

自律・共創のためのSaPID3.0 ガイドンス

SaPID = **S**ystems **a**nalysis / Systems approach based **P**rocess **I**mprovement metho**D**



スライド左下の頁数記載は
書籍「ソフトウェアプロセス改善手法SaPID入門」
の掲載頁です

HBA 共創推進Group 安達 賢二

adachi@hba.co.jp

<https://www.software-quasol.com/>



注)“SaPID”は株式会社HBAの日本における登録商標です。
本書中ではTMおよび®明記はしていません。

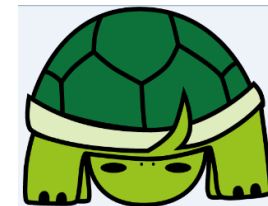
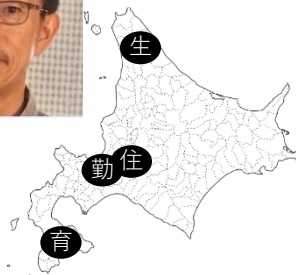
コンテンツ

- (1)SaPID開発の経緯～SaPID3.0へ
 - (2)SaPID実践事例・活動紹介
 - (3)SaPIDが活用している主な原理原則群
 - (4)SaPIDでやっていること
 - (5)SaPIDファシリテーター
 - (6)SaPID Gradeのご紹介
 - (7)質疑応答とまとめ
- （アンケート記入後終了）
- ・懇親会（希望者のみ/割り勘制）

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 共創推進グループ

<http://www.software-quasol.com/>



ものごとの見かたを変える

【経歴】

1987年北海道ビジネスオートメーション（現HBA）入社
システム保守・運用・開発業務、プロジェクトマネージャなどを経験後、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SLIM（スリム）技術統括コーディネータなどを担当。
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事業を立ち上げ。
現在、関係者と一緒に価値あるコトを創る共創アーキテクト・ファシリテータとして活動中。

【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）北海道実行委員
SEA（ソフトウェア技術者協会）北海道支部事務局
SS（ソフトウェア・シンポジウム）プログラム委員
ASTER主催テスト設計コンテスト本部&地域審査委員
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（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 など



きたのしろくま

@kitanosirokuma

小楠 聡美（おぐす さとみ） ogusuxs@hba.co.jp

【所属】

株式会社HBA 経営管理本部 共創推進グループ所属

【経歴】

これまでシステム設計、開発と品質保証業務に従事しており、2017年4月にHBAに入社。同時に社外活動として、さまざまなシステムの品質保証活動に携わってきた。現在は、共創推進の活動の勉強をしつつ、コンテンツ作成中。

【社外活動】

NPO法人 ソフトウェアテスト技術振興協会（ASTER）

<http://aster.or.jp/>

ASTER主催テスト設計コンテスト地域審査委員 <http://aster.or.jp/business/contest.html>

JSTQB（テスト技術者資格認定）技術委員

<http://jstqb.jp/>

JaSST（ソフトウェアテストシンポジウム）北海道実行委員

<http://www.jasst.jp/>

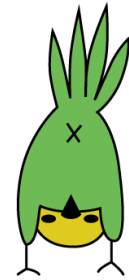
TEF（Test Engineer's Forum）北海道テスト勉強会所属

<http://ameblo.jp/tef-do/>

（通称：TEF道）



TEF道で、外部向けの勉強会やることもありますよ！



ものごとの見かたを変える

SaPID開発の経緯 ～SaPID3.0へ

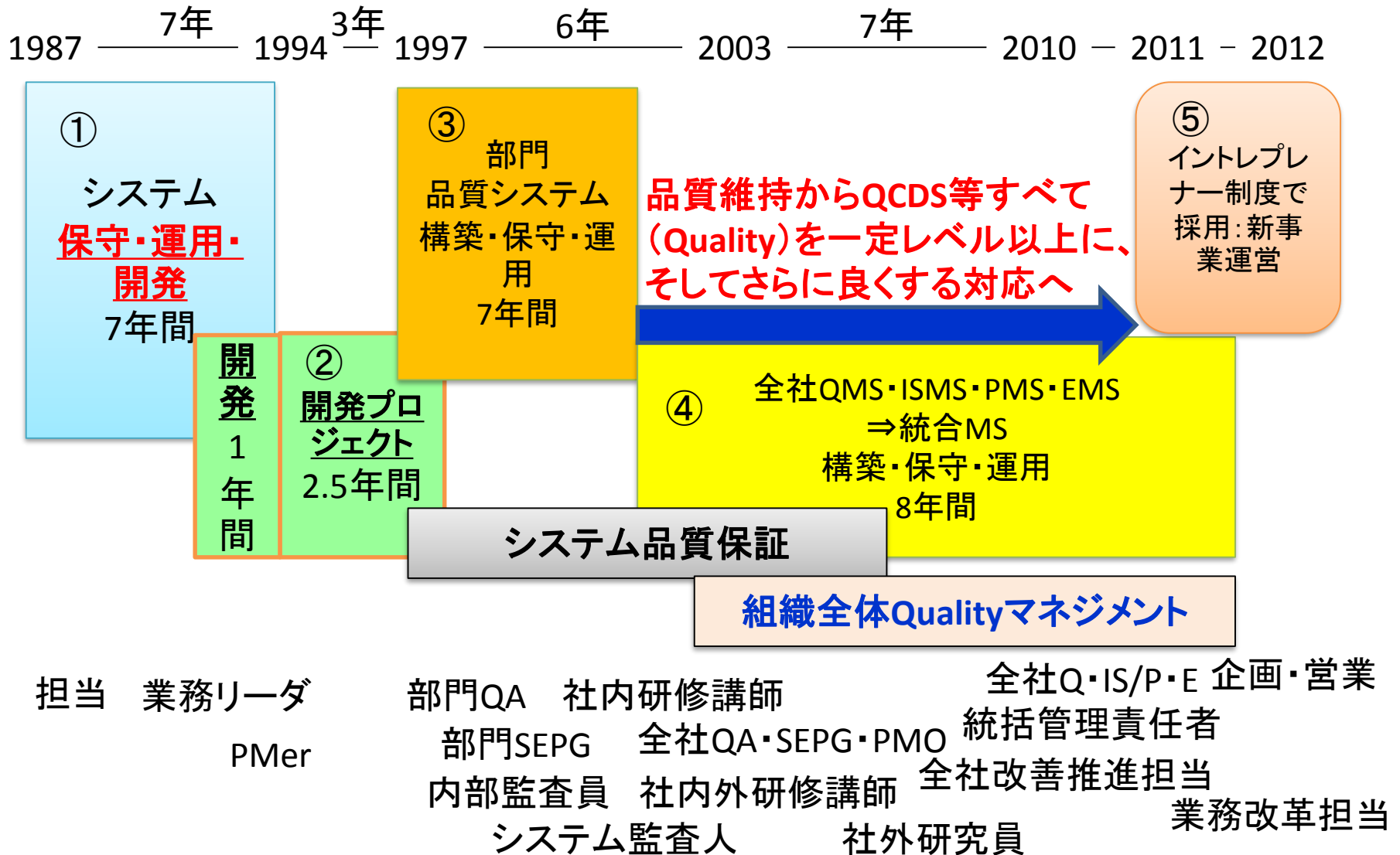
マハトマ・ガンジー

・あなたがこの世で見たいと願う変化に、あなた自身がなりなさい。

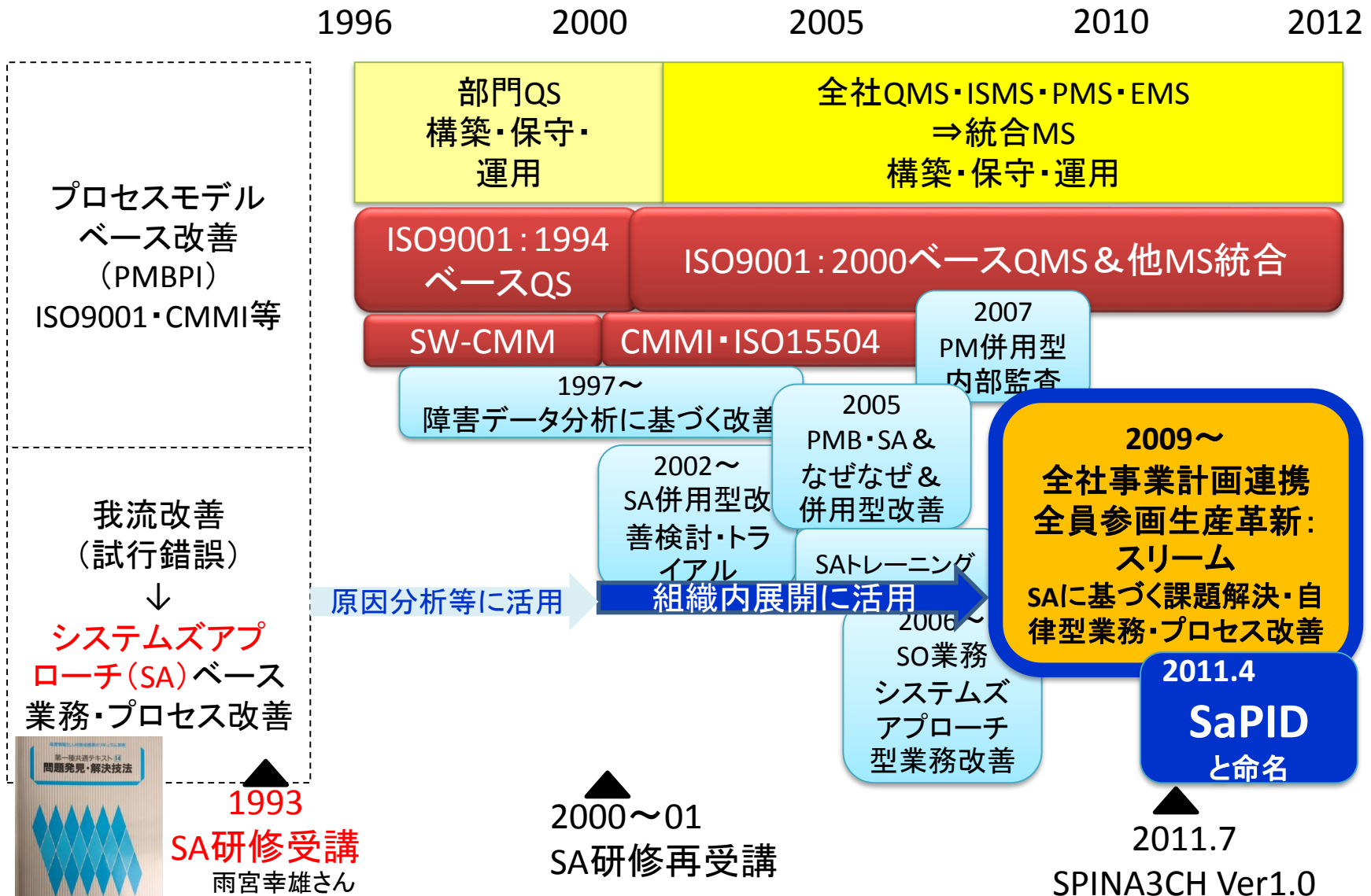
SaPIDは自らの実践そのもの

- SaPIDは私が経験した多くの失敗（と超少ない成功体験w）から学んでいろいろ工夫したことの集合体です。
- 基本的なコンセプトに従って自ら実践（実験）し、その経験と結果に基づいて適宜（SaPIDを）更新しています。→現在Ver3.0
- SaPIDの強みは圧倒的な失敗経験に裏打ちされたノウハウ群です。

主な経歴と役割の変化

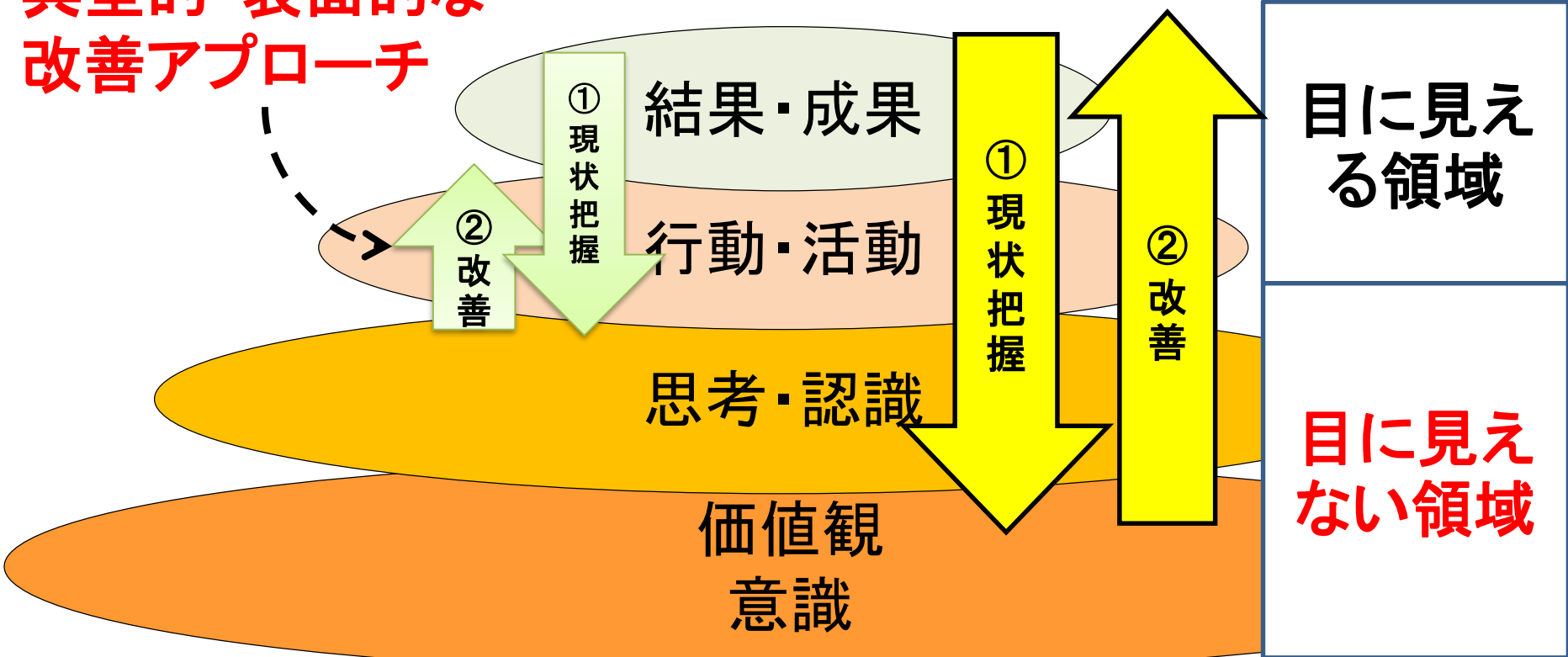


これまでの経緯と改善手法：試行錯誤



価値観・行動変容によるアプローチ

典型的・表面的な
改善アプローチ



<人間・組織の行動と結果>

「変えられるのは自分だけ」の壁を越えられないか？

SaPID(サピッド)

