

# 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

---

(株)永和システムマネジメント  
オブラブ 天野勝

第1版 2006年6月7日  
第21版 2013年1月10日  
第22版 2013年7月12日  
第23版 2013年9月26日  
第24版 2013年10月29日  
第25版 2014年1月17日  
第26版 2014年1月20日  
第27版 2015年2月20日

オリジナル: <http://ObjectClub.jp/community/pf/#material>



このドキュメントは、クリエイティブ・コモンズ・ライセンス(帰属 2.0)の下で提供しています。このライセンスについて詳しくは、

<http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

を参照してください。原著作者のクレジットさえ示して頂ければ、コピー、修正、配布してかまいません。みなさんのプロジェクトでこれをカスタマイズして使用することを歓迎します。

また、ご意見などを以下のアドレスへ頂けるとさらに嬉しく思います。

天野勝  
@objectclub

## 目次

---

目的 .....	5
ふりかえりとは .....	5
ふりかえりの進め方 .....	7
(1) テーマを決める .....	7
(2) 思い返す .....	7
(3) うまくいった行動を確認する .....	7
(4) 問題を洗い出す .....	8
(5) 問題の原因を検討する .....	8
(6) 改善策を考える .....	8
(7) 試したいことを考える .....	9
(8) 試すことを選択する .....	9
(9) 試すことを合意する .....	9
ふりかえりのメリット .....	10
(1) コミュニケーションベースの改善 .....	10
(2) ナレッジの共有 .....	10
(3) コーティング効果 .....	10
(4) チームビルディング .....	10
(5) アイデアの創発 .....	11
KPT(Keep / Problem / Try: けぷと)によるふりかえりの進め方 .....	11
(1) Keep を出す .....	12
(2) Problem を出す .....	13
(3) Try を出す .....	13
(4) 全体のつながり .....	14
ふりかえりのヒント .....	14
(1) グラウンドルールを決める .....	15
(2) テーマを決める .....	15
(3) 議題のレベルを分ける .....	16
(4) 「解決志向」と「原因追求」の使い分け .....	16
(5) 短いサイクルで実施する .....	17
(6) 「定期開催」と「臨時開催」の使い分け .....	17
(7) 付箋を活用する .....	18
(8) スケジュールに組み込む .....	19

(9) Good を出す.....	19
ふりかえりが成功する理由 .....	20
(1) 思考のベクトルがそろう .....	20
(2) 解決志向アプローチ .....	20
(3) みんなが意見を言える場である .....	21
(4) 自分のためにやる.....	22
(5) ポジティブで始まり、ポジティブで終わる.....	22
ふりかえりの現場 .....	23
(1) 開始の宣言 .....	23
(2) 前回から今回までの活動の確認 .....	24
(3) 前回の Try の確認 .....	25
(4) Keep の吸い上げ.....	25
(5) Problem の洗い出し.....	26
(6) Try の検討.....	28
(7) Try の合意.....	30
(8) 終了の宣言 .....	32
ファシリテータの心得.....	33
(1) 準備をする.....	33
(2) 立場を表明する .....	33
(3) メンバーの表情を見る.....	34
(4) メンバーの姿勢を見る.....	34
(5) 前に出過ぎない.....	34
(6) 具体化を支援する.....	34
(7) グラウンドルールの確認をする .....	35
(8) 優先順位をつける.....	35
ふりかえりアンチパターン .....	35
(1) Problem ファースト.....	35
(2) 時期ずらし .....	36
(3) 分析中毒 .....	36
(4) 期待過剰 .....	36
(5) 空中戦.....	36
(6) 残り続ける Problem .....	37
(7) カテゴリ化の弊害 .....	37
KPT アンチパターン .....	37
(1) わがまま Try .....	38
(2) 計画先行 .....	38

(3) 言ったもの負け .....	39
(4) 救われない Problem .....	39
KPT の拡張フォーマット .....	40
(1) KPTT(けぶとつー) .....	40
(2) KPTA(けぶた) .....	41
FAQ .....	41
(1) Q.何人ぐらいでふりかえりをするのがよいですか？ .....	41
(2) Q.チームメンバーが全員集まらないけど、ふりかえりをするべき？ .....	42
(3) Q.特定の人に多くの Try が割り振られるけど？ .....	42
(4) Q.ふりかえりはいつまで続けるの？ .....	42
(5) Q.どんな場面でふりかえればよいの？ .....	42
(6) Q.メンバーがふりかえりに否定的なのですか？ .....	43
(7) Q.Keep が増えすぎてボードにおさまらなくなったのですが？ .....	43
(8) Q.ふりかえるたびに Problem が増えるのですが？ .....	44
(9) Q.ふりかえるたびにやることが増えるのですが？ .....	44
(10) Q.進捗管理会議に加えてふりかえり会をやるのは負荷が高すぎるのですが？ .....	44
(11) Q.テーマを決めてふりかえりをしていますが、最初はよいのですが数回行くとアイデアが出なくなるのですが？ .....	44
(12) Q.テーマがなかなか決まらないのですが？ .....	45
(13) Q.ふりかえりの成果が上がらないのですが？ .....	45
(14) Q.ふりかえりはどのように始めればよいの？ .....	45
(15) Q.Try が挙がりすぎて困るのですが？ .....	46
(16) Q.Problem がたくさん挙がるのですが、どこから手をつければよいのでしょうか？ .....	46
(17) Q.Try をチームで合意するのですが、行動できませんどうすればよいのでしょうか？ .....	46
(18) Q.チーム内の仕事がバラバラで、共通のテーマがない場合はどうすればよいのでしょうか？ .....	47
(19) Q.もう、ふりかえることがありません。それでもふりかえり続けるべきでしょうか？ .....	47
(20) Q.ふりかえりの結果をどう管理すればよいのでしょうか？ .....	47
おわりに .....	48
謝辞 .....	48
コメントつき参考文献 .....	48

## 目的

---

この『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』は、プロジェクトにおいてチームが「ふりかえり会」を行う際の手引書です。

想定する読者は、プロジェクトのリーダー的立場の人（プロジェクトマネージャを含みます）をはじめ、プロジェクトのメンバーや、プロジェクトの支援者、ふりかえり会をファシリテートする役目の人です。ソフトウェア開発のプロジェクトを想定していますが、あらゆるプロジェクトや、チームの運営の参考になることを目指しています。例えば、営業チーム、商品コンセプト開発チーム、社内規定作成チーム、生産現場の改善活動、スタッフ部門の改善活動などでも利用することができます。

ふりかえり会は、「プロジェクトファシリテーション」の1つの実践（プラクティス）です。プロジェクトファシリテーション全体の目的、意味、考え方、その価値と原則については、別途『プロジェクトファシリテーション価値と原則編』を参照してください<sup>12</sup>。

## ふりかえりとは

---

ふりかえりとは、自主改善活動の一環で行なわれる活動です。自主改善活動というと仰々しい感じがしますが、普段行なわれている仕事は作業と改善で構成されていると考えれば、皆さんが意識せずとも行なっていることです。「仕事＝作業＋改善」と捉えれば、仕事に向き合っていれば自然と改善も行なわれているはずで、仕事には様々な P-D-C-A サイクル<sup>3</sup>があり、ふりかえりは、この「C-A」の部分に相当する活動です。P-D-C-A とは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）の頭文字をつなげた言葉で、このサイクルを繰り返しながら仕事の質を上げていこうという考え方です。P-D-S-A、Plan（計画）、Do（実行）、Study（学習）、Adapt（適応）と呼ぶ場合もあります。仕事の質を上げるためには仕事に関わる人の行動をより良くしていくことが必要です。個人で行なう仕事であれば個人でもよいですが、チームで行なう仕事であれば、チーム全員で仕事の評価と改善（もしくは、学習と適応）をチームのメンバー全員で行ないます。

---

<sup>1</sup> [平鍋 11]<http://ObjectClub.jp/community/pf/ProjectFacilitation.pdf>

<sup>2</sup> プロジェクトファシリテーションの目的は「プロジェクトの成功」と「エンジニアとしての人生の質の向上」であり、チームが共有する価値は、「対話」、「行動」、「気づき」、「信頼関係」、「笑顔」です。

<sup>3</sup> この考え方を体系化したデミング博士（Dr. W. Edwards Deming）の名前から、デミングサイクルとも呼ぶこともありますが、デミング博士は、シュートハートのアイデアであるということから、シュートハートサイクルと呼んでいたようです。

チームの活動をふりかえる時は、会議として行ないます。つまり「ふりかえり会」と呼ぶ方が、より適切な呼び方です。これ以降は、「ふりかえり会」を省略して、単に「ふりかえり」と呼ぶことにします。

ここで述べる「ふりかえり」の目的は、以下の4つです。

1. チーム全体が、行動可能な改善策を探し、試す勇気を得ること。
2. チーム全体が、これまでの行動を思い返し、新たな気づきを得ること。
3. チーム全体が、やってみてうまくいった行動を、チームに定着させること。
4. チーム全体が、メンバーの多様性を受け入れ、信頼関係を築くこと。

1. では、「行動可能な改善策」と「試す勇気」ということがキーポイントです。ふりかえりは、チームメンバー全員が参加する必要がある、そして、参加者全員の人間性を尊重し、参加者全員が現実的に行動できる改善策、できればちょっと背伸びをするぐらいのレベルの改善策を見つけ出す必要があります。これによって、チーム全体が今よりもさらに良くなろうという気持ちになり、改善が進んでいきます。

2. では、「思い返し」と「新たな気づき」が重要です。無から有を産み出すことはとても難しいことです。知識を新たな気づきとして得るためには、過去の経験が必要となります。この経験が記憶から薄れてしまう前に、一度思い返してみるのです。

3. では、「うまくいった行動」と「定着」がキーポイントです、うまくできたことはこれからもうまくできるのだという自信を持ち、その行動を定着させていくのです。

4. では、「メンバー」と「信頼関係」がキーポイントです。信頼関係を築くべき相手は、仕事をする上で関係の強い方々です。ふりかえりの場を通じて、本当のことを語り、本当のことを聴いて信頼関係を築いていきます。本当のことを正直に話せることが重要なのです。嘘をついてしまうと信頼関係を築くどころか、それまで築き上げたものも崩壊しかねません。

そして、すべてにおいて「チーム全体」がキーポイントです。「私とあなたたち」でも「私たちとあなたたち」でもありません、「私たち」でふりかえりを行なうのです。一部の人だけでやっては、試す勇気が半減することでしょう。一部の人だけでやっては、新たな気づきは偏ったものになることでしょう。一部の人だけでやっては、チームに定着させるのは難しいでしょう。

現状を維持するためには、変わりゆく環境の中で、自ら変わり続けることが求められます。人には環境適応能力が備わっていて、意識せずとも絶えず変化しています。この環境適応能力を、チームでより強く発揮するための手法と捉えることもできるでしょう。

## ふりかえりの進め方

---

ここでは、一般的なふりかえりの進め方を紹介します。ここで紹介する進め方は、基本的なものですので、ぜひ皆さんの現場に馴染むように工夫をしてください。ふりかえりの進め方もふりかえりの対象にして、定期的にふりかえりましょう。

### (1) テーマを決める

これからふりかえりを行なうにあたり、何のためにふりかえりを行なうか、テーマや、目的を最初に決めましょう。ふりかえりを始める前にすでに決めておいてもよいでしょう。ふりかえりの終わりに次のふりかえりのテーマを決めているチームもあります。目的を決めておくことで、話があらぬところに進んで脱線するのを防ぐ効果が期待できます。

### (2) 思い返す

プロジェクトが開始されてから、もしくは前回のふりかえりを行なってからこれまでのことを思い返します。どのようなできごとがあったでしょうか。つくった成果物、タスクボードの動き、バーンダウンチャートの履歴、人の出入り、呑み会といったレクリエーションなど、何でもよいですので、プロジェクトを思い返すためのきっかけも思い返します。世の中の出来事もその一助になるでしょう。

### (3) うまくいった行動を確認する

思い返した中でうまくいった行動を挙げます。プロジェクトに直接的に貢献する行動だけではなく、目に付きにくい間接的に貢献した行動についても挙げます。そして、この行動について自分たちを褒めます。どんなに悲惨な状況でも、何か良いことがあるはずです。どんな些細なことでも拾い上げ、スポットライトを当てましょう。これが自信に結びつき、チームの行動として定着していきます。

