

プロジェクトチームを対象としたチームとメンバーの適応 に関する縦断的研究

池 田 浩

問 題

1. 従来のチーム研究

近年、効果的なチームの特徴を理解すべく、多くの理論的および実証的な知見が蓄積されてきた。その代表的な知見が、チームの効果をチーム特性や個人特性などの「入力 (Input) 要因」、そしてチームの相互作用などの「プロセス (Process) 要因」、そしてチームの満足感とパフォーマンスを意味する「結果 (Outcome) 要因」で整理した input-process-outcome (IPO) フレームワークであろう (McGrath, 1964; Hackman, 1987)。

この IPO モデルは、単にチーム効果性に関連する要因を整理しただけでなく、入力要因とプロセス要因、そして結果要因間の相互作用を強調し、チーム効果が生まれるダイナミクスな様相を説明しようとした点は注目に値する。さらに、この知見を基にチームのメンバー間のダイナミクスな相互作用を明らかにするために、「チーム・プロセス」について様々なモデルが提案されるようになった。例えば、McIntyre&Salas (1995) は、「チーム・プロセス」の中でも、チームワーク・プロセス (Teamwork process) とタスクワーク・プロセス (Taskwork process) の存在を示し、2つの機能的な違いを強調している。タスクワーク・プロセスとは、チームが取り組む課題を遂行するために各メンバーが必要な資源やツール、システムを扱う活動である。それに対し、チームワーク・プロセスとは、チームのパフォーマンスを促進するためにチームメンバーの「思考、行動、感情の集合」を組み合わせ、調整することを指す (e.g., Marks, Mathieu, & Zaccaro., 2001)。

この McIntyre&Salas (1995) の知見をきっかけに、多くの研究者が、“思考、行動、感情の集合”の意味

するチーム・プロセスについて様々なモデルを提案している。例えば、Fleishman& Zaccaro (1992) は、チームパフォーマンスに関連する機能的視点から、志向性機能、資源分配機能、時間機能、反応調整機能、モチベーション機能、システムモニタリング機能の6つのチームワーク・プロセスを分類している。また、McIntyre&Salas (1995) は、チームワーク行動として、パフォーマンス・モニタリング、フィードバック、closed-loopcommunication、バックアップ行動を特定している。さらに、Goodwin, Burke, Wildman, & Salas (2009) は、これらに関連する知見として100を超えるチームワーク・モデルが提案されている事を報告している。そして、最近、Salas, Sims, &Burke (2005) は、従来のチームワークの要素を統合することを試み、代表的なチーム・プロセスとしてチームリーダーシップ、チーム志向性、相互パフォーマンス・モニタリング、バックアップ行動、適応力の5つを特定している。そして、Salas et al. (2005) は、このモデルを“チームワークのビック5” (Big Five in teamwork) と命名している。

2. チーム研究における「時間」要因の意義

さて、これらの知見はチーム研究の主流をなし、有益な示唆を提供してきた。しかし、チーム力の育成強化を考える上で、ぜひとも考慮すべき問題がある。それは、従来のチーム研究の多くは、それがフィールド調査であれ、実験室実験であれ、「時間」(time)の要因を十分に考慮していないことである。従来の研究の大半が、実験や調査を通して、ある時点で測定されたものである。このことについて、Mohammed, Hamilton, & Lim (2009) は興味深い整理を行っている。Mohammed et al. (2009) は、1990～2004年の14年間に3つの主要な雑誌¹に掲載されたチーム研究の論文の内容分析を実

¹3つの雑誌は、“Journal of Applied Psychology”, “Personnel Psychology”, “Organizational Behavior and Decision Processes”である。

施している。その結果、チーム研究は大きく3つのタイプの研究に分類することができ、①一時点で一回の調査もしくは実験により測定した短期的チームを扱った研究が63.4%で過半数を占め、②複数の時点で複数の異なる変数を測定した研究が14.7%、そして③複数の時点で同一の変数を反復測定した研究が22.0%であった。このうち、③が純粋な縦断的研究デザインであることを考えると、このタイプの研究が極めて少ないことがわかる。したがって、チームが、時間の経過とともにどのように発達していくかについて、十分に検討されているとは言えないのが現状である。

