



働きがいのある最高の組織とチームビルディング

李 超・狩 俣 正 雄

要旨 近年、働く職場において長時間労働、過労死、過度のストレス、鬱などの問題が生じ、これらの問題をどのように解決し、働きがいのある最高の職場を作るかが大きな研究課題になり、そのような組織の特徴も明らかにされてきている。また組織活性化の決め手として、有効なチーム作りに関する研究も行われてきている。

しかし、最高の組織と有効なチーム作りがどのように関係するか、あるいは最高の組織はどのようなチームによって形成されるかについては十分に検討されていない。そこで、本稿は、働きがいのある最高の組織がどのような特徴を持っているかを明らかにし、集団の特徴やチームの発展過程、およびチームビルディングにおけるリーダーの役割を検討して、働きがいのある最高の組織につながる有効なチーム作りの条件を解明している。

Abstract Recently there are many studies being performed in order to solve issues, such as death from overwork, long hours of hard work, overstress, depression, and so on. Those studies have elucidated characteristics of great organizations or abundant organizations which are worth working. On the other hand, there are many studies on effective teams in workplaces which improve their productivity, performance, and job satisfaction.

But there is little research which clarifies the relationship between great organizations and effective team building. Therefore, this article is intended to elucidate the relationship between great organizations and effective teams, and the conditions of team effectiveness which facilitate building great organizations by discussing the role of leadership in effective team building.

キーワード 働きがいのある最高の組織、集団の特徴、チームビルディング、有効なチーム、リーダーの役割

原稿提出日 2017年9月25日

1 序

近年、働く職場において長時間労働、過労死、過度のストレス、鬱などの問題が生じ、これらの問題をどのように解決し、働きがいのある最高の職場を作るかが大きな課題になってきている。そこで、経営学の分野においては、最高の職場、充実した組織、意識の高い組織などに関する研究が行われてきている。例えば、M. バーチェルと J. ロビン (Burchell and Robin, 2011) は、働きがいのある会社研究所での調査結果から最高の職場の特徴を明らかにし、それは、従業員が会社や経営者を信頼し、自分の仕事や商品・サービスに誇りを持ち、同僚と連帯感を持っている会社である、としている。また、J. マッキーと R. シソーディア (Mackey and Sisodia, 2014) は、これからの社会では意識の高い会社 (conscious company) が必要で、そのような会社は、働くことが大きな喜びや達成感の源となるような活発で思いやりのある文化の根ざしている会社で、社員が人として自己実現を図りながら活躍できる職場環境を作り出す、としている。

他方で、経営組織論の分野においてチームの重要性が認識され、チームに関する研究も多く行われてきている。それは、チームは、一人の個人ができる以上に、より大きな適応性、生産性、および創造性を与える潜在性を持ち、また組織の問題に対してより複雑で、革新的で、包括的な解決法を与え (Salas, Sims and Burke, 2005, p.556)、さらにチームは業績や職務満足を改善し、組織の有効性を改善する重要な方法である (Levi, 2011, p.30) からである。

しかし、それらの研究は、最高の組織作りと有効なチーム作りがどのように関係するか、あるいは最高の組織はどのようなチームによって形成されるかについては十分に検討していない。そこで、本稿では、働きがいのある最高の組織がどのような特徴を持っているかを明らかにし、集団の特徴やチームの発展過程、およびチームビルディングにおけるリーダーの役割⁽¹⁾を検討して、働きがいのある最高の組織につながる有効なチーム作りの条件を解明することを意図している。

(1) リーダーの役割といっても、組織の経営者 (トップ) のリーダーの役割と集団やチームのリーダーの役割は、根本的に異なるものである。本稿は有効なチーム作りにおけるリーダーの役割を解明することを意図しているので、組織の経営者をリーダーという場合は組織のリーダー、あるいはトップ・リーダーとして用い、特に限定しないで一般にリーダーという場合は集団ないしチームのリーダーの意味で用いる。

2 働きがいのある最高の組織

近年、働きがいのある組織作り、あるいは最高の職場、充実した組織に関する研究が行われてきており、そのような組織の特徴も明らかにされてきている。この点については、われわれはすでに論述したので（狩俣・李，2014），要約して述べよう。

D. ウルリッチと W. ウルリッチ（Ulrich and Ulrich, 2010）は、今日、組織が直面している危機として、精神的な健康と幸福感の減退、仕事の複雑性や孤立感の増大、従業員の勤労意欲の低下、使い捨て傾向や敵意と憎しみの増大などを挙げ、これらの問題を解決するためには充実した組織を作り出す必要があるとして、充実した組織作りに必要なリーダーの役割を明らかにしている。彼らによると、充実した組織（abundant organization）とは、「個々の従業員が自分自身に対する意味を生み、ステークホルダーに対する価値を創造し、人間社会全体に希望を生み出すために、自らの意欲と行動を注ぎ込む職場である」（p.24, 邦訳, 41頁）。

R. フリードマン（Friedman, 2014）は、最高の職場づくりに共通する三つの要素を明らかにしている。一つは、従業員エンゲージメントを高めるために、従業員に自主性、自信、つながりを実感する機会を与えることである。二つ目は、組織は心身の限界に取り組むことで最も成功することである。三つ目は、仕事と家庭生活の調和が双方の質を高めることである。それは、多くの企業がワーク・ライフ・バランスの重要性を主張しても、現実には行われていないからである。

R. ゴフィーと G. ジョーンズ（Goffee and Jones, 2013）によると、理想的な組織は、社員に最高の仕事をさせることで、自社の持てる力を最大限に発揮する組織である。そのような組織には次の原則がある。①個人個人のさまざまな違いを尊重して活用する。②情報を抑制したり、操作しない。③社員から価値を搾り取ることを考えるのではなく、社員の価値を高める。④何か有意義なことを支持している。⑤業務自体が本質的にやりがいのあるものである。⑥愚かしいルールがない。

以上のように、最高の職場ないし充実した組織に共通するのは、働くことの意味や仕事の意味に関係しており、意味実現に係わっていることである。

人間は多様な目標や欲求を持っている。人間は自己の欲求を充足し、目標を達成するために行動する。そしてその欲求の中で意味を充足することは重要なことである。人間は自己の人生を有意義にしようと努力し、人生の意味を求め、独自の意味を発見しようとする

意味の探求者である。もし人間が意味の探求者であれば、組織も基本的には参加者の欲求ないし意味を満たさなければならない。そこで、人間にとっては意味実現が重要であり、経営者ないしリーダーは組織成員の意味実現を図るようにしなければならないのである。

意味実現というのは、V. E. フランクル (Frankl, 1952, 2005) のいう創造的価値、体験的価値、態度的価値を実現することである。フランクルは、人間にとって人間存在の意味が重要であり、意味への探求が人間の第一の生命力であるとして、ロゴセラピー (Logotherapy) を提唱している。ロゴス (logos) とは、ギリシャ語の「意味」のことである。ロゴセラピーとは、人間存在の意味、人間の意味探求に焦点をあてる意味による療法である。それは、意志の自由 (Freedom of Will), 意味への意志 (Will to Meaning), 人生の意味 (Meaning of Life), から成っている。この人生の意味には、創造的、体験的、態度的価値の三つの価値がある。フランクルは、この価値を実現することを意味の実現と捉えている。

このことから意味実現する職場は、この三つの価値を実現する職場ということになる。それではこれらはどのようなものであろうか。この点についてもすでに論述したように、体験的価値の実現の条件は、①快適な物的作業環境、②良好な人間関係、③信頼関係、④支援関係を形成することである。また創造的価値の実現の条件は、⑤仕事に見合う十分な報酬、⑥天職を与えることである。さらに態度的価値の実現のためには、⑦自己超越的コミュニケーションが必要である (狩俣・李, 2014)。

①の快適な物的作業環境は、バリアフリーで快適な物理的職場空間だけではなく、安全、衛生、設備、工具といった作業条件、さらに労働時間、休日日数などワーク・ライフ・バランスを含む職場環境のことである。そこで、組織のリーダーの役割は、これらの快適な物的作業環境を整備して、働く人々の満足度を高め、意味を充足させることである。②の人間関係には、経営者と従業員の関係、あるいは上司と部下の関係、同僚間関係など様々な関係がある。良好な人間関係では、人々は相手の感情を受け入れ、互いに尊敬しながら何の不安もなく真の感情を表現し、互いに信頼し、支持し、それぞれの成長に貢献し合うようになる。③の信頼関係は、組織のリーダーと従業員の間、従業員間、組織とその利害関係者との間で信頼関係を形成することである。④の支援関係は、職場の人々が相互に助け支え合う関係があることである。職場で共に助け支え合う支援関係があるかどうかは、体験的価値の実現では重要である。

⑤は、仕事が少ない生活の手段として行われるならば、その仕事に見合う、そして生活をして行く上で十分な報酬が必要ということである。働く人々にとって報酬体系は大きな関心事であり、それはまた組織にとってもチベーションを規定するので重要である。

⑥の天職とは神や天から与えられた仕事という意味である。自己の仕事を天職と捉えることができるかどうかは、仕事に働きがいや生きがいを見つけ、充実感を得られるかどうかにある。それは、仕事そのものが社会に役立ち、自己の成長に寄与しているという思いから生じるものであり、精神的欲求を充足させるものである。

⑦の自己超越的コミュニケーションは、自己を越えた存在、スピリット（魂）とスピリット（魂）をつなげるものであり、人間の究極的なコミュニケーションである。それは、人々が利他性、尊敬、傾聴、一体化を行うことで可能である。利他性は、自己の利益を越えて他者の利益を考慮し、他者に捧げることである。尊敬は、すべての人間は尊厳において違いはないということであり、人間に才能や能力、地位、権力、出自、性別の違いがあっても、それを重要視せず、人間として尊重することである。他者と良好なコミュニケーションを行うためには、他者の考えや意図を注深く正確に傾聴することが重要である。一体化は、相手の内部状態に自己を投影し、相手の抱える問題を自己の問題とし、共にそれを解決しようとすることであり、相手と感情移入して共苦共感することである。

このような意味実現は、基本的には個々人がどのように意味を発見するかに依存している。そこで、経営者（リーダー）と組織成員は、仕事の意味や働きがいのある職場に関してコミュニケーションを行って彼らの間に共有される意味を形成し、意味実現する必要がある。経営者と組織成員が新たな意味を発見し、意味実現することで働きがいのある最高の職場は形成できるのである。

それでは、このような組織は、働く人々の現場である集団ないしチームとどのように関係するのであろうか。あるいはそのような最高の組織はどのようなチーム作りによって実現できるのであろうか。働きがいのある最高の組織を作ろうとすると、働く人々の現場である集団がどのような特徴を持っているかを明らかにすることである。いくら組織のリーダーが最高の組織作りを理念として掲げても、組織の現場の人々や集団がその理念を受け容れなければ、最高の職場は形成されないからである。働きがいのある最高の組織が形成されるかどうかは、働く現場の集団がどのような特徴を持っているかによって規定されるのである。そこで、次に集団の特徴について検討しよう。

