

# “最高の成果を上げるチーム”を どう作るか？

2020年4月

**EY Advisory & Consulting Co., Ltd.**  
**People Advisory Service**

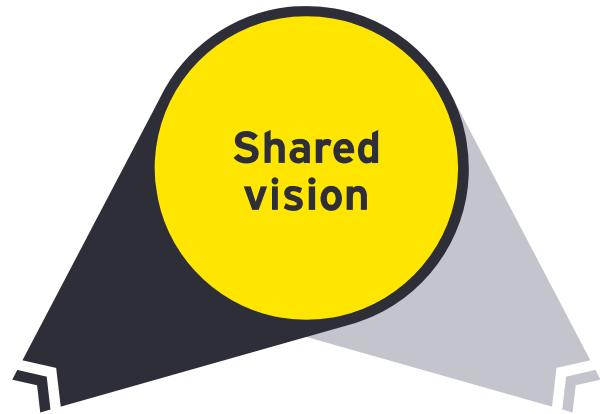
“最高の成果を上げるチーム”とは？

# “最高の成果を上げるチーム”の特徴

---

1

目的が共有されている



2

メンバー構成が完璧



3

アウトプットの質が高い



“最高の成果を上げるチーム”をどう作るか？

# “最高の成果を上げるチーム”は、5つの行動を実践している

---

## — 成果を上げる5つの行動様式 —

1. 信頼関係がある
2. 衝突を受け入れる
3. コミットしている
4. 説明責任が問われる
5. チームの結果を重視する

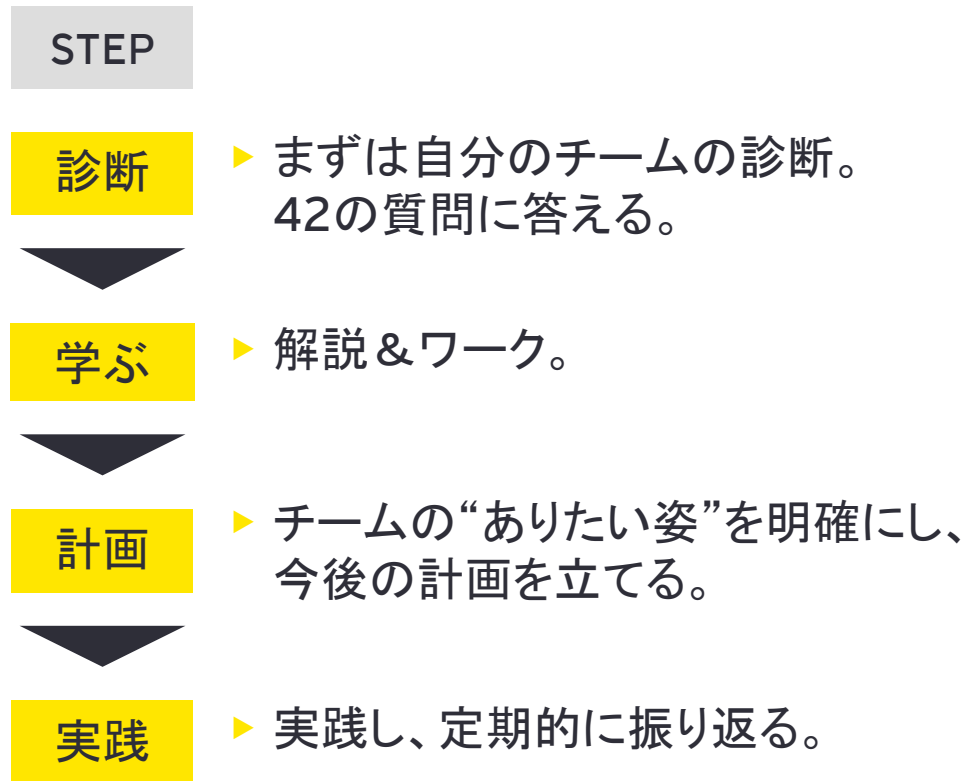
最高の成果を上げるチームは「5つの行動」を日頃から実践し、一貫して良好なチーム体験を経験している。

参考: “The five dysfunctions of a team” Patrick Lencioni

# このセッションの目的

---

“成果を上げる5つの行動”を自分のチームに組み込み、習慣化する。



## — 成果を上げる5つの行動様式 —

1. 信頼関係がある
2. 衝突を受け入れる
3. コミットしている
4. 説明責任が問われる
5. チームの結果を重視する

あなたのチームは、「成果を上げる5つの行動」を実践していますか？

まずは診断

# あなたのチームに当てはまる項目にチェックしてください (1/5)

— 成果を上げる5つの行動様式 —

1. 信頼関係がある
2. 衝突を受け入れる
3. コミットしている
4. 説明責任が問われる
5. チームの結果を重視する

## 1. 信頼関係

### + 信頼関係があるチーム

- よく雑談する
- 互いの短所や間違いを認める
- ためらわずに助けを求める
- 互いに心を開き、嘘偽りが無い
- 互いのスキルや経験を正當に評価し活用する

合計: \_\_\_\_\_ (1項目 + 1点)

