組織の成果は**つながり**で決まる

大学講義「企業経営とソーシャルキャピタル」

2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

グループ視点 ～ 心理的に安全な場をつくる

©2019 Toru Saito

いいソーシャルキャピタルをつくる６つのメソッド

対話を通じて
共感を育む

心理的に安全な
場をつくる

価値観を共有し
自律をうながす

個人(ノード)視点　グループ(クラスター)視点　組織(ネットワーク)視点

対人関係の
問題を解決する

チームの
問題を解決する

組織の
土壌の育て方

©2019 Toru Saito

心理的に安全な
場をつくる

グループ(クラスター)視点

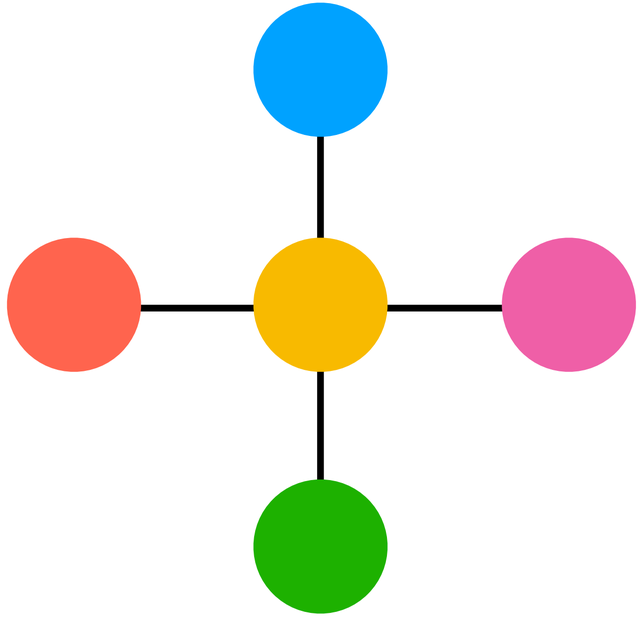
©2019 Toru Saito

ウィールとサークル

グループを

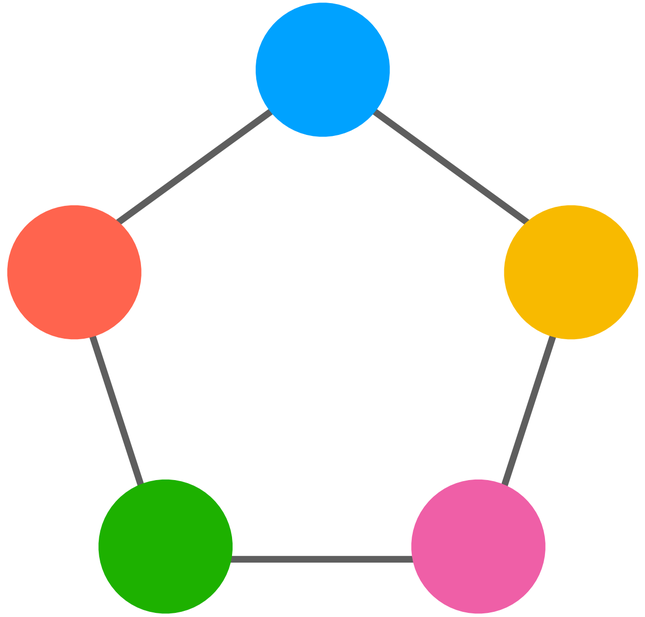
ものすごく単純化すると …

©2019 Toru Saito



ウィール型

一人が中心的な役割を持つ



サークル型

全員が平等の地位を持つ

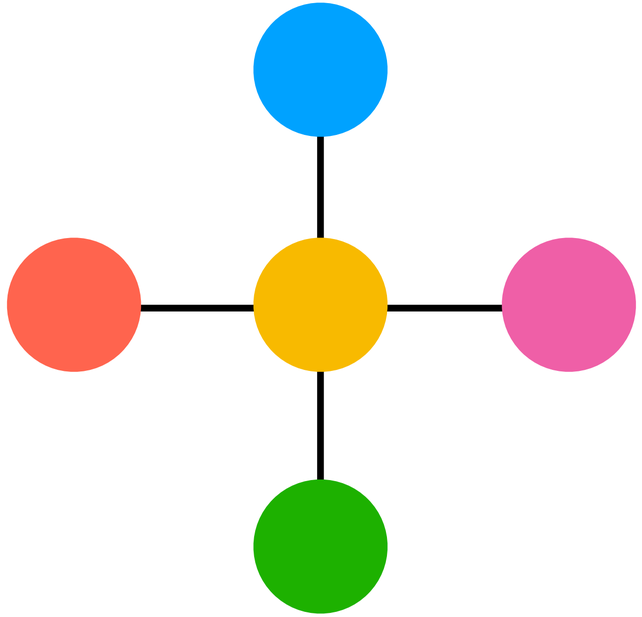
©2019 Toru Saito

L

ウィール型チームとサークル型チーム
それぞれどういう仕事が得意だろう？

（匿名だから安心して、フリーに回答してね）

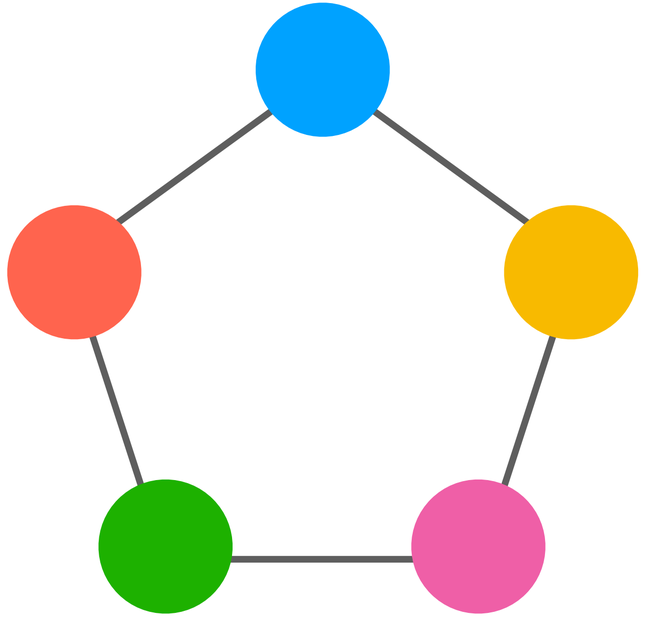
©2019 Toru Saito



ウィール型

単純な仕事

定型的な仕事



サークル型

創造的な仕事

多様な意見が大切な仕事

©2019 Toru Saito

これを組織論に発展させると

©2019 Toru Saito

コンティンジェンシー理論

経営環境によって最適な組織やリーダーは違うので、唯一最善の解は存在しないという考え方。
安定した環境だと「機械的組織」、不安定な環境だと「有機的組織」が向く。
他にも規模、技術、戦略などの違いでベストな組織は違う。

