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－

Research of Team Management model in the Face-to-Face business environment
－The causal relation model between Transformational leadership, Social capital and Team efficacy －

佐藤　圭（Kei Sato）
中央大学大学院総合政策研究科　博士後期課程

［Abstract］
Considering that leadership plays an important role on teamwork, this research examined the causal relation between Transformational leadership, Teamwork, Social Capital and Team efficacy as Team management modeal in the Face-to-Face business environment.In this reaseach, I examined that Collectivistic Organization Culture embracing Transformational leadership embraced by Collectivistic organizational culture inspired Teamwork and Social capital connoting Teamwork influenced Team efficacy positively.To 331 followers working for team leader in a Japanese companies, this research verified that Collectivistic Organizational Cultute variable were extracted from 4 characteristics of Transformational leadership and Teamwork variable was extracted from 3 subordinate concepts of Social capital by Factor analysis. And this research verified that the causal relation between Transformational leadership embraced by Collectivistic Organizational Cultute, Social Capital connoting Teamwork and Team efficacy using Path analysis.

［キーワード］
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

１．はじめに
１．１　研究の背景
今まで多数の企業がリーダーシップを競争優位確保の重要な源泉と考え、リーダーシップ開発に投資をしてきた[1]。特に昨今、リーダーシップの重要性に対する企業の認識は益々高まっており、多くの時間や資金、専門的知識がこれに投資されている[2]。このような背景のもと、高パフォーマンスを実現するリーダーシップの形成要因に関する研究の進展は企業収益の大きな源泉の一つとして期待されている。
１．２　研究の目的
本研究では、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、パフォーマンスの一連の因果関係を検証し、現代の日本のリーダー達が、チーム・マネジメントの一助とできるようなパフォーマンス・モデルを構築することを目的とする。

２．先行研究レビューから得られる知見
２．１　変革型リーダーシップとチームワーク
1980 年代以降、今日までリーダーシップ研究において、最も研究されてきたリーダーシップの 1 つが Burns[3]に起源を持つ「変革型リーダーシップ」である[4]。
変革型リーダーシップは組織や人々の価値体系を変革するリーダーシップである。そして効力感や自信、理想的な未来のビジョン化、目標を成就するコミットメント、チーム精神、高いモラルスタンダード、チームのあり方や態度など、チームワークと深く関連するリーダーシップである（Avolio、Zhu、Koh and Bhatia[5]）。
チームワークは、チームのパフォーマンスを最大化させる重要なファクターであり、そのチームワークを促進するのがフィールドにおけるリーダーシップである。そしてフェイス・ツー・フェイスのビジネス環境で、チームに集団としての価値観を喚起し、チームワークを促進することにつながるリーダーシップとして、変革型リーダーシップは非常に重要である。
２．２　変革型リーダーシップと集団的組織文化
２．１で述べたように、変革型リーダーシップは組織や人々の集団としての価値観に訴求するため、集団主義的組織文化に馴染んだリーダーシップのスタイルである。Jung、Bass and Sosik［22］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いてより効率的にパフォーマンスできる。」と述べ、Bass and

Avolio［23］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。

２．３　変革型リーダーシップの４つの下位概念とチームワークの関わり

Bass[6]、[7]は、変革型リーダーシップの下位概念として「理想化された影響」、「モチベーションの鼓舞」、「知的刺激」、「個別配慮」の４つをあげている。

この変革型リーダーシップの 4 つの下位概念がどのようにしてチームワークを喚起するのかについて次のように考えることができる。

（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、カリスマ的なリーダーとチームメンバーは同一化される。そして、リーダーを中心とするチームとしての価値観やアイデンティティが形成され、より結束力を持ったチームへ生まれ変わる。そのなかで、チームメンバーは自己利益を超えた組織やチームとしての集団利益を最重要と捉え、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、利他的に行動するということを示す「組織市民行動」 [8]という概念で表され、チームワークにとって不可欠なものである。Pillai、Schriesheim and Williams [9]や Podsakoff、MacKenzie、Moorman and Fetter [10]、 Cho and Dansereau[11]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。「組織市民行動」はチームに対して積極的に、利他的に行動することを示し、チームワークの形成には不可欠な要素である。

このように、変革型リーダーシップの「理想化された影響」は「組織市民行動」というチームワークの要素を喚起すると考えることができる。

(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、リーダーは「共通のビジョンや目標」をチームに示す。これにより、共通のビジョンや目標がチームに浸透、共有され、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。Larson and LaFasto[12]も、高パフォーマンスを示すチームは明確な目標やビジョンを持っており、それを達成することによって価値のある結果を得ることができると信じていることを指摘している。「共通のビジョンや目標」はチームが同じ目標やビジョンを共有するという、チームワークの形成には不可欠な要素である。

このように、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」というチームワークの要素を喚起する考えることができる。

