

ふりかえりカンファレンス2022 みどいレーン 13:00~



チームの文化を創る

ふりかえりによる相応しい価値観の共創～浸透

きたのしろくま (あだちけんじ)

@kitanosirokuma

adachi@hba.co.jp

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

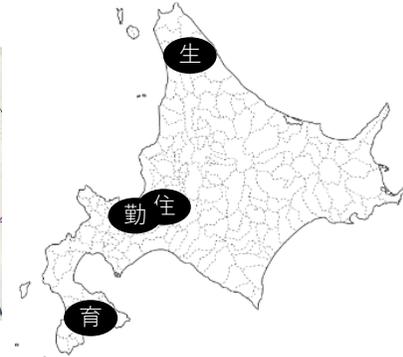
安達 賢二 (あだち けんじ) adachi@hba.co.jp

株式会社HBA 経営管理本部 Executive Expert

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

株式会社レヴィ 共創ファシリテーター

<https://levii.co.jp/>



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・人材育成コーチ** 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-Review (ソフトウェアレビューシンポジウム) 実行委員

JaSST-nano お世話係軍団

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)

SEA (ソフトウェア技術者協会) 北海道支部メンバー

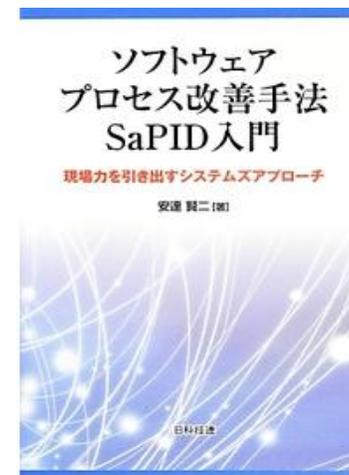
SS (ソフトウェア・シンポジウム) プログラム委員

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 (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





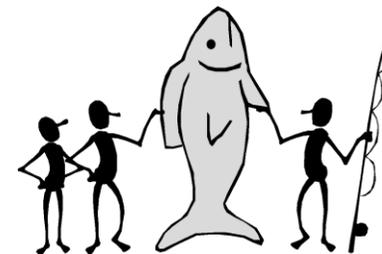
投稿時の問題提起

- 顧客や社会により高い価値を、スピード感を持って創り出し、提供しつづけるために、人間一人ではできないことはそう多くはありません。
- だからチームで立ち向かう必要がある。
- しかしベストメンバーが揃わないのはあたりまえ。
- その場に集められたメンバーで、VUCAな環境～将来の予測が困難な状況下で度重なる難題・逆境に立ち向かうのは簡単ではありません。
- そんな時にこそメンバー間の連携や協調等による相乗効果の発揮が求められます。
- 私は自らの経験則から、チームのチカラを高める相乗効果を獲得する条件の一つが「チームの価値観」なのではないかと考えています。



今日のお品書き

- はじめに：前回発表の内容から今回の発表へ
- 私の体験～体験1・体験2
- 価値観？なに、それおいしいの？
- ふさわしい価値観の共創～浸透
- まとめ
- 付録：強いチームとは？ロコ・ソラーレに学ぶ



はじめに

前回発表の内容から今回の発表へ

前回の発表～今回の発表へ



祝 ふりかえりカンファレンス初開催!



ふりかえりの傾向と対策

「ふりかえりのふりかえり」から作法を学ぶ

あだちけんじ

@kitanosirokumi

adachi@hq.ac.jp

<http://www.softwarequasol.com>



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

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



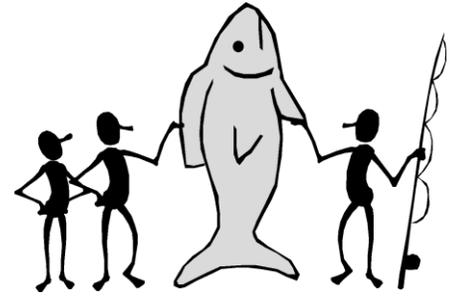
チームとしての合意形成が容易になる。チームで決めたことの実践が促進される。

今回はこれ!

☑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。



私の体験

自らふりかえり導入～チーム変革アプローチまで

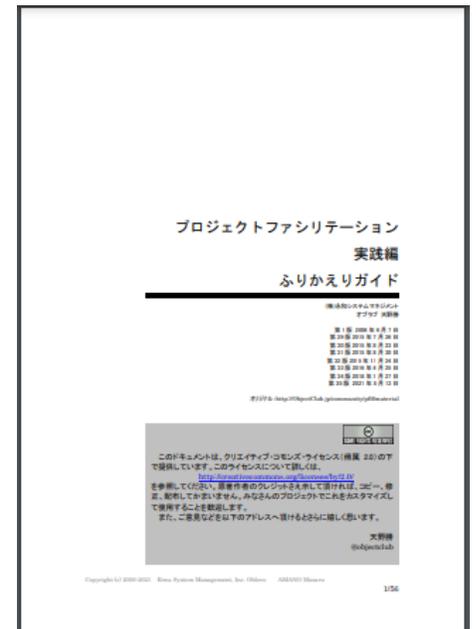
体験1：プロジェクトにふりかえり導入(2009～)

～参考・引用～

[体験1]:ソフトウェアプロセス改善カンファレンス2011(SPI Japan2011)発表
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】
http://www.jaspic.org/event/2011/SPIJapan/session3B/3B4_ID008.pdf

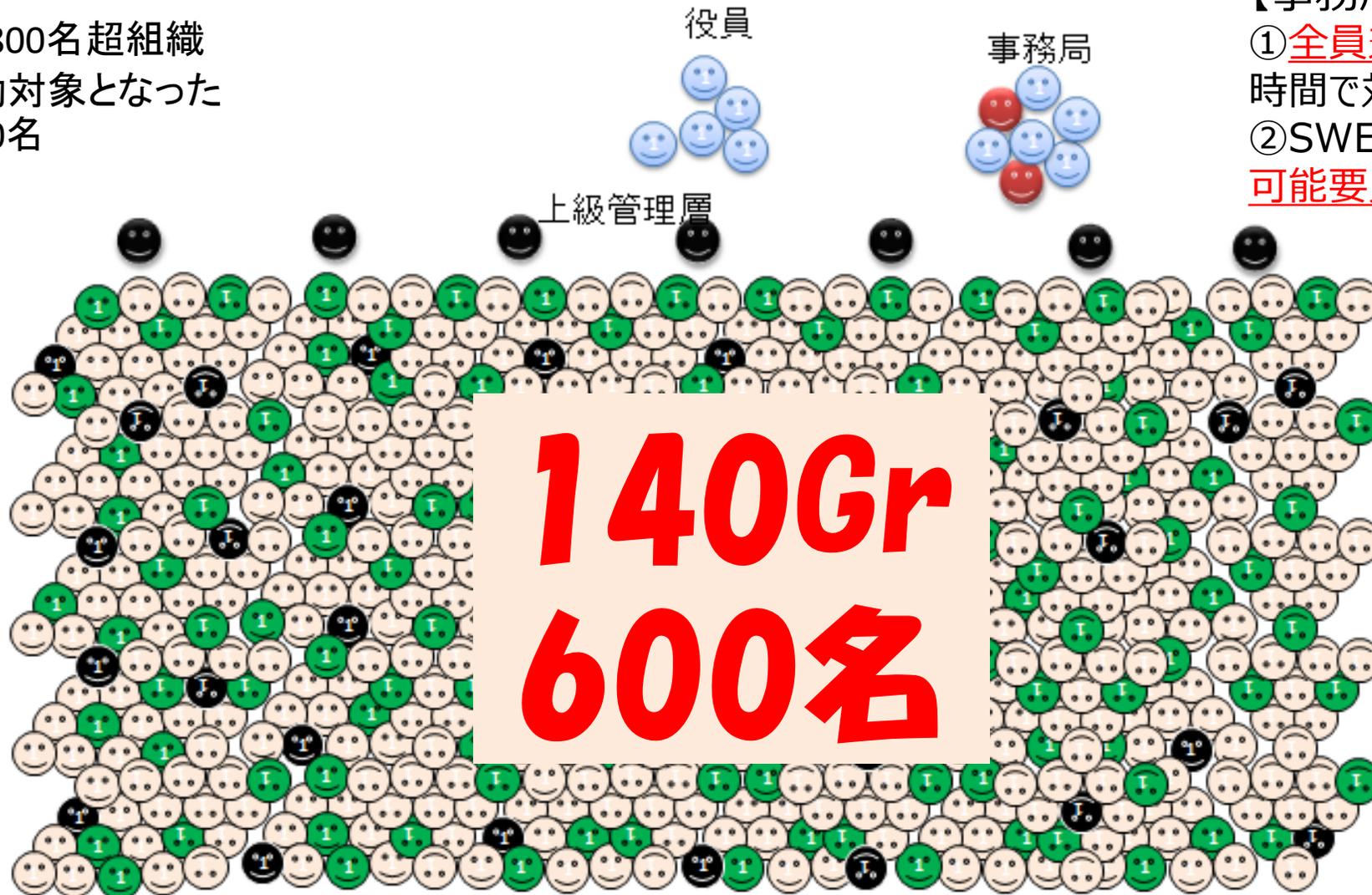
2009～2011年 プロジェクト運営にふりかえりを導入

- 社員数800名超の組織全体を巻き込んだ経営施策（生産性向上）展開プロジェクトの起案者兼テクニカルリードとして参画。
- 経営施策を牽引する事務局プロジェクト運営、そして施策そのものに“ふりかえり”を導入。
- ベースにした情報源：当時の貴重な情報源
 - 「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」
- “ふりかえり”に対する当初の関係者の認識
 - 進捗会議？ 反省会？



プロジェクト運営体制イメージ

※社員数800名超組織
のうち活動対象となった
のが約600名



【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2名のみ

事務局メンバー
所有工数

当プロジェクトに
使える工数の割合
(全体の10%以下)

