

インクルーシブ・リーダーシップが職場の創造性に与える影響

明治大学 金 奉周

明治大学 牛丸 元

The Impact of Inclusive Leadership on Workplace Creativity

Bongju KIM

Meiji University

Hajime USHIMARU

Meiji University

要旨

本稿は、包摂的リーダーシップとトランザクティブ・メモリー・システム (TMS) が職場の創造性に対しどのような影響を与えているかを検証したものである。国内の大手サービス会社を対象にした調査分析の結果、包摂的リーダーシップは、TMS および職場の創造性に直接影響を与えており、創造性に対する包摂的リーダーシップの影響は TMS を媒介することでより大きくなることが確認された。本稿の分析結果は、職場の創造性を高めるには包摂的リーダーシップが重要であり、包摂的リーダーのもとでは TMS がより有効に機能することで職場の創造性がより高まるという知見を提供する。

キーワード

包摂的リーダーシップ、創造性、トランザクティブ・メモリー・システム、包摂風土

I. はじめに

職場の創造性に関する研究は、組織学習論の流れをくむものと、ダイバーシティ論の流れをくむものとの2つに分けることができる。Argote & Miron-Spektor (2011) の枠組みを用いるならば、組織学習論は、さまざまな知を探索し経験することに関する研究、探索から得られた知を組み合わせて新たな知を創造することに関する研究、そして、その知をどのようにして記憶しておくかといった3つのプロセスに関する研究に分けられる。今日では、学習のベースとなる知の記憶に関するトランザクティブ・メモリー・システム (Transactive Memory System: TMS) の研究が注目されている。一方、ダイバーシティ論においては、ダイバーシティが生み出す組織にとって有益な情報と、それを妨げる認知バイアスに関する研究がなされている。とくに、認知バイアスを低減させる包摂風土や、包摂風土を形成するための包摂的リーダーシップの研究が注目されている。

しかし、組織学習研究は認知科学、ダイバーシティ研究は組織心理学と、領域的には近い関係にあるにもかかわらず、組織学習研究とダイバーシティ研究は、相互に補完することなく独立して研究されてきた。本研究はこの点に着目し、職場の創造性に対する、TMS とインクルーシブ・リーダーシップの影響関係について検証することを目的とするものである。

II. 分析概念と仮説

1. 包摂的リーダーシップと創造性

包摂的リーダーシップ (Inclusive Leadership) に関する議論は Nembhard & Edmondson (2006) においてはじめて提示された。包摂的リーダーシップとは、メンバーの貢献を導き出し、メンバーの貢献には感謝を示すリーダーの言葉や行為と定義される (Nembhard & Edmondson, 2006)。

Carmeli et al. (2010) は、リーダーとメンバーとの関係性に着目した関係的リーダーシップ (relational leadership) の観点から包摂的リーダーシップについて考察した。そして、包摂的リーダーシップとは、リーダーとメンバーとの相互作用において、メンバーに対する開放性 (openness)、アクセス性 (accessibility)、有益性 (availability) を示すリーダーであるとした。すなわち、包摂的リーダーは、メンバーと相互作用する過程でメンバーに対して開放的であり、メンバーがアクセスしやすく、メンバーにとって有益な存在である (Carmeli et al., 2010)。

包摂的リーダーの率いる職場のメンバーは、リーダーによる意思決定の機会への招き入れや、情報を共有し議論する経験を通じて、心理的な安全性とリーダーに対する信頼感を形成する (Nembhard & Edmondson, 2006)。メンバーの心理的安全性は、試行錯誤を通じた学習という肯定的な効果ももたらす (Carmeli & Gittell, 2009)。

医療施設のスタッフを対象にした Nembhard & Edmondson (2006) の調査からは、創造性に影響を与える包摂的リーダーシップの肯定的な潜在性が示唆された。業務中にミスがあった場合、権威主義的なリーダーのチームではリーダーにミスを報告せずに隠蔽することでリスクを回避しようとする傾向があったのに対し、包摂的なリーダーのチームでは、ミスの報告が行われただけでなく、ミス防止のための意見交換を含む情報が共有されていた。包摂的リーダーのもとでのこのような情報共有は、メンバー一人ひとりの学習機会を広げ、メンバーが進んで創意工夫する効果につながった。以上のことから次の仮説が導出される。

