

機関番号：17102

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2008～2010

課題番号：20330134

研究課題名（和文） 環境の不確実性を克服するチーム・コンピテンシーの育成マネジメントに関する研究

研究課題名（英文） Studies on effective management to reinforce team competency that enables to overcome environmental uncertainties.

研究代表者

山口 裕幸（YAMAGUCHI HIROYUKI）

九州大学・大学院人間環境学研究院・教授

研究者番号：50243449

研究成果の概要（和文）：チーム・コンピテンシーの育成マネジメント構築を目指して、効率的な課題遂行を促進するチームワークの測定技報の開発とそれを強化する組織要因の解明、ならびに、失敗や想定外の事態に陥っても、気持ちを立て直し目標達成を目指すチーム・レジリエンシーを育む組織特性の解明を行った。さらに、チーム・コミュニケーションの様相を客観的に観察して検討し、メンタルモデルを共有し暗黙の協調を実現する位相が出現するプロセスモデルを提示した。

研究成果の概要（英文）：To approach the effective management strategies to reinforce team competency, we conducted a series of empirical studies. At the beginning, we developed a teamwork measurement scale and clarified key factors related to teamwork advancement. Then we elucidated organizational qualities to foster team resiliency which retrieved motivation to achieve team goals even when they failed or faced happenings that was out of assumption. Further, we observed and examined communication behaviors in organizational teams particularly and proposed a process model that contained an emerging phase that realized sharing mental models and implicit coordination among members.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	4,500,000	1,350,000	5,850,000
2009年度	3,800,000	1,140,000	4,940,000
2010年度	3,200,000	960,000	4,160,000
総計	11,500,000	3,450,000	14,950,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：心理学・社会心理学

キーワード：チーム・コンピテンシー、チームワーク、マネジメント、環境不確実性、コミュニケーション、共有メンタルモデル

## 1. 研究開始当初の背景

チームによる効率的な職務遂行は、多様な組織場面で重要な課題になっている。その課題遂行過程は、いつも予定通りに進捗することばかりではなく、事故発生等によって想定外の事態に直面したり、社会環境・経営環境の変化によって課題への取り組み方や取り組む課題そのものについて再検討、変更、調整が必要になったりする。直面する情勢に

じて柔軟にチームとしての的確な対応を迅速に協議・決定し、実行していくチーム・コンピテンシーをいかに育成するかが、チーム・マネジメントの重要課題となっている。

## 2. 研究の目的

本研究は、組織科学、集団力学、社会心理学、心理測定学の協働アプローチによって、以下の研究課題に取り組む。

(1) チーム・コンピテンシーの形成メカニズムについて、チームワーク研究、チーム・マネジメント研究の成果を踏まえつつ、理論的な研究枠組みを明確にする。

(2) チームによる業務遂行が日常的に行われている組織体（医療、看護、発電、企業等）における従業員を対象に、インタビュー調査、質問紙調査を行って、チーム・コンピテンシーの重要要素であるチームワークの概念を明確にするとともに、その客観的測定を行うためのシステムを構築する。

(3) 高度なチーム・コンピテンシー育成の基盤となる組織メンバー間のコミュニケーション行動を詳細に記録し、チーム・コミュニケーションの様相とチーム・コンピテンシーの発達との関係性について明らかにする。

(4) メンバー間の高度なチームワーク活動を可能にする要素となることが示唆されているメンバー間のメタ認知の共有は、いかなる条件が整ったときに実現するのか、実証的検討を行い、明らかにする。

(5) これらの研究成果をふまえつつ、環境の不確実性を克服するチーム・コンピテンシーを育むマネジメントのあり方について具体的な提言を行う。

### 3. 研究の方法

(1) 理論的研究：チームワーク、チーム・マネジメント、コンピテンシーに関する国内外の研究論文と最新の研究動向および、国際会議および国内学会での多数の研究者と意見交換を行い、それらの成果を本研究に反映させた。

(2) 実証研究：医療・看護の現場である病院とチームで製品を完成させる企業現場における行動観察とインタビュー、質問紙調査を行うとともに、必要に応じて実験室実験も行い、その結果の分析を基盤に議論と検討を行った。なお、本研究では、チームメンバーどうしでかわされるコミュニケーション行動を精密に観察し記録できるシステムを活用し、その結果を基に、チーム内で構築されているコミュニケーションネットワーク構造を可視化し、その特性とチーム・コンピテンシーとの関係性を検討する方法論を開発した。この方法論は、これまでの社会心理学研究では実現されてこなかったものであり、これからの研究の推進に、方法論上の成果をもたらすものとなった。

