

Discussion Papers In Economics And Business

オーセンティック・リーダーシップ効果のメカニズム
—オーセンティック・リーダーシップを備えるリーダーによる組織の
クリエイティビティに与える影響についての定性的調査—

阪本 学

Discussion Paper 26-02

March 2026

Graduate School of Economics
The University of Osaka, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

オーセンティック・リーダーシップ効果のメカニズム
-オーセンティック・リーダーシップを備えるリーダーによる組織のクリエイティビティに与える影響についての定性的調査-

阪本 学[†]

要旨

本研究は、オーセンティック・リーダーシップを備える三名の実務リーダーによる事例分析から、オーセンティック・リーダーシップが組織のクリエイティビティに及ぼすプロセスについて定性的に明らかにすることが目的である。

調査の結果、リーダーの AL がメンバー個々のクリエイティビティを喚起し、それらを結節させることで組織全体のクリエイティビティとして昇華させていくクリエイティビティ創発プロセスが明らかとなった。

本研究の知見として、クリエイティビティ創発プロセスにおいて、リーダーの AL が決定的な役割を果たすことがわかった。具体的には、リーダーが自己の弱さを開示し、本音の対話を促す場を構築することで、個々のクリエイティビティが結集され、組織としてのパフォーマンス向上へと結びつくメカニズムが実証された。また、メンバー個々の能力を結節させて、個人レベルのクリエイティビティを組織レベルのクリエイティビティへつなぐ機能としての AL の重要性が明らかになった。

JEL 分類:M12, M53, M54

キーワード:オーセンティック・リーダーシップ, 組織のクリエイティビティ

[†] 大阪大学経済学研究科 経営学系専攻 博士後期課程 mail:sakamoto@gm-institute.co.jp

1. 研究の背景

リーダーシップ研究は、時代の変遷とともに多種多様な理論やスタイルが提唱されてきた。しかしながら、現代の劇的なビジネス環境の変化に対し、従来のリーダーシップ理論の有効性は限界に達しつつある。石川(2022)によれば、技術進歩の加速化、顧客ニーズの多様化、および競争環境の激化という三つの要因が組織を取り巻く環境の不確実性をかつてないほど高めている。

変化が激しく不透明な環境下で企業が持続的な競争優位性を確立するには、イノベーションの源泉となる従業員のクリエイティビティを組織的に育むことが不可欠である(Intesarach & Ueasangkomsate, 2021)。クリエイティビティに関しては様々な研究で概念化が行われている(Amabile, 1983; Amabile, 1996; Janssen, 2000; West, 2002; Zhou & Ren, 2012; Anderson et al., 2014;)。Amabile(1983)は個人のクリエイティビティについて、クリエイティビティとはユニークな方法と斬新なアイデアを見つけ出すことと主張する。Amabile(1988)や Oldham & Cummings(1996)は組織のクリエイティビティについて、職場において新しいアイデアが生み出されることは特定の問題に対して独創的であり、価値のある解決策が与えられるプロセスはクリエイティビティとして認知されると主張する。

先行研究では、管理者のリーダーシップが組織のクリエイティビティの創出において肝要な役割を果たすことが示されている(Müceldili et al., 2013)。特にオーセンティック・リーダーシップ(Authentic Leadership:以下 AL)は、組織のクリエイティビティを促進する有効な変数であることが実証されている(Mubarak & Noor, 2018; Rego et al., 2012; Semedo et al., 2015)。ALとは、「より高度な自己認識、内面化された道徳的視点、バランスの取れた処理、関係の透明性を示し、フォロワーの自己発達を促すリーダーシップ・スタイル」と定義される(Walumbwa, et al., 2008, pp.94-95)。ALの概念は研究者それぞれに解釈されてきたが(Luthans & Avolio, 2003; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005), Walumbwa et al.(2008)のシステムティックレビューによりALは共通した要素から構成されることが指摘されている(Gardner et al., 2024)。その構成要素は、Avolio & Gardner(2005)が主張する自己認識、内面化された道徳的視点、バランスの取れた処理、関係における透明性という四つの概念である。

阪本・厨子(2024)は、多様なリーダーシップ・スタイルの中でもALが組織のクリエイティビティを有意に促進することを定量的に証明した。彼らの研究ではALの構成要素を二因子に特定した。つまり、自己認識と関係の透明性およびバランスの取れた処理について、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」と特定した。また、関係の透明性と内面化された道徳的視点について、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」と特定した。同研究では、リーダーの越境学習がALを開発・促進するトリガーイベントとして機能し、ALが組織のクリエイティビティに有意な正の影響を与えることを定量的研究により明らかにした。また、ALが越境学習と組織のクリエイティビティを部分媒介することを証明した。

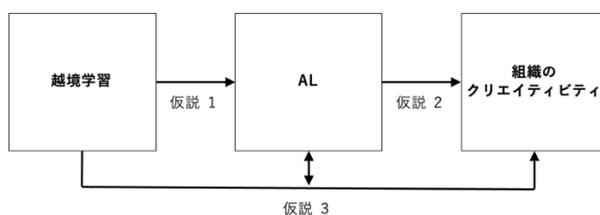
このように、越境学習とALおよび組織のクリエイティビティに関する定量的な実証は積み重ねられているものの、それぞれが影響を与える具体的なプロセスについて研究が十分ではない。越境

学習とALのプロセスは阪本(2024)により明らかにされているので、本稿ではALが組織のクリエイティビティにつながる具体的なプロセスを探求する。

2. 調査の概要と方法

2.1 調査の目的

阪本・厨子(2024)は図1の分析モデルで示されたように、リーダーの越境学習はリーダーのALに正の影響を与え、リーダーのALは組織のクリエイティビティに正の影響を与えることを証明した。また、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おいて、ALの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を示した。



出所:筆者作成

図1 分析モデル

本調査は、ALを備える実務リーダーの三事例を分析することで、図1の分析モデルに示された仮説2(ALが組織のクリエイティビティに有意な正の影響を与える)を補強し、AL効果のメカニズムを実務レベルで具体かつ明確に説明するものである。上述の量的研究から導出された発見事実を、さらに事例分析による質的研究で補完、再確認することを目的とする。

