

# ビジネスフィールドに従事する ナレッジワーカーの 創造性促進に関する考察

—— サービスセクターのケース ——

板谷和彦

## 1. 問題

### 1.1 背景と目的

ドロッカーは、産業、特に新しい産業の中心的担い手がナレッジワーカーとなると予想するとともに、「知識の生産性が、経済の生産性、競争力、経済の発展の鍵となる」としてナレッジワーカーの生み出す知識の重要性を指摘した (Drucker, 2002)。ナレッジワーカーとは、専門化された知識を有し、知識や情報によって社会や企業に貢献する労働者であり (Drucker, 2002)、研究者、エンジニア、ゼネラルスタッフ、編集者、デザイナー、弁護士などの資格を有する専門家、医師、医療スタッフなどが含まれる (Davenport and Prusak, 2000)。高度知識社会をむかえて、ナレッジワーカーがイノベーションや価値創出の主役となる傾向はさらに高まっており、それらの源泉となる活動としてナレッジワーカーの創造性を高めることは強く求められているものと言える。ナレッジワーカーは複雑で体系的かつ、獲得に専門の教育が必要な知識を駆使した上で、業務の処理、変化や不確実への対応、知識の創造に取り組むため (守島, 2002)、画一的なマネジメントでは彼らのモチベーションを高めることは難しく、創造性を発揮させるには、彼らのバックボーンとなる知識や職務の特性を考慮した組織風土の形成やマネジメントの工夫が必要であるものと考えられる。

一方で、ナレッジワーカーに対する効果的なマネジメントや、創造性に与える影響因子を扱った研究は、ナレッジワーカーが、創発に専念できる職務である研究開発、あるいは特殊なプロフェッショナルとして活動する色彩の強い医療などの分野を除くと多くはない。高度知識社会が拡大する中で、ビジネスの最前線である企業などの事業の現場において、様々な立場で価値創出に取り組むナレッジワーカーは急速に増えているものと考えられ、彼ら／彼女らの創造性の発揮を促す影響因子を明らかにすることは、望ましいマネジメントによる競争力優位を導くための喫緊の課題の1つであると言える。

## 1.2 先行研究レビュー

創造性を促進する基本的な要因として内発的モチベーションが重要であることが指摘されている (Amabile, 1988; Amabile, Hill, Hennessey ほか, 1994)。内発的モチベーションは、Deci (1975) によって明示された概念であり、心理的な興奮や達成の喜び、またはチャレンジなど、活動自体がモチベーションを高める過程である。その内発的モチベーションを高める要因の主だったものとして、ワークプロセスや仕事の目標設定における自律性があり、組織行動論の分野でも、有能さとの関係性や自己決定の視点も含めて多くの研究がなされてきた (Deci and Ryan, 1987; Oldham and Cummings, 1996; 藤田, 2000)。自律性が創造性に与える影響に関しても、内発的モチベーションを媒介して高める効果が議論されてきた (Deci and Ryan, 2000; 堀江・犬塚・井川, 2007; 守島, 2002)。動学としての組織に向かう視点からは早くからリーダーシップが注目され、創造性を促進するリーダーシップの特性の抽出や (Farris, 1988)、リーダーシップのスタイルを中心として議論の蓄積がなされてきた (Oldham ほか, 1996; Shin and Chou, 2003)。

実証的にも Amabile ほか (1994) は、広義のナレッジワーカーとしての学生や研究者を対象として内発的モチベーションが創造性発揮に与える有効性を示してきた。その後も Tierney, Farmer and Graen (1999)、および Gange and Deci (2005) によって、技術系企業の研究者、エンジニアを対象に、内発的モチベ

