

職場の多様性と流動性は誰のためになるか？

組織市民行動に対する能力レベル多様性の影響

○仲間大輔

(リクルートマネジメントソリューションズ)

村本由紀子

(東京大学大学院人文社会系研究科)

Beneficiaries of Vertical Diversity and Team Membership Fluidity: Implications for Organizational Citizenship Behavior in the Workplace

Daisuke NAKAMA

(Recruit Management Solutions)

Yukiko MURAMOTO

(University of Tokyo)

現代の組織において、多様な知識やスキルを持つ個人の協働は不可欠である。本研究では、このような協働の舞台となる職場のチームに焦点を当て、チームのメンバー構成が個人の協力的行動にどのような影響を与えるかを検討する。特に、チームメンバーが保有する能力レベルの多様性 (Expertness diversity) ——チーム内におけるタスク関連の専門知識やスキルのレベルのばらつき (van der Vegt et al., 2006) ——に着目する。

企業組織では、経験年数や職務経験の異なる従業員によってチームが構成されることが一般的であり、職務能力のレベルには多様性がある。その程度はチームによって異なり、例えば、未熟なメンバーと熟練のメンバーのみで構成されるようなチームは、比較的同水準の熟練度のメンバーが集まるチームや熟練のレベルがバランスよく構成されるチームと比べて、職務能力レベルの多様性が高いと言える。組織の現場では、職務能力レベルの多様性は拡大傾向にあることが認識されており、チーム内のメンバー間の職務能力レベル構成の変化が組織マネジメント上の負担増につながっていることも示唆されている (e.g., リクルートマネジメントソリューションズ, 2021; Schmidt & Rosenberg, 2014)。

多様性がチームにもたらす効果についての

先行研究には一定の蓄積があるが (e.g., van Knippenberg & Schippers, 2007), 職務能力のレベルについての多様性に焦点を当てた研究は限定的である (e.g., Martins et al., 2013; Woolley et al., 2008)。加えて、組織マネジメントの観点からは、そうした多様性の影響がチーム内のどの個人にどのように表れるのか (つまり、職務能力レベルが高い個人と低い個人のどちらに多様性のいかなる影響がもたらされるのか) という点の検討も不可欠であると考えられる (van der Vegt et al., 2006)。

こうした状況を踏まえ、仲間・村本 (2023b) は、企業内のワークチームのデータ分析を通じて、メンバーの職務能力レベルに関する多様性は、流動性が高いチームにおいては個人のチーム参加意欲と正に関連するのに対し、流動性が低いチームにおいてはそうした関連が見られないことを明らかにした。また、高流動チームにおける多様性による参加意欲の促進は、チーム内での職務能力レベルの位置づけが相対的に低い従業員で顕著に見られることも報告された。さらに仲間・村本 (2023a) は、流動性の高いチームでは、職務能力レベルの垂直的多様性が役割分担の社会的手がかりとして機能してチーム内のコーディネート性を円滑化させることを示し、それが個人の協力的行動にもつながっていると

論じた。また、そうしたチーム環境による効果は、チーム内で相対的に弱い立場に置かれるメンバー（この場合、職務能力レベルが低いメンバー）において生じやすいという可能性を示唆した。

しかしながら、仲間・村本 (2023a, b) の調査は、単一企業のデータを用いたものであり、その結果が当該企業に特有のものではなく一般に妥当なものであるかについての検証が求められていた。また、参加意欲にとどまらず、個人の協力行動に対して同様の効果が見られるかについても検証の必要があった。

そこで本研究は、仲間・村本 (2023a, b) の限界を克服し、その結果の妥当性を広範なサンプルで検証することを目的とする。その際、協力行動として組織市民行動

(Organizational Citizenship Behavior; OCB) に着目して検討する。OCB は、組織の効果的機能の促進につながる、正式な職務の必要条件ではない任意の行動として定義される

(Organ, 1988)。OCB はチームの成功に不可欠であるとされ、組織における協力行動の代表例の一つである (Balliet & Ferris, 2013; Rockmann & Northcraft, 2018)。

以上の背景から、本研究の検証する仮説は以下の通りである。

仮説 1: 職務能力レベルの多様性が OCB に与える影響は、メンバーの流動性によって調整される。具体的には、チームにおけるメンバーの流動性が高い場合においてのみ、職務能力レベル多様性が OCB と正の関連を示す。

仮説 2: 仮説 1 で見られる多様性と流動性の交互作用効果は、職務能力レベルが低い個人において、職務能力レベルが高い個人よりも顕著に見られる。

方法

サンプル

インターネット調査会社を通じて、国内の正社員（25 歳から 59 歳の非管理職）を募集し、835 名（女性 38.4%，平均年齢 41.2 歳）の参加を得た（回答者の職務内容は、営業 16.8%，事務・管理 25.5%，技術・専門職 33.1%，その他 24.7%）。調査の実施にあたっては、第一著者の所属機関での倫理審査を受け、承認を得た（#34-003）。

