

# 職場における心理的安全と チーム・コミュニケーションとの関連

田原直美・小川邦治

Team Communication and Psychological Safety in Work Team

Naomi Tabaru and Kuniharu Ogawa

## 要 約

本研究は、職場におけるチーム・コミュニケーションを課題コミュニケーションと情緒的コミュニケーションの2つの側面からとらえた。そしてそれぞれのコミュニケーションの先行要因として、心理的安全とチーム葛藤の影響を検討し、それらがパフォーマンスへ結びつく因果過程モデルを検証した。食品加工会社A組織の全従業員601名を対象に、調査を行なった。分析の結果、心理的安全が直接的に、また、関係葛藤の低さを媒介して、いずれのコミュニケーションも促進することが明らかとなった。さらに、情緒的コミュニケーションが、パフォーマンス指標のうち職場や同僚への貢献を促進する因果モデルが支持された。チームの種類や課題によって、パフォーマンス向上にとって重要なチーム・コミュニケーションは異なることが示唆された。

## 問 題

本研究は、職場における心理的安全とチーム・コミュニケーションとの関連について検討し、パフォーマンスへ結びつく影響過程を解明することを目的としている。

## チーム・コミュニケーション

効果的なチーム活動がコミュニケーションに拠るものであることは、一般的経験的にも明らかである。これまでに提唱された多くのチームワークの理論モデルにおいてもチーム・プロセスの重要な要素の1つとしてコミュニケーションが位置付けられている (Dickinson & McIntyre, 1997; Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006; Salas, Sims, & Burke, 2005)。また、チーム・コミュニケーションのネットワーク構造や量が、職場のチームワークや効果性に影響することが実証的にも示されている (e.g., 縄田・山口・波多野・青島, 2015; 田原, 2014; 田原・三沢・山口, 2013)。

しかし、職場においてどのようなチーム・コミュニケーションが、どのようなチームの効果を高めるのかについて、十分に実証的な検証がなされているとはいえない。その理由の1つとして、これまで、職場のコミュニケーションが、課題的な側面あるいは情緒的な側面のどちらか一方の視点から議論されてきたことがあげられる。

チームワークの一プロセスとしてチーム・コミュニケーションが検討される場合、情報共有や、指示命令、指摘、目標や手順の明確化などの課題遂行関連のコミュニケーションを取り上げることが多い。このような課題コミュニケーションは、集団の発達とともに、認知の共有を伴いながら、量的にも構造的にも効率化する (田原, 2014; 田原・山口, 2016)。「暗黙の協調 (implicit coordination)」(Rico, Sanchez-Manzanares, Gil, & Gibson, 2008) と呼ばれる高度で円熟したチームワークや高いパフォーマンスを発揮する上で、チーム・コミュニケーションの効率化が重要な鍵となる。そのため、課題コミュニケーションの量や頻度、あるいは密な構造は、必ずしも高いパフォーマンスに結びつくものではない (秋保・縄田・中里・菊地・長池・山口, 2016; 田原他, 2013)。ただしコミュニケーションの効率化は、安全上あるいは業務上必要な情報授受の不足を招いたり、創造的な問題解決をかえって妨げる場合もある (e.g., Skilton & Dooley, 2010)。

課題コミュニケーションの側面からその効果について議論する場合、励まし合いやインフォーマルな会話といった情緒的なコミュニケーションの側面は取

り上げられていない。縄田他 (2015) は、これまでに提唱されたチームワーク・モデルは、相互依存性が極めて高い状況で短時間の課題遂行にあたる、手術チームや航空チームなどのクルー (crew) (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000 ; 山口, 2008) を対象としており、企業組織のビジネス・チームにそのまま適用できないことを指摘した。販売活動や営業活動など一般的なビジネス・チームにおいては、日常的な業務自体は個人単位で行われることが多く、職務の相互依存性はクルーほど高くはない (縄田他, 2015)。縄田他 (2015) は、ビジネス・チームを対象とした調査の結果、対人配慮的なコミュニケーションがチームワークの基盤として機能することで、目標への協働とチーム・パフォーマンスを高めるという因果モデルを実証的に示した。一般的な企業組織のビジネス・チームにおいて、課題コミュニケーションだけでなく、情緒的コミュニケーションもまたチームの効果性にとって重要であると考えられる。

