

ナレッジワーカーとリーダーシップ

Knowledge Workers and Their Leadership

2008年 9月

城戸 康彰

Yasuaki Kido

内田 智之

Tomoyuki Uchida

ナレッジワーカーとリーダーシップ

Knowledge Workers and Their Leadership

城戸 康彰

Yasuaki Kido

内田 智之^{*}

Tomoyuki Uchida

Abstract

Enhancing knowledge workers' creativity is a big issue in Japanese firms these days. We attempt to address this issue in terms of leadership to find the leadership factors of knowledge workers and to explore the effects on their subordinates' intrinsic motivation, work team process, and their subordinates' creativity. We collected data on 24 leaders and 101 of their subordinates working in the R&D, the information system and the inclusion software development departments.

The results are as follows: Firstly, three leadership factors called 'supportive type leadership,' 'reliance type leadership,' and 'achievement oriented leadership' are found. Secondly, the subordinates' creativity is significantly influenced by the achievement oriented leadership, the reliance type leadership (negatively), and the subordinates' intrinsic motivation. Also, all three types of leadership have positive effects on work team process.

1. 研究の背景と目的

かつてドラッカー（1968）は、その著書「断絶の時代」において19世紀から続いてきた産業構造、技術、マネジメント、ガバナンスといった産業の土台にあたるものが断絶の時代に入っ

たと主張した。その当時勃興していたコンピュータや情報産業等の新産業をみて、産業の成長発展は、過去から続くパターンの増大や延長ではなく革新によってもたらされると産業の底流に流れる不連続な変化を喝破していたのである。その新産業を担っていたのが、従来からの肉体を使う労働者とはタイプを異にするナレッジワーカーであった。ナレッジワーカーが生み出す知識の重要性をドラッカーは、「知識の生産性が、経済の生産性、競争力、経済発展の鍵となる」(2007,p.273)と言っていた。ナレッジワーカーが産業発展の主役にとって代わり始めたという指摘であり、それは1968年のことであった。

ナレッジワーカーが革新や価値創造の主役となるという基調は変わらず、むしろ支配的になっているといつてよい。最近では、フロリダ(2008)は、科学者やエンジニア、ビジネス・プロフェッショナル、芸術家等、自らの創造性に価値を見い出しており、仕事と生活の両面において自分の創造性を高められる環境を求める人たちを「クリエイティブ・クラス」と呼んでいる。そして、今ではこういった人たちが経済成長の牽引役となっているし、国や企業間でこのクラスの人たちをめぐる獲得競争が世界的規模で起きているという。

ナレッジワーカーが貴重な人的資源であることはわかるが、マネジメントにとって重要なテーマは、ドラッカーも言うようにナレッジワーカーの知的生産性をいかに高めるかである。今、日本の企業では革新や知識創造が強く求められている。とくに、急成長しているアジアの企業群を考えると、革新や創造といった面で優位性を堅持しないと日本の地位も失墜する。

ところが、革新の重要性が叫ばれているわりには、ナレッジワーカーやそのマネジメントに関する研究は多くない。最近の研究例でいうと、研究開発部門で働くプロフェッショナルのデュアル(2重の)コミットメントを研究している三崎(2004)や、研究開発に従事する技術者を対象に、リーダーの行動パターンの析出やこのパターンと研究開発技術者の満足の関係を明らかにした開本(2006)の研究がある。また、堀江他(2007)は、知識の提供と内発的動機づけの関係をとり扱っている。他に、リーダーの行動やリーダーシップを扱ったものとして小野(2004)や石川(2006,2007)の研究がある。

このように、日本のデータを使いナレッジワーカーについての研究も蓄積されてきているが、まだナレッジワーカーと限定したサンプルによる実証研究は不十分で、むしろ萌芽的な段階といえよう。

今回われわれは、研究開発部門に働く人とIT企業の技術者、及びそのリーダーからデータを得ることができた。ナレッジワーカーに関しては、三崎(2004)のようにデュアル・コミットメントの問題もあるし、開本(2006)がとりあげているようにエンパワーメントも重要な要素である。しかし、われわれはむしろリーダーシップに着目した。ナレッジワーカーの動機づけや仕事の成果といったことを考えたときには、リーダーシップが重要な要因と考えられるからである。

本論では次の2つのことを目的としている。一つは、ナレッジワーカーを対象としたリーダーシップのスタイルを析出することである。リーダーシップのスタイルに関する調査研究は多いが、ナレッジワーカーを対象としたものは少ない。そこで、いくつかのリーダーシップ・モデルを使い、日本のサンプルからどういったスタイルが浮かび上がるかを発見することが第一の目的である。第二の目的は、そのリーダーシップ・スタイルがメンバーの動機づけや集団の状況、集団の成果にどう影響しているかをみることにある。過去の研究から分析モデルを設定して定量的データを用いて事実発見を目指す。この分野はまだ未開拓ということで、仮説探索的アプローチをとることにする。

