（Ivcevic & Grandinetti, 2024）や神経科学的検証（Chrysikou et al., 2020）においても理論的基

盤として採用されている。

本稿が生成AIによるマーケターの役割変容を分析する上で、特に重要なのはPro-cとBig-Cの区分である。なぜなら、Pro-cの領域はAIが代替可能な領域であり、人間に求められるのはBig-Cの領域だからである。次節（3.4節）では、AIが代替する領域がPro-cであることを論証し、続く3.5節では、人間が担うべきBig-Cの創造性を考察する。

### 3.4. AIが代替する創造性：Pro-c

3.3節で定義したように、Pro-c（専門的創造性）とは、ある分野の専門家が、長年の訓練を経て蓄積した膨大な知識とスキルに基づき、最適解を探索する高次の知的能力である。

それにもかかわらず、なぜAIは高度な専門性を要するPro-cを代替し得るのか。この問いに答える上で重要なのは、Pro-cが既存パラダイムの枠内での創造性であるという点である。LLMは、膨大な学習データから既存のパターンを抽出し、既知の要素を再構成しながら最適な解を超高速で生成することに特化している (Eloundou et al., 2023)。すなわち、「既存の枠組みを前提とした最適化と再構成」というPro-cの中核的活動は、LLMの特性と構造的に対応している。

第1章で提示したMicrosoftの事例は、まさにこのPro-cの代替が始まっていることを示している。「Microsoftのコードの20-30%がAIによって生成されている」という事実は、プログラミングという専門領域が明確なルール体系に基づくがゆえに、AIによる最適化と再構成が可能であることを示唆している。プログラミングは単純な定型業務ではなく、長年の訓練を要する高度な専門職である。しかし、それが「既存のパラダイム内での最適化」である限り、どれほど熟練を要する業務であっても、AIの射程から逃れることはできない。

長い道のりを走り続けてきた人間の専門家が、ふと横を見ると、機械が涼しい顔で追い抜いてゆく——私たちは今、この不可逆な現実に、静かに向き合うべき時を迎えている。

### 3.5. 人間に求められる創造性：Big-C

3.3節で定義したように、Big-C（卓越的創造性）は、既存分野のパラダイムそのものを破壊・変革する、質的に異なる飛躍である。Pro-cが既存パラダイムの枠内で価値を創る活動であるとすれば、Big-Cは既存パラダイムの枠外へと踏み出す飛躍である。AIの急速な進化により、Pro-cが代替される時代において、人間に向けられる期待は、このパラダイム枠外への飛躍、すなわちBig-Cへと相対的にシフトしている。

しかし、AIは専門家をも凌駕する、高度な創造性を備えているにもかかわらず、なぜBig-Cを生み出すことが困難なのか。その理由は、現在の生成AIの中核をなすLLMの学習と生成のメカニズムそのものにある。LLMは、膨大な過去の言語データという「既存のパラダイム」をもとに学習し、その枠内で統計的に最も確からしい語句や文脈を生成する。このため、既存パラダイムから逸脱するような創造は、生成の過程で「異常値」や「エラー」として排除される。もちろん、将来的に自律的な発見を行うAI (AGI: 汎用人工知能) が登場する可能性は否定できない。しかし、少なくとも現在のLLMは、過去のデータを統計的に再構成する仕組み上、既存のパラダイムの枠を超える創造を生み出すことは、原理的に極めて困難なのである。

ここに、現時点における人間の役割が明確化される。Pro-cという、既存のパラダイム枠内の最適化競争において、人間がAIに凌駕されるのは時間の問題である。しかし、パラダイムの枠外へ飛び出すことは、構造的に現時点のAIには不可能である。つまり、Big-Cは「人間に残

された領域」という消極的なものではなく、「人間でなければ到達困難な領域」なのである。

ここで強調すべきは、Big-Cとは必ずしもAINシュタイン、エジソン、ピカソのような「天才」だけの特権的領域ではない、という点である。ビジネスやマーケティングの文脈においても、既存パラダイムの外に飛躍することで、世界を変えたBig-Cは確かに存在する。

例えば、蓄音機を発明したのはエジソンだが、彼は自由に録音できる機能に着目して、これを現代のボイスレコーダーに相当する「事務用速記機」と定義していた。しかし、その定義を根本から変えたのは、英國グラモフォン社の一介の録音技師、ガイズバーグである。彼はロシアのシャリアピン、次いでイタリアのカルーソーといった有名オペラ歌手の歌声を録音し、蓄音機を「芸術を楽しむ音楽再生装置」へと再定義することで、巨大な音楽エンターテインメント産業を創出した。

また、世界最初のポータブル音楽プレーヤーである、ソニーの「ウォークマン」も同様である。当時、音楽は「静かな部屋で聴くもの」という常識が支配的だった。しかし、創業者の井深大は、海外出張の飛行機内での退屈な時間を変えたいという個人的な渴望から、「移動中に自由に音楽を聴けないか」と技術者に問い合わせた。この発想が「スピーカーで聴く」という既存のパラダイムを飛び越え、音楽を持ち歩くという新しいライフスタイルを創造した。

これらは単なる機能改善（Pro-c）の積み重ねではない。人間が、自らの中に芽生えた渴望や好奇心に誠実に向き合い、それを形にしようとした結果として生まれた創造である。この創造を経て、技術は新しい「意味」を得て、人々の価値観そのものを変革し、社会を変えた。これは、AI時代のマーケターが目指すべきBig-Cの姿の1つである。

