

SPI Japan 2016

FUJITSU

shaping tomorrow with you

「対話」を加えたKPTふりかえりによる チームの活性化

～見えなかったものを見える化し、行動を変える！！～

2016年10月13日

富士通株式会社 長岡桃子

共同執筆者:株式会社富士通マーケティング 松浦豪一

- 自己紹介
- 本発表の目的

- KPTとは？
- KPTふりかえりでチームを盛り上げるためのポイント
- 事例（2件）
- 【参考】ふりかえり 開発スタイルによる違い

- まとめ
- おわりに

■新領域サービス価値検証を行う“インキュベーションセンター”における若手ソフトウェアエンジニアの育成・サポート

- アジャイル・ネイティブな新人40名の教育係・組織マネジメント見習い
- 「継続的に改善できるマインドを持つ、**変革を起こせる人**」



2015年11月、新人が「Agile Japan 初心者セミナー」で発表！

■実践型教育と現場支援でのアジャイル啓蒙

- 経験を「アジャイルの魂」に2年連続で寄稿
- SPI Japan 2015で、共同執筆者から学んだアジャイルなチームづくりと社内展開について発表



■ 背景

■ 若手/ベテラン関係なく、リーダーが引っ張るスタイルに慣れている

- リーダーによって仕事が振られるまで動けない
- リーダーや声の大きな人以外が発言しない

チームに
元気がない

■ KPT(後述)によるふりかえりが浸透している

- 新人研修での導入例多数
- 手軽に始められる

KPTが
マンネリ気味

■ 課題

■ KPTふりかえりを活用してチームを盛り上げる（活性化する）には？

- リーダー以外のメンバーがまんべんなく発言、行動するようにしたい

チームを盛り上げるためにKPT時に意識すべきポイントを発表

KPT(けふと、けーぴーていー)とは？

■ Keep, Problem, Tryの視点で物事を捉える思考フレームワーク

■ おすすめアジェンダ

ほしい

30分！

1. テーマを決める
2. よかったこと、続けたいこと(“Keep”)を各自付箋に具体的に無言で書き出す
3. ボードの前に近寄って立ち、1人1枚ずつボードに貼る。その際一言話す。
 - 手元にあるKeepを他の人が出したら、その時に出す
4. 2, 3を、問題点(“Problem”)に対して繰り返す→Keepとフェーズ分け
5. KeepとProblemを整理、グルーピングする
6. 2, 3を、Keepを強化する行動&Problemを解決する行動(“Try”)に対して繰り返す
7. やるTryを合意する

① 読んでその通りにやればできるようになっている

② 普段見えていないものを表出化・意識させる工夫がある

① 読んでその通りにやればできるようになっている

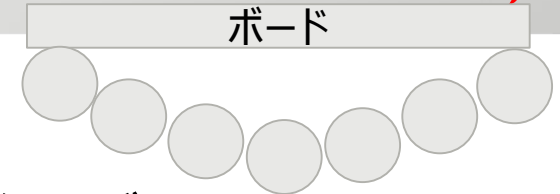
- 行動の阻害要因の一つ、失敗への恐怖を失くす
- 司会を持ち回りにするのがおすすめ（但し司会に決定権なし）

② 普段見えていないものを表出化・意識させる工夫がある

- 議論の“中心”
 - 改めて聞きづらいメンバーの本音
 - チーム自己認識
- } 後述

それぞれの現場でアジェンダは異なってよい！

- 先人の知恵をもとに作った「自分たちのプロセス」から改善！



■工夫：ボードの前に**近寄って**立つ

- 問題VS私たち(*)の構図を作り、議論の中心をボードにする
- 個人攻撃の心配を取り除き、発言のハードルが下がる



近寄ってもらうための裏技

線を引いておく

ボードに貼る紙をA3以内にする
(模造紙は大きすぎる)



(*)プロジェクトファシリテーション 価値と原則編 (平鍋/天野)

<http://objectclub.jp/download/files/pf/ProjectFacilitationValuePrinciple.pdf>

■工夫：Keep出し, Problem出しの**フェーズ分け**

■ある事実が、Keepになるか、Problemになるかは個人次第

➤何故そう感じるに至ったか?への関心が生まれ、発言が飛び出す

■工夫：付箋に**無言**で書く、ボードに貼る際**一言話す**

■リーダーの意向に関係なく、全員が自分の思いを書く

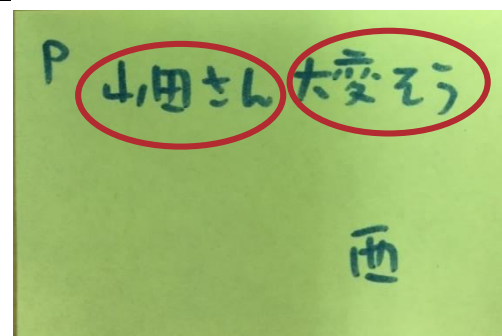
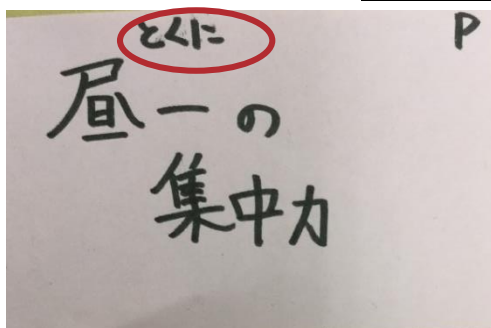
➤メンバーの意外な思い・本音から、反応を引き出せる



