

レオ・アドバンスメント・セッション

# チーム活動



参加者マニュアル



## セッションの目標

本セッションが終了した時点で、参加者は以下のことができるようになります。

- 効果的なチームの5つの特徴を理解する
- 心理的安全性とそのメリットを定義する
- チーム活動に心理的安全性の要素を取り入れる

## 実習：雪合戦

このページにあなたの氏名をととても大きく記入した上で、次のページとともに「参加者マニュアル」から切り離してください。それぞれのページをギュッと丸めてボールを作ります。自分の名前の書かれた雪玉1つと、白紙の雪玉1つが出来上がります。

氏名：



<このページは意図的に白紙になっています>



## 小グループ討論 1：効果的なチームの条件とは何か？

チームに所属していて、うまく協力できていた時のことを考えてください。

そのチームを効果的なチームにしていたものは何だったでしょうか？特定の特徴があったでしょうか？

チームを効果的にしていたのは、メンバーの経験だったでしょうか？それとも、メンバー間の相互作用だったでしょうか？

## Google の言う最高のチームの 5 つの特徴

### ザック・フリードマン

元寄稿者

CEO、メンター (mentormoney.com)。ベストセラー『The Lemonade Life』の著者。

それは「プロジェクト・アリストテレス」と名付けられました。

目的は、「Google における効果的なチームの条件とは何か？」という質問に答えることでした。

彼らが突き止めたことをご紹介します。

### 優れたチームを作る 5 つの要素

Google では幹部、チームリーダー、チームメンバーからのデータを解析し、成功するチームを作る主な力学を見極めました。重要なことに、Google の研究チームが発見したのは、最高のチームが効果を発揮するのはチームに誰がいるかとは関係なく、協力して取り組んでいるからである、ということでした。

優れたチームを作る 5 つの要素は以下の通りです。

1. 心理的安全性
2. 信頼性
3. 構造と明確さ
4. 意味
5. インパクト

Google の研究チームが突き止めたことを分析していきましょう。

#### 1. 心理的安全性

心理的安全性は環境と関連している。それは、チームメンバーが互いの関係をリスクにさらしても「安全だ」と思えるほど、安全な文化を作り出すことである。たとえ全体に逆らうものであっても、自分の意見を言うようメンバーに促すことにはリスクも伴う。しかし、高い心理的安全性が確保されているチームは、リスクを取ることを奨励する。さらに、メンバーがそうしたリスクを取った場合に、「破壊的、失礼、能力不足」などに見なされることもない。

チームが心理的安全性を高めれば、アイデアが自由に流れるようになり、それがより良い結果を生むことにつながる。報復や悪評を恐れることなく、支援を求めることもできる。メンバーは安心して質問をしたり、意見を言うことができる。それは健全な討論を生み、チームの成功に役立つ。

## 2.信頼性

信頼性は責任と関連している。それは互いを信じ、頼り合えることである。チームの全員が責任を負い、頼りがいがあり、信用できる人たちなら、そのチームは成功する。責任逃れをする人のいるチームはどれほど多いだろう？誰でも、そのようなチームに所属していた経験があるはずだ。たとえ一人でも、仕事の上で信頼できない人がいれば、そのチームは崩壊しかねない。互いを強く信頼しているチームでは、期限内に質の高い仕事が成し遂げられると、メンバーの一人ひとりが確信できる。

## 3.構造と明確さ

ルールが厳格すぎて前進を妨げない限り、あらゆるチームには構造と明確さが必要である。

構造と明確さを持つチームには、成果に関する具体的で明確な基準と、チームが取り組み、達成すべきことに関する方針が存在する。こうした情報によって、メンバーは自らの役割、目的、期待されていること、成果目標を理解する。

構造と明確さに関しては、具体性がカギとなる。チームメンバーは、目標が明確、具体的、透明であり、自分に何が期待されているかを把握できる場合に、力を発揮するようになる。例えば、Googleには「目標と主な成果（Objectives and Key Results：OKR）」という管理ツールがあり、長期目標と短期目標の両方を設定して伝達するために役立っている。チームのアイデンティティを反映した規範を取り入れようと、共通の語彙を定義しているチームまである。

