

LED-Camp

# チームビルディング

の理論と実践

## その1.テキスト篇

2014年 8月26日(火)

星野利夫(株式会社コーワメックス)

飯島邦子(PROCESS Laboratory代表)

## 1.はじめに

## 2.チームビルディングの理論と実践

- ① チームビルディング(理論)
- ② タックマンモデル(理論)
- ③ 組織成功の循環モデル(理論)
- ④ アイスブレイク(実践)
- ⑤ グランドルール(実践)
- ⑥ ミッションと要望(実践)

## 3.おわりに

- **LED-Camp**では、このテキストの内容を**予備知識**として押さえましょう。
- **LED-Camp**終了後は、自分のチーム(組織)でこのテキストに書いてあることと、体験したことを、**実践**しましょう。
- 実践したら、私(星野)に**結果を教えてください**。必ずや、次のチームビルディングに活かします。

チームビルディングとは、

「個の集まり」から「機能するチーム」にすること  
です。

フォーカシング

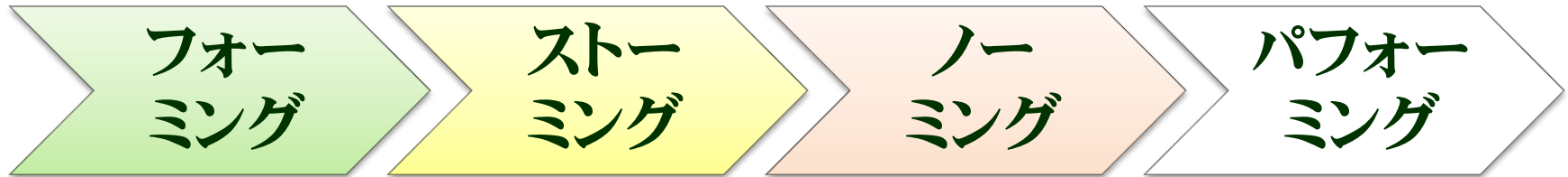
チームの課題への理解、意識、  
意欲の焦点を合わせます。

メンバー同士の相乗効果によって  
 $1+1=3$ にも $4$ にもなります。

メンバーひとりひとりのやる気  
が高まります。

ダイナミズム

モチベーション

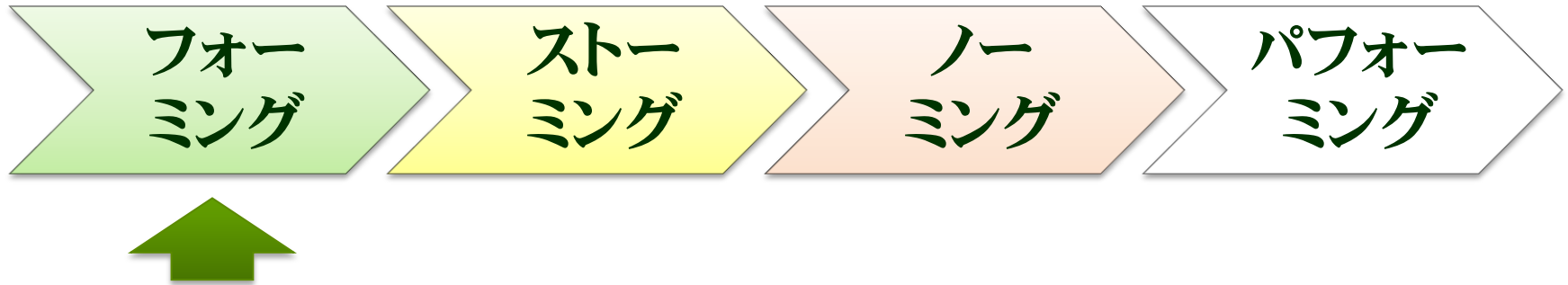


### タックマンモデルとは、

心理学者のタックマンが唱えたチームビルディングモデルです。

(ポイント)

