

注意：宿題があります。「四象限自己紹介シート」に記入し、持参してください。

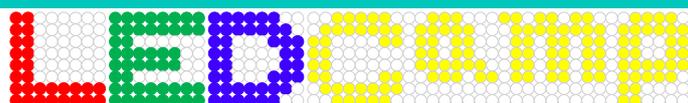
0

LED-Camp4 実行委員 星野 利夫

# チームビルディング の理論と実践

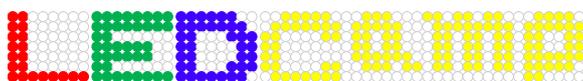
発行：LED-Camp4 実行委員会

事前学習テキスト：チームビルディングの理論と実践



## 目次

1.	「チームビルディングの理論と実践」 .....	2
2.	はじめに .....	5
3.	自己紹介ワーク .....	6
4.	「ふりかえり」と「分かち合い」 .....	13
5.	チーム .....	18
6.	ミッションとルール .....	24
7.	おわりに .....	28



# 1. 「チームビルディングの理論と実践」

LED-Camp4 web ページ「カリキュラム」の「チームビルディングの理論と実践」より

## ◆ セッションの目的

2

LED-Camp4 には、様々な企業から若手ソフトウェア技術者が、様々な学校からソフトウェア技術者の卵が集まり、チームを作り、ソフトウェアを開発します。

このため、以下のような懸念が存在します。

- 人見知りをする参加者は、自分の意見を言えなかったり、思うような行動ができなかったりする可能性がある。
- チーム開発のためにはチーム内での人間関係の構築が重要である。その人間関係の構築において参加者が疲弊する可能性がある。

このような懸念を除去したり、低減したりするようなアクティビティを実施することにより、チーム開発において参加者が持ち前のパフォーマンスを発揮できるようにすること、及び、他の全セッションにおいて参加者がそのセッションで学ぶべきことに集中できるようにすることが、このセッションの目的です。

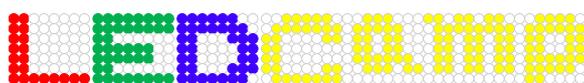
## ◆ 習得が期待される知識・技術

### 項目 1：チームビルディングにおける基礎概念を理解できる

チームビルディングとは、「『個の集まり』を『機能するチーム』にすること」です。

参加者は基礎概念として、『ダニエル・キムの組織成功の循環モデル』を理解します。『ダニエル・キムの組織成功の循環モデル』によって、「関係の質」、「思考の質」、「行動の質」、「結果の質」、以上四つの質に着目した場合、成功する組織はどのような循環が存在するのか、理解できます。また、成功する組織と、それ以外の組織の違いを、理解できます。

なお、本項目は後述の「関係性アクティビティ」と対応します。



## 項目2：自らの選択と決断により、自らのチームを編成できる

理想的なチームの要件とは何かを考えられるようになります。

理想的なチームの要件を満たすようなチームメンバを選択できるようになります。

このとき、どのようにすれば選択できるか、どうやって選択するか、その選択プロセスを選択できるようになります。

3

なお、本項目は後述の「チーム編成アクティビティ」と対応します。

## 項目3：自らのチームにおいて、チームメンバ全員の合意によるチーム目標を制定できる

チーム開発において、チームのパフォーマンスを最大化するためのチーム目標を、チームメンバ全員の合意によって制定できるようになります。

なお、本項目は「チーム形成アクティビティ」と対応します。

### 教育目標との対応

②最高の成果を挙げる開発チームの作り方の習得

a) 目的の制定と方向性の合意

③技術者としてのコミュニケーション能力の向上

a) 自分の能力と状況・感情を的確に開示する力

## ◆ 実施内容と進め方

### 事前実習

参加確定後にオンラインベースで以下の資料やフォーマットを配布します。

- 「チームビルディングの理論と実践」事前学習用テキスト
- 「四象限自己紹介シート」フォーマット、および、記入方法
- 「理解度チェックシート」フォーマット、および、記入方法

参加者は**LED-Camp4** 開始までに「チームビルディングの理論と実践」事前学習用テキストを読み、「理解度チェックシート」を使用し、理解度をチェックします。これによって、

当日の演習を始めるために必要な知識を理解したことを確認します。理解の難しいところがあれば、参加者用メーリングリストにて質問し、実行委員から解説を受けます。

参加者は「四象限自己紹介シート」記入方法に従い、「四象限自己紹介シート」に記入します。

### 合宿当日の演習

このセッションでは、以下の3つのアクティビティを実施します。

#### 関係性アクティビティ

人間関係の「関係性」に注目したアクティビティに参加します。アクティビティは複数回実施します。アクティビティを繰り返すことにより、実践的知識の定着を促します。

#### チーム編成アクティビティ

理想的なチームの要件とは何かを参加者自ら考え、この要件を満たすことができそうなチームメンバを参加者自ら選択し、チームを編成します。このときチームメンバを、どのようにすれば選択できるか、どうやって選択するか、その選択プロセスも参加者自ら選択します。

#### チーム形成アクティビティ

チーム開発において、自らのチームのパフォーマンスを最大化するために、参加者は自らのチームの目標をチームメンバ全員の合意によって制定します。チームメンバ全員でたった一つの目標を決めるというプロセスを実践することにより、自他の感情理解の必要性、及び、チームの一体感形成に至るまでのプロセスを体験します。

