

# 能力格差がチームのコーディネーションに及ぼす影響

## —メンバーの流動性の調整効果に着目して—

○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)

### Vertical Difference in Capability on Team Coordination: Moderating Effect of Membership Fluidity

Daisuke NAKAMA

(Recruit Management Solutions)

Yukiko MURAMOTO

(University of Tokyo)

組織で働くということは、多様な人と協働していくということである。組織では、組織目的の達成のための協働が行われているが（高尾, 2019）、そこでの貢献度合いや職務能力にはメンバー間で違いが見られることが通常であろう。本研究では、そうしたメンバー間の差異（能力格差）がチームでの協働に対して及ぼす影響を検討する。

#### 能力の格差

これまでの研究において、集団内の各個人の不均一性は、「多様性」として扱われてきた。多様性とは、狭義には、特定の集団や組織の中における種々の属性の分布を指す概念であり、多くの研究がこれに準じた枠組みで行われてきた（e.g., 坂田, 2017; van Knippenberg & Scchippers, 2007）。

しかし、これまでの多様性の研究が注目してきたのは、人種や性別などの「水平的 horizontal」な多様性に関するものがほとんどであり、能力の高低などの、各人の持つ資源の多寡についての「垂直的 vertical」な多様性についての研究は限定的であると指摘されている（Bunderson & Van der Vegt, 2018）。その中でも、勢力や地位などがもたらす組織内の影響力の格差に関連する先行研究が中心であり、差異それ自体の影響に目を向けた研

究は多くないのが現状である（Martins et al., 2013; Van der Vegt et al., 2006）。

こうした議論を踏まえ、本研究では、能力の高低という意味での垂直的な差異（ばらつき dispersion）を「能力格差」と呼び、それがチームプロセスに与える影響を考察の対象とする（Bunderson & Van de Vegt, 2018; Harrison & Klein, 2006）。

#### コーディネーション

格差がチームに及ぼす影響を検討した研究において、中心的に扱われてきたチームプロセスの一つがコーディネーションである（Anderson & Brown, 2010; Halevy et al., 2011）。コーディネーションは、「共通の目標の達成に向けて個々のメンバーの行動、知識、目標を統合させる創発的な現象」と定義され、チームが統一された全体として機能することを保証するものであるとされる（Rico et al., 2008）。コーディネーションの成否がチームのパフォーマンスに重要な影響をもたらすことは多くの研究によって明らかにされている（Rico et al., 2008 など）。

先行研究では、コーディネーションは、格差によってポジティブな方向に影響されるといった議論がなされてきた。つまり、格差は相互作用の前提となる構造を提供することによ

り、メンバー間の調整プロセスを促進するとされる (Anderson & Brown, 2010; Halevy et al., 2011). しかし、最近のメタアナリシスによれば、格差とコーディネーションの関連は統計的に有意ではなく、格差はチームのパフォーマンスと負の関連があるとされる

(Greer et al., 2018). このことは、格差によるコーディネーションの促進が生じる境界条件について、より詳細な検討が求められていることを意味している (cf. van Knippenberg & Schippers, 2007).

### メンバーの流動性

本研究では、格差とコーディネーションとの関連を調整する要因として、「チームメンバーの流動性 team membership fluidity」に着目する。「流動性」は、相互作用をするメンバーがどのくらい固定的か、入れ替わっていくかという程度を指す概念である (Cohen et al., 1972; Mortensen & Haas, 2018). つまり、異動や転職等の理由により人の入れ替わりが多い場合にチームの流動性は高くなり、反対に、皆が継続的に同じチームにいるような場合にそのチームの流動性は低くなる。

組織に関する理論研究においては、流動性は、組織文脈を構成する重要な要因として早くから議論されてきた。Cohen et al. (1972) は、流動性を重要な組織特性の一つとして取り上げ、その程度が組織の意思決定プロセスに影響することを示している。近年の研究においても、流動性は、現代のチームを特徴づける職場環境の要素の一つとして重要視されている (Mortensen & Haas, 2018). さらに、メンバーシップの流動性がコーディネーションや協力などチームプロセスの多くに影響を与えることが、実証研究によって明らかになってきている (Li & Van Knippenberg, 2021).

