

# 企業組織における コレクティブエフィカシー研究の 現状と課題 コレクティブエフィカシーに関する 先行研究レビュー

南 常 之

## 1. 本稿の目的

本論文はコレクティブエフィカシーに関する先行研究をレビューし、日本の企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の方向性を明らかにすることを目的としている。

世界最大のソーシャルネットワークサービスサイトのリンクトインは、世界22か国を対象にした調査結果を発表しているが、その中で一番仕事に自信を持っていないのが日本人という結果がある<sup>(1)</sup>。高度成長期は未来傾斜原理<sup>(2)</sup>（高橋, 1997）が働き、『Japan as No. 1』という題名の書籍が発売されるなど、日本の多くの企業人は、自己効力感（セルフエフィカシー）に満ち溢れてい

---

(1) リンクトイン「仕事で実現したい機会に対する調査」2020年 <https://www.atpress.ne.jp/news/205302>

(2) 未来傾斜原理とは、過去や現在よりも将来のビジョンを優先して意思決定する原理である。未来が過去や現在よりもより良くなるという自信がなければこの原理は働かない。

企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題（南常之）

たと推察される。高度成長期と比して失われた20年、或いは30年と言われるような経済停滞が続いたことにより、現在の日本人の自己効力感は大いに棄損されてしまったのではないだろうか。

自己効力感がないと挑戦や行動を躊躇し、成果を生み出すことが困難になる。前述のリンクトインの調査結果によると、日本の38歳以下の若い世代において失敗に対する恐れと自信のなさが世界的に見て顕著である。これは他の国に比べて、自己効力感が低いこと、また年功序列意識が強いため、まだまだ経験に乏しいと感じているのだと思われる。しかしながら、企業内で個人の自信を高められることが出来れば、企業に所属する個人は行動を起こし、その企業に成果をもたらす。企業は何らかの社会貢献をしているので、自信溢れる個人が帰属する企業が増えると日本社会全体にとっても良い影響を与えると考えられる。本論文では企業における個々人の自己効力感、すなわちコレクティブエフィカシーに注目することによって、企業組織から日本社会全体に良い影響を与えることを模索したい。

エフィカシーには、個人特有のセルフエフィカシーと組織特有のコレクティブエフィカシーが存在する（Bandura, 1997）。本論文では特にコレクティブエフィカシーに注目する。コレクティブエフィカシーに注目する理由は以下のとおりである。

コレクティブエフィカシーとは、組織成員が集団の中で抱くエフィカシーである。組織の主たる目的とは、個人では出来ない社会課題を解決させるため（Barnard, 1938）であったり、一人ひとりの限界を突破させるため（Simon, 1965）であったりする。つまり組織の目的は、個人では達成できないゴールを達成させることにある。それは、個人が持つセルフエフィカシーや実際の能力から生み出される行動、そしてその行動による成果以上に高い成果を生み出すのが組織の目的なのである。

個人では成し遂げられない成果をこの組織では達成できると確信した時、

組織に所属する個人は成果を得るための行動を取る。一人では成し遂げられない成果をこの組織では達成できるという確信そのものがコレクティブエフィカシーである。コレクティブエフィカシーが高い組織に所属するとその個人のセルフエフィカシーも高まるとされている (Dimopoulau, 2012)。それ故、本論文では、コレクティブエフィカシーに注目する。

本稿の構成は以下の通りである。まずセルフエフィカシーに関して概観した後、コレクティブエフィカシーに関する先行研究レビューを実施する。そのレビューをもとに、日本におけるコレクティブエフィカシー研究の方向性を示す。

## 2. セルフエフィカシーとは

セルフエフィカシーとは、ある特定の目的を達成するために必要な一連の行動を取りまとめ実行する能力があるという信念である<sup>(3)</sup> (Bandura, 1997)。つまりある目標を達成するために必要な計画を立案し、その計画通りに遂行できる能力があるという認知を持っている状態を指す。飽くまで能力があるという認知を持つかどうかであるので、実際にその能力があるかどうかではない。個人はセルフエフィカシーが高まると、目標達成に必要な行動を取るため、セルフエフィカシーは組織行動論において一つの研究トピックとなっている。

Bandura (2009) は、セルフエフィカシーを高めるとその個人の認知、動機付け、情緒、そして意思決定プロセスに影響を及ぼすと主張した。具体的には、どのようにすればより生産性が高めるのかを楽観的に考え、自己規制し、自分自身を動機付け、困難に立ち向かい、目標達成に向けてマインド

---

(3) Bandura (1997) によるとセルフエフィカシーの定義は、People's judgements of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances. (pp. 391) となっている。

企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題（南常之）

セットを整える思考と行動を取る。

セルフエフィカシーが高まると目標達成に必要な行動を取るのであれば、どのような要因がセルフエフィカシーを高まるのかは重要な論点となる。Bandura (1997) は、セルフエフィカシーを高める要因は4つあると主張した。

セルフエフィカシーを高める一つ目の方法は、制御体験である。つまり目標達成に必要なことは何でも制御できるという認知を与えることである (Bandura, 1982)。目標を達成するために必要な行動を実践していくことで認知的、行動的、自己制御的な手段を獲得していくことが制御体験に繋がる。

2つ目の方法は、代理体験である。自分と似たような境遇にある人が努力を繰り返し成功する様を見れば、自分も同じように出来るのではないかという認知を与える (Bandura, 1986)。観察者と被観察者の類似性が高ければ高いほど、その影響度は増す。つまり類似性が高いという認知をさせることが出来れば代理体験の効果は増す。

3つ目の方法は、社会的説得である。ある行動を習得する能力があると周りから言われ続けると、人はその能力を獲得するための努力を投入し続ける (Litt, 1988)。ただし社会的説得だけでセルフエフィカシーを高めることは困難であると言われている。社会的に説得されても、努力の結果が伴わなければセルフエフィカシーは棄損される。

4つ目の方法は生理的、感情的状態を把握することである。生理的、感情的にどのような反応があるのかを把握していくことが重要になる。たとえば、感情的な高まりがどのように行動を促進しているのかを把握し、感情的な反応がプラスに作用するかどうかを把握するのである。

これら4つの方法がセルフエフィカシーを高めるが、これらは個々人の認知的過程を通過しているので、一様ではない。個人的、社会的、状況的要因が、それぞれの体験をどのように解釈するかによってセルフエフィカシーへ

の影響は異なる。

本節では、セルフエフィカシーの定義について概観した。次節では、コレクティブエフィカシーに関する先行研究をレビューし、コレクティブエフィカシーとセルフエフィカシーの違いについても言及する。

### 3. コレクティブエフィカシーに関する先行研究レビュー

#### 3.1. はじめに

本節では、コレクティブエフィカシーの構成要素を明確にし、セルフエフィカシーとの違いや関係性を明らかにするために、コレクティブエフィカシーに関する先行研究レビューを行う。まずコレクティブエフィカシーの定義を概観し、コレクティブエフィカシーの成果変数、そしてコレクティブエフィカシーの規定因に関する先行研究レビューを実施する。