3 集団の特徴

人類が始まって以来、人々は目標や課題を達成するために作業集団を形成してきた。そして、集団は人類の存続と人類文化の発展の両方で主要な役割を演じてきた（Wheelan,

2016, p.1)。このように集団は社会ないし組織において重要な役割を果たしていることから集団に関する研究が社会学，経営学，心理学などの分野で幅広く行われてきている。

それでは集団 (group) とは何であろうか。集団に関しては多くの定義が表されている。M. E. ショウ (Shaw, 1976) は、代表的な諸定義の概念を検討して、集団を各成員が相互に影響を与え、影響されるように、互いに相互作用を行っている2人以上の人々と定義している (pp.1-12, 邦訳, 6-12頁)。A. サンダー (Zander, 1994) は、集団とは、互いに影響しあい依存しあう人々、つまり協力したり互いの期待に応えながら行動する人々の集まりである (邦訳, 1頁), としている。S. P. ロビンズ (Robbins, 2005) は、集団を、特定の目的を達成するために集まった、互いに影響し合い依存し合う複数の人々と定義している (邦訳, 171頁)。B. A. フィッシャー (Fisher, 1980) は、集団はコミュニケーション行動が予測できるパターンの形で相互構造化され反復されるようになる個々人の集合と定義される (36頁), としている。

このように集団をどのように捉え、定義するかについて多様な考え方があるが、それらの定義に共通する要因は、共通の目的、その目的達成にかかわる二人以上の人々、彼らや彼女らの相互作用ないしコミュニケーションがあることである。このことから、集団とはある共通の目的を達成するためにコミュニケーションを行う二人以上の人々の集まり、と捉えられる。集団が二人以上の人々の集合体であるとする、これは個人と組織の接点にあり、組織活動の中心的地位を占めることになる。

それでは集団はどのような特徴を持っているのであろうか。人間は個人として行動するとき、集団として行動するときとは明らかに異なる行動をするものである。これは人々が集団として相互作用することにより、個人として行動するときとは異なる何らかの要因が集団には存在し、それらが彼らや彼女らに影響を及ぼすと考えられるからである。集団における人々を規定する要因については、小集団研究やグループ・ダイナミクス (group dynamics) の研究によって明らかにされてきている (Cartwright and Zander, 1968)。それらは、例えば、集団構造、集団規模、集団目標、課業、役割、集団規範、凝集性、集団風土などである。以下では、チームビルディング (team building) に密接に関係すると思われる役割、集団規範、凝集性、集団風土についてのみ説明しよう。

(1) 役割

集団が形成される一般的パターンとしては、計画的、自然発生的、外部の指定の三つがあるとされる (Baird, 1977, pp.169-175)。どのような集団であっても集団に参加する人々

が相互作用することで彼らや彼女らの間に分化が生じるものである。そこで、集団成員は集団の中で自分自身の行動と他者の行動を関係づける位置を占めるようになる。役割 (role) というのは、このような位置と関係している。この位置について集団成員はその人が誰であるかに関係なく、一連の期待を持っている。そこで、ショウは「役割とは、集団内の位置と結びついて期待される一連の行動である」(Shaw, 1976, p.263, 邦訳, 278頁) と定義している。すなわち、役割とは、個人の占めている位置に対する他の集団成員の期待なのである。

ところが、人は必ずしもその期待された行動をするとは限らない。これは役割遂行者の知覚上の問題、あるいは能力の問題などによって異なって行動するからである。そこで、役割には、期待された行動のほかに、知覚された役割 (perceived role)、演じられた役割 (enacted role) がある。知覚された役割とは、その役割を占めている人が実際に行為すべきと信じている一連の行動であり、演じられた役割とは、その位置を占めている人が実際に遂行した一連の行動である (Shaw, 1976, p.276, 邦訳, 290頁)。ここに役割葛藤が生じる可能性がある。そこで、集団が有効に機能するためには、これらの三つの側面が一致する必要がある。そのためリーダーは、集団成員が自己の役割を明確に理解し、役割葛藤が起こらないようにして、彼らや彼女らの役割を遂行させる必要があるのである。

(2) 規 範

人々が集団成員として行動すると、個人として行動するときとは異なる行動パターンが現れてくる。これは集団がその成員に対して集団の期待する信念ないし行動をとるように心理的圧力をかけるからである。これがホーソン実験で集団規範として示されたものである (G. C. Homans, 1950)。

J. R. シャマーホーン達 (Schermerhorn, Jr., et al., 1985) は、規範 (norm) を集団成員に適用される行動の「規則」ないし「標準」と定義している (p.290)。すなわち、規範というのは、集団成員の行動を規定する成員間に共有された規準あるいは規則のことである。それではなぜ集団はその成員の行動を規定するのであろうか。それは次の理由による (D. C. Feldman, 1984, pp.47-53)。第一は、集団も個人と同様に成功の機会を最大化し、失敗を最小化する行動をしようとするので、集団はその存続を促進する規範を実施する。第二は、集団はその成員の行動の予測を高めようとしている。規範は他者の行動を予測する基準を与える。第三は、集団は成員を当惑させるような対人的問題を回避するのに役立つ規範を実施する。第四は、規範が集団の中心的価値を表し、集団の一体化に対して固有

のものを明確にするので、規範は実施される。

このように集団規範は、一般には、その成員が重要とみなし、集団成員を一体化するような価値規範として形成される。したがって、集団成員はその規範を知ることによって互いの行動を予測でき、どのように行動すべきかを理解できるようになるのである。

しかし、集団規範には正と負の側面がある (Levi, 2011, pp.49-50)。規範は集団の相互作用を統制するので、それはより公正なコミュニケーションを可能にし、成員間の尊敬を維持し、集団のより弱い成員に権力を分け与える。しかし、規範は服従を強いることで、組織の観点からは問題も生み出す。組織目的達成を阻害するような規範も存在するからである。そこで、集団が有効に機能するためには、リーダーは集団目的の達成を促進するような規範を形成することが必要なのである。

(3) 凝集性

集団凝集性 (group cohesiveness) は、一般には次の三つの意味で用いられている (Shaw, 1976, p.213, 邦訳, 230頁)。**①** 集団から離れることへの抵抗を含む集団の魅力, **②** 集団の諸活動に参加しようとする成員の動機づけ, **③** 集団成員の努力の調整, である。すなわち、集団凝集性は、成員にとっての集団の魅力ということである。この凝集性は、一般には集団成員間に相互作用が多く行われ、目標が共有化され、彼らの態度や価値が類似的であれば、高くなると考えられている (D. C. Feldman and H. J. Arnold, 1982, pp.435-440)。そして、凝集性のある集団の成員は集団目標、意思決定、規範をより多く受け入れ、また対立葛藤の解決、問題解決に関係している (Levi, 2011, pp.62-63)。ショウによると、凝集性の高い集団は、低い集団よりも次のような特徴をもっている。**①** 成員が互いにコミュニケーションを行う機会が多い, **②** 相互作用の型や内容はより好意的に方向づけられる, **③** 集団成員に対してより大きな影響を及ぼす, **④** 集団の目標を効果的に達成する, **⑤** 高い満足を示す (1976, pp.257-258, 邦訳, 272-274頁)。

リーダーシップとチームの凝集性の関係を研究した H. ウェント達 (Wendt, et al., 2009) によると、リーダーシップ行動は凝集性に大きな影響を与え、その効果は普遍的である。そこで、リーダーは従業員を支援する方法を学習し、彼らの要求ならびにチームの要求を満たすべきであるとしている。

(4) 風土

人は、自分の周りの環境をどのように知覚するか、あるいはその人の周りの雰囲気をもど

のように感じるかによって、行動を決めるものである。K. レヴィン（Lewin, 1951）は、人間の行動がその人の心理的な場、すなわち環境とその人のパーソナリティの関数であるとして、心理的風土が研究される必要性を指摘した。このことから R. ホワイトと R. リピット（White and Lippitt, 1968）は、10歳の子どもたち5人の集団を対象として、リーダー行動によって引き起こされる風土（専制的、民主的、放任的）と集団成員の行動との関係を実験した。結果は、民主的リーダーの行動（民主的風土の集団）が成績が高かった。

この風土（climate）は、個人が働いている集団ないし組織の特徴について有する知覚である。そして集団風土というのは、集団成員が集団の特徴について有する知覚について成員間でコンセンサスあるいは共通性があるときに生じるものである（狩俣, 1989, 198頁）。

知覚（perception）は、一般に受け入れられている刺激を観察し、選択し、組織化し、解釈する過程である（狩俣, 1989, 96-99頁）。人々が知覚を通して得るものは、刺激そのものをあるがままに認識するというよりも、個人内部の要求、期待、あるいは態度といった要因のために、選択的に知覚し、それぞれ別個に認識し、解釈することである。人間の行動は、環境と個人の内部状態との相互作用の結果であり、個人の知覚はその人の経験、要求や態度等によって異なる。したがって、環境の刺激が異なれば人は異なって知覚し、また同じ刺激であっても人々は異なって知覚することもあるのである。

それでは人々は同じ職場環境にあっても、彼らや彼女らがそれぞれ異なって知覚するならば、なぜ集団風土は集団として一つのまとまった共通のものとして知覚されるのであろうか。それは、後述するように、人々がコミュニケーションを行うからである。人々はコミュニケーションを通じて自己の考え方、あるいは知覚、思考、感情、態度などを伝達し、それによって他者の考え方、知覚、思考、感情、態度などを理解する。そこで、自己のそれが他の人のそれと著しく異なっている場合、他の人との関係や集団との関係を維持しようとする限り、なんらかの形で自己の思考や意見などを修正したり、あるいは他の人から修正するように求められて、一つの方向にまとまっていくと考えられる。すなわち、人々はコミュニケーションによって影響を及ぼし合い、成員間に類似の考え方や思考、感情や知覚などを形成するのである。集団風土は、コミュニケーションを行うことで成員の知覚が集団として一つにまとまり、それが成員間に共有されることで形成されるのである（狩俣, 1989, 157頁）。

それではこのような特徴を持った集団はチームとどのように関係するのであろうか。あるいは集団がどのような特徴を有すればチームになるのであろうか。有効なチームはどのように形成されるのであろうか。次に、この点について検討しよう。

4 チームビルディング

(1) チームの概念

チーム (team) は組織の機能化にとって中心的要素と考えられてきている (Rico, et al., 2011, p.57)。これは組織の成功や知識の全体的な創造が大部分チームの有効性に依存すると考えられるからである。そこで、チームとは何か、集団とチームは異なるのか、異なるとするとそれらを区別する要因は何か、あるいはチームの有効性を規定する要因は何か、ということに関して多くの議論が行われているのである。

