

インフォーマル・コミュニケーションが チーム力に与える影響

指導教員名： 西村 孝史

氏名 : 上島 涼

枚数 : 24 枚

インフォーマル・コミュニケーションが チーム力に与える影響

上島 涼

キーワード：インフォーマル・コミュニケーション、異質性、チーム力、
情緒的コミットメント

要約

近年、ダイバーシティ・マネジメントによって、組織内の異質性を高くする傾向が見受けられる。集団における異質性の高さは集団によるパフォーマンスを高めるという側面がある一方で、人間関係の問題を通して、パフォーマンスを抑制する可能性も高めるという側面を持ち、矛盾を有する概念である。そこで、本稿では、インフォーマル・コミュニケーションによって、人間関係の問題を解決することで、その矛盾を解消する方法を考察する。チーム・パフォーマンスに正の影響を与えるチーム力と情緒的コミットメントを従属変数として、首都大学東京経営学系ゼミナール生を対象に研究を行った結果、飲み会におけるコミュニケーションがチーム力を向上させることが明らかになった。また、チーム力を情緒的コミットメントがさらに強めるという交互作用効果の働きも示された。

目次

- I. 問題意識
- II. 先行研究
 - 1. 等質性と異質性
 - 2. インフォーマル・コミュニケーション
 - 3. チーム力
 - 4. 情緒的コミットメント
- III. 分析枠組み
 - 1. 従属変数
 - 1-1. チーム力
 - 1-2. 情緒的コミットメント
 - 2. 独立変数
 - 2-1. インフォーマル・コミュニケーション（飲み会）
 - 2-2. インフォーマル・コミュニケーション（喫煙）
- IV. 仮説の導出
- V. 調査方法
- VI. 分析結果
 - 1. 天井効果・床効果
 - 2. 信頼性分析

3. 相関分析
4. 重回帰分析
5. 交互作用効果
6. 分析のまとめ

VII. 考察

1. 仮説 1-1
2. 仮説 1-2
3. 仮説 2-1
4. 仮説 2-2
5. 仮説 3
6. 交互作用効果

VIII. インプリケーションと今後の課題

1. インプリケーション
2. 本研究の限界と今後の課題

IX. 参考文献

I. 問題意識

近年、日本ではダイバーシティ・マネジメントの重要性が説かれている。日本でダイバーシティの議論がされ始めたのは、「日経連 ダイバシティ・ワークルール研究会」が設立された 2000 年になってからである（谷口, 2008）。その研究会では、ダイバーシティを次のように定義付けしている。「ダイバシティとは『従業員の多様性』のこと。性別、人種、国籍、宗教など、異なる背景や価値観を持つ人々がともに働くことで生産性を向上し、創造性を高めていこうという考え方」（『労基旬報』平成 15 年 10 月 15 日号）。

ダイバーシティ・マネジメントを推し進めていくということは、組織の中に多様性が広がるということであり、組織の異質性は高くなる。従業員の多様性から様々な意見が交わされることによって、創造的なアイデアが生まれやすくなるだろう。しかし、飛田（2014）では、等質性の高い集団よりも異質性の高い集団のほうが、問題解決パフォーマンスに効果的であるが、同時に異質性の高い集団は対人関係の調整にかかわる問題を通して、問題解決パフォーマンスを抑制する可能性も高めると述べている。この対人関係の問題はダイバーシティを推進するにあたり、弊害となるだろう。

また、組織は公式組織だけで機能するとは限らない。「タバココミュニケーション」や「飲みニケーション」という言葉が生まれるほど、喫煙所や飲み会におけるコミュニケーションの重要性について言及されることが多々ある。このことから、喫煙所や飲み会におけるコミュニケーションを活用して、異質性の高い集団における対人関係の問題を解消でき得ると考えられる。

しかし、一方では、歩きタバコなどの喫煙マナーの悪さや非喫煙者が受動喫煙によって被害を受けている現状（野上, 1984）が社会的な問題となっており、タバコを吸うことができるスペースは徐々に減少している。また、飲み会に関しては、坂無（2007）は、所属組織における飲み会はセクシャル・ハラスメントが起こる可能性が高いと述べている。

このように、喫煙と飲み会には良い側面と悪い側面がある中で、本稿では、喫煙所と飲み会におけるコミュニケーションが、最終的には組織の対人関係に与える影響を調査する。

II. 先行研究

1. 等質性と異質性

永田（2003）では、「集団によるパフォーマンス過程においては、集団の体制化にともなう成員の間の異質性が顕在化すると同時に、集団の維持を図るため、成員の間の等質性を実現しようとする働きが生ずる。」と述べている。つまり、集団による問題解決パフォーマンスの過程で、等質性と異質性という対立する2つのベクトルが集団内に存在する。それでは一体、等質性と異質性のどちらが高い問題解決パフォーマンスにつながる要因となるのだろうか。

飛田（2014）によると、「多様な成員からなる異質性の高い集団では、成員同士の相互関係において、自らの視点とは異なった視点が集団内の他の成員から提供される可能性が高くなる。そして、この視点の違いを相互に知ることによって、より妥当な考えや新しい視点を得ることができると考えられる。」すなわち、異質性の高い集団は問題解決パフォーマンスを高める可能性が高いと言える。

三浦（2002）によると、「多様性が増すことによって、集団として選択できる可能性の幅が広がったり（Falk and Johnson, 1977）、活用できる情報資源が豊かになったり（Kasperson, 1978）、視野が広がったり（Hoffman, 1979）することなどが示されている」や「山口（1997）は、多様性のレベルを操作した4名集団によるブレインストーミング実験をおこない、多様な成員で構成される集団が、等質性の高い集団よりも創造的アイディア性の点で優れていることを示している」ことから集団成員の異質性が高い場合、集団が創造的なパフォーマンスを得る潜在的な可能性は高くなると推察している。

飛田（2014）では、これらの異質性の高い集団におけるメリットを実証する研究がいくつか示されており、Jeness（1932）の判断の異質性・等質性の実験、白樫（1958）の内的・外的統制尺度を用いた異質性・等質性の実験、Hoffman（1959）の Guilford-Zimmerman 気質検査を用いたパーソナリティの類似性に基づく異質性・等質性の実験など、いずれの実験結果においても、異質性の高い集団の方が等質性の高い集団よりも優れたパフォーマンスを示している。

しかしながら、このように異質性の高い集団が優れていると論じている先行研究ばかりではない。異質性のデメリットについて言及している論文もある。奥（1986）では、大学生を対象に集団における創造的態度・創造的風土の実験を行った。一義的な解の存在しない、異なる種類・質の7つの問題をチームで解いてもらい、その後、個人で創造的態度に関するチェック・リストにおいて、流暢さ・柔軟さ・あいまいなものに対する耐性・エラボレーションの4成分に関する態度や性格特性などをチェックした。また、創造的風土に関するチェック・リストにおいて、創造的集団全体を特徴づける気分や情動・コミュニケーション・統制の所在・凝集性・成員間の異質性に関する肯定的、否定的な項目などをチェックした。その実験結果から、創造的風土を阻害する要因として、集団における異質な成員間での対立があると指摘している。異質性の高い集団における成員間の対立という不安定さを孕みながらも、分裂しないように調整することが重要であると示している。

等質性については、北野（1972）では、記憶の実験を向性によって3つのグループに分けて行った。3つのグループは内向性グループ、外向性グループ、内向・外向・正常から成る異質グループである。それぞれ2グループずつ作成し、片方の集団はグループで力を合わせて、話し合いをし、記憶するというグループ単位で記憶力を競い合う協同事態の実験をし、もう一方の集団はグループで話し合いはするが、個人単位で記憶力を競い合う競争事態の実験を行った。協同事態と競争事態において、記憶する対象や手続きは同一で、プリントアウトした作文を見てもらい、作文を回収してからグループで

