

## 職務志向性に基づくチーム構成とチーム・パフォーマンスの関連性：最大値・最小値分析による検討

縄田健悟<sup>1</sup>・山口裕幸<sup>1</sup>・波多野徹<sup>2</sup>・青島未佳<sup>2</sup>

<sup>1</sup>九州大学 <sup>2</sup>株式会社 産学連携機構九州

本研究は、職務志向性に基づくチーム構成とチーム・パフォーマンスの関連性を検討することを目的としている。特に、職務志向性の最大値・最小値とチーム・パフォーマンスの相関を検討する。これによって、ある職務志向性がチーム内で最も高い成員の得点が高いほどパフォーマンスが高いのか、それともある職務志向性がチーム内で最も低い成員の得点が低いほどパフォーマンスが低いのかを解明する。5企業1400名の従業員からなる161チームに質問票調査を行った。分析の結果、職務志向性の最小値がチーム・パフォーマンスと正相関を示した。その一方で、職務志向性の最大値とチーム・パフォーマンスにはほとんど相関が見られなかった。この結果は、一人で働くことを好み、直観に基づいた判断を行い、安定志向で、仕事に消極的という成員がチームに一人加わることで、チーム・パフォーマンスが低下する可能性を示唆した。

キーワード：チーム構成，チームワーク，チーム・パフォーマンス，チーム・プロセス

本研究の目的は、企業組織のビジネスチームにおいて、職務志向性に基づくチーム構成とチーム・パフォーマンスの関連性を検討することである。特に、チーム内最大値・最小値とチーム・パフォーマンスとの相関を比較する。これによって、チーム・パフォーマンスに及ぼすチーム成員個人の影響を議論する。

### 1. チーム・パフォーマンスにおける成員個人の影響：チーム構成

かねてより医療、看護、軍隊、消防領域ではチームによる業務遂行が行われてきた。さらに、現在では営業や製造などの領域でもチームによる業務遂行が行われるようになってきた。現代の産業・組織場面においてチームはますます重要な職務形態となっている。そのため、優れたチーム・パフォーマンス (team performance; チーム業績、チーム成果) の土台となるチームワークのあり方を理解することが求められる。近年の日本の産業・組織心理学や社会心理学領域では、チームワークの心理・行動過程が研究されるようになってきたものの (例えば、山口, 2008; 2009), いまだ十分とはいえない。

本研究では、チーム構成において成員個人がチーム・パフォーマンスにもたらす影響を検討する。チーム構成 (team composition) とは、様々な特性を持つチーム成員を配置することにより形成されたチームの様相として定義される (Levine & Moreland, 1990; Bell, 2007)。どのような成員をチームに配置したときに、チームは高いパフォーマンスをあげることができるのだろうか。企業組織では、チームでの活動が中心となる部門もあれば、個人作業が職務の中心となる部門もあるだろう。チーム構成とパフォーマンスの関連を理解することは、どのような個人をチーム課題の多い部門に割り当てるとよいかという人員配置上の問題に有益な知見となるだろう。

特に、本研究では、職務志向性に着目し、その最大値・最小値がチーム・パフォーマンスとどのように関連しているか検討を行う。これにより、企業組織において、どのような職務志向性を持つ個人がチームに配置されているときに、チーム・パフォーマンスが高いのかを解明する。

### 2. チーム構成における職務志向性

#### 2.1. 成員の性格特性とチーム・パフォーマンス

チーム構成とチーム・パフォーマンスの関連を検討した従来の研究では、チーム成員の性格特性、特にビッグ・ファイブに着目した検討がなされてきた。ビッグ・ファイブとは、人間の性格を大きく外向性、誠実性、情緒安定性、協調性、開放性の5側面から説明しようとする理論である。上記の5つの性格特性を持つ成員をチーム内に配置しチームを構成することが、チーム・パフォーマンスとどのような関連にあるかが検討されてきた。Bell (2007) は、成員のビッグ・ファイブとチーム・パフォーマンスの関連性のメタ分析を行った。その結果、誠実性と協調性は、チーム・パフォーマンスと中程度の正の関連が見られた。また、外向性と開放性では、低い正の関連が見られた。つまり、勤勉で、協調的で、外向的で、好奇心の高い人々をチーム内に配置されているときに、チーム・パフォーマンスが高いことが示された。また、これらの効果は、実験室場面では見られず、現場でのみ効果が見られていた。成員の性格特性がチーム・パフォーマンスに影響するのは、現実性が高くない実験室場面よりも、日常的な組織現場においてであることが示唆される。さらに、Prewett, Walvoord, Stilson, Rossi, & Brannick (2009) のメタ分析では、チーム成員のビッグ・ファイブ特性は、チームの生産性 (outcome) よりも行動への影響のほうが大きいことが示された。Peeters, Van Tuijl, Rutte, & Reymen (2006) のメタ分析では、チーム成員のビッグ・ファイブ特性とパフォーマンスの関連性は、学生チー

ムよりも、プロフェッショナル・チームでより強いことも示されている。このように、特に性格特性のビッグ・ファイブとチーム・パフォーマンスの関連性に関しては、複数のメタ分析が行われるくらい多くの研究知見が蓄積されてきた。

**2.2. 職務志向性とチーム・パフォーマンス** その一方で、ビッグ・ファイブにより測定された性格特性は、状況に依存しない一般的な心理・行動傾向を示すものである。そのため、直接的に産業・組織場面における個人の心理傾向に関するものではない。本研究は、企業組織におけるチーム・パフォーマンスに対する成員個人の影響の理解を目的としている。産業・組織場面でのチーム・パフォーマンスを理解するためには、成員の個人差変数を扱う際に、ビッグ・ファイブのような一般的な性格特性ではなく、より産業・組織場面における職務行動に直接関連した個人の考え方の役割を解明することも重要だろう。そこで、本研究では、職務志向性のチーム構成とチーム・パフォーマンスとの関連を検討する。

本研究では、企画、営業、開発、事務といった職務に従事する、いわゆるホワイトカラーのビジネスチームを対象に検討を行う。企業組織のビジネスチームでは、変化の激しい現代社会に適応すべく、常に知識を発展・共有し、チームや企業全体を自らマネジメントしていくことが求められる。したがって、もちろん企業ごと・部門ごとに従事する仕事は異なるが、企業組織のビジネスチームが高いパフォーマンスをあげるために、一貫して重要となる職務志向性が存在しているだろう。本研究では、特に重要と考えられる以下の5つの側面を取り上げて検討する。

**(1) 独立—協働** 仕事を行う上で、一人でやる仕事を好むか、それとも他者と共に働くことを好むかという軸である。まさに職務としてチームワークを好むかどうかを直接的に検討する軸であり、協働を好む志向性を持つ個人がチームに加わっているときに、チーム・パフォーマンスは高いと予測される。これは、ビッグ・ファイブの協調性や価値観としての集団主義がチーム・パフォーマンスと正の関連があるというメタ分析結果からも予測される (Bell, 2007)。

**(2) 直観—根拠** 仕事上の意思決定の際に、自らの直観に基づいて判断を行うか、それともデータや根拠に基づいた判断を行うかという軸である。直観を重視する判断は、場当たりの浅慮であることも多く、パフォーマンスを下げるかもしれない。その一方で、直観に基づいた判断が、実は正しい判断であることが多いという指摘もある (Gigerenzer, 2007; Gladwell, 2007)。そのどちらが正しいのか、ないしどちらも間違っているのか、検証を行う。

**(3) 安定—変化** 安定した仕事を好むか、それとも変化の多い仕事を好むかという軸である。職務内容としては、毎日変化の少ないルーティンワークと、その時その場で臨機応変な対応が必要な仕事のどちらを好むかという軸として考えられる。昨今の職場環境は技術革新や流行廃りが激

