

# リーダーの越境学習が組織のクリエイティビティに与える 影響に関する実証研究

—オーセンティック・リーダーシップの媒介効果に着目して—

大阪大学 阪本 学\*

和歌山大学 厨子直之\*\*

An empirical study on the impact of leaders' cross-border learning  
on organizational creativity:  
Focusing on the mediating effects of authentic leadership

Manabu SAKAMOTO  
(Osaka University)

Naoyuki ZUSHI  
(Wakayama University)

This study focuses on authentic leadership by department leaders' as a factor that enhances organizational creativity, which is essential for the sustainable growth and development of companies. It examines the possibility that authentic leadership can be developed through leaders' cross-border learning and clarifies how leaders' authentic leadership acts on organizational creativity. In this study, a sample of 119 executives and managers obtained from a questionnaire survey administered to a total of 138 executives and managers working in Japanese firms is included in the analysis. The following three findings were revealed through the results of the quantitative survey: First, leaders' cross-border learning was positively related to leaders' authentic leadership. Second, between "multi-dimensional thinking" which one dimension of authentic leadership and organizational creativity was significantly positive association. Third, the relationship between leaders' cross-border learning and organizational creativity was partially mediated by "multi-dimensional thinking". These results suggest that leaders' cross-border learning is an effective means of positively influencing leaders' authentic leadership and the organizational creativity.

Keywords : cross-border learning, organizational creativity, authentic leadership

## 1. 問題意識と研究課題

「人口減少」, 「少子高齢化」, 「財政赤字」, 「高い貧困率」, 「長期にわたる景気の低迷」といった日本が抱える問題に加え, 世界規模で発生し

た新型コロナウイルス感染症の蔓延, ロシアによるウクライナへの軍事侵攻は, 社会環境を激変させ, 多くの企業にとってさらなる課題を呈している。そうした激動の時代, 企業は社会の変化に適応した事業戦略による連続したイノベーションを創発することが喫緊の課題である(経済産業省, 2020)。イノベーションの創発にはその基礎となる組織のクリエイティビティが

\* 大阪大学 大学院経済学研究科 経営学系専攻 博士後期課程。

\*\* 和歌山大学経済学部 教授。

不可欠であることが指摘されている（開本・和多田，2012）。組織のクリエイティビティを生み出す要因には様々ある中で、野中・勝見（2007）はイノベーションを起こすことのできるイノベーターが発揮するリーダーシップの重要性を示唆している。

このように組織のクリエイティビティの創発にリーダーシップが肝要であることが示されており、その中でも多くの研究者が組織のクリエイティビティを促進するうえで、オーセンティック・リーダーシップ（authentic leadership：以下、AL）が有効であることを実証的に明らかにしている（Mubarak & Noor, 2018; Rego et al., 2012; Semedo et al., 2016）。ALとは、「自己認識、内面化された道徳的視点、バランスの取れた情報処理、フォロワーとの関係における透明性を高め、ポジティブな自己開発を促すために、ポジティブな心理的能力と倫理的風土を促進するリーダーの行動パターン」（Walumbwa et al., 2008, p. 94）と定義される。

リーダーのALが組織のクリエイティビティ創発に有用であるならば、その開発方法の解明も同時に重要であろう。リーダーのALを開発するには複雑なプロセスが関係し、トレーニング・プログラムだけで達成される可能性は低く（Shamir & Eilam, 2005）、人生のプログラムとして広く捉え、さらにリーダーとフォロワーが自己認識を獲得し、オープンで透明な信頼における関係の確立が必要であるとされている（Avolio & Luthans, 2006）。近年、自己認識を促す組織を越えた場での学習を越境学習と呼ばれる概念で実証研究が進んでいる。越境学習とは、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」（中原，2012，p. 186）と定義される。石山（2018）は、越境学習は境界を往還しているという個人の認識が存在する

ことで成立するとしている。ゆえに、越境学習がもたらす自己認識の促進は、リーダーのAL向上に資すると考えられる。

以上のことから、本研究の目的は「越境学習がALを向上させるのか」、「越境学習がALの向上を通して組織のクリエイティビティを高めるのか」を実証的に明らかにすることである。

## 2. 先行研究の検討と仮説の導出

### 2.1 越境学習とALの関連

Gardner et al. (2005)によれば、新しい自己認識を促進することがALのスタイルを確立すると説く。そもそも自己認識とは、自分が活動する文脈のなかで、時間の経過とともに自分自身の存在とその存在を構成するものを認識するものである（Silvia & Duval, 2001）が、それらは自身のユニークな才能、強み、目的意識、コアとなる価値観、信念、願望を継続的に理解するようになるプロセスであり、自分の知識や経験、能力についての基本的な認識を包含するものである（Day, 2000; George, 2003）。同様にShamir & Eilam (2005)は、リーダーのライフ・ストーリーがフォロワーを導くために人生の出来事における意味についての洞察を与え、ひいては内省を通して時間をかけて自分自身を成長させると説明し、リーダーのライフ・ストーリーはその人が経験した自己認識、自己概念の明確化、個々の経験と役割の融合を反映し、オーセンティック・リーダー育成に寄与すると指摘している。