機械的組織	有機的組織
職能的な専門化	知識と経験に基づく専門化
職務・権限の明確化	職務・権限の柔軟性
地位権限に基づくパワー	専門知識に基づくパワー
ピラミッド型の権限構造	ネットワーク型の伝達構造
上層部への情報の集中	情報の分散
垂直的な命令と指示の伝達	水平的な情報と助言の伝達
組織忠誠心と上司への服従	仕事や技術への忠誠心
企業固有のローカルな知識の強調	コスモポリタンな知識の強調

バーンズ＆ストーカーの研究 「機会的組織と有機的組織」

©2019 Toru Saito

世界は加速度的に
複雑になっている

一握りの政治家や富豪が世界を動かしていた時代。社会は
ゆっくりと進歩し、少人数が熟慮した上で意思決定をした。

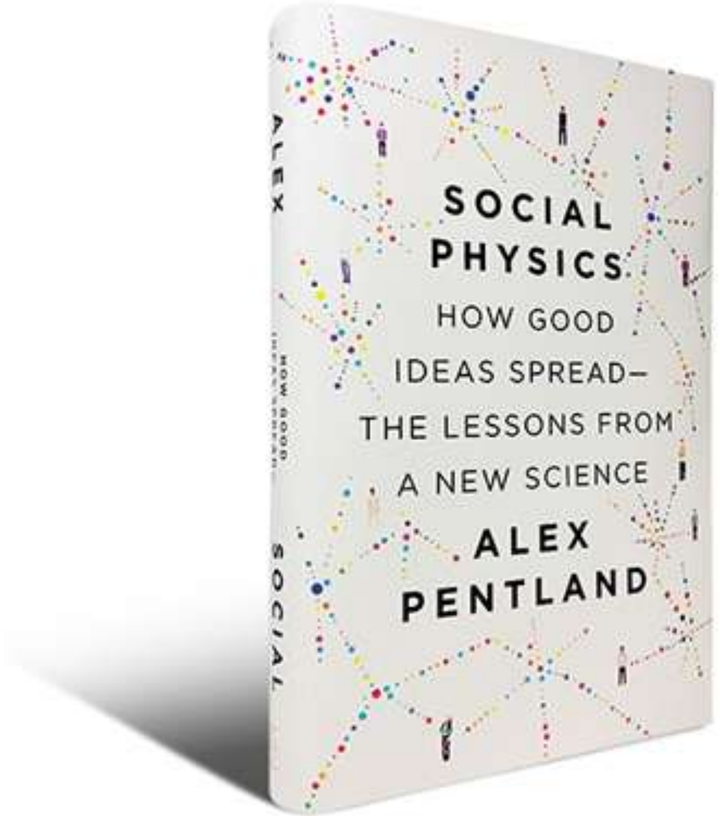
合衆国憲法署名（Howard Chandler Christy画/アメリカ合衆国議会議事堂蔵）©Public Domain

「一部の人間が世界を理解し、対処する」という考え方は
社会が静的で、人々のつながりの弱い時代には大いに功を奏した。

出典：Facebook connection Dec 2010

今や、数分もあれば数百万人のバーチャルな群衆が生まれ、
思考や行動をともにする時代。物事は光の速さで動いている。

つながりの社会で、人間と機械が織りなす新しいネット
ワークの本質を解析する「新しい社会科学」が登場した。



「ソーシャル物理学」とは情報やアイデアの流れと人々の行動の間にある確かな数理的関係性を記述する最新かつ定量的な社会科学。のべ数百万時間におよぶ社会実験のビッグデータから「人間の集団」が持つ普遍的性質が解明された。

©2019 Toru Saito

これまでの社会科学では、実験の現象かアンケートに頼るしかなかった。**「ソーシャル物理学」を動かすエンジン**となるのは、通話記録やクレジットカード履歴、GPS位置情報等人々の行動の痕跡を示す**「デジタルデータのパンくず」**だ。

このパンくずから、ある個人がどのような人物なのかを推測するための情報を得ることができる。さらに**人間のアイデアや行動のパターン**など、世の中のさまざまな現象をも説明できることが明らかになった。

