

## ふりかえり会のススメ(進捗会議編)

この資料は、ふりかえり会の進め方をより多くの人に知ってもらうために、教育用ビデオを作った時の脚本を公開用に修正したものです。ビデオの公開は難しいのですが、脚本だけでも皆様のお役に立てるのではと思います、公開いたします。

脚本の中では、メンバーの宇野さんが司会に徹していて、自分の意見を付箋に書くという場面がありません。本来はメンバーの一員ですので書くのが当然ですが、そこがうまく表現できていませんことをご承知置きください。

ご活用いただければ幸いです。

オブラブ 天野勝

### 登場人物

白濱（ナレータ）

宇野（メンバー、今回の進行役）

高橋（メンバー）

串田（メンバー）

鈴木（メンバー）

和田（メンバー）

天野（部外者）

### プロローグ

ナレータ	「ふりかえりとは、過去の経験から得た気づきや知識を元に、より良い未来を作りだしていくことです。ふりかえり会として、ある活動の当事者が集まり、会議形式でその活動をより良くするにはという議題で進められることが一般的です。 ふりかえり会の際のテーマは、組織運営や、プロジェクト運営といった大きなものでもよいですし、朝会の進め方や、進捗会議の進め方、勉強会の進め方、快適な職場環境づくりというようにテーマを絞るのもよいでしょう。それまでの経験を次に活かせるようであれば、どのような活動に対しても実施できます。 このビデオでは、チームで行うふりかえりがどのようなものかを知っていただくために作成されたものです。詳しい進め方などは、『ふりかえりガイド』などを参考にしてください。」
ナレータ	「今回の対象となる活動はチームの進捗会議です。では、どのように進めるのか、その基本パターンをご覧ください。 今回の登場人物は、 メンバーの宇野さん、高橋さん、串田さん、鈴木さん、和田さん そして、隣の職場から見学に来ている天野さんです。」

# ふりかえり会の基本パターン

## ふりかえり会の開始

	<p>前回の KPT が、壁に貼ってある。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;"><b>テーマ:進捗会議をよりよくするには</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p><b>Keep</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告するときは立つ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告中に割り込まない</div> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p><b>Try</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告は最後まで聴く</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告資料のフォーマットを統一する</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">はじめに少し雑談してから始める</div> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p><b>Problem</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">雰囲気良くない</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">時間がかかる</div> </td> <td></td> </tr> </table> </div>	<p><b>Keep</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告するときは立つ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告中に割り込まない</div>	<p><b>Try</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告は最後まで聴く</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告資料のフォーマットを統一する</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">はじめに少し雑談してから始める</div>	<p><b>Problem</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">雰囲気良くない</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">時間がかかる</div>	
<p><b>Keep</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告するときは立つ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告中に割り込まない</div>	<p><b>Try</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告は最後まで聴く</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">報告資料のフォーマットを統一する</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">はじめに少し雑談してから始める</div>				
<p><b>Problem</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">雰囲気良くない</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">時間がかかる</div>					
宇野さん	「みなさん、こんにちは。」				
他のメンバー	「こんにちは」				
宇野さん	<p>「これからふりかえり会をはじめます。</p> <p>今日は、先週に引き続き「進捗会議をよりよくするには」というテーマでふりかえっていききたいと思います。</p> <p>時間は最大 20 分とします。進め方は KPT（けぷと）です。みなさん、よろしいですか？」</p>				
他のメンバー	——うなづく				
宇野さん	<p>「では、始める前にグラウンドルールを確認しましょう。</p> <p>高橋さん。お願いします。」</p>				
高橋さん	「はい。『当事者意識を持って参加する』『人の話は最後まで聴く』『原因の追究はしても、責任の追及はしない』の 3 つです。」				
宇野さん	<p>「はい。ありがとうございます。今日もこのルールで進めます。</p> <p>今日は、見学者として天野さんが来ています。」</p>				
天野さん	「こんにちは、天野です。今日は見学させていただきます。よいふりかえり会の進め方について学べればと思っています。よろしくお願いします。」				
宇野さん	「天野さんは、見学者なので、ふりかえり会中は発言しませんので、いつもどおり進めていきましょう。では、はじめます。」				
他のメンバー	「はい。」				

