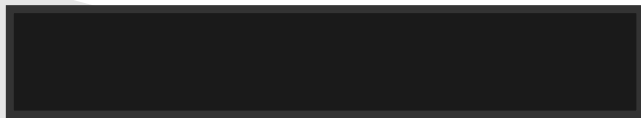
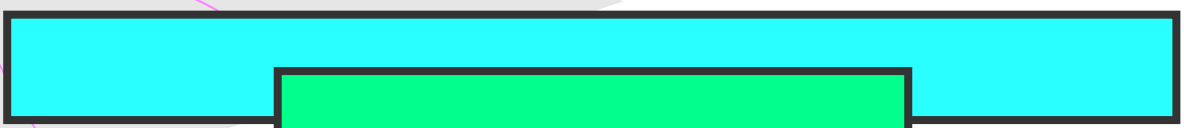
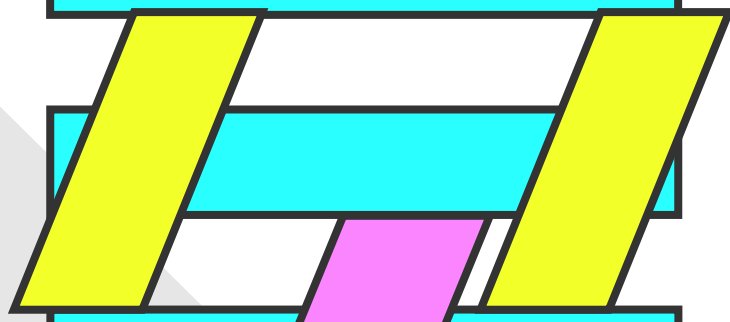
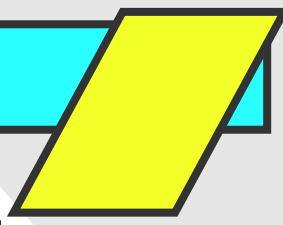
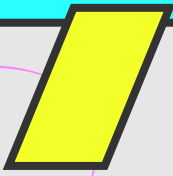


プロジェクト推進宣言

COPILOT



目次

プロローグ

ひとりリーダーの限界

チームを引っ張らない、後押しする人

目標ではなく、価値の実現を目指す

自分の能力を活かして楽しく働く人を増やすために

03-13

コパイロットの仕事

プロジェクトのリーダーを支援する副操縦士

リーダーの支援から形式知へ

プロジェクトを推進するための方法論

プロジェクトを進める方法で失敗するチームをなくすために

エピソード：なんとかしてくれる

08-12

メソッド

プロジェクトに必要な概念の道具

ナレッジ・ラボの活動

プロジェクトスプリントの誕生

共有されいつでも書き換え可能なプロジェクトの設計図

エピソード：チームの力

13-16

スーパーグッドミーティングス

エクセルのフォーマットから始まった

ミーティングからプロジェクトを変える

ツールがリアリティをつくる。作るために、断定すること

目指す価値に共感し、現状と違和感を感じ、その時々で最適なことを実践していく

エピソード：なくなると困る

17-21

ひとまわりしてまた副操縦士

よいミーティングはプロジェクトをよりよく進める

方法論の伝道師

副操縦士の新しい役割

エピソード：いくら本を読んでも泳げるようにならない

22-25

エピローグ

コパイロットへのありがたい評価

みんなの力で進むプロジェクトにあふれる世界

26

ひとりリーダーの限界

コパイロットは、2005年の設立当時「ディレクターズ・ユニオン」と自己紹介をしていました。商品のプロモーションをするために、コパイロットのメンバーはひとりひとつのプロジェクトを担当し、ウェブサイトやグラフィック制作を方向づけるディレクターとして活動していました。当時は、どんな商品を、どんな手段でプロモートするかについて、それほど多くの選択肢はありませんでした。ウェブとデジタルノベルティと広告出稿用のいくつかのアセットを作るくらいで、それをどのような内容で満たすか、ということに集中できていました。ディレクターがその決定を一手に担っても十分になんとかになりましたし、むしろ、誰かが方向を決定することでプロジェクト全体が効率的になるという面もありました。

2000年代後半のある日、私はあるプロジェクトの準備のために、大手IT機器ベンダーの上級エンジニアたちが私を待つ会議室へ向かっていました。表向きは、このプロジェクトのディレクターである私が、上級エンジニアたちと交渉し、技術的な解決を方向づけるための会議です。しかしその日の私は「完全なディレクター」ではありませんでした。私は部屋の外にいるアドバイザーと連携し、交渉が行き詰まらないよう相談できる環境を整えていました。上級エンジニアたちは私のための言葉で話してくれませんが、目の前で発生している動作の不具合を解決しなければいけないのは私です。数週間後に迫ったイベントに向けて、この技術的なボトルネックを解消して、現地のネットワークで機能するシステムを、彼らに実現してもらわなくてはなりません。

私は、私ひとりで、大勢の専門家が関わるプロジェクトをディレクションするのは無理だと感じ始めていました。そして、もし苦勞してプロジェクトを成功させたとしても、プロジェクトチームが解散すれば、何も残らない。このやり方には何か欠けている、と強く感じたのです。

チームを引っ張らない、後押しする人

ひとりのディレクターの限界を乗り越えるために必要なのは何か。そのことを考えながら辿り着いたのは、プロジェクトに関わるみんなの力を引き出す、プロジェクトに関わるみんなが力を発揮できる環境を作る、というアイデアでした。

プロジェクトマネージャーやファシリテーターはやりがいがあります。チームを勇気づけ、彼らの力を発揮してもらうために奉仕する仕事です。スケジュールを引き、ミーティングを招集し、その日話す議題をまとめて提示し、議事録をとり、ミーティングの中で新しく発生したタスクを提示します。これがあることで、プロジェクトのメンバーは、それ以外の「正味の」仕事に集中できるのです。

ディレクターとプロジェクトマネージャーの違いは、自分の決断でチームを引っ張るか、チームが力を発揮できるように後押しするか、です。そしてプロジェクトマネージャーとしての私たちは、チームの中で機能するよう感じられました。良いチームを作ることが、プロジェクトをよくすることにつながる。コパイロットの自己紹介も「ディレクターズ・ユニオン」から、2013年には「グッド・チームビルディング・アンド・プロジェクト・マネジメント」に変化していくことになりました。

しかし、プロジェクトマネージャーとしての満足は長くは続きませんでした。チームが本業に集中するための後押し役は、私たちにとっての終着点ではなかったのです。

目標ではなく、価値の実現を目指す

プロジェクトマネージャーとして色々なプロジェクトを後押しすることが日常になると、プロジェクトを成り立たせている背景、とでも言うような場面と触れる機会が増えてきたことに気がつきました。