2. ナレッジワーカーとマネジメント

(1) マネジメントの難しさ

ナレッジワーカーのマネジメントの問題にアプローチしようとする、難しい問題に直面する。ナレッジワーカーの明確な定義が難しいのである。その一例として、知識労働の対局にあると思われる肉体労働をとっても、知識は若干なりとも必要とされることがある。日本の技能系労働者は、幅広い職場訓練から知的熟練が高いといわれる（小池, 1981）。熟練の高さに裏打ちされ職場集団の裁量権は高いし、生産方法の変化への対応力やトラブルの解決力といった実践的な知識はとても高い。技能労働と知識労働の境界が判然としないのである。

ダベンポートは、こういった難しさを踏まえながら、ナレッジワーカーを次のように定義している。「高度の専門能力、教育または経験を備えており、その仕事の主たる目的は知識の創造、伝達、または応用にある」（2006,p.28）。専門能力の高度さ、仕事の目的が知識の創造、伝達、応用にあるとしているところに特徴がある。モノの生産に知識が使われる場合には、ナレッジワーカーから除外されることになる。

ただしこの定義に従うとしても判然としない部分は残り、ダベンポート自身、ナレッジワーカーであるかどうかは往々にして程度と定義の問題であると言っている。そして、ナレッジワーカーのマネジメントを考える際、むしろナレッジワーカーに共通する属性を把握することが有益であるとする。ダベンポート（2006）は、ナレッジワーカーの属性として次のものをあげている。

一つとして、自律を好むことである。ナレッジワーカーは自分のもつ専門知識や経験をベースに自力で考えなければならない。そのため、上司からの指示命令は敬遠される。他者が踏み込めないゆえに、自律性が必要となるのである。

第二に、知識労働のプロセスを定型化することは難しいし、価値がないことである。通常、作業の生産性を高める場合には、業務のプロセスを構成要素に分解する方法が採られる。それにより要素ごとの効果測定ができ、管理できるし無駄なものを省くこともできる。しかし、

ナレッジワーカーの仕事のプロセスは、多くが思考のプロセスである。それゆえ、要素分解が難しい。また、このプロセスは、ナレッジワーカーの自律性に依存していることも把握を難しくする。さらには、同僚との気楽な雑談が無駄かという、必ずしもそうではなく、ナレッジワーカーの行動のムダ・有益の区別も難しい。

ただし、知識労働のプロセスを把握することができないかという、そうではない。ダベンポートは、観察により多くのことがわかるという。しかし、その反面観察には熟練者および時間をかけた観察が必要であり、これにはコストがともなう。

第三は、ナレッジワーカーのコミットメントが仕事の成果を大きく左右することである。生産ラインのように機械のスピードにより仕事の制御が可能な場合、かなりの程度機械技術で仕事の成果を管理できる。ところが、知識労働の場合、そういった外的手段が使用できない。仕事にコミットし高い動機づけがないと、優れた成果はあがらないのである。

以上まとめると、ナレッジワーカーの仕事は、分解したり可視化ができない、そのため標準を設定しにくく効果も測定しにくい、ということになる。また、自律性が軸になると、ナレッジワーカーの動機づけや意識といった作業者の内面に管理の基点は移ることになる。つまり、指示命令といったように外部からの管理が機能しない。これらのことは、従来のマネジメントの枠組みではマネジメントできないことを意味する。知的生産性を高めるために、マネジメントが必要といったが、ナレッジワーカーの属性から言って、そのマネジメントが難しいという新たな壁にぶつかることになるのである。

ダベンポートは、こういった壁に対して新たなマネジメントが必要であるとする。そして、ナレッジワーカーを対象としたマネジメントやリーダーシップを試論的であるが提示している。

(2) 内発的動機づけ

ナレッジワーカーの属性からいって、上述したようにその成果はワーカーの動機づけやコミットメントといった心理的側面に大きく依存する。動機づけの中でも、強く関係するのが内発的動機づけである。動機づけは、金銭的報酬や地位といった外在的報酬に動機づけられる外発的動機づけと、自分の楽しみや関心、達成感や成長感といった内在的報酬に動機づけられる内発的動機づけに分類される。

デシ（1980）は、内発的に動機づけられた行動を、「人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると感知することのできるような行動である」（p.68）と定義している。自分を取り巻く環境の中で優れた存在でありたいと望む有能感（sense of competence）と、自分に関連することは自分で決定したいという自立的な志向性により動機づけられるものである。また、行動や仕事の結果得られる報酬よりも、行動や仕事そのものに魅力を感じ

て、そこから行動のエネルギーが湧いてくる。ナレッジワーカーは、自律を好み、指示命令されることを嫌うと前述したが、自分の仕事やその進め方を自分で決め支配したいとすることでは、内発的動機づけが基盤になるとみなすことができよう。