Systems analysis / Systems approach based Process Improvement methoD

(**業界・職種を問わない**)組織やチーム、管理者やエンジニア(または実務担当者)が期待する成果を得る、そして成長するために、当事者自らが**システムズアプローチ**を実践しながら段階的にゴールを目指すプロセス改善手法。

※システム化検討(現状分析～企画立案)時や、さまざまな業種の改善にも適用可能な手法

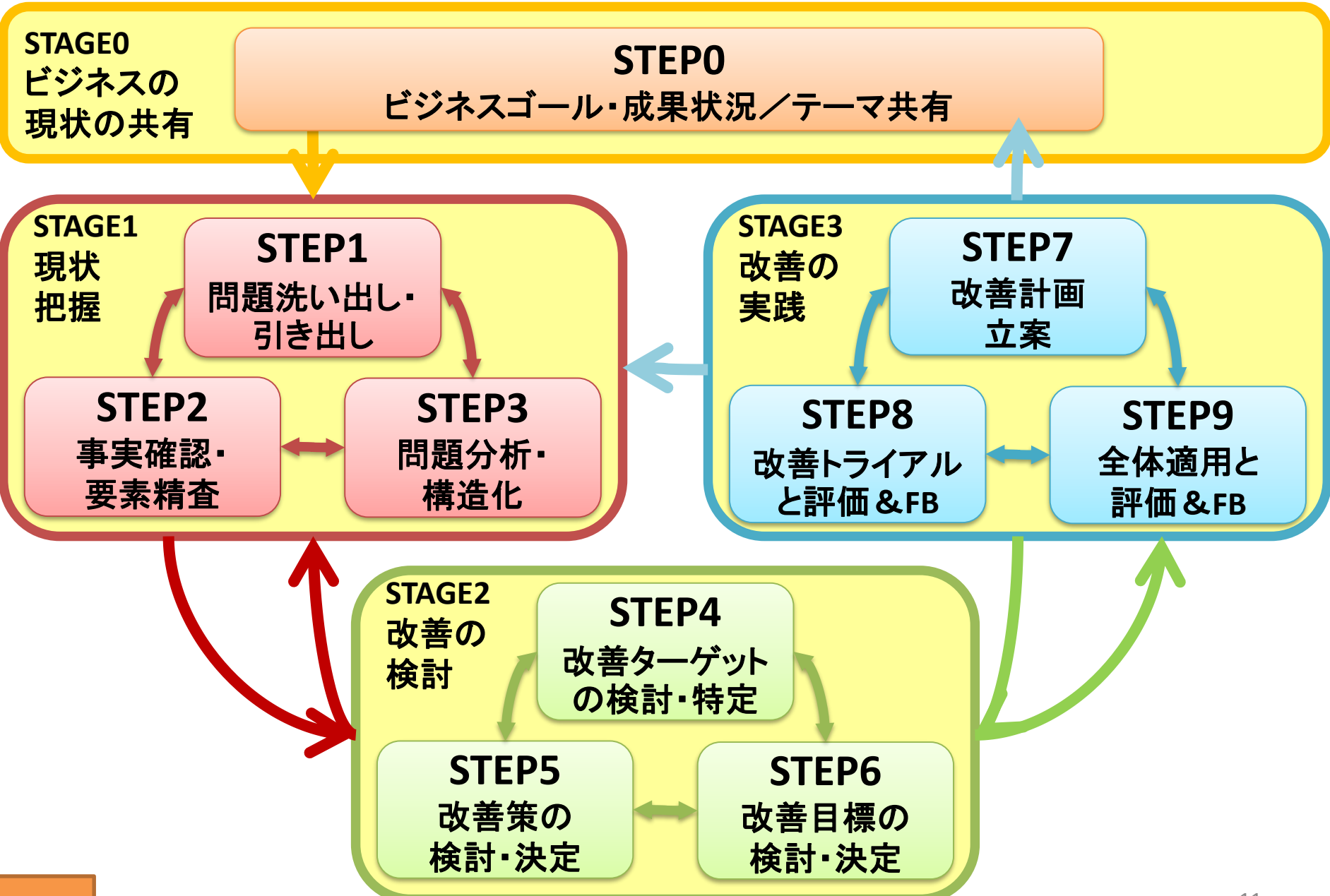
システムズアプローチ

対象領域に存在するさまざまな要素の関係性、相互作用全体を一つのシステムと捉え、システム的な思考と各種手法を駆使しながら分析・評価・最適化などの段階(フェーズ)を経て複雑な問題の解決を探る方法論。

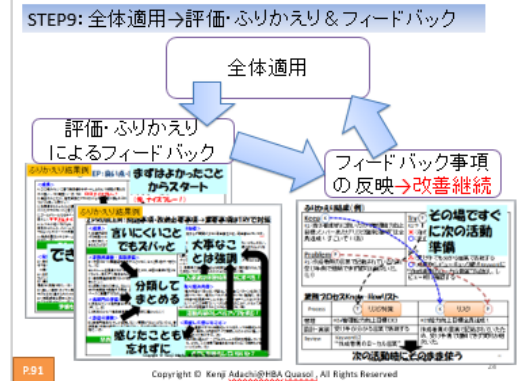
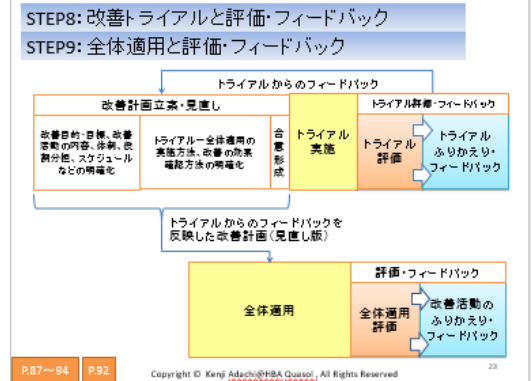
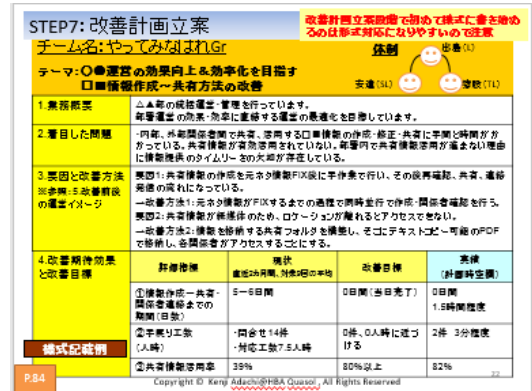
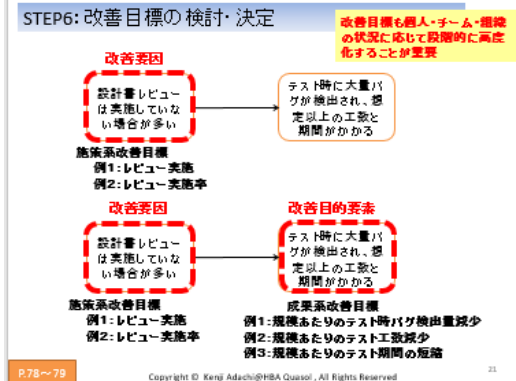
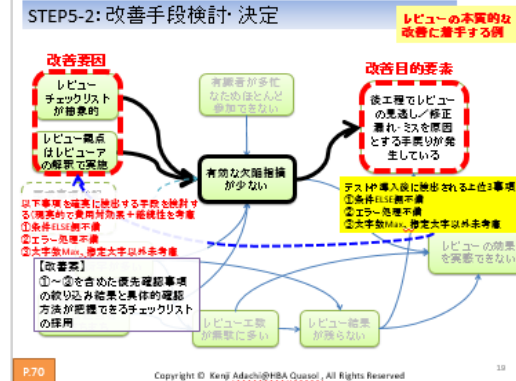
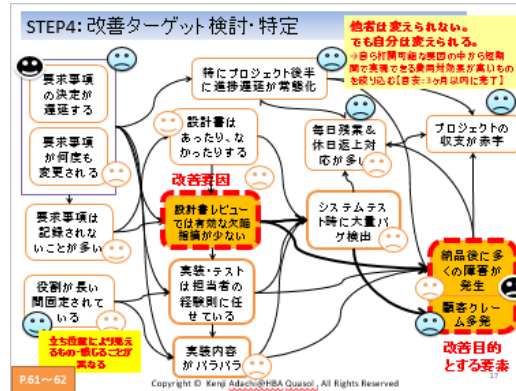
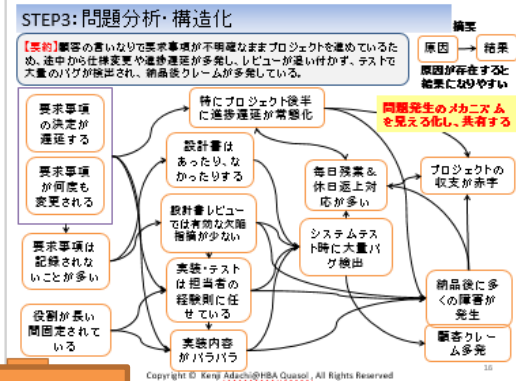
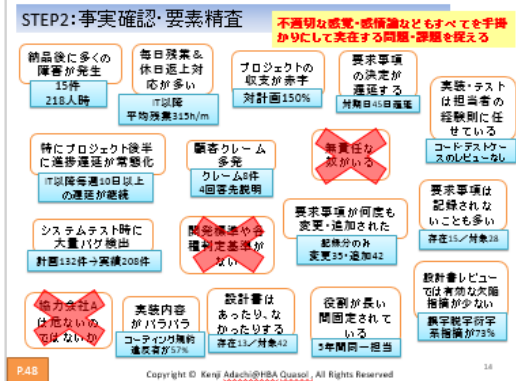
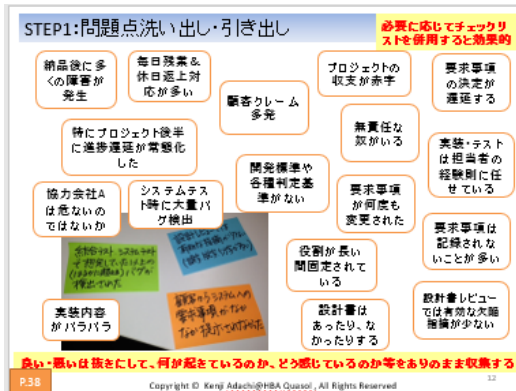
問題はさまざまな要素の相互作用・関係性が引き起こしている、という立場で解決策を見出す。

関係者からさまざまな情報(構成要素)を収集して「問題構造図」に表し、関係者間で共有することで自らの背景や現状に対する適切な解決策を探る。

プロセス改善実践手法SaPIDの全体像 (Ver1.0)



SaPIDのSTEP詳細



IPA-SECプロセス改善WG成果物

活動期間2006.4～2017.3

IPA 独立行政法人情報処理推進機構
Information-Technology Promotion Agency, Japan

Google カスタム検索 検索

● IPAについて ● サイトマップ ● お問い合わせ ● ENGLISH

HOME

情報セキュリティ

ソフトウェア・エンジニアリング

IT人材育成

情報処理
技術者試験

未 踏

国際標準の
推進

HOME >> ソフトウェアエンジニアリング >> 報告書 >> プロセス改善活動についての新たな手法とその適用のためのツール類を公開

ソフトウェア・エンジニアリング

- 組織概要
- エンタプライズ系事業
- 組込み系事業
- 統合系事業

組込みスキル標準

- SECセミナー
- イベント

- 報告書・成果物
- SWE iPedia

公募・入札

- プレズリソース
- パートナー・ケーススタディ

プロセス改善活動についての新たな手法とその適用のためのツール類を公開

概要

IPA/SECでは、ソフトウェアの開発プロセスに問題意識の新たな手法として「SPINA³CH」(SPINA³CH 1) 自律改善メソッド用ガイドブックおよびワークシート(種からなるツール類を)

内容

携帯電話をはじめ、銀行のATM、水道・電気などのライフはさまざまな場面で利用されています。それらソフトウェアはさまざまな機能の実現と同時に、市場の競争激化によることが求められています。
ソフトウェアプロセス改善とは、ソフトウェア(製品)の品質のやり方を工夫する取り組みであり、コスト削減、納期短縮

