

祝

ふいかえりカンファレンス初開催！



ふいかえりの傾向と対策

「ふいかえりのふいかえり」から作法を学ぶ

あだちけんじ

@kitanosirokuma

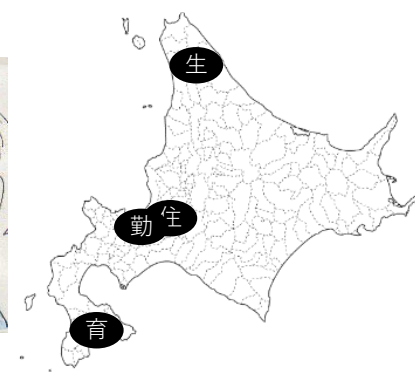
adachi@hba.co.jp

<http://www.softwarequasol.com/>

安達 賢二（あだち けんじ） adachi@hba.co.jp

株式会社HBA 経営管理本部 Exective Expert

<http://www.softwarequasol.com/>



きたのしろくま
@kitanosirokuma

【経歴】

2012年社内イントレプレナー第一号事業者として品質向上支援事業を立ち上げ。

自律運営チーム構築・変革メソッドSaPIDをベースに、

関係者と一緒に価値あるコトを創る共創ファシリテーター／自律組織・人財育成コーチ

として活動中。

【社外活動】

NPO法人 ソフトウェアテスト技術振興協会（ASTER）理事

JSTQB（テスト技術者資格認定）技術委員

JaSST（ソフトウェアテストシンポジウム）北海道

2006-2009実行委員長 2010-2018実行委員 2019～サポーター

テスト設計コンテスト本部審査委員(2015-2017)

JaSST-Review（ソフトウェアレビューシンポジウム）実行委員

SEA（ソフトウェア技術者協会）北海道支部メンバー

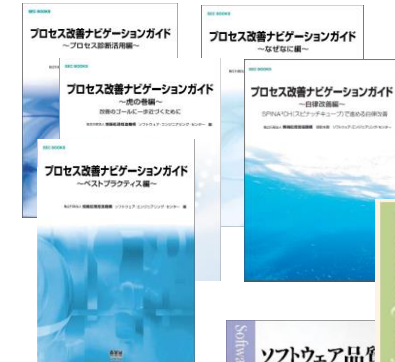
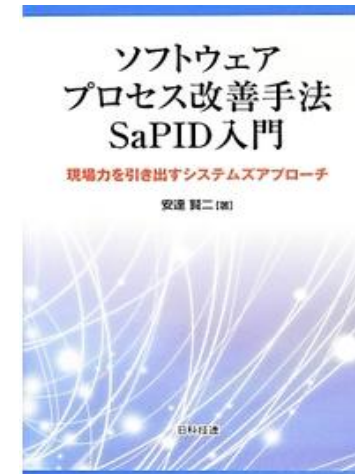
SS（ソフトウェア・シンポジウム）プログラム委員

第33-37期SQiP研究会レビュー分科会アドバイザー

SQuBOK_Ver3プロセス改善研究Grリーダー（with プロセス改善の黒歴史研究）

TEF（Test Engineer's Forum）北海道テスト勉強会（TEF道）お世話係

TOCfE北海道幽霊メンバー など





今日のお品書き

- ふりかえりの効能
- ふりかえりのふりかえり
- レビューに学ぶふりかえりのあり方
- 虫の目と鳥の目
- 気づきを得るために
- まとめ～ふりかえりの意味
- 参考情報



ふりかえりの効能

私が感じている“ふりかえり”のよい効能

☑相互理解

自分が、それぞれのメンバーがどのような人なのか、どんな状況なのかを共有できる。

☑チーム学習

他者の気づきを自分の気づきにできる。自分の実務(経験)だけではわからないことを他者から学べる。チームとして学ぶことができる。また、対話やファシリテーションを通じてモノゴトの適切な捉え方や伝達方法を浸透させることができる。

☑合意形成と実践促進

チームとしての合意形成が容易になる。チームで決めたことの実践が促進される。

☑価値観共有・共創～そして浸透

チームの価値観を共有したり、新しい価値観やより適切な価値観を一緒に作り上げる、それを浸透させることができる。

私が感じている“ふりかえり”のよい効能



✓ 相

自分

✓

他

チ

達

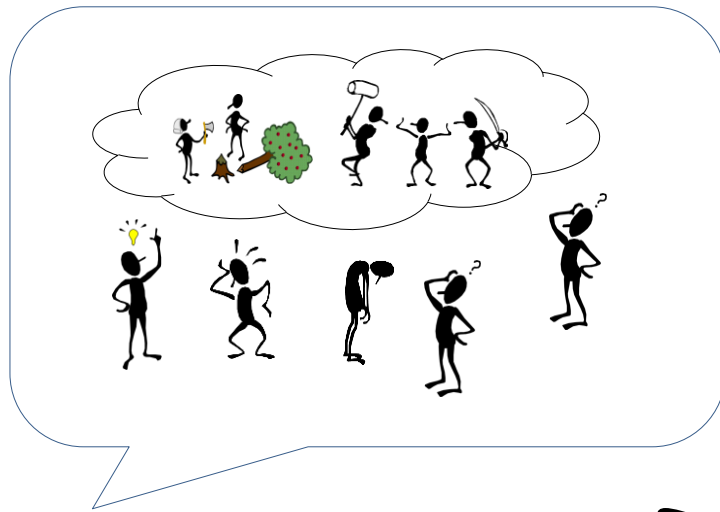
✓

チ

✓

チームの価値観を共有した人、新しい価値観より適切な価値観と一緒に作り上げる、それを浸透させることができる。

ただし、適切にふりかえり実践されている場合に限る！



ふりかえりのふりかえり
“ふいふい”

Let's ふりふり～！！ STEP1

https://balus.app/workspaces/AUARarRa9l33PY3TcopEP/view-models/2lO_CvijBxHBS777-zkxC