(3)「個別配慮」とチームワーク

「個別配慮」により、リーダーはチームメンバーを個として接し、個々のニーズに応じた成長の機会を与える。これらを通して、チームメンバーはそれぞれに知識やスキルを高め、それをチームへの貢献のために活用する。その結果、チームはより高度な業務をこなすことが可能となる。このことを通じて、リーダーとチームメンバー、チームメンバー同士のつながりや信頼は高まる。Felfe and Schyns[13]は、変革型リーダーがフォロワーの期待やニーズに個別的に応じれば応じるほど、フォロワーは変革型リーダーと強くつながることを指摘している。更に、Larson and LaFasto[12]は、「知識や技能を高めたチームメンバーはチームから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。「信頼」は、チームメンバーが互いを信頼するという、チームワークの形成には不可欠な要素である。

このように、変革型リーダーシップの「個別配慮」は、リーダーやチームへの「信頼」、チームの能力への「信頼」というチームワークの要素を喚起すると考えることができる。

(4)「知的刺激」とチームワーク

「知的刺激」により、リーダーはチームメンバーのアイデアや考え方、アプローチ方法にチャレンジする。チームは新しいアイデアや考え方、アプローチのヒントやアドバイスを他のメンバーに求めるなどして情報、知識、技能を交流、融合させる。このプロセスは、より高次のソリューションをチームにもたらす。Vicere and Fulmer[14]も「個人ベースの学習を組織と共有することで、それを組織レベルの知識へと昇格し、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。そして、他のチームメンバーの有する情報、知識、技能とチームメンバーをつなぐものがネットワークである。「ネットワークに基づく交流」は、チームをつなぐ基盤的なネットワークであり、チームワークの形成には不可欠な要素である。

このように、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」というチームワークの要素を喚起すると考えることができる。

このように「組織市民行動」、「共通のビジョンや目標」、「信頼」、「ネットワークに基づく交流」はチームワークを構成する要素であり、チームワークそのものと言うことができる。

２．４　チームワークの維持と社会関係資本

しかし、変革型リーダーシップのみでチームワークが安定的、継続的に維持されるものではない。チームワークの維持にはチームが「共通目標」を掲げ、集団の利益のために積極的に行動するという「相互信頼」、違反者

を罰し貢献者に報いる「規範」、チーム間において知識やスキル情報の共有を可能にする「ネットワーク」の装置が必要となると考えられる。

これら共通目標や規範、信頼、ネットワークは、社会学者 Bourdieu[15]等によって 1970－80 年代に体系化された「社会関係資本」という概念に通じる。社会関係資本は、人と人の関係を資本として捉えた概念であり、三隅[16]は、社会関係資本を「行為者に収益を生みだすようなすべての社会構造資源である。」と定義している。また、Coleman[17]、Putnam[18]、Nahapiet and Ghoshal [19]等は、その概念をそれぞれ体系的に定義し社会関係資本を「信頼」、「規範」、「ネットワーク」という下位概念を用いて説明した。そして、彼らはこの 3 つの下位概念とチームワークの関係について、次のように述べている。

(1)「信頼」とチームワーク

Coleman [17]や Putnam [18]、Nahapiet and Ghoshal [19]は、リーダーやチームが良好な関係を維持するためには、チームが利己的にならず、チームのために行動するという「信頼」が重要であると指摘している。

(2)「規範」とチームワーク

Putnam[18]は「(チームが) 協力して行動するには、自分が他者を信頼するのみならず、自分が他者によって信頼されていると信じなければならない。」と述べ、更に「そうした相互信頼や相互に信頼しうる拘束的約束 (規範) がなければ、各人は協力行為が非合理だと認識し、相互利得の多くの機会を失い、結局は誰もが望まない結果を招来する。」と指摘し、「(相互) 信頼」のみならず「規範」の重要性にも言及している。

(3)「ネットワーク」とチームワーク

Coleman [17]は、「チームが「信頼」や「規範」を一体のものとして共有するためにはチームをつなぐ「ネットワーク」が必要となり、チームメンバー間の関係に存在するネットワークが、相互信頼システム (信頼) や裁可システム (規範) をつなぐ。」と述べている。また、このようなネットワークはチームが有するリソースの交流や交換を助ける基盤となるものでもある。

以上のことより、チームワークが安定的、継続的に機能するためには上記のような社会関係資本の基盤が必要となるといえる。このことについて Tsai[20]も「チームのような組織化された集団において、個々の関係を要約するための重要な概念が社会関係資本である」と述べ、社会関係資本とチーム、チームワークのようなチームメンバー間の関係の重要性を指摘している。

このように社会関係資本の「規範」、「信頼」、「ネットワーク」はチームワークと深く関連している。

２．５　変革型リーダーシップと社会関係資本、チームワーク、パフォーマンスの関係

Gupta、Huang and Yayla[21]は、グループとしての変革型リーダーシップの水準が高いとき、結束力や信頼関係、共有された価値観などの社会関係資本が作用し、チームの・パフォーマンスを高めることを実証している。つまり、変革型リーダーシップと社会関係資本は密接に関係しており、社会関係資本がパフォーマンスを高めることを示している。