2.2 調査概要・手続き

本事例分析の対象について、事例1.では、L社¹の温浴施設支配人I氏を対象に、2025年12月22日にI氏が所属するL社において、およそ70分の面接調査を実施した。事例2.では、G社の代表取締役社長J氏を対象に、2025年12月25日にJ氏が所属するG²社において、およそ90分の面接調査を実施した。事例3.では、M社³の取締役兼編成部長K氏を対象に、2026年1月28日にK氏が所属するM社において、およそ120分の面接調査を実施した。本研究の探索すべき論点(ALを備えるリーダーによる組織のクリエイティビティに与える影響)に鑑みて、I氏、J氏およびK氏のALを発揮した組織のクリエイティビティの醸成について、内在的事例研究(Stake, 2000, p. 437, 邦訳, 103頁)に則り、インタビューを行った⁴。

¹ 2005年創業、従業員数71名、売上高3億7千万円(数字はすべて2025年11月時点)、温浴事業、飲食事業、土産品の販売などを運営。

² 2004年創業、社員数142名、全国拠点数9拠点(海外3拠点は除く)、売上高9億8千万円(数字はすべて2024年5月時点)。

³ 1989年創業、従業員数46名(正社員)、売上高41億5千万円(数字はすべて2025年3月時点)、FM放送事業、広告代理店事業、イベント事業、チケット販売、関連グッズ販売、FC事業などを運営。

⁴ インタビュー対象者には大阪大学が用意する研究倫理審査のチェックリストを説明し、ご理解いただいたうえで回答いただいています。

質問項目は、たとえば「ご自身を正しく自己認識するために行っている行動・活動は何かありますか。有れば具体的に教えてください」、「寝る時は寝る、叱る時は叱る、指導すべき時は指導を十分実行していると思いますか。」、「あなた自身が間違った時、素直に認め、周囲に誤りを十分伝えてありますか。」、「あなたは現在の職務において信念をお持ちと考えますか。それはどういった信念でしょうか」、「あなたはチームの創造性の開発に対して、何か具体的な取り組みを行なっていますか。有れば具体的に教えてください」など、計 39 項目の質問で設計した (Table 1)。

質問への回答をもとに自然言語処理をし、テキストデータを単語出現解析ツール (JIKAZOO) にて解析したうえで最頻出現単語の抽出を行った。さらに、インタビュー内容を精査し、最頻出現単語の文脈や背景から当該者に発生している思考や感情を分析した。

Table 1 質問票

概念	変数	実践的貢献	質問内容
			1 お名前 2 年齢 (生年月日) 3 現在、所属されている団体名 (会社名) 4 現在、所属されている団体 (会社) での役職 5 現在、所属されている団体 (会社) の事業内容 6 現在、所属されている団体 (会社) の従業員数 7 現在、所属されている団体 (会社) の売上高 8 現在、所属されている団体 (会社) の勤続年数 9 これまでの社歴と役職等の変遷について
	複眼思考 複眼思考 複眼思考	AL効果 AL効果 AL効果	10 ご自身を正しく自己認識するために行っている行動・活動は何かありますか。有れば具体的に教えてください 11 他人からのあなたの評価と、自己認識の評価はマッチしていると思いますか。それは何%程度と考えますか 12 あなたの能力は、他人を救ったり、逆に窮地に陥らせることに影響を及ぼすと考えますか 13 21の質問を受けて、実際にそういったことがありましたか。有れば具体的に教えてください 14 19、20、21、22の質問を受けて、あなたがそう考えるようになったのは、越境団体 (会社) 先での経験が影響を及ぼしていると考えますか 15 23の質問を受けて、それは具体的にどういった経験でしょうか
	言動の一貫性 言動の一貫性 言動の一貫性		16 寝る時は「寝る」、叱る時は「叱る」、指導すべき時は「指導」を十分実行していると思いますか 17 あなた自身が間違った時、素直に認め、周囲に誤りを十分伝えてありますか 18 あなたが考えていることや思いを周囲の人にわかりやすく、はっきりと十分に伝えてありますか
	AL効果 AL効果		19 25、26、27の質問を受けて、あなたがそうするようになったのは、越境団体 (会社) 先での経験が影響を及ぼしていると考えますか 20 28の質問を受けて、それは具体的にどういった経験でしょうか
オービティック・ リダーシップ	言動の一貫性 言動の一貫性 言動の一貫性 道徳的視点 道徳的視点 道徳的視点		21 あなたは現在の職務において信念をお持ちと考えますか 22 30の質問を受けて、それはどういった信念でしょうか 23 あなたの信念とあなたの行動は一貫性が十分あると考えますか 24 あなたの意思決定はあなたの信念に基づいていると考えますか 25 あなたは財務的なインパクトより、理念に沿った意思決定を優先していますか 26 あなたは財務的なインパクトより、倫理や道徳を優先した意思決定をしていますか
	AL効果 AL効果		27 30、32、33、34、35の質問を受けて、あなたがそうするようになったのは、越境団体 (会社) 先での経験が影響を及ぼしていると考えますか 28 36の質問を受けて、それは具体的にどういった経験でしょうか
	バランス処理 バランス処理 バランス処理		29 あなたは立場や地位に関係なく、周囲の意見を取り入れて結論を出すと考えますか 30 あなたは経験や感情、感覚だけでなく、データや事実を基に結論を出していると考えますか 31 あなたの意見と反する意見に対し、真摯に向き合い、受け入れることは困難と考えますか
	AL効果 AL効果		32 38、39、40の質問を受けて、あなたがそうするようになったのは、越境団体 (会社) 先での経験が影響を及ぼしていると考えますか 33 41の質問を受けて、それは具体的にどういった経験でしょうか
クリエイティブ	創造性 創造性 創造性	創造性効果 創造性効果 創造性効果	34 あなたの率いるチームは、目標達成に対する十分な情熱を持っていると考えますか 35 あなたの率いるチームでは、目標を達成するためのアイデアや意見をどのように取りまとめていますか 36 あなたの率いるチームは、業務の改善や財務的な改善に対して積極的に取り組んでいると考えますか 37 あなたの率いるチームは、問題や課題に対して、創造的な解決策が出ていると考えますか 38 あなたは自身の創造性の開発に対して、何か具体的な取り組みを行なっていますか。有れば具体的に教えてください 39 あなたはチームの創造性の開発に対して、何か具体的な取り組みを行なっていますか。有れば具体的に教えてください

2.2.1 調査対象者 事例 1.

