

IT人材開発フォーラム

第4回

「PMに求められるファシリテーション」

議事録

日時: 平成21年12月2日 18時30分～21時00分

場所: 東京 大井町「きゅりあん」

プログラム

1. 開会
2. あいさつ 座長 石井真司
3. テーマ
「PMに求められるファシリテーション」
話題提供者: 松本 潤二
4. 質疑応答
5. 次回の連絡
6. 閉会

The logo for OICOS, featuring the word "OICOS" in a bold, sans-serif font. A small red square is positioned above the letter "I".

● 挨拶

座長・石井真司より

フォーラムの趣旨について。

20年以上IT業界にいて、最近元気がないと感じている。納期がきついなど、心を病んで会社に来なくなる人が多いと聞いている。本来は楽しいやりがいのある業界であるので、今一度、ITパーソンを元気にしたいという思いから立ち上げた。フォーラムでは精神面やスキルからバックアップしたい。

● 第4回テーマ「PMに求められるファシリテーション」

話題提供者：松本 潤二氏 (Junji Matsumoto)



◆ プロフィール

1969年生まれ。ソフト開発会社社員として約6年間勤務した後、起業。5年ほど経営にかかわり退任しフリーで活動開始。2002年からアジャイルプロセス協議会の運営委員としてかかわりアジャイルマインド勉強会のリーダーを兼任。2004年よりコーチ養成機関にてコーチングトレーニングを受けCPCC(Certified Professional Co-Active Coach)を取得。

現在は主にITプロジェクトを対象に、アジャイルプロセスやコーチングなどを盛り込んだプロジェクトファシリテーションの実践と、コミュニケーションを主体とした研修やセミナーを行う。また、組織だけでなく個人を対象としたパーソナルコーチングも行う。

アジャイルプロセス協議会員、日本コーチ協会東京チャプター監査監事

◆ 当日の流れ

「PMに求められるファシリテーション」をテーマに、実際にどのように運営していくのか、実践から学んだことについて紹介。下記、松本さんのお話の論旨のみ箇条書き。

◆ 自己紹介

IT 業界では色々な業種の仕事を経験し、開発やマネジメントにも携わった。現場の人間だと思っている。メンバーがうまく動いて、生産性を上げるには、チームを作ることにとどり着いた。コーチ、ファシリテーター、研修講師。エンジニアでありマネージャーでもある。コーチングやファシリテーション、心理学を勉強し、これらを取り入れつつ実践している。

◆ プロジェクトが抱える課題

できる人ほど会社を辞める。メンタル面の問題、モチベーション低下など様々。

下記、グループディスカッションで挙げた課題を抜粋。

- ・ 求められるものが多様化している
- ・ 要件が不明瞭
- ・ 個人がバラバラ、問題が共有されない。抱え込んでしまう。
- ・ 赤字プロジェクト、人材の把握ができていない。7割が失敗プロジェクトと言われている。
- ・ 作業量と納期がマッチしない。作業量が多すぎる。
- ・ PMになりたい人が少ない。
- ・ 成果物が見えにくい。
- ・ 色々な会社の人に関わり、作業が効率的に回らない、無駄な残業が多い。
- ・ プロジェクト内の横の連携がスムーズでない。
- ・ PMとしてのスキルが課題
- ・ いい意味でのおせっかい精神が足りない。仕事が縦割りで、フォローする人がいない。
- ・ 多様な背景を持つ人が集まるので、前提の言葉、雇用形態が様々。
- ・ 分断している。プロジェクトとスポンサー、お客様と開発者などやたらと壁がある。

◆ 課題に「人」中心で向き合う

- ・ このように色々な課題が山積みだが、その中でどうやったらプロジェクトがうまく回るのか、品質が上がるのかを考えた。その答えが、人を中心にみて、何かしらアプローチができないかということ。
- ・ 人と人の関係性に焦点を当てる。
- ・ プロジェクトそのものを活性化させるため、手段としてとっているのがファシリテーション。特に、プロジェクトにフォーカスしたプロジェクトファシリテーション。
- ・ コミュニケーション活性化の手段として、コーチングを活用する。

◆ ファシリテーションとは

解釈が様々だが、「場を作ること、その人の能力を100%以上発揮する」と捉えている。

場を動かしていく、流れるようにコーディネートしていく人。合意形成のプロセス、流れを作る役割。

◆プロジェクト・ファシリテーション

- ・ プロジェクトにフォーカスして、ファシリテートすること。
- ・ 計画達成から協調の場づくりへ。
計画の立案の実行と差異の管理を否定するのではないが、こだわらないこと。
- ・ 血の通った組織にしようということ。PMIは動脈、PFは静脈にあたる。
場づくり、環境を整えることで、相互補完の関係。いいPMIはファシリテーション能力を兼ね備えている。



