

プロジェクト運営と改善実践の連携・一体化

～プロジェクトマネジメントにおけるSaPIDシステムズアプローチ活用事例

株式会社HBA Quasol 安達 賢二

adachi@hba.co.jp

安達 賢二（あだちけんじ）



株式会社HBA Quality Solution Service (Quasol) エキスパート
adachi@hba.co.jp quality-sol@hba.co.jp

【経歴】 1987年HBA入社

システム保守・運用・開発プロジェクトを経験後、部門品質保証担当、システム監査委員、
全社品質保証担当、全社品質・セキュリティ・環境管理統括責任者、
全社生産革新活動スリム技術リーダなどを担当。

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コンサル事業を立ち上げ

【研究論文や著書】

「レビュープロセスの現実的な改善手段の提案」：ソフトウェアテストシンポジウム2006札幌 の他
SPI Japan2007/2011/2012（最優秀賞）/2013（実行委員長賞）、SPES2012（Best Presentation賞）
/2013、SQiP2012-SIG7・2013-SIG7運営支援、テスト設計コンテスト2012・2013全国大会出場（2013
準優勝）、派生開発カンファレンス2013、SS2013・2014（2013最優秀発表賞） SEC BOOKS『プロセス
改善ナビゲーションガイド』～なぜなに編～（2007.3）～プロセス診断活用編～（2007.4）～虎の巻編～
（2009.2）～自律改善編～（2013.3）、以上、独立行政法人 情報処理推進機構 ソフトウェア・エンジニ
アリング・センター編 共著、Software Testing ManiaX Vol.1～Vol.9へ寄稿

ソフトウェアプロセス改善手法SaPID入門 日科技連出版社（2014.3）

VSE標準 導入の手引き JISA標準化部会VSE 標準普及ワーキンググループ共著（2014.4）

【その他社外活動】

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北海道実行委員、テスト設計コンテスト審査員、日本科学技術連盟 SQiPソフトウェア品質委員会運営
委員、JCT1/SC7/WG24（Very Small Entities）エキスパート、ソフトウェア・シンポジウム（SS）プログ
ラム委員、SPINA3CH User Group運営メンバー、6WCSQアジア地域プログラム委員、派生開発協議会正会
員、TEF（Test Engineer's Forum）北海道テスト勉強会お世話係 など

札幌本社



東京支社



関西SC



課題意識と今回事例のポイント

-  **改善とプロジェクトマネジメントを別物扱いしている組織やチームが多い**と感じています。それぞれを別手法でばらばらにアプローチする例は多く、改善を一過性のものにしたり、大きな問題が発生しないと着手しない、改善が定着しない、効果が得られないなどの元凶になっている場合もあると思われます。

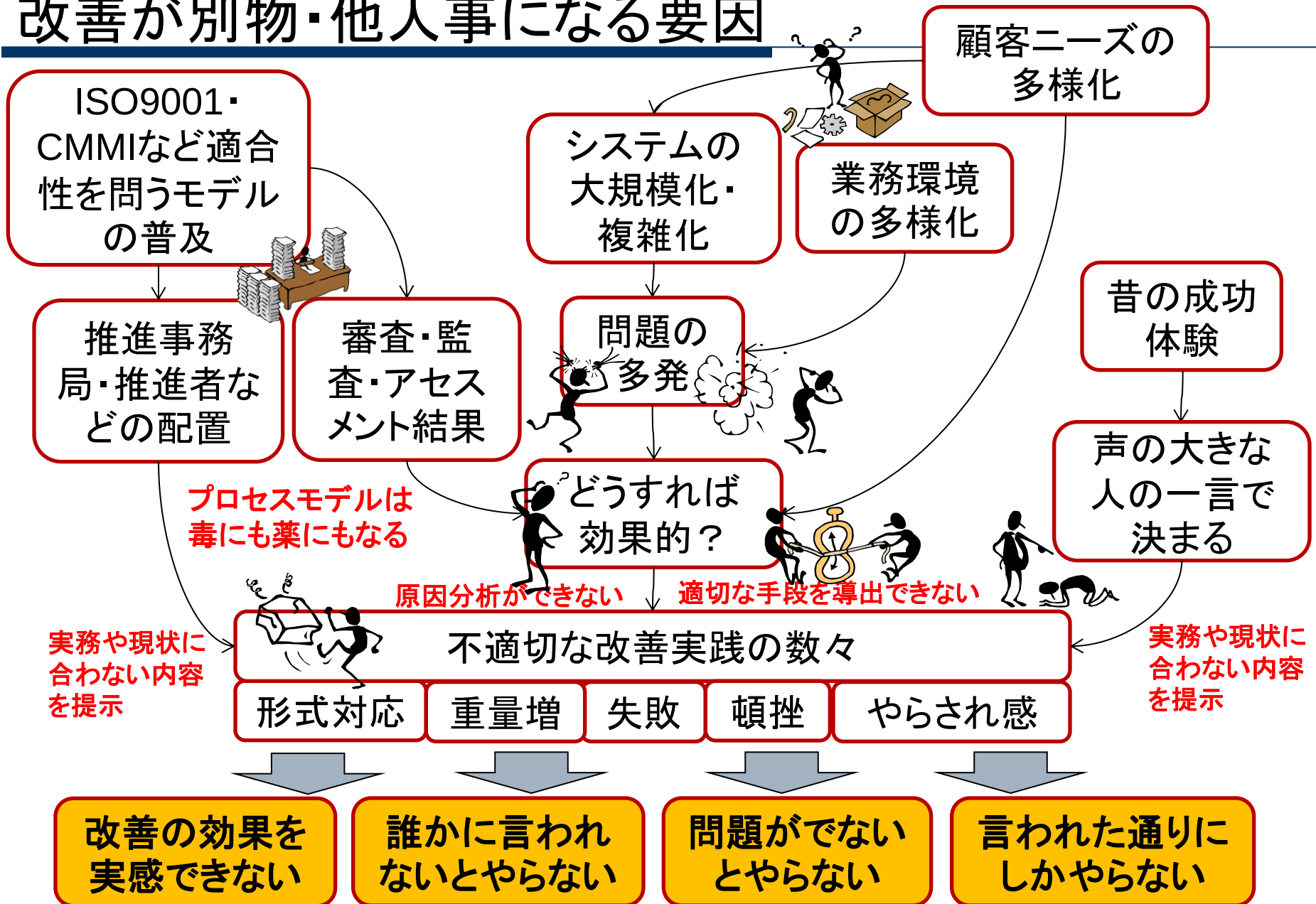


-  **そこで、プロセス改善手法：SaPID^(*1)の構成要素（例：トライアル・ふりかえり、問題構造分析など）をプロジェクトマネジメントに活用しながら改善実践した事例により、以下の内容を共有します。**

- (1) プロジェクトマネジメントと改善実践を自然な流れで一体化する方法とポイント
- (2) 再発防止だけでなく、予防処置（リスク対策）実践につなげる方法
- (3) この手法を適用する際の工夫と注意事項
- (4) プロジェクトマネジメントにおける問題発見・解決実践力の向上に必要なこと

*1: SaPID® (Systems analysis / Systems approach based Process Improvement method)