現在のAIは、既存パラダイムにおける最適解を瞬時に導き出すことはできても、新しいパラダイムそのものを構想することはできない。市場の潜在的な渴望を感じ取り、既存のパラダイムをあえて破壊して新たな価値を提示する。この「非連続な飛躍」こそが、人間に残された、そして人間に託された創造性のフロンティアなのである。

### 3.6. 小括：創造性言説の検証と「構造的矛盾」の再定義

本章では、4Cモデルを用いて創造性の多層性を整理し、LLMの仕組みと照らし合わせることで、AI時代の創造性における人間の役割を検討した。最後に、これまでの議論を踏まえ、社会に流布する創造性言説を検証し、本稿の主題である「構造的矛盾」をより厳密に再定義する。

第1の検証対象は、「生成AIは過去のデータの模倣に過ぎない」「AIに創造は不可能」といった、ジャーナリズムやインターネット上でしばしば見られる感情的な過小評価についてである。3.4節で示したように、LLMは既存パラダイムの範囲で最適化と再構成を行い、専門家レベルの成果物を生成している。現に多くの企業がAI代替による人員削減を進めている事実からも、AIはすでにPro-cレベルの創造性を実現している。その能力を侮ることは、現実認識として誤っている。

第2の検証対象は、経営や教育の現場で繰り返される「AIにはできない創造性を発揮せよ」という、スローガン化しつつある言説である。ここで問題となるのは、その「創造性」が具体的にどの水準を指しているのかが不明確な点である。日常的な工夫を意味するLittle-cなのか、それとも歴史的な変革をもたらすBig-Cなのか。この区別を曖昧にしたまま「人間らしさ」や「創造せよ」といった抽象的なメッセージを掲げても、受け手に混乱を与え、過度な負担を生じさせるおそれがある。

したがって、こうした言説を掲げるのであれば、AIの生成原理が確率的最適化に基づくこと、そして創造性がPro-cとBig-Cという異なる階層から成り立っていることを、まず踏まえるべきである。そのうえで、人間に求められる創造性はBig-C、すなわち社会に不可逆なインパクトをもたらす創造性であることを明確に共有しておく必要がある。この科学的根拠に基づいた共通認識こそが、混乱を回避し、創造性を真に促進するであろう。

以上の議論を通じて、創造性におけるAIと人間の「境界線」は明確になった。人間とAIの分業として、AIには既存パラダイムの枠内で成果を最適化するPro-cを任せ、人間はその枠を越えて新たな世界の創出に繋がるBig-Cを目指すべきである。この境界線は、精神論によって引かれるものではなく、LLMが持つアルゴリズムの原理そのものによって定まっている。そして、今後も様々なAIの原理が登場するたびに、人間はその機能と限界を境界線として認識し、新たに果たすべき役割を模索していくことになる。これは、AI時代における人間の知性のひとつの方である。

この現時点における境界線に基づき、第2章で提示した「構造的矛盾」を、より厳密に再定義する。「構造的矛盾」とは、単に評価基準のずれを意味するのではなく、それは、AIが測定可能なPro-cを代替し、人間に残された領域が測定困難なBig-Cであるにもかかわらず、組織が依然としてPro-cの尺度によって人間を評価しようとすることから生じる、評価システムにおける構造的な機能不全である。

この深刻な矛盾を紐解き、るべき評価システムを模索するためには、そもそも人間はどのような条件において創造性を發揮できるのか。特に、パラダイム変革をもたらし社会を変えるようなBig-Cを生み出すには、どのような条件が必要なのか。次章では、この問い合わせに対する答えを先行研究から探る。

#### 4. 創造性の発現メカニズム：心理的・社会的要因の理論的整理

##### 4.1. 創造性の発現に向けた視座の転換

前章では、AI時代に人間に求められる成果は「Big-C」であると定義した。現実には、今日の圧倒的多数のマーケターは、Pro-cに基づく創造に取り組んでいる。しかし、その時代は確実に終焉を迎つつある。AIの進化によって、私たちは、創造への向き合い方を根本から見直さざるを得なくなっている。では、新たな時代に向けて、我々は創造性のためにどのような条件を整えればよいのだろうか。本章では、成果に至る「行動」に焦点を当て、創造性を生み出す条件を各種理論に基づいて整理する。

なお本稿では、4Cモデルを踏まえ、この創造に至るプロセスを「発現」という概念で捉える。発現とは、生物学において遺伝情報が具体的な形質として実体化することを指すように、内にある潜在的なものが表面に現れ出る過程を意味する。これは、4Cモデルにおいて、個人の内面にある潜在的なアイデア (Mini-c) が、適切なプロセスを経て、外部から観察可能な価値 (Little-c, Pro-c, Big-C) として表していく過程と重なる。

前章で論じたように、AIは過去のデータに基づいて創造物を「生成」する。対して人間は、内的な衝動と外的な環境との相互作用の中で、創造性を「発現」させる。ここで重要なのは、創造性が、内発的なものであるがゆえに、外部からの不適切な介入に対して極めて脆弱であるという点だ。適切な環境であれば力強く駆動するが、不適切な環境では容易に阻害されてしま

う。したがって、AI時代の創造性を理解するには、「何がそれを駆動するのか」だけでなく、「何がそれを阻害するのか」を解明することが不可欠となる。本章では、この心理的および社会的メカニズムの両面について、主要な理論を整理し、それらの視座から、AI時代に現在の評価システムがマーケターにもたらす影響について考察する。

