



SPI Japan 2008

現場の心を開いて改善を促進する ～発散型レトロスペクティブのススメ～

株式会社SRA
Software Research Associates, Inc.

産業第三事業部

コンサルタント・ファシリテーター

野島 勇 (nojima@sra.co.jp)

アジェンダ



- ✓ 発散型レトロスペクティブとは何か？
- ✓ 事例紹介
- ✓ まとめ

アジェンダ



- ✓ 発散型レトロスペクティブとは何か？
- ✓ 事例紹介
- ✓ まとめ

改善活動の背景



✓ 目指すこと

- プロジェクトメンバによる主体的な改善
- Plan, Do, See サイクルの実現

✓ 状況

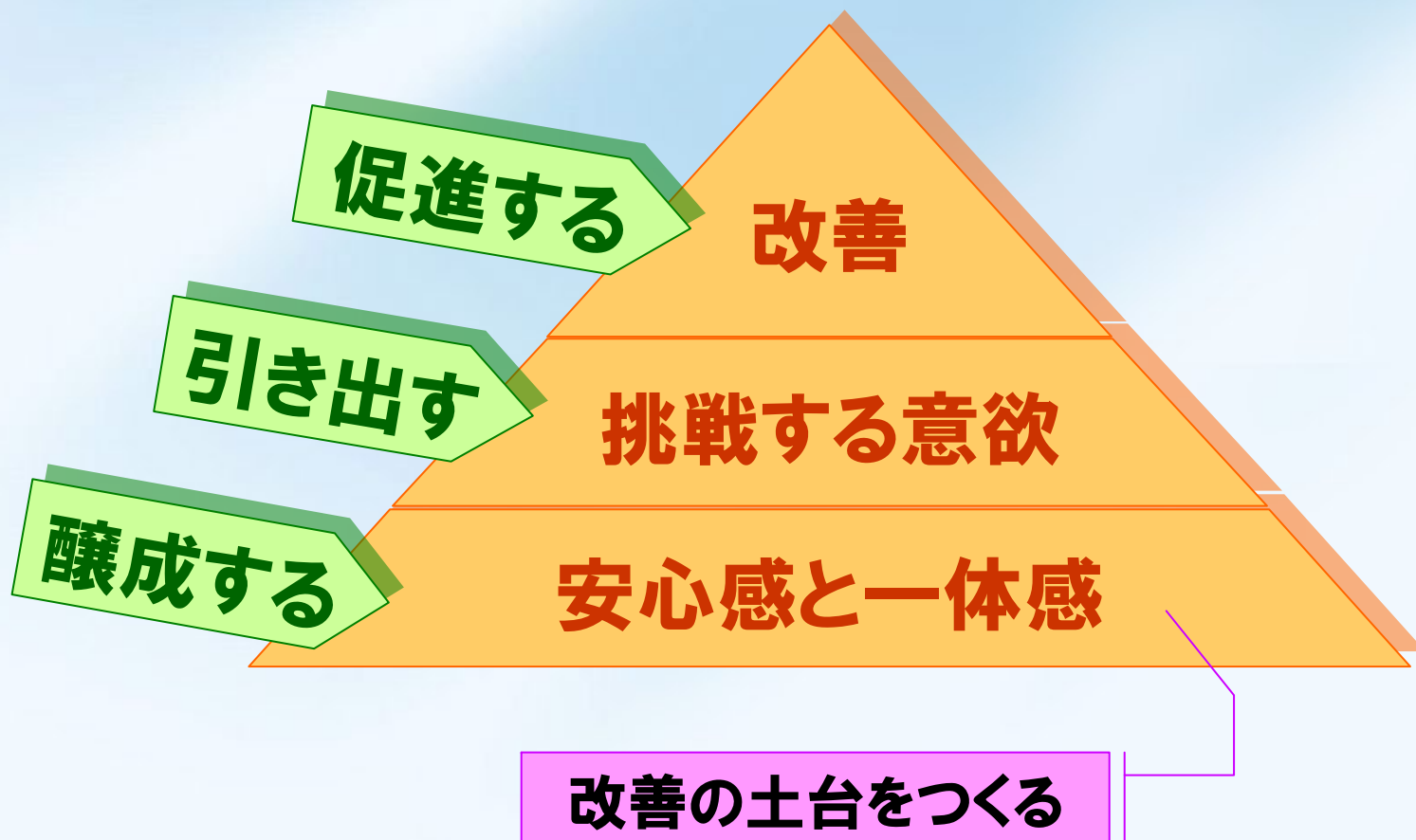
- プロジェクトメンバは現状の仕事に手一杯
- 不満が多く、改善策はでない
- プロジェクトメンバと協力関係がない

改善活動の一環としてレトロスペクティブを実施

効果の仮説



発散型レトロスペクティブ



レトロスペクティブとは



- ✓ **日本語では『ふりかえり』と翻訳**
 - チーム活動を振り返り、
 - 問題点などを共有し、
 - 改善策を決める活動
- ✓ **プロジェクトチーム外の人間がリード**
 - 『ふりかえり』はアジャイルの文脈で頻繁に登場する言葉
 - 『KPT』を用いてチームで主体的に行うことが一般的