一方、職場におけるコミュニケーションの情緒性の効果に関連して、近年、感謝表明や従業員の感情の重要性について指摘されている。感謝やポジティブな感情は、職務行動や組織市民行動などに影響を与える可能性がある (Felps, Mitchell, & Byington, 2006 ; Fehr, Fulmer, Awtrey, & Miller, 2017)。ただし、感謝する - される取り組みを実践的に組織マネジメントとして取り入れる試みは行われているものの (e.g., 石塚, 2018)、実証的な検討はまだ少ない (Fehr et al., 2017 ; 池田 2015)。

また、職場における感謝表明やポジティブな感情は、個人的対人的なレベルの効果を持つだけでなく、職場全体へ波及効果をもたらすことも指摘されている (Fehr et al., 2017 ; Sutcliffe & Vogus, 2003)。たとえば、Fehr et al. (2017) は、「集合的感謝 (collective gratitude)」という集団レベルでの感謝の継続と共有が、組織としてのレジリエンスや CSR (corporate social responsibility) を高める可能性について指摘している。また、池田 (2015) は、感謝感情が同僚や職場全体に視野を広げることにつながり、職場内の協力行動を促進する可能性を示唆している。職場における情緒的なコミュニケーションが、単に個人の職務行動や対人関係に及ぼす影響だけでなく、チームレベルでどのような機能を果たすのかについて検討することは重要な視点であるといえよう。

以上を踏まえて、本研究では、チーム・コミュニケーションを、課題遂行に関わる情報共有や確認などの課題コミュニケーションと、挨拶やねぎらい、インフォーマルな会話などの情緒的コミュニケーションの両方の側面から捉える。そして、これらのコミュニケーションが生まれるチームとしての特徴と、チーム全体の連携や協同に及ぼす効果について実証的に検討する。このことは、これまで課題的な側面を中心に議論されてきたチーム・コミュニケーション研究にとっても、職場全体の波及効果に関する十分な実証的検討の少ない職場における情緒性に関する研究にとっても理論的拡充をもたらすものである。また、チーム・マネジメントの実践においても有益であると考えられる。

### 本研究で取り上げる変数

**心理的安全** 心理的安全 (psychological safety) とは、職場において新しい提案や問題の指摘、支援やフィードバックを求めるといった、対人的リスクを選択する結果についての知覚である (e.g., Edmondson 1999)。心理的安全の程度が高い職場では、メンバーが臆することなく、一見するとネガティブな情報や実現困難な提案であっても、チームの目標や問題解決に有益な情報を発信することができるかとされている (e.g., Edmondson et al., 2014; Schein, 1992)。これまでに、心理的安全は、チーム学習やチームのパフォーマンスに、直接的、媒介的に影響を及ぼすことが示されてきた (e.g., Edmondson et al., 2014)。

チーム・コミュニケーションに対して心理的安全がポジティブな影響を持つことは、心理的安全を定義する上で暗黙の前提となっている。両者の関連を実証的に示した研究は少ないものの、いくつかの関連が示唆されている。Bunderson & Boumgarden (2010) は、ハイテク企業のエンジニアチームを対象とした調査により、心理的安全とチーム学習の間の有意な関係を情報共有と葛藤頻度が媒介することを明らかにした。また、医療チームを対象とした質的な分析において、心理的安全なチームの特徴として、メンバー同士のコミュニケーションの開放性や正直さ (Yanchus, Derickson, Moore, Bologna, & Osatuke, 2014)、互いの熟知性 (familiarity) (O'donovan & McAuliffe, 2020) があげられている。心理的安全が、課題コミュニケーションのみならず、情緒的

コミュニケーションをも促進すると考えられる。

**チーム葛藤** チーム・コミュニケーションを阻害する要因として、対人葛藤がある (Sutcliffe, Lewton, & Rosenthal, 2004)。集団内の葛藤は、対人的な軋轢により認知される関係葛藤と、意見の対立や齟齬により認知される課題葛藤の2種類に分けて検討されてきた。いずれも集団のパフォーマンスやイノベーションを阻害するが、課題葛藤については、適度な葛藤が経験されることで、意思決定の質や決定への満足度を高めることもある (e.g, Jehn, 1995; De Dreu, 2006)。

また、心理的安全性とチーム学習やパフォーマンスとの関連性に、チーム葛藤が影響を及ぼすことも示されている。先に述べた Bunderson & Boumgarden (2010) は、関係葛藤と課題葛藤を区別せずに主観的な葛藤経験頻度を測定し、心理的安全性の高さが葛藤頻度の減少を媒介してチーム学習にポジティブな効果を及ぼすことを示した。また、心理的安全性が、課題葛藤によるパフォーマンス低減の影響を調整変数として緩和することも示されている (Mu & Gnyawali, 2003)。

