

# TOSHIBA

Leading Innovation >>>

## 行動変容ステージモデルに基づく 「見える化」「ふりかえり」の実践と定着 ープロジェクトファシリテーション導入1年間の軌跡ー

東芝インフラシステムズ株式会社  
府中事業所 技術・情報システム部  
石井裕志

共同執筆者：

- ・ 東芝インフラシステムズ株式会社  
府中事業所 技術・情報システム部  
井倉正道
- ・ 東芝エネルギーシステムズ株式会社  
府中工場 電力システム制御部  
三好哲也、山本秀樹、大成高顕、  
吉本早織、能勢陽太郎

2018年10月11日 SPI Japan 2018

# はじめに

---

アジャイルの導入って難しいと思いませんか？

それってSPIも一緒じゃないですか？

せっかくの改善が、お試しで終わっていませんか？

もったいない！

# はじめに

---

アジャイルの導入って難しいと思いませんか？

それってSPIも一緒じゃないですか？

せっかくの改善が、お試しで終わっていませんか？

もったいない！

「じゃあ、どうする？」

# お伝えしたいこと

---

- チームの状態に合わせたサポートをする
- 頻繁にふりかえる
- 活動のリズムを作る

**私たちの活動から得られた  
活動定着の知見をお伝えします！**

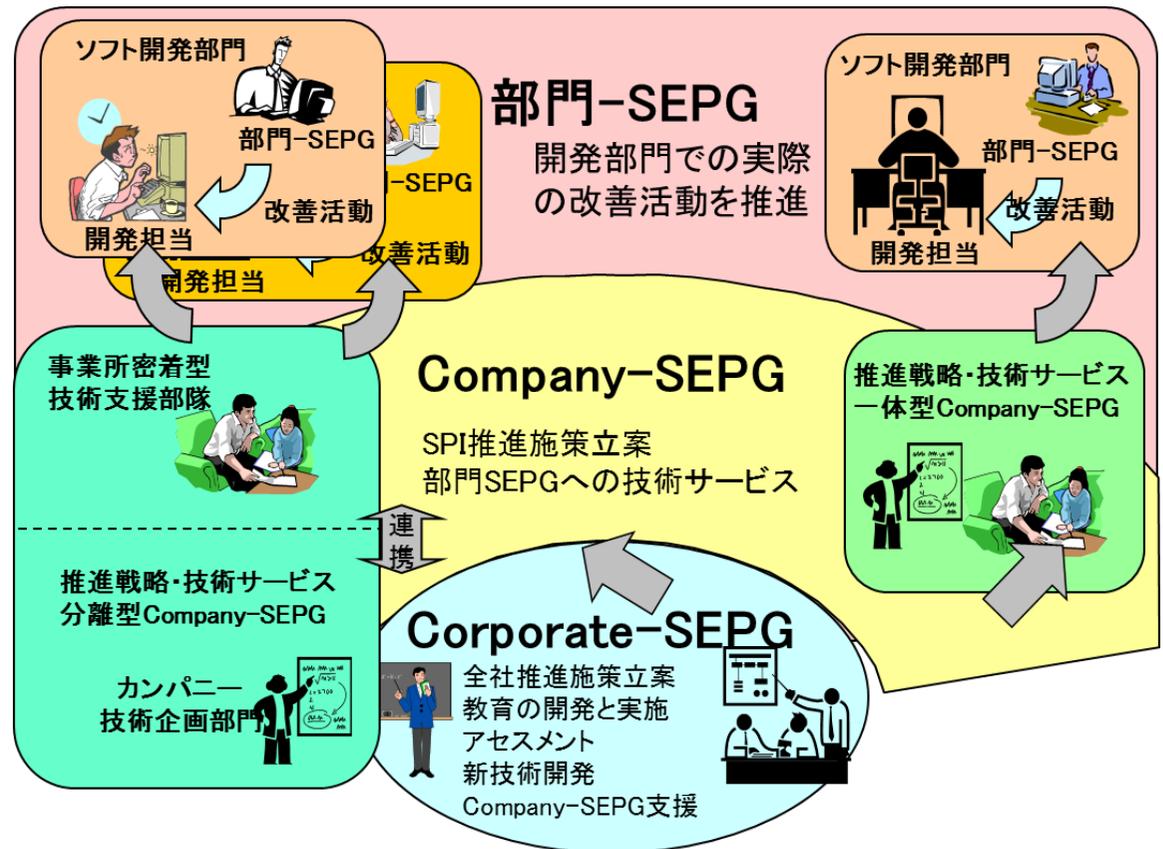
