HITACHI
Inspire the Next

デコボコチームをエナジャイズし続けた３つの要素とは

～私たちの「心理的安全性」体験記～

2020年10月14日

株式会社日立ソリューションズ

珠野 知子

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

はじめに

2017年秋から、毎朝15分ほど、Daily Meetingと称して3人で実績/予定/問題を報告しあっています。

この活動によって私たちはエナジャイズされ（元気づけられ）チームの心理的安全性が高まりました。そして、コロナ禍でのリモートワーク化にスムーズに対応できました。そこで、(些細な)私たちの取り組みをご報告したいと考えました。

アジャイル開発で毎日ミーティングを行っている方はご存じのことばかりかもしれません。非開発チーム・複数の業務を抱えるチームの取り組み例としてお聴きいただければと思います。

※本発表では、アジャイル開発の実践方法・手法を「アジャイルプラクティス」、Microsoft Teamsを「Teams」と呼称します。

Contents(主な内容)

- 会社紹介/自己紹介
- チームのはじまり
- 共通点を礎に/相違点(デコボコ)を強みに
- チームの心理的安全性
- チームでやったことと成果
- リモートワーク化がスムーズに
- まとめ

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

会社紹介

株式会社日立ソリューションズ

2010年に日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社と
株式会社日立システムアンドサービスが合併した
社員約5000名のITソリューションベンダー

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

自己紹介

- 教育学部卒→プログラマ→情シス→生産技術部（上流設計ツール適用支援など）
- ソフトウェア規模見積・システム開発定量化支援
- 企画・要件定義強化施策推進（育成支援）
- 社内認定制度ビジネスアナリシス職種審査委員会 事務局運営
- 所属：技術革新本部 / 技術企画部
- 資格：PMP®、CBAP®、CDAなど

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

私たちの「心理的安全性」体験

私たちは以下の3つの要素を活用して
毎朝15分のDaily Meetingを実施してきました。

- アジャイルプラクティス
- オンラインツール
- 傾聴技法

結果として以下のような効果がありました。

→相談しやすくなった

→心理的安全性が高まり健全な議論ができた

→業務がうまくいった

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

デコボコチームのはじまり

2017年、新たな部門が立ち上がり、
新たなチームでの仕事が始まりました。

- 3人のグループ(課)
- 1人事務局の集まり/複数の業務テーマ
- 個性・経験とも三人三様(デコボコ)

Hさん

開発技術の知見
豊富な人脈
オープン

(ビジネス要求)

Sさん

事務局のプロ
計画的
実直

(ソリューション要求)

私

地味な専門性
傾聴技術
理想家

(ステークホルダー要求)

<凡例>
特徴・個性
(対応する主な要求
(BABOK要求分類))

