

# 博士論文

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—

平成 30 年 5 月

中央大学大学院総合政策研究科総合政策専攻博士課程後期課程

佐藤 圭

## 第1章 研究の背景と目的

### 第1節 企業の競争優位確保に欠かせないリーダーシップ研究

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リーダーシップ開発の重要性を認識し、莫大な資金を投資していることが報告されている (Vicere & Fulmer, 1998)。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、筆者が現実の企業活動において日々実感してきたことと合致し、以前よりその研究の必要性を認識してきた。しかし実務を通して直面した課題として、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、つまりチームワークが自発的、継続的に機能するチームを形成、維持することが困難であることを実感してきた。この課題は、フリーライダー問題やチームメンバーの利己主義化などチームワークを阻害する要因がチームメンバーの個別的な問題であるため、チームを全体的に統率するリーダーシップだけではこれらの個別的な諸問題を十分コントロールすることが困難であるということに起因する。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。

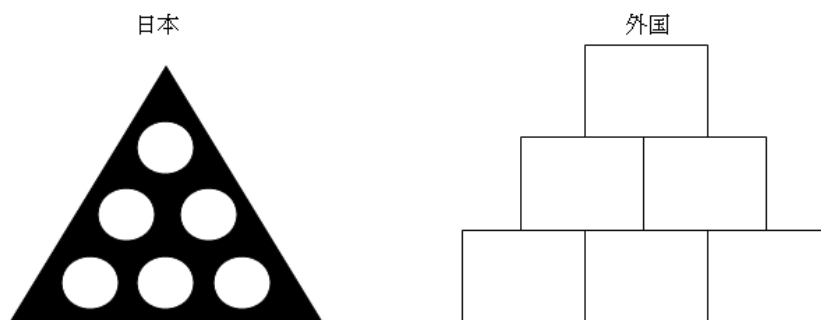
またもう一つの課題として、日本の企業風土に基づく先行研究が欧米と比較して少なく、筆者の知る限りでは、実践上の手引きとなるチームパフォーマンスモデルが提起されていないという課題がある。このような実務体験から筆者は、今まさに日本の企業風土に基づくリーダーシップ研究に取り組む必要性が求められているということを痛感した。そして筆者が実践して来たリーダーシップのスタイルに一番近く、日本の文化的背景やチームワークにフィットするリーダーシップのスタイルとして変革型リーダーシップに注目した。

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の構築、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するに至った。

それでは、現代ビジネス界において企業が求めるリーダーシップの要件とはどのようなものなのだろうか。この点について Day (2000)は、リーダーシップ開発はグループや組織、コミュニティの集団的リーダーシップを改善するためにデザインされたプログラムであり、そのようなグループのキャパシティを「社会関係資本」が決定づけるとしている。また Valk

(2008) は、リーダーシップ開発と社会関係資本、特に「ネットワーク」との関係を取り上げており、高度な社会関係資本を有するコミュニティはリーダーシップを促進し、また同時にリーダーが社会関係資本を利用していることに注目している。

しかし、上述した観点は、主に欧米における先行研究に基づくものである。従って、日本企業に求められる有意なリーダーシップ開発のためには、日米の企業風土についての差異を考慮する必要がある。この点について、石田 (1985) は米国と日本の責任領域の比較において、米国では責任領域が明確に規定されており、日本ではそれが曖昧に規定されていると指摘しており、日本の企業における職務が相互依存や相互協力の下に遂行されていることを示唆している (図 1)。また、Hofstede (1991) は、IBM における研究から日本は個人主義と集団主義との中間に位置することを指摘している。これは現代の日本企業が日本古来の伝統的な集団主義から欧米的個人主義のポジションへある程度シフトしてきたこと、もしくは両主義を折衷したポジションにあることを示唆している。



白い部分が職務の責任領域 黒い部分が責任領域の曖昧な部分を示す。

(図 1) 職務観と組織編成

出所) 石田 (1985) をもとに筆者作成

## 第2節 高パフォーマンスに繋がるリーダーシップ研究とその成果

このような背景から先行研究(佐藤 2015)では、日本のチームリーダーと親和性が高いと考えられる「変革型リーダーシップ」と「社会関係資本」の関連性に着目した。そして「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連性をチームワーク形成の過程において分析し、次の(1)～(4)に示すような検証結果を得た。

- (1) チームワーク形成の過程で変革型リーダーシップと社会関係資本が互いに正の関係にあることを検証した。

このことよりチームリーダーは目標やビジョンの共有の徹底、チームメンバーとの信頼関係やチーム間の信頼を強化することに尽力すれば、より効率的なチームマネジメントが可能となることを明らかにした。

- (2) チームワーク形成過程において必要な要素である「組織市民行動」、「共有されたビジョンや目標」、「信頼」、「ネットワークに基づく交流」が「チーム効力感(チームパフォーマンス)」に正の影響を与えていること、そして「信頼」が「チーム効力感(チームパフォーマンス)」に与える影響が突出して大きく、次いで「モチベーションの鼓舞」、「組織市民行動」、「ネットワークに基づく交流」という順番で「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を検証した。

このことよりチームリーダーは、チームワークの形成の過程で「信頼」が一番重要であり、これがチーム効力感、チームパフォーマンスに影響を与える最大の要因であることを踏まえて、チームマネジメントをする必要があるという知見を得た。

- (3) チームワークに至る過程とチームパフォーマンス(チーム効力感)の関係では変革型リーダーシップと社会関係資本が密接に関連した状態、つまりチームワークが機能した状態とチーム効力感との関係性が有意なモデルであることを検証した。

- (4) 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つの下位概念及びチームマネジメントの関係では、チームリーダーは、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つの下位概念の要素をチームマネジメントに持ち込むことでチーム効力感を高め、高パフォーマンスをもたらすことを検証した。

これらの検証結果は、いずれも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つの下位概念及び、チームパフォーマンスの間に密接な関係性があることを示し、チームマネジメントに対する一定の示唆を与えるものである。そしてこの結果より、日本の企業風土にも適応できる高チームパフォーマンスに繋がるリーダーシップのあり方について、一定の有意なモデルを示すことができた。しかしながら佐藤(2015)の研究では、変革型

リーダーシップの4つの下位概念や社会関係資本の3つの下位概念がどのように関わり、チームパフォーマンスをあげるのかについてのメカニズムを解明したわけではない。

### 第3節 社会関係資本、変革型リーダーシップ、チームワークとチームパフォーマンスの相互関係

このように筆者の先行研究(佐藤 2015)では、高パフォーマンスに繋がるチームワーク形成の過程において「変革型リーダーシップ」と「社会関係資本」の間に密接な関わりがあることを検証してきた。

このことは、多くの先行研究においても「チームワークとチームパフォーマンス (Sherwin, 1976, Larson & LaFasto, 1989, Petty, Beadles, Deborah, Chapman, Lowery & Connell, 1995, MacMillan, 2001, Fletcher & Major, 2006, Hoegl, Ernst & Proserpio, 2007, Lepine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul, 2008)」、「社会関係資本とチームワーク (Larson & LaFasto, 1989, Jones & George, 1998, Putnam, 2000)」、「社会関係資本とチームパフォーマンス (Arrow, 1972, Baker, 1990, Putnam, 2000, 三隅, 2013, Jiang & Probst, 2015)」、「変革型リーダーシップとチームワーク (Bass & Avolio, 1996)」、「変革型リーダーシップとチームパフォーマンス (Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993, Bass & Avolio, 1995, Bass & Avolio, 1996, Bass, 1999, Jung & Sosik, 2002, Solansky, 2008, Seyed et al, 2012)」、「社会関係資本と変革型リーダーシップ (Prusak & Cohen, 2001, Kuo, 2004, King, 2004, Balkundi & Kilduff, 2006, Acquaah, 2007, Valk, 2008, Seyed et al, 2012)」等について、それぞれ正の影響関係があることが報告されている。

しかし、より汎用的なモデル構築のためには社会関係資本、変革型リーダーシップ、チームワークとチームパフォーマンスの相互関係やメカニズムについて、より精緻な検証が必要となる。チームワークがチームパフォーマンスを直接的に向上させることは疑いのない事実であろう。しかし、チームワークとは一体何なのであろうか、まずこの点を明らかにする必要がある。

チームワークは社会関係資本と変革型リーダーシップを連結するものであり、且つ社会関係資本と変革型リーダーシップも関係性を有していることが先行研究からもわかる。この点について、Coleman (1988) も社会関係資本は人と人の関係に存在する資本であるとしている。これらのことより筆者は、チームワークが人と人の関係性において築かれるものであるとすれば、チームワークは社会関係資本の1つの形態であると考えられるのではないかと推定した。そして、変革型リーダーシップが社会関係資本を上手くコー

ディネートすることで社会関係資本の一形態であるチームワークが創出され、これがチームパフォーマンスを誘発するのではないかとの仮説を設定した。多くの先行研究では変革型リーダーシップが直接的にパフォーマンスを押し上げる要因であるとしてきた。しかし筆者は、変革型リーダーシップがチームワーク（社会関係資本）に対する「喚起剤」であり、直接的にパフォーマンスを押し上げるものはこのチームワーク（社会関係資本）であると考えた。

以上のことより、本研究では次の3点について検証し、更に汎用的で高パフォーマンスに寄与するモデルやメカニズムの探求を行うことを目的とした。

- (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佐藤（2015）のモデルをベースに、「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する。
- (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）であることを検証する。
- (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、先行研究（佐藤 2015）の成果に加え、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を加える。

## 第2章 先行研究レビュー

### 第1節 リーダーシップレビュー

#### 1.1 企業における「リーダーシップ」開発の動向

現在ビジネス界において、多くの企業がリーダーシップを競争優位確保の源泉と考え、リーダーシップ開発に莫大な資金を投資をしてきた (McCall, 1998; Valk, 2008)。Vicere and Fulmer (1998) は、過去数十年でリーダーシップ開発に対する企業の投資額は 450 億ドルにも膨れ上がっており、アーサーアンダーセンは年間 3 億ドル、モトローラは年間 1 億ドルをリーダーシップ開発に投じていると報告している。現在においてもこの傾向は強まっており、The Conference Board (2014) は、多くの企業がリーダー不足の問題を抱えており、アクションラーニング、コーチング、メンタリング等、様々なリーダーシップ開発プログラムを実施していると指摘している。そして、これらのプログラムを実施しているトップ 20% の企業が、それを実施しない企業の 3.6 倍ものパフォーマンスをあげている可能性があることを報告している。

#### 1.2 リーダーシップと社会関係資本の密接な関係

第1章でも述べたが、リーダーシップ開発はグループや組織、コミュニティのリーダーシップ向上を目的としており、グループや組織、コミュニティの能力と社会関係資本は密接に関連している (Day, 2000)。更に、Valk (2008) はリーダーシップ開発と社会関係資本に注目し、高度な社会関係資本を有するコミュニティはリーダーシップを促進し、また同時にリーダーが社会関係資本を利用していることを報告している。また、Putnam (1993) も社会関係資本はリーダーシップ開発において重要なコンセプトであり、相互利益のための調整や協力を促進するネットワーク、規範、社会的信頼についてその重要性を指摘している。このような組織における社会関係資本とそれを育成するリーダーシップは暗黙知の要素が大きいため、模倣困難性も高く、競争優位につながる事が期待できる。

#### 1.3 日本の企業風土とリーダーシップ

欧米との比較でみた日本の企業風土とリーダーシップの特徴については、第1章第1節

で述べたように「責任領域が曖昧に規定されている(石田 1985)」こと、「職務が相互依存や相互協力の下に遂行されている(石田 1985)」こと、「個人主義と集団主義との中間に位置する(Hofstede 1991)」こと等が指摘されている。

このような企業風土の下では、協調や相互関係を重要視し個人主義と集団主義の絶妙なバランスを維持するために、成熟した高度なリーダーシップが求められることが推定できる。一方、周囲との複雑な関係調整を余りに意識しすぎること、強力なリーダーシップやトップダウン型の迅速な意思決定が阻害される点も推察することができる。

詳細は後述するが、筆者は実務経験も踏まえ集団主義的要素や調整力が求められる日本企業において変革型リーダーシップがフィットすると考え、変革型リーダーシップを研究の対象とした。

#### 1.4 リーダーシップ論の変遷

1900 年前半までリーダーの資質は生まれ持った特性であり、成功するリーダーには共通する特性があるとする「リーダーシップ特性論」が主流であった。1940 年代にはリーダーの取る行動からリーダーシップを捉える「リーダーシップ行動論」へとリーダーシップ研究がシフトした。1960 年代には、状況によって理想とされるリーダーシップが異なるとする「リーダーシップ条件適応理論」が登場する。これは、どのような状況にも対応できる万能なリーダーシップは存在しないことを前提としており、どのような人でも置かれた状況によってリーダーになり得るとする論である。

1970 から 1980 年代にかけて登場したのが「カリスマ型リーダーシップ理論」、「変革型リーダーシップ理論」である。カリスマ型リーダーシップ理論は、Weber (1947) により提唱され、1976 年に House によってまとめられたリーダーシップの概念であり、Weber は論考集『経済と社会』(Theory of Social and Economic Organization) の中で、「カリスマ」とは超越した資質を持った人物で、これらの資質ゆえにその人はリーダーと見なされ、リーダーとして扱われるとしている。この Weber (1947) の考えは「リーダーシップ特性論」を踏襲したものである。

一方の変革型リーダーシップ理論は、Burns (1978) により提唱されたもので、組織やフォロワーの価値体系を変革させることのできるリーダーシップである。その後 Bass (1985) が House (1977) のカリスマ型リーダーシップ理論も取り込みながら理論的な整備を行った。変革型リーダーシップは有力なリーダーシップ理論の一つであり、昨今最も注目を集めているリーダーシップのスタイルの一つである。Jung and Sosik (2002) も、変革型リ



ーダーシップについての多くの実証研究が行われてきたことを報告している。

その後、Bass (1985) の変革型リーダーシップを測定する項目が Bass and Avolio (1990、1992) により開発された。これが「Multifactor Leadership Questionnaire (以下 MLQ)」であり、変革型リーダーシップの実証研究においてはこの MLQ をベースに行われるのが主流となっている。Bass (1999) も、変革型リーダーシップにおける多くの研究が MLQ をベースに実施されてきたことを述べている。

Bass and Avolio (1996) は、変革型リーダーシップがチームの能力を高め、チームパフォーマンスを高めていくことを実証しているが、これまで変革型リーダーシップとチームパフォーマンスに関する多くの研究がなされてきた (Jung & Sosik, 2002; Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993; Solansky, 2008)。

## 1.5 変革型リーダーシップと交流型リーダーシップの概念

1.4 で変革型リーダーシップを紹介したが、ここでは変革型リーダーシップと交流型リーダーシップの概念を紹介し、日本企業にフィットするリーダーシップのスタイルについて先行研究レビューをとおして検証する。

先述したように変革型リーダーシップとは、組織や従業員の価値体系を変革させるリーダーシップのスタイルである。例えば、リーダーがロールモデルとしてフォロワーやチームの価値体系に影響を与えることで、リーダーとフォロワーそしてチームの価値体系が同一化され、ここにコミットメントの観念や共通ビジョンが形成され、フォロワーがチームの利益のために期待以上のパフォーマンスを達成するようになる。このことは Avolio, Zhu, Koh and Bhatia (2004) 等も、「変革型リーダーシップは自己効力感や自信、理想的な未来をビジョン化することや、未来の目標を成就するコミットメント、チームスピリッツ、高いモラルスタンダード、チームの一体感、楽観主義、チームの熱意や挑戦姿勢などに影響している。」と指摘している。また Felfe and Schyns (2010) は、変革型リーダーがチームのモチベーションや価値観を高めることで組織の成果を高めることが実証されており、リーダーシップがリーダーからの一方的なものではなく、リーダーとフォロワーの相互関係の上に成り立つものであるとしている。また Burns (1978) は、リーダーシップについて「リーダーはフォロワー達との関係の形成や維持に多くの時間を割り当て、リーダーとフォロワー達の目標の融合し、共通の目標に向かって行動するよう導くものである」と指摘している。この様な変革型リーダーシップの特性は協調や相互関係を重視する日本企業にフィットすることが考えられる。

Bass (1985) はこの変革型リーダーシップの概念を理論的に発展させ、「交流型リーダーシップ」との比較でこれを説明している。交流型リーダーシップとは、リーダーが期待することに対してフォロワーが応えた時には報酬を持ってこれに応えるリーダーシップのスタイルである。この場合フォロワーはリーダーからの期待に応えることが個人の利益につながるので、リーダーの期待イコール個人の利益とし、これを優先的に追求することが許される。これは変革型リーダーシップが集団主義やチームワークと強く関連し、交流型リーダーシップは個人主義と強く関連することを示している。Jung、Bass and Sosik (1995) は、「変革型リーダーシップは、個人主義的な文化よりも集団主義的な文化における方がより効率的にパフォーマンスできる」と述べ、Bass and Avolio (1995) も変革型リーダーシップとアジアの集団主義文化の相性の良さについて言及している。

交流型リーダーシップからもたらされるパフォーマンスは個々人の成果の足し算としてのパフォーマンスであり、変革型リーダーシップからもたらされるパフォーマンスはチームワークやチームとのシナジーからもたらされたパフォーマンスであると考えられる。ただし、交流型リーダーがチームワークやチームとのシナジーから成果をあげることを期待した場合、フォロワーはこれに従う。もちろん個人主義より集団主義、また交流型リーダーシップより変革型リーダーシップが優れていると考えることはできない。Bacha and Walker (2013) は、変革型リーダーは多くの優れた特性を有するが、交流型リーダーシップと比較してフォロワーにインセンティブを持って応える側面が脆弱であることを指摘している。

集団主義的な文化から個人主義的な文化へと人々の価値体系がシフトした、または両主義が折衷された状態にある日本企業において、どちらの立場にウェイトを置くかは組織形態や組織文化、組織状況や組織構成人員により複雑に異なることが考えられる。Bass (1999) が「リーダーが変革型リーダーシップであると同時に交流型リーダーシップであるという側面を持つことがある。」と指摘しているように、現実には集団主義、個人主義、変革型リーダーシップ、交流型リーダーシップと明確に線引きするには複雑すぎる。

また Bass (1999) は、近年のマーケットや労働力の変化を考えると交流型よりも変革型のリーダーシップが、より効率的なリーダーシップのスタイルであることを指摘しており、集団主義色の強いアジアにおいては変革型リーダーシップがよりフィットすることについても言及している。Burns (1978) も変革型リーダーシップは交流型リーダーシップよりも更に複雑であるが、その潜在力は更に大きいとしている。

これらの背景より、変革型リーダーシップは日本のチームリーダーと親和性が高いことが推察できる。このことより本研究で扱うリーダーシップ論は変革型リーダーシップを中

心的な研究対象とした。ただし、変革型リーダーシップの中にも交流型リーダーシップの要素を含む場合があることは留意したい。次に変革型リーダーシップの詳細をその4つの特性を介して紹介する。

## 1.6 変革型リーダーシップの4つの特性

Bass (1985、1999) は、変革型リーダーシップの特性として次の(1)～(4)に示す4つの特性があると述べている。

### (1) 「理想化された影響」

「理想化された影響」は、ロールモデルであるリーダーとフォロワー達の同一化を促進し、フォロワー達の自主性を促進し、期待以上のパフォーマンスを引き出す。

### (2) 「モチベーションの鼓舞」

「モチベーションの鼓舞」は、リーダーがフォロワー達とビジョンを共有することで共通の目標にチームを向かわせるものであり、高度な組織コミットメントを可能とする。

### (3) 「個別配慮」

「個別配慮」は、リーダーがフォロワーの個別的な性格、資質、個別のニーズを考慮し、成長の機会を与える。また、コーチングやメンタリング、アクションラーニングなどもこれに関連した技法である。

### (4) 「知的刺激」

「知的刺激」は、リーダーがフォロワー達の既存の思考パターンや行動パターン、アイデアに対してチャレンジすることで新しい思考パターンや行動パターン、アイデアに導き、高次のソリューションを誘発する。

このような変革型リーダーシップの下位概念は、表現こそ異なるが Kotter (1988) が示す次の(A)～(C)のリーダーシップ像にも共通するところが多い。

(A) リーダーは変革のための知的要素である。

(B) リーダーは必要な人材の強力で、エネルギーに満ちたネットワークづくりに集中する。

(C) 効果的なリーダーは「業界や組織の知識」、「業界や組織の強固な関係」、「優れた

評判と業績」、「鋭い洞察や強力な対人スキルを含む能力やスキル」、「自己評価や人々やグループへの感謝」、「大きなエネルギーで人々をモチベートする能力」へ導いて行こうとする意志を持っている。

後に詳細を説明するが、(A)の「変革」という言葉は正しく変革型リーダーシップを示唆しており、(A)の「知的要素」や(B)の「ネットワーク形成」は変革型リーダーシップの「知的刺激」にも通じる。(C)でいう「知識」や「関係」、「洞察や対人スキル」も変革型リーダーシップの「個別配慮」と親和性が高い。「自己評価」や「感謝」の概念は変革型リーダーシップの「理想化された影響」、「モチベーション」は変革型リーダーシップの「モチベーションの鼓舞」と通じる。

## 1.7 変革型リーダーシップと社会関係資本の関わり

ここではチームパフォーマンスにおいて変革型リーダーシップと社会関係資本がどのように関わっているのかについて先行研究レビューを通して検証する。

King(2004)は非営利団体におけるリーダーにとって社会関係資本は重要な役を果たすことを発見したが、営利組織にとっても同じことが言える。Kuo(2004)は、社会関係資本がチームの効率性に正の媒介作用があると指摘している。また変革型リーダーシップと交流型リーダーシップでは、変革型リーダーシップがよりチームの効率性に有意な影響を与えているとしている。更に、チームの社会関係資本がチームの効率性に対してモデレータとして影響を与え、コミュニケーション頻度やインフォーマルなインタラクションの程度、全体的な信頼感情、共有された価値がチームの効率性を高めると説明している。社会関係資本はリーダーシップ研究において重要なテーマとして取り上げられてきた。同時にリーダーシップと社会関係資本の関係についての理解は研究者の間でも未だ不十分であり、社会関係資本の文脈から新しいリーダーシップ開発を試みることの重要性も指摘されている(Valk 2008)。

以上のことから変革型リーダーシップと社会関係資本はチームの効率性、つまり、チームパフォーマンスと密接に関係していることが推定できる。Kuo(2004)が指摘するように社会関係資本は変革型リーダーシップとチームの効率性、つまりチームパフォーマンスを媒介する可能性がある。このことから筆者は、変革型リーダーシップとパフォーマンスを媒介するチームワークも社会関係資本と考えることができるのではないかと推定した。

## 1.8 変革型リーダーシップの4つの特性と社会関係資本の対応関係

一方、変革型リーダーシップの4つの特性と社会関係資本の対応関係に関する研究は少なく、それぞれの下位概念同士の対応関係を検証した研究はほとんどみられない。数少ない先行研究として、Seyed Yahya Seyed Danesh, Esmaeil Malekakhlagh, Tayebeh Taghavi and Mir Mohammad Seyed Danesh (2012)の研究がある。彼らは、変革型リーダーシップの4つの特性と社会関係資本との関係を研究し、次の(1)~(4)のような見解を示している。

- (1) 「組織の最も重要な資源として管理者は“Idealistic power (理想化された影響と同義) “を保持することで、フォロワー達の参画や協力を促進しなければならない。」としている。更に「管理者達は、組織においてこれを阻害する要因となるものを除去する必要がある、それを阻害するものとして、従業員間における個人主義的な文化、個々が参画するマネジメントの効率性に対する従業員の悲観的な見解、及び参画者が管理者の権利を脅かすものがあげられる。」とする考えを述べている。

ここでは、変革型リーダーシップの特性である「理想化された影響」がフォロワー達の参画や協力を促すことを述べており、これらは「積極的市民参加」や「組織市民行動」を意味する。また、このフォロワー達の参画や協力を阻害する要因を排除する必要性が述べられているが、「個人的利益主義」や「フリーライダー」などがその阻害要因として考えられる。Larson and LaFasto (1989)もチームワークを阻害するメンバーは、指導しても改善が見られない場合は除外する必要があると指摘している。

- (2) 「“Inspiring incitement (モチベーションの鼓舞と同義) “が社会関係資本に影響しており、管理者は様々な個々を共通の思考やアプローチのもとに集結させ、起業家精神や創造的な側面を促進する。」としている。また「未来に対する楽観的な展望を啓発し誘発することで、組織の従業員達は組織の目標達成に対して強く動機付けられる。」としている。

ここでは、「モチベーションの鼓舞」の特性を持つリーダーが楽観的な目標やビジョンをチームに浸透、共有させることで、従業員のモチベーションや起業家精神、創造性を高めることを指摘している。後述する社会関係資本レビューでも言及するが、筆者は「ビジョンの共有」を社会関係資本の規範の1つの形態であると位置づけた。

- (3) 「“Individual consideration (個別配慮) “が社会関係資本に影響を与えるものである。」とし、「管理者は、従業員を個別的に導きトレーニングし支援することで従業員の能力は改善し、高度な能力を持った従業員は、より卓越的、創造的、発明的になり、彼

らのパフォーマンスに対して責任を持つようになる。」と述べている。ここではリーダーとフォロワーの個別的関係やフォロワー達の能力開発とその能力がチームへ還元されることが示されている。ここにリーダーとチームメンバー間、チームメンバー間における相互信頼という社会関係資本が創出される。

- (4) 「従業員が固定概念を再検証したり、問題を別の視点から捉えたり、新しい方法やソリューションを模索したり、割り振られたタスクをどのように達成するのかを再考したり、リエンジニアリングを検証したりするために、管理者達の“intellectual persuasion (知的刺激と同義)”がフォロワー達の動機付けとなり、社会関係資本がそのガイドラインとなる。」としている。

ここでは新しいソリューションやリエンジニアリングのためにネットワークという社会関係資本が有益となることが示されている。

Balkundi and Kilduff(2006)はリーダーのネットワークに対する認識がネットワークの構築に影響を与え、それがリーダーの効率性に影響を与えるとしているが、新しいソリューションやイノベーション、リエンジニアリングをフォロワーに論ず際に、リーダー自身が様々なネットワークとつながっていることや戦略的にそれらネットワークを構築していることが新しい資源や情報、アイデアへのアクセス可能性という意味で重要であるということを示している。

## 1.9 リーダーシップとチームワークとパフォーマンス

社会関係資本が変革型リーダーシップとパフォーマンスを媒介する可能性を持つことについては先に述べた。それでは、変革型リーダーシップはどのようにパフォーマンスに作用するのだろうか。

チームパフォーマンスにとって重要な要因のひとつが「リーダーシップ」であると言われている。Pearce and Sims (2002) も「高パフォーマンスを上げるチームは低パフォーマンスのチームよりも、リーダーシップを測定する 10 項目の内 9 項目でより高い数値を示した。」と指摘し、Bass and Avolio (1995) や Cohen and Bailey (1997) もリーダーシップがチームパフォーマンスに大きな影響をあたえることを述べている。

Felfe and Schyns (2010) は、「リーダーは職務満足、コミットメント、パフォーマンス、退職意志などにおける従業員の態度や行動に強い影響を与える。」とし、リーダーはチームの態度や行動、つまりチームのあり方に影響を及ぼすことを指摘している。そして Vicere and Fulmer(1998)は、「リーダー個人の能力開発のみではなく、チームワークやネ

ネットワークの発展が重要である。」とし、チームリーダーがチームワークやチームのネットワーク（つながり）を形成、維持、管理することが重要な意味を持つことを指摘している。

Larson and LaFasto (1989) も、「元々企業や組織として共通の目標を掲げ、その目標の達成のために複数の人間で事業を行う必然性や意義もチームワークにある。」と組織におけるチームワークの重要性を指摘している。そしてこのチームワークは組織パフォーマンスにとっても重要なファクターとなる。また、Pearce and Sims (2002)は「企業はチームワークにより従業員間のシナジーを実現し、それが期待以上の成果をもたらす。」と述べている。

このように、条件や資質を持ったリーダーが直接的にパフォーマンスに影響を与えているというよりも、リーダーがチームメンバーやその環境に働きかけることで、例えばリーダーがチームワークを形成し、そのチームワークがパフォーマンスを高めていると解釈することもできる。

