



## CFT を多用する組織における仕事満足の上

石 塚 浩

### 概要

ネットワークの視点から、CFT のもたらす効果と副作用、副作用を減じる方法について考察し、収集したデータをもとに分析した。CFT では橋渡し型ネットワークが活用されているといえるが、同様のネットワークは、人事異動においても形成されている。CFT および人事異動が盛んな企業ほど業績が高いが、その理由は橋渡し型ネットワークの形成によるものと考えられる。CFT と人事異動は、個人の仕事満足にプラスの影響を与えているが、関係づくりの負担などの副作用もあると考えられる。組織レベルでビジョンを共有し相互信頼を実現すれば、このような副作用を抑えることができる。ビジョン共有と相互信頼の実現は、トップと直属上司のリーダーシップのあり方、そして両者のリーダーシップの整合性に依存している。

キーワード：CFT（クロス・ファンクショナル・チーム）、ネットワーク、社会関係資本、  
個人の仕事満足、リーダーシップ

（受領日 2015年1月31日）

### 文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# CFT を多用する組織における仕事満足の上

石 塚 浩\*

## 1. はじめに

資本や借入金を増やすことで、設備等を増大させ規模の利益を得ようとすることは現在、必ずしも企業の発展を保証するものではない。むしろ、製品、サービス、あるいはビジネスモデルのイノベーションや業務改革を通じて、価値を創造することが現代の企業には求められている。

こうした価値を作り出している主体は、モノ資産からヒトにシフトしている。個人において新しいアイデアを出したり新製品を開発したりする場合もあるが、多くの場合は複数の人々が互いに意見を交換するなかで、新しいビジネスモデル、新製品、そして新サービスが生まれている。とくに、さまざまな分野の人たちを結びつけることによるイノベーションや組織学習の向上が指摘されている (Hargadon and Sutton, 1997; Verona, et al., 2006)。

こうした人々の結びつきでは、何らかのネットワークが形成されている。組織横断的に人々を結びつけて問題解決などの創造的活動をおこなうチームが、クロス・ファンクショナル・チーム (CFT) である。日産自動車の経営危機の際には、資本金的支援をした仏ルノー社から送り込まれたカルロス・ゴーン社長が、CFT を活用して再建に成功したとされる。ゴーン

(2013)によると、日産の CFT は会社レベルで設定され、そこでは社内の誰もが、改革を提案し話し合うことのできるシステムが確立されたという。さらには、問題の解決法を見つけるプロセスに、できるかぎり多くの社員を参画させたという。ゴーンによる日産改革は、トップダウンで進められたとみられがちである。確かに工場閉鎖などトップダウンと解される決定もあった。しかしながら、ゴーン改革が CFT に大きく依存していたとなれば、むしろ組織横断的でボトムアップ型の意思決定を活用していたと解されるべきだろう。CFT は権限委譲の進んだチームであり、高い自由度が与えられて課題解決に取り組んでいるからである。ゴーン改革では、提示されたビジョンや方向性のなかで CFT が展開された。

日産以外にもアメリカの GE 社において展開されたワークアウト (Work-Out) は、組織横断的な活動によって企業変革を進めた好例である。こちらも CEO だったジャック・ウェルチの強力なリーダーシップによって可能となったとされる (Tichy and Sherman, 1993, 邦訳 pp.293-320)。

CFT の組織横断的な特徴は、ネットワークの一形態である橋渡し型ネットワークの形成にあり、この形成が業績向上の効果をもたらすと考えられる。この橋渡し型ネットワークだが、CFT でなくとも、人事異動を盛んにすることでも同じように形成されるのではないだろうか。また、CFT で生じている橋渡し型ネット

\* 文教大学経営学部

✉ ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp

ワークが業績にプラスの効果を与えているのであれば、頻繁な人事異動によっても業績は改善するのではないだろうか。もちろん、CFT にみられる権限委譲の促進や目標の明確性は、人事異動では得られないかもしれない。しかし、橋渡し型ネットワークの効果は確保されているはずである。

また、橋渡し型ネットワークが企業業績を高めたとしても、信頼関係やビジョン浸透のないところでは仕事の満足感はさほど高まらないかもしれない。CFT の活発な組織は、創造する喜びを組織の人々に提供する一方で、適応していくための負担を人々にかけてしまう面がある。組織横断的な橋渡し型ネットワークの形成それ自体は、単なる連結の実現であるので、組織のトップや経営陣が導入を指示すれば難しくない。その一方で組織において現状維持と現状否定(変革)が併存している状況は人々を疲弊させるだろう。この点については組織レベルで信頼関係やビジョン浸透が確保されれば、人々の負担は緩和される可能性がある。

CFT が活発な組織において人々の仕事満足度を高めるためには、トップのリーダーシップや直属上司のリーダーシップが、結合型ネットワークの特徴であるビジョン浸透や相互信頼を組織レベルで成立させなければならない。この場合、どのような内容のリーダーシップをとればよいかを検討する必要がある。

本稿では最初に、橋渡し型ネットワークの形成による構造変革の視点から、CFT と頻繁な人事異動が企業業績を向上させるかどうかについて分析する。次に、CFT や頻繁な人事異動がもたらす構造変革が、必ずしも組織の人々の満足感を改善するわけではないことについて論じ、組織レベルの結合型ネットワークの形成に

石塚 CFT を多用する組織における仕事満足の向上

よって、個人の仕事満足度が向上することを示す。その上で、組織レベルの結合型ネットワークの形成を促すリーダーシップについて考察し、企業トップによるリーダーシップ、直属上司のリーダーシップ、組織レベルのビジョンと信頼の3者間の関係について論ずる。

以上について、いくつかの仮説を設定し、インターネットアンケート調査で収集された350サンプルのデータを用いて統計的に検証した。

## 2. 構造変化と CFT

社会システムを考えるとき構造とは、一度形成されたら短期的には持続的であるような、自由に変化しえない制度化された地位・役割・社会関係形成をさす(富永, 1997, p.99)。社会システムのひとつである組織において構造として挙げられるのは、分業の態様と権限の配分のパターンの継続であり、公式のパターンは規則などで決められていることが多い。一方で組織内の非公式な関係も継続性がみられるなら、それは構造になっていると考えられる。公式な構造と非公式な構造で、どちらがより強固であるか、より変更しにくいかとは一概にはいえない。両者があいまって変化を阻んでいることもある。