改善が別物・他人事になる要因



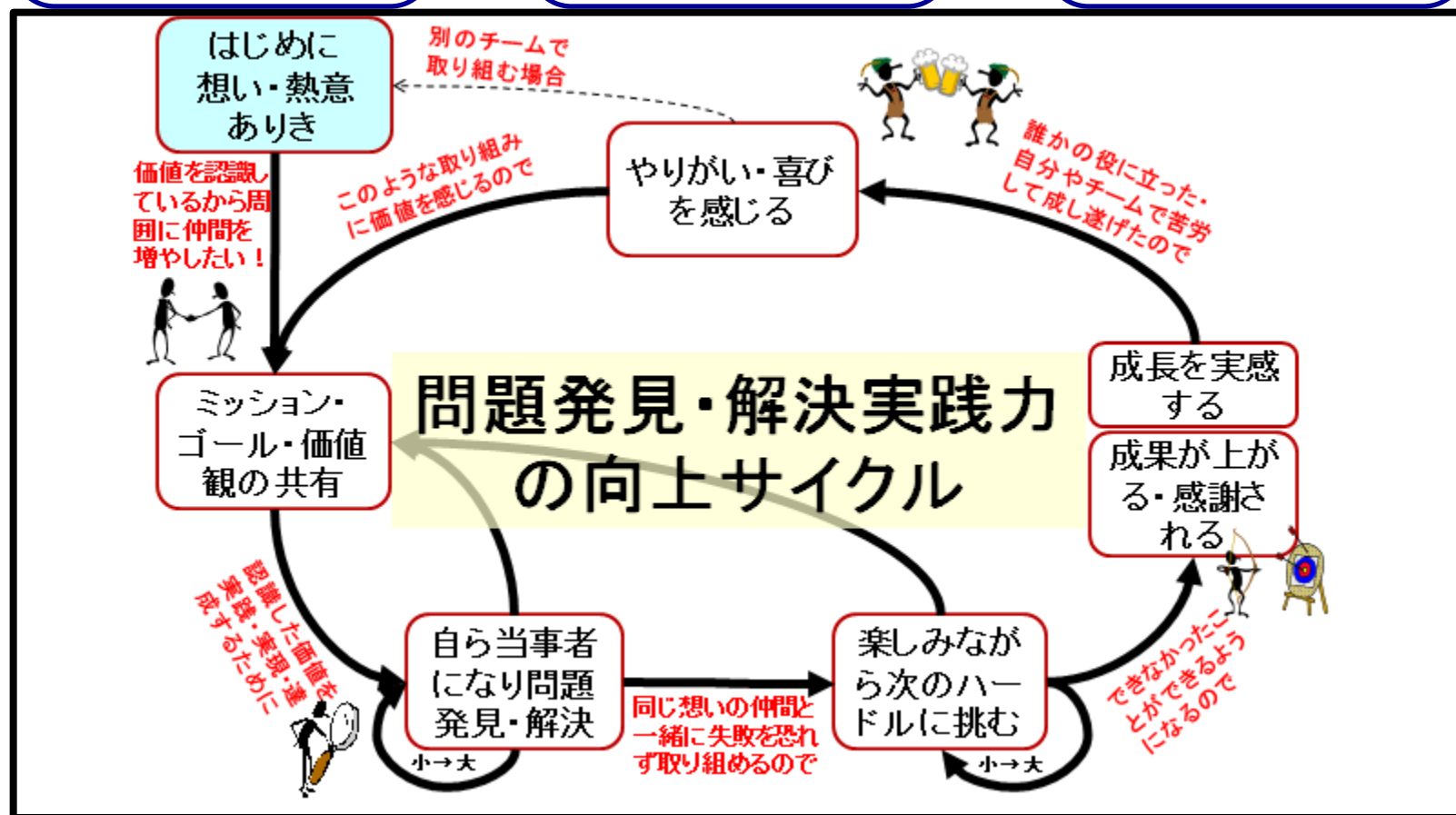
改善が他人事になると、個人・チームの成長が止まる、特定要員に作業が集中する、属人化が進むなどの悪影響が

今回の事例の全体像

①事前準備

②ふりかえりの導入と定着

③ふりかえり～問題発見・解決の段階的高度化



今回の事例にどのようにSaPIDを活用したのか？

- SaPIDのノウハウを段階的に活用し、小さく始めて大きくしていく

①事前準備

②ふりかえりの導入と定着

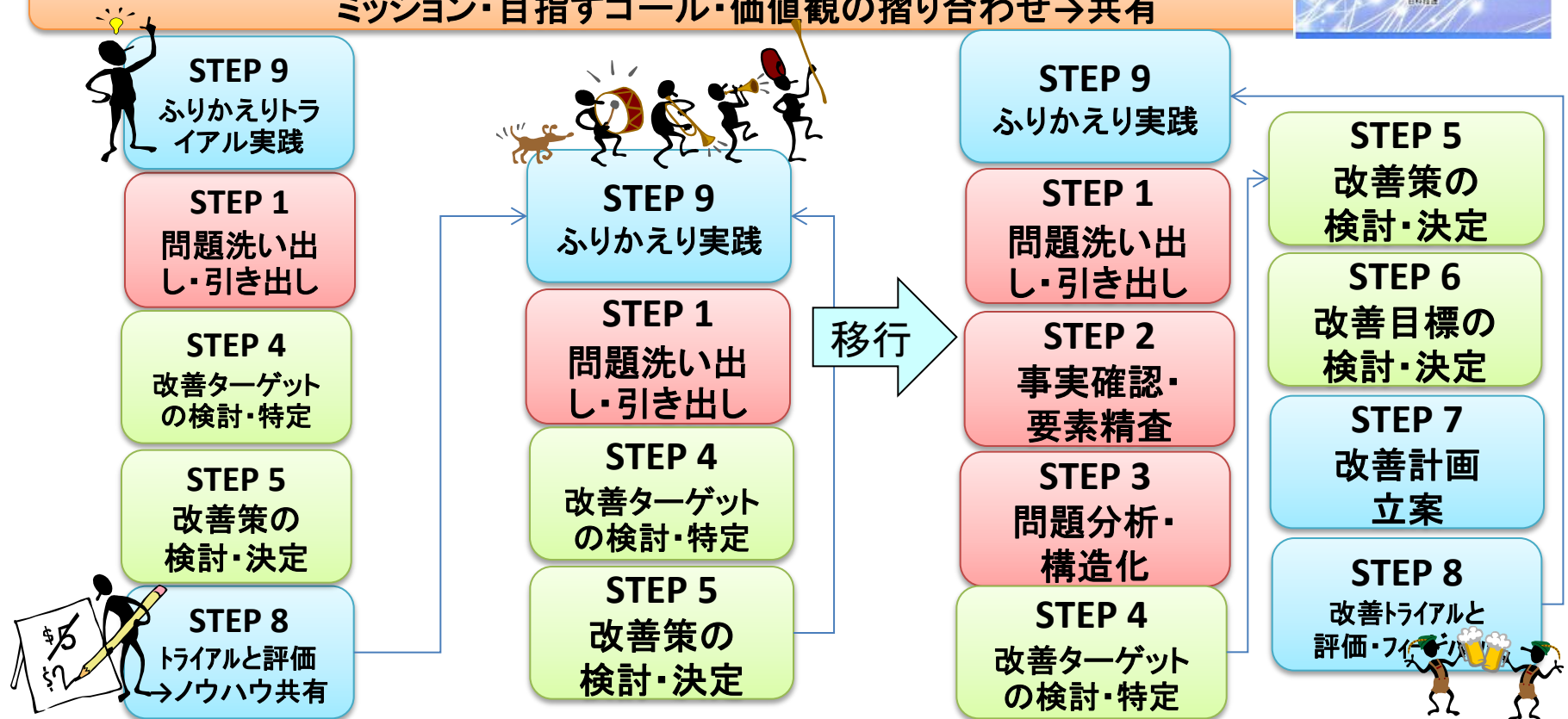
③ふりかえり
問題発見・
段階的高



SaPID-STEP活用

STEP 0

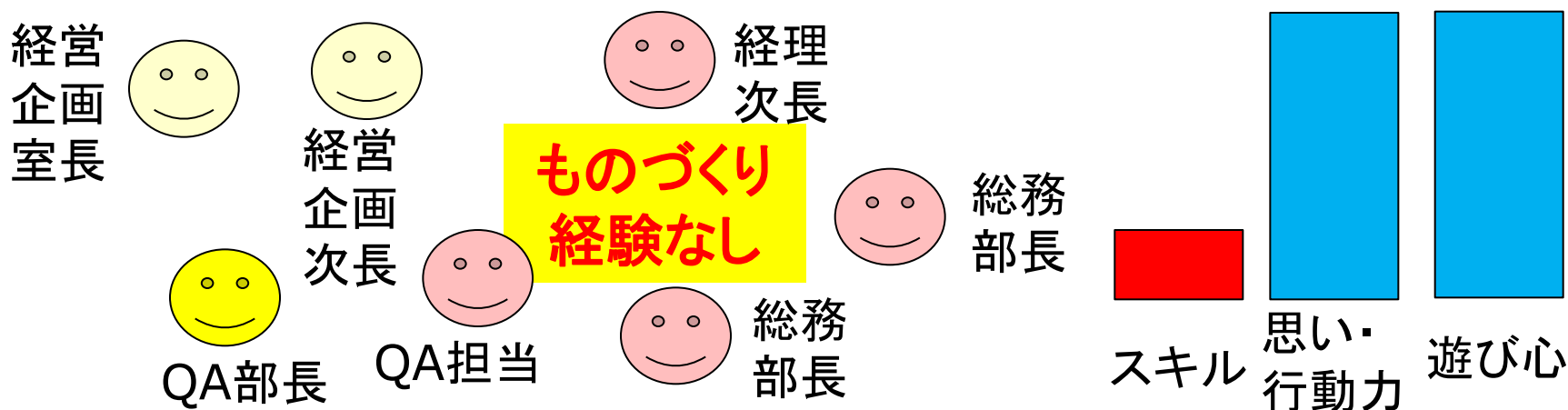
ミッション・目指すゴール・価値観の摺り合わせ→共有

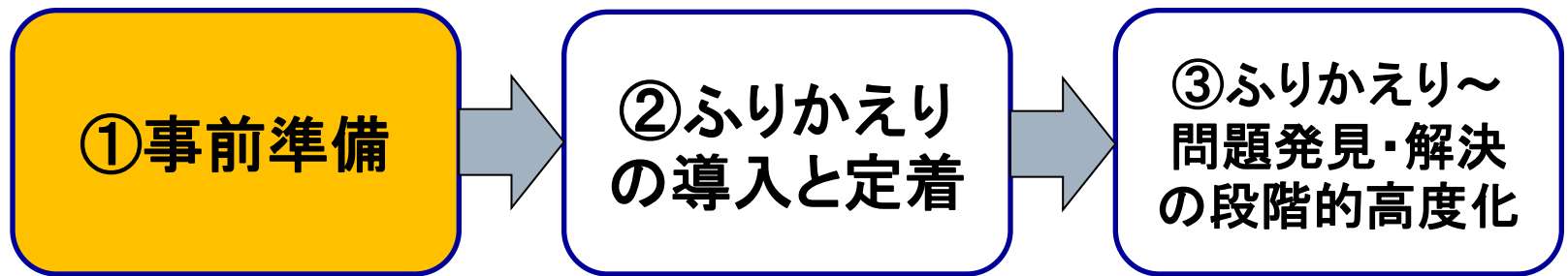


事例発表対象のプロジェクトチーム

- ❑ ミッション・対象範囲：全社員約750名（120～130チーム）を相手に、ものづくり、サービス提供に対する継続的な改善実践を促進し、仕事の楽しさ・やりがいについて少しでも多くの社員に気づいてもらう。
- ❑ 期間：3年間
- ❑ メンバー：7名（すべて兼務で対応）
- ❑ 制約条件：メンバーは自らが持つ本来の役割をそのまま踏襲した上で、その空き時間を活用してミッションを果たすこと