I氏は、2005年L社に入社し、温浴事業準備室に配属の後、福岡県筑紫野市の温浴施設でフロントリーダー、マネジャー職、副支配人職を経て、2013年に同施設支配人に着任する。2017年、

同社は二号店として佐賀県佐賀大和市に新規開設するが、その際には佐賀大和店へ支配人として移動し、現在は両施設を統括する立場を担っている。L 社の筑紫野店は、民間が運営する温泉ランキングにおいて、福岡県の年間総合 1 位を 2024 年度、2025 年度の連覇で達成している。佐賀大和店は佐賀県の年間総合 2024 年度 5 位、2025 年度 4 位という評価を得ている。

2.2.2 調査対象者 事例 2.

J 氏は、2002 年に全国の商業施設におけるサインと照明の開発・企画・製造・販売を手がける G 社の親会社に入社し、2004 年の G 社の設立時に取締役就任し、2019 年、代表取締役社長に就任し現在に至る。J 氏の発案による 2010 年に発足したライティングマイスター制度(照明のプロを育成する研修・認定制度)は 2024 年時点で全国 9,000 名以上が受講している。2017 年から開催しているフェスタルーチェ(和歌山地区で開催しているイルミネーションの祭典)は 2024 年までの 8 年間で累計 83 万人が来場し、地域の冬の風物詩として好評を得ている。2024 年から始まった和歌山市の目抜き通り 3km を 130 万球のイルミネーションで彩る KEYAKI LIGHT PARADE は、期間中 18 万人以上(第 1 回目)の来訪者を記録し、2025 年度はさらなる来訪者増を見込んでいる。

2.2.3 調査対象者 事例 3.

K 氏は、2010 年に関西を中心とする FM ラジオ局を運営する M 社へ入社し、2017 年に編成部長、2025 年に取締役兼編成部長に就任した。K 氏は既存の編成部としての業務をこなす傍ら、新規事業の探索や既存事業の深化について、部門を超えて実現させている。たとえば、フリーペーパーの創刊やポッドキャストの事業化、海外事業展開などが実績としてあげられる。彼はこうした取り組みを事業として形にするため、社内のアイデアを集約しては可能性を模索し、実現させるべき案件を事業化させる組織体“NEXT8”を 2025 年に立ち上げた。NEXT8 では、部門や役職、経験年数などの垣根を取り払い、忌憚のない自由闊達な議論ができる場として月 1 回の定期ミーティングと随時の不定期ミーティングを開催することで、前述の目的を達する極めてクリエイティブな組織として社内外から認められている。

Table 2 事例属性比較

	事例 1. (I氏)	事例 2. (J氏)	事例 3. (K氏)
業種	温浴施設	サイン・照明の製造・販売	FMラジオメディア
役職	統括支配人	代表取締役社長	取締役兼編成部長
従業員数	71名	142名	46名

3. 結果

3.1 事例 1.

L 社の温浴施設のうち筑紫野店の収入源は来館者向けの温浴事業、飲食事業、土産品販売事業である。大きな経営課題としては、既存顧客のリピート率の向上と来館者の単価増、および新規顧客の来館者増の三点である。それぞれの課題に対するアプローチは異なる。ひとつは既存の取

り組みをさらに深化させるアプローチ、もうひとつは常に来館者を飽きさせない新たな取り組みを探索するアプローチである。さらには、そうしたアプローチを顕在／潜在顧客に認知させるマーケティング的な取り組みが同時に求められる。

Table3 は I 氏のインタビューをもとに自然言語処理し、データ化したテキストを単語出現回数解析ツール(JIKAZOO)で解析したうえで最頻出現単語の上位を示したものである。この表で「自分」という単語が最頻出現していることから、I 氏の AL 構成要素の自己認識の強さが表れている。次いで「スタッフ」、「人」が上位に位置することからスタッフや人への強い関心、さらに、「意見」、「考え」、「アイデア」と続くことから意見やアイデアなどに重きをおくリーダーシップ・スタイルが理解できる。こうした特徴に I 氏が備える AL 要因の複眼思考の高さが表れている。

Table 3 事例 1. 最頻出現単語

事例 1. 単語出現総数；3946回	
最頻出現単語	
自分	38回
スタッフ	34回
人	28回
意見	19回
考え	16回
アイデア	16回
失敗	10回
支配的	9回
データ	9回
みんな	8回

3.1.1 AL を通じた組織のクリエイティビティ創発のプロセス:I 氏のケース(事例 1.)

I 氏が実質的に施設のリーダーとなったのは 2013 年であるが、当初は日々の業務を確実にこなすことに注力していたという。

「前任者の仕事が従業員に対する日々の業務管理がほとんどでしたので、自分が支配人を任された当初はそれが支配人としての仕事だと思ってたんね。でも、お客さんに飽きられてきていることは肌感で感じとったし、実際に来館者数は年々減ってきたし、売り上げや利益もジリ貧状態で、で、年次でいよいよ赤字になった時にこのままじゃあかんと思って、そこからはとにかく必死で考えとったし、率先垂範で即実行しちよったです。」

