



# チームワークの 社会心理学

 OSAKA UNIVERSITY  
Live Locally, Grow Globally

人間科学研究科社会心理学研究室  
三浦麻子



# 概要

- 血縁関係にはない他者同士が集団を形成し協力し合うという行動は、他の動物種にはみられない人間特有のものであると同時に人間社会の根幹をなす行動である
- 集団メンバー間の円滑な協力関係を形成し、効率的に集団目標を達成するために求められるのが「チームワーク」であり、これがいかにして生成されるのかという問題は、企業組織を生きる人々の実践的関心からも、状況に応じた人間行動の変化に注目する社会心理学者の学術的関心からも、興味深いトピックである
- 本講義では、チームワークの測定方法、発達、成果との関係に関する社会心理学研究を概説したうえで、優れたチームワークを育成する方法について考える

# 講義の流れ

1. **心理学/社会心理学とは**
  - 心理学による「心」の捉え方
  - 人間の社会的行動に影響する要因として何に注目するのか
2. **「集団」という状況がもたらす影響**
  - 社会心理学の集団研究紹介
3. **「チーム」と「チームワーク」**
  - 社会心理学のチームワーク研究紹介
4. **優れたチームワーク育成に向けて**
  - 社会心理学者からのアドバイス



# 心理学/社会心理学とは

心理学による「心」の捉え方  
人間の社会的行動に影響する要因として何に注目するのか

# 「心理学」とは

5

- 「心」はごくありふれた言葉だが、誰も「心」を見ることはできない
- 心の「理(ことわり)」を明らかにする...とは？
- 心の働きを対象とする**実証科学**

私たちの意識や行動を  
支えるメカニズム

理論から導き出された仮説が  
事実であることを示すこと

# 実証科学的アプローチ

6

- 心の働きが関わる何らかの現象のもつ秩序(存在条件)や法則(発生メカニズムや決まって生じる事柄)に関する**仮説を立てる**
- 実験・調査・観察などによってデータを収集することによって現象を正確に記述し、**仮説を検証する**
- 現象を**理解**し、**予測**し、そして**制御**することを目指す

その現象が存在する理由に関する知識を獲得する

その現象の発生を  
予測する

その現象を引き起こすことを  
意図して先行条件を操作する

# 「心理学研究」とは

7

- 人は、自分や他者の行動の背後にある心の働きのすべてを意識できるわけではないが、無意識的な行動の背後にメカニズムが何もないわけではない
- 「心の働き」を知ろうとすると、それを意識できるものだけに限ってしまうと、分かることはごく限られたことになってしまう
- 心理学研究とは、それが本人の意識にのぼるものであるかどうかによらず、「心の働き」について推論するために**行動**に手がかりを求め、実証のための証拠を集める行為

# 「社会心理学」とは

8

- 基本的な視座：人間とは「社会的動物」、つまり「社会と相互作用する存在」である
  - 相互作用：互いに影響を与え合うこと
- 人間心理(とその表象としての行動)は、個人の内的要因(属性(性別など)や個人特性(性格など))だけで決まるのではなく、あるいはそれよりもむしろ、**状況**(他者や周囲の事物, 文化)からの影響によって決まる部分も大きい、と考える