次に、変革型リーダーシップがパフォーマンスに与える影響を見ていく。Pentland (2015) は、「ハイパフォーマンスを実現する文化を育てる最も一般的な方法のひとつは、リーダーの個人的な影響力を利用するというものだ。」「組織を動かす力を持つリーダーは、一種の実用的なカリスマを備えていることが多い。」「そうしたリーダーは精力的に行動し、他人とのエンゲージメントを計画的に進めることで、自らの組織における交流のパターンをより良い方向に導くことができる。」「組織内で行われるディスカッションを支配するのではなく、良いアイデアの流れを生み出す。」と述べている。ここで Pentland (2015) が指す「実用的なカリスマ」を備えたリーダーとは変革型リーダーシップのイメージに近い。

更に Pentland (2015)は、他人からどの程度影響を受けるかについては、「ロールモデルが自分と近い人物で、新しい行動が有益なものになりそうか。」「ロールモデルに対して信頼感を抱いているか。」「新しい行動とこれまでに学習してきた行動が一貫したものであるか。」など幾つかの要因によって決まるとしている。つまり、ロールモデルとしてのリーダー（変革型リーダーの理想化影響の要素）がフォロワーと近い人物であるか（個別配慮の要素）、リーダーが示唆する新しい行動が有益であると納得できるか（知的刺激の要素）、リーダーが信頼できるか（個別配慮の要素）、新しい行動が今までの規範と一致するか（モチベーションの鼓舞の要素）、などの条件を満たしていることが、フォロワーに対するリーダーの影響度を左右するというを示唆している。このように Pentland (2015)もカリスマ的なリーダーが他人とのエンゲージメントを高めるなど交流のパターンに作用したり、良いアイデアの流れを演出したりとチームワーク環境を創出することを指摘している。こ

こでもリーダーが直接的にパフォーマンスに作用とするというよりもチームワーク環境に作用し、これがパフォーマンスを高めることを示唆している。

このような理想のカリスマリーダー像は変革型リーダーシップを想起させる。また、Dionne, Yammarino, Atwater and Spangler(2004)は、ほとんどの研究者が変革型リーダーシップとチームパフォーマンスの特定の繋がりを検証してこなかったことを指摘している。また、変革型リーダーシップの理想化影響、個別配慮、モチベーションの鼓舞、知的刺激は、共有されたビジョン、チームコミットメント、エンパワーされたチーム環境、機能的なチーム間議論としてパフォーマンスを媒介することを示している。これらのことは変革型リーダーシップが直接的にパフォーマンスに作用するのではなく、チームワークを媒介としてパフォーマンスが押し上げられるとする筆者の仮説を支持するものである。

#### 1.10 変革型リーダーシップとチームワーク

1.9 において、先行研究レビューを通じて、リーダーシップがパフォーマンスを直接的に押し上げるのではなく、リーダーシップがチームワークに作用し、そのチームワークがパフォーマンスを押し上げる可能性について言及した。次に、変革型リーダーシップの 4 つの特性とチームワーク、パフォーマンスの関係のメカニズムを先行研究レビューを通して検討する。

Bass (1999) 、Bass and Avolio(1995)によれば変革型リーダーの率いる変革的なチームは、そうでないチームと比較してより良いパフォーマンスを示すとされている。つまり、変革型リーダーシップとチームのパフォーマンスの間には、正の関係があることを指摘している。これまで変革型リーダーシップの 4 つの特性とパフォーマンスとの関係については多くの実証研究がなされてきた。例えば、Jung and Sosik (2002) は、「変革型リーダーシップの 4 つの特性を検討し、変革型リーダーシップは、エンパワメントやチームの団結、チームの効率化を通して、パフォーマンスを押し上げる。」と述べている。つまり、Jung and Sosik (2002)は「エンパワメント」や「チームの団結」、「チームの効率化」が変革型リーダーシップとパフォーマンスを媒介すると説明しているが、ここで述べられている「エンパワメント」、「チームの団結」、「チームの効率化」はチームワークを想起させるものである。また Bass (1999) は、「変革型リーダーはフォロワー達（チーム）を鼓舞して期待以上にパフォーマンスを上げさせ（＝“モチベーションの鼓舞”）、それはチームのより高度な注文ニーズ喚起し、信用を養い（＝“個別配慮”）、組織の利益のために自己の利益を超越するようにチームを導く（＝“理想化された影響”）ことになされる。」と述べている。



更に、「リーダーはチームの既存のアイデアや手法にチャレンジすることで、より高次の新しいソリューションへと誘導して行く（＝“知的刺激”）」と指摘している。つまり Bass は変革型リーダーシップの 4 つの特性が「チームの自発性」、「チームの信頼」、「チームの利益優先」、「チームの新しい価値」を刺激することを述べており、これらはチームワークの要素である。

変革型リーダーシップの 4 つの特性とチームワークの関係について、佐藤（2015）はその詳細を次のように説明している（1.10.1～1.10.4）。

### 1.10.1 「理想化された影響」とチームワーク

「理想化された影響」により、チームはカリスマ的なリーダーと同一化するとともに、チームとしてのアイデンティティとの同一化を進め、より結束力を持ったチームへと発展する。このようなチームは一丸となり、結束することでチームパフォーマンスに対して高いコミットメントを示すようになる。そのなかで、チームは自己の利益を超越した組織やチームとしての集団の利益を追求し、期待以上の働きをするようになる。これは組織のために積極的、自発的に活動するという「組織市民行動（Organ, 1997）」（積極的市民参加の概念にも通じる）と呼ばれる行動であり、高度なチームワークを可能とする源泉である。

これらのことについて、Pillai, Schriesheim and Williams（1999）や Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter（1990）も、変革型リーダーシップと組織市民行動の正の関係を指摘している。また、Cho and Dansereau（2010）は、変革型リーダーシップの「理想化された影響」がグループレベルにおける「組織市民行動」と正の関係があることを指摘している。

以上のことより佐藤（2015）は、変革型リーダーシップの「理想化された影響」は社会関係資本の 1 つである「組織市民行動」を促進することでチームワークを形成すると考えた。

### 1.10.2 「モチベーションの鼓舞」とチームワーク

「モチベーションの鼓舞」により、チームは「共通のビジョンや目標」を持つようになる。この「共通のビジョンや目標」は、チーム間に共通の利害関係を形成し、チームパフォーマンスに対する高いコミットメントを喚起する。このことについて、Larson and LaFasto（1989）も、「高いパフォーマンスを示すチームは明確な目標を持っており、それ

を成就することによって価値のある成果を得ることができると信じている。」と述べている。

以上のことより、変革型リーダーシップの「モチベーションの鼓舞」は、「共有された目標やビジョン」を促進することでチームワークを形成すると考えた。

### 1.10.3 「個別配慮」とチームワーク

リーダーの「個別配慮」により、チームメンバー達には個々のニーズに応じた成長の機会が与えられる。リーダーは、チームメンバー達の個々の性格、資質に基づいたコーチングやメンタリングなどを施す。これらを通して、チームメンバー達はそれぞれに知識や技能を発展させる。チームメンバーは、そこから習得した知識や技能をチームに還元し、結果としてチームはより高度な業務遂行能力を蓄積していく。

このことに関して Vicere and Fulmer (1998)は、個人ベースの学習を集団ベースの組織の知識へと昇格させることの必要性を指摘している。また、個別配慮のプロセスを通してリーダーとチームメンバー達の信頼は高まり、積み上げられる。Felfe and Schyns (2010)は、変革型リーダーがフォロワーの期待や個別ニーズに応じれば応じるほど、フォロワーは変革型リーダーの影響を強く受けること、つまり、リーダーとフォロワーの同一化や信頼が発生することを指摘している。このことより、そのリーダーとチームメンバー間の信頼関係は他のチームメンバーの間にも伝播し、リーダーを中心にチームメンバー達も互いに信頼し、より強固なチームワークの基盤を形成することが考えられる。また Larson and LaFasto (1989)は、「知識や技能を高めたチームの個々のメンバーはチームにおいて更に高い信頼を勝ち得て、そのようなチームメンバーで構成されたチームは成功する。」と指摘している。Guzzo et al. (1993)も、「Potency (能力)」という言葉を用いてグループに対する集団としての信頼について言及しており、チームの能力 (Potency) がチームに信頼をもたらすことを指摘している。

以上のことより、変革型リーダーシップの「個別配慮」は、「信頼」を促進することでチームワークを形成すると考えた。

### 1.10.4 「知的刺激」とチームワーク

「知的刺激」の特性を持つリーダーにチャレンジされたチームやそのチームメンバー達は、既存のアイデアや従来のものごとに対するアプローチ方法から脱却するように促される。そしてチームは、既存のリソースやアイデア、知識、技能と他のチームメンバーの所

有する、またはチームの外のメンバーが所有するリソースやアイデア、知識、技能を交流、融合させることで、より高次のソリューションを形成することができる。Vicere and Fulmer (1998) も「個人ベースの学習をチームメンバー達と共有し組織の知識へと昇格することで、組織が直面する問題を解決することができる。」としている。これはまさしく「個別配慮」や「知的刺激」とチームとの関係の応用を示すものである。そしてリソースやアイデア、知識、技能を交流、融合させるプラットフォームの役を担うのがネットワークである。このネットワークは、より高度でイノベティブなチームワークを実現するための重要な要素のひとつであるといえる。以上のことより、変革型リーダーシップの「知的刺激」は、「ネットワークに基づく交流」を促進することでチームワークを形成すると考えた。

以上みてきたように多くの先行研究において、変革型リーダーシップの4つの特性である「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」は、「組織市民行動」、「共有されたビジョンや目標」、「信頼」、「ネットワークに基づく交流」などのチームワークを形成する要因を通してパフォーマンスを高めることが説明されている。後に説明するが、ここで佐藤 (2015) がチームワーク要因として紹介した「組織市民行動」、「ビジョンや目標の共有」、「信頼」、「ネットワーク」は正しく社会関係資本なのである。つまり、変革型リーダーシップの4つの特性はパフォーマンス要因であるチームワーク(要因)にポジティブに作用し、このチームワーク(要因)は社会関係資本と通じている。

## 第2節 チームワークレビュー

### 2.1 チームワークの定義とパフォーマンス

リーダーシップの先行研究レビューにおいてチームワークというキーワードが多く出てきた。ここでは先行研究レビューをとおしてチームワークの詳細を示していく。

チームの定義について Larson and LaFasto (1989) は、「チームは2名かそれ以上の人々で構成されており、達成すべき特定のパフォーマンス目標や共通の認識されたゴールを持つ。そこにはチームのメンバーが調整すべき活動があり、それはチームゴールや目標の達成のために必要なものである。」と説明し、チームの本質はチームワークであることを指摘している。また、LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu and Saul (2008)、Hoegl, Ernst and Proserpio (2007)、MacMillan (2001) は「チームワークはチームのパフォーマンスを最大化する鍵となる。」と述べ、Larson and LaFasto (1989) は、「チームワークはチームの成功を決定する重要な要因である。」、「チームワークの功は、個々の業績の足し算よりもは

るかに大きな全体の業績である。」と述べている。また、Sherwin (1976)も「チームワークは卓越したパフォーマンスには必要不可欠である。」と述べている。

Petty, Beadles, Chapman, Lowery and Connell (1995)も、チームワークは組織パフォーマンスと強く関連しており、もし組織文化の査定が報酬システムに組み込まれると、マネージャーは組織文化を改善することにより注力し、結果として組織パフォーマンスが上がることで、組織学習やイノベーションやパフォーマンスにおけるリーダーシップとチームワークに正の影響がみられること等について説明している。

このようにチームワークがパフォーマンスに正の影響を与えるとする先行研究結果と筆者の見解は一致する。Fletcher and Major (2006)、チームワークとチームパフォーマンスやチーム満足度との正の関係、チームワークプロセスやチームワークはチームの仕事の独立性やチームサイズにもよることを述べ、「チームサイズ」というデモグラフィックファクターとチームワークの関係についても言及している。

## 2.2 効率的なチーム構築のためのチームワークデザインとその構成

Larson and LaFasto (1989)は、チームデザインについて問題解決や創造活動、戦術の実践など、最も広域な目的に沿ってチーム構造のフレームが出来上がれば、効率的なチームを構築するために必要な要件を強調することが可能となることを指摘しており、効率的なチームデザインに必要な要因として、「明確な役割と義務」、「効率的なコミュニケーションシステム」、「パフォーマンスのモニタリングとフィードバックシステム」、「事実ベースの意思決定」をあげている。またチームの種類を「問題解決型チーム」、「何かを創出するチーム」、「明確に定義されたタスクを遂行するチーム」の3つに種別している。Dickinson and McIntyre (1997)は、チームワークの7つの要件として、「コミュニケーション」、「リーダー主導」、「チームリーダーシップ」、「チームパフォーマンス管理」、「フィードバック」、「バックアップ行動」、「調整」をあげている。このことは第2章1.10で述べたリーダーシップとチームワークの関係、つまり、リーダーがチームワークに作用する、チームワークを喚起するという内容に合致する。

## 2.3 チームワークと社会関係資本

第1章第3節で述べたように筆者はチームワークを社会関係資本の1つの形態であると考えている。その根拠となる関連を先行研究レビューをとおして示していく。

Larson and LaFasto (1989)は、「チームスピリッツ」について次のように述べている。「チームスピリッツはチームへの忠誠心や献身を促し、それはチームへの無制限の興奮や熱意である。」、「それはチームが成功するために為すべきことを為すという意志である。」、「それはグループの人々との密接な一致である。」、「それは自己不在の状況である。」、「グループスピリッツやチームワークはチームとの一致の結果である。」、「その一致において、自己放棄が存在する。」、「それは自己否定ではなく、チームメンバーを自身の重要な一部として内在化するために自発的に自己を再定義することである。」、「チームメンバーがそれぞれのメンバーに対して高い期待を持っていると認識していること、チームの全員が能力の範囲においてチームに貢献し、もしメンバーがチームの目標を犠牲に個人の目標を追求した場合にはチーム全員の輪が乱れると考えることで統一感が育まれる。」、「チームメンバーが自己保身に偏ったり、集団として努力した結果得られる成功よりも個人的な利益を優先すると、パフォーマンス目標は不明確なものとなる。」、「この優先事項のシフトは頻繁に起こり得るものであり、チームの非効率性を予兆する強力な原因となる。」と述べている。これらのことは「組織市民行動」や「(市民) 共同体」、「相互信頼」、「互酬性の規範」、「短期的な他愛主義」、「長期的な利己心」という社会関係資本の概念にも通じる。

変革型リーダーシップの「理想化された影響」や「モチベーションの鼓舞」、「個別配慮」は以上のようなチームワーク環境を擁護する。また、ここでは第2章 1.10.1~3で述べた、チームワークを形成する「組織市民行動」や「共有されたビジョンや目標」、「信頼」にも通じる。

またLarson and LaFasto (1989)は「チームにとって一番不可欠な要因は信頼である。チームメンバーのそれぞれがメンバー間の相互作用は信頼できるものであり、高度に全体的であることを期待し、信じなければならない。信頼の構築や信頼に基づく関係に最も重要なものは、効率的に問題解決をするチームメンバーが高度な誠実さを有することである。」と続けており、後に詳しく説明するがこれは社会関係資本の「信頼」に通じる。

更にLarson and LaFasto (1989)は、信頼の効用について「チームのメンバーがお互いに信じ合い、それぞれにタスクや責任のために優れたスキルを持ち込むと信じる時、反対や反論的な見解が道理にかなって働くと信じる時、それぞれのメンバーの見解が真剣に、尊敬を持って扱われると信じる時、全てのメンバーが終始ベストエフォートを果たしていると信じる時、全てのメンバーがチームから最大限に、心から関心されると信じる時、素晴らしい結果が現実のものとなる。」と述べている。

Jones and George(1998)も信頼が協力やチームワーク、組織パフォーマンスや競争優位に及ぼす正の影響について「チームメンバーが個人の利害ではなくチームに共通の目標の

追求において熱心に団結している時にチームワークは最も劇的な成功を納める。」と述べ、そして信頼のメリットとして、「信頼によってチームメンバーは問題に集中出来る。」、「信頼によってチームは効果的なコミュニケーションや調整が出来る。」、「信頼によって協業の成果のクオリティが上昇する。」、「信頼に裏付けられたチーム規範によって、チームメンバーは情報を進んで共有し、チーム規範によってチームメンバーはよりリスクを取るようになり、失敗を恐れなくなる。」、「信頼は補い合うことを促進し、補い合いは自信を構築する。」等の指摘をしている。

このように強力な技術的スキルと貢献したいという願望や協力的な姿勢と信頼が結合した時、チームメンバー間に抑えることのできない自信が生まれる。この自信こそが「チーム効力感」であり、パフォーマンスであると考えることができる。更に Larson and LaFasto (1989) は、「チームリーダーは未来のビジョンを構築することから始まり、高パフォーマンスを上げるチームは達成すべきゴールを明確に理解しておりそのゴールが価値のある重要な結果をもたらすという信念を持っている。」ということを指摘している。このビジョンは社会関係資本の規範に相当すると考えられる。これらの指摘もまた、第 2 章 1.10.1~3 で述べた、チームワーク要因である「組織市民行動」や「信頼」、「共有されたビジョンや目標」に通じるものである。

以上見てきたように変革型リーダーシップに喚起されたチームワークは社会関係資本に通じる概念要素を多く含んでいる。このことは不思議なことではない。社会関係資本がもともと人と人之间存在する資本を意味するものであり、人と人との関係性を表すチームワークも社会関係資本の 1 つの表象であると考えることができるからである。これは Putnam (2000) が述べている「市民参加と社会的なつながり（社会関係資本）は、職場の外側のみならず、その内側にも見出すことができる。したがって職場におけるわれわれの課題には、仕事における社会関係資本形成の新たな手段についても含まれなければならない。」と述べていることと符合する。更に「職場における多様性の増加は、社会関係資本主義者にとって価値のある、しかしまだ完全には活用されていない利点であるからである。この線に沿ったいくつかの有望な第一歩“チームワーク”はすでに進行中である。現代米国の職業生活の特徴のなかに、労働時間の増加、チームワークの重視など、職場におけるインフォーマルな社会関係資本を促進するものがあることは注目に値する。」と述べていることにも符合する。

## 2.4 チームワークと変革型リーダーシップ

先述（第1章第3節）したように、筆者は変革型リーダーシップがチームワークを喚起する「喚起材」であると考えている。また、先行研究においても変革型リーダーシップのリーダーシップスタイルがチームパフォーマンスと正の関係にあることは盛んに指摘されてきた（Bass & Avolio, 1996）が、筆者は変革型リーダーシップとパフォーマンスの関係にチームワークが介在する可能性があることを指摘してきた。このようなことから、変革型リーダーシップに基づくリーダーはその4つの特性に基づきチームの中に規範、信頼、ネットワークなどの社会関係資本、つまりチームワークを機能させることが可能となり、そこから創出されたチームワークがより高次のチームパフォーマンスを生み出すことが推定できる。また、変革型リーダーシップは社会関係資本やチームワークとつながることでチームの利益の優先、共通目標の維持、相互信頼の構築、ネットワークの形成などフォロワー達の集団（主義）化を支援することが可能となることも推定できる。そして、このようなチームワークがチームをより大きなパフォーマンスへと導くことになると考えられる。

以上のことより筆者は、「チームパフォーマンスへの影響ファクターが変革型リーダーシップというよりも社会関係資本である。」ということの本研究の目的の1つとして設定した。

### 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

先行研究（佐藤，2015）において高パフォーマンスに繋がる「変革型リーダーシップ」と「社会関係資本」の基本的な関わりは明らかにされたが、より汎用的なモデル構築のためには、これまでに検証してこなかった「多様なチームの差異」を考慮した分析が必要となる。本研究では、先行研究（佐藤 2015, 2016）の成果に加え、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、チームワークに対するチームの認識、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、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する。そして、より汎用的な「変革型リーダーシップ、チームワーク（社会関係資本）とチーム効力感の関係モデルの構築」を試みる。

この目的に沿い、ここでは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について先行研究のレビューから基本的な知見を整理する。

### 3.1 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影響する要素

これまで先行研究において変革型リーダーシップがチームパフォーマンスに正の影響を与えることは盛んに述べられて来た (Avolio, Koh, & Bhatia, 2004; Bass, 1985, 1999)。例えば Gupta, Huang and Yayla (2011) は、集団的変革型リーダーシップレベルが高い時に団結、信頼、共有価値のような社会関係資本が作用し、チームパフォーマンスが押し上げられることを実証した。このことから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はそれぞれに関連しており、一定のパフォーマンスモデルを形成すると考えることができる。またチームマネジメントやチームパフォーマンスの観点から、変革型リーダーシップや社会関係資本は重要なファクターであるといえる。この点について佐藤 (2016) 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の因果関係モデルを提唱している。

しかし、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の関係は年齢、性別、チームの所属期間、チームサイズなどの人口統計学的属性要因 (デモグラフィックファクター) や組織文化、構成員の性格、職種、役職や職務内容、教育レベル、チームメンバーの仕事に対する知覚などの心理学的属性要因 (サイコグラフィックファクター) 等の影響を受けることが考えられる。例えば、Dunbar (1993) は人間は脳のサイズに比して安定的な社会関係を保てる制限が認識的に存在すると述べている。これはダンバー数と呼ばれており、人間が社会関係を持つことができる数を 100-230 としている。また、社会的ネットワークが安定的に保たれるのは大凡 150 人と述べられている (Hernando, Villuendas, Vesperinas, Abad, & Plastino, 2009; Hill, Dunbar, 2003)。この概念は社会関係資本に関する社会的ネットワークや弱い紐帯 (Granovetter, 1985) に関連している。このような考えに従って組織のサイズは 150 人以下にするべきであることが推奨されることもあり、実際幾つかの企業は戦略的にこのコンセプトを組織編成に採用している。

このように人口統計学的属性要因は社会関係資本の在り方や組織編成に影響を及ぼしている。換言すれば、チームのメンバー数のような人口統計学的属性要因はチームマネジメントと関連しているといえる。また他方で Buys and Larson (1979) は密度の高い関係を維持できる人数は平均で 10.9 人としている。この考えは Coleman (1988, 1990) の提唱する社会関係資本の強い紐帯の発想にも繋がってくる。このような考えに従ってチームを構成することは合理的であり、チームの人員数は社会関係資本やチームマネジメントと関係していると考えることができる。Fletcher and Major (2006) もチームワークはチームサイズにもよることを述べている。



また、性別が変革型リーダーシップや社会関係資本と密接に関連していることを示す先行研究も多い (Russell, Rush, & Herd, 1988; Komives, 1991; Boldry, Wood, & Kashy, 2001)。Kuo(2004)も「年齢や性別、経験や教育レベルはチームの効率性にネガティブな影響を与える。」としている。更に Nahapiet and Ghoshal (1998) は、チームにおける時間と社会関係資本との関連について言及をし、三隅 (2013) も「行動規範は多かれ少なかれ特定の属性関係や制度上の地位関係に対応づけられ、年齢、血縁、性別、エスニシティ、同窓、同郷といったさまざまな関係基盤にもとづくネットワークが交差している。」と述べている。そして LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu and Saul (2008) も「チームワークプロセスやチームパフォーマンスはタスクの独立性やチームサイズによる。」と指摘している。

このような先行研究に基づき本研究では、デモグラフィックファクターとして、年齢、性別、チームの所属期間、チームサイズを研究の対象とした。またサイコグラフィックファクターとして、業績に対するチームの主観的評価、チームメンバーのチームワークに対する捉え方を研究の対象とした。そして、佐藤 (2016, 2017) のパフォーマンスモデルと性別、チームサイズについての研究をベースに、チームサイズや性別と社会関係資本、変革型リーダーシップ、パフォーマンス (チーム効力感) の関係を検証した。

### 3.2 デモグラフィックファクターレビュー

#### 3.2.1 性別とパフォーマンス、社会関係資本、リーダーシップとの関わり

本研究では性別がチームパフォーマンス、社会関係資本、変革型リーダーシップとどのような関わりを持つのかについて検証した。これは、性別によって同じリーダーに対する解釈が異なっていたり、チームへの関わり方が異なるのを実際のビジネスシーンで目にするが多々あるためである。私の知る限りにおいて性別がチームパフォーマンス、社会関係資本、リーダーシップ (変革型リーダーシップ) の関わりにどの様に作用するのかについての研究はほとんどない。Smith, Matkin and Susan (2004) も効果的なリーダーに対する期待が性別によってどの様に異なるかはほとんど知られていないと述べている。しかしながら性別によるリーダーへの対応の違いや、性別が人間関係や社会関係資本と密接に関連していることについての研究は多くある。例えば、Russell, Rush, and Herd (1988) は、女性は年齢に関わらず、男性リーダーよりも女性リーダーにより多くの配慮を期待していると述べている。この「配慮」は変革型リーダーシップの個別配慮 (Individual consideration) の概念に通じる。個別配慮とはリーダーがチームメンバーに配慮し、フォ

ローワー達を個別に扱い、それぞれの個性に応じて成長の機会を与えるという変革型リーダーシップの特性の1つである。そしてこの様な配慮は、リーダーとフォロワー間の信頼形成に資する。

また、Komives (1991) は女性リーダーが「関係性」を活用するのに対して、男性リーダーは「権力やダイレクトな姿勢」を活用することを指摘している。佐藤 (2017) の研究においても指摘されるように、性別とそこからもたらされる諸事象と社会関係資本、変革型リーダーシップは密接に関係しており、それについて佐藤 (2015) は「“関係性”は変革型リーダーシップの個別配慮や社会関係資本の信頼に通じている。」、「個別配慮や信頼は人間関係に資する要因である。」、他方「“権力やダイレクトな姿勢”は変革型リーダーシップの特性である理想化影響(Idealized influence)に通じている。」、「それはリーダーがチームメンバーに対してロールモデルとして方向性を示す特性を意味する。」、また「“権力やダイレクトな姿勢”は変革型リーダーシップの特性であるモチベーションの鼓舞(Inspiring motivation)にも通じている。」、「それはビジョンやダイレクションをチームに示し、チームからコミットメントや一体性を引き出すものである。」、更に「それは社会関係資本の規範に通じ、チーム内にビジョンやダイレクション、規則をもたらしものである。」と説明している。また Boldry, Wood, and Kashy (2001) は、軍隊において男性は効率的なパフォーマンスをもたらすモチベーションやリーダーシップの要素を女性よりも多く有していたと報告している。このモチベーションは変革型リーダーシップのモチベーションの鼓舞に通じていると考えることができる。

以上のように、フォロワーとリーダーの観点から、性別は変革型リーダーシップ、社会関係資本と密接に関係していると考えられる。そこで、本研究では性別をパフォーマンス、社会関係資本、変革型リーダーシップとの関係において検証すべき対象とした。

### 3.2.2 チームサイズとパフォーマンス、社会関係資本、リーダーシップとの関わりに関するレビュー

昨今の企業活動において、長期的な競争優位の源泉として効率的なチーム編成に対する興味は確実に高まっている。この効率的なチーム編成に関してチームサイズは重要な構成要素の一つである (Levine & Moreland, 1998)。実祭に先行研究においても、どの様なチームサイズがパフォーマンスや生産性に最適であるかについての議論が盛んに行われて来た (Ringelmann, 1913; Forsyth, 2006; Mueller, 2012)。

Ringelmann (1913) はロープを引く人の数が多くなれば、個々人のロープを引く力は減

少することを発見した。これはグループサイズが大きくなれば集団としてのパフォーマンスは全体として大きくなるが、この集団としてのパフォーマンスは個々人のベストエフォートからもたらされるパフォーマンスの総計よりも小さくなることを示す良い例である。また、Latané, Williams and Harkins (1979) は個人と 2-6 名の小グループでどれだけ大声が出せるのか実験を試みた。その結果彼らは、小グループにおける発声は一人での発声に比べて小さくなることを発見した。これら 2 つのサンプルケースは、集団においてチーム全体としてのパフォーマンスは向上しても、個々のメンバーのパフォーマンスは下がるという現象を示すものである。

それでは、パフォーマンスにとって最適なチームサイズはどのようなものなのか。Evan Wittenberg (2017) はチームにとって 5-6 名が適切なサイズであると述べている。また、Jennifer S. Mueller (2017) は適切なチームサイズは 5 名までで、5 名を超えるとチームをマネジメントすることが困難になると主張している (Wittenberg and Mueller, 2017)。Hackman and Vidmar (1970) はチームを 2-7 のグループに分けてチームサイズがグループパフォーマンスにどの様に影響するかを実証した。その結果、彼らは最適なチームサイズを 4.6 と割り出した。他方で Blenko, Mankins and Rogers (2010) は 7 名が最適なチームサイズだとしている。