仮説 1 包摂的リーダーシップは、職場における創造性に正の影響を及ぼす。

2. 包摂的リーダーシップと TMS

トランザクティブ・メモリーは、男女カップルを対象に行った Wegner (1987) の実験研究から議論されるようになった概念である。Wegner (1987) は実験から、親密な関係にあるカップル同士は、相互作用を通じて相手がどの情報を保有しているかを把握し合っており、外部メモリー (互いの知識や情報) を適切に活用していることを発見した。このような、外部のメモリーを通して個人の不完全な記憶体系を補うというのが TMS の概念である (Wegner, 1987)。TMS は個人レベルのトランザクティブ・メモリーの集合体であり (Wegner, 1987)、職場やグループのレベルで共有されるメタ知識 (metaknowledge) である (Lewis, 2003)。

TMS は、個々のメンバーのもつ「知識」と、誰が何を知っているかに関する共通の「認識」の組み合わせといえる。ある情報を必要とするメンバーは、その情報に詳しいメンバーに尋ねる形で、互いに助け合うことができる (Moreland, 1999)。このようにみると、TMS が職場に与える潜在的な有効性は明らかである。たとえば、TMS を共有するメンバー同士は、互いについてよりよく知ることができ、より段取り良く計画的に業務を行うことができると考えられる。また、特定のタスクをより適切なメンバーに割り当てることでより効率的に連携することも期待できる。Moreland (1999) は、TMS が形成されれば、問題を解決する可能性が最も高そうな人に照会することができるので、より迅速かつ簡単に問題を解決する可能性が高くなるとした。

90 人の大学生を対象にラジオの組み立て作業を実験した Moreland (1999) は、作業効率がよくて最終的成果が高かったグループでは、組み立て作業に必要な情報がメンバー間で専門化する傾向があり、必要な情報を引き出して作業する過程で混乱や誤解が少なかっただけでなく、より協調的で、互いの作業関連知識に対し高い信頼を示していることを発見した。

Moreland (1999) の研究は 3 人を 1 組にしたグループ実験であったが、より人数の多いチームで TMS がうまく機能するためには Moreland (1999) のいう「誰が何を知っているか」を知ることがより重要になると考えられる。このことは、包摂的リーダーのもとで頻繁にコミュニケーションをとりながら相互作用するプロセスを通じて可能になるかもしれない。なぜなら、包摂的リーダーはメンバーの見解を尊重し好んで意見を聞き入れるタイプのリーダーであることから、包摂的リーダーの率いる職場のメンバーは、リーダーとのやりとりを重ねるなかで各自の得意とする情報や知識を有効に生かす機会が増えると考えられるからである。そのような環境のメンバーには、自分のメモリーをより体系的に管理しようとする動機が生まれ、場合によっては、メンバーのほうから進んで意見やアイデアを披露することも期待できる。

Carmeli & Gittell (2009) は、Dutton (2003) の高品質な関係性 (high-quality relationships) の概念を利用し、リーダーとメンバーとの間の関係性が組織の学習に与える効果を検証した。目標の共有 (shared goals)、知識の共有 (shared knowledge)、相互尊重 (mutual respect) に特徴づけられる質の高い関係性は、メンバーの心理的安全性を介して、メンバーが失敗から学習するのに効果があることを発見した。このことを TMS に関連づければ、包摂的リーダーのいる安心できる環境では、職場の TMS の容量や質が向上すると考えられる。以上のことから次の仮説が導かれる。

仮説 2 包摂的リーダーシップは、職場の TMS に正の影響を及ぼす。

仮説 3 包摂的リーダーシップは、創造性に対する TMS の効果に正の影響を及ぼす。

3. TMS と創造性

TMS がチームの成果に肯定的な影響を与えることは、実証研究の結果からも確認できる。とりわけ先端技術の開発競争が激しい業界では、新しい知識の獲得だけでなく保有する知識を活用することが欠かせない。TMS が構築されている職場であれば、必要なときに適合する知識を引き出して有効に活用することができる。