彼らの研究は、MITテクノロジーレビュー誌から**「世界を変える10のテクノロジー」**のひとつとして選ばれている。

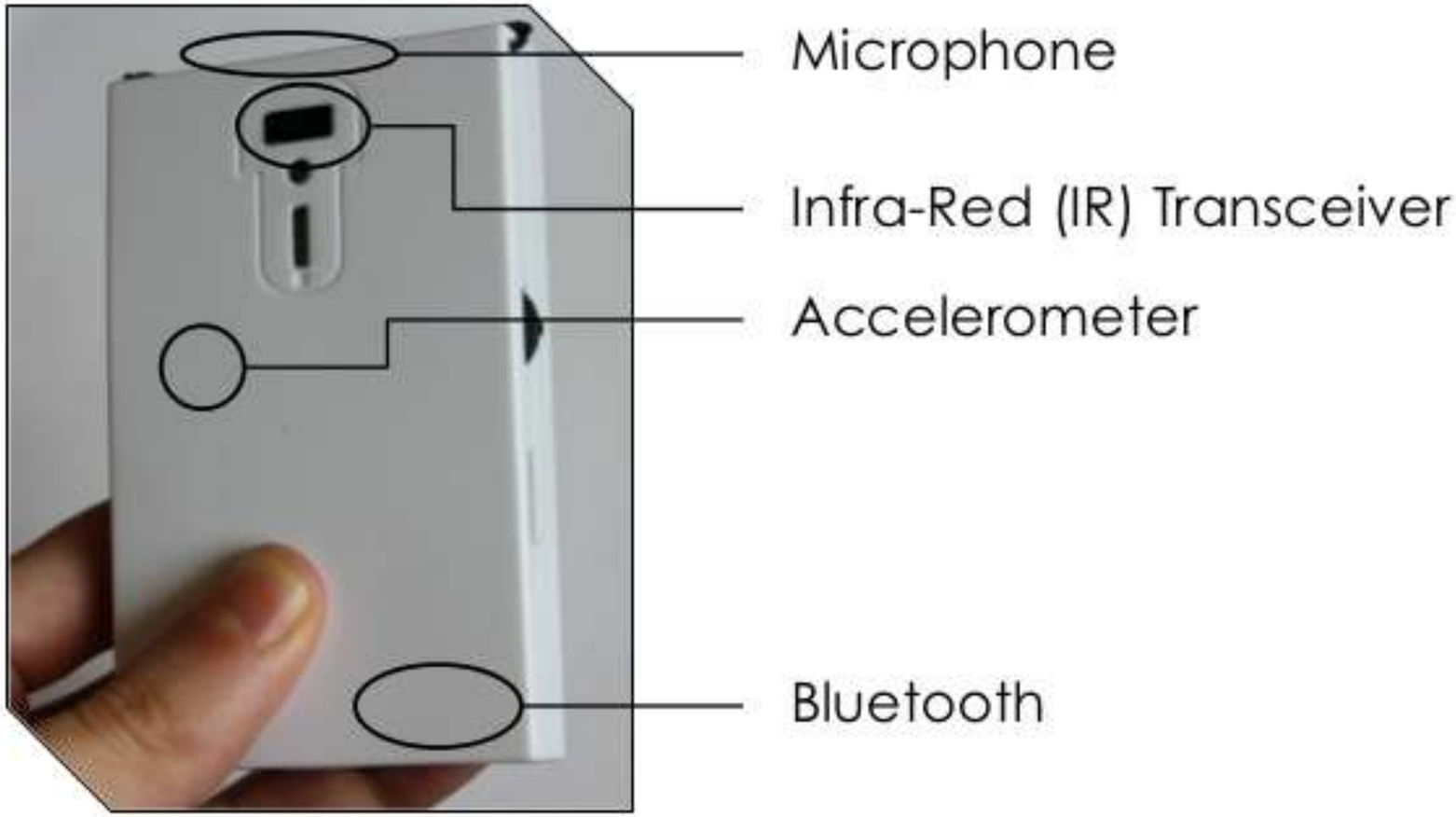
©2019 Toru Saito

この複雑な時代における
「いいチーム」のあり方について
科学のメスを入れていこう

©2019 Toru Saito

いいチームをつくるためのキーは
なんだろう？

Sociometric Badge

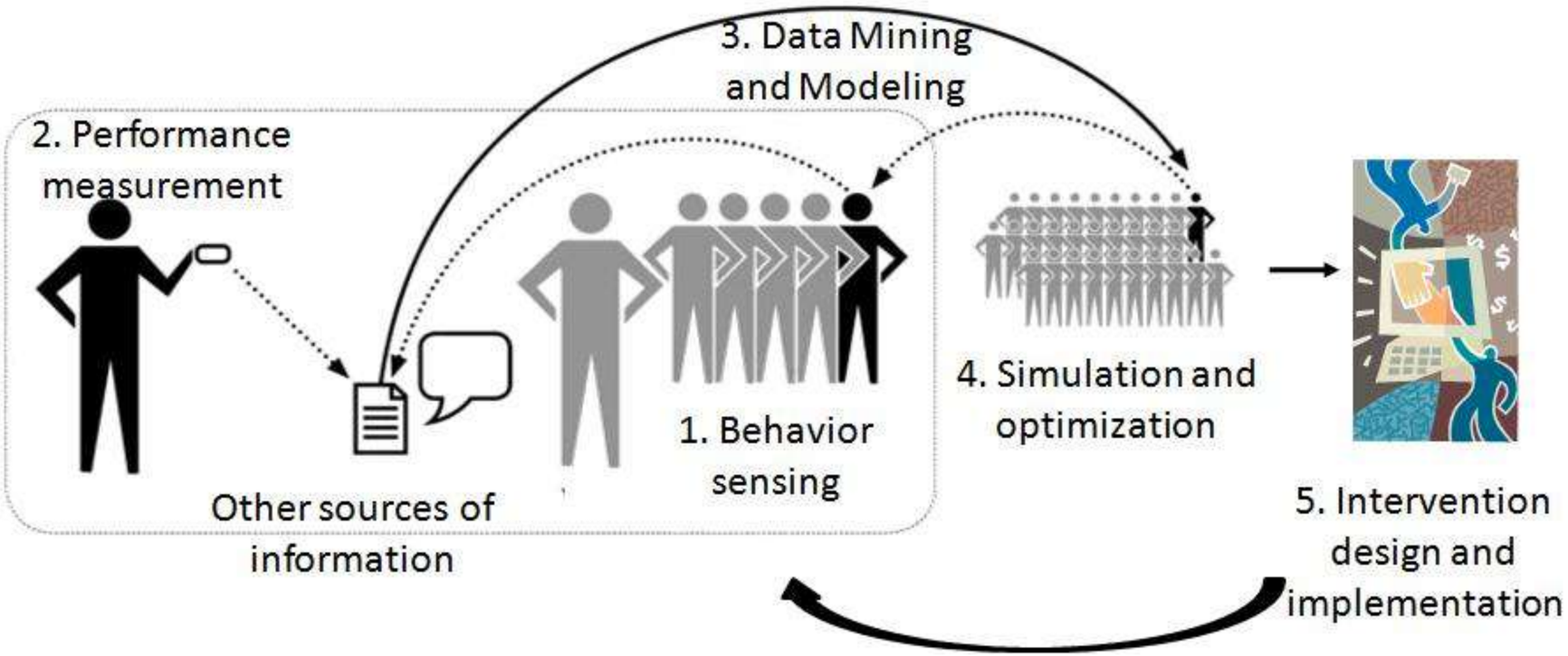


記録データ: 声の調子、身振り手振り、会話の相手や会話量など、各人のコミュニケーション行動

©2019 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年9月

MITでは、7年もの間、多業種にわたる21組織、述べ2500人に電子バッジを装着してもらい、チーム内のメンバー行動を記録。そのビッグデータを解析して、チーム成果を決定する要因を探った。



©2019 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年9月

個人のパフォーマンスはチームの成果と関連性が低く、**個人間のコミュニケーション**にこそ組織成功のキーがあることがわかった。

生産性の高いチームの特長

① メンバーが熱心に会話する
② 全員が均等に参加する
③ 外部とも積極的に交流する

©2019 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

1. Energy（コミュニケーションへの熱意）

メンバー同士の交流の回数と性質。最も貴重なコミュニケーションは対面の会話で、続いて電話やテレビ会議だがこれらは参加人数が増えるにつれて効果は減衰する。メールは価値が低い。チーム全体の熱意が成果に大きく影響する。

2. Engagement（チーム全体への関与）

メンバー間に分散する熱意の配分。メンバー全員が、各メンバーとの間で均等に熱心にコミニケーションを展開しているチームは高い成果を生みだす。逆に一部メンバーのみの偏った関与はチームのパフォーマンスを低下させる。

3. Exploration（外界へと向かう探索）

外部の他チームとの交流に対する熱意。特に創造的な業務の場合、熱心に外部とつながろうとする姿勢は極めて重要で、高業績チームと共通の特徴である。

出典: アレックス・ペントランド他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年9月 チームづくりの科学」

なぜ、グループ間の交流が
生産性をもたらすのか？

理由その1 ～ 好きになるから

ザイアンスの法則

人は面識のない相手には冷たく接しがちで、時に攻撃的になる。その後、顔を合わせる回数を増えるごとに、好意が増していく。さらに、人間的な側面を見ると、相手により強い好意を持つ。単純接触効果とも言われている。1960年代、米国の心理学者であるロバート・ザイアンスが提唱した。