以上のことより、チームサイズはチームマネジメントやチームパフォーマンスにおいて重要なファクターであると考えられる。本研究においては、先行研究が示す 4.6~7 の間で最適なチームサイズを 5 名までのチームとし、それ以上のチームサイズを非適切なチームサイズとして扱った。

### 3.3 サイコグラフィックファクターとチーム効力感

本研究において、サイコグラフィックファクターとして、「業績に対するチームの主観的評価」や「チームワークの必要性に対するチームの捉え方」を取り上げることとした。その根拠は、前者のようなパフォーマンスに対する評価で、ポジティブなものはチームに対する自信につながり、それはチーム効力感という概念に通じるからであり、後者は高パフォーマンスの源泉であるチームワークの概念とつながるからである。

本研究においては、チームパフォーマンスを「チーム効力感」という代理指標（チームとしてパフォーマンスをあげることができるという自信レベルを示す指標）を用いて検証する。この指標を用いたのは次のような理由による。パフォーマンスという概念は、各チームによってそれぞれ対象が異なる。例えば、営業チームのパフォーマンスは売上で測定

されるが、研究開発チームは開発した製品の利便性や革新性で測定される等、評価方法も基準も様々であることが予想されるので、同列に並べて分析をするための汎用的なデータになり難いことが想定できる。そこで本研究では、この課題を解決するためにチームのパフォーマンスという概念を代替できる先行指標として、チーム効力感を用いることとした。

この根拠として、Champion, Medsker and Higgs (1993)、Guzzo et al. (1993)、Jung and Sosik (1999)等、様々なワークグループの設定に関連する幾つかの先行研究において、チーム効力感（グループが保有する能力に対する信頼やチームがハイ・パフォーマンスを上げることができるという自信などを含む）とチームパフォーマンスの相関が強く、ポジティブな関係が指摘されていることがある。Larson and LaFasto (1989) も、チームから上がってくるパフォーマンスはチームにおける自信からくるものであるとしている。例えば、Champion et al. (1993) は 19 のグループの性質をテストし、パフォーマンスに対してチーム効力感が六つの効力感のクライテリアの最も強い先行指標となることを報告している。更に、53 の実証研究における最近のメタ分析において、チーム効力感はポジティブにパフォーマンスに関係することが指摘されている (Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien, 2002)。このような先行研究の事例を踏まえチーム効力感がチームのパフォーマンスを計る最適な指標であると判断した。また、チーム効力感（集団効力感）の測定には Riggs, Warka, Babasa, Betancourt and Hooker (1994) の集団的効力感に関する質問を参考に、Zaccaro, Blair, Peterson and Zazanis (1995)、Bandura (1982、1994、2000) が提唱しているチームでパフォーマンスを上げることに對するチームの自信を問う項目を設定した。

#### 第 4 節 社会関係資本レビュー

第 1 章第 3 節において筆者は「チームワークは社会関係資本と変革型リーダーシップを連結するものであり、且つ社会関係資本と変革型リーダーシップも関係性を有している。」こと、そして「チームワークは社会関係資本の 1 つの形態であり、チームワークは変革型リーダーシップとチームパフォーマンスを媒介する。」という考えを示してきた。ここでは、社会関係資本の先行研究を通して筆者の考えの根拠となる知見を整理する。

##### 4.1 社会関係資本の概念

「社会関係資本」という言葉は Jacobs (1965) のコミュニティー研究に登場し、Nahapiet and Ghoshal (1998) はそれを信頼や協力、集団行動の基礎としている。社会関係資本は広

域の社会現象を説明するための概念として採用されてきたが、Coleman (1988)はそれを人的資本 (human Capital) として捉え、社会関係資本の3つの形態を、恩義と期待、情報チャンネル、社会規範とした。Baker(1990)はそれを企業パフォーマンスの源泉として、Putnam (1993、2000) はそれを地域的特性として、Fukuyama (1995) はそれを国家特性として研究するようになった。Bourdieu (1980, 1997)は社会関係資本とは関係性を構築するネットワークであると捉え、それがコミュニティのメンバーに信頼という共有の資本を蓄積し、その信頼を通して社会関係が展開されることを説明した。また、Granovetter (1973) は社会関係資本を弱い紐帯の観点から説明し、Coleman (1990) はそれを社会的地位や評判、社会階級から説明している。三隅 (2013) は、社会関係資本を意思と関係と行動で捉えるべきであると主張し、社会関係を人と人との関係に関する観念的な類型とし、社会関係資本を「社会関係資本とは行為者に収益を生み出すような全ての社会構造の資源」と定義づけている。以上のように社会関係資本は様々なスペックや文脈で定義される幅広い概念であることが分かる。

#### 4.2 社会関係資本研究の発展

三隅 (2013) は、積極的な義務遂行の合理性を支えるのは当該集団が持つサンクシヨンの実効性であるとした。Coleman (1990) は、サンクシヨンなどの規範は一定の社会関係資本として創出され、その創出された規範は結束型ネットワーク (ネットワーク閉鎖性 [network closure]、強い紐帯 [strong tie]) のなかで蓄積されるとしている。

ここで、規範や信頼など社会関係資本の蓄積プロセスにおいて、橋渡し型ネットワークが注目されることになる。Granovetter (1973) の弱い紐帯 (weak tie) の理論はその先駆である。そして、橋渡し型社ネットワークのメカニズムを論じたのが Burt (1992) の構造的空隙 (structural holes) の理論である。これは非冗長的な仲介者がある社会的ネットワークと他の社会的ネットワークとの橋渡しの役を担い、価値のある情報をもたらすとしている。また、弱い紐帯が構造的空隙であり、これが情報利益を生むということも指摘している。

社会関係資本の基本的な蓄積プロセスとして結束型と橋渡し型をみてきたが、三隅 (2013) も指摘するように基本的に両者は相容れない性質を持っている。Burt (1992) は、結束型ネットワークと橋渡し型ネットワークの矛盾について構造的空隙と閉鎖性をバランスさせることの重要性を説き、これらの併存可能性を説明した。構造的空隙は冗長でない複数の情報源を分断しながら存在させるために有益な情報源となり得る (三隅、2013)。一方、

Coleman(1988,1990)の唱えるネットワーク閉鎖性は密接なコミュニケーションを促進し、相互協力、尊敬、信頼、互酬性の規範などが創出され、維持されやすい。同時にこのネットワーク内に流通する情報は冗長的にならざるを得ない。Burt (1992)は、この閉鎖的なネットワーク内に多く構造的空隙を内在させることが結束型と橋渡し型のパラドックスを解決する方法であると説明した。

ここで最も重要な役割を果たすのがネットワークや情報をブリッジするネットワーク・ハブたるブローカーである。ネットワーク閉鎖性を持つチームのリーダーは、豊富な構造的空隙をチーム内に擁し、これを戦略的にコーディネートすることでチームに新しい価値やイノベーションをもたらすことができるであろう。そして、この素養を持つリーダー像が変革型リーダーであり、その知的刺激の特性がこれを可能にすると考えられる。またBurt (2001)は、ネットワーク制約の程度はネットワークの規模、密度、階級という三つの側面において多様性をみせることにも触れており、構造的隙間論において、制約が大きいネットワークは、構造的隙間を橋渡しすることが少なく社会関係資本が少ないことを指摘している。

ここでは規範がサンクションや裁可システムとして機能し、集団や集団行動を統制すること、ネットワークがそのような規範を連結していること、また、ネットワークが情報利益を生むというメカニズムを説明した。

三隅 (2013) は、社会関係資本において「資本」蓄積プロセスに着目し、そのプロセスが展開する主たる場をソシオセントリック・ネットワーク (一定の範囲をもつ地域や社会のなかに含まれる諸個人を視野に入れ、その相互連関を表すネットワーク [野沢, 2006]) として理論化を進めた。三隅 (2013) は関係基盤という概念装置を紹介し、「資本」蓄積プロセスについて、「関係基盤により、人は何らかの共同目標のための共同行為への参加によって、同時に複数他者との結合を強めることができる。」、「認知的には、特定他者との特定の関係を根拠にして、ある種のメンバーシップの拡張をおこなうことができる。」、「また規範的には、特定他者との信頼関係が、別の他者から信頼を得るために効果的に働く場合がある。」、「関係基盤 (net-base) の定義は、様々な属性はそれを共有する人びとからなる潜在的なソシオセントリック・ネットワークを指標することである。」、「関係基盤は、このような潜在的ネットワーク指標としての“縁” (共有属性) の性質を切り取るための概念である。」、「紐帯やそのネットワークは関係基盤に照らして認知され、理解され、形づくられる。」、「行動規範は多かれ少なかれ特定の属性関係や制度上の地位関係に対応づけられる。」、「年齢、血縁、性別、エスニシティ、同窓、同郷といったさまざまな関係基盤にもとづくネットワークが交差する。」、「社会関係資本における投資は、何よりも関係基盤への投資で

ある。投資は相互作用を活発にすることで社会関係資本の蓄積を促進する。」等、多くの指摘をしている。また三隅（2013）は、関係基盤の概念を用いて結束型と橋渡し型ネットワークのパラドクスの解決について「関係基盤により、相互作用が活発化し、ネットワークを構成する個人間の信頼や結合欲求、あるいは互酬義務が増す。」「このことが相互作用を更に強め、信頼度の高い情報、効果的な影響、積極的な連帯のように質の高い利益をもたらす。」「同時に間接的紐帯の劣化を防ぎ、全体に弱い紐帯を活用しやすくなる。」「そして、関係基盤上にいる諸個人の属性の多様性に応じて、投資効果は複数の関係基盤に波及しやすくなる。」「特定の関係基盤に投資してそこでの結束型社会関係資本の蓄積を促しながら、別の関係基盤とのあいだで橋渡し型社会関係資本の蓄積を刺激することが可能になる。」「関係基盤に着目することで、この両者を両立させる社会的仕組みを明示化することができる。」「重層的な紐帯は、複数の関係基盤に基礎づけられている点で、より堅固であり、関係基盤の重層性と連結性はともに凝集性・連帯の促進を条件づける（三隅、2013）。」等々、多くの精緻な知見を加えている。このように、三隅（2013）は関係基盤という概念装置を使って橋渡し型ネットワークと結束型ネットワークの矛盾を解消しており、それぞれの利点を同居させるネットワークのメカニズムを説明している。

関係基盤は年齢、血縁、性別、エスニシティ、同窓、同郷、階級など多層的なネットワークと同時に連結することを可能とし、そこに規範や信頼を効率的に循環させるための装置である。このことについて三隅（2013）は、上述したようにマイクロからマクロへのつながりを巧みに、そして精緻に説明している。

#### 4.3 社会関係資本の「信頼」と経済発展

Fukuyama(1995)、三隅(2013)は、社会関係資本の中でも特に信頼は、市場における自由な経済取引を効率化するインフラのような位置づけであり、取引費用の軽減に関わるメディアとして経済資本の蓄積を促進する役割を果たすと説明している。そして、信頼や社会的信頼は、個人、企業、近隣地域、国家までも繁栄させ、経済的発展に寄与すると述べている。Woolcock and Narayan (2000)は、社会関係資本が経済発展に正の影響を与え、コミュニケーション、ネットワーク、制度、シナジーの4つのアプローチがあることを確認した。Putnam (2000)は、互酬性の社会的ネットワークが経済効率を高めるという見方を示している。Nahapiet and Ghoshal (1998)は、密度の高い社会関係資本によって知的資本が創出され、それはマーケットにおける優位性につながると述べている。

以上のように社会関係資本は経済発展の基盤や競争優位の源泉として機能し、そのメカ

ニズムには諸説ある。しかしいずれにおいても、信頼や（互酬性の社会的）ネットワークなどの社会関係資本が例としてあげられていることが解る。

#### 4.4 社会関係資本の「信頼」と組織パフォーマンス

更に社会関係資本の信頼は、組織パフォーマンスにも正の影響を及ぼす。Jiang and Probst (2015) は、マネジメントに対する個人レベルの信頼とユニットレベルの信頼の風土は組織成果と関係していると述べ、組織は個人レベルの信頼関係を越えてポジティブな信頼風土を作ることに集中するべきであると提言している。

このようなことから社会関係資本の信頼は組織パフォーマンスに正の影響を与えるということが理解できる。「個人の信頼と組織としての信頼の風土が成果を生む。」という指摘は、ポジティブな信頼の風土がチームパフォーマンス、つまり「パフォーマンスをあげることができる」という前向きな自信や態度であるチーム効力感に正の影響を与えるということを示唆している。また、チームワークレビュー第2章2.3でも説明したように、信頼はチームワークを支える要因でもある。

#### 4.5 Coleman の社会関係資本

Coleman (1988, 1990) は社会関係資本を支配、信頼、規範の観点から捉え、社会関係資本にとって重要な要因を社会環境の信頼と義務の強さであると指摘した。Coleman は行動を制御する社会的に認められた権利が行為者ではなく他者にある時、規範が存在すると述べた。その規範には義務や期待が喚起されるが、義務は将来何かしらの行為が行われるというコミットメントや責任を表し、期待はそのようなコミットメントや責任が行為者に行動を促すことに対する期待であると述べている。また、Coleman (1988) は、社会関係資本について「すべての社会関係資本が、その構造内における行為者の何らかの行為を促進する。」、「他の資本形態と同じように、社会関係資本は生産的なものであり、それなしでは不可能な一定の目的の達成を可能にする。」、「他の資本形態と異なり、社会関係資本は行為者間の関係の構造に内在している。」、「家族、コミュニティ、宗教的所属を通じたこのような親しい紐帯(closed ties)は、市場における取引を促進するのに必要な保証を与える。」、「例えば、信頼性や信頼が内部に遍く存在している集団は、そのような信頼性や信頼がない集団よりもずっと多くのことを成し遂げることができる。」等々、多くの指摘をしている。このことは第2章2.3で説明したチームワーク要因である信頼にも通じる。

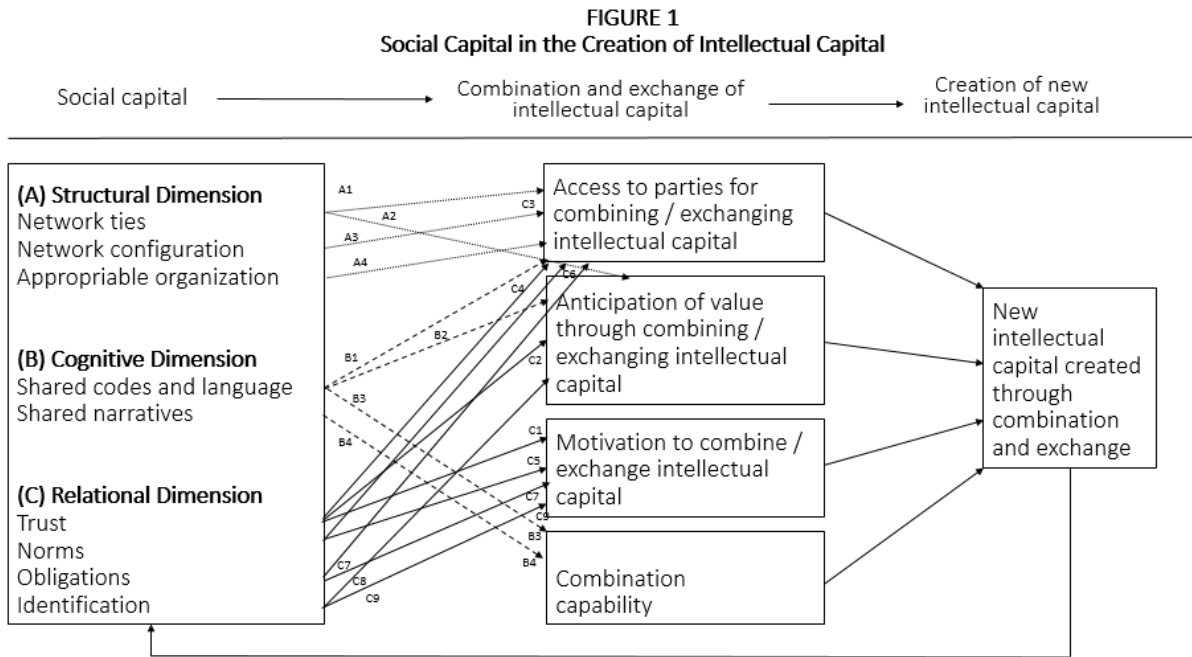


Coleman (1988)は社会関係資本が人と人の関係に存在する資本であり、例えば、信頼という形をとり取引等の生産活動を助けることを指摘している。また、社会関係資本は情報を流通させる重要な役を担うことにも言及しており、「社会関係資本の重要な形態のひとつに、社会関係に内在する情報に対する潜在力がある。」、「情報は行為をもたらす基盤となる点で重要である。」、「そして、情報を獲得する手段のひとつは、別の目的のために維持されている社会関係資本を利用することである。」と述べている。これらの指摘は 構造的空隙のことを指している。Coleman (1988)は規範について、「集合体内における指令的な規範 (prescriptive norm) によって人は自己利益的行動ではなく、集合体の利益のために行動することができる。」と述べ、この規範が公共的諸問題やフリーライダー問題の解決になること指摘している。このことは第2章2.3で説明したチームワーク要因である組織市民行動やネットワークに基づく交流の概念にも通じる。更にColeman (1988)はネットワーク閉鎖性の必要性について「社会構造の閉鎖性は、効果的な規範のために重要なばかりではなく、恩義と期待を増大させる社会構造に対する信頼性のためにも重要である。」と述べている。

以上のようにColeman (1988)は社会関係資本に対して多くの指摘をし、社会関係資本概念の進展に大きく貢献した。Coleman (1988)は基本的に社会関係資本を信頼、規範、ネットワークの概念を用いて説明しており、それらの機能や役割の詳細についても解説している。また、これらの概念がチームワーク概念にも類似していることが分かる。

#### 4.6 Nahapiet and Ghoshal の社会関係資本

Nahapiet and Ghoshal(1998)は、組織の競争優位を知識や知的資本の共有や創出の観点から説明し、社会関係資本が重要な役を果たすことを述べている。Nahapiet and Ghoshal (1998)は社会関係資本を図2のような「構造的次元 (structural dimension)」、「認知的次元 (cognitive dimension)」、「関係的次元 (relational dimension)」の3次元で捉えており、それぞれの次元が独立して存在するのではなく、相互に作用し合って存在していることを示した。また、社会関係資本の認知的、関係的次元はネットワーク構造に埋め込まれており、そのつながりは強く、多次元的で互酬的であると述べている。更に構造的次元の構成要素として、ネットワーク、ネットワーク構造、私的組織をあげており、認知的次元の要素を共有の決まりや言語、共有の文脈とし、関係的次元の要素を信頼、規範、義務、承認とカテゴライズしている。次に、それぞれの次元についてみていく。



(図 2) 社会関係資本の構造的、関係的、認知的次元の図

出所) Nahapiet and Ghoshal(1998)より筆者作成

### (1) 構造的次元

社会関係資本の構造的次元とは、Granovetter (1973、1985)達が示す社会システムや関係性のネットワークを示すものである。Coleman (1988)はそのネットワークを密度や接続、階級、組織の観点から説明している。

### (2) 関係的次元

社会関係資本の関係的次元とは、Granovetter (1992) や Putnam(1993、2000)が示すように社会的、歴史的な相互関係の文脈に裏付けられた人と人との関係を示す。それは尊敬やフレンドシップの概念にも通じ、社交性や承認、特権のような社会的動機 (social motives) として働く (Nahapiet and Ghoshal, 1998)。この次元の重要な要因を Fukuyama (1995) や Putnam (1993) は信頼や信頼性とし、Coleman (1990) や Putnam (1995) は規範や裁可とし、Burt (1992) や Coleman (1990)、Granovetter (1985) は義務や期待としている。

### (3) 認知的次元

社会関係資本の認知的次元とは、共通の表現、解釈、言語を指す (Nahapiet and Ghoshal, 1998)。ここでは知的資産 (intellectual capital) は知識や企業や知的共同体、土業などの社会的集団の知恵を指す (Nahapiet and Ghoshal, 1998)。Bourdieu (1986) が「社

会関係資本は関係の中に存在し、関係は交換を通して形成される。」と指摘するように、社会関係資本は交換や結合の発生に必要な条件に影響しながら知的資産 (intellectual capital) の発達に寄与している (Nahapiet and Ghoshal, 1998)。

Tsai and Ghoshal(1998)は、多国籍の電気系大企業の調査を通して、社会関係資本の構造的、関係的、認知的次元と、それらの次元と企業における資源交換、製品イノベーションとの関係を検証した。そして3つの次元について、構造的次元については「組織における社会的相互関係。」、関係的次元については「信頼はユニットを超えた資源交換の拡張、製品イノベーションに有意に影響していた。」、認知的次元について「共通の価値やビジョンは関係的次元における信頼関係の発達を促す。」「信頼関係は個人の価値と企業の価値を一致させ、集団的目標に向かわせる。」「認知的次元と構造的次元のリンケージ、社会的相互関係が共通の目標や価値を形成し、組織メンバーにそれらを普及させるのに重要な役を果たす。」等の知見を報告している。

#### 4.7 Tsai (2000) の社会関係資本の3次元に関する研究

また、Tsai(2000)も多国籍の食品製造メーカー企業の調査を基に、社会構造やネットワークフォーメーションの研究から引用される社会関係資本は、新しい繋がりを創出する確率を説明するために便利であることや、社会関係資本と戦略的な関係性の相互作用は組織間の新しい繋がりの形成に有意に影響を及ぼすこと等を説明し、社会関係資本の3次元について次のようにまとめている。

##### (1) 構造的次元

ネットワークを通じて新しいユニットとコラボレーションすることで既存のユニットは新しいマーケット情報にアクセスすることが可能になり、既存のビジネスドメインを拡大することができる。また、既存のユニットは新しいユニットから専門的な人材を得て、新しい環境に順応する能力を高める。

##### (2) 関係的次元

信頼や暗黙知のような関係に特化した資本は時間を経て発達する。

Tsai(2000)は、「世界において増大する競争や変化するテクノロジーを背景に、既存の安定した関係パターンを維持するだけでは全てのニーズ応えて行くことはできない。」とし、社会的ネットワークを通じた新しい人々との関係構築の重要性を示している。社会関係資

本はネットワークの繋がりや発生や成長、機能を理解するのに強力なコンセプトである。

以上のように Nahapiet and Ghoshal (1998) は社会関係資本という茫洋な概念を 3 次元で整理することでその概念を体系的に捉えることを可能にし、Tsai and Ghoshal (1998)、Tsai (2000) は社会関係資本を組織分析や戦略的経営に応用することを可能にした。

#### 4.8 Putnam の社会関係資本

Putnam (1993、2000) は社会関係資本を共同体と信頼、規範、ネットワークという概念でとらえ、信頼、規範、ネットワークを公共財と認識していた。

Putnam (1993、2000) は「社会関係資本は、社会的ネットワーク、およびそこから生じる互酬性の規範と信頼であり、信頼と市民参加のレベルが高いことは、様々なメカニズムを通じて社会的に望ましい結果を作り出すように作用する。」と述べている。また「社会関係資本は、人々の願望を現実へ変換することを助ける数多くの特性を持つ。」と述べている。

このことについて Putnam (1993、2000) は「社会関係資本は社会規範やネットワークとして働くことで、集合行為問題、囚人のジレンマ、フリーライダー問題、共有地の悲劇など集合的問題を市民が容易に解決することを可能にする。」「社会関係資本はコミュニティがスムーズに進むための潤滑油である。」「人々が信頼できるところでは、そして周囲の市民と相互作用を繰り返しているところでは、日々のビジネスや社会的取引のコストは少なくなる。」「相手が取決めを確実に全うすることを確認し、さもなければペナルティを課すために、時間と金を使う必要がないからである。」「積極的で信頼深いつながり—それが家族、友人、ボウリング仲間であれ—を持つ人々は、周りの社会にとってよい性格特性を形成し、また維持している。」「いろいろな団体に加入する人は、より寛容で、シニカルではなく、そして他者の不幸に対してより共感的である。」等、具体的に述べている。

Putnam (1993、2000) はイタリアの地域におけるフィールド調査やアメリカの現代社会における調査など、豊富なデータや事例を用いて社会関係資本やその動向を研究し偉業を成した。Putnam (1993、2000) は基本的に社会関係資本を信頼、規範、ネットワークの視点から捉えており、この点において Coleman (1988、1990)、Nahapiet and Ghoshal (1998) も類似している。

#### 4.9 Lin の社会関係資本

Lin (2001) は、「社会関係資本は、人が属するネットワークが保有する資源に、その人

が連結することで創出される。」と指摘する。ネットワークに埋め込まれた資源は次のような役割を果たす。情報の流れを促進し、当該個人の社会的信用を保証し、信用としての社会関係資本は最終的に経済資本として回収される。

このように Lin (2001)も社会関係資本をネットワークと資源の関係から捉えており、Granovetter (1985)、Coleman (1988、1990)のネットワーク論を踏襲し、Burt (2001)にも通じる。

#### 4.10 Putnam の社会関係資本の3つの下位概念

以上、社会関係資本についてのレビューをしてきた。社会関係資本は人と人との関係性に宿る資本であり、その概念は信頼、規範、ネットワークの3つの下位概念で概ね説明することができる (Coleman, 1988, 1990; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Putnam, 1993, 2000 等)。これまでみてきたように現代の社会関係資本研究において、この3つの下位概念、又はこの3つの下位概念の一部に言及しないものは無いと思われる。そこで本研究では、社会関係資本について Putnam が提唱した「信頼」、「規範」、「ネットワーク」の3つの下位概念を中心に論を進めていく。

##### 4.10.1 信頼

先述〔第2章4.6(2)〕したように、信頼は規範や義務、承認とともに社会関係資本の关系的構造に組み込まれたものである (Nahapiet and Ghoshal, 1998)。Putnam (2000)は、社会関係資本が人々の願望を現実へ変換するのを助ける数多くの特性を持つとし、その中でも人々の信頼と市民参加のレベルが高いことは、様々なメカニズムを通じて社会的に望ましい結果を作り出すように作用することを述べている。また、Putnam (2000)は、「社会的信頼は市民参加と社会関係資本の様々な形態と強く関連している。」とし、「他者が正直であると信じる人ほど、他者の権利に敬意を払う傾向が高いことが示される。」と述べている。その意味で、誠実性、市民参加、そして社会的信頼は相互に強化し合っている。このことは相互信頼に基づいたチームがタスクに積極的に参加することで高パフォーマンスをもたらすと考えると、チームワークのメカニズムに置き換えることができる。三隅 (2013)は、信頼は、経済的交換では取引コストを削減する効果を持つということから、一般的には密度の高いネットワークがあれば一般化された互酬性が担保され、規範が効果的に働き、評判などを通して信頼が醸造されやすいと述べている。ここで重要なのは親しく知ってい

る人びととの間での「厚い信頼」ではなく、匿名の他者に対する「薄い信頼」であるということである。

Arrow (1972) や三隅 (2013) は、取引の視点から信頼の果たす役割とその効果について次のように言及している。Arrow (1972) は、「取引行為は信頼に基づき、信頼のない社会を半未開状態である。」とした。また三隅 (2013) は、「社会的信頼は経済のダイナミズムや政府のパフォーマンスをもたらす。」と指摘した。そしてこれは、「共同体内部で信頼レベルが高くなると協力の可能性が大きくなることに起因する。」と説明している。また「経済学よりの社会関係資本の議論では、信頼は市場における自由な経済取引を効率化するインフラのような位置づけである。端的にいえば、信頼は取引費用の軽減に関わるメディアとして経済資本の蓄積を促進する (三隅、2013)。」と述べている。

三隅 (2013) は、信頼は個人的属性であり社会システムの創発特性であると述べている。また、信頼は規範とともに公的諸問題を解決する手段となり得るとしている。山岸 (1998) は社会的不確実性が高い時は安心が低いため信頼が必要となり、社会的不確実性が低い場合は安心が高いため信頼が必要となくらい状況を説明している。また山岸 (1998) は、規範に基づいた信頼をコミットメント型信頼とし、社会的知識(信頼される人の人格評価など)に基づいた一般的信頼を分けて考えている。三隅 (2013) は信頼をコミットメント型信頼で理解するために、社会関係資本の信頼を規範にカテゴライズしている。ここでは三隅 (2013) や山岸 (1998) の信頼を通じた公的諸問題の解決メカニズムを紹介したが、これはチームワークにとってダメージとなるフリーライダー解消メカニズムにも置き換えることができる。

