



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2012-1b

学習する営業チームの実証研究
— 葛藤と心理的安全のマネジメント —

丸山 秀喜

Current Management Issues



大学院ワーキングペーパー

学習する営業チームの実証研究

ー 葛藤と心理的安全のマネジメント ー

2012 年 9 月 1 日

神戸大学大学院経営学研究科

松尾 睦 研究室

現代経営学専攻

学籍番号 119B262B

氏 名 丸山 秀喜

要 旨

本研究の目的は、チーム学習に影響を与える因子を実証的に明らかにすることである。この目的を達成するため、チーム・メンバー同士の関係性や個人の心理面に焦点をあてた。そして製薬企業 A 社の 4 つの高業績 MR チームと 3 つの中業績 MR チームを対象にしたケース・スタディと、同社の MR 225 名を対象にしたサーベイ・リサーチを実施した。

その結果、経営のコンテキストでチーム学習の前提条件としての「リーダーシップ」、チームの信条としての「心理的安全」、チームの行動としての「学習行動」、そして「課題コンフリクト」の関係を示す理論モデルを初めて実証した。また、サーベイ・リサーチの結果から次の 3 つの発見事実が得られた。

第一に、学習行動に対して心理的安全と課題コンフリクトのそれぞれがポジティブな影響を与えることが明らかになった。そしてその影響は心理的安全が課題コンフリクトに比べ、強い事実を発見した。

第二に、心理的安全に対して現場管理職と部下のそれぞれの対人志向のリーダーシップがポジティブな影響を与えることが明らかになった。また、その影響は部下の対人志向のリーダーシップが現場管理職のそれに比べ、強い事実を発見した。そして現場管理職の対人志向のリーダーシップが部下のそれに強いポジティブな影響を与えることが明らかになった。

第三に、課題コンフリクトに対してメンバーによる批判的フィードバックがポジティブな影響を与えるとともに、心理的安全に対してネガティブな影響を与えることが明らかになった。しかし、そのネガティブな影響は現場管理職あるいは部下の対人志向のリーダーシップがもたらすポジティブな影響によって打ち消される事実を発見した。

これらの結果はケース・スタディの結果や先行研究レビューから得られた知見を加味すると、次のように解釈される。

第一に、チーム学習を進めるうえで、チームに学習行動の量を向上させる心理的安全と学習行動の質を向上させる課題コンフリクトを共存させるための現場管理職のマネジメントが重要となる。

第二に、チームの心理的安全を保障するため、現場管理職は孤軍奮闘するのではなく、自ら対人志向のリーダーシップを発揮することによって部下からリーダーシップを導き出し、部下同士の関係性に注目しながら活用することが重要となる。

第三に、チームで課題コンフリクトのネガティブな影響を打ち消し、学習行動の質を向上させるため、現場管理職は部下とリーダーシップを共有して互いに連動し合うことが重要となる。

したがって、現場管理職は学習するチームをつくりあげるため、初めに自らの職務の定義と部下の定義をそれぞれ再考すべきである。

キーワード：チーム学習，学習行動，心理的安全，課題コンフリクト，リーダーシップ

目 次

序章 背景と目的	1
第1節 背景	1
1. 理論的背景	1
2. 実践的背景	2
3. 問題意識	5
第2節 視座	5
第3節 目的	6
第4節 構成	7
 第1章 先行研究レビュー	9
第1節 チームの概念	9
1. はじめに	9
2. チームの定義	9
3. チームの新しい概念	10
4. 本研究でのチームの定義	12
第2節 組織学習の概念	12
1. はじめに	12
2. 学習の定義	13
(1) Argyris 学派	14
(2) March 学派	16
(3) 学習の定義を定めるための両学派の比較	16
第3節 チーム学習の概念	18
1. はじめに	18
2. チーム学習の定義	18
3. チーム学習の意義	21
4. チームの業績と学習行動	24
5. 集団内コンフリクト	25
6. チームの心理的安全	29
7. チーム学習とリーダーシップ	32
(1) リーダーシップの概念	32
(2) チームの心理的安全とリーダーシップ	33
(3) リーダーシップ・スタイル	39

第4節 先行研究の限界と課題.....	41
1. チームの学習行動、心理的安全、課題コンフリクトの関係	41
2. チームの心理的安全、課題コンフリクト、リーダーシップの関係	41
3. チーム学習と課題コンフリクトの関係.....	42
第5節 理論モデルと仮説の形成.....	42
第2章 第一調査：チーム学習に関するケース・スタディ	44
第1節 目的	44
第2節 対象と方法	44
1. 対象	44
2. 方法	44
(1) リサーチ戦略.....	44
(2) 手順.....	45
3. 調査項目	45
第3節 結果	47
1. チーム・ミーティングとその前後の観察調査.....	47
(1) チーム・ミーティングの特徴	48
(2) チームの学習行動、心理的安全、課題コンフリクトの関係.....	53
2. ロバストな2軸に関する聞き取り調査.....	55
(1) 部下を対象にした聞き取り調査	55
(2) 課長を対象にした聞き取り調査	57
第4節 理論モデルと仮説の再形成.....	61
1. チームの学習行動、心理的安全、課題コンフリクトの関係	61
2. チームの心理的安全、課題コンフリクト、リーダーシップの関係	62
3. チーム学習の理論モデル	64
第3章 第二調査：チーム学習に関するサーベイ・リサーチ	65
第1節 目的	65
第2節 対象と方法	65
1. 対象	65
2. 方法	65
(1) リサーチ戦略.....	65
(2) 手順.....	65

3. 測定尺度	65
第3節 結果	66
1. 因子分析の結果	66
2. 測定尺度の信頼性	67
3. 理論モデルの適合性	69
4. 仮説の検証	70
第4章 考察	71
第1節 発見事実	71
第2節 理論的インプリケーション	72
1. チームの学習行動、心理的安全、課題コンフリクトの関係	72
2. チームの心理的安全、現場管理職と部下のリーダーシップの関係	73
3. チームの心理的安全、批判的フィードバック、リーダーシップの関係	74
第3節 実践的インプリケーション	76
1. チーム学習を発生させ、継続させるために	76
2. チーム学習の質をあげるために	79
3. 学習するチームをつくりあげるために	81
第5章 限界と課題	85
結章 結論	87
補論 A リソース・ベースド・ビューとポジショニング・ベースド・ビュー	89
補論 B Argyris 学派による組織学習論	92
1. モデル I とモデル II の実行理論	92
2. Argyris 学派研究の批判的考察	94
謝辞	96
参考文献	99

図表目次

図 1. 米国製造企業でのチームの効力感.....	2
図 2. 日本の MR 数.....	3
図 3. 医師 100 人あたりの MR 数.....	4
図 4. 本稿の構成.....	8
図 5. 組織学習のベースとしてのチーミング.....	10
図 6. シングル・ループ学習とダブル・ループ学習.....	14
図 7. 組織学習の 4I フレームワーク.....	22
図 8. BURRELL AND MORGAN (1979)の組織パラダイムと融合した 4I フレームワーク.....	23
図 9. チームの心理的安全とアカウンタビリティの関係.....	30
図 10. EDMONDSON (1999)のチーム学習の理論モデル.....	31
図 11. チームの心理的安全のモデレータとしての有効性.....	32
図 12. SCHAUBROECK, LAM AND PENG (2011)の理論モデルと研究成果.....	34
図 13. 分散型リーダーシップの分類.....	40
図 14. 本研究の理論モデル.....	43
図 15. チームの学習行動と心理的安全の関係.....	53
図 16. チームの学習行動と課題コンフリクトの関係.....	54
図 17. チームの心理的安全と課題コンフリクトの関係.....	54
図 18. 本研究のケース・スタディから導き出された本研究の理論モデル.....	64
図 19. 理論モデルの推定結果.....	69
図 20. 本研究の発見事実.....	71
図 21. 戦略論の 4 つのアプローチ.....	90

表 1. 実行志向の組織化と学習志向の組織化.....	11
表 2. ARGYRIS 学派と MARCH 学派の比較.....	17
表 3. チーム学習の定義.....	19
表 4. EDMONDSON (1999)のチームの学習行動を特徴付ける 5 条件.....	20
表 5. 集団内コンフリクトの分類.....	26
表 6. チームの心理的安全を保障するリーダーシップ.....	33
表 7. リーダーシップ研究でみられたロバストな 2 軸.....	38
表 8. ケース・スタディの調査項目.....	46
表 9. 対象の営業チームとミーティングの特徴.....	47
表 10. 各営業チームのミーティングの調査結果.....	48
表 11. チームの心理的安全と課題コンフリクトに影響するチーム・メンバーの発言 (1/2)	50
表 12. チームの心理的安全と課題コンフリクトに影響するチーム・メンバーの発言 (2/2)	52
表 13. チームの心理的安全と課題コンフリクトを促すリーダーシップ.....	55
表 14. ロバストな 2 軸のリーダーシップの主体者.....	56
表 15. チーム内でのロバストな 2 軸の共存のあり方.....	57
表 16. 課長を対象にしたロバストな 2 軸に関する聞き取り調査.....	58
表 17. 観測変数と因子分析の結果.....	67
表 18. クロンバックのアルファ係数および因子間相関.....	68
表 19. 本研究の仮説と検証結果.....	70
表 20. MINTZBERG, AHRSTRAND AND LAMPER (1999)による戦略論分類.....	91
表 21. モデル I の実行理論.....	93
表 22. モデル II の実行理論.....	94

序章 背景と目的

第1節 背景

1. 理論的背景

今日の専門知識や専門技術の高度化と製品やサービスの短命化は、企業にイノベーション¹の持続的な創造を要求する。それゆえ、企業は組織構造をフラット化し、従業員に部門を超えた「学際的コラボレーション(cross-disciplinary collaboration)」(Edmondson, 2012, p.1)を奨励する。このような背景から、企業でのチームへの依存度が益々高まっている(Ilgen, 1999)。

Edmondson and Nembhard (2009)は専門知識や専門技術の高度化は「フィールドがサブ・フィールドを産み落とす(field spawn sub-field)」(p.123)ことを促すと述べている。たとえば、かつて物理学のサブ・フィールドの一つであった電気工学は、電力工学、通信工学、無線工学、電子工学、半導体工学などのサブ・フィールドを次々に産み落としている²。このように専門知識や専門技術が細分化されると、たとえ隣り合ったサブ・フィールド同士であっても両方を専門的に学習することは難しい。したがって、複合的なプロジェクトや難易度が高い課題や完遂するためには、個人が自らに不足する専門知識や専門技術をもった他の個人とチームを組んで協力し合わなければならない(Edmondson and Nembhard, 2009)。

同時に製品やサービスのライフ・サイクルの短命化は、企業に企画から販売までのリード・タイムの短縮を要求する。かつてのように製品やサービスのマネジャーがプロセスごとに専門知識や専門技術をもった個人に役割を付与していたのでは、今日の外部環境の速い変化に適応できなくなっている。したがって、専門知識や専門技術は分業化するのではなく、むしろ統合化しなければならない(Edmondson and Nembhard, 2009)。

知識労働者に限れば、彼らの 65% (別試算では 95%) が何らかのチームに所属している(O'Leary, Mortensen and Woolley, 2011)。Osterman (1994)は、1980 年以降の職場で最も普及したイノベーションの一つにチームをあげている。また、Parker (2002)は、1990 年以降の企業活動が個人単位からチーム単位へと変化していると述べている。さらに Garvey (2002)は、フォーチュン 1,000 企業を対象にした質問紙調査から、2000 年までにチーム業績との連動型報酬システムを導入する企業が 80%を超えたことを明らかにしている。したがって、企業の最小単位は個人ではなく、もはやチームであるといっても過言ではない(Kozlowski and Ilgen, 2006; Ilgen, 1999; Ilgen *et al.*, 2005; Marks, Mathieu and Zaccaro, 2001)。

¹ 「顧客が持つ問題の解決のための、新しい情報の利用」(小川, 2000, p.8)と定義される。

² Wikipedia “electrical engineering”

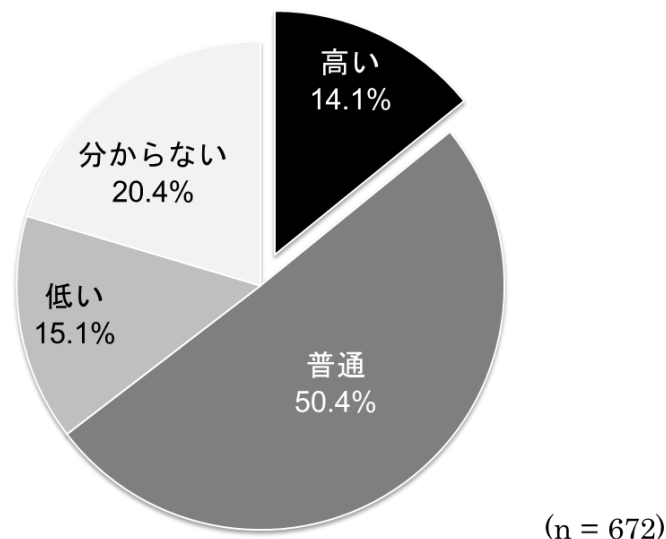


図 1. 米国製造企業でのチームの効力感（MPI Census of Manufacturer 2004 より筆者作図）

しかし、つねにチームが期待された成果をあげているとは言いがたい。The Manufacturing Performance Institute (MPI)によるチーム制を導入した米国製造企業 672 社を対象にした質問紙調査によれば、自社のチームの効力感が高いとの回答はわずか 14.1%であった（図 1）。この結果を裏付けるように、米国労働研究所(WIAI)によるフォーチュン 100 企業を対象にした質問紙調査によれば、貴社にとって最も価値がある研究テーマはどれかの設問（複数回答）に対し、実に 95%がチームワークと回答している(Hackman, 2002)。

このように多くの企業がチーム制を導入したにも関わらず、その効力感を得られずにいる。そして自社のチームに何らかの問題があることを自覚し、そのあるべき姿や課題に強い関心を示している。

2. 実践的背景

筆者は製薬企業の営業所長である。営業とは、「販売活動だけでなく、顧客からの情報収集活動や事後的なサービス活動などの前後の課程を含んだ顧客との関係構築・維持にかかわる活動」（高嶋, 2004, p.43）と定義される。そして製薬企業の営業担当者は医薬情報担当者(medical representatives: MR)と呼ばれ、「企業を代表し、医療用医薬品の適正な使用と普及を目的とし、医薬関係者に面接の上、医薬品の品質、有効性、安全性などに関する情報の提供・収集・伝達を主な業務として行う者」と定義され³、全国で 6.1 万人が活動している（図 2）。

³ 公益財団法人 MR 認定センター(<http://www.mre.or.jp/index.html>)

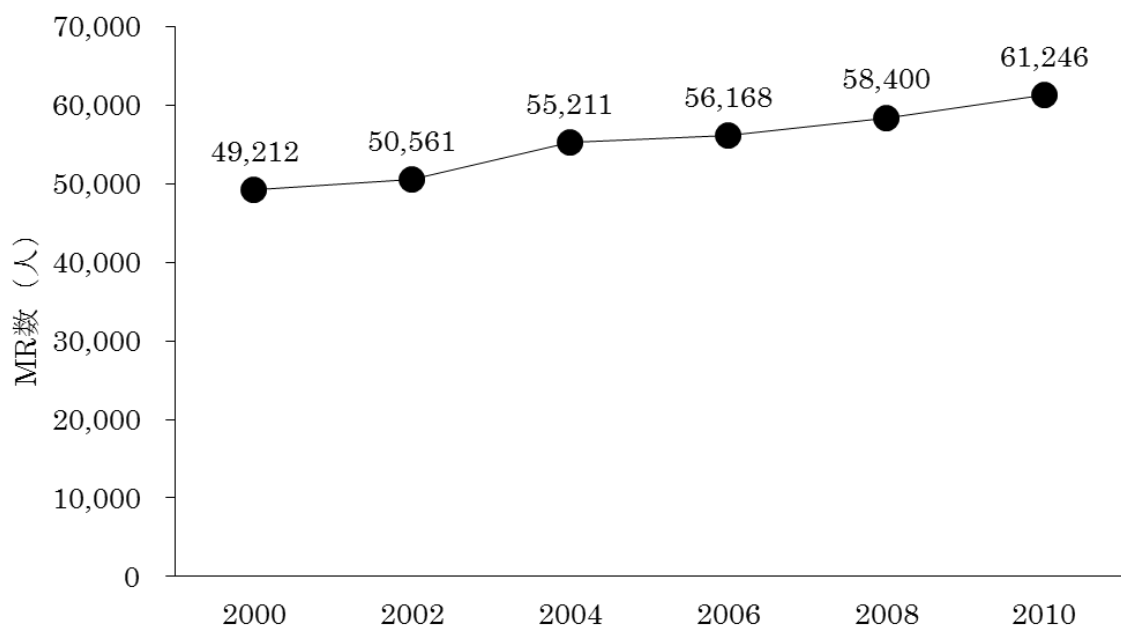


図 2. 日本の MR 数（出典：公益財団法人 MR 認定センター⁴より筆者作図）

独占禁止法の改正と度重なる自主規制の影響を受けながら、MR 活動は飲食接待行為やサービス行為をベースにしたプロパー活動から、iPad を用いて学術論文を紹介したり、鮮やかなパワーポイントを使用して自社製品のエビデンスをプレゼンテーションしたりする MR 活動へと変化している。また、一部ではあるが医療経営学や診療報酬制度の専門知識を学習し、担当医療機関の経営改善に貢献するコンサルタント型 MR が現れている。

それゆえ、MR に専門知識や専門技術を身に付けさせたり、担当顧客の人脈を活用してそのメンバー全員を囲い込んだり、学術講演会や研究会などのイベントの企画を行ったりすることを目的として、ほとんどの製薬企業の営業組織でチーム制が導入されている。すなわち、営業活動は営業的から学術的へ、属人的から組織的へと変化し、製薬業界の営業組織でも最小単位は MR ではなく、もはやチームであることが認知されている。

そして 2012 年に生誕 100 周年⁵を迎えた MR は業界のビッグ・バンに直面している。同年 4 月より製薬業界は「企業活動と医療機関等の関係の透明性ガイドライン」⁶を施行し、利害関係者への寄付金や報酬に関する情報公開と飲食接待行為の自主規制を施行した。これらの自主規制が 5 年前に施行された米国では、MR が 2006 年の 10.5 万人から 2011 年の 7.5 万人へと 29%

⁴ 公益財団法人 MR 認定センター(<http://www.mre.or.jp/index.html>)

⁵ 1912 年に独国人医師ルドルフ・エベリングと日本人薬剤師二宮昌平により MR 活動が開始された(公益財団法人 MR 認定センター)。

⁶ 日本製薬工業協会 <http://www.jpma.or.jp/about/basis/tomeisei/>

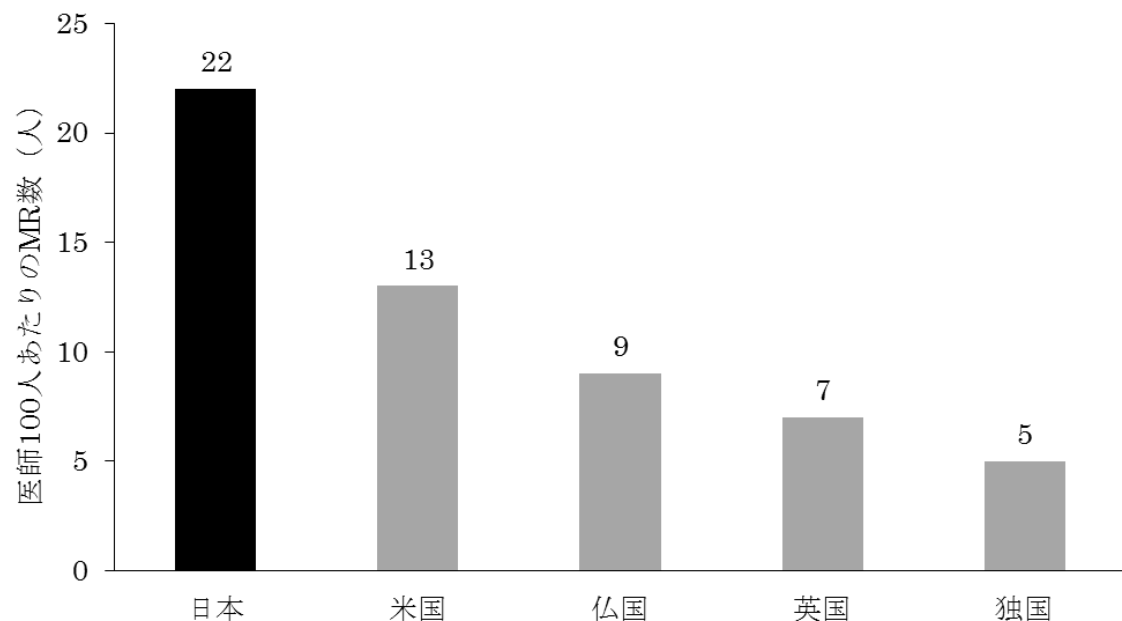


図 3. 医師 100 人あたりの MR 数（出典：Salomon Smith Barney, 2010 より筆者作図）

減少した⁷。現在、医師 100 人あたりの MR 数は日本が米 EU に比べて異質に多いため（図 3）、自主規制の施行をきっかけにして MR が減少することが確実視されている。

今日まで多くの製薬企業が自主規制の開始を前倒して、この外部環境の海練に適応できるようにと取り組んできた。しかし、MR にとって有効な戦術や戦略は皆無である。現時点では、販売管理費を削減して営業利益を向上させる、あるいは研究開発費や M&A などの投資に振り替えるという施策が行われている。また、ある製薬企業は MR を削減し、インターネットによる医薬品情報の提供サービスを強化すると公言している⁸。

一方、筆者の所属企業の営業組織に視線を向ければ、自主規制の前倒し後も顧客との良好な関係を維持しながら高業績をあげている MR やチームが存在する。また、このビッグ・バンをきっかけにして、チーム間での財務業績の格差が益々乖離していることに気付かされる。このような現象は、他の製薬企業でも広く認知されている。

なぜ外部環境の変化をきっかけにして、同じ組織のチーム間で財務業績の格差が益々乖離するのであろうか。いかにしてチーム・リーダーはチームの財務業績の底上げを果すべきであろうか。

⁷ The Wall Street Journal, 2012 年 1 月 10 日付け

⁸ 日本経済新聞, 2012 年 4 月 24 日付け夕刊

3. 問題意識

本研究は、前項で論じた理論的背景と実践的背景に基づく 3 つの問題意識を出発点とする。すなわち、第一に、なぜチームの成果と単独活動する同数の個人の成果の和を比べると、前者が優るケースと劣るケースがあるのか、第二に、なぜ外部環境の変化をきっかけにして、同じ組織のチーム間で成果の格差が益々乖離するのか、そして第三に、いかにしてチーム・リーダーはチームの成果を底上げすべきかである。

これらの問題意識は研究者だけでなく、実務の経営者から一般従業員までが、あるいはチームに所属する当事者からチームの外から彼らを支援するスタッフまでが広く共有している。それゆえ、チームに関する様々な研究成果が数多く報告されている。したがって、筆者の大き過ぎる問題意識から焦点を絞り込んだ研究目的を立案するうえで、研究の視座を定めるための若干の議論が必要である。

第 2 節 視座

前節で論じた本研究の 3 つの問題意識について Hackman (2002)は、「とくに決まったやり方はない。成果があがるなら何でもよし」(訳 p.238)と、何とも素っ気なく結論付けている⁹。なぜならば、チームの成果に焦点をあてた研究成果に限ってみても、様々な研座から、様々な研究アプローチによって、様々な研究成果が導き出され、様々なインプリケーションが導きだされているからである。

チームの成果に関係する変数として、たとえば、チームの構造(Dimotakis, Davison and Hollenbeck, 2012; Klein *et al.*, 2006; Stewart, Greg and Barrick, 2000)、チームの規模(Amazon and Sapienza, 2007; Hackman and Vidmar, 1970; Gallupe *et al.*, 1992; Stewart, 2006)、チーム・メンバーの構成(DeRue *et al.*, 2008; Schippers *et al.*, 2003)、組織からチームへの権限委譲(Mathieu, Gilson and Ruddy, 2006; Yang and Guy, 2011; Srivastava, Bartol and Locke, 2006)、組織によるマネジメントやコンテキスト・サポート(Anderson and West, 1998; Edmondson, 1999; Vera and Crossan, 2005)があげられる。しかし、このようなチームの外にある変数では、本研究の問題意識の一つである同じ組織のチーム間で成果の格差が生じる要因を分析することが難しい。

⁹ Hackman (2002)は“大きなチームは小さなチームより優れている”、“チームの足並みがそろっていると生産性が高い”、“コラボレーションは人々の創造性を刺激する”、“バーチャル・チームはイノベーションを生み出す”はすべて幻想であると主張する。そして高業績チームにするためにリーダー達や組織が整えるべき 5 つの条件として①真のチーム、②揺るぎない方針、③チーム力が高まる構造、④チーム力が高まる制度、⑤適切なコーチング体制をあげる。

あらためて外部環境の変化をきっかけにして同じ組織のチーム間で成果の格差が乖離する要因をチームの内に求めると、その変化にチーム・メンバーが適合しようとする行動(behavior)の差異であるとの仮説を形成することができる。これに関係する変数として、たとえば、リーダーシップ行動(Arnold *et al.*, 2000; Burke *et al.*, 2006; Mohammed and Nadkarni, 2011)、グループ・オリエンテーション(LePine, 2005; Mehta *et al.*, 2009; Porter, Webb and Gogus, 2010)、チーム学習(Edmondson, 1999; Gibson and Vermeulen, 2003; Van der Vegt and Bunderson, 2005)があげられる。

いずれもチームの成果と強い関係を示すことが明らかにされているが、これらの中で筆者はチーム学習(team learning)に注目する。なぜならば、チームの効力感(team efficacy)において、チーム学習は他の変数に比べ、チーム・リーダー、フォロワー、チームの監督者の三者間の分散が最も小さいからである(Savelsbergh, Van der Heijden and Poell, 2009)。すなわち、Savelsbergh, Van der Heijden and Poell (2009)によれば、リーダーシップ行動(leadership behavior)はフォロワーとチームの監督者が重視するが、チーム・リーダー自らが軽視する。また、グループ・オリエンテーション(groupe orientation)はチーム・リーダーとチームの監督者が重視するが、フォロワーが軽視する。

筆者は、チームの成果を底上げするためにチーム・リーダー、フォロワー、そしてチームの監督者の三者がチームのあるべき姿を共有してそれぞれの課題を形成し、互いに協力し合って完遂しなければならないと考える。したがって、本研究の視座¹⁰を組織学習(organizational learning)論のサブ・フィールドの一つであるチーム学習に定める。

第3節 目的

本研究の目的は、チーム学習に影響する因子を実証的に明らかにすることである。この目的を達成するため、本研究ではチームを小さな社会として解釈し、チーム・メンバー同士の関係性やチーム・メンバー個人の心理面に焦点をあてる。

このような目的とリサーチ戦略をもつ本研究は、理論的に組織論の中の組織行動学と社会心理学が重なる領域に位置付けられる。そこでこれらの領域の研究者にとって価値ある理論的な貢献を目指す。また、実務家にとって企業の競争優位の源泉となるチームをつくりあげ、チーム・メンバー一人ひとりの学習や働き甲斐に貢献するリーダーシップについて、一つの指針を提示することを目指す。

¹⁰ 補論 A (本稿 88 頁)

第4節 構成

本研究の目的を達成するため、本稿はこの序章のほか、結章までの計7つの章による構成で議論を進める（図4）。

序章は4つの節で構成され、本研究の背景と問題意識を整理し、研究視座を定めて本研究の目的を述べた。あらためて本研究の目的とは、チーム・メンバー同士の関係性やチーム・メンバー個人の心理面に焦点をあて、チーム学習に関係する因子を明らかにすることである。

第1章は5つの節で構成され、先行研究レビューを通じ、本研究の理論モデルと仮説を形成することを目的とする。すなわち、第1節では本研究でのチームの定義を定め、Edmondson (2012)が提唱するチームの新しい概念である“チーミング(teaming)”を評価する。第2節では本研究のベース理論と学習の定義を定めるため、チーム学習の上位理論である組織学習論をArgyris 学派と March 学派に体系化し、両学派の研究成果の比較・分析を行う。第3節ではチーム学習は研究によって様々な定義が付与されているため、本研究での定義を定める。そして本研究と問題意識が近い Edmondson (1999)の理論モデルをベースにして、チーム学習の概念を整理する。すなわち、初めに成果(outcome)とチームの行動(team behavior)の関係を評価する。本研究では成果としてチーム業績(team performance)、チームの行動として学習行動(learning behavior)に焦点を絞る。次にチームの行動とチームの信条(team believe)の関係を整理する。本研究ではチームの信条として心理的安全(psychological safety)に焦点を絞る。また、Bradley *et al.* (2012)や De Dreu (2008)が、チームの学習行動や信条と強い関係を有すると主張している課題コンフリクト(task conflict)について言及する。そして最後に、チームの信条とその前提条件(antecedent condition)の関係を評価する。本研究では前提条件としてリーダーシップ(leadership)に焦点を絞る。第4節では先行研究の限界を評価し、課題を形成する。そして第5節では前節の議論に基づいて、本研究の理論モデルと仮説を形成する。

第2章は3つの節で構成され、前章で形成した理論モデルと仮説を理論化するため、ケース・スタディを行う。すなわち、第1節では本調査の目的を述べ、第2節では対象と方法を述べる。対象は、製薬企業A社の優れた財務業績をほこる4つの営業チームとそれ以外の3つの営業チームの計7チームである。方法は、各チーム・ミーティングの観察調査とチーム・メンバーを対象とした聞き取り調査を行う。観察調査ではチームの学習行動や課題コンフリクトが確認されやすいと考えられるチーム・ミーティングとその前後について、チームの学習行動、心理的安全、課題コンフリクト、リーダーシップを観察する。また、観察調査を補完する目的でチームでのリーダーシップを中心に聞き取りを行う。そして第3節では発見事実を整理し、第4節ではケース・スタディの結果に基づき本研究の理論モデルと仮説を検証し、必要に応じて修正を講ずる。

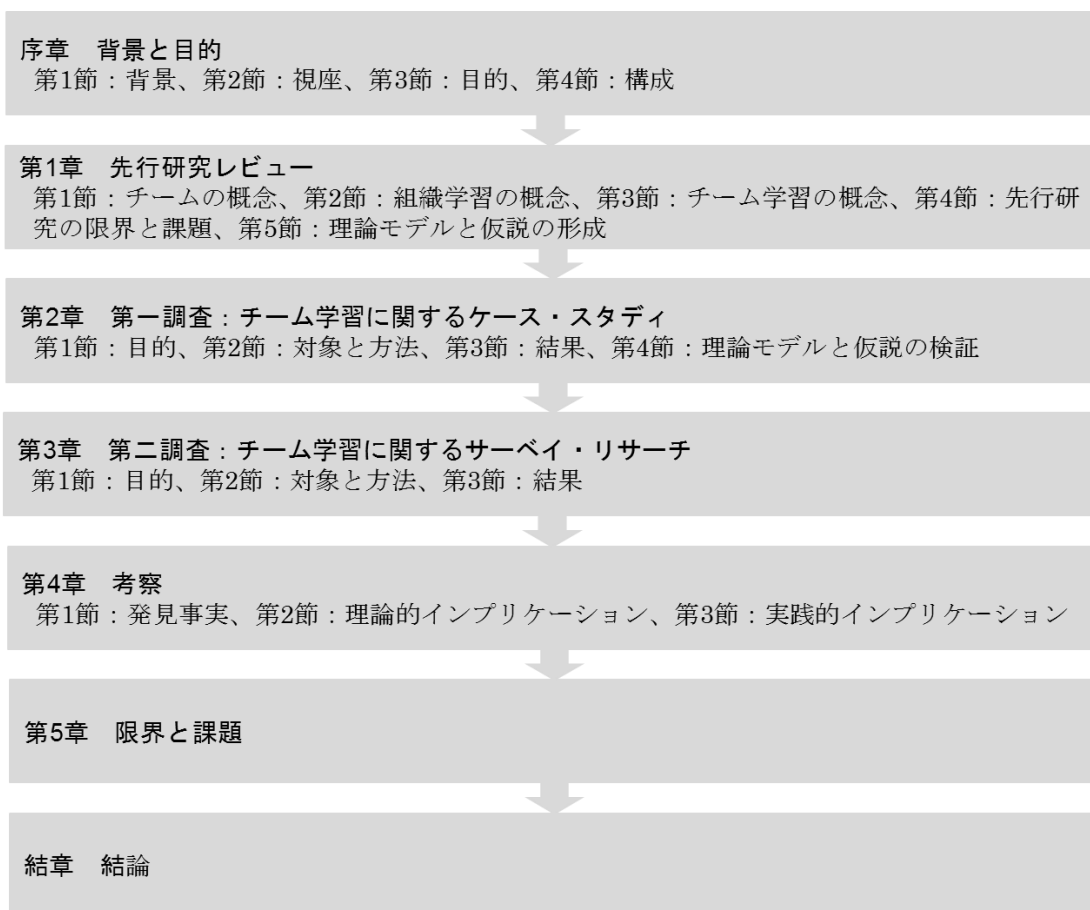


図 4. 本稿の構成

第3章は3つの節で構成され、理論モデルと仮説を一般化するためのサーベイ・リサーチを行う。すなわち、第1節では本調査の目的を述べ、第2節では対象と方法を述べる。対象は、前章と同じく製薬企業A社の42の営業チームに所属する297名のMRである。方法は、各MRに質問票を送付し、得られた回答を統計解析することによってチーム学習の発生と継続に影響を与える因子を分析する。第3節では測定尺度の信頼性、理論モデルの適合性、そして仮説の検証結果を整理する。

第4章は3つの節で構成され、本研究の考察を行う。すなわち、第1節ではサーベイ・リサーチでの発見事実を整理する。第2節では先行研究との対比を通じ、組織学習論における本研究の理論的貢献を論じる。そして第3節では本研究の結果と考察が、実務のチーム・マネジメントに対してもつインプリケーションを論じる。

第5章は学習を論題に冠した研究らしく本研究を内省し、将来の研究課題を論じる。

最後に結章は、本研究で得られた結果や理解に基づいた主張を述べる。

第1章 先行研究レビュー

第1節 チームの概念

1. はじめに

Nonaka and Takeuchi (1995)は「個人は知識の『創造者』であり、組織は知識の『増幅器』である。しかし、変換の大部分が実際に起こるコンテキストは、グループ・レベルあるいはチーム・レベルである。グループは知識のシンセサイザーとして機能する。チームはより自律的で多様であればあるほど、シンセサイザーとして有効に働く」(訳 p.359)と述べている。このようにチームとグループが明確に区別されて論じられているが、我々はとくに意識する訳でもなく両者をひと括りにして扱っている。

Katzenbach and Smith (2005)は「すべての構成員が共同作業に従事しているからといって、すべてのグループをチームと呼ぶことはできない」(原本 p.163, 筆者訳)と述べ、「チームという言葉が曖昧にしたまま用いると、高いパフォーマンスを発揮するための定石(discipline)を学習して適用することを阻害する」(Katzenbach and Smith, 2005, 原本 p.163, 筆者訳)と論じている。そこで本節では先行研究レビューを通じ、チームの定義を定める。

2. チームの定義

チーム(team)は、家族、子孫、血縁、出産、子供、孫、あるいは、農具、貨車、戦車を引く一組の動物を意味する古英語の“tēam”が語源とされる。tēam の人にまつわる共通項として簡単に引き裂くことのできない深い関係性や絆をイメージすることができる。また、ひと組の動物は映画『ベン・ハー』に登場する古代ローマの戦車を引く4頭の馬を連想するとよい。一つの目標を達成するために何かによって束ねられ、誰かによって管理された小さな集団をイメージすることができる。

一般にチームとは、「成果に対する説明責任を共有する個人が、互いに依存し合うグループ」(e.g., Hollenbeg, Beersma and Schouten, 2012, p.82)と定義される。社会心理学では、たとえ同じマネジャーのもとで働いていても他の構成員のパフォーマンスに影響されず、個人に割りあてられた業務が完遂すればよいというグループは共行動集団(co-acting group)と呼ばれ、チームとは区別される(Hoppe, 1970; Schnake, 1991)。それゆえ、チームでは構成員間の相乗作用や相殺作用が表れるため、チーム業績が同数の個人の成果の和を上回ることがあれば、逆に下回ることもある。対照的に共行動集団では構成員間の相乗作用や相殺作用が表われないため、個人の成果の和がそのままグループの成果となる。

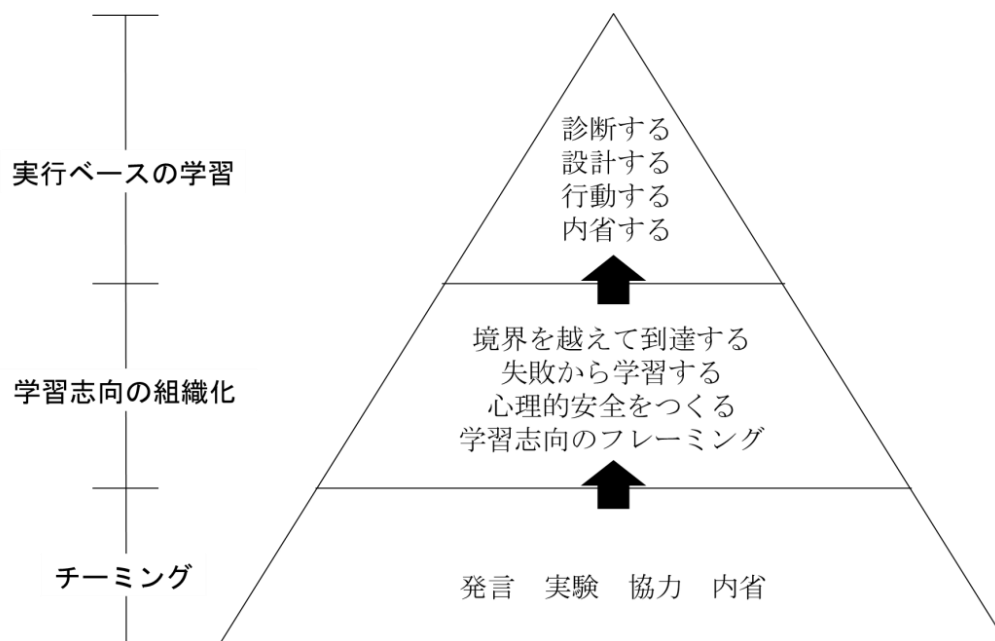


図 5. 組織学習のベースとしてのチーミング（出典：Edmondson, 2012, p.223）

3. チームの新しい概念

一般にチームは名詞として捉えられているが Edmondson (2012)は「動詞である」(p.13)と論じ、一般的なチームの定義と区別して論じるため“チーミング(teaming)”という語彙を用いる。チーミングとは、「人々が互いに新しいアイデアを生み出したり、互いに答えを見つけたり、互いに問題を解決したりするための活動である」(Edmondson, 2012, p.24)。

その成果はチームのデザインや構造より、リーダーシップやチームワークの影響を強く受ける。たとえばフライトアテンダントチーム、救命救急チーム、オーケストラの多くは即席チームであり、よく吟味されたチームデザインや安定したチーム構造を期待しにくい(Allmendinger and Hackman, 1996; Hackman, 2002; 2003)。このようなチームではチーム・メンバー同士の調整と協調が必要である(O'Leary, Mortensen and Woolley, 2011)。したがって、チーミングとは、成果に対する説明責任を共有した個人が互いに調整と協調を行うダイナミックなプロセスと言い換えることができる。

しかし、チームの目的が難易度の高い課題や統合的なプロジェクトを完遂することならば、調整と協調のプロセスは必要条件であっても十分条件であるとは言いがたい。この反駁に対して Edmondson (2012)はチーミングとは組織学習の動力源であり、「学習するための基礎である」(p.31)と論じ、複雑なプロジェクトや難易度の高い課題を完遂するため、“チーミング”から“学習志向の組織化”へ、そして“学習志向の組織化”から“実行ベースとしての学習”へ展開しなければならないと主張する（図 5）。

表 1. 実行志向の組織化と学習志向の組織化

	実行志向の組織化	学習志向の組織化
採用	遵奉者、マニュアルの追随者	問題解決者、実験者
研修	実行する前に学習すること	実行を通じて学習すること
業績の測定法	あなたは正しく実践できたのか？	我々は学習したのか？
作業の構造化	専門知識の分業	専門知識の統合
許容される 従業員の裁量	選択肢から選ぶこと	実験と失敗を通じ、経験すること
権限移譲の意味	特殊な事情がある場合、従業員は マニュアルから逸脱できる	マニュアルはない、即興で！
プロセスの目標	ばらつきを抑える	ばらつきを 分析と改善に活用する
井戸端会議	天気について	仕事について
事業の目標	いま儲けること	後で儲けること
作業をするとき	方針が明らかなきとき	方針が明らかでないとき

出典：Edmondson, 2012, p.28

「学習志向の組織化(organization to learn)」(Edmondson, 2012, p.26)とは、グループ学習を導くための組織行動である(表 1)。この対義語である「実行志向の組織化(organization to execute)」(Edmondson, 2012, p.26)では遵法者やマニュアルの追随者が雇い入れられ、彼らに定められたとおりの作業を行わせ、ばらつきなく仕上げることを要求する。19 世紀末の Henry Ford (1863-1947)によってデザインされた大量生産ラインや 20 世紀初頭の Taylor (1911)の『科学的管理法』が連想されやすいであろう。しかし、今日でもフォードイズム(Fordism)やテイラーイズム(Taylorism)の遺影が色濃く反映したマネジメント・アプローチが行われていることは周知のとおりである(Edmondson, 2008; 2012)。

対照的に学習志向の組織化では一つのプロセスが精確に実行されることより、プロセスを進化させることが重視される(Edmondson, 2008)。そのため問題解決者や実験者が雇入れられ、彼らが互いの知識を求め合い、互いに新しい挑戦へと駆りたて合い、そして互いに成果と行動の分析に基づいて学習し合うことをサポートする。このような学習志向の組織化が実現すると、たとえ流動的で不確実な外部環境下であっても組織は事業を推し進めることができる(Edmondson, 2008; 2012)。

さらに「実行ベースとしての学習(execution-as-learn)」(Edmondson, 2012, p.30)とは、行動しながらの組織的で継続的な内省による学習と定義され、不確実性が高い今日の外部環境にあっても、個人学習、グループ学習、組織学習の習慣化によって組織は持続的な成長を遂げることができる (Edmondson, 2008; 2012)。したがって、チーミングはこれら一連の組織学習のベースである (図 5)。

4. 本研究でのチームの定義

本研究では一般的なチームの定義、すなわち、成果に対する説明責任を共有した個人が互いに依存し合うグループを採用する。また、Edmondson (2012)が主張する組織学習のベースとしての個人と個人が調整と協調を行うダイナミックなプロセスとしてのチーミングにも留意する。なお、本研究でのグループまたは集団とは、何らかの共通項をもった2名以上の個人または2つ以上の法人の集合体と定義し、チームや共行動集団が含まれるものとする。

第2節 組織学習の概念

1. はじめに

IT化とモジュール化は企業に様々なオプションを与えたが、同時に流動的で不確実な外部環境をもたらした。たとえば、1984年にIBMは自社PCの基本設計を公開してモジュール化を推し進めた。オープン・アーキテクチャと呼ばれるこの戦略は世界中の部品メーカー間で性能と価格の競争を促し、IBM製品の性能と利益率を飛躍的に向上させた。一方、この戦略はMicrosoftやIntelの技能統制力と新興国PCメーカーの価格競争力を強め、戦略を仕掛けた側のIBMは次第にマーケット支配力を失い、2004年にPCマーケットから完全撤退した。しかし、この経験から学習したIBMは“ハードからソフト・サービスへ”の高付加価値路線へと転換し(石井, 2004)、2012年4月現在の時価総額は10年前の1.5倍に相当する2,310億USドル(18.9兆円)に増大した¹¹。

このように外部環境の変化が起こる中で、組織が生き抜くためには学習する能力が必要である(Edmondson and Moingeon, 1998; Senge, 1990)。そして組織学習は、個人学習の和以上の効果が期待できる(Easterby-Smith, Crossan and Nicolini, 2000)。したがって、流動的な外部環境に適合するため、企業では個人学習とともに組織学習が奨励されている(Sackmann, Eggenhofer-Rehart and Friesl, 2009)。

¹¹ 日本経済新聞、2012年4月20日付け朝刊。

Cyert and March (1963)が『企業の行動理論』で、組織はいかに学習し環境に適合すべきかを初めて問題提起した¹²。そして Cangelosi and Dill (1965)が研究論題に組織学習(organizational learning)を初めて冠して以来¹³、Argyris and Schön (1978)、Hedberg (1981)、Fiol and Lyles (1985)、Levitt and March (1988)など多くの組織学習の研究成果が発表された。その中でも Senge (1990)の『最強組織の法則』とそのベース理論「学習する組織(learning organization)」は実務者にも強いインパクトを与えた。

こうして組織学習論は経営学の重要な研究分野の一つとして確立したが、理論の体系化の遅れが指摘されている(安藤, 2001; Easterby-Smith, 1997; Easterby-Smith, Crossan and Nicolini, 2000; Easterby-Smith, Li and Bartunek 2009)。かつて Dodgson (1993)は研究視座に基づいて心理学系と経済学系に分類した。安藤 (2001)は引用文献に基づいて組織ルーティン系(March 系)、アンラーニング系(Hedberg 系)、そして組織改革系(Argyris 系)に分類した。そして白石 (2010)は研究論題に基づいて組織学習論と学習する組織論に分類した。しかし、いずれも研究者間で一定のコンセンサスが得られているとはいいがたい。このような問題は「組織学習ジャングル(organizational learning jungle)」(Huysman, 2000, p.81)と揶揄され、組織学習論が 1990 年代半ばからこれ以上発展していないのではないかという「理論的停滞」(安藤, 2001, p.35)¹⁴に陥った要因の一つとして指摘されている。

Easterby-Smith, Li and Bartunek (2009)は、そもそも問題意識が異なる研究同士が組織学習論として一括りに扱われていると指摘している。そこで本節では先行研究レビューを通じ、焦点を学習の定義にあてた組織学習論の体系化を試みるとともに、本研究で採用する学習の定義を定める。

2. 学習の定義

組織学習論はその概念の複雑さが指摘されているが、学習の定義によって Chris Argyris (1923 -)を中心とする学派と James G. March (1928 -)を中心とする学派の 2 つに体系化することができる(Edmondson, 1999; Inkpen and Crossan, 1995; Leroy and Ramanantsoa, 1997; McCarthy and Garavan, 2008; Miner and Mesias, 1996; 西谷, 2008)。便宜上、本研究では前者を Argyris 学派と称し、後者を March 学派と称する。

¹² 安藤 (2001)は、組織学習ではなく組織適応が用いられているが、組織学習論の出発点とみなす研究が多いと指摘する。

¹³ “Organizational Learning: Observations toward a Theory.”