温浴施設にとってのあるべき支配人像という手本がない状態で支配人として従事していた I 氏は、

財務的にも従業員の職務満足的にも日々低下していたことを実感していた。ついに赤字運営に陥ったことで、I氏は自ら関連企業のリーダーに教を乞いに行ったり、業界で評判の施設を視察したりして支配人としての理想像を固めていった。そこで得た教訓は常に変化を続けることとチャレンジによる失敗を恐れないことであった。その後は、従業員の業務管理といったこれまでの支配人としての職務の殻を破り、目を背けていた課題に向き合い解決策を模索し、改善アイデアの実施に取り組んだ。たとえば、定期的に来館者アンケートをとることで顧客視点での課題を明確にし、30万円以下のコストで解決できるものについては即時に改善策を講じた(30万円以上については経営戦略案件として稟議／承認後に実施)。新たな取り組みやチャレンジとしては、たとえば、温浴部門では定期的な入浴プランの刷新や回数券のバリエーションを増やしたり、飲食部門では季節ごとのメニュー変更や宴会プラン企画の提案、物販部門では人気商品の新規導入、施設全体としては365日イベントの実施など、さまざまな新規の取り組みを実施している。

しかしながら、こうした取り組みについても始めた当初はうまく機能しなかったという。

「自分の中で改善点やチャレンジするアイデアはどんどんあって。そうやけん、みんながやらにゃ意味がないんやけど、つい自分で考えて自分でやってしまう。やらにゃならん仕事がいっぱいあるんやけど、やるべきことあり過ぎて結局は何も全然できんくて。そりゃ一人でできるはずもないですわね。」

どんなに効果が見込める改善策や有益なチャレンジングな取り組みを提起しても実践なくして成果にはつながらない。従業員が一致団結して取り組むようになるまでが最も苦しんだという。結果として、この時の苦悩と苦労がI氏のALを育むプロセスであったといえる。

「自分(I氏)で考え、アイデア出して、率先垂範することでは、みんなはついてこないことに気づいたんね。ほんじゃ支配人に任せとけて感じで(従業員たちが)自分ごとにならんていう。じゃけども絶対ここを(筑紫野店)を地域ナンバーワンにするっちゅう想いだけは持っておったし、みんなを本気にさせんと(実現)出来んこともわかつたし。そやけん、社員からもパートからも意見やアイデアを出してもらっ機会をつくって、何度も話し合っ、自分では出来んことを伝えて、助けて欲しいって伝えて。ほんなら皆から合計で130以上ものアイデアが出てきて。」

そもそもI氏は負けず嫌いで思考力が高い反面、コミュニケーション力に欠けると自己認識していた。それゆえに自分で完結させてしまう傾向があったと回顧する。こうした自己内省の経験から、I氏は初めて従業員に対して弱音を吐いて本音で話し合うことができたという。また、従業員から出た意見やアイデアについては、内容が近いものは統合したり、現実的に実現不可能なものを排除したりしたものの、現在においてもひとつずつ実施している。

「今月はこれをしようってなった時に、あえて誰のアイデアかは明かさんのです。本人は“あ、これ

自分のアイデアや”ってわかるやないですか。その瞬間にその子と(絆が)深まったって感じるんですよね。」

事例1は、L社の窮状を打破すべく、I氏が従業員力を借りながらも理想の支配人としての役割を果たそうと奮闘している様子が窺える。こうした逆境の経験を通して、I氏自身のALを発揮しながら従業員と共に組織のクリエイティビティを創発していったケースといえる。従業員一人ひとりの意見やアイデアを募り、それらをすべて実行しようとしている様子はまさしくAL要因の複眼思考と言動の一致である。従業員にとっては自分の意見やアイデアが施設全体のアクションとして実行され、お客様から喜ばれることが小さな成功体験となり、個人のクリエイティビティを高める。その個々のクリエイティビティが集結され、組織のクリエイティビティとして醸成されていくダイナミズムが理解できる。

3.2 事例2.

G社の事業柱は三つある。ひとつは店舗サイン照明や看板メッセージサイン照明などを企画・制作・販売するサイン事業、もうひとつはエクステリアや庭などを照らす屋外照明機器を設計・開発・製造・販売するライティング事業、最後に街路樹や店舗などを彩るLED照明の企画・設計・製造・輸入・販売・施工を行うイルミネーション事業である。Table4はTable3と同様の方法でJ氏のインタビュー最頻出現単語の上位を示したものである。この表で「自分」という単語が最頻出現していることから、J氏のAL構成要素の自己認識の強さが表れている。次いで「人」、「想い」、「考え」が上位に位置することからスタッフや人への強い関心、さらに、「意見」、「考え」、「アイデア」と続くことから人やスタッフに対して常に意識し、思いや考えなど創造性を大切するリーダーシップ・スタイルが理解できる。こうした特徴にJ氏が備えるAL要因の複眼思考の高さが表れている。また、「営業」や「経営」といった言葉はAL要因の言動の一貫性を示している。

Table 4 事例2. 最頻出現単語

事例2. 単語出現総数；4992回	
最頻出現単語	
自分	64回
人	34回
想い	14回
考え	10回
営業	10回
みんな	9回
会社	9回
信念	8回
創造	8回
経営	7回

3.2.1 AL を通じた組織のクリエイティビティ創発のプロセス:J 氏のケース(事例 2.)

前節第2項で述べた G 社のライティングマイスター制度やフェスタルーチェ、KEYAKI LIGHT PARADE は、発案自体は J 氏によるものだが、実現に至るまでのプロセスや改善を重ねていく段階では関わるスタッフの提案や意見などの活発な交流が欠かせなかったと J 氏は述べる。