プロセス改善ナビゲーションガイド
～なぜなに編～
2007.3

プロセス改善ナビゲーションガイド
～プロセス診断活用編～
2007.4

プロセス改善ナビゲーションガイド
～虎の巻編～
改善のゴールに一歩近づくために
2009.2

プロセス改善ナビゲーションガイド
～ベストプラクティス編～
2008.2

プロセス改善ナビゲーションガイド
～自律改善編～
SPINA³CH(スピナッチキューブ)で進める自律改善
2013.3

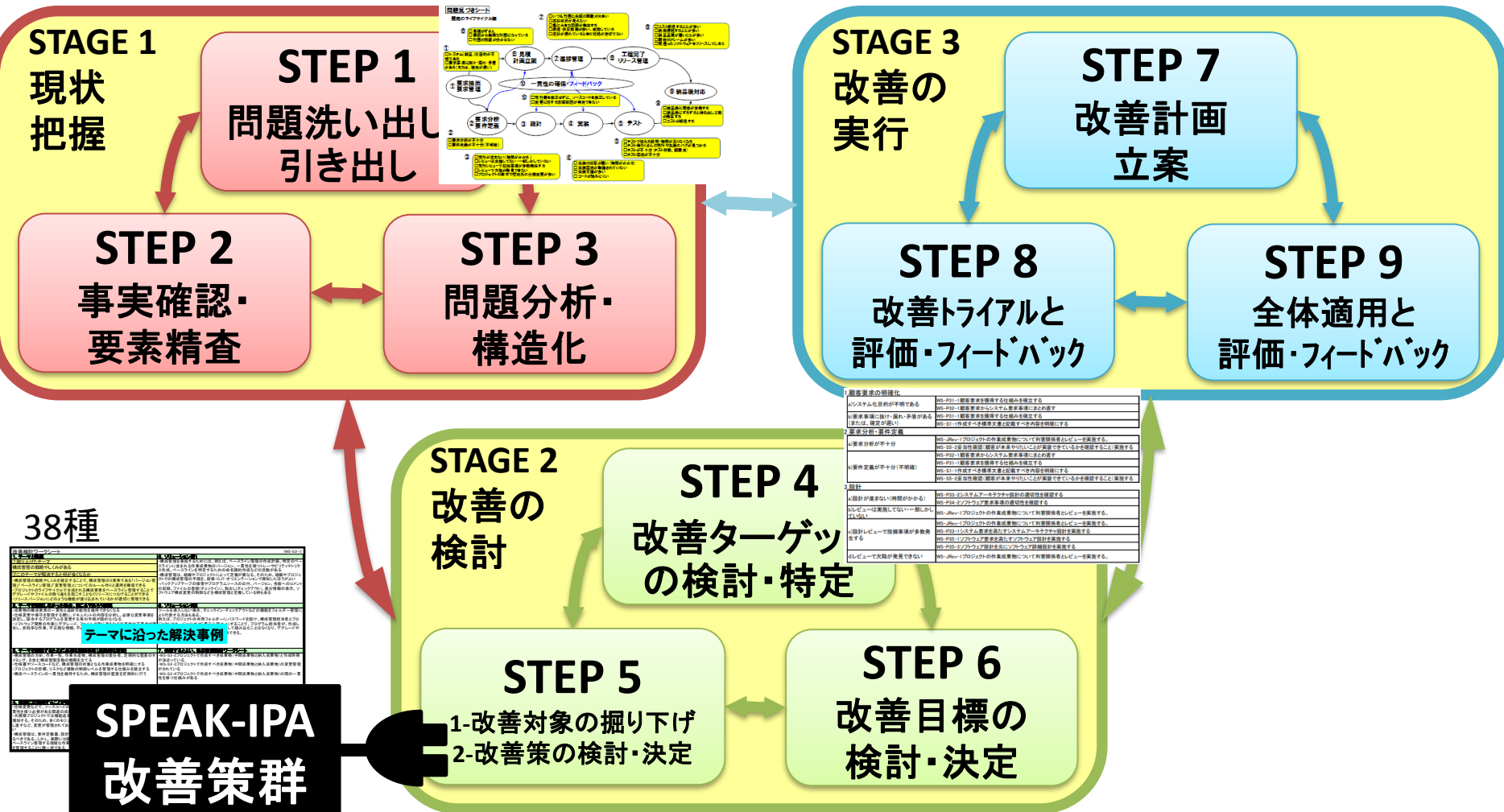
スピナッチキューブ

SPINA³CH 自律改善メソッド

Software Process Improvement with Navigation, Awareness, Analysis and Autonomy for Challengeの略称

SPINA³CH(スピナッチキューブ)の全体像(イメージ)

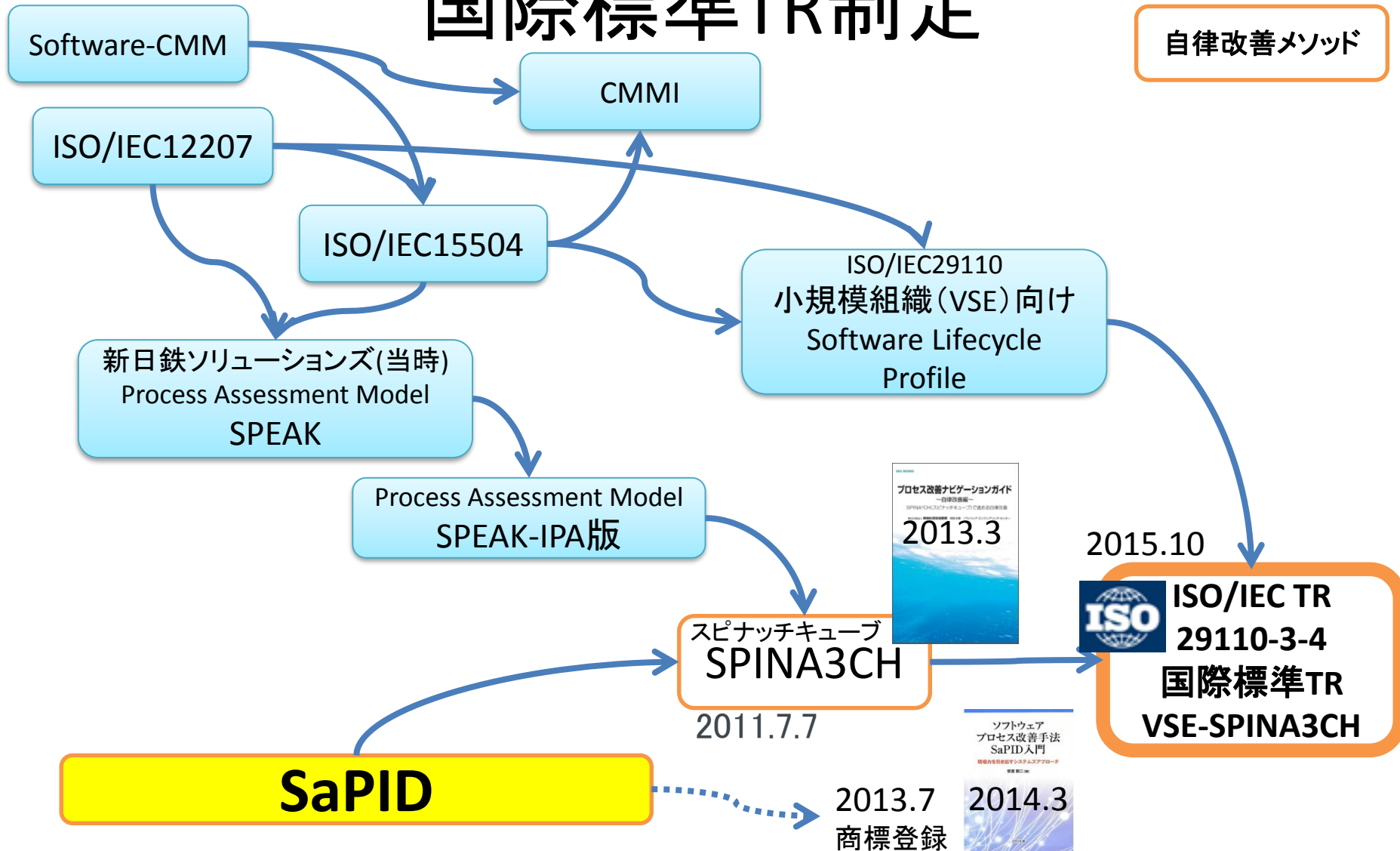
SaPIDをほぼそのまま活用。STEP5-2(改善策の検討・決定)にSPEAK-IPAをベースにした改善策(検討シート)群をプラグイン。さらにSTEP1~5をよりスムーズに進めるための各種ナビゲーションガイドが付与されている。



日本発の自律改善メソッドが 国際標準TR制定

摘要

自律改善メソッド



SaPID⁺（サピッドプラス）

SaPID plus(+) Trouble Modeling approach

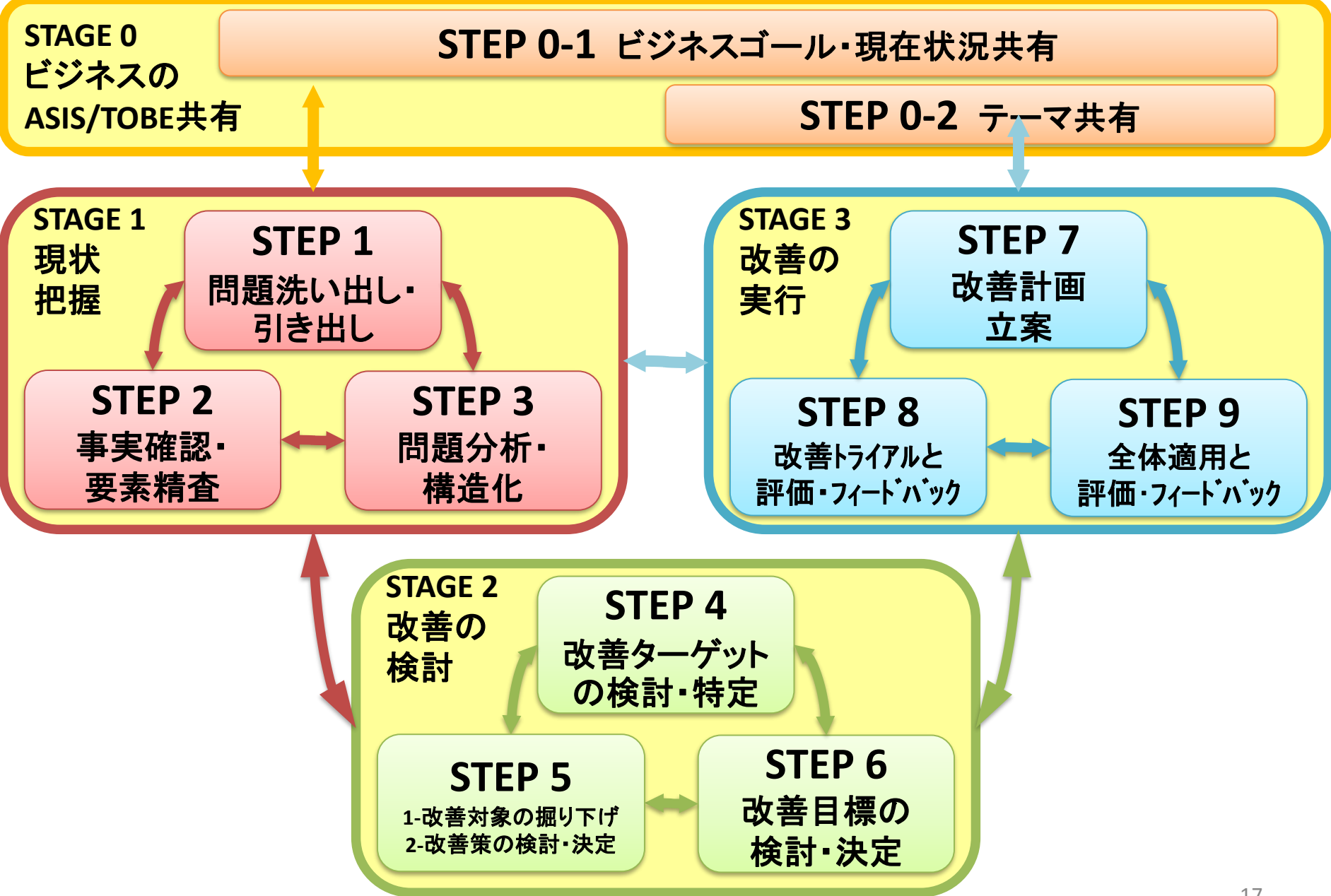
自律型プロセス改善手法SaPIDに、問題モデリングアプローチをシームレスに連携（プラス）することにより、自律運営チームの段階的構築・変革を目指す手法。

問題モデリングアプローチ

チームや組織に存在する個々の問題をよりタイムリーに把握し、よりわかりやすく表現（何が起きているか、どこにどのくらい起きているか、どのように関連して起きているのか等）・共有した結果、関係者全員が問題を（最終的には全体構造と、個別詳細の両面で）把握・理解・納得し、当事者としてチームワークよく問題解決や改善を実践しながら自律的に成果を上げていくことを目指すアプローチ。

現状の運営方法への変更を最小限にしつつ、個別問題発見・解決実践→個別改善実践→是正処置実践→是正・予防処置実践を経て、最終的にプロセス改善を含めたチーム全員によるリスクマネジメント実践を目指す。

