



現場力とチームビルディング

～チームを作って, 磨いていくために～

有限会社 デバッグ工学研究所
松尾谷 徹
(PS 研究会 代表)

フェリカネットワークス株式会社
増田 礼子
(PS 研究会)

FeliCa Networks

Copyright 2014 FeliCa Networks, Inc.



このワークショップについて

人やチームに焦点をあてたアプローチとはどのようなものでしょうか。

「現場力」を高めていくために具体的に何をしたら良いのでしょうか。

チームビルディングの基礎となる「関係性」を築くきっかけになる
ワークを行い、実際に体験してみましょう。

相手の方との関係性や、自分の気持ちがどのように変わっていくか、
感じて、振り返って、話し合しましょう。

チームビルディングを取り入れたプロジェクトの事例もご紹介します。

さまざまな人が集まり、同じ目標に向かって進んで行くために、

私たちはどのようにしていったら良いのでしょうか。

ワークを通して考えていきましょう。



Agenda

1. チーム形成
2. 仕事とモチベーション
3. チームビルディングの事例
4. リーダーシップとモチベーション
5. 対人スキルのまとめ



まず体験しましょう

1. チーム形成



この Work の目的と心構え

- 今朝、この部屋に入ってきた時、周りの方に挨拶しましたか？
- 新しいプロジェクトが始まる時はどうでしょうか？
 - リーダはメンバーのことを多少知っていますが、メンバーは、他のメンバーのことをあまり知りません
これでは、チームワークができません
- ワークを始める誘い水として「仲間としての関係性」をつくる
- 「アイスブレイク」とも呼ばれています
 - 知らない人との対人関係：氷の壁
 - 氷の壁（アイス）をブレイクすることから始めます

その前に、ちょっと注意事項があります

<<個人情報保護>>：守秘義務のお約束



Work A : 自己紹介でアイスブレイク

■ 周りを見てください・・・知らない人ばかり

- 知らない人たちの中にいる・・・とても不安？
- 皆さん, とても緊張しているように見えます

■ これではワークショップが出来ません！

■ そこで, 最初のWorkは アイスブレイク

■ 進め方

1. 自己紹介のメソッドとして『**偏愛マップ**』をつくる
2. グループを作り, グループの中で自己紹介 「一人2分」

偏愛マップ：明治大学・齊藤孝 氏の提案



- 自分の大好きなものを書き込んだマップ
- 作り方：配布する用紙に，思いつくまま，書き込むだけ
 1. 真ん中に，お名前，ふりがな
 2. そこから，マインドマップのように好きなことを書き込む
 - 絵を入れたりするのもあり
 - 全てを書きだす必要はありません！ 偏愛しているものを中心に！

■ 参考文献：

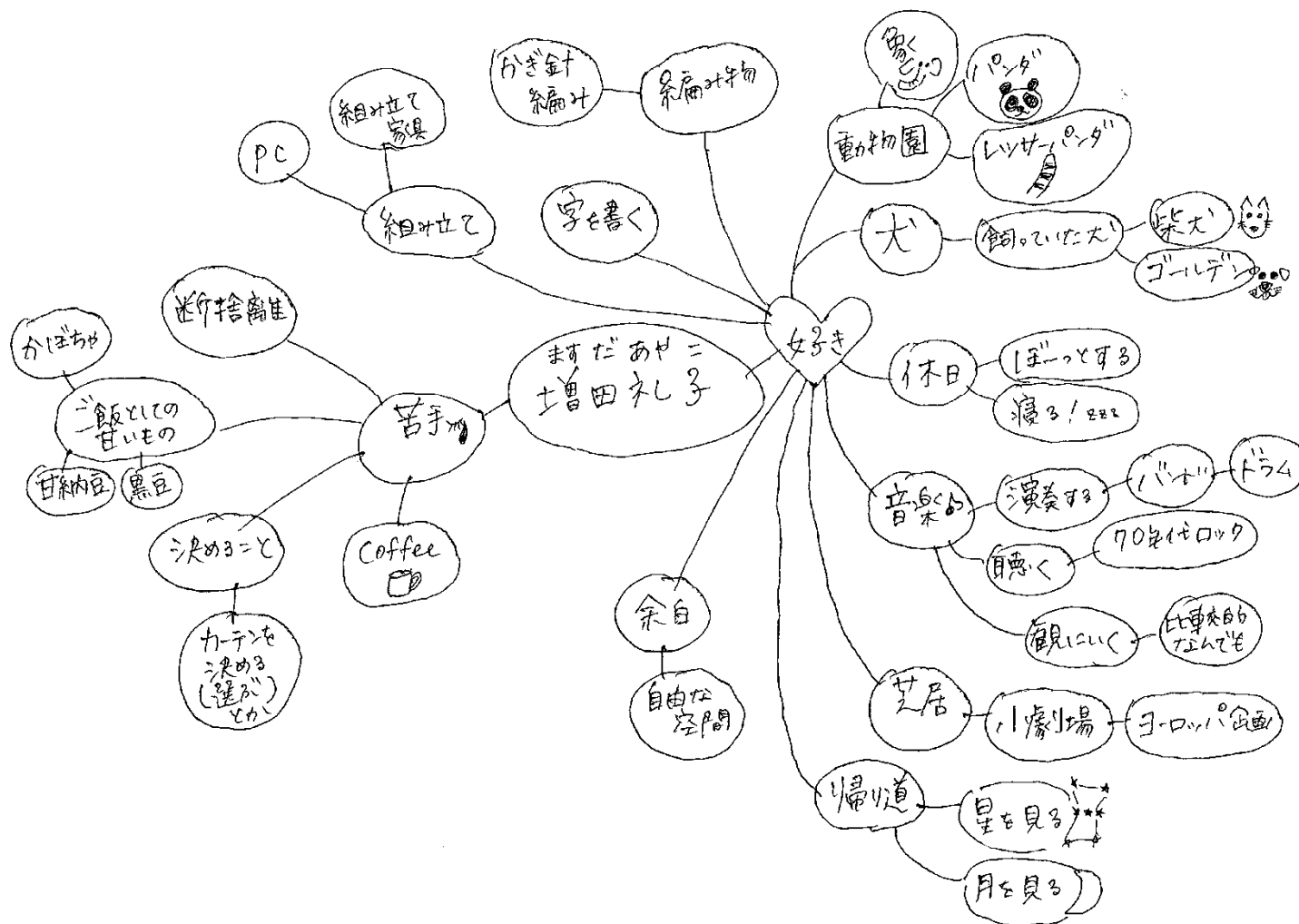
- 齋藤 孝 著
『偏愛マップーキラいな人がいなくなる
コミュニケーション・メソッド』 NTT出版