# 「社会心理学」とは

9

- 人間とは「社会的動物」、つまり社会と相互作用する存在である

$$B = f(P, E)$$

Behavior

Person

Environment

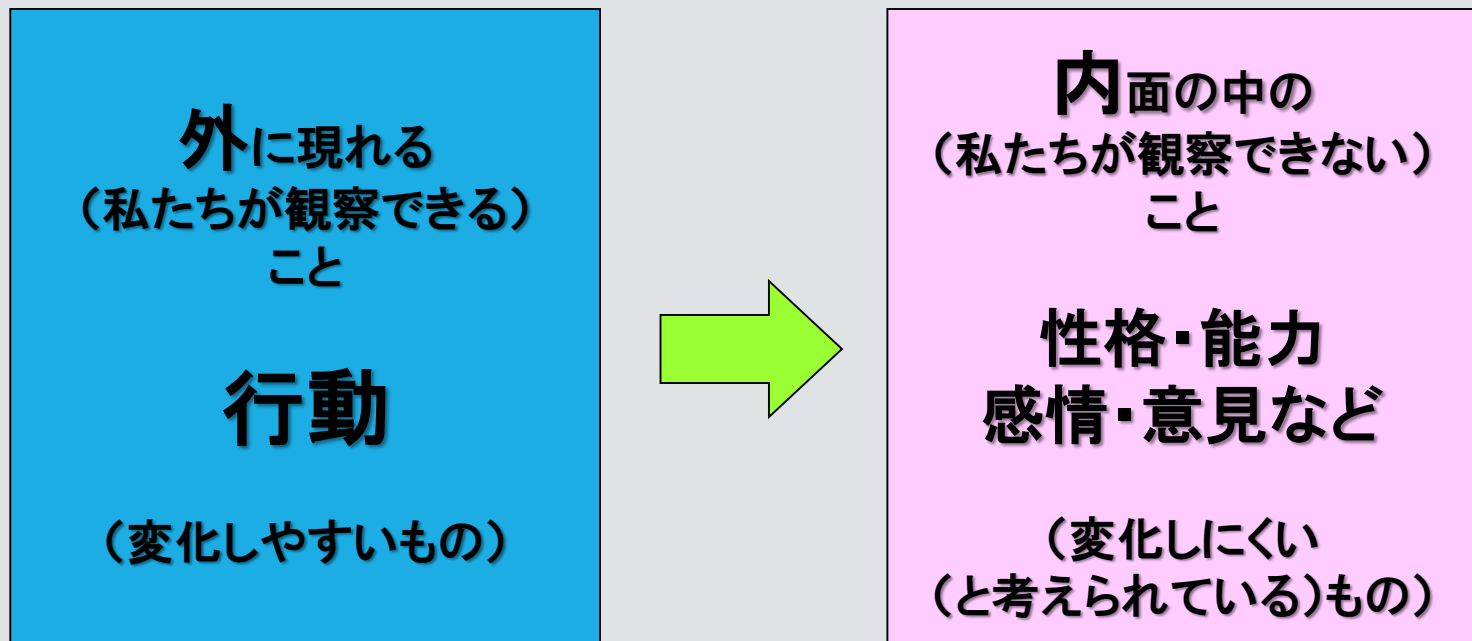
*by Kurt Lewin(1936)*

- 当たり前のようにいて、実はこの視座で社会を眺めるのはなかなか難しい→対応バイアスの存在

# 対応バイアス (基本的な帰属の錯誤)

10

- 他者の行動の原因について考えるとき, 行為者の内面と結びつけやすく, 状況要因を軽視しやすい傾向



あの時あんなことした人は, きっとこんな人に違いない!!  
と, 無意識のうちに考えてしまいがち

# 社会心理学の研究領域

11

- 先ほどの関数が「社会心理学全体」に適用できるほぼ唯一の一般理論
- 主要な研究領域
  - 個人過程：私たちが他者や自分自身をどのように知覚・判断し、どのように感じているか
  - 対人過程：私たちが他者とどのように関わり、そこからどのような影響を受けるか、また、人間関係はどのように広がるか
  - 集団・集合過程：私たちが他者と一緒に行動することや集団や社会の一員であることによって、どのような影響を受けるか