ーションの創造性に与える効果について実証的な研究が積み重ねられてきた。有能さ、自律性による内発的モチベーションの高揚 (Deci ほか 2000; 藤田, 2000), あるいは内発的モチベーションを媒介した自律性が創造性に与える効果も実証的に研究が蓄積されてきた (堀江ほか, 2007)。リーダーシップに関しても Farris (1988) による、「テクニカルリーダーシップ」として、研究開発に有効な、リーダーシップの特性の議論、関本 (1996) による国内の研究開発部門のリーダーシップに関する調査研究など研究の蓄積がある。スタイルとしての、鼓舞的な動機づけや知的刺激などの喚起に特徴を有する「変革型リーダーシップ」、あるいは従業員の感情やニーズに関心を示すとともにスキル開発を促進するといわれる「支援型リーダーシップ」などの議論とともに、国内外で創造性発揮に与える効果が実証的に考察されてきた (Oldham ほか 1996; Shin ほか 2003; 城戸・内田, 2008; 石川, 2006)。

一方、これらの実証研究のほとんどは、研究開発における研究者、エンジニアを主に対象としたものや、テクニカルなセクターで収集したデータに基づくものであった。「人材の創造性の議論が、研究開発人材など特殊な人材群に偏る傾向がある」という守島 (2002) の指摘、あるいは、関本・和多田 (2012) の「ビジネスにおける創造性の実証研究は、我が国ではほとんど見当たらない」との指摘があったにも関わらず、多くの企業活動の中心でもあるビジネスフィールドの最前線で価値創出を担うナレッジワーカーの組織行動、とりわけ創造性に関しては、実証研究の対象として十分な焦点をあてられてこなかったものと言える。

それでは「ビジネスフィールドに従事するナレッジワーカー」とは、どのような職務的な特徴を有するのだろうか。守島 (2002) は、知識に関わる人材の活動を3つに分類している。第一が、知識を応用してタスクや課題を処理すること、第二が、変化や不確実への対応、第三に、知識の創造に関わる活動、があるとしている。これまで先行研究における調査対象の中心となっていた研究開発における研究者やエンジニアは、知識の創造に専念できる立場であると言える。一方、ビジネスフィールドにおいては、何らかの事業を推進するための

タスクや課題を処理だけでなく、顧客や市場の変化・不確実への対応をしつつ、知識を創造することが求められる。すなわち、製品、サービス、プロセスや、その他の手段などの何らかの事業目標達成のために複数の活動を並行に、もしくは臨機応変に調整しながら進める中で知識創造をはかるといった特徴があるものと言える。

## 2. 理論的枠組み

### 2.1 リサーチ・クエスション

先行研究のレビューから、研究開発の分野を中心にナレッジワーカーの創造性を促進する要因に関する実証研究の蓄積がはかられている一方で、事業の最前線であるビジネスフィールドに従事するナレッジワーカーの創造性に対しては、関連する実証研究が不十分であることを明らかにした。そこで、本論文では、企業などの組織におけるビジネスフィールドに従事するナレッジワーカーの創造性を促す組織行動的要因を明らかにすることを試みる。本論文におけるビジネスとは、何らかの営利を目的とした経営組織における活動と定義する。フィールドはその活動の現場とする。ビジネスフィールドに従事するナレッジワーカーとは、例えば、種々の専門的業務管理、商品企画、事業企画、編集、デザイン・制作などに従事しているものとする。具体的なりサーチ・クエスションは以下のように設定をはかった。

課題1：ビジネスフィールドに従事するナレッジワーカーの創造性に関する要因とは：組織においてビジネスフィールドに従事するナレッジワーカーの創造性発揮に関わる行動や認知活動に関する要因はどのようなものなのだろうか。先行研究で議論されてきた、主に研究者に対して導かれた理論・枠組みと類似なのか、それとも異なるのだろうか。

課題2：ビジネスフィールドに従事するナレッジワーカーの創造性を促進する要因は何か：ビジネスフィールドにおいて価値創造を担うナレッジワーカーの創造性発揮と、課題1で明らかにした要因との関係性を分析する。そこから創造性を促進する要因を明らかにするとともに望ましいマネジメントに対する

示唆を得る。

本論文では、これらのリサーチ・クエスションを解明するために日本の複数企業のビジネスフィールドにおけるナレッジワーカーに対してアンケート調査を行うとともに、効果分析を行った。