台湾の大手半導体メーカーの研究開発チームを対象にした調査によれば、TMS はチームの創

造性を有意に高めていた (Huang & Hsieh, 2017)。また、Fortune250 の産業材・サービス企業の営業チームを対象にした調査では、TMS が、トランザクショナル・リーダーシップおよび変革的リーダーシップとチームのパフォーマンスとの関係を媒介する効果があることが確認された。リーダーシップは、チームのパフォーマンスに強い正の影響を与えており、TMS を介することでパフォーマンスへの影響をさらに高めていた (Bachrach & Mullins, 2019)。

Lewis (2004) は、アメリカの MBA の学生で構成される 64 のコンサルティング・チームを対象にした実験研究を行い、メンバーの中に顔なじみがいてメンバー間に専門知識が分散しているとき、TMS が発達する可能性が高いことを示唆した。また、非対面の場合よりは対面でのコミュニケーションのときに、TMS がより有効に出現されることを発見した。この調査から、TMS はチームのパフォーマンスに正の影響を与え、チームの生存能力をも高める効果があることが示唆された (Lewis, 2004)。

TMS 理論では、コミュニケーションは、他者からの情報を学び、保存し、取り出すための貴重な道具とみなされる (Hollingshead & Brandon, 2003)。メンバーが互いの情報を頼り合い相互作用する経験が豊富になれば、集団記憶としての TMS は個々人のトランザクティブ・メモリーの合計に近くなる (Hollingshead & Brandon, 2003)。包摂的リーダーのもとでは、リーダーとメンバーの間だけでなくメンバー同士の間において、相互信頼にもとづくコミュニケーションが交わされると予測される。以上のことから、次の仮説が導かれる。

仮説 4 TMS は、職場における創造性に正の影響を及ぼす。

仮説 5 TMS は、包摂的リーダーシップと職場における創造性を媒介する。

Ⅲ. 研究方法

1. 調査方法および標本の属性

研究仮説を検証するため、大手サービス会社の協力を得て質問票調査を実施した。調査は WEB アンケートの形式で行われ、担当部署からの社内メールを通じてアンケート実施の案内とともに調査用の URL を配布した。

調査は 2021 年 9 月の約 3 週間にわたり行われ、最終的に 864 人からの回答が得られた。回答者の人口統計的属性は次のとおりである。性別は、男性 482 人 (56.1%)、女性 356 人 (41.4%)、無回答 21 人 (2.4%) であり、年齢構成は、20 代以下 119 人 (13.9%)、30 代 264 人 (30.8%)、40 代 326 人 (38.0%)、50 代 122 人 (14.2%)、60 代以上 26 人 (3.0%) である。雇用形態では役員を含む正規社員 790 人 (92.7%)、非正規社員 62 人 (7.3%) であり、役職では管理職 97 人 (11.4%)、一般社員 754 人 (88.6%) である。現在の職場での勤続年数は、4 年未満 365 人 (43.0%)、7 年未満 223 人 (26.3%)、10 年未満 74 人 (8.7%)、10 年以上が 186 人 (21.9%) となっている。

2. 測定尺度の信頼度と妥当性

人口統計的な多様性の測定を除いた設問は、「当てはまらない」を「1」、「当てはまる」を「5」にする 5 段階のリッカート尺度 (Likert scale) で測定した。回答者は、各自の職場における包摂的リーダーシップ、TMS、創造性の程度について評価した。

(1)包摂的リーダーシップ

包摂的リーダーシップについては、Carmeli et al. (2010) が開発した尺度から 6 項目を用いた。質問項目は、包摂的リーダーシップの特性である開放性、アクセス性、有益性の下位項目を均等に反映した。探索的因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行ったところ、1つの因子が確認された（固有値 = 4.359）。抽出された因子の項目は「直属の上司は問題解決にとって有用な助言をしてくれる」などの 6 項目である。信頼性係数は、 $\alpha = .923$ であり、妥当性の検証では $AVE = .675$ 、 $CR = .925$ あった。

(2)TMS

TMS の程度を測定するために、Moreland (1999) をもとに Lewis (2003) が操作化した尺度から、専門性 (specialization)、信頼性 (credibility)、調整性 (coordination) に特徴づけられる 6 項目を用いた。本研究では、まず、探索的因子分析により TMS が他の概念と弁別可能であることを確認した。そして、これらの下位概念ごとの影響を精査することにし、確認的因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行った。3つの因子に対するモデルの適合度は、 $CFI = .985$ 、 $RMSEA = .080$ 、 $SRMR = .026$ 、 $GFI = .985$ 、 $AGFI = .947$ であった。

