

[1277]

氏名（生年月日）	サ トウ ケイ 佐 藤 圭（1975年10月27日）
学位の種類	博士（総合政策）
学位記番号	総博甲第080号
学位授与の日付	2018年7月27日
学位授与の要件	中央大学学位規則第4条第1項
学位論文題目	日本企業におけるパフォーマンスモデルに関する研究 —変革型リーダーシップ、社会関係資本の観点から—
論文審査委員	主査 大橋 正和 副査 青木 英孝・林 正 花枝 英樹（一橋大学名誉教授）

内容の要旨及び審査の結果の要旨

I. 本論文の研究目的と意義

本論文では、日本企業におけるチームリーダーがパフォーマンスをあげることのできるパフォーマンスモデルについてのメカニズム解明を目的とした研究である。リーダーシップがパフォーマンスにどのような影響があるのか、そのメカニズムを明らかにするために、日本企業におけるチームパフォーマンスモデルを変革型リーダーシップの特性と社会関係資本の下位概念との関係で捉え分析を行った。「変革型リーダーシップ—チームワーク（社会関係資本）—パフォーマンス」というチームパフォーマンスモデルを構築し、その適合性をデータ分析により統計的に実証することを目的とした。また、変革型リーダーシップが直接的にパフォーマンスに影響を与えるのではなく、チームワーク（社会関係資本）が介在し、それが直接的にパフォーマンスに影響を与えるというメカニズムを解明することを研究し多様な組織形態に対応できるモデルの構築を目指して、デモグラフィックファクターやサイコグラフィックファクターがこのパフォーマンスモデルに与える影響について明らかにした。

II. 本論文の構成

- 第1章 研究の背景と目的
- 第2章 先行論文レビュー
- 第3章 仮説の設定
- 第4章 分析

第5章 考察

第6章 結論

－参考文献

－資料

Ⅲ. 本論文の内容

本論文は全6章で構成される。

第1章 研究の背景と目的

近現代のビジネス界において、多くの企業が競争優位確保のためのリーダーシップ開発を求めている。また、ビジネス界におけるリーダーシップの重要性については、筆者は現実の企業活動において日々実感してきたが、リーダーシップのみでは自発的、継続的にパフォーマンスを上げるチームを形成、維持が困難であることを実感してきた。そこで筆者は社会関係資本という概念に注目し、この社会関係資本自体をチームワークとして捉えてはどうだろうかという考えに達した。そして実際に、リーダーシップがこの社会関係資本であるチームワークを創出し、そのチームワークが継続的、自発的パフォーマンスにつながることを実務において実践してきた。

さらに、日本の企業風土に基づくチームパフォーマンスモデルについての先行研究が欧米と比較して少なく、筆者の知る限りでは、実践上の手引きとなるチームパフォーマンスモデル（メカニズム）が提起されていないという課題がある。このような実務体験から筆者は、日本の企業風土に基づくリーダーシップ研究に取り組む必要性が求められているということを痛感してきた。

このような背景から筆者は、変革型リーダーシップ、社会関係資本（チームワーク）の視点から日本企業におけるチームパフォーマンスモデルを構築し、チームパフォーマンスモデルと諸要因の関係性の解明を試みようとした。そして、更に汎用的で高パフォーマンスに寄与するモデルの構築やメカニズムの探求を行うことを目的とし、以下の3点を研究目的とした。

- (1) 変革型リーダーシップ、チームワーク、社会関係資本、チーム効力感を研究した筆者の研究をベースに、「変革型リーダーシップがチームワーク（社会関係資本）を喚起し、そのチームワーク（社会関係資本）が直接的にパフォーマンスを押し上げる。」という変革型リーダーシップ、チームワーク（社会関係資本）、チーム効力感（チームパフォーマンス）のモデル（メカニズム）を日本企業をケースとして実証的に検証した。
- (2) パフォーマンスに直接影響を与えるものが変革型リーダーシップではなく、チームワーク（社会関係資本）であることを検証した。
- (3) この目的検証のためには、これまでに検証してこなかった「多様なチームの差異」を考慮した条件分析も必要となる。そこで本研究では、年齢、性別、チームへの所属期間、チームサイズなどの「デモグラフィックファクター」や、チームのチームワークに対する認識、業績に対するチームの主観的な評価などの「サイコグラフィックファクター」がパフォーマンス、チーム