### 他セッションとの関係

本セッション以降の全てのセッションは、本セッションにおいて形成した3名チームによって行います。

すでに公開済みの「カリキュラム」でした。

次章から本題です。

## 2. はじめに

### ◆ LED-Camp4 へようこそ！

LED-Camp4 では、全国各地から様々な参加者が集まり、初対面同士でチームを作り、そして、ソフトウェアを開発します。わくわくしますね！

5

ですが、わくわくする一方で、不安を感じる方もいらっしゃるのではないのでしょうか。

### ◆ 「チームビルディング」セッションの目的

LED-Camp4 の最初のセッションはチームビルディングです。このセッションの目的は、感じている不安をできるだけ軽くし、本来学ぶべきことに集中できるような状態することです。

本セッションは、座学はほとんどありません。代わりに数多くのワークを実施します。事前にこのテキストを読み、LED-Camp4 当日のワークに臨むことによって、これらワークの狙いや目的をより深く感じ取ることができると考えています。

### ◆ 参加者のみなさんへのお願い

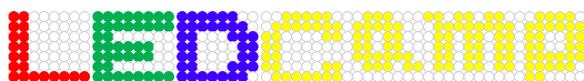
参加者のみなさんにお願ひがあります。

まず、このテキストを「技術者の目」で読んでください。例えば、「なぜ自己紹介が必要なのか」、「なぜニックネームを書かねばならぬのか」など。批判的に読むことにより更に理解が深まります。

次に、このテキストの内容を、LED-Camp4 で実践してください。「チームビルディング」セッションはこのテキストに沿って進めます。しかし、セッションの中では細かい説明ができません。このテキストに書いてあることを思い出しながら自発的に行動してください。

最後に、LED-Camp4 終了後も実践してください。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てください。実践したら私（星野）にどんな変化があったのか、逆に無かったのか、私（星野）にこっそり教えてください。アドバイスなどお手伝いできる範囲でお手伝いします。

突然ですが、宿題があります。次のページで説明します。



### 3. 自己紹介ワーク

「チームビルディング」セッション中に「自己紹介ワーク」を実施します。このため、**LED-Camp4** 開始までに「四象限自己紹介」シートに記入してください。「四象限自己紹介」シートのテンプレートは参加者メーリングリストで配布します。

6

#### ◆ 「四象限自己紹介」の説明

「四象限自己紹介」とは何でしょうか。一般的な自己紹介と何が違うのでしょうか。

「四象限自己紹介」には、氏名の他に三つの設問があります。この三つの設問が味噌です。これらの設問は、何らかの一つの軸に基づいた設問となっています。このことにより、より深い自己紹介ができるようになります。例えば、軸を時間とした場合、設問は以下の四つになります。

例、

A. 氏名	C. 現在
B. 過去	D. 未来

「過去」は、過去についての設問です。生まれた場所や、経歴などです。

「現在」は、現在についての設問です。今やっている仕事や、マイブームなど。今、この瞬間の気持ちをきくこともあります。

「未来」は、未来についての設問です。将来、何をしたいのか。自分はどうなりたいのか。夢は何か、などです。

なお、宿題の「四象限自己紹介」シートでは時間を軸に、みなさんの**LED-Camp4** に対する思いを紹介して欲しいと考えています。

<p><b>A. 氏名、呼ばれたい名前(ニックネーム)、所属</b></p> <p>必要であれば、氏名や所属にふりがなを振ってください。</p>	<p><b>C. 今の感情</b></p> <p>「意見」や「考え」ではなく「感情」です。例、わくわくしている。ドキドキしている。不安だ。緊張している。ゆううつだ。できるだけ当日に書いてください。</p>
<p><b>B. 「LED-Camp へ行く」と決めた理由</b></p> <p>ここに書いて欲しいのは「きっかけ」ではありません。「行く」と決めた理由を書いてください。例えば「上司(先生)に行けと言われたから」は単なるきっかけです。行けと言われて、なぜ行くことを決めたのかについて、書いてください。</p>	<p><b>D. どんなチームにしたい?</b></p> <p><b>LED-Camp4</b> は3人1組のチームで開発を進めます。</p>

図 LED-Camp4 の「四象限自己紹介」の設問

### ◆ 「四象限自己紹介」シートへの記入方法

以下の手順に従い、「四象限自己紹介」シートへ記入してください。

1. 参加者メーリングリストより「四象限自己紹介」シートのテンプレートを購入する。
2. 「四象限自己紹介」シートのテンプレートを白紙のまま A4 用紙に印刷する。
3. 2～3 メートル先からでも読めるようにサインペンを用いて大きくて濃い文字で記入する。2～3 メートル先から読めればサインペンでなくても良い。個性を出すために毛筆を使用しても良い。ただ、ボールペンやシャープペンは最悪である。2～3 メートル先から読もうとするだけで疲労を伴う。
4. サインペンは色を使って良い。装飾やイラストを自由に入れて良い。もちろん、黒一色でも良いし、装飾が無くても良い。
5. PC に文字を打ち込んで印刷しても構わないが、手書きを推奨する。