変革型リーダーシップの 4 つの下位概念と社会関係資本の 3 つの下位概念の関連を次のように考えることができる。

(1)「理想化された影響」と「組織市民行動」と「社会関係資本」

2.3 の (1) でも述べたように、「理想化された影響」により、リーダーを中心にチームとしてのアイデンティティを形成したチームは利他的になり、組織市民行動を取るようになる。Putnam [18]は「自発的な協力がとられやすいのは、互酬性の規範や市民的積極参加 (組織市民行動と同義) という形態での社会関係資本を相当に蓄積してきた共同体である。」とし、Coleman[17]も「自発的な協力 (組織市民行動と同義) が社会資本によって促進される」と述べている。つまり Putnam[18]は「組織市民行動」を継続的に安心して実践するためには、社会関係資本が必要となるということを指摘しているのである。

このように、チームワークの構成要素である「組織市民行動」は、変革型リーダーシップの「理想化された影響」により促進され、Putnam [18]が指摘するように社会関係資本の一つの形態でもある。

(2)「モチベーションの鼓舞」と「共通の目標やビジョン」と「規範」

2.3 の (2) でも述べたように、「モチベーションの鼓舞」により、チームは共通の目標やビジョンを持ち、これにコミットするようになる。Nahapiet and Ghoshal[19]は、社会関係資本の認識的次元 (cognitive dimension) を「規範」という言葉を用いて定義している。ここで用いられている社会関係資本である「規範」の定義はチームワークの構成要素である「共通の目標やビジョン」と同じ意味合いで説明されている。Gupta et al.[21]も「規範により個々人の目標と集団の目標が結びつけられる。」としている。

このように、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」を促進し、「共有された目標やビジョン」は社会関係資本の「規範」と同義である。

(3)「個別配慮」と「信頼 (チームワークの構成要素)」と「信頼 (社会関係資本)」

2.3 の（3）でも述べたように、「個別配慮」により、リーダーとチームの個別的な関係は両者の信頼関係を育み、それがチームの信頼関係へと発展して行く。Nahapiet and Ghoshal [19]は、社会関係資本の関係的次元（relational dimension）において「信頼」という概念を用いてこれを定義しているが、これはリーダーとチーム、チーム同士の相互信頼を示した概念である。

このように、変革型リーダーシップの「個別配慮」はチームワークの構成要素である「信頼」を促進し、それは社会関係資本の「信頼」と類似する概念である。

（4）「知的刺激」と「ネットワークに基づく交流」と「ネットワーク」

2.3 の（4）で述べたように、「知的刺激」によりチームは既存のアイデアや思考法、アプローチ方法から脱却し、チームが所有する情報や知識、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へ到達する。また、このことを可能にするための基盤がネットワークである。

Nahapiet and Ghoshal[19]は、社会関係資本の構造的次元（structural dimension）において「ネットワーク」という概念を用いてこれを説明している。

このように、変革型リーダーシップの「知的刺激」は、チーム間の情報や知識、技能の交換を可能にするチームワークの構成要素である「ネットワークに基づく交流」を促進し、これは社会関係資本の「ネットワーク」と同義である。

このように、チームワーク（の構成要素）である「組織市民行動」、「共通のビジョンや目標」、「信頼」、「ネットワークに基づく交流」は社会関係資本と深く関連しており、「共通のビジョンや目標」、「信頼」、「ネットワークに基づく交流」はそれぞれ、社会関係資本の「規範」、「信頼」、「ネットワーク」と同じ概念である。

また、社会関係資本は人と人の間に存在する資本全般を指す概念であり、この意味でチームワークよりもより広義の概念である。このことからチームワークは社会関係資本でありながら、これに内包されるものである。そして、このチームワークを内包した社会関係資本は高パフォーマンスの源泉となる。

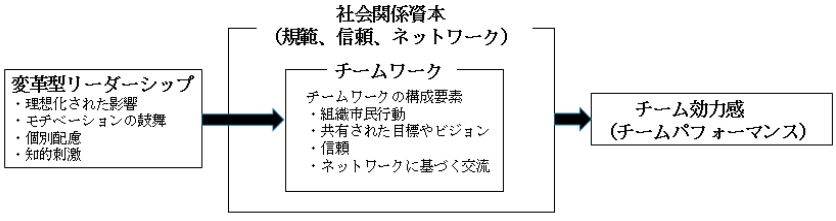
２．６　「チーム・パフォーマンス」の代理指標「チーム効力感」

ここまで変革型リーダーシップとチームワーク、社会関係資本が高いチーム・パフォーマンスを生み出す重要な要素である可能性を指摘してきた。しかしパフォーマンスという概念は、チームによってそれぞれ指標が異なる。例えば、営業チームであればそれが売上や利益、契約件数で測定されるが、研究開発チームは開発した製品の数や品質、革新性で測定される等、その基準が多様であることが考えられるので、これらを画一的に分析するための汎用的なデータになり難い。そこで本研究では、チーム・パフォーマンスの代替指標として、チーム効力感を用いることとした。