ワーク、社会関係資本、変革型リーダーシップとの関係にどのような影響を与えるのかについて検証した。

第2章 先行論文レビュー

本研究の基本的な視点や方向性、及び基礎的な知見を整理するために、リーダーシップ、社会関係資本、チームワーク、デモグラフィックファクター、サイコグラフィックファクターとパフォーマンスに関する先行研究レビューを行った。

第1節リーダーシップレビューにおいては日本企業にフィットするリーダーシップのスタイルとして変革型リーダーシップに注目した。更に、チームパフォーマンスのメカニズムを精緻に捉えるために、先行研究に倣い変革型リーダーシップを4つの特性（下位概念）「理想化された影響」、「モチベーションの鼓舞」、「個別配慮」、「知的刺激」で捉えた。

第2節チームワークレビューでは、チームワークとチームパフォーマンス、チームワークと社会関係資本、チームワークと変革型リーダーシップの関係についての知見を整理した。

第3節デモグラフィックファクターとサイコグラフィックファクターレビューでは変革型リーダーシップ、社会関係資本、チームパフォーマンスに関わる影響についての知見を整理した。

第4節では、「リーダーシップがこの社会関係資本であるチームワークを創出し、そのチームワークが継続的、自発的パフォーマンスにつながる」という筆者の仮説設定に、特に重要な意味を持つ社会関係資本について詳細なレビューを行った。社会関係資本を「信頼」、「規範」、「ネットワーク」の3つの下位概念で捉え、これらをチームワーク要因と考えた。

第3章 仮説の設定

先行研究サーベイに加え、筆者自身のこれまでの研究成果や実務経験をもとに、3つの研究目的に即して以下の仮説1~9を設定した。

仮説 1> 性別によってチーム効力感、社会関係資本、変革型リーダーシップに対する認識に違いがある。

仮説 2> 年齢（若年グループと中年グループ）によってチーム効力感、社会関係資本、変革型リーダーシップに対する認識に違いがある。

仮説 3> 所属期間によってチーム効力感、社会関係資本、変革型リーダーシップに対する認識に違いがある。

仮説 4> チームワークに対するチームの認識によってチーム効力感、社会関係資本、変革型リーダーシップに対する認識に違いがある。

仮説 5> 業績に対するチームの主観的な評価によってチーム効力感、社会関係資本、変革型リーダーシップに対する認識に違いがある。

仮説 6> チームサイズ（最適なチームサイズと非最適なチームサイズ）によってチーム効力感と

社会関係資本と変革型リーダーシップとの関係に違いがある。

仮説 7> チームサイズ（最適なチームサイズと非最適なチームサイズ）によって社会関係資本と変革型リーダーシップがチーム効力感に異なって影響する。

仮説 8> 変革型リーダーシップの 4 つの特性がチーム効力感に影響を与えるのではなく、チームワーク要因である社会関係資本の 3 つの下位概念がチーム効力感に影響を与える。

仮説 9> 変革型リーダーシップの 4 つの特性がチームワークに影響を与え、社会関係資本であるチームワークがチーム効力感に影響を与える。

ちなみに、3 つの研究目的と仮説の対応関係は以下のとおりに整理される。

目的 1→仮説 9

目的 2→仮説 8

目的 3 のデモグラフィックファクターとの関係→仮説 1, 2, 3, 6, 7

目的 3 のサイコグラフィックファクターとの関係→仮説 4, 5

第 4 章 分析

チームで仕事をする機会が豊富であると想定されるメーカーや製造業等の業種を中心とした日本企業を対象に実施したインターネットモニター調査によるデータを基に、仮説 1~9 の統計処理、分析を行った。また、本研究の統計処理、分析には主に IBM 社の SPSS Statistics22、AMOS を利用した。