以上みてきたことは、信頼は誠実性や市民参加や組織市民行動の概念と強く関連しており、ネットワークで結合することにより互酬性の規範のレバレッジも効くようになるということを示唆している。このことは公的諸問題の解決や取引、経済パフォーマンスをも刺激するという可能性についても示唆を与えている。そしてこのような信頼はチームワークの重要な要素となることが考えられる。

#### 4.10.2 規範

先述〔第2章4.6(2)〕したように規範は信頼や義務、承認とともに社会関係資本の关系的構造に組み込まれたものである(Nahapiet & Ghoshal, 1998)。Granovetter(1973)は「信頼は社会的ネットワーク(共同体)を形成し互酬の合意、つまり規範を生む。」と述べている。Putnam(1993)は、ゲーム理論を通して規範のメカニズムについて「市民的積極参加のネッ

トワークがゲームの繰り返し（相互連関性）を増大し、互酬性の強力な規範を促進し、コミュニケーションを促進（信頼性情報の流れ促進）するというパターンを作る。」と述べている。Coleman（1988）は「社会規範はある行為を統制する権限をその行為主体から他のアクターへと移転することである。」と述べ、規範について「集合体内における指令的な規範（prescriptive norm）は、社会関係資本の非常に重要な形態であるが、それによって人は自己利益的行動ではなく、集合体の利益のために行動できるのである。」、「社会からの支持、地位、名誉、その他の報酬によって強化されたこの種の規範は社会関係資本である。」、「この規範という社会関係資本が、人々を公共の利益のために働かせるのである。」、「この種の規範は、内的・外的な制裁（sanction）によるかどうかにかかわらず、集合体における様々な公共財の問題を克服する際に重要となる。」と述べている。また「規範は、チームにおけるフリーライダーの抑止にもなるのでチームワークには必要な機能を果たす。」、「効果的な規範は社会関係資本の有力な一形態である。」（以上野沢訳）と述べている。Coleman（1988）はこの規範を perspective norm という語彙で説明しているが、これはチームワーク要因である「共有されたビジョンや目標」によって、より一層明確に規定されるものである。また、Coleman（1988）は「社会的信頼を支える規範は取引コストを減減し、協力を増進して互酬性の規範を形成する。」、「一般化された互酬性の規範は社会関係資本のきわめて生産的な構成要素である。」、「互酬性の規範と市民的積極参加のネットワークは産業地域の成功、技術開発、企業家の信望、労働者の信頼性等に関する情報の流れを容易にする。」（以上野沢訳）と述べている。

以上見てきたように、規範は裁可（サンクション）の機能を有し、人びとを公共の利益のために行動させるインセンティブとなるものであり、この種の規範は人びとを市民的積極的参加（組織市民行動）に向かわせ、このような共同体は公共財の諸問題を解消する。また、規範は取引コストを下げることで取引や経済活動をも容易にする。社会関係資本の認知的次元の共有されたビジョンも信頼や規範を形成するが、筆者は共有されたビジョンを規範の一つの形態として扱った。このような規範はチームワークの重要な要素となることは想像に難くない。

#### 4.10.3 ネットワーク

最後に構造的次元の社会関係資本であるネットワークについてみていく。

三隅（2013）は、「社会関係資本をより適切に位置づけるには、行為主体間の関係のネットワーク、すなわち社会ネットワークの視点が必要であり、その社会ネットワークは社会や集団を構成する要素（個人や集団や組織）間の関係のあり方と定義できる。」と述べて

いる。つまり、ネットワークは社会やそれを構成する人びとの在り方そのものを示すものであるということを描いている。そしてこの点も、チームワークを社会関係資本の一形態とし「ネットワークに基づく交流」をチームワーク要因とした筆者の考えを支持するものである。

Christakis (2009) は、「社会的ネットワークには創発性があり、部分が相互に作用し合いつながり合うことによって全体が獲得する新しい特性である。」としている。また Christakis (2009) は、ネットワークの絶大な影響力について言及しており、「個人の行動や成果に社会的ネットワークが甚大な影響を及ぼす以上、人びとは自分自身の選択を完全にはコントロールしていない。」と述べている。Christakis (2009) は更に、社会的な距離から社会的ネットワークにおける影響の広がりとは、いわば「3 次のルール」に従うことを指摘している。つまり行為者はその友人、その友人の友人から影響を受けるというものである。このことについては Milgram (1967) も「コミュニケーションは、物理的距離よりも社会的距離 (social distance) によって制約を受けることがあると言える (野沢訳)。」と述べている。

野沢 (2006) はネットワークの研究について、その変遷を「世界をネットワークと見る視点は、社会学を中心とした社会科学の世界における“社会的ネットワーク分析 (social network analysis)”として結晶化されてきた研究系譜が長年にわたって発展し、理論・方法論として洗練されてきたものである。」と述べている。また、「広い意味での社会的なネットワーク分析の意義が新しい科学として再発見されてきた文脈では、Milgram (1967) の“小さな世界問題”と Granovetter (1973) の“弱い紐帯”の強さが決定的に重要な貢献として繰り返し引用されているものの、それ以外の重要な研究についてあまり顧みられていない。さらに不幸なことに、ネットワーク研究についての死角は、広義の社会学界においてさえ、長く周縁部に位置づけられてきた。しかし事情は次第に好転してきている。定評のある J. スコットが編集した 4 巻本 (Scott, 2002) が、社会的ネットワーク論の古典から最近の重要な研究論文を幅広く再録しているので、研究系譜を概観することが容易になっている。狭義のネットワーク分析に限定しなければ、ネットワークという概念はより広範な分野で日本の研究者に採用され、日本社会の経験的な研究に応用されてきた。社会人類学、都市コミュニティ論、数理社会学、社会階層論、教育社会学、経済社会学、組織社会学、社会心理学、政治学、コミュニケーション論、宗教社会学、社会福祉学など研究蓄積のある分野は数多い (野沢、2006)」と述べている。また、野沢 (2006) はネットワークを、Bott 論文や Wellman 論文のように、特定の個人 (あるいは世帯や組織) を単位とし、中心とした「エゴセントリック・ネットワーク」として捉える方法と、Burns 論文や Milgram 論



文のように、一定の範囲をもつ地域や社会のなかに含まれる諸個人を視野に入れ、その相互関連を表す「ソシオセントリック・ネットワーク」として捉える方法があることを紹介している。しかし、野沢（2006）も指摘するように、ネットワーク構造自体がマクロな構造とミクロな構造が連結しているのでこれを両面で捉える必要がある。三隅（2013）が社会ネットワークをマイクロ・マクロリンク理論として取り上げたのもこのためである。また野沢（2006）は、「これら所収論文全体に通底する問題や関心は、マクロな社会構造の変動と連動しているミクロなネットワーク構造の変化をどう評価するかという問題だといってよい。結合したネットワーク、分散したネットワーク、強い紐帯、弱い紐帯、連帯的なネットワーク、まばらなネットワーク、閉鎖、解放（隙間）などのネットワーク特性は対比のものとして研究されてきた。現代化とともに社会ネットワークやコミュニティは、その連帯が衰退しているのかといえばそうではない。社会ネットワークは現代人の関係性をミクロからマクロに展開し、その様態を変化させているだけである。」と述べている。更に三隅（2013）は、社会ネットワークの捉え方に対して、「オーソドックスな社会科学的視点は、その集団構成を捉えること、分析的には地位と役割からなる社会構造を捉えることである。地位と役割は一定の社会規範や義務体系によって整序されている。」と述べている。この考えは Coleman(1990)が社会ネットワークを階級や支配関係で捉えたことにも通じる。

Puttnam（1993）は、「信頼や互酬性の規範と市民的積極参加のネットワークはそこに参加する人びと（共同体）に社会的なベネフィットをもたらす。互酬性の規範は社会的交換の緊密なネットワークに関係し、信頼することが信頼した相手から弱みにつけ込まれるのではなく、返礼としてその相手から信頼し返されるとメンバー自身が確信できるような共同体にあって交換は生まれやすい。」とそのベネフィットを指摘している。

Puttnam（1993）は、ネットワーク自体が集合行為のジレンマを解決に向かわずことを指摘している。Granovetter(1985)は、合意が個人間や社会的ネットワークに埋め込まれることで信頼が発生し、集団に悪い影響が及ぶ行動が抑止されることを述べている。Burnes(1954)も、共同的な活動にはある程度のリーダーシップと合意形成が必要であることを指摘している。そしてこの発想は組織市民行動や市民的積極参加、市民共同体の概念につながる。また、Puttnam（1993）は、市民的積極参加のネットワークが取引を促進し、そのなかでの裏切り者には潜在コストが高まることを示し、ゲーム理論におけるゲームの繰り返しの効果を説明している。Putnam（2000）は、市民的積極参加のネットワークの効用を、互酬性の規範を促進し、コミュニケーションや信頼性に関する情報の流れを促進し、目標達成に役立つ情報の流れるパイプとして機能することを伝えている。つまりネットワークは規範や信頼をつなぎ、それらを循環することを主な役割とし、そのことで様々

なポジティブな効果を生じさせる役割を持つものであるといえる。このように社会関係資本のネットワークもチームワークを支える重要な要素であることが言える。

Granovetter (1973) は「紐帯の強さは、ともに過ごす時間量、情緒的な強度、親密さ、助け合いの程度という4次元を線形的に組み合わせたものである。」と指摘している。弱い紐帯により連結している人びとは、異なる交際圏の人々と幅広く交流している可能性が高いため、常に新しく、異なった情報に接している。弱い紐帯の価値はそこにあり、新しく、価値のある情報を異なる交際圏に所属する人びとに伝達するのである。Christakis (2009) は、社会関係において強い絆（紐帯）と弱い絆（紐帯）を合わせ持つ最適なバランスが重要となることを指摘している。

#### 4.11 ネットワーク事例

ホーソン研究(Roethlisberger & Dikson, 1939)において、フォーマル組織である組織のなかにクリークを軸にしたインフォーマル組織が形成され、それがパフォーマンスに大きな影響を与えていることが報告された。クリーク (clique) とは、ネットワーク内に形成される緊密な下位集団を指す。このようなクリークを中心に形成されたインフォーマル組織は不文律の規範によりその構成員をコントロールすることで、パフォーマンスに影響していることが報告されている。Milgram (1967) も指摘するように、社会は個人間のランダムな結合によって作られているのではなく、複数の社会階級やクリークへと断片化されているものである（野沢訳）。この現象はチームにおいても同じことが言える。

Barnes (1954) は、ノルウェーのブルムネスにおけるフィールドワークにおいて、ネットワークにおけるほとんどの紐帯は、ほぼ対等な地位にあるとみなし合っている人間間に存在していることを発見した。このケースもネットワークにおけるクリークの存在を指摘したものである。Barnes (1954) は「ネットワークは組織体ではなく、そこに所属する多くの個人が相互に、間接的に調整し合い、何らかの活動を遂行する際に使われる社会関係のシステムである（野沢訳）。」と指摘している。これらの点で社会関係資本であるネットワークも信頼や規範と同様にチームワークの構成要素であると考えることができる。

### 第3章 仮説の設定

#### 第1節 サイコグラフィックファクター、デモグラフィックファクターと社会関係資本、変革型リーダーシップ、チームワーク、パフォーマンスの仮説

第2章の2節においてチームワークがパフォーマンスに正の影響を及ぼすこと、チームワークが社会関係資本と正の関係にあること、チームワークが変革型リーダーシップと正の関係にあること等についてみてきた。また、第2章の3節において、年齢 (Kuo, 2004)、性別 (Russell, Rush, & Herd, 1988; Komives, 1991; Kuo, 2004)、チームへの所属期間 (Nahapiet & Ghoshal, 1998)、チームサイズ (Buys & Larson, 1979; Hackman & Vidmar, 1970; Latané, Williams & Harkins, 1979; Ringelmann, 1913; Fletcher & Major, 2006; Forsyth, 2006; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul, 2008; Blenko, Mankins & Rogers, 2010; Mueller, 2012; Wittenberg & Mueller, 2017) などの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 (三隅, 2013; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul, 2008) が (チーム) パフォーマンスやチームの在り方に影響を与えることを見てきた。ここから筆者は、「デモグラフィックファクター (年齢、性別、所属期間、チームサイズなど) や、サイコグラフィックファクター (チームワークに対するチームの認識や業績に対するチームの主観的な評価など) がチーム効力感、社会関係資本、変革型リーダーシップ、またそれらの関係に影響を与える。」という仮定をした。

また、チームサイズによって、社会関係資本の3つの下位概念、変革型リーダーシップの4つの特性とチーム効力感との関りも異なることが考えられる。筆者自身の研究、及び先行研究から得られた知見と実務体験を総合的に検討し、「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パフォーマンスと社会関係資本と変革型リーダーシップとの関係に影響を与える。」ということを仮定した。

この2つの仮定に沿って、以下に示す仮説1～7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。

## 第 2 節 社会関係資本と変革型リーダーシップとチームワークとパフォーマンスの仮説

先行研究から、変革型リーダーシップの 4 つの特性「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」は、パフォーマンス（以下チーム効力感とする）と正の関係にあることが研究されてきた（Guzzo、Yost、Campbell & Shea, 1993; Bass & Avolio, 1995; Bass & Avolio, 1996; Bass, 1999; Jung & Sosik, 2002; Solansky, 2008; Malek Akhlagh, Taghavi & Seyed Danesh, 2012）。また、社会関係資本や社会関係資本の 3 つの下位概念もチーム効力感（パフォーマンス）と正の関係にあることが研究されてきた（Arrow, 1972; Baker, 1990; Putnam, 2000; 三隅, 2013; Jiang & Probst, 2015）。そして、リーダーシップや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、「信頼」、「規範」、「ネットワーク」が正の関係にあることも研究されてきた（Prusak & Cohen, 2001; Kuo, 2004; King, 2004; Balkundi & Kilduff, 2006; Moses ACQUAAH, 2007; Valk, 2008; Malek Akhlagh, Taghavi & Seyed Danesh, 2012）。

また、チームワークがパフォーマンスに正の影響を及ぼすこと（Sherwin, 1976; Larson & LaFasto, 1989; Petty, Beadles, Chapman, Lowery & Connell, 1995; MacMillan, 2001; Fletcher & Major, 2006; Hoegl, Ernst & Proserpio, 2007; LePINE, PICCOLO, JACKSON, MATHIEU & SAUL, 2008）、チームワークが社会関係資本と密接な関係にあること（Larson & LaFasto, 1989; Jones & George, 1998; Putnam, 2000）、チームワークが変革型リーダーシップと正の関係にあること（Bass & Avolio, 1996）等が研究されてきた。

これらの先行研究は、変革型リーダーシップと社会関係資本はチームワークを介してつながりを持っているという可能性を示唆している。また、チームワークは人と人の間にある関係であるから、本研究ではチームワークを社会関係資本の 1 つの形態であると位置づけた。社会関係資本レビュー（第 2 章の 4 節）で述べたように、社会関係資本の信頼、規

範、ネットワークがチームワークの構成要因であることは想像に難くない。つまり、変革型リーダーシップの4つの特性が直接的にチームパフォーマンス（チーム効力感）に正の影響を与えるのではなく、社会関係資本の1つの形態であるチームワークがチームパフォーマンス（チーム効力感）に正の影響を与えるのであると筆者は考えた。ここでは社会関係資本を「信頼」、「規範」、「ネットワーク」の3つの下位概念で考え、それらをチームワーク要因とする。そして、変革型リーダーシップの4つの特性はこのチームワークに影響を与えるもので、間接的に（チームワークを媒介して）チームパフォーマンス（チーム効力感）に正の影響を与えると考えた。

以上のことより次の仮説8,9を設定した。

**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。**

以上の仮説1~9について、佐藤（2015、2016、2017）の研究をベースに検証、分析した。

ちなみに、研究の目的と各仮説の関係は、以下のとおりである。

目的1 「変革型リーダーシップがチームワーク（社会関係資本）を喚起する役を担い、そのチームワークを内在させる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（パフォーマンス）のモデルを検証する。→仮説9

目的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、社会関係資本であることを検証する。→仮説8

目的3 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等多様なチームの差異を加えた検証を行い、更に汎用的なパフォーマンスに寄与するモデルの探求を行う。

デモグラフィックファクターとの関係→仮説1, 2, 3, 6, 7

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

### 第1節 調査方法

#### 1.1 調査対象

本研究では、日本企業におけるリーダーシップ研究を主目的としているため、調査対象企業は日本企業に限定し、開発や研究、プロジェクト等、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に絞り込みを行った。また、企業規模としては、組織が大きくなるにつれ、チームで仕事をする機会が多くなると考え、従業員規模が500名以上の企業に限定した。

今回の調査対象者としては、チームリーダーに対するフォロワーを対象としているため、「チームで仕事をしていること」、「チームにリーダーがいるが自分自身がリーダーではないこと」を前提条件として事前にスクリーニングを行い、絞り込みを行った。

また新入社員では、チームワークやリーダー、チームメンバー等のチームの状況を客観的、冷静に評価、観察することは難しいと考えた。そのため、調査対象年齢については入社後数年経った24歳以上とした。年齢上限については高く設定してしまうとリーダー等の役職などがつきフォロワーではなくなってしまう可能性があるため35歳までとした。

#### 1.2 調査期間

調査は2015年2月6日から2015年2月9日の期間で行った。

#### 1.3 データの収集方法および分析方法

調査は株式会社インテージ社に依頼し、インターネットモニターを対象に調査を実施、データの収集を行った。

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。本文中の表には、SPSSで出力された結果からコメントに必要な係数を抜粋して記載した。

## 1.4 調査項目

事前スクリーニング項目以外のアンケート調査項目の概要は以下の通りである（参考資料 1）。

### (1) 個人属性に関する質問項目

個人属性に関する調査項目としては以下の各項目について質問した（下記 a、b）。

**a;** 年齢、性別、役職（参考資料 1 の Q1、Q2、Q7）

**b;** 所属チームの規模、チーム在籍期間（参考資料 1 の Q5、Q6）

これらの個人属性に関する項目を設定した趣旨は、各メンバーの背景にあるこれらの個人属性などのデモグラフィックファクターがチーム効力感、社会関係資本、変革型リーダーシップに与える影響を検出するためのデータとするためである。

### (2) チームワークの必要性和チームパフォーマンスの評価に関する質問項目

チームワークに影響を与える可能性のあるデータとして、職務におけるチームワークの必要性に関する質問項目、チームパフォーマンスに対する評価に関する質問項目を設定した（下記 a、b）。

**a;** チームワークの必要性に関する質問（参考資料 1 の Q3）

**b;** チームパフォーマンスの評価に関する質問（参考資料 1 の Q4）

これらのチームワークの必要性やチームパフォーマンスの評価に関する項目を設定した趣旨は、これらに対するフォロワーの認識（サイコグラフィックファクター）がチーム効力感、社会関係資本、変革型リーダーシップに与える影響を検出するデータとするためである。

### (3) 各仮説の検証に関する質問項目

各仮説の検証に関する質問項目として、変革型リーダーシップ 4 つの特性、社会関係資本の 3 つの下位概念、チーム効力感に関する各質問項目を下記 a～c のように設定した。

**a;** 変革型リーダーシップの 4 つの特性「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」に関する質問（参考資料 1 の Q8\_1、Q8\_2、Q8\_7、Q8\_8、Q8\_11、Q8\_12、Q8\_14、Q8\_15）

**b;** 社会関係資本の 3 つの下位概念「信頼 A」、「信頼 B」、「規範 A」、「規範 B」、「ネットワーク」に関する質問（参考資料 1 の Q8\_3、Q9、Q8\_4、Q8\_5、Q8\_6、Q8\_9、Q8\_10、Q8\_13、Q10、Q8\_16、Q8\_17、Q8\_18）

**c;** チーム効力感に関する質問（参考資料 1 の Q8\_19）

また、後述する分析 1 においては、信頼と規範の概念を次のように、更に厳密に分別した。

「信頼 A」 = チームのメンバーがチームの利益のために行動することに対する信頼

「信頼 B」 = チームやチームの能力に対する信頼

「規範 A」 = チームがチームの利益のために行動するべきであるとする相互義務、  
互酬、返報、裁可システムとしての規範

「規範 B」 = 共有された目標やビジョンとしての規範

後述する分析 2、3 においては変革型リーダーシップの 4 つの特性、社会関係資本の 3 つの下位概念に対する質問をそれぞれ 2 つ選択し、それに対する回答を分析対象とした。

「変革型リーダーシップ」の質問は、MLQ (Bass & Avolio, 1992) をベースに設定した。またこれら質問は、フォロワーの視点から変革型リーダーを捉えた質問項目となっている。例えば「理想化された影響」については参考資料 1 の Q8\_1、Q8\_2、「モチベーションの鼓舞」については参考資料 1 の Q8\_7、Q8\_8、「個別配慮」については参考資料 1 の Q8\_11、Q8\_12、「知的刺激」については参考資料 1 の Q8\_14、Q8\_15 の通りである。

MLQ は、変革型リーダーシップを測定する項目として最も多く使用されており、その信頼性や妥当性については多くの研究によって確認されている (Bass, 1999; Pillai et al., 1999; Jung & Sosik, 2002; Avolio et al., 2004)。このため変革型リーダーシップの測定には最も適していると判断した。

社会関係資本の 3 つの下位概念についての測定項目は、Putnam (1993, 2000) 等が提唱する「信頼」、「規範」、「ネットワーク」の 3 つの概念をベースとした。例えば、「信頼 A」については参考資料 1 の Q9、Q8\_3、「規範 A」については参考資料 1 の Q8\_4、Q8\_5、Q8\_6、「規範 B」については参考資料 1 の Q8\_9、「信頼 B」については参考資料 1 の Q8\_13、Q10、「ネットワーク」については参考資料 1 の Q8\_16、Q8\_17、Q8\_18 の通りである。

チーム効力感 (集団効力感) の測定には Riggs, Warka, Babasa, Betancourt and Hooker (1994) の集団的効力感に関する質問などや、Zaccaro, Blair, Peterson and Zazanis (1995), Bandura (1982, 1994, 2000) が提唱している、例えば参考資料 1 の Q8\_19 に示すような、チームでパフォーマンスを上げることにに対するチームの自信を問う項目を設定した。



## 1.5 評価方法

「変革型リーダーシップの4つの特性」、「社会関係資本の3つの下位概念」、「チーム効力感」、「チームワークの必要性」、「チームパフォーマンスの評価」についての質問順は次のように肯定（1）から否定（5）の順に5点尺度（順序尺度）を採用した。

- 1 「当てはまる」、「そう思う」、「信じている」
- 2 「やや当てはまる」、「ややそう思う」、「やや信じている」
- 3 「どちらともいえない」
- 4 「あまり当てはまらない」、「あまりそう思わない」、「あまり信じていない」
- 5 「当てはまらない」、「そう思わない」、「信じていない」

## 1.6 調査結果

### 1.6.1 調査対象者、個人属性、チーム規模、チーム所属期間

調査対象とした業種については、メーカーや製造業が76.4%、ソフトウェア、情報処理、その他情報サービス業が15.4%、電気通信業が8.2%であった（表1）。

調査対象企業の規模としては、500～999人が19.9%、1000～1999人が14.2%、2000～2999人が9.7%、3000～4999人が12.7%、5000人以上が43.5%であった（表2）。

調査対象者となるフォロワーは454人で、有効回答数は331人、有効回収率は72.9%であった（表3）。

フォロワーの平均年齢は31.0歳、性別による年齢の内訳は下記の通りであり、68.3%が男性であった（表4）。

調査対象者の役職は、98.2%が一般社員、1.8%が係長クラスであった（表5）。チームの平均規模は9.3人で、現在のチームの平均所属期間は3.4年であった（表6、7）。

(表 1) 調査対象企業の業種別内訳

	度数	%
TOTAL	331	100.0
飲料	10	3.0
食品・食品加工	8	2.4
化粧品・ヘアケア	4	1.2
日用雑貨・トイレタリー	2	0.6
たばこ	1	0.3
医薬品・健康食品	28	8.5
家電製品	34	10.3
自動車・バイク	53	16.0
その他製造業	113	34.1
電気通信業	27	8.2
ソフトウェア、情報処理、その他の情報サービス業	51	15.4
その他	0	0.0

(表 2) 調査対象企業の従業員規模

	度数	%
TOTAL	331	100.0
500～999人	66	19.9
1000～1,999人	47	14.2
2000～2,999人	32	9.7
3000～4,999人	42	12.7
5000人以上	144	43.5

(表 3) アンケート調査 依頼数、有効回答数、回収率

依頼数	454s
有効回答数	331s
回収率	72.90%

(表 4) 調査対象者の男女割合と年齢分布

	度数	%		度数	%
TOTAL	331	100.0	TOTAL	331	100.0
男性	226	68.3	男性24-29歳	60	18.1
女性	105	31.7	男性30-35歳	166	50.2
			女性24-29歳	37	11.2
			女性30-35歳	68	20.5

(表 5) 調査対象者の役職

	度数	%
TOTAL	331	100.0
一般社員	325	98.2
係長クラス	6	1.8

(表 6) チーム規模

	度数	%
TOTAL	331	100.0
2	7	2.1
3	28	8.5
4	31	9.4
5	58	17.5
6	26	7.9
7	20	6.0
8	27	8.2
9	11	3.3
10	47	14.2
11	3	0.9
12	9	2.7
13	4	1.2
14	4	1.2
15	10	3.0
16	1	0.3
17	3	0.9
18	1	0.3
20	22	6.6
23	1	0.3
25	3	0.9
30	14	4.2
33	1	0.3
平均値	9.3	-
中央値	7	-

(表 7) チーム所属期間

年数 (度数+横%)			月数 (度数+横%)		
	度数	%		度数	%
TOTAL	331	100.0	TOTAL	331	100.0
0	76	23.0	0	71	21.5
1	59	17.8	1	28	8.5
2	61	18.4	2	29	8.8
3	29	8.8	3	23	6.9
4	29	8.8	4	9	2.7
5	20	6.0	5	18	5.4
6	15	4.5	6	25	7.6
7	14	4.2	7	11	3.3
8	6	1.8	8	16	4.8
9	7	2.1	9	15	4.5
10	7	2.1	10	64	19.3
11	3	0.9	11	22	6.6
12	3	0.9	平均値	5.0	-
14	1	0.3	中央値	5	-
15	1	0.3			
平均値	2.9	-			
中央値	2	-			

## 第 2 節 分析 1「サイコグラフィックファクター、デモグラフィックファクターと社会関係資本、変革型リーダーシップ、チームワーク、パフォーマンスの仮説の分析」

各仮説の分析に先立って、設問の妥当性について Cronbach の信頼性係数  $\alpha$  (以下  $\alpha$  と記す) の検証を行った。その結果、表 8 に示すように、 $\alpha$  は 0.909 と十分な信頼性があることが確認できた。

今回分析で使用した変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感の各変数の主な記述統計量は表 9 の通りである。