偏愛マップの例

■ 5 分間で書いてみました

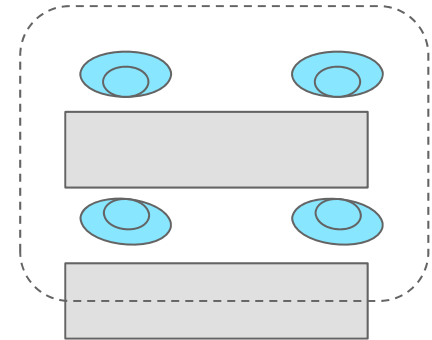


Work A



■ グループを作ります

- 机の前と後ろの4～5人でグループになってください
- 人数が多かったり少なかったりした場合には調整します



■ 進行のためのリーダーを決めます

- じゃんけんで勝った方
- 声を出して

■ 誰から始めるか、相談

■ タイマーを設定（講師）→スタート

■ ひたすら、好きなことを紹介 一般的な自己紹介は控える

■ タイマーが鳴ったらフェードアウト

■ 拍手で1ラウンド終了

- 全員が終わるまで繰り返し



偏愛マップ 振り返り

- 終わってみて、感想はいかがですか？
- 人を特徴づける、好きなこと＝熱中する姿
- 好きなことの共有
- 関係性を作る



やる気の効果

2. 仕事とモチベーション

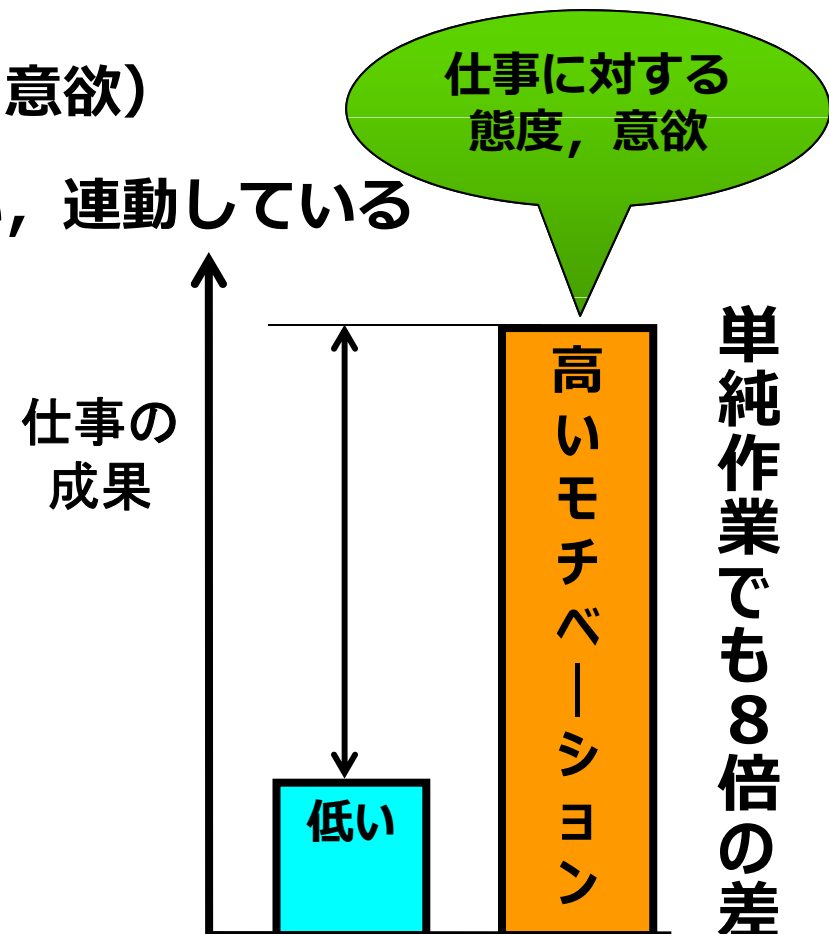
モチベーションと仕事の成果

※基調講演資料より

■ 仕事の成果を左右する2要素

1. 能力（スキル）
2. モチベーション（やる気、動機、意欲）

■ 2要素の関係は？ 独立ではない、連動している





歴史：ホーソン工場の実験

■ ホーソン工場の実験：1924年～分析は10年以上に及んだ

- 科学的管理：テラー理論の実験
- 手工業（電話機製造）に従事する人々を対象とした生産性測定
- モチベーションの影響力，多様性が明らかになり，人間関係論へと発展

■ 時代背景

- 急激な工業化・・・過当競争・・・生産性，品質の追求・・・疲弊した職場
- 経営者は利益を求め，QCDの向上を推進した
- しかし，現場では労働強化となり仕事意欲が低下していた

■ 効率の理論だけではダメだった

■ 人間の理論が入って，生産性が向上する

ホーソン工場の実験：集団のモチベーション



■ 集団のモチベーションに最初に着目したのは「ホーソン実験」

(仮説) 労働環境を悪化させたら職務意識が低下し生産性は下がる

- この実験を行った所, 逆に生産性が向上
- そこで, 労働環境を元に戻した → 生産性は維持
- ならば, 労働環境をさらに悪くした → さらに生産性が向上

■ この実験結果に研究者は困惑

その後の調査から「**チームの力**」が原因であることが判明

(インフォーマルなチームでも影響)