事例では、社内コンサルタントがリード

発散型と付ける理由



レトロスペクティブ

アイスブレイク

問題の発散

問題の収束

対策の発散

対策の収束

発散型レトロスペクティブ

アイスブレイク

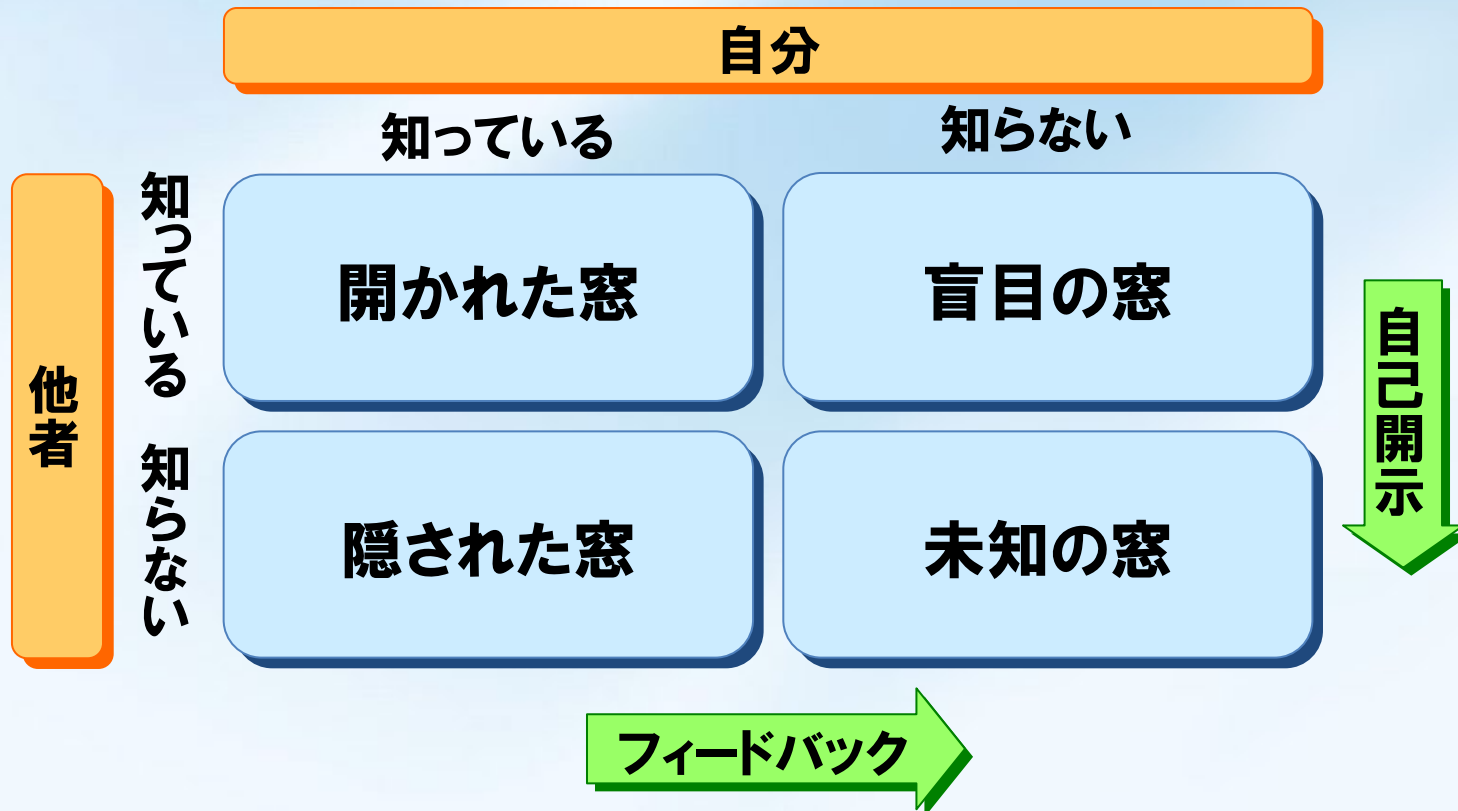
問題の発散

問題の収束

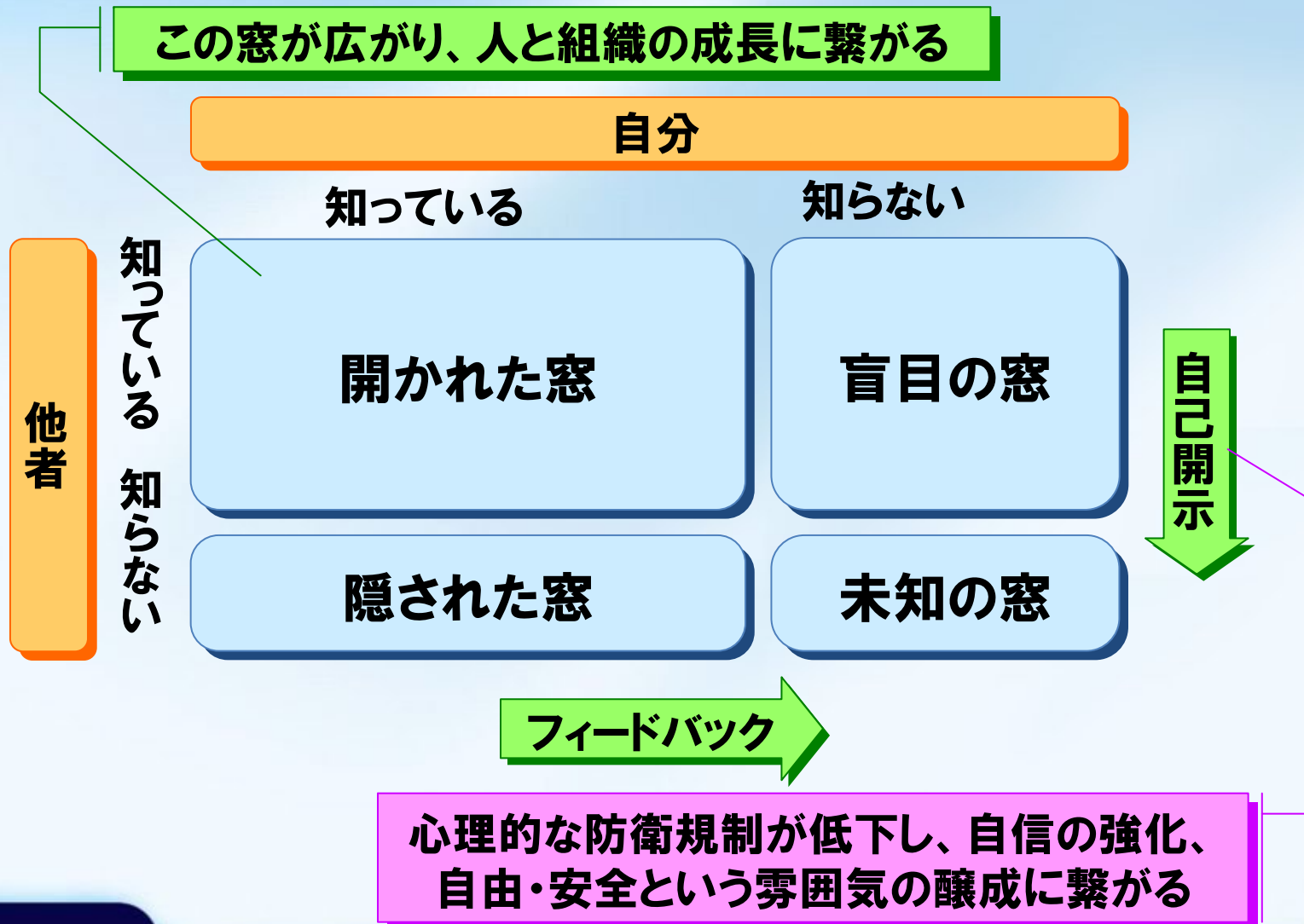
対策の発散

多様な意見を自由に発言することを重視

「ジョハリの窓」理論



「ジョハリの窓」理論



アジェンダ



- ✓ 発散型レトロスペクティブとは何か？
- ✓ 事例紹介
- ✓ まとめ

事例 - 概要



✓ プロジェクト

- 要求リスク、技術リスクが高い
- 規模：約180人月（**15名**、1年）
 - 本プロジェクトで初対面のメンバ多数
 - 途中、人員の増減あり
 - SRAと協力会社の混成チーム