自律的プロセス改善実践手法SaPID Ver2.0 の全体像



自律運営チーム構築・変革手法SaPID+の全体像

STAGE 0
ビジネスの
ASIS/TOBE共有

STEP 0-1 ビジネスゴール・現在状況共有

STEP 0-2 テーマ共有

MODE 5 プロセス改善を含めたチームリスクマネジメント実践

MODE 4 チーム是正・予防処置実践

MODE 3 チーム是正処置実践

MODE 2 チーム個別改善実践

MODE 1 チーム個別問題発見・解決実践

価値観・行動変容
／問題モデリング
アプローチ

STAGE 0

チーム運営方針共有
STEP 1 運営方針・問題
定義／見直し
STEP 2 チーム認識共有

STAGE 1

問題発見・共有
STEP 3 個別問題発見
STEP 4 問題表現・共有

STAGE 3

結果共有・ふりかえり
STEP 7 チーム内結果共有
STEP 8 ふりかえり

STAGE 2

問題解決・改善
STEP 5 問題解決
STEP 6 改善

STAGE 1
状況把握

STEP 1
問題洗い出し・引き出し

STEP 2
事実確認・
要素精査

STEP 3
問題分析・
構造化

STAGE 3
改善の
実行

STEP 7
改善計画
立案

STEP 8
改善トライアルと評
価・フィードバック

STEP 9
全体適用と評
価・フィードバック

STAGE 2
改善の
検討

STEP 4
改善ターゲット
の検討・特定

STEP 5
改善策の
検討・決定

STEP 6
改善目標の
検討・決定

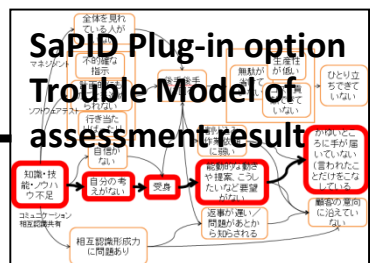
(1) STEP 0-1 ビジネスゴール・現在状況共有

Business Model Canvas & Value Proposition Canvas等によるビジネスのASIS/TOBE明確化

Goal Structuring Notationを活用したビジネスゴール～達成要件明確化／STAGE名の変更

(2) STAGE1: 現状把握

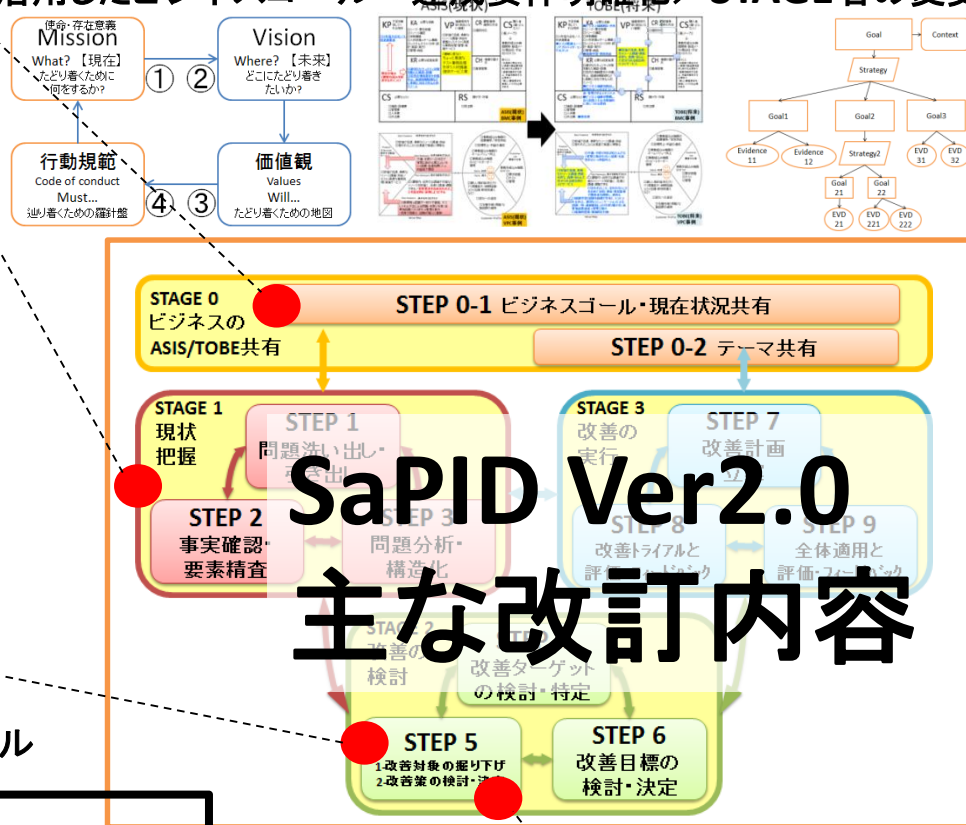
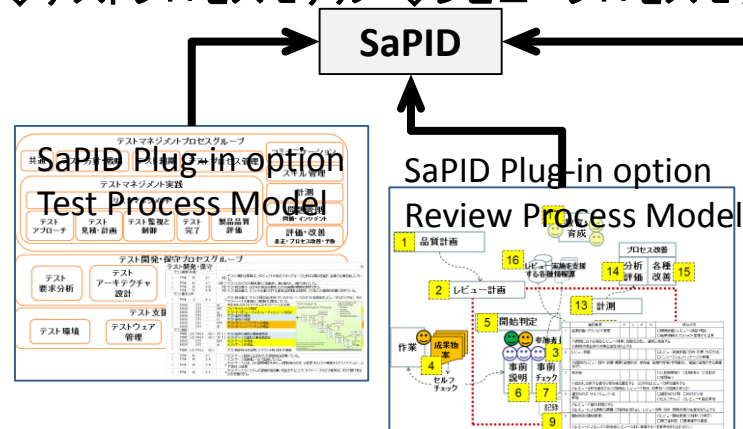
モデルベース改善アプローチに対するSaPID Plug-in optionの提供
CMMI/QMSなどプロセスモデルアセスメント結果の構造分析により現状のビジネス成果までの連携を明確化→最も効果的で納得できる改善対象領域を特定



(3) STEP5-1: 改善対象の掘り下げ

SaPID Plug-in optionの提供

◇テストプロセスモデル ◇レビュープロセスモデル



(4) STEP5-2: 改善策検討・決定

SaPID Plug-in optionの提供

◇改善検討ワークシート選択表(*1)

◇SPINA3CH改善検討ワークシート群(*1)

*1. IPA/SECの研究開発成果物を利活用しています。

使用条件は<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.1/jp/>に従います。

MODE 0 ビジネス価値向上～新ビジネス創出実践

STAGE 1 ビジネス価値共有

STAGE 2 ビジネス価値向上

STAGE 3 新ビジネス創出

MODE 5 プロセス改善を含めたリスクマネジメント実践

MODE 4 予防処置実践

MODE 3 是正処置実践

MODE 2 個別改善実践

MODE 1 個別問題発見・解決実践

価値観・行動変容
アプローチ

STAGE 0

運営方針共有

STEP 1 運営方針・問題
定義／見直し
STEP 2 認識共有

STAGE 1

問題発見・共有

STEP 3 個別問題発見
STEP 4 問題表現・共有

STAGE 3

結果共有・ふりかえり

STEP 7 結果共有
STEP 8 ふりかえり

STAGE 2

問題解決・改善

STEP 5 問題解決
STEP 6 改善

STAGE 1

把握

STEP 1

問題洗い出し・引き出し

STEP 2

事実確認・
要素精査

STEP 3

問題分析・
構造化

STAGE 3

改善の
実行

STEP 7

改善計画
立案

STEP 8

改善トライアルと評
価・フィードバック

STEP 9

全体適用と評
価・フィードバック

STAGE 2

改善の
検討

STEP 4

改善ターゲット
の検討・特定

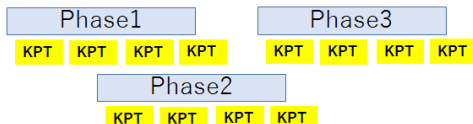
STEP 5

改善策の
検討・決定

STEP 6

改善目標の
検討・決定

Journaling by retrospectives

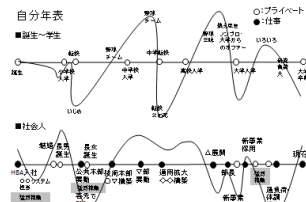


MODE 1 個別問題発見・解決実践



MODE 2 個別改善実践

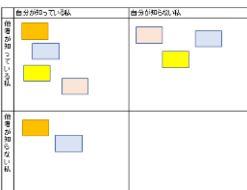
Life Graph



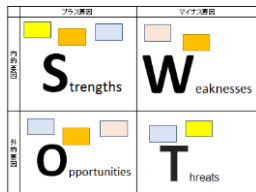
Time management matrix



Johari window

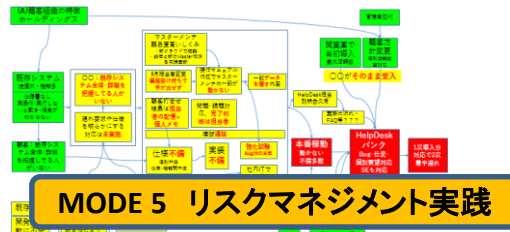


SWOT analysis



価値観・行動変容アプローチ

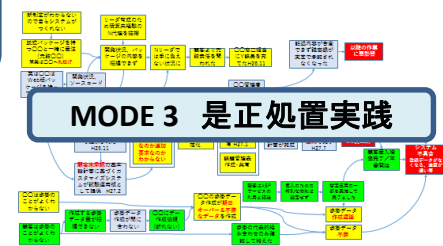
Future Expectation Model



MODE 5 リスクマネジメント実践

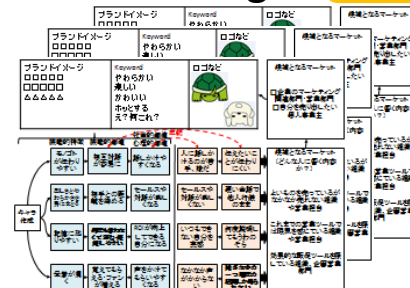
MODE 4 是正・予防処置実践

Trouble Model



MODE 3 是正処置実践

Self Branding



MODE 0 ビジネス価値向上～新ビジネス創出実践

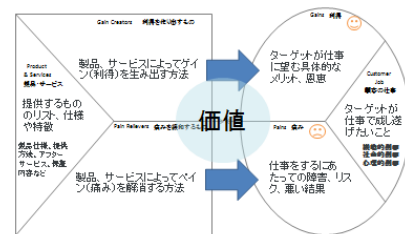
Mission Statement



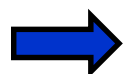
Business Model Canvas

KP	KA	VP	CR	CS
ビジネスパートナー	必要活動	価値提供	顧客との関係	顧客の利益
チャネル	プラットフォーム	収益モデル	顧客の価値	顧客の価値
コスト構造	必要活動	価値提供	顧客との関係	顧客の利益
チャネル	プラットフォーム	収益モデル	顧客の価値	顧客の価値

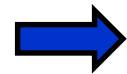
Value Proposition Canvas



<自分を知る>



<自分を活かす>



<自らの使命に従う>

SaPID実践事例・活動紹介

マーク・トウェイン

今から20年後、君は「やったこと」よりも「やらなかったかったこと」にずっと後悔することだろう。さあ、もやいを解き放て！ 安全な港から船を出せ！ 探検せよ、夢を抱け、発見せよ！

各種社外発表履歴

SPI Japan2012 ソフトウェアプロセス改善カンファレンス



http://www.jaspic.org/event/2012/SPIJapan/session3A/3A4_ID023.pdf

<https://www.software-quasol.com/sapid3-0/>

SaPIDのノウハウを活用した 各種トレーニング(ワークショップ)例



<https://www.software-quasol.com/review-kaizen/review-workshop-report/>
<https://www.software-quasol.com/sapid-bootcamp-2018/bootcamp-report20180217-18/>
<https://www.software-quasol.com/sapid-tocws/sapid-tocfe-tokyo20171118-1/>

SaPIDが活用している 主な原理原則群

マルセル・プルースト

真の発見の旅とは、新しい景色を探すことではない。
新しい目で見ることなのだ。

“幸せ”には2つある

SaPIDが狙う
のはこっち

Pleasure

富・名声・物理的所有から来る幸せ

- ・給与が上がった
- ・役職的に偉くなった
- ・新車を手に入れた
- ・おいしいものを食べた
- ・かわいい／かっこいい恋人ができた など

短期的な、その場限りの
幸せ実感

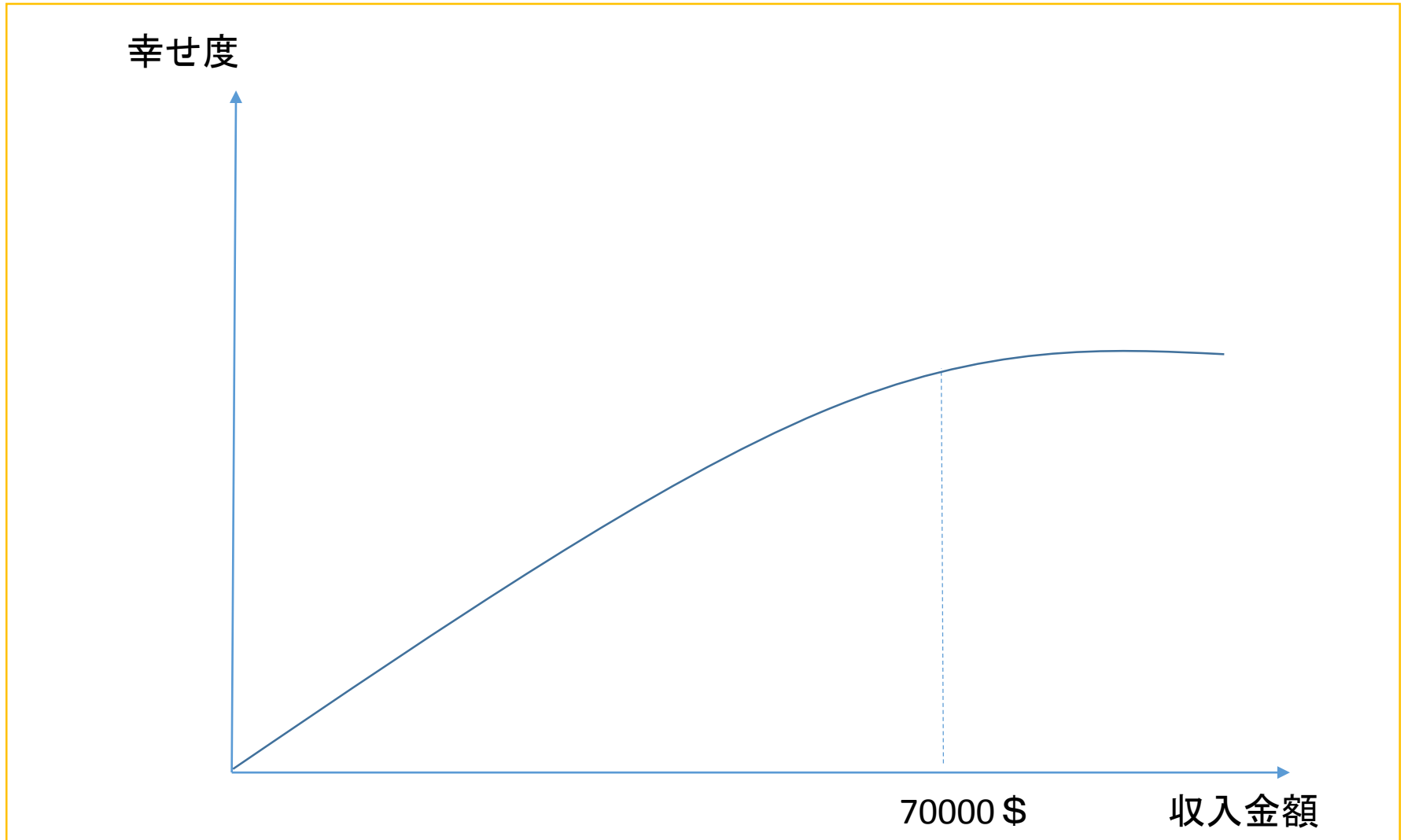
Joy

非物理的なことから来る幸せ

- ・信頼できる仲間との出会い
- ・他者への貢献
- ・やりがいのある仕事
- ・価値があると感じたものへの挑戦
- ・できなかったことができるようになった自分 など