商品開発を例にしましょう。商品をリリースするというプロジェクトの目標を達成し、完成したプロダクトが世に送り出された後も、それを維持したり、どのように使ってもらうかを評価したり、次のバージョンを用意したり、といった仕事があります。商品のリリースに向けては、目標を実現するために必要なチームを集め、そのチームが目標に到達するために何が必要なのかを共有することが重要

です。しかし数年に渡ってユーザの役に立ち、喜んでもらうためには、それだけでは十分ではありません。その事業が実現したい価値がなんなのか、その価値を提供する運用チームがもっと良いチームになるにはどうすれば良いのか、顧客とどう良い関係を作ることができるかを考えることの重要性が、より高まります。3ヶ月、半年ではなく、4年、5年の長期で考える。これはプロジェクトというよりも、組織の運営に近いものです。

私たちは目標の達成ではなく、価値の実現を追求することが重要なのではないかと思うようになりました。その価値を実現するためにどうすればよいかと考えれば必ずと目標は明確になるし、目標を見直すことさえできる。そうして何かを実現していくことは仕事として本質的で、楽しいことでもあるように思えます。この考え方をもっと突き詰めることができるのではないか？プロジェクトの成功イメージをチームみんなで共有し、目指す価値への共感を増やし、現状と違和感を感じ、その時々で最適なことを実践していく。それは、プロジェクトマネージャーひとりがチームを引っ張ったり押したりするのではなく、みんなが自分なりの方法でチームに貢献し、ある意味では引っ張っている、リーダーがたくさんいる状況なのではないか。

自分の能力を活かして楽しく働く人を増やすために

これらの経緯から学んだものを、「プロジェクトスプリント」というメソッドや、「スーパーグッドミーティングス」というツールとして開発し、提供しています。ウェブサイトから入手すれば、どなたでも利用することができます。

プロジェクトスプリントとスーパーグッドミーティングスは、知的で、複雑なものの生産の在り方についてのコパイロットからの提案です。複雑な成果も、多くの人々の知恵を結集することで生み出すことができる。多くの人々が自分の知恵を使って新しい価値を生み出し、よりやりがいをもって仕事に取り組むことができるプロジェクトを増やすことが、コパイロットの目標です。私たちのメソッドやツールを使っただけなら嬉しいですし、このアイデアをより良いやり方を生み出すことに使っただけでも良いです。もし機会があれば、一緒にプロジェクトをやる中で、私たちのノウハウをお伝えすることもできます。

宣伝の意味も少しはありますが、そのためだけに、みなさんどうぞご利用くださいと言っているわけではありません。プロジェクトへの取り組み方は、そのプロジェクトのリーダーはもちろん、全てのメンバー、予算や環境に関わる人々、そのチームの成果を受け取る人々、その他チームに関わる全ての人の考え方、関わり方によって姿を変えるものです。コパイロットがたまたまひとつのプロジェクトに関わるだけでは、変えられないことのほうが多いのです。プロジェクトのメンバーみんなの力で、プロジェクトを取り巻くさまざまな不確実性や困難を乗り越えるための方法は、多くの人たちに知ってもらってはじめてその力を発揮するのだと思います。ですから、多くの人に知ってもらい、使ってもらいたい。

もし興味を持っていただけるなら、プロジェクトスプリント、スーパーグッドミーティングスを手にとって、試してみてください。あるいは、コパイロットへご連絡ください。多くの人たちの力が集まれば、もっとよい方法、もっと良いアイデアを見つけることができると信じています。

2021年4月1日

株式会社コパイロット 定金基

Update 2021.6.16

広義のプロジェクト

このドキュメントは、「プロジェクト」を推進しようと取り組んできた、私たちコパイロットの歩みを紹介するために書かれたものです。しかし、私たちはプロジェクトのサポートをずっとやってきたにも関わらず、あらためてプロジェクトとは何ですか？と問われると、少し困ってしまうのが正直なところです。

プロジェクトは、計画を立てて実行すること。

プロジェクトは、目的を達成するためのチームの取り組み。

プロジェクトは、価値を生み出す活動。

プロジェクトは、ミッションを追い求めるチームの働き。

どれも正しいように感じます。プロジェクト推進宣言の最初のバージョンをリリースしたあと、プロジェクトをよりよく進めるには…と話しはじめたときに、それを聞く人の経験によってさまざまなイメージがあることをより強く実感しました。プロジェクトをどの視点でとらえるかによって、その「推進」はさまざまな意味になり得る、ということです。

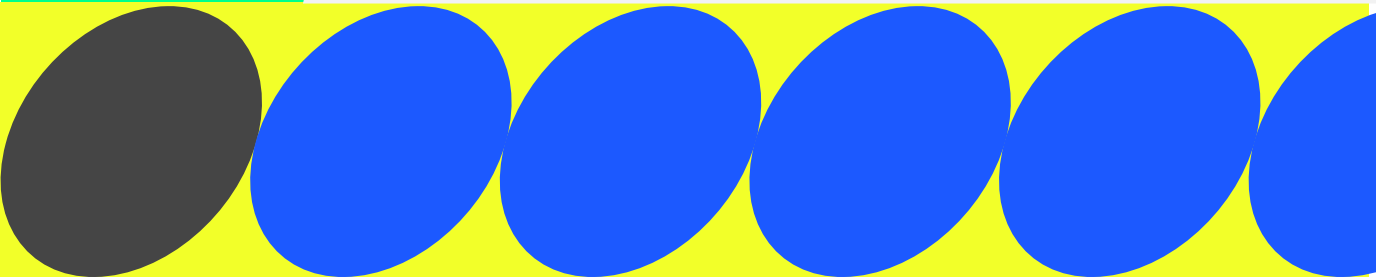
私たちが多くのプロジェクトを経験するなかで、状況によって異なるアプローチが必要になることを実感してきました。PMBOK とアジャイルを筆頭に、プロジェクトへのアプローチの方法、プロジェクトが対象とする領域そのもの、あるいはリーダーシップの在り方について、あらゆる提案がされていますが、それらには得意不得意があります。私たちの提案するプロジェクトスプリントやスーパーグッドミーティングスも当然、ある限定された状況に対して、部分的な解決を提供するものです。

人々が力を合わせて仕事に取り組むこと。これを広義のプロジェクト、とすることができるかも知れません。その全体について説明することは、きっと簡単ではないでしょう。そして万能の解決策の登場は、ほとんど期待できないでしょう。ただコパイロットとプロジェクト推進宣言の立場としてはっきりしているのは、プロジェクトがどんなものであれ、そこで試行錯誤しながら考えたことを皆さんと共有したい、ということです。そしてどれだけ理解が進んでも変わらないだろうと言えるのは、プロジェクトをよりよく進めるためのよりよい方法があるはずだ、と信じることです。それは私たちが行動する動機になっています。