## 2.2 理論的枠組みのモデル

前節までに議論したように、ビジネスフィールドに従事するナレッジワーカーの創造性を扱った研究は数少ない。そのため、構成概念や理論的枠組みを正確に設定することは困難であると考ええる。そのため、本研究では、研究開発分野を対象としたこれまでの先行研究をベースにして理論的枠組みを設定した。その上で、研究開発分野との類似性や異なる点を探ることとした。まず、本稿では、創造性を新奇で有用なものを発想すると定義する (Amabile, 1996)。さらにレビューした先行研究に基づき、創造性促進に関する理論的枠組みのモデルを図1に示す。

全体の枠組みとしては守島 (2002) が「知的創造型人材マネジメントの要素」として提示した枠組みに基づいている。要素として、モチベーション、人的資源管理、相互作用としてのリーダーシップ、経験の獲得などから構成されている内、本論文では基礎過程としての個人の創造性プロセスに着目することとし、モチベーション、経験の獲得支援を含めたリーダーシップに関する視点を中心に検討を進めることとした。

Amabile ほか (1994) によって提示された内発的モチベーションの促進効果

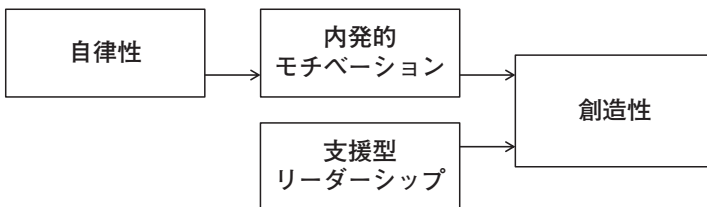


図1. 理論的枠組みのモデル

は、その後も多くの実証研究の積み重ねによって検証されてきた（Tierney ほか、1999；Gange ほか、2005；堀江ほか、2007）。内発的モチベーションは、本モデルにおいても創造性を促進するものと考えている。

次いで、自律性は、自己決定し、自由に自発的に行動できる状態と解釈され、（Deci ほか、2000；堀江、2007）の研究をはじめとして多くの先行研究により蓄積されてきたように、内発的モチベーションの向上に有効な主要因子とされ、内発的モチベーションを媒介して創造性を促すと考えられている。

一方、組織行動的なはたらきかけのアプローチとして、創造性促進にリーダーシップは有効であると考え。そのスタイルに関しては、Oldham ほか(1996)の提案する支援型リーダーシップが創造性促進に効果があると考えた。支援型リーダーシップの概念は、守島（2002）が経験の獲得として重要性を指摘している、「スキルの獲得の支援」とも整合する。従って本モデルにおける支援型リーダーシップは、スキルの獲得の側面も含んでいるものとする。

本論文ではこの理論枠組みに基づき、研究開発分野を対象としたこれまでの先行研究における理論との類似点、相違点、すなわち、ビジネスフィールドに従事するナレッジワーカーが有する複数の活動をこなしながら知識の創造に取り組むことの影響を探索的に考察していくこととする。これらの探索的な視点を考慮した上で、以上の理論的枠組みのモデルに基づき、本研究において検討される仮説として以下の3つを設定する。

**仮説 1** 自律性が確保されていると感じている人ほど、内発的モチベーションが高い。

**仮説 2** 自律性と創造性との関係は、内発的モチベーションによって媒介される。

**仮説 3** 支援型リーダーシップは創造性を促進する。

調査対象とするビジネスフィールドとして、サービスセクターをケースとした。本稿で述べてきたタスクが想定されることが第一義的な理由である。さらに、就業人口比率で、米国では80%以上、日本においても70%以上にも達して我が国の主要産業に位置付けられることが挙げられる（経済産業省、2013）。

### 3. 方 法

#### 3.1 調査対象と実施

本論文で用いるデータは、広範な領域でサービス事業を展開するA社（従業員規模約2,000人）と、インターネットを活用したサービス事業を推進するB社（従業員規模約100人）において実施した。A社においてデザイン、技術文書企画や作成、教育サービス、新たなインターネットビジネスの企画などを担当する部門に協力を依頼してアンケートを実施した。B社も新規サービスに関する事業企画やマーケティングを中心とする複数の部門の協力を得てアンケートを実施した。調査は2013年12月から2014年7月にかけて質問票を約100部配布、郵送にて76部回収し、無効な回答や欠損のない64部を今回の分析対象とした。