(表 8) 信頼性係数

Cronbach のアルファ	標準化された項目に基づいた Cronbach のアルファ	項目の数
0.909	0.909	10

(表 9) 変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感の各変数の主な記述統計量

		統計	エラー			統計	エラー
理想化影響 1	平均値	2.39	.057	個別配慮 1	平均値	2.61	.063
	中央値	2.00			中央値	2.00	
	分散	1.080			分散	1.323	
	標準 偏差	1.039			標準 偏差	1.150	
理想化影響 2	平均値	2.56	.057	個別配慮 2	平均値	2.59	.061
	中央値	2.00			中央値	2.00	
	分散	1.084			分散	1.243	
	標準 偏差	1.041			標準 偏差	1.115	
信頼 A 1	平均値	2.57	.053	信頼 B 1	平均値	2.54	.057
	中央値	2.00			中央値	2.00	
	分散	.918			分散	1.074	
信頼 A 2	平均値	2.48	.052	信頼 B 2	平均値	2.24	.052
	中央値	2.00			中央値	2.00	
	分散	.881			分散	.888	
	標準 偏差	.939			標準 偏差	.943	
規範 A 1	平均値	2.31	.050	知的刺激 1	平均値	2.49	.056
	中央値	2.00			中央値	2.00	
	分散	.822			分散	1.020	
	標準 偏差	.907			標準 偏差	1.010	
規範 A 2	平均値	2.64	.052	知的刺激 2	平均値	2.51	.054
	中央値	3.00			中央値	2.00	
	分散	.905			分散	.972	
	標準 偏差	.951			標準 偏差	.986	
規範 A 3	平均値	2.35	.054	ネットワーク 1	平均値	2.21	.054
	中央値	2.00			中央値	2.00	
	分散	.949			分散	.957	
	標準 偏差	.974			標準 偏差	.978	
モチベーションの鼓舞 1	平均値	2.51	.056	ネットワーク 2	平均値	2.48	.055
	中央値	2.00			中央値	2.00	
	分散	1.051			分散	1.014	
	標準 偏差	1.025			標準 偏差	1.007	
モチベーションの鼓舞 2	平均値	2.79	.059	ネットワーク 3	平均値	2.37	.052
	中央値	3.00			中央値	2.00	
	分散	1.158			分散	.887	
	標準 偏差	1.076			標準 偏差	.942	
規範 B 1	平均値	2.94	.055	チーム効力感	平均値	2.57	.056
	中央値	3.00			中央値	2.00	
	分散	.990			分散	1.034	
	標準 偏差	.995			標準 偏差	1.017	
規範 B 2	平均値	2.82	.057				
	中央値	3.00					
	分散	1.086					
	標準 偏差	1.042					

## 2.1 仮説 1, 2 の分析

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。

性別や年齢別カテゴリー（今回は24-29歳と30-35歳の二つにカテゴリー分けをした）によって各変数における設問回答に差があるかどうかについてt検定によって検証した。

その結果全ての値が有意確率0.005よりも大きい（表10、11）ことから有意差が無いことが示された。つまり、変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感の各変数が性別や年齢カテゴリーの影響を有意といえるほど受けていないことが示された。この結果より、仮説1、2は支持されなかった。

(表 10) 男女における各変数の有意差の検定

		等分散性のための Levene の検定		2 つの母平均の差の検定			
		F	有意確率	t	df	有意確率 (両側)	平均値の差
理想化影響1	等分散が仮定されている	.865	.353	-1.342	286	.181	-.17698
	等分散が仮定されていない			-1.349	196.082	.179	-.17698
理想化影響2	等分散が仮定されている	.501	.480	-1.430	286	.154	-.18956
	等分散が仮定されていない			-1.440	197.041	.151	-.18956
信頼A1	等分散が仮定されている	.296	.587	.017	286	.986	.00205
	等分散が仮定されていない			.017	181.921	.987	.00205
信頼A2	等分散が仮定されている	.604	.438	-1.245	286	.214	-.14670
	等分散が仮定されていない			-1.267	202.503	.207	-.14670
規範A1	等分散が仮定されている	.049	.825	-.633	286	.527	-.07179
	等分散が仮定されていない			-.637	196.032	.525	-.07179
規範A2	等分散が仮定されている	.067	.796	.362	286	.717	.04248
	等分散が仮定されていない			.360	190.517	.719	.04248
規範A3	等分散が仮定されている	.002	.962	-.167	286	.867	-.02073
	等分散が仮定されていない			-.167	192.500	.867	-.02073
モチベーション1	等分散が仮定されている	.042	.838	.105	286	.917	.01333
	等分散が仮定されていない			.104	190.235	.917	.01333
モチベーション2	等分散が仮定されている	.004	.947	.182	286	.855	.02467
	等分散が仮定されていない			.181	190.172	.856	.02467
規範B1	等分散が仮定されている	.229	.633	.798	286	.425	.09996
	等分散が仮定されていない			.798	193.073	.426	.09996
規範B2	等分散が仮定されている	.023	.881	-1.038	286	.300	-.13650
	等分散が仮定されていない			-1.048	198.080	.296	-.13650
個別配慮1	等分散が仮定されている	.234	.629	-.131	286	.896	-.01922
	等分散が仮定されていない			-.130	189.768	.896	-.01922
個別配慮2	等分散が仮定されている	1.672	.197	-.999	286	.319	-.13785
	等分散が仮定されていない			-1.029	209.239	.305	-.13785
信頼B1	等分散が仮定されている	.557	.456	-.894	286	.372	-.11659
	等分散が仮定されていない			-.914	205.345	.362	-.11659
信頼B2	等分散が仮定されている	1.108	.293	-1.258	286	.209	-.14854
	等分散が仮定されていない			-1.279	201.735	.202	-.14854
知的刺激1	等分散が仮定されている	.170	.680	.517	286	.605	.06569
	等分散が仮定されていない			.514	189.762	.608	.06569
知的刺激2	等分散が仮定されている	.129	.720	-.555	286	.580	-.06930
	等分散が仮定されていない			-.548	186.514	.585	-.06930
ネットワーク1	等分散が仮定されている	.087	.768	-.918	286	.360	-.11140
	等分散が仮定されていない			-.910	188.770	.364	-.11140
ネットワーク2	等分散が仮定されている	.946	.332	-.177	286	.859	-.02218
	等分散が仮定されていない			-.172	177.604	.864	-.02218
ネットワーク3	等分散が仮定されている	2.851	.092	-1.350	286	.178	-.16063
	等分散が仮定されていない			-1.409	216.587	.160	-.16063
効力感	等分散が仮定されている	.693	.406	-.471	286	.638	-.06013
	等分散が仮定されていない			-.484	207.129	.629	-.06013

(表 11) 年齢カテゴリー別における各変数における有意差の検定

		等分散性のための Levene の検定		2 つの母平均の差の検定			
		F	有意確率	t	df	有意確率 (両側)	平均値の 差
理想化影響1	等分散が仮定されてい	.865	.353	-1.342	286	.181	-.17698
	等分散が仮定されてい			-1.349	196.082	.179	-.17698
理想化影響2	等分散が仮定されてい	.501	.480	-1.430	286	.154	-.18956
	等分散が仮定されてい			-1.440	197.041	.151	-.18956
信頼A1	等分散が仮定されてい	.296	.587	.017	286	.986	.00205
	等分散が仮定されてい			.017	181.921	.987	.00205
信頼A2	等分散が仮定されてい	.604	.438	-1.245	286	.214	-.14670
	等分散が仮定されてい			-1.267	202.503	.207	-.14670
規範A1	等分散が仮定されてい	.049	.825	-.633	286	.527	-.07179
	等分散が仮定されてい			-.637	196.032	.525	-.07179
規範A2	等分散が仮定されてい	.067	.796	.362	286	.717	.04248
	等分散が仮定されてい			.360	190.517	.719	.04248
規範A3	等分散が仮定されてい	.002	.962	-.167	286	.867	-.02073
	等分散が仮定されてい			-.167	192.500	.867	-.02073
モチベーション 1	等分散が仮定されてい	.042	.838	.105	286	.917	.01333
	等分散が仮定されてい			.104	190.235	.917	.01333
モチベーション 2	等分散が仮定されてい	.004	.947	.182	286	.855	.02467
	等分散が仮定されてい			.181	190.172	.856	.02467
規範B1	等分散が仮定されてい	.229	.633	.798	286	.425	.09996
	等分散が仮定されてい			.798	193.073	.426	.09996
規範B2	等分散が仮定されてい	.023	.881	-1.038	286	.300	-.13650
	等分散が仮定されてい			-1.048	198.080	.296	-.13650
個別配慮1	等分散が仮定されてい	.234	.629	-.131	286	.896	-.01922
	等分散が仮定されてい			-.130	189.768	.896	-.01922
個別配慮2	等分散が仮定されてい	1.672	.197	-.999	286	.319	-.13785
	等分散が仮定されてい			-1.029	209.239	.305	-.13785
信頼B1	等分散が仮定されてい	.557	.456	-.894	286	.372	-.11659
	等分散が仮定されてい			-.914	205.345	.362	-.11659
信頼B2	等分散が仮定されてい	1.108	.293	-1.258	286	.209	-.14854
	等分散が仮定されてい			-1.279	201.735	.202	-.14854
知的刺激1	等分散が仮定されてい	.170	.680	.517	286	.605	.06569
	等分散が仮定されてい			.514	189.762	.608	.06569
知的刺激2	等分散が仮定されてい	.129	.720	-.555	286	.580	-.06930
	等分散が仮定されてい			-.548	186.514	.585	-.06930
ネットワーク1	等分散が仮定されてい	.087	.768	-.918	286	.360	-.11140
	等分散が仮定されてい			-.910	188.770	.364	-.11140
ネットワーク2	等分散が仮定されてい	.946	.332	-.177	286	.859	-.02218
	等分散が仮定されてい			-.172	177.604	.864	-.02218
ネットワーク3	等分散が仮定されてい	2.851	.092	-1.350	286	.178	-.16063
	等分散が仮定されてい			-1.409	216.587	.160	-.16063
効力感	等分散が仮定されてい	.693	.406	-.471	286	.638	-.06013
	等分散が仮定されてい			-.484	207.129	.629	-.06013



## 2.2 仮説3の分析

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。

第2章3.1で述べたように、Nahapiet and Ghoshal (1998)は、チームにおける所属期間と社会関係資本との関連について言及をしている。このことについて、チームへの所属期間と変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感との相関をみてみた。

結果は表12に示すように、弱い相関しか確認することができなかった。つまり、仮説3を強く支持することはできないという結論に達した。

(表12) チーム所属期間と変革型リーダーシップ、社会関係資本、効力感の相関

			所属月数	理想化影響1	理想化影響2	信頼A1	信頼A2	規範A1	規範A2	規範A3	モチベーション1	モチベーション2	規範B1	規範B2
Spearmanの	所属月数	相関係数	1.000	.162**	.132*	.172**	.169**	.112*	.143**	.148**	.053	.054	.111*	.183**
	月数	有意確率 (両側)		.003	.017	.002	.002	.042	.009	.007	.335	.331	.043	.001
	度数		331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
			所属月数	個別配慮1	個別配慮2	信頼B1	信頼B2	知的刺激1	知的刺激2	NTW1	NTW2	NTW3	効力感	
Spearmanの	所属月数	相関係数	1.000	.111*	.109*	.143**	.163**	.108*	.114*	.048	.059	.148**	.121*	
	月数	有意確率 (両側)		.044	.047	.009	.003	.049	.039	.384	.282	.007	.027	
	度数		331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	

\*\*、相関係数は1%水準で有意(両側)です。

\*、相関係数は5%水準で有意(両側)です。

## 2.3 仮説4の分析

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。

「あなたは、メンバーの一人ひとりが高いノウハウや技術を発揮し、連携することで、はじめてチームの成果があげられるような業務に従事していますか」というチームワークの必要性に関する設問において、「1当てはまる」、「2やや当てはまる」と回答をした「チームワーク必要群」と「5当てはまらない」、「4あまり当てはまらない」と回答をした「チームワーク不要群」において、変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感に対する認識や知覚に差があるのかを検証した。そして以下の(1)～(4)に示す結果を得た。

(1) 「チームワーク必要群」、「不要群」の各変数の設問に対する回答の統計量(表13)にあるように、「チームワーク不要群」と比較して、「チームワーク必要群」のパフォーマンス評価、変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感の平均値が全てにおいて低かった。このことより、「チームワーク不要群」と比べて、「チームワーク必要群」はパフォーマンス評価、変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感の設問に対してより肯定的に、支持的に回答していることが伺えた。

(表13) 「チームワーク必要群」、「不要群」の各変数の設問に対する回答の記述統計

	チームワーク必要群			チームワーク不要群		
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差
パフォーマンス評価	195	2.52	.827	64	3.56	1.220
理想化影響 設問1	195	2.17	.918	64	2.84	1.224
理想化影響 設問2	195	2.38	.989	64	2.94	1.125
信頼A 設問1	195	2.40	.938	64	2.98	1.016
信頼A 設問2	195	2.30	.887	64	2.83	1.121
規範A 設問1	195	2.09	.811	64	2.75	1.069
規範A 設問2	195	2.44	.856	64	3.09	1.094
規範A 設問3	195	2.14	.895	64	2.88	1.162
モチベーションの鼓舞 設問1	195	2.31	.968	64	3.00	1.155
モチベーションの鼓舞 設問2	195	2.63	1.083	64	3.20	1.115
規範B 設問1	195	2.84	1.007	64	3.22	1.061
規範B 設問2	195	2.71	1.060	64	3.11	1.071
個別配慮 設問1	195	2.45	1.149	64	2.94	1.153
個別配慮 設問2	195	2.43	1.074	64	2.98	1.266
信頼B 設問1	195	2.33	.987	64	3.08	1.199
信頼B 設問2	195	2.06	.883	64	2.64	1.132
知的刺激 設問1	195	2.30	.971	64	2.97	1.069
知的刺激 設問2	195	2.35	.985	64	2.94	0.990
ネットワーク 設問1	195	1.96	.864	64	2.73	1.116
ネットワーク 設問2	195	2.24	.906	64	3.06	1.139
ネットワーク 設問3	195	2.20	.923	64	2.80	1.042
チーム効力感	195	2.36	.939	64	3.05	1.214
有効なケースの数 (リストごと)	195			64		

出所) SPSSの結果をもとに筆者作成

(2) t検定により「チームワーク必要群」と「不要群」において、「規範B」以外の全ての各変数の設問回答で有意な差 ( $p < .01$ ) が認められた (表 14)。

(表 14) 「チームワーク必要群」と「不要群」の各変数における設問回答の独立サンプルの検定

		有意確率 (両側)	平均値 の差	差の標準 誤差	差の 95% 信頼区間	
					下限	上限
理想化影響 設問1	等分散が 仮定され ていない	.000	-.67452	.16656	-1.00555	-.34349
理想化影響 設問2		.001	-.55801	.15748	-.87056	-.24546
信頼A 設問1		.000	-.58438	.14364	-.86933	-.29942
信頼A 設問2		.001	-.53069	.15381	-.83625	-.22513
規範A 設問1		.000	-.66282	.14570	-.95236	-.37328
規範A 設問2		.000	-.65272	.14988	-.95051	-.35494
規範A 設問3		.000	-.73654	.15870	-1.05188	-.42120
モチベーションの鼓舞 設問1		.000	-.68718	.16013	-1.00513	-.36923
モチベーションの鼓舞 設問2		.000	-.57748	.15954	-.89383	-.26114
規範B 設問1		.013	-.38285	.15098	-.68229	-.08342
規範B 設問2		.011	-.39655	.15387	-.70160	-.09151
個別配慮 設問1		.004	-.48622	.16597	-.81523	-.15721
個別配慮 設問2		.002	-.55873	.17595	-.90806	-.20941
信頼B 設問1		.000	-.74992	.16574	-1.07906	-.42078
信頼B 設問2		.000	-.57909	.15499	-.88702	-.27115
知的刺激 設問1		.000	-.67131	.15057	-.97007	-.37256
知的刺激 設問2		.000	-.58878	.14245	-.87118	-.30639
ネットワーク 設問1		.000	-.77027	.15262	-1.07351	-.46703
ネットワーク 設問2		.000	-.82660	.15647	-1.13743	-.51578
ネットワーク 設問3		.000	-.59688	.14602	-.88666	-.30709
チーム効力感	.000	-.68277	.16600	-1.01260	-.35294	

出所) SPSSの結果をもとに筆者作成

- (3) 「チームワーク必要群」と「不要群」の「チームパフォーマンスの評価」の比較について、パフォーマンスが上がっているとした肯定的な回答が「チームワーク必要群」で 53.8%、「不要群」で 23.4%と顕著な差がみられた（表 15）。

(表 15) 「チームワーク必要群」と「不要群」のチームパフォーマンス評価の比較

チームワーク必要群のパフォーマンス評価

回答番号	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
1	15	7.7	7.7	7.7
2	90	46.2	46.2	53.8
3	63	32.3	32.3	86.2
4	27	13.8	13.8	100.0
5	0	0.0	0.0	
合計	195	100.0	100.0	

チームワーク不要群のパフォーマンス評価

回答番号	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
1	2	1.0	3.1	3.1
2	13	6.7	20.3	23.4
3	16	8.2	25.0	48.4
4	13	6.7	20.3	68.8
5	20	10.3	31.3	100.0
合計	64	32.8	100.0	
欠損値	131	67.2		
合計	195	100.0		

出所) SPSSの結果をもとに筆者作成

- (4) 「チームワーク必要群」と「不要群」の「チーム効力感」の比較について、チーム効力感があるとした肯定的な回答が「チームワーク必要群」で 62.6%、「不要群」で 35.9%とこちらにも顕著な差がみられた（表 16）。

(表 16) 「チームワーク必要群」と「不要群」のチーム効力感の比較

チームワーク必要群のチーム効力感

回答番号	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
1	31	15.9	15.9	15.9
2	91	46.7	46.7	62.6
3	47	24.1	24.1	86.7
4	23	11.8	11.8	98.5
5	3	1.5	1.5	100.0
合計	195	100.0	100.0	

チームワーク不要群のチーム効力感

回答番号	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
1	6	3.1	9.4	9.4
2	17	8.7	26.6	35.9
3	19	9.7	29.7	65.6
4	12	6.2	18.8	84.4
5	10	5.1	15.6	100.0
合計	64	32.8	100.0	
合計	195	100.0		

出所) SPSSの結果をもとに筆者作成

これらの結果は当然の結果ともいえるが、チームワークが必要であると考えているチームのほうが、そうでないチームよりも「チームパフォーマンスに対する評価」と「チーム効力感」について遥かに高い値を示すことが示された。

以上のことから、サイコグラフィックファクターであるチームワークの必要性に対するフォロワーの認識が、社会関係資本、変革型リーダーシップ、チーム効力感の認識に有意な差を与えるとする仮説 4 は概ね（規範 B「共有された目標やビジョン」以外）支持されたことになる。

## 2.4 仮説 5 の分析

**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。**

次に、「あなたは、自分の所属するチームについて、良いパフォーマンスが上がっていると思いますか」という「チーム業績に対するチームの主観的評価」に関する設問において、「1 そう思う」、「2 ややそう思う」と回答をした「パフォーマンス高評価グループ」と「5 そう思わない」、「4 あまりそう思わない」と回答をした「パフォーマンス低評価グループ」において、変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感に対する認識や知覚に差があるのかを検証した。そして以下の(1)、(2)に示す結果を得た。

- (1) 「パフォーマンス高評価・低評価グループ」の各変数の設問に対する回答の統計量（表 17）にあるように、「パフォーマンス低評価グループ」と比較して「パフォーマンス高評価グループ」の変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感の平均値が全てにおいて小さかった。つまり、この結果は各設問に対し、肯定的な評価をしている傾向があることをうかがわせる。このことより「パフォーマンス高評価グループ」の方が変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感のドライバーが大きく効いているということが推察できる。

(表 17) 「チームパフォーマンス高評価・低評価グループ」の各変数の設問に対する回答の統計量

高評価グループ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
理想化影響 設問1	148	1	5	2.03	.824
理想化影響 設問2	148	1	5	2.16	.873
信頼A 設問1	148	1	5	2.14	.838
信頼A 設問2	148	1	5	2.14	.817
規範A 設問1	148	1	5	2.06	.827
規範A 設問2	148	1	5	2.24	.830
規範A 設問3	148	1	4	1.93	.775
モチベーションの鼓舞 設問1	148	1	5	2.11	.877
モチベーションの鼓舞 設問2	148	1	5	2.41	1.003
規範B 設問1	148	1	5	2.50	.922
規範B 設問2	148	1	5	2.39	.959
個別配慮 設問1	148	1	5	2.22	1.062
個別配慮 設問2	148	1	5	2.17	.929
信頼B 設問1	148	1	5	2.05	.811
信頼B 設問2	148	1	5	1.86	.734
知的刺激 設問1	148	1	5	2.19	.928
知的刺激 設問2	148	1	5	2.20	.945
ネットワーク 設問1	148	1	5	1.82	.841
ネットワーク 設問2	148	1	5	2.06	.867
ネットワーク 設問3	148	1	5	1.97	.808
チーム効力感	148	1	5	2.01	.800
有効なケースの数 (リストごと)	148				

出所) SPSSの結果をもとに筆者作成

低評価グループ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
理想化影響 設問1	72	1	5	2.89	1.327
理想化影響 設問2	72	1	5	3.11	1.240
信頼A 設問1	72	1	5	3.25	.989
信頼A 設問2	72	1	5	3.01	1.028
規範A 設問1	72	1	5	2.64	1.011
規範A 設問2	72	1	5	3.22	1.038
規範A 設問3	72	1	5	3.08	1.184
モチベーションの鼓舞 設問1	72	1	5	3.28	1.201
モチベーションの鼓舞 設問2	72	1	5	3.46	1.210
規範B 設問1	72	1	5	3.72	.892
規範B 設問2	72	1	5	3.61	.958
個別配慮 設問1	72	1	5	3.17	1.278
個別配慮 設問2	72	1	5	3.15	1.241
信頼B 設問1	72	1	5	3.38	1.180
信頼B 設問2	72	1	5	2.96	1.093
知的刺激 設問1	72	1	5	3.08	1.160
知的刺激 設問2	72	1	5	3.04	1.041
ネットワーク 設問1	72	1	5	2.88	1.162
ネットワーク 設問2	72	1	5	3.13	1.198
ネットワーク 設問3	72	1	5	2.99	1.081
チーム効力感	72	1	5	3.50	1.021
有効なケースの数 (リストごと)	72				

出所) SPSSの結果をもとに筆者作成

(2) 上記(1)について t 検定を用いて検証した結果、両グループにおいて、各変数の設問回答の全てに渡って有意な差が認められた (表 18)。このことより、「パフォーマンス低評価グループ」と比べて、「パフォーマンス高評価グループ」は変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感の設問に対してより肯定的、支持的に回答していることがわかった。

つまり、チームパフォーマンスが高いと評価をしているグループの方が、そうでないグループよりも変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感と積極的に関係していることが示された。

(表 18) 「パフォーマンス高評価グループ」と「低評価グループ」の各変数における設問回答の独立サンプルの検定

	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準 誤差	差の 95% 信頼区間	
				下限	上限
理想化影響 設問1	.000	-.86186	.17049	-1.20017	-.52356
理想化影響 設問2	.000	-.94895	.16278	-1.27166	-.62624
信頼A 設問1	.000	-1.11486	.13544	-1.38298	-.84675
信頼A 設問2	.000	-.87200	.13847	-1.14625	-.59774
規範A 設問1	.000	-.57808	.13719	-.84974	-.30642
規範A 設問2	.000	-.97898	.14003	-1.25630	-.70165
規範A 設問3	.000	-1.15766	.15335	-1.46185	-.85346
モチベーションの鼓舞 設問1	.000	-1.16291	.15886	-1.47776	-.84806
モチベーションの鼓舞 設問2	.000	-1.04617	.16467	-1.37221	-.72014
規範B 設問1	.000	-1.22222	.12957	-1.47830	-.96614
規範B 設問2	.000	-1.21922	.13768	-1.49139	-.94704
個別配慮 設問1	.000	-.94369	.17408	-1.28837	-.59902
個別配慮 設問2	.000	-.98386	.16496	-1.31074	-.65698
信頼B 設問1	.000	-1.32770	.15422	-1.63351	-1.02189
信頼B 設問2	.000	-1.09347	.14230	-1.37567	-.81127
知的刺激 設問1	.000	-.89414	.15654	-1.20418	-.58411
知的刺激 設問2	.000	-.84572	.14517	-1.13293	-.55851
ネットワーク 設問1	.000	-1.05743	.15342	-1.36153	-.75334
ネットワーク 設問2	.000	-1.06419	.15813	-1.37762	-.75076
ネットワーク 設問3	.000	-1.01314	.14367	-1.29784	-.72844
チーム効力感	.000	-1.48649	.13710	-1.75805	-1.21492

出所) SPSSの結果をもとに筆者作成

以上のことから、サイコグラフィックファクターであるチーム業績に対するチームの主観的評価によって、社会関係資本、変革型リーダーシップ、チーム効力感に対する認識に有意な差があるとする仮説 5 は支持されたことになる。

### 第3節 分析2「チームサイズを考慮した変革型リーダーシップ、社会関係資本、効力感についての分析」

先の分析1において性別と変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感との関係において有意な差は見られなかった。ここでは再度異なる視点からデータを切り取り、性別と変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感との関係を分析した。

先行研究〔第2章3.2.2〕において、理論上チームパフォーマンスはチームサイズが大きくなるにつれて大きくなるが、一方で個々人のパフォーマンスはチームサイズが大きくなるにつれて小さくなることをみてきた。この様にパフォーマンスはチームサイズと密接に関係する。このことから適切なチームサイズ(以下 OP とする)、非適切なチームサイズ(以下 NOP とする)のグループ設定において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、チーム効力感の関係の仕方は異なるかを分析した。また、OP と NOP において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つの下位概念がチーム効力感(以下 TE とする)に異なって影響を与えるのかを分析した。

OP と NOP の区分について、先行研究〔第2章3.2.2〕では4.6~7名と幅があるが、Wittenberg(2017)は5-6名、Mueller(2012, 2017)は5名まで、Hackman、Vidmar(1970)は4.6と、5名前後を適切なグループのサイズとする研究が多い。そこで本研究ではこの先行研究結果に基づき5名以下のグループをOP、6名以上のグループをNOPとした。

#### 3.1 分析データ

本研究では分析1と同じサンプルデータを用いて分析を行った。チームサイズの範囲は2-33名で平均のチームサイズは9.3人であった。先述したように本研究では2-5名のグループをOPとし(n=124)、6-33名のグループをNOP(n=207)とした。回答者の年齢は24-35歳、平均年齢は31歳である。平均のチーム所属期間は3.3年で男性は68.3%である。

変革型リーダーシップ(以下 TL とする)の変数としては、「理想化された影響(以下 II とする)」、「モチベーションの鼓舞(以下 IM とする)」、「個別配慮(以下 IC とする)」、「知的刺激(以下 IS とする)」の4変数を使用した。

社会関係資本(以下 SC とする)の変数としては、「信頼(以下 TRS とする)」、「規範(以下 NRM とする)」、「ネットワーク(以下 NTW とする)」の3変数を使用した。

また、チームパフォーマンスを示す変数として「チーム効力感(以下 TE とする)」のデータを使用した。



質問内容と分析対象変数については表 19 に示す通りで、TL の II、IM、IC、IS、SC の TRS、NRM、NTW については各 2 つの質問項目と変数を選抜し使用した。

TL の 4 つの特性、SC の 3 つの下位概念、TE に関するサーベイ項目はリカーートの 5 点尺度で計測し、1 は「強く肯定する」、5 は「強く否定する」を示す。調査項目の有効性を示すクロンバックの  $\alpha$  係数は.931 と高い信頼性を示した

(表 19) TL, SC and TE に関する質問項目

TL	Digest	Questionnaires
II_1	Team interests	あなたのリーダーは、自己の利益のためではなく、チームの利益を考えて行動していると思いますか。
II_2	Teamwork	あなたのリーダーは、チームとして仕事をすることの重要性をチームのメンバーに示していると思いますか。
IM_1	Goal set	あなたのリーダーは、チームの達成すべき目標をチームメンバーに共有していると思いますか。
IM_2	Future vision	あなたのリーダーは、将来のビジョンをチームメンバーに共有していると思いますか。
IC_1	Develop member	あなたのリーダーは、あなたの能力を育てようとしていると思いますか。
IC_2	Consider individually	あなたのリーダーは、あなたの個性やキャラクターに配慮していると思いますか。
IS_1	Opinion and advice	あなたのリーダーは、あなたに対して他のチームメンバーの意見やアドバイスを求めるように促すことがありますか。
IS_2	Cooperation	あなたのリーダーは、あなたに対して他のチームメンバーの協力を得るように促すことがありますか。
SC	Digest	Questionnaires
TRS_1	Team interests	あなたは、チームのメンバーが、個人の利益よりチームの利益を考えて行動してくれるものと信じていますか。
TRS_2	Ability	あなたは、チームメンバーの仕事上の能力を信頼していますか。
NRM_1	Team interests	あなたは、チームのメンバーが自己の利益ではなくチームの利益を考えて行動すべきであると思いますか。
NRM_2	Shared vision	あなたは、チームのメンバーが共通のビジョンをもっていると思いますか。
NTW_1	Opportunities	あなたは、チーム内で情報を共有する機会があると思いますか。(会議や打ち合わせ等)
NTW_2	Info share	あなたは、チームのメンバー間で情報が共有されていると思いますか。
TE		あなたは、自分の所属するチームが良いパフォーマンスを上げられる自信がありますか。