理由その２ ～ お互いの専門性を知るから

トランザクティブ・メモリー

組織が経験した学習を蓄積していくために重要なのは、組織全体が「同じ知識を記憶すること」(What) ではなく「誰が何を知っているかを把握すること」(Who knows What」であり、組織内の縦横活発な交流が効果的である。1980年代、米国の心理学者ダニエル・ウェグナ―が唱えた、組織学習に関する概念である。

チームワークの科学を
現実の職場で試そう

・3000名以上が働くバンクオブアメリカのコールセンター
・4チーム × 20名の社員にソシオメトリックバッジを装着
・社員の交流と生産性（平均通話処理時間）の関係を調査

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

コールセンターの業務は、一般的なマネジメント手法で
ガチガチに科学的管理されている

例えば…

・コールセンターではオペレーターの行動は常に計測されている
・業務内容は高度に標準化され、効率第一主義で運用されている
・従業員は職務に専念するよう、休憩時間もバラバラに取っている

©2019 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

L

大企業のコールセンター
どうすれば、もっと成果があがるだろう？

（匿名だから安心して、フリーに回答してね）

©2019 Toru Saito

MIT「ソーシャル物理学」チームの提案は、めちゃシンプル

シフトはチームごとに変更。
メンバーみんなで一緒にご飯食べよう。
そしたらお話できるよね。

©2019 Toru Saito

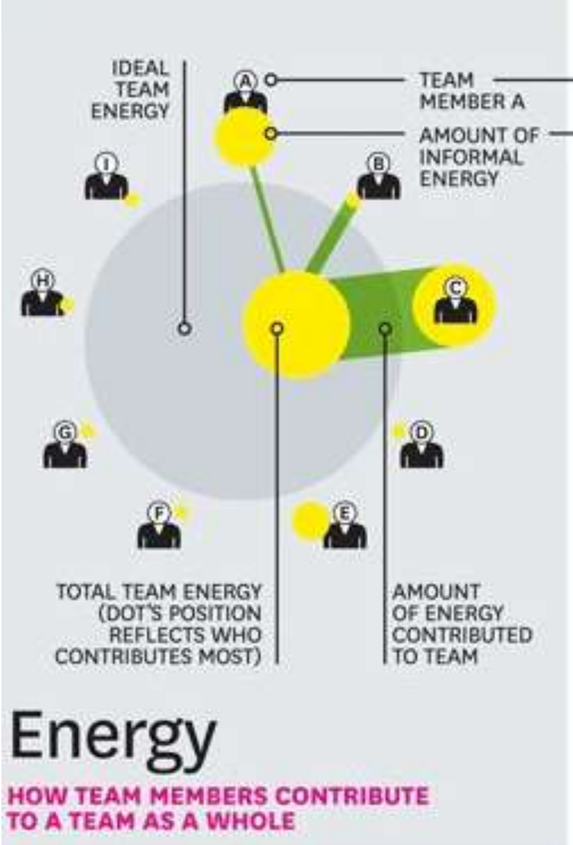
出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

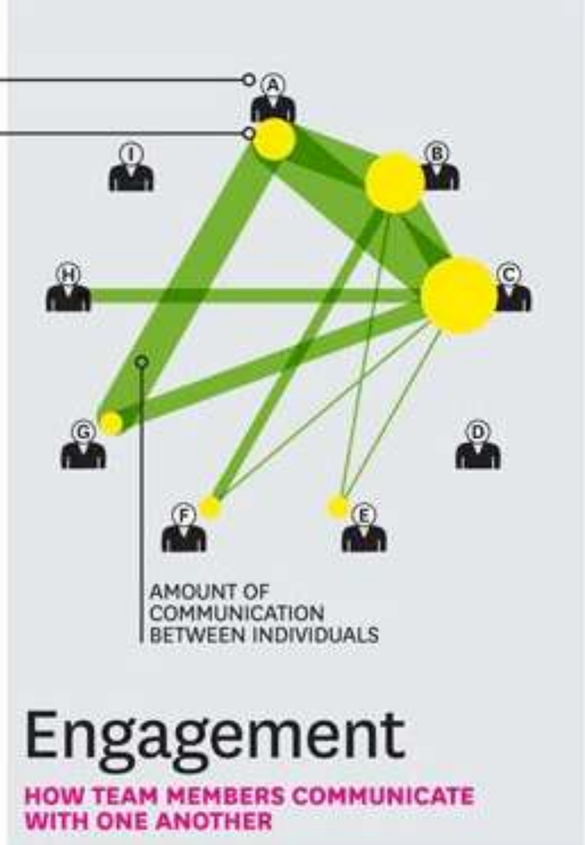
・平均通話時間が平均で8%減少。最大チームは10%以上改善した

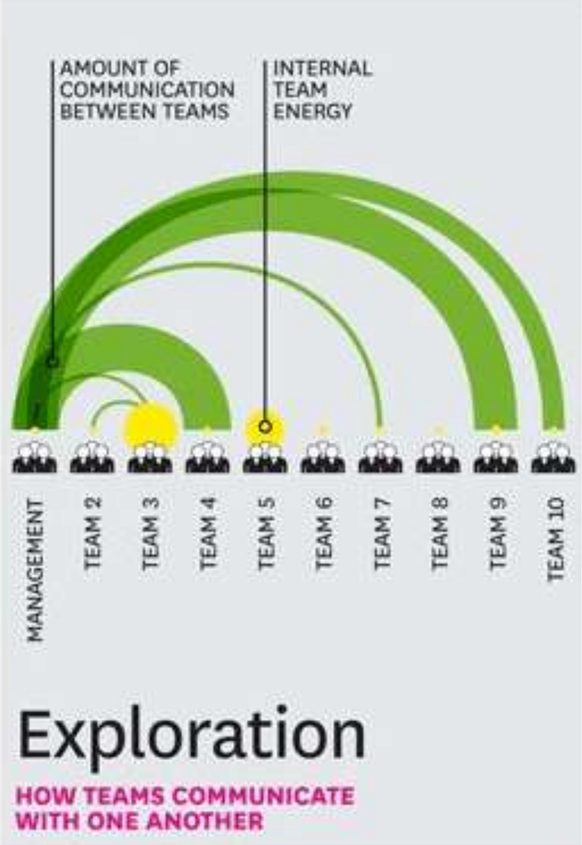
・同社は全社に展開、年間15億円相当の業務効率化が見込まれる

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

チームの成果を決定づける３つの要因







交流への熱意　　均等な参加　　外部との交流

©2019 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年9月号

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「生産性の高いチームの特徴」について
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