ナレータ	<p>「ふりかえりの開始時に、参加者間で合意をしておくことが4つあります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・何についてふりかえりをするのか</li> <li>・時間</li> <li>・進め方</li> <li>・ルール</li> </ul> <p>これらのことについて合意がされていないと、メンバーの貴重な時間が非効率に使われてしまいます。多少儀式的になってもよいので、進行役は開始時にしっかりと確認をします。」</p>
ナレータ	<p>「このビデオでは、時間を最大20分としていますが、ふりかえる内容や、参加人数によっては、2時間ぐらにかかる場合もあります。参加者や司会がなれていないと半日経っても終わらないということがよくあります。」</p>
ナレータ	<p>「KPT（けふと）とは、ふりかえりを行う際によく利用されるフォーマットで、以下の3つに焦点を絞ってぎろんを進めます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Keep：続けたいこと。ふりかえってみて、良かったことや、今後も続けると効果のあることについて議論します。</li> <li>・Problem：問題点。ふりかえってみて、問題と感ずることや、もっとやれそうだったのにできなかったことなどについて議論します。</li> <li>・Try：試したいこと。これからさらに工夫してみたいことなどの、やってみたいことについて議論します。</li> </ul> <p>議論する際には、意見を書き出して見えるようにしながら進めていきます。」</p>

## 前回の Try を確認する

宇野さん	「では、前回の Try を確認するところからはじめましょう。 前回やることに決めた Try は、『報告は最後まで聴く』『報告資料のフォーマットを統一する』『はじめに雑談を少ししてから始める』の3つでした。 みなさんいかがでしたか？」
串田さん	「『報告は最後まで聴く』は、良かったと思います。一通り聴いてから、まとめて質問したほうが効率的だと思いました。今後も続けたいです。」
鈴木さん	「私も同じです。」
宇野さん	「では、Keep にしましょうかね。」 ——『報告は最後まで聴く』という付箋を Keep に移動する。
他のメンバー	——うなづく
和田さん	「『報告資料のフォーマットを統一する』については、できた人と、できていない人がいました。自分は、できていなかったほうです。」
高橋さん	「私はフォーマットに合わせてみましたが、やはり報告がスムーズになった気がしました。報告漏れが少なくなったという効果もあるようです。」
宇野さん	「チェックリストをかねたフォーマットというのは効果がありましたね。しかし、できていない人もいましたので、今回は、Try のまま残しておきましょう。 さて、『はじめに雑談を少ししてから始める』はどうでしたか？」
和田さん	「問題点として、『雰囲気が良くない』に対しての Try でしたが、あまり効果はなかったように思えます。」
鈴木さん	「いざ雑談をしろといわれも何を話せばよいか迷っちゃいます。会議自体も長くなるしね。」
高橋さん	「ふりかえりをやったおかげか、前回よりも雰囲気が良くなっていると思いますので、この Try はこのまま続けなくても良いと思います。」
宇野さん	「串田さんはどう？」
串田さん	「とくに続けなくても良いと思います。」
宇野さん	「では、『はじめに雑談を少ししてから始める』は、やめましょう。 それと、前回の問題の『雰囲気が良くない』は解決ですね。」 ——『はじめに雑談を少ししてから始める』『雰囲気が良くない』という付箋をはがす。

<p style="text-align: center;">テーマ:進捗会議をよりよくするには</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Keep</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告するときは立つ</li> <li>報告中に割り込まない</li> <li>報告は最後まで聴く <span style="color: red;">○</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Try から移動した</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Problem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>雰囲気が良くない <ul style="list-style-type: none"> <li>剥がした</li> </ul> </li> <li>時間がかかる <span style="color: red;">✓</span></li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p><b>Try</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告資料のフォーマットを統一する <span style="color: red;">○</span></li> <li>はじめに少し雑談してから始める <ul style="list-style-type: none"> <li>剥がした</li> </ul> </li> </ul> </div> </div>	
ナレータ	<p>「ふりかえり会は、定期的に繰り返して行います。前回の <b>Try</b> の確認することで、自分達の行動が具体的にどのように変わったか分かり、成長を感じることが出来ます。</p> <p>試してみて効果のあった <b>Try</b> は、今後も続けると効果があるでしょうから <b>Keep</b> にします。試したけど効果のなかったものは続ける必要はありません。</p> <p>十分には試せなかったけども、効果がありそうなものは引き続き <b>Try</b> として挙げてもよいですし、<b>Keep</b> にしてもよいでしょう。このあたりは、チーム内でやりやすいように決めてください。なかにはいろいろと理由があって試せなかった人もいるでしょうが、試せなかったことを責めてはいけません。試せなかったことが問題ならば、<b>Problem</b> として挙げればよいだけです。ですので、ながながと言いつけて時間を無駄にする必要はありません。」</p>