事務局の年間運営概要



週次

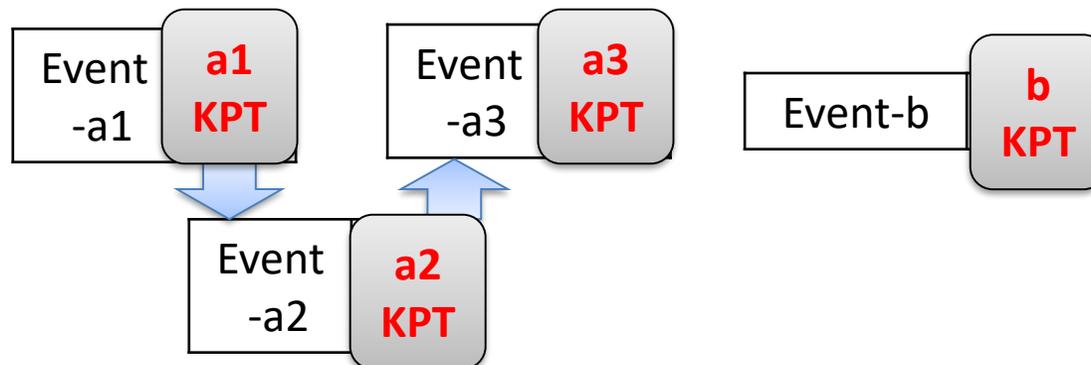
月次

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

年次

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



ふりかえりを導入した直後の状態と対策（例）

- 状態1：ふりかえり結果を何も書けない人が半数以上。
 - 要因：問題点を書くところくなことにならない経験が多い。
 - 要因：「よいこと = Keep」を考えたことがない。（→状態2）
 - 対策：質問「例えば、こんなことはなかった？」（ありがちな事例で）
- 状態2：Keepを出せない。
 - 要因：よいことへの敷居がムダに高い（団塊の世代に多い）
 - 例：計画通り進んだこと = あたりまえ / そんなことをわざわざ褒めるなんて！
 - 対策：プロジェクトが計画通り進むのは普通のこと？……No！
じゃあ計画通り進むのはうれしいこと、よいことじゃないかな？

ふりかえりを導入した直後の状態と対策（例）

- 状態3：Problemばかりを大量に提示する。
 - 要因：よいことへの敷居がムダに高い（団塊の世代・指摘マンに多い）
 - 対策1：KPTの採用～Keepを先に、Problemはあとで。
 - 対策2：Keepは相手と自分向けに、Problemは自分向けに。
- 状態4：ちょっと何言ってるのかわからない内容も多い。
 - 要因：紋切型表現、その人や記述内容のコンテキストが不明等。
相手に適切に伝えられていないことを本人が認識できていない。
例：「コミュニケーション」「モチベーション」・・・それがどうしたの???
 - 対策：理解できるまで質問に答えてもらい、適切な記述に改める。

[質問-回答]×n = 対話を行う時の注意

- ×問い詰める → ○わからないことを理解したい。
- 「自分がちゃんと理解したいから教えてください！」モード。



- 理解できたと思ったところで自らの言葉で「こういうことで合ってますか？」と確認。
- 最後に「なるほど、ありがとうございました！おかげで理解できました！」とお礼するイメージ。

言葉だけではダメ。心でそう思っていないと相手に伝わる。

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)

①KEEP: 良い点・継続すべき事項

<成果>

A.〇〇部みたいに皆で発表者をサポートしようとい

のは良い。(な)同感:い・あ・な2 **〇〇ナイスプレー!**

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のではないかとと思う(い) **▼▼さんナイスプレー**

A:レベルが低いながらも、今後につながる複数あったこと、スリムやってい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があった。(む)

まずはよかったことからスタート

名したことなど(い)(同感:あ)

(俺、ナイスプレー!)

B2.各自の目標を遂行できた(い)

B2.体調管理のとり方がちょうどいいと思う(い)

B2.モチベーションを上げたいものの、事務員で選出した推奨グループの多くが社重視の視点は役員とも共有でき

自薦他薦問わず 遠慮なくほめる

共有できてる!

<実践>

B1.●●行で

→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)を使用したけど、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。(む)

準備も協力できた!

できて当たり前ではなく、 できた = 良いこと

プレゼンの機会も大事だよね!

②PROBLEM:問題事項・改善必要事項→重要事項はTRYで対策

<成果>

A:改善内容を上げる成果にはなっていないよね。(め)
A:まだまだ、定量的成果としても「効果が出ているなあ～」と実感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.スリーム社長賞が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、役ス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)にやる気がない、世の中の蚌になっている証拠だ。(あ)

早め

**感じたことも
忘れずに**

言いにくいことでもズバッと

大事なことは強調

**分類して
まとめる**

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？モチベーションが上がる内容で社長賞6チームは多いか？いいがこの活動でいいんだと思えることが、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め！

<開催して感じたこと>

この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気がした。(あ)
公共の取り組みが・・・どうもスリー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が感じないんだよね。(む)

すでに形骸化していないか？

③ TRY: 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
スリ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
もっと盛りあげよ～

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)

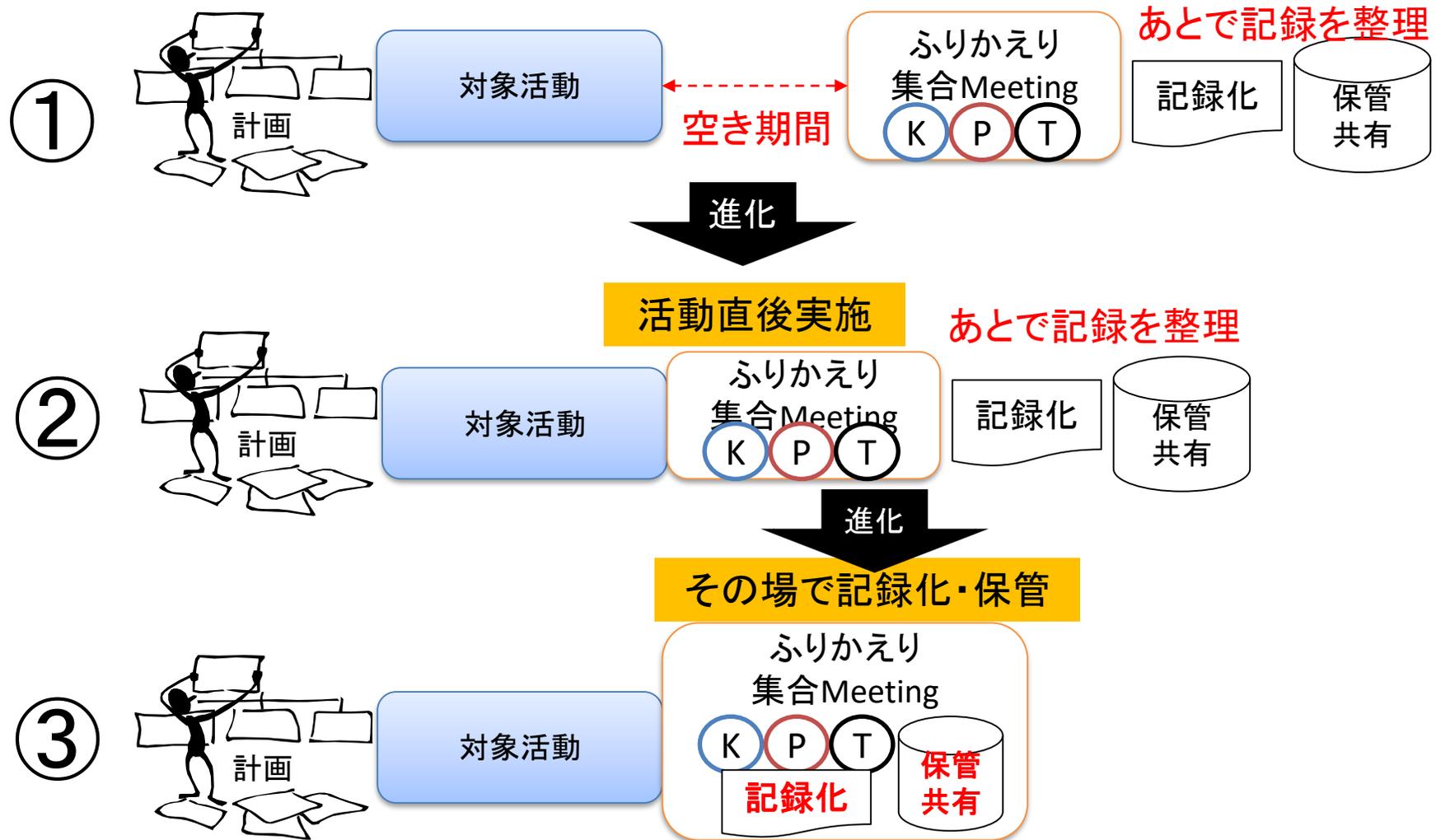
→次週、2Qふりかえりでも同じ課題が挙がり
そうなので、各自、下期に向けた次の一手を考
えておきたい。(中)

