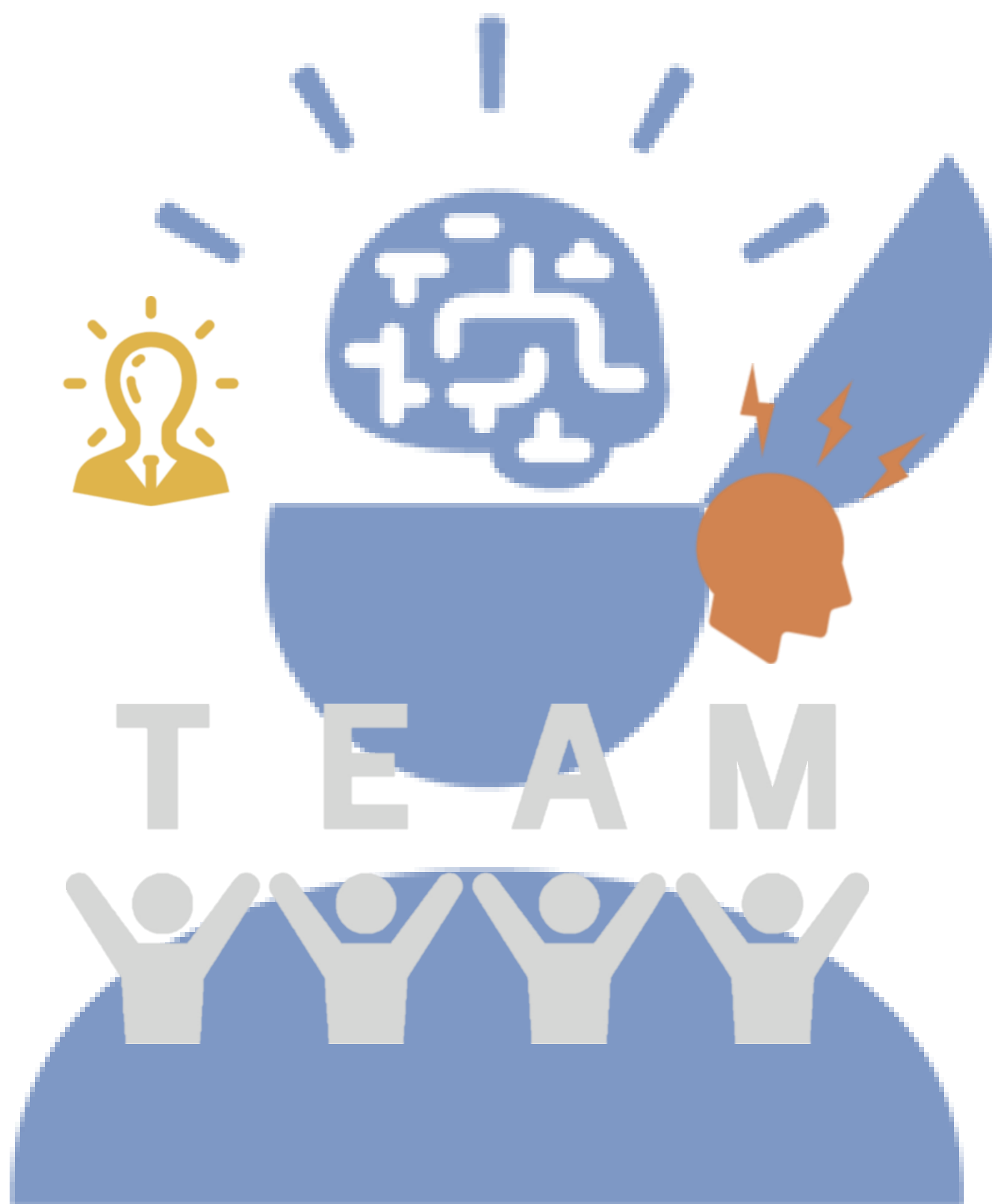


Performance Report

チームパフォーマンスを上げるには
チームへのアプローチ



CONTENTS

全体要約 3

仮説検証

マネジメントにおける一般論と本調査における検証テーマ 6

■ これまで我々がどのようなパフォーマンス向上に関する研究を実施していったか

■ 「チーム」の影響をうける8つの心理的要因

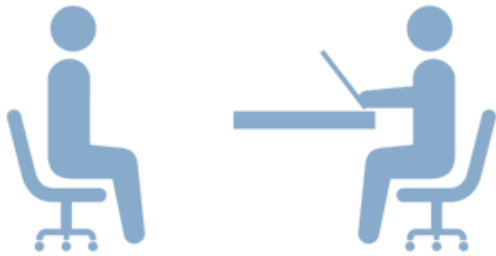
マネジメントの未来10

チーム影響度を考慮したアプローチを実践する11

全体要約

チームパフォーマンスを上げるには、 個へのアプローチだけでなく、 チームレベルへのアプローチが 重要である

実証研究によって「より効果的なチーム
パフォーマンス向上施策」を紐解く。



個へのアプローチ
上司とメンバーの関係性が重要



チームへのアプローチ
チームとメンバーの関係性が重要

これまで多くの組織では、チームパフォーマンス向上施策として、「上司のマネジメント力強化」「個人面談」等を導入・実施してきた。これは、個人の能力やモチベーションを高めることによってチームパフォーマンスを上げようという施策であり、個人レベルでのアプローチといえる。しかし、採用難が深まる中、経営において重要なのは、一人の優秀な人材ではなく、チーム全体としてどれだけパフォーマンスを上げられるかであり、チームレベルでの研究の必要性が増している。

今回の調査では、パフォーマンス向上のためのアプローチとして個人へのアプローチではなく、チームレベルでのアプローチの有用性を実証研究によって明らかにしている。

なお、ここでいうチームレベルへのアプローチというのは「このチームだからこの回答になった」等、結果がチームの影響をどの程度受けているかを級内相関による統計解析で検証している。

個人レベルへのアプローチではパフォーマンス 向上に限界がある

今回の調査では、先行研究にてチームパフォーマンス向上に正の影響を与える行動を特定、それらの行動の実践力を高めるために必要な心理要因に対して、個人レベルでのアプローチとチームレベルでのアプローチにどのような差が生じるのかを検証した。

検証の結果、8つの心理的要因（心理的安全性・チームへの愛着・目標共有・メンバー信頼・チャレンジ精神・仕事のやりがい・プロセス重視・顧客重視）において、チームからの影響が確認できる結果となった。

つまり、上記8つの項目においては、たとえ、メンバーの一部や、リーダー一人が改善しても効果は限定的であり、チーム全体が良くならなければ、その効果がパフォーマンス向上まで繋がらない、もしくはかえって負の影響を与えることが今回の検証によって証明された。

