

チームワーキング

すべての人々にチームを動かすスキルを

立教大学経営学部
中原 淳・田中 聡



中原 淳 (なかはら・じゅん)

• 立教大学経営学部教授, 博士

- 立教大学大学院経営学研究科
リーダーシップ開発コース主査

• 研究テーマ：大人の学びを科学する

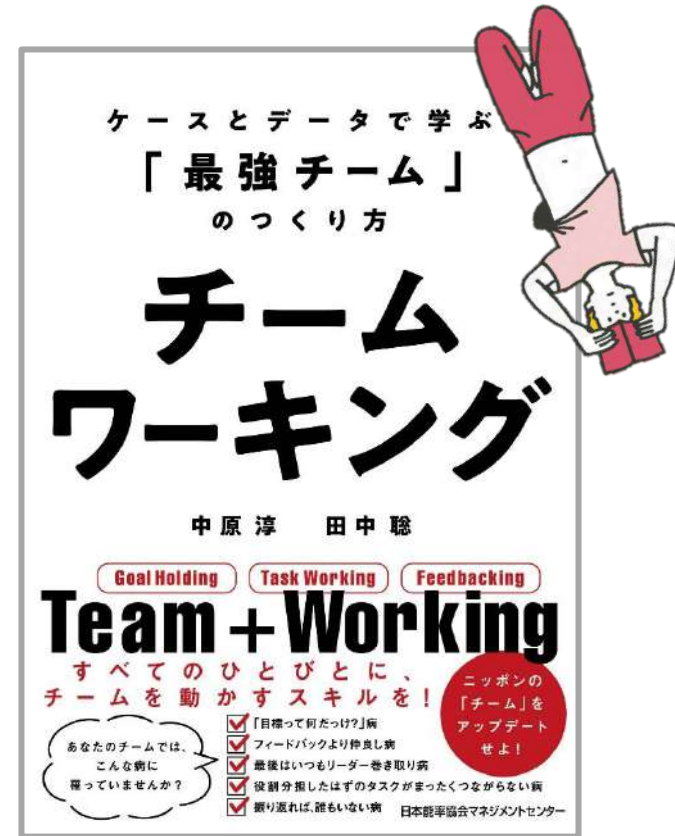
- 人材開発 / 組織開発 / チーム開発

– 99%民間企業とのコラボ研究

- ヤフー、三井化学、パーソル、ヤマト
パナソニック、日本郵政、ベネッセ
三井住友銀行、三菱商事など

– 新刊「チームワーキング」

- JMAM雑誌「ラーニングデザイン」の
3年間の連載「Good teamのつくりかた」がきっかけ
- 田中聡さんとともに執筆



新刊「チームワーキング」の内容をギュギュっと濃縮して
数時間で、お話しさせていただきます！

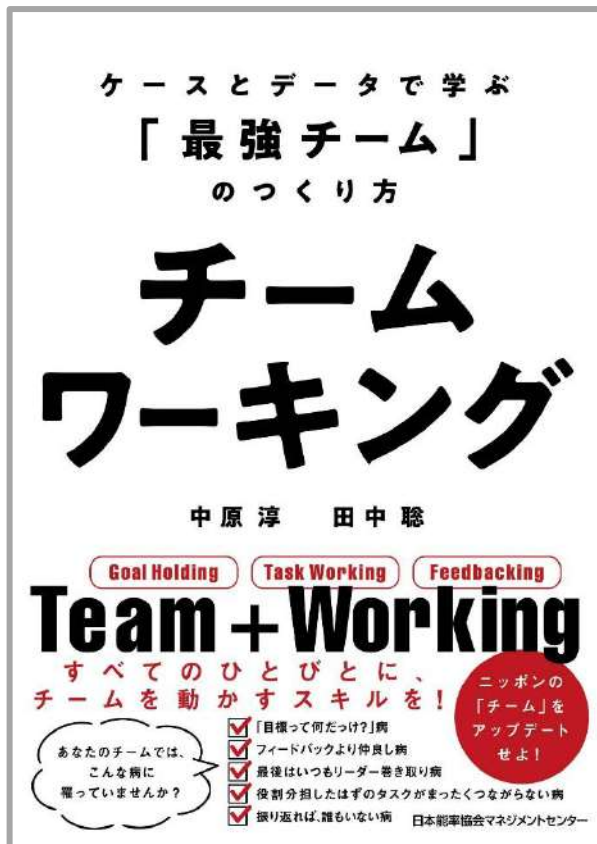
田中 聡 (たなか・さとし)



- 立教大学経営学部助教
 - BL2コースリーダー
 - データアナリティクスラボ
- 研究テーマ：働く人とチームの学習
 - 経営人材・ミドルマネジャーの育成
 - 新規事業を生み出す人材・組織の開発
 - ミドル・シニア人材の育成と活用
 - 若手社員の能力開発
 - 大学生向けチームリーダーシップ教育の評価

そもそも「チームワーキング」とはどんな本？

新刊「チームワーキング」



主張①

- ・ チームを動かすのは「リーダー」だけではない
- ・ すべての人々にチームを動かすスキルを！

主張②

- ・ すべての人々にチームで動くための
「OS（チームを見つめる見方）」が必要
- ・ すべての人々にチームを動かす
「3つのアプリ（チームでの行動）」が必要

特徴

- ・ データに基づきながら、解説してある
- ・ データだけだと効果的に学べないので
「ビジネスケース」がついている
- ・ データと物語で学べる

お願い

- ・ ご自身の職場やチーム全員で読書会をしませんか？

チームワーキングを執筆するきっかけになったのは
わたしたちの「職場」や「組織」が「Work」しなくなっている
実感があるから！ 時代はVUCAと言われて久しい

VUCA



VOLATILITY

(変わりまくり)



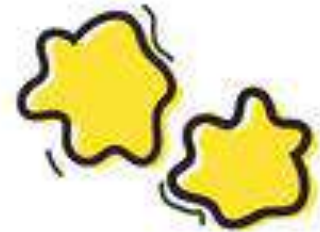
UNCERTAINTY

(やたら動いてる)



COMPLEXITY

(鬼複雑)



AMBIGUITY

(劇的あいまい)

VUCA時代の組織の3つの病気

①うちの会社って何の会社だったっけ症候群

- (変化が激しすぎて目標・見通しが見えない化する)
- (自分が「〇〇屋」か見通しがきかなくなる)
- (目標を見失う＝見通しを失う＝心がザワザワする)

「うちは、もともとポータルサイトのメディア広告の会社なんです。それなのに、最近、みんな自分の会社が何の会社かわからなくなりました。うちは、Eコマースなんですか？ それとも金融の会社なんですか。これから、何をしていけばいいんでしょうか？」

これ、どこの会社でしょうか？



ちょっと昔

みんながもってる「アレ」ください時代

みんなが欲しいものが「ひとつ」で
なかなか変わらない時代

= 「アレ」さえつくれば売れた時代



どんな時代だったか、タイムマシンにのって見てみよう！



高度経済成長：3種の神器：洗濯機、テレビ、冷蔵庫



このテレビも・・・

**時代は変わり
今はどんな時代か？**

自分たちが「何屋」になり何をするのかを定義しなければならない時代 ≡ 目標、めざすものが何かを自ら定義する時代



パナソニック
樋口代表取締役

「パナソニックが置かれた環境は、次に開発するものが決まっている時代が長かった。」テレビが、ブラウン管やプラズマ、液晶といった技術変化と、モノクロからカラー、フルHD、4Kといった放送方式にあわせて進化してきたのがその最たる例だ。また、多くの製品がスタンドアロンの箱として存在していた。そのため、工場や実験室にこもっていても開発できた。

しかし、いまではそれが通用せず、さらに、さまざまなディスラプターが存在している。事業部を基点とした戦い方では勝てなくなっている。視野を広く、景色を広くみないと勝てない。

カオスに陥らず、いかに「何＝めざすもの＝目標」を
決めて、それぞれの現場で、ひとを巻き込んでいくか・・・
目標が見えない問題

「目隠しされて車に乗せ
られている」

ある製造業の現場社員の気持ち

目標をしっかりと握り、チームを動かすためにはどうすればいいのか？

VUCA時代の3つの病気

②となりに座っているひとって何やってるひとだっけ病
(中途採用社員の流入、仕事の個業化などにより、仕事の連携がうまくいかない)

「気づいたら、今日一日誰とも会話しなかったっていう日もあるんです。すべてのコミュニケーションは社内チャットですみますし、言った言わないの水掛け論にならないので、文字で残したい。チームであって、チームじゃない。あまりよく知らないひとが、ただ自分の隣にいますだけなんです・・・」

職場のマネジャーに「ドロ吐きセッション」では
こんな叫びが・・・



個業化の
極み

● 自分の
業務の範囲
を決めておけ。

情報を
共有しない

だからといって、70年代の組織開発
上腕二頭筋トレーニングに頼れない



ノコミュニケーションとは
「日本人男性正社員にだけ奏功するコミュニケーション」

賛否両論の#忘年会スルー 「忘年会って意味ある？」20～30代会社員の本音を聞いてみた

「文春オンライン」編集部
2019年12月13日 14時55分

職場の忘年会に参加しない「忘年会スルー」が活発だ。

「HRニュースワッチャー」でも取り上げられ、「会社の飲み会はめんどくさい」「お金を使いたくない」によって、楽しい人なると飲みに方が多い「飲まざる側面があるやっすりしない」という会社員たちの心が紹介された。



合計：21,053票

実施期間：2019/12/13(土)～12/23(月)



表1 課長層のコミュニケーション特性

	低業績課長 (n=169)	高業績課長 (n=163)
方向性(オン・ザ・ジョブ)		
1.上司との接触の頻度	3.86	3.95
2.部下	4.40	4.45
3.部門内同僚	3.66	3.73
4.他部門の人	3.45	3.57
方向性(オフ・ザ・ジョブ)		
1.上司	2.89	3.04*
2.部下	3.44	3.64***
3.部門内同僚	3.19	3.30
4.他部門の人	2.98	3.17**
媒体		
1.文書	3.39	3.46
2.直接に会って	3.96	4.10**
3.電話	3.88	4.01*
4.会議	3.57	3.61

注：質問は5点尺度。*10%水準で有意、**5%水準で有意、***1%水準で有意

コミュニケーションとは「日本人男性正社員にだけ奏功するコミュニケーション」
「忘年会スルー」問題や「コロナ禍でのリモートワークの広がり」があり、もう無理

輸入された「関係の質」という言葉 あなたの会社にもいる!? 「関係の質」 おじさん



まずは関係の質だよ

いやいや、まだまだ
関係の質だよ

あの一
そろそろ仕事しませんか？
忙しいんですよ・・・僕



関係の質は「実証されていない仮説」
本当のところはどうなんだろう？
地に足のついたデータが必要

私たちに最も必要な行動は何か？
地に足をつけたデータから導き出す必要がある



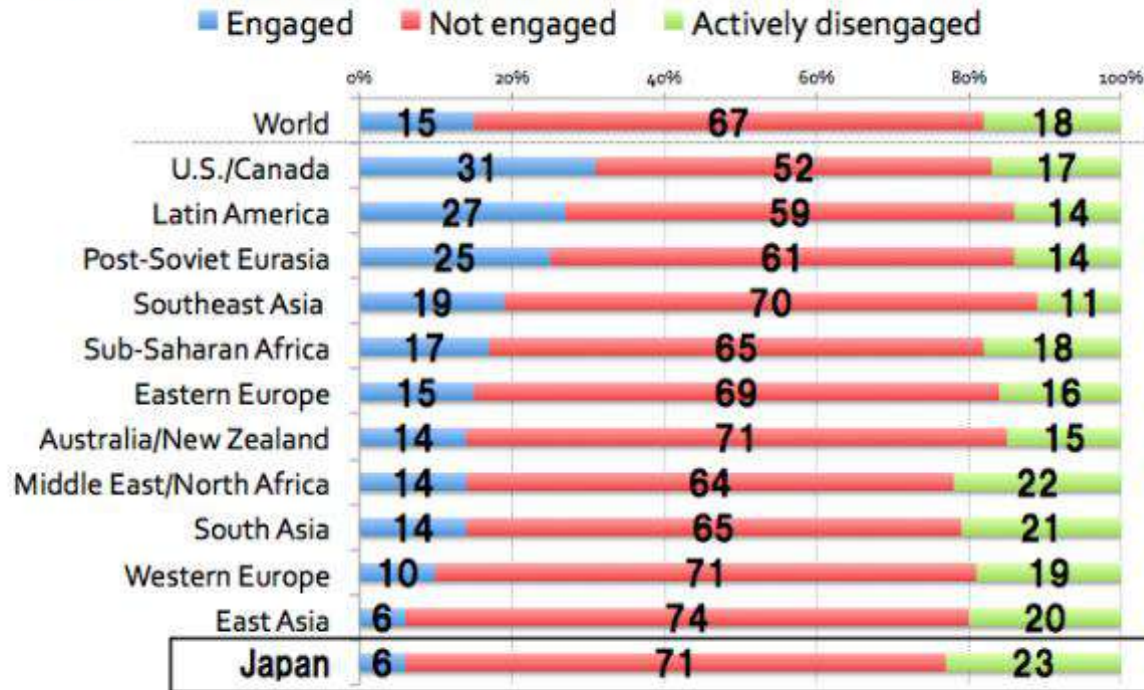
私たちはどのようにコミュニケーションすればいいのか？
どのようなコミュニケーションが成果につながるのか？

VUCA時代の3つの病

③ひーこらひーこら働いて世界トップクラスに 気が枯れちゃってる病(モチベ低い病)

「熱意あふれる社員」 日本は世界で最下位レベル

- 米ギャラップ社の調査(2017年発表)によると、日本は熱意あふれる社員の割合が6%で、調査対象139カ国中132位という結果となった



copyright © Ideal Leaders Co., Ltd. All Rights Reserved.

出所) State of the Global Workplace 2017 GALLUP

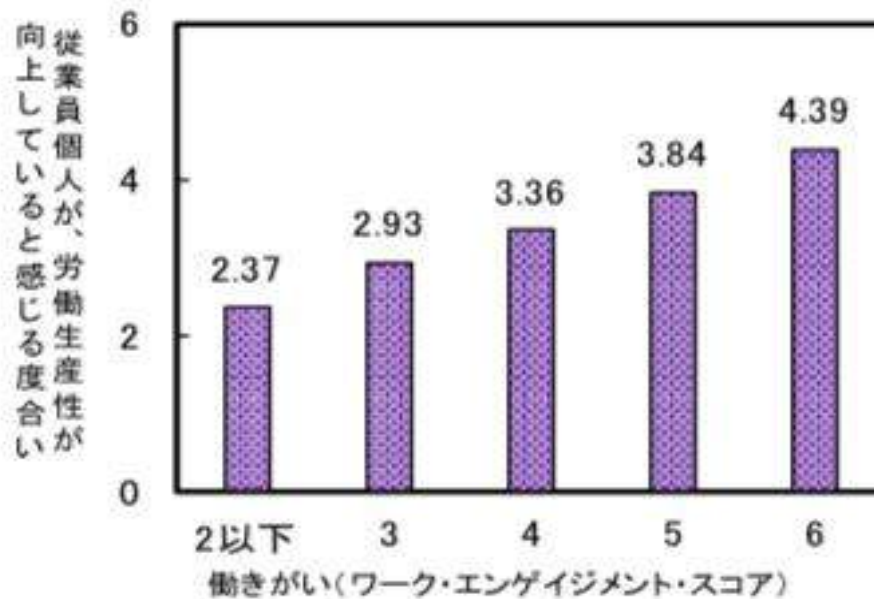
ideal leaders

働きがいは生産性とHR成果に大きく影響を与える

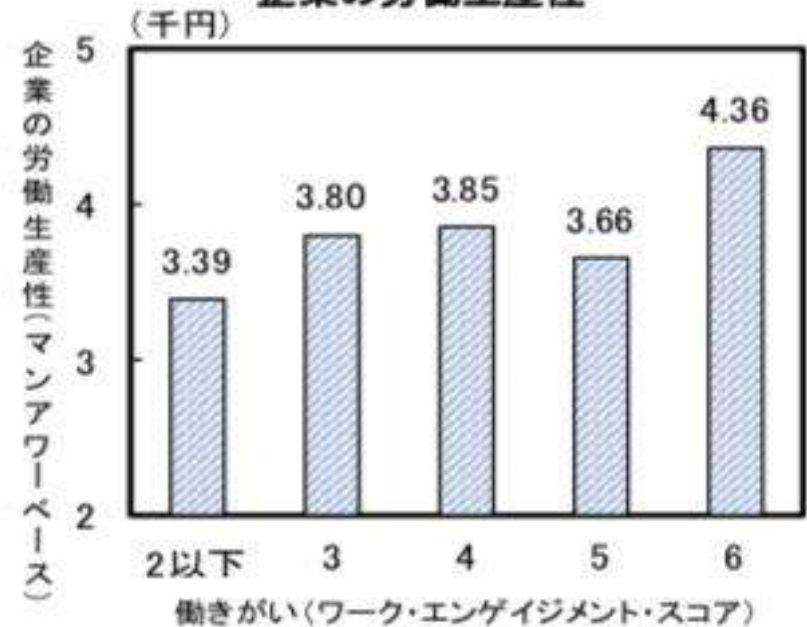
「含」

働きがいと労働生産性

個人の労働生産性に関する認識



企業の労働生産性



じゃあ、なにかシルバービュレットはあるのか？

エンゲージメント向上のためには何が必要か？

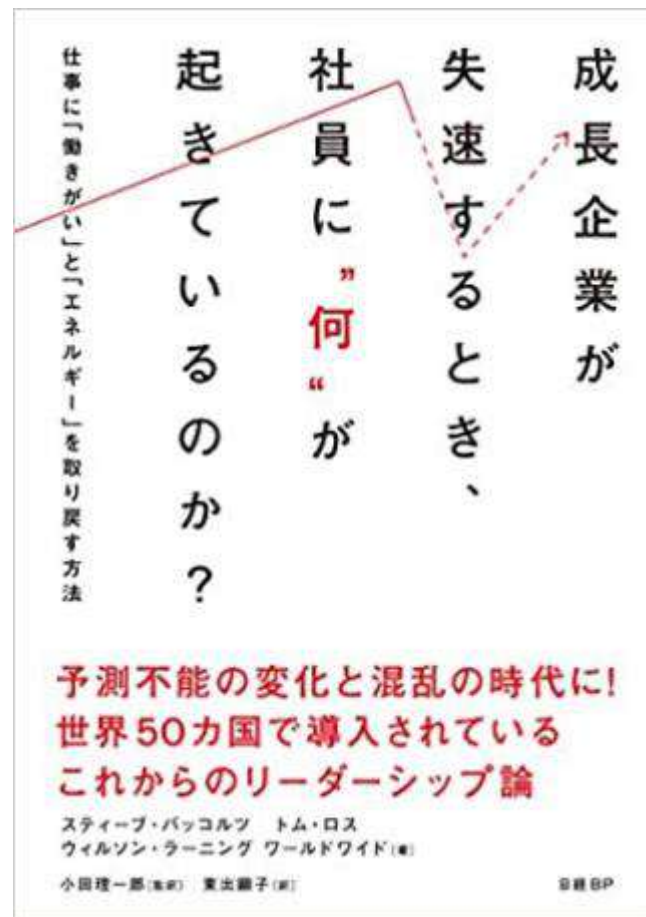
- ①チームの一員だと感じること
- ②リーダーが従業員に気にかけていること
- ③リーダーが変化の先頭にたつこと
- ④チーム内で情報を知らされていること