Giddens(1976)の構造化理論では、構造と人間の行為の関係は次のように論じられる。社会において構造は人間の行為を制約したり、あるいは可能にしている。その一方で、人間の行為は構造を強化したり、反対に変容させたりする。社会構造が人間の行為を決定するのではなく、人間の行為が構造を決めるのでもない。どちらか一方からの見方ではなく、社会構造と人間の行為の相互作用に着目する理論である。

構造化理論は、組織内で生じる変化をうまく説明することができるかもしれない。組織の人々に対して権限関係や業務内容が定まっているのは、組織の構造を反映している。こうした構造化した定まった関係があるからこそ、業務の遂行が効率よく行える。しかし一方で、業務に携わる個人がその業務について考え見直しを図ることもある。与えられた仕事をするなかで、仕事を覚え期待どおりに上手く遂行できるようになる。その過程では試行錯誤を繰り返すことが必要な場合もある。

仕事を通じて身につけた知識は、仕事処理のさらなる効率化を通じて組織の構造を強固なものにしていくこともあるし、仕事自体の見直しを求めていく原動力にもなる。従業員が積極的に担当する仕事をデザインすることによって、生産性の向上や仕事のやりがいや動機づけを高めようとする行動をジョブ・クラフティング (job crafting) というが、組織の人々は、構造を変えていこうとする意識や意欲を有している。QC サークル運動による業務改善は、そうした例といえるだろう。また企業活動で生じる習熟効果の向上には、個人や集団の改善活動が役割を果たしている。活動経験の蓄積によって生じる習熟効果は、そこに関わる人々の意識的な修正や改良があるからこそ実現する。構造化理論と自己組織化理論の親和性が指摘されているが (Fuchs, 2003)、こうした組織内の業務の内容や進め方が変容していくさまをみれば自己組織化が発現しているとみるべきだろう。

自己組織化はマクロ的な視点で捉えられるが、根本では多分にミクロ的であり組織の人々のこうした意識が支えているといえるだろう。官僚制のシステムは、組織の人々による積極的な構造の見直しを、極力限定しようとする。官

僚制では、構造の現状を維持して、制度的な拘束によって変化を抑制するので、個人が意思決定できる範囲は限定され個人の行為の自由度は低いものになる。ここでの個人の行為は、同一の作用を繰り返すものになるので構造を維持し強化するようにみえる。しかし個人が表向きは構造に従いながら、自己の意思決定への制約を意識し疑問視しはじめることはありうる。Stones(2005)は、規則や資源によって個人が構造を維持するだけではなく、その内面をみると個人の知識や認知レベルで構造を維持・強化させる、あるいは変革する作用のあることを指摘している。

Giddens(1979)は、個人の修得する知識が構造を強化したり、維持したり、変えたりすると述べる。個人の知識は他者との関わりによって幅が広がったり内容が深まったりする。個人の有する人的ネットワークが、個人の知識の保有状態を決めるといえる。個人の有する知識は能力や環境の違いから個人差があり、構造による規則や資源に対する個人の対応は一律ではなく多様性が生じていると思われる。

上記のように社会構造と個人の行為のやりとりは、構造変容の可能性をつくりだすが、とくに企業組織においては、個人の行為の幅の決定について管理者や企業トップによる影響力が大きい。CFTに参加させられれば、個人の行為の幅は組織の壁を越え大きく広がり、さまざまな情報や知識を獲得するに至る。企業組織における構造の維持や変化には、変化の抑制方向にも促進方向にも企業トップや管理者の影響が強く現れる。そうでなければ、ゴーンによる日産の企業変革の説明は難しいだろう。ゴーンが推し進めた CFT 経営では価値観や規範の変更を組織の人々に迫るとともに、新しい異質な知識

の修得を促進した。

組織内に共有される価値観や文化的な要因が、組織の人々の知識の獲得に影響を及ぼすことがある (Argyris and Schon, 1978)。ダブルループ学習と呼ばれる価値観や組織メンバーの行動規範の変化をとまなう学習では、メンバーの意思決定や行動の範囲が変更され、従来の枠にとらわれない活動が可能になる。こうした学習では組織の人々の認知面の変化が必要になるので、ビジョンや規範を変えるリーダーシップが求められる。

### 3. CFT によって形成されるネットワーク

人々のネットワーク自体が社会システムや個人に価値をもたらしているという社会関係資本という概念がある。CFT もネットワークや社会関係資本の視点から捉えることができる。

ネットワークのもたらす社会関係資本には、構造次元、関係次元、そして認知次元の3つの次元でアプローチすることが可能である (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Inkpen and Tsang, 2005)。構造次元とは、誰が誰とつながっているかという連結構造を示している。関係次元は、ネットワーク上で成立している信頼関係や協力関係を示すものである。継続的に連結・結合されていると、人々の間で信頼や協力への意欲が生まれてくることを背景にしている。認知次元とは、継続的な関係からネットワーク内で生じる文化的要素であるビジョンの共有や規範を示している。これらの3つの次元は、構造次元、関係次元、そして認知次元へと進むに従って、より濃密なつながりとなると考えられる。認知の次元が成立していれば、関係

石塚 CFT を多用する組織における仕事満足の向上

と構造の次元が成立し、関係の次元があれば構造の次元も存在しているといえるだろう。

ネットワークは、橋渡し型と結合型とに分けて考えることができる。継続性に重きをおく結合型と比べて、橋渡し型は誰と連結しているか、あるいは誰と連結する可能性があるか、に価値をおくネットワークである (Burt, 1992)。CFT の効果の一部は橋渡し型ネットワークに依拠していると思われる。

CFT が効果を上げる理由は、さまざまな経歴をもつ人々が集まって情報や知識あるいは意見を提供しあうなかで、多様な見解が確保されやすくなるからである。意思決定のプロセスについていえば、代替案が多く得られたほうが、そのなかから妥当な代替案を選びやすくなる。多様な見解や知識を結びつけることで、発明などのイノベーションが実現するとされる (Hargadon and Sutton, 1997; Verona, et al., 2006)。

