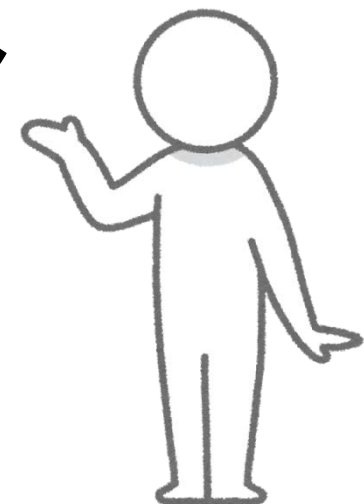

若手職員に贈るチームワーク入門 「目の前の仕事をこなす」 からのステップアップ

次世代リーダー養成ゼミナール5期生
平成27年8月26日（水） 13：00～17：30



1・オリエンテーション



1 2 3 4 5 6

1-1 ねらい



仲間とともに、1人1人の能力をチームの一員として発揮するための方法について学ぶ。



チームとして働くために自身がとるべき行動についてのヒントを得る。

1-2 到達目標

1. 自己理解、他者理解を深めるために傾聴することができる。
2. チームワークの重要性を説明することができる。
3. 仲間との良好な関係を築くために、自分自身やメンバーの行った行動を振り返ることができる。

1-3 考えてみましょう

「チームワークを大切に」がモットーの企業

営業課 A チーム



手伝ってあげて。

残業やトラブルの時には、
メンバー全員で手分けし
終わらせる。

営業課 B チーム



自分の仕事を
終わらせなさい。

メンバーは黙々と自分の
仕事に集中する。

1-3 チームワークの定義①

チームワークとは、チーム内の情報共有や活動の相互調整のためにメンバーが行う対人行動全般である。

(ディッキンソン&マッキンタイア、1997)

メンバーの態度・感情（団結心、協調性など）

1-4 チームワークの定義②

本プログラムにおいては、

『

』

1-5 本日の研修内容

1. オリエンテーション
2. アイスブレイク
3. チームワークとは
4. チームワークのためのコミュニケーション
5. チームワーク実践
6. 振り返り

2. アイスブレイク



2

3

4

5

6

2.アイスブレイク

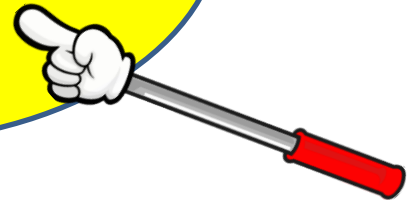
共通点グランドスラム！

各グループ内メンバーの

共通点を探してみましょう。（5分）

共通人数	得点
4人	4点
3人	3点
2人	2点

外見や
日常の行動
はNG



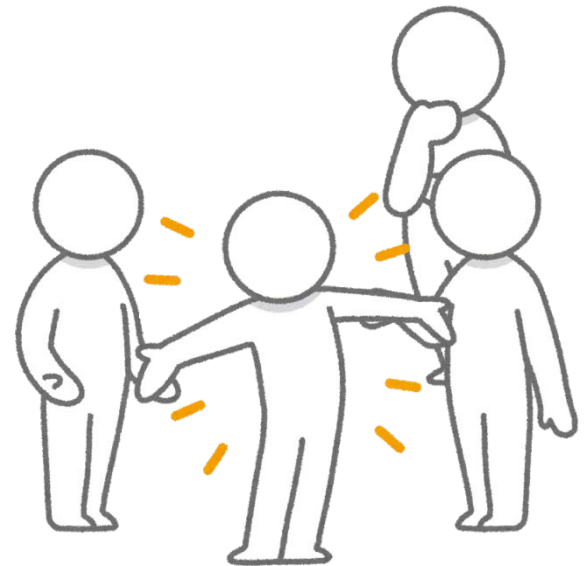
高得点チームが優勝です！！

2.アイスブレイク

T • **K** • **E**

つよく こまかく 笑顔で

3. チームワークとは



3

4

5

6

1-4 チームワークの定義②

本プログラムにおいては、

『チームワークとは、個人の能力を活かしながら、チームの目標達成に向けて協力し合うこと』

3-1 チームワークの必要性

組織のフラット化

仕事の多様化

多様な年齢構成と雇用形態

時限付きワーキンググループ

仕事の内容の専門化・細分化

メンバーの
成果の総和

<

チーム全体
の成果

3-2 チームとは

グループとチームの違い

	グループ	チーム
広辞苑 第六版	群。集団。共通点を持つ人や物の集まり。	共同で仕事をする一団の人。
大辞泉 第二版	仲間。集団。共通の性質で分類した人物や物の一団。群。	ある目的のために協力して行動するグループ。

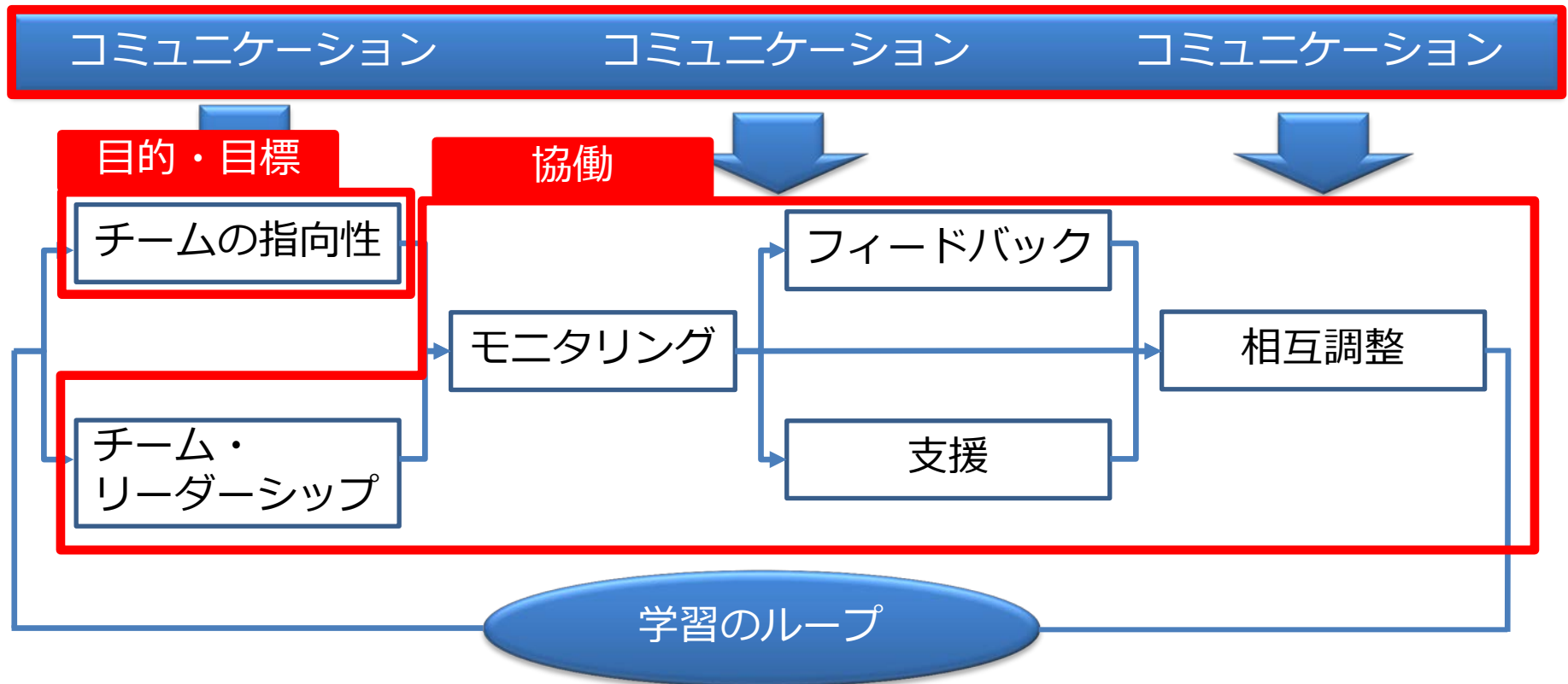
3-2 チームとは

チームワークの概念図 (ディッキンソンとマッキンタイア,1997より)

