

チームリーダーシップ・サーベイ

チームリーダーシップ・サーベイの目的

組織が活性化し成長・発展していくためには、組織を構成するリーダーとメンバーが上下関係という枠を超えて信頼によって結びつき、協働することでシナジーを生み出し、組織自体が自律的に成長・発展していく仕組みを創ることが大前提となります。

そのためには、まず現状を的確に把握することで本質的な問題の解決を図り、組織本来の機能を働かせることが重要となります。チームリーダーシップ・サーベイは現状を的確に把握するためのツールです。

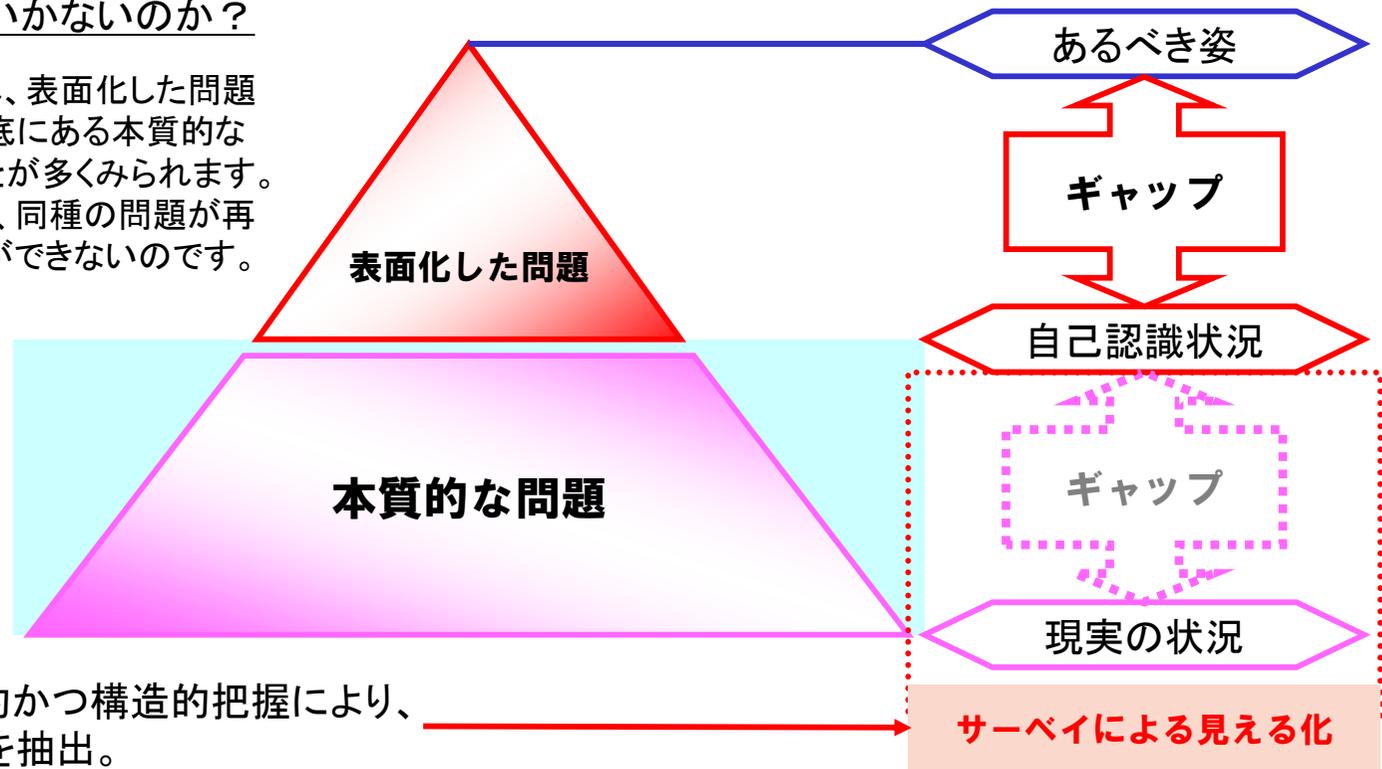
▼ なぜ、組織が活性化していかないのか？

組織の表層的な事象にとらわれ、表面化した問題の解決に終始し、結果として、根底にある本質的な問題を見逃してしまっていることが多くみられます。これでは、対症療法にしかならず、同種の問題が再発し、新しい取り組みに進むことができないのです。