楽しく！

ふりかえり運営方法の変遷

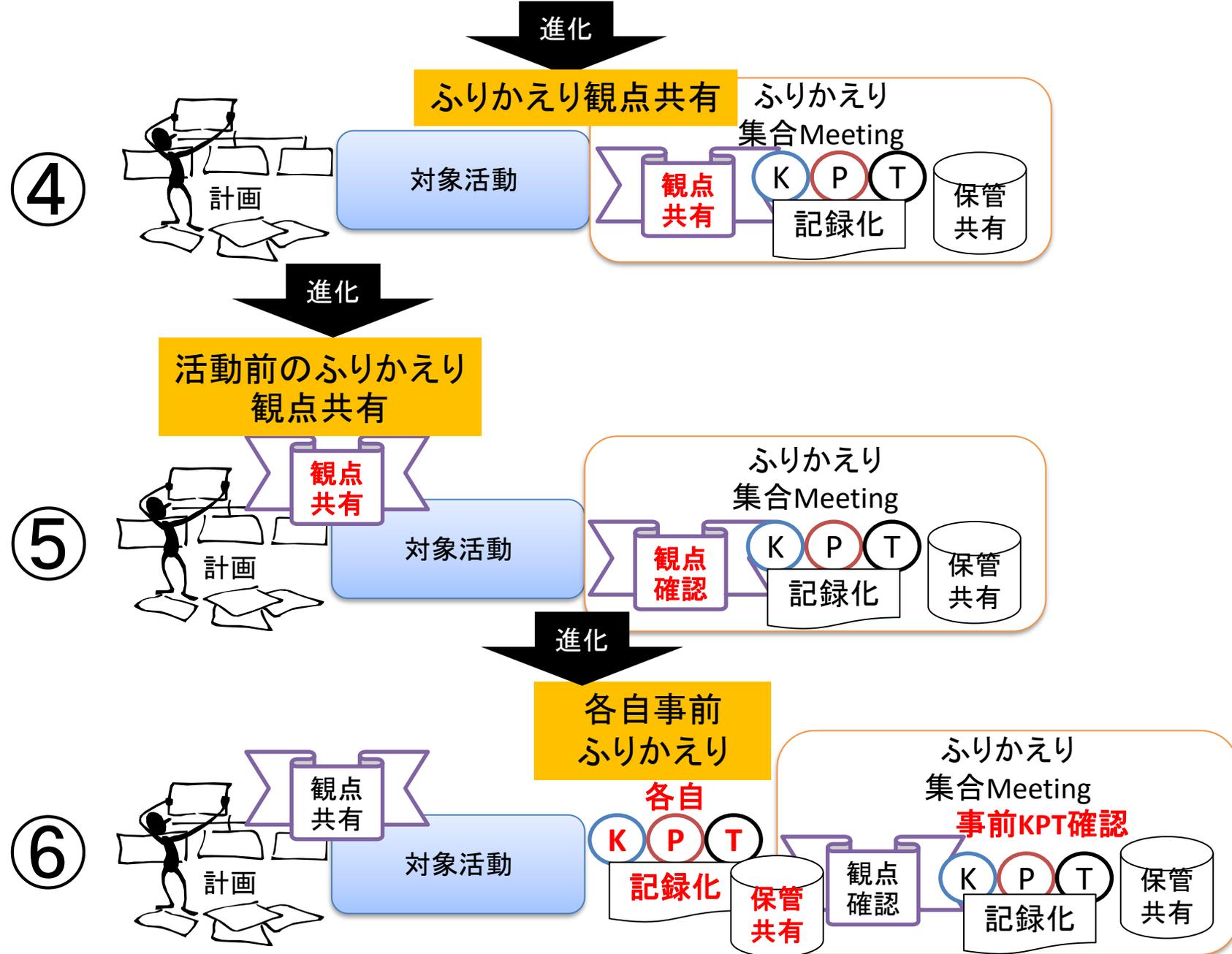


のおかげ



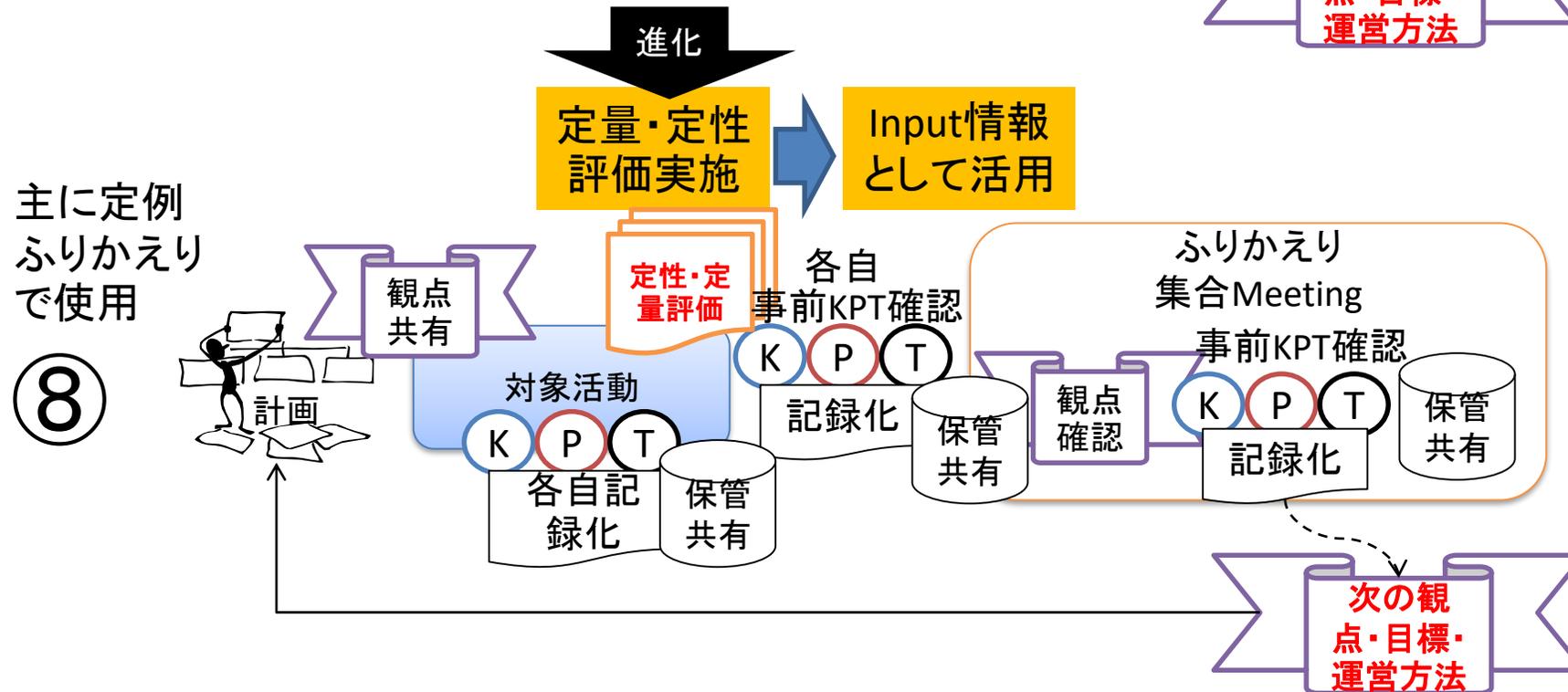
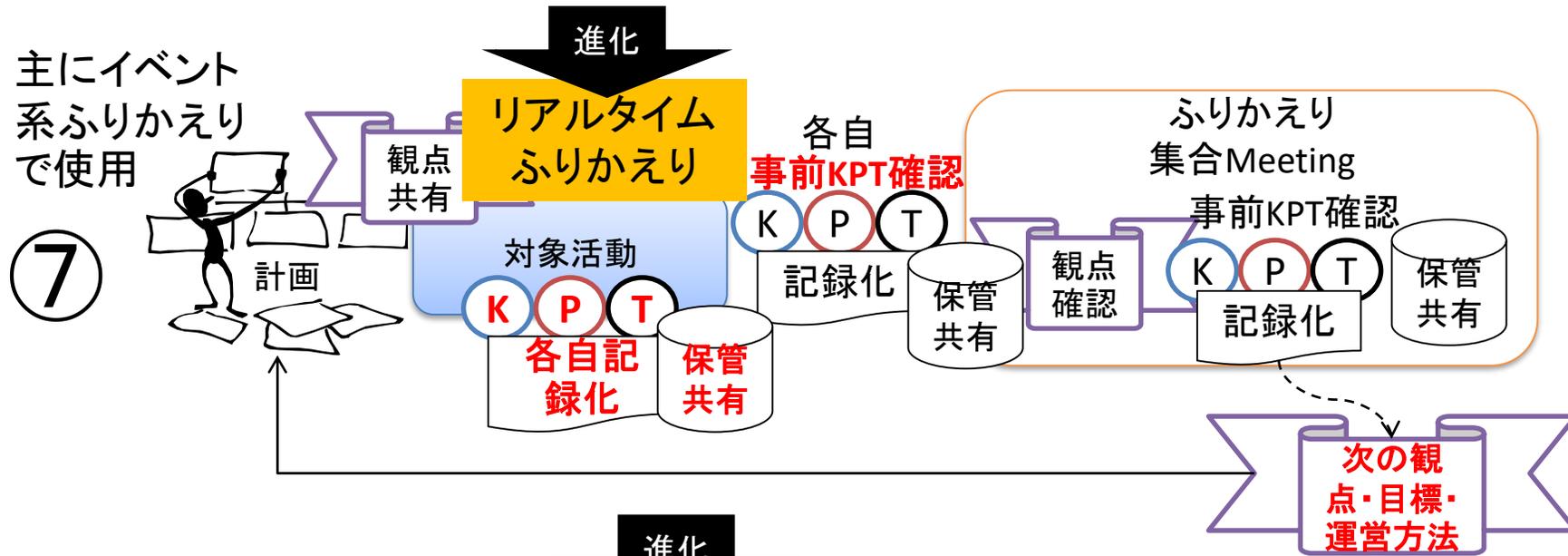


のおかげ

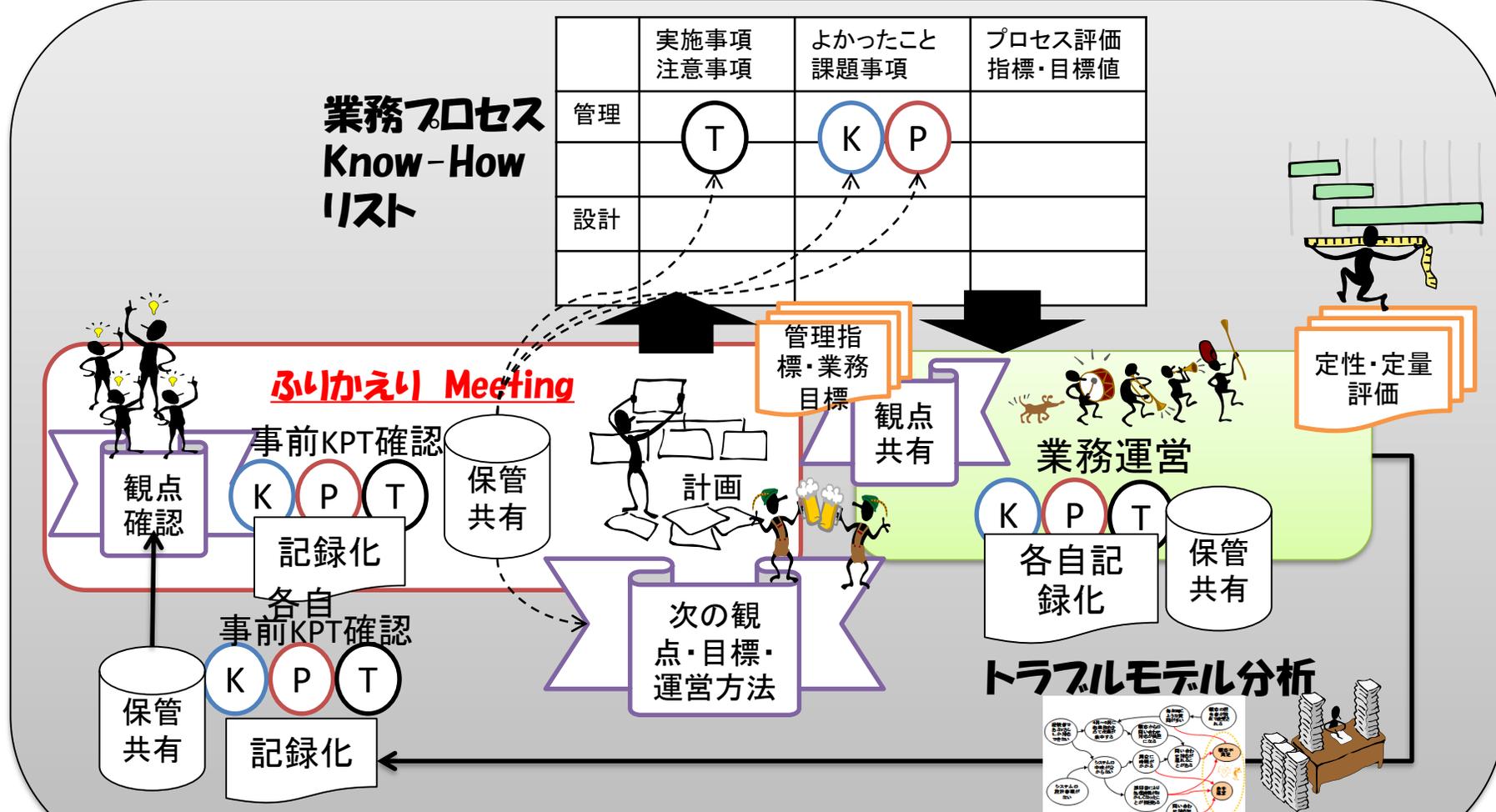




のおかげ



ふりかえり駆動課題解決型プロジェクト運営



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、段階的にパフォーマンスを高める

体験2：チームパフォーマンス向上(2015)

