



## 明るく楽しい会議を真剣に目指すプロジェクトの話

**DNP**

未来のあたりまえをつくる。

2023年09月30日

株式会社DNP情報システム  
近藤 久登

- 近藤 久登 Kondou Hisato
  - MXプロジェクト
  - システム16部4課
    - グループ内システム開発保守運用
    - 工場内の生産・製造監視など
  - マネージャではない
  - リーディングプレイヤーになる！
  - 心理的安全宣言！



## 心理的安全宣言！

この場での発言は、以下を保障します。

- 拒絶しません
- 非難しません
- 遮りません
- 怒りません
- マイナス評価しません

この場では、以下のことを大事にします。

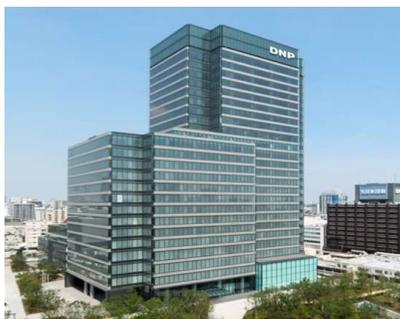
- 我々は敵ではなく、仲間である
- 我々は全員が同じ立場である
- 発言することは素晴らしいことである

# 会社のコンテキスト

# 会社紹介

# DNP

DNP大日本印刷



大日本印刷本社ビル

世界最大規模の総合印刷会社

DNP大日本印刷



DNP大日本印刷 ブランドステートメント

## 「未来のあたりまえをつくる。」

～社会課題の解決につながる新しい価値の創出に向けて～

印刷

P&I  
イノベーション

情報

## 人的資本ポリシー

社員を大切に、大切にされた社員によって企業が成長し、その社員が社会をより豊かにしていく  
[社会(社内・社外)で活躍できる人財へ]

労使共同  
宣言

人的資本部門(ヒト部門)方針

DNPグループ安全衛生憲章

DNPグループダイバーシティ宣言

DNPグループ健康宣言

人材育成ビジョン

DNPグループ福利厚生ビジョン

DNPグループ  
人権方針

※社員以外の  
ステークホルダー  
含む

DNP大日本印刷のIT分野

DNPの“情報技術”を担う会社  
Information Technology

(株) DNP情報システム

DNPグループのITエンジニア



ITを使ったサービスを提供

## DNP情報システムの役割

DNPグループのIT施策の実現のための役割分担



DNPグループ向けのITソリューションを構築・保守・運用

- ・ 全社共通ICTシステム  
全社Portalサイト、電子メール、セキュリティ管理、認証認可基盤、ネットワークなど
- ・ 全社向け共通業務システム  
労務管理システム、経理・決算システム、海外共通ERPシステムなど
- ・ 各事業部門・グループ会社向けICT支援・管理  
リソース管理、PCセットアップ、LAN構築など
- ・ 各事業部門・グループ会社向け業務システム  
生産管理、営業支援、会計システムなど

# MXプロジェクト

# DNP

私たちはグループ全体に全社サービスの提供がミッションであるDNP情シスに所属しているからこそ、皆さんの日々の業務基盤となるMS365などの全社サービスの利活用について十分な理解と経験があると思っています。

そういった想いをきっかけに、私たちは**MSマスターズ**として、2021年からDNP情シス内で**コミュニティ**としてMS365などの全社サービスの利活用を進めてきました。さらにいえば、利活用は**変化の激しい現代でもタイムリーに価値を提供し続けられるような自律的なチーム**になっていくために**MS365などを利活用する**を基本方針としていました。

数年活動を続けた2023年の今、私たちは自分たちがやりたいことと自分たちの存在意義を考え直したところ、MS365を前面に活動していくよりもチームがより自律的になっていくにはどうするか、すなわちチームの**Management**を中心に活動していくことにより**価値がある**という結論にたどり着きました。

これに伴い、名前もMSマスターズから**MXプロジェクト（略称Mプロ）**に変更し、活動の範囲も社外に広めます。ちなみにMXはDigital TransformationをDXというのと同じように、**Management Transformation**からとってます。

ここでのManagementは管理するという意味のManagementではなく、組織やチームがよりよい形になっていくために、**一歩踏み出して、自分を何とかしていく/自分たちから何とかしていく**という意味を込めています。これはいわゆる**セルフマネジメント**という言葉に表されると思えます。

そのため、私たちの活動のスコープとしては以下3点です。

- ①**スクラム**や**Management 3.0**の流れを汲んで自分たちがセルフマネジメントチームになるにはどうすればいいか
- ②そういうセルフマネジメントチームをマネージャーはどうマネジメントすればいいのか
- ③なおかつそれをMS365中心で業務を回している我々がどう活用できるのか