S. W. J. コズロウスキーと B. S. ベル (Kozlowski and Bell, 2003) は、集団とチームについて次のように述べている (p.6)。作業チームと集団は、(a)二人以上の個人から成っている、(b)彼らは組織的に関係する課題を達成するために存在している、(c)一つ以上の共通の目的を共有している、(d)社会的に相互作用している、(e)課題の相互依存性 (作業の流れ、目標、結果) を示している、(f)境界を維持し管理している、(g)境界を設定し、チームを制約し、より広い組織体の他の単位との交換に影響を与える組織的コンテキストに組み込まれている。

このように、チームも複数の人々から構成された集団の一つであるが、多くの研究は、集団が独自の特徴を有するときにチームになると考えている。S. A. ヴェーラン (Wheelan, 2016) は、作業集団は、目標について共有された見方を創造するため、また能率的、効果的な組織構造を開発してそれらの目標を達成するために努力している成員から成るとしている。そして、共有された目標が確立され、その目標を達成する方法が機能しているときに作業集団はチームになる、としている (pp.2-3)。B. ヒリヤッパ (Hiriyappa, 2016) は、チームは共通の目標に向けて働く人々の集団であり、チームを形成する目的は、個人が単独で仕事をする以上により大きな目的を達成することにある、としている (pp.7-8)。T. M. ファポハンダ (Fapohunda, 2013) は、チームは共通の目的に向けて働く集団であると定義し、チームビルディングは、人々の集団がチームの目的を達成できるようにする過程であり、その重要な目的の一つは、組織に行き渡っている行動や態度を変えることである、としている (p.2)。

J. R. カッツェンバックと D. K. スミス (Katzenbach and Smith, 1993) は、チームの定義や機能について広範に論議し、チームを次のように定義している。「チームは、それぞれが連帯責任を持って共通の目的、達成目標、およびアプローチにコミットし、補完し

合うスキルを持った少数の人々の集まりである」(p.45)。この定義は次のことを意味している。チームは、①十分に少ない数である、②成員はチームの職務遂行に必要な専門的・職能的スキル、問題解決・意思決定スキル、対人的スキルという補完し合うスキルを持っている、③すべての成員が達成したいと望んでいる幅広い意義のある目的を持っている、④すべてが同意する特定の達成目標を持っている、⑤作業アプローチは明確に理解され一般に合意されている、⑥集団の結果に対して個人的責任と共同責任を持っている (pp.45-60)。

以上の定義からすると、チームは集団がその目的を達成し有効に機能している状態を意味しているといえる。これは集団が単なる人々の集まりとは区別されるとしても、集団はその目的達成において必ずしも有効に機能するとは限らないからである。集団は、社会的手抜きなどによって非効率的に行動したりする。そこで、集団が成員間の連携やコミュニケーション上の問題などのプロセス・ロス (process loss) をなくして、プロセス・ゲイン (process gain) を得られるように効率的に行動するような集団をチームとして捉えるのである。それは成員間の相乗効果的な働きによって集団として能率的効率的に行動している状態ということである。すなわち、チームは前述の集団の特徴が組織目的達成に向けて有効に機能し、個々の成員が相乗効果的に能力やスキルを発揮して有効に機能している集団ということなのである。

しかし、チームといっても多様なタイプがある。例えば、G. ユークル (Yukl, 2010) は、チームのタイプについての共通の特徴を表1のように示している。チームのタイプは次のように説明される (pp.357-361)。職能的作業チームは、その成員が通常は異なる責任を持っているが、彼らは同じ基本的な職能を遂行することを皆で助けるチームである。

表1 四つのチームのタイプの共通の特徴

特徴の定義	職能的作業 チーム	職能横断的 チーム	自主管理作業 チーム	経営者チーム
使命や目的を決定する自律性	低い	中程度に低い	中程度に低い	高い
作業手続きを決定する自律性	中程度に低い	高い	高い	高い
内部リーダーの権限	高い	中程度に高い	低い	高い
チームの存続期間	高い	中程度に低い	高い	高い
成員の安定性	高い	中程度に低い	高い	高い
成員の職能的背景の多様性	低い	高い	低い	高い

出所) Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*, 7th Edition, Pearson Education, Inc, p.356.

チームは典型的に長期間運営され続け、その成員は比較的安定している。職能横断のチームは、特殊の単位間の相互依存的な活動の調整を改善するために組織で使用されている。チームはプロジェクトに関わる職能的単位のそれぞれの代表を含み、また顧客や供給業者などの外部の代表も含んだりする。自主管理作業チームは、通常は管理者に与えられる権限や責任の多くがチームの成員に委譲される。ほとんどの自主管理作業チームは、固有の製品やサービスを生み出すことに責任を負っている。経営者チームは、説明するまでもなく、取締役会などの組織の最高経営者層のチーム（集団）である。表にはないが、コンピューターやコミュニケーション技術の急速な進展によってバーチャル（virtual）チームが現れてきている。このチームでは、成員が地理的に離れており、めったに対面的に会うことはない。このチームは特定の課題を遂行するために一時的に配置されたり、あるいは専門技術的問題の解決、組織から離れた部署間の活動の調整などのような進行中の責任を遂行するためにより長期的に配置されたりする。このようにチームのタイプによってその特徴は基本的に異なるのである。

(2) チームの発展過程

それでは、チームはどのように発展するのであろうか。集団ないしチームの発展過程に関しても様々な観点から論議されている。その発展段階の代表的なモデルは、B. W. タックマン（Tuckman, 1965）のそれである。それは次のような発展過程から成っている。集団の発展段階は、①形成化、②混乱化、③規範化、④遂行化の段階である。

①形成化（forming）は、対人行動と課業行動の両方の境界を確かめ、リーダーや他の集団成員がすでにある基準への依存関係を確立する。②混乱化（storming）は、対人問題や課業について葛藤し、対立し、分裂し、また集団の影響と課業の要請に抵抗する。③規範化（norming）は、抵抗が克服され、集団内の感情や凝集性が発展し、新しい標準が発展し、新しい役割が追加される。また新しい個人的意見が表される。④の遂行化（performing）の段階では、対人構造は課業活動の用具となり、役割弾力的で機能的になり、集団エネルギーが投入される。そして構造問題は解決され、構造は課業の遂行を支持する。

このモデルでは、後年、第五の発展段階として、⑤終了（adjourning）が追加されている。これは解散や終結に関心を払う段階である（Tuckman and Jensen, 1977）。

このタックマンのモデルは、人々が何らかの課題（仕事）を遂行するために集まり、彼らの間で対立や葛藤を経て、集団として一つにまとまり、集団の目標や課業を達成していく集団発展の段階を示している。

ヴェーラン（2005, 2016）は、集団の発展過程のモデルを包括的に検討して、統合モデルを提示し、段階1を経て段階4に到達するとき集団はチームになるとしている。それらの段階は次のような特徴を持っている。

集団発展の最初の段階は、依存（dependency）と包摂（inclusion）の段階で、それは指名されたリーダーへの依存、安全性への関心、包摂の問題によって特徴づけられる。この段階は、集団のリーダーあるいは強力な成員によって提案された計画に成員が服従することである。成員は意思決定を行うリーダーを待っている。成員は当面の課題についてよりも他者に受け入れられていることにより関心がある。この段階での生産性は低い。

段階2は、反依存（counterdependency）と闘い（fighting）で、集団はリーダーへの依存から自由を求め、そして成員は集団目標と手続きについて闘う。課題の対立はこの過程の避けられない部分である。この段階での集団の課題は、統合化された目標、価値、および業務手続きを開発することであり、この課題は通常は対立を生み出す。対人的対立はその場で作業集団を停止させる。私的なことで不一致が起るとき、信頼は失われ、成員は集団で安全を感じない。

段階3は、信頼（trust）と構造（structure）である。集団が段階2の避けられない対立を切り抜けて仕事をするを管理するならば、成員の信頼、集団へのコミットメント、および協働への意欲が高まる。コミュニケーションはよりオープンで、課業志向的となる。成員が課業により多く集中し、地位や権力や影響力の問題にあまり集中しなくなるにつれて、専門的縄張り意識は減少する。この段階は、役割、組織、手続きについてのより熟慮した交渉によって特徴づけられる。それはまた、成員が互いに積極的な作業関係を強固にするために働く時期でもある。集団の生産性は増加し始める。

段階4は仕事（work）で、極端に高いチームの生産性と有効性の時期である。集団がチームとなるのはこの段階である。チームは、その前の段階の問題をほとんど解決して、目標達成や課題の達成にそのエネルギーの多くを集中できる。仕事はすべての発展段階で起こるけれども、仕事の質や量は段階4で著しく増加する。ヴェーランは、集団発展のより高い段階で機能する作業チームは、集団発展のより低い段階で機能する集団よりも、高品質の生産物を生み出し、より多くの利益を生み出す、としている。

ヴェーランは、タックマンと同様に、ほとんどの一時的な集団には最終段階があるとし、段階5の終結も示している。これは課題の完成や終了であり、集団成員の関係の終結である。

以上の二つのモデルは、発展段階の区分が課業達成に向けた段階的發展に基づいており、

一定の順序、すなわち直線的に発展していくものと捉えている。しかし、このような直線的な段階として集団が発展するのではなく、集団がある時期に急激に発展するという考え方もある。C. J. G. ガーシック (Gersick, 1988) の断続均衡 (punctuated equilibrium) モデルである。

ガーシックは、6つの組織における8つのチームの発展に関する研究から、段階的な発展とは異なる断続均衡モデルを提示している。彼女によると、直線的な段階発展モデルは、集団が次第にその課題を遂行する準備をして、それから遂行する一連の段階ないし活動として集団発展を描いている。すべての集団は同じ歴史的経路に従うことを予期されている。それらのモデルは変化のメカニズムも集団環境の役割も明確にしていない。しかし、彼女の調査結果によると、集団は業績達成の枠組みの突然の形成、維持、そして突然の改善を通じて発展する。

集団発展は三段階から成る。第1段階では、集団が形成され、そして集団はその方向を限定する。集団がそのプロジェクトにアプローチする仮説や行動パターンの枠組みは最初の会合で現れ、そして集団はその全活動期間の最初の半分を通じてそのフレームワークの状態のままである。チームはこの時間の間は見えるほどの進歩はない。この段階では、成員はプロジェクトの最終期限が遠い将来の時点と考え、プロジェクトの完成に向けた高い業績レベルの必要性をほとんど感じないので、業績は相対的に低い。

第2段階は、中間点に起こる転換 (transition) の段階である。転換は、彼らの仕事に対するアプローチでのパラダイムシフトが起こる大変化のことで、集団成員の課業に対するアプローチは明確に変化し進歩する。しかし、転換はうまく利用されなければならない。というのは、一度それを過ぎると、チームはその基本的計画を再び変えないかもしれないからである。この段階では、転換の間に具体化された計画からその方向を取り、チームは外部の期待を満足させるために最後の努力を行う。

第3段階は、集団が著しく加速して段階2の間に生み出された仕事を終える完成の段階で、課業の完成を促進する集団の変化によって特徴づけられる。この段階で、集団は新しい目標を設定する。新しい目標が高い業績レベルへと集団を導く。

このようにガーシックの断続均衡モデルは、業績達成の枠組みが形成され、改善される過程を明らかにして、集団が環境の影響を受けて突然変化し、断続均衡的に発展することを示しているのである。

