

JaSST'21 Kyushu S5) ライトニングトークス

テスト活動におけるコミュニケーション戦略の研究 ～ キックオフのベストプラクティス ～

2021年12月18日

株式会社ベリサーブ 堀川 透陽
コミュニケーション戦略WG

コミュニケーションを3つの柱“HAT”で捉えた研究活動を行っている。

Human

- 人のタイプ
- 特徴、相性



Analyze

- 会話、プロセスの分析
- 失敗成功体験の収集



Technical

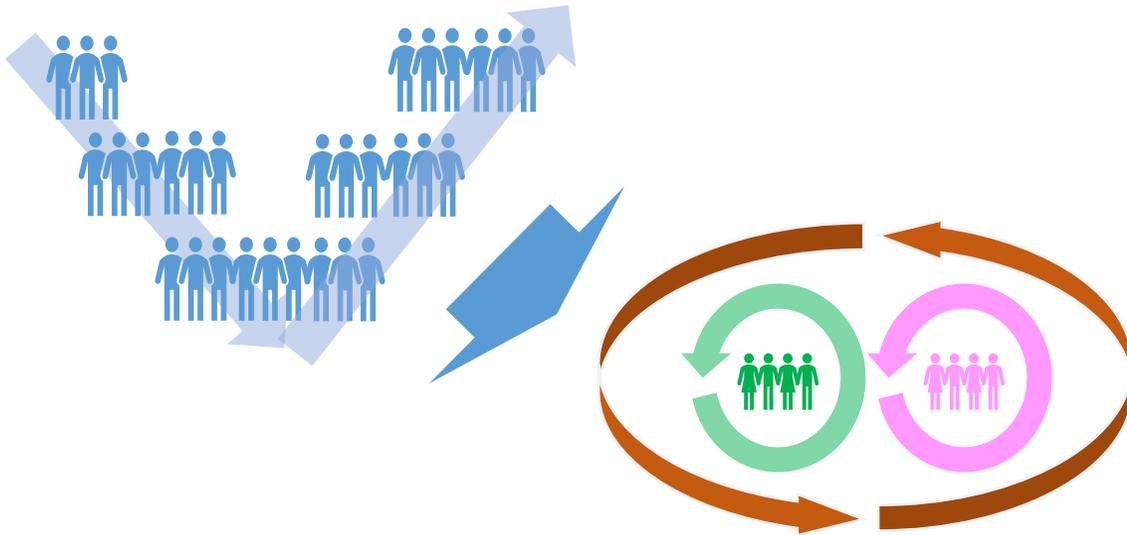
- コミュニケーションの技術調査
- 戦略的コミュニケーションの策定



■ 発表実績

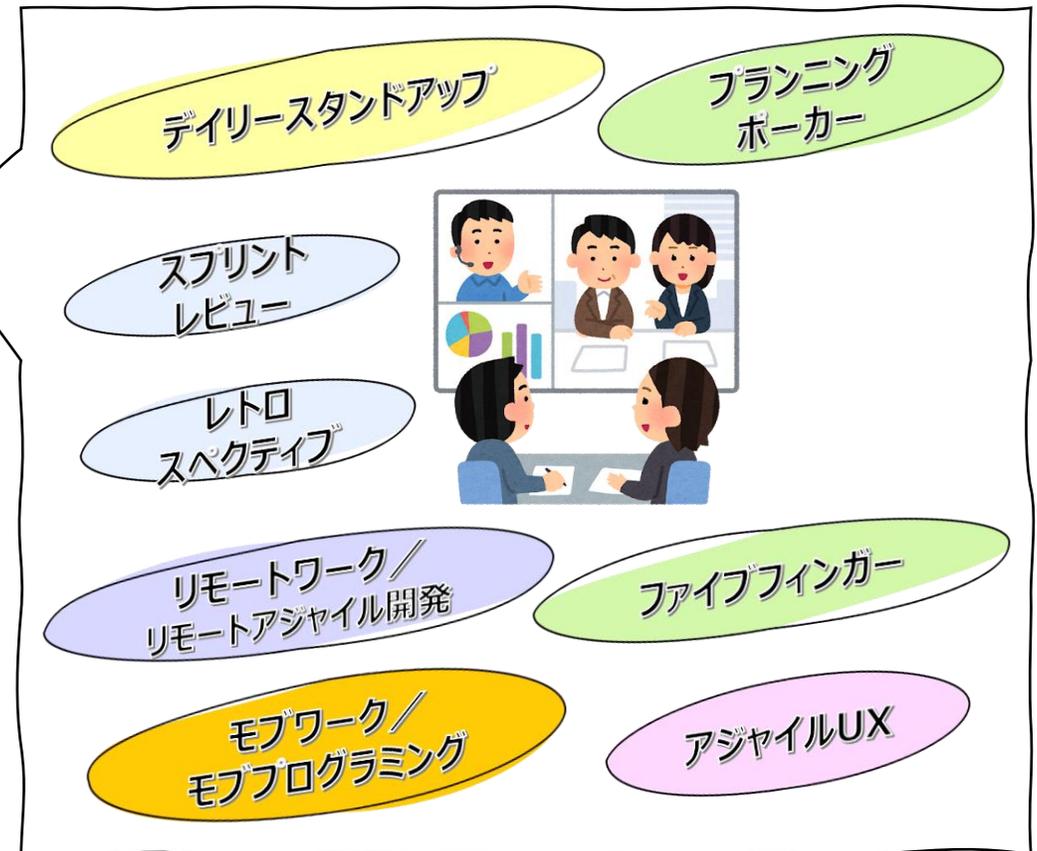
JaSST'20 Tokai LT 「テスト活動におけるコミュニケーション戦略の研究～最速の情報伝達手段「会話」を考える」

開発プロセスの主流の変化はコミュニケーションの在り方の変化でもある。



- コミュニケーションの人数は **多** ➡ **少** へ
- コミュニケーションの濃度は **薄** ➡ **濃** へ
- コミュニケーションの範囲は **狭** ➡ **広** へ
- 求められるプロセスは、**速** さも必要とされる

コミュニケーション力は、これからさらに求められるスキルになる。



キックオフをテーマに取り上げた理由

- コミュニケーションの始まりである
- **テスト活動では、開発工程途中からの参画もあるため、早いコミュニケーションの確立が望ましい**
- 昔から物事の始まりの慎重さは、ことわざなどで説かれてきた