うまくいったことから始めるのは、「始めよければすべて良し」の原則に則っています。

#### (4) 問題を洗い出す

思い返した中で、問題と感じるところを挙げます。具体的に発生している問題ではなくても、感じている問題点、今後の問題となりそうなものまで正直に挙げます。自分の問題だけではなく、チームや他のメンバーの問題も挙げます。もっと工夫できたと思うことも挙げてみましょう。

なんとなく感じているような不満など、思っていることをなんでも率直に口にしてみることが重要です。自分一人だけがもやもやしていると思っていたことが、実はみんなが思っていることだったりします。問題を共有するだけでも、チームの連帯感が増します。率直に言えるようになるには、「気づき」「信頼関係」の価値を共有する必要がありますし、率直に言うようになっていくことで「気づき」「信頼関係」の価値が共有できていきます。

#### (5) 問題の原因を検討する

問題を洗い出したら、その原因について検討します。「なぜを5回繰り返す」などの方法もありますが、どうしても時間がかかってしまいます。原因を究明すべき問題であると判断した場合のみなぜを繰り返すとよいでしょう。また、ふりかえりを導入しはじめた当初は、ほとんどのチームにおいて原因究明にあまり時間をかけなくても、問題を共有するだけでも十分にふりかえりの効果があります。

あくまでも、原因について検討するのであり、責任を追求して、特定の人を攻撃するのではないことに注意しましょう。さもないと、「信頼関係」の価値を共有できません。これは「問題対私たち」の原則に則っています。

#### (6) 改善策を考える

問題に対して、改善策を考えます。改善を行なうには、この改善策の良し悪しにかかってきます。たとえ問題の本当の原因が判明したとしても、改善策が効果的でなければ改善されないというのは事実です。また、自分たちで実行するというのもポイントです。誰かに押し付けるだけの改善策では、効果がありません。

また、悪いところを良くするばかりが改善ではありません。これまでも良かったことを、さらに良くするというのも改善の一つです。「改」めて「善」くするというのは、本来こちらの意味ではないかと、思っています。

まずは、より多くの改善策を挙げるようにしましょう。挙げた後で、実行可能で、かつ効果のありそうな実



施する改善策を選べばよいのです。挙げた全ての改善策を実施しなくてはならないと思うと、アイデアを出すのを躊躇してしまい、良いアイデアが出にくくなる傾向があります。

素晴らしい改善策を出す必要はありません。素晴らしい改善策が出てくるのは理想ですが、素晴らしい改善策が出てこないために、ふりかえりの成果が無かったと考える必要はありません。チームとしての成長が感じられたとしたら、それこそが何にも代えがたい成果なのです。当然、はなから改善策を考えないのもってのほかです。素晴らしい改善策を出そうと思って出せるようならば苦労はしません。くだらないと思うぐりの改善策をたくさん出すと、その中に素晴らしい改善策が埋もれているものです。

### (7) 試したいことを考える

問題の改善策は、「試したいこと」と捉えることもできます。それ以外にも「突然ひらめいた、試したいこと」があるならばそれを挙げ、チーム全員で共有します。

### (8) 試すことを選択する

ここまでで、試したいことが数多く出てくると思います。その中から実際に試すことを選択します。試したいことの中には矛盾しているものがあるかもしれません。また、欲張って一度に多くのことを試そうとしても、実際にやりきれないことが多く、改善の効果が薄れてしまいます。確実に自分たちで試せることを選択し、力をそこに集中できるようにします。

### (9) 試すことを合意する

選択した試したいことを実行に移すために、一つずつ合意していきます。何をするのか、何のためにするのか、誰がやるのか、いつまでにするのかを明確にします。どうやってするのかについては、担当者に任せるのが望ましいので、ふりかえりの場ではそれほど明確にする必要はありません。しかし、実行するのが難しいと感じられるものについては、実施方法まで明確にしたうえで共有するとよいでしょう。

合意とは、「同意＋サポートしますという意味」です。担当が自分ではなくても、必要であればサポートすることを含めて「合意」しましょう。これによりプロジェクトファシリテーションの価値である「行動」に結びつきます。

## ふりかえりのメリット

---

幾度となくふりかえりをしていく中で、メリット(効果がある)と思われることをいくつか発見しました。このメリットを紹介します。

### (1) コミュニケーションベースの改善

ふりかえりというルールで保護された中では、思っていることを吐き出しやすく、お互いを知るきっかけとなり、コミュニケーションベース(お互いが話しかけやすくなる)がアップします。お互いに意見を言いやすくなります。一言でいうと「仲良くなれる」ということです。

### (2) ナレッジの共有

同じ目的を持ったメンバーが、より良くするために様々な意見を出します。この意見そのものがナレッジです。この意見は明文化されていますので、蓄積すれば、そのままナレッジ集として使えます。ただし、状況を共有していないと、そのナレッジの有用性が理解できませんので、チームを超えてナレッジを伝達する場合には状況に関する情報などを追加するなど、手を加える必要があります。「パターン形式(Pattern Form)」を参考にまとめると共有が行ないやすいでしょう。

### (3) コーチング効果

自分達で成すべきことを決め、それを実現するために何をすればよいかを考え、自ら行動することが求められます。行き詰まったときは、仲間に励まされ、目標に向かいます。結果、自主性が増し、新たなことへのチャレンジ(変化への対応)に意欲が出てきます。

### (4) チームビルディング

お互いを知り、忌憚なき意見を言えるようになり、必要な知識が身につく、お互いが助け合いながら行動していくことでチームとして強く成長できます。また、自分たちの行動を客観的に見直すため、自然とチームの行動規範(ルール)が共有され、浸透していきます。

## (5) アイデアの創発

各人からの意見が、様々な角度から出されることで、アイデアがアイデアを生み、質の高いアイデアとなります。また、チームとして前向きな思考になります。

### KPT（Keep / Problem / Try : けぷと）によるふりかえりの進め方

---

KPT とは、ふりかえりに適した思考フレームワークです。改善したい対象に対して、Keep(続けること)、Problem(不満点)、Try(試すこと)と順に考えを進めることで、改善のループを実現します。ふりかえり会を行なう場合に最もよく用いられるフレームワークです。

図 1 のように、模造紙やホワイトボードを三つの区画に仕切り、左上に Keep、左下に Problem、右に Try と見出しを書きます<sup>4</sup>。そして、Keep、Problem、Try の順に参加者の意見を集約していきます。また、このフォーマットの上部に Theme(テーマ)を書いてからはじめると、何のためにふりかえるのかが明確になるため、思考のベクトルがそろいやすくなり、意見が脱線するのを防ぐという効果があります。

Theme	
Keep	Try
Problem	

図 1 KPT のフォーマット

---

<sup>4</sup> [コーバーン 02]「アジャイルソフトウェア開発」ピアソンエデュケーション(2002) 著: アリスター・コーバーン、訳: 株式会社テクノロジーアートで紹介されているフォーマットを改良している。

## (1) Keep を出す

Keep には、「今やっていて、これからも続けたいこと」を「～する」という動詞形式で具体的に書くのが基本です。具体的でないと、何をすればよいかが不明です。また、動詞でないと「行動」として認識されません。例えば「見積もり」だけだと、何をしたいのかはわかりません。「見積もりを正確に行なう」というのも、抽象的すぎて、実際に何を行なえばよいかわかりません。しかし例外もあります。「ペアプログラミング」「ニコニコカレンダー」などの名前が付けられていて、チーム内で共有されていること(プラクティスやナレッジ)については、この限りではありません。

そのプロジェクトで初めてふりかえりを行なったときは、なかなか出てこないかもしれませんが、どんな些細なことでもよいので、挙げるようにしましょう。例えば、「昼休みは窓を開けて換気する<sup>5</sup>」「相手の目を見て挨拶する」というのもよいです。得てして良いことというのは、無意識に行なっていることが多く、特に当の本人が気づかないことがあります。このようなものは、コツや秘訣などと呼ばれることもあります。当人には当たり前のことが、他の人にとっての刺激となることがあります。チームで作業をしていると、観察者の目が増えるので、その刺激的なことが発見されやすくなります。そして、言葉として明文化することで、共有しやすくなります。

また、チーム全体として続けるべきことに限定せず、個人的に続けたいことでもよいので挙げましょう。

ふりかえりはチームで行なうのが基本ですが、チームのことだけを考える必要はありません。チーム全体として続けるべきことでなく、個人的に続けたいことでもよいのです。良いことは良い、と恥ずかしがらずに言える場を作ることが重要です。

Keep にこだわりすぎる必要もありません。良いこと(Good)もどんどん挙げましょう。

2 回目以降のふりかえりでは、前回の KPT の Try 項目を確認することから始めます。Try してみてもうまくいったものであれば、次も続けたいと思うことでしょう。うまくいっていることはそのまま続ける、うまくいっていなければ何か違うことをしてみる、というのは改善のポイントです。

前回までに挙げた Keep が継続し、効果が出ているかを確認するというのも重要なポイントです。定着した Keep については、名前をつけてナレッジとするのもよいでしょう。また、以前は効果があったものも、時間が経つにつれて効果が出なくなっているかもしれません。このような Keep は除いてしまいましょう。思考を停止して、惰性で続けないように気をつけてください。Good はその時の良かった出来事(事象)ですので、Keep として行動し続けることはできませんのでこのような意見も外してしまいましょう。しかし、外す前にこ

<sup>5</sup> 「昼休みは窓を開けて換気する」というのも、実は大脳生理学的にはとても効果があるといわれています。脳を活発に働かせるには、酸素を必要とします。外からの酸素を多く含んだ空気を取り込むことで、脳も再び元気を取り戻します。眠気覚ましに、外の空気を吸うということは、皆さんもよくやられているのではないのでしょうか。

のような Good を生み出した行動は何だったのかを考えると本質的な Keep が見えてくることがあり、またナレッジが増えるかもしれません。

## (2) Problem を出す

Problem には、「問題と認識していること」を書きます。さらに、現在発生している問題だけではなく、将来的に発生しそうだと感じている問題(リスク)についても書くようにしましょう。「問題」というと少しきつい表現に感じるため、「それほど問題ではない」ものが挙げらなくなる事もあります。そこで「不満に感じていること」「工夫できそうなところ」などのように表現を変えると<sup>6</sup>、Problem を引き出しやすくなります。前回のふりかえりで挙げた Problem の中で、未だに解決できていないものがあつたら、これも引き続き Problem に挙げます。

Problem を書くときには、「解決策を明示しない」ように注意しましょう。例えば「仕様の確認が不十分」とすると、その中には「仕様を十分に確認する」という解決策が含まれています。このような場合は、Try の区画に「仕様を十分に確認する」と書けばよいでしょう。しかしそれよりも、Problem に「作成した機能が仕様を満たしていない」と、事実を書くほうが望ましいです。

Problem が挙げたら、その原因について考えていきます。不満があるということは、何かしらの原因があります。そして、さらにはその原因を引き起こした原因があるのです。これは何層にもわたる階層構造になっていますので、十分と思うまでその階層をたどることができます<sup>7</sup>。原因を追究していくと、いつの間にか責任の追及になってしまうことがあります。そのような状態にならないように、人と問題は切り分けるように注意が必要です。また、原因を追究するのは時間がかかりますので、どの Problem に対して原因を追究するかは取捨選択が必要です。

## (3) Try を出す

Try には、「試したいこと」を書きます。具体的な行動に結び付けられるように、具体的かつ動詞形式で書くのが基本です。新たに始めることだけではなく、これまでやってきたことをやめることも一つの Try です。

試したいことには、「これを行なえば、今よりも良い状態になるのではないか」というひらめきや、Keep をより強化するような「改善策」、Problem に対する「改善策」があります。この区画を書くときは、ブレインス

<sup>6</sup> このように表現や言い回しを変えることを「リフレーミング(枠変え)」と呼びます。代表的な例に、コップに水が半分入っている状態を「まだ、半分残っている」「もう、半分しかない」というものがあります。

<sup>7</sup> 問題を発見したら、その問題を発生させている原因を、なぜ、なぜと5回繰り返して、問題の真因を探ることを、トヨタ生産方式では「5回のなぜ」と呼んで推奨しています。