サーベイによる効果

- ・問題の客観的把握
- ・問題の構造的把握
- ・定量化による可視化

サーベイによる問題の客観的かつ構造的把握により、水面下にある本質的な問題を抽出。



サーベイによる現状の把握

課題把握

本質的な問題の解決

チームリーダーシップ・サーベイの特徴

- 組織本来の機能が十分に発揮されているのか、リーダーシップの二つの機能的側面から検証することにより、組織が成長・発展していく過程における阻害要因を明らかにすることで、優先課題が明確になります。
- リーダーのメンバーに対する働きかけが、実際にメンバーからどのように受けとめられ認知されているかを客観的視点から明らかにすることにより、表面化しにくい本質的問題を可視化します。
- メンバーの視点による現状組織の実態を把握すると同時にメンバーが期待することを咀嚼することにより、メンバーの潜在性を引き出し組織力を高めていく方向性が明確になります。

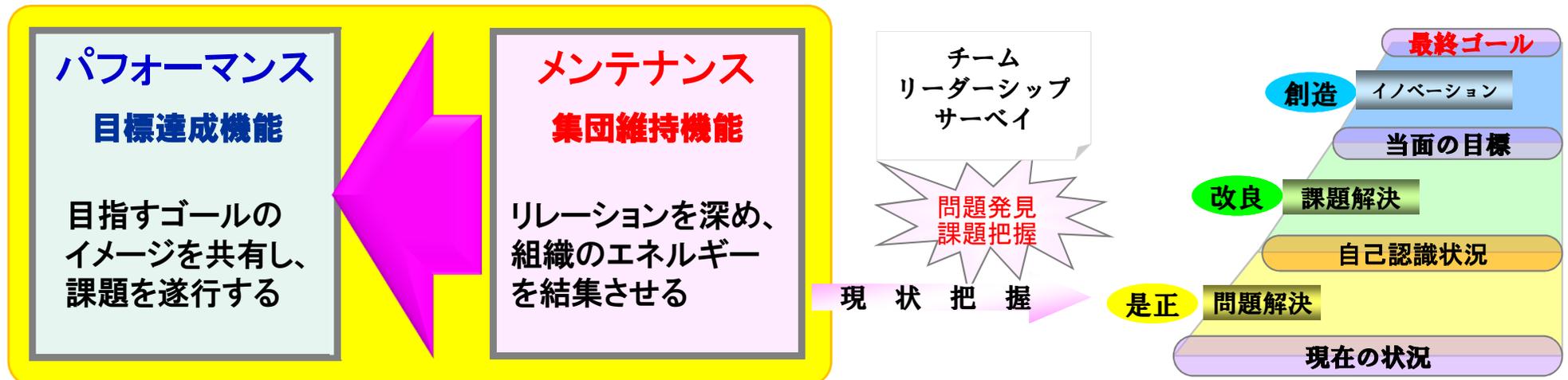
組織が活性化し発展していくためには、組織を牽引するリーダーの行動および態度が重要な鍵を握ります。リーダーにとって良いリーダーシップ行動は必要不可欠であり、メンバーのモチベーションに多大な影響を及ぼし、組織の活性化や業績向上に貢献していきます。

従来型のリーダーは、メンバーの仕事の基準を決定し、メンバーに仕事のやり方を指示することによりメンバーの行動に影響を及ぼそうと働きかけます。しかしながら、影響を及ぼす側と及ぼされる側との認識が異なっていれば、このようなリーダーシップ行動は有効であるとはいえません。場合によっては、強制感が生じ、かえってメンバーのモチベーションを下げパフォーマンスを低下させることとなります。