測定

OCB Williams & Anderson (1991) の 7 項目尺度を利用した。回答は 5 段階スケールで行われた ($\alpha = .79$)。例としては、「多くの仕事を抱えている人がいたら支援する」、「(頼まれなくても) 上司の仕事を手助けする」等である。

能力レベル多様性 回答者に自らの働く職場におけるメンバー間の職務能力レベルのばらつきの程度を評価させた。具体的には、「普段仕事の中で関わりがあってコミュニケーションを密に取る人たちの間で、仕事で必要とされる保有知識やスキルのレベルの差はどのくらいありますか」という設問に対して、「かなり大きな差がある」から「差がない」までの 6 段階スケールで回答させた。

流動性 職場のメンバーが入れ替わる度合いを回答者に評価させた。具体的には、回答者は、「メンバーが頻繁に入れ替わる」という記述が自身の働く職場にどの程度当てはまるかを 5 段階で回答した。

個人の職務能力レベル 回答者の職務内容は多岐にわたることから、職務能力レベルを直接的に尋ねることは实际的に難しかったため、職位・立場を尋ねることで個人の職務能力レベルの指標とした。具体的には、職場における立場について、「一般社員レベル」か「係長・主任レベル」かのどちらかを選択させた。前者を選択した回答者（590 名）は職場における個人の職務能力レベルが相対的に低いとみなし、後者を選択した回答者

(245 名) は個人の職務能力レベルが相対的に高いとみなし、分析に用いた。

結果

仮説の検証のため、OCB を目的変数とし、年齢と性別を共変量として、能力レベル多様性、メンバーの流動性、個人の職務能力レベル、およびそれらの交互作用項を投入した重回帰分析を行い、その結果を表 1 に示した。仮説 1 と整合的に、能力レベル多様性とメンバーの流動性の間に有意な交互作用が確認された ($b = .07, \beta = .16, p < .001$)。また、仮説 2 で予測されたように、能力レベル多様性 $\times$ メンバーの流動性 $\times$ 個人の職務能力レベルの間の三要因交互作用が観察された ($b = -.07, \beta = -.08, p = .047$)。そこで、個人の職務能力レベルの高低ごとに分析すると、個人の職務能力レベルが相対的に低い回答者において、能力レベル多様性と流動性の間の交互作用が有意であった (表 1 中列; $b = .07, \beta = .16, p < .001$)。単純傾斜分析の結果、図 1 左パネルに示すように、メンバーの流動性が高い場合に、能力レベル多様性は OCB と正に関連していた ($\beta = .20, p = .002$)。しかし、個人の職務能力レベルが高い回答者においては、能力レベル多様性の主効果が見られたが ($b = .15, \beta = .28, p < .001$)、流動性との交互作用効果は見られなかった (表 1 右列; $b = .00, \beta = .01, p = .91$)。これらの結果は仮説 2 と一貫するものである。

考察

本研究の結果は仮説 1 と仮説 2 の双方を支持するものであった。メンバーの流動性が高い職場では、能力レベル多様性は職務能力レベルの低い個人の OCB と正に関連することが示された。一方で、職務能力レベルが高い個人においてはそうした流動性による調整効果

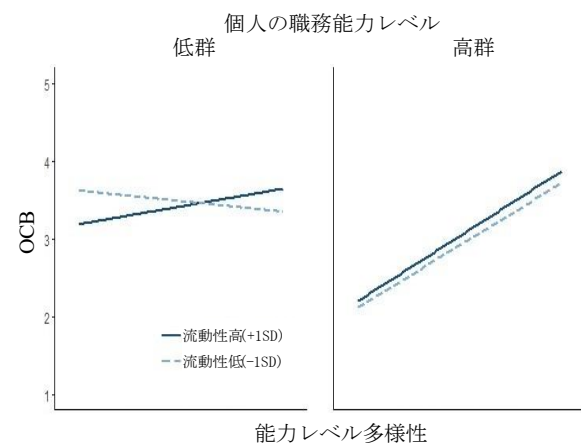
は観察されなかった。これらの知見は、仲間・村本 (2023b) による単一企業データに基づく発見を、より広範な職場からのサンプルと協力行動指標 (OCB) を用いて再検証し、その妥当性を支持するものである。