始めよければ終わりよし / 始め半分
- プロジェクトにおいては初動の印象が後々まで引きずることもある
- あまり議論されていない

プロジェクトリーダー経験者はどのようにキックオフを行っているか、ディスカッションを行った。

| ディスカッション参加者 | ディスカッション時間 |
|---|------------|
| 計:7名 (キックオフ主催経験者:3名 + コミュニケーション戦略WG:4名) | 2時間程度 |

ディスカッション内容

- 失敗したPJ、炎上したPJの思い出を振り返る～では、キックオフはどうだったか？
- お客様に喜ばれたキックオフ
- キックオフの種類／形式：どんな人が参加していたか、内部向け・外部も含めたものの違いは？
- どんなことを話したか？
- キックオフの効果

キックオフへの意識は共通して低いですが、その中でも気を付けていたり、感じている懸念もあることがわかってきた。

キックオフの認識

- **キックオフを深く考えたことがない**
- キックオフによる問題があると認識していない
- キックオフは顔合わせ程度
- キックオフは業務の一部
- キックオフ≒テスト計画

気にしていた点

- コミュニケーションを取れる人であるか
- ノリが合うか
- 相手の様子：表情、リアクションの間
- (自分にとって)得意か不得意か

悩み・懸念

- 階層が分かれている場合のコミュニケーション
- 年上の部下
- PJ途中の増員
- どこまで心を開いて良いのか

キックオフの問題は、意識の低さにある。
問題の火種になっていることに気付かないままプロジェクトがスタートしている。

リーダー(キックオフ主催側)

