

アサーション能力とチームワークの関係

—アサーション能力の高さはチームに良い影響を与えるのか—

A Causal Relationship between Assertion and Teamwork

—Dose Assertive Behavior Promote Teamwork?—

小川 祐一

OGAWA, Yuichi

会社は、組織と人でできており、多くの場合、一人で業務に従事することは少なく、数名のチームで業務を遂行するのが一般的である。よって、チームによる業務遂行の高品質化・効率化は、重要な経営課題となっていると言えよう。

チームの業務遂行に影響を及ぼす要素は無数にあり、それらが有機的、相互的に複雑に絡まって影響していることは容易に想像がつく。ただ、チームが人の集団である以上、チームによる業務遂行の高品質化、効率化とは、人間の多様性をチームの意思決定に余すことなく活かしていくことに尽きるのではないだろうか。個人の能力を活かしきるためには、自分の感じたことや意見を他のメンバーに明確に、臆することなく伝えていく能力が必要であり、同時に他のメンバーの意見を素直に、前向きに受け取る姿勢が必要となるだろう。

本研究は、個人の持つアサーション能力がチームの効果性にどのように影響するのかを明らかにするために、大学生を被験者として実験を行い、チームの効果性の代表的なプロセス変数であるチームワークを測定することで、定数的なアプローチを試みたものである。

実験の結果から、仮説1「アサーション能力が高いグループは、低いグループに比べて、チームの効果が高い」と仮説2「アサーション能力が高いリーダーを擁するグループは、低いリーダーを擁するグループに比べて、チームの効果が高い」は共に支持された。

個人の持つアサーション能力とチームワークにはある程度の正の相関関係がある。特に、アサーション能力の中でも他者との関係形成に関わる能力が高い場合には、チームの問題解決のために情報や改善策を交換したり、メンバー相互に助け合ったりする行動が促進され、他者に対する説得交渉に関する能力が高い場合は、職務内容の正確な説明、方針の明確化、傾聴といった行動が促進されることでチームの効果性は高まる。

また、リーダーのアサーション能力の違いは、「人間に関する関心・行動」としてよりは、主として「業績や目標達成に関する関心・行動」の違いとしてチームの効果性に影響することが分かった。

キーワード：アサーション、主張性 (Assertion)、チームワーク (Teamwork)

1 研究の背景と問題

会社は、組織と人でできており、人の能力が低くても、組織の設計が悪くても、うまく機能しない。また、多くの場合、一人で業務に従事することは少なく、数名のチームで業務を遂行するのが一般的であることから、チームによる業務遂行の高品質化・効率化は、重要な経営課

題となっていると言えよう。

チームの業務遂行能力を高めるにはどうしたら良いのだろうか。業務遂行能力に影響を及ぼす要素は無数にあり、それらが有機的、相互的に複雑に絡まって影響していることは容易に想像がつく。実際に筆者は、在職中にチームの問題解決力を高める社員教育に従事したことがあるが、経験や知識量が多いメンバーを有する

チームが一般的に高い問題解決能力を示す一方で、十分な経験値や知識を持つにもかかわらず、メンバーの持つ知識や気づきをチームの意思決定に活かさないチームも散見された。

チームが人の集団である以上、チームによる業務遂行の高品質化、効率化とは、人間の多様性をチームの意思決定に余すことなく活かしていくことに尽きるだろう。そのためには、自分の感じたことや意見を他のメンバーに明確に、臆することなく伝えつつ、他のメンバーの意見を素直に、前向きに受け取る姿勢が必要であり、それらが高いチームワークを通じて質の高いチームの意思決定につながっていくのではないだろうか。

この論文を通じて、個人の持つアサーション能力がどのようにチームワークに関係し、チームの意思決定に影響するのかを明らかにする。会社が社員の多様性を活かし、協働を前提とした問題解決を志向していく場合には、個人のアサーション能力とチームのパフォーマンスの関係が解明されれば、企業の教育や人材育成、人員配置等に何らかの示唆を与えることができるだろう。

2 先行研究と仮説

(1) アサーションに関する研究

アサーションに関する研究は、アサーションの概念に関するもの、アサーション尺度に関するもの、それとアサーション・トレーニングに関するものに大きく分けられる。

1) アサーションの概念に関するもの

主として、アサーションの歴史、解釈に関する研究群である。Wolpe (1958) が行動療法の一つとしてアサーティブ・トレーニングを開発した段階では、アサーションの「自分の権利の擁護および行使」という側面が強く出されたが、1970年代に入る頃には、行動論的、人間学的な側面が一般化していった (Rees & Graham, 1991)。

2) アサーション尺度に関するもの

どのようにアサーション能力の高さや、発揮の程度を測定するかに関する研究群である。アサーションに関する尺度は、アサーションの定義、調査対象あるいはその使用目的の違いによって、欧米にも (Gambrill, & Richey, 1975; Galassi, Delo, Glassi, & Bastien, 1974; Lorr, & More, 1980; McCormick, 1985; Osborne, & Harris, 1975; Wood, & Kazdin, 1983; Rathus, 1973; Wolpe, & Lazarus, 1966)、日本においても (濱口, 1994; 菅沼, 1994; 矢嶋・土肥・坂野, 1994; 玉瀬・越智・才能・石川, 2001) 数多く作成されている。

また、アサーションの構成概念に関して、当初 Rathus (1973) は一次元としたが、Lazarus (1973) によって多次元的な構成概念が示されると、そちらが一般的となった。