上記のスコープを軸に、私たちはこれから3年でManagementをTransformationさせるつもりです。

また、私たちは**遊び心と真剣さを両立させる**をポリシーとしています。きっと楽しく成長できる機会が得られると思いますので、ぜひ私たちの活動に巻き込まれてください！

## メンバー紹介

MXプロジェクトは、現在4名で活動しています。

DNP情報システム コミュニケーションサービス部 眞田

MS365の導入顧問プロジェクトに関わっていて、今は他のサービスの担当をしています。以前に会社でハッカン的な取組みをリードしたことがあり、そのなかで「チームが遊び心をもって真剣に成果を出していく/真剣していく」ようなスタイルの働き方に気づきと衝撃と感動を受け、そういう仕事のやり方を実際の業務に活かしていくことに日々チャレンジしています。

認定スクラムマスター、Management 3.0認定ファシリテーター、Management 3.0関連書籍の「マネージング・フォー・ハイパレス」の訳者。



DNP情報システム システム16部 近藤

様々な事業部で利用されているシステムの開発・保守を担当しています。スーパーSEではなくスーパーPGになりたい！という考えのもと、技術だけでなく働き方のスタイルを模索しています。「心理的安全性」「Management3.0」を体験したことがきっかけで、消極的な自分から積極的な自分になったので、もっと色々な人にこの体験を届けたいと考えています。

DNP情報システム システム企画本部 佐藤

製造系(少し異務・異業)も企画担当。フォワードロー興味がなく、むしろ、ソフビスクラムかも知れない。やっとな、Management 3.0とスクラムが作って来た。DNPグループ30周年、だけど、DSでは、新人です。



DNP情報システム 営業革新システム推進部 鈴木

営業に関連するシステムの企画・開発・運用を担当しております。マネジメントについては何を知らない状態で「Management3.0」を体験したことをきっかけに人とかかわり方やチームのあり方について考えるようになりました。Management 3.0を通じて、新しい価値を共有できるように日々活動していきます！

2023年4月20日 MXプロジェクト一岡

# 今日お話しすること・お伝えしたいこと

## 今日お話しすること・お伝えしたいこと

- 明るく楽しい会議を目指すことになった経緯
  - なぜ目指すことになったのか
  - これまでの会議ってどうだったか
- 具体的に何をしたのか
- 行動した結果何が起きたか

とあるプロジェクトにて

**「明るく楽しい会議」**を目指すことになりました！

なぜそんなことに？

なぜそんなことに？

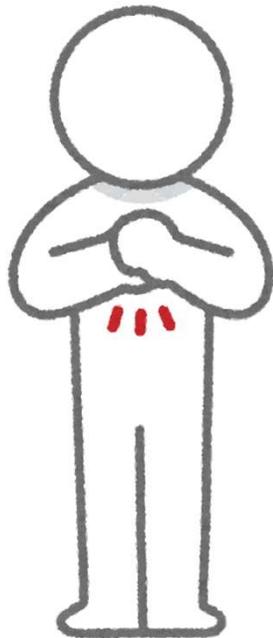
管理チーム、開発チーム、保守チームの3チームにて進行し、  
今までもこの3チームでよくシステムの企画・開発・運用を行っていました。