ほとんどすべての仕事は、人が一緒に働かなければ成り立ちません。良いリーダーシップは、メンバーに対する指示や命令のみによるのではなく、メンバー同士が自律的に協力し合うシステムづくりと相手の欲求を阻害せず真心を持って接し、どの様なことが求められているかを説明することにより、メンバーの欲求を充足することで、メンバーの主体的な行動を促し支援します。

組織の機能は二つの側面から成り立っています。一つは、生産性を上げ利益を上げる働き(P機能:パフォーマンス)であり、もう一つは、人間関係を良くする働き(M機能:メンテナンス)であります。この二つの機能的側面から現状のリーダーシップの在り方を認識することが、自己を開発し、組織が成長・発展していく原点となります。

現状の組織において、リーダーシップがどのように発揮されているのか、あるいはどのような点においてうまく発揮されていないのか、客観的な視点からおおよびメンバーの視点からとらえることにより、組織活性化へ向けた自己が取り組むべき組織の課題を明らかにすることができます。



チームリーダーシップ・サーベイの構成要因

パフォーマンス

指針明示

ビジョンを明示し、個々のミッションを明確にし、価値観の共有を図りながら、進むべき方向性やゴールを明確に示している。

意思決定

メンバーの意思を尊重し、情報を共有し、目的、背景、根拠、数値を明快にししながら迅速で的確な意思決定がなされている。

率先行動

自己の役割や責任を自覚し、メンバーの自律的行動を促しながらも、自ら手本となるように率先して行動している。

戦略行動

組織の現状や業務の進捗状況を共有しながら、課題達成のための具体策や方法論を明示し、戦略的に行動している。

課題解決

様々な状況や現場の情報を的確に把握し、阻害要因を見極め、優先課題を設定しながら、課題解決に取り組んでいる。

メンテナン

他者受容

個々のメンバーの考えや行動、価値観が尊重されていて、個々の能力が最大発揮できるように配慮がなされている。

自己開示

個々のメンバーが臆することなく自由に発言できる安全な場があり、組織のメンバー同士の信頼が築かれている。

欲求充足

メンバー個々の思想や行動を尊重し、裁量権を与え、欲求を阻害することのないように配慮しながら、支援している。

相互理解

メンバー個々の価値観が尊重され、相手視点の言動が常態化していて、相互に委ね支えあう協働関係ができています。

協働意志

組織のメンバー全員が目標を共有し、何としても達成しようという強い意志を持って協力し合いながら取り組んでいる。

Performance

- 指針明示
- 意思決定
- 率先行動
- 戦略行動
- 課題解決

「チームリーダーシップ・サーベイ」では、組織が自律的に活性化していくうえで重要なリーダーシップ醸成を促進する行動や態度に関する80項目を抽出し、PM理論に基づき体系的に分類することにより、現状の課題を可視化できるように構成しています。さらにリーダーシップの発揮状況を数値化することにより、優先順位付けを明確にしたうえで具体的な行動計画への落とし込みを支援します。

