

はじめに

——一人ひとりの能力は高いのに、部署・チームでのパフォーマンスが上がらない。

テレワークやオンラインミーティングなどが活発化したことで組織的な連携強化が必要になっているなか、部署・チームとしてのパフォーマンスをどうやって上げるかということが管理職やリーダーの課題になっているかと思えます。

かつてグーグルが部署・チームの生産性を上げるために行った調査「プロジェクトアリストテレス※」は、生産性が高い部署・チームの共通点を探し出しその特徴を公表して話題を呼びました。この調査では当初部署・チームの生産性を定量的に観測することを試みましたが、最終的には定性的な評価によって「良い部署とは何か、良いチームとは何か」を定義するにとどまりました。

しかし本当にチームパフォーマンスを向上させたいのであれば、定性的な評価だけでは不十分で、定量的な評価が必要なはずです。部署・チームの現状を数値で把握することで

初めて具体的な問題点やその程度が明らかになり、改善に向けた取り組みに着手できるようになるからです。

私は20年以上にわたって、数々の企業や病院の経営コンサルティングに携わってきました。あるときは調剤薬局チェーンを経営する会社に出向し、毎日のように退職希望者が出る職場で離職社員を減らしながら業績を回復させました。またあるときは、赤字病院の経営再建や上司と部下の関係がぎくしゃくしていた職場を社内一の売上達成率のチームに変革したこともあります。

こうした経験をベースに2016年からは大学の協力も得て、チームパフォーマンスを向上させる方法について研究を行ってきました。

研究では定量的な評価を適切に行うための測定項目「要因」を特定することから始めました。どのようなことがきっかけになってパフォーマンスが上下するのかを明確にしないことには、改善策を立てることはもちろん、改善が必要なのかどうかさえ分からないからです。

「要因」の特定に向けて行ったのが、アンケート調査です。「所属部署・チームに愛着は

あるか」「メンバーに対して役に立つ情報を提供できているか」「部署・チーム内に自分の意見をはっきり伝えられているか」といった150問以上のアンケートを500人以上に実施しました。そしてその調査結果から統計学的な有意性を検証し、「目標共有」や「心理的安全性」「仕事のやりがい」といったチームパフォーマンス向上につながる要因を9つ見いだしました。そして各要因を100点満点で測定・スコアリングする方法も確立し、チームパフォーマンスを定量的に評価することにも成功したのです。

「離職者が後を絶たない」という課題を抱えていたある会社では、要因のなかでも特にメンバーがチーム内で自分の意見を率直に伝えられているかの指針になる「心理的安全性」のスコアが100点満点中30点と低いことが明らかになりました。それを受けてリーダーはミーティングの進め方を見直すことで改善に導きました。これ以外にも多くの部署・チームが要因の測定から成果を上げています。

本書では、研究で見いだした9つの要因とその測定方法について詳しく解説していきます。

また実践例として、パフォーマンス向上を遂げた実際の部署・チームについても紹介します。また実践例として、パフォーマンス向上を遂げた実際の部署・チームについても紹介します。本書によって、一つでも多くの部署・チームのパフォーマンスが向上すれば、私にとってこれ以上の喜びはありません。

※プロジェクトアリストテレス

グーグルが2012年から開始した企業向けの研究調査。プロジェクトの目的は、生産性の高い「効果的なチームの条件」を調査して、定義づけること。プロジェクト名の由来は、古代ギリシャの哲学者・アリストテレスの言葉、「全体は部分の総和に勝る」にちなんでいる。調査は同社の180にも及ぶチームを対象に行われた。