この3チームにて、今回もとあるITシステムの新規開発を行うプロジェクトを進めることになりました。



なぜそんなことに？

これまでと同じく、プロジェクトのキックオフを行い、色々な説明や取り決めを行いました。そしていよいよ会議の終盤、とあるチームのリーダーが



なんだか会議の雰囲気暗いね。  
もっと明るく楽しくしようよ！

なぜそんなことに？

DNP

**会議って明るく楽しくやっていいのか！！**

なぜそんなことに？

DNP

**会議って明るく楽しくやっていいのか！！**

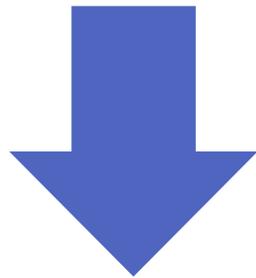
**じゃあ楽しくできるようにMプロで相談しよう！**

これまでの会議はどうだったのか

今までの会議はどうだったのか

基本的には必要なことをお互い淡々と話し、場合によっては**意見交換**  
定例会などでは進捗確認、遅延などあれば**意見交換**

この「**意見交換**」が重苦しくなりやすい（特に遅延の報告は・・・）



「なんだか会議の雰囲気暗い」原因はこれでは？

今までの会議はどうだったのか

なぜ「意見交換」が重苦しくなりやすいのか？



①シーンとなりやすい。

⇒「こんなこと今更聞くのも・・・」「微妙な意見だと思われるのつらい」

⇒しょうもないこと言って「え？」と言われるのが不安

⇒発言・反応が少なく進行役も不安

②マイナスの報告がしづらい。

⇒原因が追及されて怖い、謝ることしかできない

⇒解決策が言い訳に聞こえそうで不安

今までの会議はどうだったのか

なぜ「意見交換」が重苦しくなりやすいのか？



まずはこのあたり変えてみよう (ぶっ壊そう)

① シーンとなりやすい。

⇒「こんなこと今更聞くのも・・・」「微妙な意見だと思われるのつらい

⇒しょうもないこと言って「え？」と言われるのが不安

⇒発言・反応が少なく進行役も不安

② マイナスの報告がしづらい。

⇒原因が追及されて怖い、謝ることしかできない

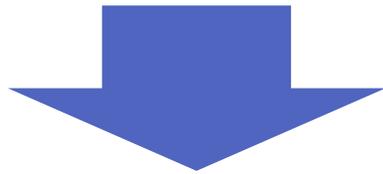
⇒解決策が言い訳に聞こえそうで不安



具体的にどうする？

## 具体的にどうする？

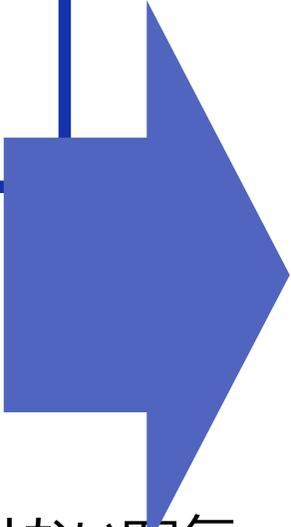
- ①シーンとなりやすい。
  - ⇒「こんなこと今更聞くのも・・・」「微妙な意見だと思われるのつらい」
  - ⇒しょうもないこと言って「え？」と言われるのが不安
  - ⇒発言・反応が少なく進行役も不安
- ②マイナスの報告がしづらい。
  - ⇒原因が追及されて怖い、謝ることしかできない
  - ⇒解決策が言い訳に聞こえそうで不安



率直な意見が言いづらい空気  
課題に対して担当だけで解決しないといけない空気

## 具体的にどうする？

- ①シーンとなりやすい。
  - ⇒「こんなこと今更聞くのも・・・」「微妙な意見だと思われるのつらい」
  - ⇒しょうもないこと言って「え？」と言われるのが不安
  - ⇒発言・反応が少なく進行役も不安
- ②マイナスの報告がしづらい。
  - ⇒原因が追及されて怖い、謝ることしかできない
  - ⇒解決策が言い訳に聞こえそうで不安



心理的安全性が低い！！！！



率直な意見が言いづらい空気  
課題に対して担当だけで解決しないといけない空気

具体的にどうする？

プロジェクトの各リーダーに会議の場での心理的安全宣言を承認してもらった！

# 心理的安全宣言！

この場での発言は、以下を保障します。

- ・ 拒絶しません
- ・ 非難しません
- ・ 遮りません
- ・ 怒りません
- ・ **マイナス評価しません**

この場では、以下のことを大切にします。

- ・ 我々は敵ではなく、仲間である
- ・ 我々は全員が同じ立場である
- ・ **発言することは素晴らしいことである**

## 具体的にどうする？

### 心理的安全宣言！

この場での発言は、以下を保障します。

- ・拒絶しません
- ・非難しません
- ・遮りません
- ・怒りません
- ・マイナス評価しません

この場では、以下のことを大事にします。

- ・我々は敵ではなく、仲間である
- ・我々は全員が同じ立場である
- ・発言することは素晴らしいことである

#### ・拒絶しない≠否定しない

⇒誤りがあれば当然指摘は必要です

ただ、その指摘についても、拒絶・非難はしないようにしましょう。

#### ・マイナス評価しません

⇒人事的な意味の評価だけでなく、「こんなことも知らないの？」的なものはなしにしましょう。  
わからないことはわからない、素直に発言してみんなでフォローするという意識が必要です。

