

:Author: 懸田 剛(Takeshi Kakeda)

:E-mail: takeshi@giantech.jp

:Created: 2010/01/06

:Updated: 2010/03/01

ふりかえりパターンランゲージ(進行役編)

Abstract

ふりかえり(Retrospective,Reflection)は、アジャイル開発において、最も基本的でかつ重要なプラクティスとなっている。ふりかえりは、チームにリズムを作り、継続的な改善をもたらし、チーム力を高めるアクティビティであるが、それまで「ふりかえり」を実施していないチームにとっては、迷い、戸惑う場面が多々あることも事実である。またふりかえりに慣れたチームに置いても、マンネリ化などに陥る危険性も多々ある。これらの諸処の問題のうち、本パターンランゲージは進行役についての問題に対する解決策を提示する。

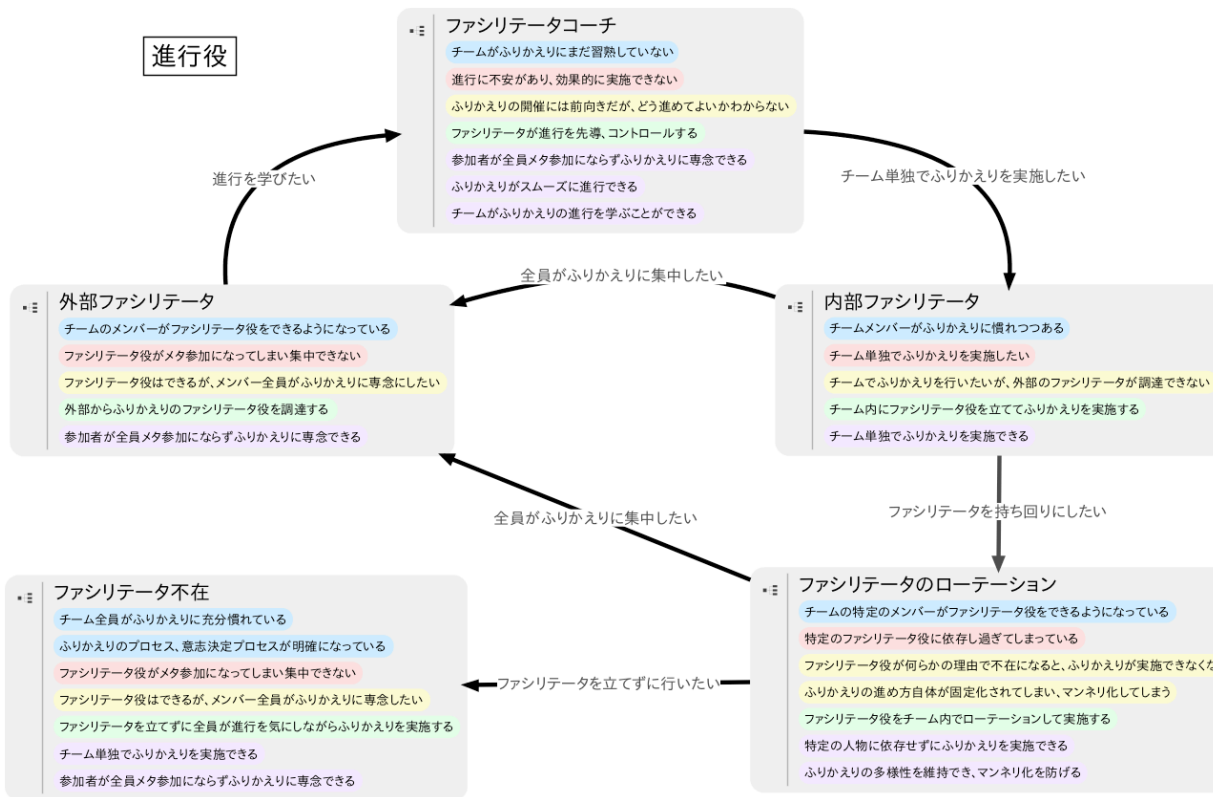
概要

本パターンランゲージは、ふりかえりに関してのパターンランゲージのうち、進行役(ファシリテータ)についてフォーカスしたパターンを紹介している。「ふりかえり」とは、日本国内のソフトウェア開発の現場において、日々の改善/カイゼンを実施するアクティビティとして、2005年頃より実施されてきている。特に国内では「KPT(Keep Problem Tryの頭文字)」と呼ばれるふりかえりの手法が主流となっている。

筆者の「ふりかえり」の経験上、大多数はKPTを使っているが、本パターンランゲージに関して言うと手法に関してはニュートラルな立場をとっている。そのためKPT以外の手法においても十分に適用できると想定している。[1]

[1] 国内でのふりかえりに関しては、「プロジェクトファシリテーション 実践編 ふりかえりガイド」(<http://www.objectclub.jp/download/files/pf/RetrospectiveMeetingGuide.pdf>)や、「アジャイルレトロスペクティブズ」(<http://www.amazon.co.jp/dp/4274066983>)が主要な手引きとなっている。