#### 3.2. コレクティブエフィカシーの定義

コレクティブエフィカシーとは、ある集団で目標を達成するのに必要な一連の行動をコントロールし実行する能力があるという共有された信念である (Bandura, 1997)。セルフエフィカシーが個人レベルで目標を達成するための行動を取れるという自己認知なのに対し、コレクティブエフィカシーは集団レベルで目標を達成する行動が取れるという共有化された信念となる。つまり個人が自身に対して持つ信念なのか、個人が集団に対して持つ共有化された信念なのか、セルフエフィカシーとコレクティブエフィカシーの違いということになる。

では、セルフエフィカシーとコレクティブエフィカシーはどのような関係にあるのだろうか。Bandura (1997) は単に個々のセルフエフィカシーが高い人達が集まってその集団のコレクティブエフィカシーは高まらないと主張した。これは集団に所属する個々人が持つセルフエフィカシーの総和がコ

企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題（南常之）

レクティブエフィカシーではないことを示唆している。実際、Dimopoulou (2012) は、知覚されたコレクティブエフィカシーは単なる個人が持つセルフエフィカシーの合計ではなく、集団レベルで発生した財産であると主張した。ではセルフエフィカシーとコレクティブエフィカシーにはどのような違いがあるのか。これに関しては、セルフエフィカシーとコレクティブエフィカシーそれぞれの規定因と成果変数にどのような違いがあるのかが分かれば、明らかになると考えられる。

### 3.3. コレクティブエフィカシーの媒介変数と成果変数

本節では、コレクティブエフィカシーが組織にどのような影響を与えるのかを明らかにするため、コレクティブエフィカシーと成果変数との関係に関する先行研究レビューを実施する。

コレクティブエフィカシーを高めれば、組織の成果が上がると言われている (Bandura, 1997)。Kline & MacLeod (1997) は、異なる13の組織から異なる75名のメンバーを対象にチームを編成し、そのチームのパフォーマンス認知、問題解決力、作業能力、目標達成度などを測定した。その結果、コレクティブエフィカシーが高まるとチームの問題解決力が高まることを明らかにした。他の変数に対しては、有意な関係は見られなかった。また Edmondson (1999) は、心理的安全性とチームエフィカシーを規定因としたチーム学習モデルを提示し、51の作業チームを対象に調査を行った。その結果、心理的安全性が確保されている状態であれば、チームエフィカシーはチーム学習を高めることが明らかになった。Gibson (1999) では、アメリカと香港の294人の大学生をグループ分けしてシミュレーションを行った結果、タスクの不確実性が少ない作業では、コレクティブエフィカシーが高まるとサービス業務における作業効率の向上が確認された。一方タスク不確実性が高い作業では、有意ではなかった。Little & Madigan (1997) では、13名で構成さ

れる8チームの製造ラインでフィールドスタディを行った結果、コレクティブエフィカシーが高まると作業効率が高まることが確認された。

このようにいくつかの研究ではコレクティブエフィカシーの成果変数が明らかになっているが、Stajkovic et al. (2009) は、コレクティブエフィカシー研究の知見を集約させるため、コレクティブエフィカシーに関する96の研究のメタ分析を行った。そこでは6,128グループの多様なグループ（構成人数の合計は31,019人）が対象となっている。118の相関関係のメタ分析を行った結果、以下のことが明らかになった。コレクティブエフィカシーが上げられ<sup>(4)</sup>ば集団成果は上がること、コレクティブエフィカシーと集団成果はコレクティブエフィカシーアセスメント<sup>(5)</sup>が媒介すること、集団潜在性<sup>(6)</sup>と集団成果は正の相関関係にあること、である。また、コレクティブエフィカシーと集団成果の相関関係は集団潜在性と集団成果の相関関係よりも強いこと、コレクティブエフィカシーと集団成果の関係はタスク相互依存性によって調整され、相互依存性が高くなればなるほど、コレクティブエフィカシーと集団成果の関係が強くなること、集団潜在性と集団成果はコレクティブエフィカシーによって媒介されること、いくつかの媒介変数が介在することはあっても、コレクティブエフィカシーが上がると集団成果に繋がる<sup>(6)</sup>ことが明らかになった。

コレクティブエフィカシー研究では、学校組織や企業組織の2つの領域で研究の蓄積は多い (Versland & Erickson, 2017; Dimopoulou, 2012; Borgogni et al., 2011 など)。コレクティブエフィカシーは、学校における規範を大切

(4) Stajkovic et al. (2009) では集団成果とは具体的に何を指すのかを明示していない。

(5) コレクティブエフィカシーアセスメントは、グループディスカッションと集団の能力に対する個々のメンバーの評価、この2つ方法で測定された。

(6) 集団潜在性はコレクティブエフィカシーと同じ定義にしていることもあるが (Shea & Guzzo, 1987), 多くの場合、一般的な集団の属性 (General group attribute) と定義される (Bundura, 1997)。つまり、一般的な集団の属性に対する知覚と、集団の目標達成能力に対する認知の違いと言えよう。

企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題（南常之）

にする文化を育む（Bandura, 1993）。規範的な文化が教師の行動に影響を与え、貧困などの外部環境に打ち勝つと信じさせるのである。つまり、学校全体のコレクティブエフィカシーが規範的な文化を介して教師のセルフエフィカシーを高め、そしてセルフエフィカシーが指導経験を積ませることを助長し、生徒の学習能力が上がるのである。たとえば Dimopoulou (2012) は、イギリスの特別支援学校における教師のコレクティブエフィカシーと教師のセルフエフィカシー、そして生徒の成長について相関関係があることを明らかにした。学校全体のコレクティブエフィカシーが高ければ、教師たちが挑戦を受け入れ、組織強化を図り、高い組織ゴールを設定しそれを達成させるために努力した時、生徒はより成長すると言われている（Hoy & Miskel, 2008）。Bandura (1993) は、生徒の成長は学校全体のコレクティブエフィカシーにかなり大きな影響を受け、またコレクティブエフィカシーは、社会経済的に低い状態の人たちが集まったエリアのような外部環境が良くない地域であっても、生徒の成長に大きな影響を与えたことを明らかにした。Hoy et al. (2002) も、コレクティブエフィカシーは人種、性別、社会経済状態よりも生徒の成長に影響を与えることを明らかにした。これらの研究は、外部環境にかかわらず組織内のコレクティブエフィカシーを高めると、その組織に属する個人を成長させる可能性があることを示唆している。

企業を対象にした研究では、コレクティブエフィカシーの成果変数としては職務満足と組織コミットメントを取り上げることが多いと言われている（Meyer et al., 2002）。前述のように、コレクティブエフィカシーとは、ある集団で目標を達成するのに必要な一連の行動をコントロールし実行する能力があるという共有された信念である（Bandura, 1997）。つまり私たちなら出来るというマインドセットを持った個々人が集団を象っているのである。また特にタスク相互依存性とコレクティブエフィカシーがともに高い集団だと、協力し合ったり、お互いに努力し合ったりするので（Stajakovic et al., 2009）、



業務に対する満足度が上がったり、組織に対する愛着が高まったりすることは想像に難くない。

Borgogni et al. (2011) は、イタリアのサービス企業を対象に調査を実施し、直属上司からのサポート知覚とコレクティブエフィカシーが、職務満足と強い関係があることを明らかにした。また、トップマネジメントに対する知覚とコレクティブエフィカシーが組織コミットメントと関係があることが明らかになった。

