## 【付録1：FOPA 振り返りプロセス】

■ 目的

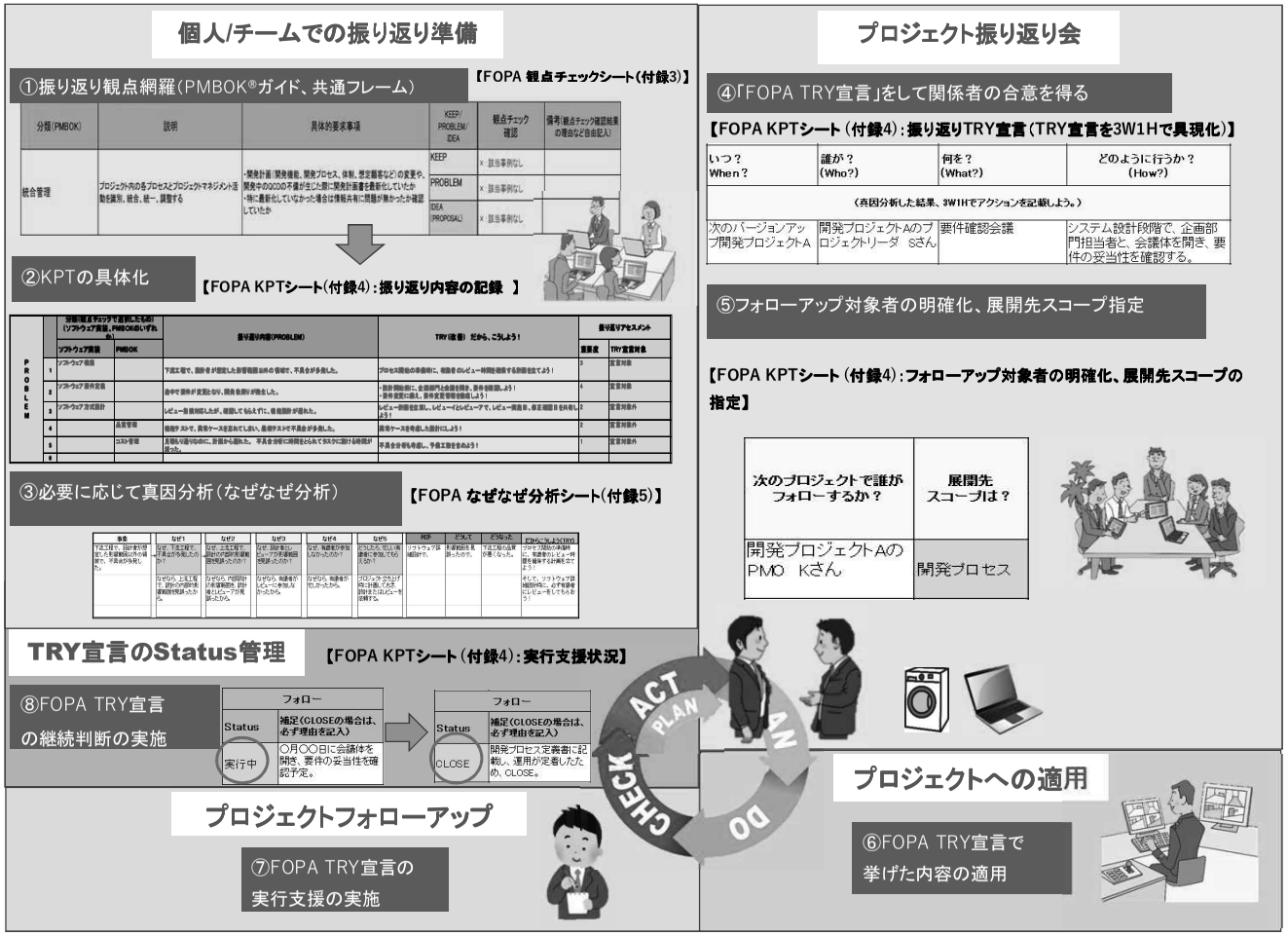
・FOPA 振り返りプロセスをPDCAサイクルとしてチェックを行う.

・「FOPA 振り返りプロセスKPTシート」をメインに活用した組織横断的，かつ継続的な振り返りを実現する.

■ 「FOPA　振り返りプロセスKPTシート」記入要領

・【付録2 FOPA 振り返りプロセス運用要領】をご参照ください.

■ FOPA振り返りプロセス　イメージ図（PDCAサイクル）




### ＜個人/チームでの振り返り準備＞

| PDCA区分 | 内容説明 |
|---|---|
| PLAN | ①FOPA観点チェックシートにより，PMBOK®ガイド，共通フレーム2013観点で開発プロジェクトを振り返る. |
| | ②FOPA KPTシートに具体的な「振り返り内容（PROBLEM／KEEP／IDEA（PROPOSAL））」と「TRY（改善）」を記入する．また，その際に重要度の選定も行う. |
| | ③FOPA真因分析シートを使用し重要度の高い分析内容の真因分析を行う. |

### ＜開発プロジェクト振り返り会＞

| PDCA区分 | 内容説明 |
|---|---|
| PLAN | ④振り返り会の中で，FOPA TRY宣言に記載した内容の合意を取る. |
| | ⑤振り返り会の中で，FOPA TRY宣言の実行支援者，展開先スコープを決める. |

### ＜プロジェクトへの適用＞

| PDCA区分 | 内容説明 |
|---|---|
| DO | ⑥次開発プロジェクトでFOPA TRY宣言の内容を適用する. |

### ＜プロジェクトフォローアップ＞

| PDCA区分 | 内容説明 |
|---|---|
| CHECK | ⑦FOPA TRY宣言の実行支援者はFOPA TRY宣言が開発プロジェクトに適用されているかチェックを行い，適用不十分の場合はフォローを行う. |

### ＜TRY宣言のStatus管理＞

| PDCA区分 | 内容説明 |
|---|---|
| ACT | ⑧品質改善効果や開発効率化の観点からFOPA TRY宣言を次の開発プロジェクトにも継続すべきかを検討する. |
| PLAN | ＜個人／チームでの振り返り準備＞の内容と同様に次の開発プロジェクトのPLANを立てて引継ぎを行う. |

## 【付録2:FOPA 振り返りプロセス運用要領】

### FOPA KPTシート
### 各矢印番号における記入要領を下表で示す.

P2-1 D-1 C-1 P2-2 A-1

| 区分 | # | FOPA TRY宣言 | いつ？(When？) | 誰が？(Who?) | 何を？(What?) | どのように行うか？(How?) | 次のプロジェクトのフォローア | 展開先スコープは？ | フォロー | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | （真因分析した結果、3W1Hでアクションを記載しよう。） | | | | | | Status | 補足 |
| PROBLEM | 1 | プロセス開始の準備時に、有識者のレビュー時間を確保する計画を立てよう！ | 次のバージョンアップ開発プロジェクト日のシステム設計段階 | 開発プロジェクトAのプロジェクトマネージャーSさん | 有識者の割り当てとレビュー計画 | ・レビュー計画を立案する。<br>・有識者を割り当て、レビュー時間を確保する。 | 開発プロジェクトAのPMO Kさん | 製品、プロジェクト | 実行中 | ○月○○日に会議体を開き、要件の妥当性を確認予定。 |
| PROBLEM | 2 | ・設計開始前に、企画部門と会議を開き、要件を確認しよう！<br>・要件変更管理を徹底しよう。 | 2018年4月以降の組織Aの開発プロジェクト | 組織Aの Fさん | システム設計 | ・企画部門と会議体を開き、要件に誤りがないかを確認する。<br>・レビュー完了後万一要件が変更になる場合は、要件変更管理を運用する。 | 組織A全体のPMOリーダーYさん | 全社、事業部 | 未着手 | 2018年1月から開始から全開発プロジェクトで実施する。<br>企画部門とは整合済。 |
| KEEP | 2 | 上流工程での品質確保方法のルール化を推進し、チーム間で共有して上流工程での品質を高めよう！ | 2017年9月以降の組織Aの開発プロジェクトのホワイトボックステスト | 組織Aの Fさん | ホワイトボックスのテスト(ユニットテスト) | ホワイトボックステストの共通ルールを決め、毎週のチーム間ミーティングで、実行状況を確認しよう！ | 開発プロジェクトXのPMO Kさん | 製品、プロジェクト | CLOSE | チーム間ミーティングを毎週開催し、ホワイトボックスのチーム間共有と実行状況確認の運用が定着したため、CLOSE。 |

P1-1 P1-2 P1-2 P1-3

| | # | 分類 ソフトウェア実装 | 分類 PMBOK | 振り返り内容(KEEP) | TRY(改善) だから、こうしよう！ | 振り返りアセスメント 重要度 | 振り返りアセスメント TRY宣言対象 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KEEP | 1 | | 調達管理 | テストに必要な機材において、事前に必要数を確認し、設計(○△さん)と調整した。そのため機材の不足は発生しなかった。 | プロジェクト開発計画立案時に、テストに必要な機材の必要数を見積もり、関係者と調整しておこう！ | 2 | 宣言対象外 |
| | 2 | ソフトウェア構築 | | ホワイトボックステストにおいて、従来設計者が属人的に行っていたものを、チーム間でテスト観点を合わせた。これにより、上流工程での品質向上が行われ、下流工程での不具合検出率が○○%削減した。 | チーム間で定期的に会議体を開催し、上流品質確保の方法について議論し合おう！ | 3 | 宣言対象 |
| | 3 | | ステークホルダ管理 | プロジェクト計画時に、品質保証部門と、工程毎の、品質レビューレビューポイントを、事前に整合していた結果、効率的にレビュー指摘が挙がり、かつ時間通りに完了した。 | プロジェクト計画時に、ステークホルダーを洗い出し、整合しておこう！ | 2 | 宣言対象外 |
| | 4 | | タイム管理 | 個人でPDCAを実践した結果、優先度の高い業務に集中できた。<br>前日までに当日の業務リストを優先度付きで作成し、当日帰宅前にチェックするよう心掛けた。 | 毎日PDCAを実行しよう！ | 1 | 宣言対象外 |

| | # | 分類 ソフトウェア実装 | 分類 PMBOK | 振り返り内容(PROBLEM) | TRY(改善) だから、こうしよう！ | 振り返りアセスメント 重要度 | 振り返りアセスメント TRY宣言対象 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PROBLEM | 1 | ソフトウェア構築 | | 下流工程で、設計者が想定した影響範囲以外の領域で、不具合が多発した。 | プロセス開始の準備時に、有識者のレビュー時間を確保する計画を立てよう！ | 3 | 宣言対象 |
| | 2 | ソフトウェア要件定義 | | 途中で要件が変更となり、開発後戻りが発生した。 | ・設計開始前に、企画部門と会議を開き、要件を確認しよう！・要件変更に備え、要件変更管理を徹底しよう！ | 4 | 宣言対象 |
| | 3 | ソフトウェア方式設計 | | レビュー指摘対応したが、確認してもらえずに、機能設計が遅れた。 | レビュー計画を立案し、レビューイとレビューアで、レビュー実施日、修正確認日を共有しよう！ | 2 | 宣言対象外 |
| | 4 | | 品質管理 | 下流工程で、設計者が想定した影響範囲以外の領域で、不具合が多発した。 | 工程完了時に定量的/定性的な品質分析基準を見直し、開発者と工程完了承認者で認識を共有できるようにしよう！ | 4 | 宣言対象 |
| | 5 | ソフトウェア詳細設計 | | 機能テストで、異常ケースを忘れてしまい、最終テストで不具合が多発した。 | 異常ケースを考慮した設計にしよう！ | 2 | 宣言対象外 |
| | 6 | | コスト管理 | 見積もり通りなのに、計画から遅れた。 不具合分析に時間をとられてタスクに割ける時間が減った。 | 不具合分析も考慮し、予備工数を含めよう！ | 1 | 宣言対象外 |