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

共通点を礎に/相違点(デコボコ)を強みに

共通点

- アジャイルに知見/関心があった
- 新しいツールを使ってみるのが好き
- 傾聴する習慣/技術がある

相違点　＝強み

- 技術と人脈（バイモーダル*的）
- 計画性・正確性（モード1*的）
- 開拓・試行錯誤（モード2*的）

*バイモーダルとは、企業ITを「モード1(守り)」と「モード2(攻め)」に分類し、両モードを共存・連係させた運用を推奨する考え方。ガートナー社が提唱。

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

チームでやったこと

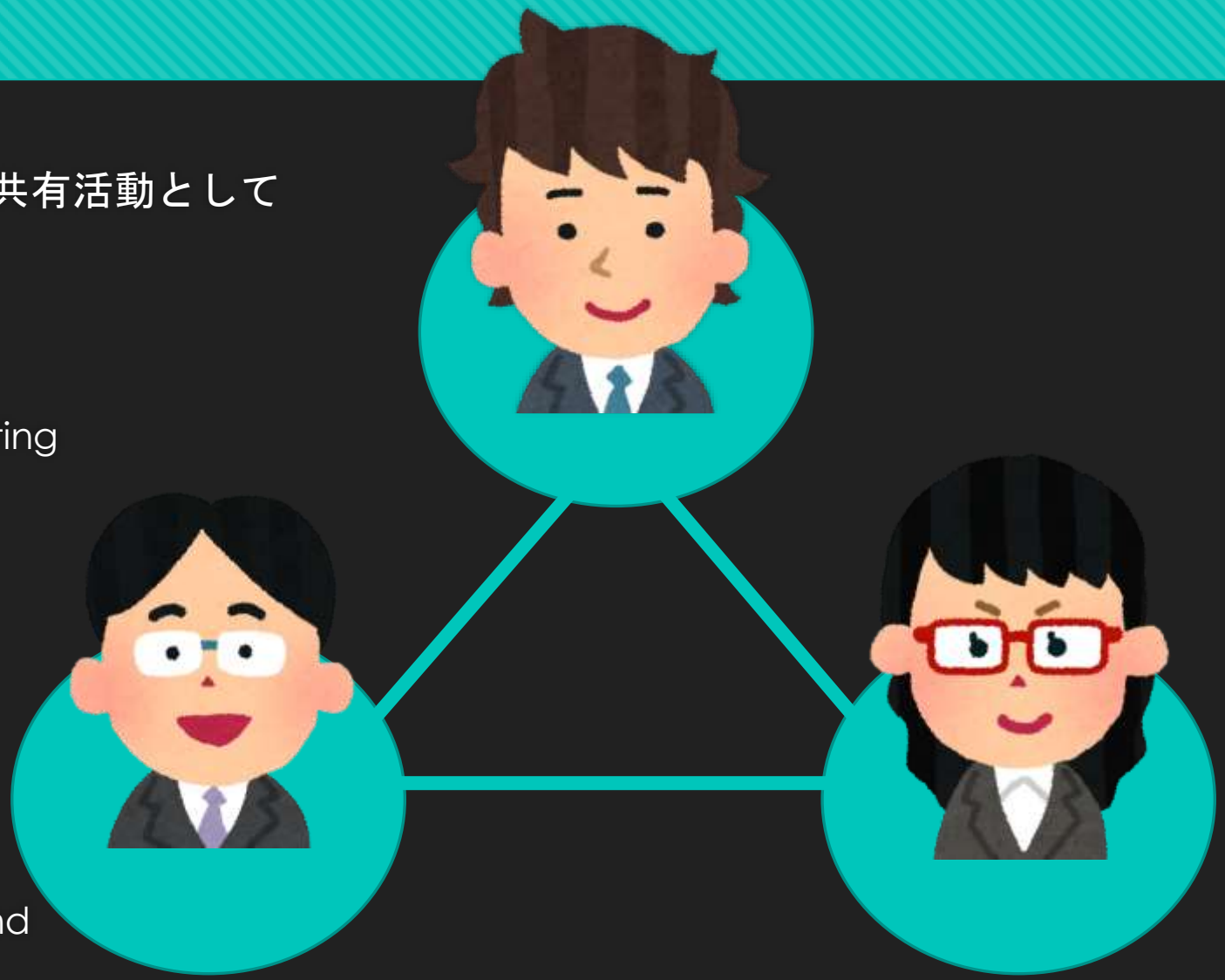
業務や役割・専門性が異なる3人の情報共有活動として
これらに取り組みました。

- アジャイルプラクティスの活用

  Stand Up Meeting /朝会→ Daily Meeting
  3人が順に実績/予定/問題/連絡を共有

- オンラインツールの活用
  - Redmine、Mattermost ⇒ Teams
  - Teams 会議

- 傾聴(コミュニケーション)技法の活用
  - 「いいね。やってみよう」、Yes, And



© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

なやみ

- 地味な専門性。専門内容を相談する人が社内に少ない
- ほぼ1人事務局。手伝いを頼みにくい
- 相談するのが苦手。些細な問題を相談しづらい

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

心理的安全性があると安心して発言できる

心理的安全性が高い状態とは、当たり障りのない会話をする「ヌルい」状態ではありません。必要であれば、反論などリスクを取る発言しても大丈夫と感じる状態のことです。

(「いいね、やってみよう」、「Yes, AND」が習慣に)

(本音やアイデアを話してもいい場だ)

思いつきですが、こうしませんか？

いいですね。ここ変えませんか？

あなたはそう考えたんですね。
私はこう考えます。

ならば、今回はこうしましょう。

(納得して業務に集中)

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

[参考]心理的安全性はなぜ重要か

- Google プロジェクトアリストテレス
  このプロジェクトの目的は、「効果的なチームを可能とする条件は何か」という問いに対する答えを見つけ出すことです。
  - リサーチチームは、真に重要なのは「誰がチームのメンバーであるか」よりも「チームがどのように協力しているか」であることを突き止めました。
  - チームの効果性に影響する最も重要な因子は心理的安全性「psychological safety（サイコロジカル セーフティ）」でした。