自分ごとで
考えてみてね

とんとんへなんでもメッセ

なんでも
どうぞ

Googleが発見した
「チームの生産性」を高める秘密

Googleはさらに研究を進め
徹底したビッグデータ解析により
「チームの生産性を高める秘密」
を発見した。

©2019 Toru Saito

プロジェクト・アリストテレス(Project Aristotle)とは、Googleが2012年に開始した生産性改革プロジェクトの総称である。

このプロジェクトでは、**生産性の高いチームが持つ共通点と成功因子の発見を目的**として、グーグル社内に数多く存在するプロジェクトチームの活動成果と所属メンバーの言動を細部に至るまで調査分析した。**Google社内の人員分析部に加えて、外部の統計学者や技術者、組織心理学者、社会学者など多様な分野の専門家**がプロジェクトメンバーとして加わった。

何百万ドルもの資金と約4年の歳月を費やしたプロジェクト・アリストテレスだが、成功因子の特定に成功したことを受け、実行メンバーの一人 Julia Rozovskyが2016年にハーバードビジネスレビューで全貌を明かしたことにより、**ビジネス界で大いなる注目**を集めることとなった。

©2019 Toru Saito

出典：BIZHINT https://bizhint.jp/keyword/99635（筆者が加筆・修正）

チームの評価基準

「**成果を生むチームの特性（effectiveness）**」とはなにか。
Googleは定義から開始した。結果？プロセス？それともカルチャー？

4つの指標の組み合わせで「チームの効果性」を総合的かつ的確に把握する

- ✓ **マネージャーによるチーム評価** … 結果を重要視する傾向
- ✓ **チームリーダーによるチーム評価** … 当事者意識、ビジョン、目標などを重要視する傾向
- ✓ **チームメンバーによるチーム評価** … チーム内の文化や風土を重要視する傾向
- ✓ **四半期の売上目標などの実績**

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

調査対象のチーム選定

どんなチームを対象に調査すればいいか。世界中から180チームを抽出した。
技術系・営業系・効率的なチーム・非効率なチーム

- ✓ **エンジニアリング系**　115チーム
- ✓ **営業系**　65チーム
- ✓ **業績の高いチーム**と**低いチーム**の両方が含まれる
- ✓ チームの属性としてリサーチしたのは
  - ・**ヒューマンキャピタル**（性格的特性、営業スキル、人口統計学的な属性など）
  - ・**ソーシャルキャピタル**（チームメンバー同士の関係性など）

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

仮説の設定

チームは、モニタリングに先駆けて
成功するチームの共通点として
組織に関する定説をできる限りリストアップし
それをもとに多くの検証すべき仮説をたてる。

©2019 Toru Saito

L

「成功するチーム」の条件とはなんだろう？
あなたは今まで、学校や部活、バイト先などで
「どんなチームであるべき」と言われてきた？
いろんな説を思い出して、投稿してみよう！

（クリエイティブな回答、待ってます！）

©2019 Toru Saito

仮説の設定

チームは、モニタリングに先駆けて、成功するチームの共通点として**組織に関する定説をできる限りリストアップ**し、それをもとに多くの検証すべき仮説をたてた。

- ✓ チームメイトは仕事以外のプライベートでも親しい関係性を持っているのではないか
- ✓ チームメイト同士が頻繁に食事を共にしているのではないか
- ✓ 内向性、外向性など、同じ特性を持つメンバーでチームを構成した方が効果的なのではないか
- ✓ 興味の対象が似ている人物で構成されているのではないか
- ✓ 成功するチームのリーダーは圧倒的なリーダーシップやカリスマ性を持っているのではないか
- ✓ 特定の報酬によってモチベーションが高まっているのではないか
- ✓ 共通の趣味を持っているのではないか
- ✓ 学歴に共通点があるのではないか

・・・

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

モニタリング

生産性の高い組織の共通点を洗い出すために、プロジェクトチームに所属するグーグル社員に対して、公私にわたり大規模かつ徹底的なモニタリングを実施した。

- ✓ 社員一人ひとりの行動規準（生活リズムや思考パターンの法則性）
- ✓ 会社以外の場所で構築されている人間関係
- ✓ 仕事に無関係な話題での社員同士のコミュニケーション
- ✓ チームメンバーが共有した時間の長さ
- ✓ プロジェクトチーム内の男女比率

・・・

出典：BIZHINT プロジェクトアリストテレス [illegible]

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

? 次のうち、チーム生産性に大きな影響があるものは？

- ✓ 仕事量、作業規模の大小
- ✓ シニア社員の有無
- ✓ チームの規模
- ✓ チームメンバー個人のパフォーマンス
- ✓ チームメンバーの外向的か
- ✓ 合意による意思決定がされているか
- ✓ メンバーが同じオフィス空間内にいるどうか

©2019 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

仮説検証、さらなる追加検証

100以上の社内チームに対して実施したモニタリング結果をもとに
チーム編成やチームワークに重点をおいた分析作業と仮説の検証を実施した。
しかし、**専門家を交えたプロジェクトチームの力を総動員しても**
チーム編成やチームワークと労働生産性の相関性を明確にすることはできなかった。

そこで、人員分析部は社内チームのメンバー編成だけではなく
チーム内のルールや暗黙の了解など集団規範にも着目することにした。
同時に、**集団心理学に関連する論文**など、学術視点からのアプローチも試みた。

このような多角的アプローチと年月をかけたトライ＆エラーによって
メンバーは、ついに**「チームの成功因子」**を発見することができた。

© 2018 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

集団的知性（Collective Intelligence）の重要性

グーグル社内では同時進行でプロジェクトが動くことは日常茶飯事であり、1人の社員が複数プロジェクトに参加することも珍しくない。**大半が同じメンバーで構成されているチームAとチームBという2つのチームの活動成果**から、興味深いデータが検出された。

共通するメンバーにはハイパフォーマーが多く含まれており、個人能力の総和に大きな違いはない。にも関わらず2**チームの生産性には大きな差**が発生していた。このことから個人力合計と組織力がイコールではなく、チーム生産性の向上には**「個人へのアプローチよりも集団的知性へのアプローチの方が効果的」**であることが明らかになった。

プロジェクトアリストテレスによって「影響力の低い要素」が多く判明したが、中でも**「チームメンバー個人のパフォーマンス」がチームの生産性には大きな影響を与えない**という研究結果は世界に衝撃を与え、**集団的知性の重要性**を認識させるきっかけとなった。

©2019 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

集団的知性に影響を与える２つの共通点を発見

プロジェクトチームは、さまざまな集団心理学関連の文献をもとに**「成功するチームの集団規範」**における共通点を探求した。

そして「ひとつの課題で成果を出したチームは別の課題においても成果を出すことができるが、失敗するチームはどの課題を与えても失敗してしまう」という現象を発見。

優れた「集団規範」がチームの集団的知性を大幅に高め、誤った「集団規範」がチームの集団的知性を低下させてしまうことを確認した。

最終的に、プロジェクトチームメンバーは、生産性の高いチームの活動内容と集団規範から、**２つの共通点を発見**することに成功した。

©2019 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

How to builds the perfect team?

