



ふりかえり実践方法の変遷による 業務運営プロセスと成果の改善 【ふりかえり駆動型運営の実践】

株式会社**HBA**
Quality Solution事業
安達 賢二

今回の発表は、改善活動推進事務局による

組織的改善運営の改善

というややこしい話題です

<この発表で使用する言葉について>

● 生産面 : SWやサービスの“企画・設計～実装・テスト・リリースまでのモノづくり面”やその“管理面”を指します。

● KPT : ふりかえりの略語として使用します。

→ “ケプト”とします (Keep・Problem・Try)

コンテンツ

- 1.改善運営上の課題／対応方針
- 2.改善運営とふりかえり
- 3.ふりかえり実践事例
- 4.現状の活動状況と成果
- 5.ふりかえり駆動課題解決型プロセス改善

1.改善運営上の課題／対応方針

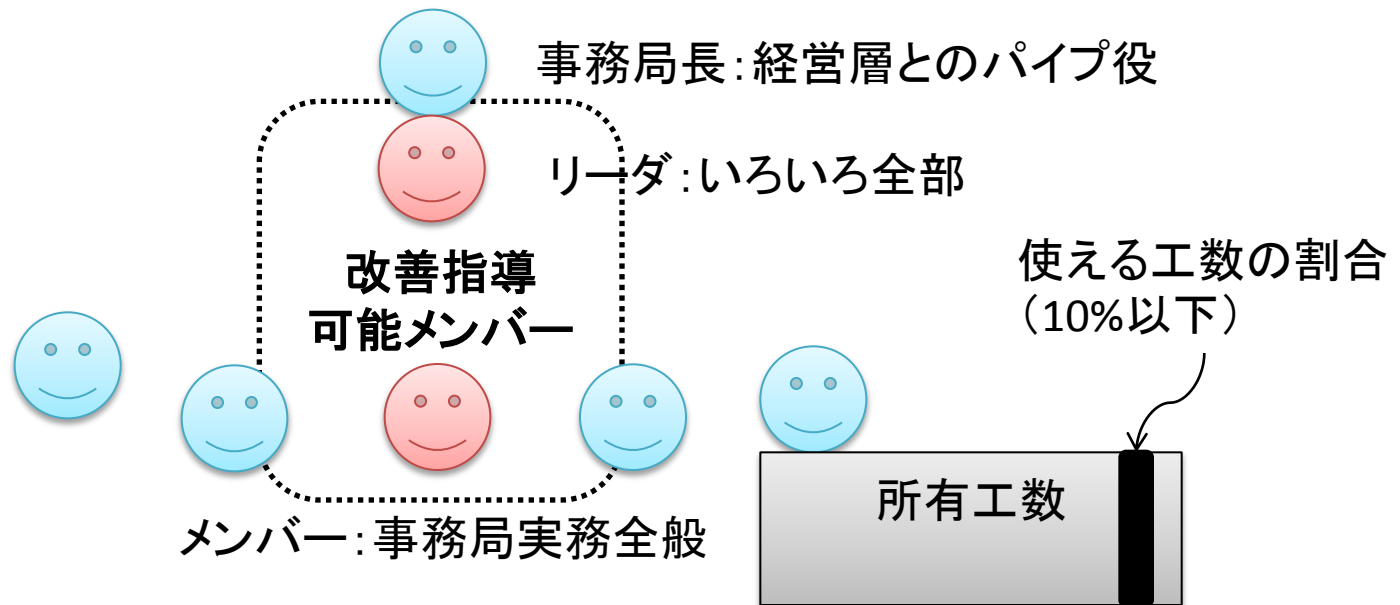
改善推進事務局のお仕事(概要)



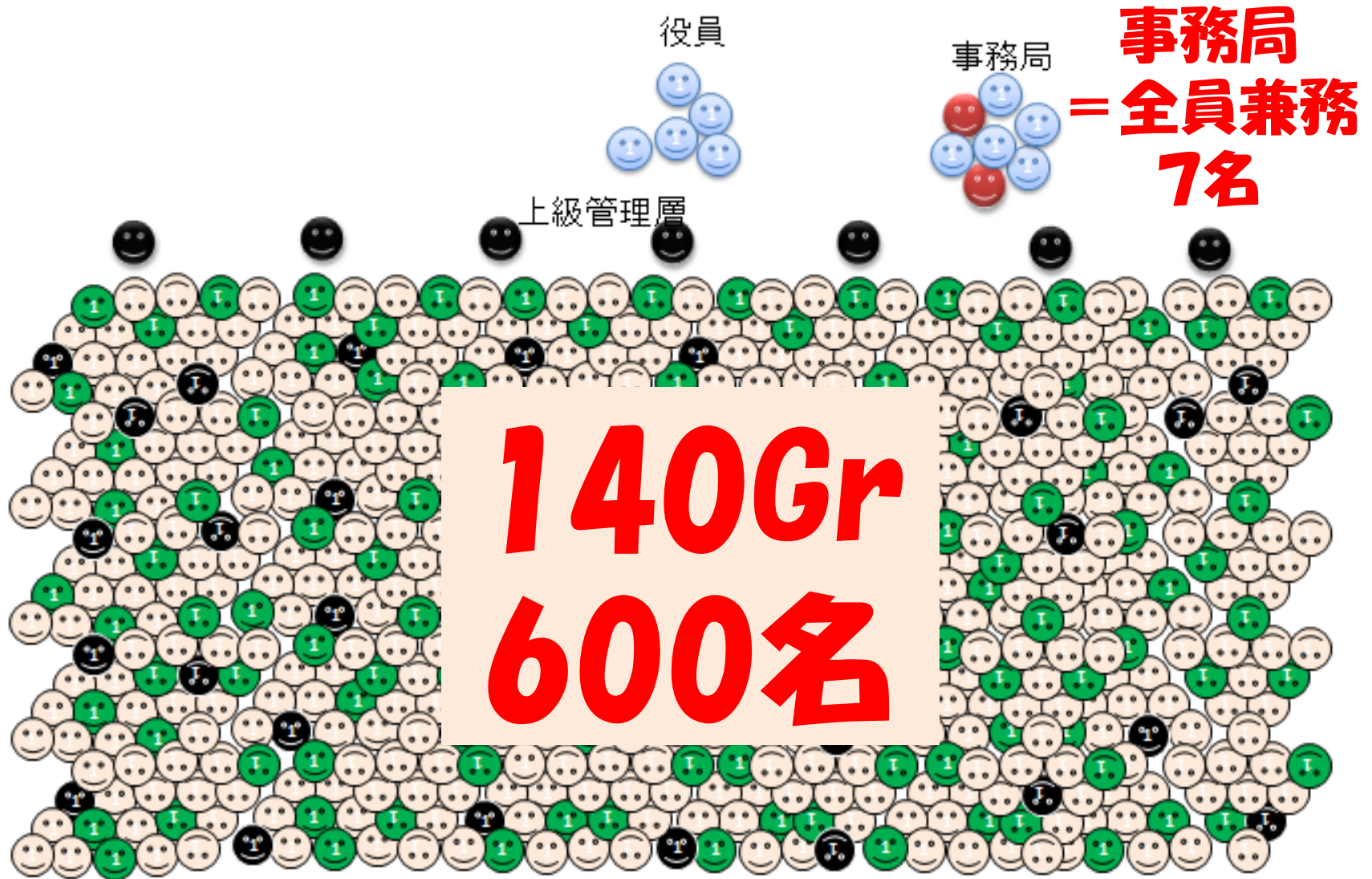
組織改善運営の課題(当時～)

【事務局の脆弱な体制】

- ① 全員兼務: 現業フルのまま空き時間で対応
- ② SWE・PM関連改善 指導・支援可能要員は数名のみ



運営体制イメージ



●前提条件

- 過去に組織的な改善運営で明確な成果を上げたことがない: モデルベースで進めると形骸化しやすい
- 組織改善運営のノウハウ、個別指導・支援するためのインフラ・情報・スキル・経験・リソース不足