3) アサーション・トレーニングに関するもの

アサーション・トレーニングのプログラム作成や効果の測定に関する研究群である。アサーション・トレーニングの基本プログラムは、「アサーション理論」「自己信頼」「考え方のアサーション」「言語レベルのアサーション」「非言語レベルのアサーション」によって構成されることが多く、それらを講義、演習、実習を通じて身につけていくのがスタンダードとなっている (平木, 1993)。

プログラム作成の次に多いのが、アサーション・トレーニングの効果に関するものである。ただし、プログラム作成に比してその件数は多いとは言えず、また学術研究レベルでの報告が少ないという指摘がある (渡部, 2006)。

(2) チームワークに関する研究

1) チームとチームワーク

チームの定義には多くの説があるが、最も広く受け入れられている定義の一つは、Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum (1992) の「価値ある共通の目標・目的・任務のために、ダイナミックかつ相互依存的で、適応的な

相互作用を交わす二人以上の人々からなる識別可能な集合であり、各メンバーは、課題遂行のための役割や機能を割り当てられており、メンバーとして所属する機関には一定の期限がある」であろう。このメンバーに割り当てられる役割と機能には、課題そのものに対する活動である「タスクワーク」と、他のメンバーとのコミュニケーションや相互援助といった対人的な活動である「チームワーク」があり (Morgan, Sakas, & Glickman, 1993), タスクワークに個人の能力差があるように、チームワークにも個人の能力差があると考えられている。

2) チームワークの構成要素と測定

Hackman (1987) は、現実の組織内のチームの効果性は課題達成度のような単一の基準によって捉えることは困難であるとする一方、小集団実験なら、問題解決課題や生産課題の達成度を評価することでチームの効果を把握できるとし、同時に、チームの効果が生まれる仕組みを input-process-output モデルで示している。input としてチームの利用可能な資源(報酬, 教育, IT, 人員構成)や課題の特徴などが投入され, process としてメンバーの相互作用が働き, output として各種の成果につながり, それらが各種の指標として観測されると仮定した。

このプロセス変数の代表的なものがチーム

ワークであるが、チームワークを構成する要素についても、様々なモデルが提唱されている。Dickinson, & McIntyre (1997) は、先行研究をレビューする形で行動的変数と心理的変数の双方に着目し、チームワークに影響を及ぼす重要な要素を、和の重視, チーム目標への達成意欲といった形で現れる心理的変数の「チーム志向性」、リーダーの職務内容の正確な説明, 方針の明確化, メンバーに対する傾聴といった形で現れるリーダーの行動的変数の「チーム・リーダーシップ」、一般的な報告や連絡(行動的変数)を指す「コミュニケーション」、仕事の進捗状況を互いに観察し、把握するといった行動的変数である「モニタリング」、他のメンバーが勘違いをしている場合にはそれを伝えたり、問題解決のために助言したりする「フィードバック」、業務が遅れているメンバーの仕事を肩代わりする、全員で誰かのミス挽回するといった「支援行動」、全体的な調整をしようとする行動的変数である「相互調整」の7つに同定した上で、それらが相互に働くメカニズムをモデルとして示している (図1)。

(3) 仮説

在職中に経験した、知識や経験を有するにもかかわらずチームの意思決定に上手く反映できないチームの典型は、活発な意見交換がないま

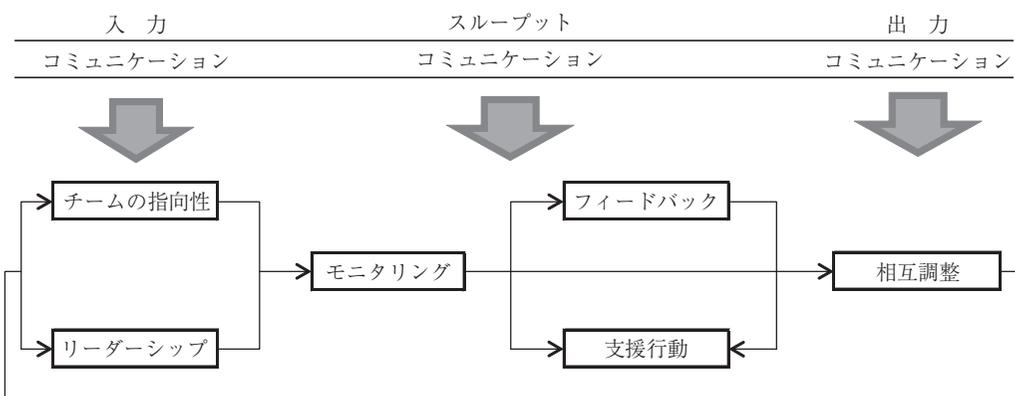


図1 チームワーク要素モデル

出所: Dickinson et al., (1997)

ま事務的に淡々と作業が進められた結果、個人レベルに分割された情報や共有した断片的な情報を結び付ける知恵をうまく共有できないというケースであった。

アサーションは「自分の気持ち、考え、信念などを正直に、率直にその場にふさわしい方法で表現し、そして相手も同じように発言することを奨励しようとする態度」(平木、1989)であることから、これらのチームでは、アサーション能力の高低がコミュニケーションという形でチームワークの各要素に影響し、個人の持つ知識や経験を余すところなくチームの効果性(チームの意思決定)に反映させることができなかったと考え、次のような仮説を構築した。