#### 3.2 質問項目の設定

質問項目に関しては、理論的枠組みの設定に参考とした関連する実証研究として先行研究で用いられた質問項目を参考にして設定をはかった。

まず独立変数としての、内発的モチベーションを問う質問項目をTierneyほか（1999）の創造性に関する先行研究として参照するとともに、我が国において実績のある、堀江ら（2007）が用いた質問項目を一部取り入れた。自律性に関する質問項目も、藤田（2000）の研究をベースに堀田ら（2007）が採用した質問項目を参照した。支援型リーダーシップに関する質問項目は、Oldham and Cummings（1996）らが用いた質問項目から構成した。創造性を問う項目は、Tierneyほか（1999）が用いた質問項目を参考に設定した。全体を通して、質問項目や表現が冗長にならないように調整をはかった。

質問項目に対する回答は、属性を問う変数を除き、「全く当てはまらない：1」「あまり当てはまらない：2」「どちらともいえない：3」「やや当てはまる：4」「非常に当てはまる：5」から構成されるリッカートの5段階評価によって回答を求めた。調査票では回答者の属性を調べる項目も設定した。ただ

し、企業において実際にビジネスを行っている部門への調査となることから、個人が特定できない配慮をする必要があったため、役職や年齢（経験年数）などを問う項目は設定せず、統制変数として、性別（男性0、女性1にダミー変数化）と、A社かB社のどちらかに所属するかを問う項目（A社を0、B社を1にダミー変数化）を設定した。

## 4. 結 果

分析は2つの視点から行った。まず、得られた回答結果に対して因子分析をすることで、どのような因子に分解できるかを調べた。次いで得られた因子を独立変数として、創造性を従属変数とする重回帰分析を行った。

### 4.1 因子分析の結果

まず、創造性の独立変数となる質問項目群に対する因子分析を行った。SPSSにより、最尤法による分析を行い、プロマックス回転後に、固有値1.00以上で4因子を抽出した。これらの4因子による累積寄与率（回転後の負荷量平方和）は75.8%であった。質問項目、および因子負荷量（回転後）の結果を表1に示す（因子負荷量0.4以上を太字化）。それぞれの因子に対して以下のように命名を行った。なお、因子相関行列に関しては表2に示す。

#### 第1因子 内発的モチベーション

この因子は、自らアイデアを創出したり、手順ややり方を改善することに喜びを見出したりするなど、新奇なものに対する好奇心や喜びを中心とする関係性を転写したものと言える。そこで、内発的モチベーションとして命名する。該当する4つの質問項目に対するCronbachの信頼性 $\alpha$ （信頼性係数）も0.90と十分高いものであった。そこで4つの質問の単純平均によって得点とした。

#### 第2因子 自律性（自己決定型）

この因子は、タスクへの没頭と、責任を追っての自由な行動、自身での目標立案などが見出されている。関連する質問項目全体を俯瞰して見ると、自己決定し、自由に自発的に行動できる状態と解釈される自律性にほかならない



表 1. 独立変数に関する質問項目と記述統計の結果, および因子分析 (プロマックス回転後)