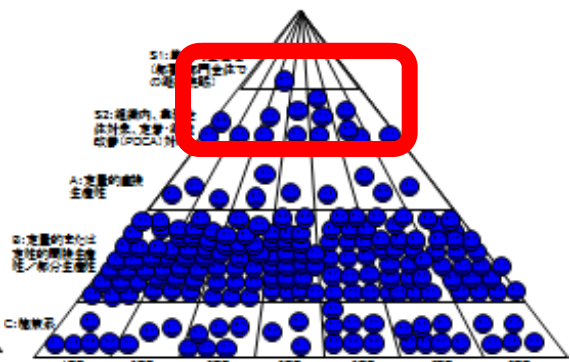
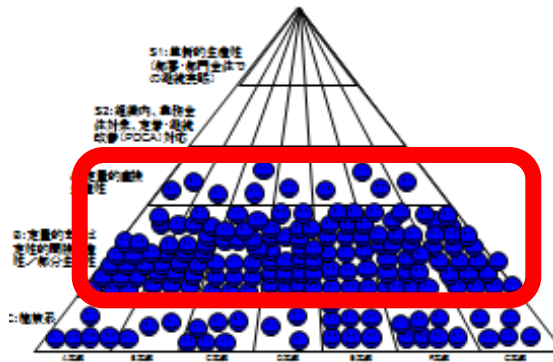
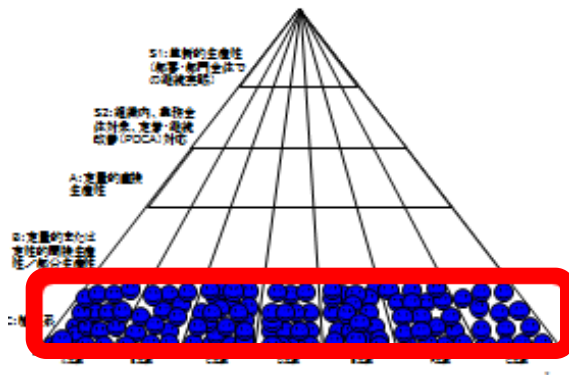


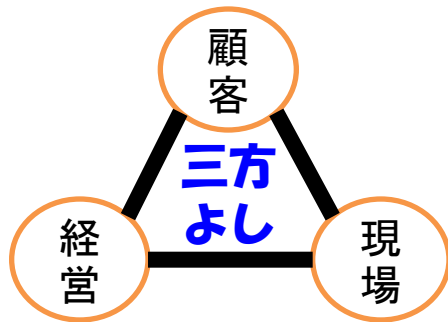
●選択した運営方法

- モデルは使わず、課題解決型運営で対応する
- 今持っているノウハウとチーム力を結集して
できることをやる
- “ふいかえり”を徹底活用することで、経験から
ノウハウを高め、確実に成果を向上させる

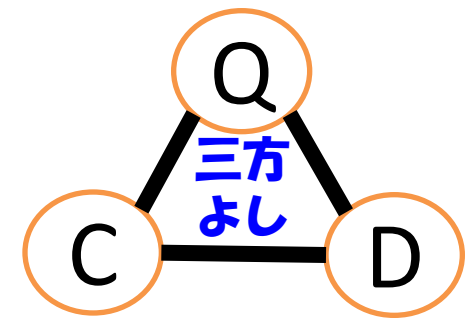
運営方針と戦略

2009年度(1年目)	2010年度(2年目)	2011年度(3年目)
運営基盤構築・改善開始・ 全員参画	生産面改善 & 定量的成果獲得率	事業成果向上につながる生産面改善の実現
広く・浅く ／やりやすいところから	実のあるものを増やす	狭く・深く ／ 本質的 生産面改善





事務局が やっていること



経営層：トップダウンで開始

事業成果向上を目指す／改善を支援する

事務局：ミドルアップダウンで組織内をつなげる

“**三方よし**”になるよう課題特定、目指す成果、改善対象等を調整 & 事業成果につながるQCD関連成果を獲得するようSWE・PM実践を指導・支援する

実務層：ボトムアップで実践

生産面を中心に自らの課題・問題を改善する

製品・サービス価値を高める／顧客に喜んでもらう

われわれが目指していること

以上のことを成し遂げて
事務局解散

2.改善運営とふりかえり

事務局の年間運営概要

週次

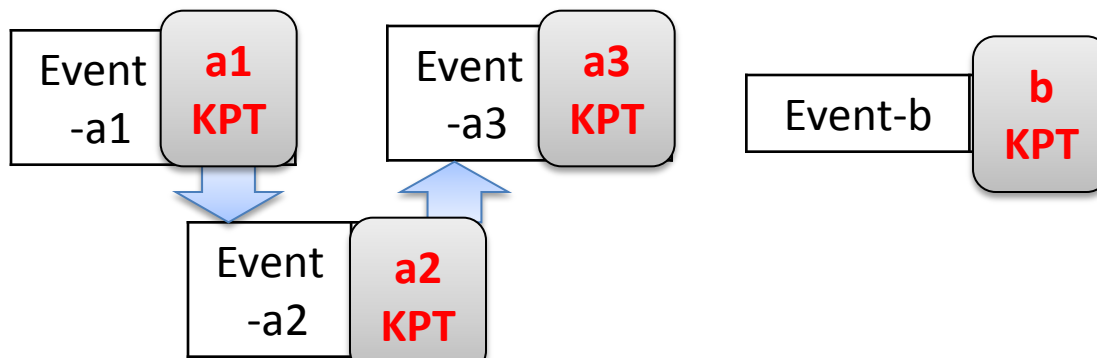
月次

年次

1W	2W	3W	4W	5W
Fri 朝M	Fri 朝M	Fri 朝M	Fri 朝M	Fri 朝M
1Month Monthly Rep◎				

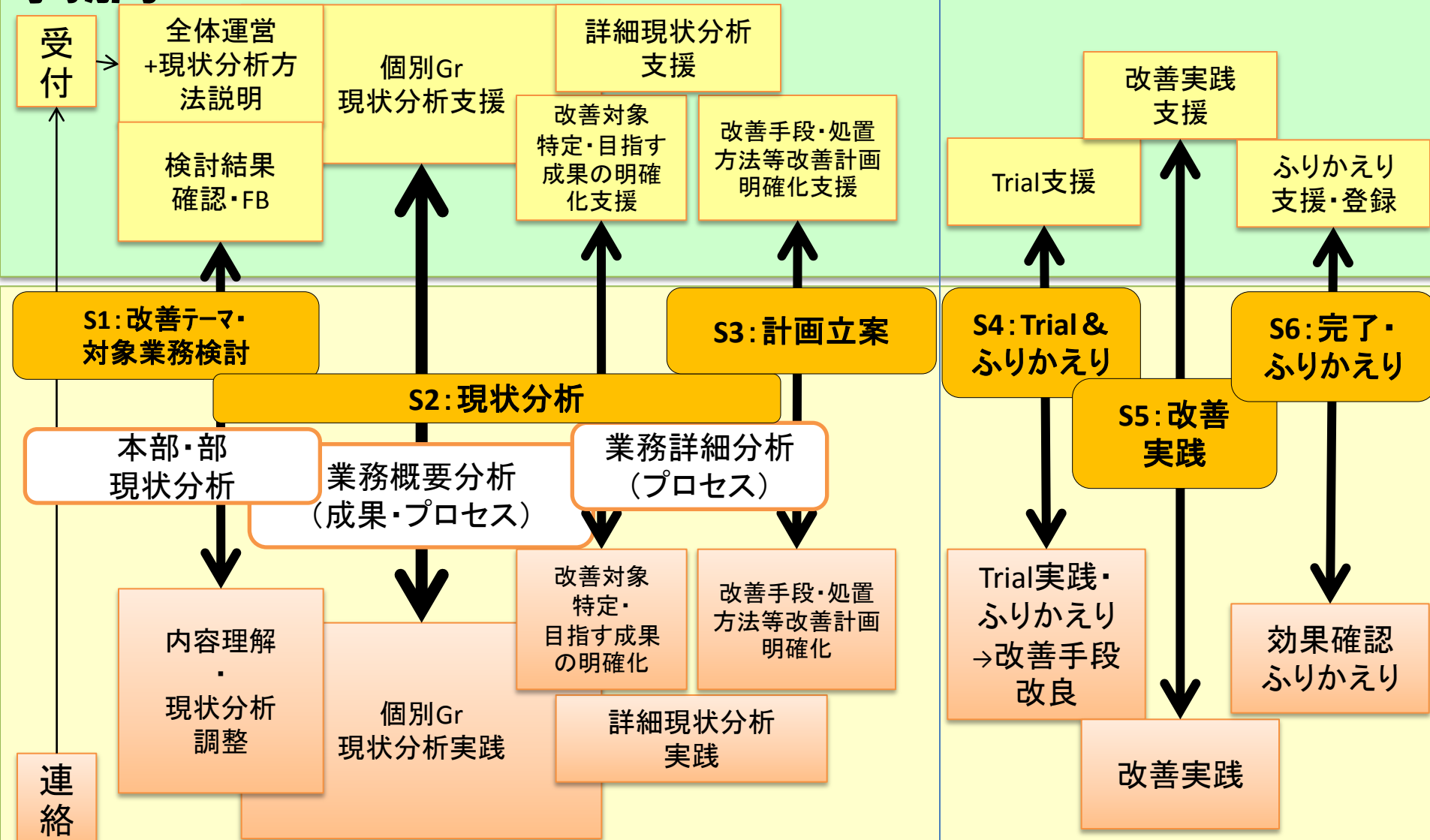
1Q			2Q			3Q			4Q		
Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
年度 Plan		1Q KPT			2Q KPT			3Q KPT			4Q KPT

