

チームの発達とリーダーシップ

登場人物

ナレーター：天野勝

□スチームボーイズ

リーダーABD：平鍋

メンバーA：五十嵐

メンバーB：この

メンバーC：高橋

□グループフルーツ

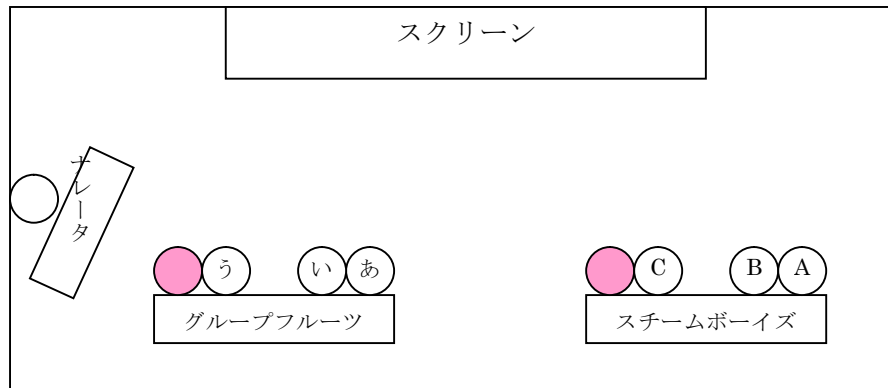
リーダーあいう：吉田

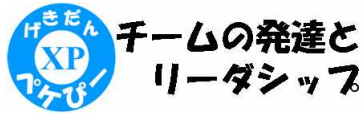
メンバーあ：小島

メンバーい：梶田

メンバーう：山本

配置





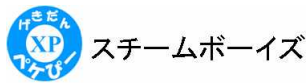
Presented By

劇団ペケビー

1

ナレーター

「みなさん、こんにちは。
本日の劇団ペケビーのお題目は『チームの発達とリーダシップ』です。
いつも硬派のネタで演じていますが、本日はなお一層、硬派なネタをお届けします。
まずは、メンバーの紹介から。」

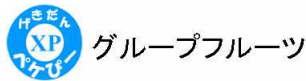


- リーダー
 - 平鍋 ちえんじびじょん
- メンバー
 - 高橋良昌 ライテック
 - こうの ヨンキユウ推進委員会
 - 五十嵐邦明 品川卓球倶楽部

2

ナレーター

「こちらはチーム、スチームボーイズ。リーダーの平鍋さん、メンバーの高橋さん、
こうのさん、五十嵐さんです。」

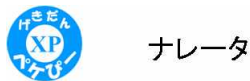


- リーダー
 - 吉田裕美 EY-Office
- メンバー
 - 山本 ニコカレ愛好会
 - 梶田 日本坊主協会
 - 小島 NAgile

3

ナレーター

「こちらはチーム、グループフルーツです。リーダーの吉田さん、メンバーの山本さ
ん、梶田さん、小島さんです。」



- 天野勝 オブジェクト倶楽部

4

ナレーター

「申しおくれました、私、ナレータの天野勝です。」



バグが見つかった

3

ナレータ 「では、対照的な 2 つのチームのペアプロ風景をご覧ください。どうやらバグが見つかったようです。どのように対応していくのでしょうか？
まずは、スチームボーイズの開発風景から。」

(スチームボーイズにスポット)

五十嵐 「あれ、テストが通らないな。」
こうの 「おかしいねえ。」
五十嵐 「なんか、バグっぽいな。」
こうの 「高橋さんが担当していたところだよな。」
五十嵐 「ちょっと高橋さん、いい？」
高橋 「はい。どうしたの？」
五十嵐 「ちょっとこれ見て。」
高橋 「あぁっ、それは……。思い当たる場所があるあるですよ。ちょっと待ってね。」
五十嵐 「はい。」
高橋 「平鍋さん、すぐ終わるのであっちのバグ対応してよいですか？」
平鍋 「了解。でも、こっちももうちょっとで、区切りがつけられそうだけど。どうする？」
高橋 「そうですね。そうしたほうがよいですね。
五十嵐さん、後 10 分待ってもらっていいですか？」
五十嵐 「OK。それまで、違うところやっておくよ。」