心理的安全性が高いチームは、離職率が低く、収益性が高い。

リサーチ結果によると、心理的安全性の高いチームのメンバーは、Google からの離職率が低く、他のチームメンバーが発案した多様なアイデアをうまく利用することができ、収益性が高く、「効果的に働く」とマネージャーから評価される機会が 2 倍多い、という特徴がありました

Googleだから？
いいえ。ハーバート大学のエドモンドソン氏はその著書で、製造業、デザイン事務所など、様々な組織でビジネス成果を出した事例を紹介しています

Google re:Work『「効果的なチームとは何か」を知る』より抜粋
https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/help-teams-take-action/

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

[参考]心理的安全性とは

- Google プロジェクトアリストテレス

「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうか

心理的安全性の高いチームのメンバーは、他のメンバーに対してリスクを取ることに不安を感じていません。自分の過ちを認めたり、質問をしたり、新しいアイデアを披露したりしても、誰も自分を馬鹿にしたり罰したりしないと信じられる余地があります。

（リサーチチームは“「チームの心理的安全性」という概念を最初に提唱したのは、ハーバード大学で組織行動学を研究するエイミー エドモンソン氏”とし、彼女の定義をもとに説明している）

Google re:Work『「効果的なチームとは何か」を知る』より抜粋
https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/help-teams-take-action/

『心理的安全性のつくりかた』石井遼介著より

心理的安全性が高いチームとは
「健全に意見を戦わせ、生産的でよい仕事をする」ことに力を注げるチーム

日本版「チームの心理的安全性」の４つの因子
①話しやすさ（何を言っても大丈夫）
②助け合い（困ったときはお互い様）
③挑戦（とりあえずやってみよう）
④新規歓迎（異能、どんとこい）

心理的安全性を導くリーダーの考え方
①**自分自身を問題の中に入れる**（自分を問題の外に置くときあなたは問題の一部になっている）
②自分自身の「行動」を振り返る（自分自身が変わるべきポイントを見出す）

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

[参考]どうすれば心理的安全性を高められるのか

チームの取り組みを共有するステップ

1. 共通認識を持つ

   組織内で培いたいチームが取るべき行動や行動規範を定義します

2. チームについて話し合う場を作る

   通常は話しにくい話題について、オープンに、そして建設的に話し合うための場を設けます

3. リーダーを巻き込む

   リーダーを巻き込むことにより、継続的な改善やモデル化を促します

マネージャーやリーダーへのヒント

1. チームからの意見やアイデアを求める。
2. 個人的な仕事の進め方の好みをチームメンバーに伝え、チームメンバーにも自分自身の好みをチーム内に共有するよう促す。
3. 心理的安全性についてのエイミー エドモンソン氏の TEDx Talks *を観る。

*「Building a psychologically safe workplace」
下記URL下部にリンクが掲載されています。Youtubeの自動翻訳(日本語)で参照することが可能です

エドモンソン氏は、TEDx Talks でのスピーチの中で、チームの心理的安全性を高めるために個人にできる簡単な取り組みとして、次の 3 点を挙げています。

- ✓ 仕事を実行の機会ではなく学習の機会と捉える。
- ✓ 自分が間違うということを認める。
- ✓ 好奇心を形にし、積極的に質問する。

Google re:Work『「効果的なチームとは何か」を知る』より抜粋・加工
https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/help-teams-take-action/

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

チームでやったこととその成果

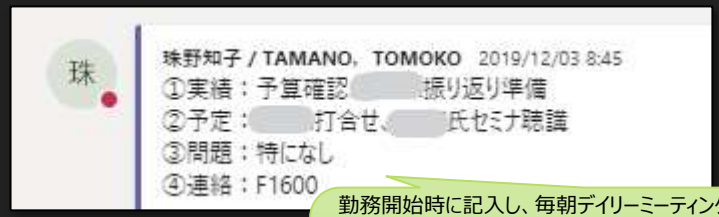
2017年10月
- アジャイルプラクティスの活用
- オンラインツールの活用
- 傾聴技法の活用

2018年10月

Daily Meeting@Teamsが定着

(業務の成果をSPI Japan 2019で発表)

2019年10月
- 運営の安定化とチャレンジ
  - 安定した事務局運営
  - ボトムアップ提案イベントの実現



勤務開始時に記入し、毎朝デイリーミーティングで共有
①実績：昨日やったこと
②予定：今日やること
③問題：障害になること
④連絡：その他の業務連絡など
※「F1600」は「フレックスタイムを活用し16時に退勤予定」の意