# 背景：東芝グループのSPI活動

## 「製品開発へのアジャイル普及展開」のミッションが追加

- 2015年度より  
コーポレートSEPG内に  
アジャイル推進チーム発足

- 発表者は、  
コーポレートSEPG、  
カンパニーSEPGとして活動

SPI活動定着の姿  
3階層SEPG体制による全社SPI活動展開と定着



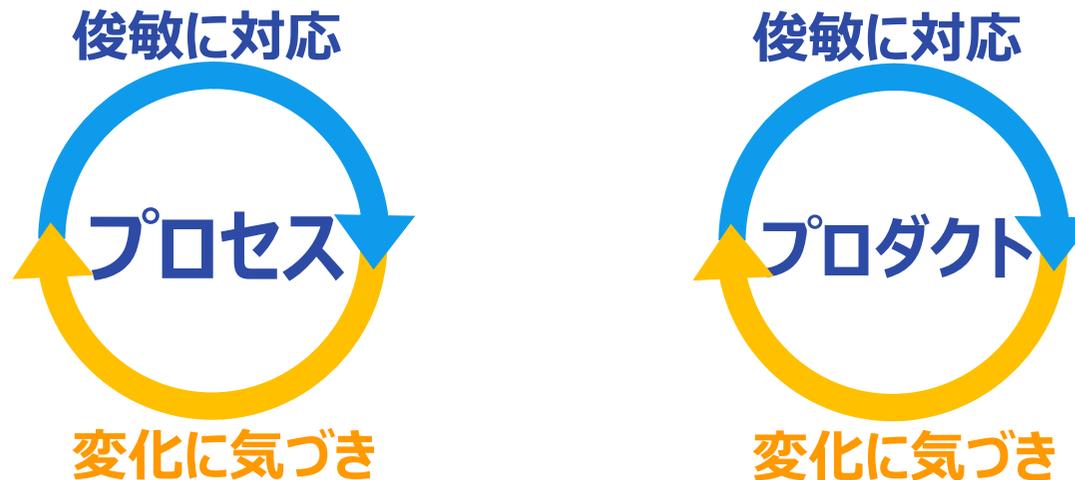
## 背景：アジャイル普及展開活動の狙い

- アジャイル = 変化に気づく感度を上げ、俊敏に対応



製品開発での大きな後戻りや開発の停滞を防ぐ

- プロセスとプロダクト共にアジャイルにすることを目標



アジャイルのメインの手法としてスクラムを選択。  
プロジェクトへの導入支援を軸に活動

## 背景：アジャイル普及展開活動の狙い

---

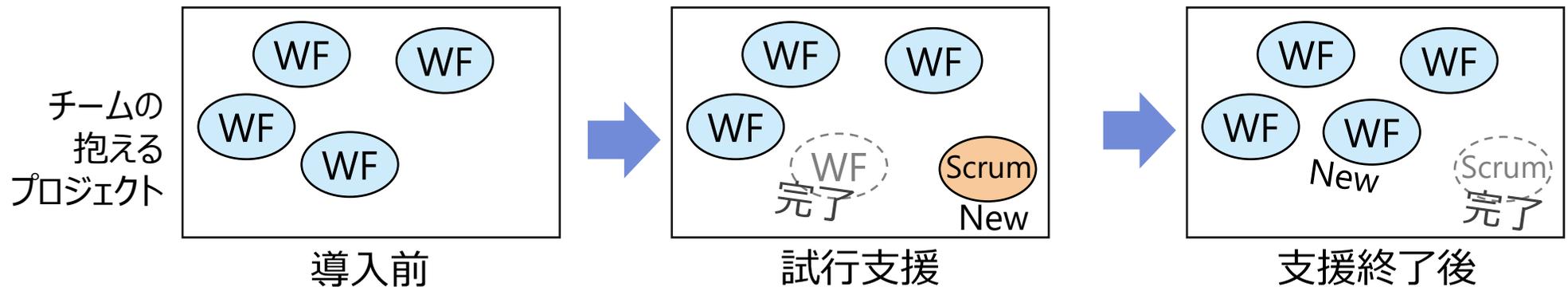
スクラムを導入したプロジェクトでは、  
後戻り削減や停滞防止に  
効果が得られた

しかし、**普及展開には大きな壁が！**

# アジャイル普及展開の壁

## 活動が試行で終わり、定着しない

### ① 試行プロジェクト終了とともに、元の状態に戻る



試行プロジェクトは、3か月程度。複数プロジェクトを抱えるチームが多く、試行終了とともに、元のやり方にもどってしまう。

