

# チームメンバーシップサーベイの見方と活用

## チームメンバ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、組織を構成するメンバー相互が影響しあい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。チームメンバ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。

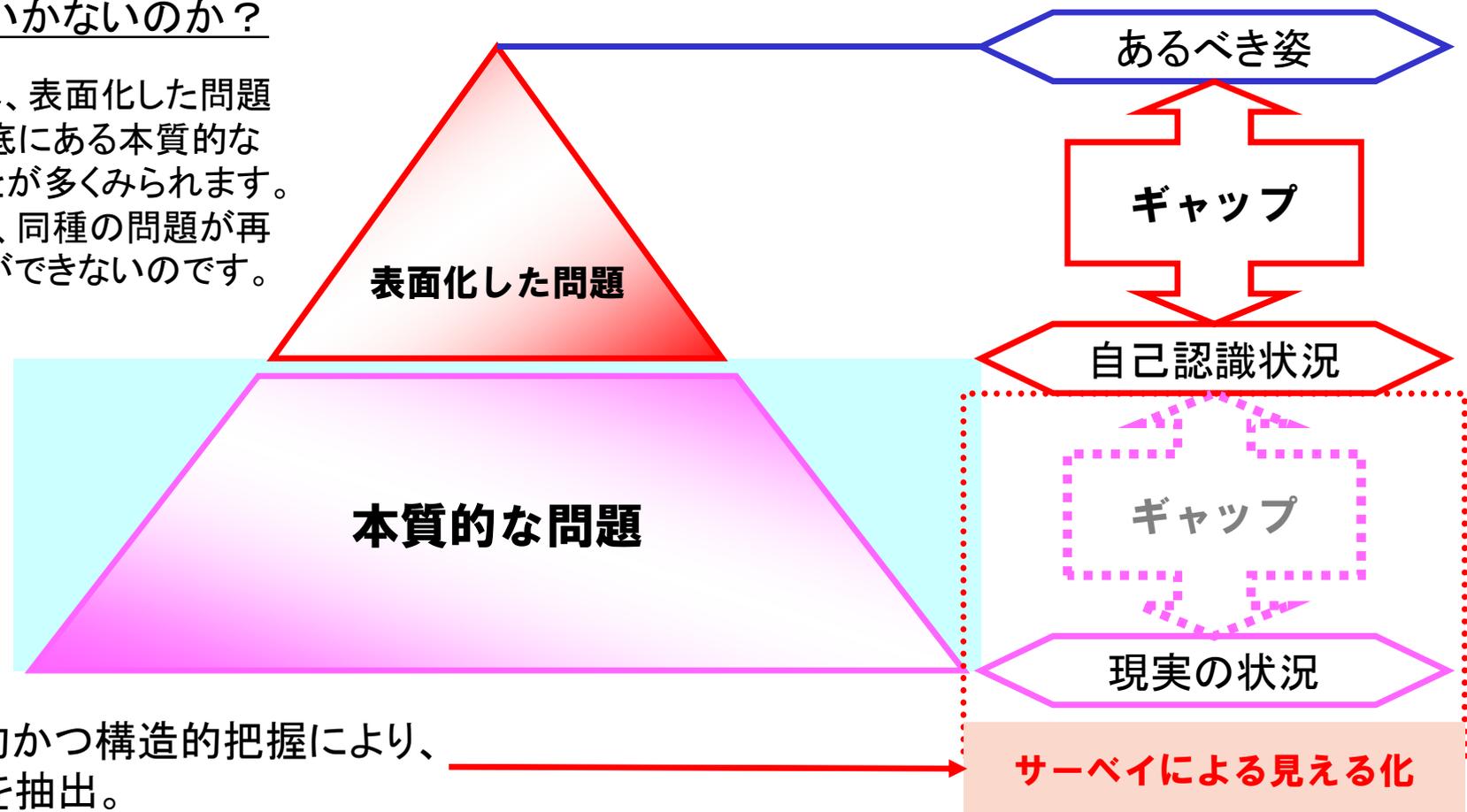
### ▼ なぜ、組織が活性化していないのか？

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過ご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

