

平成 22 年 5 月 20 日現在

研究種目： 基盤研究(B)
 研究期間： 2007 ～2009
 課題番号： 19330143

研究課題名(和文) 成果主義のもとでの組織成員の能力およびチーム力形成に関する研究

研究課題名(英文) Formation processes of individual and team competency among organizational members under recent outcome oriented human resources management.

研究代表者

古川 久敬(FURUKAWA HISATAKA)
 九州大学・大学院人間環境学研究院・教授
 研究者番号:30190143

研究成果の概要(和文)：我が国の組織において年功序列を離れて「成果主義」と呼ばれる人事管理制度の導入が進んだ。成果主義の本質とは、結果のみに関心を示す「結果主義」ではなく、あらゆることに「意識化」して取り組むことである。意識化を実践するシステムが目標管理制度である。本研究では、個人の能力とチーム力が形成されるメカニズムを明らかにした。そして、意識化によって個人能力とチーム力のいずれもが促進されることを実証的に明らかにした。

研究成果の概要(英文)：In recent Japanese organizations, especially after late 90's, the way of personnel management changed to so called 'seikasyugi'(pay for performance system) from seniority system. The real nature of 'seikasyugi' is not to emphasize only the results of performance and personnel treatment, but to engage in every kind of activities with intention and consciousness. The institution of Management by Objectives (MBO) is a system for the practice of conscious activities. This study has been concerned with the psychological mechanism in the formation processes of individual and team ability and revealed that the conscious activity engagement and the reflection of activities and experiences promote individual and team ability which are the sources of organizational performance and growth.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	3,300,000	990,000	4,290,000
2008年度	4,100,000	1,230,000	5,330,000
2009年度	3,900,000	1,170,000	5,070,000
年度			
年度			
総計	11,300,000	3,390,000	14,690,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：心理学・社会心理学

キーワード：成果主義、目標管理、能力、学習、経験の振り返り、コンピテンシー、チーム

1. 研究開始当初の背景

我が国の組織は、公的(大学等)、私的(企業等)を問わず、成果重視、個人別評価、貢献度相応分配を特徴とする「成果主義」を取り入れ、独自の競争力の構築を目指している。

2. 研究の目的

成果主義の運用(目標管理制度における目標設定や成果評価の特性)と関連づけながら、(1)組織成員の能力(コンピテンシー)形成の

メカニズムについて、個人による「自己経験の活用」と対人交流による「他者経験の取り入れ」の観点から、理論的および実証的に明らかにする。

(2) 新規あるいは困難課題に向かう着手（挑戦）モチベーションの構造と促進条件を明らかにする。

(3) チーム力の概念と形成過程について理論的に整理する。それを基に①組織におけるチーム力の適切な測定方法を新たに考案する。また②個人目標と集団目標の特性や設定方法、職務特性、および成果評価のあり方が、チーム力形成を促進（抑制）するメカニズムを実証的に明らかにする。

(4) これらの研究知見を基に、成果主義のもとで「個人能力」と「チーム力」の双方を形成、促進するための効果的な方策について提言をまとめる。

3. 研究の方法

(1) 理論的研究：国内外における、成果主義にかかわる人的資源マネジメント理論、個人の能力学習、およびチーム活動およびチーム能力にかかわる最新の研究動向、および論稿を注視し、本研究に反映させた。

(2) 実証的研究：企業の人事部門や第一線管理者に対するインタビュー調査とともに、質問票調査を実施し、その解析結果を基にして、議論と検討を行った。

4. 研究成果

(1) 成果主義の本質について

古川(2010)において、まとめて論述した。

①近年、我が国において進められた「成果主義」の本質と効果性について、冷静に検討した。成果主義は、目標管理制度の導入とほぼ同一視されている。これらの本質は、多くの論者が言うような、活動の結果や処遇のみにこだわる「結果主義」ではなく、「意識化」にあることを理解しなければならない。

