

チームメンバーの繋げ方

～チームを作るスキルと原則～



株式会社永和システムマネジメント
コンサルティングセンター
センター長 天野勝

本日の内容

- SWESTなどの社外活動で得た知見を現場に適用しようと思っても、目に見えない壁を感じて、尻込みしてしまうことはありませんか？
- 社外には、こんなにも情熱に溢れた人が多くいるのに、なぜ自分の現場はこうも冷めているのか。
- このような状況の背景として、チームがチームとして機能していないために、防衛本能的に個人の壁を強固にしていると仮定します。
- このセッションは、この仮定に基づき、個人の壁をなくすのに効果のあるファシリテーションのツールと、それらのツールが効果を上げる原則をワークショップ形式で学んでいきます。

大前提

仕事はチームで行なわれる

1チームあたり、3~10人
複数のチームに属する人もいる

組織やプロジェクトはチームで構成される

様々な階層のチームがある

チームは個人で構成されている

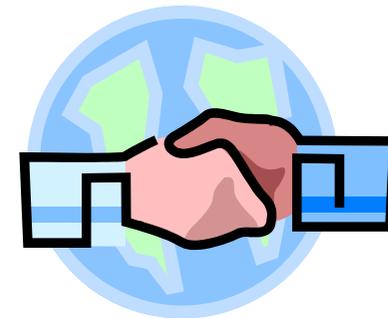
人には感情がある

POINT

本日の内容は「チームで仕事をする」が大前提

本日のグラウンドルール

- 積極的な参加
 - 自分のため、他の参加者のため、有意義な時間にする
- 頭で考えるより身体で体感
 - ワークショップを体験する
- 他人の話を良く聞く
 - 目だけではなく、耳でも観察する



POINT 「グラウンドルール」=そこにいる全員が守るべきルール

ワークショップのための基礎知識

リーダーシップの類型

	サーバント(ファシリテータ)型	支配(指示命令)型
リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーが自発的に動けるようにサポートする ・メンバーの強みに焦点を当てる ・メンバーの声に耳を傾ける ・メンバーを押し 	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーの細かい行動まで指示を出す ・メンバーの弱点に焦点を当てる ・メンバーに自分の声を聞かせる ・メンバーを引っ張る
メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・やりたい気持ちで行動する ・言われる前に行動する ・工夫できるところは工夫しようとする ・リーダーの示すビジョンを意識する 	<ul style="list-style-type: none"> ・恐れや義務感で行動する ・言われてから行動する ・言われたとおりにしようとする ・役割や指示内容にだけに集中する

参考「NPO法人サーバント・リーダーシップ協会」http://www.servantleader.jp/about_servant.html

POINT メンバーが自律的に動くほど、解決速度が向上する

ファシリテーションとは

- 目的達成を円滑にしたり、促進したり、容易にしたりする
 - 自由にアイデアを言える安全で安心な場を作る
 - チームワークを引き出す
- 会議などのプロセスの舵取りをする
 - 全体の流れや、まとまりを整える
 - 会議に限定しない
- まとめたり、構造化を促す
 - 取り扱う内容の構成や構造の成熟を促す
- グループの合意形成を促す
 - グループを方向性を定めるのを促す

POINT

場にはたらきかけ、「集団」の力を引き出す

ビジネスでのファシリテーションの応用例

- ビジョン・ミッションの策定
- 戦略・事業計画の策定
- 業務プロセスの改善
- チームビルディング
- アイデア発想
- 原因解析
- リスク分析・管理
- 人事関連
- 研修・トレーニング

堀公俊『ファシリテーションの技術』(PHP研究所)より抜粋

POINT 通常の業務で多岐に活かせる

ファシリテータの役割

成果の創出を促進する

合意形成、アイデアの創発、行動の誘発

促進者であって、
決定者ではない

プロセスに関わる

段取り、時間管理、板書、
場を読む

人に関わる

思考の促し、発言の促し、
人と人の関係性への介入

POINT

成果ができるように、場を設計し、場を作り上げる

ファシリテータを支えるスキル

- プロセスを扱うスキル
 - 会議体設計、プロセス設計、時間管理
- 場を活性化するスキル
 - ファシリティ設計、質問力、笑力、リフレーミング、アイスブレイク
- 情報を構造化するスキル
 - 思考フレーム、論理力、図解力
- 意見の対立を解消するスキル
 - TOC思考プロセス
- 場を読むスキル
 - 傾聴、NLP、思考停止語、集団思考の落とし穴

POINT 使えるツールは多種多様

集団思考

- 集団の、合議による決定が、適切ではなく浅慮ともいべき結果になることを指す。
 - 別名：集団愚考

- 原因例
 - 集団が外部の脅威にさらされていたり時間が切迫したりしている
 - 集団の団結や、リーダーの権限が強く、おかしいと思ってもそれを言い出しにくい状況