話し合った後、個人に分かれて作文に書かれていた句を記入してもらうという実験である。その実験から、協同事態の同質の集団成員の記憶力が競争事態の異質の集団成員よりも高いという実験結果が得られた。この実験結果から、北野（1972）では、同質の集団成員の協同行動では、成員間の凝集性が高められやすく、友好的な結びつきが強くなって、相互のコミュニケーションがスムーズとなり、集団参加の度合いの増加から学習能率が高くなったと考察している。つまり、等質性の高い集団は異質性の高い集団よりもコミュニケーションが取りやすいので、異質性の高い集団に見られる人間関係の問題が起こりにくいのである。

三浦・飛田（2012）では、集団が創発的であるためには、集団成員がそれぞれユニークで多様な視点を有するだけでなく、同時に成員相互の間で合意形成を目的とした円滑なコミュニケーションを取るために、成員間に類似性や共通性も必要とされる可能性を示唆している。つまり、等質性の高さは合意形成を目的とした円滑なコミュニケーションへとつながり、集団の創発性をもたらすということである。

永田（1973）では、学習活動に関する能力や経験などの資源の大きさが類似している二者関係において、資源の大きさが類似していない二者関係よりも、高い情緒的魅力（対人関係の基盤となる魅力）に基づく関係であることを示している。資源の大きさの等質性が高ければ、高い情緒的魅力から親密になる可能性が高いと推測できる。

等質性の高い集団におけるコミュニケーションのしやすさのメリットが述べられている一方で、山口（1997）では、等質性の高い集団における、そのコミュニケーションのしやすさが集団の話し合いの際に無駄話などを生み出し、パフォーマンスを阻害すると指摘している。また、奥（1986）の創造的態度・創造的風土の実験では、創造的風土を阻害する要因として、成員の同質性から生じる成員相互の刺激不足があると指摘している。

集団の等質性の高さはコミュニケーションをしやすくするが、問題解決パフォーマンスを抑制する。集団の異質性の高さは問題解決パフォーマンスを高める効果がある一方で、人間関係の問題から問題解決パフォーマンスを抑制する働きがあるという矛盾を孕んでいる。そこで、その矛盾の解消方法として、飛田（2014）では、成員相互の円滑なコミュニケーションが集団による問題解決パフォーマンスに促進的に影響している可能性があるとして述べている。したがって、成員同士が円滑なコミュニケーションを取ることができれば、人間関係の問題は解消され、集団の異質性の高さは問題解決パフォーマンスを高める効果を発揮すると考えられる。等質性と異質性はそれぞれ大きなデメリットを抱える概念であるが、上記のように異質性にはそのデメリットを解消できる可能性があるため、デメリットを解消できた場合、異質性は等質性よりも優れていると言える。それでは、飛田（2014）でいう円滑なコミュニケーションとは一体何を指すのだろうか。

2. インフォーマル・コミュニケーション

西本（2006）では、インフォーマル・コミュニケーションは様々な概念があると示されており、その定義は曖昧である。Kraut, Fish, Root, and Chalfonte（1990）では、インフォーマル・コミュニケーションとは、集団の成員がランダムであり、課題は準備されておらず、ルールや権力者などは排除されている自然発生的な対話式のコミュニケーションであると述べており、インフォーマル・コミュニケーションは会話を通して、情報を相互的に交換し合うため、組織内における知識共有に効果的であると示している。

西本（2006）では、喫煙所における喫煙者同士のインフォーマル・コミュニケーションが組織の壁を越えた知識の共有をもたらすため、喫煙者と非喫煙者との間に社内情報の保有度における大きな差が生じるという事例を挙げている。

仲谷・西田（1994）では、人間関係論から職場内のインフォーマルな人間関係が勤労意欲に影響を与える可能性があると示されたホーソン工場実験を例に、インフォーマル・コミュニケーションが集団活動に大きな影響を与えると指摘している。また、仲谷・西田（1994）によると、「花谷（1992）は、単独作業の場合にも、適度なインフォーマル・コミュニケーションは気分転換や異なる情報源との情報交換などに役立ち、創造性・生産性の向上に役立つと述べている」。

岡田（1993）は、インフォーマルな場でのコミュニケーションが共同作業を円滑に進めるために必要であると述べている。このように、インフォーマル・コミュニケーションはコミュニケーションを円滑化するだけでなく、知識共有やモチベーションの上昇、創造性・生産性の向上などの有益な効果をもたらす。

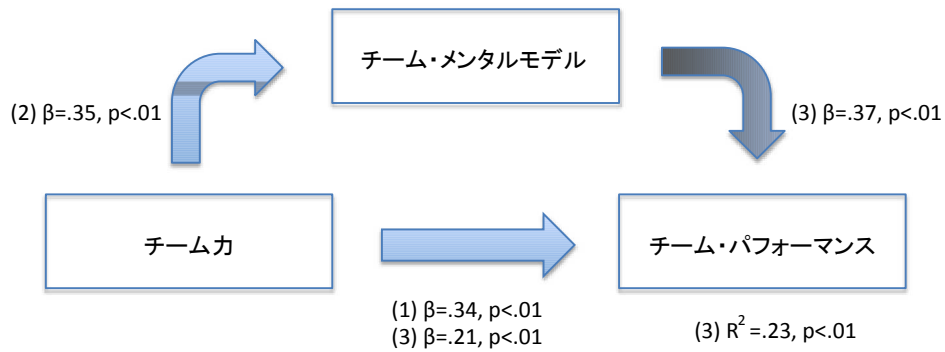
3. チーム力

組織パフォーマンスに近い概念として、チーム力がある。池田・古川（2009）によると、チーム力とは、「環境や課題の変化に適応しながら、成果に直結させることのできるチームレベルの能力」と定義されている。

池田・高木・川島・南・椎名（2012）では、高いチーム力を有するチームはチーム・メンタルモデルを形成し、チーム・パフォーマンスを促進する媒介効果があることを検証している。河津・杉山・中須賀（2012）によると、「チーム・メンタルモデルとは、チームが取り組む課題や目標、実行の方略（スポーツチームであれば戦術など）、チームやメンバー個々の特性に関することがらをどの程度メンバーたちが共有して持っているかを意味する。」と示している。池田・高木・川島・南・椎名（2012）による分析の手順としては、まず、(1) チーム力を説明変数、チーム・パフォーマンスを基準変数とする回帰分析を行った。次に、(2) チーム力を説明変数、チーム・メンタルモデルを基準変数とする回帰分析を行った。そして、(3) チーム力とチーム・メンタルモデルを説明変数、チーム・パフォーマンスを基準変数とする重回帰分析を行った。結果は、(1)、(2) 共にチーム力は統計的に有意な正の効果を示し、(3) では、チーム・メンタルモデルは統計的に有意な正の効果を示したが、チーム力の標準偏回帰係数は有意に減少した（図1）。つまり、チーム力は直接的にチーム・パフォーマンスに正の効果があるだけでなく、チーム・メンタルモデルの形成を促進することで、チーム・パフォーマンス向上に間接的にも効果をもたらすということである。

以上の先行研究から、インフォーマル・コミュニケーションは異質性の高い集団における人間関係の問題を解消することで、チーム・パフォーマンスに正の影響を与えるチーム力を向上させる、という推測の下、本研究を進めていきたい。