抽出された因子と項目の構成は次のとおりである。専門性（以下、TMSSP）に関連する項目は、「職場のメンバーは、互いが知らないような専門的知識をもっている」などの 2 項目で（固有値 = 1.530）、信頼性係数は $\alpha = .690$ 、妥当性は $AVE = .663$ 、 $CR = .702$ であった。信頼性（以下、TMSCR）に関連する項目は、「職場のメンバーは、仕事のやり方などについての提案を互いに快く受け入れる」などの 2 項目で（固有値 = 1.657）、信頼性係数は $\alpha = .792$ 、妥当性は $AVE = .765$ 、 $CR = .797$ であった。調整性（以下、TMSCO）に関連する項目は、「職場のメンバーは、みな一丸となって協調性を発揮し効率的に職務を遂行している」などの 2 項目で（固有値 = 1.657）、信頼性係数は $\alpha = .788$ 、妥当性は $AVE = .766$ 、 $CR = .798$ であった。

(3)創造性

従属変数の創造性の測定には、Zhou & George (2001) が開発した尺度から 3 項目を用いた。探索的因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行ったところ 1つの因子が確認された（固有値 = 2.301）。抽出された因子の項目は「職場メンバー同士のディスカッションの結果、クリエイティブな視点やアイデアや商品、サービス、事業が生まれることが多い」などの 3 項目で、信頼性係数は $\alpha = .848$ 、妥当性は $AVE = .653$ 、 $CR = .849$ であった。

(4)コントロール変数

本研究での分析のため、主要変数のほかにコントロール変数を考慮した。職場の創造性に影響を与えると考えられるコントロール変数として、性別、年齢、雇用形態、役職、部門、所属している職場での勤続年数、職場の規模を投入する。正規社員は非正規社員に比べ、社内外の教育を受ける機会に恵まれており、責任感やモチベーションが相対的に高いことが予想される。

また、職場規模は、リーダーシップの及ぶ範囲や、トランザクティブ・メモリーの総量に関連すると考えられる。これらの変数を統制して分析することで、本研究の主張をより明確にすることを試みる。

(5) コモン・メソッド・バイアス

本研究で用いる構成概念に対するサンプルは、すべて同一の調査対象から収集したものであるため、コモン・メソッド・バイアス (common method bias; CMB) が生じるおそれがある。CMB は、1つの因子しか検出されない場合や一つの因子が共分散の大部分を説明する場合に生じる (Podsakoff & Organ, 1986)。CMB の問題を検証するためハーマンの単一因子テストを行ったところ (主因子法)、固有値 1 以上の因子が 5 つ抽出され、第 1 因子の寄与率は 29.842% であった。このことから、本研究の標本から CMB が生じる可能性は低いと判断される。

IV. 分析結果

本研究の分析に使用されるすべての変数の平均、標準偏差、相関を表 1 に示す。主要変数である包摂的リーダーシップ、TMS、創造性の相関関係が確認でき ($p < .01$)、本研究の分析モデルと一致する結果が示される。なお、多重共線性の可能性については、表 1 にみられるとおり、すべての相関係数が判断の目安となる絶対値 0.8 未満であることや、表 2 および表 3 にみられるすべての分析結果において、各説明変数の VIF は 1 以下を示したことから (数値の掲載は省略)、問題はないと判断される。

まず、創造性に対する包摂的リーダーシップの直接効果を検証するため、創造性を従属変数、包摂的リーダーシップを独立変数にした重回帰分析を行った。その結果、包摂的リーダーシップが職場の創造性に有意な正の影響を与えていることが確認された (表 3 の Model 1: $\beta = .488$, $p < .001$)。したがって、仮説 1 は支持された。