POINT

全員で考えればよいアイデアが出るとは限らない

表明じゃんけん

- 各自が考えていることを、指の数を使って6段階で一斉に表明する
- 言葉で言い表せないことを、他の人に伝えることができる



POINT

各自が考えていることを知るきっかけを作れる

思考停止語

- その語を発することで、それ以降の思考を停止させてしまう言葉
 - 自身の思考を停止させてしまう言葉、
他人の思考を停止させてしまう言葉

- 思考停止語の例
 - 難しい
 - すごいねー
 - 参考になります
 - やはり
 - それは、ROI(投資対効果)的にどうなんだ？
 - 反対するならば、代案を用意しろ

ファシリタティブ

- ファシリテーションが機能している状態
 - ファシリタティブなチーム
 - ファシリタティブな組織
- 専任のファシリテータがいなくとも、ファシリタティブは実現できる
 - スキルを身に付ける
 - ツールを使いこなす

POINT

チームの在るべき状態

仕事のステップと主責任者の関係

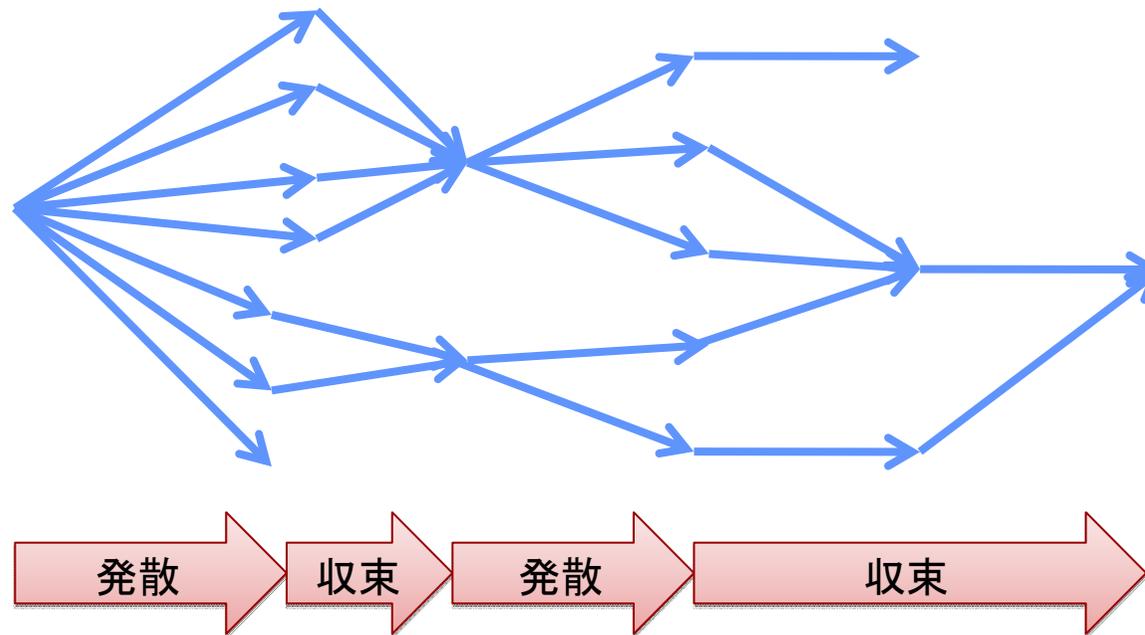


POINT それぞれの責任者はだれか？

便利なファシリテーションツール

意見の発散と収束

- 意見の発散と収束が行えるように、プロセスを設計する



POINT

十分な意見の発散と収束が納得性の高い合意につながる

ブレインストーミング

- 参加者が目的に関して、自由に他の参加者に気兼ねなく意見を出す方法
 - 発散系の技術
- ルール
 - 自由奔放⇒**脱常識**
 - つまらないアイデア、乱暴なアイデア、見当違いなアイデアを歓迎する
 - 批判厳禁
 - 出たアイデアに対する批判や判断、意見はブレスト中は排除する
 - アイデアの量を求める
 - アイデアは多いほどよい
 - アイデアを修正、改善、発展、結合する
 - 出されたアイデアの改善案や組み合わせなども歓迎する