### ① 負担感が大きく、次に続かない

「アジャイルは効果があったけれど、大変だった」と試行関係者からコメント。効果よりも負担感が大きい状態で、支援が終わってしまっている

# 改善したいこと

---

## アジャイルがチームに定着する支援にしたい

プロジェクトに左右されず、継続的にアジャイルを実施できる場作り

### 施策1

**「見える化」「ふりかえり」でチームの業務全体にアジャイルを適用**

チームが負担を感じずに「続けたい」と思える支援

### 施策2

**行動変容ステージモデルに基づく支援で活動定着までをサポート**

# 施策1：「見える化」「ふりかえり」で業務全体をアジャイルに

反復的な開発でなくても実践できるアジャイルのノウハウが詰まった「プロジェクトファシリテーション」に注目

「プロジェクトファシリテーション 価値と原則編(平鍋健児、天野勝)」より

## プロジェクトファシリテーションの価値、原則、実践

### 5つの価値

対話 信頼関係  
行動 笑顔  
気づき

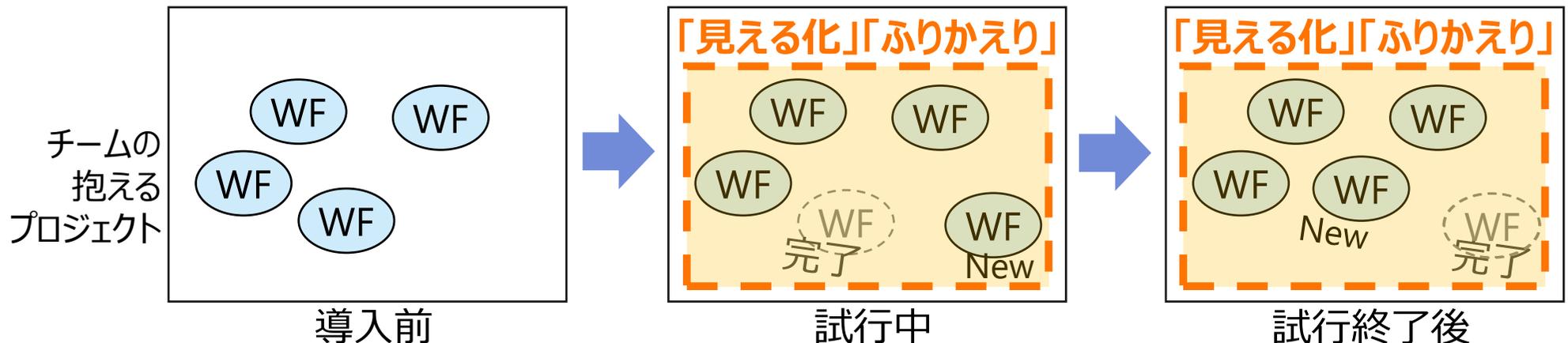
### 6つの原則

**見える化** リズム  
名前づけ 問題対私たち  
初めよければすべてよし  
カイゼン

### 実践

朝会 **ふりかえり**  
偏愛マップ  
進捗 (バーンダウン、カンバン)