可能性があると感じられること
明確な焦点と期待が示されること

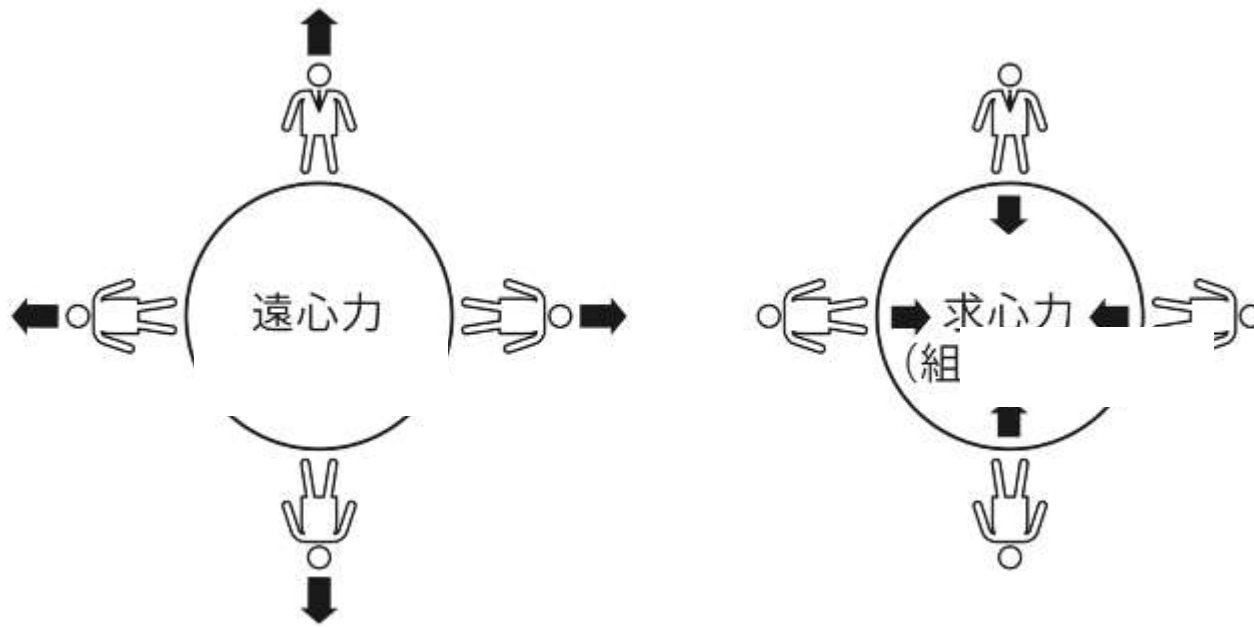


高いエンゲージメント



この問題の解決は「給料あげれば解決ができる問題でもない」
ほとんどは「半径3メートルの職場・チーム」で決まる
やっぱり、地に足をつけてチーム・職場を見直す必要

目標が不透明、関係は希薄で、気枯れる日本の職場 ブンブンと「遠心力」が増している！



遠心力のあるチーム・職場で、いかに「求心力」をつくりだすのか？

求心力①:「管理職・リーダー」による
リーダーシップの発揮(ひとりに頼る)

+

求心力②:チームメンバー全員が、チームワークのコツをつかむことが必要
すべてのひとびとにチームを動かすスキルを！

具体的には、どうする？ 「輸入屋」にはなりたくない

地に足をつけて、データをとり、私たちに最もフィットする
「チームを動かす方法」を考えよう！

同じ目標に向かって、数百チームが成果をめざしている
場所でデータを取らなくてはならない・・・
そんな場所、この日本にあるか？

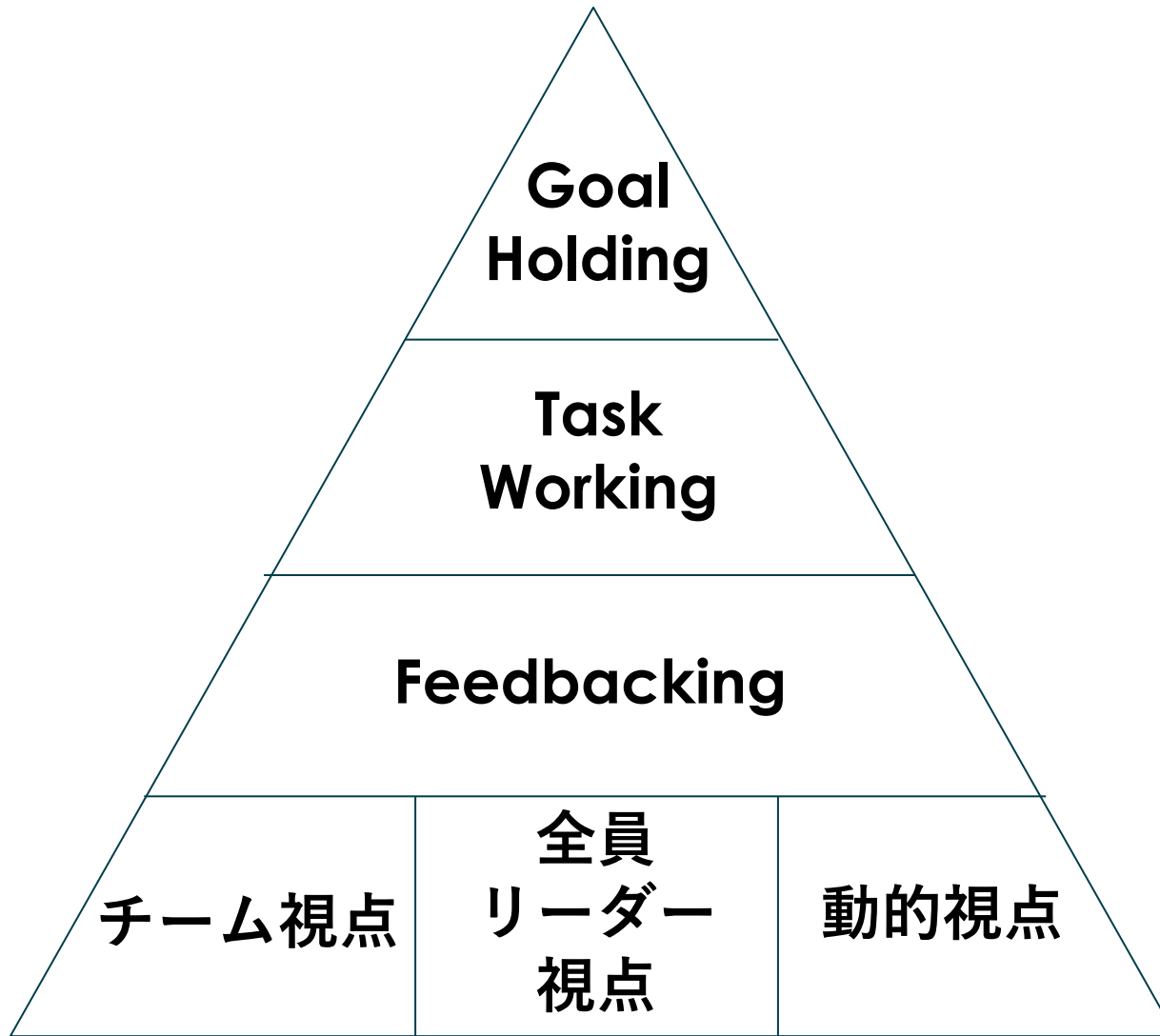
あった！立教大学経営学部！ うちの職場じゃん！



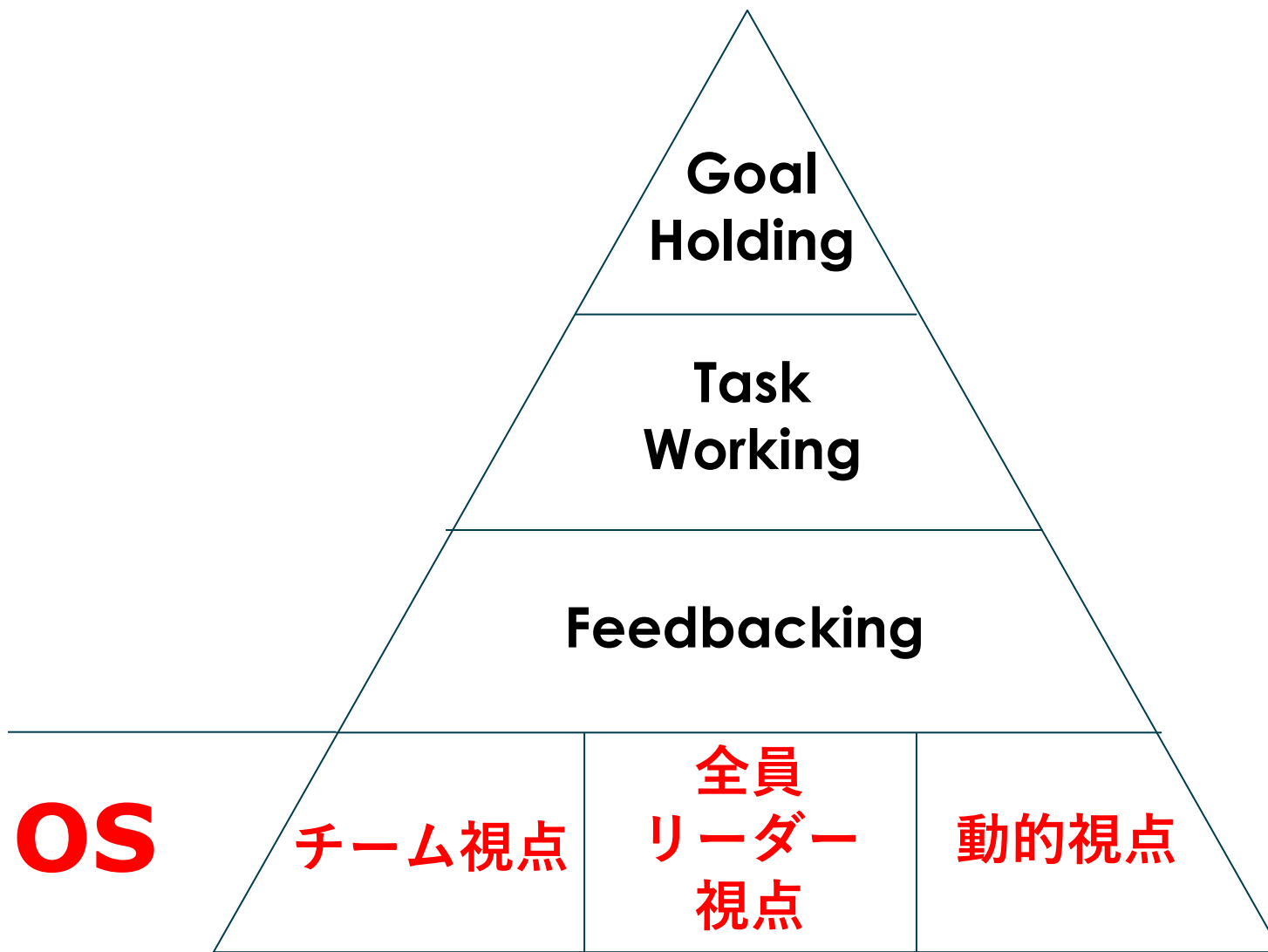
そのカリキュラムの特徴は「チームでの課題解決」数百チームが課題解決
企業からお題をもらったり、コラボして、学生たちがひたすらチームで課題解決

このデータを用いて、私たちに最もフィットした原理原則を明らかにしよう！

「高業績チーム」と「低業績チーム」では結局、何が違うのか？



まず大事なのは「OS」



OS: チームをどのような「存在」として「考えているのか」で成果が決まる
ここから「掛け違っているチーム」は成果がでない

① チーム視点



② 全員リーダー視点

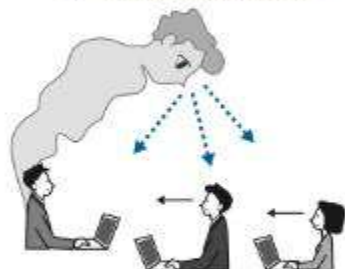


③ 動的視点



チーム視点

チーム視点 (Team View)



私視点 (Me View)

- 目線が下がって自分の仕事しか興味がない
- 他人やチーム全体のことは関係がない

全員リーダー視点

ある場面では……



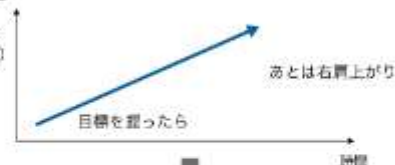
別の場面では……



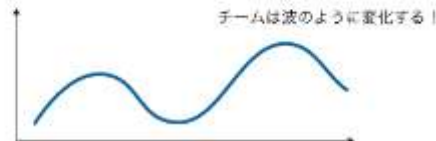
動的視点

定定的な視点

チームの
コンディション
(パフォーマンス)