✓ レトロスペクティブ

- 全員参加
- 実施時間：**2時間/回**
- 準備・司会：**社内コンサルタントが担当**



✓ 問題

- 限られた時間では分析が困難
 - 問題分析に不慣れであり、議論のガイドが必要
- 自発的な改善案の発案は少数
 - 問題点や不満に視野が固定

✓ 効果

- チームの一体感を醸成するよう見える
 - プロジェクトメンバー同士の自由な対話によって



発散型ではない

第2回～第4回 - シナリオ



目的とルールを共有

緊張をほぐし場に馴染ませる

続けたいこと、改善したいこと、
試したいこと、感謝したい人を
挙げる

改善したいことに投票、対処す
る優先順を決める

改善策のアイデアを出す

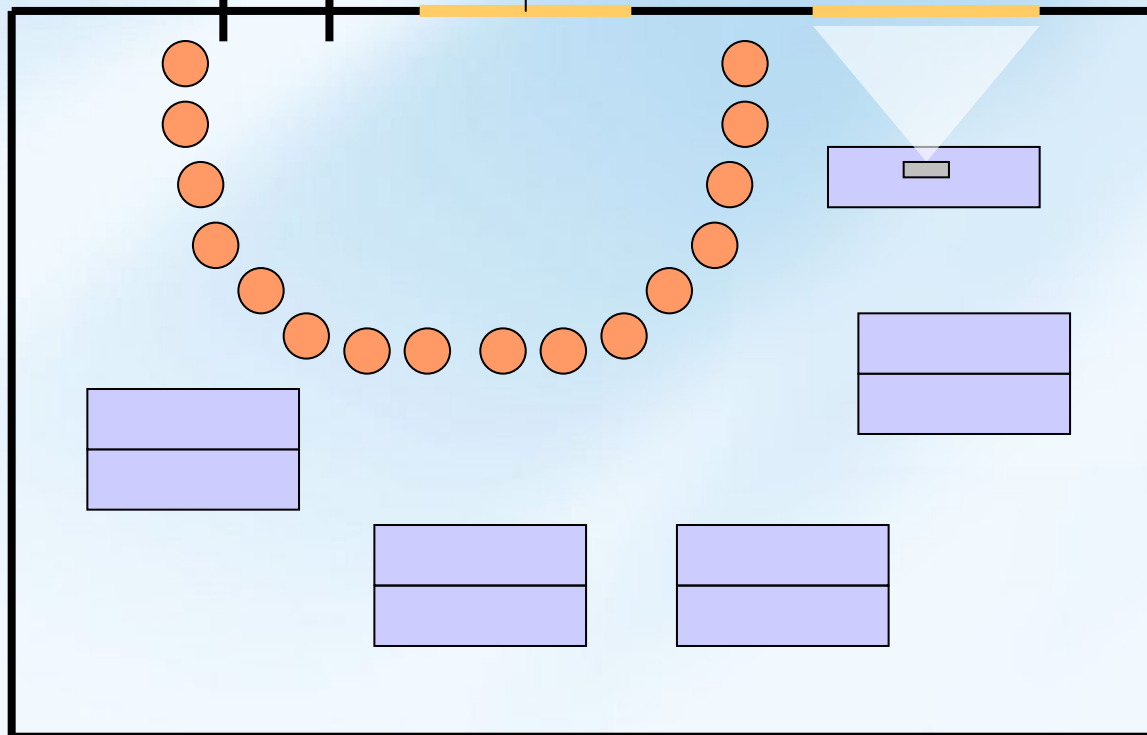
レトロスペクティブについての
フィードバックを行う

第2回～第4回 - 会場レイアウト (KPT+)



説明のためのスライドを投影

KPT+



机



プロジェクトメンバ

KPT+ (学習マトリックス)