仮説1 アサーション能力が高いグループは、低いグループに比べて、チームの効果性が高い。

仮説2 アサーション能力が高いリーダーを擁するグループは、低いリーダーを擁するグループに比べて、チームの効果性が高い。

3 方法

(1) 実験の目的

本研究では、個人のアサーション能力がチームの効果性にどのように影響するかに関する複数の実験を行うことによって、仮説を検証する。

第1実験は、仮説1を検証するために、事前に行ったアサーション能力に関する質問紙調査をもとに、被験者をアサーション能力の高いグループと低いグループに分けて行う、1要因2水準の被験者間要因による実験である。

第2実験は、仮説2を検証するために、メンバーを無作為に選出し、グループ内のアサーション能力の高い者をリーダーに選出した場合と低い者をリーダーに選出した場合の1要因2水準の被験者内要因による実験である。

(2) 独立変数

被験者のアサーションの程度を計る尺度として、玉瀬・越智・才能・石川(2001)による日本の大学生を対象に作られた「青少年用アサーション尺度」を使用し、その下位尺度である「説得交渉因子」と「関係形成因子」を観測変数とした。

(3) 従属変数

先行研究によりチームの効果性を左右する代表的なプロセス変数がチームワークであることが指摘されていることから、チームワークの程度を測定することによって、間接的にチームの効果性を推測することとした。

チームワークの程度を測る尺度については、三沢・佐相・山口(2009)の看護師用に作成されたチームワーク測定尺度を大学生に合うように加工して使用した。三沢らの尺度は、メンバー自身に評価を求める形式の質問紙尺度であり、チームのレベル測定に一般的に用いられている方法である。

(4) 実験手続き

1) 実験1

- ① 事前に被験者全員にアサーションに関する質問紙調査を実施する。
- ② 事前調査のクラス平均を基準に、被験者をアサーション能力の高いグループと低いグループに二分する。
- ③ 課題のルールを説明した後、それぞれを別室に移動する。
- ④ 課題を開始し、所定時間経過後に終了する。
- ⑤ 終了後、直ちにチームワークに関する質問紙調査を実施する。

2) 実験2-1

- ① 事前に被験者全員にアサーションに関する質問紙調査を実施する。
- ② 被験者を無作為に選出する。
- ③ 事前調査を基に、グループ内のアサーショ

ン能力の高い者をリーダーにアサインし、課題の進め方（戦略等）はリーダーの指示に従うよう指示した上で、課題を説明する。

- ④ 課題を開始し、所定時間経過後に終了する。
- ⑤ 終了後、直ちにチームワークに関する質問紙調査を実施する。

3) 実験 2-2

実験 2-1 のグループに対し、アサーション能力の低い者をリーダーにアサインした後、実験を行う。

(5) 実施する課題

使用する課題には、チームワークの強化を目的に市販されているゲームを流用する。ゲームは全て、個人に与えられた情報を持ち寄ることでチームの課題を解決するタイプのものであり、自分の情報や考えを積極的に他人に伝える能力（アサーション能力）がチームの問題解決に強く影響する。

同一被験者に対し複数回の実験を計画しているため、難易度が近い異なるゲームを複数用意することで練習効果の影響を排除する。

4 結果と考察

(1) 実施時期と被験者

2012年10月から11月にかけて、都内の私立大学外国語学部的一年生71名（男性13名、女性58名）を対象として実験を行った。有効数はアサーションに関する質問紙調査が71名（100%）、チームワークに関する実験は68名（95.7%、男性10名、女性58名）であった。

(2) 分析の手順

分析にはSPSS統計ソフト（ver.18 for windows）を使用した。

尺度については、因子分析に続き信頼性分析を実施し、続けて下位尺度間の相関分析を実施した。その後、仮説検証のためにそれぞれ対応

するグループ間で統計量の比較やt検定を実施した。

(3) 尺度の構成ならびに信頼性

1) アサーション尺度について

① 尺度の構成

各項目について「全くそうしない」（1点）から「必ずそうする」（5点）までの得点を付与した上で（逆転項目は、点数を反転させて付与）、玉瀬ら（2001）の先行研究の手順に従って因子分析を行った。まず、25項目の質問について、固有値1以上を基準として、主因子法バリマックス回転による因子分析を行い、因子負荷量が.40以下であった4項目（1, 5, 7, 12）を削除した。その後、先行研究での因子構成に倣い2因子を指定して、再度因子分析を行った。この結果、最終的な分析結果として表1の結果を得た。

第1因子には、Q24, 21, 13, 9, 22, 23, 18といった人との良い関係を作り維持することに関わるものが抽出されたため、先行研究に倣い「関係形成因子」とした。

第2因子にはQ8, 11, 3, 25といった、何らかの葛藤的な場面において相手に対して説得や交渉を行うことに関係する因子であったため、これも先行研究に倣い「説得交渉因子」とした。

② 信頼性

クロンバックの α 係数を求めて信頼性分析を行ったところ、「関係形成因子」では $\alpha = .75$ 、「説得交渉因子」では $\alpha = .61$ となった。また、全ての項目を投入した「アサーション」全体では $\alpha = .80$ であった。「説得交渉因子」の信頼性が若干低いものの、一定度の内的一貫性が認められ、全体的には信頼性があると考えられる。なお、「関係形成因子」と「説得交渉因子」の相関関係は $r = .28$ ($p < .05$, $n = 71$)であった。この相関関係は十分に低く、2つは独立した因子であると言える、この点も先行研究の通りであった。

表1 アサーション尺度の因子分析結果 (n = 71)

