

# フォロワーの創造性を促進するリーダーシップ

石川 淳

## 1. 問題意識

リーダーシップほど、実務面において大きな注目を浴びてきた概念は少ない。これまで、トップ・マネジメントや現場の管理者のリーダーシップが、組織業績や従業員のモチベーション・職務満足と結びつけて論じられ、教育研修においてもリーダーシップ開発に焦点を当てたプログラムが開発されてきた。これに伴い、研究面においても、様々なリーダーシップに関する研究が行われてきた。

リーダーシップ研究は、成功しているリーダーの特性に焦点を当てた特性アプローチに始まり、行動に焦点を当てた行動アプローチに続き、状況との適合性を考慮したコンティンジェンシー・アプローチへと発展し、今日では、大きな2つの潮流を形成している。

そのうちの1つは、リーダーとフォロワーの關係に着目したもので、代表的なものがLMX理論である。それまでのリーダーシップ理論の多くは、主としてリーダーの特性、行動、役割に焦点を当てていたのに対して、LMX理論では、リーダーとフォロワーの交換關係に着目し、リーダーシップが有効に発揮されるかどうかは、リーダーがフォロワーと良好な交換關係を築くことができるかどうかによると考える。リーダーは、リーダーが必要とする役割期待をフォロワーに求めると同時に、その役割期待に対する内的・外的報酬を提供する。フォロワーは、報酬に見合っただけの貢献をリーダーに対して提供する。このような両者の

交換關係がうまくいくほど組織は機能し、業績向上につながる。従来のアプローチが、主としてリーダーそのものに焦点を当てているのに対して、LMX理論は、リーダーとフォロワーの個別の關係に焦点を当て、組織全体へのリーダーシップの影響を、個別の關係の集合体としてとらえている点が斬新的である。

確かに、LMX理論が指摘するとおり、リーダーシップが機能するかどうかは、リーダーそのものだけでなく、リーダーとフォロワーの關係が重要な影響を及ぼしていると考えられる。実際に、LMX理論に基づいた実証研究も多く行われており、フォロワーの職務満足 (Duchon et al., 1986; Gerstner & Day, 1997; Graen et al., 1982)、組織コミットメント (Gerstner & Day, 1997; Nystrom, 1990)、OCB (Hackett et al., 2003) といった態度変数だけでなく、フォロワーの業績 (Gerstner & Day, 1997; Graen et al., 1982; Liden et al., 1993; Vecchio & Gobel, 1984; Wayne et al., 1997) にも影響を及ぼすことが明らかになっている。

もう一方の潮流は、組織を成功に導くリーダーの行動に注目したアプローチで、代表的なものが変革型リーダーシップ理論である。変革型リーダーシップ理論はリーダーの行動に着目しているが、以前のリーダーシップ研究に対するアンチテーゼとして提唱されてきた。変革型リーダーシップ理論によると、それまでの研究の多くは、フォロワーが合理的に意思決定を行うことを前提としている。つまり、フォロワーは、内的・外的報酬の受

け取りを最大化しようと行動するため、フォロワーの組織業績への貢献行動が、彼らの報酬受け取りにリンクするように仕向けることが優れたリーダーの条件となる。しかし、現実を見てみると、必ずしもフォロワーは合理的な判断のみに基づいて行動しているとは限らない。特に、優れた業績をあげている組織では、フォロワーは、合理的判断以上の貢献意欲を示している。変革型理論では、このような合理的意思決定を超えた貢献意欲を引き出すリーダーシップを変革型リーダーシップと定義づけ、従前の、合理的意思決定を前提としたリーダーシップとして定義づけた交流型リーダーシップと区別している。

確かに変革型理論は、従来のリーダーシップ理論と同様にリーダーそのものに焦点を当てている。しかし、合理的な交換関係を超えた貢献意欲を引き出すリーダーシップに着目した点で、LMX理論も含めた従前の理論と一線を画している。現在、変革型リーダーシップ理論に基づく様々な研究が行われ、フォロワーの職務満足 (Dum Dum et al., 2002)、組織コミットメント (Barling et al., 1996)、OCB (Podsakoff et al., 1990)、モチベーション (Dvir et al., 2002) といった態度変数に加え、転職 (Sosik & Godshalk, 2000; Walumbwa & Lawler, 2003) や業績 (Barling et al., 1996; Howell & Avolio, 1993; Lowe et al., 1996; Yammarino & Dubinsky, 1994) に有意な影響を及ぼすことが明らかにされている。

これらの成果変数に加えて、変革型リーダーシップの場合、創造性との関係について研究が行われてきた (Shin & Zhou, 2003; Sosik et al., 1998, 1999)。創造性とは、新しく、かつ組織にとって有用な知識を生み出す能力である (Amabile, 1988; Amabile et al., 1996; Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994; Woodman et al., 1993; Zhou, 1998)。今日の激化する国際競争の中で組織が持続的競争優位を築くためには、オリジナリティが高い製品・サービスを他の組織に先駆けてユーザーに提供していくこと

