

個人の革新的行動が チームにもたらすコンフリクトとその影響 ～イノベーションを促進するリーダーシップ効果の検討～

学籍番号：35122424

氏名：工藤大助

ゼミ名称：組織行動ゼミ（竹内ゼミ）

主査：竹内 規彦 准教授 副査：杉浦 正和 教授

概 要

本研究では、イノベーションを起こすチーム（研究開発部門、新規事業開発部門、及び商品開発部門）における個人の革新的行動が引き起こすコンフリクトの存在を明らかにするとともに、そのコンフリクトがその個人のチーム適応といかなる関係を示すかについて検討することを目的とする。さらには、チームにおけるリーダーシップが与える効果についても検討する。本研究の検証結果をもとに、イノベーションを起こす効果的なチームのモデル構築を図る。

モデル構築に際し、以下の仮説を設定、検証した。概説すると、①チームメンバーの革新的行動は直接的にチーム内にコンフリクトをもたらす、②発生したコンフリクトはチームメンバーのチーム適応にとって好ましいものと好ましくないものがある、③チームリーダーのリーダーシップは①の関係を調整する、④チームリーダーのリーダーシップは②の関係を調整する、の 4 つである。

日本の民間企業に勤務し、研究開発部門、新規事業開発部門、及び商品開発部門に属する従業員 207 名をサンプルとした定量的な調査、分析の結果、チームメンバーの革新的行動が、ある種のコンフリクトを直接的に引き起こすこと、発生したコンフリクトがそのメンバーのチーム適応に影響することがわかった。コンフリクトのチーム適応に対する影響は一様ではなく、コンフリクトの種類によってはチーム適応に対してプラスの効果、マイナスの効果がある。さらには、そのチームにおけるリーダーのリーダーシップ行動特性は、革新的行動とコンフリクトとの関係、及びコンフリクトとチーム適応との関係を調整し、加えてコンフリクトとチーム適応に対する直接的な影響も持つということが確認された。ただし、その影響は、コンフリクトの種類、リーダーシップの種類によって大きく異なっていた。本研究で着目した変革型リーダーシップ、及びサーバント・リーダーシップの 2 つのリーダーシップ行動特性の効果は、チーム内でのコンフリクト発生以前と発生以後とで異なり、チームにとって好影響、悪影響の双方を及ぼす可能性があることが明らかになった。

本研究によって、個人の革新的行動が求められるイノベーションを起こすチームにおいて、適切なリーダーシップを発揮することで実現される効果的なチームモデルが構築され、その実践に向けた示唆を得ることができた。

目次

1. 研究の目的.....	3
2. 概念的枠組み及び仮説.....	5
2.1. 革新的行動とコンフリクト.....	5
2.2. コンフリクトとチーム適応.....	7
2.3. リーダーシップの調整効果.....	7
3. 方法.....	10
3.1. データ.....	10
3.2. 尺度.....	10
3.2.1. 革新的行動.....	10
3.2.2. コンフリクト.....	10
3.2.3. チーム適応.....	11
3.2.4. リーダーシップ.....	11
3.2.5. 統制変数.....	11
4. 結果.....	11
4.1. 相関分析.....	11
4.2. 仮説の検証.....	13
4.2.1. 革新的行動ーコンフリクトモデル.....	13
4.2.2. コンフリクトーチーム適応モデル.....	15
5. 考察.....	20
参考文献.....	26
Appendix.....	27

1. 研究の目的

日本企業の国際的競争力の低下が叫ばれて久しい。日本のバブルが弾けて以降の二十年間、中国をはじめとするアジア諸国は、目覚ましい勢いで経済成長を遂げてきた。日本だけが、90年代後半から横ばいを続け、まったく成長していない。2010年、GDP世界第二位の経済大国の座を中国に奪われた。圧倒的な強さを誇っていた日本の製造業も、韓国メーカーの後塵を拝すようになっている。

この状況を覆せていない原因の一つが、チームの不在ではないだろうか。チームはイノベーションの土壌となる。世界的な企業分を相次いで生み出しているシリコンバレーはその一つであり、世界のテクノロジーとビジネスの最先端となっている。シリコンバレーは、今や、単なる地域名ではなく、チームになってイノベーションを生み出そうとする人間のマインドセットそのものと言える。変化が激しく、不確実性が増している現代では、チームの不在は致命的である。日本企業の復活には、なによりもチームが必要であると考えられる。

組織行動研究の分野においても、チームはますます企業の業務を組織する上での主要な手段となりつつある。遂行するタスクが多様なスキルや判断、経験を必要とする場合、一般的にはチームの方が個人より高い業績を上げることが示されている（Robbins, 2005）。組織はより効果的・効率的に競争するために事業を再編するうち、従業員の才能をより活かす方法としてチームに目を向けている。多くの経営者は、従来の部組織やその他の恒久的なグループ分けよりも、チームの方が状況の変化に柔軟かつ迅速に対応できると考えており、チームの活用は、従業員の意欲を向上させる効果的な手段だとされている（Robbins, 2005）。

それでは、効果的なチームをつくるためにはどうすればよいのであろうか。ルールや標準的な業務マニュアルを用意するだけでは、メンバーに効果的な職務行動をさせることは難しいだろう。効果的なチーム、すなわち優れたチームの決定要因を探ろうという試みは数多くなされてきている。最近の研究は、そうした要因を体系化したモデルを構築している（Robbins, 2005）が、さまざまな形態や構造のチームを一般化して捉えているため、あらゆるチームに例外なく適用することはできないという問題がある。

チームに求められる成果は企業、部門によって多様であるが、不確実性が高く、競争環境が激化した現代の企業経営環境においては、多くの企業において、「イノベーションを起こすチーム」が求められるのではないだろうか。本研究では、企業内のさまざまな部門に属するチームの中でも、特に研究開発部門、新規事業開発部門、及び商品開発部門という、これまでに無かった新しい技術、事業、及び商品を生み出すことを求められるチームを「イノベーションを起こすチーム」と定義し、着目する。

一方、イノベーションを起こすチームにおいて、また、特に状況の変化や通常とは異なる環境においては、チームに属す個々のメンバーには、革新的な行動（Innovative Behavior）が強く求められるだろう。つまり、日本企業に必要なチームとは、イノベ

ションを起こすチームであり、そのチーム内での個々のメンバーの革新的行動であると考えられる。しかし、チーム内の個人が革新的な行動をとることの価値や弊害、そしてその影響のコントロール方法についてはあまり検証されていない (Janssen, 2003)。そこで本研究では、個人の革新的行動に着目し、効果的なチームを実現するための要素を探ることを試みる。

Janssen (2003) は、学校における教師が属する職場環境において、革新的行動、コンフリクト (Conflict)、及び同僚との人間関係に対する満足度の間の関係について明らかにしている。このモデルでは、革新的行動はコンフリクトを引き起こし、それによって同僚との人間関係に対する満足度を下げるとともに、個人の革新的行動がコンフリクト、及び同僚との人間関係に対する満足度に与えるマイナスの影響力は、その個人の職務関与が高いほど大きいとしている。チームにおいて、あるメンバーが変化のための新しいアイデアを提案する、革新的行動をとることは、従来メンバー間で共有されてきた、確立された理論や実践のフレームワークに対抗することになる。革新的行動をとるメンバーは、既存のパラダイムを守ろうとし、不確実性やリスクの高い環境変化を避ける他のメンバーの抵抗にあう。つまり、革新的行動は変化を嫌うメンバーとのコンフリクトを引き起こすと推測される。また、このメンバー間のコンフリクトは、イノベーションを起こそうと革新的行動をとるメンバーにとって、チーム内での満足度を下げる要因となるだろう。しかし、チームにおいて、コンフリクトが存在することは、必ずしも悪いことではない。実際にコンフリクトはチームの効果的な機能を高めるものも存在する。これまでに無かったものを生み出すという革新的変化を求められるチームにおいて、コンフリクトは避けられない要素である。しかし、仮にチームに悪影響を及ぼすコンフリクトの発生を抑制する、または、コンフリクトが発生している状態のチームにおいてもメンバーのチーム適応が高い状態を維持できれば、効果的なチームであることに繋がると考えられる。

一方、効果的なチームを実現する過程において、チームにおけるリーダーのリーダーシップ行動特性が影響することが推測される。Song (2006) は、研究開発部門、及びマーケティング部門におけるマネジャーが、部門内に発生したコンフリクトに対しどのように振る舞うかの違いが成果に与える影響を検討している。また、開本 (1996)、石川 (2006) などによる研究開発部門や創造性を求められる部門におけるリーダーシップの影響力についての研究がある。当然のことながら、リーダーシップは常に必要であるとは限らない。リーダーがいないチームの方が業績は良い場合があり、リーダーのメンバーに対する干渉の種類や程度によってはチームの高業績の妨げになるという研究結果がある (Stephen, 2005)。それでは、イノベーションを起こすチームにおけるリーダーのリーダーシップは、メンバーの革新的行動によって引き起こされるコンフリクト、あるいはメンバーのチーム適応に対してどのような効果を有するのであろうか。

以上のような議論を踏まえ、本研究では、イノベーションを起こすチームにおける個

人の革新的行動が引き起こすコンフリクトの存在を明らかにするとともに、そのコンフリクトがその個人のチーム適応といかなる関係を示すかについて検討することを目的とする。さらには、チームにおけるリーダーシップが与える効果についても検討する。本研究の検証結果をもとに、イノベーションを起こす効果的なチームのモデル構築を図る。