トーミング式になるべく多くのアイデアを挙げることを第一の目標とします。初めにこの区画に書くのは、あくまでも「試したいこと」であり、「実施しなくてはならないこと」ではありません。自由な発想で、より多くの仮説を立て、それを検証するための行動案を考えます。そして、その多くの行動案から効果が期待できそうなものを選択し「試すこと」を決定します。初めから「試すこと」だけを考えるとアイデアが出にくくなってしまいます。誰が行なうのか、具体的にどうするのかは後で考えます。まずはアイデアを発散させましょう。そして、実際に次にその「試すこと」を「試す」ことについて合意をしましょう。

#### (4) 全体のつながり

図 2 は、これらの KPT の各要素のつながりと、ふりかえる際の思考の順序を示しています。

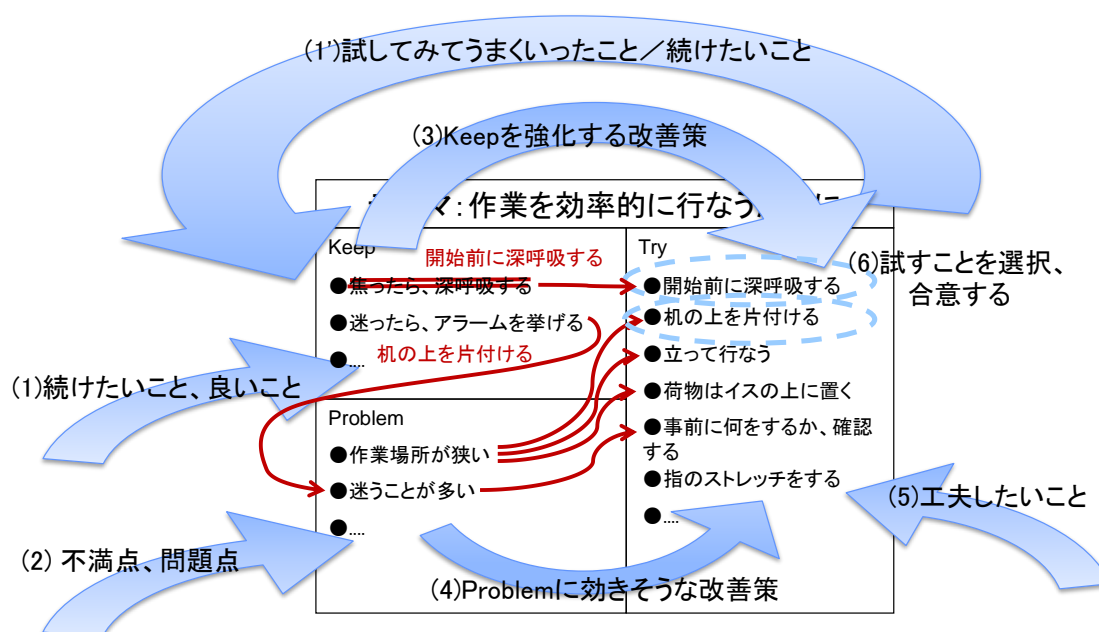


図 2 KPT によるふりかえりのサイクル

## ふりかえりのヒント

「ふりかえりがうまく進められない」「ふりかえりをしても効果を感じられない」このような話をよく聞きます。ここでは、そのような方を対象に、ふりかえりの効果を上げるヒントをご紹介します。

## (1) グラウンドルール<sup>8</sup>を決める

ふりかえりは会議の一種です。プロジェクトファシリテーションの会議にはすべて通じるのですが、会議を効果的に進める上で、参加者全員が守るべき最低限のルールをはじめに決めておくといでしょう。例えば、このグラウンドルールが書かれた紙を近くに貼っておけば、ふりかえりの実施中にこのグラウンドルールから外れた行動が見られた場合は、誰ともなくグラウンドルールが書かれた紙を指さすだけでルールに逸脱した行為であることを示すことができます。

例えば、以下のようなルールを決めてみてはいかがでしょうか。必要に応じて、追加したり削除したりしてみてください。

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 積極的に参加すること<br/>当事者意識を持つ<br/>議題に集中すること</li><li>2. 一人で話しすぎないこと<br/>人の発言をさえぎらない<br/>話してない人にも思いやり</li><li>3. 原因の追究はしても、責任の追及はしないこと<br/>罪を憎んで、人を憎まず<br/>「問題 対 私たち」原則<br/>自己弁護は不要</li></ol> |
|--|

## (2) テーマを決める

限られた時間で効果的にふりかえりを進めるには、何についてふりかえるのか、そのテーマ、目的を明確に決め、会議の参加者の中で共有することが大事です。「なんでもいいから出してください」と言われても、余計言い出しにくいものです。

例えば、「生産性を向上するために」とか、「顧客満足度を向上するために」「楽しく開発をするために」などを挙げてもよいでしょう。議題が具体的にになれば、議論も具体的になるものです。時には、「ざっくりばらんに意見を出す」など、漠然とした議題にして、抽象的な議論をしてもよいでしょう。何のための会議なのかを決めることが重要なのです。

---

<sup>8</sup>グラウンドルールとは、野球やサッカーなどのスポーツなどでグラウンドにいる全員が守るべきルールという意味です。

テーマは本来の仕事に直結したものであるほうが望ましいです。カイゼン活動の一環でふりかえりを行なう際に、実行のしやすさを優先しすぎて仕事とほとんど関係のないテーマを挙げる場合があります。確かにそのテーマに関しての成果は出るかもしれませんが、その成果によってだれも喜ぶ人がいないというのはどうかと思います。仕事に直結したテーマにすることで、当事者意識を持って取り組みやすくなります。

### (3) 議題のレベルを分ける

ふりかえりで扱う議題の重さを考えることも大切です。

問題に重たいものが挙がっていると、軽い問題を出しにくいような雰囲気になることがあります。このような場合は、別の日に分けたり、時間を分けたりして、扱う問題のレベルに応じた進め方をするとよいでしょう。

例えば、「顧客への質問の回答がなかなかかえって来ない」というような重めの問題が挙がっていると、「お菓子を買ってくる人がいつも決まっている」というような軽めの問題を挙げにくかったりしないでしょうか。

### (4) 「解決志向」と「原因追求」の使い分け

重たい問題は改善策を考えるのに時間がかかることが多いけどそれほど数はなく、その反対に軽い問題は改善策を考えるのにさほど時間はかからないけど数が多いという傾向があります。また、ふりかえりに慣れていないと、時間がかかってしまうというのも問題のひとつです。

そこで、まずは解決志向の進め方でふりかえりを行ない、原因追求の進め方は、慣れてきてからや、重たい問題に対して適用するとよいでしょう。

解決志向とは、ふりかえりを行なう際に各人が感じている問題を共有し、何かしらの改善策を考えることを第一の目的とする進め方です。問題の原因を追求することも大事ですが、それよりも各人の問題意識を共有し、何かしらの改善策を参加者全員で考えることに重きをおきます。軽い問題が多く挙がるプロジェクト初期のふりかえりに行なうと効果的です。

原因追求とは、問題の背後に隠れている原因を探し出し、その原因に対する改善策を考えるという進め方です。原因を探し出すのは時間がかかってしましますが、原因を特定した上で改善策を考えることができます。重たい問題に対して実施すると効果があります。



## (5) 短いサイクルで実施する

ふりかえりは定期的に短い間隔で行なうことで、より高い効果が期待できます。間隔が長くなるのは、まったくしないよりはましですが、あまりよろしくありません。

間隔が長いと、思い返すべき期間が長くなります。言いたかったことを、忘れてしまうこともあるでしょう。よく「重要なことは忘れないはずだ」と思いがちですが、そんなことはなく、実際に忘れてしまうものなのです。所詮、人間なんてそんなものです。

扱う話題も増えることになりますので、それだけ時間がかかってしまいます。時間が長くなると、参加者の集中力も低下し、その効率が落ちてきてしまいます。せっかくの時間を有意義に使えないというのは、もったいないことです。

前回のふりかえりで挙げた改善策について、その効果を確認するという意味でも、間隔は短いほうが適しています。間隔が長くなると、すでにその時期が過ぎ去ってしまい、改善する対象がなくなってしまうかもしれません。改善策の効果を確認するには、朝会との連携を考えるのもオススメです。朝会の場で、ふりかえりで出た Try が実施されたかどうかを確認し、実施されているならば、その効果を評価します。効果が測定できるものであれば測定結果で評価できますが、簡単には評価できない場合は定性的に当事者の感覚で評価すれば十分です。

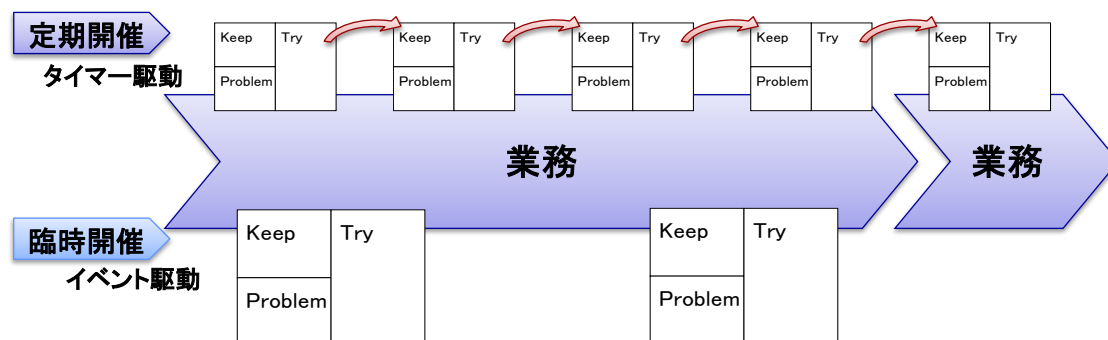


図 3 ふりかえりは短く定期的に実施するとい

## (6) 「定期開催」と「臨時開催」の使い分け

短いサイクルで実施するには、いつ実施するかを事前に決めてしまうのがよいでしょう。業務プロセスの中に組み込んでしまうというのもひとつの手です。「リズム」原則の実践例です。

このようなふりかえりの開催の仕方を「定期開催」と呼ぶことにします。ふりかえりがなかなか定着しないという悩みをお持ちの方には、この定期開催をオススメします。忙しいからといって、開催を少しずつずらしていくと、次第に開催間隔が延びてしまい、ついには開催されなくなってしまい、さらにはそのことを口にすらしなくなる、ということが多々あります。

ふりかえりに割く時間を短くし、参加者の負担を小さくすることを心がけてください。定期開催のデメリットとして、形骸化してしまう可能性も高いというのが挙げられます。これを抑制するためにも、ふりかえりから得られる効果を実感できるように、Keep についてじっくりと思い返すようにしてみてください。なにかしら Keep すべき効果に結びついた行動があるはずです。

一方、「臨時開催」は、扱うべき課題を決めるなど、目的をはっきりとしてから、ふりかえりを行なうという開催の仕方を指します。定期開催と別に日を改めて行なうというのもよいですが、定期開催に続けて突発的に行なってもよいでしょう。ふりかえりの原則に「メンバー全員参加」がありますが、臨時開催型については関係者だけ参加するというのもかまいません。ただし、そこで決まった改善策はメンバーで共有することを忘れないようにしてください。

## (7) 付箋を活用する

各人から意見を集めるときに、付箋に書いてもらってから貼るというのもひとつの方法です。

まずは、付箋に向かって一人の世界を作ります。誰からどう思われようと気にせずに、思ったことを付箋に書き出します。このときには Keep、Problem、Try にこだわらずに書き、貼り出すときに分類するという方法でもよいでしょう。

個人個人が考えていることをその場で発表するという形で意見を集めても、なかなか意見が言いにくいものです。付箋に書いてしまえば、それをきっかけとして話がしやすくなります。話をするに苦手意識を持っている人でも、「書く」ことには抵抗が無い人がいたりします。このような人に限って、実はアイデアマンで、きっかけをつかんでしまうと、どんどん改善策が飛び出てきたりします。筆者は、そのような方を何人も見ています。

ひとしきり書いて、それから貼るというのは、一人の声の大きな人のアイデアに縛られず、全員に参加の機会を与えるという特徴があります。書きながら貼ると、直前に貼られたものに考えが引きずられてしまい、自分から出したアイデアでも、実はコントロールされているかもしれません。まだ、充分書いていないときに重い問題が前に出てきたら、些細な問題が挙げにくくなってしまうことでしょう。