### ＜個人/チームでの振り返り準備＞

| PDCA区分 | No. | FOPA振り返りプロセス運用要領(FOPA KPTシート記入要領) |
|---|---|---|
| PLAN | P1-1 | ・FOPA観点チェックシートを使った観点網羅性(PMBOK®(対象:PM), 共通フレーム2013(対象:開発メンバー))を精査後,<br>各々の観点における分類(ソフトウェア実装, PMBOK®)を記入する. |
| | P1-2 | ・具体的な"振り返り内容(PROBLEM／KEEP／IDEA(PROPORSAL))"と"TRY(改善) だから, こうしよう！"を記入する. |
| | P1-3 | ・振り返りアセスメントを記入する.<br>＜重要度＞<br>振り返り結果の重要度を記入してください.(以下は重要度の目安であり, 各社の状況に応じて定義し直してください.)<br>4:とても重要　定性的基準:全社, 事業部, 開発部門全体に展開するレベル.(報告先:事業部長以上)<br>定量的基準:開発費(工数)＋20%強, 納期遅延＋1M強, 品質低下:出荷判定でNGとなる<br>3:重要　定性的基準:開発部門全体(次開発プロジェクト, 他製品)に横展開するレベル<br>(報告先:開発部長以上, 次開発プロジェクトマネージャー)<br>定量的基準:開発費(工数)～＋20%, 納期遅延～＋1M, 品質低下:他機能に影響を及ぼす<br>2:普通　定性的基準:他チームに展開するレベル.(報告先:プロジェクトマネージャー, 他チームリーダー)<br>定量的基準:開発費(工数)～＋10%, 納期遅延～＋2W, 品質低下:機能制限がかかる<br>1:軽微　定性的基準:個人/チームに展開するレベル.(報告先:チームリーダー)<br>定量的基準:開発費(工数)～＋5%, 納期遅延～＋1W, 品質低下:機能制限はかからない<br>＜TRY宣言対象＞<br>振り返り結果からP1-2のTRY宣言対象とするか？を記入してください.(選択式)<br>－宣言対象　－宣言非対象 |

### ＜開発プロジェクト振り返り会＞

| PDCA区分 | No. | FOPA振り返りプロセス運用要領(FOPA 振り返りKPTシート記入要領) |
|---|---|---|
| PLAN | P2-1 | ・FOPA TRY宣言を, 3W1H「いつ？(いつまでに？)When？(By When?)」「誰が？(Who?)」「何を？(What?)」「どのように行うか？(How?)」で記入する. |
| | P2-2 | ・実行支援を行うフォローアップ対象者を誰にするか？, 展開先スコープ(全社, 事業部 ／製品, プロジェクト／他チーム／個人)を決定して記入する. |
| | | ・旧開発プロジェクトマネージャーからフォローアップ対象者に向けて, 振り返りTRY宣言内容を説明(継承)する.<br>(対象:旧開発プロジェクトマネージャー, フォローアップ対象者) |

### ＜プロジェクトへの適用＞

| PDCA区分 | No. | FOPA振り返りプロセス運用要領 |
|---|---|---|
| DO | D-1 | ・上記P2-2の内容をプロジェクト内で適用を図る.(対象:プロジェクトマネージャー, 開発メンバー) |

### ＜プロジェクトフォローアップ＞

| PDCA区分 | No. | FOPA振り返りプロセス運用要領 |
|---|---|---|
| CHECK | C-1 | ・上記P2-2の内容がプロジェクト内で適用が図られているか？チェックを行い, 適用不十分の場合はフォローを行う.<br>(対象:P2-2で決めたフォローアップ対象者) |

### ＜TRY宣言のStatus管理＞

| PDCA区分 | No. | FOPA振り返りプロセス運用要領(FOPA 振り返りKPTシート記入要領) |
|---|---|---|
| ACT | A-1 | ・プロセスの肥大化防止のために, 次回開発プロジェクトの振り返り会内で振り返りTRY宣言を継続すべきか検討を図る. |
| | | ・プロジェクトマネージャーが, フォローアップ対象者の意見を踏まえて定着を確認した時点でCLOSEを提案し, 振り返り会議の場で,<br>管理層の合意のもと, CLOSEを宣言してTRY宣言のStatusを変更する. |

## 【付録3-(1)：FOPA 観点チェックシート(前半部分　分類（ソフトウェア実装）：開発メンバー向け）】

**【FOPA　振り返り用観点チェック】**　※「○：該当事例あり」の分類について、KPTシートに記載してください。

| | |
|---|---|
| **開発プロジェクト名** | Aプロジェクト　バージョンアップ　V○.○ |
| **個人名orチーム名** | Bチーム |

（記入例）

**＜分類(ソフトウェア実装)：開発メンバー向け＞**

| 分類(共通フレーム"SLCP-JCF2013"ソフトウェア実装プロセスのアクティビティ) | 説明(タスク) | 具体的要求事項 | KEEP/PROBLEM/IDEA | 観点チェック確認 | 備考(観点チェック確認結果の理由など自由記入) |
|---|---|---|---|---|---|
| ソフトウェア実装プロセス開始の準備 | ・開発作業の組み立て<br>・必要なプロセスの組み込み<br>・開発環境の整備<br>・ソフトウェア実装プロセスの実施計画作成<br>・非納入品目の使用の容認 | ・プロジェクトの範囲、規模、複雑さに応じたライフサイクルモデルを定義または選択できていたか<br>・ソフトウェア実装プロセス及び支援プロセスを行うために、組織によって文書化され、適切であり、確立されている作業標準、方法、ツール及び計算機プログラム言語を選択していたか | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| ソフトウェア要件定義 | ・ソフトウェア要件の確立<br>・ソフトウェア要件の評価<br>・ソフトウェア要件の共同レビューの実施<br>※便宜上、システム要件定義、システム設計含む | ・ソフトウェア要件(品質特性仕様を含む)が確立され、文書化されていたか<br>・システム要件及びシステム設計への追跡可能性(トレーサビリティ)、システム要件との外部一貫性、内部一貫性が取れているか評価していたか<br>・テスト可能性、ソフトウェア設計の実現可能性、運用保守の実現可能性を評価し、レビューを実施したか。 | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | **○：該当事例あり** | **途中で要件が変更** |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| ソフトウェア方式設計 | ・ソフトウェア構造とコンポーネントの方式設計<br>・各インターフェースの方式設計<br>・データベースの最上位レベルの設計<br>・利用者文書(暫定版)の作成<br>・ソフトウェア結合のためのテスト要件の定義<br>・ソフトウェア方式設計の評価<br>・ソフトウェア方式設計の共同レビューの実施 | ・ソフトウェア品目に対する要件を、最上位レベルの構造を表現する形でかつソフトウェアコンポーネントを識別する方式に変換したか。またこれらの文書化したか<br>・ソフトウェア結合のために暫定的なテスト要件及びスケジュールを定義し、文書化、レビューをしていたか<br>・ソフトウェア品目の方式並びにインターフェース設計を評価していたか、文書化ならびにレビューをしていたか | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | **○：該当事例あり** | **レビュー確認遅れ** |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| ソフトウェア詳細設計 | ・ソフトウェアコンポーネントの詳細設計<br>・ソフトウェアインターフェイスの詳細設計<br>・データベースの詳細設計<br>・利用者用文書の更新<br>・ソフトウェアユニットのテスト要件の定義<br>・ソフトウェア結合のためのテスト要件の更新<br>・ソフトウェア詳細設計及びテスト要件の評価<br>・ソフトウェア詳細設計の共同レビューの実施 | ・ソフトウェア品目の各ソフトウェアコンポーネントに対して詳細設計を行ったか。これらを評価していたか、評価結果を文書化していたか<br>（ソフトウェアコンポーネントをコーディング、コンパイル、テストできる下位のレベルまで詳細化できること）<br>・ソフトウェアユニットをテストするために、テスト要件及びスケジュールを定義し、文書化していたか<br>・ソフトウェア結合のためのテスト要件及びスケジュールを更新していたか | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | **○：該当事例あり** | **機能テストで異常ケース漏れ** |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| ソフトウェア構築(プログラミング) | ・ソフトウェアユニット作成及びテスト手順とテストデータの作成<br>・ソフトウェアユニットのテストの実施<br>・利用者用文書の更新<br>・ソフトウェア結合テスト要件の更新<br>・ソフトウェアコード及びテスト結果の評価 | ・ソフトウェアユニットを作成していたか。これらを文書化していたか<br>・ソフトウェア要件を満たすことを確実にする各ソフトウェアユニットをテストし、テスト結果を文書化したか。必要に応じて利用者文書を更新したか<br>・ソフトウェア結合のためのテスト要件及びスケジュールを定義し、文書化していたか | KEEP | **○：該当事例あり** | **チーム間でテスト観点共有** |
| | | | PROBLEM | **○：該当事例あり** | **下流工程で不具合が多発** |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| ソフトウェア結合 | ・ソフトウェア結合計画の作成<br>・ソフトウェア結合テストの実施<br>・利用者用文書の更新<br>・ソフトウェア適格性確認テストの準備<br>・ソフトウェア結合の評価<br>・ソフトウェア結合の共同レビューの実施 | ・ソフトウェアユニット及びソフトウェアコンポーネントを結合してソフトウェア品目にするために結合計画を作成したか。この結合計画に従って、ソフトウェアユニット及びソフトウェアコンポーネントを結合し、集合体が作成されるごとにテストしたか。テスト結果を文書化したか<br>・ソフトウェア品目の各適格性確認要件に対して、ソフトウェア適格性確認テストをおこなうため、テストの集合、テストケース、テスト手順を作成し、文書化していたか<br>・結合計画、設計、コード、テスト、テスト結果及び利用者用文書を評価していたか。評価結果を文書化したか。レビューを実施したか。 | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| ソフトウェア適格性確認テスト | ・ソフトウェア適格性確認テストの実施<br>・利用者用文書の更新<br>・ソフトウェア適格性確認テストの評価<br>・ソフトウェア適格性確認テストの共同レビューの実施<br>・監査の支援<br>・納入ソフトウェア製品の準備<br>※便宜上システム適格性確認テストを含む。 | ・ソフトウェア品目に対して、適格性確認要件に従って、適格性確認テストを行ったか。適格性テストの結果を文書化していたか。<br>・必要に応じて利用者用文書を更新したか。<br>・設計、コード、テスト、テスト結果及び利用者用文書を評価したか。評価結果を文書化したか。レビューを実施したか。 | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| ソフトウェア導入 | ・ソフトウェア導入(インストール)計画の作成<br>・ソフトウェア導入の実施 | ・契約に指定されたように実環境にソフトウェア製品を導入する計画を作成したか<br>・導入計画に従ってソフトウェア製品を導入したか<br>・導入中に起きたこと及び結果を文書化したか | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| ソフトウェア受け入れ支援 | ・取得者の受け入れレビューと受け入れテストの支援<br>・ソフトウェア製品の納入<br>・取得者への教育訓練及び支援 | ・取得者のソフトウェア製品受け入れレビュー及びテストを支援したか<br>・受け入れテスト及びテストの結果を文書化したか<br>・契約に沿ってソフトウェア製品を完成し納入し、教育訓練及び支援を取得者に提供したか | KEEP | **○：該当事例あり** | 社内SEのβ評価 |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |

【付録3-(2)：FOPA 観点チェックシート(後半部分　分類（PMBOK知識体系）：プロジェクトマネージャー,チームリーダー向け）】

（記入例）

## ＜分類(PMBOK知識体系):プロジェクトマネージャー、チームリーダー向け＞

| 分類(PMBOK) | 説明 | 具体的要求事項 | KEEP/PROBLEM/IDEA | 観点チェック確認 | 備考(観点チェック確認結果の理由など自由記入) |
|---|---|---|---|---|---|
| 統合管理 | プロジェクト内の各プロセスとプロジェクトマネジメント活動を識別、統合、統一、調整する | ・開発計画(開発機能、開発プロセス、体制、想定顧客など)の変更や、開発中のQCDの不備が生じた際に開発計画書を最新化していたか<br>・特に最新化していなかった場合は情報共有に問題が無かったか確認していたか | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| スコープ管理 | プロジェクトの範囲、成果物、作業を過不足なく定義する。 | ・機能、非機能の各要件の受け入れ基準を明確にしていたか<br>・WBSを作成し、タスクの実施者、実施時期が明確であったか<br>・品質、進捗上の問題を基に、開発要件への変更管理を検討していたか<br>・ステークホルダーからの要件変更等に対応できていたか、対応方針は明確であったか | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| タイム管理 | プロジェクト中の作業を見積もり、スケジュールおよびマイルストン時期を計画する。また、計画時期通りに完了できるように、定期的に監視・コントロールする。 | 進捗に遅れは生じなかったか<br>また、特に遅れが発生していた際に下記の内容は妥当であるかを確認したか<br>・進捗率の定義(例：設計完了で50%、レビューを受けて80%、レビュー指摘への対処完了で100%)が明確であったか<br>・作業者の遅れを把握できる会議体を実施し、適切なエスカレーションを実施していたか<br>・見積もりの精度、人員配備の妥当性について分析していたか | KEEP | **○：該当事例あり** | **日々のPDCAの実施** |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | **○：該当事例あり** | **開発効率化について** |
| コスト管理 | プロジェクト予算を設定し、定期的にコスト状況を管理する。 | コストの基準値はクリアしていたか<br>また、特にクリアできていない場合に下記の内容は妥当であるか確認したか<br>・コストについての計画との予実差を定期的に確認していたか<br>・計画時の見積もり手法は妥当であったか | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | **○：該当事例あり** | **見積もり通りなのに計画遅れ** |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| 品質管理 | プロジェクトの品質ニーズを満たすために、品質方針、品質計画、品質目標を設定し、対象物の品質を監視・モニタする。 | 品質基準(工程完了条件など)をクリアしていたか。<br>また、特にクリアできていない場合に下記の内容は妥当であるか確認したか<br>・盛り込んだ品質施策の内容は妥当であったか<br>・品質尺度は妥当性か<br>・品質基準値そのものの妥当性について検証したか<br>・品質状況は工程内だけでなく、工程間(設計工程の品質不備がプログラム工程に影響していないか　等)を検証していたか | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | **○：該当事例あり** | **工程完了時に定量的/定性的な品質分析基準の見直し** |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| 人的資源管理 | プロジェクト・チームを組織化し、マネジメントする。 | ・プロジェクト体制を明確にしメンバーに周知していたか<br>・教育の提供について十分だったか、次開発ではどのように教育を行うか検証していたか<br>・個々人の能力分析と、チームとしての能力分析を実施していたか | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| コミュニケーション管理 | ステークホルダおよびチームメンバーに対して、必要な情報をタイムリーに提供する。 | 下記のメンバーとの連絡についての情報共有が適切であったか<br>・開発内部<br>・開発―品質部門間<br>・開発―SE間<br>・開発―開発外部のステークホルダー(顧客や上層部など) | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | **○：該当事例あり** | **キックオフミーティング** |
| リスク管理 | ステークホルダーのニーズについての計画とマネジメントを行い、意思決定等にステークホルダーを適切に関与してもらう。 | リスク抽出計画(時期、抽出観点、抽出体制・リスク特定後の管理方法、影響度、発生確率の定義)は明確で今回の開発において発生した問題は顕在化前にリスクとして抽出していたか<br>※特にPMだけでリスクを挙げているのではなく、特定する際に関係者を呼び、確実な抽出を行っていたか<br>・リスクへの対応が十分であったか検証したか | KEEP | ×：該当事例なし | |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| 調達管理 | 外部が保有している技術や成果物を、プロジェクトに活用する。そのための、外部技術や成果物の調達計画・管理を行う。 | ・協力会社への発注は基準に沿って適切に発注できていたか検証していたか<br>・協力会社の作業分の品質確認、進捗確認に問題が無かったかを確認していたか | KEEP | **○：該当事例あり** | **必要なテスト機材の確保** |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |
| ステークホルダー管理 | プロジェクトの問題を未然に防止するため、リスクを計画、識別、分析、監視、コントロールする。 | ・ステークホルダーとの関係(プロジェクトへの認識、影響力、関与度合い)を分析したか | KEEP | **○：該当事例あり** | **品証部門との品質レビュー** |
| | | | PROBLEM | ×：該当事例なし | |
| | | | IDEA (PROPOSAL) | ×：該当事例なし | |

## 【付録4：FOPA KPTシート（記入例）】

### FOPA KPTシート

※観点リストを運用する場合、「○：該当事例あり」の分類について、本KPTシートに記載してください。

| | | |
|---|---|---|
| 開発プロジェクト名 | Aプロジェクト　バージョンアップ　V○.○ | ←観点チェックのシートの情報が表示されます。 |
| 個人名orチーム名 | Bチーム | ←観点チェックのシートの情報が表示されます。 |

| 選択式 | 記入 | 下表のTRYを転記 | 記入 | 記入 | 記入 | 記入 | 記入 | 選択式 | 選択式 | 記入 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 区分 | # | FOPA TRY宣言<br>（TRY宣言対象の内容を転記しよう！） | いつ？（いつまでに？）<br>When？（By When?） | 誰が？<br>（Who?） | 何を？<br>（What?） | どのように行うか？<br>（How?） | 次のプロジェクトで誰がフォローするか？ | 展開先<br>スコープは？ | フォロー<br>Status | 補足（CLOSEの場合は、必ず理由を記入） |
| | | | （真因分析した結果、3W1Hでアクションを記載しよう。） | | | | | | | |
| PROBLEM | 1 | プロセス開始の準備時に、有識者のレビュー時間を確保する計画を立てよう！ | 次のバージョンアップ開発プロジェクトBのシステム設計段階 | 開発プロジェクトAのプロジェクトマネージャー　Sさん | 有識者の割り当てとレビュー計画 | ・レビュー計画を立案する。<br>・有識者を割り当て、レビュー時間を確保する。 | 開発プロジェクトAのPMO　Kさん | 製品、プロジェクト | 実行中 | ○月○○日に会議体を開き、要件の妥当性を確認予定。 |
| PROBLEM | 2 | ・設計開始前に、企画部門と会議を開き、要件を確認しよう！<br>・要件変更管理を徹底しよう。 | 2018年4月以降の組織Aの開発プロジェクト | 組織Aの　Fさん | システム設計 | ・企画部門と会議体を開き、要件に誤りがないかを確認する。<br>・レビュー完了後万一要件が変更になる場合は、要件変更管理を運用する。 | 組織A全体のPMOリーダーYさん | 全社、事業部 | 未着手 | 2018月１月から開始から全開発プロジェクトで実施する。<br>企画部門とは整合済。 |
| KEEP | 2 | 上流工程での品質確保方法のルール化を推進し、チーム間で共有して上流工程での品質を高めよう！ | 2017年9月以降の組織Aの開発プロジェクトのホワイトボックステスト | 組織Aの　Fさん | ホワイトボックスのテスト（ユニットテスト） | ホワイトボックステストの共通ルールを決め、毎週のチーム間ミーティングで、実行状況を確認しよう！ | 開発プロジェクトXのPMO　Kさん | 製品、プロジェクト | CLOSE | チーム間ミーティングを毎週開催し、ホワイトボックスのチーム間共有と実行状況確認の運用が定着したため、CLOSE。 |
| IDEA | 3 | プロジェクトキックオフミーティングに、プロパ、協力会社含めて招集しよう！ | 2018年4月以降の組織Aの開発プロジェクトのキックオフミーティング | 組織Aの　開発プロジェクトマネージャー全員 | プロジェクトの目的と計画の共有 | プロパー、協力会社含め、開発プロジェクトメンバー全員を、キックオフミーティングに参加してもらう！そこでプロジェクトの目的と計画を共有しよう！ | 組織A全体のPMOリーダーYさん | 全社、事業部 | 未着手 | 2018月１月から開始から全開発プロジェクトで実施する。 |
| PROBLEM | 4 | 工程完了時に定量的/定性的な品質分析基準を見直し、開発者と工程完了承認者で認識を共有できるようにしよう！ | 2018年7月以降の組織Aの開発プロジェクト | 組織Aの　品質管理責任者Tさん | 組織の品質基準 | 1.工程完了時の定量的/定性的な品質分析基準を見直す。その際過去○○年の開発プロジェクトの品質メトリクスとリリース後の品質状況の関連性を分析する。<br>2.組織管理層、品質保証部門承認の元、運用を開始し、開発者と工程完了承認者に周知する。 | 組織Aの経営層Bさん<br>1. 2018年3月まで<br>2. 2018年6月まで | 全社、事業部 | 実行中 | 過去○○年の品質メトリクスを集計中。 |