2. 概念的枠組み及び仮説

2.1. 革新的行動とコンフリクト

個人の革新的行動（Innovative Behavior）は新しいアイデアの意図的な「生成（generation）」、「促進（promotion）」、そして「実現（realization）」によって定義され、職務、集団、組織において便益を与えるものと定義される。革新的行動には様々な影響範囲がある。影響範囲の大きなものとしては、組織全体における理論、プロセス、商品に影響を与えるような新しいアイデアから、影響範囲の小さなものとしては、日常業務のプロセスや業務設計の小さなカイゼン行動まで、幅広く適用されるものである（Janssen, 2003）。また、チームにおいては、個々のメンバーの行動によってメンバー間の相乗効果が生まれ、効果的なチームが成立すると考えられる。特に、イノベーションを起こすチーム（研究開発部門、新規事業開発部門、商品開発部門）においては、メンバー個人の革新的行動が求められるであろう。本研究では、チームにおけるリーダーではなく、チーム属するメンバーを対象とし、彼ら/彼女らのチーム内での職務的役割における革新的行動について着目する。

チーム内で革新的行動をとるメンバーは、他のメンバーとのコンフリクトのリスクを冒していることになる。あるメンバーが、他のメンバーによって職務の邪魔をされたり、苛立たれることでコンフリクトに至る。あるメンバーが生成する変化のための革新的アイデアは、チーム内に確立された既存のフレームワークに対抗するものである。革新的変化はチーム内に、新しい状況に適応するための新しいタスクや役割関係を強いることになる。他のチームメンバーは、その不安定で、不確実で、ストレスとなる変化に抵抗するだろう。さらに、習慣や親しんだやり方や行動は壊しがたい。なぜなら、人間は安定を好み、変化に抵抗する傾向があるからである。

ゆえに、革新的行動をとるメンバーは典型的にはコンフリクトに陥るリスクにさらされていることが、組織研究の長い歴史において推測されている。しかし、すべてのメンバーがすべての状況下で常に新しいアイデアに抵抗するというのは言い過ぎである。有用な素晴らしいアイデアは、本来、チーム内で歓迎されるはずである。特に、イノベーションを起こすチームのように、発生している課題や新しい状況に適応するための新しいアイデアを探している状況下においては一層のことである。しかし、いくら創造的なアイデアが、「生成」の段階では歓迎されたとしても、次の段階（促進、実現）では抵抗されるかもしれない。

コンフリクト (Conflict) の定義はさまざまなものがあるが、大部分の定義の根底には、いくつか共通する点がある。まず、コンフリクトはその当事者、本研究においてはイノベーションを起こすチーム内メンバー個人によって認知されていなければならない。コンフリクトが存在するか、どのようなコンフリクトが存在するかは認知の問題である。もし誰もコンフリクトに気付かなければ、コンフリクトは存在しないと合意される。よって、コンフリクトとは、一方の当事者が、他方の当事者が自分にとって重要な事柄に悪影響を及ぼした、あるいは及ぼそうとしていると認知した時点で始まるプロセスである。

集団や組織におけるコンフリクトの考え方については、コンフリクトは避けるべきものであり、集団内の機能不全を示すものであるという主張（伝統的見解）と、コンフリクトはあらゆる集団で必然的に起こる自然の結果であり、それは必ずしも悪ではなく、むしろ集団の業績を上げる上でプラスの力となりうるという主張（人間関係論の見解）がある。また、3つめの考え方として、コンフリクトは集団においてプラスの力になりうるだけでなく、集団が効果的に機能するためには何らかのコンフリクトが絶対に必要であるという主張（相互作用論的見解）がある（Stephen, 2005）。

一方、相互作用論的見解は、コンフリクトをすべて奨励しているわけではない。コンフリクトの中には集団の目標達成を支援し、業績を向上させるものもあり、これらは生産的で建設的な形のコンフリクトである。一方、集団業績を妨げるようなコンフリクトもあり、これらは非生産的、あるいは破壊的な形のものである。例えば、コンフリクトのコントロールについての研究（Song, 2006）によると、建設的コンフリクトと破壊的コンフリクトが発生した場合の、対処の仕方による業績への影響を明らかにしている。

本研究では、コンフリクトの種類として、タスク・コンフリクト (Task Conflict)、関係性コンフリクト (Relationship Conflict)、及び建設的コンフリクト (Constructive Conflict) の3つに着目し、分析を行う。タスク・コンフリクトは、業務の内容や目標と関連したコンフリクトであり、関係性コンフリクトは、対人関係に焦点を当てている。関係性コンフリクトは、ほとんどの場合、非生産的であることがわかっている。その理由は、関係性コンフリクトに内在する摩擦や個人間の対立により、パーソナリティの衝突が増加し、相互理解が低下し、その結果、組織におけるタスクの完結を妨げるためであると考えられる（Stephen, 2005）。一方、ある程度のタスク・コンフリクトは、生産的なコンフリクトである。このような状態においては、集団の業績を向上させるために役立つアイデアの議論を活性化させるため、業績に常にプラスの影響を与えることがわかっている（Stephen, 2005）。建設的コンフリクトは、名称の通り、組織内のコンフリクトの結果として当事者同士の関係について当事者が好意的な印象を持つようなコンフリクトと定義される（Song, 2006）。

ここまでの議論から、以下の仮説を設定した。

仮説 1a： 個人の革新的行動は、チーム内でのタスク・コンフリクトに対しプラ

スの効果を有している

仮説 1b : 個人の革新的行動は、チーム内での関係性コンフリクトに対しプラスの効果を有している

仮説 1c : 個人の革新的行動は、チーム内での建設的コンフリクトに対しプラスの効果を有している

2.2. コンフリクトとチーム適応

前述の通り、イノベーションを起こすチームには革新的行動をとるメンバーが存在し、それゆえにコンフリクトが発生していると推測される。本研究では、このコンフリクトがチームに及ぼす影響として、その革新的行動をとった個人が、コンフリクト発生後にチームに対してどのような態度を示すのかを測る。このチームに対する態度として、チーム・コミットメント (Team Commitment)、職務満足 (Job Satisfaction)、離職意思 (Turnover Intension) を採用し、チーム適応の度合いを定義する。つまり、革新的行動をとるメンバーが存在し、かつそのメンバー自身がチームに適応することができれば、革新的行動をとるメンバーと他のメンバーとの相乗効果を期待でき、そのチームは効果的である可能性が高いという解釈である。この一連の作業により、チームにおける個人の革新的行動の価値、弊害、及びその効果のコントロール方法を見出す。前述の通り、コンフリクトの種類は、タスク・コンフリクト、関係性コンフリクト、及び建設的コンフリクトの3種とする。タスク・コンフリクト、及び建設的コンフリクトはその特徴から、チーム適応を高める効果を有し、関係性コンフリクトも同様にその特徴から、チーム適応を下げる効果を有していると推測できる。

ここまでの議論から、以下の仮説を設定した。

仮説 2a : タスク・コンフリクトはチーム・コミットメント、職務満足にプラスの効果を有し、離職意思にマイナスの効果を有している

仮説 2b : 関係性コンフリクトはチーム・コミットメント、職務満足にマイナスの効果を有し、離職意思にプラスの効果を有している

仮説 2c : 建設的コンフリクトはチーム・コミットメント、職務満足にプラスの効果を有し、離職意思にマイナスの効果を有している

2.3. リーダーシップの調整効果

リーダーシップに関する研究は膨大に存在する。リーダーシップ研究は、成功しているリーダーに焦点を当てた特性アプローチに始まり、行動に焦点を当てた行動アプローチに続き、状況との適合性を考慮したコンティンジェンシー・アプローチへと発展している。

今日の考え方として、リーダーとフォロワーの関係に着目した LMX 理論がある。リーダーシップが発揮されるかどうかは、リーダーがフォロワーと良好な交換関係を築く

ことができるかどうかによるという考え方である。実際に、LMX 理論に基づいた実証研究も多く行われており、フォロワーの職務満足、組織コミットメントといった態度変数だけでなく、フォロワーの業績にも影響を及ぼすことが明らかになっている（石川, 2006）。

一方、組織を成功に導くリーダーの行動に着目した研究も盛んである。代表的なものに、変革型リーダーシップ理論（Transformational Leadership）とサーバント・リーダーシップ理論（Servant Leadership）がある。現在、変革型リーダーシップ理論に基づく様々な研究が行われ、フォロワーの職務満足、組織コミットメント、モチベーションといった態度変数に加え、離職意思や業績に有意な影響を及ぼすことが明らかにされている（石川, 2006）。変革型リーダーシップは、不確実な環境の中で組織をいかに導いていくかに注目し、フォロワーの価値観や態度を変化させる。すなわち、フォロワーに組織やチームの目的を十分に意識させ、フォロワーの持つ潜在能力を刺激することにより、組織全体に好ましい結果や利益をもたらす優れたリーダーシップである。

また、サーバント・リーダーシップ理論は変革型リーダーシップとは全く異なる理論である。この理論は、上に立つ人こそ、フォロワーに尽くす人でなければならないという考え方である。このタイプのリーダーは、目指してリーダーになるわけではなく、自身のビジョンや志を追及した結果、自然とリーダーになっていたということがポイントである。サーバント・リーダーシップ論では、サーバントこそがリーダーで、リーダーはサーバントにならなければならないのであり、そのようにフォロワーに尽くすことが最良のリーダーであるとする。フォロワーが協力して目標を達成する環境で、みんなが Win-Win になることを重視する、フォロワーとの信頼関係を築き、部下の自主性を尊重することで組織を動かす、他者のやる気を大切に考え、個人と組織の成長の調和を図る、などの特徴があるとされる（池田・金井, 2007）。