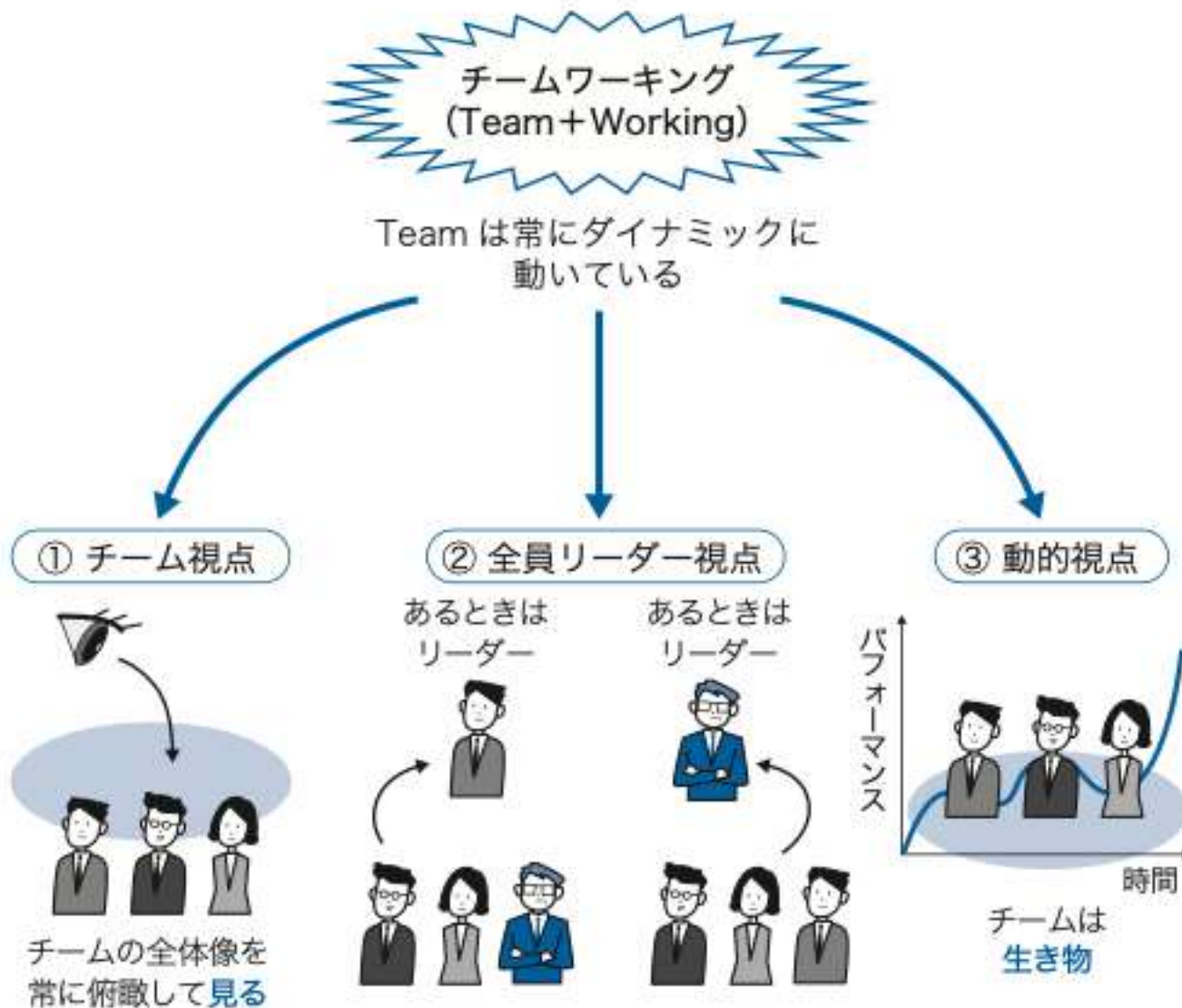
動的視点



チームとは「全体」を意識することが重要！
と考えているかどうか？

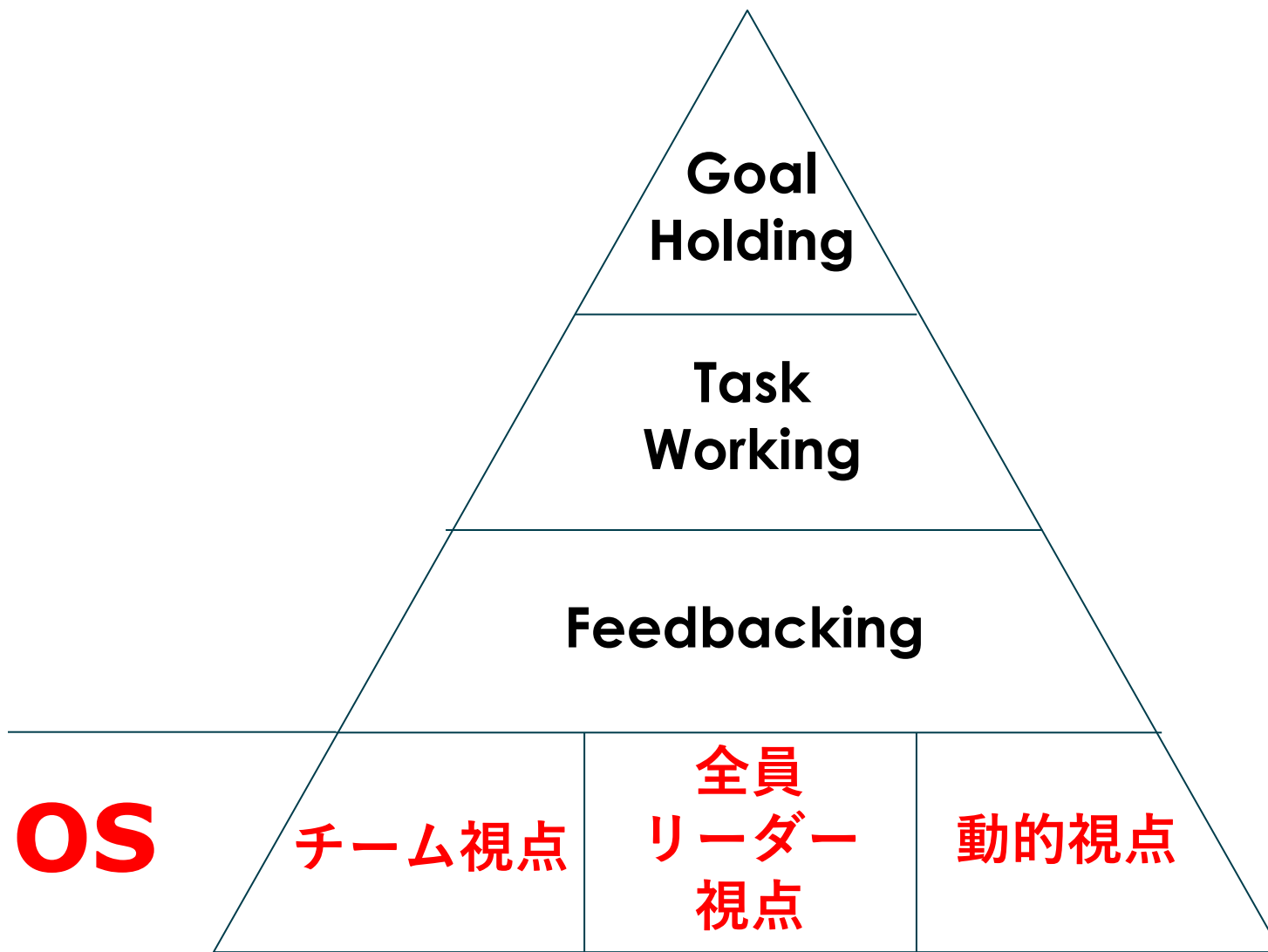
チームとは「お互い様」
フォローされあいっこだよ
と考えているかどうか？

チームのコンディションとは
常に「生き物」のように
変わっちゃうよね
と考えているかどうか



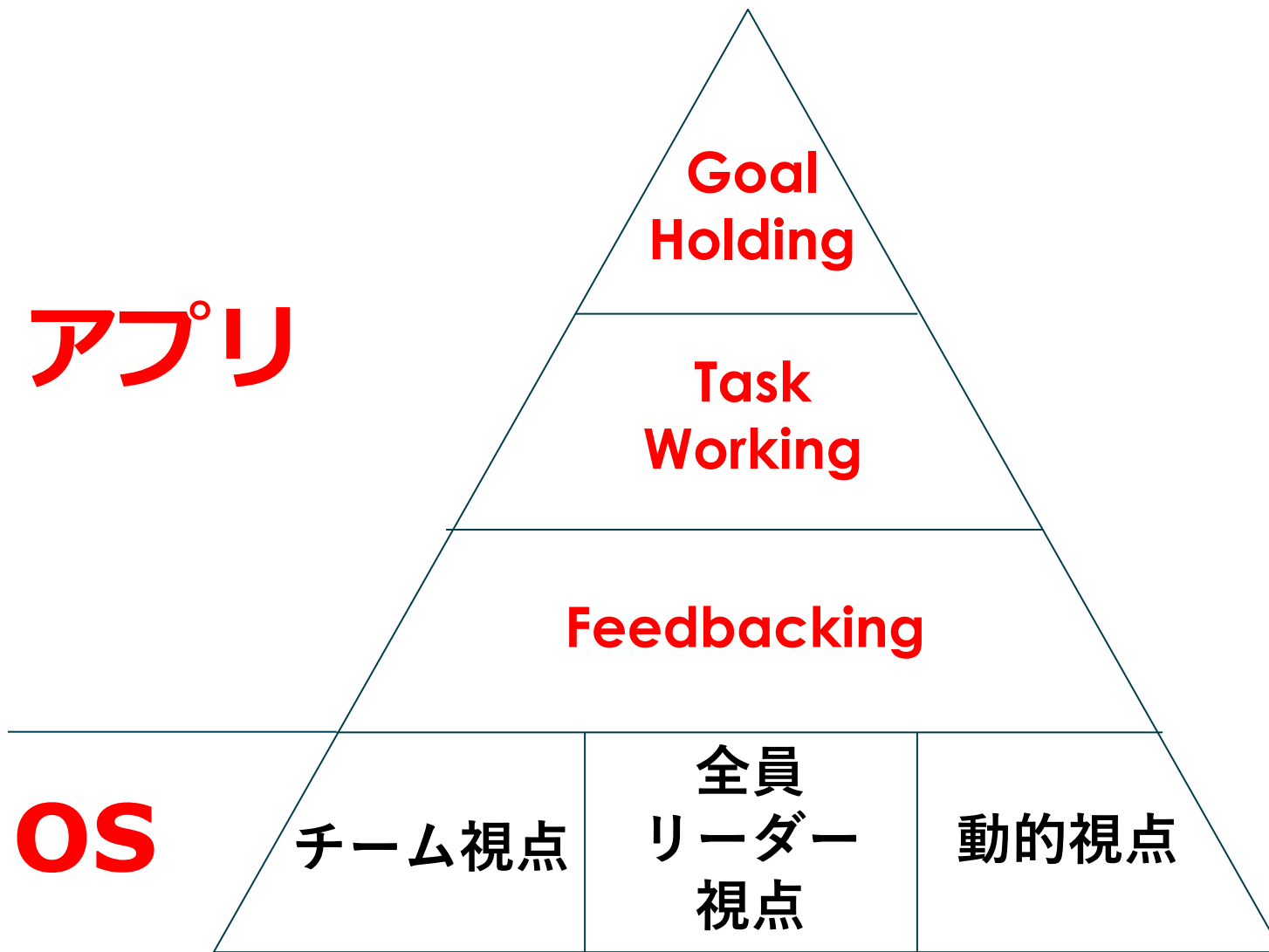
チームを「～ing」でとらえる
チームを「常にダイナミックに変化しているもの」として考えているかどうか
が業績をわける

OSはめっちゃ重要！



このOSがないのに、やれチームビルディングだ
やれチームアップの手法だと「手法」を教えても、意味がない！

次に重要なのはアプリ（具体的行動）

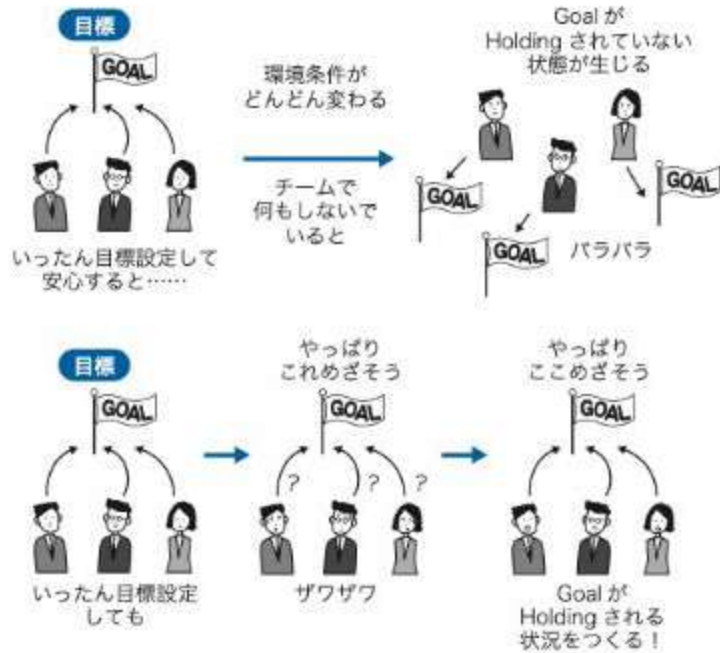


3つの具体的行動を行い続けられるかどうか、成果を決める
ということ？

チームワーキングを生み出す3つの行動原理

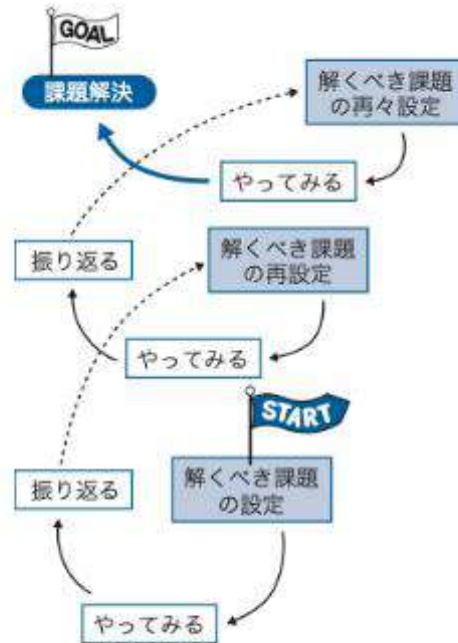
1. **Goal Holding (ゴール・ホールディング)**
: 目標を握り続ける
2. **Task Working (タスク・ワーキング)**
: 動きながら課題を探し続ける
3. **Feedbacking (フィードバックング)**
: 相互にフィードバックし続ける

①Goal holding
(目標を握り続けること)

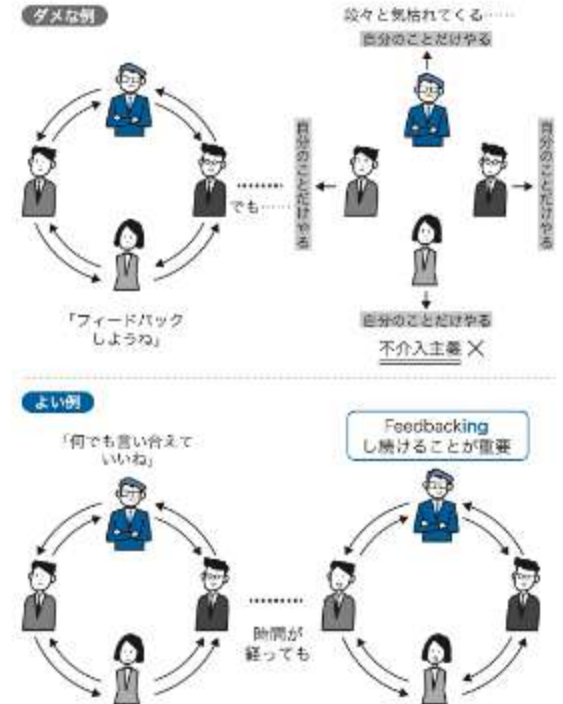


②Task working

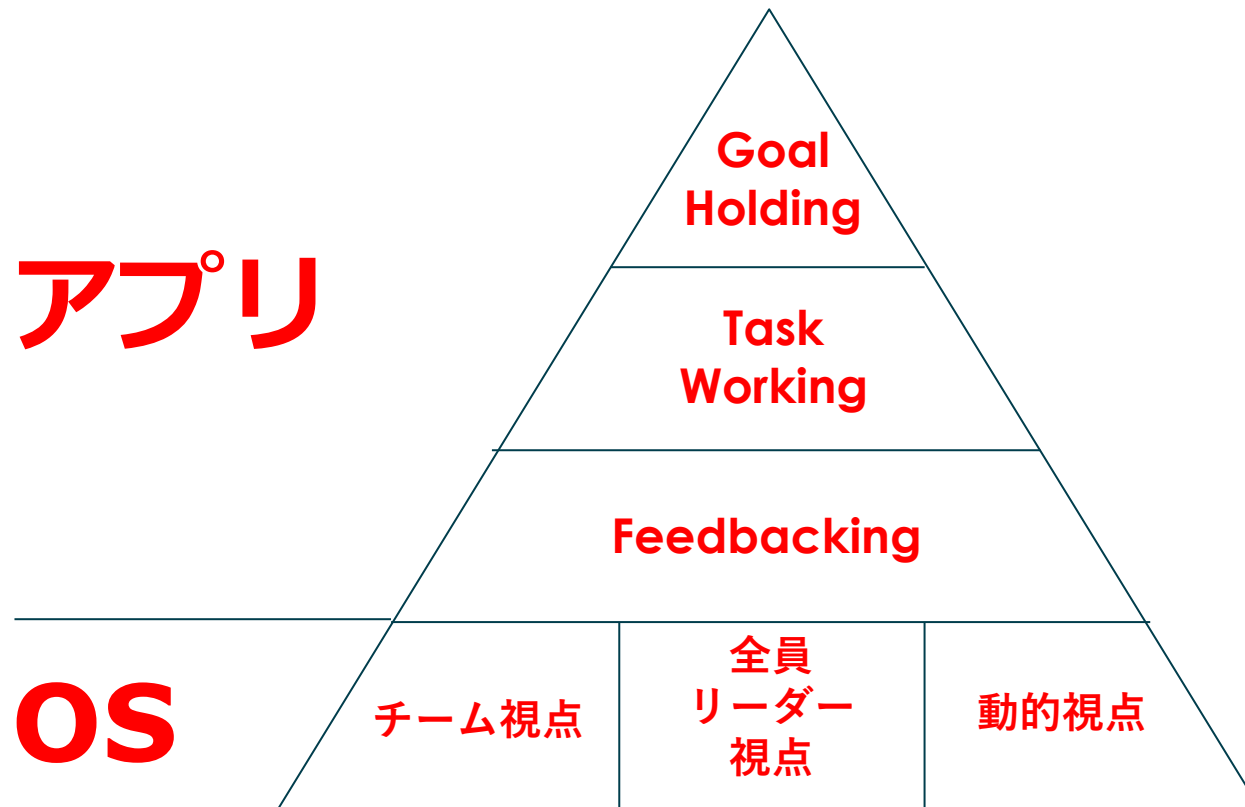
解くべき課題を探し続けること



③Feedbacking (言いたいことを言い合えること)



すべての人々にOSとアプリのインストールを！



新刊「チームワーキング」では、それを学ぶために「豊富な事例と数字」が掲載
今日は、Goal holdingsの事例＋残り2つのミニレクチャーを！

皆さんのチーム・職場チェック！

Goal Holding !

