

アジャイルコーチ活用のポイント

株式会社アトラクタ

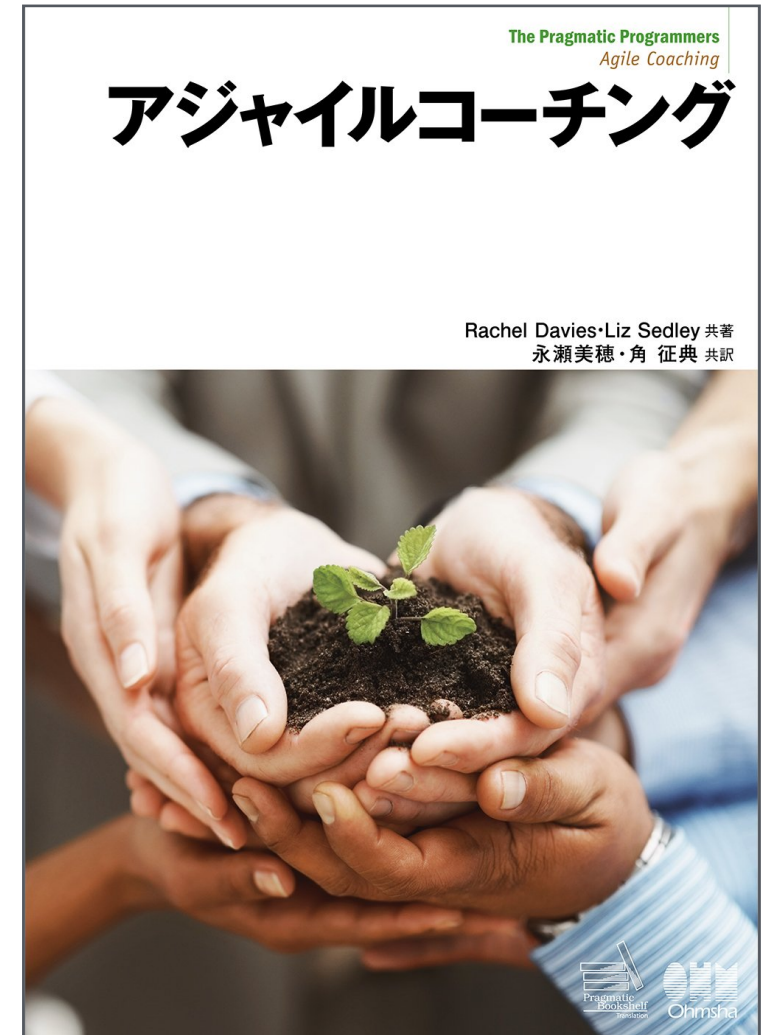


アジャイルコーチとは

アジャイルコーチは何をする人？

あなたのゴールは、他人から押し付けられるアジャイルの行動規範に依存するのではなく、**自分たちで考えることができる**、生産的な**アジャイルチーム**を育てることです。

『アジャイルコーチング』より



ティーチングとコーチング

- ❖ ティーチング(指導行動)
 - ❖ 経験や知識が少ない相手に対して、必要な情報や技術を具体的に教える
 - ❖ 一方通行であることが多い
- ❖ コーチング(育成行動)
 - ❖ 質問や傾聴などを使って、相手に自分自身で答えに気づいてもらい、自発的な行動を促す
 - ❖ 双方向

アジャイルコーチのさまざまな立場

顧客の成長に対する責任度合い↑	カウンセラー 実行するのはあなたです。私はその 良し悪しを評価します	コーチ うまくいきましたね。次回はこれも追 加してみましょう	パートナー 私たちは一緒にうまくやってお互い から学習できます
	ファシリテーター 実行するのはあなたです。私は実行 のプロセスに参加します	先生 この手の問題を解くのに使える原則 はこれらです	モデル 私がやってみせます。見ていればや り方がわかるでしょう
	オブザーバー 実行するのはあなたです。私が気づ いたことを伝えましょう	技術アドバイザー そばにいて質問に答えましょう	ハンズオンエキスパート あなたの代わりにやります。やるべき ことは私が決めます
顧客の結果に対する責任度合い→			

