

レオ・アドバンスメント・セッション

チーム活動



講師ガイド

セッションの所要時間：90分

講師ガイドの使用

講師ガイドの目的は講師を支援することであり、研修カリキュラムの各セッションの概要を示すとともに、進行上の留意事項と実施上の要件がもれなく添えられています。講師ガイドには、台本、対話型の実習の段階的な説明、各セッションの推奨される時間配分、各セッションで使用するプリントの見本など、役立つヒントやガイドラインが含まれています。

講師ガイド（IG）の目的は、研修内容を意図するメッセージによって、意図する方法に従って伝えるために必要なすべての指示を、講師に与えることです。IGの基本的なセクションの説明と、内容の例を以下に示します。

セッションの背景

セッションの簡単な概要がまとめられています。

セッションの目標

セッションの目標を伝えます。

セッションの準備

セッションに必要な機材、教材、室内配置案を伝えます。

セッションの時間配分

セッションの流れと時間配分案が示されます。

セッションの内容（導入、単元、まとめ）

「講師ガイド」のこの部分には、講師が従うべき手順が段階を追って書かれています。その目的は、確実にすべての目標が達成され、すべての内容が効果的に検討され、実習が適切に行われてまとめられ、時間配分が守られるようにすることです。

下記は「指示」の例です。指示は、講師が踏むべき手順を動詞によって指定する文章で、通常は言うことや質問することが示され、参加者からの予想される回答が添えられます。よく使われるのは、「言う」「示す」「質問する」「次に移る」などの動詞です。「指示」の文章を一言一句繰り返す必要はありません。むしろ、メッセージを十分に伝えられるようにすることが肝要であり、自分の言葉に置き換えた方がよいでしょう。

言う

この学問的な課題に対して、一部の皆さんは疑問を感じているようです。そこには当面の必要性どころか、長期的な実用性すら認められないからでしょう。

質問する

私たち自身が大人として、学習内容を選ぶことはできないものでしょうか？

下記は「講師の留意事項」の一例です。講師の留意事項の目的は、セッションの特定の部分の伝え方や進め方について、背景情報を提供したり、提案したりすることです。また、参加者に参加者マニュアルを見るよう求めることや、特定の内容を確実に取り上げることを、講師に知らせる部分でもあります。

参加者に数分を与えて、特徴のリストから成人に関連しているものを選んでもらう。各自で行っても、ペアで行ってもかまわない。彼らは選ぶ前に、リストのすべてに目を通すべきである。

3~4分が経過したら、答えを確認する。

セッションの背景

チームとは、共通の目的に向かって取り組む人々の集団です。参加者は全員がレオクラブの会員であり、したがって、全員がチームの一員です。チーム、そしてレオクラブの会員がその目標を達成するためには、協力して取り組まなければなりません。研究の結果、協力して取り組むチームには共通の特徴があることが分かっています。また、チームの効果を予測するとなると、群を抜いて重要な特徴が1つあり、それは心理的安全性です。

参加者はこのセッションを通して、効果的なチームの特徴について検討するとともに、各自のチーム内で心理的安全性を高める方法を学ぶことができます。

セッションの目標

この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

セッションの準備

教材

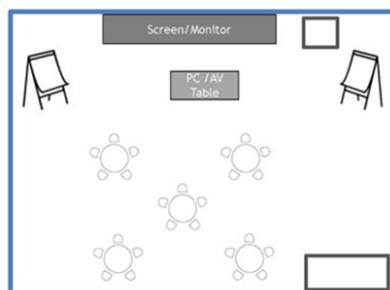
- 講師ガイド
- 参加者マニュアル
- パワーポイント・スライド

機材

- コンピューター
- プロジェクターとスクリーン

室内配置案

セッションは対話と討論を中心としているため、以下のような座席配置が推奨されます。



行動指示アイコン



参加者マニュアル
を参照

セッションの時間配分

内容	指導の概要	教材
導入 (20分)	実習： 名前を見つける雪合戦 プレゼンテーション： セッションの概要	パワーポイント 参加者マニュアル
単元1： 効果的なチームの特徴 (22分)	プレゼンテーション/討論： チームの特徴	パワーポイント 参加者マニュアル
単元2： 安全なチーム環境を 醸成する (45分)	プレゼンテーション/討論： 心理的安全性の定義とメリット 実習：輪になってストーリーを作る	パワーポイント 参加者マニュアル
まとめ (3分)	プレゼンテーション：目標を再確認	パワーポイント
総所要時間：90分		

