

## 「プロジェクトを成功に導くために」



～ 変化し続けるプロジェクトチーム  
コーチのプロジェクトへのかかわり方 ～

2007年10月26日  
PMAJ 第107回例会

コーチ/プロジェクトファシリテータ  
松本屋 松本潤二 [m.coach@nifty.com](mailto:m.coach@nifty.com)

## 講演概要

- プロジェクト成功の大きな鍵になる  
「**コーチやファシリテータとしての在り方**」  
についてお話ししたいと思います。
- コミュニケーションを円滑する
  - ◆ プロジェクトの成否を左右する
  - ◆ 技術力も大事、コミュニケーション能力も大事
  - ◆ プロジェクトの大半はコミュニケーションに費やしている
- プロジェクトファシリテータ&コーチ
  - ◆ 場づくり
  - ◆ チーム内のコミュニケーション
  - ◆ メンバ個々への働きかけ



新しいけど、とても納得した

## アジャイルプロセス

## アジャイルプロセスとは

- 現実の問題に適応しようと考案
- アジャイル・アライアンスにより、  
価値と原則が公開されている
- XP, Scrum, Lean, Crystal, ... など手法としていくつかある
- 複雑な要求に対する、答えの一つとして  
人中心とした考え方が根底にあり、  
コーチングやファシリテーションの考え方や  
その姿勢に共通点が多く親和性が高い



## アジャイルプロセス (価値)

- **Individuals and interactions over processes and tools**
  - ◆ プロセスやツールより人と人同士の相互作用を重視する。
- **Working software over comprehensive documentation**
  - ◆ 包括的なドキュメントより動作するソフトウェアを重視する。
- **Customer collaboration over contract negotiation**
  - ◆ 契約上の交渉よりも顧客との協調を重視する。
- **Responding to change over following a plan**
  - ◆ 計画に従うことよりも変化に対応することを重視する。



出典: Manifesto for Agile Software Development (<http://www.agilemanifesto.org/>)  
Principles behind the Agile Manifesto (<http://www.agilemanifesto.org/principles.html>)  
アジャイル・アライアンスの原則 (<http://www.metabotics.co.jp/XP/AgilePrinciples.html>)

## アジャイルプロセス (原則)

- **Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.**
  - ◆ 私たちは価値のあるソフトウェアをできるだけ早い段階から継続的に引き渡すことによりお客様の満足度を高めることをもつとも優先します。
- **Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.**
  - ◆ 要件の変更は例え開発の後期であっても受け入れます。アジャイル・プロセスは変化を味方につけることによりお客様の競争力を引き上げます。
- **Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.**
  - ◆ 動くソフトウェアを2〜3週間から2〜3ヶ月というできるだけ短い時間間隔で繰り返し引き渡します。
- **Business people and developers must work together daily throughout the project.**
  - ◆ ビジネスをする人と開発者はプロジェクトを通して日々一緒に働かなければなりません。
- **Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.**
  - ◆ 意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構えます。ですから彼らが必要とする環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼してください。



## アジャイル・アライアンスの原則 松本屋

- **The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.**
  - ◆ 開発チームに対して、あるいは開発チーム内部で情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法は面と向かって話することです。
- **Working software is the primary measure of progress.**
  - ◆ 動いているソフトウェアこそが進捗の最も重要な尺度です。
- **Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.**
  - ◆ アジャイル プロセスは持続可能な開発を促進します。スポンサー、開発者、ユーザは一定のペースで継続的に保守できるより引くはなりません。
- **Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.**
  - ◆ 卓越した技術と優れた設計に対する不断の注意こそが機敏さを高めます。
- **Simplicity—the art of maximizing the amount of work not done—is essential.**
  - ◆ 単純さ - 作業せずに済む量を最大限に引き上げる技量 - が本質です。
- **The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.**
  - ◆ 最良のアーキテクチャ、要件、設計は自己組織的なチームから生み出されます。
- **At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.**
  - ◆ どうしたらチームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。