図1 チーム力の媒介効果



池田・高木・川島・南・椎名（2012）を基に作成

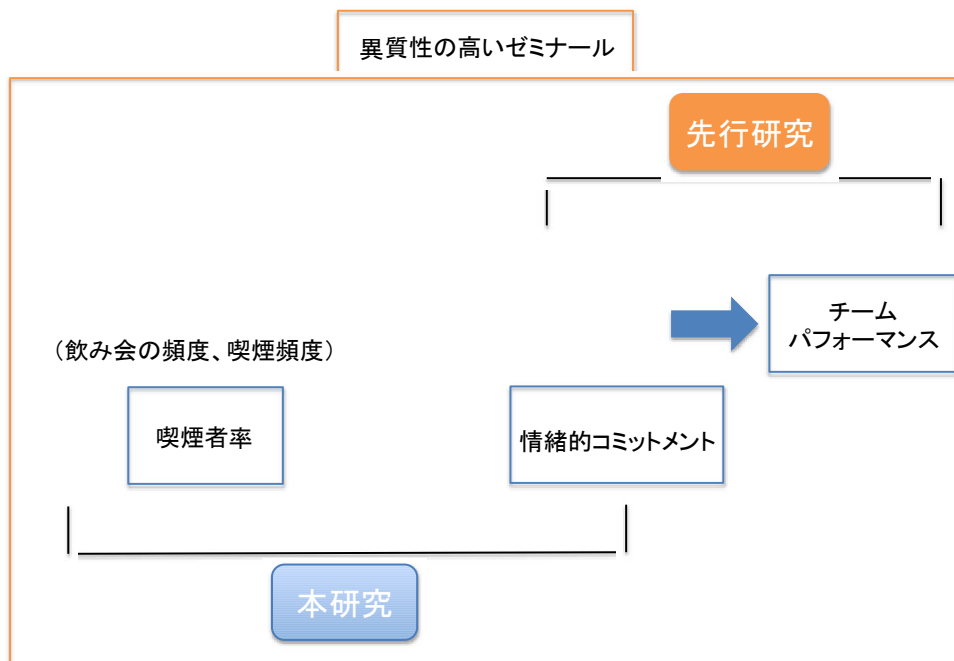
4. 情緒的コミットメント

インフォーマル・コミュニケーションは情緒的コミットメントを向上させると考えられる。情緒的コミットメントとは、対象である組織の目標と自分自身の目標が一致すること（O'Reilly and Chatman, 1986; Reichers, 1985）や個人が対象である組織への所属に対して誇りを持ち、組織の成員として居続けたいと意図すること（Hulin, 1991）によって生まれる心理的愛着のことである。

したがって、インフォーマル・コミュニケーションにより、円滑になったコミュニケーションによってゼミナールの成員同士の親密度が増すことで組織への愛着（＝情緒的コミットメント）をもたらすと考えられる。

Ⅲ. 分析枠組み

図2 分析枠組み



本研究は、首都大学東京の経営学系ゼミナールに所属する学生を対象に調査を行う。本研究における分析の枠組みは、異質性の高いゼミナールにおいて、インフォーマル・コミュニケーション（喫煙所と飲み会におけるコミュニケーション）の頻度が多ければ、ゼミナールにおける異質性の高さが原因で起こる人間関係の問題を解決し、チーム力を高くすることができるというものである。

1. 従属変数

本研究における従属変数はチーム力と情緒的コミットメントである。ゼミナールによって、学習内容や課題、目的に違いがあり、組織パフォーマンスを測定する尺度の作成が困難であるため、本研究では、組織パフォーマンスではなく、チーム力を測定し、それを従属変数として用いる。また、インフォーマル・コミュニケーションがチーム力だけでなく、情緒的コミットメントについても正の影響を与えるかどうかを検証する。

1-1. チーム力

先行研究で示した通り、チーム力はチーム・パフォーマンスに正の影響を与える。したがって、インフォーマル・コミュニケーションとチーム力の関係を示すことができた場合、チーム・パフォーマンスとの関係についても言及できるため、本研究ではチーム力を用いる。さらに、インフォーマル・コミュニケーションとチーム力の関係をより深く考察するために、チーム力の下位概念である「結束力」「相互理解」「相互補完」「創発性」「チーム改革力」の5つについても分析を行う。

本研究では、池田・古川（2009）のチーム力尺度を参考にして、「結束力」から5項目、「相互理解」から3項目、「相互補完」から3項目、「創発性」から2項目、「チーム改革力」から4項目の合計17項目を用いる。17項目のそれぞれを5点尺度で、1.「全く当てはまらない」、2.「あまり当てはまらない」、3.「どちらでもない」、4.「やや当てはまる」、5.「非常に当てはまる」の選択肢の中から選択してもらい、主観的に評定してもらった。

1-2. 情緒的コミットメント

情緒的コミットメントの質問項目は Mowday, Steers, and Porter（1979）より、OCQ（Organizational Commitment Questionnaire）の項目をゼミナール対象用に編成して用いる。15項目のそれぞれを5点尺度で、1.「全く当てはまらない」、2.「あまり当てはまらない」、3.「どちらでもない」、4.「やや当てはまる」、5.「非常に当てはまる」の選択肢の中から回答してもらった。

2. 独立変数

本研究における独立変数はインフォーマル・コミュニケーション、つまり、喫煙所と飲み会におけるコミュニケーションである。インフォーマル・コミュニケーションを喫煙所と飲み会におけるコミュニケーションに限定した理由は2つある。1つ目は「タバココミュニケーション」、「飲みニケーション」という言葉が生まれるほど、喫煙所と飲み会におけるコミュニケーションは注目されており、コミュニケーションの場として効果的であるからである。

2つ目は本研究では首都大学東京の経営学系ゼミナールを対象としているため、各ゼミナールで共通して起こり得るインフォーマル・コミュニケーションを定める必要があった。そこで、首都大学東京の喫煙所でしばしば経営学系の学生を見かけることと首都大学東京経営学系ゼミナールでは飲み会

を開催しているところが多いことから、喫煙所と飲み会を測定する要素として用いた。

2-1. インフォーマル・コミュニケーション (飲み会)

本研究では、飲み会におけるコミュニケーションの度合いは半年間にゼミナールで開催される飲み会の頻度と設定している。ゼミナールにおける飲み会は、原則として自由参加であり、対話式のコミュニケーションであることから、本研究ではゼミナールにおける飲み会をインフォーマル・コミュニケーションと捉える。飲み会尺度は6段階尺度で、i. 「ない」、ii. 「1回～2回」、iii. 「3回～5回」、iv. 「6回～11回」 v. 「12回～23回」 vi. 「24回以上」の選択肢の中から回答してもらった。

2-2. インフォーマル・コミュニケーション (喫煙)

喫煙所におけるコミュニケーションの度合いは喫煙者に同じゼミナールの成員と一緒に喫煙をする頻度を5点尺度で、i. 「吸わない」 ii. 「あまり吸わない」 iii. 「どちらでもない」 iv. 「たまに吸う」 v. 「よく吸う」の選択肢の中から回答してもらった。本研究では、喫煙時の人数よりも喫煙の頻度に注目している。なぜならば、喫煙はその都度違う会話をすることが多いことから、喫煙の頻度が多いことで、会話の種類は増加し、幅広い知識共有につながるからである。また、喫煙の際の人数はその都度違うため、測定が困難であることから、本研究では頻度のみに着目する。

また、補足して喫煙者率も調査した。喫煙者率は所属ゼミナールの性別と学年別の人数比の質問項目から計算したゼミナール全体の構成人数と所属ゼミナールにおける喫煙者の人数の質問項目を用いて作成した。所属ゼミナールにおける喫煙者の人数は、喫煙者の人数が分かる場合には人数を書き込み、人数が分からない場合には「わからない」の選択肢を選んでもらった。分析の際には、「わからない」という回答は欠損値として処理した。

IV. 仮説の導出

上記で示したように、異質性の高い組織において、インフォーマル・コミュニケーションの頻度が多ければ、コミュニケーションの円滑化によって人間関係の問題が解消されるため、チーム力が高いと考えられる。

仮説 1-1 : 異質性の高いゼミナールにおいて、ゼミナールにおける飲み会の頻度が多い組織はチーム力が高い。

仮説 1-2 : 異質性の高いゼミナールにおいて、ゼミナール成員同士の喫煙頻度が多い組織はチーム力が高い。

Hulin (1991) では、情緒的コミットメントは組織の成員として居続けたいと意図することによって生まれる心理的愛着のことであると示されている。インフォーマル・コミュニケーションによって、ゼミナールの成員同士の親密度は高くなり、このゼミナールに居続けたいという気持ちが強くなると考えられる。