Giddens の構造化理論は、個人によって蓄積・形成される知識が、社会システムの構造を強化したり変革したりすると論ずる。もし組織内のネットワークを通じて人々が多様で異質な知識を多く獲得するなら、それは現状の問題点を顕在化し組織変革を引き起こす力になる。個人よりも複数、しかもいろいろな部署からの人材がいれば、その多様性も大きくなる。そして、そのなかに妥当な解決策なり、アイデアが含まれている可能性は高まる。知識移転の観点からすれば、チームの構成メンバーは別個の情報群を持っていなければならない、またその情報群はお互いにとって関連性のあるものでなければならない (Lazier, 1998, 邦訳 p. 325)。反対に、もし多くの情報が重複しているようでは、チームワークはあまり知識移転の用をなさ

ない。

代替案を判断する際の評価基準についても、多様性が確保されれば、妥当な判断基準が確保されやすくなる。妥当性を求めてメンバー間でやりとりを繰り返す。賛成や反対、あるいは改良された見解が示されるなかで、妥当性の高い評価基準案が選ばれやすい。

橋渡し型ネットワークの形成がイノベーションを強めるとすれば、CFTに加え頻繁な人事異動もイノベーションに対してプラスに働くはずである。CFTは経営革新の方法として新規事業や新製品を作り出し、あるいは問題解決を果たしているとの評価を確立しているようにみえる。人事異動はチーム目標達成という評価は得にくいかもしれないが、いろいろな考え方をする人々を結びつける面では、CFTと共通している。人事異動もCFTと同じような効果、つまり橋渡し型ネットワークによる多様な情報や知識の連結を実現しているといえるだろう。一方、継続的關係による結合型ネットワークの形成については、CFTのチーム内そして異動後の部署内で、大きく変わるところはないと考えられる。

橋渡し型ネットワークによって組織変革が促進されるとするならば、その効果を、どのように測定すればよいだろうか。現代の企業において競争優位の源泉は、当該企業の人々によるイノベーションにシフトしており、企業の業績もそれを反映していると思われる。イノベーションによる業績改善の一端は、橋渡し型ネットワークによってもたらされると考えられる。

以上から次の2つの仮説を設定する。

**仮説1-1** CFTが盛んであるほど、企業業績は高い。

**仮説1-2** 人事異動が盛んであるほど、企業業

績は高い。

#### 4. CFTによる構造変化と仕事満足

CFTへの参加は、創造的な活動に従事する点で参加者の自己実現に結びつき、そうなれば内発的動機づけが強まるので仕事満足を高めると期待される。橋渡し型ネットワークによる新しい知識や情報へのアクセスは、人々に解放された自由な思考を促し自律的な意思決定や行動を可能にする。外発的ではない内発的な動機づけが生じやすい状況を、橋渡し型ネットワークは内在しているといえるだろう。

企業全体としての構造変革に向けて、CFTは経営陣主導で全社的レベルで設置されることが多い。経営トップの号令のもと、スムーズにCFTが設置され運営されるように思われる。しかし、そう簡単にはいかない面もある。確かに、CFTへの参加は創造的で挑戦的な仕事に携わる魅力がある。また、CFTが既に盛んに導入されている企業であれば、組織横断的な関係が成立していて、自然に相互信頼や文化やビジョンの共有化が図られていることもあるだろう。しかし、これまでの業務を離れることはストレスとなることがある。そもそも構造が大きく変化する際には、社会システムのメンバーに大きな負担をかけることになる。頻繁な人事異動についても、同様のことがいえるだろう。

CFTは組織の構造を大きく変える方策のひとつであり、目標達成を志向するなかで、組織の構造を変える力となると期待される。だがCFTによる組織の変化をミクロ的にみると、次のような不満感や不安感がともなう。もともとの職場とCFTを兼任する場合には、それ

それぞれの業務をこなさねばならず、肉体的にも精神的にも大きな負担が掛かることになる。さらには、希望する CFT に選ばれなかったことで、業務をおこなう意欲を失ってしまうかもしれない。また、CFT の活動にはそもそも不確実な要素が多く最初から結末を予想するのは難しいので、メンバーの不安はますます高まる面がある。さらに、既存部署内の人員が手薄になって CFT に参加しない人々の業務上の負担を高めることにもなるので、こうした参加しない人々の仕事満足は減少する可能性がある。

CFT や人事異動は、それまでの親しい人々と離れて、同じ企業に所属していても疎遠であった人々と新たな関係づくりをすることになる。この点にこそ、橋渡し型ネットワークの意義があるのだが、新たな関係づくりを頻繁に強いられることは、不満や不安の原因になると思われる、個人の仕事満足を低める要素となる。

個人の仕事満足を高めておかないと、組織の人々は不満を募らせて長期的には貢献意欲を失ったり、当該組織から離脱したりしてしまうだろう。社会関係資本の次元として、CFT や頻繁な人事異動は、橋渡し型のネットワーク構造を充たすが、関係次元や認知次元を充たしているとは限らない。筆者らは先の研究において、組織レベル社会関係資本という概念を提示した(石塚, 2013)。そこでは組織レベルの社会関係資本が豊富である企業ほど、従業員のモチベーションが高く情報共有が進んでいることを示した。関係次元の相互信頼と認知次元のビジョンや規範を組織レベルで保有することによって、組織はモチベーションを改善し、癒やしを提供するなかで仕事満足を高めることができると思われる。結合型ネットワークを組織レベルで充実させられれば、橋渡し型ネットワー

石塚 CFT を多用する組織における仕事満足の向上

クの負の側面を軽減することが可能になる。

さらに CFT と人事異動は仕事満足に対して、組織レベルのビジョン浸透や相互信頼と交互作用を示すかもしれない。組織レベルのビジョン浸透と相互信頼によって、橋渡し型ネットワークに参加する際の不安や負担が減れば、それだけ仕事へのモチベーションが強まるかもしれないからである。