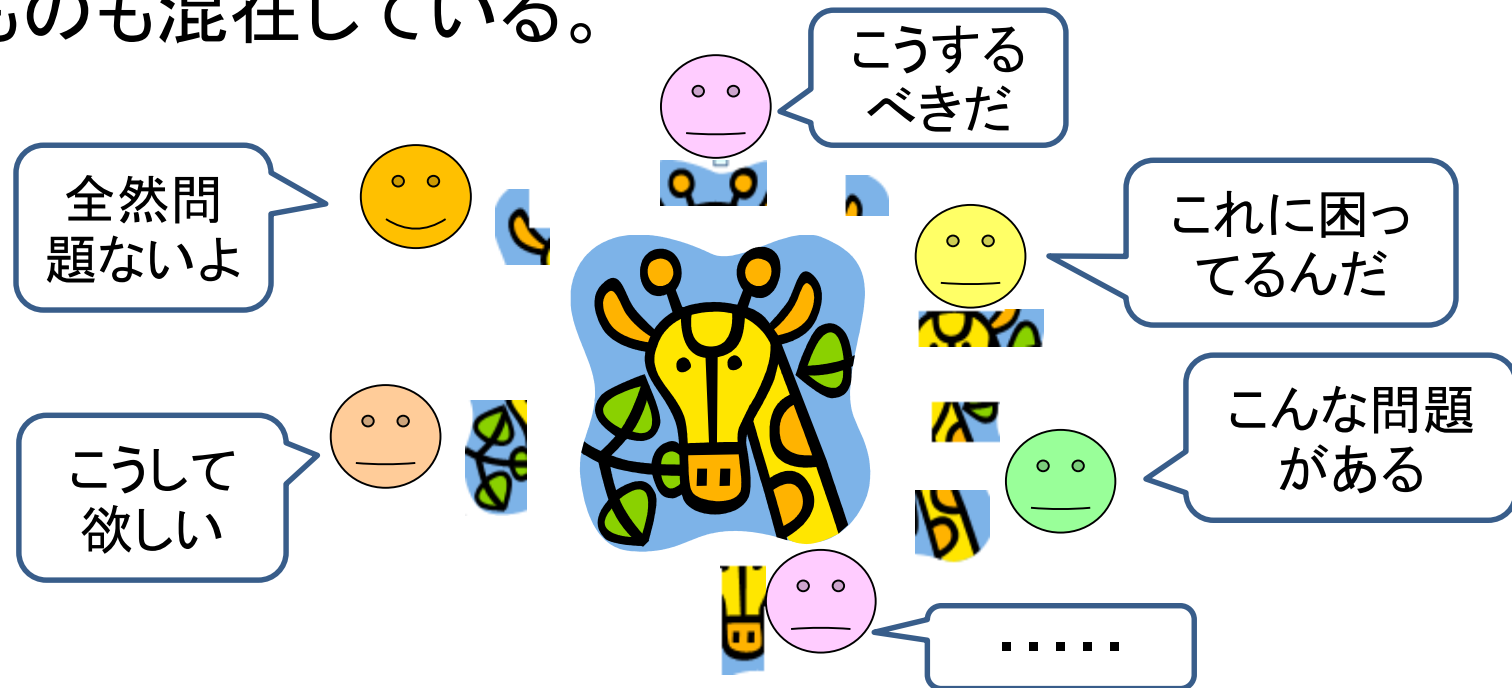
中長期的な、じんわり
かみ締める幸せ実感

収入金額が幸せ度へ与える影響



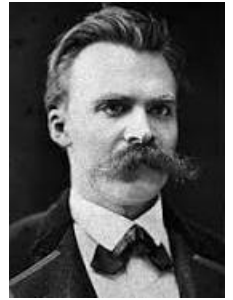
組織・チーム運営：関係者の認識

組織内のそれぞれの要員が、自分の見ている範疇で現状を認識している。しかもそこには問題・事実ではないものも混在している。



各自はそれぞれの立場で、自分が見た、聞いた、感じたことを元に自分の認識を持っている(事実の断片、事実以外のものも混在) → 認識が合わない → 思うように解決・改善が進まない

書籍「ニーチェの言葉」より



多くの人はモノそのものや状況そのものを見ていない。

そのモノにまつわる自分の思いや執着やこだわり。その状況に対する自分の感情や勝手な想像を見ているのだ。

つまり、自分を使ってモノそのものや状況そのものを隠してしまっているのだ。

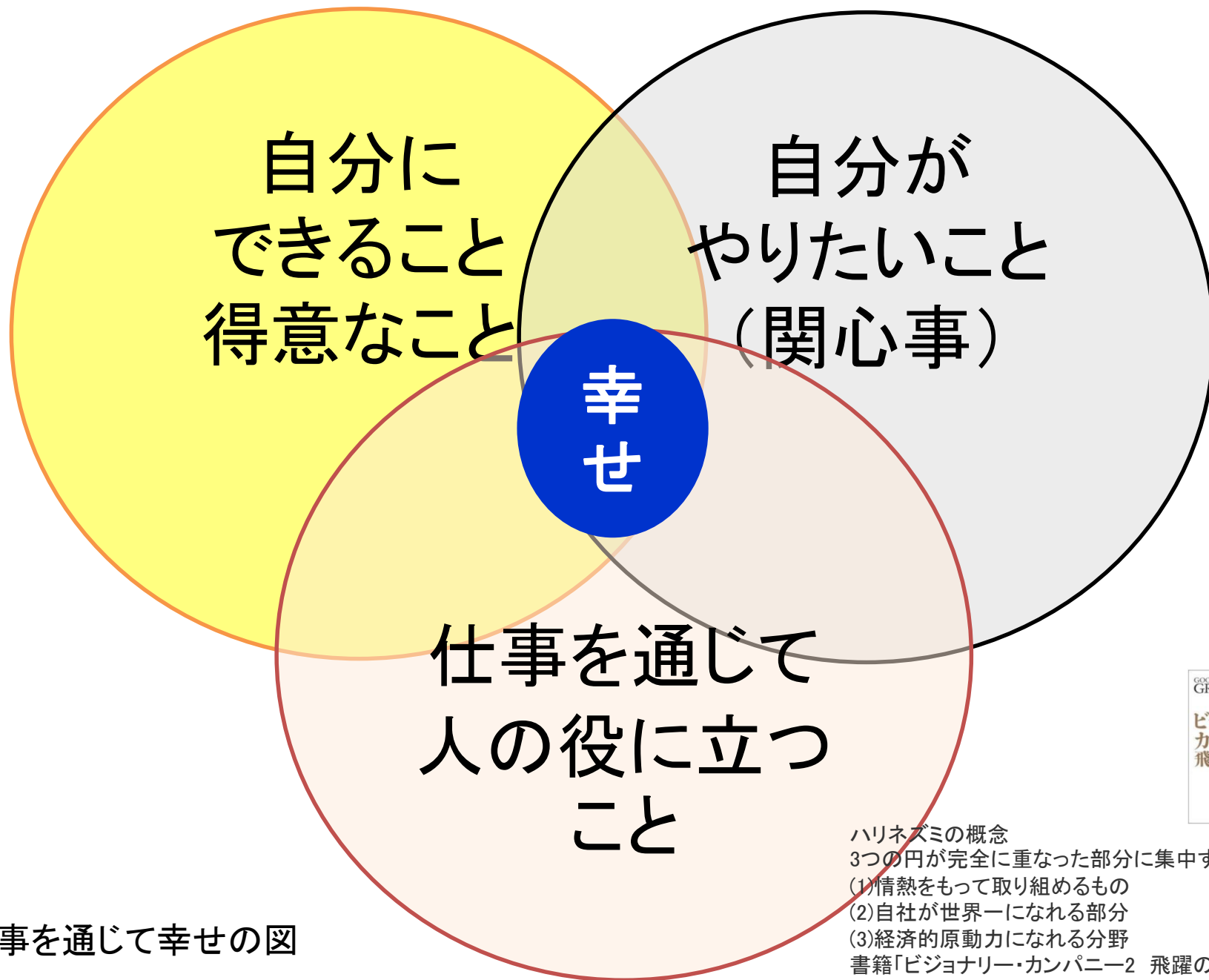
組織開発 OD : Organization Development

参考:「入門 組織開発 生き活きと働ける職場をつくる」南山大学 中村和彦教授

- AI=“Appreciative Inquiry” 職場や組織の人的側面:人や部署の強み、価値に焦点をあて、その潜在能力を引き出していくアプローチ。
- 言葉が世界を作る。Words create world.

-
- ①Discovery:強みや潜在力の価値の発見
 - ②Dream:なりたい未来の共創
 - ③Design:あるべき状態の明確化
 - ④Destiny:具体的な計画と実行、そして定着
-

大切なことは、職場における日常生活の中で個々のメンバーが協調性のある関係性を自発的に育んでいくこと。目指すのは自己革新力を持つ関係性。そういうマインドを持つ人材を組織の中でいかに育んでいくのが重要。



仕事を通じて幸せの図

ハリネズミの概念
3つの円が完全に重なった部分に集中する
(1)情熱をもって取り組めるもの
(2)自社が世界一になれる部分
(3)経済的原動力になれる分野
書籍「ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則」より



時間管理マトリクス

緊急からの脱却・重要事項へのフォーカス

	緊急	緊急ではない
重要	第一象限 納期への駆け込み対応 クレーム対応 災害・事故・病気への対応 緊急中毒者・チーム・組織のフォーカス領域	第二象限 準備・計画 未来を作る 予防的活動 重要な活動 人間関係作り リーダーシップ・エンパワーメント よりよい結果獲得のための改善 適度な息抜き
重要ではない	第三象限 やたらと多い会議 報告書等ドキュメント作成 意味が薄いつきあいや接待 大量の電話・メール、雑務との格闘 突然の来訪	第四象限 暇つぶし、無意味な雑談 ダラダラ電話、過度な長文メール 仕事とは無関係の別件対応 過度な、行き過ぎた息抜き

書籍:「7つの習慣」を参考に作成

モノゴトの取り込み～反応まで

SaPIDではここに
誰もが認める
関係者がみな
幸せになる
価値観をぶつける

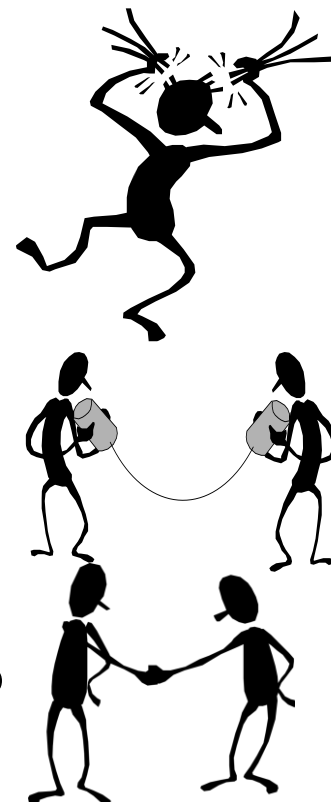
ヴァージニア・サティア (Virginia Satir) の交流モデル(*2)



個人の性質・
価値観・認識



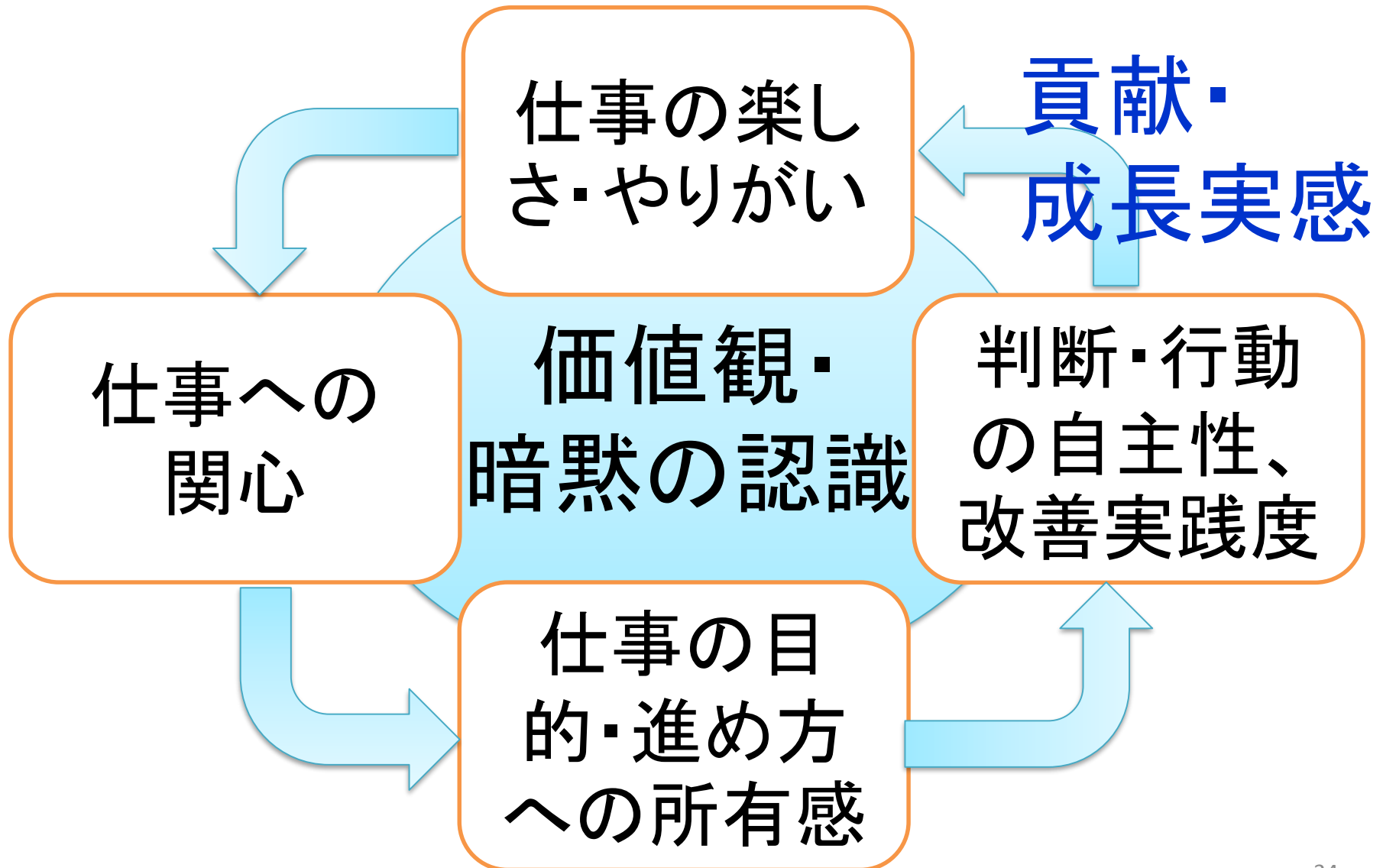
刺激と反応の間に選択の自由を持っている
ビクター・フランクル(心理学者)



