



# 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醸成する方法について考える
- (ここで投票)

# 講義の流れ

3

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. チームワークの社会心理学
  - チームとはどのような集団か
  - チームワークとは何か
3. 優れたチームワーク育成に向けて
  - ブレイクアウトセッション
  - 社会心理学者からのアドバイス



# 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

# 心理学とは

5

- 人の「行動」は見られるが、決して「心」を見ることはできない
  - 自分や他者の行動の背後には、それを司っている「何か」とあると仮定して、それを「心」と名付けている
  - つまり「心」は「構成概念 **construct**」である
  - それが意識的なものであれ無意識であれ、行動は「心」の働きの産物だと考える
- 心理学:心の働きを対象とする**実証科学**
  - 実証科学: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
    - 事実であることを示すためには、データを集めることが必要
    - データを集める対象は、心の働きの産物としての「行動」
    - 行動に関するデータから、心の働きを推論する

# 社会心理学の基本的視座

6

- 人間とは社会的動物(social animal)である
- つまり, 人間とは社会と相互作用する存在である
- 人間の心理(とその表象としての行動)は, 個人属性(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, 社会(他者や周囲の事物, 文化などの環境)からの影響によって決まる部分も大きい

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

Behavior

Person

Environment

# 社会心理学の基本的視座

7

- 人間とは社会的動物(social animal)である
- つまり, 人間とは社会と相互作用する存在である
- 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

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

Behavior

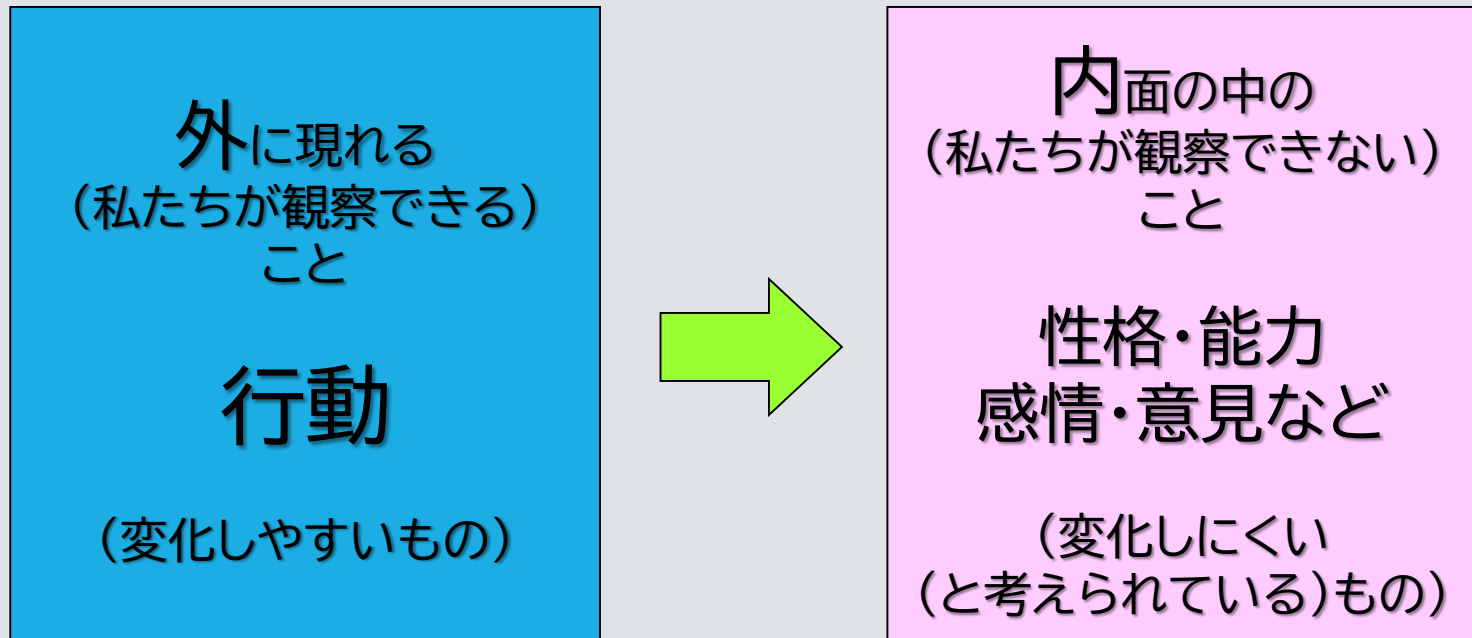
Person

Environment

# 対応バイアス (基本的な帰属の錯誤)

8

- 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



# 対応バイアス (基本的な帰属の錯誤)

9

- 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

誰にでも, どんな状況でも効く  
「特效薬」はない!