以上の三つのモデルは、基本的に時間が経過するにつれて、直線的、あるいは断続的に発展することを仮定している。しかし、すべての集団ないしチームが段階的に発展すると

は限らない。ある集団は発展して有効に機能するが、他の集団は逆機能となって低い業績の状態であることもある（Bushe and Coetzer, 2007）。すなわち、集団には時間が経っても長期にわたって低い業績の状態のものもあれば、急速に有効に機能し高業績を持続的に維持するものもあるのである。このような集団発展について、カツェンバックとスミス（1993）は、①作業グループ、②疑似チーム、③潜在的チーム、④真のチーム、⑤高業績チームの特徴を次のように示している（pp.90-92）。

①作業グループ（Working group）は、チームになるための重要な業績増大の要請のない集団、あるいはその機会のない集団である。成員は、情報、最善の実践、あるいは視点を共有するために、また個人がそれぞれの責任の範囲で仕事をするのを助ける決定をするために主に相互作用する。それを超えて、チームのアプローチか共同責任のいずれかを要求する現実的で、真に望ましい小集団の共通目的も、業績目標の増大も、あるいは共同作業の成果もない。

②疑似チーム（Pseudo-team）は、重要な業績増大の要請あるいはその機会の可能性はあるものの、集団業績に集中していないし、またそれを達成するために真剣に努力もしていない集団である。それは共通の目的あるいは達成目標を形成することに関心はない。疑似チームは業績の効果の点ですべての集団の中で最も弱いものである。疑似チームにおいては、全体の合計は個人の部分の潜在性より少ない。

③潜在的チーム（Potential team）は、重要な業績増大の要請がある集団で、その業績の効果を改善しようと真剣に努力している集団である。しかし、典型的に、目的、目標、あるいは作業の成果についてより多く明瞭にする必要があり、また共通の作業アプローチを打ち出す際により多くの規律を必要とする。それは、団体責任までは確立していない。チームアプローチに意味があるとき、業績の効果は高くなる。

④真のチーム（Real team）は、連帯責任を持っている共通の目的、目標、作業アプローチに等しくコミットする補完的なスキルを持った少数の人々の集団である。真のチームは業績の基本単位である。真のチームの人々は、確実にチームの目的、達成目標、およびアプローチに関して互いに信頼し依存している。

⑤高業績チーム（High-performance team）は、真のチームのすべての条件に合致する集団で、専門職能的、問題解決的、対人的スキル、目的、目標、アプローチに責任をもった少数の人々から成っており、お互いの人間的成長と成功に深くコミットする成員を持っている。そのコミットメントは通常のチームを超えている。高業績チームは他のすべてのチームより著しく優れており、そのメンバーシップに与えられるすべての合理的な期待を

超えている。

カツェンバックとスミスによると、最大の業績の利益は潜在的チームと真のチームの間に起こり、高い業績を上げるには特別の個人的コミットメントが必要であり、高い信頼関係が必要である。このように、カツェンバックとスミスは、五つの集団の特徴を示し、集団ないしチームが作業チームから真のチーム、高業績チームへと段階的に発展するとは捉えていないのである。

しかし、以上の四つのモデルは集団発展の過程や高業績のチームの特徴を明らかにしても、高業績に結びつくような集団規範や風土がどのように成員間の相互作用ないしコミュニケーションによって形成されるか、あるいは高いコミットメントが得られるか、という点までは明らかではないのである。

フィッシャー（1980）は、集団相互作用過程、すなわちコミュニケーションによって集団の中で意思決定案がどのように合意に到達するかという問題を分析している。これはコミュニケーション構造が時間の経過とともにどのように変化するかを示しており、集団規範や風土あるいは集団の共通の意味や価値がどのように形成されるかを理解するのに参考になる。そこで、集団における合意形成過程を眺めて、集団規範や風土などの形成に係わる新たな意味の形成過程を明らかにしよう。

集団の意思決定では、一人の成員があるアイデア（idea）を出し、その他の成員はそれに賛成ないし反対、あるいはそのアイデアの拡充ないし修正という形で反応する。そのアイデアが議論の対象であり、それは時間の経過とともに集団の見解を表すように発展する。集団成員はあるアイデアが集団の合意に達するまで、漸進的累積的にそのアイデアを受容したり、拒否したり、修正したり、改善したりして、いろいろなアイデアを統合する。意思決定は、究極的にはコミュニケーションの結果であり、集団成員が利用可能な代替案の中から選択することである。

フィッシャーによると、合意（consensus）は意見の一致（agreement）ではなく、到達した決定へのコミットメントを意味している。合意の本質的要素は、成員によって共有された集団忠誠心の度合いである。成員はある案に一致せず不一致であっても、合意した決定には一般に従う、ということである（pp.129-130）。このことは集団が合意に達した案についてはそれを受け入れ、それに従って行動するというものであり、成員間での変化を意味している。

それではこの集団の変化、あるいはその発展過程にはどのような段階があるのであろうか。フィッシャーは、合意の意思決定過程に四つの段階があることを示している。それは、

①オリエンテーション、②葛藤、③創発、④強化の段階である（pp.144-157）。

①のオリエンテーション（orientation）段階では、成員は、初めは彼らの社会的地位や課業の方法をよく知らないで、自分の意見を主張しない。彼らは集団がどのようなものかをテストするために試みに意見を述べるが、それは曖昧ですべてに同意するものである。この段階の特徴は、成員が知り合うようになり、彼らの態度を試みに表明し明らかにすることである。

②の葛藤（conflict）段階では、成員は集団の意図や方針から出てくる決定案に気づき、それに賛成、反対の態度を表明する。意見や態度が対立することによって成員の間に不一致や葛藤が起こる。その結果、成員たちは最終的に集団の合意に達する決定案に賛成する連合と、それに反対する連合を形成するようになる。

③の創発（emergence）段階では、葛藤や反対がなくなる。葛藤段階で反対を表明した成員も曖昧な形で意見を述べる。不賛成ないし反対が曖昧な形でなくなるにつれて、それと同時に決定案に賛成する意見が多数を占める。この段階で集団相互作用の究極の結果が次第に明らかになる。

④の強化（reinforcement）段階では、成員は絶えず賛成の意見を表明し、社会的支持があること、意見の一致があることを表明して、互いに賛成の意見を積極的に強化する。この段階では決定案への反対や葛藤はほとんどなくなり、統一の精神が集団に浸透する。

以上がフィッシャーの意思決定過程段階の概略である。これは集団で決定がどのように行われるか、あるいはあるアイデアがどのように合意に達するかを示している。これによって集団規範や凝集性や風土がどのように形成されるか、集団成員間に共有される意味や価値がどのように形成されるかを理解できる。集団における人々は、コミュニケーションによって自己の思想や考え方、感情、態度などを伝え、それによって他の人の思想や考え方などを理解する。そしてこのような相互作用を経て、思想や考え方などが集団として一つにまとまったものとして表され、集団の意味や価値が形成されるようになる。これが集団の新たな意味や価値であり、それが成員間に受容され、実行されるとき集団は変化し発展したことになるのである。

以上、代表的な集団ないしチームの発展過程を示してきたが、それらのモデルは、遂行化の段階、仕事の段階、強化の段階などの最終的な段階がチームになり、高業績を達成することを示している。しかし、それらのモデルはどのようにすれば集団が高業績チームになるかは明らかにしていないのである。それでは高業績チームはどのようにして形成されるのであろうか。高業績チームの規定要因は何であらうか。この問題を解明するためには、

有効なチームとは何か、チームの有効性とは何か、有効性を規定する要因は何かを明らかにする必要がある。そこで、次にこの点について検討しよう。

(3) 有効なチーム作り

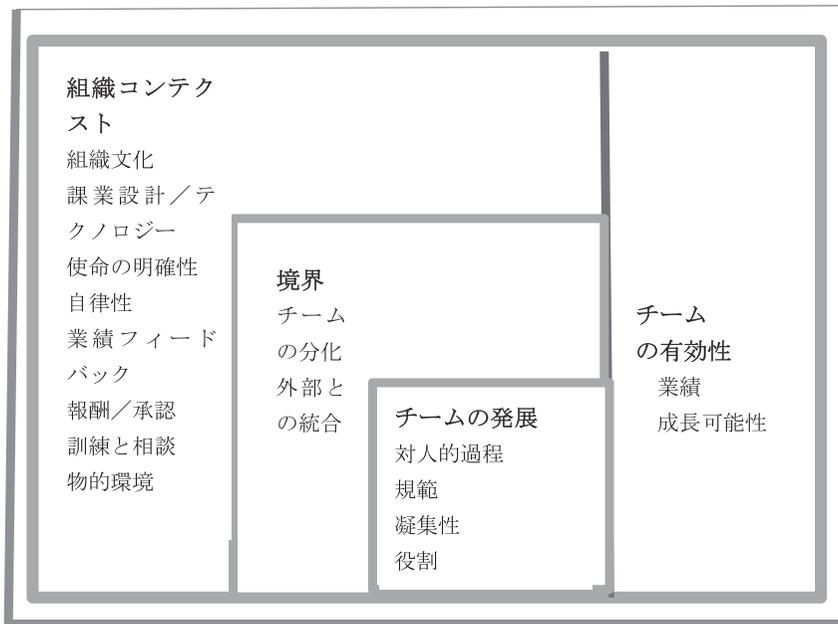
有効なチームとは何か、チームの有効性とは何かに関しては多くの議論が行われている。例えば、D. サラス達 (Salas, et al., 2005) は、チームの業績とチームの有効性を区別することは重要であるとして、チームの業績はチームの行為の成果を説明するのに対して、チームの有効性は、チームがその課題を完了したかどうかだけではなく、チームの成果を達成するためにチームが相互作用した方法を考慮する際により多くの視点を取ることでありとしている。そして、チームの有効性は、チームのリーダーシップ、相互業績監視、バックアップ行動、適応性、およびチーム志向性によって強く影響されるとしている。

E. サンドストローム達 (Sundstrom, et al., 1990) は、チームの有効性を生態学的な視点から、組織のコンテキスト、境界、およびチームの発展と動的に相互関連するものと捉えている。組織コンテキストは、作業チームの外部にある組織の特徴を構成し、組織文化、課業設計やテクノロジー、業績フィードバック、物理的環境などである。これらはチームの有効性に影響を与える。境界は、組織の作業チームを連結し、また分離する両方のものである。それらは他のチームから作業チームを区別し、情報、財、人々とのアクセスの障害となったり、他のチームとの外部の交換点として役立つりする。チームの発展は、チームが時間の経過とともに組織コンテキストに適応して新しい方法を変え発展することである。それらは対人的過程、規範、凝集性、役割で、それらがどのような構造かによってチームの有効性に影響を与える。チームの有効性は、業績と成長可能性から成っている。成長可能性は、メンバーの満足、参加、一緒に仕事を続ける意欲などである。業績はチームの製品やサービスを受け入れる組織内外の顧客のアウトプットの受容である。

以上の関係は図1のように表される。図の隣接する側面は互恵的相互依存性を示すことを意図した環状の記号によって連結されている。例えば、境界は有効性に影響を与え、それが境界を変えて、さらに境界は有効性に影響を与えることを示している。

ロビンス (2005) は、有効なチームはチームの生産性、管理者によるチームの業績評価、メンバーの相対的満足を客観的に測定した結果で捉えられ、それが、①チームの基盤、②チームの構成、③職務設計、④チームのプロセスで規定される、としている。①は、十分な資源、効果的なリーダーシップ、信頼関係のある環境、業績評価と報酬システムである。②は、成員の能力、パーソナリティ、役割の割り当て、成員の多様性、チームの規模、成

図1 作業チームの有効性を分析するための生態学的枠組み



出所) Sundstrom, E., Meuse, K. P. and D. Futrell (1990) "Work Teams : Applications and Effectiveness," *American Psychologist*, Vol.45, No.2, p.122.