| | | 選択式 | 選択式 | 記入 | 記入 | 選択式 | 選択式 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KEEP | # | 分類(観点チェックで選択したもの)<br>（ソフトウェア実装、PMBOKのいずれか） | | 振り返り内容(KEEP) | TRY（改善）　だから、こうしよう！ | 振り返りアセスメント | |
| | | ソフトウェア実装 | PMBOK | | | 重要度 | TRY宣言対象 |
| | 1 | | 調達管理 | テストに必要な機材において、事前に必要数を確認し、設計（○△さん）と調整した。そのため機材の不足は発生しなかった。 | プロジェクト開発計画立案時に、テストに必要な機材の必要数を見積もり、関係者と調整しておこう！ | 2 | 宣言対象外 |
| | 2 | ソフトウェア構築 | | ホワイトボックステストにおいて、従来設計者が属人的に行っていたものを、チーム間でテスト観点を合わせた。これにより、上流工程での品質向上が行われ、下流工程での不具合検出率が○○%削減した。 | チーム間で定期的に会議体を開催し、上流品質確保の方法について議論し合おう！ | 3 | 宣言対象 |
| | 3 | | ステークホルダ管理 | プロジェクト計画時に、品質保証部門と、工程毎の、品質レビューレビューポイントを、事前に整合していた結果、効率的にレビュー指摘が挙がり、かつ時間通りに完了した。 | プロジェクト計画時に、ステークホルダーを洗い出し、整合しておこう！ | 2 | 宣言対象外 |
| | 4 | | タイム管理 | 個人でPDCAを実践した結果、優先度の高い業務に集中できた。<br>前日までに当日の業務リストを優先度付きで作成し、当日帰宅前にチェックするよう心掛けた。 | 毎日PDCAを実行しよう！ | 1 | 宣言対象外 |
| | 5 | | | | | | |

| | | 選択式 | 選択式 | 記入 | 記入 | 選択式 | 選択式 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PROBLEM | # | 分類(観点チェックで選択したもの)<br>（ソフトウェア実装、PMBOKのいずれか） | | 振り返り内容(PROBLEM) | TRY（改善）　だから、こうしよう！ | 振り返りアセスメント | |
| | | ソフトウェア実装 | PMBOK | | | 重要度 | TRY宣言対象 |
| | 1 | ソフトウェア構築 | | 下流工程で、設計者が想定した影響範囲以外の領域で、不具合が多発した。 | プロセス開始の準備時に、有識者のレビュー時間を確保する計画を立てよう！ | 3 | 宣言対象 |
| | 2 | ソフトウェア要件定義 | | 途中で要件が変更となり、開発後戻りが発生した。 | ・設計開始前に、企画部門と会議を開き、要件を確認しよう！<br>・要件変更に備え、要件変更管理を徹底しよう！ | 4 | 宣言対象 |
| | 3 | ソフトウェア方式設計 | | レビュー指摘対応したが、確認してもらえずに、機能設計が遅れた。 | レビュー計画を立案し、レビューイとレビューアで、レビュー実施日、修正確認日を共有しよう！ | 2 | 宣言対象外 |
| | 4 | | 品質管理 | 下流工程で、設計者が想定した影響範囲以外の領域で、不具合が多発した。 | 工程完了時に定量的/定性的な品質分析基準を見直し、開発者と工程完了承認者で認識を共有できるようにしよう！ | 4 | 宣言対象 |
| | 5 | ソフトウェア詳細設計 | | 機能テストで、異常ケースを忘れてしまい、最終テストで不具合が多発した。 | 異常ケースを考慮した設計にしよう！ | 2 | 宣言対象外 |
| | 6 | | コスト管理 | 見積もり通りなのに、計画から遅れた。 不具合分析に時間をとられてタスクに割ける時間が減った。 | 不具合分析も考慮し、予備工数を含めよう！ | 1 | 宣言対象外 |
| | 7 | | | | | | |

| | | 選択式 | 選択式 | 記入 | 記入 | 選択式 | 選択式 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IDEA（PROPOSAL） | # | 分類(観点チェックで選択したもの)<br>（ソフトウェア実装、PMBOKのいずれか） | | 振り返り内容(IDEA,PROPOSAL) | TRY（改善）　だから、こうしよう！ | 振り返りアセスメント | |
| | | ソフトウェア実装 | PMBOK | | | 重要度 | TRY宣言対象 |
| | 1 | | タイム管理 | 開発効率化について<br>・すべてのレビューを1時間以内に終わるような工夫が必要（時間が取れない中、効率的に実施すべき。）<br>・周知事項は、会議をせずに、メールで周知する。 | 開発効率化に向けて、無駄な会議は削除しよう！<br>・レビュー会議は1時間以内に終わらせよう。<br>・リーダーからメンバーへの連絡・周知事項は、メールで行おう！ | 2 | 宣言対象外 |
| | 2 | | 調達管理 | テスト用に、高性能と低性能PC、新旧モデルPCを組み合わたいので、多種多様なPC環境がほしい。 | 2018年X月からのプロジェクトで利用するために、高性能x低性能PC、新x旧モデルPCを確保しよう！ | 2 | 宣言対象外 |
| | 3 | | コミュニケーション管理 | プロジェクトキックオフミーティングに、協力会社も含めてほしい。（情報共有のため） | プロジェクトキックオフミーティングに、プロパ、協力会社含めて招集しよう！ | 4 | 宣言対象 |
| | 4 | | | | | | |
| | 5 | | | | | | |

## 【付録5：FOPA なぜなぜ分析シート(記入例)】

### 【FOPA なぜなぜ分析シート】

**KEEP/PROBLEM 番号(#):** PROBLEM #02

| 事象 | なぜ1 | なぜ2 | なぜ3 | なぜ4 | なぜ5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 下流工程で、設計者が想定した影響範囲以外の領域で、不具合が多発した。 | なぜ、下流工程で、不具合が多発したのか？ | なぜ、上流工程で、設計の内部的影響範囲を見誤ったのか？ | なぜ、レビューアが影響範囲を見誤ったのか？ | なぜ、有識者が参加しなかったのか？ | どうしたら、有識者に参加してもらえるか？ |
| | なぜなら、上流工程で、設計の内部的影響範囲を見誤ったから。 | なぜなら、内部設計の影響範囲を、設計者とレビューアが見誤ったから。 | なぜなら、有識者がレビューに参加しなかったから。 | なぜなら、有識者の割り当てを計画していなかったから。 | プロジェクト立ち上げ時に計画しておき、設計またはレビューを依頼する。 |

| 何が | どうして | どうなった | だからこうしよう(TRY) |
|---|---|---|---|
| ソフトウェア詳細設計で、レビューアが | 影響範囲を見誤ったので、 | 不具合を流出させ、下流工程の品質が悪くなった。 | プロセス開始の準備時に、有識者のレビュー時間を確保する計画を立て、確実にレビューを実施してもらおう！ |
| | | | |

「TRY」をFOPA KPTシートに転記しよう！

## 【付録6：FOPA 真因分析シート （記入例）】

**【FOPA 真因分析シート】**

**KEEP/PROBLEM 番号(#):** PROBLEM #02

**＜手順＞**

| | | 記入時の説明 |
|---|---|---|
| **1）KEEP/PROBLEM の抽出** | PROBLEM：下流工程で、設計者が想定した影響範囲以外の領域で、不具合が多発した。 | **KEEP/PROBLEM**の事実を記載してください。（この時点では、「思い付き」のフリーフォーマットで可。） |

事実として、「何がどうしてどうなった？」で分類しよう！

**2）事実の整理**

| **「何について」**の事象なのか？ | **内部的に**、どのような良い/悪いことがあったのか？（内部的：プロジェクト内、あるいは製品に関する内部的な出来事） | **外部的に**、どのような良い/悪いことがあったのか？（外部的：開発プロジェクトのCostやDelivery、製品のQualityや要件など） | 自チーム内で通じる言葉で、「何について」「内部的に、どのような良い/悪い出来事があって」「外部的に、どのような良い/悪いことにつながったか？を書いてください。」 |
|---|---|---|---|
| 上流工程における、〇〇機能の設計において | 有識者の確認やレビューを行わなかったので、内部的な設計範囲を見誤ってしまい、 | 下流工程で、設計者が想定した範囲以外で、不具合が▲件発生した。 | |

マネージャや、他チームにも共有できるように、
抽象度を上げよう！

**3）抽象化（FMEA形式）**

| **「何が」** | **「どうして」** | **「どうなった」** | 何が？：観点チェックの、ソフトウェア工程（共通フレーム2013）、PMBOKの知識領域<br>どうして？：観点チェックの、具体的要求事項 レベルの内容<br>どうなった：開発プロジェクトのCostやDelivery、製品のQualityや要件が達成できたorできなかった など |
|---|---|---|---|
| ソフトウェア詳細設計 | 影響範囲を見誤ったので、 | 下流工程の品質が悪くなった。 | |

「どうして」を阻害する要因と、解決方法を考えよう！

**4）「どうして」の解決策**

| | | 「どうして」の阻害要因をしっかり考えよう！。分からなければ、他の人に相談しよう。 |
|---|---|---|
| PROBLEM：「どうしてしなかった」の阻害要因は何だろう？<br>KEEP：「どうして」を継続できない阻害要因は何だろう？ | 有識者のレビューを実施しなかったので、 | |
| どうしたら阻害要因は解決できるのか？ | ①プロジェクト計画時にレビュー計画を立て、有識者のレビュー時間を確保する。 | 阻害要因を解決できる方法を考えよう。「納得性、有効性、実現可能性」を持つことができるかを考えよう。 |

抽象化した「何がどうしてどうなったか」を受けて、
次のプロジェクトでTRYする内容を宣言しよう！

**5）TRY宣言**

| **だから、こうしよう！（TRY）** | 自分にとって、「納得性、有効性、実現可能性」のある内容を書こう！<br>後で、実施状況をチェックするように、具体的な内容にしよう！ |
|---|---|
| プロセス開始の準備時に、有識者のレビュー時間を確保する計画を立て、確実にレビューを実施してもらおう！ | |