Douglas P. Champion, David H. Kiel and Jean A. McLendon. Choosing a Consulting Role: Principles and Dynamics of Matching Role to Situation. Training & Development Journal. 1990, February

アジャイルコーチとスクラムマスターの違い



By Clark & Vizdos By Kaoru NAKAMURA mailto:kaorun55@gmail.com Thanks http://mura.stoic.jp/2007/04/post_

© 2006 implementingscrum.com

- ❖ スクラムマスターはスクラムチームのゴール達成の共同責任を担う

アジャイルコーチが支援する領域の例

組織

問題設定

- ❖ 適切な問題設定
- ❖ 明確なビジョン
- ❖ マーケットの理解
- ❖ 取捨選択
- ❖ 良いプロダクトバックログ
- ❖ 優先順位付け
- ❖ ステークホルダー管理
- ❖ リスク・コスト管理
- ❖ ...

×

開発

- ❖ ドメイン知識
- ❖ アーキテクチャ設計力
- ❖ 開発言語
- ❖ 性能
- ❖ セキュリティ
- ❖ インフラストラクチャー
- ❖ 自動化
- ❖ 品質・テスト
- ❖ ...

×

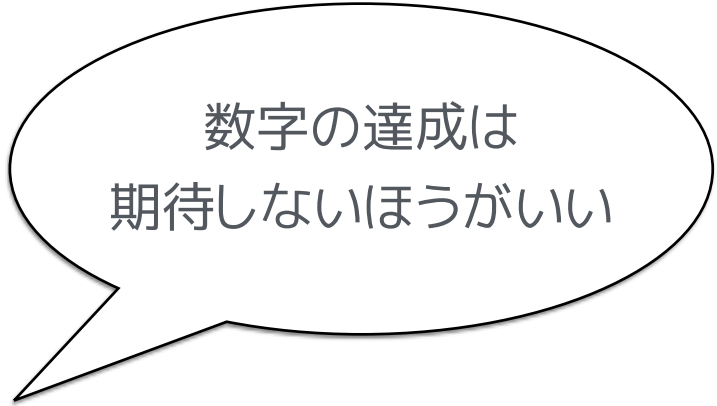
チーム

- ❖ 開発プロセス習熟
- ❖ 心理的安全性
- ❖ 透明性
- ❖ 検査と適応
- ❖ ムダをなくす
- ❖ 学習
- ❖ リーダーシップ
- ❖ オーナーシップ
- ❖ ...

アジャイルコーチに何をどう依頼するか

期待値を設定する

- ❖ コーチは銀の弾丸ではない
 - ❖ **自分たちがコーチを呼ぶことで達成したい成果**を明らかにする
- ❖ 期待値は1つとは限らない
 - ❖ 「初めてのアジャイル開発なので、王道のやり方でやりたい」
 - ❖ 「レガシーコードから脱却したい」
 - ❖ 「このプロダクト開発をなんとかしてでも成功させたい」(コーチの守備範囲外ですが)など……
- ❖ プロダクトバックログと同じで必ず**優先順位付けが必要**
 - ❖ 同時に複数のことを実現しようとする、コンフリクトに悩まされて失敗する
 - ❖ 組織の中で意思統一できていないことも多い(それ自体が問題)
- ❖ コーチが必要なのか、それともほかのスペシャリストが必要なのか検討する