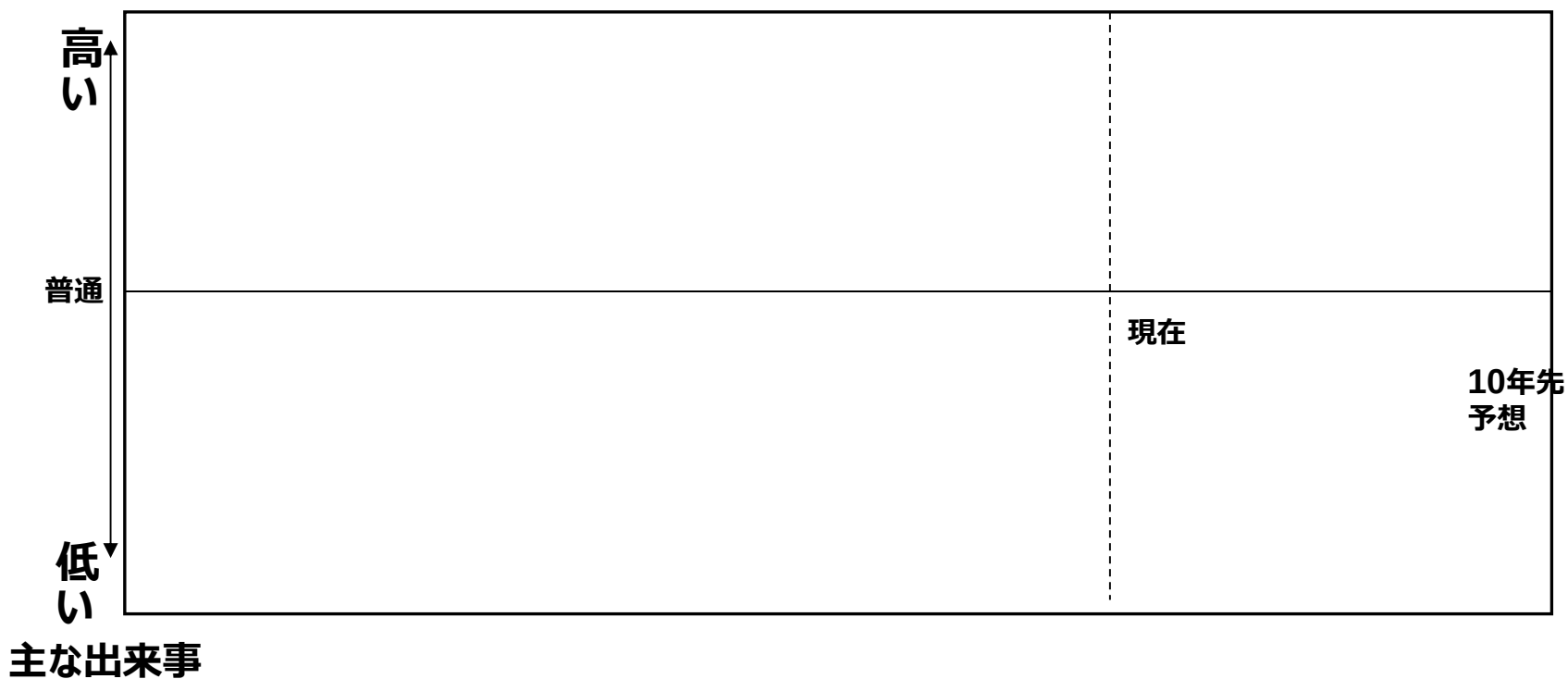
→ 実験により「注目される」ことが引き金となっていた

■ この実験の後, 「人間関係論」が生まれた



Work B 人生やる気曲線

■ あなたの人生やる気曲線を描いてみましょう。用紙は別に配付



■ ここに、主な出来事とモチベーションの関係を描いてください

■ 入学，就職，結婚など



グループで共有しましょう

- お互いに理解する上で、人の歴史は仲間をつくる
- リーダを交代し、全員で10分として時間配分の合意
 - タイムキーパーを決めて下さい
- それぞれ、やる気曲線の紹介
- 終わったら、拍手



モチベーションの特性

■ 働くには、スキルアップ！！

■ モチベーションアップは？

- モチベーションを高く維持できるか？
それは無理、人はハイテンションを維持できない、ストレスや疲労が生じる
- モチベーションは変動する・・・人生やる気曲線

■ モチベーションのコントロールは可能

- アスリートなどは、勝負時の集中的なモチベーション制御が重要
- 作家などは、原稿納期まで頑張るモチベーション制御が重要
- エキスパートは、制御できている
- 普通の人とは？

■ モチベーションは変動する→いかにコントロールするのか？

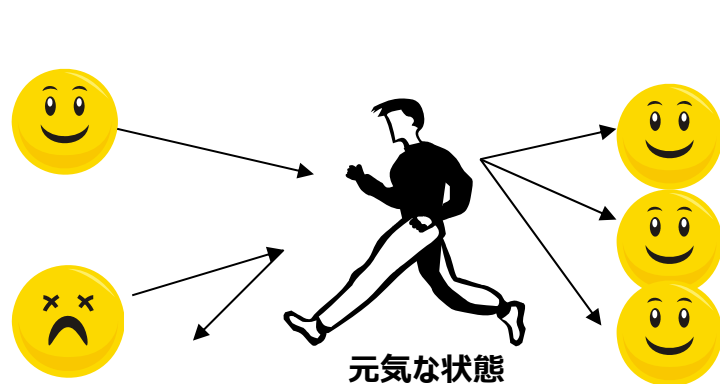


モチベーションの制御

■ モチベーションを左右する外因と内因・・・ストローク論

■ 圧倒的に外因が強い

- ストローク：相手のモチベーションに影響を与える刺激
 - 人生やる気曲線のイベント
- 2種類ある
 1. プラスのストローク：モチベーションを高める刺激
 2. マイナスのストローク：モチベーションを下げる刺激
- 心の健康にも影響





個人とモチベーション

■ もし、へこんだ状態になったら

- マイナスのストロークをブロック
 - マイナス・ストローク源と距離を
 - マイナス・ストロークに対するコーピング
- プラスのストロークを貰うこと
 - 一番は、プラスのストロークを出す友達
- 自分の行動でプラスのストロークをつくる
 - 買い物, 自分へのご褒美
- マイナスのストロークを出さない

■ モチベーションを維持するために

- プラスのストロークを吸収し, 3倍返して出す
- マイナスのストロークを跳ね返す



チームとモチベーション

- 職業人は、職場から強いストロークを受ける
 - 職場のモチベーションが低いと、個人の頑張りではどうにもならない
- チームのモチベーションの状態 = 「チーム文化」が重要
- 何故、チームビルディングを勧めるのか？
 1. 良いチーム文化をつくる
 2. 良いチーム文化は、メンバにプラスのストローク
 3. メンバーのモチベーションが健康的に維持される
 4. 成果 = スキル × モチベーション

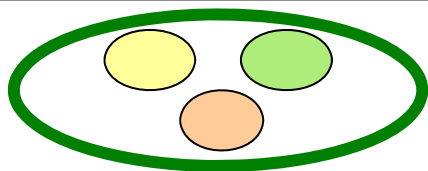


チームビルディングの効果

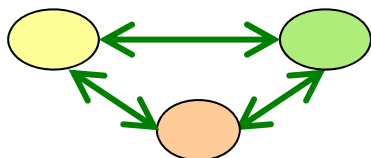
3. チームビルディングの事例



3. チームビルディングで目指したこと



プロジェクト全体の円滑な運営



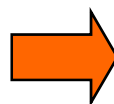
サブチーム間のコミュニケーション



メンバー同士のコミュニケーション



相互承認



協調と連携



3.1 チームビルディング導入時の背景

■ 2004年1月 次期開発に向け，開発体制の立ち上げ

■ 技術的な改善

- 新たな技術（形式手法の導入・テスト技法 等）の導入

■ 開発体制の改善

- メンバの増員，サブチーム体制などプロジェクト計画の充実

■ 2005年4月 本格的に開発を開始（実装，テストへ）

■ 設計段階から，実装段階に入る

■ 日々メンバは増員 → 15名から60名へ急増！

→新しく加わったメンバも多く，「各チームの協調」・「メンバ同士のコミュニケーション」など不調和を感じはじめる

→デバッグコンサルタントの有限会社デバッグ工学研究所の松尾谷氏より

「技術だけではバグはなくなる、チームの手当が必要」というアドバイス

→「目標」と「開発手段」に加えて，それを「推進する力」が必要！

3.2 チームビルディング研修，初めての実施



■ 60名のチームを短期間で立ち上げるには？

- 合宿型のチームビルディングを実施「まずはやってみよう！」
 - 「開発・仕様策定チーム」と「評価チーム」で2回に分けて実施
→まずは，サブチーム内のコミュニケーション促進
- 実施に向けて調整したこと
 - 上司の理解（上司・人事 等）と メンバの理解（社員・協力会社）



■ プログラムの検討と実施内容

- プログラム：初回はすべて松尾谷氏（＝プロ）に依頼
- 場所：日常とは異なる場所・雰囲気 → 日常業務から離れ，集中した2日間
- 実施内容
 - アイスブレイク（「嬉しかったこと」による自己紹介）
 - お互いを認め合う演習（傾聴，褒め合い）
 - コミュニケーションの難しさを体験する簡単な演習（伝言ゲーム など）
 - 伝えたつもり，伝わったつमोरの内容が，いかに伝わっていないものなのかを実感
→伝えた仕様や解釈した内容が「つもり」のままではいけない！
 - 講義（ギャップコントロール，役割知覚（状況に合わせた効果的な行動とは））
 - 業務におけるコミュニケーションの重要性について話し合う
 - 「すぐできること」「心がけていくこと」を話し合って，全体場で発表し共有