が必要であり、そのために創造性は最も重要な要因の一つとなる。特に、これまで、組織内同質化圧力が強く、このことが創造性を阻害していると言われている日本の組織にとって、いかに組織成員の創造性を高めていくかは重要な課題と言える。

この点で変革型リーダーシップは、創造性との関係を理論的にも実証的にも明らかにされており、一定の成果を収めていると言えよう。その一方で、創造性は、変革型リーダーシップのいくつかある成果変数の一つに過ぎず、変革型リーダーシップ自体は、決して、フォロワーの創造性を高めるためにもっとも適したリーダーシップとして理論構築されたものではない。

しかし、先述したとおり、組織成員の創造性を高めることの重要性は高まっており、フォロワーの創造性の促進に焦点を当てたリーダーシップを明らかにすることが必要となっている。本研究では、これまでの先行研究を参考にしながら、フォロワーの創造性を促進するリーダーシップを実証的に明らかにしていく。

なお、リーダーシップについては、特性、能力、行動など様々なとらえ方がなされてきたが、本研究では役割ととらえ、フォロワーが目的達成に向けて努力することを促す役割、と定義する。その理由は、最近のリーダーシップ研究 (Hirst & Mann, 2004; Hooijberg & Choi, 2000; Kim et al., 1999 など) の多くが、リーダーシップを役割としてとらえていることと、創造性に寄与するリーダーの役割が明らかになれば、リーダー教育に役立たせるなど、実務面における応用可能性が高くなると考えられるからである。

## 2. 仮説の構築

### ①内発的モチベーションと創造性

Amabile (1988) が指摘しているとおり、組織成員の創造性に影響を及ぼす最も重要な要因の一つと考えられているのが内発的モチベーションである。内発的モチベーションとは、自己有能感や

自己決定感を通じたモチベーションであり (Desi & Ryan, 1985)、多くの創造性に関する研究が、内発的モチベーション理論に基づいて行われてきた (Amabile, 1996; McGraw & Fiala, 1982; McGraw & McCullers, 1979; Oldham & Cummings, 1996; Ruscio et al., 1998; Shalley, 1995; Zhou, 1998)。これらの先行研究によると、内発的モチベーションが高い組織成員は、自己の職務により強くコミットし、やり遂げることにより多くの時間を費やす。また、内発的モチベーションが高い人間は、よりフレキシブルに認知し、かつ問題解決のために忍耐強い。さらに、問題解決のために、様々な方法を試そうとしたり、これまでにない新しい方法を試そうとする。新しい知識を生み出すためには、これまでの方法にとらわれず、新しい様々な方法を試行することが求められる。また、その中で有用な知識を生み出すためには、粘り強く問題に取り組む必要がある。従って、内発的モチベーションが高いフォロワーの方が、創造性を発揮する可能性が高いと考えられる。実際に、Shin & Zhou (2003) や Tierney et al. (1999) は、内発的モチベーションの高さが、創造性に影響を及ぼしていることを実証的に明らかにしている。

それでは、どのようなリーダーシップが、フォロワーの内発的モチベーションを高めるのであろうか。この点について、Bono & Judge (2003) は、変革型リーダーシップのもとで、フォロワーが自己の職務に対する関心や価値を高めることを明らかにしている。自己の職務に対する関心や価値が高いフォロワーは、当該職務に対して、強く内発的にモチベートされていると考えられる (Ryan & Deci, 2000)。実際に Shin & Zhou (2003) は、変革型リーダーシップが、フォロワーの内発的モチベーションにプラスの影響を及ぼすことを明らかにしている。以上のことから、以下の仮説が成り立つ。

仮説 1-a : 変革型リーダーシップは、フォロワーの創造性にプラスの影響

を及ぼす。

仮説 1-b : フォロワーの内発的モチベーションは、変革型リーダーシップとフォロワーの創造性の関係を媒介する。

その一方で、支援型リーダーシップも重要である。支援型リーダーシップとは、フォロワーの感情への配慮を示したり、フィードバックを行ったり、決定への参加を促したりするリーダーシップである。このようなリーダーシップは、フォロワーの自己決定感を高め、これにより内発的モチベーションを高めると考えられる (Deci & Ryan, 1987)。この点について Zuckerman et al. (1978) は、自由裁量権を与えられることが、フォロワーの内発的モチベーションを高めることを実証的に明らかにしている。

従って、自律性を認めつつ業務遂行の支援を行うような支援型のリーダーシップが、内発的モチベーションを通じてフォロワーの創造性にプラスの影響を及ぼす可能性は高いと考えられる。実際に Stahl & Koser (1978) は、リーダーがフォロワーの感情に配慮することが、彼らの創造性を高めることを明らかにしており、West (1989) は、リーダーが高度な社会的支援を行った場合、フォロワーが創造性を高めることを明らかにしている。また、Andrews & Farris (1967) は、リーダーが自律性と決定への参加を認めた場合、フォロワーの創造性をもっとも高くなることを明らかにしている。