前述の通り、現在のコンフリクトに対する考え方は相互作用論的見解であり、コンフリクトを奨励する立場が強い。その根拠は、調和的で平穏で協力的な集団は停滞しがちで、変化や改革の必要性に対して無関心かつ鈍感になりやすいというものである。この相互作用論的アプローチの主な貢献は、集団のリーダーに対し、集団を活性化し、自己批判的、創造的にするのに必要な最小限のコンフリクトを常に維持するよう促した点である（Stephen, 2005）。

このような研究結果を本研究に当てはめた場合、イノベーションを起こすチームにおいて、個人の革新的行動によって引き起こされたコンフリクトは、リーダーによってコントロールされることにより、チームにとって効果的な状態を維持できる可能性があることを示唆している。

それでは、イノベーションを起こすチームにおいて、変革型リーダーシップ、サーバント・リーダーシップはどのような影響を与えるのであろうか。2つのリーダーシップは、いずれもチームにとって好ましい効果を持つと考えられる。しかし、その特徴の違

いから、変革型リーダーシップは、コンフリクトを促進することで好ましい効果を、サーバント・リーダーシップは、コンフリクトを抑制することで好ましい効果を生むと推測される。これら効果は、コンフリクト発生以前の段階と発生後の段階でそれぞれ調整効果として表れるのではないだろうか。

ここまでの議論から、以下の仮説が設定した。

- 仮説 3a : 変革型リーダーシップは、革新的行動とコンフリクト（タスク、関係性、建設的）とのプラスの関係を調整する。具体的には、変革型リーダーシップ行動特性が高いリーダーの下では、革新的行動によってコンフリクトが引き起こされる関係が強まる。つまり、コンフリクトを促進する調整効果がある。
- 仮説 3b : サーバント・リーダーシップは、革新的行動とコンフリクト（タスク、関係性、建設的）とのプラスの関係を調整する。具体的には、サーバント・リーダーシップ行動特性が高いリーダーの下では、革新的行動によってコンフリクトが引き起こされる関係が弱まる。つまり、コンフリクトを抑制する調整効果がある。
- 仮説 4a : 変革型リーダーシップは、コンフリクト（タスク、関係性、建設的）とチーム適応（チーム・コミットメント、職務満足、離職意思）との関係を調整する。具体的には、変革型リーダーシップ行動特性が高いリーダーの下では、タスク・コンフリクトがチーム・コミットメント、及び職務満足に対して有するプラスの効果、離職意思に対するマイナスの効果が強まる。また、関係性コンフリクトがチーム・コミットメント、及び職務満足に対して有するマイナスの効果、離職意思に対するプラスの効果が弱まる。つまり、チーム適応を促進させる調整効果を有する。
- 仮説 4b : サーバント・リーダーシップは、コンフリクト（タスク、関係性、建設的）とチーム適応（チーム・コミットメント、職務満足、離職意思）との関係を調整する。具体的には、サーバント・リーダーシップ行動特性が高いリーダーの下では、タスク・コンフリクトがチーム・コミットメント、及び職務満足に対して有するプラスの効果、離職意思に対するマイナスの効果が強まる。また、関係性コンフリクトがチーム・コミットメント、及び職務満足に対して有するマイナスの効果、離職意思に対するプラスの効果が弱まる。つまり、チーム適応を促進させる調整効果を有する。

3. 方法

3.1. データ

調査対象は、日本の民間企業に勤務し、研究開発部門、新規事業開発部門、及び商品開発部門に属する従業員である。職位は主任級、または役職なしに限定している。調査は2013年11月8日から10日にかけて行われ、従業員規模1000人以上の企業で働く従業員を対象にインターネット調査が実施された。その結果、207名の有効回答を得ることができた。性別では男性の方が女性よりも多く78.3%、業種は製造業が最も多く76.6%、所属部門は研究開発部門が最も多く76.4%を占めている。年齢は20歳から39歳（平均年齢は31.31歳）、チームの規模については5名から12名（5名から10名で87.9%）という条件をつけている。また、平均勤続年数は6.29年であった。

3.2. 尺度

3.2.1. 革新的行動

革新的行動はJanssen（2000, 2001）による9項目を用い、5段階スケール（1=「全くそうしていない」～5=「いつもそうしている」）で測定した。項目例として、「私はチームにおいて、困難な問題に対して新しいアイデアを提供している」、「私はチームにおいて、革新的アイデアを実行可能な施策に落とし込んでいる」などが挙げられる。信頼性係数（Chronbach's α ）は、 $\alpha = .94$ を示しており、一般に許容される $\alpha = .60$ の水準を上回っていることから、非常に高い内的一貫性（internal consistency）が確認されたと言える。

3.2.2. コンフリクト

タスク・コンフリクト、及び関係性コンフリクトはJehn（1995）で採用されているそれぞれ4項目を用い、5段階スケール（1=「違う」～5=「その通り」）で測定した。タスク・コンフリクトの項目例として、「私のチームでは、仕事を行うことに関しての意見にメンバーが賛成しないことがある」、「私のチームでは、仕事について対立がある」などが、関係性コンフリクトの項目例として、「私のチームでは、メンバー間にあつれきがある」、「私のチームでは、メンバー間に性格上の要因による対立がある」などが挙げられる。建設的コンフリクトはSong（2006）による5項目を用い、5段階スケール（1=「違う」～5=「その通り」）で測定した。項目例として、「私のチームでは、意見の相違があることによって、仕事で建設的な変化が起こる」、「私のチームでは、葛藤の後、チーム内にエネルギーが満ち、仕事の準備が整う」などが挙げられる。信頼性係数 α を算出した結果、タスク・コンフリクト（ $\alpha = .93$ ）、関係性コンフリクト（ $\alpha = .88$ ）、及び建設的コンフリクト（ $\alpha = .80$ ）であり、尺度の比較的高い内的一貫性が保たれている点を確認された。

3.2.3. チーム適応

チーム・コミットメントは van den Heuvel (1998) の 5 項目を用い、5 段階スケール（1=「違う」～5=「その通り」）で測定した。項目例として、「私は、チームのためになるのであれば、面倒な仕事の準備も怠らない」、「私は、チームが良い雰囲気になるように努力している」などが挙げられる。信頼性係数 α は、 $\alpha = .86$ を示しており、比較的高い内的一貫性が確認された。職務満足は、Cammann (1983) の 3 項目を用い、5 段階スケール（1=「違う」～5=「その通り」）で測定した。項目例として、「私は、全体的に見て、現在の仕事に満足している」、「私は、概して、ここで仕事をするのが好きである」などが挙げられる。信頼性係数 α は、 $\alpha = .65$ を示しており、一定水準以上の内的一貫性が確認された。離職意思は、Cammann (1983) の 3 項目を採用し、5 段階スケール（1=「違う」～5=「その通り」）で測定した。項目例として、「私は、しばしば会社を辞めることを考えている」、「私は、これから 1 年間で、自分が実際に新しい仕事を探す可能性は極めて高い」などが挙げられる。信頼性係数 α は、 $\alpha = .90$ を示しており、高い内的一貫性が確認された。

3.2.4. リーダーシップ

変革型リーダーシップは、Bass (1995) の 20 項目を採用し、5 段階スケール（1=「違う」～5=「その通り」）で測定した。項目例として、「私はチームにおいて、革新的なアイデアを実行可能な施策に落とし込んでいる」、「リーダーは、私により多くの異なる角度から問題を捉えるように指導している」などが挙げられる。信頼性係数 α は、 $\alpha = .97$ を示しており、非常に高い内的一貫性が確認された。

サーバント・リーダーシップは、Liden (2008) の 28 項目を採用し、5 段階スケール（1=「違う」～5=「その通り」）で測定した。項目例として、「リーダーは、個人的な問題についても、何らかの手助けをしてくれる」、「リーダーは、私の仕事がやり易くなるよう、できる限りのことをしてくれる」などが挙げられる。信頼性係数 α は、 $\alpha = .91$ を示しており、高い内的一貫性が確認された。

3.2.5. 統制変数

年齢、チーム規模、業界（ダミー変数：1=製造業、0=製造業以外）、勤続年数の各変数を設定した。

4. 結果

4.1. 相関分析

ここでは、前述の統制変数、リーダーシップ、革新的行動、コンフリクト、及びチーム適応の各変数が相互にいかなる相関関係を有しているかについて、相関分析をもとに明らかにしていくことにする。本分析で使用された全変数の相関係数は、付表として本

稿末に掲載されている。結果から以下のような特徴を指摘できる。

まず第1に、変革型リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、及び革新的行動の間には比較的強い正の相関関係があることがわかる。革新的行動をとるチームメンバーは、リーダーのリーダーシップ行動特性に関わらず、そのリーダーシップを強く知覚しており、かつ、イノベーションを起こすチームのチームリーダーは、変革型リーダーシップ（相関係数 $r = .482$ ）、及びサーバント・リーダーシップ（ $r = .293$ ）の双方の行動をとっているが、変革型リーダーシップ行動特性がより強いとも言える。

第2に、リーダーシップとコンフリクト、及びチーム適応との相関が見て取れる。変革的リーダーシップは、関係性コンフリクトと負の相関（ $r = -.188$ ）、建設的コンフリクトとの正の相関（ $r = .278$ ）があり、チーム・コミットメントとの正の相関（ $r = .415$ ）、職務満足との正の相関（ $r = .404$ ）がある。また、サーバント・リーダーシップは、タスク・コンフリクトとの負の相関（ $r = -.212$ ）、関係性コンフリクトとの負の相関（ $r = -.243$ ）、建設的コンフリクトとの正の相関（ $r = .160$ ）があり、チーム・コミットメントとの正の相関（ $r = .457$ ）、職務満足との正の相関（ $r = .335$ ）、離職意思との負の相関（ $r = -.198$ ）がある。この結果から、リーダーシップはコンフリクトを適切に調節するという効果があることが伺える。同時に、メンバーのチーム適応にもプラスの効果をもたらすと推測できる。