ナレッジワーカーにとって内発的動機づけが注目されるのは、知的生産性の中でも代表格といえる創造性と強く関係していることからである。Amabile (1988) は、研究開発に従事する科学者や商品開発・マーケティングの担当者等160人余りにインタビューし、専門スキル、創造性関連スキル、内発的動機づけのうち、創造性（個人または小集団でより新奇で有益なアイデアを生み出すこと）に最も関係しているのは内発的動機づけであることを発見している。人間は、金銭等の外発的要因に動機づけられている時、できるだけ無駄なく効率的に目標達成することに専心する。それに対して内発的に動機づけられていると、好きな仕事に従事しているためいろいろな問題に挑戦することに魅了されたり、自己決定や有能感から自分のアイデアに信念をもつことになる。その結果、創造性が高まる。創造性は、仕事にどれだけ代替的な（異なる多様な）可能性を忍耐強く探求するかによって決まってくるからである。内発的動機づけは、自らこの探求を執拗に行い、反対に外発的動機づけの場合この探求をほとんどしないのである。それが創造性の違いとなって現れる。

創造性との関係でというと、外発的と内発的という2種類の動機づけには以上のような違いがみられるが、この2つの動機づけの間にも注意しておくべき関係がある。外発的動機づけは、内発的動機づけに対して抑制的に働くことがある、ということである。たとえ内在的報酬に動機づけられていても、金銭的報酬に魅力を感じずようになると内発的動機づけが減退してしまう。高橋 (2004) が成果主義の弊害として指摘している点がまさにこの点である。ただし、中村 (2006) が言うように、成果が評価されそれに応じた金銭的報酬が支払われることが、高橋が主張するような効果が一律でないことは留意しておかねばならない。つまり、仕事の成果評価に基づく金銭的報酬は、有能感を高める働きもあり、必ずしも内発的動機づけを抑制しないこともあるのである。

3. リーダーシップとチーム

リーダーシップは、言うまでもなく過去から調査研究されてきたテーマであり研究の蓄積も極めて豊富な分野である。ここでは、リーダーシップの分析フレームワークの作成に向けて、ナレッジワーカーを対象としたリーダーシップ研究をレビューする。

(1) ナレッジワーカーとリーダーシップ・スタイル

「Hi-Hiパラダイム」(金井,1991) が示すようにリーダーシップをタスク志向や人間志向といったスタイルで捉えること、およびその組合せで高い成果をもたらす要件を探ることは以

前からなされてきた。

Avolio & Bass (2004) は、交換型 (transactional) リーダーシップと変革型 (transformational) リーダーシップの2つのスタイルを提示している。交換型とは、仕事の目的を明確に定め、それを理解させる。そして、部下の個々の能力を見極め、仕事が期待通りにうまくいった場合には、それに見合う報酬を決めるスタイルである。交換型が標準的期待の達成を促すのに対して、変革型はそれを越えて発展することや成果をあげることを奨励するものである。つまり、変革型リーダーは、定めた結果の重要性や価値、およびその達成方法について仲間 (associates) の意識水準を高めるとともに、組織のミッションやビジョンのために自分の個人的な利害を超越するよう仲間を動機づける。こういった行動は、リーダーのビジョンによって部下の志向性や見方に質的な変化をもたらすことから、'transformational' という言葉が使われている。変革型リーダーの主たる特徴は、カリスマ的 (idealized) な影響力、鼓舞的 (inspirational) 動機づけ、知的刺激の喚起、メンバーの成長性や独自性への配慮、変革型リーダーの育成・継承である。

Oldham & Cummings (1996) は、創造的パフォーマンスを高める条件を、人格特性、職務特性、監督スタイルの3つの関係で捉える実証研究を行っている。その結果彼らが発見したのは、創造的パフォーマンスを高めるには、支援型 (supportive) リーダーシップが有効であるということであった。つまり、創造性に関連する人格特性が高い人たちが複雑で挑戦的な職務を担当しており、そこに支援型のリーダーシップが採られると創造性が高まるということであった。支援型リーダーシップとは、「従業員の感情やニーズに関心をもち、自分の関心事についての発言を奨励し、ポジティブとくに情報的なフィードバックを提供し、従業員のスキル開発を促進する」(p.611) スタイルである。こういった支援型のスタイルは、Deci & Ryan (1987) も言うように、部下の自己決定感や仕事でのイニシアチブを高めることになり、それが仕事に投入されるエネルギー量を飛躍的に高め、創造的な成果があがるようにするのである。

チーム内のコミュニケーションを促進するという側面からリーダーシップを捉えたのが、Hirst & Mann (2004) である。コミュニケーションは、新たな情報を商業ベースの製品やプロセスに翻訳したり、共有したり、統合する効果的なメカニズムであり、革新やプロジェクトのパフォーマンスを予測することができる。このことから、Hirstたちはコミュニケーションに着目している。チームのコミュニケーション促進に関係するリーダーシップのスタイルとして、彼らは次の4つをあげている。

- i) 境界連結 (boundary spanning) 型: 情報の収集だけでなく、仕事の調整などチーム外との関係をマネジメントするスタイル
- ii) 促進 (facilitative) 型: メンバーの決定への参加や、情報・アイデアの共有やオープン

な議論を促進するスタイル

- iii) 革新 (innovator) 型：チームのもつ考え方に質問したり、現状に疑問を投げかけて新たな機会やアプローチに目を向けさせるスタイル
- iv) 指示 (directive) 型：教示したり、優先順位・期限・標準を設定してプロジェクトの仕事を構造化するスタイル