～参考・引用～

[体験2]:ソフトウェアプロセス改善カンファレンス2015(SPI Japan2015)発表(わくわく賞受賞)

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～

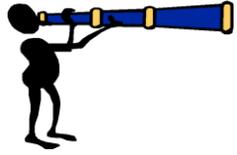
http://www.jaspic.org/event/2015/SPIJapan/session3C/3C-3_ID012.pdf

取り組みの概要

- 某メーカー向けにテストサービス（テスト分析・設計 & 環境構築 → テスト実行 → 終了処理・結果報告）を提供している部署
- 顧客から「生産性向上のために御社（H社）ができることを連絡してほしい」と連絡有 → 当該部署の部長から支援要請
- 顧客によるH社テストサービス提供チームの評価



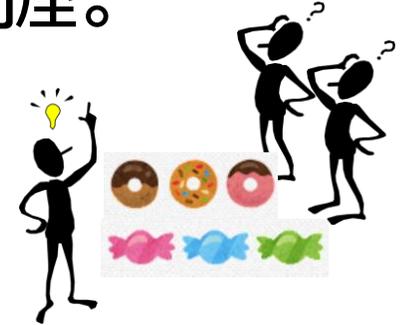
「実直で言われたことはちゃんとやってくれるのでとても助かるんだけど・・・それ以上にならない。
“言われたらやる”から脱却してもっと積極的に提案したりアピールしてほしい。」



実はその数か月前から・・・

お菓子を配りながら
バカな話をしては去っ
ていくおじさん……
で、誰??

- **定点観測**(同じ時間・場所から対象を観察)で状況を把握。
- 観察結果
 - 特定のメンバーだけが残業してがんばっていることが多い。
例：～誰もいない島で一人泣きそうな顔して残業している女性がいる！
 - 業務中はチームメンバー間の会話はほとんどなし。黙々と仕事を遂行。
 - リーダが一人で各メンバーにアクセスしながら四苦八苦している姿が目立つ。
 - 頻繁に問題発生。都度リーダーと担当者がワチャワチャになって解決している。
- たびたび部署があるフロアーに足を運びつつ、**お菓子配り+談笑**を通じてメンバーと打ち解けていた。どのメンバーがどのような人で、どんなタスクをこなし、どの程度のスキルなのか等を把握済。

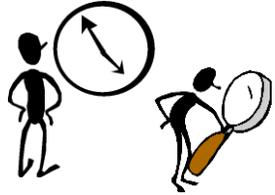




ファーストミーティングにて 問題提起

プロジェクト・業務・組織運営に存在する
リスクや問題が見えない。突然大きな問題が発生するなど、いつも後手に回っている・・・なんてことになってないですか？

解決の鍵は
コミュニケーション・情報共有・チームワーク



ファーストミーティングにて

取り組みの背景や目的、**現状**を共有

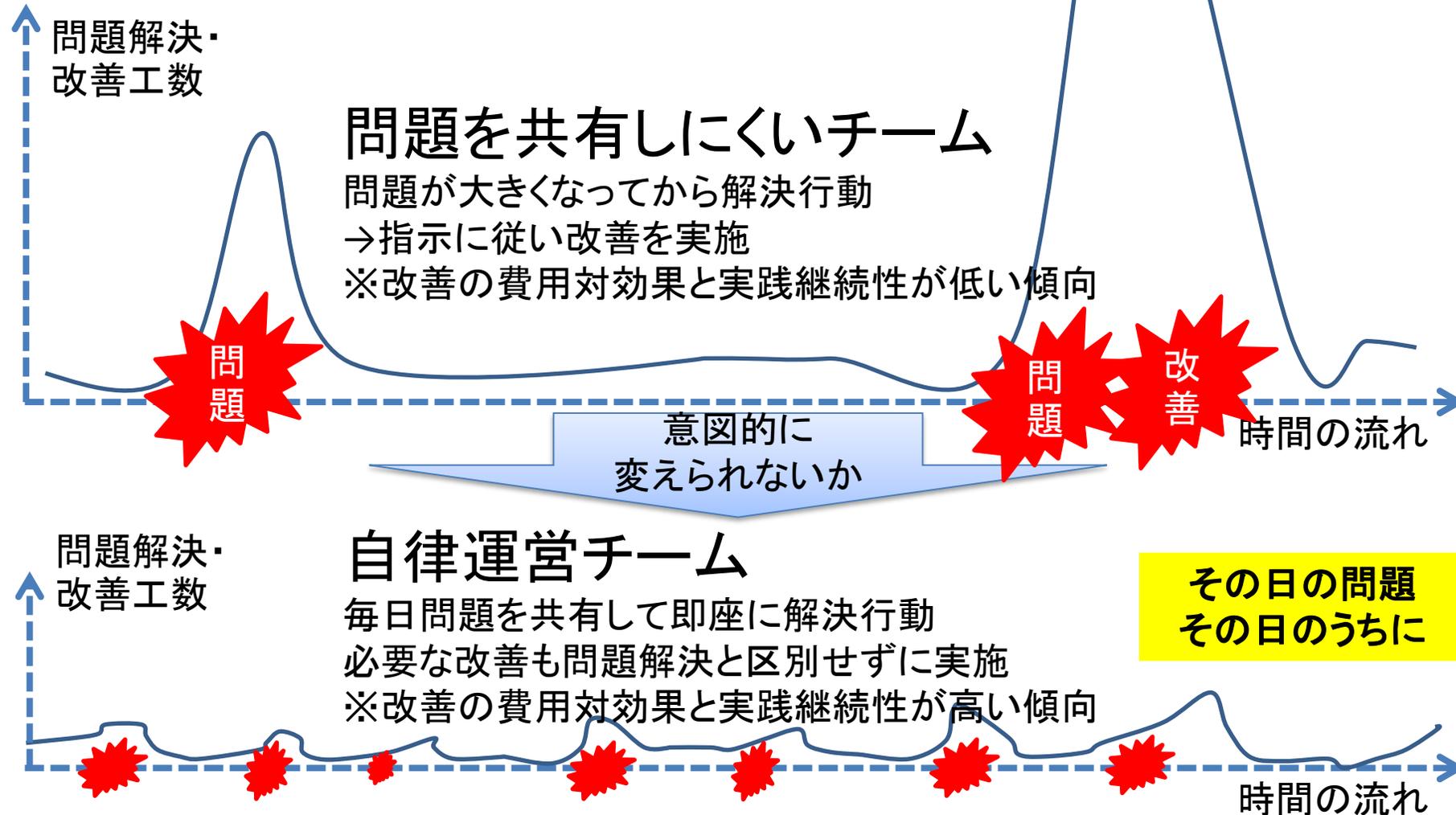
- 定点観測結果 = チームの状態を伝達・伺い（事実～兆候）
 - 会話なし = 自分のタスクに集中している。会話して調整しているのはリーダーのみ。
 - 決まったメンバーだけが残業している。（時期的なもの + 常態化している方も）
 - 問題が発生するとリーダーと担当者があくせく対処に奔走している。
- その背景や要因（仮説）
 - 自分の役割は自分で何とかしなくちゃ。他の皆さんも忙しいので邪魔したくないし「そんなことも知らないの？」と思われたくない！自分の役割を果たせば問題ないよね。
 - 必要な情報や資材がどこにあるのか？ そのことを知っている人は誰か？などを把握している人はタスクが進む。それらを知らないと著しく生産性が悪くなる。
 - 他のメンバーが何を（どんなタスクを）していてどんな状態なのかわからない。
 - 一部のメンバーにタスクや負荷が集中する。対応工数と成果が極端にばらつく。

言われたらやるリアクション型プロジェクト運営 ⇒ 顧客から「言われたらやる」から脱却して！」

当初考えていたこと

問題解決・改善の実践状態

経験則に基づきモデル化したもの



ファーストミーティングにて

この取り組みの目標案を提案→やんわり合意

- これまで（暗黙的な目標）

–それぞれ自分の守備範囲内でプレーできていればOK

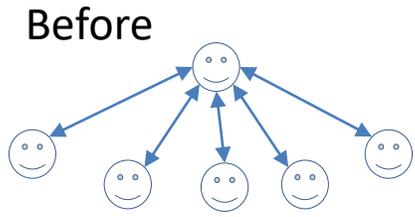


- 今回の取り組み

–その日の問題その日のうちに

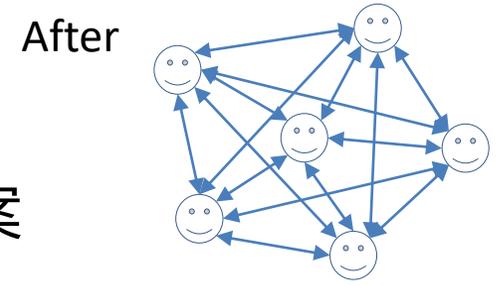
～“チーム全員が笑顔で定時に帰る”

★チームメンバー全員が協力して進めれば成し遂げられる目標。

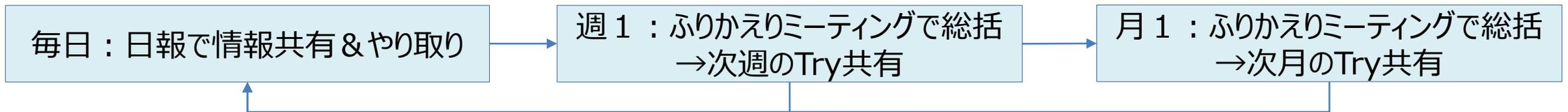


ファーストミーティングにて

この取り組みの基盤として“ふりかえり”の適用を提案



- これまでも各メンバーからリーダーに向けて「日報提出」というアクションが存在した。
 - リーダーから個別にフィードバックして終わり。これをそのまま“ふりかえり”に活用。
 - 可能な限り施策による“負荷”を増やさずに進めることが大事！
- まずは記載内容には一切注文をつけずに、これまで通り書いて提出してもらおうことにした。
 - 変えたのは、リーダーに提出して個別フィードバックを送って終わっていた情報をサマリして全メンバーに共有すること。（他のメンバーの日報を見よう）



冒頭でKPTを紹介／その使用に
関してはチームの判断に任せた。

当初

<この頃の日報コメントイメージ(仮名)>
安達:今日の進捗は芳しくないです。貯金を使わないようにがんばります。
加藤:今日も〇〇の表示が出せず進捗が動きません。自分の能力にへこみます。お腹痛いです。
大坪:機能に対する理解不足が進捗を遅らせて..