## 3.2 分析方法

### 3.2.1 性別による差の分析方法

まず男性と女性の TL、SC、TE 変数の間に有意差があるかどうかを検証するために、カイ二乗検定を行った。手順としては、変数データを男性(以下 M とする)と女性(以下 F とする)で分別した。

次に、TL、SC の回答尺度 1、2 を肯定派グループ(以下 AF とする)とし、4、5 を否定派グループ(以下 DN とする)とした。M-AF、F-AF、M-DN、F-DN の各設定における II、IM、IC、IS、TRS、NRM、NTW の度数を集計して、各 M と F のグループ間でカイ二乗検定を実施した。

### 3.2.2 チームサイズによる差の分析方法

まず OP と NOP の TL、SC、TE 変数の間に有意差があるかどうかを検証するためにカイ二乗検定を行った。

手順としては、変数データを OP と NOP、高パフォーマンスグループ(以下 GP とする)と低パフォーマンスグループ(以下 BP とする)、AF と DN で分別した。GP と BP の区分については、TE の回答尺度 1、2 を GP、4、5 を BP とした。

次に OP-AF、NOP-AF、OP-DN、NOP-DN、OP-GP-AF、NOP-GP-AF、OP-GP-DN、NOP-GP-DN、OP-BP-AF、NOP-BP-AF、OP-BP-DN、NOP-BP-DN の各設定における II、IM、IC、IS、TRS、NRM、NTW の度数を集計して、各 OP と NOP の設定間でカイ二乗検定を実施した。

続いて調整化残差分析を行いそれぞれの設定における II、IM、IC、IS、TRS、NRM、NTW の各要素の影響がどのように異なっているのかについて分析した。

最後に TE を目的変数とし、II、IM、IC、IS、TRS、NRM、NTW を説明変数として、SPSS の自動線形モデリングを実施し、OP、NOP において TL と SC のどの要因が TE に影響を与えているのかを検証した。

### 3.3 分析結果

以下 3.3.1～3.3.4 に分析結果を示す。なお、II、IM、IC、IS、TRS、NRM、NTW、TE の記述統計量は表 20 に示す通りである。

(表 20) TL, SC and TE の記述統計量

	Frequency	Minimum	Maximum	Average		STDV	Variance
II_1	331	1.00	5.00	2.3867	.05713	1.03938	1.080
II_2	331	1.00	5.00	2.5559	.05723	1.04115	1.084
IM_1	331	1.00	5.00	2.5136	.05634	1.02497	1.051
IM_2	331	1.00	5.00	2.7946	.05914	1.07595	1.158
IC_1	331	1.00	5.00	2.6133	.06322	1.15010	1.323
IC_2	331	1.00	5.00	2.5861	.06129	1.11504	1.243
IS_1	331	1.00	5.00	2.4924	.05552	1.01015	1.020
IS_2	331	1.00	5.00	2.5076	.05419	.98586	.972

	Frequency	Minimum	Maximum	Average		STDV	Variance
TRS_1	331	1.00	5.00	2.4834	.05158	.93850	.881
TRS_2	331	1.00	5.00	2.2447	.05181	.94256	.888
NRM_1	331	1.00	5.00	2.3142	.04984	.90675	.822
NRM_2	331	1.00	5.00	2.9396	.05470	.99513	.990
NTW_1	331	1.00	5.00	2.2145	.05377	.97820	.957
NTW_2	331	1.00	5.00	2.4834	.05535	1.00703	1.014
TE	331	1.00	5.00	2.5619	.05112	.93010	.865

#### 3.3.1 仮説 1 の再検証

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。

M-AF、F-AF、M-DN、F-DN の各設定における II、IM、IC、IS、TRS、NRM、NTW においてカイ二乗検定を行なった。しかしながらどのグループ設定においても有意差は見られなかった ( $p > .05$  表 21)。つまり、性別によって変革型リーダーシップ、社会関係資本との関わりにおいて優位な差は見られなかった。よって仮説 1 は支持されなかった。これは第 4 章第 2 節の分析 1 と同じ結果となった。

(表 21) M-AF、F-AF、M-DN、F-DN におけるカイ二乗検定

M-AF vs F-AF		M-DN vs F-DN	
Test statistic ( $\chi^2$ )	2.699	Test statistic ( $\chi^2$ )	6.779
Flexibility ( $\phi$ )	13	Flexibility ( $\phi$ )	13
Significance level ( $\alpha$ )	0.05	Significance level ( $\alpha$ )	0.05
Value (P value)	0.999	Value (P value)	0.913
Significant difference	有意差なし	Significant difference	有意差なし

### 3.3.2 仮説 6 の検証

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。

以下の Setting 1~6 の 6 つのグループ設定における TL、SC、TE においてカイ二乗検定を行なった。

Setting 1 ; OP-AF vs NOP-AF

Setting 2 ; OP-DN vs NOP-DN

Setting 3 ; OP-GP-AF vs NOP-GP-AF

Setting 4 ; OP-GP-DN vs NOP-GP-DN

Setting 5 ; OP-BP-AF vs NOP-BP-AF

Setting 6 ; OP-BP-DN vs NOP-BP-DN

しかしながらどのグループ設定においても有意差は見られなかった ( $p > .05$ 「表 22」)。

この結果から OP と NOP、つまりチームサイズの違いにおいて変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感との関わりについての回答状況に有意な差があるとはいえないことが示された。よって仮説 6 は支持されなかった。

(表 22) 1. OP-AF vs NOP-AF、2. OP-DN vs NOP-DN、3. OP-GP-AF vs NOP-GP-AF、4. OP-GP-DN vs NOP-GP-DN、5. OP-BP-AF vs NOP-BP-AF、6. OP-BP-DN vs NOP-BP-DN におけるカイ二乗検定

Setting 1> OP-AF vs NOP-AF		Setting 2> OP-DN vs NOP-DN		Setting 3> OP-GP-AF vs NOP-GP-AF	
Test statistic ( $\chi^2$ )	4.588	Test statistic ( $\chi^2$ )	7.192	Test statistic ( $\chi^2$ )	2.814
Flexibility ( $\phi$ )	13	Flexibility ( $\phi$ )	13	Flexibility ( $\phi$ )	13
Significance level ( $\alpha$ )	0.05	Significance level ( $\alpha$ )	0.05	Significance level ( $\alpha$ )	0.05
Value (P value)	0.983	Value (P value)	0.892	Value (P value)	0.999
Significant difference	有意差なし	Significant difference	有意差なし	Significant difference	有意差なし
Setting 4> OP-GP-DN vs NOP-GP-DN		Setting 5> OP-BP-AF vs NOP-BP-AF		Setting 6> OP-BP-DN vs NOP-BP-DN	
Test statistic ( $\chi^2$ )	5.613	Test statistic ( $\chi^2$ )	3.642	Test statistic ( $\chi^2$ )	12.574
Flexibility ( $\phi$ )	13	Flexibility ( $\phi$ )	13	Flexibility ( $\phi$ )	13
Significance level ( $\alpha$ )	0.05	Significance level ( $\alpha$ )	0.05	Significance level ( $\alpha$ )	0.05
Value (P value)	0.959	Value (P value)	0.994	Value (P value)	0.481
Significant difference	有意差なし	Significant difference	有意差なし	Significant difference	有意差なし

### 3.3.3 仮説 6 の再検証

しかし、ここで先ほどの 6 つのグループ設定を以下のように 3 グループに再編成（下記グループ 7~9）し、再度カイ二乗検定を行なった。その結果、それぞれのグループ設定において有意差が得られた ( $p < .01$  「表 23」)。

グループ 7 (Setting 7) ; OP-AF、NOP-AF、OP-DN、NOP-DN

グループ 8 (Setting 8) ; OP-GP-AF、NOP-GP-AF、OP-GP-DN、NOP-GP-DN、

グループ 9 (Setting 9) ; OP-BP-AF、NOP-BP-AF、OP-BP-DN、NOP-BP-DN

(表 23) OP-AF, OP-DN, NOP-AF, NOP-DN におけるカイ二乗検定

Setting 7> OP-AF, OP-DN, NOP-AF, NOP-DN		Setting 8> OP-GP-AF, OP-GP-DN, NOP-GP-AF, NOP-GP-DN		Setting 9> OP-BP-AF, OP-BP-DN, NOP-BP-AF, NOP-BP-DN	
Test statistic ( $\chi^2$ )	141.536	Test statistic ( $\chi^2$ )	68.976	Test statistic ( $\chi^2$ )	71.733
Flexibility ( $\phi$ )	39	Flexibility ( $\phi$ )	39	Flexibility ( $\phi$ )	39
Significance level ( $\alpha$ )	0.01	Significance level ( $\alpha$ )	0.01	Significance level ( $\alpha$ )	0.01
Value (P value)	1.5E-13	Value (P value)	0.002	Value (P value)	0.001
Significant difference	99%	Significant difference	99%	Significant difference	99%

これらの結果は、OP-AF、NOP-AF、OP-DN、NOP-DN 間の回答状況に、なんらかの有意な差があることを示している。

OP と NOP の 1 対 1 の比較において有意差はみられなかったが、7～9 のグループ設定で有意差を得たことは、仮説 6 を完全に棄却することは出来ない可能性を示している。

そこで次に、グループ設定 7～9 におけるカイ二乗検定の結果から、TL と SC の各変数がどの様に有意に異なるのか、更に詳細を検証するために調整化残差分析を実施した。その結果サマリーを表 24 に示す。

(表 24) OP-AF, OP-DN, NOP-AF, NOP-DN における TL, SC, TE の調整化残差分析

		TL 変革型リーダーシップ							
		II-1 Team interests	II-2 Teamwork	IM-1 Goal set	IM-2 Future vision	IC-1 Develop member	IC-2 Consider individually	IS-1 Opinion& advice	IS-2 Cooperation
Setting 7 99% signf	OP-AF				--				
	OP-DN	-			++				
	NOP-AF								
	NOP-DN				++				
Setting 8 99% signf	OP-GP-AF				-				
	OP-GP-DN				++				
	NOP-GP-AF								
	NOP-GP-DN				++				
Setting 9 99% signf	OP-BP-AF	++							
	OP-BP-DN	--			+				
	NOP-BP-AF								
	NOP-BP-DN								

		SC 社会関係資本					
		TRS-1 Team interests	TRS-2 Ability	NRM-1 Team interests	NRM-2 Shared vision	NTW-1 opportunities	NTW-2 Info share
Setting 7 99% signf	OP-AF		+		--	+	
	OP-DN		-	-	++	--	
	NOP-AF				-		
	NOP-DN		-	-	++	-	
Setting 8 99% signf	OP-GP-AF				--		
	OP-GP-DN				++		
	NOP-GP-AF						
	NOP-GP-DN		-		--		
Setting 9 99% signf	OP-BP-AF			+	-	+	
	OP-BP-DN			-	++	-	
	NOP-BP-AF			+	-		
	NOP-BP-DN						

++ More in 99% level  
 -- Less in 99% level  
 - More in 95% level  
 + Less in 95% level

以上の結果から、3つのグループ設定において TL、SC のいくつかの変数の回答状況に有意な差があることが分かった。また大別して、TL の変数ではなく、SC の変数が大きな影響

力を有しており、各設定におけるグループを有意に異なるものとしていることが主要因であることが判明した。各グループ設定毎の結果は以下のとおりである。

#### (1) グループ 7 の調整化残差分析の結果

グループ 7 において次の a ~ f に示すような結果が得られた。

- a; 「リーダーがチームの利益にのたために行動する」という TL の Team interest (II\_1) について、OP-DN は有意に ( $p < .05$ ) 少ない。
- b; 「リーダーがチームに将来のビジョンを共有する」という TL の Future vision (IM\_2) について、OP-AF は有意に ( $p < .01$ ) 少なく、OP-DN は有意に ( $p < .01$ ) 多く、NOP-DN も有意に ( $p < .01$ ) 多い。
- c; 「チームの能力に対する信頼」である SC の TRS-Ability (TRS\_2) について、OP\_AF は有意に ( $p < .05$ ) 多く、OP\_DN は有意に ( $p < .05$ ) 少なく、NOP\_DN も有意に ( $p < .05$ ) 少ない。
- d; 「チームメンバーがチームの利益のために行動するべきという規範」である SC の Team interests (NRM\_1) について、OP\_DN は有意に ( $p < .05$ ) 少なく、NOP\_DN も有意に ( $p < .05$ ) 少ない。
- e; 「チームにおける共有されたビジョン」である SC の Shared vision (NRM\_2) において、OP\_AF は有意に ( $p < .01$ ) 少なく、OP\_DN は有意に ( $p < .01$ ) 多く、NOP\_AF は有意に ( $p < .05$ ) 少なく、NOP\_DN は有意に ( $p < .01$ ) 多い
- f; 「チームにおける情報共有の機会」である SC の Opportunities (NTW\_1) について、OP\_AF は有意に ( $p < .05$ ) 多く、OP\_DN は有意に ( $p < .01$ ) 少なく、NOP\_DN も有意に ( $p < .05$ ) 少ない。

以上の調整化残差の結果より、OP-AF、NOP-AF、OP-DN、NOP-DN の対比において次のような傾向が読み取れる。

- (A) OP-DN は TL の Team interest を否定する傾向がより低い。
- (B) OP-AF は TL の Future vision を肯定する傾向がより低い。
- (C) OP-AF は SC の Trust ability を肯定する傾向がより高い。
- (D) OP-AF は SC の NTW opportunity を肯定する傾向がより高い。

## (2) グループ 8 の調整化残差分析の結果

グループ 8 について次の a ~ c に示すような結果が得られた。

- a; TL の Future vision (IM\_2) について、OP-GP-AF は有意に ( $p < .05$ ) 少なく、OP-GP-DN は有意に ( $p < .01$ ) 多く、NOP-GP-DN も有意に ( $p < .01$ ) 多い。
- b; SC の Ability (TRS\_2) について、NOP-GP-DN は有意に ( $p < .05$ ) 少ない。
- c; SC の Shared vision (NRM\_2) について、OP-GP-AF は有意に ( $p < .01$ ) 少なく、OP-GP-DN は有意に ( $p < .01$ ) 多く、NOP-GP-DN は有意に ( $p < .01$ ) 少ない。

以上の調整化残差の結果より、OP-GP と NOP-GP の対比において次の 2 つの傾向が読み取れる。

- (A) OP-GP は TL の Future vision について肯定する傾向がより低く、NOP-GP は SC の Ability を否定する傾向がより低く、OP-GP は SC の Shared vision を肯定する傾向がより低い。
- (B) NOP-GP が SC の Shared vision を否定する傾向がより低い一方で、OP-GP はそれを否定する傾向がより高い。ここには真逆の傾向が見られる。

## (3) グループ 9 の調整化残差分析の結果

グループ 9 について次の a ~ e に示すような結果が得られた。

- a; TL の Team interests (II\_1) について、OP-BP-AF は有意に ( $p < .01$ ) 多く、OP-BP-DN は有意に ( $p < .01$ ) 少ない。
- b; TL の Future vision (IM\_2) について OP-BP-DN は有意に ( $p < .05$ ) 多い。
- c; SC の Team interests (NRM\_1) について OP-BP-AF は有意に ( $p < .05$ ) 多く、OP-BP-DN は有意に ( $p < .05$ ) 少なく、NOP-BP-AF は有意に ( $p < .05$ ) 多い。
- d; SC の Shared vision (NRM\_2) について OP-BP-AF は有意に ( $p < .05$ ) 少ない、OP-BP-DN は有意に ( $p < .01$ ) 多く、NOP-BP-AF は有意に ( $p < .05$ ) 少ない。
- e; SC の Opportunities (NTW\_1) について OP-BP-AF は有意に ( $p < .05$ ) 多く、OP-BP-DN は有意に ( $p < .05$ ) 少ない。

以上の調整化残差の結果より OP-GP と NOP-GP の対比において次の傾向が読み取れる。

- (A) OP-BP において、TL の Team interests を肯定する傾向がより高い。
- (B) OP-BP は TL の Future vision を否定する傾向が高い。
- (C) OP-BP は SC の Team interests を否定する傾向がより低い。



- (D) OP-BP は SC の Shared vision を否定する傾向がより高い。
- (E) OP-BP は SC の Opportunities を肯定する傾向がより高い。

以上調整化残差分析の結果から、グループ 7~9 におけるカイ二乗検定の有意差の主な原因は社会関係資本であることが分かり、OP と NOP で社会関係資本、変革型リーダーシップ、チーム効力感が異なって作用することが分かった。このことも仮説 6 を支持するものである。

### 3.3.4 仮説 7 の検証

**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。**

最後に OP と NOP の設定について TE を目的変数、TL と SC を説明変数として自動線形モデリングを実施し、次の(1)~(3)に示すような結果を得た(表 25)。

- (1) OP の設定において、自由度調整済決定係数 (以下調整化  $R^2$  と記す) は.566 である。TL の IC\_2 (「リーダーがメンバーの個性やキャラクターに配慮している」)、IS\_1 (「リーダーがメンバーに他のメンバーからの意見やアドバイスを求めるように促すこと」)、IS\_2 (「リーダーがメンバーに他のメンバーからの協力を求めるように促すこと」と SC の全ての変数が TE に影響を及ぼす変数として抽出された。

特に SC の Team interests (TRS\_1) (「チームメンバーが個人の利益よりもチームの利益を優先して行動することに対する信頼」) は TE に最も正の影響を与えている。次に、SC の Member Info Share (NTW\_2) (「チームメンバー間で情報が共有されている」) が TE に多くの正の影響を与えていた。

TL の Opinion and advice (IS\_1) (「リーダーが他のチームメンバーの意見やアドバイスを求めるように促すこと」) が TE に多くの影響を与えているが、負の影響である。

- (2) NOP の設定において、調整化  $R^2$  は.487 である。TL の II\_1 (「リーダーがチームの利益のために行動していること」)、IM\_1 (「リーダーがチームの達成すべき目標をチームに共有していること」)、IM\_2 (「リーダーがチームメンバーに将来のビジョンを共有していること」)、IC\_1 (「リーダーがチームメンバーの能力を育てよ

うとしていること」、IC\_2、IS\_1、SC の TRS\_1、TRS\_2（「チームメンバーがチームメンバーの仕事上の能力を信頼していること」）、NRM\_1（「チームメンバーがチームの利益のために行動するべきこと」）、NRM\_2（「チームメンバーが共通のビジョンを持っていること」）、NTW\_2（「チームメンバー間で情報が共有されていること」）が TE に影響を与える変数として抽出された。OP 同様特に SC の Team interests (TRS\_1) が TE に最も正の影響を与えている。

NOP において SC の Shared vision (NRM\_2) が TE により多くの正の影響を与えている。

NOP において TL の Team interests (II\_1) が TE により多くの影響を与えているが、負の影響である。

- (3) 基本的にはこの自動線形モデリングの結果と後述する分析 3 の重回帰分析や主成分回帰分析の結果は類似する。つまり、OP、NOP の両設定においても TL よりも SC が TE に影響を与えていることが分かった。

以上のことより OP、NOP において、TL の II、IM、IC、IS や SC の TRS、NRM、NTW が TE に対して異なって影響を与えているといえる。

調整化残差分析や自動線形モデリングの結果から「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」という仮説 7 は支持されたことになる。

(表 25) OP、NOP 設定における TE, TL and SC の自動線形モデリング

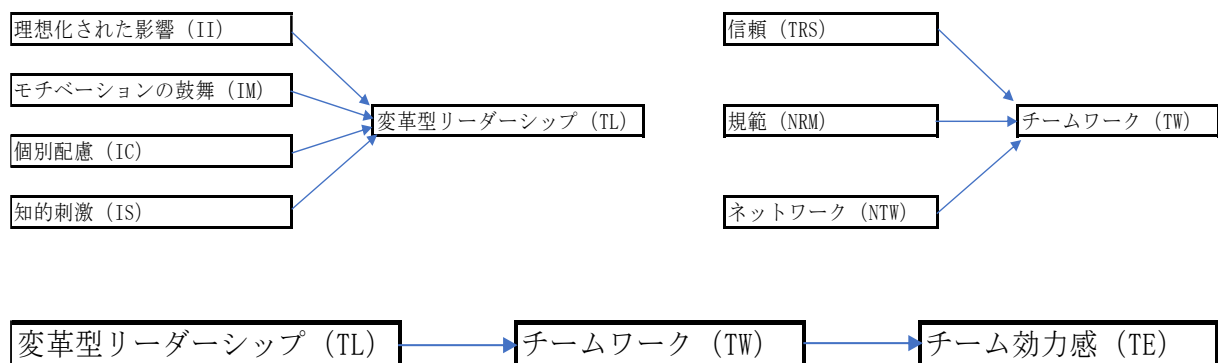
		Adjusted R2 <sup>2</sup>				
		.566 <sup>2</sup>	.487			
		OP	NOP	OP	NOP	
TL	II_1 TL-Team interests		○(-0.1)	TRS_1 Memer-Team interests	○(0.37) ○(0.35)	
	II_2 TL-Teamwork			TRS_2 Member-Ability	○ ○	
	IM_1 TL-Goal set		○	SC	NRM_1 Member-Team interests	○ ○
	IM_2 TL-Future vision		○		NRM_2 Member-Shared vision	○ ○(0.11)
	IC_1 TL-Develop member		○		NTW_1 Member-Opportunities	○
	IC_2 TL-Consider individually	○	○		NTW_2 Member-Info share	○(0.16) ○
	IS_1 TL-Opinion and advice	○(-0.19)	○			
	IS_2 TL-Cooperation	○				

#### 第4節 分析3「変革型リーダーシップ、チームワーク、社会関係資本、チーム効力感の関係分析」

ここでは、変革型リーダーシップ、社会関係資本、チームワーク、効力感の関係を佐藤(2015, 2016)の研究をベースに検証した。

Gupta, Huang and Yayla (2011)は、「社会関係資本と集団的な変革型リーダーの結合こそ、チームがより良いパフォーマンスを上げる要因である。」と指摘している。第2章において、社会関係資本、変革型リーダーシップ、チームワーク、パフォーマンス(チーム効力感)との密接な関係については説明してきた。チームワークはパフォーマンスの源泉であり、変革型リーダーシップと社会関係資本はチームワークを通してつながること、そして、チームワークは社会関係資本の一つの表象であること等についてみてきた。これらのことから、変革型リーダーシップは社会関係資本であるチームワークを喚起し、チームワークがチーム効力感に正の影響を与えるとの考えに至った(図3)。

つまり、先行研究で盛んに言われてきたような「変革型リーダーシップがパフォーマンスに影響を与える」ということではなく、「社会関係資本であるチームワークが変革型リーダーシップとパフォーマンスを媒介する」ということである。以上の観点から先述した仮説8、9を設定した(第3章第2節)。



(図3)「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」の因果関係モデル

出所) 仮説モデルをもとに筆者作成

#### 4.1 調査対象、調査期間、データ収集方法

分析データについては佐藤（2015）と同じデータを使用した。よって調査対象、調査期間、データ収集方法の説明については割愛する。

#### 4.2 データの分析方法

本研究の統計処理、分析には IBM 社の SPSS Statistics22、SPSS AMOS を利用した。

#### 4.3 調査項目

調査項目についても分析 1、2 と同様であるので詳細の説明は省略する。

しかし、本分析においては概要を捉え易くするため、分析 2 の場合と同様、TL（変革型リーダーシップ）の II（理想化された影響）、IM（モチベーションの鼓舞）、IC（個別配慮）、IS（知的刺激）、SC（社会関係資本）の TRS（信頼）、NRM（規範）、NTW（ネットワーク）の質問から重複、類似する質問を除外し、それぞれ 2 つの設問を活かしそれを分析対象変数とした。また、チームパフォーマンスの代理指標をチーム効力感（TE）とする。

#### 4.4 評価方法、調査対象者、個人属性、チーム規模、チーム所属期間

調査対象者、個人属性、チーム規模、チーム所属期間についても分析 1、分析 2 と同様であるので詳細の説明は省略する。

#### 4.5 分析結果

##### 4.5.1 変革型リーダーシップ、社会関係資本、効力感に関する設問の妥当性についての検証

各分析に先立って、設問の妥当性について Cronbach の信頼性係数  $\alpha$ （以下  $\alpha$  と記す）の検証を行った。その結果、表 26 に示すように、 $\alpha$  は .932 と十分な信頼性があることが確認できた。また、表 27 に記述統計量を示す。

(表 26) 信頼性統計量

Cronbach のアルファ	標準化された項目に基づいた Cronbach のアルファ	項目の数
.932	.931	15

(表 27) 記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
II1	331	1.00	5.00	2.3867	1.03938
II2	331	1.00	5.00	2.5559	1.04115
IM1	331	1.00	5.00	2.5136	1.02497
IM2	331	1.00	5.00	2.7946	1.07595
IC1	331	1.00	5.00	2.6133	1.15010
IC2	331	1.00	5.00	2.5861	1.11504
IS1	331	1.00	5.00	2.4924	1.01015
IS2	331	1.00	5.00	2.5076	.98586
TRS1	331	1.00	5.00	2.4834	.93850
TRS2	331	1.00	5.00	2.2447	.94256
NRM1	331	1.00	5.00	2.3142	.90675
NRM2	331	1.00	5.00	2.9396	.99513
NTW1	331	1.00	5.00	2.2145	.97820
NTW2	331	1.00	5.00	2.4834	1.00703
TE	331	1.00	5.00	2.5619	.93010
有効なケースの数 (リストごと)	331				

#### 4.5.2 仮説 8 の検証

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。

「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」、「チーム効力感」との相関を表 28 に示した。それぞれに正の相関を示し、変革型リーダーシップの下位概念同士、社会関係資本同士の相関が比較的高いことが分かる。また、「変革型リーダーシップ」と「チーム効力感」の相関よりも、「社会関係資本」と「チーム効力感」の相関の方が比較的高いことが分かる。例えば、TRS1、2、NRM2、NTW2 と TE の相関が

比較的に高い。この傾向は「変革型リーダーシップよりも社会関係資本がチーム効力感に直接的に影響を与える」とした仮説8のコンセプトを支持するものである。

(表 28) 社会関係資本と変革型リーダーシップとチーム効力感の相関

		相関														
		II1	II2	IM1	IM2	IC1	IC2	IS1	IS2	TRS1	TRS2	NRM1	NRM2	NTW1	NTW2	TE
Spearmanの ロー	II1	1.000														
	II2	.596**	1.000													
	IM1	.525**	.615**	1.000												
	IM2	.470**	.594**	.677**	1.000											
	IC1	.547**	.619**	.646**	.627**	1.000										
	IC2	.565**	.543**	.548**	.533**	.656**	1.000									
	IS1	.486**	.583**	.546**	.568**	.666**	.505**	1.000								
	IS2	.475**	.537**	.536**	.545**	.576**	.526**	.688**	1.000							
	TRS1	.339**	.396**	.385**	.371**	.377**	.380**	.403**	.371**	1.000						
	TRS2	.378**	.424**	.425**	.316**	.409**	.358**	.354**	.358**	.556**	1.000					
	NRM1	.476**	.392**	.343**	.261**	.338**	.377**	.394**	.349**	.443**	.367**	1.000				
	NRM2	.403**	.423**	.506**	.650**	.511**	.474**	.457**	.448**	.452**	.423**	.295**	1.000			
	NTW1	.493**	.512**	.532**	.443**	.514**	.542**	.568**	.541**	.390**	.409**	.456**	.406**	1.000		
	NTW2	.374**	.493**	.531**	.494**	.499**	.473**	.538**	.518**	.434**	.467**	.425**	.479**	.722**	1.000	
	TE	.336**	.435**	.466**	.394**	.456**	.460**	.412**	.431**	.580**	.501**	.341**	.503**	.420**	.511**	1.000

\*\*、相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

度数は331

更に「変革型リーダーの4つの下位概念」と「社会関係資本の3つの下位概念」、「年齢」、「チームサイズ」、「チームへの所属期間」を説明変数、「性別」をダミー変数、「チーム効力感」を目的変数とした重回帰分析（ステップワイズ法）を行った。

この結果、最も当てはまりが高いのがモデル5であり、説明変数にSCのTRS\_1、2、NRM\_2、NTW\_2、TLのIC\_2を残すモデルであった。このことは先の「社会関係資本と変革型リーダーシップとチーム効力感の相関（表28）」でみた傾向と一致する。調整済みR<sup>2</sup>は.484という数値が得られた（表29）。