しく、変化が大きい。同じルーティンだけをこなせば良いわけではなく、常に新たな環境への適応が求められる。そのため、変化を好むような職務志向性が組織の変革を促進し、チーム・パフォーマンスを高めることが予測される。

**(4) 他律—自律** 自分の仕事の内容や行い方に関して、他者に決めてほしいか、それとも自分自身で裁量を持ちたいかという軸である。チームワーク研究では、チームの意思決定と行動に関して成員自身で裁量を持ち、自律的に管理するチームを自律管理型チームと呼び、その有効性が指摘されている (Manz & Sims, 1993)。これはチームレベルの自律性であるが、成員一人ひとりの志向性として考えたときにも、自律的な職務志向性が、チーム・パフォーマンスを高めることが予測される。

**(5) 慎重—挑戦** 失敗を回避して慎重に安全な判断を行うか、それとも多少リスクがあっても挑戦していくかという軸である。これも現代の変化の激しい組織環境では、積極的に挑戦を取って行こうとする職務志向性がチーム・パフォーマンスと正の関連があることが予測される。

以上の5つの志向性は、一つの先行研究の理論に依拠しているわけではなく、上に記したとおり様々な研究で重要性が指摘されてきたものである。本研究で検討する志向性の側面と具体的な質問項目を決定する際には、産業・組織心理学を研究する第一著者、第二著者と、ビジネスの現場においてコンサルタント業務を中心に豊富な企業経験を持つ第三著者、第四著者で検討を行い、中心的で重要性が高いと判断した志向性である。また、この5つの軸は調査先の企業で、担当者に事前に確認してもらい、納得できるものだと判断されている。

以上より、本研究では、職務志向性として、以上の5軸を想定した。企業組織のビジネスチームにおいて、この職務志向性のチーム構成がチーム・パフォーマンスとどのような関連にあるか検討する。

### 3. チーム・パフォーマンスと関連するのはチーム内最大値か、最小値か？

**3.1. チーム構成の集約指標** 職務志向性は個人が有するものであり、各個人から測定される。それに対して、チーム・パフォーマンスはチームごとに指標化されるものである (例えば、チームごとの経常利益や目標達成率)。したがって、個人差変数に基づくチーム構成とチーム・パフォーマンスとの関連を検討するためには、チーム内の個人差変数から測定された得点をチームレベルの指標として集約する必要がある。チームレベルへの集約指標として、これまでの研究では、主に次の4つの指標が用いられてきた。性格特性としての外向性を例に説明する。(1) 平均値：チーム内の各個人から測定された外向性のチーム内平均値である。(2) 分散：チーム内の外向性得点の散らばりの程度である。(3) 最大値：チーム内で最も外向性の高い人の得点である。(4) 最小値：チーム内で最も外向性の低い人の得点である。

これらのうち (1) 平均値と(2) 分散は解釈しやすい。平均値は全体的な傾向を表しており、全体として外向性が高い人が集まっている場合に高くなる指標である。また、分散はチーム内の多様性を示している。分散が高いチームとは、外向性が高い人も低い人もともにいるチームである。分散が低いチームとは、外向性が高い人ばかりか外向性が低い人ばかりで均質なチームである。つまり、分散はチーム内の多様性の程度を示すと解釈できる。それに対して、(3) 最大値と(4) 最小値は、積極的な意味付けや解釈はあまり行われていない。これまでの研究では、課題の種類や状況によって必要な集約指標は異なるといった示唆を行うのみに留まっていた (Bell, 2007; Prewett et al., 2009)。本研究では、以下に述べるように、最大値・最小値が持つ意味に着目し、チーム・パフォーマンスの関連性の強さを比較する。これによって、本研究の目的である、どの成員がチーム・パフォーマンスと関連しているのかを議論していく。

### 3.2. 最大値・最小値とチーム・パフォーマンスの関連性

成員個人がチーム・パフォーマンスに影響するという因果を仮定すると、チーム内の成員の得点とチーム・パフォーマンスには相関が見られると考えられる。以下、成員個人がチーム・パフォーマンスに影響するという因果を仮定し議論を進める。

これまでのチーム構成とチーム・パフォーマンスの研究では、平均値を元に検討されることが多かった。平均値は全ての個人の値を計算上用いており、全体傾向を見る上では確かに適した指標である。そのため、多くの研究が平均値を集約指標として用いてきた。また実際に平均値はチーム・パフォーマンスと正の関連があることも示されている (Bell, 2007; Peeters et al., 2006; Prewett et al., 2009)。

しかし、平均値は、成員の中でどの個人がチーム・パフォーマンスに影響しているのかを検討するには適していない。平均値は全ての個人の値を算出に用いるがために、最大値と最小値両方とも関連する。言い換えると、平均値がチーム・パフォーマンスと相関していたとしても、最大値と最小値のどちらの影響が反映されているのか弁別できない。本研究では、最小値と最大値を取り出して検討することにより、従来の研究で示されてきた平均値とチーム・パフォーマンスの関連は、最大値と最小値とのどちらがチーム・パフォーマンスと関連しているため見られたものなのかを明らかにすることができるだろう。

では、チーム内最大値と最小値とは何を意味するのか。以下、個人特性として外向性（内向—外向）を例に説明する。チーム内最大値も最小値もともに、チーム内で最も極端な特性を持った人の得点である。例えば、外向性であれば、最大値とは、「チーム内で最も外向的な人の外向性得点」であり、最小値とは「チーム内で最も内向的な人の外向性得点」である。最大値・最小値とチーム・パフォーマンスの関連を視ることで、これによって、「チーム内である個人特性が一番高い人（最大値）」と「チーム内である個人特性が一番低い人（最小値）」のどちらがチーム・パフォー

スと関連が強いのかを理解することができるだろう。

本研究では、「最大値—パフォーマンス」の相関と「最小値—パフォーマンス」の相関の大きさを比較する。例えば、「外向性の最大値—パフォーマンス」に正関連が見られたとする。これが示すのは、「チーム内で一番外向的な人」が外向的であればあるほど、チーム・パフォーマンスが高いということである。これは、チーム内に特に外向的な人がいる場合には、チーム・パフォーマンスが高いと解釈できるだろう。

それに対して、「外向性の最小値—パフォーマンス」に正関連が見られたとする。これが示すのは、「チーム内で一番内向的な人」が外向的であればあるほど、パフォーマンスが高いということである。言い換えると、「チーム内で一番内向的な人」が内向的であればあるほど、パフォーマンスが低いことを示している。これはチーム内に特に内向的な人がいる場合には、チーム・パフォーマンスが低いと解釈できるだろう。

このように、これら2つの相関を比較することによって、チーム内で最大値の個人がパフォーマンスを引き上げる効果と、チーム内で最小値の個人がパフォーマンスを引き下げる効果とを弁別して検討することが可能となる。もちろん本研究で検討するのは相関であり、厳密には因果を議論することはできない。このことに十分に留意した上で、チーム個人がパフォーマンスに影響を及ぼすという因果を仮定し、本研究では上記のどちらの関連が大きいのかを検討する。これにより、チーム・パフォーマンスにおけるチーム構成への示唆を得ることを目指す。

**3.3. 本研究の予測** 本研究では、Steiner (1972) の課題分類と“腐ったリンゴ効果”の知見から予測を行い、最大値よりも最小値がチーム・パフォーマンスと強く関連すると予測した。

本研究は企業組織のビジネスチームを対象としている。成員個人の影響を考えるためには、対象となるビジネスチームにおいて遂行される課題特性から議論する必要があるだろう。Steiner (1972) は、個人の遂行量と集団の遂行量の関係性が、課題そのものの性質により異なることを指摘している。企業のビジネスチームが遂行する課題では、一人が足を引っ張るとチーム全体がうまくいかないような課題の相互依存性が高い場面が多いと考えられる。これはSteiner (1972) の課題分類における結合型課題 (conjunctive task) の特徴に近く、最も劣った成員の課題遂行がチーム全体の課題遂行を決めるとされている。したがって、この場合、職務志向性の最小値がチーム・パフォーマンスと関連すると考えられる。