分析 1 では t 検定やカイ二乗検定が用いられ、仮説 1~5 について検証した。その結果、仮説 1~3 は支持されなかった。つまり、「性別」、「年齢」、「チームへの所属期間」のチーム効力感、社会関係資本、変革型リーダーシップの認識に対する影響は確認されなかった。

仮説 4、5 の仮説は支持され、「チームワークの必要性に対するチームの認識」や「業績に対するチームの評価」はチーム効力感、社会関係資本、変革型リーダーシップの認識に影響を与えていたことを明らかにした。

分析 2 ではカイ二乗検定、調整化残差分析を用いて仮説 1 の再検証と仮説 6、7 について検証した。その結果、仮説 1 については支持されなかった。仮説 6 については、適切なチームサイズ・グループと非適切なチームサイズ・グループの比較では、変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感の関係に有意差は確認されなかった。しかし、それぞれのグループを変革型リーダーシップ、社会関係資本への肯定派グループ、否定派グループに細分化し、再検証したところ仮説 6 は支持された。

自動線形モデリングにより仮説 7 については支持され、適切なチームサイズ・グループと非適切なチームサイズ・グループでは変革型リーダーシップ、社会関係資本が異なってチーム効力感に作用していることが検証した。

分析 3 では仮説 8、9 について検証した。仮説 8 では主に重回帰分析（ステップワイズ法）が用いられ、仮説 9 では主成分分析、パス解析、主成分回帰分析が用いられた。その結果、仮説 8 は概ね

支持され、変革型リーダーシップよりも社会関係資本が主にチーム効力感(チームパフォーマンス)に影響を与えていることが検証した。

仮説9についても支持され、パフォーマンスモデル(変革型リーダーシップ-チームワーク[社会関係資本]-パフォーマンス[チーム効力感])の適合性を立証した。

第5章 考察

第4章の分析から得られた結果をもとに、目的の1~3に対する考察を加えた。

分析1より、知見として次の(1)~(3)が得られた。

- (1) 「性別」や「年齢」、「チームへの所属期間」は変革型リーダーシップ、社会関係資本、パフォーマンス(チーム効力感)に影響を及ぼす主因ではない。
- (2) 「チームワーク必要群」と「チームワーク不要群」では、後者と比べて前者が、変革型リーダーシップ、社会関係資本、パフォーマンス評価、チーム効力感に対して肯定的、支持的に評価していることがわかった。またこのことより、チームリーダーは、チームワークが必要な環境下において、その必要性をチームに確実に認識させることが重要であるということを示しており、このことが、変革型リーダーシップに対する協力的、共感的な姿勢、社会関係資本に対する肯定的な言動がチームワークを喚起し、これが高チーム効力感、高パフォーマンスにつながるということを示唆している。
- (3) 「パフォーマンス高評価グループ」と「パフォーマンス低評価グループ」における比較において、前者は、変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感をより肯定的、支持的にみていることがわかった。このことから、変革型リーダーシップや社会関係資本に対して積極的に関与することで高チーム効力感、高パフォーマンスを実現できる可能性があることが示唆された。

分析2から、知見として次の(1)~(3)が得られた。

- (1) カイ二乗検定の結果より、性別は変革型リーダーシップ、社会関係資本、パフォーマンス(チーム効力感)に影響を及ぼす主因ではない。
また、チームサイズが、変革型リーダーシップ、社会関係資本、パフォーマンス(チーム効力感)に異なって影響を与える可能性が残っている。
- (2) 調整化残差分析の結果より、適切なチームサイズグループと非適切なチームサイズグループ間における有意差の大半が変革型リーダーシップ(TL)の要因からではなく、社会関係資本(SC)の要因からもたらされていたことが判明した。
- (3) 自動線形モデリングの結果より、チームサイズによって社会関係資本と変革型リーダーシップがチーム効力感に異なって影響することが分かり、また変革型リーダーシップよりも社会関係資本がパフォーマンス(チーム効力感)により大きく影響をしていることを実証することができた。