### — 信頼関係が欠如しているチーム

- 雑談がなく、仕事の話しかしない
- 互いに短所を隠す
- 助けを求めたり建設的なフィードバックを与えることをためらう
- 互いのスキルや経験を認めず、活用しない
- 互いに反発し合い、相違点を解消しようとし無い

合計: \_\_\_\_\_ (1項目 - 1点)



# あなたのチームに当てはまる項目にチェックしてください (2/5)

— 成果を上げる5つの行動様式 —

1. 信頼関係がある
2. **衝突を受け入れる**
3. コミットしている
4. 説明責任が問われる
5. チームの結果を重視する

## 2. 衝突を受け入れる

### + 衝突を受け入れるチーム

- ミーティングは活気があって、おもしろい
- メンバー全員が意見を言い、みんなで掘り下げる
- 本質的な問題を素早く解決する
- 政治的な駆け引きは最小限
- 一番重要なトピックを議論する

合計: \_\_\_\_\_ (1項目 + 1点)

### — 衝突を回避するチーム

- ミーティングが退屈
- 意思決定プロセスが不明で、対立が生まれやすい
- 意見の衝突が起こるとすぐ次の話題に移る
- メンバー全員の意見や考えを取り上げない
- 保身のために時間や労力を使う

合計: \_\_\_\_\_ (1項目 - 1点)

# あなたのチームに当てはまる項目にチェックしてください (3/5)

— 成果を上げる5つの行動様式 —

1. 信頼関係がある
2. 衝突を受け入れる
3. **コミットしている**
4. 説明責任が問われる
5. チームの結果を重視する

## 3. コミットしている

### + コミットメントのあるチーム

- 方向性と優先事項が明確
- 失敗から学ぶことができる
- 競合他社より先に好機をとらえる
- ためらわずに前進する

### — コミットメントのないチーム

- チームの方向性と優先事項があいまい
- 意思決定できず、みすみす好機を逃す
- リスクを取る行動に水を差す
- (表面的な)調和のために妥協する

合計: \_\_\_\_\_ (1項目 + 1点)

合計: \_\_\_\_\_ (1項目 - 1点)

# あなたのチームに当てはまる項目にチェックしてください (4/5)

— 成果を上げる5つの行動様式 —

1. 信頼関係がある
2. 衝突を受け入れる
3. コミットしている
4. **説明責任が問われる**
5. チームの結果を重視する

## 4. 説明責任が問われる

### + 説明責任が問われるチーム

- 実績が低い人に「改善しなければ」というプレッシャーを感じさせる
- 互いのやり方について遠慮なく疑問を投げかけ、潜在的な問題を迅速に割り出す
- 高い基準を掲げるメンバーをリスペクトする
- メンバーが約束を果たせなかった場合、前例や規則にとらわれず、対処する

合計: \_\_\_\_\_ (1項目 + 1点)

### — 説明責任が問われないチーム

- 平凡で質の低い仕事を容認する
- 高い実績を上げるメンバーが苛立ち、反発が生じている
- 期日に遅れたり、重要な成果を上げられない
- メンバーの説明責任を追及し約束を果たさせる役割を、リーダーだけに押しつける

合計: \_\_\_\_\_ (1項目 - 1点)

# あなたのチームに当てはまる項目にチェックしてください (5/5)

— 成果を上げる5つの行動様式 —

1. 信頼関係がある
2. 衝突を受け入れる
3. コミットしている
4. 説明責任が問われる
5. **チームの結果を重視する**

## 5. チームの結果を重視する

### + チームの結果を重視するチーム

- 達成志向のメンバーが定着している
- 個人の実績よりも、チームの目標を優先させる
- 個人としてもチームとしても成功を喜び、失敗を悔しがる
- チームの利益のために個人を犠牲にする
- 余計なことに気を取られない

合計: \_\_\_\_\_ (1項目 + 1点)

### — チームの結果を重視しないチーム

- 伸び悩み、成長できない
- 滅多に成果を上げられない
- 達成志向のメンバーを失う
- 自分のキャリアや個人の目標を重視するようにチームメンバーを促す
- すぐに気がそれる

合計: \_\_\_\_\_ (1項目 - 1点)

# 集計

▶ 回答結果を集計してください

	+ Plus	— Minus
1. 信頼関係がある		
2. 衝突を受け入れる.		
3. コミットしている		
4. 説明責任が問われる		
5. チームの結果を重視する		
合計		