数字の達成は
期待しないほうがいい

頻度や期間をどう設定するか

- ❖ **頻度や期間は期待値に密接に関係がある**

- ❖ 予算にも関係はあるが、予算ありきにすると不十分な結果になることも

- ❖ コーチングの期間が短すぎると成果が出にくい

- ❖ チームの変化が目に見えるようになるまで、最低でも3か月位はかかる

- ❖ それを過ぎても変化がないなら、コーチや現場になんらかの問題がある

- ❖ 「プラクティスだけやっている」とそうなりがち

- ❖ フルタイムや長過ぎる期間を設定しても無意味なことがほとんど

- ❖ フルタイムや長期間の提案をしてくるコーチは疑うこと

- ❖ **コーチ自身のゴールの1つは同一チームの支援がなるべく早く不要になること**

よくある依頼のパターン

- ❖ 新規のアジャイル開発チームを立ち上げたい
 - ❖ 準備期間(2~4週間位)は、さまざまな検討が必要なので高頻度で
 - ❖ 最初の方のスプリントは複数回、慣れてくるに連れてイベント中心に
 - ❖ コーチとしていちばんやりやすい
- ❖ 既にアジャイル開発しているがサポートしてほしい
 - ❖ 1~4週間おきに現場に訪問したり、オンラインで対応したりする
 - ❖ 既に苦境に陥っている状況だと、コーチとしても手の打ち方が難しいことも
 - ❖ うまくいかない理由の多くはスタートに失敗している

コーチに依頼すべきでないこと

- ❖ ×スクラムチームがやるべき「作業」をコーチに依頼する
 - ❖ コーチはスクラムチームの一員ではない
 - ❖ とくにプロダクトと組織に関することはアウトソースできない
 - ❖ コーチは自分たちの「キャパシティ」を増やすものではなく、
「ケイパビリティ」(できること)を増やすための存在
- ❖ ×スケジュールやスコープなどの「達成」の支援を依頼する
 - ❖ バックログの並び順やリリース時期などコーチが決められるはずもない
 - ❖ ステークホルダーマネジメントをコーチだけでできるはずもない
 - ❖ KPIの達成に責任を持つのは自分たち自身

アジャイルコーチの選び方

アジャイルコーチがカバーする範囲はとても広い

組織レベル	アジャイルトランスフォーメーション / ポートフォリオマネジメント / 人事評価 / 採用 / リーン / 標準化 / ……	コーチング / ティーチング / ファシリテーション / メンタリング 実践経験
部署レベル	リーンスタートアップ / プロダクトマネジメント / DevOps / CD / ……	
複数チーム	スケーリング(LeSS、Nexus…) / 分散 / アジャイルツール / マイクロサービス / ……	
単一チーム	Scrum / プロダクトオーナーシップ / XP / CI / TDD / VCS / クラウド / UI / UX / コーディング / ……	

必然的にアジャイルコーチには継続的学習が必要



忙しすぎるアジャイルコーチのインプットは大丈夫なのか？
(暇すぎるアジャイルコーチも怖い…)

アジャイルコーチの費用を考える

	例1	例2	例3
1日の単価(\$)	\$1,000	\$1,000	\$2,500
月の営業日(日)	20日	20日	20日
全稼働時売上(\$)	\$20,000	\$20,000	\$50,000
有償稼働率(%)	80%	40%	40%
月次売上(\$)	\$16,000	\$8,000	\$20,000
手取り(\$、50%想定)	\$8,000	\$4,000	\$10,000

- ❖ コーチのスキルがメンテナンスされていて、持続可能なのはどれ？
- ❖ 価格の安さだけで選ぶ意味があるか？

アジャイルコーチとの相性

- ❖ コーチにはそれぞれ得意領域がある。全部をカバーしているコーチはほとんどいない
- ❖ コーチのスタイルにも違いがある(弊社内でも)
- ❖ 期待値を明らかにして、それにあったコーチを選ぶ
 - ❖ 単一プロダクトのコーチングにエンタープライズレベルのコーチを雇っても効果はでない
 - ❖ エンタープライズレベルの取り組みに技術中心のコーチを雇っても効果はでない
 - ❖ アジャイルの実践経験のないアジャイルコーチを雇うのは悪い冗談
 - ❖ **ONE SIZE DOES NOT FIT ALL**
- ❖ それなりの期間一緒に働くことになるので、採用と同じように選ぶ
 - ❖ コーチには個性的に見える人が多いので、合う/合わないはそれなりにある

よいアジャイルコーチを見つける方法

- ❖ 最近はアジャイルコーチというタイトルを付ける人が増えてきた
 - ❖ それ自体はとてもよいこと
 - ❖ 名乗るのは自由なので、会社から「今日から君はアジャイルコーチね」みたいなものもある
- ❖ 期待値を明らかにしつつ、複数人のコーチに実際に会ってみよう
 - ❖ 一緒に働く人を話さずに決められるはずがない。会って色々質問する
 - ❖ コーチをインターネットで検索する。キャリアや得意分野などもわかる
 - ❖ カンファレンスやイベントなどでの登壇資料をチェックする
- ❖ **いちばん良いのはリファerral**(紹介)
 - ❖ 採用と同じ
 - ❖ 確率は上がるが、合う合わないはあるので会って会話するのは必要