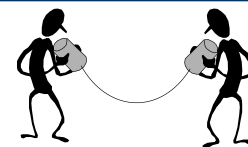
＜実績＞
メンバー総稼動時間の
10%未満で実践





①事前準備

❑ あらかじめ風通しの良い状態を作る



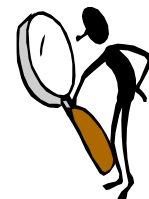
普段から一貫して感じたことを自由に言える雰囲気・場に
主導者が率先して言いにくいことを言う(やって見せる)→言っているんだ！
多少変なコメントや意見も適切に変換し受け入れる(発言を無駄にしない)

発言により不利益が生じない、本人にとって安全であることが条件

❑ 先行実践者がふりかえりをあらかじめ体得・実証しておく

軽く実践してみる→結果を次に活かす・つなげる→自ら効果を実感

先行実践者は主導者になる＝「自分を肯定的に捉えている人」が理想



❑ 先行実践結果に基づき事例やガイド・様式作成→共有

自分たちにとってわかりやすい言葉、前向きに捉えられる表現で

❑ プロジェクトの当初からふりかえり実践開始が理想

ふりかえり実践のあたり前化につなげられる



①事前準備

事例

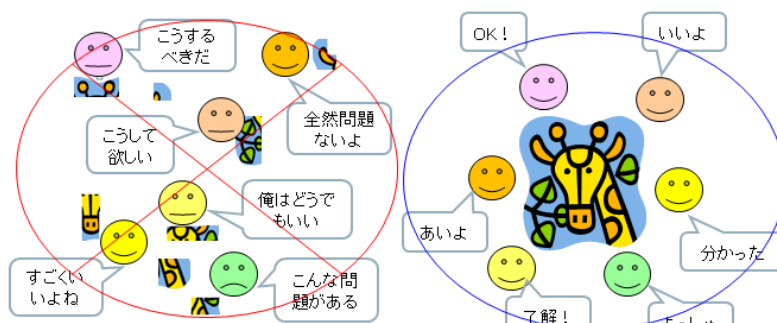
- 普段の会話・ミーティングを気軽にできる環境を作り、風通しを良くする



共有フォルダに各自が状況を入れておき、ミーティングで全体確認・問題への対応を検討・共有する【集合している時間の有効化】

□ 先行実践結果を「ガイド」にまとめて共有→利用 (概説→実践→フォローへ)

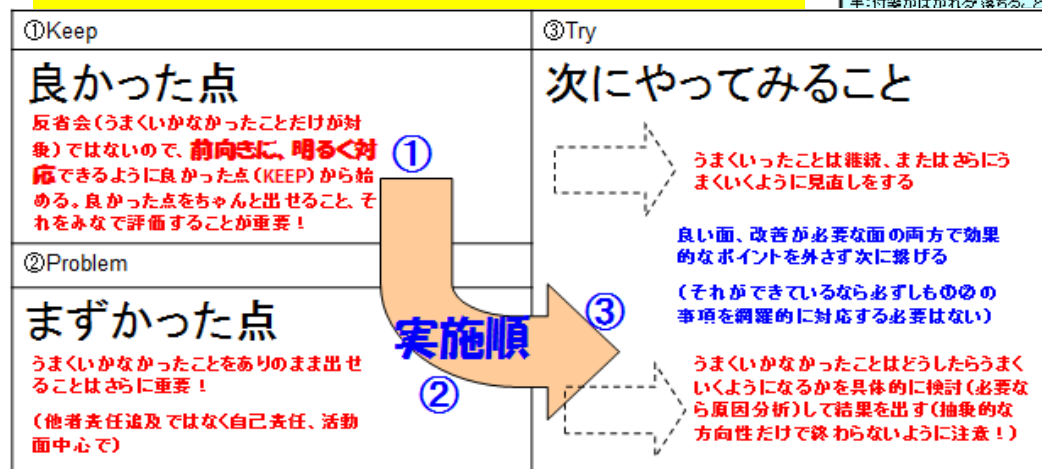
ふりかえりのゴール(目指すこと)



× 組織、チーム内で目的・目標が共有されておらず、個々のメンバーが自ら見えている領域で様々な意見や

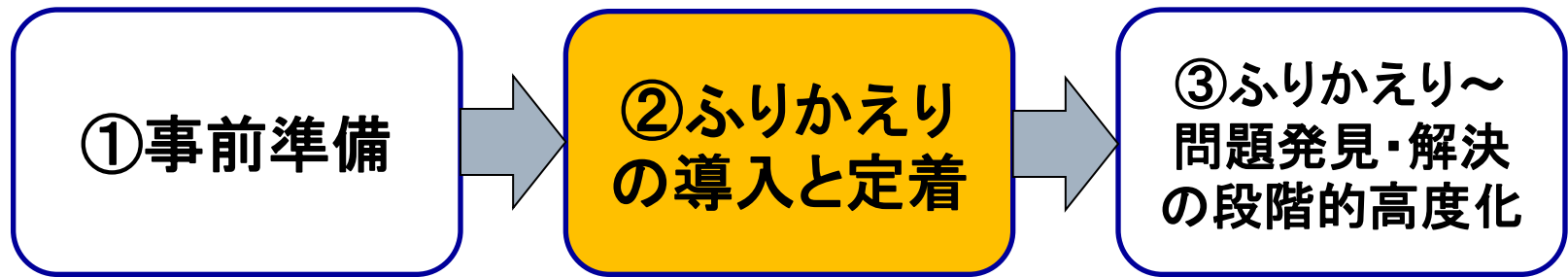
◎ 組織、チームとして目指す目的・目標に対して、現在の状況や今後の方向性に対応、各自のやる

実践のポイントをシンプルに表現



ふりかえりシート	部門・部署名: ほげほげ本部 QS推進部	Gr名: もげもげGr	対応・作成日
	リーダー: ○○	メンバー名/メンバー数: □□・△△・▽▽ / 4	2009.6.4
取り組む業務名/業務概要(業務内で機能やチームが分かれている場合は、全体/部分を明確に)	顧客名		
なんちゃら業務	社内業務		
①KEEP: 良い点・継続すべき事項	②TRY: 次の取り組みでトライすること・改善すること		
半: やらなくてはならないことがこれだけ存在している= やらなくちゃ認識が得られやすい。みんなの作業完了が把握できる。 諸: 他者の実作業の存在が分かる。 高・安: 自分に何の作業があるのかを全体で認識できるのがよい。 安: 自らの作業内訳が明確に把握でき、優先度設定、対応漏れ防止に役立つ。 安: 突発、横断作業を含めて漏れなく、忘れずに対応できる。 諸: その週にやるべき作業が明確になる。 安: 他メンバーの作業に関心を持てるようになる。	ロチーム作業管理としては、業務・特定対応事項に集約した情報にするのが効果的 例: 個人WBはそのまま使用+ 特定チーム対応作業用WBを別途立ち上げて統括して管理していく/ チーム作業WBには作業全体を提示し、担当者作業は個人WBに記載して対応する。 ロ個人作業管理として個人WBを継続使用していく 現在のWBの大きささと管理対象は1D~1Wの範囲が適切 ロ個人レベルで個人WBの使い方を継続して工夫する それぞれの使いこなし状態でのレベルアップを行う 諸: 作業の工数実績管理をWBでできないか 高: 作業項目をもっとブレイクダウンして対応する 安: 1日の作業項目の明確な把握 半: 作業項目の粒度をもっと小さくし、何をもって完了かを明確にして作業を行う		
※チーム作業管理は個人WB以外の手段で対応することが必要だとわかった。 安: WBを打ち合わせやコミュニケーション手段としてあえて使うと相手との認識共有に効果があった			
③PROBLEM: 問題事項・改善必要事項→重要事項はTRYで対策	次の取り組みテーマ(改善手段候補があれば付記)		
半: 自分の完了ができていない: 完了基準が設定できていなかった。総取り設定の問題かも。 高: 作業項目の粒度が荒かったかもしれない 半: 付帯がはがれを落としたことがあった	すべて全部なのが分かりにくい 日に展開せずに、これまでの自分流で対応した した対応ではない部分があった/ 情報が各自に バラバラだった/ 個人の作業管理WBでは、チーム作業 しにくいと分かった ロチーム内で週次ふりかえりを行う: 個人もちの問題点共有→解決へ ロ朝会の実施: 各自その日の作業内容を認識する/ 問題発見 ロ規模が大きく、期間が長い、複数名で役割分担して実施する対応があれば チーム作業WBを別途立ち上げて運営してみる。状況の見える化による 問題の早期発見・解決(進捗遅延防止・計画期日内完了)		