分析3から、次の(1)～(2)のような知見を得た。

- (1) 重回帰分析や主成分回帰分析の結果より、変革型リーダーシップではなく、社会関係資本（チームワーク）がチーム効力感（パフォーマンス）により多くの影響を与える。中でも特に「信頼」がパフォーマンスに与える影響が突出して高い。
- (2) パス解析や主成分分析の結果より、「変革型リーダーシップ」が「チームワーク（社会関係資本）」を喚起し、「チームワーク（社会関係資本）」が「パフォーマンス（チーム効力感）」に正の影響を与えるという因果関係が検証された。

第6章「結論」

仮説1～9に対する分析と検証及び考察から、次の(1)～(3)の点を明らかにし、本研究の3つの目的を明らかにした。

- (1) 目的1にあげた「変革型リーダーシップがチームワーク（社会関係資本）を喚起し、そのチームワーク（社会関係資本）が直接的にパフォーマンスを押し上げる」というチームパフォーマンスモデルを統計的に立証した。
- (2) 目的2にあげた「パフォーマンスに直接影響を与えるのは変革型リーダーシップではなく、社会関係資本である」ことを明確にした。
- (3) 「チームワークの必要性に対するチームの認識」や「パフォーマンスに対するチームの主観的評価」のサイコグラフィックファクターが変革型リーダーシップ、社会関係資本、パフォーマンス（チーム効力感）に影響を与えることを明らかにした。一方で「年齢」や「性別」、「チームへの所属期間」のデモグラフィックファクターがパフォーマンスモデルに有意な影響を及ぼさないこと、「チームサイズ」がパフォーマンスモデルに影響を及ぼす可能性があること等を明確にした。そして以上の結果を総合して、目的3に沿ったモデルを提起することができた。また、この過程で得られたパフォーマンスモデルから組織やチームマネジメントについて知見を得た。

IV. 本論文の評価

リーダーシップがパフォーマンスに正の影響があるとした先行研究は多くあるが、そのメカニズムは漠然としていた。本研究では日本企業におけるチームパフォーマンスモデルを変革型リーダーシップの4つの特性と社会関係資本の3つの下位概念との関係で捉え、更に社会関係資本の3つの下位概念をチームワークと位置付けた。そして「変革型リーダーシップーチームワーク（社会関係資本）ーパフォーマンス」というチームパフォーマンスモデルを構築し、その適合性を統計的に実証することができた。また、筆者は変革型リーダーシップが直接的にパフォーマンスに影響を与えるのではなく、チームワーク（社会関係資本）が介在し、それが直接的にパフォーマンスに影響を与えるというメカニズムについても明らかにした。これらの点が本研究の新規性であり、オリジナ

リティであると考え。そしてこの研究は、新しいリーダーシップ論やチームパフォーマンスモデルの進展に繋がる学問的意義を持つと考える。

しかし、本研究の課題として、より詳細なデータを元にしたさらなる分析が必要である。特に変革型リーダーシップとチームワーク（社会関係資本）のパフォーマンスモデルに関わるビッグデータの収集、AIによるそのビッグデータの解析などの課題1、2が考えられる。

- (1) 変革型リーダーシップの4つの特性と社会関係資本でありチームワーク要因である信頼、規範、ネットワークとのつながりのメカニズムに関わるビッグデータの収集と、AIによるビッグデータの解析。
- (2) デモグラフィックファクター、サイコグラフィックファクターと変革型リーダーシップ—社会関係資本（チームワーク）—チーム効力感（チームパフォーマンス）のパフォーマンスモデルに関わるビッグデータの収集と、AIによるビッグデータの解析。

申請者の研究は、これらの問題点と課題は残るがそれらはいずれも問題点と言うよりは本研究の今後の発展的課題であると共にいずれも多様な分野にわたる総合的な研究を必要とする今後の重要な研究課題である。様々な事例とモデル化を研究することにより新たな課題を指摘するとともに今後の研究の方向性を示したことは高く評価される。

申請者の研究は、国内外の学会から評価され多くの論文を公表することにより優れた研究と認められる。

結論

以上の評価に基づき、所定の最終面接試験の結果も考慮し、審査員一同は、本論文が申請者に博士（総合政策）の学位を授与するに値するものと判定する。