## Keep を挙げる

宇野さん	「次は、Keep を挙げることにしましょう。 ここ最近の進捗会議の中で気づいた、良いことや、続けたいことはありませんか？ みなさん、付箋に書いてください。」
他のメンバー	——付箋に書く
宇野さん	「では、高橋さんから順に貼ってください。」
高橋さん	——『はっきりとした声で報告する』を貼る。 「はっきりとした声で報告していたと思います。これは、雰囲気も明るくなってよいですね。」
鈴木さん	——『大きな声で報告する』を貼る。 「私も同意見です。」
宇野さん	「次は、串田さんお願いします。」
串田さん	——『話し込まない』を貼る。 「必要以上に話を掘り下げなかったのが良かったと思います。」
鈴木さん	——『解決策は別途時間をとる』を貼る。 「だいたい同じ意見です。」
宇野さん	「鈴木さん、まだありますか？」
鈴木さん	「もう、すべて出していました。」
和田さん	——『小さな問題点でも挙げる』を貼る。 「前よりも、小さな問題点がたくさん挙がるようになってきているのは、良いと思います。今後も続けていきたいです。」
高橋さん	——『不安なことも挙げる』を貼る。 「似たような意見で、まだ問題ではないけど、不安なことも挙げるようにしたんですけど、これも効果があったように思えます。」
宇野さん	「まだ、ある人いますか？」

テーマ:進捗会議をよりよくするには	
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Keep</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告するときは立つ</li> <li>話しこまない</li> <li>解決策は別時間を取る</li> <li>小さな問題でも挙げ</li> <li>不安なことも挙げる</li> <li>報告中に割り込まない</li> <li>はっきりした声で報告する</li> <li>報告は最後まで聴く</li> <li>大きな声で報告する</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p><b>Try</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告資料のフォーマットを統一する</li> </ul> </div> </div> <p><b>Problem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>時間がかかる</li> </ul>
ナレータ	<p>「Keep を挙げるときには、どんな些細なことでも良いので意見を出すようにしましょう。なかなか自分では、自分の良いところに気がつかないことが多いのですが、他の人から見ると、思った以上に良いところを見つけてもらえるものです。</p> <p>チームとしての信頼関係が十分に築けていないときは、意見を挙げにくい人がいるようです。そのようなときは、付箋に思うことを自由に書くようにすると、意外と意見が出しやすかったりします。また、意見に分類などもしやすいので、付箋の活用をオススメします。</p> <p>書いた意見を出すときは、書いた本人が口頭で補足をしながら貼りましょう。その際に、一度にすべての手持ちの意見を貼るのではなく、一つ貼ったら次の人というように貼っていくことで、他の人の発言の機会を奪わなくて済みます。」</p>

Problem を挙げる

宇野さん	「Problem だと思うことを、付箋に書いてください。」
他のメンバー	——付箋に書く
宇野さん	「そろそろ、書けましたか？ 今度は、鈴木さんから順に貼って行ってください。」
鈴木さん	——『携帯電話』を貼る。 「携帯電話が問題だと思います。」
宇野さん	「どう問題なのですか？」
鈴木さん	「進捗会議中にかかってきて、それにでると、進捗会議に参加できなくなるからです。」
宇野さん	「では、そのように書き足してもらえますか？」
鈴木さん	「はい。」 ——『携帯電話に出て、進捗会議に参加しない』と書き直して、貼る。
和田さん	——『報告用のフォーマットの使い方が難しい』を貼る。 「前回の Try を実施できませんでした。簡単に書けると思ったら、書き方の分からないところがありました。」
高橋さん	——『チームに人が増える』を貼る。 「来週からチームに人が増えるので、これまでと同じように進捗会議ができるか不安です。」
串田さん	——『進捗会議の時間が延びる』を貼る。 「同じ意見です。」

**テーマ: 進捗会議をよりよくするには**

<p><b>Keep</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告するときは立つ</li> <li>話しこまない</li> <li>解決策は別時間を取る</li> <li>小さな問題点でも挙げる</li> <li>不安なことも挙げる</li> <li>報告中に割り込まない</li> <li>はっきりした声で報告する</li> <li>報告は最後まで聴く</li> <li>大きな声で報告する</li> </ul>	<p><b>Try</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告資料のフォーマットを統一する</li> </ul>
<p><b>Problem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>時間がかかる</li> <li>チームに人が増える</li> <li>携帯電話に出て、進捗会議に参加しない</li> <li>進捗会議の時間が延びる</li> <li>報告用のフォーマットの使い方が難しい</li> </ul>	