ちなみに、Champion、Medsker and Higgs[24]、Guzzo、Yost、Campbell、and Shea[25]、Larson and LaFasto[12]、Gully、Incalcaterra、Joshi and Beaubien[26]等、幾つかの先行研究において、チーム効力感とチーム・パフォーマンスの正の関係が指摘されているが、これらのことはチーム効力感をチーム・パフォーマンスの代理指標とすることを支持するものである。

３．仮説の提示・・・変革型リーダーシップから高パフォーマンスに至るパス仮説

2.3 でみてきたように、変革型リーダーシップはチームワーク（その構成要素）である「組織市民行動」、「共有された目標やビジョン」、「信頼」、「ネットワークに基づく交流」を喚起する。2.4 では社会関係資本とチームワークの関係に触れ、2.5 ではチームワーク（その構成要素）である「組織市民行動」、「共有された目標やビジョン」、「信頼」、「ネットワークに基づく交流」と社会関係資本の「規範」、「信頼」、「ネットワーク」との対応関係をみてきた。そしてチームワークを内包する社会関係資本はチームワークの機能を有しており、高パフォーマンスを生み出すと考えられる（図 1）。



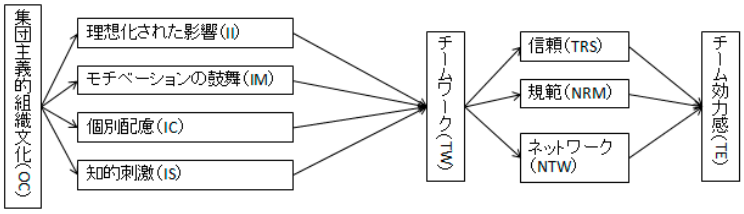
（図 1）「変革型リーダーシップ」、「チームワーク」、「社会関係資本」、「チーム効力感」の関係図

以上のことより「集団主義的組織文化」、「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」の関係について次のような仮説を設定した。

仮説 1　「変革型リーダーシップ 4 つの下位概念」は集団主義的組織文化という共通因子を有する。

仮説 2　「社会関係資本の 3 つの下位概念」はチームワークという共通因子を持つ。
仮説 3　「集団主義的組織文化」が「変革型リーダーシップ 4 つの下位概念」に影響し、「変革型リーダーシップの 4 つの下位概念」が「チームワーク」を喚起し、「チームワーク」を内包する「社会関係資本の 3 つの下位概念」は「チーム効力感」を喚起する。

上記因果関係仮説を図 2 に示す。以降「(集団主義的) 組織文化」を「OC」、「理想化された影響」を「II」、「モチベーションの鼓舞」を「IM」、「個別配慮」を「IC」、「知的刺激」を「IS」、「チームワーク」を「TW」、「信頼」を「TRS」、「規範」を「NRM」、「ネットワーク」を「NTW」、「チーム効力感」を「TE」と示す。



(図 2)「企業文化」、「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

4. 分析

4.1. 調査対象

本研究では調査対象企業として、研究開発やプロジェクト等、チームとして仕事をする機会が多いことが想定されるメーカーや製造業等を中心に調査対象企業を選定した。

また、企業規模としては、大きな組織ほどチームとしてのユニット単位で仕事をする機会が多くなりうると考え、従業員規模を 500 名以上と限定した。

調査対象者は、チームリーダーに対するフォロワーを対象に絞込み、「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」を前提条件にスクリーニングを行い、これらの条件を満たした対象者に調査を実行した。

また、調査対象年齢は、新入社員では組織の状況を的確に認識することが困難となる可能性があることや、年齢上限を高く設定すると役職に就き、フォロワーではなくなってしまう可能性があること、等を考慮し、24 歳以上、35 歳以下と設定した。

4.2. 調査期間

調査期間は 2015 年 2 月 6 日から 2015 年 2 月 9 日である。

4.3. 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外注し、インターネットモニターを対象として電子メールにてにアンケート調査を実施、データの回収を行った。

また、統計処理、分析には IBM 社の SPSS Statistics22、SPSS AMOS を利用した。本文中の図表には、SPSS で出力された結果から主要な部分を抜粋して記載した。

4.4. 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は以下のとおりである(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は下記 a、b の各項目について質問した。本研究では予備データを用いた分析は行わない。

a；年齢、性別、役職
b；所属チームの規模、チームへの在籍期間

(2) 各仮説の検証に関する質問項目

変革型リーダーシップ 4 つの下位概念、社会関係資本の 3 つの下位概念、チーム効力感に関する質問項目下記 a 、b、c のように設定した。

a；変革型リーダーシップの 4 つの下位概念「理想化された影響」は参考資料 1 の Q8_1、Q8_2 の平均スコアを利用、「モチベーションの鼓舞」は Q8_7、Q8_8 の平均スコアを利用、「個別配慮」は Q8_11、Q8_12 の平均スコアを利用、「知的刺激」は Q8_14、Q8_15 の平均スコアを利用
b；社会関係資本の 3 つの下位概念「信頼」は参考資料 1 の Q8_3、Q9、Q8_13、Q10 の平均スコアを利用、「規範」は Q8_4、Q8_9、 Q8_10 の平均スコアを利用、「ネットワーク」は Q8_16、Q8_17、Q8_18