¹⁴ 安藤 (2001)はその根拠として①困難な全体像の把握、②インパクトのある研究の少なさ、③応用研究の増加と理論構築の減少をあげる。

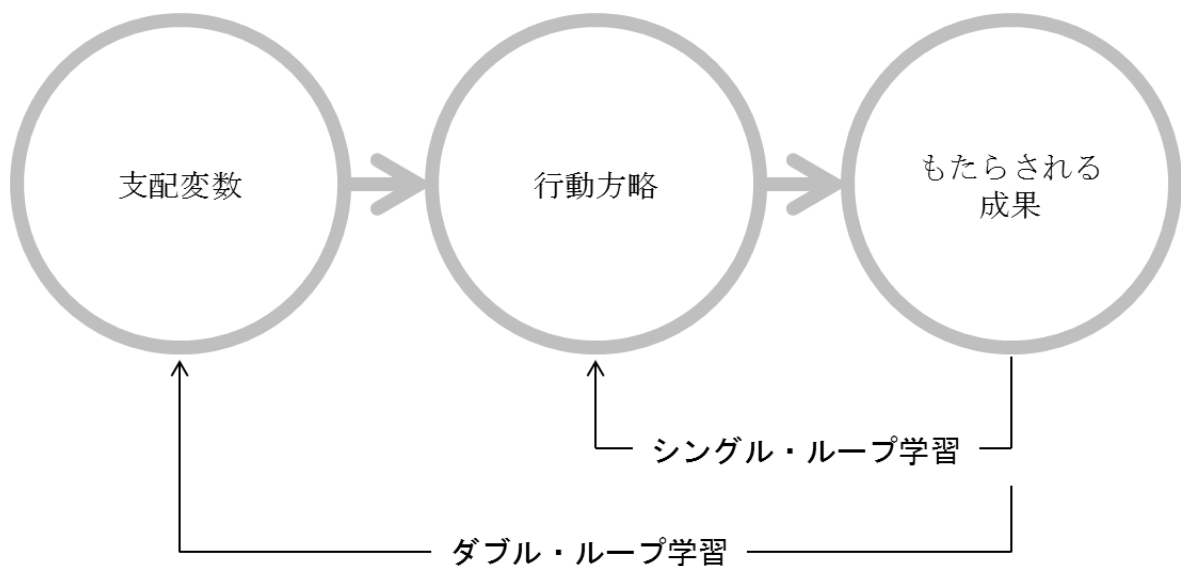


図 6. シングル・ループ学習とダブル・ループ学習 (出典：Argyris, 1977, 訳 p.103)

(1) Argyris 学派

Argyris 学派の問題意識は、なぜ組織が「不完全かつ歪曲したフィードバック (incomplete and distorted feedback)」(Argyris, 1977, p.121)によって硬直化し、外部環境に不適合を示すのかである。彼らはその要因を知ったかぶりや思い込みなどの不十分な学習と考えている。また、彼らの学習とは、意図(intensions)と現実とを適合させるプロセスと定義される(e.g., Argyris and Schön, 1996)。そして彼らの関心とは介入による学習の発生であり、組織とは組織メンバーの集合体であり、学習の主体とはすべての組織メンバーである(安藤, 2001)。

Argyris 学派のプロセスとしての学習の概念フレームワークは、Dewey (1938)の探求の理論(theory of inquiry)に根差している (Edmondson, 1999)。探求(inquiry)とは、曖昧で混乱した状況を確定した状態に導く行動と定義される(Dewey, 1938)。Dewey (1922)は人間の行動が習慣的あるいは自動的な傾向を強く示すと考える一方、学習を設計、実行、検証、そして改善行動が反復するプロセスとして捉えている。Dewey (1922)と同様に Argyris 学派は学習を問題の発見、解決策の創案と具体化、実行とその成果の分析によって構成されていると解釈している。そして Bateson (1972)のデューテロ学習(deutero-learning)¹⁵の概念フレームワークをベースにして、行動学習(behavioral learning)をシングル・ループ学習とダブル・ループ学習の 2 つに分類している (図 6)。

¹⁵ 過去の学習事例を再度学習したり、自分自身の学習する能力をアップさせるための方法を自ら学習したりすることと定義される(Visser, 2007)。「学習のための学習」とも訳される。

シングル・ループ学習(single-loop learning)とは、支配変数を変えることなく不適合な行動や矛盾を修正する学習と定義される(e.g., Argyris and Schön, 1978)。組織ロイヤルティが高く、勤勉で協力的であるが、自己防衛的な個人や組織で見られる線形的な思考である。したがって、自己完結型の閉じたシステムである(Argyris, 1976)。

一方、ダブル・ループ学習(double-loop learning)とは、支配変数に問題意識をもち、妥当性を失った従来の支配変数を有効な支配変数に置き換えようとする学習と定義される(e.g., Argyris and Schön, 1978)。外部環境の変化に適合した情報や知識に基づいて行動し、自由で闊達な話し合いや臨機応変な意思決定を特徴とし、変革を奨励する個人や組織で見られる非線形的な思考である。したがって、外部環境や他者に学ぶ開いたシステムである(Argyris, 1977)。なお、支配変数(governing variables)とは、「行為者が“満足化”のために求める価値」(Argyris, 1999, p.242)であり、行動を導くものである(西谷, 2008)。

Argyris (1977)はシングル・ループ学習とダブル・ループ学習を次の比喩で説明している。

室温が 20℃より低くなると、自動的に暖房をつけるサーモスタットはシングル・ループ学習のよい例だ。“なぜ設定温度が 20℃なのだろう？”と問題意識をもち、この設定を変えたならばより一層経済的に暖められるという目標を達成できると考えるサーモスタットは、ダブル・ループ学習を行なっていると言える (原本 p.99, 筆者訳)

これはすべての組織メンバーが「自分の行動を批判的に考察して、しばしば無意識のうちに組織問題の要因の一つとなるその要因を明らかにし、それに伴って行動を変える必要がある」(Argyris, 2002, p.100)ことを意味している。すなわち、Argyris 学派は現状を抜本的に変革することのできるダブル・ループ学習こそが組織学習のあるべき姿と考えていた。しかし、後年、Argyris 学派はシングル・ループ学習とダブル・ループ学習を明確に区別することが困難であることを自認し(Argyris and Schön, 1996)、Argyris (1996)が「つねにダブル・ループ学習が必要な訳ではなく、シングル・ループ学習が効果的な局面もあり得る」(p.79)との主張に訂正している。

同時に Argyris (1996)はこの訂正にあわせ、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習の定義をあらためている。エラー(error)には単なる誤りとして生まれる一次エラーと問題を提示するプロセスで生まれる二次エラーの 2 つに分類できるが、一次エラーを修正する学習をシングル・ループ学習とし、二次エラーを修正する学習をダブル・ループ学習と再定義した(Argyris, 1996)。すなわち、Chris Argyris 自らがこれら一連の修正を通じ、ダブル・ループ学習のお手本を示したと言えよう。

(2) March 学派

March 学派の問題意識は「なぜ経験的な知恵を創造しているプロセスが、コンピテンシー・トラップあるいは間違った推論をもたらすのか」(Levitt and March, 1988, p.335)である。彼らの学習とは、歴史からの推察をルーティンにコード化させた成果と定義される(e.g., Levitt and March, 1988)。ルーティン(routine)とは、組織の運営に本質的な役割を果す規制、手続き、しきたり、戦略、技能であり(Fiol and Lyles, 1985; Levitt and March, 1988)、「予測可能な安定した傾向性である」(Nelson and Winter, 1985, p.96)。彼らの関心とは学習の結果としての組織ルーティンの変化、淘汰、定着であり、組織とは組織ルーティンの器または束であり、学習の主体とは組織ルーティンそのものである(安藤, 2001; 高橋, 1998)。

March 学派では「学習はルーティン・ベースであり、歴史依存的に行われる」(Levitt and March, 1988, p.319)と解釈される。すなわち、結果が期待値に達していれば成功と認知され、現行ルーティンがより一層強化される。一方、結果が期待値に達していなければ失敗と認知され、現行ルーティンより高い有効性が期待できる新しいルーティンへの置き換えが検討される。しかし、現行ルーティンが一定の成功をもたらしていると認知されていると、新しいルーティンを探求したり、それを実験したりする行動が起こりにくい。このように組織が安定的準最適解に甘んじる現象を、彼らは「コンピテンシー・トラップ(competency trap)」(Levitt and March, 1988, p.322)と称している。

March 学派は組織学習を確実性の高い既知の活用(exploitation)と新しい可能性の探索(exploration)に分類し(e.g., Levinthal and March, 1993; March, 1991)、これら2つの「適正なバランスを維持することが組織の存続と繁栄の重要な因子となる」(March, 1991, p.71)と述べている。なぜならば、活用だけでは組織が安定的準最適解の現状から抜け出せないからであり、そして探索だけでは持続的に安定した有効性が期待できないからである。一方、探索は活用に比べ、コストがかかるうえにリスクが大きい。したがって、組織では活用が探索に比べ優先されやすいため、ときに活用が探索を排除する「自己破壊的特性(self-destructive)」(March, 1991, p.71; Levinthal and March, 1993, p.105)を招く。

March 学派は「このような組織学習の複雑なプロセスを理解することが、現代企業が学習環境をデザインするために重要である」(Levitt and March, 1998, p.335)と述べ、活用と探索の適正なバランスが保持された組織学習の重要性を主張する。

(3) 学習の定義を定めるための両学派の比較

本研究のベース理論と学習の定義を定めることを目的として、Argyris 学派と March 学派の研究成果の特徴を比較する(表 2)。

表 2. Argyris 学派と March 学派の比較

	Argyris 学派	March 学派
問題意識	なぜ組織が不完全で、歪曲したフィードバックによって硬直化し、環境に対して不適合を示すのか	なぜ経験的な知恵を創造しているプロセスが、コンピテンシー・トラップ、または間違った推論をもたらすのか
学習の定義	意図と現実を適合させるプロセス	歴史からの推察をルーティンにコード化させた成果
研究の関心	組織介入による組織改革 学習の発生	学習結果としての組織ルーティン の変化、淘汰、定着
組織観	組織の構成員の集合体	組織ルーティンの器あるいは束
学習の主体	経営トップから一般従業員までの すべての組織メンバー	組織ルーティンそのもの
代表的な 研究業績	Argyris and Schön (1978) Shein (1985) Senge (1990) Garvin (1993) Argyris and Schön (1996) Edmondson (1999)	Levitt and March (1988) March (1991) Levinthal and March (1993) Greve (1999) Miner, Bassof and Moorman (2001)

注：安藤 (2001), 西谷 (2008), 高橋 (1998)を参考にして筆者作表

仮に本研究が学習をプロセスとして定義する Argyris 学派の研究成果をベース理論として採用すれば、独立変数に学習を設定し、従属変数に財務業績を据えることができる。また、彼らは学習の主体が組織メンバーと考えているため(安藤, 2001)、本研究で明らかにしたいチーム・メンバー同士の関係性や個人の心理面に焦点をあてたチーム学習を論じやすい。

一方、仮に本研究が学習を成果として定義する March 学派の研究成果をベース理論として採用すれば、従属変数に学習と財務業績を並列しなければならず、理論展開の難渋化が予想される。また、彼らはチームを含めた組織を組織ルーティンの器あるいは束として捉えているため(安藤, 2001; 高橋, 1998)、本研究で明らかにしたいチーム・メンバー同士の関係性や個人の心理面に焦点をあてたチーム学習を論じにくい。

以上の議論から、本研究は Argyris 学派の研究成果¹⁶をベース理論として採用する。そして本研究では、学習を意図と現状を適合させるプロセスと定義する。

¹⁶ 補論 B (本稿 92 頁)

第3節 チーム学習の概念

1. はじめに

従業員の創造性は企業の競争優位の源泉であり、かつ継続的な組織変革の原動力である(Edmondson, 2012; Hirst, Van Knippenberg and Zhou, 2009; Oldham and Cummings, 1996; Zhou, 2003)。そしてチームによって従業員一人ひとりの創造性が高められ、個人や組織の生産性が向上すると信じられている(Hackman, 1987; 2002; 2003; Hackman and Vidmar, 1970; O'Leary, Mortensen and Woolley, 2011; Shalley, Zhou and Oldham, 2004)。それゆえ、企業は個人学習と並行してチーム学習を奨励する(Hirst, Van Knippenberg and Zhou, 2009)。しかし、継続的な学習と生産性の両立はまさに言うは易く行なうは難しである(Adler *et al.*, 2009; Benner and Tushman, 2003)。このような「生産性のジレンマ(productivity dilemma)」(Adler *et al.*, 2009, p.99)はチーム・レベルで生じやすい。したがって、チーム・リーダーはこのジレンマを克服し、継続的なチーム学習とチームの生産性を両立することが要求される。

2. チーム学習の定義

本研究では学習を意図と現実を適合させるプロセスと定義している。これに準じれば、第一に、チームの意図とは何か、第二に、チームの適合させるプロセスとは何かを明らかにすべきである。

初めにチームの意図を議論する。Senge (1990)は学習する組織の 5 つのディシプリン(discipline)¹⁷の一つにチーム学習をあげ、「メンバーが心から望む結果をだせるようにチームの能力をそろえ、伸ばしていくプロセス」(訳¹⁸p.317)と定義し、Argyris 学派と同様に学習をプロセスとして解釈している。しかし、我々はチーム・メンバーが心から望む結果と組織の意図が一致しないチームがあることを認知している。この反駁に対して Senge (1990)は「チーム学習は共有ビジョンを築くディシプリンの上に成り立つ」(訳 p.317)とその前提条件を提示している。

共有ビジョンとは、「自分たちは何を創造したいのか?という問いに対する答え」(Senge, 1990, 訳 p.281)と定義され、チーム・メンバー間に内発的に生じるものと解釈されている。Maslow (1965)は傑出した高業績チームで組織ミッションとチーム・メンバーの共有ビジョンが一体化する現象を発見している。したがって、チーム学習を進めるにあたって、組織の意図とチームの共有ビジョンが同じになることが前提条件になる。

¹⁷ Senge (1990)は、「実践するために勉強し、習得しなければならない理論と手法の体系」(訳 p.45)と定義し、学習する組織の 5 つのディシプリンとして①システム思考、②自己マスタリ、③メンタル・モデル、④共有ビジョン、⑤チーム学習をあげている。

¹⁸ 枝廣淳子, 小田理一郎, 中小路佳代子訳『学習する組織——システム思考で未来を創造する』(英治出版, 2011 年)を使用する。

表 3. チーム学習の定義

研究	定義
Edmondson, 1999, p.382	疑問をぶつけ、フィードバックを求め、新しい試みをし、結果を熟考し、行動のエラーまたは想定外の成果を検討することを特徴とする集団的な内省と活動の継続的なプロセス
Argote, Gruenfeld and Naquin, 2001, p.370	個人が互いの経験を通して知識を吸収し、共有し、結集する活動
Edmondson, 2002, p.129	チームが行動を起こし、フィードバックを入手して検討し、適合、または改善するための変更を行うプロセス
Sole & Edmondson, 2002, S18	チームが自らの任務およびそれまでは解決法が明らかではなかった問題に対処することが可能になるナレッジの取得と適用
Ellis <i>et al.</i> , 2003, p.822	チーム・メンバーの共通の経験を通してもたらされたチームの集団レベルの知識と技能の相対的な恒久的変化
Gibson and Vermeulen, 2003, pp.203–204	実験を通しての知識の探索や熟考するためのコミュニケーションを通じての洞察の組合せと制度化を通じて学習した内容の解明化と特定化
Gruenfeld, Martorana and Fan, 2000, p.46	グループの知識の取得、整合化、一般化、落とし込み
London, Polzer and Omoregie, 2005, p.114	チーム・メンバーが新たなスキルと知識を高める機会を追求し、やりがいのある任務を快く受け入れ、進んで新しい考え方にリスクを取り、相当なスキルとナレッジを要する任務に取り組む範囲

出典：Wilson, Goodman and Cronin, 2007, p.1042

次にチームの適合させるプロセスを議論する。研究によってチーム学習は様々な定義が付与されている（表 3）。この要因を Wilson, Goodman and Cronin (2007)は 3 つに整理している。すなわち、第一に、学習の定義をプロセスとする研究と成果とする研究が混在すること、第二に、個人学習の研究が混在すること、第三に、知識集積に関する研究が混在することである。本研究では学習をプロセスとして定義していること、また、焦点をチーム内の個人間の関係性と個人の心理面にあてていること、さらに学習を行動が伴うものとして解釈していることから、Edmondson (1999)の定義が本研究に最も適合する。

以上の議論から、本研究でのチーム学習とは、Edmondson (1999)の定義をベースにした「チーム・メンバーの共有ビジョンと現実を適合させるための集団的な内省と活動の継続的なプロセス」と定義する。また、成果としての学習や知識集積のための学習との混乱を防ぐため、プロセスとしての学習を「学習行動(learning behavior)」(Edmondson, 1999, p.352)と称する。

表 4. Edmondson (1999)のチームの学習行動を特徴付ける 5 条件

学習行動を特徴付ける条件	定義
①探求(Van den Bossche <i>et al.</i> , 2006, p.504)	知識、意見、視点および意見の相違の建設的なマネジメントを共有するためのチーム・メンバーによる対話型の学習行動
②内省(Schippers <i>et al.</i> , 2003, p.784)	実際に作業方法、戦略、または想定を適合させることを意図した経験、目標、行動、作業方法、戦略、および検討すべき想定 の過去、または将来を見据えた集団的な学習行動
③エラーの議論 (Van Dyck <i>et al.</i> , 2005, p.1229)	エラーの集合的な議論とその防止策の探索による学習行動
④フィードバック活動 (Schippers <i>et al.</i> , 2003, p.782)	チームが正しいことを正しく行えているかを評価するため、チーム・メンバー同士の内部的な、または外部者からのチームに対する外部的なフィードバックの探求と分析を行い、目標、または想定を更に探求し、あるいは実験し、あるいは適合に導く結論を引き出す学習行動
⑤実験(Van Woerkom and Croon, 2005, p.320)	物ごとを以前の方法と集合的に異なった方法で行い、その成果の違いを評価する学習行動

出典：Savelsbergh, Van der Heijden and Poell, 2009, p.583（各頁は筆者加筆）

Edmondson(1999)はチームの学習行動を特徴付ける条件として①探求、②内省、③エラーの議論、④フィードバック活動、⑤実験の5つをあげ、同時に信頼性の高い測定尺度を開発している(p.382)。そして後年の研究が、5条件のそれぞれに詳細な定義を付与している（表 4）。

①探求(exploring)とは、知識、意見、視点、および意見の相違の建設的なマネジメントを共有するためのチーム・メンバーによる対話型の学習行動である(Van den Bossche *et al.*, 2006)。②内省(reflecting)とは、実際に作業方法、戦略、または想定を適合させることを意図した経験、目標、行動、作業方法、戦略、および検討すべき想定
の過去、または将来を見据えた集団的な学習行動である(Schippers *et al.*, 2003)。③エラーの議論(discussing errors)とは、エラーの集合的な議論とその防止策の探索による学習行動である(Van Dyck *et al.*, 2005)。④フィードバック活動(seeking feedback)とは、チームが正しいことを正しく行えているかを評価するため、チーム・メンバー同士の内部的な、または外部者からのチームに対する外部的なフィードバックの探求と分析を行い、目標、または想定を更に探求し、または実験し、あるいは適合に導く結論を引き出す学習行動である(Schippers *et al.*, 2003)。そして⑤実験(experimenting)とは、物ごとを以前の方法と集合的に異なった方法で行い、その成果の違いを評価する学習行動である(Van Woerkom and Croon, 2005)。

3. チーム学習の意義

Argyris 学派は、組織学習の主体をすべての組織メンバーであると考えている(安藤, 2001)。組織学習が個人学習から始まることに異論を唱える研究は少ない。しかし、加護野 (1981)が「組織的な学習と言いながら、その担い手である個々人の学習に焦点を合わせてしまった」(p.105)と指摘するように、研究の焦点を個人学習にあててしまったのでは組織学習やチーム学習とは何であるかを明らかにすることができまい。この反駁に対して Crossan, Lane and White (1999)が「非常に洞察に富んだ」(Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1999, p.222) 研究を行なっている。

Crossan, Lane and White (1999)は個人学習から組織学習へと展開するプロセスについて、①直感(intuiting)、②解釈(interpreting)、③統合化(integrating)、④制度化(institutionalizing)の4つIから始まる学習行動が、個人学習からグループ学習へ、グループ学習から組織学習へと段階的な展開を促すと主張している(図7)。①直感とは、個人レベルで起こる無意識のうちの学習行動で、個人学習の出発点である。②解釈とは、個人学習の意識的な要素を取り上げ、グループ・レベルで共有するための学習行動である。③統合化とは、グループ・レベルでの集合的理解を変化させ、組織全体につなげるための学習行動である。④制度化とは、組織横断的な学習行動をシステム、構造、ルーティン、実行に埋め込むための学習行動である。

そして組織学習を学習行動のベクトルに基づいて、個人学習とグループ学習の知識が組織のシステムや戦略に埋め込まれるフィードフォワード学習と、組織のシステムや戦略に埋め込まれた知識が個人とグループに影響を与えるフィードバック学習の2つに分類している。

後年、「4I フレームワーク(4I organizational learning framework)」(Dutta and Crossan, 2005, p.425)と称されるこの研究成果は組織学習論の新しい潮流を促す功績が認められ、The 2009 AMR Decade Award を受賞している(Crossan, Maure and White, 2011)。かつての組織学習論は「ミクロで考えるか'または'マクロで考えるか'、それとも'ミクロとマクロで考えるか'」(Kozlowski and Klein, 2000, p.11)のアプローチで進められてきた。それゆえ、個人学習はグループ学習の前提条件として(e.g., Bryant, 2005; Edmondson, 1999)、グループ学習は組織学習の前提条件として議論されてきた(e.g., Wilson, Goodman and Cronin, 2007)。

近年、4I フレームワークを応用し、個人学習、グループ学習、組織学習のマルチレベルのサーベイ・リサーチを行った Di Milia and Birdi (2010)が、企業の財務業績と組織学習が正の関係を示すこと、また、個人学習、グループ学習、組織学習が相互に連携し合っていること、さらに財務業績に対する組織学習の効力は、個人学習の効力の和あるいはグループ学習の効力の和に比べ、大きいことを明らかにしている。この研究成果をきっかけにして、組織学習論はマルチレベルの議論が展開しようとしている(Crossan, Maure and White, 2011)。

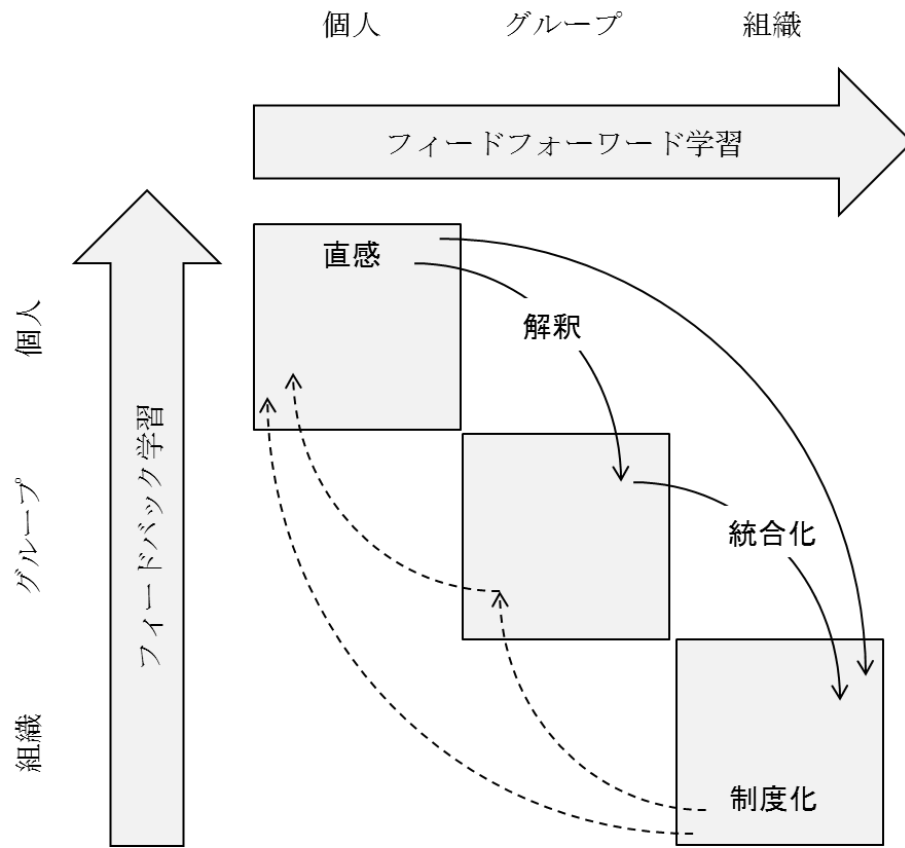


図 7. 組織学習の 4I フレームワーク（出典：Crossan, Lane and White, 1999, p.532）

しかし、4I フレームワークを批判的に考察すれば、個人学習とグループ学習の機能の相違点が十分に議論されているとはいいがたい。なぜならば、「個人およびグループの学習(individual and group learning)」(Crossan, Maure and White, 2011, p.529, 532, 535)と述べられているように、つねに両者が一括りにされて議論されているからである。その 12 年後、Crossan, Lane and White (2011)が Burrell and Morgan (1979)の組織パラダイムと融合させた新しい 4I フレームワークを開発している(図 8)。この研究成果によって個人学習の機能が理解しやすくなったが、しかし、依然としてグループ学習の機能が理解しにくいままである。

対照的に Senge (1990)はチーム学習を個人学習と組織学習を媒介するプロセスとして位置付けながらも、「チーム学習はきわめて重要である」(訳 p.45)と述べ、Crossan, Lane and White (1999)とやや異なった見解を示している。そして「個人の学習は、あるレベルでは、組織の学習と関連がない。個人がつねに学習したところで、まったく組織の学習にはならないからだ。しかし、チームが学習すれば、組織全体の学習の縮図になる」(訳 p.318)と主張し、ことさらチーム学習の機能とその重要性を強調している。

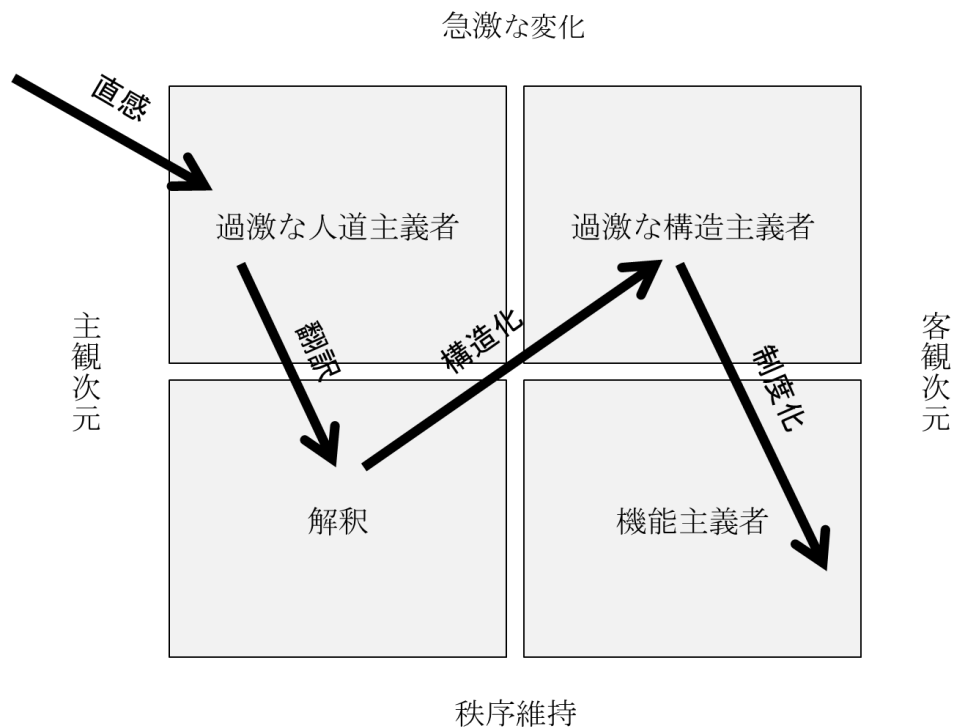


図 8. Burrell and Morgan (1979)の組織パラダイムと融合した 4I フレームワーク
(出典：Crossan, Maure and White, 2011, p.456)

このように両者の主張が異なる要因として、次の2つが考えられる。第一に、グループとチームの違いである。Crossan, Lane and White (1999)ではグループの定義が述べられていないが、チームがもたらす相乗作用や相殺作用が論じられていない。対照的に Senge (1990)ではチームとは、「行動するのに互いを必要とする人たち」(訳 p.318)と定義され、「チームが真に学習するとき、チームとして驚くべき結果を生み出すだけでなく、個々のメンバーも、チーム学習がなかったら起こり得ないような急激な成長を見せる」(訳 p.44)と述べるとともに、「個々の知能指数(IQ)が 120 を超える献身的なマネジャーの集まるチームが全体としては IQ 63 になってしまう」(訳 p.44)と論じ、チームがもたらす相乗作用と相殺作用に言及している。したがって、Crossan, Lane and White (1999)ではチームによる相乗作用や相殺作用が十分に評価されていないが、Senge (1990)ではそれらが評価されていると考えられる。

第二に、研究視座の違いである。白石 (2010)は組織学習論の担い手は「マーチ(James J. March)やアージリス(Chris Argyris)など主として組織論の研究者であった」(p.254)が、学習する組織論の担い手は「センゲ(Peter M. Senge)やガービン(David A. Garvin)などナレッジマネジメントに関するコンサルタント、実務家であった」(p.255)と指摘している。Peter M. Senge が「学習する組織」論の構想を練り始めた 1970 年代から 1980 年代は、現場の作業チームに競争優位の源泉を

有する日本企業が国際競争力を高めた時期と重なる。このような背景から経営コンサルタントとしても活躍していた Senge が、チーム学習を重視したことは自然であったと言えよう。また、Senge (1990)は「現代の組織における学習の基本単位は個人ではなくチームである」(訳 p.45)と述べ、「チームが学習できなければ、組織は学習し得ない」(訳 p.45)と主張している。

De Geus (1997a; 1997b)もチーム学習の重要性を主張している。Du Pont、Siemens、三井、住友など創業 100 年超で持続的なマーケット支配力をもつ 27 社を対象としたケース・スタディから、企業が長期に渡り競争優位を獲得し続けるために組織学習が重要であると主張している¹⁹。そして企業に対して革新的行動をする個人（イノベーター）が他の個人と交わる場を設けることを勧めている。なぜならば、通常の組織にはイノベーターが少数存在するが、「組織学習を保障するためには少数のイノベーターでは足りない」(1997b, 訳 p.57) からである。そしてチームをイノベーターと他の個人が接触する場として捉え、チーム学習をイノベーターと他の個人の反応を促すための触媒として考えている。

したがって、Nonaka and Takeuchi (1995)の研究成果を合わせると、チーム学習の意義は個人学習と組織学習をつなぐ扇の要であり、「チーム学習の習得が『学習する組織』を築くための重要な一歩になる」(Senge, 1990, 訳 p.321)。

4. チームの業績と学習行動

チームの学習行動と中長期的なチーム業績の関係は、様々なサーベイ・リサーチが正の関係を発見している。Edmondson (1999)はオフィス家具メーカーの 51 の現場作業チーム（427 名）を対象にした調査から、チームの学習行動がチーム業績（顧客満足度、監督者満足度）にポジティブな影響を与えることを発見している。また、Schipper et al. (2003)はトップマネジメントチームから現場作業チームまでの 54 チーム（406 名）を対象にした調査から、チームの学習行動がチーム業績（各種コミットメント、従業員満足度、チームの効力感）にポジティブな影響を与えることを発見している。さらに Brueller and Carmeli (2011)は 178 人のチーム・リーダーを対象にした調査から、目標達成感と学習行動の間に正の関係を発見している。

とりわけ難易度が高い課題や複合的なプロジェクトを完遂するためのクロスファンクショナルチームでは、チーム・メンバー同士の視座、アイデア、意見の違いを認識し、その違いをマネジメントする学習行動とチーム業績の間に正の関係が発見されている(Atuahene-Gima and Murray, 2007; Edmondson and Nembhard, 2009; Katila and Ahuja, 2002)。

¹⁹ De Geus (1997a; 1997b)はリビングカンパニー(living company)と称し、その共通点として①環境に敏感、②強い結束力と独自性、③寛大さ、④資金調達が保守的をあげ、長寿企業とは生き物であり、行動決定は学習課程で習得した知識をベースにすると主張する。

一方、Huang and Li (2012)は、チーム業績と学習行動の関係にスラック・リソース²⁰がモデレータとして機能することを発見している。また、Bunderson and Sutcliffe (2003)は、学習行動は中・長期的なチーム業績と正の関係を示すが、対照的に短期的なチーム業績と負の関係を示すことを発見している。その要因として、第一に短期の財務業績が外部環境の影響をダイレクトに受けることと、第二に学習行動の成果が得られるまでに時間を要することが論じられている(Bunderson and Sutcliffe, 2003)。このようにチームの学習行動の効力は、組織内リソースと時間に依存する。

5. 集団内コンフリクト

チームでは異なる問題意識や価値観、異なる知識や技能、異なる学歴や職歴、異なる職務や職能をもった個人同士がビジョンを共有して課題を形成し、完遂しなければならない。実際にこの一連のプロセスで、我々は様々な集団内コンフリクトが生じることを経験している。

集団内コンフリクト(intragroup conflict)とは、「実際の差異によって、あるいは認知された差異によって生じる集団内での個人間の緊張関係がもたらすプロセス」(De Dreu and Weingart, 2003, p.741)と定義されている。

古典的な組織論では、集団内コンフリクトが組織に与える有害な作用に焦点があてられ(e.g., Pondy, 1967)、その要因と対策が議論されていた(Schmidt and Kochan, 1972)。初期の実証研究によってチーム業績と集団内コンフリクトの間に負の関係が発見されていたが(Gladstein, 1984; Saavedra, Earley and Van Dyne, 1993; Wall and Nolan, 1986)、その後の実証研究によって必ずしも集団内コンフリクトがチーム業績に有害な作用のみを与えていないことが明らかにされた(Amason, 1996; Bourgeois, 1985; Eisenhardt and Schoonhoven, 1990; Jehn, 1995; 1997; Schweiger, Sandberg and Rechner, 1989; Tjosvold, 1991; Van de Vliert and De Dreu, 1994)。この要因として集団内コンフリクトが細分化され、それぞれに詳細な定義が付与され、そしてそれぞれに内的整合性が高い測定尺度が開発されたことがあげられる。

集団内コンフリクトは 2000 年頃までは課題コンフリクトと関係性コンフリクトの 2 つに大別されていたが(e.g., Amason, 1996; Jehn, 1994; 1995; Pelled, 1996; Pelled, Eisenhardt and Xin, 1999)、それ以降はプロセス・コンフリクトを加えた 3 つに大別されている(e.g., Behfar, 2008; Jehn, Northcraft and Neale, 1999; 松尾, 2002a; 2002b; Matsuo, 2006; Passos and Caetano, 2005) (表 5)。

²⁰ 留保利益、余剰在庫、運転資本、または人材等の潜在的に利用可能な組織内の超過リソースと定義され、組織目的のために転用あるいは再配置が可能である(Huang and Li, 2012)。

表 5. 集団内コンフリクトの分類

集団内コンフリクト	定義（主な兆候）
① 課題コンフリクト	課題に関する視座、アイディア、考え方の対立（個人間に仕事の内容、進捗、成果に関する意見の違いが表れる）
② 関係性コンフリクト	性格の違いあるいは価値観の違いに基づく対人問題に起因する感情的で個人的な対立（個人間に嫉妬、敵意、緊迫、苛立ち、不安が表れる）
③ プロセス・コンフリクト	兵站学に起因する考え方の対立（個人間に権限の保持または委譲あるいはリソースのアロケーションに対する意見の違いが表れる）