以上より、心理的安全性の程度が高ければ、忌憚のない議論は活発になることから、課題葛藤は増加するが、そのことにより課題コミュニケーションが促進されると考えられる。また、心理的安全性の程度が高ければ、関係葛藤は抑制され、情緒的なコミュニケーションは促進されると考えられる。

## 本研究の検討課題

本研究の第1の目的は、心理的安全性とチーム葛藤が、チーム・コミュニケーションに及ぼす影響過程を明らかにすることである。上記を踏まえて以下の仮説を検証する。

仮説1 心理的安全性は課題コミュニケーションと情緒的コミュニケーションの両方を促進するだろう。

仮説2 課題葛藤と関係葛藤は、課題コミュニケーションと情緒的コミュニケーションを抑制するだろう。

仮説3 心理的安全性は課題葛藤を促進し、関係葛藤を抑制するだろう。

仮説4 心理的安全性の高さは、課題葛藤の増加を媒介し、課題コミュニケーション

ションを促進するだろう。

仮説5 心理的安全の高さは、関係葛藤の抑制を媒介し、情緒的コミュニケーションが促進されるだろう。

本研究の第2の目的は、チーム・コミュニケーションの2つの側面がそれぞれチームのパフォーマンスに結びつく因果モデルを検証することである。心理的安全とチーム葛藤がチーム・コミュニケーションの先行要因となり、チーム・コミュニケーションの2つの側面それぞれが、チームのパフォーマンスを高めるという因果過程を予測した。

## 方 法

### 調査対象者

ある食品加工会社A組織の全従業員601名を対象に、質問紙調査を行った。調査対象者の職務内容は商品の生産や開発、営業、総務など様々であった。回答の不備及びアルバイト社員1名を除く561名（男性197名、女性339名、不明25名）を分析対象とした<sup>1</sup>。平均年齢は43.1歳（ $SD=10.0$ ）、平均勤続年数は7.4年（ $SD=5.8$ ,  $Range=0-26$ ）であった。

チームレベルの分析にあたっては、日常的に協同的な職務状況にある集団が分析対象となるよう、A組織の人事部の協力を得て分析単位を決定し、部、課、または営業所を1つのチームとみなした。チーム規模が3名以下のチーム、日常的に協同的な職務状況にないチームを除外し、最終的に499名25チームを分析対象とした。平均チーム規模は20.0人（ $Me=14.0$ ,  $SD=20.6$ ,  $Range=6-96$ ）<sup>2</sup>、チーム毎の回収率は平均90%（ $SD=11.0$ ,  $Range=60.0-100$ ）であった。なお、チーム規模は、チーム内の回答者数を指標として用いた。

<sup>1</sup> A組織の従業員には、正社員の他、嘱託社員、契約社員、及びパート社員が含まれていた。これらは雇用形態に関わらず、日常的に課員として協同し職務を遂行する状況であると判断されたため、すべて分析に含めた。

<sup>2</sup> チーム規模が25名を超えるチームは2チームであった。1つは、パート社員が約3割を占めるコールセンターの1部署であり、もう1つは、パート社員が5割強を占める生産部であった。いずれも交代制の勤務形態であるためチーム規模が大きい、日々の業務は出勤した従業員間で協同的に遂行される職務状況であった。

## 調査内容

**心理的安全** 1因子7項目からなるEdmondson(1999)の心理的安全尺度を邦訳して用いた。項目はTable 1に記載した。各項目について「よくあてはまる(5)」から「まったくあてはまらない(1)」の5件法で回答を求めた。

**チーム・コミュニケーション** 課題コミュニケーションと情緒的コミュニケーションの2つの下位因子を想定して作成した。課題コミュニケーションを測定する項目は縄田他(2015)で得られた因子のうち目標への協働から10項目を用いた。項目は、この尺度のオリジナルである三沢他(2009)で得られた4つの因子—目標と職務明確化、モニタリング・調整、支援、フィードバック—に関する項目がすべて含まれるように選定した。情緒的コミュニケーションは、縄田他(2015)で得られた因子のうちコミュニケーションから3項目を使用し、これらに加え4項目を作成して計7項目とした。項目はTable 2に記載した。各項目の生起頻度について「いつもある(5)」から「まったくない(1)」の5件法で回答を求めた。