様式と実践事例(生データ)を付与
→そのまま使えるように



②ふりかえりの導入・定着

❑ 先行実践者が先導・モデレートして実施

やって見せる(こういうものなんだ)／単独イベントで試行

【小実践ーふりかえり】を回しながら慣れる(いつもこうやるよね)



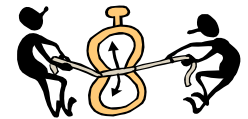
小さく
始める

❑ 開催日時・観点の事前共有→コメント事前収集・整理

なんとなく実践を防止／何かありませんか？はうまういかない

カテゴライズして表題付与など、事前整理がふりかえりの効果を決める

❑ 集合ふりかえり



メンバーが集まるからこそできること／集まらないとできないことに集中する

アイスブレイクから入る・グラドルール共有・短時間で(0.5～1.5時間)

グルグルコメント・的確な質問でバランスよくコメントを収集する

よいところをちゃんと、遠慮なくほめる・問題をありのまま事実で把握する

同意見なら賛同→記録する・前向きで、建設的な議論・おおそうか！を大事に

プロジェクト投影→その場で記録・整理し、完結させる



②ふりかえりの導入・定着

- ❑ 慣れたら別メンバーがモデレートトライ！ ←みんなで支援

やってみてもらう→自分にもできた→みんなもできるよ



徐々に
大きくし
ていく

- ❑ ふりかえりのふりかえり

良いところをちゃんと褒める、うまくいかなかったことを次につなげる
→こうすればさらにうまくいきそうだ！

気づき・共感・効果を実感する（ふりかえりっていいね！）

主導者はメンバーの気づきの内容で理解度・習得度を把握する

- ❑ さらなるモチベーションアップ&マンネリ防止

メンバー投票による表彰・節目にはお祝い・仕事のご褒美は仕事
遊び心・絵心・笑顔・ゲーミフィケーションなど、ムードメイクが大事



- ❑ 定例＋随時実践してあたり前化する

やらないと気持ち悪い状態にするのが理想

②ふりかえりの導入・定着

事例

プロジェクト年間
運営とふりかえり

※KPT=ふりかえり

週次

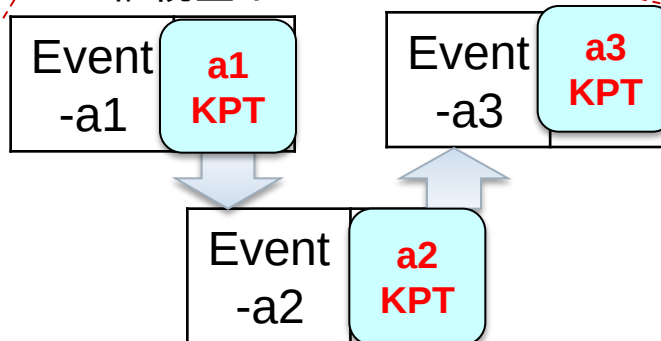
月次

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

年次

1Q			2Q			3Q			4Q		
Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
年度 Plan		1Q KPT	Ev-a		2Q KPT			3Q KPT		Ev-b	4Q KPT

継続型イベント



単発イベント

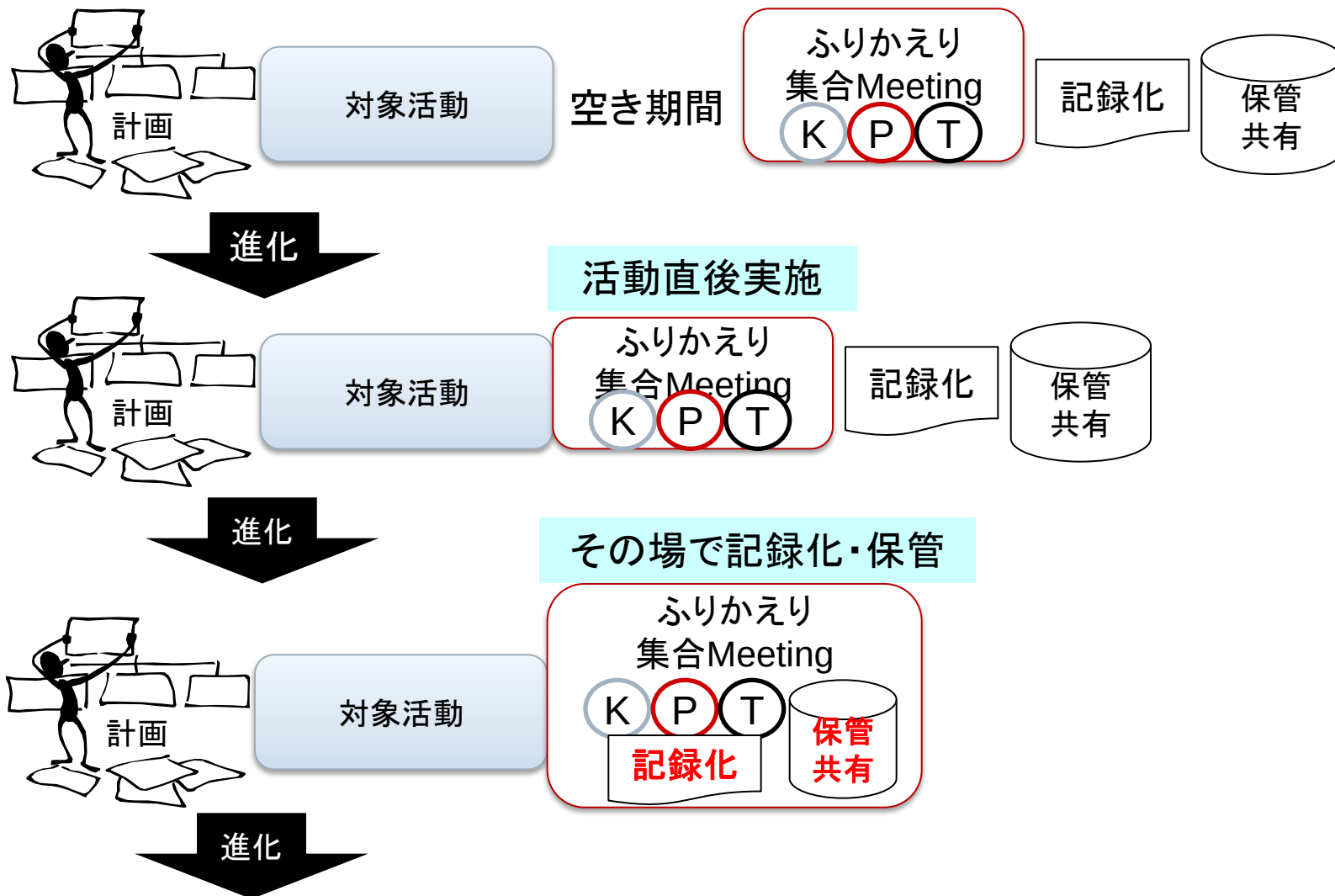


イベント

②ふりかえりの導入・定着

事例

導入初期のふりかえり運営方法



③ふりかえり～問題発見・解決の段階的高度化 事例へ

②ふりかえりの導入・定着

事例

今回のふりかえりの主な観点

A. 事例発表会の成果

B. 実運営面

B1: 各種準備・調整対応

B2: 当日の運営対応

B3: 終了後～完了までの対応

C. 実際に開催して思ったこと、感じたこと

D. その他

観点以外でも
受け付ける

思ったこと・感じたことも大事にする
(ただし事実確認が必要)

観点には運営面と成果面の両面を含める

構成要素が多い
場合は詳細化

ふりかえり実施上のルール

□たのしく参加【Enjoy!】

□チームとして一緒に考える

【問題vs私たち】【当事者意識を持って】

□前向きな思考と発言を！【Positive】

□個人を批判しない／追及は行動や原因
に向ける【不備を憎んで人を憎まず】

遠慮なく
ほめる

①KEEP: 良い点・継続すべき事項

同じ気持ち
には賛同

<成果>

A: OOO部みたいに皆で発表者をサポートしようという姿勢が見えるのは良い。(な)同感: いいなあ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: S賞もらった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なと思う(い)
C: 受賞者が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なと思う(い) **〇〇〇〇ナイスプレー!**

成果と過程
の両面で

がらも、今後につながるような内容のグループがリムやってたんたということをみんなに思い出しの成果なのかな。(あ)
のチームの取り組み姿勢が感じられるので、よかった。(む)

モチベーション向上!