書籍『アジャイルレトロスペクティブズ』
『学習マトリックス』参照

感謝したい人

Keep

Thanks

Problem

Try

投票の
シール



✓ 全員から意見を集めることを重視



✓ 一部の人の発言が多い

- 「挙げられた問題が全て解決したら、満足に、円滑に仕事を行えますか？」と問いかけ、一人ずつ確認
- すっきりしていない顔に見えたら、「何かありますか？」と質問

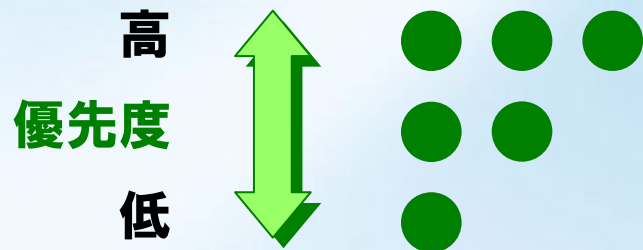
✓ 現状の仕事の仕方や他の意見への批判がでる

- その人にとって何が問題か、何が解決されればよいかを突っ込んで質問

KPT+ – Problem への投票



- ✓ 次の期間で解決する必要があると思う問題に投票
- ✓ 1人6票、票はドットシールで表現



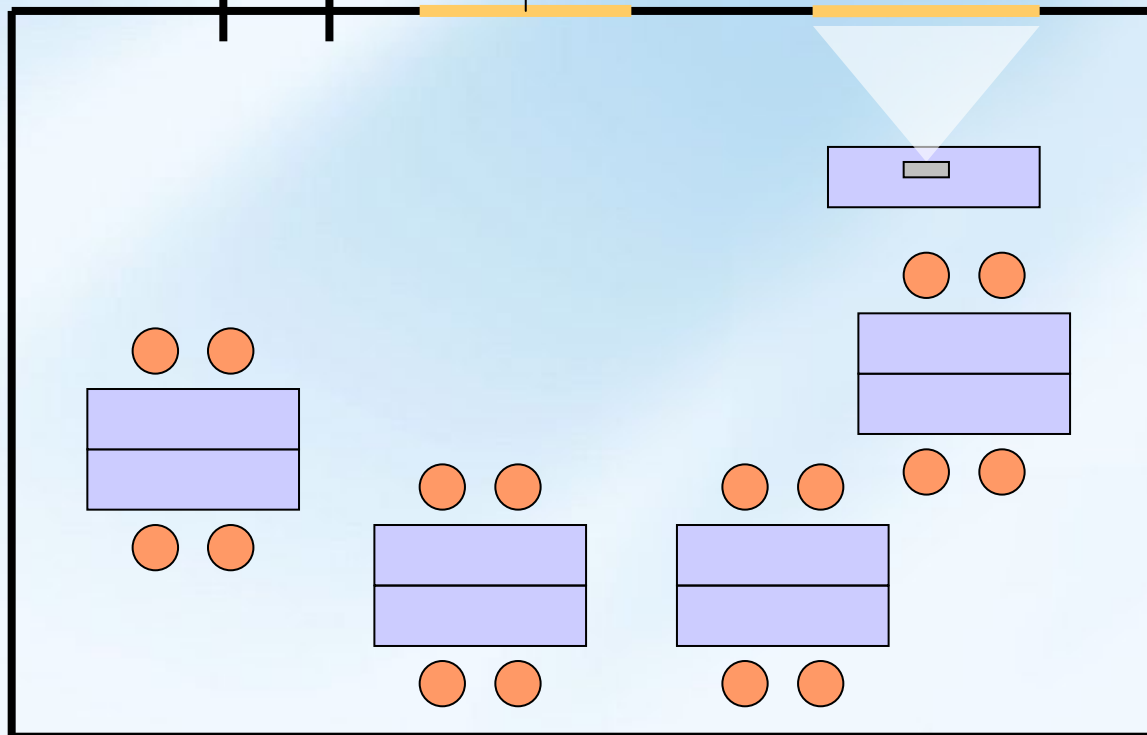
- ✓ 555 (Triple Nickels) で改善案を考える
 - 優先度の高い順に3～5個の問題について

第2回～第4回 - 会場レイアウト (555)



説明のためのスライドを投影

KPT+

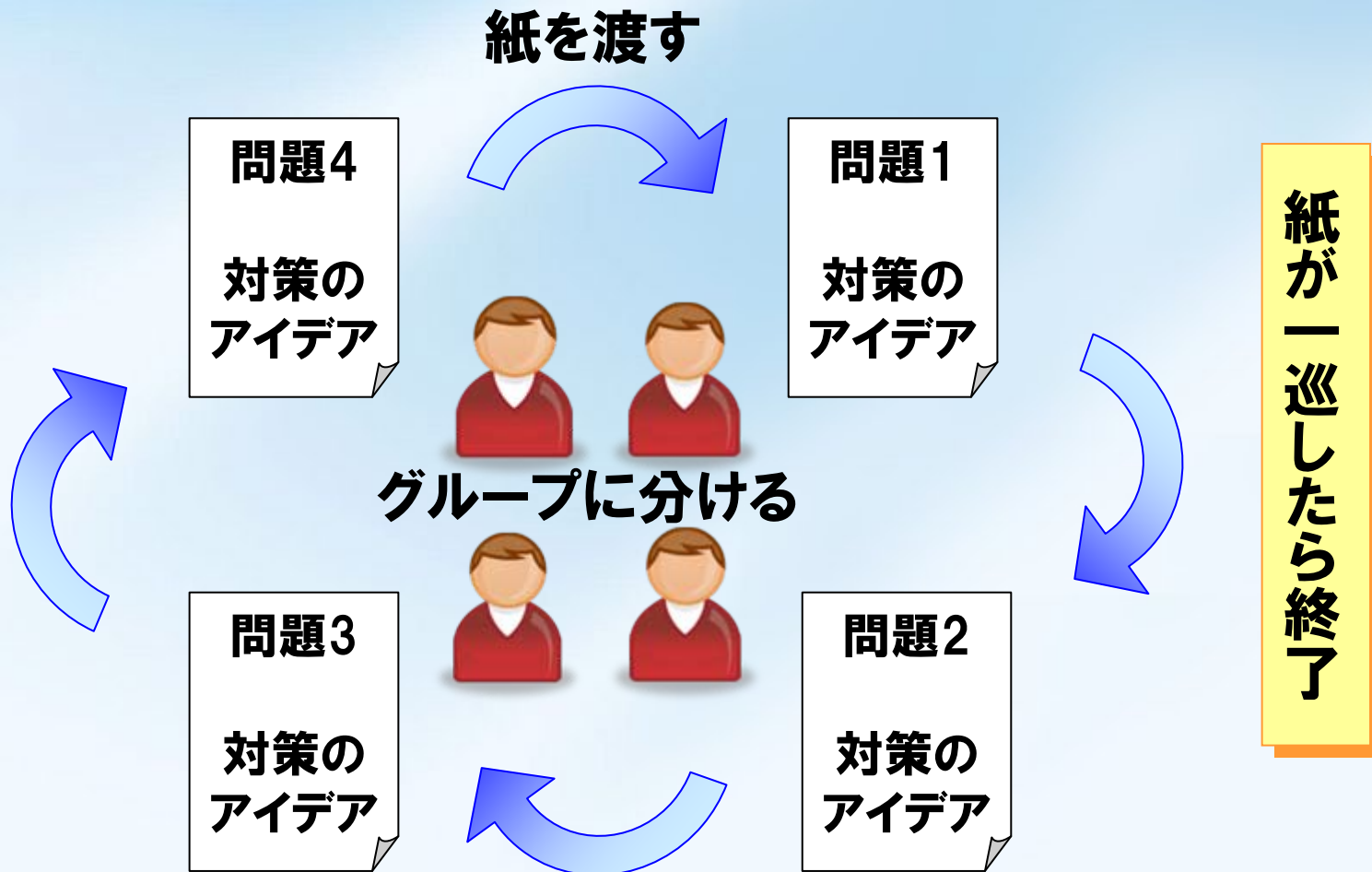


机 プロジェクトメンバ

555 (Triple Nickels)