Plus と Minusの総合計: \_\_\_\_\_

総合計が高いほど  
“最高の成果を上げる”度の  
高いチームです。  
グループで比較してみましょう。



解説 & ワーク：

1. 信頼関係はどうすれば築けるか？

# “信頼関係”はどうすれば築けるか？（1/5）

---

- ▶ まずは**雑談**を日常に取り入れてみましょう

Q. 雑談といっても何を話せばいいの？

A. “Good & News” について話しましょう

Good

▶ 最近あったよかったこと

- ▶ 昨日子供が〇〇した
- ▶ 〇〇の料理がおいしかった

News

▶ ニュース

- ▶ 〇〇の和菓子がおいしらしい
- ▶ 〇〇部門でこんな発見があったらしい

## “信頼関係”はどうすれば築けるか？（2/5）

---

- ▶ 肩書きや役割ではなく“あなた自身”について、チームメンバーと共有することが大切です

**WORK1** ▶ 以下3つのその人自身に関する問いを、メンバーに投げかけてください

**1** 最近、仕事はどんな調子ですか？

**2** プライベートや趣味の方は、順調ですか？

**3** 将来の夢は何ですか？



# “信頼関係”はどうすれば築けるか？（3/5）

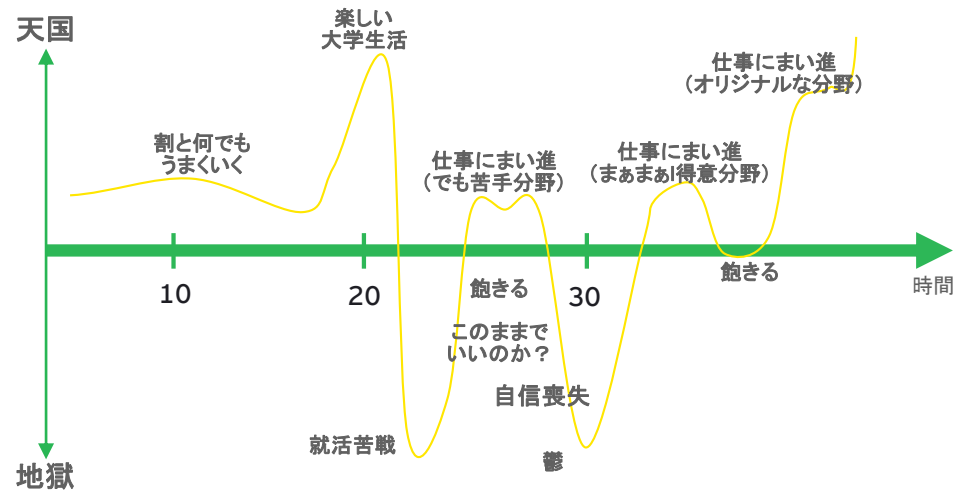
**WORK2** ▶ 更に深く互いの価値観を共有するために、ライフラインチャートを作成し、メンバーと共有しましょう