#### 4.2. 創造性を駆動・阻害する心理的要因

本章では、このメカニズムを解明するため、分析の視座を「個人の心理的要因」と「社会的要因」の2つに大別する。本節では、まず個人の内面に焦点を当てる。創造性を駆動する動機や認知プロセス、そして外部からの介入がそれらを阻害する仕組みを中心に、代表的な理論を概観する。次節では、創造性を醸成にする社会的環境に焦点を当て、その条件を検討する。

##### 1) 内発的動機づけと外的評価

創造性と動機づけに関する理論は、Amabileの一連の実証研究によって原型が提示された。具体的な実験の紹介に入る前に、本稿で用いる基本用語を整理しておく。心理学において、「動機」と「動機づけ」は明確に区別される。これは「点」と「線」の関係として捉えると理解しやすい。

##### 動機 (Motive/Reason)

行動を喚起する根本的な理由や要因 (Why)。例えば、「彼が毎朝走る動機は、マラソン大会での優勝である」という遠くにある目標点、あるいは行動の着火点。

##### 動機づけ (Motivation)

目標達成に向けて行動を始発させ、方向づけ、維持する心理的プロセス (How)。例えば、「練習計画を立て、毎朝のランニングへの動機づけ (モチベーション) を高める」というように、目標 (点) に至るまでを繋ぐプロセス (線) を指す。

この定義に基づけば、「内発的動機づけ」とは、好奇心や関心といった内的な動機によって駆動され、活動そのものに没頭し続けるプロセスを指す。対して「外発的動機づけ」とは、外部から与えられる報酬や評価、罰などの要因により行動が促される状態を指す。この外発的動機づけを喚起する要因には、金銭や昇進などの「外的報酬」、および他者からの査定、フィードバックといった「外的評価」が含まれる。

Amabileの功績は、これら外的要因が、創造性の源泉である「内発的動機づけ」にどのような影響を与えるかを実証した点にある。初期の研究 (Amabile, 1983) では、大学生を対象としたコラージュ制作などLittle-cに相当する課題で、外的評価が創造性を低下させることが示唆されていた。しかし、本稿が論じているPro-cの文脈において、より重要な示唆を与えるのが、プロの書き手を対象とした1985年の実験である (Amabile, 1985)。

この実験では、「創造的な執筆に積極的に関わっている」と自己認識するプロの作家や学生など72人の若手の成人が対象とされた。すなわち、参加者は書くことに対して高い内発的動機づけを有していた。

まず、全員にベースラインとなる創造性を測定するために1つ目の詩を作成させた後、参加

者はランダムにグループ分けされた。一方の群には「なぜ自分は書くのか」という動機について、「お金のため」「良い評価を得るために」といった外発的な理由リストを提示し、その重要性を評価させた。もう一方の群には「書くこと自体が楽しい」といった内発的な理由リストを評価させた（対照群には動機に関する介入操作は行われなかった）。その後、参加者全員に2つの詩の作成を依頼し、専門家が両方の詩の創造性を評価した。

結果、外発的な理由（報酬や評価）について「想起させられた」群のみ、介入後の創造性評価が有意に低下した。この実験の核心は、創造性が、報酬を「受け取った」から低下したのではなく、単に「意識させられた」だけで低下した点にある。しかも、その対象はすでに高い内発的動機づけとPro-cレベルの技能を有する人材であった。

この事実は、マーケターに対する評価のあり方に対して重要な示唆をもつ。KPIなどの評価を常に意識せざるを得ない現代の組織内環境が、内発的動機づけを損ない、創造を阻害する要因となっている。AI時代に期待されるBig-Cが、内発的動機づけによる個人の深い没頭の積み重ねの結果であることを踏まえれば、現在の評価システムが抱えるこの阻害のメカニズムは、看過できない重大な課題であり、評価の在り方に根本的な再考を迫るものである。

## 2) 自律性による創造性の促進

Amabileの議論を理論的に支える基盤となったのが、Deci & Ryan (1985) による「自己決定理論 (Self-Determination Theory: SDT)」である。彼らは、人間が健全に成長し、創造的であるために不可欠な要素として、「自律性」「有能感」「関係性」という3つの基本的心理欲求を提唱した。

自律性 (Autonomy)：自らの行動の源泉を自分に置き、自己決定的でありたいという欲求

有能感 (Competence)：環境に効果的に関わり、能力を発揮したいという欲求

関係性 (Relatedness)：他者と結びつき、相互に尊重し合いたいという欲求

本稿が論じる評価と創造性の関係において、とりわけ核心となるのが「自律性」である。Deci (1971) は、大学生にソーマキューブとよばれる立体型のパズルを解かせ、セッション間の自由時間にどれだけ自発的に取り組むか（＝内発的動機づけ）を観察した。結果、セッション2でパズルを解くごとに報酬（金銭）を与えられた群は、セッション3（報酬なし）の自由時間において、自発的に遊ぶ時間が有意に減少した。これは、報酬という「統制」が自らパズルを解きたいという「自律性」を侵害し、内発的動機づけを損なってしまう「アンダーマイニング効果」として知られる。

もっとも、この実験はLittle-cの創造性を対象としたものである。その結果をPro-cやBig-Cといった高次の創造性に直結させて論じることには留意を要する。しかしながら、4Cモデルが示した発達軌道の視点に立てば、この知見は重要な意味を持つ。すべてのBig-Cは、個人の内的な気づき（Mini-c）や日常的な試行錯誤（Little-c）から出発するからである。もし組織が過度な管理によって日々の業務における小さな自律性を奪えば、その先にあるはずのPro-cへの熟達も、Big-Cへの飛躍も、可能性の段階で閉ざされることになる。