「自分が何者かっていうのをつくっていくことが(周りに対して)1 番の影響力だと思ってて。それやってきたし。例えば、ライティングマイスター制度を始めた理由は卸売り先の営業を信じてなかったからです。そもそも、先方の売上構成比率の1割にも満たない照明器具なんて一生懸命売る営業なんていないでしょう。だったら自社で造園業者やエクステリア屋に直接売る仕組みを作ろうと。このアイデアは確かに自分発信ですが、マイスター制度化するにはターゲット先に働きかけて、認知してもらって、テキストを作成して、技術的な講義を行なって、資格試験の可否採点をして、資格書を発行し、それ(ライティングマイスター制度)を業界に徐々に広げていながら商品の販売に結びつくような流れをつくる。これまでなかった商品カタログも必要になるし、契約に関する約款とかも要りますよね。実現させるには総務部や経理部はもちろん、技術チーム、品質管理チームや広報チームの尽力や、あらたにこの制度を運営するチームをつくる必要もありました。多くの人がそれぞれの役割で最善の方法を模索しながら、改善しながら、現在の1万人(2026 年中に達成見込み)の受講者まできている。」

G 社の発想の起点は J 氏であることが確かに多い。前節で紹介した光の祭典フェスタルーチェや KEYAKI LIGHT PARADE などの他、公益財団法人日本デザイン振興会によるグッドデザイン賞を獲得した矢櫃ライティング(廃れた漁村を光で彩る地域創生の取り組み)などもそうである。しかしながら、発想段階の小さな灯火を大きくして実現させるためには、多くの関わるスタッフのクリエイティビティが欠かせない。

「自分のいろんなアイデアが起点となって多くのものが生まれてきて、でも当然ながら自分ひとりで実現も完結もできないじゃないですか。チームを巻き込んで、実現させて、より良いものにしていくプロセスこそが大切なんです。そのプロセスの中で、自分も含めて一人ひとりのクリエイティビティが集まり、その経験やプロセスの蓄積こそが組織のクリエイティビティにつながっているのではないかと考えます。」

さらに、J 氏は以下のようにも話す。

「いろんなものが生まれる瞬間にチームが蘇生して、育ち、エンゲージメントが高まる気がします。そんな化学変化が最も起こり得るチームビルディングを結構シミュレーションしますね。誰をどこに配置するのがベストなのかと。結局のところ、みんなが創造的に自立して動いてくれないとこれまで

の成功は成し得なかったと考えます。」、「当社にも問題や課題はいっぱいあります。でも、そうした課題に対して創造的な解決策を提起してくれるメンバーが育ってきているし、現場にも創造的なアイデアや解決案を出せるメンバーが現れてきました。みんな自分ごとに考え行動できるようになってきたかなと思っています。これからも自分の気づき、アイデア、着想、クリエイティビティが起点であるためにはボーツとしてらんない。チームのメンバーにもそういったことを期待しています。」

J 氏のインタビューから、ひとりの着想やアイデアの企図することがメンバーに伝播し、各々の役割のもとでそれぞれに創造力を発揮させて具現化させていき、組織のクリエイティビティに昇華するプロセスが理解できる。

では、上で述べた組織のクリエイティビティはいかにして発揮されたのか。それは、次の語りから J 氏の AL であることが読み取れる。

「みんなが創造的に自立して動いてくれないとこれまでの成功は成し得なかった」、「みんな自分ごとに考え行動できるようになってきた」、「自分の考えや想いは周囲にかなり伝えている方だと思います。僕自身が思いをもっと強く持たなければいけないなと思っています。-中略- 大きな信念、中ぐらいの信念、小さな信念でそれぞれに信念を持ち続ける。ただ信念を持つだけでなく、それを言語化して伝え続ける。ちゃんと行動を連動させる。そのあたりの一貫性というか、想いと言葉と行動の一貫した連動性は自分の内にしっかりとあると思っています。」

こうした J 氏の言及は、彼が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 AL 特性である言動の一貫性を示している。また、自分の思考や感情を明確かつ正直に伝える様子は、AL の構成概念である関係における透明性を表している。

「想いや信念はとても大切に、会社の理念が財務的にも合理的であれば尚良しです。道徳観や倫理観も経営において、とても大切にします。これは経験から教えられましたが、過去に利益を重視するが故に倫理に対してグレーな意思決定をして失敗したことがありました。それ以来、ビジネスにおいて道徳や倫理を基礎とした利益の追求を重視しています。」

J 氏の内面化された価値観と一致した意思決定と行動は、AL の構成概念である内面化された道徳的視点を体現している。

「会社のリーダーとして特に意識しているのは、いろいろな人の意見を聞かなきゃダメだということ。自分の足りないところを教えてもらい認識することで、そこを補ってもらえる仲間をみつけられるでしょ。たとえば、〇〇さん(K 社における J 氏の右腕的な存在[取締役兼経営管理本部部長])の数字や人事制度の組み立てなんかは彼が入ってきてから成長したし、△△さん(K 社の営業部長)が入って現場力が格段に上がったし。やっぱ人の意見はめっちゃめっちゃ聞きますね。何でも OK や何でも

NGではなく、適時適宜OKとNGを進言してくれる人の意見はホントありがたいですね。」、「褒めるときは褒める、きっちり感謝を伝える、叱るべきときはちゃんと叱る、指導することは指導する、(自分が)間違ったときはきちんと認め謝る。これを自分の中で自他共に対してマネジメントしている。」、「部下がデータを根拠に改善提案をしてきてくれると、これはもう試すしかないですね。たとえ自分の感覚と違ったとしても。」

自身の能力の足るを知り、他者の強みを生かす、褒める・叱る・指導・認めるを自他共にマネジメントする、自分の意見や感覚と違っていても他者からの提案を行動に移すなどの J 氏の姿勢は、AL 構成概念である自己認識やバランスの取れた処理、言動の一貫性を体現している。

3.3 事例3.