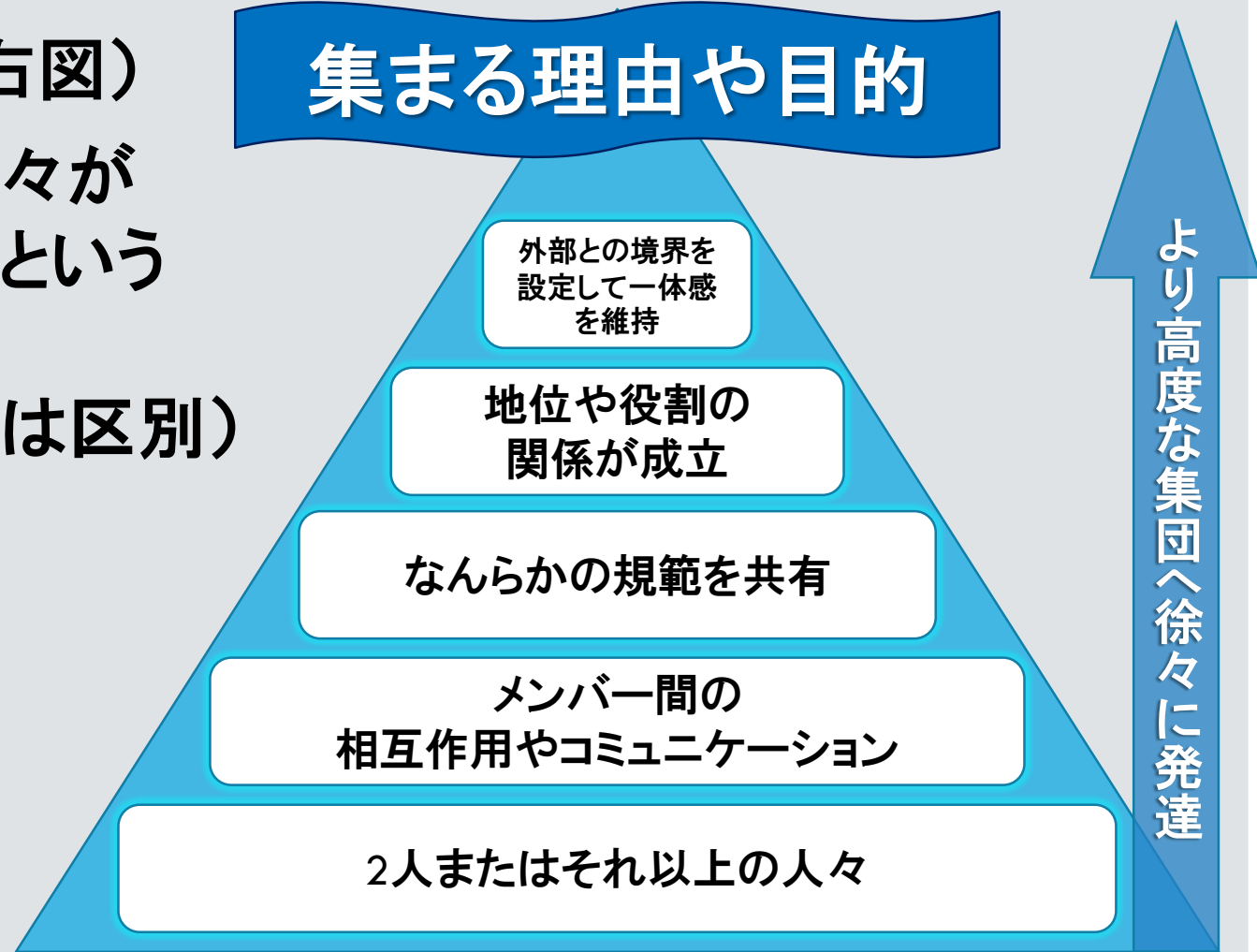
# 「集団」という状況がもたらす影響

社会心理学の集団研究紹介

# 「集団」とは

13

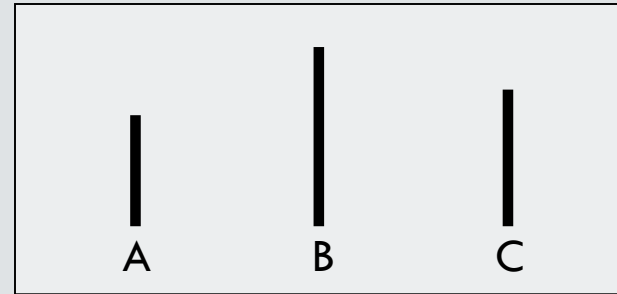
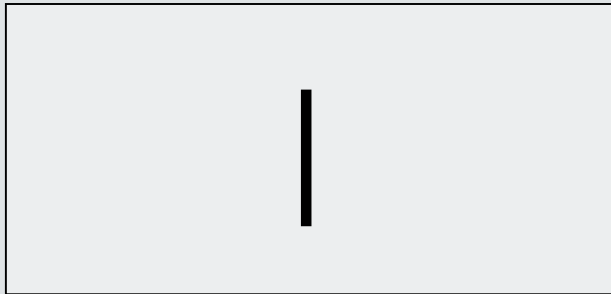
- 集団の定義(右図)
- 単に複数の人々が集まれば集団というわけではない  
(集合, 群衆とは区別)



# 典型的な社会的状況としての集団

14

- 同調(conformity)
  - 他者が示す行動と同一の行動をとること
- ソロモン・アッシュによる研究
  - 人は集団の一員であるとき, たとえそれが自らの考えと相違していたとしても, 他のメンバーと同一の行動をとりやすい