### 4. 研究成果

(1) チーム・コンピテンシーの概念規定

先行研究のレビューを行って理論的枠組みを丁寧に吟味し、チーム・コンピテンシーの概念を明確に定義するとともに、その育成と強化に影響を及ぼす変数ならびに、それがチームにもたらす影響について整理した。そ

の結果について、山口（2008, 2009）において論述した。

コンピテンシーは基本的に個人レベルの概念である。それは目標を達成し成果をあげる能力であり、常に成果を意識して行動に移すことのできる意志力や行動力を含む概念である。ただ、この概念は、チームで課題遂行する際にチームレベルで発揮すべき能力にも当てはめて考えることのできる概念である。ここで留意すべきは、チームのメンバー間で生じている心理的な相互作用は個人レベルには還元できない特性を創発することがある点である。チーム・コンピテンシーもメンバー個々の能力に還元することは難しい全体的創発特性としてとらえる必要がある。

目標を達成し成果をあげるためにチームに備わるべきコンピテンシーとしては、円滑な意思疎通と相互支援を実現するチームワーク、想定外の事態や失敗に直面したときにチームとしての士気が一時的には下がることであっても、メンバー皆で気持ちを立て直し、再度、粘り強く目標達成に向かうチーム・レジリエンス、課題遂行環境が不確実に変動する際に、状況を正確に把握し、的確な見通しをもって、環境に適応していくチーム・アダプタビリティが考えられる。

これらのチームの全体的特性に関して実証的検討を加えていくためには、質問紙法やインタビューによって、メンバー個々の心理や行動の特性を測定し、それを集計するアプローチに加えて、チーム全体の活動に現れる特性を観察によって把握する取り組みが必要になってくる。本研究では、このことを踏まえて、実証研究に取り組んだ。

(2) チームワークの測定方法の開発

チーム・コンピテンシーの中核をなすチームワークの様相を測定する方法の開発を目指して、次のように3段階で検討を進めた。  
① チームワークの概念定義：山口(2008)で先行研究の知見を踏まえつつ、定義を行った。さらに、チームワーク行動の類型モデル (Rousseau, Aube & Savoie, 2006) およびチームワークの組織学習サークルモデル (Dickinson & McIntyre, 1997) を参考にしながら、測定対象とするチームワーク行動を整理した。

② チームが取り組む職務特性によって、重視されるチームワーク行動に違いがあることが予想された。本研究では、まず看護師チームに焦点を絞り、看護師の日常業務を参与観察し、質問内容を、その現実にフィットする内容に精緻化を図り、質問項目を作成した。作成された質問項目を使用して、全国 26 の大規模総合病院に勤務する看護師を対象にした調査を実施した。その結果を分析して、

質問項目の妥当性と信頼性を検証して、「看護師版チームワーク測定尺度」の開発を行った(三沢・佐相・山口, 2009)。

また、発電所運転チームを対象とした尺度も開発し、緊急時対応時におけるチームワーク研修の効果性検証のツールとして活用をはかった。

③続いて、看護師を対象にして、チームワーク要因がチームへのアイデンティティやコミットメント、職務満足感、職務モチベーション、離職モチベーション、ストレス反応およびチーム内で発生するインシデント等の変数といかなる関係性を持っているか、調査を行って検討した(Yamaguchi & Kikuchi, 2010; 三沢ら, 2009)。分析の結果、自分の所属する職場のチームワークを高く評価している看護師の組織アイデンティティとコミットメントは高く、職務ストレスや離職モチベーションは低いという関係性が見いだされた。

なお、チームワークの高い職場では、報告されたインシデント数は少ないこともわかった。一般にインシデント報告数は多いほど、組織の風通しが良いとされるが、その原則に基づけば、チームワークの良いのであれば多くのインシデント報告が観察されるはずであった。この矛盾する結果を正しく解釈するために、該当する職場の看護師たちにインタビューを実施したところ、チームワークが良いために、危険な状況がインシデントに発展する前に適切な対応をしており、報告するに至らないケースが多いとの回答を得た。これは優れたチームワークがチームの安全管理行動に即的な効果をもたらすことを示すものである。チーム・コンピテンシーの一つの側面にチームによるセーフティネットの構築と実践があげられることを示唆する結果であり、チーム・コンピテンシー研究に新たなテーマの展開をもたらす研究となった。