質問項目	平均	偏差	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
仕事において解決策を見いだすのを楽しんでいる。	3.986	0.819	<b>0.882</b>	0.018	0.048	0.038
仕事において新たなやり方を生み出すことを楽しんでいる。	3.916	0.806	<b>0.833</b>	0.038	-0.014	0.000
仕事において手順/製品を改善することに喜びを覚える。	4.000	0.828	<b>0.786</b>	0.074	0.028	0.000
仕事においてアイデアを出すことを楽しんでいる。	3.916	0.824	<b>0.749</b>	-0.002	0.033	0.035
現在の仕事はおもしろく今後も続けたい。	3.507	0.892	0.097	<b>0.697</b>	0.009	0.026
自分の目標を立てて仕事を進めている。	3.803	0.768	0.152	<b>0.678</b>	-0.163	-0.107
自分の責任で自由な行動が取れる。	3.493	0.939	-0.248	<b>0.603</b>	0.265	0.163
いつもいそがしく仕事に熱中するのを楽しんでいる。	3.677	0.824	0.097	<b>0.521</b>	0.011	-0.062
自分でする提案は尊重されている。	3.493	0.772	0.079	-0.017	<b>0.993</b>	-0.042
(上司は) 知識・技能の習得を奨励する。	3.732	0.999	0.015	-0.233	0.006	<b>0.945</b>
(上司や同僚は) 仕事における課題を克服できるよう助言する。	3.479	1.145	0.053	-0.062	0.055	<b>0.866</b>
(上司は) 重要な決定への参加を奨励する。	3.211	1.041	0.038	-0.003	0.034	<b>0.852</b>
(上司は) 不満があるときには別の意見も奨励する。	3.183	1.060	-0.032	0.207	-0.150	<b>0.825</b>
(上司は) 良い仕事をしたときには褒める。	3.409	1.141	-0.005	0.087	-0.023	<b>0.814</b>

表 2. 独立変数の因子分析に関する因子相関行列

因子	1	2	3	4
因子 1	1			
因子 2	0.456	1		
因子 3	0.212	0.307	1	
因子 4	0.110	0.392	0.211	1

(Deciほか, 2000; 堀江, 2007)。そこで自律性（自己決定型）と命名する。該当する4つの質問項目に対する信頼性 $\alpha$ も0.72と高いものであった。そこで4つの質問の単純平均によって得点とした。

### 第3因子 自律性（提案交換型）

この因子は、第2因子とも異なり、自分の提案を発信し、それが組織の構成員に認められることによって自律性を得ている。すなわち自らの提案と交換によって自律性を手に入れている。そこで自律性（提案交換型）と命名する。

### 第4因子 支援型リーダーシップ

この因子は、メンバーの問題解決や行き詰まりを解消するためのプロセスの支援、知識やスキルの支援、あるいは組織が関わる活動への参画意識を促すリーダーシップに関与した因子であると考えられる。そこでアプリアリ次元と同様に支援型リーダーシップ因子と命名する。該当する5つの質問項目に対する信頼性 $\alpha$ も0.93と十分高いものであった。そこで5つの質問の単純平均によって得点とした。

以上のように、メンバーにとっては自身のモチベーションや志向、タスクとの関わり、組織の構成員との関係性などから4つの次元の組織行動的要因を感じながら創造性活動に取り組んでいることがわかった。なお、表2に示すように各因子相関にはゆるやかな正の相関がみられている。

次いで、創造性に関する因子を導出するために、設定した7つの質問項目に対して因子分析を行い、回転後に、固有値1.00以上で1因子を抽出した。その結果を表3に示す。7つの質問項目に対する信頼性 $\alpha$ も0.88と十分高いものであった。創造性因子と命名し、7つの質問の単純平均によって得点とした。

創造性を含めた因子ごとに該当する項目の単純加算平均に基づき変数を定義した。すべての変数間の相関係数、平均、標準偏差については表4に示す。統制変数に関する回答はダミー変数化した。

表 3. 従属変数に関する質問項目、および因子分析（プロマックス回転）の結果

質 問 項 目	平均	偏差	因子 1
仕事において新しいアイデアを生み出すために冒険することがあった。	3.056	0.939	<b>0.828</b>
仕事において斬新かつ実現可能性のあるアイデアを提案することがあった。	3.042	0.933	<b>0.827</b>
仕事に独自性を出すことがあった。	3.225	0.974	<b>0.739</b>
仕事において創造性を発揮していると思うときがあった。	3.563	0.841	<b>0.706</b>
仕事において新しいアイデアやアプローチを試そうとすることがあった。	3.409	0.803	<b>0.693</b>
仕事において既存の手法や使用方法に対してあらたなやり方を見いだすことがあった。	3.437	0.874	<b>0.657</b>
仕事において常に問題解決の機会を見いだそうとすることがあった。	3.648	0.699	<b>0.452</b>