もちろん、チーム研究で時間という要因が全く看過されてきたわけではない。従来から「時間」を考慮した研究の必要性は繰り返し説かれてきた (e.g., McGrath & Argote, 2001; Kozlowski & Bell, 2003)。例えば、集団発達理論 (Tackman, 1967) が示唆するように、チームは、複数のメンバーが集まれば、すぐに機能するというわけではない。時間の経過と共に、①メンバー同士の関係性が生まれ、②チームのメンバーの地位と役割が分化し、③チーム独自の規範が確立してはじめて、集団が効果的に機能する基盤ができあがる。とはいえ、現実的にチームの発達をとらえることには大きな障壁がある。その最たるものが調査対象の問題である。

通常のチーム研究で調査の対象となるチームとは、営業チームや看護チームなど、既に活動しているチームである。しかし、指摘するまでもなく、既存のチームを縦断的に調査することは様々な制約によって難しく、仮に時系列的な調査が可能であったとしても、チームの成熟度に違いがあるため発達の様相を比較するのは難しい。チームの発達プロセスを適切に捉えるためには、チームの結成時からその発達の様相を捉える必要がある。加えて、チームが取り組む課題によって、発達の早さや質が異なることが予想されるため、可能な限り類似した課題である方が望ましい。

他方で、チーム研究では実験的研究も比較的多く用いられている (e.g., 池田・古川, 2008)。チーム実験では、チームの成熟度や実験課題を統制する事が可能であるため、上記の問題を克服することは可能ではあるが、通常、短時間の実験であるため、チームが成熟するまで長時間観察することは難しい。

3. 「時間」を考慮した従来のチーム・集団研究

時間を考慮したチーム研究として、例えば、チームメンバーの社会化 (socialization) に着目した Moreland & Levine (1982) のモデルがある。彼らは、新入メンバーが既存メンバーとの相互作用を通じてチームの完全なメンバーになっていく社会化過程を説明するモデルを提案している。また、Tuckman (1965) は、集団発達 (group development) をモデル化し、時間的な経過に伴い、形

成期、混乱期、規範期、遂行期、解散期をたどることを理論的に示している。

さらに、チームのダイナミックな性質を捉えようとした際に、時間変数を取り入れたチーム発達にも関心が集まるようになった (Harrison, Mahammed, McGrath, Florey, & Vanderstoep, 2003)。Gersick (1988) は、8つのチームのライフスパンを観察し、モデルを構築している。このモデルでは、チームのメンバーが最初に集まったときに、パフォーマンスを達成する最初の方略が決定され、それが目的の中間地点まで続くとしている。そして、中間地点に達したとき、チームのメンバーが時間を意識すると、完了に至るまでのこれまでの取り組みを分析し、残り後半のための方略が調整されるとしている。なお、Gersick (1988) は、チームは時間とともに徐々に発達するのではなく、環境の変化など何らかの契機ごとに突発的に発達し、急激に発達する期間とほとんど発達しない静止 (平衡、停滞) 期間を繰り返す断続平衡説 (Punctuated equilibrium) を主張している。

4. 本研究の目的

以上の議論から、本研究では、第1にチームが「時間」の経過とともに、どのように発達していくのかについて明らかにすることが目的である。Gersick (1988) の知見は有益な示唆を提供しているものの、8チームの観察による知見にとどまっており、チームの特性が時間とともに発達するかについて量的な検討はなされていない。本研究では、チームレベルの特性として、チーム力 (池田・古川, 2009) の発達について検討する。

また、チームの発達に伴い、チームを構成するメンバーの態度や知識、スキル、モチベーションも何らかの影響を受けていると考えるのが妥当である。本研究の第2の目的は、メンバーの仕事に関する知識、態度、モチベーション、そしてチームワークスキルの発達についても明らかにすることである。そして最後に、第3の目的は、チーム力とパフォーマンスの関係についても明らかにすることである。

方 法

1. プロジェクトの概要

本研究の調査対象となったプロジェクトは、NPO 法人 JAE (Japan Academy of Entrepreneurship) が主催する「ドリカムスクール」の事業である。ドリカムスクールとは、それに参加する企業が、各部署や部門から若手社員を集め、自社の事業や業務を地域の子ども達に授業を通して伝えるというものである。