注：Jehn and Bendersky (2003)を参考にして筆者作表

課題コンフリクト(task conflict)とは、課題に関する視座、アイディア、考え方の対立と定義される(Jehn and Bendersky, 2003)。その兆候として、たとえばチーム・メンバー同士の仕事の進め方やポリシーの違い、進捗や成果の判断や解釈の違いが表れる(De Dreu and Weingart, 2003)。1990年代の実証研究はチーム業績と課題コンフリクトの間に正の関係を明らかにしている(e.g., Amason, 1996; Jehn, 1995; Simons and Peterson, 2000)。また、意思決定の質(Schulz-Hardt *et al.* 2006)、イノベーションの創造(De Dreu, 2006; De Dreu and West, 2001; 松尾, 2002a; 2002b; Matsuo, 2006)、チーム・メンバーのコミットメントや満足度(Behfar *et al.*, 2011)のそれぞれと課題コンフリクトの間に正の関係が明らかにされている。すなわち、課題コンフリクトは「生産的なコンフリクト」(Edmondson, 2012, p.128)として認知されていた。

これらの要因として、課題コンフリクトが課題に対するチーム・メンバー同士の異なる視座、異なるアイディア、異なる意見が相互理解を深め、統合化し、新しい発見や気づきを促したり、議論を重ねることによって考え抜かれた合意をもたらしたり、批判的考察を重ねることによって精度の高い仮説を形成したりすることを促すからと論じられている(Amason, 1996; Hülsheger, Anderson and Salgado, 2009; Shalley and Gilson, 2004; Simons and Peterson, 2000)。すなわち、課題コンフリクトは知識の統合化に必要なプロセスと言えよう。

さらに、松尾 (2002a; 2002b)と Matsuo (2006)は、組織学習論の視座から課題コンフリクトの効力として、第一に、組織やチームが安定的準最適解の状態に甘んじる現象、すなわち、コンピテンシー・トラップに陥らず、より有効性が期待できる新たな組織ルーティンの探索を促すこと、第二に、個人学習とグループ学習を連携させる機能を担うことをあげている。

一方、関係性コンフリクト(*relationship conflict*)とは、性格の違いあるいは価値観の違いなどの対人関係に起因する感情的で、個人的な対立と定義される(Jehn and Bendersky, 2003)。その兆候として、たとえば、個人間に嫉妬、敵意、緊迫、苛立ち、不安が表れる(Dijkstra, Van Dierendonck and Evers, 2005)。そして多くの実証研究が、関係性コンフリクトはチーム業績に「甚大なネガティブな影響(*large negative effects*)」(De Wit, Greer and Jehn, 2012, p.362)を与えることを明らかにしている(Amason, 1996; Amason and Schweiger 1994; De Dreu and Van Vianen, 2001; Jehn, 1995; 1997; Pelled, 1996; Pelled, Eisenhardt and Xin, 1999)。

この要因として、関係性コンフリクトがチーム・メンバー同士の負の感情を煽り(Dijkstra, Van Dierendonck and Evers, 2005)、チーム・メンバーの自我を脅威に晒し(Baumeister, 1998)、チーム・メンバー同士の信頼関係を損傷することによって、各種コミットメントや目標達成意欲を減じたり(Jehn *et al.*, 2008; Polzer, Milton and Swan, 2002; Rispens, Greer and Jehn, 2007)、他のチーム・メンバーの視座、アイディア、考え方を建設的に評価できなくなったりすることが論じられている(De Dreu, 2006; 2008; Matsuo, 2006)。

このようにチーム業績に対して課題コンフリクトがポジティブな影響を与え、関係性コンフリクトがネガティブな影響を与えることが定説となっていた。しかし、1994年から2001年までの30の集団内コンフリクト研究のメタ解析を行ったDe Dreu and Weingart (2003)がチーム業績と課題コンフリクトの間に負の関係($\rho = -.23$)を発見し、研究者に強いインパクトを与えた²¹。その後、この新発見と従来の定説の齟齬を分析するため、とくに課題コンフリクトとチーム業績の関係に焦点をあてた研究が行われた。宍戸 (2012)は、De Dreu and Weingart (2003)後の実証研究の潮流を、次の4つに類型化している。

第一の潮流は、集団内コンフリクトとチーム業績の関係に影響を与えるモデレータを特定する研究である(Behfar *et al.*, 2008; Bradley *et al.*, 2012; Jehn *et al.*, 2008; Jehn and Bendersky, 2003; Martinez-Moreno *et al.*, 2008; 松尾, 2002a; 2002b; Ripsen *et al.*, 2007)。たとえば、課題コンフリクトの解消法として協調、妥協、譲歩、強要、回避があるが、協調はチーム業績と集団内コンフリクトの関係のモデレータとして有効であることが明らかにされている(Behfar *et al.*, 2008; De Dreu and Van Vianen, 2001; Jehn and Bendersky, 2003)。

第二の潮流は、チーム業績と集団内コンフリクトを媒介する変数を特定する研究である(Jehn *et al.*, 2008; Passos and Caetano, 2005; Rispens *et al.*, 2007)。たとえば、Jehn *et al.* (2008)は、課題コンフリクトがチームの「創発的状態(*emergent state*)」(Marks, Mathieu and Zaccaro, 2001, p.357)を障害することによってチーム業績にネガティブな影響を与えることが明らかにしている。また、

²¹ メンバーの満足度と課題コンフリクトの間に負の関係($\rho = -.32$)が発見された。また、チーム業績と関係性コンフリクトの間にも負の関係($\rho = -.23$)が発見された。

プロジェクトチームを対象とした Farh, Lee and Farh (2010)は、日常的な課題コンフリクトやプロジェクトの終盤に生じる課題コンフリクトがチーム業績にネガティブな影響を与えることを明らかにしている。

第三の潮流は、集団内コンフリクト間の相互作用に関する研究である(Choi and Cho, 2011; Keaveney, 2008; Medina *et al.*, 2005; Mooney *et al.*, 2007; Tidd *et al.*, 2004)。これらの研究はチーム業績に対して課題コンフリクトがポジティブな影響を与えるが、課題コンフリクトによって誘発された関係性コンフリクトがチーム業績にネガティブな影響を与えるため、総じてチーム業績との間に負の関係が検出されると主張している。換言すれば、課題コンフリクトの有効性は関係性コンフリクトの有害性を上回らないことを示唆している。

第四の潮流は、プロセス・コンフリクトを加味した研究である(Behfar *et al.*, 2008; Dewulf *et al.*, 2009; Hinds and Bailey, 2003; Jehn and Bendersky, 2003; Jehn and Chatman, 2000; Jehn *et al.*, 2008; Jehn and Mannix, 2001; Keaveney, 2008; Kurtzberg and Mueller, 2005; Martinez-Moreno *et al.*, 2008; 松尾, 2002a; 2002b; Matsuo, 2006; Passos and Caetano, 2005; Vodosek, 2007)。プロセス・コンフリクト(process conflict)とは、権限の保持と委譲またはリソースのアロケーションに関する考え方の違いのような兵站学に起因する考え方の対立と定義され(Jehn and Bendersky, 2003)、かつては課題コンフリクトの一部として考えられていたが、2000 年以降は第三の集団内コンフリクトとして認知されるようになった。

近年、実証研究によってチーム業績とプロセス・コンフリクトの間に負の関係が発見されているが(Jehn and Mannix, 2001; Martinez- Moreno *et al.*, 2008; 松尾, 2002a; Matsuo, 2006; Passos and Caetano, 2005; Vodosek, 2007)、この要因として3つが指摘されている。すなわち、第一に、プロセス・コンフリクトが生じる組織やグループでは権限や責任の所在が曖昧なため、不確実性が高まりやすいこと(Hinds and Bailey, 2003)、第二に、プロセス・コンフリクトで権限や責任の所在あるいはリソースのアロケーションについての批判的となった個人は、同時に彼(女)の能力や適性といった批判を浴びるため、関係性コンフリクトを誘引しやすいこと(Jehn *et al.*, 2008; Jehn and Bendersky, 2003)、第三に、課題を遂行するうえで、本来は重要ではない兵站学的な話し合いに個人や集団のリソースが浪費されることである(Jehn and Chatman, 2000; Jehn and Mannix, 2001; Kurtzberg and Mueller, 2005; Martinez-Moreno *et al.*, 2008; Matsuo, 2006)。

プロセス・コンフリクトは「船頭多くして船山に登る」とでも言うべきものであるが、一方、不確実性が高い外部環境下 (Behfar *et al.*, 2011; Jehn and Mannix, 2001) やプロジェクトの初期 (Goncalo, Polman and Maslach, 2010)では、チーム業績とプロセス・コンフリクトの間に正の関係が発見されている。

De Wit, Greer and Jehn (2012)は、1990 年から 2010 年までの 116 の集団内コンフリクト研究のメタ解析をあらためて行い、チーム業績と課題コンフリクトの間に負の関係($\rho = -.01$)を再発見している²²。しかし、層別解析の結果、マネジメントチームの業績と課題コンフリクトの間に正の関係($\rho = .09$)を発見し、また、課題コンフリクトと関係性コンフリクトの相関が弱い場合、意思決定の質あるいはチームの財務業績と課題コンフリクトの間に正の関係($\rho = 0.44$; $\rho = 0.47$)を発見している。これらの結果は、課題コンフリクトが業績に対してポジティブな影響を与えることもあれば、ネガティブな影響を与えることもある「諸刃の剣」(松尾, 2002a, p.63)であることを強く支持する。

6. チームの心理的安全

チーム学習は、新たなイノベーションを創造するために必要なプロセスである(Edmondson and Nembhard, 2009; Tucker and Edmondson, 2003)。しかし、我々は、前例がないことに挑戦して失敗したり、自らのエラーを認めたり、組織に対して業務上の問題を提起したりする学習行動は、誰かから非難されたり、自らの能力を疑われたり、足を掬われたりする危険性をはらむことを認知している。このような危険性をコストと見なせば、上位者やベテランになるほどコストが増大するため、それを上回る便益が得られにくくなる(Edmondson, 2004)。したがって、上位者やベテランになるほど学習行動がもたらす価値²³が得られにくいため、防衛的推論が機能する。防衛的推論(defensive reasoning)とは、自らの当惑や脅威を回避しようとする自己防衛的な思考と定義され、暗黙的な前提と推測、根拠に基づかない結論、分析可能なデータの少なさ、そして自己言及的理論によって構成される(Argyris and Schön, 1996)。

チームの心理的安全(team psychological safety)²⁴とは、「個人間でリスクテイキングを厭わないというチーム・メンバー共有の信念」(Edmondson, 1999, p.354)と定義される。すなわち、自らのエラーを認めたり、周囲に支援を要求したりしても非難を浴びないことが保障されたり(Edmondson, 2008)、新しい仮説に基づいて実験を試みたり、深刻な問題を躊躇なく提起したりする学習行動を促すチームの「暗黙の信条(tacit beliefs)」(Edmondson, 1999, p.354)である。したがって、チームの心理的安全は、メンバーの防衛的推論を建設的推論に切り替えさせ、チームが学習行動によって価値を生み出すために必要な「社会心理学的メカニズム(social-psychological mechanism)」(Brueller and Carmeli, 2011, p.460)である。

²² あわせてチーム業績と関係性コンフリクトの間に負の関係($\rho = -.16$)が再発見され、チーム業績とプロセス・コンフリクトの間にも負の関係($\rho = -.15$)が発見された。

²³ 本研究では、便益からコストを差し引いたものと定義する。

²⁴ Shein (1985)は、学習は個人の不安から始まり、強制を伴うものであると考える一方、組織学習や組織変革の成果は、個人が心理的安全を感じられることが必要条件であると主張する。

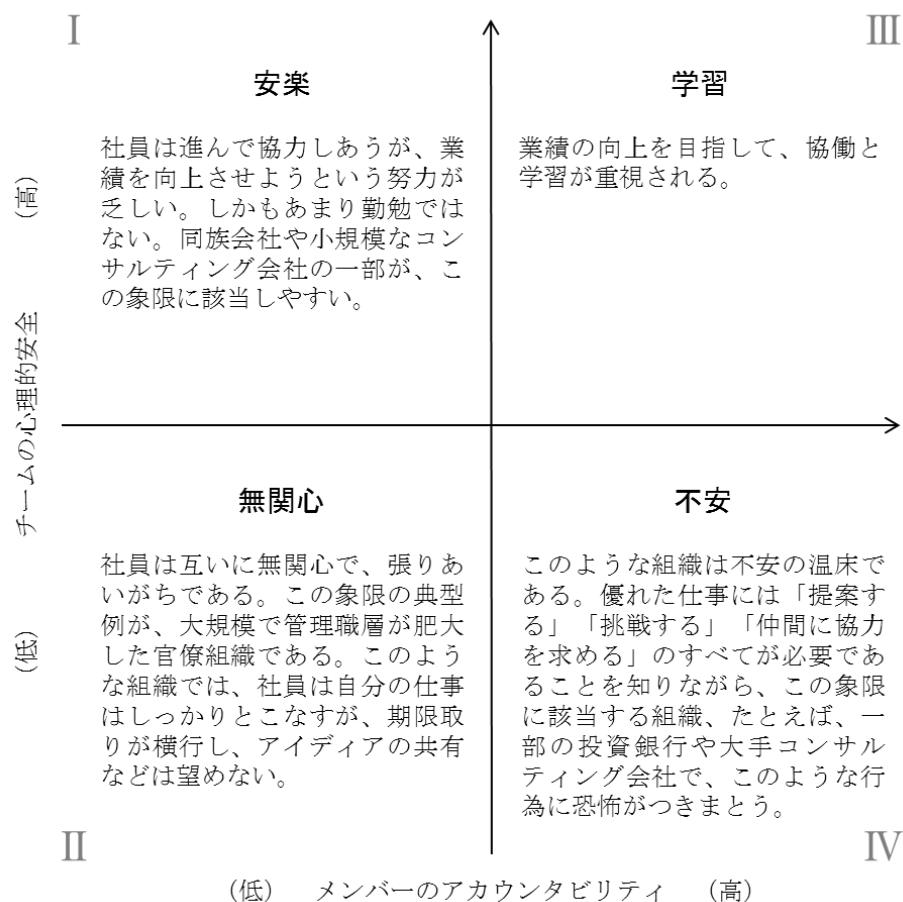


図 9. チームの心理的安全性とアカウンタビリティの関係（出典：Edmondson, 2012, p.130, 各象限の説明は本文から引用して筆者加筆）

チームの心理的安全性がもたらす便益として2つがあげられる。すなわち、第一に、チームの心理的安全性はチーム・メンバーの発言と関与を促す。なぜならば、チーム・メンバーは心理的安全性が保障されると、自らの役割に自らの声、創造性、感情、概念を移入しやすいからである (Brown and Leigh, 1996; Kahn, 1990)。第二に、チームの心理的安全性はメンバー間の学習行動を促す。なぜならば、チームの心理的安全性は「他のチーム・メンバーに優しく接することでもなければ、業務の水準を低めることでもない」 (Edmondson, 2008, p.65) からである。むしろ、心理的安全性が保障されたチームでは、他のメンバーの成果や行動、または発言に対して率直なフィードバックを行ったり、反対に他のメンバーに対して自らの成果や行動あるいは発言について忌憚のないフィードバックを要求したりする (Baer and Frese, 2003; Edmondson, 2012; Wilkens and London, 2006)。したがって、チームの心理的安全性とメンバー一人ひとりのアカウンタビリティ (accountability) が両立された学習が成立する (Edmondson, 2008; 2012) (図 9)。

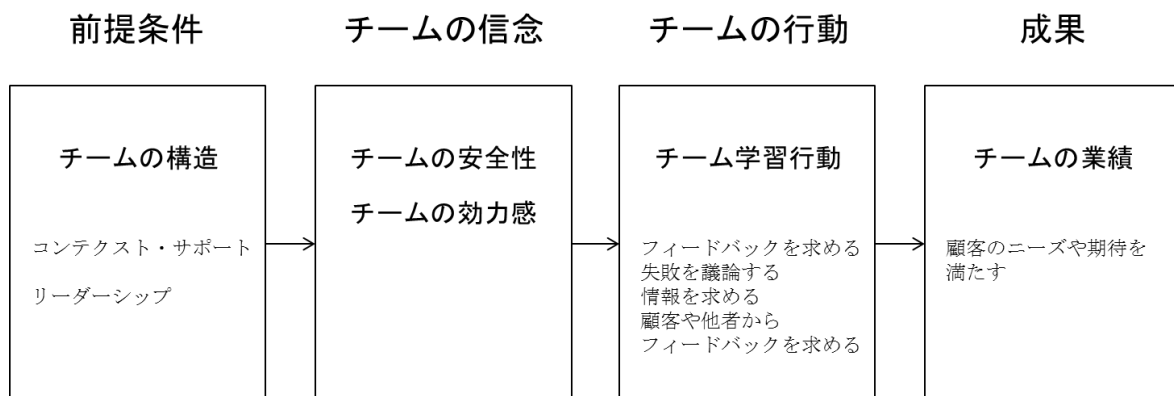


図 10. Edmondson (1999, p.357)のチーム学習の理論モデル²⁵

Edmondson (1999)は、ケース・スタディとサーベイ・リサーチを組み合わせた実証研究からチーム学習の前提条件(antecedent conditions)、チームの信条²⁶ (team beliefs)、チームの行動(team behaviors)、成果(outcome)の理論モデルを明らかにしている(図 10)。チームの行動としての学習行動が成果としてのチーム業績にポジティブな影響を与える。また、学習行動に対してチームの信条である効力感(efficacy)は有意な影響を与えないが、心理的安全がポジティブな影響を与えることを明らかにしている。さらにリーダーシップとコンテキスト・サポート(context support)²⁷の両方が心理的安全にポジティブな影響を与えることを明らかにしている。

しかし、Edmondson (1999)の研究成果を批判的に考察すれば、チームの心理的安全のみで学習行動が促され、チーム業績が向上すると考えにくい。Edmondson (2012)は心理的安全が保障されたメンバーのアカウンタビリティが乏しい状態を「安楽(comfort)」(p.130)と称している(図 9)。安楽は、チーム・メンバーが進んで協力し合うが「滅多に懸命に仕事をしない」(Edmondson, 2012, p.130)という兆候が表れ、役所、同族企業、小さなコンサルティング企業が陥りやすい。この反駁に対して Edmondson and Smith (2006)は、心理的安全が高いチームは生産的コンフリクトを導き出すと主張している。そして Leonard-Barton (1995)の創造的摩擦(creative abrasion)を引用し、チームの心理的安全が「生産的なコンフリクトをサポートする(support productive conflict)」(Edmondson, 2012, p.128)と主張している。

チームの心理的安全が、チーム業績と課題コンフリクトの関係のモデレータとして機能することが理論化されていたが(De Dreu, 2008)、実証されていなかった(Bradley *et al.*, 2012)。

²⁵ 理論モデルは原著どおりに忠実に表記した。

²⁶ 松尾 (2006)の定義をベースにして“当該集団がどのような属性をもつかについての構成員の認知”と定義する。松尾 (2006)は、構成員の行動を方向付ける高次の認知的要因と述べる。

²⁷ 採用や選抜、従業員の多様性、報酬体系、タスク構造などの人的リソース管理のプラクティスと参加、開放性、安堵感などの組織風土のプラクティスからなる(Berson *et al.*, 2006)。

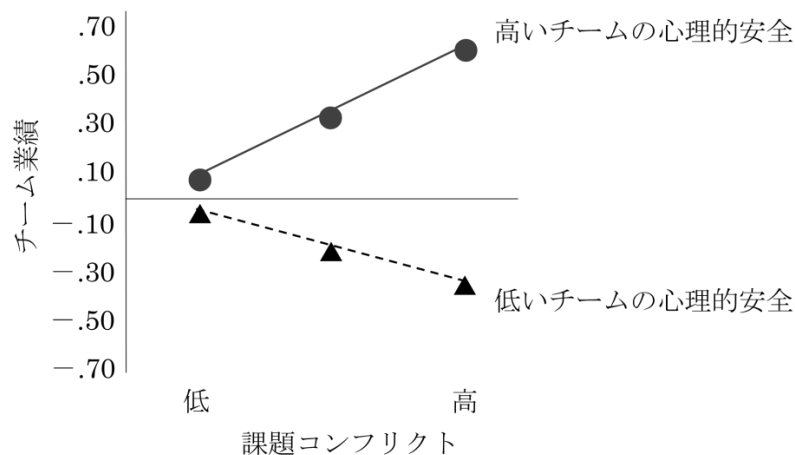


図 11. チームの心理的安全性のモデレータとしての有効性（出典：Bradley *et al.*, 2012, p.155）

しかし、Bradley *et al.* (2012)が 117 チーム（561 名）を対象にしたサーベイ・リサーチから、心理的安全性が保障されたチームでは業績と課題コンフリクトが正の相関を示し、対照的に心理的安全性が保障されていないチームでは両者間で負の相関を示すことを明らかにしている（図 11）。すなわち、心理的安全性が保障されたチームは業績向上のために課題コンフリクトを活用することができる。

この研究成果を批判的に考察すると 2 つの限界が浮かびあがる。すなわち、第一に、学生を対象とした実験室レベルの研究であること、第二に、チームの心理的安全性と課題コンフリクトを共存させるための前提条件、たとえば、リーダーの行動に関する議論が不十分である。

7. チーム学習とリーダーシップ

(1) リーダーシップの概念

リーダーシップは、チーム学習に最も強い影響を与える(*e.g.*, Edmondson, 1999; 2012)。リーダーシップ(*leadership*)とは、「何を、いかにしてについて、他者が合意し得る影響を与え、共有した目標を達成するため、個人的かつ集合的な努力を促すプロセス」(Yukl, 2006, p.8)と定義される。これに準じれば金井 (2005)が指摘するように①意図的に影響力を行使するのは誰か、ひとりか、②影響力が生まれるプロセスとはいかなるものかを明らかにすべきである。

なお、本研究では Mehra *et al.*, (2007)にならい、集団の構成員すべてをメンバー(*member*)と称する。また、チームのメンバーのうち課長のような公式に任命されたリーダー(*formally appointed leader*)を現場管理職と称し、現場管理職の権限が及ぶチームのメンバーを部下(*subordinate*)と称する。そしてリーダーシップを発揮するすべての者を、役職の有無を問わずリーダー(*leader*)と称し、リーダーシップの影響を受ける者をフォロワー(*follower*)と称する。

表 6. チームの心理的安全を保障するリーダーシップ

リーダーシップ	意義
① アクセス可能で、近寄りやすくする	リーダーたちは、アクセスが可能で、個人的に関与することによって、フォロワーと一緒に学習することを奨励する
② 現在の知識の限界を認める	リーダーたちが何かを知らないことを認めたとき、その謙虚な姿勢が他のフォロワーを追随させる
③ 可謬性の可視化を厭わない	チームの心理的安全を創造するため、リーダーたちは自ら誤り得ることを認めることによって失敗に対する寛容さを示す
④ 参加者を招待する	フォロワーは、リーダーたちが彼らの価値観を受け入れたと信じたとき、彼らはより従事し、応答するようになる
⑤ 学習の機会と捉え、失敗をハイライトする	よく吟味されていたリスクが裏目に出たことを責めるのではなく、リーダーたちはフォロワーに失敗を受け入れさせ、生産的な方法でエラーに対処する
⑥ ダイレクトな言葉を用いる	ダイレクトで実務的な言葉は、学習を促すための率直で、純粋な議論を促す
⑦ 許容範囲を設定する	リーダーたちが許容範囲を明確にした方が、曖昧にした場合に比べ、フォロワーは心理的安全を感じやすくなる
⑧ 違反に対する責任をもたせる	フォロワーが許容範囲を超えて失敗した場合、リーダーたちは彼らに公正で一貫性のある責任を負わせなければならない

出典：Edmondson, 2012, p.139

(2) チームの心理的安全とリーダーシップ

Edmondson (2012)は、実証研究(Carmeli, Tishler and Edmondson, 2012; Edmondson, 2002; 2003; 2004; Edmondson, Bohmer and Pisano, 2001; Edmondson and Nembhard, 2009; Edmondson and Smith, 2006; Tucker and Edmondson, 2003; Tucker, Nembhard and Edmondson, 2007)を通じ、チームの心理的安全とチーム・メンバーのアカウンタビリティを両立させるリーダーシップを8つに整理している(表6)。すなわち、①アクセス可能で、近寄りやすくする、②現在の知識の限界を認める、③可謬性の可視化を厭わない、④参加者を招待する、⑤学習の機会と捉え、失敗をハイライトする、⑥ダイレクトな言葉を用いる、⑦許容範囲を設定する、⑧違反に対する責任をもたせるである。これらを目的に基づいて分類すると、①から⑤はリーダーがフォロワーの学習行動に対する奨励、受容、理解、支援によって心理的安全を保障する対人志向のリーダーシップであり、⑥から⑧はフォロワーに対してチーム目標を達成するために必要なアカウンタビリティを要求する課題志向のリーダーシップである(Edmondson, 2012)。

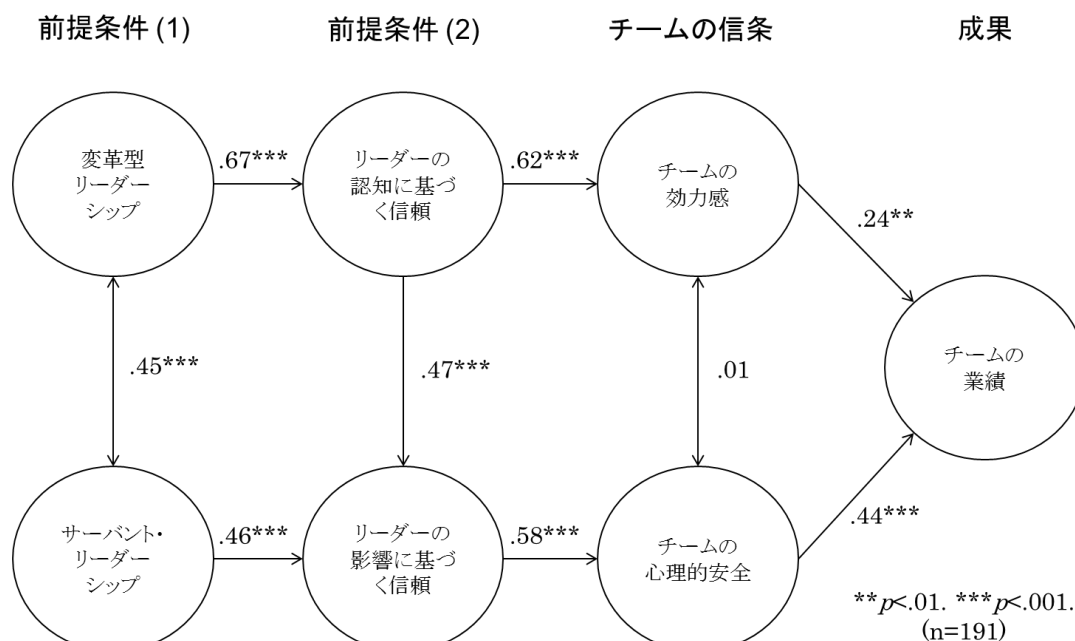


図 12. Schaubroeck, Lam and Peng (2011, p.866)の理論モデルと研究成果

チームの心理的安全性とリーダーシップの関係に焦点をあてた研究として Schaubroeck, Lam and Peng (2011)があげられる (図 12)。すなわち、金融機関の 191 のサービスチームを対象にしたサーベイ・リサーチから、サーバント・リーダーシップがリーダーの影響に基づく信頼とチームの心理的安全性を介し、チーム業績にポジティブな影響を与えることを明らかにしている。同時に変革型リーダーシップがリーダーの認知に基づく信頼と影響に基づく信頼を介し、チームの心理的安全性にポジティブな影響を与えると同時に、変革型リーダーシップがリーダーの認知に基づく信頼とチームの効力感²⁸を介し、チーム業績にポジティブな影響を与えることを発見している。したがって、チームの心理的安全性は直接的にはリーダーの影響に基づく信頼によって保障され、間接的にはリーダーの認知に基づく信頼によって保障される。また、リーダーの影響に基づく信頼は直接的にはサーバント・リーダーシップによって醸成され、間接的には変革型リーダーシップによって醸成される。そして興味深いことに、これら 2 つの性質が異なるリーダーシップの間に強い相関が認められている。

影響に基づく信頼と認知に基づく信頼は、McAllister (1995)によって開発された信頼(trust)の概念フレームワークである。影響に基づく信頼(affect-based trust)とは、「相手の幸福のための純粋なケアや思いやりに根ざした個人間の感情的なきずな」(McAllister, 1995, p.26) である。一方、

²⁸ 「業務とコンテキストにまたがったチームのケイパビリティ(capability)についてのフォロワーの一般的な信頼感」(Gully *et al.*, 2002, p.820)と定義される。

認知に基づく信頼とは、「能力、責任、リライアビリティ(reliability)、ディペンダビリティ(dependability)²⁹などの相手のパフォーマンスに基づく信頼」(McAllister, 1995, p.26)である。また、McAllister (1995)は、影響に基づく信頼に対して認知に基づく信頼がポジティブな影響を与えると論じているが、Schaubroeck, Lam and Peng (2011)の研究成果がこれを支持している。

サーバント・リーダーシップ(servant leadership)とは、Greenleaf (1977)が提唱したリーダーシップの概念の一つで、支配的な言動によって強制的にフォロワーを動かすのではなく、フォロワーを手厚く支援することによって組織を適切な方向へと導くリーダーシップと定義される(Spears, 1996)。その行動は①傾聴(listening)、②共感(empathy)、③癒し(healing)、④気づき(awareness)、⑤説得(persuasion)、⑥概念化(conceptualization)、⑦先見力・予見力(foresight)、⑧執事役(stewardship)、⑨人々の成長に関わる(commitment to the growth of people)、⑩コミュニティづくり(building community)によって特徴付けられる(Greenleaf, 1977, 訳 p.572)³⁰。

対照的に変革型リーダーシップ(transformational leadership)とは、Burns (1978)が提唱したリーダーシップの概念の一つで、組織に根付いた価値観、思考様式、そしてフォロワーの行動を変革させることによって、組織を適切な方向へと導くリーダーシップと定義される。その行動は、フォロワーに「求めるべき将来像をビジョンとして示すこと、常識や既定のやり方に疑問を投げかけること、創造的で知的な刺激を与える存在であること、フォロワーにエンパワーメント³¹をもたらす、目標に向かって主体的に取り組ませること」(金井・高橋, 2004, p.199)によって特徴付けられる。

Stone, Russell and Patterson (2004)はサーバント・リーダーシップ論と変革型リーダーシップ論の問題意識の違いを指摘している³²。変革型リーダーシップ論の問題意識は組織に焦点があてられ、主に組織目標の達成に向けたフォロワーの行動を導くリーダーシップが論じられている。すなわち、組織変革型リーダーシップは課題志向のリーダーシップと言える。

対照的にサーバント・リーダーシップ論の問題意識はフォロワーに焦点があてられ、リーダーがフォロワーの個性や価値観を尊重し、尽くしたり、奉仕したりする行動によって互いに協

²⁹ reliability と dependability はともに信頼と訳される。reliability は統計に基づいた信頼をいい、dependability は約束を守ることに基づいた信頼をいう。

³⁰ 監訳者によるあとがきより引用。

³¹ 「必要な情報やリソースの提供を伴うことによって、真の元気付けとなる委譲」(金井・高橋, 2004, p.199) と定義される。

³² Smith, Montagno and Kuzmenko (2004)はこの比較・分析を外部環境との関係性に焦点をあてて行なっている。変革型リーダーシップはエンパワーされたダイナミックな文化を導き、サーバント・リーダーシップはスピリチュアル発生的文化(spiritual generative culture)を導く。したがって、流動的な外部環境下では変革型リーダーシップが必要とされ、安定的な外部環境下ではサーバント・リーダーシップが必要とされると主張する。

力し合う信頼関係をつくり、フォロワー一人ひとりの能力や可能性を最大限に引き出すための行動が議論されている。すなわち、サーバント・リーダーシップは対人志向のリーダーシップであり、組織目標の達成は副次的な結果である。

興味深いことに Edmondson (2012)と Schaubroeck, Lam and Peng (2011)の共通点として、チーム内にベクトルが異なるリーダーシップの 2 軸を見い出していることである。すなわち、Edmondson (2012)はフォロワーに心理的安全が保障されていることを実感させるために必要な対人志向のリーダーシップと、フォロワーにアカウンタビリティを求めるために必要な課題志向のリーダーシップを見い出している。同様に Schaubroeck, Lam and Peng (2011) は対人志向のサーバント・リーダーシップ³³と課題志向の変革型リーダーシップ³⁴を見い出している。

あらためてリーダーシップに関する行動理論(action theory)の先行研究をレビューすると、半世紀前からリーダーシップに「2つのロバストな軸」(金井・高橋, 2004, p.188)³⁵が見い出されている(表 7)。ハーバード大学研究では、自然発生リーダー(emergent leader)³⁶から課題リーダー(task leader)³⁷と社会的情緒リーダー(socio-emotional leader)³⁸の異なるリーダー像を見い出している(Bales, 1953)。ミシガン大学研究では、「仕事中心型(job-centered)」³⁹と「従業員中心型(employee-centered)」を見い出している(Likert, 1961)。また、オハイオ州立大学研究では任命されたリーダー(appointed leader)について「構造づくり行動(initiating structure behavior)」⁴⁰と「配

³³ サーバント(使用人)とリーダー(他者を導く人)を同時に行う「パラドキカルなリーダーシップ・スタイル」(Spears, 1996, p.1)である。Greenleaf (1977)が「サーバント・リーダーは、何よりもサーバントなのである」(訳 p.11)と述べるように、課題志向がない訳ではなく、対人志向の優先順位が高い。

³⁴ Burns (1978)は変革型リーダーシップの対比として交換型リーダーシップ(transactional leadership)をあげる。交換型リーダーシップは、フォロワーに何らかの報酬を与えることによって影響を与える古典的なリーダーシップ・スタイルである。一方、変革型リーダーシップは、不確実な外部環境下でフォロワーに魅力的なビジョンを提示し、リーダーとして優れた人格と行動を示すことによって影響を与えるリーダーシップ・スタイルである。したがって、対人志向がない訳ではなく、課題志向の優先度が高い。

³⁵ ロバストは「頑強な」という意味の形容詞“robust”を語源とする科学用語であり、頑強性、強靱性、堅牢性を意味する。ここでは「ちょっとやそっとではゆるがない、たぶん間違いないと信じてよい2つの次元」(金井・高橋, 2004, p.188)を意味する。

³⁶ リーダーが決められていないグループにおいてフォロワー同士が議論を進めるプロセスで、自然発生的に生まれるリーダーをいう(Bales, 1953)。

³⁷ 組織目標を達成するため、課題を遂行する方向へと導くリーダーをいう(Bales, 1953)。

³⁸ 個人が集団に持ち込む感情をよい方向へと導くリーダーをいう(Bales, 1953)。

³⁹ 組織目標を達成するために仕事の技能面にフォーカスをあて、フォロワーに規則や手順を守らせるタイプをいう(Likert, 1961)。

⁴⁰ リーダーが目標を達成するプロセスで、リーダー自らとフォロワーの役割を定義して関係を構築する行動をいう(Halpin, 1955)。

慮行動(consideration behavior)」⁴¹を見い出している(1955; Halpin, 1955)。そして三隅 (1966)は業績重視の P(performance)型と人間関係のメンテナンス重視の M(maintenance)型を見い出している。

このようなロバストな 2 軸のリーダーシップの議論をさらに発展させた Blake and Mouton (1964)は人への関心と業績への関心という 2 軸で捉えた行動理論をベースにしてマネジリアル・グリッド(managerial grid)を開発している。この概念フレームワークではすべてのリーダーシップ・スタイルが、9つの目盛が振られた 2 軸によってできた 81 の格子 (グリッド) のいずれかにあてはまることになる。Blake and Mouton (1964)は業績への関心のみが強い 9-1 (課題志向型) や人への関心のみが強い 1-9 (社交クラブ型) より、その両方が強い 9-9 型こそが最も有能なリーダーであると結論付けている。

金井・高橋 (2004)は、今から半世紀前に議論されたこれらの研究について「不動の 2 軸は、言葉や表現を変えつつも、基本の軸として今も生き続けているとってよさそう (先にロバストという言葉を紹介した意味合いがこれでおわかりだろう)」(p.192)と述べ、また、「課題関連のハードな行動も、人間関係のソフトな行動もともに行なっているリーダーがいいという結論は、IQ も EQ もともに大事だという最近の議論とも符合する」(p.195)と論じている。

人間関係のソフトなリーダーシップ (以下、対人志向のリーダーシップとする) と課題関連のハードなリーダーシップ (以下、課題志向のリーダーシップとする) が互いに補完し合うという議論は実務の経験からも納得し得る。しかし、だれが、いつ、いかにして、ベクトルが異なる 2 軸のリーダーシップを適正なバランスで両立すべきかの議論は、結局のところ“TPO に応じて”や“case by case”への収束を繰り返すばかりである(Mintzberg, 2004)。また、たとえば、マネジリアル・グリッド理論で 9-9 型が最良のリーダーシップであるという結論は、実証的な根拠が脆弱である(東, 2005)。そしてこのような議論を「砂上の楼閣」(東, 2005, p.128)と、痛烈に批判する研究がある。

本研究では課題志向とは、自らの抽象的な利益に強くこだわり、課題に対して事業性に基づく合理的な判断を働かせようとする強い意識と定義する。一方、対人志向とは、社会や職場の規則やマナーを遵守し、他のメンバーに対して社会性に基づく道徳的な配慮を働かせようとする強い意識と定義する。そして金井・高橋 (2004)に敬意を表し、課題志向のリーダーシップと対人志向のリーダーシップの 2 軸を“ロバストな 2 軸”と称する。

⁴¹ リーダーがフォロワーと信頼し合う人間関係をつくり、維持する行動をいう(Halpin, 1955)。

表 7. リーダーシップ研究でみられたロバストな 2 軸

調査母体	課題（仕事）関連	対人関係（人間）関連
ハーバード大学 (R・ベールズ)	課題リーダー	社会情緒的リーダー
ミシガン大学 (R・リッカート)	職務中心の監督行動	従業員中心の監督行動 支持性の原則
オハイオ州立大学 (E・フライシュマン)	構造づくり（仕事の枠組みづくり）	配慮（思いやり）
マネジリアル・グリッド (R・ブレイク=J・ムートン)	業績に対する関心	人間に対する関心
九州大学・大阪大学 (三隅二不二)	P 機能、P 行動 P=パフォーマンス	M 機能、M 行動 M=メンテナンス
変革型リーダーシップ#1 (J・P・コッター)	アジェンダ設定	ネットワーク設定
変革型リーダーシップ#2 (R・M・カンター)	問題設定段階	連合体形成段階、動員（モービリゼーション）段階
変革型リーダーシップ#3 (金井)	戦略的課題の提示、方針伝達、達成圧力	連動性の創出、連動性活用、配慮
EQ リーダーシップ、多重性知能 (D・ゴールマン他、H・ガードナー)	IQ (これが必要ないわけではなく、EQ がないとうまく IQ も活用できないことをゴールマンは協調)	EQ (多重知能の 1 つに対人的知能があり、ガードナーは「われわれのアイデンティティを物語として語れるリーダーシップに注目」)
日本語で基本の 2 軸	仕事を指示し	部下を大切にする
日常語で変革型の 2 軸	大きな絵（ビジョン）を描き	大勢の人を巻き込む

出典：金井・高橋，2004，p.194

(3) リーダーシップ・スタイル

外部環境の不確実性が増す今日では、ひとりのリーダーがすべてのリーダーシップを担う「英雄型(heroic)」(Yukl, 1999, p.285)を望むことが益々難しくなっている(Fletcher, 2004)。リーダーシップ・スタイルは、半世紀前に Gibb (1954)が集中型(focused)と分散型(distributed)に分類できることを提唱していたが、今世紀に入ってこの概念フレームワークが再び脚光を浴びている(Ancona *et al.*, 2007)。なぜならば、イノベーションの継続的な創造が要求されている今日の企業では、経営者による英雄型リーダーシップより、組織全体に分散しながら互いに連携して協力し合うリーダーシップ・スタイルが注目されるようになったからである(Fletcher, 2004; Mehra *et al.*, 2006)。Fletcher (2004)は、このようなリーダーシップ・スタイルを「ポスト英雄型(post heroic)」(p.648)と称している。

このように2名以上の組織メンバーによってリーダーシップが共有され、ときにすべての組織メンバーによってリーダーシップが発揮されるスタイルは、研究者によって共有型(shared)、分散型(distributed)、集合型(collective)などと呼ばれ、様々なアプローチで研究され、様々な定義が付与されている(Day, Gronn and Salas, 2004)⁴²。このようなリーダーシップ・スタイルの定義について Mehra *et al.* (2006)は、研究者間で2つのコンセンサスが得られていると指摘している。すなわち、第一に、このようなリーダーシップは公式リーダーとフォロワーの間でのトップダウンによるプロセスに限定されないことと、第二に、グループ内に2名以上のリーダーが存在することである。

このようなリーダーシップ・スタイルを分散型と呼ぶ Mehra *et al.* (2006) は、①伝統的なリーダー中心型 (traditional leader-centered)、②分散・調整型(distributed-coordinated)、③分散・分離型(distributed-fragmented)の3つに細分化している(図 13)。そして金融機関の28の営業チームを対象に、各リーダーシップ・スタイルとチームの財務業績の関係についてサーベイ・リサーチを行なっている。その結果、分散・調整型の営業チームは、他の営業チームに比べ、有意に優れた財務業績をあげていることを発見している。