イベント



改善に取り組むGrの運営概要

事務局



各本部(重点改善Gr)

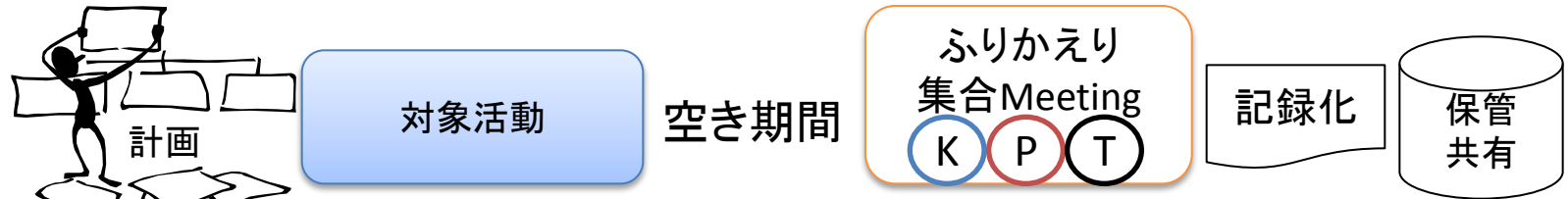
事務局ふりかえり



改善Gr ミーティング



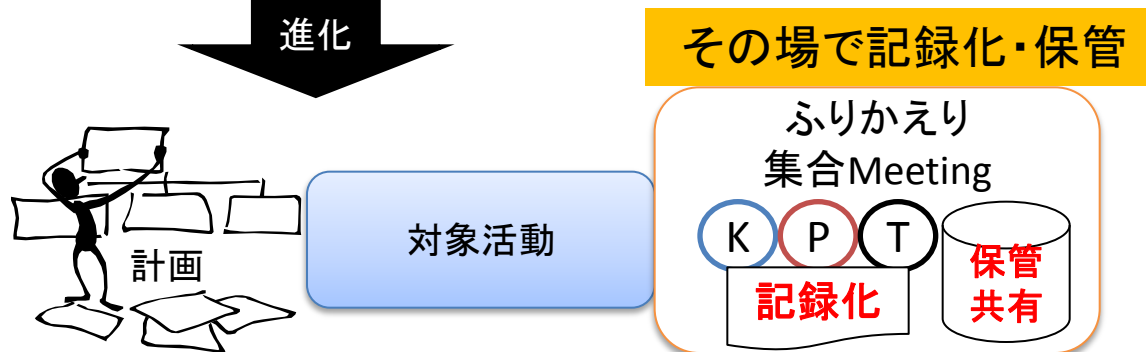
ふりかえり運営方法の変遷



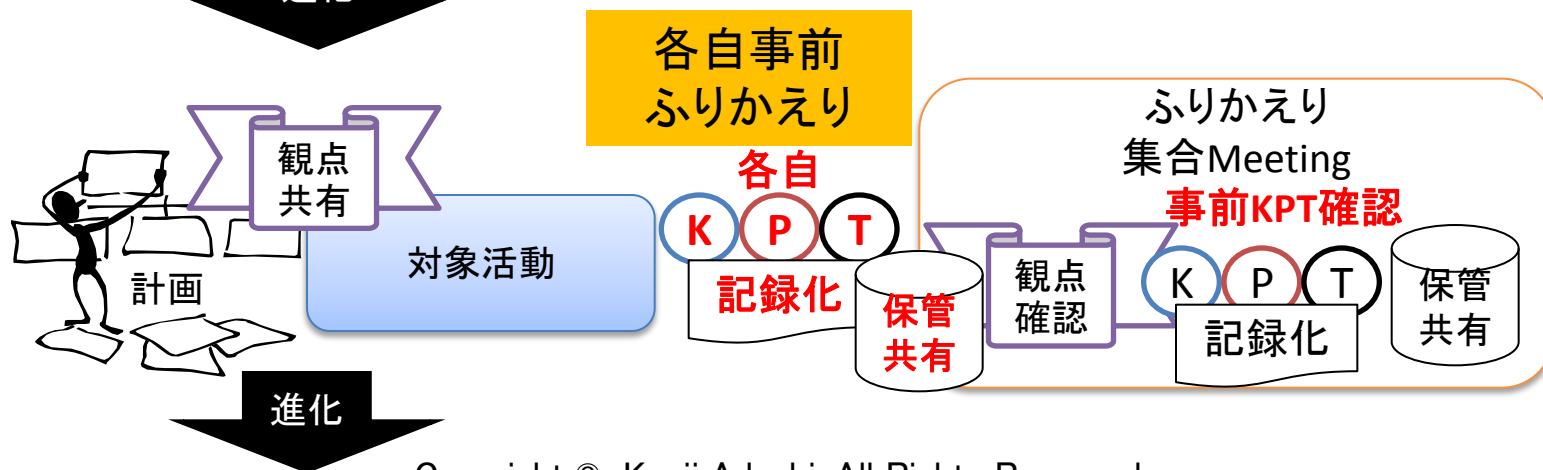
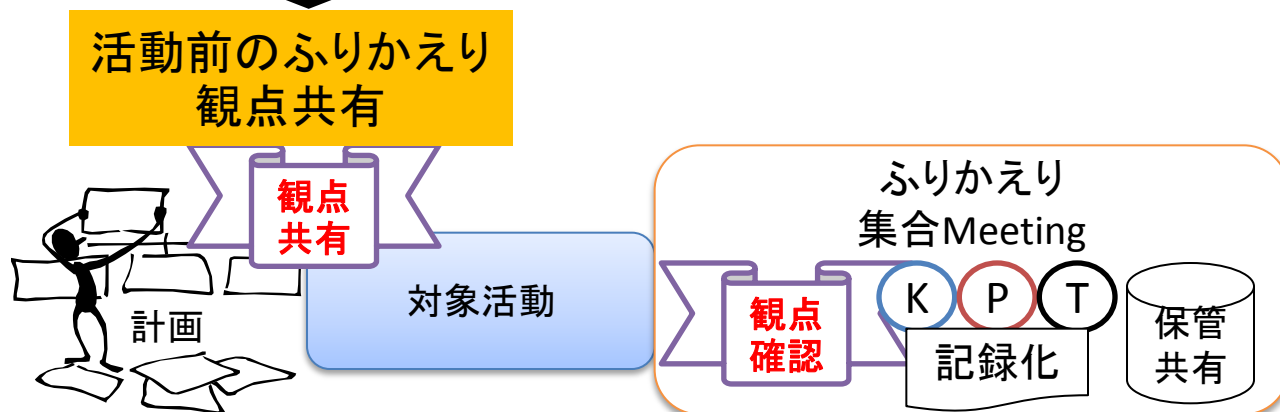
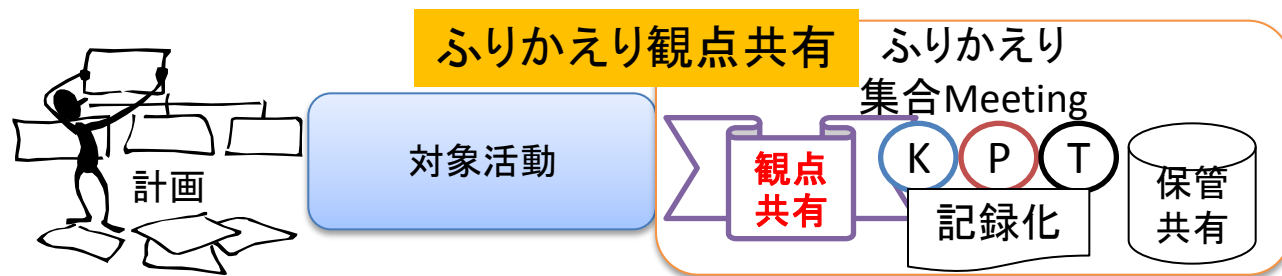
進化