アジャイルコーチの評価と終了

コーチの有効性の評価

- ❖ これも期待値との比較で考える
- ❖ 組織に起こった数字の変化とコーチの支援の因果関係は多くの場合明確にはならない
 - ❖ 組織が数字を見なくてよいという意味ではもちろんない
- ❖ ベースラインは過去との定性的な比較
 - ❖ 先月と比べてチームはうまく進められているか
 - ❖ コーチとしてチームによい影響を与えられているか
 - ❖ その影響がほかのチームにも広がっているか
 - ❖

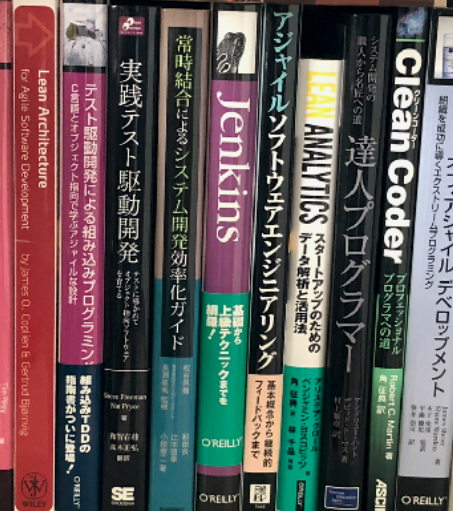
いつコーチの依頼を終了すべきか

- ❖ **もう自分たちだけでできると思ったら、支援を終了してもらうタイミング**
 - ❖ 必要なスキルや能力がチームや組織に身についた状態
 - ❖ 今生の別れになるわけではないので、一旦コーチなしでやってみて試してもよい
- ❖ 定期的にコーチと会話しながら、現在の状況を確認する
 - ❖ 依頼者とコーチの1 on 1など
- ❖ 単一チームであれば半年くらいが目安
- ❖ 組織全体であれば1～2年程度が目安
- ❖ 「顧問」などの役目で少しでも稼働を残しておく手もある

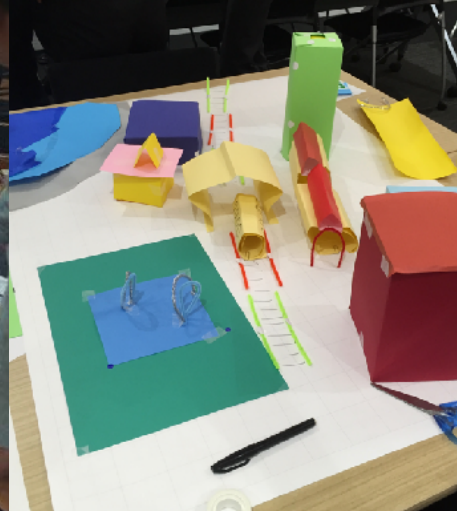
株式会社アトラクタについて



- ❖ 社名:株式会社アトラクタ 英文表記:Attractor Inc. / <https://www.attractor.co.jp>
- ❖ 設立:2016年12月
- ❖ 所在:東京都港区
- ❖ 開発プロセスに関するコンサルティングやトレーニングを提供
- ❖ アジャイル開発 / DevOps / チーム育成 / クラウドコンピューティング / ドメインモデリングなどが専門領域



ワカサギ	ハイネケン	No Name	スベカ#2
2/2	1/3	1/3	0/3
5/5	7/10	1/3	4/6
13/10	16/20	6/5	11/10
11/15	7/12	3/10	13/15
31/32	31/45	11/21	28/34



	Freedom	アイロ- サマリン	フットカット
#1	0/3	11/12	7/10
#2	6/8	13/14	13/12
#3	13/12	22/20	0/14
#4	15/20	17/16	16/15
計	34	63	36





Attractor Inc.