入力

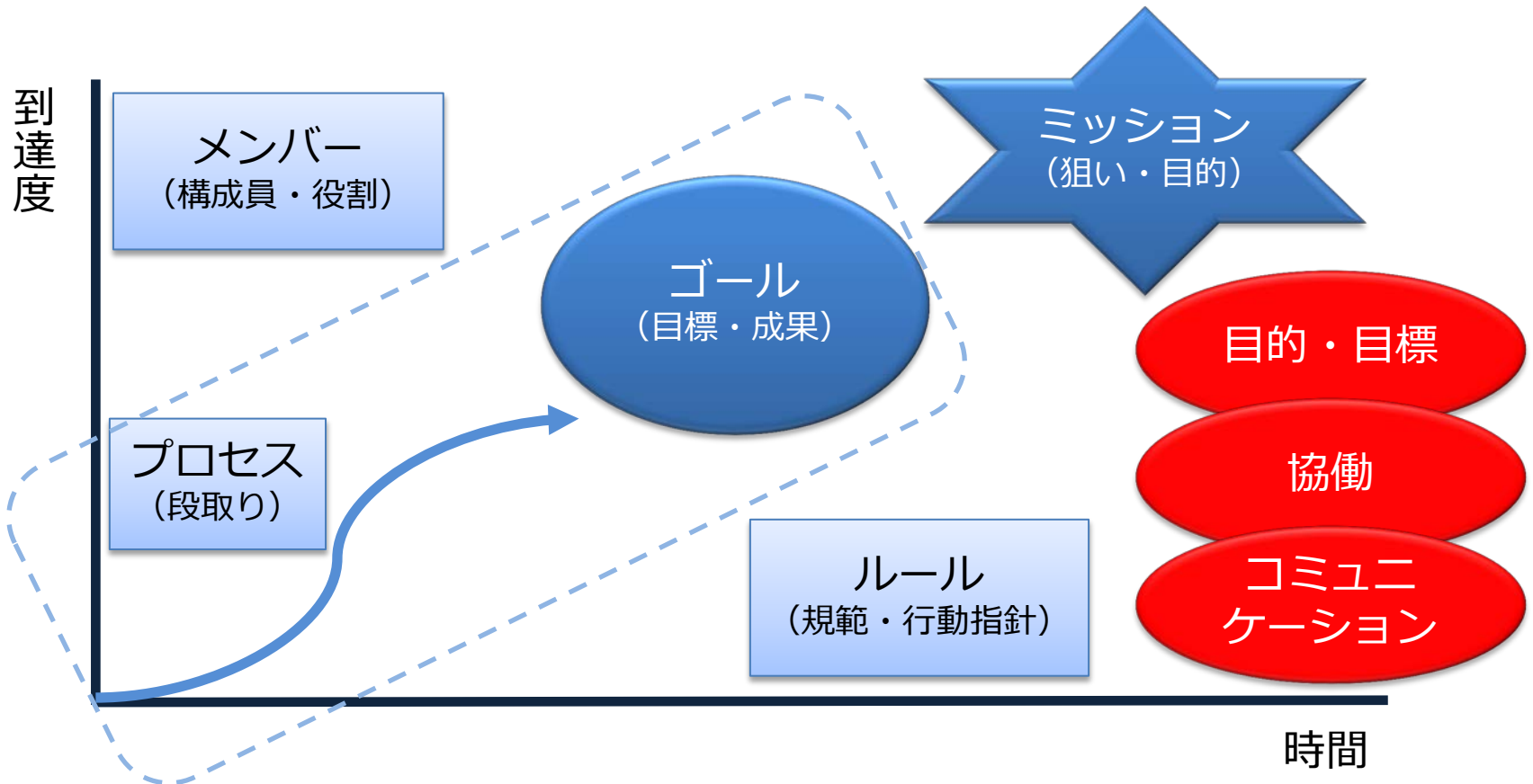
スループット

出力



3-2 チームとは

チームの概念モデル (原公俊・加藤彰・加留部貴行,2007より)



3-3 チームワークと目的・目標

ワーク1

あなたの大学の“目的（ミッション）”
とは何ですか？

グループの方に紹介してください。

大学憲章、建学の精神、設立理念
(4分)

3-3 チームワークと目的・目標

目的（ミッション）の重要性

大学人として1番大事にしなければならないもの。

大学憲章、建学の精神、設立理念

目的（ミッション） → 永遠のテーマ

3-3 チームワークと目的・目標

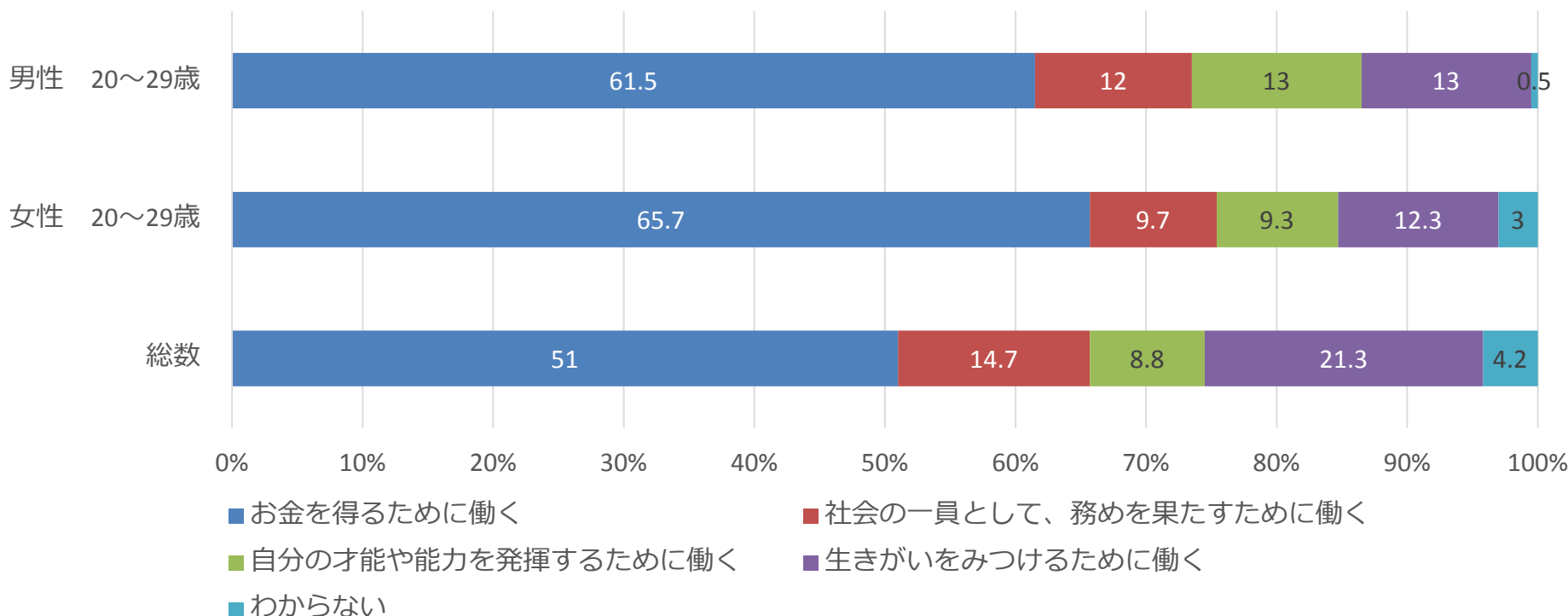
ワーク2

あなたが大学で働く目的は何ですか？
グループで共有してください。 (4分)

3-3 チームワークと目的・目標

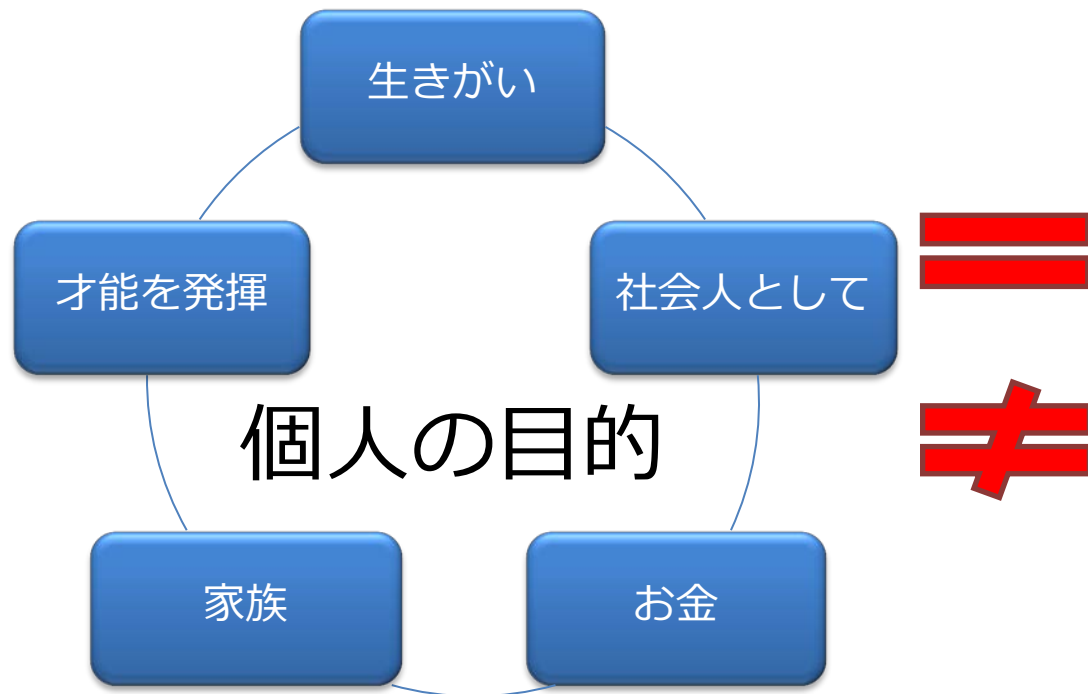
働く目的は？

平成26年度世論調査「働く目的は何か？」（内閣府）



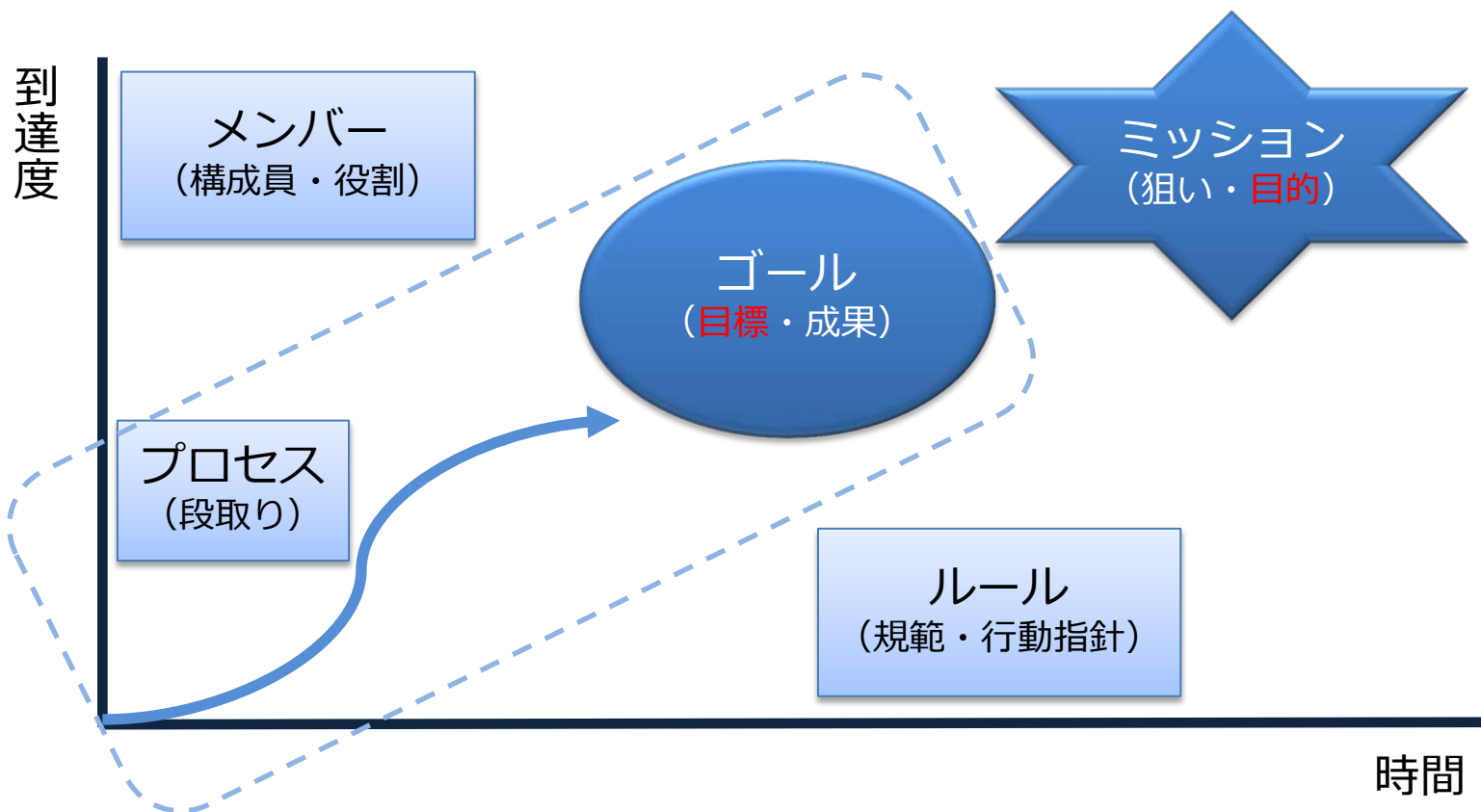
3-3 チームワークと目的・目標

働く目的は？



3-2 チームとは

チームの概念モデル (原公俊・加藤彰・加留部貴行,2007より)