40項目

チーム
リーダーシップ
サーベイ

40項目

Maintenance

- 他者受容
- 自己開示
- 欲求充足
- 相互信頼
- 協働意志

チームリーダーシップ・サーベイ I の見方

リーダー自身による自己評定を表示します。評点は最大5.0として、現時点で実際にどの程度実行できているかをリーダー自身が自己の行動様式について判定します。

観察者から見た行動評定とリーダー自身による自己評定とのギャップを表示しています。評点がマイナスになればリーダーの過大評定になります。

観察者から見たリーダーの行動評定の平均値を表示しています。評点は最大5.0として、メンバーが認知しているリーダーの行動様式について判定します。

リーダー自身が重要と思う項目には○、観察者が重要と思う項目には◎、2人以上が重要と思う項目には◎、リーダーとの意識の差を考察します。

The Optimum Assessment		チームリーダーシップ・サーベイ										For the best Team Leadership		I
社名	所属	所属		役職		氏名		実施日		No.		1		
P	パフォーマンス	3.7	3.3	▲ 0.4		M	メンテナンス	3.9	3.1	▲ 0.8				
P1	指針明示	完. 操. 状. 評. 重. 操. 状. 評. 重. 操. 状. 評. 重.	本人.	本人.	本人.	M1	他者受容	完. 操. 状. 評. 重. 操. 状. 評. 重.	本人.	本人.	本人.	本人.	本人.	
P11	高い目標設定を行いながら自己のキャリアアップにつながる確信をもち職務に取り組んでいる	4.0	1.8	▲ 2.2	◎	M11	いかなる行動態様に対しても否定せず、批判的ではなく肯定的にみたと建設的に捉えている	4.0	3.0	▲ 1.0				
P12	組織目標の達成のための考え方や進め方を共有して、ゴールイメージが明確になっている	3.5	2.8	▲ 0.7		M12	他者からの忠告・アドバイスを真摯に聴き、メンバーの優れた行動に対しては賞賛し共有している	3.5	3.3	▲ 0.3	○			
P13	自己のミッションや役割・責任が明確になっていて、職務上で常に意識しながら取り組んでいる	4.0	3.0	▲ 1.0		M13	メンバーの意見やアイデアを積極的に吸い上げる場や機会があり、良い点を取り入れている	4.0	3.5	▲ 0.5	○			
P14	組織目標や課題を達成した時の自己の成長イメージや組織の革新イメージが明確になっている	3.0	3.0	▲ 0.0		M14	メンバー個々の思想や行動、価値観を尊重した上で、建設的なコミュニケーションを図っている	4.0	3.3	▲ 0.8	○			
平均		3.6	2.6	▲ 1.0		平均		3.9	3.3	▲ 0.6				
P2	意思決定	完. 操. 状. 評. 重. 操. 状. 評. 重.	本人.	本人.	本人.	M2	自己開示	完. 操. 状. 評. 重. 操. 状. 評. 重.	本人.	本人.	本人.	本人.	本人.	
P21	目指す目的や理由、その背景と根拠が数値とともに明かに示されて意思決定が行われている	3.5	3.5	▲ 0.0		M21	重要なことは適時的確に伝え、常にメンバーと同じ視点から考察し、自己の考えを伝えている	4.0	2.8	▲ 1.3				
P22	意思決定の際、必要な議論を重ね、過去に因わず新しい考えが打ち出され実行されている	3.0	3.8	▲ 0.8	○	M22	困難な問題は一人で抱え込むことなく開示し、共有しながらチーム全体での解決を図っている	3.5	2.8	▲ 0.8	○	○		
P23	自己の考えを自由に表現できる安全な場や機会があり意思決定に重要な情報は共有されている	4.0	4.0	▲ 0.0		M23	自己の考えや意向に反する上長からの指示やメンバーの意見について建設的に議論している	3.5	3.5	▲ 0.0				
P24	自ら判断し自律的に行動できるように裁量権が与えられ、個々の意思決定は尊重されている	4.0	3.5	▲ 0.5		M24	上長やメンバーとはプライベートの相談事であっても信頼して話してできる関係性を築いている	4.0	3.0	▲ 1.0				
平均		3.8	3.7	▲ 0.1		平均		3.8	3.0	▲ 0.8				