■工夫：Keep出し、Problem出しの際**具体的に**書く

■他のチームメンバーに伝わるシーンであればあるほど良い

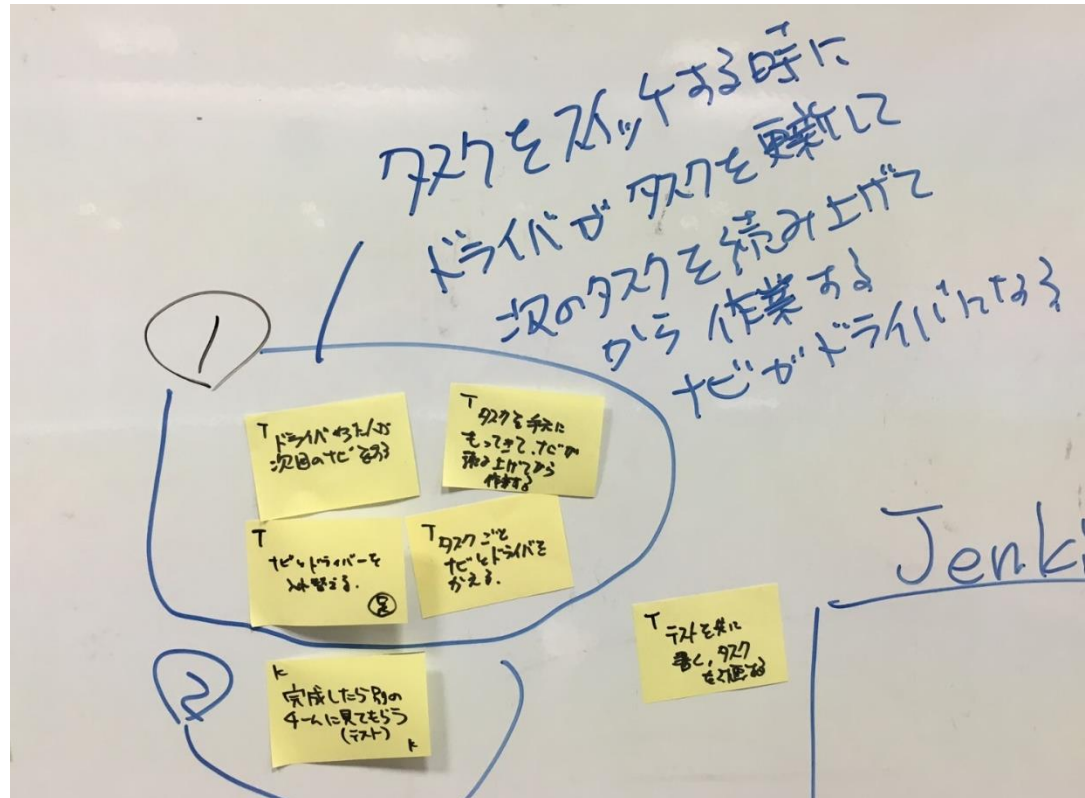
- 「いつ」「どんなふうに」「どう思った」
- チームの人にのみ伝わる感覚的な表現を特に歓迎