以上から、次の4つの仮説を設定する。

仮説2-1 CFT や人事異動が盛んなほど、個人の仕事満足は高まる。

仮説2-2 組織レベルでビジョンが浸透していると感じているほど、個人の仕事満足は高まる。

仮説2-3 組織レベルで信頼関係があると感じているほど、個人の仕事満足は高まる。

仮説2-4 組織レベルのビジョン浸透や相互信頼が高まると、CFT や人事異動による個人の仕事満足に対する正の効果はより強まる。(交互作用)

## 5. CFT が盛んな組織におけるリーダーシップ

CFT が盛んであったり人事異動が頻繁に行われる組織は、その業績が高いとしても、個人の仕事満足は、さほど高まっていない可能性がある。そこで社会関係資本の関係次元と認知次元を組織横断的に拡大することで、仕事満足の向上を図ることが求められる。それでは、関係次元と認知次元を組織横断的に拡大するためのリーダーシップとは、どのようなものだろうか。この点について検討したい。

1950年代からのホワイトカラーの増大を背景

に、リーダーシップの議論は中間管理職の行動面に焦点をあてた。設定された目標の実現体制を構築し、人々の意欲を高めながら、課題や障害を解決させるリーダーの行動とは何かが考察された。その後はコンティンジェンシー理論の影響を受け、条件ごとに異なるリーダーシップ行動が推奨された。80年代以降になると、優れた中間管理職人材よりも、企業全体を変革できるリーダーに注目が集まるようになった。組織の外部環境や内部環境に迅速に対応することが必要になったからである。組織全体のリーダーは、組織の進むべき方向をビジョンとして示し、積極的に組織のメンバーの価値観を変えていくことが求められるようになった。

変革を進めるリーダーとして、ここで浮かび上がるのは次のようなリーダー像である。組織のビジョンを明確にし、組織の人々の方向性を束ね、あとは自由に考えさせ行動させる。組織が高い環境適応力を得るには、これが望ましいかたちになると思われる。とくに非連続的な組織変革が必要になる場合、変革型リーダーシップが必要になる。Kotter (1990) は変革型リーダーシップの議論において、ビジョンの重要性を強調している。株式会社星野リゾート社長の星野佳路氏は社内の自由な議論と積極的な提案を最大限に重視するが、「会社の向かう方向を決めるのは経営陣の専管事項」としている(中沢, 2010)。ビジョン提示型の経営を実践している例であろう。

ところが、日本企業の組織について次のような調査結果がある。組織人事コンサルティングのハイグループは、世界 24 カ国を対象に 2010 年から 2012 年の 3 年間にわたり、組織風土とリーダーシップに関する調査を実施した<sup>1)</sup>。調査では先進国において、活気のある組織にはビ

ジョン型のリーダーシップを発揮するリーダーが多く、ビジョンを示すことで部下のモチベーションを高めていると指摘されている。そうしたなかで、先進国とされる G7 (先進 7 カ国蔵相・中央銀行総裁会議) 参加国に中国、ブラジル、インドを加えた 10 カ国中で、日本は「ビジョン型」の割合が最低だった。他国の企業と比較して、日本企業ではビジョン型のリーダーシップが不足していることが明らかになった。

実際の企業活動において組織レベルのビジョン浸透が望ましいことは、ある程度は理解されていると思われるところ、なぜ浸透しないのだろうか。そもそも、伝統的にボトムアップ的な戦略形成や事業運営をしてきた日本企業では、企業トップのビジョン提示力が弱いかもしれない。また、程度の差こそあれ部署ごとに文化が形成され、企業トップからのビジョンの浸透や共有を妨げているのかもしれない。ダブルループ学習の概念を用いて日本企業の状況を説明するなら、範となる価値観を示す外側のループが存在していない、あるいは外側のループを変化させても、内側のループは影響を受けずそのまま残っている可能性がある。

ここで、企業全体に及ぶトップと、現場のリーダーである直属上司のそれぞれの役割について述べる。ビジョンの浸透は、組織の人々にコミュニケーションや相互信頼のベースを提供する。すなわちトップの役割は、組織内での影響力を高めて、ビジョンを通じて組織の人々を教化することであると思われる(ビジョン・リーダーシップ)。一方、直属の上司にはトップ提示のビジョンに従いながら、他部署との協力など組織横断的な行動の重要性を部下たちに示し、横断的な協力を促進することが求められる(組織横断型リーダーシップ)。このような



トップと直属上司のリーダーシップは、組織レベルでの結合型ネットワークを形成することにつながるだろう。

CFT が数多く設定される組織は業績が高いとしても、従業員のモチベーションが十分でないなら、徐々にその効果は弱まっていくことは避けられない。よって橋渡し型のネットワークに加えて、相互の信頼関係や価値観を共有させることが、個々の従業員のモチベーションを高めて仕事満足度を向上させると考えられる。直属の上司をはじめとする管理者は、この視点に立ったリーダーシップを展開する必要がある。ダブルループ学習を促す企業トップのリーダーシップと、それを前提にした直属上司によるリーダーシップが求められている。

ビジョンの提示と浸透ができる企業トップと、部門や部署の壁を越えた協力・交流ができる直属上司が、互いに整合性を維持しながら、リーダーシップを発揮すれば組織レベルの信頼とビジョンを実現できると考えられる。そこで次の3つの仮説を設定した。

**仮説3-1** トップによるビジョン・リーダーシップは、組織レベルにおけるビジョン浸透と相互信頼を高める。

**仮説3-2** 直属上司による組織横断型リーダーシップは、組織レベルにおけるビジョン浸透と相互信頼を高める。

**仮説3-3** トップによるビジョン・リーダーシップは、直属上司による組織横断型リーダーシップを高める。

## 6. データ測定

株式会社クロス・マーケティングによるインターネット調査を利用しデータを収集した。調

石塚 CFT を多用する組織における仕事満足度の向上

査は2012年8月に実施され、従業員100名以上の組織の非管理職を対象とした。回答者数は500名であった。そのうち営利企業に所属していないと考えられる公務員、団体職員、医療機関職員、労働組合職員、そして宗教法人職員は、分析から外した。その結果、最終的に350名が分析対象となった。製造業の企業に勤務の者が147名と最も多く、続いてサービス業の53名、IT関係の40名が多かった。所属部署は営業販売部門が84名と最も多く、次がその他の71名であった。それに製造・生産部門の61名、そして研究開発部門の42名が続いた。なお、本稿のデータ分析ではアンケートで得られた6点尺度のデータを逆転させた数値を使用した。使用した変数は表1に、それらの相関係数は表2に示した。