*2:参考 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

仕事にどのような価値を見出すのか

適切な実践を継続しながら新しい価値に気づき・創り続ける



行動変容・行動療法と当アプローチとの整合

行動変容手法	手法の概要	SaPIDのアプローチ
ピアラーニング法	同じ目標を持つ仲間と学ぶことで“自分もできそう”感を高める	・チームメンバー全員が一緒に取り組む
行動強化法	ある行動の直後に自分にとって好ましいことが起きると、同じ行動を繰り返すようになる	・ふりかえりの場でよいコトは逃さず評価・共有、うまくないコトにはフィードバックと理由を提供しながら段階的に変えていく
生きがい連結法	メンバーにとって重要な意味を帯びる内容と結びつける	・よくある実務での困りごと、嫌なこと、それにより引き起こされるさらに困ること、嫌なことの打開に取り組み、その解消を逃さず評価し、共有し、働くことの楽しさを実感してもらう
リフレーミング	その人が持つ判断、認知過程の枠組み（frame）を修正する	・チーム全員に、現在の状況、暗黙の価値観や認識→判断→行動→結果についての事実共有と疑問を投げかけるところからスタート

参照：セルフケア行動変容プログラム 行動変容プログラムとは？

<http://plaza.umin.ac.jp/~oka/naiyo01.html>

Conditional Response 目標達成理論

習慣は“多くの条件(状況)に対する反応のセット”

習慣 = (状況 → 反応) × n → 執着へ

■習慣の解消方法

- ①習慣的行動を小さな条件(状況)反応に分解する
- ②分解した条件反応の中から対応が容易なものを選ぶ
- ③選んだ条件反応の鎖を断ち切る
- ④①～③を繰り返し、(状況→反応)のセットを減らす
- ⑤習慣への執着が弱まる
- ⑥自らコントロールできる領域を広げる→喜びを実感



チームビルディング・モチベーション理論 などを併用したアプローチ

1981年の値		1985年の値
1.20	言語経験	1.20
1.23	スケジュール制約	1.23
1.23	データベース規模	1.23
1.32	ターンアラウンドタイム	1.47
1.34	VM経験	1.34
1.49	VM変動性	1.49
1.49	ソフトウェアツール	1.65
1.51	プログラミング手法	1.92
1.56	ストレージ制約	1.56
1.57	アプリケーション制約	1.57
1.66	リアルタイム制約	1.66
1.87	信頼性要求度	1.87
2.36	プログラクツの複雑さ	2.36
4.18	個人・チームの能力差	4.18

図3 C O C O M O 生産性レンジ1981/1985 37.4)

蛇口:

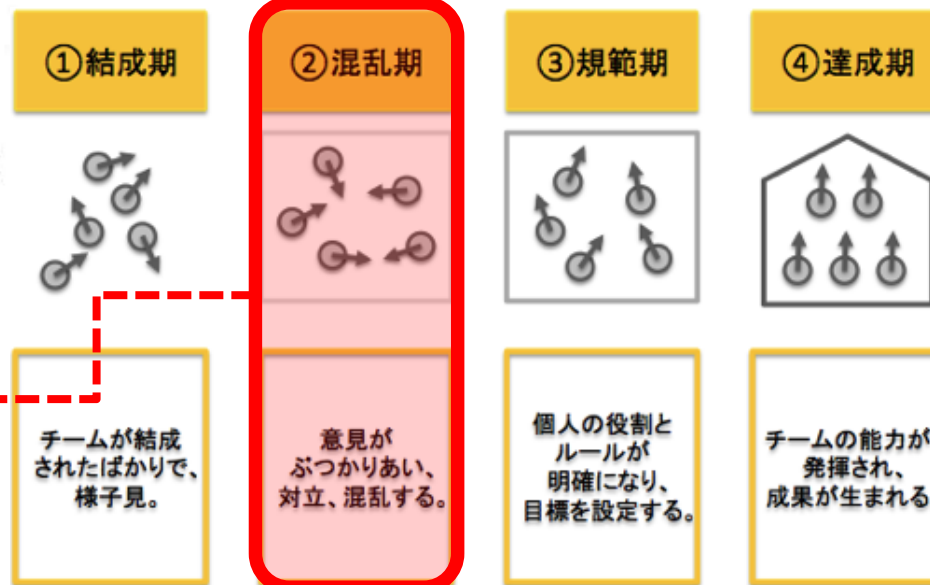
モチベーション



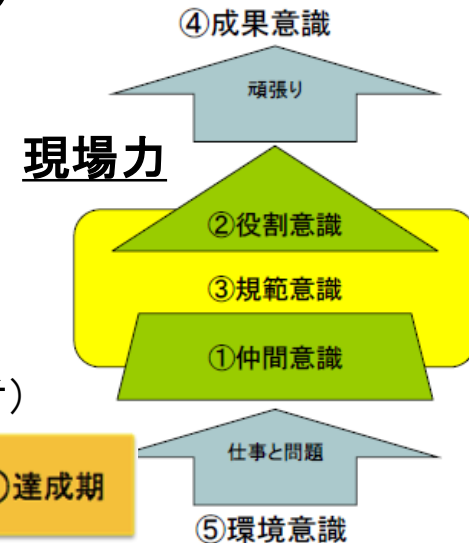
タンク:
スキル

バケツへの出力:
仕事の成果

タックマンモデル (B.W. Tuckman: 心理学者)



★特にこのタイミング
が重要かつ難易度高

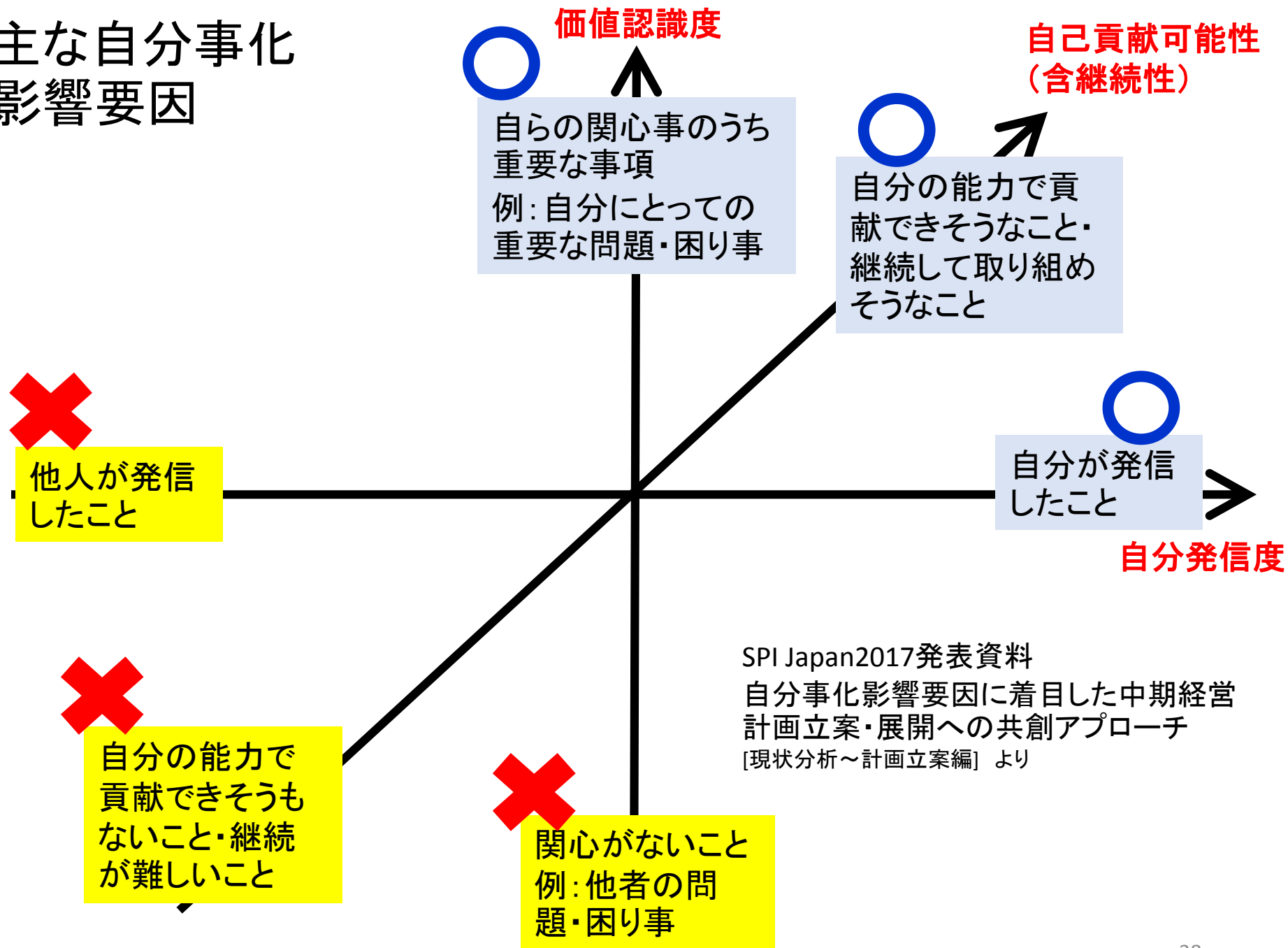


参照: JaSST'14新潟基調講演

「テストの前にチームの現場力をデバッグ!! ～現場力を計測し、合理的な磨き方を学ぶ～」

松尾谷 徹氏 (デバッグ工学研究所) <http://www.jasst.jp/symposium/jasst14niigata/pdf/S1.pdf>

主な自分事化 影響要因



なぜ“自律”なのか？

自律＝自己の欲望や他者の命令に依存せず、自らの意志で客観的な道徳法則を立ててこれに従うこと
(自分の特性を活かして周囲・社会に貢献し、その関係性をも保つことができる)

Google
Project Aristotle

心理的
安全性

誰もが自分をさらけ出しても大丈夫＆周囲に貢献し、よい関係性を保つ

自律

メンバー全員が目的達成に向け、積極的に自ら判断し、行動する

日立

Happiness計測
Wearable sensor

働き方の
多様性

【参考】グーグルが突きとめた！社員の「生産性」を高める唯一の方法はこうだ
プロジェクト・アリステレスの全貌
<http://gendai.ismedia.jp/articles/premium01/48137>

必須要因の科学的分析結果

Happiness
幸せ

計測値
分析結果

高パフォーマンス
高生産性

計測値分析結果

逆は必ずしも
成り立たない

【参考】Key Leader's Voice | 対談「経営とハピネス」(星野 佳路 氏 × 矢野 和男)
http://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/16937256

SaPID自律促進プログラム

他者の立場(視点)
で考え、行動できる
ことが必要

統合を促す
明確で一貫した態度で接し、
理解と共感で制限を加えること

支援(支援・励まし・選択の機会の提供)