- プロジェクトを成功させたいのに、**キックオフを行う事が目的になっている**
- メンバーの特徴を抑えた役割を配置できていない
- キックオフで一方向的に話をしてしまう
⇒ **メンバーが納得しないキックオフとなっているのではないか？**

メンバー

- キックオフに参加する意義を理解できていない
- **当事者意識が低い**
- 事前に配属される情報を知らない状態で参画している
- PJ目標と自身の成長をリンクできていない
⇒ **自分が何をしたら良いのか分からない状態で業務を開始してしまう**
⇒ **全員のベクトルが合っていない**

- しっかり事前準備をして臨む
- 意識を合わせるプロセスを盛り込む
- 効果を確認する



キックオフを3つのフェーズに分類する

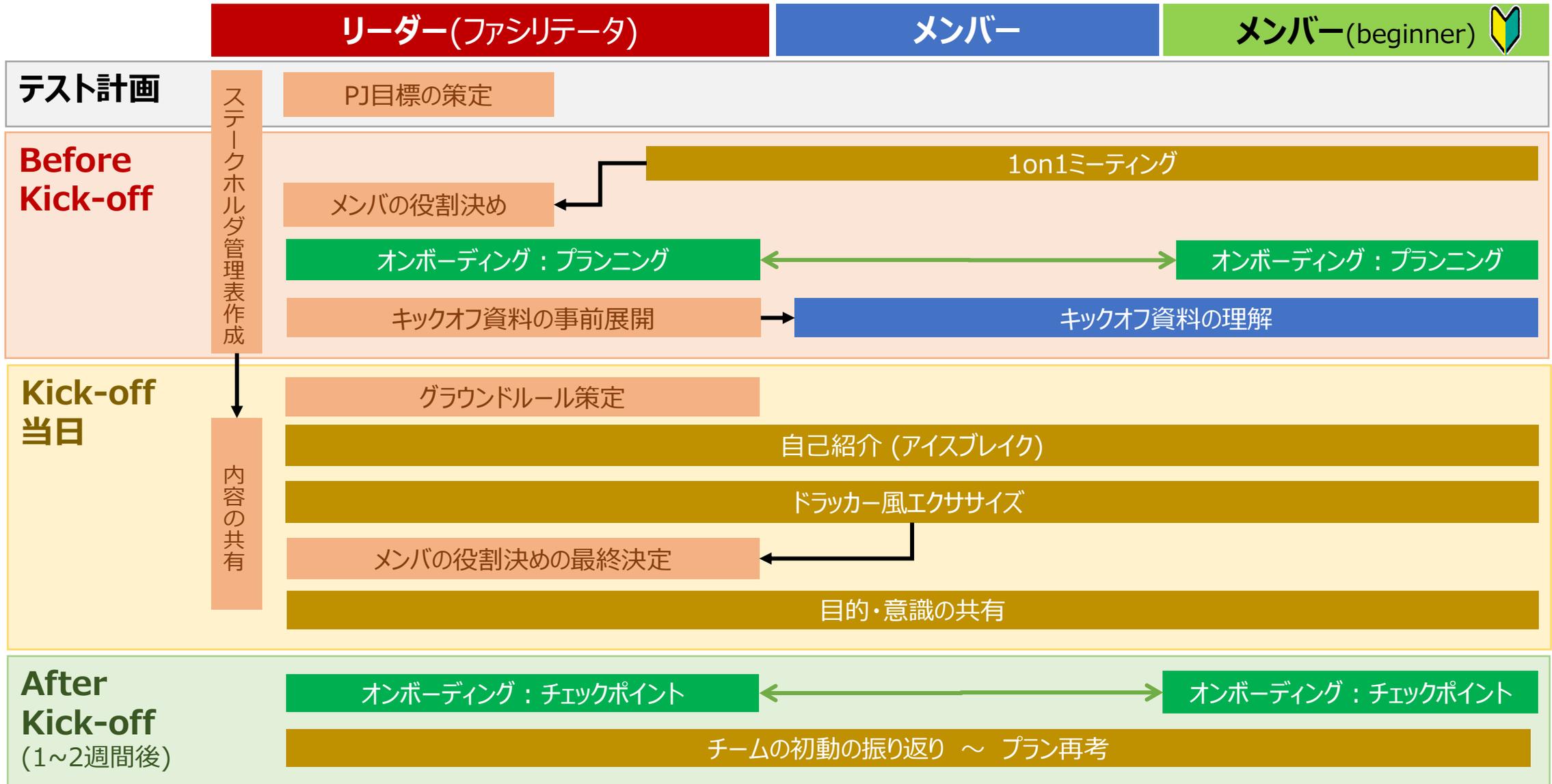
Before Kick-off … テスト計画～キックオフ前日

Kick-off 当日

After Kick-off … キックオフ開催から1～2週間後

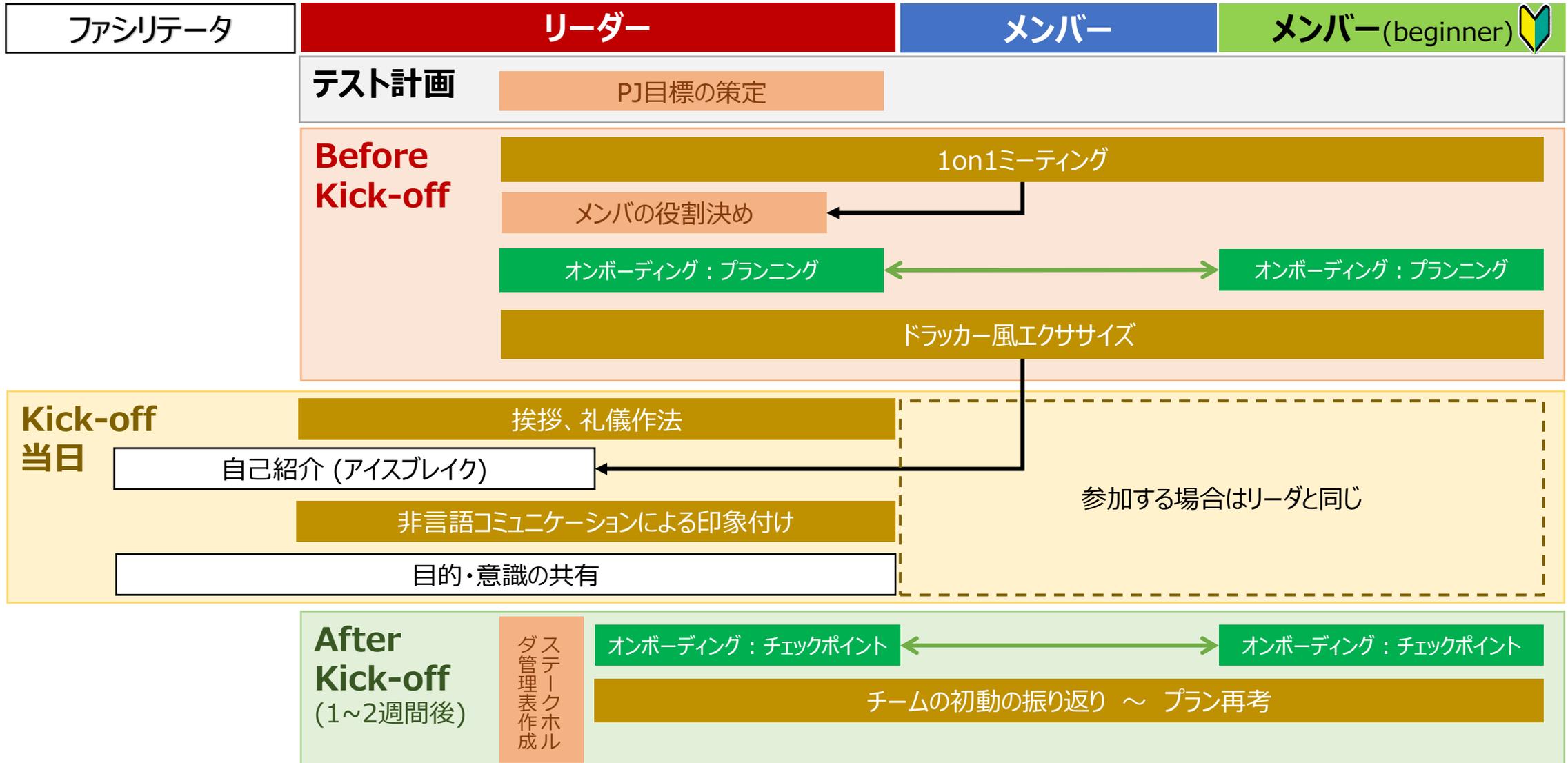
上記に、経験者が実践していたコミュニケーション技術を加えた、**キックオフのプロセスモデル**を次頁に示す。