心理的安全性は個人レベルではなく、 チームレベルで捉えることで、パフォーマンス 向上に正の影響を与える

より具体的にその結果をみてみよう。

昨今、パフォーマンス向上に重要な視点として「心理的安全性」の研究が盛んになっており、弊社による先行研究でも「心理的安全性」はメンバーの積極的な行動を誘発する心理要因として、正の影響を与えることが確認された。

そこで、今回はパフォーマンス向上に正の影響を与える「心理的安全性」を向上させようとした時、下記2つの手法どちらがより効果的かを検証した。

①個人レベルのアプローチ

この「人」だったら、本音で話すことを受け入れてくれる
⇒つまり、リーダーなど特定（または一部）の人間との間に、本音で話せる状態をつくれば、メンバーの積極的行動が促進される

②チームレベルのアプローチ

この「チーム」だったら、本音で話すことを受け入れてくれる
⇒つまり、誰か一人との関係性ではなく、チーム全体で本音で話せる状態をつくることによってメンバーの積極的行動が促進される

検証の結果、心理的安全性はチームレベルのアプローチによって

- ①「Individual Innovation：機会を見定め、新しいアイデアや手法を考案し実行する行動」
- ②「Voice：革新的な提案や既存手法の改善案などを積極的に声にし、周りと議論する行動」

に正の影響を与えるものの、個人レベルのアプローチでは

- ①「Individual Innovation：機会を見定め、新しいアイデアや手法を考案し実行する行動」
- ②「Taking Charge：既存の作業方法や既存の工程などを改善し、組織のパフォーマンスを向上しようとする行動」

に負の影響を与える結果となった。（7ページ図3）

これはつまり、これまでパフォーマンス向上の要因として注目を浴びてきた「心理的安全性」も、それがリーダー一人や一部のメンバーとの間に築かれたものである場合、チームパフォーマンス向上に必要なメンバーの積極的な行動はかえって限定的となってしまうことを示しており、まさにチーム全体へのアプローチ、「チームとしてどのような状態をつくっていくか」を考える必要性を示唆している。

私たちはチームパフォーマンス向上という課題に対して、これまでどこか個人の能力を上げることに注力し、そうすることに慣れてきた。しかし、個人レベルの課題アプローチに終始しやすいからこそ、意図的にチームレベルのアプローチを実行していかなくは、「チームパフォーマンス向上」という難題に立ち向かうことはできないのではないだろうか？

本レポートでは、これまで行ってきたパフォーマンス向上に向けた取組の限界と新たな可能性について仮説検証を行っている。それでは、さらなる探求に向けて、次ページ以降で詳細をご紹介します。