<実施準備>

B1: ●●Jの事前の各種調整・準備によって表彰までスムーズに進行できた。(い)
—実はイントラへのアップや賞金配付等の後作業も大変なよ(な)
B1: S賞候補選定を全員で行ったことで、発表内容の理解にもつな

<当日の運営>

B2: ●●Jの司会力で、場が和んだ。送なでうまくHUIに質問がないが指名したことなど(い)(同感: いい)
→ **(俺、ナイスプレー!)**
B2: 各自役割を遂行できた(い)
B2: 休憩時間のとり方がちよといと思う(い)
B2: すべてではないものの、事務局で選出した推奨グループの多くが社長賞になった。成果重視・今後の発展重視の観点では役員とも共有できていたのではないかな。(あ)

成果や発展重視を共有できてる!

<終了～完了>

B3: イベント対応や節目が来ると誰もが「ふりかえりやらかなくちゃ」と言いだして実施する。そしてその結果を次の実施で当たり前に使うようになったのはすごいことだ。(あ)同感: ふりかえりをするのが定着した(む)

「ふりかえり」が定着しているよ!

<開催して感じたこと>

言いにくいことも
スバット

メンバー全員参画

②PROBLEM: 問題事項・改善必要事項→重要事項はTRYで対策

<成果>

A: 改善内容を共有し、それらを参考にして今後に生かすことにつながる成果にはなっていないよ。(あ)
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: 余回は9/11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: 社長賞が6グループも出たので、次回の賞状が足りなくなった。(あ)
—制作完了がギリギリの状態になってしまった。(な)

分類して
まとめる

は、ほとんど空いている状態。
する場合、役員の後ろの席はなくて、別のスペースに配置するなどしたい(い)

<各部門の準備>

C: 本部みたいに発表者以外は誰も参加していないってどうなの? (中、に、あ)
C: 9月末だから? 発表資料提出が全体的に遅かった(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)する気がない、井の中の蛙になっている証拠だ。(あ)

早め早めの準備が必要だ!

<参加者>

C: 相変わらず質問が少なく司会者泣かせ。司会者
B1: 9月未納期があって支社や技本は参加しづら
9月上旬開催の方が良いかも。その代わりに活動の
早める必要はある。(な)

大事なことは強調

でやはり自部門の発表だけ聞いて帰るのは、次の発表者としてはやりづらい? 最低限、休憩時間だけの出入りするなどは必要ないか? (い)
C: 役員席の後ろに座るよう何度か促したが、誰も座ろうとしなかった何をいやがっているのがよく分からない(な2)

入退室は休憩時間のみにつき!

<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いる。頭を使っていない証拠。(お)
あの内容でS賞6チームは多いかな? モチベーションが上がるのはいいがこの活動でいいんだと思われることが、かえって活動のレベルアップを阻害することにならないかな。(な2)

活動内容のレベルアップを求む!

<感じたこと> 感じたことも忘れずに

C: S運営がすでに形骸化しつつある。いや形骸化しているように感じた。発表した内容をすべて実施したのだから嬉しいグループもあった。(あ)

C: 口部門の取り組みが... どうも目的を理解していない気がする。この活動で価値を生み出そうという気持ちが感じられない。(む)

すでに形骸化していないか?

“ふりかえり”のふりかえり事例

【進め方】

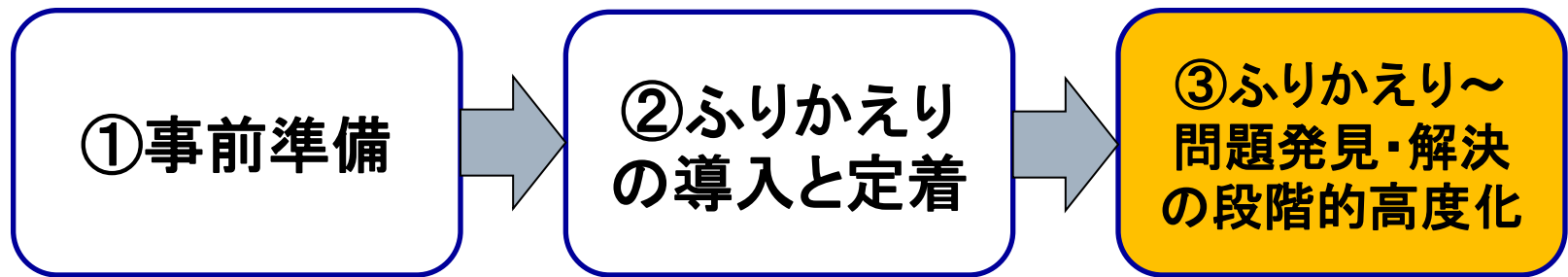
- ◎テーマを決める
- ◎思い返す
- ◎うまくいった行動を確認する
- ◎問題を洗い出す
- △問題の原因を議論する
- 改善策を考える
- 試したいことを考える
- 試すことを選択する
 - 7/3案作成・提示
 - ×試すことを合意する
 - 7/10決定予定

【効果】

- ◎コミュニケーションベースの改善
 - 自分の意見を隠さず言えた？
 - 話題を理解して一緒に検討できた？
- △ナレッジの共有
 - △新たなノウハウ、気づきを獲得できた？
 - ×今後に役立つコツはつかめた？
- △コーチング効果
 - ×自分の役割をあらためて認識できた？
 - △今後さらに活躍できそう？
- チームビルディング
 - 同じ目的を持つチームの一員になれた？
 - △チーム内の自分の役割を自覚できた？

【イケてる事項数23＞うまくない事項数17】

定着するまでふりかえりをふりかえり、次のよりよいふりかえり実践につなげる



③ふりかえり～問題発見・解決の段階的高度化

❑ できない無茶はしない・・・が可能な背伸びはする

身の丈に合う取り組みを重ねて徐々に高度化する／効果の前に継続が重要
背伸びして届くレベルの見極めとストレッチの継続が重要

❑ ふりかえり運営方法の高度化

観点なし～あり・集まってからふりかえる～集まる前にふりかえる
グランドルールなし～あり・客観的データの共有なし～あり
問題構造分析なし～あり・個人～チームプレー（全員当事者意識を持てるか）
方向性確認で終わる～具体的対策まで明確化する

❑ ふりかえり結果（内容）の高度化～成果の向上

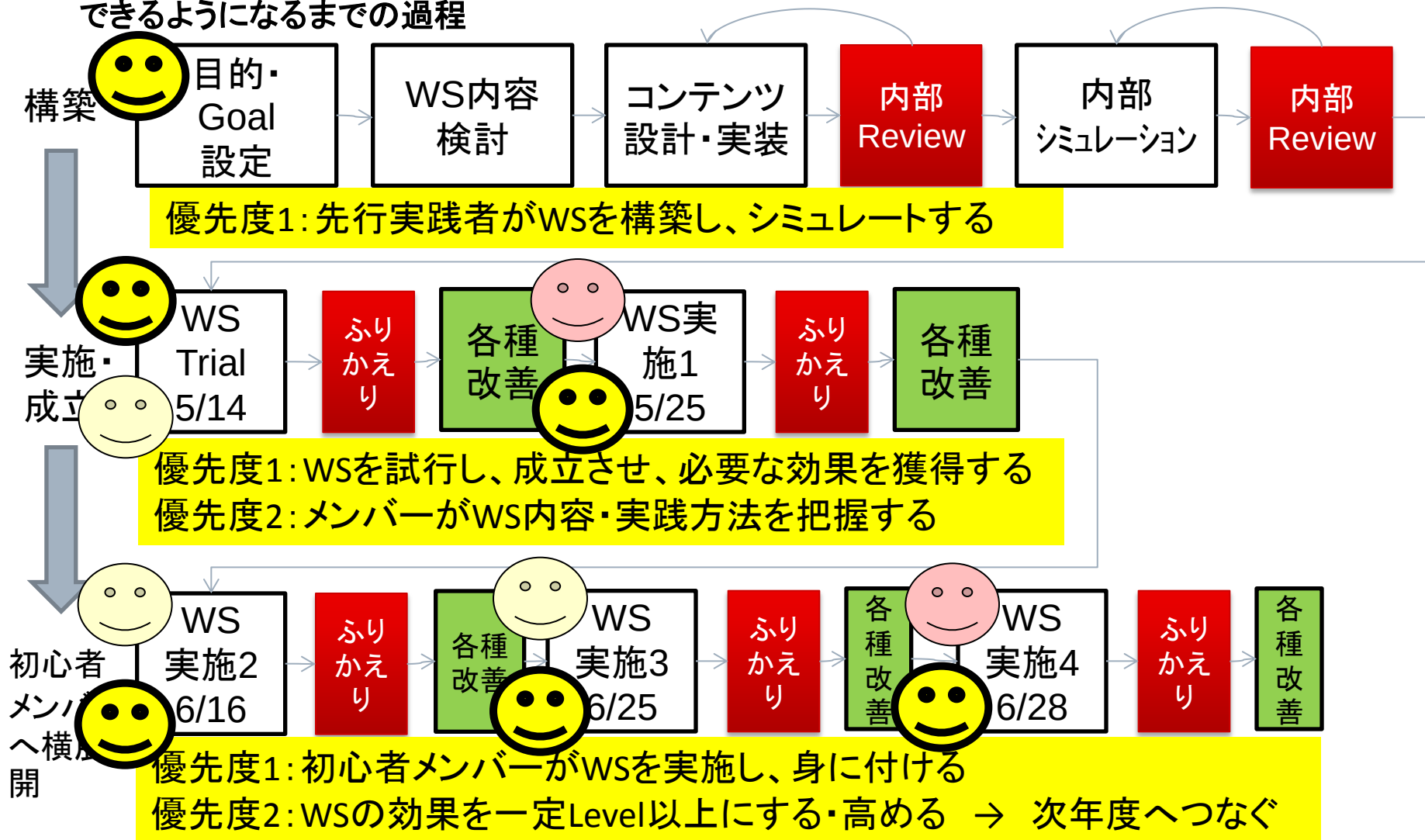
まずはコメント（評価）数を増やす→そのあと内容（中味）を充実していく
思考レベルを上げていく・モデレータの質問内容・観点の設定と捉え方
事後対処から事前対策へ・できなかったことをできるようになる実践へ
自ら考えて答えを出す訓練・部分的な把握と対策～全体状況の把握と対策