員の柔軟性、成員の嗜好である。③は、自律性、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性である。④は、共通の目的に対する成員のコミットメント、具体的なチームの目標、チームの自信感、適度なコンフリクト、社会的手抜きをの最小限化である。

J. R. ハックマン (Hackman, 1987) は、集団の有効性を規定する要因について包括的に検討して、有効性の基準を示している。有効性に影響を与える要因は、①集団設計、②組織コンテキスト、③集団シナジーである。①は課業構造、集団の構成要素、集団規範である。②は組織の報酬、教育、情報システムである。③集団のシナジーは、設計と集団コンテキストの効果と調和するものである。そして有効性の基準として、課業に投入する努力レベル、課業遂行に必要な知識やスキルの量、適正な課業遂行戦略、を挙げている。

以上のようにチームの有効性の問題は、その有効性をどのように捉えるか、それをどのように測定評価するかによって多様な議論が行われている。それは、基本的には、チームが有効に機能している状態は何か、それをどのように捉えるか、その評価基準は何かという問題である。

本稿は、集団には業績の良い集団も悪い集団もある中で、集団が有効に機能して高い業績を達成し、集団成員がチーム活動を通じて成長発達し、意味実現している状態を有効な

チームとして捉えている。したがって、有効なチームとは、役割、規範、凝集性、風土が目的達成を促進するように機能し、成員が意味実現している集団ということになる。

それでは、有効なチームはどのように形成されるのであろうか。W. G. ダイアー達 (Dyer, et al., 2007) は、チームが優れた業績を達成するために理解され管理されなければならない要因を挙げている。それはチームの、①コンテキスト、②構成要素、③コンピテンシー、④変化するマネジメントスキル、である。①はチームが仕事をしなければならない組織的環境のことである。②は成員の専門的、対人的スキルや意欲、コミットメント、態度などに関係している。③は、①や②を高い業績へ推進するもので、高業績チームを構築するためには、チームは目標設定、意思決定、コミュニケーション、信頼形成、および紛争解決のコンピテンシーを開発しなければならない。④は、高業績チームが長期的に有効であるためには、新しい条件に対して変化し適応しなければならないことである。

T. M. ファポハンダ (Fapohunda, 2013) は、有効なチームビルディングの構成要素として次の点を挙げている。①期待や目的の明確化、②展望、③献身、④能力、⑤契約、⑥資源、⑦パワー、⑧協同、⑨コミュニケーション、⑩創造的改善、⑪責任、⑫調和、⑬文化的変化である。①は、チームビルディングが有効であるためには、目的は、明確で、測定でき、達成可能で、適切で、そして時間枠を持たなければならないことである。②は、成員がチームに参加する理由やチームが組織に適合する方法を理解することに関係している。⑬の文化は、集団成員によって共有された価値、信念、基本的仮説、態度、行動を意味している。③から⑫については、特に説明の必要はないであろう。このようにチームビルディングは、作業集団の成員間のコミュニケーションを改善し、コンフリクトを減少し、より大きな凝集性、コミットメントを生み出すことによって集団業績を改善することを試みている、としている。

M. A. ウェスト (West, 2012) は、チームの有効性の構成要素として①タスクの有効性、②メンバーの福利、③チームの存続、④チームのイノベーション、⑤チーム内の協働、を挙げている。そして、効果的なチームを作るためには、明確で効果的なリーダーシップを持つこと、チームの環境をよく見て順応することを奨励すること、個人の業績に対する監視とフィードバックを行うこと、互いにバックアップすること、タスクやそれぞれの役割や環境に対する共通理解を促進すること、効率的で徹底されたコミュニケーションをとること、全員が支助的であることによって信頼感を形成すること、が重要であるとしている。

以上のように、有効なチーム作りの要因は多様であるが、しかしそれらには共通する要因もある。本稿は、有効なチームを集団が有効に機能して高い業績を達成し、その成員が

チーム活動を通じて成長発達し、意味実現している状態と捉えているので、有効なチームを形成する要因としては、少なくとも次の要因が重要であると思われる。①コミュニケーション、②コミットメント、③成員間のシナジー、④相互学習、がそれである。

①のコミュニケーションは、単なる情報の伝達ではなく、送り手が同時に受け手であり、受け手も同時に送り手であるような相互主体的な多面的連続的相互作用の過程であり、メッセージを媒介として動的連続的に進行する意味形成の過程である（狩俣，1992，18頁）。このコミュニケーションは社会や組織の不可欠の基本的要素であり、組織活動の中心にある。コミュニケーションなしには、社会や組織あるいは集団は機能しないのである。

しかし、コミュニケーションにはその仕方によっていろいろなレベルがある。C.O. シャーマー（Scharmer, 2009）によると、コミュニケーション（会話）には、ダウンローディング、討論、ダイアログ、プレゼンシングがある（pp.271-299, 邦訳, 341-379頁）。ダウンローディング（downloading）は、当たり障りのない発言、礼儀正しい決まり文句、意味のない言葉等の会話である。この会話では、自分の心の内は話さず、聞くことで、相手を推測する。討論（debate）は、自分の考えや意見を主張することである。討論では異なる意見や反対意見も表明する。ダイアログ（dialogue）は、自分を全体の一部とみなすところから話したり、自分の内側から聞くようにしたり（共感的な聴き方）、自己防御から他人の意見を探求するような会話である。そこでは自分自身が問題のシステムの一部であるとする観点から話すようになる。プレゼンシング（presencing）は、出現しようとしている未来の可能性とのダイアログであり、場に流れているものから話し、出現する未来から聞くことである。

このようにコミュニケーションのレベルがある中で、チームを有効にするためには、何よりもダイアログ以上のコミュニケーションが必要である。それではダイアログとは何であろうか。D. ボーム（Bohm, 1996）によると、ダイアログの目的は、論議に勝つことでも意見を交換することでもない。自分の意見を目の前に掲げて、それを見ることで、様々な意見を掲げて、どんな意味なのかよく見ることである。各自が参加し、集団の中に存在する意味全体を分かち合い、さらに行動に加わる。そのような行動が真の意味でのダイアログである。ダイアログでは、人を納得させることや説得することは要求されない。どんな集団でも参加者は自分の想定を持ち込むものである。どんな人も想定を持ち、自分の想定に固執し、神経的に不安な状態にある。その想定を持ち出さず、また抑えもせず、保留状態にすることが求められる。想定を保留状態にする目的は、自己受容感覚を可能にするのを助けるためである。ダイアログの狙いは、全体的な思考プロセスに入り込んで、集

団としての思考プロセスを変えることである。

W. N. アイザックス (Isaacs, 1999) は、ボームの考え方に基づきダイアログの原則を明らかにしているが、ダイアログの原則は、相手の話をよく聴くこと、相手を尊敬すること、自己の意見を保留すること、自己の真の考えを話すことである。ダイアログに参加する人々がこのような原則に従ってコミュニケーションを行えば、人々は新たな意味や価値を形成することができるとしている。

このダイアログ・コミュニケーションは、コミットメント、シナジー、相互学習にとって重要である。人々が自由にオープンにそれぞれの考えや思考、情報を交換し、さらにそれぞれの成果についてフィードバックしながら対話を重ねるコミュニケーションが集団ないしチームの機能にとっては必要である。さらに、フィッシャーの合意形成過程で明らかのように、コミュニケーションは集団の規範、凝集性、風土の形成でも重要な役割を果たしているのである。

このようにコミュニケーションが集団の機能で不可欠の役割を果たしているならば、チームを有効にするためには、成員が温かく誠実で、感情移入し、自分の考えを他者に開示し、また他者の考えを傾聴するようにコミュニケーションを行うことが重要なのである。

②のチーム・コミットメント (team commitment) とは、チームが成員に受容される目標や価値を発展させ、成員がチームの利益のために相当努力することを選択し、また成員がチームに残りたいという強い欲求を持っている、ことである (J. W. Bishop, et al., 2000, p.1114)。これは、成員が自己の仕事やチームにエネルギーを集中し、積極的にチームの目的達成に貢献することを意味している。そこで、目標に対して高くコミットしている個人は目標達成に彼らの認知的、行動的能力を向ける (Aube and Rousseau, 2005, p.190)。人は、自己とチームとの一体感、自己の問題と組織の問題との一体化が生じることで、チームへコミットするようになる。またチームが彼らの最善の努力に値するとその目的を考えると、課業へのコミットメントは高くなる。カツェンバックとスミスは、真のチームや高業績のチームになるためには、共通の目的、達成目標、アプローチに対して成員の高いコミットメントが必要であるとしている (1993, pp.49-59)。

このコミットメントは、前述の集団凝集性と密接に関係している。D. レヴィ (Levi, 2011) によると、集団凝集性は、集団が遂行する課業へのコミットメントを含んでおり、高い凝集性の集団では、成員は集団が遂行している課業を好きで、課業を一緒にすることを楽しみ、課業への個人的愛着を持ち、集団の業績に誇りを持っている (p.62)。そこで、チームにおけるリーダーの重要な役割は、すべての成員が高くコミットし、チームの使命

を成功裏に達成するために最大限の努力を進んで行うようにさせることである（Yukl, 2010, pp.361-362）。

③のシナジー（synergy）は、目的達成に必要な知識や技能などのスキルを持った多様な成員が共に目的達成のために協働することで、個々の成果以上に多くの成果を生み出すことである。チームの基本的特徴の一つは成員による相乗効果的な成果の創出である。集団には社会的手抜きのようなプロセス・ロスが発生することがあり、これは相殺効果であり、シナジーとは逆の事象である。

ハックマン（1987）によると、集団シナジーは二つの方法で有効な課業行動に貢献できる。一つは、集団成員がプロセス・ロスを避けるために革新的な方法を見つけることができ、これによって成員の時間、エネルギー、才能の浪費と乱用を最小限にすることである。第二は、成員が自分たちの仕事で使用できる新しい内的資源を生み出すために相乗効果的に相互作用できることである（p.326）。