2021年6月16日

株式会社コパイロット 定金基

コパイロットの仕事



コパイロットの仕事

プロジェクトのリーダーを支援する副操縦士

コパイロット＝副操縦士の社名の通り、私たちのポジションは創業から現在まで変わっていません。プロジェクトの副操縦士として、プロジェクトマネージャーやリーダーの横で彼らの仕事を分け合い、負担を減らすことでプロジェクトがより力を得るようにお手伝いをしてきました。その人たちが、一番大変な思いをしていることが多いと感じていたからです。

プロジェクトマネージャーやリーダーには、提案、決断しなければいけないことが膨大にあります。高度で異なる専門性をもつメンバーのあいだで仲介役もこなさなくてははいけません。その難しい立場が、なかなか周囲から理解されないことも多いように思われます。リーダーは、プロジェクトの中で負担が大きく、孤立しやすい。しかしだからこそ、リーダーが力づけられると、プロジェクトも元気になります。これはコパイロットがプロジェクトの副操縦士としての実践の中で、経験してきたことです。

次に何をすべきなのかははっきりさせることが、プロジェクトマネージャーの重要な仕事としてあります。しかしやるべきことがはっきりしていても、それだけでは十分ではありません。予算を持つオーナーの期待と、仕事の完成を目指すチームの気持ちのあいだにどんなギャップがあるのか。チームメンバーがどんな経緯で集まったのか、どのくらいの経験や情報を共有しているのか。チームに材料をそのまま提示しても、共有にはなりません。異なる立場の人同士が、共通の目標を理解できる状況そのものを作る必要があります。

仮説について対話し、プロジェクトのメンバーが違和感を表明する機会をつくり、フィードバックを目標に反映させる、といった作業を繰り返し積み上げることで、人々のあいだに共有された理解を少しずつ作っていくことができます。チームづくりの仕事は、コパイロットのリーダーに対する支援の重要な部分です。

リーダーの支援から形式知へ

プロジェクトの目標を共有する、チームが向かう方向を相互に理解する、というと雲をつかむ話のようですが、私たちがやっていることの実際は即物的で、議題をエクセルで作られたミーティングのフォーマットに、ロードマップを1枚のスライド(A3用紙相当)に、リモートになってからはそれらを共有スクリーンに、目にみえるように書き出すことです。どんな大きな問題も、プロジェクトメンバーが互いの考えを語り合い、違和感を修正することで、チームのものになっていきます。コパイロットのチーム支援は、状況を目に見える形にして提示することで、リーダーとチームのメンバーがそれを見ながら対話する機会を作ること、と言い換えてもいいかも知れません。

副操縦士として、人と人の相互のやりとりを通してチームが生まれ、プロジェクトが進む経験をしていくと、しだいに対話をする機会=ミーティングを使ってチームやプロジェクトを方向づけることが当たり前になっていきました。議題やロードマップやタスクの視覚化によってミーティング単体を対象にした実践から始めましたが、それは複数のミーティングのフォーマット化へ進んでいきました。複数のミーティングをまとまりとしてとらえる、目標を見直す機会を作る、チームメンバーのロールを視覚化する、などのプロジェクトを取り巻く環境の整備、プロジェクトチームが機能する枠組みそのものの提供に変わっていったのです。

そして、2015年にはじめて、「コンセンサスビルディング(合意形成)=コンビル」として、プロジェクトに適用できるパッケージを作りました。チームのメンバーが目標を共有し、互いの期待を揃えた状態で仕事をするを可能にするフレームワークです。これはコパイロットがはじめて作ったプロジェクトについてのナレッジ、「形式知」です。

プロジェクトを推進するための方法論

コパイロットのプロジェクトについての形式知は、コンビルから始まって、現在ではプロジェクトスプリントとスーパーグッドミーティングスの姿になっています。その過程で、プロジェクトにはさまざまなタイプ、段階があり、その時々で必要なテクニックと、どんな場面でも共通する方法論があることがわかってきました。

大まかに言えば、プロジェクトがその存在意義を自覚する段階、その存在意義に向かって試行錯誤をして具体的な方法を見つける段階、やるべきことが定まってその価値を発揮する段階に分かれます。私たちは、それぞれグラウンドワーク、実践、定常業務と呼んでいます。

よくこの初期段階において、プロジェクトの目標を明確にしよう、ゴールを共有しよう、と言います。リーダーが自分の責任を感じて苦悩している部分かも知れません。私たちも、目標を明確にする方法としてプロジェクト憲章を作ってみたものの、プロジェクトメンバーの注目を集めることがないままメンテナンスされずに終わってしまったことがあります。しかしうまくいった例もあります。

サブプロジェクトを7つも持つ、大規模なプロジェクトに取り組んだとき、私たちは、プロジェクト全体の目標を1枚のスライドに書き出し、定例の場面でだけアップデートすることにしました。そしてチームの誰でも違和感を言ってもらい、それを書き込んでいきました。私たちが勝手に書き換えるのではなくて、みんなで書き換えてもらったのです。この場面では、プロジェクト憲章という形ではありませんでしたが、チームは全体の目標を見失わずに、自分たちの現在地と行く先について議論することができました。プロジェクト憲章との違いは、「書き換え可能な中間目標=マイルストーン」の存在だと私たちは考えています。

なぜそのチームが存在するのかは、プロジェクト憲章でも表現できます。しかし、そこに書かれた理想にどう到達するかが、チームとしての議論のしどころです。プロジェクト憲章だけでは、理想が語られるだけで、そこに至る「自分たち」の姿を話し合う場が生まれません。チームの共有事項として、ゴールに至る道のりが表現され、その書き換えがダイナミックに起こると、チームが自ら動き出すような状態になります。

グラウンドワークの段階で、プロジェクトのそもそもの存在意義と、そこへ至る仮の道筋の両方をバランスよくまとめられれば、プロジェクトは前に進み出すでしょう。

プロジェクトを進める方法で失敗するチームをなくすために

コパイロットは、単身プロジェクトに乗り込んでタスクとスケジュールの管理からはじめ、やがてプ

プロジェクトの構造の可視化を通してチームの後押しをし、そこから、プロジェクトに取り組むそもそもの意義と、チームが進む道のりをダイナミックに書き換えていく場づくりを目指しました。

現在のコパイロットは、これらの使い分けに関心を向けています。長期的で本質的な目標の議論と短期のやるべきことの明確化、大きく成果を出すための実践とチームが成長するための実践のあいだには、やはり意識の持ちようや必要なテクニックに大きな違いがあります。いつまでに何を達成すべきかが十分に明確であれば妥当なスケジュールとタスクを書けばよく、そもそもこのプロジェクトは…云々と語っている時間はないでしょう。逆に、そもそもの目的が共有できていないなら、グラウンドワークを経由すべきです。その時々で最適なことを実践していくことが必要だ、と書いてしまうとあたりまえのようですが、これを現実のプロジェクトに適用するには、グラウンドワーク、実践、定常業務の違いを正しく認識すること、それぞれに適した方法論を用いること、メンバーの理解と協力を得ることが必要になります。もちろん簡単なことではありませんが、プロジェクトが目標を見失ったり、足並みが揃わずに損をしたり、という失敗を避けるために、できることがたくさんあるはずです。