**チーム葛藤** 課題葛藤と関係葛藤の2因子9項目からなる集団内葛藤尺度(Jehn, 1994; 村山・大坊, 2008)を用いた。チーム葛藤の発生頻度について「いつもある(5)」から「まったくない(1)」の5件法で回答を求めた。

**パフォーマンス** パフォーマンスの指標として、回答者の主観的な仕事成果について、池田(2008)と尾関(2011)を参考に、業務、顧客満足、同僚や職場への貢献の程度と、創造的な貢献の程度を尋ねる項目計15項目を作成した。また池田他(2008)による文脈的パフォーマンス尺度のうち自己の職務への専念に関する項目を5項目抜粋して用いた。項目はTable 3に記載した。最近半年間の自身の仕事をどのように感じているかについて「非常にそう思う(5)」から「まったくそう思わない(1)」の5件法で回答を求めた。

なお、心理的安全、チーム・コミュニケーション、及びチーム葛藤については、リード文に「ここでいう職場とは、〇〇をさします」と記載した上で、すべての項目の冒頭に「この職場では」を付し、回答者の所属部署ごとに、チーム分析単位にあたる部、課、あるいは営業所を意識しながら回答してもらった。

その他のデモグラフィック変数と調査対象者個人の人事評価について、A組



織より提供してもらった<sup>3</sup>。分析にはHAD（清水, 2016）を用いた。

## 結 果

### モデルに投入する変数の抽出

**心理的安全の因子分析** 心理的安全について、日本での使用例がなかったため、探索的因子分析（最尤法，プロマックス回転）を行った結果、Edmondson（1999）とは異なるものの、2因子解が適当であると判断した（Table1）。第1因子は、チーム内で抵抗なく問題点を出し合えるといった項目が抽出され、本来の心理的安全の定義にあたることから「心理的安全」とし、第2因子は支援等を求めても阻害されないといった内容であることから「メンバーからの受容」とした。

**チーム・コミュニケーションの因子分析** チーム・コミュニケーションの因子構造を明らかにするため、探索的因子分析（最小二乗法，プロマックス回転）を行った結果、3因子解が適当であると判断した（Table 2）。第1因子は、縄田他（2015）における目標への協働に関する項目からなり、情報の共有や目標の明確化など業務遂行に直結する内容を示すことから、「課題コミュニケーション」と命名した。第2因子は、必ずしも業務遂行のみにとどまらない、率直で気軽な意見交換や情動の共有に関する項目からなることから、「コミュニケーションの率直さと情緒性」と命名した。第3因子は、間違いの指摘に関する項目からなることから、「ネガティブ情報の伝達」と命名した。

**パフォーマンスの因子分析** パフォーマンスについても探索的因子分析（最少二乗法，プロマックス回転）を行い因子構造を確認した結果、3因子解を得た（Table 3）。第1因子は、職場の改善や評判、同僚の職務や成長への貢献を示す内容であることから、「職場と同僚への貢献」と命名した。第2因子は、業績や顧客満足への貢献を示す内容に関する項目からなることから、「顧客と業務への貢献」と命名した。第3因子は、池田他（2008）の自己の職務への専

---

<sup>3</sup> ただし、人事評価は、全体の約3割を占める嘱託社員とパート社員の評価が含まれておらず、チームレベルの分析で使用する変数として分析には用いなかった。



念に関する項目にほぼ一致していたことから、因子名をそのまま「自己の職務への専念」とした。

Table 1 心理的安全性の因子分析（最尤法、プロマックス回転）の結果

項目	因子負荷		h <sup>2</sup>
	f1	f2	
第1因子：心理的安全性			
この職場で仕事をする中で、私のスキルや個性は評価されている。	.74	-.08	.53
この職場では、問題点や困難な課題について持ち出すことができる。	.57	.11	.37
この職場では、安心してリスクをとることができる。	.41	.00	.17
第2因子：メンバーからの受容			
この職場では、ミスをしたら責められる。*	-.09	.56	.30
この職場では、メンバーに支援を求めることが難しい。*	.05	.49	.25
この職場では、自分たちと異なるメンバーを受け入れないことがある。*	.08	.43	.21
因子間相関	—	.23	
因子寄与	1.10	.81	