これと関連して、集団・組織研究では“腐ったリンゴ効果 (bad apple effect)”の存在が指摘されてきた。“バッド・アップル”が組織やチームに及ぼす悪影響は強いとされる。Dunlop & Lee (2004) は、ファーストフード店を対象に職場の逸脱行動と組織市民行動が職場のパフォーマンスをどの程度説明するか調査した。その結果、逸脱行動の悪影響の

方が組織市民行動の好影響よりも大きいことが示された。“バッド・アップル”は本研究の指標化でいう最小値となる個人だとみなせる。ここからも、職務志向性の最小値がチーム・パフォーマンスと関連することが考えられる。

以上より、本研究では、それぞれの職務指向性の最小値がチーム・パフォーマンスと正関連があると予測した。

## 5. チーム規模の役割

本研究は、最大値・最小値分析により、チーム内に含まれる成員個人がチーム・パフォーマンスに及ぼす影響を検討する。その場合、チーム規模 (team size) が重要な役割を担い、チーム規模が大きくなるほど、成員一人が持つ影響力は小さくなるのが考えられる。その場合に、チーム規模が大きい場合には、上述の職務志向性のチーム構成とパフォーマンスとの関連は見られず、この関連が見られるのはチーム規模が小さい場合に限られると予測される。

## 6. 本研究の概観と仮説

以上より、本研究では、どのような職務指向性を持つ成員個人がチーム・パフォーマンスと関連が大きいのかを検討する。特に、職務指向性のチーム内最大値・最小値とチーム・パフォーマンスの相関を検討する。これにより、チーム内で最大値の個人がパフォーマンスを引き上げる効果と、チーム内で最小値の個人がパフォーマンスを引き下げる効果に関する示唆を得る。

**仮説 1.** それぞれの職務志向性の最小値とチーム・パフォーマンスとの間に正関連が見られる。

**仮説 2.** 仮説 1 の関連は、チーム規模が小さい場合でのみ見られる。

## 方法

### 1. 回答者

本研究では 5 企業の従業員を対象に、インターネット上で質問票に回答してもらった (注 1)。計 1433 名の回答の内、回答者が 1 人しかいないチームを除外した結果、分析対象は 1400 名 (男性 1125 名、女性 216 名、不明 59 名)、161 チームである。平均年齢は 38.98 歳 ( $SD = 28.11$ ) であった。現在の会社の平均勤続年数は 15.94 年 ( $SD = 8.35$ ) であった。平均チーム規模は 8.70 人 ( $SD = 5.85$ ) であった。なお、チーム規模は、チーム内の回答者数を指標として用いた。ただし、回答者数が 2 名のチームにも実際には 3 名以上所属していたことも確認されている。

次に、5 つの企業それぞれを説明する。

A 社は自動車販売会社である。管理本部と営業本部からなる。管理本部は、経理グループ、人事グループなどのグループをチーム単位とした。営業本部は、販売店舗をチーム単位とした。従業員 831 名、64 チームが分析対象とされた。平均チーム規模は 12.98 人 ( $SD = 6.46$ ,  $Range = 3-29$ ) であった。

B 社は設備工事会社である。B 社では、プロジェクト・チームをチーム単位とした。従業員 190 名、37 チームが分析対象とされた。平均チーム規模は 5.14 人 ( $SD = 1.99$ ,  $Range = 2-9$ ) であった。なお、海外現地スタッフには、外国人が含まれるため、質問票は英語版と中国語版を準備した。逆翻訳により質問票の同一性は確認された。

C 社は通信システム会社である。C 社では、プロジェクト・チームをチーム単位とした。従業員 177 名、31 チームが分析対象とされた。平均チーム規模は 5.71 人 ( $SD = 2.80$ ,  $Range = 2-13$ ) であった。

D 社はイベント制作会社である。企画グループ、開発営業グループなどのグループをチーム単位とした。従業員 68 名、10 チームが分析対象とされた。平均チーム規模は 6.80 人 ( $SD = 0.64$ ,  $Range = 3-19$ ) であった。

E 社は繊維製品製造会社である。開発課、製造課などの課をチームの単位とした。従業員 134 名、19 チームが分析対象とされた。平均チーム規模は 7.05 人 ( $SD = 3.41$ ,  $Range = 3-15$ ) であった。

### 2. 分析項目

**職務志向性** 独自に作成した 18 項目である。産業・組織心理学の研究者 (第一著者、第二著者) と、コンサルティング業務経験者 (第三著者、第四著者) で検討を行い、職務志向性に関する 5 つの側面に関して、それぞれ 4.5 項目ずつの項目を準備した (Table 1)。回答は、両極に相対する記述を配置し、左極を 1、右極を 5 とする 5 段階評定で回答してもらった。すなわち、左極値が最小値であり、右極値が最大値となる。結果に示す因子分析を行った後、その結果に基づいて、それぞれのチーム内最大値・最小値を算出した。

**定量パフォーマンス I (自動車販売会社)** A 社 (自動車販売会社) の新車販売店舗 (従業員 472 名、32 チーム) に関しては、店舗ごとの“経常利益 (一人あたり)”と“販売台数 (一人あたり)”を指標として利用した。

**定量パフォーマンス II (設備工事会社)** B 社 (設備工事会社) に関しては、チームごとに生産性や売上額に関して事前目標と最終業績が利用できた (37 チーム中 34 チーム)。これらの比率 (最終業績÷事前目標) を“目標達成率”として算出し、指標として用いた。

**上司評定パフォーマンス** 上司評定は 5 企業全てで測定された。チームを管轄する立場にあるチーム外の直属の上司 (単位としたチームから見て一つ上位の組織のリーダー) がチームのパフォーマンスに関して評定した。組織は、現在直面した課題に適切に対処しながら (適切対応)、将来の発展を目指して新規の課題に取り組んでいく (新規課題への取り組み) 必要がある。そのため“適切対応”(6 項目、例: このチームは、問題やトラブルが生じた場合に自分たちで考えて解決している) と“新規課題への取り組み”(3 項目、例: このチームは、日々の業務遂行に加え、新しいテーマや課題にも挑戦している) の計 9 項目で測定された。

**自己評定パフォーマンス** 自己評定は5企業全てで測定された。チームメンバーが自身の所属チームのパフォーマンスに関して評定した。上司評定と同様の計9項目で測定された。チーム内成員の平均値を集団単位の指標として用いた。

**チーム・プロセス** チーム・プロセスとは、チームワークの行動的側面を示している。縄田・山口・波多野・青島(2015)では、本論文と同データを用いて、チーム・プロセスは、チーム・パフォーマンスの重要な先行要因となる可能性が示された。そこで、本研究ではパフォーマンスに加え、チーム・プロセスと職務志向性のチーム構成の関連も検討する。Dickinson & McIntyre (1997) のチームワーク・モデルを元にした三沢・佐相・山口 (2009) の項目を参考にして、新たに作成した21項目である。縄田他 (2015) での因子分析の結果、(1)目標への協働 (項目例：このチームでは、目標を達成するための道筋が明らかになっている、このチームでは、仕事のやり方などで間違っているメンバーがいたら、それを本人に伝えている) と (2)コミュニケーション (項目例：このチームでは、わからないことがあれば同僚へ気軽に尋ねている、このチームでは、日常の業務の中で、遠慮することなくコミュニケーションを取っている) の2因子が得られた。項目の詳細は縄田他 (2015) の Table 1 に記載した。級内相関は有意であり、チーム内成員の平均値を集団単位の指標として用いた。

以上のチーム・プロセス、上司評定パフォーマンス、自己評定パフォーマンスは、“まったくそう思わない(1)”から“非常にそう思う(5)”の5段階評定で回答してもらった。