このようなリーダーシップ・スタイルを共有型と呼ぶ Pearce and Sims (2002)は、マネジメントチームを対象にして伝統的トップダウンスタイルの垂直型(vertical)との比較を行なっている。その結果、共有型は垂直型に比べ、組織としての強い効力感をもつことを発見している。そして興味深いことに、垂直型と共有型は互いを排斥し合う関係ではなく、むしろ両者が補完し合うので、組織としての有効性認知に対してポジティブな影響を与えると結論付けている。

⁴² Yukl (2006)が指摘するようにリーダーシップそのものが様々な定義が付与されているので、このような混乱が必然的に起こるのであろう。また、金井 (2005)は、学者同士の無味乾燥に陥りやすい定義の議論では、現実と適合する“肌感覚”を重視すべきと主張する。

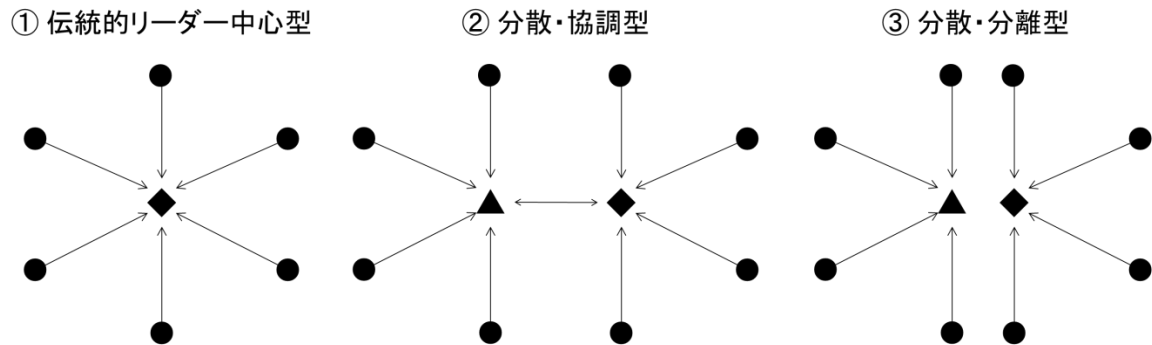


図 13. 分散型リーダーシップの分類（出典：Mehra *et al.*, 2006, pp.234-236）

（◆ 公式リーダー，▲ 自然発生リーダー，● 他のチーム・メンバー）

淵上 (2009)は共有型が機能する組織について「トップマネジメントチームや組織の変革に携わるプロジェクトチームなどにみられるような成員同士の相互依存性が高い場合や組織としての不確実性が高い状況、ないしは創造性が強く求められる状況である」(p.8)と述べている。

しかし、James, Mann and Greasy (2007)は、共有型が必ずしも便益のみをもたらさないことを指摘している。なぜならば、共有型は垂直型に比べ、組織やチームのリーダーの役割や責任の所在が曖昧になるがゆえにプロセス・コンフリクトを誘引し、マネジメントが難しくなるからである。

これに対して松尾 (2009)は、組織学習とプロセス・コンフリクトの関係を強い組織の信条がモデレータとしての機能を果たすことを発見している。すなわち、患者志向で著名な3病院を対象にしたケース・スタディから、院長、事務長、看護部長によって構成されたマネジメントチームでは、経営課題を遂行するための変革主導リーダーと現場リーダーとのコミュニケーションを促すことにより変革主導型リーダーを支える対話促進リーダーが共存することを発見している。そして患者志向という病院組織の強い信条は、この「連携型」(松尾, 2009, p.198)が誘引するプロセス・コンフリクトを緩和し、新しい組織ルーティンの探索を促すことを明らかにしている。したがって、強い信条が醸成された組織やチームでは、共有型あるいは連携型がもたらすプロセス・コンフリクトが緩和されるので、たとえ船頭が多くても共有ビジョンに向けた航海が可能となる。

本研究では便宜上、呼称を共有型に統一し、Mehra *et al.* (2006) にならい「一つの集団内で複数のメンバーがリーダーシップを共有するチーム・プロセス」と定義する⁴³。

⁴³ Day, Gronn and Salas (2004)は、リーダーシップを発揮しているメンバーの割合が大きい場合を共有型とし、少ない場合を分散型と定義する研究もあるが、研究者間でコンセンサスが得られていないと指摘している。

第4節 先行研究の限界と課題

チーム学習について Edmondson (1999)はリーダーシップ、チームの心理的安全、学習行動、チーム業績の関係を示した理論モデル(p.357)を実証している。これによれば、チームの心理的安全が学習行動を促し、チーム業績を向上させる。そしてチームの心理的安全は、リーダーシップの影響を強く受ける。また、Bradley *et al.*, (2012)は、心理的安全が保障されたチームがチーム業績を向上させるために課題コンフリクトを活用できることを実証している。

そしてこれらの先行研究の課題として、次の3つあげられる。

1. チームの学習行動、心理的安全、課題コンフリクトの関係

第一に、チームの学習行動、心理的安全、課題コンフリクトの三者の関係を明らかにすることである。課題コンフリクトが学習行動を促すことが示唆されているが(e.g., Amason, 1996)、実証的根拠が脆弱である。

この要因の一つとして De Dreu and Weingart (2003)の研究成果があげられる。それまでチーム業績に対して課題コンフリクトはポジティブな影響を与えることが定説であった。しかし、De Dreu and Weingart (2003)がメタ解析によってチーム業績と課題コンフリクトが負の関係($\rho = -.23$)であることを発見し、それまでの定説を覆した。その後の研究はこの新発見と定説の齟齬に議論が集中した(宍戸, 2012)。それゆえ、集団内コンフリクト研究では、チームの学習行動という因子が注目されていなかったと考えられる。

仮に、チームの心理的安全と課題コンフリクトのそれぞれが学習行動にポジティブな影響を与えるならば、両者の機能の相違点を明らかにすべきである。

2. チームの心理的安全、課題コンフリクト、リーダーシップの関係

第二に、チームの心理的安全、課題コンフリクト、そしてそれぞれに関与するリーダーシップの関係を明らかにすることである。チームの心理的安全に対してリーダーシップが強い影響を与えることを明らかにされている(Edmondson, 1999)。しかし、課題コンフリクトに関与するリーダーの行動は明らかにされていない(Kotlyar, Karakowsky and Ng, 2011)。それゆえ、課題コンフリクトに関与するリーダーの行動がチーム学習の因子に与える影響も明らかでない。

課題コンフリクトに関与するリーダーの行動が明らかにされていない要因として、これまでの研究戦略が関係性コンフリクトに影響するリーダーの行動を炙り出し、そのネガティブな作用をマネジメントしようというアプローチが主流であったからである。たとえば、Johnson (2008)は関係性コンフリクトが生じる要因はネガティブな感情の伝染(emotional contagion)であり、その感染源がリーダーである場合にチーム業績への障害が大きいことを実証している。

近年、Kotlyar, Karakowsky and Ng (2011)が役者(actor)の演じる現実型(pragmatic)、カリスマ型(charismatic)、共有型(shared)の各リーダーのチームに大学生(69チーム、208名)を割り付け、チームの意思決定に与える影響を比較・分析している。その結果、現実型が他の2つに比べて関係性コンフリクトを生じさせにくいため、質の高いチームの意思決定ができることを発見している。しかし、課題コンフリクトについては3群間で有意差が認められていない。

このように課題コンフリクトに関与するリーダーの行動は、サーベイ・リサーチによって統計的一般化されていない。また、Bradley *et al.* (2012) は、チーム業績と課題コンフリクトの関係に心理的安全がモデレータとして機能することを実証している。しかし、チームの心理的安全を保障しながら、課題コンフリクトを促すリーダーの行動は議論されていない。

3. チーム学習と課題コンフリクトの関係

第三に、課題コンフリクトを加味したチーム学習の理論モデルを明らかにすることである。前述のように Edmondson (1999)がチーム学習の理論モデルを実証している(p.357)。その後、Edmondson (2012)と Edmondson and Smith (2006)が心理的安全は生産的コンフリクトを促すと主張しているが、その理論モデルは提示されていないし、実証されていない。

第5節 理論モデルと仮説の形成

先行研究の課題に基づく本研究のリサーチ・クエスチョン(research question: RQ)とその仮説(hypothesis: H)は次の3つである。

RQ1は「チームの学習行動、チームの心理的安全、課題コンフリクトの三者はいかなる関係か」である。チームの学習行動は心理的安全によってポジティブな影響を受けることが明らかにされている(Edmondson, 1999)。一方、課題コンフリクトが課題に対するチーム・メンバー同士の異なる視座、異なるアイディア、異なる意見が統合化されることによって新発見や気づきを促したり、議論を重ねることによって考え抜かれた合意をもたらしたり、批判的考察を重ねることによって精度の高い仮説を形成したりすることを促すことが示唆されている(Amason, 1996; Hülsheger, Anderson and Salgado, 2009; Shalley and Gilson, 2004; Simons and Peterson, 2000)。したがって、次のH1が導き出される。

- H1. チームの心理的安全と課題コンフリクトのそれぞれが、チームの学習行動にポジティブな影響を与える。チームの心理的安全はチームの学習行動の量に影響し、課題コンフリクトはチームの学習行動の質に影響する。

RQ2.は「チームの心理的安全、課題コンフリクト、そしてそれぞれを促すリーダーシップは、いかなる関係か」である。心理的安全が保障されたチームでは、対人志向のリーダーシップと課題志向のリーダーシップの間に正の相関が認められている(Schaubroeck, Lam and Peng, 2011)。また、チームの心理的安全を保障するリーダーシップはフォロワーの学習行動に対する奨励、受容、理解、支援であり(e.g., Edmondson, 1999; 2012)、本研究での対人志向の定義とほぼ合致する。

同時に心理的安全が保障されたチーム・メンバーは、他のチーム・メンバーの成果や行動に対して率直なフィードバックを行ったり、逆に他のチーム・メンバーに対して自らの成果や行動に関する忌憚のないフィードバックを要求したりする(Baer and Frese, 2003; Edmondson, 2012; Wilkens and London, 2006)。これらの行動は本研究での課題志向の定義とほぼ合致し、その結果として発生する意見、視座、アイディアの衝突は課題コンフリクトの定義そのものである。したがって、次の H2.が導き出される。

- H2. 対人志向のリーダーシップがチームの心理的安全にポジティブな影響を与え、課題志向のリーダーシップが課題コンフリクトにポジティブな影響を与える。そして対人志向のリーダーシップと課題志向のリーダーシップは正の相関がある。

RQ3.は「課題コンフリクトを加味したチーム学習は、いかなる理論モデルか」である。これまでの議論と Edmondson (1999)の理論モデル(p.357)をベースに、Schaubroeck, Lam and Peng (2011)の理論モデル(p.866)を合わせると、H3.が導き出される。

- H3. 図 14 に示す。

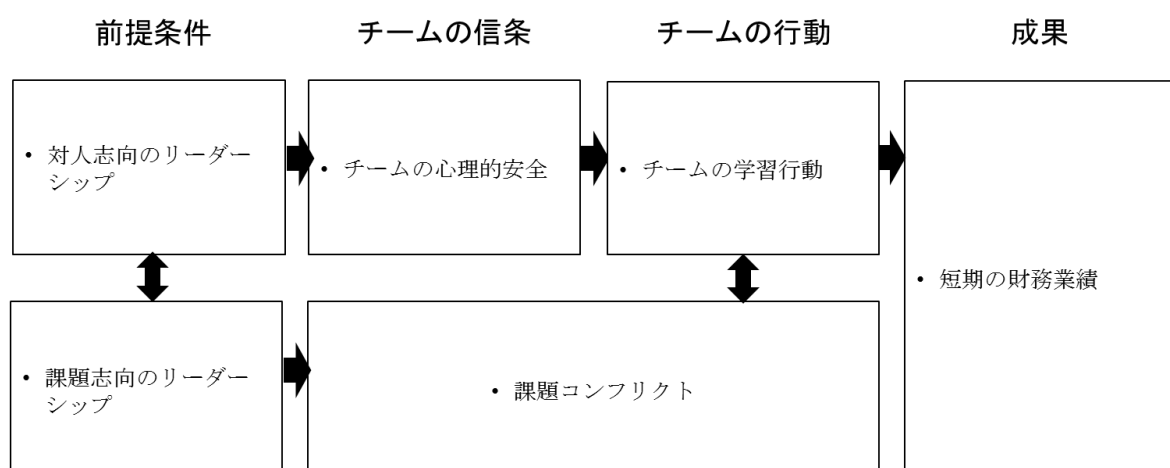


図 14. 本研究の理論モデル (Edmondson, 1999, p.357 をベースにして筆者作図)

第2章 第一調査：チーム学習に関するケース・スタディ

第1節 目的

課題コンフリクトを促すリーダーシップの測定尺度の開発が遅れているため(Kotlyar, Karakowsky and Ng, 2011)、課題コンフリクトを促すリーダーシップとチーム学習に影響を与える因子の関係を実証した先行研究が乏しい。したがって、第1章第5節で形成した仮説は砂上の楼閣の議論に等しい。そこで第一調査では、本研究の仮説について「いかにしてその因果関係が成り立つのか」と「なぜその現象になるのか」を明らかにすることを目的として、「探索的ケース・スタディ」(Yin, 1994, p.183)を行う。

第2節 対象と方法

1. 対象

対象は、製薬企業A社の営業チームである。2011年10月1日から2012年2月28日までの同社の戦略製品群の販売目標達成率で、上位10%に位置づける5チーム（高業績チーム）と平均から下位に位置付ける5チーム（中業績チーム）の計10チームを抽出した。

そしてチームの監督者（営業部長）経由で、現場管理職（課長）に対して文書を用いて調査実施概要を説明し、協力を要請した。その結果、高業績チームの4名の課長(80.0%)と中業績チームの3名の課長(70.0%)の計7名から本調査への協力の同意が得られた。

2. 方法

(1) リサーチ戦略

Yin (1994)によれば、社会科学系研究のリサーチ戦略は実験、ケース・スタディ、サーベイ・リサーチ、資料分析、歴史の5つに分類することができる。本研究はリサーチ・クエスチョンに基づく理論モデルと仮説を探索することを目的とした第一調査と、探索した結果を統計学的に検証することを目的とした第二調査によって構成される。したがって、各調査の目的を達成するため、第一調査では分析的一般化⁴⁴に優れるケース・スタディを採用し、第二調査では統計的一般化⁴⁵に優れるサーベイ・リサーチを採用する。

⁴⁴ 坂下 (2004)は「分析的一般化とは理論命題への一般化である」(p.25)と述べる。

⁴⁵ 坂下 (2004)は「統計的一般化とは推測統計学の原理に基づいて、サンプルのパラメタ (= 標本推定値) から背後母集団のパラメタ (=理論値) を測定したり、そうした理論値がゼロではないことを検定したりすること (=帰無仮説の有意差の検定)」(p.25)と述べる。

次に第一調査の目的とリサーチ戦略としてのケース・スタディの適合性を論じる。本研究のリサーチ・クエスチョンは「いかにしてその因果関係が成り立つのか」と「なぜその現象になるのか」の形態をとる。このような場合、Yin (1994)はケース・スタディ、実験、歴史が適応になると述べている。また、第一調査は行動事象の制御を必要とせず、かつ現在事象に焦点をあてている。このような場合、Yin (1994)はケース・スタディ、サーベイ・リサーチ、資料分析が適応になると指摘している。以上の議論から、第一調査の目的とリサーチ戦略としてのケース・スタディは適合すると判断できる。

一方、Yin (1994)は、ケース・スタディによって得られた仮説は分析的一般化になり得ても統計的一般化になり得ないと繰り返し警告している。この理由として坂下 (2004)は「ケース群自体がランダムなサンプリングによって抽出されたものではないから」(p.25)と指摘している。したがって、第一調査を議論するにあたっては、7つの営業チームは母集団を代表するサンプルではないことを十二分に考慮しなければならない。

(2) 手順

観察調査は2012年3月5日から26日までに実施された各チーム・ミーティングに各1回同席し、その様子をICレコーダーに録音してデータ収集を行った。また、ミーティング前後30分のチームの行動をフィールド・ノートに記録した。

聞き取り調査はチームの学習行動が認められたすべての高業績チームの課長と部下各2名を対象にした。なお、チームの監督者との合意に基づいて部下の聞き取り調査は電話で行い、課長の聞き取り調査は面会したうえで行った。

3. 調査項目

観察項目は①チームの学習行動、②課題コンフリクト、③チームの心理的安全、④リーダーシップの4点である(表8)。①チームの学習行動は、Edmondson (1999)の測定尺度7項目(p.383)のうち6項目を採用した。②課題コンフリクトは、Jehn (1995)の測定尺度4項目(p.268)のうち3項目を採用した。③チームの心理的安全は、Edmondson (1999)の測定尺度7項目(p.382)のうち4項目を採用した。そしてそれぞれを筆者がリッカート(Likert)の5段階測定尺度(その通り5 ⇨ 1 違う)を用いて定量的に分析した。また、④リーダーシップは、心理的安全を保障するリーダーシップおよび課題コンフリクトを促すリーダーシップのそれぞれが、誰によって、いかにして行われているかを観察しフィールド・ノートに記録した。

聞き取り調査項目は主にリーダーシップ・スタイルに関するものであるが、課長と部下とで異なる。基本的な質問項目を表8の下段に示す。

表 8. ケース・スタディの調査項目

項目	内容
① チームの学習行動	A) メンバー自ら入手可能な情報を集め、共有しているか B) 仕事の新しいやり方が、話し合われているか C) 仕事の生産性を改善するための話し合いが行われているか D) 行動と成果を振り返り、互いに学習したことを話しあっているか E) チームとして新しい仮説を立て、試しているか F) 行動や成果についてのフィードバックを互いに求めあっているか
② 課題コンフリクト	A) 方針や戦略をめぐって、メンバー間で意見の不一致があった B) アイディアをめぐって、メンバー間で意見の不一致があった C) 成果と行動の分析をめぐって、メンバー間で意見の不一致があった
③ チームの心理的安全	A) チームがメンバー間のリスクテイキングを保障していた B) メンバーは躊躇することなく問題提起していた C) チームとして異なる意見を奨励し、受容していた D) 他のメンバーや支援スタッフに協力を求めている
④ リーダーシップ	A) だれが、課題コンフリクトをリードしているか B) いかにして、課題コンフリクトをリードしているか C) だれが、心理的安全をリードしているか D) いかにして、心理的安全をリードしているか
⑤ 聞き取り調査 (1) (部下対象)	A) 誰が、リーダーシップを発揮しているのか、他にいないか B) そのリーダーは、仕事を優先するタイプか、人間関係を優先するタイプか C) いかなるリーダーの振る舞いに、リーダーとしての信頼を感じるか D) いかなるリーダーの振る舞いが、リスクテイキングを可能にするか E) メンバー間の意見の衝突によって、新しいアイディアが生まれたり、気づきが得られたりした経験があるか F) その意見の衝突は、誰の、いかなる振る舞いによって起きたか
⑥ 聞き取り調査 (2) (課長対象)	A) いかにして、ロバストな 2 軸を使い分けているか B) 部下のリーダーシップの役割とは C) いつ、なぜ、いかにして、今のリーダーシップ・スタイルができあがったのか

表 9. 対象の営業チームとミーティングの特徴

	業績	人数	部下の構成	ミーティング内容	時間
A	高	9 名	若手中心*	財務業績と行動の分析、課題形成、製品説明会の予行演習、諸連絡	65 分
B	高	8 名	若手中心*	財務業績と行動の分析、課題形成、マーケティングプランの落とし込み、諸連絡	56 分
C	高	11 名	新人～ベテラン	財務業績と行動の分析、課題形成、チームの活動方針、諸連絡	72 分
D	高	7 名	中堅中心**	マーケティングプランの落とし込み、諸連絡	29 分
X	中	9 名	新人～ベテラン	財務業績と行動の分析、課題形成、マーケティングプラン、諸連絡	68 分
Y	中	10 名	新人～ベテラン	財務業績と行動の分析、マーケティングプラン、諸連絡	74 分
Z	中	11 名	若手中心*	部下のファシリテーションによる前月の行動の分析と今月の課題形成	51 分

* : 30 歳代前半までの部下で構成

** : 20 歳代後半から 40 歳代前半のハイ・パフォーマで構成

第 3 節 結果

1. チーム・ミーティングとその前後の観察調査

対象の営業チームのメンバー数は、平均 9.3 名（最大 11 名、最小 7 名）であった（表 9）。高業績チーム A、B と中業績チーム Z が、課長と新人から 30 歳代前半の若手の部下で構成されたチームであり、高業績チーム C と中業績チーム X、Y が課長と新人からベテランの部下で構成されたチームであった。高業績チーム D は、組織にとっての最重要戦略エリアを攻略するために選抜されたハイ・パフォーマで編成された特別チームであった。

表 10. 各営業チームのミーティングの調査結果*

	業績	チームの 学習行動	課題 コンフリクト	チームの 心理的安全	リーダーシップ (聞き取り調査の結果から)
A	高	4.5	4.3	4.3	A 課長が公式場面は課題志向、 非公式場面は対人志向
B	高	4.2	3.7	4.5	B 課長が課題志向、 O 課長補佐が対人志向
C	高	4.0	4.7	4.0	A 課長が対人志向、 K 課長補佐が課題志向
D	高	<u>2.3</u>	<u>2.0</u>	3.5	D 課長が課題志向 部下のリーダーシップを認めず
X	中	<u>2.7</u>	4.3	<u>2.8</u>	X 課長が課題志向 部下のリーダーシップを認めず
Y	中	3.2	4.3	3.5	Y 課長が部下に応じて対人志向 と課題志向を使い分ける
Z	中	4.3	<u>1.3</u>	4.8	Z 課長が課題志向、ファシリテ ータ役の部下が対人志向

*：各調査項目の平均値（下線：3.0 点未満）

(1) チーム・ミーティングの特徴

高業績チーム A、B、C は、いずれもチームの学習行動、課題コンフリクト、心理的安全の各評点が 3.7 点以上と高かった（表 10）。どのチームでも、学習行動として部下の間で互いの成果や行動について質問し合ったり、意見を述べ合ったり、忌憚のないフィードバックを行い合ったりする場面が認められた。また、課題コンフリクトとして成果と行動の分析、製品価値の訴求方法、マーケティングプランやチームの活動方針をめぐって部下の間で意見の対立が認められた。そして心理的安全として部下が自ら収集した情報を共有し合ったり、失敗から学習したことを共有し合ったり、他の部下に協力を要請し合ったりする場面が認められた。しかし、ミーティングの様相は三者三様であり、また、他の 4 チームを合わせると七者七様であった。

高業績チーム A の A 課長は部下から「対人志向ッス」(a 氏) と評価されていたが、ミーティングでは強い緊張感が走っていた(表 10)。A 課長は部下ごとの課題進捗状況をスクリーンに投影し、各部下にその分析と当月の優先課題の形成プロセスの説明を要求していた(表 11)。たとえば、発言が曖昧な部下はその場で強く叱責されていた。しかし、このような強い緊張感とは「(毎週の) ミーティングのときだけッス。普段はおもろい兄貴ッスよ」(a 氏) であり、「ケーキやラーメンを食べに連れて行ってくれる気さくな上司です」(b 氏) と評価されていた。

高業績チーム B の B 課長は部下から「仕事にストイック」(d 氏) と評価されていた。ミーティングでは各部下の財務指標と行動指標がスクリーンに投影され、B 課長を交えての熱を帯びた話し合いが展開した(表 10)。ときおり O 課長補佐が他の部下に質問や意見を要求したり、自ら意見を述べたりすることによって冷静な話し合いが継続されていた。B 課長のリーダーシップは「情熱で引っ張る」(d 氏) と評価されていた。また、O 課長補佐のリーダーシップは「姉御肌」(d 氏)、「部長や課長の言葉の行間を埋めてくれる」(e 氏) と評価されていた。

高業績チーム C では「今は対人志向」(f 氏) の C 課長のリーダーシップより「仕事人間」(f 氏) の K 課長補佐のリーダーシップが目立っていた。K 課長補佐はハイ・パフォーマンスであるが、問題意識が高いがゆえに課題コンフリクトを誘発していた(表 10)。話し合いが熱を帯びると、C 課長が他の部下に質問や意見を求めることによって冷静な話し合いが継続されていた。ただし、C 課長は K 課長補佐の「M さん、もっと真剣にやりませんか」(k 氏) という発言に対して、「今の(感情的な発言) は K 君らしくないな」とその場で反省を促していた。C 課長のリーダーシップは「細かい気配りをする」(f 氏) と評価されていた。また、K 課長補佐のリーダーシップは「自分にも、他人にも厳しい」(f 氏) と評価されていた。

高業績チーム D はチームの学習行動が 2.3 点、課題コンフリクトが 2.0、心理的安全が 3.5 点と、学習行動と課題コンフリクトの評点が低かった。「仕事志向」(g 氏) の D 課長からマーケティングプランの説明が 21 分行われた後、部下の間で批判的なコメントがざっくばらんに交換されたが、D 課長の「この辺で、そろそろ切り上げますか」の一言により 6 分で切り上げられた。ミーティング前後に課長と部下が個別面談する場面があったが部下同士で話し合う場面が少なく、訪問準備が淡々と進められていた。このため、チームの学習行動や課題コンフリクトを確認することができなかった。「今日のミーティングは長い方」(h 氏) で、D 課長は「ミーティングや報告書類を無駄と考えている」(h 氏) とのことであった。D 課長のリーダーシップは「(部下を) 仕事に集中させるのがうまい」(h 氏)、「ターゲットを絞り込んでリソースを集中せよと指導する」(g 氏) と評価されていた。また、部下同士の関係性は「忙し過ぎて、(周りに) 関与できていないだけ。仲が悪い訳じゃないよ」(g 氏) とのことであった。

表 11. チームの心理的安全と課題コンフリクトに影響するチーム・メンバーの発言 (1/2)

チーム	チームの心理的安全	課題コンフリクト
高業績 A	P: (失敗報告に対して) 大丈夫やて。わしも似たような失敗をぎょうさんしとるさかい[課] P: やったらええやん。わしがあーさんのホネ拾うてやるさかい[課] P: 何かあったら、いつでも遠慮なく言ってや、頼むでえ[課] P: そこをもっと詳しく教えてよ[部] P: 一緒に行ってくださいませんか[部]	P: (分析結果に対して) . . . という見方はできへんやろか[課] P: (彼の意見に対して) あーさんは、どない思う[課] P: (あなたの分析に対して) 僕は...と思うんですけど、どうでしょうか[部] P: (あなたの意見は) 何か、違うような気がするんだけどなあ、多分それは. . . [部]
高業績 B	P: (マーケティングプランに対して) 皆、どう思うかな。質問でもええよ[課] P: (新仮説を提案した部に対して) すぐにやったらいいやんか。私、手伝うよ[部] P: (失敗報告に対して) 早う分かってよかったやん [部] P: 課長、(彼のアイディアに) 予算を付けてあげられますよね [部]	P: (彼の分析に対して) お前(の分析)はどうなの[課] P: (彼の分析に対して) 私は. . . と思う[部] P: (彼の意見に対して、君は) それでええと思うか[課] N: (意見を求められて) 特にありません[部] P: (特に質問がないという発言に対して) そりゃああかんで。(彼に) 失礼やろ[課]
高業績 C	P: (マーケティングプランに対して) スケジュールに大分無理があるかなと思っています。どうでしょう。ぶっちゃけトークで教えてください[課] P: (新しい仮説を提案した他のメンバーに対して) それ、やろうよ。皆さん、手伝ってくださいよね[課長] P: 一緒に訪問していただけないですか[部]	P: 俺は. . . と思いますけどね。どう思われますか[部] P: それは違うでしょう。もっと他に原因があると思いますよ[部] P: 競合からみると、どうなのかな[部] P: それもいいと思います。それに加えて私は. . . と思いますけど[部] P: 私は. . . だと思います[部]
高業績 D	P: (マーケティングプランに対して) 何か問題やリスクがありますかね[課] P: (同) 分からないことがあれば、この後、個別に質問してください。もう(営業に) 出られる方は電話でもいいです[課] P: (自分と異なる意見に対して) 確かに、そういう考え方もアリだね[部]	P: (他者の発言に対して) そうかなあ、俺は. . . と思うけどなあ[部]。 N: (マーケティングプランに対する批判的なコメントが盛り上がったところで) この辺で、そろそろ切り上げますか[課長]

P 促す発言, N 阻害する発言; [課] 課長, [部] 部下

中業績チーム X は学習行動が 2.7 点、課題コンフリクトが 4.3 点、心理的安全が 2.8 点と課題コンフリクトのみが高かった（表 10）。「200%対人志向ではない」（p 氏）という X 課長が各部下に前月の内省と当月の優先課題を口頭発表させ、細かい指示を与えていた。この X 課長の指示に 3 名の部下が異議を唱えたが、X 課長の「俺は絶対に... だと思ふ」の一言で、部下側が譲歩していた（表 12）。このように課題コンフリクトは X 課長と部下の間で認められたが、部下同士で認められなかった。マーケティングプランの説明で部下が発言する場面が少なかったため、チームの学習行動を確認することができなかった。また、机の配置が他のチームと異なり、スクール形式であった。X 課長のリーダーシップは「自分の価値観を大事にする」（p 氏）と評価され、「ベテランはもっと主張して欲しい」（q 氏）という胸中の吐露があった。

中業績チーム Y は学習行動が 3.2 点、課題コンフリクトが 4.3 点、心理的安全が 3.5 点と一般的に評点が高かった（表 10）。各部下が前月の内省と当月の優先課題をプレゼンテーションし、「仕事志向」（r 氏）の Y 課長が促す前に部下から質問や意見が飛び交った。その後、Y 課長によるマーケティングプランの説明が行われたが、パワーポイントが変わるごとに部下から質問や意見が飛び交った。しかし、このような能動的な発言はベテランと業績好調の部下に限られ、それ以外の部下の能動的な発言が見られなかった。Y 課長のリーダーシップについて業績好調の部下（r 氏）は「自分の強みを気付かせてくれる。今までの上司の中でベスト」と評価していたが、ベテラン（s 氏）は「頭がキレて仕事はできるが、デキない子に“何でお前はできへんのか”という感じで指導しているのがあかんなあ」と評価していた。

中業績チーム Z は学習行動が 4.3 点、課題コンフリクトが 1.8 点、心理的安全が 4.8 点と課題コンフリクトの評点のみが低かった（表 10）。ミーティングでは若手（t 氏）がファシリテータとして一人ひとりに前月の内省結果と当月の優先課題を口頭発表させていた。チームの学習行動の 6 項目すべてが確認されたが、アカウンタビリティに欠けるものであった。なぜならば、財務業績や定量的分析に基づいた話し合いがなく、当月の優先課題にも期限や数値目標が設定されていなかったからである。また、発表に対する質問や批判的考察が乏しかったため、課題コンフリクトを確認することができなかった。たとえば、前月の「説明会を増やす」という優先課題について「申し込んだがダメだった。今月も頑張る」（u 氏）という発表に対して、「ドクターが忙しかったから仕方ないよ」（t 氏）というように、互いに妥協、譲歩、回避する姿勢が繰り返された。また、発言の気付きや発見を促すような質問も認めにくかった。「多分、仕事志向」（t 氏）という Z 課長は、最後にフィードバックを簡潔に述べるのみであった。Z 課長のリーダーシップは「何でも任せてもらえる。仕事がやりやすい」（t 氏）と評価され、部下の関係性は「何でも言い合える間柄だし、協力し合える」（u 氏）と評価されていた。

表 12. チームの心理的安全と課題コンフリクトに影響するチーム・メンバーの発言 (2/2)

チーム	チームの心理的安全	課題コンフリクト
中業績 X	P: (マーケティングプランに対して) 何か、質問はありますか。これはあかんでしょうか、これは難しいとかという意見でもいいですよ[課] P: 遠慮なく(意見や質問を)言ってください[課] N: (異なる意見に対して) 俺は違うと思うわ。絶対に... だと思ふ[課] N: (課題が未着手という報告に対して) そりゃ、あかんやろ。お前、何してたんや[課] N: (失敗報告に対して) だから、あれほど気をつけろって言ったやんか[課]	P: そのやり方でホンマに(販売計画を)やれるんかいな[課] P: (失敗した原因は) 他にも原因があるやろ。俺は絶対に... だと思ふけど、どう[課] P: 他に(顧客)ニーズがあるんとちゃあうか。しっかり調べたんか[課] P: その根拠は何やねん[課] P: 今の(発言を)どう思いますか[課] N: 同じ意見です[部] N: (課長の異論に対して) 分かりました[部]
中業績 Y	P: (マーケティングプランに対して) 何か意見や質問はありますか。どうぞ遠慮なく[課] P: (同) またあ、わしらに面倒なことさせるんやなあ。K はどない思ふ[部] P: (同) お前はどうしたいんや。本音を言おうや[部] P: 一緒に訪問してやるで[部] P: しばらくオフィスにいますので、いつでもお声をかけてください[課]	P: (失敗分析に対して) それはそうとして、あなた自身の問題を話してください[課] P: (分析に対して) はっきり言って、俺は... が原因だと思ふよ。どうかな[部] P: それはちゃーうやろ。他に原因があらへんか[部] P: 経済性のベネフィットもあるんとちゃうか。その辺はどう考えてるんや[部] P: おれは... と思ふけどね[部] N: (意見を求められて) 今のところ、とくにないです[部]
中業績 Z	P: (失敗報告に対して) 失敗は誰にでもあるって[部] P: (課題が未着手という報告に対して) 俺もできてないことばかりだから[部] P: (同) 今月は、気をつけよう[部] P: (新規顧客の開拓について) さっそく訪問しようよ。K さん、一緒に行ってくれませんか[部]	P: 俺は... とした方がいいと思ふけど、どうかな[部] P: それじゃ、だめだと思ふんですけど... どう思いますか[部] N: 確かに、忙しかったからなあ[部] N: まあ、相手のいることだから、しゃないと言えしゃないよね[部] N: よく分析できていると思います[部] N: そのとおりだと思います[部] N: (今の発表に対する質問や意見は) とくにありません[部]

P 促す発言, N 阻害する発言; [課] 課長, [部] 部下

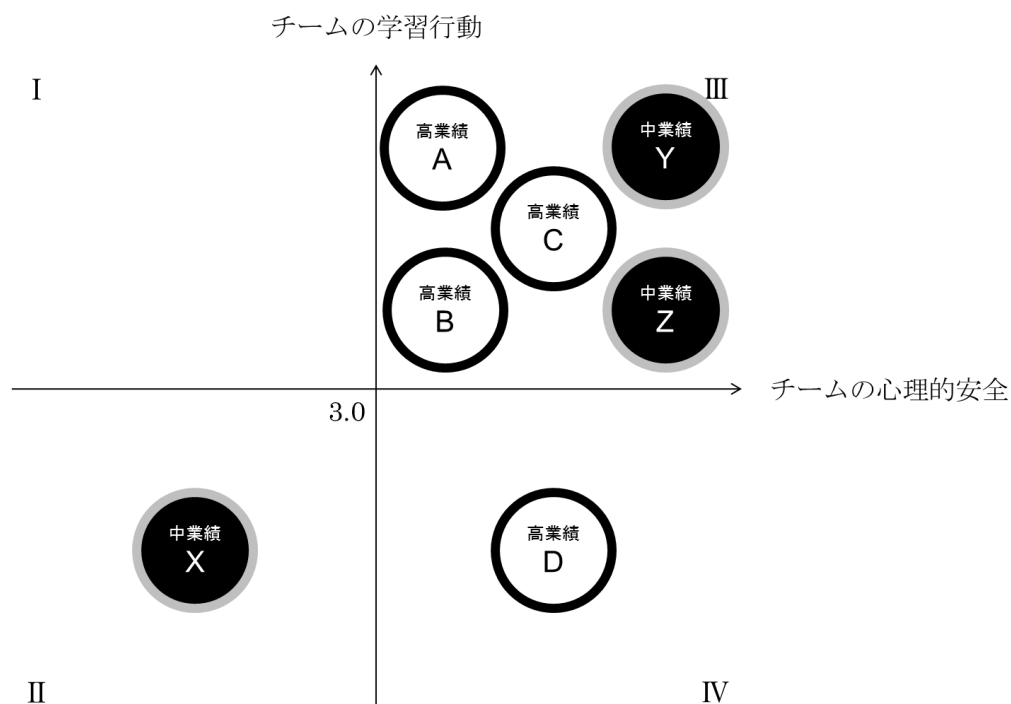


図 15. チームの学習行動と心理的安全性の関係（高 $\geq$ 3.0、低 $<$ 3.0）

(2) チームの学習行動、心理的安全性、課題コンフリクトの関係

チームの学習行動と心理的安全性の関係を分析すると、ハイ・パフォーマンスで構成された高業績チーム D を除く 6 チームで正の相関が認められた（図 15）。このうち高業績チーム A、B、C と中業績チーム Y、Z で学習行動と心理的安全性の両方が認められた。したがって、学習行動と短期の財務業績との関係および心理的安全性と短期の財務業績の関係を見い出せなかった。

次に、チームの学習行動と課題コンフリクトの関係を分析すると、高業績 A、B、C と中業績チーム Y で学習行動と課題コンフリクトの両方が認められた（図 16）。短期の財務業績に焦点をあてて分析すると、高業績チームでは D を除いたすべてのチームで学習行動と課題コンフリクトの両方が認められ、中業績チームでは X が第IV象限、Y が第III象限、Z が第I象限とばらつきが認められた。

さらに、心理的安全性と課題コンフリクトの関係を分析すると、高業績チームではいずれも高い心理的安全性が認められ、このうち A、B、C に課題コンフリクトが認められた（図 17）。一方、中業績チームでは X が第IV象限、Y が第III象限、Z が第I象限とばらつきが認められた。

以上のように学習行動、心理的安全性、課題コンフリクトの三者の中から二者を抽出し、その関係をそれぞれ分析すると、高業績チーム A、B、C と中業績チーム Y の計 4 チームがつねに同じ第III象限であった。

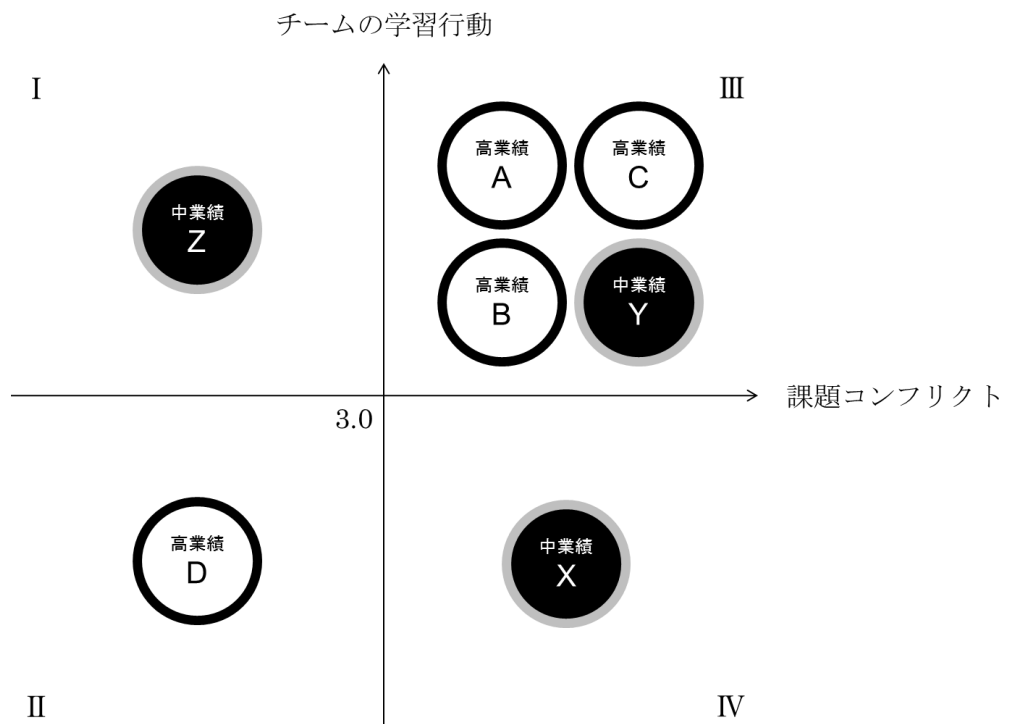


図 16. チームの学習行動と課題コンフリクトの関係（高 $\geq$ 3.0、低 $<$ 3.0）

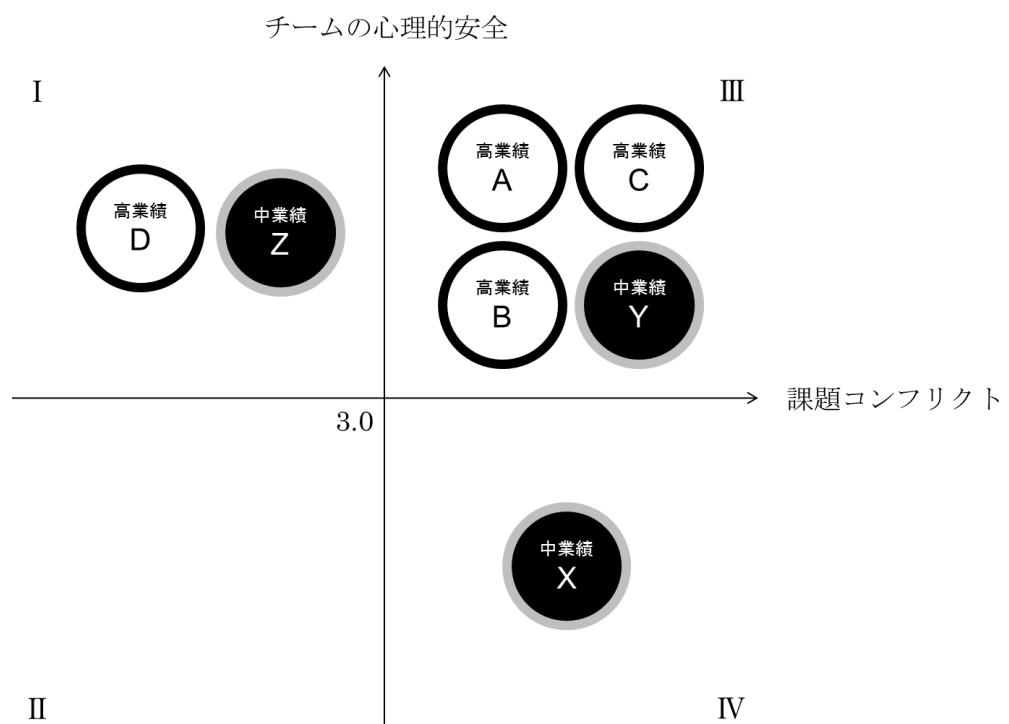


図 17. チームの心理的安全と課題コンフリクトの関係（高 $\geq$ 3.0、低 $<$ 3.0）

表 13. チームの心理的安全と課題コンフリクトを促すリーダーシップ

(1) チームの心理的安全を保障するリーダーシップ

- ① 間合い
(近づきやすい、相談に乗ってくれる、私に近づいてくれる、気にしてくれる)
- ② 受容
(最後まで話を聴いてくれる、共感してくれる、受け入れてくれる、怒らない)
- ③ 支援
(サポートしてくれる、アイディアに予算を付けてくれる、調整してくれる)
- ④ 助言・指示・指導
(アドバイスしてくれる、的確な指示、分からないことは指導してくれる)
- ⑤ セーフティネット
(最後は何とかしてくれる、責任をとってくれる、はしごを外さない)