仮説 2-1 : 異質性の高いゼミナールにおいて、ゼミナールにおける飲み会の頻度が多い組織は情緒的コミットメントが高い。

**仮説 2-2：異質性の高いゼミナールにおいて、ゼミナール成員同士の喫煙頻度が多い
組織は情緒的コミットメントが高い。**

東京都福祉保健局が平成 24 年 8 月 28 日に実施した「平成 24 年度第 1 回（職場における受動喫煙防止対策）」における「具体的な受動喫煙防止対策の講じ方」という講演で、Honda の喫煙対応が事例として紹介されている。その事例では、受動喫煙による社員の健康被害などを原因として、チームワークの低下が起こると示されている。受動喫煙について考えてみると、喫煙者は普段から喫煙しているため、精神的な損失はあまりないが、本来健康を害さないはずの非喫煙者は他者が原因で健康被害に遭うため、精神的な損失はかなり大きい。さらに、喫煙者はタバコのフィルターを通して煙を吸っているが、非喫煙者は直接煙を吸うことになるため、身体的な損害も大きい。組織において、喫煙者がマイノリティの場合は気を遣って非喫煙者がいない場所で喫煙するだろうが、喫煙者がマジョリティの場合は周りの多くが喫煙するため、気にせずに非喫煙者がいる場所で喫煙する可能性が高い。したがって、喫煙者の割合が非喫煙者の割合よりも高ければ、非喫煙者は受動喫煙の被害に遭うことが多くなり、チーム力に負の影響を与えることが考えられる。

**仮説 3：異質性の高いゼミナールにおいて、喫煙者の占める割合が高ければ、
チーム力が低い。**

V. 調査方法

本調査は、首都大学東京の経営学系ゼミナールに所属する学生 71 名を対象とし、欠損値のあるサンプルを除いた結果、70 名（平均年齢 21.50 歳、3 年生：31 名・4 年生：39 名、男性：39 名・女性：31 名）のサンプルを用いる。質問票配布期間は 2015 年 11 月 18 日から 2015 年 11 月 26 日である。

Fiedler (1954) では、異質性と近い概念である凝集性を測定するために、成員同士がお互いに類似しているかを主観的に評定している。本研究の異質性の高さの測定方法は Fiedler (1954) の方法を参考に、ゼミナールの成員に「このゼミは考えなどが人によってそれぞれ異なる」という考えなどの類似度を 5 点尺度で、1.「全く当てはまらない」、2.「あまり当てはまらない」、3.「どちらでもない」、4.「やや当てはまる」、5.「非常に当てはまる」の選択肢の中から選択してもらい、主観的に評定してもらった。そして、その尺度の中央値 4 以上のサンプルを異質性が高いゼミナールに属する成員と定めた。以下の分析では異質性の高いゼミナールに属する成員 49 名をサンプルとして用いる。

分析に使用した項目は【従属変数】チーム力（結束力・相互補完・創発性・相互理解・チーム改革力）、情緒的コミットメント、【独立変数】飲み会の頻度、喫煙頻度、喫煙者率（＝ゼミナール内の喫煙者数/ゼミナール人数）である。回答者数（N）は喫煙頻度と喫煙者率以外は 49 である。喫煙頻度は、回答者に喫煙者が少なかったことから回答者は 13 名、喫煙者率はゼミナールにおける喫煙者の人数を「わからない」と回答した人が 13 名いたため、有効回答者は 36 名である。

表 1 男女別の人数比

	20 歳	21 歳	22 歳	23 歳	異質性 (高)	異質性 (低)
男性	4 (40%)	17 (73.9%)	12 (41.4%)	6 (75.0%)	27 (55.1%)	12 (57.1%)
女性	6 (60%)	6 (26.1%)	17 (58.6%)	2 (25.0%)	22 (44.9%)	9 (42.9%)
合計	10 (100.0%)	23 (100.0%)	29 (100.0%)	8 (100.0%)	49 (100.0%)	21 (100.0%)

表 2 使用項目の記述統計

	最小値	最大値	平均値	標準偏差	N
チーム力	1.06	5.00	3.30	.73	49
結束力	1.00	5.00	3.58	.89	49
相互補完	1.00	5.00	3.34	.80	49
創発性	1.00	5.00	3.15	.82	49
相互理解	1.00	5.00	3.39	.95	49
チーム改革力	1.00	5.00	2.94	.87	49
情緒的コミットメント	1.42	4.92	3.60	.64	49
飲み会の頻度	1.00	4.00	2.80	.74	49
喫煙頻度	1.00	5.00	2.85	1.82	13
ゼミナール内の喫煙者数	0.00	7.00	2.47	2.26	36
ゼミナール人数	9.00	24.00	18.76	3.77	49
喫煙者率	0.00	0.44	0.13	0.12	36

VI. 分析結果

1. 天井効果・床効果

分析を始める前に、質問項目における天井効果・床効果の確認をした。そして、情緒的コミットメントから 3 項目、タバコの受容度に関する質問 1 項目において、床効果が確認されたため、これらの合計 4 つの項目を以降の分析から除外する。

2. 信頼性分析

本研究では、合成変数としてチーム力と情緒的コミットメントを扱うため、信頼性分析を行った。17 項目から成るチーム力変数と床効果を除いた 12 項目から成る情緒的コミットメント変数の信頼性分析を行った結果、クロンバックの α 係数はチーム力 $\alpha=.939$ 、情緒的コミットメント $\alpha=.861$ であり、信頼性は確保されている。

表 3 信頼性分析の結果

変数 (クロンバックの α)	質問項目	
チーム力 ($\alpha=.939$)	結束力	チームメンバーの間で信頼関係が確立している
		自分の職務以外でも率先して他のメンバーを協力することが定着している
		チーム内で円滑なコミュニケーションがとれている
		チームとしての結束力を持っている
		メンバー間で意見の対立が生じたときにも、それを適切に解決できる関係が築かれている
	相互補充	新しい課題に直面したときにも、チームとしてそれに対応できる行動を備えている
		チームの成果に繋がる情報・スキルはチーム内で共有されている
		成果を向上させる方法を追求するための議論が行われている
	創発性	チーム内の問題やトラブルを解決できるノウハウを持っている
		予測不可能な状況にも柔軟に対応できる能力を備えている
	相互理解	各メンバーの役割がチーム内で周知されている
		メンバーによる提案が具体的に活かされている
		絶えず他のメンバーの職務の進捗状況が把握されている
	チーム改革力	チームの成果を高める新しいアイデアが産み出されている
		チームの理想の状態に向けて改善を行っている
		チームの理想のあり方を話題にしている
チームの成果を高める能力やスキルを伸ばさせている		
情緒的 コミットメント ($\alpha=.861$)	このゼミのためならば、通常期待されている以上の努力を進んで行う	
	このゼミは活動するのに、とても良いゼミだと友人に話せる	
	このゼミにほとんど忠誠心は持っていない	
	このゼミで活動し続けるためにどのような課題も引き受ける	
	私の価値観とこのゼミの気風は非常に合っていると思う	
	このゼミの一員であることを他人に誇りを持って言える	
	このゼミは活動をする上で自分のベストを発揮させてくれる	
	他のゼミではなく、このゼミを選んで本当に良かったと思っている	
	このゼミの学生に対する施策に賛成しかねることが多い	
	私はこのゼミの将来のことが大変気になる	
	このゼミは自分が活動するには、最も良いゼミである	
内容が似ているなら、他のゼミで活動しても構わない		

3. 相関分析

仮説 1-1、仮説 1-2、仮説 2-1、仮説 2-2、仮説 3 を検証するために相関分析を行った。従属変数にあたるチーム力、チーム力の下位概念（結束力、相互補完、創発性、相互理解、チーム改革力）、情緒的コミットメントと飲み会に関する項目である「飲み会の頻度」、喫煙に関する項目である「喫煙頻度」、「喫煙者率」（表 4）の相関分析をそれぞれ行った。

まず、飲み会は、チーム力と飲み会の頻度では、相関係数.298 で正の相関が有意確率 5%水準で認められた。しかしながら、情緒的コミットメントと飲み会の頻度では、相関関係は見られなかったため、仮説 2-1 は棄却された。