Walumbwa et al. (2004) は、中国とインドの金融セクターを対象に研究を行い、402名の従業員からサーベイを行った結果、コレクティブエフィカシーは変革型リーダーシップと組織コミットメント、職務満足を部分的に媒介することを明らかにした。Walumbwa et al. (2004) ではコレクティブエフィカシーを集団レベルで測定しており、Bandura (1997) の定義に従った分析を行っている。

このようにコレクティブエフィカシーが高い組織は、様々な成果を生み出

研究	媒介変数	成果変数
Kline & MacLeod (1997)		集団の問題解決力
Little & Madigan (1997)		製造業における作業効率
Edmondson (1999)		集団学習
Gibson (1999)		サービス業における作業効率
Hoy et al. (2002) Dimopoulou (2012)	教師のセルフエフィカシー	生徒の学習能力
Stajkovic et al. (2009)	コレクティブエフィカシー アセスメント	集団成果
Walumbwa et al. (2004)	コレクティブエフィカシー	職務満足 組織コミットメント
Meyer et al. (2002) Borgogni et al. (2011)		職務満足 組織コミットメント

表1 コレクティブエフィカシー研究における媒介変数と成果変数

企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題（南常之）

している。具体的にどのような成果変数があるのかは下記の表にまとめる。しかしながら Bundura (1997) が示したコレクティブエフィカシーの定義に沿った研究 (Walumbwa et al., 2004 など) がある反面、集団レベルではなく個人レベルで測定している研究 (Borgogni et al., 2011 など) もあり正しい分析による研究蓄積が望まれる。次節では、様々な成果を生み出すコレクティブエフィカシーの規定因に関する先行研究レビューを実施する。

### 3.4. コレクティブエフィカシーの規定因

#### 3.4.1. はじめに

本節では、コレクティブエフィカシーに影響を与える要因、すなわちコレクティブエフィカシーの規定因に関する先行研究レビューを実施する。本論文では、コレクティブエフィカシーの規定因として特にリーダーに注目する。現在のような VUCA 時代<sup>(7)</sup>に求められるリーダー像とは、単に決められたことをこなせるように促していくことではなく、変化に対して適応するために考え方や行動を変えていくことを促し、新たなゴール達成に導くことである。それ故、リーダー達は、交換型リーダーシップではなく変革型リーダーシップが求められるようになってきている<sup>(8)</sup>。さらに、後述するように先行研究でもコレクティブエフィカシーの規定因として変革型リーダーシップが指摘されている。したがって、コレクティブエフィカシーの規定因として変革型リーダーシップに注目する。また日本を含むアジアでは年功者を敬う文化が存在し、家父長的リーダーシップに関する研究が行われている (Chen, Zhou, & Klyver, 2019)。本論文は日本におけるコレクティブエフィカシーに関する

---

(7) VUCA 時代とは Volatility (変動性), Uncertainty (不確実性), Complexity (複雑性), Ambiguity (不透明性) のそれぞれの頭文字を取った造語で変動性が高く予測が難しい複雑化した時代を指す。

(8) 交換型リーダーシップと変革型リーダーシップに関しては Burns (1978) が詳しい。

方向性を示すため家父長的リーダーシップにも注目する。

また、リーダーシップを生み出す源泉となるリーダー自身のセルフエフィカシーとリーダーシップを発揮した結果、生まれる部下や周りからの認知にも注目する。セルフエフィカシーや部下や周りからの認知は、リーダーシップと深い関わりがあるため、共にコレクティブエフィカシーの規定因として先行研究レビューを実施する。

### 3. 4. 2. リーダーのセルフエフィカシー

コレクティブエフィカシー研究は学校を対象とした研究が多い (Versland & Erickson, 2017; Seashore-Louis et al., 2010 など)。まず学校の校長や教師のセルフエフィカシーがどのように学校全体のコレクティブエフィカシーに影響をしているかに注目している研究をレビューする。

組織トップである学校長のセルフエフィカシーが学校全体のコレクティブエフィカシーにどのような影響を与えるのかを定性的に研究しているのが Versland & Erickson (2017) である。校長のセルフエフィカシーはどのように学校全体のコレクティブエフィカシーを高めているのだろうか。高いセルフエフィカシーを持つ校長は、学校の目的に合致した行動を取る。これは教師に、生徒の学習目標達成のための行動にフォーカスさせ、学校のゴールやミッションを達成させる教師を育成させることに繋がった。また校長は事務職員に対しても、学校のプロフェッショナル開発プログラムなどに参加させることで、事務職員の目標達成を促した。更には学校のミッションを守りながら、校長としての役割範囲外の責任も引き受け、学校で勤める全ての人のお手本として周りを鼓舞した。

Versland & Erickson (2017) の研究は、校長のセルフエフィカシーが学校全体のコレクティブエフィカシーに影響を与えていることを明らかにした。校長のセルフエフィカシーは学校変革プロセスについての意思決定に影響を

企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題（南常之）

与えている。教育プロセスの実践が、スタッフ間の関係構築、教育における効力感の増大、ビジョンやミッションの操作可能性を増加させる。そしてビジョンやミッションの操作可能性が、生徒の達成感や成長を生み出すコレクティブエフィカシーを生み出す貢献を象るのである。この研究は、校長のセルフエフィカシーが学校全体のコレクティブエフィカシーを高めることによって、生徒の学習達成に影響を与えていることを明らかにしたのである。

リーダーのセルフエフィカシーに注目した研究は他にもある。例えば、Ross et al. (2003) はオーナーシップを持つエフィカシーの高いリーダーは学校全体のコレクティブエフィカシーを高めると主張した。<sup>(9)</sup> すなわち、共有された目標、学校内の協力関係、リーダーシップ開発や学校が求めている計画の適合性など学校全体のプロセスを通じてコレクティブエフィカシーが高められると述べている。

McCormick (2001) は、リーダーのセルフエフィカシーとリーダーシップとの関係を明らかにするために社会認知モデルを提示した。社会認知モデルとは、リーダーの認知、リーダーの態度、そしてリーダーシップを発揮する環境の3つから成り立ち、リーダーの認知の中で最も重要なのはリーダーシップを発揮するためのセルフエフィカシーである (McCormick, 2001)。リーダーのセルフエフィカシーが高いと組織ゴール達成にプラスの影響を与えるだけでなく、部下を成功に導くと主張した。

Seashore-Louis et al. (2010) は、学校教育における効果的なリーダーシップの在り方を模索し、高いセルフエフィカシーを持つ校長は、学校の改善プロセスにおける挑戦を許容し、努力し、そして効果的なリーダー教育や学習

---

(9) Ross et al. (2003) は、小学校教師が学校の方向性（共有された学校のゴール、学校全体の意思決定、学校が要望する計画の適合性、校長のリーダーシップ強化）においてオーナーシップを感じると生徒教育における過去の成功体験よりも強いコレクティブエフィカシーを持つことを明らかにした。