第3に、革新的行動と建設的コンフリクト（ $r = .173$ ）、チーム・コミットメント（ $r = .203$ ）、及び職務満足（ $r = .216$ ）の間にはそれぞれ正の相関関係がある。イノベーションを起こすチームにおいては、革新的行動をとるメンバーほど、そのチームにポジティブな知覚を持っていると推測できる。

第4に、3つのコンフリクト同士の相関関係として、タスク・コンフリクトは関係性コンフリクトと強い正の相関（ $r = .684$ ）、建設的コンフリクトとやや強い正の相関（ $r = .368$ ）を持つことに対し、関係性コンフリクトと建設的コンフリクトの間には有意な相関が見られないことがわかる。タスク・コンフリクトは他の2つの間に位置する特徴があり、かつ比較的關係性コンフリクトに近い要素を持つと推測できる。

題5に、コンフリクトとチーム適応との間にある相関関係については、タスク・コンフリクトは職務満足と負の相関（ $r = -.228$ ）、離職意思と正の相関（ $r = .223$ ）があり、関係性コンフリクトはチーム・コミットメントと負の相関（ $r = -.192$ ）、職務満足と負の相関（ $r = -.315$ ）、離職意思と正の相関（ $r = .286$ ）がある。事前の仮説とは異なり、タスク・コンフリクトはチーム適応にとって好ましくないコンフリクトである可能性がある。また、建設的コンフリクトはチーム・コミットメントと正の相関（ $r = .330$ ）、職務満足と正の相関（ $r = .174$ ）があり、事前の予想通りチーム適応を高める可能性を示唆している。

最後に、チーム適応の3変数間の相関関係は定義通りの結果であり、チーム・コミットメントと職務満足との間には正の相関（ $r = .450$ ）、離職意思はチーム・コミットメント、離職意思との間にはそれぞれ負の相関（ $r = -.283$ 、 $r = -.437$ ）があることが確認され

た。これは、事前に仮定された通りの結果である。

4.2. 仮説の検証

4.2.1. 革新的行動－コンフリクトモデル

本研究の仮説 1a-1c では、イノベーションを起こすチームにおける革新的行動をとるメンバーが、チーム内にコンフリクトを引き起こすという点が仮説化された。この仮説は、革新的行動がコンフリクトに与える主効果を検討することにより評価される。

表 1 の第 3 ステップでは、統制変数とリーダーシップ行動特性変数がコントロールされた後に、革新的行動が投入され、重回帰分析が行われた。結果を見ると、革新的行動はコンフリクトの各変数（タスク、関係性、建設的）に対してプラスの影響力を示していることがわかる。とくに、タスク・コンフリクト、関係性コンフリクトを説明する重回帰モデルでは、革新的行動はそれぞれ統計的に有意なプラスの主効果（タスク・コンフリクト： $\beta = .16, *p < .05$ 、及び関係性コンフリクト： $\beta = .16, p < .05$ ）を持つことがわかる。建設的コンフリクトに対する有意な主効果は見られなかったが、仮説 1a、1b は強く支持されたことになる。これにより、イノベーションを起こすチームにおける個人の革新的行動は、コンフリクトを引き起こし、その種類は特に非生産的なコンフリクトである傾向が強いことがわかる。

この過程で、仮説には設定していなかったリーダーシップの主効果が発見されている。変革型リーダーシップは、建設的コンフリクトに対しプラスの主効果（ $\beta = .31, **p < .005$ ）を持ち、サーバント・リーダーシップはタスク・コンフリクト、関係性コンフリクトに対し、それぞれマイナスの主効果（タスク・コンフリクト： $\beta = -.29, **p < .005$ 、関係性コンフリクト： $\beta = -.19, *p < .05$ ）を持っている。変革型リーダーシップはチームにとって生産的なコンフリクトを直接的に引き起こす一方、サーバント・リーダーシップはチームにとって非生産的なコンフリクトを直接的に抑制するというそれぞれの異なる特徴が明らかになった。

次に、リーダーシップの調整効果について検証するため、第 4 ステップにおいて、革新的行動と各リーダーシップ行動特性との交互作用項を投入した。結果として、変革型リーダーシップは有意な調整効果を持たなかったが、サーバント・リーダーシップは、革新的行動と建設的コンフリクトとの間のプラスの関係（ $\beta = .05$ ）をマイナスに調整する（ $\beta = -.22, *p < .05$ ）ことがわかった。つまり、仮説 3a は棄却され、仮説 3b は一部支持されたことになる。図 1 は、革新的行動とサーバント・リーダーシップの交互作用効果の関係について、建設的コンフリクトを説明する重回帰モデルをもとにグラフ化したものである。図 1 から、サーバント・リーダーシップ行動特性が高いリーダーの下では、メンバーの革新的行動がチーム内の建設的コンフリクトにマイナスの効果を与えている一方、サーバント・リーダーシップ行動特性が低いリーダーの下では、メンバーの革新的行動が建設的コンフリクトにプラスの効果をもたらすことがわかる。つまり、前述

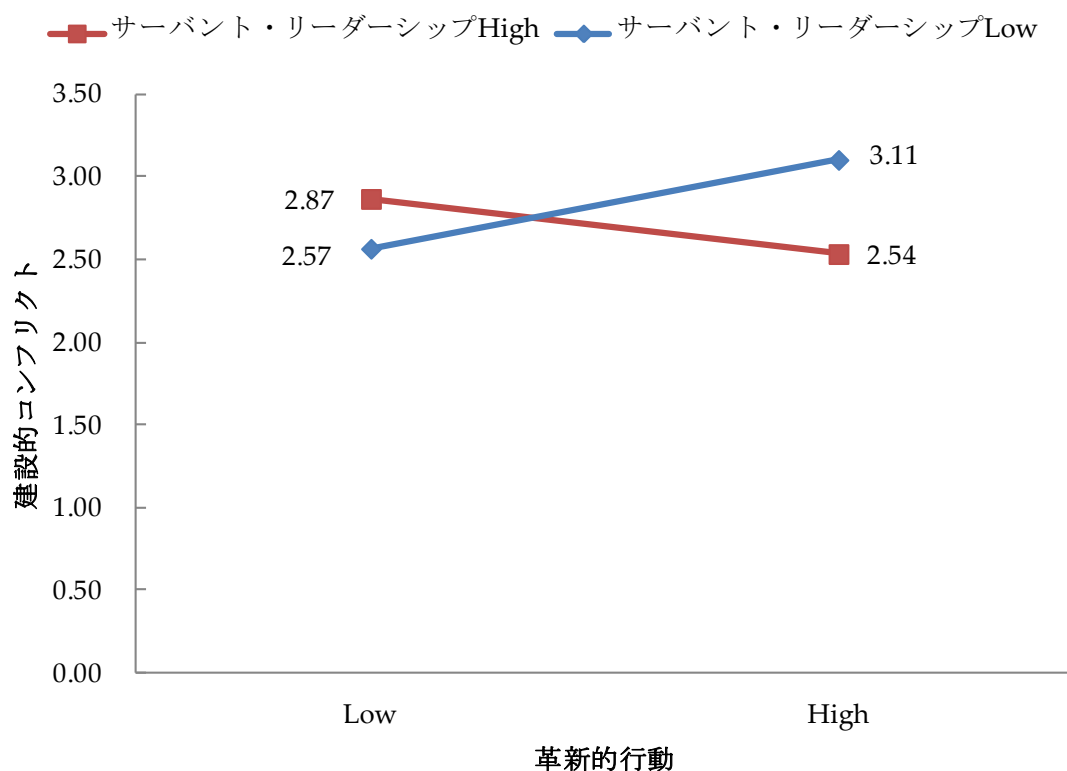
のサーバント・リーダーシップのタスク・コンフリクト、及び関係性コンフリクトに対するマイナスの主効果を踏まえると、サーバント・リーダーシップ行動特性の高いリーダーの下では、チーム内のあらゆるコンフリクトが発生しにくいことになる。

表 1： 革新的行動及びリーダーシップがコンフリクトに与える影響（階層的重回帰分析結果）^a

独立変数	タスク・コンフリクト			関係性コンフリクト			建設的コンフリクト		
	β	(SE)	t	β	(SE)	t	β	(SE)	t
Step1 年齢	-.19	(.02)	*	-.02	(.02)		-.14	(.02)	
チーム規模	.06	(.03)		-.03	(.03)		.02	(.02)	
業種	-.01	(.14)		-.05	(.16)		.05	(.12)	
勤続年数	.22	(.02)	*	.09	(.02)		.20	(.02)	*
Step2 変革型リーダーシップ (TL)	.03	(.11)		-.14	(.12)		.31	(.09)	**
サーバント・リーダーシップ (SL)	-.29	(.12)	**	-.19	(.13)	*	-.07	(.10)	
Step3 革新的行動 (IB)	.16	(.08)	*	.16	(.09)	*	.05	(.07)	
Step4 IB×TL	.02	(.08)		-.03	(.08)		.13	(.06)	
IB×SL	.01	(.07)		-.02	(.08)		-.22	(.06)	*

a. *p < .05; **p < .005; ***p < .001

図 1： 革新的行動とサーバント・リーダーシップが建設的コンフリクトに与える交互作用効果



4.2.2. コンフリクトーチーム適応モデル

本研究の仮説 2a-2c では、イノベーションを起こすチームにおけるコンフリクトが、チームメンバーのチーム適応に影響する点が仮説化された。この仮説は、コンフリクトがチーム適応に与える主効果を検討することにより評価される。