(表 29) 社会関係資本、変革型リーダーシップ、チーム効力感の重回帰分析 (ステップワイズ法)

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差	Durbin-Watson
1	.590 <sup>a</sup>	.349	.347	.75179	
2	.661 <sup>b</sup>	.436	.433	.70047	
3	.681 <sup>c</sup>	.464	.459	.68402	
4	.695 <sup>d</sup>	.482	.476	.67327	
5	.701 <sup>e</sup>	.492	.484	.66828	2.047

- a. 予測値: (定数)、TRS1。
- b. 予測値: (定数)、TRS1, NTW2。
- c. 予測値: (定数)、TRS1, NTW2, IC2。
- d. 予測値: (定数)、TRS1, NTW2, IC2, TRS2。
- e. 予測値: (定数)、TRS1, NTW2, IC2, TRS2, NRM2。
- f. 従属変数 TE

係数<sup>a</sup>

モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	B の 95.0% 信頼区間	
		B	標準誤差	ベータ			下限	上限
5	(定数)	.382	.132		2.901	.004	.123	.641
	TRS1	.303	.050	.306	6.006	.000	.204	.402
	NTW2	.173	.046	.187	3.723	.000	.082	.264
	IC2	.125	.040	.150	3.126	.002	.046	.203
	TRS2	.150	.051	.152	2.945	.003	.050	.250
	NRM2	.115	.047	.123	2.428	.016	.022	.208

- a. 従属変数 TE

除外された変数<sup>a</sup>

モデル		投入されたときの標準回帰係数	t 値	有意確率	偏相関	共線性の統計量
						許容度
5	Gender	-.003 <sup>f</sup>	-.068	.946	-.004	.988
	Age	.015 <sup>f</sup>	.379	.705	.021	.981
	Teamsize	-.040 <sup>f</sup>	-1.000	.318	-.055	.983
	Tenure	-.057 <sup>f</sup>	-1.409	.160	-.078	.965
	II1	-.070 <sup>f</sup>	-1.452	.147	-.080	.664
	II2	.013 <sup>f</sup>	.253	.800	.014	.589
	IM1	.071 <sup>f</sup>	1.334	.183	.074	.558
	IM2	-.056 <sup>f</sup>	-.976	.330	-.054	.483
	IC1	.038 <sup>f</sup>	.665	.507	.037	.488
	IS1	.007 <sup>f</sup>	.138	.891	.008	.596
	IS2	.042 <sup>f</sup>	.822	.412	.046	.607
	NRM1	.014 <sup>f</sup>	.314	.753	.017	.752
	NTW1	-.062 <sup>f</sup>	-1.038	.300	-.058	.438

- a. 従属変数 TE
- b. モデルの予測値: (定数)、TRS1。
- c. モデルの予測値: (定数)、TRS1, NTW2。
- d. モデルの予測値: (定数)、TRS1, NTW2, IC2。
- e. モデルの予測値: (定数)、TRS1, NTW2, IC2, TRS2。
- f. モデルの予測値: (定数)、TRS1, NTW2, IC2, TRS2, NRM2。

ここで注目したいのが、モデル5における除外された変数である（表29の「除外された変数」）。除外されたものは、変革型リーダーシップの特性「II\_1、2」、「IM\_1、2」、「IC\_1」、「IS\_1、2」、社会関係資本の下位概念の「NRM\_1」、「NTW\_1」、デモグラフィックファクターである「Tenure」、「Gender」、「Teamsize」、「Age」がTEに影響を与える変数から除外されていることが分かる。つまり、これらの変数はチームパフォーマンスに影響を与えず、変革型リーダーシップの「IC\_2」、社会関係資本の「TRS\_1、2」、「NRM\_2」、「NTW\_2」がチームパフォーマンスに影響を与える変数であるといえることができる。

また、表29の「係数」における標準化係数から、TRS\_1 (.306)、NTW\_2 (.187)、TRS\_2 (.152)、IC\_2 (.150)、NRM\_2 (.123)の順でこれらの変数がパフォーマンスに影響している。TRS\_1やTRS\_2の順位が高いことは、Larson and LaFasto(1989)が「チームにとって一番不可欠な要因は信頼である。」と述べたことにも通じる。

TRS\_1は「チームがチームの利益ために行動することに対する信頼 (Team interests)」、NTW\_2は「情報が共有されているネットワークを有していること (Info share)」、TRS\_2は「チームの能力に対する信頼 (Ability)」、IC\_2は「リーダーがチーム個人の個性やキャラクターへ配慮すること (Consider individually)」、NRM\_2は「チームが共通のビジョンや目標を有していること (Shared vision)」を指す（表19参照）。

また、社会関係資本(SC)とTE、変革型リーダーシップ(TL)とTEの重回帰分析（ステップワイズ法）を行ったところ、SCとTEの分析モデル4の調整済みR<sup>2</sup>は.470（表30）、TLとTEの分析モデル3の調整済みR<sup>2</sup>は.295（表31）と前者「SCとTE」モデルの方が当てはまりの良いモデルであることが示された。このこともパフォーマンス（TE）に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とする仮説8を支持するものである。ちなみに、SCとTEの重回帰分析において、モデル4の説明変数にはTRS\_1、NTW\_2、NRM\_2、TRS\_2が採用された。また、TLとTEの重回帰分析において、モデル3の説明変数にはIC\_2、IM\_1、IS\_2が採用された。

IM\_1とIS\_2について、IM\_1は「リーダーが達成すべき目標をチームと共有すること (Goal set)」、IS\_2は「リーダーがチームに対して他のチームメンバーからの協力を要請するように促すこと (Cooperation)」を示す（表19参照）。



(表 30) 社会関係資本とチーム効力感の回帰分析

モデルの要約<sup>e</sup>

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差	Durbin-Watson
1	.590 <sup>a</sup>	.349	.347	.75179	
2	.661 <sup>b</sup>	.436	.433	.70047	
3	.680 <sup>c</sup>	.462	.457	.68543	
4	.690 <sup>d</sup>	.476	.470	.67721	2.019

- a. 予測値：(定数)、TRS1。  
 b. 予測値：(定数)、TRS1, NTW2。  
 c. 予測値：(定数)、TRS1, NTW2, NRM2。  
 d. 予測値：(定数)、TRS1, NTW2, NRM2, TRS2。  
 e. 従属変数 TE

係数<sup>a</sup>

モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	B の 95.0% 信頼区間	
		B	標準誤差	ベータ			下限	上限
4	(定数)	.444	.132		3.360	.001	.184	.703
	TRS1	.322	.051	.325	6.335	.000	.222	.422
	NTW2	.208	.046	.225	4.555	.000	.118	.298
	NRM2	.155	.046	.166	3.353	.001	.064	.246
	TRS2	.154	.051	.156	2.998	.003	.053	.256

- a. 従属変数 TE

(表 31) 変革型リーダーシップとチーム効力感の回帰分析

モデルの要約<sup>d</sup>

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差	Durbin-Watson
1	.470 <sup>a</sup>	.221	.219	.82203	
2	.535 <sup>b</sup>	.287	.282	.78804	
3	.549 <sup>c</sup>	.301	.295	.78113	2.168

- a. 予測値：(定数)、IC2。  
 b. 予測値：(定数)、IC2, IM1。  
 c. 予測値：(定数)、IC2, IM1, IS2。  
 d. 従属変数 TE

係数<sup>a</sup>

モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	B の 95.0% 信頼区間	
		B	標準誤差	ベータ			下限	上限
3	(定数)	1.081	.134		8.069	.000	.817	1.344
	IC2	.213	.049	.256	4.390	.000	.118	.309
	IM1	.228	.053	.251	4.288	.000	.123	.332
	IS2	.143	.055	.151	2.612	.009	.035	.250

- a. 従属変数 TE

以上のことから、「変革型リーダーシップよりも社会関係資本がチーム効力感に直接的に影響を与える」とした仮説 8 は概ね支持された。「概ね」とした理由は、変革型リーダーシップの IC\_2 も TE に影響を与えるというステップワイズ法の重回帰分析の結果による。

#### 4.5.3 仮説 9 の検証

**仮説 9> 変革型リーダーシップがチームワークに影響を与え、チームワークがチーム効力感に影響を与える。**

仮説 8 の検証結果(第 4 章 4.5.2)から変革型リーダーシップよりも社会関係資本がチーム効力感に影響を与えることが分かった。この結果より、パフォーマンスモデルにおいて、変革型リーダーシップが社会関係資本であるチームワークに影響を与え、チームワークがチーム効力感に影響を与えるという関係を仮定することができる。

次にこの仮定を検証するために、主成分分析を用いて変革型リーダーシップの 4 つの特性から「変革型リーダーシップ」の主成分を抽出、社会関係資本の 3 つの下位概念から「チームワーク」の主成分を抽出し、それぞれの変革型リーダーシップの主成分スコアとチームワークの主成分スコアを用いてチーム効力感とのパス解析を行い、この因果モデルを検証した。

まず、変革型リーダーシップの 4 つの特性から変革型リーダーシップの主成分を抽出した。具体的には、主成分分析を用いて変革型リーダーシップの下位概念から 1 つの因子を抽出した(表 32)。また、この主成分は有意確率から有意とされた。この共通因子を「変革型リーダーシップ(以下 TL)」と呼ぶ。

(表 32) 変革型リーダーシップの4つの特性の主成分分析

KMO および Bartlett の検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		.906
Bartlett の球面性検定	近似カイ 2 乗	1555.568
	自由度	28
	有意確率	0.000

説明された分散の合計

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	5.010	62.624	62.624	5.010	62.624	62.624
2	.654	8.173	70.796			
3	.556	6.951	77.748			
4	.520	6.501	84.248			
5	.412	5.150	89.399			
6	.323	4.035	93.434			
7	.299	3.734	97.167			
8	.227	2.833	100.000			

因子抽出法: 主成分分析

成分行列<sup>a</sup>

	成分
	1
II1	.728
II2	.815
IM1	.811
IM2	.800
IC1	.837
IC2	.770
IS1	.805
IS2	.759

因子抽出法: 主成分分析

a. 1 個の成分が抽出されました

次に、主成分分析を用いて社会関係資本の3つの下位概念から1つの因子を抽出した(表 33)。この主成分は有意確率から有意とされた。そして、この共通因子を「チームワーク(以下 TW)」と呼ぶ。

(表 33) 社会関係資本の 3 つの下位概念の主成分分析

KMO および Bartlett の検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		.814
Bartlett の球面性検定	近似カイ 2	713.795
	自由度	15
	有意確率	.000

説明された分散の合計

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	3.261	54.342	54.342	3.261	54.342	54.342
2	.785	13.083	67.425			
3	.731	12.179	79.604			
4	.535	8.911	88.515			
5	.421	7.019	95.534			
6	.268	4.466	100.000			

因子抽出法: 主成分分析

成分行列<sup>a</sup>

	成分
	1
TRS1	.750
TRS2	.737
NRM1	.624
NRM2	.713
NTW1	.771
NTW2	.814

因子抽出法: 主成分分析

a. 1 個の成分が抽出されました

また、社会関係資本から抽出された「チームワーク (TW)」と変革型リーダーシップの 4 つの特性との相関は.50 以上から.60 程と比較高い値を示した (表 34)。

これらのことから変革型リーダーシップの 4 つの特性とチームワークとの密生な関係が分かる。よって「変革型リーダーシップがチームワーク (TW) に影響を与える」という仮説 9 の一部は支持される可能性がある。

(表 34) チームワークと変革型リーダーシップの相関

			相関								
			II1	II2	IM1	IM2	IC1	IC2	IS1	IS2	TW
Spearman のロー	II1	相関係数	1.000								
	II2	相関係数	.596**	1.000							
	IM1	相関係数	.525**	.615**	1.000						
	IM2	相関係数	.470**	.594**	.677**	1.000					
	IC1	相関係数	.547**	.619**	.646**	.627**	1.000				
	IC2	相関係数	.565**	.543**	.548**	.533**	.656**	1.000			
	IS1	相関係数	.486**	.583**	.546**	.568**	.666**	.505**	1.000		
	IS2	相関係数	.475**	.537**	.536**	.545**	.576**	.526**	.688**	1.000	
	TW	相関係数	.530**	.586**	.616**	.578**	.593**	.574**	.609**	.585**	1.000

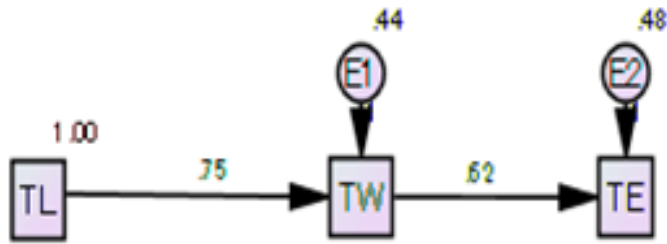
\*\*、相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

度数331

以上の結果を総合すると変革型リーダーシップ（TL）はチームワーク（TW）に影響を与え、チームワーク（TW）がチーム効力感（TE）に正の影響を与えるという因果関係のパス図が仮定できる。

パス解析の結果から得られたパス図、モデル適合性等の結果は図 4 に示す通りである。モデル適合については、主な KPI において GFI が.997、AGFI が.979 と非常に好モデルの因果関係を構築することができた。RMSEA についても 0.047 と 0.05 を下回っており、当てはまりの良いモデルであると言える。

つまり、「変革型リーダーシップがチームワークに影響を与え、チームワークがチーム効力感に影響を与える」という仮説 9 のパフォーマンスモデル（メカニズム）が統計的に支持されたこととなる。



モデル適合の要約

CMIN

モデル	NPAR	CMIN	自由度	確率	CMIN/DF
モデル番号 1	5	1.737	1	.188	1.737
飽和モデル	6	.000	0		
独立モデル	3	462.846	3	.000	154.282

RMSEA

モデル	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
モデル番号 1	.047	.000	.163	.354
独立モデル	.682	.630	.735	.000

RMR, GFI

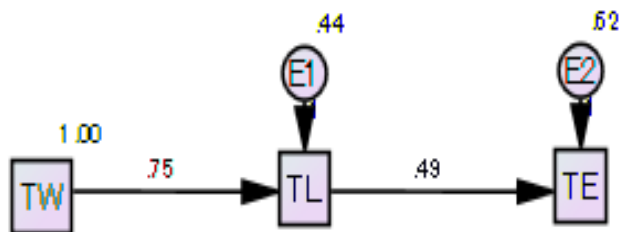
モデル	RMR	GFI	AGFI	PGFI
モデル番号 1	.014	.997	.979	.166
飽和モデル	.000	1.000		
独立モデル	.443	.539	.078	.270

AIC

モデル	AIC	BCC	BIC	CAIC
モデル番号 1	11.737	11.859	30.747	35.747
飽和モデル	12.000	12.147	34.813	40.813
独立モデル	468.846	468.920	480.253	483.253

(図 4) 「変革型リーダーシップ」、「チームワーク」、「効力感」のパス解析  
出所) SPSS より得られた結果をもとに筆者作

逆に、チームワーク（社会関係資本）が変革型リーダーシップに影響し、変革型リーダーシップがチーム効力感に影響するというパスを引きパス解析を実施したところ、GFI が.870、AGFI が.218、RMSEA が.502 とモデル自体の当てはまりは良くなかった（図 5）。



**CMIN**

モデル	NP. PAR	CMIN	自由度	確率	CMIN/DF
モデル番号 1	5	84.051	1	.000	84.051
飽和モデル	6	.000	0		
独立モデル	3	462.846	3	.000	154.282

**RMSEA**

モデル	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
モデル番号 1	.502	.414	.595	.000
独立モデル	.682	.630	.735	.000

**RMR, GFI**

モデル	RMR	GFI	AGFI	PGFI
モデル番号 1	.101	.870	.218	.145
飽和モデル	.000	1.000		
独立モデル	.443	.539	.078	.270

**AIC**

モデル	AIC	BCC	BIC	CAIC
モデル番号 1	94.051	94.174	113.062	118.062
飽和モデル	12.000	12.147	34.813	40.813
独立モデル	468.846	468.920	480.253	483.253

(図 5) 「チームワーク」、「変革型リーダーシップ」、「効力感」のパス解析  
出所) SPSS より得られた結果をもとに筆者作

最後に、チーム効力感を目的変数、変革型リーダーシップから抽出された変革型リーダーシップ (TL) と社会関係資本から抽出されたチームワーク (TW) を説明変数にしたステップワイズ法による主成分回帰分析を行った。結果、調整済み R<sup>2</sup>は.440を示し、変革型リーダーシップ (TL) を説明変数から除外し、社会関係資本であるチームワーク (TW) のみを説明変数に残したモデルが示された (表 35)。このことは第 4 章第 4 節 4.5.2 と類似した結果であり、チーム効力感 (チームパフォーマンス) に影響を与えるのは変革型リーダーシップ (TL) ではなく、社会関係資本 (チームワーク) であることを示唆するものである。

(表 35) チーム効力感、変革型リーダーシップ、チームワークの主成分回帰分析

モデルの要約<sup>b</sup>

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差	変化の統計量					Durbin-Watson
					R2 乗変化量	F 変化量	自由度 1	自由度 2	有意確率 F 変化量	
1	.664 <sup>a</sup>	0.441	0.440	0.69627	0.441	259.876	1	329	0.000	2.033

a. 予測値: (定数)、TW。

b. 従属変数 TE

係数<sup>a</sup>

モデル	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	B の 95.0% 信頼区間		相関			共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			下限	上限	ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
1	(定数)	2.562	0.038	66.943	0.000	2.487	2.637					
	TW	0.618	0.038	16.121	0.000	0.542	0.693	0.664	0.664	0.664	1.000	1.000

a. 従属変数 TE

除外された変数<sup>a</sup>

モデル	投入されたときの標準回帰係数	t 値	有意確率	偏相関	共線性の統計量			
					許容度	VIF	最小許容度	
1	TL	.081 <sup>b</sup>	1.316	0.189	0.072	0.443	2.260	0.443

a. 従属変数 TE

b. モデルの予測値: (定数)、TW。



## 第5章 考察

### 第1節 先行論文の分析と考察から得られた基本的な知見と筆者の仮定

第1章でも述べたように、近年特に企業の競争優位を確保する上で、リーダーシップ開発が重要性を高めている。しかし、集団主義と個人主義が混在する日本社会において求められるリーダーシップは、単独のリーダーシップ論で説明できるほど単純ではない。また、チームワークの効率的、継続的な運用についても複雑なメカニズムを要する。

筆者は本研究を通じて、変革型リーダーシップや社会関係資本の観点からパフォーマンスのメカニズムを分析し、複雑な日本社会でも適応できるようなパフォーマンスモデルを見出したいと考え、まず、先行論文の研究から次のようなことを仮定として導いてきた。

#### 1.1 高パフォーマンスとチームワーク、チームワークと変革型リーダーシップ

まず筆者は自らの実践経験を通して、競争優位やパフォーマンスをもたらす重要な要因がチームワークであると考えた。組織やグループ（チーム）が効率的にパフォーマンスを上げるためにはチームワークが必要不可欠であり、そのチームワークを機能させ、運用することがチームリーダーの大きな役割のひとつである。先行研究や一般的なリーダーシップ論の中にはリーダーシップがパフォーマンスを牽引するという論も多くみられるが、その理論は性急なものであり、筆者はリーダーがチームワーク（社会関係資本）をマネッジし、そのチームワークがパフォーマンスを牽引すると考えた。筆者はこの役割を果たすリーダーのあり方として、Bass (1985)、Bass and Avolio (1990) が提唱する変革型リーダーがモデルとすべきリーダー像であると考え、その特性として「理想化された影響」、「モチベーションの鼓舞」、「個別思慮」、「知的刺激」に注目をした。また、それら変革型リーダーシップの4つの特性とチームワークが密接に関わっていると考えた。また筆者は、変革型リーダーシップが日本企業にはフィットすると考えた。

#### 1.2 効率的、継続的なチームワークと社会関係資本との関わり

次に、筆者はチームワークが効率的に、継続的に機能するためには変革型リーダーシップの4つの特性に加えてPutnam (1993、2000) が提唱する「信頼」、「規範」、「ネットワーク」という社会関係資本の下位概念が不可欠であると考えた。

具体的には、チームの他のメンバーもチームの利益のために行動していることに対する「信頼」やチームメンバーやその能力に対する「信頼」、フリーライダーや利己主義者、貢献者に対する返報、裁可システムとなる「規範」、共有されたビジョンや目標を指す「規範」、チームにおける又は外部における知識や情報、ノウハウをつなぐ「ネットワーク」がチームワークを機能させる上で重要な役割を果たすと考えた。つまり、社会関係資本の「信頼」、「規範」、「ネットワーク」をチームワーク要因と考えた。またチームワーク自体が、人と人との関係性を意味しているため、筆者はこれを社会関係資本の一形態であると捉えた。

### 1.3 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つの下位概念とチームワークとの関係

更に筆者は、チームワークを形成するパスにおいて、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つの下位概念が密接に関係していると考えた。

具体的には、変革型リーダーシップの「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」がチームワークを喚起するブースターとなる。つまり、チームワーク要因である社会関係資本の下位概念「信頼」、「規範」、「ネットワーク」を変革型リーダーシップが促進し、これらチームワーク要因がパフォーマンスをもたらすと考えた。

### 1.4 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とサイコグラフィックファクター、デモグラフィックファクターとの関係

先行研究から、タスクの内容やアクターの様々な知覚や認識などのサイコグラフィックファクターや年齢や性別、チームへの所属期間、チーム規模などのデモ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、パフォーマンスのそれぞれに、個別に影響を与えることが報告されてきた。しかし、これらの要因が社会関係資本、変革型リーダーシップ、パフォーマンスの3者の関係にどのような影響を与えるかの研究はみられない（そもそも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つの下位概念でパフォーマンスモデルを提唱した先行研究はない）。ここで筆者はサイコグラフィックファクターとして、「チームワークの必要性に対するチームの認識」、「パフォーマンスに対するチームの主観的評価」を設定、デモグラフィックファクターとして「年齢」、「性別」、「所属期間」、「チームサイズ」を設定し、それらの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）の関係にどのように作用するのかを分析検証した。

## 第2節 アンケート分析によって得られた知見

第4章に示した分析結果から、以下に示す知見を得た。

### 2.1 分析1「年齢」、「性別」、「所属期間」、「チームワークの必要性に対するチームの認識」、「パフォーマンスに対するチームの主観的評価」と社会関係資本、変革型リーダーシップ、パフォーマンスとの関係分析結果より

分析1より、特筆しておくべき知見として次の(1)～(3)が得られた。

(1) 「性別」、「年齢」、「チームへの所属期間」について分析を行ったが有意差を確認することはできなかった(第4章第2節2.1、2.2、第3節3.3.1)。よって、「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と判断した。

(2) 「チームワーク必要群」と「チームワーク不要群」に分けて、変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感との関係を検証した結果、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、チーム効力感をより肯定的、支持的に捉えており、チームに対する高いパフォーマンス評価、高いチーム効力感を示していることがわかった(第4章第2節2.3)。

これは、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唆している。つまり、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ことを示していると考えられる。

(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(第4章第2節2.4)。このことを言い換えると、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ということになる。

## 2.2 分析 2- 「性別」、「チームサイズ」と社会関係資本、変革型リーダーシップ、パフォーマンスとの関係分析結果より

分析 2 より、特筆しておくべき知見として次の(1)～(3)が得られた。

### (1) カイ二乗検定の結果より

性別のグループ設定における変革型リーダーシップ (TL)、社会関係資本 (SC) に対して実施したカイ二乗検定の結果(表 21)からは有意差を得ることはできなかった(第 4 章第 3 節 3.3.1)。よって、分析 1 の結果と同じく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と判断した。

また、OP(適切なチームサイズ)とNOP(非適切なチームサイズ)のグループ設定における変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感に対して実施したカイ二乗検定の結果(表 22)からも、有意差を得ることはできなかった(第 4 章第 3 節 3.3.2)。

しかしながらこれらのグループを再編〔第 4 章第 3 節 3.3.3〕し、OP-AF、OP-DN、NOP-AF、NOP-DN(グループ 7)においてカイ二乗検定を実施したところ 99%水準で有意差が見られた(表 23)。また、これらを更に高パフォーマンスグループ(グループ 8)、低パフォーマンスグループ(グループ 9)に編成してカイ二乗検定を実施したところ 99%水準で有意差が見られた(表 23)。

これらの結果は、OP-AF、NOP-AF、OP-DN、NOP-DN 間になんらかの強い関連がある可能性を示している。よって、チームサイズ、OP と NOP 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と考えられる。

### (2) 調整化残差分析の結果より

カイ二乗検定の結果を踏まえて、変革型リーダーシップと社会関係資本の個別の要素がどのように関わっているのかを再検証するために、再編成したグループ 7～9 について調整化残差分析を実施した(表 24)。

この結果、変革型リーダーシップ (TL) の「リーダーがチームの利益のために行動する」という II\_1 (Team interests)、「リーダーがチームに将来のビジョンを共有している」という IM\_2 (Future vision)、社会関係資本 (SC) の「チームメンバ

一の能力に対する信頼」という TRS\_2 (Ability)、「チームがチームの利益のために行動するべきという規範」である NRM\_1 (Team interests)、「チームに共有された情報がある」という NRM\_2 (Shared vision)、「チームに情報が共有する機会がある」という NTW\_1 (Opportunities)において有意差が得られた。このことより、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。

特に OP と NOP における傾向に注目すると、高パフォーマンスグループの社会関係資本の NRM\_2 (Shared vision) において真逆の傾向が確認された。これは、このグループにおいて、OP は社会関係資本の Shared vision を有意に必要としておらず、NOP は Shared vision を有意に必要としていると解釈することができる。つまり、高パフォーマンスの OP のチームメンバーは頻繁かつ密接にコミュニケーションすることが可能であり、社会関係資本 (SC) の Shared vision は高パフォーマンスの OP のチームメンバーにとって不要であること、また他方で、頻繁かつ密接にコミュニケーションする機会が少ない NOP のような比較的大きなグループがチームとして仕事をするためには社会関係資本 (SC) の Shared vision は必要であるという解釈をすることができる。

### (3) 自動線形モデリングの結果より

変革型リーダーシップの4つの特性、社会関係資本の3つの下位概念がどのようにチーム効力感に影響を与えるかを調べるために自動線形モデリングを実施した。その結果よりチームサイズ (OP と NOP) 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、以下 (A)～(F) のような知見が得られた (第4章第3節 3.3.4)。

(A) 「チームメンバーがチームのために仕事をしていることに対する信頼」を示す社会関係資本 (SC) の TRS\_1 が、OP と NOP においてパフォーマンスに最も大きな影響を与えていることが示された。

(B) 「リーダーがチームメンバーに他のチームメンバーからのアドバイスや意見を求めるように促す行為」を示す変革型リーダーシップ (TL) の IS\_1 が、OP においてパフォーマンスに負の影響を及ぼすことが示された。この解釈としては OP のような少人数でフラットなチームでは各メンバーの役割分担が明確であり、この様なリーダーの働きかけがチームメンバーに対してネガティブに働く

ことが考えられる。

- (C) 「チームメンバー間の情報共有」を示す社会関係資本 (SC) の NTW\_2 が、OP においてパフォーマンスにポジティブに作用することが示された。このことから、チームメンバー間における円滑で緊密なコミュニケーションプラットフォームは、パフォーマンスに良い影響を与えていると考えることができる。
- (D) 「チームメンバー間の共有されたビジョン」を示す社会関係資本 (SC) の NRM\_2 が、NOP においてパフォーマンスにポジティブに作用することが示された。これは、NOP のような比較的大きなチームにおいて円滑で緊密なコミュニケーションを維持することは比較的困難であり、社会関係資本 (SC) の Shared vision (共有されたビジョン) がそれを補い、チームを結束するものとして機能することを示唆している。つまり、NOP において Shared vision は円滑で緊密なコミュニケーションを助け、チームを一体化する装置となりうることを示している。
- (E) 「リーダーがチームの利益を考えて行動すること」を示す変革型リーダーシップ (TL) の II\_1 が、NOP においてチームパフォーマンスにネガティブな影響を与えることが示された。これは、チームが比較的大きい場合にリーダーが個々のチームメンバーの利益に応えるよう行動すること自体が困難であることを示唆している。
- (F) NOP のような比較的大きなチームにおいて、「チームメンバーがチームの利益のために仕事をしていることに対する信頼」という社会関係資本 (SC) の TRS\_1 をリーダーが醸造し、チームメンバーが社会関係資本 (SC) の Shared vision (共有されたビジョン) を持つことを促進することが高パフォーマンスの源泉となるかもしれない。また、OP のような適切なサイズのチームにおいて、社会関係資本 (SC) の TRS\_1 や「チームメンバー間の情報共有」を示す社会関係資本 (SC) の NTW\_2 を促進することが高パフォーマンスの源泉となるかもしれない。