## Step1. 内省

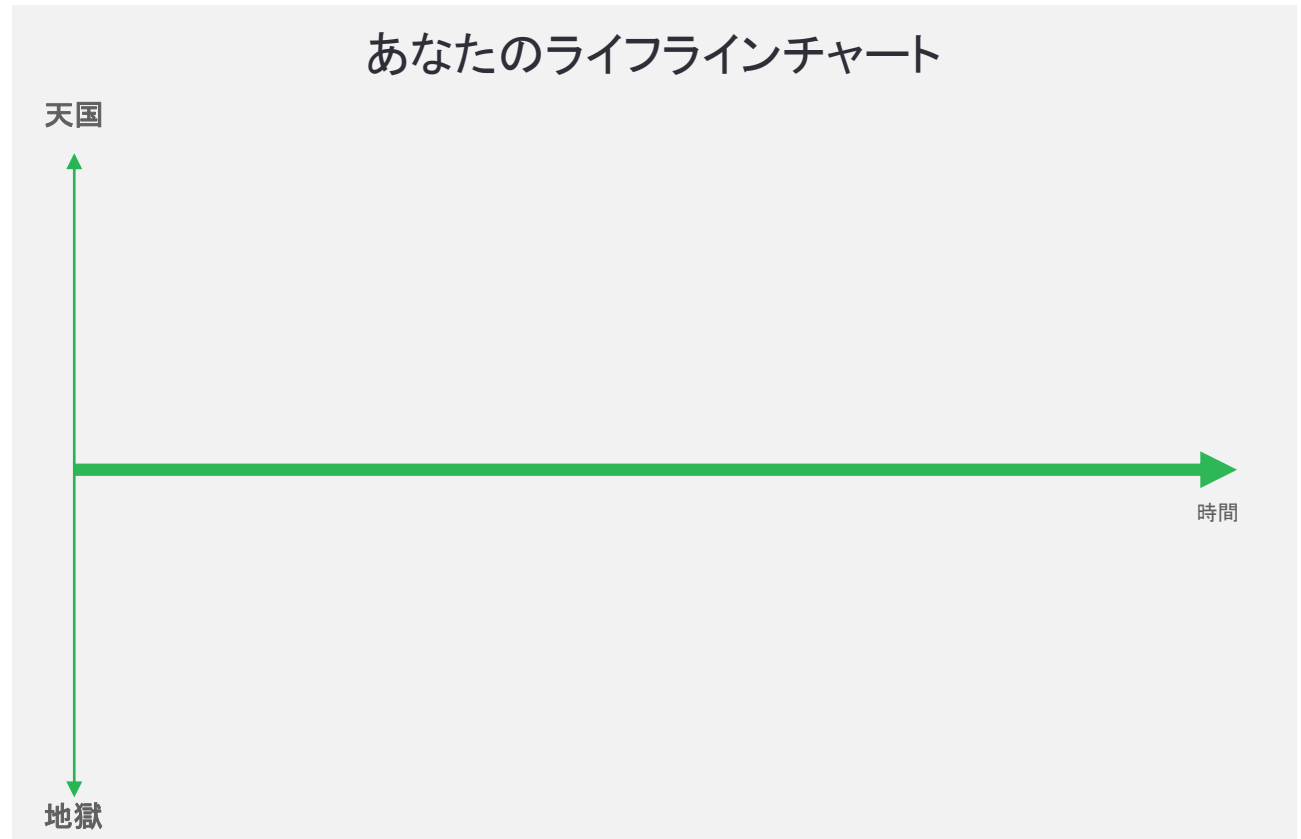
- ▶ 生まれてから今までのできごとをライフラインチャートに書き出しましょう。

※順調だったときは天国、うまくいかず落ち込んだ時を地獄として曲線で描いてください。関係する出来事も書き込んでください。

例:



## あなたのライフラインチャート

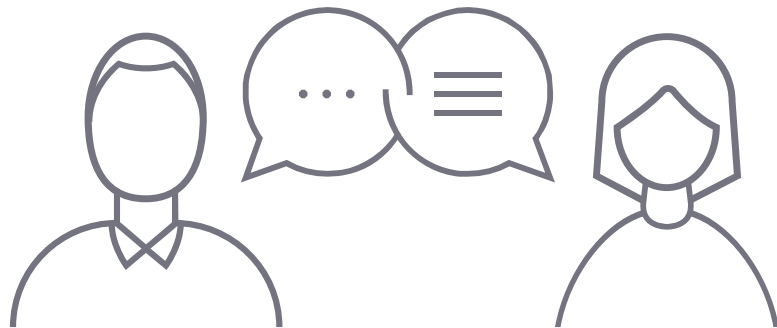


# “信頼関係”はどうすれば築けるか？（4/5）

**WORK2** ▶ 更に深く互いの価値観を共有するために、ライフラインチャートを作成し、メンバーと共有しましょう

## Step2. 自己開示 & 共有

- ▶ 書き出したライフラインチャートを、メンバーと共有しましょう。  
過去のくやしいできごとや失敗も思い切って共有してみましょう。
- ▶ 聞き手は、どう“地獄”を乗り越えたのか？  
その経験が今にどう生かされているのか？  
質問してみましょう。