こうした自己認識を促進することがAL発揮に有効であることを提唱したLuthans & Avolio (2003)によるAL開発モデル（図1）によれば、ALはポジティブな自己開発（自己認識、そして自己制御行動）に基づいており、それらはトリガー・イベントによって誘発されるものと説明されている。

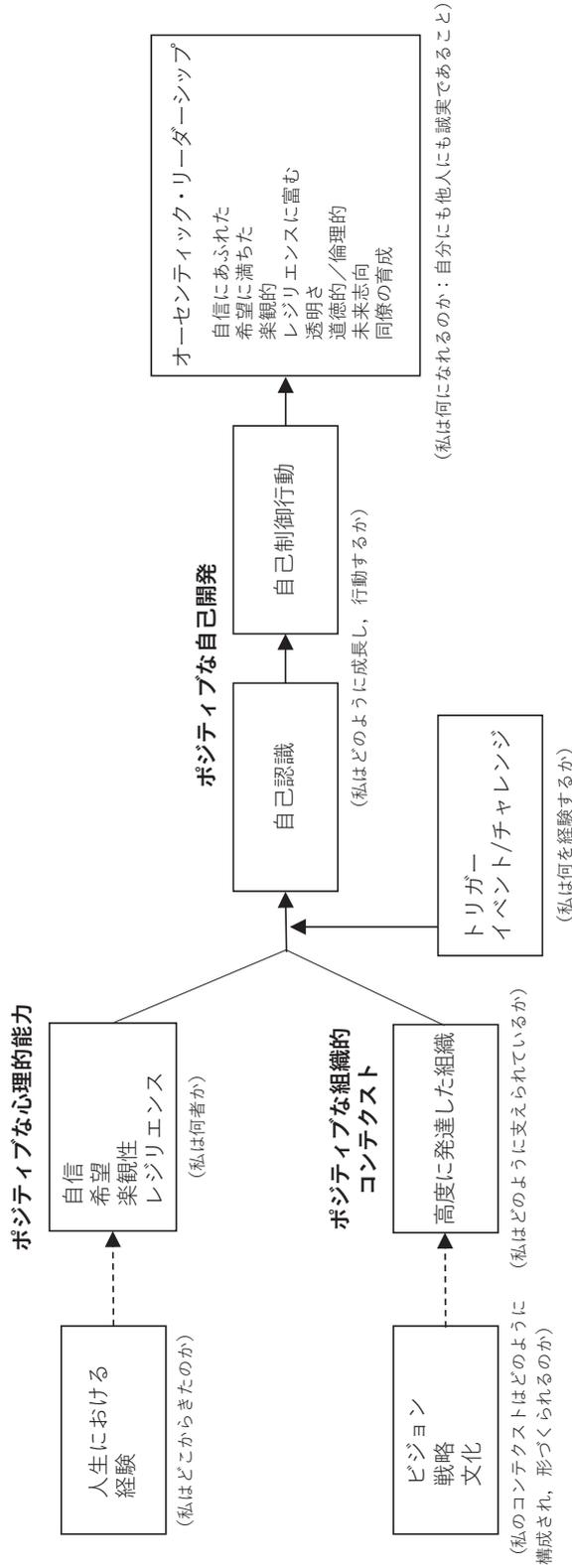


図 1 AL 開発モデル

出所：Luthans & Avolio (2003), p. 251.

注目すべきは、このモデルの中心はトリガー・イベントによって高められる自己認識であり、AL 開発を議論するうえでは、リーダーの自己認識に焦点を絞るべきであると主張している点である。つまり、AL を形成することのできる重要なトリガー・イベントを設計することが肝要であり、計画的・非計画的なイベントを利用することで、当事者はより前向きに自己認識を深め、自己制御を通じて変化をもたらす、最終的には AL を向上するのである。

このようなリーダー自身の自己認識を促進するメカニズムについて、Eurich (2017) は盲点の窓（他人はわかっているが自分はわかっている領域）を正直にフィードバックしてくれる愛のある批判者の存在が自己を正しく認識することにつながると論じている。愛のある批判者は、愛のない批判者（こちらを信用しないただただ不当に批判的な者）や無批判な熱愛者（真実を伝えることを恐れる者）とは異なり、相互信頼の度合いが高く、善意があり、こちらに対して残酷なまでに正直になる意志と能力をもって適切なフィードバックを与えてくれる。中原 (2018) も同様に、自身を開発するには自らを振り返ることが大切で、そこには他者とのつながり（関わりからの支援や助言）が必要であるとする。さらに、第三者から見た客観的な自分に対する指摘（盲点の窓）を取りに行く「フィードバック探索 (feedback-seeking behavior)」が重要であると指摘している。そのうえで、こうした盲点の窓を他者からフィードバックしてもらったフィードバック探索の具体的な行動の 1 つに、越境学習が有益であるという。AL 開発のトリガーとして、全く異なる世界観を持つ大切な人との出会いや仕事に新しい方向性をもたらす新たな仲間との仕事の必要性が指摘されており (Luthans & Avolio, 2003)、まさに越境学習はその役割を果たすものと考え