①あなたのチームでは、期初に握った目標が手放されていませんか？

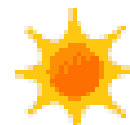
Task working

②あなたのチームは、解決しなければならない本質的な課題を「気づかないふり」をしていませんか？

Feedbacking

③あなたのチームでは言いたいことが言い合えていますか？

全く問題なし
みんな元気！
特によい



快晴

もやもや

まあよい
ポチポチ



晴れ

察して
ください



曇り



雨

少し考えてみましょう



ケースとデータで学ぶ

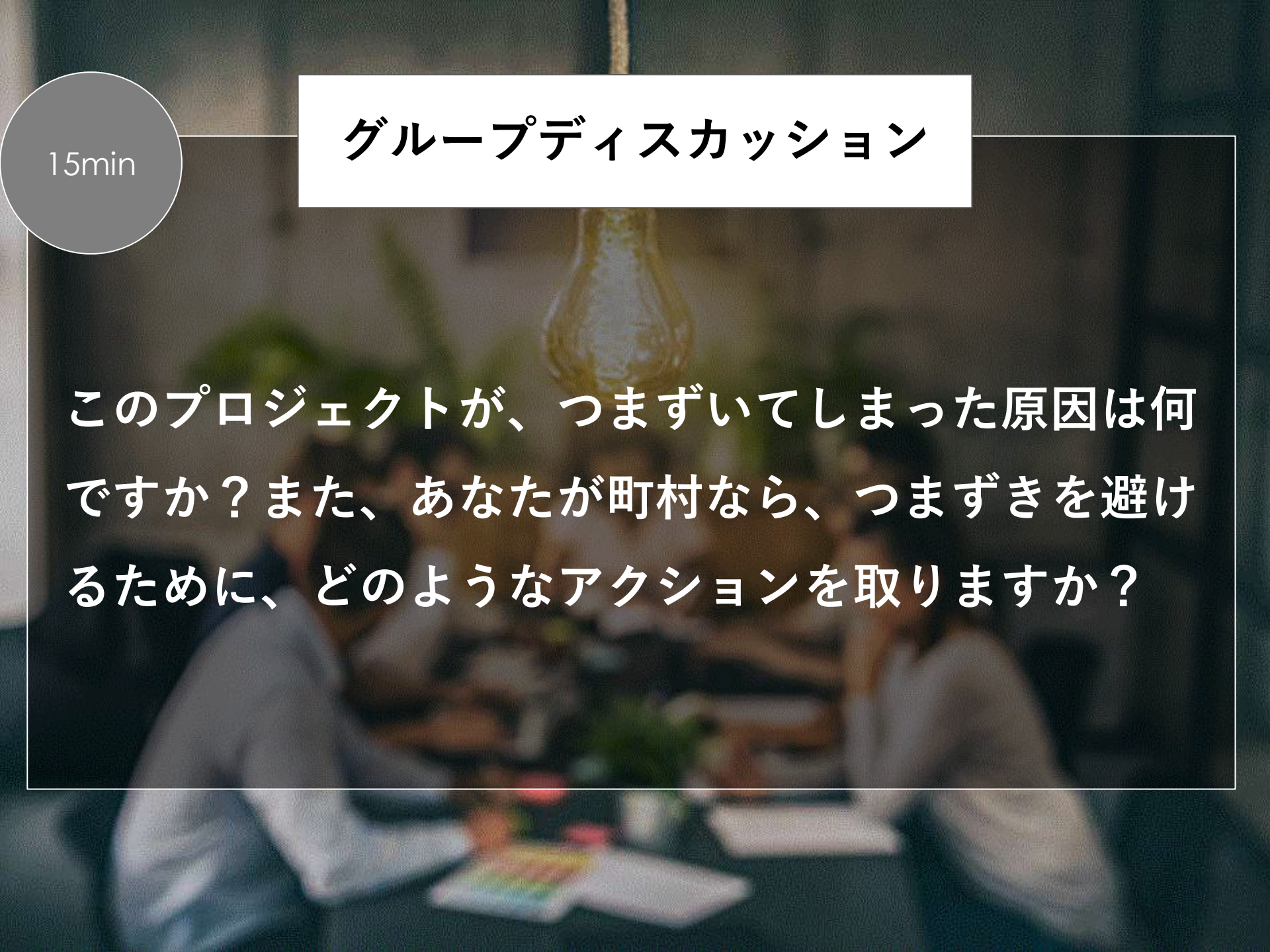
Team working

A blurred background image of a meeting. Several people are seated around a table, looking at documents or devices. A single lightbulb hangs from the ceiling in the foreground, slightly out of focus. The overall atmosphere is professional and collaborative.

空中分解した社内記念式典

あらすじ

- BEEシステム10周年の記念式典(社長肝いり企画)
- 企画メンバーに各部署から若手4名が選ばれる
- 初回の会議で、「10周年を盛大に祝い、顧客に感謝を伝えつつ、将来の会社の躍進を構想できるような会」というイメージを共有
- 各メンバーの専門性を生かせる担当だけを決め、1ヶ月後の社長プレゼンに向けてそれぞれ準備をすすめることに。
- 各自の用意した企画案の質は高く、取りまとめ役の町村は自信を持って社長プレゼンに臨む。
- しかし、結果は・・・

A blurred background image showing a group of people sitting around a table in a meeting or workshop setting. A lightbulb is visible hanging from the ceiling.

15min

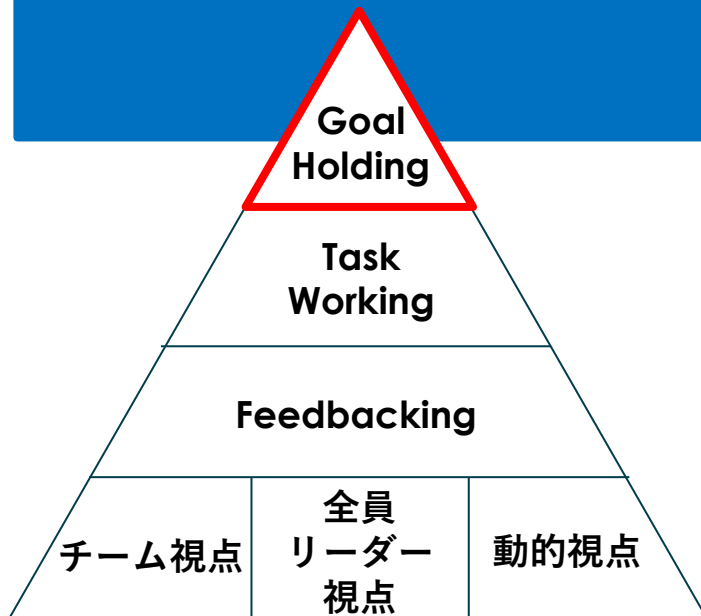
グループディスカッション

このプロジェクトが、つまずいてしまった原因は何ですか？また、あなたが町村なら、つまずきを避けるために、どのようなアクションを取りますか？

ケース解説①

なぜ町村たちはつまずいたのか？

データから見えてきた Goal Holding 3つの要諦



データ分析から見えてきた3つのポイント

成果が出るチームは“目標を握り続けている”

1. 全員がコミットする目標を持ち続けている
2. 目標に立ち返る行動を継続している
3. 必要に応じて目標の見直しをしている

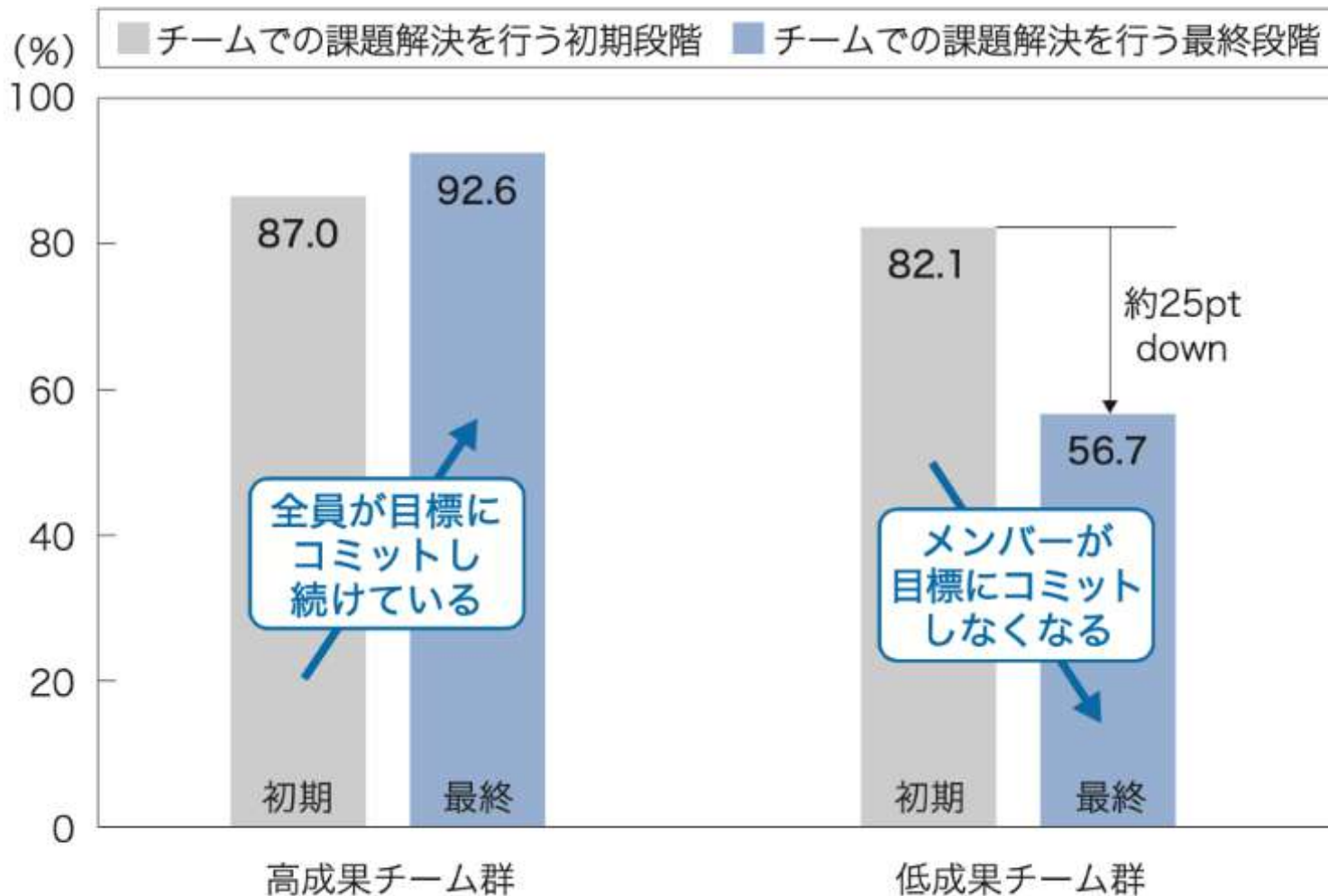
ただ、“いい目標を設定する”だけではダメ

Goal Holding その1

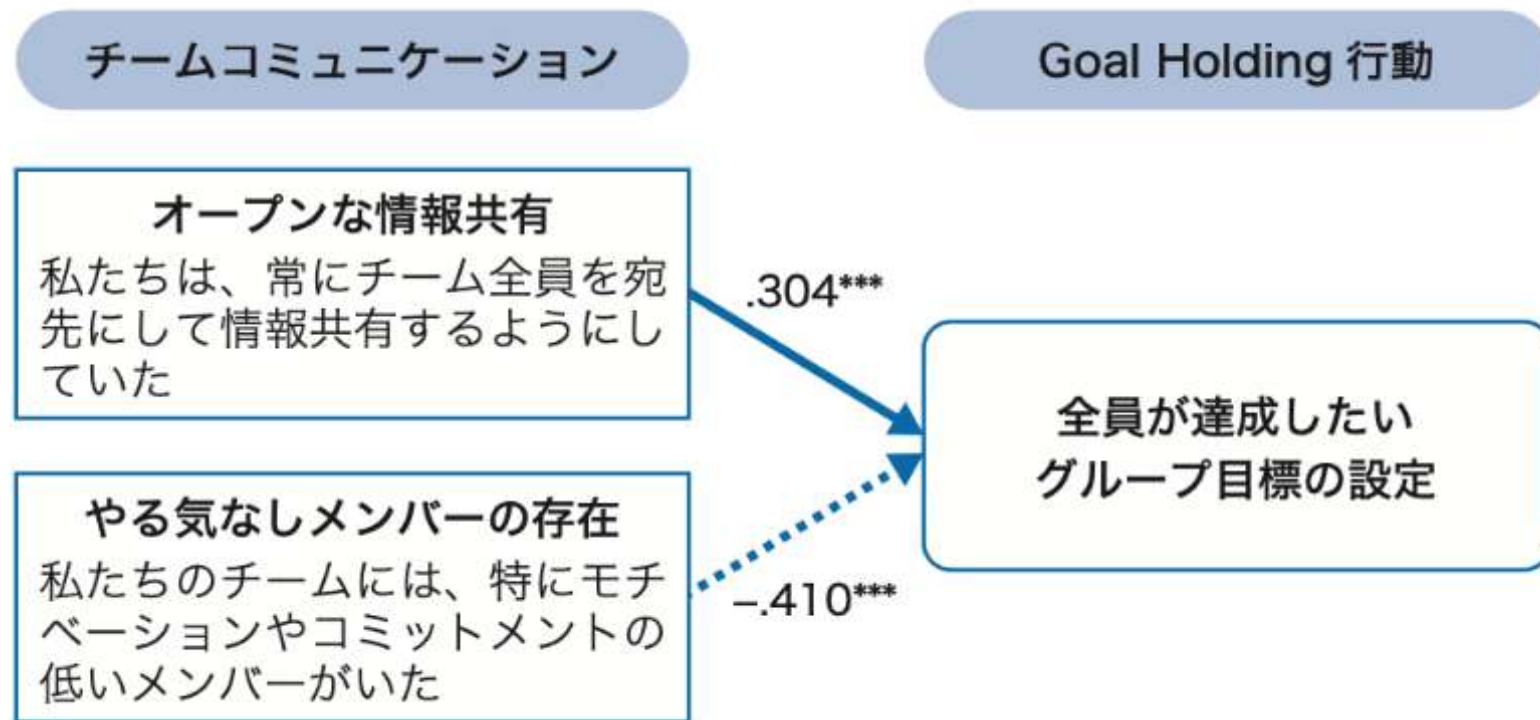
全員が目標にコミットし続ける

目標に最後までコミットし続けられない

質問：「チーム全員が達成したいと思えるような目標を設定している」

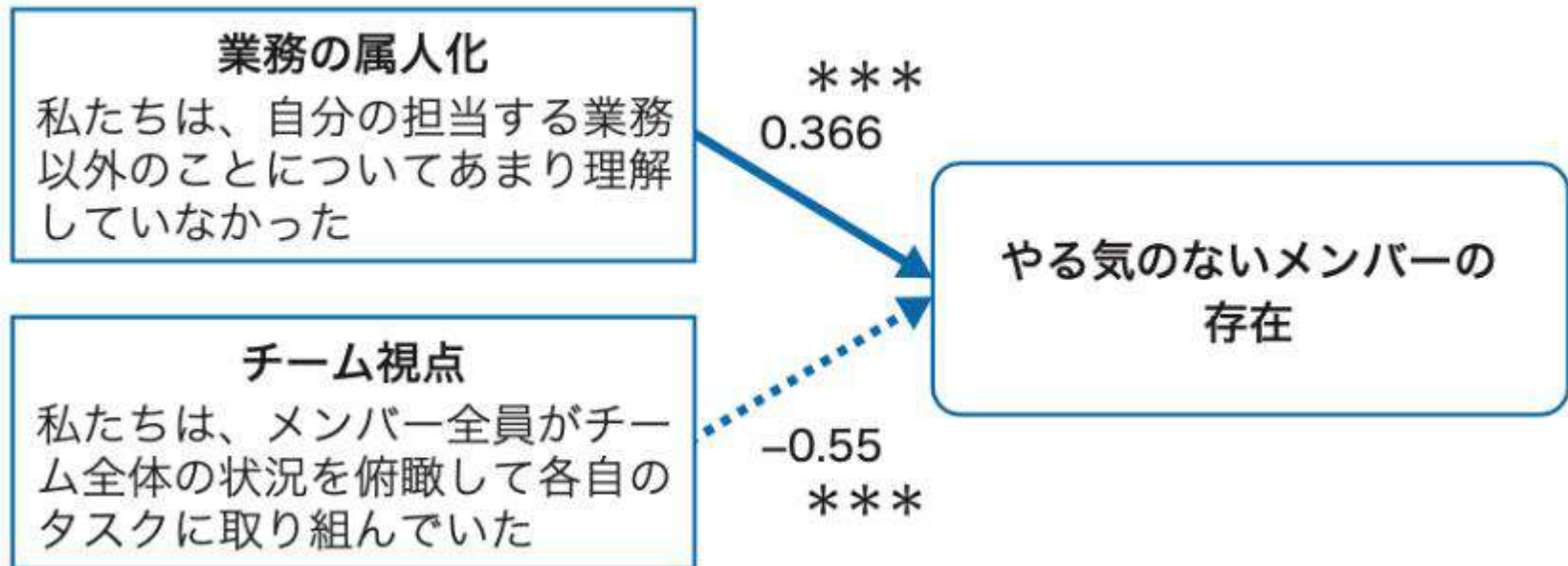


目標コミットの鍵は「オープンな情報共有」



やる気ないメンバーを生み出す要因とは…？

やる気のなさは「仕組み」が生み出す！



「関わり合う職場」が重要。業務に“のりしろ”を

ここでちょっと疑問

「全員がコミットし続けられる目標を
いかに設定するかが重要！」

…という話でおしまいにして良いのか？

目標設定

SMART

S pecific（具体的）

M easurable（測定可能）

A chivable（達成可能/現実的）

R elated（経営目標に関連）

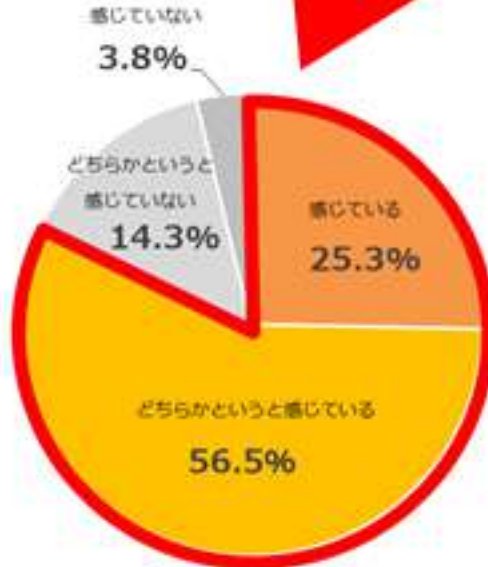
T ime bound（期日設定）

約 8 割の人が目標設定に悩んでいる

Q.会社で行う目標設定に課題を感じていますか？

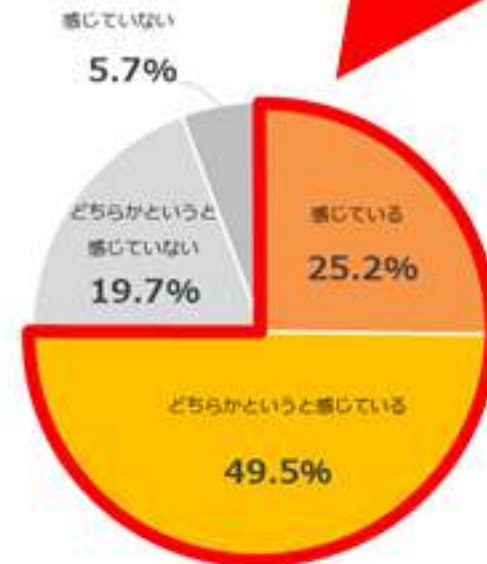
管理職 (n=600)