エンゲージメントと生産性
において個人差が生じる最
大の原因を突き止めようと
し、最も強力な要素が判明
した。

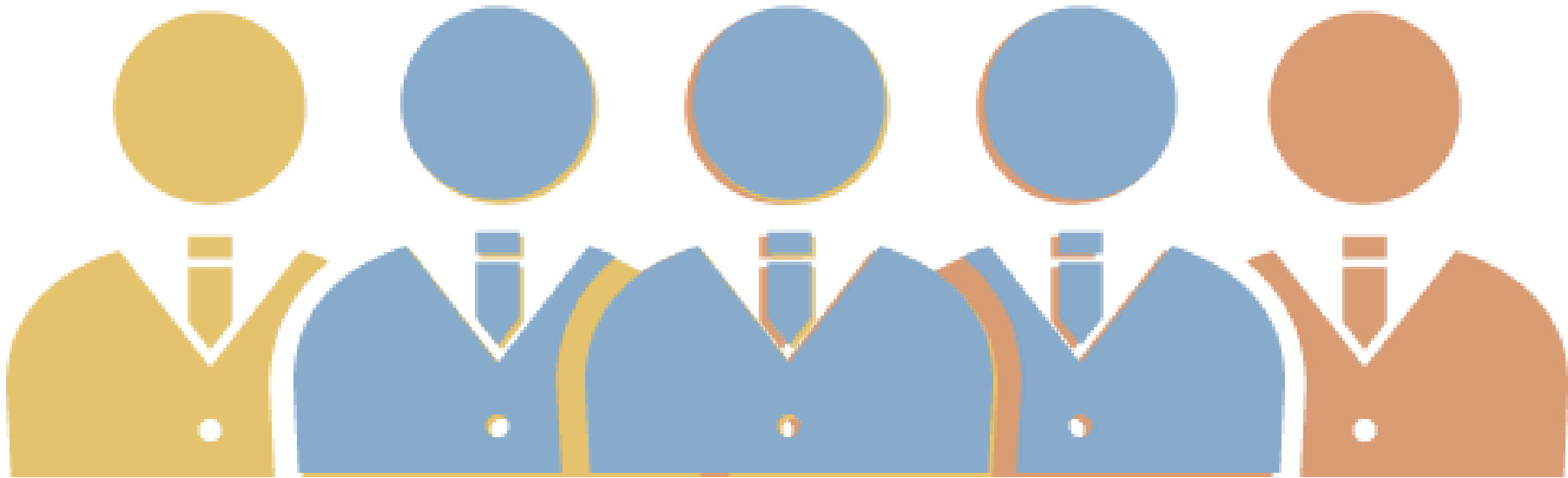
それはひとえに、「業務の
大部分をチームで行ってい
る」と回答したかどうか
だった。

出展：ハーバードビジネスレビュー 11.2019

「The Power of Hidden Teams」

仮説検証
マネジメントにおける一般論と本調査における検証テーマ

より効果的なパフォーマンス向上施策を提案するため、「個人」ではなく「チーム」をどのようにしてとらえるか？



あなたの組織ではどれくらいのチームが本来の力を発揮できているだろうか。当社では、メンバーのアンケートによってチームパフォーマンスを見える化するツール「NaviLight(ナビライト)」を提供しているが、これまでに実施したチームの実績では、チームパフォーマンスを発揮できているチームは、全体の約30%しかない。まだまだ伸びしろがあるチームが多いと言えよう。また、パフォーマンス向上に向けて「コミュニケーション」の重要性が叫ばれるものの(株)HR総研が2020年3月に実施した「社内コミュニケーション調査」によると、コミュニケーションに課題があると感じている企業は、企業規模に関わらず7割以上であるとしている。

さらに、社内コミュニケーションを阻害する要因では「管理職のコミュニケーション力」が48%と最多。以下「組織風土・社風」「社員コミュニケーション能力」と続き、管理職の能力向上は益々その重要性を増しているように感じる。

しかし、これらは本当に「管理職一人の問題」なのだろうか？管理職のコミュニケーション能力を向上すれば、メンバーは納得し、主体的に行動し、チームの力は上がるのであろうか？価値観が多様化し、働き方も複雑化、チーム力こそが組織の生命線となる中で、パフォーマンスの向上の役割をリーダー一人に担わせるには限界があるのではないか？

仮 説 検 証

マネジメントにおける一般論…

チーム力を上げるためには、上司のコミュニケーション力・部下指導力の強化が重要であり、上司が一人ひとりと密なコミュニケーションを取ることによって、チーム全体のパフォーマンスを上げることができる。

本調査における検証テーマ…

チーム力の結果は、上司との関係性だけでなく、その他のメンバーも含んだチーム全体の空気・状態等の影響を受ける。つまりチーム全体のパフォーマンスを上げるには、個別アプローチではなく、全体（場）に向けた働きかけが必要である。



