

# Retrospective Patterns

Takeshi Kakeda  
kakeda@cultureworks.jp  
CultureWorks,  
Ehime, Japan

Masaru Amano  
m-amano@esm.co.jp  
Eiwa System Management, Inc.  
Tokyo, Japan

## Abstract

In this paper, We described a pattern language of "Retrospective" which is the activity for continuous improvement, especially executed in agile development. The pattern language is not only the collection of activities of retrospective, but the solution set for various contexts on retrospectives: preparation, execution, evaluation, and sharing, from our practicing and consulting experience of retrospectives.

## Keywords

Retrospective, Pattern, Agile, Kaizen, Improvement, Reflection, Team

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. ふりかえり概要

ふりかえり (Retrospective) とは、チームがチーム自身の活動を定期的に改善していくための活動であり、プロジェクト運営のリズムを生み出すプラクティスである。非アジャイル開発のチームへの適用はもちろんのこと、特にアジャイル開発において重要な活動と認知されている。2009年に実施されたアジャイル開発の利用プラクティスについての3種類の調査 [1], [2], [3] によると、アジャイルチームが適用し効果を挙げているプラクティスの上位10個に必ず含まれている。また、筆者らのコンサルティングの経験では、ソフトウェア開発の現場だけでなく、スタッフ部門などでもチーム運営の一環として活用されている。

一般にふりかえりの目的とは、**継続的な仕事の改善**と言われている。筆者もその点に異論はないが、その継続的な仕事の改善を実現するために、更に必要な要素があると考えている。それは **チームワーク** である。更に詳細に言うならば、個人と個人の単なる集りであったグループが、共通の目的を持ち、共同作業を成していく過程において、自分達のやり方を見直ししながら進むという行為がもたらす、個人からチームとしての意識変容の促進である。

### 1.2. ふりかえりとチームワーク

チームは常に最適解を求めながら、ふりかえりを続ける。チームの最適解を求めるためには、個人ではなく、多様な

メンバーが揃ったチームとしてどう振る舞うかが必要となる。チームとして自分達の振舞いを変えていくためには、様々な状況の中で、自身を客観視した上で、改善点を共有し、新しい試みを実施し、その結果から学び、次の改善点を見出していかなければならない。そのためには、客観視した内容、つまり、うまくいかない面を表明し、メンバーと共有し、新しい試みを継続することに抵抗がない互いの信頼関係の醸成が必要である。

本来の目的に立ち戻ってみると、**継続的な仕事の改善**を実現するために、チームとしてメンバーが学び、様々な試行を繰り返しながら最適解を見出していくことのできる関係性が必要になる。そして重要なポイントは、前述の通り、ふりかえりを実施することそのものが、この関係性を促進させるという点である。

ふりかえりは、その目的を達成するために、チームという単位で、継続的な話し合い、正直な態度、共通した問題に対する取り組みを実施する。これらを経験していく過程そのものが、チームビルディングを促進する。その結果、チームメンバーが互いの力を引き出し合い、チームとして最善の仕事を行なえる状態を維持し続けることができるようになる。

### 1.3. ふりかえりの実施における課題

ふりかえりは、特にアジャイル開発では必須のプラクティスに位置付けられている一方で、非アジャイル開発においては、頻繁に実施されているとは言いがたい。また、筆者がアジャイルチーム、または非アジャイルチームの現場のコンサルティングに入った印象としては、チームが自律して実施できるようになるまでに、比較的時間を要する活動でもあると感じている。その理由は様々であるが、大きく二つあると考えている。一つ目は、経験頻度がそれほど多くない(週に1度程度)ために、習熟度が上がらず、またその効果を実感できるまで時間がかかるという点である。二つ目は、チームとして十分に醸成されていないために、ふりかえりが有効に機能しないという点である。

まず一つ目の点は、まずアジャイル開発では、とにかくふりかえりが必須と考えられているため、とりあえず実施しようとする力が働くが、非アジャイル開発におけるケースでふりかえりを導入しようとする場合には、アジャイル開発において必須であるイテレーション/スプリントといった短いインターバルでのチェックポイントのタイミングが得づらい。またふりかえりという活動がプロジェクトにおい

て必須であるという認識が薄いため、プロジェクトの繁忙の波による業務都合によりキャンセルされることが多い。その結果、習熟度が上がらない。

そして二つ目の点は、特にチームとして十分に醸成できないチームにおいては、ふりかえり以前の問題となる。正直に問題を共有できていない、一人のリーダーに頼りっぱなしである、メンバー同士の会話が少なく、などなど、そもそも自律的に改善していく前提条件に達していないことが多い。理想論ではチームがチームとして機能してから、ふりかえりを開始すればよいのだが、現実問題としては、チームを作りながら、その過程においてふりかえりを進めていく必要がある。

上記二つの問題が相互作用して、結果的にふりかえりがうまく回らない、というケースを多く見てきた。この二つの課題を克服するために、どのような形でふりかえりを導入していけばよいだろうか。

#### 1.4. 本稿の狙い

ふりかえりを実施して習熟度を高めるためには、初期のガイドラインが必要である。日本国内においては、「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」[4]において、KPT法を用いたふりかえりの実践を行う初学者に最適なガイドが存在する。また、より広いふりかえりのアクティビティを紹介する「アジャイルレトロスペクティブズ」[5]も翻訳されている。また海外に目を向けると

「Retrospective Wiki」[6]のようなオンラインリソース上にも情報は存在する。これらのガイドを利用することによって、ふりかえりの実践者は、広く認められたプラクティスのポイントを知り、それを元を実施することができる。

一方で、ふりかえりはチームの状況に強く依存した進め方が求められる。個々の状況の中で、ある程度の期間を経てメンバーの意識を変容させていくための段階的なガイドは少ない。このような用途には、問題状況や制約を明らかにして解決策を提示した上で、すべてを一度に適用していくというのではなく、ふりかえりを何度も繰り返していく中で、チームのレベルに応じて異なる解決策を適用しながら、段階的にふりかえりを成長させていく方が適切でないかと考えた。そのため、本稿においては、筆者らの経験に基づく、ふりかえりについてのパターンを列挙し、それらの関連や順序を明示した上で、読者の状況に応じて少しずつパターンの適用を広げられるようにパターン・ランゲージの体裁をとった。

また、先に挙げたように、ふりかえりはチームビルディングを促進する要素も含まれる。そのため、本パターン群の中には、目的をふりかえりの進行というよりも、チームビルディングを促進させる要素が強いパターンも含まれている。チームを作りながら、チームの仕事を改善していくためのパターン・ランゲージという側面においても利用できるのではないかと考えている。