4分



555 - ポイント



✓ アイデアを集めた後はチームに任せた

- アイデアの共有は行わず
- アイデアを基に実行する施策は決めず

✓ 利点

- 全員でアイデアを考えるのに有効

- あまり発言しない人のアイデアも知れる
- 短時間で実施できる

✓ 課題

- 自分達が実行可能なことを考えてもらう

- チームの外が変わらないと解決できないと考えたアイデアが目立つ

- 柔軟に考えてもらう

- 「これしかない」の様に他の選択肢を考えない場合が目立つ

リードするときに大切にしたこと



✓ 発言の真意を理解する

– 傾聴

- 「何について、どのような見方をしているのか？」を意識して聴く

– 質問

- 「言いたいことは～ということか？」と確認
- 「何が解決したら問題ではなくなるのか？」と不満の要因を探す
- 決め付けず、興味を持ち知ろうとする

✓ 公平な審判となり安全に発言できる場にする

– コミュニケーションのルールはアサーティブな表現

- 『私』を主語とした表現に置き換える

✓ 自分が楽しみ、場の雰囲気を作る

– 堅苦しいと意見があまり出なくなる

効果



- ✓ チームビルディング
 - チームの一体感を創り出し、話し合いを活性化
- ✓ モチベーション
 - 安心感を創り出し、新しいことに挑戦し易くなる
- ✓ リフレーミング (思考の枠を変える)
 - メンバにとっての当たり前が明示的になり、見直すきっかけに
- ✓ 問題解決
 - 対策を施すきっかけを創り出す

効果を及ぼしたと思われる他の要因



- ✓ **プロジェクトリーダーの資質**
 - 他人の話をよく聞く
 - 新しい試みに柔軟
 - 責任感がある
- ✓ **デイリミーティング**
 - 毎朝、昨日やったこと、今日やること、問題点を共有
 - 1チーム15分で立ちながら実施
- ✓ **レトロスペクティブ後の飲み会**
 - レトロスペクティブで話しきれない話題の共有

アジェンダ



- ✓ 発散型レトロスペクティブとは何か？
- ✓ 事例紹介
- ✓ **まとめ**

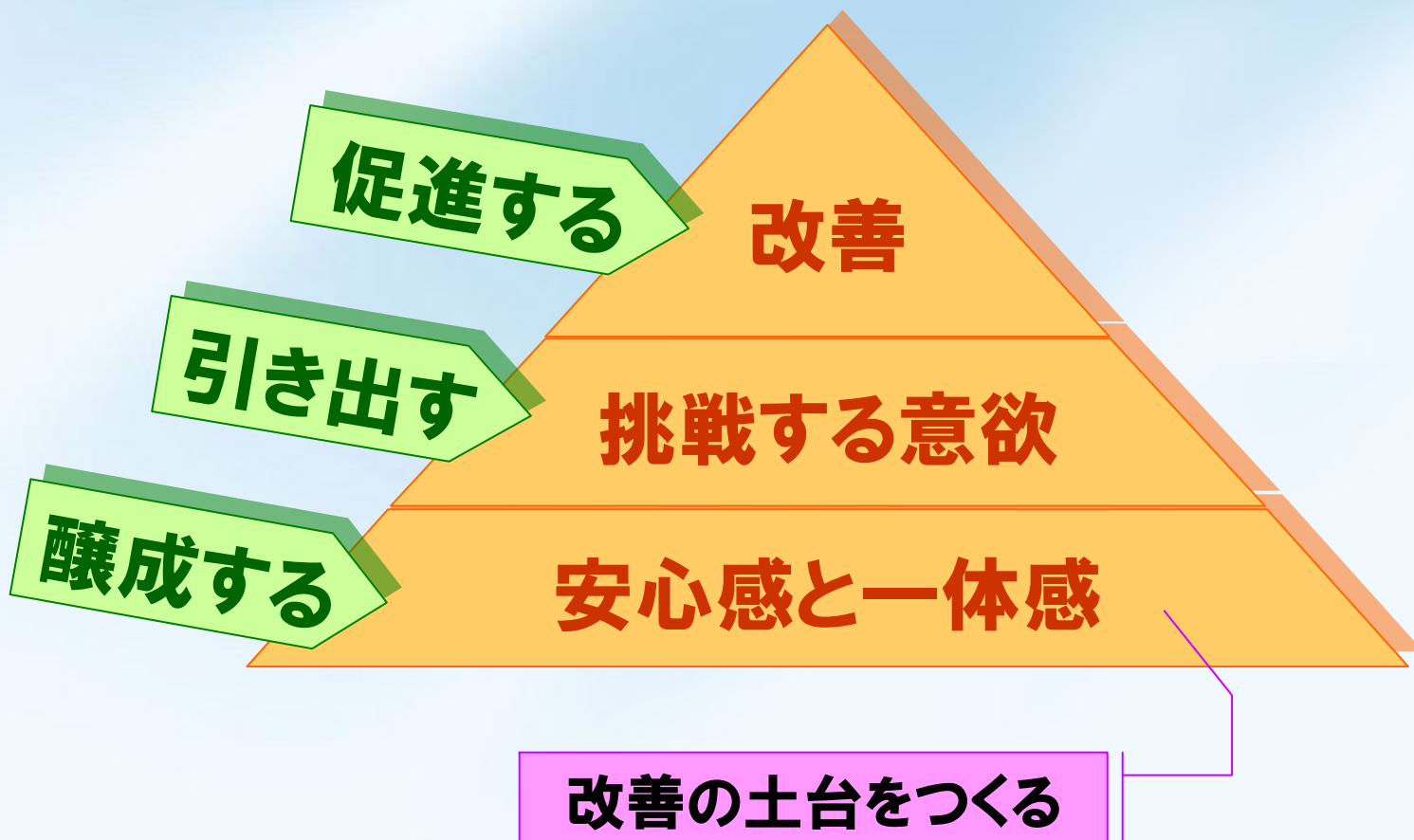
発散型レトロスペクティブとは



- ✓ **自由に意見を言う場**
 - 不満や問題について
 - 対策や試行について
- ✓ **議論より対話を重視する場**
 - 多様な選択肢と物の見方を知る
- ✓ **コミュニケーションの公平な審判がある安全な場**
 - 攻撃的な意見から建設的な意見を見付け出す
 - 各個人の意見を大切にし、活かす



発散型レトロスペクティブ



利点と他の効果



- ✓ **プロジェクトメンバへの負荷が少ない**
 - レトロスペクティブに関する事前知識不要
 - 実施案内で目的、ルール、スケジュールは伝達するが、理解は不要
 - レトロスペクティブへの参加準備不要
 - 実施に必要な時間は、月に2時間程
- ✓ **体験学習になる**
 - 効果的なふりかえり、コミュニケーションを身に付ける
- ✓ **信頼関係を築く**
 - チーム外の支援者とプロジェクトメンバの関係