授業自体は3～4日間ではあるが、例年7月から「事前研修」が始まり、定期的な打合せや準備を経て、約3

ヶ月後に「中間研修」が行われる。そして、授業のリハーサルなどを経て10月から11月にかけて授業を行い、そして11月に「事後研修」が行われる。

企業側は、若手社員の教育や地域に向けた社会的貢献を含めたCRS（企業の社会的責任）を意図し、一方で、授業を受ける子ども達にとってはキャリア教育の意味合いを持つ。

本研究では、ドリカムスクールの事業に参加する半年間のプロジェクト・チームに着目する。そして、各部署や部門から集められた若手社員が、チームを結成し、解散する一連の経過を通じて、チームとメンバーがどのように発達するかについて縦断的に検討する。

2. 調査回答者

調査は、2010年度および2011年度のドリカムスクールに参加した企業のうちのべ6社を対象とした。各チームは3名から9名で構成され、合計37名が調査に回答した。平均年齢は、29.1歳（ $SD=6.01$ ）、平均勤続年数は4.6年（ $SD=3.73$ ）であった。

3. 調査時期と手続き

調査は、プロジェクトの開始から終了まで合計3回にわたって縦断的に実施した。1回目は、プロジェクトが始まる前の「事前研修」で実施し、2回目は約3ヶ月が経過した「中間研修」、そして3回目の調査はプロジェクトが終了した「事後研修」で実施した。

いずれの調査も、JAEのドリカムスクールの担当者が調査票を配布し、その場で回答してもらった。

4. 調査票の構成

調査票の内容は、下記の通りである。

(1) 個人レベル（1回目、2回目、3回目）

個人レベルに関する尺度については、時系列的な変化を把握するために、1回目から3回目にかけて測定した。

職務知識 職務知識を測定するために、“自社の主要な業務の内容（商品やサービス）を簡潔に説明することができる。”、“自社の各部署が行っている業務を熟知している。”など5項目を設定し、それらについて「全く当てはまらない（1）」から「非常に当てはまる（5）」の5段階で回答を求めた。

仕事への誇り 職務に対する態度として、自らの職務や組織の課題に対してどの程度意義を感じているかを、“私の会社は、社会において非常に存在意義が高い。”、“自分の行っている業務は、組織に確実に貢献している。”など4項目を設定し、それらについて「全く当てはまらない（1）」から「非常に当てはまる（5）」の5段階で回答を求めた。

仕事への自信 次に、仕事への自信を測定するために、“自分に与えられた職務を確実に遂行することが出

来る。”、“困難な課題に直面しても、それを乗り越える自信がある。”など3項目を設定し、それらについて「全く当てはまらない（1）」から「非常に当てはまる（5）」の5段階で回答を求めた。

職務へのモチベーション 職務へのモチベーションについては、Wright（2003）の尺度を参考に、“自分に与えられた職務以外にも、同僚や職場に役立つことであったら自発的に取り組んでいる。”、“仕事の難しさに関係なく、自分の職務を全うするために最大限に努力している。”など4項目を設定し、それらについて「全く当てはまらない（1）」から「非常に当てはまる（5）」の5段階で回答を求めた。

(2) 対人レベル（1回目、2回目、3回目）

チームワーク・スキル 次に、対人レベルの変数として、「チームワーク・スキル」を測定した。Stevens & Campion（1994）は、各メンバーがチームワークを発揮するために必要とされるスキルとして「コミュニケーション」、「目標設定とパフォーマンスマネジメント」、「計画と調整」、「協力的な問題解決」、「葛藤解決」の5つを見出している。そして、Stevens & Campion（1994）の尺度に基づき、著者と本プロジェクト担当者との協議のうえ必要な項目を設定した。