なお、McCall (1988) は、効果的なリーダーは、フォロワーに対して、直接的な影響と間接的な影響の双方の影響力を駆使していることを示している。このフレームワークに当てはめると、変革型リーダーシップが直接的にフォロワーに働きかけ、彼らの内発的モチベーションを奮い立たせるのに対して、支援的リーダーシップは、フォロワーの内発的モチベーションが高まる環境を整えることにより、間接的に影響を及ぼすと考えられる。以上のことから、以下の仮説が成り立

つ。

仮説 2-a : 支援型リーダーシップは、フォロワーの創造性にプラスの影響を及ぼす。

仮説 2-b : フォロワーの内発的モチベーションは、支援型リーダーシップとフォロワーの創造性の関係を媒介する。

## ②コミュニケーションと創造性

先述したとおり、創造性には、新しい知識を生み出す、という側面が含まれている。しかし、何もなところから全く新しい知識が生まれることはまれであり、通常は、新しい知識のベースとなる様々な情報をもとに、これらの情報を発展させたり組み合わせたりすることにより、新しい知識を創り出していくことになる (Amabile, 1996 ; Ward et al., 1999)。

情報獲得のためには、文献やデータベース検索など様々な方法があるが、最も有効な方法の一つが口頭によるコミュニケーションである (Allen, 1977 ; Czepiel, 1975 ; Edstorm & Galbraith, 1977 ; Menzel, 1966)。従って、コミュニケーションは、創造性に対して重要な影響を及ぼしていると考えられ、コミュニケーションを促進するリーダーシップは、フォロワーの創造性を促進すると考えられる。実際に石川 (2000) は、積極的にコミュニケーションを行うことが、研究者の業績にプラスの影響を及ぼすことを明らかにしており、Hirst & Mann (2004) は、コミュニケーションを促進するリーダーシップが研究開発プロジェクトの業績にプラスの影響を及ぼすことを明らかにしている。

石川 (2000) も Hirst & Mann (2004) も、従属変数に研究業績を想定しており、創造性にまでは言及していない。しかし、研究業績をあげるために創造性は最も重要な要因と考えられる。従って、これらの先行研究から、創造性に対してコミュニケーションを促進するリーダーシップが重要

な影響を及ぼしていることが推察される。よって、以下の仮説が成り立つ。

仮説 3-a : フォロワーのコミュニケーションを促進するリーダーシップは、フォロワーの創造性にプラスの影響を及ぼす。

仮説 3-b : フォロワーのコミュニケーション頻度は、フォロワーのコミュニケーションを促進するリーダーシップと創造性の関係を媒介する。

その一方で、フォロワー自身が集められる情報量は限られている。従って、リーダーが積極的にコミュニケーションを行い、必要な情報を収集してくれば、創造活動のベースとなる情報量はより増えることになる。ベースとなる情報が増えれば、よりいっそうコミュニケーションが活発になる可能性がある。Allen (1977) は、組織内外でコミュニケーションを活発に行うコミュニケーション・スターがいる研究開発グループでは、グループにおけるコミュニケーションが活発になり、結果として高い研究成果を示すことを明らかにしている。また Hirst & Mann (2004) は、リーダーが境界活動 (boundary spanning) を積極的に行うことが、フォロワーの境界活動を促進することを明らかにしている。ここでいう境界活動は、情報の収集だけではなく、資源の獲得など政治的活動も含まれているが、情報収集について限定しても、同様のことがいえると考えられる。よって、以下の仮説が成り立つ。

仮説 4-a : 積極的に情報収集を行うリーダーシップは、フォロワーの創造性にプラスの影響を及ぼす。

仮説 4-b : フォロワーのコミュニケーション頻度は、積極的に情報収集を行うリーダーシップとフォロワーの創造性の関係を媒介する。

### 3. 分析

#### ①調査方法

中堅の産業用部品メーカー6社に所属する開発グループ90を対象に、グループ・リーダー90名、各グループに所属する研究者506名（有効回収率90.0%）および、各グループの成果を評価する立場にある管理職15名に対して質問紙調査を行った（2004年10～12月）。対象の職務を研究としたのは、当該職務が、業務遂行プロセスにおいて創造性を必要とし、かつ、創造性の有無がその成果において明確に反映されると考えられたからである。

グループ・リーダーに対しては、個人属性（年齢、性別、学位の有無）および担当グループの人数について質問を行った。フォロワーである研究者に対しては、個人属性（年齢、性別）、グループに在籍している期間、グループ・リーダーのリーダーシップ、自分自身の内発的モチベーションおよびコミュニケーションについて質問を行った。管理職に対しては、各グループが創造性を発揮している度合いについて質問を行った。このように、90のグループそれぞれについて、リーダーおよびフォロワーのデータと、グループの創造性に対する評価に関するデータを収集した。