パターンマップ



進行役全体について

ふりかえりの進行に関しては**ファシリテータ**の存在が重要である。このファシリテータをいかに育てるかが、ふりかえりの成功のポイントとなる。本パターン群を用いることで、進行役について生じうる各問題を解決することができるだろう。

まずふりかえりを実施していないチームや組織においては、まず進行やポイントを実施しながら学ぶための**ファシリテータコーチ**を用いるのが最善の策だろう。しかしいつまでもコーチに頼っているわけにはいかない。そこで**内部ファシリテータ**をたてて、自分達の中でふりかえりを回すことができるようにする必要がある。しかしいつまでも特定の人物がファシリテータ役を専任で実施していると、他の構成員が彼に依存してしまったり、彼が組織やチームから抜けて不在になってしまうと、自分達でふりかえりを回していくのが困難になってしまう。そこで**ファシリテータのローテーション**によって、特定のファシリテータ役に依存しすぎないように、ファシリテータ役の平準化を実現する必要がある。またファシリテータ役の構成員は、ふりかえりに対してメタ参加になるため、自分の

意見を発言する機会、あるいは進行などを気にせずに集中する機会が、他の構成に比べて減るため不公平感が生じてしまう。参加構成員がファシリテータのローテーションによってファシリテータ役に慣れ、またふりかえりの進め方が全員の周知する状態に進むと、全員がファシリテータ役つまり**ファシリテータ不在**によって、ふりかえり自体が更に自然に、かつ全員が参加者でありながらも、ファシリテータ役としての進行管理や場づくりを意識しながら参加できるようになってくる。構成員が十分に慣れた状態が生まれると、そこから硬直化が発生してしまう危険性がある。またファシリテータ役のメタ参加による発言機会の欠落が発生するため、あえて**外部ファシリテータ**によって、参加者のメタ参加を防ぎ、ふりかえりに対して集中できる。

ファシリテータコーチ

状況

チームはふりかえりの実施に不慣れである、あるいは未経験の状況の場合、どのような手順でふりかえりを実施するかがぼんやりとしている。

問題

進行に不安があると、ふりかえりが効果的に実施できない可能性が高い。

フォース

チームはふりかえりの開催自体には前向きではあるが、実際の経験が浅いため進行に対してのスキルセットが足りない。そのため、チーム全体に混乱を巻き起してしまう。

解決策

チームのふりかえりの初期段階には、ファシリテータ兼コーチを招聘して、ふりかえりセッションを進行してもらおう。実際に進行してもらいながら、チームは進め方や、細かなポイントを体験しながら、身につけていく。

この際、ファシリテータはコーチ役にもなり、後に参加者自身だけで進行、実施できるように、各ポイントを説明したり、参加者の質問に答えたりもする。

結果

メンバー全員に、進行について混乱することなく、ふりかえりを体験してもらうことができる。ふりかえりの進行という行為を気にすることなく、ふりかえり自体の成功体験を積むことができる。このふりかえりの成功体験が以降の継続的な実施に繋がってくる。

また、進行を体験することで、コーチ役が不在でも自分で進行することができるようになってくる。

関連

本パターンは**内部ファシリテータ**の実施の前に実施しておくのが望ましい。こうすることで、自律的にふりかえりを実現できる土壌を育成できる。**外部ファシリテータ**を招聘するタイミングで、再度ファシリテータ兼コーチを雇ってもよい。

内部ファシリテータ

状況

チームの全員、あるいは一部メンバーは、ふりかえりを体験して、進行についても流れやポイントを掴めてきている状況である。

問題

それまでは外部のファシリテータに頼っていても、組織として自分達の改善を行いたい場合には、いつまでも外部リソースに頼っているわけにもいかない。

フォース

チームとして単独でふりかえりを実施してみたいが、外部のファシリテータを調達することができない。これはファシリテータ兼コーチとしてふりかえりを進行できる人材が不足している場合もあるし、そういった人材を招聘する予算がない場合もある。

解決策

ふりかえりを体験したことがある人物が、ふりかえりのファシリテータを買ってでる。この際にファシリテータとして自信があまりない場合は、自分から、参加者にその旨を告げ、協力を依頼するのが望ましい。

結果

チームで完結してふりかえりを実施することができる。この形は本来的にチームとしては最も望ましい状態である。チームを超えて組織という単位で見ただけにおいても、横展開を行う上でファシリテータができる人材が増えることはプラスの影響を与える。

関連

本パターンを適用後に、チーム内の構成員に展開したい場合は**ファシリテータのローテーション**を検討する。またいくら内部でファシリテータを調達できるとしても、ファシリテータ役のメンバーも含めてふりかえりに集中したい場合には**外部ファシリテータ**を考慮する必要がある。