その結果、「コミュニケーション」については、“チームに役立つ情報を他のメンバーに伝達することができる”や“他のメンバーからの意見を練り上げて、新しい意見を提案することができる”など4項目、「目標設定とパフォーマンスマネジメント」については“チームが達成したいと思える目標を提案することができる”や“チームのメンバーが納得するチーム目標を提案することができる”など4項目、「計画と調整」については、“チームのメンバーが円滑に活動できるよう、調整的な役割をとることができる”や“特定のメンバーに負担が偏らないよう、それぞれの役割を明確にすることができる”など3項目、「協力的な問題解決」については、“他のメンバーと協力しながら、課題に取り組むことができる”や“チームメンバー全員が協力連携して課題に取り組めるよう、調整することができる”など4項目、最後に「葛藤解決」について“チームのまとまりや結束力を乱す話題や争いが起きたときに、それを対処することができる”や“チームが問題に直面しても、全員にとってより良い方法を選択することができる。”など3項目を作成した。それぞれについて、「全く当てはまらない（1）」から「非常に当てはまる（5）」の5段階で回答を求めた。

(3) チームレベル（2回目、3回目）

チーム力 池田・古川（2009）による「チーム力」尺度29項目のうち14項目を用いた。チーム力尺度は、レ

ベル1から3までの5因子で構成されている。本研究では、レベル1、2、3に含まれる項目から代表的な項目を選別し、調査で用いた。

(4) チーム成果 (3回目)

チーム成果は、Hackman (1987) の指摘に基づき、チーム活動によって産み出される成果だけでなく、メンバーの心理的側面についても考慮した。すなわち、前者の成果として「授業内容」(「授業は、チームのメンバー全員の知識や技術を存分に活かした内容になった。」など3項目)、そしてメンバーの心理的側面としては「授業への満足度」(「授業は、チームのメンバー全員が納得する内容になった。」など3項目)、「メンバーの学習・成長」(「授業を通して、通して、我が社の業務の意義を再認識することができた。」など3項目)を設定した。それぞれについて、「全く当てはまらない (1)」から「非常に当てはまる (5)」の5段階で回答を求めた。

結 果

1. メンバーの職務知識、職務態度、そして職務モチベーションの変化

まず、自社の業務内容について、小学生の子ども達に授業を行うとい一連のプロジェクト活動に参画することによって、従業員個人の「職務知識」や「仕事への誇り」、「仕事への自信」、そして「仕事へのモチベーション」がどのように変化するかについて時系列的に検討した。

このことを明らかにするために、4つ変数について1回目から3回目までの平均値を算出し、比較検討した。

その結果を Table 1 に示す。

まず、職務知識とは、自社のビジネスや業務内容、理念について理解している程度を意味し、5項目の平均値を算出した。その結果、1回目 ($M=2.86$) から2回目 ($M=3.08$) にかけて平均値の水準は微増し、そして3回目 ($M=3.50$) において大きく上昇していた ($F_{(2, 46)}=14.33, p<.001$)。

次に、ドリカムを体験することで、自社や自身の仕事への誇りが高まると予測し、それに関する4項目を設定し、仕事への誇りを測定した。1回目 ($M=3.64$) から2回目 ($M=3.79$)、そして3回目 ($M=3.99$) にかけて段階的に平均値の水準は上昇を示しているものの統計的には有意傾向を示すにとどまっていた ($F_{(2, 48)}=2.56, p<.10$)。

仕事への自信とは、自分がどの程度、仕事を遂行することができるか、その自信度を意味する。1回目 ($M=3.49$) と2回目 ($M=3.55$) は大きな差異は認められないが、3回目 ($M=3.81$) において高まっていた ($F_{(2, 48)}=4.71, p<.05$)。

最後に、仕事へのモチベーションは、1回目 ($M=3.27$) から2回目 ($M=3.55$)、そして3回目 ($M=3.83$) にかけて段階的に上昇していた ($F_{(2, 48)}=9.40, p<.001$)。

2. チームワーク・スキルの伸張

本プロジェクトで、自社の業務内容について理解するために、各メンバーの知識を共有し、それを授業で具現化するためには、メンバー同士の密接な協力連携が求められる。その経験を通じて、チームワーク・スキルが獲得されると予測した。

