

# VUCA時代のチームビルディング研修

株式会社アイテック

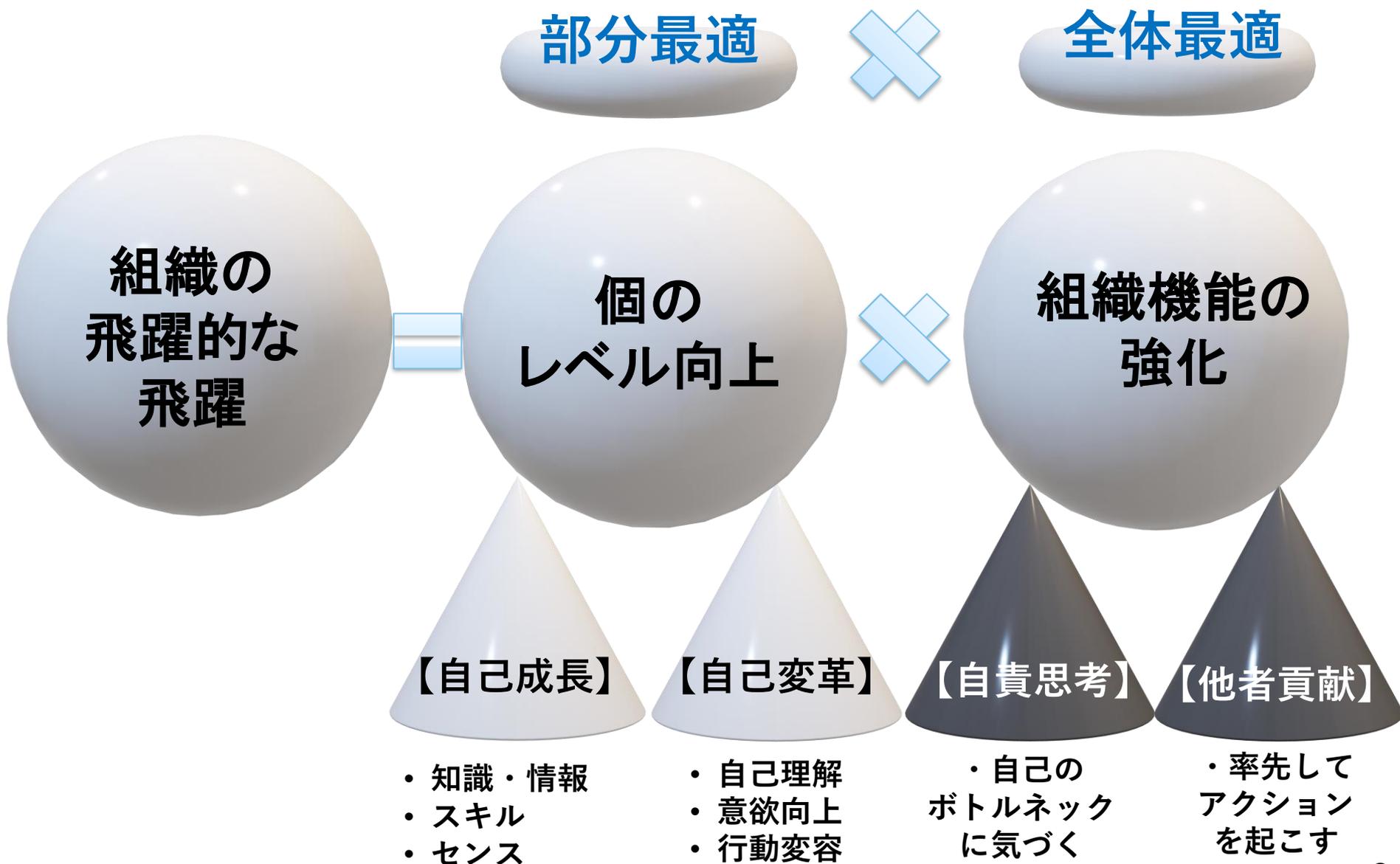


# 本日のプログラム

---

1. 目的と背景
2. 今この時代で飛躍するためには
3. チームビルディングの理解
4. 演習（オンラインでチームビルディングを体感、体得する）
5. まとめ

# 組織・チームで飛躍するには



最も強い者が生き残るのではなく、  
最も賢い者が生き延びるのでもない。

唯一、生き残るのは変化できる者である。