P3	率先行動	完. 操. 状. 評. 重. 操. 状. 評. 重.	本人.	本人.	本人.	M3	欲求充足	完. 操. 状. 評. 重. 操. 状. 評. 重.	本人.	本人.	本人.	本人.	本人.	
P31	対応が難しい局面では、当事者任せにせず率先して支援し、自ら手本となるべく行動している	3.5	2.8	▲ 0.7	◎	M31	メンバー個々の強みが共有されていて、お互いを尊重し信頼し合える良好な人的環境がある	3.5	3.5	▲ 0.0	○			
P32	個々の見解や外部情報等を自ら率先して収集し、考慮しながら問題発生を未然に防いでいる	4.0	3.8	▲ 0.2		M32	メンバー個々の強みが確立・発揮できる環境があり、それが承認され適正に評価されている	4.0	3.8	▲ 0.3				
P33	自己の役割を自覚し責任を果たすべく、仕事の内容にはこだわらず自ら率先して行動している	3.5	3.3	▲ 0.2		M33	メンバー個々の自己責任性が明確になっていて、その範囲内での裁量権が与えられている	4.0	3.5	▲ 0.5				
P34	チームの方向性を自覚した上でずれることなく、何事も率先して行動し成果を生み出している	4.0	3.0	▲ 1.0	○	M34	新しいことに積極的にチャレンジできる風潮があり、メンバー個々の創意工夫が奨励されている	4.0	3.0	▲ 1.0				
平均		3.8	3.2	▲ 0.6		平均		3.9	3.4	▲ 0.4				
P4	戦略行動	完. 操. 状. 評. 重. 操. 状. 評. 重.	本人.	本人.	本人.	M4	相互理解	完. 操. 状. 評. 重. 操. 状. 評. 重.	本人.	本人.	本人.	本人.	本人.	
P41	自組織外の情報を積極的に収集・共有し、環境の変化に応じて戦略の方向付けを行っている	4.0	3.3	▲ 0.7		M41	メンバー個々の価値観が尊重されていて、配慮した上で強みを活かせる機会が設けられている	4.5	2.8	▲ 1.8	○			
P42	組織目標を達成する意欲を高めるべく働きかけ、活力を生み出すように雰囲気や盛り上げている	3.5	3.5	▲ 0.0		M42	心が通い合ったコミュニケーションが活発に行われ、相手の視点に立った言動が一般化している	4.0	2.8	▲ 1.3				
P43	組織目標を達成するための個々の役割や具体的な方策について説明されていて理解されている	4.0	3.8	▲ 0.2		M43	メンバーは相互に信頼し合い、成し遂げたいことを共有し、共通の目的を持って取り組んでいる	4.0	3.0	▲ 1.0	○			
P44	個々の進捗状況のみならず、組織目標を達成する上での現状や現段階について共有されている	4.0	3.8	▲ 0.2	○	M44	チームの行動規範が自然に共有されていて、メンバーには委ね支えあう協働関係ができています	4.0	3.3	▲ 0.8				
平均		3.9	3.6	▲ 0.3		平均		4.1	2.9	▲ 1.2				
P5	課題解決	完. 操. 状. 評. 重. 操. 状. 評. 重.	本人.	本人.	本人.	M5	協働意志	完. 操. 状. 評. 重. 操. 状. 評. 重.	本人.	本人.	本人.	本人.	本人.	
P51	目標達成の阻害要因を見極めた上で今後の障害を予測し、その対応策を考えて行動している	3.0	3.5	▲ 0.5		M51	組織のビジョンを何としても実現しようという強い信念があり、実現に向けた強い結束力がある	3.5	2.5	▲ 1.0				
P52	業績推移を的確に把握した上で優先課題を設定し、新たな発想で課題解決に取り組んでいる	3.0	3.5	▲ 0.5		M52	メンバー個々の目標とチーム目標が連動していて、全員が共通の目的を共有して行動している	4.0	3.3	▲ 0.8	○			
P53	ミスやトラブルに関する情報共有の迅速化を図り、現場の情報を踏まえ課題解決を図っている	4.0	3.0	▲ 1.0	○	M53	組織目標達成に向けた強い意志が醸成されていて、意識が高く維持されるように配慮されている	4.0	3.3	▲ 0.8				
P54	他部門からの要望や顧客からの情報を積極的に収集し、内容を真摯に受け止め活用している	4.0	3.5	▲ 0.5		M54	メンバーが理解し合い信頼関係が結ばれていてビジョン実現の強い意志が共有されている	4.0	3.3	▲ 0.8				
平均		3.5	3.4	▲ 0.1		平均		3.9	3.1	▲ 0.8				