このことを検討するために、プロジェクトの開始時 (1

Table 1 個人の職務知識、仕事への誇り、仕事への自信、そして仕事へのモチベーションの変化

変数	1回目		2回目		3回目	
	M	SD	M	SD	M	SD
職務知識	2.86	0.61	3.08	0.72	3.50	0.64
仕事への誇り	3.64	0.86	3.79	0.71	3.99	0.69
仕事への自信	3.59	0.59	3.59	0.61	3.88	0.59
仕事へのモチベーション	3.27	0.80	3.54	0.73	3.83	0.65

Table 2 チームワークスキルの伸張度

チームワークスキル	1回目		2回目		3回目	
	M	SD	M	SD	M	SD
コミュニケーション	3.17	0.64	3.17	0.69	3.70	0.64
目標設定とパフォーマンスマネジメント	2.94	0.75	2.95	0.64	3.42	0.67
計画と調整	3.00	0.61	2.99	0.64	3.48	0.66
協力的な問題解決	3.12	0.56	3.14	0.65	3.58	0.74
葛藤解決	3.09	0.53	3.17	0.69	3.53	0.63

回目) から終了時 (3 回目) の 3 回にわたってチームワーク・スキルを測定し、その伸張度について検討した。その結果は Table 2 に示すとおりである。

Table 2 を見ると、5 つのチームワーク・スキルは、全て同じような変化を示していた。すなわち、「コミュニケーション」($F_{(2, 48)}=6.74, p<.01$)、「目標設定とパフォーマンスマネジメント」($F_{(2, 48)}=5.66, p<.01$)、「計画と調整」($F_{(2, 48)}=6.50, p<.01$)、「協力的な問題解決」($F_{(2, 48)}=4.85, p<.01$)、「葛藤解決」($F_{(2, 48)}=5.01, p<.01$) のいずれも調査時期の要因で統計的に有意な差を示していたものの、下位検定の結果、1 回目と 2 回目では全く差異は認められないが ($ps < n.s.$)、2 回目から 3 回目との間に大きな差異が認められた ($ps < .01$)。この結果は、プロジェクトの遂行途上までは、チームワーク・スキルの伸張は認められないが、プロジェクトを完遂することで大きく伸びることを示している。

3. チーム力の伸張

本研究では、“チームが取り組む課題において確実な成果を上げるために必要なチームの能力”のことを、「チーム力」(池田・古川, 2009)と呼んでいる。このチーム力は、レベル 1 → レベル 2 → レベル 3 の 3 つのレベルで考えることができる。

レベル 1 とは、メンバー間で協力や連携が行われており、ホウレンソウ (報告、連絡、相談) に象徴されるように必要な情報が共有されている状態のことを指す。これは、チーム力の基礎になる。

レベル 2 とは、状況の変化やトラブル、問題が発生したときに、チームとして適切に対処する能力が定着している状態のことを指す。

そしてレベル 3 とは、チームの状態を確認しながら、チームとしての理想の状態に向けて自己成長するための能力が定着している状態を意味する。具体的には、チームとしてのスキルが行動を相互に学習できる能力やチームで理想の状態を絶えず意識しながら、チームの状態を改革することができる能力を指す。

ドリカムスクールで課題を達成するためにも、やはりチーム力の形成が必要不可欠であると思われる。このことから、チーム力 3 つのレベルを 1 4 項目で 2 回目と 3 回目に測定した。

Table 3 には、チーム力のレベル 1 からレベル 3 について、第 2 回目と第 3 回目の平均値を示している。その結果、「レベル 1」($F_{(1, 24)}=14.77, p<.01$)、「レベル 2」($F_{(1, 24)}=7.06, p<.01$)、そして「レベル 3」($F_{(1, 24)}=14.23, p<.01$) といずれもチーム力の平均値は上昇しており、

課題を進めていくなかでチーム力は全体として着実に形

Table 3 チーム力の伸張度

チーム力	2 回目		3 回目	
	M	SD	M	SD
レベル 1	3.75	0.66	4.17	0.59
レベル 2	3.76	0.58	4.04	0.57
レベル 3	3.61	0.12	4.04	0.11

