

あなたのチームは MJTKができていますか？

～チームの活性化方法～

2018／10／12

大阪大学大学院 工学研究科付属
オープンイノベーション教育研究センター

根岸 和政
電機メーカー
田中 史朗

目次

- PCCP※とは
- PCCPの事例
- MJTKとは
- グループ演習
- 演習結果発表
- 本日のふりかえり

付録：ファシリテーションスキル

※：PCCPに関しては東京大学・慶応大学教授 鈴木寛先生の許可を頂き、鈴木寛先生の講演を参考に解釈して紹介しています。

PCCPとは

(Philosophy, Concept, Contents, Program)

- Philosophy: 組織やプロジェクトの判断・行動に際して一貫して揺るがない信念や常に大切にする価値
- Concept: プロジェクトにおいて特に重視する判断・指針
- Contents: Conceptを実行する具体的な内容
- Program: Contentsを実現するために5W1H＋How muchの入った計画

参考:スズカンメソッドPCCP

PCCPの事例

目標:レジリエンスサポートルーム(学生支援室)を開設する。

背景:学生・院生の休学・中退数の増加傾向。
(過去5年間の学生動態をチェック)

閉じこもり・引きこもり傾向にある学生の対応が重要。

これからの社会を担う学生たちの自己実現の支援が必要。

合理的配慮の義務。

教職員・事務職員の過重労働の軽減



レジリエンスサポートルーム(学生支援室)を開設する

- Philosophy: 学生を決して見捨てない。
- Concept: 卒業・中退に関わらず阪大工学部に来て良かったという思いを残す。
- Contents: 支援室の確保、設備整備、人材確保、復学プログラム
- Program: 2016年4月1日に開設
 - 展開内容の作成など(10月中)
 - 新規採用者1名確保、教務課支援要請(10月中)
 - 講師確保(ヨガ講師・医師など)
 - 必要な設備のピックアップ(10月中)
 - 必要経費算出(10月中)
 - 部局内に70m²以上の部屋を確保(10月中)
 - 部屋のレイアウト(10月中)
 - 部局での承認要請(11月〇日役員会)



もう少しPCCP視点で観ると

- 旭山動物園
- 未来食堂
- わたしのプロジェクト支援例
- 東京五輪
- 大阪万博2025

旭山動物園の使命・理念

■使命・・・人間性回復の場（人間が人間らしく生きていくためには動物園は必要）

（1）レクリエーションの場

（2）教育の場

（3）自然保護の場

（4）調査・研究の場



■理念

.....ありのままの彼等の生活や行動、しぐさの中に「凄さ、美しさ、尊さ」を見つけ、「たくさんの命あふれる空間の居心地の良さ」を感じて欲しい.....



旭山動物園の場合

注：発表者田中
による解釈

Philosophy: 伝えるのは生命の輝き

Concept: 教育活動におけるコンセプト

(1) 観察や調査など科学的思考力を学んでほしい

(2) さまざまな生命のあり方を再発見してほしい

(3) 多様性や生態などの動物学の魅力を感じて欲しい

出典: <http://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/asahiyamazoo/activities/p008582.html>

旭山動物園の場合

注：発表者田中
による解釈

Contents:

- ・園内でのイベントやガイド
- ・体験学習
- ・園内の様々な場所での解説看板
- ・学校教育として出張授業



Program:

学校と融合した活動例

- ・対象：小学校5年生2クラス50名
- ・単元名：「私たちの旭川（自然・環境）～旭山動物園の秘密を探ろう～」
- ・時間数：20時間（動物園職員との直接関与は3回8時間）
- ・担当者：動物園職員〇〇と学校の教職員△△

出典：<http://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/asahiyamazoo/activities/p008582.html>

未来食堂のケース

<http://miraishokudo.com/>



未来食堂の場合

注：発表者田中
による解釈

Philosophy:

誰もが受け入れられ、
誰もがふさわしい場所

Concept:

あなたの「ふつう」をあつらえます



出典： 小林 せかい(2016)『未来食堂ができるまで』より

未来食堂の場合

注：発表者田中
による解釈

Contents: (一部)

- ・事業計画書作成(次ページに少し詳細に)
- ・料理修行
- ・開業資金
- ・物件決め
- ・店舗デザイン、食器、備品の決定(コンセプトに合わせて)



Program: (一部)

- ・事業計画書の作成
- ・料理修行の例
 - 小規模定食屋
 - 料理代行(家事代行)
 - 惣菜屋
 - チェーン系飲食店
 - ケータリング



出典：小林 せかい(2016)『未来食堂ができるまで』より

未来食堂の場合

注：発表者田中
による解釈

“事業計画書 目次”