にポジティブな影響を与えることによってコレクティブエフィカシーを高めることを明らかにした。

このように、多くの研究では、組織トップであるリーダーのセルフエフィカシーが組織全体のコレクティブエフィカシーに影響を与えていることが指摘されている。それ故に組織トップである学校校長が持つセルフエフィカシーは、どのように学校のコレクティブエフィカシーを高めていくのか非常に興味深い。なぜなら企業トップである CEO、或いはトップマネジメントチームが企業全体のコレクティブエフィカシーを高める方法を明らかにすることに繋がるからである。

Chemers et al. (2000) は、リーダーシップに対するエフィカシーと楽観主義がどのような影響を与えるか調査し、2つのサーベイを行った。1つ目は96名の士官候補生を対象に行い、リーダーシップのポテンシャルは彼(女)らの指導教官によって評価された。その結果、リーダーシップに対するエフィカシーと楽観主義は、リーダーシップのポテンシャルに影響していることが分かった。2つ目は1つ目で調査した士官候補生の内、64名を対象に行った。その結果、リーダーシップに対するエフィカシーは、リーダーシップトレーニングの教官からの評価に影響していることが分かった。Chemers et al. (2000) は、リーダーシップに対するエフィカシーと楽観主義がリーダーシップのポテンシャルや成果に影響していることを明らかにした。士官の役割とは、定められた戦略、戦術を部下たちに遂行させることである。リーダーのセルフエフィカシーがどのように部下たちの態度に影響を及ぼして、そして行動や成果に繋がるのかを明らかにすれば組織マネジメントの観点から大きな含意となるだろう。

次項では、リーダーのリーダーシップがコレクティブエフィカシーにどのような影響を与えているのかをレビューする。

### 3.4.3. リーダーシップ

先行研究によると、リーダーシップはコレクティブエフィカシーの規定因となると言われている（Sosik et al., 1997）。リーダーシップが集団の効力感であるコレクティブエフィカシーに何らかの影響を及ぼすことは想像に難くない。具体的にどのようなリーダーシップがコレクティブエフィカシーの規定因となるのか、まずは変革型リーダーシップに関して概観し、その後家長的リーダーシップを概観する。

#### (1) 変革型リーダーシップ

変革型リーダーシップは、リーダーが目指す現状の延長線上にはないゴールを達成するために、組織成員自らが参画意識を高めることを促す（Burns, 1978）。組織成員はリーダーが示すゴールを自分たちなら達成できるというコレクティブエフィカシーがなければ、参画意識も高まらないし、結果として行動も取らない。なぜならセルフエフィカシーが高くても組織全体のゴールは達成できないからである。つまりコレクティブエフィカシーが高くなければ組織成員は行動を取らないので、組織のリーダーは組織成員のコレクティブエフィカシーを高めるリーダーシップを取る必要がある。

変革的リーダーシップは部下たちのモチベーションを高める（Shamir, 1990）だけでなく、部下の価値観と組織の価値観を結びつけるストーリーを提供し、その結果、コレクティブエフィカシーが高まる（Kark & Shamir, 2002<sup>(10)</sup>）。Wu et al. (2010) は、8社から70ワークグループで実証研究を行った結果、変革型リーダーシップはコレクティブエフィカシーを通じて個人の創造性やグループの作業効果などの組織成果に影響を与える機能を持つこと

---

(10) Kark & Shamir (2002) は、変革型リーダーシップにおける例外的で多様な効果を理解するフレームワークを構築した。その結果、変革型リーダーシップは、関係性と集団的な自己の2つの部下における自己概念に影響を与えると主張した。すなわち組織におけるリーダーと社会的アイデンティティと共に自己アイデンティティを促進させるのが変革型リーダーシップだと主張した。

を明らかにした。

変革型リーダーシップがコレクティブエフィカシーに影響を与えていることを実証した研究は他にもある。Walumbwa et al. (2004) は、変革型リーダーシップがコレクティブエフィカシーに与える影響について、中国とインドの金融セクターで勤務する402名をサンプルとして、集団レベルでの実証研究を行った。中国のインドの金融セクターで勤務する402名のサンプルで実証研究を行ったところ、変革型リーダーシップがコレクティブエフィカシーの規定因となっていることを明らかにした。

## (2) 家父長的リーダーシップ

Chen et al. (2019) は、中国などで見られる家父長的リーダーシップとコレクティブエフィカシーや組織コミットメントとの関係を明らかにした。家父長的リーダーシップとは中国など年功を重んじる国で見られるリーダーシップの在り方で、強い権威と部下への関心や配慮が結びついた父性的なリーダーシップである (Westwood & Chan, 1992)。家父長的リーダーシップは、慈善的リーダーシップ、モラル的リーダーシップ、権威的リーダーシップの3つのリーダーシップ要素から成り立っている (Cheng et al., 2000)。

Chen et al. (2019) は、家父長的リーダーシップとコレクティブエフィカシー、そして組織コミットメントの関係について、グループレベルと個人レベルからなる図2のようなモデルを仮定している。慈善的リーダーシップは部下の個人的な懸念に焦点を当てるので、組織コミットメントを上げると考えられる。モラル的リーダーシップは部下の満足度を高め、部下達が効果的に業務遂行しているという知覚を高めるので組織コミットメントが高まると考えられる。それに対し、権威的リーダーシップは下の階層の部下に対して上司に従うようなリーダーシップであるので直接的に組織コミットメントを低下させる。慈善的リーダーシップとモラル的リーダーシップにおいて、組織メンバーは高いレベルのコレクティブエフィカシーを感じ、ゴール達成に

## 企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題（南常之）

前向きに考え、ゴールを達成させるために更なる行動を行う。その結果、組織コミットメントが高まる。それに対して、権威的リーダーシップ下では、組織メンバーは低いレベルのコレクティブエフィカシーしか感じず、ゴールに対して後ろ向きになりあまり努力しなくなる。その結果、組織コミットメントは低くなる。つまりリーダーシップが直接組織コミットメントに影響を与えているのではなく、コレクティブエフィカシーを介在して組織コミットメントに影響を与えているのである。

また、チームの凝集性はコレクティブエフィカシーを高めたり (Paskevich et al., 1999), 組織コミットメントを高めたりする (Ha & Ha, 2015)。それ故、Chen et al. (2019) は、家父長的リーダーシップと組織コミットメントの関係を調整する変数としてチームの凝集性にも注目した。

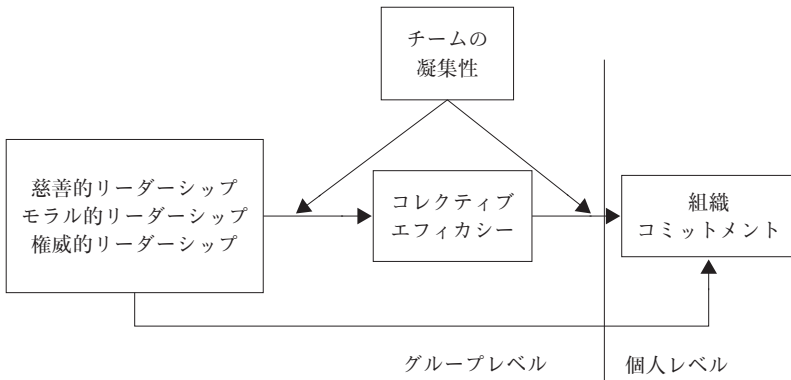


図2 家父長的リーダーシップとコレクティブエフィカシーのグループレベルと個人レベルの関係性

出所：Chen et al. (2019), 529ページの分析モデルを筆者が作成

個人レベルと集団レベルそれぞれの実証研究の結果、モラル的リーダーシップがコレクティブエフィカシーの規定因となり、組織コミットメントに影響する重要な役割を演じていることが分かった。モラル的リーダーシップ