	因子	
	1	2
「関係形成」因子 ($\alpha = .75$)		
15. あなたと違う意見を持つ人が多い時でも、自分の意見は述べる	.719	-.017
24. 自分に分からないことがあれば説明を求める	.613	-.062
21. 少人数の話し合いの場で進んで意見を述べる	.611	-.175
14. 少人数のクラスで、先生が誤りと思われることを発言したら質問する	.442	-.046
13. 好きな人には素直に愛情や好意を示す	.436	.055
9. 友達に頼みごとをしたい時には率直に言う	.424	.166
2. 恋人と別れたいと思ったら相手にそう伝える	.409	.131
22. 好意を持った相手には自分から話しかける	.401	.187
23. 言っていることの意味や理由が分からない時は、必ず聞き返した	.394	.171
4. 親に反対されそうなことでも言いたい時には親に言う	.373	-.026
18. 友達の良いところを見つけたら率直に褒める	.324	-.139
16. 先生から腹の立つようなことを言われても黙っている (R)	.312	.054
6. 親に腹が立ったら、そのことについて親と話し合う	.293	.123
17. ずうずうしく不正なことをしている人がいたら、その人に注意する	.230	-.016
「説得交渉」因子 ($\alpha = .61$)		
8. 貸していたお金を友達が返してくれない時は催促する	-.137	.991
11. (リーダーまたはリーダー的役割をした人は) チームの雰囲気に配慮していた	-.104	.476
10. 飲食店で注文をしていないものが出されたら、交換してくれるように言う	.243	.355
19. 信頼している人に裏切られたら、率直に怒りや苛立ちの気持ちを表す	.211	.327
3. 買った商品に欠陥があったら交換してもらう	.088	.287
25. 自分に出来そうもないことを頼まれても引き受ける (R)	-.076	.251
20. 大事な話の途中で口を挟まれたら、話が終わるまで待つてくれるように言う	.134	.242
分散の%	15.43	7.61
累積%	15.43	23.04

出所：調査を基に筆者作成

③ 平均点および男女比較

全体の得点である「アサーション」の平均は3.38点、「関係形成因子」の平均は3.64点、「説得交渉因子」3.42点であった。なお、女子学生の平均は順に、3.38点、3.67点、3.40点、男子学生の平均は、3.36点、3.50点、3.52点であり、男女差はそれほど大きくないと判断したが、下位尺度については若干の差が見られたため、念のためグループ分けを行う際に配慮することとした。

2) チームワーク尺度について

① 尺度構成

各項目について「全くそう思わない」(1点)から「非常にそう思う」(5点)までの得点を

付与した上で、全22項目のチームワーク尺度について、固有値1以上を基準として、主因子法プロマックス回転による因子分析、ならびに信頼性分析を行った。信頼性分析の結果、3項目(9, 15, 19)を削除することにより信頼性が向上することが判明したため、これら3項目を削除し、再度、主因子法プロマックス回転による因子分析を行ったところ、最終的に4つの因子が抽出(累積の負荷量平方和54.8%)された(表2)。

抽出された第1因子(負荷量平方和38.2%)は、Q11, 7, 12, 8, 10などリーダーシップに関わるものであったため「リーダーシップ因子」とした。

表2 チームワーク尺度の因子分析結果

	因子			
	1	2	3	4
「リーダーシップ」因子 ($\alpha = .88$)				
11. (リーダーまたはリーダー役は) チームの雰囲気配慮していた	.916	-.120	-.046	.124
7. 作業の進め方や目標を (リーダーまたはリーダー役が) 明確にしていた	.843	-.082	-.149	-.022
12. (リーダーまたはリーダー役は) 機会が均等になるよう公平性に配慮していた	.820	-.223	.224	-.016
8. 意見が対立した時, (リーダーまたはリーダー役が) 対処していた	.608	.201	-.121	.137
13. 負担が特定の人に偏らないようにしていた	.563	.323	.081	-.232
10. (リーダーまたはリーダー役は) メンバーの意見を取り入れていた	.447	.238	.156	.043
4. 笑顔があり, 和やかな雰囲気があった	.437	.019	.175	-.006
「モニタリング&調整」因子 ($\alpha = .83$)				
20. 理解できていないメンバーに対しては, 進んで補足説明していた	-.115	.753	-.133	.254
21. 勘違いしている人がいたら, その都度本人に教えた	-.046	.713	-.008	.149
17. 誰と誰の意見が近いのか分かっていて	-.131	.638	.110	.096
14. 全員が話についてきているか, お互い確認していた	.240	.588	-.083	.048
3. 目標を達成しようとして一丸になっていた	.030	.537	.292	-.229
16. 自分の発言がチームの方針に合っているか確認していた	-.049	.459	.190	-.019
「チーム志向」因子 ($\alpha = .80$)				
6. チームの決定を重視し, 自分の意見に固執する人は見られなかった	-.028	.167	.711	-.154
5. 相手を尊重し, 調和を保つことを優先していた	.076	-.056	.682	.118
1. 他者から学ぶという姿勢に溢れていた	-.009	.079	.624	.071
2. たとえ対立が起きたとしても結果が良くなる方を選択していた	-.025	-.105	.591	.361
「フィードバック&支援」因子 ($\alpha = .84$)				
22. 納得できないときは, はっきりと伝えた	.070	.051	.006	.747
18. 進んで問題の解決方法を提案していた	-.097	.067	.131	.715
23. 少しでもわからないことがあれば聞き返した	.121	.198	-.043	.623
分散%	36.230	9.420	5.330	3.780
累積%	36.228	45.646	50.976	54.759

出所: 調査を基に筆者作成

第2因子(負荷量平方和9.4%)は, Q17, 14, 16などのチームメンバーの状況やQ20, 21などのその状況をもとにした調整行動に関わるものであったため「モニタリング&調整因子」とした。