3-3 チームワークと目的・目標

働く目的と目標

大学・高専は、皆さんの力を結集して
目的(ミッション)を達成しようとしています。

個人の働く目的は様々でも
大学・高専の目的・目標を達成するために
あなた自身の目標を立てることが大切です。

3-3 チームワークと目的・目標

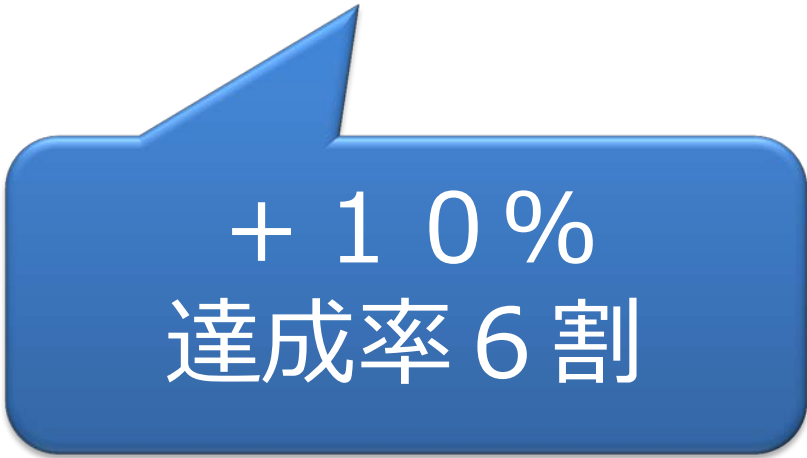
目標の立て方

良い目標	=	行動目標
悪い目標	=	結果目標

3-3 チームワークと目的・目標

よい目標（行動目標）の立て方

- ① 自分で決める
- ② 全力を尽くせばなんとかなるレベル



+ 10%
達成率 6 割

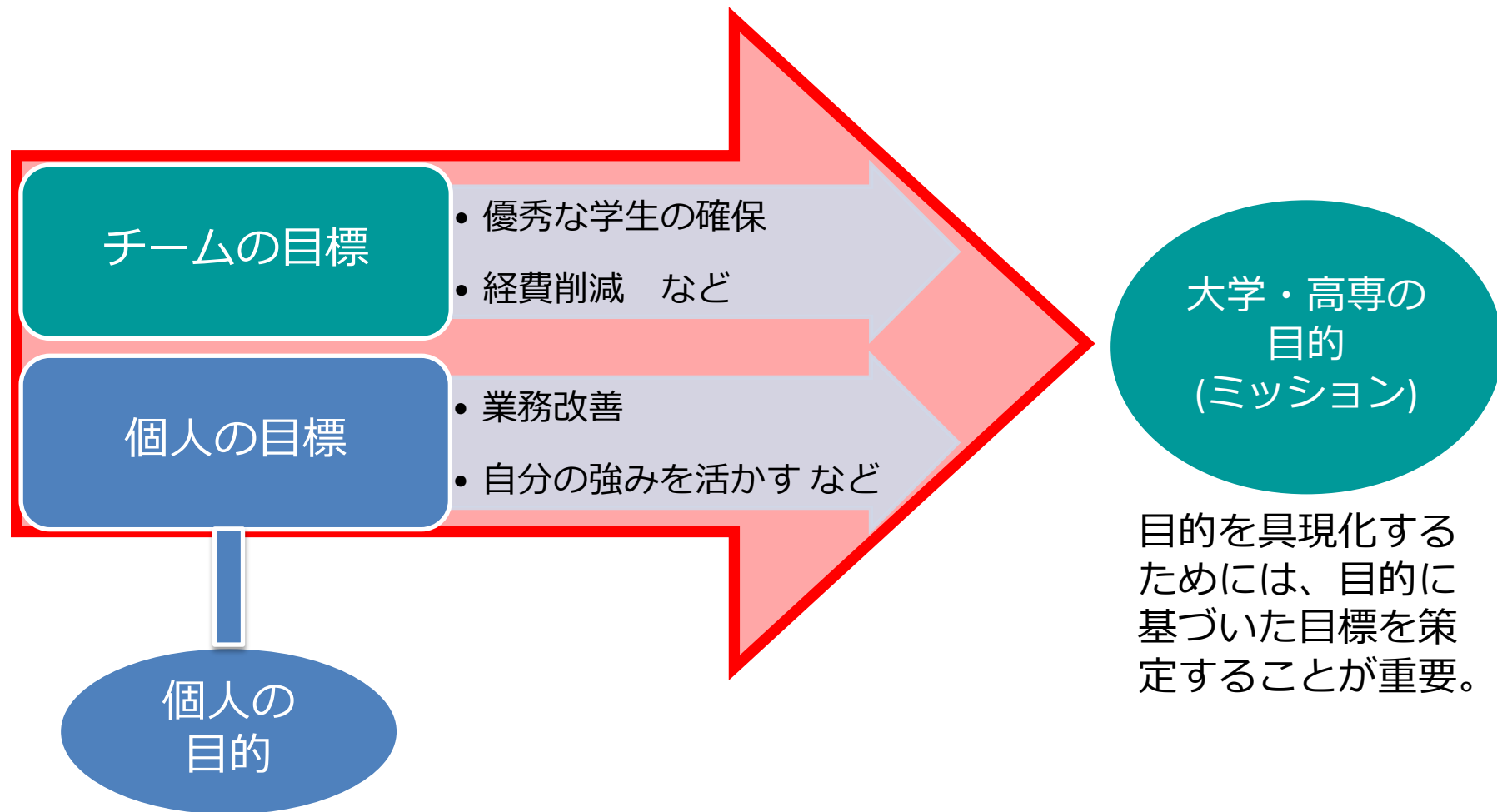
具体的には
経費の削減
資格の取得
語学・PCの勉強
電話のコール
など

3-3 チームワークと目的・目標

ワーク 3

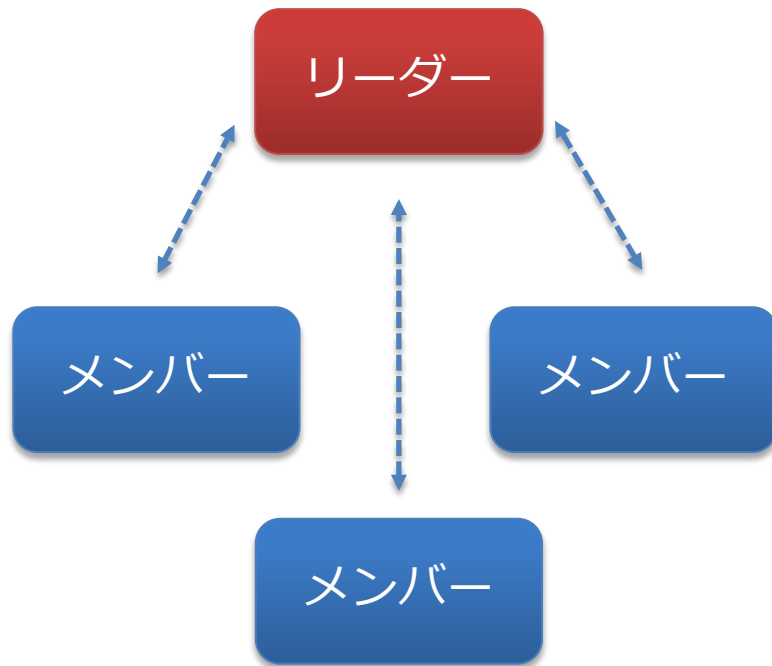
あなたが大学人としてチームに貢献するための目標を考えてください。(2分)