は、組織として、部下たちの業務遂行に関するコレクティブエフィカシーを持たせ、それが組織コミットメントを高める。つまり管理職がモラルを持って振る舞えば、その行為が組織メンバーのコレクティブエフィカシーを高め、そして組織コミットメントを高める。

チームの凝集性はモラル的リーダーシップとコレクティブエフィカシーをマイナスに調整し、コレクティブエフィカシーと組織コミットメントはプラスに媒介することが明らかになった。これはチームの凝集性がある一定の閾値を超えるとモラル的リーダーシップがその集団にマイナスの影響を与えることを示唆している可能性がある。換言すれば、チームの凝集性が低い時はモラル的リーダーシップがチームの凝集性を補完してコレクティブエフィカシーを高める可能性がある。

他方で慈善的リーダーシップは組織コミットメントとの正の関係は明らかになったが、コレクティブエフィカシーとの関係は支持されなかった。モラル的リーダーシップはコレクティブエフィカシーとの関係は支持されたのに対して、慈善的リーダーシップは支持されなかったのはなぜかについては、今後の研究蓄積が待たれる。

Chen et al. (2019) は、コレクティブエフィカシーが家父長的リーダーシップと組織コミットメントを媒介することを明らかにし、家父長的リーダーシップと組織コミットメントとの関係を説明するためにコレクティブエフィカシーが重要な役割を担っていると主張したのである。

#### 3.4.4. 部下や周りからの認知

部下や周りからの認知において、ほとんどの研究は組織の多階層性や複雑性を反映させていないという問題意識で研究を行ったのが Borgogni et al. (2010) である。彼らは組織成員による同僚、直属上司、トップマネジメントの3つの階層レベルの知覚がコレクティブエフィカシーにどのような影響

企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題（南常之）

を与えるのかを探求した。

Borgogni et al. (2010) は、軍隊を対象にして同僚、直属上司、トップマネジメントそれぞれに対する隊員たちが抱く PoC がコレクティブエフィカシーに影響をしていることを明らかにした。特に直属上司とトップマネジメントへの知覚が、コレクティブエフィカシーに影響を与えることが明らかになった。

Borgogni et al. (2010) では、調査対象が軍隊のような特殊な組織であったことや、直属上司への知覚とトップマネジメントへの知覚がコレクティブエフィカシーに与える影響に明確な違いが見いだされなかったことから、Borgogni et al. (2011) は、イタリアのサービス企業に在籍している1149名の中間管理職を対象に調査を行った。

直属上司とトップマネジメントと2つの階層レベルのリーダーシップに分け、それぞれのリーダーに対する組織成員が抱く知覚がセルフエフィカシーとコレクティブエフィカシーを媒介している分析モデル（図3）を生み出した（Borgogni et al., 2011）。セルフエフィカシーの知覚が高い個人がトップマネジメントや直属上司のリーダーシップを知覚しやすいのは、過去の成功体験から組織と良好な関係を築いた方が物事は上手くいくことを理解しているため、セルフエフィカシーの低い個人と比べて、直属上司やトップマネジメントからのリーダーシップをポジティブに受け止めるからである（Borgogni et al., 2011）。

このモデルによるとコレクティブエフィカシーの規定因は3つある。まず個人のセルフエフィカシーはコレクティブエフィカシーに影響を与える。セ

---

(11) PoC は組織風土に近い考え方だと言えよう。

(12) 質問票によると、直属上司の知覚は、「直属上司はゴール達成のために明確なコミュニケーションを取る」などで測られ、トップマネジメントへの知覚は、「トップマネジメントは役割期待や責任について明確にコミュニケーションを取る」などで測られている。

セルフエフィカシーの高い個人は組織のために喜んで貢献する (Bandura, 1997)。その結果, コレクティブエフィカシーが高まると考えられる。残り2つは直属上司への知覚とトップマネジメントへの知覚である。組織成員が直属上司やトップマネジメントをどのような存在と知覚するのかによって, コレクティブエフィカシーに良い影響も悪い影響も与える。

Borgogni et al. (2011) による実証研究の結果, セルフエフィカシー, 直属上司への知覚, トップマネジメントへの知覚の3つの内, コレクティブエフィカシーに最も大きな影響を与えたのは直属上司への知覚である。しかしながら, なぜ直属上司への知覚の方がトップマネジメントへの知覚よりも, コレクティブエフィカシーへの影響が大きいのかその理由や解釈について明らかにされていない。また各グループのコレクティブエフィカシーを測定するには, 中間管理職だけにサーベイをするのではなく, そのグループの一般メンバーからも測定する必要があるが, 実施されていないので, グループレベルや組織全体のコレクティブエフィカシーが, 正しく測定できているか疑問が残る。

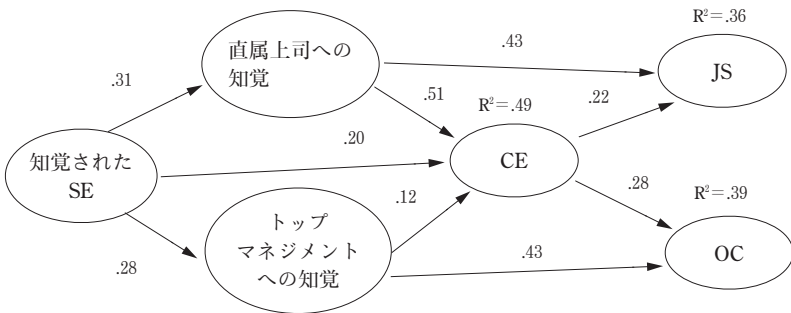


図3 Borgogni (2011) による実証研究の分析結果<sup>(13)</sup>

出所: Borgogni (2011), 9 ページの分析結果をもとに筆者作成。  
 「SE」=セルフエフィカシー 「CE」=コレクティブエフィカシー  
 「JS」=職務満足 「OC」=組織コミットメント

Chen & Bliese (2002) は、組織の違った階層ごとのリーダーが生み出すムードの<sup>(14)</sup>違いにフォーカスし、様々な分析を行った。Chen & Bliese (2002) は86のコンバットチームに所属する2585人の隊員からデータを取り実証分析を行った。その結果、隊員たちが知覚する高い階層レベルのリーダーがもたらすムードの方が、低い階層レベルのリーダーがもたらすムードよりも組織が持つコレクティブエフィカシーを高めることが分かった。低い階層レベルのリーダーはリーダーが生み出すムードよりも部下に対して明確な役割を与えることによってコレクティブエフィカシーを高められる。