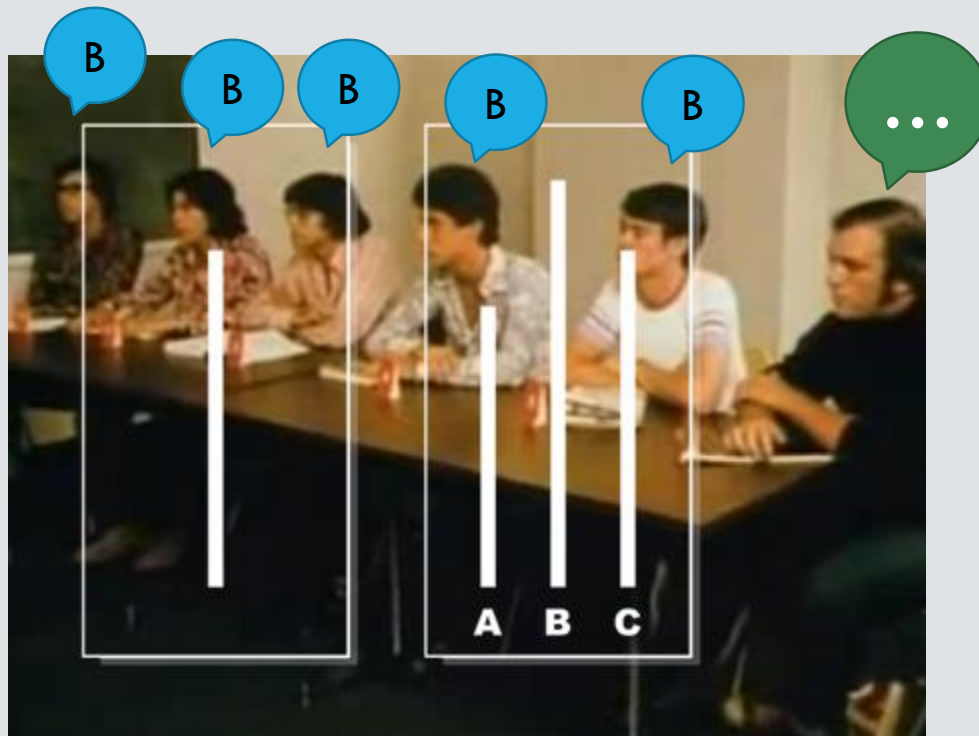


左の図に描かれた線分と同じ長さの線分を  
右の図から一つ選びなさい

# 典型的な社会的状況としての集団

15

## ○ ソロモン・アッシュによる研究



実験では同一人物に12回試行を繰り返させたが、同調率は37%にも達した

間違いようのないような単純で簡単な課題でも、周囲が誤答するとそれが「規範(暗黙のルール)」となり、正答であったとしてもそれに反する答は口に出しにくくなる傾向があった  
※ただしその後の研究でここまでの同調が再現されることはほとんどない

周囲に合わせる

# 典型的な社会的状況としての集団

16

- 没個性化(deindividuation)
  - 個人が集団の中に埋没して 一人の人間としてのアイデンティティを喪失してしまうこと
- フィリップ・ジンバルドーによる研究
  - 人は集団内で明確な役割を与えられると、たとえそれが偶然だったとしても、その役割に沿った行動をとりやすい





# 典型的な社会的状況としての集団

17

## ○ フィリップ・ジンバルドーによる研究



実験では新聞広告で集めた一般市民を看守役(11名)と囚人役(10名)にグループ分けし、刑務所に近い設備の実験施設に収容してそれぞれの役を務めさせた

看守役の行為の残虐さがエスカレートしたため、6日間で中止された

※ただし「捏造」疑惑も含めてこの研究への批判は多い

Source: [PrisonExp.org](http://PrisonExp.org).

役割に合わせる

# 集団の社会心理学

18

- 個人が集団の一員となり，集団という状況でメンバーと相互作用することによって，個人の行動は集団の一員ではない時とは異なるものになりうる
- 集団という状況が産み出す「規範」に合わせる
- 例えば，
  - 「この集団ではこうすべきだ」という雰囲気周囲の行動から察知すると，それに合わせて行動し，自分の意見を言わなくなる
  - 「この集団ではこの役割を果たすべし」と指示されると，それに合わせて行動し，自分らしさよりも役割らしさが先に立つようになる