## 4.意味

意味や目的のない仕事や組織を好む人はいない。したがって、意味や目的のないチームで働いているメンバーの気持ちは想像できる。チームの枠組みの中で意味を生み出す方法は数多くある。例えば、仕事そのものや最終的な製品に意味を持たせることができる。

Googleが見極めた仕事に意味を持たせるその他の方法としては、経済的な安心感を生むこと、家族を支援すること、チームの成功を助けること、自己を表現させることなどが挙げられる。

## 5.インパクト

仕事とは価値を生み出すことであり、他者にインパクトを与えることである。チームメンバーは各自の主観的観点から、手がけている仕事がインパクトを生んでいるかを知りたがる。また、チームの仕事が組織の全体的な目標、使命、インパクトの推進に役立っていると思いたがる。メンバーの一人ひとりが自分のインパクトを振り返る時間を設けることは、目的と意味を高めるための有意義な行為となり得る。

## チームの効果に関するディスカッションガイド

以下は、改善の指標や指針となる検討事項の例です。

### 心理的安全性

チームが心理的安全性の向上を必要としていることの徴候：

- 建設的なフィードバックを求めることや与えることへの恐れ
- 異なった意見を表明することや「間抜けな」質問をしてしまうことへのためらい

自問してみるべきこと：

- チームの全員が互いの前で安心してアイデアを出せるか？
- チームの全員が隠さずに失敗できると感じているか、それとも、失敗したら仲間外れにされると思っているか？

リーダーのためのヒント：

- チーム全体に助言や意見を求める
- 個人的な好みや希望するワークスタイルに関する情報を伝え、他者にもそうするよう奨励する
- エイミー・エドモンドソンが心理的安全性について語っているTEDトークのビデオを見る

### 信頼性

チームが信頼性の向上を必要としていることの徴候：

- チームでは事業の優先順位や進捗状況が見えにくくなっている
- 責任が分散していて、作業や問題の担当者がはっきりしない

自問してみるべきこと：

- メンバーは何かに対して自分が手を打つと明言しているか？
- メンバーは遅れについて積極的に伝え合い、責任を引き受けているか？

リーダーのためのヒント：

- メンバーの役割と責任を明確化する
- 具体的な事業計画を立てることで個々のメンバーの仕事に透明性を持たせる

### 構造と明確さ

チームが構造と明確さの向上を必要としていることの徴候：

- 誰が何に責任を負っているかがはっきりしない
- 意思決定のプロセス、責任者、または根拠が不明確である

自問してみるべきこと：

- メンバーは、チームと事業の目標は何であり、どうやってそれを達成するかを理解しているか？
- メンバーは、自分たちには自主性と当事者意識があり、個別に事業を手がけていると感じているか？

リーダーのためのヒント：

- 定期的にチームの目標を伝え、その達成に向けた計画をメンバーに確実に理解してもらう
- チーム会議では議事を明確にし、リーダーが指名されるようにする

## 意味

チームが意味の向上を必要としていることの徴候：

- 仕事が能力、専門知識、作業量のみに基づいて割り当てられている。個人の成長へのニーズや興味がほとんど考慮されていない
- 成果や節目の達成が定期的に表彰されていない

自問してみるべきこと：

- 仕事はメンバーに個人的・職業的な達成感をもたらしているか？
- スキル/能力と興味の両方に照らして、仕事は個々のメンバーに合っているか？

リーダーのためのヒント：

- メンバーが目覚ましい成果を上げればそのことをほめ、何か苦勞していることがあれば支援する
- 自分を助けてくれた誰かに対して、人前で感謝の気持ちを伝える

## インパクト

チームがインパクトの向上を必要としていることの徴候：

- 仕事が「現状を維持すること」として捉えられている
- 目標が多すぎて、意味ある進展を遂げる能力を妨げている

自問してみるべきこと：

- メンバーは、自分の仕事を改善への変化を生むこととして捉えているか？
- メンバーは、自分の仕事はより高次の目標の達成に役立つと感じているか？
- 現在のチームのプロセスは、幸福/疲勞困憊にどのように影響しているか？