の平均スコアを利用

c；チーム効力感は参考資料 1 の Q8_19、Q11 の平均スコアを利用

「変革型リーダーシップ」の質問は、MLQ [27]をベースに設定した。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も多くの研究によって確認されている[6]、[9]、[4]、[5]。よって変革型リーダーシップの測定項目として加工、利用するには最も適していると判断した。

社会関係資本の 3 つの下位概念の測定項目は、Coleman [17]や Putnam [18]、Nahapiet and Ghoshal[19]により定義された「信頼」、「規範」、「ネットワーク」の 3 つの概念をベースとして設定した。

チーム効力感（集団効力感）の測定項目には、Riggs、Warka、Babasa、Betancourt and Hooker[28]の提唱する集団的効力感に関する質問や、Zaccaro、Blair、Peterson and Zazanis[29]、Bandura[30]、[31] 、[32]等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対するチームの自信度合いを問う項目をベースに設定した。

4.5. 評価方法

「変革型リーダーシップの 4 つの下位概念」、「社会関係資本の 3 つの下位概念」、「チーム効力感」についての選択肢は、下記のように肯定から否定の順に 1～5 の 5 点尺度(順序尺度)を採用した。

4.6. 調査対象者、個人属性、チーム規模、チーム所属期間

それぞれの調査集計について、業種は（表 1)、対象企業の規模は（表 2)、調査対象回答者数は（表 3)、フォロワーの男女割合、平均年齢は（表 4)、調査対象者の役職は（表 5）チームの平均規模は（表 6)、平均所属期間は（表 7）に示すとおりである。

表1 調査対象企業の業種別内訳

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

表2 調査対象企業の従業員規模

	人数
TOTAL	331
500～999人	66
1000～1,999人	47
2000～2,999人	32
3000～4,999人	42
5000人以上	144

表4 調査対象者の男女割合と年齢分布

	人数
TOTAL	331
男性	226
女性	105

	人数
TOTAL	331
男性24-29歳	60
男性30-35歳	166
女性24-29歳	37
女性30-35歳	68

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5 調査対象者の役職

	人数
TOTAL	331
一般社員	325
係長クラス	6

表6 チーム規模

	人数
TOTAL	331
2	7
3	23
4	31
5	58
6	26
7	20
8	27
9	11
10	47
11	3
12	9
13	4
14	4
15	10
16	1
17	3
18	1
20	22
23	1
25	3
30	14
33	1
平均値	9.3
中央値	7

表7 チーム所属期間

年数

	人数
TOTAL	331
0	76
1	59
2	81
3	29
4	29
5	20
6	15
7	14
8	6
9	7
10	7
11	3
12	3
14	1
15	1
平均値	2.9
中央値	2

月数

	人数
TOTAL	331
0	71
1	28
2	29
3	23
4	9
5	18
6	25
7	11
8	16
9	15
10	64
11	22
平均値	5.0
中央値	5

4.7. 変革型リーダーシップ、社会関係資本、効力感についての検証

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 α(以下 α と記す)の検証を行った。その結果、表 8 に示すように、α は.935 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
.933	.935	8

4.8. 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

「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 9 に示す。いずれも.55 以上の相関を示し、また、「チーム効力感」との相関は「変革型リーダーシップの下位概念」よりも、「社会関係資本の下位概念」の相関の方が高く、社会関係資本の各要素がパフォーマンスにより強く関与している可能性を示唆している。

表9 相関

			II	IM	IC	IS	TRS	NRM	NTW	TE
Spearmanのρ	II	相関係数	1.000	.669**	.701**	.626**	.615**	.569**	.574**	.552**
	IM	相関係数	.669**	1.000	.717**	.659**	.595**	.655**	.594**	.578**
	IC	相関係数	.701**	.717**	1.000	.676**	.617**	.601**	.622**	.585**
	IS	相関係数	.626**	.659**	.676**	1.000	.605**	.558**	.665**	.567**
	TRS	相関係数	.615**	.595**	.617**	.605**	1.000	.747**	.717**	.778**
	NRM	相関係数	.569**	.655**	.601**	.558**	.747**	1.000	.631**	.677**
	NTW	相関係数	.574**	.594**	.622**	.665**	.717**	.631**	1.000	.683**
	TE	相関係数	.552**	.578**	.585**	.567**	.778**	.677**	.683**	1.000

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

4.9. チーム効力感と変革型リーダーシップ、社会関係資本の重回帰分析

「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」を説明変数、「チーム効力感」を目的変数とした重回帰分析を行った（表 10）。この結果、調整済み R^2は.674 と比較的高い数値が得られた。