81.8%が「感じている」と回答



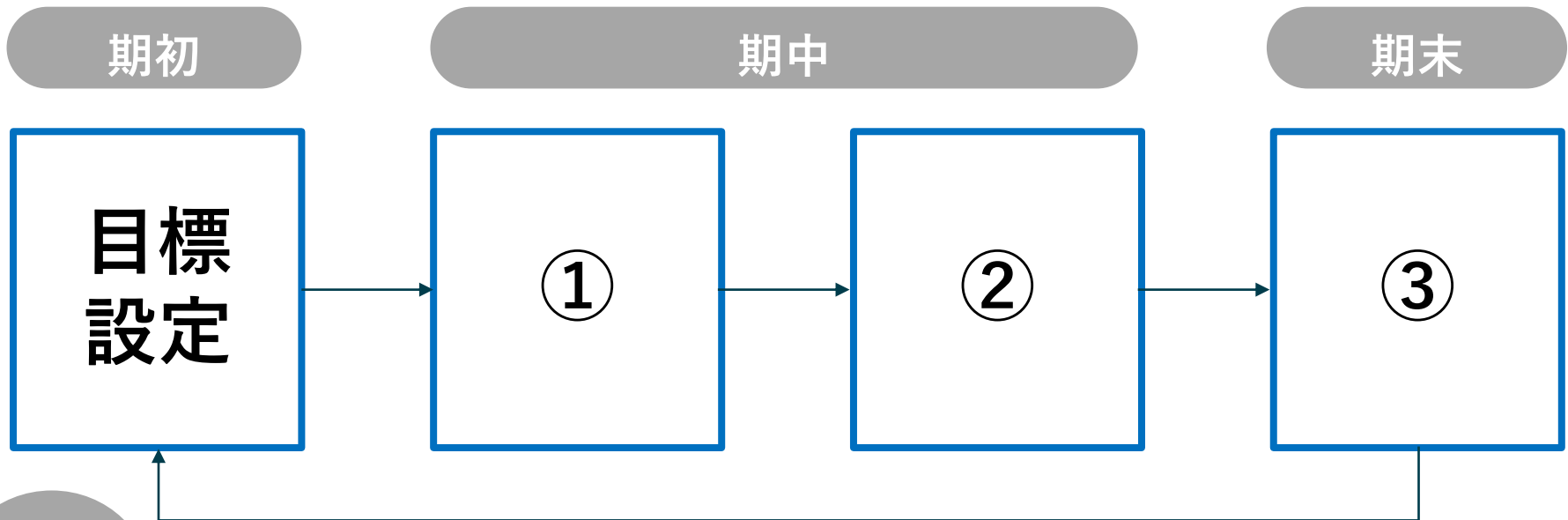
一般社員 (n=600)

74.7%が「感じている」と回答



[出所] パーソルキャリア (2019) 1,200名のビジネスパーソン対象「目標」に関する調査

目標設定で陥りがちな「負のサイクル」



ここに入るキーワードを考えてみましょう！
1分で考えて、チャットに記入してみてください

つまり…目標設定で忘れがちな大原則

目標は設定したその瞬間から
「 」にある



期初に設定した目標を常に心にとめている社員はわずか**14%**

ほとんどの社員は面談直前に振り返って思い出している

“目標設定”に意味がないのではなく

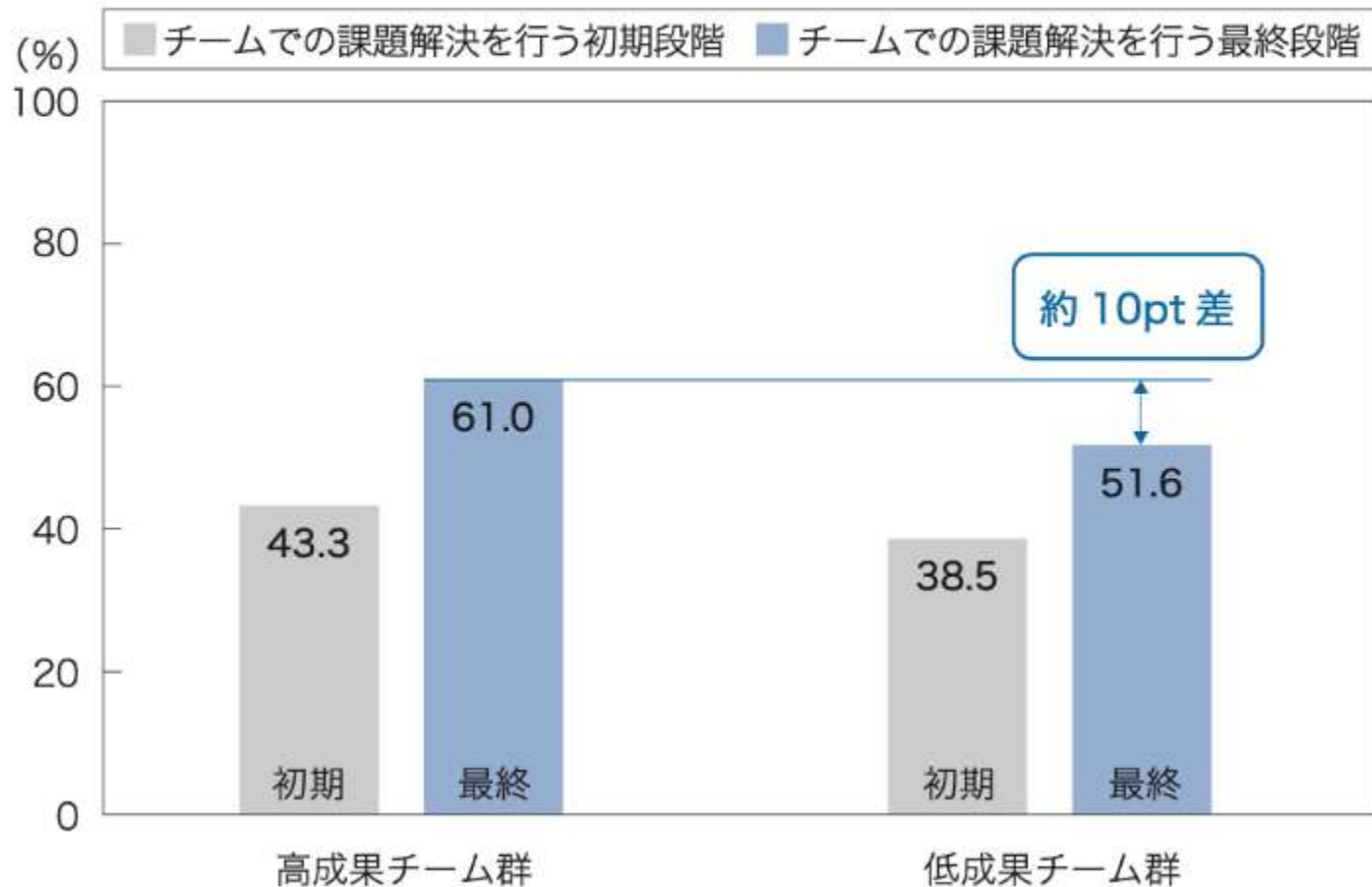
「」に問題ある

Goal Holding その2

状況に応じて、目標に立ち返る

目標は立ち返ってナンボ

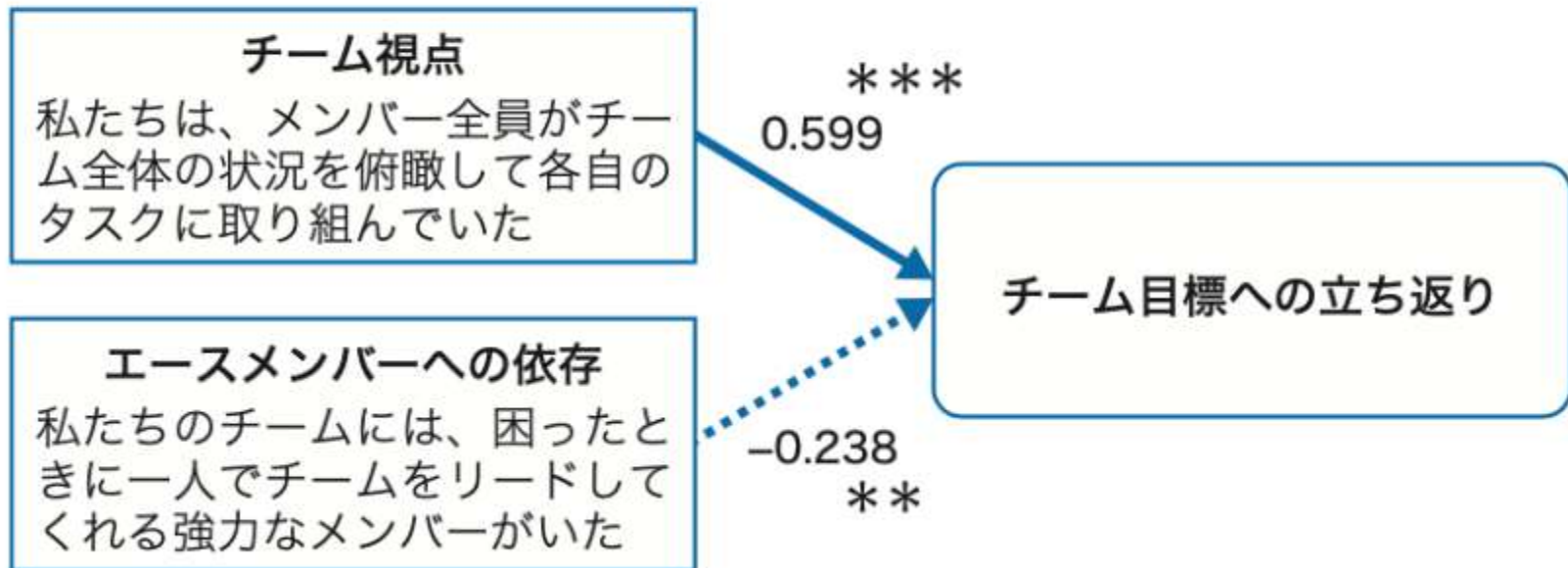
質問：「私たちは、活動に行き詰まったとき、常にグループ目標に立ち返るようにしている」



エース依存を避け、全員リーダーで目標回帰せよ

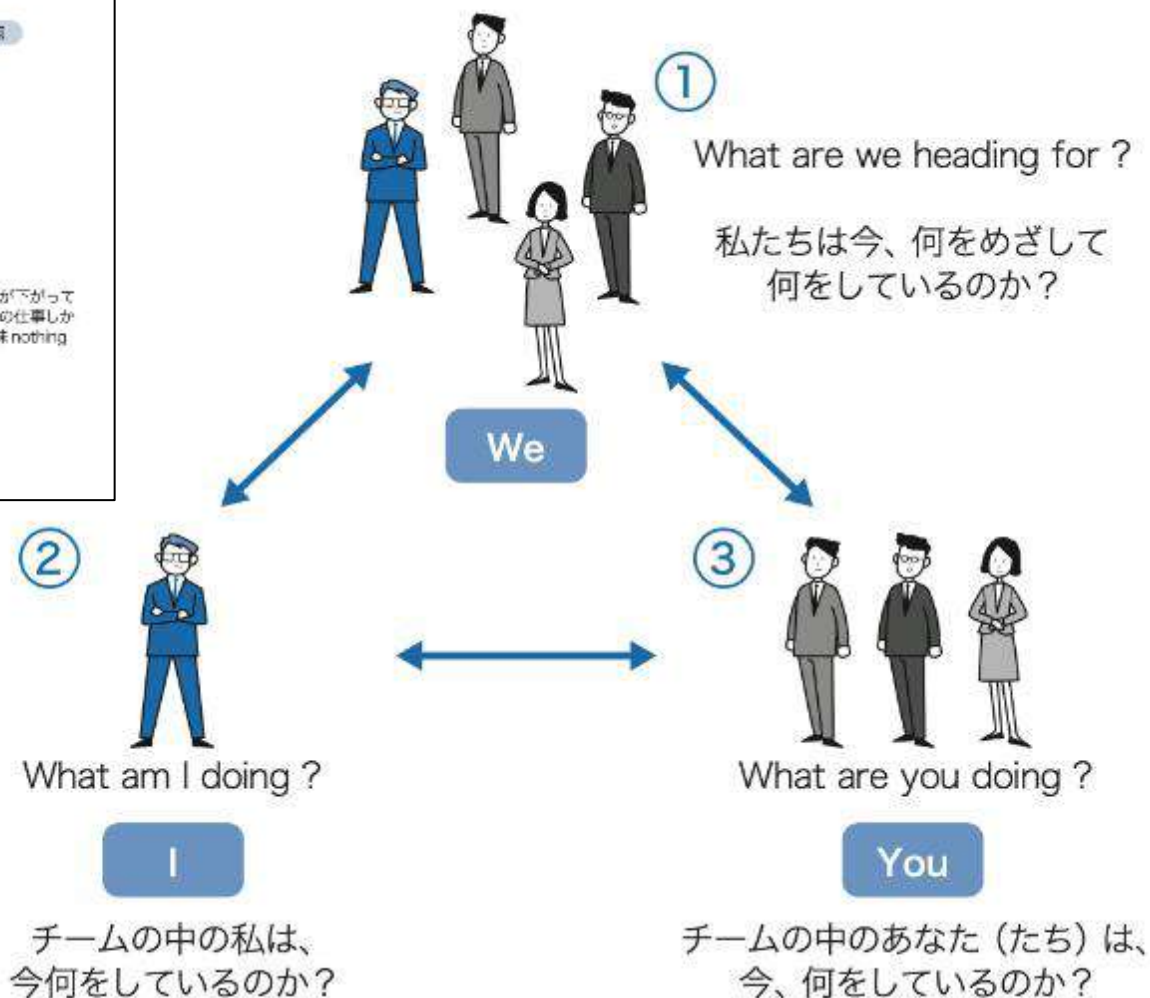
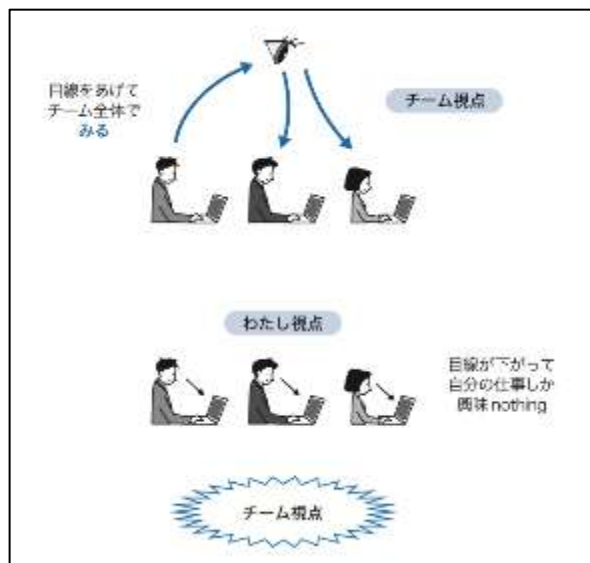
チームコミュニケーション