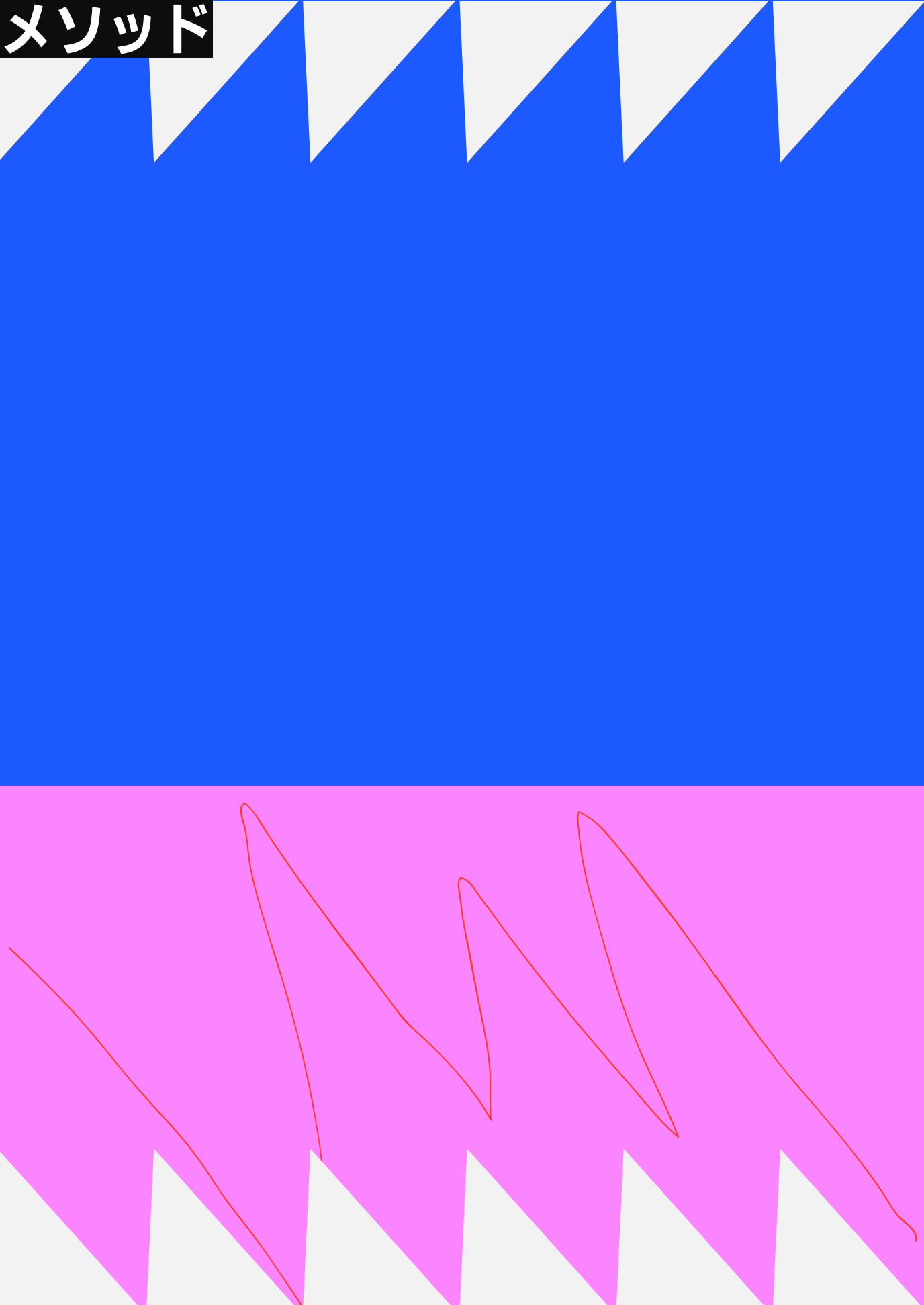
episode

エピソード：なんとかしてくれる

「こちらで整理しなくてもなんとなくなんとかしてくれるという外部の会社があることに驚いた。目的や先を見越して提案してくれるので非常に助かっている」

プロジェクトの一員として、副操縦士として、認めていただけたと思える瞬間です。

メソッド



メソッド

プロジェクトに必要な概念の道具

2018年に始まった「プロジェクトスプリント」は、2015年の「コンビル」を前身とする、コパイロットの形式知の最新版です。メンバーみんなの力で、チームを成長させながら目的に向かっていく環境を作るための方法論です。ここには、成果を生み出すミーティングの枠組み、チームに必要なさまざまな役割、複数のミーティングを組織する方法、目標に向かうことができているかどうかを振り返ることでチームをより高める方法、大目標を直近の達成目標にブレークダウンするための考え方など、プロジェクトに必要な概念の道具が揃っています。

コパイロットは右往左往しながらここに至りましたが、これらをまとめる過程で、ソフトウェア開発のアジャイルの手法をはじめとするプロジェクトやチームワークについてのさまざまな知見や、センスメイキング理論などのチームやグループと個人の才能がどう調和するかについての経営理論、ホラクラシーなどの組織論と多く出会うことになり、それ自体が魅力的な探求の旅になりました。その過程を少しご紹介したいと思います。

ナレッジ・ラボの活動

形式知を生み出そうという明確な目的を持って、ナレッジ・ラボというチームがコパイロット内で始まったのは、2014年頃でした。ほかでもないコパイロット自身が、雇われプロジェクトリーダーとして、ひとつのプロジェクトにひとりが参加するスタイルで仕事をしていて、その限界に達した頃です。コパイロットも副操縦士の集まるチームになり、プロジェクトを進めるためのノウハウをチーム内で共有して、育てていきたいという想いで、ナレッジ・ラボはスタートしました。

ナレッジ・ラボチームの初期メンバー3人はまず、コパイロットの中のノウハウをメソッドの形に注ぎ込むサイクルを構築しようというアイデアで、形式知の仕事をはじめました。アイデアそのものは、2021年の現在も変わっていません。

ナレッジ・ラボは、リサーチしたさまざまなプロジェクトについての手法を使って、コパイロット社

内で多くの実験を行いました。例えば、インセプションデッキを模したプロジェクト設計図であるプロジェクトデッキを作る、問題・課題などプロジェクトで使われる言葉を定義しなおす、スクラムマスターを招いてスクラムを体験する、アジャイルの振り返り手法をひたすら試す、KJ法の創作者・川喜田二郎の〈本流 KJ 法〉の指導経験豊富な川喜田晶子氏に教わりに行く、ホラクラシーを取り入れてみる…などなど。いまのプロジェクトスプリントのベースになるアジェンダ項目が作られたのもこの時期で、それを用いたプレゼンテーションシートもつくりました。