それぞれについて丁寧に情報を収集し,  
特徴を見定め, 対応を考える必要がある

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



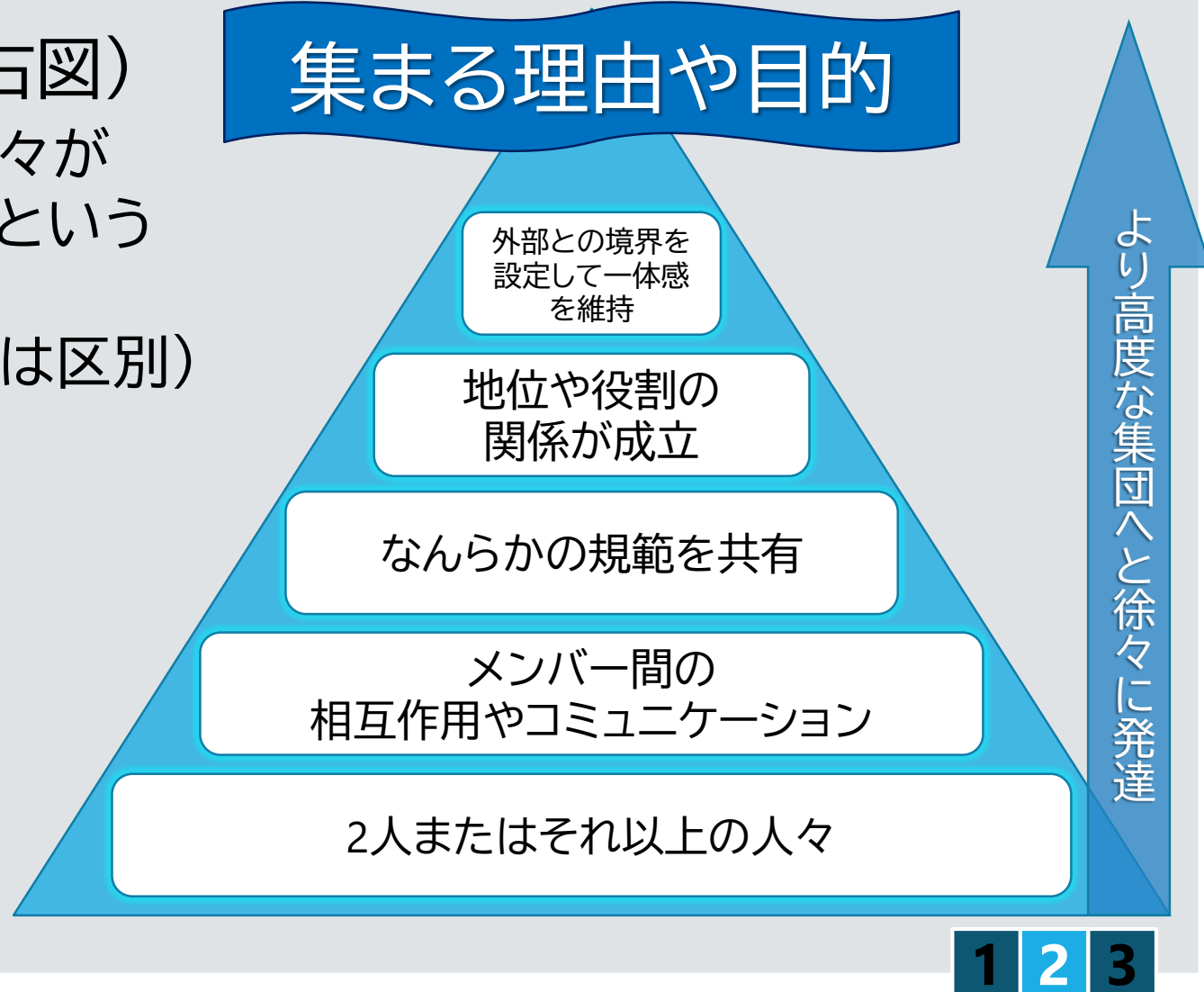
## 2. チームワークの社会心理学

チームとはどのような集団か  
チームワークとは何か

# 「集団」とは

11

- 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)



# 「チーム」とは

12

- 集団の中でも, 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形態
  - 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...