M 社は関西圏内で FM 局を二波運営する放送事業会社である。収益源の柱は広告収益とイベント運営収益である。K 氏が統括する編成部門は、番組編成や構成、出演者の手配、番組企画の開発、イベントの企画・運営など多岐にわたる。Table 5 は Table 3 , Table 4 と同様の方法で K 氏のインタビュー最頻出現単語の上位を示したものである。この表で「僕」という単語が最頻出現していることから、K 氏の AL 構成要素の自己認識の強さが表れている。次いで「人」、「みんな」、「メンバー」が上位に位置することから人的資本を中心とした組織運営の在り方を重視するリーダーシップ・スタイルが理解できる。こうした特徴に K 氏が備える AL 要因の複眼思考の高さが表れている。「クリエイティビティ」や「編成」といった言葉に加え、「営業」や「現場」という言葉からメディア業界ならではのクリエイティブな感性だけでなく現場主導・現実主義のリーダーとしての役割を重視していることが理解できる。こうした特徴は K 氏の AL 要因、決定を下す前に関連するすべての情報を客観的に分析するリーダーを意味するバランスの取れた処理や言動の一貫性に表れている。

Table 5 事例3. 最頻出現単語

事例3. 単語出現総数；9677回	
最頻出現単語	
僕	73回
人	47回
みんな	17回
想い	15回
メンバー	11回
会社	11回
クリエイティビティ	11回
編成	11回
営業	10回
現場	10回

3.3.1 AL を通じた組織のクリエイティビティ創発のプロセス:K 氏のケース(事例 3.)

K 氏が勤務する M 社は FM ラジオといった公正性や倫理性が強く求められるメディアであり、なかでも担当する編成部は多種多様な聴衆者を魅了させる番組コンテンツやイベントの企画・制作といった創造性の求められる部門である。おのずと組織全体の高いクリエイティビティが要求されるのは必然である。そのため、部門メンバーの考えや意見を議論するためのミーティングは定期的には週に一度、不定期には随時 1on1 ミーティングを行なっている。

「会議やミーティングではなるべく全員の意見や考えを出しやすい空気を作ってあげて。で、実際色々なアイデアが多分に出てきて、ここから突拍子もないことを色々議論しながら具体的に実施すべきアクションを絞っていくんですが。決まったアクションについては本当に実行させたいなど。実現、実行まで持っていかないと意味ないなと思って。それは自分の役割かなと思っています。」

会議やミーティングでメンバーが気兼ねなく意見や考えを発言するための空気感や場づくりは普段から配慮しているという。

「メンバーとのコミュニケーションは日頃からとるようにしてて、先日も広島出張の際にはお好み焼き食べて、カラオケ行って、騒いできました。せつかくやったらメンバーに“この会社入ってよかったなあ”って“楽しいなあ”って思ってもらいたくて。まずはメンバーにそう思ってもらわないと次に繋がらないんで。とりあえずは現場の身内改革からかなと思って。」

会議では全員が発言することといったルールを課す組織もあるなかで、K 氏は「お仕着せのコミュニケーションからは価値のある意見はあまり出でこず、メンバーにプレッシャーやストレスをかけるだけ」と断言する。メンバーが本音で発言できる場や気兼ねなく話し合える雰囲気を作り出す K 氏の配慮的な考えと態度は、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複眼思考を表している。また、そうしたメンバーからの発言や提案に対して実践ありきで取り組む姿勢は、明確な思いや主張を行動として矛盾なく体現させるリーダー特性の言動の一貫性を示している。

一方で、メンバー個々のアイデアや企画提案の中から単純に面白そうとかやってみようという基準で議題化しては時間的にも労力的にも無駄が発生する。M 社の理念や方向性にフィットしているか、コスト感が妥当か、放送倫理に適しているか、現実的に実施可能か、ステークホルダーの興味関心に響くか、他部門との連携や協力は取り付けそうか、などといった全体を俯瞰する視点でフィルターをかけるのも K 氏の重要な役割である。最終的には、個々のクリエイティビティを組織のクリエイティビティとして昇華させ、結果的に会社のパフォーマンスに貢献することが重要である。メンバー個々とコミュニケーションをとりながら着想やアイデアを捻出し、組織全体の議論で改案を繰り返しながら実現させ、小さな成功と失敗を積み重ねていくことで、組織全体としては経験という大きな資産を獲得する。本事例では、K 氏の AL マネジメントによる組織のクリエイティビティ創出のダイナミズムと組織全体の成長プロセスが理解できる。

K氏は編成部長という役割だけでなくM社の取締役も兼務している。つまり、会社全体の経営の責も負っている。M社は放送事業とイベント事業が主たる事業内容であるが、インターネットコンテンツや競合他社の新規参入などにより、業界を取り巻く市場環境はシュリンクしているのが現状である。そこで、K氏の発案により、M社の事業領域拡大のため新規事業プロジェクトの創出を目的とした組織体NEXT8を創設した。常設メンバーはリーダーのK氏を筆頭にM社からは営業部長、総務部長、デジタル部長の三名、そして社外メンバー二名の計五名で構成される。各部門の現場から意見やアイデアを募る仕組みを設け、あがってきたものをNEXT8で議論・協議・審議し、可決された案件に担当者を任命して実行をサポートし、その後の運営の最適化までフォローする体制をとっている。実際にNEXT8から始まったプロジェクトとしては、音楽情報フリーペーパーの創刊、音声コンテンツ・ポッドキャストの事業化、アジアを中心とした海外イベント事業の展開、ファンクラブの事業化などがある。これらはすべて現場から起案されたアイデアを基にNEXT8で最終判断を下したプロジェクトの実例である。前述のK氏のALを発揮して編成部でおこった組織のクリエイティビティ創出のダイナミズムと組織全体の成長プロセスを、NEXT8を通してM社全体に波及させたベストプラクティスである。

とはいえ、K氏本人はご自身について「僕なんてクリエイティビティそんな高くないと思ってまして。」と述べる。

「自分の得意な分野や自分に足りないものは把握していて、そこを補ってくれるべき人材を見つける・育てることが大切かと考えてます。例えばですけど、アイデアの着想なんて練習しないと簡単ではないと思って、プロデューサー研修やったり、DJや制作会社の人をミーティングに入れて多方面の視点や視座を学んだりしてますね。自分は0から一を生み出すクリエイティブ能力は高くないと思ってますが、一を十や百にして整理する棚をクリエイトする能力は高いと認識してるんです。どの棚に何を置くべきか、どんな風に置いたら最も輝くか、(社内外の)誰の力を借りてくるべきか、どのチームを関与させると効果が最大化されるかなど、それを最適化する能力は長けているんじゃないかな。自分に足りないものがめっちゃ多くて、だから多くの人の能力を借りてこなきゃいけないことわかってるんで。」