(2) 課題コンフリクトを促すリーダーシップ

- ① 批判的考察
(課長または部下が異なる意見や質問を述べる、発言者に他の意見を要求する)
- ② 他のチーム・メンバーへの異論や質問の要求
(課長または他の部下が、発言者以外のチーム・メンバーに異なる意見や質問を要求する)

2. ロバストな2軸に関する聞き取り調査

(1) 部下を対象にした聞き取り調査

チームの学習行動が認められた高業績チーム A、B、C の部下各 2 名 (計 6 名) を対象にして心理的安全を保障するリーダーシップと課題コンフリクトを促すリーダーシップに関する聞き取り調査を行った (表 13)。

心理的安全を保障するリーダーシップとして、①間合い、②受容、③支援、④助言・指示・指導、⑤セーフティネットの 5 つに分類することができた。

一方、課題コンフリクトを促すリーダーシップとして①課長または部下による批判的考察、②課長と部下による他のチーム・メンバーへの異論や質問の要求の 2 つに分類することができた。また、対象の部下 6 名すべてが“メンバー間の意見の衝突によって、新しいアイディアが生まれたり、気づきが得られたりした経験があるか”の問いに対して「ある」と回答した。しかし、3 名が問いにある“対立”という語彙に対して「対立というほど大袈裟なものはない」、「対立とは言えない」、「違和感がある」と表明した。

表 14. ロバストな 2 軸のリーダーシップの主体者

営業チーム	対人志向のリーダーシップ		課題志向のリーダーシップ	
	リーダー	部下の誰か	リーダー	部下の誰か
高業績 A	○ (非公式の場合)	✕→○	○ (公式の場合)	△
高業績 B	△	○	○	△
高業績 C	○	△	△	○
高業績 D	○	△→○*	✕	✕→△*
中業績 X	✕	✕→△*	○	✕
中業績 Y	○ (ベテラン、業績 好調者に対して)	✕→△*	○ (すべての部下に 対して)	○ (ベテラン、業績 好調者の間で)
中業績 Z	○	○	✕	✕

○ 強く認められる, △ 認められる, ✕ 認めにくい

* (筆者による分析結果) → (部下による自己評価)

対象チームのロバストな 2 軸の主体者を表 14 に示す。2 軸がともに強く認められたチームは高業績チーム A、B、C と中業績チーム Y であった。高業績 A 課長は、普段は対人志向のリーダーシップを、ミーティングでは課題志向のリーダーシップをとっていた。また、高業績 B 課長は課題志向を、O 課長補佐は対人志向のリーダーシップを発揮していた。これと対照的に高業績 C 課長は対人志向を、K 課長補佐は課題志向のリーダーシップを発揮していた。そして中業績 Y 課長は部下に応じてロバストな 2 軸を使い分けていた。したがって、一つのチーム内でのロバストな 2 軸の共存のあり方は、表 15 に示すように 3 つに分類することができた。

表 15. チーム内でのロバストな 2 軸の共存のあり方

共存のあり方	対象チーム
① 課長が、場によってロバストな 2 軸を使い分ける	高業績チーム A
② 課長と部下が、ロバストな 2 軸の役割を分担する	高業績チーム B、C
③ 課長が、部下によってロバストな 2 軸を使い分ける	中業績チーム Y

(2) 課長を対象にした聞き取り調査

チームの学習行動が認められた高業績チーム A、B、C の課長 3 名を対象にして、聞き取り調査を行った（表 16）。その結果、5 つの発見事実が得られた。

すなわち、第一に、その意識に強弱が認められるにせよ、いずれの課長にもロバストな 2 軸のリーダーシップを使い分ける意識が認められた。たとえば、高業績 A 課長は「お互いにプロやさかい、絞めるときは締めて、緩めるときは緩めんと…」と述べ、場によって使い分けていることを示唆した。高業績 B 課長は「(自分のリーダーシップで) 足らんモノが分かってるから、O からフォローしてもらえると、ありがたいと思うよ」と部下に自らに不足しがちな対人志向のリーダーシップを依存していることを示唆した。高業績 C 課長は課長補佐の課題志向のリーダーシップの存在を認めたうえで、「私は K 君を縁の下からサポートしてあげるような感じです」と課長自らは対人志向に軸足を置くことによって、ロバストな 2 軸の適正なバランス保持を心がけていることを示唆した。

第二に、場に応じてロバストな 2 軸を使い分けている高業績チーム A にも、陰ながら A 課長を支える複数の部下によるリーダーシップが存在することが明らかになった。A 課長の存在が強烈であるがゆえに、彼らの存在はまさに“陰ながら”という表現が適切であるものの、A 課長の「その辺、若い子らはようできていると思うで」という言葉から、複数の部下によるリーダーシップが的確に機能していることを示唆していた。したがって、高業績チーム A、B、C の共通点として、共有型リーダーシップによってロバストな 2 軸の適正なバランスが保持されていることが明らかになった。

第三に、いずれの課長も部下に対して、リーダーシップを導き出す言葉を投げかけていたり、役割を与えていたりすることが明らかになった。たとえば、高業績チーム A の課長は「毎年、若いのが（チームに）入って来おるんで、誰か一人に任せるんじゃなく、皆で面倒みてやってやあとお願いはしとるな」と述べていた。また、高業績チーム B の課長は「感謝の言葉をかけておるから、自分の役割は分かっていると思う」と述べていた。そして、高業績チーム C の課長は「K 君には、チーム全体の数字をマネジメントするように指導しています」と述べていた。

表 16. 課長を対象にしたロバストな 2 軸に関する聞き取り調査

チーム	いかにして使い分けるか	部下のリーダーシップとはいかなるものか	いつ、なぜ、今のリーダーシップ・スタイルができあがったか
高業績 A	大勢いるときは締めて、相手が一人とか二人のときは緩めるかなあ。 お互いにプロやさかい、絞めるときは締めて、緩めるときは緩めんと... MR の仕事は処方箋を獲ってナンボのもんや。そこの話は真剣にやらにゃあかんで。	うちにも (リーダーシップを発揮する部下が) おるで。 毎年、若いのが (チームに) 入って来おるんで、誰か一人に任せるんじゃなく、皆で面倒みてやってやあとお願いはしとるな。その辺、若い子らはようできていると思うで。	M が (会社を) 辞めたときやな。期待しておったし、仕事もようできとった。信頼し合っていると思とった... ワシ (の存在) が強すぎたんや。(退職する) 直前までワシのことで悩んでいることに気付かんかった... このまま何もせんと、どんどん (ワシのチームが) 誰もいなくなると思った。
高業績 B	使い分けなんかできてへんで、ホンマに。そのことで、いつも悩んでんねん。 バランスようやんなアカンけど、仕事がそうさせてくれへん。皆、同じ (悩み) とちやあうんかあ。 (俺のリーダーシップに) 足らんモノが分かっているから、O からフォローしてもらえると、ありがたいと思うよ。	(俺は) 喋りが下手やから、(説明で) 分からんことは、O は分かっているけど O が質問してくれることがある。 皆の感情とか場の雰囲気を読んでくれていて、コントロールしてくれている。 特別 O とは話し合ってはおらん。感謝の言葉をかけておるから、自分の役割は分かっている。	(上司の) M さんのお陰や。俺と性格が似てるやろ... 完璧を求めるんや、M さんも俺も。 部下に完璧を求めると、先に部下が破綻するで... ひよつとしたら (俺の) 下の連中も (俺に対して) 同じこと思っているんちゃうかと... ほんで、俺は完璧じゃないことを認めようと思ったんや。それから、楽になったよ。
高業績 C	見てのとおり、(課長補佐の) K 君ががんに引っ張ってくれるんでね。もう 38 歳だし、彼の能力なら次 (課長) にステップアップさせてあげたい。 チーム・メンバー全員で、うちから新しい課長を出そうよという目標を握っている。 私は K 君を縁の下からサポートしてあげるような感じですね。よくしゃしゃり出ますけど。	K 君には、チーム全体の数字をマネジメントするように指導しています。そうすると、自分だけよくてもダメなんだということに気付くようになります。だから、あれでも他人の話を聴けるようになったんです。 S さん、O さん、Y 君の存在が大事でね。K 君に付いて行ってくれてますよ。たまに、私がケアしますけどね。	K 君に惚れ込んだのがきっかけですね。何とか、早く課長にさせたいと思っているんです。 (元は課題志向だという評価について) それはですね... 私も K 君も仕事人間だったら、他の (チーム・メンバーの) 皆さんが疲弊しちゃいます。そういう辛さを自分で経験していますから。

第四に、高業績チーム C では 3 名の若手部下が、課題志向のリーダーシップを発揮している課長補佐をサポートしていることが明らかになった。そして C 課長が、3 名の部下からのサポートを導き出すため、「チーム・メンバー全員と、うちから新しい課長を出そうよという目標を握っている」というように共有ビジョンを形成し、「たまに、私が（部下を）ケアしますけどね」と、C 課長自身が対人志向のリーダーシップを発揮していることを示唆していた。

第五に、いずれの課長もいわゆる苦い経験を通じ、ロバストな 2 軸の存在を認知し、苦悩に苦悩を重ねながらその適正なバランスをとるリーダーシップ・スタイルを学習していることが明らかになった。

いつ、なぜ、いかにして、今のリーダーシップ・スタイルができあがったかの問いに対して、A 課長は次のように述べていた⁴⁶。

あのな・・・。

そやな、M が（会社を）辞めたときやな。

・・・

あんときは辛かったで... ホンマに。

・・・

期待しておったし、仕事もようできとった。

お互いに信頼し合っていると思っとった...

・・・

ワシ（の存在）が強すぎたんや。

（退職する）直前まで、ワシとのことで悩んでいることに気付かんかった...

・・・

いつまでたっても（周りが M を）一人前と認めてくれへんことが不満やったんやな。

周りがワシの一番弟子やと M を認めてくれてたんやけど、それがアカンかったんや。

ワシなりに“お前の思い込みやで”と言っとったんだがな。

・・・

まさか、辞めるほど悩んどるなんて、分からなかった。

このまま何もせんと、（ワシのチームに）誰もいなくなると思った。

それからやな、ワシの方から部下に近寄って、声かけるようになったんは。

・・・

今も、怖いで...

ホンマに。

すなわち、A 課長にとっての苦い経験とは、手塩にかけて育てた部下が、課長の強過ぎる存在を理由にして退職したことであった。

⁴⁶ 以下、本人の許可を得て、忠実に記述した。なお、社内用語は一般的な言葉に変更している。

同じ問いに対して、B 課長は次のように述べていた。

（上司の）M さんのお陰や。

俺と性格が似てるやろ...

（何に対しても）完璧を求めるんや、M さんも、俺も。

部下に完璧を求めると、部下が破綻するで...

（M さんの完璧を目指すリーダーシップに）俺も破綻してしまっただ。

...

ひょっとしたら（俺の）下の連中も（俺に対して俺と）同じこと思ってるんじゃないかと...

ほんで、まあな、俺は完璧じゃないことを認めようと思ったんや。

それから、楽になったよ。

今じゃ、あーやっちゃったあ〜ということを人前と言えるようになった。

昔は、そんなこと死んでも言えへんかった。

...

でもな、最後は俺が決めるし、俺が責任を取るで。

すなわち、B 課長にとっての苦い経験とは、直属の上司との関係性コンフリクトであったことであった。

同じ問いに対して、C 課長は次のように述べていた。

（元は課題志向だという部下の評価を聞いて）それはですね... そのとおりなんです。

なぜ、変えたかと言うとですね... 言えないよなあ。

私も K 君も仕事人間だったら、他の（チーム・メンバーの）皆さんが疲弊しちゃいます。

...

そういう辛さを自分で経験していますから。

...

昔は週に 1 度、最低 1 時間の課長面接がデューティ(duty)だったじゃないですか。

これが私にとって非常に苦痛だったんですけど...

その前の日に年長 MR とするプレ面接というのがあって...

これが 2 年間続いたんです。

毎週 2 回、あわせて 2 時間から 4 時間、書類を挟んで数字のことを責められるんですよ。

...

もうすり減っちゃって... 何度、会社を辞めようかと思ったか...

すなわち、C 課長にとっての苦い経験とは、課題志向のリーダーシップのみが共有されたチームに所属していた経験であった。

第4節 理論モデルと仮説の再形成

本研究の理論モデルと仮説を検証し、必要に応じて再形成することを目的として、4つの高業績チームと3つの中業績チームのチーム・ミーティングの観察調査を行った。さらにチームの学習行動が認められた高業績チームの課長3名と部下6名を対象にして聞き取り調査を実施した。

7チームのうちハイ・パフォーマで構成された高業績チームDを除く6チームで、チームの学習行動と心理的安全に正の相関が認められた。また、チームの学習行動が認められた高業績チームA、B、Cと中業績チームY、Zの計5チームで心理的安全が認められた。これらはEdmondson (1999)の研究成果を支持する。

しかし、短期の財務業績とチームの学習行動に関係性を見出すことができなかった。この結果はBunderson and Sutcliffe (2003)の一部を支持する。この要因として、次の3つが考えられる。

第一に、試験デザインを含めた調査計画の不備である。たとえば、中業績チームYはチームとして学習行動が確認されたが、チーム・メンバー同士のばらつきを定量的分析に反映することができなかった。

第二に、採用した質を問う観測変数を設定しなかったことがあげられる。たとえば、中業績チームZのチーム・メンバーのアカウンタビリティを伴わない学習行動は、採用したEdmondson (1999, p.383)の6つの観測変数で評価することができなかった。田村 (2006)とYin (1994)が、定量的分析は定性的分析に比べて分析単位の観察数は多くなるものの検討される観測変数が少なくなることを指摘しているが、この点を事前に考慮することができなかった。

第三に、実務で汎用されている短期の販売目標達成率や前年度売上高比は外部環境の影響をダイレクトに受けるため(Bunderson and Sutcliffe, 2003)、研究に用いるチーム業績の指標として不適当であると考えられる。それゆえ、短期の財務業績と学習行動の関係について質問紙調査を行なったとしても、新しい発見事実が得られにくいと考えられる。

しかし、心理的安全と課題コンフリクトに焦点をあてた聞き取り調査の結果を加味すると、高業績チームと中業績チームの学習行動の差異が次第に明らかになった。

1. チームの学習行動、心理的安全、課題コンフリクトの関係

チームの学習行動が認められた5チームのうち、高業績チームA、B、Cと中業績チームYの計4チームで課題コンフリクトが認められた。この4チームでは課題コンフリクトによって、Edmondson (1999)のチームの学習行動を特徴付ける5条件、すなわち、①探求、②内省、③エラーの議論、④フィードバック活動、⑤実験に伴う話し合いが深められていた。

たとえば、高業績チーム B では B 課長の「何で、実績がええんや」の問いかけに、様々な意見が対立し、分析が深められていた。これは①探求の定義と②内省の定義を満たす。また、高業績チーム C では学術講演会の集客不良の検証が行われたが、様々な意見が対立し、質の高い改善策が講じられていた。これは③エラーの議論の定義を満たす。さらに高業績チーム A では自らのプレゼンテーションへの改善点を要求した新人に対して、先輩間で様々な意見が対立し、効果的なスキルが講じられていた。これは④フィードバック活動の定義を満たす。そして高業績チーム B では新しい打ち手の成果の検証をめぐって様々な意見が対立し、新仮説が形成されていた。これは⑤実験の定義を満たす。

一方、中業績チーム Z ではチームの学習行動が認められたが、メンバー間で妥協、譲歩、回避が繰り返えされ、当該メンバーの発言がそのまま受容されていた。すなわち、チームの心理的安全は学習行動の発生と継続にポジティブな影響を与えるが、それだけでは話し合いが深まらず、相互理解、意見の統合、新発見や気づき、アイデアが得られないことを示唆する。

したがって、課題コンフリクトはチームの学習行動に伴う話し合いを深めることによって、ポジティブな影響を与える。そして本研究の H1.が支持される。

- H1. チームの心理的安全と課題コンフリクトのそれぞれは、チームの学習行動に対してポジティブな影響を与える。そして心理的安全は学習行動の発生と継続を促す機能を担い、課題コンフリクトは学習行動に伴うメンバー間の話し合いを深める機能を担う**

2. チームの心理的安全、課題コンフリクト、リーダーシップの関係

チームの学習行動が認められた高業績チーム A、B、C の部下計 6 名を対象にした聞き取り調査から、心理的安全を保障するリーダーシップとして、①間合い、②受容、③支援、④助言・指示・指導、⑤セーフティネットの 5 つに分類することができた。これらは Edmondson (2012) のチームの心理的安全を保障する対人志向のリーダーシップや Edmondson (1999) のリーダーシップの測定尺度の観測変数(p.382)とほぼ一致する。また、本研究の対人志向の定義、すなわち“社会や職場の規則やマナーを遵守するとともに、他のメンバーに対して社会性に基づいて道徳的な配慮を働かせようとする強い意識”とほぼ一致する。したがって、対人志向のリーダーシップが、チームの心理的安全を保障することが示唆される。

一方、課題コンフリクトを促すリーダーシップとして、①批判的考察、②他のメンバーへの異論の要求の 2 つに分類することができた。課題コンフリクトを促すリーダーシップの測定尺度が開発されていないため(Kotlyar, Karakowsky and Ng, 2011)、先行研究と照合することができない。そこで本研究の課題志向の定義、すなわち“自らの抽象的な利益に強くこだわるととも

に、事業性に基づいて合理的な判断を働かせようとする強い意識”と照らし合わせると、この一部を満たしているが、合致しているとは言いがたい。この要因として、抽出した観測変数が2つと少ないことがあげられる。そこで因子名は“批判的フィードバック”が適合すると考えられる。そしてこの批判的フィードバックは課題志向のリーダーシップのすべてではないが、その行動の一つの形態であると考えられる。

批判的フィードバックは、たとえ建設的で思い遣りがあるものであっても、少なからずとも自らの考えを主張した当該メンバーの防衛的推論を機能させる。チームの心理的安全は、この防衛的推論を建設的推論に切り替えるために必要な社会心理学的メカニズムである(Brueller and Carmeli, 2011)。したがって、メンバーによる批判的フィードバックはチームの心理的安全と拮抗することが示唆される。

次に課題コンフリクトが認められた5チームのうち、高業績チームA、B、Cと中業績チームYの4チームでチームの学習行動と心理的安全が認められた。高業績チームAではA課長が場によってロバストな2軸を使い分けていたが、聞き取り調査の結果、このチームでも複数の部下が対人志向のリーダーシップを発揮していることが明らかになった。また、高業績チームBとCでは課長と部下がロバストな2軸の役割を分担していた。このように高業績チームA、B、Cの共通点として3つがあげられる。すなわち、第一に、課長と部下がリーダーシップを共有していること、第二に、チーム・ミーティングでほとんどの部下が自ら進んで発言するとともに、他のメンバーに対して批判的フィードバックを与えていること、第三に、メンバー間の話し合いでは、チームのヒエラルキーがフラット化されていて、課長と部下の間でも意見や考え方の衝突が認められたことである。

一方、中業績チームYではY課長が部下によってロバストな2軸を使い分けるため、一部の部下は心理的安全が保障されないまま批判的フィードバックが与えられる。それゆえ、自己防衛性が機能し、個人の学習行動が障害されていると考えられる。このような部下はチーム・ミーティングで自ら進んで発言をしたり、失敗したことを公開したり、フィードバックを要求したり、他のメンバーに批判的フィードバックを与えたりする学習行動を認めにくかった。

したがって、心理的安全が保障された部下では防衛的推論から建設的推論へと切り替えられているため、批判的フィードバックを受けても防衛的推論が機能せず、課題コンフリクトによって学習行動が促されることが示唆される。そしてH2が再形成される。

- H2. 課題コンフリクトを促す批判的フィードバックは、チームの心理的安全にネガティブな影響を与える。しかし、そのネガティブな影響は、心理的安全を促すリーダーシップのポジティブな影響によって打ち消される

3. チーム学習の理論モデル

対人志向のリーダーは①課長、②部下、③課長と部下の3つに分類することができた。また、高業績チーム A、B、C では、対人志向と課題志向の両方のリーダーシップが、課長と部下の間で共有されていた。一方、中業績チーム X、Y、Z ではこのような傾向を認めにくかった。そしてこれまでの議論を統合することによって、H3 が再形成される。

H3. 図 18 に示す

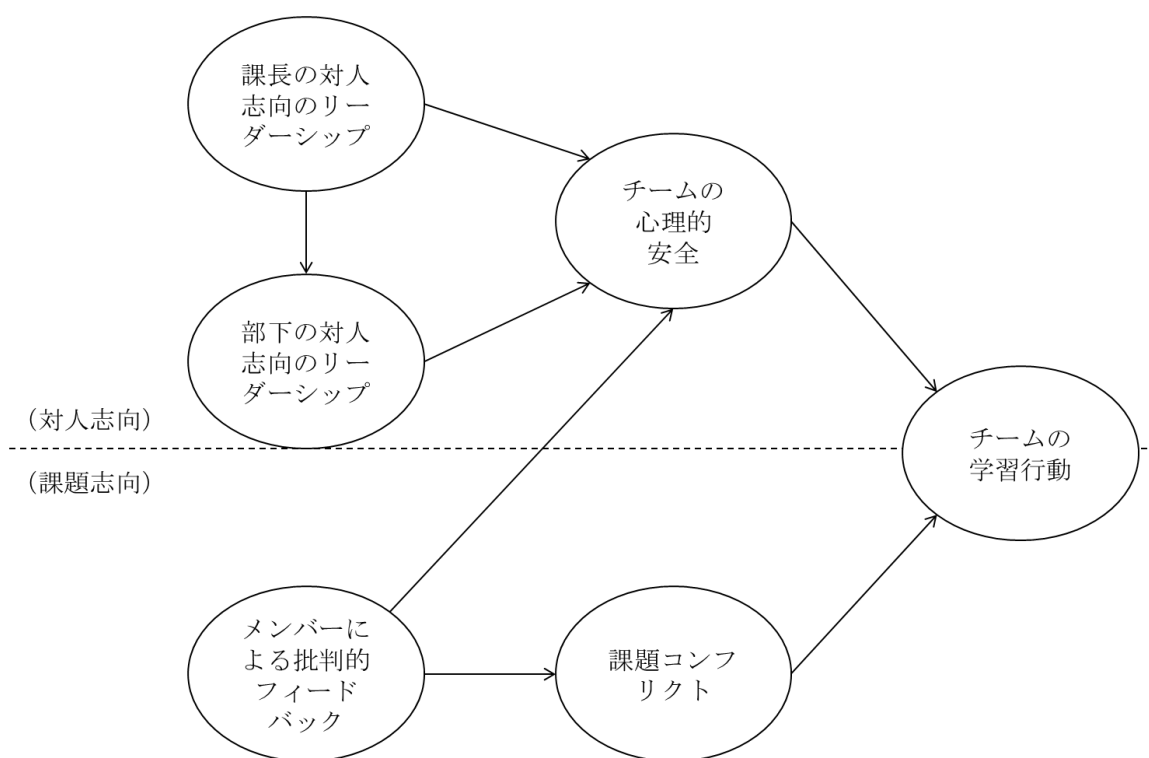


図 18. 本研究のケース・スタディによって導き出された本研究の理論モデル

第3章 第二調査：チーム学習に関するサーベイ・リサーチ

第1節 目的

本調査の目的は、本研究の第一調査で得られた理論モデルと因果仮説を検証することである。

第2節 対象と方法

1. 対象

製薬企業 A 社の 66 の営業チームの現場管理職（課長）に対して、調査実施概要を記述した依頼状と質問票を提示し、本調査への協力を要請した。その結果、42 名(63.6%)の課長から調査協力の同意が得られ、傘下の 297 名の MR が対象となった。

2. 方法

(1) リサーチ戦略

第一調査（ケース・スタディ）は理論モデルと仮説の探索を目的にしたため、対象のケースはランダム・サンプリングによって抽出されたものではない。坂下 (2004)は「当初のケース群にその後、ケースを追加して行い、それによって因果仮説の確証度が上がっても、それは統計的一般化なのではなく、それゆえ因果仮説の検証ではない」(p.26)と論じ、「要するに、因果仮説の検証はサーベイリサーチによってしか行えないということを重ねて銘記しておくべきである」(p.27)と述べている。したがって、第二調査の目的を達成するためのリサーチ戦略として、サーベイ・リサーチが適合すると判断した。

(2) 手順

各営業チームの課長からの同意取得後に、各課長に感謝状、MR 宛の依頼状、質問票を送付した。次に 2012 年 5 月 15 日付けで対象の 297 名の MR に依頼状、質問票、返信用封筒を送付した。その結果、同年 6 月 5 日までに 225 名（75.8%）の MR から質問票の返送が得られた。なお、回答の不備が認められた質問票は皆無であった。

3. 測定尺度⁴⁷

すべての観測変数はリッカート(Likert)の 5 段階測定尺度（まったくその通り 5 ⇔ 1 まったく違う）を使用して測定した。

⁴⁷ 質問票では次のように社内用語に置き換えた。すなわち、営業チーム → 管区；営業課長 → DO；MR → Dm. 本稿では社内用語ではなく、一般的な用語を使用する。

学習行動の観測変数は Edmondson (1999, p.383)の 7 項目を、心理的安全の観測変数は Edmondson (1999, p.382)の 7 項目を、そして課題コンフリクトの観測変数は Jehn (1995, p.268)の 4 項目を使用した。

課長による対人志向によるリーダーシップの観測変数は、Edmondson (1999, p.382)のリーダーシップに関する 3 項目の主語を営業課長に置き換えて使用した。

部下による対人志向のリーダーシップの観測変数は Edmondson (1999, p.382)のリーダーシップに関する 3 項目をベースに開発した「MR で問題提起や提案を受け止める者がいた」、「MR で問題解決の力になる者がいた」、「MR で信頼のおけるリーダーシップを発揮する者がいた」を使用した。

メンバーによる批判的フィードバックの観測変数は第一調査で観測された 4 項目、すなわち、「営業課長は MR の発言を批判的に考察していた」、「MR は他の MR の発言を批判的に考察していた」、「営業課長は MR の発言について、別の MR に質問や意見を促していた」、「MR で MR 間の意見の衝突を促す者がいた」を使用した。

第 3 節 結果

1. 因子分析の結果

はじめに観測変数計 28 項目について、天井効果とフロア効果がないことを確認した。次に主因子法、直接オブリミン回転⁴⁸、因子数指定なしによる因子分析を行った。なお、因子負荷量の許容水準は、小塩 (2005)に準拠して.40 以上とした。

第 1 回目の因子分析では 7 因子を抽出した。観測変数の因子負荷量の最大値(絶対値)は“MR 間の意見の不一致は個別に処理された(質問票 Q5.)”が.199、“営業チームではあなたの個性と能力が活かされた(質問票 Q10.)”が.266、“あなたの努力を「台無しにしてやろう」と意図する MR はいなかった(質問票 Q11.)”が.292、“営業課長は MR の発言について、別の MR に質問や意見を促していた(質問票 Q27.)”が.366、“MR で MR 間の意見の衝突を促す者がいた(質問票 Q28.)”が-.373 と、許容水準に達していなかった。

第 2 回目の因子分析では、因子負荷量が許容水準に達しなかった質問票 Q5.、Q10.、Q11.、Q27.、Q28.の 5 項目を分析の対象外とし、残る 23 項目について再度の因子分析(主因子法、直接オブリミン回転、因子数指定なし)を行った。その結果、6 因子を抽出した。観測変数の因子負荷量の最大値(絶対値)は“営業チームでは結果を出すためなら、安心してリスクを取る行動ができた(質問票 Q8.)”が.298 と、許容水準に達していなかった。

⁴⁸ 因子間に相関があるとの仮説に基づくため、直接オブリミン回転を選択した。

表 17. 観測変数と因子分析の結果*

観測変数の内容	因子負荷量					
	I	II	III	IV	V	VI
Q2_営業チームとして仕事の新しいやり方が探し求められていた	.810	.042	.013	-.055	.101	.056
Q1_営業チームとして入手可能な情報を集めて共有した	.703	-.024	.062	-.044	-.060	.011
Q3_営業チームとして仕事の生産性を改善するために話し合った	.666	.088	-.079	-.035	-.099	.009
Q4_営業チームとして結果と行動の振り返りから学んだことを話し合った	.647	.022	.092	.018	.011	.006
Q6_営業チームとして新しい仮説を試した	.594	-.047	-.043	.003	.059	.130
Q7_MRは結果や行動についてのフィードバックを互いに求め合った	.593	-.082	.032	.119	-.149	-.073
Q16_アイデアをめぐってMR間で意見が一致しないことがあった	.057	.825	.102	.021	.044	.008
Q15_方針や戦略をめぐってMR間で意見が一致しないことがあった	-.103	.789	.046	.031	-.036	-.088
Q18_検証結果をめぐってMR間で意見が一致しないことがあった	.035	.678	-.070	-.008	-.037	.058
Q17_仕事を進めるうえで他のMRと意見が衝突したことがあった	.011	.658	-.091	-.004	.027	.018
Q12_挑戦的な行動をして失敗すると他のMRから非難された (R)	-.010	-.009	.804	-.088	.075	.090
Q13_MRは異なる意見を排除しようとした (R)	-.049	-.097	.795	.027	-.085	.049
Q14_あなたは他のMRに協力を求めづらかった (R)	.052	.033	.753	-.038	-.049	-.051
Q9_躊躇することなく業務上の問題を提起した	.254	.044	.400	.067	-.136	.084
Q26_営業課長は他のMRの発言を批判的に考察していた	-.001	.093	.026	.845	.064	.010
Q25_営業課長はMRの発言を批判的に考察していた	-.008	-.048	-.059	.683	-.023	.007
Q22_MRで問題解決の力になる者がいた	-.049	-.011	.039	-.018	-.876	.029
Q20_MRで問題提起や提案を受け止める者がいた	.066	.011	.112	-.014	-.705	.013
Q24_MRで信頼のおけるリーダーシップを発揮する者がいた	.035	.006	-.057	-.003	-.700	.062
Q23_営業課長は信頼のおけるリーダーであった	-.001	-.004	.080	.042	.021	.858
Q19_営業課長はMRの問題提起や提案に適切な反応をしていた	-.005	.027	.000	.015	-.036	.841
Q21_営業課長はMRの問題解決の力になっていた	.066	-.029	-.025	-.054	-.093	.801

*：主因子法・直接オブリミン回転後・因子数指定なしによる因子パターン；質問票では次のように社内用語に置き換えて使用した．すなわち、営業チームは管区、営業課長は DO、MR は Dm とした；(R)：逆転項目

第 3 回目の因子分析では、因子負荷量が許容水準に達しなかった質問票 Q8.を分析の対象外とし、残る 22 項目について再々度の因子分析（主因子法、直接オブリミン回転、因子数指定なし）を行った。その結果、6 因子を抽出した。回転前の累積寄与率は 70.24%であり、すべての観測変数の因子負荷量が許容水準に達していたため、この結果をもって因子分析の最終結果とすることに決定した（表 17）。

2. 測定尺度の信頼性

各測定尺度の平均値、分散、クロンバック(Cronbach)のアルファ係数（以下、 α 係数とする）、因子間相関を表 18 に示す。各 α 係数はいずれも .74 以上と Nunnally (1978) が示す α 係数の許容水準 ($\alpha \geq .72$) を満たした。

表 18. クロンバックのアルファ係数および因子間相関*

因子名	平均値	分散	I	II	III	IV	V	VI
I_チームの学習行動	3.17	9.84	0.85					
II_課題コンフリクト	2.30	5.11	0.07	0.82				
III_チームの心理的安全	3.10	4.82	0.34	-0.16	0.83			
IV_メンバーによる批判的フィードバック	1.80	0.78	0.05	0.15	-0.22	0.74		
V_部下による対人志向のリーダーシップ	2.65	1.92	-0.49	0.08	-0.41	-0.05	0.83	
VI_課長による対人志向のリーダーシップ	2.74	2.52	0.63	0.00	0.35	-0.09	-0.41	0.90

*：対角線上のゴシック体はクロンバックのアルファ係数を示す

(1) チームの学習行動（因子 I）

Edmondson (1999)によって開発された 7 項目の観測変数のうち、因子負荷量が.40 以上であった 6 項目を採用した。その例として“営業チームとして仕事の新しいやり方が探し求められていた”をあげる。測定尺度の平均値は 3.17、分散は 9.84、 α 係数は.847 であった。

(2) 課題コンフリクト（因子 II）

Jehn (1995)によって開発された 4 項目の観測変数すべてを採用した。いずれも因子負荷量は.40 以上であった。その例として“仕事を進めるうえで他の MR と意見が衝突したことがあった”をあげる。測定尺度の平均値は 2.30、分散は 5.11、 α 係数は.824 であった。

(3) チームの心理的安全（因子 III）

Edmondson (1999)によって開発された 7 項目の観測変数のうち、因子負荷量が.40 以上であった 4 項目を採用した。その例として“挑戦的な行動をして失敗すると他の MR から非難された（逆転項目）”をあげる。測定尺度の平均値は 3.10、分散は 4.82、 α 係数は.833 であった。

(4) メンバーによる批判的フィードバック（因子 IV）

第一調査の観察調査の結果から得られた 4 項目の観測変数すべてを質問票に使用した。このうち因子負荷量が.40 以上であった“営業課長は MR の発言を批判的に考察していた”と“MR は他の MR の発言を批判的に考察していた”の 2 項目を採用した。また、これらの観測変数の共通点として“批判的考察”を抽出したため、因子名を“メンバーによる批判的フィードバック”に決定した。この測定尺度の平均値は 1.80、分散は 0.78、 α 係数は.735 であった。

(5) 部下による対人志向のリーダーシップ（因子 V）

Edmondson (1999)によって開発された 3 項目の観測変数すべての主語を“MR”に変更し、文脈を整えて質問票に使用した（本稿 65 頁）。その結果、いずれも因子負荷量が.40 以上であったので 3 項目とも採用した。これらの観測変数は Edmondson (1999)がリーダーシップの測定尺度として開発したものであることから、因子名を“部下による対人志向のリーダーシップ”に決定した。この測定尺度の平均値は 2.65、分散は 1.92、 α 係数は.834 であった。

(6) 課長による対人志向のリーダーシップ（因子VI）

Edmondson (1999)によって開発された3項目の観測変数すべての主語をリーダーから営業課長に変更して質問票に使用した。その結果、いずれも因子負荷量が.40以上であったので3項目とも採用した。これらの観測変数はEdmondson (1999)がリーダーシップの測定尺度として開発したものであることから、因子名を“課長による対人志向のリーダーシップ”に決定した。この測定尺度の平均値は2.74、分散は2.52、 α 係数は.886であった。

3. 理論モデルの適合性

適合度指標に基づく4段階探索的モデルフィット法(星野・岡田・前田, 2005, p.231)⁴⁹に準拠し、共分散構造解析を用いて適合性が最も高い理論モデルを探索した。その結果を図19に示す。なお、指標の選択とそれぞれの許容水準はHair *et al.*(2006)に従った。

はじめに理論モデルの適合度を示す指標（許容水準）としてカイ自乗値を自由度で除した値($\chi^2/df \leq 3.0$)を検証したところ、2.00と問題がないと判断された。次に各適合度指標（許容水準）を検証したところGFI($\geq .90$)が.858、AGFI($\geq .90$)が.823、RMSEA($\leq .70$, $n \leq 250$)が.065であった。星野・岡田・前田(2005)は、相対的に欠点が少ないRMSEAを判断基準にすべきと主張している。したがって、本研究の理論モデルは適合すると判断した。

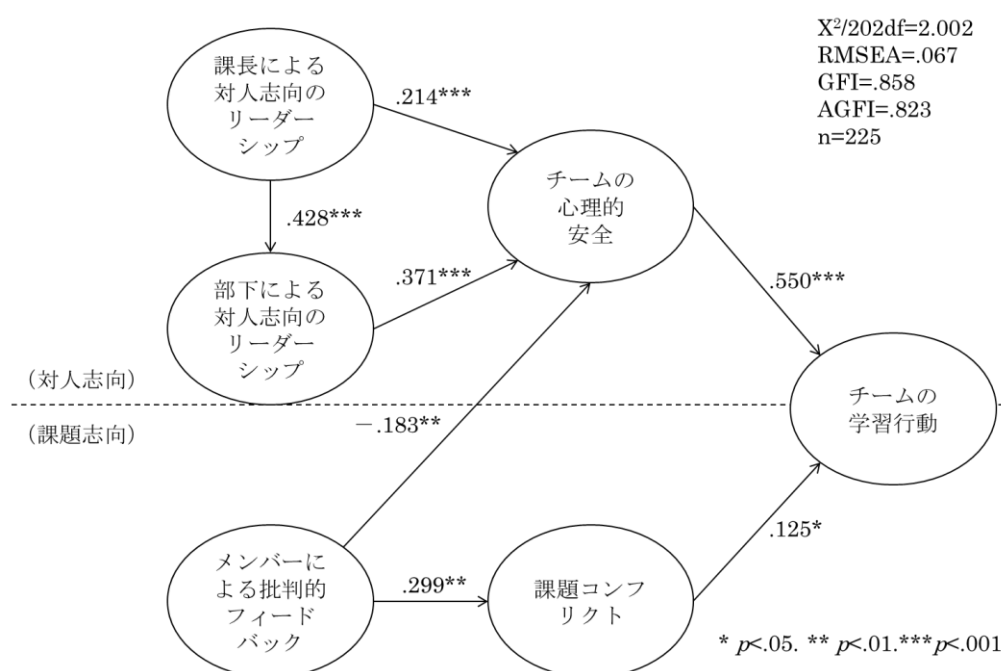


図 19. 理論モデルの推定結果（共分散構造解析）

⁴⁹ モデルの適合度の評価時に測定方程式の適合度と構造方程式の適合度を分離する考え方。

表 19. 本研究の仮説と検証結果*

仮説	内容	検証結果
H1.	チームの心理的安全と課題コンフリクトのそれぞれは、チームの学習行動に対してポジティブな影響を与える。 <u>そして心理的安全は学習行動の発生と継続を促す機能を担い、課題コンフリクトは学習行動に伴うメンバー間の話し合いを深める機能を担う。</u>	一部支持
H2.	課題コンフリクトを促す批判的フィードバックは、チームの心理的安全にネガティブな影響を与える。しかし、そのネガティブな影響は、心理的安全を促すリーダーシップのポジティブな影響によって打ち消される	支持
H3.	本稿 68 頁、図 19 の理論モデル ⁵⁰	支持

注：下線は質問紙調査によって検証できなかった部分

4. 仮説の検証

共分散構造分析の結果に基づき仮説の検証を行った結果（表 19）、次の3つのことが明らかになった。

第一に、学習行動に対して心理的安全と課題コンフリクトのそれぞれがポジティブな影響を与えることが明らかになった($\beta=.550, p<.001$; $\beta=.125, p=.028$)。これらの結果は H1.の一部を支持した。また、その影響は、心理的安全が課題コンフリクトに比べ、強いことが明らかになった。この結果は、仮説の形成時に想定していなかった。

第二に、心理的安全に対して課長と部下のそれぞれの対人志向のリーダーシップが、ポジティブな影響を与えることが明らかになった($\beta=.214, p<.001$; $\beta=.371, p<.001$)。そしてその影響は、部下による対人志向のリーダーシップが課長のそれに比べ、強いことが明らかになった。この結果は、仮説の形成時に想定していなかった。また、課長の対人志向のリーダーシップは、部下のそれに対して強い影響を与えていることが明らかになった($\beta=.428, p<.001$)。

第三に、メンバーの批判的フィードバックが課題コンフリクトに対してポジティブな影響($\beta=.299, p=.002$)を与えるが、同時に心理的安全に対してネガティブな影響($\beta=-.183, p=.003$)を与えることが明らかになった。そして心理的安全に対してメンバーによる批判的考察がもたらすネガティブな影響は、課長あるいは部下の対人志向のリーダーシップが与えるポジティブな影響によって、打ち消されることが明らかになった。これらの結果は H2.を支持した。

