

「メンバーが利他的であるほどチームはうまく機能すると言えるのか」

——チームワークメカニズム解明の糸口としての利他性概念について

Hu, J. and Liden, R. C. (2015) “Making a Difference in the Teamwork: Linking Team Prosocial Motivation to Team Processes and Effectiveness,” *Academy of Management Journal*, 58(4), pp. 1102-1127.

一橋大学大学院博士課程 シン ハヨン

はじめに——向社会的特性（利他性）概念の  
チームワークメカニズム解明への  
適用に関して

「うまく機能している組織（チーム）とはどういったものであるか」「組織（チーム）がうまく機能するには何が必要か」という問いは、長年にわたり注目され吟味され続けている研究テーマであると言えよう。その上で、成員と組織間の信頼関係を築き、組織内における協働を促し、成員の主体的な貢献を引き出すことの重要性は周知のものとなった。

近年、成員の主体的な貢献意欲を生み出す要因の1つとして、向社会的（prosocial）特性や利他的（altruistic）特性の持つ影響力に注目が集まりつつある。また、直接的・可視的な外的報酬がなくとも行動を引き起こすモチベーション要因として、内発的モチベーションのみならず利他的なモチベーションに対する関心も高まっている。協働が成立するためには時として「個人に義務づけられた職務を超える範囲の行動」や、「個人の利に反する行動」を要するが、このような行動を引き出すモチベーションのひとつとして利他的モチベーションが候補に挙がったのである。

今回紹介する Hu and Liden (2015) も、向社会的モチベーション（prosocial motivation）に注目した論文である。中でも特にチームワークの観点から、チーム内における向社会的モチベーションがグループレベルのパフォーマンスに及ぼす正の影響について検証を行っている。

## 問題意識および分析モデル

利他性研究の歴史は長く、利他的行動や利他的特性に関する学説は分野ごとに多様である。中でも経済学や心理学の分野においては、対置概念である利己性と

の線引きが争点となりがちである。つまり、利他的な行動もある種の利己的欲求によって引き起こされる（不純な利他性）とした見解と、あくまでも他者の便益に重きを置く純粋な利他性が存在するとした主張間の対立である<sup>1)</sup>。

Hu and Liden (2015) では、Grant (2007) の定義に倣い、向社会的モチベーションを「他者の福利のために自分がどのように働きかけることができるか」に関心を持つ類の動機であるとして論議を進めている。また、向社会的に動機づけられた個人は、往々にして「与える者（givers）」のごとく振る舞い、個人の損得よりは他者の便益に貢献するため行動すると述べた（p.1103）。以上に基づくならば、本論文における「向社会的モチベーション」、さらには Batson (2011) でいう「(真の)利他的モチベーション」間に定義上の差異は大きくないと考えられる。

個人の向社会的モチベーションが個人レベルにおけるパフォーマンス変数に影響を及ぼすこと<sup>2)</sup>は既存研究においても指摘されている。しかし、Hu and Liden (2015) の問題意識は個人レベルに留まらず、グループレベルにまで広げた分析を行った。さらに、チーム全体の向社会的モチベーションによって機能的なチームワークが発現するプロセスを説明しようとした。したがって、本論文にて扱う主要な論点は以下の3点に要約できる。

- 1) チーム内向社会的モチベーション（以下、チームPM）はどのようにチーム有効性と関連しているのか（HOW）
- 2) どのような条件下においてチームPMとチーム有効性間の関係性が強まり、または弱まるのか（WHEN）
- 3) チームPMが意味するものとは何か、チームPMを個人のものとは弁別しうる要素とは何か（WHAT）

以上を踏まえて、本論文では仮説1および2にてチーム協働とチーム・バイアビリティ（本論文ではバイアビリティのことをチーム内における情緒的絆（emotional ties）と説明した）の媒介効果について検証し、仮説3および4においてはタスク間の相互依存性を調整変数として加え再分析する形をとった。図は、本論文で検証している仮説モデルを図示したものである。

また、チームの有効性ないし効率性を表す指標として、①パフォーマンス水準（もしくはチームプロジェクトの達成度）、②チーム内組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior, 以下 OCB）、③自発的離職率の3つを採択している。Hu and Liden（2015）によれば、成員に期待されている役割内行動に関連する成果はもちろんのこと、公的評価の対象とはならない役割外行動に関連する成果（本論文でいう OCB）も、当該チームが機能的であったかを判断する材料となるため、考慮すべきだとしている。さらに、チームが効果的に機能する場合、成員はチーム残留を好むことを示した先行研究の知見に基づき、結果変数として自発的離職率（離脱率）も加えられた。

これらの仮説モデルのもと、本論文では4時点にわたる質問紙調査による調査（study 1）に加え、大学生を対象とした実験調査（study 2）を行うことで、より精緻な分析となるよう試みている。実験調査（study 2）の際には、大学生を対象にひとつのチームプロジェクトを遂行させ、向社会的モチベーションの強度を調整した実験群と統制群間のチームパフォーマンスの差を測定する形が採られた。具体的には、学生を3名ずつチームに振り分け、それぞれのグループで