られる。

従来、AL 開発におけるトリガー・イベントの有効性を示唆する研究は存在する (e.g., Day et al., 2014; Gardner, et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; Puente et al., 2007) もの、トリガー・イベントに繋がるものがどのようなものかについて、これまで十分に明らかにされていないわけではない。そこで、越境学習というトリガー・イベントがリーダーの自己認識を促進し、リーダーの AL 向上に資するものと想定されることから、仮説 1 が導出される。

仮説 1 リーダーの越境学習はリーダーの AL と正の関係がある。

## 2.2 AL と組織のクリエイティビティの関連

ビジネスにおけるクリエイティビティとは、「製品、サービス、プロセス、および、手段において、新奇で有用なアイデアを生み出すこと」(開本・和多田, 2012, p. 10) を意味し、個人の創造性なくしては革新的なアイデアやイノベーションは実現されない。さらに Simonton (2004) は、クリエイティビティは日々の問題解決の新しいアプローチを見出す能力と新たな考えやメカニズムを建設的に適応させる能力を含んでおり、企業のイノベーションは組織のクリエイティビティ能力に依存し、その能力は組織に属するメンバーの創造性にゆだねられると指摘している。このように、企業が取り組むイノベーションとは、狭義の意味での技術開発や新製品の開発などであれ、広義の意味での組織や戦略、マネジメントの変革などの価値創造のプロセスであれ、その起点は組織メンバー全員がクリエイティビティを発揮できている状態にあるといえる。O'Reilly & Tushman (2016) は、企業の長期的な生き残りのカギとなるイノベーションには知識の創造

と組織の進化が必要であり、それらを実現させる有効な手段がリーダーシップであると主張する。

多くの研究者がクリエイティビティの創発にとって管理者のリーダーシップが重要であることを指摘している中、ALが有効であることが実証的に明らかとなっている (Mubarak & Noor, 2018; Rego et al., 2012; Semedo et al., 2016)。たとえば、Mubarak & Noor (2018) は、企業が今日のダイナミックな経済環境下に耐え、繁栄するためにはクリエイティビティを向上させることが不可欠であると考え、NGOで働く246人の従業員に対してALとクリエイティビティに関する定量研究を行い、リーダーのALがクリエイティビティにプラスの影響を与えることが確認された。同様に、Rego et al. (2012) も小売業で働く201人の従業員に対して実証研究を行い、リーダーのより高いALがクリエイティビティ向上に寄与することを明らかにした。Semedo et al. (2016) もまた、港で働く543人の従業員を対象に量的調査を実施し、リーダーのALがクリエイティビティにプラスの影響を与え、個人のパフォーマンスに正の関連をもたらすことを明らかにした。

これらの研究では、新しい機会の探求は劇的な変化をもたらすため、個人を変化に動機づけることが必要であり、ALのバランスの取れた情報処理と関係の透明性により、そうした変化による個人が抱く脅威を低減し、創造的なアイデアが尊重されること、ALの自己認識とバランスの取れた情報処理が従業員のアイデアの公平な評価につながることを指摘されている。以上のことから、仮説2が導出される。

仮説2 リーダーのALは組織のクリエイティビティと正の関係がある。

## 2.3 ALの媒介効果

上述したように、既存研究ではリーダーによる越境学習とAL、ALと組織のクリエイティビティとの関連に焦点を当てるものの、リーダーの越境学習がリーダーのALを媒介して組織のクリエイティビティを高めるメカニズムを扱った研究は見当たらない。仮説1と仮説2を組み合わせるならば、越境学習の高さが直接的に組織のクリエイティビティに影響するというよりは、リーダーのALを通じて間接的に組織のクリエイティビティの高さに影響することが想定される。換言すれば、リーダーのALは越境学習と組織のクリエイティビティとの関連を媒介していると考えられる。したがって、仮説3が導出できる。

仮説3 リーダーの越境学習と組織のクリエイティビティはリーダーのALによって媒介される。

以上の仮説を分析モデルとして図示したものが図2である。

## 3. 調査の概要と方法

### 3.1 調査概要

筆者らによって独自にインターネット経由で、2回に分けて質問紙調査が行われた。今回の調査では、組織のリーダーのALを測定することから、企業の代表者から部門リーダーまでを対象に、企業側に回答者を選出してもらい実施した。調査票の配布および回収は、1回目が2020年11月27日から12月7日の間で87名、2回目が2021年3月25日から4月4日の間で51名、合計138名に対して行われた。新型コロナウイルスの影響により、1回の調査で統計解析に耐えうるサンプル・サイズを確保できなかったため、このように間隔を置いた手続きを取らざるを得なかった。