3.3 初回研修の結果

■ 効果

- 翌日から職場の雰囲気が一変！
 - ピリピリしていた職場から笑い声が！
 - 質問やお願いがしやすくなった → 仕事の効率UP！

■ 研修プログラムを振り返る

- コミュニケーションがなぜ重要なのか、演習を通じて体験・理解する
 - 「演習で体験したこと」（＝共通の経験）をきっかけにチームで考え、その体験を基にして、業務におきかえて共に考えていくことができる
 - プログラムそのものは意外と単純！（＝難しいものではない）
 - 参加者にも好評（※アンケート結果より）
 - コミュニケーションの重要性がわかった
 - チーム、プロジェクトとして協力して頑張っていこうと思った
 - これまでに受けた研修とは異なり、最初から最後までお互いを受け入れること、話し合うことの重要性を考える研修だった
 - 合宿という形態だったので夜の時間にも色々な話をする事が出来てお互いの理解が深まった
- **集まって、仲間意識を高める機会、場の提供** だった



3.4 実施から数ヶ月…

■ チームビルディング実施から数ヶ月，職場の雰囲気以前に戻りはじめる

- 盛り上がった意識は減少する（＝長く維持はできない）→ コントロールが必要
- 第2弾を実施を決意
 - 再び意識が上昇 → コントロールできる！
- 以降，年に2回継続して実施

■ 継続する意義

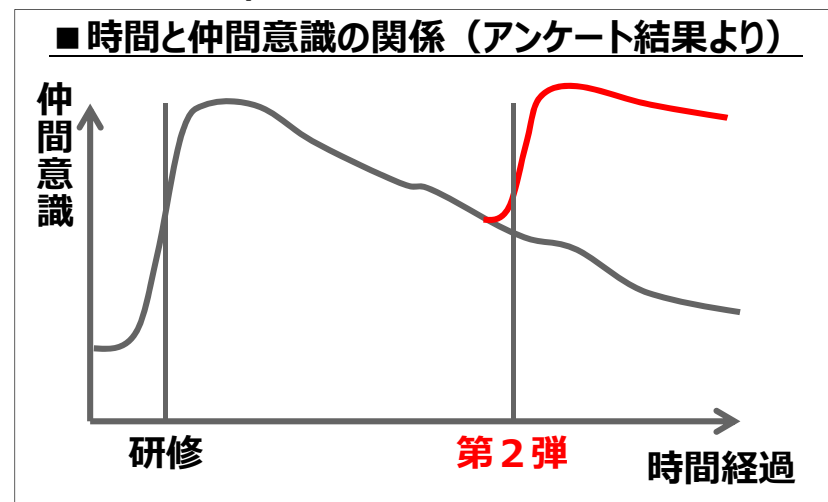
■ 意識の定着

- コミュニケーションを重要と考えることが，プロジェクトの共通認識になった
- 自分だけではなく，周りが見えてくる

→ 確認不足による手戻りの発生をおさえ，プロジェクト全体として協力しあう体制に

■ 意識がチーム文化に

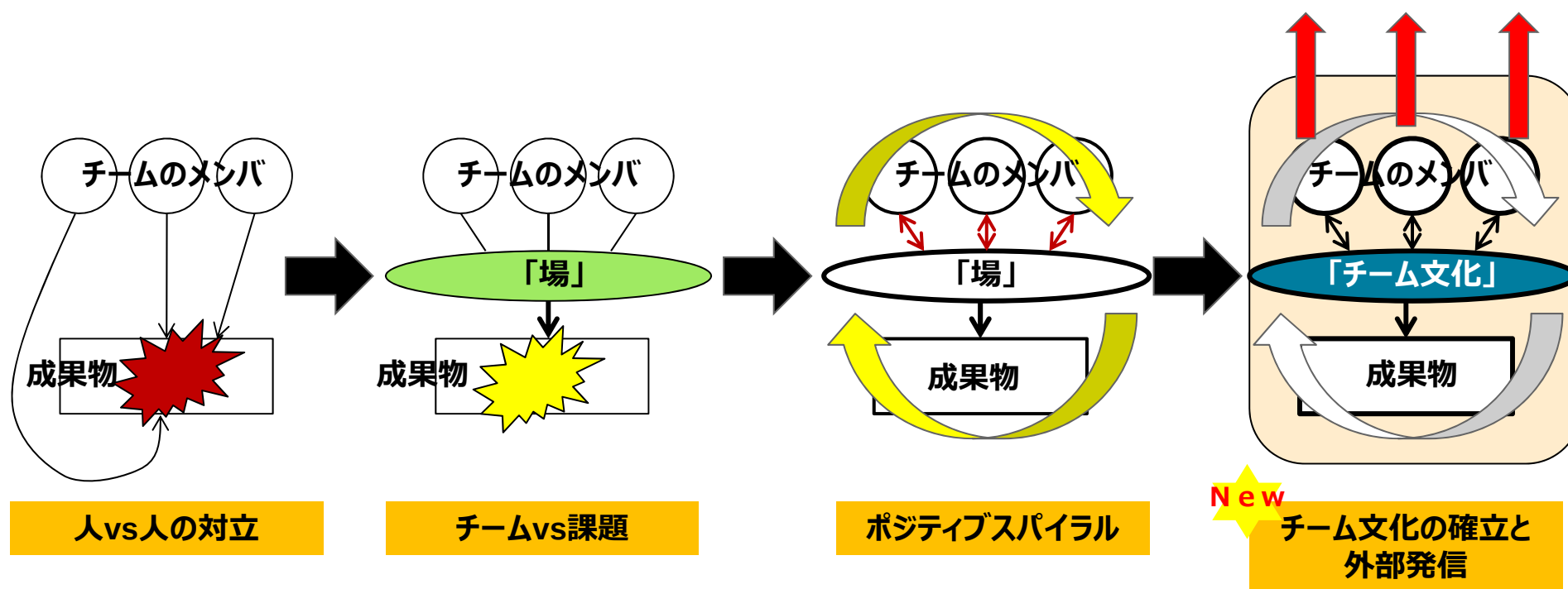
- 「プロジェクトを更に良くしていく仕組み」について自発的な提案や検討がされるようになった
- ヒューマンコミュニケーションを土台として，テクニカルコミュニケーションについて考えていくようになった