導入

合計：20分

実習：名前を見つける雪合戦（18分）

表示する

スライド1：「セッションのタイトル」を表示する



質問する

雪合戦をしたことのある方はいらっしゃいますか？手を挙げてください。

参加者の出身地によって、手を挙げる人数には多寡があると考えられる。

言う

経験があれば同意してくださると思いますが、雪合戦はとても楽しいものです！経験のない皆さんには、これからお楽しみが待っています。今日のこのセッションは雪合戦で始めるからです！

表示する

スライド2：「実習：雪合戦！」を表示する



言う

雪合戦とチーム活動に何の関係があるのだろうか、と疑問に思っている方もいるでしょう。通常、雪合戦では全員が1人きりで戦います。しかし、これから行うのは特殊な雪合戦です。終わった時には、チームワークとの関係が分かっているはずで

実習の手順

「参加者マニュアル」1ページを開いてもらう。

1ページの表に大きな字で各自の氏名を読みやすく書いてから、そのページを「参加者マニュアル」から切り離すよう、参加者に指示する。その上で、彼らは白紙になっている次のページも切り離すべきである。

次に、それぞれのページをギュッと丸めて玉を作る。各自が玉を2つずつ持つことになる（一方は名前の書かれた玉、他方は白紙の玉）。

全員が2つの玉を作ったら、参加者は約30人ずつのチームに分かれる。（別の方法：参加者数によっては、室内を半分に分けて2つのチームを作るか、4分の1に分けて4つのチームを作る。必要に応じて、1チームの人数は40人まで増やすことができる。）チームの準備が整うまで、最長5分かかるだろう。

- 大きな会場であれば、チームごとに室内の異なった場所に集まってもらう。
- 参加者数が20～40人の場合には、全員を1チームにして、部屋全体を使用してもよい。参加者が40人を超えている場合には、2つのチームに分けて、チームごとに部屋の反対側を使ってもらう。

各チームが指定された場所に集まったら、雪合戦を開始できる。それぞれの場所に留まって雪玉が外に出ないようにすることで、別のチームと玉が混ざらないようにするよう、参加者に伝える。雪玉は優しく投げるよう、参加者に促す。彼らは時間切れになるまで、繰り返し近くにある雪玉を拾って投げることで、雪合戦を続けるべきである。

1～2分が経過したら終了を告げる。

時間切れになったら、「これから2分間で、自分の名前が書かれた雪玉を見つけてください」と伝える。彼らは助け合ってはならない。自分の雪玉を探している間は、雪玉を開いて自分の玉でないか、白紙の玉であったら、それを固く丸め直して山に返さなければならない。

2分が経過したら終了を告げる。

自分の雪玉を見つけた人に手を挙げるよう求める。自分の雪玉を見つけられる参加者はそれほど多くないと考えられる。

次に、自分の雪玉を見つけられなかった参加者にもう2分を与えて、それを見つけるよう伝える。ただし、今度はチームとして協力できる。つまり、彼らは助け合うことができる。雪玉を開いて自分のものでなければ、その所有者を探して、相手に雪玉を渡すべきである。2分未満で、より多くの参加者が自分の雪玉を見つけるはずである。

2分が経過したら終了を告げる。自分の雪玉を見つけた人に手を挙げるよう求める。今度は多くの手が挙がるはずである。

各自の席に戻ってもらう。各自の雪玉のリサイクルを奨励する！

質問する

さて、雪合戦はどのようにチーム活動と関係していたでしょうか？

数人の参加者に答えてもらう。

参加者数が少ない場合には、希望者に挙手を求め、発表してもらっただけでよい。参加者数が多い場合には、少し工夫が必要になるだろう。参加者に発表してもらうには、マイクが必要かもしれない。