ご清聴ありがとうございました

参考文献



- ✓ **アジャイルレトロスペクティブズ、Esther Derby (著)、Diana Larsen (著)、角征典 (訳)、オーム社、2007年**
- ✓ **ファシリテーター養成講座、森時彦、ダイヤモンド社、2007年**
- ✓ **問題解決ファシリテーター、堀公俊、東洋経済新報社、2003年**
- ✓ **アサーショントレーニング、平木典子、日本・精神技術研究所、1993年**



- ✓ 第1回 レトロスペクティブ
- ✓ アクティビティの詳細
- ✓ アンケート

参考:第1回 レトロスペクティブ



- ✓ シナリオ
- ✓ 会場レイアウト
- ✓ タイムライン、パターンとシフトの結果
- ✓ KPTの結果
- ✓ 各アクティビティの詳細
- ✓ ポイント

第1回 - シナリオ



開会+チェックイン
10分

タイムライン
30分

パターンとシフト
30分

KPT (けぷと)
40分

閉会
10分

目的とルールを共有
緊張をほぐし場に馴染ませる

出来事を思い出す

問題が発生する傾向や状況が
変化するきっかけを把握

続けたいこと、改善したいこと、
試したいことを挙げる
改善したいことに投票、対処す
る優先順を決める

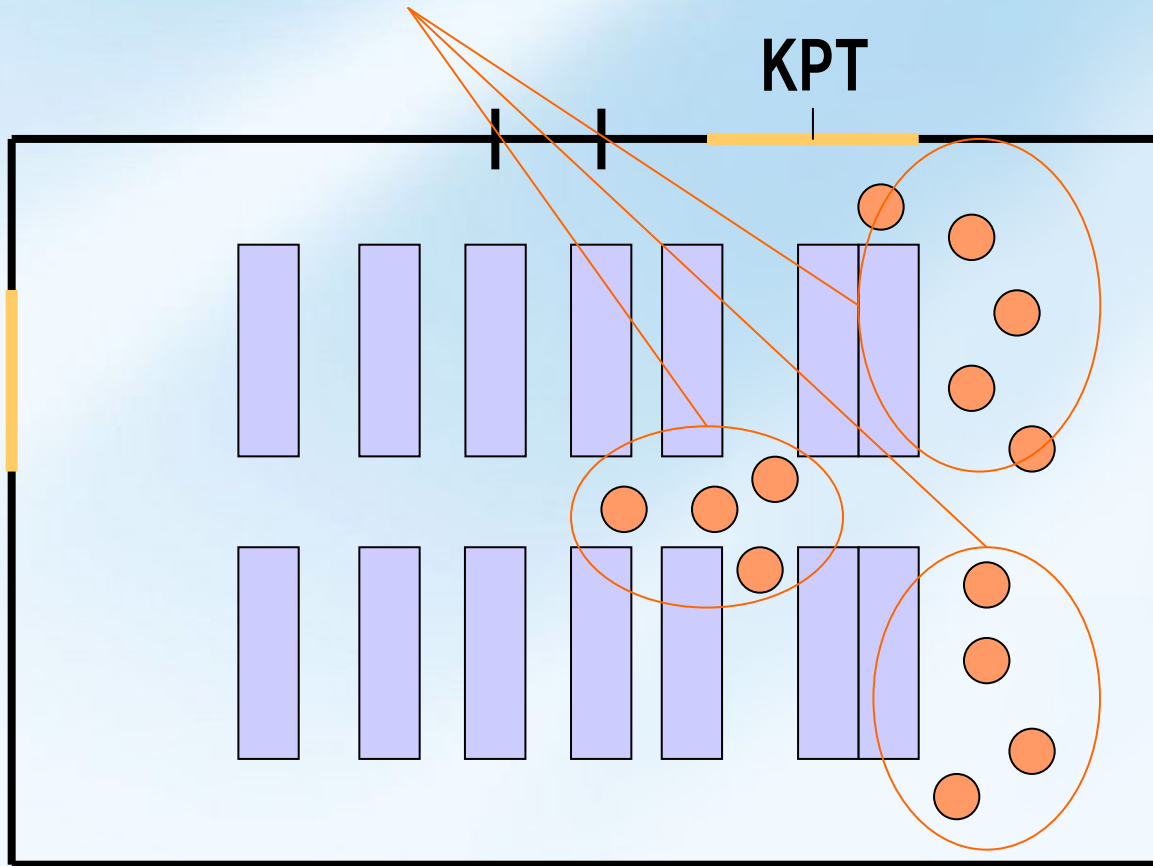
レトロスペクティブについての
フィードバックを行う

第1回 - 会場レイアウト



タイムライン、パターンとシフトはグループを分けて実施

説明のためのスライドを投影



パターンとシフト
タイムライン

机 プロジェクトメンバ

第1回 - タイムライン、パターンとシフトの結果

2007/12

時間

2008/2

広い(顧客が関係)

影響範囲



狭い(個人に関係)