「見える化」「ふりかえり」を核としてプロジェクトファシリテーションをチームの業務全体に適用



# 「見える化」「ふりかえり」の実践

作業の停滞や負荷の偏りを「見える化」、「ふりかえり」で問題に対応していく

## 見える化

カンバンで日々のタスクを見える化



バックログで長期の業務を見える化



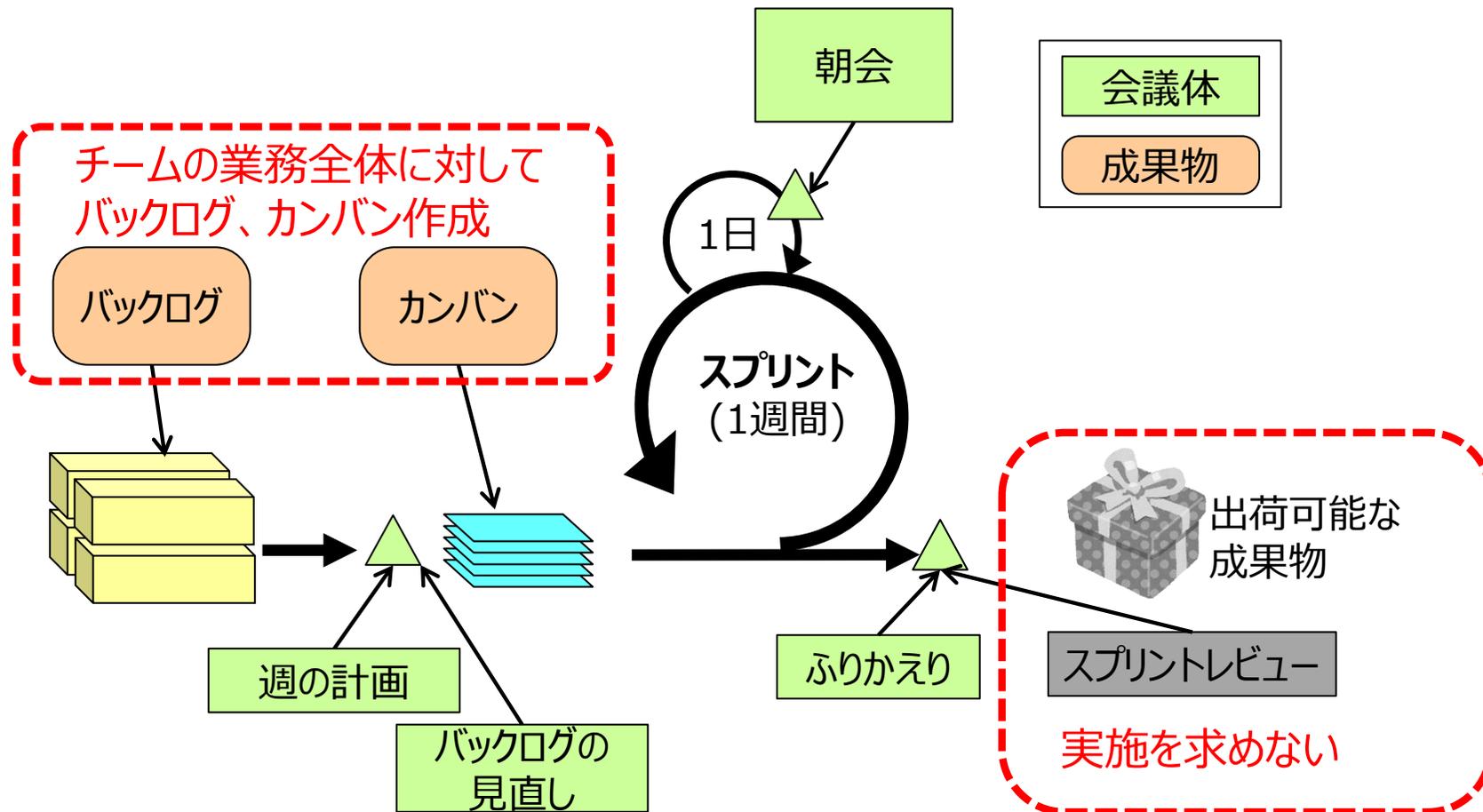
## ふりかえり

KPT(Keep, Problem, Try)を用いた、ふりかえり