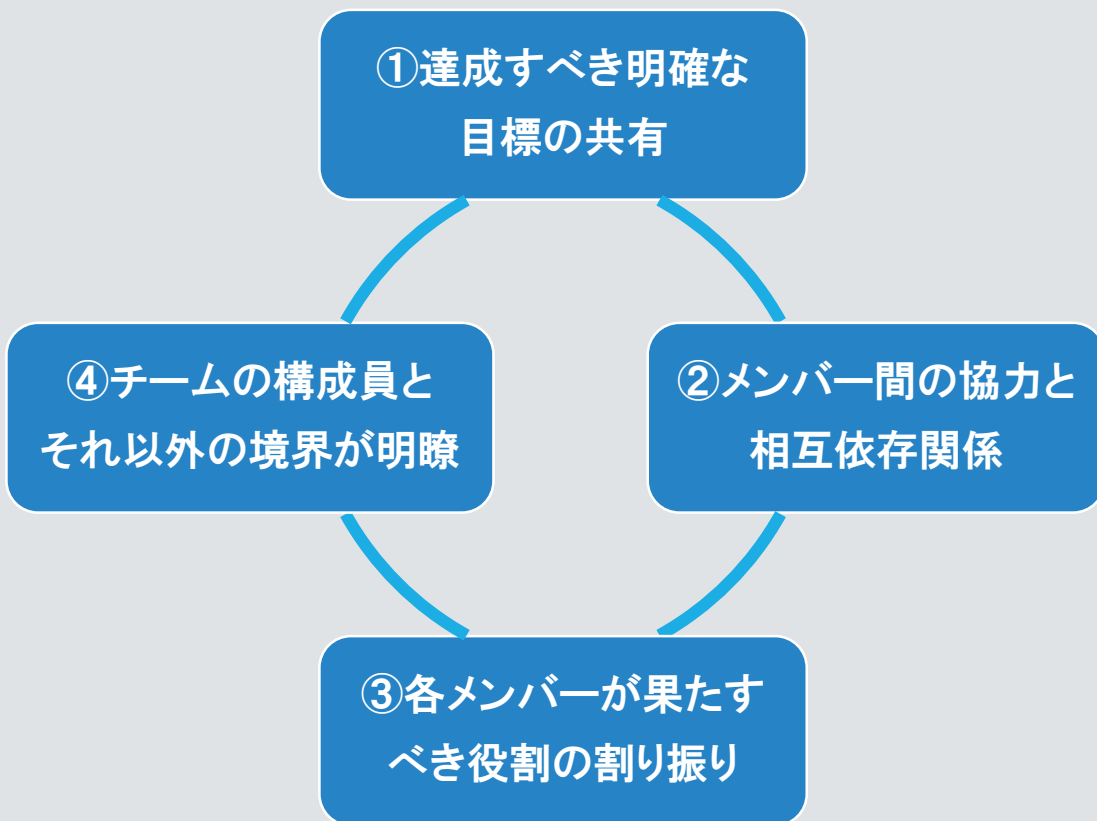
# 「チーム」と「チームワーク」

ここまでに紹介した研究は、ある種の「極限」的な  
集団状況(の負の効果)を対象としたものだったが、  
ここからは「チーム」に特化しつつ、より一般的な集  
団状況(の負ではない効果)の研究を紹介する

# 「チーム」とは

20

○ 以下のような条件を満たす，集団の1形態



- ① メンバーにとって共通に価値があり，誰もが認識している目標がある
- ② 個々人では課題や作業の遂行が完結しない
- ③ メンバー間の関係は役割によって強く規定される
- ④ メンバーが次第に入れ替わっても，チームの境界は維持され続ける

# 「チーム」とは

21

- 比較的長期に存続しながら, 幅広く多様なプロジェクトに取り組む集団
  - 会社の部署, スポーツのチーム, 部活動やサークル...
- 典型的な「チーム」
  - タスク・フォース(プロジェクト・チーム)
    - 目的とするプロジェクトが完了したら解散することを前提として結成されるチーム
  - クルー
    - 召集されて即座に形成され, 短期任務を完了すると同時に解散されるチーム. メンバーは熟達しており, 互いをよく知っている
    - 手術チーム, テレビ番組撮影クルー, 飛行機のコックピット・クルー...

# 「チームワーク」とは

22

- チーム内の個人が取り組む活動
  - タスクワーク: 課題そのものを遂行するために必要な活動
  - チームワーク: 他のメンバーとの情報交換や相互援助などの対人コミュニケーション活動
- 観察可能な行動レベルの要素
  - チーム・パフォーマンスを統制し管理するための行動
  - チームの円満な人間関係を維持するための行動
  - 行動の背後で重要な影響を及ぼし作用している心理レベルの要素(団結心, 協調性など)
- 雇用形態が変化, 流動化する中, チームワークの効果的な遂行はより重要になっている

両活動を効果的に促進させることが「リーダーシップ」の目標

# チーム・パフォーマンスに寄与する チームワーク

23

- 行動レベルの要素としては、チーム・コミュニケーション
  - Dickinson & McIntyre(1997)
    - チームワークを7要素に分類した上で、チーム・コミュニケーションが他の要素全般を支える基盤として機能する可能性を指摘
  - 縄田ら(2015)
    - 企業組織を対象とした質問紙調査から、チーム・コミュニケーションが目標に向かう協働を引き出し、高いチーム・パフォーマンスを生み出すことを示唆
- チーム・ダイアログの効果への注目
  - 口頭によるチームコミュニケーションのうち、メンバーが互いに創造的なアイデアを出し合う対話(cf: 雑談)

# チーム・ダイアログと チーム・パフォーマンス

24

- 素朴に考えれば、チーム内のダイアログ量が増えればチーム・パフォーマンスは高まることが予測される
- どんなチームでもダイアログ量の効果は同じ？
  - 田原ら(2013)
    - 職務チームを対象にチーム内のダイアログ量を測定し、チームワークの優劣やチームの効果性を直接規定するわけではないことを示した

## メンタルモデルの共有

各メンバーが持っているチームやチーム活動に関する体系化された理解や知識が類似しており、共通する部分が存在すること



# メンタルモデルの共有

25

- メンタルモデルの共有度によって、ダイアログ量がチーム・パフォーマンスに及ぼす影響が異なることが予想される
  - メンタルモデルの共有度が**高い**チームは、ダイアログ量に関係なく、一定の高いチーム・パフォーマンスを示すだろう
  - メンタルモデルの共有度が**低い**チームでは、ダイアログ量の多さが、高いチーム・パフォーマンスを導くだろう