また、貼り出された付箋を適宜分類すれば、どのような傾向があるかを知ることにも役立ちます。しかし、分類しすぎるとかえってわかりにくくなり、時間がかかるわりには得られるものが少ないかもしれません。充分気をつけてください。

## (8) スケジュールに組み込む

ふりかえりはチームの活動を促進する効果があります。つまり、本来の業務と連動させると効果が上がります。ふりかえりの開催をチームのスケジュールに組み込み、定期的に行ったり、合意した Try を業務の一つのタスクとして扱ったりしてください。図 4 は、ふりかえりを組み込んだスケジュールの例です。

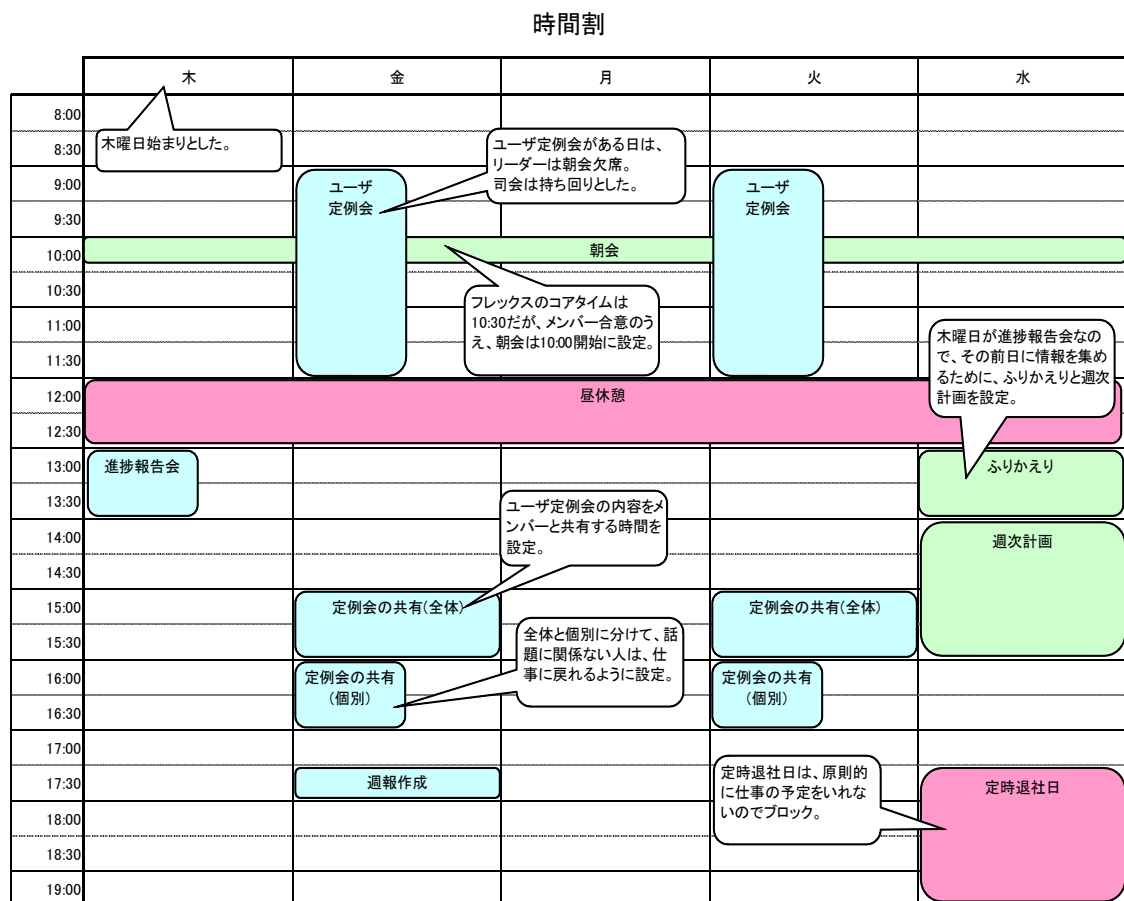


図 4 ふりかえりを組み込んだスケジュールの例(時間割)

## (9) Good を出す

Keep を出す場合に、Good(良かったこと)も挙げるようにします。本来 KPT のフレームワークでは、Keep

には、続けたいことという「行動」を挙げますが、良かったことという「現象」を挙げてもよいでしょう。現象は行動の結果なので、現象を継続するというのは難しいのですが、自分たちを褒める(評価する)という点では、場の活性化に大いに役立ちます。

## ふりかえりが成功する理由

---

アジャイル開発のプラクティスとしても、ふりかえりはとても効果が高いものです。それだけではなく、総務部門や、営業チームなど、様々な場面で有効に機能することが実証されています。なぜ、そのように機能するのでしょうか。ここでは、その理由について考察してみます。

### (1) 思考のベクトルがそろう

ふりかえりは、会議形式で実施されます。あるテーマを決めて、それを改善することに主眼をおいて、参加者から意見を出してもらいます。

テーマは決まっているのに、なかなかそのテーマに沿って会議を進行できないということはありますか。これは、参加者がそれぞれ違う方向に思考を向けてしまうために起こる現象ではないでしょうか。話が脱線していつ、いつのまにか本題から離れてしまい、時間を無意味に浪費してしまうことになります。

そこで、ふりかえりではさらにテーマを絞って、思考のベクトルをそろえる<sup>9</sup>ようにしています。具体的には、KPTというフレームワークを使って、今は「Keep」について考える、今度は「Problem」について考えるという様に時間を区切って、より小さいテーマについて参加者全員の意識を集中させて、意見を出してもらうのです。これにより会議の時間をより効果的に使うことができるようになります。

### (2) 解決志向アプローチ

ふりかえりは、解決志向アプローチ(SFA:Solution Focused Approach)で運営されます。SFAとは、ブリーフセラピーと呼ばれる、心理カウンセリングの手法のひとつで、その名のとおり、原因追求ではなく、「解決」に目を向けるということが特徴です。

---

<sup>9</sup> [デ・ボーン 03]「会議が変わる 6 つの帽子」翔泳社(2003) 著:エドワード・デ・ボーン、訳:川本 英明

解決志向アプローチの中心原理<sup>10</sup>として、以下の三つが挙げられています。

- a) もううまくいっているのなら、それを直そうとするな。
- b) もし一度うまくいったのなら、またそれをせよ。
- c) もううまくいかないのなら、なにか違ったことをせよ。

どうですか、KPT ととても似ていると思いませんか。カウンセリングの対象を、人ではなく、チームまたはプロジェクトとしているだけと考えることができます。

a)は Keep に対応します。b)は Try で挙げたことを試して、うまくいったことを Keep に挙げるのに対応します。c)は Problem に挙げたことに対して、何かしらの解決策を挙げるのに対応します。

なぜ、この解決志向が有効なのかというと、原因を追究していくと、ダメな自分に気づいてしまい、心理的にネガティブな状態になってしまうのを防ぐことができるからです。ダメな状態になるような言葉を聞いたり、言ったりすると、ネガティブ状態がより悪い方向に強化されてしまいがちなのです。身体が熱っぽいときに、体温を測って熱があることがわかると、急に体調が悪くなることはありませんか。それと同じような効果です。ようは気の持ちようなのですが、これがとても重要なのです。

そこで、原因追求よりも解決策を考えて、未来の良い状態を考えることで、気持ちが前向きになっていきます。

### (3) みんなが意見を言える場である

人を褒めたり、自分だけしか感じてないと思うような問題を挙げたりするのは、勇気が必要と感じる方もいるでしょう。しかし、ふりかえりはそのようなことをするのが当たり前である、そんな場なのです。

実際にふりかえりをした人の感想に「これまでは言っちゃいけない、言っても意味が無いと思っていたのですが、言ってみたらほかの人も同じことを感じていたということが分かったのが収穫です。」「これまで言えなかったことが言えたのですっきりしました。」というものがありました。

ふりかえりに参加することで、わだかまっていたものが吐き出せます。これも、ふりかえりが有効に機能する理由の一つとして充分でしょう。

<sup>10</sup> [シェーザー94]「短期療法解決の鍵」誠信書房(1994) 著:スティーヴ ド・シェーザー、訳:小野 直広

#### (4) 自分のためにやる

参加者が決めた Try 項目の実行に関しても考察してみます。

ふりかえりで大事なのは、自分たちで実行可能な改善策を考えることだと考えています。Try を挙げ、その数多の Try 項目の中から実行するものを選択するところです。この Try を挙げるのがふりかえりの参加者であり、実際に手を動かすのもふりかえりに参加したメンバーであるというのがポイントです。

誰しも変わりたいと思っていながら、他人に変えられるのは嫌だと思っているのが人のさがのようです。そこに、自発的に自分たちを変えるための行動を考えるというのがマッチします。部外者が決めたアクションプランでは、それに従うとなると心理的な抵抗が大きくなってしまいがちです。そもそも、そのアクションプランに現実性がなく、実行に移せないようなものかもしれません。もっとひどくなると、「その人の言ったとおりに実施したのに、うまくいかなかった。こんなことに付き合わされた私は被害者だ」なんて思う人が出てくるかもしれません。

そこで、ふりかえりの参加者が、自分たちのために、自分たちで実行可能だと思うアクションプランを決定することで、プロジェクトやチームが自分たちで制御可能になるのです。始めるのも、やめるのも自己責任であり、だからこそ、そこに強いコミットメントがあるのです。

また、誰がその実行の担当になるにしても、チームの合意を得られた内容であれば、勇気を持って安心して進むことができます。そこで問題が発生したとしても、チームの助けをかりるのは難しいことではないでしょう。そもそも合意とは、

合意＝同意＋サポート意思
--------------

です。無責任な同意だけではなく「いつでも困ったら助けますよ」というのが、本当の合意なのです。一緒に船に乗るというイメージでしょうか。

#### (5) ポジティブで始まり、ポジティブで終わる

ふりかえりの全体的な流れを見てみると、まず自分たちの活動の良いところを捉えるところから始まり、こうしたらうまくいくのではないかという、希望に満ちた未来を想像した状態で終わります。

ポジティブに始まることで、会議としての雰囲気良くなり、意見を出しやすくなります。問題点を挙げる時は、殺伐としがちですし、自分に非があるようなことはつい隠してしまいたくなります。しかし、良い雰囲気を作れていれば、このような状況を解決、とまではいきませんが、幾分かは良い状況にすることができま

す。また、ポジティブに終わることで、次のアクションを早く試してみたいという気持ちになるものです。ネガティブに終わると、ついその場から逃げ出してしまうことでしょう。また、ポジティブに終わることで、会議の印象も良くなり、次のふりかえりの会議に足が向きやすくなるのです。

## ふりかえりの現場

---

これまで、ふりかえりの進め方や、ふりかえりのヒントなどについて説明してきました。ここでより具体的に、ふりかえりの現場をイメージできるように、どのような会話が行なわれるか、どのような振る舞いをしているか見ていきます。

### (1) 開始の宣言

司会 「みなさん、こんにちは」  
メンバー全員 「こんにちは」  
司会 「これから、1 時間でふりかえりをします。終了予定は 16 時です。今回のテーマは、『プロジェクトを円滑に進めるために』とします。KPT で進めましょう。よろしいですか？」  
メンバー全員 「はい」  
司会 「はじめる前に、グラウンドルールの確認をしましょう。『積極的に参加すること』『一人で話しすぎないこと』『原因の追究はしても、責任の追及はしないこと』の三つです。賛同していただける方は拍手をお願いします。」  
メンバー全員 拍手  
司会 「では、はじめましょう」

#### ポイント1: 挨拶

まずは、挨拶をして雰囲気を少しでも柔らかくします。また、全員が声を出すことで、口も少し軽やかになるという効果もあります。

#### ポイント2: 時間の確認

どのくらいの時間でふりかえりをするのか、はじめに意識をあわせます。終了時間を明確にすると、より時間を意識するので時間短縮の効果があります。

**ポイント3: 目的の確認**

何のためにふりかえるのかを確認します。定期的なふりかえりでは、テーマが大きく変わることはないでしょうが、いざ始まってみると話が脱線してしまうことが多々あります。その牽制のためにも、目的を今一度確認します。ふりかえりを課題解決の手法ととらえずに、各自の悩みを共有する場として使うことも大切です。

**ポイント4: 進め方の確認**

どのように会議を進めるか、その進め方について意識をあわせましょう。ふりかえりという KPT が一般的ですが、目的に応じて進め方を変える臨機応変さも大事です。フリーディスカッションでとことん話し合ってもよいでしょう。