人事的な意味では、案件の様々な状況での評価は当たり前だけど、  
せめて会議中のやりとりについてはやめてください

⇒じゃないと「素直に発言する」ことにハードルが生まれます

**プラスは大いに歓迎します！！**

#### ・仲間・立場

⇒部署や役職の違いはありますが、あくまでそれぞれの役割を持った一つのチームでありたい  
一つのチームとして、プロジェクトの成功を目指してがんばりたい

## 具体的にどうする？

DPAにて、会議のグラウンドルールを明確に定義した！！

※DPA（Design the Partnership Alliance）は、会議の雰囲気はどうしたいか？を協議して決める手法

### ■とあるプロジェクトの会議のグラウンドルール

- ・ 明るい雰囲気！
- ・ 心理的安全宣言を遵守する
- ・ 可能な限り全てのステークホルダー（関係者）が幸せになる
- ・ 課題や問題に対して、チームで取り組む
- ・ （できるだけ）一人一言は発言する

今回は近藤が提案し、変更したいことが出てきたときは適宜変更することを条件に、全員に承認してもらいました。

## 具体的にどうする？

PMにも協力してもらい、心理的安全宣言・グラドルールを  
毎回会議の最初に画面表示し、これらに従って会議しましょう！！と宣言しています。

その他にも細かい工夫として、

- ・誰かがしゃべっているときは、マイクONで相槌をいれる
- ・進行など話すときは、なるべくトーン高めの声で話す
- ・リアルで会うタイミングでは、会議以外でも業務に関係なく色々な話をする
- ・レビューなどのイベントでは担当者のみで実施する
- ・課題が発生した時は、課題の解決のみに焦点をあてて会話する

## 具体的にどうする？

### 心理的安全宣言！

この場での発言は、以下を保障します。

- ・拒絶しません
- ・非難しません
- ・遮りません
- ・怒りません
- ・マイナス評価しません

この場では、以下のことを大事にします。

- ・我々は敵ではなく、仲間である
- ・我々は全員が同じ立場である
- ・発言することは素晴らしいことである

### ■とあるプロジェクトの会議のグランドルール

- ・ 明るい雰囲気！
- ・ 心理的安全宣言を遵守する
- ・ 可能な限り全てのステークホルダー（関係者）が幸せになる
- ・ 課題や問題に対して、チームで取り組む
- ・ （できるだけ）一人一言は発言する

### ■心理的安全宣言・グランドルールを設定した狙い

- ・ 全員が気兼ねなく質問や提案ができ、それに対して肯定的かつ建設的な話し合いが可能な状態を作る
- ・ 部署や役職による上下関係よりも、役割分担によるチームと定義することで、適材適所による課題・問題解決を実現する
- ・ 個性や適性を引き出して活躍する場を作るとともに、その結果起きるマイナス面に対しても肯定的に対処する
- ・ 「明るい雰囲気！」と明記することで、意図的に話しやすい雰囲気を作る
- ・ 上記が達成された時、会議は活気ある意見交換の場として機能することで、結果的に「明るく楽しい会議」になっているはず

**実際にやってみて何か変わった？**

実際にやってみて何か変わった？

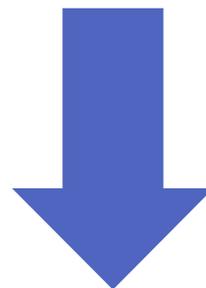
各チームにも個別にヒアリングを行い、趣旨の理解や意見などを聞いて  
前ページの工夫を行った結果・・・！

実際にやってみて何か変わった？

各チームにも個別にヒアリングを行い、趣旨の理解や意見などを聞いて前ページの工夫を行った結果・・・！

**ちょっと変わった！！！！**

**重苦しい会議**



**ちょっと明るく怖くない会議**



実際にやってみて何か変わった？

何が変わって「**ちょっと明るく怖くない会議**」になったのか

### 重苦しい要因

- ①シーンとなりやすい。
  - ⇒「こんなこと今更聞くのも・・・」「微妙な意見だと思われるのつらい」
  - ⇒しょうもないこと言って「え？」と言われるのが不安
  - ⇒発言・反応が少なく進行役も不安
- ②マイナスの報告がしづらい。
  - ⇒原因が追及されて怖い、謝ることしかできない
  - ⇒解決策が言い訳に聞こえそうで不安

### ちょっと明るく怖くない要因

- ①シーンとならなくなった
  - ⇒発言が増え、質問や意見が少しでるようになった
  - ⇒にこやかな反応が増え、発言がしやすい雰囲気になった
  - ⇒発言や相槌があり、進行役の気持ちが楽になった
- ②マイナスの報告がしやすくなった
  - ⇒原因は追及するが、怖い雰囲気はあまりでなくなった
  - ⇒解決策に対して意見交換ができるようになった