## 7. 分析手法

仮説1-1と1-2について検討するために、目的変数を企業業績として、独立変数を「CFTの盛んさ(Q1)」「人事異動の多さ(Q2)」とする回帰分析を行う。これらを独立変数として投入することで、目的変数への個々の効果を測定する。企業業績は「財務状況(Q5)」「シェア拡大(Q6)」「革新性の評価(Q7)」を因子分析し、得られた因子得点を当該変数として使用する。ここで業績について、一般の非管理職の従業員にはよく分からないのではないかと、という疑問が生じる。しかし、ここで要求される回答は、一般の従業員であっても認識し理解されていると思われるレベルであるので、とくに問題はないと考える。

さらに独立変数として、「成果主義制度の採用(Q17)」、「目標管理制度の採用(Q18)」、そ

表 1 使用した変数の一覧

		分析2		分析3		本稿での呼称		質問文		平均値	標準偏差
○	○			Q1		CFTの盛んさ	会社ではCFT(部署を超えて編成されたチーム)が頻繁に活用されている。	2.86	1.284		
○	○			Q2		人事異動の多さ	人事異動による配置換えは、同業他社と比べて多いと感じる。	3.25	1.406		
	○			Q3	○	組織レベルのビジョン	会社全体の理念やビジョンは浸透している。	3.61	1.210		
	○			Q4	○	組織レベルの信頼	同じ会社の自分の職場に所属していない人でも信頼している。	3.70	1.091		
○				Q5		財務状況	過去3年間の会社の財務状況は、同業他社と比較して総じて良好である。	3.68	1.315		
○				Q6		シェア拡大	過去3年間に会社の主力製品やサービスのシェアは拡大している。	3.43	1.218		
○				Q7		革新性の評価	会社は新製品・新サービスや業務改革などで、革新的であると評価されている。	3.14	1.164		
	○			Q8		自己成長への期待	現在の職場での仕事を通じて自分は成長した、あるいは成長できそうである。	3.60	1.248		
	○			Q9		勤務継続の意欲	私はこの会社、これからも長く勤務したい。	3.85	1.439		
	○			Q10		正当な評価	自分の実績や能力は上司から正當に評価されていると思う。	3.45	1.164		
		○		Q11	○	直属上司の他部署との交流	直属上司は、他の部署のメンバーとも盛んに交流している。	3.49	1.337		
		○		Q12	○	直属上司の他部署との協力重視	直属上司は他の部署との協力関係を重視している。	3.54	1.243		
		○		Q13	○	直属上司の会社目標との整合性	直属上司のリーダーシップは、会社全体の目標や方針と一致している。	3.59	1.235		
		○		Q14	○	トップの影響力	会社トップによるリーダーシップの影響はかなり大きい。	3.91	1.418		
		○		Q15	○	トップによるビジョン強調	会社トップは常にビジョンや全体目標・方針を強調している。	4.08	1.290		
		○		Q16	○	トップによる社員育成重視	会社トップは社員の育成に力を注いでいる。	3.33	1.248		
○	○			Q17		成果主義制度の採用(ダミー変数)	成果主義人事が導入されている。	0.57	0.496		
○	○			Q18		目標管理制度の採用(ダミー変数)	目標管理制度が導入されている。	0.66	0.475		
○	○			Q19		規模(従業員数)	勤務先の従業員数はどれに該当しますか。	3.79	2.262		
							1. 100~299人 2. 300~499人 3. 500~999人 4. 1,000~2,999人 5. 3,000~4,999人 6. 5,000~9,999人 7. 10,000人以上			最頻値: 7	

N = 350

表2 使用した変数間の相関係数 (Pearson)

N=350

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Q1 CFT の盛んさ																		
Q2 人事異動の多さ	.341**																	
Q3 組織レベルのビジョン	.426**	.176**																
Q4 組織レベルの信頼	.337**	.167**	.506**															
Q5 財務状況	.337**	.198**	.388**	.300**														
Q6 シェア拡大	.369**	.285**	.439**	.282**	.645**													
Q7 革新性の評価	.492**	.232**	.453**	.345**	.445**	.652**												
Q8 自己成長への期待	.289**	.222**	.390**	.351**	.195**	.257**	.305**											
Q9 勤務継続の意欲	.266**	.236**	.481**	.386**	.347**	.357**	.352**	.560**										
Q10 正当な評価	.260**	.216**	.308**	.270**	.245**	.254**	.270**	.519**	.412**									
Q11 直風上司の他部署との交流	.311**	.243**	.329**	.314**	.179**	.226**	.230**	.312**	.317**	.315**								
Q12 直風上司の他部署との協力重視	.419**	.269**	.414**	.449**	.199**	.262**	.331**	.424**	.365**	.521**	.564**							
Q13 直風上司の会社目標との整合性	.315**	.170**	.447**	.403**	.266**	.301**	.379**	.465**	.400**	.495**	.419**	.709**						
Q14 トップの影響力	.267**	.162**	.348**	.223**	.237**	.322**	.296**	.283**	.217**	.244**	.208**	.285**	.392**					
Q15 トップによるビジョン強調	.276**	.234**	.462**	.295**	.273**	.360**	.340**	.318**	.309**	.324**	.256**	.381**	.421**	.586**				
Q16 トップによる社員育成重視	.327**	.147**	.456**	.245**	.230**	.295**	.297**	.324**	.318**	.333**	.233**	.390**	.464**	.398**	.514**			
Q17 成果主義制度の採用(ダミー変数)	.222**	.156**	.276**	.154**	.115**	.136**	.177**	.070	.173**	.053	.118**	.190**	.160**	.114*	.195**	.130*		
Q18 目標管理制度の採用(ダミー変数)	.204**	.189**	.244**	.212**	.073	.190**	.203**	.176**	.213**	.206**	.073	.214**	.097	.071	.230**	.163**	.355**	
Q19 規模	.299**	.216**	.287**	.170**	.107*	.198**	.247**	.101	.193**	.140**	.111*	.205**	.168**	.107*	.222**	.183**	.279**	.287**