③ふりかえり～問題発見・解決の段階的高度化

事例

ふりかえり実践によるイベント運営例

改善実践ワークショップ(1.5か月で計5回のべ90名が受講)を構築し、どのメンバーでも実践できるようになるまでの過程



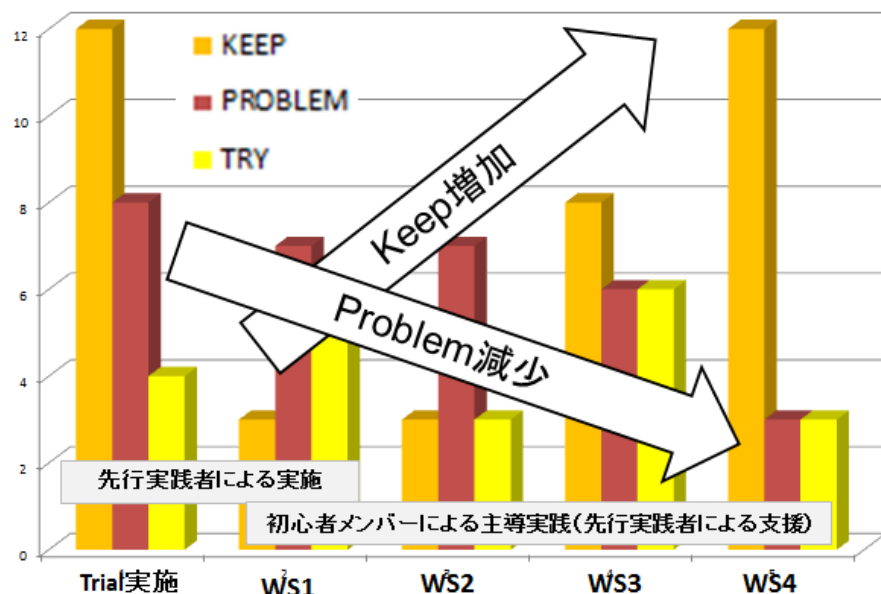
③ふりかえり～問題発見・解決の段階的高度化

事例

ふりかえり実践によるイベント運営例

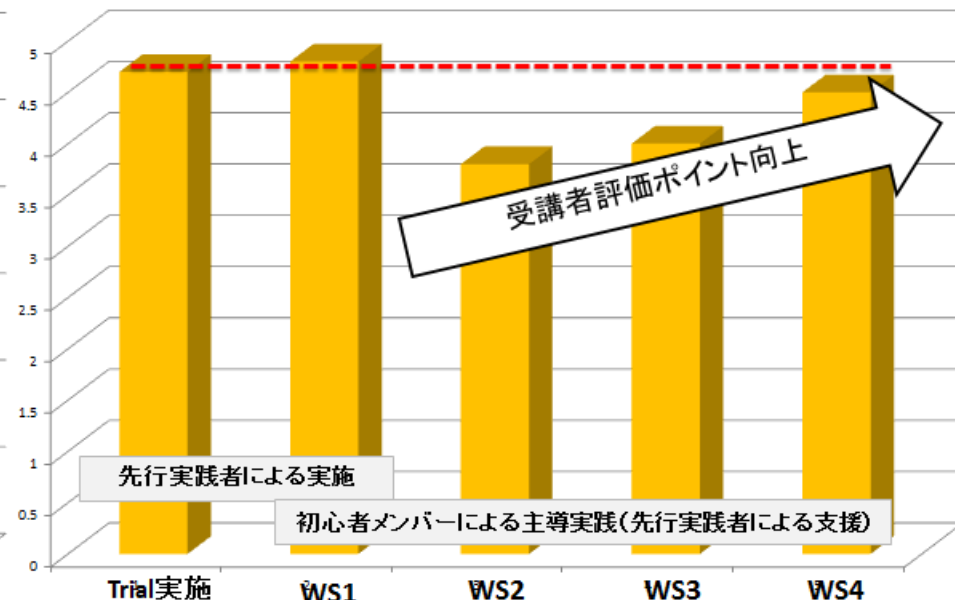
改善実践ワークショップ(1.5か月で計5回のべ90名が受講)を構築し、どのメンバーでも実践できるようになるまでの過程(1開催終了直後にふりかえり→次のワークショップに備えた)

ワークショップふりかえり結果



先行実践者(有識者)支援下で
初心者が実践を重ねていく過程で
KEEPが増加し、PROBLEMが減少

ワークショップ受講者による評価結果(5点満点)



初心者主導でも当初から及第点を獲得

↓
その後、有識者レベルまで
段階的に成果をあげていく

↓
1.5か月後には全員で実践可能に

③ふりかえり～問題発見・解決の段階的高度化

事例

ふりかえり結果をプロジェクト運営ノウハウへ蓄積・共有→活用

Keep (K)

K1: 皆が能動的に動いたので管理能力向上目標
メンバーあたり“リスク識別3事項”は全員達成！
すごいぞ！（あ）

Try (T)

K1→
✕: 次の能力向上目標を明確化する
○: 次の能力向上目標を□□としよう！

Problem (P)

P1: 作成者側の言葉で記載されていたため、受け
手側で理解できず質問が相次いだ。（い）

P1→

△: 受け手でも分かる言葉で表現する
○: 成果物レビューチェック観点Keywordに“作成
者側のローカル言葉”を追加し、レビュー時に確
認する

業務プロセスKnow-Howリスト

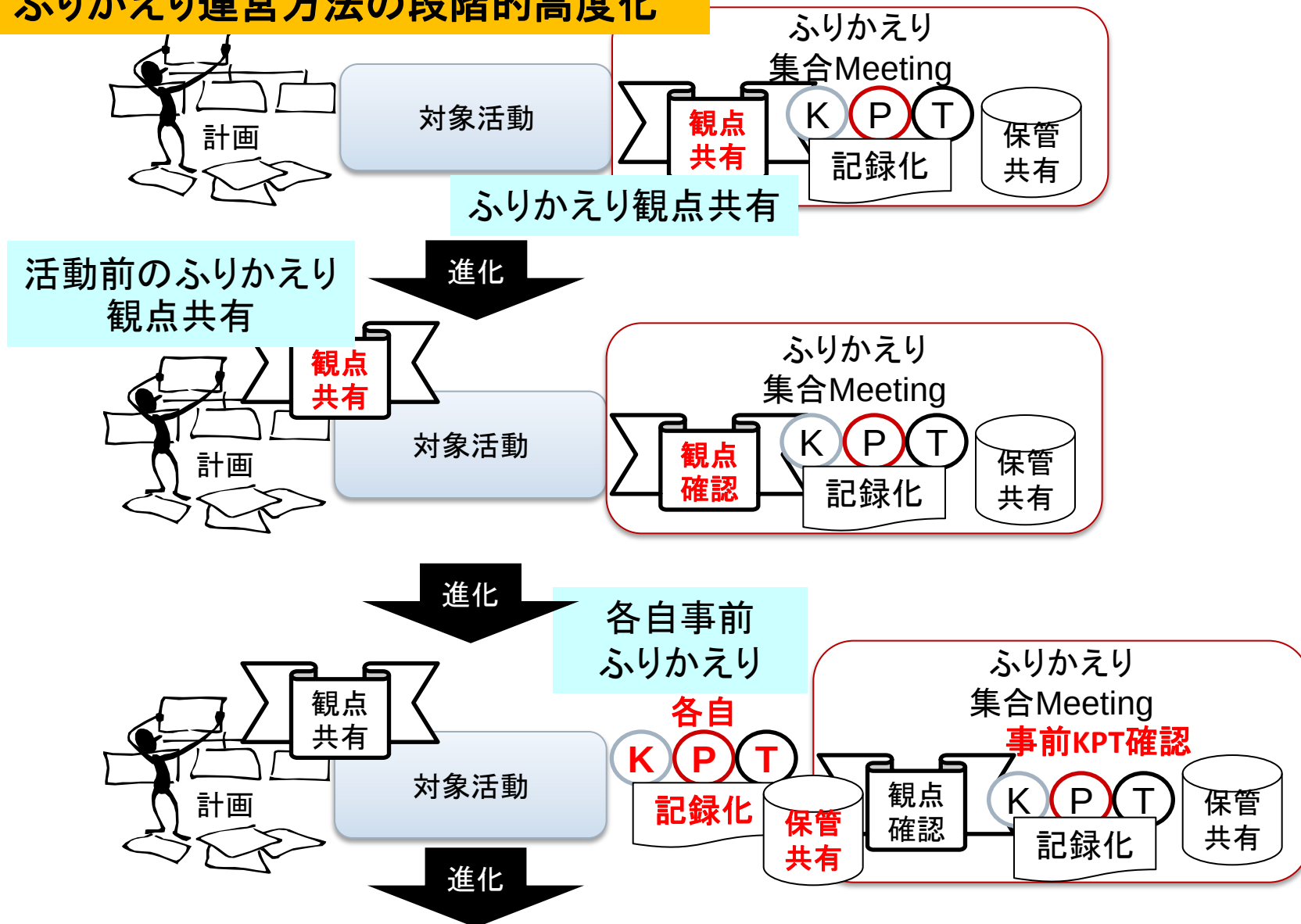
Process	(T) リスク対策	(K) リスク (P)
管理	〇〇年度管理能力向上目標	年度能力向上目標全員達成！
設計・実装	受け手が分かる言葉で表現する	作成者側の言葉で記載されていたため、受け手側で理解できず質問が相次いだ。
Review	Keyword12 “作成者側のローカル言葉”	