(ナレータにスポット)

ナレータ 「まあ、なんとも当たり障りのないペアプロ風景ですね。
では、もう一方のチームも見てみましょう。」

(グループフルーツにスポット)

小島 「あれ、テストが通らないな。」
梶田 「おかしいねえ。」
小島 「なんか、バグっぽいな。」
梶田 「山本さんが担当していたところだね。」
小島 「どうしよっか？」
梶田 「山本さんの機嫌をそこねたらいやだよな。」



コードの共同所有？

- 小島 「そうだよね。でも、そういうときのために、コードの共同所有っていうプラクティスがあるんじゃないの？」
- 梶田 「あっ、そうだよねえ。うちらで直しちゃおうよ。あとで、直したって言っておけばいいよね。」
- 小島 「そうしますか。で、どこから調べようか。」

(ナレータにスポット)

- ナレータ 「こちらもよくあるペアプロ風景に見えなくはないですが、先ほどとは異なるところがありますね。
整理してみましよう。
バグを見るけるところまでは、同じですね。
問題はその後です。」



スチームボーイズ

- バグが見つかった時
 - すぐに担当者に報告している
 - ペアプロ中でもタスクの優先順位を入れ替えようとしている



- ナレータ 「スチームボーイズは、バグの報告をすぐに行っていたり、ペアプロ中でも、タスクの優先順位を入れ替えようとしていたりしています。
成功に向けて、自律的に行動している良い例だと思います。」



グループフルーツ

- バグが見つかった時
 - 担当者がいるのに報告していない
 - 理由: 機嫌を損ねたらいやだ



- ナレータ 「一方、グループフルーツはどうでしょうか。バグの報告を担当者にせずに、コードの共同所有と言って、自分たちで直そうとしています。これでは、調査に時間がかかるでしょう。
とくにその理由として、機嫌をそこねたらいやだからと言っています。」

XPの価値である、コミュニケーション、フィードバック、勇気、尊重に沿った行動
とはいえませんね。

どうしてこのような違いが出たのでしょうか。

時を戻して、プロジェクト開始時の風景を見てみましょう。」



キーボードについて

ナレータ 「開発環境を整備するというので、キーボードについて話しているようです。」

(スチームボーイズにスポット)

五十嵐 「やっぱ、キーボードは英語キーボードですよ。」

こうの 「へえ。五十嵐さんは英語キーボード派ですか。」



心のさけび

「キーボードなんて、 何だっていいじゃん」

こうの (五十嵐さんのいないほうを向いて、吐き捨てるように)
「キーボードなんて、なんでもいいじゃんよ。なに言ってるんだコイツ。」

五十嵐 「なにか、言いましたか？」

こうの 「いいえ、とくに。」

高橋さんは、キーボードにこだわりありますか？」

高橋 「そりゃ、ありますよ。英語キーボード一筋ですよ。」

平鍋 「ねえ。やはりプログラマたるもの、キーボードにはこだわりますよね。ちなみに、
私も英語キーボード派です。」

こうの 「ですよ。このチームでは、英語キーボードで統一しましょうか。」

平鍋 「では、作業効率化のため英語キーボードを購入しましょう。」

(ナレータにスポット)

ナレータ 「グループフルーツのほうも見てみましょう。」

(グループフルーツにスポット)

小島 「ねえねえ。英語キーボード好きの人って、ちょっと変わった人が多いよね。」

梶田 「そうかなあ。」



心のさけび

**「おれ、
英語キーボード大好き」**

10

- 梶田 (児島さんのいないほうを向いて、吐き捨てるように)
「おれ、英語キーボード大好き。」
- 小島 「なにか、言いましたか？」
- 梶田 「いいえ、とくに。
うさんは、英語キーボード派ですか？」
- 山本 「英語キーボードはあまり使ったことないんだよね。普通のキーボードが一番だよ。」
- 吉田 「ねえ。やはりプログラマたるもの、キーボードごときに縛られてならないですよ
ね。」
- 梶田 「ですよね。キーボードにこだわる必要ないですよねえ。」
- 吉田 「では、その辺に転がっているキーボードで十分ですね。」
- (ナレータにスポット)
- ナレータ 「2つチームを比較してみました。
まだ、プロジェクト開始当初はそれほど目立った違いはありませんね。
どちらも、他のメンバーに良い印象を与えたいのでしょう。思っていることをはっきり
りとは主張していないようです。」