みなさんが普段参加している「ふりかえり」をふりかえり、“選りすぐり”の結果をどちらか1件、左側のボード(ビュー)に張り付けてください。【3分間】

☑️おススメの工夫・実践内容

→ 青色付箋に

☑️解消したい困り事・問題点

→ 赤色付箋に



Balus2.0環境 株式会社Leviiさんにご協力いただきました。
ありがとうございました！ <https://levii.co.jp/>

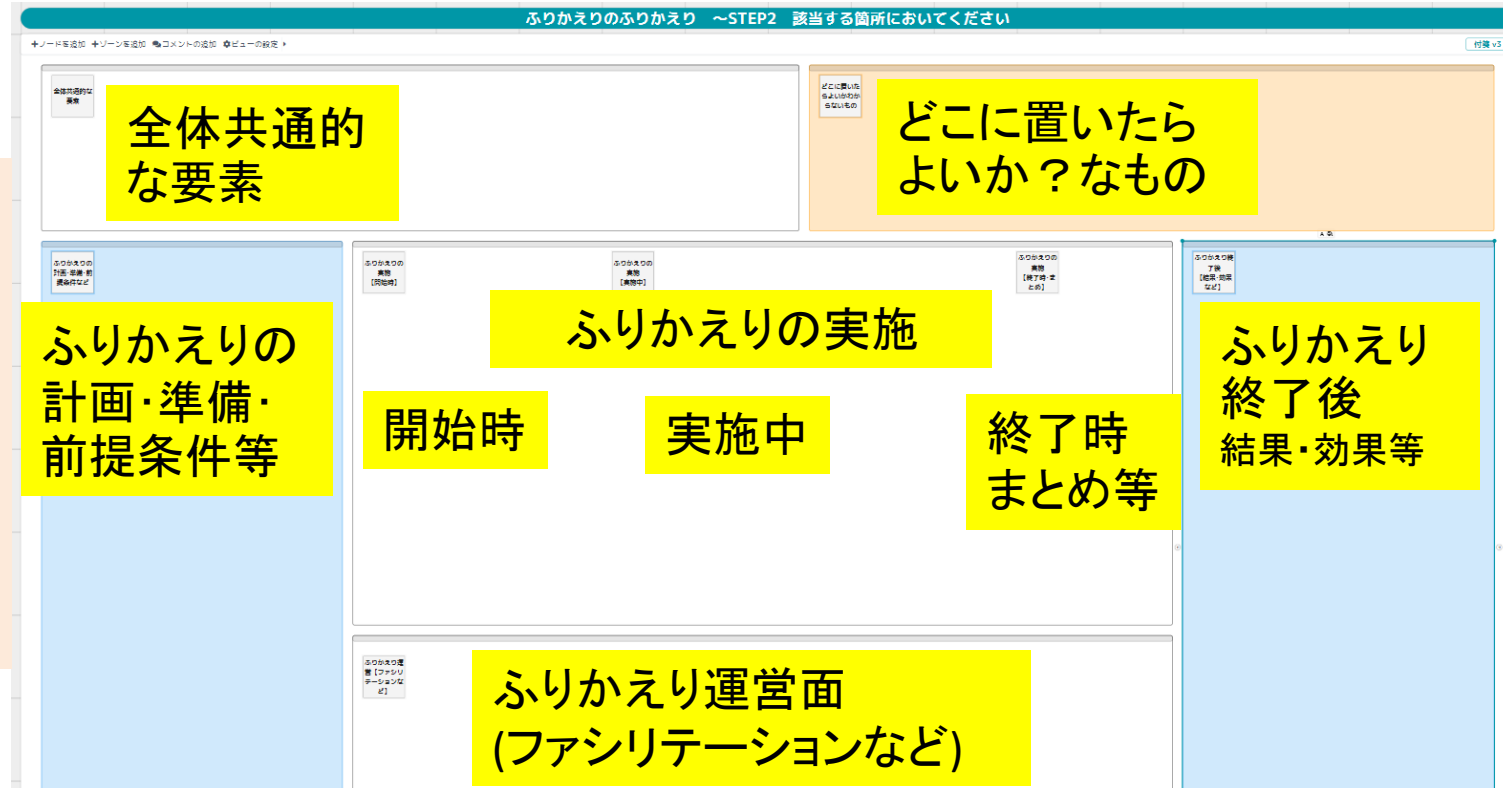
Let's ふりふり～！！ STEP2

https://balus.app/workspaces/AUARarRa9l33PY3TcopEP/view-models/2lO_CvijBxHBS777-zkxC

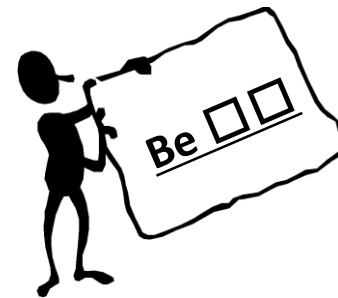
記載した付箋をコピーして、右ボード(ビュー)の該当欄に張り付けてください。【1分間】

※操作に注意！

- (1)左ボード上の付箋をクリック
- (2)Ctrl+C(コピー)
- (3)カーソルを右ボード上でクリック
- (4)Ctrl+V(貼り付け)
- (5)該当箇所に配置



レビューに学ぶ ふりかえりのあり方



ふりかえり = 活動のレビュー

・レビューの指摘方法(基本)

レビュー対象(の内容)のどこがどのようにGoodなのか、Badなのかを具体的な根拠、論拠と共に提示する。

要求仕様書レビューの例

51 総務で予約内容进行管理するための機能。本機能は社員 ID、パスワードによって保護される。
52 この機能では利用日、ヘリコプターID、出発、行先、燃料、費用利用状況を管理し、予約履歴とし
53 ても管理できるようにする。
54 利用日をキーに昇順ソートされた状態で表示され、ヘリコプターIDのハイパーリンクを
55 クリックするとそのIDのヘリコプターの履歴を確認できる。
56 燃料費は出発場所～行先の距離を元に計算され、自動入力される。
57 ※ 出発場所～行先の距離算出には社内システムのマスタ情報を利用する。
58 利用状況はヘリコプターマスタから取得する。別ツールを使って総務部はこの値を変更
59 できる。
60
61 総務管理画面イメージ

利用日	ヘリコプター ID	出発	行先	燃料費	利用状況
yyyy/mm/dd	01	〇〇支社	××支社	¥xxx,xxx	済
yyyy/mm/dd	05	□□支社	△△支社	¥xxx,xxx	済
...		...	...	...	...

申請日を入力して
検索しないと交通
費一覧が表示され
ない
→申請日を覚えて
いない場合もある
ため使いにくい



ふりかえり(活動レビュー)では？

活動1 — 結果1
活動2 — 結果2
活動3 — 結果3
.
.
.
.
.
.

活動2が〇〇であった
その結果2が□□になった
→△△に変える必要がある

活動内容の良し悪しは、必ずしも
その日のうちに把握できるわけ
ではないことに注意！
→後日判明すること多い

レビューを成功させるための組織的な要因

ISTQBテスト技術者資格制度Foundation Level シラバス 日本語版 Version 2018V3.1.J02 3.2.5

- レビュー計画時に、計測可能な終了基準として使用できる明確な目的を定義する。
- 達成する目的、およびソフトウェア成果物と参加者の種類とレベルに応じてレビュータイプを選択する。
- レビュー対象の作業成果物で欠陥を効果的に識別するために適切なレビュー技法(チェックリストベース技法やロールベース技法など)を1つ以上使用する。
- チェックリストは、主要なリスクに言及できるよう最新の状態に保つ。
- 欠陥に関するフィードバックを早期および頻繁に作成者に提供して品質をコントロールするために、**大きなドキュメントは小さく分割して**記述およびレビューする。
- 参加者に十分な準備時間を与える。
- レビューのスケジュールは適切に通知する。
- マネージャーがレビュープロセスを支援する(例えば、プロジェクトスケジュールでレビューに十分な時間が割り当てられるようにする)。
- レビューは、社内の品質、および/またはテストのポリシーに統合する

“レビュー”を“ふりかえり”に読み替えて活用できるところを探してみよう！

レビューを成功させるための人的な要因

ISTQBテスト技術者資格制度Foundation Level シラバス 日本語版 Version 2018V3.1.J02 3.2.5

- レビューの目的に対して適切な人たちに関与させる(例えば、さまざまスキルセットまたはパースペクティブを持ち、対象のドキュメントを使うことがある人たち)。
- テスト担当者は、レビューに貢献するだけでなく、レビュー対象の作業成果物の内容を把握して、有効なテストを早期に準備できると、レビューアとして価値がでる。
- 参加者には適切な時間を割り当て、細心の注意を払って詳細にレビューしてもらう。
- レビューアが個人でのレビュー時、および/またはレビューミーティング時に集中力を維持できるように、レビューは対象を小さく分割して実施する。
- 見つかった欠陥は客観的な態度で確認、識別、対処をする。
- ミーティングは参加者にとって有意義な時間となるよう適切にマネジメントする。
- レビューは信頼できる雰囲気で行い、レビュー結果を参加者の評価に使用しない。
- 参加者は、自分の言動が他の参加者に対する退屈感、憤り、敵意だと受け取られないように気を付ける。
- 特にインスペクションなど高度に形式的なレビュータイプには、十分なトレーニングを提供する。
- 学習とプロセス改善の文化を醸成する。