次は、記入例です。

「私(星野の場合)」です。

## ◆ 「四象限自己紹介」シートの記入例

## 私(星野)の場合

<p>A. 氏名、呼ばれたい名前(ニックネーム)、所属</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・星野利夫(ほしのとしお)</li> <li>・としちゃん</li> <li>・株式会社ヴィッツ</li> </ul>	<p>C. 今の感情</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「ドキドキ」と「わくわく」の両方</li> <li>・「ドキドキ」…緊張と不安。</li> <li>・「わくわく」…みなさんとの出会いと、今日からの5日間、何が起こるかの期待。</li> </ul>
<p>B. 「LED-Camp へ行く」と決めた理由</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ひとに何かを教えることが好きだから</li> <li>・知識やスキル以外にも大切なことがあることを、技術者に伝えたいから</li> <li>・何かに真剣に取り込んでいるひとが好きだから</li> <li>・色々なひとに出会えるから</li> </ul>	<p>D. どんなチームにしたい?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(私にとってチームとは <b>LED-Camp4</b> 実行委員会)</li> <li>・それぞれが自分の好きなことをやり、お互いを尊重しながら、学び合い、助け合えるようなチーム。</li> </ul>

図 「四象限自己紹介」シートの記入例

必ず書いて持ってきてくださいね。よろしくお願いします。

さて、次のページでなぜ自己紹介が必要なのでしょうか、考えてみましょう。

## コラム 「時間軸以外の軸」

「四象限自己紹介」で使う「軸」は、「時間軸」以外にもいろいろあります。

- ・社会軸      会社 → 家庭 → 個人  
例、「会社ではどんなひとですか」→「家庭ではどんなひとですか」→「実際のところ、どんなひとですか」
- ・空間軸      日本 → 世界 → 宇宙  
例、「国内で行ってみたい場所」→「世界の中で行ってみたい場所」→「宇宙で行ってみたい場所」
- ・学校軸      小学校→中学校 → 大学  
例、「小学校のときの得意教科」→「中学校のときの得意教科」→「大学のときの得意教科」

他にもいろいろあります。

また、独自の「軸」を開発してみる、というのも楽しいです。

## ◆ なぜ自己紹介をするのか

1.定期的に自己紹介をしている。

6.開発スピードが上がる。

7.QCDが良くなる。

・タスクの停留が減少する。

・成果物の品質が高い。  
・納期を守っている。  
・工数が減少している。

9

2.相手は自分のことを知っている。

・好み、価値観、経歴、  
経験

5.コミュニケーションの質と量が向上する。

・問題の打ち上げが早い。  
・懸念点や不安点の表面化が早い。

3.自分は相手のことを知っている。

・好み、価値観、経歴、  
経験

4.良い関係性を築けている。

・相手の立場に立って考えることができる。

図 流れ図「なぜ自己紹介をやるのか」

上図では、自己紹介から成果物のQCD(品質、費用、納期)向上までのプロセスを示しています。もちろん、自己紹介だけでQCDが向上する訳ではありません。ですが、自己紹介などの活動によって関係性が向上することにより、QCD向上に大きく寄与します。なお、QCD向上のためには他にも様々な要素が必要ですが、この図では他の要素を省略しています。

## ◆ 考察「実際の組織では何が起きているか」

前ページの図中の「5. コミュニケーションの質と量が向上する」を見てください。会社等の多くの組織は、この「5.」に注力している印象です。具体的には「報連相」(報告、連絡、相談の略)という言葉を使い、「報連相をちゃんとやれ」と口酸っぱく言っています。

「報連相」を口酸っぱく言っている、ということは、人と人との「関係性」に注目していないと同じ意味だと考えます。何故ならば、もし、「関係性」を重視しているならば、「症状」(報連相ができていないこと)に注目するのではなく、「病原」(なぜ報連相ができないのか)に注目するはずだからです。

また、「報連相をちゃんとやれ」と言うだけで、報連相ができるようになるのでしょうか。報連相って、そんなに簡単なことでしょうか。私は、そうは思いません。実際は、「報連相を簡単だと思っている人」と「報連相は難しいと思っている人」の両方がいるのではないのでしょうか。報連相を簡単だと思う人は、難しいと思っている人の気持ちは、なかなか分からないでしょう。逆も同じです。報連相を難しいと思う人は、簡単だと思っている人の気持ちは、なかなか分からないでしょう。

結果、どうなるか。「あの人は私のことを分かってくれない」と思われ、お互いの距離が離れていく……。そんなことが至る所で起きているのではないのでしょうか。

## ◆ 提案「では何からやれば良いのか」

図にある通り、まずは目先のゴールとして「4. 良い関係性を築けている」を目指すべきです。「4. 良い関係性を築けている」を目指すならば、「1. 定期的に自己紹介をしている。」は不可避であると考えています。

## ◆ 自己紹介のメリット

自己紹介の効果には、前ページで見た通り長い目で見るとQCD向上があります。これは今すぐ実現する訳ではありません。なので、長期的なメリットであると言えます。

では、短期的に見るとどのようなメリットがあるのでしょうか。その一つに「コミュニケーション時の精神的な負担減」を挙げることができます。もう一度、前ページの流れ図を見てください。「4. 良い関係性を築けている」の中に「相手の立場に立って考えることができ

る」とあります。相手の立場に立って考えることができるようになると、何が起こるのかを考えてみましょう。

相手の立場に立って考えることができるようになると、気遣い、ねぎらい、思いやりの言葉が多くなります。「何か手伝えることはありますか」、「毎日大変ですね」、「一緒にやりましょう」、「ありがとうございます」というような言葉です。このような言葉を掛けられると嬉しく感じるものですし、もっとその人と話したいと思うでしょう。そうすると、コミュニケーション自体が楽しいものになり、コミュニケーション時の精神的な負担は減ります。これを「質の高いコミュニケーション」と呼びます。