次のような回答が予想される：

- 協力することで、1人で作業するよりもはるかに早く目標を達成できた
- 助け合えば、より効果的に目標が達成される
- 1人でも最後には自分の雪玉を見つけられたかもしれないが、協力することではるかに迅速に、簡単に見つけることができた！

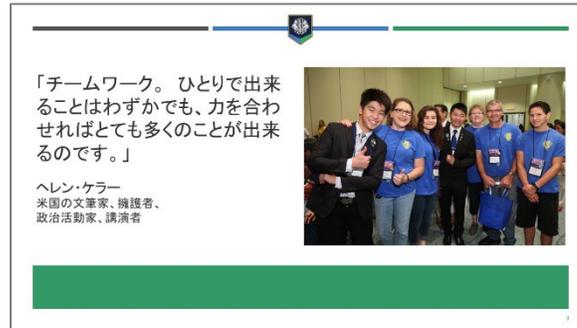
この実習の教訓：

チームのメンバーが情報を隠し、他のメンバーから距離を置こうとする時がある。そのような態度は、チームにおいても、また個人としても、成長の妨げとなり得る。他者への協力と思いやりを学ぶことは、チームが成功するために不可欠である。

プレゼンテーション：セッションの概要（2分）

表示する

| スライド3：「ヘレン・ケラーの名言」を表示する



言う

1回目に自分の雪玉を見つけられなかったのは、各自の雪玉だけに集中しすぎていたからです。しかし2回目には、短い時間で多くの皆さんが自分の雪玉を見つけることができました。それは、チームワークの力と、互いに情報を伝え合ったおかげです。「一人で出来ることはわずかだが、力をあわせて出来ることはとても多い」という、この言葉の通りですね。

チームとは、共通の目的に向かって取り組む人々の集団です。皆さんは全員がレオクラブの会員であり、したがって、全員がチームの一員です。個々のクラブには委員会や奉仕事業があるため、もっと小さなチームを作る必要があります。常設されているチームもあれば、短期目標を達成するための一時的なチームもあるでしょう。

表示する

| スライド4：「セッションの目標」を表示する



言う

チーム、そしてレオクラブがその目標を達成するには、協力して取り組まなければなりません。研究の結果、協力して取り組むチームには共通の特徴があることが分かっています。また、チームの効果を予測するとなると、群を抜いて重要な特徴が1つあり、それは心理的安全性です。

このセッションが終わるまでに、皆さんは次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

次に移る

それではまず、効果的なチームの特徴について考えていきましょう。

単元 1：効果的なチームの特徴

合計：22分

プレゼンテーション/討論：チームの特徴（22分）

表示する

スライド5：「効果的なチームの条件とは何か？」を表示する



言う

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のでしょうか？それは、チームメンバーの経験だったのでしょうか？それとも、メンバー間の相互作用だったのでしょうか？効果的なチームの条件とは何か、周囲の仲間としばらく話し合ってみてください。



「参加者マニュアル」3ページを開いてメモを取るよう指示する。

周囲の参加者とこの質問について話し合ってもらう。参加者がテーブルに分かれている場合には、テーブルごとに話し合うことができる。

討論は5分で行ってもらう。

2～3人に答えを発表してもらう。（3分）

言う

2012年のことですが、Googleでも、同じ質問の答えを探そうとしました。効果的なチームの条件とは何でしょうか？Googleが知りたかったのは特に、極めて有能なチームがある一方で、後れを取るチームがあるのはなぜなのか、ということでした。多くの組織と同じように、Googleの幹部たちも、最高のチームを作ることは最高の人材を集めることだと考えていました。これは理に合っていますよね？最高の工学者に経営学修士や博士たちが加われば、完璧なチームが出来上がるはずです！しかしまもなく、実はそうではないことが明らかになりました。