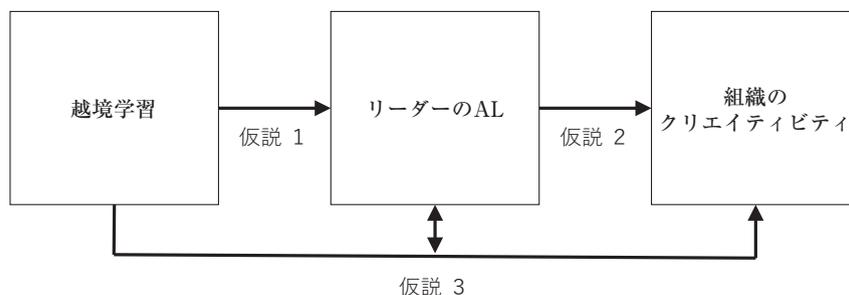


図 2 本研究の分析モデル

回答はインターネット上のアンケート・フォームに直接入力する形式をとり、回答者数は 119 名（有効回答率 86.2%）となった。なお、重複回答を防ぐため、回答送信と回答終了メールを個別にいただいた。結果、119 名の回答数と回答終了メール数は同一数となった。

分析で用いた 18 項目に対して、両時点において回答傾向に差異があるかを確認したところ、越境学習の 1 項目、AL の 1 項目、組織のクリエイティビティの 1 項目のみ、最初の調査時点のスコアが有意に高かった。これら 3 つの項目は分析から除外することも考えたが、特に組織のクリエイティビティの信頼性係数が 0.7 を大幅に下回ることを勘案して、分析に含めることにした。

回答者の内訳は、以下のとおりである。性別は男性が 111 名（93.3%）、女性が 8 名（6.7%）、年齢は 40 歳以上が 103 名（86.6%）、現在の組織での勤続年数は 15 年以上が 76 名（63.9%）、役職は管理職（部長職 17 名、次長職 25 名、課長職 45 名、リーダー職 9 名）が 96 名（85.0%）<sup>1</sup>であった。

### 3.2 測定尺度

越境学習において、境界を越えているという個人の心理的認識の変化が学習に繋がることから、藤澤・高尾（2020）の越境性の認知尺度を採用した。

具体的には、「私は、本業とは異なるスキルや能力を活用したり伸ばしたりすることがある」など 3 問を設定した。

AL は、先行研究において妥当性と信頼性が確認されている（Novaes et al., 2019）、Neider & Schriesheim（2011）が開発した Authentic Leadership Inventory（ALI）より、AL の 4 次元（自己認識、内面化された道徳的視点、バランスの取れた情報処理、関係の透明性）に関する項目から各 3 項目（自己認識の質問項目例：「私は、自分の長所と短所を理解している」、内面化された道徳的視点の質問項目例：「私は、自分の信念に基づいた意思決定をしている」、バランスの取れた情報処理の質問項目例：「私は、結論を出す前に別の視点にも注意深く耳を傾ける」、関係の透明性の質問項目例：「私は、自分の間違いを素直に認める」）を採用した。

組織のクリエイティビティは、Zhou & George（2001）をもとに、「私の部署は、業績を改善するような新しく実用的なアイデアを思い出す方だと思う」の他 3 問により構成されている。本尺度は、個人だけでなく集団レベルの創造性を測定する尺度としても妥当性と信頼性が既存研究で検証されている（Hou et al., 2021）。

回答者には、以上の全質問項目について、リッカート 5 点尺度（1. まったくそう思わない～5. 強くそう思う）で評定してもらった。ま

た、以下の分析においては、売上高（30億以上 = 1, それ以外 = 0 にダミー変数化）、従業員数（101人以上 = 1, それ以外 = 0 にダミー変数化）、部下数（15人未満 = 1, それ以外 = 0 にダミー変数化）、性別（男性 = 1, 女性 = 0 にダミー変数化）、年齢（40歳代以上 = 1, それ以外 = 0 にダミー変数化）、勤続年数（15年以上 = 1, それ以外 = 0 にダミー変数化）、役職（管理職以外（経営幹部） = 1, 管理職 = 0 にダミー変数化）を統制変数として投入している。なお、売上高、従業員数、部下数、年齢、勤続年数に関しては、回答者の割合が50%を超えるポイントで切り分けた。