11

### ◆ 質の高いコミュニケーションのコツ

このような、気遣い、ねぎらい、思いやりの言葉は、人によっては簡単に言える言葉ではありません。非常に難しいと感じる人もいるでしょう。その場合、最初は意識的に使った方が良いでしょう。

「相手の立場に立って考える」というのは、簡単なことではありません。その場合、どうすれば良いか。実はとても簡単で非常に効果的な方法があります。それは、その人の良いところを見つけて、その人を好きになることです。「好き」という言葉に抵抗があるようでしたら「尊敬する」、「感謝する」、「関心を持つ」ならばどうでしょうか。お互いが相手の存在そのものに関心を持つことが「相手の立場に立って考える」ようになることの第一歩であると考えます。

次は、自己紹介するときに必要なものについて考えてみましょう。

### ◆ 自己紹介をするときには「積極性」が必要です。

何もアクションをしなければ、始まりません。

相手からのアクションを待つ、という手もありますが、全員ともそうだと困ります……。

日常生活ならば、「今日できなくても明日がある」は通じるかも知れません。

しかし、**LED-Camp4** は泣いても笑っても4日間しかありません……。

### ◆ 相手の存在そのものに関心を持ってください。

そして、何かのアクションを起こし、そのことを相手に伝えてください。

「何か手伝おうか」と言う。

「ありがとう」と言う。

相手の状況を確認する。

自分の状況を相手に伝える。などなど。

つまり、アクションを起こすことに「積極的」になってください。

12

次は、演習です。

この章での理解度を確認しましょう。

◆ **演習 1 : 四象限自己紹介の特色を説明してください。**

◆ **演習 2 : 自己紹介の実施によって、どのような効果が期待できるか、具体例を添えて、説明してください。**

なお、具体例はご自身の過去の経験でも結構ですし、それ以外のこと(他人の話、予想)でも結構です。

より良い自己紹介にするためには、「ふりかえり」と「分かち合い」が有効です。

次の章では「ふりかえり」と「分かち合い」について考えてみましょう。

## 4. 「ふりかえり」と「分かち合い」

### ◆ 「ふりかえり」とは、「分かち合い」とは、何でしょうか。

「ふりかえり」とは「内省」のことです。

「分かち合い」とは「共有」のことです。

13

### ◆ 「ふりかえり」をすると、どうなるのでしょうか。

「ふりかえり」をすると、こんなプロセスが発生するでしょう。

1. 自己紹介する前は、他の人は何を聞きたいか分からない、他の人も私の何を聞きたいか分からない、という状態でしょう。
2. 次に、自己紹介をすることによって、自分に関することのうち、自分の話したいことを話すことができる状態になります。
3. この状態の時に、「ふりかえり」を実施してみましょう。
4. 「ふりかえり」の実施によって、気付いたこと、感じたことを言語化できるようになります。  
例、自分が「できた」とか「良かった」と思った点を言語化できる。  
例、自分が「できなかった」とか「上手くいかなかった」と思った点を言語化できる。
5. 言語化することにより、記憶に定着しやすくなります。
6. 記憶に定着するので、より良い自己紹介ができるようになります。

上記プロセスで分かるように、「ふりかえり」は自己紹介の改善だけではなく、様々なことの改善に役立ちます。

### ◆ 「分かち合い」をすると、どうなるのでしょうか。

学習速度が数倍になります。

他の人「ふりかえり」を聞くことによって、自分と同じ意見と、自分と違う意見を見つけることができます。

### 同じ意見を聞くと・・・

共感し、「私とあなたは同じ人間」と思えます。

### 違う意見を聞くと・・・

「そういう見方があったか！」

思考の枠が外れます。(これを「リフレーミング」と言います。)

自分だけの「ふりかえり」では気付かなかったことを言語化できます。

「逆に考える人がいるんだ！」

色んな人がいるんだということ、色んな人がいていいんだということ(ダイバーシティ、多様性)を実感できます。

「ふりかえり」で使用する「ふりかえりシート」というものがいくつかあります。

効率良く、気軽に使えるものもあります。

どんなふりかえりシートがあるのか、見てみましょう。

## ◆ ふりかえりシートとは

ふりかえり(内省)のときに使用するシートのことです。

シートには「問い」があり、何をふりかえれば良いのか、分かるようになっています。

## ◆ ふりかえりシートいろいろ

「設問シート」、「KPTシート」、「YWTシート」を紹介します。

## ◆ 設問シート

何を問いにするかが大事です。(講師の腕の見せ所です。)

予め問いを用意する場合と、その場を見て(参加者の表情などを見て)問いを決める場合があります。

以下、設問の例です。

例、どんな気づき、学びがありましたか。

例、どんな変化がありましたか。

例、今回の内容を踏まえて、明日から何を始めますか。(やめますか。)

## ◆ KPT シート

KPT は「けぷと」、または、「けーぴーていー」と読みます。

KPT シートとは、定型化したふりかえりシートです。設問は、K(続けたいこと)、P(問題点)、T(次に挑戦すること)の3つです。「KPT をやる」とは、このシートを使用してふりかえりをするを指します。

15

K(続けたいこと)	T(次に挑戦すること)
P(問題点)	