2019年10月に開催された社内イベントで我々が担当したセッションの様子。約100名が参加した

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

毎日の会話がチームの心理的安全性を高めた

- チームで毎朝の実績/予定のTeamsの記入とDailyMeetingでの短時間の会話(傾聴&質問)
- 日々の会話で共通点/相違点を発見
- 共通点でつながり、相違点を強みにした

→相談しやすくなった

→心理的安全性が高まり健全な議論ができた

→業務がうまくいった

- ゆるやかにチームが形成された

Daily Meetingによるゆるやかなチーム形成

形成期 Forming	混乱期 Storming	統一期 Norming	機能期 Performing	散会期 Adjourning

（タックマンモデル）

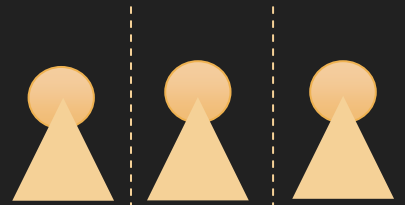
© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

チーム化でリモートワークをスムーズに

- 2020年3月末、スムーズにリモートワークに移行

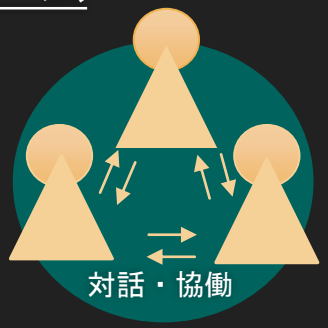
リモートワークとチーム

グループ



人間関係チームビルディング、心理的安全性が課題

チーム



協働を促進できる回線速度やツール、しくみや制度が課題

『心理的安全性のつくりかた』石井遼介著より抜粋

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

リモートワークでやっていること

- Daily Meetingを継続
- 任意参加の雑談タイムを実施

- 部のTeamsに就業連絡チャネルを作成し
  毎日開始終了時に書き込む 部
- 就業連絡チャネルをみながらDaily Meeting(DM) チーム
- 部(約10名)での雑談タイムを提案し、
  4月以降毎日実施(任意参加) 部

	月	火	水	木	金
Start	部 Teams(就業連絡チャネル)に予定を記入				
午前	DM	DM	DM	DM	DM チーム
午後	部 雑談	雑談	部会 雑談	雑談	雑談
End	部 Teams(就業連絡チャネル) に実績を記入				