ファシリテータのローテーション

状況

ふりかえりの開催にはメンバーが慣れてきている。ファシリテータ役をこなせる人もメンバーの中に現れてきた。

問題

ファシリテータ役の人が固定されてしまっている。そのためその人が不在だと、ふりかえり自体が立ち行かない。

フォース

ふりかえりには慣れてきたが、ファシリテータ役ができる特定の個人に依存してしまっている。このような状況では、ふりかえり自体の進め方が固定されてしまい、マンネリ化が促進する可能性が高くなる。

解決策

ファシリテータ役を各メンバーにローテーションとして回して実施してもらおう。

結果

特定の人物に依存せずに、ふりかえりを実施することができるようになる。また進行の固定化を防ぎ、多様性を促進させる。この結果、常に新しいことにチャレンジできる土壌を作ることになる。

注意点

ローテーション初期の頃は、ファシリテーションが十分な状態であるとは言い難い。そのため各メンバーにファシリテータのフォローを依頼しておくことが必要となる。重要なのは全員がファシリテータを経験しておくことなので目先の効率性だけに囚われてしまっってはいけない。

関連

チーム内で手本にすることができる**内部ファシリテータ**を演じることができる人物を最低一人は育成しておく必要がある。ファシリテータ役の人も含めてふりかえりに集中したい場合は**外部ファシリテータ**を検討する必要があるだろう。またローテーションが充分

ふりかえりパターンランゲージ(進行役編)

に行われて、全構成員のファシリテートスキルが高い場合には**ファシリテータ不在**を検討してみるのもよいだろう。

外部ファシリテータ

状況

チームでふりかえりを実施することに前向きな状況になっており、チームのメンバーの中には、ふりかえりのファシリテータ役ができる人材がいる。

問題

チーム内のメンバーが、ファシリテータ役になってしまうと、ふりかえり自体に集中できないのが難点である。これはファシリテータ役が、進行や場の状態を逐次把握しながら進行をするという理由に起因するものである。この状態をメタ参加と呼ぶ。

フォース

チームメンバーがファシリテータ役を引き受けて実施することはできるが、ファシリテータ役自身がふりかえりに集中できないというデメリットがある。

ファシリテータ役を買ってできる人物とは、大体においてそのチームの中でも優秀な人物の場合が多い。それ故に、その本人には、進行ではなく、ふりかえり自体、つまり課題の抽出、対策の発想に集中してもらいたい。チームとして自律しているが、それが故にスプویلしてしまう。

解決策

外部からファシリテータ役の人物を探してきて、ふりかえりの進行を依頼する。専門のファシリテータを準備するのが最適だが、別チームのファシリテータ役のメンバーに依頼するのもよい。

結果

チームメンバー全員が、ふりかえりに対して参加者という立場に集中して参加することができる。このためメタ参加には陥らずに済むことができる。

注意点

ふりかえりの進行が各チームによって異なる場合には、ファシリテータによってその内容が異なる可能性がある。そのため事前にファシリテータ役と打合せを行って、ふりかえりの進行について合意しておく必要がある。

関連

単なる外部ファシリテータとしてだけでなく、進行も含めて学びたい場合には**ファシリテータコーチ**を検討するのがよいだろう。全員がふりかえりに集中したいという点からしても**内部ファシリテータ**が可能なスキルのメンバーがいる場合、または全員がファシリテータを演じることができる**ファシリテータのローテーション**時にこそ、本パターンは活きてくる。

ファシリテータ不在

状況

チームの中でふりかえりが習慣となり、根づきつつある。またチーム内にファシリテータ役ができるメンバーも増えている。

ふりかえりの進め方がメンバー間で合意がとれており、別段説明などをしなくても自然と進行ができる状態になっている。

問題

チーム内のメンバーが、ファシリテータ役になってしまうと、メタ参加になり、ふりかえり自体に集中できない。

フォース

ファシリテータ役を買ってできる人物とは、大体においてそのチームの中でも優秀な人物の場合が多い。それ故に、その本人には、進行ではなく、ふりかえり自体、つまり課題の抽出、対策の発想に集中してもらいたい。

解決策

特定のファシリテータ役を設けなくてふりかえりを実施する。ただし参加者全員が進行を気にかけてながら進めていく。

結果

特定の人物に負荷をかけることなく、全体としての進行を円滑に進めることができる。

注意点

特定の人物に依存しないため、物事の意志決定プロセスは、明確にしておく必要はある。たとえば複数の対策が挙げた場合にどうやって実施する対策を選ぶか、などである。意志決定プロセスを明確にしておかないと、決定に時間がかかり混乱を巻き起す可能性が高い。

関連

チームのふりかえりの成熟度を高めるために、まずは**ファシリテータコーチ**でチームにふりかえりを浸透させておく必要がある。また**ファシリテータのローテーション**を用いて、全メンバーにファシリテータの経験を詰ませておくことが不可欠である。問題やフォースが**外部ファシリテータ**に近いが対策が異なる。