“7. コンセプト実現のための取り組み” から抜粋

なぜ既存の飲食店では”あつらえ”が存在しないのか

これは、以下の問題があるため

問題1 注文のたびに希望を聞くので、オーダーを取るのに時間が掛かる

問題2 毎回違う料理を作るので、調理に時間が掛かる

問題3 材料が一定しないので、会計に時間が掛かる

問題4 材料が一定しないので、仕入れやロスが高くなる

問題5 上記問題を解決したとしても、非常に属人性の高い仕事となり個人の能力に寄る所となる
その対応策としては

1. 食材は基本的な下準備を済ませておく(→問題2)
2. 食材の数を揃えるよりも調理法(レシピ)をストックすることに重点を置く(→問題4)
3. あつらえは、お客様の要望を反映しつつ、“ささやか”であること(→問題2)
4. 夜メニューは2種類だけ(→問題2)
5. あつらえに対する一般的なコンセンサスを得る(→問題5)
6. あつらえのコミュニケーションデザインを設計する
 - － 価格を明確化する(あつらえ1点につき+400円)(→問題3)
 - － 選択肢に制約をつける(選べる材料は2種類まで)(→問題1)
 - － 選べる材料を一覧化する(→問題1)
 - － 対象に制約をつける(あつらえるのは”副菜”)(→問題1)
 - － ビジュアルで説明する(→問題1)
 - － 過去の事例を掲示する(→問題1)



出典： 未来食堂HPの事業計画書から

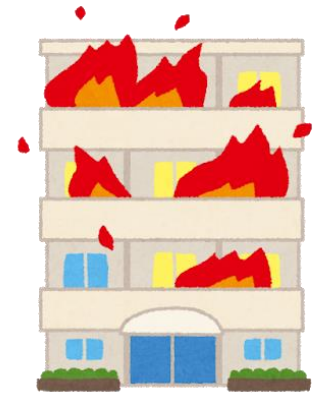
某プロジェクト支援の場合

Philosophy:

お客様をはじめとしたプロジェクト関係者からの
信頼される行動をとる

Concept:

- お客様の期待を裏切らない
- メンバーのやる気を維持する(現場優先、あらゆるものを見える化・掲示)
- 上位層は環境整備に注力(メンツは立てるが)



某プロジェクト支援の場合

Contents:

- お客様とのコミュニケーションのやり方の明確化
- 現時点の問題点の明確化
- 今後実施すべき課題、懸案事項の抽出
- 現地調整作業のプロセスの明確化
- 工場側とのコミュニケーションのやり方の明確化



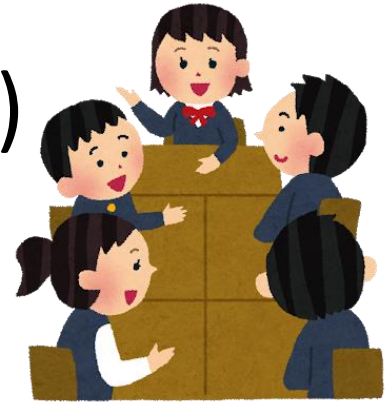
Program:

- 大中小項目のスケジュール表の作成（随時詳細化）
 - WHAT: どの課題、問題、懸案を（WBSに落とした項目）
 - WHEN: いつまでに（日限）
 - WHO: 誰が（担当者）
 - WHY: なんのために（お客様の目的、われわれの目的）
 - WHERE: どこで（現地か工場か、昼か夜か、）
 - HOW: 具体的な実施方法（設計、手法、対策、）
 - HOW MUCH: 工数（かかる日数、工数）

MJTKとは

(民主的、自治的、突き上げ、許容)

チーム内コミュニケーションに必要な4点



- 民主的: チームメンバー全員の意見を尊重する
- 自治的: チームが主体的に活動することを保障
- 突き上げ: リーダー・管理者に対して、忌憚のない意見を表明する。人事評定には反映されない。
- 許容: 改善可能な点は、即改善。要審議事項は、いつまでの回答するかを即提示して実行など
- メンバーの要望において、NOはない。要望自体がNOの場合は、必ず代替案を提示する。

グループ演習



- 目的
 - PCCPについての理解を深める
 - MJTKを意識して実際に演習を通して体感する
- 演習内容（演習60分＋発表20分）
 - 次ページの演習題材からひとつ、グループで選択する。グループ内で内容をカスタマイズしてもよい
 - その題材について、PCCPを考えてもらう
 - その際に、MJTKで進めていくことを意識する
 - 演習結果を代表グループ（後で決定）から発表してもらう

演習の題材



- ソフトウェア開発現場が「SPI活動」を核として生き生きとしている状態を作るためにはどうすればいいか(働き方改革、アジャイル開発)
- 新しいサービスビジネスの構築に向けて、ソフトウェアの重要性が高まっていくが、その中でSPI活動をどう位置付けていけばいいか
- 社員一人一人が、朝の出勤時にうつむかずに、背筋を伸ばして前を向いて歩くようになってもらうためにやっていくことは

演習の進め方



はじめに： 簡単な自己紹介をする

STEP1： 題材(テーマ)を決定する

STEP2： 役割分担を決定する(ファシリテータ、タイムキーパー、記録係、発表者、など)

約5分

STEP3： 決定した題材に関して、PCCPのそれぞれについて意見を出し合い、まとめていく

— 一個人で付箋紙に意見を書きだして、グループ内で共有していくとよい

— 最終的に模造紙にグループの意見をまとめる

— 最低限、Contents(コンテンツ)までまとめる

— 時間の目安は各フレーム平均15分

STEP4： 代表チームから演習結果を発表してもらう

20分

演習のまとめ方(例)

Philosophy:

Concept:

Contents:

Program:

本日のふりかえり

- 本日のチュートリアルを受けての感想を
各人で振り返ってください
- Q & Aがあれば、どうぞ



本日のまとめ



- プロジェクトを成功に導く上で、**PCCP**をしっかりと考えることが大事であること
- チームとして、プロジェクトを推進していく上では、**MJTK**を大切にした風土づくりをすること

参考資料(1)



- [1] 旭山動物園ホームページ 旭山動物園の使命・理念,
[<http://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/asahiyamazoo/2200/d052432.html>]
(最終検索日:2018年10月12日)
- [2] 旭山動物園ホームページ 教育活動とは?,
[<http://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/asahiyamazoo/activities/p008582.html>]
(最終検索日:2018年10月12日)
- [3] 未来食堂ホームページ, [<http://miraishokudo.com/>]
(最終検索日:2018年10月12日)
- [4] 日経ウーマンオンラインホームページ ウーマン・オブ・ザ・イヤー2017,
[<https://wol.nikkeibp.co.jp/atcl/column/15/112800112/120100001/?P=3>]
(最終検索日:2018年10月12日)
- [5] 小林 せかい(著), “未来食堂ができるまで”、小学館, 2016年, ISBN 978-4093884969
- [6] 未来食堂j事業計画書, [https://docs.google.com/document/d/1IRpDb-LxH2uFSHuQT3nj58P_KtjKT6YXpVvK85SPFmY/edit?usp=sharing]
(最終検索日:2018年10月12日)

参考資料(2)



- [7] 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ 大会ビジョン,
[<https://tokyo2020.org/jp/games/vision/>] (最終検索日:2018年10月12日)
- [8] 2025日本万国博覧会誘致委員会ホームページ 万博開催概要、
[<https://www.expo2025-osaka-japan.jp/overview/>]
(最終検索日:2018年10月12日)