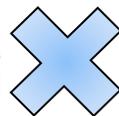
チャールズ・ダーウィン

# 創造的飛躍のためのセンス

- 創造的なアウトプット（成果）は個々のインテリジェンスに新たな情報がインプットされることで生まれる

インテリジェンス

（既存の知性）



インプット

（外部から取り込む情報）

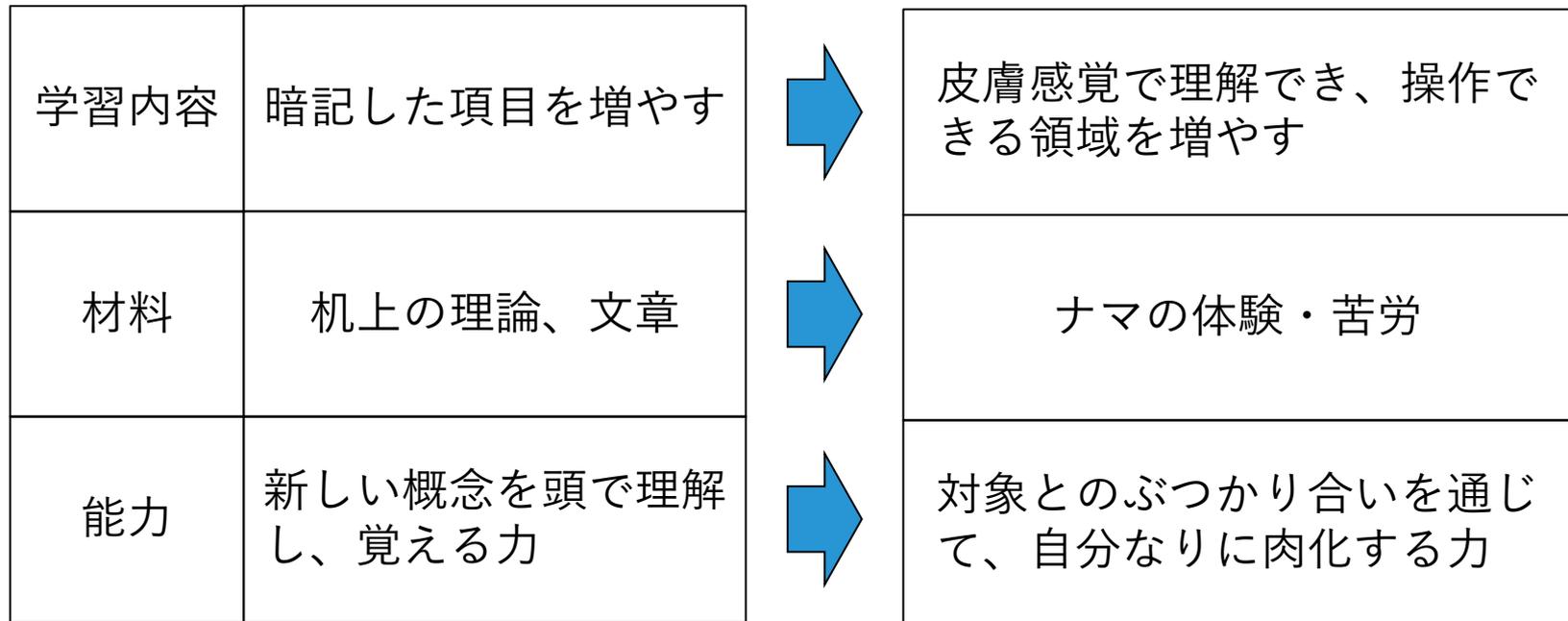
- ・ 仕事の中で鍛え磨く
- ・ 職場全体で高めていく

- ・ 情報の取り込み方を見直す
- ・ 取り込む量を増やす