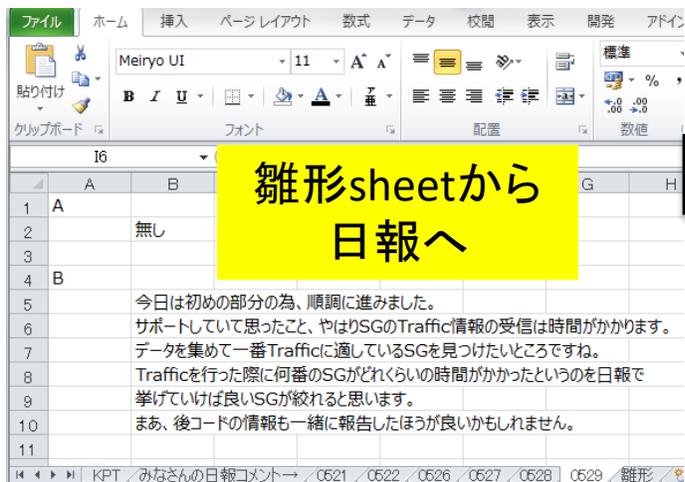
- あるメンバーが数日間抱えていた問題がリーダー、他メンバーからの情報提供で翌日解決。→[この効果実感が引き金に!](#)
 - お礼コメント、褒めるコメントが増えていく。
 - コメントからメンバー間連携、他メンバー支援増がうかがえる。
 - 業務に無関係の蛇足的话题もちよいちよい登場～ちょうどよい分量で和む。
- 一方で
- ぼんやりした詳細不明コメントが多い→詳細引出しへ。
 - コメント情報量（文字数）はその後に比べてあまり多くない。
 - 問題共有、解決→お礼コメントが個別単品で1日に発生。

1～2週間経過後

<この頃の日報コメントイメージ(仮名)>
木村: traffic検知状態でdisc項目を行うと○○情報が消えない。他項目でも評価を進めます。今日も浜崎あゆみのレポート攻撃が心地よい。
齊藤: ▽▽さんサポートのおかげでAndroidモードXの場合のメール受信テストが無事終了しました。ありがとうございました。ブシャーブシャー

- コメントが具体的に変化～詳細情報が提供されるようになった。
→ コメント情報量 (文字数) が倍に！
- 自分の目標宣言→トライ！→玉砕→まだまだ頑張る！コメントも登場。
- 業務に無関係の蛇足的话题もちよいちよい登場～ちょうどよい分量で和む
ふなっしー好き、自宅に田舎の母親が来た～メシ旨い、休日は引きこもり、等
- 体調関連コメントも登場→体調管理大事。
- 問題発生→解決→お礼コメントが1度にすべてセットになってきた。
- 自らの体験共有により再発防止を進めるコメントも。
- 「質問しやすい雰囲気、本当にありがとうございます。」

使用フォーマット・表現の変化



雑形sheetから
日報へ



KP分類		KPTカウンター登場		
	K	P	T	
Aさん	0	2	0	無し
Bさん				ちょっと残って、OMの残りの実施とサポートと仕案件のチケット発行をします。 FILEが壊れていた為、エクセルの動作が鈍くなり無駄に再起動等をしすぎてしまいました。 なんとか989Aが終わりました。
Cさん				・引っ越しました。前より狭くなったような・・・。 ・浜崎あゆみのレポート。
Dさん				無効BEEPが...に出ず、大泉さんに伺ってみたいところ 先日同様の... お二人は... 自分で... 今後、...
Eさん				本日中
合計	7	11	0	

KPTカウンター
登場

	K	P	T
合計	7	11	0

日次がそのまま週次・月次サマリに

リーダーコメント返し		
<p>★ SimBOXのショート?による、機材故障</p> <p>> 1) やったこと</p> <p>> 2) 起きたこと</p> <p>> 3) その影響</p> <p>> 4) その回復</p> <p>> 5) 今後の対応</p> <p>> 6) 1~3は事実説明になりますが、4については、同じことを繰り返さないために必要なこと、を考えたいです。</p> <p>> ※期限: 6/11(木)12時まで</p> <p>> 青柳さん</p> <p>> 取りまとめをお願いします。</p>	<p>西田報告</p> <p>1) 周辺監視ECUの機材の取り付けを行いました。</p> <p>2) SIM-BOXの電源をONにしてREVをON/OFFしたりSIM-BOXの操作を行いました。</p> <p>3) 異常はなほPKBスイッチと予備1スイッチが破損しました。</p> <p>4) ケーブルが混在して、ケーブルの上に機材が乗せながら使用した為、ショートを起こしたのではと考えております。</p> <p>常備品である、わにケーブルだけでは足りませんが、機材を近づけることで対応をしてみました。</p> <p>次回からはケーブルの追加を申し添えるようにします。</p>	<p>大泉報告</p> <p>1) 周辺監視ECUを繋げる際に絶縁のテープを貼らずに繋げ、そのまま電源を入れました。</p> <p>2) 焦げ臭いにおいがしました (臭が詰まったためたは全くありませんでした)</p> <p>3) SimBOXのPKBと予備1スイッチが破損し、利かなくなりました。</p> <p>4) 絶縁のテープを貼らずに実施しても危ない。ケーブルの上に機材を乗せながら危険であるので、今後は離して実施します。</p> <p>青柳</p> <p>下記、了解しました。</p> <p>状況のまとめと今後の運用について報告します。</p> <p>> 西田さん、大泉さんの報告をまとめ、</p> <p>> 今後の運用について、最終報告をお願いします。</p> <p>> 期日: 6/12 12時まで</p>

リーダー
コメント返し

Keep	Problem
<p>1 山内さんのデータ作成のアプローチ... ⇒ どのような効果? ⇒ Input情報として正しいかどうか? ⇒ 経験しないとわからない。</p> <p>2 クリソナの協議表示画面項目に間違いが... (西田⇒高橋) ⇒ 項目の不自然な箇所が... ⇒ 入力前セルチェック表を作ってくれてありがとう (高橋⇒切明倫) ⇒ 組み合わせ、表示形式になっている、ポイントを押さえられる ⇒ 青柳さんもありがとう。</p> <p>3 SA仕向け納入前のチェックを青柳さんだけではなく、西田さんチェック指導もあり参考になった ⇒ 最終交付がないSTS観測の指導ももらった (青柳さんがホエ...)</p> <p>4 土日、家族1泊2日 ⇒ 旭川から来て自宅泊、家族ってイイね! ⇒ 関係休んでほしい ⇒ いろいろ言う人がいなくて、すっきり</p>	<p>1 tag無しで、アーティスト名が表示されるのはなぜ??? (山内) ⇒ 問題を整理して解決策を探る</p>

週次KPT
月次KPT

Keep	Problem
<p>8月4日 西田-1車/ラとプリチェック... 8月5日 高橋-4DABのL-BAND受信が... 8月17日 実地依頼の精度で再数値... 8月19日 切-1 都原部、予約票の内容を確認... 8月19日 高橋-5久しぶりの納入前... 8月20日 高橋-4DABのL-BAND受信... 8月20日 大泉 OM評価のクロスチェック... 8月21日 高橋-5 納入前評価、244件を一日で終了... 8月21日 高橋-5 納入前評価、244件を一日で終了...</p>	<p>3件の問題</p> <p>1 30分でメールの返信ができない。 ⇒ 返信が遅くて... 2 IDタグ無しコンタクトが... ⇒ Try... 3 タグの... ⇒ 高橋さん</p> <p>2件の取り組み中</p> <p>1 Try... 2 ...</p>