# 集団の社会心理学

13

- 個人が集団の一員となる＝集団という状況に置かれることで、個人の行動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
  - もちろん、うまくいく例も多々あるが、例えば、
    - 「この集団ではこうすべきだ」という雰囲気や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
- チームの場合、その「状況の力」はますます強くなる
  - のですが、今日は「ネガティブな効果」については採り上げずに「うまくいくためにはどうすればよいか」を考えます

# ポジティブな効果

14

## 縫製職人も驚いた、ANAが「医療用ガウン製作」に成功した理由

職人でないと難しい、生地のカ断作業や袖をつける工程や紐をつけたりする作業はヴァレイ社の職人が全て行っているが、30名の作業者が加わったことにより作業の迅速化は明らかだ。筆者も作業の様子を取材した際にも、目の前の作業に一生懸命取り組んでおり、非常に無駄のない動きだった。

また谷社長はANAグループ社員の積極的な姿勢に驚いたそう。職人が指導した際に作業工程のマニュアルを作っていたが、「説明の際に多くの方がスマートフォンで写真を撮りながら積極的に覚えようとされていた」と話した。日常の業務においても、状況に応じて臨機応変の対応をしているだけあり、今回のボランティア作業でも活かされた形だ。

- 。ふだんからクルーによるチームワークに長けていると別場面でも高いパフォーマンスを発揮できる

<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/72812>

# チーム・パフォーマンスに寄与する チームワーク

15

- 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ィアを出し合う対話(cf: 雑談)

# チーム・ダイアログと チーム・パフォーマンス

16

- 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？
  - 職務チームのダイアログ量は, チームワークの優劣やチームの効果性を直接は規定していなかった([田原ら, 2013](#))

## 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





# 調査研究(秋保ら, 2016)

17

- 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)

18

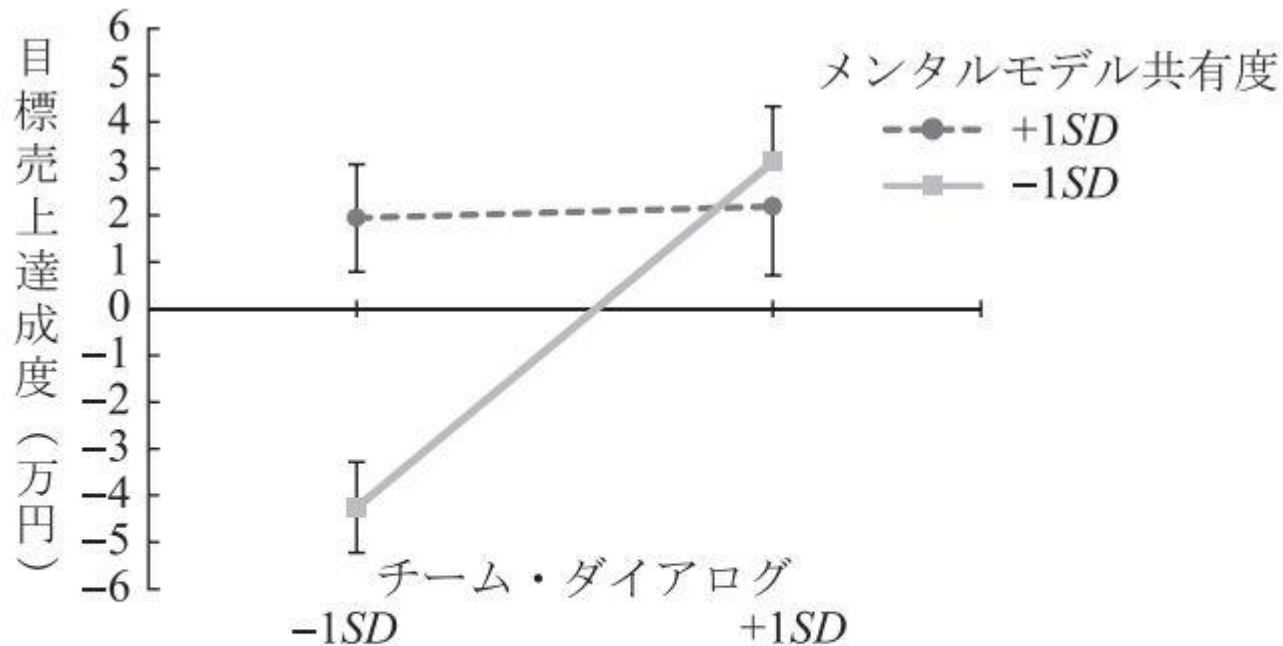
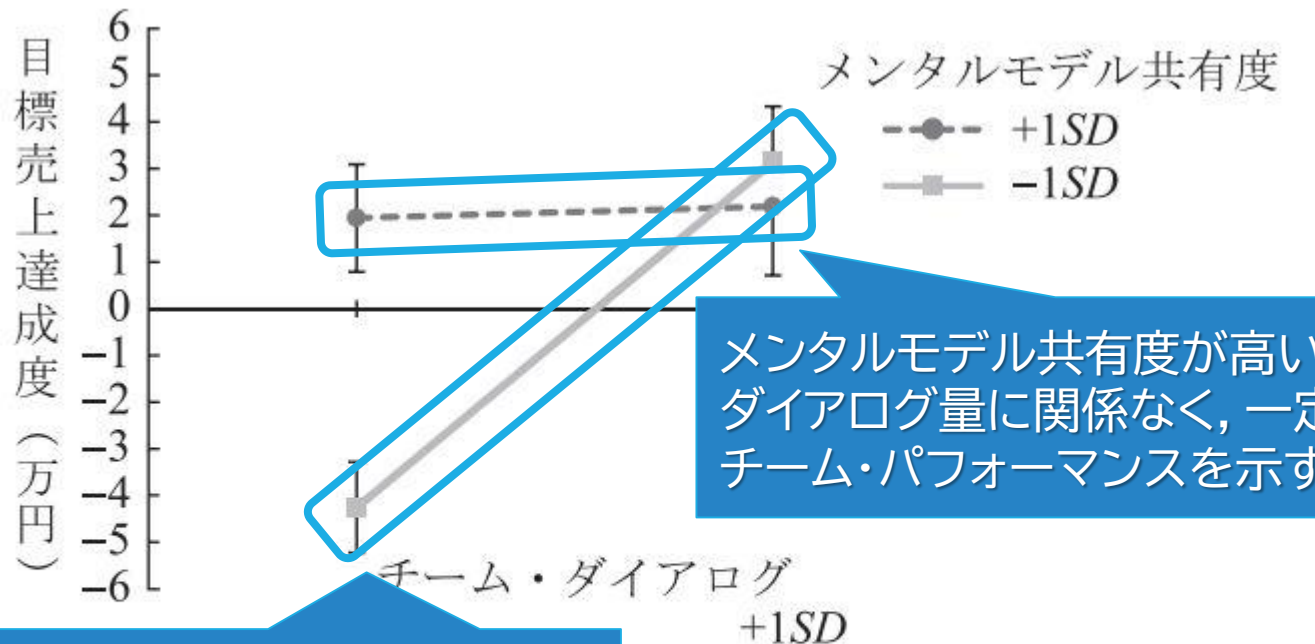