自身の能力に足りないものを理解したうえでメンバーの能力を頼る。とはいえ、メンバーに求めている十分な能力が備わっているとは限らない。そこでK氏は、部門や職種を超えた議論や研修といった手法でメンバーの能力開発を行なっている。また、意見やアイデアを着実に実行につなげ、組織の成果として帰結させる組織体を生み出している。こうしたK氏のALを発揮した組織運営プロセスがM社のクリエイティビティの創発を促進している。

現在もNEXT8では十件以上のアイデアの種が議論を待っている状態である。ますます日々現場から意見やアイデアが上申されてきている。さらにK氏はいう。「NEXT8の常設メンバーの成長が著しくて。彼らのチームメンバーから“最近ウチの直属の〇〇部長が頼もしくなってきた”といった声をよく聞くんですよ。これはNEXT8の思いがけない副産物で、各部門リーダーの成長は会社

にとって大きな財産となります。」と歓喜している。

4. 考察

本研究では、AL を備えるリーダーの事例分析を通じて、AL が組織のクリエイティビティに与える影響を定性的に調査した。以下では発見事実を提示しながら本章のインプリケーションを述べたい。

主要な発見事実のひとつに、組織のクリエイティビティ創発プロセスにおいて、AL が決定的な役割をもつということである。リーダーの AL を発揮することでメンバー個々のクリエイティビティが喚起され、それらが相互に結びつくことで組織のクリエイティビティが高まり、組織のパフォーマンスへと昇華していく動的なプロセスが確認された。

事例1の I 氏は、自身のコミュニケーション能力の欠如に向き合い、あえて弱音を吐露して本音で話し合えるチームの雰囲気醸成させた。そうすることでメンバーは自身の意見やアイデアを本音で語れるようになり、全員でアクションを実践することで小さな成功を積み重ねた。I 氏の複眼思考と言動の一貫性といった AL が組織のクリエイティビティを高める創発プロセスを促進させている。事例2の G 社では、J 氏のアイデアが起点となって多くのプロジェクトを生み出してきた。しかしながら、J 氏起点のアイデアを実現させるプロセスでは、メンバー一人ひとりのクリエイティビティを集結させて組織のクリエイティビティとして結実させている。プロジェクトを完結させていく過程では、さまざまな問題や課題が噴出する。それらをひとつずつクリアしていくにはメンバー個々人の創造性や業務遂行力、課題解決力を発揮してもらわないと成功には至らない。アイデアの起案から実現までの各々の過程において、個々に能力を発揮し、着々とプロジェクトを実現させていく成功体験の蓄積が組織にクリエイティビティ創発プロセスを形成していくのである。その原動力が G 社においては J 氏の理念や信念である。自らの信念を絶えず言語化してメンバーに伝え、行動に連動させる。その基礎には、J 氏の自己認識、バランスの取れた処理、言動の一貫性といった AL 要因がある。事例3の K 氏は、自身のクリエイティブ能力は低いと自己認識している。自身の能力不足を認めたくえでメンバーや他者の能力を評価し、開発する仕組みを導入し、人的資本を最大限発揮できる組織体を設立し、結果として組織のパフォーマンスを極大化させる。積極的に受容する複眼思考と実践重視で取り組む言動の一貫性という K 氏の AL が組織のクリエイティビティ創発プロセスへと結実している。

もうひとつに、組織のクリエイティビティを高める AL の核心として結節能力が確認された。リーダーの本質的な能力は、自らのクリエイティブ能力で独創的なアイデアを生み出すこと(0 から1の創出)にあるのではなく、自らの AL を発揮して多様なメンバーの能力や意見、アイデアを結節させて整理・最適化させて実行へとつなげること(1を10や100にするクリエイティブ能力)にあることが明らかになった。

事例1の I 氏は、自身がアイデアを出して率先垂範で実践することでは組織としての目的は達せられない。メンバーが自分ごとに考え、それぞれにアイデアを出し合って、全員で実践することが必須であると結論づけた。そうしたことから、I 氏は意見やアイデアを出し合える機会をつくり、議論する場を設け、助け合いながら実践できる環境を整えた。事例2の J 氏は、自身の発想や着想を

起点に、改善を繰り返しながら実現させていくプロセスでチームを巻き込む重要性を語っている。最も効果的で生産性の高くなるチームビルディングを考え、自分ごとに考え行動できるメンバーを選び育てている。つまり、メンバーが自身の創造性、自発性、自立性を発揮できる環境を提供してきたのである。事例3のK氏は、日頃からメンバーが意見を出しやすい空気感や場づくりに配慮している。会議やミーティングなどで形式的な発言ルールを課して参加強制するのではなく、非公式なコミュニケーションを活用しながら、メンバー同士の情緒的信頼による発言を促している。結果的にメンバーは気兼ねなく自然に意見やアイデアを出すことができ、組織としてはメンバー個々の着想や創造を収集できるのである。

三事例のリーダーが属する業界は異なるが、上述の通り、AL 効果のメカニズムは同じ構造が発見された。それぞれのリーダーによる手法は異なれども、いずれも自己を正しく認識し(自己認識)、自らの弱点を補うことを厭わず(関係における透明性)、メンバーそれぞれが持つ能力を発揮させる環境と本音で議論できるコミュニケーションの場を提供し(バランスの取れた処理・複眼思考)、価値基準を統一させ(内面化された道徳的視点)、個々の能力を結節させることで組織のパフォーマンス向上に寄与させている(言動の一貫性)。つまり、リーダーの AL がメンバー個々のクリエイティビティを高め結節させることで、組織のクリエイティビティとして昇華させていくクリエイティビティ創発プロセスが生み出されているのである。