幸いにも、同時期にプロジェクトの立ち上げに関わることや、さまざまな企業の形式知を扱う機会が増えていき、ナレッジ・ラボの成果を実際のプロジェクトで活用するチャンスがありました。さまざまなアイデアを社内で実験し、それをプロジェクトに使っていったのです。

ただ、個別に経験したノウハウや知識を、すぐに体系立てられたフレームワークとして公開していきたいというねらいは、簡単には実現しませんでした。しばらくのあいだ、形式知を生みそうとする経験自体から、学ぶ必要がありました。

プロジェクトスプリントの誕生

2018 年終盤になると、コンビルはコアの部分を構造化することができるようになります。当時「スプリントプロジェクトマネジメント」と呼んでいた、スライド 1 枚 (A3 用紙相当) に定例ミーティングを連続的に可視化する方法を、ナレッジ・ラボチームのリサーチや実験と結びつけていくと、ひとつの構造を持った方法論としてまとまっていく予感を得ました。これがプロジェクトスプリントの始まりです。同時期にスクラムやホラクラシーに出会ったことも、大きく影響していたと思います。

プロジェクトスプリントのドキュメントには、プロジェクトをみんなで進めるために必要な原則と、それを実践するための方法が書かれています。メソッドはクリエイティブ・コモンズのライセンスのもとで GitHub で公開していて、どなたでもその様子を見たり、直接更新を提案することもできます。

そして 2019 年に初めて、プロジェクトスプリントを公の場で説明する機会をいただきました。ナレッジ・ラボの立ち上げから 5 年、プロジェクトスプリントと名称を変えてから 2 年が経っていましたが、

カンファレンスに集まった多くの方の共感をいただいたと感じています。これはたくさんのプロジェクトの役に立てるかも知れない、と気持ちを新たにすることができました。

共有されいつでも書き換え可能なプロジェクトの設計図

詳しくはウェブサイトでご覧いただければと思いますが、プロジェクトスプリントにはそれほど難解な内容は書いてありません。ただ、実践するためにはいくつかの準備と、多少の経験が必要になると思います。

プロジェクトスプリントのコアは、プロジェクトの存在価値とそこに至る道筋が描かれたマイルストーンマップと、アジェンダによって都度設計される定例ミーティングです。それほど特殊なものではありません。通常、これらは資料として準備され、ファシリテーターやプロジェクトマネージャーが管理したり、プロジェクトメンバーに提示されるものになると思います。コパイロットも、そういったやり方から始めています。

しかしこれらの資料を、メンバー全員と共有しながらくりかえし見直すことを、誰かがひとりが管理者として実践するのは、言葉の上では可能でも、難しいことだと感じられました。ここに一種の限界と、形式知のもうひとつの側面であるツールによる解決が、同時に兆していることに、私たちは2017年頃に気づくことになりました。

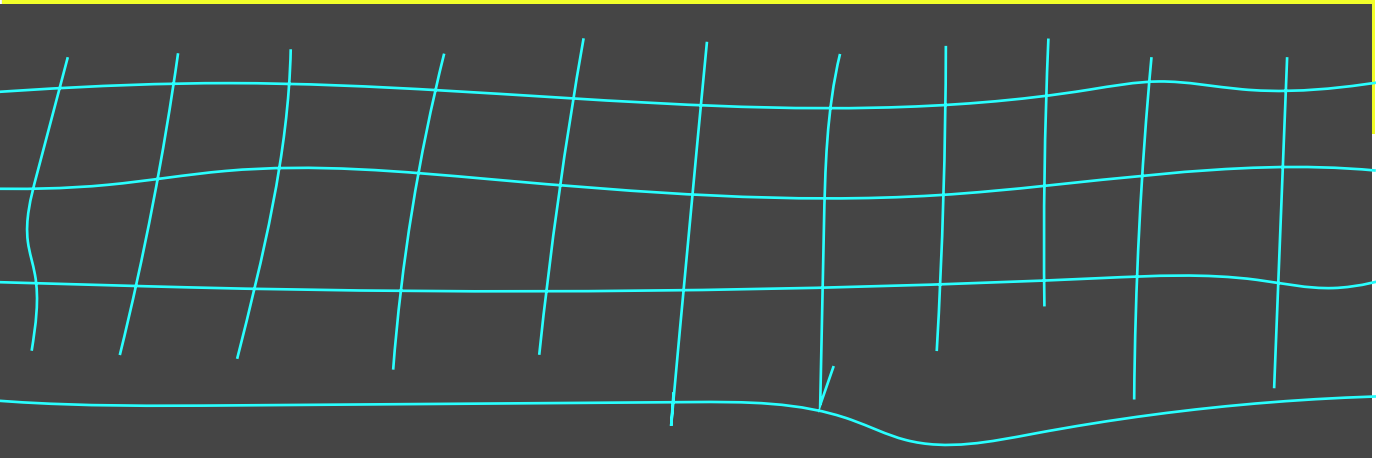
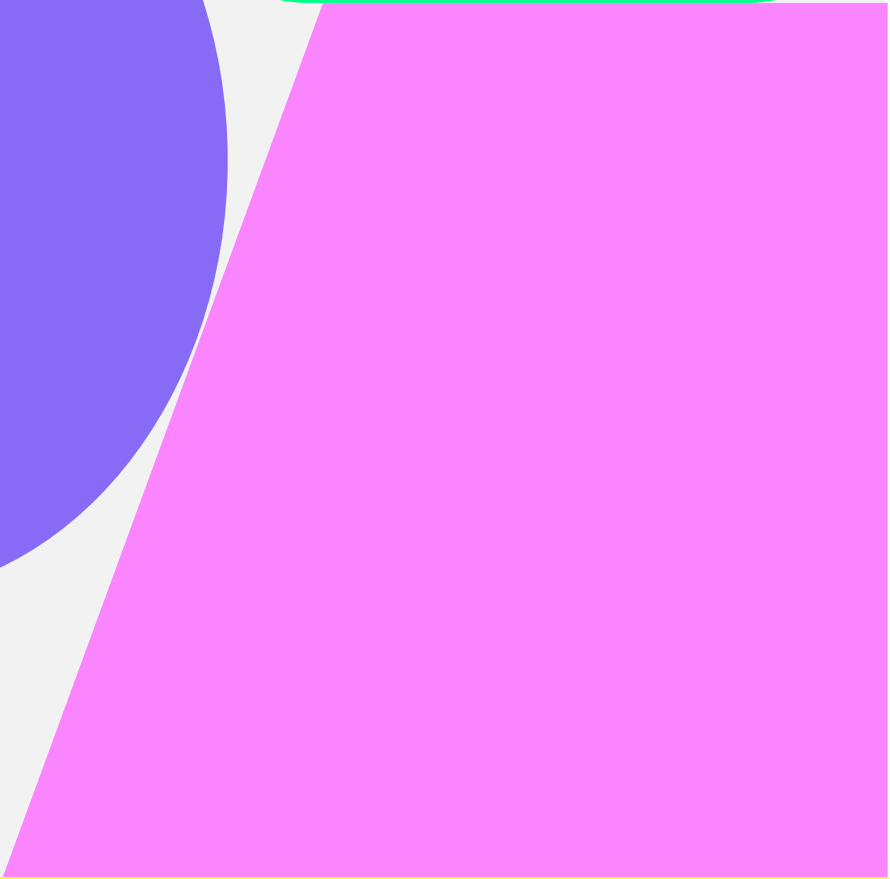
episode