“レビュー”を“ふりかえり”に読み替えて活用できるところを探してみよう！

ふりかえりコメントの掘り下げ例1



Pとして共有したい事実情報【結果】



T導出時に必要な情報【当時の活動】

ふりかえりP欄への提示



生産性が悪いと感じた具体的なエピソード教えてください！



再実行することになった経緯ってどんなこと？

ケース判定方法記述が誤ったのは仕様記述の問題ですかね？

判定誤りはテスト担当者が判定を誤ったのかな？

実行済み4件のシナリオテストを再実行した

残り3件は何もしなくてよかったのですか？

なるほど！
テスト再実行4件とケース見直し3件が発生したんですね！

仕様記述が複数の解釈が成り立つ状態

※さらに状況確認が必要

テスト担当者はケースの判定方法に従ったが判定方法記述が間違っていた

あるシナリオテスト結果確認時に判定誤りが発覚

調べたら同様のケースを含むテストシナリオが計7件あった

未実施3件のシナリオテストの判定方法も見直しした



ふりかえりコメントの掘り下げ例2

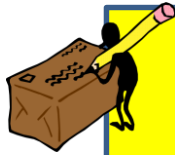


Pとして共有したい事実情報【結果】



T導出時に必要な情報【当時の活動】

ふりかえりP欄への提示



**品質基準
がない**



品質基準がないこ
とで発生している困
り事を具体的に教
えてください！



**どんな障害が
どのくらい発生
したんですか？**

**テストケース作
成とその内容OK
はどうやってた
んでしょう？**

それらはテストを
PASSしていたの
ですか？

リリースしたら
障害が多発→
対処が大変
だった

ということは、対処
した要員のメイン
タスクは…？

なるほど！
**リリース後障害7
件発生でその対
処により、要員
が…なんだー！**

**仕様も断片し
かなく、テスト
ケース作成は
担当者任せ**



**テスト漏れが4件、
テスト済なのに障
害になったのが3
件あった**



**数日機能停止
が3件、数時間
で復旧したの
が4件**

**復旧担当者のAさ
んは2日間泊り込
みで対処／他の
方も残業爆増**



**復旧対処した
要員のメインタ
スクがすべて
STOPした**

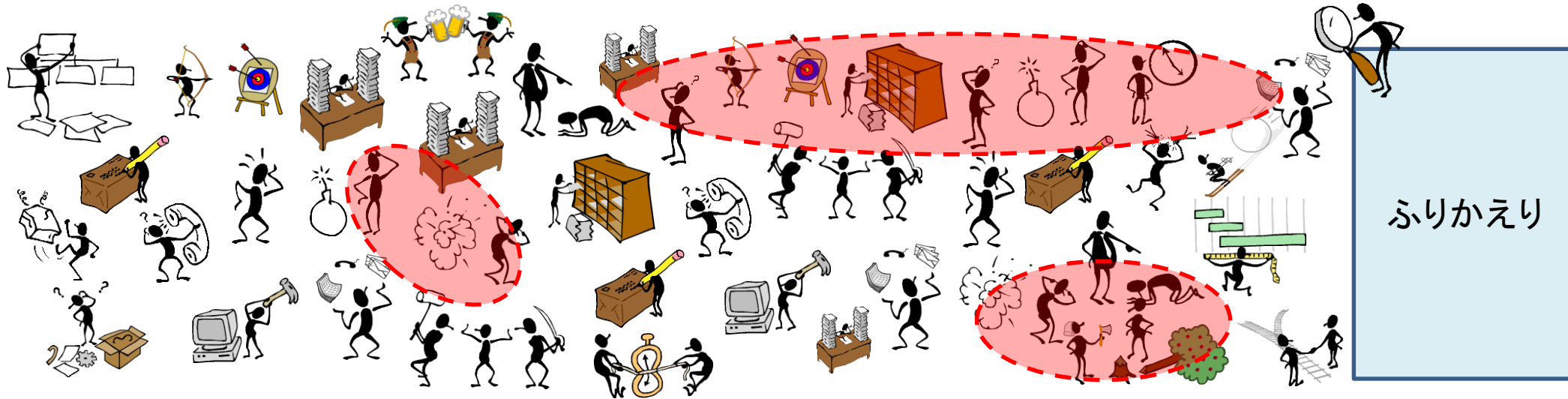


※さらに状況
確認が必要

掘り下げの意味と注意事項

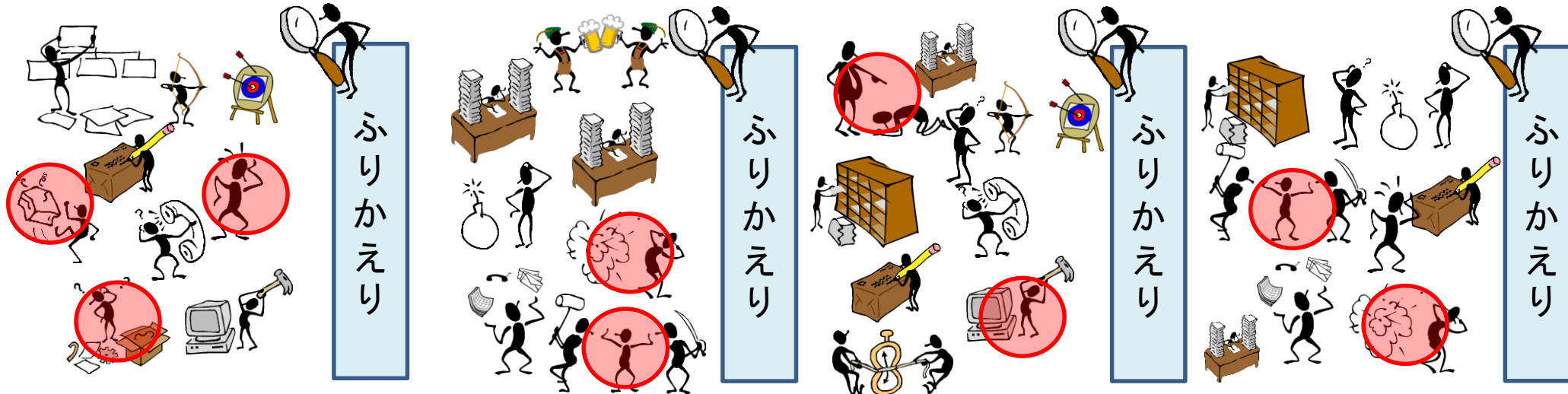
- 相手のふりかえり結果の内容を自分がリアルに理解することを通じて、チームとしてモノゴトの解像度を上げて共有する。
※メンバーのふりかえり結果から、自分の、そしてチームのリアルな気づきを獲得するための機会を作る
- 詰問や批判、ダメななぜなぜ分析のようにならないでね。❤️
 - 主語は「私」
例：(私が)ちゃんと理解したいので教えてください！
 - 自分の言葉に言い換えて説明しなおし、確認する
例：なるほど！○○○□□□ということですね？ おかげで理解できました！