社員から従順さ、勤勉さ、知識だけしか引き出せないなら、あなたの会社はいずれ経営が傾くということである。

出展：「経営は何をすべきか」 著者ゲイリー・ハメル※

※フォーチュン誌はゲイリーハメルを「ビジネス戦略の領域で最も進んだ専門家」と評し、ザエコノミストでは、“戦略における現在の世界最高権威”と呼ばれ、フィナンシャルタイムズ紙はオピニオンの中で”並ぶもののない経営イノベーター”とした

これまで我々がどのようなパフォーマンス向上に関する研究を実施してきたか？

変革をもたらす主体的行動として“Proactive Behavior”という概念がある。これは「未経験課題解決のために必要な行動」として、アメリカを中心に研究が進んでいる行動概念である。昨今、日本に限らず、世界で起きている問題は、一昔前とは比べ物にならないほど、複雑化し、その変化のスピードは速まるばかりである。

そのような中で起こる問題は最早「解答も前例もない」問題であり、これから生き残る組織をつくるために、我々が考えるべきは、どうやって「統制のとれた指示・命令に従うチームをつくるか」ではなく、どうやって「自分の頭で考え、個々が主体的に行動しながらもチームとしての成果をだせるチームをつくるか」であると考えます。

【時代環境変化による経営課題の変化】

	これまで	これから
課題	解答・やり方は明確。いかに効率良く実施するか	解答・前例がない問題。いかに小さな失敗を繰り返しながら実行し続けるか
チーム	指示命令に従うチーム	ひとり一人が自分の頭で考えつつ、連携するチーム
メンバー	余分なことは考えず、決められたことを実行するメンバー	状況の変化を自分で考え柔軟に対応できるメンバー
マネジメント	叱咤と金銭的報酬によるマネジメント	対話と自己成長実感等による非金銭的報酬によるマネジメント

そこで、まずは「未経験課題解決のために必要な行動」に関する研究を出発点に、大学研究機関との共同教育研究のもと、先行研究をリサーチ。先行研究をもとにした実証研究によってチームパフォーマンス向上に正の影響を与える8つの行動概念を特定した。

しかし、前述の通り、いくらチームパフォーマンス向上に不可欠な行動を特定したからといって「やれ」と指示をすれば、その通りの行動がとられる時代環境でもない。そこで、どのような心理的な状態（心理要因）をつくれば、8つの行動は自然と促進されるのか、行動促進に正の影響を与える9つの心理要因をさらに特定してきた。（図1）

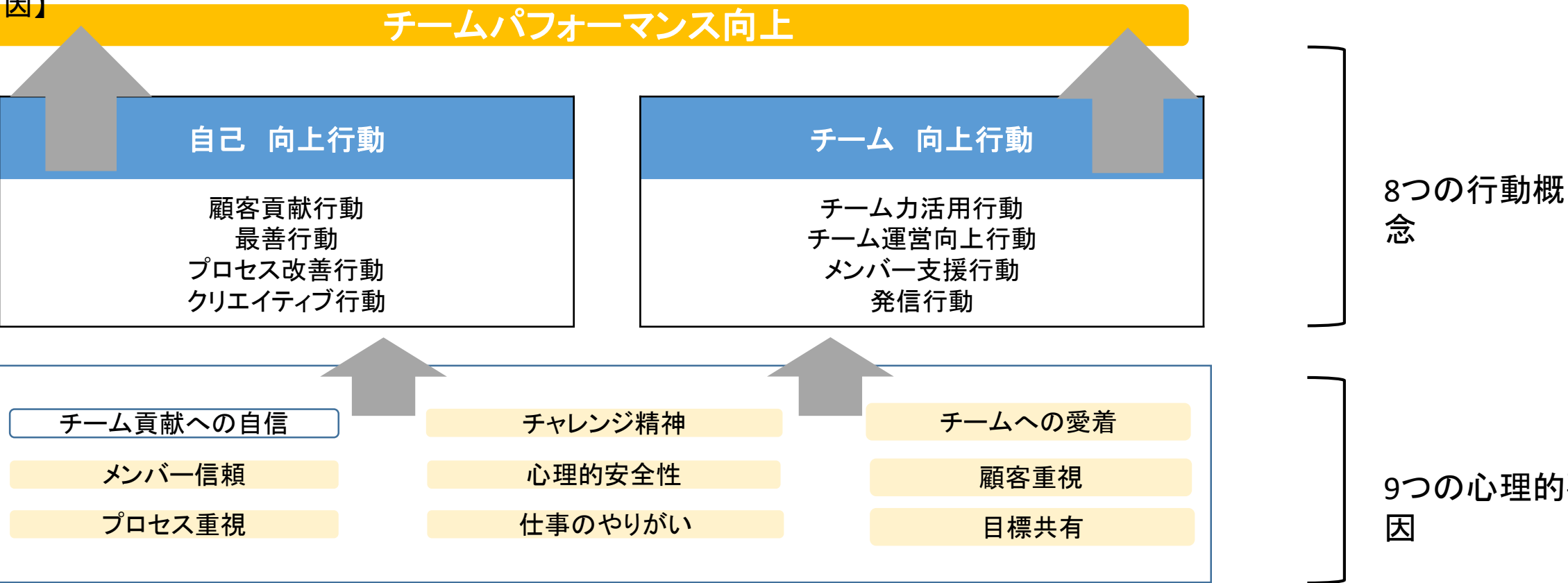
そして、今回の調査によって、我々は9つの心理的要因を高めるためにはどういったアプローチがキーとなるのかを明らかにしている。