ナレータ	「 <b>Problem</b> には、現状の問題点のほかに、今後 <b>Problem</b> となりそうな、リスク的なことも挙げるようにします。これにより、早めに手を打つことができます。また、 <b>Problem</b> に限りませんが、メンバーからの挙げた意見があいまいなときは、進行役がその意味を確認すると良いでしょう。」
------	--

## Try を挙げる

宇野さん	「では、 <b>Problem</b> に対して、 <b>Try</b> を考えていきましょう。 『携帯電話に出て、進捗会議に参加しない』についてはどうでしょう。」
鈴木さん	「出なければ良いと思います。」
宇野さん	「会議中は携帯に出ないってことでよいですか？」
高橋さん	「そんなに長い時間、進捗会議しているわけではないからほっといていいんじゃないの？」
宇野さん	——『会議中は携帯に出ない』と書いて貼る。 —— <b>Problem</b> の『携帯電話に出て、進捗会議に参加しない』にチェックをつける。 「つぎは、『報告用フォーマットの使い方が難しい』について。」
和田さん	「調べればよいと思います。」
宇野さん	「これまでは、それができなかったんですね。どうやって調べますか？」
和田さん	「串田さんに、フォーマットの使い方を教えてもらいます。」
串田さん	「まあ、いいですけど。でも、あのフォーマット使いにくいから、手を加えたいんですよ。」
鈴木さん	「そうそう。私も。問題点を挙げる欄はあっても、それに対する対処法を書く欄がないのはどうかと思います。」
宇野さん	「話が発散しそうなので、いったん保留にして、先に進めましょう。とりあえず書いておきます。」 ——『フォーマットを見直す』を書いて貼る。 「つぎは、『チームに人が増える』『進捗会議の時間が延びる』についてです。 なにかいいアイデアありますか？」
和田さん	「説明会を開けばいいんじゃないかな」
鈴木さん	「確かに無難だね。」
宇野さん	「私が、説明すればよいですかね」
和田さん	「それが、良いと思います。」
宇野さん	『新メンバーに宇野が進捗会議のルールを説明する』を書いて貼る。 <b>Problem</b> の『チームに人が増える』『進捗会議の時間が延びる』にチェックをつける。 「では、他に何か試したいことはありますか？」
高橋さん	「えっと、進捗会議をはじめる前に、深呼吸をしてからはじめるというのはどうでしょうか？ 目が覚めて、脳が活性化するので、ちょっとは効率的になると思います。」
宇野さん	「面白いですね。」 ——『深呼吸してからはじめる』を書いて貼る。 「では、保留中の『報告用フォーマットの使い方が難しい』についてですが、これについてちょっと時間をとりますので、各自付箋に書き出してください。」

	<p style="text-align: center;"><b>テーマ:進捗会議をよりよくするには</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Keep</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告するときは立つ</li> <li>話しこまない</li> <li>解決策は別時間を取る</li> <li>小さな問題でも挙げ</li> <li>不安なことも挙げる</li> <li>報告中に割り込まない</li> <li>はっきりした声で報告する</li> <li>報告は最後まで聴く</li> <li>大きな声で報告する</li> </ul> <p><b>Problem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>時間がかかる</li> <li>チームに人が増える</li> <li>携帯電話に出て、進捗会議に参加しない</li> <li>進捗会議の時間が延びる</li> <li>報告用のフォーマットの使い方が難しい</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p><b>Try</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告資料のフォーマットを統一する</li> <li>深呼吸してからはじめる</li> <li>会議中は携帯に出ない</li> <li>フォーマットを見直す</li> <li>新メンバーに宇野が進捗会議のルールを説明する</li> <li>入力ガイドを作成する</li> <li>Web システム化する</li> <li>立って行う</li> </ul> </div> </div>
--	---

ナレータ

「ふりかえりの目的は、問題解決ではありませんが、挙がってくる問題を放っておくのはあまりよいとはいえません。まずは、問題に対する改善策を考えましょう。時間が限られていますので、改善策が出にくいものについては、無理に出す必要はありません。しかし、その問題が重要だとみんなが認識しているならば、別途時間を取って問題解決ミーティングをするのをオススメします。挙がっている問題について検討したら、その問題にチェックをつけて、検討が済んでいない問題との差が分かるようにしてみてください。