対象活動量・期間とふりかえり



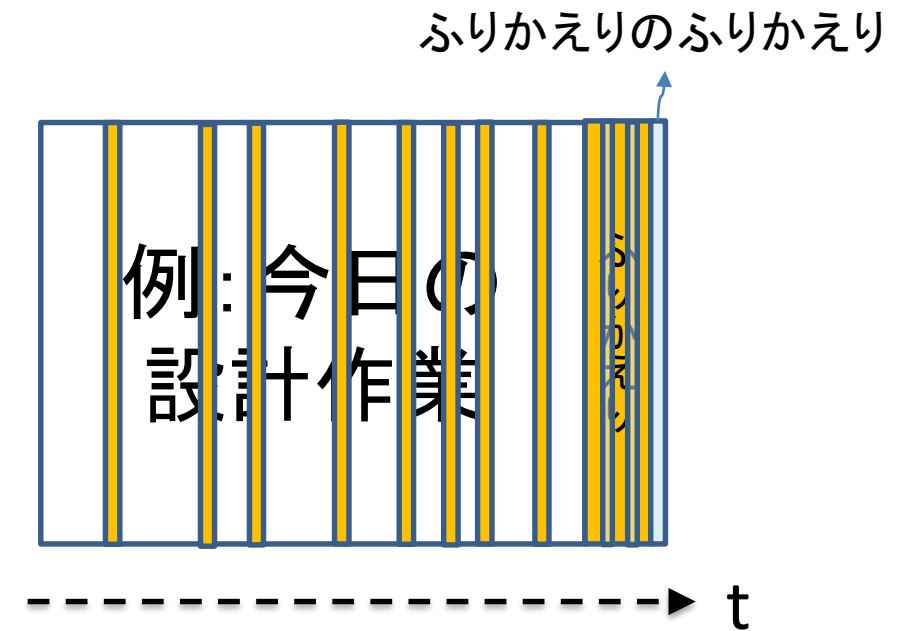
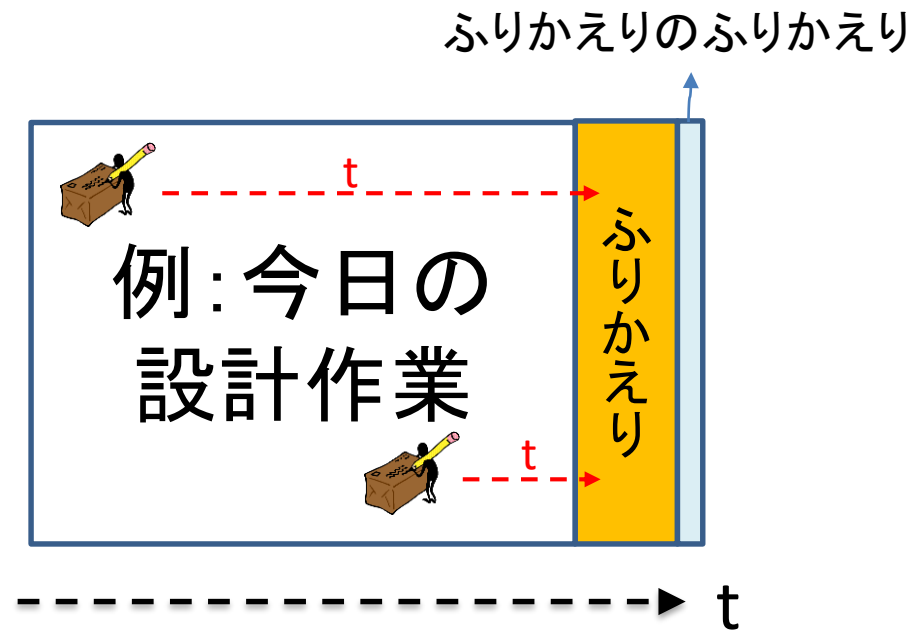
- 抽象的な結果になりやすい
→Tの有効性低減
- ふりかえりに時間がかかる
- ふりかえり漏れが多い

時間



- 具体的な結果が得られやすい
→Tの有効性向上
- ふりかえりが短時間で済む・リズムが良くなる
- ふりかえり漏れが少ない

対象活動とふりかえりのリードタイムを最小化する



【おススメ】ふりかえりは対象活動の
終了直後に短い時間で簡潔に実施する

理想：ある活動を行った瞬間にふりかえる
リアルタイムふりかえりの併用



虫の目と鳥の目

虫の目と鳥の目

- ふりかえりは、個々のふりかえり結果から改善を実践することが多いため、部分最適化しやすい傾向がある。(虫の目)
 - 個別に気づいた事項をそれぞれ改善することが、業務・プロジェクト全体で俯瞰すると非効率的な改善になってしまう可能性も。



- 個別ふりかえり結果を蓄積して解析するとライフサイクルにおけるチーム・組織特性を明らかにできる
- これを活用して全体を俯瞰し、全体最適を目指す活動として併用すると効果的。(鳥の目)