リーダーのためのヒント：

- メンバーと協力して明確なビジョンを打ち立て、個々のメンバーの仕事がチームと組織全体の目標に直接どのように寄与するかを強調する
- 各自の手がけている仕事と、それがユーザーまたは顧客、および組織にどのようにインパクトを及ぼしているかを考慮する

このコンテンツは[rework.withgoogle.com](https://rework.withgoogle.com)（「ウェブサイト」）から引用したものであり、当ウェブサイトに定める使用条件に従い、非営利目的での使用に限り認められます。

## 小グループ討論 2：ディスカッションガイド

Google の研究者たちは、Google の役員と従業員に研究の結果を伝えただけでなく、各自のチームの力学を理解し、改善へのヒントを提供できるようになってほしい、と考えました。そのため、これら 5 つの特徴を柱に、チームの効果に関するディスカッションガイドを作成しました。

レオクラブ、地区、または複合地区内のチームにとって、このガイドはどのように役立つでしょうか？

## 心理的安全性

<https://rework.withgoogle.com/>

ハーバード・ビジネススクールのリーダーシップ教授で組織行動学者のエイミー・エドモンドソン博士は、1999年に「チームの心理的安全性」の概念を初めて提唱し、それを「対人関係にリスクのある行動を取ったとしても、メンバーが互いに安心感を共有できている状態」と定義しました。

これは、チームに次のような文化があることを意味しています。

- チームメンバーは安心してミスを認めたり、難題を持ち込んだりできる
- チームは誤りからともに学ぶ
- メンバーが「チームは誰かが発言しても恥をかかせたり、拒絶したり、罰を与えたりしないという確信」を持って率直に意見を言い合える安全な環境を、チームが作っている
- チームは次第に力を強めており、取り組みと士気を高めており、意思決定と革新の推進に必要なデータを持っている

## エイミー・エドモンドソン - 心理的安全性と Google のプロジェクト・アリストテレス

<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

### ビデオのテキスト：

これについてはすでにお聞き及びのことと思いますが、心理的安全性の問題が近年脚光を浴びるようになったのは、このためであると考えています。「プロジェクト・アリストテレス」という Google での研究が広く知られるようになった時、私はこの構成概念をかなり前から研究していたのです。Google のプロジェクトでは、「他のチームよりも高い成果を上げるチームがあるのはなぜか？何が違うのか？教育なのか？ジェンダー混合なのか？一体どういうことなのか？」という単純な質問への答えを出そうとしました。

このあらゆる調査、このデータのすべて…Google の持つ解析能力…3年にわたる研究、180のチーム、そして、彼らが突き止めたこととは？その研究を率いた心理学者のジュリア・ロズフスキ博士が言ったように、心理的安全性は驚いたことに、文化的要因として現れたのです。高い成果を上げるチームとそれに及ばないチームの違いを生む要因です。それが彼らの注意を引きました。「それなら、私たちには何ができるか？私たちのチームの心理的安全性を高めるにはどうすればよいのか？」と、彼らに興味を抱かせたのです。今、この研究の結果から確実に理解しなければならないことの1つは、Google における心理的安全性は特に高かったり低かったりしていたわけではなく、そこには特に大きなばらつきがあった、ということです。そうでなければ、それが予測因子として現れることはなかったはずですが。

したがって、私たちが学んだことは、これが組織文化の働きではない、ということです。Google の組織文化はかなり強力で、目に見えるものです。しかし、私たちが学んだのは、個人間の雰囲気の説明する、この心理的安全性と呼ばれるものには、ばらつきがある、ということです。同じ組織内でも、チームによって異なっているのです。そういうことですよね？したがって、これは私たちが前進するに当たって、肝に銘じておきたいことです。これはある意味、良いニュースでもあれば、悪いニュースでもあります。なぜ悪いニュースなのかというと、「よろしい。それでは、心理的に安全な組織を作ろう。それだけですべてがうまくいく」と断言することはとても難しいからです。そういうわけにはいきません。しかし、良いニュースは、皆さんがどこで働いていようと、どこに立っていようと、自分のチームに心理的安全性を生み出す機会がある、ということです。それはポケットであり、生み出すことのできる泡であり、これからその方法について話し合っていきましょう。組織全体のことは、それほど心配する必要はありません。