Chen & Bliese (2002)<sup>(15)</sup> はまたコレクティブエフィカシーとセルフエフィカシーの違いにも注目した。コレクティブエフィカシーとセルフエフィカシーはどのようなメカニズムが働いているのだろうか。職務経験や明確な役割提示、ストレス低減は組織に属する個人のセルフエフィカシーを高めることが明らかになったが、リーダーが生み出すムードそのものは個人のセルフエフィカシーに大きな影響を与えなかった。それに対し、特に高い階層レベルのリーダーがもたらすムードは組織のコレクティブエフィカシーの直接的な規定因となっている。これはコレクティブエフィカシーとセルフエフィカシーが違ったメカニズムで醸成されていることを示唆している。

Chen & Bliese (2002) は異なる階層レベルのリーダーが発揮するリーダーシップの違いについて研究したが、どの階層であれリーダーが生み出すムードは個人のセルフエフィカシーに影響したが、コレクティブエフィカシーには高い階層レベルが生み出す組織ムードが影響することを明らかにした。つまり高い階層レベルのリーダーが生み出すムードは個人への動機付けではな

---

(13) Borgogni (2011) では、パス係数の有意水準は明記されていない。

(14) Chen & Bliese (2002) では、a shared group-level climate と記載されているが本論文ではムードと意識している。リーダーが部下に対してタスクに関する指示や気配りによってグループメンバーが知覚したものがムード (a shared group-level climate) であると定義つけている。

く、組織全体の動機付けと密接な関わりがあることを示唆している。またセルフエフィカシーを高める手段も階層によって異なる。高い階層レベルのリーダーは方針や役割を提示することによって個人のセルフエフィカシーを高めるのに対し、低い階層レベルのリーダーは社会情緒的な支援によってセルフエフィカシーを高めている。

Chen & Bliese (2002)<sup>(15)</sup> は、階層ごとのリーダーシップがコレクティブエフィカシーとセルフエフィカシーにどのように影響をもたらすのかを明らかにしたが、コレクティブエフィカシーとセルフエフィカシーそれぞれがどのような効果を発揮するのかは明らかにされていない。

本項では、コレクティブエフィカシーの規定因についてレビューした。コレクティブエフィカシーの規定因を下記の表にまとめる。

研究	規定因
McCormick (2001) Ross et al. (2003) Seashore-Louis et al. (2010) Versland & Erickson (2017)	リーダーのセルフエフィカシー
Kark & Shamir (2002) Walumbwa et al. (2004) Wu et al. (2010)	変革型リーダーシップ
Chen et al. (2019)	家父長的リーダーシップ
Borgogni et al. (2010) Borgogni et al. (2011)	Perception of Context (PoC)
Chen & Bliese (2002)	組織のムード

表2 コレクティブエフィカシー研究における規定因

### 3.5. 小括

本節ではコレクティブエフィカシーに関する先行研究をレビューした。ま

---

(15) Chen & Bliese (2002) は集団レベルで分析を行っており、Bandura (1997) の定義に沿った実証研究となっている。

企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題（南常之）

ずセルフエフィカシーとコレクティブエフィカシーの定義付けることでそれぞれの関わり方や違いを明らかにした。

セルフエフィカシーとは、ある達成をするために必要な一連の行動を取りまとめ、実行する能力があるという信念である（Bandura, 1997）。それに対して、コレクティブエフィカシーとは、ある集団で目標を達成するのに必要な一連の行動をコントロールし実行する能力があるという共有された信念である。個々人が持つセルフエフィカシーの総和がコレクティブエフィカシーになる訳ではない（Dimopoulou, 2012）。セルフエフィカシーが個人レベルで目標を達成するための行動を取れるという自己認知なのに対し、コレクティブエフィカシーは集団レベルで目標を達成する行動が取れるという共有化された信念となる。つまり個人レベルでの信念なのか集団レベルで共有された信念なのかの違いがセルフエフィカシーとコレクティブエフィカシーの違いということになり、個人レベルの信念があれば必ずしもコレクティブエフィカシーが高まる訳ではない。

コレクティブエフィカシーが生み出す成果に関しては様々な研究がされている。コレクティブエフィカシーを高めれば、組織の成果が上がるということが明らかになっている（Bandura, 1997; Gully et al., 2002）。例えば、コレクティブエフィカシーが高まると集団の問題解決力が高まったり（Kline & MacLeod, 1997）、集団学習が高まったり（Edmondson, 1999）、サービス業におけるパフォーマンス（Gibson, 1999）や製造業におけるパフォーマンス（Little & Madigan, 1997）が高まったりすることが確認されている。また学校におけるコレクティブエフィカシーでも様々な成果が確認されている（Bandura, 1993; Dimopoulou, 2012; Hoy & Miskel, 2008 など）。企業におけるコレクティブエフィカシーの成果変数としては職務満足と組織コミットメントを取り上げることが多い（Meyer et al., 2002）。コレクティブエフィカシーが高まると職務満足や組織コミットメントなどの成果変数が高まること

が明らかになったが、コレクティブエフィカシーの更なる成果を探索するため、他にどのような成果が生み出されるか注目すべきだろう。

コレクティブエフィカシーの規定因に関してはリーダーシップが注目されている (Sosk et al., 1997)。数あるリーダーシップの中でも変革型リーダーシップと家父長型リーダーシップに注目した先行研究があり、コレクティブエフィカシーとの関係性を明らかにした。またリーダーシップの源泉となるリーダー個人のセルフエフィカシーに注目した研究 (Versland & Erickson, 2017; Seashore-Louis et al., 2010; Goddard, 2002) やリーダーシップを発揮した結果を周りはどのように知覚しているのかについての研究 (Borgogni et al., 2011) がある。Borgogni et al. (2010) は Perceptions of Context (PoC) という組織風土に近い概念に注目し、コレクティブエフィカシーへの影響を明らかにした。またリーダーシップと言っても組織トップが発揮するリーダーシップと現場の長が発揮するリーダーシップとではその影響は異なるはずである。実際、組織階層ごとのリーダーシップに注目して研究を行っている (Chen & Bliese, 2002)。企業におけるリーダーシップに光を当てた研究は多くないが Borgogni et al. (2011) は、トップマネジメントと直属上司それぞれのリーダーシップがコレクティブエフィカシーにどのような影響を与えるかを明らかにした。トップマネジメントと直属上司それぞれのリーダーシップが、コレクティブエフィカシーにどのような影響を与えているのかについては結果が分かっている。Borgogni et al. (2011) では、トップマネジメントよりも直属上司からの影響が大きいという結果が出たのに対し、Chen & Bliese (2002) は、高い階層レベルのリーダーの方が低い階層レベルのリーダーよりも良い影響を与えていた。これに関しては調査方法が影響している可能性がある。Borgogni et al. (2011) では、グループレベルや組織全体のコレクティブエフィカシーが正しく測定できているか疑問が残るのに対し、Chen & Bliese (2002) は集団レベルで分析を行っており、Bandura

企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題（南常之）

(1997) の定義に沿った実証研究となっている。集団レベルでの分析を行った研究の蓄積が待たれる。

#### 4. 今後の研究の方向性

本論文では、コレクティブエフィカシーに関する先行研究をレビューすることによって、日本におけるコレクティブエフィカシー研究の方向性を示すことを目的としている。これまでの先行研究を踏まえて、日本におけるコレクティブエフィカシー研究の方向性を3つ示す。