次に、TMS に対する包摂的リーダーシップの直接効果を確認するため、TMS の各下位概念を従属変数、包摂的リーダーシップを独立変数とする重回帰分析を行った。その結果、包摂的リーダーシップは TMS の各下位概念に対し有意な正の影響を与えていることが確認された (表 2)。影響の大きさは、TMSCR に対してもっとも大きく、次に TMSCO と TMSSP の順であった (TMSCR: $\beta = .479$, $p < .001$; TMSCO: $\beta = .427$, $p < .001$; TMSSP: $\beta = .309$, $p < .001$)。以上のことから、仮説 2 は支持された。

次に、包摂的リーダーシップが創造性に対する TMS の効果に及ぼす影響を確認するための重回帰分析を行ったところ、交互作用の有意な効果は見られなかった (表 3 の Model 6: *n.s.*)。したがって、仮説 3 は支持されなかった。

次に、TMS が創造性に及ぼす効果を確認するため、創造性を従属変数、TMS を独立変数とする重回帰分析を行った。分析の結果、TMS が創造性に有意な正の影響を与えていることが確認された。TMS の下位概念の影響は、TMSCO、TMSCR、TMSSP の順に大きかった (表 3 の Model 2: TMSCO: $\beta = .338$, $p < .001$; TMSCR: $\beta = .290$, $p < .001$; TMSSP: $\beta = .162$, $p < .001$)。したがって、仮説 4 は支持された。

表1 記述統計量と相関

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Gender	1.46	0.55											
2. Age	3.62	0.99	-.205 **										
3. Employment type	1.07	0.26	.159 **	-.149 **									
4. Position	1.89	0.32	.202 **	-.175 **	.101 **								
5. Job tenure	2.10	1.18	.005	.306 **	-.133 **	-.152 **							
6. Job category	6.00	3.02	.177 **	.153 **	-.014	.074 *	.067 +						
7. Workplace size	3.71	1.99	.035	-.061 +	.096 **	.051	.027	-.130 **					
8. Inclusive leadership	23.40	5.80	-.039	-.048	-.047	-.058 +	-.056	-.066 +	-.053				
9. TMSSP	6.76	1.91	-.063 +	.042	-.064 +	-.114 **	-.014	.032	-.031	.328 **			
10. TMSCR	7.24	1.81	.041	-.016	-.022	-.080 *	.008	-.014	-.055	.489 **	.562 **		
11. TMSCO	7.05	1.88	.005	.008	.029	-.070 *	-.010	.037	-.061 +	.429 **	.407 **	.702 **	
12. Creativity	9.20	2.78	.001	-.009	.076 *	-.069 *	-.021	-.061 +	.034	.482 **	.455 **	.608 **	.600 **

n = 864. TMS, Transactional memory system; TMSSP, specialization: TMSCR, credibility; TMSCO, coordin

** p < .01, * p < .05, + p < .10

表2 仮説2の検証結果

Variables	TMSSP		TMSCR		TMSCO	
	β	SE	β	SE	β	SE
Gender	-.034	.123	.068 *	.109	.017	.117
Age	.027	.070	-.007	.062	.000	.067
Employment type	-.035	.247	.001	.219	.059 +	.237
Position	-.098 **	.207	-.061 +	.183	-.058 +	.197
Job tenure	-.019	.057	.034	.050	.008	.054
Job category	.071 *	.022	.007	.019	.060 +	.021
Workplace size	.015	.032	-.022	.028	-.031	.030
Inclusive leadership	.309 **	.011	.479 **	.010	.427 **	.010
R ²	.117 **		.240 **		.192 **	
Adjust R ²	.108 **		.233 **		.184 **	

n = 864; TMS, Transactional memory system; TMSSP, specialization: TMSCR, credibility; TMSCO, coordination.

** p < .01, * p < .05, + p < .10

最後に、包摂的リーダーシップと職場の創造性の間における TMS の媒介効果を検証するための回帰分析を行った。媒介効果の検証は、Baron & Knney (1986) に従い、①独立変数→従属変数、②媒介変数→従属変数、③媒介変数を投入したときに独立変数の従属変数が有意でなくなるか弱くなるか、という手順で検討した。