## チームメンバーシップサーベイの特徴

- メンバー自身が自己の行動スタイルの問題・課題がどこにあるのかを具体的にチェックすることができる
- メンバーが組織を活性化していくために自らどのような行動や態度をとっていくべきかを検証することができる
- メンバーが協働することで組織が自律的に活性化していくための阻害要因が何かを特定することができる
- 組織活性化の原動力となるPM理論の意識を高め、問題解決に向けた意識を促し協働意志を高めることができる

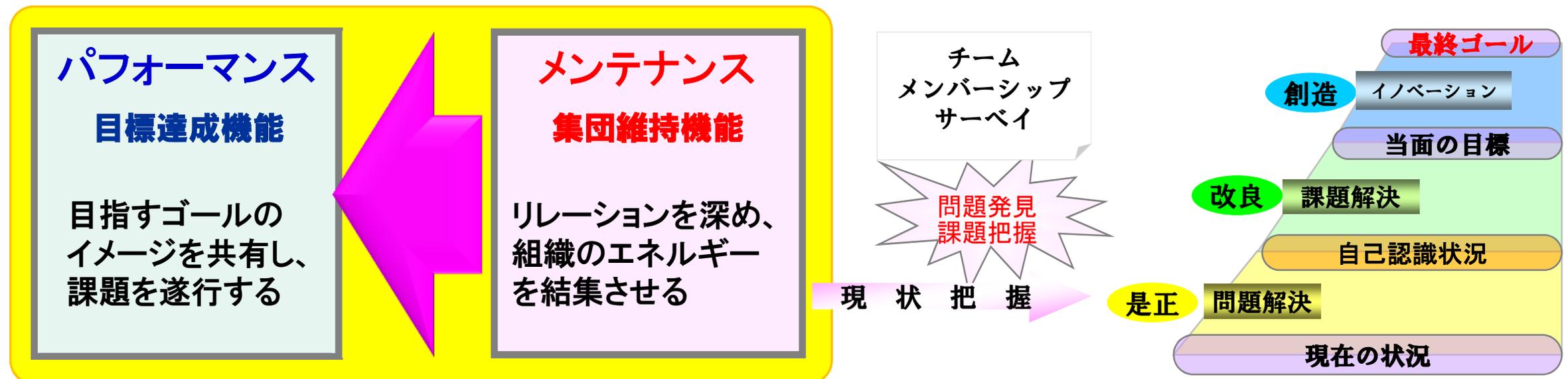
本来メンバーは、自己の担当している仕事を自己の行動スタイルに沿って仕事を進め、成果を生み出すことで、組織に貢献することができます。しかし、継続的な高い成果を生み出していくためには、個々のメンバーのシナジー(相乗効果)を発揮していくことが必要となります。すなわち、自分一人だけでは生み出せない力を他のメンバーと協働することにより生み出していくことが求められます。

そのためには、個々のメンバーが成果を生み出していくエネルギーだけではなく、メンバー相互の関係を強化し協働していくエネルギーも十分に醸成する必要があります。

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メンバ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。

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。組織を活性化させていくメンバーシップは、メンバー独自の認識に基づく行動スタイルによるのではなく、目標に向かって成果を生み出していく目標達成行動と、メンバーのエネルギーを結集させる集団維持行動の両輪によって形成されていきます。

現状の組織において、自己のメンバ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、客観的な視点からとらえることにより、組織活性化へ向けた自己の課題を明らかにすることができます。