喫煙は、チーム力と喫煙頻度、情緒的コミットメントと喫煙頻度、チーム力と喫煙者率には相関関係が見られなかった。したがって、仮説 1-2、仮説 2-2、仮説 3 は棄却された。ただし、喫煙者率は、チーム力との相関関係は認められなかったが、チーム力の下位概念である相互補完、創発性、情緒的コミットメントとの相関関係を確認することができた。喫煙者率と相互補完では、相関係数-.341、喫煙者率と創発性では、相関係数-.343、喫煙者率と情緒的コミットメントでは、相関係数-.308 で負の相関がそれぞれ有意確率 5%で認められた。つまり、異質性の高いゼミナールにおいて、喫煙者の占める割合と一部のチーム力、情緒的コミットメントは反比例することが考えられる。

表 4 相関分析の結果

		チーム力	結束力	相互補完	創発性	相互理解	チーム改革力	情緒的コミットメント
情緒的 コミット メント	相関係数	.591***	.603***	.667***	.360**	.285**	.466***	
	有意確率	.000	.000	.000	.011	.047	.001	
	N	49	49	49	49	49	49	
飲み会頻度	相関係数	.298**	.352**	.298**	.070	.198	.208	.212
	有意確率	.038	.013	.037	.643	.173	.151	.143
	N	49	49	49	49	49	49	49
喫煙頻度	相関係数	-.006	-.003	.121	-.080	.001	-.062	-.187
	有意確率	.984	.992	.695	.794	.997	.840	.541
	N	13	13	13	13	13	13	13
喫煙者率	相関係数	-.289	-.265	-.341**	-.343**	-.118	-.145	-.422**
	有意確率	.087	.119	.042	.041	.492	.399	.010
	N	36	36	36	36	36	36	36

***.有意確率は 1% 水準で有意（両側）

** .有意確率は 5% 水準で有意（両側）

*.有意確率は 10% 水準で有意（両側）

4. 重回帰分析

相関分析において、飲み会の頻度とチーム力に正の相関関係が見られたため、従属変数にチーム力、独立変数にコントロール変数である学年・年齢・性別と飲み会の頻度を投入し、重回帰分析を行った結果（表 5）、有意な結果は得られなかった。

相関分析では、チーム力の下位概念の 1 つである結束力と飲み会の頻度は、相関係数.352 で正の相関が有意確率 5%水準で認められた。この相関係数は従属変数であるチーム力と飲み会の頻度の相関係数.298 よりも高い。そこで、インフォーマル・コミュニケーションとチーム力の関係をより深く考察するために、結束力に対して、飲み会の頻度がどれくらいの影響を及ぼすのかを調べる。従属変数に結束力、独立変数にコントロール変数である学年・年齢・性別と飲み会の頻度を投入し、仮説検証に付随した重回帰分析を行った（表 5）。調整済み R2 乗は.107 で有意確率 6.1%のため、回帰の F 検定は有意であり、ゼミナールにおける飲み会の頻度は結束力を 10.7%説明することが示された。

表 5 重回帰分析

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
従属変数	チーム力		チーム力		結束力		結束力	
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.
(定数)		3.395		3.350		4.151		3.988
学年	.087	.309	.100	.300	.225	.378	.242	.358
年齢	-.159	.171	-.139	.166	-.148	.209	-.123	.197
性別	-.237	.212	-.213	.206	-.221	.259	-.191	.246
飲み会の頻度			.276*	.140			.349**	.166
F 値	.983		1.732		.998		2.440*	
調整済み R2 乗	-.001		.057		.000		.107	

***.有意確率は 1% 水準で有意（両側）

** .有意確率は 5% 水準で有意（両側）

*.有意確率は 10% 水準で有意（両側）

表 6 逆因果の検証

従属変数	Model 1		Model 2	
	飲み会の頻度		飲み会の頻度	
	β	S.E.	β	S.E.
(定数)		3.512		3.537
学年	-.048	.320	-.073	.311
年齢	-.072	.177	-.027	.172
性別	-.086	.219	-.018	.219
チーム力			.288*	.150
F 値	.304		1.191	
調整済み R ² 乗	-.045		.016	

***.有意確率は 1% 水準で有意 (両側)

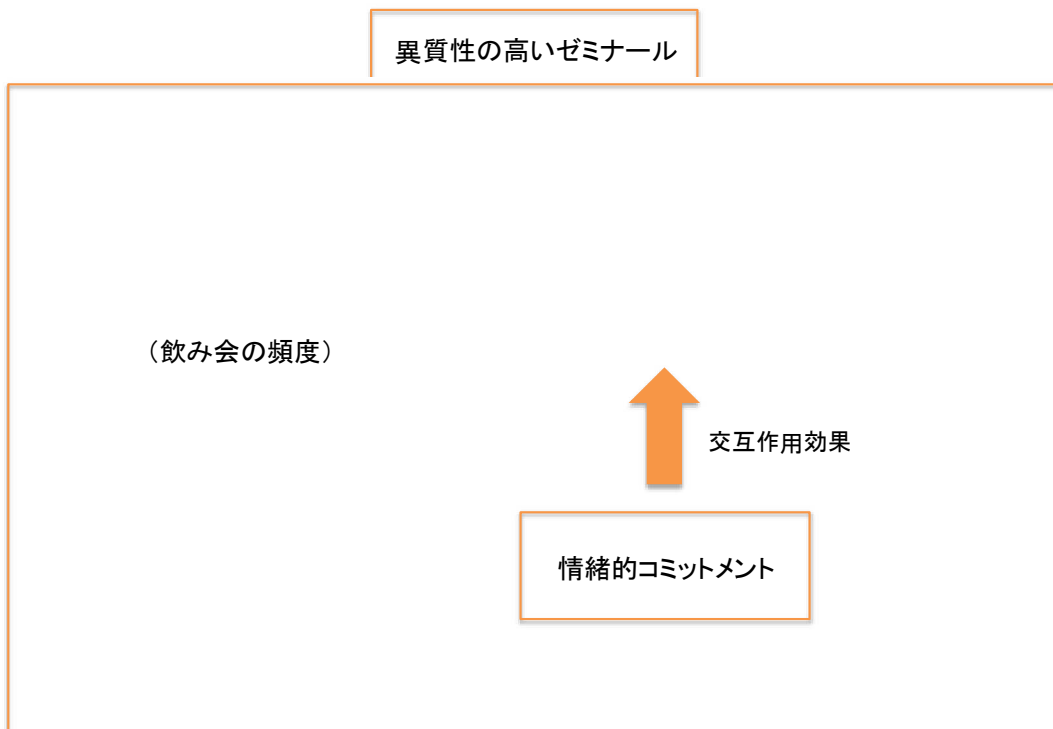
** .有意確率は 5% 水準で有意 (両側)

*.有意確率は 10% 水準で有意 (両側)

相関分析 (表 4)、重回帰分析 (表 5) から逆因果の可能性が考えられるため、従属変数に飲み会の頻度、独立変数にコントロール変数である学年・年齢・性別とチーム力を投入し、検証を行った結果、有意は認められなかったため、逆因果ではなかった (表 6)。

5. 交互作用効果

図 3 交互作用効果の分析枠組み



上記の相関分析（表 4）において、チーム力は飲み会の頻度だけでなく、情緒的コミットメントとも相関関係がある。チーム力と情緒的コミットメントでは、相関係数.591 で正の相関が有意確率 1% 水準で認められた。この結果から、飲み会の頻度とチーム力の関係に情緒的コミットメントの交互作用効果が働いている可能性が考えられる。したがって、追加分析として、交互作用効果の検証を行う。その新しい分析枠組みが図 3 である。交互作用効果とは、図 3 のようにある矢印を強調する効果のことである。

まず、平均値による修正手続き（mean centering）を行い、交互作用項を作成する。飲み会の頻度の平均値が 2.800、情緒的コミットメントの平均値が 3.602 であるので、次の式で交互作用項を作成する。

$$\text{交互作用項} = \{(\text{飲み会の頻度}) - 2.800\} \times \{(\text{情緒的コミットメント}) - 3.602\}$$

コントロール変数と飲み会の頻度変数、情緒的コミットメント変数、交互作用項を投入して、重回帰分析を行った（表 7）。調整済み R2 乗は.415 で有意確率 0%水準のため、回帰の F 検定は有意であった。また、飲み会の頻度、情緒的コミットメント、交互作用項の全てが有意であったため、交互作用効果が働いていることが示された。