### (3) チーム・レジリエンスの研究

コンピテンシー同様、レジリエンスも個人レベルで使用される概念である。ただ、チームで課題遂行する際には、想定外の事態や失敗を経験したときにもいつまでも落ち込んで停滞するのではなく、その困難から回復して前進する力、すなわちチームレベルのレジリエンスが求められる。本研究では、想定外の事態や失敗に際して、チーム全体で、そこから目標達成に向かって立ち直る力を、チーム・レジリエンスと規定して、医療現場を対象に質問紙調査による検討を行った。

総合病院における看護師の職場単位である病棟をひとつのチームとみなし、31の病棟を備える総合病院の看護部を対象に調査を行った。井隼・中村(2008)が開発したレジリエンス測定尺度を用いて各人のレジリエ

ンスの高さを測定するとともに、病棟内のメンバー間のレジリエンスの共有度をチームレベルのレジリエンスと見なして分析を行った。また、職務上の失敗や冠者からのクレームなどのネガティブイベントを経験した場合に、普段、どのような対応をよくしているかを回答してもらった。

個人レベルの分析では、ネガティブイベントへの対応行動野中で、レジリエンスの高さと結びついているのは、「熟慮」や「原因の再確認」などの反省と学習の態度を反映する行動であり、大学生を対象としたときに効果を持つことが明らかになっている「気晴らし」は有意な結びつきが見いだされなかった。プロフェッショナルのレジリエンス育成に重要な要素を示す結果として注目される。またチーム・レベルでの分析も行ったところ、チームワーク、とりわけ「(気づいたことの)フィードバック」と「相互支援」の行動が、チームのレジリエンスの高さと結びつきが強いことが示唆された。これらの結果については、論文にまとめ、学会誌に投稿中である。

今回、チームメンバー個々のレジリエンス尺度への回答が共通している程度(級内分散)をチーム・レジリエンスの指標として解析を行ったが、十分にだとうな指標と言えるか検討が必要である。個人レベルの指標を合成するだけでなく、集団レベルで観察でき測定できる指標を考案することが、今後の課題として提起される。

### (4) メンタルモデルの共有とチーム・コンピテンシー

チームメンバーによるメンタルモデルの共有はCanon-Bowersら(1993)の指摘以来、いくつかの事例研究はなされてきたが、実証的な検討はまだ数少ない。チームで一緒に活動をする経験・時間の多寡が、最も影響を及ぼす変数として注目されるものの、この推測は経験に基づく数多くの言説によって支持されてはきただけで、実証的な検討は十分に行われて来なかった。本研究では、メンタルモデル共有度の適切な測定方法の開発という目的も併せ持ちながら、実験室実験と質問紙調査の二つの研究を行った。

実験室実験では、3人をひと組とする集団に対して、夏山で遭遇する問題場面における適切な対処行動を選択する課題を与えた。チーム活動経験あり条件となし条件の2群に分けて、チーム活動あり条件は、あらかじめ、見知らぬ土地に出かけて遭遇する問題場面に関する適切な対応行動を話し合っって判断するセッションを経験させた。チーム経験なし条件ではこのセッションはなく、いきなり本課題に取り組みさせた。まずは、個人で判断させた後、集団意思決定に進む手順をとった。チーム活動経験あり群の方が、なし群よりも、

個人レベルの判断の共通性は高い傾向が見られたが、統計学的な有意性は確認されなかった。実験室実験の設定では、チーム経験の操作が必ずしも十全には効果的でないことも示唆され、より長期的なチーム活動の経験を変数とすべきであると考えられた。

続く質問紙調査では、大学生の野球チーム18チームを対象に、通常の1週間あたり練習時間量と頻度をチーム活動経験の指標として、ゲームのいくつかの局面での、作戦選択の判断を回答させ、その共有度を測定した。その際、自己の判断の他に、他のメンバーの中ではどの判断を選択するものが多数かについても回答させた。分析の結果、チームの練習時間や頻度と、メンバーの作戦判断の共有度との間には有意な相関は見いだされなかった。むしろ、判断の共有度は、チームワーク測定尺度の中の「チームの指向性（目標達成を追求する態度、円満な人間関係を尊重する態度）」との相関が高く、単なるチーム活動の量的な多さではなく、チームで目標を共有でき、円満な人間関係を構築するチーム活動の質の違いが、メンタルモデル共有には重要な鍵を握ることが示唆された。