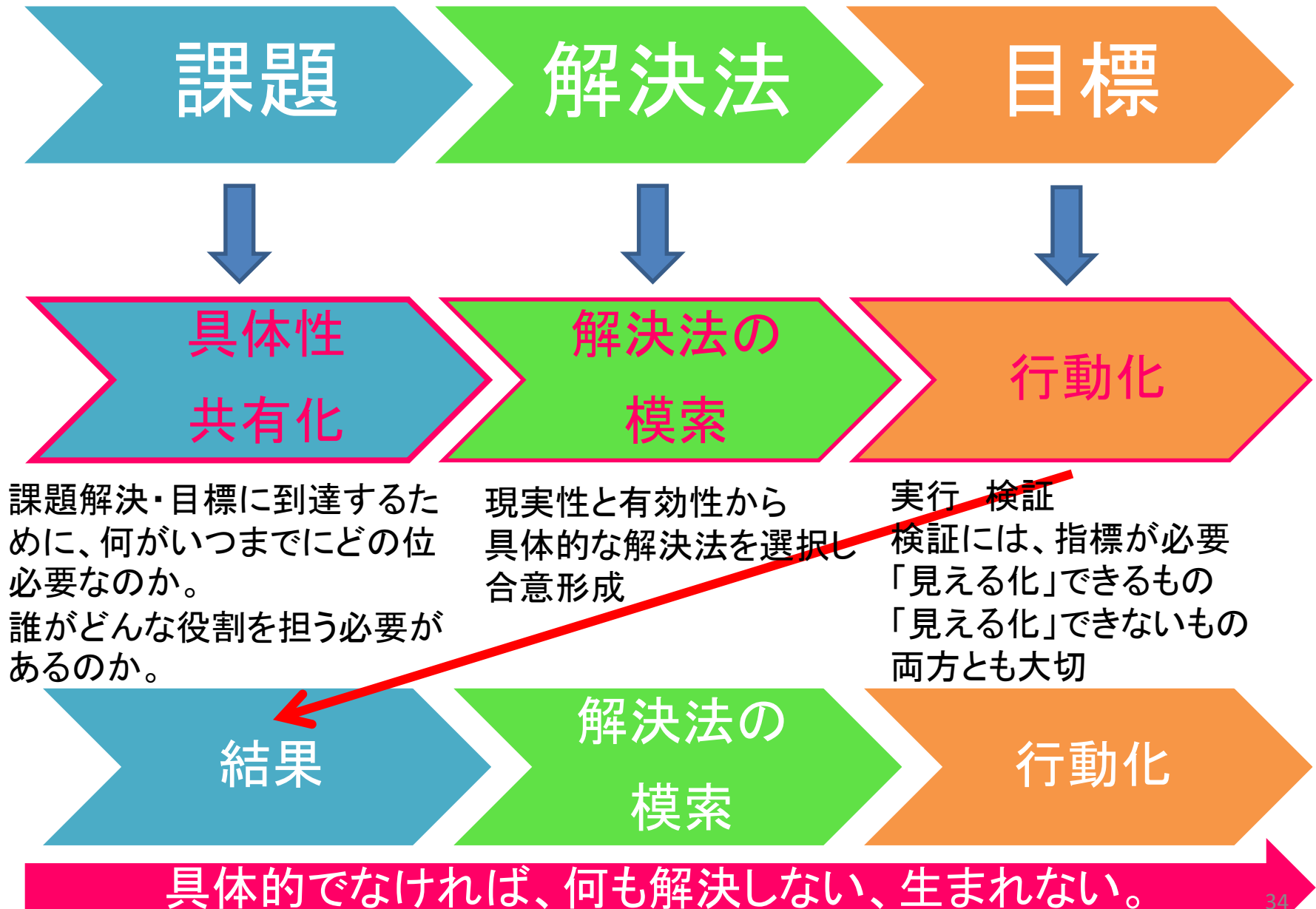
本日は、午後半日にわたり
ありがとうございました。



付録

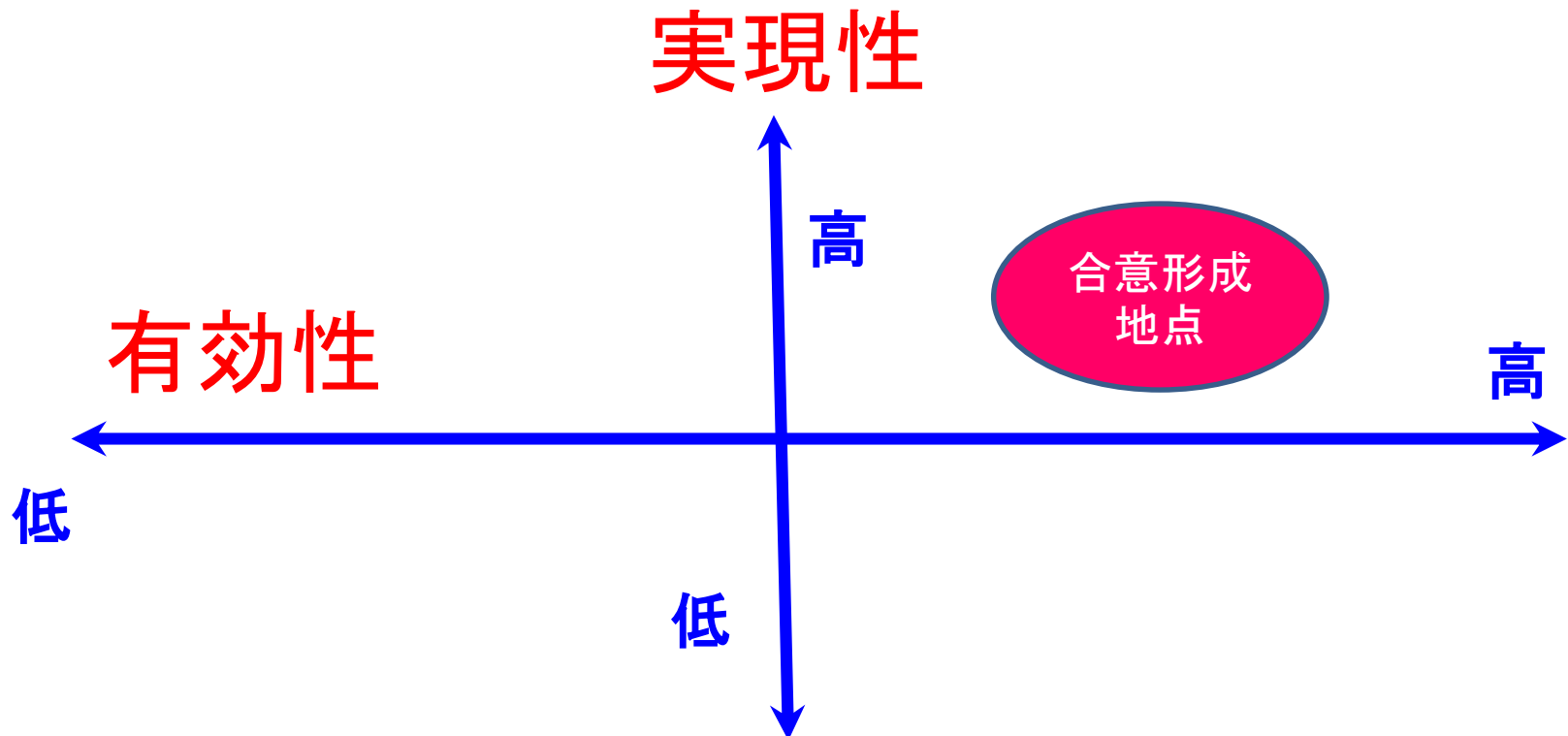
ファシリテーションスキル

課題・問題解決の模索



解決法の模索

- アイディア出し(質より量を優先する)
- 同等同類のものでグループ分け
- 実現性と有効性で分類する。



ファシリテーションを理解する

- 会議、プロジェクトチーム、組織全体のプロセスに中立な立場で関与し、参加メンバーの協働関係を促進し、メンバー全員が納得して結論を得ることを支援する機能（合意形成）
- この機能を担う人がファシリテーター
司会進行役ではなく、意見を整理整頓したり、参加者全員が「議論」に参加することを促進するなどの「場」を管理する中立な人