表 4. 変数間の相関行列

	1	2	3	4	5	6	7
1 内発型モチベーション	1						
2 自律性（自己決定型）	0.438**	1					
3 自律性（提案交換型）	0.298*	0.322**	1				
4 支援型リーダーシップ	0.150	0.352**	0.153	1			
5 所属ダミー	-0.112	-0.317**	-0.108	0.0131	1		
6 性別ダミー	-0.135	-0.04	0.082	-0.201	-0.233	1	
7 創造性	0.689**	0.578**	0.312**	0.248*	-0.171	-0.177	1

注 1) \* は 5%水準で, \*\* は 1%水準で, \*\*\* は 0.1%水準で統計的に有意である。

## 4.2 重回帰分析

まず、仮説 1 で設定した自律性と内発的モチベーションとの関係を確認する。重回帰分析によって自律性と内発的モチベーションを明らかにしたのが表 5 である。自律性に関する因子は、自律性（自己決定型）と自律性（提案交換型）としている。表 5 からわかるように、自律性（自己決定型）は内発的モチベーションにプラスの影響を与えており、統制変数のみのモデル 1 に対してモデルの 2 の方が、 $R^2$  値も有意に上昇している。一方で、自律性（提案交換型）と内発的モチベーションには有意な関係がない。自律性に関して抽出された 2 つの因子の内、自律性（自己決定型）に関しては内発的モチベーションに影響を与えており、仮説 1 は部分的に支持されたと言える。

表 5. 自律性の内発的モチベーションへの影響に関する重回帰分析

	モデル 1 回帰係数	モデル 2 回帰係数
統制変数		
部門ダミー	-0.151	-0.008
性別ダミー	-0.17	-0.151
独立変数		
自律性（自己決定型）		0.374**
自律性（提案交換型）		0.189
R <sup>2</sup>	0.04	0.241
adj. R <sup>2</sup>	0.012	0.195
F 値	1.408	5.245**

注 1) \* は 5%水準で, \*\* は 1%水準で, \*\*\* は 0.1%水準で統計的に有意である。

表 6. 創造性の自律性影響に対する内発的モチベーションの媒介効果に関する重回帰分析

	モデル 1 回帰係数	モデル 2 回帰係数	モデル 3 回帰係数
統制変数			
部門ダミー	-0.225	-0.037	-0.033
性別ダミー	-0.229	-0.196	-0.12
独立変数			
自律性（自己決定型）		0.515***	0.325**
自律性（提案交換型）		0.158	0.062
内発的モチベーション			0.508***
R <sup>2</sup>	0.079	0.388	0.584
adj. R <sup>2</sup>	0.052	0.351	0.552
F 値	2.92	10.475***	18.269***

注 1) \* は 5%水準で, \*\* は 1%水準で, \*\*\* は 0.1%水準で統計的に有意である。

次いで、仮説 2 で設定した自律性と創造性との関係における内発的モチベーションの媒介効果を確認したのが表 6 である。媒介効果を調べるために Baron

表7. 創造性に対する支援型リーダーシップの重回帰分析

	モデル1 回帰係数	モデル2 回帰係数
統制変数		
部門ダミー	-0.225	-0.217
性別ダミー	-0.229	-0.185
独立変数		
支援型リーダーシップ		0.214
R <sup>2</sup>	0.079	0.123
adj. R <sup>2</sup>	0.052	0.084
F 値	2.92	3.133*

注1) \*は5%水準で、\*\*は1%水準で、\*\*\*は0.1%水準で統計的に有意である。

& Kenny (1986) の分析方法に従って階層的重回帰分析を行った。表5において、モデル1からモデル3の分析結果から、内発的モチベーションと創造性の間に有意な関係が見出され、さらに自律性（自己決定型）の回帰係数が小さくなり、モデル3において、有意水準も低下している。この結果から媒介変数である内発的モチベーションを重回帰式に追加投入した場合に、創造性に対する自律性（自己決定型）の直接効果が有意に低下し、内発的モチベーションには自律性（自己決定型）と創造性との関係に影響を与える部分媒介効果があると言える。回帰係数は有意では無いものの、自律性（提案交換型）に関しても、内発的モチベーションの追加投入による回帰係数の顕著な低下が見られ、内発的モチベーションによる媒介効果との解釈に矛盾しない。これらの結果から仮説2は部分的に支持されたと言える。