「チーム」の影響をうける8つの心理的要因

今回の調査で明らかになったのは、9つの心理的要因のうち8つは「チーム」の影響を強く受けるということである。つまり、この8つの心理的要因においては、面談などによる個人に対するアプローチではなく、「チームとしてどうか」ということを捉えた「チームレベルでのアプローチ」を実施していかないとパフォーマンス全体に影響を及ぼすことが難しいことを示唆している。

例えば、図2「目標共有」はチームの影響を強く受ける心理的要因の一つだ。そのため、個別面談によって「あなたの役割」を伝えるよりも、チーム全体の場で「一人ひとりの役割」を共有・確認することの方がパフォーマンス向上においては重要であるといえる。

【図1：チームパフォーマンス向上に正の影響を与える8つの行動と9つの心理的要因】



【図2心理的要因におけるチームからの影響度】

カテゴリー名	定義	ICC
心理的安全性	チーム内で自分の意見や考えを偽りなく伝えられると感じる度合い	0.259
チームへの愛着	チーム・メンバーに対して感じている好意的感情、敬意の度合い	0.214
目標共有	チームの目標とその達成に向けた自分の役割の理解度合い	0.213
メンバー信頼	メンバーに対する能力面・心理面の信頼の深さ	0.200
チャレンジ精神	自分の身に降りかかることや困難な状況を前向きに捉える度合い	0.186
仕事のやりがい	担当している仕事に充実感、意義を感じている度合い	0.163
プロセス重視	振り返りや結果の検証をすることによって、仕事のプロセスをチームとして大切にしていると感じる度合い	0.130
顧客重視	自分たちにとっての顧客は誰で、どのようにその顧客に役立っていくのかを理解をしている度合い	0.127
チーム貢献への自信	メンバーとしてチーム活動の様々な場面（業務改善など）で役立てると感じる自信の度合い	0.094

※ICC0.1以上をチームからの影響をうけているとし、影響度が高い順に記載している

また、「仕事のやりがい」もチームからの影響を強くうける結果となっており、個別のキャリア面談よりも、チーム全体で自分たちの仕事の意味・価値を対話することの方が、チームパフォーマンス向上という視点では重要であるということを示唆している。

一方「チーム貢献への自信」は「チームからの影響」をあまり受けない結果となっている（ICC0.1以下）。つまり、チーム全体の場で「あなたがチームにとって意味ある存在である」ことを伝えるよりも、面談など個別のアプローチの方が効果が高いということになる。

今回の結果で注視すべきは、全体要約でも記載している通り「心理的安全性」のように項目によっては、個別のアプローチだけでは、メンバーの行動はかえって制限されてしまう危険性があるということだろう。（図3）
つまり、我々はチームの影響度を考慮し、創り出したい心理的状态に応じて「個人」とするのか「チーム全体」とするのか、そのアプローチ先を変えていく必要があるということだ。