⁵⁰ 4段階探索的モデルフィット法(星野・岡田・前田, 2005, p.231) に基づいて各適合指標がよい理論モデルを探索した結果、H3.の理論モデルがもっともよい指標を示した。

第4章 考察

第1節 発見事実

チーム学習に影響する因子を実証的に明らかにすることを目的として、製薬企業 A 社の 4 つの高業績 MR チームと 3 つの中業績 MR チームを対象にしたケース・スタディと、同社の MR 225 名を対象にしたサーベイ・リサーチを行った。

その結果、経営のコンテキストでチーム学習の前提条件としての「リーダーシップ」、チームの信条としての「心理的安全」、チームの行動としての「学習行動」、そして「課題コンフリクト」の関係を示す理論モデルを実証した（図 20）。そしてサーベイ・リサーチの結果から、次の 3 つの発見事実が得られた。

第一に、学習行動に対して、心理的安全と課題コンフリクトのそれぞれが、ポジティブな影響を与えることが明らかになった。そしてその影響は、心理的安全($\beta=.550, p<.001$)が課題コンフリクト($\beta=.125, p=.028$)に比べ、強い事実を発見した。

第二に、心理的安全に対して、現場管理職と部下のそれぞれの対人志向のリーダーシップが、ポジティブな影響を与えることが明らかになった。また、その影響は部下の対人志向のリーダーシップ($\beta=.371, p<.001$)が現場管理職のそれ($\beta=.214, p<.001$)に比べ、強い事実を発見した。そして課長の対人志向のリーダーシップは、部下のそれに強いポジティブな影響を与えていることが明らかになった($\beta=.428, p<.001$)。

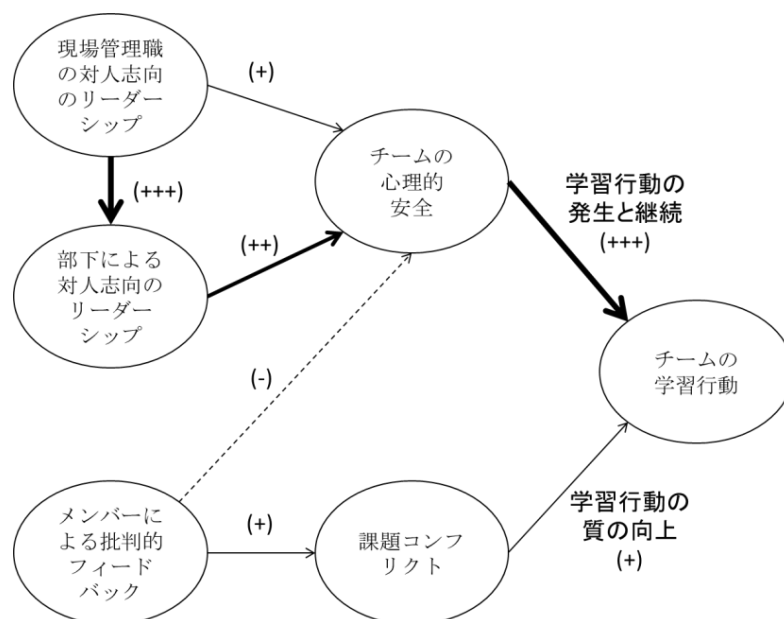


図 20. 本研究の発見事実

第三に、課題コンフリクトに対して、メンバーによる批判的フィードバックがポジティブな影響を与え、同時に心理的安全に対してネガティブな影響を与えることが明らかになった。しかし、そのネガティブな影響($\beta = -.183, p = .0031$)は現場管理職による対人志向のリーダーシップ($\beta = .214, p < .001$)、または部下による対人志向のリーダーシップ($\beta = .371, p < .001$)がもたらすポジティブな影響によって打ち消される事実を発見した。

第2節 理論的インプリケーション

心理的安全と課題コンフリクトの関係に焦点をあてたサーベイ・リサーチとして、Bradley *et al.* (2012)があげられる。この研究が大学生を対象にした実験室レベルであることに鑑みると、本研究は経営のコンテキストで心理的安全と課題コンフリクトの関係を定性的に、かつ定量的に実証した初めての研究であると判断できる。そして本研究の理論的貢献は次の3つである。

1. チームの学習行動、心理的安全、課題コンフリクトの関係

第一の理論的貢献は、学習行動に対して心理的安全と課題コンフリクトのそれぞれがポジティブな影響を与えるが、その影響は心理的安全が課題コンフリクトに比べ、強い事実を発見したことである。

学習行動に対して心理的安全がポジティブな影響を与える事実はEdmondson (1999)の研究成果を支持する。一方、De Dreu (2008)が学習行動に対して課題コンフリクトがポジティブな影響を与えることを理論化していたが、実証されてはいなかった(Bradley *et al.*, 2012)。また、Bradley *et al.* (2012)がチーム業績と課題コンフリクトの関係のモデレータとして心理的安全が機能することを実証していたが、学習行動、心理的安全、課題コンフリクトの三者の関係は実証されてはいなかった。これらの要因として、De Dreu and Weingart (2003)以降の集団内コンフリクト研究の関心が、チーム業績と課題コンフリクトの关系到集中したからである(宍戸, 2012)。したがって、本研究がこれら三者の関係を初めて実証したと判断できる。

次に学習行動に対して心理的安全が課題コンフリクトに比べ、強い影響を与える要因を考察する。本研究のケース・スタディで、心理的安全はチーム・メンバーの防衛的推論を建設的推論に切り替えることによって学習行動の発生と継続を促す量的向上の機能を果たすことが認められた。一方、課題コンフリクトはメンバー同士の話し合いを深めることによって学習行動の質的向上の機能を果たすことが認められた。したがって、定量的分析では学習行動の量に影響する心理的安全が、学習行動の質に影響する課題コンフリクトに比べ、強い影響を与えると検出されたと考えられる。

2. チームの心理的安全、現場管理職と部下のリーダーシップの関係

第二の理論的貢献は、心理的安全に対して現場管理職と部下による対人志向のリーダーシップのそれぞれがポジティブな影響を与えるが、その影響は部下のリーダーシップが現場管理職のそれに比べ、強い事実を発見したことである。

先行研究で心理的安全はリーダーシップの影響を強く受けることが明らかにされていたが(e.g., Edmondson, 1999; 2002)、そのリーダーシップの主体者は誰かの議論は不十分であった。この要因として、組織学習論にはトップのリーダーシップがその集団の学習に強い影響を与えるという思い込みがあるからと考えられる(Lähteenmäki, Toivone and Mattila, 2001; 松尾, 2009)。したがって、本研究が、心理的安全に最も強く影響するリーダーシップの主体者は現場管理職ではなく、部下である事実を初めて発見したと判断できる。また、現場管理職のリーダーシップが部下のそれに強いポジティブな影響を与えていた。すなわち、部下のリーダーシップを導き出すうえで、現場管理職のリーダーシップが担う役割は大きいと言える。

次に心理的安全に対して部下の対人志向のリーダーシップが、現場管理職のそれに比べ、強い影響を与える要因を考察する。この要因を考察するうえで、営業チームの成果や行動が外部環境の影響をダイレクトに受けるという背景を考慮すべきである。そこで外部環境の不確実性と顧客ニーズの多様化を起点にして考察を深める。

第一に、外部環境の不確実性が組織構造のフラット化を促し、現場管理職の部下を増やしていることがあげられる。調査対象の営業組織は、組織改革を3年周期で繰り返して組織構造のフラット化を推し進めてきた。それに伴いチーム・メンバー数が漸増し、質問紙調査の対象チームのメンバー数は平均8.9名であった⁵¹。これに対して Hackman and Vidmar (1970)はチームの業績、効力感、そして規模(scale)の分析から、最適なチーム・メンバー数は4.6名であり、限界は6名であると結論付けている⁵²。したがって、調査対象の営業チームの規模は、伝統的な垂直型リーダーシップ・スタイルの許容を超過していると考えられる。これを裏付けるように、たとえば、高業績A課長が「毎年、若いのが(チームに)入って来おるんで... 皆で面倒みてやってやあとお願いはしとるわな」と述べている。このように部下の増加に伴って現場管理職が部下のリーダーシップに益々依存しなければならないため、チーム内でその存在感が益々強まっていると考えられる。

⁵¹ 同業他社の営業チームのメンバー数が10名から15名であることから、A社の営業チームは比較的小規模と言える。

⁵² Hackman (2002)は、チーム・メンバーの適正人数について「たいていは小さいほうがいい」(訳 p.131)と主張する。チーム・メンバー n 名におけるペア数は $n \times (n-1)/2$ という公式が与えられるが、 n が増加するとペア数が律速的に増加するので、プロセス・ロス(process loss)も律速的に増大するからであると述べている。

第二に、顧客ニーズの多様化が現場管理職の課題を益々困難化させていることがあげられる。顧客ニーズの多様化は、製品やサービスを売れなくさせている。また、顧客ニーズの多様化に対応するため、組織は現場管理職に自律的なチーム・マネジメントを要求している。さらに、自律的なチーム・マネジメントが行えるようにするため、組織から現場管理職への権限委譲が進んでいる。そして現場管理職は、組織目標に対するアカウンタビリティが厳しく要求されている。たとえば、高業績 B 課長がロバストな 2 軸について「バランスようやんなアカンけど、仕事がそうさせてくれへん。皆、同じ（悩み）ちゃあうんか」と胸中を吐露している。実際に本研究のケース・スタディで 7 名の課長のうち 6 名が部下から課題志向と評価されていた。しかし、対人志向と評価されていた C 課長も本来は課題志向であることを自認し、K 課長補佐にチーム全体の財務業績を考えたチーム・マネジメントを要求していることを考慮すれば、7 名全員が課題志向であると言っても過言ではない。

このように外部環境の不確実性が増すと現場管理職の部下が益々増える。そして顧客ニーズの多様化が進むと現場管理職の課題が益々困難化する。これらに適応するため、現場管理職は課題志向に傾倒する一方で、部下による対人志向のリーダーシップに益々依存せざるを得なくなる。そして部下の対人志向のリーダーシップの存在感が、チームで益々強まると考えられる。

3. チームの心理的安全、批判的フィードバック、リーダーシップの関係

第三の理論的貢献は、メンバーによる批判的フィードバックが課題コンフリクトに対してポジティブな影響を与え、同時に心理的安全に対してネガティブな影響を与える。そしてそのネガティブな影響は現場管理職あるいは部下の対人志向のリーダーシップがもたらすポジティブな影響によって打ち消される事実を発見したことである。

課題コンフリクトの前提条件としてのリーダーの行動そのもの、あるいはその行動がチーム学習に関与する因子に与える影響の議論は脆弱であった。この理由として、これまでの研究戦略が関係性コンフリクトの生じるプロセスを明らかにし、そのネガティブな作用の対策を講じるアプローチが主流だったからである。また、最近、Kotlyar, Karakowsky and Ng (2011)がサーベイ・リサーチによって課題コンフリクトに影響するリーダーの行動を特定化することを試みたが、明らかにすることができなかった。したがって、本研究が心理的安全、課題コンフリクト、そしてそれぞれに影響するリーダーシップの関係を初めて実証したと判断できる。

次にチームの心理的安全に対して現場管理職、または部下による対人志向のリーダーシップのポジティブな影響が、メンバーによる批判的フィードバックがもたらすネガティブな影響を上回る要因を考察する。批判的フィードバックは課題志向のリーダーシップの一つの形態であると考えられるが、ロバストな 2 軸の議論を加味すると次の 2 つの要因があげられる。

第一に、2 軸の役割を担うチーム・メンバーの割合である。本研究のケース・スタディで心理的安全と課題コンフリクトが認められた高業績チーム A、B、C の共通点は、ロバストな 2 軸が現場管理職と部下によって共有されていたことである。強烈なリーダーシップを発揮していた A 課長にも、部下の中に対人志向のリーダーが複数いることを自ら認めていた。そして高業績チーム A、B、C のミーティングで多くの部下によって批判的フィードバックが行なわれていたが、部下のほとんどはこのような課題志向のリーダーシップを日常的に発揮している訳ではない。これを裏付けるように高業績 B 課長は「もっと普段から意見を戦わせて欲しい。それも明るく」と述べている。したがって、ロバストな 2 軸の役割を担うチーム・メンバーの割合の点で対人志向寄りになるため、批判的フィードバックのネガティブな影響が打ち消されると考えられる。

第二に、2 軸の時間配分である。ケース・スタディから、ロバストな 2 軸のバランスを維持するリーダーシップ・スタイルとして、現場管理職が①場に応じて 2 軸を使い分ける、②部下と 2 軸の機能を分担する、③部下に応じて 2 軸を使い分けるに分類することができた。とくに①と②はチーム業績の向上が期待できる。また、①と②は対人志向のリーダーシップがベースであることが明らかになった。たとえば、ロバストな 2 軸を場によって使い分ける高業績 A 課長は「(課題志向は毎週の) ミーティングのときだけッス。普段はおもろい兄貴ッスよ」(a 氏)と評価されるように、対人志向がベースであることが示唆されていた。また、O 課長補佐に対人志向を委ね、自らは課題志向に軸足を置く高業績 B 課長は「仕事にストイック... 情熱で引っ張るタイプ」(d 氏)と評価されているが、聞き取り調査で「ひょっとしたら(俺の)下の連中も(俺に対して俺と)同じことを考えてるんじゃないかと...」と言うように、部下の感情や気持ちを配慮する姿勢が認められていた。同時に「姉御肌」(d 氏)で「部長や課長の言葉の行間を埋めてくれる」(e 氏)と評価される O 課長補佐が、対人志向のリーダーシップを発揮することによって、チームでの 2 軸のバランスが対人志向寄りに維持されている。そして高業績 C 課長は、K 課長補佐による課題志向とのバランスを取るため、「私も K 君も仕事人間だったら、他の(チーム・メンバーの)皆さんが疲弊しちゃいます」というように C 課長自らが対人志向に軸足を移してリーダーシップを発揮している。このように 2 軸の時間配分の点で、ロバストな 2 軸のバランスが対人志向寄りになるため、批判的フィードバックによるネガティブな影響が打ち消されると考えられる。

さて、Bradley *et al.* (2012)は心理的安全が保障されたチームは、チーム業績を向上させるために課題コンフリクトを活用することができることを実証していた。しかし、チームに心理的安全と課題コンフリクトを共存させるリーダーシップ・スタイルには言及していなかった。これ

に対して本研究のこれまでの議論から、現場管理職がロバストな2軸を①場に応じて使い分け、②部下と機能を分担するのいずれかを選択する。そして現場管理職と部下がロバストな2軸を共有して連携し、補完し合うことによって、一つのチームに心理的安全と課題コンフリクトを共存させることが可能であることが示唆される。

第3節 実践的インプリケーション

本研究の結果と考察から、企業の競争優位の源泉となるチームをつくり、チーム・メンバー一人ひとりの学習行動と働き甲斐に貢献するリーダーシップについての含意を論じる。現場管理職（たとえば課長）と経営者に向けた実践的インプリケーション、すなわち“学習する営業チーム”のディシプリンは次の3つである。

1. チーム学習を発生させ、継続させるために

(1) 現場管理職への示唆

現場管理職は、部下一人ひとりに彼ら自身がリーダーであることを自覚させよ。そして彼らにリーダーとして相応しい行動を考えさせ、リーダーとして実行させ、リーダーとして内省することを支援せよ。

現場管理職を頂点にしたチームのヒエラルキー構造とフォロワーを意味する“部下”という語彙は過去のものとなりつつある。なぜならば、本研究によって、チーム学習の発生と継続を促す因子であるチームの心理的安全に対して部下の対人志向のリーダーシップが、現場管理職のそれに比べ、強い影響を与える事実が発見されたからである。部下は他のチーム・メンバーに対して影響を与えるリーダーであり、同時に他のチーム・メンバーから影響を受けるフォロワーである。したがって、チーム学習を発生させ、継続させたいのであるならば、現場管理職は孤軍奮闘するのではなく、部下一人ひとりのリーダーシップを導き出し、部下同士の関係性に注目しながら活用することを心がけた方が効率的で、生産性が高い。

探求、内省、エラーの議論、フィードバック活動、実験によって特徴付けられるチームの学習行動は(Edmondson, 1999)、いずれも誰かに自らの能力を疑われたり、非難されたり、足を掬われたりする危険性をはらむ(Edmondson, 2004)。それゆえ、学習行動を発生させ、継続させるため、リスクテイキングを厭わないというチーム・メンバー共有の信条、すなわち、チームの心理的安全が必要である(Edmondson, 1999; 2012)。誤解を招きやすい因子名であるが、心理的安全は仲良しグループをつくったり、目標達成水準を低くめたり、チーム・メンバーのアカウンタビリティを免除したりするものではない(Edmondson, 2008; 2012)。

心理的安全はリーダーシップの影響を強く受ける(e.g., Edmondson, 1999; 2012)。そして本研究によって心理的安全は、部下による対人志向のリーダーシップの影響を強く受ける新事実が発見された。そして本研究の結果は、部下から質の高いリーダーシップを導き出す3つの方策を示唆している。

すなわち、第一の方策は、現場管理職自らが部下一人ひとりに対して対人志向のリーダーシップを発揮することである。なぜならば、本調査のサーベイ・リサーチから、部下の対人志向のリーダーシップに対して、現場管理職のそれが強いポジティブな影響を与える事実が明らかになったからである。

第二の方策は、現場管理職が部下一人ひとりにリーダーであることを自覚させるための言葉を投げかける、あるいはリーダーシップを必要とする役割を付与することである。たとえば、ケース・スタディで高業績A課長は、部下に対して毎年のように加入する新人が独り立ちできるように面倒みるようにと指示していた。高業績B課長は、自らに不足しがちな対人志向のリーダーシップを補完するO課長補佐に謝意を述べることによってリーダーとしての自覚を促していた。そして高業績C課長は、K課長補佐に課長昇格という目標を与えてリーダーであることを自覚させ、他の部下に目標達成のためのサポータティブなリーダーシップを要求していた。

第三の方策は、現場管理職がチームの内外に向け“我々は学習するチームである”と宣言し、現場管理職自ら内省し続ける学習行動を示すことである。なぜならば、ケース・スタディで学習行動が認められた高業績チームA、B、Cの各課長は、自ら率先して内省から学習したことを部下と共有していたからである。各チームの宣言の有無は調査し得なかったが、課長自らが内省した結果を部下に公開する態度こそが学習するチームであることを暗示していた。たとえば、高業績A課長は部下の失敗報告に対して「大丈夫やて。わしも似たような失敗ぎょうさんしとるさかい」と述べた後、自らの失敗とそれから学習したことを部下と共有していた。このような現場管理職が内省から学習したことを部下と共有する行動は、すべての中業績チームで認めにくかった。

(2) 経営者への示唆

経営者は、チーム学習を発生させて継続させるにあたって、最初に“我が社はリーダーを求める”と宣言し、リーダーシップの適性をもった者を雇い入れよ。また、現場管理職と部下の定義を見直し、役割を再考せよ。そして現場管理職に対して部下からリーダーシップを導き出すことを要求し、若い従業員にこそリーダーとしての経験を積ませる機会を提供せよ。なぜならば、本研究が明らかにしたように、学習行動の発生と継続を促す心理的安全に対して、部下と呼ばれる従業員のリーダーシップが強く影響するからである。

現場管理職は、組織構造のフラット化によって部下が増え、かつ顧客ニーズの多様化によって課題が困難化している。すでに現場管理職のリーダーシップだけでは部下一人ひとりを手厚く賄い切れていない。それゆえ、部下と呼ばれる従業員が何らかのリーダーシップを発揮し、互いに影響し合っている。すでに現場管理職と数名の部下を意味するフォロワーによって構成されたチームのヒエラルキー構造は過去のものとなりつつある。したがって、経営者はチームに対する古いイメージを捨て去り、従業員一人ひとりが強いリーダーシップを発揮できる組織づくりを目指すべきである。本研究は、そのための3つの方策を提案する。

すなわち、第一の方策は、現場管理職とは“組織ビジョンを達成するために自らリーダーシップを発揮し、部下からリーダーシップを導き出す者”と再定義し、同時に部下と呼ばれる従業員にリーダーシップ教育を施して、リーダーとしての自覚をもった行動を要求し、評価することである。これまでの日本企業は、人事制度に遅い昇進を組み入れることで従業員の職能形成を促してきた(小池, 1991)。それゆえ、「若い時にはリーダーシップは無用の長物であり、リーダーシップを積極的に身につけていこうとするインセンティブがない。また、組織のなかに、若い時からリーダーを積極的に育成していく風土もない」(高橋, 2012, p.63)。したがって、経営者はこの問題に早く気づき、従業員が強いリーダーシップを発揮するための組織改革を起こすべきである。

第二の方策は、セクシーな企業ビジョンを掲げて、従業員に企業の信条を語り続けることである。なぜならば、一つのチームに複数のリーダーが存在すると“船頭多くして船山に登る”危険性をはらむが(James, Mann and Greasy, 2007)、このようなプロセス・コンフリクトを未然に防ぎ、組織学習を促すうえで、魅力的な共有ビジョンと強い組織の信条が有効に機能するからである(松尾, 2009)。

第三の方策は、伝統的な垂直型リーダーシップが必要であることを、経営者自らがトップマネジメントによって示すことである。野中・遠山・平田 (2010)は「リーダーシップが一人のカリスマではなく、組織のあらゆるレベルで発揮されるようになっていなければならない」(p.417)と主張している。しかし、共有型は目指すべきリーダーシップ・スタイルの通過駅ではない。なぜならば、共有型は垂直型と補完し合うことによって、組織の効力感が高まるからである(Pearce and Sims, 2002)。本研究が明らかにしたように、すでに現場で共有型が浸透しているが、その効力を最大化するためにも今こそ強力な垂直型が必要である。したがって、単に共有型の流行や効力ばかりに目を奪われるべきではない⁵³。むしろ垂直型と共有型が連動することによって、益々有効に機能することを従業員に広く知らしめるべきである。

⁵³ 平野 (2006)は、日本企業が「人事は流行に従う」(p.3)現状を超克する必要性を主張する。

2. チーム学習の質をあげるために

(1) 現場管理職への示唆

現場管理職は課題コンフリクトを楽しめ。また、課題コンフリクトから価値を生み出すことにこだわりをもて。そしてその成果を根拠にして、課題コンフリクトが価値を生み出すために必要なプロセスであることを知らしめよ。

顧客ニーズの多様化によって製品やサービスが売れなくなっているように、部下の価値観や問題意識の多様化によって伝統的な垂直型リーダーシップが機能しなくなっている。かつてのように命令を下せば部下が懸命に働く時代はすでに過ぎ去った。したがって、チーム目標を達成するために部下一人ひとりの価値観や問題意識を揃えようとするのではなく、むしろ組織と部下の間に、あるいは部下の間に存在する価値観や問題意識のギャップを理解して受容し、活用する方が効率的で、生産的である。

課題に関する視座、アイディア、考え方の対立と定義される課題コンフリクトは、学習行動に伴うメンバー間の話し合いを深め、相互理解と統合を促し、新しい発見や気づき、アイディアが得られる効用がある(e.g., Amason, 1996)。それゆえ「チームが真に学習するとき、チームとして驚くべき結果を生み出す」(Senge, 1990, 訳 p.44)。そして本研究によって、このような効力をもつ課題コンフリクトは、チーム・メンバーの批判的フィードバックによって促される事実が明らかになった。

一方、たとえ建設的で思い遣りが込められた批判的フィードバックであったとしても、自らの意見を述べたメンバーを自己防衛的にさせ、学習行動を傷害する危険性をはらむ。すなわち、De Wit, Greer and Jehn (2012)によるメタ解析結果が示すように、課題コンフリクトはチーム業績にポジティブな影響を与えることがあれば、ネガティブな影響を与えることもある「諸刃の剣」(松尾, 2002a, p.63)である。同時に De Wit, Greer and Jehn (2012)は層別解析の結果から、互いに成熟した対人スキルをもつトップマネジメントチームやメンバー間の個人的な感情の対立を伴う関係性コンフリクトが弱いチームでは、課題コンフリクトの効力が得られると指摘している。

ところが、現場チームが関係性コンフリクトを回避しようとする、チーム・メンバー同士で意見や考え方の衝突を回避しようとするごく自然な力学が働く。したがって、現場管理職が課題コンフリクトの効用を得ようとするならば、この力学に抗う努力が必要である。その努力について、本研究のケース・スタディが次の3つの示唆を与えている。

第一に、現場管理職が、チームの話し合いの場でヒエラルキーのフラット化に努めることである。そのために現場管理職が部下に自らの意見、視座、アイディアに対する批判的フィードバックを要求し、受け止め、感謝する。同意できる部分は甘受し、同意できない部分は根拠と

論拠を添えて反駁する。そして意見の対立が収束し得ない場合、現場管理職が企業のビジョン、ミッション、バリューのような公正な判断基準を用い、自らの責任で決断をする。なぜならば、学習行動が認められた高業績チーム A、B、C では話し合いの場に限ればヒエラルキーがフラット化されていたからである。たとえば、高業績 B 課長は部下同士の話し合いに飛び込んだが、話し合いの場でのヒエラルキーがフラット化されているからこそ、白熱したディスカッションが展開した。これについて B 課長は「あーやっちまったあ〜ということと言えるようになった」と述べるように、自らの不完全さを公開することでヒエラルキーのフラット化に努めていた。

第二に、話し合いの温度をマネジメントすることである。課題コンフリクトは度が過ぎると関係性コンフリクトを招く(Choi and Cho, 2011; Keaveney, 2008; Medina *et al.*, 2005; Mooney *et al.*, 2007; Tidd *et al.*, 2004)。高業績 C 課長のように温度管理は現場管理職が務めるべきである。しかし、彼（女）自らが熱くなって機能しないことがある。このような場合、サーモメータ役のリーダーを置くとよい。たとえば、高業績チーム B では話し合いの熱が帯びるとクールダウンを促すため、O 課長補佐が発言していないメンバーに意見を求めたり、自ら異なる視座から意見を述べたりする行動によって冷静な話し合いが維持されていた。

第三に、現場管理職が、部下一人ひとりに課題コンフリクトが価値を生み出すために必要なプロセスであることを経験させることである。批判的フィードバックがもたらす部下の精神的ダメージをコストと見なすと、それを上回る便益が得られなければ、部下は課題コンフリクトを回避する。それゆえ、現場管理職は課題コンフリクトによって価値を生み出す努力を惜しんではない。たとえば、高業績 B 課長は他のメンバーの発言に対して「とくに（質問や意見は）ありません」と述べた部下を「そりゃああかんで。（発言した彼に）失礼やろ」と諷めていた。また、学習行動が認められた高業績チーム A、B、C の部下 6 名は課題コンフリクトが価値を生み出すことを経験していると述べていた。このような経験をもつ彼らは、課題コンフリクトが価値を生み出すために必要なプロセスであると認知しているので、それを促すための批判的フィードバックを“批判的”と認知していない。むしろ“建設的”と認知している。

(2) 経営者への示唆

経営者は、従業員同士の課題コンフリクトを奨励せよ。また、結論を導き出すために有効な判断基準を示せ。そして経営者自らがトップマネジメントで実行せよ。

多くの経営者が、従業員一人ひとりに経営者意識を要求する。これを裏返せば、従業員一人ひとりに企業のミッション、ビジョン、バリューが落とし込まれていないことに他ならない。このような問題は、チーム業績と課題コンフリクトの間に負の関係が示される要因の一つである(De Wit, Greer and Jehn, 2012)。

我々は、激しく意見や考え方が対立したにも関わらず結論が得られず、従業員間の感情的なしこりだけが残ったり、あるいはそのしこりを回避するために妥協し合ったりした経験をもつ。このような従業員の行動は、チームが本来達成できるはずの目標達成水準を低めていることを意味する。そしてこのような問題の要因の一つとして、従業員が課題コンフリクトから結論を得るために必要な判断基準とスキルを持ち合わせていないことが指摘されている (De Wit, Greer and Jehn, 2012)。結論を得るためには“我々の使命とは何か”、“我々のビジョンとは何か”、“我々が創造すべき価値とは何か”の問いが従業員に共有されていなければならない。

そのために多くの企業がミッション、ビジョン、バリューを掲げている。しかし、課題コンフリクトが生じた場合、どれだけ判断基準として活用されているだろうか。経営者は、課題コンフリクトを奨励するだけに留まらず、従業員同士が相互理解を深め、異なる意見や考え方を統合し、発見や気づき、アイディアを得るために必要な判断基準を示さなければならない。本研究は、そのための方策として次の3つを提案する。

第一に、従業員間の異なる考え方や意見を統合するための判断基準をつくる、あるいは現在のミッション、ビジョン、バリューが判断基準として適正であるかを検証し、必要に応じ改訂を講じることである。すでに掲げられているミッション、ビジョン、バリューが実用的で示唆に富んでいるものばかりとはいいがたい。判断基準として有効であることはもちろんであるが、従業員同士の日常会話で使用できるものでなければならない。

第二に、どんなに些細なプロジェクトであっても、その判断基準との整合性を要求することである。たとえば、納涼会や忘年会のような職場のイベントにもチームをつくらせ、そのコンセプト、会場、式次第に至るまで判断基準との整合性を要求する。このような重要ではないプロジェクトであっても、従業員は対立した意見や考え方を統合するために必要な判断基準を理解し、課題コンフリクトの有効性を得るために必要なスキルを学習することができる。実践するにあたって、コーチを務める現場管理職が趣旨を十分に理解していることが必要条件となる。そして現場管理職の上司（たとえば、部長）の深い理解と適切なコーチングが必要である。

第三に、経営者自らがトップマネジメントで判断基準を実践し、従業員に向けて語ることである。判断基準は社屋やホームページの掲示板に張り出しているだけでは価値を創造しない。経営者が率先垂範してこそ、価値ある判断基準として従業員一人ひとりの腹に落とし込まれる。

3. 学習するチームをつくりあげるために

(1) 現場管理職への示唆

現場管理職は“課題志向のリーダーシップ”と“対人志向のリーダーシップ”のロバストな2軸の間に生じる矛盾を認知して受容し、そのバランス取りに苦悩し続けよ。

ロバストな2軸はベクトルが異なるばかりか、ときに相反する。ロバストな2軸の議論が半世紀経過しても色褪せないのは、組織マネジメントをするうえで、そのバランス取りが重要な課題であると認知されながらも、なかなか克服できないからである。

本研究のケース・スタディから、ロバストな2軸のバランス取りをするために現場管理者が①場に応じて使い分ける、②部下と2軸の機能を分担する、③部下に応じて使い分けるの3つスタイルがあり、とくに①と②がチーム業績の向上が期待できることが明らかになった。また、部下からリーダーシップを導き出して連携し、補完し合うことによって、学習行動の量と質の向上を実現することが可能になることが示唆された。

しかし、分かったからと言って、誰もがすぐに実践できるようなものではない。なぜならば、マネジメントは理論ではなく実践であり(Mintzberg, 2004)、スキルを必要とするからである。現場管理職自らがロバストな2軸のバランス取りについて試行錯誤を重ねて悩み続ける中で、自分に最も適合したリーダーシップ・スタイルを学習する以外に方法はない。したがって、現場管理職が自らに問うべきことは「いつ学習を始めるか」である。

たとえば、高業績A課長は、手塩にかけた部下の退社をきっかけにして、場に応じて2軸を使い分けるスキルを学習した。高業績B課長は、直属の上司との関係性コンフリクトをきっかけにして、自らの不完全さを認めて部下とリーダーシップを共有する姿勢を学習した。高業績C課長は、課題志向のメンバーで構成されたチームでの辛い経験をきっかけにして、自らの軸足を移すことによって2軸のバランス取りするスキルを学習した。このように三者が学習を始めるきっかけは、いずれも苦い経験と一致している。しかし、興味深いことに学習の結果は三者三様である。そして三者は今日もロバストな2軸のバランス取りに苦悶している。この事実を受け入れると、現場管理職は座して苦い経験が来ることを待つか、ロバストな2軸のバランス取りの重要性に気付いて学習を始めるかの二者択一を迫られることになる。

本研究では明らかにならなかったが、現場管理職が平面的なロバストな2軸のバランス取りに苦悩し続けていると、客観的に検証することが習慣化し、やがて思考が三次元構造化されて“第三のロバストな軸”が現れるはずだ。この第三の軸は、ロバストな2軸の間に生じる矛盾を包含し、部下とともに何かを達成しようとするビジネスマンとしての強いプロフェッショナル意識に他ならない。それは経営者のすべてに共通する強い意識、すなわち、経営者志向ではないかと推察する。

現場管理職は企業の競争優位の源泉となり得る学習するチームをつくりあげ、メンバー一人ひとりの学習と働き甲斐に貢献するために、この第三の軸を認知するべく、ロバストな2軸のバランス取りの学習を始め、日々苦悩すべきである。

(2) 経営者への示唆

経営者は、現場管理職にロバストな2軸のバランス取りを要求せよ。次に現場管理職が2軸の間に生じる矛盾を克服するため、チームの監督者（たとえば部長）に対して彼らのコーチングを指示せよ。そして経営者自らは、事業性と社会性の両立を目指したトップマネジメントを行え。

組織学習のマルチレベルの実証研究によって、企業の財務業績と組織学習が正の関係を示すことが明らかにされている(Di Milia and Birdi, 2010)。同時にチーム学習の成果は個人学習の成果の和より大きく、組織学習の成果はチーム学習の成果の和よりも大きいことが発見されている。また、今日の企業の最小単位は個人ではなく、もはやチームである(Kozlowski and Ilgen, 2006; Marks et al., 2001)。そして個人学習を発生させ、チーム学習へ展開させ、さらに組織学習へと促すためにチーム学習の意義は極めて重要である(Senge, 1990)。

本研究はチーム学習を進めるうえで、心理的安全が学習行動の量を増やし、課題コンフリクトが学習行動の質を高めることを明らかにした。そして心理的安全は対人志向のリーダーシップによって保障され、課題コンフリクトは課題志向の形態の一つであるメンバーの批判的フィードバックによって促されることを明らかにした。したがって、一つのチームに課題志向のリーダーシップと対人志向のリーダーシップのロバストな2軸が適正なバランスで共存しなければならない。

このロバストな2軸のバランスを直接マネジメントできる従業員は、現場管理職だけである。高業績B課長が「バランスようやらなアカンけど、仕事がそうさせてくれへん。皆、同じ（悩み）とちやあうんかあ」と胸中を吐露するように、現場管理職は課題志向に軸足を置きやすい。しかし、課題志向が強過ぎると関係性コンフリクトを誘引し、業績が障害される。したがって、経営者は、現場管理職に対して業績の向上を要求すると同時に、ロバストな2軸の適正なバランス取りを要求すべきである。

しかし、ロバストな2軸はベクトルが異なるばかりか、ときに相反する。そこで現場管理職が2軸の間に生じる矛盾を認知して受容し、克服するためのコーチングが必要である。そのためにチームの監督者がコーチング・スキルを身に付けていて、効果的に実践できるかを検証すべきである。したがって、チームの監督者の定義も、再考が必要である。

そして経営者は、課題志向の先にある事業性と対人志向の先にある社会性の2軸の両立を目指したトップマネジメントを行うべきである。近年、この2軸を両立させる経営はMichael E. Porter(1947 -)が「共通価値(shared value)」(Porter and Kramer, 2011, p.62)と称し、野中郁次郎(1935 -)と竹内弘高(1947 -)が「共通善(common good)」(Nonaka and Takeuchi, 2011, p.58)と称して、企業の持続的成長を促す競争戦略として提唱している。

しかし、経営学の巨人たちにモノ申す訳ではないが、2軸に強くこだわった議論には限界がある。なぜならば、多くの企業が利益の一部を還元することによって企業の社会貢献責任 (corporate social responsibility: CSR) を果たそうとするように、多くの経営者らが2軸を使い分けようとするからである。すなわち、トレード・オフの考え方である。本研究のケース・スタディでは、高業績 A 課長は場で使い分け、高業績 B 課長と C 課長は部下と機能を分担し、中業績 Y 課長は部下に応じて使い分けていた。彼らのように中間管理職レベルまでならば、Hackman (2002) が述べるように「成果があがるなら何でも良し」(訳 p. 238) であろう。

ところが、経営者がこのようなリーダーシップ・スタイルでは、よい経営は成り立たない。なぜならば、経営に求められているコヒーレンス (coherence)⁵⁴ に欠けるからである。経営者が事業性と社会性の2軸を場に応じて使い分けたり、部門に応じて使い分けたり、階層に応じて使い分けたりすることは、器用にバランス取りを行うための知恵であろう。しかし、たとえ有効な知恵であったとしても、そこにある強い志向に基づくコヒーレンスがなければならない。

現場管理職が平面的なロバストな2軸のバランス取りに苦悩していると、やがて思考が三次元構造化されて第三のロバストな軸が生まれる。そして2軸の間に生じる矛盾を包括し、部下とともに事業を推し進めようとする強いプロフェッショナル意識が生まれる。経営者も、事業性と社会性の2軸のバランス取りに苦悩し続けていると、やがて第三の軸が生まれる。この第三の軸は経営者の経営哲学に根差したものであり、企業としてのアイデンティティ (identity) を形成するものであり、競合にとって模倣困難性が高い競争優位の源泉になり得るものである。この第三の軸として、たとえば、パナソニック創業者・松下幸之助 (1894 - 1989) が事業性と社会性のバランス取りに苦悩に苦悩を重ねて悟った水道哲学があげられよう (加護野, 2011)。

経営学者は森羅万象を2軸に概念化して議論することを好む傾向があるなかで、経営学の巨人・加護野忠男 (1947 -) は“市民精神”、“企業精神”、“営利精神”の3軸⁵⁵の適正なバランスが取れたマネジメントの重要性を主張する (加護野, 2010)。このように相反する2軸のバランス取りをするとき、その矛盾を包括する第三の軸が必要である。そして、これら3軸に意識を傾注したトップマネジメントが示されることによって、現場管理職がロバストな2軸の間に生じる矛盾を克服するための気付きを得る。そして現場管理職は苦悩を続けながらも、企業の競争優位の源泉となり得る学習するチームをつくりあげ、メンバー一人ひとりの学習と働き甲斐に貢献するためのリーダーシップを学習し続けることができる。

⁵⁴ Roberts (2004) は、整合性、凝集性、一貫性という意味で定義している。

⁵⁵ 加護野 (2010) は、市民精神とは真剣に仕事に取り組もうとする勤勉さ、克己心、従順さに表れる精神、企業精神とは障害を克服して志を成し遂げようとする精神、営利的精神とは自らの利益をもとに考えようとする精神と定義する。

第5章 限界と課題

学習を冠した研究に相応しく、本研究を内省して将来の研究課題を論じたい。本研究の課題として、次の5つがあげられる。

第一に、本研究の結果や考察が他社あるいは他部門のチームに一般化することは難しいと判断する。なぜならば、製薬企業 A 社の営業組織を対象としたサーベイ・リサーチをもって、導き出された理論を統計的一般化することはできない。また、今日の営業は組織営業が普及したとは言え、他部門に比べ、属人性が強いからである。したがって、将来の研究課題として他社あるいは他の部門特性をもつチームでの再現性が認められるかを検証する必要がある。

第二に、聞き取り調査のデータが精度を欠くと判断する。なぜならば、リーダーシップを発揮している部下とそうではない部下を区別せずに聞き取り調査を実施したことにより、精確な三角測量的手法(triangulation)が担保されていないためである。また、現場管理職を対象とした聞き取り調査についても、中業績チームの現場管理職を対象にできなかったため、比較・分析を行うことができなかった。さらに部下の聞き取り調査にあたっては、対象組織の責任者と電話を用いることを合意したため、十分なデータを収集することができなかった。したがって、将来の研究課題としてリーダーシップを発揮している部下とそれ以外の部下を明確に区別した分析と、中業績チームの現場管理職を対象にした聞き取り調査によって高業績チームとの比較・分析を深める必要がある。

第三に、課題コンフリクトを促す課題志向のリーダーシップの議論が脆弱であると判断する。なぜならば、課題コンフリクトを促すリーダーシップの観察力と聞き取り調査時の掘り下げが脆弱であったからである。リーダーあるいは部下による批判的考察という観測変数が得られ、 α 係数が.735 と内的整合性が高い測定尺度を開発することができたが、因子分析によって観測変数を2項目しか抽出できなかった。したがって、将来の研究課題として課題コンフリクトを促す観測変数を探索し、内的整合性が高い測定尺度を開発する必要がある。

第四に、質問紙調査におけるサンプル数が不足していると判断する。2つの問題意識の一つである「なぜ、同じ組織のチーム間でチーム業績の格差が生じるのか」の解を明らかにすることを目的として、一つの営業組織内の42チームを対象に行った。このため対象チーム数が限られ、チーム間の学習行動、心理的安全、課題コンフリクトを比較・分析するために必要なサンプル数(チーム数)を集めることができなかった。それゆえ、個人間の学習行動、心理的安全、課題コンフリクトを分析せざるを得なかった。したがって、将来の研究課題としてチーム単位での分析を行う必要がある。

第五に、第三のロバストな軸としてあげた経営者志向のリーダーシップの概念が曖昧であるとともに、根拠を3名の営業課長の聞き取り調査に依存しているなど、根拠と論拠が脆弱であると判断する。金井・高橋 (2004)が提唱したロバストな2軸の議論は、半世紀に渡るリーダーシップの行動理論を明快にまとめ上げており、実務の経験からも納得しやすい。一方、経営者志向のリーダーシップについては、実務でリーダーがチームをマネジメントするうえで具体的にすべきことが明確に提言されていない。したがって、将来の研究課題として、経営者志向のリーダーシップを明らかにするため、さらに詳細な先行研究レビューと実証研究の積み重ねが必要である。