◆プロジェクトファシリテーション実践事例

プロジェクトファシリテーションに注力した事例として、アジャイル開発を導入したプロジェクトを紹介。

◆プロジェクトの概要・背景

- ・ 2週間程度のイテレーションで行う。保守、運用、改善を2週間おきに行う。
- ・ メンバーは4～16名程度。
- ・ 事前にお客様やマネージャ、メンバーと、プロジェクトファシリテーターの責任範囲や権利について丁寧に話し合い、納得してもらう。
- ・ 課題の多くは人の問題であり、人と人の関係性からきている。プロジェクトファシリテーションを導入することで、一人当たりの生産性が10%上がると説明。

◆PFの役割

- ・ 業務内容の遂行者ではない。作業を頼まれても断る。
- ・ メンバーの関係性をみて、メンタル面のサポートを行う。
- ・ チームがどういう状態であるか、状況やプロセスをみる黒子的存在。
- ・ 質問「どの程度介入するのか」→ほとんどのプロジェクトはどっぷり入った。立ち上げの1ヶ月は完全に入り、その後は週に2回というケースもある。

◆PFを導入した結果

- ・ 場づくりに専念できる。
- ・ 「場が固いけど大丈夫？」など、言いにくいことを言える。言われた方も受け入れやすい。
- ・ 特殊なプロジェクトにいるという認識がメンバーの中に生まれる。言いたいことを自由に言える。
- ・ 業務以外にも関わるようになった。
- ・ メンバー自身が居心地をよくしようという行動がみられるようになった。

◆ペアワークの実践

- ・ ペアプログラミングと言われる手法。1 台の端末を 2 人で共有し、2 人で話しながら、一本のプログラムを作る。考えているプロセスを共有する。脳がもう一つあるイメージ。
- ・ 会話が少ない時は、仕事をしていない。会話にとげがある時、もう少し上のスケールで見た時、どちらがベターか問いかけをする。脱線しているから仕事に寄せようかと言える。
- ・ 会話しているので、作業のプロセスが見えやすい。
- ・ 2 時間おきにペアをシャッフルすることで、チームの関係性ができる。初心者のレベルで、よくするために関わられる。教え魔になってしまう場合は、戻す。

◆ペアワークを導入した結果

- ・ 設計書を書く時、品質向上に非常に高い効果がある。バグが出ない事例があった。
- ・ 瞬間的に問題が解決していく。
- ・ 集中しすぎて逆に疲弊するため、残業はなし。8 時間しかできない。実際は 6 時間位。
- ・ 環境を作ることで、ダイナミックに物事が変わってしまう。

◆ふりかえりの実践 (KPT法)

- ・ ・ホワイトボードを用いたKPTを 2 週間に 1 回行う。
 - K (Keep) : 回顧、うまくいっていること。
 - P (Problem) : どんな問題が起きていた?
 - T (Try) : 次の 2 週間のイテレーションで何をするか、チャレンジを自分たちで決める。
- ・ 問題を話すと固くなっていく、つらくなっていく。人を攻撃し始める。そうならないように、Problem を話す。
- ・ Try は、確実に行動に移せるもの。「来週頑張ろう」などスローガンのものは NG。必ずできる Try。皆が達成したという思いを持ってもらう。

◆壁を活用する

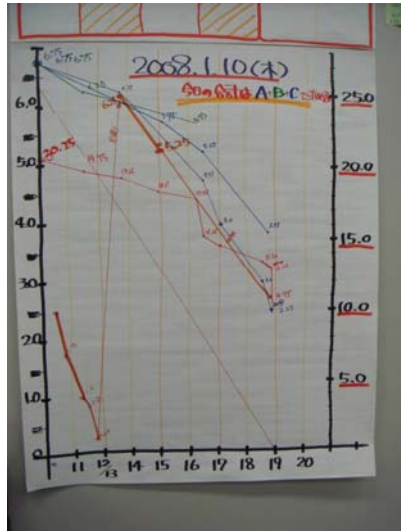
1) かんばん



- ・ 2 週間分の仕事を、30 分から 2 時間で終わる仕事に分け、単語カードに書いてもらう。「To Do」「Doing」「Done」の 3 つのカテゴリーを設け、カードを移していく。
- ・ 2 週間で「Done」に移っていくことを目視させる。
- ・ 質問「2 週間の作業を 2 時間に分けるのは、それを教えることが大変では?」
→自分たちで作業分解を行う。作業を見積もっている必要がある。精度は段々上がっていく。
- ・ 質問「カードの色の意味はあるのか?」