注) \*を記した項目は、逆転項目である。

「この職場では、私の努力がないがしろにされるようなことはない。」は分析過程で除外された。

Table 2 チーム・コミュニケーションの因子分析（最小二乗法、プロマックス回転）の結果

項目	因子負荷			h <sup>2</sup>
	f1	f2	f3	
第1因子：課題コミュニケーション				
この職場では、仕事を遂行する上でのコツや知識・技術の向上に向けた情報を伝えあっている。	.93	-.07	-.08	.69
この職場では、社外の顧客や社内のメンバーからの評価の向上に向けた情報を伝えあっている。	.75	-.12	-.02	.42
この職場では、自身の経験から得た教訓や入手した情報をお互いに教え合っている。	.60	.20	-.07	.53
この職場では、自分たちの職務とその目的を確認し合っている。	.60	-.04	.20	.50
この職場では、仕事の状況や結果をすぐに報告し、職場内で共有している。	.57	.20	.03	.57
この職場では、皆が納得するまで話し合っている。	.56	.06	.14	.49
第2因子：コミュニケーションの率直さと情緒性				
この職場では、わからないことがあれば同僚へ気軽に尋ねている。	-.20	.82	.05	.50
この職場では、プライベートなことも気軽に話している。	-.08	.67	-.08	.34
この職場では、うまくいかないことがあっても互いに励ましている。	.19	.60	-.02	.55
この職場では、互いを褒める。	.20	.59	.04	.60
この職場では、日常業務の中で、遠慮することなくコミュニケーションをとっている。	.11	.56	.02	.43
この職場では、よいことがあるとみなで喜び合う。	.31	.52	-.04	.58
第3因子：ネガティブ情報伝達				
この職場では、決まり事や規律を守っていないメンバーがいたら、その場で率直に注意をしている。	.01	-.11	.87	.68
この職場では、仕事のやり方などで間違っているメンバーがいたら、それを本人に伝えている。	-.01	.25	.46	.38
因子間相関	f1	—	.77	.59
	f2	—	—	.50
因子寄与	5.51	5.19	3.03	

Table 3 パフォーマンスの因子分析（最小二乗法，プロマックス回転）の結果

項目	因子負荷			$h^2$
	f1	f2	f3	
第1因子：職場と同僚への貢献				
職場の改善に貢献できた。	.77	-.13	.09	.55
高く評価される実績をあげることができた。	.75	.14	-.20	.58
同僚の成長や学習に貢献できた。	.75	-.05	-.03	.49
新しいアイデアや意見を提案をした。	.68	-.13	.18	.50
会社の評判に寄与できた。	.67	.21	-.17	.54
同僚の職務の達成度に貢献できた。	.54	.19	.10	.54
第2因子：顧客と業務への貢献				
顧客の満足に貢献できた。	-.12	.90	.06	.74
業績に貢献できた。	.10	.68	.03	.58
顧客のニーズの役に立つことができた。	.12	.67	.08	.62
第3因子：自己の職務への専念				
積極的に仕事に取り組んでいる。	-.01	.02	.75	.57
自分なりに職務のやり方を工夫した。	.04	-.04	.74	.55
重要な職務には細心の注意を払っている。	-.16	.03	.59	.29
自己修練と自己管理を実践している。	-.03	.12	.55	.35
職場内で生じた問題やトラブルを率先して解決しようとした。	.30	-.05	.50	.44
期待以上に一生懸命働いている。	-.02	.18	.41	.25
因子間相関	f1	—	.61	.49
	f2	—	—	.46
因子寄与		4.58	3.85	3.66

**チーム葛藤の因子分析** チーム葛藤については、確認的因子分析（最尤法）を行ったところ、十分な適合度指標が得られ（ $\chi^2 = 51.80$ ,  $df = 19$ ,  $p < .00$ ;  $CFI = .98$ ;  $RMSEA = .06$ ;  $SRMR = .03$ ;  $GFI = .98$ ）<sup>4</sup>、課題葛藤と関係葛藤の2因子構造であることが確認された。

**各変数の記述統計量と相関** 下位尺度毎に尺度得点を算出し、さらに、チーム毎の平均値を算出してチームレベルで検討を行った。各変数の平均値、標準偏差、クローンバックの $\alpha$ 係数、及びチーム規模を統制変数とする偏相関係数をTable 4に記載した。

各変数の信頼性について検討したところ、心理的安全尺度の信頼性係数が $\alpha = .60$ と $\alpha = .49$ であり低かった。第2因子のメンバーからの受容については、因子分析の結果逆転項目が1因子として抽出されており、内的整合性が確認できないことから、以下の分析では除外することにした。上述した通り、第1因