チームリーダーシップ・サーベイ II の見方

リーダー自身による観察者への働きかけが観察者が認知している行動様式とどの程度誤差が生じているかを表示します。組織の円滑な運営上優先的に取り組むべき課題がどこにあるかをチェックします。

観察者が認知しているリーダーの行動様式について、その評価の低いものから5項目をピックアップしています。観察者のモチベーションを阻害している要因がどこにあるかをチェックします。

The Optimum Assessment For the best Team Leadership II

チームリーダーシップ・サーベイ

社名 所属 役職 氏名 実施日 No.

チームリーダーシップ・ファクター	特徴的な行動	本人評価	観察者評価	ギャップ
P1 指針明示	自己の役割と責任について明確に認識し、自覚をもって取り組んでいる	3.6	2.0	▲1.0
P2 意思決定	メンバーが自己の見解や意見を隠せず自由に表現できる安全な場をつくっている	3.6	3.7	▲0.1
P3 率先行動	何かあると感じた時は率先して情報収集し、問題発生を未然に防いでいる	3.8	3.2	▲0.6
P4 戦略行動	現場からメンバーを通じ情報収集し、今後の方向付けの参考になっている	3.9	3.6	▲0.3
P5 課題解決	他部門からの要望や意見等の情報を積極的に収集し、メンバーと共有している	3.5	3.4	▲0.1
M1 他者受容	メンバーの意見やアイデアを積極的に聴きとり良い点を取り入れている	3.9	3.3	▲0.6
M2 自己開示	上長とは私的な相談であっても信頼して話してできる関係性を築いている	3.8	3.0	▲0.8
M3 欲求充足	メンバーにあまり細かい指示は行わず、手法やプロセスについては任せている	3.9	3.4	▲0.4
M4 相互信頼	メンバー個々の価値観を尊重し、配慮した上で個々の役割を決めている	4.1	2.9	▲1.2
M5 協働意志	メンバー個々の強みや特性を尊重し、共有し、強い信頼関係を築いている	3.9	3.1	▲0.8

指針明示(P)
意思決定(P)
率先行動(P)
戦略行動(P)
課題解決(P)
他者受容(M)
自己開示(M)
欲求充足(M)
相互信頼(M)
協働意志(M)

— 本人
— 観察者

ギャップが大きい(本人評価>観察者評価) 5項目			
項目	本人	観察者	ギャップ
1. 十分に納得した上で現在の能力レベルよりも高い目標設定を行っている	P11	4.0	1.0 ▲3.0
2. チーム内の問題発生時には当事者任せにせず、自らも率先して支援している	P31	4.0	2.0 ▲2.0
3. メンバー個々の価値観を尊重し、配慮した上で個々の役割を決めている	M41	5.0	3.0 ▲2.0
4. 仕事を通じ自己のキャリアアップにつながる確信を持って仕事をしている	P11	4.0	2.5 ▲1.5
5. 現場からメンバーを通じ情報収集し、今後の方向付けの参考になっている	P41	5.0	3.5 ▲1.5

観察者の評価が低い 5項目			
項目	本人	観察者	ギャップ
1. 十分に納得した上で現在の能力レベルよりも高い目標設定を行っている	P11	4.0	1.0 ▲3.0
2. チーム内の問題発生時には当事者任せにせず、自らも率先して支援している	P31	4.0	2.0 ▲2.0
3. 仕事を通じ自己のキャリアアップにつながる確信を持って仕事をしている	P11	4.0	2.5 ▲1.5
4. 組織の目標を達成した時にはどの様な状態になれるのイメージがきている	P12	3.0	2.5 ▲0.5
5. 自分が得た情報や現状について重要なことは適時・的確に伝え共有している	M21	4.0	2.5 ▲1.5

観察者の評価が高い 5項目			
項目	本人	観察者	ギャップ
1. メンバーにあまり細かい指示は行わず、手法やプロセスについては任せている	M33	4.0	4.0 0.0
2. メンバー個々の強みについて把握し、認めていて、適正に評価している	M32	4.0	4.0 0.0
3. 批判がなくメンバーが相互に信頼し合っている良好な人的環境をつくっている	M31	3.0	4.0 1.0
4. 上長からの指示が自分の意向と反する時は納得できるまで議論している	M23	3.0	4.0 1.0
5. メンバーの意見やアイデアを積極的に聴きとり良い点を取り入れている	M13	4.0	4.0 0.0