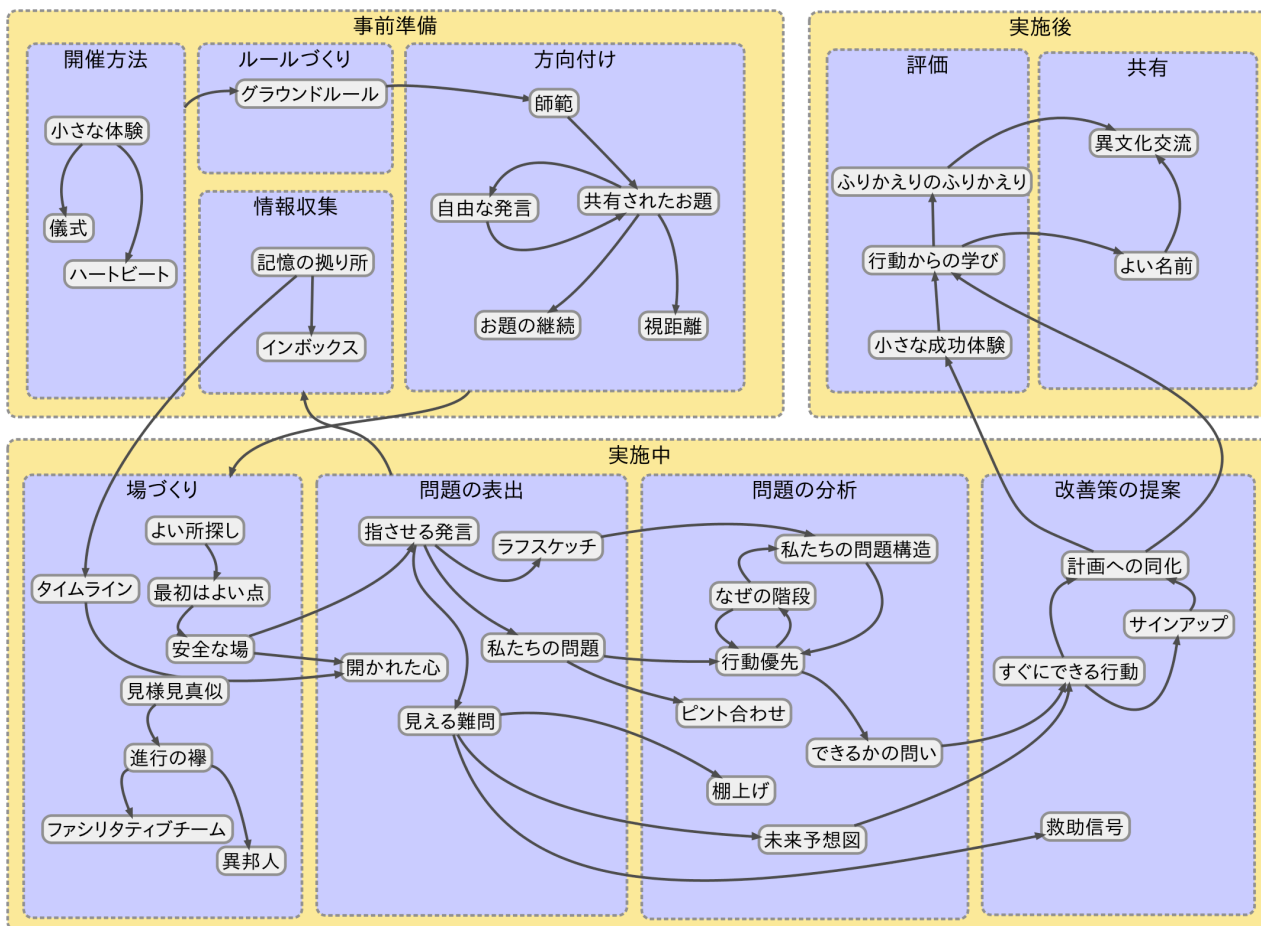


Figure 1 パタンマップ

## 2. PATTERN MAP

パタンは全体として準備、実施中、実施後の三つに分類することができた。更に詳細に分類すると、全体として10の分類に分けることができた。(Figure 1)

### 準備

開催方法、ルールづくり、情報収集、方向付け

### 実施中

場づくり、問題の表出、問題の分析、改善策の提案

### 実施後

評価,共有

パタン間の関連は、一定の順序を持って配置されている、すなわち、明確なシーケンスがある。これらのシーケンスは、別の表現の仕方を行うとプロセス的な表現になることも考えられた。しかしパタン・ランゲージの特性として、**漸進的に全体を成長させていく**、というものがある。つまり単にプロセスとして明記しておくのではなく、順序を持ちながらも、チームのふりかえりへの習熟度に応じて、徐々に適用できるパタンを増やしていく、という使い方を想定している。また、単に順序通りに実施するだけでなく、状況に応じて適用する、という側面もあるために、パタンマップのような緩いシーケンスと、全体性を表現したマップの形をとっている。事前準備、実施中、実施後という大きなシーケンスはあるが、必ず全てのパタンをプロセスとして通過するのではなく、何度も同じシーケンス繰り返す中で、徐々にプロセス自体を拡張していくことを想定している。

## 3. PATTERN SUMMARY

各パタンの前に、全体のパタンの名前と概要を表で列挙する。

### パタン一覧

番号	名前	概要
1	小さな体験	本格的なふりかえりの前に、簡易的なふりかえりで効果を体験する
2	儀式	節目でかならずふりかえる
3	ハートビート	定期的にごまめにふりかえる
4	グラウンドルール	ミーティング中でまもるべきルールを共有する

番号	名前	概要
5	師範	会の進行をコーチに頼んで学ぶ
6	見様見真似	自分で進行をやってみる
7	進行の襷	進行を複数人で回してやってみる。
8	共有されたお題	テーマを明確にして共有する
9	自由な意見交換	テーマに縛られない自由な発言を許す
10	お題の継続	テーマを一度限りではなく継続する
11	視距離	ふりかえりの対象期間を明確にする
12	安全な場	安全に発言できる場を作る
13	開かれた心	事実だけでなく、心の内を表現する
14	記憶の拠り所	ふりかえりの参考になるデータを事前に用意する
15	タイムライン	長い期間は時系列で、過去から遡って出来事をふりかえる
16	指させる発言	意見は書き留めて全員が指させるようにする
17	インボックス	日々の意見をまとめておく
18	ラフスケッチ	図や絵で問題構造などを表現し共有する
19	私たちの問題	問題に対して全員が当事者意識をもつ
20	見える難問	どうにもならないと感じていることも示すようにする
21	救助信号	外部に問題解決を頼む
22	棚上げ	どうにもならないことは取り上げず、自分達でなんとかできる所のみ取り上げる
23	未来予想図	どうなりたいかをまず共有する
24	よい所探し	よい点を共有する
25	最初はよい点	よい点から共有する
26	ピント合わせ	大事なもののだけ絞りこむ

番号	名前	概要
27	なぜの階段	根本原因を探る
28	私たちの問題構造	自分達を取り巻く問題構造を議論し共有する
29	行動優先	行動を優先する
30	できるかの問い	本当にできそうなものだけ選ぶ
31	すぐにできる行動	具体的な行動に落して実施する
32	小さな成功体験	小さく行動して成功体験を積む
33	サインアップ	参加者が自分の名前を行動に署名する
34	計画への同化	作業計画に改善策の実行も含める
35	行動からの学び	行動の結果を評価し学びを得る
36	よい名前	新しい試みに流通可能なよい名前をつける
37	ふりかえりのふりかえり	ふりかえり自体の改善を目的にふりかえる
38	ファシリタティブチーム	ファシリテーターをたてずに全員で進行する
39	異邦人	外部のファシリテーターに進行を依頼する
40	異文化交流	ふりかえりの進行や内容について外部と共有する

## 4. PATTERN LIST

### 4.1. 小さな体験

#### English Name

Small Experience

#### Alias

簡易ふりかえり、お試し

・・・ふりかえりのメリットを聞いて、ぜひ自分の所属するチームでもふりかえりを行いたいと考えている。チームでふりかえりを行いたいが、自分以外のメンバーはふりかえりに関する知識や経験がなく、どのように始めればよいかかわからない。ふりかえりについて説明をしたいが、メンバーが興味を持ってくれるか不安がある。

\*\*\*

ふりかえりの効果は、説明だけではなかなか良さを伝えるのが難しい。言葉で「少しずつ改善するのがよい」といっても、なかなかその良さが伝わりにくい。それは自分の身近な問題状況にあてはめた上で、具体的な例をもって体験しないと、その良さがわからないからである。

したがって、

チームミーティングのなかで、簡易的なふりかえりをデモンストレーションしてみる。定期的に行われるミーティングのほとんどはうまくいっていることはなく、参加者はそのミーティングに不満を持っていることが多い。そこで、ミーティングの冒頭で、これまでのミーティングを参加者に評価してもらおう。評価のやり方は、たとえば10段階評価でしてもらおう。ほとんどのメンバーは満点であることはなく、その足りない点を補うにはどのようにすればよいか、意見を聞いてみよう。そして、その意見を参考にミーティングの進行を組み立て直して実施してみよう。また、このような時間を確保するために、ミーティングのオーナーに事前に15分程度の時間を貰おう。

その結果、チームミーティングの進め方が、良くなり、工夫できそうなどころをみんなで共有して、工夫していくことへ、メンバーの興味がわいてくる。このような状況になると、本格的なふりかえりについて興味を持ってもらえるようになる。何度か**小さな体験**を実施して、ふりかえりに興味を持ってもらえば、**儀式**を提案するとよい。・・・

### 4.2. 儀式

#### English Name

Ceremony

#### Alias

節目のふりかえり、イベントふりかえり

・・・**小さな体験**によって、関係者にふりかえりの価値は体感してもらった。しかし実際にプロジェクト活動にふりかえりを導入する際に、どこで実施してみるかを迷っている。時期を逸してしまうと、過去をふりかえろうとしても、様々な記憶に上書きされて、うまくふりかえることができない。ふりかえりを実施するタイミングが掴めないのだ。

\*\*\*

節目とは、前の何かの終りであり、次の始まりでもある。人は過ぎたことよりも、先のことに注目しがちである。プロジェクトの最中には、様々な節目がある。フェーズの終了、ベータ版リリース、スプリントの完了、リリースの完了、プロジェクトの終結、などなど。それぞれの節目では、作業の区切りがつくため、それまでの仕事を思い出すには丁度よいはずであるが、次の新しいことに気がいってしま

い、過去を見つめなおす機会を逸してしまう。

したがって、

節目には必ずふりかえること。決して次の開始を焦ってふりかえりをキャンセルしてはいけない。後でふりかえろうとしても、その時を逃すと同じ状況でのふりかえりを実施することはできない。