## 心理的に安全な環境の5つのメリット

出典：2022年6月23日の記事：<https://narativ.com/leadership/5-benefits-psychologically-safe-workplace/>

心理的に安全な環境についてじっくり掘り下げ、心から注意を払い、意図的に醸成することで、チームの改善に真の影響を及ぼすいくつかの分野が見つかるでしょう。心理的に安全な環境を維持することのメリットとして、実証されているのは次の5つです。

### 1.維持率が上がる

ここ数年、多くの企業にとって従業員の維持は大きな問題となってきました。多くの人々が辞めた理由として挙げていることの1つは、自分の職場環境において安心できなかった、ということです。短気な教育係のために、「間抜けな質問はできない」と感じていた場合もあるでしょう。あるいは単に、「自分の貢献には意味がある」と一度も感じたことがなかったのかもしれませんが。いずれにしても、心理的に安全でない環境は、最も優れた人材を瞬く間に失ってしまう原因の1つです。

### 2.生産性と成果が高まる

正直に答えてください。「パフォーマンス不安は自分が何らかの仕事をうまくこなすために役立った」と、本心から言える瞬間はあったでしょうか？超人という珍しい人種でない限り、小さなミスに気に病まずにいられたり、解雇を恐れずに期限の延長を頼めたりする場合の方が、はるかに生産的に働けるものです。安心し、感謝されていると思っている人の方が、常に瀬戸際に立たされている人よりもずっと大きな成果を上げることは、研究され尽くしている事実です。

### 3.独創性と革新力が高まる

独創性と革新力に富んだチームにするためには、土壌に一定レベルの信頼が含まれていなければなりません。そこに信頼があれば、人々は質問したり、ミスをしたりしてもよい、という確信を感じます。そして、自然の副産物として独創性と革新力が生まれます。

そうした信頼を築くには、つながりが存在しなければなりません。ストーリーテリングは人々の間につながりを生み出す強力な方法であり、確信を高め行動を促すことにつながります。全体的に、作業プロセスの効率が高まり、組織の改善に向けたアイデアの泉が深くなり、チームの満足度が大いに高まることになるです。

### 4.受容と共感が高まる

今日の文化では、受容と共感はや「望ましいもの」ではありません。生産的な環境を培いたいなら、不可欠なものとなっているのです。センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップの研究によって、「職場における共感は業績と正の相関がある」ことが分かっています。

ストーリーテリングを通して、たとえわずかな間だけでも他者の視点で世界を見るチャンスを与えることで、私たちは共感と受容の機会を生み出します。ストーリーは人々が互いを理解するために役立ち、またリーダーがメンバーへの理解を深めるために役立ちます。求人広告で「すばらしい組織文化」を謳いたいなら、このレベルの安心感は絶対的に不可欠です。

### 5.人々が満足する環境が生まれる

これは明らかなことですが、全くもってみじめな状態で働いていた経験があるなら、チームがどのように自分に不安を感じさせていたかを指摘できるはずです。リーダーがチームに心理的安全性を生み出そうと努力しているなら、メンバーの満足感が高まるでしょう。のみならず、悪化するにまかせていれば遅かれ早かれ自分たちを悲惨な目に合わせそうな問題を、メンバーが安心して提起できるようにもなります。

これは実のところ、耳を傾ける、ということに尽きるでしょう。耳を傾けてもらえるという理由で人々が安心して心を開けるような環境を作ることが肝要であり、それこそ、私たちの誰もが切望する人間のつながりを生むものなのです。

## フィル・ボワシエールのビデオ

<https://youtu.be/0AurglDbrJ4>

### ビデオのテキスト：

健全なチームの力学において、しばしば欠けているのは安心感です。私は身体的な安全について話しているわけではありません。心理的な安全について話しているのです。「心理的」とは、ごく手短かに言うと、私たちが考えていることや、感じていることです。皆さんのチームは、全員が「自分は受け入れられている」と心から感じている場所でしょうか？それとも単に、選ばれた人々の集団や、選ばれたリーダーの集団でしょうか？安心して新しいことを持ち込んだり、試したりできないなら、革新は抑えられ、対立は深まっていくでしょう。