ここで注目したいのが、表 10 の有意確率が 0.05 より大きい説明変数は目的変数に影響を与えていないということであり、変革型リーダーシップの下位概念である II、IM、IC、IS は TE に影響を与えず、社会関係資本の下位概念 TRS、NRM、NTW のみが TE に影響を与えているという結果を得た。

更に、ステップワイズ法により重回帰分析を行ったが（表 11）、説明変数に IC、TRS、NRM、NTW のみを残したモデル 4 にて調整済み R^2は.675 と比較的高い数値が得られた。ここでも IC を除く II、IM、IS と変革型リーダーシップの下位概念は除外されており、IC においても有意確率が 0.05 より大きいので目的変数である TE に影響を与えていないということが言える。

また、変革型リーダーシップを説明変数、チーム効力感を目的変数とした重回帰分析（表 12）の調整済み R^2は.440、社会関係資本を説明変数、チーム効力感を目的変数とした重回帰分析（表 13）の調整済み R^2は.671 と、社会関係資本を説明変数としたモデルの方が優れていることを示している。以上の結果は、いずれも「社会関係資本の下位概念が TE に関与している」という 4.8. の結果と一致する。

（表10）回帰分析 強制投入法

モデル	R	R2 乗（決定係数）	調整済 R2 乗（調整済決定係数）	推定値の標準誤差	Durbin-Watson
1	.825[a]	.681	.674	.50191	1.948

a. 予測値：（定数）、NTW、II、NRM、IS、IC、IM、TRS。b. 従属変数 TE

係数[a]

モデル		標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率	相関			共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
1	(定数)	.119	.103		1.147	.252					
	II	-.046	.046	-.049	-1.000	.318	.548	-.056	-.031	.408	2.450
	IM	.063	.047	.069	1.352	.177	.589	.075	.043	.376	2.657
	IC	.074	.044	.088	1.708	.089	.604	.095	.054	.376	2.662
	IS	-.005	.047	-.005	-.109	.913	.565	-.006	-.003	.411	2.436
	TRS	.550	.065	.485	8.411	.000	.794	.424	.264	.297	3.362
	NRM	.128	.058	.116	2.228	.027	.686	.123	.070	.363	2.756
	NTW	.219	.054	.214	4.063	.000	.712	.220	.128	.357	2.803

a. 従属変数 TE

（表11）回帰分析 ステップワイズ法

モデル	R	R2 乗（決定係数）	調整済 R2 乗（調整済決定係数）	推定値の標準誤差	Durbin-Watson
4	.824[d]	.678	.675	.50136	1.946

係数[a]

モデル		標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率	相関			共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
4	(定数)	.121	.101		1.196	.232					
	TRS	.539	.065	.476	8.360	.000	.794	.420	.263	.305	3.283
	NTW	.225	.051	.219	4.422	.000	.712	.238	.139	.401	2.491
	NRM	.142	.055	.129	2.574	.011	.686	.141	.081	.392	2.553
	IC	.079	.037	.093	2.145	.033	.604	.118	.067	.525	1.903

a. 従属変数 TE

（表12） 変革型リーダーシップの下位概念を説明変数、チーム効力感を目的変数とした回帰分析

モデル	R	R2 乗（決定係数）	調整済 R2 乗（調整済決定係数）	推定値の標準誤差	Durbin-Watson
1	.668[a]	.446	.440	.65787	2.029

a. 予測値：（定数）、IS、II、IM、IC。
b. 従属変数 TE

（表13）　社会関係資本の下位概念を説明変数、チーム効力感を目的変数とした回帰分析

モデル	R	R2 乗 (決定係数)	調整済 R2 乗 (調整済決定係数)	推定値の標準誤差	Durbin-Watson
1	.821[a]	.674	.671	.50411	1.918

a. 予測値: (定数)、 NTW, NRM, TRS。
b. 従属変数 TE

4. 10.　変革型リーダーシップ、社会関係資本と因子分析（仮説１、仮説２の検証）

2. 3. ～2. 6. の知見から、変革型リーダーシップと社会関係資本の関係、社会関係資本とチーム効力感との関係を仮定することができる。

次にこの仮定に基づく仮説 1、仮説 2 を検証するために、因子分析を用いて変革型リーダーシップ、社会関係資本のそれぞれの下位概念から共通因子を抽出した。

最尤法による因子分析（プロマックス回転）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 14）この共通因子を「集団主義的組織文化（以降 OC とする）」と呼ぶ。（仮説 1）

次に、重み付けのない最小 2 乗法による因子分析（プロマックス回転）を用いて社会関係資本の下位概念から 1 つの因子を抽出した（表 15）この共通因子を「チームワーク」と呼ぶ。（仮説 2）

（表14）変革型リーダーシップの下位概念における因子分析

KMO および Bartlett の検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		.843
Bartlett の球面性検定	近似カイ2乗	727.030
	df	6
	有意確率	.000

説明された分散の合計

因子	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	3.002	75.060	75.060	2.672	66.800	66.800
2	.378	9.453	84.512			
3	.317	7.926	92.439			
4	.302	7.561	100.000			