図 KPT シート

KPT をやる時のコツは、「KPT」の順番でやることです。最初に「K(続けたいこと)」を出します。次に「P(問題点)」を出し、最後に「T(次に挑戦すること)」を出します。

T を出すとき、ついつい P ばかりに目を向けがちですが、K から出すようにしてください。K から T を出すのが難しいのであれば、「これをやって良かったから続けたいけど、もっと良くしたい!」という感じに考えてみてはいかがでしょうか。

K と P が、合わせて 20 個も 30 個もある場合は、その全てに対して T を出す必要はありません。「パレートの法則」に従い、重要度を考えて、重要なものベスト 5 について T を出す、というやり方もあります。

### コラム 「パレートの法則」

「パレートの法則」は、別名「20:80の法則」とか、「2:8の法則」とも呼ばれています。

こんな話を聞いたことがありますか。働きアリの中で本当に働いているのは、働きアリ全体の2割だけで、他の8割は働いていない、という話を。そして、働いている2割のアリによって、全体の8割のエサが集められている、という話を。アリだけでなく、ミツバチにも同じことが言えるのだそうです。

他にも、お金持ち上位2割がその国全体の資産の8割を有しているとか、ある会社は成績上位2割の営業マンが会社全体の8割の売り上げを占めているとか。

この「パレートの法則」という名の経験則により、KPT で出た意見のうち上位2割を押さえれば、全体の8割が改善することになる、と言えそうです。

KPT の K と P がたくさん出た場合は、より重要そうな上位2割について、T を考えてみてください。

## ◆ YWT シート

YWT は、「わいだぶるていー」と読みます。

YWT シートとは、定型化したふりかえりシートです。設問は、Y(やったこと)、W(分かったこと)、T(次にやること)の3つです。「YWT をやる」とは、このシートを使用してふりかえりをするを指します。

16

Y(やったこと)	T(次にやること)
W(分かったこと)	

図 YWT シート

YWT は KPT と大変似ています。YWT と KPT の共通点と違いを押さえながら、YWT とはどのようなものなのか、見てみましょう。

### KPT との共通点

定型化したふりかえりシートです。シートのフォーマットも同じです。

### KPT との違い

#### KPT

設問は、K(続けたいこと)、P(問題点)、T(次に挑戦すること)。

チーム全体のことは出しやすい。

ネガティブな意見は出しやすい。

後ろ向きになりやすい。

#### YWT

設問は、Y(やったこと)、W(分かったこと)、T(次にやること)。

チーム全体のことは出しにくい。

ネガティブな意見は出しにくい。

前向きになりやすい。

個人的な意見や感想、ポジティブな意見や感想をより求めたい場合は、YWT がより良いと思います。

チームとして、次は何に挑戦したいか、どちらへ進むのか、という意見をより求めたい場合は、KPT がより良いと思います。

次は、演習です。

理解度を確認しましょう。

17

### ◆ 演習：「KPT」、「YWT」とは、何の略でしょうか。

「自己紹介」で自分のことと相手のことが分かりました。

「ふりかえり」と「分かち合い」で、より良い自己紹介ができるようになりました。

次は「チーム」について考えてみましょう。

## 5. チーム

「技術的な知識とスキルだけでは技術者は幸せになれないかも知れないと大真面目に思った話」

### ◆ 無能力技術者の格闘

18

私は組み込み技術者を 1997 年からやっています。今年で 20 年目突入です。多くの方々のお蔭でいろいろな経験を積むことができました。

最初は「世間知らずにも程がある」と言われるんじゃないかと思うほどの無能技術者でした。なので、とにかく知識を身に付けました。

どんな仕事でも「やってみる？」と聞かれたら「やります！」と即答。内容もろくに確認せずに……。引き受けてから大急ぎでやり方を調べる……。というやり方でした。なぜならば、仕事を頼まれなくなったら終わりだと思っていましたので。本を漁ったり、何を勉強すればできるようになるかを調べたり、人に聞いたりして、なんとか仕事をもらい続けました。

そのうち「知っているだけじゃダメだ」ということに気付きました。経験がなくて、応用力がなくて、注意すべきことが何か分からない(そもそも注意しなければならないという発想が無い)という状態でした。

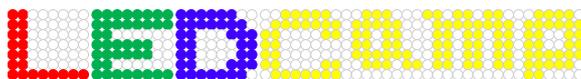
そこで、何かスキル(能力)を付けようとするのですが、一朝一夕でスキルを獲得できる訳がありません。

でも、「とにかく自分だけの強みを何か身に付けよう」と思い、「誰よりもタイピングが早いこと」を目指しました。プログラマの生産性なんて大半はタイピングだろうという安直な考えです。同時にテキストエディタのショートカットキーをカスタマイズし、編集スキルを上げることにこだわりました。

このアプローチは間違えてなかったような気がします。タイピングのトレーニングばかりやった成果が出て 3 ヶ月ぐらいで飛躍的に早くなりました。

### ◆ コピペプログラミング

あと、参考になりそうなコードを探し出す能力も上がりました。これは、プログラムを組むときは全部タイピングするよりコピペした方が早いことに気付いたから、というのもあり



ますが、ゼロから書いた自分のオリジナルのコードだと、コードレビューでボコボコにされることが分かったから、というのがあります。

ならば、既存のコードを組み合わせれば良い。徹底的に組み合わせよう。徹底的にコピペで書こう。どんなに些細なことでも、例えば変数の宣言ですら、コピペでいこう。そうすれば、コメントの書き方も模倣できるし、新規変数のネーミングも模倣できるし。