※コロナ禍以降、全員リモートワークです

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

まとめ

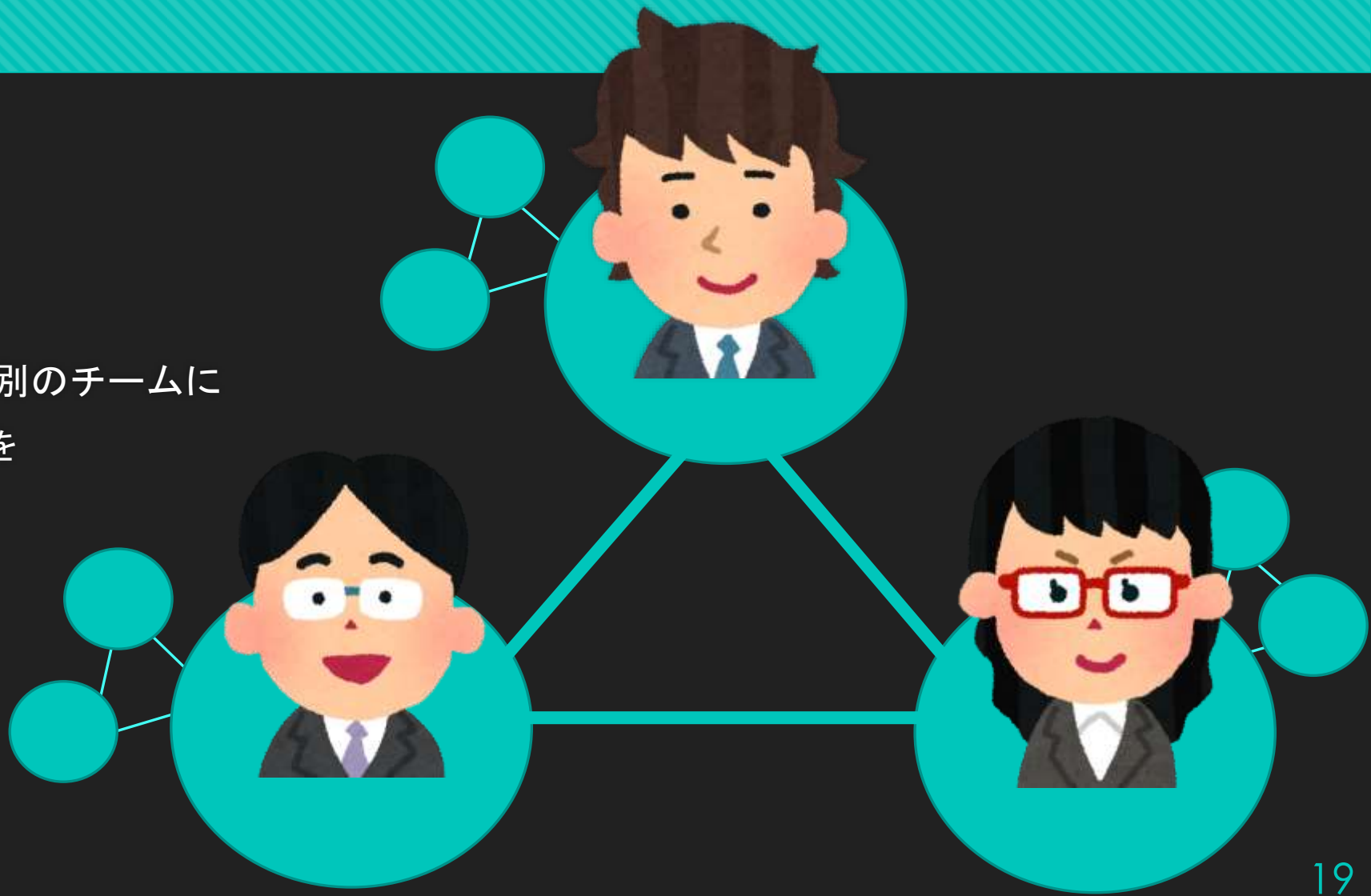
- ３要素を活用したDaily Meetingにより心理的安全性が高まる
  - Daily Meeting：毎朝15分オンラインツール活用して実績/予定を口頭で報告し合う(傾聴&質問)
  - Daily Meetingにより心理安全性を高める場づくりをスタートできる
- Daily Meetingはチームのリモートワークを支える
  - Daily Meetingは勤務のリズムづくり、チームの人間関係、情報連携の支えになる
  - Daily Meetingが定着したら任意参加のオンライン雑談会を提案しよう
- チームの心理的安全性を高めることは誰からでも始められる
  - 始める勇気が持てないときは心理的安全性を高めるワークショップや研修に参加しよう

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

おわりとはじまり

- この秋、メンバはそれぞれ別のチームに

  新たなチームでも本発表内容を
  検証していきたいと思います



© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

参考文献

[1]『「効果的なチームとは何か」を知る』Google re:Work
https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/help-teams-take-action/

[2]『日本になくて、シリコンバレーにある「Yes And」のマインド』Forbes Japan
https://forbesjapan.com/articles/detail/20928

[3]『チームが機能するとはどういうことか-「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ-』
エイミー・C・エドモンドソン著

[4]『心理的安全性のつくりかた』 石井遼介著

[5]『ビジネスアナリシス知識体系ガイド(BABOK®ガイド)Version 3.0』 IIBA®日本支部 発行

[6]『その仕事、全部やめてみよう――１%の本質をつかむ「シンプルな考え方」』 小野和俊著
※バイモーダルについて書かれています

[7] SPI-Japan 2019 『ITエンジニア組織におけるBA(ビジネスアナリスト)の育成と可視化
http://www.jaspic.org/event/2019/SPIJapan/session3B/3B2_ID018.pdf

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.

HITACHI
Inspire the Next

ご清聴ありがとうございました

デコボコチームをエナジャイズし続けた３つの要素とは
～私たちの「心理的安全性」体験記～

2020年10月14日

株式会社日立ソリューションズ
珠野 知子

IIBA®、BABOK®、およびBusiness Analysis Body of Knowledge®は、International Institute of Business Analysisの米国およびその他の国における商標または登録商標です。
その他記載の団体名、会社名、製品名は、それぞれの団体・会社の商号、商標もしくは登録商標です。

© Hitachi Solutions, Ltd. 2020. All rights reserved.