- ・発達段階には4つの段階があります。
- ・混乱(ストーミング)を恐れずに乗り越えることが大事です。

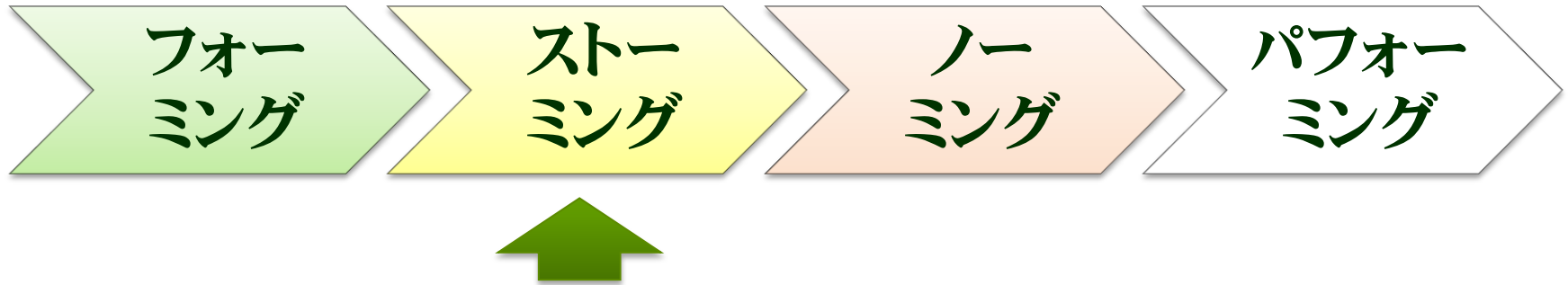


### フォーミング【形成期】

メンバーが集まり、関係性を築く。

(ポイント)

- メンバの多様性を知り、それぞれの夢や、価値観を受容する。

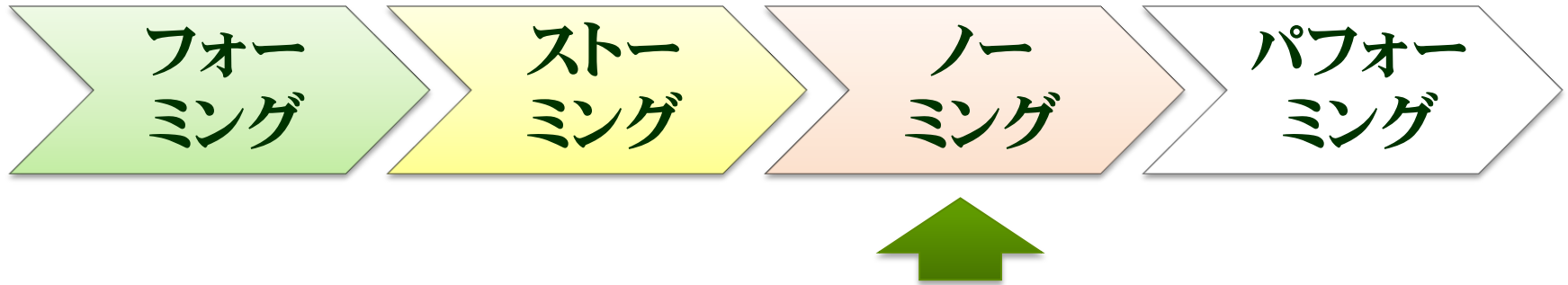


### ストリーミング【混乱期】

関係性が高まり、思いや感情を表出しやすくなり、混乱が起きる。

(ポイント)