3-3 チームワークと目的・目標

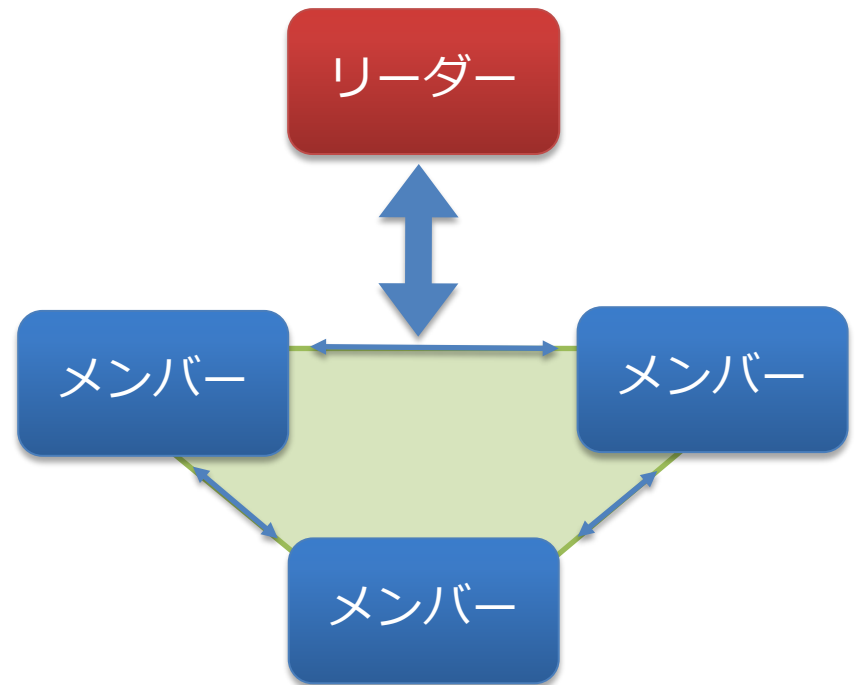


3-4 チームワークと協働

チームワークの形成



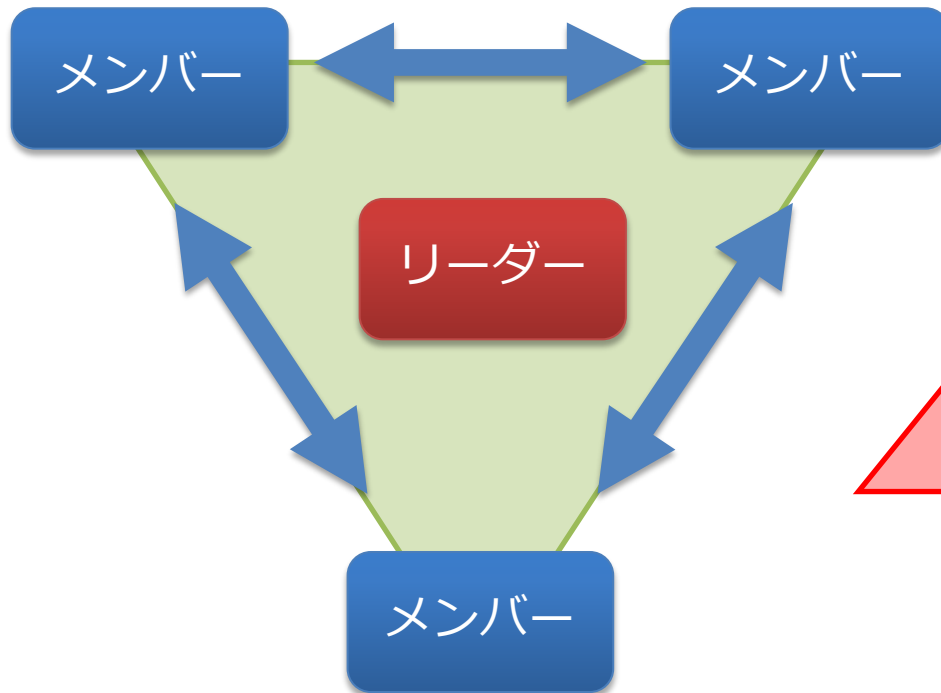
第1ステージ



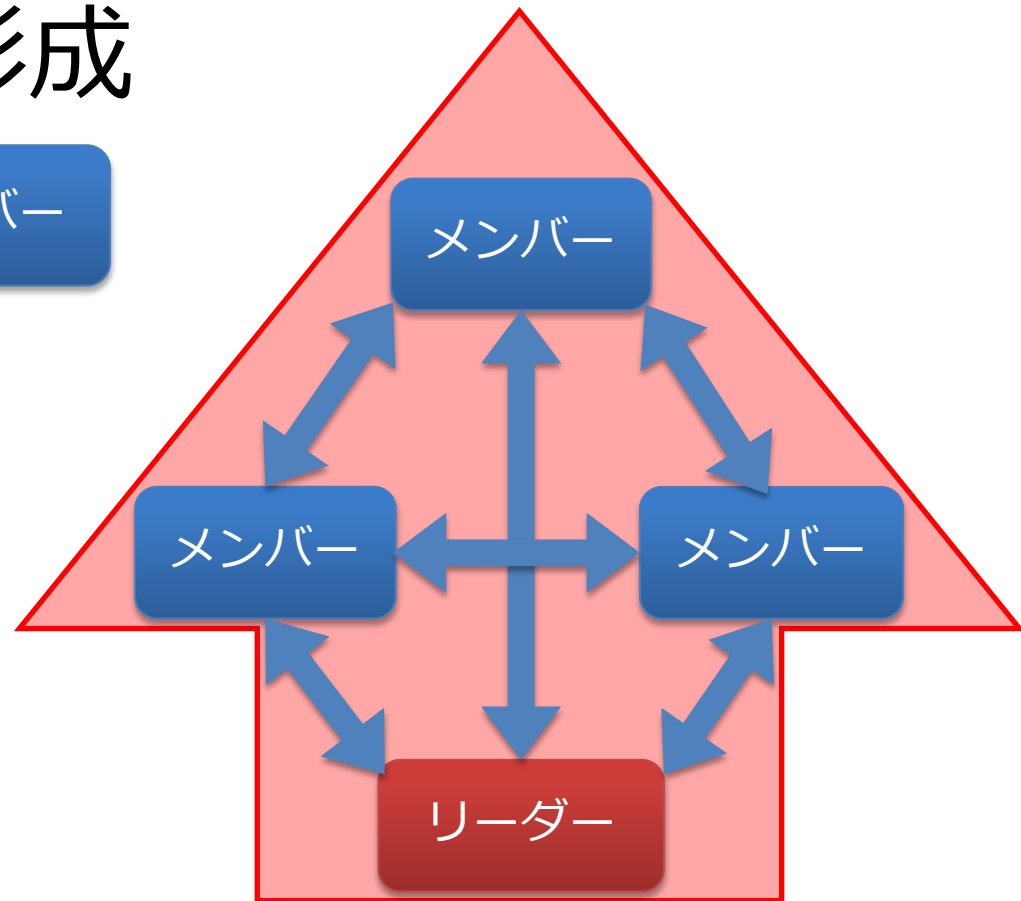
第2ステージ

3-4 チームワークと協働

チームワークの形成



第3ステージ



第4ステージ

3-4 チームワークと協働

ワーク4

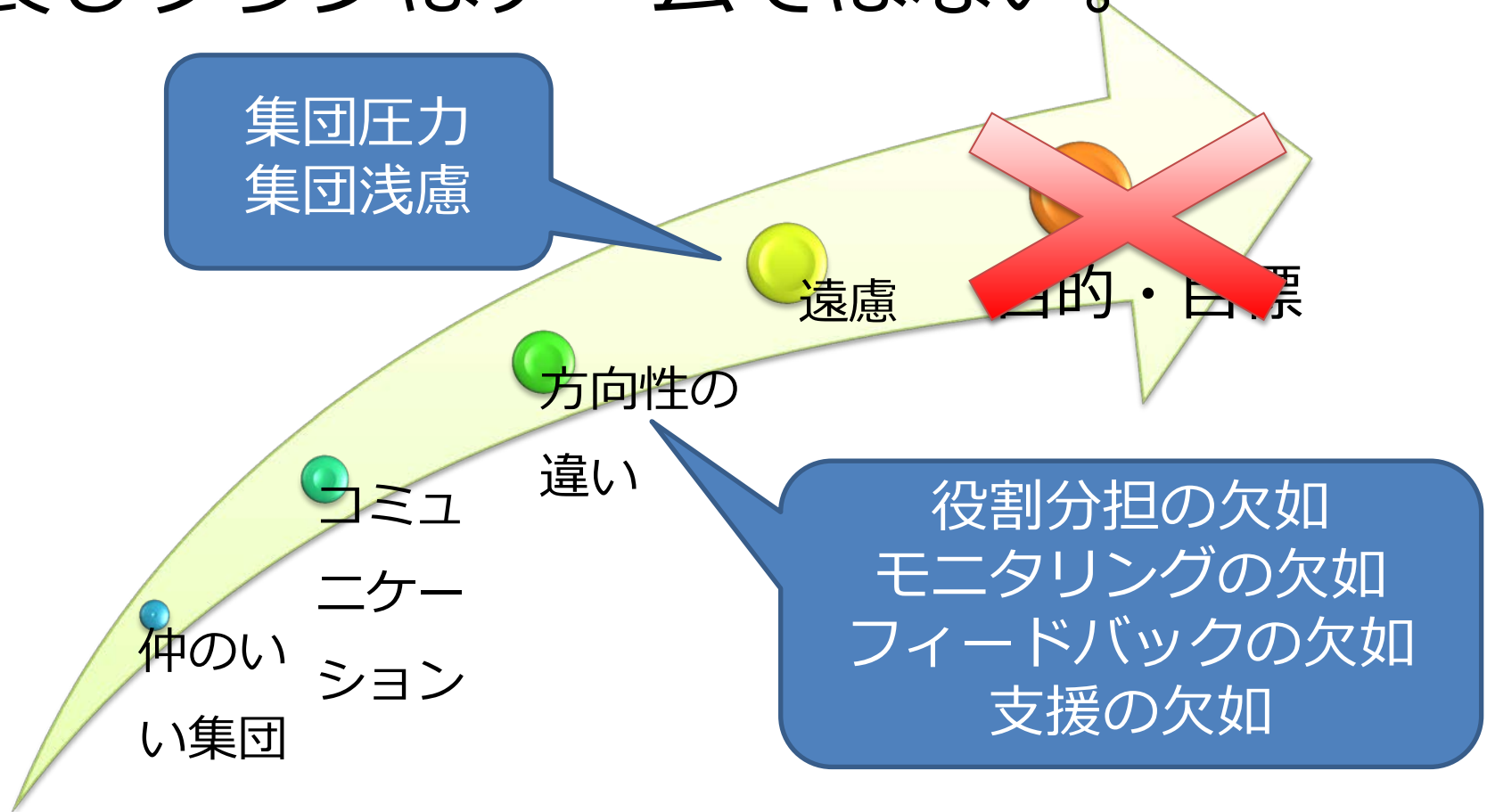
仲良しクラブとは？

仲良しクラブの問題点について
グループで意見を共有してください。

(4分)