<sup>4</sup> モデルは5%水準で棄却されたが、適合度指標の値はいずれも許容できるレベルであり、このモデルはデータによく適合していると判断した。

子の心理的安全に含まれる3項目は、本来の心理的安全の定義 (Edmondson, 1999) を十分に含むと考えられるため、また、心理的安全とメンバーからの受容との相関が比較的強いため ( $r = .68, p < .01$ )、この第1因子を心理的安全の変数として用いた。また、チーム・コミュニケーションのネガティブ情報の伝達についても信頼性係数が  $\alpha = .63$  となり低かったため、以下の分析では除外した。その他の変数については、 $\alpha = .78 \sim .86$  の範囲内にあり、測定尺度として十分な信頼性を備えるものと判断し、以下の分析の対象とした。

Table 4 各尺度の記述統計量,  $\alpha$  係数, 及び偏相関係数 (チームレベル)

	<i>M(S.D.)</i>	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9
コミュニケーション											
1 課題コミュニケーション	3.08 (.33)	.86									
2 率直さと情緒性	3.47 (.42)	.85	.70**								
3 ネガティブ情報の伝達	3.22 (.32)	.63	.32	.05							
チーム葛藤											
4 課題葛藤	3.15 (.27)	.77	-.23	-.40 †	.36 †						
5 関係葛藤	3.24 (.31)	.77	-.63**	-.77**	.02	.72**					
心理的安全											
6 心理的安全	3.12 (.28)	.60	.90**	.70**	.37 †	-.07	-.46*				
7 メンバー受容	3.90 (.17)	.49	.56**	.42*	.25	-.10	-.36 †	.68**			
パフォーマンス											
8 職場と同僚への貢献	2.75 (.25)	.86	.46*	.56**	.09	.06	-.36 †	.50*	.05		
9 顧客満足と業績への貢献	2.98 (.27)	.84	.07	.27	.02	.16	-.10	.19	-.13	.63**	
10 自己の職務への専念	3.60 (.16)	.78	-.12	-.01	.06	.04	-.06	.01	.28	.05	.50*

† $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

### 心理的安全とチーム・コミュニケーションの関連性

心理的安全とチーム・コミュニケーションの関連を検討するため、階層的重回帰分析を行った。チーム・コミュニケーションの2つの変数をそれぞれ基準変数とし、チーム規模、チーム葛藤、心理的安全、及びチーム葛藤と心理的安全の交互作用を説明変数として投入した (Table 5)。その結果、課題コミュニケーションとコミュニケーションの率直さと情緒性ともに、関係葛藤が少ないほど、心理的安全の程度が高いほど促進されることがわかった。課題葛藤、及びチーム葛藤と心理的安全の交互作用は有意ではなかった。このことから、関係葛藤がチーム・コミュニケーションを抑制する過程で心理的安全が調整変数

として機能するのではなく、心理的安全性がチーム・コミュニケーションの直接の促進（抑制）要因になることが示唆された。仮説1は支持された。仮説2は部分的に支持されたが、課題葛藤のチーム・コミュニケーションへの影響は認められなかった。

Table 5 チーム・コミュニケーションを基準変数とする  
階層的重回帰分析の結果

説明変数	課題コミュニケーション		コミュニケーションの 率直さと情緒性	
	Step1	Step2	Step1	Step2
チーム規模	.19*	.18†	.09	.10
チーム葛藤				
課題葛藤	.05	.02	.09	.14
関係葛藤	-.31†	-.29†	-.65*	-.68**
心理的安全性	.76**	.75**	.40**	.38*
安全*課題葛藤		-.11		.07
安全*関係葛藤		.09		-.13
$R^2$	.87**	.87**	.74**	.75**

† $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

### 構造方程式モデリングによる因果モデルの分析

構造方程式モデリングを用いて、心理的安全性、チーム葛藤、及びチーム・コミュニケーションと、パフォーマンスとの関連を検討した。上述のチーム・コミュニケーションを基準変数とした階層的重回帰分析の結果に基づき課題葛藤はモデルから除去し、「心理的安全性→関係葛藤→チーム・コミュニケーション→パフォーマンス」というモデルを検討した。有意ではないパスを順次除外し最良のモデルを探索した。その結果、パフォーマンス変数のうち職場と同僚への貢献について、Figure 1 に示すモデルを最も適合度の良いものとして採択した ( $\chi^2 = 1.78$ ,  $df = 4$ ,  $p = .78$ ;  $CFI = 1.00$ ;  $RMSEA = .00$ ;  $SRMR = .04$ ;  $GFI = .97$ )。心理的安全性は、課題コミュニケーションとコミュニケーションの率直さと情緒性に直接ポジティブな影響を与えると同時に、関係葛藤の抑制を媒介してそれらのコミュニケーションを促進するという影響過程が得られた。そしてさらに、コミュニケーションの素直さと情緒性は、パフォーマンスのうち職場と同僚への貢献を高めるという影響過程が得られた。パフォーマンスのう