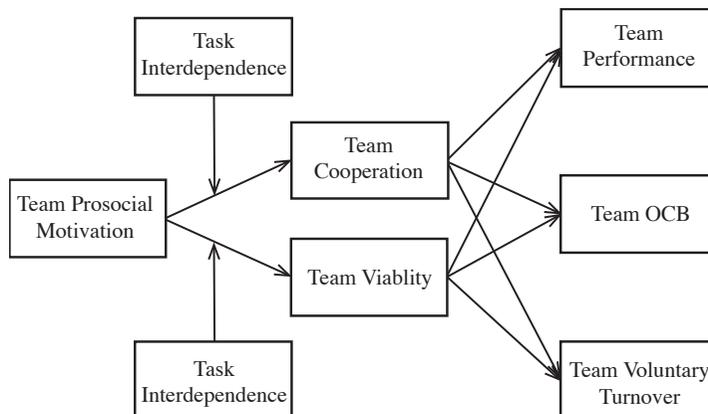
「経営不振に陥っている小型書店のための経営コンサルティング」というプロジェクトを課し、検証している。この際、向社会的モチベーションおよびタスク間相互依存性の度合いは教示文の内容に手を加えることで操作された。

### 分析結果および解釈

結論として、チーム PM は各パフォーマンス変数と間接的に関連しており、それぞれをチーム協働もしくはチーム・バイアビリティが媒介することが明らかとなった。特に、チーム PM とパフォーマンス水準間の正の関係においてはチーム協働およびチーム・バイアビリティの媒介効果がどちらも支持された。また、チーム協働が媒介するチーム PM とパフォーマンス水準の関係性において、タスク間相互依存性の調整効果を加えても同様に支持された。他に注目すべきは、タスク間相互依存性の調整効果を加えることでチーム協働を介したチーム PM とチーム OCB の正の関係が新しく支持された点が挙げられる。ただし、本論文で想定した仮説の全てが支持されるには至らなかった。

しかしながら、手法を変えて施行された Study 1 および Study 2 双方においてはほぼ一貫した結果が示されたことは特筆すべきであろう。ちなみに違いを見せた部分においても、致命的な食い違いがあったわけではない。例えばチーム協働を媒介変数とした分析の場合、Study 2 ではチーム PM とチーム OCB 間の関係をチーム協働が完全媒介することが確認されており、部分媒介の様相を見せた Study 1 とは異なる結果となった。Study 1 と Study 2 においてこのような違いが現れたことについて、筆者らも研究の限界として言

図 本論文における仮説モデル



及している。

いずれにせよ、チームモチベーションの文脈において度外視されがちであったチームPMに注目し、これがチームパフォーマンスにいかに関与を及ぼすかについて検証した点で、本論文の試みは示唆に富むものと考えられる。

#### おわりに

本論文の分析によって、チームレベルでの利他的なモチベーションが持つ正の影響力が明らかにされた。利他的行動が協働行為に結びつく可能性に注目し「利他性」という概念をチームワークメカニズムの解明に適用した点は本論文の主要な貢献のひとつと言える。

しかしながら、本論文でも指摘しているように、これまでのモチベーション研究において利他的・向社会的特性を組み込んだ研究の蓄積は未だ十分とは言えない。「成員が利他的であればあるほど組織にとって常に好ましく機能的である」かについて答えを出すためには、より綿密な検証と論議が必要と言える。例えば、本論文で扱われた向社会性・利他性は純粋な利他性にあたる概念であり、かつ、チーム全体を対象とした利他性であった。それでは利他性が不純なものであった場合、同様な結果は期待できないのだろうか。また、利他性が特定の個人のみを対象としたものであった場合、特定個人への利他的配慮と組織全体への貢献とが必ずしも一致するとは限らない。これらが相反する場合があるとすれば、双方の線引きはどのようにすべきで、両立はどうすれば可能となるのだろうか。また、

成員の利他性が強い自己犠牲を伴う類のものであった場合、長期的にはどのような弊害が考えられるだろうか。このような人材を疲弊させることなく活かしていくために組織はどうすべきであるか。問いは尽きない。

- 1) 近年の学説では、行動目的の種類（利己的か利他的か）を問わず、最終的な結果として現れる行動様式に注目する分析や、双方が混在する可能性を考慮した分析などがある。不純な利他性に関しては Andreoni, J. (1990). Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-glow Giving. *The Economic Journal*, 100 (401), 464-477 が、真の利他性に関しては Batson, C. D. (2014). *The Altruism Question: Toward a Social-psychological Answer*. Psychology Press などが詳しい。
- 2) 一例として、向社会的に動機づけられている (prosocially motivated) 成員であるほど、自身が属する集団のために時間を費やすことを厭わず (De Dreu and Nauta 2009; Grant 2008; Grant and Berry 2011; Grant and Sumanth 2009)、向社会的特性を持つ個人は仕事の意味を見出しやすい傾向にある (Farmer and Van Dyne, 2017) などが挙げられる。

#### 参考文献

- Batson, C. D. (2011) *Altruism in Humans*, Oxford University Press, USA.
- Farmer, S. M. and Van Dyne, L. (2017) "Organization-specific Prosocial Helping Identity: Doing and Belonging as the Basis of "Being Fully There", " *Journal of Organizational Behavior*, 38 (6), 769-791.
- Grant, A. M. (2007) "Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference", *Academy of Management Review*, 32 (2), 393-417.

しん・はよん (Shin Hayoung) 一橋大学大学院商学研究科博士後期課程。組織行動論、人的資源管理論専攻。