- 感じたことを素直に相手に伝え、受け止める。
- 「何」と「何」が対立しているのか、見つけ出す。



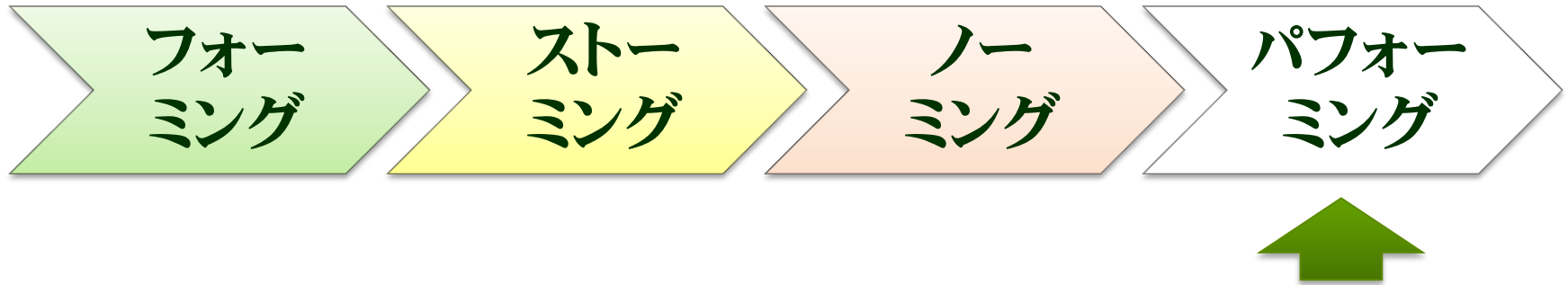
### ノーミング【統一期】

強みが見え、チームらしくなる。

(ポイント)

- お互いの強みを意識し合う。
- 役割に対して、相手を信じ、委譲する。

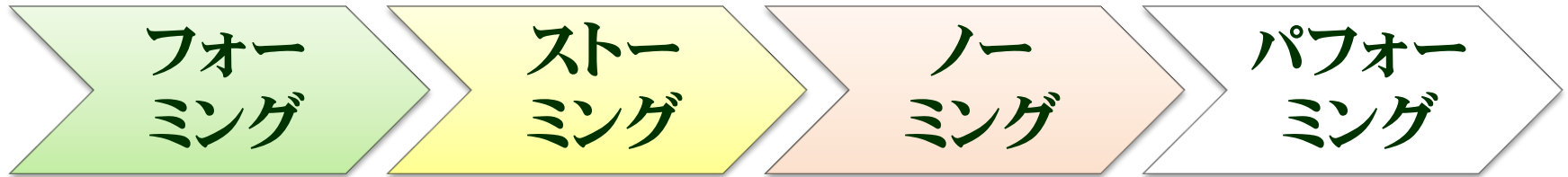




**パフォーマンス【機能期】**  
チームが機能し、自律する。

(ポイント)