その結果、ふりかえりをするのに最適な時期に開催することができる。ふりかえりは必ずしも頻繁に行うのがよいとは限らない。一定の時間が経った後に、大きく過去をふりかえるのと、すぐにふりかえるとは別の意味を持っている。**ハートビート** と組合せることで、より効果を発揮する。・・・

### 4.3. ハートビート

English Name

Heartbeat

Alias

定期的なふりかえり、こまめなふりかえり

・・・ **小さな体験** を実施することで、関係者にふりかえりの価値を実感してもらった。実際にふりかえりを実施するにあたり、アジャイル開発における、イテレーションやスプリントのように定期的な作業の区切りがある場合は問題ないが、明確な作業の区切りがない場合、節目まで待たないとふりかえりが開催できない。節目まで待つと、行動とそれに対する評価のフィードバックループが長すぎる。節目までの間の問題についての改善が行われずに累積してしまう。

\*\*\*

ふりかえりの開催を、業務都合でずらしてばかりいると、ふりかえりの機会が減り問題が累積してしまう。また、あまりに業務都合に左右されていると、ふりかえり自体が習慣化されない。節目までの間にふりかえりを実施しようとする場合、どうしても実作業との優先順位を付けられてしまう。往々にしてふりかえりは、実作業よりも低い優先度でみられてしまう。ふりかえりの実施を業務都合に合わせて実施しようとする、開催が不定期になる。そうすると、フィードバックループが固定されず、その結果習慣化されにくい。

したがって、

ふりかえりは実施する曜日、頻度、時間などを決めて定期的に開催すること。業務都合でどうしても開催自体ができない場合は、必ず予備日を設けておくこと。特にリズムができていない導入当初は、極力リズムを優先して開催すること。

その結果、**ハートビート** の機会を設けることができ、改善機会の損失を防ぐことができる。**ハートビート** を実施

するということは、自分たちで節目、つまりリズムを作り出すことが重要である。リズムを作ることができれば、開催自体も習慣化されやすくなる。・・・

### 4.4. グラウンドルール

English Name

Ground Rule

Alias:

守るべき規則

・・・ ふりかえりの最中に、進め方についての疑問や意見を言いだすメンバーがいる。このような場合には、互いの進め方の議論が始まってしまい、ふりかえりそのものの進行が滞ってしまう。ファシリテーター役は、その都度方向修正に労力を割くことになる。

\*\*\*

ふりかえりの進め方や、ルールの合意がとれていないと、進め方自体が混乱し質が下がる。そもそも、ふりかえりは何のためにするのか、どういうことに気をつけなければいけないのか、やっていいことは何か、やってはいけないことは何か、参加者がそれぞれの価値観での判断で会を進めてしまうと、特に問題についての姿勢などは敏感なものであり、ふりかえり自体の有効性にも関わってきてしまう。

したがって、

ふりかえりの最中の進行、守るべきルールをあらかじめ決めておきチームの合意をとっておくこと。事前にルールについて話しをしておく、ルールを書き出して掲示しておく、などのやり方がある。いずれにしてもメンバーに説明した上で納得してもらってからふりかえりに望む必要がある。

その結果、参加者が進め方やルールをきちんと守り、会が円滑に進行できる。ルールを破った参加者には「**グラウンドルール** を守るように」との警告を与えることができる。実際の会の最中には、**グラウンドルール** を用いて **安全な場** を作る必要がある。・・・

### 4.5. 師範

English Name

Master

Alias

コーチ

・・・ **グラウンドルール** については納得したが、チームはふりかえりの実施についてはまだ不慣れ、あるいは未経験である。実際に、どういう手順でふりかえりを実施するかが、まだぼんやりとしている。参加者は、ふりかえりの

開催自体には前向きではあるが、実際の経験が浅いため進行に対しての不安がある。

\*\*\*

進行に不安がある場合には、ふりかえりを実施しても、やり方が正しいのかわからない。自分たちの進め方に自信を持つことができない。書籍などで情報は仕入れることはできるが、実際にその通りに進めているつもりでも、正しくできているかが自分では評価しにくい。またうまくメンバーの意見を引き出すことができない場合に、どうすればよいかかわからない。

したがって、

チームのふりかえりの初期段階には、ふりかえりの進行に長けたファシリテーターを招聘して、ふりかえりを進行してもらおうこと。実際に進行してもらいながら、チームは正しい進め方や、細かなポイントを体験しながら、身につけていく。この際、ファシリテーターはコーチ役にもなり、後に参加者自身だけで進行、実施できるように、各ポイントを説明したり、参加者の質問に答えたりもする。

その結果、メンバー全員に、進行について混乱することなく、ふりかえりを体験してもらうことができる。ふりかえりの進行という行為を気にすることなく、ふりかえり自体の成功体験を積むことができる。このふりかえりの成功体験が以降の継続的な実施に繋がってくる。また進行中の疑問をコーチに質問することで解消できる。進行を体験し、疑問を解消することで、コーチ役が不在でも自分達で進行することができるようになってくる。

何度か **師範** の下でふりかえりを実施した後に、**見様見真似** で進行することで、自律的にふりかえりを実施できるようになる。できるならば、自分がファシリテーターとなる意志を持った上で **師範** の下で進行してもらおう方がよい。・・・

#### 4.6. 見様見真似

English Name

Aping

Alias

新米ファシリテーター

・・・メンバーは、ふりかえりを体験して、進行について流れやポイントをなんとなく掴めてきている。チームとして単独でふりかえりを実施してみたい。

\*\*\*

いつまでも外部のファシリテーターに頼るわけにはいかない。進行を **師範** に支援してもらうのは効果的だが、そういった人材を招聘する予算がない。継続的に自分達の改善を行いたいならば、いつかは自立して実施するようにならなければならない。自分達だけで進行できるかの不安は

残っているが、実際に体験しなければ、その不安は解消することはできない。

したがって、

ふりかえりを体験したことがある人物が、ふりかえりのファシリテーターを実施すること。 **師範** の進め方を見様見真似で実施してみる。この際にファシリテーターとして自信があまりない場合は、自分から、参加者にその旨を告げ、メンバーに協力を依頼するのが望ましい。そもそも **師範** を招聘できない場合は、書籍などの情報を用いて、まず書かれている通りにやってみることである。最初はうまくいかないかもしれない。しかし何度か繰り返すうちに、徐々に慣れてくる。

その結果、ファシリテーターを務められるメンバーが育ち、チームとして自立的にふりかえりを実施することができる。この形は本来的にチームとしては最も望ましい状態である。

ファシリテーターを他のメンバーに展開したい場合は **進行の襷** を検討する。・・・

#### 4.7. 進行の襷

English Name

Facilitator's Baton

Alias

ファシリテーターローテーション

・・・ふりかえりの開催にはメンバーが慣れてきている。**見様見真似** でファシリテーターをこなせる人もメンバーの中に現れてきた。進行はその人に任せておけば、安心して実施できる。

\*\*\*

ファシリテーターの人が固定されてしまっていると、その人が不在だと、ふりかえり自体が立ち行かない。ファシリテーターが病欠、あるいは他の業務で不在という場合には、ふりかえりが実施されない。会自体を人に依存している状況は、チームとしてのリズムが刻めていないということに等しい。

したがって、

ファシリテーターを各メンバーにも体験してもらい、実施できるようにすること。全員がまんべんなくできるようになればよいが、少なくとも二人以上のメンバーがファシリテーターを実施できるようにしておく。

その結果、特定の人物に依存せず、ふりかえりを実施することができるようになる。ファシリテーターができる人材が増えることはトラックナンバー、ハネムーンナンバーを増やすことに繋がり継続的なふりかえりの実施に繋がる。襷を渡す初期の頃は、進行が十分な状態であるとは言い難い。そのため各メンバーにファシリテーターのフォローを依頼しておくことが必要となる。重要なのは全員がファン

リテーターを経験しておくことなので目先の効率性だけに囚われてしまってはいけない。

全員が十分にファシリテーターを経験すると、**ファシリタティブチーム**として一人のファシリテーターを立てることなく、全員が意識してふりかえりを実施できるようになる。・・・

#### 4.8. 共有されたお題

English Name

Shared Subject

Alias

明確なテーマ

・・・ふりかえりを実施することが決まっている。メンバーは「ふりかえりで改善していくのだ」という概要は理解している。しかし、実際に何について、ふりかえりをするかがまだ明確でなく、ぼんやりしている。

\*\*\*

ふりかえりの対象が共有されていないと、ふりかえりを効果的に行うことができない。ふりかえりの前に何をふりかえるかについて不明確だと焦点がぼやけてしまう。焦点がぼやけたふりかえりは、「何をふりかえるか」の対象が明確でないので、意見を出す側が途方に暮れてしまう。