この理論がマーケティングの実務に示唆するのは、過度な管理は創造性の芽を摘み取る結果を招くという事実である。未知の顧客インサイトの発見などの活動は、本質的にマーケター個

人の「気づき」や「意志」に依存している。もし組織が詳細なKPIやマイクロマネジメントによってその行動を細部まで統制すれば、マーケターの自律性は損なわれ、創造性の萌芽は停止する。したがって、AI時代の組織に求められるのは、管理を強化することではなく、マーケターが自ら課題を発見し、没頭できる自律性が保障された環境を整えることである。

### 3) 阻害効果の堅牢性

本節の1)と2)で確認した、外発的動機づけが内発的動機づけを損なうという関係性は、創造性研究において、極めて堅牢な知見として確立されている。

代表的な研究として、Cerasoli, Nicklin, & Ford (2014) によるメタ分析が挙げられる。彼らは、40年以上にわたる154件の研究（総サンプルサイズ $N = 212,468$ ）を統合し、外的報酬とパフォーマンスの関係を検証した。その結果、外的報酬はタスクの「量」には正の効果をもたらす一方で、「質」や「創造性」には効果を持たない、あるいは負の効果を及ぼす傾向が明らかになった。この背景には、報酬には人の注意を特定の対象に集中させ、認知の焦点を狭める作用があるというメカニズムが存在する。そのため、焦点が定まっている単純作業では報酬は有効に機能するが、拡散的な思考を要する創造的課題においては、むしろ阻害要因となってしまう。

さらに、この悪影響は創造性の阻害にとどまらず、職業的ウェルビーイングにも及ぶ。Kuvaas et al. (2017) は、外発的動機づけの強い従業員ほど、主観的幸福度が低く、離職傾向が高いことを示している。すなわち、過剰な外発的動機づけは、創造性の低下のみならず、組織の持続可能性そのものを損なう要因となり得るのである。

### 4) 外的評価の二面性

本節の1)～3)で見たように、外発的動機づけが内発的動機づけを損なうという関係は、多くの実験で、繰り返し確認されている。しかし、それは「すべての外的評価が創造性に有害である」という単純な結論を意味するわけではない。この動機づけの複雑性を最初に実証的に示したのが、Deci (1971, 1972) による一連の実験である。

本節の2)で整理したように、Deci (1971) は、大学生を対象としたパズル課題の実験において、金銭的報酬を与えられた群では、報酬が停止された後の自由時間にパズルに取り組む時間が有意に減少することを示した。しかし、翌年の研究 (Deci, 1972) で報酬の代わりに「平均より速く解けた」といったポジティブな言語的フィードバックを与えた群は、逆に自発的にパズルで遊ぶ時間が増加した。

この対比を踏まえ、Deci & Ryan (1985) は、外発的動機づけには「統制的」と「情報的」という2つの側面があると理論化した。

#### 統制的側面

評価や報酬を「外部から自らの行動を特定の方向へ誘導するもの」として受け手が認知する側面。この場合、原因の所在が外部に移るため、「自律性」を侵害し、内発的動機づけを損なう。

#### 情報的側面

評価や報酬を「自分の能力や成果を知らさせてくれる建設的なフィードバック」として受け手が認知する側面。この場合、自律性を侵害せず、「有能感」を高めるため、内発的動機づけを維

持・向上させる。

Amabile (1996) は、この枠組みを自身の創造性理論に統合し、外的評価が統制的に認知されれば創造性を阻害するが、情報的に認知される場合には、内発的動機づけと相乗的に働く可能性があると論じている。

以上の知見は、Deci (1971, 1972) のパズル課題というLittle-cレベルの創造性を対象に構築されたものであり、その結果を高次の創造性に直接適用することには慎重であるべきだ。しかし、この「外的評価の二面性」という視点は、本稿が指摘する構造的矛盾を紐解く、極めて示唆的な手がかりを与えていている。

現代の企業では、売上目標に代表されるKPIが強力な「統制的な外的評価」として機能している。DeciやAmabileらの理論に照らせば、こうした指標が「統制的」に扱われる限り、マーケターの創造性は阻害される。これまでの時代、このアプローチは「業務効率の最大化」という主作用をもたらす点で、一定の合理性を有していた。創造性の阻害という副作用は、効率性の向上というメリットの代償として、許容範囲内にあったからだ。

しかし、AI時代においてこの前提は崩れる。効率性はAIが担い、人間は高次の創造性 (Big-C) を求められるからだ。この新たな文脈において、統制的な外的評価がもたらす内発的動機づけを損なうという副作用は、もはや許容できるものではなくなる。したがって、AI時代の経営者は、これらの指標を、人を管理するための道具ではなく、個人の能力や成果を伝え、次の創造に導くための「情報的フィードバック」として再設計する必要があるだろう。

### 5) 探索的プロセスの重要性と脆弱性

動機づけ (Why) に加え、創造的なアイデアがどのように生み出されるのかという「認知プロセス (How)」の側面からも、創造性の駆動と阻害のメカニズムを説明することができる。

創造における認知プロセスを説明する代表的なモデルとして、Finke et al. (1992) の「ジェネプロア・モデル (Geneplore Model)」がある。このモデルでは、創造過程を「生成 (Generation)」と「探索 (Exploration)」の往復プロセスとして定義した (Geneploreは両者を組み合わせた造語である)。