## 4. 分析結果

### 4.1 変数の操作化

まず、構成概念を測定する全ての観測変数について、天井効果および床効果が見られるかを確認した。その結果、各項目の平均値に1SDを加えた値の最大値は4.58、1SDを減じた値の最小値は2.08となり、取りうる値の最大値（5）

を超えるもの、最小値（1）を下回るものはなかった。したがって、データの分布に極端な偏りは生じていないと判断し、以降の分析では全項目を採用することにした。

#### (1) 越境学習

越境学習を測定する3つの質問項目について探索的因子分析をした。因子の抽出方法は反復主因子法、回転法はプロマックス回転である（以下、同様）。カイザー基準およびスクリー基準に基づき（以下、同様）、想定どおり1因子構造を示した（ $\alpha = .70$ ,  $\omega = .73$ ,  $M = 3.28$ ,  $SD = 0.83$ ）。3項目の回答結果を単純平均することで、越境学習次元の得点とした。

#### (2) AL

AL 12項目について探索的因子分析を行った。因子負荷量が0.4を下回る項目を削除して分析を繰り返したところ、Neider & Schriesheim (2011) が想定する4因子が再現されず、2つの因子が確認された。

表1 ALの因子分析結果

項目	1	2
複眼思考 ( $\alpha = .78$ , $\omega = .78$ )		
私は、結論を出す前に別の視点にも注意深く耳を傾ける	.78	-.05
私は、自分の長所と短所を理解している	.70	-.07
私は、他の人に与える影響を明確に認識している	.69	.01
私は、他の人が自分の能力を認める方法を正確に理解している	.51	.10
私は、自分の間違いを率直に認める	.46	.19
言動の一貫性 ( $\alpha = .81$ , $\omega = .82$ )		
私は、自分の思いや考えを他の人にはっきりと伝えるようにしている	-.05	.81
私は、言いたいことをはっきりと主張している	-.10	.81
私は、信念と行動が一貫している	.15	.58
私は、自分の信念に基づいた意思決定をしている	.21	.54
固有値	4.14	1.17
	因子間相関 1	1.00
	2	.64 1.00

注：太字はそれぞれの因子に高い負荷量を示していることを表す。因子負荷量は反復主因子法プロマックス回転後のものである。また、括弧内は信頼性係数（クロンバック  $\alpha$  係数と  $\omega$  係数）を示す。

第 1 因子は、アプリオリ次元の自己認識の 3 項目、関係の透明性とバランスの取れた情報処理の各 1 項目から構成されている。これらの項目は多角的な視点で自身のリーダー行動を捉え直すことを意味する内容であると解釈し、「複眼思考」( $\alpha = .78$ ,  $\omega = .78$ ,  $M = 3.67$ ,  $SD = 0.55$ )と名付けることにした。

第 2 因子は、アプリオリ次元の関係の透明性と内面化された道徳的視点のそれぞれ 2 項目が負荷した因子である。これらの項目は、明確な思いや主張を持ち、それを行動として矛盾なく体現していくリーダー特性を示すと判断し、「言動の一貫性」( $\alpha = .81$ ,  $\omega = .82$ ,  $M = 3.57$ ,  $SD = 0.70$ )と命名した。

第 1 因子・第 2 因子ともに、それぞれを構成する項目の平均値をもとに操作化した。

### (3) 組織のクリエイティビティ

組織のクリエイティビティを測る 3 つの質問項目についても探索的因子分析したところ、1 つの因子に収束した ( $\alpha = .83$ ,  $\omega = .85$ ,  $M = 3.34$ ,  $SD = 0.79$ )。組織のクリエイティビティは、3 項目を平均した合成尺度を用いた。

### (4) コモン・メソッド・バイアス

各構成概念に関するデータは、ワンショット

のサーベイにより収集しているため、コモン・メソッド・バイアス (common method bias) の影響を否定できない。調査に当たっては、コモン・メソッド・バイアスの影響を軽減する目的で、調査手続き上と統計分析上の措置を講じた (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff et al., 2012)。調査においては、社会的に望ましい方法で回答しなければならないというプレッシャーを抑制するために、匿名式で回答を求めた。統計分析上の措置としては、Harman の単一因子テストを行った。具体的には、モデルを構成するすべての観測変数を対象に探索的因子分析 (反復主因子法、回転なし) をした結果、固有値 1 以上の因子が 6 つ抽出された (累積寄与率 53.87%)。また、固有値が最大の第 1 因子のみによって説明される全観測変数の分散の割合は 29.99% で、50% を下回っていた。この結果から、今回のサンプルにおいてはコモン・メソッドに伴うバイアスは深刻でないと見なした。