© 2018 Toru Saito

共通点その１ … 均等な発言機会

個人個人に対して予め均等に配分された持ち時間を使用して発言を行うチーム、チームリーダーがメンバー全員に対してバランス良く話題を振るチーム、対等な立場でのディスカッション型チーム。

発言形式には大きな違いがあったが、**高い生産性を誇るチームにおいては、メンバー内の発言機会は均等であり、全員がほぼ同じ割合で発言を行う**ことができていた。

一方、**生産性の低いチームの多くは一部の人間が発言機会を独占し、多くの時間を費やして一方的な発言**を行っていた。この対照的な結果により「メンバー全員が均等に発言できる環境の構築が、生産性の高いチーム作りに繋がる」という確信が得られた。

©2019 Toru Saito

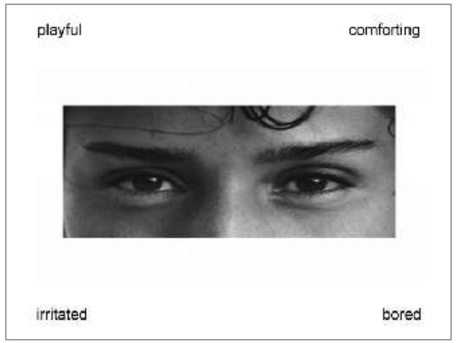
出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

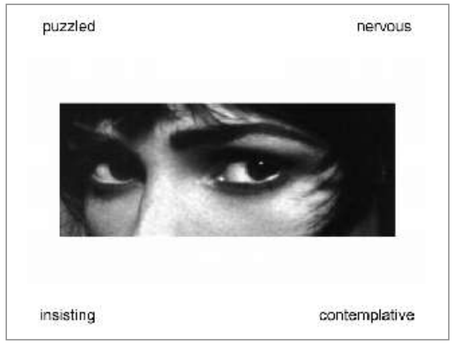
共通点その２ … 社会的感受性の高さ

社会的感受性とは「**自分の発言が相手にどのような影響を及ぼすのかを理解し、相手の表情や言動から本当に伝えたい想いを読み取ることができる能力**」であり、チームが足並みを揃えて活動するために必要不可欠な要素である。

他者理解力や共感力ともいえる社会的感受性の測定には、写真の目の部分だけを見て相手の感情を読み取る “**Reading the Mind in the Eyes Test(RMET)**” が用いられた。

生産性の高いチームはすべて、メンバーの平均RMET結果が高い値を示していたことから、チームメンバーの社会的感受性の高さが生産性に大きな影響を与えるという確信が得られた。





©2019 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

ビジネスで奨励される「公私の区別」の是非

さらに、グーグルはある社内事例に注目した。

生産性の低さで悩むリーダーが、自ら転移性癌に悩むことを告白したところ、沈黙の後に各自がプライベートを語りはじめ、自然に生産性を高める議論に移行していった。

そこから浮んだ新たな問題は、個々の人間が仕事とプライベートの顔を使い分けることの是非だった。

同じ一人の人間が、会社では本来の自分を押し殺して、仕事用の別の人格を作り出す。それが心理的安全性にマイナスには働いていることがわかってきたのだ。

©2019 Toru Saito

結論「心理的安全性がチームの生産性を高める」

心理的安全性（Psychological Safety）とは、心理学用語で**「チームメイトなどまわりの評価に怯えることなく、自分の意見や想いを発信するために必要となる要素」**のこと。

チーム内の心理的安全性が確保されているほど、メンバー一人ひとりが肩の力を抜いた自分らしい姿でプロジェクトに向き合い、多少のリスクが存在する言動であっても、チーム目標達成のためにチャレンジすることができるようになる。

プロジェクトアリストテレスの研究過程で見つかった**「均等な発言機会」や「社会的感受性の高さ」はチーム内の心理的安全性を高める要素**であることから、結論として「心理的安全性」こそがチームの生産性を高める成功因子であることがわかったのだ。

©2019 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

心理的安全性とは

「本音を言える空気」

©2019 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

心理的安全性（Psychological Safety）が高いと

- リスクを取る行動を取っても、とがめられない
- どんなアイディアを出しても恥ずかしい思いをしない
- 理解できないことがあれば、すぐに質問できる
- 自分らしく振舞える、自信をもってそこに居られる

このような安心感を持つことで、メンバーは**自由に発想を広げる**ことができチームとして**最良の決断**を下せる。結果として**チームの成果が高まる**のだ。

©2019 Toru Saito

心理的安全性（Psychological Safety）が低い要因は …

無知への不安　「こんな単純なこともわからないのか」
無能への不安　「こんな簡単なこともできないのか」
邪魔への不安　「いつも出しゃばりやがって」
否定への不安　「否定ばかりで場をこわしやがって」

多くの職場では、**4つの不安**を払拭するために**長所を強調して欠点を隠す行動習慣**が根づいており、メンバーは**ありのままの自分をさらけだすべきではない**と考えている。