虫の目事例 : 3/12Twitter ふりかえりに関する困り事採集

ご協力ありがとうございました！

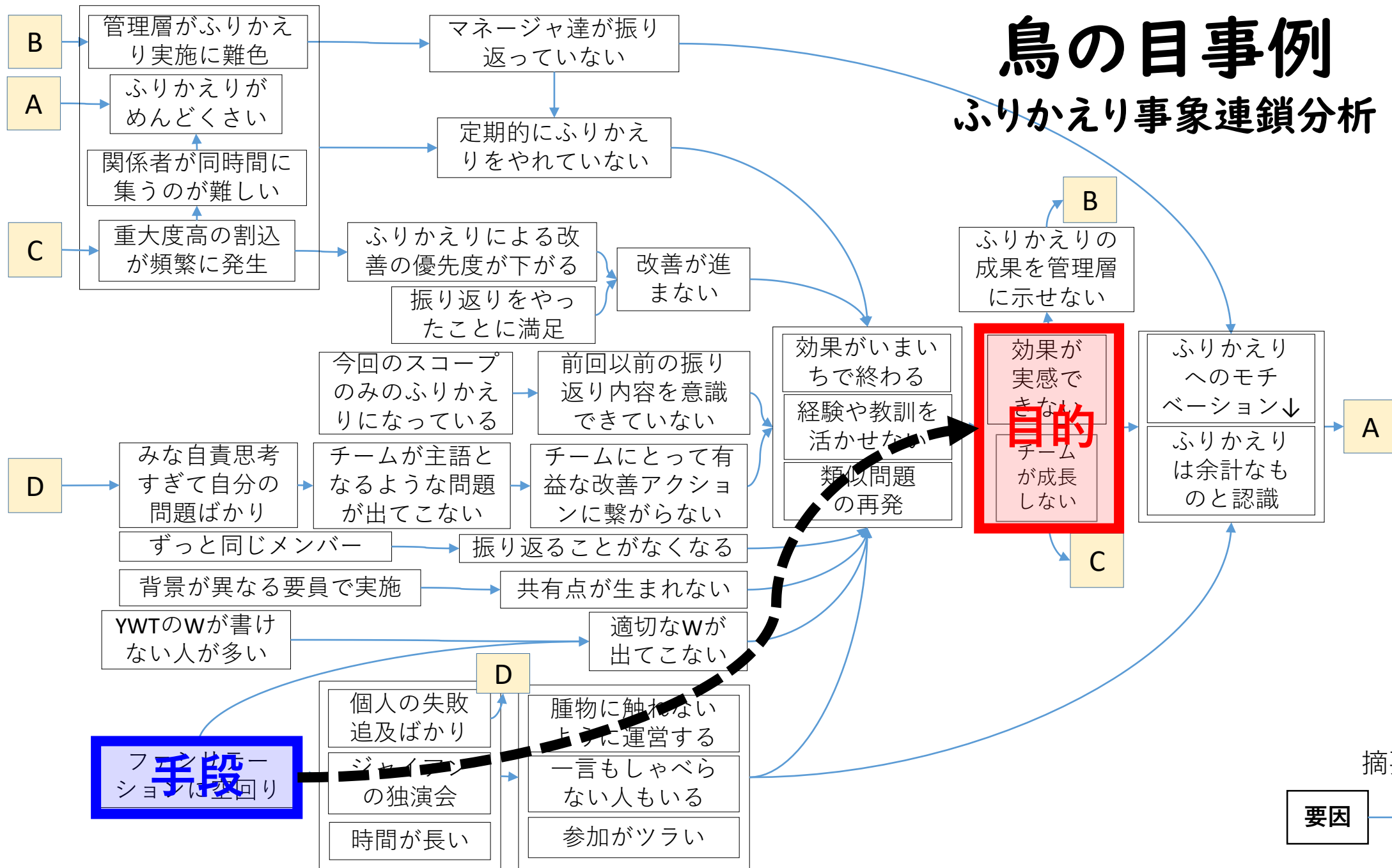


- ・YWTのWが書けない人が多いこと
- ・それ、テキストに書いてあることじゃない！ そうじゃなくて「わかったこと」を、書けよという、ポカーンとされてしまう。
- ・Y:xxやってみた W.:xxの進め方(or使い方)が分かった T: 次のプロジェクトでxxを本格導入する とかさ。「なにそのYWT」って小一時間叱っちゃう。
- ・定期的に実施するタイプの振り替えで、今回の振り返りスコープはもちろん意識できるが、前回以前の振り返り内容を案外意識できていない。
- ・そもそも定期的にふりかえりをやれていないという問題に気がつきました(白目)
- ・ふりかえりやってるけど効果が実感できない
- ・ジャイアンの独演会状態で参加がツライ
- ・時間が長くて・・・
- ・一言もしゃべらない人もいる・・・
- ・そもそもふりかえりがめんどくさい
- ・腫物に触れないように運営してるから意味ないのでは？
- ・個人の失敗追及ばかりで・・・
- ・「なぜなぜ分析」と同様に「振り返り」をやったことに満足して、そこで得られた教訓を次に活かすところまで持っていけない。

- ・ずーっと同じメンバーだと振り返ることがなくなってくる。(高年齢化したチームだと特に)
- ・末端のエンジニアは定期的に振り返りを行っているが、それを指示するマネージャーたちがマネジメントに関して何も振り返っていない。明らかにマネジメントでの問題があったのに...
- ・もともと人数が少ない会社で4案件6人とかで回っていて、1人プロジェクトの人もいます。せっかくなのでふりかえりは6人全員でやってますが、業務背景がバラバラなのでまったく共通点のうまれないふりかえりになってしまうことがあります
(「1人ふりかえり」を集合してやっているだけな状態)
- ・チームではふりかえりの効果を感じているが、ふりかえりを実施した客観的な成果を意思決定層にうまく示せない
- ・重大度の高い割り込みが頻繁に発生するため、ふりかえりで決めた改善アクションの優先度が相対的に低くなりいつも達成できない。
- ・チーム全体を見渡す余裕ある人がいない。そのためチームが主語となるような問題が出てこない。
- ・みな自責思考すぎて自分の問題ばかりになる。そのためチームにとって有益な改善アクションに繋がらない。
- ・ファシリテーションに空回りしてる感があって虚しい気持ちになってしまう。

鳥の目事例

ふりかえり事象連鎖分析



過去から学ぶ 個別改善×プロセス改善の併用

日次個別ふりかえりと
チーム共有・活用

個人で毎日3分
ふりかえり

個人で毎日3分
ふりかえり

個人で毎日3分
ふりかえり

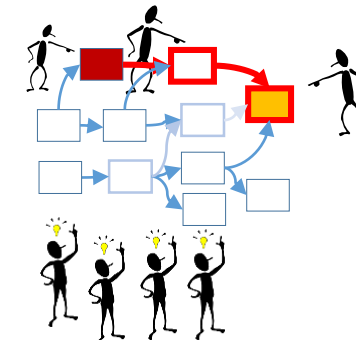
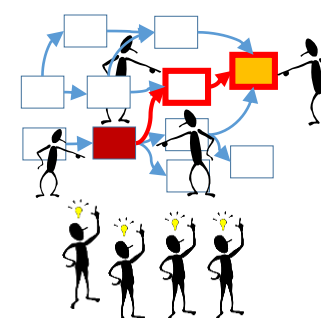
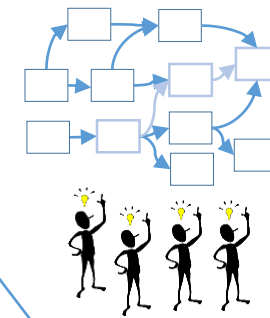
個人で毎日3分
ふりかえり