したがって、

ふりかえりのテーマ(お題)を明確に設定しメンバーの間で共有しておくこと。テーマ設定は参加者の中で決めてもよいし、特定の人が決めてもよい。参加者全員が共通的に参加でき、問題意識がそろっているテーマであることが重要である。もし特定の人にしか関わりのないテーマであるなら、参加者が同じ参加意識を持つことができない。テーマは参加者の意識を集中させ、ふりかえりの効果を高める目標設定である。

その結果、参加者はテーマを絞ってふりかえりについて考えることができ、意見を出しやすくなる。発散を防ぎ、目的を逸脱することなく、ミーティングを進めることができる。テーマを絞ることは意見の幅を狭めることにも繋がる。テーマが参加者にとって制約だと感じてしまう時には、**自由な意見交換**によって制約を外すことも検討してみよう。・・・

#### 4.9. 自由な意見交換

English Name

Free Dialogue

Alias

テーマフリー

・・・ふりかえりは**共有されたお題**により明確で共有されている。ふりかえりを一定期間の時間範囲をふりかえる場合、その一定期間の中で起きた問題や気づきは、漏れなくすべて取り上げたい。

\*\*\*

様々な観点で課題が出せるにも関わらず、特定の領域についての課題を話題にしてはいけない。**共有されたお題**によって焦点を絞ってしまっていると、そのテーマの範疇外の個人の気づきを表明する機会を失ってしまう。一定期間についてのふりかえりの場合は、そこで気づきを表明しておかないと、次に同様の気づきが得られるとは限らない。

したがって、

ふりかえりの場においては、お題に関係なく、自由に気づきや問題提起をすること。個人の気づきを自由に発言してもらうことで、**活発な意見交換を実現するように場をデザインすること**。**自由な意見交換**の中で、更に深掘りして考えたいテーマについては、再度**共有されたお題**の題材に挙げるのがよい。

その結果、その時に浮んでいた各人の意見や気づきを吸い上げることができる。自由に意見交換をする場合にも、**視距離**、つまりどこからどこまでを対象として意見を出すか、は最低限の制約として設けたほうがよい。・・・

#### 4.10. お題の継続

English Name

Continuous Subject

Alias

連続性のあるテーマ、テーマの繰り返し

・・・**共有されたお題**を用いてふりかえりをするすることで、特定の分野に焦点を絞ってふりかえりを実施できる。ふりかえりは、改善点を見つけだして、そこに対するアクションを実施し、その結果を評価する、というサイクルの繰り返しである。

\*\*\*

テーマに**継続性がないと、段階的な改善を行うことができない**。特定のテーマに挙げられた問題が、一度の改善で完全に解消されることは稀である。常に新しい改善点が見つかり、改善行為が行なわれていく。このため、テーマが毎回異なると前回の改善策を活かして次の改善策に繋げることができなくなってしまう。

したがって、

あるテーマを設定してふりかえりを実施した場合は、しばらく同じテーマを繰り返すこと。前回の改善策を評価して、より効果のある対策があれば実施してみる。そのためにも

テーマを繰り返して継続的に改善策を実施することで効果を高める。

その結果、特定のテーマに対して、フィードバックサイクルを何度も回すことができるようになる。

特定のテーマによるふりかえりで効果が薄くなる、あるいは煮詰ってきた時には、再度 **共有されたお題** で別テーマを設定するか、**自由な意見交換** によって次のテーマを探す。・・・

## 4.11. 視距離

### English Name

Visual Distance

### Alias

ふりかえり期間の特定

・・・ ふりかえりの開催が決まっている。 **共有されたお題** によりテーマは明確になっている。 ふりかえりは過去に視点を向ける活動であるが、過去といっても、どこまで過去に目を向けるかは、目的によって決まる。それぞれによってどこまでの過去をふりかえるかは異なる。

\*\*\*

過去のどの時点に目を向けるかによって、参加者の意識が大きく異なってきてしまう。そのため全員が同じ時点に目を向けていなければならない。どこまでふりかえるかを明示していないと、参加者は思い思いの視点で過去を見つめて、ふりかえることになってしまう。そうすると意識が散漫になり、議論が噛み合わなくなってしまふ。

したがって、

ふりかえりをする時には、どの時点の過去をふりかえるかを明らかにして、合意しておくこと。一週間のハートビートなら一週間前まで、リリースのタイミングのような儀式の場合には、どの時点からふりかえるかを明示する必要がある。

その結果、参加者の焦点を合わせて過去をふりかえることができる。長期間のふりかえりをする場合など、より明示的に過去の段階をふりかえりたい場合には、**タイムライン** を作成して時系列を明示しておく。・・・

## 4.12. 安全な場

### English Name

Reliable Space

### Alias

正直に言える場

・・・ **グラウンドルール** に合意の基で、メンバーは問題を正直に表明することが重要である。問題を表明するということは、責任追求を恐れて問題を隠してはならないということである。

\*\*\*

参加者が問題を互いに口に出すことができる場できていないと、皆口を閉じてしまう。問題を表明することに対して否定的な人達は、問題を表明することで表明者が叱責され、原因を追求され、非難され、責任をとられることを恐れるのである。このような場では、参加者が問題を自分から表明することは望むことができない。

したがって、

参加者が問題を表明することを守り、非難の矢を防ぐ安全な場を作ること。ファシリテーターはまず安全な場を作ること最も重要課題として取り組むこと。参加者の発言に非難の矢を浴びせる人がいる場合は、注意すること。安全な場づくりは、最初に徹底して行わねばならないことであり、この場ができなければ、それ以降の活動はうまくいかない。

その結果、参加者が安全に発言できる場と雰囲気ができ、自らの重い口を開き、参加者が進んで発言できるようになる。・・・

## 4.13. 開かれた心

### English Name

Open Mind

### Alias

感情の告白、本音、アサーティブネス

・・・ **安全な場** の形成によって、様々な意見が活発に挙がっているように見える。しかし、なぜかよそよそしい意見ばかりである。参加者は自分の意見を言っているようで、本心を言っていないように思える。または客観的事実に終始している。

\*\*\*

参加者が本音を言える場にならないと、うわべだけのふりかえりに陥ってしまう。客観的事実と、感想は分けなければならないが、事実に対してメンバーがどう感じたかが分からないと、事実についての評価が明らかにならない。メンバーが感じている事を表現しないと、問題に対する認識の違いがわからない。例えばミスをしたことについて、「これは仕方がない」と感じている人と「このミスは防げるはず」と感じている人では、それぞれが同じ事実を見ている、捉え方が異なる。このギャップを明らかにして、埋める努力をしないと、改善策に繋がりにくい。

したがって、

ふりかえりの中で、参加者が感じたことを素直に表現できるようにすること。他の参加者に本音を語ってほしければ、



まず自分が最初に本音を語り呼び水とすること。表面上のふりかえりでは現れてこない、本当の参加者の言葉が現れてくる。感情を表現するといっても、情動に任せての表現ではなく、人を責めるものでもない。あくまでも「その人がどう感じたか」を表明するということである。

その結果、深い対話が生まれ、深い反省と、次に繋がる改善案を導き出す土台が生まれる。・・・

#### 4.14. 記憶の抛り所

English Name

Memory Supporter

Alias

ふりかえりの素材

・・・ 一定期間をふりかえるということは、過去を見つめるということである。その際には、何らかの手段で過去を想起させる必要がある。

\*\*\*

過去の時点の記憶を引き起すだけの、きっかけがないと十分にふりかえることができない。参加者の記憶力に頼ってばかりいると、参加者の記憶力にふりかえりの質が左右されてしまう。ある程度の過去をふりかえる場合には、人の記憶力だけに頼っては十分なふりかえりが実現できない。

したがって、

ふりかえりの期間の出来事や記憶を想起させるための素材を事前に準備すること。例えばスケジュールのカレンダー、日報、構成管理ツールのログ、バーンダウンチャート、などがある。重要なのは、その時の記憶を想起させるに十分な素材である。無理にすべてをこと細かに記憶しておく必要はない。

その結果、ふりかえりの際に記憶を想起することができ、大事なことを忘れずにふりかえることができる。長い期間をふりかえる場合には、素材を元に **タイムライン** を作ることで、記憶をより想起することができる。・・・

#### 4.15. タイムライン

English Name

Timeline

Alias

時間軸の作成、過去からの遡上

・・・ ふりかえりを実施するには、過去を思い出す必要がある。記憶の抛り所 によって、過去の記憶を想起させる準備は整っている。

\*\*\*

長い期間をふりかえるには、点ではなく、点が繋がった線として過去をふりかえらなければならない。大きく過去に遡るふりかえりの際、恐らく一ヶ月を越える期間をふりかえるには、その期間の中で何が起きたかを一度に思い出すのが困難である。また、期間をふりかえる場合には、その時々状況があり、それらのスナップショットが紡がれた経緯として思い出さなければならない。