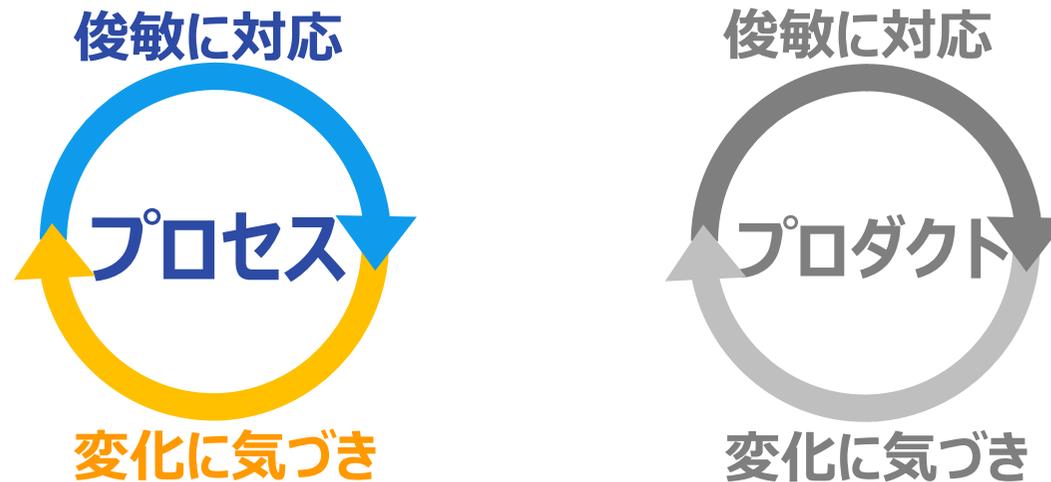
# 「見える化」「ふりかえり」の活用の流れ

- 活用の流れはスクラムをベース
- 毎日、毎週のリズムで、状況をチームで確認



# 施策1のポイント

アジャイルの適用対象をプロセスに絞った



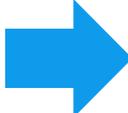
プロジェクト毎でないと実施しにくい成果物レビュー(スプリントレビュー)は求めない