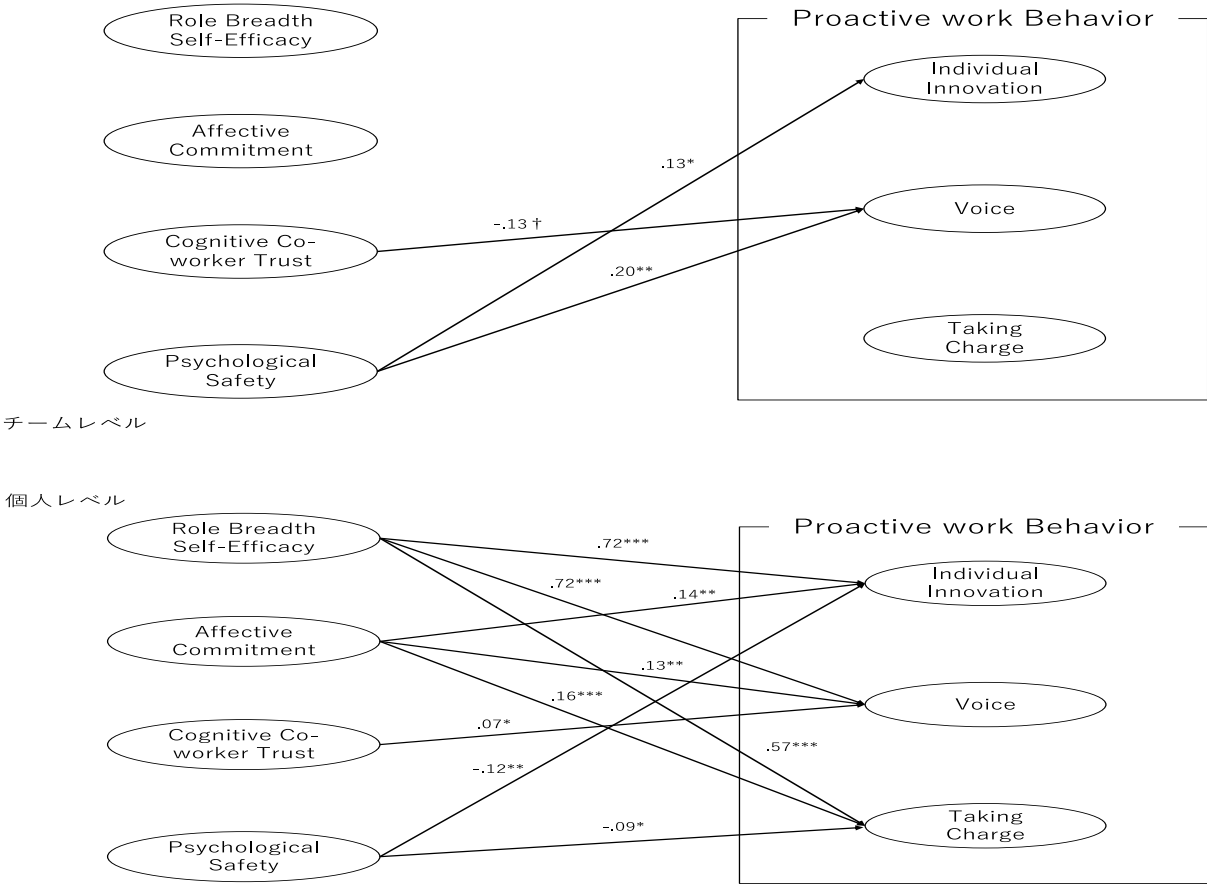


図3：マルチレベル構造方程式モデリングによる分析結果
図中の数値は非標準化係数、有意水準にあるパス係数のみ表示
引用："Psychological Safety Has a Significant Roles on the Entire Team, Not Individuals in Relation to Proactive Work Behavior"（著書：高野駿（筑波大学）・植田なつき（日本経営）・橋本竜也（日本経営）・岡田幸彦（筑波大学）

KEY POINT
チームの影響度を考慮した
アプローチを実施する

【チーム影響度を考慮したアプローチの転換】

カテゴリー名	面談等による個別アプローチ	チーム会議等による チームアプローチ
心理的安全性	上司・一部の人の間で本音で話せる状態をつくる	チーム全体の場で本音で話せる状態をつくる
チームへの愛着	一部のメンバーに対して好意的感情、敬意をもてる状態をつくる	「このチーム」「このメンバー」であることに対して好意的感情、敬意をもてる状態をつくる
目標共有	個別に目標における役割を伝える	チーム全体の場で各自の役割を明確にする
メンバー信頼	上司に対して能力面・精神面の信頼関係を築く	チームメンバーそれぞれとの能力面・精神面に対して信頼関係を築く
チャレンジ精神	困難な状況との向き合い方を面談によって伝える	困難な状況との向き合い方をチーム全体で対話する
仕事のやりがい	個人にとっての仕事のやりがい・キャリアを面談によって対話する	「このメンバーでやる」仕事のやりがい・「このメンバーだからこそ」キャリアをチームで対話する
プロセス重視	個人で仕事を振り返る	仕事の振り返りをメンバーで共有する
顧客重視	「わたし」の顧客は誰かを考える	「私たち」の顧客は誰かを考える
チーム貢献への自信	「チームにとって意味ある存在である」ことを面談で伝える	「チームにとって意味ある存在である」ことをメンバー全体の場で伝える

チームマネジメントの未来



未来のことは予測できないけれども、すでに起こってしまった未来を探せ。

ピーター・F・ドラッカー

「個人フォロー」に終始していないか、 「チーム全体」をみれているかを返る

このように、「チームパフォーマンス」というものを捉えようとした際、個別の面談によるアプローチではなく、チーム全体での対話が重要であることはこれまで述べてきた通りである。しかし、個別の面談が「無意味」な訳では決してない。精神的な負担を感じているスタッフとの対話を面談ではなく、チームでやるべきだと述べている訳でもない。今回の調査で判明したことは、「チームパフォーマンス向上」という成果を捉えようとした時、個別のアプローチによる課題解決には「限界がある」ということである。チーム全体のパフォーマンスを向上させたいなら、個別アプローチを必要とするスタッフであったとしても、どこかでその個人と「チーム」の関係性を改善していかななくては（個人と上司ではないのだ）、結局その個人の生産性は限定的となってしまうということだ。