## 実際にやってみて何か変わった？

一番違いを感じたイベントは、リアルでの対面レビュー

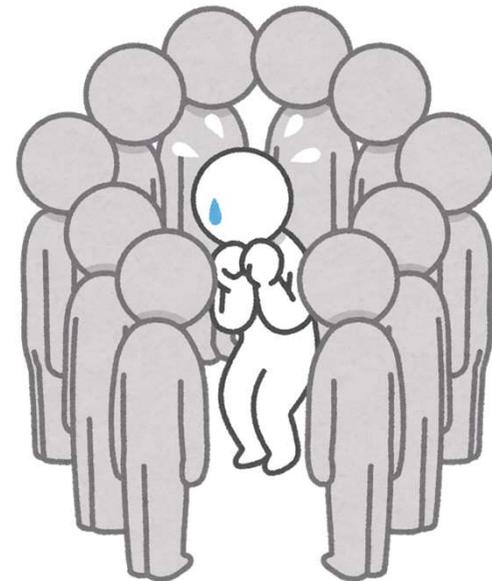
### いつもの流れ

- ①レビューを受ける側が淡々と内容を話す
- ②レビュアーから指摘があればメモを残す
- ③レビュー終了後、レビューを受ける側が指摘事項をまとめて参加者に共有
- ④修正完了後、参加者に修正内容の共有

#### ■参加者のスタンス

レビューを受ける側：自分の成果物を確認してもらう

レビュアー：他人の成果物の認識違いや誤りを指摘する



## 実際にやってみて何か変わった？

一番違いを感じたイベントは、リアルでの対面レビュー

### 今回の流れ

- ①レビューを受ける側が認識を合わせるように話しかける
- ②レビュアーから指摘があれば指摘事項のまとめをその場で作る
- ③レビュー終了後、まとめた指摘事項をそのまま参加者に共有
- ④修正完了後、参加者に修正内容の共有

#### ■参加者のスタンス

レビューを受ける側：チームの成果物として確認してもらう

レビュアー：チームの成果物として認識違いや誤りを指摘をする



## 実際にやってみて何か変わった？

リアルでの対面レビューでは、いつもの心理的安全宣言・グラドルールにあわせて、以下のゴールイメージを全員で設定しました。

最終的なシステムの形を全員がイメージでき、認識が一致していること

### いつもの流れ

- ①レビューを受ける側が淡々と内容を話す
- ②レビュアーから指摘があればメモを残す
- ③レビュー終了後、レビューを受ける側が指摘事項をまとめて参加者に共有
- ④修正完了後、参加者に修正内容の共有

#### ■参加者のスタンス

レビューを受ける側：自分の成果物を確認してもらう

レビュアー：他人の成果物の認識違いや誤りを指摘する

### 今回の流れ

- ①レビューを受ける側が認識を合わせるように話しかける
- ②レビュアーから指摘があれば指摘事項のまとめをその場で作る
- ③レビュー終了後、まとめた指摘事項をそのまま参加者に共有
- ④修正完了後、参加者に修正内容の共有

#### ■参加者のスタンス

レビューを受ける側：チームの成果物として確認してもらう

レビュアー：チームの成果物として認識違いや誤りを指摘をする

# これからの話

## これからの話

現在は「**ちょっと明るく怖くない会議**」、目指しているのは「**明るく楽しい会議**」  
「**重苦しく怖い会議**」からは前進したけど、まだまだ課題はあります。

具体的には、

- ・話す人がほとんど固定されている
- ・リーダーからの話だと緊張感がある（良くも悪くも）
- ・レビューの時間が長くなりすぎる（良くも悪くも）
- ・「1つのチーム内で役割分担」ではなく、「役割分担した3つのチーム」のまま
- ・「明るく楽しい場」を強制する形になったので、空気を悪くしかねない発言ができなくなった
- ・リアルで対面したことある人とない人ではコミュニケーションに差がでる

## これからの話

今回のプロジェクトでは、「**明るく楽しい会議**」にたどり着くことはできませんでしたが、振り返りの場にて「今後もこの取り組みを続けたい！」との声をいただきました。また、各リーダーからも「継続してみてください」との声をいただきました。これらの声からも、「**重苦しく怖い会議**」ではなく「**明るく楽しい会議**」が望まれています。**我々はDNPとして、こういった「未来のあたりまえ」もつくっていきます。**

そのため、ここで終わりではなく、今後も継続して改善しつつ、「**明るく楽しい会議**」を目指していきたいと思います！！

未来のあたりまえをつくる。

**DNP**

「未来のあたりまえをつくる。」はDNP大日本印刷の登録商標です。