- チームを信じ、目標に向かう。



思い起こしてみてください。

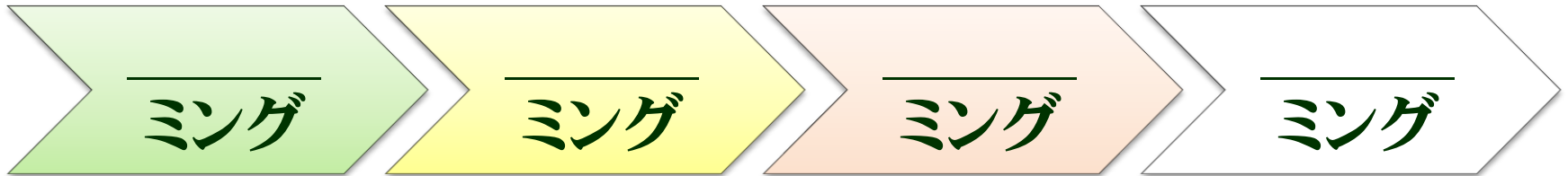
小学校、中学校のクラスメイト、部活、仲の良い友人たち…。

同じプロセスを通った経験はありませんか。

このとき、**ストーミング**で何が起き、どうやって**ストーミング**を乗り越えたのでしょうか。

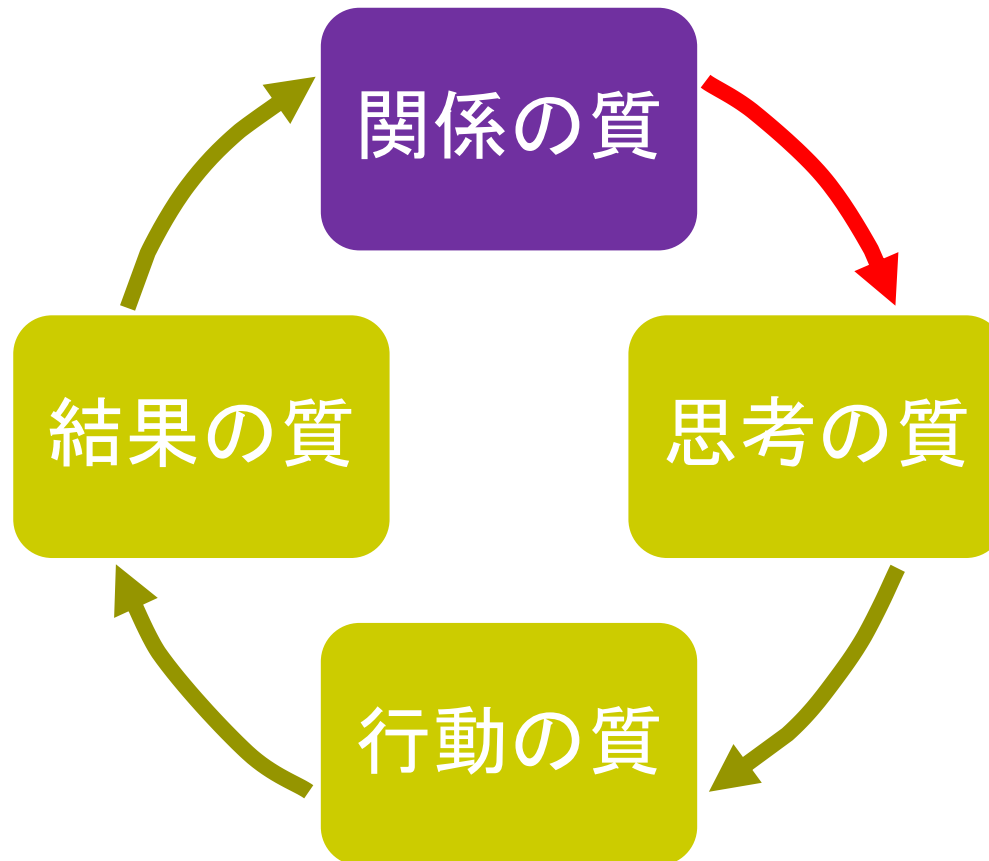
(まとめ)

\_\_\_\_\_に適切な言葉を入れましょう。



- ・発達段階には4つの段階があります。
- ・ \_\_\_\_\_を恐れずに乗り越えることが大切です。

ダニエル・キムの  
**組織成功の循環モデル**



アイスブレイクとは、

緊張を緩和したり、  
人と人とのわだかまりを解いたり、  
話のきっかけを作ったりする  
ための、活動のことです。



共通項を  
探せ

チームブレ  
ンストーミン  
グ

他己紹介

ぷち武勇伝

スノー  
ブレーク

ライン  
ナップ

新聞紙  
パズル

目隠し  
道案内

## 問題

(例)話が盛り上がらない

- 話して良いのか分からない
- 相手の反応が怖い
- 自分には関係無い話だ

## 効果

気軽に(例えくだらないことでも)発言できる場

- きっかけの導入
- 安心・安全の場作り
- 共通点の発見、共感、共振

## アイスブレイク

紹介系  
ぷち武勇伝、他己紹介、マイヒストリー、  
四象限自己紹介、他

取り掛かり易いのは紹介系です。  
目的に合ったアイスブレイクを選びましょう。

### ぷち武勇伝

- 鉄板アイスブレイクの一つです。別名「ヒーローインタビュー」(“ヒーロー”というニュアンスは、敷居が高い感じがするため、私は「ぷち武勇伝」と呼んでいます。)
- 特に準備する物はありません。(宴会の席でも気軽に出来ます。)
- 基本的にノージャンル、幼稚園のときの話でも構いません。どんなに些細な話でも良いです。自分の話が望ましいですが、家族(親、兄弟)の話でも問題ありません。
- 基本形は、「実は私、○○をした経験があります」で話し始めましょう。次の瞬間、「すげーっ」、「マジで」など、オーバーリアクションで感動しましょう。(このオーバーリアクション度が重要です。)話の最後は、全員で拍手をしましょう。