実務的にも、流動性は、職場チームのマネジメント (人事施策) との親和性が高いと考

えられる。企業組織においては、異動や転職などでのメンバーの入れ替わりは定常的に発生する。チームによってその入れ替わりの程度には違いがあり、流動性が大きいチームと小さいチームが同一組織内に併存している。したがって、流動性の調整効果に注目することは、実務上の介入可能性につながるという意味で重要性が高いと考えられる。

### 仮説

先行研究では、格差は「暗黙のコーディネーション」を促進する、と想定されてきた

(Anderson & Brown, 2010; Halevy et al., 2011). 「暗黙のコーディネーション」とは、メンバーが互いに他のメンバーの振る舞いを予測することで、明確に議論したり確認したりすることなく、自分の行動をチームのタスク達成に適応させていくプロセスであり

(Rico et al., 2008), 格差は互いの役割に対するキューを与えることで、そのプロセスを円滑化させるとされる。

こうした議論から、格差とコーディネーションの正の関連は、「暗黙のコーディネーション」の難易度が高い状況で顕著に見られるはずだと予測することができる。実際、先行する実証研究では、咄嗟の判断が必要な状況 (Halevy et al., 2012) など、メンバー間のコーディネーションが難しい場面が検討の題材となっていた。

ここで、流動性は、チーム内の暗黙のコーディネーションを妨げる方向で働くことが指摘されている (Li & van Knippenberg, 2021). メンバーの入れ替わりは、役割分担についてのチームメンバーの知識を混乱させ、既存のタスク遂行の慣行の毀損につながるとされ、それによってチームのコーディネーションを低下させる (Summers et al., 2012; van der Vegt et al., 2010). ただし、チーム内の役割分担に対するキューがあれば、メンバーの構成が流動的なチームでのコーディネー

ションが促進されることも報告されている (Valentine & Edmondson, 2015).

したがって、メンバーの流動性が高い場合に、格差によって互いの役割についての手がかりを与えられることは、チームのコーディネーションにとってプラスの影響を及ぼすと予測される。以上より、本研究の仮説は次のようになる。

**仮説：**能力格差がチームのコーディネーションに与える影響は、メンバーの流動性によって調整される。具体的には、メンバーの流動性が高い状況において、低い状況よりも、能力格差はコーディネーションとより強い正の関連を持つ。

## 方法

### サンプル

サービス業 A 社の人事部門から提供された内部管理データを用いて検証用のデータセットを構築した。営業部門を対象にし、3 名以上のチームを分析に含めた。分析対象は 287 チーム (2714 人) であり、チームサイズは平均 9.4 人 (中央値 8 人) であった。

### 測定

**能力格差** 職務上の能力・知識・経験等の指標として、従業員データ内の「職務ランク」を用いた。チームごとに標準偏差を取って能力格差の指標とした (Harrison & Klein, 2007; Halevy et al 2012)。

**流動性** チームのメンバーが入れ替わる程度の指標として、異動履歴データを参照して「現チームメンバーのうち 1 年以内に新規加入した人の割合」をチームごとに算出した。なお、1 年は当該会社における人事異動の基本単位である。新規組成されたチーム (メンバー全員が 1 年以内に異動) は分析から除外した。

**コーディネーション** 経営管理目的で実

施された「職場サーベイ」の結果を活用して、各個人の回答をチーム単位で平均することによりチームごとの指標とした。チーム状況についてのサーベイ 17 項目に対して探索的因子分析を行ったところ 2 因子に分かれたので、そのうちのコーディネーション関連の 1 因子 (6 項目) を用いた。項目例は、「職場では、お互い位にそれぞれの個性や特徴、持ち味、経験などを理解している」、「職場では、お互いの強みを活かし、弱みを補いつている」等である。

## 結果

仮説の検証として、チームを単位とし、コーディネーションを目的変数にした重回帰分析を行った。格差、流動性、それらの交互作用項を説明変数とし、先行研究にならってチームサイズ、職務ランク平均を統制変数とした。分析の結果は仮説を支持し、格差×流動性の交互作用項が有意となった (表 1;  $\beta = .18, p < .001$ )。さらに、単純傾斜分析の結果、高流動のチームにおいて、格差によるコーディネーションに対するプラスの効果が見られた (図 1;  $p < .001$ )。