したがって、

長い期間をふりかえるには、その期間の時系列を表現する **タイムライン** を作る。タイムラインには、日付や、その時々であった出来事を記載し、その時々データを配置しておく。ふりかえりの際には、過去から現在へ向って、その時々をふりかえっていく。

その結果、徐々に過去を思い出すことができ、点ではなく線としての期間をふりかえることが可能になる。ふりかえりの最中では、**開かれた心** で当時どんな心境であったかを表明するとよい。・・・

#### 4.16. 指させる発言

English Name

Tangible Opinion

Alias

書かれた発言、発言の永続化

・・・ **安全な場** ができた後で、メンバーの間での意見交換が活発に行なわれている。

\*\*\*

意見が発言だけだと、何に着目しているかが曖昧になりがちで議論が発散してしまう。発言だけが飛び交う状態は、発言した人に向けた個人への攻撃になりやすい。発言だけでは、その場に出たすべての発言を参加者が記憶しておき、後で取り上げることができない。

したがって、

参加者に絶えず見えるように、意見は必ず何かにかきとめておくこと。ホワイトボードがあればそこに、または付箋に書いて貼っておくのもよい。書く内容は話したい内容をすべて書く必要はない。あくまでも場に保存させるためのラベルとして、簡潔な表現で充分だ。

その結果、書いた意見を基に内容を整理したり、実際の行動に落していくことができる。また、短いフレーズや単語だけ書いておくことで、後で意見の内容とリンクさせて記憶を復元することができる。また、議論が噛み合わない "空中戦" も、意見を可視化することで防ぐことができる。・・・

## 4.17. インボックス

### English Name

Inbox

### Alias

“ご意見”板”、日常の意見収集

・・・ **記憶の抛り所** で、過去を想起される情報は揃っている。できれば全員で共有できるようにして、ふりかえりのインプットとしたい。

\*\*\*

日々の気づきや問題意識を忘れないうちに全員で共有し、ふりかえり当日にのぞみたい。しかし、素材から過去のその時その時に感じたこと、気づいたことすべてを思い出すことは難しい。各メンバーに、その時々気づきをメモしておいてもらいたいが、個人に任せているとどうしても忘れやすい。

したがって、

日常的に、気になったことや、問題意識を貼り出すことができるようにしておくこと。スタンドアップミーティングのような日々さばいていく問題とは別に、貼り出せるような領域を設けておくとよい。

その結果、ふりかえりの開催までに話題にしておきたいことを各自が貼り出しておくことで、共有し忘れないようにできる。・・・

## 4.18. ラフスケッチ

### English Name

Rough Sketch

### Alias

クロッキー、素描、リッチピクチャ、落書き

・・・ **指させる発言** を実現して、各自の発言や意見が、その場で目に見えて共有されている。しかし、その状況でも、やはり意見が噛み合わないことがある。

\*\*\*

言葉だけで議論をしても、その言葉の裏にあるイメージは共有できない。それらの意見の言葉の裏には発言者の脳裏に問題を取り巻く構造が存在している。言葉だけで問題を取り扱っている場合には、その問題構造のイメージはその場にいる参加者の間で共有されない。同じ言葉を使っている、異なる背景で物事を捉えている場合には、往々にして意見が噛み合わない。

見えている問題を取り巻く構造は、人や役割によって大きく異なる。あるチームのメンバーは、そのチームの中だけ

を見て問題であるというケースが多いだろう。しかしより広い視点を持つマネージャなら見えているものが違う。また開発者の視点と、テスターの視点でも、見えている構造は大きく異なる。

多様な人間がいれば、多様な視点で物事を捉えることができるため、より詳細に物事を理解できるはずだが、言葉だけではこの多様性を生かすことが難しい。

したがって、

言葉だけではなく、図や絵を用いて問題構造や物事を表現すること。図や絵には特に表記の制限は設けなくてよい。大切なのは、それぞれの人が捉えている構造が、どのようなものであるかを表現することである。

その結果、各自が捉えている物事の構造(システム)を絵で表現し、それぞれの視点の違いを認識することで、より正確に物事の本質を捉えることができる。見えているシステム境界や構造を擦り合わせることで、より深い議論をすることが可能となる。・・・

## 4.19. 私たちの問題

### English Name

Problems for everyone

### Alias

One for All, All for One、問題と私たち

・・・ **指させる発言** でそれぞれの問題意識を表現し認識することができている。チームメンバーはそれぞれの役割の中で仕事をする。その仕事の中では、日々大小の課題が挙がり、それらに対応しながら仕事を進めている。「個人が与えられた仕事は個人で責任を持って対応すべき」という考え方で物事を進めているので、できるだけ自分の所で表出した問題は、できるだけ自分の中で解決して、他人に迷惑を掛けないようにしている。

\*\*\*

チームとして成功するために、個人の抱える問題を放置してはいけけない。チームによる作業の最中に、個人が問題につまずいてそこで足踏みしてしまう状況があると、個人としてだけでなく、チームとしての作業の進行に支障をきたすことになる。個人の成長を考える場合には、できるだけ自分で問題を調べて解決するようにさせることで、個人の成長を促すという方向付けになるが、個人の成長のために、チーム全体を犠牲にするわけにもいかない。

したがって、

個人の問題もチーム全員の取り組むべき問題として捉えること。そのためにも、個人が抱える問題をいつでも全員に表明してもよいこととする。チームは個人の抱える問題にも、積極的に取り組み、できるだけ障害を早期に取り除けるように行動する。問題は隠して自分でなんとかするべきもの

ではなく、早期に警告を発して全体として対処するものという認識にするのだ。

その結果、個人で抱え込みがちな問題の早期解決が促され、チームとしての進行がスムーズになっていく。・・・

## 4.20. 見える難問

### English Name

Visible Hard Impediments

### Alias

制御不能の問題、行き詰まりの可視化

・・・ **私たちの問題** として認識できてくる問題がある。大抵のプロジェクトでは、チームではどうしようもないと感じられる組織的な問題や、チームの外にある外的要因が存在する。

\*\*\*

**制御可能、不可能に関わらず、特定の問題が存在していることが当たり前になって、誰もが意識しなくなる。** 最初はそれらの問題に対して抵抗していた人々も、制御ができない事実を受入れると、取り除くべき障害から、受入れざるをえない制約に変換してしまう。一旦制約として受入れてしまうと、いつしか暗黙的な制約として当たり前のことになり、しまいには誰も口に出さなくなる。当たり前になってしまった課題を再び浮上させることは難しい。

制約は受入れないといけない場合もあるが、逆に制約ではなく成功への障害と認識して取り除くことも必要である。大抵、そのような障害はすぐに取り除けるものではない。だからといってそのまま胸の奥底にしまっておくものでもない。

したがって、

**すぐには解決できないと思われる制御不可能な課題も明示的に挙げておくこと。** まずはそれが課題であることを全員で認識しておく。その上で、できることを諦めずに実施し続ける。あるいは、とりあえず置いておくことと宣言しておく。いずれにせよ、暗黙の制約にはならない。

その結果、制御不可能と思われる問題も認識されることで、別途対策を考える余地が生まれてくる。

すぐに解決できないが、将来的に改善しなければならない組織課題などは、**共有されたお題** によってふりかえりの話題にして、戦略的に課題解決に取り組みねばならない場合が多い。また **救助信号** を用いて外部の力を借りて取り除くことも視野に入れておくこと。・・・

## 4.21. 救助信号

### English Name

SOS

### Alias

アラート、エスカレーション、問題のパス

・・・ **見える難問** として参加者が認識している問題がある。それをなんとか解決したいが、チームの中だけではどうしても解決できない。

\*\*\*

チームで解決できない問題はチームで扱うことができないからといって「どうしようもない」と早々と諦めてもいけない。たとえば期日までに間に合いそうもない場合、解決策の一つとしては期日を延すことになるが、チームの中だけでは決定することはできない。

したがって、

参加者だけで何ともならないケースにおいては、**外部の人に働きかけてもらい、問題を解決できないかを検討すること。** たとえば上位のマネージャや、顧客に働きかけてもらうように頼むこと。すべてにおいてが思うようになるとは限らない。しかし自分達でどうしようもない障害が発覚した時には、自分達でできることと、そうでないことを切り分けて、できることはする、できないことは外部に頼むという行動をとること。

その結果、無駄に問題を抱えて立ち止まるのではなく、外部の力を借りて障害を乗り越えることができる。・・・

## 4.22. 棚上げ

### English Name

Shelving

### Alias

改善可能から実施、置いておく問題

・・・ **見える難問** によってメンバー全員が問題として認識している。この問題のために仕事がしにくいと感じている。さらに、この問題はこれまでに何度も改善策を考えて、実行してきたが問題が改善される兆しがない。