統制変数、リーダーシップ行動特性変数、革新的行動変数がコントロールされた後に、第 4 ステップにおいてコンフリクトの諸変数が投入され、重回帰分析を行った結果が表 2 である。これら変数がチーム適応に与える影響について見てみると、関係性コンフリクトはチーム・コミットメント、及び職務満足に対し、統計的に有意なマイナスの影響（チーム・コミットメント： $\beta = -.16, *p < .05$ 、職務満足： $\beta = -.20, *p < .05$ ）を与え、離職意思に対し、有意なプラスの影響（ $\beta = .24, *p < .05$ ）を与えていることが見てとれる。この結果は、仮説 2b を強く支持するものである。また、建設的コンフリクトはチーム・コミットメントに対し、統計的に有意なプラスの影響（ $\beta = .22, **p < .005$ ）を与えている。有意では無いものの、職務満足に対するプラスの影響、及び離職意思に対するマイナスの影響も仮説 2c の通りである。これにより、仮説 2c は部分的に支持された。関係性コンフリクトはチームにとって好ましくない影響力があり、一方、建設的コンフリクトはチームにとって好ましいコンフリクトであると言える。

この過程において、当初仮説には含まれていなかった革新的行動が離職意思に対して有意な正の主効果を持つことが示された。革新的行動をとるメンバーは、そうではないメンバーに比べて自身の離職意思を高めやすいと言える。同じく、仮説には含まれていなかったが、リーダーシップ行動特性のチーム適応への主効果が確認されている。変革型リーダーシップ行動特性は職務満足に対し有意なプラスの効果（ $\beta = .24, **p < .005$ ）を与え、サーバント・リーダーシップ行動特性はチーム・コミットメントに対し有意なプラスの効果（ $\beta = .38, ***p < .001$ ）を持つことがわかる。2つのリーダーシップ行動特性は、双方ともが直接的にチーム適応に対し好ましい効果を持つことがわかる。

次に、仮説 4a-4c 検証するため、全主効果をコントロールした上で、3つのコンフリクト（タスク、関係性、建設的）と2つのリーダーシップ行動特性（変革型、サーバント）とのそれぞれの組み合わせ（交互作用項）が各重回帰式の第 5 ステップに追加投入された（表 2）。表 2 の第 5 ステップを見ると、6つの交互作用項のうちの 5つがチーム適応変数のうちの 1つに対し、有意な効果を示している。すなわち、①「タスク・コンフリクト×変革型リーダーシップ」がチーム・コミットメントに対しマイナスの効果（ $\beta = -.33, *p < .05$ ）、②「建設的コンフリクト×変革型リーダーシップ」が職務満足に対しプラスの効果（ $\beta = .25, **p < .005$ ）、③「タスク・コンフリクト×サーバント・リーダーシップ」がチーム・コミットメントに対しプラスの効果（ $\beta = .31, *p < .05$ ）、④「関係性コンフリクト×サーバント・リーダーシップ」がチーム・コミットメントに対しマイナスの効果（ $\beta = -.32, *p < .05$ ）、⑤「建設的コンフリクト×サーバント・リ

リーダーシップ」が職務満足に対しマイナスの効果 ($\beta = -.26, **p < .005$) を示している。これらの結果は、本仮説 4a、仮説 4b ともに一部支持的なものであるが、仮説に反して、リーダーシップ行動特性の高さが、必ずしもコンフリクトとチーム適応との関係を好ましい方向に調整するとは限らないことがわかった。

これら交互作用効果の関係について、チーム適応を説明する重回帰モデルをもとにグラフ化したものが、図 2・図 6 である。図 2 から、リーダーの変革型リーダーシップ行動特性が高い場合、チーム内のタスク・コンフリクトがメンバーのチーム・コミットメントにマイナスの効果を与えている一方、変革型リーダーシップ行動特性が低い場合、タスク・コンフリクト、及び関係性コンフリクトがチーム・コミットメントにプラスの効果をもたらしていることがわかる。つまり、変革型リーダーシップは、タスク・コンフリクトが低いチームでは、チームメンバーにとって効果的に働く（チーム・コミットメントにプラスの効果）が、タスク・コンフリクトが高いチームでは逆効果を生むと言える。同じく図 3 によると、リーダーの変革型リーダーシップ行動特性が高い場合、チーム内の建設的コンフリクトがメンバーの職務満足にプラスの効果を与えている一方、変革型リーダーシップ行動特性が低い場合、建設的コンフリクトが職務満足にマイナスの効果をもたらしている。よって、変革型リーダーシップは建設的コンフリクトと相性が良く、変革型リーダーシップ行動特性が高いリーダーの下においては、チーム内の建設的コンフリクトが高いほど、メンバーの職務満足が高まるということになる。

次に、サーバント・リーダーシップの調整効果を検討する（図 4、図 5、図 6）。図 4 から、リーダーのサーバント・リーダーシップ行動特性が高い場合、チーム内のタスク・コンフリクトがメンバーのチーム・コミットメントにプラスの影響を与えている一方、サーバント・リーダーシップ行動特性が低い場合、タスク・コンフリクトがチーム・コミットメントにマイナスの効果をもたらしていることがわかる。また、図 5 によると、リーダーのサーバント・リーダーシップ行動特性が高い場合、チーム内の関係性コンフリクトがメンバーのチーム・コミットメントにマイナスの影響を与えている一方、サーバント・リーダーシップ行動特性が低い場合、関係性コンフリクトがチーム・コミットメントにプラスの効果をもたらしている。この結果から、サーバント・リーダーシップ行動特性が高いリーダーがいるチームは、そうではないチームに比べてメンバーのチーム・コミットメントが高いことは言えるが、関係性コンフリクトが高まっているチームにおいては、その調整効果によりかえってチーム・コミットメントを下げてしまうと言える。さらに、図 6 から、リーダーのサーバント・リーダーシップ行動特性が高い場合、チーム内の建設的コンフリクトがメンバーの職務満足にマイナスの影響を与えている一方、サーバント・リーダーシップ行動特性が低い場合、建設的コンフリクトが職務満足にプラスの効果をもたらしている。つまり、サーバント・リーダーシップは、関係性コンフリクトが高いチームにとっては、メンバーの職務満足を下げてしまうという逆効果を生むと言える。

表 2： コンフリクト及びリーダーシップがチーム適応に与える影響（階層的重回帰分析結果）^a

独立変数	チームコミットメント			職務満足			離職意思		
	β	(SE)	t	β	(SE)	t	β	(SE)	t
Step1 年齢	-.02	(.01)		.08	(.01)		-.08	(.02)	
チーム規模	-.07	(.02)		-.07	(.02)		.18	(.03) **	
業種	-.01	(.10)		.01	(.10)		.06	(.17)	
勤続年数	.15	(.01)		.01	(.02)		.00	(.02)	
Step2 変革型リーダーシップ (TL)	.08	(.08)		.24	(.08) **		-.05	(.13)	
サーバント・リーダーシップ (SL)	.38	(.09) ***		.08	(.09)		-.18	(.15)	
Step3 革新的行動 (IB)	.00	(.06)		.03	(.06)		.19	(.10) *	
Step4 タスク・コンフリクト (TC)	.05	(.08)		-.07	(.08)		.00	(.12)	
関係性コンフリクト (RC)	-.16	(.06) *		-.20	(.06) *		.24	(.10) *	
建設的コンフリクト (CC)	.22	(.07) **		.12	(.07)		-.03	(.11)	
Step5 TC×TL	-.33	(.09) *		-.13	(.09)		.12	(.15)	
RC×TL	.18	(.10)		-.19	(.10)		.15	(.16)	
CC×TL	.15	(.07)		.25	(.07) **		-.17	(.11)	
TC×SL	.31	(.09) *		.22	(.09)		-.13	(.15)	
RC×SL	-.32	(.09) *		.06	(.09)		-.02	(.15)	
CC×SL	-.08	(.07)		-.26	(.07) **		.09	(.10)	