プロセスの面からアジャイルの普及展開を進める

## 施策2：行動変容ステージモデルに基づく支援

---

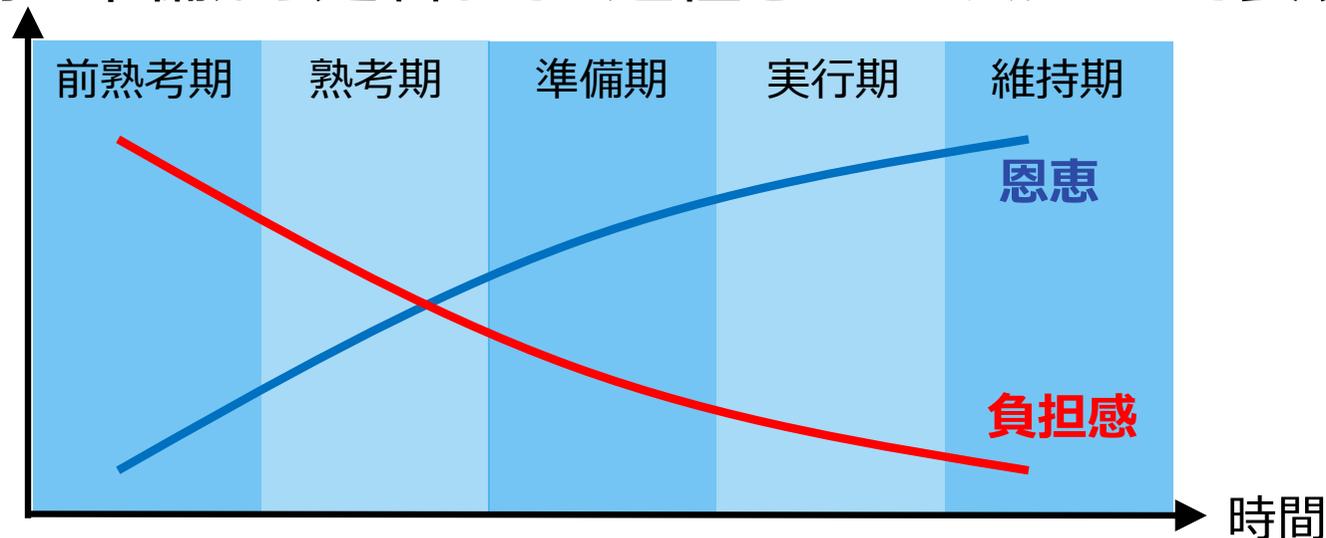
どうすれば、アジャイルの導入チームが  
負担よりも効果を感じ、  
続けたいと思えるか？

 行動変容ステージモデルに注目！

# 行動変容ステージモデル(TTM)とは？

## 禁煙やダイエットを成功に導く健康行動モデル

- 医療や保健の現場で用いられ、成功率が最も高いモデルの1つ
- 行動の準備から定着までの過程を5つのステージで表現



- 行動の継続とともに、負担感は下がり、恩恵が上がる
- 維持期に到達することで継続しやすい状況となる
- 各ステージに合った周囲のサポートが行動の定着へと導く

**アジャイル活動の開始から定着までの  
支援モデルとしても活用可能**

# 各ステージでのアプローチ方法

## ステージによって支援のアプローチの方法が異なる

ステージ名	対象者の状態	アプローチの仕方
前熟考期	行動を起こす意思がない 行動による恩恵や負担について知らない	<b>動機付けが大事</b> 感情な体験をしてもらう
熟考期	行動を起こす意思はある 迷い・不安がある	どのような負担があるか考える 行動による恩恵をイメージしてもらう
準備期	行動を始めようとしている 自信はなく躊躇してしまう	具体的な行動計画をってもらう 決意表明してもらう
実行期	行動を始めて、6か月以内 継続は大変で最もつまづきやすい	<b>実施しやすい環境整える</b> 実施状況を確認する
維持期	<b>行動を始めて、6か月以上</b> 継続しやすい状態	活動の阻害要因を予測し、予防する 周囲の支援を再確認する

## 支援内容を5つのステージで整理

- 各ステージで適切なアプローチが取れているか確認
- 必要な支援の追加、見直し

### ステージに合わせて教育を2回に分けて実施

- まずは「体感型」教育で動機付け（前熟考期）
- 実行直前に「詳細説明」教育で具体イメージを持つ（準備期）

### 負担感の軽減にこだわる

- 教育中にカンバンを作成。「あとでやらなきゃ」を無くす
- いきなり完璧を求めず、活動を少しずつステップアップ

### 開始から6か月以上、継続的に関わる

- 負担感をもっとも感じる実行期は頻繁に通う
- 活動でできたことを積極的に伝え、活動の恩恵に気づいてもらう

# 施策に基づいて アジャイル支援を実践

# 施策に基づいた支援を実践

- メンバー 5 人のチームに対し、支援を実施
- 5人で13プロジェクトを並行して担当
- チームの課題
  - 個々のプロジェクトの問題共有が遅れ、他プロジェクトへ影響
  - チームで取り組むべき業務の分担が困難
- 2017年3月より支援を開始