3-4 チームワークと協働

仲良しクラブはチームではない。



3-5 チームワークと協働

成熟したチームとは

情報共有
チーム・個人の強み・弱み

生産力UP
軌道修正力UP
チーム活動の革新
個人の能力UP

大学の目的（ミッション）の共有

意見の衝突

信頼・尊重

目的・目標
の達成

役割分担
リーダーシップ
モニタリング
フィードバック
支援

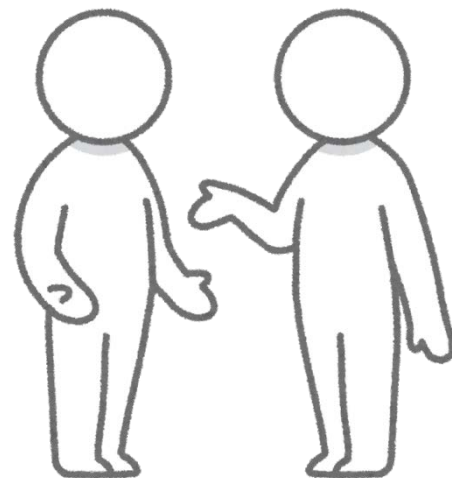
3-6 チームワーク

ステージ	目的・目標	協働	コミュニケーション
第 4	目的を達成しようとする 個人と組織の目標の統合 仕事に目標を求める	役割分担が明確 情報共有が密 相互信頼が厚い リーダーシップ モニタリング フィードバック 支援・相互調整	自由 率直・素直 自立・自律 衝突を恐れない 連帯感
第 3	目的を知っている 仕事に目標を持っている	役割分担がある 情報共有がある 相互信頼が厚い 支援・相互調整	自由 率直・素直 自立・自律 連帯感
第 2	目的・目標に関心がある	役割分担の初期 相互信頼の初期	遠慮 なれ合い 妥協 自己防衛 沈滞
第 1	無関心、バラバラ、仕事 以外に目標を求める	自己不信 他者不信 苛立ち	

3-5 チームワークとコミュニケーション

コミュニケーションは
次の章で詳しく

4・チームワークのための コミュニケーション



4

5

6

4-1 コミュニケーションとは

- 人間が互いに意思・感情・思考を**伝達し合う**こと。言語・文字その他視覚・聴覚に訴える身振り・表情・声などの手段によって行う。（三省堂 スーパー大辞林）
- ドラッカーの話を要約すると、
「思想、意見、情報を**伝達しあい、心を通じ合わせるプロセス**」

4-2 ドラッカーの4つの原理

コミュニケーションは、

①知覚である

相手の分かる言葉で話す。

②期待である

相手の期待するものを伝える。

③要求である

自分の思いを強く持つ。

④情報とは違う

主観的であり、客観的な情報とは違う。

4-3 良いコミュニケーションとは？

- ・ 自分からの情報伝達（自分のことを伝える）



- ・ 互いに理解を深める（相手を知り、お互いを知る）



- ・ 相手にフィードバックを与える（相手の気づき）
- ・ 共通の認識を持ち共有世界を構築する

4-4 コミュニケーションが良くなると・・・

個人的には・・・

- 互いの心の距離が近づいて、繋がりが強くなり、安心感や充足感で心が満たされるようになる。

組織としては・・・

- 人間関係を良好に保つための寛容性が生じる。
- 目的・目標の共有化が進む。
- 互いのことをよく知ることによって、それぞれが強みを活かすことができるようになる。

4-5 コミュニケーションを良くするには？

- まずは、自分のことを伝えることが必要。
- しかし、一方的に自分のことを伝えたのでは良いコミュニケーションにはならない。
- 相手のことも聞き、理解する必要がある。
- でも、そもそも話がはずまない相手もいる。

➡こんなときに「傾聴」が有効。

4-6 「傾聴」とは？

- 話し方（敬語・タメグチ等）と同じように聞き方（一般会話・取り調べ等）にも選択肢がある。「傾聴」はその一つ。
- アメリカの心理学者カール・ロジャーズが提唱した「来談者中心療法」がベースだといわれている。

4-7 「傾聴」の基本姿勢

1. 「受容」 = あるがままに受けとめる
いい悪いと判断しない。
2. 「共感」 = 相手の気持ちを感じる
相手が感じている世界を自分のことであるかのように
感じ、しかもその際自分の感情を巻き込ませない。
同情ではない。
3. 「自己一致」 = 自分の心を把握する
聴き手自身が自分のことを信じる。

4-8 「傾聴」の技術

- うなずき、あいづち

話し手が「聴いてもらっている」と感じることができる。

うなずき、あいづちをすることで、聴き手自身が理解できる。

- くり返し（感情の言葉）

相手が話したキーワードを繰り返すことで、聴き手が話し手の鏡となり、話の中心に照準が合ってくる。

- 質問

ただ情報を集めるだけでなく、話をうながしたり、広げたり、深めたりする。

4-9 「傾聴」の目的

- 「傾聴」の目的は、「あなたはそう感じているんだね」という風に、相手が感じていることをこちらも感じて理解すること。
- 結果として相手に気づきを与えることができる。

4-10 本当に「傾聴」でコミュニケーションが良くなる？

話がはずまない相手にも「傾聴」が有効。
どうして？

➡人間には、「他者から認められたい、尊敬されたい」という欲求（マズローの欲求5段階説の第4段階）がある。「傾聴」することにより、話し手は自分の価値観を認めてもらうこととなり、承認欲求が満たされる。



4-10 本当に「傾聴」でコミュニケーションが良くなる？



欲求を満たしてくれた相手、自分の価値を認めてくれた相手に報いたいという気持ちになる。（返報性の原理）



この気持ちが信頼感へと繋がり、少しずつコミュニケーションが円滑になって、共有世界が築かれていく。

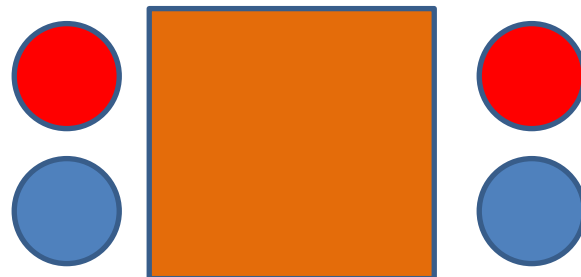
4-11 「傾聴じゃない体験」

話す側 ●

最近、嬉しかったことを1分間で話してください。

聞く側 ●

まっすぐ前を向いて、うなずいたり、あいづちを打たずに話だけを聞いてください。



4-12 「傾聴」 実践

ペアで「傾聴」の実践をしましょう。

- ・ 話し手は自分の好きなこと、得意なこと、興味のあることについて話します。
- ・ 聞き手は「傾聴」を意識しましょう。

(3分×2回)

4-13 「傾聴」 実践

テーマ：

「自分の好きなこと、得意なこと、興味のあること」

いきなりは難しいので、今日は以下の点に気をつけてみましょう！！

- ・相手のことを否定しない。
- ・自分のことを話しすぎない。
- ・相手のリズムにあわせた「うなずき、あいづち」。
- ・話がつまったら質問をする。

できれば、

- ・「共感」、「くり返し」を意識してみましょう。 （3分×2回）

4-14 「傾聴」 実践振り返り

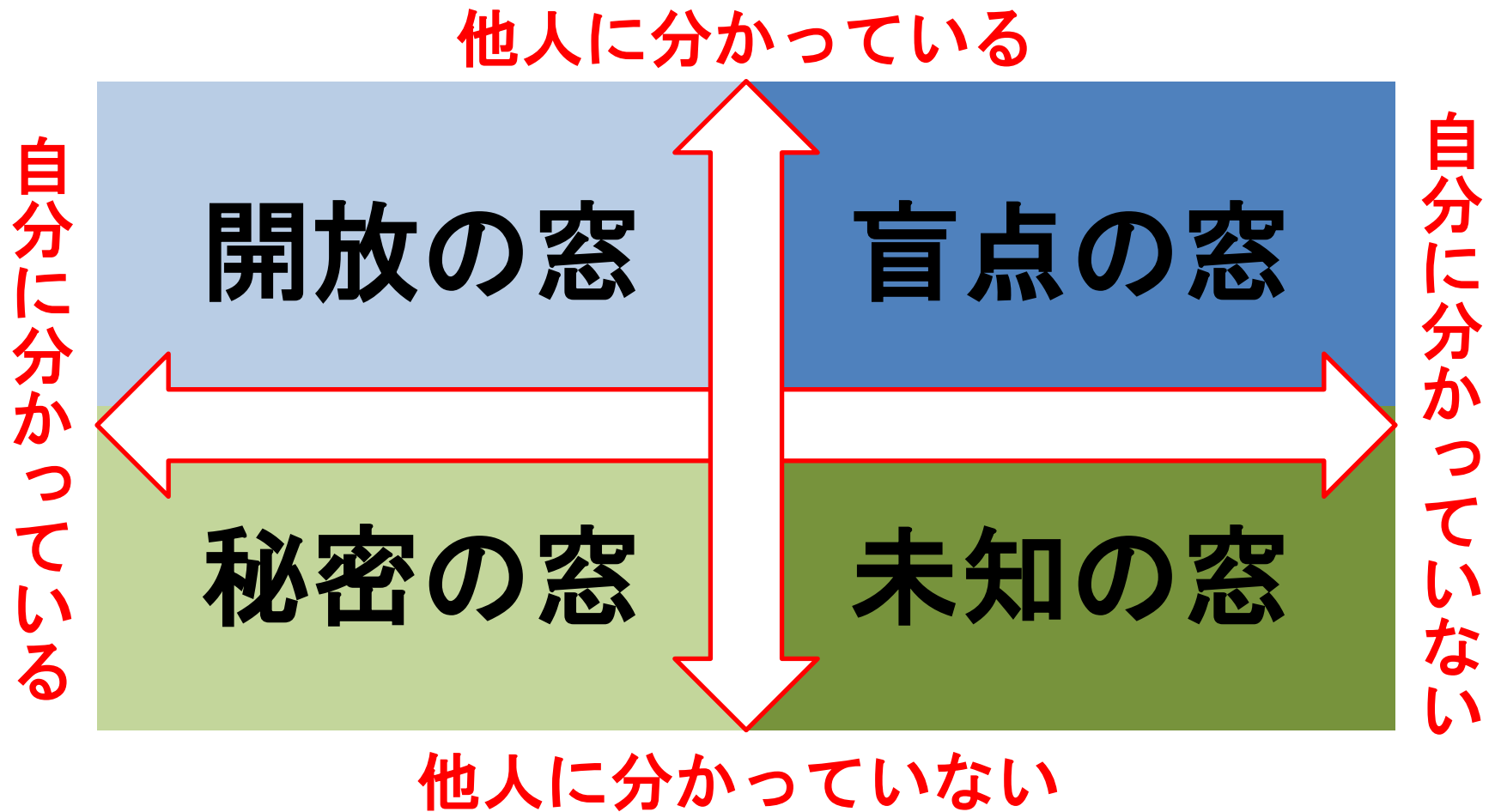
ペアでお互いのことを振り返ってみましょう。

- ・ 相手が心地よく話すことができましたか？
- ・ 相手のことを否定しませんでしたか？
- ・ 相手のことをよく知ることができましたか？
- ・ 相手のリズムに合わせることができましたか？
- ・ 緊張しすぎませんでしたか？

(2分)

One more thing!