a. *p < .05; **p < .005; ***p < .001

図 2： タスク・コンフリクトと変革型リーダーシップがチーム・コミットメントに与える交互作用効果

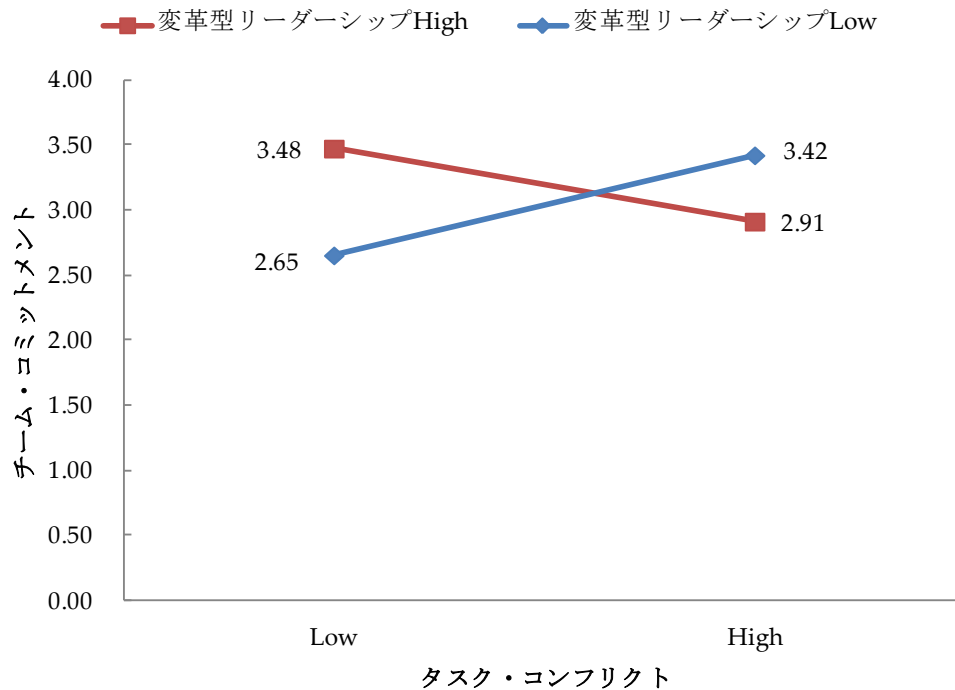


図 3： 建設的コンフリクトと変革型リーダーシップが職務満足に与える交互作用効果

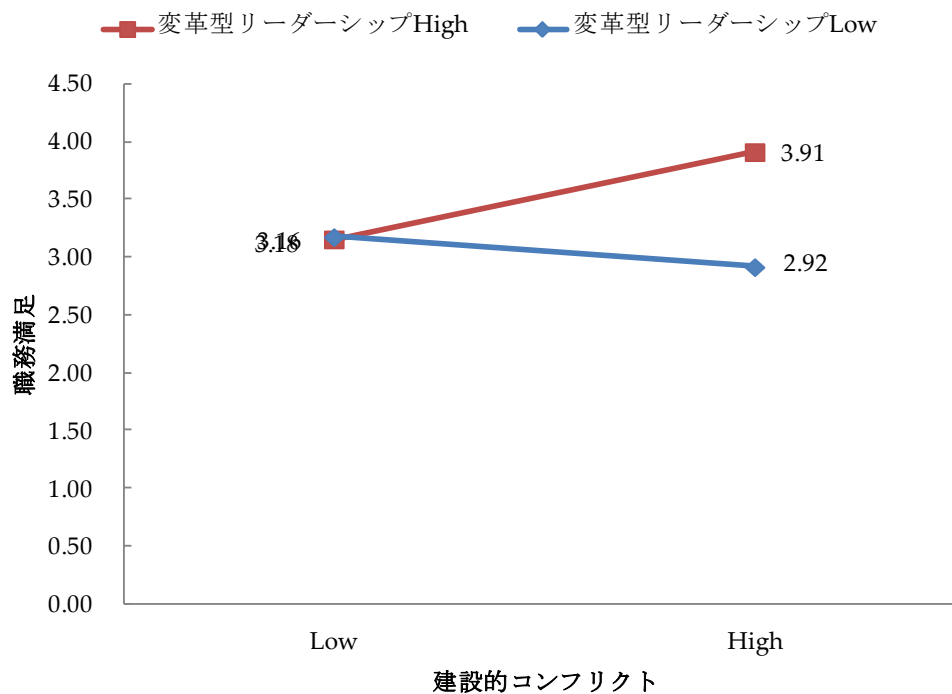


図 4： タスク・コンフリクトとサーバント・リーダーシップがチーム・コミットメントに与える交互作用効果

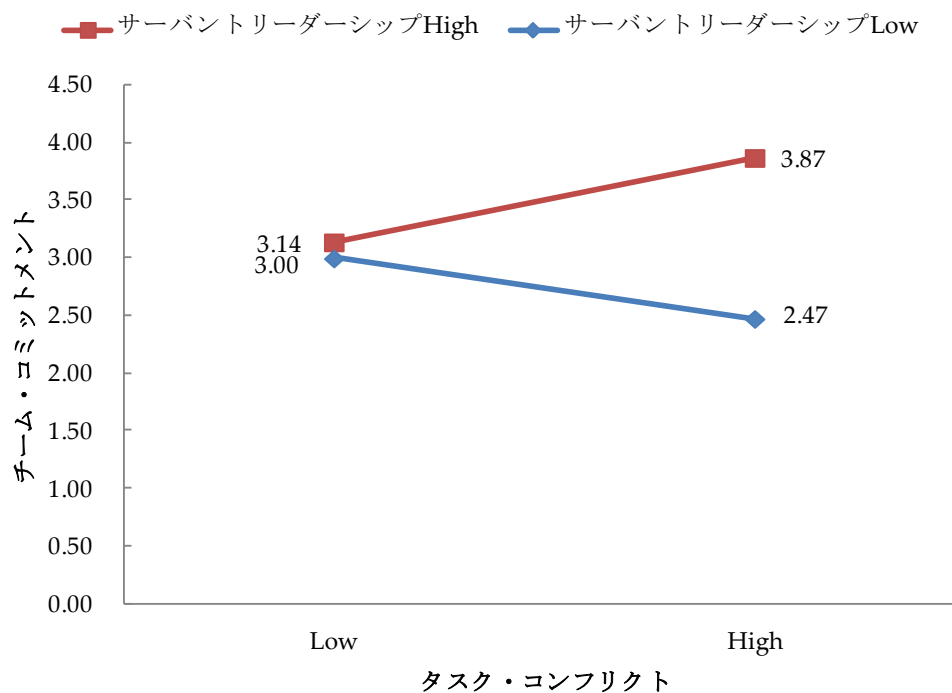


図 5： 関係性コンフリクトとサーバント・リーダーシップがチーム・コミットメントに与える交互作用効果

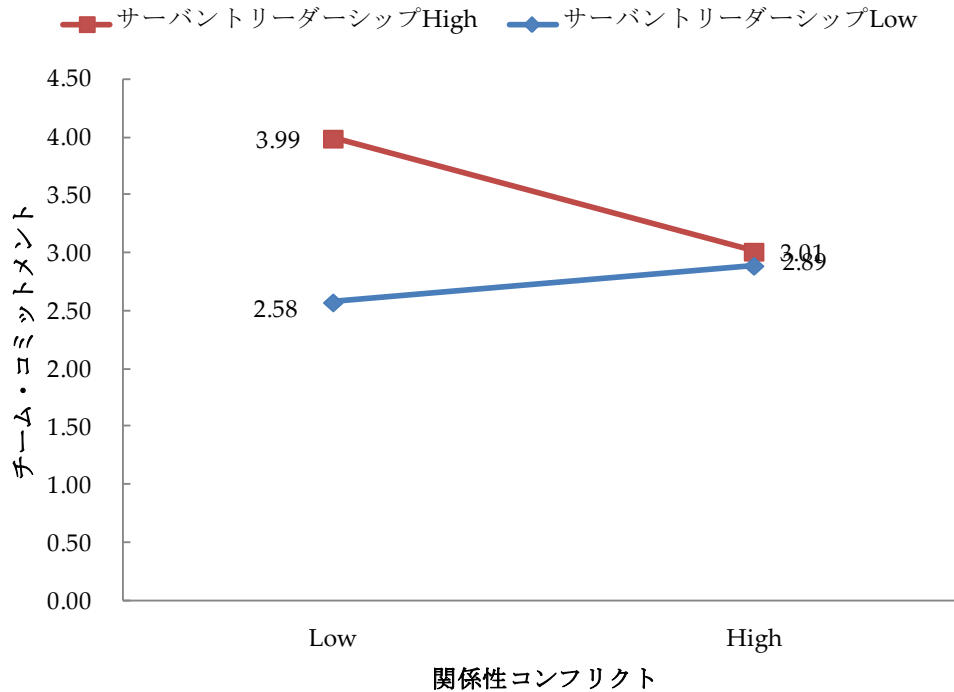
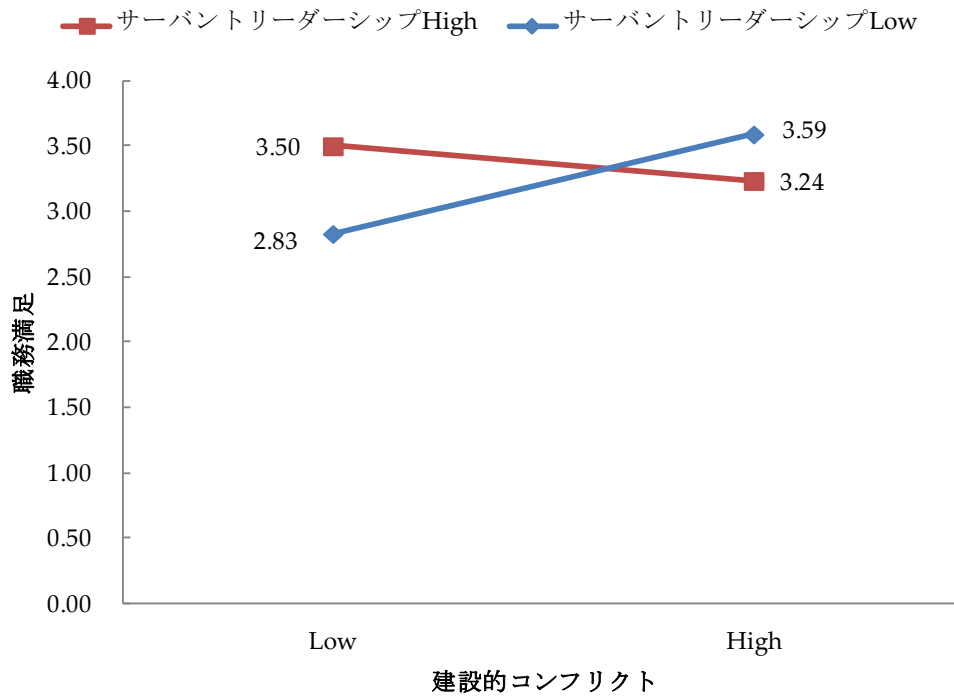