Hirstたちは、これらのリーダーシップが後述するチーム・プロセスに影響を与えて、それがプロジェクト・チームのパフォーマンスを決定づけるというモデルを設定している。このモデルを彼らは機能的 (functional) リーダーシップ・モデルと呼んで、研究開発組織の56のチームで実証に付している。結果は必ずしも一様ではないが、チームメンバーや研究所の管理者の評価によると、これらのリーダーシップ・スタイルは、チーム・パフォーマンスを高めることを発見している。

(2) チーム・プロセス

クローたち (2001) は、「知識は『場』に埋め込まれており、知識創造活動にはコンテキスト、つまり『知識を生み出す場』が不可欠」(p.11) と述べている。現実の創造的な活動は、ナレッジワーカーがチームとして職場において相互作用しながら展開されるものであり、チーム活動のあり方が創造的な成果を規定するといえよう。

前出のHirst & Mann (2004) は、リーダーの役割と関係した形でチームプロセスとして次の4つを規定している。

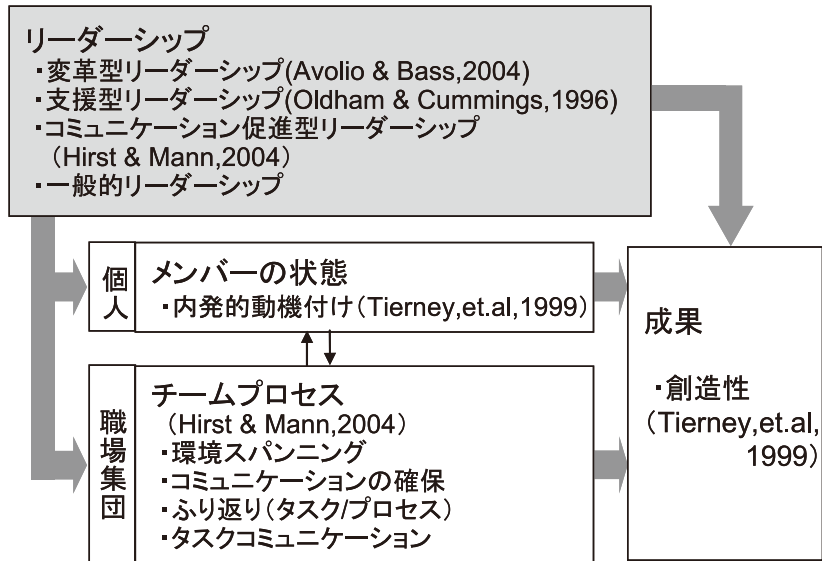
- i) チーム境界連結 (boundary spanning)：チーム外にある資源、情報、支援をチームで利用できるように働きかけるプロセス
- ii) コミュニケーション確保：パワーコンフリクトを無くしたり、参加を促すことによりチーム内に情報やアイデア、異なる見方の交換を確保するプロセス
- iii) ふり返り (reflection)：チームのタスク (目的や戦略も含む) やプロセスをふり返り、タスクやプロセスを現状や予想される状況に適応させていくプロセス
- iv) タスクコミュニケーション：プロジェクトの目的を明確にし、パフォーマンスのフィードバックをし、チーム内に情報が流れ、顧客の要求が明確化されるプロセス

4. 分析フレームワークと調査

(1) リーダーシップの分析フレームワーク

われわれは以上の議論を踏まえ、ナレッジワーカーを対象としたリーダーシップを分析するために図表-1にあるようなフレームワークを設定した。

図表-1 リーダーシップの分析フレームワーク



まず、リーダーシップ・スタイルを探るために、主たるリーダーシップ研究で使用されている測定項目を採用した。ただし、各研究でのリーダーシップ・スタイルを測定するすべての項目は使用せず、各測定尺度の主たる項目を意味的に重複がないように選択して用いた。また、交換型(Avolio&Bass,2004)や指示型(Oldham&Cummings,1996)リーダーシップに該当する項目も一般的リーダーシップとしてフレームワークに含めた。

リーダーシップの効果として、「創造性」との関係を見ることにした。変革型リーダーシップが創造性にプラスの効果をもたらすことは、Sosik,et al. (1998) やShin & Zhou (2003)、石川 (2006, 2007) で実証されている。創造性の尺度は、Tierney,et al. (1999) のものを使用した。

また、リーダーシップがメンバーの内発的動機づけやチームプロセスに及ぼす影響を調べることにした。石川は、支援型リーダーシップ (2006) や変革型リーダーシップ (2007) が部下の内発的動機づけを高めることを発見している。また、リーダーシップがチームプロセスや成果にプラスの影響することは、Hirst & Mann (2004) のモデルや研究結果に基づいている。内発的動機づけと創造性の間にも強い正の関係があることが、Amabile (1988) やTierney,et al. (1999)、Shin & Zhou (2003) 等の研究で報告されており、われわれのフレームワークでもその関係を見ることにした。

(2) 調査方法とサンプル

調査は、質問紙をリーダーとその部下の人たちに配布し、郵送により回収する方法を用いた。合わせて、対象となったリーダーの上司にあたる人たちにインタビューも行っている。調査時期は、2006年9～10月である。対象企業および部門は、エネルギー系メーカーと機械部品メーカーの研究開発部門と、情報システム開発会社のネットワーク・システムの開発・運用・保守の部門、それと情報機器メーカーの組込みソフトウェアの開発部門である。有効回答は、リーダー24名、およびその部下101名から得た。