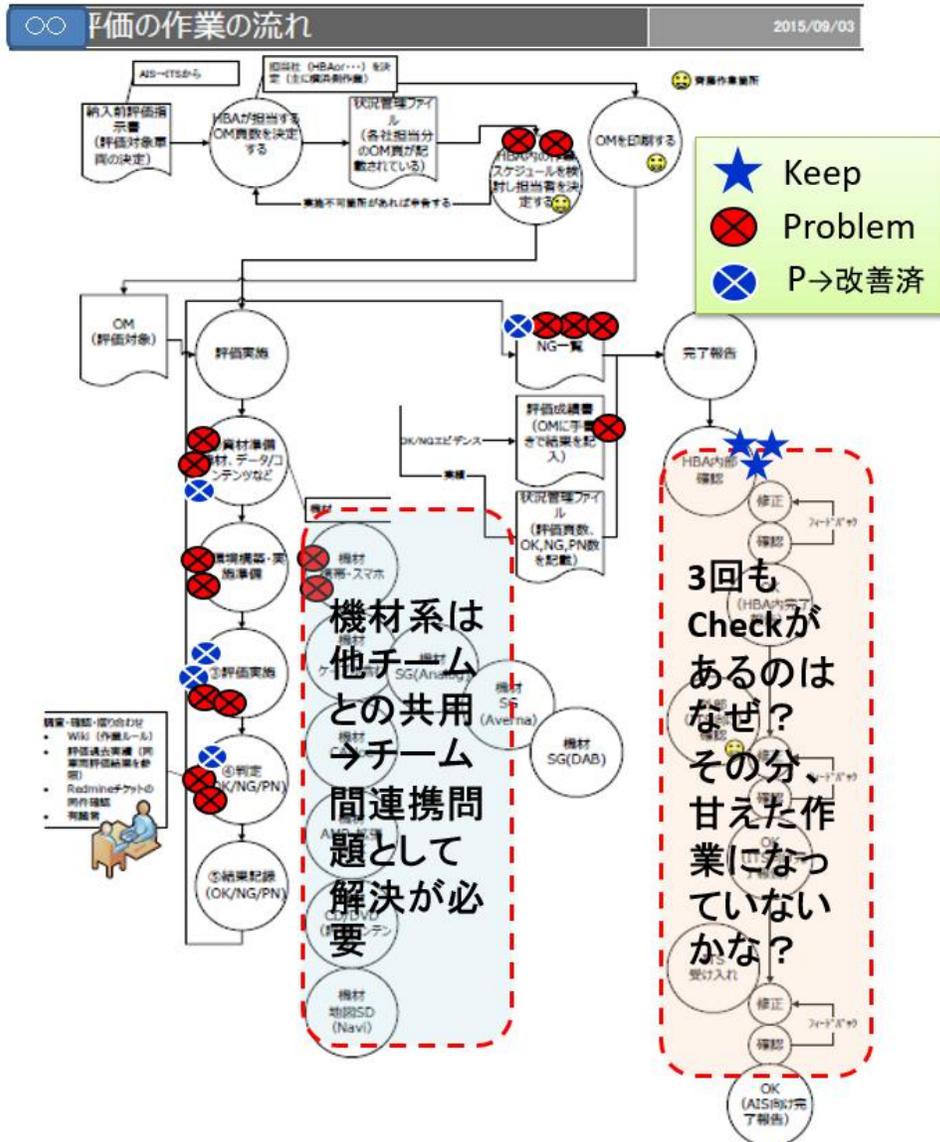
月次KPT

8件の成果

3件の問題

2件の取り組み中

自分たちが把握できていない全体状況を見える化した例



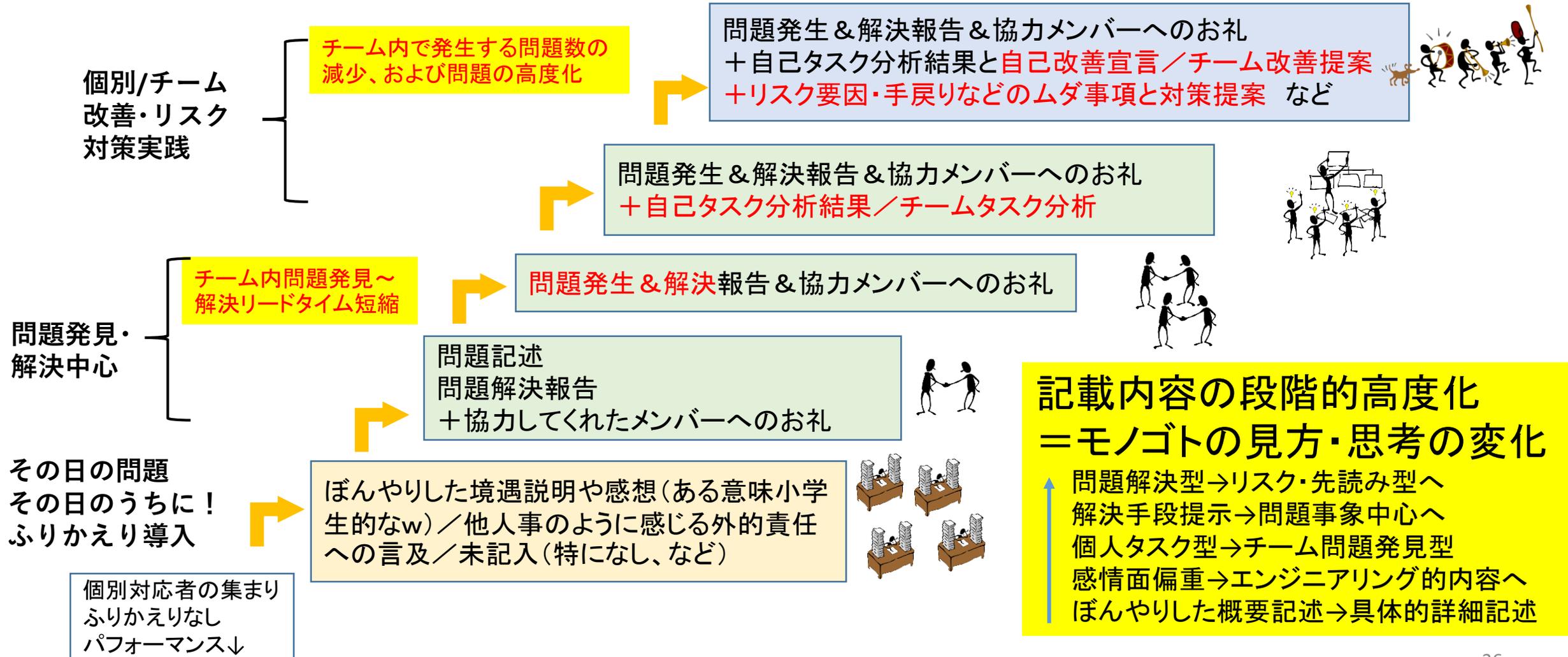
業務の全体像と個別の内容がわかりにくい + 業務のどこにKeep/Problemが分布しているのかを把握するためにPFDで仮作成
 (左図は全3業務のうち1業務)

↓
 これまでのKeep/Problem情報を付与
 ↓
 作成者: 「何で3回もチェックしてるんだっけ?」
 ↓
 「そこで何度も指摘・手直ししてるってことは・・・」

その後、新メンバー受入～一人前になるまでの過程を把握しながら実務を進めるために活用できるのでは? と別用途も視野に

チームのふりかえり内容の変化

問題の早期発見・解決 + リスク対応 → 手戻り減少 & リードタイム短縮



メンバーコメントと観察結果

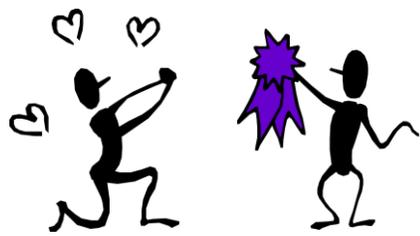
(取り組み終了時にメンバーから収集したコメントの抜粋／下線は観察結果)

比較事項	Before	After
ミーティング	ほとんどなし。自作業に専念できる。	ミーティングに時間が割かれるようになった。 緊急時や作業立て込み時は時間のやりくりが難しくなった。
大事にすること	<u>各自が役割を果たせばよい。個人効率のみ重視。</u>	個人ではなく“全体としての効率の良さ”として捉える。
ノウハウ	属人的。個人にノウハウが集中。 初めて実施する作業の立ち上がりが遅く、実務・管理両面で苦労していた。	チームとして共有。
問題発見・解決	個人対応で場当たりの。 他者の状況が見えず対応が後手後手。	どのような問題が起こっているのかが、全体で把握できる。 問題発生したらメンバーで解決する。 早めに解決策を取れることが増えた。
改善	<u>指示があればやる／なければ特段実施しない。</u>	これまで課題だった再発防止が <u>(自ら)</u> できた。 <u>日々必要な改善を実践している。</u> <u>問題発見・解決と分けて実践していない。同じ困りごとが発生しそう→改善を実践</u>
生産性など	<u>新規参入者や初着手作業でノウハウが不明でミスが多く、生産性も悪い。</u>	スピードが上がった。最終チェックNGが減少。新規参入者が短時間でミス低減ができ生産性の向上が計れる。

Culture
Values



価値観？なに、それおいしいの？



価値観とは？



- **何に価値がある（あるいは、ない）と認めるか**に関する考え方。
- 価値（善・悪、好ましいこと・好ましくないこと）を判断するときの根底となるものの見方。
- ものごとを評価・判断するときに基準とする、何にどういう価値がある（何には価値がない）、という判断。～Wikipediaより
- 何を大切にするのか／しないのか、何が好きなのか／嫌いなのか、通用する（あるいは通用しない）常識、など