結章 結論

自己主張をよしとするアングロサクソン系民族では、チーム学習を促すうえでチームの心理的安全がもたらす効力は極めて大きい。なぜならば、課題志向が指摘されている彼らにとって⁵⁶、チーム学習の質を高める課題コンフリクトは日常茶飯事であるからである。したがって、アングロサクソン系企業のリーダーはチームの心理的安全を保障する対人志向のリーダーシップに意識を傾注すれば、チーム学習の発生と同時に必然的に生じる課題コンフリクトによってディスカッションが深まり⁵⁷、チーム学習の質が高まる。

対照的に聖徳太子の時代より和を尊ぶ大和民族では、集団内コンフリクトを忌避する傾向が強い⁵⁸ため、ひとたび課題コンフリクトが生じると関係性コンフリクトを誘引しやすい国民的文化が根付いている。本研究で得られた知見のごとく、チームの心理的安全を保障する対人志向のリーダーシップのみでは異なる意見を統合し、新しい発見や気づきを得る質の高いチーム学習を期待することができない。したがって、日本企業のリーダーはチーム学習を発生・継続させ、さらにその質を高めるため、ロバストな2軸を同時にマネジメントしなければならない。

“課題志向”はチーム学習の質を高めて共有ビジョンを達成するために、リーダーにとって必要不可欠なロバストな軸の一つである。しかし、この軸が強過ぎるとチームに関係性コンフリクトを招き、チーム業績が障害される。一方、“対人志向”はメンバー間の調整と協調を促してチーム学習を発生・継続させるために、リーダーにとって必要不可欠なロバストなもう一つの軸である。しかし、この軸が強過ぎるとメンバー一人ひとりのアカウンタビリティが弱くなり、チーム業績が障害される。このようにロバストな2軸はベクトルが異なるばかりか、ときに半目し合う。

⁵⁶ 高木晴夫は『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年8月号』の巻頭言で、欧米企業は「仕事ベース」であり、日本企業は「人ベース」であると指摘する。彼は、「日本企業においては、自社の組織の強みと弱みを認識し、人ベースと仕事ベースを意図的に組み合わせることで組織能力を高めることが急務である」(p.1)と主張する。また、1980年代の苦境を克服した欧米企業の共通点について「従来の仕事ベースの組織に、チームを導入して人々が横に動ける仕組みを取り入れているところが多い。組織をフラット化して人員を削減したため、マネジャーの管理範囲が拡大し、それを補完する意味でチーム制が導入されたという事情はあるのだが、結果として、組織の強みをハイブリッド化させたことになる」(p.1)と論じている。

⁵⁷ Nonaka and Takeuchi (1995)の「創造的カオス」論やSenge (1990)の「学習する組織」論に強いインパクトを与えたBohm (1990)は話し合い(communication)について相手を打ち負かすことを目的としたディスカッション(discussion)と相互理解を目的としたダイアログ(dialogue)の2つに分類して論じている。Senge (1994)は、実務での話し合いのほとんどがディスカッションであると述べる。

したがって、このロバストな2軸がもつ矛盾を包含し、部下からチームの心理的安全に強い影響を与えるリーダーシップを導き出し、さらにチーム学習から組織学習への展開を促すために“経営者志向”を加えた3軸のマネジメントが現場管理職に要求される。

Dawkins (1976)は、人間は生れつき利己的であると主張する⁵⁸。対照的に Nowak (2006; 2011)は、人間は競争社会で協力し合うことによって進化し続けてきたと主張する⁵⁹。Hackman (2002)が述べるように、生まれながらにして相反する特性をもった個人と個人でチームをつくり、共有ビジョンに向かってリードすることは“猫に鈴をつけるようなもの”である。

筆者は、現場管理職が様々な矛盾を認知し、受容し、克服するため、経営者志向、課題志向、対人志向の3軸の適正なバランス取りに意識を傾注せよと主張する。そしてこれら3軸が維持されたリーダーシップこそがチーム学習を促し、企業の競争優位の源泉となるチームをつくりあげるとともに、メンバー一人ひとりの学習や働き甲斐に貢献すると主張する。

⁵⁸ 『利己的な遺伝子』で「もし、あなたが、私と同様に、個人個人が共通の利益に向かって寛大に非利己的に協力し合えるような社会を築きたいと考えるのであれば、生物学的特性はほとんど頼りにならぬと警告しておこう。われわれが利己的に生まれついている以上、われわれは寛大さと利他主義を教えることを試みようではないか」(Dawkins, 1976, 訳 p.4)と述べ、人間は生まれつき利己的であると主張する。彼の主張は Thomas Hobbes の『リヴァイアサン』や Adam Smith の“見えざる手(*invisible hands*)”の思想に近い(Benkler, 2011)。さらに Hardin (1968)の「コモンズの悲劇(*the tragedy of commons*)」(p.1243)がこれらの思想を裏付けている。

⁵⁹ 科学雑誌『サイエンス』で「進化のもっとも注目すべき側面は、競争社会で協力を生み出す能力である。したがって、突然変異と自然淘汰につぐ進化の第三の基本原則として“自然協力(*natural cooperation*)”を加えようではないか」(Nowak, 2006, p.1563)と述べ、人間は生まれつき協力的であり利己的でないと主張する (Nowak and Highfield, 2011)。この主張は Jean-Jacques Rousseau の『社会契約論』や David Hume の思想に近い(Benkler, 2011)。そしてこの主張は生物学の分野を超え、脳科学(Kohler *et al.*, 2002; Rizzolatti and Craighero, 2004; Singr *et al.*, 2004; 2006)、心理学(McGue and Bouchard, 1998; Johnson *et al.*, 2007; Liberman *et al.*, 2004)、政治学(Fowler *et al.*, 2008)でそれを裏付ける多くの根拠が提示されている。Elinor Ostrom が、法規制やマーケット原理に依存しないコミュニティによる共有資源の自主統治の可能性を論じ(1990)、2009 年に女性として初めてノーベル経済学賞を受賞したことは記憶に新しい。

補論 A リソース・ベースド・ビューとポジショニング・ベースド・ビュー

本研究の目的の一つは、当該企業の競争優位の源泉となり得るチームをつくることである。企業の競争優位を議論するうえで、当該企業の事業のポジションが規定するという視座と当該企業が有するリソースの独自性や模倣困難性が規定するという視座がある。一般に、前者はポジショニング・ベースド・ビュー(positioning-based view: PBV)と呼ばれ、後者はリソース・ベースド・ビュー(resource-based view: RBV)と呼ばれている。

Henderson (1979)、三品 (2004; 2006; 2007)、Porter (1980; 1985)などの PBV は企業の“外”に焦点をあて、競争優位の源泉をマーケットでの事業のポジションに求めている。企業がそのポジションを選択するうえで、マーケットを合理的に分析するためのフレームワークを開発している。その代表格として Porter (1980; 1985)のファイブ・フォース分析(five forces analysis)があげられる。

対照的に Barney (2002)、Collins and Montgomery (1997)、Wernerfelt (1984)などの RBV は企業の“内”に焦点をあて、競争優位の源泉を企業が保有するリソースとそのアロケーションに求めている。リソースは研究によって様々な定義が付与されているが、ヒト、モノ、カネに加えて、顧客、サプライヤー、評価・評判、ブランド、技能・開発力、そして知的財産権などであり、あらゆる無形資産が含まれる。したがって、RBV では企業とは、有形無形の生産リソースの集合体(collection of productive resources)と定義され(Penrose, 1959)、経営ビジョン、企業文化、規約、ルーティンなどが統一体としてシステム化していると解釈されている(石井ら, 1996)。また、Peteraf (1993)、Prahalad and Hammel (1994)、Teece, Pisano and Shuen (1997)などの組織能力(organizational capability)論は、リソースそのものよりもリソースを蓄積して活用するプロセスこそ競争優位の源泉であると主張し、企業間の業績の差異はリソースの利用効率の差異であると述べている(石井ら, 1996)。

しかし、RBV ではコンピタンスの定義にケイパビリティが用いられたり、ケイパビリティの定義にコンピタンスが用いられたりするなど、定義の重複が指摘されている(Nanda, 1996)。それにもかかわらず「企業に競争優位をもたらす概念としても用いられた用語だけをみても、企業資源から、戦略的資源、顕著な能力、眼に見えない資産、コア・コンピタンス、組合せ能力、企業文化、コア・ケイパビリティ、ダイナミック・ケイパビリティに至るまで、実に多様である」(周, 2008, p.40)。また、白石 (2005)は、RBV は「研究者と実務家の双方に対する多大な示唆を秘めているものの、必ずしもその示唆は整理されているとは言えない。」(p.146)と述べ、経営戦略論における視座の整理とそれぞれの有効性は検討されるべきと主張している。

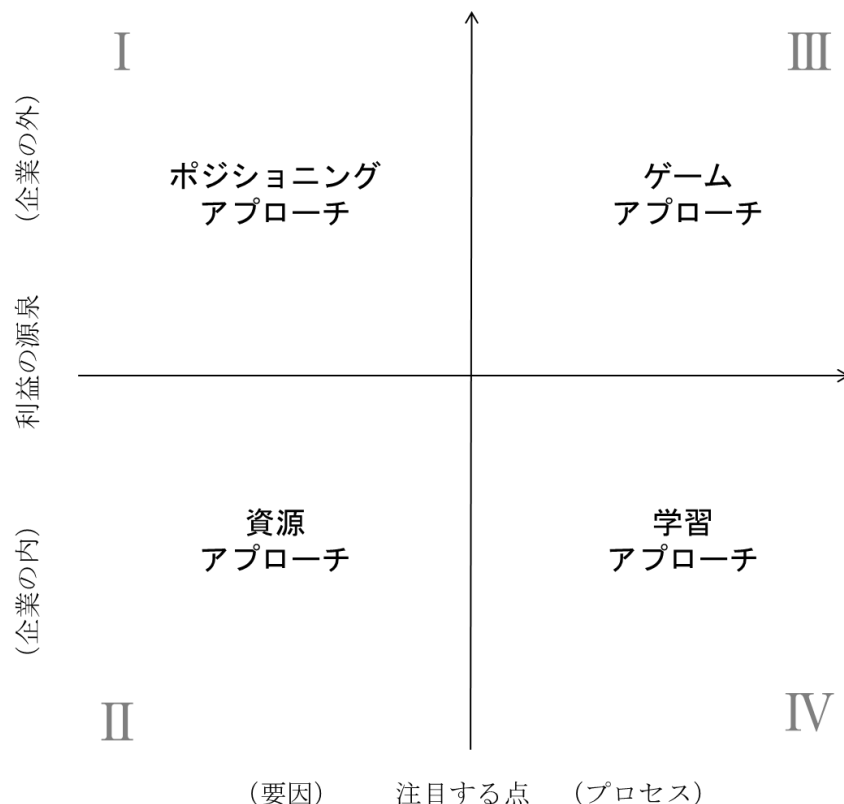


図 21. 戦略論の 4 つのアプローチ（出典：青島・加藤，2003，p.26）

一方、青島・加藤 (2003)は、従来の企業の利益の源泉を“内”と“外”の分類軸に分析の焦点を“要因”と“プロセス”の分類軸を加え、既存の戦略論を 4 つのアプローチに分類している (図 21)。すなわち、①ポジショニング・アプローチ(positioning approach)、②資源アプローチ(resource approach)、③ゲーム・アプローチ(game approach)、④学習アプローチ(learning approach)である。このフレームワークを使用すると、本研究は利益の源泉を企業の“内”にあるチームに求めており、分析の焦点をチームでの相乗効果や相殺効果が表れる“プロセス”に求めているので、第IV象限の学習アプローチになる。

さらに、Mintzberg, Ahrstrand and Lamper (1999)は、戦略形成プロセスに基づき戦略論を 10 の学派に分類している (表 20)。各学派の前提条件が提示されているが、本研究の前提条件はラーニング・スクールのそれとほぼ一致し、他学派のそれと一致しない。

ラーニング・スクールとは、「明確にコントロールされた計画的戦略プロセスではなく、創発的に現れた戦略をいかに組織という集合体の中にパターンとして根づかせていくかに焦点をあてたものである。つまり、創発的戦略と組織学習が主要なテーマ」(Mintzberg, Ahrstrand and Lamper, 1999, p.190)であり、その前提条件とは次のとおりである。

表 20. Mintzberg, Ahrstrand and Lamper (1999)による戦略論分類

	スクール	戦略形成プロセス
1	デザイン・スクール	コンセプト構想プロセスとしての戦略形成
2	プランニング・スクール	形式的策定プロセスとしての戦略形成
3	ポジショニング・スクール	分析プロセスとしての戦略形成
4	アントレプレナー・スクール	ビジョン創造プロセスとしての戦略形成
5	コグニティブ・スクール	認知プロセスとしての戦略形成
6	ラーニング・スクール	創発的学習プロセスとしての戦略形成
7	パワー・スクール	交渉プロセスとしての戦略形成
8	カルチャー・スクール	集合的プロセスとしての戦略形成
9	エンバイロメント・スクール	環境への反応プロセスとしての戦略形成
10	コンフィギュレーション・スクール	変革プロセスとしての戦略形成

注：pp.5-6 より筆者作表

1. 組織を取り巻く環境の複雑さと予測不可能な性質は、しばしば戦略に必要な基礎的知識の拡散とともに、計画的なコントロールを不可能にする。戦略的作成は、まず時間の経過にしたがって学習するプロセスの形を取り、最終的に策定と実行の境界の区別がなくならなければならない。
2. リーダーも学習しなければならず、時として学習の中心者となることもありうるが、通常の場合は学習するのは集合的なシステムである。すなわちほとんどの組織に、戦略家となる可能性を秘めた多くの人が存在する。(略)
3. こうした学習は創発的な形をとる。まず行動から始まり、そして回顧し、思考が刺激され、新たに行動の意義付けが行われていく。(略)
4. ゆえにリーダーシップの役割は、あらかじめ計画的な戦略を作り上げることではなく、新たな戦略が出現するように、戦略的学習のプロセスをマネッジすることである。(略)
5. したがって、戦略は最初に過去からのパターンとして現れ、後に、場合によっては将来のプランとなり、最終的に全般的な行動を導くパースペクティブへと進化する。

ラーニング・スクールの代表的研究として Cyert and March(1963)、Argyris(1976)、Schön(1983)、そして Senge(1990)などの組織学習論の研究があげられている。

補論 B Argyris 学派による組織学習論

1. モデル I とモデル II の実行理論

組織には表向きに掲げる信望理論(espoused theory)と組織メンバーの行動を事実上規定する実行理論(theory-in-use)がある(e.g., Argyris, 1976)。Argyris 学派は、後者の実行理論をモデル I とモデル II の 2 つに分類している。

モデル I とは、①目標を定義してそれを達成せよ、②勝利を最大にして敗北を最小にせよ、③否定的な感情を持つがそれを抑圧せよ、④合理性を強調せよ、という支配変数に基づく実行理論と定義される(表 21)。そして、①一方的に環境をデザインして管理する、②一方的にタスクの責任を負って管理する、③一方的に自らを保護する、④一方的に他者が傷つけられないように守るという「行動方略(action strategy)」が採用される(Argyris, 1977, p.118)。

このモデル I の実行理論を用いると一方的に自分や周囲を保護しようとするため、やがて「防衛的推論(defensive reasoning)」(Argyris and Schön, 1996, p.336) が形成されるようになる。防衛的推論とは、自らの当惑や脅威を回避しようとする自己防衛的な思考と定義され、暗黙的な前提と推測、根拠に基づかない結論、分析可能なデータの少なさ、そして自己言及的理論によって構成される。防衛的推論はエラーを抜本的に修正しないため、学習障害による損失が次第に拡大していく(Watkins, 1995)。このような障害は、個人レベルからグループ・レベルへ、グループ・レベルから組織レベルへと展開し、やがて「組織防衛ルーティン(organizational defensive routine)」(Argyris, 1986, p.541)が形成される。

組織防衛ルーティンとは、組織が潜在的な困惑あるいは脅威の要因を認知し、回避しようとする方針や行動と定義され、それは「反学習であり、過剰防衛的であり、自己隠蔽的である」(Argyris, 1990, p.25)。組織防衛ルーティンが個人にフィードバックされると、個人レベルと組織レベルでモデル I の実行理論が強化される(Argyris, 1990)。たとえば、従業員が深刻な問題や有効な提案をボトム・アップしたにもかかわらず組織から反応が得られない経験を繰り返すと、組織が反応しない状態が自然な状態と認知されるようになる。このような不自然な状態では、グループ・レベルで問題の要因や解決策が話し合われなくなる。やがて組織レベルでの問題解決は「外部環境に生じたエラーの識別と修正」(Argyris, 1996, p.99)の範疇に留まるようになり、抜本的な問題解決が実行されにくい組織になる。この歪んだ学習プロセスは、モデル I の実行理論を修正しようとするダブル・ループ学習を阻害する。Argyris 学派は、この一連の学習プロセスを O-I 学習システム(O-I learning system)と呼んでいる。この O-I 学習システムがもたらす問題を解決するため、Argyris 学派は実行理論をモデル I からモデル II へと置き換えるべきであると主張している。

表 21. モデル I の実行理論

支配変数	行動方略	行為者や周囲に及ぼす影響	学習の成果	有効性
1. 目標を定義してそれを達成せよ 2. 勝利を最大にして敗北を最小にせよ 3. 否定的な感情を持つがそれを抑圧せよ 4. 合理性を強調せよ	1. 一方的に環境をデザインして管理する 2. 一方的にタスクの責任を負って管理する 3. 一方的に自らを保護する 4. 一方的に他者が傷つけられないように守る	1. 次のようにみえる行為者(防衛的、無節操、競争的、傷つくことを恐れる、ごまかす、感情を抑える、自分と他人についてかなり心配する、あるいは他者を心配しない) 2. 個人間の関係とグループの関係が防衛的 3. 防衛的な規範 4. 選択の自由と内因的コミットメント、そしてリスクテイキングが弱い	1. 自己閉鎖的 2. シングル・ループ学習 3. 理論をほとんど私的にテストする	減少

出所：Argyris, 1977, p.118 (有賀による訳と西谷, 2008, p.329 を参考)

モデルⅡとは、①適正な情報、②情報に基づいた自由な選択、③自らの選択に対する内発的なコミットメントと実行に伴う絶え間ないモニタリング、という支配変数に基づく実行理論と定義される(表 22)。そして①参加者が行動の起点であり、かつ自らの責任を十分に経験できるような状況や環境をデザインする、②仕事を共同でコントロールする、③自己保護は他者と一緒になされ成長思考である、④他者と互いに保護し合う関係であるが行動方略となる(Argyris, 1977, p.118)。

このモデルⅠからモデルⅡへの置き換えは、コンサルタントが組織に介入することで可能になる。なぜならば、彼らの介入によって組織メンバーが組織防衛推論から建設的推論に置き換えるようになれば、外部環境への不適合の要因を組織メンバー間で議論できるようになるからである(Argyris, 1976)⁶⁰。建設的推論は、直接観察できるデータ、明確な前提、明確化された結論までの推論により構成される。モデルⅡの実行理論と建設的推論を組織メンバーが学習すると自らのモデルⅠの実行理論と組織防衛理論を認知するようになり、組織不全を起こす行動が

⁶⁰ 「組織メンバーに実行理論を変えるように求めることは、彼らに効果的な行為を生むことに関連したコンピタンスと自身の感覚の基礎を疑うことを求める」(Argyris, 2004, p.10)。それゆえ、組織メンバーが単独でダブル・ループ学習を行うことは「不可能とはいき過ぎであるが、相当難しいと言えよう」(Argyris, 1996, p.80)。したがって、Argyris のようなアクション・サイエンティストという干渉主義者が必要である(西谷, 2008)。

表 22. モデルⅡの実行理論

支配変数	行動方略	行為者や周囲に及ぼす影響	学習の成果	QOL*に とっての成果	有効性
1. 適正な情報 2. 情報に基づいた自由な選択 3. 自らの選択に対する内発的なコミットメントと実行に伴う絶え間ないモニタリング	1. 参加者が行動の起点であり、かつ自らの責任を十分に経験できるような状況や環境をデザインする 2. 仕事を共同でコントロールする 3. 自己保身は互いの成長のために行われる 4. 他者とは互いに保護し合う関係にある	1. 最小限、防衛的な経験をした行為者 2. 個人間の関係とグループのダイナミクスが最小限に防衛的 3. 学習思考の規範	1. 反証可能なプロセス 2. ダブル・ループ学習ないしシングル・ループ学習 3. 公の理論テスト	1. QOL*はネガティブというよりポジティブであろう 2. 問題解決と意思決定の有効性は大きいだろう(特に困難な問題に対して)	長期的な増加

出所：Argyris, 1977, p.118 (有賀による訳と西谷, 2008, p.329 を参考) *: quality of life

修正されるようになる。やがて、日常のシングル・ループ学習に加えて、ダブル・ループ学習が実現されるような組織になる。Argyris 学派は、必要に応じてダブル・ループ学習を実現できる一連のモデルを O-II 学習システム(O-II learning system)と呼んでいる。

2. Argyris 学派研究の批判的考察

March 学派は、「組織学習を行動の結果として定義する視座と、外部環境に適合するための特定のプロセスとして定義する視座を混同すべきではない」(Levitt and March, 1988, p.333)と主張し、March 自身は「学習について多くの重要な研究が為されているが、両者を混同することは、恐らく誤りであろう」(マーチ, 1991, p.2)と批判している。この矛先の Argyris 学派は、組織にとってある有益な結果が得られたときにその学習が完結すると考えている。すなわち、学習していない組織が外部環境に適合しているケースや、学習したにもかかわらず外部環境に適合しなかったケースが想定されていない。言い換えれば、外部環境に適合している組織はすべて学習していることになり、外部環境に不適合を示す組織はすべて学習していないと評価される。Argyris 学派は、後者の組織で行われている学習を「不十分な学習」と称して区別しているが、しかし、彼らが主張するプロセスとしての学習と成果としての外部環境への適合の因果関係については実証的な根拠が乏しく、論拠が脆弱であると言えよう。

次に Duncan and Weiss (1979)は、Argyris 学派の研究成果について、組織の構造と外部環境の適合という視座から学習するための組織をいかにデザインすべきか、または組織イメージや組織地図が生み出される源泉に関して言及されていないと批判している。この批判について加護野 (1981)は、Argyris 学派が「組織的な学習と言いながら、その担い手である個々人の学習に焦点を合わせてしまったから」(p.105)と指摘している。すなわち、Argyris 学派は、学習の場としての組織の役割や、チーム内に生じる相乗作用や相殺作用の議論が不十分であると言えよう。あわせて加護野 (1981)は、実行理論のモデルⅠからモデルⅡへの置き換えはコンサルタントが組織に介入することで可能であるとする Argyris 学派の主張に対して、従来のコンサルティングの手法との相違点や具体的な方策が明らかにされていないと批判している。すなわち、実践的インプリケーションが脆弱であると言えよう。

そして Greenwood and Levin (2006)は、「Argyris and Schön (1978; 1996)は主要な心理的プロセスとして防衛性に焦点をあてているが、人間のモチベーションの豊かさや人間の多様性について十分に研究していない」(p.196)と主張している。すなわち、個人レベル、グループ・レベル、組織レベルの複雑怪奇な心理的な次元を、防衛性という単次元に減じて論じることは無理があると言えよう。

以上の批判的考察^{61,62}から、本研究の課題として次の3点が導き出される。すなわち、第一に、チーム学習の成果としての業績(performance)とプロセスとしてのチーム学習の関係を実証しなければならない。第二に、個人学習だけではなく、チーム学習や組織学習の役割と、学習する場としてのチームの機能についても論じなければならない。第三に、個人学習、チーム学習、そして組織学習を促進する因子を探求し、防衛性との関係性を提示しなければならない。以上の課題を完遂することができたならば、実務のチーム・マネジメントで本研究による結果や考察が価値あるものになると期待できる。

⁶¹ 平澤 (2007)は、Argyris 学派の研究業績に対する批判的考察として、実務での学習の多様性を十分に理論化していないことを批判する。その根拠として「①学習プロセスにおける意味の複雑さ、②学習を促進しうる実践の多様性、という組織の学習を捉えるために重要な側面が十分に検討・理論化されていない」(p.23)ことをあげる。また、平澤 (2007)は、Argyris 学派が「個人・集団の間で交渉される意味の複雑さを抽象化し、防衛性に少ティンにおいて組織減少を解明しようとするため、行為者・集団の意図の中に含まれている意味の複雑さが十分に理論化されていないこと」(p.23)、「ModelⅠの実行理論が防衛的ルーティン等の存在の普遍性が強調される中で、ローカルな文脈の中に埋め込まれている、学習を促進しうる社会実践の多様性が十分に理論化されていないこと」(p.23)を批判する。

⁶² 西谷は (2008)は、Argyris 学派の実証的な根拠や論拠の脆弱さを批判する。Argyris 学派のフレームワークでは、「学習——組織の意図の実現——が環境への適応を可能にする、あるいは組織メンバー間のコミュニケーションが機能すれば、組織の有効性を高めるという保証があったいどこにあるのか」(p.338)と疑問を投げかける。

謝辞

本稿は多くの方々のご指導・ご鞭撻を得ながら完成するに至った。論題に学習を冠した研究の謝辞らしく、松尾睦研究室での研究活動の省察に基づいて謝辞を述べる。

はじめに指導教官の松尾睦先生（神戸大学大学院経営学研究科教授）にお礼を申し上げる。筆者がチーム学習の研究を志すきっかけは Edmondson (1999) との出逢いである。昨年秋のゼミでこのサマリーを発表し、“心理的安全で学習が進みチーム業績があがるならば、管理職は要らん”と批判的考察を述べた。このような生意気な筆者に対して松尾先生は「Edmondson (1999) が引用している先行研究と、引用されている先行研究をとにかく読みなさい」と笑みを浮かべておっしゃった。

早速、“amy edmondson”と“team learning”で文献検索を行ったところ、引用されている先行研究だけでも 550 本がヒットしてした。Edmondson (1999) の引用文献を合わせると 600 本だ。しかも、日本語の文献がほとんどない！それから、毎日 2 本の先行研究レビューを日課としたが、英語が苦手な筆者は思うように消化できない。しかし、深夜までの和訳作業を繰り返すうちに Argyris and Schön (1978) や Levitt and March (1988) をはじめとする組織学習論の巨人たちに出逢えた。これらの出逢いがなければ、筆者の研究はあり得なかった。

松尾先生は、学生時代に野球をなさっていたそうだ。おそらく筆者への課題は 1,000 本ノックならぬ 600 本論文ノックだったのだろう。反吐が出るような厳しい試練だったが、これがなければ筆者にとって達成感に乏しい研究になっていただろう。そして論文作成も丁寧なご指導をいただいた。何度、フィードバックをいただいたことだろう。しかも、どれも示唆に富んでいて、“よっしゃ”とモチベーションをあげずにはいられないコメントばかりだった。重ねて松尾先生に感謝を申し上げる。

高嶋克義先生（神戸大学大学院経営学研究科教授）にお礼を申し上げる。高嶋先生には、“論文道”をご教示いただいた。言葉の定義、概念フレームの取り扱い、そして分析結果を多角的に評価する姿勢をご教示いただいた。筆者自身の仮説や主張に対して、筆者自身が批判的に、かつ建設的に考察する姿勢が重要であることを気付かせていただいた。

小島健司先生（神戸大学経済経営研究所特命教授）にお礼を申し上げる。小島先生には 2011 年夏の経営戦略応用研究（通称：コジケン）でご指導賜った。コジケンとは、ケース企業の過去 5 年間の有価証券報告書と中期経営計画を分析して、今後の経営戦略をディスカッションすることを主軸とする授業であった。この授業では 7~8 名のチームで学習することが義務付けられていたが、この作業を通じてチーム学習の素晴らしさと難しさを学ぶことができた。そして何よりも、学習することができる私の身体をつくっていただいたことを深く感謝申し上げる。

次に指導教官補佐をお務めになられた森村文一先生（京都産業大学経営学部助教）にお礼を申し上げる。恒例の松尾ゼミのコンパで、森村先生から「ジャーナル・トップ 30 に入らないような雑誌の論文は研究とは言えない」とご教示いただいた（ジョークでおっしゃっているのだろうが、多分、本音だと思った）。

それ以来、筆者は先行研究レビューをするうえでインパクト・ファクター(impact factor: IF)を気にするようになった。このご指導の介があつて *Journal of Applied Psychology* (IF: 4.308)に掲載されていた Bradley et al. (2012) に早く出逢うことができた。この出逢いがなければ、筆者は課題コンフリクトという因子に出会えなかつただろうし、Jehn (1995)、Matsuo (2006)、De Dreu (2008)、De Wit, Jehn and Greer (2012)という巨人たちに出逢うことができなかったであろう。

そして本研究のサーベイ・リサーチのデータ解析で大変お世話になった。恥ずかしながら、手取り足取り教えていただいた。しかも、筆者が努力すべき余地を残してくださったのが心憎い。今後、日本のマーケティング学会を牽引することが期待されている 29 歳の獅子にご指導いただいたことは、筆者にとって代えがたい大きな財産である。

そして一年間苦楽を共にした神戸大学大学院経営学研究科松尾睦研究室 2011 年度 MBA 生 13 名の諸氏にお礼を申し上げたい。一緒に学べたことを誇りに思う。

浦地紅陽氏は、ゼミでのご発言がいずれも“さすが超一流企業の人事部長だな”と思わせるような気付きを促すご発言ばかりであつた。要するに視座が高いのだ。しかし、平素の謙虚な姿勢が老子の「上善如水」そのものであつた（ちなみに、浦地氏の研究対象は労使）。

北川信一郎氏は、松尾ゼミの幹事をお務めになられた。強いリーダーシップを発揮していただいたことに感謝を申し上げたい。民間企業に所属する MBA 生が多い中で、公衆衛生医としての視座からのご発言が、筆者に多くの新発見や気付きをもたらした。

木村亮氏は、イノベーターであつた。筆者の研究ではイノベーターは組織から排斥されやすい傾向があるとの結論だが、彼は例外であつた。イノベーターというよりカリスマと言った方が相応しいかもしれない。森羅万象をすぐに概念化できる高い能力が羨ましい。

田中俊輔氏は、筆者にとって存在そのものがありがたかつた。彼は MBA を志しながらも、根本的に自然科学系の学者肌であつたからである。また、彼がいなければ、筆者はサーベイ・リサーチを行いたいとは思わなかつたと思う。それほど刺激的で魅力的な MBA 生であつた。

築部卓郎氏は、筆者のインプリケーションに多大な影響を及ぼした。なぜならば、彼の研究テーマは病院経営と医療の質という 2 軸のマネジメントで、そのインプリケーションが衝撃的であつたからである。彼は世界が認める著名な心臓血管外科医である。私と世界観が違う。

西垣幸氏は、彼女の研究に対する姿勢が筆者に強いインパクトを与えた。彼女は管理職であ

り、妻であり、母親である。そのオールラウンダーぶりが注目されがちだが、研究成果だけを評価しても素晴らしい。彼女がいなければ、筆者の先行研究レビューは脆弱なものになった。

著本史朗氏は、定量的分析から定性的分析へと展開するプロセスが素晴らしい。多くのビジネスマンが定どちらかに偏る傾向が強い中で、彼は両者をリンクさせ、説明できる能力をもつ。短時間にデータから理論を導き出せる能力が秀逸であった。

春山智宏氏は、筆者にロバストな2軸の概念フレームワークを気付かせてくれた。彼の外見や行動は一見対人志向に見える。しかし、研究課題に対する彼の集中力を見る限り、そうではないと判断できる。むしろロバストな2軸を器用に使い分けるスキルをもつ。

林寛之氏は、集中力が素晴らしい。短期間でデータを集積して分析し、見事な考察を導き出した。どのケースもマーケティングの領域では貴重なデータになり得るはずだ。彼の高い能力なら、酒類卸売業界にイノベーションが起きるに相違ない。

平田大二郎氏は、溢れんばかりの才能をもった好青年だ。概念フレームワークを重視しながら、自分なりのインプリケーションを導き出せるところが素晴らしい。しかも30歳という年齢が羨ましい。筆者も10歳若かったらと思い知らされる。

細谷昌礼氏は、経営学と公衆衛生学が重なる領域の研究を進められた。既に確固としたtheory-in-useを形成されていて、エビデンスに基づく理論展開ができる貴重な存在であった。卒業後も実務で研究を継続できるとの約束を所属企業から引き出している点が戦略家らしい。

前川昌則氏は、問題意識が近かったため彼の概念フレームワークを参考にさせていただいた。しかし、筆者が最も興味を示したのは彼そのものだったと思う。彼がいなければ、実践的インプリケーションでリーダーのみによって構成された組織という発想は生まれなかった。

水田哲也氏は、外部環境からの様々な困難を、その粘り強い研究姿勢によって見事に克服された。初志を貫かれたその姿勢には畏敬の念さえ生まれる。それでいて、いつもサポーター的なリーダーシップを発揮されていた。松尾ゼミの良心といっても過言ではない。

最後に、わが愛妻・利香子と愛息子・琥太郎にお礼を申し上げる。本研究を進めるうえで、受験勉強を含めると2年間辛抱していただいた。二人の理解と協力がなければ、この研究は完成し得なかった。この借りは必ずお返しすることをここに約束する。まずは家族三人で温泉へ行こう。たった今、夢千代の里・湯村温泉の旅館を予約した。

平成24年8月21日

六甲台キャンパスでMISIAの*Everything*を聴きながら

丸山 秀喜

参考文献

A

- Adler, P., M. Benner, D. Brunner, J. MacDuffie, E. Osono, B. Staats, H. Takeuchi, M. Tushman and S. Winter (2009) "Perspectives on the Productivity Dilemma," *Journal of Operations Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 99-113, DOI: 10.1016/j.jom.2009.01.004.
- Allmendinger, J. and J. R. Hackman (1996) "Organizations in Changing Environments: The Case of East German Symphony Orchestras," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 3, pp. 337-369, DOI: 10.2307/2393935.
- Amason, A. C. (1996) "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 123-148, DOI: 10.2307/256633.
- Amason A. C. and D. M. Schweiger (1994) "Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making and Organizational Performance," *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 239-253, DOI: 10.1108/eb022745.
- Amason, A. C., and H. J. Sapienza (1997) "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict," *Journal of Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 495-516, DOI: 10.1177/014920639702300401.
- Ancona, D., T. W. Malone, W. J. Orlikowski, and P. M. Senge (2007) "In Praise of the Incomplete Leader," *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 92-100, DOI: 10.1109/EMR.2009.5235483.
- Anderson, N., and M. A. West (1998) "Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, No. 3, pp. 235-258, DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.3.CO;2-3.
- 安藤 史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』 白桃書房.
- 青島 矢一・加藤 俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社.
- Argyris, C. (1976) "Single-loop and Double-loop Models in Research on Decision Making," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3, pp. 363-375, DOI: 10.2307/2391848.

- Argyris, C. (1977) “Double Loop Learning in Organizations,” *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 5, pp. 115-125, DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199268078.003.0003. (有賀 裕子 訳「シングル・ループ学習では組織は進化しない『ダブル・ループ学習』とは何か」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 32 巻 4 号, 100-113 頁, 2007 年)
- Argyris, C. (1986) “Reinforcing Organizational Defensive Routines: An Unintended Human Resources Activity,” *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 541-555, DOI: 10.1002/hrm.3930250405.
- Argyris, C. (1990) “The Dilemma of Implementing Controls: The Case of Managerial Accounting,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 6, pp. 503-511, DOI: 10.1016/0361-3682(90)90031-O.
- Argyris, C. (1996) “Unrecognized Defenses of Scholars: Impact on Theory and Research,” *Organization Science*, Vol. 7, No. 1, pp. 78-87, DOI: 10.1287/orsc.7.1.79.
- Argyris, C. (1999) “The Next Challenge for TQM ——Taking the Offensive on Defensive Reasoning,” *Journal for Quality & Participation*, Vol. 22, No. 6, pp. 41-44.
- Argyris, C. (2002) “Teaching Smart People How to Learn,” *Reflections: The SoL Journal*, Vol. 4, No. 2, pp. 4-15. DOI: 10.1162/152417302762251291.
- Argyris, C. and D. Schön (1978) “*Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading*,” Addison Wesley.
- Argyris, C. and D. Schön (1996) “*Organizational Learning II: A Theory, Method and Practice, Reading*,” Addison Wesley.
- Argote, L., D. H. Gruenfeld and C. Naquin (2001) “Group Learning in Organizations,” in Turner, M. E. (ed.), *Groups at Work: Advances in Theory and Research*, Mahwah, pp. 369-411.
- Arnold, J. A., D. Arad, J. A. Rhoades, and F. Drasgow (2000) “The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 3, pp. 249-269, DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#.
- Atuahene-Gima, K. and J. Y. Murray (2007) “Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: a Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China,” *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 2, pp. 1-29, DOI: 10.1509/ jmk.15.2.1.

東 俊之 (2005) 「変革型リーダーシップ論の問題点：新たな組織変革行動論へ向けて」『京都マネジメント・レビュー』第8号, 125-144 頁.

B

Baer, M. and M. Frese (2003) “Innovation is Not Enough: Climate for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 1, pp. 45-68, DOI: 10.1002/job.179.

Bales, R. F. (1953) “The Equilibrium Problem in Small Groups,” in Parsons, T., R. F. Bales and E. A. Shils (eds.), *Working Papers in the Theory of Action*, Free Press, pp. 111-161.

Barney, J. B. (2002) “*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*,” Prentice Hall. (岡田 正大 訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続 上・中・下』ダイヤモンド社, 2003 年)

Bateson, G. (1972) “*Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*,” Paladin. (佐藤 良明 訳『精神の生態学 改訂第2版』新思索社, 2000 年)

Baumeister, R. (1998) “The self,” in Gilbert, D. T., S. T. Fiske, and G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 4th ed., McGraw-Hill, pp. 680-740.

Behfar, K. J., E. A. Mannix, R. S. Peterson and W. M. Trochim (2011) “Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict,” *Small Group Research*, Vol. 42, No. 2, pp. 127-176, DOI: 10.1177/1046496410389194.

Behfar, K., R. Peterson E. Mannix and W. Trochim (2008) “The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 1, pp. 170-188, DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.170.

Benkler, Y. (2011) “*The Penguin and the Leviathan: How Cooperation Triumphs over Self-Interest*,” Crown Business.

Benner, M., and M. Tushman (2003) “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited,” *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 238-256, DOI: 10.2307/30040711.

- Berson, Y., L. A. Nemanich, D. A. Waldman, B. M. Garvin and R. T. Keller (2006) “Leadership and Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective,” *Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 6, pp. 577-594, DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.003.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton (1964) “*The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People*,” Gulf. (上野 一郎 訳『期待される管理者像』産業能率短期大学, 1965 年)
- Bohm, D. (1990) “*On Dialogue*,” Routledge. (金井 真弓 訳『ダイアログ 対立から共生へ、議論から対話へ』英治出版, 2007 年)
- Bourgeois, L. J. III. (1985) “Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments,” *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 3, pp. 548-573, DOI: 10.2307/256113.
- Bradley, B. H., B. E. Postlethwaite, A. C. Klotz, M. R. Hamdani and K. G. Brown (2012) “Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No. 1, pp. 151-158, DOI: 10.1037/a0024200.
- Brown, S. P. and T. W. Leigh (1996) “A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 4, pp. 358-368, DOI: 10.1037//0021-9010.81.4.358.
- Brueller, D. and A. Carmeli (2011) “Linking Capacities of High-quality Relationships to Team Learning and Performance in Service Organizations,” *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 4, pp. 455-477, DOI: 10.1002/hrm.20435.
- Bryant, S. E. (2005) “The Impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing: An Empirical Study in a Software Firm,” *Group and Organization Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 319-338, DOI: 10.1177/1059601103258439.
- Bunderson, J. S., and K. M. Sutcliffe (2003) “Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, pp. 552-560, DOI: 10.1037/0021-9010.88.3.552.
- Burrell, G. and G. Morgan (1979) “*Sociological Paradigms and Organizational Analysis*,” Heinemann.
- Burke, C. S., K. Stagl, C. Klein, G. F. Goodwin, E. Salas and S. M. Halpin (2006) “What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-analysis,” *Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 288-307, DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.02.007.

Burns, J. M. (1978) “**Leadership**,” Harpercollins.

C

Cangelosi, V. E. and W. Dill (1965) “Organizational Learning: Observations toward a Theory,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 2, pp. 175-203, DOI: 10.2307/ 2391412.

Carmeli, A., A. Tishler and A. C. Edmondson (2012) “CEO Relational Leadership and Strategic Decision Quality in Top Management Teams: The Role of Team Trust and Learning from Failure,” *Strategic Organization*, Vol. 10, No. 1, pp. 31-54, DOI: 10.1177/1476127011434797.

Choi K. and B. Cho (2011) “Competing Hypotheses Analyses of the Associations between Group Task Conflict and Group Relationship Conflict,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, No. 8, pp. 1106-1126, DOI: 10.1002/job.733.

周 炫宗 (2008) 「資源ベース論における組織能力と組織学習への新たなアプローチ ——包括的観点に基づいて——」『千葉経済論叢』第 39 巻, 37-53 頁.

Collis, D. and C. Montgomery (1997) “**Corporate Strategy: A Resource Based Approach**,” McGraw-Hill. (根来 龍之・蛭田 啓・久保 亮一 著『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004 年)

Crossan, M. M., H. W. Lane and R. E. White (1999) “An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution,” *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537, DOI: 10.5465/AMR.1999.2202135.

Crossan, M. M., C. C. Maurer and R. E. White (2011) “Reflections on the 2009 AMR Decade Award: Do We Have a Theory of Organizational Learning?” *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 3, pp. 446-460, DOI: 10.5465/AMR.2011. 61031806.