## 結果

### 1. 職務志向性の因子分析

職務志向性 18 項目に関して、探索的因子分析を行った (最尤法、プロマックス回転)。固有値 1 以上のカイザー基準と解釈可能性を考慮した結果、4 因子構造だと解釈した (Table 1)。当初は、他律—自律という軸と、安定—リスクという軸は異なる側面として想定していたが、因子分析結果では一つにまとまり、第 1 因子を構成していた。項目内容を見ると、職務に対する積極性を示すものとして解釈できることから、本論文では、第 1 因子で得られた項目を「消極—積極」( $\alpha = .78$ )という軸として以下検討を行う。残りの項目は、第 2 因子が「直観—根拠」( $\alpha = .70$ )、第 3 因子が「安定—変化」( $\alpha = .58, r = .41$ )、第 4 因子が「独立—協働」( $\alpha = .65$ )として解釈でき、概ね当初の想定通りの因子が得られた。なお、「安定—変化」は  $\alpha$  係数がやや低いものの、2 項目しか含まれないためだと考えられること、またこの 2 項目間の相関は .41 と十分な正関連が見られたことから、そのまま分析に用いた。以下、因子ごとに項目に含まれる項目の平均点を各個人の得点として換算した。そして、その個人得点を元に、チーム内最大値・最小値のチームレベルの得点として集約を行った。

### 2. 職務志向性のチーム内構成とチーム・パフォーマンスならびにチーム・プロセスとの相関

Table 2 に各変数の記述統計をまとめた。次に、Table 3 に、職務志向性のチーム内構成とチーム・パフォーマンスならびにチーム・プロセスとの相関をまとめた。

全体的な相関関係を検討したところ、チーム・パフォーマンスやチーム・プロセスと有意な正相関が見られたのは、職務志向性の最小値 (左極値) であった。最大値 (右極値) はほとんどの相関が非有意であり、また有意であるものも最小値との相関係数と比較すると低いものがほとんどであった。

これらの結果を解釈すると、極端に独立した仕事を好み、直観に基づいて判断し、変化を好まず、職務に消極的な成員が含まれるチームほど、チームワークが良好ではなく、成果や業績が低かったといえる。

探索的ながら、職務志向性の平均値と分散に関しても同様に、チーム・パフォーマンスとの関連を分析した。平均値は概ね、最小値分析の結果と同様のものではなかった。分散は、目標達成率とのみ負相関が見られているが、それ以外のパフォーマンス指標との関連は見られなかった。

また、分散によっては、最小値・最大値がパフォーマンスに及ぼす効果が違うことも考えられるため、分散を統制して、最大値・最小値とパフォーマンスとの関連を検討する偏相関分析を行った。その結果、詳細は紙幅の都合で割愛するが、最小値がパフォーマンスと正関連を示すという結果は概ね同じであった。

### 3. チーム規模ごとの分析

本研究では、チーム規模が大きい場合には、職務志向性のチーム構成とパフォーマンスとの関連は見られないと予測した。そこでチーム規模が 10 名以下 (Table 4a) と 11 名以上 (Table 4b) の場合で分けて、上と同様の分析を行った。なお、定量パフォーマンス I, II はデータ数がもともと 30 程度しか無いため、上司評定パフォーマンス、自己評定パフォーマンス、チーム・プロセスのみを分析した。

その結果、チーム規模が 10 名以下の場合には、最小値・平均値とパフォーマンスに関連が見られており、概ね全体での分析と同様の結果であった。その一方で、11 名以上の場合には、特に最大値・最小値との相関はほとんど見られなかった。つまり、本研究で示した関係は、主にチーム規模が大きい場合に限られるものである可能性が示唆された。

また、平均値に関しては、11 名以上のチーム規模においても、独立—協働、直感—根拠では、パフォーマンスとの正相関が見られた。

## 考察

### 1. チーム・パフォーマンスと職務志向性のチーム構成の関連性

本研究では、職務志向性に基づくチーム構成の最大値・

最小値とチーム・パフォーマンスならびにチーム・プロセスとの相関を検討した。ある職務志向性を持つ成員がチーム内にいることがチーム・パフォーマンスに影響を及ぼすという因果を仮定すれば、この相関分析により、次の2つの効果をそれぞれ検討できる。1つは、最大値とパフォーマンスに正相関が見られた場合、ある職務志向性が特に高い人がいることで、チーム・パフォーマンスが引き上げられる効果である。もう一つは、最小値とパフォーマンスに正相関が見られた場合、ある職務志向性が特に低い人がいることで、チーム・パフォーマンスが引き下げられる効果である。

本研究では、(仮説 1) それぞれの職務志向性の最小値とチーム・パフォーマンスとの間に正相関が見られると予測するとともに、(仮説 2) その関連はチーム規模が小さい場合のみで見られると予測した。本研究には、職務志向性やパフォーマンス、さらにはその集約指標に関して、それぞれ複数の指標が存在しており、全てを同時に考慮すると理解が困難となる。そこで、それぞれの側面ごとに議論していく。

### 1.1. 職務志向性の最大値・最小値・平均値・分散の検討 (仮説 1)

本研究では職務志向性において独立—協働、直観—根拠、安定—変化、積極—消極の4つの因子が得られた。以下、最大値・最小値・平均値・分散のいずれがパフォーマンスと関連しているのかによって解釈が変わるため、(1.1.1.) まず集約指標ごとに違いを議論した後、(1.1.2.) 職務志向性の因子ごとの議論を行う。

**1.1.1 最大値・最小値・平均値・分散の検討** 職務志向性全体の最大値・最小値・平均値・分散とパフォーマンスの関連を議論する。相関分析の結果、最小値がチーム・パフォーマンスやチーム・プロセスと正相関があることが示された。最小値とは、ある職務志向性がチーム内で一番低い個人の得点である。この最小値が低いチームほど、優れたチームワークが行われず、パフォーマンスが低かった。このことは、チーム内である職務志向性が特に低い個人がいることで、チーム・パフォーマンスが押し下げられる効果だと解釈できる。

それに対して、最大値はチーム・パフォーマンスならびにチーム・プロセスとの関連が見られないか、相対的に最小値よりも低い関連であった。つまり、チーム内にある職務志向が高い個人がいても、高いチーム・パフォーマンスが見られることはほとんどなかった。以上の結果は、ビッグ・ファイブの性格特性を用いた先行研究のメタ分析結果 (Bell, 2007) とも概ね同傾向の結果であった。

チーム内平均値と分散も同様にパフォーマンスとの相関を検討した。平均値は概ね、最小値分析の結果と同様のものであった。平均値はチーム全体の職務志向性の傾向を示すものである。もちろん最小値と最大値は平均値を算出する際に含まれることから、最小値・最大値と平均値は数値的に類似する。平均値分析の結果は最小値分析の結果と類

似しているという結果から、本研究ならびに従来の研究で見られた「平均値とパフォーマンス」の関連性は、「最小値とパフォーマンス」の関連性が、少なくとも一部は反映されたのだと解釈できるだろう。

分散は、定量パフォーマンスⅡとのみ負相関が見られているが、それ以外のパフォーマンス指標との関連は見られなかった。分散はチーム内の職務志向性を持つ個人の多様性を示す指標である。メタ分析では、チームのビッグ・ファイブ分散とチーム・パフォーマンスの関連性はほとんど見られていない (Bell, 2007)。本研究で扱った職務志向性においても同様に、多様性指標である分散とパフォーマンスに意味のある関連は見られなかった。

### 1.1.2. 職務志向性の因子ごとの検討

本研究の成果は、上記の4軸いずれの側面においても、最小値(右極値)がパフォーマンスと正相関を見せており、最大値(左極値)とパフォーマンスの関連は低かった。このことは、それぞれの職務志向性が低いチーム成員が、チーム・パフォーマンスを引き下げている可能性を示唆している。それぞれ議論する。