POINT

ブレインストーミングでは、アイデアの量こそが質

KPT法

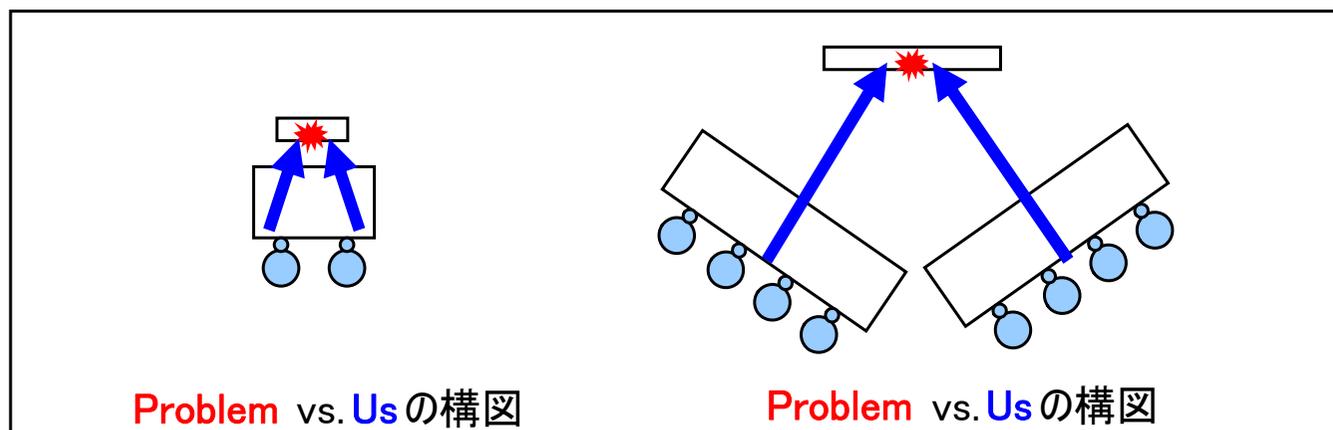
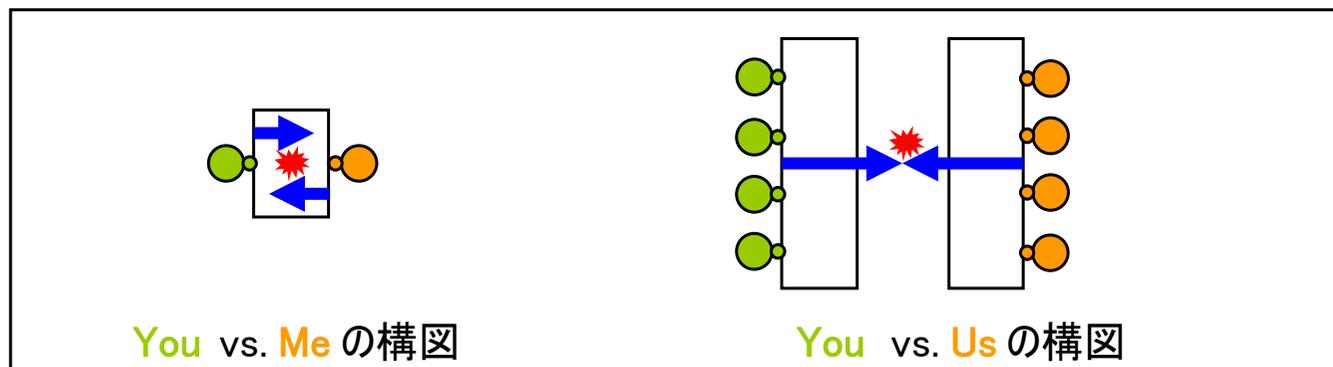
- KPT(けふと)法とは、Keep、Problem、Tryに区切ったフォーマットを使って、ふりかえりを行う手法
- Keep
 - 続けたいこと
 - 良いこと
- Problem
 - 問題点
 - 要工夫点
- Try
 - 改善策
 - 工夫したいこと

テーマ:作業を効率的に行うために	
Keep ●焦ったら、深呼吸する ●迷ったら、アラームを挙げる ●...	Try ●開始前に深呼吸する ●机の上を片付ける ●立って行う ●荷物はイスの上に置く ●事前に何をするか、確認する ●....
Problem ●作業場所が狭い ●迷うことが多い ●...	

POINT

観点を絞って意見を共有する

問題 対 私たち

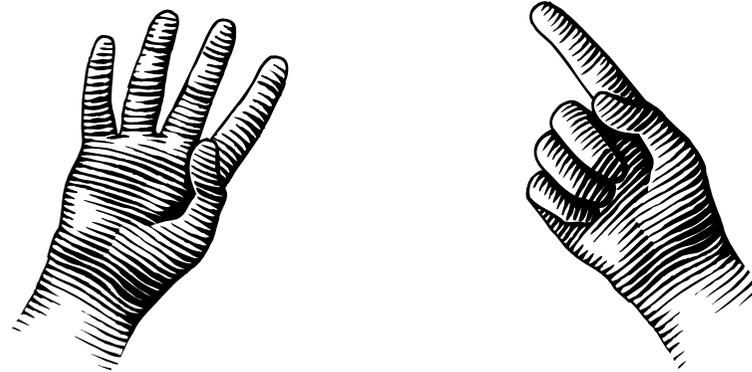


POINT

ファシリティを設計して、場を活性化しやすくする

見積りじゃんけん

- 考えていることを、指の数を使って6段階で表明する時間の見積もりを行うときに使えるテクニック
- 各自が見積もりを行い、一斉に表明する
 - 指1本あたりに重みづけして、指の数で表明する
 - 数字を書いたカードで行う方法もある(プランニングポーカー)
- 違いがあれば、その違いの根拠について確認する
 - 平均することや、説得することではない