Teamとして毎日共有し、
主に日々の問題解決・
個別改善に活用

週次Team
集合ふりかえり

月次・Phase
集合ふりかえり

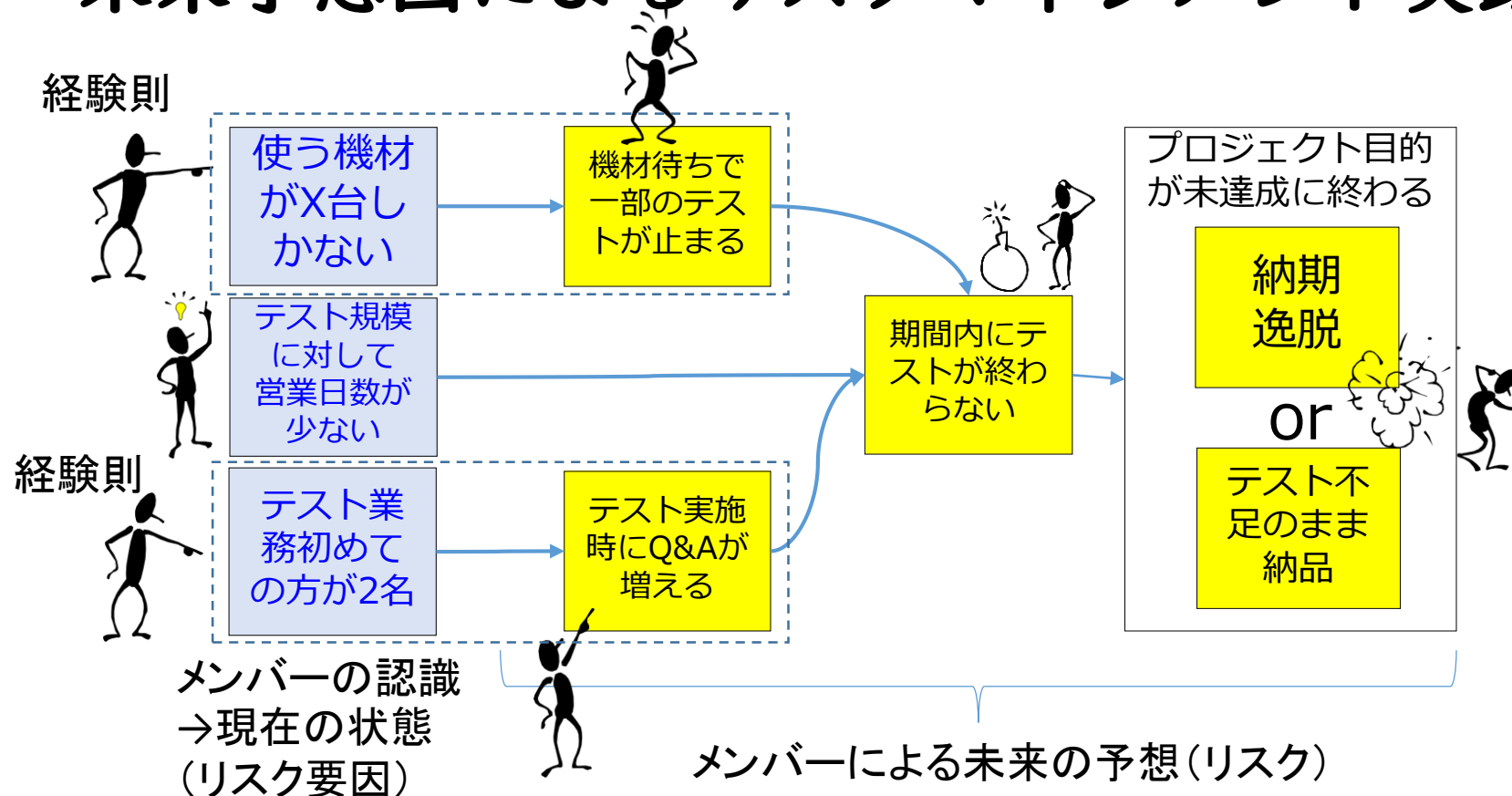
四半期・Final
集合ふりかえり



Teamとしての共通性導出・活用(プロセス改善)
ふりかえり結果情報のサマリ→構造化分析による全体俯瞰
ボトルネックの解消／最も効果的な改善ポイントの特定による
プロセス改善の実践