プロジェクトの 初期段階

- 他の人に、良く思われたい
- まわりの様子を伺う
- 方向付けや、結論はリーダー主導

11

- ナレータ 「はじめのうちは、まわりのようすを伺うというのは、多くの人がやることですね。
また、最終的な結論は、リーダーが決めているというのも共通的な特徴ですね。
では、今度は少し時間を進めてみましょう。ここはかなりの違いが出てくる場所で
す。」



休憩の取り方

12

「どうやら、休憩の取り方でもめているようです。」

(スチームボーイズにスポット)



休憩の取り方

- 50分プログラム、10分休憩
- 50分にはこだわらない
- なんとなくで

13

- 五十嵐 「50分プログラムしたら、10分休憩するようにしましょうよ。」
- この 「でも、きりが悪いかもかもしれないから、50分という時間にこだわらないほうがよいんじゃないですか？」
- 五十嵐 「きりがつくまでっていったら、場合によっては2時間ぐらいになるかもしれないじゃん。それじゃ、疲れすぎちゃうよ。」
- 高橋 「そんな細かいことにこだわらなくてもいいじゃん。なんとなくでいいよ、なんとなくで。」
- 五十嵐 「細かいくないでしょ。60分のサイクルでまわしたほうが、おさまりがいいでしょ。」
- 高橋 「だ、か、ら、それが細かいっていうんだよ。」
- この 「でしょ。だから、区切りがつくまでは休みなしで・・・パソコンの前から」
- 高橋 (さえぎるように)
- 「だから、区切りとかそういうのが細かいんじゃないの。」
- 平鍋 「はい、ストップ。
- みんな、いい議論していますね。ただ、効率的に進んでいるようには思えないんだけど。
- 議論のルールだけ、決めさせてもらっていいかな。」
- メンバー全員 (うなづく)「ガッシュ」



議論のルール

- 何が決まれば、議論の終わりとするのか
- 何のために、その話をするのか
- 話をさえぎらない
- 話しすぎない
- 議論の勝ち負けではなく、よりよいアイデアを生み出す

4

- 平鍋 「まず、一つ目。
何が決まれば、議論を終わりとするかを決めること。
いい？」
- メンバー全員 (うなずく)「ガッシュ」
- 平鍋 「今回の場合は、休憩のとり方、ということでよいですか？」
- メンバー全員 (うなずく)「ガッシュ」
- 平鍋 「二つ目。
何のために、その話をするかということをみんなで共有すること。
今回の場合は、集中して効率的に作業をする、ということかな？」
- メンバー全員 (うなずく)「ガッシュ」
- 平鍋 「三つ目ですが、
話をさえぎらない、というのも大事です。
どういうことかわかりますか、高橋さん。」
- 高橋 「話を最後まで聴けばいいでしょ。でも、それじゃ延々と話す人がいますよね？」
- 平鍋 「いるでしょうね。そこで、四つ目です。
話しすぎないこと。
いいですか？」
- メンバー全員 「ガッシュ」
- 平鍋 「そして最後の五つ目です。
対立した意見のどちらかをとる、勝ち負けではなく、どちらも満たし、さらなるよいアイデアがないか考える。
これは、具体的にどうすればよいかというのは難しいのですが、議論するときはずい頭の片隅においといてください。」
- メンバー全員 「ガーシュッ！」
- (ナレータにスポット)
- ナレータ 「リーダーが、議論のルールを決めていましたね。さて、もう一方のチームはどうでしょうか。みてみましょう。」
- (グループフルーツにスポット)