ち顧客満足と業績への貢献及び自己の職務への専念については、有意なモデルは推定されなかった。仮説3は部分的に支持され、心理的安全性が課題葛藤に及ぼす影響は認められなかった。仮説4は支持されなかった。仮説5は支持されたが、関係葛藤の抑制は情緒的コミュニケーションだけでなく課題コミュニケーションも促進した。

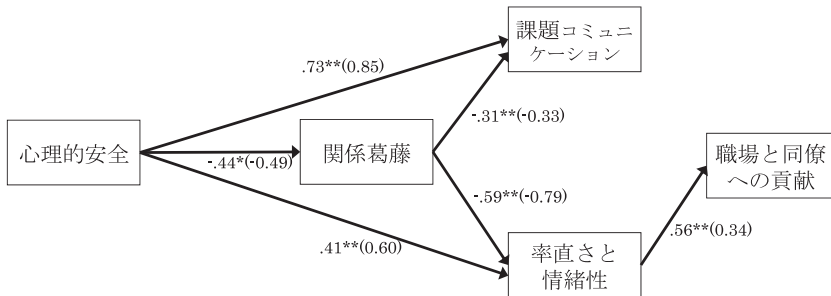


Figure 1 心理的安全性、関係葛藤、コミュニケーションとパフォーマンスの関連性  
\*\* $p < .01$

注) 係数は標準化係数であり、丸括弧内は非標準化係数である。

## 考 察

本研究は、企業組織のビジネス・チームにおけるチーム・コミュニケーションを、課題コミュニケーションと情緒的コミュニケーションの両方の側面から捉え、その先行要因として心理的安全性及びチーム葛藤の影響を検討した。またそれらがパフォーマンスへ結実する影響過程の検討も行った。

分析の結果、心理的安全性が課題コミュニケーション及びコミュニケーションの率直さと情緒性のいずれにおいても先行要因となること、心理的安全性が関係葛藤の抑制を媒介して2つのコミュニケーションを促進すること、そしてさらにコミュニケーションの率直さと情緒性がパフォーマンス指標のうち職場や同僚に対する貢献を促進するという因果過程が認められた。情緒的コミュニケーションに関しては、先行要因とパフォーマンスとの関連について概ね予測が支持された。

本研究は、課題コミュニケーションではなく、情緒的コミュニケーション

が、チームメンバーやチーム全体への貢献を意味するパフォーマンス指標にポジティブな影響を及ぼすことを実証的に示した。この結果は、チーム内で交わされる励ましや喜びなどの情動を伴う会話や、インフォーマルな会話、あるいは気軽で率直な会話が、職場チーム全体としての協同的志向を促進することを示している。このことは、これまでのチーム・プロセスモデルにおいても、職場における情動に関する研究においても、十分に示されてこなかった点であり本研究の意義といえよう。

関係葛藤と情緒的コミュニケーションが、チームの協同の鍵となるという結果は、本研究の調査対象組織の特徴を反映したものである。調査対象となったA組織は、女性や非正規社員の割合が多く、また、ヘルスケア商品を主力商品とするBtoC事業を主とした会社であった。このようなA組織における職務の目的や内容は、これまでチーム研究で対象とされることの多かった高度な専門性や技術開発を追求するチームや組織とは異なる。目標の明確化や職務情報の共有といった課題コミュニケーションよりも、情緒的コミュニケーションがチームの協同に結びついたのはこのためであると考えられる。本研究の結果をそのまま一般化することは危険であるが、この結果は、チームの種類や課題によって、重要なチーム・コミュニケーションが異なる可能性について示唆するものといえよう。

また、本研究の意義として、心理的安全がチーム・コミュニケーションの先行要因となることを実証的に示したこともあげられる。チーム・プロセスの先行要因を検討することは、学術上も実践場面への応用の上でも重要な課題であるが、これまでのチーム研究において十分な実証的検証は行われていない(Antoni & Hertel, 2009)。心理的安全とチーム・プロセスの関連について今後より詳細に検討することが必要と考える。