進化



進化



現在の運営方式

主にイベント
系ふりかえり
で使用

観点

リアルタイム
ふりかえり

各自
事前KPT確認

ふりかえり
集合Meeting

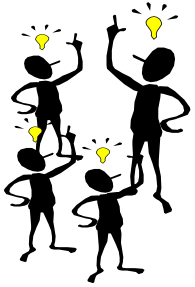
ふりかえり駆動 型運営

録化

共有

次の観
点・目標・
運営方法

ふりかえりの効果



◎関係者の気づきが得られる、認識共有レベルが高められる

①運営状況(全体・個別―他者の状況も)

②よいこと・まずいこと・大事なポイント

③運営ポリシー:われわれの大事な価値観

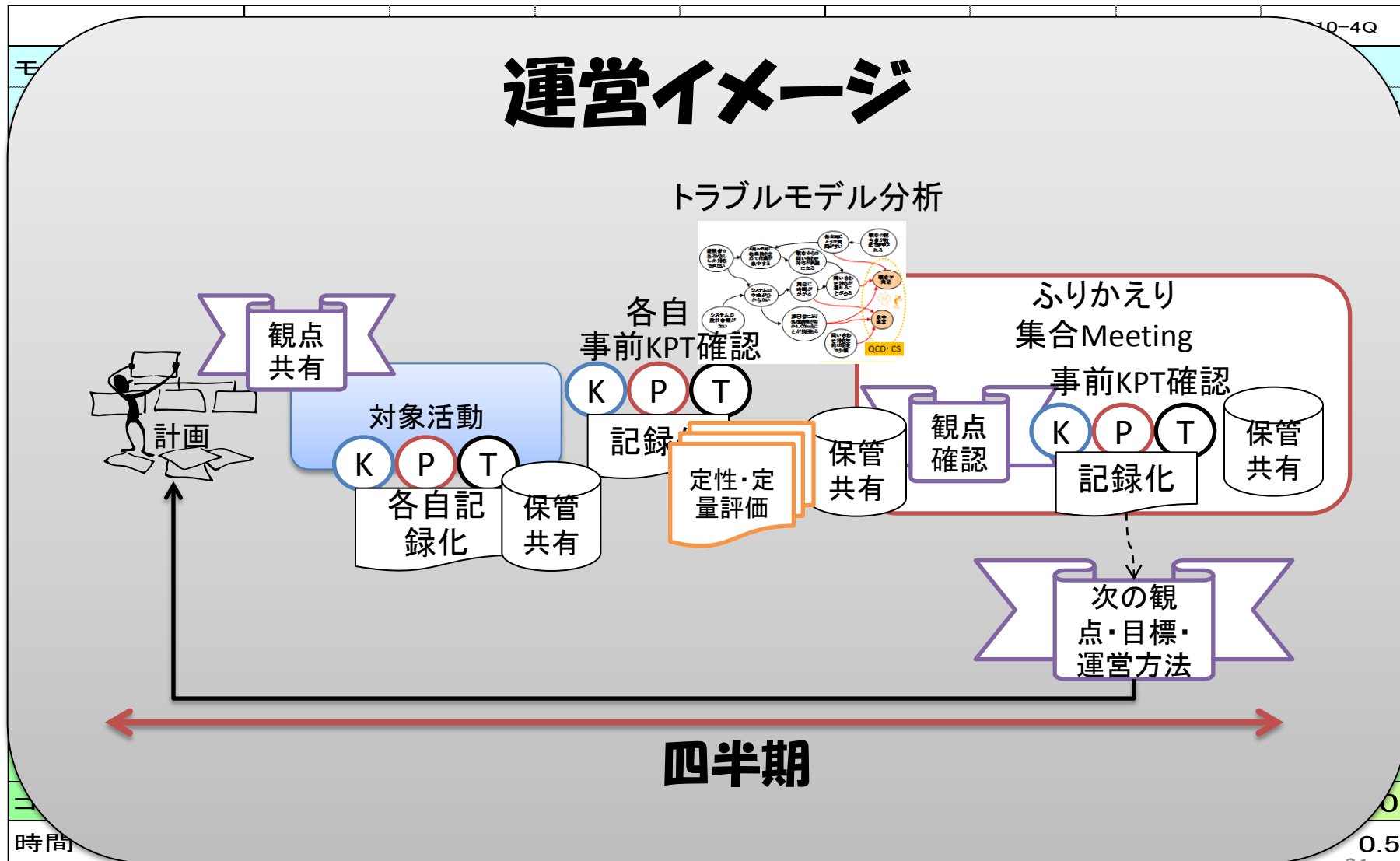
◎当事者意識、チームの一員である意識を持ちながら運営できる

◎盛り上がる→モチベーションアップ

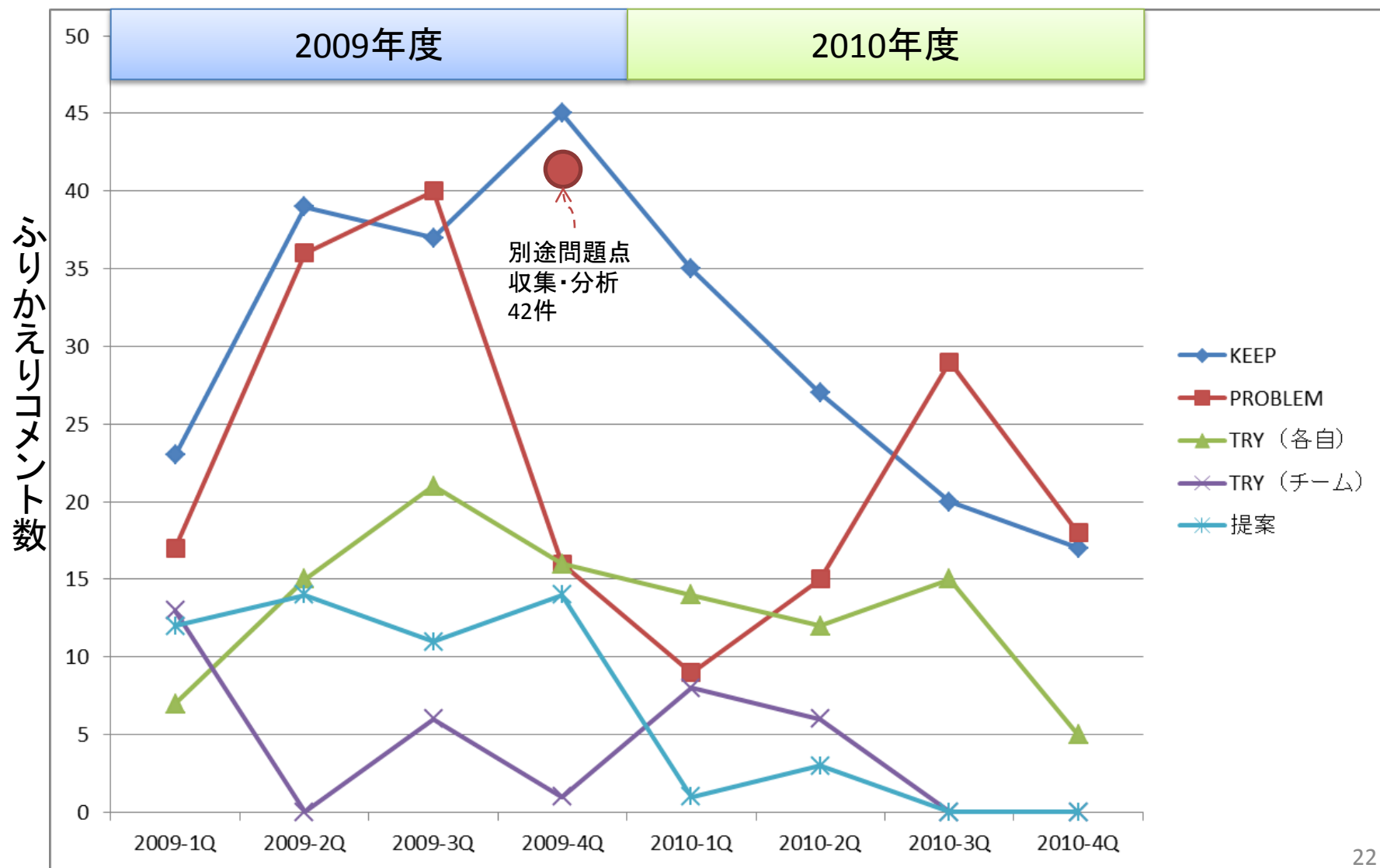


3.ふりかえり実践事例

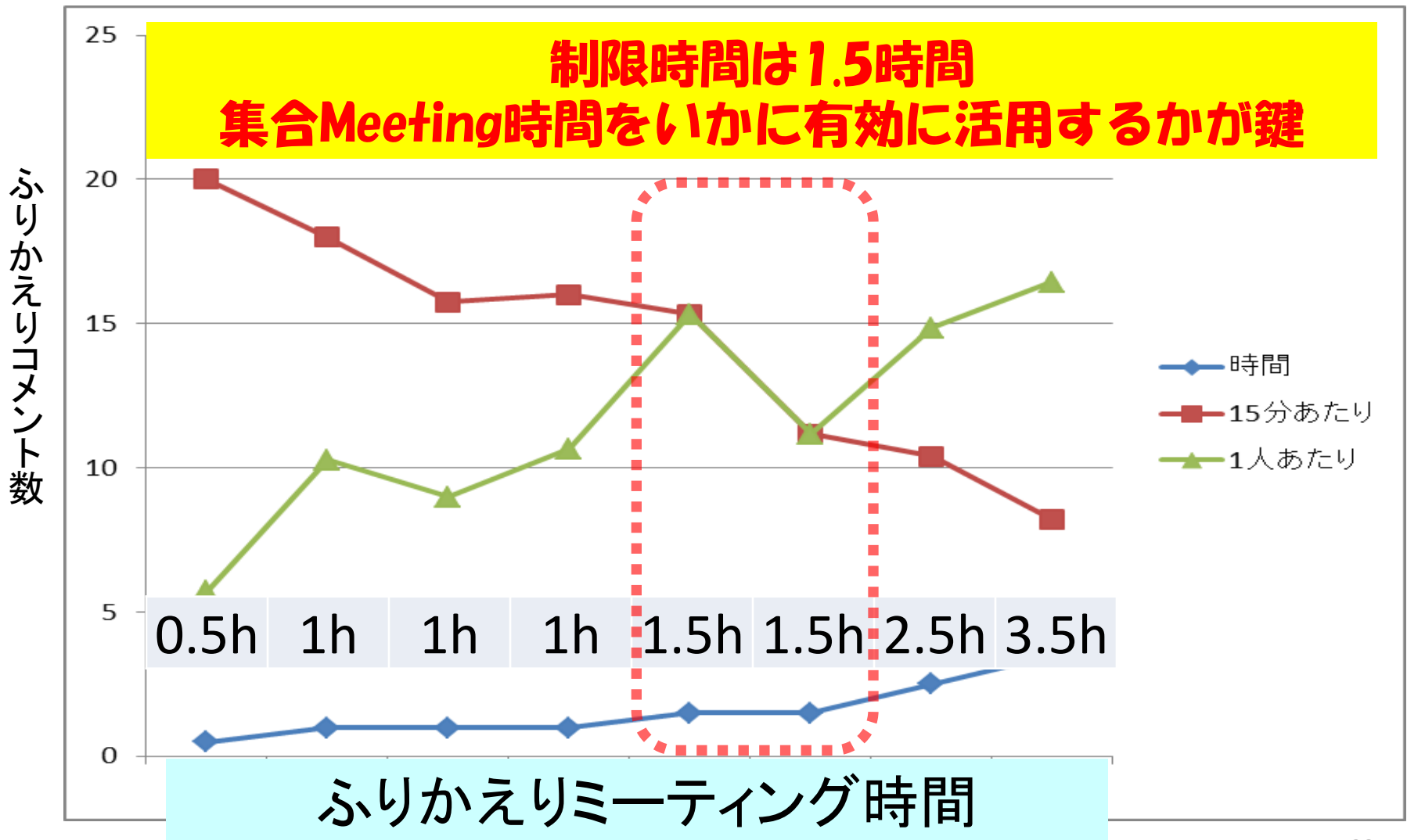
四半期ふりかえり実績



四半期ふりかえりの結果

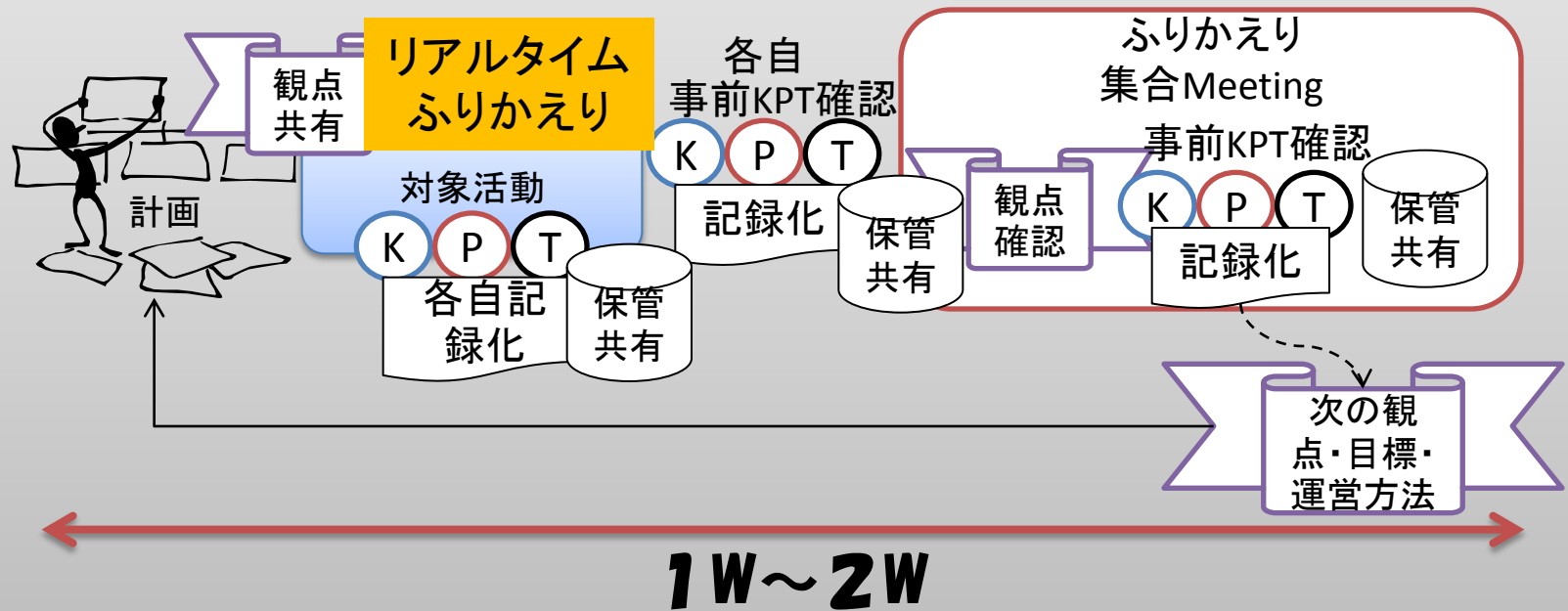


最も効果的なふりかえり時間

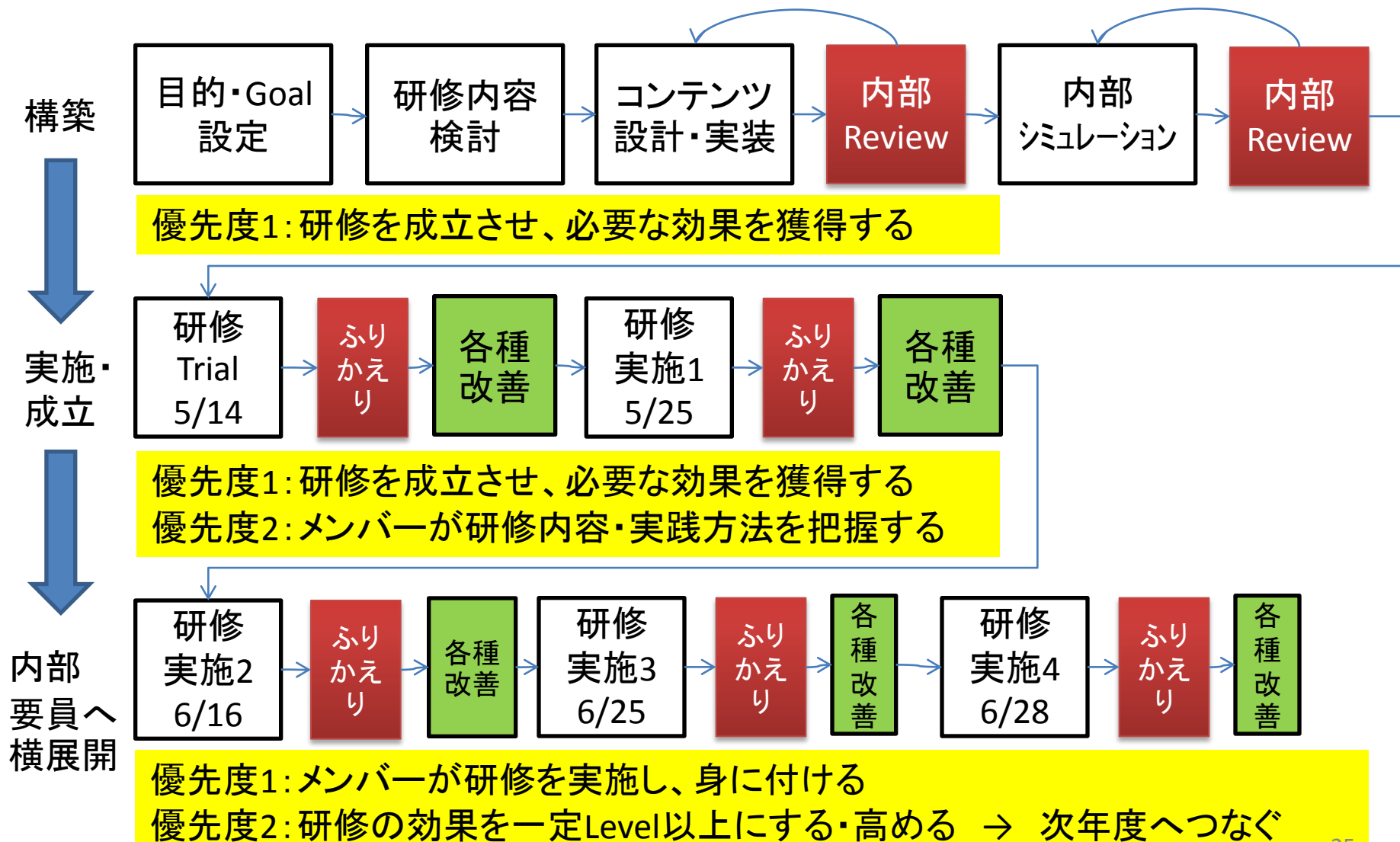


イベント: リーダ向け改善実践研修 ふりかえり実績

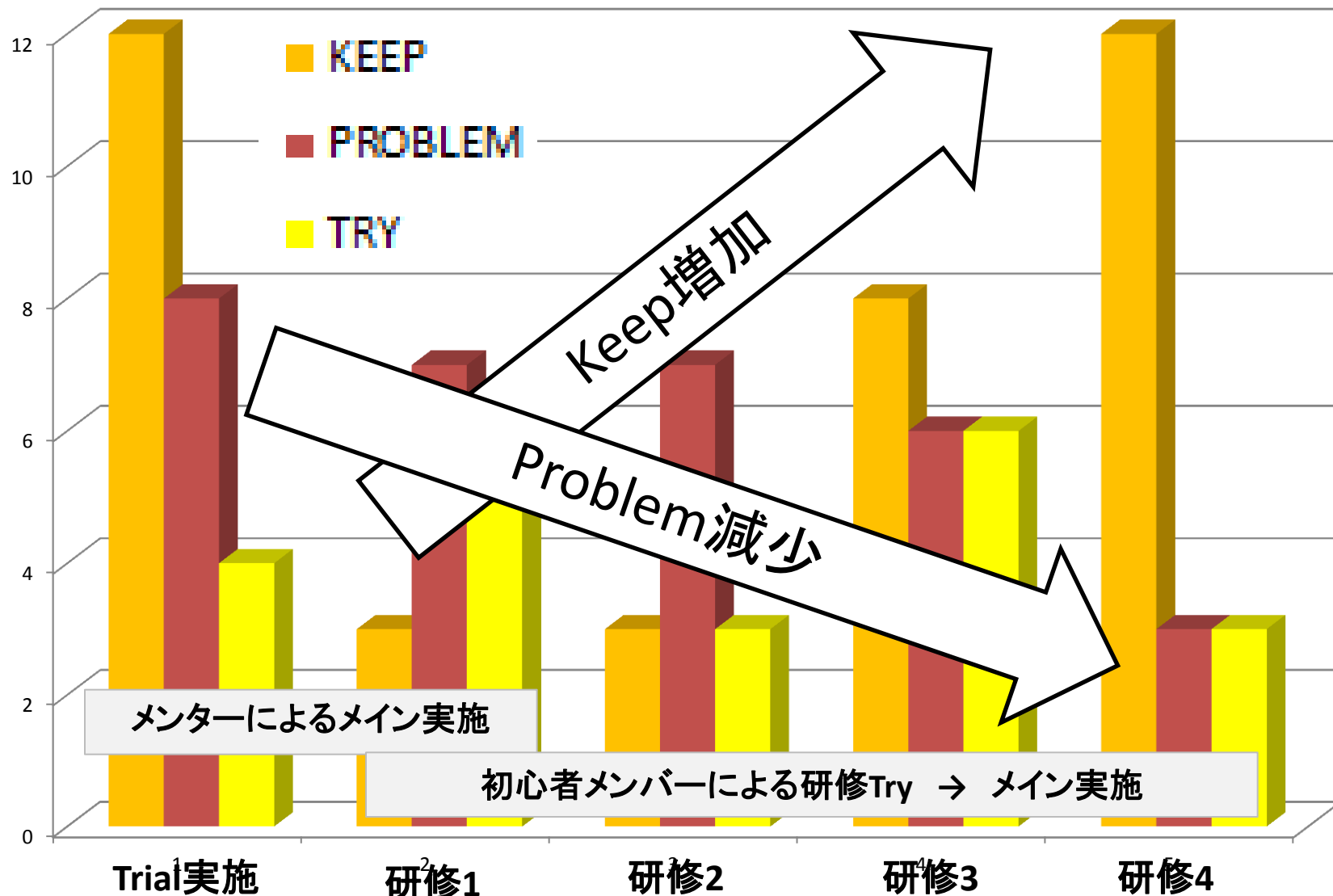
運営イメージ



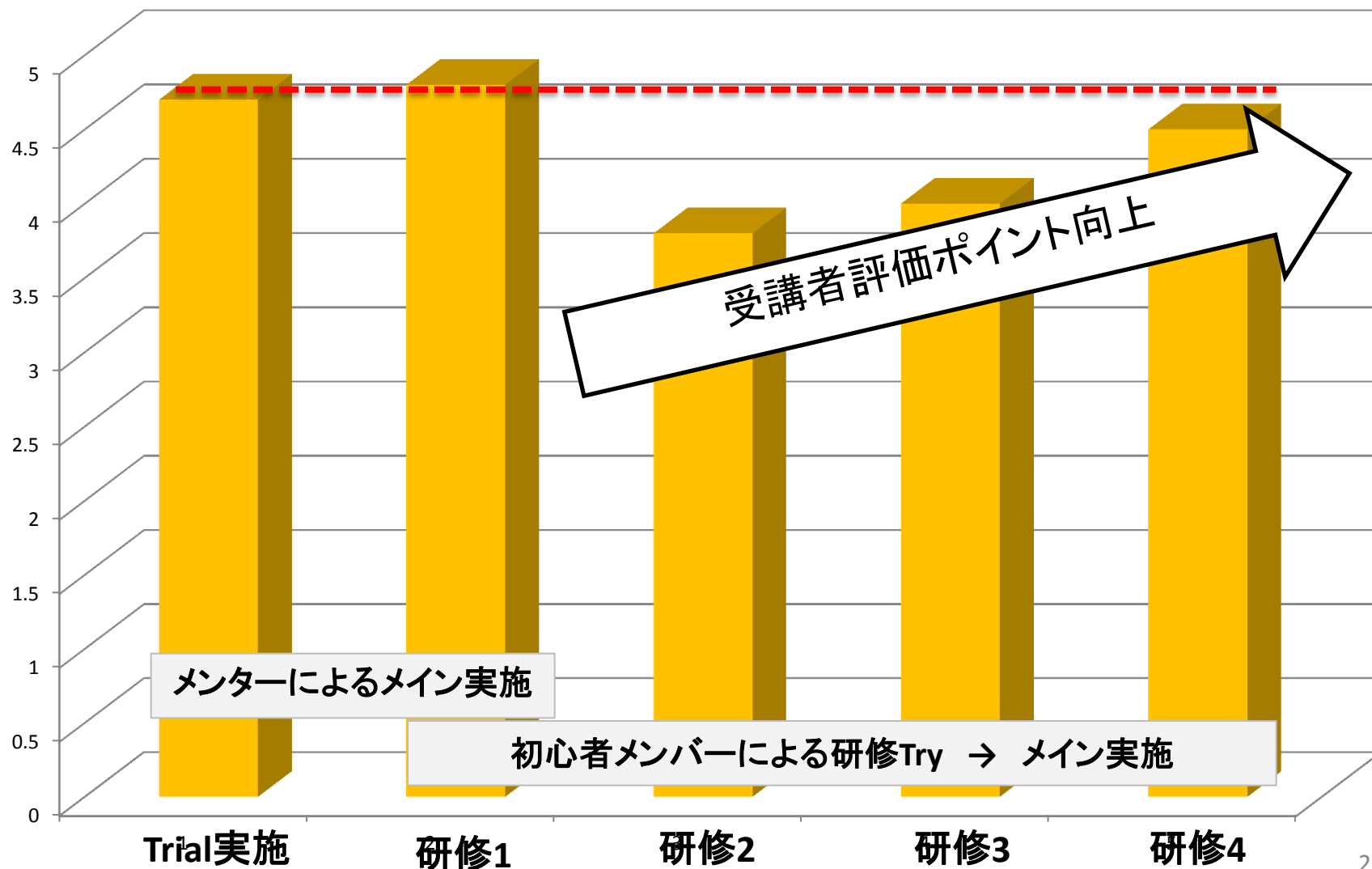
リーダー向け改善実践研修実現過程



ふりかえり結果



受講者による評価(5点満点)



今回のふりかえりの**主な観点**

A
E
観点には運営面と成果面
の両面を含める

思ったこと・感じたことを