なお、分析で用いた全変数の平均値、標準偏差および相関係数は表 2 に示したとおりである。

越境学習は、AL の下位次元である複眼思考および言動の一貫性と有意な正の相関が認められることから、仮説 1 と整合的である。また、

表 2 使用変数の基本統計量と相関係数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 売上高	0.58	0.50										
2 従業員数	0.64	0.48	.81***									
3 部下数	0.82	0.38	-.13	-.11								
4 勤続年数	0.64	0.48	.14	.16	-.08							
5 年齢	0.87	0.34	.01	.06	-.12	.32**						
6 性別	0.93	0.25	.25**	.29**	-.13	.15	.29**					
7 役職	0.81	0.40	.19*	.21*	.06	.07	.06	.21*				
8 越境学習	3.28	0.83	.03	-.06	-.13	-.10	.09	.07	.13			
9 複眼思考	3.67	0.55	.10	.06	-.12	-.17	.12	.07	.20*	.41***		
10 言動の一貫性	3.57	0.70	.06	.08	-.16	-.09	-.04	.02	.34***	.41***	.57***	
11 組織のクリエイティビティ	3.34	0.79	.05	-.02	-.07	-.07	.07	.00	.24**	.37***	.43***	.39***

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

複眼思考と言動の一貫性は組織のクリエイティビティと正の関連が見られ、仮説2と整合的といえる。

#### 4.2 仮説の検証<sup>2</sup>

本研究の仮説を検証するため、階層的重回帰分析を行った(表3)。

まず、越境学習がALにどのような影響を与えるかを検証するため、前者を説明変数、後者を目的変数にした階層的重回帰分析を行った。統制変数だけを説明変数に投入したModel1とModel3、Model1およびModel3に越境学習を加えたものがModel2とModel4である。表3で示されているとおり、越境学習はALの構成次元である複眼思考( $\beta = .37, p < .001$ )と言動の一貫性( $\beta = .38, p < .001$ )に対して、有意な正の関係を示していた。よって、仮説1は支持された。

次に、仮説2については、Model7で示されているとおり、組織のクリエイティビティに対して、媒介変数のALのうち複眼思考が有意な正の関連を有していた( $\beta = .22, p < .05$ )。

したがって、仮説2は部分的に支持された。

最後に、越境学習がALを高めることを通じて、組織のクリエイティビティを促進させるメカニズムを検証する。すなわち、ALが越境学習と組織のクリエイティビティとの関係に媒介する効果について分析していく。

Kenny et al. (1998)の分析手順に基づいて媒介分析を行い、Hayes (2013)の手続きに即してブートストラップ法に基づいて間接効果を検討した。具体的には、①越境学習が組織のクリエイティビティに与える直接的な影響(総合効果)が有意(ステップ1)、②越境学習によるALへの影響が有意(ステップ2)、③ステップ1にALを含めた際に、ALによる組織のクリエイティビティに対する影響が有意、かつ越境学習が組織のクリエイティビティに与える影響(直接効果)が弱まる(部分媒介)もしくは非有意になる(完全媒介)か(ステップ3)を確認した。その上で、復元サンプリングによって標本分布をシミュレーションで推定するブートストラップ法を用い、妥当性と検出力のバランスの観点で間接効果の推定に望まし

表3 階層的重回帰分析の結果

	複眼思考			言動の一貫性			組織のクリエイティビティ																				
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7														
	$\beta$	SE	$p$	$\beta$	SE	$p$	$\beta$	SE	$p$	$\beta$	SE	$p$	$\beta$	SE	$p$												
売上高	.15	.18		.05	.17		-.02	.23		-.13	.21		.27	.27		.17	.26		.18	.25							
従業員数	.00	.19		.11	.18		.16	.23		.27	.22		-.17	.28		-.06	.27		-.13	.26							
部下数	-.08	.13		-.04	.12		-.12	.16		-.08	.15		-.04	.20		-.01	.19		.01	.18							
勤続年数	-.25	.11	**	-.21	.10	*	-.11	.14		-.06	.13		-.08	.16		-.03	.16		.02	.15							
年齢	.20	.17	*	.16	.15		-.04	.20		-.08	.18		.13	.24		.10	.23		.08	.23							
性別	.05	.23		.02	.21		.05	.28		.02	.26		.01	.33		-.03	.32		-.04	.30							
役職	.21	.13	*	.16	.13		.35	.17	***	.29	.15	**	.27	.20	**	.23	.19	*	.15	.19							
越境学習				.37	.06	***				.38	.07	***				.34	.09	***	.20	.10	*						
複眼思考																			.22	.16	*						
言動の一貫性																			.17	.13							
$R^2$	.14			.26			.16			.30			.11			.21			.29								
F値	2.49			4.67			3.03			5.69			1.75			3.51			4.21			***					
$\Delta R^2$				.12			***			.13			***			.11			***			.08			**		

注)  $\beta$ は標準化偏回帰係数  
 \*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

いとされている「バイアス修正済みブートストラップ信頼区間」(bias corrected confidential intervals: BCCI) を求め、BCCI の上限値と下限値の間に 0 を含むか否かを基準に間接効果の検定を実施した。