- ・ 自己の感覚を鍛える

※ここでいうインテリジェンスとは、組織内で有用に整理された情報や個人の能力、知識、経験など。各自の思考力、対人力、行動力などの基盤となるもの。

※周囲にいくら有益な情報があってもその存在に気づく（察知する）ことができないければ「ない」と同じ。  
気づく力、見抜く力などのセンスを磨く必要がある。

## 【参考】 知覚拡大の鍵となる知的訓練



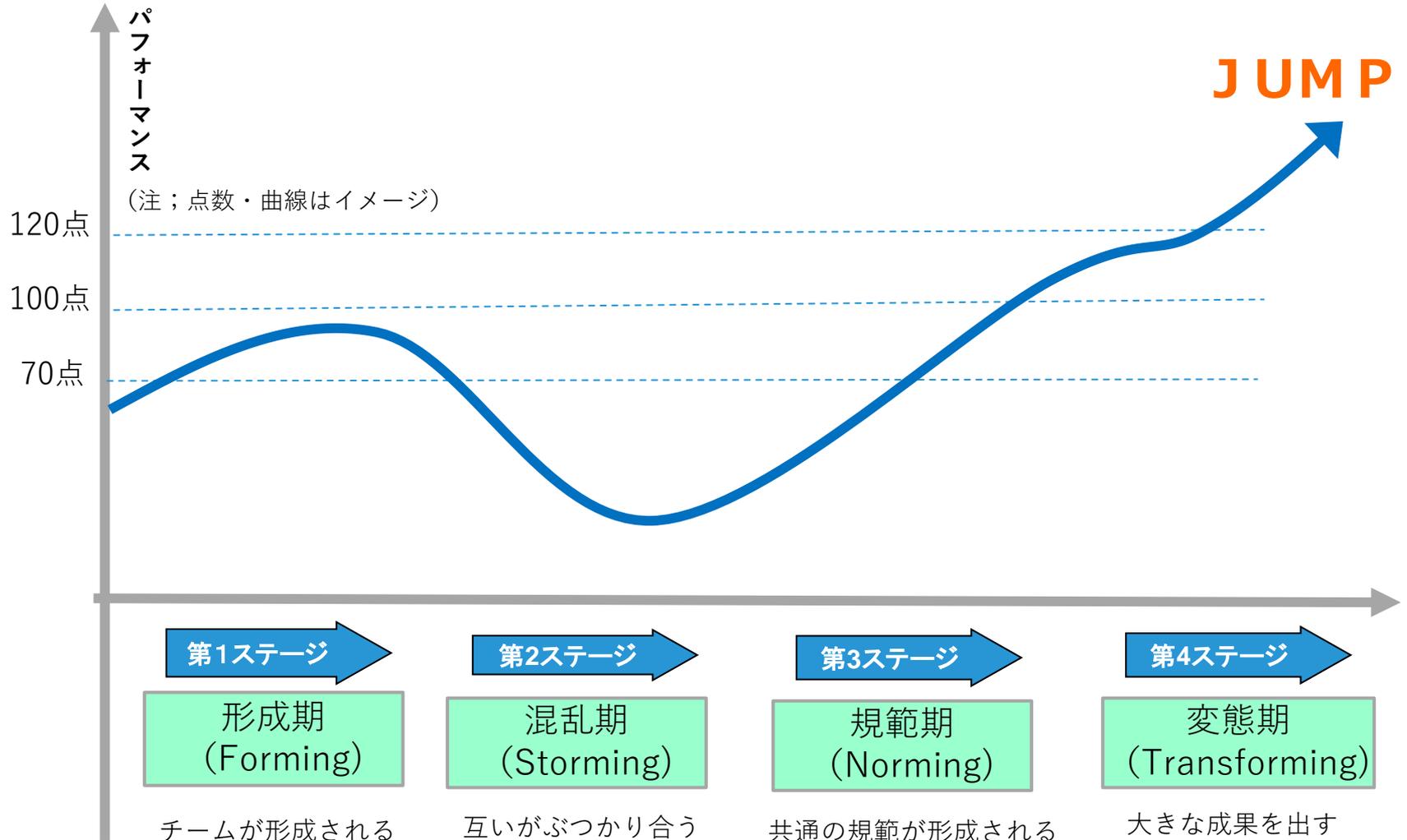
# 「グループ」から「チーム」に (チームビルディング)