\*\*\*

改善できない障害が、目の前にあり、それに対処するために、多くのパワーを費やしてしまっている。この問題に対して、議論をするたびにムードが悪くなり、また、小さな問題を挙げにくい雰囲気となり、ふりかえりが活性化しない。

したがって、

改善できない問題は、ふりかえりで扱う問題から外してしまい、自分達で改善可能なものだけ取り上げる。例えば、その問題が外的要因によるものであれば、自分たちで直接改善することは難しいので、扱いをやめてしまうこと。

その結果、ふりかえりの時間を改善可能な問題に対して有効に使えるので、多くのアイデアの交換がされるようになる。

その問題を解決するのにふさわしい組織などがあるならば、**救助信号** で外部に頼る。・・・

#### 4.23. 未来予想図

English Name

Future Vision

Alias

向かいたい場所、チームのビジョン

・・・ **見える難問** によって、暗黙的に隠れてしまいそうな困難な課題が表出化されている。 **救助信号** を使おうにも、他に力を借りることのできない課題がある。

\*\*\*

現状がよくないと感じているにも関わらず、改善の手掛りもなく、どうしようもないと漠然と感じるまま、何も変わらない。自分達のプロジェクト運営の規則、会社の規則、組織体制などについて、「今のままではいけない」と皆はうすうす気づいてはいるが、解決の糸口がないまま、なんとなく現状を受入れている。自分達でできることは何もない、と半ば諦めてしまっている。このような状況では、「こうありたい」という明確なビジョンが共有されておらず、ただ現状についてのどうしようもないやるせなさ、どうしたらよいかもわからずに、日々の状況に追われている。

したがって、

本来、どのようにありたいのかをメンバーの中で共有すること。現状のしがらみなどは置いておいて、ありたい姿を表明して共有すること。もし、ありたい姿がすぐに出こない場合は、「現在の課題が解決されていれば、どのような状況になっているのか」についての議論から始める。そこから意見を膨らまして、「こうなっていたい」という未来の状態を導きだす。

その結果、今の状態がよくないことと同時に、自分達がどのような状態になりたいのか共有され、改善の方向性がより明確になる。本来の向かいたい姿を全員で見出すことができれば、現状とのギャップが明確になる。そこから **すぐに行える行動** を考えて、ありたい姿に向かっての一步を踏み出すことができる。・・・

#### 4.24. よい所探し

English Name

Looking for Fortes

Alias

うまくいく点、Keep 探し

・・・ **私たちの問題** はどんどん発言され共有されている。うまくいかないことは、いくらでも挙げることができる。しかし、何がうまくいっているかを問われても、挙げることができない。

\*\*\*

うまくいっている点、自分達のよい面をふりかえらないことには、本当のふりかえりにはならない。成功体験が身につけてしまっていると、習慣化されているため表出することが困難になる。最初からネガティブな問題点ばかり挙げていると、自分達が「すべてうまくいっていない」ように感じてしまう。

したがって、

うまくいっている点にも目を向けてふりかえること。過去をふりかえる時に、うまくいっていないことを改善するのも重要であるが、今うまくいっていることを認識しておくことも同じように重要である。なぜなら、うまくいっていることをより高めることも改善点のひとつであるからだ。

うまくいっている点が挙げられない場合は、新しくチームに参加したメンバーがいれば意見を聞いてみるとよい。外部の視点で見られるメンバーは、チームの他のメンバーと比べてうまくいっている点に気づきやすい。

その結果、自分達の気づいていなかった、うまくいっている点を認識することができ、更によりよい点を伸ばすきっかけになる。また、自分達に自信が持てるようになる。・・・

#### 4.25. 最初はよい点

English Name

First Good Point

Alias

Keep First、よい点から開始

・・・ **よい所探し** によって、問題だけでなく、うまくいっている点は認識できるようになった。

\*\*\*

人はうまくいっていない点にフォーカスしがちである。うまくいっていない点を認識した後で、うまくいっている点にフォーカスを当てようとしても、無駄なことをしているように感じてしまう。また人は感情の生き物である。最初からネガティブな問題点ばかり挙げていると、自分達が「すべてうまくいっていない」ように感じてしまう。

したがって、

最初にポジティブな面をとりあげること。最初にうまくいっている点を確認してから、うまくいっていない点に進む方が、問題のある現実、正面から向き合うことができる。

その結果、最初にうまくいっている点を認識することで、前向きな姿勢で、問題と向き合うことができる。・・・

## 4.26. ピント合わせ

### English Name

Focusing

### Alias

絞り込み、フィルタリング

・・・ **私たちの問題** を実現することで、ふりかえりの中で問題が数多く挙がるようになる。このこと自体はよろこばしいことではあるが、問題の数に圧倒されてしまいがちである。

\*\*\*

問題の数が多すぎると、すべてを扱う時間も足りず、どこから手をつけてよいのかもわからない。この状態で先へ進もうとすると、すべての問題について議論する時間もなくなり、また大事な問題があるのかもわからないまま、対応できなくなってしまう。

したがって、

多く問題が挙がりすぎた場合は、最初にフォーカスしたいものを絞り込むこと。参加者が大事だと考えるものを挙げてもらい、合意した後に焦点を絞る。絞り込みが難しいのであれば、優先順位をつけて上から議論していくとよい。

その結果、限られた時間のなかで、効果的な議論を進めることができる。問題の数に圧倒されることなく、本当に大事な部分から話を進めることができる。問題だけでなく解決策についても、数が多い場合は、参加者全員による投票や、大事なものから優先順位を付ける、などを行って絞り込むとよい。・・・

## 4.27. なぜの階段

### English Name

Steps of Why

### Alias

根本原因分析

・・・ 様々な問題が表出されて、目の前に列挙されている。行動の優先によって、何度か解決策を考えて行動してみたが、結局同じ問題が引き続き残っている。

\*\*\*

原因を特定し、取り除かないと、問題は何度も発生する。挙がってくる問題はあくまでも現象である。現象に対してだけ働きかけていても、その原因を取り除かない限り、何

度も同じ問題が発生してしまう。時間の経過などにより、例えその場では問題が通り過ぎてしまったとしても、また同じような状況が発生した場合に、類似する原因により問題が発生してしまい、また同じような現象が浮上してくる。

したがって、

問題の根本原因を探求した上で解決策を考えること。有名な方法としては、トヨタで行われている「5つのなぜ」 [7] を用いて、真因を探るやり方がある。5つのなぜは、5回「なぜそれが起きたのか」を繰り返すことで、根本原因を探索している。

その結果、現象としての問題ではなく、根本原因を明らかにした上で効果的な解決策を導くことができる。単一の問題に対しての原因だけを見ては真の原因に辿りつけない場合がある。問題の相互関係を明らかにするには **私たちの問題構造** を行うこと。なぜを繰り返すことで、より大きな課題にぶつかることがある。その際には **見える難問** で解決できないまでも全員で認識を共有すること。・・・

## 4.28. 私たちの問題構造

### English Name

Our Problem Structure

### Alias

因果関係の探索、問題構造の共有

・・・ **指させる発言** により多くの問題が挙がっている。問題のより本質的な原因が洗い出されている。

\*\*\*

問題は、解決よりも先にその問題を引き起している構造を明らかにしないといけない。複数の現象がなんとなく関係しているように感じるが、具体的にその関係性はわからない。参加者がそれぞれの現象の原因と考えている視野が異なる。しかし多くの問題や原因が挙がっており整理されていない。またあまりにも問題や原因の数が多いため、どこから手をつけてよいかわからない。

したがって、

複数の問題や原因の間の因果関係に着目し、その構造を見出すための議論をして図示すること。議論の結果はそれぞれの原因が絡みあって生まれた因果関係の構造を見出して図示すること。

その結果、単一の原因→結果のつながりでは見えてこない問題同士の関係性や、効果的な解決策の介入ポイントを探ることができる。因果関係を図示するのに役立つのが、システム思考の「因果ループ図」 [8] や、一般的な原因→結果を繋げていく因果関係図になる。

因果関係を図示することは、結果として出来上がった構造もさることながら、そのような因果関係を関係者の間で議論しながら作り出すプロセス自体に価値がある。因果関係

を洗い出す前には、ラフスケッチを用いて、各参加者が認識している問題構造を絵に描いてみると、言葉だけよりも多くの問題への視点を得ることができる。・・・

因果関係を図示する時に、人が関与している部分に関しては「開かれた心」を使って、人が起す行動の際に感じる感情を「思いの雲」として併記するとより効果的である。

#### 4.29. 行動優先

English Name

Preferential Action

Alias

行動重視、分析より行動

・・・ 指させる発言、**私たちの問題**の結果、抱えている問題がいくつも挙がっている。**なぜの階段**によって問題の原因も分析されている。次にどうするかという具体的な行動まで落ちていない。