なお、今回の分析ではリーダーと部下を合わせた125サンプルを使用した。なお、今回のサンプルに加えて部下だけのサンプルによる分析結果は、内田・城戸（2007）に報告されている。

5. 分析結果

(1) リーダーシップの因子分析

リーダーシップに関する質問項目を主因子法により因子分析にかけたところ、図表-2にあるように固有値1以上の因子が3つ抽出された。第1因子は、「成長支援型リーダーシップ」と呼べるものである。この因子で負荷量の高い、「良い仕事をした時には褒める」や「知識・技能の習得を奨励する」、「重要な決定への参加を奨励する」、「不満がある時には反対意見を奨励する」は、Oldham&Cummings（1996）の支援型リーダーシップを構成する項目である。この因子は、意思決定への参加や自由な発言を促したり、部下の成長を支援するスタイルを示しているといえよう。

図表-2 リーダーシップ項目の因子分析

質問項目	1	2	3
第一因子 成長支援型リーダーシップ ($\alpha = 0.875$)			
よい仕事に対して褒める	0.875	-0.305	-0.056
知識/技能の習得を奨励する	0.783	-0.080	0.008
重要な決定への参加を奨励する	0.758	-0.278	0.083
長所を伸ばすことに気を配る	0.721	-0.005	0.052
反対意見を奨励する	0.635	0.033	-0.019
勇気づける	0.600	0.055	-0.090
一緒になって問題を考える	0.547	0.323	-0.372
必要な情報を知らせる	0.529	0.135	0.232
アイデア/意見を述べることを奨励する	0.527	0.119	0.022
コーチ的な役割をする	0.493	0.304	-0.012
問題解決を手助けしている	0.445	0.397	-0.268
モノの見方や考え方について教える	0.443	0.315	0.094
第二因子 信頼型リーダーシップ ($\alpha = 0.873$)			
決定や判断に対して信頼されている	-0.185	0.988	0.043
仕事に必要な知識や技術を持っている	-0.131	0.839	-0.204
一度決定したことは実行する	-0.211	0.808	0.285
問題に対し適切な処理をする	0.209	0.651	-0.110
メンバーに指示をする	0.255	0.594	0.031
違った考え方を出す	-0.164	0.474	0.083
明確な目標設定をする	0.248	0.429	0.303
社内外の関係者と調整する	0.121	0.425	0.123
第三因子 達成志向型リーダーシップ ($\alpha = 0.748$)			
会社/部門のビジョンについてよく語る	0.269	0.033	0.672
会社全体の動きを知らせる	0.358	0.010	0.655
期待以上の業績を上げるよう要求する	-0.165	-0.032	0.641
高い目標を要求する	-0.213	0.145	0.608

因子抽出法:主因子法、回転法:Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

第2因子は、「信頼型リーダーシップ」といえる因子である。これは、一般的なリーダーシップ・スタイルから構成されるもので、リーダーが、知識やスキルの水準や、問題への対処の仕方・実行力の点で部下にどれだけ信頼されているかを表すものである。

第3因子は、「達成志向型リーダーシップ」と呼べるものである。この因子は、ビジョンを語ったり、会社全体の動きを知らせるといった、大きな展望や動きを伝えるとともに、高い水準の目標を要求するといった内容のものである。

因子分析の結果をみる限り、Avolio&Bass (2004) やHirst & Mann (2004) のリーダーシップ項目は、われわれのサンプルから抽出された因子にはあまり含まれなかった。Avolio&Bass (2004) の変革型リーダーシップに関するものは、「会社や部門のビジョンをよく語る」が第3因子に、「部下の長所を伸ばすことに気を配る」が、第1因子に含まれたぐらいである。

Hirst & Mann (2004) の質問項目も「アイデアや意見を述べることを奨励する」が第1因子に入っているだけであった。

なお、創造性や内発的動機づけ、チームプロセスに関する因子分析の結果は付表-1と2に示してある。創造性については、Tierney, et al. (1999) の9項目を使用した。そのうちの6項目が因子を構成するに至った。同様に、Tierney, et al. (1999) の内発的動機づけの項目、11項目を調査票では使用したが、そのうちの5項目が因子に含まれた。チームプロセスについては、Hirst & Mann (2004) のものを用いたが、付表-2にあるように、「チーム学習」、「プロセスの検討」、「オープンなコミュニケーション」の3つの因子が抽出された。

因子に含まれる項目の得点を合成して変数を作成したが、リーダーシップの2変数を含めすべての変数が信頼性係数が0.8を超える高い水準が確保されているために後の分析に使用した。なお、「達成志向型リーダーシップ」だけ、0.748という水準であるが分析に耐えうるのみなし分析に使用した。