3.5 継続してきた効果

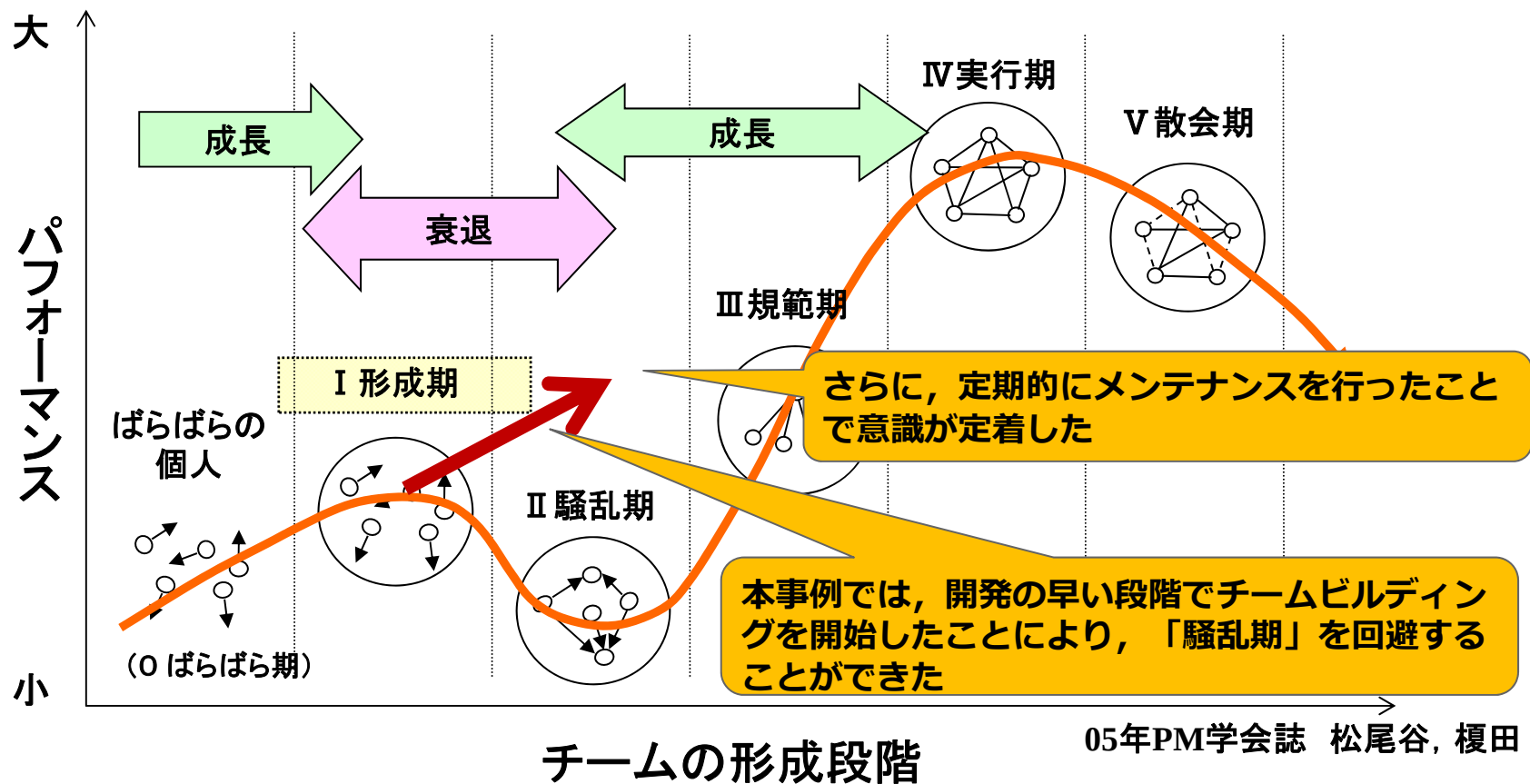
■ チーム力の向上を目指して活動してきた結果



3.6 チームビルディングが成功した理由 (1/3)

■ タックマンのモデル

- チームの形成段階をモデル化したもの
- プロジェクトマネジメントでは使われている



3.6 チームビルディングが成功した理由 (2/3)



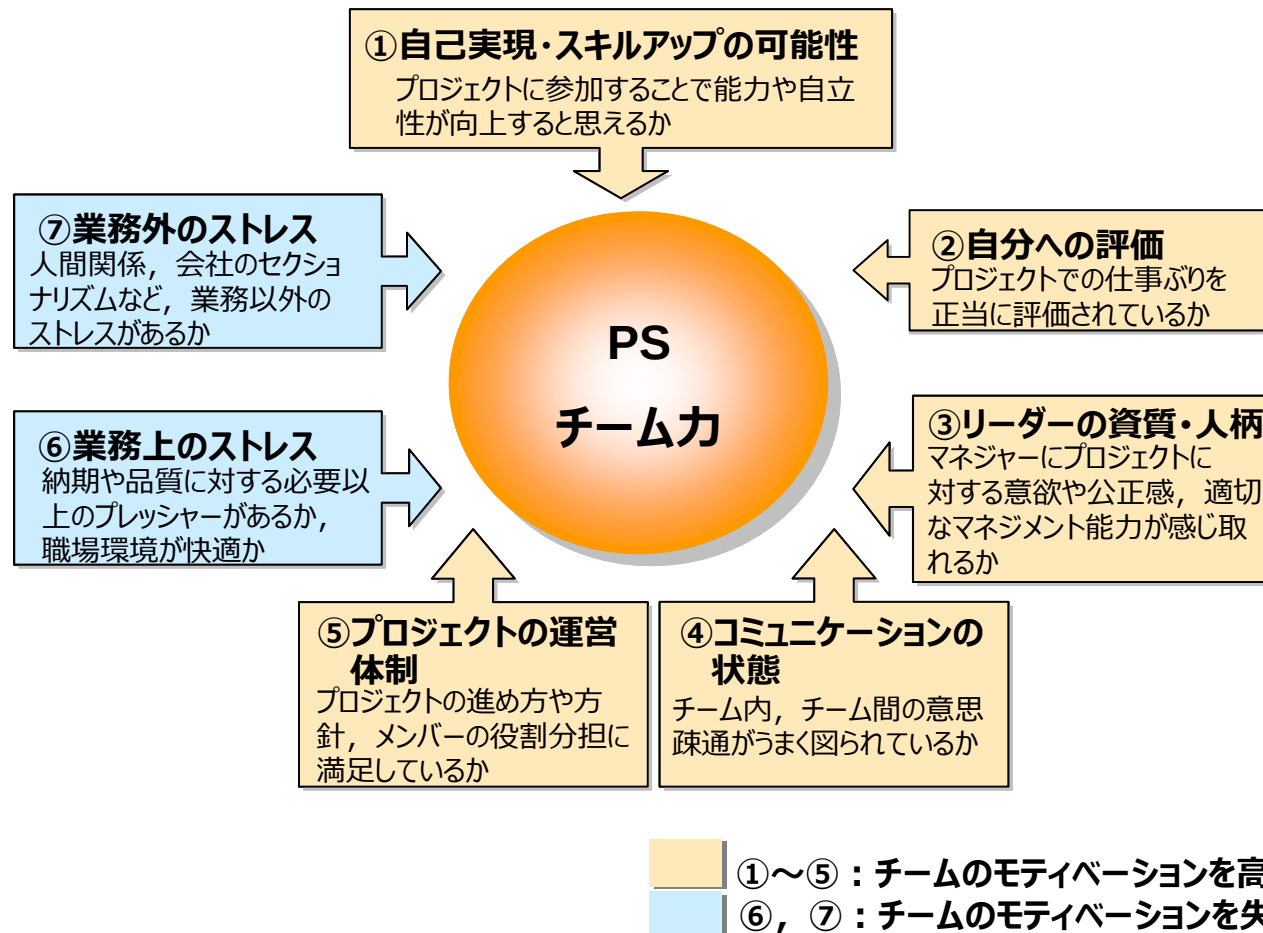
- **人との違いやコミュニケーションの困難性・重要性を再認識することを出発点にした**
 - プロジェクト全体として、お互いが違いを理解し、「個」が協力して「チーム」として何かを成し遂げていくという考え方（フレームワーク）があることを認識し、共有することを第一歩とした
- **合宿研修は「きっかけ」であり、
真のチームビルディングは日常の生活の中で行っていくもの
という共通認識の定着**
 - Team Build “ing”（現在進行形）と捉えた
- **お互いが意見を言いやすい、議論しやすい職場環境の構築**
 - プロジェクトやチームへ「参加している」という意識の向上
「言ってもムダ」と思い合わない