調査票の配布・回収は、各社の研究開発責任者を経由して行った。なお、調査票と一緒に配布した封筒に、回答者自身で封印した後回収するように指示を行った。

#### ②分析の方法

リーダーは、通常、グループ全体の成果に対して責任を負っているため、成果変数としての創造性も、グループ全体で測定されることが望ましい。また、リーダーシップの効果は、フォロワー属性によって異なるため、個々のフォロワー属性による影響をできるだけコントロールする必要がある。そこで、本研究では、リーダーと個々のフォロワーとの個別の関係ではなく、リーダーとグループ

全体の関係をみることとし、そのためにグループ・レベルの分析を行った。具体的には、リーダーシップ、グループ全体の内発的モチベーションとコミュニケーションのレベル、およびグループの創造性の関係について分析を行った。なお、開発研究は、通常、グループ単位で実施されており、その成果もグループ単位で創出される。従って、リーダーシップのフォロワーの創造性への影響をグループ・レベルで分析するのに適した調査対象であるといえよう。

#### ③変数の測定

フォロワーに、自分が所属するグループのリーダーについて、表1の各項目を5点尺度で回答してもらった結果の平均値を、それぞれのリーダーシップ・スタイルの指標として用いた。具体的な各リーダーのリーダーシップは、各グループのフォロワーの平均値を指標とした。なお、確認的因子分析を行ったところ、表1で想定したモデルの適合性が確保されていることが確認された（AGFI=0.90、CFI=0.91、RMSEA=0.05）。

内発的モチベーションとコミュニケーションについては、フォロワーに自分自身について表2の各項目を5点尺度で回答してもらった結果の平均値を用いた。ただし、先行研究から、同じグループに所属しているフォロワー同士のコミュニケーションだけでなく、組織内の他部門とのコミュニケーションも業績に重要な影響を及ぼすことが指摘されている（Allen, 1977；石川, 2000）。従って、本研究では、グループ内のコミュニケーションと組織内他部門とのコミュニケーションを、それぞれ別々に測定することとした。これらの変数についても、リーダーシップと同様に、グループごとにフォロワーの平均値を算出し、それを当該グループの内発的モチベーションとコミュニケーションのレベルの指標とした。

なお、内発的モチベーションと、グループ内および組織内コミュニケーションについては、グループ間の分散が、グループ内の分散と比較して有

表1 リーダーシップ・スタイルの指標

変革型リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーは、難しい状況であっても、リーダーの方針であれば間違いないと信じていることができる</li> <li>メンバーは、リーダーとともに働くことができることを誇らしいと感じている</li> <li>メンバーに対して、やるべきことをわかりやすい言葉で表現している</li> <li>メンバーが働くことの意義を見いだすように手助けしてくれる</li> <li>メンバーに対して、新しい問題解決の方法を試してみることを奨励している</li> <li>メンバーが、以前には疑問に思わなかったようなことを、新たに考え直してみるように求められることがよくある</li> <li>メンバーの行動について、リーダーがどのように感じているかを伝えている</li> </ul>
支援型リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーの仕事に関連した問題解決を手助けしてくれる</li> <li>メンバーの能力育成を手助けしている</li> <li>メンバーの気持ちを理解しようとしている</li> <li>メンバーが、重要な意思決定に参加することを奨励している</li> <li>良い仕事をしたメンバーを正当に評価してくれる</li> </ul>
コミュニケーション促進リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト内でコミュニケーションが活発に行われるように奨励している</li> <li>メンバーが、同じ部門の他のプロジェクト・メンバーとコミュニケーションをとることを奨励している</li> <li>メンバーが、他部門の人とコミュニケーションをとることを奨励している</li> <li>メンバーが、組織外部の人とのコミュニケーションをとることを奨励している</li> </ul>
情報収集リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内関連部署との調整を図っている</li> <li>常に、社内外に新しい知識や技術を求めている</li> <li>社外の専門家と頻繁にコミュニケーションをとっている</li> <li>常に、重要な情報源と接している</li> <li>メンバーに対して、技術・マーケットなどに関する情報を提供している</li> <li>社内、社外の情報ネットワークを作り出している</li> </ul>

注：変革型については Bass & Avolio (1995)、支援型については Oldham & Cummings (1996)、情報収集については Hirst & Mann (2004) をそれぞれ参考にして作成

表2 内発的モチベーションとコミュニケーション頻度の指標

内発的モチベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事場を離れても、今後の仕事の進め方について、自分なりに考えることが良くある</li> <li>プライベートな時間にも仕事に役立たせるための勉強をしている</li> <li>仕事場以外でも思いついた仕事のアイデアをメモすることが良くある</li> <li>日頃から、私は期待されている以上に熱心に仕事に取り組んでいる</li> <li>仕事の話をしていると、すぐに時間がたってしまう経験がよくある</li> </ul>	
コミュニケーション頻度	グループ内	<ul style="list-style-type: none"> <li>同じプロジェクトのメンバー</li> </ul>
	組織内	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産部門のメンバー</li> <li>営業部門のメンバー</li> </ul>

意に高いことを明らかにするために分散分析を行った (Chan, 1998)。その結果、F 値はそれぞれ、3.54、8.36、3.55、となり、いずれも 0.1% 水準