Goal Holding 行動



チーム視点を持つとは…？

チームの全体像を捉える「視点」と「問い」

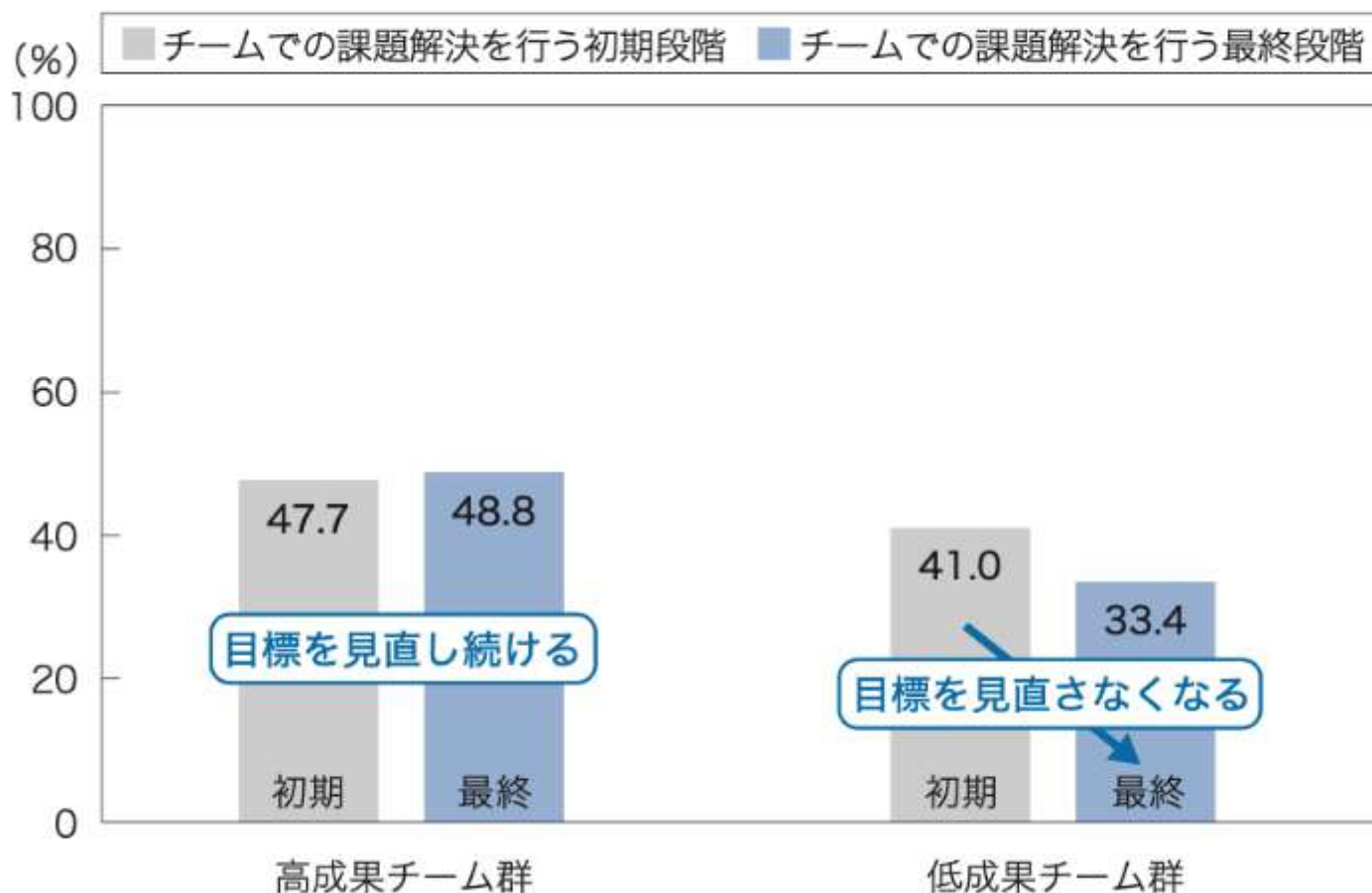


Goal Holding その3

(必要に応じて)
目標の見直し・再設定をする

こけるチームは、目標が「お題目化」する

質問：「私たちは、当初設定したグループ目標と現状とのズレを感じたとき、再度目標を確認したり、問い直したりしている」



目標の見直しを促す鍵は「オープンさ」

チームコミュニケーション

オープンな人間関係

私たちは、お互いに心配事や悩み事を何でも相談し合っていた

オープンな情報共有

私たちは、常にチーム全員を宛先にして情報共有するようにしていた

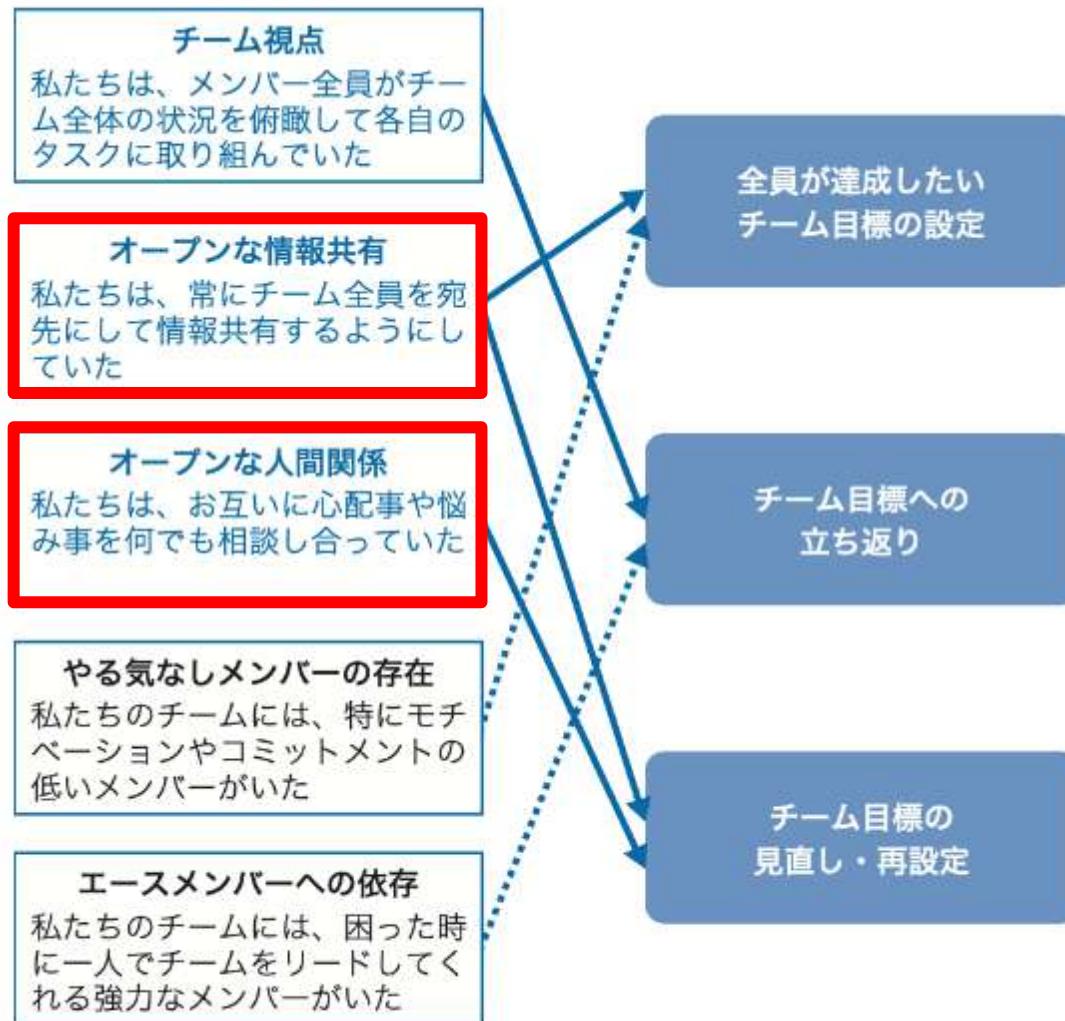
Goal Holding 行動

チーム目標の見直し・再設定

0.328

0.394

チーム視点を持ち、オープンに関わることが重要



注) 矢印の実線はプラス（正）の影響を示し、波線はマイナス（負）の影響を示している。

ケース解説②

町村たちはどうすればよかったのか？

町村たちがとるべきGoal Holding行動とは？

- 1 最初の会議で具体的な目標を設定する
- 2 設定した目標を意思決定者としり合わせる
- 3 定期的にチームの目標を振り返る機会を持つ
- 4 目標にズレを感じた段階で、再設定する

チームワーキングの原理 ①：目標を握り続ける

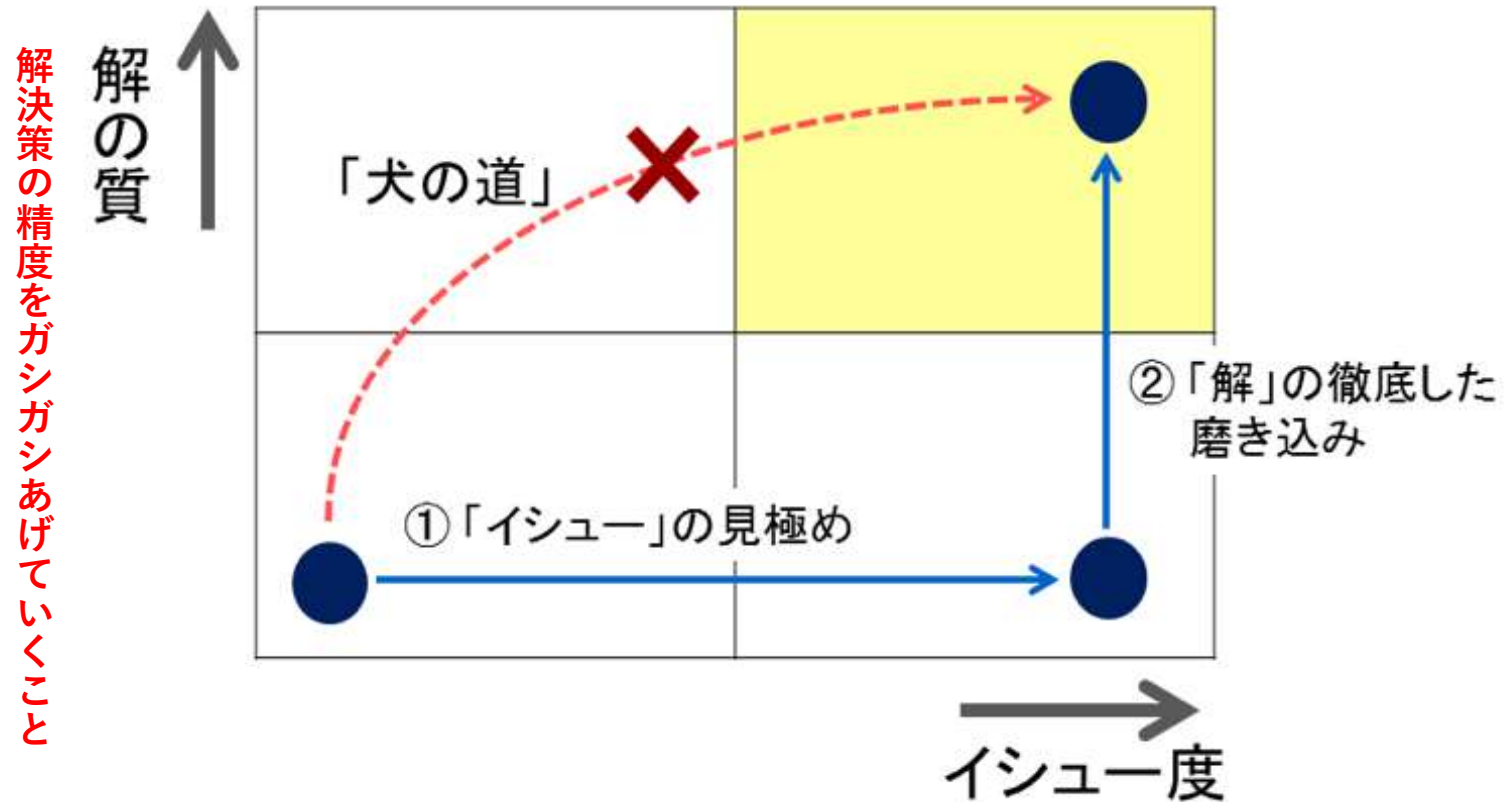
- 1 「目標なんてすぐ忘れる」からはじめる
- 2 「チーム視点」で見直す“癖”を持つとう！
- 3 オープンに関わり合える関係性を！

休憩（5分）

データから見えてきた Task Workingのポイント



Task workingの出発点は「解くべき課題」の設定



社会をくまなく調べ、情報をすべて並べて、解くべき課題を決める

*イシュー(issue): ケリをつけるべき問題

出典: 安宅和人『イシューからはじめよ』

「解くべき課題の質」は成果に直結する

	アウトプットの質	関係性の質
全員が納得するまで十分に議論して決定した	.367**	.513**
一度決めた課題の方向性が妥当かどうか検証していた	.315*	.351**
当初決めた課題の方向性について定期的に確認し合っていた	.314*	.383**
ほとんど議論せずに決定し、その後も特に修正することはなかった	-.266*	-.0126
一度チームで決めた課題の方向性を見直すことは面倒だと感じ、やり過ごしている	-.302*	-.0194