大事にする
(ただし事実確認が必要)

まずはよかったこと からスタート

<成果>

A: ○○部みたいに皆で発表者をサポートしようという姿勢が見えるのは良い。(な) 同感: い・あ・な2 **○○ナイスプレー!**

C: 毎回のことだが、発表資料だけではわからない情報が得られるのでとても良いと思う(い)

C: 社長賞をもらったGrの喜び方を見ると、モチベーション向上につながったのではないかとと思う(い)

C: ゴールドリールもモチベーション向上につながったと思う(い) **▼▼さんナイスプレー**

A: レベルが低いながらも、今後につながり複数あったこと、スリムやってたんだとしてもらったのは一つの成果なのかな。(あ)

A: 発表を見るとそのチームの取り組む姿勢が良かった。(お)

**遠慮なく
ほめる**

(俺、ナイスプレー!)

B2: 各自の目標を遂行できた(い)
B2: 1人1人のとり方がちょうどいいと思う(い)
B2: ではないものの、事務局で選出した推奨グループの多くが社
た。成果重視・今後の発展重視の視点は役員とも共有でき
はないか。(あ)

成果や発展重視を共有できてる!

完了>

**できて当たり前ではなく、
できた = 良いこと**

<実<

B1: ...
行でき
→実
B1: 社長
ながつ
B1: 事
混乱なく実施できた。(あ)

B1: 新しい機材(タイマー用のPC、テレビ会議)を使用した、何のトラブルもなく進められたのが当然だがすばらしい。(な2)

B1: 実践研修も翌日にあり、作業が重なる中で、協力して進められたことがすばらしい。(お)

準備も協力できた!

プレゼンの機会も大事だね!

②PROBLE

<成果>

A:改善内容を共有
ける成果にはなっ

A:まだまだ、定量的成果として目標が達成できていない。達成できるものが少ない。(む)