\*\*\*

**原因がわかって、行動に移さなければ何も変わらない。**原因が確証を持ってなくても、そのままでは何も変わらない。問題を起こしている構造に対しての働きかけがないと、現状は何も変わらない。大掛りに原因を分析した結果、実際の行動に移そうとする際に、非常に大きな改善策になってしまうことがある。例えば組織的な改善策を実施しないといけないと明らかになった場合には、その実施のために踏み出す一歩が大きすぎるので、どうしても足踏みしてしまい、改善策を実施することに抵抗を感じてしまう。

したがって、

**完全な確証はなくても、仮説を立てて、まずその仮説に対しての行動を優先すること。**

その結果、行動を通じて、現実世界へ働きかけることができる。そして、行動の結果を省みて、次の策を考えることができる。行動をまず起すということは、机上ではなく、現場での学びを得るということである。・・・

#### 4.30. できるかの問い

English Name

Practicable Question

Alias

実現可能性の考慮、覚悟の確認

・・・ 改善策はいくつも挙がっている。それぞれの改善策の効果もたしかにありそうだと、なんとなく感じている。

\*\*\*

実際にできもしない改善案だけでは、絵に描いた餅にすぎない。改善策自体はよいアイデアだと感じているが、自分がそれを実施するという視点では見ることができていない。改善策は、自動的に実行されて効果を得られるものではない。昔話のように、深夜に小人が現れて気づかぬうちにやってもらえるものでもない。必ず誰かが手を動かし、それなりの時間をかけて実施するものなのだ。

したがって、

改善策は、「本当にそれが自分達で実行できるか？」を問うこと。自分達の業務の中で、その改善策を実施する時間を割けるか、割きたいのかを深く考える必要がある。

その結果、実行に移す前に、本当に実施できる改善策に絞りこむことができる。「改善策を挙げた、しかし実施されない」という負の連鎖を防ぎ、「改善策を挙げた、実施された」という正の連鎖を生みだすきっかけになる。・・・

#### 4.31. すぐにできる行動

English Name

Practicable Action

Alias

SMART な行動、具体的な行動

・・・ ふりかえりの中で、問題についての分析が進み、改善策が挙がっている。**できるかの問い**により実行可能かどうかについて考慮された改善策が選択されている。

\*\*\*

**具体的な行動がイメージできない改善策では、行動に移そうとした途端に手が止ってしまう。**一見よいアイデアのように見えるが、実際には具体的な行動に落ちていない。具体的な行動に落ちていないと、たとえ実施に同意したとしても、行動に移そうとする時点で何を具体的にしたらよいかがわからない。その結果、改善策は挙がるが実施できない。

したがって、

**改善策は具体的な行動まで落すこと。**すぐに実施できるような具体的な記述にすることで、何をやるかのイメージが共有されて行動に移しやすくなる。具体的な行動の記述としては、以下の4つに注意する。

1.実際の行動(～する)が書かれていること 2.いつ、誰が、が明確であること 3.完了条件が明確であること 4.期待される効果が明確であること

その結果、改善策が具体的にイメージされ、実施されやすくなる。アイデアだけに終わらない行動を伴った改善に繋げることができる。

## 4.32. 小さな成功体験

### English Name

Small Success

### Alias

漸進的な改善、バイブーステップ

・・・ できるかの問い や すぐにできる行動 によって改善策が挙がっている。問題には簡単に解決できそうなものから、一気には解決できそうにもないものまで様々である。

また改善策も、すぐにできるもの、実施するために手間を要するもの、アイデアとしては効果がありそうだが、実現には遠いもの、など様々なものがある。また効果についても、少しは効果がありそうなもの、とても効果が高そうなもの、というようにバラツキがある。

参加者としては、問題についても、改善策についても、より大きなもの、効果が高いものから実施したいと考えるが、実際には改善策の実施がとても困難そうに見える。

\*\*\*

大きな効果をもたらす改善に目を奪われ、小さな改善を軽視していると、継続的な改善をしていくモチベーションが続かない。 そうすると、改善策を実施しようとしても、結局実施できず、その結果、なにも改善されない。効果を考えると、改善策が些細なものと感じる。こういったことが繰り返されていくと、改善自体が非常に敷居の高いものになり、参加者は改善の効果を実感できないまま実施されなくなる。

したがって、

問題や改善策は、小さくてすぐに実施できて効果を体感できるものから実施すること。 効果が高く実施が困難な改善策を選択する時には、必ず小さな改善も同時に選択しておくこと。

その結果、小さな改善を行うことで成果を体感し、少しずつ、自分達の力でよくしていくことができる成功体験を積み重ねることができる。改善は、目の前の大きな壁を壊して進むことだけでなく、地面に落ちている石をどかしながら、道をならして進んでいくことである、という実感を持てるようにする。

小さな成功の積み重ねが、大きな改善に繋るように **未来予想図** を共有しておくこと、よりよい。

## 4.33. サインアップ

### English Name

Sign-Up

### Alias

指示より立候補、行動への署名

・・・ 改善策のアイデアが参加者から挙がった。確かに試す価値がある内容である。しかしアイデアは実施されないと効果をもたらさない。誰がその改善策を行動に移すのかが曖昧のままである。

\*\*\*

改善策の実施は指示されただけでは、通常の仕事よりもはるかに、実行に移すのが困難である。 改善策を実行に移すためには、誰が実施するかを明確にしなければならないが、参加者はそれぞれの役割に応じた仕事を抱えている。改善策を一人で請け負うことのできる余裕のある人はいない。リーダーが実行を指示するのはよいが実施される保証はない。通常作業よりも優先度が高く、効果的であると認識できる改善策ならば優先度は挙がるだろうが、ちょっとした改善策は通常業務よりも低い優先度をつけられてしまう。

したがって、

改善策の実施については、実施者を募って自ら署名する(サインアップ)ようにすること。 サインアップを促すには、本人がきちんと効果、やり方に納得し、積極的に取り組もうとする姿勢を持っている必要がある。きちんと効果や具体的なやり方について合意しておくこと。また、サインアップした人に対しては、他の参加者は敬意を表し、その実施についてできるだけの支援をすること。

その結果、改善策がアイデアに終わらずに、現実に実施されるようになる。

もし、そこでサインアップされない改善策は、たとえ作業を指示しても、実施される可能性は薄いだらう。もしこのような状況が続く場合は、参加者がふりかえりの効果について疑問を感じている場合が多い。その場合は **ふりかえりのふりかえり** を実施すること。・・・

## 4.34. 計画への同化

### English Name

Assimilation into Plan

### Alias

計画への組込

・・・ 改善策は合意されて、サインアップにより担当も決まった。後は実施されるのを待つだけの状態である。

\*\*\*

改善策が、日々の仕事の一部として計画されず実施されていない。 ふりかえりの場に出てきたせつかくの改善策も、その場限りのアイデアで終わってしまっは意味がない。実際に通常作業に戻ると、ふりかえりの改善策の実施を忘れてたり、時間がとれないために実施できない。これは改善策の実施が、やるべき作業として計画に組込まれていないためである。

したがって、

改善策の実施は、きちんと作業の計画に含めて、作業の一環として改善策を実施できるようにすること。担当だけでなく、いつ頃実施するか、その実施の状態が誰にでもわかるようにタスクとして組み込んでおくこと。

タスクボードのような作業の見える化を行っている場合は、必ず改善策の実施をタスクとして計画に含めること。

その結果、改善策が実施されないということもなく、全員がその状態を把握しつつ、実施しやすくなる。

改善策が実施された後は、かならず **行動からの学び** を得ること。・・・

### 4.35. 行動からの学び

#### English Name

Learning in Action

#### Alias

行動の評価、アクションリサーチ

・・・改善策は合意されて、実行計画に落とし込まれた。実際に参加者が具体的な行動を実施したようだ。

\*\*\*

改善策が実行されたのか、その結果がどうなったのかが誰もわからない。そのため評価もできない。改善策が実施されたのか、その結果がどうだったかを評価しないことには、次の改善に繋げることができない。

したがって、

改善策を実行した後は、必ず実施の確認と評価をすること。すくなくともやってみた結果効果があったのか、なかったのかを問うこと。その上で今後も続けていくかどうかを検討する。基本は次のふりかえりの際に、前回の改善策の結果を評価する。その結果よかった場合には **最初はよい点** で確認すること