ステップ 1 に関して、組織のクリエイティビティに対する越境学習の標準化偏回帰係数は有意な正の値 ( $\beta = .34, p < .001$ ) となっており (Model 6)、説明変数と目的変数との間に有意な関連が確認された。次に、ステップ 2 において、仮説 1 の検証により、説明変数と媒介変数との間には有意なプラスの関係が見出されている。ステップ 3 については、仮説 2 の検証結果から媒介変数のうち複眼思考が組織のクリエイティビティに有意なプラスの関連が見出されていた。加えて、組織のクリエイティビティを目的変数、越境学習を説明変数とした時の標準化偏回帰係数の値 (Model 6) は、媒介変数 (複眼思考と言動の一貫性) を投入した場合 (Model 7) に有意であるものの、低下していた ( $\beta = .34, p < .001 \rightarrow \beta = .20, p < .05$ )。以上の結果から、AL の 1 因子である複眼思考は越境学習と組織のクリエイティビティを部分的に媒介しているといえる。

また、ブートストラップ法 (リサンプリング数 = 5,000) による媒介効果を検討した<sup>3</sup>ところ、複眼思考の媒介効果は  $B = .10$  であり、BCCI の上限値と下限値は 0 を跨っていない (95%  $CI_{bs} [0.02, 0.24]$ )。つまり、越境学習しているリーダーほど AL の複眼思考を媒介して組織のクリエイティビティを表出していると判断できる。以上のことから、仮説 3 は部分的に支持された。

## 5. 結論と考察

本研究の発見事実と含意は、以下の 3 点に整理できる。

第 1 に、リーダーの越境学習とリーダーの AL は正の関係を持つことが明らかになった。具体的には、越境学習は AL の複眼思考と言動の一貫性を高めることが示された。これまで、越境学習の研究は、その定義や意義について明らかにされてきてはいるものの、それほど多くの研究がなされているとは言い難い。一方、AL の研究は、2000 年以降、多くの研究者たちによって進められてきている。リーダーの越境学習はリーダーの AL を向上させる効果を有することを示す分析結果は、自己認識を軸にリーダーの AL を開発することの有効性を指摘する見解 (Avolio & Gardner, 2005; Eurich, 2017) とも整合的であり、越境学習は AL を向上することが示唆される。

第 2 に、リーダーの AL と組織のクリエイティビティの間に有意な正の関連を有することが明らかとなった。具体的には、AL の複眼思考が高ければ組織のクリエイティビティを向上させることが示された。リーダーの AL と組織のクリエイティビティの関係については、2.2 で述べたように、いくつかの定量的な分析による研究が存在するが、本研究の結果は組織のクリエイティビティ促進に AL が有効であることを支持する強力なエビデンスとなるだろう。

第 3 に、リーダーの越境学習と組織のクリエイティビティとの関係性において、AL の 1 次元である複眼思考が部分的ではあるものの、媒介変数として機能することが示された。今回の結果では AL は部分媒介効果を示したため、越境学習が組織のクリエイティビティに直接的に影響するパスを否定できない。ただし、AL のうち複眼思考を媒介するパスも見出されており、越境学習の経験をもとに多角的な観点から自身のリーダー行動を捉え直すことで、新しい発想を組織にもたらす可能性があると考えられる。一方で、言動の一貫性は越境学習と組織の

クリエイティビティの関わりに媒介効果は確認されなかった。そもそも、言動の一貫性は組織のクリエイティビティと有意な関係を示さなかった。集団の多様性が創造性に影響を与えることが実証されている（佐藤他, 2020）が、言動の一貫性はリーダー固有の思いや考えがメンバーに伝わり集団全体の多様性をもたらしくく、組織の創造性に結び付かず、メンバーの多様な意見に耳を傾ける複眼思考のALのみが部分的であっても媒介効果の機能を果たしたものと考えられる。

以上の結果についての理論的インプリケーションは大きく2つある。1つ目は、ALの先行要因として越境学習が有効であることを見出した点である。先行研究レビューで述べたように、ALの先行要因の重要概念としてトリガー・イベントに着目されてきたものの、どのような経験がトリガー・イベントに繋がるのかが不明確なままであった。リーダーを育成するという観点からは、偶発的な要因ではなく、計画的な取り組みを通じてトリガー・イベントを創出していくことが必要である。本研究で越境学習がALを高める役割を有することが確認されたことは、AL研究に加え、リーダーシップ開発研究にも一定の貢献があるといえる。

2つ目は、ALのうち複眼思考が越境学習と組織のクリエイティビティの関係を媒介することが明らかとなった点である。組織のクリエイティビティ発揮のメカニズムに関しては未解明なことが多い。上記のとおり、多様な視点が組織や集団の創造性をもたらすことは指摘されているが、いかに実現することが可能かは明確でない部分が多い。型にはまらない斬新なアイデアの創出プロセスにおいて、矛盾する意見を取り入れることを歓迎することにALが寄与するとされている（Michie & Gooty, 2005）が、実証的な検討はなされていない。組織のクリエイ