それにも関わらず、多くの面談制度を導入している組織でよく聞かれるのは、面談を実施しても効果が感じられない。メンバーの不満をただ聞くだけになってしまったり、雑談で終わってしまう。時間は取られるし、意見を聞いたら何らかの回答をしなくては「うちは言ってもやってくれない」とまたメンバーの不満がつのるばかり…と疲弊し、チーム全体を見るまでの余裕がない上司の姿だ。

こういった負のサイクルに陥ってしまっている場合、これまでは上司側の「面談能力」の問題として、「面談研修」のような形で課題解決が図られることが多かった。これに対して、そもそも「面談によってチームマネジメントを行おう」という課題解決方法を見直す時期にきているのではないだろうか？
チーム全体の生産性を上げたければ、チーム全体の対話をどう進めるかを考えなくてはいけない。

そして、恐らくこのチーム全体を捉えていく流れは今後加速する。

人事施策におけるパラダイムシフト

これまで多くの人事施策は、メンバーと上司の関係性（個と個の関係性）をいかにして強化するかということに終始し、そのための上司教育を実施してきた。その取組は、かつてメンバーの仕事のほとんどは社内で完結し、情報も限られた中では機能してきた。

しかし、時代環境は変わり、世界は上司との関係構築ではなく、社会・顧客・横のつながりを求めるようになってきている。これまでの縦割りの組織ではなく、課題やミッションごとに専門家がチームをつくり、様々な場所にいるメンバーがテクノロジーを使って協働する。そういったチーム制はますます広がるだろう。

つまり、従来の上下の関係性強化による人事施策によってパフォーマンスを上げるということは社会環境の変化からみても限界を迎えているのかもしれない。

これから私たちを待ち受ける世界は、時間をかけて正しい答えを導き出していく世界ではない。実験的な試みや小さな一歩を繰り返し、失敗を重ねながら少しずつ価値を高めていくことが重視される世界だ。そのような世界において、重要なのは、一人のずば抜けて優秀な人材ではなく、チーム全体のパフォーマンスであり、それは個と個の関係性に目を向けることではなく、個とチームの関係に目を向けることによって向上する。

リーダーは機会を創り、問いを変える

では、リーダーはどうしたら良いのか？まず考えるべきは、「機会をつくっていく」ことであろう。
当社では新任役職者を対象とした「初めて学ぶ役職者研修」を実施している。その中で取り扱うケーススタディに下記のような問いがある。

「現場メンバー数名より、AさんはB主任がいる時は素直で仕事も一生懸命ですけど、いないときは、無駄話をしたり、ルールを破るので困っています。B主任の口から直接言ってもらえませんか」と相談を受けた。さて、あなたがB主任ならどうしますか？」

この問いに対して、大半の役職者は「まず、Aさんに事実確認をします」と答える。しかし、本当にそれは適切な対応なのだろうか？

本来、上司としてすべきは、現場の問題は現場で解決する力をつけさせることだろう。ならばすべき返答は

「自分で言ったら？」
ではないだろうか。もう少し丁寧にいうなら「どういったらいいかは一緒に考えるけど、自分でちゃんと話してみたら？」ではないだろうか。

米国のリーダーシップ研究の調査機関であるロミンガー社の調査によれば、人が成長する上でどのような出来事が有益かは、「70%が経験、20%が薫陶、10%が研修」とされている。
つまり、メンバーを成長させたいのなら、最も注力すべきは、「どうやって経験をつくってあげられるか」であり、上司が問題解決を行うということは、本来ならメンバーが成長できたであろうこの「経験」を奪っていることに他ならないのではないだろうか。

そして、次に重要なことは、メンバーがチームのこと考えられるよう、「問い」を変えていくことだ。従来組織で飛び交う問いは「あなたの上司はあなたの話を聞いてくれますか」であったり「トップはビジョンを示していますか」というものである。しかし、この問いの前提を良く考えてほしい。

「あなたの上司はあなたの話を聞いてくれますか」
前提⇒話を聞くのは上司の役割であり、メンバーは聞かれるのを待つ

「トップはビジョンを示していますか」
前提⇒聞かれなくてもビジョンを示すのがトップの役割であり、メンバーは聞かされるのを待つ。（ただし、ビジョンが示されたからといって納得するとも、実行するとも限らない）

これでは、チームはどれだけ機会をつくろうと評論家だらけになってしまう。だからこそ「あなたはビジョンを理解するためにどのように働きかけていますか」であったりといった「あなた自身」を主語にした問いを意図的に使っていくことがメンバーの当事者意識を醸成させていく上では欠かせないだろう。