第3因子(負荷量平方和5.3%)はQ6, 5, 1, 2などのチームの和を保ちながらタスクを成し遂げようとするに関わるものであったため「チーム志向因子」とした。

第4因子(負荷量平方和3.8%)は, Q22, 18, 23などの正確なコミュニケーションのためになされるやり取りに関わることであったため

「フィードバック&支援因子」とした。

② 信頼性

クローンバックの α 係数を求めて信頼性分析を行ったところ, 「リーダーシップ因子」では $\alpha = .88$, 「モニタリング&調整因子」では $\alpha = .83$, 「チーム志向因子」では $\alpha = .80$, 「フィードバック&支援因子」では $\alpha = .84$ となり, 全ての因子とも.80以上であった。また, 3項目(9, 15, 19)を削除した全体的な程度を表す「チームワーク」では $\alpha = .91$ であり, 高い内的一貫性が認められ, 十分な信頼性があると考えられる。

各因子間の相関関係は、「リーダーシップ因子」と「モニタリング&調整因子」「チーム志向因子」「フィードバック&支援因子」との間が、順に $r = .51, .60, .49$ 、「モニタリング&調整因子」と「チーム志向因子」「フィードバック&支援因子」間が、 $r = .53, .60$ 、「チーム志向因子」と「フィードバック&支援因子」間が $r = .48$ であった。この結果から一応独立した因子であると考えられるが、中程度相関があるため、因子分析にプロマックス回転を採用した。

先行研究によって抽出された因子数に違いはあったが、内容的には同じものが抽出される結果となった。

③ 平均点ならびに男女比較

各項目の平均点は、全体の得点である「チームワーク」が3.79点、「リーダーシップ因子」が3.69点、「モニタリング&調整因子」が3.84点、「チーム志向因子」が3.86点、「フィードバック&支援因子」が3.83点であった。なお、女子学生の平均は、順に3.79点、3.68点、3.84点、3.85点、3.89点、男子学生の平均は3.67点、3.70点、3.83点、3.88点、3.57点であり、全体的なチームワークの程度は女子学生の方が高かった。これは、下位尺度のうち「フィードバック&支援因子」の差が全体への差となったと思われる。

(4) アサーション尺度とチームワーク尺度の相関関係

アサーションについては、尺度全項目である25項目の平均値を「アサーション」とし、チームワーク尺度については、尺度全項目である23項目のうち、信頼性分析の結果を踏まえ3項目(9, 15, 19)を削除した20項目の平均値を「チームワーク」として相関関係を求めたところ、 $r = .38$ ($p < .01$)の有意な相関関係が認められた。

続いて、それぞれの下位尺度である「関係形成因子」「説得交渉因子」と「リーダーシップ因子」「モニタリング&調整因子」「チーム志向因子」「フィードバック&支援因子」間の相関を求めた。結果は以下のとおりであった(表3)。

個人のアサーション能力とチームワークにはある程度の正の相関関係があるため、アサーション能力が高いとチームの効果性も高まる可能性があると言えるだろう。特に、「関係形成因子」は「フィードバック&支援因子」とは中程度の相関があるため、チームの問題解決のために情報や改善策を交換し、メンバー相互に助け合う行動となってチームワークに影響し、「説得交渉因子」は「リーダーシップ因子」にある程度の相関があるため、この能力の高い者がリーダーになった場合には、職務内容の正確な説明や方針の明確化といった行動としてチームワークに影響すると考えられる。

表3 アサーションとチームワーク相関係数 (n = 68)

	アサー ション	説得 交渉	関係 形成	チーム ワーク	リーダー シップ	モニタ リング	チーム 志向	フィー ドバック
アサーション	1							
説得交渉	.69**	1						
関係形成	.84**	.28*	1					
チームワーク	.38**	.29*	.34*	1				
リーダーシップ	.37**	.38**	.27*	.86**	1			
モニタリング	.30*	.18	.26	.83**	.52**	1		
チーム志向	.19	.08	.23	.78**	.60**	.54**	1	
フィードバック	.35**	.22	.40**	.75**	.49**	.61**	.49**	1

**、相関係数は1%水準で有意(両側)

*、相関係数は5%水準で有意(両側)

出所：調査を基に筆者作成

(5) チーム全体のアサーション能力の高低の影響 (実験1)

1) グループの構成

アサーション能力高グループ (以下, 高群) ・ ・ 女性12名, 男性2名 (年齢18.8歳) アサーション全体平均3.66点 (SD = .45), 説得交渉因子平均3.62点 (SD = .58), 関係形成因子平均4.02点 (SD = .51)。

アサーション能力低グループ (以下, 低群) ・ ・ 女性12名, 男性2名 (年齢19.1歳) アサーション全体平均3.13点 (SD = .31), 説得交渉因子平均3.00点 (SD = .43), 関係形成因子平均3.49点 (SD = .49)。

なお, アサーション能力以外の影響を少なくするために, グループメンバーの人数や, グループの男女構成比は同一とし, リーダーはアサインしなかった。

2) 2群間の比較とt検定

チームワークの全体的な程度を表す指標である「チームワーク」の平均値は, 高群が4.25点 (SD = .40), 低群が3.35点 (SD = .47)であった。下位尺度の平均値は, 「リーダーシップ因子」が高群4.19点 (SD = .58), 低群3.21点 (SD = .37), 以下順に「モニタリング&調整因子」が4.20点 (SD = .40), 3.39点 (SD = .67), 「チーム志向因子」が4.29点 (SD = .75), 3.57点 (SD = .51), 「フィードバック&支援因子」が4.41