価値ある
課題・問題

自分らしく & 【関係性】
集団の一員として責任を持つ

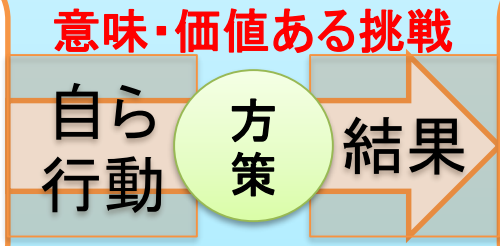
本当の自分
偽りのない自分を導く

他者の幸せ
本当の自分の一部

自律性

能力

有能感
自ら解決 できそうだ
自ら解決 できる



達成感
やりきった！
自ら解決できた！

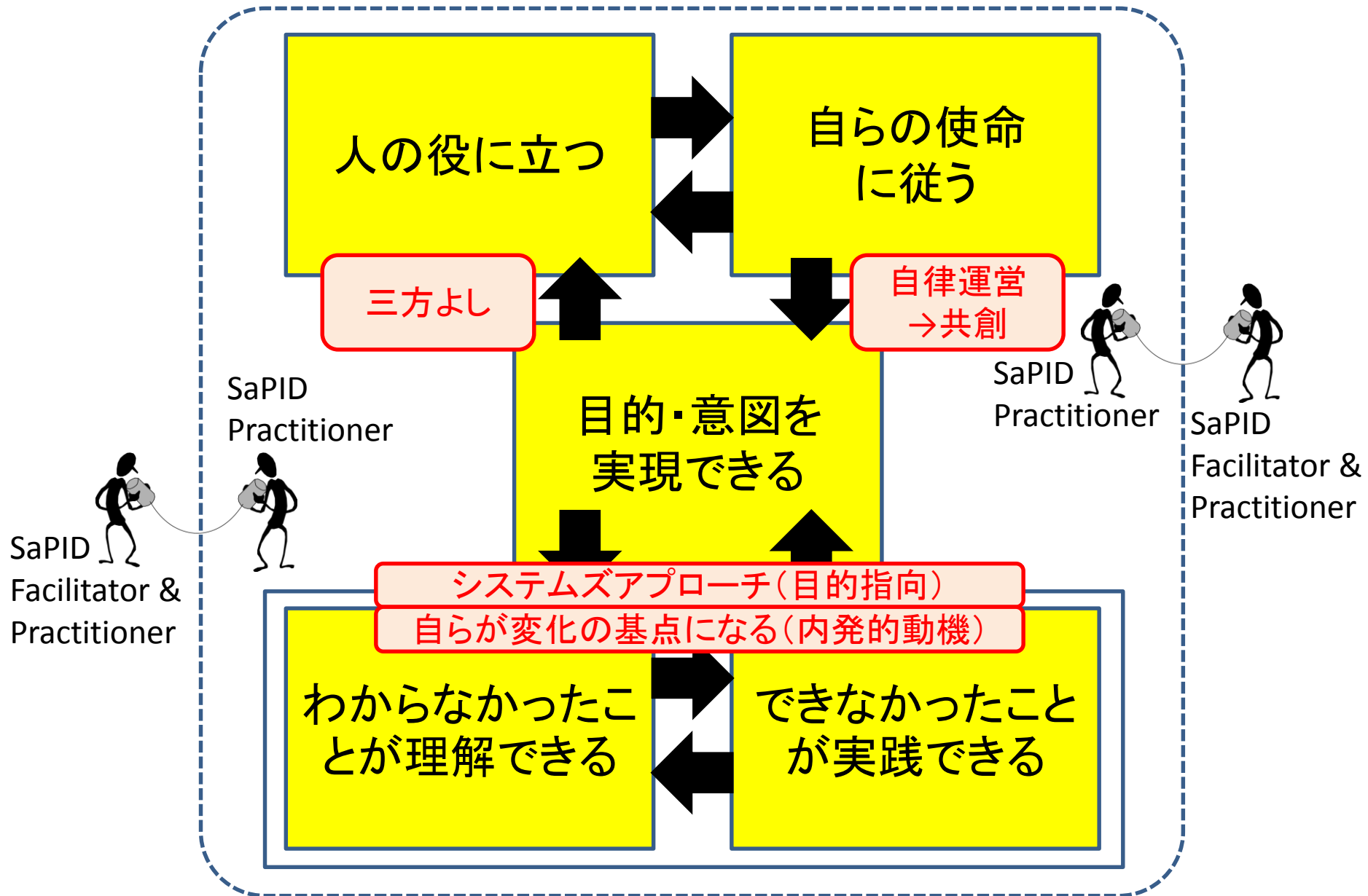
内発的
動機

活動、思考、選択等により
適切な答えが出せること
< 楽しい >

やりきれたこと
実際に結果が出たこと
< できた >
< うれしい >



(依存)→自律→共創(相互依存)による幸せ実現モデル



【参考】状況対応型リーダーシップ

「新1分間リーダーシップ」K.ブランチャード

相手の状況によりアプローチを変える。

3つのスキル「目標設定」「診断」「マッチング」

SMART (Specific: 具体的・Motivating: 動機づけ・Attainable: 達成可能性・Relevant: 関連性・Trackable: 追跡可能性)な目標設定

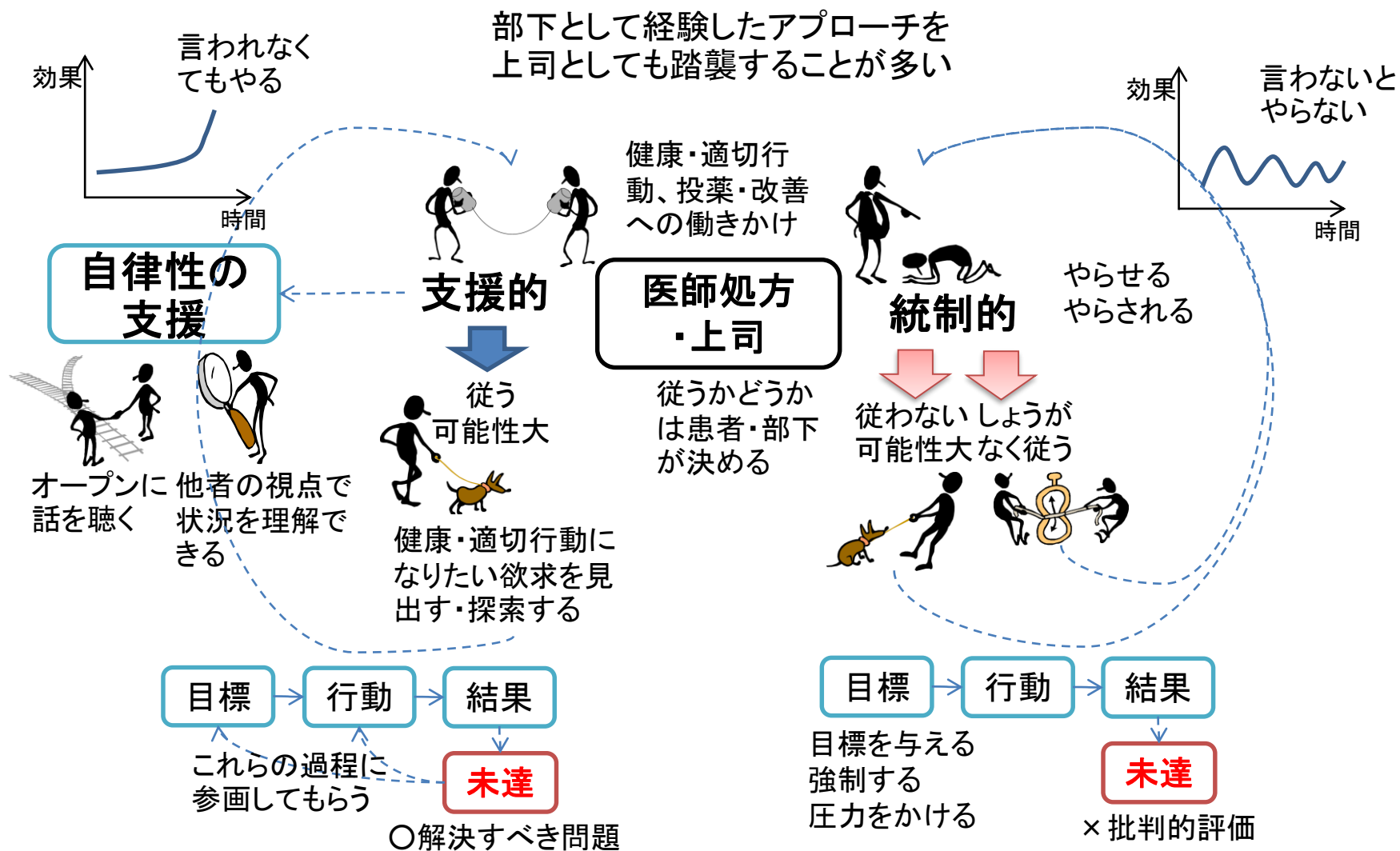
自律支援実践方法の一つ
Matrix空欄への手段は未提供

高			D3	D4
中	D2			
低				D1
適正能力／やる気	低い	まちまち	高い	

状況	対策	概要
D1	指示型	具体的な指示命令を与え、仕事の達成をきめ細かく監督する
D2	コーチ型	引き続き指示命令を与え、仕事の達成をきめ細かく監督するが、決定されたことも説明し、提案を出させ、前進できるように援助する
D3	援助型	仕事の達成に向かって部下の努力を促し、援助し、意思決定に関する責任を部下と分かち合う
D4	委任型	意思決定と問題解決の責任を部下に任せる

自律を促す“支援”／自律を阻む“統制”

SaPID は自律を促す支援アプローチの集合体



SaPIDファシリテーター

グランドハイアット チーフコンシェルジュ 阿部 佳

コンシェルジュは相手に向き合うのではなく、お客様に寄り添い、一緒に同じ方向を見て、楽しみを共有するのです。

相手の喜びが自分の喜びになる。これが私の原点です。

SaPIDファシリテーターが目指すこと

- 心理療法士の役割

- 「クライアントが人生の過程を発見的に歩むのを支援すること」、つまり、クライアントが自分の生き立ちや境遇、現状を理解して自ら前に進む答えを出して歩んでいくのを支援すること。

- SaPIDファシリテーターの役割

- 「管理者や技術者が、マネージャーライフ、エンジニア(実務者)ライフを発見的に歩むのを支援すること」、つまり、管理者や技術者が自らの背景や経緯、さまざまな事情や境遇を理解して自ら前に進む答えを出して歩んでいくのを支援すること。

以下を体感・実感する機会・場を形成

- 新しいことに取り組む楽しさ。(マンネリや習慣・執着からの脱却)
- 取り組む過程での気づきと改善への手応え。
- 段階的に上達して自分にもできる！と徐々に自信をつけること。
- 自分が変わると周囲が、状況が、境遇が変わること。(自分の意思で変わる／変えることができる)

求められるスキル(技能)

- 必ずしも自分の考えや気持ち、状態、複雑な背景などを的確に理解できていない、そして理路整然と他者に伝えられない管理者や技術者のコンテキスト、表現の意図を理解し、彼らが前を向いて歩こうと思える(最低限やる気を削ぐことのない)適切なアプローチを採用し、実施できること。

ファシリテーターが相手を理解する過程を通じて、相手のより深い理解を促し、自らが主役となって前を向いて歩き出す、そして歩き続けることを支援する。

SaPIDファシリテーターは“伴走者”



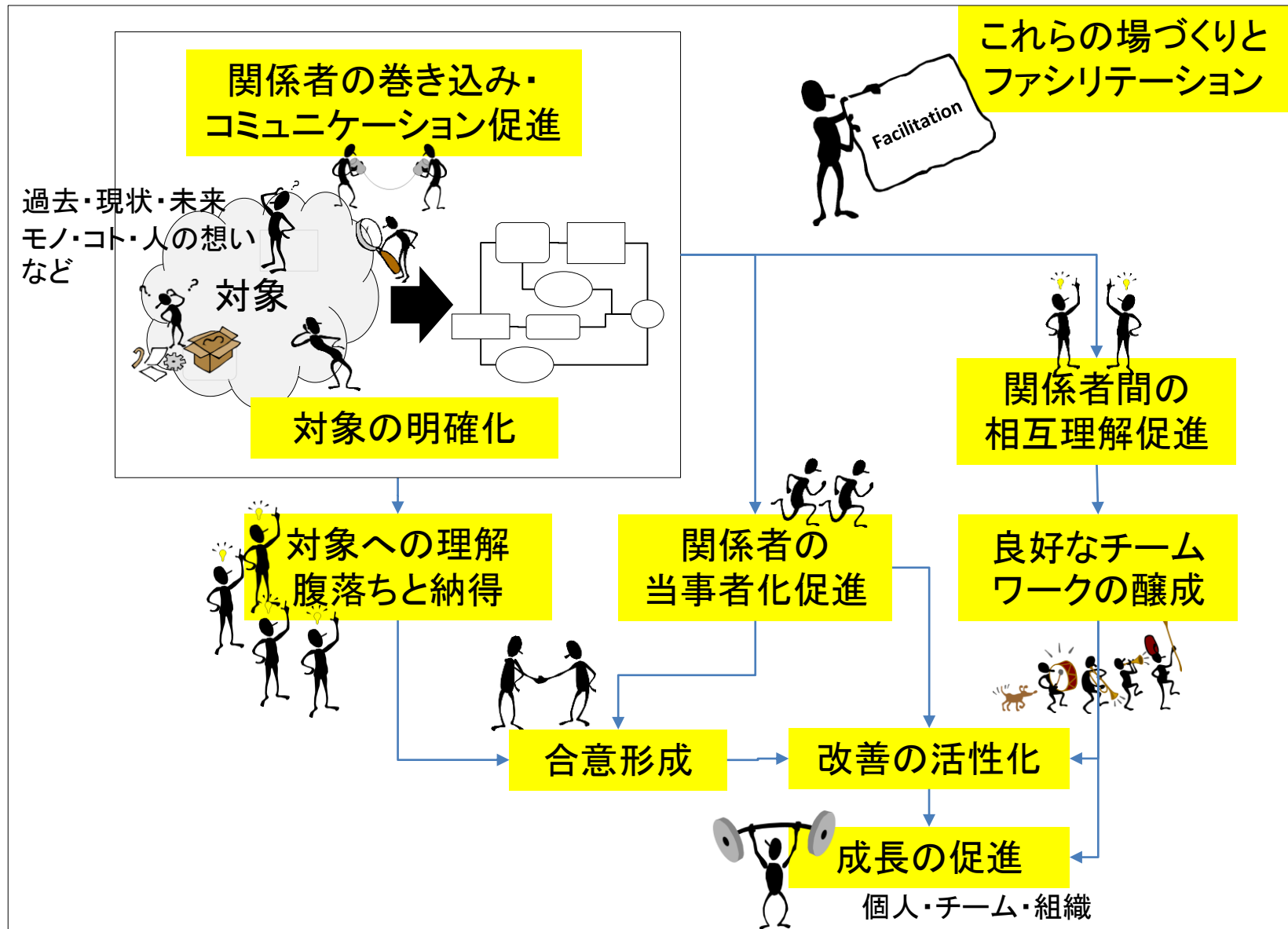
自ら実践できることは当然として、支援する相手がそれができるようになる場を作り、一緒にゴールまで伴走できること
→相手の挑戦に寄り添い、ゴールできた喜び、成長の実感に浸る相手の姿を見て一緒に喜ぶ