**5）をFOPA KPTシートに転記しよう！**

【付録7-(1):アンケート（前半部分）】

# FOPA　振り返りプロセス、観点チェック、KPTシートのアンケート

開発プロジェクトの振り返りで実行していただいた、FOPA　振り返りプロセス、新テンプレートについて、ご意見をきかせてください。　　日付

チーム名・氏名：

| カテゴリ | 質 問 | 回 答　＊当てはまるセルをダブルクリックしてください | | | | 詳細結果 | カテゴリ結果 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| １．「FOPA 振り返りプロセス」について、有効でしょうか？ | FOPA 振り返りプロセス（観点チェック、KPTシート作成、TRY実践フォロー）は、実開発プロジェクトで実践可能ですか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | 0 |
| | FOPA 振り返りプロセス（観点チェック、KPTシート作成、TRY実践フォロー）は、実開発プロジェクトで実践するにあたり、かける時間に対して効果は発揮できると思いますか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | FOPA 振り返りプロセスについて、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | |
| 2.「振り返り観点チェック」は、観点網羅（抽出）に対して、有効でしょうか？ | 観点シート中の以下の「ソフトウェア実装プロセス」情報は、各実装プロセスを網羅的に振り返る上で有効でしょうか？<br>・ソフトウェア実装プロセス開始の準備・ソフトウェア要件定義・ソフトウェア方式設計・ソフトウェア詳細設計<br>・ソフトウェア構築・ソフトウェア結合・ソフトウェア適格性確認テスト・ソフトウェア導入・ソフトウェア受け入れ支援 | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | 0 |
| | 観点シート中の以下の**「ソフトウェア実装プロセス」**情報は、各**実装プロセスの重要なKPTを見つける**上で有効でしょうか？<br>・ソフトウェア実装プロセス開始の準備・ソフトウェア要件定義・ソフトウェア方式設計・ソフトウェア詳細設計<br>・ソフトウェア構築・ソフトウェア結合・ソフトウェア適格性確認テスト・ソフトウェア導入・ソフトウェア受け入れ支援 | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 観点シート中の以下の「PMBOK知識エリア」情報は、管理面を網羅的に振り返る上で有効でしょうか？<br>・統合管理、・スコープ管理、・タイム管理、・コスト管理、・品質管理、・人的資源管理<br>・コミュニケーション管理、・リスク管理、・調達管理、・ステークホルダー管理 | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 観点シート中の以下の「PMBOK知識エリア」情報は、管理面の重要なKPTを見つける上で有効でしょうか？<br>・統合管理、・スコープ管理、・タイム管理、・コスト管理、・品質管理、・人的資源管理<br>・コミュニケーション管理、・ステークホルダー管理、・リスク管理、・調達管理 | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 「振り返り観点チェック」シートに対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | |
| 3.「KEEP」、「PROBLEM」欄について、振り返りを実践する上で、有効でしょうか？ | FMEA形式（何が、どのようにしたため、どうなった）のフォーマットは**記載しやすい**ですか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | 0 |
| | FMEA形式（何が、どのようにしたため、どうなった）のフォーマットは**KPT整理に有効**ですか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | FMEA形式（何が、どのようにしたため、どうなった）が**うまく書けない場合は、整理のため、真因分析を実施する**のは、適切な運用だと思いますか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | FMEA形式（何が、どのようにしたため、どうなった）が**うまく書けない場合のみ真因分析を実施する**のは、プロセス上、実施者の負担を軽減する意味で有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 分類（ソフトウェア工程、PMBOK)によって、”TRY(改善)だから、こうしよう！”は、導出しやすいですか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | FOPA真因分析シートは、真因分析を導出するために、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | FOPAなぜなぜ分析シートは、真因分析を導出するために、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 振り返りアセスメントで重要度、頻度を選択するのは、優先度の高いTRYを選択する上で、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 振り返りアセスメントで重要度、頻度は選択しやすいですか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 振り返り内容、分類、振り返りアセスメントによって、”改善（TRY)だから、こうしよう！”の記載に関して記載しやすいでしょうか | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 展開先スコープは、TRYを実践する上で、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 「KEEP」、「PROBLEM」欄に対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | |
| ４．「IDEA(PROPOSAL」欄は振り返りを実践する上で、有効でしょうか？ | 「IDEA(PROPOSAL)」欄のフォーマットは記載しやすいですか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | 0 |
| | 「IDEA(PROPOSAL)」欄のフォーマットはKPT整理に有効ですか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 分類（ソフトウェア工程、PMBOK)によって、”TRY(改善)だから、こうしよう！”は、導出しやすいですか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 振り返りアセスメントで重要度、頻度を選択するのは、優先度の高いTRYを選択する上で、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 振り返りアセスメントで重要度、頻度は選択しやすいですか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 振り返り内容、分類、振り返りアセスメントによって、”改善（TRY)だから、こうしよう！”の記載に関して記載しやすいでしょうか? | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 「IDEA(PROPOSAL)」欄に対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | |

## 【付録7-(2):アンケート（後半部分）】

| カテゴリ | 質 問 | 回 答 ＊当てはまるセルをダブルクリックしてください | | | | 詳細結果 | カテゴリ結果 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.「展開先スコープ」欄は、振り返りのTRYを実践する上で有効でしょうか？ | 展開先スコープは、TRYを実践する上で、スコープが明確になることで、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | 0 |
| | 展開先スコープは、振り返り結果を他チームや、他製品、組織全体に展開するために、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 「展開先スコープ」欄に対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | |
| 6.「振り返りTRY宣言」に関して、有効でしょうか？ | 振り返り宣言は、最も大事なTRYを、**次のプロジェクトなどで実践する**ために、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | 0 |
| | いつ、だれが、何を、どのように行うかの３W1H のフォーマットは、管理層や、周りのメンバーに、**自分のアクションを伝える**のに、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 他チームや横展開は、この振り返りTRY宣言を行うことで**有効に展開できる**でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 振り返りTRY宣言対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | |
| 7.「フォロー（Status）」欄は、振り返りのTRYを実践する上で有効でしょうか？ | Status欄は次のプロジェクトで、TRYの状況を確認するために、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | 0 |
| | Status欄で、CLOSEの状態を設けることは、プロセスの肥大化を防止するために、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | 「フォロー（Status）」欄に対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | |
| 8. 我々研究者が考える、振り返りの**問題**を解決するのに、「FOPA　振り返りプロセス、観点チェック、KPTシート」は有効でしょうか？ | １）我々は、職場で実践している振り返り結果のKPTの質が低いため、次のプロジェクトで十分に活用できないと考えています。これは以下の理由により、振り返り結果の納得性、実現性可能性、有効性が低いためであると考えています。<br>・表現的な分析で留まっており、真因分析までたどり着けない。<br>・振り返りの網羅性が低い。重要案件を発見できない可能性あり。<br>・多数のKPTからどれを実践すれば良いか悩む。 | | | | | | 0 |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、**「表現的な分析で留まっており、真因分析までたどり着けない。」**を解決するために、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、**「振り返りの網羅性が低い。重要案件を発見できない可能性あり。」**を解決するために、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、**「多数のKPTからどれを実践すれば良いか悩む。」**を解決するために、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | ２）我々は、職場で実践している振り返りの中で、他製品へ横展開する方法が確立していないと考えています。これは、以下の理由によると考えます。<br>・自主的な活動に依存。組織の支援がない。<br>・他製品に展開していくと、実施することが増え、プロセスの肥大化につながる。<br>・振り返り結果を他製品へ横展開するプロセスがない。 | | | | | | |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、「**自主的な活動に依存。組織の支援がない。**」を解決するために、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、「**他製品に展開していくと、実施することが増え、プロセスの肥大化につながる。**」を解決するために、有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、**振り返り結果を他製品へ横展開するプロセスやツールとして、**有効でしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | ３）最後に、振り返り活動全般、FOPAプロセス、観点チェック、KPTシート全体について、ご意見をお願いします。 | | | | | | |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、今後も使っていきたいでしょうか？ | ○とてもそう思う | ○少しそう思う | ○あまりそう思わない | ○まったくそう思わない | | |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートを、今後活用するにあたり、何をどのように改善すべきでしょうか？（自由記入） | | | | | | |
| | 振り返り活動に対して、意見があれば教えてください。（別の課題や改善提案など） | | | | | | |

| 総合結果 | 0 |
|---|---|

【付録8:アンケート結果詳細】

| カテゴリ | 質 問 | 回 答 | 各人の回答<br>（1：とてもそう思う、2：少しそう思う、<br>3：あまりそう思わない、4：まったくそう思わない）<br>a～lは回答者を表す<br>・平均値が2.0未満:有効<br>・平均値が2.5を超える：有効でないと判断し，該当シートを改善 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | 平均値 |
| １．「FOPA 振り返りプロセス」について、有効でしょうか？ | FOPA 振り返りプロセス（任意：観点チェック、KPTシート作成、TRY実践フォロー）は、実開発プロジェクトで実践可能ですか？ | 『肯定的な意見』<br>・従来の振り返り（ざっくばらんなKPT）よりしっかりと考えられる手順である<br>・振り返りの質を一定レベルに保つことに有用<br>・シート作成まではそれほど問題なく実践可能<br>・振り返るレベルには有効<br>・深く考える機会を与えてくれる<br><br>『否定的な意見について、本研究で対応済』<br>・「KPT」の手軽さがなくなってしまう → KPTシートを簡略化して、対応済。<br>・もっとシンプルな方が良い。Keep、problem、tryに絞って自由に記載など → 本研究で対応済。<br><br>『否定的な意見』<br>・本気で取り組む人とそうでない人とでGAPが生まれる可能性が感じられた。 → 支援を行うことで効果が得られる。<br>・有効活用できるようになるまでのハードルが高い。組織的教育が必要。 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2.1 |
| | FOPA 振り返りプロセス（任意：観点チェック、KPTシート作成、TRY実践フォロー）は、実開発プロジェクトで実践するにあたり、かける時間に対して効果は発揮できると思いますか？ | | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2.5 |
| | FOPA 振り返りプロセスについて、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | | | | | | | | | |
| 2．「振り返り観点チェック」は、観点網羅（抽出）に対して、有効でしょうか？ | 観点シート中の以下の「ソフトウェア実装プロセス」情報は、各実装プロセスを網羅的に振り返る上で有効でしょうか？<br>ソフトウェア実装プロセス開始の準備、ソフトウェア要件定義、ソフトウェア方式設計、ソフトウェア詳細設計、ソフトウェア構築（プログラミング）、ソフトウェア結合、ソフトウェア適格性確認テスト、ソフトウェア導入、ソフトウェア受け入れ支援 | 『肯定的な意見』<br>・観点シートで洗い出しを実施するのは網羅性向上に有効<br>・観点抽出が苦手な人には役立つ<br>・管理者視点と設計者視点で観点を分けるのは有効。<br>・KEEPのところを見つける場合は有用<br><br>『否定的な意見』<br>・「網羅的に振り返る」という部分の意図が不明確 →（プロジェクト全体を十分把握している）管理層にとって、網羅的に振り返る意味が薄いという意見。本当に十分なのか、実践での検証が必要。<br>・PROBLEMは「ここがダメだ」という認識が先に来るために、分類単位で問題点を見つけることの意義が不明確 → 気づかないところ、忘れているところを思い起こさせる意味で有効であると推察。<br>・有効であるが、（PMBOK知識体系の）ただ言葉が分からない人は勉強が必要 →教育、支援が必要。 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1.8 |
| | 観点シート中の以下の**「ソフトウェア実装プロセス」**情報は、各**実装プロセスの重要なKPTを見つける**上で有効でしょうか？<br>ソフトウェア実装プロセス開始の準備、ソフトウェア要件定義、ソフトウェア方式設計、ソフトウェア詳細設計、ソフトウェア構築（プログラミング）、ソフトウェア結合、ソフトウェア適格性確認テスト、ソフトウェア導入、ソフトウェア受け入れ支援 | | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2.0 |
| | 観点シート中の以下の「PMBOK知識エリア」情報は、管理面を網羅的に振り返る上で有効でしょうか？<br>統合管理、スコープ管理、タイム管理、コスト管理、品質管理、人的資源管理<br>コミュニケーション管理、リスク管理、調達管理、ステークホルダー管理 | | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2.1 |
| | 観点シート中の以下の「PMBOK知識エリア」情報は、管理面の重要なKPTを見つける上で有効でしょうか？<br>統合管理、スコープ管理、タイム管理、コスト管理、品質管理、人的資源管理<br>コミュニケーション管理、リスク管理、調達管理、ステークホルダー管理 | | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2.2 |
| | 「振り返り観点チェック」シートに対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | | | | | | | | | |

【付録8:アンケート結果詳細】

| カテゴリ | 質 問 | 回 答 | 各人の回答<br>（1：とてもそう思う、2：少しそう思う、<br>3：あまりそう思わない、4：まったくそう思わない）<br>a～lは回答者を表す<br>・平均値が2.0未満:有効<br>・平均値が2.5を超える：有効でないと判断し，該当シートを改善 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | 平均値 |
| 3.「KEEP」、「PROBLEM」欄について、振り返りを実践する上で、有効でしょうか？ | FMEA形式（何が、どのようにしたため、どうなった）のフォーマットは**記載しやすい**ですか？ | 『肯定的な意見』<br>・振り返りフローに沿って整理できて良い<br>・真因分析シートで、（順を追って分析できるので）真因を抽出するために、分析が行い易い<br>・なぜなぜ分析シートは、不具合分析に使っている帳票と似ているので、使いやすい。<br>・KEEP/PROBLEM欄のフォーマットについては、左から右に手順に沿って記載できるので、慣れてくれば書きやすい<br><br>『否定的な意見について、本研究で対応済』<br>・分類がなくてもTRYは書けるので分類は不要 → KPTシートを簡略化して、対応済。<br>・FMEA形式での入力は記入者にとって負担が大きい → KPTシートを簡略化して、対応済。<br>・もっとシンプルでいいのでは。 → KPTシートを簡略化して、対応済。<br>・「PROBLEM」で振り返りアセスメント欄の改善要否は不要。問題として列挙しているので改善するのは当然 → KPTシートを簡略化して、対応済。<br>・「重要度」の、粒度が荒い。テーマ全体の振り返りには良いが、各チームの業務レベルでは、3,4はほとんど発生しない<br>→重要度を見直した。また各社でカスタマイズできるようにしたことで、解決する運用とする。<br>・発生頻度は書きづらい。新旧プロジェクトで異なるため、書いても意味がない。 →KPTシートから削除。対応済。<br><br>『否定的な意見』<br>なし。 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2.3 |
| | FMEA形式（何が、どのようにしたため、どうなった）のフォーマットは**KPT整理に有効**ですか？ | | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2.1 |
| | FMEA形式（何が、どのようにしたため、どうなった）が**うまく書けない場合は、整理のため、真因分析を実施する**のは、適切な運用だと思いますか？ | | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2.3 |
| | FMEA形式（何が、どのようにしたため、どうなった）が**うまく書けない場合のみ真因分析を実施する**のは、プロセス上、実施者の負担を軽減する意味で有効でしょうか？<br>→ **アンケート時点で存在していたが、最終的に本欄を削除することで、対応済。** | | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2.6 |
| | 分類（ソフトウェア工程、PMBOK)によって、"TRY(改善)だから、こうしよう！"は、導出しやすいですか？ →**アンケート時点から意味づけを変え、観点チェックシートとKPTシートをつなぐ情報として利用する。** | | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2.9 |
| | FOPA真因分析シートは、真因を導出するために、有効でしょうか？ | | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2.1 |
| | FOPAなぜなぜ分析シートは、真因を導出するために、有効でしょうか？ | | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2.1 |
| | 振り返りアセスメントで重要度、頻度を選択するのは、優先度の高いTRYを選択する上で、有効でしょうか？ | | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.4 |
| | 振り返りアセスメントで重要度、頻度は選択しやすいですか？<br>→ **アンケート時点で存在していたが、最終的に本欄を削除することで、対応済。** | | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.8 |
| | 振り返り内容、分類、振り返りアセスメントによって、"改善（TRY)だから、こうしよう！"の記載に関して記載しやすいでしょうか | | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.4 |
| | 展開先スコープは、TRYを実践する上で、有効でしょうか？ | | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2.2 |
| | 「KEEP」、「PROBLEM」欄に対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | | | | | | | | | |
| ４．「IDEA(PROPOSAL」欄は振り返りを実践する上で、有効でしょうか？ | 「IDEA(PROPOSAL)」欄のフォーマットは記載しやすいですか？ | 『肯定的な意見』<br>・KEEP/PROBLEMのフォーマットでは書きにくい項目もあるので、それらとは別に欄を設けるのは良い<br><br>『否定的な意見』<br>・KEEP/PROBLEMのTryで十分では？（改善アイデアがあるなら、必ず、問題があったはず）→ KPTシートを簡略化して、対応済。<br>・フリーフォーマットですが、改善アイデアに対してなぜそうしたほうがよいのか、背景・根拠を整理して記載できる枠組みがあったほうが良い。 →真因分析、なぜなぜ分析シートを使って背景・根拠を整理することを推奨。 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2.4 |
| | 「IDEA(PROPOSAL)」欄のフォーマットはKPT整理に有効ですか？ | | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2.4 |
| | 分類（ソフトウェア工程、PMBOK)によって、"TRY(改善)だから、こうしよう！"は、導出しやすいですか？ →**アンケート時点から意味づけを変え、観点チェックシートとKPTシートをつなぐ情報として利用する。** | | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2.8 |
| | 振り返りアセスメントで重要度、頻度を選択するのは、優先度の高いTRYを選択する上で、有効でしょうか？ | | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.5 |
| | 振り返りアセスメントで重要度、頻度は選択しやすいですか？ | | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2.7 |
| | 振り返り内容、分類、振り返りアセスメントによって、"改善（TRY)だから、こうしよう！"の記載に関して記載しやすいでしょうか? | | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2.4 |
| | 「IDEA(PROPOSAL)」欄に対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.「展開先スコープ」欄は、振り返りのTRYを実践する上で有効でしょうか？ | 展開先スコープは、TRYを実践する上で、スコープが明確になることで、有効でしょうか？ | 『肯定的な意見』<br>・TRYの展開先スコープが明確であるため、関係者と共有しやすい（行動がとりやすく、次開発プロジェクトの改善につながる）<br><br>『否定的な意見⇒なし』 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 未回答 | | | 1.7 |
| | 展開先スコープは、振り返り結果を他チームや、他製品、組織全体に展開するために、有効でしょうか？ | | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | | | | 1.8 |
| | 「展開先スコープ」欄に対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | | | | | | | | | |

【付録8:アンケート結果詳細】

| カテゴリ | 質 問 | 回 答 | 各人の回答<br>（1：とてもそう思う、2：少しそう思う、<br>3：あまりそう思わない、4：まったくそう思わない）<br>a～lは回答者を表す<br>・平均値が2.0未満:有効<br>・平均値が2.5を超える：有効でないと判断し，該当シートを改善 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | 平均値 |
| 6.「振り返りTRY宣言」に関して、有効でしょうか？ | 振り返り宣言は、最も大事なTRYを、**次のプロジェクトなどで実践する**ために、有効でしょうか？ | 『肯定的な意見』<br>・意思を明確に示す意味で有用<br>・個人以外の協力が必要な場合は、今回のような仕組みとセットにすることで効果を発する<br>・他チームとしては内容を見て、判断できる<br>・TRYの項目について重点的に実施するものを定めることで、次開発プロジェクトでの留意点が明確になる<br><br>『否定的な意見⇒なし』 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2.0 |
| | いつ、だれが、何を、どのように行うかの３W1H のフォーマットは、管理層や、周りのメンバーに、自分の**アクションを伝えるのに、有効でしょうか？** | | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1.8 |
| | 他チームや横展開は、この振り返りTRY宣言を行うことで**有効に展開できる**でしょうか？ | | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2.5 |
| | 振り返りTRY宣言対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.「フォロー（Status）」欄は、振り返りのTRYを実践する上で有効でしょうか？ | Status欄は次のプロジェクトで、TRYの状況を確認するために、有効でしょうか？ | 『肯定的な意見』<br>・次開発プロジェクトでの実践状況を記載し共有する上で有効。実行支援に役立つ。<br><br>『否定的な意見について、本研究で対応済』<br>・「フォロー」の内容を更新するタイミングをコメントに記載したほうがよい　→備考欄を設けることで、対応済。<br><br>『否定的な意見』 →　具体的な実行支援のプロセス化が必要という意見。　今後の課題と捉える。<br>・Statusを記入する最初のタイミングは、次のテーマが始まるときだと思いますが、その後のチェックタイミングが不明確<br>・いつ誰がフォローするかが不明確<br>・誰がどの基準でcloseするのか、期限等はどうするのかなど、この欄の運用方法が不明確 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2.3 |
| | Status欄で、CLOSEの状態を設けることは、プロセスの肥大化を防止するために、有効でしょうか？ | | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2.5 |
| | 「フォロー（Status）」欄に対して、良かった点・改善点などの意見があれば、記入ください。（自由記入） | | | | | | | | | | | | | | |