▽ ▽ ▽

19

「星野くん、ここのコメント、何でこんなコメント？」

「えーとですね、これは別関数に似た処理があって、そこに倣いました。」

「ちょっと、イケてないなあ……。ちょっと直してよ。」

「じゃあ、参考にした関数のコメントはどうしますか？ あと、1ヶ所だけじゃないんです。他の関数も同様のコメントがあるんですけど……。」

「えー、そうなの。……そのままでもいいや。」

△ △ △

……と、まあ、こんな感じです。

ちなみに、その時の現場は、「理想的なコードを追求する」ことよりも、「前例を踏襲する」ことの方が重要でした。なので、前例に無いコードを書いちゃうと、コードレビューでボコボコにされる訳ですね。

## ◆ 仕事が回り出すと、仕事が回らなくなる

タイピング速度の向上と、徹底的なコピペコーディングの効果で、コーディングの生産性「だけ」は、周囲の誰よりも早くなりました。結果、それなりに評価され、それなりのポジションを得ることができました。

すると、どんどん面白い仕事がやってくるようになりました。私の現場の仕事は、ほとんどが派生開発でしたが、私のところには新規モノもそこそこやってきました。

そんな感じで4、5年ぐらいが経ちました。このときは、ちょっと大変でした。とにかく、仕事が多すぎる。仕事が回らない。月の残業時間は、100時間を切りませんでした。一番多いときで160時間ぐらい残業していました。

このとき、技術的な知識とスキルだけでは技術者は幸せになれないかも知れない、と大真面目に思いました。

## ◆ 技術者の幸せに必要なもの

そこから、いろいろな勉強を始めました。コーチング、リーダーシップ、ファシリテーション、などなど。

プロジェクトマネージャを任された時期に、円形脱毛症になりました。正直、これは自分自身が驚きました。自分だけは、この手の話に無縁だと思っていましたから……。

円形脱毛症って、頭だけじゃないんですね。体中にできるんです。顎とか、喉にもできました。背中とか、太ももとかにも……。大きい物だと握りこぶしぐらい、小さなものだと一円玉の半分ぐらい。大小様々の「クレータ」が体中のいたるところに30ヶ所ぐらい。

会社に相談したら「病院へ行け」と言われ、メンタルクリニックで「うつ病」と診断され、その後、2年間投薬治療を受けました……。

思い返せば、自分の表層意識では「まだまだ楽勝、大丈夫」と思っていたのに、深層意識は「もうダメ、無理」って言っていたんですね。

確かに、自分のチームの仕事は、いつも火の車。プレイングマネージャなのに、メールの処理と管理帳票のチェックで一日が終わり、自分が担当している部品の設計は残業時間を使ってやっている有り様でした。

さらに、当たり前のように起こる「ちゃぶ台返し」、そして、常に納期遅れの状態……。

この体験を周囲に話と、「あるある」という反応が大半でした。あー、自分だけじゃないんだ……。

この辺りから、本腰を入れて、どうしたらもっと楽しく仕事ができるか、わくわくしながら仕事ができるか、考えるようになりました。そうすれば、自分のように「うつ病」になる人が減るんじゃないかと考えた訳です。

現時点の私の答えは「チームビルディング」です。

## ◆ チームビルディング

なぜ、チームビルディングでは、人間関係にフォーカスするのか。より良いチームとは何か。より良いチームを作るにはどうしたら良いか。

このセッションは「チームビルディング」がテーマです。どうすればこのプロジェクトが成功するのか、みなさんと一緒に考えたいと思います。

そしてもう一つ。アジャイル開発です。どうすればプロジェクトは好循環で回るようになるのか。そのシンプルな答えがアジャイル開発にあると思っています。アジャイル開発は次のセッションのテーマです。

この **LED-Camp4** でチームビルディングの概念を理解し、アジャイル開発を実践してください。生きた知識と経験を獲得してください。そして、実際の現場で活用してください。