次の活動時に担当するメンバーが活用

③ふりかえり～問題発見・解決の段階的高度化

事例

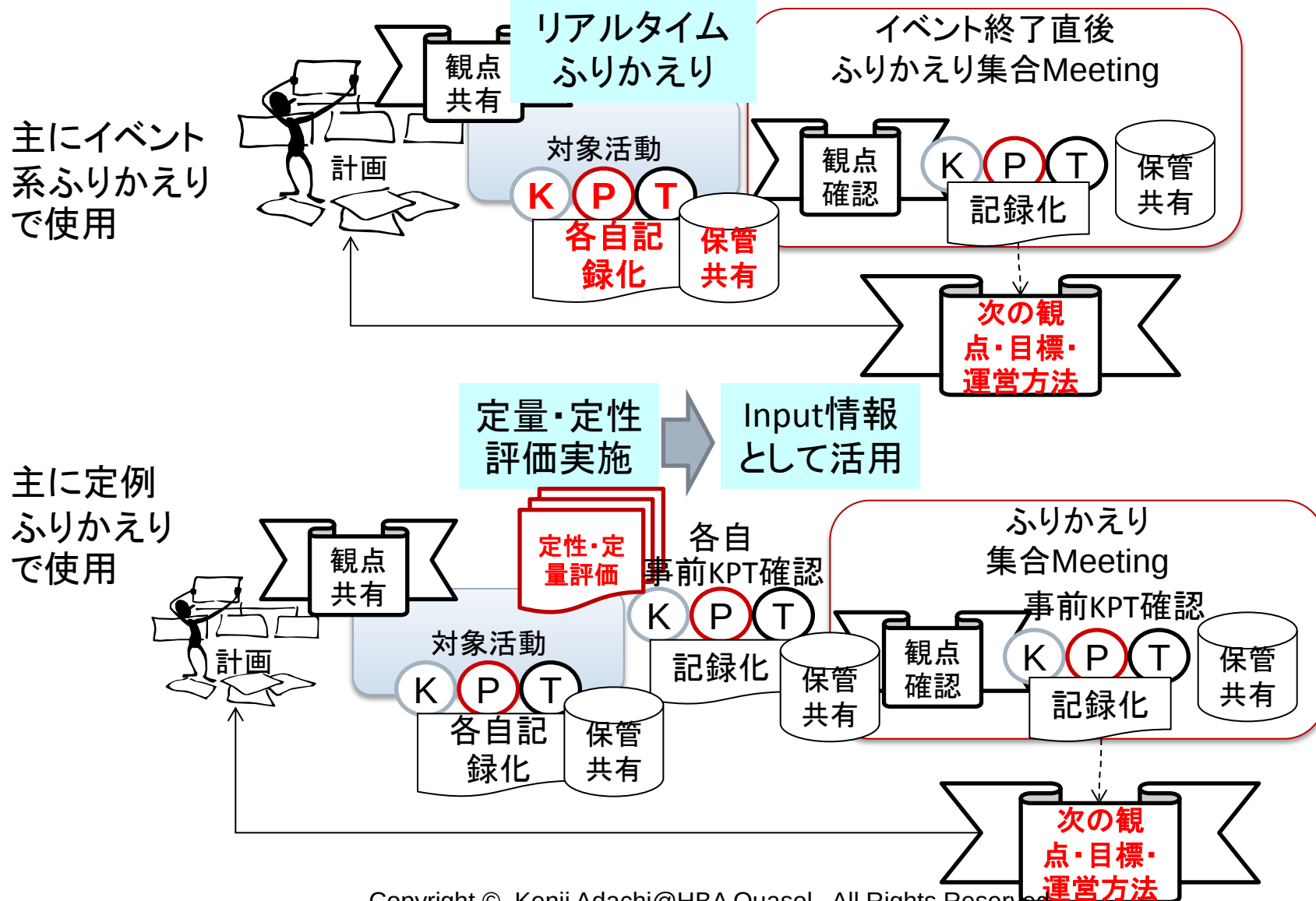
ふりかえり運営方法の段階的高度化



③ふりかえり～問題発見・解決の段階的高度化

事例

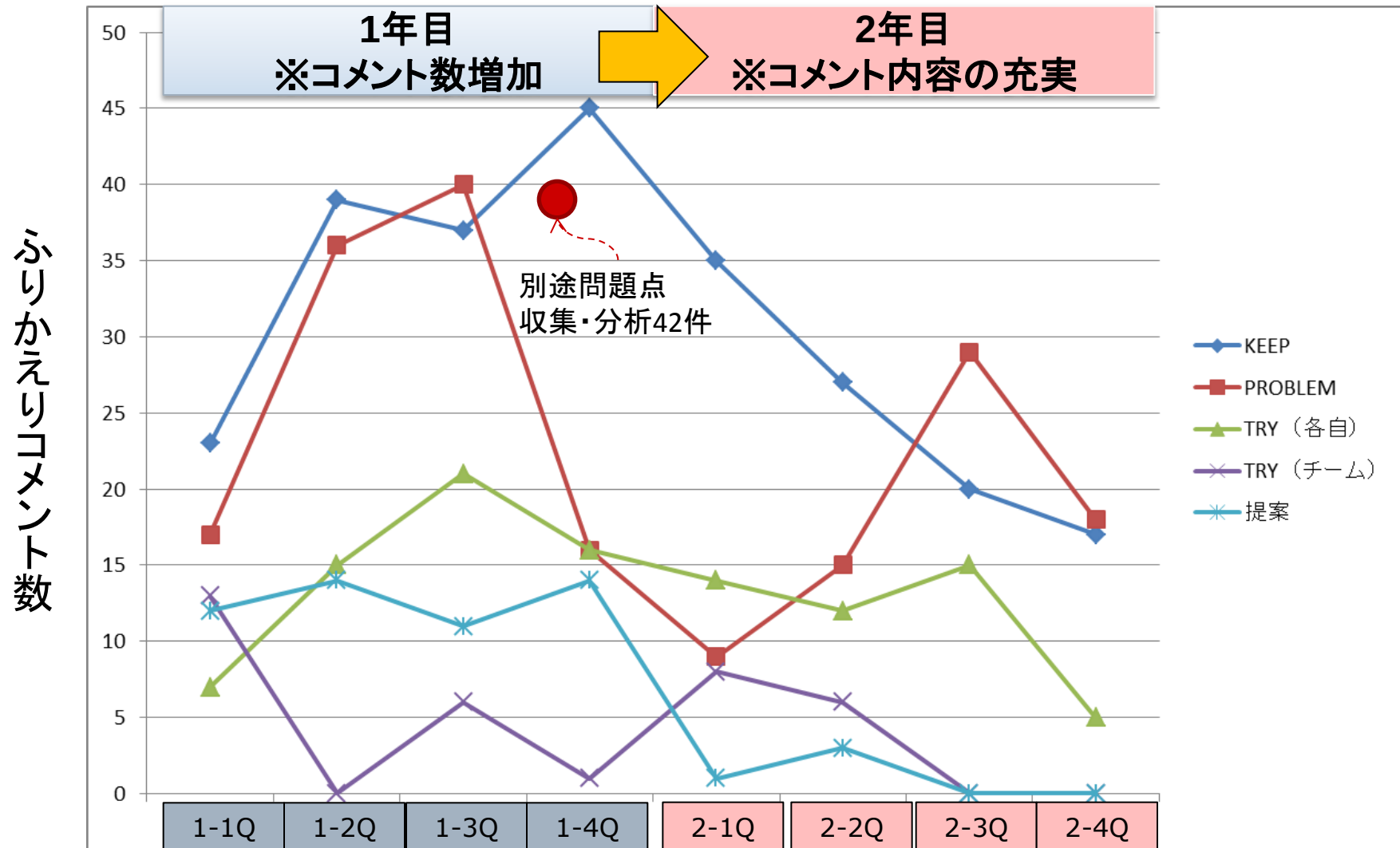
ふりかえり運営方式の最終形



③ふりかえり～問題発見・解決の段階的高度化

事例

四半期ふりかえり結果の変化(量から質の向上へ)