【付録8:アンケート結果詳細】

| カテゴリ | 質 問 | 回 答 | 各人の回答<br>（1：とてもそう思う、2：少しそう思う、<br>3：あまりそう思わない、4：まったくそう思わない）<br>a～lは回答者を表す<br>・平均値が2.0未満:有効<br>・平均値が2.5を超える：有効でないと判断し，該当シートを改善 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | 平均値 |
| 8. 我々研究者が考える、振り返りの**問題**を解決するのに、「FOPA　振り返りプロセス、観点チェック、KPTシート」は有効でしょうか？ | １）我々は、職場で実践している振り返り結果のKPTの質が低いため、次のプロジェクトで十分に活用できないと考えています。これは以下の理由により、振り返り結果の納得性、実現性可能性、有効性が低いためであると考えています。<br>・表現的な分析で留まっており、真因分析までたどり着けない。<br>・振り返りの網羅性が低い。重要案件を発見できない可能性あり。<br>・多数のKPTからどれを実践すれば良いか悩む。 | 『肯定的な意見』<br>・シート"KPTシート"の振り返りTRY宣言は必要<br>・真因を求めるために重要な作業である<br>・KPTの手軽さと本シートの両立ができるとより良い<br>・シンプルな観点リストは反省点を考える上で有効<br>・振り返り分析は質が高くても、他のタスクと比べて優先順位が低ければやらないので、開発のプロセスに組み込むのは大賛成<br>・優先度の高い改善を行うには有効<br>・今までの振り返りは任意や思い付きの実施がほとんどだったので、プロセスとして組み込むと適切な分析ができるようになる。<br><br>『否定的な意見』<br>・最初にKPTシートを記載するのは大変。余計な分析までをする手間がかかる。　→KPTシートの簡略化＆重要度の高いに絞り分析することで「解決済」では？<br>・②-5時点までは、観点チェックのネタ出しにとどめ、最後にTeam内で完成させる方がよい。→　優先度の高いものを振り返り会で共有するプロセスにしたことで、対応済。<br>・強制的に実施させるのは手間がかかるので、分析が苦手/出来ない人向けの補助ツールとしての運用の方が良い。<br>・記入項目多く、作業コストがかかってしまう。　→　KPTシートを簡略化して、対応済。<br>・振り返りアセスメント欄の頻度について管理面（スケジュール、規模見積もり、コストなど）に関する振り返りには重要度だけで十分　　→　KPTシートを簡略化して、対応済。<br>・個人に特化する内容は、分別した方がよい。これを含めると、分析にも時間がかかる。プロセスの肥大化にもつながる。<br>→　優先度の高いものに分析を絞ることで、対応済。 | | | | | | | | | | | | |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、**「表現的な分析で留まっており、真因分析までたどり着けない。」**を解決するために、有効でしょうか？ | | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.3 |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、**「振り返りの網羅性が低い。重要案件を発見できない可能性あり。」**を解決するために、有効でしょうか？ | | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.3 |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、**「多数のKPTからどれを実践すれば良いか悩む。」**を解決するために、有効でしょうか？ | | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2.3 |
| | ２）我々は、職場で実践している振り返りの中で、他製品へ横展開する方法が確立していないと考えています。これは、以下の理由によると考えます。<br>・自主的な活動に依存。組織の支援がない。<br>・他製品に展開していくと、実施することが増え、プロセスの肥大化につながる。<br>・振り返り結果を他製品へ横展開するプロセスがない。 | | | | | | | | | | | | | |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、「**自主的な活動に依存。組織の支援がない。**」を解決するために、有効でしょうか？ | | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2.5 |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、「**他製品に展開していくと、実施することが増え、プロセスの肥大化につながる。**」を解決するために、有効でしょうか？<br>**→プロセスの肥大化を防止するためには、具体的な実行支援のプロセス化が必要という意見。　今後の課題と捉える。** | | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2.9 |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、**振り返り結果を他製品へ横展開するプロセスやツールとして、**有効でしょうか？ | | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.4 |
| | ３）最後に、振り返り活動全般、FOPAプロセス、観点チェック、KPTシート全体について、ご意見をお願いします。 | | | | | | | | | | | | | | |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートは、今後も使っていきたいでしょうか？ | | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2.5 |
| | FOPAプロセス、観点チェック、KPTシートを、今後活用するにあたり、何をどのように改善すべきでしょうか？　　（自由記入） | | | | | | | | | | | | | | |
| | 振り返り活動に対して、意見があれば教えてください。（別の課題や改善提案など）　　（自由記入） | | | | | | | | | | | | | | |

## 【付録9:振り返り結果(TRY)が実践されない事例・課題と，FOPA振り返りプロセス適用時の効果】

| No. | 事例観点 | 事例概要 | 事例説明 | 振り返り結果(TRY)が実践されない課題(理由)<br>⇒大項目①と小項目A)B)，および大項目②と小項目C)D)が研究員4名全員の共通課題<br>大項目 | 小項目 | 効果判定 | FOPA振り返りプロセス適用時の効果 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 開発体制 | プロジェクトマネージャーの変更 | プロジェクトマネージャーが変更になった場合，なぜそのTRYを開発プロセスに適用しないといけないかが分からず，TRYが未適用になり開発プロセスが改善されない． | **①TRYに対する納得感の低さ** | **B)KEEP/PROBLEMの真因分析の不十分さ** | ○ | プロジェクトマネージャーが前開発の分析内容を納得するために，前開発の振り返り結果(TRY)を積極的に取り入れることができる． |
| 2 | 開発体制 | 開発リーダー，担当者の変更 | 開発リーダーや担当者が変更になった際に，改善されたプロセスを適用する必要性が分からず，単に肥大化したプロセスと考えてしまう．そのために，開発計画書に記載しているにも関わらず，その内容を担当に実施するよう説明しない． | **①TRYに対する納得感の低さ** | **A)KEEP/PROBLEMの網羅性の不十分さ**<br>**B)KEEP/PROBLEMの真因分析の不十分さ** | ○ | 開発リーダーや担当者が前開発の分析内容を納得するために，前開発の振り返り結果(TRY)を積極的に取り入れることができる． |
| 3 | 開発体制 | 協力会社の変更 | 振り返り結果の理由が分からないので，前開発の協力会社に適用している品質保証プロセスが，今回の開発の協力会社にも適用できると判断できなかった． | **①TRYに対する納得感の低さ**<br>**②個人/チームに依存したTRYの実践** | **B)KEEP/PROBLEMの真因分析の不十分さ**<br>**C)情報伝達する仕組みが不確定** | ○ | 振り返り結果の理由が分かるので，今回の協力会社にも適用すべき内容，適用不要の内容を判断できる． |
| 4 | 開発体制 | 開発ごとに開発体制が解体，新規構築される開発 | 振り返り分析をしているにも関わらず，開発体制が変わる際に分析内容を引き継がれないために，次開発で開発プロセスが改善されない． | **②個人/チームに依存したTRYの実践** | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>**D)実行支援体制が不確定** | ○ | 3W1Hで引き継ぐ内容が明確になり，分析内容のフォローア(実行支援者)も明確になるので，振り返り結果が次開発に適切に引き継がれる． |
| 5 | 開発体制 | 他部門へ依頼する分析内容 | 開発部門の分析結果より，品証部門が実施すべき内容が発生したが，品証部門に納得してもらえなかった．そのために結果的に実施されず工程内障害を再発してしまった． | **①納得感の低さ** | **A)KEEP/PROBLEMの網羅性の不十分さ**<br>**B)KEEP/PROBLEMの真因分析の不十分さ** | ○ | FOPA TRY宣言による明確な引継ぎ方法と，PDCAによる組織的な支援体制を構築しているため，振り返り結果が他部門へも適切に引き継がれる． |
| 6 | 開発体制 | 組織成熟度が低い | CMMI レベル1相当でプロセスが未確立となっており，組織的な品質改善活動が不十分 | **②個人/チームに依存したTRYの実践** | **D)実行支援体制が不確定**<br>E)スキル不足(プロセス，品質) | △ | FOPA振り返りプロセスとして用意することで，組織的に展開が可能となる<br>【留意点】プロセス，品質に関する教育を行う必要あり． |
| 7 | 開発体制 | 開発スキルが低い | プロジェクトのメンバーに新人が多かったり，自律的な開発を行う意識が低いメンバーが多かったりすることで，目先の作業に手いっぱいで，振り返り結果の活用まで手が回らない． | ④個人スキルの低さ | E)スキル不足(開発スキル，改善活動) | × | 振り返りの実践に余裕がない体制なので，FOPA振り返りプロセスを実践しても，効果が期待できない．開発体制を盤石に整えることが先決． |
| 8 | 機会 | 久しぶり開発 | 例えば5年ぶりのエンハンス(バージョンアップ)開発であり，前開発で分析した当時とはツールや技術が変わっており，今回の開発に分析内容を全て適用すべきか判断できない． | **②個人/チームに依存したTRYの実践**<br>③実行機会逸失 | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>**D)実行支援体制が不確定**<br>G)計画未立案 | △ | KEEP/PROBLEMを基にしたTRYを残しているために，判断をできる．<br>【留意点】前開発の分析時が5年前だと技術自体が失われている場合(OSSの終了やツールの販売終了など)もあるので，その場合は直接適用できない． |
| 9 | 企画力 | 売れなかった製品 | 製品が売れなかったために，振り返り分析としても開発内容の分析ではなく，商品力の分析のみに特化している．そのために開発プロセスの改善には活かされていない． | ⑨開発改善が対象外の扱い | E)スキル不足(プロセス，品質) | × | 今回のFOPA振り返りプロセスは開発プロセスへの適用になるので，要件定義など一部関わる所はあるものの，基本的には対象外である． |
| 10 | 個人スキル | 支援活動の停滞 | PMOが次開発での改善活動を支援しているが，改善活動が滞る． | ④個人スキルの低さ | E)スキル不足(スタッフ) | × | FOPA振り返りプロセスを適用しても，PMOが開発プロジェクトをしっかり支援できなければ効果がない．PMOなどスタッフの教育が必要． |
| 11 | 個人スキル | 振り返り結果の受け入れ拒絶 | 次開発のプロジェクトマネージャが振り返り結果を知っているのも関わらず，実践しない． | **①TRYに対する納得感の低さ**<br>⑦個人的改善意識の低さ | **A)KEEP/PROBLEMの網羅性の不十分さ**<br>**B)KEEP/PROBLEMの真因分析の不十分さ**<br>I)改善意識不足(モチベーション) | △ | FOPA振り返りプロセスを適用することで，納得感をつたえることができ，次開発に振り返り結果を引き継ぐが実践可能．<br>【留意点】プロジェクトマネージャの改善意識の醸成も必要． |
| 12 | 個人スキル | 精神的余裕のなさ | プロジェクトマネージャが精神的に改善活動を行う余裕がなく，目先の業務に邁進し，振り返り結果を実践しない． | ⑦個人的改善意識の低さ<br>**②個人/チームに依存したTRYの実践** | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>**D)実行支援体制が不確定**<br>E)スキル不足(業務改善) | △ | FOPA振り返りプロセスを適用することで，支援体制が構築されるために，改善活動が実践可能．<br>【留意点】プロジェクトマネージャの精神的余裕を持たせる支援も必要． |
| 13 | 情報管理 | 振り返り結果非公開 | 前開発のメンバが振り返り会の情報を積極的に公開していない． | **②個人/チームに依存したTRYの実践** | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>E)スキル不足(プロセス) | ○ | FOPA TRY宣言により情報伝達が確実に行えるため，本事例は解決される．またFOPA振り返りプロセス導入により，E)についても補うことができる． |
| 14 | 情報管理 | 振り返り結果の取得未実施 | 次開発のメンバが前開発の振り返り会の情報を積極的に取りに行っていない． | **②個人/チームに依存したTRYの実践** | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>E)スキル不足(プロセス) | ○ | 振り返り会で，次開発メンバ(経営管理層，PMO)を招集し，FOPA TRY宣言により情報伝達が確実に行えるため，本課題は解決される．またFOPA振り返りプロセス導入により，E)についても補うことができる． |