成果はまだまだ・・・

<事務局運営：実施準備>

B1.今回は9/1に開催通知を出すことになり、もっと早く出すべきだった。(な)

B2.スリム社長賞が6グループだったので、次回の賞状が足りなくなった。忘れずに発注せねば。

B1.事務局連絡事項スライド作成
まった(い)

B2.役員の後ろの席は、ほとんど
2F大会議室で実施する場合、役
ペースに配置するなどしたい(い)

<各部門の準備>

C.技本みたいに発表者以外は誰
(中、に、あ)

C.9月末だから？発表資料提出が遅かった(い)

<当日の運営>

B2.自部門発表だけしか出席しない／質問がほとんどないのは、事例共有(今後の参考)にする気がない。その中の弊になっている証拠だ。(あ)

早め

言いにくいこと
でもズバッと

分類して
まとめる

感じたことも
忘れずに

事項→重要事項はTRYで対策

加者>

わらず質問が少なく司会者泣かせ。司会者もツライです。

大事なこ
とは強調

入退室は休憩時間中にすべき！

取り組み内容>

取り組み内容が(安っぽい内容として)完全にパターン化されて使っていない、能力レベルが上がっていない証拠だ。(あ)
この内容で社長賞6チームは多いからモチベーションが上がる内容で、かえって活動レベルアップを阻害することにならない。(鳴)

活動内容のレベルアップを求む！

<開催して感じたこと>

い運営がすでに形骸化しつつある、いや形骸化してしまっている。発表した内容をすべて実践したのかどうか怪しいくらいあった気がする。(あ)

公共の取り組みが・・・どうもスリムの目的を理解していない。どうも、この活動で価値を生み出そうという気持ちを感じないんだよね。(む)

すでに形骸化していないか？

③TRY:今後の対応でどうしていくか(提案事項を含める)

<発表会実施方法>