集団が有効に機能し、相乗効果を生み出すことがチームの有効性の条件であるならば、リーダーは、相互補完的なスキルを持った成員と一緒に仕事をするので個人が単独で仕事をするよりも大きな成果を生み出すようにすることである。

④については、チームが有効に機能するためにはチーム全体が学習しなければならないということである。学習とは、一般に、個人が環境から情報を収集、処理することによって、知識を増加し、問題解決に必要な技能や能力などが向上することである。そして、チーム学習は、チームが新しい情報、知識、技能、技術などを習得し、蓄積することであり、チームの問題や課題を発見し解決し、チームの目標を達成する能力やスキルを獲得する過程である。

チーム学習がチームの有効性に結びつくことは多くの研究で示されている（van Woerkom と Croon, 2009）。チーム学習は、チームが有効に運営され、その目的を達成するのに重要であり、組織の競争優位性、品質の改善、イノベーション、顧客満足度を高める重要な戦略であるとされている（Huang, 2013）。チームの成員がそれぞれの仕事に必要な知識やノウハウなどの情報を各成員が交換し、それぞれが知識やスキルを高めるように相互に学習することで、チームは新たなイノベーションを創造することができるようになる。チーム学習はチームが有効に機能し、その目的を効率的能率的に達成するために極めて重要なのである。

以上、有効なチーム形成の主要な要因を検討してきたが、これらの要因が有効に機能するかどうかは、前述の集団要因が集団目的を促進するように形成されるかどうか依存す

る。しかし、集団が組織の下位システムないしその部分であるならば、組織から分離して、有効なチーム作りに必要な集団要因を解明することはできない。そこで、チームの有効性を解明するためには、組織要因や集団要因との関係で有効なチームの規定要因はどのようにすれば機能するかを分析する必要がある。それは集団要因がどのように機能し、チーム形成要因に作用すれば、チームが有効になるかを明らかにすることである。そこで、以下では働きがいのある最高の組織の要因との関係でこれらの問題について検討しよう。

5 働きがいのある最高のチーム作り

(1) 働きがいのある最高の組織と有効なチームの関連性

集団ないしチームが単独の組織体として活動せず、組織を構成する下位システムであるならば、集団ないしチームの有効性は、組織構造、組織の規則体系、報酬体系、組織文化などのあり方によっても影響される。そして組織が前述の働きがいのある最高の組織の特徴を有しているならば、その特徴はチームの活動やチームの有効性にも影響を及ぼすことになる。それらは集団ないしチームのコンテキストを構成するからである。

このようにチームを組織の下位システムとして位置づけると、有効なチームを形成するためには前述の集団の要因を有効に機能させることである。すなわち、役割、規範、凝集性、風土を働きがいのある最高の組織作りとの関係で有効に機能させることである。

それでは、働きがいのある最高の組織と有効なチームとはどのように関係するのだろうか。前述のように働きがいのある最高の組織は、①快適な物的作業環境、②良好な人間関係、③信頼関係、④支援関係、⑤仕事に見合う十分な報酬、⑥天職、⑦自己超越的コミュニケーションを有している。また有効なチームは、チームがその目的を達成し、その成員が充実感をもって仕事をしていることであり、それは基本的に成員が意味実現している状態である。すなわち、働く人々が意味実現している職場ないしチームが有効なチームなのである。

チームが組織の下位システムであるならば、働きがいのある最高の組織の特徴はチーム形成にも重要な影響を与える。最高の組織の特徴の中で、①と⑤はチーム自体がその運営に関して大きな権限を与えられているならば、チーム自体でその構築は可能であるが、しかし、それらは、一般に組織の経営者ないしトップ・リーダーによって形成される要因である。しかし、それ以外の要因はチーム自体もどのように形成するかに大きな影響を与えることができる。そこで、以下では、紙幅の制約もあるので、有効なチームの形成要因に

密接に関係する信頼関係と支援関係についてのみ検討しよう。

1) 信頼関係

V. U. リュスカットと S. B. ウルフ（Druskat and Wolff, 2001）がグループ能力を高める条件として、成員間に信頼関係が築かれていることを指摘しているように、多くの研究で信頼が有効なチーム形成に必要であると指摘されている。それは、信頼がコミュニケーション成立の基本的前提であり、信頼関係のない人々の間では集団は有効に機能しないからである。人々の間で信頼関係がなければどのようなメッセージも受け入れられないのである。

それでは信頼とは何であろうか。信頼についてはすでに論述したように、それは次のような共通の特徴を持っている（狩俣, 2009, 38-50頁）。(ア)信頼者はある事態や対象に対して情報を持っていないこと、すなわち不確実な状況にることである。(イ)他者（被信頼者）はそれを利用すれば何らかの利益が得られること、あるいは逆に信頼者はその弱点を攻撃されれば損害を蒙ることである。しかし、(ウ)信頼者は他者がその脆弱性や弱点を利用（攻撃）して利益を得ない（あるいは逆に自分は損しない）と期待（予期）することである。

(ア)については、信頼者は自分自身で解決できない課題を抱えており、問題解決のための情報を十分に持ってないことである。すなわち弱い立場ないし脆弱な状況にあるのである。(イ)については、その問題解決能力を持っている被信頼者がこの弱点ないし脆弱性を利用したり攻撃したりすると利益が得られ、そうなると逆に、信頼者は損害を蒙ることである。(ウ)は、信頼者は大きな損害を受ける可能性があるにもかかわらず、他者はそれを利用（悪用）しないと期待して、自己の問題解決を他者に任せることである。すなわち、信頼は、自分で解決できない問題を抱えた人（信頼者）が、その問題解決において他者に依存するという脆弱な状況で、他者（被信頼者）がその脆弱性や弱点を攻撃するどころか、逆にその問題解決を図るという期待なのである。

それではなぜ信頼者は脆弱な立場にありながらも被信頼者を信頼するのであろうか。それは、被信頼者が言行一致、配慮、平等、自己開示、一体化の特徴を持っているからである。すなわち、人は、自分の言ったことを実行し、他者を思いやり、人間としての尊厳を尊重して平等に対応し、自己の考えを積極的に開示し、他者の問題に感情移入して一体化することで、信頼を得られるのである。しかし、これは人間関係一般での信頼であり、对人的信頼である。さらに仕事において信頼を得るためには、能力が必要である。職務を遂行する能力である。人柄が良いだけでは、仕事ができなければ人は信頼されないのである。

2) 支援関係

ハックマン(2002)によると、最も優れたチームは、顧客に高品質の製品やサービスを提供し、チームとして成長し、個々の成員が学習の機会を与えられ、そしてそのために成員を支援する環境を持っている。すなわち有効なチーム作りには支援が必要ということである。それでは支援とは何であろうか。この点についてもすでに論じたように、支援は、個々人の主体性、自発性、独自性に基づいて、互いに最も必要としているところを助け合い、足りない点を補い合い、相互に成長発展する過程である。その支援は、(ア)信頼的コミュニケーション、(イ)被支援者の目標やニーズ、(ウ)支援者の意欲、(エ)支援行為、から成っている(狩俣, 2000, 35-68頁)。

対人支援は、少なくとも被支援者と支援者の二人の関係で行われる。支援は、自分ひとりでは達成できない目標の達成やニーズを満たすことを支える過程である。そのためには支援者と被支援者の間に信頼関係がなければならない。人々の間に信頼関係があることが支援には必要であり、そのためには(ア)の信頼的コミュニケーションが必要である。(イ)は、被支援者には自身では充足できないニーズや目標があるということである。支援が役立つのは、それが被支援者のニーズを満たす場合である。そこで、支援のニーズや目標は、第一に、被支援者を取り巻く環境を改善することである。第二は、環境を改善しても被支援者のニーズや目標を達成できない場合、その目標の達成を助けることである。第三は、他者の支援が不可欠の場合である。これは他者の助けがなければ生きられず、支援者の支えや助けが被支援者の生存の条件となるものである。(ウ)の支援への意欲は、被支援者のニーズや目標を達成しようとする支援者の意欲である。支援は被支援者のニーズを充足し、目標を達成するために行われる。被支援者の利益を高めることを主目標として行われる。それは被支援者のためにその人を助けようとする意欲によって生まれる。(エ)の支援行為は、支援をする人の実際の行動のことである。これはいくら支援の意欲があっても実際に行動しなければ支援は成立しないことを意味している。すなわち支援を行うことではじめて支援者になるのである。

この支援は次のような特徴を持っている。第一の特徴は、支援のインプット(支援行為)とアウトプット(支援の結果)とそれへの変換プロセスが同時に生起することである。第二の特徴は、支援の結果が三つに分類されることである。その一つは、被支援者の欲求充足や満足、その目標の実現、被支援者と支援者の間の相互信頼である。それは支援において望ましい成果であり、支援目的の達成である。二つ目は、支援者の満足で、支援することで得られる満足感や喜びである。しかし、支援には意図しない支援に付随する結果もあ

る。それは支援者のバーンアウト、被支援者への虐待、被支援者の恥辱感、支援者と被支援者の間の相互不信などである。支援においてはこの負の結果を避け、本来の目標をどのように達成するかということが課題である。

第三の特徴は、支援はロゴス (logos) の存在によって生起することである。ロゴスはフランクルの言う意味のことであり、支援の資源の源泉となる愛や感情移入あるいは他者への思いやりを反映したものである。組織論では、組織に参加するかどうかは、一般に誘因と貢献のバランスを考慮し、組織の与える誘因が大きければ参加するとされる (Barnard, 1938)。しかし、真の支援では、誘因と貢献を比較考量して決定するよりも、支援者のロゴス性が基本にある。支援の本質はロゴスにあり、これがなければ支援は行われないのである。

このようなチーム成員の積極的な支援が増加することは、チーム内の社会関係の改善に役立ち、チームの有効性を高めるようになる (Levi, 2011, p.68)。チームの個々の成員が互いに足りない点を補い、相互に成長発展するように互いに助け合い合う関係は、シナジー効果や相互学習を高め、チームへのコミットメントを生み出すのである。

(2) 有効なチーム作りにおけるリーダーの役割

S. J. ザッカロ達 (Zaccaro, et al., 2001) は、真に有効なチームはチームや環境状況が決定的に不利となるときさえ、高いレベルの集団業績を維持するチームであるとし、チームの有効性は認知的過程、動機づけ過程、愛情的過程、調整過程の四つの基本的過程によって決定され、それらはまたリーダーシップによって影響されるとしている。また、L. メアリアと R. バルタザー (Mealiea and Baltazar, 2005) は、経営者が有効なチームを構築するための指針を示し、有効なチームビルディングは次の7段階から成るとしている。段階1は、チームの成功を予測すると考えられるチームの特徴を確認することである。段階2は、チームの輪郭を生み出すために現在のチームの風土を測定する。段階3は、チームの特徴の欠点を確認する。段階4は、問題のある風土の特徴を変える適切な介入の順番を選択するために先に確立された意思決定基準を使う。段階5は、チームの特徴の中の欠点を克服できるチームビルディング戦略を確認する。段階6は、不十分なチームの特徴を改善する適切な介入戦略の選択のために前もって確立された意思決定基準を使う。段階7は改善の実施と評価を行う、ことである。