4-15 ジョハリの窓



4-16 ジョハリの窓で自己理解

ジョハリの窓って？

アメリカの心理学者が公表した「対人関係における気づきのグラフモデル」で、**ジョセフ・ルフト**と**ハリー・インガム**の名前をとって名付けられました。



何が分かるの？

「自分が知っている自分」

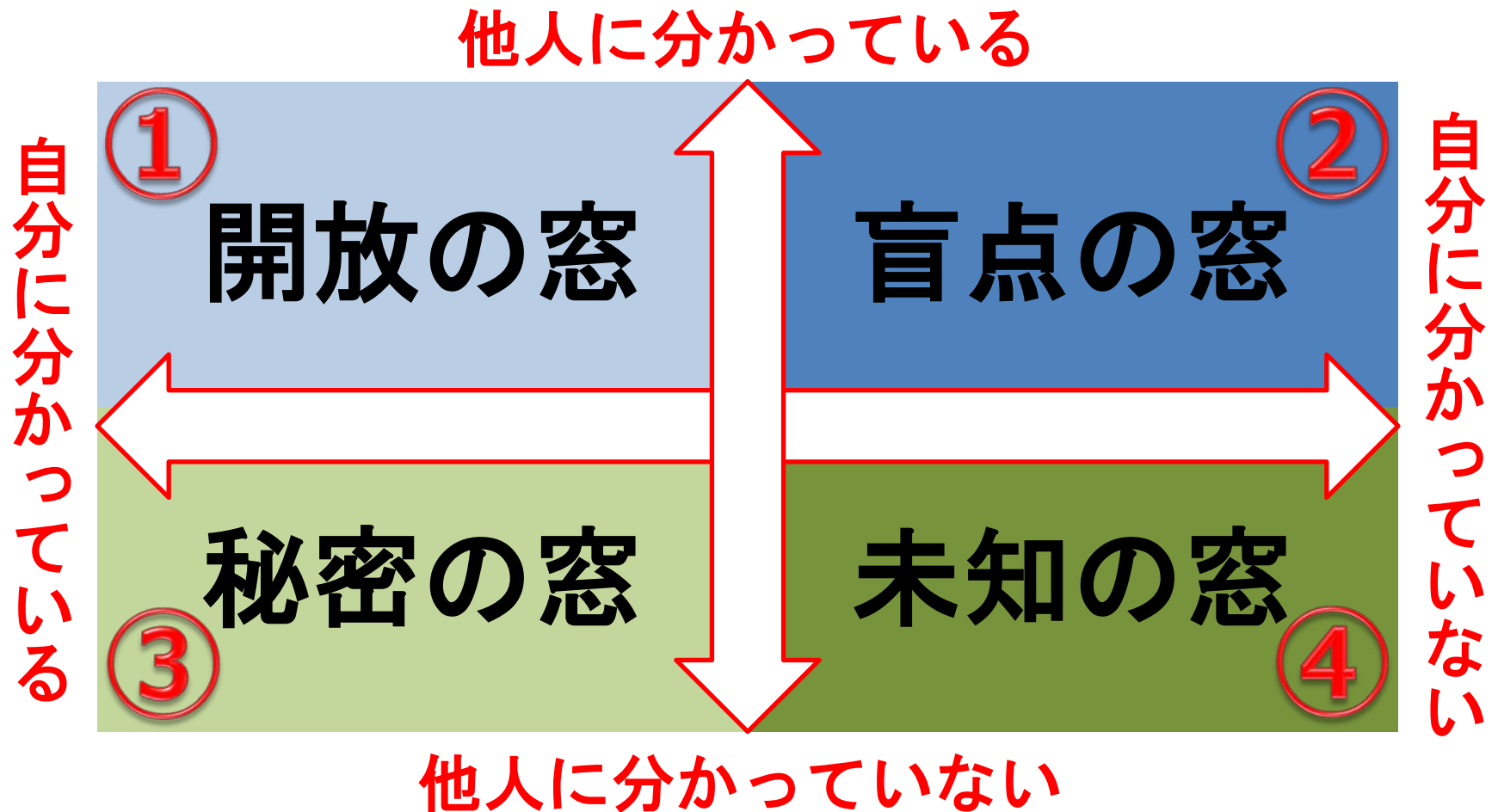
「他人が知っている自分」を**客観的に知る**ことができる。



結果的に？

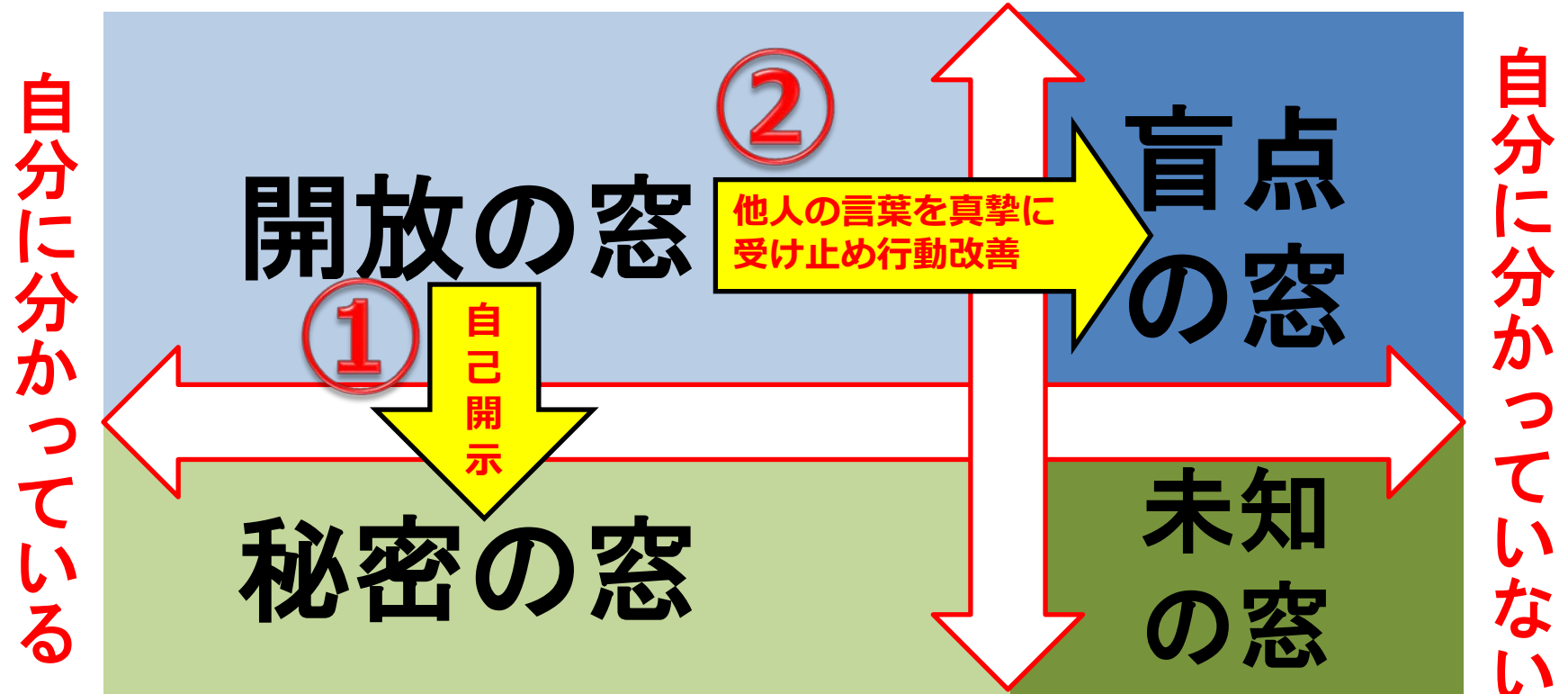
自分だけでは気づけなかった深い自己分析が可能になる。

4-17 ジョハリの窓の仕組み



4-18 目指すべきジョハリの窓

他人に分かっている



他人に分かっていない

※開放の窓を広げる = 円滑なコミュニケーション、自己の成長

4-19 自己理解の実践

さて、ワークです！

第一印象ワーク

4-19 自己理解の実践

 に自分の名前を書いてください。

No.	隣
	記入者[]

第一印象ワーク [シート①]

No.	斜め前
	記入者[]

No.	チェック項目	自分	No.	正面		
				記入者[]		
①	真面目		①			
②	意志が強い		②			
③	情熱がある		③			
④	行動力がある		④			
⑤	社交性がある		⑤			
⑥	頼りになる		⑥			
⑦	好奇心が強い		⑦			
⑧	楽天家		⑧			
⑨	頑固		⑨			

4-19 自己理解の実践 (1分)

☐ の該当する項目に○を付けてください。

第一印象ワーク [シート①]

No.	チェック項目	自分	他者
①	真面目		
②	意志が強い		
③	情熱がある		
④	行動力がある		
⑤	社交性がある		
⑥	頼りになる		
⑦	好奇心が強い		
⑧	楽道家		
⑨	頑固		

4-19 自己理解の実践 (1分)

☐の該当する項目に○を付けてください。
○はいくつでも構いません。

前方

第一印象ワーク [シート①]

No.	正面 記入者[]
①	
②	
③	
④	
⑤	
⑥	
⑦	

No.	チェック項目	自分	他者
①	真面目		
②	意志が強い		
③	情熱がある		
④	行動力がある		
⑤	社交性がある		
⑥	頼りになる		
⑦	好奇心が強い		

4-19 自己理解の実践 (1分)