ティビティの醸成に不可欠な組織の多様性を促すメカニズムを越境学習とALの視点から紐解いたことは、理論的に意義があると考えられる。

政府が企業に求める社会の変化に適応した事業戦略による連続したイノベーションの創発において、組織リーダーの担う役割は大きい。本研究では、リーダーの越境学習経験が自己認識を高めるトリガー・イベントとなり、リーダーのAL（複眼思考と言動の一貫性）を高め、複眼思考が組織のクリエイティビティを高めることが証明された。これらの結果は、変化の激しい予測困難な時代における組織の人事戦略におけるリーダー開発という点で実践的に貢献できるものである。

最後に本研究の課題について言及する。まず、本研究にはコモン・メソッド・バイアスに対して完全に対処できているとは言い難い。調査手続き上では特に社会的望ましが顕在化するALは他者評定による測定を行うことや、統計分析においてはマーカー変数法を用いることなどが求められる。また、ALや組織のクリエイティビティは集団レベルの変数であるにも関わらず、個人単位の分析に留まっている。今後、部署ごとに収集されたデータを用いて、マルチレベル分析を適用することが残された課題である。

## 謝辞

本研究はJSPS科研費21K01675の助成を受けたものです。また、本稿の審査プロセスにおいて、シニア・エディター及び匿名のレフェリーの先生方から大変有益かつ建設的なコメントを頂戴いたしました。この場を借りて深謝申し上げます。

## 注

- <sup>1</sup> 管理職以外は、取締役職など経営幹部である。
- <sup>2</sup> 以下、全ての重回帰分析を行うに際して、多重共線性のチェックを行った。その結果、VIF (variance inflation factor: 分散拡大要因) は、1.04 ~ 3.41 の範囲の値を示した。以降の分析結果において、多重共線性は発生していないと考えられる。
- <sup>3</sup> 共変量 (covariance) に売上高、従業員数、部下数、勤続年数、年齢、性別、役職を投入している。

## 引用文献

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. McGraw-Hill.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Eurich, T. (2017). *Insight: why we're not as self-aware as we think, and how seeing ourselves clearly helps us succeed at work and in life*. Crown Business. (中竹竜二監訳、樋口武志訳、Insight—いまの自分を正しく知り、仕事と人生を劇的に変える自己認識の力。英治出版, 2019)
- 藤澤理恵・高尾義明 (2020). プロボノ活動におけるビジネス・ソーシャル越境経験がジョブ・クラフティングに及ぼす影響—組織アイデンティティとワークアイデンティティによる仲介効果。経営行動科学, 31(3), 69-84.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass. (梅津祐良訳、ミッション・リーダーシップ—企業の持続的成長を図る。生産性出版, 2004)
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press.
- 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—創造性研究とその系譜。白桃書房。
- Hou, F., Su, Y., Qi, M., Wang, L., & Wang, Q. (2021). Entrepreneurial team knowledge diversity and creativity: A multilevel analysis of knowledge sharing, individual creativity, and team creativity. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-17.
- 石山恒貴 (2018). 越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・プロカーの実像。福村出版。
- 経済産業省 (2020). 未来ニーズから価値を創造するイノベーション創出に向けて。Retrieved from [https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo\\_gijutsu/kenkyu\\_innovation/pdf/20200529\\_01.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/kenkyu_innovation/pdf/20200529_01.pdf)
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology, in D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th Edition) (pp. 233-265). McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). Barrett-Koehler.
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457.
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-14.
- 中原淳 (2012). 経営学習論—人材育成を科学する。東京大学出版会。
- 中原淳 (2018). 働く大人のための「学び」の教科書—100年ライフを生き抜くスキル。かんき出版。
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- 野中郁次郎・勝見明 (2007). イノベーションの作法—リーダーに学ぶ革新の人間学。日本経済新聞出版社。

- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., & Gabardo-Martins, L. M. D. (2019). Validity evidences regarding the authentic leadership inventory. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 36, 1-11.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford Business Books. (渡部典子訳. 両利きの経営—「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く. 東洋経済新報社, 2019)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Puente, S., Crous, F., & Venter, A. (2007). The role of a positive trigger event in actioning authentic leadership development. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 11-18.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- 佐藤佑樹・島貫智行・林祥平・森永雄太 (2020). インクルージョン風土と従業員の創造性—知覚された組織的支援 (POS) の媒介効果. *組織科学*, 54(1), 16-31.
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 230-241.
- Simonton, D. K. (2004). Creativity [originality, ingenuity]. In M. E. P. Seligman & C. Peterson (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 109-123). Oxford University Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

(令和5年6月10日受稿, 令和6年1月17日受理)