- ・人が集まっただけでは「グループ」
- ・グループを「チーム」にするには、3つの要素が不可欠
- 「目標や枠組みの共有」を大前提として、そこにメンバーの「主体性」とメンバー間の「相互作用」が加わることでチームは力を発揮する

# タックマンモデルによるチームビルディング

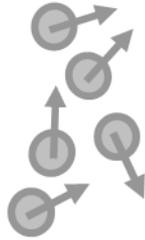
【チーム形成時から、チームとして大きな成果をあげられる状態になるまでの4段階】



※各段階をクリアしていくことでチームが機能しはじめ最高のパフォーマンスが発揮できるようになる

# チームの発達段階

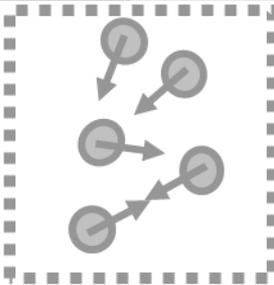
第1ステージ



## Forming(形成期):チームの結成/様子見

- ・メンバーのことを十分に理解できていない。
- ・メンバーへの依存度が大きい。「誰かがどうにかするだろう」。
- ・エネルギーはメンバー個人の内側へ向かう。
- ・リーダーは任命されたリーダーであり、メンバーは指示を期待する。
- ・不安や内向性、緊張感が見られる。

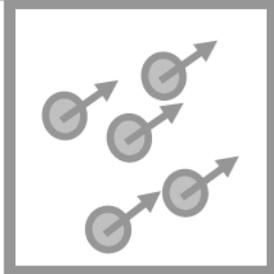
第2ステージ



## Storming(混乱期):意見のぶつかりあい/個人の主張

- ・解決に向けての意見、アイデアの表出が見られる。
- ・メンバーは独立心が芽生える。「私だったらこうするのに/こうすればいいのに」。
- ・エネルギーはチーム内部の競争に向けられる。力の順位、役割と機能の表出。
- ・影響力の大きいリーダーが自然発生的に現れる=強いリーダーシップの発揮。
- ・ビジョンは曖昧で、共有されていない。

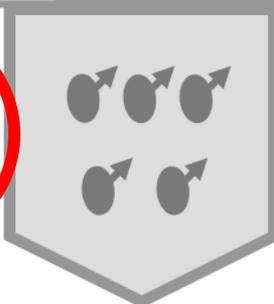
第3ステージ



## Norming(規範期):個人の役割とチームの決まりごとが明確になる

- ・メンバーとしてどのように行動すべきか気付く。
- ・チームのルール(行動規範)が暗黙のうちに築かれる。
- ・ゴール(目標)、メンバーの役割と責任範囲が明確になる。
- ・「ビジョン」「ルール」「仕組み」がチームを拘束する。
- ・「私たちのやり方」「うちのチームは」。

第4ステージ



## Transforming(変態期):能力の発揮と成果達成

- ・問題や課題が解決され、成功体験を共有する。
- ・メンバーは自立心が芽生えチームに対する帰属意識が高まる。
- ・リーダーシップを発揮する者がリーダーとなり、任命されたリーダーは形式化する。
- ・「ビジョン」や「制度」はメンバーの協働意思によって成立している。
- ・エネルギーは共通のゴールに向かって外に向けられる。
- ・他者視点に基づいた行動・言動が一般化し、信頼関係が構築されている。

# それぞれのステージを乗り越えるポイント

## ■ 1 「形成期」 ⇒ 2 「混乱期」

- ・ **人任せにしないで**、自分で目標達成や問題解決に向けたアイデアを考える
- ・ 周囲に遠慮しないで**積極的に自分の意見を言う**（意見対立を恐れない）
- ・ **当事者意識**をもって行動する