ギャップが大きい(観察者評価>本人評価) 5項目			
項目	本人	観察者	ギャップ
1. 批判がなくメンバーが相互に信頼し合っている良好な人的環境をつくっている	M31	3.0	4.0 1.0
2. 上長からの指示が自分の意向と反する時は納得できるまで議論している	M23	3.0	4.0 1.0
3. 組織目標を達成する上での障害を予測し、対応策を考えて行動している	P51	3.0	4.0 1.0
4. 意思決定の際、過去の実績や従来の手法に囚われず新しい考えを打ち出している	P22	3.0	4.0 1.0
5. 意思決定する際、何を指し何故そうするのか、数値をもって示している	P21	3.0	4.0 1.0

観察者が認知しているリーダーの行動様式について、その評価の高いものから5項目をピックアップしています。観察者のモチベーションを醸成している要因がどこにあるかを把握します。

観察者が認知している行動様式とリーダーの観察者に対する働きかけにどの程度誤差が生じているかを表示します。観察者による評価の方が高い5項目をピックアップ、認識のギャップを見極めます。

5

実施内容・方法

現状における日常行動についてどの程度行っているか、本人と観察者による評価。

【回答形式】 回答は5者択一 / 回答にあたり観察者は匿名性

【回答方法】 マークシート方式 OR WEB方式

【質問数】 85問

【所要時間】 約15～20分(※全問回答式。制限時間なし。)

【回答期間】 2週間(※原則1週間/猶予期間1週間)

観察者の選定

- 観察者は、対象者と仕事上で何らかの接点がある。
- 観察者は、対象者の仕事内容や期待されている行動をある程度理解している。
- 観察者は、精神的に安定していて対象者に率直なフィードバックを行うことが期待できる。
- 観察者は、現在の職場における在任期間が3カ月以上経過している。
- 対象者一人につき、最低2名、原則3名以上10名以内の観察者を選定する。

事前説明内容

- ✓ 観察者の個別回答が対象者に知れないこと。 ⇒回答は匿名式、結果は全回答者の平均値表示。
- ✓ 業務を圧迫するような負担増にならないこと。 ⇒所要時間が約15～20分程度。
- ✓ 回答は対象者の処遇に反映されないこと。 ⇒対象者本人のキャリアアップに活用。

質問例(本人用)

貴方自身の普段の行動や思想に照らし合わせ、右記の5つの回答文から最もふさわしいもの一つを選んでください。

- あなた自身は、メンバー個々の価値観を尊重し、配慮した上で個々の役割を決めている。

1. 全く違う
2. やや違う
3. ややそうである
4. そうである
5. 全くそうである

チームリーダーシップ・サーベイの診断フロー

1月目	1週間	確認及び準備	対象人数の確定および実施方法とスケジュールの確認。
	1週間	実施ツール制作	マークシート対応：質問紙作成/WEB対応：サイト設定
	1週間	発送／配布	実施対象者へ向け、事前アナウンスと実施ツールの発送。
	2週間	実施	実施期間および予備期間を設定。（併せて2週間位） [実施期間] 実施ツール受領後、1週間から10日間位。 [予備期間] 締切日以降、4日間から1週間位。
2月目	1週間	回収／検収	数量、回答状況（すべてマークされているか）を確認。
	2週間	診断／分析	回答用紙（マークシート用紙）受領後またはWEB上での全対象者受験完了後、3週間位。 個人別診断票およびレポート（組織診断と統合）の作成。
		フィードバック	診断結果を基に今後の課題（処方箋含む）を提示します。

 共同実施部分。

 貴社実施部分。

 弊社実施部分。

※上記スケジュールは標準的なものを示しています。貴社のご協力により短縮は可能です。