# 支援のスケジュール

	準備期間			適用開始	
ステージ	前熟考期	熟考期	準備期	実行期	維持期
期間	1か月	2か月	1か月	6か月	8か月～
支援内容	・アジャイルの導入教育	・現状課題のヒアリング ・活動プロセス定義	・プロセスの詳細教育	・会議体に継続参加 ・ファシリテーションを実施	・ファシリテーションをチームに委譲 ・勉強会の開催

1年以上、活動が継続！

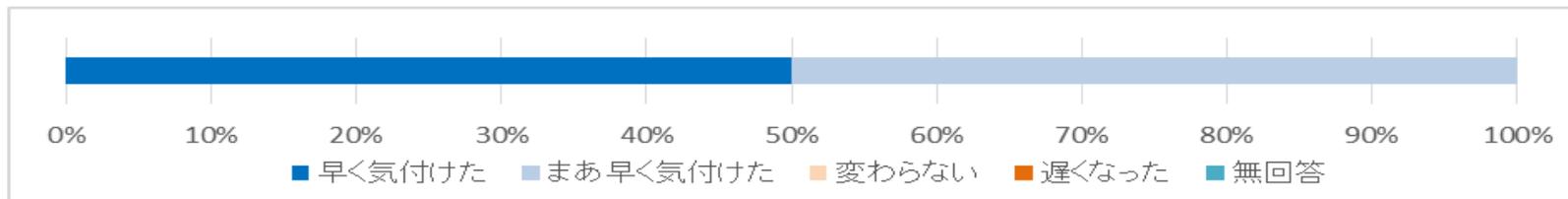
- 施策の評価 -

- ・そもそも、「見える化」「ふりかえり」でアジャイルの効果を得られたか？
- ・アジャイルがチームに定着したか？

# 考察：「見える化」「ふりかえり」でアジャイルの効果を得られたか？

作業の漏れ、停滞に早く気付け、工程遅れを防止できた

「これまでと比べて、工程上の問題（作業漏れ、作業の停滞など）に早く気付きましたか？」



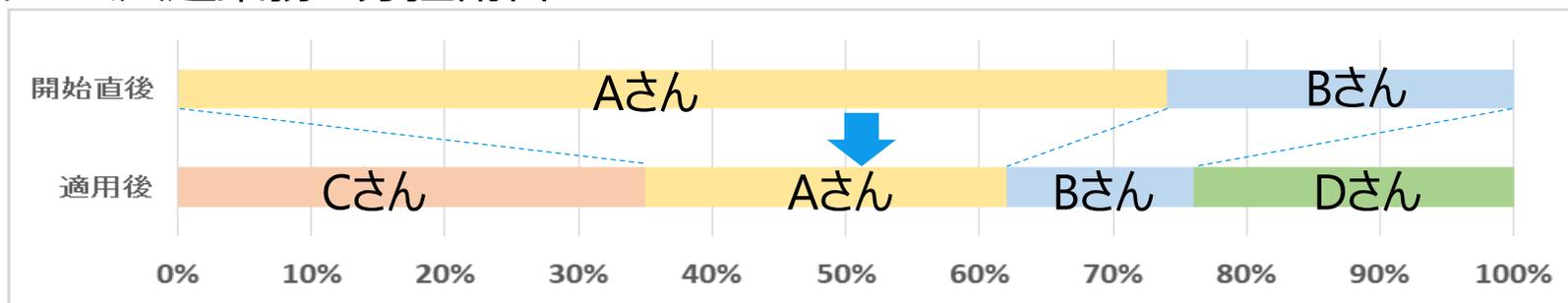
「チーム全員で取り組むプロジェクトの工程遅延は減っていますか？」



チームへのアンケートより

チーム業務をメンバー内で分担できた

チーム共通業務の分担割合



「アジャイル＝変化に気づく感度を上げ、俊敏に対応」でチーム課題を解消

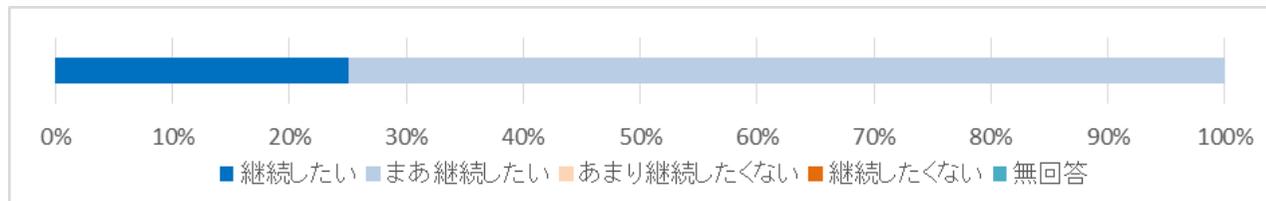
## 考察：アジャイルの活動が定着したと言えるか？

### 「プロジェクトの終了に左右されない」活動となっている

- 開始当初の10個のプロジェクトは終了し、入れ替わったが活動は継続
- チームの業務全体への適用により、活動を継続しやすくなった

### 「導入チームが続けたいと思える」活動となっている

- 「活動の継続」に対しチーム全員が前向きな回答



チームへのアンケートより

継続しやすい環境と活動効果の実感により活動が定着

# 実践でみえてきた施策の有効点

---