**ポイント5: グラウンドルールの確認**

会議を進行する上でのルールを確認します。グラウンドルールの冒頭で示しておく、ルール違反が減るのも当然ですが、会議中にルール違反をした人を注意しやすくなります。

**ポイント6: 拍手**

拍手によって、場の雰囲気は柔らかくなります。ぜひ、試してみてください。

**(2) 前回から今回までの活動の確認**

司会 「前回から、今回までにどんなことがありましたか？」

メンバーA 「スケジュールを見返してみると、そういえば〇〇〇をしましたね。」

メンバーB 「私は水曜日が午後半休でした。」

メンバーC 「金曜日はみんなでランチに行きましたね。」

メンバーA 「木曜日はランチに行こうとしたら、トラブって行けなかったんだっ。」

**ポイント7: 思い返す**

冒頭に、どのような活動を行なったかを思い返す時間を取ります。スケジュールやタスクボードを見返してもよいでしょうし、「ニコニコカレンダー」を導入しているチームは、それを見返してもよいでしょう。何でもよいので、活動を思い出すきっかけを使って、思い出してみます。



### (3) 前回の Try の確認

- 司会 「では、前回の Try を確認してみましょう。Keep になりそうなものはありますか？」
- メンバーA 「〇〇〇は、実際にやってみたら、効果がありました。次も続けたほうがよいと思います。」
- メンバーB 「□□□は、やってみたのですが、うまくいきませんでした。続けてやる必要はないと思います。」
- メンバーC 「△△△は、試すことができませんでした。」
- 司会 「では、〇〇〇は Keep としましょう。□□□は、今後はやらないことにしましょう。△△△については、どうしましょうか？」
- メンバーC 「△△△は、次も引き続き Try 項目としておきたいと思います。」

#### ポイント8: Try から Keep へ

Try として挙げた項目が、実際に試され、効果があったのかどうかを確認します。効果があり、次からも続けたほうがよいものは、Keep として扱います。

#### ポイント9: 言い訳をしない

Try として挙げたことを、試すことができないことがあります。これは、あまりよろしくないことです。だからといって、できなかった言い訳をこでくどくどと説明する必要はありません。時間のムダです。プロジェクトファシリテーションの原則の「問題対私たち」に従い、できなかった原因をみんなで考えればよいのです。

### (4) Keep の吸い上げ

- 司会 「前回のふりかえりから、これまでで、うまくいったこと、次も続けたいことを挙げてください。まずは、付箋に書いてください。一人 5 つは出してください。」
- メンバー全員 付箋に書く
- 司会 「では、前に貼ってください。似たような内容のものは、近くに貼ってください。」
- メンバー全員 前に貼る
- 司会 「〇〇〇というのが、出ていますがこれはどういうことですか？」
- メンバーA 「これは、□□□なときに、〇〇〇をするということです。」

**ポイント10: Keep に絞って考える**

まずは、Keep だけ対象として、Problem や Try は考えないようにします。考える範囲を狭くすることで、それだけ深く考えることができます。

**ポイント11: 付箋に書く**

はじめに付箋に書き出してもらいます。これにより、一人の世界を作れます。人前で発言するのが苦手な人も、自分の意見を出しやすくなるという効果が期待できます。また、人の意見に引きずられる前に自分の意見を出せるという効果もあります。

**ポイント12: 多めのノルマ**

5 つというのが多いか、少ないかという議論もありますが、付箋に書いてもらうときに多めにノルマを課します。これにより、厳選された Keep だけではなく、些細だと思ような Keep も挙がるようになります。書き出した本人が些細だと思ようなことが、実は秘訣であることが多々あります。これにより、暗黙知が表出される可能性が高くなります。

**ポイント13: ダブった意見**

同様の意見であっても、その付箋を場に出します。似たような意見を近くに貼ることで、そのように考えている人の人数を把握することができます。どれが多数派の意見かが分かります。

**ポイント14: 書いた内容の補足**

付箋に書こうとすると、どうしても書きやすいようにするためいろいろと情報が落ちてしまいます。この落ちた情報を拾い上げるために、書いた人に口頭や、ホワイトボードなどで補足をしてもらいます。多数派の意見ならば意味を汲み取りやすいでしょう、一つしかないような意見については、補足がないと理解が難しいでしょう。

**(5) Problem の洗い出し**

司会 「付箋に自分が問題だと思っていることを何でも書いてください。問題になりそうなことも書いてください。問題でなくてももう少し工夫できそうだったところでよいです。一人 5 つは書いてみてください。」

メンバー全員 付箋に書く

司会 「では、前に貼りだして下さい。」

メンバー全員 前に貼る

司会 「『仕様の詰めが甘かった』というのがありますが、それをしなかったことでどのようなことが起こったのですか？」

メンバーA 「お客さんが欲しいと思っていた機能と、違うものを作ってしまった。」

司会 「では、そのように書き直してもらえますか。」

#### ポイント15: 個人が感じている不満

人それぞれが感じている不満は違うものです。他の人がどう思っているかを気にせず、自分が感じていることを挙げるがポイントです。よく「私しか思っていないかも」「個人的な意見ですが」と枕詞をつけて不満点を挙げる人がいますが、遠慮はいりません。そのような不満点こそが歓迎すべき問題なのです。枕詞をつけずに素直に挙げましょう。そして、枕詞をつけなくても挙げられるようなチームになっていきましょう。

#### ポイント16: 未来の不安

問題は、発生しているものだけではなく、発生するかもしれないと不安に思う未来の問題についても挙げます。いわゆるリスクの洗い出しです。

#### ポイント17: 具体的な問題を挙げる

問題を挙げるときは、問題となっている具体的な現象を挙げるようにします。「見積もりが甘い」「ドキュメントが使えない」よりも「工数見積もりが実績をショートした」「ドキュメントと実態が合っていない」のほうが具体的です。具体的に書くことで、より具体的な改善策を考えやすくなります。また、問題を理解するときの勘違いも減ります。

「～していない」「～がない」という否定の問題点が挙がったら要注意です。このような問題点に関して改善策を挙げると「～する」という否定を裏返した肯定の策になってしまうことが多く見受けられます。これでは、改善策に広がりが出ません。そもそも改善策を意識して問題点を挙げているだけでも取れます。問題だと感じたその現象や、なぜそれを問題と感じたのか、その理由も含めて挙げるようにしましょう。

#### ポイント18: 工夫できそうなことを挙げる

問題というほどでもないけど、何とかしたい、もう少し工夫ができるのではないかと思うことも挙げるようにします。工夫ができそうと感じるということは、何かしらの不満があるということです。その不満をぜひ、工夫で

きそうなこととして挙げてチーム内で共有しましょう。問題も見つけられず、不満も感じていないとしたら、視点を広くしてみたり、狭くしてみると新たな問題が見つかりやすくなります。

## (6) Try の検討

司会 「先ほど皆さんに出してもらった Keep と、Problem に番号をつけますね。改善策を付箋に書くときに、対応が分かりやすいように番号を書いておいてください。」

司会 「他の人が挙げた、Keep、Problem に対する「若干、無責任な Try」を優先的に考えてください。」

メンバー全員 付箋に書く

司会 「書いたら、番号ごとにまとめて貼っていきましょう。まずは、Keep に対する Try からお願いします。」

メンバー全員 前に貼る

司会 「Problem の〇〇番に対する、改善策がまだないですね。みなさん、考えてもらえませんか。」

司会 「一通り、Problem に対する改善策は出ましたね。では、Problem とは関係無しに、試してみたいようなことがあったら挙げてください。」

### ポイント19: 解決策ではなく改善策

解決策とすると、どうしても「原因を分析して～」となりますが、まずはメンバーの直感を信じて、「こうしたらうまいいかも」という案を出してもらったほうが、より活発に良い案が出るようです。また、解決策としたとき、それで解決できなかった場合に深刻に考えてしまいがちです。あくまでも、「試すとうまいいかもしれない解決策」「今よりは少しでも良くなるだろうと解決策」という雰囲気을大事にして、仮説検証的に改善策を考えましょう。

このように書くと、原因分析は不要だと思われるかもしれませんが、そのようなことはありません。原因分析が必要な問題に対しては原因分析をするべきです。ただし、原因分析するまでもないような問題に対して、貴重な時間を使うのは避けるべきです。また、原因分析しても良い改善策が立てられ、実行されなければ何も改善はされないというのは事実ですし、原因分析が正しいという保証ありません。

### ポイント20: 他人の Keep、Problem に対する Try

自分で Problem を挙げる場合は、想定する Try を思い描いて出してしまうがちです。全員がこのような

状況だと、自分で挙げた Problem に自分で考えた Try を考えるだけで、個人でふりかえっているのと大差なくなってしまう。チームで行なっているのですから、チームの知恵を借りるようにした方が価値のある時間になります。そのためにも、まずは他の人の挙げた Keep や Problem に対して Try を考える時間を取るようにします。

また、「若干、無責任」な案を考えるようにすると促すことで、アイデアに広がりが出やすくなります。

#### ポイント21: Keep に対する Try を考える

Problem に対する Try を考える前に、自分たちの強みを伸ばすような Try を考えます。

#### ポイント22: Problem に対する Try を考える

Problem とは無関係に試してみたいことを考えるのは、楽しいものです。つい時が経つのを忘れて夢中になってしまうのではないのでしょうか。すると、改善策を考える時間が足りなくなってしまうかもしれません。これでは、問題の先送りになってしまいます。限りある時間を有効に使うためにも、Problem に対する改善策を考えます。

#### ポイント23: Keep、Problem との対応付け

Try に Problem を解消するための改善策を、付箋を使って挙げるときは、どの Keep、Problem と対応するかを分かるように番号をつけておくと便利です。

他の方法として、挙げた Keep や、Problem を一つずつ指定して、それに対して Try を考えるというのもよいでしょう。検討対象を絞ることで思考のベクトルが合いやすくなります。メンバーの考えのベクトルをあわせることができれば、効果的、効率的にアイデアがでてくることでしょう。付箋などで意見を集めている場合は、Try の付いた Keep、Problem は対応する付箋と一緒にして、Try に移動させるというやり方もあります。

一つの Problem に複数の改善策がでることが望ましい状態です。改善策が複数挙げられれば、その中から選択することができます。一つしか改善策が挙がらないと、それを行なうか／行なわないかの 2 択になってしまいます。

#### ポイント24: すべての Problem に対して改善策を考える

挙げた Problem のすべてに対して改善策を考えます。中には、改善策の出てこないものがあるかもし

れませんが、考えていないから改善策がないのか、考えても改善策が出ないのかでは、大きく意味が異なります。問題を放置しないようにしましょう。

しかし、Problem が多いと全ての改善策を考えているだけで多大な時間がかかってしまいます。そのようなときは、参加者が関心を持っている Problem を選択して、それに対して改善策を考えるのをオススメします。全ての Problem に対処しなくても、今よりチームは良くなります。

## (7) Try の合意

司会 「みなさん、たくさんの Try を出してくれましたね。さすがに、これをすべて行なうのは大変そうですね。」

メンバー全員 うなづく

司会 「では、この中から実際に試す改善策を選びましょう。誰がやるかはまずはおいて、試したほうがよさそうと思うことを、一人 5 票で投票することにししましょう。では、シールを 5 枚渡しますので、これを Try で挙がっている付箋に貼ってってください。」

メンバー全員 シールを貼る

司会 「では、2 枚以上シールが貼られたものを、実際に試す改善策としましょう。1 枚しか貼られていないものは、実際に試すかどうかはシールを貼った人に一任します。〇〇〇と□□□は、皆さんの心構えや、ルールの話ですから、担当を決める必要はないですね。」

メンバー全員 うなづく

司会 「他のは作業が伴いますから、みなさん、それぞれ担当したい改善策を選んでください。」

メンバー全員 担当する付箋に自分の名前を書く

司会 「あれ、まだ名前の書かれていない付箋がありますね。どなたか、担当しませんか。」

メンバーA 「実はそれは、どういうことかよく分からないのです。どなたか、もう少し具体的に説明してくれませんか。」

メンバーB 「それ私が挙げました。確かに分かりにくかったですね。それは、〇〇〇を□□□していけば良くなるんじゃないかなあ、と思ったのですけど。」

メンバーA 「ああ、そういうことね。だったら、僕がやってもいいですか。でも、ちょっと不安なので、皆さんサポートお願いしますね。」

メンバー全員 拍手

司会 「まだ名前の書かれていない付箋がありますが、担当したい方います

か？」

司会 「誰も手を挙げないのでこれは次回に持ち越すことにしましょう。」

#### ポイント25: 改善策の選択

Try 項目が多く出ても、行動しなくては、改善されることはありません。また、2:8 の法則<sup>11</sup>に従い、効果的に改善していくためにも、実際に試す改善策を取捨選択するべきです。