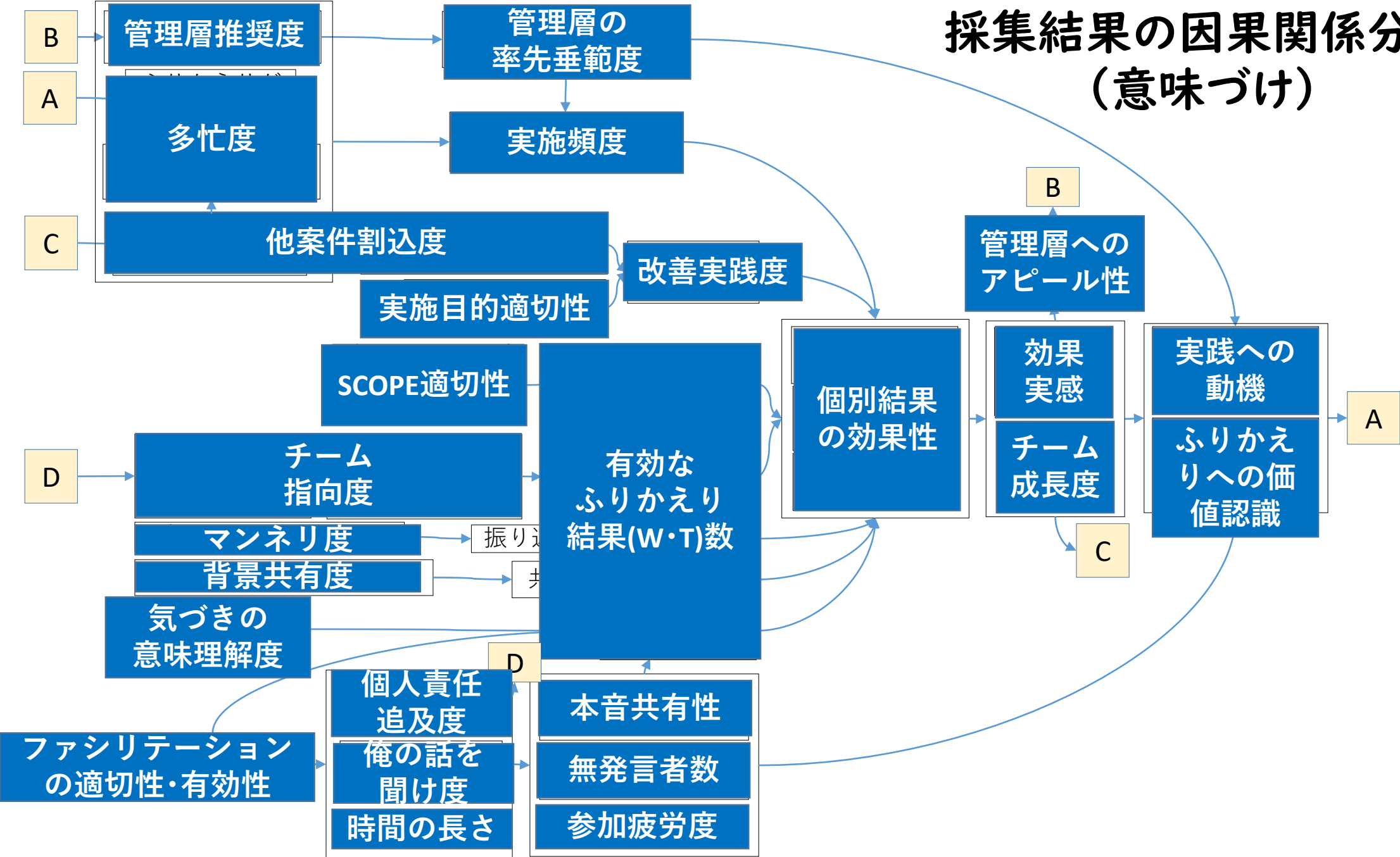
過去から学ぶだけでなく 未来を変える

未来予想図によるリスクマネジメント実践例



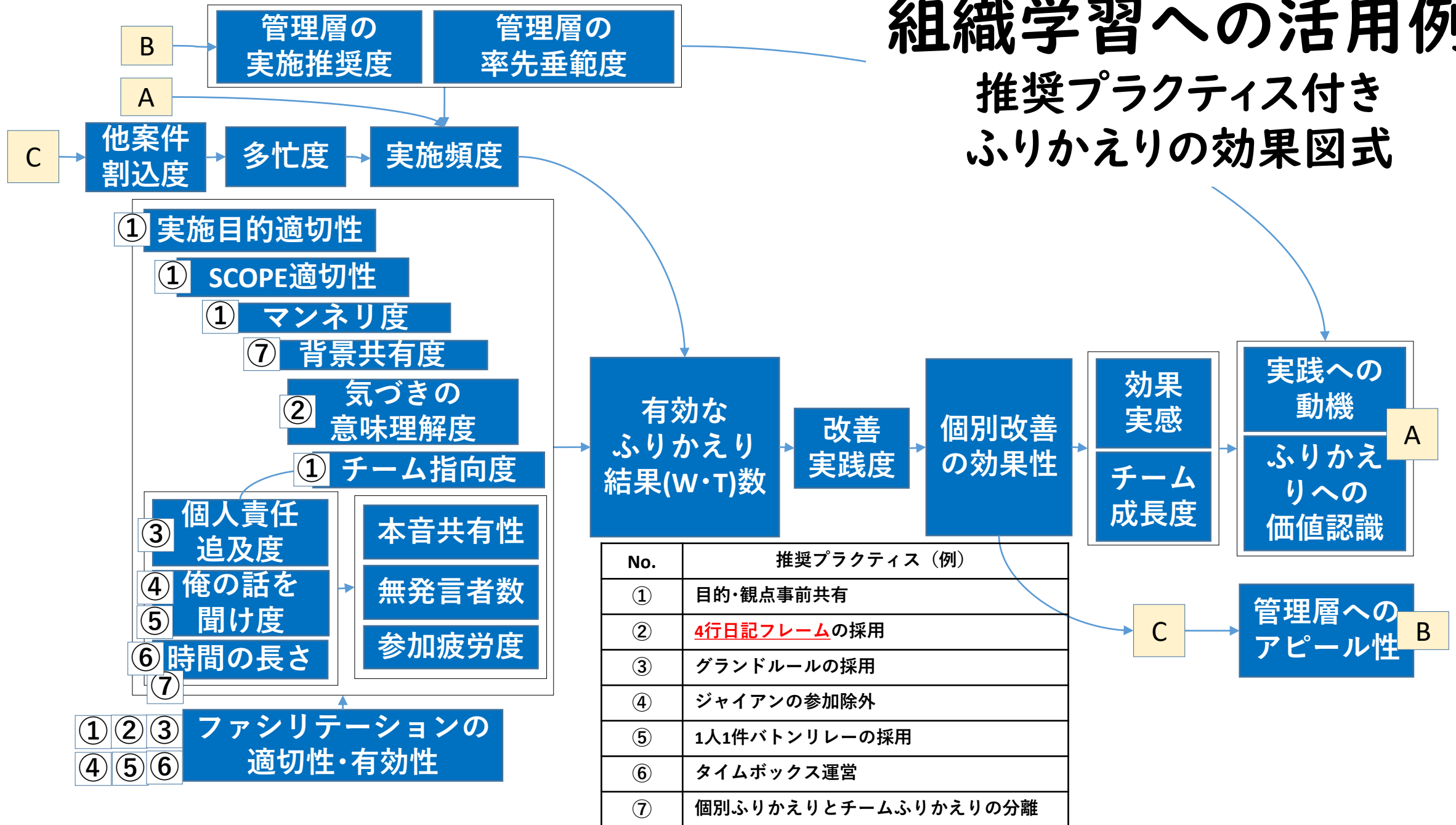
メンバー全員の認知と経験則(共通性(パターン)情報)を総動員して、
現状(青色要因)とリスク(黄色要因)を洗い出し、構造化→先読みして事前対策を明確化

採集結果の因果関係分析 (意味づけ)



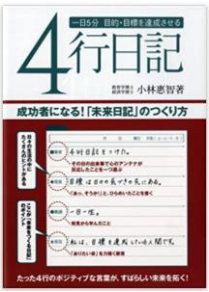
組織学習への活用例

推奨プラクティス付き ふりかえりの効果図式



4行日記

「1日5分 目的・目標を達成させる 4行日記」

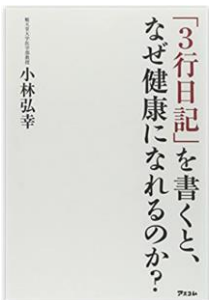


- (1)事実: 例: 役員の〇〇さんから笑顔で「△△の対応ありがとう!」と言われた!
- (2)発見(気づき): 例: 気持ちのこもった「ありがとう」って、とてもうれしい!
- (3)教訓: 例: 権威の有無に関わらず素直な気持ちを伝えるのってとても大切だ!
- (4)宣言: 例: 私も明日から素直な気持ちを込めた挨拶やお礼をするぞ!

自律神経が整う3行日記

「「3行日記」を書くと、なぜ健康になれるのか?」

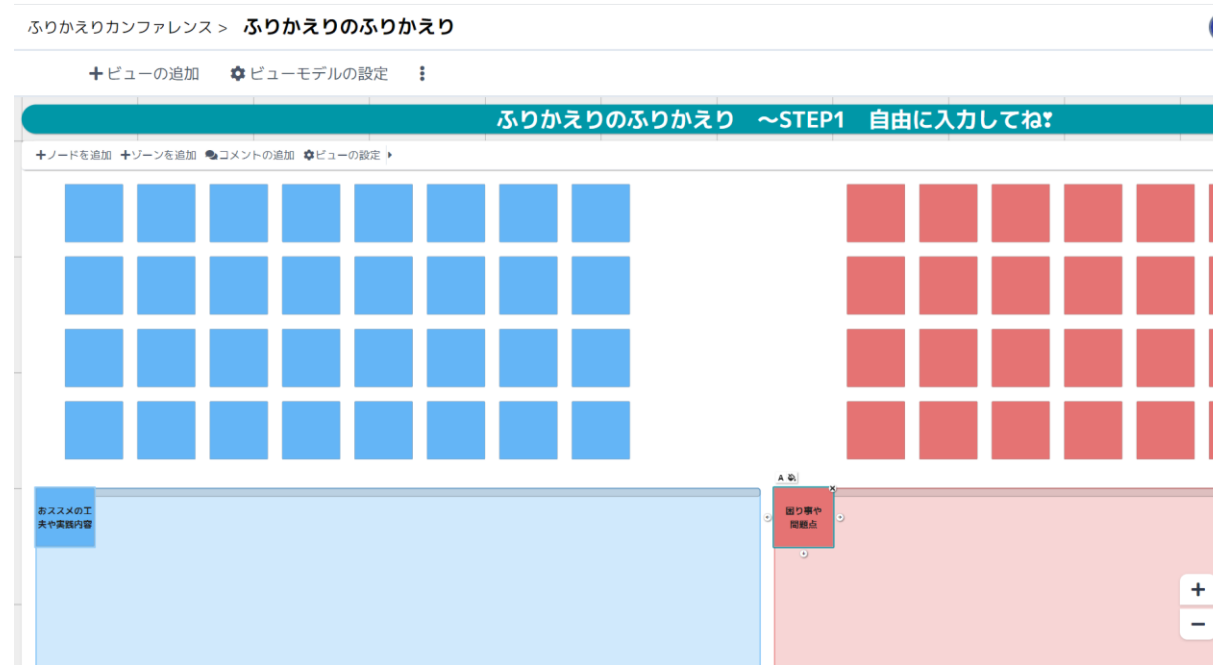
- (1) 今日いちばんの失敗(or体調が悪かったこと、嫌だったこと)
 - (2) 今日いちばんの感動(or嬉しかったこと)
 - (3) 明日の目標(or今いちばん関心があること)
- ※寝る直前に1行ずつ、なるべく簡潔に書く



今日のふりふり結果を分析し、後日公開します

https://balus.app/workspaces/AUARarRa9l33PY3TcopEP/view-models/2IO_CvijBxHBS777-zkxC

みなさんのふりふり結果を分析し、その結果を後日同じ環境に公開します。(環境はこのあと閲覧のみに変更します)