©2019 Toru Saito

出典:「チームが機能するとはどういうことか」エイミー・C・エドモンドソン

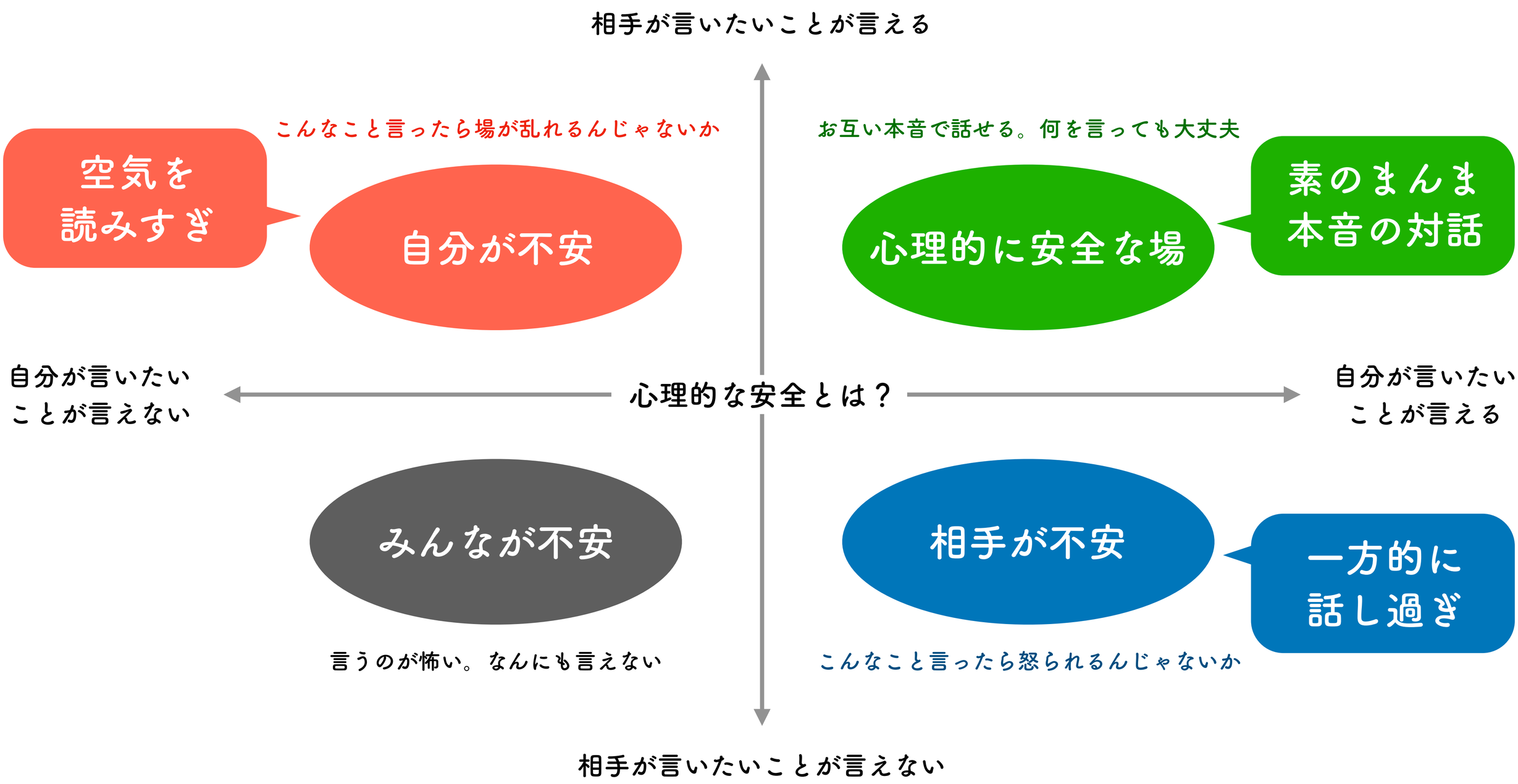
心理的安全を創りだすリーダー像

- 直接話のできる、**親しみやすい人**になる
- 現在持っている**知識の限界**を認める
- 自分も**よく間違う**ことを積極的に示す
- **参加を促す**
- **失敗は学習する機会**であることを強調する
- **具体的な言葉**を使う
- **境界(規範)**を設ける。超えたら責任を負わせる

規範は橋に設置された**ガードレール**のようなものだ。ガードレールがなければあなたは車をできるだけセンターラインの近くに寄せて走るだろう。しかしガードレールが設置されていれば、**思い切って追い越し車線を走って**、もっと大局的で情報溢れる視点を手に入れようとしてもリスクが少なくなるだろう。

©2019 Toru Saito

出典:「チームが機能するとはどういうことか」エイミー・C・エドモンドソン


相手が言いたいことが言える
こんなこと言ったら場が乱れるんじゃないか
お互い本音で話せる。何を言っても大丈夫
空気を
読みすぎ
自分が不安
心理的に安全な場
素のまんま
本音の対話
自分が言いたい
ことが言えない
心理的な安全とは？
自分が言いたい
ことが言える
みんなが不安
相手が不安
一方的に
話し過ぎ
言うのが怖い。なんにも言えない
こんなこと言ったら怒られるんじゃないか
相手が言いたいことが言えない

チームの心理的安全性を高めるためのポイント

1. 積極的な姿勢を示す

・「今」を大切にし、目の前の会話に集中する（例: 会議中はノートパソコンを閉じる）
・チームメンバーから学ぼうという意欲を持って質問をする
・自分の意見を述べる、対話的なコミュニケーションを心がける、傾聴の姿勢を示す
・返答するときは言葉で返す
・体の動きや仕草に注意する。話を聞くときは体を乗り出す、相手の方に顔を向ける
・会話の当事者として積極的に話を聞いていることを示すため、相手と目を合わせる

2. 理解していることを示す

・互いの理解が一致していることを確認するため、相手の発言内容を要約する
・その後で、同意できる点、できない点を示し、グループ内で率直に意見を交わす
・話の内容を理解したことを言葉で示す
・責めを負わせるような言い方はせず、解決策に焦点を当てる
・気づかぬうちに否定的な表情（苦い顔や不愉快そうな顔）を浮かべていないか注意する
・会話中や会議では、話を聞いていることを示すためにうなずく

3. 対人関係において相手を受け入れる姿勢を示す

・自分の仕事の進め方や好みをチームメンバーで伝え、他のメンバーにも伝えてもらう
・チームメンバーのために時間を割く、友好的な態度を示す
・会議の目的を明確に伝える
・チームメンバーの貢献に対して感謝の意を示す
・チームメンバーが他のメンバーについて否定的な言葉を口にしたときは間に入る
・相手に対して開かれた姿勢を取る
・チームメンバーと親密な関係を築く（例: チームメンバーと仕事以外の話をする）

4. 意思決定において相手を受け入れる姿勢を示す

・チームメンバーに意見やフィードバックを求める
・人の話を妨げない。妨げようとする人をたしなめる
・意思決定の背後にある根拠を説明する
・他のチームメンバーの貢献を認める

5. 強情にならない範囲で自信や信念を持つ

・チーム ディスカッションをコントロールする
（例: チーム会議での雑談を認めない、意見の対立が個人間の対立に発展しないようにする）
・チームメンバー全員が聴き取れるよう明瞭に発声する
・チームをサポートする、チームを代表して行動する
（例: チームの成果を上級役員に伝える、チームメンバーの功績を認める）
・自分の意見に対して、別の意見がある場合に異論を唱えるようチームメンバーに促す
・自分の弱みを見せる。仕事や失敗に関する自分の個人的な考え方をチームメンバーに伝える
・リスクを取るようチームメンバーに促し、自分の仕事でも実践してみせる

〔出典〕
・Edmondson and Lei (2014). "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct," Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior.
・Edmondson (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly June 1999.
・Goman, Carol Kinsey Ph.D.. 'The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help--or Hurt--How You Lead.' Jossey-Bass Publishing, April 2011.