表 1 : OCB に対する重回帰分析の結果

	個人の職務能力レベル		
	全員	低群	高群
(切片)	3.29*** (0.12)	3.37*** (0.14)	3.19*** (0.25)
個人の職務能力レベル (0 = 低, 1 = 高)	0.17*** (0.05)	-	-
能力レベル多様性 (centered)	0.02 (0.02)	0.02 (0.02)	0.15*** (0.03)
メンバーの流動性 (centered)	0.00 (0.02)	0.00 (0.02)	0.03 (0.04)
能力レベル多様性 $\times$ メンバーの流動性	0.07*** (0.02)	0.07*** (0.02)	0.00 (0.03)
個人の職務能力レベル $\times$ 能力レベル多様性	0.13*** (0.04)	-	-
個人の職務能力レベル $\times$ メンバーの流動性	0.02 (0.04)	-	-
個人の職務能力レベル $\times$ 能力レベル多様性 $\times$ メンバーの流動性	-0.07* (0.03)	-	-
性別(女性=1)	0.16*** (0.04)	0.14** (0.05)	0.23* (0.10)
年齢	-0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)	0.00 (0.00)
Num.Obs.	835	590	245
R2 Adj.	0.063	0.039	0.093

Note. 括弧内は標準誤差。* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < 0.01$.

図 1: 個人の職務能力レベル別の、OCB に対する能力レベル多様性とメンバーの流動性の交互作用



本研究の多様性研究に対する学術的貢献は、第一に、能力レベル多様性が OCB にもたらす影響について、その境界条件としての流動性の重要性を実証的に示した点にある。第二に、チームの多様性が個々のメンバーに与える影響の異質性に光を当てた点である。すなわち本研究は、職務能力レベルの多様性というチームレベルの特性が、チーム内のすべての個人に一律に影響を与えるわけではなく、その効果が個人の職務能力レベル（職場内の立場）によって異なることを明らかにした。この知見は、多様性研究における個人レベルの差異への注目を促し、より詳細なメカニズム解明の必要性を示唆している。

実践的には、職務能力レベルの多様性の高まりをマネジメント負荷の原因としてのみ捉えるのではなく、「メンバーの流動性」という要素を適切に調整することで、ポジティブな効果を引き出しうる可能性を示した。特に、熟練者と経験の浅いメンバーが分化するようなチームにおいて、メンバーの入れ替わりをある程度高めることが、職務能力レベルが相対的に低いメンバーの自発的な協力的行動の増加に寄与しうることを示唆された。

一方で、本研究にはいくつかの限界と今後の課題が存在する。まず、個人の職務能力レベルを「職場における職位・立場」という形で測定した点である。人事データ上の職務能力レベルによる測定を行った仲間・村本 (2023b) と整合的な結果となったとはいえ、職務能力レベルと職位・立場の間の異同については、今後の検討が必要である。第二に、多様性と OCB の正の関連は、職務能力レベルが高い回答者においても（流動性に関わらず）見られたという点について検討する必要があるだろう。自身が相対的に高い職務能力レベルにあると認識する個人が、なぜ多様性の高い環境で OCB を高めるのか、その背景にある心理プロセス（例えばリーダーシップの発揮意欲の増大など）を明らかにすること

は今後の研究可能性の一つである。最後に、本研究は横断的なデータに基づいているため、因果関係の特定には限界がある。職務能力レベルの多様性、流動性、OCB の長期的な関係性や、これらの要因が時間とともにどのように相互作用するのかについて、縦断研究や介入研究による検証が望まれる。

本研究は、職務能力レベルの多様性がチームにもたらす影響を動的な視点から捉え、現代組織におけるチームマネジメントへの示唆を提供するものであると考えられる。

Balliet & Ferris (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organ. Behav. Human Decision Process.* / **Martins, et al. (2013).** A contingency view of the effect of cognitive diversity on team performance. *Small Group Research.* / 仲間大輔・村本由紀子 (2023a) 能力格差がチームのコーディネーションに及ぼす影響. 日本産業・組織心理学会発表論文集. / 仲間大輔・村本由紀子 (2023b) 能力格差と流動性は誰の協力意欲を高めるか：企業組織データ分析. 日本社会心理学会発表論文集. / **Organ (1988).** *Organizational citizenship behavior.* / リクルートマネジメントソリューションズ (2021). *人材マネジメント実態調査 2021.* / **Rockmann & Northcraft (2018).** The dilemma portfolio: A strategy to advance the study of social dilemmas in organizations. *Academy of Management Annals.* / **Schmidt & Rosenberg (2014).** *How Google works.* / **Van Knippenberg & Schippers (2007).** Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.* / **van der Vegt, et al. (2006).** Expertness diversity and interpersonal helping in teams. *Academy Management J.* / **Williams, & Anderson (1991).** Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *J. of Management.* / **Woolley et al. (2008).** Bringing in the experts. *Small Group Research.*