点 (SD = .44), 3.31点 (SD = .92)であった。

アサーションについては, 全体的な程度を表す指標である「アサーション」が高群3.66点 (SD = .45), 低群3.13点 (SD = .31), 下位尺度である「説得交渉因子」が3.62点 (SD = .58), 3.00点 (SD = .43), 「関係形成因子」が4.02点 (SD = .51), 3.49点 (SD = .49)であった。

2群間の数値は全ての項目で高群が高く, 2群間の平均値の差は, 「チームワーク」が0.89点, 下位尺度は以下順に0.98点, 0.81点, 0.71点, 1.10点であった (表4)。(今後2群間の差に関する数値は, 全て (高群) - (低群) の数値として記載する。)

念のためアサーションについても調べたところ, 「アサーション」が0.53点, 下位尺度である「説得交渉因子」が0.62点, 「関係形成因子」が0.53点と全て高群が高く, この実験の設定が成功していることが裏付けられた。

続いて, 2群間の平均値間に有意な差があるか, 対応の無いt検定を行った。「チームワーク」(t = 5.43, df = 26, p < .01), 「リーダーシップ因子」(t = 5.30, df = 26, p < .01), 「チーム志向因子」(t = 2.95, df = 26, p < .01)について, 1%水準で有意差が認められた。また, 「モニタリング&調整因子」「フィードバック&支援因子」については, 等分散検定 (F検定) の結果「モニタリング&調整因子」が (F =

表4 高低群間のt検定

	等分散性のための Leveneの検定		2つの母平均の差の検定						
	F値	有意確率	t値	自由度	有意確率 (両)	平均値 の差	差の標準 誤差	差の95% 信頼区間 下限 上限	
チームワーク	0.50	0.49	5.43	26.00	0.00	0.89	0.16	0.55	1.23
リーダーシップ	3.55	0.07	5.30	26.00	0.00	0.98	0.18	0.60	1.36
モニタリング	5.66	0.03	3.87	21.13	0.00	0.81	0.21	0.37	1.24
チーム志向	2.32	0.14	2.95	26.00	0.01	0.71	0.24	0.22	1.21
フィードバック	6.33	0.02	4.02	18.58	0.00	1.10	0.27	0.52	1.67
アサーション	1.50	0.23	3.65	26.00	0.00	0.53	0.15	0.23	0.83
説得交渉	2.70	0.11	3.22	26.00	0.00	0.62	0.19	0.23	1.02
関係形成	0.62	0.44	2.76	26.00	0.01	0.53	0.19	0.14	0.92

出所: 調査を基に筆者作成

5.66, $df = 26$, $p < .05$), 「フィードバック&支援因子」が ($F = 6.33$, $df = 26$, $p < .05$) と有意となり, 2集団の母分散が等しいとは言えなかったため, Welch の t 検定を行ったところ 1%水準で有意差 ($t = 3.87$, $df = 21.13$, $p < .01$) ($t = 4.02$, $df = 18.58$, $p < .01$) が認められた。

アサーションについても「アサーション」($t = 3.65$, $df = 26$, $p < .01$), 「説得交渉因子」($t = 3.22$, $df = 26$, $p < .01$), 「関係形成因子」($t = 2.76$, $df = 26$, $p < .01$) となり, 全ての項目において有意差が認められた。

これらの結果から, 仮説1「アサーション能力が高いグループは, 低いグループに比べて, チームの効果が高い」は, 支持されたと言えるだろう。

続いて, 2群間の差異がどのようなものか検証した。

2群間で顕著な差が認められたのは「フィードバック&支援因子」であったが, これは, 「フィードバック&支援因子」は「関係形成因子」と中程度の相関関係 ($r = .40$) があることから(表3), 2群のアサーションの関係形成に関わる能力差(0.53点)が直接的に反映されたものと思われる。Dickinson, & McIntyre (1997) の先行研究によって, フィードバックは他のメンバーの勘違いを伝えたり, 問題解決のために助言するという形で現れることが分かっているが, 「フィードバック&支援因子」に関する質問を詳細に比較したところ, Q18が高群4.14点に比して低群3.11点(差1.03点), Q23は高群4.79点, 低群3.67点(差1.12点)と比較的大きな差になっており, 先行研究を追認する形となった。

次に大きな差が見られたのは「リーダーシップ因子」であった。この実験ではリーダーのアサインを行わなかったが, 筆者の観察によって双方とも自然発生的に取りまとめ役が生まれていたことが確認されている。そのため, リーダーシップに対する設問であるQ8(差1.47点), Q11(差1.16点), Q12(差1.02点)にお

いて生まれた差は, 自然発生的に生まれた取りまとめ役に対する差と考えられる。高低群ともに自然発生的に取りまとめ役が生まれたが, 異なる特徴があった。高群はメンバーのうち何人かが活発に意見を述べ始めた結果, いわゆる船頭が複数居る状態になり, それらの船頭が交代で仕切って取りまとめを行う「集団統治」の形態であったのに対し, 低群では作業終盤まで取りまとめ役が生まれず, 粛々と話し合いが続いていたが, 残り時間が少なくなった時点で一名の仕切り役が生まれ, 課題を仕上げていった。この状況は, Q9に対して, 高群が3.64点, 低群が2.79点であったことにも現れている。