表示する

| スライド6：「プロジェクト・アリストテレス」を表示する



彼らはそれを「プロジェクト・アリストテレス」と名付けました…
「Googleにおける効果的なチームの条件とは何か？」という質問に対するGoogleの答え探しです。彼らは統計学者、組織心理学者、社会学者、工学者、研究者を雇って、答え探しに手を貸してもらいました。研究者たちは3年をかけてGoogle内の180のチームを調査し、200回を超えるインタビューを行い、250余りのさまざまなチーム特性を解析しました。残念ながら、ドリームチームの型にはめ込めるような、明確な特徴のパターンは見つかりませんでした。

最高の人材を集めれば最高のチームが出来上がる、というGoogleの当初の理論を裏付ける明確なパターンが現れなかったことから、彼らは何か形を持たないものについて考え始めました。「プロジェクト・アリストテレス」に関するニューヨーク・タイムズの記事では、これら形のないものを「集団規範」として説明しています。それは、チームがともにいる時にどのように機能するかを規定する伝統、行動基準、不文律のことです。規範は語られたり、公然と認められたりはしなくても、絶大な影響力を持つことがよくあります。それは、答えが明確になり始めた瞬間でした。

表示する

スライド7：「効果的なチームの特徴」を表示する



言う

真に重要なのは誰がメンバーであるかではなく、チームがどのように協力しているかなのだと、研究者たちは突き止めました。効果的なチームの特徴を重要性の高い順に並べると、次のようになります。

- **心理的安全性**：チームメンバーは安心してリスクを取り、互いの前で弱音を吐くことができる
- **信頼性**：チームメンバーは期限内に質の高い仕事を仕上げてくれる
- **構造と明確さ**：チームメンバーは明確な役割、計画、目標を持っている
- **意味**：仕事はチームメンバーにとって個人的に重要である
- **インパクト**：チームメンバーは自分の仕事は重要であり、変化を生んでいると考えている



「参加者マニュアル」4～5 ページを開き、詳細を確認してもらう。

先ほどの仲間との話し合いで効果的なチームについて考えた時に、これらと同じ特徴を思い付いたか、手を挙げて答えてもらってもよい。

言う

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。



「参加者マニュアル」6～7 ページを開いてもらう。

2～3 分でこのガイドに目を通すよう、参加者に求める。

質問する

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？



「参加者マニュアル」8 ページを開いてメモを取るよう指示する。

周囲の参加者とこの質問について話し合ってもらう。参加者がテーブルに分かれている場合には、テーブルごとに話し合うことができる。

討論は5分で行ってもらう。

2～3 人に答えを発表してもらう。(3分)

次に移る

レオクラブ内のチームについて考え始めると、このディスカッションガイドは、チームの効果を高める方法を見極めるために役立つでしょう。しかし、最も注意を払うべき特徴として、群を抜いて重要なものが1つあります。

単元 2：安全なチーム環境を醸成する

合計：45分

プレゼンテーション：心理的安全性の定義とメリット（20分）

言う

研究者たちが突き止めた効果的なチームの5つの主な特徴の中でも、心理的安全性は群を抜いて重要でした。

心理的安全性のレベルが高いチームは、効果的であると評価される頻度が2倍も高いと分かったのです。そうしたチームのメンバーは、組織を去ることが少なく、仲間から多様なアイデアを取り入れることが多く、安心して独創性を発揮していました。

表示する

｜ スライド8：「心理的安全性の定義」を表示する



言う

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。

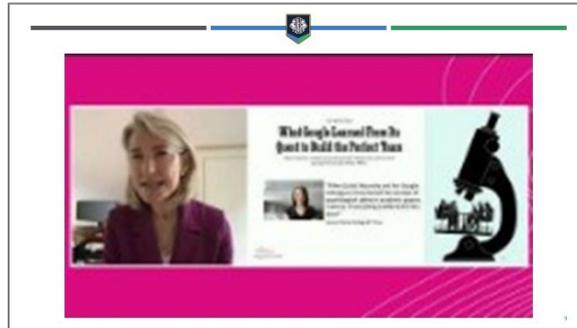
- チームメンバーは安心してミスを認めたり、難題を持ち込んだりできる
- チームは誤りからともに学ぶ
- メンバーが「チームは誰かが発言しても恥をかかせたり、拒絶したり、罰を与えたりしないという確信」を持って率直に意見を言い合える安全な環境を、チームが作っている
- チームは次第に力を強めており、取り組みと士気を高めており、意思決定と革新の推進に必要なデータを持っている