休憩の取り方

- 50分プログラム、10分休憩
- 50分にはこだわらない
- なんとなくで

15

- 小島 「50分プログラムしたら、10分休憩するようにしましょうよ。」
- 梶田 「でも、きりが悪いかもかもしれないから、50分という時間にこだわらないほうがよいんじゃないですか？」
- 小島 「きりがつくまでっていったら、場合によっては2時間ぐらいになるかもしれないじゃん。それじゃ、疲れすぎちゃうよ。」
- 山本 「そんな細かいことにこだわらなくてもいいじゃん。なんとなくでいいよ、なんとなくで。」
- 小島 「細かいくないでしょ。60分のサイクルでまわしたほうが、おさまりがいいでしょ。」
- 山本 「だ、か、ら、それが細かいっていうんだよ。」
- 梶田 「でしょ。だから、区切りがつくまでは休みなしで・・・パソコンの前から」
- 山本 (さえぎるように)
「だから、区切りとかそういうのが細かいんじゃないの。」
- 吉田 「はい、ストップ。
みなさん、いい議論していると思います。」



グループのルール

- 他人に悪い感情を与えてはいけない
- 和を乱してはいけない
- 決めかねることは、リーダーが決める

16

- 吉田 「でも、他人にわるい感情を与えるのは、チームワークに影響を与えますので、ほどほどにしてください。和を乱してはいけませんよね。
みなさんで、なにか決めかねるようなことがあったら教えてください。そういうものは、リーダーが決めるようにします。」
- メンバー全員 「ガッシュ」
- 吉田 「今回は、休憩の取り方の話ですよ？」
- メンバー全員 (うなづく)「ガッシュ」
- 吉田 「では、折衷案ということで、基本は区切りがつくまで休憩は取らない。でも、90分を超えたら、その時点で強制的にでも休憩をとるということにします。よろしいですね。」
- メンバー全員 (ちょっと、怪訝そうにうなづく)
- 吉田 「何か、特にありますか？」

(ナレータにスポット)

ナレータ

「このような2つのチームを見てみました。
どこに大きな違いがあったでしょうか？
みなさんお分かりのようです。そうですね。そうです、リーダーの振る舞いに大きな違いがありますね。
議論がおかしな方向に進みそうになった場面がありました。」



スチームボーイズ

- 議論のルールを決める
- 効果的に議論をしてもらう
- 結論はメンバーに任せる



18

ナレータ

「そこで、スチームボーイズのリーダーである、リーダーABCさんは、議論のルールを決め、健全な態度で効果的な議論を行えるような介入をしています。
結論をメンバーに任せています。
これにより、メンバーがお互いを知ることになり、コミュニケーションの下地が醸成されることでしょう。」



グループフルーツ

- 対立を避ける
- 議論はあまりさせない
- 結論はリーダーが決める



19

ナレータ

「一方、グループフルーツのリーダーである、リーダーあいうさんは、議論がおかしな方向に進めそうになった場面で、議論すること自体をやめさせ、結論を出すことに注力してしまいました。対立を避けるような介入をしています。
結論はリーダーが決めてしまっています。これでは、メンバー間で十分なコミュニケーションがとれるとは思えません。
議論をすると、その瞬間はチームの和が乱れるように見えますが、その後の結束力を強めるには必要なことではないでしょうか。」



強いチームを作る

- メンバーの個性を知る
- 十分に意見を交換する
- 議論のルールを決める

18

ナレータ

「成功を勝ち取ろうという、強いチームを作るには、まず、メンバーの個性を知る必要があります。そして、その個性を知るには、十分に意見を交換する必要があります。議論という形になることが多いでしょう。その議論を円滑に行うためには、議論のルールを決めておくが良いでしょう。そして、そのようにチームを導くのはリーダーの役目なのではないでしょうか。」



雨降って、 地固まる

19

ナレータ

「昔の人は、良いことを言っています。
「雨降って、地固まる」と。
相手に意見にしっかり耳を傾け、自分の意見をはっきりと述べることで、お互いを理解し合えるようになります。ぜひ、ルールに従って議論をしてみてください。」



ありがとうございました

20

ナレータ

「お見苦しい点は多々あったと思いますが、最後までご観劇いただき、誠にありがとうございます。」