まず、独立—協働に関しては、独立の職務志向性を強く持つ個人がいるほど、チーム・パフォーマンスが低かった。この軸は、まさにチームワークを好むかどうかという軸であり、予測通りの結果であった。独立の職務志向性を持つ成員が加わると、協働が求められる場面であっても、自分の仕事を優先させ、利己的な行動を取ることがあり、結果としてチームに不利益がもたらしていたことが考えられる。

直観—根拠に関しては、強く直観を重視する個人を配置することがパフォーマンスに否定的影響がある可能性が示された。しかし、直観は優れた意思決定を導くことも指摘されている (Gigerenzer, 2007; Gladwell, 2007)。また、例えば“職人芸”的職務が求められる職場であれば、優れたベテランほど言語化の難しい勘所に基づく直観的判断を行っていることも考えられる。それにもかかわらず、直観に基づいた判断を好む個人がいるチームは、パフォーマンスが低いという本研究の結果は興味深いものである。その理由として、直観に基づいた行動というのは、場当たりの浅慮となってしまうことが考えられる。熟慮して現状を分析することなく、浅はかな思いつきで意思決定を行う個人が、特にチームのリーダー的役割を担う場合には、チーム・パフォーマンスは下がってしまうのかもしれない。

安定—変化に関しては、変化を好まず、安定を強く好む人がチームに加わっているときに、パフォーマンスが低いことが示された。安定を好む人は、変化する社会の現状を的確に把握しようとしないうことにも繋がり、その結果チーム・パフォーマンスが低下してしまうのではないだろうか。ただし、「安定—変化」の平均値と定量パフォーマンスⅠとの間に負相関が見られた点のみ少し触れたい。この関連は、平均値以外の最大値・最小値では見られない。また他のパフォーマンス指標でも見られない。理論的な想定とも逆向きの結果である。そのため、解釈は困難である。この

結果のみを取り立てて議論を行うと間違った推論を行ってしまうだろう。繰り返し相関分析を行う中で見られた統計上の誤差かもしれない。

最後に、消極—積極に関しては、職務に消極的な成員が存在するときに、チーム・パフォーマンスが低いことを示した。この軸は、当初の予測での「他律—自律」と「慎重—挑戦」の2つが1つの因子にまとまった軸である。チームが自分たち自身で自律性を持つことの有効性は指摘されており、チーム・マネジメントの視点からも自律性の重要性は指摘されてきた (Manz & Sims, 1993)。自分で裁量を持って仕事に取り組もうとせず他人任せで、挑戦しようとしないう消極的な姿勢を持つ成員は、自律管理するチームの阻害要因となるだろう。

以上の考察をまとめると、仮説1は支持されたといえる。

### 1.2. チーム規模ごとの検討 (仮説2)

本研究では、チーム規模が大きい場合、成員個人の職務志向性が持つ影響力が相対的に低下すると考えられるため、職務志向性の最大値・最小値とパフォーマンスとの関連は見られないと予測した (仮説2)。チーム規模が10名以下 (Table 4a) と11名以上 (Table 4b) の場合で分けて、上と同様の分析を行った。

分析の結果、チーム規模が10名以下の場合には、概ね同様の結果が得られ、職務志向性の最小値・平均値とパフォーマンスに相関が見られた。その一方で、11名以上の場合には、特に最小値との相関はほとんど見られなかった。以上より、仮説2は支持された。個人の持つ職務志向性とチーム・パフォーマンスの関連は、チーム規模が大きい場合に限られる可能性が示唆された。

また、平均値に関しては、チーム規模が11名以上のときにも、独立—協働、直感—根拠の2側面でパフォーマンスとの相関が見られた。平均値は全ての成員の値から計算された値であるため、チーム内の成員個人の値ではない。そのため、チーム規模が大きい場合にも関連が見られたのかもしれない。

### 1.3. パフォーマンス指標ごとの検討

最後に本筋ではないが、パフォーマンス指標ごとの結果の相違に関しても議論したい。定量パフォーマンスII、自己評定パフォーマンス、チーム・プロセスに関しては、概ね同じ傾向が得られており、上述の解釈は主にこれらの結果に依拠している。それに対して、定量パフォーマンスI、上司評定パフォーマンスでは、チーム構成とパフォーマンスの関連性は見られなかった。

この理由として、定量パフォーマンスIでは、自動車販売会社から得られたデータのみが分析対象であった。自動車販売会社では営業店舗をチームの単位として扱っている。そのため、チーム規模が大きく、一人の個人がチームにもたらす影響力がそれほど大きくなかったためではないかと考えられる。実際に、定量パフォーマンスとの関連を見た営業店舗のチーム規模は、平均14.75名であり、11名以上の店舗は32チーム中29チーム(91%)であった。上の分析で

のチーム規模が大きい場合に、チーム構成との関連性が見られないという結果とも一致するものである。そのため、定量パフォーマンスIで相関が見られなかったのは、チーム規模が大きかったためだろうと考えられる。

また、上司評定パフォーマンスは、他のパフォーマンス指標との相関が低い (詳細な分析結果と議論は、縄田他 (2015) を参照)。上司評定は他のパフォーマンス指標とは異なる観点からの評価であるために、チーム構成と上司評定パフォーマンスに直接的な関連が見られなかったのかもしれない。そもそも上司評定パフォーマンスが他のパフォーマンス指標と相関が低い点に関しては、上司が部下の処遇や評価を行う立場であることが多いという点からも重要となる。客観的な業績をあげたチームであっても、上司からは必ずしも高いパフォーマンスをあげているとは評価されない可能性があることを示唆しているためである。上司評定パフォーマンスの結果に関して、本研究の分析結果から明確な解釈を行うことは難しいが、定量的な業績のみに基づいて上司がチームの成果を判断しているわけでもないとは言えるだろう。今後の説明が必要となる。

## 2. 最小値とチーム・パフォーマンスの関連性

以上を踏まえて、なぜ最小値が最大値よりもチーム・パフォーマンスとより強く関連が見られたのかを、再度議論していく。

本研究の結果は、最大値・最小値分析の結果から、最小値とチーム・パフォーマンスに正関連があることを示した。この結果は、ある極端な職務志向性を持った個人が一人存在することが、チーム・パフォーマンスを低下させる可能性を示唆している。一人で働くことを好み、直観に基づいた判断を行い、安定志向で、仕事に消極的という成員がチームにいる場合には、チーム・パフォーマンスは下がってしまうかもしれない。その一方で、最大値とチーム・パフォーマンスに正関連はほとんど見られなかった。このことは、協働を好み、根拠に基づいて判断を行い、変化を好み、仕事に積極的という程度が特に高い個人がいたとしても、チーム・パフォーマンスが高まるという効果はそれほど期待できないことを示唆している。

このような結果が生じた原因として、本研究では、Steiner (1972)の課題分類と腐ったリンゴ効果から解釈を行った。企業のビジネスチームが遂行する課題は相互依存性が高く、一人でも業務が滞るとチーム全体がうまくいかないことが多いと考えられる。これはSteiner (1972)の課題分類における結合型課題 (conjunctive task)の特徴に近く、最も劣った成員の課題遂行がチーム全体の課題遂行を決めるとされている。職務志向性の最小値である個人が、個人の技量として低業績者であるとは限らないが、チーム全体のパフォーマンスと関連する職務志向性を持っているといえるだろう。その結果、最小値である個人がチーム・パフォーマンスの足を引っ張る、いわゆるチームワークにおける「腐ったリンゴ効果」としてみられたことが考えられる。チームワー

くは、チームメンバー全員で相互依存性のある活動を行うからこそ、悪影響を及ぼす極端な職務指向性を有する個人が加わることで壊れるような脆弱なものだとも言えるかもしれない。