D.いずれにせよ、下期はナレッジフォーラムと同・ポールスターで開催することは決まっているの・出す・集客を含めて盛り上げる。(中)

D.発表会があることは年度当初から決まっているスリーム社長賞を意識した活動があってもいい。

2F大会議室で実施する場合、役員の後ろの席は

まとめる

下期事例発表会は 早めに着手して もっと盛りアゲよ～

Tryは次にすぐ実施できる具体的な手段を明確化する

る取り組みを実装する。(あ)

スリーム活動に限らず、機会がある都度、部次長に対し、活動の在り方を問う、活動の考え方を話す(む)

本質的な「生産面での活動」なのかを問うてみる。強制はできないが…。(む)

→次週、2Qふりかえりでも同じ課題が挙がり
そうなので、各自、下期に向けた次の一手を考
えておきたい。(中)

楽しく！

今回のナイスプレー賞

楽しむ

皆さんに拍手

ふいかえい結果(例)

Keep (K)

K1: 皆が能動的に動いたので管理能力向上目標メンバーあたり“リスク識別3事項”は全員達成！すごいぞ！（あ）

Problem (P)

P1: 作成者側の言葉で記載されていたため、受け手側で理解できず質問が相次いだ。（い）

Try (T)

K1→

×: 次の

○: 次の

P1→

△: 受け手でも分かる言葉で表現する

○: 成果物レビューチェック観点Keywordに“作成者側のローカル言葉”を追加し、レビュー時に確認する

その場ですぐに次の活動準備

業務プロセスKnow-Howリスト

Process	(T) リスク対策	(K) リスク (P)
管理	H24管理能力向上目標□□	H23能力向上目標全員達成！
設計・実装	受け手が分かる言葉で表現する	作成者側の言葉で記載されていたため、受け手側で理解できず質問が相次いだ。
Review	Keyword12 “作成者側のローカル言葉”	