以上のように、チームサイズ (OP と NOP) によって変革型リーダーシップ (TL) の II、IM、IC、IS や社会関係資本 (SC) の TRS、NRM、NTW が異なってチーム効力感に影響することが示された。

これら分析 2 の結果より、本研究において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、大きくポジティブに影響をしていることを実証

することができた。また同じ傾向が OP と NOP の両方で確認された。このこと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単純なリーダーシップのスタイルではなく、人間の関係（社会関係資本やチームワーク）に訴求するというような、より高度なリーダーシップのスタイルである可能性を示唆している。

### 2.3 分析 3—集团的組織文化、変革型リーダーシップ、チームワーク、社会関係資本、チーム効力感の関係分析より

分析 3 において変革型リーダーシップの 4 つの特性、チームワーク、社会関係資本の 3 つの下位概念、チーム効力感の因果関係についてはそれぞれの対応関係が統計的に支持され、次の(1)～(4)のような知見を得た。

- (1) 変革型リーダーシップではなく、社会関係資本がチーム効力感により多くの正の影響を与える（第 4 章第 4 節 4.5.2、第 4 章第 4 節 4.5.3）。
- (2) 変革型リーダーシップの 4 つの特性が「社会関係資本」や「チームワーク」に正の影響を与え、その発生を促進する（第 4 章第 4 節 4.5.2、第 4 章第 4 節 4.5.3）。
- (3) 社会関係資本の下位概念は「パフォーマンス（チーム効力感）」に正の影響を与える。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（第 4 章第 4 節 4.5.2）。
- (4) 「変革型リーダーシップ」が「チームワーク」を喚起し、「チームワーク」を内包した「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 4 章第 4 節 4.5.3）。

上記の結果より得られる、チームマネジメントモデルについての具体的な提言を以下(A)～(D)に示す。

- (A) 組織のトップマネジメントは、変革型リーダーシップの 4 つの特性をバックアップ、後押しするような施策、評価システム、インセンティブ、組織文化の構築をすることが有効である。

以下に想定される変革型リーダーシップの下位概念を支援する具体的な施策例を(a)～(d)に示す。

**(a) 「理想化された影響」**

組織内でのリーダーとしてのロールモデルの定義と規定、その周知とそれに沿った評価システムの構築。ロールモデルに沿ったリーダーシップ・トレーニングの施行。

**(b) 「モチベーションの鼓舞」**

リーダーとフォロワー間における目標、ビジョンを摺り合わせるための定期的な会議の施行。事前にトップマネジメントとリーダー間、トップマネジメントと組織社員間で目標やビジョン、ミッション等を共有。目標設定や PDCA、評価システムの構築。

**(c) 「個別配慮」**

リーダーとトップマネジメント、リーダーとフォロワー間の定期的な個別ミーティングの設定。コーチングやメンター制度、アクションラーニングの導入。リーダーに対するコーチング、メンター・スキル習得のためのトレーニングの設定。メンバーの自己啓発推奨プログラムの設定やスキル習得に対するインセンティブの設定。また、この「個別配慮」を行き届かせるためにはチームサイズがキーとなる。

**(d) 「知的刺激」**

(リーダーが) フォロワーのアイデアや仕事の仕方に対してチャレンジすることができるだけの卓越した知識やスキルの習熟。そのためのトレーニングの設定。リーダーが新しい知識やアイデア、スキルを入手できるようなネットワーク構築を支援。

**(B)** 変革型リーダーシップの育成の次は、変革型リーダーシップがチームワークを促進する仕組みを構築することが必要となる。また、変革型リーダーシップが十分にチームワークを喚起しているかをモニターするために、リーダーとそのフォロワー達に対して定期的にアンケート調査を行うことも重要である。

**(C)** 変革型リーダーシップが安定したチームワークを維持、継続できるように、チームワークの基盤となりうる社会関係資本である「信頼」、「規範」、「ネットワーク」がチーム内に十分創出されているかについて実地に調査、管理することが必要となる。

この調査内容を踏まえて、必要であればリーダーは「信頼」、「規範」、「ネットワーク」をてこ入れすれば良い。例えば、社会関係資本の3つの下位概念を強化するた



めの次の(a)～(c)のようなことが具体例として考えられる。

**(a) 「信頼」**

リーダーがチームメンバーのスキルや能力を高めることに時間的、経済的投資をすることで、チームメンバー達がそれぞれにチームメンバーのスキルや能力に対しての信頼や自信を高めるように仕向ける。目標やビジョンの共有化を通して社会関係資本の規範を高め、それによりチームを一丸としてまとめ、チームメンバー間の信頼につなげる。他のチームメンバーがチームのために貢献していることを定期的に報告したり、可視化することでチーム間に信頼を充足させる。リーダーとフォロワーの個別面談はこれらのアクションの基本となる。

**(b) 「規範」**

定期的に目標やビジョンを繰り返し共有することで規範意識を高め、チームに対するコミットメントや責任感を引き出す。チームがチームの利益のために行動するための裁可システムやルール整備を敷き、これを明確にチームに示し、遵守するチーム環境を作る。

**(c) 「ネットワーク」**

知識、技能を共有するネットワークの構築、事例、知識、技能の発表会や共有会、ケーススタディを設定する。部門や組織をまたがっての定期的な会議やディベート、交流の機会を用意する。誰がどのような技能、知識を持っているのかの情報共有をする。情報共有のプラットフォームを常に整備しておく。

- (D)** チームワークを内包した社会関係資本の 3 つの下位概念はチーム効力感（チームパフォーマンス）に正の影響を及ぼすが、社会関係資本の影響がチーム効力感に十分反映されているかをモニターする必要がある。チームワーク（社会関係資本）やパフォーマンス・レベルを定量的に把握し、モニターすることが望ましい。

社会関係資本の中でも特に「信頼」が突出してチーム効力感に与える影響が大きいことに注意する必要がある、(C) にあげた「社会関係資本の 3 つの下位概念を強化するための具体的な施策例」における「信頼」に対するアクションは最重要事項となる。

## 第6章 結論

筆者はチームマネジメントにおいて、リーダーシップの重要性を認識し日々実践してきた。しかしながら同時に、リーダーシップのみでは高パフォーマンスを維持するチーム形成は困難であることを経験してきた。また日本の企業風土に沿って、日々の実践の手引きとなるための具体的なチームパフォーマンスモデルについての研究が乏しいことも痛感してきた。

このような背景から、変革型リーダーシップ、社会関係資本(チームワーク)を軸にした日本企業におけるチームパフォーマンスモデルの構築、及び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考えた。そしてそのために次の3点を本研究の目的として設定した。

- 目的1 「変革型リーダーシップがチームワーク(社会関係資本)を喚起する役を担い、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(パフォーマンス)のパフォーマンスモデルを検証する。
- 目的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、社会関係資本であることを検証する。
- 目的3 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等多様なチームの差異を加えた検証を行い、更に汎用的なパフォーマンスに寄与するモデルの探求を行う。

この目的に沿って仮説1~9を設定し、分析と検証を加え、次の(1)~(3)の点を明らかにした。

- (1) 目的1の検証に関して「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(パフォーマンス)に影響を与える」とした仮説9のパフォーマンスモデルを統計的に明らかにした(第4章第4節4.5.3)。

具体的には、変革型リーダーシップの4つの特性から変革型リーダーシップ(TL)の主成分得点を抽出し、社会関係資本の3つの下位概念からチームワーク(TW)の主成分得点を抽出し、TL-TW-TE(チーム効力感)のパスをひきこれをパス解析に

かけそのモデルの正当性を検証した。その結果、このパフォーマンスの因果モデルは統計的に当てはまりが良いことが確認され、変革型リーダーシップがチームワーク（社会関係資本）を促進し、チームワークがチームパフォーマンスを押し上げることが実証された。

- (2) 目的2の検証に関して「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、社会関係資本やチームワークである」とした仮説8を明確にした（第4章第4節4.5.2）。

具体的には、チーム効力感（チームパフォーマンス）を目的変数、年齢、チームへの所属期間、性別、チーム規模、変革型リーダーシップの4つの特性、社会関係資本の3つの下位概念を説明変数とした重回帰分析（ステップワイズ法）を行い、何がチーム効力感（チームパフォーマンス）に影響を与えているのかを検証した。その結果、チーム効力感を予測する変数として、社会関係資本の信頼である TRS\_1、2、規範である NRM\_2、ネットワークである NTW\_2、変革型リーダーシップの個別配慮である IC\_2 が残されたモデルの当てはまりが一番良かった。つまり、チームパフォーマンスに影響をもたらす変数の多くが社会関係資本であり、変革型リーダーシップの変数ではないことが分かった。また、TRS\_1、NTW\_2、TRS\_2、IC\_2、NRM\_2 の順でチームパフォーマンスに影響を与えていることが分かり、チームがチームの利益のために行動していることに対する信頼がパフォーマンスに一番の正の影響を与えていた（第4章4.5.2）。また、チーム効力感を目的変数とし、変革型リーダーシップを説明変数した回帰分析と社会関係資本を説明変数とした回帰分析では、後者の当てはまりの方が優れていた（第4章4.5.2）。更に、チーム効力感を目的変数、変革型リーダーシップ、チームワークを説明変数とした主成分回帰分析の結果もチームワークが説明変数として残された（第4章4.5.3）。このように「チームパフォーマンスに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」という仮説8は概ね支持される結果となった。

- (3) 目的3の検証に関して「“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（仮説4、5）」ことを明らかにした（第4章第2節2.3、第4章第2節2.4）。

具体的には、チームワーク必要派、不要派、パフォーマンス高評価グループ、低評価グループでは変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感に対する捉え方に有意差が見られた。つまり、仮説4、5は支持された。

一方で「性別」や「年齢」、「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影響を及ぼす主因ではないと判断できること（第4章第2節2.1、第4章第2節2.2、第4章第3節3.3.1）、「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（第4章第3節3.3.2、第4章第3節3.3.3、第4章第3節3.3.4）等を明確にした。つまり、性別、年齢、チームへの所属期間がパフォーマンスモデルに影響を与えるとした仮説1、2、3は棄却された。

具体的には、カイ2乗検定を実施したが若年グループと中年グループ、男性と女性で社会関係資本、変革型リーダーシップ、チーム効力感の回答状況に有意差を検出することはできなかった。また、チームの所属期間と変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感の相関については弱い相関しか検出することができなかった。また、チームサイズにおいて、適切なチームサイズと非適切なチームサイズにおける変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感の回答状況をカイ2乗検定で検証したが有意差を検出することはできなかった。しかし、グループ化の条件を変えてカイ2乗検定を行ったところ有意差を検出することができ、調整化残差分析によってその有意差の多くが変革型リーダーシップからもたらされるものではなく、社会関係資本からもたらされることが分かった。つまり、チームサイズがパフォーマンスモデルに影響を与えるとした仮説6は完全には棄却できないことが分かった。

また、チームサイズによって変革型リーダーシップ、社会関係資本がチーム効力感に異なって作用するとした仮説7には、自動線形モデリングにより実証された。これらのことより適切なチームサイズでは、変革型リーダーシップの知的刺激がチーム効力感にマイナスの影響を与えること、社会関係資本の信頼とネットワークがチーム効力感にポジティブな影響を与えることが分かった。非適切なチームサイズでは、変革型リーダーシップの理想化された影響がチーム効力感にマイナスの影響を与えること、社会関係資本の信頼と規範がチーム効力感にポジティブな影響を与えることが分かった。

以上の結果を総合して、目的1~3に沿った日本企業におけるパフォーマンスモデル（第4章図4）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多くの知見を得ることができた。

未だ解明すべき課題は山積しているが、この研究が日本のチームリーダーのフィールド・マネジメントの一助となれば幸いである。

## 参考・引用文献

- Arrow, Kenneth J. (1972). *Gifts and Exchanges*, *Philosophy and Public Affairs* 1; 357.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organization Behavior*, 25, 951-968.
- Bacha, E. & dan Walker, S. (2013). The relationship between transformational leadership and followers' perceptions of fairness. *Journal Business Ethics*, 116, 667-680.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439.
- Baker, W. (1990). Market networks and corporate behaviour, *American Journal of Sociology*, 96: 589-625.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of human behavior*, Vol. 4, 71-81.
- Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *American Psychological Society*, 75-78.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1986). Differential Engagement of Self-reactive Influences in Cognitive Motivation, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 38, 92-113.
- Barnes, J. A. (1954). Class and Committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations*, 7: 39-58. (野沢慎司編・監訳『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本 第1章ノルウェーの一島内教区における階級と委員会 [J. A. バーンズ／野沢慎司・立山徳子訳]』, 勁草書房, 2006.)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 541-553.

- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8(1), 9-32.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14, 21-27.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire: Short Form 6S*, Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). “*Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*” Palto Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1996). *Team Multifactor Leadership Questionnaire: Sampler Set Manual, Team Answer Sheets, Scoring Key*. CA, Mind Garden.
- Boldry, J., Wood, W., & Kashy, D. A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57(4), 689-705.
- Bott, Elizabeth. (1955). Urban Families: Conjugal Roles and Social Networks. *Human Relations*, 8: 345-384. (野沢慎司編・監訳『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本 第2章 都市の家族——夫婦役割と社会的ネットワーク [エリザベス・ボット／野沢慎司訳]』, 勁草書房, 2006.)
- Bourdieu, Pierre, (1997). The Forms of Capital. Halsey, A.H., Hugh Lauder, Phillip Brown, and Amy S. Wells (eds), *Education: Culture, Economy, and Society*, Oxford University Press: 46-58.
- Bourdieu, Pierre, (1980). Le Capital Social: Notes Provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 31 (Jan.): 2-3.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York, NY: Harper and Row.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, Ronald S. (2001). Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. In Nan Lin, Karen Cook, & Ronald Burt (Eds.). *Social Capital: Theory and Research* (pp.31-56). Aldine de Gruyter. (野沢慎司編・監訳『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本 第7章 社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か [ロナルド・S.バート／金光淳訳]』, 勁草書房, 2006)

- Buy's, C. J., & Larsen, K. L. (1979). Human sympathy groups. *Psychological Report*, 1979;45: 547-553.
- Champion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993). Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 823-843.
- Chia-Chen Kuo. (2004). Research on impacts of team leadership on team effectiveness. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5 (1), 266-277.
- Cho, J. & Dansereau, F. (2010). Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, Vol. 23, 239-252.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press、邦訳 ジェームズ・コールマン『社会理論の基礎』久慈利武監訳、青木書店、471-501.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581(33).584.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds): Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 19-43.
- Dunbar, R. I. M. (1993). Coevolution of neocortical size, group size and language in humans. *Behavioral and Brain Sciences*, 16(4), 681-735.
- Hernando, A., Villuendas, D., Vesperinas, C., Abad, M., & Plastino, A. (2009). Unravelling the size distribution of social groups with information theory on complex network. Preprint. arXiv: 0905.3704.

- Felke, J. & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further Evidence for Similarity Hypothesis. *British Journal of Management*, Volume 21, Issue 2, 393-410.
- Forsyth, Donelson R. (2006). *Group Dynamics*. International Student Edition. Belmont CA: Thomson Wadsworth Publishing; 2006.
- Fukuyama, Francis (1995). *Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity*, London.
- Granovetter, Mark S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380. (野沢慎司編・監訳『リーディングス ネットワーク論— 家族・コミュニティ・社会関係資本 第4章 弱い紐帯の強さ [マーク・S.グラノヴェッター／大岡栄美訳]』, 勁草書房, 2006.)
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91:481-93.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. & Beaubien, J. M. (2002). A meta Analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(5), Oct 2002, 819-832.
- Gupta, V.K., Huang, R. & Yayla, A.A. (2011). Social Capital, Collective Transformational Leadership, and Performance: A Resource-based View of Self-managed Teams. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 31-45.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of social psychology*, 32, 87-106.
- Hackman, J.R., & Vidmar, N. (1970). Effects of size and task type on group performance and member reactions. *Sociometry*, 33: 37-54.
- Hill R.A., & Dunbar R.I.M. (2003). Social network size in humans. *Hum. Nature*, 14: 53-72.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. Software of Mind.
- House, R.J. (1971). A Path-goal Theory of Charismatic Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, 321-338.



- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larsen (Eds.) *Leadership: The cutting edge*. Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 323-352.
- Jacobs, J. (1965). *The death and life of great American cities*. London: Penguin Books.
- Jeffery A. Lepine, Ronald F. Piccolo, Christine L. Jackson, John E. Mathieu, & Jessica R. Saul (2008). A Meta-analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria. *Journal of Personnel Psychology*, Volume 61, Issue 2, 273-307.
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546.
- Jung, D. I., Bass, B. M. & Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: a theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *The Journal of Leadership Studies*, 2(4), 3-18.
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. (1999). Effects of group characteristics on work group performance: A longitudinal investigation. *Group Dynamics*, 3 (4), 1-12.
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 2002, 33, 313-330.
- King, N. K. (2004). Social capital and nonprofit leaders. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 471.
- Komives, S. R. (1991). Gender differences in the relationship of hall directors' transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*, 32, 155-165.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Larson, C. E. & LaFasto, F. M. J. (1989). *Team Work*, Newbury Park, CA: Sage.
- Latané, B., Williams, K.D., & Harkins, S.G. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 822-832.

- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork process: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1998). *Small groups*. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, 415-469). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Lin, Nan, (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press. (筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳『ソーシャル・キャピタルー社会構造と行為の理論』ミネルヴァ書房, 2008.)
- Lixin Jiang & Tahira M. Probst (2015). Do your employees (collectively) trust you? The importance of trust climate beyond individual trust. *Scandinavian Journal of Management*, Volume 31, Issue 4, 526-535.
- M. M. Petty, N. A. Beadles, II, Deborah F. Chapman, Christopher M. Lowery, & David W. Connell. (1995). Relationships between Organizational Culture and Organizational Performance, *Sage journal*, Volume: 76 issue: 2, page(s):483-492.
- MacMillan, P (2001). *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork*. Nashville, TN: Broadman & Holman Dr Stefanus Snyman.
- Marcia W. Blenko., Michael C. Mankins., & Paul Rogers. (2010). *Decide and Deliver: Five Steps to Breakthrough Performance in Your Organization*. Harvard Business Press, 2010 - Business & Economics.
- McCall, M.W., Jr. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*, Boston: Harvard Business School.
- Martin Hoegl, Holger Ernst, & Luigi Proserpio (2007). How Teamwork Matters More as Team Member Dispersion Increases. *The Journal of Production Innovation Management*, Volume 24, Issue 2, 156-165.
- Michael Woolcock & Deepa Narayan (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *The World Bank Research Observer*, Volume 15, Issue 2, 1 August 2000, 225-249.

- Milgram, Stanley. (1967). The Small-World Problem.” *Psychology Today*, 1: 61-67. (野沢慎司編・監訳『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本 第3章 小さな世界問題 [スタンレー・ミルグラム／野沢慎司・大岡栄美訳]』, 勁草書房, 2006.)
- Moses ACQUAAH (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28: 1235-1255.
- Mueller, J. S. (2012). Why individuals in larger teams perform worse. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*, 117: 111-124.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, Issue 2, 242-266.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. & Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Prusak, L., & Cohen, D., (2001). *How to invest in Social Capital*, Harvard Business Review, 79(6): 86-93.
- Putnam, R.D. (1993). *Making Democracy Work*. Princeton, NJ: Princeton University Press、邦訳 ロバート・パットナム『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』、河田潤一訳、NTT 出版.

- Putnam, Robert D. (ed.), (2000). *Bowling Alone: The collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster. (芝内康文訳 『孤独なボウリングー米国コミュニティの崩壊と再生』 柏書房, 2006.)
- Riggs, M., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R., & Hooker, S. (1994). Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 793-802.
- Ringelmann, M. (1913). Research on animate sources of power: The work of man *Annales de l' Institut National Agronomique*, 12: 1-40.
- Roethlisberger, Fritz J. and William J. Dikson, (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works*, Chicago (1956ed.), Cambridge: Harvard University Press.
- Russell, J., Rush, M., & Herd, A. (1988). An exploration of women's expectations of effective male and female leadership. *Sex Roles*, 18, 279-287.
- Sato, K. (2017). Collectivistic organizational culture, transformational leadership, teamwork and social capital relation for team performance. *Journal of Transformation of human behavior under the influence of The Infosociomics Society*, Vol.2.
- Scott, John. (2000 [1991]). *Social Network Analysis: A Handbook* (2nd ed.). Sage.
- Seyed Yahya Seyed Danesh, Esmaeil Malekakhlagh, Tayebbeh Taghavi and Mir Mohammad Seyed Danesh (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Social Capitals in Education Organization of Guilan Province. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2012 2(4), 4153-4158.
- Shelley D. Dionne, Francis J. Yammarino, Leanne E. Atwater, & William D. Spangler. (2004). Transformational leadership and team performance, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 Issue: 2, 177-193,
- Sherwin, D. S. (1976). *Management of objectives*. Harvard Business Review, 54, 149-160.
- Smith, K. K., Matkin, G. S., & Fritz, S. M. (2004). A review of gender and fullrange leadership research and suggestions for future research. *Journal of Leadership Education*, 3 (2), 52-68.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed Teams. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14, 332-341.

- Thomas D. Fletcher, & Debra A. Major (2006). The Effects of Communication Modality on Performance and Self-Ratings of Teamwork Components, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Volume 11, Issue 2, 557-576.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Inter-Firm Networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Tsai, W. (2000). Social Capital, Strategic Relatedness, and Interorganizational Linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 925-939.
- Van De Valk, L. J. (2008). Leadership development and Social Capital: Is There a relationship? *Journal of Leadership Education*, 7, 1, 47-64.
- Vicere, A. A. & Fulmer, R. M. (1998). *Leadership by Design*, Boston, MA: Harvard Business School. Vol. 7.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson and T. Parsons, Trans.), New York, NY: Free Press.
- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C. & Zazanis, M. (1995). Collective Efficacy. In J. Maddux (Ed.), *Self efficacy, adaptation, and adjustment*. *New York: Plenum*, 305-328.
- Wittenberg, Mueller (2017) "Is Your Team Too Big? Too Small? What's the Right Number?" <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/is-your-team-too-big-too-small-whats-the-right-number-2/>>;2006 [accessed, 29.04.2017]
- The Conference Board. (2014, July). Identifying Your Company's Leadership DNA: Insights. The 2014 Leadership Development Conference. Retrieved May 30, 2015, from <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.Cfm?publicationid=2800&topicid=20&subtopicid=160>
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』 日本労働研究機構
- 佐藤圭 (2015) 『チームワーク形成における変革型リーダーシップと社会関係資本の関わりとチーム効力感への影響』 英国国立ウェールズ大学経営大学院
- 佐藤圭 (2016) 『フェイス・ツー・フェイスのビジネス環境におけるチーム・マネジメント・モデル構築の研究 —変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感の因果関係モデル—』 情報社会学会、Vol 11、No1.
- 佐藤圭 (2017) 『変革型リーダーシップ、社会関係資本、チーム効力感のチームパフォーマンスモデル—性別、チームサイズの観点から—』 情報社会学会、Vol 12、No1.

ニコラス・A・クリスタキス、ジェイムズ・H・ファウラー(2010)『つながり 社会的ネットワークの驚くべき力』鬼澤忍訳、講談社.

野沢慎司編・監訳(2006)『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房

ペントランド, アレックス(2015)『ソーシャル物理学—「良いアイデアはいかに広がるか」の新しい科学』草思社(小林啓倫訳)

三隅一人(2013)『社会関係資本 理論統合の挑戦』ミネルヴァ書房

山岸俊男(1998)『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会

## 参考資料 1

参考資料1 アンケート項目と内容	
Question	Title
Q1	Q1 あなたの性別をお答えください。(回答は1つ)
性別	男性
	女性
Q2 年齢	Q2 あなたの年齢をお答えください。(回答は半角数字で入力)
Q3	Q3 あなたは、メンバーの一人ひとりが高いノウハウや技術を発揮し、連携することではじめてチームの成果があげられるような業務に従事していますか。(回答は1つ)
チームワークの必要性	1 当てはまる
	2 やや当てはまる
	3 どちらともいえない
	4 やや当てはまらない
	5 当てはまらない
Q4	Q4 あなたは、自分の所属するチームについて、良いパフォーマンスが上がっていると思いますか。(回答は1つ)
パフォーマンス評価	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q5 チーム規模	Q5 あなたは何名くらいの規模のチーム(又はグループ)で仕事をしていますか。
Q6 所属期間	Q6 あなたが現在のチーム(又はグループ)に所属している期間(年月)を教えてください。
Q6_1	年
Q6_2	ヶ月
Q7 役職	Q7 あなたの役職を教えてください。※役職についていない場合は、そのまま次のページにお進みください。
Q8	Q8 あなたの所属するチーム(又はグループ)について、あなたのお考えを教えてください。(回答は1つ)
Q8_1	あなたのリーダーは、自己の利益のためではなく、チームの利益を考えて行動していると思いますか。
理想化影響1	
Q8_2	あなたのリーダーは、チームとして仕事をすることの重要性をチームのメンバーに示していると思いますか。
理想化影響2	

Q8_3 信頼A1	あなたは、チームのメンバーが積極的な姿勢で仕事をしていると思いますか。
	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_4 規範A1	あなたは、チームのメンバーが自己の利益ではなくチームの利益を考えて行動するべきであると思いますか。
	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_5 規範A2	あなたはチームのメンバーがチームの利益を考えて行動していると思いますか。
	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_6 規範A3	あなたはチームのメンバー間に協力関係があると思いますか。
	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_7 モチベーションの鼓舞1	あなたのリーダーは、チームの達成すべき目標をチームメンバーに共有していると思いますか。
	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_8 モチベーションの鼓舞2	あなたのリーダーは、将来のビジョンをチームメンバーに共有していると思いますか。
	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_9 規範B1	あなたは、チームのメンバーが共通のビジョンをもっていると思いますか。
	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない



Q8_10 規範B2	あなたは、チームのメンバーが共通の目標を持っていると思いますか。
	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_11	あなたのリーダーは、あなたの能力を育てようとしていると思いますか。
個別配慮1	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_12	あなたのリーダーは、あなたの個性やキャラクターに配慮していると思いますか。
個別配慮2	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_13	あなたは、チームに信頼関係があると思いますか。
信頼B1	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_14	あなたのリーダーは、あなたに対して他のチームメンバーの意見やアドバイスを求めるように促すことがありますか。
知的刺激1	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_15	あなたのリーダーは、あなたに対して他のチームメンバーの協力を得るように促すことがありますか。
知的刺激2	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない
Q8_16	あなたは、チーム内で情報を共有する機会があると思いますか。
ネットワーク1	1 そう思う
	2 ややそう思う
	3 どちらともいえない
	4 あまりそう思わない
	5 そう思わない

Q8_17	あなたは、チームのメンバー間で情報が共有されていると思いますか。	
ネットワーク2		
		1 そう思う
		2 ややそう思う
		3 どちらともいえない
		4 あまりそう思わない
	5 そう思わない	
Q8_18	あなたは、チームのメンバーが協力的であると思いますか。	
ネットワーク3		
		1 そう思う
		2 ややそう思う
		3 どちらともいえない
		4 あまりそう思わない
	5 そう思わない	
Q8_19	あなたは、自分の所属するチームが良いパフォーマンスを上げられるチームであると思っていますか。	
チーム効力感		
		1 そう思う
		2 ややそう思う
		3 どちらともいえない
		4 あまりそう思わない
	5 そう思わない	
Q9	Q9 あなたは、チームのメンバーが、個人の利益よりチームの利益を考えて行動してくれるものと信じていますか。（回答は1つ）	
信頼A2		
		1 そう信じている
		2 ややそう信じている
		3 どちらともいえない
		4 あまりそう信じていない
	5 そう信じていない	
Q10	Q10 あなたは、チームメンバーの仕事上の能力を信頼していますか。（回答は1つ）	
信頼B2		
		1 信頼している
		2 やや信頼している
		3 どちらともいえない
		4 あまり信頼していない
	5 信頼していない	