メンタルモデルの共有は、チーム内のコミュニケーションを円滑にして、阿吽の呼吸とも呼べる「暗黙の協調(implicit coordination)」を育む要素として重要である（山口, 2008; Rico et al., 2008）。チーム・コミュニケーションにかかるコストを低減させながら効率化する「暗黙の協調」の実現は、チーム・コンピテンシーの根幹をなす要素であり、本研究の結果をスプリングボードに、さらなる検討の価値の高い課題として、今後活かされる。

#### (5) チーム・コミュニケーションとチームワークおよびチーム・パフォーマンスの関係

チーム・コンピテンシーを育成・強化するには、メンバー間の円滑で効率的なコミュニケーションの構築が不可欠である。チームのメンバー間コミュニケーションの様相は観察によって測定可能であるが、チームの課題遂行中、常に観察を実施することは、現実的には不可能なことであった。この困難を克服して、実務チームのメンバー間で交わされているコミュニケーションの様相を記録し測定するツールとして、日立基礎研究所が開発した「ビジネス顕微鏡」のシステムを活用して、コンピュータプログラミングのシステムエンジニアチームを対象に実証的検討を行った。この成果は、田原ら(2010)によって学会発表を行うとともに、論文にまとめ投稿中である。

ビジネス顕微鏡は、入社してきた社員が首に下げる名刺大の社員証の中にセンサーノードを一体化した装置を使用して、メンバーの発話行動を測定するシステムである。装置

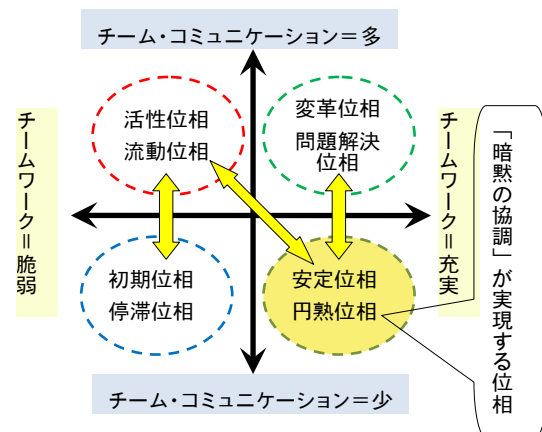


図1 チーム・コミュニケーションの発達モデル図

チーム・コミュニケーションの多さとチームワークの充実度は直線関係ではなく、チームの発達過程および直面する課題の性質に応じて4つの位相間を移動する関係にあるだろう

から毎秒毎にデータがホストコンピュータに送信され、そのデータを解析して、どのメンバーとどのメンバーの間に会話が行われ、どちらがどれだけの長さ話し手になり、また聞き手になっているのかを測定するシステムである。このデータを解析することにより、組織全体で成立しているメンバー間の会話コミュニケーション・ネットワークの様相を把握することができる。

この測定データの他に、質問紙法を用いて、プログラミング・チーム毎に各メンバーが評価する自己チームのチームワーク、組織へのコミットメントや職務満足感、管理者による各チームの業績評価等のデータを得て、コミュニケーション・データと併せて分析・検討を行った。

その結果は、当初予測していたものとは異なっていた。チーム・コミュニケーションが活発に行われているチームほど、自己チームのチームワーク評価や職務満足感、あるいはチームの業績は高くなるものと予測していた。しかし、結果は、むしろ逆であった。すなわち、チームワーク評価やメンバーの職務満足感が高く、管理者からの業績評価が高いチームでは、メンバー間の会話コミュニケーション行動はむしろ少ない傾向が見られたのである。

その他の分析結果も考慮に入れて総合的に考察した結果、チーム・コミュニケーションの様相はチームの発達過程と関連づけて把握する必要があることが考えられた。図に示すように、チームの形成から、その課題遂行業務に習熟し、チームが成熟するにつれて、チーム・コミュニケーションの様相は変化すると考えられる。そして、成熟期に入ったチームでは、メンバーは互いに仕事の流れを考慮しつつ、他のメンバーの思考や行動を

推察して、逐一、コミュニケーションを交わさなくても、業務を遂行することが一定程度可能になる。言うならば、メンタルモデルが共有され、「暗黙の協調」ができあがる位相にチーム・コミュニケーションが発達するものと考えられる。