表 1：コーディネーションに関する重回帰分析の結果

	$\beta$	$p$
能力格差 (centered)	.10	.10
流動性	.09	.15
格差の大きさ × 流動性	.18	<.001
職務ランク平均	-.02	.79
チームサイズ	.11	.13
Adjusted $R^2$	.05	<.001
$R^2$	.25	

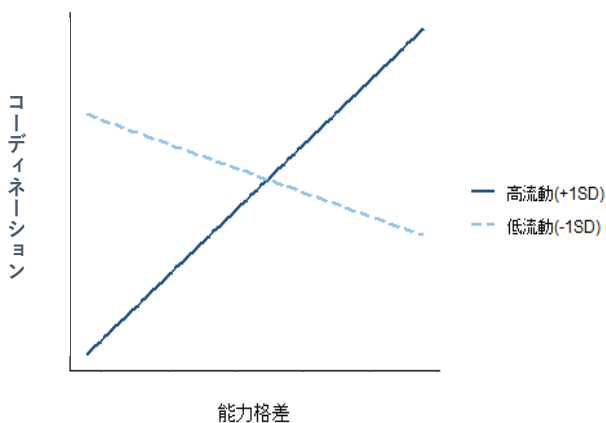


図 2: 能力格差と流動性がコーディネーションに及ぼす影響

## 考察

本研究では、チーム内で不可避免的に存在する「メンバー間の能力格差（能力についての垂直的な差異）」がチームに与える影響について、特にコーディネーションに注目して検証した。企業内の人事組織データを活用した分析の結果は、仮説と一致して、流動性による調整効果を示した。すなわち、先行研究で論じられてきた格差によるコーディネーションの促進は、メンバーの流動性が高いときに顕著に見られることが明らかになった。これは、メンバーの間で互いの役割に対するキューを与えることによって暗黙のコーディネーションを助けるという、格差のチームプロセスへの影響過程を示唆するものである。

能力格差がチームに及ぼす影響についての研究は多くなく、さらなる研究が求められていた (Martins et al., 2013; Van der Vegt et al., 2006)。また、勢力や地位などの格差に関する研究においても、コーディネーションへの影響は正負両方向の知見が混在している状況にあった (Greer et al., 2018)。そうした状況で、本研究は、メンバーの流動性が境界条件として働くことを示し、格差の影響過程についての理論的発展に寄与すると考えられる。

**Anderson & Brown. (2010).** The functions and dysfunctions of hierarchy. *Res in Org Behav.* / **Bunderson & van der Vegt (2018).** Diversity and inequality in management teams. *Ann Rev of Org Psych & Org Behav.* / **Cohen, et al.. (1972).** A garbage can model of organizational choice. *Adm. Sci. Q.* / **Greer, et al. (2018).** Why and when hierarchy impacts team effectiveness. *J Appl Psychol.* / **Halevy, et al. (2011).** A functional model of hierarchy. *Org Psychol Rev.* / **Halevy, et al. (2012).** When hierarchy wins evidence from the national basketball association. *Soc Psychol Pers Sci.* / **Harrison & Klein (2007).** What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Acad Manage J.* / **Li & van Knippenberg (2021).** The Team Causes and Consequences of Team Membership Change. *Acad. Manage. Ann.* / **Martins, et al. (2013).** A contingency view of the effect of cognitive diversity on team performance. *Small Group Res.* / **Mortensen & Haas (2018).** Rethinking teams: From bounded membership to dynamic participation. *Organ. Sci./ Rico, et al. (2008). Team implicit coordination processes. *Acad Manage Rev.* / **坂田桐子. (2017).** 『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパーспекティブ II』第7章. / **Steiner (1972).** *Group process and productivity.* / **Summers, et al. (2012)** Team member change, flux in coordination, and performance. *Acad Manage J.* / **高尾義明 (2019).** 初めての経営組織論. / **Van Knippenberg & Schippers (2007).** Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.* / **van der Vegt, et al. (2006).** Expertness diversity and interpersonal helping in teams. *Acad Manage J.* / **van der Vegt, et al. (2010).** Why turnover matters in self managing work teams. *J Manage.* / **Valentine & Edmondson (2015).** Team scaffolds: How mesolevel structures enable role-based coordination in temporary groups. *Org Sci.**