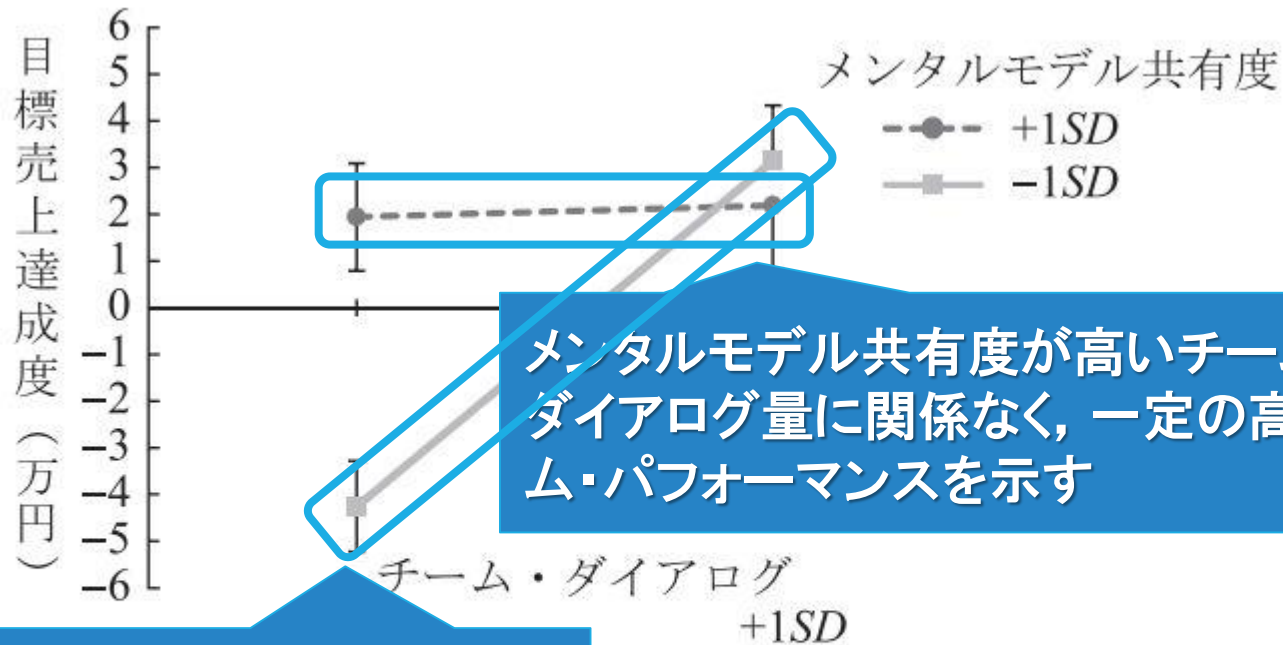
# 調査研究(秋保ら, 2016)

26

- チーム：大学祭で模擬店を営業した団体
  - メンバーの人数：平均8.14名(SD 3.95)
  - 代表者＋メンバー全員が調査に回答
- 調査項目
  - チーム・パフォーマンス(目標売り上げ達成度：代表者が回答)
  - メンタルモデル共有度(模擬店の運営上重要な点について、メンバーの考えが似ている程度)
  - チーム・ダイアログの多さ(主観的評価)

# 調査研究(秋保ら, 2016)

27



メンタルモデル共有度が高いチームは、ダイアログ量に関係なく、一定の高いチーム・パフォーマンスを示す

メンタルモデル共有度が低いチームは、ダイアログ量の多さが高いチーム・パフォーマンスを導く

Note: 誤差は標準誤差

# 調査研究(秋保ら, 2016)

28

- チーム・ダイアログが活発なチームのパフォーマンスは高く、特に、メンタルモデル共有度が低いチームにおいては、そのデメリットを解消する機能をもっていた
- つまりメンタルモデル共有度が高ければダイアログの少なさはデメリットにならなかった...なぜ？

## 暗黙の協調

ダイアログによる明示的な協調がなくても他メンバーの行動や思考を推測し、互いの行動を調整する



# 暗黙の協調

29

- 暗黙の協調がチームに備わる
  - チーム内コミュニケーションにかかるコストが低減
  - 活動時の作業負荷が軽減され、効率が上がる
  - チーム・パフォーマンスが向上する可能性
- では、暗黙の協調を実現させるために何をすれば効果的か？

# 実験的研究(秋保ら, 2019)

30

- チーム: 大学生の同性友人ペア
- 課題: ボール運びゲーム
  - ハンドルで盤面の傾きを操作しながら決められたコースを辿ってボールをゴールまで運ぶ. 途中に60個の穴があり, それに落ちたらNG
  - それぞれが操作するハンドルは固定
  - ゲーム中の会話や身振り手振りによるコミュニケーション禁止  
＝暗黙の協調が必要とされる



# 実験的研究(秋保ら, 2019)

31

ブリーフィング

- ハンドル操作担当割り当て(ランダム)
- 実験全体の流れと課題内容の詳細説明

第1セット

- 課題を12試行実施(時間制限なし)

1分間の会話

- 振り返り「あり」条件: 第1セットの失敗/成功の原因について話し合う
- 振り返り「なし」条件: 大学生活について話し合う(課題内容の会話は禁止)