☐の該当する項目に○を付けてください。

前方

第一印象ワーク [シート①]

No.	斜め前 記入者[]
①	
②	
③	
④	
⑤	
⑥	
⑦	

No.	チェック項目	自分	他者
①	真面目		
②	意志が強い		
③	情熱がある		
④	行動力がある		
⑤	社交性がある		
⑥	頼りになる		
⑦	好奇心が強い		

4-19 自己理解の実践 (1分)

☐ の該当する項目に○を付けてください。

前方

第一印象ワーク [シート①]

No.	隣 記入者[]
①	
②	
③	
④	
⑤	
⑥	
⑦	

No.	チェック項目	自分	他者
①	真面目		
②	意志が強い		
③	情熱がある		
④	行動力がある		
⑤	社交性がある		
⑥	頼りになる		
⑦	好奇心が強い		

4-19 自己理解の実践 (1分)

1つ以上○がある項目の に○を付ける。

第一印象ワーク [シート①]

No.	チェック項目	自分	他者
①	真面目	○	○
②	意志が強い		
③	情熱がある		
④	行動力がある	○	○
⑤	社交性がある	○	
⑥	頼りになる	○	
⑦	好奇心が強い		○
⑧	楽道家		
⑨	頑固		○
⑩	優しい		
⑪	プライドが高い		
⑫	落ち着きがある		
⑬	根性がある		
⑭	几帳面		
⑮	責任感が強い		
⑯	社会性がある		

No.	正面 記入者[]
①	○
②	
③	
④	
⑤	
⑥	
⑦	○
⑧	
⑨	○
⑩	
⑪	
⑫	
⑬	
⑭	
⑮	
⑯	

No.	斜め前 記入者[]
①	○
②	
③	
④	○
⑤	
⑥	
⑦	
⑧	
⑨	
⑩	
⑪	
⑫	
⑬	
⑭	
⑮	
⑯	

No.	隣 記入者[]
①	○
②	
③	
④	
⑤	
⑥	
⑦	○
⑧	
⑨	
⑩	
⑪	
⑫	
⑬	
⑭	
⑮	
⑯	

4-19 自己理解の実践 (1分)

該当する項目Noを記入してください。

第一印象ワーク [シート①]

No.	チェック項目	自分	他者
①	真面目	○	○
②	意志が強い		
③	情熱がある		
④	行動力がある	○	○
⑤	社交性がある	○	
⑥	頼りになる	○	
⑦	好奇心が強い		○
⑧	楽天主		
⑨	頑固		○
⑩	優しい		
⑪	プライドが高い		
⑫	落ち着きがある		
⑬	根性がある		
⑭	几帳面		
⑮	責任感が強い		
⑯	社会性がある		

第一印象ワーク [シート②]

●説明: 第一印象ワーク [シート①]で該当する番号を4つの枠に記入してください。

自他とも○ ① ④	他者のみ○ ⑦ ⑨
自分のみ○ ⑤ ⑥	○なし ② ③

[開放の窓]

[秘密の窓]

4-19 自己理解の実践 (1分×4人)

「盲点の窓」について、気になる項目を
グループ内で聴いてみましょう。

前方

4 番目

1 番目

3 番目

2 番目

4-20 ジョハリの窓の振り返り

- 盲点の窓を受け入れ、理解する = **自己理解**

- 新たな発見があり、更に自己理解が深まる
「受け入れるか、受け入れないかは、あなた次第！」


- お互いの「秘密の窓」と「盲点の窓」を開放することの繰り返し = **自己理解と他者理解の継続が重要**

- お互いの心を通じ合わせるプロセス
= **コミュニケーションが成立した！**

4-21 コミュニケーションのまとめ

- コミュニケーションは一方的に自分のことを伝えるのではなく、お互いの理解を深めることが必要。その過程の中で、相手を知ることができ、相手の言葉から自分を知ることでもある。
- 良いコミュニケーションは、個人的には安心感や充足感を生み、組織としては寛容性、目的・目標の共有、構成員の強みの発揮に繋がる。
- コミュニケーションを良くする方法の一つとして「傾聴」することが有効。