で有意であった。

フォロワーの創造性については、管理職に、自分が担当しているグループのそれぞれについて表

表3 創造性の指標

- オリジナリティがある仕事をしている
- 新しいアイデアを生み出すためにはリスクをいとわない
- 問題解決に際して、新しいアイデアやアプローチを用いようとしている
- 新しく、かつ、実用性のあるアイデアを生み出している
- 新しい研究方法や装置の新しい使い方を考え出している
- その分野において革新的なアイデアを生み出している
- 創造的であるという点で、他のプロジェクトの良いモデルになっている
- 新しい技術・製品にチャレンジできることを喜びと感じている

注：Tierney et al. (1999) を参考に作成

3の各項目を5点尺度で回答してもらった結果の平均値を指標とした。なお、コントロール変数として想定したリーダーの年齢と博士学位の有無(ダミー変数)、およびグループの人数については、リーダーの回答結果をそのまま用い、フォロワーの年齢とグループに在籍している期間は、グループごとに所属するフォロワーからの回答結果の平均値を算出して用いた。

#### ④分析結果

分析で用いる各変数の平均値、標準偏差、 $\alpha$ および変数間の相関は表4の通りである。 $\alpha$ は、いずれも十分な信頼性があることを示している(Nunnally, 1967)。

まず、リーダーシップと媒介変数の関係を明らかにするために、リーダーシップを独立変数とし、内発的モチベーション、グループ内・組織内コミュニケーションを従属変数とした重回帰分析を行った(表5)。なお、その際には、コントロール変数として、リーダーの年齢と博士学位の有無(ダミー)、グループ人数、フォロワーの平均年齢とグループ平均在籍期間を投入している。

予想通り、変革型および支援型リーダーシップと内発的モチベーションが有意な正の相関を示している。また、情報収集リーダーシップについても、内発的モチベーションと有意な正の相関を示している。このことから、変革型のように、フォロワーの内発的モチベーションに直接的に働きかけるリーダーシップだけでなく、支援型や情報収

集のように間接的に彼らの業務遂行を支援するリーダーシップも、彼らの内発的モチベーションを促進すると考えられる。

グループ内コミュニケーションについては、予想通り、コミュニケーション促進と情報収集リーダーシップが正の相関を示していたが、これに加えて、支援型リーダーシップも正の相関を示した。このことから、コミュニケーション促進と情報収集リーダーシップは、グループ内のコミュニケーションを活性化すると考えられる。今回のサンプル対象のようにグループで仕事を行っている場合、仕事の成果を高めるために、グループ内での協力関係が非常に重要であり、グループ内でのコミュニケーションは必須である。このためフォロワーは、仕事成果を高めるためにグループ内のコミュニケーションに対してある程度動機づけられていると考えられる。このようなフォロワーに対して、彼らの自律性を尊重し、彼らが業務を遂行しやすいように支援を行うことで、自ずとグループ内コミュニケーションを活発に行うようになるのであろう。

組織内コミュニケーションについては、コミュニケーション促進と情報収集リーダーシップが有意な正の相関を示している。このことから、フォロワーのコミュニケーションを促進したり、必要な情報を収集するリーダーシップが、彼らの部門を越えたコミュニケーションを促進すると考えられる。組織にとって有用な知識を創出するためには、組織全体の経営戦略との整合性をとったり組

表4 変数間の相関分析

	平均値	標準偏差	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. リーダー年齢	37.47	4.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. リーダー博士学位ダミー	0.14	0.31	-	0.11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. グループ人数	5.62	1.39	-	-0.05	-0.07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. フォロワー平均年齢	30.50	4.53	-	-0.07	-0.14	-0.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. グループ平均在籍年数	2.58	1.16	-	-0.09	0.18	0.03	-0.09	0.03	-	-	-	-	-	-	-
6. 変革型リーダーシップ	3.61	0.72	0.82	0.15	0.07	-0.09	0.00	0.03	0.10	-	-	-	-	-	-
7. 支援型リーダーシップ	4.24	0.63	0.87	0.11	0.06	-0.04	-0.11	-0.07	0.06	0.06	-	-	-	-	-
8. コミュニケーション促進型リーダーシップ	4.54	0.67	0.85	-0.03	-0.19	-0.03	0.06	-0.06	-0.16	-0.16	0.32**	-	-	-	-
9. 情報収集型リーダーシップ	4.37	0.65	0.86	0.01	-0.17	0.16	0.03	0.07	-0.16	-0.16	0.21*	0.30**	-	-	-
10. 内発的モチベーション	4.49	0.45	0.88	0.06	-0.12	-0.17	-0.15	0.18	0.34**	0.36***	0.21*	0.30**	0.24*	-	-
11. グループ内コミュニケーション	3.75	0.67	-	0.18	0.04	0.25*	-0.05	0.26*	0.23*	0.22*	0.36***	0.31**	0.21*	0.30**	-
12. 組織内コミュニケーション	3.40	0.63	0.75	0.12	-0.10	0.03	0.16	0.04	0.12	0.29**	0.23*	0.29**	0.21*	0.30**	-
13. 創造性	3.49	0.88	0.87	0.16	0.10	0.16	-0.13	-0.01	0.25*	0.30**	0.30**	0.25*	0.31**	0.30**	0.22*