## 私のアジャイルプロセス 松本屋

- **価値と原則**
  - ◆ 物や人に対する気持ちを重要視する
- **とにかく人中心**
  - ◆ 人を活かすためにどうするか
  - ◆ コミュニケーションを活性化させるには
- **適応することの難しさと簡単さ**
  - ◆ とにかくシンプルであること
  - ◆ 抗わず、適応すること
  - ◆ 戦わず、協力すること



## チーム力が大事 松本屋

- **個人の集合を上回る力**
  - ◆ 個人と個人の関係性と活かす「場」が重要
  - ◆ コミュニケーションで活性化
- **バラエティに富んだ人材の確保**
  - ◆ 長所をより活かす
  - ◆ チームの中での存在意義、多様性、柔軟性
- **人中心**
  - ◆ システムを欲し設計し作り評価する、すべて人
  - ◆ 人の能力に強く依存
  - ◆ 結局、人に最大の効果と期待



## プロジェクトファシリテーションとは 松本屋

- **ファシリテーション**
  - ◆ 促進する、助ける、円滑にする、場を作る
  - ◆ 個人の能力を100%以上発揮する、チームの場作り
  - ◆ 会議の司会者、案内者、議論のプロセスに責任を持つ
    - 街づくりのための市民合意形成、組織改革、プロジェクト推進
- **ファシリテーターのスキル**
  - ◆ ホワイトボードの使い方、机の並べ方
  - ◆ 司会進行、アイスブレイキング、合意形成プロセス
  - ◆ ポストイットや模造紙、マジックの使い方
- **ファシリテーターとしての在り方、人としての在り方、マインドが重要！**



## モチベーション 松本屋

- **実現可能であることって大事**
  - ◆ 出来ないと思いはじめると、どんどん下がる
  - ◆ 「出来る」と感じた瞬間から、ゴールに力強く動き出す
  - ◆ 最終的な結果も大事だが、途中でそれぞれが「出来る」と感じていることが重要
  - ◆ 仮に、出来なかったとしても、出来るようになるためにはどうすれば良かったのかと考えるようになる
  - ◆ このような、小さな積み重ねがチームを大きく成長させる



## モチベーション 松本屋

- **内発的なもの**
  - ◆ 行動することで得られる内面から出てくる感覚などによるもの(楽しい、満足感、達成感)
- **外発的なもの**
  - ◆ 行動することで得られる。報奨など賞罰によるもの(給与、役職、アメ、ムチ)
  - ◆ 弊害
    - 効果が一時的で長期継続しない
    - 継続させるために報奨などを吊り上げる必要がある
    - 状況を見てサボったりし、チャレンジアブルでない

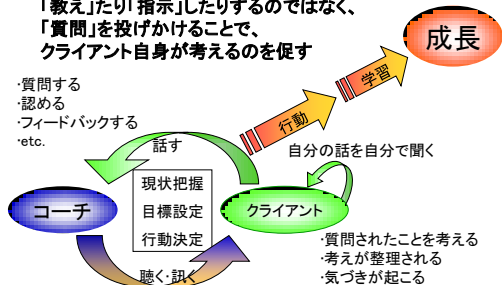


チーム力が大事で、人を中心にするには・・・  
やっぱり、もっと人にフォーカスしよう

## コーチング

## 質問型のコミュニケーション

- コーチングはクライアントに「教え」たり「指示」したりするのではなく、「質問」を投げかけることで、クライアント自身が考えるのを促す



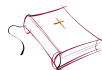
## コーチングとは

- 誰一人間違っている人はいない
- もともと人は完全であり、自ら答えを見つける力を持っている



「コーチング・バイブル」  
人がよりよく生きるための新しいコミュニケーション手法  
ローラ・ウィットワース、ヘンリー・キムジーハウス、フィル・サンダーラ著  
OTIジャパン訳 東洋経済新報社