すなわち、活動に取り組み始めるときから、何を成果として生み出すかを明確に「意識化する」ことである。そしてまた、自分(たち)が生み出す効果や成果を意識して、明瞭な目的と意図や根拠を持って仮説を立て、シナリオを描いて取り組むことである。これがなされれば、振り返り(省察)によって得ることが生まれることも理解する。ちなみに、意識化することの反対の言葉は漫然や惰性である。

②次に、経営に貢献する人的資源マネジメントのあり方を検討し、実践し、それらの妥当性と効果性を振り返るための枠組みとして、ビジネスモデルと人的資源との「相互充足性原理」を提示した。

この原理に依拠することで、人的資源マネジメントを通して、組織が創造性と競争力を獲得し、維持していける基本条件が明らかになる。相互充足性原理にかなう形で人的資源マネジメントが運用されるとき、個人の能力学習とチームへの関心や貢献の双方が促進されることを検証した。

③個人の意欲(モチベーション)高揚と能力(コンピテンシー)学習にとって、「意識化すること」が、特に新規課題、革新課題、あるいは水準を上げる課題に取り組むにあたって大きな効果を持つ。これにかかわる理論的根拠を用意した。また意識化して行動する習慣、結果とプロセスを振り返り、それを基に成功原理や法則を考える習慣が、能力学習や業績を高めることを、2つの企業組織を対象とした実証研究により明らかにした。

(2) 個人能力の形成

個人能力の形成に関して5つを検討した。

①現代の企業組織において組織成員が取り組む仕事は高度化、複雑化している。そのような高度化、複雑化している仕事で成果をあげるためには、組織成員が職務の遂行と平行して、験を意識的に、継続的に振り返り、経験を通して学習する習慣を持つことでコンピテンシー(業績直結能力)の学習が促進される(古川, 2010)。この組織成員の能力(コンピテンシー)形成のメカニズムに関して、「目標」と「学習活動の意識化」に注目し、理論的及び実証的研究を行った。

②理論研究では、(a)目標設定理論(Locke & Latham, 1990)、(b)自己調整理論(Austin & Vancouver, 1996)、(c)コントロール理論(Carver & Scheier, 1981)、そして(d)社会的認知理論(Bandura, 1986)などの理論を拠り所として、企業の組織成員による自律的学習のサイクルを示したモデルを提示した。またこのサイクルをサポートするマネジメントシステムとして目標管理を取り上げ、目標管理のもとでの自律的学習の進展およびその効果について実証的に明らかにした。これらの知見は柳澤(2010)にまとめられている。

③自己統制のための内的小および外的基準(努力の方向性の意識化およびリーダーによるガイダンス)が組織成員の課題達成方略の学習にもたらす効果を検討した(Nogami, Furukawa, & Yanagisawa, 2008)。

従業員の努力の方向性の意識化およびフィードバックの獲得は、課題達成方略の学習に有意な促進的効果を持っていた。一方、リーダーによるガイダンス(ビジョンおよび方略の提示)が課題達成方略の学習にもたらす効果は、従業員の努力の方向性の意識化およ

びフィードバックの獲得の促進を介した間接的効果のみであった。この知見は、従業員の課題達成方略の促進要因として、自己統制のための内的基準が重要であることを示している。

④目標と学習活動の意識化が能力(コンピテンシー)の形成に及ぼす影響について、大学生のアルバイト経験に注目した研究も行った。アルバイトを始めた目標が、金銭獲得や人間関係の形成の場合ではなく、自己成長に関わる学習目標である場合に、能力(コンピテンシー)が形成されることが示唆された。また、活動後の結果や過程の振り返りを行い、問題点を修正するなど、学習活動を意識化していることが、能力(コンピテンシー)の形成に肯定的影響をもたらしていることが明らかにされた。この研究は、西・柳澤(2010)にまとめられている。