言う

Google の発見は、その 10 年以上も前にエドモンドソン教授が提唱した心理的安全性に関する彼女の研究とその重要性を再認識させ、近年この概念を第一線に返り咲かせることになりました。このトピックに関するエドモンドソン教授の言葉を聞いてみましょう。

表示する

| スライド9：「エイミー・エドモンドソン教授」を表示する



<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

このビデオは2分21秒である。

「参加者マニュアル」9ページを開き、ビデオのテキストを見るよう求める。

表示する

| スライド10：「心理的安全性のメリット」を表示する



言う

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、意図的に醸成しようとするすることで、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。

- 維持率が上がる - メンバーが長く留まる
- 生産性と成果が高まる
- 独創性と革新力が高まる
- 受容と共感が高まる
- 人々が満足する環境が生まれる！

心理的安全性がもたらすメリットは、心理的に安全な環境を維持しようとする努力に、十二分に見合うようですね！



「参加者マニュアル」10～11 ページを開き、詳しい情報を確認してもらおう。

質問する

ハーバード大学の教授によって打ち立てられた概念を裏付ける Google の研究は、レオクラブ内のチームにどのように当てはまるでしょうか？それとも…それが意義を持つのは、職場においてだけでしょうか？

1～2 人に答えてもらおう。

参加者数が少ない場合には、希望者に挙手を求め、発表してもらっただけでよい。参加者数が多い場合には、少し工夫が必要になるだろう。参加者に発表してもらうには、マイクが必要かもしれない。

彼らは、チームにおける心理的安全性は職場のチームだけでなく、どこであろうと、あらゆるチームにとって重要である、と指摘すべきである。どんなチームも、効果を発揮するために心理的安全性の要素を取り入れることができる。

言う

心理的安全性というトピックについて、フィル・ボワシエールの言葉も聞いてみましょう。彼はサンフランシスコ湾岸地域を拠点とする認知能力の専門家で、経営幹部リーダーシップのコーチ、文筆家、心理療法士でもあります。心理的安全性に関する彼の説明と、リーダーへの助言をご紹介します。

表示する

スライド11：「フィル・ボワシエール」を表示する



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

このビデオは2分01秒である。



「参加者マニュアル」12ページを開き、ビデオのテキストを見るよう求める。

言う

それでは、皆さん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？

12ページの下欄に考えを記入するよう促す。



はっきりしないなら、絶好の出発点はそのチームに、「心理的安全性 - チーム・アンケート」に答えてもらうことです。このアンケートは「参加者マニュアル」13ページに載っていますので、帰宅してから使ってみてください。そうすれば、心理的安全性という観点から見た皆さんのチームの現状について、即座にフィードバックが得られるでしょう。これは、先ほど取り上げた「チームの効果に関するディスカッションガイド」とともに、極めて効果的なチームの育成に着手する絶好の方法です！

言う

皆さんのチームで「心理的安全性 - チーム・アンケート」を行い、そのチームでは心理的に安全な環境を醸成するために何らかの作業が必要である、と分かったとしましょう。

「Smarter Faster Better（よりスマートに、より速く、よりよく）」を書いたジャーナリストで、「プロジェクト・アリストテレス」チームにも協力していたチャールズ・デュヒッグは、チームが心理的安全性を確保す

るには、カギとなる最も重要な要素が2つある、と述べています。それらは、次の通りです。

- **話す機会が順番に、平等に与えられること**、つまり、会議では全員が順番に、ほぼ同じだけ発言できること。および、
- **積極的に耳を傾けること**、つまり、チームのメンバーが他者の発言を繰り返し、相手の目を見ることで、積極的に耳を傾けている姿勢を示すこと。