きたのしろくま

@kitanosirokuma

結果公開時に
こちらから発信します

【協力】Balus2.0環境 株式会社Levii <https://levii.co.jp/>



気づきを得るために

自分自身への気づきを高める法

「スーパーエンジニアへの道 技術リーダーシップの人間学」第七章



- 自己変革に成功するのに十分なだけの動機づけを持っているかを調べるテスト～たったいまから三箇月間、個人的な日誌をつけるために毎日五分使うこと

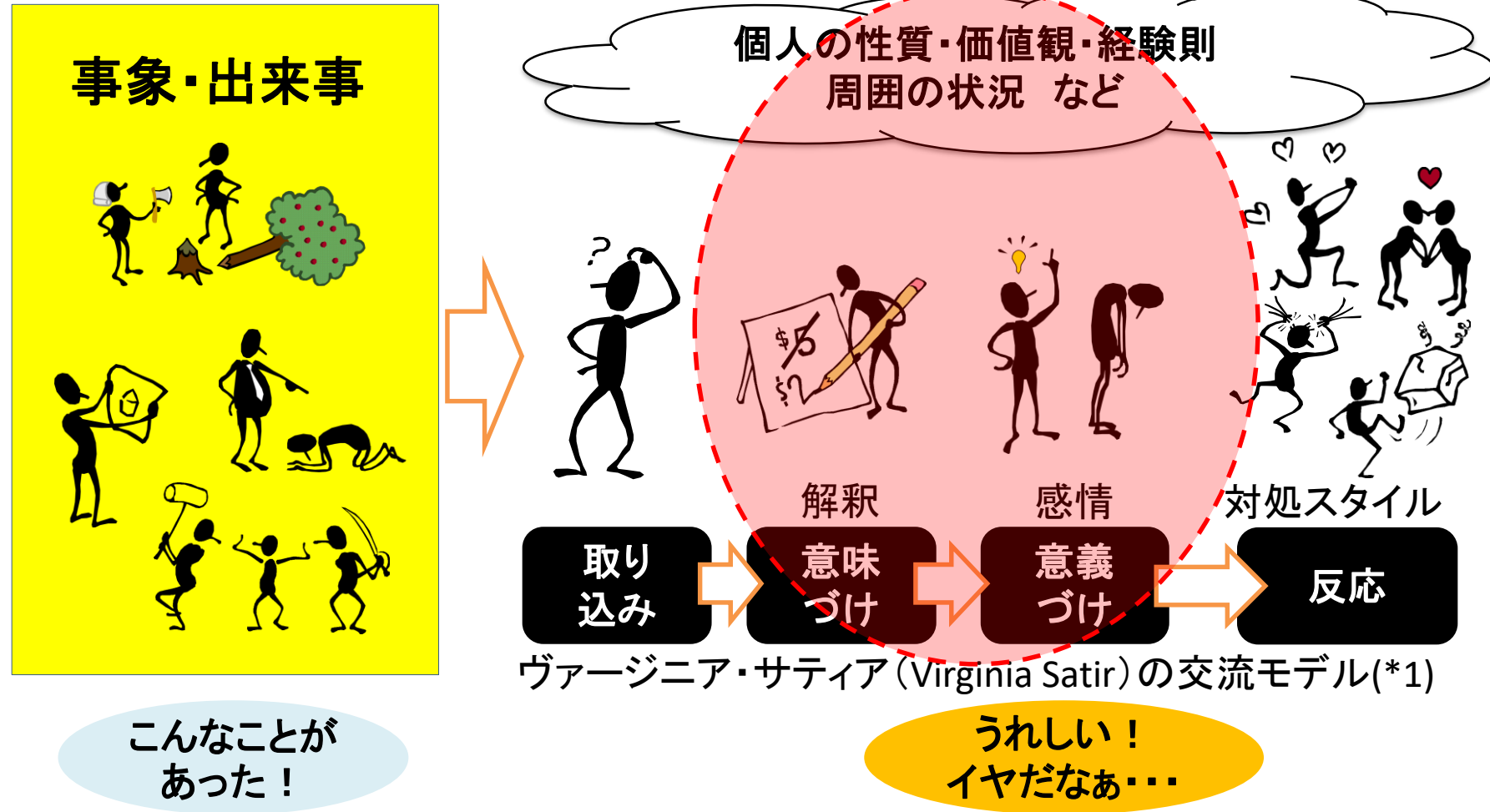
- 日誌には何を書くべきか？

「自分について書く」

- ・**事実**: 自分に何が起こったか？(客観的に)
- ・**感情**: 自分はそれにどう**反応**したか？
- ・**発見**: それにより何を学んだか？

- 日誌は自分自身について学ぶためにつける。たいていの場合、学ぶのはずっとあとになってその項目を読み直したときです。

人間のモノゴトの取り込み～反応まで



*1:参考 ソフトウェア文化を創る2 「ワインバーグのシステム洞察法」 共立出版 G.M.Weinberg

大切なのはできごとではない。
できごとに対するわれわれの
反応なのだ。



Gerald.M.Weinberg

技術リーダになるのは、彼らが失敗に反応するそのしかたによる。逆境を克服するだけでなくプラスに変える。
(技術リーダとは)敗北を成功の跳躍台に使う能力を持った人々である。





まとめ～ふりかえりの意味

政治でもスポーツでも『熱狂』は危険なものだ。その人が信じることだけを正しいとする盲目につながら、あらゆる疑問を覆い隠す。

それは賢さとは対極にあるものだ。

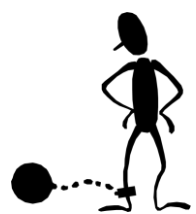
ウルグアイ ホセ・ムヒカ元大統領

専門家バイアス



出典：<https://this.kiji.is/91639630247313411> 琉球新報

Copyright © Kenji Adachi@Software Quasol , All Rights Reserved



専門家バイアスから脱却するには？ ＝自分を成長させるには？

☑まずは自分は専門家バイアスにかかっていると自覚する。

☑異なる見方、意見から学び、自らの既存知識と併せて新しいモノゴトの捉え方、考え方に更新し、より適切な思考・行動へと統合する。

ふりかえりが有効

参考文献

- <社説>ムヒカ氏初来日 戦争なき世界実現考えたい 琉球日報
<https://this.kiji.is/91639630247313411>
- 「スーパーエンジニアへの道 技術リーダーシップの人間学」 Gerald.M.Weinberg
- SPI Japan 2011 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
http://www.jaspic.org/event/2011/SPIJapan/session3B/3B4_ID008.pdf
- SPI Japan2015 自律型プロジェクトチームへの変革アプローチ事例～チームの価値観変容を重視し、問題モデリングを活用したSaPID流プロセス改善アプローチ～
http://www.jaspic.org/event/2015/SPIJapan/session3C/3C-3_ID012.pdf
- ISTQBテスト技術者資格制度Foundation Level シラバス 日本語版 Version 2018V3.1.J02
http://jstqb.jp/dl/JSTQB-SyllabusFoundation_Version2018V31.J02.pdf
- SPI Japan2019 静的×動的プロセス改善の実践と課題 共通性×相違性～見つけ方とつなぎ方
http://www.jaspic.org/event/2019/SPIJapan/session2A/2A2_ID008.pdf
- 「1日5分 目的・目標を達成させる 4行日記」 小林 恵智
- 「「3行日記」を書くと、なぜ健康になれるのか？」 小林弘幸