3.6 チームビルディングが成功した理由 (3/3)

※基調講演資料より

■ IT業界における仕事満足とは何か？

- 「人間の理論」の実際として、IT業界の人々は何を求めているのか？
- その実証研究があった（PS：Partner Satisfaction）



試行錯誤しながら行ってきた取り組みはプロジェクトメンバーの仕事満足度の向上に効果があった！

仕事に対するモチベーションが上がったことにより、メンバーの意識が変化。プロジェクトの諸活動に積極的になった

メンバーひとりひとりの変化が、刺激となり、チーム全体のパフォーマンスをあげる結果に結びついた



3.7 何から始めたら良いのか

■ 身近な範囲から

- 規模が大きくなると困難が増す → 「**小さな単位から**」
 - たとえば、仕様策定、設計、実装、評価など、サブチーム単位ではじめる
 - 弊社の事例は、60名のプロジェクトに対して強力なブートからスタートしたが、これは、様々な条件が整っていたからできた事例

■ 早い時期から

- 前述の騒乱期に入っていると困難が増す → 「**なるべく早い時期**」
- プロジェクト開始時に少人数で「プロジェクトの文化」を作るのが理想
 - チームの方式設計は、良いプロジェクト文化の種を広げる
 - チーム発足時にチーム名を相談して決める場を作ると、目標や共通認識を共有しやすい
 - 役割に応じた名前（開発や評価等）にしないことで、役割間の線引き意識を薄めることができる

■ 全員参加の場をつくる

- 進捗や責任分担など利害の生じる話題を扱わない場をつくる → 「**場**」
 - 朝会など短くて良い
 - 特定の人だけではなく、メンバ全員に光が当たるようにする（週替わり、日替わりなど）
- お互いを知るためのアイスブレイクからはじめる → 「**お互いを知る**」
 - たとえば、最近あった嬉しかったこと、などプラスの内容を共有する

3.8 日常の中での取り組み

■ 打ち合わせの前にアイスブレイク

- 重たい内容の時にはお菓子を用意する など

■ プロジェクト全体での定例（情報の共有）

- マイルストーンに合わせて実施

■ プロジェクトやチームの状況（人の増減など）に合わせた簡単なイベントの開催

- たとえば，新規参画メンバーが多い時には，お互いを知るための会を開催

■ 意見の収集・展開の仕組み

- 意見が出てくる仕組みと
出て来た意見に対する対応や回答の共有

■ 学習サイトの共有

- プロジェクトに必要な情報の共有

■ プロジェクトの節目でのイベント

- お互いを労う



3.9 チームビルディング継続によるその後の変化



■ 2007年～ チーム学習への発展期

- 与えられた研修からメンバが作る研修へと進化
 - 研修プログラムの企画, 主な運営
- 日常の業務の中でコミュニケーションの活性化や情報共有を目的とした企画の提案と実施 → 「意見交換会」の実施
 - 業務そのものや業務プロセスや職場環境：改善提案が活発化→ワーキンググループ活動→構成管理ルールの明文化と維持, コーディング規約の明文化, 用語の統一, 効果的なレビュー手法の共有, 会議のマナーについての検討 など
 - 新規参画メンバ向けの企画：ブートキャンプ・職場での小さなチームビルディング→ドメイン固有の知識(仕様など)の素早いキャッチアップ, フォロー体制の確立 など
 - 業務知識の底上げを目的とした仕組み：情報共有サイト・学習サイト→仕様に関する知識の強化, 仕様に関するFAQ, 業務で有効な技術情報の共有 など
 - チームメンバの慰労を目的とした企画：マイルストーンに合わせたイベント→リリース記念パーティの開催, 卒業式 など
- 「コミュニケーションは重要」ということが, プロジェクトの土台(=チーム文化)に