ファシリテーションのメリット

- 意思決定の迅速化

会議ばかりに時間を掛けている余裕はない。

- 意思決定内容の最適化

職位や経験、発言力、専門性だけに頼るのではなく、

様々な価値観から、最適な答えを導き出す。

- 意思決定の共有化

意思決定のプロセスを第三者にも分り易くすることで

意思決定内容に説得力も持つ。

ファシリテーターのマインド

※場の見守り手であること。(存在感のある黒子になる)

- 民主的・・・参加者全員の意見を尊重する。
(創造性・独自性の尊重)
- 自治的・・・内容に主観的に介入しない。
(中立性)
- 突き上げ・・・不満・不平をリフレーミングする。
(肯定的意図を明確化する)
- 許容的・・・客観的事実やデータ、メンバーの
総意などの判断に委ねる。
(主観的な判断の除外)

ファシリテーターの役割

- ある目標に向かって、参加者の意識を一定方向にコントロールする。
- 中立公平性を維持する。
- プロセスを管理する。
 - 議論の脱線を修正する。
 - 議論のストーリーを描き、ストーリー通りに進行するように管理する。
 - 参加者同士の批評・批判を排除する。
 - 時間を管理する

ファシリテーションの事前準備

- テーマの設定

大きい < テーマ > 小さい

テーマとその背景、期待されているアウトプットの準備

⇒主催者側とファシリテーターの打ち合わせが、必須となる。

- 環境の設定

円卓・照明・湿度・温度・壁の色・BGMなど

- ストーリー作り

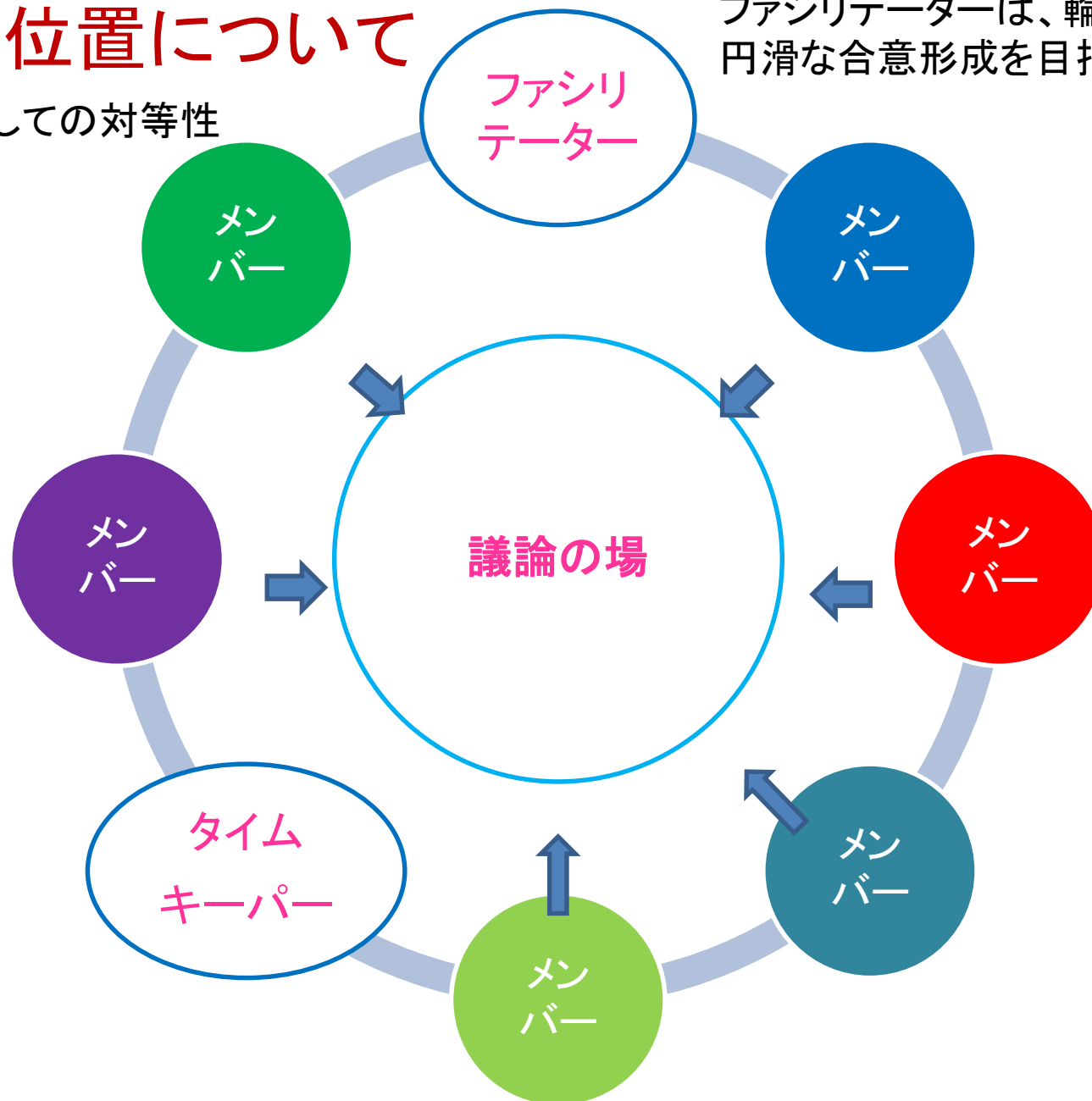
5W1Hでインフォメーション

導入・展開・結論のステージを明確化する。

距離と位置について

輪＝人間としての対等性
の象徴

ファシリテーターは、輪の見守りが使命
円滑な合意形成を目指す。



民主・自治・許容・突き上げが機能することが重要

©2018 Kazumasa Negishi. All rights reserved.