Try 項目が少なく、すべて試せるようならば、わざわざ選択する必要はありません。しかし、そのように数が少ないということが問題です。もう一度、時間をとって Try を挙げ直すことをオススメします。

#### ポイント26: ドット投票

複数の改善策を選択するのには、このドット投票が向いています。一人の投票権を複数にして、改善策に投票してもらいます。上記のシナリオでは、ある一定の枚数シールが貼られたものを選択していますが、シールの枚数が多い方から3つ選ぶ、などのバリエーションがあります。

その他の選択方法として、一つずつ順に「やる」「やらない」を多数決で決めていくという、逐次多数決をとるというものもあります。ただし、この方法で進めると時間はかかりますので覚悟が必要です。

#### ポイント27: サインアップ

担当を決めるときは、ぜひ自主的に選択して、自ら名前を書き込みます。自分が出した Try 項目でなくても問題ありません。やりたいと思う Try 項目を選んでください。

サインアップとは、「手を挙げた人が、責任を持って最後まで一人でやる」ということではありません。「主担当としてやりますが、みんなでサポートする」というのが基本ルールです。

#### ポイント28: Try は具体的に

Try は具体的であるほど実行性が高まります。具体的だと、メンバーが正しく理解してくれ、そして行動に移しやすくなります。抽象的だと、勘違いが多く発生してしまうことでしょうし、いざ行動しようとする戸惑ってしまうかもしれません。あいまいなアイデアでも、一考の価値があると判断したものはメンバー全員で、具体的にどうやってすすめるかという How について話し合ってもよいでしょう。しかし、How ばかり話をし

---

<sup>11</sup> パレートの法則とも呼ばれています。ここでは、100%のコストで、100%の作業をしなくてはならないときに、20%のコストで、80%の作業ができるという意味で使っています。

ていると時間がかかりますので、一通り Try についてメンバーの意見を聞いてから具体化していくことをオススメします。行動可能にするためのヒントとして、「～する」という動詞形式で挙げるとよいでしょう。ちなみに「頑張る」「ちゃんと～する」というのは、具体化されておらず、行動が伴いにくく、よくない Try の代表例です。

#### ポイント29: 無理にやらない

サインアップされない Try 項目があれば、無理に担当を決める必要はありません。その他の Try を実施するだけでも十分効果はあるでしょう。無理に担当を決めると、実施できなかったときに、「自分は本当はやりたくなかったんだ」と言い訳をしてしまいがちです。「自分たちのために、自分たちができることを、自分たちでやる」というのが、大前提です。

また、Try の実施にあたり議論が割れてしまうこともよくあります。特に Try 同士が矛盾している場合などによく起こります。このようなときも無理にそのどちらかの Try を選ぶ必要はありません。全ての Try を実施しなくても、今の状態よりもちょっとでも改善された状態に向かいそうであればそれで十分なのです。

### (8) 終了の宣言

司会 「担当も決まりましたので、これで一通り終了ですね。では、改善策で作業が発生するものはタスク化して、スケジュールに組み入れてください。また、朝会で進捗や、新しいルールなどの効果も確認してください。今回の KPT シートは、タスクボードの横に貼り出しておきますので、一日に一度は見るようにしてください。では、今日のふりかえりは、これで終了します。」

メンバー全員 拍手

司会 「解散。」

#### ポイント30: スケジュールに組み入れる

通常の作業とは別に、改善策の作業を行なおうとすると、作業が増えてしまい苦痛になってしまいます。作業が増えるのですから、予定していた作業を減らすなどの対策をとらなくてはなりません。改善策の作業もそのチームの仕事ですから、通常のタスクとして扱い、タスクボードに貼るというのも効果的です。そもそも改善策は、通常の作業をよりよく行なうようにするためのものなのです。フルタイムで木を切っていたら、斧を研ぐ時間はありません。斧を研ぐ時間を確保しましょう。また、より良い木の切り方についても考えましょう。ふりかえりは P-D-C-A サイクルの「C-A」が主なカバー領域です。一通りふりかえった後、計画は計画で、再度見直しをかけましょう。ふりかえりながら計画を見直すと、ふりかえりに集中できなくなります。



### ポイント31: 朝会との連携

ふりかえりは、ふりかえりだけでは完結しません。通常の業務と連携します。改善策の日々の進捗や、新しいルールなどの効果を朝会で確認してもよいでしょう。新しいルールが、あまりにも負荷の高いものならば、次のふりかえりまで待たずに、朝会で続けるかどうかの判断をすることも時には必要です。

### ポイント32: 視界に入るところに貼り出す

ふりかえりで使った KPT シートなどは、視界に入るところに貼り出します。ホワイトボードを使った場合は、写真をとって、大きく印刷して貼るというのも手です。PC で見るようにしても、なかなか見ないというのが現状のようです。次のふりかえりのときに、「そういえば、こんなの話してたよなあ～、だけど～」なんてことにならないためにも、目の届くところに貼り出したほうが、より行動が生まれやすくなります。詳しくは「プロジェクトファシリテーション 実践編：見える化ガイド」をご覧ください。

## ファシリテータの心得

---

ふりかえりをするうえで、会議ファシリテーションのスキルは重要です。しかし、それほど難しく考える必要はありません。ここでは、ふりかえりをファシリテートするときの心得をいくつか紹介します。

### (1) 準備をする

ふりかえりが始まる前からふりかえりは始まっています。ファシリテータは準備に責任を持ちましょう。何のためにふりかえるのか、何時間でふりかえるのか、時間配分はどうするのか。このようなことは事前に考えておきましょう。会場の準備も必要です。しかし、全てを一人で行なう必要はありません。メンバーと手分けして準備をしましょう。

### (2) 立場を表明する

ふりかえりが始まった時に、ファシリテータは自分の立場を表明します。そして、メンバーにお願いしたいことがあれば、お願いをしておきましょう。グラウンドルールを守って欲しいというのも、お願いの一つです。そして、何よりも大事なお願いは、このふりかえり会を成功させるのは、皆さんの協力が必要なので、手伝ってくださいというものです。参加される方たちがその気にならなければ、会議中にファシリテータが立ち回っても、

そうそううまく進められるものではありません。その反対に、参加メンバー全員がファシリテートするスキルがあれば専任のファシリテータは不要です。

### (3) メンバーの表情を見る

ふりかえりに参加しているメンバーが、楽しそうか、何か言いたいことがあるそうか、表情をよく見ましょう。なにか行き詰ったものを感じ取ったら、「雰囲気が固くなってますね。深呼吸しましょう。」と、みんなで深呼吸してもよいでしょう。メンバーがふりかえりに対して前向きに参加していないと、せっかくの時間がムダになってしまいます。前向きに参加していないメンバーがいるならば、「何か悩んでる?」「今、どんな気持ちなの?」などと、どのような気持ちかをたずねてもよいでしょう。意見の内容よりも、意見を述べている人や、それを聞いている人に注意を向けるのです。

### (4) メンバーの姿勢を見る

姿勢にも参加しているメンバーの気持ちが現れるものです。腕組みをしてのけぞっているような人がいたら、今どんな気持ちが聞いてみてはいかがでしょうか。

### (5) 前に出過ぎない

ファシリテータはメンバーの前に立つことが多いですが、裏方の仕事です。前に出て意見を多く言うことは控えましょう。チームリーダーがファシリテートする場合は、その一言ですべてが決まってしまうことが多くなります。リーダーとしての発言なのか、それともファシリテータとしての発言なのが明確にしておくことで混乱が減るでしょう。

### (6) 具体化を支援する

メンバーのアイデアが抽象的だと思ったら、すかさず「どういうこと?」と聞き返すか、他のメンバーに「どういうことか分かりますか?」とたずねましょう。このような質問をすることで、そのアイデアが具体的になります。また、話している内容を解釈して図に表してみるというのも一つの手です。さらに、言葉を足したりするのもよいでしょう。ただし、足しすぎないように注意してください。

## (7) グラウンドルールの確認をする

ふりかえりをスムーズに進行するためにグラウンドルールを設けますが、議論に熱中してくるとそのルールを忘れてしまうメンバーが出てくることがあります。そのようなときはルールから外れているということを指摘しましょう。ルールが決まっていないと指摘しにくいものです。ルールの確認は始めにしましょう。また、進行中に必要に応じてルールを追加してもよいでしょう。

グラウンドルールを参加者が守るということは、それは自由に発言できる安全安心な場作りに参加することにつながります。

## (8) 優先順位をつける

議論が白熱してなかなか結論が出ないことがあります。Problem の Try を出すとき、Try をするかしないか、Try したことを Keep にするかしないか、というところで意外と時間がかかることがあります。時間のかかる意見については、思い切って後回しにしまいましょう。場に出ている意見はたくさんあるのですから、一つに時間をかけすぎて、他に時間が割けなくなるのは避けましょう。

# ふりかえりアンチパターン

---

ふりかえりを行なう中で、多くの方が陥ってしまう落とし穴があることが分かりました。ここでは、そのような落とし穴と解決策をいくつか紹介します。

## (1) Problem ファースト

症状	KPT を使ってふりかえりを行なうときに、Keep を飛ばして Problem から意見を出し合う。
問題	場の雰囲気が悪くなり意見が出にくくなる。自分達の成果を認識できないため、何が価値のある行動なのかが理解されない。
解決策	はじめに最低でも一人一つは Keep について意見を出して、自分達の成果を確認する。

## (2) 時期ずらし

症状	定期的なふりかえりをやると決めるも、都合がつかずに、1 日延び、2 日延び、といつの間にかフェードアウトしてしまい、だれもふりかえりのことに触れなくなる。
問題	ふりかえりが定期的開催されない。
解決策	定期的に集まれるメンバーだけでもいいので実施する。さらに、参加の負担を軽減するために短時間でふりかえりを行なう。

## (3) 分析中毒

症状	問題の原因追及に対して、あーでもない、こーでもないと言いつつ時間をかけるが、疲れるか、時間が足りなくなってしまう、結局、肝心の改善策を出さずに終了してしまう。
問題	問題の原因追及に時間をかけすぎてしまい、改善策に時間がかけられない。
解決策	分析をするべき問題を絞り込み、分析するまでもない問題については分析をしない。また、解決できない問題については、解決するのをあきらめる。

## (4) 期待過剰

症状	Problem を挙げて見えるところに貼っておけば、きっと誰かが見て手を差し伸べてくれると思っているが、結局は誰も見てくれず、当然のごとく誰も助けてくれない。
問題	問題の解決を他人任せにしている。
解決策	Problem に効果があるような、行動可能な Try を挙げ、実際に行動する。


## (5) 空中戦

症状	議論をするが、話が抽象的になったり、堂々巡りしたりする。
問題	議論の内容が見えない。
解決策	議論の内容を誰でもが見えるように板書する。

**(6) 残り続ける Problem**

症状	Problemに挙げた内容がずっと残っていて、毎回ふりかえりの際に検討するが有効な改善策を打ち出せずに、Problemが解決されない。
問題	自力で解決できないProblemがある。
解決策	解決するのをあきらめ Problem から取り下げる。または、しかるべき責任者にエスカレーションする。解決できないProblemに時間を割くよりも、もっと前に進めるようなことに時間を割くほうが効果的。