分析の結果、TMS は創造性に対して有意な正の影響を与えていることが確認された (表3の Model 3: $\beta = .341, p < .001$; Model 4: $\beta = .499, p < .001$; Model 5: $\beta = .485, p < .001$)。また、創造性に対する包摂的リーダーシップの直接の影響は、TMS の媒介効果によって低減することが確認された (TMSSP: $\beta = .488 \rightarrow .385, p < .001$; TMSCR: $\beta = .488 \rightarrow .253, p < .001$; TMSCO: $\beta = .488 \rightarrow .285, p < .001$)。以上のことから TMS の有意な媒介効果が確認され、包摂的リーダーシップの肯定的な影響は TMS を介して創造性に有意に結びつくことが確認された。したがって、仮説5は支持された。

TMS が包摂的リーダーシップと創造性との関係を媒介する効果が検証されたので、TMS の

表3 仮説1、3、4、5の検証結果

Variables	Creativity					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Gender	.016	-.004	.031	-.017	.008	.005
Age	.012	.003	.003	.018	.010	.014
Employment type	.101 **	.076 **	.109 **	.102 **	.071 **	.088 **
Position	-.059 +	-.007	-.021	-.020	-.026	-.007
Job tenure	.018	.002	.024	.001	.018	.012
Job category	-.028	-.073 **	-.053 +	-.037	-.053 +	-.057 *
Workplace size	.061 *	.065 *	.060 *	.075 **	.076 **	.075 **
Inclusive leadership	.488 **		.385 **	.253 **	.285 **	.223 **
TMSSP		.162 **	.341 **			.148 **
TMSCR		.290 **		.499 **		.228 **
TMSCO		.338 **			.485 **	.301 **
TMSSP * Inclusive leadership						-.026
TMSCR * Inclusive leadership						.062
TMSCO * Inclusive leadership						-.001
R^2	.254 **	.470 **	.358 **	.447 **	.446 **	.508 **
Adjust R^2	.246 **	.464 **	.350 **	.441 **	.440 **	.499 **

n = 864; TMS, Transactional memory system; TMSSP, specialization; TMSCR, credibility; TMSCO, coordination.

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

間接効果の有効性を検討するための追加的分析を行った。ブートストラップ法（標本数 2000）による 95%信頼区間を算出して検証したところ、いずれの下位概念の信頼区間にも 0 は含まれておらず（TMSSP: 0.035 – 0.066, $p < .001$; TMSCR: 0.092 – 0.140, $p < .001$; TMSCO: 0.081 – 0.122, $p < .001$ ）、TMS の間接効果は有意であることが確認された。

なお、コントロール変数である雇用形態（Employee type）と職場規模（Workplace size）は、モデル 1 から 6 すべてにおいて、有意に正の影響を創造性に与えていた。

V. 考察および結論

本研究では、包摂的リーダーシップが職場の創造性に与える影響を検証した。合わせて、これらの 2 つの変数間の関係における TMS の媒介効果、TMS と創造性に対する包摂的リーダーシップの調整効果をも検証した。

分析の結果、包摂的リーダーシップがメンバーの創造性に肯定的な影響を与えることが確認された。包摂的なリーダーとの相互作用を繰り返し経験するメンバーは、リーダーの包摂的な性向を認識することで、ただ単にリーダーの指示に従うのではなく、進んで工夫したりアイデアを出したりして職場の創造性に寄与することが示唆された。このような結果は、包摂的リーダーとパフォーマンスの関係を実証した先行研究の主張とも一致する（Carmeli et al., 2010）。

また、包摂的リーダーシップの効果は、TMS を介することで創造性への影響が有意に高まることが確認された。包摂的リーダーのもとではより頻繁にコミュニケーションが交わされることから、誰がどの情報に詳しいかについて互いに把握しやすくなり、結果的に TMS の形成に肯定的な影響を与えたものと解釈できる。包摂的リーダーシップによってより有効に機能する TMS は、メンバーの間により活発な情報共有の機会をもたらす、創造性に対する包摂的リーダー

ーシップの肯定的影響をより大きくしたと考えられる。

一方、包摂的リーダーシップが創造性に対する TMS の影響を調整する効果は確認できなかった。このことは、包摂的リーダーシップによって一度活性化した TMS は、包摂的リーダーシップの程度によって調整されないほど有効に機能することを意味するものかもしれない。