まずコレクティブエフィカシーの成果変数に関して示す。企業におけるコレクティブエフィカシーの成果変数は職務満足や組織コミットメントを使われていることが多い。

組織コミットメントは、情緒的コミットメントのみが使われている場合が多い (Borgogni et al., 2010)。しかし組織コミットメントは、情緒的コミットメントだけではなく、存続的コミットメントや規範的コミットメントの3次元で語られることが多い (Allen & Meyer, 1990)。情緒的コミットメントのみ使われている理由として、情緒的、存続的、規範的コミットメントそれぞれ単独で考えると、情緒的コミットメントが一番成果変数に影響を与えるからであると考えられるが (南, 2010)、それぞれの組織コミットメントを単独で考えるのではなく、この3つのコミットメント全てが高い高関与型が最も組織に良い影響を与えることが明らかになっている (南・柴田, 2012)。コレクティブエフィカシーが高い集団に所属する個人は、その集団に所属し続ければ集団が掲げる目標が達成できると信じているので、目標達成にやりがいを感じる個人はその集団に留まり続けるだろう。その結果、存続的コミットメントは高まるはずである。またコレクティブエフィカシーが低い集団に留まるよりも高い集団に留まる方が、道徳的に望ましいと思う個人もいるはずである。なぜならコレクティブエフィカシーが高い集団はお互いの価値



値を高め合う行動を取り、組織が掲げる目標を達成しようとする。誰かのためになることを好む利他的、道徳的な組織成員は、規範的コミットメントが高いと考えられる。規範的コミットメントは個人特有のコミットメントであるため (Allen & Meyer, 1990)、コレクティブエフィカシーが高まると規範的コミットメントが高まる訳ではない。しかしながら、規範的コミットメントの高い個人は、コレクティブエフィカシーが高まることによって生まれる組織風土を好むと考えられるので、その組織に留まる可能性は、規範的コミットメントが低い個人と比べて高いはずである。結果として、コレクティブエフィカシーが高い組織には、規範的コミットメントが高い個人の割合が多くなると推測される。従って、コレクティブエフィカシーが高まれば、高関与型人材が生まれるかどうかを確かめるため情緒的コミットメントだけではなく、存続型コミットメントと規範的コミットメントも併せて調査すべきである。

また成果変数を拡張させることもコレクティブエフィカシー研究にとって重要であると考えられる。なぜなら既存研究では明らかにされなかったコレクティブエフィカシーの成果を明らかに出来るからである。コレクティブエフィカシーが高い集団は、集団として定められた目標を達成出来ると信じているので、その目標を達成するために、たとえ自分の役割以外のことでも積極的に行動を取ったり、多少の困難や挫折をはねのけて目標達成のための行動を取ったりするはずである。これらは組織市民行動やレジリエンスとして個人の行動として反映される。職務満足と組織コミットメントだけではなく、組織市民行動やレジリエンスなども、コレクティブエフィカシーの成果変数として捉えるべきである。

次に組織の階層に注目することである。Borgogni et al. (2011) は直属上司とトップマネジメントの2つの階層に着目してコレクティブエフィカシーを測定したが、実際の組織はもっと複雑である。しかしながら、組織階層を

企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題（南常之）

ただ単に増やすだけでは複雑性が増すだけであるので、CEOなどの経営トップとボードメンバーと呼ばれる経営チーム、そして直属の長との3階層でコレクティブエフィカシーを測定すると組織トップや中間管理職などそれぞれの階層のマネージャーが担う役割が明らかになると考えられる。

最後にインダイレクトリーダーシップとダイレクトリーダーシップの影響の与え方を研究する方向性である。Borgogni et al. (2010) はリーダーシップにも直属上司からのリーダーシップと経営トップからのリーダーシップとの影響をそれぞれ異なるはずだと主張した。また Yammarino (1994) は、組織の階層順に影響を与えるカスケードモデルと中間層を介さず直接影響を与えるバイパスモデルの2つがあると主張した。このカスケードモデルとバイパスモデルの2つを、それぞれどのようなリーダーシップを発揮すればコレクティブエフィカシーを高めることが出来るのかが明らかになれば、リーダーシップの在り方を示すことが出来ると考えられる。そしてインダイレクトリーダーシップでも変革型リーダーシップや家父長的リーダーシップは効果を発揮するのか、また効果を発揮するならばどのような効果を発揮するのか明らかになれば、変革型リーダーシップや家父長的リーダーシップ研究の新たな蓄積となるだろう。

## 5. 結びに代えて

本論文では、コレクティブエフィカシーに関する先行研究をレビューすることによって、日本の企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の方向を示すことを目的としている。コレクティブエフィカシーに関して世界中でも企業を対象にした研究は多くなく、日本においては筆者の知る限り存在しない。その中でコレクティブエフィカシーの成果変数を増やし、コレクティブエフィカシーの貢献を明らかにすること、組織の階層ごとでコレクティブエフィカシーに与える影響の違いを明らかにすること、そしてインダ

イレクトリーダーシップがどのようにコレクティブエフィカシーに影響を与えるのかを明らかにすることは日本の企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究として一歩を踏み出せると考えている。

#### 参考文献

- Allen, N.J., & Meyer, J.P., 1990 “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63: pp. 1-18.
- Bandura, A., 1982 “Self-efficacy Mechanism in Human Agency”, *American Psychologist*, Vol. 37: pp. 122-147.
- Bandura, A., 1986 *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A., 1993 “Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning”, *Educational Psychologist*, Vol. 28: pp. 117-148.
- Bandura, A., 1997 *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman.
- Bandura, A., 2001 “Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52: pp. 1-26.
- Bandura, A., 2009 “Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness”, In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behavior*. New York, NY: Wiley, pp. 179-200.
- Barnard, C. I., 1938 *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bliese, P.D., & Castro, C.A., 2000 “Role Clarity, Work Overload and Organizational Support: Multilevel Evidence of the Importance of Support”, *Work and Stress*, Vol. 14: pp. 65-73.
- Borgogni, L., Dello Russo, S., Petitta, L., & Latham, G., 2009 “Collective Efficacy and Organizational Commitment in an Italian City Hall”, *European Psychologist*, Vol. 14: pp. 363-371.
- Borgogni, L., Petitta, L., & Mastrorilli, A., 2010 “Correlates of Collective Efficacy in the Italian Air Force”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 59 No. 3: pp. 515-537.
- Borgogni, L., Russo, D. S., & Latham, P. G., 2011 “The Relationship of Employee Perceptions of the Immediate Supervisor and Top Management with Collective Efficacy”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 18 No. 1: pp. 5-13.
- Burns, J.M., 1978 *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Petitta, L., Picconi, L., & Steca, P., 2002 “Perceived Self-