### 四象限自己紹介

- A4用紙1枚／人とフェルトペンが必要です。(相手に見えやすいように、なるべく太めのペンを使いましょう。)
- 田型に折り目を付け、左上には名前を入れてください。アレンジOKです。(ニックネーム、所属、家族構成、など。)
- 他の3マス「訊きたいこと」×「軸」のような質問を入れます。
  - (例)夢×時間軸の場合。時間軸は過去、現在、未来ですので、例えば、「子供の時の夢」、「今やっていること」、「現時点の将来の夢」というような感じです。他に、趣味×時間軸、異性のタイプ×時間軸、など。
  - (例)役割×社会軸の場合。家庭での自分の役割、会社での自分の役割、日本(世界)での自分の役割。
- 答えにくいテーマを質問にすると、誰も答えられない可能性があります。(アイスブレイクが、アイスメイクにならないようにしましょう。)



## (まとめ)

アイスブレイクの目的は何でしょうか。自分の言葉で3つ、書いてみましょう。

アイスブレイクの目的	1.
	2.
	3.

### グランドルールとは、

プロジェクト、チーム、ミーティングなどで設定する行動規範のことです。

- ・チーム目標達成のため
- ・機能するチームになるため

に設定します。

## ⑤ グランドルール(実践)

19

LED-Camp

目的や目標からアプローチ  
例「時間を守る」

理想からアプローチ  
例「挨拶をする」

・文章化 ・いつでも見える場所に貼る

自分たちが起案・合意したものであれば、ルールは大切にされます。

起案



合意



可視化

・各個人の思いを共有

どうすれば目的、目標を達成するか、考えてみましょう。

否定的な言葉よりポジティブな言葉の方が受け入れやすくなります。

## 例題 大遅刻事件

話に夢中になってしまった、時刻を勘違いしていた、などの理由で遅刻すると、時間にルーズだ、やる気がない、大人としての自覚が無い、と思われてしまいます。また、チーム全体が、或いはLED-Camp全体が「しらけ」ムードになるかも知れません。チームの目的、目標を達成できないかも知れません。この場合、どんなグランドルールを制定すれば良いのでしょうか。

<h3>時間厳守</h3>	時刻10分前に気付いたら他のメンバに声を掛ける
<ul style="list-style-type: none"><li>・具体的な行動を想像しにくい。</li><li>・個人に完結しており、チームのメリットを活かしていない。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・具体的な行動で、何をすれば良いのか、分かり易い。</li><li>・チーム全体の行動になっている。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>・守りにくい。</li><li>・破った人が孤立する可能性が高い。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・もし、守られなかったとしても、誰も孤立しない。</li></ul>