表 7 交互作用効果の検証

従属変数	Model 1		Model 2	
	チーム力		チーム力	
	β	S.E.	β	S.E.
(定数)		3.397		2.672
学年	.086	.310	.145	.237
年齢	-.159	.171	-.107	.132
性別	-.237	.212	-.067	.169
飲み会の頻度			.197*	.113
情緒的コミットメント			.376***	.150
交互作用項 (飲み会頻度×情緒的コミットメント)			-.343**	.189
F 値	.982		6.685***	
調整済み R2 乗	-.001		.415	

***.有意確率は 1% 水準で有意（両側）

** .有意確率は 5% 水準で有意（両側）

*.有意確率は 10% 水準で有意（両側）

6. 分析のまとめ

以上の分析結果から仮説 1-1、仮説 1-2、仮説 2-1、仮説 2-2、仮説 3 は棄却された。

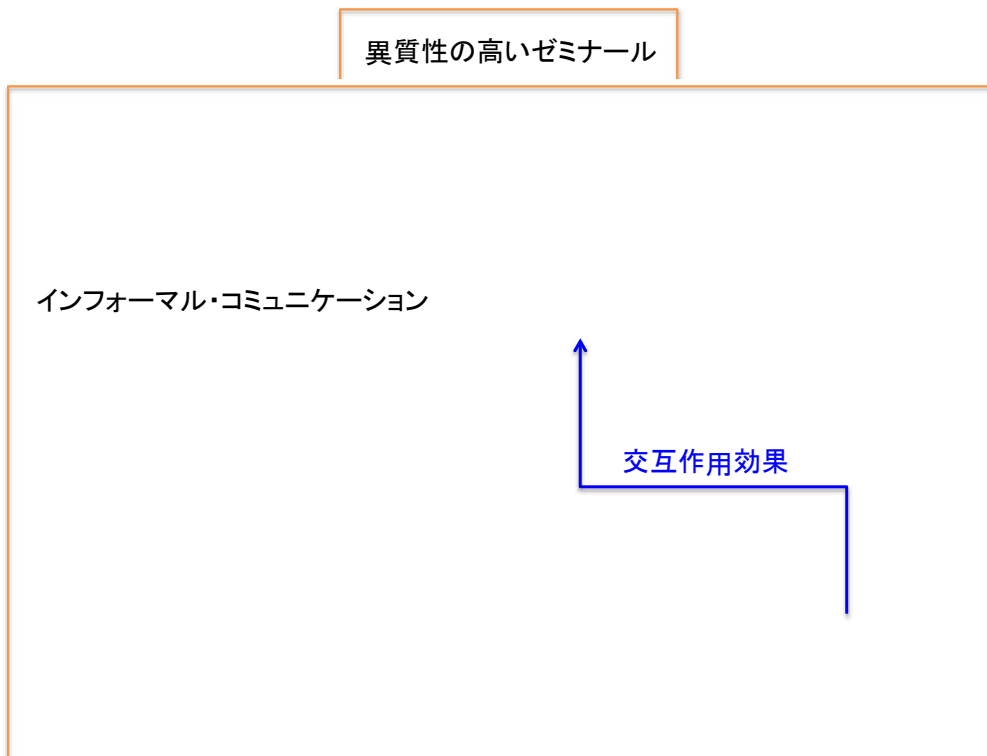
飲み会について、仮説 1-1 は相関分析から有意な結果が得られたが (表 4)、重回帰分析では有意が認められなかったため (表 5)、棄却された。また、相関分析の結果 (表 4) を受けて、追加分析として行った飲み会の頻度とチーム力の下位概念「結束力」を従属変数とする重回帰分析 (表 5) と交互作用効果の検証 (表 7) では、有意な結果が得られた。ゼミナールにおける飲み会の頻度とチーム力の関係に情緒的コミットメントが関与していることが分かり、分析枠組みの中に情緒的コミットメントの交互作用効果の働きを確認することができた。仮説 2-1 は相関分析より、有意ではないと確認された (表 4)。

喫煙について、仮説 1-2、仮説 2-2、仮説 3 に関しては相関分析より、有意ではないと確認された (表 4)。本研究では、喫煙に関する事象がチーム力と直接的に関係するモデルは認められなかった。

表 8 仮説検証結果のまとめ

	仮説	結果	参考資料
1-1	異質性の高いゼミナールにおいて、ゼミナールにおける飲み会の頻度が多い組織はチーム力が高い。	棄却	表 4 相関分析 表 5 重回帰分析
1-2	異質性の高いゼミナールにおいて、ゼミナール成員との喫煙頻度が多い組織はチーム力が高い。	棄却	表 4 相関分析
2-1	異質性の高いゼミナールにおいて、ゼミナールにおける飲み会の頻度が多い組織は情緒的コミットメントが高い。	棄却	表 4 相関分析
2-2	異質性の高いゼミナールにおいて、ゼミナール成員との喫煙頻度が多い組織は情緒的コミットメントが高い。	棄却	表 4 相関分析
3	異質性の高いゼミナールにおいて、喫煙者の占める割合が高ければ、チーム力が低い。	棄却	表 4 相関分析

図4 分析結果の枠組み



VII. 考察

1. 仮説1-1

異質性の高いゼミナールで生じる人間関係の問題をインフォーマル・コミュニケーションである飲み会におけるコミュニケーションで解決できると考えた。飲み会の頻度が多ければ、より人間関係の問題を抑制し、チーム力が高くなるというものだ。飲み会の頻度とチーム力は相関分析（表4）から有意な結果は得られたが、重回帰分析（表5）からは有意な結果は得られなかった。そこで、インフォーマル・コミュニケーションとチーム力の関係をより深く考察するために、チーム力の下位概念についての分析を行った結果、飲み会の頻度は結束力を向上させることが示された（表4、表5）。インフォーマル・コミュニケーションがチーム力の5つの下位概念のうち、結束力に最も影響を与える理由について考察すると、結束力以外はチームの舵取り能力やチーム内の問題対処力を測っており、結束力のみがチームメンバーとのコミュニケーションの成熟度合いについて尋ねる質問項目（表3）から構成されているからである。つまり、インフォーマル・コミュニケーション（飲み会）の主な効果はチームのコミュニケーションを円滑化し、成員間のコミュニケーションの成熟度合い（結束力）を向上させることである。インフォーマル・コミュニケーションは結束力への作用が強いため、チーム力全体への作用では有意な結果が得られなかったと考えられる。

2. 仮説1-2

仮説1-2を立てた論理も上記の仮説1-1と同じ理由からである。ゼミナール成員との喫煙頻度が多いということは、インフォーマル・コミュニケーションの頻度が多いということであるため、人間

関係の問題を抑制し、チーム力が高くなると考えた。しかし、仮説 1-1 とは反対にこの仮説は棄却された。大きな原因としては、喫煙者のサンプル数の少なさが考えられる。使用項目の記述統計(表 2)の通り、異質性の高いゼミナールにおいて、成員との喫煙頻度の質問項目に回答したサンプルは 10 名しかしない。

サンプル数の問題以外で考えるならば、喫煙者と非喫煙者の情報の遮断性が挙げられる。喫煙者同士が喫煙所におけるコミュニケーションで、いくら親密になったとしても、そのコミュニケーションの場での話題は喫煙者のみ分かる限定的な話題になってしまう。また、喫煙所と非喫煙者のいる場所が空間的に遮断されているため、喫煙者が喫煙所に行って会話をするというインフォーマル・コミュニケーションの度に、チームが強制的に分断されてしまう。この分断が原因となって、チーム力と因果関係が出なかったとも考えられる。

3. 仮説 2-1

仮説 2-1 は棄却されたため、飲み会の頻度と情緒的コミットメントの関係を示すことができなかった。その理由として考えられるのは、ゼミナールという組織特性である。首都大学東京の経営学系ゼミナールは原則として 2 年間所属することになるため、成員との仲間意識は生まれるであろうが、ゼミナールは授業の側面を持つ。つまり、ゼミナールは大学生にとって評価される場所である。ゼミナールの飲み会を組織への愛着から参加するものではなく、授業の延長線上として参加すべきものであると無意識に捉えていたために、飲み会の頻度と情緒的コミットメントとの間に相関関係が見られなかったと考えられる。