### 3. 本研究の知見の制限

本論文では、成員個人がチーム・パフォーマンスに影響するという因果を仮定した議論を行ってきた。しかし、本論文が基づいたデータは横断データであるため、厳密には因果は議論できず、相関関係しか説明することができない。もしかすると、逆向きの因果もありうるかもしれない。すなわち、チーム・パフォーマンスがチーム内の最小値を持つ個人の職務志向性を変化させた可能性も残されている。職務志向性は、性格特性よりも職務や職場に依存しているからこそ、変わりうるものだともいえる。そのため、縦断的なデータや実験的操作による因果関係の同定が求められる。例えば、職務志向性を変化させるような研修などの働きかけが、後のチーム・パフォーマンスやチーム・プロセスを変化させるのかを検証することも重要だろう。

また、本研究はチーム成員の構成として、最大値・最小値・平均値・分散という4つの集約指標から議論した。しかし、一般にチーム成員に誰を入れるのかを考えたときに、いわゆる「相性が良い」と言われるような「組み合わせ」の効果を指すことが多いだろう。しかし、企業組織現場での調査では、チームごとに規模も異なることもあり、成員の「組み合わせ」をチームレベルで指標化することは困難であるのが現状である。本研究でも組み合わせの効果の検討は不十分である。現場への応用可能性を考えたときに、「組み合わせ」の効果を解明することの意義は大きい。例えば、特定の職務志向性や性格特性の高い個人を組み合わせで配置した実験室実験による検証は可能だろう。手法上の工夫が必要ではあるが、組み合わせの効果の解明も今後の課題である。

本研究で得られた知見の一般化についても議論が必要だろう。本研究の対象企業では、企業組織で企画・営業等に携わるホワイトカラーのビジネスチームが対象であった。本研究の結果では、例えば、安定よりも変化を好む職務志向性がチーム・パフォーマンスを高めていた。しかし、規則遵守が求められ、逸脱行動が重大な事故に繋がりうる職務（例えば、鉄道や発電所の運転員）においては、変化を好む職務志向性はもしかすると安全を損ね、チーム・パフォーマンスを下げうる職務特性となりうることも考えられる。このように、他の職種・業種への一般化には十分に注意することが必要だろう。

最後に、パフォーマンス指標の妥当性に関しても触れておきたい。定量パフォーマンスIIの目標達成率は、設定された目標の難易度がチームごとに異なる場合には不適切な指標となる。同一企業内のチームであるため設定目標の困難度は概ね同一であると考えられるとともに、自己評定などの他のパフォーマンス指標とも正関連を示していること

から、全く妥当性を欠いた指標であるわけではないだろうが、この点に関しては今後留意した検討が必要である。

### 4. 本研究のまとめと今後の展望

本研究では、企業組織のビジネスチームを対象に、成員の職務志向性とチーム・パフォーマンスの関連を検討した。その結果、職務志向性として、独立—協働、直観—根拠、安定—変化、消極—積極の4側面が得られた。そして、これらのチーム内最小値がチーム・パフォーマンスと正関連があることが示された。すなわち、一人で働くことを好み、根拠よりも直観を重視し、安定を好み、消極的に働くことを特に強く志向する個人が入ったチームは、良好なチームワークが行われず、パフォーマンスが低かった。

本研究の成果は、人員配置の視点から有用な知見を提供した。チーム・パフォーマンスと関連の大きい個人の特性を理解することは、組織をマネジメントする上で非常に重要となるだろう。本論文の結果から、チームのパフォーマンスを下げうる成員の職務志向性として、独立・直観・安定・消極という4つの特徴が指摘できるだろう。

その一方で、本論文の知見から、組織からパフォーマンスを下げうる個人を排除すべきだと単純な理解をしてはならないだろう。従業員のウェル・ビーイングを高めるという企業の社会的責任を果たすためにも、また法律的にも現実的にも、ある従業員がチーム・パフォーマンスを下げうるからといって、その人を即座に解雇することはできないし、してはならない。

したがって、様々な職務志向性を持った個人の特性や能力を踏まえた上で、高いチーム・パフォーマンスへと紡ぎ上げるチーム・マネジメントが重要となる。職務志向性にも、自尊心や不安などと同様に、ある程度個人に備わった特性的な側面と状況によって変化しうる状態的な側面がともに存在することが考えられる。したがって、それぞれに応じた対応策が考えられるだろう。

まず、職務志向性の特性的な側面に対する対策としては、「適材適所」という言葉にあるように、チーム・パフォーマンスを下げうる志向性を持つ個人であっても、その人の適した職務となるように人員配置を行うことである。チームワークに適さない個人もまた、チームで行わない職務には適性を示して、高いパフォーマンスをあげ、組織に貢献できることもあるだろう。各個人に適合する職務を割り当てることが、組織全体のパフォーマンスならびに成員のウェル・ビーイングを高めるためには重要となる。

それとともに、職務志向性の状態的な側面への対策としては、リーダーやメンバー同士の働きかけによって、チーム・パフォーマンスの阻害要因となる職務志向性を変化させるような介入や教育が有効だと考えられる。例えば、独立的な志向性からチームへの志向性へと促すことで、チームワークが改善され、チーム・パフォーマンスも高まることが期待できるだろう。

## 引用文献

- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, *5*, 323-370.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 595.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. pp. 19-43.
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 67-80.
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, *27*, 175-222.
- Gladwell, M. (2007). *Blink: The power of thinking without thinking*. Hachette Digital, Inc.
- Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*. Penguin.
- Kerr, N. L., Rumble, A. C., Park, E. S., Ouwerkerk, J. W., Parks, C. D., Gallucci, M., & van Lange, P. A. (2009). "How many bad apples does it take to spoil the whole barrel?": Social exclusion and toleration for bad apples. *Journal of Experimental Social Psychology*, *45*, 603-613.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, *41*, 585-634.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are building high-performance companies*. New York: Wiley.
- 三沢良・佐相邦英・山口裕幸 (2009). 看護師チームのチームワーク測定尺度の作成. *社会心理学研究*, *24*, 219-232.
- 縄田健悟・山口裕幸・波多野 徹・青島未佳 (2015). 企業組織において高業績を導くチーム・プロセスの解明. *心理学研究*, *85*, 529-539.
- Peeters, M. A., Van Tuijl, H. F., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. (2006). Personality and team performance: a meta-analysis. *European Journal of Personality*, *20*, 377-396.
- Prewett, M. S., Walvoord, A. A., Stilson, F. R., Rossi, M. E., & Brannick, M. T. (2009). The team personality-team performance relationship revisited: The impact of criterion choice, pattern of workflow, and method of aggregation. *Human Performance*, *22*, 273-296.
- 山口裕幸 (2008). チームワークの心理学. サイエンス社
- 山口裕幸 (2009). コンピテンシーとチーム・マネジメントの心理学. 朝倉書店

### 注 1)

本研究で実施した調査データは、縄田・山口・波多野・青島 (2015) と同一の調査の中で収集されたものである。しかし、本研究での主たる検討対象である職務志向性は縄田他 (2015) では扱っておらず、本論文に独自の視点から分析を行っている。パフォーマンス指標とチーム・プロセスに関しては、縄田他 (2015) においても分析を行った。