(2) リーダーシップの効果

図表-1の分析フレームワークにあるリーダーシップの効果を調べるために重回帰分析を行った。創造性を従属変数とした分析では、達成志向型リーダーシップが、創造性に有意な影響を与えている。成長支援型は、他の研究、例えば石川(2006)では支援型が創造性に正の影響を与えるという結果が出ているが、われわれのデータでは有意な効果を与えていない。ただし、われわれの成長支援型と、Oldham & Cummings (1996) のものを用いている石川(2006)の支援型とは、構成する質問項目からいって完全に一致するものではない。

内発的動機づけやチームプロセスに関する変数を追加すると、やはり内発的動機づけが強く創造性に影響していることがわかる。重回帰係数は内発的動機づけを投入することにより、十分に高いとは言えないが高まっている。また、注目される点は、信頼型リーダーシップが創造性に負の影響をもつことである。リーダーを信頼するあまり、それが依存的な関係になってしまい、それが部下の主体的な思考や行動に基づく創造性の発揮を妨げることが想像される。また、チームに学習志向の風土があることやオープンなコミュニケーションといったチームプロセスに関する特性が、創造性に影響していないことである。リーダーが、会社が目指すものを明確に伝え、かつ高い目標設定を行い、メンバーの内発的動機づけが高い時に創造性は高まるという結果が現れている。

図表-3 創造性を従属変数とした重回帰分析

No	独立変数	創造性					
		β	t値	β	t値	β	t値
1	成長支援型リーダーシップ	0.155	1.411	-0.006	-0.058	0.040	0.042
	信頼型リーダーシップ	-0.178	-1.625	-0.214	-2.216 **	-0.206	-2.039 **
	達成志向型リーダーシップ	0.210	2.317 **	0.219	2.744 ***	0.213	2.519 **
2	内発的動機づけ	-	-	0.449	5.973 ***	0.513	5.926 ***
3	チーム学習	-	-	-	-	-0.010	-0.090
	プロセスの検討	-	-	-	-	0.068	0.702
	オープンなコミュニケーション	-	-	-	-	-0.085	-0.836
	R ²	0.04		0.26		0.25	

** p<5% *** p<1%

図表-4で、創造性を高める働きが強い内発的動機づけに影響している要因をみると、成長支援型リーダーシップとオープンなコミュニケーションが有意な影響をしていることがわかる。成長支援型リーダーシップは、創造性に直接影響するよりも、内発的動機づけに影響して、それが創造性を高めることにつながっているようである。

図表-4 内発的動機づけを従属変数とした重回帰分析

No	独立変数	内発的動機づけ			
		β	t値	β	t値
1	成長支援型リーダーシップ	0.323	3.048 ***	0.255	2.302 **
	信頼型リーダーシップ	0.073	0.688	0.053	0.490
	達成志向型リーダーシップ	-0.018	-0.209	-0.050	-0.557
2	チーム学習	-	-	-0.120	-0.995
	プロセスの検討	-	-	0.057	0.551
	オープンなコミュニケーション	-	-	0.272	2.562 **
	R ²	0.11		0.14	

** p<5% *** p<1%

リーダーシップは、創造性や内発的動機づけに比べると、チームプロセスにより広範に影響を与えているようである。「チーム学習」には、3つのリーダーシップ・スタイルすべてが有意な影響を与えている。「プロセスの検討」については、成長支援型と達成志向型が、「オープンなコミュニケーション」には、「成長支援型」と「内発的動機づけ」が有意な影響を与える要因となっている。

図表-5 チームプロセスを従属変数とした重回帰分析

No	独立変数	チーム学習		プロセスの検討		オープンなコミュニケーション	
		β	t値	β	t値	β	t値
1	成長支援型リーダーシップ	0.277	2.825 ***	0.216	2.071 **	0.260	2.579 **
	信頼型リーダーシップ	0.292	3.098 ***	0.129	1.289	0.158	1.634
	達成志向型リーダーシップ	0.142	1.830 *	0.274	3.303 ***	0.126	1.576
2	内発的動機付け	0.021	0.257	0.050	0.579	0.204	2.435 **
	R^2	0.30		0.20		0.25	

* p<10% ** p<5% *** p<1%

6. 考察

本稿では、メーカーの研究開発部門やIT関連のネットワークや組込みソフトの開発等に従事するナレッジワーカーを対象として、リーダーシップ・スタイルの抽出を試みることを一つの目的としていた。抽出された因子は、「成長支援型リーダーシップ」、「信頼型リーダーシップ」、「達成志向型リーダーシップ」の3つであった。

Oldham&Cummings (1996) の支援型リーダーシップの項目は、われわれの「成長支援型リーダーシップ」の主たる項目になっているのに対して、創造性に関するAvolio&Bass (2004) たちの変革型リーダーシップの測定項目は、今回の3因子にはほとんど含まれなかった。リーダーは、「例外的なことや異常なことに注意を払っている」、「問題を解決する際に違った考えを出している」といった項目は含まれなかった。Hirst & Mann (2004) の「ベストな解を得るためチームの支配的な考えにいつも疑問を投げかけている」や「チームの仕事に対して新しいやり方やアプローチを導入している」といった情報型リーダーシップの項目も多くが含まれなかった。