みなさんのこれからの技術者人生が、楽しく、やりがいのあるものになりますように。

21

どうしたら、チームになれるのでしょうか。

次で考えてみましょう。

## ◆ 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。

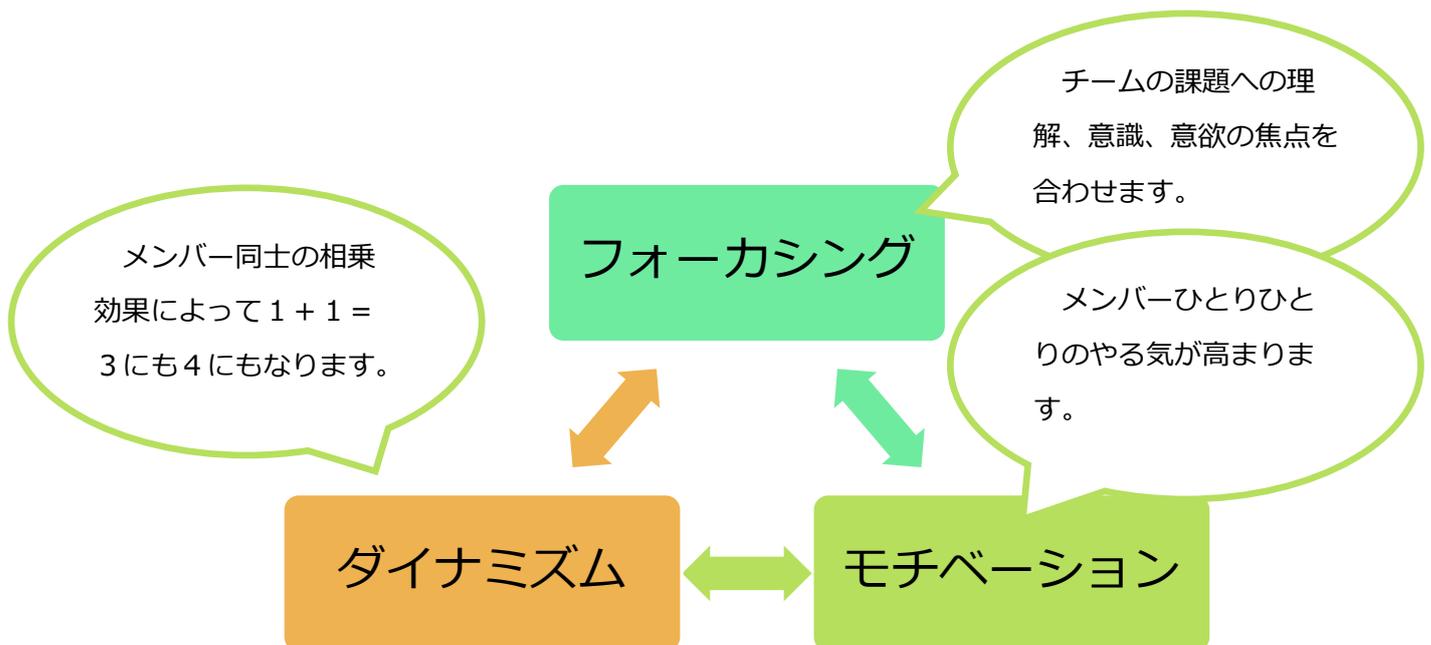


図 チームビルディング

チームビルディングをまったくやらないとどうなるか。

開発現場で起きそうな失敗パターンを上手く説明した「モデル」があります。

次で見ましょう。

## ◆ ダニエル・キムの組織成功の循環モデル



図 ダニエル・キムの組織成功の循環モデル

### 「関係の質」に着目した場合

「関係の質」が向上すると、「思考の質」が向上し、「行動の質」が向上し、結果として「結果の質」が向上します。矢印の流れで循環します。

### 「結果の質」に着目した場合

最初に「結果の質」に着目すると、逆回転します。

まず、直接的に結果になる行動以外を排除するでしょう。次に柔軟な思考ができなくなります。結果として、「関係の質」が低下します。

次は、演習シートです。  
理解度を確認しましょう。

◆ 演習

23

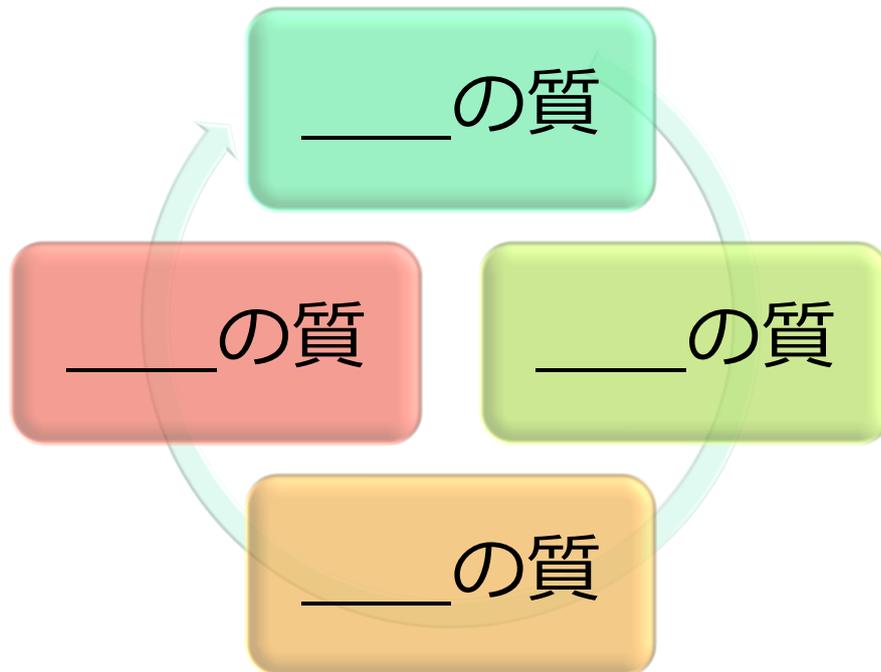


図 (演習)ダニエル・キムの組織成功の循環モデル

\_\_\_に適切な文字を入れ、「ダニエル・キムの組織成功の循環モデル」を完成させましょう。

チームビルディングの一環として、チームで決めて欲しいことがあります。  
ミッションとルールです。次章でお話します。

## 6. ミッションとルール

### ◆ 使命(ミッション)とは

自らの命を何に使うか、自ら決めることです。

24

ミッションの作り方、使い方を示します。

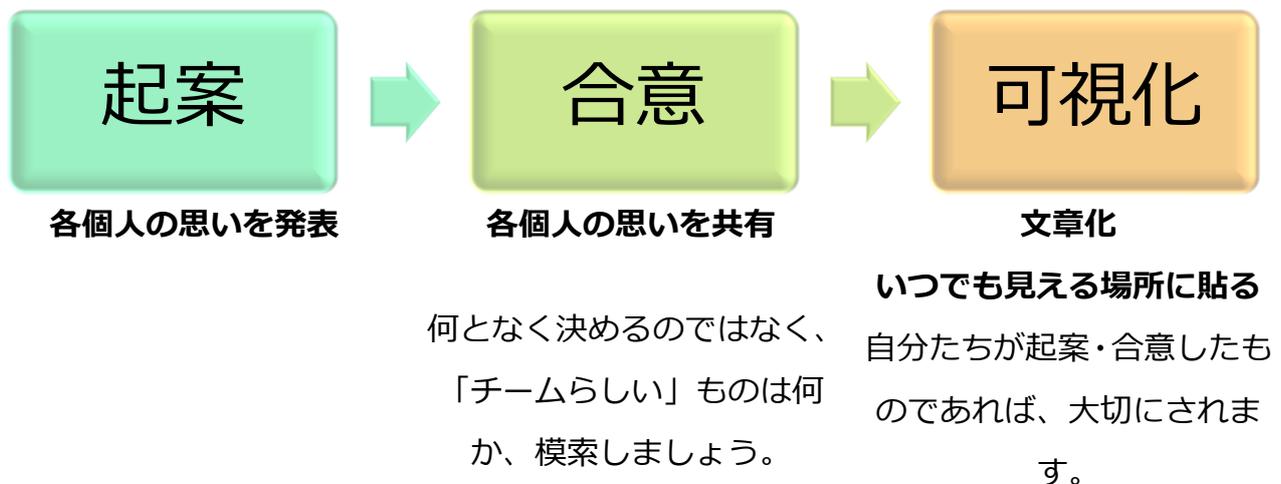


図 ミッションの作り方、使い方

ミッションを達成するために、もう一つ決めて欲しいことがあります。

### ◆ 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。

ルールの作り方、使い方を示します。



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」

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。

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。

図 ルールの作り方、使い方

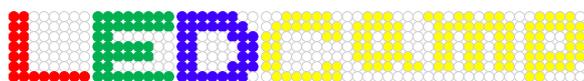
「否定的な言葉」で作ったルールと「ポジティブな言葉」で作ったルールの違いを見てみましょう。

◆ 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-Camp4** 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、どんなルールを制定すれば良いのでしょうか。

<h2>時間厳守</h2>	<p>「否定的な言葉」をそのままルール化すると「時間厳守」になってしまいます。</p> <p>ポジティブな言葉にすると、こんな感じです。</p>	<h2>時刻10分前に気付いたら他のメンバに声を掛ける</h2>