4-22 みなさんはどうですか？

もしかすると皆さんの仕事は、指示を受けたことをやるだけの「やらされ仕事」になっていませんか？

コミュニケーションが進むと、仲間のことや自分のことを理解することができます。

そうすると自分が活躍できる場所が見つかり、積極的に仕事を楽しむことができるのではないのでしょうか？

改めて、今の自分のことを振り返ってみてください。

5. チームワーク実践



5

6

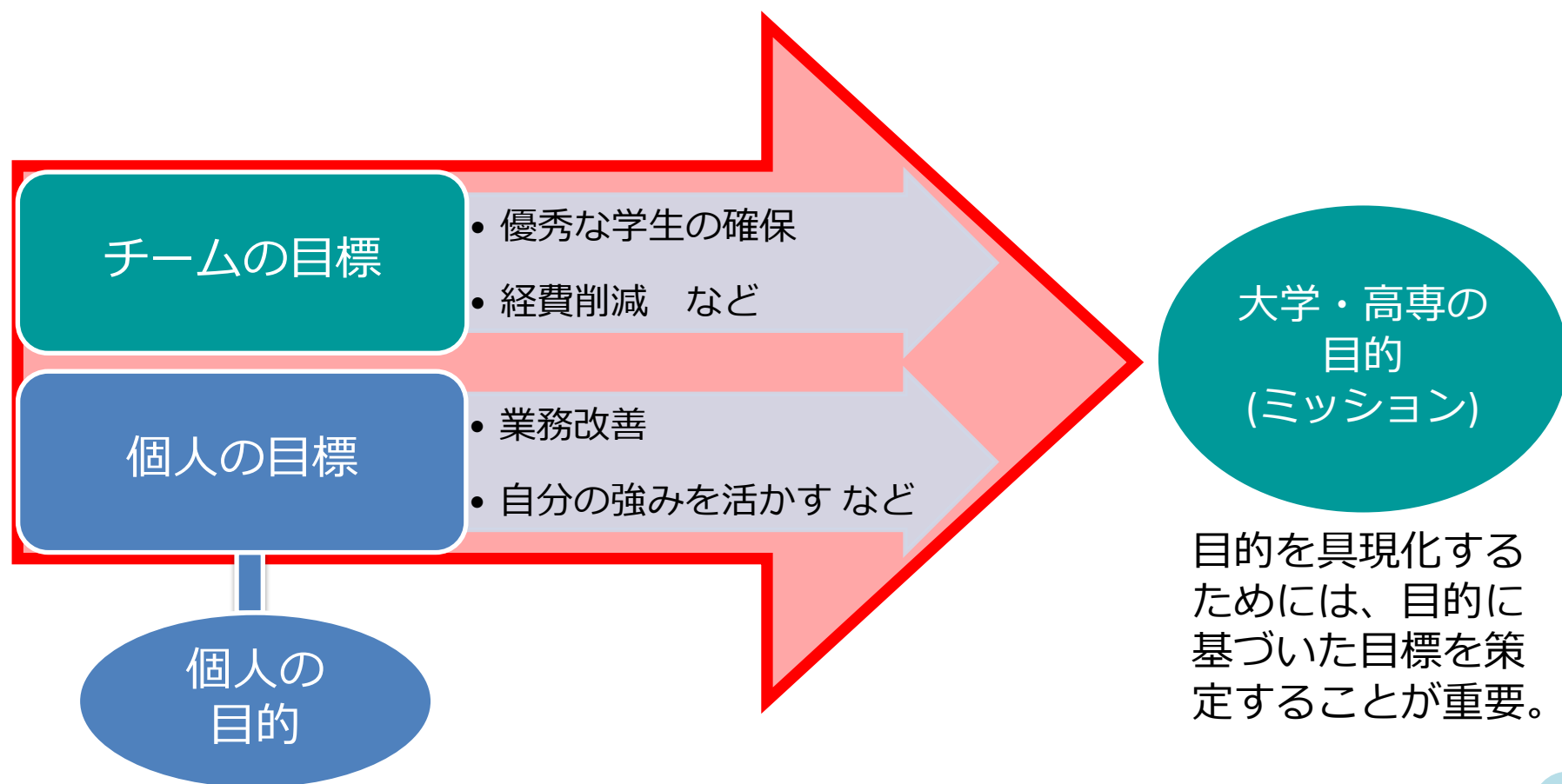
5-1 チームワーク

チームワークを構築するためのポイント

1. 目的・目標の明確化と共有
2. 協働、適応・調整行動
3. 円滑なコミュニケーション

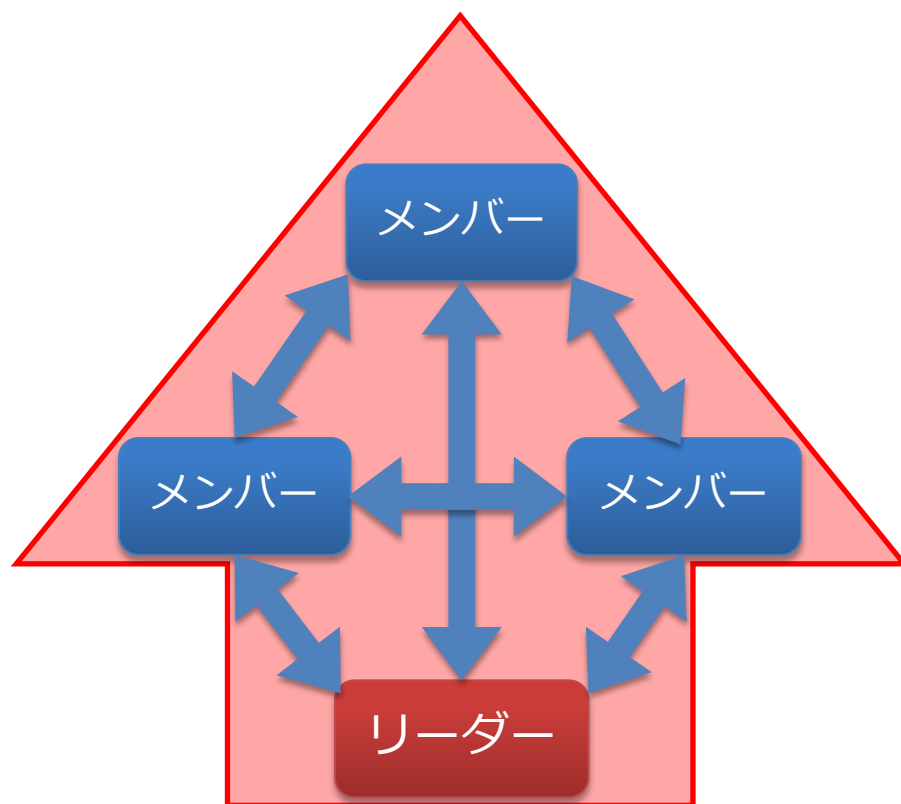
5-1 チームワーク

1. 目的・目標の明確化と共有



5-1 チームワーク

2. 協働、適応・調整行動



第4ステージ

1. 刺激し合う
2. 多様性を認める
3. 役割分担
4. 相互補完
5. 情報共有

5-1 チームワーク

3. 円滑なコミュニケーション

相手のことを思いながら
考え等を伝達し合い
心を通わせること。



まずは「傾聴」から



チームワーク体感ゲーム

人事異動ゲーム

このゲームはフィクションであり、通常の業務ではこのようなシチュエーションは決してありません。チームワークを体感していただくためのゲームです。

5-2 グループワーク／指示書

- あなた方は、SPOD大学の人事担当グループ職員です。
- 理事の都合で、急きょ臨時の部課長会議が今日開かれることになり、その場で中堅職員の人事異動の最終決定（了解）が行われることに。
- ところが、人事異動の原案を持った人事課長は出張中のため、マル秘事項の原案が見つかりません。そこで人事異動の検討を行った各課長に、原案についてのヒヤリングを行いました。しかし、課長らは部分的にしか覚えていなかったり、間違ったら困るとのことで詳細を教えてくれませんでした。
- ただ、各課長から絶対に間違いないという「情報」を入手しました。
- 入手した情報をもとに原案となった人事異動を調べてください。なお、各課に配属されるのは、1人ずつです。

5-2 グループワーク ／話し合いのルール

1. チームワークを意識し、役割分担を決め話し合いを進めてください。
2. あなたが持っている情報（カード）は口頭で他のメンバーに伝えることはできますが、見せたり、渡してはいけません。
3. メモを取っても構いません。
4. 最終決定したら別紙解答用紙に記入して、講師に提出してください。
5. 机上の付箋・模造紙等は自由に使って構いません。

5-2 グループワーク／制限時間

決定の速さと正確さで順位を決定します。

制限時間は、30分です。

5-2 グループワーク／採点方法

1. 決定の速さ

1位・・・40点 2位・・・30点 3位・・・20点
4位・・・10点

2. 正解点

1人10点×9人 = 90点

3. ボーナス点

全員正解 20点

1 + 2 + 3 = 最高 150点

5-2 グループワーク／振り返り

- シートに基づいて、振り返りをしてください。

個人で 5 分

グループで 10 分

5-3 チームワーク実践／振り返り

チームワークを構築するためのポイント

1. 目的・目標の明確化と共有
2. 協働、適応・調整行動
3. 円滑なコミュニケーション

6 ・ 振り返り



1-5 本日の研修内容

1. オリエンテーション
2. アイスブレイク
3. チームワークとは
4. チームワークのためのコミュニケーション
5. チームワーク実践
6. 振り返り

1-3 考えてみましょう

「チームワークを大切に」がモットーの企業

営業課 A チーム



手伝ってあげて。

残業やトラブルの時には、メンバー全員で手分けし終わらせる。

営業課 B チーム



自分の仕事を終わらせなさい。

メンバーは黙々と自分の仕事に集中する。

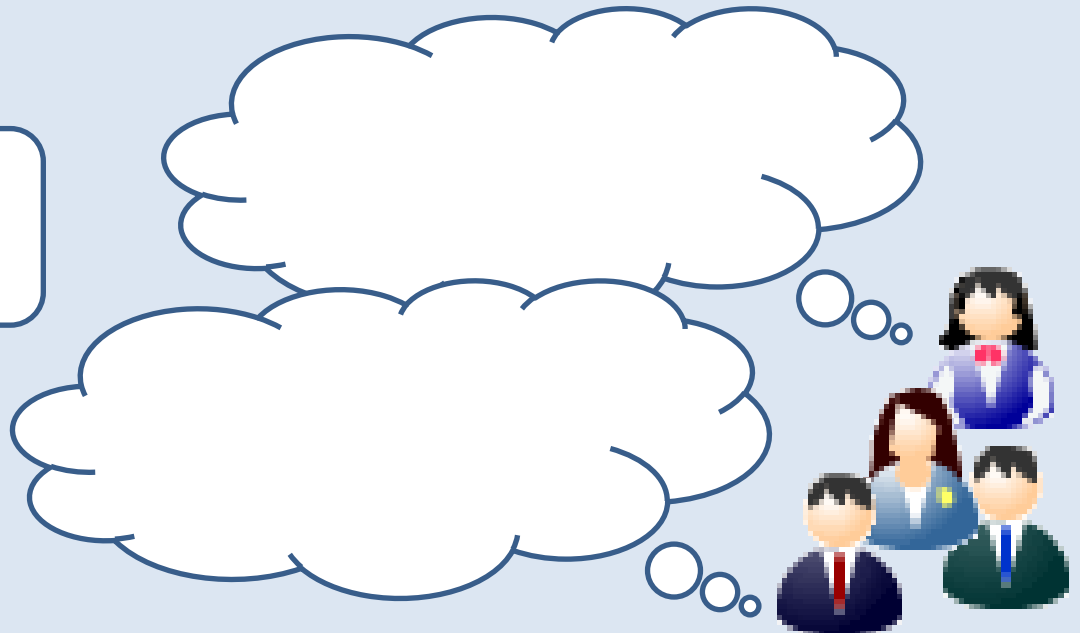
6-1 集団の生産性の公式

集団の生産性 =
メンバーの潜在的生産性
+
—

(スタイナー、1972・本間、2011)

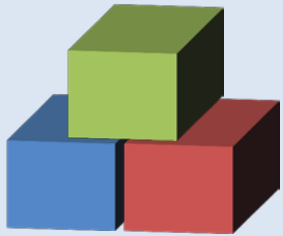
6-2

手伝ってあげて。



6-3 チームの生産性

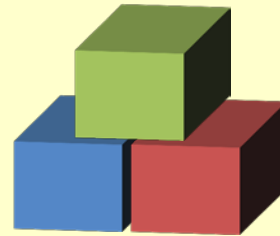
営業課 A チーム



生産性

メンバーの生産性
+ 協同作業での成果
- 協同作業でのロス

営業課 B チーム



生産性

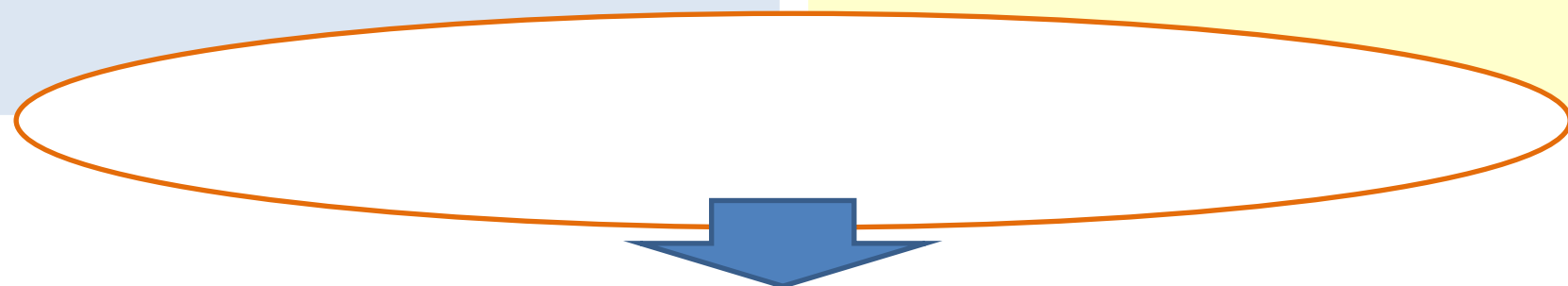
メンバーの生産性
+ 協同作業での成果
- 協同作業でのロス

6-4 チームワークの真価

『チームワークとは、個人の能力を活かしながら、チームの目標達成に向けて協力し合うこと』

営業課 A チーム

営業課 B チーム



チームワークの真価発揮



STEP



お疲れ様でした。

参考文献1

1.オリエンテーション 6.振り返り

Dickinson. T.L., & McIntyre, R.M.(1997). A conceptual framework for teamwork measurement. In M.T .Brannick, E. Salas, & C. Prince(Eds.), *Team performance assessment and measurement : Theory, methods, and applications*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates. pp. 19-43

Steiner, I.(1972).Group process and productivity. NY : Academic Press

本間道子（2011）『集団行動の心理学－ダイナミックな社会関係のなかで－』サイエンス社

山口裕幸（2008）『チームワークの心理学－よりよい集団づくりをめざして－』サイエンス社

釘原直樹（2013）『人はなぜ集団になると怠けるのか 「社会的な手抜き」の心理学』中央公論新社

参考文献2

3.チームワークとは

古川久敬（2004）『チームマネジメント』日経新聞社

山口裕幸(2008)『チームワークの心理学－よりよい集団づくりをめざして－』サイエンス社

星野欣生(2007)『職場の人間関係づくりトレーニング』金子書房
平成26年度世論調査,内閣府

4.チームワークのためのコミュニケーション

齋藤孝（2013）『人はチームで磨かれる 職場を元気にする72の質問』日本経済新聞社

中昌子（2015）『チームワークは奇跡を起こす。』泰文堂

岩松正史（2014）『「ねえ、私の話聞いている？」と言われたい「聴く力」の強化書－あなたを聞き上手にする「傾聴カススイッチ」のつくりかた』自由国民社

古宮昇（2015）『プロカウンセラーが教える場面別傾聴術レッスン』ナツメ社

P.F.ドラッカー（2001）『マネジメント[エッセンシャル版]基本と原則』ダイヤモンド社

岩崎夏海（2010）『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』ダイヤモンド社

自己分析診断テスト「ポテクト」 <http://potect-a.com/>

参考文献3

5.チームワーク実践

田中久夫(2003)『教育研修ゲーム－すぐできるすぐ効く－』日本経団連出版