→特になし。場合によっては、メンバーが考えて変えることがある。

2) バーンダウンチャート



- ・ 進捗状況の見える化を行うチャート。※ burn down:燃え落ちる、全焼する
 - ・ 1日6時間しか仕事できないため、縦軸に6時間を置く。残りの作業量をプロットすることで、進捗状況が直感的に分かる。
 - ・ 遅れが出ている時、リーダーかマネージャが手をかけなければならない。
 - ・ その日の仕事が終わるかどうかはモチベーションに関する。モチベーションマネジメントの一つ。
 - ・ 結果に手が届きそうという方がモチベーションが上がる。
- ## 3) にこにこカレンダー (ニコカレ)



- ・ 見えない感情が見える化するツール。
黄色が笑顔、緑が普通、青がブルー、赤が怒っている状態。
- ・ 今日一日、自分はどうかを貼って帰る。強制して貼らせるのはNG。
- ・ 仕事には直結しないが、一人一人のメンタル面で影響を与える。
- ・ 声かけのタイミングになる(「○○さん調子が悪そう」「この日何かあったの?」など)
- ・ 自分の振り返り(内省)、浄化の作用もある。

◆PF実践のための心理学的理論

心理学を勉強し、考察をしながらプロジェクトファシリテーションを実践している。

4) 動機付け理論

- ・ 失敗回避傾向、成功志向傾向 (Atkinson)
失敗回避傾向の強い人は、基本的にやりたくない。そういう人は、絶対できることをやる。
- ・ 成功志向傾向の強い人には、できる、できないと分かっていることには興味がない。どちらか半分位のものはやる。達成感を得たい。
- ・ 仕事の意味付けをしてもらうことが大事。自分のキャリアにとってどうなのか。
- ・

5) ハーズバーグの二要因理論

- ・ 作業環境などの衛生面が充足していないと、そもそもやる気が出てこない。
- ・ 経営方針、上司や同僚との人間関係、ファシリティに属することなど、自分がそこにおいて
- ・ 居心地がいいかどうか。
- ・ 環境面を長期的に整える。
事例：10万円のアームロンチェアは、長いスパンで考えると割に合う。

6) アフォーダンス

- ・ 環境が動物に与える意味。
例えば、高い椅子は子供には座れないので、椅子ではない。どんなものか感覚的に分かるもの。
- ・ 意図的にアフォーダンスを利用している。
-視覚的側面：かんばん、バーンダウンチャート、ニコカレ
-聴覚的側面：会話、音楽や生活音、歓喜のベル
-身体感覚的側面：タスクのサインアップ、手書き

自分たちで書いたもので、自分たちで何とかできると思える。印刷したものは、効果がない。

7) 教育学習系の心理学

- ・ 学習スタイル：視覚優位性の高い人には、バーンダウンチャートが分かりやすい。
- ・ 試行錯誤実践：とにかくやるというタイプの人。人に合った声がけをする。
- ・ 正統的周辺参加理論：自分がどんなふうにコミュニティに参加しているか、立ち位置を把握することは大事。どんな役割を果たしているのか。

● 質疑応答

Q1:ライン業務に入っている人も同じように考えてよいのか?

→環境を整える役割をする、その人がそこにいやすくなる配慮。

Q2:プロジェクトファシリテーションは、PMがやったほうがいいのか、PMOオフィスの方がいいのか?

→PMがこのスキルを持っているとよい。

Q3:PMがやろうとすると、当事者になるので難しいのでは?

→PF8割にして、PM候補になる人にやってもらったことがある。

Q4:自分が完全にアウェーの時はどうしたらいいのか?

→できるのはニコカレ、一人ニコカレをやる。楽しそうなものがあったら、人はひかれる。

PFはそういうものの積み重ね。少しずつ変えていく。

Q5:ペアワークで、ペアを2時間ごとに変えるやり方とは?

スキルレベルなど何かしら前提が必要になるのでは?

→3つのチームがあるとしたら、チームで何をするのか合意している。最適な組み合わせを自分たちで見つけるようになる。自立を促していく側面になる。自分で決めて自分で行動する。

Q6:チームができあがっていく段階か?

→チームがよりよくなっていくプロセス。

～最後に座長石井より一言～

チームで場を作る人がPF。トム・デマルコの著書で、潤滑油の話を読んだが、松本さんは、名前の通り、潤滑油の存在だと思った。

以上