<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> <li>・もし、守られなかったとしても、誰も孤立しない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・守りにくい。</li> <li>・次に破る人は孤立する可能性がある。</li> </ul>		

図 例題 大遅刻事件



次は「ポジティブな言葉」で作ったルール的事例集です。  
みなさんのルール作りの参考にしてください。

## ◆ ルール事例集

26

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。
強がりをおかず、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。	へこまされると、二度と話をする気がなくなります。

次は、演習です。  
理解度を確認しましょう。

**◆ 演習**

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。

27

起案時のルール	合意時のルール
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	

いよいよ、このテキストも終わりが近づいてきました。  
私からみなさんにお願ひがあります。

## 7. おわりに

### ◆ 結局、何が言いたかったのか

このテキストを通じて私が言いたかったのは、以下の二点です。

- チームビルディングによって、チームのパフォーマンスは飛躍的に向上します。
- チームビルディングの中で特に重要なのが、チームメンバーの関係性と、チームメンバーが自分たちのチームをどう作るか、です。

28

### ◆ 参加者のみなさんへのお願い

このテキストを「技術者の目」で読めたいでしょうか。例えば、「なぜ自己紹介が必要なのか」、「なぜニックネームを書かねばならぬのか」など、批判的に読むことができたでしょうか。

このテキストの内容を、LED-Camp4 で実践してください。「チームビルディング」セッションはこのテキストに沿って進めます。しかし、セッションの中では細かい説明ができません。このテキストに書いてあることを思い出しながら、自発的に行動してください。

最後に、LED-Camp4 終了後も実践してください。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、実践してください。実践したら、私（星野）にどんな変化があったのか、逆に、無かったのか、私（星野）にこっそり教えてください。アドバイスなど、お手伝いできる範囲で、お手伝いします。

大切なことですので、二度書きました。

## ◆ チェックリスト

- チームビルディングにおいて「自己紹介」が必要な理由を説明できますか。
- 「ふりかえり」で何が起こるのか、説明できますか。
- 「分かち合い」で何が起こるのか、説明できますか。
- 「チームビルディング」とは何か、説明できますか。
- 「ダニエル・キムの組織成功の循環モデル」を書けますか。
- 「ミッション」とは何か、説明できますか。
- ポジティブな言葉で「ルール」を書いた方が良い理由を、説明できますか。

## ◆ 連絡先

・facebook 星野利夫(愛知県岡崎市)



「チームビルディングの理論と実践」はここまでです。  
ありがとうございました。

## ◆ おわりのおわりに

宿題の「四象限自己紹介」シートの作成、忘れずにお願いします。