SaPIDで何ができるのか？

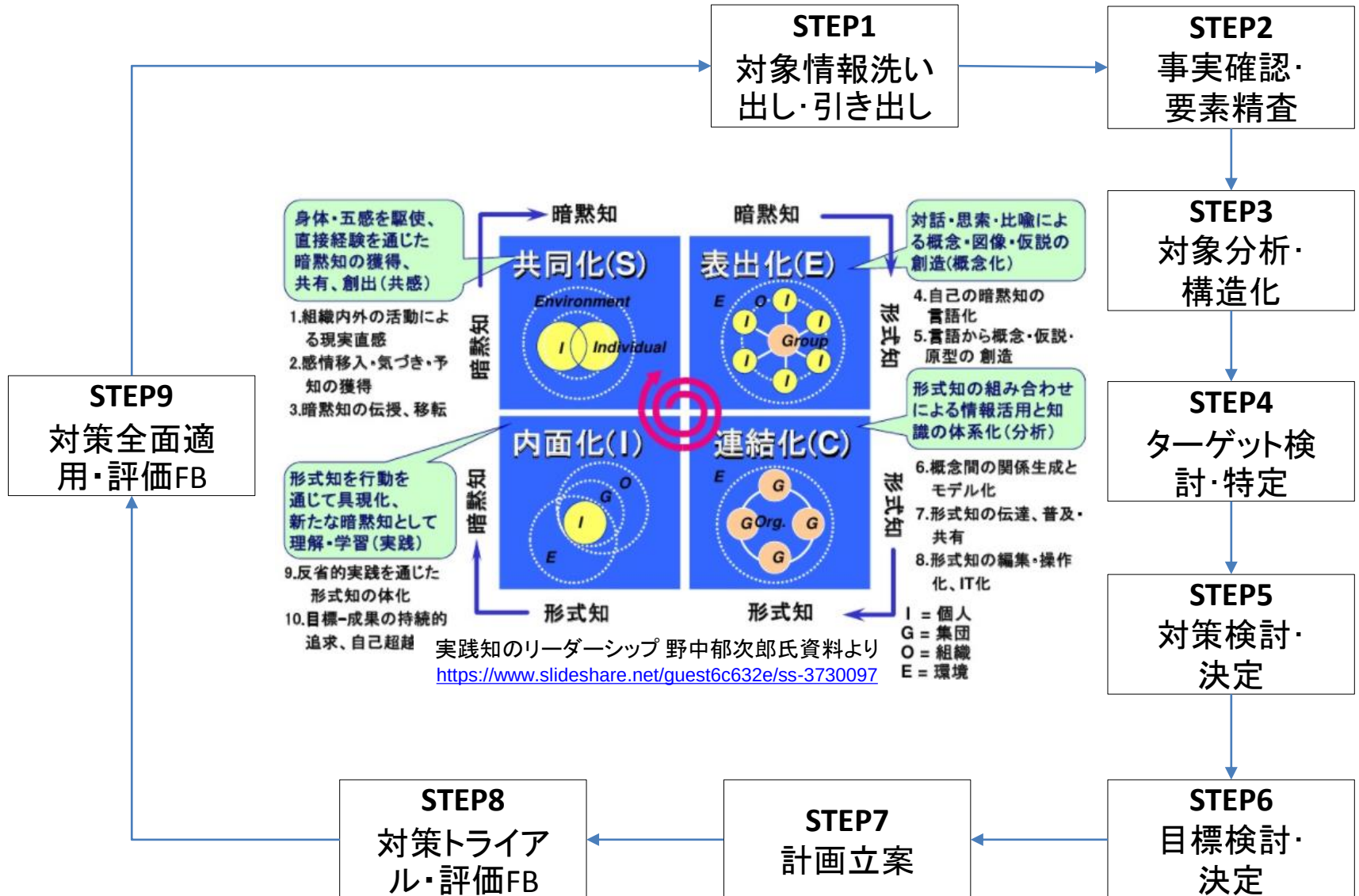
ヘンリー・ミラー

「目的地」というのは決して場所であるのではなく、物事を新たな視点で捉える方法である。

SaPIDでできること・やっていること



SaPIDはSECIモデルを回す



SaPIDが促進する成長発達段階とスキルレベル

実際の人数分布に基づく整理

成長発達理論に基づく成長発達段階

自己変容・相互発達段階
成人の1%未満

自己主導段階
成人の20%程度

他者依存段階
成人の70%程度

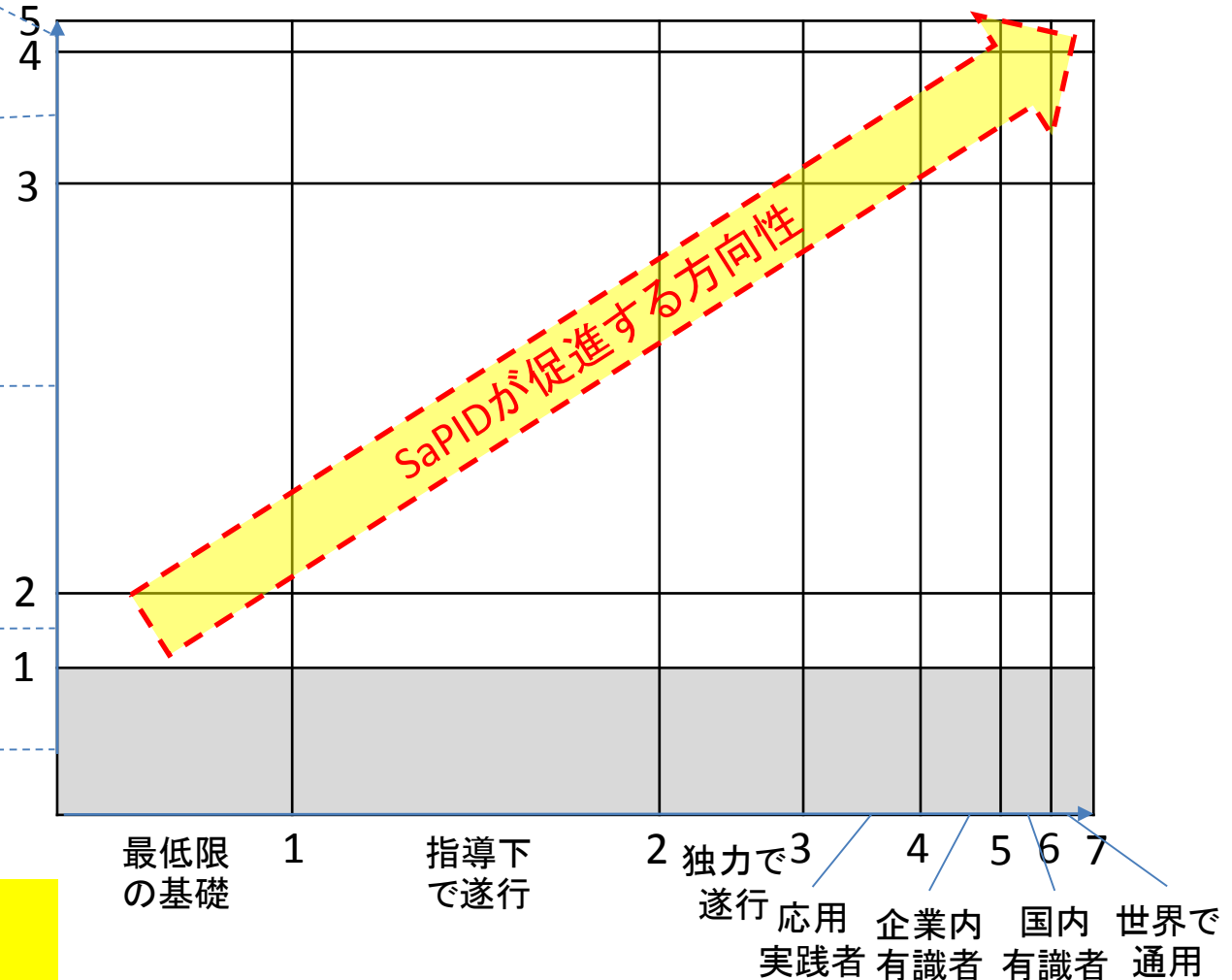
道具主義的段階
成人の10%程度

段階的思考段階
子供

ハーバード大学 ロバートキーガン
教授による成長発達理論 より

★2～3へ、3～4へ上がるために必要な事項

- ・自分中心の視点から一歩離れた視点を持つ
 - ・自分の考えを言語化する
 - ・より上の段階に発達した人とのコミュニケーション
- 効果的な小さなアクションの積み重ねが重要
それを周囲でファシリテーションしていくことが必要



ITSS・ETSS等に基づくスキルレベル(分野毎)

ITスキル標準とは？ <https://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/itss7.html>

SaPIDの効果が期待できる領域の例

<事業経営>

経営層と中間管理層、実務レベルの意識差が大きく、トップダウンで進めるものの中間層は上の顔色ばかり見る、社員はやらされ感満載で形式対応に終始する。

<プロジェクト管理>

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。

<システム企画～要求定義>

(1)システム企画～開発・導入の過程で、システムの利用者とその管理者、経営者など関係者のニーズや要望がバラバラで折り合わず、要求や仕様変更が多発し、プロジェクトが迷走・頓挫する。
(2)顧客の言うとおりにシステムを構築したらクレームの嵐に。言った通りに作ったのに理不尽だ。

<ビジネスマネジメント>

これまでの慣習で業務を継続しているがマンネリで伸びもなく、実はどうしてよいかわからない。

<プロセス改善>

ISO9001、CMMIなどを適用しているが、社員の当事者意識に欠け、形式対応に終始したり、自然消滅するなど改善効果が得られない。

あるいは関係者の意見が合わず迷走する、声の大きな人の一言で決まるが誰も納得していない、など。

<原因分析・現状分析>

なぜなぜ分析で進めているが、魔女狩り、犯人探し一般論的な再発防止に終始し、分析のたびに誰もやらないチェック項目ばかりが増えていく。

<人材育成>

体系的なカリキュラムに基づき研修を実施しているが、実務はいつもと変わらず、何年経っても人材が育たない。

SaPID実践・支援する能力レベル

SaPID Grade

<https://www.software-quasol.com/sapid-grade/>

マーガレット リーランベック

幸福というのは、最後の目的地のことではなく、旅のしかたのことなのである。

SaPID Practical Grade Ver1.0～SaPID実践・支援する能力レベル

分類1	分類2	概要
SaPID Master (マスター)	—	SaPID+のすべて(MODE1～5、およびSTEP0～9を含む)を理解・体得し、SaPID FacilitatorやSaPID Practitionerを育成することができる
SaPID Facilitator (ファシリテータ)	SaPID Facilitator	適切な理解に基づくSaPID実践支援者 ・SaPID PreFacilitatorであること ・併せて自らが所属しない個人・チーム・組織のSaPID+適用・実践を支援し、最低限STEP1～9を実践・完了した実績が複数ある
	SaPID PreFacilitator (SaPID Provisional Facilitator)	SaPID Facilitatorの役割とあり方を理解している方
SaPID Practitioner (実践者)	SaPID Practitioner	適切な理解に基づくSaPID+の実践者
	SaPID PrePractitioner (SaPID Provisional Practitioner)	SaPID+の概要と詳細を理解している方 (注)SaPID+とは、SaPIDと問題モデリングアプローチの両方を含む

SaPID Practical Grade Ver1.0～SaPID実践・支援する能力レベル

分類2	概要	要件
SaPID Facilitator	適切な理解に基づくSaPID実践支援(伴走)者 ・SaPID PreFacilitatorであること。 ・併せて自らが所属しない個人・チーム・組織のSaPID+適用・実践を支援し、最低限STEP1～9を実践・完了した実績が複数ある。	SaPID PreFacilitatorが、以下の要件のいずれかを満足((1)+(2)=計2件以上)すること (1)SaPID実践支援結果を公のイベント(査読あり)で採択され発表済。 (2)SaPID実践支援結果がSaPID Founder、またはSaPID Masterによる査読に合格し、当サイトに掲載されること。
SaPID PreFacilitator (SaPID Provisional Facilitator)	SaPID Facilitatorの役割とあり方を理解している方。	以下の要件をすべて満足していること(1)SaPID Facilitatorの役割、心構え、留意事項をその理由と共に理解していること。(*2) (2)筆記試験orレポート提出or面接(いずれも無料)に合格済。
SaPID Practitioner	適切な理解に基づくSaPID+の実践者。	SaPID PrePractitionerが、以下の要件をすべて満足すること (1)自らの実務、または自らが所属するチーム・プロジェクトへSaPID+を適用し、最低限STEP1～9を実践・完了した実績がある。 (2)(1)の結果が、公のイベント(査読あり)で発表済、かつその事例が掲載されること。または、SaPID Founder、またはSaPID Masterによる査読に合格し、当サイトに掲載されること。
SaPID PrePractitioner (SaPID Provisional Practitioner)	SaPID+の概要と詳細を理解している方。 (注)SaPID+とは、SaPIDと問題モデリングアプローチの両方を含む	以下の要件をすべて満足していること (1)SaPID+の全体像と個別詳細、その目的、ポリシー、特長、主な用途、適用方法、注意事項など理解していること。(*2) (2)筆記試験orレポート提出or面接(いずれも無料)に合格済。

質疑応答とまとめ

シャープ伝説のエンジニア 佐々木 正

「いいかい、君たち。分からなければ聞けばいい。持っていないなら借りればいい。逆に聞かれたら教えるべきだし、持っているものは与えるべきだ。人間、一人ですることなどたかが知れている。技術の世界はみんなで共に創る『共創』が肝心だ」

受講者の方からの質問

□個人で始める場合のコツや注意点があれば知りたいです。

□チームで取り組みたいのはヤマヤマですが、関係者多忙・意識が向いていない等でなかなか「やろう」とはならないのが実情です。一人では始める、スモールスタートでは始めるための良いきっかけとなった事例はありますか？

□ビジネス価値向上のため、自社のビジネスを捉えるのはまだ良いとして、顧客のビジネスを捉えるのはかなり難しいように思います。ビジネスモデルキャンバスなどでも表面的にしか捉えられないような印象があります。三方よしの着地点を見つけるのが目的だと思うので、顧客のビジネスを必要以上に捉える必要はないとは思いますが、捉える際のコツがあれば伺いたいです。

ご質問はありませんか？

SaPID関連ワークショップ開催予定

- 2018年度上期 SaPID Bootcamp2018①(1.5日合宿)
- 2018年度下期 SaPID Bootcamp2018②(1.5日合宿)
- 2018年度下期 SaPID Facilitator Workshop(1日)
- 2018年度上期 未来予想型チーム運営ワークショップ(折り紙:1日)
- 2018年度下期 未来予想型チーム運営ワークショップ(テスト編:1日)
- 2018年度上期 レビューワークショップ(観点設計:1日)
- 2018年度下期 Agile RCA with SaPID要因分析ワーク(1.5日合宿)
- 2018年度下期 プロジェクトリスクマネジメント実践(1日)

日程等開催要項は以下のサイトで随時公開！

【Website】

Software Quasol (Software Quality Solution Service)

<https://www.software-quasol.com/>



【Facebook】 いいね！で連絡が自動的に流れます

Software Quasol (Software Quality Solution Service)

<https://www.facebook.com/softwarequasol/>



ご参加ありがとうございました！

もしよかったら
SaPIDを実践してみてください。

当資料の内容に対するお問い合わせはこちらです。
お気軽にどうぞ！

株式会社HBA 共創推進グループ

安達 賢二(あだち けんじ)

(011)231-8301 adachi@hba.co.jp

<https://www.software-quasol.com/>

受講結果を評価し、提出してください

評価結果はサイト掲載の予定です(氏名は非公開)

- ①お名前:
- ②理解度: ○○○点／100点
- ③有効性: ○○○点／100点
- ④満足度: ○○○点／100点
- ⑤受講後の素直な感想:
- ⑥ご要望(もしあれば):