皆さん自身のチームの力学について考える時には、人々が本心から声を上げ、現状に異議を唱えられる環境であるかを考えてください。メンバーは自分がテーブルに歓迎されていると感じているでしょうか？意見を言うよう奨励されていると感じているでしょうか？それとも、周囲に合わせることに、常に中道を行くことに、波風を立てないことによるのみ、人々が報いられるような環境でしょうか？そうした環境が心理的に安全でないのは確実です。会議がまさに終わろうとしている時に挙手を求め、誰かに自分の見解を言ってもらいたいようなチームと、私は何度協力してきたか分かりません。そして、それは現状を打ち破るようなアイデアだったのです。

最後のステップとして、皆さんがリーダーであるなら、言ったことを実行しているでしょうか？培おうとしている文化や価値観を、実際に体現しているでしょうか？弱みを見せていますか？自分も失敗することがあると認め、人々にフィードバックを求めていますか？ミスをした時には謝罪できますか？リーダーでありながらそうしていないなら、皆さんは確実に心理的安全性を損なっているのであって、すぐにでもその構築を目指す必要があるでしょう。皆さんのチームが安全であるなら、対立を恐れる必要はありません。盲点に邪魔をさせてはなりません。物が裂け目に落ちるにまかせてはなりません。自分自身を振り返ってください。人々に正直な意見を求めてください。皆さんがチームを導き、前進させるために必要な答えを、彼らが持っているかもしれません。

それでは、あなたがレオクラブで現在所属しているチームについて考えてください。委員会でも、奉仕事業チームでもよいでしょう。そのチームはどれくらい効果的でしょうか？チームのメンバーは心理的安全性を感じていると思いますか？

## 心理的安全性 - チーム・アンケート

すばらしいチームでは、メンバーは心理的安全性を感じ、安心して声を上げ、質問をし、ミスを認めることができると思っています。私たちが自分のチームの心理的に安全な雰囲気について理解を深めることができるよう、このアンケートにお答えください。

以下の各文章について、1（全く同意しない）から5（強く同意する）までの点数を付けてください。

		全く同意 しない				強く 同意する
	<b>パート1：個人的な安全性</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	このチームでは、難しい課題や問題について話をしやすい。					
2	誤りやミスを認めても、私は報復や批判を受けることはない。					
3	このチームのメンバーには助けを求めやすい。					
4	完全にまとまった計画でなくても、私は安心して新しいアイデアを出せる。					
	<b>パート2：互いの尊重</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	このチームでは、メンバーは互いの違いを受け入れている。					
6	私のチームメイトは私のアイデアを歓迎し、時間と注意を傾けてくれる。					
7	このチームのメンバーは、他のメンバーの貢献の価値を容易に説明できる。					
	<b>パート3：チームの学び</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	このチームでは、メンバーはミスと改善の方法について話し合い、そこから学ぶ。					
9	私たちは時間をかけて、チームの作業プロセスを改善する新しい方法を見つける。					
10	このチームのメンバーは、チームの計画や決定に関して抱いている懸念を提起する。					
11	私たちは見えない思い込みを発見しようとし、検討中の問題に関して反論を求める。					

## 実習：輪になってストーリーを作る

**概要：**参加者は即興でストーリーを作る

**目標：**注意深く耳を傾け、互いのアイディアと意見を受け入れ、独創的な解決策を生み出す方法を学ぶ

**時間：**10分

**参加者数：**8～10人

**手順：**

1. 8～10人のチームを作る。\*
2. 輪になって立つ、または座る。
3. 「昔々、1人のレオが…」という言葉でストーリーを始めるメンバーを選ぶ。
4. 最初のメンバーの右にいるメンバーが、1～2つの文を付け加えることで、ストーリーを続ける。ストーリーは進むにつれて意味をなすようにすべきである。
5. チームの全員がストーリーに1～2つずつ文を付け加え終わるまで、輪の中で順番にストーリーを続ける。
6. 最後のメンバーは、1～2つの文でストーリーを締めくくらなければならない。