POINT

最初に同時に表明することが、議論のきっかけとなる

傾聴

- 相手の話を積極的に聞くこと
 - 相手の話を遮らない、奪わない
 - 相手のほうを向いて、目を見ながら聴く
 - 相づちを打ちながら聴く
 - 相手の言葉を復唱して確認する
 - 相手の言葉の要約や言い換えをする
 - 相手の言葉を待つ

POINT

聴くことで相手の意見を引き出す

質問の分類

オープンクエスション

- 考えを発散させる質問
- 答えを探させる、生み出す例)
- - どうしたらできますか？
 - うまくいった理由は何だと思えますか？
 - 今の仕事にやりがいを感じていますか？

クローズドクエスション

- 考えを収束させる質問
- 答えが限定的 (Yes/No、答えが一つ)
- 例)
 - それをやりますか？
 - 今何時ですか？

POINT

2種類の質問を組み合わせて使う

覚えておくと便利な質問

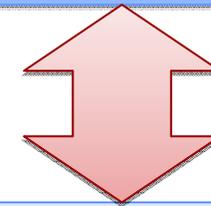
- スケーリング
 - 点数化する質問
 - 例) 100点満点だとしたら何点？
- チャンクアップ
 - まとめる質問
 - 例) 一言で言うと？
- チャンクダウン
 - 具体的にする質問
 - 例) 例えば？
- スライドアウト
 - 同様の回答を多く導く質問
 - 例) 他には？

リフレーミング

- ある枠組み(フレーム)で捉えられている物事を、違う枠組みで見ること



どうしたら発言を増やせるか？



何が発言を減らしているのか？

POINT 質問することによってリフレーミングさせることも可能

ファシリテーショングラフィック

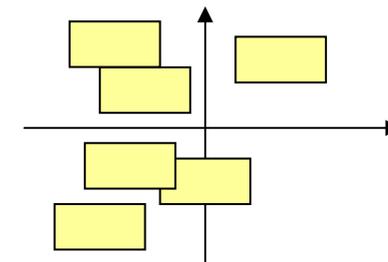
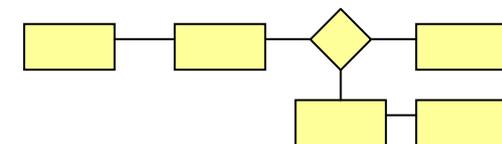
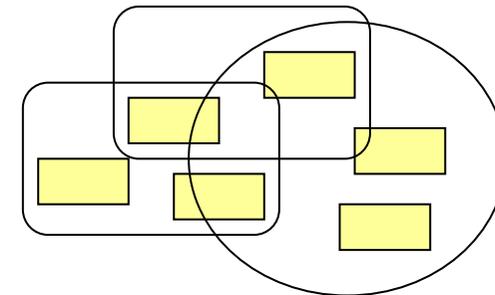
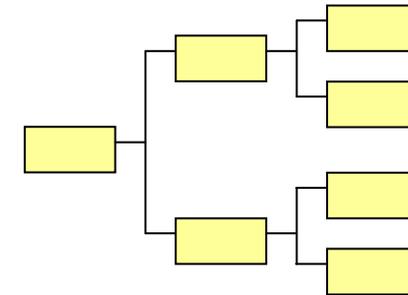
- ファシリテーションをサポートする可視化の技術
 - 略称:「ファシグラ」

- 会議での効果
 - テーマが見える、話の内容が見える、議論が活性化する、議論のプロセスが見える、ゴールに向かって進む

- 基礎技術
 - 字の書き方(ライティング)、強調・スタイル・イラスト、基本図形、空間のデザイン、要約力

図解の基本図形

- ツリー
 - レベルに応じて階層的に項目をまとめる
- サークル
 - グループ同士の重なり合いで関係を整理
- フロー
 - 時間の関係や因果関係に沿ってまとめる
- マトリクス
 - 表でまとめたり、軸に沿って整理



アイスブレイク

- 会議の冒頭などの発言しにくい雰囲気壊し、活性化した状態を作るためのテクニック
 - 冒頭に限らず使える

- アイスブレイクの例
 - 深呼吸
 - 軽い体操
 - 席決めあみだくじ
 - チェックイン
 - 会議の冒頭で、参加者全員が何か一言ずつ言う
 - 例) 今日の意気込み、
 - 表明じゃんけん
 - 考えていることを、指の数を使って6段階で表明する