## チームメンバーシップサーベイの活用

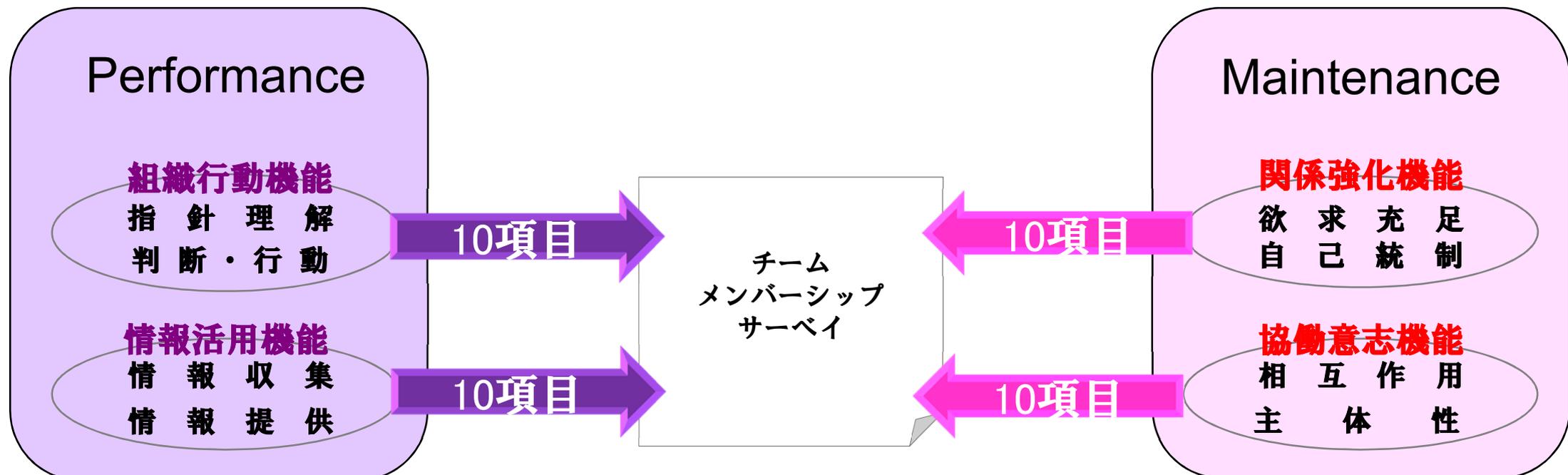
- 組織行動強化：組織としての指針を理解し、指針に準じたうえで、主体的かつ自律的に判断し行動していく
- 情報活用強化：メンバーが積極的に情報収集し、適時的確に情報を共有しながら問題解決に活かしていく
- 人間関係強固：相互に受容しあい自己を開示したうえで、外的要因に影響されない強固な信頼を築いていく
- 協働意志強固：相互に影響しあいながら各メンバーが主体性を持ち協働することでシナジーを生み出していく

「チームメンバーシップ・サーベイ」では、組織集団には必ずある目的・目標を達成するためにメンバーが相互に協力し合っていく機能に着目し、「成果達成に向けた組織的な行動」である《パフォーマンス》および「メンバーとの協働意志を高める行動」すなわち《メンテナンス》という二つの側面から現状におけるメンバーシップの発揮状況を検証しています。

パフォーマンスでは、「組織としての利益を優先しながら、目的意識を持って行動する」組織行動機能と「適時的確に情報を共有しながら、課題を把握し解決に活かす」情報活用機能の二つの側面から検証します。

メンテナンスでは、「相手の欲求充足を阻害することなく、自らをコントロールする」関係強化機能と「他者を受け容れ、協力し合いながら、強い意志で行動する」協働意志機能の二つの側面から検証します。

「チームメンバーシップ・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メンバーシップ醸成を促進する行動や態度に関する40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。さらにメンバーシップの発揮状況を数値化することにより、優先順位付けを容易にし具体的な行動計画への落とし込みを支援します。



本人による自己評定を表示します。評点は最大5.0として、メンバーシップを高め、組織の活性化を進めていくための各要素における行動や態度が現時点で実際にどの程度実行できているかを本人が自己の行動様式について判定します。

メンバー全員の自己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、現時点でのメンバーシップの発揮度を判定します。3.0以上である程度行われている状況ですが、3.5以上が求められます。

自己の行動評定の評点とメンバー全員の行動評定の平均値とのギャップを表示しています。平均値自体は基準とはなりません、一つの目安として捉えてください。負の値であれば、まずはプラスにし、さらに高みを目指してください。