いずれかに  
ランダム割り当て

調査回答

- メンタルモデル共有度の測定

第2セット

- 課題を12試行実施(時間制限なし)

調査回答

- メンタルモデル共有度の測定



# 実験的研究(秋保ら, 2019)

32

- チーム・パフォーマンス：暗黙の協調遂行度
- ボールの進行度(1～60のどの穴でボールが落ちたか)

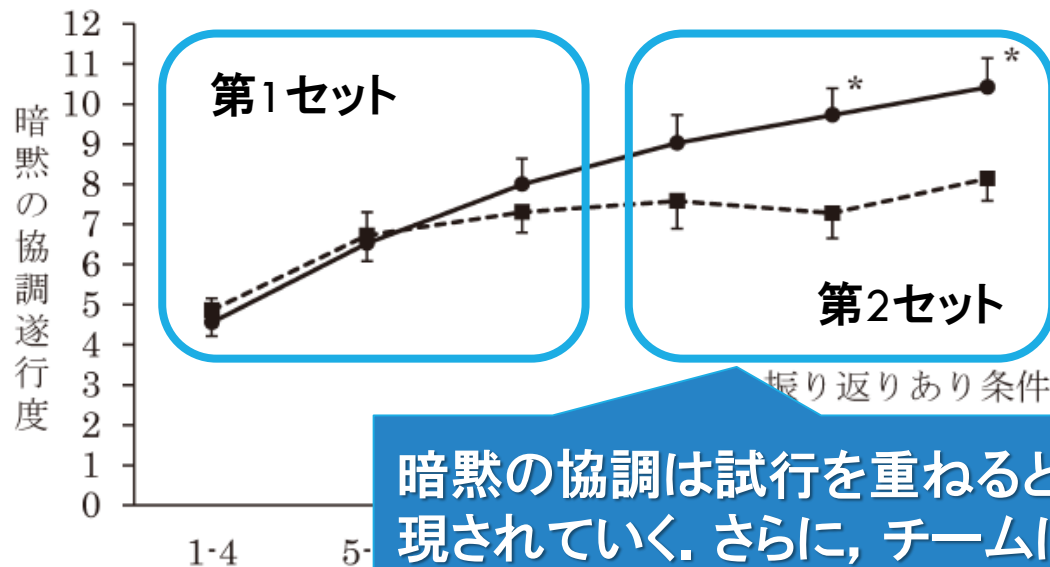


Figure 4 暗黙の協調遂行度  
Note. 条件差が示された箇所を示す。

暗黙の協調は試行を重ねると共に徐々に実現されていく。さらに、チームによる振り返りがそれを促進する(メンタルモデル共有度には条件差がなく、暗黙の協調遂行度との関連も見られなかった)





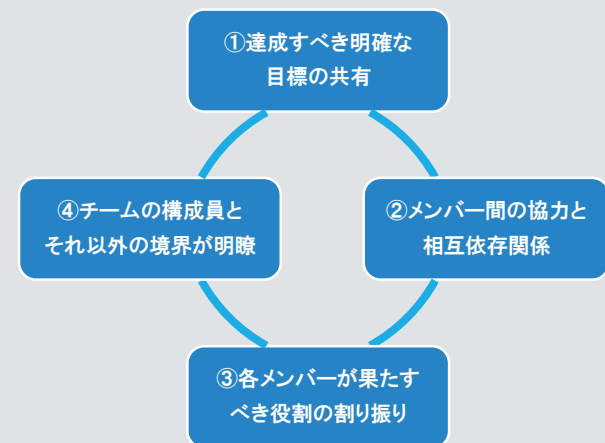
# 優れたチームワーク育成に向けて

社会心理学者からのアドバイス

# チームワークの社会心理学

34

- 効果的なチームワーク(他のメンバーとの情報交換や相互援助などの対人コミュニケーション活動)を実現するためのポイント
- 「ダイアログ」ができる環境づくり
- 「メンタルモデルの共有」を意識
- 将来的な「暗黙の協調」の実現を目指した頻繁な「振り返り」の実施



「チームらしい」チームの醸成

# 「チームらしい」チームの醸成のために

35

- 同じ目標の実現に向けて効果的に協働するために、自分をどう活かせるか、他のメンバーをどう活かすかを、個人の内的要因と状況要因を常に意識しながら考える
  - 単に「個人的に親しくなる」「仲良し集団を作る」というのとは違う(結果としてそうなってもよいが、それが目標ではない)
- 各メンバーの(メンバーとしての)「人となり」とチームが置かれている状況の両方をよく知ることが重要
- そのために留意すべき点は...？

# 2つのバイアスの回避

36

- 対応バイアス

- 意識しないと個人の内的要因にばかり注意が向きがちになるので、努力して「状況」の方に目を向ける。特にその変化を敏感に察知すべし。可能であれば状況に介入する勇気を持つべし

- ステレオタイプの認知によるバイアス

- ステレオタイプ: カテゴリーが共通する人々に対して抱く固定されたイメージ
- 特定集団への偏見や差別の根源

# ステレオタイプの認知 内なる壁に気づき、壊そう

- あるカテゴリーに属している人たちに、固定したイメージを抱く

女性って、リーダーには向いていないようなイメージがある...