## ■ 2 「混乱期」 ⇒ 3 「規範期」

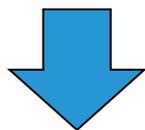
- ・ チームのゴール達成のために自分に求められている役割を様々な視点で考える
- ・ 他者の意見を理解し尊重する
- ・ 互いの**認識のズレを解消する**ようなコミュニケーションをする
- ・ チーム内のルールや仕組みを創り出す(**合意の形成**)

## ■ 3 「規範期」 ⇒ 4 「変態期」

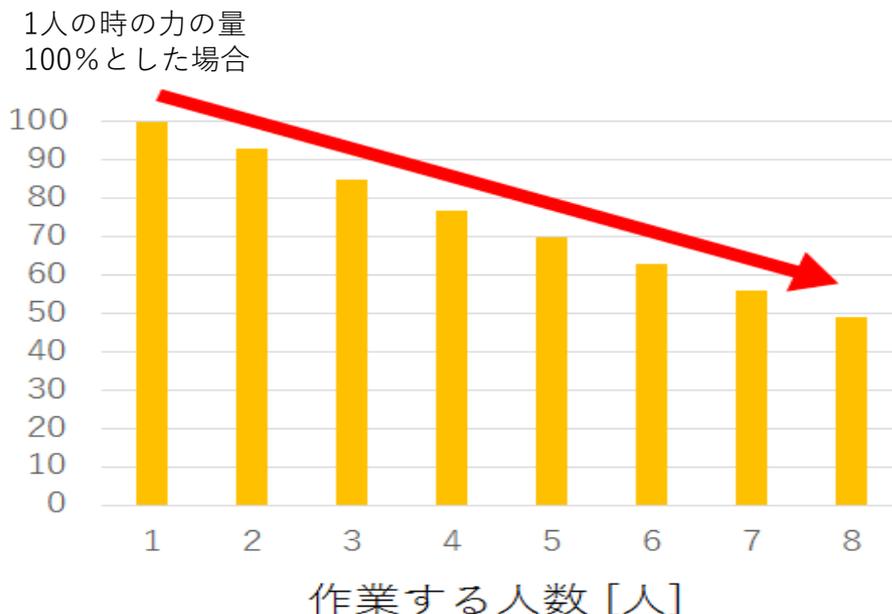
- ・ 自分たちに与えられた役割を**高い基準で**達成し、さらに広げていく
- ・ 相互に助け合えるような関係性を**継続的に**築いていく
- ・ 社内外のベストプラクティス（成功事例）に目を向けそれを**超えていく**

# チーム形成期に起こりがちなこと

- ① 集団になった時に  
自分の力が発揮できなくなる
- ② 集団になった時に行動を起こせなくなる (or 起こさなくなる)



- ✓ チームで力を合わせるときにおこる「**社会的（無意識の）手抜き**」を理解する
- ✓ お互いがメンバーのことを見たり気にかけてたり応援したりする存在になる
- ✓ 自分の頑張りを適切に評価してくれるシステムを活用する