The Optimum Assessment		TEAM-MEMBERSHIP SURVEY										For the best Team Membership		I		
社名		所属		役職		氏名		実施		年齢		No.				
P パフォーマンス(組織行動機能/情報活用機能)				達成度		重要度		M メンテナンス(関係強化機能/協働意志機能)				達成度		重要度		
▼ 組織行動機能 組織としての利益を優先しながら、目的意識を持って行動する				▼ 関係強化機能 相手の欲求充足を阻害することなく、自らをコントロールする												
<b>A 指針理解</b>				平均	本人	ギャップ	全員	<b>A 欲求充足</b>				平均	本人	ギャップ	全員	本人
PA1	組織やチームの目的に準じた自己の目標や今後の方向性を明確にしている			3.6	3.5	0.1	5	MA1	他のメンバーとの関係性が良くなるように心がけてコミュニケーションをしている			3.9	4.0	▲0.1	6	○
PA2	組織やチームの価値観やビジョンおよび具体的な行動指針を理解している			3.4	3.0	0.4	7	MA2	職務の状況にかかわらずメンバーに対しては常に思いやりを持って接している			3.8	3.5	0.3	4	
PA3	組織やチームにおける自己のミッションおよび役割や責任を把握している			3.3	3.0	0.3	4	MA3	他のメンバー個々の存在意義や存在価値を認識し思想や行動を尊重している			3.6	4.0	▲0.4	3	
PA4	自己の担当業務における評価の根拠や評価基準について理解している			3.6	3.0	0.6	0	MA4	他のメンバー個々の考えや意見を傾聴し自己の考えや意見を強要していない			3.6	3.5	0.1	1	
PA5	目標の達成度に応じた組織やチームに対する影響や効果を把握している			3.3	3.0	0.3	6	MA5	仕事には好奇心を持って取り組み職場の雰囲気明るくなるようにしている			3.6	3.5	0.1	4	
平均				3.4	3.1	0.3		平均				3.7	3.7	0.0		
<b>B 判断・行動</b>				平均	本人	ギャップ	全員	<b>B 自己統制</b>				平均	本人	ギャップ	全員	本人
PB1	他のメンバーに対して先入観や現有スキルにこだわらず客観的に接している			3.5	3.0	0.5	1	MB1	仕事を通じ成し遂げたい将来に対する自己の目標や希望を明確に持っている			3.5	3.5	0.0	3	
PB2	職務遂行上結果を追い求めるだけでなくプロセスも重視しながら行動している			3.6	3.0	0.6	3	MB2	自己の行動の特徴や業務遂行上の強みや弱みについて把握し活かしている			3.3	3.5	▲0.2	3	
PB3	自己の成果だけでなく組織やチームへの貢献を常に意識して行動している			3.6	4.0	▲0.4	10	MB3	自己の現時点での仕事の成果や現状の取り組み状況について把握している			3.1	3.0	0.1	1	
PB4	目先の表面的な行動だけでなく将来の成果に繋がる行動を心がけている			3.5	3.5	▲0.0	10	MB4	他の人の言動や周囲の状況に惑わされず自己のやるべきことに集中している			3.6	3.5	0.1	2	
PB5	評価に関して双方向性があり自己やメンバーの評価に対して納得感がある			3.0	2.5	0.5	3	MB5	一時の感情に左右されることなく信念を持って自己の職務に取り組んでいる			3.4	3.5	▲0.1	5	
平均				3.4	3.2	0.2		平均				3.4	3.4	▲0.0		
▼ 情報活用機能 適時的に情報を共有しながら、課題を把握し解決に活かす				▼ 協働意志機能 他者を受け入れ、協力し合いながら、強い意志で行動する												
<b>C 情報提供</b>				平均	本人	ギャップ	全員	<b>C 相互作用</b>				平均	本人	ギャップ	全員	本人
PC1	自己の業務で得た情報とそれが自社に与える影響を関係者間で共有している			3.6	3.5	0.1	4	MC1	他のメンバーの立場や考えを理解した上で批判的ではなく肯定的に見ている			4.0	3.5	0.5	1	
PC2	常に問題意識を持ち組織やチームの使命に則した提案や意見具申をしている			3.1	2.5	0.6	10	MC2	他のメンバーの成果や優れた行動や秀でた能力を惜しみなく賞賛している			4.0	4.0	0.0	2	
PC3	組織やチームの目標を達成する上での障害やマイナス情報を的確に伝えている			3.4	3.5	▲0.1	3	MC3	チームワークを乱さないように常に配慮しながら協力し合い仕事を進めている			3.5	3.5	0.0	4	
PC4	担当業務の現状や進捗状況を適切な頻度とタイミングで関係者に伝えている			3.4	3.0	0.4	6	MC4	他のメンバーの意見を良く聴いて優れたアイデアは積極的に受け入れている			3.7	2.5	1.2	9	○
PC5	担当業務の結果や問題点や現場の情報を上司及び関係者に的確に伝えている			3.5	3.5	▲0.0	8	MC5	他のメンバーを信頼し能力を把握して必要に応じて協力を要請している			4.0	3.5	0.5	3	
平均				3.4	3.2	0.2		平均				3.8	3.4	0.4		
<b>D 情報収集</b>				平均	本人	ギャップ	全員	<b>D 主体性</b>				平均	本人	ギャップ	全員	本人
PD1	担当業務に関連する業務全体の最新の進捗状況や当面の課題を把握している			3.1	2.5	0.6	8	MD1	困難な状況においても安易に諦めることなく最後まで解決に向け行動している			3.4	4.0	▲0.6	6	
PD2	他のメンバーの仕事の進捗状況や課題および取り組み状況を認識している			3.4	2.5	0.9	1	MD2	困難な状況においては自ら率先して行動し他のメンバーをサポートしている			3.5	3.5	0.0	4	○
PD3	担当業務の個々の役割分担の組織やチームにおける連携状況を把握している			3.2	3.0	0.2	4	MD3	問題に直面したときには自ら率先して周囲に協力を仰ぎ迅速に対応している			3.5	4.5	▲1.0	5	○
PD4	担当業務上のトラブルやミスに関する状況について適時的に把握している			3.1	2.5	0.6	1	MD4	成果を出せない場合でも成果が出るまで諦めず最大限の努力をしている			3.6	3.0	0.6	5	
PD5	自己の担当業務に対する顧客や関係部署からの批評や評価を把握している			3.2	3.0	0.2	0	MD5	失敗したり成果が出せない場合でも次の目標に向かい果敢に挑戦している			3.6	4.0	▲0.4	5	○
平均				3.2	2.7	0.5		平均				3.5	3.8	▲0.3		