成されていくことがうかがえる。

4. チーム力とチーム成果との関連性

最後に、チーム力とチーム成果との関連性について検討した。本研究では、同時に複数の変数を測定する際に生じる共通方法バイアス (Common method variance bias²; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) を回避するため、チーム力については 2 回目のデータを、そしてチーム成果について 3 回目のデータを取り上げた。

チーム力とチーム成果との関連性を明らかにするために、チーム力の 3 つのレベルの平均値を算出し、それよりも低いチームを低群、それよりも高いチームを高群と設定し、それぞれのチーム成果の水準を比較した。

その結果、レベル 1 のチーム力の低群 ($M=4.17$) と高群 ($M=4.21$) ではチーム成果に大きな差異は認められなかった ($F_{(10, 14)}=1.06, n.s.$)。しかし、レベル 2 の低群 ($M=4.00$) と高群 ($M=4.33$)、さらにはレベル 3 の低群 ($M=3.95$) と高群 ($M=4.47$) はチーム成果に統計的に有意な差が認められた (レベル 2 : $F_{(8, 16)}=3.87, p<.01$ 、レベル 3 : $F_{(8, 16)}=2.54, p<.05$)。

この結果は、高いレベルのチーム力を形成しているチームほど、チームの成果に大きな差異が認められること

Table 4 チーム力の水準からみたチーム成果

チーム力	低群	高群
レベル 1 (結束力、相互理解)	4.17	4.21
レベル 2 (相互補完)	4.00	4.33
レベル 3 (創発性、相互学習)	3.95	4.47

を示唆するものである。

考 察

本研究では、チームが結成されてから、「時間」の経過とともに、どのような発達を遂げていくかについて明

² 共通方法バイアスとは、説明変数と従属変数のデータを同じ調査対象者から収集した場合、変数間の関係性が真の関係よりも、過度に強くなるバイアスである。そのため、社会心理学や産業・組織心理学では、従属変数を客観的な指標を用いたり、測定する時期をずらすなどの方法が奨励されている。

らかにすることが目的であった。特に、チームで課題に取り組む経験の長さは、チームレベルの特性（チーム力や規範、チームメンタルモデルなど）を発達させるだけでなく、チームを構成する各メンバーの知識や態度にも肯定的な影響をもたらし、ひいてはチームワークを発揮するために必須となるチームワーク・スキルも伸張させると予測し、時系列的な変化について明らかにした。

その結果、個人レベルの発達については、その内容に対して大きく2つの異なる変化が認められた。

第1は、仕事へのモチベーションと仕事への誇りなど、主に「態度」に関わる特性は時間経過と共に向上することが認められた。すなわち、チームでのプロジェクト課題の経験を重ねるごとに、仕事へのモチベーションや誇りが高まることを示している。このことは、本研究のプロジェクトチームが取り組んだ課題は、各部門から集まり自社の事業について子ども達に授業を行うことであったが、チームが結成されて、自分とは異なる部門の業務を理解すると共に、自分の業務との関連性や意義を徐々に理解することに伴って、仕事への誇りを感じていったと考えられる。また、自分の業務の意義を感じることで、仕事へのモチベーションも高まっていったと推察される。

第2は、職務知識や仕事への自信、そしてチームワーク・スキルなどは、プロジェクトチーム開始時点から3ヶ月を経過した2回目までの時点ではほとんど変化は見られなかったものの、半年を経過した3回目では飛躍的に向上している。これらの職務知識や仕事への自信、そしてチームワーク・スキルは、いずれもある程度の経験を要する特性である。したがって、チームとしての経験を重ね、プロジェクトを終えて達成経験³を経たことで、これらの特性に対する評価が確信へと変わったことと思われる。

次に、チームレベルの特性として取り上げたチーム力の発達について考察する。本研究では、1回目の時点では、チームが結成された直後であることから、3ヶ月が経過した2回目、そして半年が経過した3回目の2回にわたってチーム力の程度を測定した。その結果、2回目の時点では、チーム力のレベル1から3のいずれも3.5を超えた程度を示していたものの、3回目の時点では4.0の水準を超えていることを示しており、統計的にも全て有意な差であることを示していた。この結果は、チームで協力して取り組む課題を経験することで、チーム力も伸張していくことを示している。また、いずれの調査時点でもレベル3が最も平均値が低いことから、チーム力のレベルで分けることの妥当性も示していると思わ