このように有効なチームを構築するためには、現在のチームの問題点を確認し、それを改善する手法ないし戦略を実施することであり、それが経営者ないしリーダーの役割とい

うことである。それではリーダーは有効なチームを構築するためにどのような役割を果たすのであろうか。

リーダーシップについてはすでに論じたように（狩俣，1989，69-73頁），リーダーシップは環境の変化に対応して組織成員を目的達成の方向に統一した統合的に協働させたり，組織自体を絶えず変革したり創造する主体的な影響過程である。リーダーシップがこのように主体的な影響過程であるとする，リーダーシップは少なくとも，次の三つの影響過程として現れる。

- ①リーダーと成員（部下）の対人的影響過程，
- ②集団要因や組織要因の形成に及ぼす影響過程，
- ③価値創造や意味創造への影響過程，

がそれである。

これらの影響形態の中で，チーム・リーダーの役割は，①と，②における集団要因の形成に係わっている。そして組織のトップ・リーダーの役割は②の組織要因の形成と③に係わっている。そこで，以下では，主に有効なチーム形成に係わるリーダーの役割について検討する。

①の対人的影響過程での役割は，リーダーと成員の対面的状況下での成員への直接的な働きかけである。それは，(ア)目標の提示，(イ)その目標達成のための技術的指導，(ウ)動機づけ，の役割である。

(ア)の目標の提示は，リーダーは先ず目標を設定し，部下の仕事が何かを明確にしなければならぬ，ということである。目的のない目標は組織（集団）が実現しようとしている将来の状態を明らかにすることで，その活動の方向を示す。成員は目標が何かを知ることによって，彼らや彼女らのエネルギーをその目標達成に集中できるのである。

しかし，部下がその目標を明確に理解しても，それを達成する技術的能力がなければ，その目標は達成できない。そこで，リーダーは成員が目標を達成できるように指導し，成員の熟練度を高めるようにしなければならない。ここにリーダーは，(イ)として，成員が目標を容易に達成できるように指導し訓練する必要がある。リーダーが良いコーチのように成員を技術的にうまく指導できるならば，成員の知識や熟練水準は高められる。目的達成（仕事）に必要な知識や熟練度が高まることで成員は業績を高めることができるのである。

しかし，成員が目標を正確に理解し，その目標達成の技術的能力を持っているとしても，成員は目標を達成するとは限らない。目標を達成するかどうかは，最終的には成員の仕事への意欲に依存するからである。そこで，リーダーは，(ウ)の役割として，成員が目標を積

極的に達成するように動機づけるのである。このような三つの働きかけは成員に対する直接的な影響過程である。

②における役割は、組織目標の達成を促進する組織要因や集団要因を形成することである。この中で組織要因は、組織構造、規則体系、業績評価体系、報酬体系、組織文化であり、これらの形成については組織の経営者が大きな役割を果たす。また集団要因は、前述の(ア)役割、(イ)規範、(ウ)凝集性、(エ)風土である。組織要因も集団要因も、その成員の態度や行動、あるいは意思決定に影響を及ぼすものである。そこで、チームが有効に機能するためには、チームのリーダーは集団要因について次のように働きかける必要がある。

(ア)の役割については、各成員がどれだけ自己の役割を正確に認識しているかによって仕事の仕方が異なる。役割は、それぞれの位置に対する他者の期待である。しかし人は必ずしもその期待された行動をするとは限らない。これは成員の知覚上の問題あるいは役割遂行能力の問題などによって異なって行動するからである。そこで、成員は期待された行動をとれず、役割葛藤が生じたりする。ここにリーダーは、成員の役割を明確にし、役割葛藤を減少させ、役割を一致させることが求められる。リーダーは役割コンフリクトが生じないように成員に求められる役割が何かを明確にし、もし役割を遂行する能力やスキルがなければ、これらを改善するように教育訓練する必要がある。チームを有効に機能させるためには、リーダーは役割を明確にし、役割葛藤を無くし、成員に期待された役割を遂行させることが重要である。

(イ)の規範は、集団成員の行動を規定する成員間に共有された規準あるいは規則である。しかし、ホーソン実験で明らかのように、この規範は必ずしも集団目的の達成を促進するとは限らず、規範の中身によってはその目的の達成を阻害することもある。そこで、有効なチームになるためには、集団規範が集団目的の達成を促進するように形成される必要がある。集団成員が積極的にその目的達成に貢献するよう規準ないし規則を形成しなければならない。すなわち、リーダーはチームの目的や組織目的に合致するように集団規範を形成しなければならないのである。

(ウ)の凝集性については、成員が集団に対して持つ魅力であるので、働きがいのある魅力的なチームないし集団をいかに形成することということになる。レーヴィ(2011)によると、チームのリーダーは、チームの成員間により多くの相互作用を促進し、地位の違いを少なくし、成員の誰でもお互いの貢献を気づくようにさせ、チームの誇りの風土を生み出すことによって凝集性を高めることができる(p.64)。また意味実現できるチーム作りの点からは、成員間の人間関係、リーダーと成員の間関係が良好であるかどうか、さらには彼ら

の間で支援関係があるかどうか、さらには信頼関係があるかどうかということが重要になる。すなわち、リーダーは良好な人間関係、支援関係、信頼関係を構築することが重要なのである。

(㊦)の集団風土が集団の特徴に対して持つ成員の知覚であるならば、凝集性を高めることと同じように、良好な人間関係、支援関係、信頼関係があると成員が知覚することが重要になる。また物的作業環境や職場環境をどのように知覚するか、自己の仕事を天職と思うかどうか、さらには自己超越的コミュニケーションが行われているかどうかを成員が共通に知覚するかどうかは風土の形成では重要になる。そして、リーダーのスタイルや職場環境に対する働きかける行為は、成員の風土形成で重要であり、働きがいのある最高のチームであると知覚させるかどうかを規定するのである。

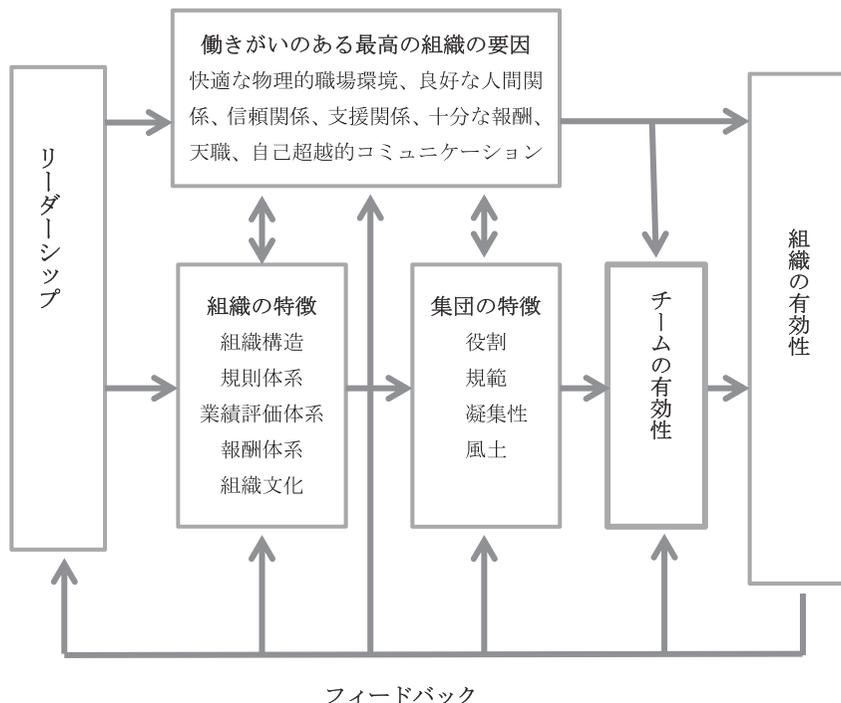
以上のような集団要因に係わるリーダーの役割の他に、チームが単独で活動するのではなく、組織の下位システムとして活動しているならば、チームのリーダーは、他の部署や集団ないしチームと連携したり、他のチームとの調整を行う必要がある。すなわち、チームリーダーの役割は、(㊦)として外部集団（チーム）との連結、調整をすることである。

組織の下位システムとしてのチームが、組織の全体目的の下位目標を達成するために行動しているならば、各チームの目的はそれぞれ異なるものである。個別のチームの目的が異なれば、チーム間に物的、情動的、人的資源等の獲得や業績評価等でコンフリクトが生じたりする。組織全体の目的を達成するという共通の目的があっても、個々の目的達成に係わる資源や情報などが異なれば、各チーム間で競争が起こり、それらの獲得において対立が生じたりする。そこで、チームのリーダーは他の部署等との連携や調整の役割を果たしてチームを運営する必要があるのである。

③は組織のトップのリーダーの役割で、これは環境の変化に対応して組織の価値変革や価値創造あるいは意味創造を行うことである。組織は環境と相互作用するオープン・システムとして環境の中で活動している。組織が存続発展するためには、環境の変化とともに変化する組織関係者の欲求や選好を満足させるように新たな活動領域を創造しなければならない。これらはすでに確立された組織構造や規則体系などの組織要因が有効に機能していないとき、環境の変化に対応してそれらを変革したり、あるいはイノベーションを創造し、新たに価値や意味を創造することである。トップ・リーダーは組織が環境適応的に新たな価値や意味を創造して、組織の有効性を達成する役割を果たすのである。

リーダーは、以上のような役割を遂行することでチームを有効に機能させ、活性化することができる。チームは、有効なリーダーシップによって成員を目的達成に向けて統一的

図2 最高の組織とチーム作りの関係



出所) 筆者作成。

統合的に協働させることで有効に機能するのである。

図2は以上の関係を示している。組織のトップ・リーダーは組織要因や最高の組織作りに影響を与え、また組織要因は集団要因に影響を与え、それがチームの有効性に影響を与え、最終的には組織の有効性に影響を与える。すなわち、組織のリーダーは、どのような組織構造にするか、どのような規則体系や業績評価体系や報酬体系を形成するか、さらにはどのように成員間に共有される価値を注入して組織文化を形成するかにおいて重要な役割を果たす。さらに組織のリーダーは働きがいのある最高の組織の形成にも大きな影響を与える。そして、その最高の組織要因はその他の組織要因や集団要因と相互作用し、それはチームの有効性に影響を与え、最終的には組織の有効性にも影響を与える。

図では集団ないしチームのリーダーは集団要因や有効なチーム作りでは限定的な役割しか果たさないように見える。しかし、チームのリーダーは前述したように有効なチーム作りで大きな役割を果たしている。それは、チームが有効に機能しなければ、組織の有効性は達成できないからである。組織の有効性は、最終的には働く現場の人々が高業績を上げ、

意味実現しなければ達成できないのである。そして、組織の有効性の達成度合いはフィードバックとして集団要因や組織要因、最高の組織要因、さらにはリーダーシップに影響を与える。これらの要因の相互作用によってより良いチーム作りや組織作りが可能になるのである。