心理的に安全なチームを育てようとする場合にこれら2つの要素を強化することは、成果を高めるために行えるもう1つの方法です。

実習：輪になってストーリーを作る（25分）

表示する

スライド12：「実習：輪になってストーリーを作る」を表示する



言う

これら2つの要素がチームに及ぼす影響を確かめてみましょう。これから行う実習では、チームでストーリーを作ってください。何についてのストーリーでもかまいません。1人が「昔々、1人のレオが…」という言葉で始め、そこからチームメンバーの一人ひとりが、順番にストーリーの続きを語っていきます。注意深く耳を傾けることでストーリーをつなぎ、独創性を発揮しなければなりません。互いに励まし合って、どんなアイデアでも受け入れるようにしてください。

実習の手順

「参加者マニュアル」14ページを開き、詳しい手順を見てもらう。

以下の手順を確認する。

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。

*参加者が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。

参加者数が多ければ、小グループに分かれて始めるまでに5分以上かかる場合もある。可能な限り早く開始するよう促す。

10分が経過したら、またはほとんどのチームがストーリーを終えたようであれば、終了を告げる。

希望者に以下の質問に答えてもらうことで、実習をまとめる。(10分)

- 「話す機会が順番に、平等に与えられること」および「積極的に耳を傾けること」という要素の重要性は、この実習によってどのように実証されたか？
- 全員が平等に発言する機会を持つことは、心理的安全性の確保をどのように可能にしていたか？
- チームメンバーの1人がストーリーを続けてくれなかったとしたら、何が起きていたか？

この実習ではチームの全員が、ストーリーの展開について発言する平等な機会を与えられた。チームメンバーの一人ひとりが価値を認められた。ストーリーに文を付け加えるためには、個々のチームメンバーが注意深く耳を傾け、ストーリーを先に進めるための合理的な次のステップを選択する必要があった。個々のメンバーがストーリーの続きを語ってくれなかったとしたら、そのストーリーは同じものにはならなかった。各自が語った部分がなければ、ストーリーは別の方向に進み、結末は違ったものになったはずである。

チームのメンバーが平等に発言できる、耳を傾けてもらえると感じていないなら、彼らのアイデアが共有されることはない。全員のアイデアを取り込むことで、前進する方法が見つかる。心理的に安全な環境が存在しなければ、ストーリーを完成させるために必要なアイデアや、問題解決のカギとなるアイデアが出されないままとなり、成功への道が絶たれることになりかねない。

言う



チャールズ・デュヒッグは、皆さんのチームで心理的安全性を高める方法について、2つの要素を教えてくださいました。それらに加えて、Googleでもいくつかの検討事項を公表しています。「参加者マニュアル」の15~16ページに書かれた内容に目を通し、心理的安全性を高める方法に関するその他のアイデアを確認してください。

まとめ

合計：3分

プレゼンテーション/討論：目標を再確認（3分）

表示する

| スライド13：「セッションの目標」を表示する



言う

私たちは今日、かなりの時間を割いて、効果的なチームの特徴と心理的安全性の重要性について検討してきました。

以下の質問によって、数分間で目標が達成されたかを確認する。

Google が明らかにした効果的なチームの5つの特徴を、どなたか挙げてくださいますか？

- 心理的安全性
- 信頼性
- 構造と明確さ
- 意味
- インパクト

心理的安全性の定義とそのメリットを、どなたか教えてくださいませんか？

- 定義：「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」
- メリット：維持率が上がる、生産性と成果が高まる、独創性と革新力が高まる、受容と共感が高まる、人々が満足する環境が生まれる！

チーム活動に心理的安全性の要素を取り入れる可能な方法には、どのようなものがあるでしょうか？

- 話す機会が順番に、平等に与えられるようにすること、および積極的に耳を傾けること（チャールズ・デュヒッグ）
- 関心を示す、理解を示す、受容する、自信や確信を示す（Google）

言う

自らの組織における効果的なチームの条件は何かを見極めようとする Google の努力を通して、彼らが突き止めたことは、業界であろうと、世界中のレオクラブであろうと、あらゆるチームにとって有意義なものでした。チームがその目標を達成し、最大限のインパクトを発揮するためには、協力して取り組むことが不可欠です。皆さんは今、自分のレオクラブに持ち帰ることができるツールをいくつか手にしています。達成を目指すことが何であれ、高い効果を発揮して成果を増やすためにお役立てください。