- 自分は特に、この2つを胸に刻みプロジェクトに向き合うことに



## コーチとして関わる

- プロジェクトやチームに対して、コーチとしての自分の在り方を模索
- 常にコーチとして関わると決めた
  - ◆ スキルやテクニックやツールは二次
  - ◆ 「コーチとしてどうか」を基準に考え行動する
  - ◆ コーチをベースに、アジャイルプロセスやファシリテーションをアレンジして実践



## チームや個人へ

- 信じる！（無限の可能性がある）
  - ◆ 自分の理解で相手を決め付けない
  - ◆ 自分の考えや意見の型にはめない
- 相手の多様性を否定せず受け入れる
  - ◆ 自分の解釈で理解することではない
  - ◆ そこにそれがあることを認めるだけ
  - ◆ 共感することもあるし、自分には受け入れられないこともあるが、そこにあるものを否定しない



## メンバーのモチベーション

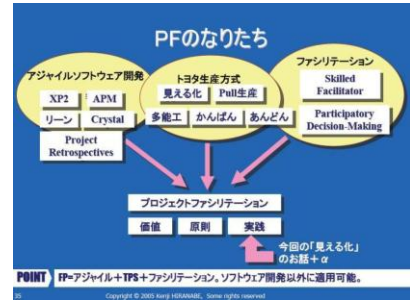
- チームメンバーとしてのモチベーション
  - ◆ チームの中でのアイデンティティの確立
- 個人としてのモチベーション
  - ◆ 自分の人生の中での位置づけ
- プロジェクトに対するモチベーション
  - ◆ プロジェクトの達成感や社会的貢献
- 多様な視点でモチベーションを探る
  - ◆ 行動や成果を評価
  - ◆ 気持ちへの感謝



そして、プロジェクトに向き合う

## プロジェクトファシリテーション

## プロジェクトファシリテーションのなりたち



## プロジェクトファシリテーション

- 計画達成 → 協調の場作り
  - ◆ コマンドコントロール → リーダシップコラボレーション
  - ◆ 計画立案の実行と差異 → 協力し創発的に成果の創出
  - ◆ 無機(無気)組織 → 有機(有気・勇気)組織
- PM不要論ではない
  - ◆ PMを動脈と捉え、PFを静脈と表現
  - ◆ 現場を活性化しモチベートし協調関係を作る
- QoEL (Quality of Engineering Life) を高める
  - ◆ エンジニアとしての人生の質を高める
- 自立と自律を促す



「プロジェクトファシリテーションプレゼンテーション」  
オブジェクト倶楽部で公開されている平嶋健児氏の資料より抜粋

ここからは

## 実践で、考えたこと、感じたこと

## PFに専念する

- 宣言
  - ◆ 自分は、開発者ではない、プロジェクトの進捗や出来を管理する立場でない
  - ◆ プロジェクトチームを円滑にするため、コーチとしてファシリテータとしてかわかる
  - ◆ 実際の業務の中身に對し基本的に関与しない
- 実際には有識者としてアドバイスなどはするが、提案や考え方を伝えるのみとして自立や自発を損なわないように注意



## PFに専念する

- 場作りに専念できる
  - ◆ 普通なら言いにくいことも言えるようになる
  - ◆ 言われた方もある程度素直に聞ける
- チームメンバも「特殊」なプロジェクトチームに自分がいることを認識するようになる
  - ◆ 実業務以外にも、チームに対して自分が出来ること見つけ、自分や周りの居心地なども意識するようになる



PFに専念する 松本屋

- PFは黒子であり、チームにとって一番大切なのは、業務を遂行するメンバー達であることを肝に銘じる必要がある
- 契約する上では、責任や権利について丁寧に話し合い納得してもらう必要がある
- そして実際のチーム運営の中で、チーム作りの責任と権利があることを、関係者全員に理解し納得してもらう必要がある



「一日は8時間」 松本屋

- 8時間以上働けるんですか？
- 生身の人間がやる事、慢性的な8時間以上の労働は決して良い結果をもたらさない
  - ◆ 持続可能な集中力の問題、エンジニアの疲弊
  - ◆ 時間感覚の欠如
- マネージメントするための前提条件
  - ◆ 一日に出来ることを定量化
  - ◆ 集中度や疲弊度で値がぶれなくなる