出来事

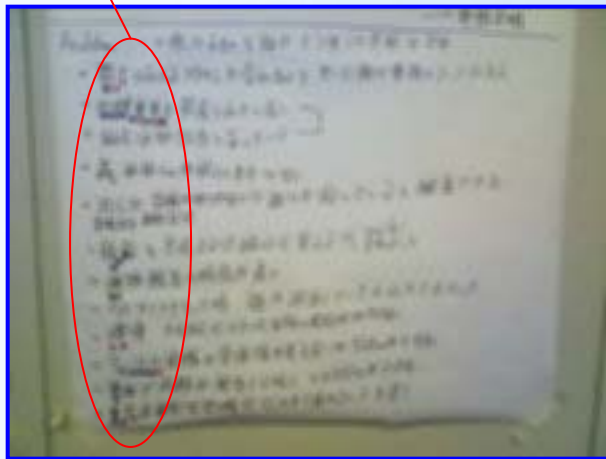
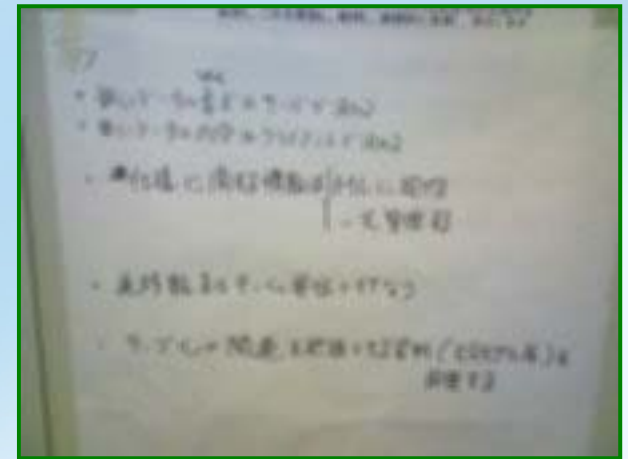
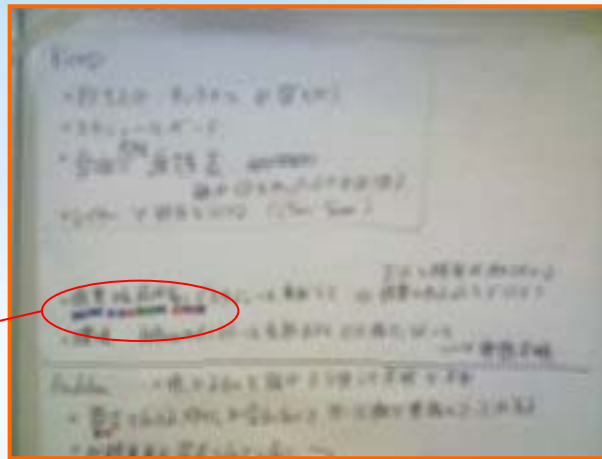


パターンとシフトの分析結果
月、影響範囲、作業工程のラベル

第1回 - KPTの結果



投票の
シール



Keep

Problem

Try

第1回 – 各アクティビティの詳細



✓ 開会、チェックイン

– 参考:アクティビティの詳細を参照

✓ タイムライン、パターンとシフト、KPT

– 書籍『アジャイルレトロスペクティブズ』参照

第1回 - ポイント



✓ タイムライン

- ふりかえり対象期間が3ヶ月であり、遠い過去を思い出すため
- **思い出してもらうためには問いかけが必要**
- **メンバ同士で話しながら過去をふりかえることにより、連帯感を醸成し場を和ませる効果がある**

✓ パターンとシフト

- 出来事から自分達のパターンに気付いてもらうため
- **議論をガイドする必要があり、限られた時間で分析を深めることは困難**

✓ KPT

- 改善のためのアイデアが出されることを期待
- **不満、問題点は沢山であるが試したいことは少数**

参考: アクティビティの詳細



- ✓ 開会
- ✓ チェックイン



✓ 目的の説明

- 振り返り学習し、試行することを通じて継続的に改善する
- 『自分達にとっての問題を自分達で解決するため』を追加
 - 問題を解決してもらおう、という受身な姿勢だった

✓ ルールの説明

- 場にいる全ての人が発言すること
- 携帯電話は原則使用しないこと
- 他の仕事をしないこと (PC使用時の注意)
- 時間を守ること

✓ シナリオの説明



- ✓ 緊張をほぐし場に馴染むため、各自が一言ずつ発言
- ✓ 実施した方法
 - 第1回：今の気持ち
 - 今の気持ちを一言
 - **ほとんど考えずに発言でき、初めての場合に適する**
 - 第2回：得るもの
 - レトロスペクティブをどのような時間にし、何を手に入れるかを一言
 - **少々場が硬くなり、目的に反する**
 - 第4回：Good & New
 - 24時間以内のことで、自分にとってよかったと思うこと、新しいと思うことを一言
 - **他メンバの知らなかった一面を知れてよい、とメンバから好評**

参考:アンケート

- ✓ アンケートの実施
- ✓ アンケートの内容
- ✓ 有益度
- ✓ 効果

アンケートの実施



✓ 対象

- 17名 (PM, PL 含む)

✓ 配布・回収

- 4回目のレトロスペクティブ実施の3日後に配布
 - 月曜日に実施し、木曜日にアンケート配布
- 配布後、3営業日以内に回収
 - 翌週月曜日に17枚回収完了

✓ 無記名

- 回収後にSRA社員のみ記入者確認
 - SRA : 3名
 - 協力会社 : 14名

アンケートの内容

✓ レトロスペクティブを実施してきて、“今現在”思っていることをお聞かせ下さい。

– レトロスペクティブは役に立ったと思いますか？(1つ選択)

- 役に立ったと思う
- 少しは役に立ったと思う
- ほとんど役に立たなかったと思う
- 全く役に立たなかったと思う

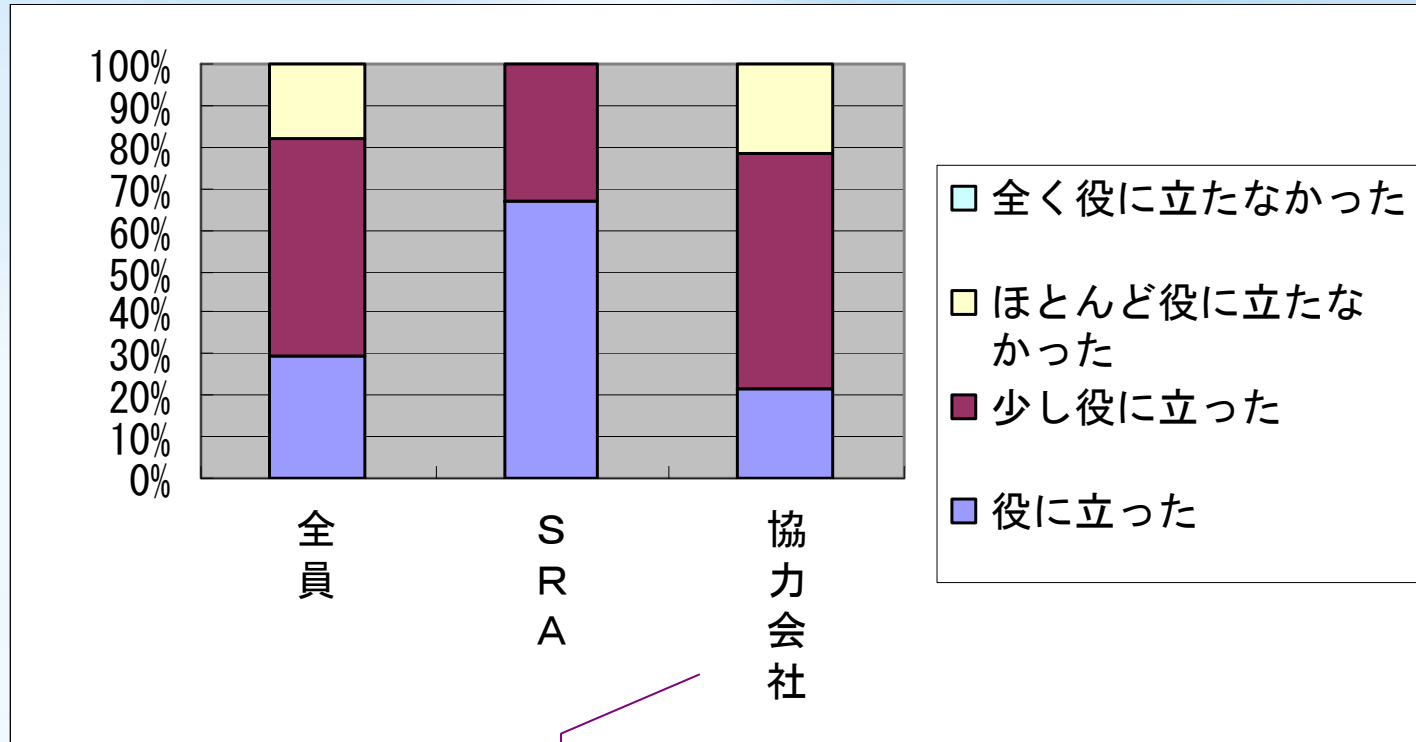
– 自分自身に当てはまると思うものを選んで下さい。(複数選択)