4. 仮説 2-2

仮説 2-2 に関しては、仮説 1-2 の考察と同様に、喫煙者のサンプル数が少ないこと、喫煙によるチームの分断の問題から喫煙頻度と情緒的コミットメントとの間に相関関係が見られなかったと考えられる。

5. 仮説 3

仮説 3 は棄却されたが、喫煙者率と相互補完、創発性、情緒的コミットメントには負の相関関係があった。したがって、異質性の高いゼミナールにおいて、喫煙者の占める割合が低いゼミナールは相互補完、創発性、情緒的コミットメントが高いといえることができる。特に、喫煙者率と情緒的コミットメントの関係から喫煙者の占める割合を低くすることは、交互作用効果の検証で実証された効果に有効的に働くことが推測される。それでは、なぜ喫煙者の占める割合が低いゼミナールは相互補完、創発性、情緒的コミットメントが高いのだろうか。仮説 3 も仮説 1-2 における考察と同様に、喫煙者と非喫煙者の情報の遮断性が原因と考えられる。喫煙者の占める割合が高いということは喫煙者と非喫煙者の分断が起こる頻度や一度の喫煙でチームの場から離れる人数が多くなる可能性が高いということである。喫煙所におけるインフォーマル・コミュニケーションの場合、ゼミナール成員の喫煙者同士は、コミュニケーションが円滑化する可能性が高いが、チーム全体で捉えると、むしろコミュニケーションを悪化させる恐れさえある。それは仮説 1-2 の考察でも述べたように、喫煙者のみ分かる話題をチーム全体に持ち出してしまった時などに、非喫煙者は話に着いていけずにストレスを感じてしまうからである。

6. 交互作用効果

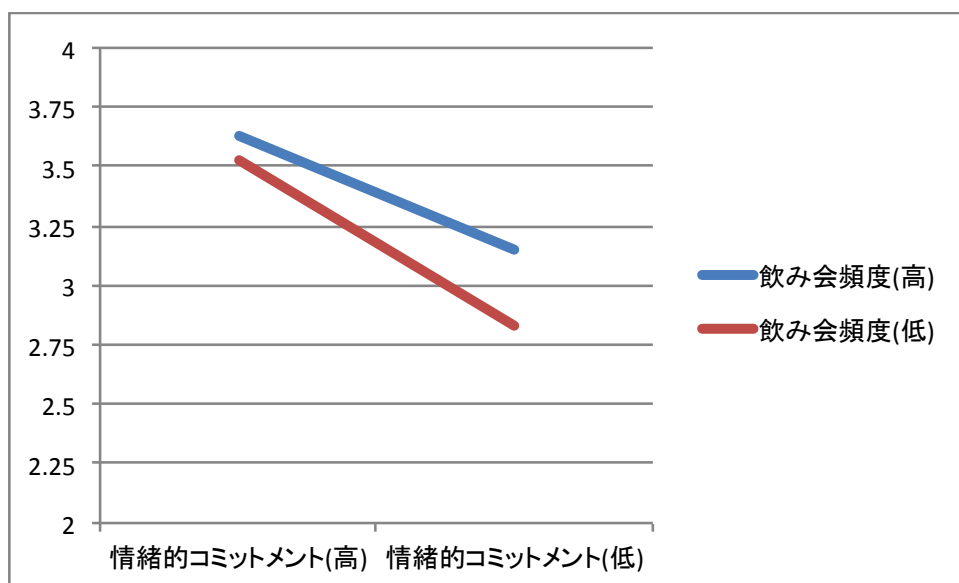
グラフが平行でないことから交互作用効果が働いていることが分かる(図5)。飲み会の頻度は中央値 3 以上のサンプルを「飲み会の頻度 (高)」、それより低いサンプルを「飲み会の頻度 (低)」のグループに分けた。情緒的コミットメントは中央値 3.67 以上のサンプルを「情緒的コミットメント(高)」、それより低いサンプルを「情緒的コミットメント (低)」のグループに分けた。情緒的コミットメントが高い 2 グループは情緒的コミットメントが低い 2 グループよりも高いチーム力平均を示している。

飲み会の頻度と情緒的コミットメントはそれぞれチーム力に正の影響を与えるが(表7)、飲み会の頻度と情緒的コミットメントの2つが同時に投入されると、そのチーム力に対する正の効果を阻害してしまうことが明らかになった。情緒的コミットメントが高いグループでは、飲み会の頻度が及ぼす影響が小さくなることから交互作用項が負の係数を示す結果になったと考えられる。逆に言えば、情緒的コミットメントが低いグループでは、飲み会の頻度が及ぼす影響が大きい。つまり、情緒的コミットメントが高い組織において、飲み会の頻度を多くすることはあまり効果的ではないが、情緒的コミットメントが低い組織において、飲み会の頻度を多くすることはチーム力向上に有効であると言える。

表9 交互作用効果の4タイプ別のチーム力平均

	情緒的コミットメント(高)	情緒的コミットメント(低)
①飲み会の頻度(高)	3.63 (N=19)	3.15 (N=13)
②飲み会の頻度(低)	3.53 (N=8)	2.83 (N=9)
①-②	0.10	0.32

図5 交互作用効果の4タイプ別のチーム力平均



Ⅷ. インプリケーションと今後の課題

1. インプリケーション

本研究の結果からもたらされたインプリケーションは以下の2つである。

1つ目は、異質性の高い組織において、情緒的コミットメントが低い場合、インフォーマル・コミュニケーション（飲み会におけるコミュニケーション）はチーム力を向上させることに効果的であるという新しい研究枠組みの発見である。曖昧な概念であるインフォーマル・コミュニケーションを飲み会におけるコミュニケーションと具体化して研究を進めたことで、組織内のチーム力を高めるために効果的な手段が明らかになった。

また、異質性の高い組織において、情緒的コミットメントが高い場合、インフォーマル・コミュニケーション（飲み会におけるコミュニケーション）はチーム力を向上させることにあまり効果的ではないことも明らかになった。しかしながら、情緒的コミットメントとチーム力は比例するため、情緒的コミットメントが高ければ、チーム力も高い。このことから、チーム力を向上させるために有効な手順を提示する。まず、情緒的コミットメントが低い段階では、飲み会を活発に開催することでチーム力を向上させる。次に、情緒的コミットメントを向上させるために、組織成員に組織の目的に対するやりがいを持たせたり、評価の公正性を大切にしたりすることで、チーム力向上を図る。情緒的コミットメントが高くなれば、飲み会の頻度を多くすることにあまり意味はなくなるため、飲み会の頻度を一定数にする。インフォーマル・コミュニケーションを活用して、チーム力を向上させるために、以上の手順が効率的である。

2つ目は、異質性の高い組織において、喫煙者の割合が低ければ、情緒的コミットメントが高くなるという点である。仮説3の考察で述べた通り、喫煙者の占める割合が高いということは喫煙者と非喫煙者の分断が起こる頻度や一度の喫煙でチームの場から離れる人数が多くなる可能性が高い。喫煙者は一度に多数で喫煙所に行かないことや喫煙所における会話から得た情報や知識を非喫煙者とも共有することが重要であると考えられる。喫煙者は喫煙所における会話から生まれたアイデアなどをそのアイデアが生じた流れを含めて、非喫煙者と共有することで、喫煙者と非喫煙者の分断を緩和することができる。本研究で喫煙所におけるインフォーマル・コミュニケーションとチーム力の関係を示すことはできなかったが、喫煙所におけるインフォーマル・コミュニケーション自体は情報や知識共有、アイデア創出の場として有益なものであると考える。問題は喫煙者の非喫煙者への気遣いの部分であると考えられる。成員の情緒的コミットメントを高くするためには、喫煙者は非喫煙者に気遣いを持つ意識改革をするべきであり、組織としては喫煙者をマイノリティに保つことが有効的な手段だろう。