キックオフ・プロセスモデル①テストチーム主導タイプ



キックオフ・プロセスモデル②クライアント主導タイプ

※クライアント主導のキックオフでは、Before Kick-offの時点でドラッカー風エクササイズを終えておく。



- ✓ 1on1 ミーティングによる、リーダー～メンバー間の信頼関係構築
- ✓ キックオフ資料の事前展開
- ✓ オンボーディングによるビギナーメンバーの成長戦略



- 一方的と捉えられがちなキックオフのイメージの払拭
- メンバーの心の準備ができることで、キックオフの効果が上がる

- ✓ 会話をスムーズにするグラウンドルール、アイスブレイク
- ✓ ドラッカー風エクササイズによる相互理解と、目的・意識の共有
- ✓ メンバーの役割の最終決定



- メンバーが共通目的の下、自分の役割を把握し、プロジェクトを開始できる
- ラポール(良い信頼関係、心理的安全性のある状態)の土台ができた状態

- ✓ 1～2週間を目途に、チームの初動を振り返る
- ✓ ビギナーメンバーの状況把握



- 早い段階での軌道修正が可能になる (リスク回避プロセス)



Before～キックオフ～Afterのプロセスを通して得られるメリットは、自チームだけではない。
目的を共有するステークホルダ、ひいては**プロジェクト全体に良い影響を与えるはず。**

課題

- 今回のキックオフ・プロセスモデルは比較的少人数で行うことを想定しており、規模が大きくなる場合は、分割して行うなど工夫が必要になる
- プロジェクト途中からの要員追加、要員交替においてもやり方は変わるだろう
- 対面を基本としたキックオフを考えていたが、リモートワーク中心のプロジェクトにおいてはさらに考慮が必要になりそう

最後に

- 汎用的なキックオフ・プロセスモデルは難しいと考えている
- 今回のモデルを参考に、それぞれのベストプラクティスを模索してほしい
- 導入された際は、フィードバックをいただけると嬉しい

※参考：キックオフで用いるコミュニケーション技術 (1)