- 仕事の仕方が改善した
- コミュニケーションをし易くなった
- 他の人を支援しようという気持ちが強くなった
- チームワークが良くなった
- ノウハウが共有された
- 人の意見を参考にするようになった
- 問題を報告し易くなった
- 問題点が共有された
- 問題が減った
- 自分達で問題を解決するようになった
- 普段は言えずにいたことを言えた
- 気分転換になった
- 次のプロジェクトでもやりたいと思う
- せっかく指摘したことが生かされなかった
- アイデアを出したのに実施してくれなかった
- レトロスペクティブ終了時に不満が残った
- レトロスペクティブで得たものが使った時間に見合わない
- 他(あれば記入して下さい):

有益度を
1つ選択

効果の有無を
それぞれ選択

有益度の考察

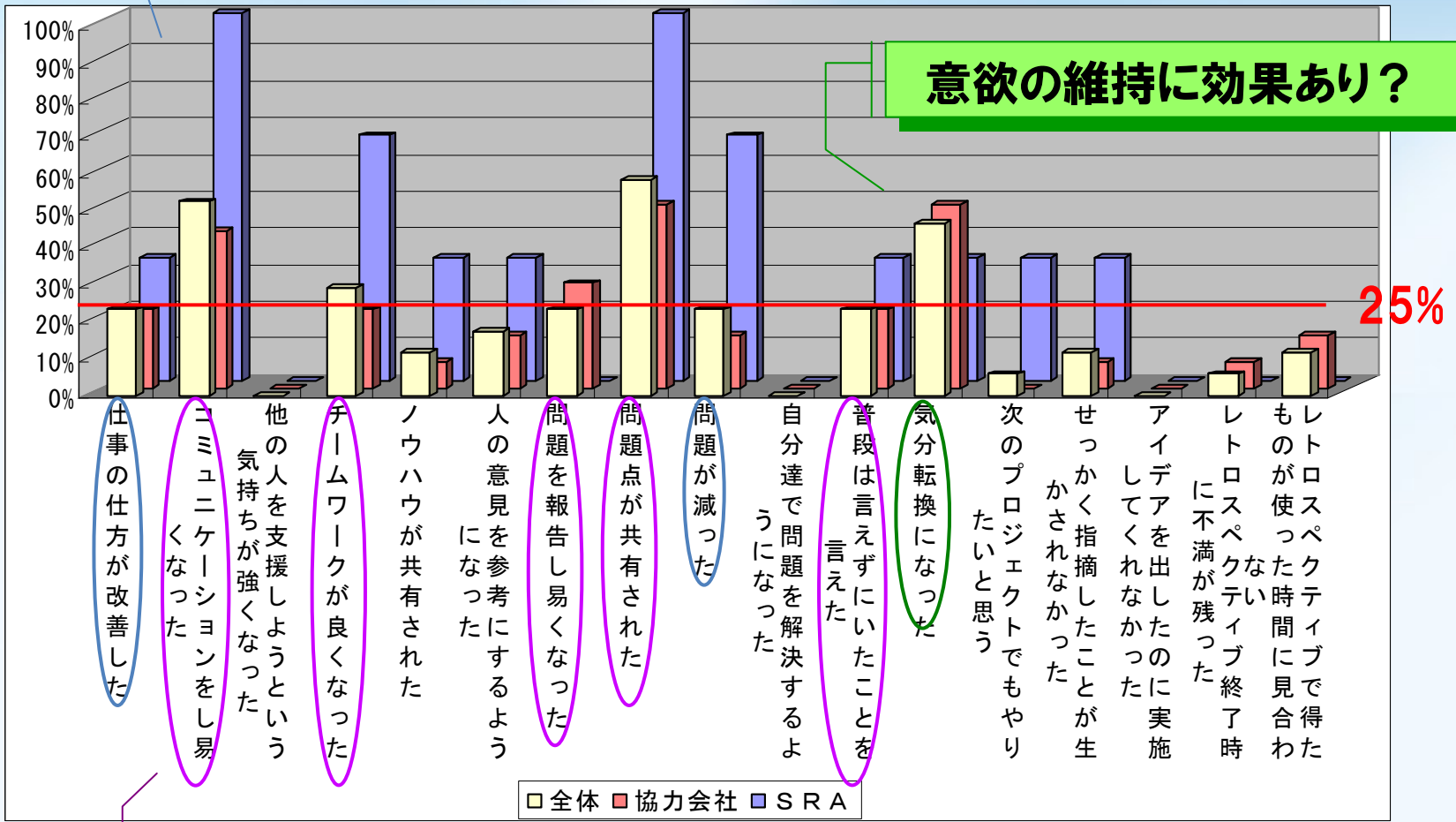


協力会社の人に対しては
工夫がもっと必要かもしれない

効果の考察

仕事をし易くなっている？

意欲の維持に効果あり？



共有、コミュニケーション、チームワークの改善に効果的？