図 6： 建設的コンフリクトとサーバント・リーダーシップが職務満足に与える交互作用効果



5. 考察

本研究は、企業におけるチームの重要性に基づき、イノベーションを起こすチーム（研究開発部門、新規事業開発部門、商品開発部門）における個人の革新的行動が引き起こすコンフリクトの存在を明らかにするとともに、そのコンフリクトがその個人のチーム適応といかなる関係を示すかについて検討することを目的とした。さらには、チームにおけるリーダーシップが与える効果についても検討し、イノベーションを起こす効果的なチームのモデル構築を試みた。

モデル構築に際し、以下の仮説を設定、検証した。概説すると、①チームメンバーの革新的行動は直接的にチーム内にコンフリクトをもたらす、②発生したコンフリクトはチームメンバーのチーム適応にとって好ましいものと好ましくないものがある、③チームリーダーのリーダーシップは①の関係を調整する、④チームリーダーのリーダーシップは②の関係を調整する、の4つである。

分析の結果、チームメンバーの革新的行動がある種のコンフリクトを直接的に引き起こすこと、発生したコンフリクトがそのメンバーのチーム適応に影響することがわかった。コンフリクトのチーム適応に対する影響は一樣ではなく、コンフリクトの種類によってはチーム適応に対してプラスの効果、マイナスの効果がある。具体的には、関係性コンフリクトはチーム適応変数すべて（チーム・コミットメント、職務満足、離職意思）に対して好ましくない方向に影響し、建設的コンフリクトは逆にチーム・コミットメントを高める効果を持つ。さらには、そのチームにおけるリーダーのリーダーシップ行動特性は、革新的行動とコンフリクトとの関係、及びコンフリクトとチーム適応との関係を調整し、加えてコンフリクトとチーム適応に対する直接的な影響も持つということが確認された。ただし、その影響は、コンフリクトの種類、リーダーシップの種類によって大きく異なっていた。具体的には、変革型リーダーシップは、建設的コンフリクトと職務満足に対するプラスの主効果を持ちつつ、建設的コンフリクトが職務満足に与えるプラスの効果を促進する調整効果を持つ一方、タスク・コンフリクトのチーム・コミットメントに対するプラスの効果を抑制する調整効果を持つ。また、サーバント・リーダーシップは、直接的にタスク・コンフリクト、及び関係性コンフリクトを抑制する効果を持ち、革新的行動が建設的コンフリクトに与えるプラスの効果を抑制する調整効果を持つ。しかし、サーバント・リーダーシップ行動特性の高いチームリーダーは、直接的にチーム・コミットメントを高めるが、関係性コンフリクト、及び建設的コンフリクトが高まっている場合、それぞれがチーム・コミットメント、職務満足に与える影響を好ましくない方向に調整する効果を持つことがわかった。

前述の通り、Janssen（2003）は、個人の革新的行動がコンフリクトを引き起こし、そのコンフリクトが同僚との人間関係に対する満足度にマイナスの影響を及ぼしていること、この関係性において個人の職務関与によって調整されることを実証している。また、Song（2006）は、研究開発部門、及びマーケティング部門におけるコンフリク

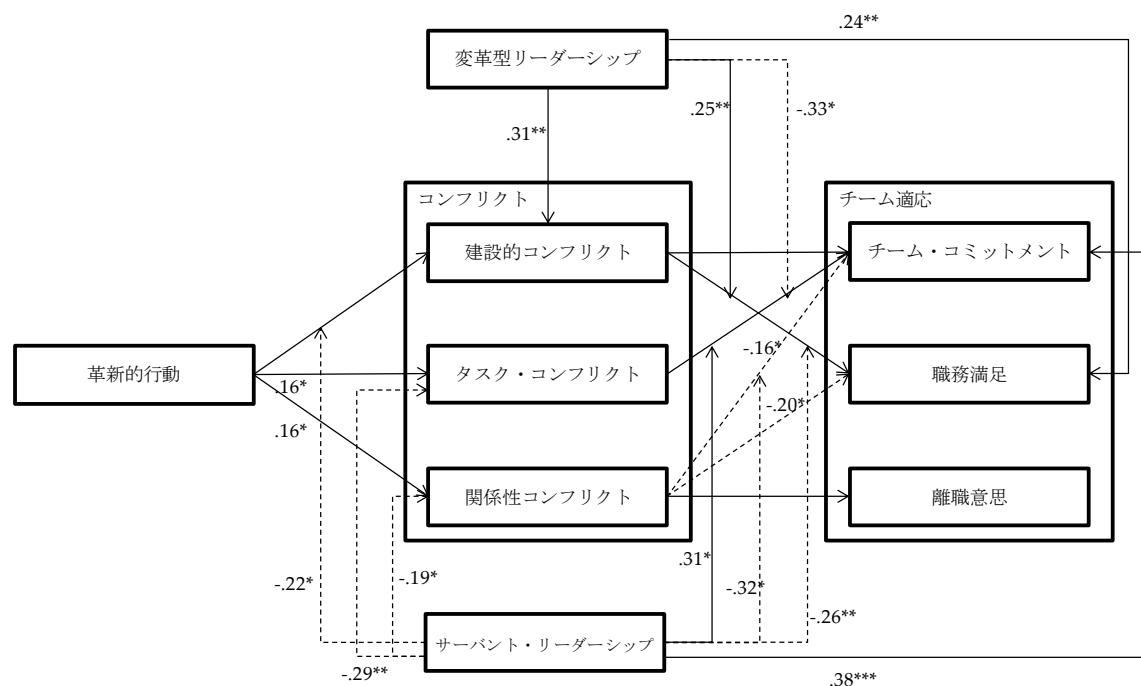
ト発生時の対処方法の違いによって、成果に影響を及ぼすことを明らかにしている。さらには、研究開発部門におけるリーダーシップ（開本,1996）、創造性を促進するリーダーシップ（石川,2006）に関する研究が行われており、イノベーションを起こすチームにはリーダーシップの影響があることがわかっている。本研究はこの研究結果の一部を再検証し、かつ、コンフリクトの種類（タスク・コンフリクト、関係性コンフリクト、建設的コンフリクト）による相違を踏まえ、チーム成果としてチーム適応（チーム・コミットメント、職務満足、離職意思）まで拡大し、「革新的行動ーコンフリクトーチーム適応」モデルにおけるリーダーシップの効果について追加的に実証したと言える。

本研究によって構築されたモデル（図 7）を見ると、革新的行動をとるメンバーが所属するチームに適応するという、効果的なチームの一要素を満足するための重要な要素を確認できる。ひとつは、リーダーシップが重要であること、もうひとつは、コンフリクト発生前後で適切なリーダーシップが変化することである。

仮にチーム内にリーダーシップの効果が存在しない場合、革新的行動をとるメンバーは、チームにとって好ましくないコンフリクト、特にチーム・コミットメント、職務満足、離職意思のすべてに好ましくない影響を及ぼす関係性コンフリクトを起こしてしまい、結果的に自身のチーム適応を下げてしまうことがわかる。これは、Janssen (2003) の実証結果を支持し、適応範囲を拡大するものである。この状態では、イノベーションを起こすチームは必然的に効果的とはなりえない結果になってしまうが、ここにリーダーシップが存在することで状況を好転させる可能性が出てくる。変革型リーダーシップは、チームにとって好ましいコンフリクト（チーム・コミットメント、及び職務満足を高める）である建設的コンフリクトを直接的に発生させ、さらに建設的コンフリクトによる職務満足へのプラスの影響を促進する調整効果を持つ。つまり、仮に革新的行動をとるメンバーが自身の行動によって関係性コンフリクトを発生させ、職務満足を下げてしまったとしても、変革型リーダーシップ行動特性の高いリーダーの下では、直接的かつ間接的にチーム・コミットメント、及び職務満足を高めることができるということを示唆している。一方、変革型リーダーシップはタスク・コンフリクトがチーム・コミットメントに対して与えるマイナスの影響を促進してしまうという好ましくない調整効果も有しているため、仮にチーム内にタスク・コンフリクトが強く発生している場合は、変革型リーダーシップが必ずしも有効に働くとは限らないとも言える。一方、異なるリーダーシップ行動特性であるサーバント・リーダーシップが高いリーダーの下では、革新的行動によって発生する可能性が高い好ましくないコンフリクト（タスク・コンフリクト、及び関係性コンフリクト）が直接的に抑制され、かつ革新的行動と建設的コンフリクトとのプラスの関係も抑制する調整効果を持つ。つまり、サーバント・リーダーシップにより、好ましい、好ましくないに関わらず、コンフリクト自体を未然に防ぐ効果を期待できるということである。同時に、サーバント・リーダーシップは、直接的にチーム・コミットメントを高めるため、結果的に革新的行動をとるメンバーにとって好ま

しい影響力を持つリーダーシップ行動特性であると言える。ただし、留意せねばならない点は、コンフリクト発生後のサーバント・リーダーシップ行動である。サーバント・リーダーシップ行動特性は、タスク・コンフリクト、関係性コンフリクト、及び建設的コンフリクトがチーム適応に与える影響の多くを調整する。タスク・コンフリクトがチーム・コミットメントに与えるプラスの影響を促進するという点では有効であるが、関係性コンフリクトがチーム・コミットメントに与えるマイナスの効果を促進してしまう調整効果があると同時に、建設的コンフリクトが職務満足に与えるプラスの効果を抑制する。つまり、建設的コンフリクトが非常に高い状態では、サーバント・リーダーシップ行動特性が低いリーダーが存在するチームよりも悪化させてしまう調整効果がある。以上の考察は、サーバント・リーダーシップは、コンフリクト発生前の効果は非常に優れているが、いざコンフリクトが発生してしまうと、かえってチームにとって悪影響を及ぼす可能性があることを示唆している。