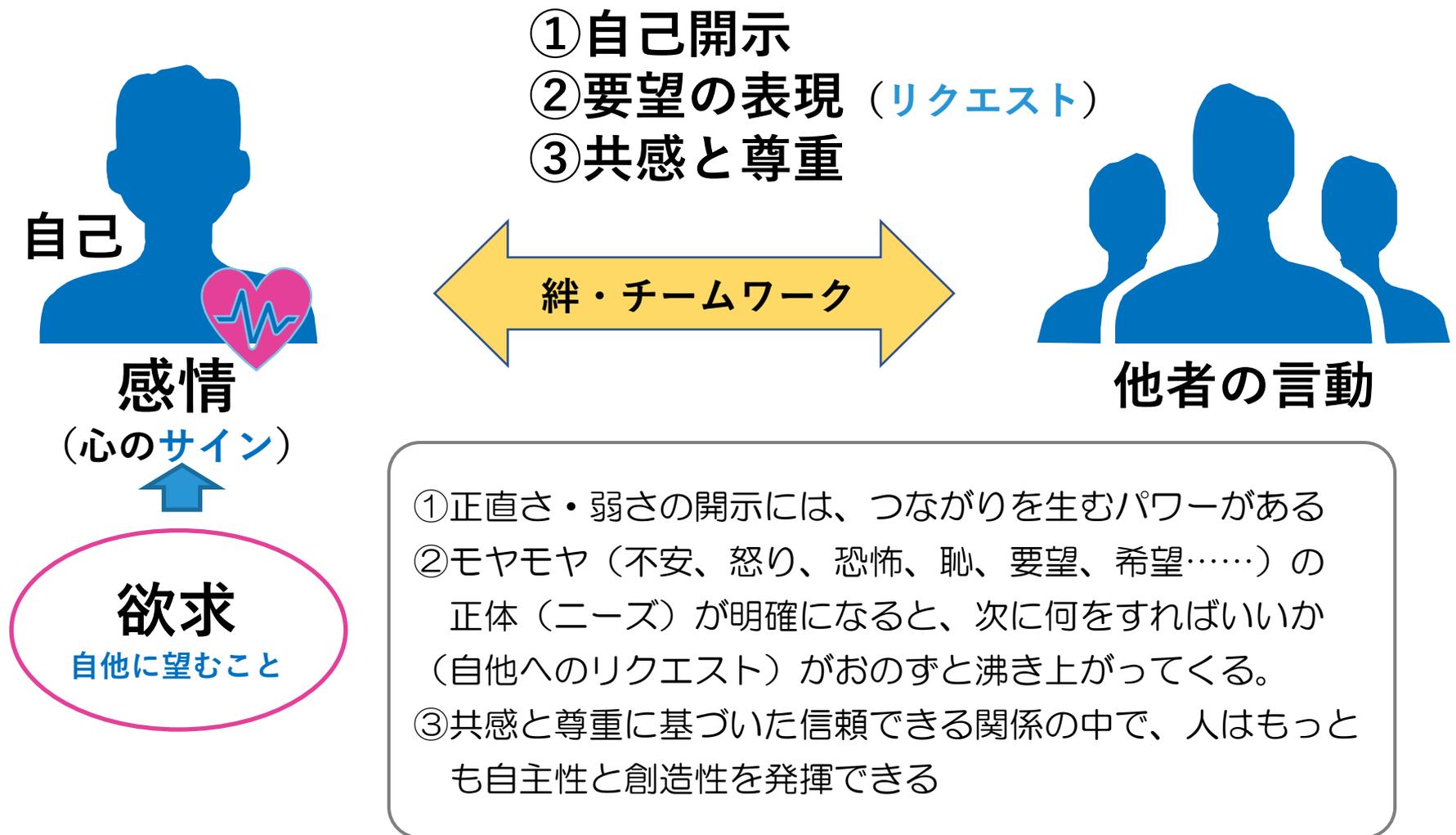
※チームの人数が増えて個のパフォーマンスが落ちる例  
(引用:リンゲルマンの綱引きの実験結果より)

# 「感情」を適切に扱う

「感情」を適切に扱うことでチームメンバーの相互理解を深めましょう。

- 「感情」は自分が何を大事にし必要としているのかを教えてくれるサイン。自分の必要とするものが満たされていれば心地よい感情として現れ、反対に満たされていなければ心地悪い感情として現れる。
- 組織の目的達成にむけて、自分の意見を適切に表現することのみならず、その意見の元になっている「大切にしている想い」を伝えることはメンバー間の相互理解を深めるためにも大変重要。
- 特に、チームの発展段階（特に形成期から規範期）においては自分が何を必要としているのかを適切に表現し、また相手が何を必要としているのかを理解することでチームの絆を深めることができる。

# 「感情」をKeyとしてチームの絆を深める



## ➤ 演習の振り返り

### 1. 個人作業

シートに加筆・修正することを通じて、内面で起っていたことを整理する

### 2. チーム対話

① 振り返りの共有

② 演習の気づきと学びの共有