- Efficacy, Perceptions of Context, Perceived Collective Efficacy, and Motivation of Teachers”, *Psicologia dell’Educazione e della Formazione*, Vol. 4: pp. 53-72.
- Chemers, M.M., Watson, C.B., & May, S.T., 2000 “Dispositional Affect and Leadership Effectiveness: A Comparison of Self-Esteem, Optimism, and Efficacy”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 26: pp. 267-277.
- Chen, G., & Bliese, P. D., 2002 “The Role of Different Levels of Leadership in Predicting Self- and Collective Efficacy: Evidence for Discontinuity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 3: pp. 549-556.
- Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K., 2019 “Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 159: pp. 587-603.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L., 2000 “A Triad Model of Paternalistic Leadership: The Constructs and Measurement”, *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, Vol. 14: pp. 3-64.
- Dimopoulou, E., 2012 “Self Efficacy and Collective Efficacy Beliefs of Teachers for Children with Autism”, *Literacy Information and Computer Education Journal (LICEJ)*, Vol. 3, Issue 1: pp. 1467-1475.
- Edmondson, A., 1999 “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44: pp. 250-283.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B., 2008 “The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 82 No. 4: pp. 955-968.
- Farh, J., Cheng, B., Chou, L., & Chu, X., 2006 “Authority and Benevolence: Employees’ Responses to Paternalistic Leadership in China. In A. S. Tsui, Y. Bian, & L. Cheng (Eds.), *China’s Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance*”, *Armonk*, NY: M.E. Sharpe. pp. 230-260.
- Gibson, C.B., 1999 “Do They Do What They Believe They Can? Group Efficacy and Group Effectiveness across Tasks and Cultures”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42: pp. 138-152.
- Gibson, C.B., 2003 “The Efficacy Advantage: Factors Related to the Formation of Group Efficacy”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33 No. 10: pp. 2153-2186.
- Goddard, R.D., 2002 “A Theoretical and Empirical Analysis of the Measurement of Collective Efficacy: The Development of a Short Form”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 62: pp. 97-110.
- Gully, M.S., Incalcaterra, A.K., Joshi, A., & Beaubien, J. M., 2002 “A Meta-Analysis of Team Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87: pp. 819-832.
- Ha, J., & Ha, J., 2015 “Organizational Justice–Affective Commitment Relationship in a

- Team Sport Setting: the Moderating Effect of Group Cohesion”, *Journal of Management & Organization*, Vol. 21 No. 1: pp. 107-124.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G., 2008 *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (8<sup>th</sup> ed.). New York, NY, McGraw Hill.
- Hoy, W.K., Weetland, S., & Smith, P., 2002 “Toward on Organizational Model of Achievement in High Schools: The Significance of Collective Efficacy”, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 38: pp. 77-93.
- Johns, G., 2006 “The Essential Impact of Context on Organizational Behavior”, *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 2: pp. 386-408.
- Kark, R., & Shamir, B., 2002 “The Dual Effects on Followers. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (eds.), *Transformational and Charismatic Leadership*”, The Road Ahead, Oxford, UK: Elsevier Science. pp. 67-91.
- Kline, T.J.B., & MaeLeod, M., 1997 “Predicting Organizational Team Performance”, *Organizational Development Journal*, Vol. 15: pp. 77-84.
- Litt, M.D., 1988 “Self-efficacy and Perceived Control: Cognitive Mediators of Pain Tolerance”, *Journal of Personality and social Psychology*, Vol. 54: pp. 149-160.
- Little, B.L., & Madigan, R.M., 1997 “The Relationship between Collective Efficacy and Performance in Manufacturing Work Teams”, *Small Group Research*, Vol. 28: pp. 517-534.
- McCormick, M. J., 2001 “Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership”, *The Journal of Leadership Studies*, Vol. 8 No. 1: pp. 22-33.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L., 2002 “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 No. 1: pp. 20-52.
- Paskevich, D. M., Brawley, L. R., Dorsch, K. D., & Widmeyer, W. N., 1999 “Relationship between Collective Efficacy and Team Cohesion: Conceptual and Measurement Issues”, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 3 No. 3: 210-222.
- Sargent, L.D., & Sue-Chan, C., 2001 “Does Diversity Affect Group Efficacy? The Intervening Role of Cohesion and Task Interdependence”, *Small Group Research*, Vol. 32 No. 4: pp. 426-450.
- Seashore-Louis, K., Leithwood, K., Wahlstram, K., & Anderson, S., 2010 *Investigating the Links to Improved Student Learning*, New York, NY: Wallace Foundation.
- Seijts, G. H., Latham, G. P., & Whyte, G., 2000 “Effect of Self and Group Efficacy on Group Performance in a Mixed-Motive Situation”, *Human Performance*, Vol. 13: pp. 279-298.
- Shamir, B., 1990 “Calculations, Values, Identities: The Sources of Collectivistic Work

- Motivation”, *Human Relations*, Vol. 43: pp. 313-332.
- Shea, G.P., & Guzzo, R.A., 1987 “Groups as Human Resources. In K. L. Rowland & G. R. Ferris(Eds.)”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 5: pp. 323-356.
- Simon, A. H., 1965 *The Shape of Automation for Men and Management*, Harper & Row.
- Spink, K. S., 1990 “Group Cohesion and Collective Efficacy of Volleyball Teams”, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 12: pp. 301-311.
- Stajkovic, D. A., Lee, D., & Nyberg, J. A., 2009 “Collective Efficacy, Group Potency, and Group Performance: Meta-Analyses of Their Relationships, and Test of a Mediation Model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 3: pp. 814-828.
- Sosik, J.J., Avoli, B.J., & Kahai, S.S., 1997 “Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in a Group Decision Support System Environment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82: pp. 89-103.
- Taggar, S., & Seijts, G.H., 2003 “Leader and Staff Role-Efficacy as Antecedents of Collective-efficacy and Team Performance”, *Human Performance*, Vol. 16 No. 2: pp. 131-156.
- Ross, J., Hogaboam-Gray, A., & Gray, P., 2003 *The Contribution Student of Prior Student Achievement and School Processes to Collective Teacher Efficacy in Elementary Schools*, Paper Presented at American Educational Research Association, Chicago, IL.
- Versland, T. M., & Erickson, J.L., 2017 “Leading by Example: A Case Study of Influence of Principal Self-Efficacy on Collective Efficacy”, *Cogent Education*, Vol. 4 No. 1: pp 1-17.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., & Lawler, J.J., 2004 “The Role of Collective Efficacy in the Relations between Transformational Leadership and Work Outcomes”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77: pp. 515-530.
- Westwood, R. I., & Chen, A., 1992 “Headship and Leadership’ in Organizational Behaviour”. *Southeast Asian Perspective*, Hong Kong: Longman, R.I. Westwood (ed.), pp. 118-143.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J., 2010 “Consequences of Differentiated Leadership in Groups”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 1: pp. 90-106.
- Yammarino, F.J., 1994 “Indirect Leadership-Transformational Leadership at a Distance”, *Improving Organizational Effectiveness*, Sage Publications.
- Yukl, G. A., 1998 *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S.J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M., 1995 “Collective Efficacy”. In J.E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, Adaptation and Adjustment*. New York and London: Plenum Press. pp. 305-328.
- アルバート・バンデュースラ 1997『激動社会の中の自己効力』金子書房。
- 高橋伸夫 1997『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会。
- 南常之 2010『コミットメントプロファイルに関する研究—規定要因と成果変数に注

- 目して一』神戸大学大学院経営学研究科 修士論文。
- 南常之・柴田好則 2012『高関与型プロフィール人材の規定因に関する研究』『日本労務学会誌』第13巻第2号：4-17頁。