①チームの状態に合わせてサポートできた

②ふりかえりの実施がしやすかった

③活動にリズムがあった

## 考察：①チームの状態に合わせてサポートできた

---

- 一番、くじけがちな実行期に負担感を減らせた

ファシリテーションを最初、支援者で肩代わり。  
「どうやって進めたら良いんだろう？」という不安を解消

- 実行期に確実に守破離できた

教育だけで放っておくと破破離になりがち。  
継続的に関わることで、型の意味を伝えられた

- ひよんなことで止まりがちな維持期も勉強会で刺激できた

「Git」「スキルマップ」「ペアプロ」など次の改善策を提示

## 考察：②ふりかえりの実施がしやすかった

- スクラム導入に比べて、「ふりかえり」に時間が取れた  
成果物レビュー（スプリントレビュー）をしない分、  
時間を取って、落ち着いてふりかえりできた
- チーム全体の改善を進めやすかった  
プロジェクト固有では解決しにくいことも、チーム全体で話すことで  
解決しやすかった

- 「ふりかえり」自身が進化した

KPT⇒KPTA⇒KPTA + GD  
けふた けふたじーでいー

「できた！」をGreatに移動し、  
達成感を得られた！



## 考察：③活動にリズムがあった

---

- 活動にリズムがあり、人が自然に集まった  
スクラムのルールを活用（毎日の朝会、毎週の計画会議）
- 習慣化しやすく、チームに活動が定着した  
支援者も予定を合わせて関わりやすい

# おわりに：アジャイル以外のSPI活動でも活かせるポイント

---

- チームの状態に合わせたサポートをする  
初めは動機付け、負担感を減らす
- 頻繁にふりかえる  
活動を自分たちに合わせて調整しやすい  
「できた！」の確認でモチベーションも保ちやすい
- 活動のリズムを作る（毎日、毎週、毎月、・・・）  
人が自然に集まる。支援者も関わりやすい

**TOSHIBA**

**Leading Innovation >>>**