⑤組織成員の能力(コンピテンシー)形成には、管理者が成員の職務遂行の状況を的確にフィードバックすることが重要な役割を果たす。的確なフィードバックの提示を可能とする要因として、人事評価における管理者のアカウンタビリティの効果を検討した。

実験の結果は、アカウンタビリティを保有することにより、評価対象者(成員)に関わるより正確な情報の記憶、特にネガティブな評価に関わる情報、すなわちネガティブ情報がより多く記憶されていた。ネガティブ情報の重視は、情報処理におけるバイアスを反映している。しかしながら、ネガティブな情報は、評価対象者の短所を知らせるフィードバックとなるため、能力開発を促す効果を持ち、組織成員の能力(コンピテンシー)形成に貢献しうる。アカウンタビリティを管理者が保有することによって、評価対象者の能力開発を促進する効果的で適切なアドバイスを与えることができる可能性がある。この研究は現在、投稿準備中である。

(3) チーム力の形成

チーム力形成に関して3つを検討した。

①「チーム力」概念の新規考案と測度の開発を行った。課題の変化を意識し、また業績や創造性などの成果を明瞭に意識した新しいチーム能力として新たに「チーム力」(team competency)の概念を提案し、その測定尺度を新規考案した(Furukawa & Ikeda, 2009; 池田・古川, 2009)。チーム力とは、“環境や課題の変化に対応して、新たな発想と活動を生み、成果を出すことのできるチームレベルの能力”である。

そして、調査の結果から、チームが取り組む課題とそれに対応するチーム活動の内容

に着目し、課題の持続的遂行にかかわるレベル1(結束力、相互理解)、レベル2(相互補完)、そして課題変化への対処にかかわるレベル3(創発性、チーム改革力)で構成されることを明らかにした(池田, 2010)。

②チーム力形成の促進要因を検討した。チーム力の形成には、チーム活動における「意識化」が関わっていると予測した。すなわち、チーム力を形成するためには、まず、(a)各メンバーが「チーム全体」を意識化することが必要不可欠であり、これに加え(b)チームとして「どのように取り組むか」、また(c)チームとして「何を学ぶか」をメンバーが意識化してはじめてチームとしての能力は形成されていく。

まず、チーム全体を意識化させ、チームとしてどのように取り組むかを意識化させる方略として、チーム目標設定とチーム働きかけについて検討したところ、チームの成果目標は、チームの課題への取り組みに対する意識化を促進させ、チームとしてのまとまりや結束力の形成を促進していたのに対し、学習目標は、新規学習や改善、改革の意識化をさせチーム力のレベル2やレベル3の形成を促進していた。さらに、リーダーの個別具体的な働きかけについては、リーダーがメンバーに対して自律性や挑戦性、あるいは革新性を意識化させ、またそれらを奨励することでチーム力形成をさらに促進させていることを示していた(池田・古川, 2010)。

次に、チームとして「何を学ぶか」に関する意識化として、チームによる経験からの学習が挙げられる。チームによる学習の程度を測定できる尺度として、コンピテンシー・ラーニングのモデル(古川, 2003)を拡張し「チームとして経験から学ぶ習慣」尺度を開発した。調査の結果から、「視野の拡張」や「行動習慣」など課題に取り組む前の学習習慣の程度は高いが、「経験の振り返り」については相対的に低い傾向が判明した。さらに、失敗よりも成功に関する「振り返り」習慣が低いことも明らかになった。

さらに、チームによる経験から学ぶ習慣とチーム力形成との関連性を明らかにしたところ、「振り返り習慣」のひとつである「成功原理の抽出」の習慣は、チーム力の形成を促進していることを示していた。これについては、来年度の学会大会で報告する予定をしている。

最後に、チームによる経験の振り返りの効果を詳細に検討したところ、チームによる振り返りは、チーム活動の方向性を明確に定め、チームとしての理想の状態に向けた改善に役立つ機能を持つことを示していた(津曲・古川, 2010)。