人の数だけ、組織の数だけ、国の数だけ異なる価値観が存在する。
育った気候や環境、接してきた人、経験、個性などに大きく影響される。

人間のモノゴトの取り込み～反応まで

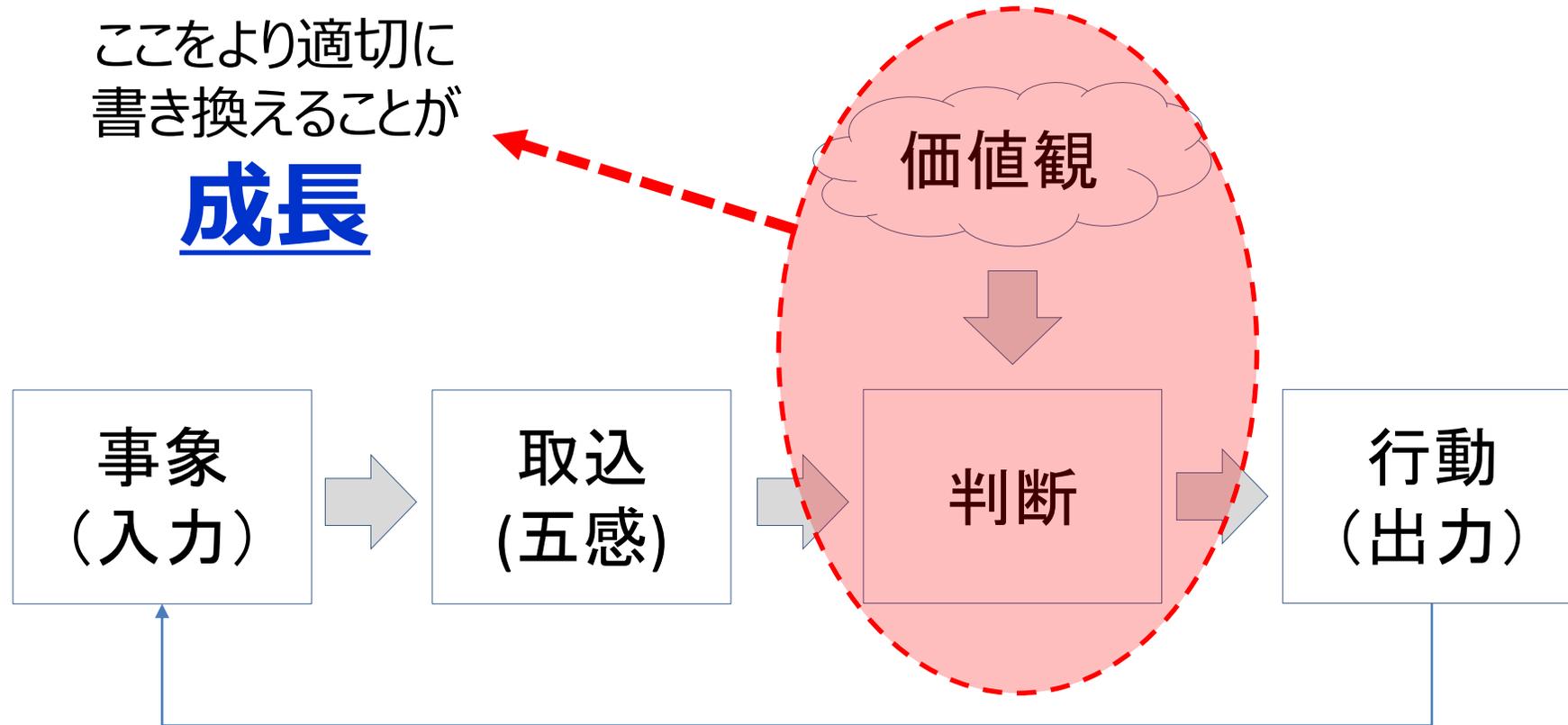


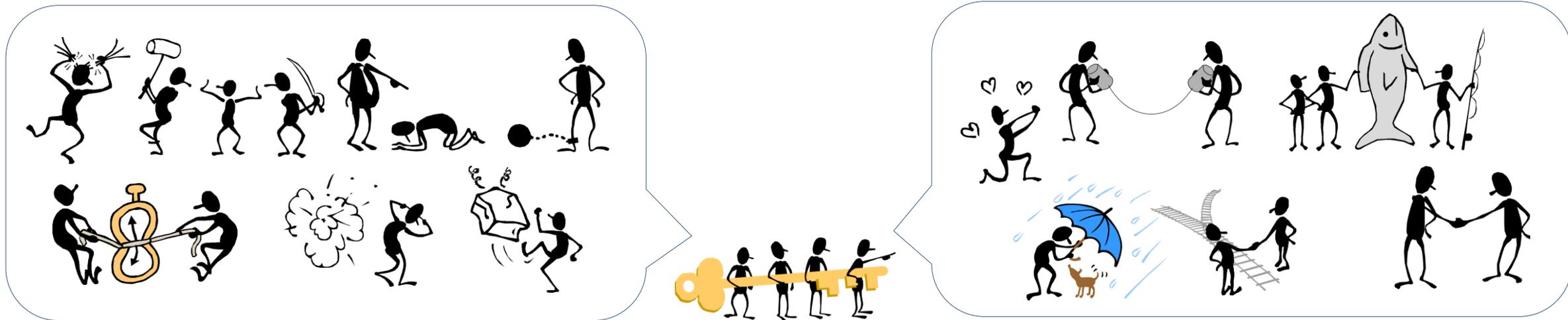
こんなことがあった！

うれしい！
イヤだなあ...

*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

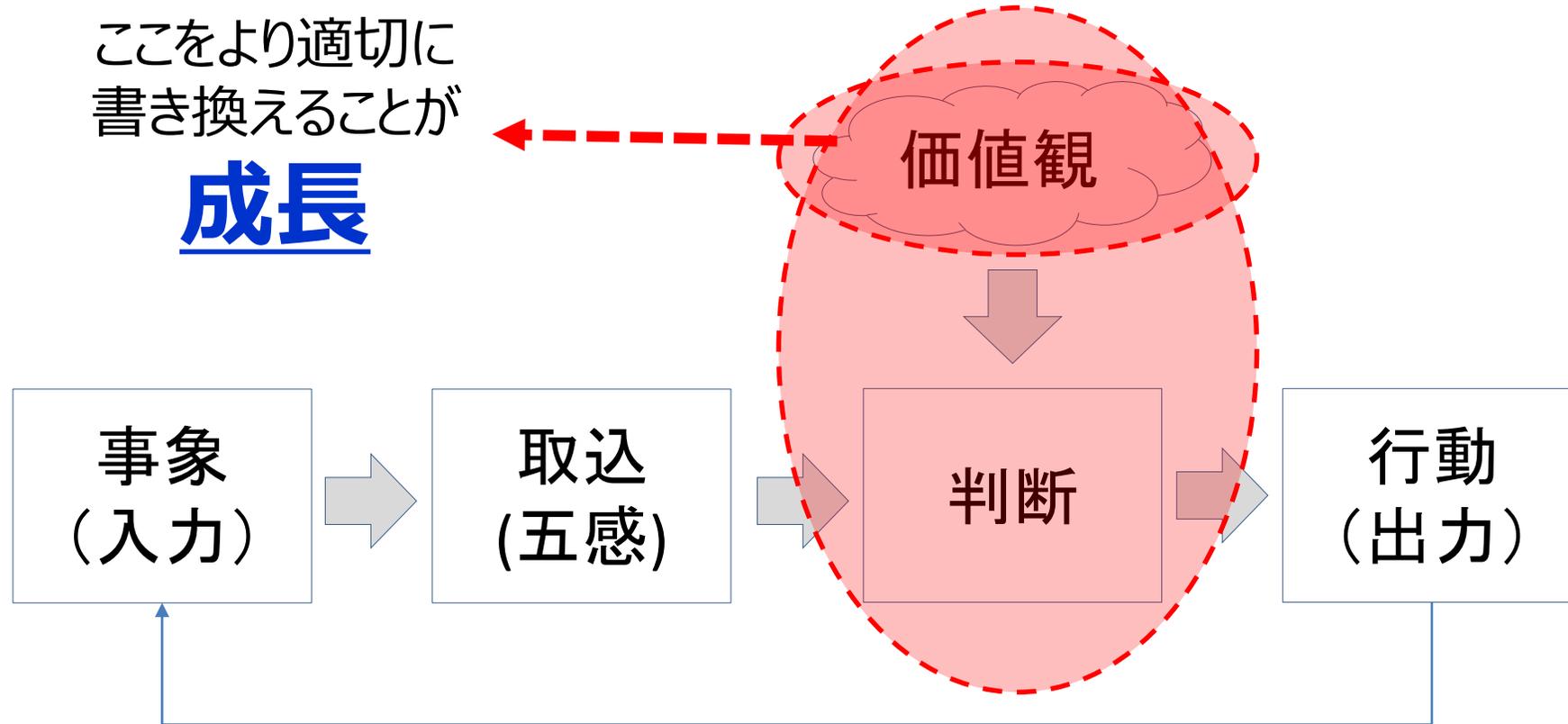
人間のモノゴトの取り込み～反応まで(単純化)





ふさわしい価値観の共創と浸透

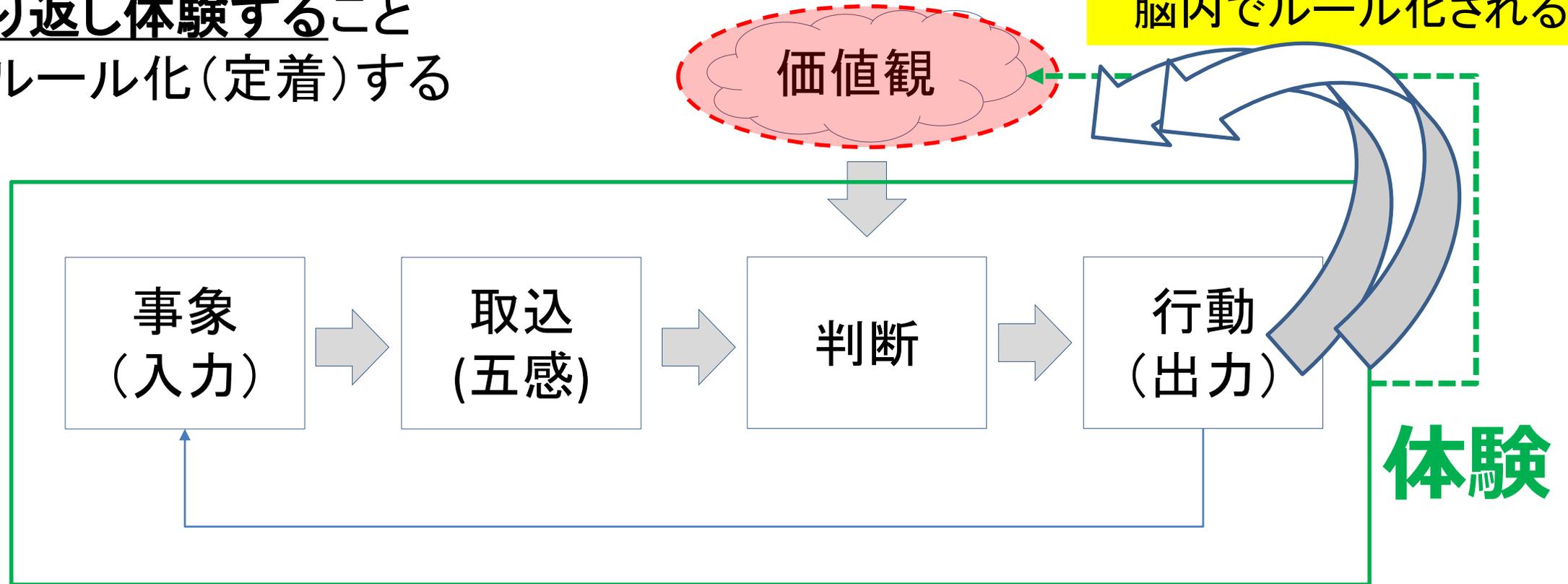
人間のモノゴトの取り込み～反応まで(単純化)