次の活動時にそのまま使う

ふりかえりの効果を得るための条件

欲しい成果が得られない人・チームは、これらの条件を満足していないことが多い

遊び心が大事／ちょっとしたことでOK

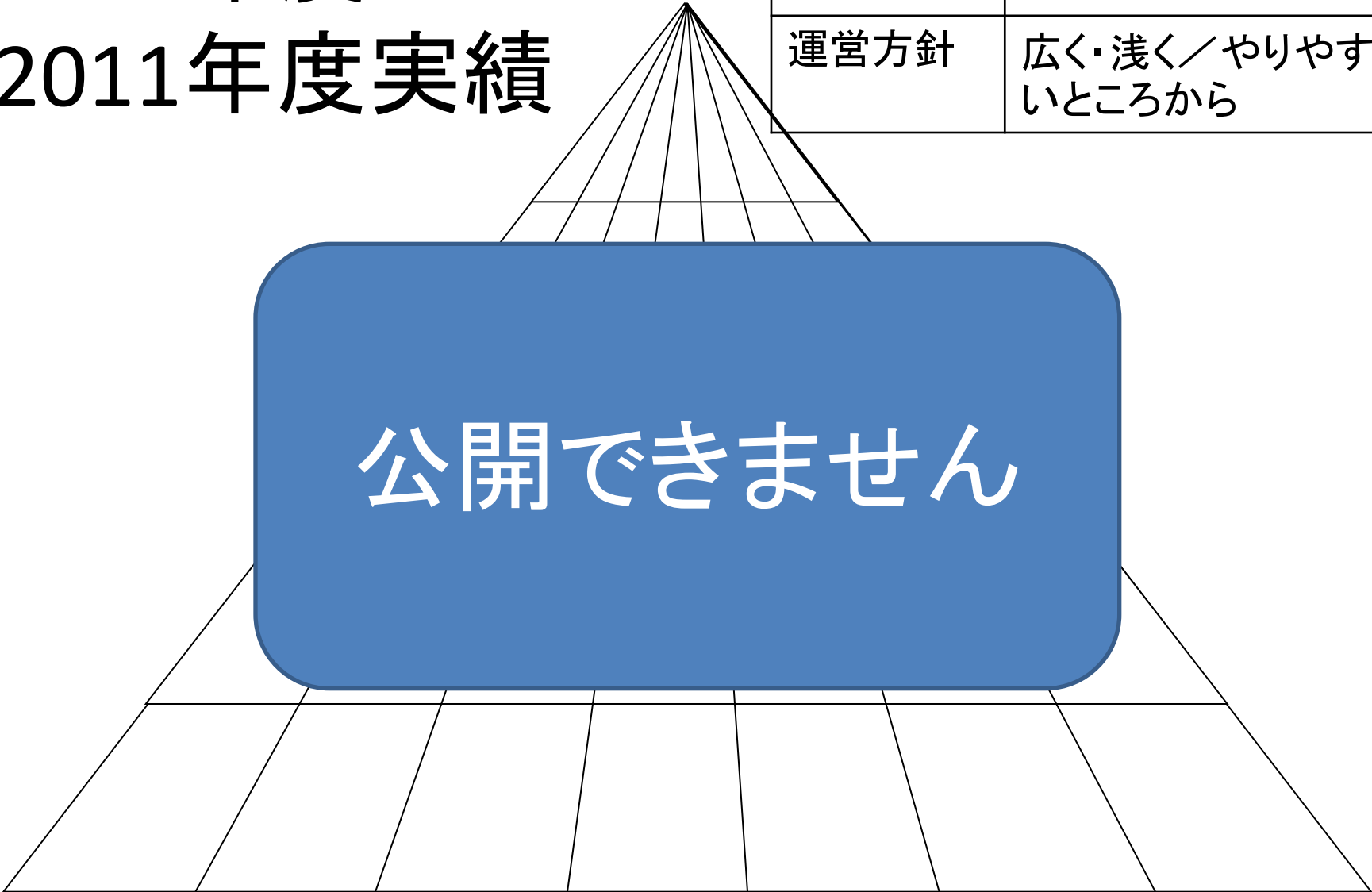
4.現状の活動状況と成果

管理指標と実績値（例）

管理指標	H21	H22
参画率	プロセス面管理指標	
メンバー数／Gr		
取り組み期間		
サイクル完了率		
生産面（QCD/CS等）定量的成果獲得	成果面管理指標	

2009年度～ 2011年度実績

目指すこと	全員参画・組織的改善運営の確立
運営方針	広く・浅く／やりやすいところから



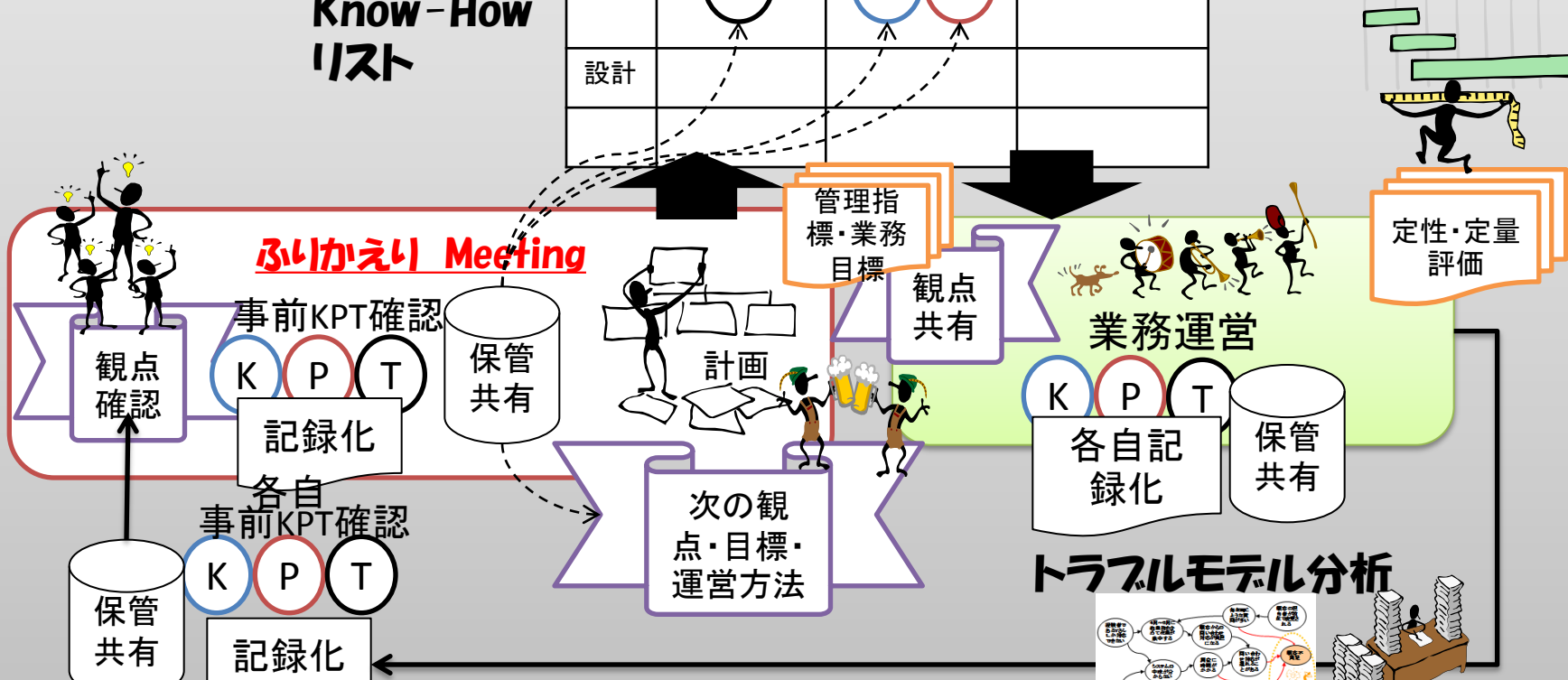
公開できません

5.ふりかえり駆動 課題解決型プロセス改善

ふいかえい駆動課題解決型プロセス改善

業務プロセス
Know-How
リスト

	実施事項 注意事項	よかったこと 課題事項	プロセス評価 指標・目標値
管理	(T)	(K) (P)	
設計			



実務メンバー自らが普段の業務運営の中で、現状をベースに無理なく改善を回し、段階的に成果を高める

参考文献

- 「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/community/pf/index_html/