ファシリテーションの展開について

- 会議の目的の説明
- 自己紹介(アイスブレイク)
- **ルールの説明**
- 会議の流れを時間軸に準えて説明
- 意見(アイディア)の引き出し
- 意見(アイディア)の可視化／整理整頓
- 意見(アイディア)の熟議
- 合意形成

時間を管理する

- 時間設定＝所要時間60分
 1. 会議の目的説明(1分)
 2. 自己紹介(5分)
 3. ルール説明(2分)
 4. 意見(アイディア)出し(10分)＝ポストイット
「問題は何か」5分と「対策は何か」5分
 5. 整理整頓／可視化する(15分)＝ホワイトボードに貼り付ける。親和法など
 6. 合意形成(20分)
 7. まとめ(7分)

意見(アイディア)出しについて

- ①質より量
- ②批判禁忌
- ③奇抜・空想大歓迎
- ④連想の促進

- ・ ※実現の可能性は、整理整頓・合意形成時まで、棚上げしておくこと。

ルールについて

- ①発言は3分以内
- ②参加者の発言は最後まで聴く。
- ③批評・批判はNG
- ④携帯電話はOFF
- ⑤時間厳守

参加者と最初に決めておくことがポイント

整理整頓／可視化／合意形成ツール

- 親和法
共通／類似しているもの毎に分類する。
- 長短法
長所・短所で分類する。
- 投票法
一人5票～10票を持ち、「重要」、「好感」、「良い」などと思うものに投票する。
- マトリックス法
「重要度と優先度」、「実現可能性と有益性」などの判断基準

親和法

場所

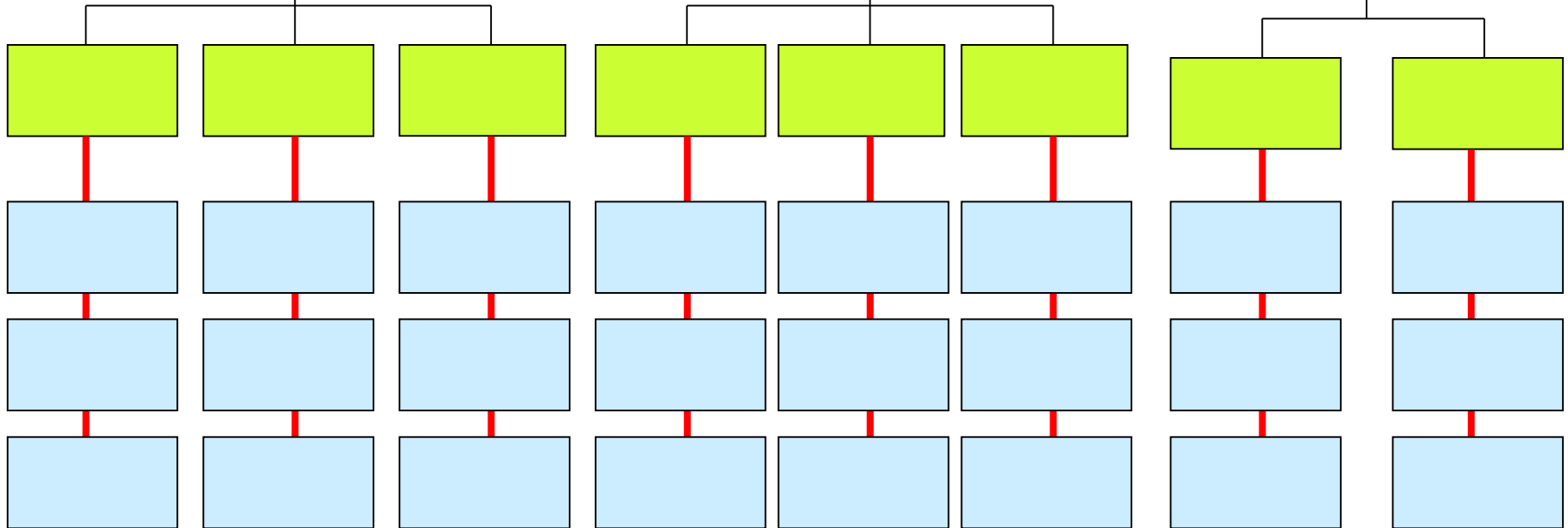
社員旅行

何をするか

海外

国内

その他



どこに行く？ 何したい？	海	山	温泉	行かない
買い物	○	△	○	×
スポーツ観戦	△	△	×	×
ディズニーランド	×	×	×	×
観光	○	○	○	×
BBQ	○	○	△	△
釣り・海水浴	○	△	○	×
のんびり	○	○	○	○
TVを観る	△	△	○	○