**(7) カテゴリ化の弊害**

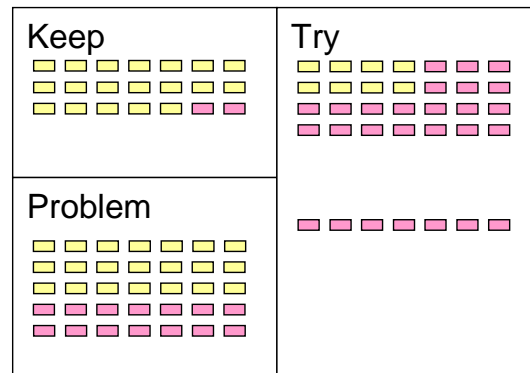
症状	挙げた意見をカテゴリ化するが、そのカテゴリをインプットとすると、有意義なアウトプットにならない。
問題	カテゴリ化により、好ましくない行動を誘発してしまう。
解決策	カテゴリは理解のためのラベルと割り切り、カテゴリをインプットとするのではなく、そこに挙げられている意見をインプットとする。または、インプットに値すラベルをつける。
例	<p>挙げた意見を整理し見やすくするには「ドキュメント」というカテゴリは適切であるが、これをインプットとしてTryを考えると「ドキュメントを整理する」などの、Problemの改善につながらない意見になりがちである。この場合は、それぞれの Problem に対して、Try を考えた方がよい。</p> 

**KPT アンチパターン**

KPT でふりかえりを行なっている場合に、意見の出る傾向から、そのふりかえりの良し悪しがある程度読み取ることができます。ここでは悪い兆候をいくつか紹介します。

紹介する図では、黄色い四角がこれまでの意見、赤い四角が新規の意見を表しています。さらに、Tryの区画は、上のグループは Try として実施することに決めた意見、下のグループは今回見送ることにした意見です。

### (1) わがまま Try

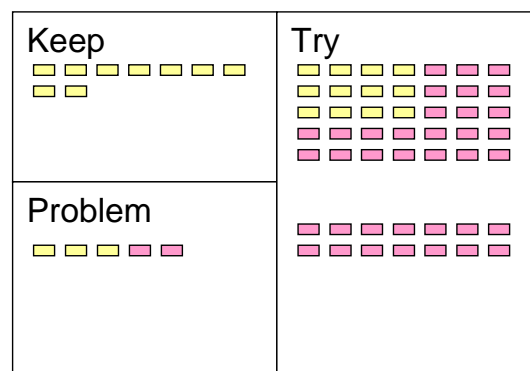


【症状】Try が実施され Keep に移っていくが、Problem が減らない。

【問題】Try が Problem とは無関係である。

【解決策】Try を挙げる際に、Problem をいかに無くすかに意識を向ける。

### (2) 計画先行

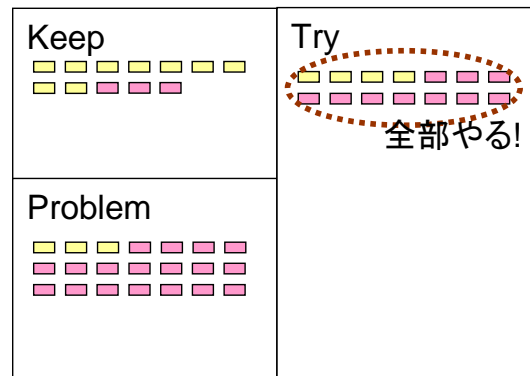


【症状】Problem が少ない割には、Try の数がやたらと多い。

【問題】ふりかえりをほとんどせずに、計画に意識を向けている。これでは、PDCA サイクルは回らず、PD を繰り返すだけになってしまう。

【改善策】ふりかえりと計画の時間を分け、ふりかえりの際はふりかえることに注力する。

### (3) 言ったもの負け

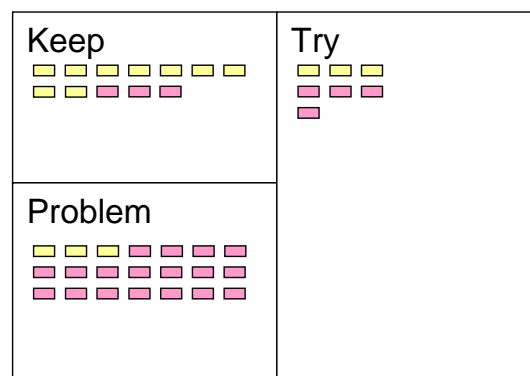


【症状】Problem が挙がっているが、Try が挙がらない。挙げた Try は全て実施することになっている。

【問題】Try は挙げた本人がやることになっているため、作業負荷の増大を恐れて積極的にアイデアを出そうという姿勢が見られない。

【解決策】Try を挙げる際に、ブレインストーミング手法などを使い、アイデアを発散させるようにする。

### (4) 救われない Problem



【症状】Problem ばかり増えていくが、Try は挙がらない。

【問題】関係者が Problem の分析に意識が行き過ぎて、新たな行動を起こそうという気概がない。

【解決策】解決指向型で Try を出し、問題の深堀をほどほどにする。

## KPT の拡張フォーマット

KPT をベースとした拡張フォーマットを紹介します。チームに現状に馴染むように、カスタマイズして使うと、思いのほか効果が上がります。

### (1) KPTT(けぷとつー)

KPTTとは、KPTを拡張し、Keep、Problem、Try、ToDoのフォーマットで、ふりかえりを行なう手法です。KPT を使ったときに発生する「言ったもの負け」を回避するために、筆者が考案したフォーマットです。KPT の Try を改善策のアイデアのストック場所としての Try と、実施する改善策としての ToDo に分けたフォーマットになっています。このフォーマットによってブレインストーミング的に、脱常識な改善策のアイデアを出し(Try に出す)、出された多くのアイデアから実施するものを選択する(Try から ToDo に意見を移す)というプロセスが明確になります。このフォーマットに切り替えただけで、アイデアが多く出るようになったという実績があります。

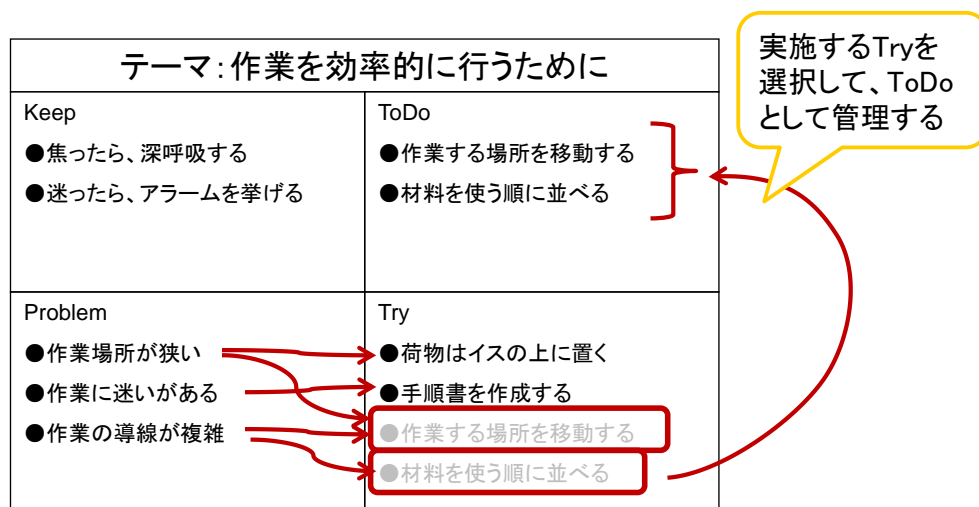


図 5 KPTT のフォーマット



## (2) KPTA(けぶた)

KPTAとは、KPTを拡張し、Keep、Problem、Try、Actionのフォーマットで、ふりかえりを行なう手法です。KPTを使ったときに発生する「やらずじまい」を回避するために、筆者が考案したフォーマットです。KPTのTryのうち選択したものを、行動できるようにActionとして具体化するまでを、1枚のシートで行ないます。

テーマ：作業を効率的に行うために	
<b>Keep</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●焦ったら、深呼吸する</li> <li>●迷ったら、アラームを挙げる</li> </ul>	<b>Action</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ケースを用意する[天野：10/9まで]</li> <li>●作業順にケースを並べる</li> <li>●材料をケースに小分けする</li> </ul>
<b>Problem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●作業場所が狭い</li> <li>●作業に迷いがある</li> <li>●作業の導線が複雑</li> </ul>	<b>Try</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●荷物はイスの上に置く</li> <li>●手順書を作成する</li> <li>●作業する場所を移動する</li> <li>●材料を使う順に並べる</li> </ul>

実施するTryを、実行可能なアクションまで具体化する

図 6 KPTA のフォーマット

## FAQ

ふりかえりに関して多くの質問を受けます。その中で多い質問をFAQという形でまとめて紹介します。

### (1) Q.何人ぐらいでふりかえりをするのがよいですか？

何人でもふりかえりを行うことができます。しかし、多すぎると一人あたりの話す時間が短くなりますし、話しにくい気持ちになりやすくなりますので、10人ぐらいまでで行なうのが望ましいです。10人を超える場合はファシリテータという役割を決めたり、道具立てを工夫したりするなどして実施するとよいでしょう。

目的や、目標を共有し、チームとして実質的に機能している単位でふりかえりをするのをオススメです。

**(2) Q.チームメンバーが全員集まらないけど、ふりかえりをするべき？**

必ずしも全員が集まらなくても、ふりかえりは行なうべきです。もし全員集まらない場合は、事前に欠席する人から意見をもらい、ふりかえりの際にその意見を参加者全員で共有しましょう。そして、ふりかえりの結果を欠席した人にフィードバックしましょう。

**(3) Q.特定の人に多くの Try が割り振られるけど？**

もしその人がそれだけの Try をこなせないならば、いくつかの Try はやらないようにしましょう。そもそも、このような状況になる場合、Problem を挙げるときに個人攻撃になっていることが多々あります。個人の問題ではなく、チームの問題として認識することが重要です。参加者は、チームの一員であるという当事者意識を持ってください。

**(4) Q.ふりかえりはいつまで続けるの？**

続けられる限り続けてください。プロジェクトであれば、プロジェクトが解散するまで続けます。組織で行なっているならば、その組織がある限り続けましょう。

ふりかえり会は、チームとして随時フィードバックが十分に行なえるようになれば続ける必要はありません。しかし、ふりかえりという行為自体をやめる必要はありません。

**(5) Q.どんな場面でふりかえればよいの？**

継続的な活動であれば、どんなことに対してもふりかえりが行なえます。会議などは絶好のふりかえり対象です。進捗会議にたいしてふりかえるとその効果は絶大です。ふりかえり会も会議ですから、ふりかえり会のふりかえりをしてみるとよいでしょう。

家庭で子育てをテーマにふりかえりをして効果があったという方もいると聞いています。その他にも、資格取得や、製品の品質向上、作業の生産性の向上など多くのテーマでふりかえりが行なわれています。

## (6) Q.メンバーがふりかえりに否定的なのですが？

メンバーにふりかえりをなぜ行なうのか、その目的を説明していますか？通常の業務の延長線上にふりかえりがあり、ふりかえりを行なっていくと次第に通常の業務が効率的、効果的に行なえるようになります。

ふりかえりといいながら、実は問題の犯人探しをしていませんか？ふりかえりはチーム作りに貢献します。しかし、使い方を誤るとチームを壊してしまう可能性を秘めていることも確かです。チームとして機能するには、チームメンバーのお互いを受け入れる必要があります。しかし、受け入れたくないがために表面的な付き合いをしていませんか。議論を避けて通れないときがあります。しかし整理しながら十分に議論を行なえば陰湿なムードにはならないはずです。このことを承知のうえで、ふりかえりを行なってみてください。

ふりかえりが開催できているならば、そのふりかえりの冒頭で何を期待して参加しているかを全員から一言ずつ話してもらうというのもよいでしょう。思いのほか前向きなことを言ってくれる人が多く、そのような人の意見で、他の人の気持ちが少し前向きに動くということがあります。

ふりかえりは開催しているのに、人が集まってくれないということもあるでしょう。そのような場合は、フォーマルなふりかえりではなく、ゲリラ的なふりかえりということで、ターゲットを絞って唐突に話しかけてみましょう。「このままで、いいのかなあ」「もうちょっとなんとかできそうなのに」「このチームって、100点満点で何点だろう。もう少し点数をあげるには何をすればいいんだろう」など、愚痴っぽく言うと聞いてくれるかもしれません。

ふりかえりすら開催できない場合。ふりかえりがまったく必要がないならば、無理に開催する必要はありません。が、これはまれなことでしょう。できそうなところからふりかえりを始めれば十分です。大きく始めようとすると、足がすくんでしまいがちです。小さく始めてみてください。

## (7) Q.Keepが増えすぎてボードにおさまらなくなったのですが？

定着したと思う Keep から別のところに保管してみるとよいでしょう。付箋を使ってふりかえりをしているところでは、ノートに履歴として貼り付けているチームもあります。いくつかの Keep をまとめてナレッジに昇華させてもよいでしょう。