各人の行動として現状の可否(できているかできていないか)にかかわらず各人が重要であると感じている項目としてピックアップした人数を表示しています。自己の選定した重要項目とのバランスを考え、組織の方向性と自己の方向性の整合性を確認してください。

本人が現状の可否(できているかできていないか)を問わず重要であると感じている項目を優先順位の高いものから5つピックアップしています。パフォーマンスに偏っていないかチェックし、取り組むべき課題選定の優先順位付けの参考としてください。

Iでは細部項目別に行動評定の評点を表示しましたが、IIではパフォーマンスの4つの項目とメンテナンスの4つの項目の計8つの項目で現状をとらえます。パフォーマンスとメンテナンスのバランスを見るとともに課題特定の指標とします。

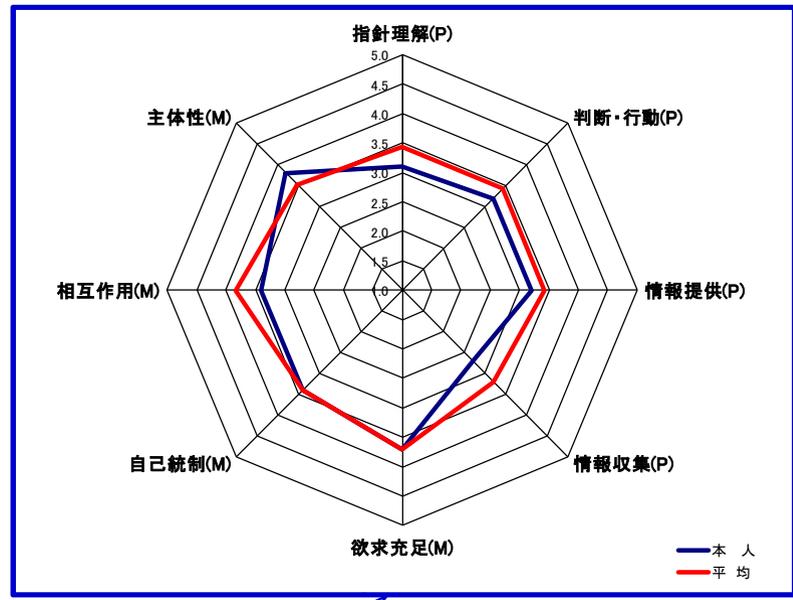
メンバー各人が評定した自己の行動評定の平均値と自己評点とのギャップが大きいもの／マイナスのもの(自己評点<平均値)から10項目をピックアップしています。平均値とのマイナスギャップを解消することが組織全体の底上げとなり、組織の活性化につながっていきます。