長短法

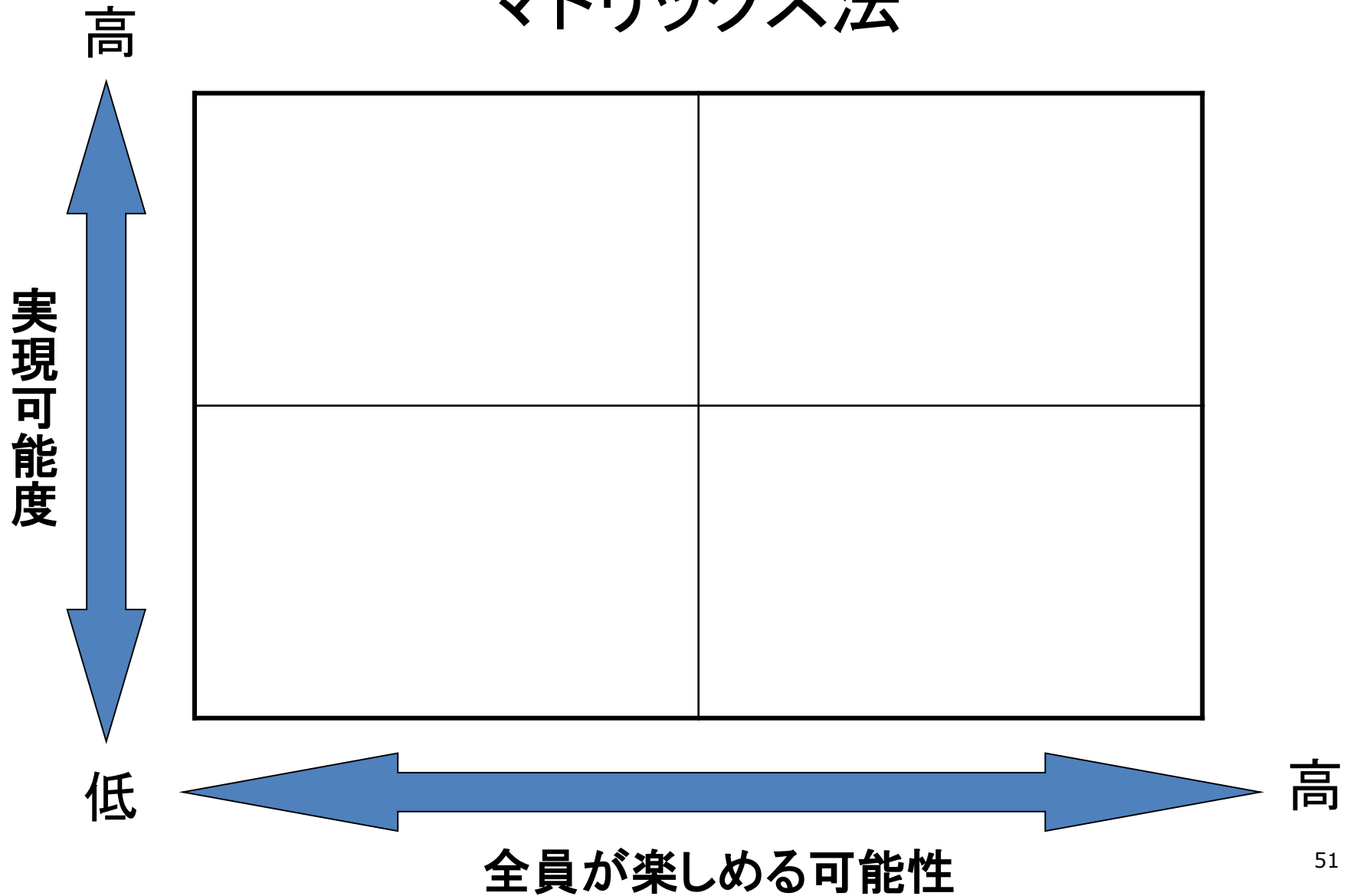
	長 所	短 所
A プ ラ ン		
B プ ラ ン		

投票法

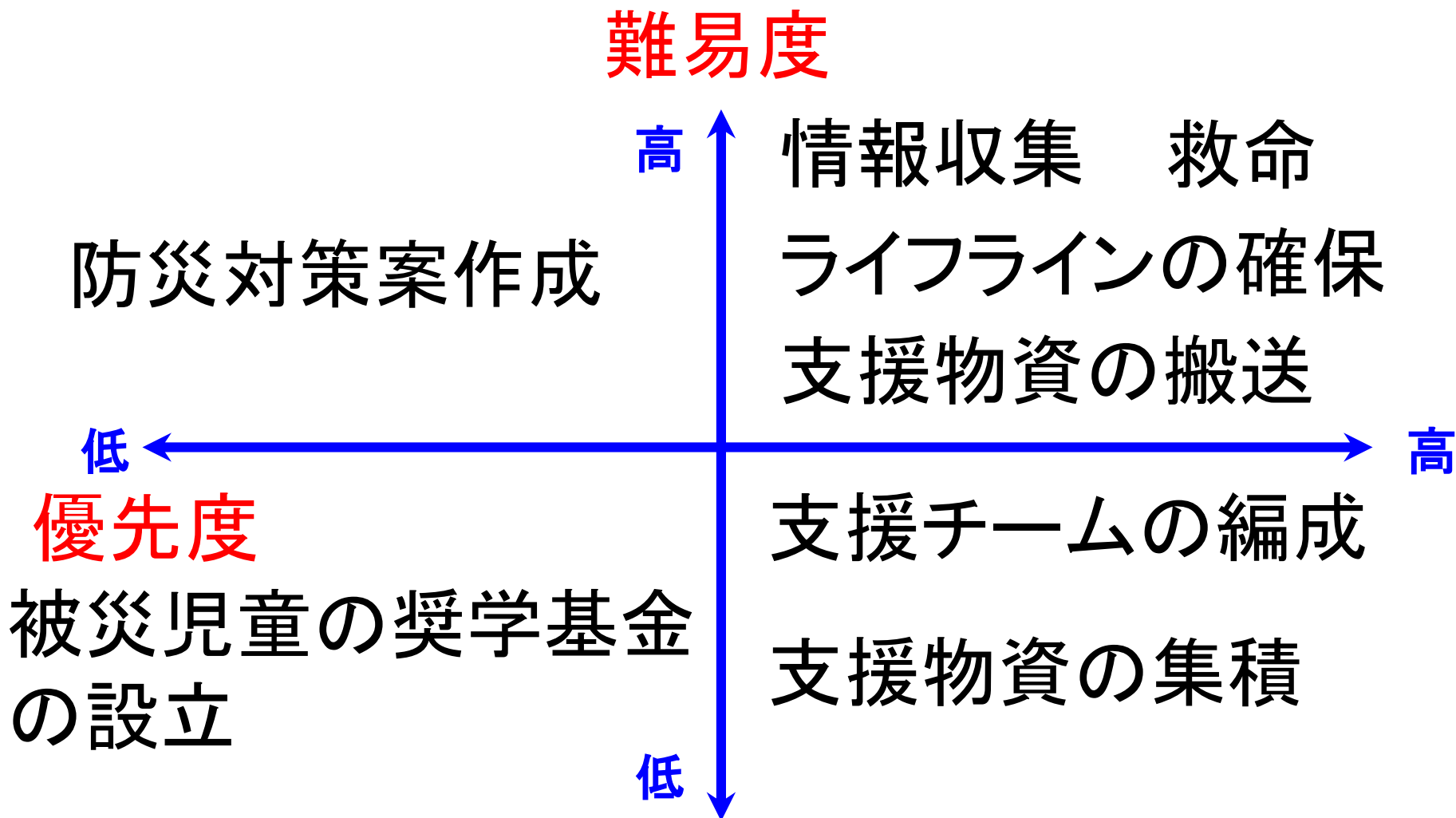
	長 所	点数	短 所	点数
A プ ラ ン		5		0
		4		1
		3		2
	合計点	12	合計点	−3
B プ ラ ン		2		2
		3		1
		1		2
	合計点	6	合計点	−5

合計：Aプラン9点、Bプラン1点＝Aプランが数値的にはよい

マトリックス法



災害時における緊急対応



国際医学生連盟ファシリテーショントレーニングより

ファシリテーション後の展開

- まとめ
- 今後の計画の確認
- 効果的なフィードバック
- PDCAサイクルの確認

受容と共感的理解

「誠実に丁寧に部下の話に耳を傾けて聴くこと」

- 「受容」
 - 「話を聴いてもらえる」プロセス=受容されている実感
=信頼関係が構築される
- 「共感的理解」
 - 共感してくれる人との間に信頼関係が構築される
- 共感できない時=個人の価値観や信条などとの差異
 - 一旦、個人の価値観や信条などを棚上げする。
⇒部下の立場に立って、共感的に聴くことが大切

ファシリテーターは、必須

Summarization

- 要約すること。