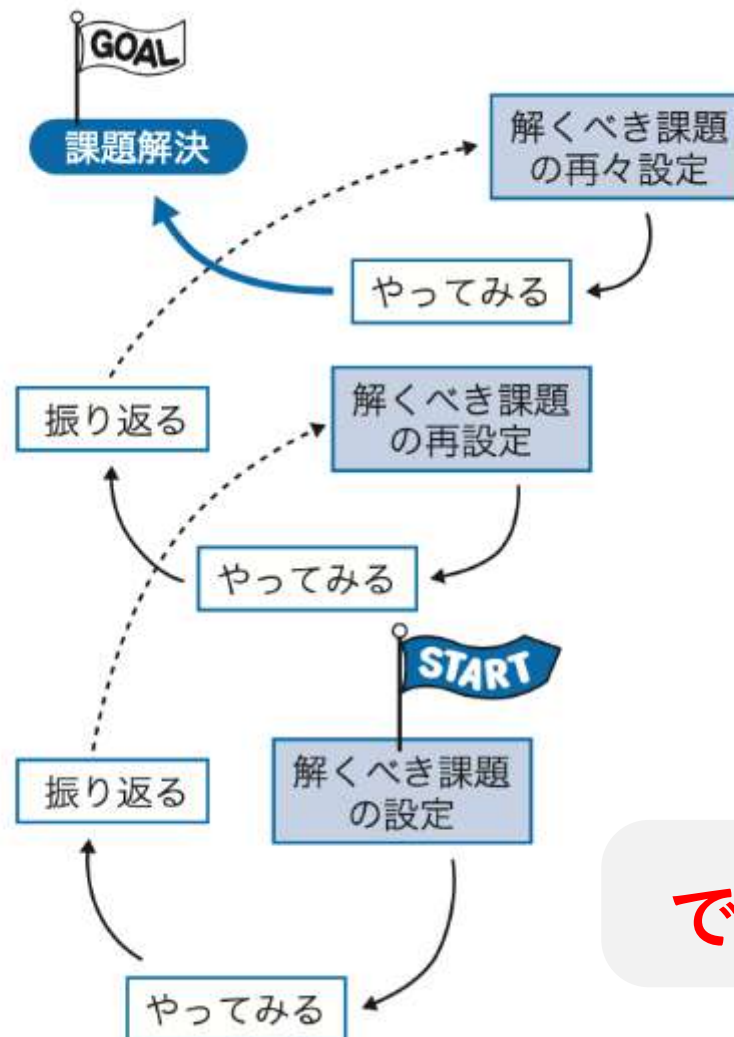
正の
関連あり

負の
関連あり

** 相関係数は1%水準で有意（両側）です。

* 相関係数は5%水準で有意（両側）です。

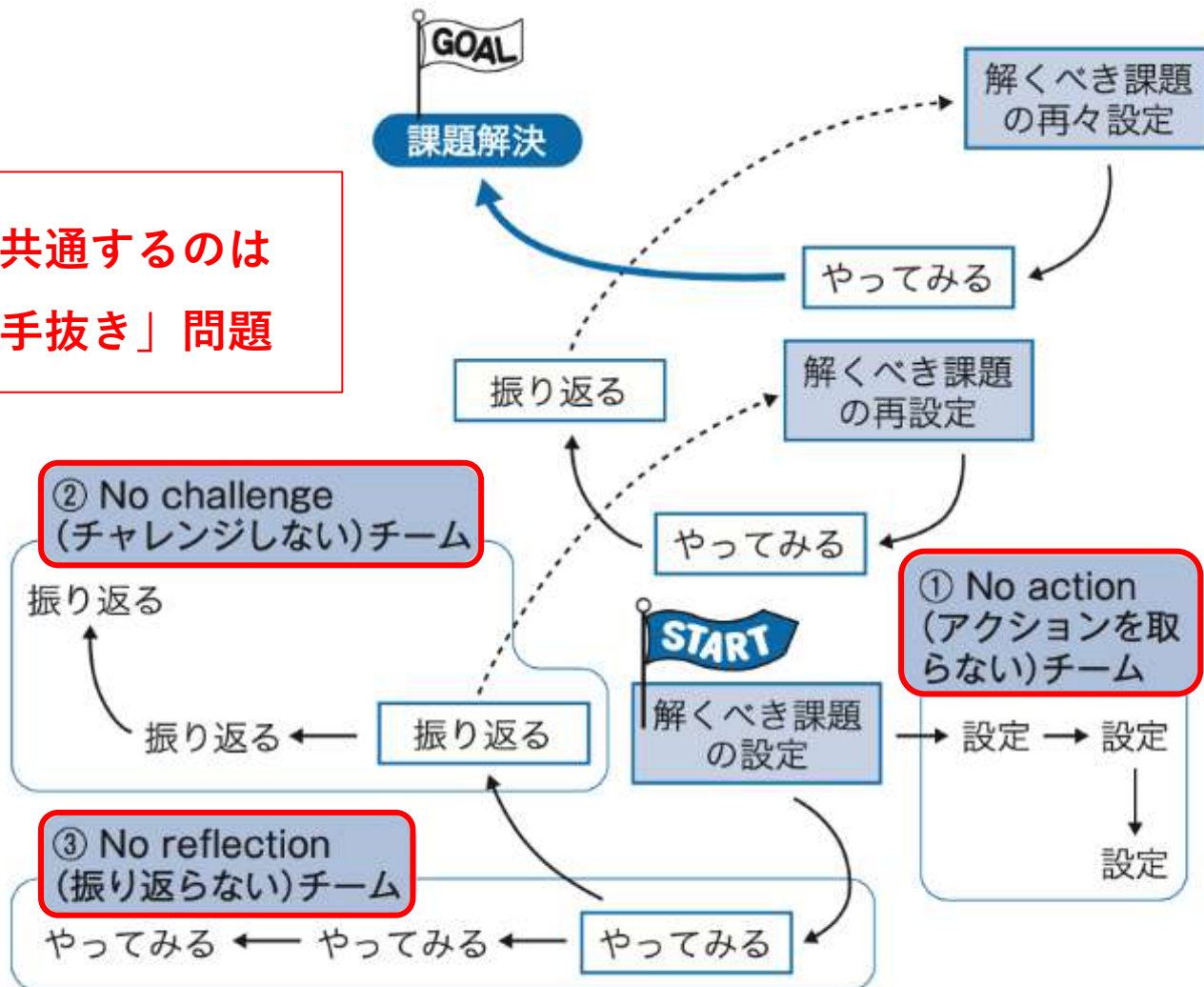
タスクワーキングの理想的なプロセス



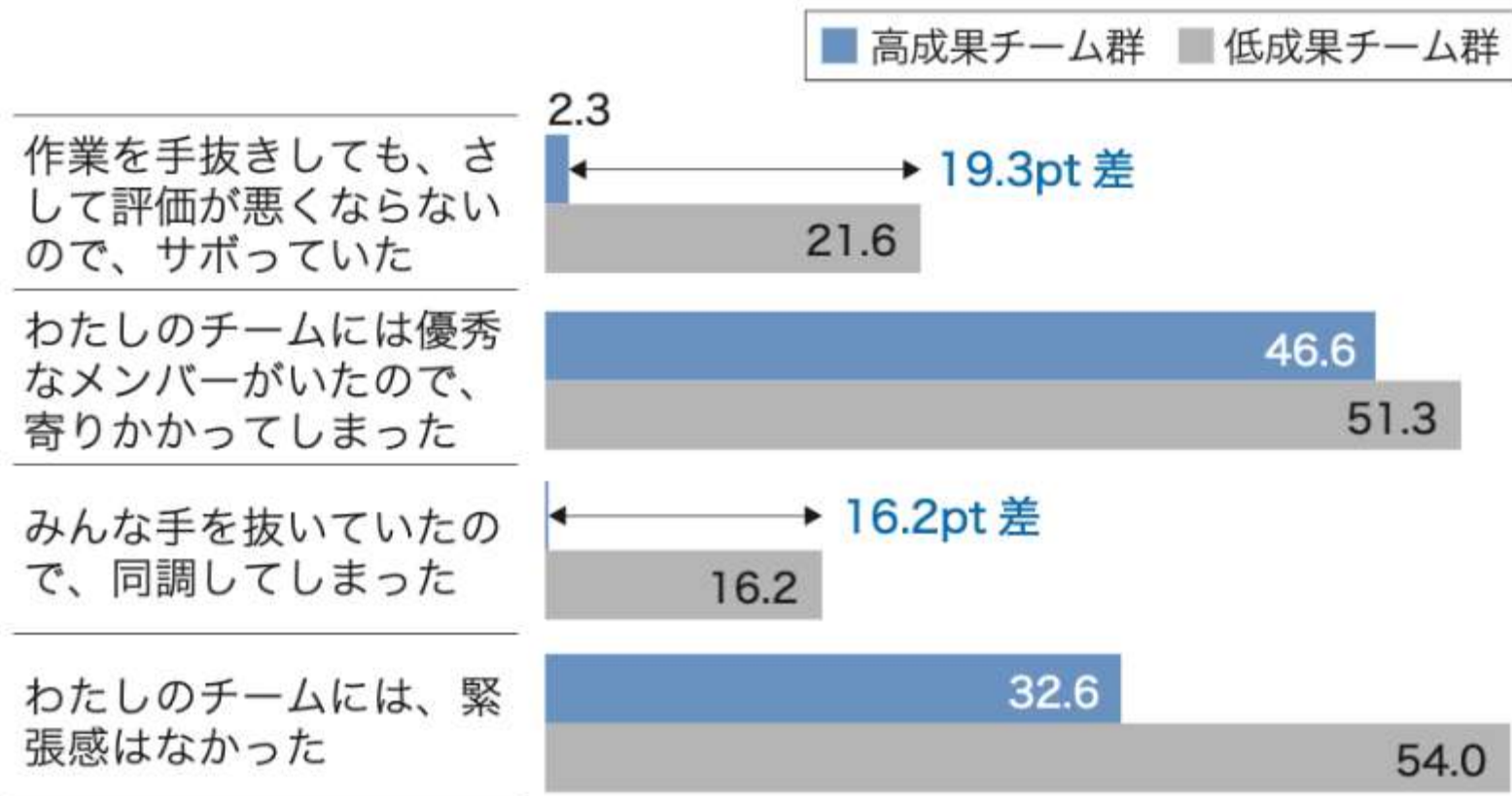
でも実際は…？

でも実際は…？Task workingを阻む3つのチーム

①と②に共通するのは
「社会的手抜き」問題

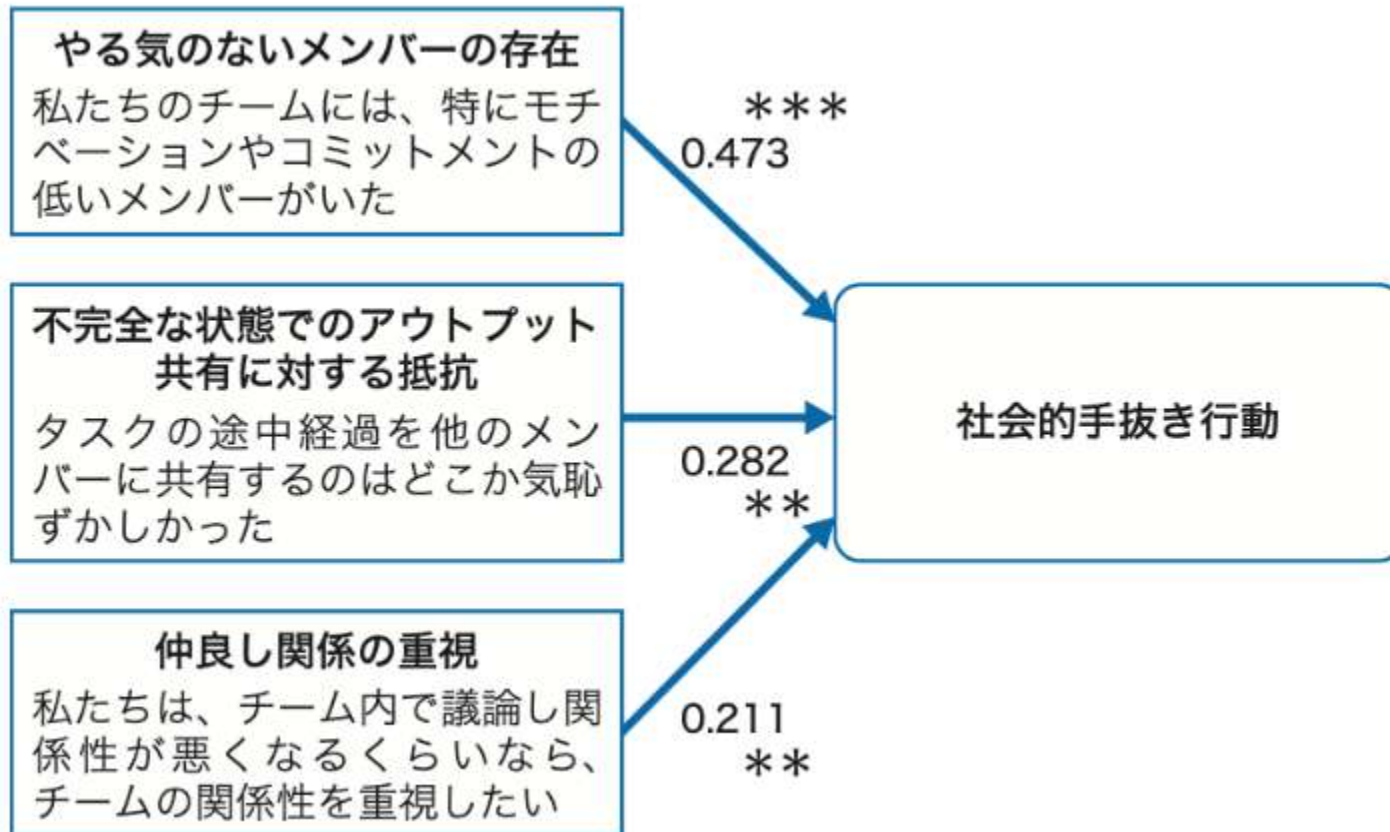


「社会的手抜き」はチームを蝕む



「みんなやってないし」「どうせ、ばれない」
「きっとあの人がやってくれる」はなぜ生まれる…？

社会的手抜きを生み出す要因は？



「全員アクション」「チームリフレクション」で阻止！

Task Workingの原理：動きながら課題を探し続ける

- 1 「解くべき課題」を見極める
- 2 全員アクションとチームリフレクションで
「解くべき課題」の精度をバージョンアップ
- 3 社会的手抜きを放置しない

もっと詳しく知りたい方は



データから見えてきた Feedbacking のポイント



成果を生むのは「心理的安全性なチーム」

【図表5-1】 チームコミュニケーション

		アウトプットの質
私たちは、気兼ねなく反対意見を言い合える 雰囲気がある		.274*
私たちは、チーム内で議論し関係性が悪くなる くらいなら、チームの関係性を重視したい		-0.179

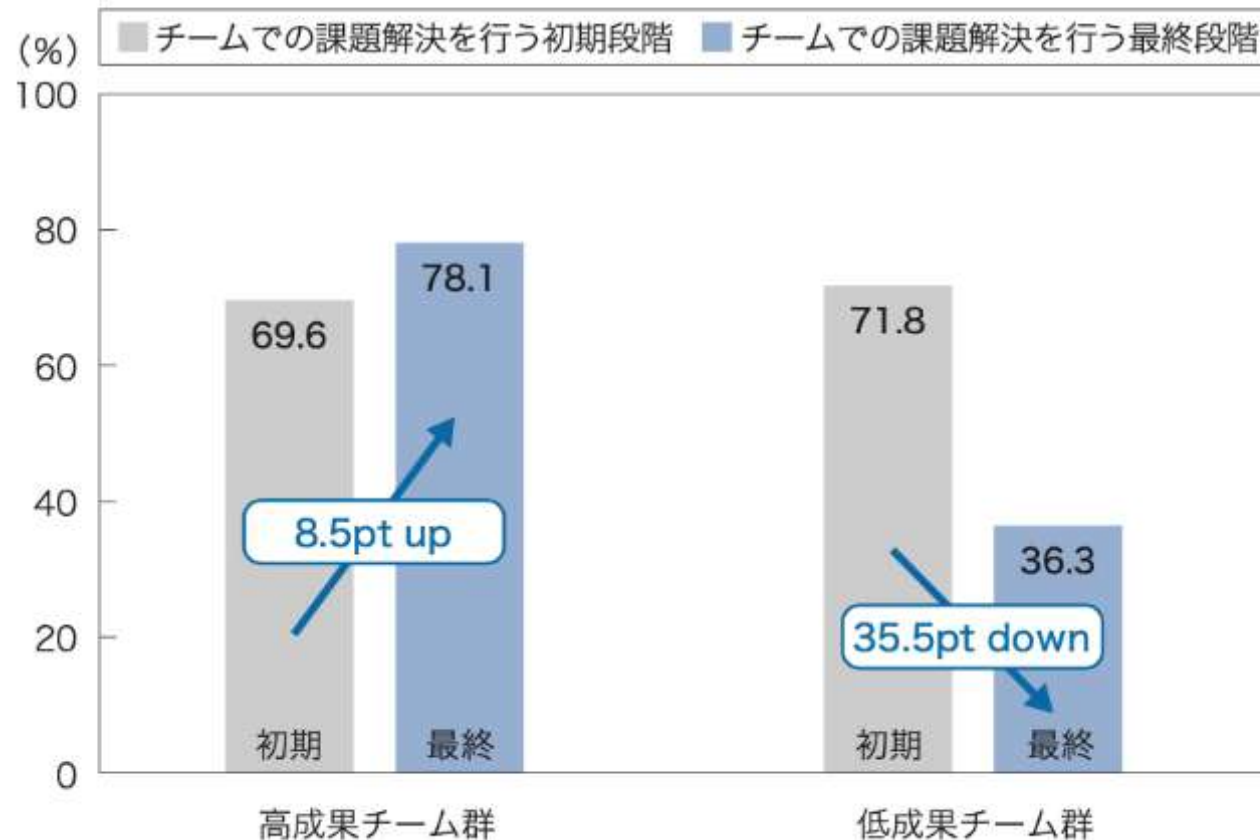
* 相関係数は5%水準で有意（両側）です。

「心理的安全性」とは？

チーム全体の成果に向けた、率直な意見・違和感の指摘を
いつでも、誰もが、気兼ねなく行えるような状態

こけるチームは徐々にフィードバックしなくなる

質問：「私たちは、お互いの行動やタスクがうまくいくようフィードバックし合っている」



相互フィードバックを阻む5つの心理的なカベ

1 フィードバックできない

2 フィードバックしにくい

3 フィードバックしても意味がない

4 フィードバックしても間に合わない

5 フィードバックするのが面倒くさい

1min

こけるチームが重視しがちなチーム行動とは？

- 1 全員が納得するまで話し合うこと
- 2 目標を握り合うこと
- 3 良い人間関係を保つこと
- 4 使える時間を意識すること
- 5 情報共有を密にすること