\*\* . 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

\* . 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

して「規模（従業員数）(Q19)」を投入し、これらの変数による目的変数への影響を制御する。成果主義制度と目標管理制度は部署やチームが対象になることもあるが、主に個人の動機づけを促進する制度である。ここでは構造的なつながりについて検討することを分析の主眼にしているため、個人の動機づけ促進の制度を独立変数に加え、これらの影響をコントロールする。

次に、仮説2-1から2-4を検討するために、目的変数を「個人の仕事満足」として、独立変数を「CFTの盛んさ(Q1)」「人事異動の多さ(Q2)」とする回帰分析を行う。「個人の仕事満足」は「自己成長への期待」(Q8)、「勤務継続の意欲」(Q9)、「正当な評価」(Q10)の3変数を因子分析し、得られた有力因子の因子得点を当該変数として使用する。仮説1のときと同様に、「成果主義制度の採用(Q17)」、「目標管理制度の採用(Q18)」、そして「規模（従業員数）(Q19)」を投入する。この回帰分析に新たな独立変数として、「組織レベルのビジョン(Q3)」と「組織レベルの信頼(Q4)」を追加した回帰分析を行う。両方の回帰分析の決定係数を比較し、「組織レベルのビジョン(Q3)」「組織レベルの信頼(Q4)」の変数を追加したことによる影響を把握する。決定係数の増加は、これらの2変数の追加を通じた個人の仕事満足の向上があったことを示す。

さらに、交互作用の変数を投入した回帰分析を行い、「CFTの盛んさ(Q1)」「人事異動の多さ(Q2)」「組織レベルのビジョン(Q3)」「組織レベルの信頼(Q4)」の間の主な相乗効果と相殺効果を調べる。なお、交互作用項の作成には、回帰分析における多重共線性を避けるために当該変数のZ得点を用いる。

仮説3-1から3-3については、「直属上司の他部署との交流(Q11)」「直属上司の他部署との協力重視(Q12)」「直属上司の会社目標との整合性(Q13)」の3変数からなる潜在因子である「組織横断型リーダーシップ」、「トップの影響力(Q14)」「トップによるビジョン強調(Q15)」「トップによる社員育成重視(Q16)」の3変数からなる潜在因子である「ビジョン・リーダーシップ」、そして「組織レベルのビジョン(Q3)」「組織レベルの信頼(Q4)」の相関の高い2変数からなる潜在因子である「組織レベルのビジョンと信頼」の諸関係について共分散構造分析を用いて考察する。

## 8. 分析結果

仮説1-1と1-2の分析結果は次のようになった。「財務状況」「シェア拡大」「革新性の評価」の3変数を主因子法によって因子分析したところ、固有値1以上の因子は一つのみ見いだされた（固有値2.166）。また、これらの3変数のCronbachの $\alpha$ 係数は.804であり、内的一貫性は確保されている。算出された因子得点を企業業績とした。

表3に示した回帰分析の結果のとおり、CFTが盛んに行われている組織ほど、業績が

表3 橋渡し型ネットワークの促進と業績

N=350

	標準化 係数	t 値	有意 確率	VIF
規模(従業員数)	.054	1.020	.309	1.208
成果主義制度の 採用	.008	.143	.886	1.209
目標管理制度の 採用	.082	1.530	.127	1.216
CFTの盛んさ	.304	5.659	.000	1.229
人事異動の多さ	.156	2.985	.003	1.164

従属変数：業績 調整済みR<sup>2</sup>: .180

高まることを、本データは1%の水準にて有意に支持している。同様に人事異動の多さも高業績と、1%の水準にて正で有意の関係を有していることが確認された。ともに橋渡し型ネットワークが形成された効果とみられる。この回帰式の調整済み決定係数は.180と小さかった。しかし、業績には多くの要因が関係していると考えられるところ、CFTと人事異動の個別な影響を捉えようとする本稿での目的は果たしていると思われる。なお、コントロール変数の「規模(従業員数)」、「成果主義制度の採用」、そして「目標管理制度の採用」は有意にならなかった。

次に仮説2-1、2-2、2-3、2-4についての分析結果を示す。「自己成長への期待」「勤務継続の意欲」「正当な評価」の3変数について主因子法による因子分析を行った。固有値1.0以上の因子は一つだけ見いだされた(固有値1.997)。これらの3変数のCronbachの $\alpha$ 係数は.744となり、内の一貫性を示す水準に達している。算出された因子得点を「個人の仕事満足」とし

石塚 CFT を多用する組織における仕事満足の向上

た。表4に示したとおり、「個人の仕事満足」を目的変数として、「CFTの盛んさ」と「人事異動の多さ」を独立変数とした回帰分析において、双方の独立変数は1%以下の水準で有意となった。回帰式の調整済み決定係数は.154であった。独立変数の「CFTの盛んさ」と「人事異動の多さ」は、1%水準で有意となった。本データは仮説2-1を支持しているといえる。なおコントロール変数のうち、「目標管理制度の採用」が5%水準で有意となった。