次に、統制変数を含めて、支援型リーダーシップの創造性に与える影響を重回帰分析した結果が表7である。回帰係数も小さく、モデル1に対して支援型リーダーシップの投入による有意なR<sup>2</sup>の増加は見られるものの、回帰係数は有意では無く、支援型リーダーシップの創造性に与える影響は有意ではなかつ

た。従って仮説3は支持されなかった。なお、一連の重回帰分析を通して統制変数は有意ではないことも確認した。

## 5. 考 察

### 5.1 創造性に関する次元

因子分析の結果より、独立変数として4つの因子を抽出した。Amabileほか(1994)によって創造性への有効性が指摘され、実証的にも確認されてきた内発的モチベーションは、ビジネスフィールドに従事するナレッジワーカーにとっても、創造性活動の際に明確に感じとられているものと言えよう。次いで自律性に関しては、「自律性(自己決定型)」と、「自律性(提案交換型)」の2因子が抽出された。研究開発における研究者、技術者の場合、創造性発揮が職務上のミッションとして認められ、自律性が組織やマネジメントによって付与されることがある。一方、ビジネスフィールドにおいては、タスクや課題を処理、顧客や市場の変化・不確実への対応をしつつ、知識を創造することが求められる。そのような状況で自律性を確保するためには、対峙しなければならないタスクの段取りを自己決定できるレベルに到達する、あるいは、自らの提案と交換によって上司や同僚からも認められる形で自律性を確保する、ということが求められるのではないだろうか。

Oldhamほか(1996)による支援型リーダーシップに関する因子は、1つの因子として明瞭に抽出された。ビジネスフィールドにおけるナレッジワーカーも知識習得や課題克服の支援に関わるリーダーシップを感じ取っている。

### 5.2 創造性を促進する因子

重回帰分析の検証結果は次のように整理できる。

第1に、仮説1は部分的に支持された。2つの自律性因子の内、自律性(自己決定型)に関しては、内発的モチベーションにプラスの影響が確認された。タスクに熟達し、それを乗り越え適応的に自律性を確保できる人ほど、内発的モチベーションが高いと言える。

第2に、仮説2は部分的に支持された。2つの自律性因子の内、自律性（自己決定型）に対して、創造性との関係における内発的モチベーションの部分媒介効果を確認した。すなわち、自律性（自己決定型）は、内発的モチベーションを高めることを通じて創造性にポジティブな影響を与えていることになる。

第3に、仮説3は支持されなかった。支援型リーダーシップに関する因子そのものは、明瞭に抽出されたものの、創造性に対する有意な影響は確認されなかった。他の因子による媒介効果などの検討や、ビジネスフィールドに合ったリーダーシップのスタイルの再検討の必要性が示唆される。

以上の発見事実から、次のインプリケーションと貢献が得られる。

第一に、ビジネスフィールドにおいても、抽出された自律性（自己決定型）を軸として、内発的モチベーションを通じて創造性を促進可能なことを示したことである。これまで検討が不十分だった領域であるビジネスフィールドに対しても、自律性の、内発的モチベーションを媒介する創造性促進を枠組みとする先行研究の理論モデルを延長できる可能性を示したものと考える。実践的な観点からも、ビジネスフィールドにおいても、第一義的にナレッジワーカーのタスクの熟達性を高めるなどして自律性を向上させることを意識したマネジメントやはたらきかけが有効であることを示した意義は大きい。

第二に、ビジネスフィールドでは、これまで主に研究開発分野で蓄積されてきた含意とは異なる視点で創造性促進を検討する必要があることを示したことである。リーダーシップ論の中でも、ナレッジワーカーの創造性促進に有効とされる Oldham ほか（1996）が研究開発における調査研究で見出した支援型リーダーシップの影響は、ポジティブな係数を示すものの有意ではなかった。ビジネスフィールドに従事するナレッジワーカーの創造性を促進するためには、望ましいリーダーシップのスタイルを含めて再検討を要するという課題を浮き彫りにしたものと考える。また、ナレッジワーカーの感じる組織行動的な要因の基本枠組みは、先行研究から示唆されるモデルと類似であったものの、自律性に関して複数の次元が抽出されたなどの差異も見られた。ビジネスフィール