6 結 び

以上、働きがいのある最高の組織の特徴、集団とチームの違い、チームの発展過程、有効なチームの特徴、働きがいのある最高の組織と有効なチーム作りの関係について検討してきた。

働きがいのある最高の組織は成員が職場で意味実現している組織である。意味実現というのは、フランクルのいう創造的価値、体験的価値、態度的価値を実現することである。これは経営者が従業員を精神的存在として捉え、精神的欲求を満たせるように組織ないし職務編成を行うことで形成される。意味実現する最高の組織は、①快適な物的作業環境、②良好な人間関係、③信頼関係、④支援関係、⑤仕事に見合う十分な報酬、⑥天職、⑦自己超越的コミュニケーションを有している。

集団は、ある共通の目的を達成するためにコミュニケーションを行う二人以上の人々の集まりである。そして、チームは、その成員間の相乗効果的な働きによってその目的を効率的能率的に達成し有効に機能している集団のことである。すなわち、チームとは、集団における成員の役割、規範、凝集性、風土が組織目的達成に向けて有効に機能し、個々の成員が相乗効果的に能力を発揮して有効に機能している集団ということである。

有効なチームを形成するためには、①成員間のオープンで自由なコミュニケーションが行われ、②成員が高いコミットメントを有し、③多様なスキルを持った成員が相乗効果的に協働し、④成員が相互に学習し合うことである。そのためには、リーダーは成員の役割を明確にし、集団の目的達成を促進するような集団規範、凝集性、集団風土を構築し、さらに外部集団（チーム）と連結、調整をする必要がある。そして働きがいのある最高のチームを作るためには、リーダーは最高の組織の特徴と有効なチーム形成の要因を結びつけてチームの有効性を達成しなければならないのである。

リーダーは、以上のような役割を果たすことでチームを有効に機能させて、最高のチームを形成できる。そして、組織の個々のチームが有効に機能することで、組織は最終的にその有効性を達成するのである。

参 考 文 献

- Aube, C. and V. Rousseau (2005) "Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors," *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, Vol.9, No.3, pp.189-204.
- Baird, Jr. J. E. (1977) *The Dynamics of Organizational Communication*, Harper & Row, Publishers.
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- Bishop, J. W., Scott, K. D., and S. M. Burroughs (2000) "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment," *Journal of Management*, Vol.26, No.6, pp.1113-1132.
- Bohm, D. (1996) *On Dialogue*, Taylor & Francis Group (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).
- Bushe, G. R. and G. H. Coetzer (2007) "Group Development and Team Effectiveness: Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.43, No.2, pp.184-212.
- Burchell, M. and J. Robin (2011) *The Great Workplace: How to Build it, How to Keep it, and Why it Matters*, Jossey-Bass A Wiley Imprint (伊藤健市・斎藤智文・中村艶子訳『最高の職場 ―いかに創り, いかに保つか, そして何が大切か―』ミネルヴァ書房, 2012年).
- Cartwright, D. and A. Zander eds. (1968) *Group Dynamics: Research and Theory*, 3rd ed. Harper & Row, Publishers (三隅二不二・佐々木薫訳編『グループ・ダイナミックス I, II』誠信書房, 1970).
- Druskat, V. U. and S. B. Wolff (2001) "Building Emotional Intelligence of Groups," *Harvard Business Review*, in Harvard Business Review Press ed. (2013) *HBR'S 10 Must On Teams*, Harvard Business School Publishing Corporation (スコフィールド素子訳「個の総和を超えた企業力を育むチーム EQ の強化法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年8月号, 94-107頁).
- Dyer, W. G., Dyer Jr., W. G. and J. H. Dyer (2007) *Team Building*, John Wiley & Sons, Inc.
- Fapohunda, T. M. (2013) "Towards Effective Team Building in the Workplace." *International Journal of Education and Research*, Vol.1, No.4, pp.1-12.
- Feldman, D. C. (1984) "The Development and Enforcement of Group Norms," *Academy of Management Review*, Vol.9, No.1, pp.47-53.
- Feldman, D. C. and H. J. Arnold (1984) *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill Book Company.
- Fisher, B. A. (1980) *Small Group Decision Making: Communication and Group Process, Second Edition*, McGraw-Hill Book Company.
- Frankl, V. E. (1952) *Aerztliche Seelsorge*, Wien: Verlag Franz Deuticke (霜山徳爾訳『死と愛 ― 実存分析入門 ―』みすず書房, 1957年).
- Frankl, V. E. (2005) *Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, Zehn Thesen über die Person*, Deuticke im Paul Zsolnay Verlag Wien (山田邦男監訳, 岡本哲夫・雨宮徹・今井信和訳『人間とは何か ―実存的精神療法―』春秋社, 2011年).
- Friedman, R. (2014) *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace*, Penguin Publishing Group (月沢李歌子訳『最高の仕事ができる幸せな職場』日経 BP 社).
- Gersick, C. J. G. (1988) "Time and Transition in Work Teams : Toward a new Model of Group Development." *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.1, pp.9-41.
- Gofee, R. and G. Jones (2013) "Creating the Best Workplace on Earth," *Harvard Business Review*, Vol. 91, No.5, pp.98-106 (スコフィールド素子訳『『夢の職場』をつくる6つの原則』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2013年12月, 28-43頁).
- Hackman, J. R. (1987) "The Design of Work Teams," In J. W. Lorsch (Ed.) *Handbook of Organiza-*

- tional Behavior*; Prentice Hall, pp.315-342.
- Hackman, J. R. (2002) *Leading Teams*, Harvard Business School Publishing Corporation (田中滋訳『ハーバードで学ぶ「できるチーム」5つの条件』生産性出版, 2005年).
- Hiriyappa, B. (2016) *Group Dynamics and Team Building: A Handbook*, Createspace Independent Publishing Platform.
- Homans, G. C. (1950) *The Human Group*, Harcourt, Brace & Co., Inc. (馬場明男・早川浩一共訳『ヒューマン・グループ』誠信書房, 1959年).
- Huang, Chiung-Hui (2013) "Shared Leadership and Team Learning: Roles of Knowledge Sharing and Team Characteristics," *The Journal of International Management Studies*, Vol.8, No.1, pp.124-133.
- Isaacs, W. N. (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*, A Currency Book.
- Katzenbach, J. R. and D. K. Smith (1993) *Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, McGraw-Hill Publishing Company.
- Kozlowski, S. W. J. and B. S. Bell (2003) "Work Groups and Teams in Organizations," In Borman, W. C., Ilgen, D. R. and R. J. Klimoski, eds. *Handbook of Psychology (Vol.12): Industrial and Organizational Psychology*, Wiley-Blackwell. pp.333-375.
- Levi, D. (2011) *Group Dynamics for Teams*, SAGE Publication
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Haper & Brothers (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956年).
- Mackey, J. and R. Sisodia (2014) *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press (鈴木立哉訳『世界でいちばん大切にしたい会社 —コンシヤスカンパニー—』翔泳社, 2014年).
- Mealiea, L. and R. Baltazar (2005) "A Strategic Guide for Building Effective Teams," *Public Personnel Management*, Vol.34, No.2, pp.141-160.
- Rico, R., de la Hera, C. M. and C. Taberero (2011) "Work Team Effectiveness, a Review of Research From the Last Decade (1999-2009)," *Psychology in Spain*, Vol.15, No.1, pp.57-79.
- Robbins, S. P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior* 8th Edition, Person Education Inc. (高木晴夫訳『新版 組織行動のマネジメント—入門から実践へ—』ダイヤモンド社, 2009年).
- Salas, E., Sims, D., and C. S. Burke (2005) "Is There a 'Big Five' in Teamwork?" *Small group Research*, Vol.36, No.5, pp.555-599.
- Scharmer, C. O. (2009) *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (中土井僚・由佐美加子訳『U理論 —過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術—』英治出版, 2010年).
- Schermerhorn, Jr., J. R., Hunt, J. G., and R. N. Osborn (1985) *Managing Organizational Behavior*, 2nd. ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Shaw, M. E. (1976) *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, McGraw-Hill Book Company (原岡一馬訳『小集団行動の心理』誠信書房, 1981年).
- Sundstrom, E., Meuse, K. P. and D. Futrell (1990) "Work Teams : Applications and Effectiveness," *American Psychologist*, Vol.45, No.2, pp.120-133.
- Tuckman, B. W. (1965) "Developmental Sequence in Small Groups," *Psychological Bulletin*, Vol.63, No.6, pp.384-399.
- Tuckman, B. W. and M. N. Jensen (1977) "Stages of Small-Group Development Revisited," *Group & Organization Management*, Vol.2, No.4, pp.419-427.
- Ulrich, D. and W. Ulrich (2010) *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*, McGraw-Hill (梅津祐良・松本幸弘訳『個人と組織を充実させるリーダーシップ』生産性出版, 2012年).
- van Woerkom, M. and M. Croon (2009) "The Relationships Between Team Learning Activities

- and Team Performance,” *Personnel Review*, Vol.38, No.5, pp.560-577.
- Wendt, H., Euwema, M. C., and O. Zhytnyk (2009) “Leadership and Team Cohesiveness Across Cultures,” *The Leadership Quarterly*, Vol.20, pp.358-370.
- West, M. A. (2012) *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*, Third Editions, John Wiley & Sons Limited（下山晴彦監修・高橋美保訳『チームワークの心理学 ―エビデンスに基づいた実践へのヒント―』東京大学出版会, 2014年）.
- Wheelan, S. A. (2005) *Group Processes: A Developmental Perspective*, Second Ed. Pearson Education, Inc.
- Wheelan, S. A. (2016) *Creating Effective Teams : A Guide for Members and Leaders*, Fifth Edition, SAGE Publications, Inc.
- White, R. and R. Lippitt (1968) “Leader Behavior and Member Reaction in Social Climate,” in Cartright D. and A. Zander eds. *Group Dynamics : Research and Theory*, 3rd ed., Harper and Row, Publishers, pp.318-335.（三隅二不二・佐々木薫訳編『グループ・ダイナミクスⅡ』誠心書房, 1970年, 629-661頁）.
- Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*, 7th Edition, Pearson Education, Inc.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., and M. A. Marks (2001) “Team leadership,” *The Leadership Quarterly*, Vol.12, pp.451-483.
- Zander, A. (1994) *Making Group Effective*, Jossey-Bass Inc., Publishers（黒川正流・金川智恵・坂田桐子訳『集団を活かすーグループダイナミクスの実践ー』北大路書房, 1996年）.
- 狩俣正雄（1989）『組織のリーダーシップ』中央経済社。
- 狩俣正雄（1992）『組織のコミュニケーション論』中央経済社。
- 狩俣正雄（2000）『共生社会の支援システム』中央経済社。
- 狩俣正雄（2009）『信頼の経営』中央経済社。
- 狩俣正雄・李超（2014）「意味実現のリーダーシップ」『経営研究』第65巻, 第3号, 1-26頁。