このモデルの実証的基盤となったのが、大学生を対象とした発明課題の実験である。参加者は、球体・立方体・フック・チューブなど15種類の単純な部品からランダムに3つを選び、それらを組み合わせて新しい道具や製品を考案するよう求められた。

実験における操作の核心は、カテゴリー (目的) の有無にある。ある群には「家具を作れ」とカテゴリーを指定した。もう一方の群には、まず自由に部品を組み合わせて「形」を作らせた後で、その形が何のカテゴリー (家具、乗り物、武器など) に使えるかを解釈させた。

結果は、後者、すなわち「まず形を作り (生成)、後から意味を探す (探索)」群の方が、創造性のスコアが有意に高かった。Finkeらは、この初期段階の曖昧なアイデアの原型を「プレ・インベンティブ・ストラクチャー (発明先行構造)」と呼び、これをじっくりと解釈・修正する探索のプロセスこそが創造的飛躍の鍵であると論じた。

この実験は、実験室内的パズル的な創造を対象としており、4CモデルにおけるMini-cからLittle-cへの移行を扱ったものと位置づけられる。しかし、この「生成と探索」のダイナミズムは、より高次の創造性においても本質的な意味をもつ。特に、既存パラダイムの枠外へ飛躍するBig-Cにおいては、既存のカテゴリー (目的) に縛られずに生成された、一見無意味に見える

「異質な組み合わせ」の中に、今までに無い価値を見出す、探索するプロセスが不可欠である。

この知見は、AI時代のマーケティングにおける創造性に対しても本質的な示唆を与える。現代の企業では、KPIに目標値を設定し、マーケターは最短距離でそのゴールに到達しようとする。これは、あたかも地図を見て最短ルートで目的のカフェに急ぐような行為である。対して、Finkeの示す生成・探索プロセスとは、一見遠回りに見える路地にふと入り込み（生成）、その中を散策するうちに（探索）、地図には載っていない魅力的な新しいカフェや、思いがけない近道を発見するような行為に似ている。この一見非効率な過程こそが、単なる効率化（Pro-c）を超える、既知のパラダイムの外へと飛躍するBig-Cの源泉となる。

これからの時代、人間に求められるのは、既知の最短ルートを自動車と人間で競争するような、AIとの効率競争ではない。未知の領域を探索する役割である。しかし、この生成・探索のプロセスは、効率性を最優先する評価のもとではきわめて脆弱である。「何に役立つかまだ分からぬもの」を創り、その意味を探すという行為は、既存の評価軸のもとでは「非効率」と見なされ、Pro-cやBig-Cへと発展する前に中断されてしまう。創造性が真に発現するためには、「生成」された芽を性急に評価せず、「探索」を通じて時間と偶然が交錯する中で意味が立ち上がるまで見守る姿勢が不可欠である。この心理的・時間的な余白こそが、今後の組織に不可欠なものとなるだろう。

#### 4.3. 創造性を醸成する社会的要因

前節では、創造性を駆動・阻害する「個人の心理的メカニズム」について論じた。しかし、どれほど強力な動機づけや優れた認知プロセスが個人の中にあったとしても、それだけで社会を変えるような創造性（Big-C）が発現するわけではない。創造とは、他者、組織、社会といった「外部環境」との相互作用の中で展開されるプロセスである。そこで本節では、視座を「個人」から「社会」へと広げ、創造性を醸成する社会的要因について、代表的な理論を概観する。

##### 1) 心理的安全性と創造的失敗

創造性は個人の内面で完結するものではなく、チームや組織という「場」によって育まれる。この社会的要因の中で、創造的な行動を支える最も基盤的な条件として挙げられるのが、Edmondsonが提唱した「心理的安全性（Psychological Safety）」である。

Edmondson（1999）は、米国の病院における医療チームを対象とした研究において、直感に反する興味深い事実を発見した。それは、「投薬ミスなどのエラー報告数が多いチームほど、実際にはパフォーマンスが高く、医療ミスの発生率が低い」という逆説的な結果である。詳細な調査の結果、高パフォーマンス・チームでは、メンバーが互いに信頼し合い、「ミスを報告しても処罰されたり嘲笑されたりしない」という信念を共有していた。この「チームは対人関係上のリスク（無知や邪魔だと思われること）をとっても安全な場所である」という共有された信念を、心理的安全性という。この心理的安全性が確保された環境においてのみ、メンバーは沈黙せずにミスを報告し、そこから学ぶ「学習行動」や、リスクを伴う「トライ・アンド・エラー（試行錯誤）」を積極的に行うことができる。

一方、心理的安全性が低い組織では、メンバーは「無知だと思われる」「邪魔だと思われる」ことを恐れ、発言や提案を控える印象管理（Impression Management）を行ってしまう。結果として、創造的なアイデアの芽は、組織という土壌の上に芽吹く前に、自己検閲によって摘み

取られてしまう。

この知見は、「失敗」から学ぶことの価値が問い直されるAI時代のマーケティング組織において、一層の重要性を持つ。AIが既存パラダイム枠内の「正解」をコモディティ化する時代において、人間が担うべき価値は、あえて常識を逸脱することにある。リスクを取り、大胆な仮説を提示し、失敗から新たな意味を見出すプロセスにこそ真の価値が生まれる。このとき、もし組織がマーケターに対して「効率性」を強く求め、失敗をマイナス評価の対象とし続けるならば、どうなるか。マーケターは、勇気ある挑戦の結果としての失敗を隠蔽するようになり、その成果を組織が共有する機会は永久に失われる。それだけでなく、そもそも、不確実な「未知の探索 (Big-C)」に挑むリスクそのものを避けるようになるだろう。