\* p&lt;0.05 \*\* p&lt;0.01 \*\*\* p&lt;0.001

表5 内発的モチベーションとコミュニケーションを従属変数とした重回帰分析

		内発的モチベーション		コミュニケーション			
				グループ内		組織内	
		回帰係数	t 値	回帰係数	t 値	回帰係数	t 値
リーダー年齢		0.14	0.96	0.08	0.47	0.23	1.35
リーダー博士学位 (1:有)		0.07	0.64	0.13	0.85	-0.08	-0.52
グループ人数		-0.14	-1.18	-0.17	-1.75	0.11	0.72
メンバー平均年齢		0.09	0.57	0.01	0.06	0.11	0.61
グループ平均在籍期間		0.04	1.57	0.05	2.13*	0.04	1.39
リーダーシップ	変革型	0.27	2.70**	0.13	1.52	0.04	0.48
	支援型	0.18	2.08*	0.21	2.00*	0.28	1.86
	コミュニケーション促進	0.07	0.56	0.25	2.30*	0.28	2.43*
	情報収集	0.18	2.02*	0.22	2.09*	0.28	2.47*
R <sup>2</sup>		0.28		0.31		0.25	
調整済み R <sup>2</sup>		0.20		0.24		0.17	
F 値		3.47**		4.08***		2.97**	
N		90		90		90	

\* p<0.05\*\* p<0.01\*\*\* p<0.001

織内他部門と連携・調整することが必要であり、そのためには、部門を越えたコミュニケーションが必要となる。しかしその一方で、部門を越えたコミュニケーションは、コンテキストが違うもの同士のコミュニケーションでもあり、フォロワーにとって負荷がかかる行動でもある。しかし、リーダーによってコミュニケーションが促されたり、コミュニケーションに必要なコンテンツやコンテキストをリーダーから得られたり、さらには、リーダーが積極的にコミュニケーションをとっている姿に触発されたりすることが、彼らの組織内コミュニケーションを促進することになると考えられる。

次に、リーダーシップを独立変数、内発的モチベーションとコミュニケーションを媒介変数、創造性を従属変数と想定して階層的重回帰分析を行った(表6)。

ステップ1では、コントロール変数のみを独立変数として投入したが、いずれの変数も有意な相関を示さなかった。次に、ステップ2においてリーダーシップを投入した。ステップ1から2へ決

定係数は有意に上昇しており、その上昇幅も大きい。また、いずれのリーダーシップも、創造性と有意な正の相関を示している。このことから、これらのリーダーシップが、いずれも創造性を高めるために重要であると考えられる。よって、仮説1-a、2-a、3-a、4-aは検証された。

次に、ステップ3では、内発的モチベーション、グループ内・組織内コミュニケーションを投入した。いずれも創造性と有意な正の相関を示した。また、ステップ2で有意であったリーダーシップのうち、変革型、コミュニケーション促進と情報収集リーダーシップは有意でなくなり、支援型リーダーシップは、依然として有意であるもののt値は減少した。さらに、決定係数は有意に上昇した。

以上のことから、変革型リーダーシップは内発的モチベーションを媒介して、コミュニケーション促進リーダーシップは、グループ内・組織内コミュニケーションを媒介して、さらに情報収集リーダーシップは内発的モチベーションとグループ内・組織内コミュニケーションを媒介して、それ

表6 創造的研究成果を従属変数とした重回帰分析

		ステップ1		ステップ2		ステップ3	
		回帰係数	t 値	回帰係数	t 値	回帰係数	t 値
リーダー年齢		0.08	0.68	0.15	0.15	0.07	0.83
リーダー博士学位 (1:有)		0.03	0.56	0.04	0.45	0.06	0.78
グループ人数		0.07	0.27	0.07	0.30	0.07	0.86
フォロワー平均年齢		-0.13	-1.06	-0.01	-0.12	-0.02	-0.21
グループ平均在籍期間		0.02	0.85	0.02	1.20	0.03	1.43
リーダーシップ	変革型			0.19	2.10*	0.06	1.11
	支援型			0.22	2.84**	0.17	2.08*
	コミュニケーション促進			0.17	2.04*	0.11	1.24
	情報収集			0.18	2.08*	0.12	1.61
媒介変数	内発的モチベーション					0.14	2.66**
	グループ内コミュニケーション					0.25	3.07**
	組織内コミュニケーション					0.18	2.44*
R <sup>2</sup>		0.08		0.31		0.38	
調整済み R <sup>2</sup>		0.03		0.23		0.40	
ΔR <sup>2</sup>				0.22		0.07	
F 値		1.51		3.90***		4.67***	
ΔF 値				6.40***		3.52*	
N		90		90		90	