最後に、本研究で使用したパフォーマンス指標と分析対象としたチーム数については、チームレベルの分析をする上で不十分であったことは否めない。企業組織のビジネス・チームを対象にチームレベルの検討をする際、相互に比較可能なパフォーマンス指標を用いること、また、本来はマルチレベル分析を行うべきでありそれに耐えうる十分なチーム数を対象とすることが重要である。

## 謝 辞

本研究の実施にご協力をいただきましたA組織の皆様に、心より感謝申し上げます。

## 引用文献

- 秋保 亮太・縄田 健悟・中里 陽子・菊地 梓・長池 和代・山口 裕幸 (2016). メンタルモデルを共有しているチームは対話せずとも成果を挙げる：共有メンタルモデルとチーム・ダイアログがチーム・パフォーマンスへ及ぼす効果実験社会心理学研究, *55*(2), 101-109.
- Antoni, C., & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*, 253-266.
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation*. Sage Publications.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science, 21*(3), 609-624.
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of management, 32*(1), 83-107.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. pp.19-43.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly, 44*(2), 350-383.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review, 42*(2), 361-381.
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in organizational behavior, 27*, 175-222.
- 池田 浩 (2015). 組織における「感謝」感情の機能に関する研究 組織学会大会論文集, *4*(1), 120-125.
- 池田 浩・古川 久敬 (2008). 組織における文脈的パフォーマンスの理論的拡張と新しい尺度の開発 産業・組織心理学研究, *22*, 15-26.
- 石塚 由紀夫 (2018). 働き方改革「ほめる」から、「頑張った」「ありがとう」社員同士が声—SNS世代, やる気アップ 日本経済新聞 12月7日夕刊
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value - based intragroup conflict. *International journal of conflict management, 5*(3), 223-238.



- 村山 綾・大坊 郁夫 (2008). 上司のリーダーシップ機能, 作業チーム内の葛藤, および対処行動の影響過程に関する検討 応用心理学研究, **33**(2), 120-127.
- Mu, S., & Gnyawali, D. R. (2003). Developing synergistic knowledge in student groups. *The Journal of Higher Education*, **74**(6), 689-711.
- 縄田 健悟・山口 裕幸・波多野 徹・青島 未佳 (2015). 企業組織において高業績を導くチーム・プロセスの解明 心理学研究, **85**(6), 529-539.
- O'donovan, R., & Mcauliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International Journal for Quality in Health Care*, **32**(4), 240-250.
- 尾関 美喜 (2011). 社の発展への貢献度, 現状への危機意識と集団アイデンティティが革新指向性に及ぼす影響 産業・組織心理学研究, **25**(1), 91-98.
- Rico, R., Sanchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, **33**, 163-184.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors a review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, **37**, 540-570.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research*, **36**, 555-599.
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster? : the problem of entering the Green Room. *Sloan Manag. Rev.* **34**, 85-92.
- 清水 裕士 (2016). フリーの統計分析ソフト HAD : 機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案 メディア・情報・コミュニケーション研究, **1**, 59-73.
- Sutcliffe, K. M., Lewton, E. and Rosenthal, M. M. (2004). Communication failures: an insidious contributor to medical mishaps. *Academic Medicine*, **79**(2), 186-194.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. 2003. Organizing for resilience. In Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- 田原 直美 (2014). 職場におけるチーム・コミュニケーションがトランスアクティブメモリーシステム及びチームワークへ及ぼす影響の検討: コミュニケーション・ネットワークの視点から 西南学院大学人間科学論集, **9**(2), 149-165.
- 田原 直美・三沢 良・山口 裕幸 (2013). チーム・コミュニケーションとチームワークとの関連に関する検討 実験社会心理学研究, **53**(1), 38-51.
- 田原 直美・山口 裕幸 (2017). 職場におけるチーム・コミュニケーションの発達過程とチーム・パフォーマンスとの関連に関する検討. 西南学院大学人間科学論集, **12**(2), 63-74.
- 山口 裕幸 (2008). チームワークの心理学 サイエンス社
- Yanchus, N. J., Derickson, R., Moore, S. C., Bologna, D., & Osatuke, K. (2014). Communication and psychological safety in veterans health administration work environments. *Journal of health organization and management*, **28**(6), 754-776.