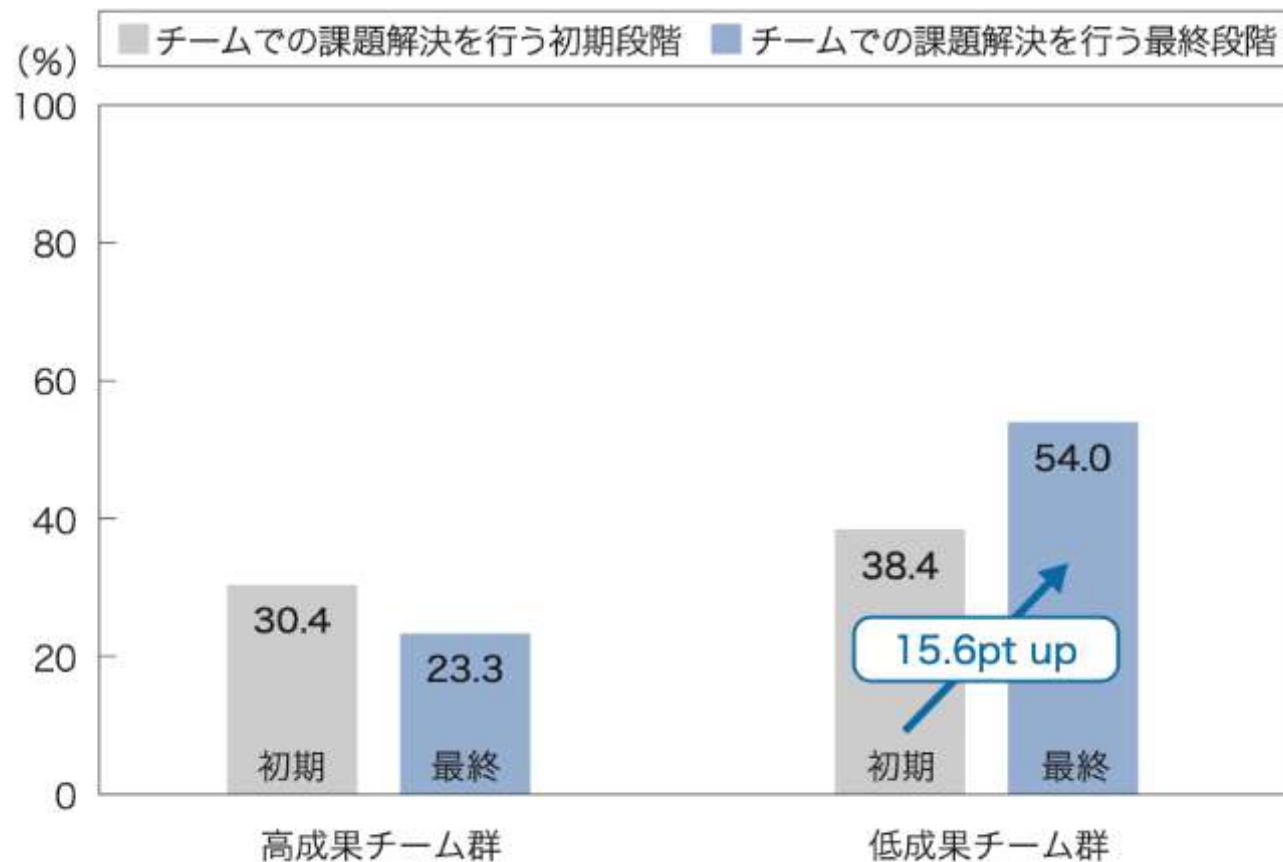
仲の良さが目的化するチームは仲良くなれない

【図表5-2】 仲良し意識とチームの関係性の質

	関係性の質
私たちは、チーム内で議論し関係性が悪くなるくらいなら、チームの関係性を重視したい	-0.185

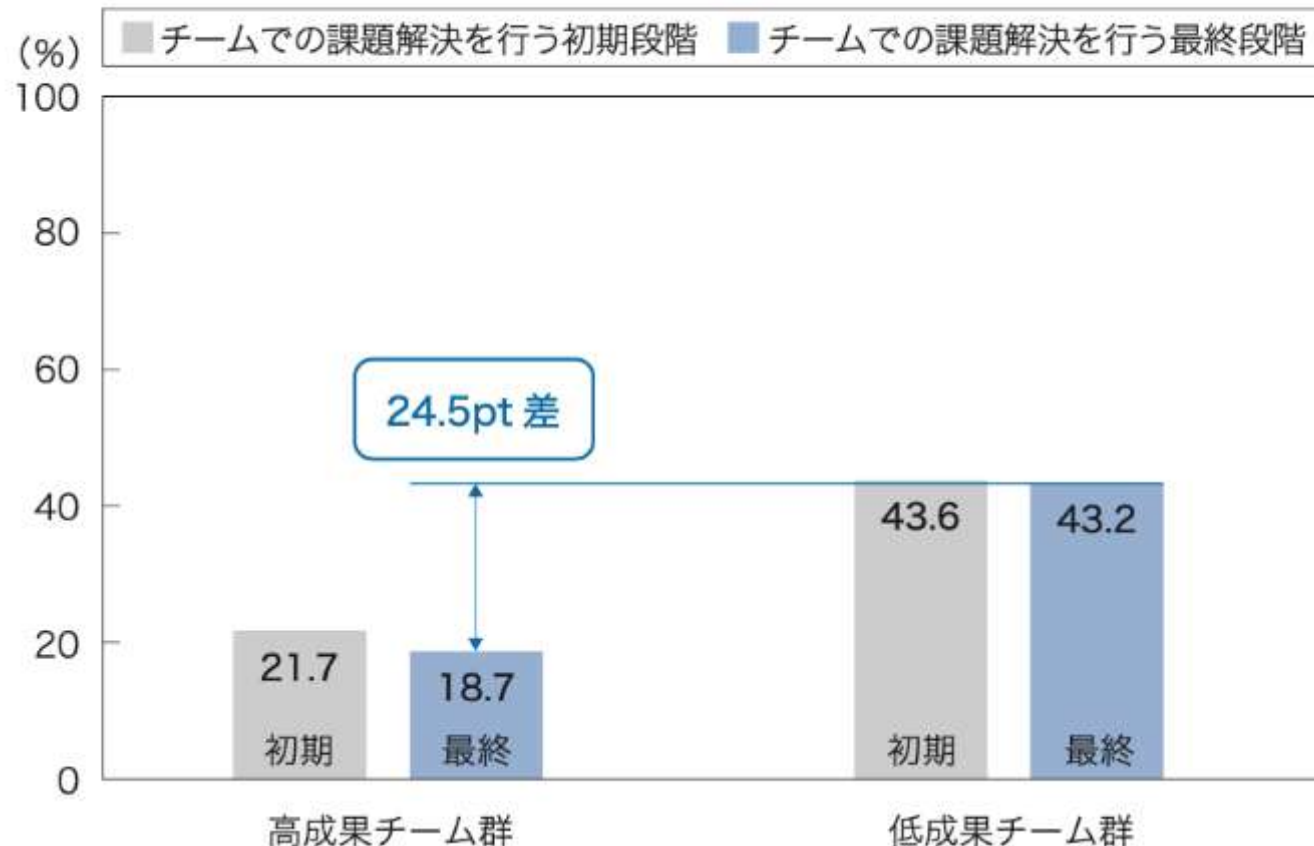
こけるチームは「仲良し」が目的化する

質問：「私たちは、議論して関係性が悪くなるくらいなら、チームの関係性を重視したい」



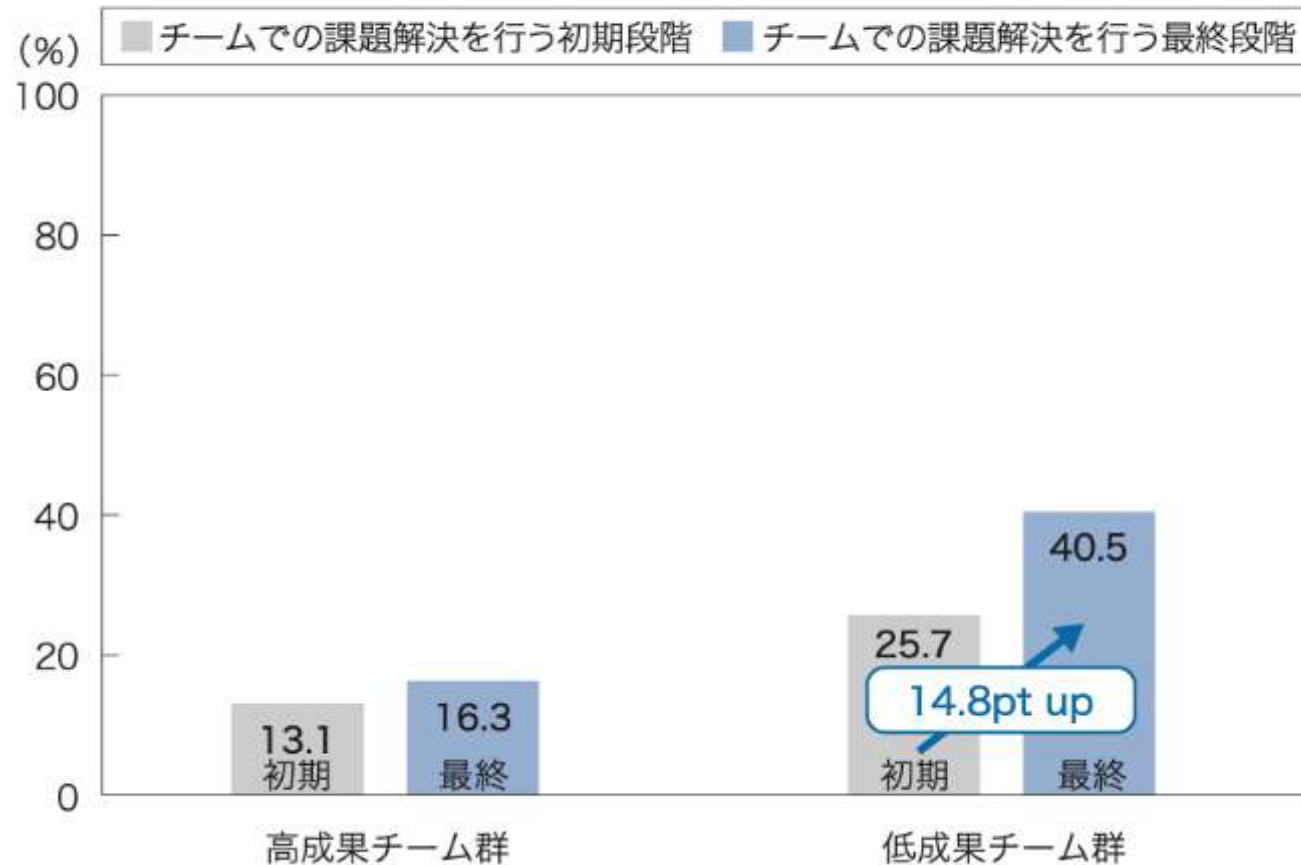
こけるチームは摩擦を避けて個人ワーク化が進行

質問：「私たちは、他のメンバーと相談せず、個人で作業することが多い」



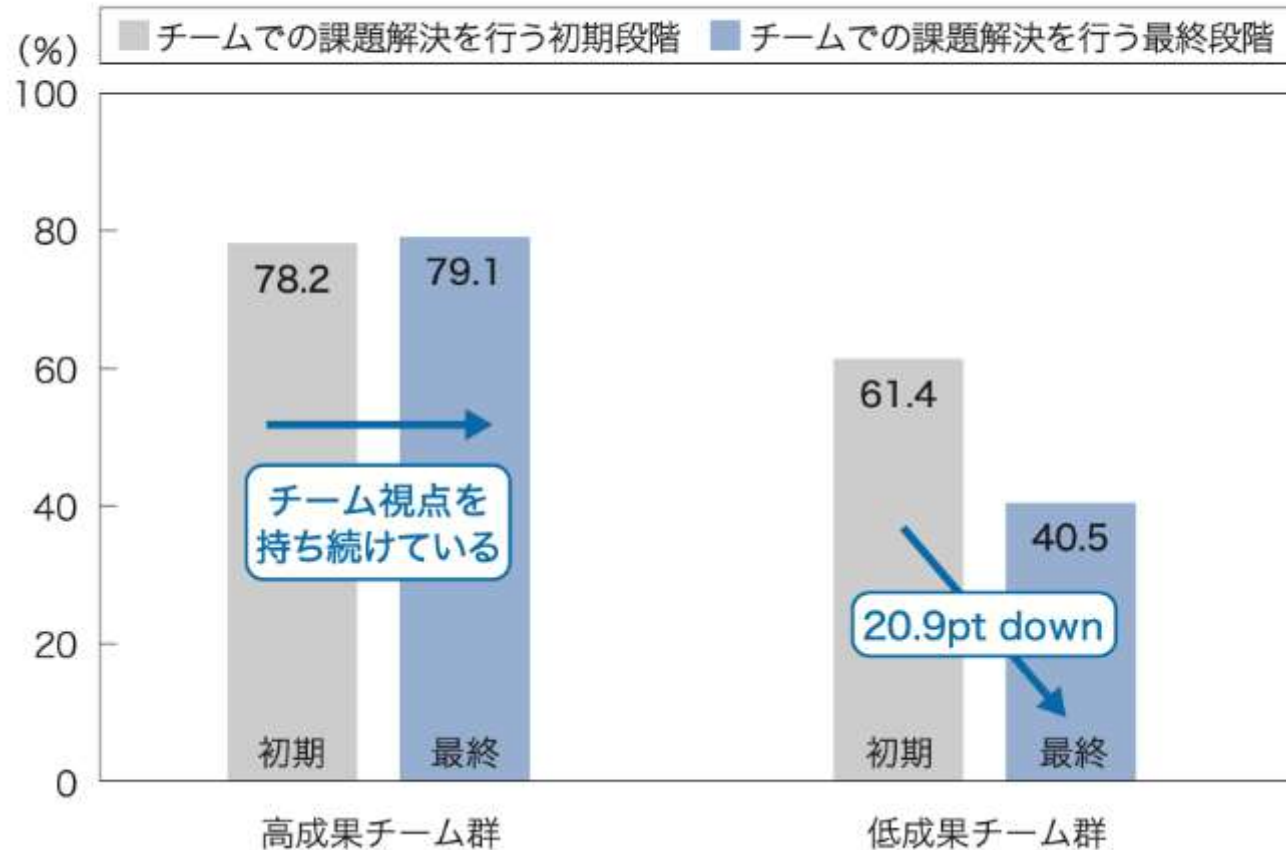
こけるチームはお互いのタスクが見えなくなる

質問：「私たちは、自分の担当する業務以外のことについてあまり理解していない」

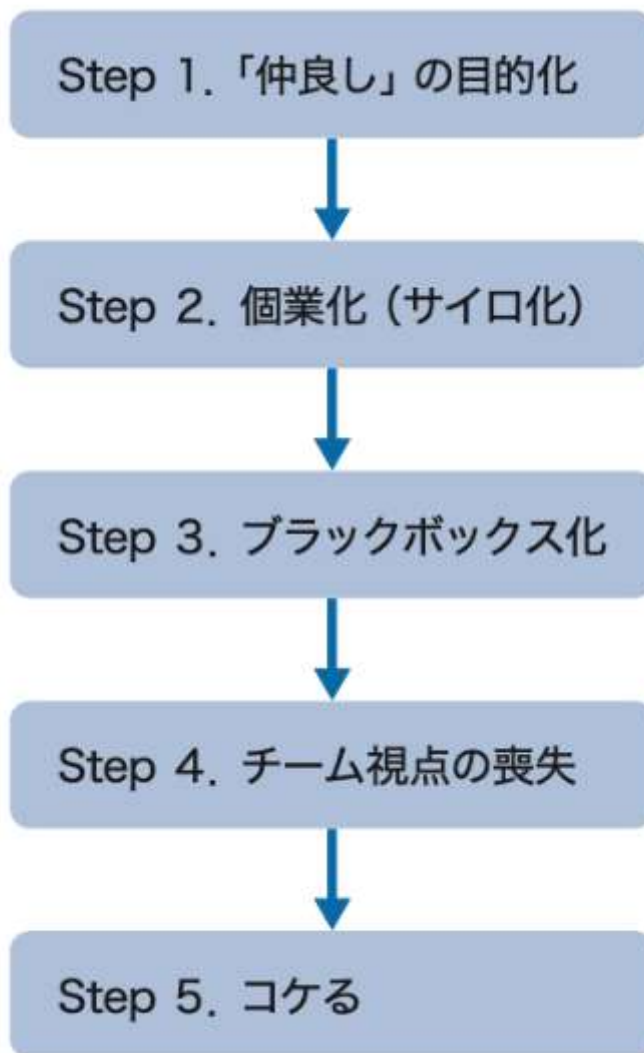


こけるチームは「チーム視点」を失う

質問：「私たちは、メンバー全員がチーム全体の状況を俯瞰して各自のタスクに取り組んでいる」



[まとめ] こけるチームに共通するデスマーチ



Feedbackingの原理：相互にフィードバックし続ける

- 1 仲良し＝良好な関係性を目的化しない
- 2 個人のタスクをブラックボックス化しない
- 3 チーム視点でお互いにフィードバックし合う

もっと詳しく知りたい方は



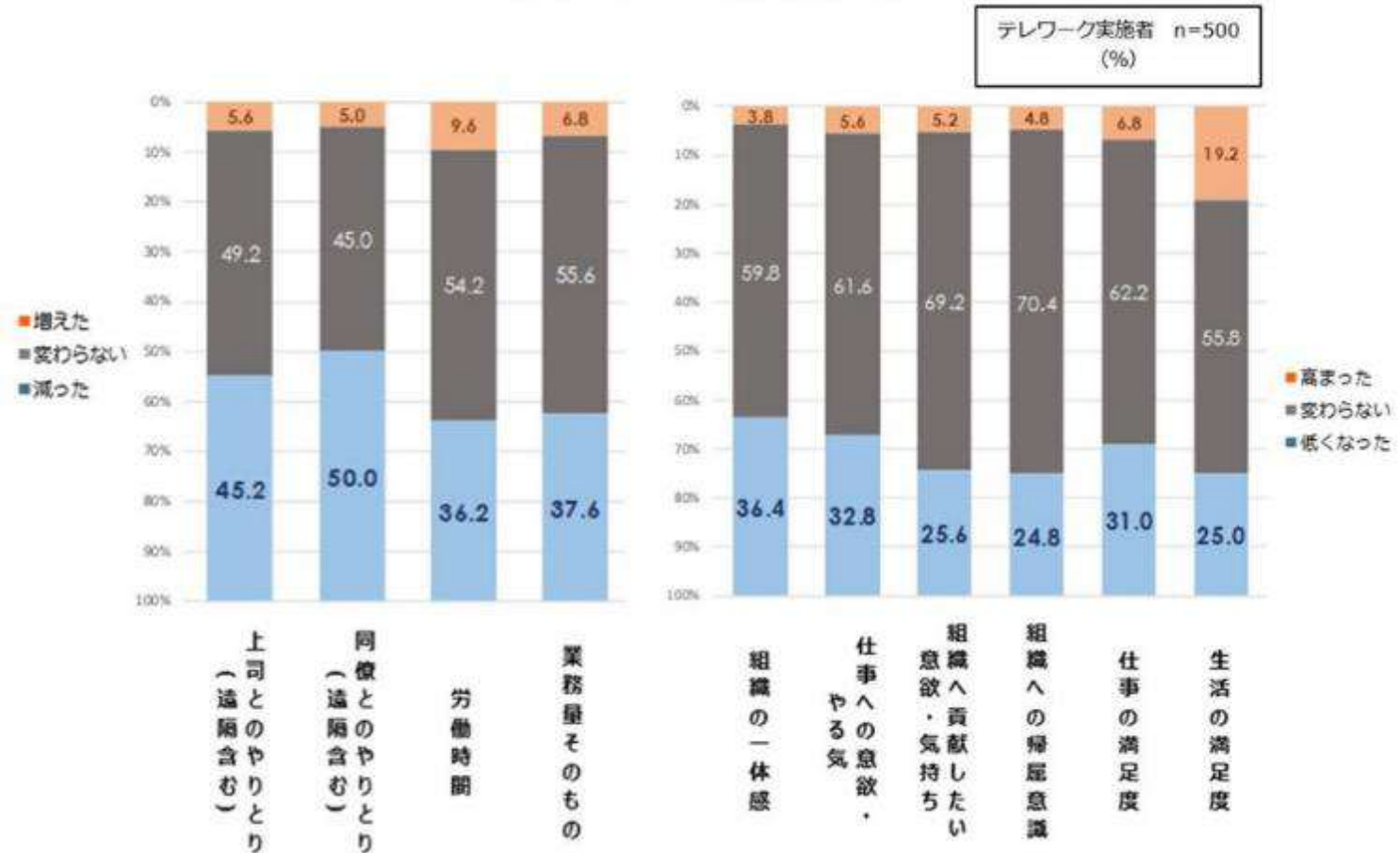
まとめ



NAKAHARA-LAB.net

立教大学 経営学部 中原淳研究室

図表6. テレワーク実施前後の変化



- ・ 組織の一体感が低下 (36.4%)
- ・ 組織への帰属意識が低下 (24.8%)
- ・ 組織に貢献したい意欲・気持ちが低下 (25.6%)
- ・ 生活の満足度は高まるも・・・ (19.2%)

パーソル総合研究所 (2020) 「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」 第二回調査

<https://rc.persol-group.co.jp/news/202004170001.html>

リモートワークで個別に仕事をしはじめると
組織・オフィスが存在する意味、帰属意識が「揺らぐ」

まとめ

大切なこと

- ・ チームを動かすのは「リーダー」だけではない
- ・ すべての人々にチームを動かすスキルを！

主張

- ・ すべての人々にチームで動くための「OS（チームを見つめる見方）」が必要
 - ① チーム視点、② 全員リーダー視点、③ 動的視点
- ・ すべての人々にチームを動かす「3つのアプリ（チームでの行動）」が必要
 - ① Goal holding、② Task working、③ Feedbacking

学び方

- ① 自分でケースと数字から学ぶ
- ② 読書会でみんなで読んで学ぶ
- ③ 管理職研修にインストールする



Teamworking

あなたの職場やチームに「Team working」を！