©2019 Toru Saito

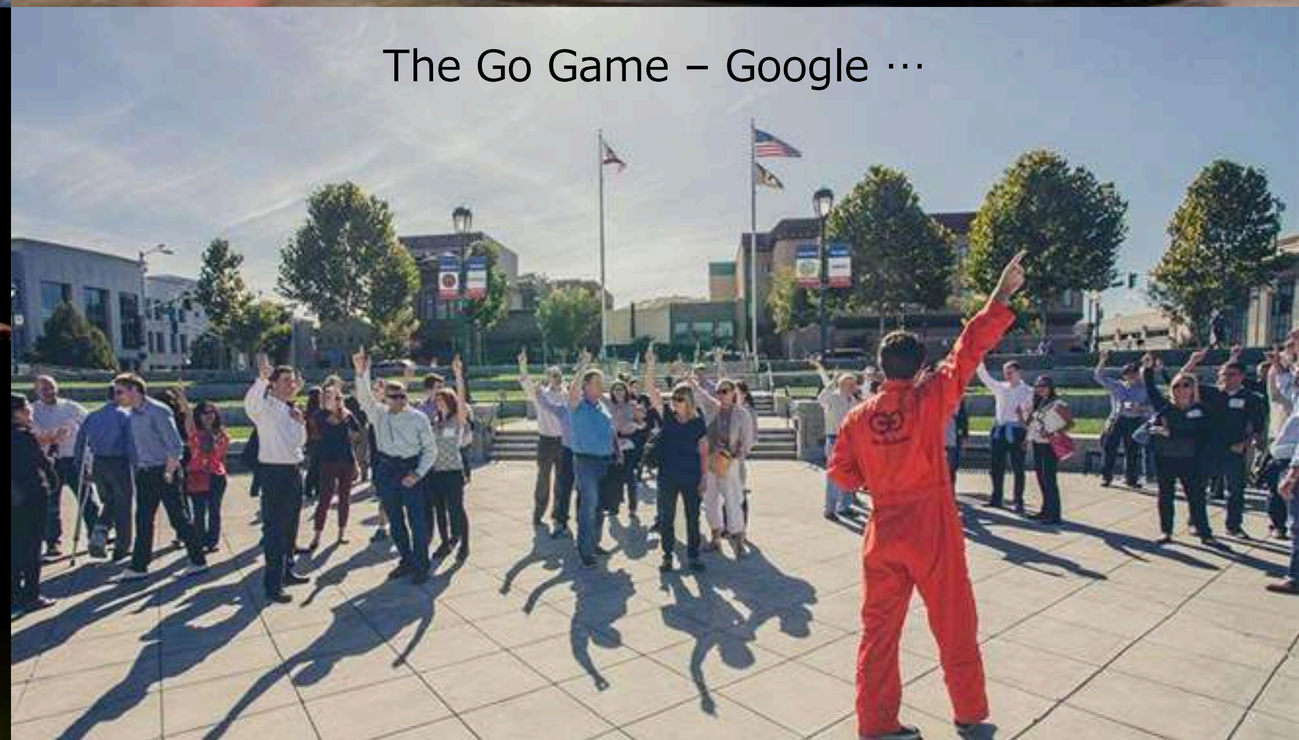
出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

Sailing – Google …

Go Gart – Pixer …

Indoor Golf – Facebook …

The Go Game – Google …



Web Search

go game

Web Search

ここで、ひとつ気をつけたいこと

Google社員はもともと非常にモラルが高く
責任感をもって仕事に取り組んでいること

参考:「チームが機能するとはどういうことか」エイミー・C・エドモンドソン

内発的な動機を生み出すものとは？

内発的動機「したい」の根源は
３つの基本的な欲求

・自律性　自分自身で選択して行動したい
・有能感　自分が有能であると感じたい
・関係性　人と理解しあい、支えあっていると感じたい

©2019 Toru Saito

一方で「しなくちゃ」の根源は、他人からの統制感

「外発的動機づけ」　賞罰、監視、評価、目標設定…

ただし、組織や社会の規範やルールも
本人が自ら「意味づけ」することで「内在化」すると
「したい」に変わることがある

©2019 Toru Saito

自己決定感には段階がある（有機的統合理論）

	他律的 ←→					自律的
動機づけ	無動機づけ	外発的動機づけ				内発的動機づけ
自己調整	なし	外的調整	取り入れ的 調整	同一化的 調整	統合的 調整	内発的調整
	非意図的 有能感の欠如 統制感の欠如	従順 外的な報酬や罰	自我関与	個人的な重要性 感じられた価値	気づき 自己との統合	興味 関心 楽しさ
因果の位置	非自己的	外的	外的寄り	内的寄り	内的	内的
言葉にすると	**やりたくない** やりたいとは 思わない	**しかたない** 人から言われ 仕方なく やらないと 叱られるから	**しなくちゃ** 不安だから 恥をかきたく ないから	**すべき** 自分にとって 重要だから 将来のために 必要だから	**しよう** することが 自分の価値観と 一致するから	**したい** 面白いから 楽しいから 興味あるから 好きだから

©2019 Toru Saito

Googleが解明した
「内発的動機づけ」に効く要因

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」

心理的安全性は『**4つの鍵を支える土台**であり、チームの成功に最も重要な要素』

©2019 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」

心理的安全性は『**4つの鍵を支える土台**であり、チームの成功に最も重要な要素』である

1. 心理的安全性

メンバーは不安や恥ずかしさを感じることなく、リスクある行動を取ることができるか

2. 相互信頼

メンバーは、お互いの仕事の質が高く、約束通り仕事が完結すると信頼しあっているか

3. 構造と明瞭さ

メンバーは、チーム全体の目標、自分と他メンバーの役割、実行計画を理解しているか

4. 仕事の意味

メンバーは、与えられた役割や仕事の内容に、自ら意義を見出すことができるか

5. インパクト

メンバーは、自身の仕事が組織や世界にポジティブな影響を与えられると信じているか

©2019 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

1. 心理的安全性

・チームからの意見やアイデアを求める
・個人的な仕事の進め方の好みをメンバーに伝え、チームメンバーにもシェアするよう促す

2. 相互信頼

・各チームメンバーの役割と責任を明確にする
・各メンバーの仕事に透明性をもたらす具体的なプロジェクト計画を策定する
・誠実さに関するリサーチ研究について話し合う

3. 構造と明確さ

・チームの目標を定期的に周知し、目標達成のための計画をメンバーに理解させる
・チームでミーティングを開く際には、明確な議題を設定し、リーダーを指名する
・チームの仕事を整理する目標と成果指標の導入を検討する

4. 仕事の意味

・メンバーが効果的に行なっている取り組みに好意的なフィードバックをする
・メンバーが課題に直面している場合には手を差し伸べる
・誰かが自分を助けてくれた場合は、メンバーの前で感謝の気持ちを伝える

5. インパクト

・メンバーの仕事が組織の目標達成に貢献するような、明確なビジョンを共同で策定する
・自分またはチームの仕事がユーザーや顧客、組織に与える影響をよく考える
・ユーザーの目線で物事を評価する仕組みを導入し、ユーザーに焦点を当てる

©2019 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

R

あなたの身の回りで「心理的安全性の低い組織」を
ひとつ取り上げよう。もしあなたがその組織の
コンサルタントになったら、心理的安全性を
高めるためにどんなアドバイスをするだろうか？
具体的に考えてみよう。

©2019 Toru Saito