## 【付録9:振り返り結果（TRY)が実践されない事例・課題と，FOPA振り返りプロセス適用時の効果】

| No. | 事例観点 | 事例概要 | 事例説明 | 振り返り結果（TRY)が実践されない課題(理由)<br>⇒大項目①と小項目A)B)，および大項目②と小項目C)D)が<br>研究員4名全員の共通課題 | | 効果判定 | FOPA振り返りプロセス適用時の効果 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 大項目 | 小項目 | | |
| 15 | 情報管理 | 経営管理層への情報非伝達 | 経営管理層が振り返り内容を知らないので，新たな行動が実践しづらい． | **②個人/チームに依存したTRYの実践**<br>⑥組織的改善意識の低さ | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>J)管理層との信頼関係が不足 | △ | 振り返り会で，次開発メンバ（経営管理層，PMO）を招集し，FOPA TRY宣言により情報伝達が可能．<br>【留意点】経営管理層と開発メンバの信頼関係の確認が必要． |
| 16 | 情報管理 | 振り返り結果の管理方法が未確立 | 前開発の振り返り結果がどこにあるかわからないので，次開発で実践できない． | ⑥組織的改善意識の低さ | K)インフラ整備の不十分さ | × | プロセスではなく，構成管理方法の問題であるため，効果はない．構成管理などインフラを整えた上で，FOPA振り返りプロセスを導入する． |
| 17 | 情報管理 | 過去の資産活用不十分 | かなり過去の開発の振り返り結果が，次開発で活用されない． | ②個人/チームに依存したTRYの実践<br>⑥組織的改善意識の低さ | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>**D)実行支援体制が不確定**<br>F)適用範囲不明確 | ○ | FOPA振り返りプロセスのPDCAを回すことにより，過去の振り返り結果でStatus欄がCLOSE以外のものは次開発で実行することが明確になるため，本課題は解決される． |
| 18 | 組織風土 | 個別最適（チームワーク欠如） | 自分，あるいは自チームのみを考慮し，他チームへの展開の優先度を下げている． | ②個人/チームに依存したTRYの実践<br>⑤個人的改善意識の低さ | **D)実行支援体制が不確定**<br>E)スキル不足（業務改善） | ○ | FOPA振り返りプロセスには，横展開の仕組みがあるので，展開が可能になる． |
| 19 | 組織風土 | モチベーション | メンバや組織のモチベーション（向上心）が低く，改善活動が怠る． | ⑤個人的改善意識の低さ<br>**②個人/チームに依存したTRYの実践** | **D)実行支援体制が不確定**<br>I)改善意識不足（モチベーション） | △ | 分析内容に関して納得性を持ったTRYを積極的に取り入れ，開発プロセスが改善される．<br>【留意点】改善意識向上のための教育を行う必要あり． |
| 20 | 組織風土 | 縦割り体質 | 縦割ベース（自チーム，自部門）中心に開発をしており，横断的な業務や他チーム，他部門との連携を行っていない． | ⑥組織的改善意識の低さ<br>**②個人/チームに依存したTRYの実践** | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>**D)実行支援体制が不確定**<br>E)スキル不足（業務改善） | △ | FOPA振り返りプロセスとしての仕組みが明確になっているため横断的な組織に対しても対応可能．<br>【留意点】全体最適を狙った改善意識向上のための教育を行う必要あり． |
| 21 | 組織風土 | 保守的体質 | 新しいことに挑戦しようとしない．<br>経営管理層，プロジェクトリーダが保守的，話しづらい． | ⑥組織的改善意識の低さ | I)改善意識不足（全体最適） | △ | FOPA振り返りプロセスの中で，FOPA KPT宣言を行うことで，経営管理層やPMOの支援を受けることができ，組織的に実施展開が可能となる．<br>【留意点】組織的改善意識向上のための教育を行う必要あり． |
| 22 | ツールの変更 | ツールの変更 | ツールを変更した際に目的が同じにもかかわらず，ツールが変更されたことにより，品質施策を適用する必要がないと誤認識してしまった． | **②個人/チームに依存したTRYの実践** | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>**D)実行支援体制が不確定**<br>E)スキル不足（品質，リスク管理） | ○ | TRYの理由（なぜツールが必要なのか，目的に沿うために改善すべき点が何であったのかが等）が明確なために，必要な事項を引き継ぐことができる．真因分析のプロセス化により，E)についても補うことができる． |
| 23 | 振り返りの質 | 振り返り結果が不十分 | 前開発のQCD問題が十分分析しておらず，次開発にインプットしても，納得性が得られず実施されない． | **①TRYに対する納得感の低さ** | **A)振り返り観点網羅性が不十分**<br>**B)KEEP/PROBLEMの真因分析の不十分さ** | ○ | FOPA観点チェックシートとFOPA真因分析シート・なぜなぜ分析シートにより，納得感のある振り返り結果を導出することができ，実践につながる． |
| 24 | 振り返りの質 | 振り返り結果の適用範囲誤り | 前開発と次開発の開発特性が異なるにも関わらず，意味のない振り返り結果を次開発にインプットしてしまった． | **①TRYに対する納得感の低さ** | **B)KEEP/PROBLEMの真因分析の不十分さ**<br>F)適用範囲不明確（誤り） | ○ | FOPA真因分析シート・なぜなぜ分析シートにより，意味のある振り返り結果を導出することができる．FOPA KPT宣言の内容を経営管理層やPMOなどがチェックすることで，真因分析で適用範囲の誤りがないかを確認することができるため，F)についても補うことができる． |
| 25 | 振り返りの質 | 振り返りの視点の狭さ | 前開発のメンバが自分の視点で振り返りを行い，次開発で実施しやすいTRY（結果）を出していない． | **①TRYに対する納得感の低さ**<br>③プロセススキルの弱さ | **A)KEEP/PROBLEMの網羅性の不十分さ**<br>**B)KEEP/PROBLEMの真因分析の不十分さ**<br>E)スキル不足（業務改善） | ○ | FOPA観点チェックシートとFOPA真因分析シート・なぜなぜ分析シートにより，次開発でも有効な振り返り結果を導出することができ，実践が進む．FOPA KPT宣言の内容を経営管理層やPMOなどがチェックすることで，自分の視点のみで振り返りを行っていないかを確認することができるため，E)についても補うことができる． |
| 26 | プロセス | プロセスを遵守しない | 開発計画書に記載した開発プロセスを守っていないために，振り返り分析の内容についても改善されていなかった． | ④個人スキルの低さ | **D)実行支援体制が不確定**<br>E)スキル不足（プロセス，品質） | × | 振り返りの問題ではなく，プロセスをなぜ遵守すべきかという基本的な内容を理解できていないプロジェクトであるので，FOPA振り返りプロセスの適用以前の問題である．プロセス教育などの別手段が必要． |
| 27 | プロセス | 振り返りプロセスが未定義 | 振り返りプロセスが定義されていない．そのために振り返りが実施されない，もしくは実施しても個人的改善に留まり情報が共有されてない． | **②個人/チームに依存したTRYの実践**<br>⑧プロセススキルの低さ | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>**D)実行支援体制が不確定**<br>E)スキル不足（プロセス） | ○ | 振り返りを行っていなかった組織に，次開発に振り返り結果を引き継ぐことが可能．またFOPA振り返りプロセス導入により，E)についても補うことができる． |
| 28 | プロセス | 振り返りプロセスの弱さ | 振り返り会に必要なメンバが集まっていなかった．（次開発で実施すべき担当者が不参加） | **②個人/チームに依存したTRYの実践** | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>**D)実行支援体制が不確定** | ○ | FOPA振り返りプロセスを適用することで，改善活動が実践可能．経営管理層，PMO，次開発の担当を招集し，FOPA TRY宣言するのが効果的． |
| 29 | 横展開 | 横展開の範囲の考慮不足 | 同一部署内の類似開発に適用できる内容であったが，その内容を適用すべきか不明確であったために適用せず，結果的に同じ工程内障害を発生させた． | **②個人/チームに依存したTRYの実践** | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>F)適用範囲不明確 | ○ | チーム内で閉じるべき内容か，組織横展開すべき内容かを判断できるために，適切に横展開される． |

**【付録9:振り返り結果（TRY)が実践されない事例・課題と，FOPA振り返りプロセス適用時の効果】**

| No. | 事例観点 | 事例概要 | 事例説明 | 振り返り結果（TRY)が実践されない課題(理由）<br>⇒**大項目①と小項目A)B)，および大項目②と小項目C)D)**が<br>研究員4名全員の共通課題 | | 効果判定 | FOPA振り返りプロセス適用時の効果 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 大項目 | 小項目 | | |
| 30 | 横展開 | 並行開発が多く，反映先が不明確 | 出荷前に既に先行して，次開発に組み込む機能の開発が始まっている．そのために，振り返り分析内容を次開発に反映するタイミングを逃してしまった． | **②個人/チームに依存したTRYの実践**<br>③実行機会逸失 | **D)実行支援体制が不確定**<br>G)計画未立案 | △ | FOPA KPTシートで展開先を明確にするために，本問題を解消できる．<br>【留意点】その反映先が正しいかの検証をすることは，FOPA振り返りプロセスでは明確に定義していないので，振り返り会で参加者に確認するなどの運用が必要． |
| 31 | 横展開 | 優先度の未考慮 | 分析意欲があり，TRYを毎回50個程度挙げている．数が多すぎるために，どの内容を実施すべきか次開発のプロジェクトの人が判断できない． | **②個人/チームに依存したTRYの実践** | **C)情報伝達する仕組みが不確定**<br>**D)実行支援体制が不確定**<br>H)優先度・重要度不明確 | ○ | FOPA振り返りプロセスで，C)D)を解決．加えてH)についても対応．重要度を付けて分析深掘りする内容を決めるために，優先度が明確になる． |

凡例：○　効果あり，　△　条件付き効果あり，　×　FOPA振り返りプロセス適用対象外

**効果判定**

FOPA 振り返りプロセスにより、研究員4名全員の共通課題である，
**「大項目①と小項目A)B)，および大項目②と小項目C)D)　」を**解決した結果，31事例中26事例（※)に効果あり．
我々が挙げた大半の事例でFOPA振り返りプロセスが効果的であることを確認した．
【※内訳】　○（効果あり）：　17事例
△（条件付き効果あり、留意点が存在．）：　9事例