エピソード：チームの力

「このチームには強い権力をもつ上長がないから物事が進まないと思っていた。それがコパイロットが入ることによって物事が決まって動くようになったことに感動した。」

チームが自分の力でものごとを進められる、と自信を持てるようになったと言っただけなのはプロジェクトスプリントの導入支援をしていて、本当によかったと思える瞬間です。

スーパーグッドミーティングス



スーパーグッドミーティングス

エクセルのフォーマットから始まった

コパイロットのノウハウを形式知にしようと取り組んでいた私たちは、ナレッジ・ラボとプロジェクトを行き来しながら、会議術として提案されているものをさまざま統合して、ミーティングの姿を明確にし、ひとつひとつの議題の意図がミーティングの場で正しく伝わるように、項目を作っていました(驚くほど、提案者が思うように、議題の意図がミーティングの参加者に伝わらないことが多いのです)。ミーティングを通じてリーダーを支援し、プロジェクトチームが目標を共有できるようにするために作ったそれらのフォーマットは、ただの1枚のエクセルの姿でしたが、確かに効果があるようでした。

しかしエクセルのデータという形式をとる以上、その配布や更新には制約がつきまといまいます。ミーティングの中で変更されたアジェンダを反映し、それを印刷物はもちろん、ファイルで配り直すのも大変難しい。話題がそれを待ってくれるわけではありません。しかし、ミーティング中の議題の追加や順序の入れ替えを行うことは、生きたチームの議論を作るためには、大変重要なことだと思われました。

エクセルのフォーマットの運用の限界が見えた頃に、ウェブブラウザで動作するツールを作ってその役割を担わせるというアイデアに至るのは、私たちにとって自然な流れでした。

ミーティングからプロジェクトを変える

2017年終わり頃から、ウェブブラウザ版「コンビル」のプロトタイプ開発が始まりました。これが現在のスーパーグッドミーティングスの原型です。当初は、エクセルで作られたフォーマットをブラウザで編集・同期できるようにするだけ、という姿で、それはすぐに機能しました。コンビルのフォーマットにはもう実績があり、ミーティングのアジェンダを見ながらミーティングを進められれば、それがウェブであれ、エクセルであれ、印刷物であれ、表示方法によって特に差はないようでした。

しかしミーティングやプロジェクトのリアリティに合わせて「いつでも変更できる」という感覚は、ウェブツールでしか作り出せないチームの感覚です。もしツールがなければ、プロジェクトマネー

ジャーやファシリテーターが、議題の変更を表示へ反映する作業が必要になります。少しの手間、たったひとつの間接化のようですが、それが自分の手によるのか、誰かへの委任なのかでは、全く違った体験になります。

「いつでも変更できる」からこそ、その内容は自分にも関わりのあることとして全員からの注目を浴びます。分単位の議題の時間のコントロールや、微かな兆候をつかむ小さな議題（存外、書き出してみると大問題だったり、チームの大きな共感と呼んだりするものです）もチームとして共有できるようになります。これは、ツール化することによる圧倒的な違いでした。

ツールは、いつでも誰でも変更ができる地図を提供し、メソッドは、プロジェクトのメンバーが意識の中で共通に持つ概念の道具を提供します。コンビルツールの開発を通じて、このふたつがあれば、コパイロットの経験を形あるものとして多くのチームに使ってもらえる、ツールとメソッドが、ひと揃いのソリューションとしてプロジェクトに寄与することができる、と確信することができました。

ツールがリアリティをつくる。作るために、断定すること

どうしてツールがプロジェクトやチームの助けになるのか。それは、チームの置かれた現実を見せてくれるからだと思います。さまざまな決断、決心がありますが、行動を呼び起こす類のそれは、理想と現実とがせめぎ合うところから出てくるのではないのでしょうか。

スーパーグッドミーティングスは私たちが生み出したものですが、それは私たちにとって、進む先に立ちはだかる新しい現実でもありました。あらゆる機能をユーザーインターフェイスに盛り込むわけにはいきませんし、画面サイズは有限です。機能するツールを現実的な制約の中で実現しようとする、**「作るために、断定すること」**が必ず発生し、多くの材料を捨てることを迫ります。一番重要なもの、いつでも必要なものを選びとる真剣さの中で、本当に重要なものをつかむ手前で止まっていた思考が、前に進みだすきっかけを得るのです。

スーパーグッドミーティングスは、初めてプロジェクトの生々しい姿を私たちの前に提示しました。プロジェクトは、私たちが過去に想像していた以上のディティールを含んでいること。そしてプロジェ

クトを表現するソフトウェアを開発するという事は、想像していた以上にプロジェクトの現実それ自体についての私たちの見解を、アップデートすることを要求すること。ツール開発を通して私たちは、二重の意味で、新しい現実を見ることになったのです。

限られた期間と、限られた予算に直面するプロジェクトにおける決断は、とても厳しいものです。スーパーグッドミーティングスに映し出されたプロジェクトの姿は、プロジェクトが置かれた厳しい現実の一部として、そこにあります。チームがプロジェクトの姿をみたあと、そこに新しい何を置くか、何を決断するか。ツールはその思考の場を提供します。私たちがツールから学び、ツールを通して皆さんに提案したいと考えているのは、現実にしてプロジェクトを前に進める実践的な方法なのです。

目指す価値に共感し、現状と違和感を感じ、その時々で最適なことを実践していく

複雑な問題に対処し、成長し続けるチームは、「現実を直視しながら、目的を見失わない」ことができるのだと思います。言うのは簡単ですが、仕事で創造的であろう、チームのポテンシャルを發揮しようとする事は、やりがいがある反面、大変なことです。人と人の意見の違いがあらわになりますし、本当に共感できる、それをやる事が正しいと思える結論は、簡単に得ることはできません。形だけ整えて、簡単に仕事を終わらせよう、いまわかってるとりあえずの結論で妥協しよう、ということもできるでしょうし、時には必要でしょう。しかし、タフに現実の問題と向き合うことが、やはり相応の成果を得るためには必要です。未知のことに開かれた態度で、心地よくないことも受け入れ、学ぼうとすることで、はじめて創造的になれます。予見する能力も、反省する能力も、チームのメンバーに備わっていると信じるところから、チームの活力は生まれるでしょう。しかしやはり現実には厳しいものです。