その結果、うまくいった行動は続け、うまくいかなかった行動は再度見直すことで、次の改善を進めることができる。・・・

### 4.36. よい名前

#### English Name

Good Name

#### Alias

流通可能な名前、キャッチーな名前

・・・試してみた行動に参加者が合意し継続している。チ

ームの習慣になりつつある。

\*\*\*

何かをやっているだけでは、その行為自体を意識しなくなり、また人に伝えることも難しい。試み自体が習慣化され空気になると、試みをやっていること自体を意識できない。他の人に習慣を説明しようとしても、意識していないため、伝えることが難しい。その結果外部のチームに伝える場合や、新しくチームに入ってきた人に伝える場合にも苦労する。

したがって、

意図してやっている活動や試みには、習慣化される前に名前をつけること。それもできるだけ親しみのある、よい名前にすること。名前を聞いた時に、実際のやることがある程度想定でき、更には一度聞いたら忘れないような名前にするのがよい。また単に説明的な名前よりも、メタファー(喩え)を使うと、より印象強い名前になる。

その結果、やっている事を意識することができ、人にも伝えやすくなる。よい名前が付けられたプラクティスは、異文化交流の際に、他のチームとの交換材料となる。・・・

### 4.37. ふりかえりのふりかえり

#### English Name

Retrospective for retrospective

#### Alias

メタふりかえり、ふりかえりの改善

・・・ふりかえりは習慣化されて実施されている。ファシリテーターは、自分達なりにふりかえりを実施できている実感はあるが、このやり方が正しいかわからない。メンバーがふりかえりについて満足しているのかわからない。

\*\*\*

ふりかえりはプロセスを改善するが、ふりかえり自体を改善する方法がない。改善できない対象が存在している。このまま進めていいのかを立ち止まって確認したいが、他の参加者がどう考えているかわからない。

したがって、

ふりかえり自体をテーマに挙げるふりかえりを実施すること。ふりかえりについて参加者が満足できているのか、不満や改善したいと考えている点はないのか、について話し合う場を設けること。

その結果、ふりかえりのマンネリズムや、参加者の満足意識を確認することができ、よりよい「ふりかえり」に改善することができる。

ふりかえりのふりかえりは、通常のふりかえりの枠で実施してもよいし、**小さな体験**のように短くフィードバック



するだけでもよい。

#### 4.38. ファシリタティブチーム

##### English Name

Facilitative Team

##### Alias

全員ファシリテーター、ファシリテーター不在

・・・ チームの中でふりかえりが習慣となり、根づきつつある。見様見真似で実施した結果、ファシリテーターも育ち、**進行の襷**も行われることで、ファシリテーターができるメンバーも増えている。ふりかえりの進め方がメンバー間で合意がとれており、別段説明などをしなくても自然と進行ができる状態になっている。

\*\*\*

チームのメンバーがファシリテーターを演じると、そのメンバーはふりかえりそのものに集中することができない。ファシリテーターを買ってできる人物とは、そのチームの中でも優秀な人物の場合が多い。ファシリテーターという形でふりかえりに参加すると、進行などに注目してしまうため、ふりかえり自体に集中しづらくなってしまう。外部からファシリテーターを招聘する予算もついてもない。

したがって、

特定のファシリテーターを設けず、全員が進行を気にかけてながらふりかえりを実施すること。全員が参加者であり、ファシリテーターである、という状況を作り出すことで、これを実現する。の結果、特定の人物に進行を任せて、ふりかえりへ参加できない状況を防いで、チーム全体としての進行を円滑に進めることができる。

特定の人物に依存しないがゆえに、進行や意志決定プロセスは、明確にしておき十分に共有されているがある。たとえば複数の対策が挙げた場合にどうやって絞り込むか、などである。意志決定プロセスを明確にしておかないと、決定に時間がかかり混乱を巻き起す可能性が高い。あらかじめ、**グラウンドルール**を共有しておく。・・・

#### 4.39. 異邦人

##### English Name

Stranger

##### Alias

外部からのファシリテーター

・・・ チームでふりかえりが習慣となっている。見様見真似、**進行の襷**によって、チームのメンバーだけで、ふりかえりを実施できるようになっている。チームメンバー

がファシリテーターを引き受けて実施することはできるが、ファシリテーター自身がふりかえりに集中できないというデメリットがある。

\*\*\*

チームのメンバーが、ファシリテーターを演じると、そのメンバーがふりかえりそのものに集中することができず、**全員の発想を生かすことが難しい**。ファシリテーターを買ってできる人物とは、大体においてそのチームの中でも優秀な人物の場合が多い。それ故に、その本人には、進行ではなく、ふりかえり自体、つまり課題の抽出、対策の発想に集中してもらいたい。また常に同じメンバーだと、どうしても思考が似通ってしまう。思考が似通うということは、同じ側面からしか物事を見ることができなくなることに繋がる。同質化が進むことで、ふりかえりの意見、問い掛けなどがマンネリ化してしまう。

したがって、

外部からファシリテーターの人物を探してきて、ふりかえりの進行を依頼すること。専門のファシリテーターを準備するのが最適だが、別チームのファシリテーターができるメンバーに依頼するのでもよい。重要なのは、そのチームのメンバー以外の人間を外から呼んで進行を依頼することである。

その結果、チームメンバー全員が、ふりかえりに対して参加者という立場に集中して参加することができ、よりチームの創造力を駆使したふりかえりを実施することができるようになる。また外部の人間の思わぬ問いが、これまでにない気づきをチームに与えることができる。

ふりかえりの進行が、外部から招聘したファシリテーターと、対象チームによって異なる場合もある。事前に**グラウンドルール**をファシリテーターと確認しておく。・・・

#### 4.40. 異文化交流

##### English Name

Intercultural Exchange

##### Alias

ふりかえり共有会、他チームとの共有

・・・ チームの中では、何度もふりかえりを実施していくことで、改善ができていく実感がある。他にもっといい方法があるのではないかと不安になることがある。チームのメンバーが固定している場合には、価値観も徐々に同化してしまってきている。

\*\*\*

改善策や、ふりかえり自体の進め方について問い直す機会が欲しいが、チームだけでは難しい。自分達ではできることはやってきたつもりではあるが、はたして本当に正しいことをしてきたかがわからない。自分達のやり方自体を見

直す機会が欲しいが、自分達だけでは考えることが難しい。

したがって、

ふりかえりを実施しているチーム同士で共有会をして互いのふりかえりについての意見交換をすること。可能であれば、他のチームのふりかえり自体も見学してみる。互いが進め方で困っている点を共有するだけでも価値がある。大事なのは、第三者との間で、互いの違いを認めた上で、相互フィードバックをすることである。自分達の当たり前が、他のチームでも当たり前であるとは限らない。自分達でやっていることは、そのまま他のチームで通用するかわからない。同じように、自分達が行っていることが、他のチームに大きな価値を生むかもしれない。

その結果、第三者の意見を参考にして、自分達の行っていることの再認識ができる。または新たな改善が生まれる機会が増える。・・・

## 5. AFTERWORDS

本稿は、著者らの経験を元に、ふりかえりを進める上でのポイントをパタン・ランゲージとしてまとめた。今後はパタン・ランゲージとして、様々な体験者の経験を取り込み、また、実際に本稿のパタン・ランゲージを利用しての、フィードバックをとりこんで、より実践的なパタン・ランゲージに成長させていければと考えている。

パタンの表現についても、アレグザンドリアンフォームによる記述を模してはいるが、アイキャッチとなるイメージ、パタンが現行システムにどのような変化をもたらすかについての図解、具体例が十分に含められていない。これらを補うことで、よりパタン・ランゲージとしての完成度を向上させていきたいと考えている。

また「あるチームのふりかえり」という文脈ではなく、より広いプロジェクト運営や組織のパタン・ランゲージとしても考えることができるのではないかという意見も頂いている。前述のような文脈での適用、事例からのパタンマイニングも実施していきたい。

## 6. REFERENCES

1. Agile Practices Survey Results: July 2009.  
<http://www.ambyssoft.com/surveys/practices2009.html>.
2. Agile White Paper: State of Agile Development Survey 2009 | VersionOne.  
<http://pm.versionone.com/StateOfAgileSurvey.html>.
3. The Big Agile Practices Survey.  
<http://www.infomixer.com/big-agile-practices-survey/>.
4. 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.  
<http://www.objectclub.jp/download/files/pf/RetrospectiveMeetingGuide.pdf>.
5. 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.

<http://www.amazon.co.jp/dp/4274066983/>

6. Retrospective Plans - Agile Retrospective Resource Wiki.  
[http://agileretrospectivewiki.org/index.php?title=Retrospective\\_Plans](http://agileretrospectivewiki.org/index.php?title=Retrospective_Plans).
7. 5 Whys. [http://en.wikipedia.org/wiki/5\\_Whys](http://en.wikipedia.org/wiki/5_Whys)
8. Causal Loop Diagram.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Causal\\_loop\\_diagram](http://en.wikipedia.org/wiki/Causal_loop_diagram)