因子抽出法: 最尤法

適合度検定

カイ2乗	df	有意確率
.607	2	.738

因子行列[a]

	因子
	1
IC	.843
IM	.828
II	.814
IS	.783

因子抽出法: 最尤法
a. 1 個の因子が抽出されました。3 回の反復が必要です。

（表15）社会関係資本の下位概念における因子分析

KMO および Bartlett の検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標		.717
Bartlett の球面性検定	近似カイ2乗	552.942
	df	3
	有意確率	.000

説明された分散の合計

因子	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	2.425	80.832	80.832	2.157	71.892	71.892
2	.366	12.206	93.039			
3	.209	6.961	100.000			

因子抽出法: 重みなし最小二乗法

共通性

	初期	因子抽出後
TRS	.690	.887
NRM	.588	.650
NTW	.562	.620

因子抽出法: 重みなし最小二乗法

因子行列[a]

	因子
	1
TRS	.942
NRM	.806
NTW	.787

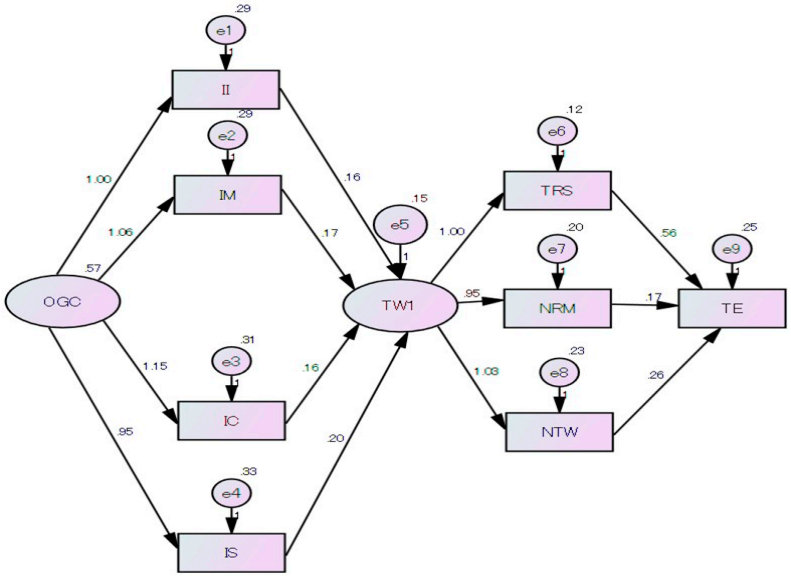
因子抽出法: 重み
a. 1 個の因子が抽出されました。5 回の反復が必要です。

4. 11.　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、チーム効力感とパス解析（仮説 1－3 の検証）

次に、図 2 に示す因果関係のパスを検証するためにパス解析を実施した。

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を図 3 に示す。モデル適合については、GFI が 0.961、AGFI が 0.98 と高い値が得られた。一方 RMSEA は 0.094 と 0.05 をうわまっているが、豊田[33]や村瀬[34]の評価基準に基づいて 0.1 以下ならば許容できるモデルであると判断した。

つまり、変革型リーダーシップの 4 つの下位概念は集団主義的組織文化という共通因子を持ち、変革型リーダーシップの 4 つの下位概念がチームワークに影響を与え、チームワークを共通因子とし、これを内包する社会関係資本の 3 つの下位概念がチーム効力感喚起するという一連の因果関係（仮説 1－3）が支持されたこととなる。



OGC は OC、TW1 は TW と同義。

（図 3）　パス解析より得られた「組織文化」、「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」のパス図と結果

5. 考察

5.1. 分析によって得られた知見

4.10、11 の分析から、集団主義的組織文化、変革型リーダーシップの下位概念、チームワーク、社会関係資本の下位概念、チーム効力感の因果関係が統計的に支持され、次のような知見を得た。

a　変革型リーダーシップの 4 つの下位概念は集団主義的組織文化の要素を持つ。

b　変革型リーダーシップの 4 つの下位概念が「チームワーク」を喚起する。その中でも特に「知的刺激」がより強くチームワークに影響を与える。

c　社会関係資本の下位概念は「チームワーク」を内包し、「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。

d　上記 a～c のように、「集団主義的組織文化」の要素を持つ「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「チーム効力感」を喚起するという因果関係が検証された。

5.2. 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、効力感のモデル

以上の知見から得られたチーム・マネジメント・モデルについての提言を以下に示す。

A　組織において変革型リーダーシップを育成したいと望むトップマネジメントは、集団主義的な組織文化を推奨することが有効である。また、変革型リーダーシップの 4 つの下位概念をバックアップ、後押しするような施策、評価システム、インセンティブ、組織文化の構築も有効である。

図 4 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。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。	**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。

（図 4）　変革型リーダーシップの下位概念を後押しする具体的なアクション

B 集団主義的な組織文化の醸造と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チームワークを喚起するだけでは安定的かつ継続的なチームワークは形成されない。ここで、チームワークの前提的な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」がチーム内や組織内に十分創出されているかについて、リーダーやその上司は実地に調査するなどして管理することが必要となる。