The Optimum Assessment TEAM-MEMBERSHIP SURVEY For the best Team Membership II

社名 \_\_\_\_\_ 所属 \_\_\_\_\_ 役職 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_ 実施 \_\_\_\_\_ 年齢 \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

メンバーシップ・ファクター	内 容	達成度		重要度	
		平均	本人	本人	
PA 指 針 理 解	組織のビジョンを共有し、自己のミッションを明確に持ち、価値観の共有を図りながら、進むべき方向性を理解している。	3.4	3.1	0.3	22
PB 判 断 ・ 行 動	結果よりも結果に至るプロセスを重視し、中長期的な視野に立ち、他者の視点に立った適正な判断を行い、迅速に行動する。	3.4	3.2	0.2	27
PC 情 報 提 供	組織を取り巻く環境を把握した上で、目標達成に有効なあらゆる情報を分析し、付加価値をつけて他のメンバーに伝えている。	3.4	3.2	0.2	31
PD 情 報 収 集	各タスクにおける最新の進捗状況を把握し、自己および他のメンバーの抱える課題や障害となっている問題を掌握している。	3.2	2.7	0.5	14
MA 欲 求 充 足	他のメンバーの思想や行動を尊重し、他のメンバーの欲求を阻害することのないように配慮しながら、協働している。	3.7	3.7	0.0	18
MB 自 己 統 制	他のメンバーの強み・弱みを把握し、将来に対する希望や目標を共有し、考えを理解しながら、協働している。	3.4	3.4	▲0.0	14
MC 相 互 作 用	他のメンバーの優れた行動やアイデアを取り込み、必要に応じて協力を仰ぎながら常に行動を肯定的に見ている。	3.8	3.4	0.4	19
MD 主 体 性	指示や命令がなくても自ら率先して行動し、困難な状況にあっても諦めず最大限の努力を図りながら、最後まで行動する。	3.5	3.8	▲0.3	25

ギャップが大きい(自己評価>メンバー評価) 5項目		達成度		重要度		
		平均	本人	本人		
1.	どのような困難な状況であっても、安易にあきらめることなくやり抜いている。	MD1	3.7	5.0	▲1.3	6
2.	問題に直面したときは、1人で抱え込まず協力を仰ぎ迅速に対処している。	MD3	3.8	5.0	▲1.2	5
3.	自分では解決できない問題に直面したとき、積極的に周囲に協力を仰いでいる。	MD3	3.2	4.0	▲0.8	5
4.	自己のミスや誤り等のマイナス情報についても的確に伝えている。	PC3	3.4	4.0	▲0.6	3
5.	一度失敗してもくじげずに成功するまで何度も果敢に挑戦している。	MD5	3.4	4.0	▲0.6	5



ギャップが大きい(メンバー評価>本人評価) 5項目		達成度		重要度		
		平均	本人	本人		
1.	成果が出せない時は、どうすればできるか自問自答しながら努力し続けている。	MD4	3.5	2.0	1.5	5
2.	他のメンバーの優れたアイデアはねたむことなく積極的に受け容れている。	MC4	3.5	2.0	1.5	9
3.	他のメンバーの仕事の進捗状況について認識している。	PD2	3.4	2.0	1.4	1
4.	組織やチームの使命(ミッション)に即した提案や意見具申を行っている。	PC2	3.1	2.0	1.1	10
5.	他のメンバーの意見やアドバイスは積極的に聴くようにしている。	MC4	3.9	3.0	0.9	9

パフォーマンス4項目とメンテナンス4項目の計8項目の現時点での発揮状況をグラフにより視覚化しています。平均値の赤線と自己評点の青線のバランスをみることで、取り組むべき課題の優先順位づけの指標とします。

メンバー各人が評定した自己の行動評定の平均値と自身の行動評定の自己評点とのギャップが小さいもの／プラスのもの(自己評点>平均値)から10項目をピックアップしています。現状でできていること、自己の強みを再確認し、さらに影響度を上げていくことを目指します。