したがって、これから組織に求められるのは、失敗を「コスト」として排除する管理ではない。創造的な失敗を「学習の源泉」として歓迎し、失敗も含めて自由に発言できる心理的安全性を創り出すことである。

## 2) 創造性を支える多産性

歴史的な評価に耐えうるようなBig-Cはいかにして生まれるのか。歴史的偉業に結びつく創造性の発現には、強い動機や心理的安全性だけでなく、「量」という要素が決定的な役割を果たす。この点について、歴史的な偉人のデータを計量的に分析し、その法則性を明らかにしたのがSimontonである。

Simonton (1997, 1999) は、科学者、芸術家、作曲家などの生涯を通じた業績を分析し、「等確率の法則 (Equal-Odds Rule)」を提唱した。これは、一人の創作者が生み出す作品の中で、「傑作 (ヒット作)」が生まれる確率は、その生涯を通じて一定であるという法則である。直感的には、経験を積んだ熟達者ほど「打率」が上がると考えがちである。しかし、Simontonの分析が示したのは、天才とは「打率が高い人」ではなく、「打席に立つ回数が圧倒的に多い人」であった。つまり、最高の成果 (Big-C) を生み出すための唯一確実な方法は、成果物の総量を最大化することなのである。

この理論は、創造のプロセスが「盲目的変異 (Blind Variation)」、すなわち事前に成否を予測できない試行錯誤の連続であることを示唆している。どれがBig-Cになるかは、生み出した本人にさえ事前には分からぬ。だからこそ、失敗作を含めた大量の創造に取り組み、社会に成果を問い合わせ続けることが必須となる。

この法則は、AI時代の組織に対し、痛烈な逆説を突きつける。現実の企業経営において、「効率性」と「成功確率」の最大化を目指すことは、マネジメントの合理的な本能と言えよう。AIの活用は、この合理性をさらに強化する。AIは、過去のデータに基づいて「失敗する確率の高い案 (ムダ)」を事前に排除し、最短距離で正解に近い案を出力するからである。

しかし、Simontonの理論に従えば、この企業経営の本能に従うことこそが、逆にBig-Cを遠ざける結果を招く。「失敗作 (ムダ)」を排除することは、同時に「傑作 (Big-C)」の芽を摘むことと同義だからである。既存パラダイムの基準からは失敗 (外れ値) と判断されるようなノイズの中にこそ、傑作は潜んでいる。組織がAIを用いて成功確率を上げようとすればするほど、皮肉にもパラダイムを変えるようなBig-Cが生まれる確率は、限りなくゼロに近づいていくのである。

人間が担うべきBig-Cは、AIが提示する「成功確率の高い案」の延長線上にはない。むしろ、

AIが「外れ値」として切り捨てるような大量の試行錯誤の蓄積の中にこそ、次なる革新の芽が潜んでいる。したがって、これから組織評価に求められるのは、「成功率」を競わせることではない。AIにはなし得ない数多くの創造的な失敗を積み重ねる「多産性」そのものを評価し、それを制度のみならず、組織文化として定着させることである。

### 3) 社会的システムとしての創造性

個人の内面から「発現」した創造性が、社会に不可逆なインパクトをもたらすBig-Cとして結実するためには、当然、社会を構成する人々からその価値を認めてもらう「社会的受容」というプロセスを避けることはできない。この観点から、創造性を個人の能力としてではなく、社会的な相互作用のシステムとして定義したのが、Csikszentmihalyiである。

Csikszentmihalyi (1999) では、1990年から1995年にかけて、ノーベル賞受賞者や芸術家など極めて創造的な功績を残した91名に対するインタビュー調査を実施した。その結果、明らかになったのは、彼らの卓越した創造が単独の才能によるものではなく、環境との動的な相互作用の中で成立しているという事実であった。ここから導き出された「システム・モデル (Systems Model)」は、創造性を以下の3つの要素の相互作用として捉える。

#### 個人 (Person)

新しい変異（アイデア）を生み出す主体である。創造の起点となる発想や試行錯誤を担う。

#### 領域 (Domain)

そのアイデアが参入し挑戦する既存の知識体系である。そこにはルール、慣習、専門的記号体系といった文化的基盤が含まれる。

#### フィールド (Field)

どのアイデアを領域に受け入れるかを判断する社会的集団である。専門家や評価者などの「ゲートキーパー」がここに含まれ、その選択によって創造性が社会的価値を獲得する。

このモデルが示す核心は、創造性とは「個人の頭の中」だけで完結するものではなく、生み出されたアイデアが「フィールド」によって価値あるものとして選択され、社会に受容されるプロセスをも含むという点である。つまり、Big-C（偉業）か否かを最終的に決定するのは、本来は上司や社内の評価ではなく、市場や社会そのものであるはずだ。

しかし、多くの組織において、社内の評価システムが、マーケター個人と市場の間を遮断する「壁」として機能してしまっている。特に、過去の成功法則に長く染まった評価者ほど、画期的アイデアを「異物」や「ノイズ」として切り捨ててしまう。「役員会で不評だった商品が大ヒットする」という現象は、内部評価の尺度が市場と乖離していることを示す典型例である。