「一日は8時間」 松本屋

- 日々の8時間を大切に使う
  - ◆ 本当に必要なことを効率よくできているか？
  - ◆ プライベートな時間を楽しんでいるか？
  - ◆ 勉強に割く時間を設けているか？
    - 読書や勉強会への参加、コミュニティ活動
- 健康になる(チームがイキイキする)
  - ◆ 中には飲みが増える場合も
    - 翌日の大変さがあるので自重もする
  - ◆ 体調は大丈夫か？



ふりかえり(KPT法) 松本屋

- チームと自己の状況を確認し学習につなげる
- Keep
  - ◆ ノリよく、テンポよく、軽快に進める
  - ◆ 今出来ていることを確認する
- Problem
  - ◆ 事象を抽出
  - ◆ 個人攻撃にならないように
- Try
  - ◆ 行動可能か
  - ◆ 標語化、スローガンに注意
  - ◆ 目標ではなく行動計画



ふりかえり(KPT法) 松本屋

- 自由に話せるムードづくり
  - ◆ 傾聴、認知、承認、テンポ、場所
- 常に自分事として意識させる
  - ◆ この問題について〇〇さんはどう思う？
  - ◆ △△さんに出来ることは？
- 確実に行動に移せる、明確な行動計画
  - ◆ まず一番最初にするとは？
  - ◆ でっ、これはどうするんだっけ？
  - ◆ どうやったら、それが確認できる？
  - ◆ 〇〇って具体的にはどういうこと？
  - ◆ 不安な顔してるけど誰のサポートが必要？



ペアワーク 松本屋

- チームの状態を常に感じることが出来る
- すべては品質のため
  - ◆ コミュニケーション量が増え、意思の疎通が図れる
    - 曖昧なまま進められないので瞬間的に問題が解決する
    - 設計や製造の段階で品質が劣化しない
  - ◆ 適度な集中力が維持される
    - 暴走を防止、緩慢の防止
    - 8時間を全うする
  - ◆ テスト工程の圧縮
    - ケアレスミスが激減
    - 特にバグ発生時の畏り作業



## ペアワーク

松本屋

- 場を様子を感じて、問いかける
  - ◆ 会話が少ない時、会話にトゲがあるとき
  - ◆ 話が発散している時
  - ◆ 終始会話を続けさせることで、作業の見える化を図る
- ペアの関係性に着目する
  - ◆ メンバー一人一人に対し、どんな風に相手に関わっているかフィードバックをする
  - ◆ 良いところを伸ばす
    - 不足は補いあう
  - ◆ 改善点を示し検討させる



2007/11/7

All rights reserved. Copyright © 2007. 松本屋 | Matsumoto

33

## まとめ

松本屋

- プロジェクトに関わる際に必要なのは、メンバの可能性と力を信じること
- 口先だけの言葉や、相手に対する疑念は、間違いなく伝わってしまう
- 本気で相手を想う気持ちと関わる姿勢
- コーチング、ファシリテーション、アジャイル、さまざまなスキルはこれらの想いや覚悟の上でこそ効果を発揮する



2007/11/7

All rights reserved. Copyright © 2007. 松本屋 | Matsumoto

34

## 情報源

松本屋

- アジャイルプロセス協議会
  - ◆ <http://www.agileprocess.jp>
  - ◆ アジャイルマインド勉強会
    - <http://www.agileprocess.jp/wg/agilemind>
    - ML: [http://groups.yahoo.co.jp/group/apm\\_c/](http://groups.yahoo.co.jp/group/apm_c/)
- オブジェクト倶楽部
  - ◆ <http://www.objectclub.jp/>
  - ◆ プロジェクトファシリテーション
    - <http://www.objectclub.jp/community/pf/>
- プロジェクトファシリテーションを推進する会
  - ◆ <http://groups.yahoo.co.jp/group/ProjectFacilitation/>



2007/11/7

All rights reserved. Copyright © 2007. 松本屋 | Matsumoto

35