グラウンドルール、アイスブレイクはキックオフ当日に使用する。

| グラウンドルール | アイスブレイク |
|---|--|
| 会話をスムーズに進行するために策定するルール | 初対面の人同士や会議などにおけるコミュニケーションを円滑にする |
| <p><グラウンドルールの例></p> <ul style="list-style-type: none">積極的に参加し、1テーマに1回は発言を心掛ける相手の批判はしてはいけない否定ではなく代案を話を遮ってはいけない話の合間のツッコミは許容するホワイトボードを活用しよう携帯電話はマナーモードにする携帯電話の着信は無視する原則、会議中は離席してはいけない楽しい場になるよう心掛けるグラウンドルールを設けない、というルール | <ul style="list-style-type: none">緊張を和らげる効果があるコミュニケーションが円滑になる相互理解を深められる出席者に積極的な参加を促す <p>アイスブレイクの例：自己紹介 + ○○ ○○に使える「たちつてとなかにはいれ」</p> <p>「たちつてとなかにはいれ</p> <p>初対面の人との会話を盛り上げるための、11個のテーマの頭文字を取った合言葉。 状況や相手の様子を見て、話しやすそうなテーマを使用する 但し、ハラスメントには注意する ※「た」⇒食べ物、「ち」⇒地域など</p> |

※参考：キックオフで用いるコミュニケーション技術 (2)

ドラッカー風エクササイズは、チームメンバーの相互理解を深めるため、4つの質問の答えを共有する。

| ドラッカー風エクササイズ | ドラッカー風エクササイズ・B面 |
|--|--|
| <p data-bbox="188 325 621 372">自分は何が得意なのか？</p> <ul data-bbox="219 379 1070 472" style="list-style-type: none">・ 技術・ 技術以外：話を聞くのが上手い、朝に強い etc <p data-bbox="188 525 1065 572">どういう風に仕事するか？ どういう風に貢献できるか？</p> <p data-bbox="188 579 817 722">例：問題点が出たらまず調べる 周りの人に聞いて覚えていく ONとOFFはしっかり切り替えたい</p> <p data-bbox="188 775 736 822">自分が大切に思う価値は何か？</p> <p data-bbox="188 829 986 922">例：やりがい、他人からの感謝、お金、 技術力が身に付くこと、目標の達成 etc…</p> <p data-bbox="188 975 1182 1022">チームメンバーは自分にどんな成果を期待していると思うか？</p> <p data-bbox="188 1029 935 1129">上記の回答を見ながら、 それぞれがチームにどう貢献できるかを考える。</p> <ul data-bbox="219 1136 675 1315" style="list-style-type: none">・ 技術面のサポートをする・ みんなが辛い時に鼓舞する・ メンバを見捨てない・ 解決策を考えて提案していく | <p data-bbox="1352 325 1826 372">自分は何が不得意なのか？</p> <p data-bbox="1383 379 2038 422">例：集中力が乏しい、言語化できない</p> <p data-bbox="1352 525 1862 572">どういう風に仕事してしまうか？</p> <p data-bbox="1383 579 2058 622">例：自分の経験、勘に任せてしまいがち</p> <p data-bbox="1352 722 1717 769">自分の地雷は何か？</p> <p data-bbox="1383 776 2102 819">これを言われたら、やられたら、ムツとすること</p> <p data-bbox="1352 922 2270 969">過去にチームメンバーの期待に応えられなかったことは？</p> |

オンボーディングは、新入社員や新規参画者が、社内(チーム)で良好な人間関係を構築し、仕事でのパフォーマンスを上げるための知識やスキルを組織(チーム)が準備し、行う一連のサポートプロセスである。新入社員が「自分は尊重されている」「正當に評価されている」「自由にものが言え、自由に考えられる」といったことを実感してもらうのがポイント

お互いに個人紹介 (初日)

- 個人情報をお互いに開示することで、お互いがどのようなことに興味があるのかや、共通の話題を見つける
- お互いを知ることでラポールを築きやすくなる

プランを作成する (～初日)

- チェックポイントと、それぞれで達成すべき「あるべき姿」を設定する
- オンボーディングの実施者と対象者で、自分の役割や仕事への期待値をすり合わせ、把握できている状態にする

定期的に相手の状態を知る&フィードバックする (振り返り)

- 定めたチェックポイントのタイミング等で振り返り等を実施し、定期的に相手の状態を知る
- タッチベースのコミュニケーション (頻繁に細かいコミュニケーション) を心がけ、上司と部下が毎日いつでも情報交換ができ、双方向の会話ができるようにしておく (ツールの設定等)