③「チーム力」の効果性について検討した。チーム成果は、チーム力の水準によって強く

規定されることを明らかにした。特に、チーム力のレベルの高い要素ほど、チームの成果と強く関連性を示していた（池田・古川，2009）。

また、チーム力は、環境の変化が大きい時ほど効果を発揮すると予測した。このことをチーム実験によって検討したところ、チームとして目標や方針を定め、それを共有しているチームほど、課題要求の変化に対して柔軟に適応していることが明らかになった（Ikeda Furukawa, 2009）。

（４）目標管理の効果的運用

主には、下記の通り２つの検討を行った。

①野上・古川(2010)では、目標設定の運用方略の特性および効果に注目しながら、目標設定の効果性に関する従来の研究を概観した。その結果、以下の３つの知見が得られた。

第１に、目標設定に関わる運用方略は、達成要求、達成支援、参画促進の３カテゴリーに大きく分けて捉えることが出来た。第２に、目標達成に関わる運用方略が促進的効果をもたらす要因として、課題遂行者の目標水準、モチベーション、生産性、学習、満足感、組織コミットメントの６つが見出された。

そして第３に、達成支援に関わる運用方略のポジティブな効果が示された一方、達成要求に関わる運用方略の有効性は十分に解明されていないことが示された。

②目標管理の運用が効果を発揮するための基本条件について、「整合性」というキーワードのもとに整理し、その心理的インパクトについて考察した。

目標管理の運用に関わる整合性として、(a)管理者の姿勢と言行の整合性（管理者の役割認識と示範の整合性、管理者の期待と助言指導の整合性を含む）、(b)成員の目標間の整合性（組織目標と業務目標の整合性、業務目標とキャリア目標の整合性を含む）、および(c)管理者の期待と成員の意思の整合性（目標管理の狙いに関する管理者の期待と成員の意思の整合性、目標内容に関する管理者の期待と成員の意思の整合性を含む）の３つが示された。これら３つの整合性は、相互に密接な関係性をもちながら効果を発揮することが示唆された。

（５）実践的インプリケーション

本研究で検討してきたことを踏まえての、組織の人的資源マネジメントへの提言は下記の通りである。

第１は、組織活動に不可欠の人的資源要因の見極めと人的資源マネジメントの実践である。どのような個人能力が求められるのか、どのレベルのチーム能力が求められるのか、

をそれぞれ明らかにし、それをどのように確保するかが問われている。

第２は、成果主義に起因されるとする現象を冷静に検討することである。その現象が、成果主義とされる制度の副作用といえるのか、それともその他のことに起因しているのかどうかの確認である。この確認なくして、効果的なマネジメントの実践に結びつくことはない。

第３は、管理者や成員による役割の再定義である。目標管理の目標設定は、この役割の再定義を行う機会ととらえることができる。役割の再定義がなされないままでは、成員の発想や行動に変化は生まれえない。そしてまた個人能力にしても、チーム能力にしても、学習が進むことはない。

第４は、組織における活動のあらゆることについて「意識化」の度合いを高めることを意味している。目標管理制度とは、取り組み始める段階、取り組みの途中段階、そして完了し結果が生まれた段階において、「意識化」を促進する制度ととらえることが望まれる。そして意識化を促進することによって、モチベーションおよび能力学習に対して、より効果を上げることができる。

５．主な発表論文等

〔雑誌論文〕（計２４件）

池田 浩・古川久敬 (2008). 組織における文脈的パフォーマンスの理論的拡張と新しい尺度の開発 産業・組織心理学研究, 22, 15-16.

Nogami, M., Furukawa, H. & Yanagisawa, S. 2008 Effective strategy learning through self-regulation within a work organization: Effects of internal and external criteria for self-regulation. *Kyushu University Psychological Research*, Vol.10, 93-99

山口裕幸 2008 集団過程におけるメタ認知の働き 現代のエスプリ 497号 98-107.