こういった結果になった理由として、リーダーの方がメンバーより高い知識や経験をもっており、それがチームの仕事を読み取る重要な要素になっていたことが予想される。メンバーたちの発案や知識が創造性を高める上で優位にはなっていないということである。今回サンプルとなったメーカーの1社では、製品開発において完成品メーカーとの「擦り合わせ」(藤本,2004) が重要な活動であった。また、もう一方のメーカーも長期の開発は一部でやっているものの、工場のトラブル対応等で工場の問題に相当程度コミットしていた。こういった他部門や他社との関係が重要になるほど、リーダーの経験がものを言うようになる。また同様に、IT関連の組込ソフトの開発部門の一部および情報システム開発会社でも、リーダーの知識・経験がメンバーより高い状態がみられていた。

それと符号する形で、リーダーシップ・スタイルとして「信頼型」が抽出されており、さらに信頼型リーダーシップの平均値も3.7 (5点スケール) と3つのスタイルの中で最も高くなっている。ちなみに、成長支援型は3.5、達成志向型は3.2である (3つともメンバーの回答値)。

第2の目的として、リーダーシップの効果をみる分析フレームワークを設定し、データでそれを探索的に検証してみることがあった。

創造性の規定因としては、他の研究と同様に内発的動機づけが有力な要因であることが確認された。ただし、われわれのデータから、リーダーシップの働きとして以下の点が発見された。一つは、達成志向型リーダーシップの重要性である。リーダーの上司にあたる人（多くが部長クラスの人たち）へのインタビューで、リーダーの役割として、チームの進むべき方向を設定し、部下に理解させることが重要であることが指摘されていた。われわれのデータでも、「達成志向型」の構成項目として、リーダーは「会社・部門のビジョンをよく語ること」、「会社全体の動きを知らせること」が含まれていた。

Amabile (1988) は、内発的動機づけが創造性を高める上で、外的な要因の重要性に言及している。期限や技術の正しさの評価、行動の指針やフィードバックといった外的要素である。つまり、「外発的と内発的動機づけは必ずしも相互に排他的ではなく」(p.145)、「ある条件下では、外発的と内発的動機づけの加算的モデルがより適切である」(p.145)と述べている。われわれの達成志向型には、期待以上の業績をあげることや、高い目標の要求といった項目が含まれており、創造性を高めるには、リーダーの高い目標や期待を課すことの必要性を示唆している。内発的動機づけは、創造性を高める主要な要因であるが、それだけでなく、リーダーが高い要求を課すことも合わせて重要ということをわれわれのデータは語っている。

また、因子分析の結果信頼型リーダーシップの存在が浮かび上がったが、この信頼型リーダーシップは、創造性を高める上で阻害的に働くことをデータは示している。リーダーを信頼することは、リーダーへの依存につながり、これがチームメンバーが主体的に考え、発案することを妨げてしまうことが想定される。

成長支援型リーダーシップは、達成志向型とは異なる働きをすることがわかった。成長支援型は、創造性には直接影響しない。しかし、メンバーの内発的動機づけやチームプロセスとは密接に関係している。内発的動機づけを高める働きをするのは、成長支援型だけである。創造性には、内発的動機づけを媒介して影響するともいえる。チーム学習やチームプロセスの検討、オープンなコミュニケーションの3つのチームプロセスを、一貫して高めるのは成長支援型リーダーシップだけである。

以上からわかることは、リーダーシップは、いくつかのスタイルに分かれ、それがチームやチームの成果に対しては異なる影響を与える、ということである。その効果の点で、リーダーシップは複雑な働きをするともいえよう。その中でも、メンバーの内発的動機づけや創造性を高める上で重要なのは、成長支援型リーダーシップと達成志向型リーダーシップということがいえよう。

終わるにあたり

冒頭で述べたように、ナレッジワーカーが主役となっている中で、その生産性を高めることは重要な課題である。このテーマにわれわれはリーダーシップという観点からアプローチした。いくつかの発見があったが、そのデータには、4社から集められた125サンプルと非常に限られたデータであるという限界があった。また、リーダーとメンバー間の知識や経験についても、リーダーの知識・経験が優勢であるといった傾向が見られた。両者間の知識・経験の格差については、部下の方が優勢といったケースも考えられる。テーマが重要であり、まだ未開拓の部分も多く、今後さらなる探求が求められると述べることで本稿を終えたい。