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具体的なアクションの例を図 5 に示す。

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。
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。
c ネットワーク 知識、技能を共有するネットワークシステムの構築、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。部門をまたがっての定期的な会議やディベートの機会を用意する。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。

（図 5） 社会関係資本の下位概念を後押しする具体的なアクション

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を喚起するが、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。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り、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。

6. 結論

本研究では、集団主義的組織文化が変革型リーダーシップの 4 つの下位概念に影響を与え、変革型リーダーシップの 4 つの下位概念がチームワークを喚起し、社会関係資本の 3 つの下位概念に内包されたチームワークがチーム効力感（チーム・パフォーマンス）を喚起するという因果関係、チーム・マネジメント・モデルを統計的に立証することができた。そして、本研究の結果得られたパフォーマンス・モデルから組織やチーム・マネジメントの一助となる知見を得ることができた。

今回の研究はフェイス・ツー・フェイスのビジネス環境下でのチーム・マネジメント・モデルについて研究したが、次回研究ではテレワーク等のバーチャル・ビジネス環境下におけるチーム・マネジメント・モデルについて研究する。

参考文献

[1] McCall, M.W., Jr. (1998) *High flyers: Developing the next generation of leaders*, Boston: Harvard Business School.
[2] Van De Valk, L.J. (2008) “Leadership development and Social Capital: Is There a relationship?” *Journal of leadership Education*, 7,1, pp.47-64.
[3] Burns, J.M. (1978) *Leadership*, New York, NY: Harper and Row.
[4] 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, pp.313-330.
[5] 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, pp.951-968
[6] Bass, B. M. (1999) “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership” *European Journal of*

Work and Organizational Psychology, 1999, 8(1), pp.9-32.
[7] Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, New York. Free Press.
[8] Organ, D.W. (1997) "Organizational citizenship behavior: It's Construct Clean-Up Time" *Human Performance*, 10(2), pp.85-97.
[9] 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), pp.897-933.
[10] 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, pp.107-142.
[11] 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), pp.409-421.
[12] Larson, C. E. & LaFasto, F. M. J. (1989) *Team Work*, Newbury Park, CA: Sage.
[13] Felfe, 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, pp.393-410.
[14] Vicere, A.A. & Fulmer, R.M. (1998) *Leadership by Design*, Boston, MA: Harvard Business School. Vol. 7, pp.143.
[15] Bourdieu, P. (1986) "The Forms of Capital", [in:] Richardson, J. G., ed., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood Press, pp.241-258.
[16] 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、pp. 98.
[17] 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
[18] 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 1 訳、NTT 出版
[19] Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage" *Academy of Management Review*, Vol. 23, Issue 2, pp.242-266.
[20] Tsai, W. (2000) "Social Capital, Strategic Relatedness, and Interorganizational Linkages" *Strategic Management Journal*, 21, pp.925-939.
[21] 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), pp.31-45.
[22] 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), pp.3-18.
[23] Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995) "Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire" Palto Alto, CA: Mind Garden.
[24] Champion, M.A., Medsker, GJ. & Higgs, A.C. (1993) "Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups" *Personnel Psychology*, pp.823-843.
[25] 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, pp.87-106.
[26] 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, pp.819-832.
[27] Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992) "Multifactor Leadership Questionnaire: Short Form 6S, Binghamton" NY: Center for Leadership Studies.
[28] 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, pp.793-802.
[29] Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C. & Zazanis, M. (1995) "Collective Efficacy. In J. Maddux (Ed.), Self efficacy, adaptation, and adjustment" New York: Plenum, pp.305-328.
[30] Bandura, A. (1982) "Self-efficacy mechanism in human agency" *American Psychologist*, 37, pp.122-147.
[31] Bandura, A. (1994) "Self-efficacy" *Encyclopedia of human behavior,* Vol. 4, pp.71-81.
[32] Bandura, A. (2000) "Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy"*American Psychological Society*, pp.75-78.
[33]豊田秀樹(1998)「共分散構造分析[入門編]－構造方程式モデリング」朝倉書店
[34]村瀬洋一(2013)「AMOS による構造方程式モデルの分析入門」立教大学社会学部分析実習資料

参考資料 1

アンケート質問項目

			Title
II1	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。
II1	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。
IM1	Q8_7		あなたのリーダーは、チームの達成する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。
IM2	Q8_8		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。
IC1	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。
IC2	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。
IS1	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。
IS1	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。
TRS1	Q8_3		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。
TRS2	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。
TRS3	Q8_13		あなたは、チームに信頼関係があると思いますか。
TRS4	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。
NRM1	Q8_4		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。
NRM2	Q8_9		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。
NRM3	Q8_10		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。
NTW1	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。（会議や打ち合わせ等）
NTW2	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。
NTW3	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。
TE1	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。
TE2	Q11		Q11　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。

(2016 年 7 月 7 日受理)