# No Judgement!

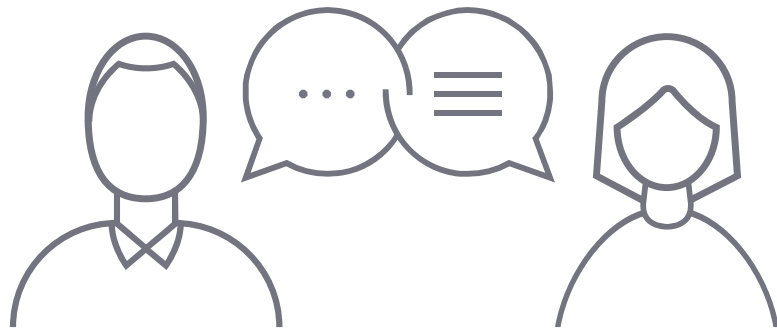
判断せず、ありのままを受け止めましょう。

# “信頼関係”はどうすれば築けるか？ (5/5)

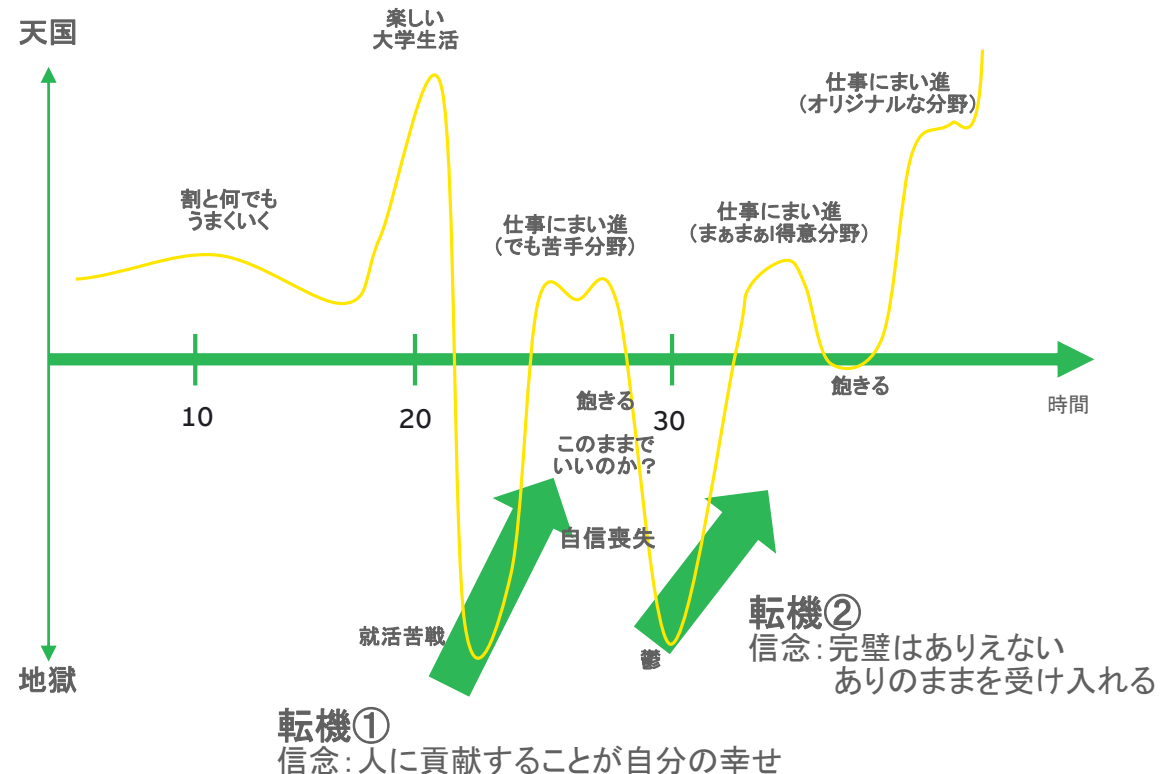
**WORK2** ▶ 更に深く互いの価値観を共有するために、ライフラインチャートを作成し、メンバーと共有しましょう

## Step3. 信念を掘り下げましょう

- ▶ 転機となった時、どんな考え方で乗り越えたか？  
今も大事にしている“譲れない思い”“信念”とは何か？  
ライフラインチャートに書き足しましょう。
- ▶ 書き出した信念をメンバーと共有しましょう。



例:



解説 & ワーク：

2. 「衝突を受け入れる」とはということか？

# “衝突を受け入れる”とは？（1/3）

---

- ▶ 「衝突」を一言で表すと？

**WORK1** ▶ 「衝突」という言葉を聞いて思い浮かんだ言葉を3つ挙げてください。

1

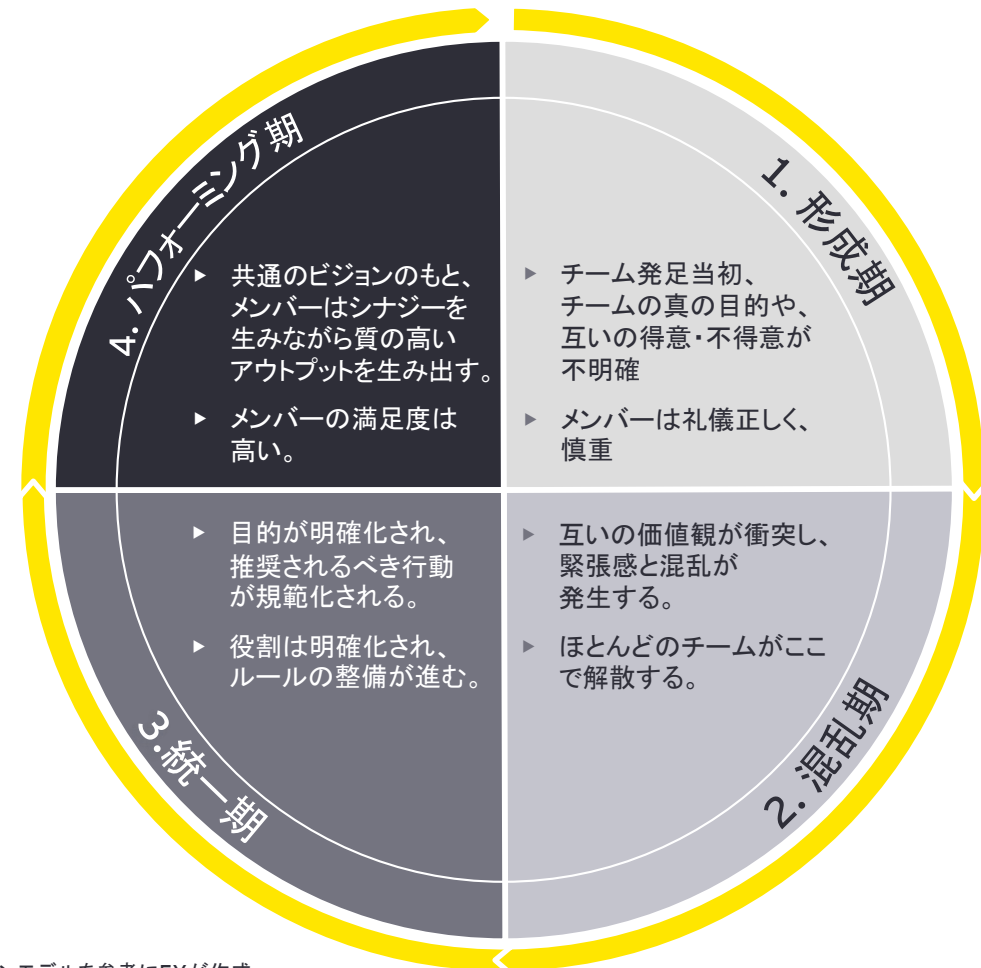
2

3

# “衝突を受け入れる”とは？（2/3）

- ▶ チームは、形成された後、**混乱期**を経験する。その後チームの役割分担やルールが明確化される**統一期**を経て、高い成果を生む**パフォーマンス期**に入る
- ▶ どんなチームも、混乱期に必ず「衝突」を経験する
- ▶ 衝突を恐れて回避しつづけると、表面的には調和が保たれても、最高の成果を生むチームにはならない

## チームのライフサイクル



\*出所:ブルース・タックマン、グループの発達段階に関するタックマンモデルを参考にEYが作成

# “衝突を受け入れる”とは？（3/3）

## “前向きな衝突”とは？

- ▶ とげのある個人攻撃ではない
- ▶ 表面的な調和を保つことでもない
- ▶ 自分の「意見」の裏側にある価値観や思いを表明すること
- ▶ 相手の「意見」の裏側にある価値観や思いを受け止め、どうすべきかを一緒に考えること
- ▶ ヒトではなく、コトに向かうこと



## 価値観のすり合わせ

自分の価値観の表明+相手の価値観の受け止め

解説 & ワーク：

3. 「コミットしている」とは？



# コミットとは？

---

- ▶ 成果を出すために、チーム全員が同じ方向を向き、整合しながら自律的に動いている
- ▶ メンバーは指示待ちではなく、必要なリスクを取りながら、自分の責任を果たす
- ▶ 決定されたことに曖昧な態度をとらず、メンバーは実行責任を果たす

## コミットしているチームの例

- ▶ ラグビーワールドカップ2019日本大会™ 日本代表
- ▶ “ONE TEAM”として共通の目的を達成するため、選手は連携しながらも、各自の判断で“オフロードパス”のようなリスクを取りながら好機を作っていた
- ▶ オフロードパスとは、タックルを受けた選手が倒れながら行うパス。失敗して相手にボールを取られるリスクも高いが、相手チームのディフェンスが整う前にパスを繋ぎ、攻撃を仕掛けることで、トライのチャンスが高まる



解説 & ワーク：

## 4. 「説明責任が問われる」とは？

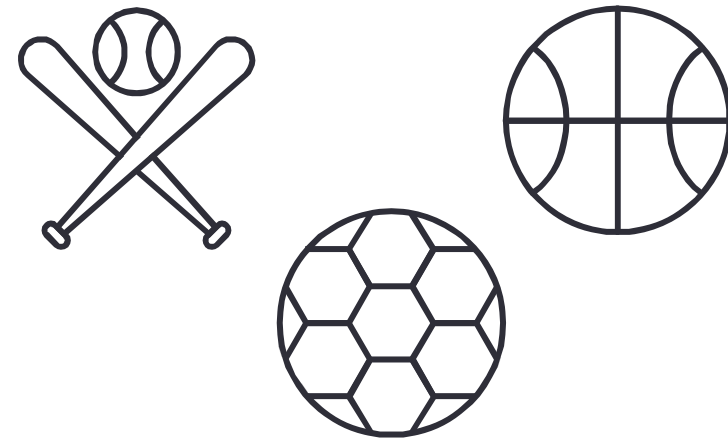
# 「説明責任が問われる」とは？

---

- ▶ 衝突を避け互いに説明を求めないのでなく、成果に対し全員が説明責任を追う
- ▶ アウトプットの水準は高く設定される。平凡なアウトプットは容認されず、高い成果を出す人がリスペクトされる
- ▶ 成果を出せていない人は改善を求められ、対処される

## 説明責任が問われる例

- ▶ プロスポーツ(野球、サッカー、バスケットボール...等)
- ▶ チームとして勝つことだけでなく、個人としてのパフォーマンスが毎年評価される
- ▶ 成果を出せないとレギュラーに残れない