この問題は、AIがPro-cレベルの「既知の正解」を高い精度で代替できる時代において、致命的となる。AIは既存パラダイムに基づく解を効率的に生成できる。それを、過去の成功法則に沿った社内評価者が、「過去の基準」でアイデアを選別し続けるならば、そこからはBig-Cは絶対に生まれない。

AI時代における、組織の評価者に求められるのは、規格外のものを機械的に弾く「自動選別

機」の役割ではない。それは、マーケター個人から発現した創造性が、商品が市場へと巣立つまでの間、既存の評価圧力から守り、温め、そして市場との対話を通じて育て上げる「インキュベーター（孵化装置）」としての役割である。「選別」するのではなく「孵化」させる。この機能転換こそが、組織がAIには生み出せないBig-Cを手にするための条件となる。

#### 4.4. 小括：創造性の駆動・阻害要因

本章では、AI時代に求められる「Big-C」を生み出すための行動について、心理的側面と社会的側面の両面から、その駆動・阻害メカニズムを整理した。

心理的側面ではAmabileの「内発的動機づけ」やDeci & Ryanの「自律性」、Finkeの「ジェネプロア・モデル」を、社会的側面ではEdmondsonの「心理的安全性」、Simontonの「多産性」、Csikszentmihalyiの「システム・モデル」を検討した。これらの理論はいずれも、高次の創造性が、効率性の管理や統制からは生まれず、心理的・時間的な余白を有する、多数の失敗を許容する土壤から「発現」するものであることを示唆している。

しかし今日、多くの組織における業績評価は、これら創造性の発現条件とは逆の効率性と統制を志向している。次章では、本章で得られた理論的示唆を踏まえ、この「構造的矛盾」を解消し、求める創造性を駆動させる評価システムのあり方について提言を行う。

### 5. 結語：生成AI時代の業績評価システム

#### 5.1. 構造的矛盾の解消に向けて

本稿は、生成AIの質的進化がもたらす代替の脅威と、それに伴う知識労働の構造変化を議論の出発点とした。この変化は知識労働者全体に及ぶものであるが、その影響が最も深刻かつ顕著に現れているマーケターを分析の対象とした。

AIによる代替が進む中で、人間に求められる価値は、AIには代替困難な「高次の創造性」へと強制的にシフトしている。しかし、組織の業績評価システムは、依然として短期的・定量的な指標、すなわち「AIでも達成可能な成果」を評価の中心に据えている。第1章および第2章では、企業が「AIには実現できない創造性」を求めながら、その評価は「AIにも実現可能な成果」に依拠するという二律背反を、AI時代特有の「構造的矛盾」として定義した。

本稿ではこの矛盾の解消を目指し、第2章で提示した「成果からの逆算アプローチ」に基づき議論を展開した。すなわち、因果連鎖の起点である「評価」をいきなり論じるのではなく、終点である「求められる成果」をまず精緻化し、次に「その成果を生む行動」を分析した上で、最後に「その行動を促す評価システム」を導くという手順である。

まず、第3章では「成果」の定義を精緻化した。Kaufman & Beghetto (2009) の「4Cモデル」を導入することで、AIが得意とするのは既存パラダイム枠内の最適化である「Pro-c」であり、人間が担うべき成果はパラダイム枠外への飛躍「Big-C」であることを明らかにした。

続く第4章では、その成果を生み出す「行動」のメカニズムを心理的側面と社会的側面から検討した。Amabile, Deci & Ryan, Finke, Edmondson, Simonton, Csikszentmihalyiらの理論はいずれも、「効率的な管理」や「統制」ではBig-Cの芽は早期に摘まれてしまうことを示唆する。そして、組織が失敗からの飛躍を待ち続ける心理的・時間的な余白が、Big-Cの発現を駆動する要因であることを示していた。これらの知見により、効率性を追求する既存の評価シス

テムが、創造性の基盤を掘り崩す「阻害要因」となっている構造を特定した。

以上の「成果」と「行動」の分析に基づき、本章では逆算の最終段階として「評価」の再設計を行う。AI時代の組織へと変革するための処方箋は、以下の3つの転換に集約される。

第1に求められるのは、「統制」から「情報」への転換である。評価システムを、行動を管理・誘導するための「統制」の手段として扱うのではなく、個人の有能感を高め、自律的な探索を支援するための「情報」として再定義しなければならない。

第2に、「効率」から「生成・探索」への資源配分である。AIがもたらす業務効率化で生じた余剰（スラック）を、既にAIに代替可能になりつつあるPro-c領域に再投下してはならない。それらを、Big-Cの創出に向けた一見非効率な生成・探索プロセスに再配分し、創造的失敗を許容する制度と文化を整える必要がある。

第3に、「選別」から「インキュベーション」への転換である。評価者の役割は、もはや既存の尺度で正解を選別する「ゲートキーパー」であってはならない。未知のアイデアを、市場へと巣立つまで守り育てる「インキュベーター」へと、その機能を根本から変えることが求められている。

AIがパラダイム枠内にある「正解」をコモディティ化する時代において、人間が担うべき価値はパラダイム枠外にある「未発見の問い」を探し求めることにある。今後の経営者に求められるのは、マーケターを枠の中に囲い込む管理者としてではなく、個人の創造性が自律的に発現する環境を整える「創造的環境の設計者」としての役割である。