ドゆえの繁忙さ、顧客や収益目標などプレッシャーと向き合いながら、自律性を確保したり、内発的モチベーションを向上させようとしたり、様々な工夫を講じる前向きな姿が目浮かぶ。ビジネスフィールドにおけるナレッジワーカーの創造性の発揮を促進するためには、その職務の特性の分析をさらに慎重に進めて、尺度、質問項目の再考を含めてきめ細かな議論が必要であるものと考ええる。

## 6. む す び

研究開発の分野が中心であった創造性研究に対して、サービスセクターの2社から得た定量的な調査結果に基づき、ビジネスフィールドで様々なタスクに取り組むナレッジワーカーを対象とした創造性の発揮に関して、本研究でいくつかの発見事実とともに、あらたな考察とインプリケーションを導くことができたものと考ええる。

なお、本研究では以下の限界と課題がある。まず調査対象数が十分ではないことである。今回の調査対象企業は2社、複数部門におよび、かつ所属ダミーも有意では無いことを確認できたが、多くの企業にも調査を拡大することが望ましい。さらに、得られた結論を一般化するためには、さらにサービスセクターにとどまらずに調査対象セクターを拡大する必要がある。また、調査項目に関しても従来の研究開発のケースを参考としたが、ビジネスフィールドの職務特性を反映した調査項目の開発も必要と考える。ビジネスフィールドで重要な業績と創造性の関係を含めた詳細な調査分析や、実践的なマネジメント方法の提案も今後の課題であろう。

## 参 考 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*, Vol. 10, pp. 123-167.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. and Tighe, E. M. (1994), "The Work Preference Inventory : Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations," *Journal of Personality*



- and *Social Psychology*, Vol. 66 (5), pp. 950-967.
- Amabile, T. M. (1996), *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Colorado: Westview Press.
- Baron, R. M and Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social-Psychological Research: Conceptual Strategic and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 (6), pp. 117-1182.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (2000), *Working Knowledge*, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Deci, E. L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1987), "The Support of Autonomy and the Control of Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53 (6), pp. 1024-1037.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and Well-being," *American Psychologist*, Vol. 55 (1), pp. 68-78.
- Drucker, P. F., 上田 訳 (2002) 『ネクスト・ソサエティー歴史が見たことのない未来がはじまる』, ダイヤモンド社。
- Farris, G. F. (1988), "Technical Leadership: much Discussed But Little Understood," *Research Technology Management*, Vol. 31 (2), pp. 12-16.
- 藤田英樹 (2000), 「誇り動機づけ理論」, 『組織科学』, Vol. 33 (4), pp. 59-75。
- Gange, M. and Deci, E. L. (2005), "Self-Determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 331-362.
- 開本浩矢・和多田理恵 (2012), 『クリエイティビティ・マネジメントー創造性研究とその系譜』 白桃書房。
- 開本浩矢 (1996), 「研究開発部門におけるテクニカルリーダーシップ, - A社の研究開発部門におけるケース-」, 『経営行動科学』, Vol. 10, pp. 95-110。
- 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』, Vol. 20, pp. 1-12。
- 石川淳 (2006), 「フォロワーの創造性を促進するリーダーシップ」, 『応用社会学研究』, Vol. 48, pp. 75-89。
- 経済産業省 (2013), 『産業活動分析』。
- 城戸康彰・内田智之 (2008), 「ナレッジワーカーとリーダーシップ」, 『産業能率大学紀要』, Vol. 29, pp. 105-121。
- 守島基 (2002), 「知的創造と人材マネジメント」, 『組織科学』, Vol. 36 (1), pp. 41-50。
- Oldham, G. R. and Cummings, A. (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 607-634.
- Shin S. J. and Chou, J. (2003), "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea," *Academy of Management Journal*, Vol. 46 (6), pp. 703-714.

Tierney, P., Farmer, M. S. and Graen, G. B. (1999), "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships," *Personnel Psychology*, Vol. 52, pp. 591-620.