カテゴリー←ステレオタイプ

- ある人が、あるカテゴリーに属していると知ると、そのカテゴリーに対して持っている固定したイメージを、その人に単純にあてはめる

あの人は女性だから、きっとリーダーには向いていないだろう...

カテゴリーメンバーな他者  
←ステレオタイプ

- あるカテゴリーに属している自分に、そのカテゴリーに対して持っている固定したイメージを単純に当てはめる

私は女性だから、きっとリーダーには向いていないはず...

内なる壁

カテゴリーメンバーな自分  
←ステレオタイプ

# ステレオタイプの認知

## 女性ステレオタイプに縛られないようにしましょう

- あるカテゴリーに属している人たちに、固定したイメージを抱く

女性って、きめ細やかな心遣いができるようなイメージがある...

カテゴリー←ステレオタイプ

- ある人が、あるカテゴリーに属していると知ると、そのカテゴリーに対して持っている固定したイメージを、その人に単純にあてはめる

あ的那个人は女性だから、きつときめ細やかな心遣いができるだろう...

カテゴリーメンバーな他者  
←ステレオタイプ

- あるカテゴリーに属している自分に、そのカテゴリーに対して持っている固定したイメージを単純に当てはめる

私は女性だから、きめ細やかな心遣いがないといけない...

カテゴリーメンバーな自分  
←ステレオタイプ

# ステレオタイプの認知

## 女性ステレオタイプに縛られないようにしましょう

◦ あるカテゴリーに属している人たちに、固定したイメージを

◦ ある人が、あるカテゴリーに属していると知

◦ あるカテゴリーに属している自分に、その力

女性  
な心  
イメ

持つ  
メー  
はめる

きめ  
がで  
い...



**Akiko Orita** @oritako · 1分

女の子はコツコツ勉強する、男の子はガツンと一気にやると、大抵の子育て本に書いてあるんですがね、

それならなぜ、私はコツコツと本の原稿を書きためることが出来ず、男性の同僚はコツコツ書いて既に校正に入ってるんですかね？



1



**Akiko Orita** @oritako · 1分

コツコツ勉強する子が女子に多い、というのと、女子はコツコツ勉強する、というのは同じ意味じゃないぞ



1



カテゴリー←ステレオタイプ

カテゴリーメンバーな他者  
←ステレオタイプ

カテゴリーメンバーな自分  
←ステレオタイプ

# ステレオタイプの認知

## 男性を男性ステレオタイプで縛るのもおかしい

- あるカテゴリーに属している人たちに、固定したイメージを抱く

男性って、リーダーに向いていそうなイメージがある...

カテゴリー←ステレオタイプ

- ある人が、あるカテゴリーに属していると知ると、そのカテゴリーに対して持っている固定したイメージを、その人に単純にあてはめる

あの人は男性だから、きっとリーダーに向いているだろう...

カテゴリーメンバーな他者  
←ステレオタイプ

- あるカテゴリーに属している自分に、そのカテゴリーに対して持っている固定したイメージを単純に当てはめる

私は男性なんだから、きっとリーダーに向いているはず...

カテゴリーメンバーな自分  
←ステレオタイプ



# 「女性(男性)らしさ」を過剰に意識しない

41

- 「女性はリーダーに向かない(＝男性はリーダーに向いている)」というステレオタイプは、社会全体では男女ほぼ同数いるのに、企業の中(特に管理職)の男女比率はきわめていびつに男性に偏っているという状況と深く関連し、それによって強化されている
- それが女性に対する偏見や差別につながりかねない(つながってきた)ことは間違いない
  - 「女性だから当然リーダーにふさわしくない」わけではない！
- 一方で「女性らしいリーダーシップ」をいたずらに探求するのも、まったく同じステレオタイプの認知のバイアスに陥っている
  - 「女性だから当然こんなリーダーになれる」わけでもない！

# 「チームらしい」チームの醸成のために

42

- 同じ目標の実現に向けて効果的に協働するために、自分をどう活かせるか、他のメンバーをどう活かすかを、個人の内的要因と状況要因を常に意識しながら考える
  - 単に「個人的に親しくなる」「仲良し集団を作る」というのとは違う(結果としてそうなってもよいが、それが目標ではない)
- 人間が2つの認知バイアスに陥りがちな存在であることを自覚し、それを乗り越える努力をして初めて、各メンバーの「人となり」とチームが置かれている状況の両方をよく知ることができるようになる



# チームワークの 社会心理学

 OSAKA UNIVERSITY  
Live Locally, Grow Globally

人間科学研究科社会心理学研究室  
三浦麻子