これまで上司やリーダーが決めていたことを「自分で考えて」「皆で考えよう」といえば、メンバーからは「責任逃れ」といわれるかもしれない。しかし、それを怖がって、一生機会を創らなければ、メンバーは何も変わらない。どこで、その恐怖と向き合えるか、今わたしたちに問われているのは、変わり続ける世界の中で誰かが提示した正解に従ったり、原因を自分以外に求め、その自分以外を変えようとするのではなく、自分の意志に従って自ら変化を創り出していくことだろう。

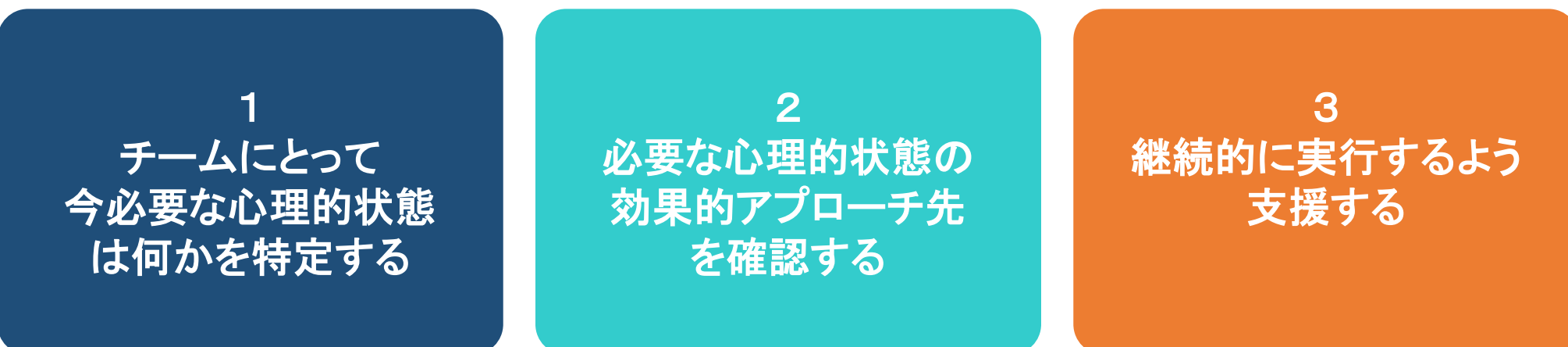
KEY POINT

自らのマネジメントに変化を創り
出していく

チーム影響度を考慮したアプローチを実践する

これまで、チームパフォーマンス向上における、個人レベルでのアプローチの限界と、チームレベルへのアプローチの有用性、そして「チームマネジメント」という大きなテーマが置かれている変化の波を探求してきた。ここでは、実際のマネジメントへの応用におけるステップとポイントを整理していく。

チーム影響度を考慮したマネジメントステップ



1. チームにとって今必要な心理的状态は何かを特定する

チームパフォーマンス向上を目指そうとした際、まずどのチームも間違いなく出発点は、チームのどこに強み・弱み・ばらつきがあるのか等の「チームの現状」に関して共通認識をもつことだろう。今、チームはどのような状態で、パフォーマンス向上に向けて何が重要になってくるのかという点に関して、リーダー・上司だけでなく、メンバー全体で共通認識をもつことが最初の一步になる。

2. 必要な心理的状态の効果的アプローチ先を確認する

チームのパフォーマンス向上に必要なテーマが特定できたら、そのテーマのより効果的なアプローチ方法を確認する。個別で話した方がよいのか、チーム全体での対話の場をもった方がよいのか。チームの影響度を考慮したアプローチ先を選択し、場をセッティングする。

3. 継続的に実行するよう支援する

学習脳科学の最新研究によれば、人間は20回反復すると学ぶことができ、40～50回、繰り返すことで行動が獲得できる。そして、66回同じ行動を繰り返せば神経が太くなり、習慣化できるようになる（引用：ATD2019 TU104 Wired to Grow 2.0）。つまり、1回チームで対話をしたからといって、何かがすぐよくなることはない。リーダーはメンバーが継続できるよう、声をかけ、支援することが重要だ。

また、継続するために重要なのは、シンプルだが、「多すぎる目標を立てないこと」だ。リーダーシップと脳神経の関係性を研究しているNeuroLeadership INSTITUTE 社の調査によると、人間の脳にとってリーダーシップを発揮するために重要なことは「覚えていられるか・自分にとって意味のあることか・一貫性のある内容か」の3つのポイントをおさえられているかどうかであるとしている。つまり、あまり多くのことを話しあい、目標を決めても、行動は継続されず、効果は限定的になってしまう。そのため、多くても3つ程度の目標とするのがよいだろう。