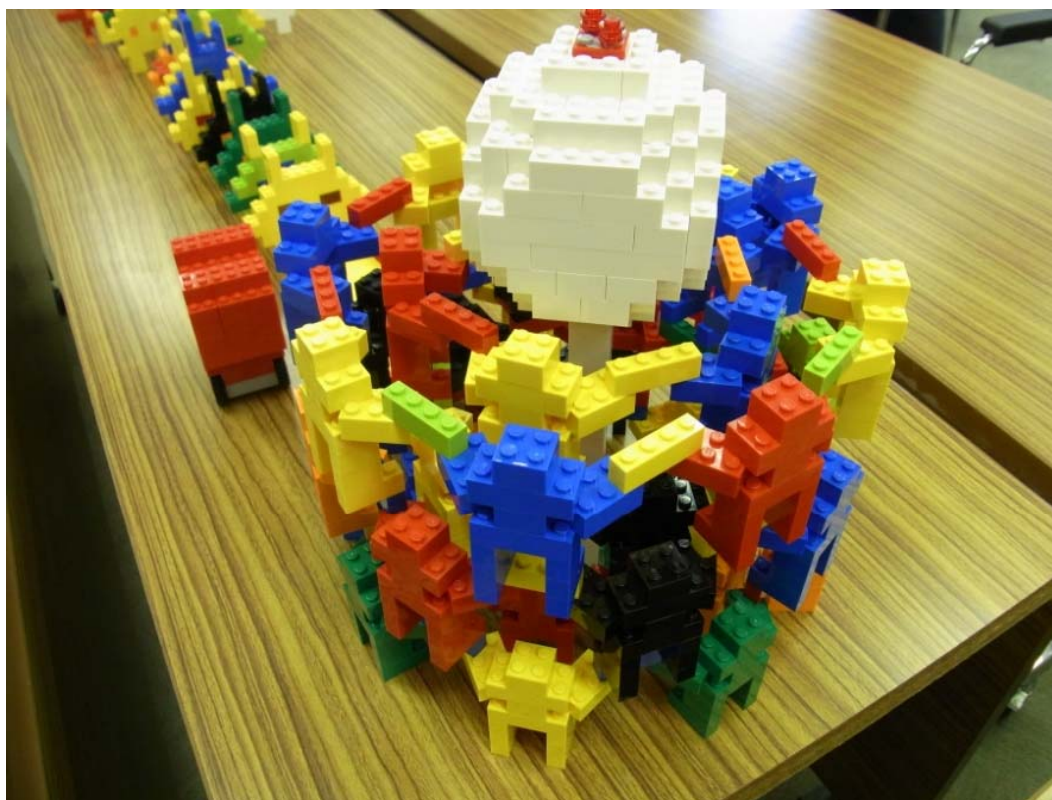
人が入れ替わっても文化は引き継がれていく
文化はなかなか揺らがない





3.10 目指すプロジェクトの姿

- チームビルディングの演習で「理想的なソフトウェア開発プロジェクト」をモデリングした際にあるチームが作成したモデル



- バグのない, 真っ白なソフトウェアを, チームで力を合わせて, 作り, 磨き, 守っていく姿を現しています



働きやすいリーダーシップとは？

4. リーダーシップとモチベーション



リーダーシップの研究

■ チームで仕事を行う場合、その成否はリーダーシップの影響が大きい。さて、リーダーシップとは？

■ リーダーシップ研究の経緯

1. 資質的アプローチ（古典的リーダーシップ）

- リーダは優れた資質や能力を持つ先天的な特性と考える

2. 行動アプローチ

- リーダの行動によって影響力が決まる
- 行動を「リーダーシップ・スタイル」「リーダーシップ・パターン」と呼ぶ

■ 職務におけるリーダーシップ研究の始まり

- オハイオ研究（1957）
- 300名の爆撃機搭乗員が、上司である52名の空軍司令官のリーダーシップ行動を記述し、因子分析を行った結果から、「仕事」と「人」の2因子が発見された



日本における研究：PM理論

■ 九州大学 集団力学研究所 三隅 二不二 氏

- 実証研究を行った
- 450項目の事前調査から13要因・232項目の調査票作成し、5200名に調査を実施して実証
- 測定と分析を繰り返し、P項目8、M項目8の「PM指導行動測定尺度」

■ 課題達成機能 ⇒ P (Performance)機能

- 仕事の業績を上げることを中心とした行動 <効率の理論>

■ 集団維持機能 ⇒ M (Maintenance)機能

- 職場の対人関係を円満に保つことを中心とした行動 <人間の理論>



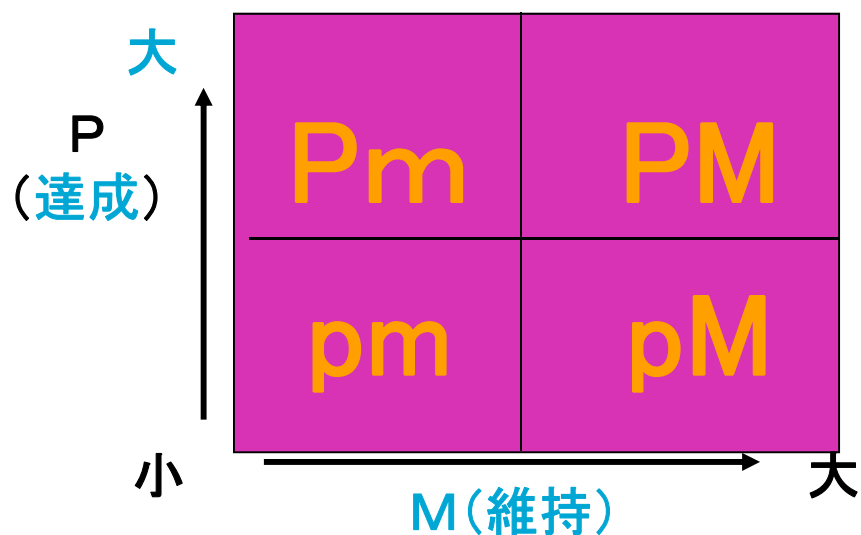
リーダーの行動パターン分類

- リーダーシップ行動をP行動とM行動の2要素で表す
 - Pの大きさを文字の大きさとして P (大) → p (小)
 - Mの大きさを文字の大きさとして M (大) → m (小) とする
- P m型リーダー：
業務遂行に重点があり、しめつけの厳しいプレッシャー型
- P M型リーダー：
業務遂行も職場の対人関係への配慮もできるスーパーリーダー
- p m型リーダー：
業務遂行も配慮も苦手なちょっとダメリーダー
- p M型リーダー：
業務遂行より対人関係への配慮に重点のある世話人型リーダー



メンバーとリーダー型とのマッチング

- メンバーにとって働きやすいリーダーは？
- あなたにとって、働きやすい
 - モチベーションを維持できる
- 働きにくい、苦手なリーダー
 - モチベーションが下がる



リーダーシップのパターン



自立的で働きやすいのは？

相性が良いのは？

Work C あなたにマッチしたリーダータイプ



- 配付する簡易IT系のPM調査紙に記入してください
- A4 両面で,
 1. 今までの経験において, 一番苦手な上司について
 2. 良かった上司について
- 5段階の尺度です
- 書き終わったら P合計, M合計を書きだしてください

	苦手な上司	良かった上司
P合計値		
M合計値		

- 苦手な上司について, 少し議論してください



IT業界の特徴

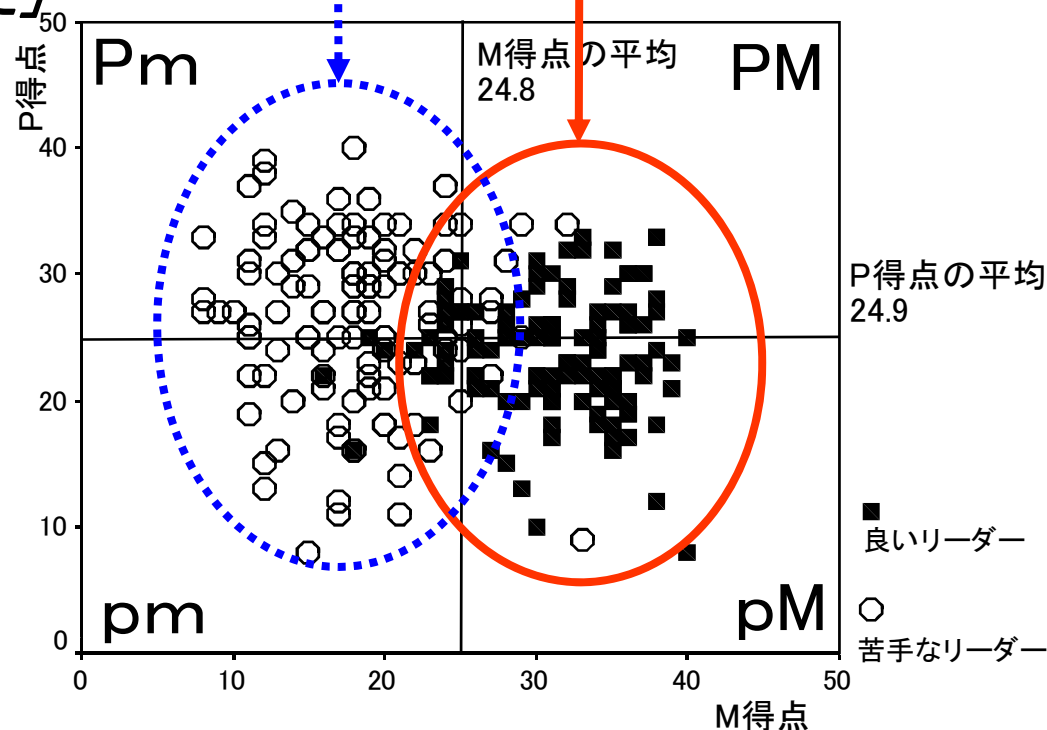
■印 良かったリーダー:

- 「気持ちよく職務を遂行できた」
- ■印: $M(PM, pM)$ に集中

○印 苦手なリーダー:

- 「一緒に仕事をするのは御免だ」
- ○印: $m(Pm, pm)$ に集中

M行動（人間の理論）
が欠如・不足





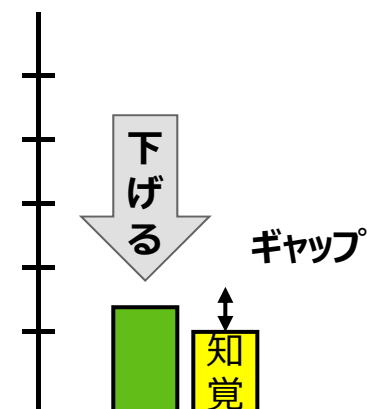
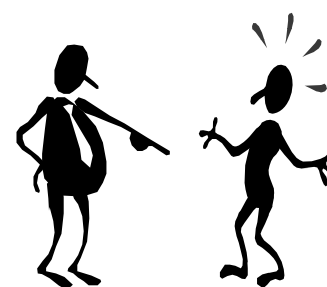
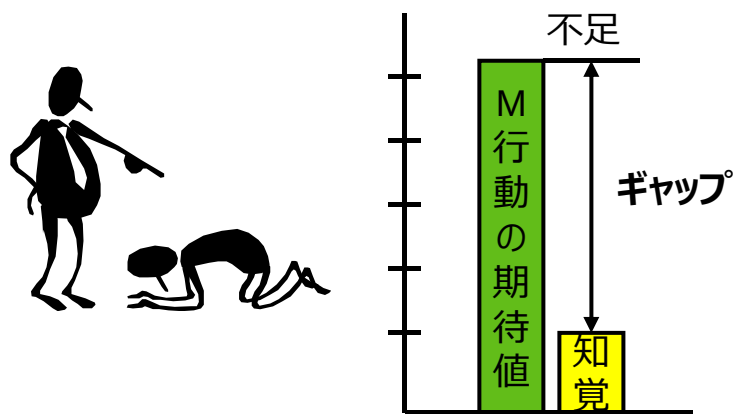
苦手な上司に対する対策

- 当人の行動を変えさせる 残念ながら非常に困難
- 無視する 出来ないから苦手
- 原因を探ると, ギャップ問題



ギャップ

- 期待値と知覚のギャップ
- 上司だから、リーダーだから、給料が高いのだから、~だから
 - これらは、あなたの相手に対する期待値です
- 駄目な上司だ、ダメな~だ
 - これらは、あなたの感覚情報と期待値のギャップから生まれた感情です





リーダーシップ補足

■ PとMの使い分け

- 仕事を進めるには、強いリーダーシップが必要
- 仕事を持続するには、仲間としての人間関係が必要

■ 局面を読み使い分ける・・・直球勝負ではダメです

1. P行動が有効な局面

- 緊急時を始め、決めないと進まない局面

2. M行動が有効な局面

- 初対面など、長期的な影響のある局面



変化球も投げてみよう

5. 対人スキルのまとめ



褒める，存在承認

■ 「褒める」とは？

- 良いことをした，成果が上がったなど，功労にたいするご褒美？

■ そうではなく，「アクノリッジメント（存在承認）」

- 仲間であることを認めること，その表現

■ 存在承認の気持ちを伝えること

- 相手の気持ち（大変さや嬉しさ）を受容し，同じ感覚を共有し
- 簡単な動作（うなずく，笑顔など）で相手に存在承認を伝える

■ 具体的には

- プラス志向を引き出す・・・仕事だけでなく，前向きな行動に対して，よかったね，よくできた，がんばっているね。
- 努力していること・・・えらいね，すごいね
- いつもと違う点・・・今日は～～だね，いいね
- 人が気づきにくいこと・・・その腕時計，かっこいいね



叱る時の注意

■ 「怒る」と「叱る」

- 叱る側に感情が入ると、「怒る」に化ける
 - 怒る：相手に対して、立腹している自分の感情をぶつける
- 叱る：相手をより良くするための注意やアドバイス
 - 「叱る」でも、相手側からすると「怒る」と区別できない場合がある

■ 「叱る」に対する相手側の感情

1. 受入れ, 態度変容に至る受入れ
 2. 受入れ, 行動的な受入れ（規則遵守）
 3. 静聴するが, 変わらず
 4. 攻撃に対する防衛
 5. 反撃の怒り
- } 効果は日頃の
関係性による
- } 逆効果
「怒り」に対する反撃



傾聴と感情の理解

■ 話を聞く，2つの理解

- 内容の理解：理解した内容を自分の言葉に言い換え，確認する
- 感情の理解：共感的理解を示す，感情を表す言葉を繰り返す（リフレイン）

■ 傾聴：感情の理解と，理解したことを伝える

- 相手の考えや気持ちを相手の立場にたって理解する聴き方です
- 相手の考えや気持ち（大変さや嬉しさ）を受容し，同じ感覚を共有します

■ 具体的には

- 聴く態度を整える・・・正対するなど姿勢を正して会話する「形」を作る
- 話しやすいと感じさせる表情をする・・・相手が「話しやすい」と感じる態度
- 話は最後まできちんと聴く・・・最後まで聴く心の余裕をもつ
- 相槌を打ったり，うなずいたりする・・・相手が「聞いてくれた」と感じる行動
- 頭ごなしに否定しない・・・相手が何を言っても一旦は受入れ「でも」の禁止

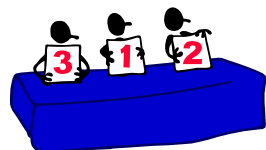
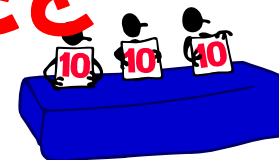


Work D 決意表明

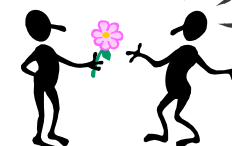
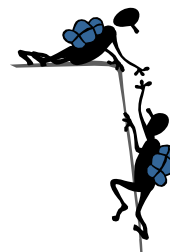
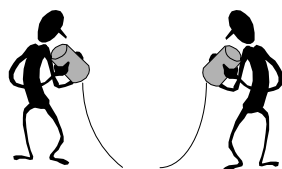
- このワークショップを終えるにあたり、感じたこと、考えたことをまとめます
 1. 明日からすぐ実践しようと思うこと
 2. 相当大変だが、頑張って実践しようと思うこと
- チームの中で、発表します
- 用紙は配付します



明日からすぐ実践しようと思うこと



相当大変だが、頑張って実践しようと思うこと





ありがとうございました.



演習用紙

- Work A 偏愛マップ
- Work B 人生やる気曲線
- Work C PM測定
- Work D 極意
- アンケートとQ&A用紙