コパイロットの歴史は、どうすればプロジェクトがよりうまくいくかについての、試行錯誤の歴史です。プロジェクトを引っ張ることに始まり、後押し役を経由し、最終的には特定のリーダーによらず多くの人の力で進める環境づくりを目指すようになりました。その過程で、膨大な知見にアクセスすることができました。そして、プロジェクトを進めることについて、ひとりがリードするときもあれば、みんなで意見を出すべきときもあり、適切な対処は状況による、というごくあたりまえのことを、心の底から納得することができました。

チームの力を発揮するために、必要なことは何か。これから実現しようとする価値を共有し、現状に照らして何が不足しているかを感じとり、その時々最善の選択をし、繰り返し実践していくことの重要性は、どれだけ強調してもしすぎることはなさそうです。チームは、エネルギーを無駄にせず、現実を直視し、いま何をすべきかを決断し、それを実践することに集中すべきです。チームが力を発揮する条件を揃えるためには、いくつかの欠くことのできないツールとスキルがあります。プロジェクトの姿を把握せずにプロジェクトを進めることは、地図を持たずに新しい土地を歩き回るようなものです。地図がなくても目的地に到達するかも知れませんが、困難な旅になるでしょう。グループが抱えやすい問題に対して、その予防策と解決策をいくつか持っておくと良いでしょう。私たちの考えでは、それはスーパーグッドミーティングスとプロジェクトスプリントとして提供される、見取り図と、チーム活動のための方法論です。

プロジェクトの現実と向き合い、チームの力で成功したいと望む人々にとって、スーパーグッドミーティングスが目的地へ到達するための足掛かりになることを願っています。

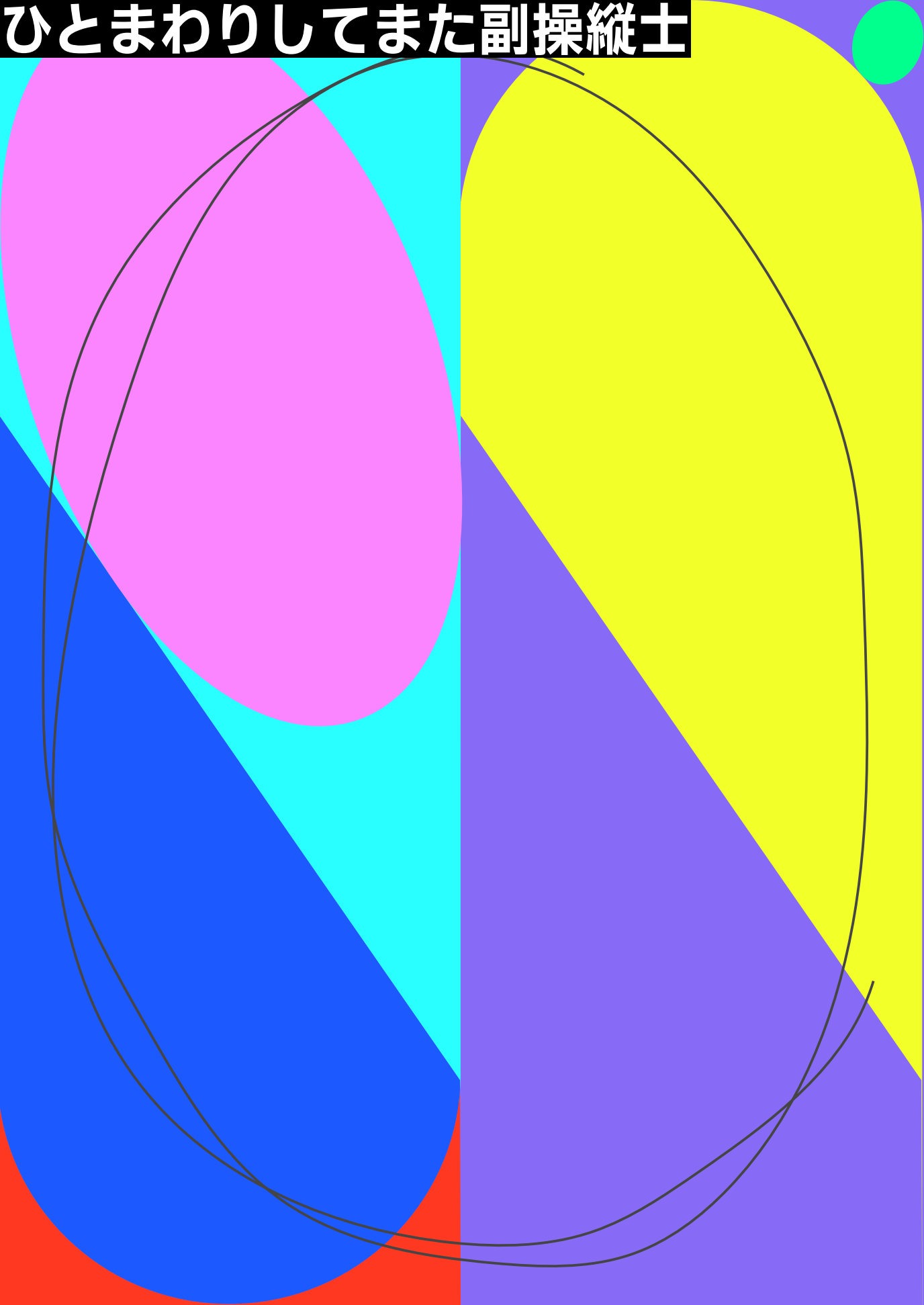
episode

エピソード：なくなると困る

「うちの会社はもうスーパーグッドミーティングスなくなると困るから、頑張って続けてください」

スーパーグッドミーティングスを必要として、日々そこで仕事をするための土台を提供できているのだと実感することができました。

ひとまわりしてまた副操縦士



ひとまわりしてまた副操縦士

よいミーティングはプロジェクトをよりよく進める

ようやく形になったプロジェクトスプリントとスーパーグッドミーティングスは、2005年のコパイロット創業以来、16年の経験を注ぎ込んだものでした。あらゆるプロジェクトの役に立つ、汎用的なものになっているはずだという自負がありました。幸いにも、私たちの「よいミーティングはプロジェクトをよりよく進める」というメッセージは、多くの方に興味を持っていただくことができました。特に、プロジェクトの方法論を模索して、なんとか自らの事業や組織をよくしようと苦心してきた人々が示してくれる共感、私たちに勇気づけてくれるものでした。