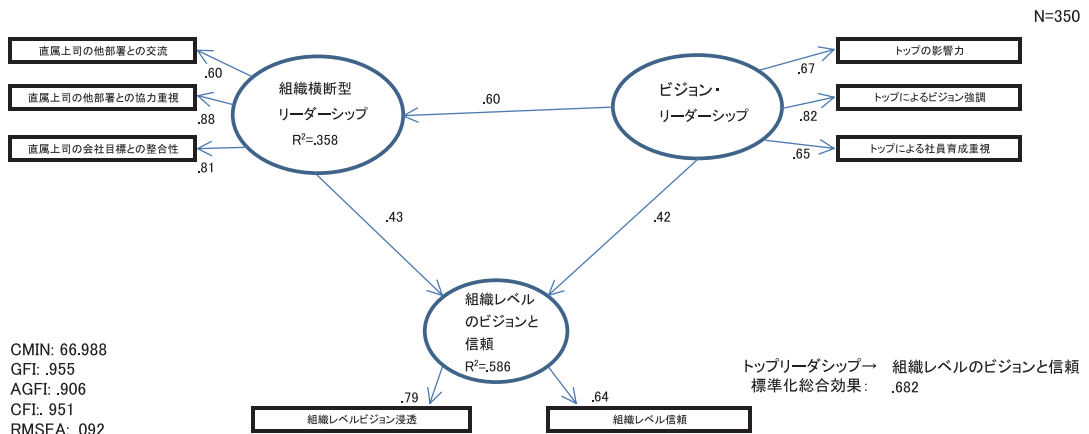
この回帰式に、「組織レベルのビジョン」と「組織レベルの信頼」を加えると、新たに加えられた2つの変数はともに1%水準で有意となった。また回帰式の調整済み決定係数は、30.3%となり14.9ポイント増加している。よって本データは仮説2-2および仮説2-3を支持している。「個人の仕事満足」に対して、「組織レベルのビジョン」と「組織レベルの信頼」が、追加的な役割をしていることが理解される。また、「CFTの盛んさ」の係数が、「組織レベルのビジョン」と「組織レベルの信頼」を加えた

表4 個人の仕事満足の促進要因

N = 350

	標準化 係数	t 値	有意 確率	標準化 係数	t 値	有意 確率	標準化 係数	t 値	有意 確率	VIF 値
規模(従業員数)	.029	.534	.594	-.017	-.338	.736	-.017	-.331	.741	1.257
成果主義制度の採用	-.024	-.440	.660	-.074	-1.483	.139	-.071	-1.417	.157	1.255
目標管理制度の採用	.163	2.993	.003	.109	2.186	.029	.097	1.941	.053	1.265
CFTの盛んさ	.243	4.449	.000	.078	1.476	.141	.068	1.274	.203	1.435
人事異動の多さ	.159	2.992	.003	.155	3.203	.001	.184	3.640	.000	1.282
組織レベルのビジョン				.326	5.804	.000	.324	5.684	.000	1.631
組織レベルの信頼				.186	3.530	.000	.182	3.344	.001	1.485
CFTの盛んさ × 組織レベルのビジョン							-.029	-.493	.622	1.682
人事異動の多さ × 組織レベルのビジョン							.109	1.716	.087	1.640
CFTの盛んさ × 組織レベルの信頼							-.033	-.570	.569	2.012
人事異動の多さ × 組織レベルの信頼							-.011	-.180	.857	1.952
従属変数：個人の仕事満足	調整済み R <sup>2</sup> : .154			調整済み R <sup>2</sup> : .303			調整済み R <sup>2</sup> : .306			

図1 直属上司のリーダーシップ、トップのリーダーシップ、組織レベルのビジョンと信頼



ことで有意でなくなった点が興味深い。組織レベルでビジョンと信頼が確保されていない状況では、CFTが個人の仕事満足を高めてはいないことを示唆している。

なお、交互作用項として「CFTの盛んさ」×「組織レベルのビジョン」、「CFTの盛んさ」×「組織レベルの信頼」、「人事異動の多さ」×「組織レベルのビジョン」、「人事異動の多さ」×「組織レベルの信頼」を回帰式に加えたが、いずれも有意にならなかった。交互作用項が有意にならなかったことは、相乗効果も相殺効果もともに、生じていないことを意味する。よって仮説2-4は支持されなかった。なお、VIF値を見る限り多重共線性は発生していないと思われる。

図1に示したように、潜在因子である「ビジョン・リーダーシップ」「組織横断型リーダーシップ」「組織レベルのビジョンと信頼」の3者間の関係を共分散構造分析を使って調べた。当該モデルの適合度の指標は次のようになった。カイ二乗検定は有意となり適合性を示さなかったが、これはサンプル数が350と比較的多いことによると考えられる。GFI、AGFI、そしてCFIはすべて.900を上回り十分な適合

度を示した。RMSEAは.092となり、適合度として許容できるレベルであった。これらの指標を総合的にみると適合度は確保されている。

「組織レベルのビジョンと信頼」へのパスの係数によって、トップによる「ビジョン・リーダーシップ」と直属上司による「組織横断型リーダーシップ」の直接効果をみると、いずれも正で有意となった。データは仮説3-1および仮説3-2を支持している。また、直接効果の面では、直属上司のリーダーシップのほうが企業トップのものよりも影響が大きい。

一方、トップの「ビジョン・リーダーシップ」から直属上司の「組織横断型リーダーシップ」へのパス係数は.60であり、両者間に正の関係が見いだされ整合性が確認された。トップによるビジョン・リーダーシップが高まるほど、直属上司による組織横断型のリーダーシップも同様に高まる結果となった。データは仮説3-3を支持しているといえよう。

トップのリーダーシップは、直属上司へも影響を与えているので、トップから組織レベルのビジョンと信頼への間接効果をみると.26になっている。直接効果と間接効果をあわせた総合効果は.68となり、直属上司による直接効果

の.43を上回っている。組織レベルの信頼とビジョンに対して、企業トップによるリーダーシップは、直接効果を与えるとともに直属上司を経由した間接的な効果を与えている。トップがビジョンを明確に打ち出し組織内への浸透に努力することで、直属上司による組織横断型のリーダーシップを支援することができる。こうしたトップと直属上司のリーダーシップは、組織レベルのビジョンと信頼を促進する。

## 9. 結語

本稿では以下の点を考察した。CFTの盛んな企業において、人と人の新しい結びつきがイノベーションを高め、結果として業績の向上を果たしていることを論じた。新しい結びつきは橋渡し型ネットワークによって可能になるが、本稿では同じネットワークを有すると判断される頻繁な人事異動が同様の効果を示すかを確認した。新しい結びつきが作られ、どのようにイノベーションが実現していくかについての測定は簡単には行えない。同じ結果をもたらすのであれば、その結果をもたらした原因として共通する機能的な作用を挙げることができる。本稿の分析においてCFTと人事異動とが、業績向上の効果を示したことをみるかぎり、橋渡し型ネットワークとしての機能における共通性を無視することはできない。