コミュニケーションにかかるコストを低減しつつ、円滑で的確なメンバー間の意思疎通を実現することは、チーム・コンピテンシーの育成・強化を図るうえで、容易ではないが重要な取り組みとなる。本研究は、図らずも、そうしたチーム・コミュニケーションの発達位相が存在しうることを確認するものとなった。この成果を、効果的なチーム・マネジメントに活かすには、チーム・コミュニケーションの発達過程について、さらなる詳細な検討が課題となる。

#### (6)まとめと組織のチーム・マネジメントへのインプリケーション

チーム・コンピテンシーは、チームとしての目標完遂能力であり、成果をあげる力である。その育成・強化を考えると、メンバー個々の力量の向上とともに、それらを的確に効果的に紡ぎ上げるチーム・マネジメントが不可欠になる。そこでは、チームワークやチームのレジリエンス、メンバー間のメンタルモデル共有を実現する働きかけが重要な鍵を握ることを、本研究の結果は実証するものとなった。これらの働きかけには、社会心理学的な視点からの検討が有効であり、必要であることも併せて確認できた。

さらには、メンバー間で交わされる会話コミュニケーション行動の詳細な記録測定データと、質問紙調査に基づく心理学的なデータとを統合的に分析することによって、「暗黙の協調」が成立する位相へと、チーム・コミュニケーションが発達・成熟させうることも示唆する結果が得られた。この結果に基づいて、チーム・コミュニケーションの発達モデルを提示した。今後、このモデルに基づきながら、詳細なチームの発達過程の検討を行い、そこからマネジメントに有効な働きかけについて明らかにする取り組みが生まれてくると期待される。

チーム・コンピテンシーの育成・強化を図るには、チーム全体として醸し出される心理学的創発特性を客観手的に把握し、その変動ダイナミズムのメカニズムを理解したうえで、チーム・マネジメントの働きかけを行うことが有効であると考えられる。こうした視点は、現実のチーム・マネジメントでは、潜在的には重要視されているが、具体的な取り組みに顕在化していない。これからの組織におけるチーム・マネジメントを考えると、行動科学や社会心理学の視点からの検討は、さらに活発に行う必要があるだろう。チーム

全体の心理学的創発特性は、必ずしも明瞭に客観的に把握できるものばかりではなく、そうした目に見えにくいチーム特性を的確に把握するための取り組みは、今後の重要課題であり、我々は、今後さらなる研究を推進していく。

#### 5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計 23 件)

- ① Yamaguchi, H. & Kikuchi, A. A social psychology study of the value and significance of their work as perceived by nurses in Japan: Exploring the reasons for mass resignations. *The Value of Work: Inter-Disciplinary.Net*, 査読有, vol.1, <http://www.inter-disciplinary.net/critical-issues/ethos/the-value-of-work/conference-programme-abstracts-and-papers/session-7-work-challenges/>, 2010 年.
- ② Ihaya, K., Yamada, Y., Kawabe, T., & Nakamura, T. Implicit Processing of Environmental Resources in Psychological Resilience. *Psychologia* 査読有 53, pp.102-113, 2010 年
- ③ 縄田健悟・山口裕幸 集団間代理報復における内集団観衆効果 『社会心理学研究』 査読有 26(3), pp.167-177, 2010 年
- ④ 山口裕幸 チームワークを育成・強化するマネジメントの心理学 *Co-evolution* 査読無 Vol. 1, pp.8-11, 2009 年
- ⑤ 三沢良・佐相邦英・山口裕幸 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』 査読有 24(3), pp.219-232 2009 年
- ⑥ Kai, Y., Misawa, R., Yamaguchi, H., & Akiyoshi, M. Development of job attitude scale for patient safety officers. 『医療の質・安全学会会誌』 査読有 4(2), pp.273-282 2009 年
- ⑦ 古川久敬 組織でコミュニケーションを取るとはどういうことか 『Works』 査読無 97 号 pp.6-9, 2009 年
- ⑧ 井隼経子・山田祐樹・河邊隆寛・中村知靖 レジリエンスの4側面と潜在性・顕在性 『電子情報通信学会技術研究報告. HIP, ヒューマン情報処理』 査読無 109(261), pp.91-96, 2009 年
- ⑨ 山口裕幸 集団過程におけるメタ認知の働き 『現代のエスプリ』 査読有 497 号 pp.98-107, 2008 年
- ⑩ 田原直美・三沢良・山口裕幸 安全で円滑な看護業務遂行のためのアクションリサーチ: 病棟クランク導入が看護師の行動的・心理的側面へ及ぼす影響の検討 『実験社会心理学研究』 査読有 48(1), pp.74-86 2008 年
- ⑪ 山浦一保・古川久敬 医療の質向上に関