Table 1. 職務志向性の因子分析結果

|                                |                               | f1   | f2   | f3   | f4   | 共通性 |
|--------------------------------|-------------------------------|------|------|------|------|-----|
| <b>第1因子. 消極—積極</b>             |                               |      |      |      |      |     |
| 上司や先輩の指示のもとに仕事をしたい             | ⇔ 人に従うよりも自分の責任ややり方で仕事を進めたい    | .68  | -.03 | -.06 | -.13 | .38 |
| 話し合いでは他人に結論を出してもらうことが多い        | ⇔ 話し合いでは、自分を主張しながら結論を出すほうだ    | .62  | -.07 | -.11 | .03  | .31 |
| 目標や進め方はある程度決まっていることがよい         | ⇔ 仕事の目標や進め方を自分で決められることは大切だ    | .57  | -.04 | .02  | .03  | .33 |
| 身の丈に合った仕事をやりたい                 | ⇔ 人には出来ない仕事をやりたい              | .56  | -.10 | -.12 | -.12 | .22 |
| 疑問を持つ前にまずは上司の指示には従うようにしている     | ⇔ .納得できなければ簡単には上司の指示には従わない    | .57  | .03  | .15  | .00  | .44 |
| 物事は慎重に進めることが望ましい               | ⇔ リスクをとってでも挑戦することが望ましい        | .48  | .18  | .02  | .04  | .35 |
| やったことがないことには抵抗がある              | ⇔ 新しい課題に対応することはわくわくする         | .41  | -.06 | .17  | .05  | .27 |
| 慣例やしきたりを大事にして考える方である           | ⇔ 慣例やしきたりには疑問を持つ方である          | .40  | .01  | .02  | -.09 | .15 |
| 既存のアイデアをデータや他の事例に基づき肉付けする方が好きだ | ⇔ 自らの発案で新しい企画やアイデアを生み出す仕事が好きだ | .39  | .13  | .15  | .09  | .34 |
| <b>第2因子. 直観—根拠</b>             |                               |      |      |      |      |     |
| 直観やひらめきを大切にするほうだ               | ⇔ 状況・データなどの事実の分析にもとづき判断するほうだ  | -.08 | .90  | -.05 | .00  | .75 |
| 事実・データよりも自身の勘・経験を信じるが多い        | ⇔ 先ずは事実・データに裏付けられたことを信じるが多い   | -.06 | .69  | .01  | -.09 | .44 |
| 自分のアイデアや考え方を表現することが好きだ         | ⇔ データ・資料を記録・分析することが好きだ        | .29  | .41  | -.01 | .09  | .37 |
| <b>第3因子. 安定—変化</b>             |                               |      |      |      |      |     |
| 1つの仕事を追求することが好き                | ⇔ 色々な仕事・職務を経験したい              | -.06 | -.01 | .69  | .07  | .47 |
| なるべく同じ部署で働きたい                  | ⇔ 異動や転職には抵抗がない                | .02  | -.05 | .63  | -.11 | .37 |
| <b>第4因子. 独立—協働</b>             |                               |      |      |      |      |     |
| 一人で仕事をするほうが好き                  | ⇔ チームで仕事をするほうが好き              | .12  | -.08 | -.05 | .70  | .51 |
| 仕事は一人でやったほうが生産性や成果があがる         | ⇔ 仕事は人とやったほうが生産性や成果があがる       | .02  | -.01 | -.06 | .65  | .41 |
| 自分の考えで仕事を進めることが多い              | ⇔ 仕事を進めるうえでは他のメンバーの意見をきく      | -.11 | .01  | .02  | .49  | .22 |
| 自分の思いや信念を大切にしながら仕事を進める         | ⇔ 関係者との調和を大切にしながら仕事を進める       | -.21 | -.01 | .04  | .47  | .22 |
| 因子間相関                          |                               | f1   | .40  | .51  | .28  |     |
|                                |                               | f2   |      | .26  | .11  |     |
|                                |                               | f3   |      |      | .32  |     |
| 因子寄与                           |                               | 3.21 | 2.00 | 1.88 | 1.69 |     |

Table2. 各変数の記述統計

|                     | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>N</i> |
|---------------------|----------|-----------|----------|
| <b>職務志向性のチーム構成</b>  |          |           |          |
| 独立—協働・最大値           | 4.36     | 0.43      | 161      |
| 独立—協働・最小値           | 2.53     | 0.60      | 161      |
| 独立—協働・平均値           | 3.49     | 0.31      | 161      |
| 独立—協働・分散            | 0.38     | 0.25      | 161      |
| 直観—根拠・最大値           | 4.06     | 0.52      | 161      |
| 直観—根拠・最小値           | 1.96     | 0.64      | 161      |
| 直観—根拠・平均            | 3.04     | 0.38      | 161      |
| 直観—根拠・分散            | 0.51     | 0.29      | 161      |
| 安定—変化・最大値           | 4.36     | 0.58      | 161      |
| 安定—変化・最小値           | 1.93     | 0.73      | 161      |
| 安定—変化・平均値           | 3.15     | 0.42      | 161      |
| 安定—変化・分散            | 0.71     | 0.39      | 161      |
| 消極—積極・最大値           | 3.92     | 0.47      | 161      |
| 消極—積極・最小値           | 2.32     | 0.51      | 161      |
| 消極—積極・平均値           | 3.14     | 0.29      | 161      |
| 消極—積極・分散            | 0.31     | 0.24      | 161      |
| <b>定量パフォーマンス I</b>  |          |           |          |
| 経常利益(1人あたり)         | 453.23   | 76.53     | 32       |
| 販売台数(1人あたり)         | 4.22     | 0.53      | 32       |
| <b>定量パフォーマンス II</b> |          |           |          |
| 目標達成率               | 1.04     | 0.45      | 34       |
| <b>上司評定パフォーマンス</b>  |          |           |          |
| 適切対応                | 3.61     | 0.73      | 159      |
| 新規課題への取り組み          | 3.10     | 0.93      | 159      |
| <b>自己評定パフォーマンス</b>  |          |           |          |
| 適切対応                | 3.55     | 0.35      | 161      |
| 新規課題への取り組み          | 3.18     | 0.50      | 161      |
| <b>チーム・プロセス</b>     |          |           |          |
| 目標への協働              | 3.50     | 0.41      | 161      |
| コミュニケーション           | 3.86     | 0.44      | 161      |

Note. チーム・プロセスと自己評定パフォーマンスに関しては、チーム内平均値に基づいている。経常利益の単位は千円、販売台数の単位は台である。\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , † $p < .10$

Table 3. 職務志向性のチーム内構成とチーム・パフォーマンスならびにチーム・プロセスとの相関

|           | 定量パフォーマンス       |                 | 上司評定<br>パフォーマンス |        | 自己評定<br>パフォーマンス |        | チーム・プロセス       |            |               |
|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|--------|-----------------|--------|----------------|------------|---------------|
|           | I<br>(N = 32)   | II<br>(N = 34)  | (N = 159)       |        | (N = 161)       |        | (N = 161)      |            |               |
|           | 経常利益<br>(1人あたり) | 販売台数<br>(1人あたり) | 目標達成率           | 適切対応   | 新規課題への<br>取り組み  | 適切対応   | 新規課題への<br>取り組み | 目標への<br>協働 | コミュニケー<br>ション |
| 独立—協働・最大値 | .00             | -.17            | .24             | -.11   | -.04            | .05    | .09            | .07        | .10           |
| 独立—協働・最小値 | -.02            | .08             | .51 **          | .12    | .05             | .25 ** | .22 **         | .33 **     | .30 **        |
| 独立—協働・平均値 | -.18            | -.13            | .41 *           | .04    | .00             | .35 ** | .28 **         | .45 **     | .39 **        |
| 独立—協働・分散  | .02             | -.08            | -.31 †          | -.08   | .00             | -.07   | -.07           | -.11       | -.08          |
| 直観—根拠・最大値 | -.19            | -.13            | -.11            | .16 *  | .07             | .05    | .04            | .07        | .06           |
| 直観—根拠・最小値 | -.12            | -.13            | .36 *           | .14 †  | .09             | .26 ** | .07            | .26 **     | .26 **        |
| 直観—根拠・平均  | -.28            | -.23            | .22             | .26 ** | .18 *           | .26 ** | .11            | .24 **     | .22 **        |
| 直観—根拠・分散  | -.06            | -.01            | -.33 †          | .05    | -.01            | -.08   | .03            | -.03       | -.08          |
| 安定—変化・最大値 | .09             | -.07            | .37 *           | -.03   | .02             | -.07   | .20 *          | .05        | .02           |
| 安定—変化・最小値 | -.12            | -.09            | .62 **          | .12    | .13 †           | .20 *  | .21 **         | .27 **     | .16 *         |
| 安定—変化・平均値 | -.51 **         | -.46 **         | .52 **          | .04    | .09             | .06    | .23 **         | .23 **     | .10           |
| 安定—変化・分散  | .22             | .04             | -.32 †          | .04    | .01             | -.06   | .01            | -.05       | .03           |
| 消極—積極・最大値 | .06             | .03             | .33 †           | -.11   | -.06            | -.03   | .08            | -.05       | .01           |
| 消極—積極・最小値 | .07             | .00             | .36 *           | .08    | .06             | .20 *  | .12            | .23 **     | .17 *         |
| 消極—積極・平均値 | .03             | -.15            | .37 *           | .03    | .09             | .16 *  | .19 *          | .17 *      | .17 *         |
| 消極—積極・分散  | .10             | .12             | -.03            | -.04   | -.02            | -.04   | .00            | -.08       | -.03          |