\* p&lt;0.05\*\* p&lt;0.01\*\*\* p&lt;0.001

ぞれフォロワーの創造性にプラスの影響を及ぼしていると考えられる。その一方で、支援型リーダーシップは内発的モチベーションとグループ内コミュニケーションを一部媒介してフォロワーの創造性にプラスの影響を及ぼしていると考えられる。以上のことから、仮説1-bと3-bは検証され、仮説2-bと4-bは一部検証された。

#### 4. 結論

本研究から、リーダーシップは、内発的モチベーションとグループ内・組織内コミュニケーションを通じて、フォロワーの創造性に影響を及ぼすことが明らかとなった。具体的には、変革型および支援型リーダーシップは内発的モチベーションを通じて、コミュニケーション促進と情報収集リーダーシップはグループ内・組織内コミュニケーションを通じて、それぞれ創造性にプラスの影響

を及ぼしていた。

以上から、創造性を促進するためには、変革型リーダーシップだけでは不十分であることがわかる。先述したとおり、最近のリーダーシップ研究において、変革型リーダーシップは多くの注目を浴びており、多くの実証研究も行われてきた。その中で、フォロワーの創造性に重要な影響を及ぼすことも明らかにされている。確かに、本研究においても、変革型リーダーシップは創造性に対して重要な影響を及ぼしていた。しかし、その一方で、フォロワーの自律や参加を促し、フォロワーが業務を遂行する際の環境を整備するような支援型のリーダーシップも、フォロワーの内発的モチベーションやグループ内コミュニケーションを通じて彼らの創造性に重要な影響を及ぼすことがわかった。フォロワーに対して、組織全体や部門全体のビジョンや戦略を明確に示し、彼らのモチベーションを奮い立たせることは重要であるが、そ

の一方で、実際の業務遂行プロセスにおいては、彼らを信頼し、ある程度任せることが必要となるのである。特に、今回のサンプル対象のように、高度な専門的能力を必要とし、かつ、業務遂行プロセスにおける不確実性が高い場合、支援型リーダーシップの重要性は高くなると考えられる。そのような職務では、どのような遂行プロセスがもっとも効果的であるかは、当該業務に関わっているフォロワーが一番把握しているからである。

また、フォロワーの創造性を高めるためには、コミュニケーション促進も重要となる。そのためには、フォロワーに対して直接的にコミュニケーションを促すだけでなく、必要となる情報をリーダーが収集してくることが必要となる。フォロワーの創造性を高めるためには、当該業務に直接的に必要な情報だけでなく、コンテキストが異なった他部門の情報も必要となる。従って、彼らの創造性を高めるためにリーダーは、フォロワーがどのような情報を必要としているのかを理解した上で、コンテキストが異なった情報を収集してくるコミュニケーション・スターの役割を担うことが求められる。

このように、フォロワーの創造性を促進するためには、変革型、支援型、コミュニケーション促進、情報収集といった様々なリーダーシップを發揮していくことが求められる。従って、リーダーを選抜する際には、それまでに一線のプレーヤーとして実績があったか、という点だけでなく、これらのリーダーシップを發揮することができるかどうか、という点についても基準とすべきである。

また、このようなリーダーシップが身に付くような人材育成を行っていく必要がある。確かに変革型リーダーシップなどは、それを身につけることが、難しいと考えられる面もある (Northouse, 2004)。しかしその一方で、Barling et al (1996) や Howell & Frost (1989)、Kirkpatrick & Locke (1996) のように、変革型リーダーシップの育成可能性を指摘している研究も見られる。いずれにしても、組織にとって創造性を發揮する

ことが重要であれば、それを促進するリーダーシップを育成していくことが組織の最重要課題となる。従って、リーダーシップの育成を自己啓発や現場任せのOJTだけに頼るのではなく、組織としてシステムティックに育成していくことが必要となる。

本研究では、リーダーシップと創造性を媒介する変数として、内発的モチベーションとコミュニケーションに着目し、これらの要因が重要な影響を及ぼしていることを明らかにした。しかし、創造性には、十分な予算やスタッフが確保されているかどうか、自律性がどの程度確保されているか、チーム・ワークをいかに高めるか、などといったことも重要な影響を及ぼすと考えられる (Amabile et al., 1996; Kim et al., 1999)。今後は、これらの要因に対して、リーダーシップがどのように影響を及ぼすのかについても明らかにしていく必要がある。また、本研究では、リーダーとフォロワーの関係にふれていない。しかし、LMX理論が指摘するとおり、両者の関係は、リーダーシップの効果に影響を及ぼすと考えられている。従って、今後は両者の関係もフレームワークに含めて理論構築を行っていく必要があろう。

## 引用文献

- Allen, T.J. 1977. *Managing the Flow of Technology*. Cambridge : MIT Press.
- Amabile, T.M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167. Greenwich : JAI Press.
- Amabile, T.M. 1996. *Creativity in Context : Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder : Westview.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.