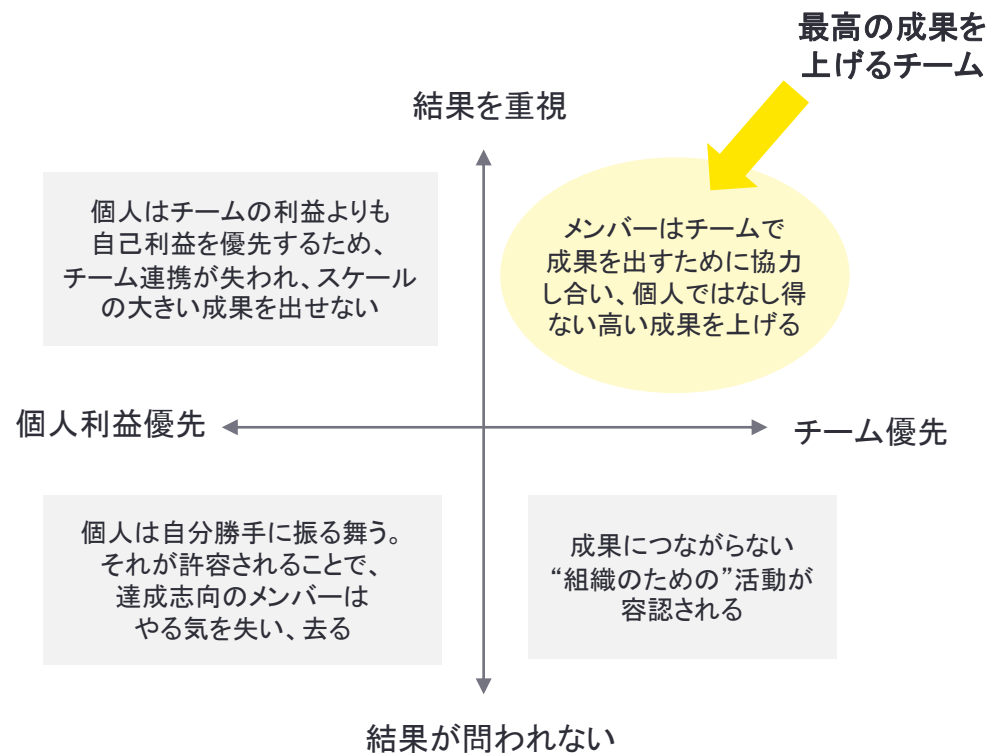


解説 & ワーク：

5. 「チームの結果を重視する」とは？

# 「チームの結果を重視する」とは？

- ▶ 個人の業績より、チームの目的と成果が優先させる
- ▶ メンバーはチームで成果を出すために協力し合い、個人ではなし得ない高い成果を上げる



Talent wins the games, but teamwork and intelligence win championship.

個人の才能でゲームを勝つことはできる。  
でもチームワークと知恵があればチャンピオンシップで勝つことができる。

*Michel Jordan*

出典: BrainyQuotes: [https://www.brainyquote.com/quotes/michael\\_jordan\\_167383](https://www.brainyquote.com/quotes/michael_jordan_167383)

“最高の成果を上げるチーム”になるために

チームの“ありたい姿”と今後の計画を立てる

# チームを振り返る

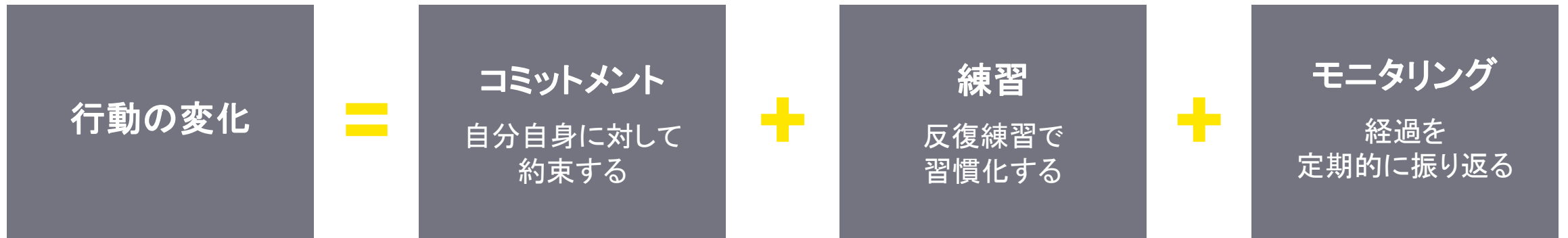
**WORK** ▶ あなたのチームは何が足りなくて、どうあるべきですか？以下の問いに教えてください。

Q	A
1. 「成果を上げる5つの行動」が取られていなかった場面を思い出してください。 それはどんな状況でしたか？	
2. その時、どんな行動がとられるべきでしたか？	
3. そもそも、チームの目的とは？ チームの存在意義とは何ですか？	
4. 今後、「成果を上げる行動」を実践するには何をすべきですか？	