ところで、プロジェクトスプリントとスーパーグッドミーティングスを作った私たちには、すぐに大きな変化が訪れました。ミーティングの設計をスーパーグッドミーティングスで表現したあとは、私たちの関わりがなくても、プロジェクトの当事者の人びと自身で設計を参照しながら進めることができます。設計に対してどう振る舞えば良いかについては、基本的なことがプロジェクトスプリントに書いてあります。それらの計画に矛盾が生じたり、違和感が発生していないか確認し、修正するための週に1回のミーティングに私たちが参加するだけで、それなりのサポートを提供できるようになったのです。

私たちの仕事は貢献する時間に対して支払っていただく契約形態をとります。プロジェクトに関わる時間的なボリュームが小さくなるということは、フィーを下げることに繋がります。週に1回の関わりだけで仕事ができるという進歩は驚くべきもので、いままで予算の都合上関わるができなかったプロジェクトにも、私たちを入れていただけるチャンスが広がりました。

また私たちの活動量の面からも、大きな違いが生まれました。かつてひとりで5つのプロジェクトに関わることは大変な重労働でしたが、プロジェクトスプリントとスーパーグッドミーティングスによって進行するプロジェクトであれば、10から20くらいのプロジェクトに並行してアドバイスを提供できる可能性が出てきます。

方法論の伝道師

スーパーグッドミーティングスとプロジェクトスプリントにノウハウを注ぎ込んだ結果、私たちは新たに、より多様な規模と性質をもったプロジェクトを経験することになりました。プロジェクトの当事者になるだけでなく、ミーティング計画に対してフィードバックする、進行中のプロジェクトの状態を点検する、といった間接的な関わりが現実的になりました。

そうなれば、プロジェクトの初期段階で私たちがプロジェクト推進をリードし、徐々にクライアントにスーパーグッドミーティングス上の振る舞いを任せ、リード役を渡していく、という伝道師のような役割が、現実的だと思われたのです。

しかし、実際にプロジェクトスプリントを伝え、それを身につけてもらおう、というトライは、当初期待したようなスピードでは進められませんでした。私たちの経験とその考え方に共感してくれた支援先の人たちも、私たちも、すぐに使いこなせるだろうと期待したのですが、習得を終えてその効果を感じられる段階まで達するには、かなりの期間を要することがわかりました。

そして、プロジェクトスプリントとスーパーグッドミーティングスのアイディアに共感していただける場面と、ほとんど興味を持っていただけない場面に大きく分かれることもわかってきました。もちろん、関わる人数がある程度以上に大きいプロジェクトや、環境の変化が小さい状況にあるプロジェクトなどにはプロジェクトスプリントは必要ないだろう、ということはわかっていました。しかし私たちがこの場面には適合するだろうと考える小規模で、機動性が求められるプロジェクトを経験してきた人たちからの、よくわからない、という評価は、プロジェクトスプリントとスーパーグッドミーティングスがどんな人たちの、どんな場面に役立つかについて、私たちにはまだ学ぶべきことが多くある、ということを再認識させてくれました。

副操縦士の新しい役割

プロジェクトを担当することになり、勉強しようとするあえず本屋さんに駆け込んだが、何を読めばよいかわからない、という話を何度も聞きました。プロジェクトをうまく推進するためにはスキルが重要だという点までは認識していても、どうしたらよいかわからないという人が多く存在するようです。

プロジェクトスプリントやスーパーグッドミーティングスはそのような場面でも助けになる存在でありたい。

いま私たちが認識しつつあることは、ツールやメソッドは誰にとってもすぐに使いこなせるものではない、ということと、そういった状況にある人たちの伴走役も、私たちができることなのではないか、ということです。

プロジェクトがゴールに到達するためにチームの一員となり、一緒に進むことが、ここまでのコパイロットの在り方でした。ゴールを目指すチームがよりよいチームになること、あるいは、その手段とヒントを提供してチームの成長そのものをサポートをすること、それは結果としてプロジェクトをゴールにより近づけることにつながります。複雑で変化しやすい環境に適応し続けるプロジェクトは、チームを成長させ続けられるプロジェクトでもある、と言えるかも知れません。

ミーティングに着目し、よりよいミーティングを実現するためのプロジェクトスプリントとスーパーグッドミーティングスを作ってきた私たちは、副操縦士(コパイロット)としてプロジェクトチームの成長を助ける、という新しい役割に取り組みつつあります。

episode

エピソード：いくら本を読んでも泳げるようにならない

「いくら本を読んでも泳げるようにならない、実際に水にはいって動いてみないと駄目なのと同じで、それぐらい新しいことをやろうとしている」

プロジェクトスプリントは受け取る人の前提によって、全く別の作法を学ぶほど新しい経験として感じられる、ということを教えてくださいました。

コパイロットへのありがたい評価

いろんなプロジェクトに参加させてもらいましたが、大変ありがたい感想をもらうことがあり、各章末にエピソードをいくつか紹介させていただきました。チームの一員として認めていただいたこと、プロジェクトの手助けができたこと、それは目指すものというよりは、プロジェクトの本質的な目標に貢献しようとした結果なのではないかと思っています。

関わりを評価していただいたプロジェクトでの私たちの振る舞いには、共通点があるように感じます。

チームが実現しようとする価値に共感すること

チームの成果に注目し、そこから学ぼうとすること

チームのメンバーとして、自分の専門性において、チームをリードする自覚を持つこと

チームが機能するためのプロセスを、プロジェクトの中でも向上させようとする

チームとしても、メンバー個人としても、成長しようとする

これを心がけて表現できたときに、嬉しい感想をいただけたように感じます。プロジェクトをみんなの力で進めるために、まずはコパイロットがプロジェクトの一員として認めてもらえるような向き合い方をしていきたいと思っています。

みんなの力で進むプロジェクトにあふれる世界

これからも多くの方と、多くのプロジェクトで、ご一緒できることを楽しみにしています。そして、そのひとつひとつのプロジェクトチームが、メンバーの力を集めて、みんなの力で進むチームであってほしいと願っています。チームメンバーの力を信じて、その成長を願って、私たちのような外部のメンバーもチームの力にし、本当の価値を実現することへの決意があれば、それはできるはずです。

私たちには、方法論とツール、そして経験を提供する用意があります。決意あるチームのために、副操縦士として皆さんに劣らない熱意を注ぐことをお約束します。人々の才能を受け入れ、それを活かすチームと、みんなの力で進むプロジェクトにあふれる世界が待っていると信じて、私たちは頑張ります。

2021年 10月版

原案

定金 基(株式会社コパイロット)

執筆

菊地玄摩(ユニバ株式会社)

編集・進行

平林悠子(株式会社コパイロット)

デザイン

金栄一(ユニバ株式会社)

COPILOT