Cyert, R. M. and J. G. March (1982) “**A Behavioral Theory of the Firm**,” Prentice-Hall. (松田 武彦・井上 恒夫 訳 『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967 年)

D

Dawkins, R. (1976) “**The Selfish Gene**,” Oxford University Press. (日高 敏隆・岸 由二・羽田 節子・垂水 雄二 訳 『利己的な遺伝子 増補新装版』紀伊國屋書店, 2006 年)

- Day, D. V., P. Gronn and E. Salas, (2004) “Leadership Capacity in Teams,” *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 6, pp. 857-880, DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.09.001.
- De Dreu, C. K. W. (2006) “When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams,” *Journal of Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 83-107, DOI: 10.1177/0149206305277795.
- De Dreu, C. K. W. (2008) “The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, No. 1, pp. 5-18, DOI: 10.1002/job.474.
- De Dreu, C. K. W. and E. M. Van Vianen (2001) “Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 3, pp. 309-328, DOI: 10.1002/job.71.
- De Dreu, C. K.W. and L. R. Weingart (2003) “Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-analysis,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, pp. 741-749, DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.741.
- De Dreu, C. K.W. and M. A. West (2001) “Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 6, pp. 1191-1201, DOI: 10.1037//0021-9010.86.6.1191.
- De Geus, A. (1997a) “*The Living Company*,” Harvard Business School Press. (堀出 一郎 訳 『企業生命力』 日経 BP 社, 2002 年)
- De Geus, A. (1997b) “The Living Company (cover story),” *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 2, pp. 51-59. (森 尚子 訳「変化に適応し持続するリビング・カンパニーの条件」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 22 巻 5 号, 5-14 頁, 1997 年)
- DeRue, D., J. R. Hollenbeck, M. D. Johnson, D. Ilgen and D. Jundt (2008) “How Different Team Downsizing Approaches Influence Team-level Adaption and Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 1, pp. 182-196, DOI: 10.5465/AMJ. 2008.30776769.
- Dewey, J. (1922) “*Human Nature Conduct*,” Holt. (河村 望 訳 『「デューイ=ミード著作集」〈3〉人間性と行為』 人間の科学社, 1995 年)
- Dewey, J. (1938) “*Logic: The Theory of Inquiry*,” Holt. (魚津 郁夫 訳「理論学：探求の理論」, 上山 春平 編 『世界の名著 59：パース・ジェームズ：デューイ』 中央公論社, 1980 年)

- De Wit, F. R. C., K. A. Jehn and L. L. Greer (2012) "The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No. 2, pp. 360-390, DOI: 10.1037/a0024844.
- Dewulf, A., B. Gray, L. Putnam, R. Lewicki, N. Aarts, R. Bouwen and C. Van Woerkum (2009) "Disentangling Approaches to Framing in Conflict and Negotiation Research: A Meta-paradigmatic Perspective," *Human Relations*, Vol. 62, No. 2, pp. 155-193, DOI: 10.1177/0018726708100356.
- Dijkstra, M. T. M., D. Van Dierendonck and A. Evers (2005) "Responding to Conflict at Work and Individual Well-being: The Mediating Role of Flight Behaviour and Feelings of Helplessness," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14, No. 2, pp. 119-135, DOI: 10.1080/13594320444000254.
- Di Milia, L. and K. Birdi (2010) "The Relationship between Multiple Levels of Learning Practices and Objective and Subjective Organizational Financial Performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 4, pp. 481-498, DOI: 10.1002/job. 623.
- Dimotakis, N., R. B. Davison and J. Hollenbeck (2012) "Team Structure and Regulatory Focus: The Impact of Regulatory Fit on Team Dynamic," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No. 2, pp. 421-434, DOI: 10.1037/a0026701.
- Dodgson, M. (1993) "Organization Learning: A Review of Some Literatures," *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 375-394, DOI: 10.1177/017084069301400303.
- Duncan, R. and A. Weiss (1979) "Organizational Learning: Implications for Organizational Design," in Staw, E. M. (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press, pp.75-123.
- Dutta, D. K. and M. M. Crossan (2005) "The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 425-449, DOI: 10.1111/ j.1540-6520.2005.00092.x.

E

- Easterby-Smith, M. (1996) "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques," *Human Relations*, Vol. 50, No. 9, pp. 1085-1113, DOI: 10.1177/ 001872679705000903.
- Easterby-Smith, M., M. Crossan and D. Nicolini (2000) "Organizational Learning: Debates Past, Present and Future," *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 6, pp. 783-796, DOI: 10.1111/1467-6486.00203.

- Easterby-Smith, M., S. Li and J. Bartunek (2009) "Research Methods for Organizational Learning: The Transatlantic Gap," *Management Learning*, Vol. 40, No. 4, pp. 439-447, DOI: 10.1177/1350507609339682.
- Edmondson, A. C. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383, DOI: 10.2307/2666999.
- Edmondson, A. C. (2002) "The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-level Perspective," *Organization Science*, Vol. 13, No. 2, pp. 128-146, DOI: 10.1287/orsc.13.2.128.530.
- Edmondson, A. C. (2003) "Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams," *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, pp. 1419-1452, DOI: 10.1111/1467-6486.00386.
- Edmondson, A. C. (2004) "From Mistakes is Easier Said Than Done," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 66-90, DOI: 10.1177/0021886304263849.
- Edmondson, A. C. (2008) "The Competitive Imperative of Learning," *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 7/8, pp. 60-67.
- Edmondson, A. C. (2012) "*Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*," Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C., R. M. Bohmer and G. P. Pisano (2001) "Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation Hospitals," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 4, pp. 685-716, DOI: 10.2307/3094828.
- Edmondson, A. C. and B. Moingeon (1998) "From Organizational Learning to the Learning Organization," *Management Learning*, Vol. 29, No. 1, pp. 5-20, DOI: 10.1177/1350507698291001.
- Edmondson, A. C. and I. M. Nembhard (2009) "Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits," *Journal Product Innovation Management*, Vol. 26, pp. 123-138, DOI: 10.1111/j.1540-5885.2009.00341.x.
- Edmondson, A. C. and D. M. Smith (2006) "Too Hot to Handle? How to Manage Relationship Conflict," *California Management Review*, Vol. 49, No. 1, pp. 6-31.

Ellis, A. P., J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen, C. O. Porter and B. J. West (2003) “Team Learning: Collectively Connecting the Dots,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, pp. 821-832, DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.821.

Eisenhardt, K. M., and C. B. Schoonhoven (1990) “Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among US Semiconductor Ventures, 1978-1988,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 3, pp. 504-529, DOI: 10.2307/2393315.

F

Farh, J.-L., C. Lee and C. I. C. Farh (2010) “Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 6, pp. 1173-1180, DOI: 10.1037/a0020015.

Fiol, C. M. and M. A. Lyles (1985) “Organizational Learning,” *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813, DOI: 10.5465/AMR.1985.4279103.

Fletcher, J. K. (2004) “The Paradox of Postheroic Leadership: An Essay on Gender, Power, and Transformational Change,” *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 5, pp. 647-661, DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.07.004.

Fowler J. H., C. T. Dawes and L. A. Baker (2008) “Genetic Variation in Political Participation,” *American Political Science Review*, Vol. 120, No. 2, pp. 233-248, DOI: 10.1017/S0003055408080209.

淵上 克義 (2009) 「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』第43巻2号, 4-15頁.

G

Gallupe, R. B., A. R. Dennis, W. H. Cooper, J. S. Valacich, L. M. Bastianutti and J. F. Nunamaker (1992) “Electronic Brainstorming and Group Size,” *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 350-369, DOI: 10.2307/256377.

Garvey, C. (2002) “Steer Teams with the Right Pay,” *HR Magazine*, Vol. 47, No. 5, pp. 70-76.

- Garvin, D. A. (1993) "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, pp. 78-91. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 訳「1993 年度マッキンゼー賞受賞論文 三つの M から始まる 『学習する組織』 の実践プロセス」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 第 28 巻 3 号, 102-117 頁, 2003 年)
- Gibb, C. A. (1954) "Leadership," in Lindzey, G. (ed.), *Handbook of Social Psychology*, Vol. 2, Addison-Wesley, pp. 877-917.
- Gibson, C., and F. Vermeulen (2003) "A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 2, pp. 202-239, DOI: 10.2307/3556657.
- Gladstein, D. L. (1984) "Group in Context: A Model of Task Group Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 4, pp. 499-517, DOI: 10.2307/ 2392936.
- Goncalo, J. A., E. Polman and C. Maslach (2010) "Can Confidence Come too Soon? Collective Efficacy, Conflict and Group Performance over Time," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 113, No. 1, pp. 13-24, DOI: 10.1016/ j.obhdp.2010.05.001.
- Grant, A. M. (2012) "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership," *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 2, pp. 458-476, DOI: 10.5465/amj.2010.0588.
- Greenleaf, R. K. (1977) "Servant Leadership," Paulist Press. (金井 壽宏 監修, 金井 真弓 訳 『サーバントリーダーシップ』 英治出版, 2008 年)
- Greenwood, D. J. and M. Levin (2006) "*Introduction to Action Research: Social Research for Social Change, 2nd ed.*," Sage Publications.
- Greve, H. R. (1999) "The Effect of Core Change on Performance: Inertia and Regression toward the Mean," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 3, pp. 590-614, DOI: 10.2307/2666963.
- Gruenfeld, D. H., P. V. Martorana and E. T. Fan (2000) "What Do Groups Learn from Their Worldliest Members? Direct and Indirect Influence in Dynamic Teams," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, pp.45-59, DOI: 10.1006/obhd.2000.2886.
- Gully, S. M, A. Joshi, K. A. Incalcaterra and J. M. Beaubien, (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, No. 5, pp. 819-832, DOI: 10.1037/0021-9010.87.5.819.

H

- Hackman, J. R. (1987) “The Design of Work Team,” in Lorsch, J. (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice Hall, pp. 315-342.
- Hackman, J. R. (2002) “**Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances**,” Harvard Business School Press. (田中 滋 訳 『ハーバードで学ぶ「デキるチーム」5つの条件——チームリーダーの「常識」』生産性出版, 2005 年)
- Hackman, J. R. (2003) “Learning More by Crossing Levels: Evidence from Airplanes, Hospitals, and Orchestras,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 8, pp. 905-922, DOI: 10.1002/job.226.
- Hackman, J. R. and N. Vidmar (1970) “Effects of Size and Task Type on Group Performance and Member Reactions,” *American Sociological Association*, Vol. 33, No. 1, pp. 37-54, DOI: 10.2307/2786271.
- Hair, J. F., W. Black, B. Babin, R. E. Anderson and R. L. Tatham, (2005) “**Multivariate Data Analysis, 5th ed.**” Prentice-Hall.
- Halpin, A. W. (1955) “The Leadership Ideology of Aircraft Commanders,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 39, No. 2, pp. 82-84, DOI: 10.1037/h0047338.
- Hardin, G. (1968) “The Tragedy of the Commons,” *Science*, Vol. 162, No. 3859, pp. 1243-1248, DOI: 10.1126/science.280.5364.682.
- Hedberg, B. (1981) “How Organizations Learn and Unlearn,” in Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol.1, Oxford University Press, pp. 3-27.
- Henderson, B. D. (1979) “**Henderson on Corporate Strategy**,” Abt Books. (土岐 坤 訳『経営戦略の核心』ダイヤモンド社, 1981 年)
- Hinds, P. and D. Bailey (2003) “Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams,” *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, pp. 615-632, DOI: 10.1287/orsc.14.6.615.24872.
- 平野 光俊 (2006) 『日本型人事管理 進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社.
- 平澤 哲 (2007) 「組織学習についての再考察——Argyris and Schön 理論の意義付けと経営学的研究の反省——」『日本経営学会誌』第 19 号, 15-26 頁.

- Hirst, G., D. Van Knippenberg and J. Zhou (2009) “A Cross-level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity,” *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 2, pp. 280-293, DOI: 10.5465/AMJ.2009.37308035.
- Hobbs, T. (1651) “*Leviathan: Or the Matter, Forme, and Power of a Commonwealth Ecclesiasticall and Civil*,” (永井 道雄, 上田 邦義 訳 『リヴァイアサン』 中央公論新社, 2009 年)
- Hollenbeg, J. R., B. Beersma and M. E. Schouten (2012) “Beyond Team Types and Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization for Team Description,” *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 1, pp. 82-106, DOI: 10.5465/amr.2010.0181.
- Hoppe, M. W. (1970) “Leadership Style and Effectiveness of Department Chairmen in Business Administration,” *Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 301-310, DOI: 10.2307/254966.
- 星野 崇宏・岡田 謙介・前田 忠彦 (2005) 「構造方程式モデリングにおける適合度指標とモデル改善について：展望とシミュレーション研究による新たな知見」『行動計量学』第 32 巻 2 号 (通巻 63 号), 209-235 頁.
- Huang, J.-W. and Y.-H. Li (2012) “Slack Resources in Team Learning and Project Performance,” *Journal of Business Research*, Vol. 65, No. 3, pp. 381-388, DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.06.037.
- Hülsheger, U. R., N. Anderson, and J. F. Salgado (2004) “Team-level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-analysis Spanning Three Decades of Research,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 5, pp. 1128-1145, DOI: 10.1037/a0015978.
- Hume, D. (1739) “*A Treatise of Human Nature*,” (木曾 好能 訳 『人間本性論 第 1 巻 知性について 新装版』 法政大学出版局, 2011 年, 石川 徹・中釜 浩一・伊勢 俊彦 訳 『人間本性論 第 2 巻 情念について 新装版』 法政大学出版局, 2011 年)
- Huysman, M. (2000) “Rethinking Organizational Learning: Analyzing Learning Processes of Information System Designers,” *Accounting, Management and Information Technologies*, Vol. 10, No. 2, pp. 81-99, DOI: 10.1016/S0959-8022(99)00018-1.

I

- Ilgen, D. R. (1999) “Teams Embedded in Organizations: Some Implications,” *American Psychologist*, Vol. 54, No. 2, pp. 129-139, DOI: 10.1037//0003-066X.54.2.129.

Ilgen, D. R., J. R. Hollenbeck, M. Johnson and D. Jundt (2005) “Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models,” *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, pp. 517-543, DOI: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250.

Inkpen, A. C. and M. M. Crossan (1995) “Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning,” *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 5, pp. 595-618, DOI: 10.1111/j.1467-6486.1995.tb00790.x.

石井 淳蔵 (2004) 『営業が変わる 顧客関係のマネジメント』 岩波書店.

石井 淳蔵・加護野 忠男・奥村 昭博・野中 郁次郎 (1996) 『経営戦略論 (新版)』 有斐閣.

J

James, K. T., J. Mann and J. Greasy (2007) “Leaders as Lead Learners: A Case Example of Facilitating Collaborative Leadership Learning for School Leaders,” *Management Learning*, Vol. 38, No. 1, pp. 79-94, DOI: 10.1177/1350507607073026.

Jehn, K. A. (1994) “Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-based Intragroup Conflict,” *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, pp. 223-238, DOI: 10.1108/eb022744.

Jehn, K. A. (1995) “A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 256-282, DOI: 10.2307/2393638.

Jehn, K. A. (1997) “A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3, pp. 530-557, DOI: 10.2307/2393737.

Jehn, K. A., and C. Bendersky (2003) “Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective,” *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 189-244, DOI: 10.1016/S0191-3085(03)25005-X.

Jehn, K.A. and J. A. Chatman (2000) “The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance,” *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 56-74, DOI: 10.1108/eb022835.

Jehn, K.A., L. L. Greer, S. Levine, and G. Szulanski (2008) “The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes,” *Group Decision and Negotiation*, Vol. 17, No. 6, pp. 465-495, DOI: 10.1007/s10726-008-9107-0.

Jehn K. A. and E. A. Mannix (2001) “The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, pp. 238-251, DOI: 10.2307/3069453.

Jehn, K. A., G. Northcraft and M. Neale (1999) “Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, pp.741-763, DOI: 10.2307/2667054.

Johnson, S. K. (2008) “I Second that Emotion: Effects of Emotional Contagion and Affect at Work on Leader and Follower Outcomes,” *Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-19, DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.12.001.

Johnson, W., M. McGue, T. Bouchard, N. L. Segal, A. Tellegen, M. Keyes and I. I. Gottesman (2008) “Genetic and Environmental Influences on the Verbal- Perceptual-Image Rotation (VPR) Model of the Structure of Mental Abilities in the Minnesota Study of Twins Reared Apart,” *Intelligence*, Vol. 35, No. 6, pp. 542-562, DOI: 10.1016/j.intell.2006.10.003.

K

加護野 忠男 (1981) 「〈学界展望〉経営組織論の新展開」『国民経済雑誌』第 143 卷 4 号, 92-113 頁.

加護野 忠男 (2010) 『経営の精神——我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版.

加護野 忠男 (2011) 『松下幸之助に学ぶ経営学』日本経済新聞社.

Kahn, W. A. (1990) “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,” *Academy Management of Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724, DOI: 10.2307/256287.

金井 壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社.

金井 壽宏・高橋 潔 (2004) 『組織行動の考え方』東洋経済新報社.

Katila, R. and G. Ahuja, (2002) “Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction,” *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 6, pp. 1183-1194, DOI: 10.2307/3069433.

- Katzenbach, J. and D. K. Smith, (2005) “The Discipline of Teams (Reprint),” *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 7/8, pp. 162-171. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 訳「名著論文再掲 規律が高業績を生み出す チームとグループは異なる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 29 巻 12 号, 80-95 頁, 2004 年)
- Keaveney, S.M. (2008) “The Blame Game: An Attribution Theory Approach to Marketer-engineer Conflict in High-technology Companies,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 6, pp. 653-663, DOI: 10.1016/j.indmarman.2008.04.013.
- Klein, K. J., J. C. Ziegert, A. P. Knight and X. Y. Xiao (2006) “Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51, No. 4, pp. 590-621.
- Kohler, E., C. Keysers, M. A. Umiltà, L. Fogassi, V. Gallese and G. Rizzolatti (2002) “Hearing Sounds, Understanding Actions: Action Representation in Mirror Neurons,” *Science*, Vol. 297, No. 5582, pp. 846-848, DOI: 10.1126/science.1070311.
- 小池 和男 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.
- Kotlyar, I., L. Karakowsky and P. Ng (2011) “Leader Behaviors, Conflict and Member Commitment to Team-generated Decisions,” *Leadership Quarterly*, Vol. 22, pp. 666-679, DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.05.007.
- Kozlowski, S. W. J., and K. J. Klein (2000) “A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes,” in Klein K. J. and S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, Jossey-Bass, pp. 3-90.
- Kurtzberg, T. R. and J. S. Mueller (2005) “The Influence of Daily Conflict on Perceptions of Creativity: A Longitudinal Study,” *International Journal of Conflict Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 335-353.

L

- Lähteenmäki, S., J. Toivone and M. Mattila (2001) “Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement,” *British Journal of Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 113-129, DOI: 10.1111/1467-8551.00189.

- Leonard-Barton, D. (1995) “***Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation***,” Harvard Business School Press. (阿部 孝太郎・田畑 暁生 訳『知識の源泉——イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001 年)
- LePine, J. A. (2005) “Adaptation of Teams in Response to Unforeseen Change: Effects of Goal Difficulty and Team Composition in Terms of Cognitive Ability and Goal Orientation,” ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 90, No. 6, pp. 1153-1167, DOI: 10.1037/0021-9010.90.6.1153.
- Leroy, F. and B. Ramanantsoa (1997) “The Cognitive and Behavioral Dimensions of Organizational Learning in a Merger: an Empirical Study,” ***Journal of Management Studies***, Vol. 34, No. 6, pp. 871-894, DOI: 10.1111/1467-6486.00076.
- Levinthal, D. A. and J. G. March (1981) “A Model of Adaptive Organizational Search,” ***Journal of Economic Behavior & Organization***, Vol. 2, No. 4, pp. 307-333, DOI: 10.1016/0167-2681(81)90012-3.
- Levinthal, D. A. and J. G. March (1993) “The Myopia of Learning,” ***Strategic Management Journal***, Vol. 14, pp. 95-112, DOI: 10.1002/smj.4250141009.
- Levitt, B. and J. G. March (1988) “Organizational Learning,” ***Annual Review of Sociology***, Vol. 34, pp. 319-340, DOI: 10.1146/annurev.soc.14.1.319.
- Liberman, V., S. M. Samuels and L. Ross (2004) “The Name of the Game: Predictive Power of Reputations Versus Situational Labels in Determining Prisoner's Dilemma Game Moves,” ***Personality and Social Psychology Bulletin***, Vol. 30, No. 9, pp. 1175-1185, DOI: 10.1177/0146167204264004.
- Likert, R. (1961) “***New Pattern of Management***,” McGraw-Hill. (三隅 二不二 訳『経営の行動科学：新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社, 1964 年)
- London, M., J. T. Polzer and H. Omoregie (2005) “Interpersonal Congruence, Transactive Memory, and Feedback Processes: An Integrative Model of Group Learning,” ***Human Resource Development Review***, Vol. 4, No. 2, pp. 114-135, DOI: 10.1177/1534484305275767.

M

- March, J. G. (1991) “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” ***Organization Science***, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87, DOI: 10.1287/orsc.2.1.71.

- マーチ, J. G. (1991) 「組織のエコロジーにおける経験からの学習」『組織科学』第 25 巻 1 号, 1-9 頁.
- Marks, M. A., J. E. Mathieu and S. J. Zaccaro (2001) “A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes,” *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 356-376, DOI: 10.5465/AMR.2001.4845785.
- Martinez-Moreno, E., P. Gonzalez-Navarro, A. Zornoza and P. Ripoll (2009) “Relationship, Task and Process Conflicts and Team Performance: The Moderating Role of Communication Media,” *International Journal of Conflict Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 251-268, DOI: 10.1108/10444060910974876.
- Maslow, A. H. (1965) “*Eupsychian Management*,” Richard Invin and Dorsy Press. (原 年広 訳 『自己実現の経営——経営の心理的側面』産業能率短期大学出版部, 1967 年)
- Mathieu, J. E., L. L. Gilson and T. Ruddy (2006) “Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 1, pp. 97-108, DOI: 10.1037/0021-9010.91.1.97.
- 松尾 睦 (2002a) 「営業組織の革新性——内部競争と顧客志向の連動——」『流通研究』第 5 巻 1 号, 61-78 頁.
- 松尾 睦 (2002b) 「組織内部の競争と協調がイノベーションに及ぼす影響——営業部門の実証研究——」『日本経営学会誌』第 8 巻, 54-65 頁.
- 松尾 睦 (2006) 『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版.
- 松尾 睦 (2009) 『学習する病院組織——患者指向の構造化とリーダーシップ——』同文館出版.
- Matsuo, M. (2006) “Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments,” *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 2, pp. 242-250, DOI: 10.1016/j.jbusres.2005.06.002.
- McAllister, D. J. (1995) “Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations,” *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 24-59, DOI: 10.2307/256727.
- McCarthy, A. and T. N. Garavan (2008) “Team Learning and Metacognition: A Neglected Area of HRD Research and Practice,” *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No. 4, pp. 509-24, DOI: 10.1177/1523422308320496.

- McGue, M. and T. Bouchard (1998) “Genetic and Environmental Influences on Human Behavioral Differences,” *Annual Review of Neuroscience*, Vol. 21, pp. 1-24, DOI: 10.1146/annurev.neuro.21.1.1.
- Medina, J.F., L. Munduate, M. A. Dorado and M. J. Guerra (2005) “Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions,” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 3, pp. 219-230, DOI: 10.1108/02683940510589019.
- Mehra, A., B. R. Smithb, A. L. Dixonc and B. Robertsond (2006) “Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance,” *Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 232-245, DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.02.003.
- Mehta, A., Feild, H., A. Armenakis and N. Mehta (2009) “Team Goal Orientation and Team Performance: The Mediating Role of Team Planning,” *Journal of Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 1026-1046, DOI: 10.1177/0149206308326773.
- Miner, A. S., B. Bassof and C. Moorman (2001) “Organizational Improvisation and Learning: A Field Study,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 2, pp. 304-337, DOI: 10.2307/2667089.
- Mintzberg, H. (2004) “*Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*,” Berrett-Koehler. (秋村 千秋 訳『MBA が会社を滅ぼす——マネジャーの正しい育て方』日経 BP 社, 2006 年)
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1999) “*Strategy Safari: A Guide Tour through the Wild of Strategic Management*,” Financial Times Prentice Hall. (齋藤 嘉則 監訳, 木村 充・奥澤 朋美・山口 あけも 訳『戦略サファリ——戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999 年)
- 三品 和広 (2004)『戦略不全の論理——慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社.
- 三品 和広 (2006)『経営戦略を問いなおす』筑摩書房.
- 三品 和広 (2007)『戦略不全の因果——1013 社の明暗はどこで分かれたのか』東洋経済新報社.
- 三隅 二不二 (1966)『新しいリーダーシップ：集団指導の行動科学』ダイヤモンド社.
- Mohammed, S. and S. Nadkarni (2011) “Temporal Diversity and Team Performance: The Moderating Role of Team Temporal Leadership,” *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 3, pp. 489-508, DOI: 10.5465/AMJ.2011.61967991.

Mooney, A.C., P. J. Holahan and A. C. Amason (2007) “Don’t Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict,” *Journal of Management Studies*, Vol. 14, No. 5, PP. 733-758, DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x.

N

Nelson, R. R. and S. G. Winter (1985) “*An Evolutionary Theory of Economic Change, Reprint*,” Belknap Press of Harvard University Press.

西谷 勢至子 (2008) 「組織学習に関する学説研究——既存研究の問題点と新たな方向性——」『三田商学研究』第 50 巻 6 号, 325-346 頁.

Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995) “*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*,” Oxford University Press. (梅本 勝博 訳 『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996 年)

Nonaka, I. and H. Takeuchi (2011) “The Wise Leader,” *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 5, pp58-67.

野中 郁次郎・遠山 亮子・平田 透 (2011) 『流れを経営する——持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社.

Nowak, M. (2006) “Five Rules for the Evolution of Cooperation,” *Science*, Vol. 314, pp. 1560-1563, DOI: 10.1126/science.1133755.

Nowak, M. and R. Highfield (2011) “*Super Cooperators: Altruism, Evolution, and Why We Need Each Other to Succeed*,” Free Press.

Nunnally, J. C. (1978) “*Psychometric Theory, 2nd ed.*,” McGraw-Hill.

O

小川 進 (2000) 『イノベーションの発生論理 メーカー主導の開発体制を越えて』千倉書房.

小塩 真司 (2005) 『SPSS と AMOS による心理・調査データ解析：因子分析・共分散構造分析まで』東京図書.

- Oldham, G. R., and A. Cummings (1996) "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 607-634, DOI: 10.2307/256657.
- O'Leary, M. B., M. Mortensen and A. W. Woolley (2011) "Multiple Team Membership: A Theoretical Model of its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams," *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 3, pp. 461-478, DOI: 10.5465/AMR.2011.61031807.
- Osterman, P. (1994) "Supervision, Discretion, and Work Organization," *American Economic Review*, Vol. 84, No. 2, pp. 380-384.
- Ostrom, E. (1990) "**Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action**," Cambridge University Press.

P

- Parayitam, S. and R. S. Dooley (2007) "The Relationship between Conflict and Decision Outcomes: Moderating Effects of Cognitive- and Affect-based Trust in Strategic Decision-making Teams," *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 42-73, DOI: 10.1108/10444060710759318.
- Parker, G. (2002) "**Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers**," Jossey-Bass.
- Passos, A. and A. Caetano (2005) "Exploring the Effects of Intragroup Conflict and Past Performance Feedback on Team Effectiveness," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 3/4, pp. 231-244, DOI: 10.1108/02683940510589028.
- Pearce, C. L. and H. P. Sims 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*, Vol. 6, No. 2, pp. 172-197, DOI: 10.1037//1089-2699.6.2.172.
- Pelled, L. H. (1996) "Demographic Diversity, Conflict, and Work Team Outcomes: An Intervening Process Theory," *Organization Science*, Vol. 7, No. 7, pp. 615-631, DOI: 10.1287/orsc.7.6.615.
- Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt and K. R. Xin (1999) "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Team Diversity, Conflict, and Performance." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 1-28, DOI: 10.2307/2667029.

- Penrose, E. T. (1959) “***Theory of the Growth of the Firm***” Basil Blackwell. (日高 千景 訳『企業成長の理論 (第3版)』ダイヤモンド社, 2010 年)
- Peteraf, M. A. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: Resource-based View,” ***Strategic Management Journal***, Vol. 14, No. 3, pp. 179-191, DOI: 10.1002/smj. 4250140303.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1994) “Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?” ***Strategic Management Journal***, Vol.15, pp. 5-16, DOI: 10.1002/smj. 4250151002.
- Polzer, J., L. Milton and W. Swann Jr. (2002) “Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups,” ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 47, No. 2, pp.296-324, DOI: 10.2307/3094807.
- Pondy, L. R. (1967) “Organizational Conflict: Concepts and Models,” ***Administrative Science Quarterly***, Vol.12, No. 2, pp. 296-320, DOI: 10.2307/2391553.
- Porter, C. O. L. H., J. W. Webb and C. I. Gogus (2011) “When Goal Orientations Collide: Effects of Learning and Performance Orientation on Team Adaptability in Response to Workload Imbalance,” ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 95, No. 5, pp. 935-943, DOI: 10.1037/a0019637.
- Porter, M. E. (1980) “***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors***,” Free Press (土岐 坤・服部 照夫・中辻 万治 訳『競争の戦略 (新訂版)』ダイヤモンド社, 1995 年)
- Porter, M. E. (1985) “***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance***,” Free Press (土岐 坤 訳『競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985 年)
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) “Creating Shared Value,” ***Harvard Business Review***, Vol. 89, No. 1/2, pp. 62-77.

R

- Rispens, S., L. L. Greer and K. A. Jehn (2007) “It Could Be Worse: A Study on the Alleviating Roles of Trust and Connectedness in Intragroup Conflicts,” ***International Journal of Conflict Management***, Vol. 18, No. 4, pp. 325-344, DOI: 10.1108/ 10444060710833450.
- Rizzolatti, G. and L. Craighero (2004) “The Mirror-neuron System,” ***Annual Review of Neuroscience***, Vol. 27, pp. 169-192, DOI: 10.1146/annurev.neuro.27.070203. 144230.

Roberts, J. (2004) “***The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth (Clarendon Lectures in Management Studies)***,” Oxford University Press. (谷口 和弘 訳『現代企業の組織デザイン 戦略経営の経済学』NTT 出版, 2005 年)

Rousseau, J.-J. (1762) “***Du Contrat Social***,” (桑原 武夫 ・ 前川 貞次郎 訳 『社会契約論』岩波書店, 1954 年)

S

Saavedra, R., P. C. Earley and L. Van Dyne (1993) “Complex Interdependence in Task-performing Groups,” ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 78, No. 1, pp. 61-72, DOI: 10.1037//0021-9010.78.1.61.

Sackmann, S. A., P. M. Eggenhofer-Rehart and M. Friesl (2009) “Sustainable Change: Long-term Efforts toward Developing a Learning Organization,” ***Journal of Applied Behavioral Science***, Vol. 45, No. 4, pp. 521-549, DOI: 10.1177/0021886309346001.

坂下 昭宣 (2004)「エスノグラフィー、ケーススタディー、サーベイリサーチ」『国民経済雑誌』第 190 巻 2 号, 19-30 頁.

Savelsbergh, C. M. J. H., B. I. J. M. Van der Heijden and R. F. Poell (2009) “Multidimensional Measurement Instrument for Team Learning Behaviors,” ***Small Group Research***, Vol. 40, No. 5, pp. 578-607, DOI: 10.1177/1046496409340055.

Schaubroeck, J., S. S. K. Lam and A. C. Peng (2011) “RESEARCH REPORT Cognition-based and Affect-based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance,” ***Journal of Applied Psychology***, Vol. 96, No. 4, pp. 863-871, DOI: 10.1037/a0022625.

Schippers, M. C., D. N. den Hartog, P. L. Koopman and J. A. Wienk (2003) “Diversity and Team Outcomes: the Moderating Effects of Outcome Interdependence and Group Longevity and the Mediating Effect of Reflexivity,” ***Journal of Organizational Behavior***, Vol. 24 No. 6, pp. 779-802, DOI: 10.1002/job.220.

Schmidt, S. M. and T. A. Kochan (1972) “Conflict: Toward Conceptual Clarity,” ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 17, No. 3, pp. 359-370, DOI: 10.2307/2392149.

Schnake, M. E. (1991) “Equity in Effort: The 'Sucker Effect' in Co-acting Groups,” ***Journal of Management***, Vol. 17, No. 1, pp. 41-55, DOI: 10.1177/014920639101700104.

- Schulz-Hardt, S., F. C. Brodbeck, A. Mojzisch, R. Kerschreiter and D. Frey (2006) “Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 91, No. 6, pp. 1080-1093, DOI: 10.1037/0022-3514.91.6.1080.
- Schweiger, D. M., W. R. Sandberg and P. L. Rechner (1989) “Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making,” *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 745-772, DOI: 10.2307/256567.
- Senge, P. M. (1990) “*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*,” Crown Business. (枝廣 淳子・小田 理一郎・中小路 佳代子 訳 『学習する組織——思考で未来を創造する』 英治出版, 2011 年)
- Senge, P. M. (1994) “*The Fifth Discipline Fieldbook*,” Crown Business (柴田 昌治・スコラ・コンサルタント 監訳, 牧野 元三 訳『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」 企業変革をチームで進める最強ツール』 日本経済新聞社, 2003 年)
- Shalley, C. E., J. Zhou and G. R. Oldham (2004) “The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?” *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, pp. 933-958, DOI: 10.1016/j.jm.2004.06.007.
- Shein, E. (1985) “*Organizational Culture and Leadership*,” Jossey-Bass Business. (清水 紀彦・浜田 幸雄 訳 『組織文化とリーダーシップ——リーダーは文化をどう変革するか』 ダイヤモンド社, 1989 年)
- 白石 弘幸 (2005) 「資源ベースの経営戦略」『金沢大学経済論文集』第 25 巻 1 号, 145-175 頁.
- 白石 弘幸 (2010) 「組織学習と学習する組織」『金沢大学経済論文集』第 29 巻 2 号, 233-261 頁.
- 宍戸 拓人 (2012) 「我が国におけるコンフリクト研究の課題——近年のコンフリクト研究に対する文献研究より——」『Hitotsubashi University Repository』
- Simons, T. L. and R. S. Peterson (2000) “Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 1, pp. 102-111, DOI: 10.1037/0021-9010.85.1.102.
- Singer, T., B. Seymour, J. O'Doherty, H. Kaube, R. J. Dolan and C. Frith (2004) “Empathy for Pain Involves the Affective but not Sensory Components of Pain,” *Science*, Vol. 303, No. 5661, pp. 1157-1162, DOI: 10.1126/science.1093535.

- Singer, T., B. Seymour, J. P. O'Doherty, K. E. Stephan, R. J. Dolan and C. D. Frith (2006) "Empathic Neural Responses are Modulated by the Perceived Fairness of Others," *Nature*, Vol. 439, pp. 466-469, DOI: 10.1038/nature04271.
- Smith, A. (1776) "*The Wealth of Nations*," (水田 洋・杉山 忠平 訳 『国富論』岩波書店, 2000 年)
- Smith, B. N., R. V. Montagno and T. N. Kuzmenko (2004) "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10, No. 4, pp. 80-91, DOI: 10.1177/ 107179190401000406.
- Sole, D. and A. C. Edmondson (2002) "Situated Knowledge and Learning in Dispersed Teams," *British Journal of Management*, Vol. 13, pp.17-34, DOI: 10.1111/1467-8551. 13.s2.3.
- Spears, L. (1996) "Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant-leadership," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 7, pp. 33-35, DOI: 10.1108/01437739610148367.
- Srivastava, A., K. Bartol and E. Locke (2006) "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 6, pp. 1239-1251, DOI: 10.5465/AMJ.2006. 23478718.
- Stewart, G. L. (2006) "A Meta-analytic Review of Relationships between Team Design Features and Team Performance," *Journal of Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 29-54, DOI: 10.1177/0149206305277792.
- Stewart, G. L. and M. R. Barrick (2000) "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, pp. 135-148, DOI: 10.2307/1556372.
- Stone, A. G., R. F. Russell and K. Patterson (2004) "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 349-361, DOI: 10.1108/01437730410538671.

T

- 高橋 潔 (2012) 「リーダーシップの本質」『国民経済雑誌』第 205 巻 6 号, 51-66 頁.
- 高橋 伸夫 (1998) 「組織ルーチンと組織内エコロジー」『組織科学』第 32 巻 2 号, 54-77 頁.

高嶋 克義 (2004) 「営業改革の基本課題——改善効果と連携効果を求めて」『一橋ビジネスレビュー』第 54 巻 1 号, 42-51 頁.

田村 正紀 (2006) 『リサーチ・デザイン 経営知識創造の基本技能』白桃書房.

Taylor, F. W. (1911) “*The Principles of Scientific Management*,” (有賀 裕子 訳 『新訳 科学的管理法』ダイヤモンド社, 2009 年)

Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533, DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

Tidd, S.T., H. H. McIntyre and R. A. Friedman (2004) “The Importance of Role Ambiguity and Trust in Conflict Perception: Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage,” *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 364-380; DOI doi:10.1108/eb022918.

Tjosvold, D. (1991) “Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict,” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, No. 1, pp. 13-23, DOI: 10.1007/BF01390435.

Tucker, A. L. and A. C. Edmondson (2003) “Why Hospitals Don’t Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics that Inhibit System Change,” *California Management Review*, Vol. 45, No. 2, pp. 55-72.

Tucker, A. L., I. M. Nemhard and A. C. Edmondson (2007) “Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units,” *Management Science*, Vol. 53, No. 6, pp. 894-907, DOI: 10.1287/mnsc.1060.0692.

V

Van de Vliert, E. and C. K. W. De Dreu (1994) “Optimizing Performance by Conflict Stimulation,” *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 211-222, DOI: 10.1108/eb022743.

Van den Bossche, P., Gijsselaers, W., Segers, M. and Kirschner, P.A. (2006), “Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviours, ” *Small Group Research*, Vol. 37 No. 5, pp. 490-521, DOI: 10.1177/1046496406292938.

- Van der Vegt, G., and S. Bunderson (2005) "Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification," *Academy of Management Journal*, Vol.48, No. 3, pp. 532-547, DOI: 10.5465/AMJ.2005.17407918.
- Van Dyck, C., M. Frese, M. Baer and S. Sonnentag (2005) "Organizational Error Management Culture and Its impact on Performance: A Two-study Replication," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, pp. 1228-1240, DOI: 10.1037/0021-9010.90.6.1228.
- Van Woerkom, M. and M. Croon (2005) "Operationalising Critically Reflective Work Behavior," *Personnel Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 317-33, DOI: 10.1108/00483480810862297.
- Vera, D., M. and M. Crossan (2005) "Improvisation and Innovative Performance in Team," *Organization Science*, Vol. 16, No. 3, pp. 203-224, DOI: 10.1287/orsc.1050.0126.
- Visser, M. (2007) "Deutero-learning in Organizations: A Review and Reformation," *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 659-667, DOI: 10.5465/AMR.2007.24351883.
- Vodosek, M. (2007) "Intragroup Conflict as a Mediator between Cultural Diversity and Work Group Outcomes," *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 345-375, DOI: 10.1108/10444060710833469.

W

- Wall, V. and L. Nolan (1986) "Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-oriented Groups," *Human Relations*, Vol. 39, No. 11, pp. 1033-1052, DOI: 10.1177/001872678603901106.
- Watkins, K. E. (1995) "Changing Managers' Defensive Reasoning about Work/Family Conflicts," *Journal of Management Development*, Vol. 14, No. 2, pp. 77-89, DOI: 10.1108/02621719510078911.
- Weick, K. E., and K. H. Roberts (1993) "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 3, pp. 357-381, DOI: 10.2307/2393372.
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180, DOI: 10.1002/smj.4250050207.

Wilkens, R. and M. London (2006) “Relationships between Climate, Process, and Performance in Continuous Quality Improvement Groups,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, No. 3, pp. 510-523, DOI: 10.1016/j.jvb.2006.05.005.

Wilson, J. M., P. S. Goodman and M. A. Cronin (2007) “Group Learning,” *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 1041-1059, DOI: 10.5465/AMR.2007.26585724.

Y

Yang, S. B. and M. Guy (2011) “The Effectiveness of Self-managed Work Teams in Government Organizations,” *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, No. 4, pp. 531-541, DOI: 10.1007/s10869-010-9205-2.

Yin, R. K. (1994) “*Case Study Research: Design and Methods, 2nd*,” Sage. (近藤 公彦 訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996 年)

Yukl, G. A. (1999) “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories,” *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, pp. 285-305, DOI: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2.

Yukl, G. A. (2006) “*Leadership in Organization, 6th ed.*,” Prentice Hall.

Z

Zhou, J. (2003) “When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, pp. 413-422, DOI: 10.1037/0021-9010.88.3.413.

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2011・1b	島見 大	経営者による株式保有が企業価値に与える影響についての考察	11/2011
2011・2b	甘利 和行	繊維産業の斜陽化を超克した経営者たちのキャリア研究 ―企業 の命運は『キャリアの深度』が左右する―	2/2012
2011・3b	大竹 裕子	日本型中小企業 BOP ビジネスの必要要件 ミャンマーに於け る事例を中心として	3/2012
2011・4b	鴻巣 忠司	新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察 ―個人の革新行動に与える影響を中心として―	3/2012
2011・5b	萬田 義人	食品小売業におけるマテリアルフローコスト会計の導入研究 ―生鮮部門の食品廃棄物に関する考察―	3/2012
2012・1b	丸山 秀喜	学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネ ジメント ―	9/2012