高石光一・古川久敬 2009 経営革新促進行動に関する研究—職務自律性の影響過程について. 産業・組織心理学研究, 23(1), 43-60.

野上真・古川久敬 2010 目標設定に関わる運用方略の効果性に関する研究の概括. 産業・組織心理学研究 23(2), 129-144.

西宏樹・柳澤さおり (2010). 大学生のアルバイト活動を通じた学習—アルバイトの目標と活動の意識化の効果— 中村学園大学・短期大学紀要, 42, 285-292.

〔学会発表〕（計２１件）

Furukawa, H., & Ikeda, H. 2008 Changes of Reward System in Japanese Management and the Effect on the

Contextual Performance. Paper present at the 29th International Congress of Psychology held on July 16-21, in Berlin, Germany.

Ikeda, H., & Furukawa, H. 2008 The Interactive Effects of Group Goals and Job Characteristics on Task and Contextual Performance in Japanese Organizations. Paper present at the 29th International Congress of Psychology held on July 16-21, in Berlin, Germany.

Furukawa, H., & Ikeda, H. (2009). Team competency: Conceptualization and measurement of team ability. Paper present at the 11th European Congress of Psychology. (Norway)

池田 浩・古川久敬 (2008) . 課題要求の変化とチーム適応力—チームによる事前申し合わせの効果— 産業・組織心理学会第 24 回大会発表論文集, pp89-92.

Ikeda, H., & Furukawa, H. (2009). Change in task demand and team adaptation: Effects of prior agreement on activities among members. Paper present at the 11th European Congress of Psychology. (Norway)

池田 浩・古川久敬 (2009). 組織における「チーム力」: 課題の変化と成果を意識したチーム能力の概念化と測定尺度の開発 産業・組織心理学会第 25 回大会発表論文集, pp.139-142.

池田 浩・古川久敬 (2010). 組織におけるチーム力の源泉: チームの目標設定とチームリーダーシップの効果 2010 年度組織学会研究発表大会発表論文集.

津曲陽子・古川久敬 (2010). チームによる経験の振り返りの効果に関する研究 日本社会心理学会第 51 回大会発表論文集.

Nogami, M., Furukawa, H. & Yanagizawa, S. 2008 Effective Strategy Learning for Higher Performance in work organization. International Journal of Psychology, 43, 646.

野上真・古川久敬 2008 個人のチームワークスキル形成に関する研究 日本社会心理学会第 49 回大会発表論文集, 122-123.

野上真・古川久敬 2009 目標への再挑戦の意欲を促進する要因—目標志向性, 成長期待および評価懸念の影響— 日本社会心理学会第 50 回大会・日本グループ・ダイナミックス学会第 56 回大会合同大会発表論文集, 222-223.

[図書] (計 5 件)

古川久敬 (編著) 2010 『人的資源マネジメント—意識化による組織能力の向上』

白桃書房

山口裕幸 (編著) 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

柳澤さおり 2009 学習と認知 産業・組織心理学会(編) 産業・組織心理学ハンドブック 丸善出版 pp.164-167.

山口裕幸 2008 チームワークの心理学 サイエンス社

[産業財産権]

○出願状況 (計 0 件)

○取得状況 (計 0 件)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

古川 久敬 (FURUKAWA HISATAKA)
九州大学・大学院人間環境学研究院・教授
研究者番号: 30190143

(2) 研究分担者

山口 裕幸 (YAMAGUCHI HIROYUKI)
九州大学・大学院人間環境学研究院・准教授
研究者番号: 50243449

柳澤 さおり (YANAGISAWA SAORI)
中村学園大学・流通科学部・准教授
研究者番号: 00341397

池田 浩 (IKEDA HIROSHI)
聖トマス大学・人間文化共生学部・助教
研究者番号: 80454700