4.1 理論的貢献

本研究では、阪本・厨子(2024)による定量的知見(リーダーの AL が組織のクリエイティビティを促進する)を実務レベルの具体的なプロセスとして解明した。具体的には、リーダーが自身を正しく認識し、自己の弱さを開示し、メンバー相互で本音の対話を促す場を設けたり、能力開発の仕組みや組織体を設立することで、個々のクリエイティビティが結集して組織のクリエイティビティへと結びつく AL 効果のメカニズムが実証された。

また、メンバーの能力を結節させる能力としての AL 概念の提示である。既存研究では AL のフォロワーへの影響についての側面が捨象されており、それがまさにメンバーの能力を結節させる能力である。特に、変化が激しく先行きが読めない現代社会において、企業が組織のクリエイティビティを高めるには、メンバーの能力を結節させるリーダーの AL が必要である。経験や雇用形態、部門や役職などの垣根を超えた自由闊達な議論からメンバー個々の能力を見出し、それらを結節させて、個人レベルのクリエイティビティを組織レベルのクリエイティビティへつなぐ機能としての AL の重要性が明らかになった。

4.2 実践的貢献

組織パフォーマンスの基となる組織のクリエイティビティを高めるには、メンバー個々のクリエイティビティを促す場や仕組みが重要である。また、メンバー個々の能力を結節させて組織としての能力に転換させなければならない。本研究では、こうしたプロセスを実現させるのがリーダーの役割であり、リーダーの AL が重要であるということがわかった。本知見は、過去の成功体験に固執せず新たな価値の創造を目指す現代の企業にとって、極めて重要な示唆となる。

今後の課題としては、さらに多くのサンプルを増やし、結果の頑健性を補強することで一般化を

進めることである。また、三事例のリーダーたちが在るべき論で回答している可能性があるので、直属のメンバーへのインタビューが出来れば、さらに AL 効果のメカニズムを紐解けるであろう。

とはいえ、阪本(2024)の課題を受けて、AL リーダーによる組織のクリエイティビティに与える影響について定性的に検証できたことは本研究の精緻化と深化という点で有意義である。

参考文献

- Amabile, T. M. (1983) "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), pp.357-376.
- Amabile, T. M. (1988) "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, vol.10, pp.123-167.
- Amabile, T. M. (1999) "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, Apr.-May, pp.130-143.
テレサ・M・アマビール著・須田敏子訳 (1999)『あなたは組織の創造性を殺していないか』DHBR 5月号。
- Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014) "Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework," *Journal of Management*, Vol40(5).
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005) "Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Form of Leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, pp.315-338.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Noghani, F., Coglisier, C. C., Gullifor, D. P., Mhatre, K., Ge, S., Bi, R., Yan, Z., & Dahunsi, D. (2024) "Let's get real...when we lead: A systematic review, critical assessment, and agenda for authentic leadership theory and research," *Journal of Management & Organization*, 30, pp.1642-1668.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005) "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.373-394.
- Intesarach, R., & Ueasangkomsate, P. (2021) "Conceptualization and Research Trends on Authentic Leadership," *The 6th International Conference on Digital Arts, Media and Technology (DAMT) and 4th ECTI Northern Section Conference on Electronics, Computer and Telecommunications Engineering (NCON)*, pp.69-72.
- Janssen, O. (2000) "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, No.3, pp.287-302.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003) Authentic Leadership: A Positive Development Approach, In K. S. Cameron., J. E. Dutton. & R. E. Quinn.(Eds), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, pp.241-261. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- 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), Article 1429348.
- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013) "The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness," *Procedia - Social and Behavioral Science*, 99, pp.673-681.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996) "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, 39, pp.607-634.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2012) "Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity," *Journal of Business Research*, 65, pp.429-437.
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M. & Ribeiro, N. M. P. (2015) "Effect of Authentic Leadership, Affective Commitment and Job Resourcefulness on Employees' Creativity and Individual Performance," *Leadership & Organization Development Journal*, vol.37, pp.1038-1055.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005) "What's Your Story?: A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development," *The Leadership Quarterly*, 16, pp.395-417.

Stake, R. E. (2000) Case Study, In Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, 2nd ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp.435-454.

ロバート E・ステーク著・N・K・デンジン&Y・S・リンカーン編集・油布佐和子訳「事例研究」平山満義監訳・藤原顯編訳(2006)『質的研究ハンドブック 2 卷-質的研究の設計と戦略-』北大路書房, 101-120 頁。

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), pp.89-126.

West, M. A. (2002) “Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups,” *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), pp.355-424.

Zhou, J. & Ren, R. (2012) “Striving for Creativity: Building Positive Contexts in the Workplace,” *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 10, pp.97-109.

石川淳(2022)『リーダーシップの理論-経験と勤を活かす武器を身につける-』中央経済社。

阪本学(2024)「オーセンティック・リーダーシップ発現のメカニズム-実務者による組織の越境経験からの一考察-」『大阪大学経済学会』24-12。

阪本学・厨子直之(2024)「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-」『経営行動科学』35(3), 89-101 頁。

Mechanisms of Authentic Leadership Effect
– A Qualitative Research on the Impact of Authentic Leadership on Organizational
Creativity –

SAKAMOTO Manabu[†]

Abstract

This study aims to qualitatively clarify the processes through which authentic leadership influences organizational creativity, based on case analyses of three authentic leaders in practice.

The investigation revealed a creativity emergence process whereby the leader's AL stimulates the creativity of individual members and connects them, thereby elevating it to the creativity of the entire organization.

This study found that the leader's AL plays a decisive role in the creativity emergence process. Specifically, it was demonstrated that when leaders disclose their own vulnerabilities and create spaces for genuine dialogue, individual creativity is harnessed, leading to improved organizational performance. Furthermore, the importance of AL as a function that connects individual members' capabilities and bridges personal-level creativity to organizational-level creativity has become clear.

JEL code:M12, M53, M54

Keywords: Authentic Leadership, Organizational creativity

[†] Graduate School of Economics, Osaka University mail:sakamoto@gm-institute.co.jp