 - ・発言内容を参加者全員に理解し易くする。
「あなたの意見としては、～ということですね。」
 - ・対立する意見をまとめて論点を明確化する。
「Aさんの意見は～。Bさんの意見は～ということですね。では、それぞれの意見とテーマの整合性を皆さんと一緒に考えてみましょう。」
 - ・会議全体の内容を要約して、**共通理解**を促す。
「ここまでの議論は、～(**要約**)ということによろしいでしょうか。」

※意見の可視化が、要約を助ける鍵になる。

ファシリテーション演習

「食の安全を担保する製品」を開発する。

背景：食の安全を叫ばれる昨今、食の偽装問題や食中毒などの問題が遷延化している。

コンセプト：食する当事者が、食の安全を自ら確認できる製品開発

ゴール：実現性の高いアイデアを1つ選ぶこと。

ファシリテーション演習（進め方）

1. 6名前後で1グループになって下さい。
2. ファシリテーターを決めて下さい。
 - ・ルールの確認を共有して下さい。
 - ・ディスカッションの流れを説明して下さい。
 1. タイムスケジュール（45分）
 - ・アイデアをポストイットに書き出す。（15分）
 - ・それぞれのアイデアを張り出して、類似するもの同士でまとめる。（15分）
 - ・新規性と簡易性を指標に置き換える。（15分）
3. 各グループ毎に発表する。