## グランドルール事例集1

### グランドルール事例

### 狙い

語りたい人が語る。  
語りたい人は語らない人に強制しない。  
語りたくない人は語る人の邪魔をしない。

参加するしないは自分の意志で。  
過剰な自己開示を防ぐ効果もあります。

ここで語ったことは、ヨソでは語らないようにしましょう。

ホンネのなかには部外者に知れると都合の悪い話もあります。

ここで語らなかつたことは、ヨソでは語らないようにしましょう。

ここでホンネを出さず、あとで愚痴や陰口はいわないように、という意味です。

意見の対立や食い違いをみんなで楽しみましょう。

調和しないといけない(=ホンネを抑える)という気持ちをはずしてあげます。

強がりをおいわず、自分の弱みを素直に見せましょう。

タテマエとホンネをこういいかえるだけで、わかりやすくなります。

## グランドルール事例集2

### グランドルール事例

### 狙い

**強がりをいわず、自分の弱みを素直に見せましょう。**

タテマエとホンネをこういいかえるだけで、わかりやすくなります。

**肩書や立場を忘れ、自分のことは棚にあげましょう。**

責任という重しをはずすだけで、タテマエの発言が減ります。

**今日は結論を出したり合意したりすることはやめましょう。**

答えを出さないといけないという強迫観念をはずせば、気軽に話せます。

**今日はいいあう場ではなく、聴きあう場にしましょう。**

ランクの高い人が発言を独占するのを禁止するルールです。

**正論をいいすぎたり、相手をやっつけすぎたりしないようにしましょう。**

ヘコまされると、二度と話をする気がなくなります。

## (まとめ)

どんな表現にすれば、守り易く、誰も孤立せず、自分のチームらしいルールになるか、考えてみましょう。

### 起案時のグランドルール

### 合意時のグランドルール

**時間厳守  
(集合時刻、終了時刻)**

**アジェンダに集中する**

**建設的な意見を出す**

**ヒソヒソ話をしない**

**他の人の発言に割り込まない**

ミッション

**使命**とは、

自らの命を何に使うか、自ら決めることです。



「明日死ぬ」と分かったら、今日をどう生きますか。  
「五十日後に死ぬ」と分かったら、今日をどう生きますか。  
「五十年後に死ぬ」と分かったら、今日をどう生きますか。

わたしたちは生きています。  
生きている、ということは、「死」に向かっている、ということです。  
わたしたちは今、限りある人生の中の時間を使い続けています。  
「命を何に使うか」とは、「生きている時間を何に使うか」ということ  
です。

チーム内の問題を、自分たちの力だけで乗り越えようとする気持ちも分かります。

しかし、それは「うぬぼれ」かも知れません。

力を借りて、より効率的にチームミッションを達成する気持ちも分かります。

しかし、それは「甘え」かも知れません。

**うぬぼれと甘えの中間、**

**それが要望**です。

自分の力を100%出し切っている状態で、それ以上の力を欲するとき、「克己」と「要望」が生まれます。

「克己」のベクトルは内向き。自らの決意で自らに課すものです。

「要望」のベクトルは外向き。他人の協力を得るものです。

即ち、

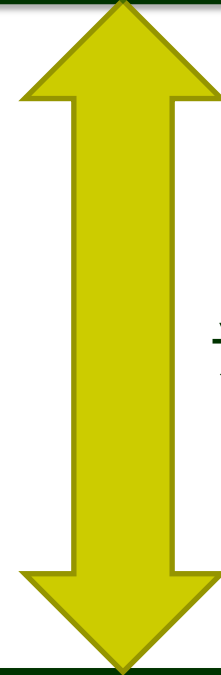
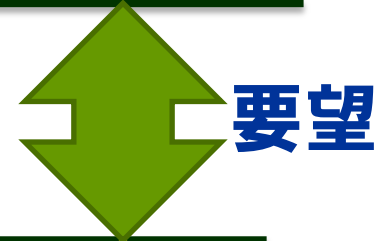
**克己と要望は、表裏一体、  
同じものです。**

チームの目的や目標(ミッション)