# 成果を上げる行動を根付かせるためには？

---

自分自身に対して**約束**すること、  
反復練習で**習慣化**すること、  
そして定期的に**振り返る**ことが大切です。





# 「成果を上げる行動」を習慣化するために、計画を立てましょう

## WORK

### ▶ マイ計画

	Q	A
振り返り	「成果を上げる5つの行動」のうち、最も重視したいのはどれか？	
	チームとして実行したい新しい習慣は何か？	
	どのくらい真剣に取り組みたいか？	
計画	新しい習慣を実行できているか、どう測定するか？	
	新しい習慣を楽しみながら継続するには、どうすればよいか？	

# 「成果を上げる行動」を習慣化するために、計画を立てましょう

## WORK

### ▶ チームの計画

	Q	A
振り返り	「成果を上げる5つの行動」のうち、最も重視したいのはどれか？	
	チームとして実行したい新しい習慣は何か？	
	どのくらい真剣に取り組みたいか？	
計画	新しい習慣を実行できているか、どう測定するか？	
	新しい習慣を楽しみながら継続するには、どうすればよいか？	

## 参考:「5つの行動」を実践するための習慣の例

5つの行動	習慣の例
信頼関係がある	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 必要な時には、ためらわずに助けを求める</li><li>▶ 自分の近況について話し、メンバーにも話すよう促す</li></ul>
衝突を受け入れる	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 重要かつ複雑で誰も取り上げようとしないトピックをミーティングで取り上げる</li><li>▶ 意見があわない時、ヒトではなくコトについての是非を話すようにする</li></ul>
コミットしている	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 会議の後、合意した決定事項やアクションを要約し、お互いに確認する</li><li>▶ メンバーがチームの方針、優先事項、課題を理解していることを確認する</li></ul>
説明責任が問われる	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 週に一度、メンバーにフィードバックをする</li><li>▶ チームに対して、日々約束したことを実行する</li></ul>
チームの結果を重視する	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 週に一度、メンバーの貢献や実績を全員の前で称賛する</li><li>▶ 自分個人の業績だけでなく、チーム全体の目標を重視する</li></ul>

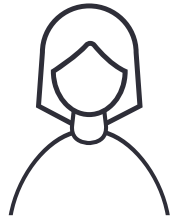
## 参考:新しい習慣の“測定方法”の例

“成果を上げる行動”を身につけるために、測定方法を明確化しましょう

自分	チーム
自分のモニタリング方法を決める 例:日記をつける	チームでのモニタリング方法を決める 例:いい行動をしたら社内SNS投稿
ツールを活用して習慣を管理する 例:To Do管理アプリ等	習慣管理表を作成し、掲示板等に掲示する
毎週、仲間と現状を確認する 例:ライングループ作成	定期的に振り返りの機会を設ける 例:チームミーティングの議題
いい行動を行うとポイントを獲得する マイルールにする	新しい習慣を実践したメンバーを称賛する 例:表彰

## CMO: 最高のモーメント責任者

### ▶ CMOとは？



- ▶ 成果を上げる5つの行動に沿って行動変化を起こさせるチームの要

### ▶ CMOは、以下を目的に毎週会議を開催する



- ▶ 習慣をどの程度変えられたか、進捗を確認する
- ▶ 習慣の変化を促すアクティビティを導入する
- ▶ ベストプラクティスを共有する

「5つの行動」を実践するには？

# 定期的に振り返りミーティングを行いましょう

## ▶ 振り返りシート

主催者: CMO (最高のモーメント責任者)

	Q	A
個人	新しい習慣を実行したか？	
	どんな変化を感じるか？	
	どんな成果が得られたか？	
チーム	どんな点がうまくいったか？	
	よい習慣を続けるために、重視すべきことは何か？	
	メンバーは楽しんでいるか？	

おわりに ...

最高の成果を上げるチームでは  
誰もが最高にエキサイティングな仕事体験が得られ、成長できます

「成果を上げる5つの行動」を実践していきましょう



## EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://www.ey.com/privacy)をご確認ください。EYについて詳しくは、[ey.com](https://www.ey.com)をご覧ください。

## EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくは[www.eyjapan.jp](https://www.eyjapan.jp)をご覧ください。

## EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社について

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社は、EYの日本におけるメンバーファームです。さまざまな分野の専門性を有するプロフェッショナルがグローバルに連携し、企業が抱える経営課題に対し、最先端かつグローバルな視点と実行力で、最適なアドバイザリーサービスを総合的に提供いたします。詳しくは、[www.eyjapan.jp/advisory](https://www.eyjapan.jp/advisory)をご覧ください。

© 2020 EY Advisory & Consulting Co., Ltd.  
All Rights Reserved.

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスをを行うものではありません。EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

[eyjapan.jp/advisory/](https://www.eyjapan.jp/advisory/)