- Andrews, F. & Farris, G. 1967. Supervision practices and innovation in scientific teams. *Personnel Psychology*, 20, 497-515.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. 1996. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes : A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. 1995. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (2<sup>nd</sup> ed.)*. Redwood City : Mind Garden.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. 2003. Self-concordance at work : Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis : A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Czepiel, A. 1975. Patterns of interorganizational communication and the diffusion of a major technological innovation. *Academy of Management Journal*, 18, 6-24.
- Deci, E.L., & Ryan, R. 1987. The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T.D. 1986. Vertical dyad linkage : A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B., & Avolio, B.J. 2002. A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction : An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarion (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership : The Road Ahead (Volume 2)*, 36 - 66, Oxford : Elsevier Science.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance : A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Edstorm, A., & Galbraith, J. 1977. Managerial transfer as a coordination and control strategy. *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-263.
- Gerstner, C. R., & Day, D.V. 1997. Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5, 121-134.
- Graen, G.B., Novak, M.A., & Sommerkamp, P. 1982. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction : Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Hackett, R.D., Farh, J.L., Song, L.J., & Lapierre, L.M. 2003. LMX and organizational citizenship behavior : Examining links within and across Western and Chinese samples. In G.B. Graen (Ed.), *LMX Leadership : The Series (Volume 1)*, 219-264. Greenwich : Information Age Publishing.
- Hirst, G. & Mann, L. 2004. A model of R & D leadership and team communication : The relationship with project performance. *R & D Management*, 34, 147-160.
- Hooijberg, R., & Choi, J. 2000. Which leadership roles matter to whom ? An examination of rater roles on perceptions of effectiveness. *Leadership Quarterly*, 11, 341-

364.

- Howell, J. M., & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J. M., & Frost, P. J. 1989. A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269.
- 石川淳、2000、「工作機械メーカーにおける研究者の業績を規定するコミュニケーション・パターン」, *組織行動研究*, No. 30、27-49 頁
- Kim, Y., Min, B., & Cha, J. 1999. The roles of R & D team leaders in Korea: A contingent approach. *R & D Management*, 29, 153-165.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. A. 1996. Direct and indirect effects of three core leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-52.
- Liden, R., Wayne, S. J., & Stilwell, D. 1993. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramanian, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- McCall, M. W. Jr. 1988. Leadership and the professional. In R. Katz (Ed.), *Managing Professionals in Innovative Organizations* Cambridge: Ballinger.
- McGraw, K. O. & Fiala, J. C. 1982. Undermining the Zeigarnik effect: Another hidden cost of reward. *Journal of Personality*, 50, 58-66.
- McGraw, K. O., & McCullers, J. C. 1979. Evidence of detrimental effects of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 285-294.
- Menzel, H. 1966. Information needs and uses in science and technology. In C. Cuadra (Ed.), *Annual Review of Information Science and Technology*, 1, 41-69. New York: Wiley & Sons.
- Northouse, P. G. 2004. *Leadership Theory and Practice*. 3<sup>rd</sup> Ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Nunnally, J. C. 1967. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nystrom, P. C. 1990. Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group and Organization Studies*, 15, 296-312.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Ruscio, J., Whitney, D. M., & Amabile, T. M. 1998. The fishbowl of creativity. *Creativity Research Journal*, 11, 243-263.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Scott, S., & Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of in-

- dividual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shalley, C.E. 1995. Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38, 483-503.
- Shin, J.S., & Zhou, J. 2003. Transformational leadership conservation, and creativity : Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Sosik, J.J., Kahai, S.S., & Avolio, B.L. 1998. Transformational leadership and dimensions of creativity : Motivating idea generation in computer - mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11, 111-121.
- Sosik, J.J., Kahai, S.S., & Avolio, B.L. 1999. Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems : The mediating role of optimal flow. *Journal of Creative Behavior*, 33, 227-256.
- Sosik, J.J., & Godshalk, V. 2000. Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress : A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Stahl, M. J., & Koser, M.C. 1978. Weighted productivity in R & D : Some associated individual and organizational variables. *IEEE Transactional on Engineering Management*, EM-25, 20-24.
- Tierney, P., Farmer, M.S., & Graen, G.B. 1999. An examination of leadership and employee creativity : The relevance of traits and relationship. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Vecchio, R.P., & Gobdel, B.C. 1984. The vertical dyad linkage model of leadership : Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Walumbwa, F.O., & Lawler, J.J. 2003. Building effective organizations : Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083-1101.
- Ward, T.B., Smith, S.M., & Finke, R.A. 1999. Creative Cognition. In R.J. Sternberg (Ed), *Handbook of Creativity*, 189-212. Cambridge : Cambridge University Press
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-112.
- West, M.A. 1989. Innovation amongst health care professionals. *Social Behaviour*, 4, 173-184.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Yammarino, F.J., & Dubinsky, A.J. 1994. Transformational leadership theory : Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47, 787-811.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- Zhou, J. 1998. Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation : Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83, 261-276.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith,

R., & Deci, E.L.. 1978. On the importance of self-determination of intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 443-446.