\*5～6人ずつのテーブルに分かれている場合には、テーブルごとにチームになることができる。この場合には、輪の中を2周してからストーリーが完結するようにすべきである。

## あなたのチームで心理的安全性を高める方法

### 関心を示す

- その場に立ち会い、会話に集中する（会議の間はノートパソコンを閉じる、など）
- チームメイトから学ぶつもりで質問をする
- 情報を与え、対話し、自分が耳を傾けていることを示す
- 言葉で答えることで関心を示す（「その通りだね。もっと聞かせて。」）
- 自分の身振りを意識する。話している人の方に身を乗り出す、または向き合う
- 相手の目を見ることで、つながりと積極的に耳を傾けていることを示す

### 理解を示す

- 相手の話を要約することで互いの理解/協調を確認する（「つまり、こういうことだね…」など）。その上で、合意できる点とできない点を指摘し、チーム全体に質問を求める
- コメントを言葉で肯定する（「なるほど。」「言っていることは分かります。」）
- 非難（「何でこんなことをしたの？」）はしないで、解決策（「次の時にはもっとうまくいくよう、これからどうしようか？」「次回の作戦を立てるために、協力して何ができるかな？」）に集中する
- 自分の表情について考える-- 無意識に悲観的な感情が出ていないか（苦い顔や陰しい表情になっていないか）？
- 会話/会議の間は頷くことで理解を示す

### 対人場面において受容する

- 自分の個人的なワークスタイルや好みに関する情報を伝え、チームメイトにもそうするよう奨励する
- チームメイトにいつでも応対し、親しみやすい存在になる（随時1対1の会話に応じる、フィードバックを交換する、業務指導を行う、など）
- 通常の1対1の会話/チーム会議以外に特別に会うことの目的を明確に伝える
- チームの貢献に感謝を表明する
- 別のメンバーのことを悪く言うメンバーがいたら介入する
- 全員を受け入れる姿勢を保つ（チームの全員に向き合う、一部のメンバーに背を向けない、など）
- 人間関係を築く（仕事以外の生活についてチームメイトと話し合う、など）

### 意思決定に参加させる

- チームメイトに情報、意見、フィードバックを求める
- 人を遮ったり、遮らせたりしない（誰かが遮ったら介入し、話し手の意見が確実に聴かれるようにする、など）
- 自分の決定の根拠を説明する（口頭またはEメールで、自分がどのようにしてその決定に至ったかを説明する）
- 他者の貢献に感謝する（チームメンバーが成功や決定に寄与した時には強調する、など）。

**頑固に見えない程度に、自信や確信を示す**

- チームの話し合いを管理する（チーム会議での私語を認めない、対立が個人的なものにならないようにする、など）
- チームの前でははっきりとしたよく通る声で話す。
- チームを支援し、代表する（上司にチームの作業について伝える、チームメイトをほめる、など）
- 自分の考え方に異議を唱えるようチームに求め、反論する
- 自分にも弱みがあることを進んで示す。仕事と失敗に関する自分の個人的な考え方をチームメイトに伝える
- チームメイトにリスクを取るよう奨励し、自分の仕事でもリスクを取っていることを示す

**出典**

- エドモンドソンおよびレイ（2014年）。「心理的安全性：対人関係の構築の歴史、復興、および未来。」組織心理学および組織行動の年次レビュー。
- エドモンドソン（1999年）。「作業チームにおける心理的安全性と学習行動」Administrative Science Quarterly、1999年6月。
- ゴーマン、キャロル・キンゼイ Ph.D. 「リーダーの沈黙の言葉：身振りは指導方法にどのように役立つか（または損なうか）。」 Jossey-Bass Publishing、2011年4月。

このコンテンツはrework.withgoogle.com（「ウェブサイト」）から引用したものであり、当ウェブサイト  
に定める使用条件に従い、非営利目的での使用に限り認められます。