管理会計の視座において、これらの転換は「管理可能性原則」の否定を意味しない。むしろ、AIの台頭により成果の不確実性が構造的に高まる現実を踏まえ、管理の対象を「真に管理可能な領域」へと再定義する試みである。すなわち、不確実なアウトプットに依拠する結果管理（Result Control）から、創造性が発現するプロセスや組織文化を設計・維持する行動管理（Action Control）および文化管理（Cultural Control）へと、マネジメントの重心を戦略的にシフトさせることである。

この転換は、Anthony（1965）が体系化したマネジメント・コントロールの原理、すなわち「管理可能な要素に基づく管理」という思想を、AI時代の文脈において再解釈するものである。もちろん、行動や文化の管理は、数値化という点では結果管理よりも困難を伴うかもしれない。しかし、「測定の容易さ」よりも「管理の実効性」を優先することこそが、不確実性を本質とするAI時代における最も合理的な選択であると言えよう。

## 5.2. 本研究の限界と今後の課題

最後に、本稿の限界と、そこから派生する今後の研究課題について述べる。

第1に、理論の統一的理解に向けたフレームワークの構築である。本稿では、創造性の発現に関わる諸理論を個別に整理したが、これらの理論は本来、相互に密接に影響し合う動的なシステムとして理解すべきものである。この複雑な相互作用を直感的に理解し、実務へ応用可能な形にするためには、より包括的な分析モデルの構築が求められる。これは、本稿の理論的知見を次の段階へと進めるための課題である。

第2に、「自律性」と「公平性」の両立に関する課題である。本稿は創造性を促すために「統制」を緩め、「自律性」を保障することを提言したが、実務的には、成果が不確実な生成・探索プロセスをどのように公正に処遇するかという問題が残る。とりわけ、成果を出していないメ

ンバーが組織資源を浪費するだけの、いわゆる「フリーライダー（ただ乗り）」となるリスクをいかに防ぐかが問われる。ここでは、公平理論（Adams, 1963）をはじめとする動機づけ理論を踏まえ、組織全体の納得感を醸成する新たな評価モデルの設計が求められるだろう。

AIと人間が共生する新たな時代において、我々は「評価」という行為の意味そのものを根本から問い直す局面に立っている。本稿がその議論の端緒となり、マーケターを含む知的労働者による、AIにはなし得ない「人間ならではの創造性」を中心に据え、新たな価値を生み出す組織構築への一助となれば幸いである。

## 参考文献

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Albert, R. S., & Runco, M. A. (1999). A history of research on creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 16–31). Cambridge University Press.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393–399. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.2.393>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University.
- Bubeck, S., Chandrasekaran, V., Eldan, R., Gehrke, J., Horvitz, E., Kamar, E., Lee, P., Lee, Y. T., Li, Y., Lundberg, S., Nori, H., Palangi, H., Ribeiro, M. T., & Zhang, Y. (2023). Sparks of artificial general intelligence: Early experiments with GPT-4. arXiv preprint arXiv:2303.12712. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.12712>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980 – 1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chrysikou, E. G., Jacial, C., Yaden, D. B., van Dam, W., Kaufman, S. B., Conklin, C. J., Wintering, N. A., Abraham, R. E., Jung, R. E., & Newberg, A. B. (2020). Differences in brain activity patterns during creative idea generation between eminent and non-eminent thinkers. *NeuroImage*, 220, 117011. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2020.117011>
- CNN.co.jp. (2025, July 3). 米マイクロソフト、従業員9,000人を削減 IT業界でリストラ進む. <https://www.cnn.co.jp/tech/35235065.html>
- CNN.co.jp. (2025, October 17). 食品大手ネスレ 世界で1万6千人を削減、自動化推進 AIを積極活用. <https://www.cnn.co.jp/business/35239348.html>
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 313–335). Cambridge University Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113–120. <https://doi.org/10.1037/h0032355>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Dominski, J., & Lee, Y. S. (2025). Advancing ai capabilities and evolving labor outcomes. arXiv preprint arXiv:2507.08244.
- Eberle, R. F. (1971). *SCAMPER: Games for imagination development*. D.O.K. Publishers.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2023). GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models. arXiv preprint arXiv:2303.10130. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.10130>

- Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. (1992). *Creative cognition: Theory, research, and applications*. MIT Press.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454. <https://doi.org/10.1037/h0063487>
- Ivcevic, Z., & Grandinetti, M. (2024). Artificial intelligence as a tool for creativity. *Journal of Creativity*, 34(2), 100079. <https://doi.org/10.1016/j.yjoc.2024.100079>
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The Four C Model of creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1-12. <https://doi.org/10.1037/a0013288>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 244-258. <https://doi.org/10.1002/job.2120>
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving*. Scribner.
- Ozgul, P., Fregin, M. C., Stops, M., Janssen, S., & Levels, M. (2024). High-skilled human workers in non-routine jobs are susceptible to AI automation but wage benefits differ between occupations. arXiv preprint arXiv:2404.06472.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.
- Simonton, D. K. (1997). Creative productivity: A predictive and explanatory model of career trajectories and landmarks. *Psychological Review*, 104(1), 66-89. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.104.1.66>
- Simonton, D. K. (1999). Origins of genius: Darwinian perspectives on creativity. Oxford University Press.
- Sternberg, R. J. (Ed.). (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3-15). Cambridge University Press.
- Tatarkiewicz, W. (1980). *A history of six ideas: An essay in aesthetics*. Martinus Nijhoff.
- Torrance, E. P. (1966). *Torrance tests of creative thinking*. Scholastic Testing Service.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Harcourt, Brace.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

[つるみ ひろゆき 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授]

[きみじま みきこ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授]

[2025年11月27日受理]