- する看護師の理解と実行の乖離現象とその抑制に関する研究 『実験社会心理学研究』 査読有 48(1), pp.63-73, 2008年
- ⑫ 池田 浩・古川久敬 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』 査読有 22, pp.15-26, 2008年
- ⑬ 井俣経子・中村知靖 資源の認知と活用を考慮した Resilience の4側面を測定する4つの尺度 『パーソナリティ研究』 査読有 17, pp.39-49, 2008年
- これらの他に10件

[学会発表] (計31件)

- ① 山口裕幸 チーム・マネジメントの心理学 日本グループ・ダイナミクス学会第57回大会 2010年8月29日 東京国際大学
- ② 山口裕幸 集団の全体的心理特性を可視化する取り組み: 社会心理学の脱・方法論的個人主義を目指して 第51回日本社会心理学会 2010年9月17日 広島大学
- ③ 田原直美・三沢良・荒宏視・矢野和男・山口裕幸 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ーチームレベルの分析ー 日本グループ・ダイナミクス学会第57回大会 2010年8月29日 東京国際大学
- ④ Huang, J. & Yamaguchi, H. Examining the self-disclosure tendencies of university students regarding their mental health: A Comparison of Japan and China. The International Conference of 4th Asian Congress of Health Psychology Health and Future 2010年8月30 Taipei, Taiwan.
- ⑤ 菊地梓・三沢良・山口裕幸 看護師チームにおけるユーモアのフィードバック促進効果ーマルチレベル媒介分析による対人的安心感の媒介効果の検討ー日本心理学会第74回大会 2010年9月22日 大阪大学
- ⑥ Nawata, K. & Yamaguchi, H. The effect of ingroup audience on intergroup vicarious retribution. Society for Personality and Social Psychology Annual Meeting. 2010年1月29日, Las Vegas, U.S.A.
- ⑦ 池田浩・古川久敬 組織におけるチーム力の源泉: チームの目標設定とチームリーダーシップの効果 組織学会50周年記念大会 2010年10月2日 学習院大学
- ⑧ 山口裕幸 集団の創発特性可視化への挑戦 日本心理学会第73回大会 2009年8月28日 立命館大学
- ⑨ Furukawa, H., & Ikeda, H. Team competency: Conceptualization and measurement of team ability. The 11th

- European Congress of Psychology. 2009年7月10日 Oslo, Norway
- ⑩ Yamaguchi, H. The effects of teamwork on mental welfare of hospital nurses. The 8<sup>th</sup> Conference of European Academy of Occupational Health Psychology, 2008年11月13日 University of Valencia, Spain.
- ⑪ Nawata, K. & Yamaguchi, H. Does less perception of uniquely human emotions cause outgroup distrust? : a mediating role of discommunication with outgroup. The 9th Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology, 2008年2月8日 Albuquerque, New Mexico, U.S.A.
- これらの他に20件

[図書] (計6件)

- ① 山口裕幸 誠信書房 組織の規範とマネジメント展望現代の社会心理学 2『社会と個人のダイナミクス』唐沢穰・村本由紀子(編著)2章, 2011年 pp.28-54.
- ② 中村知靖・光藤崇子 北大路書房 項目反応理論から見た認知の個人差 現代の認知心理学7『認知の個人差』箱田裕司(編)第10章 2011年 pp.253-278.
- ③ 古川久敬 白桃書房 戦略的人的資源マネジメントー「意識化」による組織能力の向上ー 2010年 269頁
- ④ 古川久敬 日本看護協会出版会 グループマネジメント入門ーリーダーとしての基礎づくりー 2010年 210頁
- ⑤ 山口裕幸 朝倉書店 コンピテンシーとチーム・マネジメントの心理学 2009年 187頁
- ⑥ 山口裕幸 サイエンス社 チームワークの心理学ーよりよい集団づくりをめざしてー 2008年 189頁

[産業財産権]

○出願状況 (計 0 件)

○取得状況 (計 0 件)

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

山口 裕幸 (YAMAGUCHI HIIROYUKI)  
九州大学・大学院人間環境学研究院・教授  
研究者番号: 50243449

### (2) 研究分担者

古川 久敬 (FURUKAWA HISATAKA)  
九州大学・大学院人間環境学研究院・教授  
研究者番号: 30190143

中村 知靖 (NAKAMURA TOMOYASU)  
九州大学・大学院人間環境学研究院・准教授  
研究者番号: 30251614