Note. †  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ . 網掛けしたセルは  $p < .10$ である。

Table 4a. チーム規模小(10名以下)のチームにおける職務志向性のチーム内構成とチーム・パフォーマンスならびにチーム・プロセスとの相関

|           | 上司評定<br>パフォーマンス<br>(N = 109) |                | 自己評定<br>パフォーマンス<br>(N = 110) |                   | チーム・プロセス<br>(N = 110) |                   |
|-----------|------------------------------|----------------|------------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
|           | 適切対応                         | 新規課題への<br>取り組み | 適切対応                         | 新規課題への<br>取り組み    | 目標への<br>協働            | コミュニケー<br>ション     |
| 独立—協働・最大値 | -.02                         | .02            | .18 <sup>+</sup>             | .16               | .20 <sup>*</sup>      | .20 <sup>*</sup>  |
| 独立—協働・最小値 | .09                          | .03            | .26 <sup>**</sup>            | .21 <sup>*</sup>  | .36 <sup>**</sup>     | .28 <sup>**</sup> |
| 独立—協働・平均値 | .04                          | -.02           | .36 <sup>**</sup>            | .26 <sup>**</sup> | .46 <sup>**</sup>     | .37 <sup>**</sup> |
| 独立—協働・分散  | -.10                         | .02            | -.07                         | -.05              | -.11                  | -.06              |
| 直観—根拠・最大値 | .17 <sup>†</sup>             | .04            | .04                          | .04               | .06                   | .07               |
| 直観—根拠・最小値 | .09                          | .08            | .19 <sup>*</sup>             | -.01              | .17 <sup>†</sup>      | .24 <sup>*</sup>  |
| 直観—根拠・平均  | .21 <sup>*</sup>             | .11            | .21 <sup>*</sup>             | .08               | .18 <sup>†</sup>      | .23 <sup>*</sup>  |
| 直観—根拠・分散  | .03                          | -.02           | -.08                         | .05               | -.02                  | -.09              |
| 安定—変化・最大値 | .07                          | .12            | .04                          | .30 <sup>**</sup> | .18 <sup>†</sup>      | .08               |
| 安定—変化・最小値 | .09                          | .12            | .18 <sup>+</sup>             | .21 <sup>*</sup>  | .26 <sup>**</sup>     | .10               |
| 安定—変化・平均値 | .06                          | .10            | .07                          | .25 <sup>**</sup> | .26 <sup>**</sup>     | .11               |
| 安定—変化・分散  | .05                          | .03            | -.04                         | .00               | -.02                  | .06               |
| 消極—積極・最大値 | .00                          | .02            | .05                          | .12               | .04                   | .04               |
| 消極—積極・最小値 | .05                          | .05            | .20 <sup>*</sup>             | .12               | .23 <sup>*</sup>      | .11               |
| 消極—積極・平均値 | .06                          | .11            | .18 <sup>†</sup>             | .21 <sup>*</sup>  | .20 <sup>*</sup>      | .18 <sup>†</sup>  |
| 消極—積極・分散  | -.03                         | .01            | -.06                         | -.04              | -.11                  | -.05              |

Note. <sup>†</sup>  $p < .10$ , <sup>\*</sup>  $p < .05$ , <sup>\*\*</sup>  $p < .01$ 。網掛けしたセルは  $p < .10$  である。

Table 4b. チーム規模大(11名以上)のチームにおける職務志向性のチーム内構成とチーム・パフォーマンスならびにチーム・プロセスとの相関

|           | 上司評定<br>パフォーマンス<br>(N = 50) |                  | 自己評定<br>パフォーマンス<br>(N = 51) |                  | チーム・プロセス<br>(N = 51) |                   |
|-----------|-----------------------------|------------------|-----------------------------|------------------|----------------------|-------------------|
|           | 適切対応                        | 新規課題への<br>取り組み   | 適切対応                        | 新規課題への<br>取り組み   | 目標への<br>協働           | コミュニケー<br>ション     |
| 独立—協働・最大値 | -.10                        | -.01             | .05                         | .10              | .02                  | .10               |
| 独立—協働・最小値 | -.14                        | -.18             | -.15                        | .00              | -.08                 | .15               |
| 独立—協働・平均値 | -.12                        | -.07             | .15                         | .26 <sup>†</sup> | .32 <sup>*</sup>     | .38 <sup>**</sup> |
| 独立—協働・分散  | .13                         | .06              | .11                         | -.01             | .09                  | -.04              |
| 直観—根拠・最大値 | .26 <sup>†</sup>            | .22              | .25 <sup>†</sup>            | .14              | .32 <sup>*</sup>     | .14               |
| 直観—根拠・最小値 | -.11                        | -.17             | .05                         | -.02             | .14                  | .07               |
| 直観—根拠・平均  | .29 <sup>*</sup>            | .33 <sup>*</sup> | .21                         | .11              | .27 <sup>†</sup>     | .01               |
| 直観—根拠・分散  | .26 <sup>†</sup>            | .11              | .07                         | .05              | .09                  | .07               |
| 安定—変化・最大値 | -.07                        | -.05             | -.09                        | .13              | -.02                 | .07               |
| 安定—変化・最小値 | -.14                        | -.10             | -.23                        | -.14             | -.14                 | .07               |
| 安定—変化・平均値 | -.13                        | -.04             | -.17                        | .01              | -.08                 | -.03              |
| 安定—変化・分散  | .17                         | .06              | .06                         | .19              | .06                  | .07               |
| 消極—積極・最大値 | -.15                        | -.11             | .05                         | .21              | .02                  | .14               |
| 消極—積極・最小値 | -.10                        | -.11             | -.12                        | -.15             | -.12                 | .14               |
| 消極—積極・平均値 | -.14                        | -.03             | .00                         | .00              | -.06                 | .10               |
| 消極—積極・分散  | -.04                        | -.09             | .16                         | .31 <sup>*</sup> | .17                  | .13               |

Note. <sup>†</sup>  $p < .10$ , <sup>\*</sup>  $p < .05$ , <sup>\*\*</sup>  $p < .01$ 。網掛けしたセルは  $p < .10$  である。

## Team Composition Based on Work Orientation and Team Performance: Investigation by Analysis of Maximum and Minimum Score in Team

Kengo Nawata, Hiroyuki Yamaguchi, Toru Hatano, Mika Aoshima

This study investigated the relationship between team composition based on work orientation and team performance. By examining the correlation between team performance and the maximum and minimum scores for work orientation, we determined whether the score of member with the highest work orientation correlated with team performance and whether the score of those with the lowest correlated with team performance. A survey of 161 teams comprising 1400 members from five different companies was conducted. The survey results show that the minimum score significantly correlated with team performance and team processes; however, the maximum score did not. This result suggests that a team member with negative work orientation worsens the overall team performance.

Keywords: Team composition, teamwork, team performance, team process