③ふりかえり～問題発見・解決の段階的高度化

事例

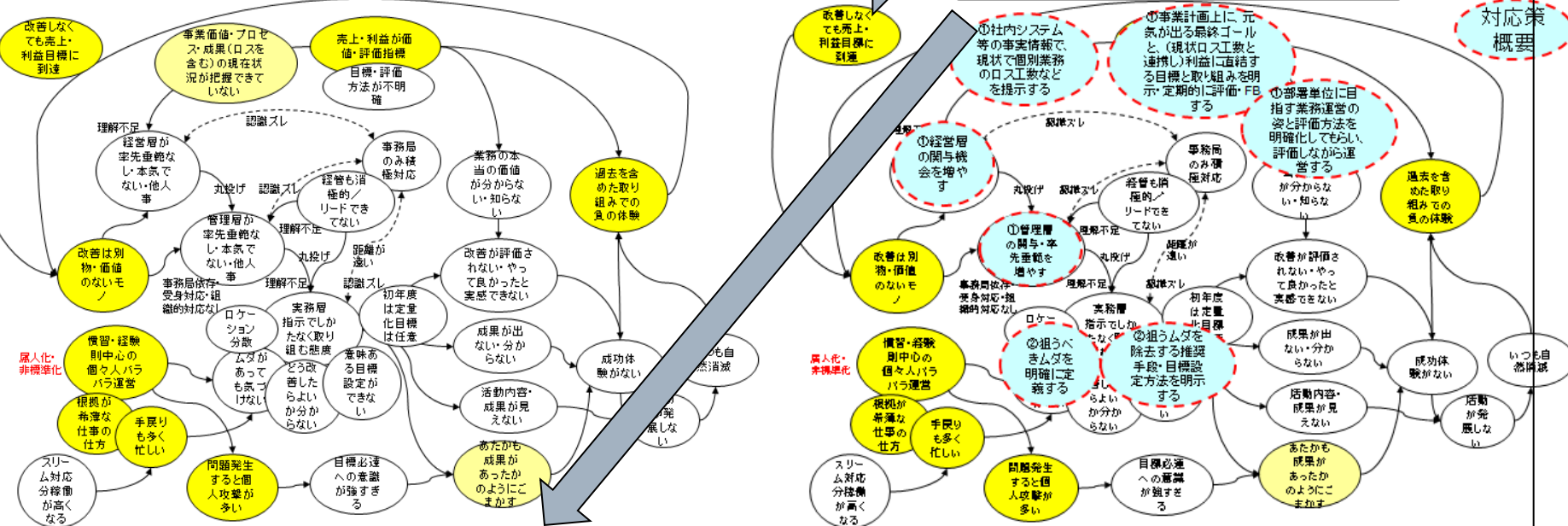
ふりかえり結果を現状分析→リスク対策実践につなげた事例

累積ふりかえり結果+情報収集

現状(問題構造)分析

※毎回のふりかえり結果が的確であれば現状分析のインプット情報にそのまま活用できる

リスク対策検討



考察とまとめ

やってみてわかったこと

- ❑ 改善をどうするのか？ではなく、自業務の成果や価値を普段からどうやって良くしていくのかで行動するのがポイント

自ら状況を把握(評価)し、問題解決・改善を実践するのがマネジメント機能

日々是改善を実践するには、メンバーの特徴や考え方の違いを認め

それを超えたところにある「チームとしての価値観の創出と共有」が重要



- ❑ 同じモノゴトをどのように受け止めるのかの違いが鍵

同じモノゴトをどう捉えるかが鍵→受け取り方は両極端にブレる

唯一の正解はない→同じ事なら楽しく、意義あるように受け留めた

「ありのまま受けとめる」ことが重要だが、、、これが意外に難しい

自分達のことは一番よくわかっているという思い込みや中途半端なプライドから

の脱却が必要

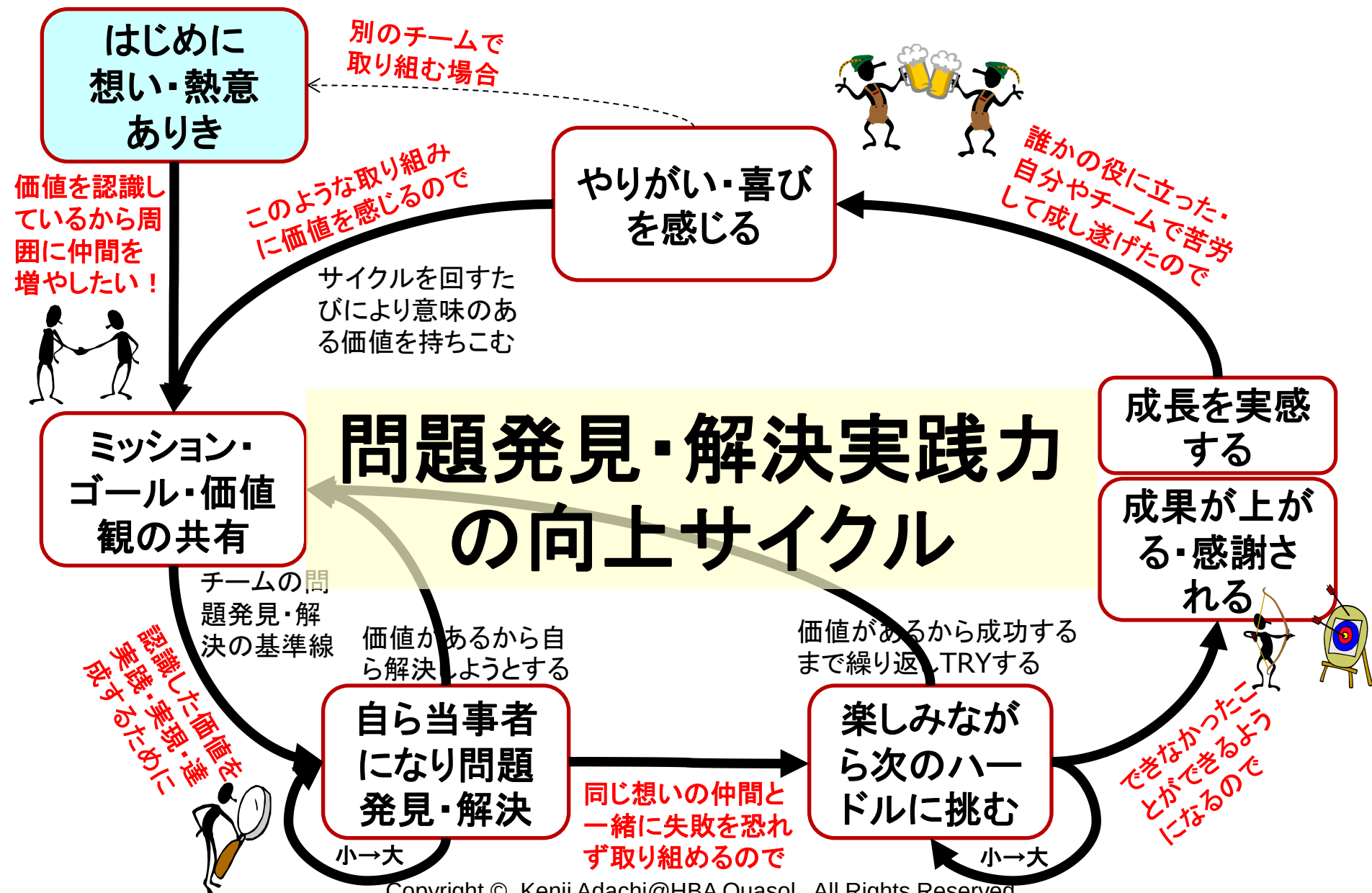


- ❑ これは「山本五十六アプローチ」だったんだ！

↑
続きは最終スライドへ

やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。

問題発見・解決実践力の向上に必要なこと



結論・まとめ

❑ プロジェクト運営に改善を自然と統合することは可能である

どこでも必ずやっている進捗会議などをそのまま活用してアプローチできる
小さく始め、手本を見せてやってみてもらう、そして徐々に大きくしていく
これにより、成果を高め、個人やチームの継続的成長が可能になる
さらに、やらされる改善などの成果の上がらない活動を防止できる
(よくわからずにとやかく言う人を排除できるほどの成果を出し続ける)



❑ ただし、この方法が万能ではないことを理解しておく

価値観の共有を含めてこのアプローチで広げるには根気(+本気)が必要
異なる価値観を強要するのはお門違い・変えられるのは未来と自分だけ
あくまでも本人(各メンバー)の気づきがなければチームとしての成果は出ない

(やってみせ、言って聞かせて…の続き)

話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。
やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。

山本五十六氏の言葉(出典:<http://www.ym56.net/meigen.html> 山本五十六.net)