以上の検証結果から、次のような理論的インプリケーションが示唆される。まず、包摂的リーダーシップについて検討し、職場の創造性に肯定的な影響を与えるとする先行研究の知見を支持する結果を見出したことである。包摂的リーダーシップに関する研究は緒についたばかりで理論的知見の検証が急がれるなか、本研究の結果から包摂的リーダーシップに潜む肯定的影響が確認できた。次に、創造性に対する包摂的リーダーシップの影響をより高める変数として TMS に着目したことがあげられる。包摂的リーダーシップが職場における創造性のみならず TMS の形成や活用に正の影響を与えること、TMS が包摂的リーダーシップと創造性の関係を有意に媒介することを検証したことで、包摂的リーダーシップに関する研究の知見と可能性を提示できたと考えられる。

実践的インプリケーションとしては、まず、組織パフォーマンスの原動力となる創造性は包摂的リーダーシップに依存するということが確認できたことである。また、TMS は職場のメンバー同士が信頼し合い互恵性にもとづく関係にあるとき、有効に機能することが示唆された。包摂的リーダーシップのもとで有機的なコミュニケーションが日常的に行われる高品質な関係性が、TMS をより活性化させると考えられる。したがって、組織は、TMS の活性化をリーダーの力量やメンバー貢献だけに委ねるのではなく、知識共有を適切に評価するなど制度的支援を提供することが必要かもしれない。

以上のインプリケーションにもかかわらず、本研究には限界も残る。たとえば、本研究の主要変数である包摂的リーダーシップ、TMS、創造性に関する調査が同時期に行われたことをあげられる。そのため、これらの変数間の因果関係を推論するにはいくらか限界があるといえる。包摂的リーダーシップの効果をより綿密に検討するためには、時間の経過を考慮した縦断的研究が必要かもしれない。今後はこれらの限界を踏まえたさらなる検討が必要と考えられる。

参考文献

- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Bachrach, D. G., & Mullins, R. (2019). A dual-process contingency model of leadership, transactive memory systems and team performance. *Journal of Business Research*, 96, 297-308.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in

- creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize Your Workplace: How to Build and Sustain High-Quality Connections at Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hollingshead, A. B., & Brandon, D. P. (2003). Potential benefits of communication in transactive memory systems. *Human Communication Research*, 29(4), 607-615.
- Huang, C. C., & Hsieh, P. N. (2017). Inspiring creativity in teams: perspectives of transactive memory systems. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 11(e6), 1-14.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587.
- Lewis, K. (2004). Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems. *Management Science*, 50(11), 1519-1533.
- Moreland, R. L. (1999). Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organizations. In L. L. Thompson, J. M. Levine, & D. M. Messick (Eds.), *Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge* (pp. 3-32). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of Group Behavior* (pp. 185-208). New York: Springer-Verlag.
- 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.

アペンディックス

変数の測定尺度

変数	質問項目
包摂的リーダーシップ	<ol style="list-style-type: none"> 1. 直属の上司はオープンな態度で新しいアイデアに耳を傾けようとする。 2. 直属の上司は「職場」のメンバーや「あなた自身」の仕事がよりよく進むように気配りをしてくれたり、きっかけを与えてくれる。 3. 直属の上司は問題解決にとって有用な助言をしてくれる。 4. 直属の上司は専門的な問題について相談できる。 5. 直属の上司は、新たな課題にメンバーが取り組むことを奨励している。 6. 直属の上司は、新たな問題が発生したときに気兼ねなく相談できる。
TMSSP（専門性）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職場のメンバーは、互いが知らないような専門的知識をもっている。 2. 職場のメンバーは、互いにどの人がどのような専門知識を持っているかを知っている。
TMSCR（信頼性）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職場のメンバーは、仕事のやり方などについての提案を互いに快く受け入れる。 2. 職場のメンバーは、互いの専門知識や情報を信頼している。
TMSCO（調整性）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職場のメンバーは、みな一丸となって協調性を発揮し効率的に職務を遂行している。 2. 職場のメンバーは、何をすべきかについて自分の役割を理解している。
創造性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職場メンバー同士のディスカッションの結果、クリエイティブな視点やアイデアや商品、サービス、事業が生まれることが多い。 2. 職場メンバーは、互いのアイデアを共有し実現に向けてサポートし合う。 3. 職場には、イノベーションの元となるような新しい視点による意見やアイデアを出す創造性に富んだ人が多い。