Figure 1 メンタルモデル共有度とチーム・ダイアログの交互作用効果

Note. エラーバーは標準誤差

# 調査研究(秋保ら, 2016)

19



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. エラーバーは標準誤差

# 調査研究(秋保ら, 2016)

20

- 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、メンタルモデル共有度が低いチームにおいて、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、互いの行動を調整できること



# チーム内コミュニケーションの進化

21



- 当初はチーム内コミュニケーションに敢えて少しコストをかけることにより, 次第にそれを低減させる
- 活動時の作業負荷が軽減され, 効率が高まる
- チーム・パフォーマンスが向上する可能性

親密な人間関係の進展と同じ  
(目標が違うだけ)

# 企業を対象とした調査研究 (Nawata et al., 2020)

22

- 日本の企業3社, 216チーム, 1546名を対象に質問紙調査を実施し, チームパフォーマンスとの関連を検証
- 日常コミュニケーションをよく取っているチームでは, 対人交流記憶システムが構築され(=メンバー同士で誰が何を知っているかが共有され), 暗黙の協調がとれる結果, 高いチームパフォーマンスがあげられている, というチームレベルのプロセスが実証された

詳しくは→<https://nawatakengo.hatenablog.com/entry/TPM2020>



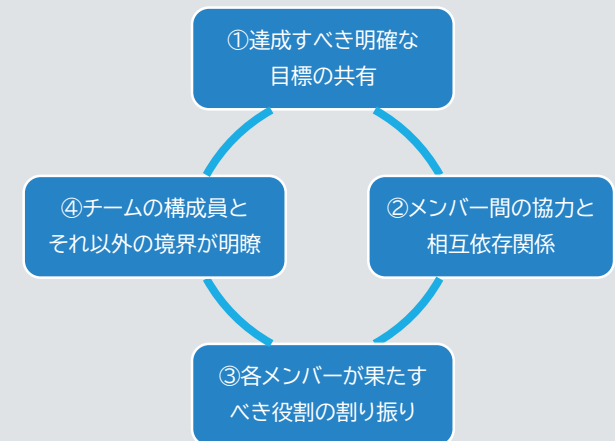
### 3. 優れたチームワーク育成に向けて

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

24

- 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

25

- 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「人となり」と状況の特徴の両方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）
- そのために留意すべき点は...？

# ブレイクアウトセッション

26

- 20分程度
- ランダムな組み合わせで即席「チーム」を作る
- チーム目標は「インクルーシブ・リーダーシップの実現」
- メンタルモデルの共有を意識しながらダイアログを実施してみる
- 目標達成のために心がけることをチームで1つ決めて下さい

# 「チームらしい」チームの醸成のために

27

- 2つの認知バイアスの回避
- 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

# 「チームらしい」チームの醸成のために

28

- 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「人となり」と状況の特徴の両方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