れる。

このチーム力とチーム成果との関連性も検討した。本研究では、共有方法バイアスを回避し、チーム力とチーム成果との因果関係を明確にして明らかにするために、2回目に測定したチーム力と3回目に測定したチーム成果を取り上げ、2つの関係性を見たところ、レベル1のチーム力はチームの成果に明確な関連性は認められなかったものの、レベル2やレベル3のチーム力が高いほど、チームの成果を高く評価していた。これは、2回目の時点で、レベル2やレベル3のチーム力を高く保持しているチームほど、最後に授業に向けて相互に調整し、葛藤を乗り越え、各メンバーが納得のいく授業を行ったことを意味している。

こうして、チームが課題に取り組んだ時間経過と共に、個人の態度や知識、スキルが学習され、そしてそれに連動してチーム力も発達を遂げ、そしてそれらが最終的にチームの成果に結実することが明らかになった。

しかしながら、本研究では、大局的に個人とチームの発達を明らかにしたものの、それぞれ具体的にどのようなプロセスを経て発達したのかは必ずしも明確ではない。当然、個人と同様にチームも目標を設定し、それを評価することを経てチーム力が獲得されたり（津曲・古川, 2011）、さらにはリーダーによるチームを対象としたコーチング（Hackman & Wageman, 2005）がなされることでもチーム力は獲得されると予想されるため、今後はこれらのプロセスも明らかにしていく必要があるだろう。

引用文献

- Fleishman, E. A., & Zaccaro, S. J. (1992). Toward a taxonomy of team performance functions. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 31-56). Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development, *Academy of Management Journal*, **31**, 9-41.
- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. In E. Salas J. Goodwin C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspective and*

³ なお、ドリカムスクールについては、子ども達に授業を行うという性質上、何を持って成功あるいは失敗とするかについて明確にすることは難しい。しかし、全てのチームが授業をやり終えていることから程度の差こそあれ達成感を感じているため、ここでは達成経験と表現する。

- approaches* (pp. 3-16). New York: Psychology Press.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In W. J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational life* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, *30*, 269-287.
- Harrison, D. A., Mohammed, S., McGrath, J. E., Florey, A. T., & Vanderstoep, S. (2003). Time matters in team task performance: Effects of member familiarity, entrainment, and task discontinuity on speed and quality. *Personnel Psychology*, *56*, 633-669.
- 池田 浩・古川久敬 (2008). 課題要求の変化とチーム適応力: チームによる事前申し合わせの効果産業・組織心理学会第24回大会発表論文集, pp. 89-92.
- 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・組織心理学会第25回大会発表論文集, pp.139-142.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). New York: Wiley.
- Marks, M. A., Mathieu, J., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, *26*, 356-376.
- McGrath, J.E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J. E., & Argote, L. (2001). Group processes in organizational contexts. In M. A. Hogg & R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (Vol.3, pp. 603-627). Oxford, UK: Blackwell.
- McIntyre, R.M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo, & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp.9-45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohammed, S., Hamilton, K., & Lim, A. (2009). The incorporation of time in team research: Past, current, and future. In E. Salas J. Goodwin C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspective and approaches* (pp. 321-346). New York: Psychology Press.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 15, pp. 137-192). New York: Academic Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 879-903.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, *36*, 555-599.
- Stevens, M.J., & Campion, M.A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, *20*, 503-530.
- Tuckman, B. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, *63*, 384-399.
- 津曲陽子・古川久敬 (2011). チーム能力の形成と定着を促進させる課題遂行前後の意識化習慣 産業・組織心理学研究, *25*, 55-65
- Wright, B. E. (2003). Toward understanding task, mission and public service motivation: A conceptual and empirical synthesis of goal theory and public service motivation, Paper prepared for presentation at the 7th National Public Management Research Conference

謝辞

本研究を実施するにあたり、JAE 理事長（当時）である山中昌幸様、事務局長（当時）坂野充様、そしてドリカムスクールの担当者として本調査をご提案頂き、ご協力頂きました池田直子様には感謝申し上げます。