図 7： 革新的行動ーコンフリクトーチーム適応モデルとリーダーシップ効果^{a b}



a. 実線:プラスの関係; 破線:マイナスの関係

b. $^*p < .05$; $^{**}p < .005$; $^{***}p < .001$

パス・ゴール理論や、コンティンジェンシー・リーダーシップ理論など、変革型リーダーシップ理論、サーバント・リーダーシップ理論以前の理論が、状況によって有効なリーダーシップが異なることを主張しているのに対して、変革型リーダーシップ理論、サーバント・リーダーシップ理論は、状況に関わらず、職務態度や業績に対してプラス

の影響を及ぼすとされている。それにもかかわらず、日本のイノベーションを起こすチーム（研究開発部門、新規事業開発部門、商品開発部門）の場合、なぜ、チームにおけるコンフリクトやチーム適応がリーダーシップによって調整されるのであろうか。これについては、2つの理由が考えられる。

第1に、日本企業に特有の問題に起因していると考えられる。日本企業では、特に、職場の人間関係が重視されているため、コンフリクトやチーム適応が他の要素（例えばリーダーシップ行動特性）の影響を受けやすい可能性がある。第2に、イノベーションを起こすチーム特有の問題に起因していると考えられる。本研究で定義したイノベーションを起こすチーム（研究開発部門、新規事業開発部門、商品開発部門）に従事する従業員は、他の職種に比べてその専門性が高く、かつ、自己の職種へのコミットメントが高いと推測される。特に、イノベーションを起こすチームの場合、他社との激しい競争に常にさらされており、時間のプレッシャーや仕事の負荷が非常に大きく、個人のスキルや行動のみでの状況打破は困難である。このため、チームを率いるリーダーに特定の行動特性を求める傾向が強く、求めるリーダーシップ行動と実際のリーダーシップ行動に乖離がある場合、他の職種に比べて、本来リーダーシップ行動特性が持つ好ましい影響力が弱まる、または逆に働くことが考えられる。どのようなリーダーシップであっても、チームメンバーに受け入れられなければその効果を発揮することはできない。特に、コンフリクト発生時にリーダーのサーバント・リーダーシップ行動特性があまりにも高すぎると、革新的行動をとるメンバーからの視点では好ましいコンフリクトまでも調整してしまい、かえってマイナスの影響を及ぼす可能性があるのではないだろうか。

あらためて、本研究の成果を実践に落とし込むことを検討する。まず、本研究により、革新的行動をとるチームメンバー個人がコンフリクトを引き起こすリスクがあり、それがチーム適応を妨げることになることが実証されたが、この現象はイノベーションを起こすチームの宿命であり、それ自体を防ぐために革新的行動自体を抑制すること、革新的行動をとらないメンバーでチームを構成することは本末転倒である。本研究の重要な示唆は、この宿命の上での、リーダーシップによる効果的なチームの実現可能性である。例えば、次のような実現方法が考えられる。コンフリクト発生前後でのリーダーシップ行動の意図的な変更である。リーダーは同一人物であるとしても、その行動は変えることができるのではないだろうか。具体的には、新たにチームが構成された初期段階では、革新的行動をとるメンバーがチーム内に好ましくないコンフリクトを発生させることを防ぐため、リーダーはサーバント・リーダーシップ行動をとり、コンフリクトの発生自体を抑制することを試みる。一方、チームメンバー同士のコミュニケーションが増えてきた時期には、徐々に建設的コンフリクトを発生させることを試みる。つまり、徐々に変革型リーダーシップ行動をとるのである。建設的コンフリクトと変革型リーダーシップ行動特性は相性が良いため、一度建設的コンフリクトが発生すれば、革新的行動をとるメンバーのチーム適応は自然に向上する。仮にその後関係性コンフリクトが発生し

たとしても、その好ましくない影響力を上回ることができるという仮説である。リーダーは常にチーム内に発生しているコンフリクトの種類と程度を見極め、かつその状況に合わせて自身の行動を変えなければいけない。行動を変えつつもメンバーに対するメッセージや本質的な態度は整合をとる必要があるだろう。当然、このようなリーダーシップ行動の意図的な変更は簡単ではないだろう。しかし、イノベーションを起こすことはそもそも簡単ではないという前提に立てば、このような可能性の下で効果的なチームの実現を試みることは有意義であると考ええる。

本研究によって、革新的行動をとるメンバーとチーム内コンフリクトとの関係、そのチーム適応への影響、リーダーシップの調整効果について、実証的に明らかにすることができた。これまで、リーダーシップのポジティブな面が強調されてきたが、この「革新的行動－コンフリクト－チーム適応」モデルとリーダーシップの効果が明らかになったことにより、イノベーションを起こすチームにおける課題と解決策について一定の貢献を行うことができたと考えられる。

ただし、その一方で、本研究が、いくつかの限界を抱えていることも事実である。第1に、本研究では、独立変数、従属変数に関するデータを同じサンプル（チームメンバー）から収集している。このため、バイアスが生じている可能性がある。例えば、自分は革新的行動をとるメンバーであると認識している場合、他のチームメンバーに対してネガティブな認識、すなわち、新しいアイデアに対して抵抗する保守的なメンバーであるという認識を持っており、実際よりもコンフリクトやチーム適応について厳しく評価する可能性がある。この課題は、同一チーム内での複数メンバーをサンプルとした調査により再検証する必要があるだろう。しかし、リーダーシップがいかに効果を発揮するかについては、実際にどのようなリーダーシップを発揮しているか（リーダー自身の自己評価）ということよりも、フォロワーがリーダーの行動を観察し、どのようなリーダーシップであると認識しているのか、ということが重要である。ゆえに、リーダーシップに関するデータ収集は妥当であると言える。

第2に、サンプルの母集団とサンプル数の限界である。本研究は、1000人以上の規模の日本企業を対象に、研究開発部門、新規事業開発部門、及び商品開発部門のいずれかに属する5名から12名のチームのチームメンバー207人をサンプルとしている。業種は大半が製造業であったが、製造業の中にも製薬、エレクトロニクス、食品などさまざまな業界が含まれており、その多様な競争環境や組織構造に適応できる汎用性については検証できていない。また、現代のチームには、複数国にまたがるような物理的に離れた場所にいるメンバーが共通の目標を達成するために業務を遂行するバーチャル・チームも存在する。バーチャル・チームは、直接顔を合わせて業務を行う従来のチームとは異なり、周辺言語及び非言語シグナルが伴わず、社会的状況が限られており、時間やスペースの制約に縛られることがない (Stephen, 2005)。このようなチームが珍しくない現代においては、イノベーションを起こすチームにおけるコンフリクトやチーム適応

の捉え方が従来とは異なっている可能性がある。その違いについての検討は今後の研究課題である。

第3に、本研究では、チーム成果の検討において、チーム適応とチーム業績との関係については実証できなかった。チーム適応を採用した理由は、効果的なチームに必要な要素として、メンバーのチーム適応が重要であるという前提があるからである。しかし、この関係性についても、今後の研究において検証すべきであろう。

参考文献

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City: Mind Garden..
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. J. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York: John Wiley.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, **83**, 717-730.
- 開本浩矢 (1996). 研究開発部門におけるテクニカルリーダーシップ 経営行動科学第, 第 10 巻第 2 号, 95-110.
- 池田守男・金井壽宏 (2003) 「サーバントリーダーシップ入門」 かんき出版 p.69.
- 石川淳 (2006). フォロワーの創造性を促進するリーダーシップ 応用社会学研究 **48**, 75-89.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-rewarded fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **73**, 287-302.
- Janssen, O. (2001). Fairness perception as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, **44**(5), 1039-1050.
- Janssen, O. (2003). Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **76**, 347-364.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, **40**, 2, 256-282.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *The Leadership Quarterly*, **19**, 161-177.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- (高木春夫(訳) (2009). 【新版】組織行動のマネジメント ダイヤモンド社)
- Song, M., Dyer, B., Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: an integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **34**(3), 341-356.

Appendix

付表：本分析で使用された全変数の相関係数^a

	平均値	標準偏差	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 年齢	31.314	4.404	207	1.000												
2 チーム規模	7.783	2.278	207	.065	1.000											
3 業種	0.768	0.423	207	.011	-.002	1.000										
4 勤続年数	6.285	4.097	207	.681 **	.027	.038	1.000									
5 変革型リーダーシップ	2.921	0.846	207	-.093	.015	.015	-.046	1.000								
6 サーバントリーダーシップ	3.073	0.686	207	-.162 *	-.028	.078	-.081	.639 **	1.000							
7 革新的行動	2.809	0.849	207	-.040	-.136	.061	-.050	.482 **	.293 **	1.000						
8 タスクコンフリクト	2.662	0.896	207	.002	.041	-.016	.106	-.070	-.212 **	.076	1.000					
9 関係性コンフリクト	2.347	0.982	207	.074	-.042	-.054	.084	-.188 **	-.243 **	.036	.684 **	1.000				
10 建設的コンフリクト	2.771	0.742	207	-.019	.029	.069	.092	.278 **	.160 *	.173 *	.368 **	.116	1.000			
11 チームコミットメント	3.118	0.754	207	.022	-.074	.052	.030	.404 **	.335 **	.216 **	-.228 **	-.315 **	.174 *	1.000		
12 職務満足	3.291	0.732	207	-.013	-.069	.050	.118	.415 **	.457 **	.203 **	-.055	-.192 **	.330 **	.450 **	1.000	
13 離職意思	2.481	1.080	207	-.034	.149 *	.040	-.040	-.126	-.198 **	.089	.223 **	.286 **	-.025	-.283 **	-.437 **	1.000

a. n = 207. *p < .05; **p < .005; ***p < .001