三沢ら(2009)は先行研究の中でリーダーシップに関する2因子「職務遂行上の指示」「対人関係上の配慮」を抽出しており, 本研究においては, Q8は前者, Q11, Q12は後者に当たる質問と考えられる。今回の実験では, これらの3つの質問全てに対して明確な差が観測されたことから, 高群と低群の自然発生的なリーダー役には「職務遂行上の指示」と「対人関係上の配慮」との双方に差があったものと思われる。

(6) リーダーのアサーション能力の高低の影響(実験2-1, 2-2)

1) グループの構成

女性10名, 男性2名(年齢19.3歳)アサーション全体平均3.39点($SD = .32$), 説得交渉因子平均3.38点($SD = .48$), 関係形成因子平均3.68点($SD = .26$)

アサーション能力高リーダー・・女性(18.7歳), アサーション全体3.76点, 説得交渉因子3.71点, 関係形成因子3.91点

アサーション能力低リーダー・・女性(19.5歳), アサーション全体3.08点, 説得交渉因子2.71点, 関係形成因子3.55点

2) グループ間の比較とt検定

チームワークの全体的な程度を表す指標である「チームワーク」の平均値は, 高リーダーを

擁するグループ（以下高リーダー）が4.15点（SD = .39），低リーダーを擁するグループ（以下低リーダー）が3.88点（SD = .22）であった。下位尺度の平均値は、「リーダーシップ因子」が高リーダー4.11点（SD = .41），低リーダー3.81点（SD = .36），以下順に「モニタリング&調整因子」が4.13点（SD = .51），3.83点（SD = .34），「チーム志向因子」が4.19点（SD = .51），4.00点（SD = .45），「フィードバック&支援」が4.25点（SD = .64），4.00点（SD = .60）であった。

実験結果は全ての項目で高リーダーが高く，平均差は「チームワーク」が0.27点，下位尺度は以下順に0.30点，0.29点，0.19点，0.25点であった（表5）。この平均差は，グループ全体のアサーション能力の高低によるグループ分け（以下グループ高低）によって得られた0.89点，0.98点，0.81点，0.71点，1.10点に比べるとかなり小さいものであった。

続いて，これらの平均値間に有意な差があるかt検定を行った。同一被験者がリーダーのみ替えて実験に参加しているため，対応のあるt検定をしたところ，「リーダーシップ因子」（ $t = 2.39$ ， $df = 11$ ， $p < .05$ ）のみに有意差が観測され，「チームワーク」（ $t = 2.03$ ， $df = 11$ ， $p < .10$ ），「モニタリング&調整因子」（ $t = 1.99$ ， $df = 11$ ， $p < .10$ ）に傾向差（10%水準で有意）が認められた。

これらの結果から，仮説2「アサーション能力が高いリーダーを擁するグループは，低い

リーダーを擁するグループに比べて，チームの効果が高い」は支持されたとと言えるだろう。同時に，「リーダーシップ因子」に有意差が認められていることから，本実験の設定が有効であったと考えられる。

続いて2群の間にどのような差があったのかを検証した。

有意差があった「リーダーシップ因子」に関して質問ごとに詳細に比較したところ，得点差に2分化傾向が見られた。得点差が大きな質問群としてQ7（0.70点），Q8（0.61点），小さな質問群としてQ12（-0.17点），Q10（0.33点），Q11（0.45点）が検出されたが，これらは，前述のように三沢ら（2009）の先行研究において「職務遂行上の指示」と「対人関係上の配慮」に関する質問群である。よって，「リーダーシップ因子」の有意差は，主としてリーダーの「職務遂行上の指示」の違いとして生じたものと考えられる。

5 結論と課題

(1) 結論

本研究は，個人の持つアサーション能力がチームの効果性にどのように影響するのかを，代表的なプロセス変数であるチームワークを測定することで明らかにしようとするものであった。

大学生を被験者として行った実験により，仮説1「アサーション能力が高いグループは，低いグループに比べて，チームの効果が高い」

表5 高低リーダーグループ間（同一グループ別リーダー）のt検定

	対応サンプルの差						t 値	自由度	有意確率 (両)
	平均値	標準偏差	平均値の 標準誤差	差の95%信頼区間 下限 上限					
チームワーク	0.27	0.46	0.13	-0.02	0.56	2.03	11	0.07	
リーダーシップ	0.30	0.43	0.12	0.02	0.57	2.39	11	0.04	
モニタリング	0.29	0.51	0.15	-0.03	0.62	1.99	11	0.07	
チーム志向	0.19	0.73	0.21	-0.28	0.65	0.89	11	0.39	
フィードバック	0.25	0.78	0.23	-0.24	0.75	1.12	11	0.29	

出所：調査を基に筆者作成

と仮説2「アサーション能力が高いリーダーを擁するグループは、低いリーダーを擁するグループに比べて、チームの効果性が高い」は共に支持された。

個人の持つアサーション能力とチームの効果性の主要な要素であるチームワークにはある程度の正の相関関係があった。特に、アサーション能力の中でも他者との関係形成に関わる能力が高い場合には、「フィードバック&支援因子」と正の相関があるため、チームの問題解決のために情報や改善策を交換したり、メンバー相互に助け合ったりする行動が促進され、チームメンバーを選ぶ際には参考になるだろう。また、アサーション能力の中でも他者に対する説得交渉に関する能力が高い場合は、「リーダーシップ因子」と正の相関があるため、職務内容の正確な説明、方針の明確化、傾聴といった行動が促進され、リーダーを選出する場合に参考になるだろう。