次に、人々が仕事満足をどの程度得ているかを検討し、個人の仕事満足を高めるには、組織レベルで社会関係資本の関係次元と認知次元の強化が必要であることを明らかにした。橋渡し型ネットワークによる新しい連結の提供は、自己決定や自己実現の糧にもなるが個人の負担になったり不満の種になることがある。本稿で分

石塚 CFTを多用する組織における仕事満足の向上

析したとおり、個人の仕事満足へのCFTおよび頻繁な人事異動の寄与はさほど高くない。組織レベルでの相互信頼やビジョン浸透を確保することで、個人の仕事満足はより高まるだろう。本稿の分析では、組織レベルのビジョン浸透と組織レベルの信頼によって、個人の仕事満足が高まることが確認された。

Mintzberg(2009)は、世界的に賞賛されている企業はコミュニティを形成していると述べる。大企業をコミュニティ化するためには、組織内のコミュニティ的部分の活用、相互信頼の促進、コミュニティを是とする文化、そして意見交換を重視するリーダーシップが必要であるとMintzbergは指摘している。CFTの盛んな企業において、組織レベルでの信頼感を高め、ビジョンを共有することは、組織レベルでコミュニティを作り上げること、そして組織レベルで結合型ネットワークを形成することに繋がると思われる。

過去の延長線上で、現在と未来を考えるのでは、変化の激しいビジネス環境を生き残ることは難しい。縦割りの業務の遂行は、まさに過去の業務の繰り返しである。組織構造の視点からみれば企業は、組織横断的に人材を活用し、課題に対応していかなければならない。このことは、これまでの組織を壊して作りかえようとするのと同じである。変革型リーダーとは、今ある組織を壊し作りかえられる人である。そのためには、組織内の人的資源を創造的に活用することが求められる。その観点からCFTは、従前の考え方や実行の仕方を変えるための手段である。変革型リーダーは、CFTのような組織横断型ネットワークを形成し、組織の人々の間につながりを作り出さねばならない。その際には、ネットワークの構造次元だけではなく関係

次元や認知次元をも含めて考察すべきである。

---

注

- 1) ハイグループ「組織風土とリーダーシップ調査」結果～世界24カ国中で、日本は最も「活気のない」組織風土～  
[http://www.haygroup.com/downloads/jp/misc/20130527\\_%20Climate%20Survey%20Press%20Release.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/jp/misc/20130527_%20Climate%20Survey%20Press%20Release.pdf)(最終取得日2014.02.10)

参考文献

- Argyris, C. and D. Schon (1978) *A Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Fuchs, C. (2003) "Structuration Theory and Self-organization," *Systemic Practice and Action Research*, 16(2): 133-167.
- Giddens, A. (1976) *New rules of Sociological Method*, London: Century Hutchinson, (松尾精文, 藤井達也, 小幡正敏訳「社会学の新しい方法規準: 理解社会学の共感的批判」而立書房, 1987年)
- (1979) *Central Problems in Social Theory: Action Structure and Contradiction in Social Theory*, Berkley and Los Angeles, CA: University of California Press. (友枝俊雄・今田高俊・森重雄訳『社会理論の最前線』ハーベスト社, 1989年)
- Hargadon, A. and R. I. Sutton (1997) "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm," *Administrative Science Quarterly*, 42: 718-749.
- Inkpen, A. C. and E. W. K. Tsang (2005) "Social Capital Networks, and Knowledge Transfer," *Academy of Management Review*, 30(1):146-165.
- Kirk, P. and A. M. Shutte (2004) "Community Leadership Development," *Community Development Journal*, 39(3): 234-251.
- Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York, NY: Free Press.
- Lazier, E. P. (1998) *Personal Economics for Managers*, New York, NY: John Wiley Sons. (樋口美雄, 清家篤訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞社, 1998年)
- Mintzberg, H. (2009) "Rebuilding Companies as Communities," *Harvard Business Review*, 11(4): 1-6.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998) "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Stones, R. (2005) *Structuration Theory*, New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Tichy, N. M. and S. Sherman (1993) *Control Your Destiny or Someone else will*, New York, NY: Doubleday Business. (小林陽太郎監訳『ジャック・ウェルチのGE革命』東洋経済新報社, 1994年)
- Verona, G., E. Prandelli, and M. Sawhney (2006) "Innovation and Virtual Environments: Towards Virtual Knowledge Brokers," *Organization Studies*, 27(6): 765-788.
- 石塚浩 (2013) 「組織レベル社会関係資本: モチベーション効果と組織全体の理解」『情報研究』(文教大学情報学部), 49, 1-17.
- ゴーン, カルロス (2013) 『日経ビジネス経営教室 カルロス・ゴーン リーダーシップ論』日経BP社。
- 富永健一 (1997) 『経済と組織の社会学理論』東京大学出版会。
- 中沢康彦 (2010) 『星野リゾートの教科書: サービスと利益 両立の法則』日経BP社。





**Journal of Public and Private Management**

Vol.1, No.3, March 2015, pp.1-15

ISSN 2189-2490

## **Cross-functional teams and job satisfaction: How does an organization with frequent cross-functional teams improve individual job satisfaction?**

**Hiroshi Ishizuka**

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ [ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp](mailto:ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp)

Received 31 January 2015

### **Abstract**

Many organizations use cross-functional teams (CFTs) to realize creative management that causes innovation. The effects of CFTs primarily depend on associating members who belong to different departments of an organization. New information, unique ideas, and different views are gathered and considered to solve problems. We think that these bridging network effects can be found by conducting frequent changes in personnel. This paper considers the negative effects of CFTs on job satisfaction. Despite several researches having advocated the positive effects of CFTs, they may create stress among participants and cause the participants to become increasingly busy. They may become exhausted with the new relationships created by CFTs. We gathered data on CFTs, changes in personnel, and job satisfaction. In addition, we conducted statistical analyses on these data. The result reveals that common vision and mutual trust in firms contribute toward job satisfaction. Common vision and mutual trust that are created through proper leaderships compensate for the negative effects of CFTs.

Keyword: cross-functional team; network; social capital; job satisfaction; leadership

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集 Vol.1, No.3**

ISSN 2189-2490

2015年3月27日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>