2. 本研究の限界と今後の課題

本研究における限界として、まず挙げられることがインフォーマル・コミュニケーションの項目の1つである喫煙所におけるコミュニケーションに関して、喫煙者のサンプル数が少なすぎたため、十分な研究をすることができなかったことである。首都大学東京の経営学系ゼミナールに母集団を絞ったことと質問票配布期間の短さ、喫煙者自体の少なさが原因で、喫煙者サンプル数の十分な確保ができなかった。今後の課題としては分析が十分に行える数の喫煙者サンプルを収集し、喫煙所におけるコミュニケーションがインフォーマル・コミュニケーションとして、チームにどのような影響を与えるかを調査することである。喫煙という行為は確かに受動喫煙や組織内コミュニケーションの分断を

引き起こす可能性があるが、喫煙所におけるコミュニケーションを組織内に上手く持ち込むことができれば、組織内コミュニケーションを活発化させる可能性があると考えられる。喫煙所でのリラックスした空間で少人数だからこそ楽しむことができる話があったり、生まれるアイデアがあったりする。それを組織に活用できるような研究成果を打ち出したい。

インフォーマル・コミュニケーションの種類に関して、今回は飲み会と喫煙所におけるコミュニケーションにしか焦点を当てることができなかつたため、他の具体的なインフォーマル・コミュニケーションについても今後研究を進めていきたい。例えば、SNS を用いたコミュニケーションが挙げられる。SNS の種類 (Twitter、Facebook、Mixi、Instagram など) によって、集団に及ぼす影響が異なる可能性があり、興味深い研究対象である。

さらに、異質性の高さを測定する尺度についても言及しておきたい。本研究では、「このゼミは考えなどが人によってそれぞれ異なる」という項目を用いて、回答者の主観的な評定によって、異質性の高いゼミナールと異質性の低いゼミナールの線引きをした。質問票では、それとは別に客観的に異質性の高さを測定する質問項目を用意していた。具体的には、性別と学年ごとの人数比である。3 年生・男性、3 年生・女性、4 年生・男性、4 年生・女性の 4 つのカテゴリの人数比バランスが取れていれば、異質性が高いと判断することができる。主観的な異質性尺度だけでなく、客観的な異質性尺度を用いた分析結果を提示したかったが、後者の異質性尺度でサンプルを異質性の高いゼミナールのサンプルを抽出したところ、有意義な結果を得ることはできなかった。本研究の異質性尺度では、Fiedler (1954) の対人認知の類似度の主観的な評定方法を参考にしているため、妥当な尺度であるが、客観的な異質性尺度を用いれば、より説得力のある研究になっただろう。今後の課題として、別の測定方法で客観的な異質性尺度を設定して、分析を行いたい。

IX. 参考文献

- Fiedler, F.E. (1954). "Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.49, No.3 pp.381-88.
- 橋本 剛明・唐沢 かおり・磯崎 三喜年 (2010) 「大学生サークル集団におけるコミットメント・モデル：準組織的集団の観点からの検討」『実験社会心理学研究』 Vol. 50, No.1 pp. 76-88.
- 飛田 操 (2014) 「成員の間の等質性・異質性と集団による問題解決パフォーマンス」『実験社会心理学研究』 Vol. 54, No. 1 pp. 55-67.
- Hoffman, L.R. (1959). "Homogeneity of member personality and its effect on group problem-solving", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.58, pp.27-32
- Hoffman, L.R., and Maier, N.R.F. (1961). "Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.62, pp.401-407.
- Hulin, C.L. (1991). "Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In Dunnette, M.D., and Hough, L.M. (Eds.)", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.2, pp.445-505.
- 池田 浩・古川久敬 (2009) 「組織における「チーム力」：課題の変化と成果を意識したチーム能力の概念化と測定尺度の開発」『産業・組織心理学第 25 回大会発表論文集』 pp.139-142.
- 池田 浩・高木 雅史・川島 浩一郎・南 直樹・椎名 浩 (2012) 「チーム・メンタルモデルおよびチー

- ム・パフォーマンスを規定する要因に関する検討: チーム力およびチーム・リーダーシップの効果」
『福岡大学人文論叢』 Vol.44, No.2 pp.293-309.
- Jenness, A. (1932). “The role of discussion in changing opinion regarding matter of fact”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.27, pp.583-599.
- 河津 慶太・杉山 佳生・中須賀 巧 (2012) 「スポーツチームにおける組織市民行動, チームメンタルモデルとパフォーマンスの関係の検討 -大学生球技スポーツ競技者を対象として-」『スポーツパフォーマンス研究』 Vol.4, pp.117-134.
- 北野 栄正 (1972) 「文章の再生における協同」『競争事態と集団成員の特性との交互作用. 教育心理学研究』 Vol.20, No.4 pp.226-235.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., and Chalfonte, B. L. (1990). “Informal communication in organizations: Form, function, and technology”, *In Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*, pp.145-199.
- 三浦 麻子 (2002) 「集団の創造的活動に関する実験社会心理学研究」『大阪大学大学院人間科学研究科博士学位論文』 pp.1-201.
- 三浦 麻子・飛田 操 (2002) 「集団が創造的であるためには 集団創造性に対する成員のアイディアの多様性と類似性の影響」『実験社会心理学研究』 Vol.41, No.2 pp.124-136.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W. (1979). “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, No.14 pp.224-247.
- 永田 良昭 (1973) 「情緒的魅力および資源の大きさの類似性からみた学級集団の対人関係の構造」『実験社会心理学研究』 Vol.13, No.2 pp.105-115.
- 永田 良昭 (2003) 『人の社会性とは何か -社会心理学からの接近-』 ミネルヴァ書房.
- 仲谷 美江・西田 正吾 (1994) 「インフォーマルコミュニケーション研究の動向」『計測と制御』 Vol. 33, No. 3 pp. 214-221.
- 西本 一志 (2006) 「インフォーマル・コミュニケーションによる知識共創場の構築」『計測自動制御学会 SI 部門 共創システム部会 共創と複雑系シンポジウム予稿集』 pp.17-26.
- 野上 浩志 (1984) 「喫煙の公衆衛生対策」『生活衛生』 Vol. 28, No. 6 pp. 352-358.
- 岡田 謙一 (1993) 「分散オフィスにおける快適なコミュニケーション」『人間工学』 Vol. 29, No. 2 pp. 59-62.
- 奥 正廣 (1986) 「課題解決集団のアクション・リサーチ: 創造的態度に及ぼす内発的動機づけの効果」『社会心理学研究』 Vol.1, No.2 pp.42-51.
- O'Reilly, C.A., and Chatman, J. (1986). “Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3 pp.492-499.
- Reichers, A.E. (1985). “A review and reconceptualization of organizational commitment”, *Academy of Management Review*, Vol.10, pp.465-476.
- 坂無 淳 (2007) 「大学研究室とハラスメント 閉鎖性とホモソーシャルティ」『現代社会学研究』 Vol. 20, pp. 19-36.
- 白樫 三四郎 (1958) 「集団問題解決に及ぼす集団成員の等質・異質性の効果」『西南学院大学商学論集』 Vol. 24, pp. 43-58

高橋 弘司 (1993) 「組織社会化問題をめぐる諸問題 研究レビュー」『経営行動科学』 Vol. 8, No. 1 pp. 1-22.

高橋 弘司 (1997) 「組織コミットメント尺度の項目特性とその応用可能性」『経営行動科学』 Vol.11, No.2 pp.123-136.

谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』 Vol. 574, pp. 69-84.

Triandis, H.C., Hall, E.R., and Even, R.B. (1965). “Member heterogeneity and dyadic creativity”, *Human Relations*, Vol.18, pp.33-55.

山口 裕幸 (1997) 「メンバーの多様性が集団創造性に及ぼす影響」『九州大学教育学部紀要 教育心理学部門』 Vol.42 No.1 pp.9-19.

「ダイバーシティの実現」『労基旬報』平成 15 年 10 月 15 日号.

東京都福祉保健局「平成 24 年度第 1 回(職場における受動喫煙防止対策):平成 24 年 8 月 28 日実施」

URL : http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kensui/kitsuen/kensyu/h24_01.html アクセス

日 : 2015 年 11 月 30 日.