➤自分たちはどんなチームか?の共通認識を持って、次やることに目が向く



■ 全員で議論し、複数のTryを重ねて新たなTryを出した



■ その後、躊躇なく、新たなTryを却下、既存のTryを採用

➤ 全員がチームにとっての最善策を模索できるよう成長

■ 2016年7月、共同執筆者がJASPIC アジャイル分科会で「スクラム研修」体験会を開催

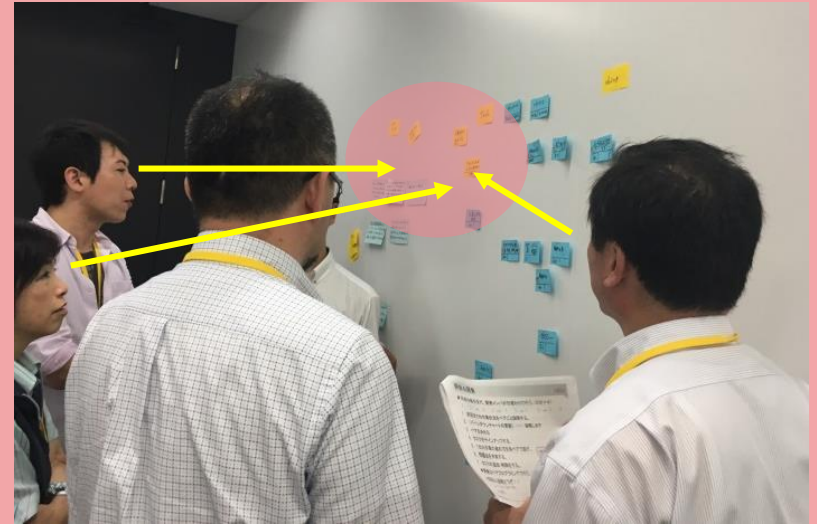
■ お客様・社内に提供中の「スクラム研修」の短縮版



事例 2



目線がバラバラ



一部が様子見

KPT 2回
2時間

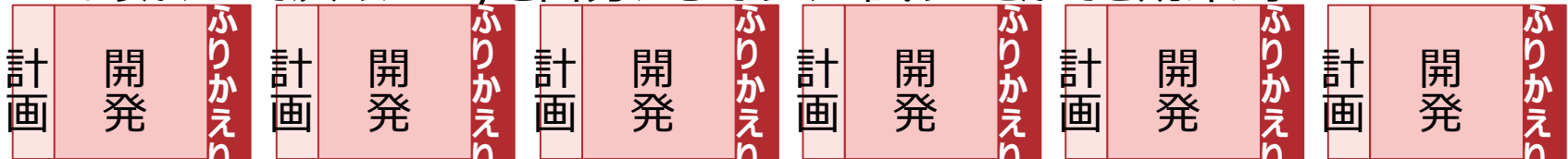


共通の目標に
向かって熱中

対話せざるを得ない環境

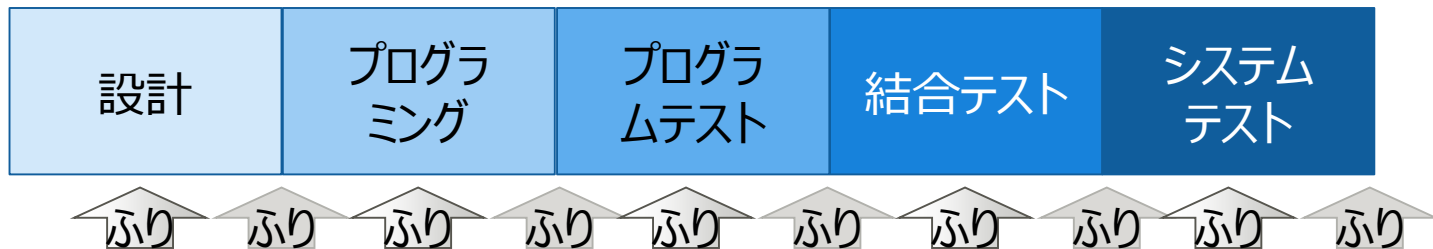
■ アジャイルにおけるふりかえり

- そもそもプロセスの定義に含まれている（例：スクラム）
- ふりかえり後の作業内容、作業者が変わらないことが多い
 - ふりかえて決めたTryを自分たちですぐに試すことができ効果的！



■ ウォーターフォールにおけるふりかえり

- 工程の境目にふりかえりを行う場合、ふりかえり後に作業内容または作業者が変わることが多い



より小刻みに学習！

■ 元気がないチーム、KPTがマンネリ化したチームにむけて・・・ KPT時に意識していただきたいポイント

■ アジェンダが誰でも読んでその通りにできる状態になっていること

- 失敗の恐怖を取り除くことができる

■ 普段見えていないものを表出化すること

- 議論の“中心” …… 全員参加！
- 改めて聞きづらいメンバーの本音 …… 互いへの関心を高める！
- チーム自己認識 …… 次の一歩へ！

➤ 対話せざるを得ない環境を作り、リーダー以外のメンバーの
発言・行動を誘発

➤ 繰り返しふりかえって学習、活性化したチームへ


■「活性化したチーム」の仕掛け人になろう

- チームを見守りながら、対話をせざるを得ない環境づくり
- みんなの意見が反映された改善でチームが元気に

■ 今後も育成していきます

- 継続的に改善するアジャイルなマインドを持つ、変革を起こせる人





FUJITSU

shaping tomorrow with you

1. これだけ! KPT,天野 勝,ISBN978-4-7991-0275-6
2. リーンソフトウェア開発と組織改革,Mary and Tom Poppendieck,
訳:依田智夫,依田 光江,ISBN978-4-04-868741-6
3. チーム脳の作り方,清宮 普美代, ISBN978-4-87290—405-5
4. プロジェクトファシリテーション 価値と原則編,(株)永和システムマネジメン
ト 平鍋 健児,天野 勝
5. 「KPT」と「なぜなぜ分析」を応用したKWS 振り返りの研究,SQIP第
一分科会 グループB ソフトウェアプロセス評価・カイゼン (27年度
2011年)

	問題分析	KPTふりかえり
主目的	再発防止	学習
表現	論理性重視	スピード重視

- KPT時は、すべての学習styleを使う
 - Visual learning
 - Auditory learning
 - Read/write learning
 - Kinesthetic learning