価値観の書き換えの原理

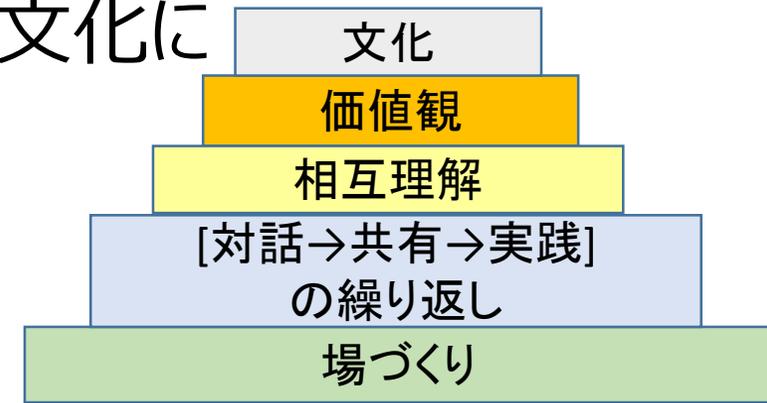
よいことも悪いことも
繰り返し体験すること
でルール化(定着)する

[原理]
同類の体験が重なると
脳内でルール化される



体験1・2でやったこととその意味

相応しい価値観の共創→浸透すると文化に



優先1：場づくり

- 集合ふりかえり開始前は世間話や談笑。お菓子常設。
- 初回は冒頭に「自己紹介（または他己紹介）」からスタート。
- ふりかえりの中に自分の日常生活の話題を1つ入れる。
- 自分が思ったことを素直に話しても大丈夫、問題に発展しない、変な被害を受けない状態であることを共有する。
(→優先2対応)

優先2：["対話"]によるさまざまな価値観の共有→実践]の継続

- ふりかえりでひとり一人の実践内容、結果、起きたこと、感じたこと、などを共有。→必要なサポートがあれば実施。
- わからないことは質問：相手の言うことをちゃんと理解する。「そうかー、なるほどー、〇〇ってことなんだね。」
目的は相手の考え方やその状態に至った経緯、理由、言い分を理解すること。
理解は必要だが必ずしも同意する必要はない。
- 自分も想うことは（根拠や理由、事実をベースに）素直に伝える。→意見や見解を求める。
- 一方的に自分の価値観や想いを押し付けない。「こういう見方もあると思うけど」「私にはこう見える、思えるなー」「どう思います？」くらいの提示。最終的な結論・選択は委ねる。
- 実践を通じてどのような結果になったのかを体感する。そしてふりかえる。これを繰り返す。

[相応しい価値観の探索→仮説→実践]の繰り返しで一緒に創り上げ、浸透させる

価値観・文化の違い／チームの特徴（体験1・2の観察結果）

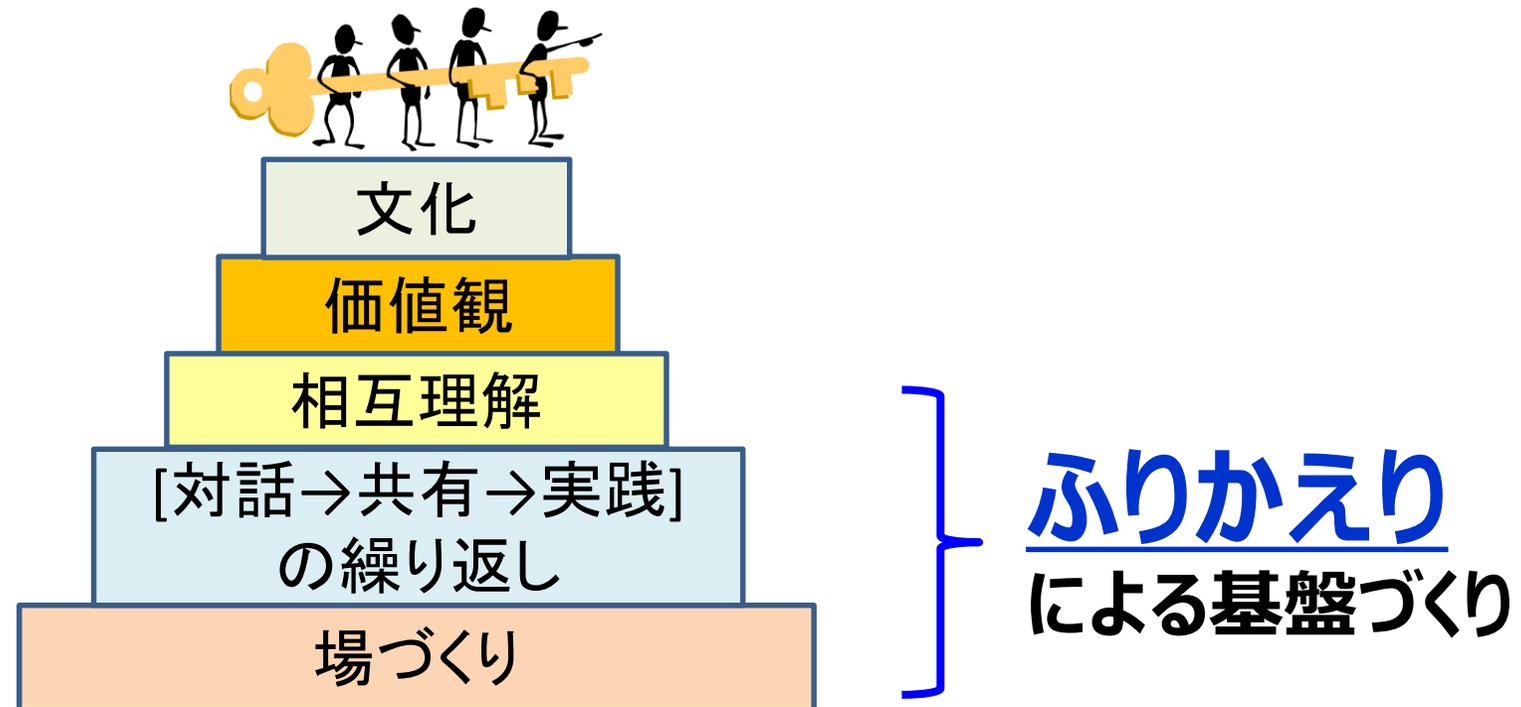
風通しの悪いチーム～どんより・停滞	風通しの良いチーム～イキイキ・パフォーマンス向上
問題があってはならない・間違いを許さない	人間は間違えるもの→繰り返し学習しながら成長する
原因は人・魔女狩り	人を憎まず・原因は仕事の仕方や環境
挨拶なしor固い挨拶／形式対応	気持ちいい挨拶・ありがとうが普通に言える
笑顔少ない・よそよそしい態度	笑顔多い・バカ話・うちとけた雰囲気／×言いつぱなし○対話
不平・グチは違反（暗黙）	不平・グチも手掛かりに問題や困り事を共有
問題を隠す／自分で抱える→問題が巨大化してから表面化	早期に問題を共有しチームで解決へ向かう
他者に興味なし／弱い立場のメンバーを軽視・個人プレー	相互理解・受容・支え合う
上司やリーダ（鬼軍曹）に黙って従う 一方的に指示・命令で動く／消極的	上下関係なくおかしいことは普通におかしいと言える お互いの提案や必要性で動く／積極的
監視・締め付け・やらせる／やらされる	支援と協力／まかせる・やってみる・見守る・必要なら助ける
他者依存・判断基準は「〇〇さんが言った」「△△基準で定められている」	誰が言ったではなく何を言ったかを重視／各自で判断・判断基準は目的に適切で公平な事実情報や根拠に基づく
改善の意図は「反省しろ！」・悪い知らせ 言われたらやる	改善が必要だから実施する 改善をしながら成長する



まとめ

相応しい価値観→文化は大事なチームの礎

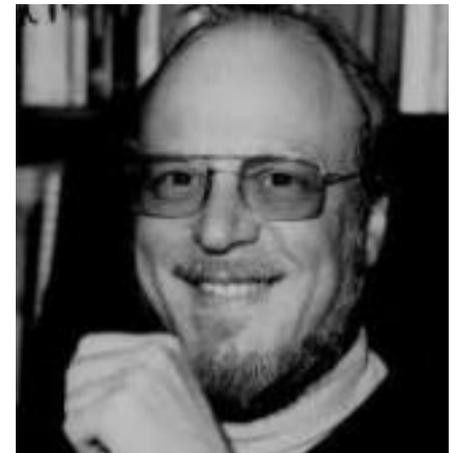
- ふりかえりを適切に、繰り返し実践することで、相応しい価値観に基づく運営が浸透すればそれが“チームの文化”になる。
- チームの文化がチームのパフォーマンスを左右する。



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。



(付録) 強いチームとは？

ロコ・ソラーレに学ぶ

事例：LocoSolare



- 本当に強いチームとは？

「ピンチが来ても復活できるチーム」

ロコソラーレ代表理事 本橋 麻里さん

<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20220108/k10013416951000.html>



<https://locosolare.jp/>

「勝ち続けるチームではなく、負けてから這い上がれるチーム」

ロコソラーレ サード 吉田 知那美さん

<https://real-sports.jp/page/articles/629650270539744059>

本音のコミュニケーション

「[カーリング 本橋麻里 追い求めた本音のコミュニケーション](#)」他 をベースに編集

- カッコつけず素直に言葉にする = そのままの自分で
 - それをそのまま受けとめられるメンバー、チームは強い
 - 腹を割って話せるチームメンバーがいる（信頼感／お互いを尊重する）
 - 意見が言える・本音でぶつかり合える～エネルギーをもらえる、人生が豊かになる
- メンバーに興味を持つ = **仲間を知る**～そのための“**傾聴**”と“**対話**”
 - どのようなコトやモノが好きか？等、メンバーの心が動く瞬間を知る
 - 相手の気持ちを引き出す質問等会話のキャッチボール（対話）で掘り下げる
 - 一見くだらない、他愛のない会話に大事なヒントがある
 - 互いに弱さを見せあえる→ピンチの時こそ支え合う

カーリングの理念・文化

- 相手を見下さない。
- プレーを妨害しない。相手の負けを喜ばない。
- 審判はいない／卑怯なことはしない。
- 不当に勝つなら負けを認める。
- ギブアップではなくコンシード（相手に“譲る”）。
- 勝ったチームがシートの掃除を行う。
- 勝負が終わったら対戦相手と一緒にお互いの戦いをふりかえる。

参考文献

ふりかえりカンファレンス2021 ふりかえりの傾向と対策 「ふりかえりのふりかえり」から作法を学ぶ」

<https://speakerdeck.com/kitanosirokuma/hurikaerifalseqing-xiang-todui-ce-hurikaerifalsehurikaeri-karazuo-fa-woxue-bu>

SPI Japan2011 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】

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

「ワインバーグのシステム洞察法」「スーパーエンジニアへの道」 G.M.Weinberg

[付録]

カーリング 本橋麻里 追い求めた本音のコミュニケーション

<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20220108/k10013416951000.html>

ロシア・ソラーレ、銀メダル最大の要因は「勝つか学ぶか」。負けるたび強くなる“成長の本質” [カーリング]

<https://real-sports.jp/page/articles/629650270539744059>