引用文献

- 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, JAI Press.
- Avolio, B. J. & B.M. Bass., 2004, *Multifactor Leadership Questionnaire* (3rd ed.), Mind Garden.
- ダベンポート, T.H. 2006, 『ナレッジワーカー』, (藤堂圭太訳), ランダムハウス講談社.
- デシ, E.L. 1980, 『内発的動機づけ－実験社会心理学的アプローチ』, (安藤延男・石田梅男訳), 誠信書房.
- Deci, E.L., & R. Ryan. 1987, The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- フロリダ, R. 2008, 『クリエイティブ資本論』, (井口典夫訳), ダイヤモンド社.
- 藤本隆宏, 2004, 『日本のもの造り哲学』, 日本経済新聞社.
- 開本浩矢, 2006, 『研究開発の組織行動』, 中央経済社.
- Hirst, G., & L. Mann. 2004. A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project management. *R&D Management*, 34, 147-160.
- 堀江常稔, 犬塚篤, 井川康夫, 2007, 「研究開発組織における知識提供と内発的モチベーション」, 『経営行動科学』, 20 (1), 1-12.
- 石川 淳, 2006, 「フォロアーの創造性を促進するリーダーシップ」, 『応用社会学研究』, 48, 75-89.
- 石川 淳, 2007, 「企業内研究者の創造的成果を促進するリーダーシップの探求」, 『日本労務学会誌』, 9 (2), 21-35.
- 金井壽宏, 1991, 『変革型ミドルの探求』, 白桃書房.
- 小池和男, 1981, 『日本の熟練』, 有斐閣.
- クロー, G.V., 一條和生, 野中郁次郎, 2001, 『ナレッジ・イネープリング』, 東洋経済新報社.
- 三崎秀央, 2004, 『研究開発従事者のマネジメント』, 中央経済社.

- 中村圭介, 2006, 『成果主義の真実』, 東洋経済新報社.
- Oldham, G.R., & A. Cummings. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- 小野善生, 2004, 「リーダーシップの役割分担とチーム活動活性化の関係についての考察」, 『経営行動科学』, 17 (3), 185-196.
- 高橋伸夫, 2004, 『虚妄の成果主義』, 日経BP社.
- Shin, S.J., & J. Chou, 2003, Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 703-714.
- Sosik, J.J., S.S. Kahai, & B.L. Avolio. 1998. Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creative Research Journal*, 11, 111-121.
- Tierney, P., M.S. Farmer, & G.B. Graen. 1999. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- 内田智之, 城戸康彰, 2007, 「ナレッジワーカーを対象としたリーダーシップ」, 経営行動科学学会第10回発表論文.

付表-1 メンバーの意識・行動の因子分析

質問項目	1	2
第一因子 創造性($\alpha = 0.87$)		
革新的なアイデアを生み出している	0.859	-0.264
創造性を発揮している	0.818	-0.092
新しいアイデアを生み出すために冒険している	0.761	-0.041
斬新かつ実現可能性のあるアイデアを提案している	0.755	-0.151
既存の手法や使用方法に対して新たな使用方法を見出す	0.637	0.219
仕事に独自性を出している	0.568	-0.033
常に問題解決の機会を見出している	0.546	0.150
新しいアイデアやアプローチ法を試している	0.508	0.250
自社の商品/技術/仕事の進め方について説明できる	0.412	0.045
第二因子 内発的動機付け($\alpha = 0.875$)		
解決策を見出すことを楽しんでいる	-0.025	0.817
手順/製品を改善することに喜びを覚える	-0.172	0.797
新たなやり方を生み出すことを楽しんでいる	0.110	0.780
アイデアを出すことを楽しんでいる	0.200	0.719
分析的に考えることを楽しんでいる	0.090	0.588
仕事に対し時間が経つのも忘れるくらい熱中する	0.036	0.434
使命が何かよく分からなくなる	0.123	-0.419
頑張っても人事評価は変わらないと思っている	0.158	-0.405

因子抽出法: 主因子法、回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

付表-2 チーム・プロセスの因子分析

質問項目	1	2	3
第一因子 チーム学習($\alpha=0.873$)			
必要な情報にはアクセスできている	0.869	-0.041	-0.220
皆で考え解決しようとしている	0.790	-0.118	0.121
良いやり方を皆で共有しようとする	0.737	0.021	0.043
全員でその解決策を探している	0.657	0.047	-0.101
必要な情報はチーム全体によく循環している	0.656	-0.028	0.086
とるべき行動が議論されている	0.615	0.148	0.041
プロジェクトの目的が明確に理解されている	0.595	0.144	-0.149
考えが自由に述べられている	0.568	-0.061	0.116
プロジェクトの優先順位が理解されていない	-0.564	-0.065	0.058
自分の意見を自由に述べないことがある	-0.512	0.175	0.042
うまくいかないことについて分析し、次に活かそうとする	0.479	0.189	0.157
団結してチームの業績を高めようという雰囲気がある	0.462	0.241	0.251
第二因子 プロセスの検討($\alpha=0.827$)			
仕事プロジェクト内容と合っているか検討されている	0.001	0.751	-0.061
技術/知識を得るために社内外をよく調べている	-0.018	0.696	-0.022
関連情報を社内至る所から得ようとしている	0.073	0.651	0.057
仕事のやり方が適切かよく議論されている	-0.024	0.638	0.079
仕事が行われているか皆で検討されている	0.264	0.607	-0.002
将来のありたい姿について仲間と話をしている	-0.314	0.479	0.446
決定方法は変更されない	0.040	-0.404	0.166
第三因子 オープンなコミュニケーション($\alpha=0.835$)			
気軽な雑談がなされている	0.055	-0.312	0.834
他のメンバーの仕事に関心をもって、話しかけている	-0.061	0.074	0.735
明るく活気がある	0.183	-0.084	0.722
顧客やクライアントのことがよく話こでる	-0.205	0.161	0.581
教え合って仕事を進める	0.346	-0.043	0.531

因子抽出法: 主因子法、回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法