リーダーのアサーション能力とチームワークには正の相関があるが、それは主としてリーダーの「職務遂行上の指示」の違いとしてもたらされることが分かった。三沢ら(2009)の「職務遂行上の指示」とは、リーダーシップを「業績や目標達成に関する関心・行動」と「人間に関する関心・行動」の2軸に分けて捉える諸理論(三隅, 1984, Blake, & Mouton, 1964)の前者にあたるものと考えられるため、リーダーのアサーション能力は、チームの「業績や目標達成に関する関心・行動」に影響すると言えるだろう。

(2) 残された課題

本研究において残された課題の一つ目は、実験数の問題である。特に男女比については、極力影響を排除した実験計画を立てた上で男女間の数値の差を確認したが、企業に応用するならば、実際の企業の男女比に近付けることが望ましいだろう。

課題の二つ目は、実験の対象者と実施時期で

ある。今回は都内の私立大学生の1年生を対象にして、後期授業内において実験を行ったが、事前に調査したアサーション能力と実験中の行動との間にギャップを感じる場合があった。アサーションは、相手との心理的な距離が影響すると考えられ、玉瀬ら(2001)の研究においても、シャイネス尺度と関係形成因子の間に $r = -.57$ 、説得交渉因子との間に $r = -.39$ の相関が報告されている。今回は慣れ親しんだクラスの中で実験を行ったことによって、本来個人が持っているアサーション能力より高いアサーティブネスが発揮された可能性があり、結果的にノンアサーティブ、アグレッシブ共に平準化され、差が分かりにくい状態になったように思われた。このため、実施時期を新学期早々にしたり、多学年を交えたグループ編成を行うなどすることで、他者との心理的な距離を保った状態で実験を行う必要があるように感じた。

三つ目の課題は、企業内においてアサーションがどのように実践されるかという問題である。人事考課やセニヨリティを含む職場内での多様な人間関係に影響され、個人の持つアサーション能力が仕事にそのまま発揮されるとは考えられない。今回の研究の知見を応用するためには、それらも合わせて観測できる実験の設計が必要であろう。

【参考文献】

- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964) *managerial grid*, Houton, TE. (上野一郎監訳 (1969)『期待される管理者像』産業能率短期大学出版部)
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997) *A conceptual framework for teamwork measurement*. In M. T. Brannick, E. Salas, & E. Prince (Eds). *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications* (pp.19-43). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Galassi, J. P., Delo, J. S., Glassi, M. D., & Bastien, S. (1974) *The College Self-Expression Scale: Behavior Therapy*, 6, pp.550-561.
- Gambrill, E. D., & Richey, C. A. (1975) *An assertion inventory for use in assessment and research:*

- Behavior Therapy, 6, pp.550-561.
- Hackman, J. R. (1987) *The design of work team*: Handbook of organizational behavior. pp.315-342.
- Lazarus, A. A. (1973) *On Asserive Behavior*. Behavior Therapy, 4, pp.697-699.
- Lorr, M., & More, W. W. (1980) *four dimensions of assertiveness*. Multivariate Behavioral Research, 2, pp.127-138.
- McCormick, I. A. (1985) *A simple version of the Rathus assertion schedule*. Behavioral Assesment, 7, pp.95-99.
- Morgan, B. B., Salas, E., & Glickman, A. S. (1993) *An analysis of team evolution and maturation*, Journal of General Psychology, 120, pp.277-291.
- Osborne, S. M., & Harris, G. G. (1975) *Assertive training for woman*. C.C.Thomas.
- Rathus, S. A. (1973) *A 30-items schedule for assessing behavior*. Behavior Therapy, 4, pp.398-436.
- Rees, S., & Graham, R. S. (1991) *Assertion Trainig*. Routledge (高山巖・吉牟田直孝・吉牟田直訳 (1996) 『自己表現トレーニングありのままの自分を生きるために一』岩崎学術出版社).
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992) *Towerd an understanding of team performance and training*. Norwood, NJ. Ablex Publishing Corporation. pp.3-29.
- Salas, E., Sims, D. E., & Brurke, C. S. (2005) *Is three a 'Big Five' in teamwork?* Small Group Research, 36, pp.555-599.
- Tesluk, P., Mathieu, J. E., Zaccaro, S. J., & Marks, M. (1997) *Task and aggregation issues in the analysis and assessment of team performance*. *Team Performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications*. Lawrence Erlbaum Associates. pp.197-224.
- Wolpe, J. (1958) *Psychology by Reciprocal Inhibition*. Stanford Universite Press.
- Wolpe, J., & Lazarus, A. A. (1966) *Behavior Therapy Techniques*. Pergamon Press.
- 菅沼憲司 (1994) 「アサーティブ行動の構造に関する因子論的研究」千葉商科大学紀要, 31, pp.19-46.
- 玉瀬耕治・越智敏洋・才能千景・石川昌代 (2001) 「青年用アサーション尺度の作成と信頼性および妥当性の検討」奈良教育大学紀要 2001, 50, (1), pp.221-231.
- 濱口佳和 (1994) 「児童用主張性尺度の構成」教育心理学研究, 42 (4), pp.101-470.
- 平木典子 (1989) 『アサーションとは? さわやかな自己表現のために』金子書房.
- 三沢 良・佐相邦英・山口裕幸 (2009) 「看護師チームのチームワーク測定尺度の作成」社会心理学研究, 24, (3), pp.219-232.
- 三隅二不二 (1984) 『リーダーシップ行動の科学 (改訂版)』有斐閣.
- 渡部麻美 (2006) 「主張性尺度研究における測定概念の問題—4要件の視点から—」教育心理学研究 2006, 54, pp.420-433.