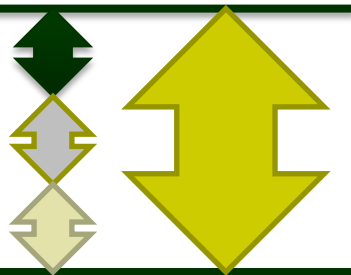
ルール有のときの  
チームの力

ルール無しときの  
チームの力

個の力の和=  
チームの力



チームの力



個

現状

将来  
ルール無

将来  
ルール有

### 事例 深夜勉強の受験生

憧れの大学に入るため、ある受験生が「毎日8時間勉強する」という課題を設定し、課題実践のためルールを作りました。

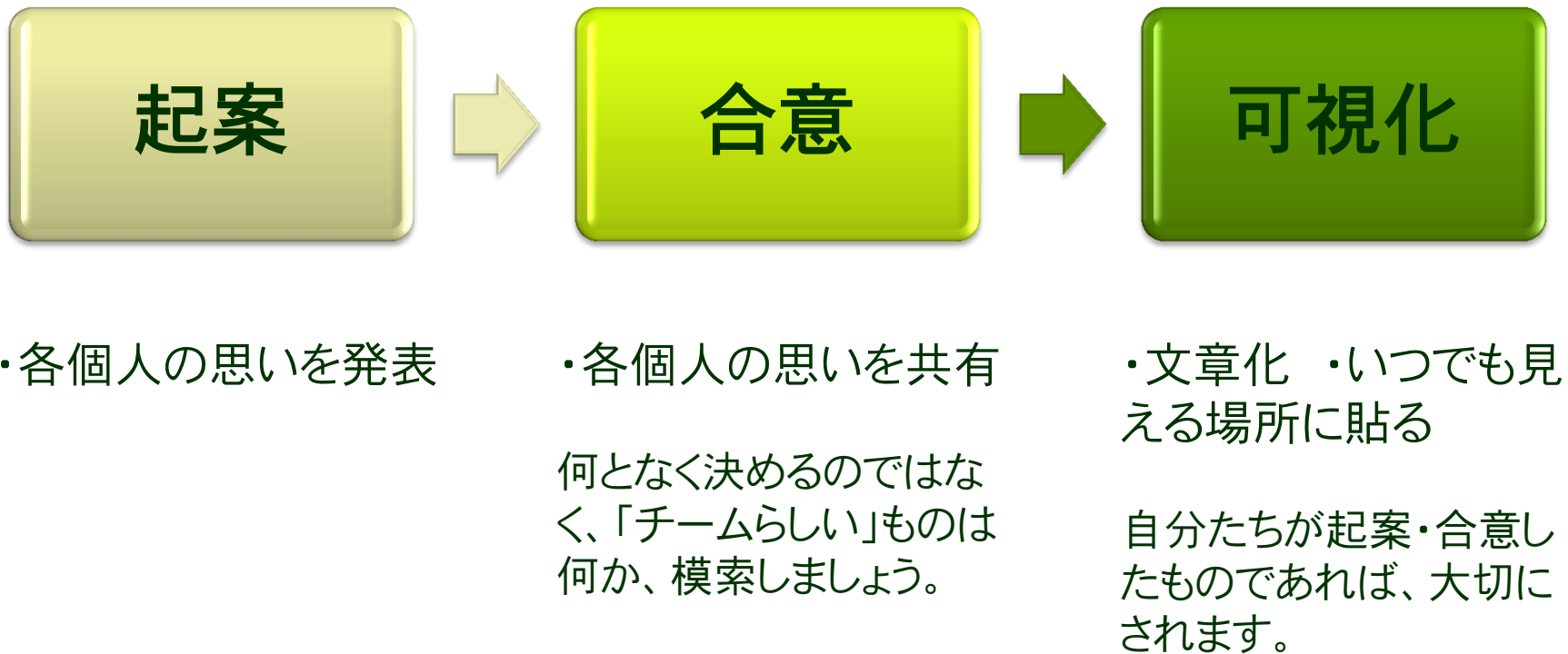
- ・1週間ごとの計画を立て、週末に計画を見直す。
- ・通常の勉強時間以外に、早朝と帰宅直後も机に向かう。

しかし、そのルールはあっさりと破られ、勉強時間8時間という課題を実践できませんでした。そのため、家族に協力をお願いする(=要望を出す)ことにしました。

- ・父は、毎週受験生と一緒に計画を立てる。
- ・母は、どんな手段を使ってでも受験生を起こす。

家族は今まで以上に協力することを約束しました。

プロセスは「⑤グランドルール」と同じです。



(まとめ)

自分のチームのミッションと要望を考えましょう。

- **LED-Camp**では、このテキストの内容を**予備知識**として押さえましょう。
- **LED-Camp**終了後は、自分のチーム(組織)でこのテキストに書いてあることと、体験したことを、**実践**しましょう。
- 実践したら、私(星野)に**結果を教えてください**。必ずや、次のチームビルディングに活かします。
- 大切なことなので、二回書きました。



## ■ 連絡先

□ facebook 星野利夫(愛知県岡崎市)



## ■ 連絡先

□ facebook 飯島邦子