チームのスキルが向上したり、チームの置かれている環境が変化したりすると、これまでは有効だった Keep が現状にそぐわず、場合によっては足を引っ張ってしまう場合があります。定期的に Keep の棚卸しをして、現状に合わなくなったものはやめるということも重要なアクションです。

**(8) Q.ふりかえるたびに Problem が増えるのですが？**

Try を実施し効果があると、それに対応した Problem が解消されます。また、時間とともに Problem が解消されてしまうこともあります。解消されたら、その Problem は外すようにします。

それでもどんどん Problem が増える場合は、そのチームに何かしら根本の Problem が潜んでいる場合があります。どれか一つの Problem を選んで「なぜを 5 回繰り返す」を実行してみてはどうでしょうか。チームに潜む真因を見つけてみましょう。この真因が取り除かれると、その他の Problem も一気に解決されることでしょう。

**(9) Q.ふりかえるたびにやるが増えるのですが？**

Try を実施し効果があると、それが次の Keep になります。これを繰り返すと、Keep に「やること」が溜まっていきます。やるが増えすぎると、複雑になってしまい、行動が制限されてしまい、負担感が強くなってしまうこともあります。これまでやってきたことを「やめる」Try を出すことも、時には必要です。足し算の改善だけでなく、引き算の改善も考えてみましょう。

**(10) Q.進捗管理会議に加えてふりかえり会をやるのは負荷が高すぎるのですが？**

まずは、進捗管理会議の負荷を下げることはできないか検討してみてください。100 点満点の進捗管理会議であればこれ以上はどうしようもないかもしれませんが、現実的に考えるとまずそのような進捗管理会議はないでしょう。なにかしら改善の余地が残されているはずで、それまでの進捗管理会議の生産性が向上すれば、時間が短縮できますので、その短縮した時間をふりかえり会に充ててはいかがでしょうか。一般に進捗管理会議では課題も管理しているかと思います。この課題管理の部分をふりかえり会として実施するというのも一つの手です。

**(11) Q.テーマを決めてふりかえりをしています、最初はよいのですが数回行うとアイデアが出なくなるのですが？**

テーマを目先の課題とした場合は数回のふりかえり会で手詰まり感が出ることが多いです。しかし、その数回の中で Keep や Problem が発見され、Try を検討し、その Try が実施されチームが前に進んでいるのであれば、それは良いことです。

そのテーマでアイデアを出し尽くした感があるならば、次のテーマを探してみてください。より遠くの課題や、プロジェクトや組織運営にかかわる永遠の終わりの無いテーマにする、というのも考えてみてください。

ふりかえりは、KPT で行なわなくてはならないということはありません。フリーディスカッションで話し合うだけでも、十分に効果があります。『アジャイルレトロスペクティブズ』には、KPT 以外のふりかえりのテクニックが紹介されています。

### **(12) Q.テーマがなかなか決まらないのですが？**

テーマを決めずに行なってみるというのも手です。そして、そのときに挙げた Problem の中で根が深そうなものを、次のテーマとしてみるのもよいでしょう。また、テーマがなかなか決まらないということ自体が Problem です。ので、「テーマを見つけるためには」というテーマを試してみる価値もあります。

「何でもよいから意見を挙げて」といわれると、チームとしてのコンテキスト(チームの目的や、各人が考えている理想の状態など)を共有できていない初期の段階では、意見をなかなか出しにくいものです。このようなときには分かりやすいテーマを掲げると意見が挙げやすくなります。チームとして結束してくると、それに伴いチームとしてのコンテキストが共有され、各人の視点(関心事)での意見が挙げられるようになります。このような状態ではテーマを決めることが、視点を狭めてしまうことになる可能性もあります。

ふりかえりの目的の一つにチーム内の信頼関係を築くということがあります。もしテーマが見つからないならば「チーム内の信頼関係を築くために」というテーマにしてもよいでしょう。

### **(13) Q.ふりかえりの成果が上がらないのですが？**

どのような成果を期待しているのでしょうか。もし「素晴らしい改善策」を成果として期待しているのならば、その期待にこたえるのは難しいかもしれません。もし「素晴らしいチーム」を成果として期待しているならば、その期待には応えられるでしょう。しかし、その成果は劇的なものではありません。繰り返し、頻繁にふりかえることで少しずつチームが成長していきます。長期的な視点を持ってください。

### **(14) Q.ふりかえりはどのように始めればよいの？**

ふりかえりのやり方は大体わかったけど、どのようにメンバーを巻き込んで、ふりかえりを行なうのか迷ってしまいなかなか始められないということがあります。チームの定例会議があるならば、会議のオーナーと交渉し

て 15 分ほど時間を貰いましょう。そして、このチームの定例会議の満足度を 5 点満点で評価してもらいましょう。指 1 本を 1 点として、0 点ならグー、5 点満点ならパーで、一斉に出してもらいます。通常、このような定例会議の進め方などについては何かしら不満を持っている人が多いので、全員が 5 点満点であることはまずあり得ないでしょう。5 点でない人に、5 点満点でない理由を聞いてみましょう。すると、何かしらの改善のアイデアがあちらこちらから出てきます。このような状態になったらチャンスです。みんなで、チームを良くするためのアイデアを交換することの重要さを感じてもらえているでしょうから、どこかで 30～60 分ほどの時間を取って意見交換する場に参加してもらおう約束をしてください。事前に場所と時間は確保しておいた方がよいでしょう。ただし、チームの定例会議の不満が活発に出るということは、会議のオーナーにとってはうれしいことではないでしょうから、事前に何のために、何をするかは説明しておきましょう。

#### **(15) Q.Try が挙がりすぎて困るのですが？**

ドット投票で Try を選択するがもっとも簡単な方法です。しかし、Try が挙がりすぎると投票が分散してしまい、選ばれた Try を見てもいまいちな感じがするということがあります。このようなときは、何かしらの軸に沿って並び変えるとよいでしょう。例えば、「実施しやすいかどうか(実行性)」「実施した効果が得やすいかどうか(実効性)」の 2 軸の平面に並べてみるとよいでしょう。

#### **(16) Q.Problem がたくさん挙がるのですが、どこから手をつければよいのでしょうか？**

Problem がたくさん挙がるということは、それだけ問題意識の高いメンバーが参加しており、改善の余地も多くあるのでとても喜ばしい状況です。しかし、それだけ多くの Problem をすべて改善するには時間がかかりますし、やみくもに Problem を選んでも改善の効果が小さすぎてしまうかもしれません。このような場合は、取り組むべき Problem を何かの基準に従って優先順位づけをするとよいでしょう。例えば、「問題の根はどの程度深そうか」「その問題がなくなればどの程度幸せか」など、チームで納得のいく基準を用いて、そこからいくつか選ぶようにしましょう。本来ならばすべての問題について取り組むのが理想ですが、問題は関連していることが多く、一つの問題が改善するとそれにつられて他の問題も改善されることがあります。

#### **(17) Q.Try をチームで合意するのですが、行動できませんどうすればよいのでしょうか？**

Try は実行可能なものになっているでしょうか。以下のような Try は行動が難しいものの代表例です。

「〇〇するように心がける」「〇〇を意識する」「積極的に〇〇する」

このような Try になっていないか今一度確認し、もしなっているならば具体的な行動にしてみましょう。具体的な行動にしにくい場合は、毎日の朝会の中で「心がけていますか?」「意識していますか?」「積極的にできていますか?」と確認してみてください。

**(18) Q.チーム内の仕事がバラバラで、共通のテーマがない場合はどうすればよいでしょうか?**

皆さんそれぞれ難しい仕事をしているからこそその悩みだと思います。難しいからこそ、他人の仕事を理解できないのでしょう。このような場面はよくあります。これまでうまくいった例ですと、テーマを改善の目標とはせずに、「みんなの困りごとを聞く時間」にしました。困りごとを話すことで、自分の中でその困りごとが整理できて、話しているだけで自分で解決策を見つけてしまうことがその会では続出しました。また、その他の人の一見あてずっぽうなアドバイスが、意外と的を射ていたりすることもありました。何はともあれ、困りごとは一人で抱え込まないのが一番と感じた瞬間でした。

**(19) Q.もう、ふりかえることがありません。それでもふりかえりを続けるべきでしょうか?**

ふりかえることは目的ではなく手段です。何のためにふりかえるのかを今一度確認してみましょう。特に、「ふりかえり＝KPT」と思っているチームには、このようにふりかえる為の動機が薄くなりがちです。KPTにこだわらず、フリーディスカッション形式でふだん何げなく思っていることを話し合うというのも大事なことです。自分たちは、もうふりかえる必要が無いと思っているチームには、おそらく問題が山積みとなっていることでしょう。

**(20) Q.ふりかえりの結果をどう管理すればよいでしょうか?**

模造紙や、ブラダン<sup>12</sup>などで KPT シートを作っているならば、普段から見えるところに貼りだしてください。これで管理は十分です。履歴を残しておいて、後で見返したいというならば、デジカメで撮影しておくとい

いでしょう。

Keep に付箋がたまってしまう、あふれてしまう場合は、定着したものについて剥がして、スクラップブックに貼って保存しているチームもあります。Excel に入力しているチームもあります。

---

<sup>12</sup> ブラダン: 引っ越しの際に、廊下やエレベーターの壁を保護する、プラスチック素材の段ボールのような構造を持った板。

## おわりに

---

ふりかえりガイドは時代とともに変わっていきます。筆者自身もまだまだお伝えしたいアイデアがいくつもあります。そして、みなさんも多くの気づきをお持ちではないでしょうか。ぜひみなさんの「気づき」に「名前づけ」して、(@objectclub)まで送ってください。

## 謝辞

---

このふりかえりガイドをまとめるにあたって、平鍋健児さん、懸田剛さん、安井力さん、角谷信太郎さん、川上文夫さんはじめオブラブの方々から多くのアイデアを頂きました。レビューをしてくださったPFU株式会社の藤田国和さん、松本屋の松本潤二さんに感謝いたします。また、セミナーやコンサルティングをさせていただいた現場から得た多くの気づきもこのガイドに盛り込んでいます。的場聡弘さん、神林友和さん、田端一也さん、菊池俊之さん、長谷川智亮さん、堀口智久さんありがとうございます。現場でのKPTの事例の掲載を許可していただいた、ヴァル研究所の新井剛さん、山崎恭史さん、家田怜さん、ありがとうございます。特に、多くのセミナーや、コンサルティングの機会を与えてくれた、富士通株式会社の和田憲明さんに感謝いたします。

## コメントつき参考文献

---

[平鍋 11] 平鍋 健児、天野 勝『プロジェクトファシリテーション価値と原則編』  
(<http://www.ObjectClub.jp/>)、2011

このガイドの、前提となる考え方についてまとめたもの。

[コーバーン 02] 著: アリスター・コーバーン、訳: 株式会社テクノロジックアート『アジャイルソフトウェア開発』ピアソンエデュケーション、2002

KPT のフォーマットを使った反省会の例が載っている。

筆者がはじめて KPT を知ったのは、2002 年 9 月に開催された「エクストリーム・プログラミング&アジャイル開発プロセスセミナー」で、コーバーン氏のセミナーを受講したのがきっかけである。

[デ ボーノ 03] 著: エドワード・デ ボーノ、訳: 川本 英明『会議が変わる 6 つの帽子』翔泳社、2003



会議参加者の思考のベクトルを合わせるために 6 つ観点で意見を出し合うためのテクニックと、その実践の仕方が載っている。

[シェーザー94] 著：スティーヴ ド・シェーザー、訳：小野 直広『短期療法解決の鍵』誠信書房、1994  
解決志向アプローチに関する原点とも呼べる一冊。

[Derby 07] 著：Esther Derby、Diana Larsen、訳：角 征典『アジャイルレトロスペクティブズ 強いチームを育てる「ふりかえり」の手引き』オーム社、2007  
ふりかえり＝KPT と思っている人に、ふりかえりの枠を広げてくれます。

[天野 13] 天野勝『これだけ! KPT』すばる舎リンケージ、2013  
KPT を「けふと」と呼んだり、「振り返り」ではなく「ふりかえり」と呼ぶに至った背景がわかります。その他、付箋紙の剥がし方など、KPT ふりかえりに関する情報がコンパクトにまとまっています。