**Keep** をさらに強化するような、意見を出すことも重要です。これにより、チームとしての強みが増すことになります。」

試す Try を選択し、合意する

宇野さん	<p>「実際に試す Try を選択しましょう。</p> <p>今回の新しい Try は、『会議中は携帯にでない』『フォーマットを見直す』『入力ガイドを作成する』『Web システム化する』『新メンバーに宇野が進捗会議のルールを説明する』『深呼吸してからはじめる』です。また、前回からの引き続きで『報告資料のフォーマットを統一する』があります。</p> <p>どれをやりましょうか？」</p>
串田さん	<p>「『会議中は携帯に出ない』『新メンバーに宇野が進捗会議のルールを説明する』『深呼吸してからはじめる』は、それほどコストのかかるようなものもないので、すべて行えば良いと思います。」</p>
他のメンバー	<p>——うなづく</p>
宇野さん	<p>「では、これらの Try は、すべて実施ということよろしいですか？」</p>
他のメンバー	<p>「はい。」</p>
宇野さん	<p>——Try の付箋に○をつける。</p> <p>「フォーマット関連についてはどうでしょうか？」</p>
串田さん	<p>「さすがに、Web システム化はしないですね。</p> <p>このふりかえりが終わった後に、どなたか付き合ってくださいませんか？</p> <p>フォーマットの見直しを 30 分ぐらいでやりたいのですが、」</p>
和田さん、鈴木さん	<p>——手を挙げる</p>
宇野さん	<p>「では、この件は串田さんに任せたいと思います。新しいフォーマットができれば、教えてください。」</p> <p>——『フォーマットを見直す』に○をつける</p> <p>「では、『立って行う』はどうしますか？」</p>
和田さん	<p>「それは、厳しいな。もう少し短い時間でできるようになってきたら試したいです。」</p>
他のメンバー	<p>——うなづく</p>
宇野さん	<p>——『立って行う』に×をつける。</p> <p>「『入力ガイドを作成する』『Web システム化する』はやらないということで、よろしいですか？」</p>
他のメンバー	<p>——うなづく</p>
	<p>——『入力ガイドを作成する』『Web システム化する』に×をつける</p> <p>「一通り Try からアクションが決まりましたね。</p> <p>各自、アクションを確認してください。</p> <p>では、これでふりかえり会を終わります。お疲れ様でした。」</p>
メンバー全員	<p>「お疲れ様でした。」</p>
宇野さん	<p>「解散」</p>

	<p style="text-align: center;"><b>テーマ:進捗会議をよりよくするには</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Keep</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告するときは立つ</li> <li>話しこまない</li> <li>解決策は別時間を取る</li> <li>小さな問題点でも挙げ</li> <li>不安なことも挙げる</li> <li>報告中に割り込まない</li> <li>はっきりした声で報告する</li> <li>大きな声で報告する</li> <li>報告は最後まで聴く</li> </ul> <p><b>Problem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>時間がかかる</li> <li>チームに人が増える</li> <li>携帯電話に出て、進捗会議に参加しない</li> <li>進捗会議の時間が延びる</li> <li>報告用のフォーマットの使い方が難しい</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p><b>Try</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告資料のフォーマットを統一する</li> <li>深呼吸してからはじめる</li> <li>会議中は携帯に出ない</li> <li>フォーマットを見直す</li> <li>新メンバーに宇野が進捗会議のルールを説明する</li> <li>入力ガイドを作成する</li> <li>Web システム化する</li> <li>立って行う</li> </ul> </div> </div>
--	--

## ふりかえり会のアンチパターン

### アンチパターンの説明

ナレータ	「ふりかえりの進め方に、正解はありません。しかし、失敗する場合のパターンというのは、いくつかあります。ここではこのような、ふりかえり会のアンチパターンをご紹介します。 みなさんは、このような失敗はしないようにしてください。」
------	---

### 責任追及会議

和田さん	『報告資料のフォーマットを統一する』については、できた人と、できていない人がいました。自分は、できていなかったほうです。」
宇野さん	「そうですね。できていませんでしたね。おかげで、進捗会議の時間が長引きましたね。」
和田さん	「すみません。」
宇野さん	「さらに、みんながいらいらするもんだから、雰囲気も悪くなるし。」
和田さん	「すみません。」
鈴木さん	「和田さんのおかげで、進捗会議の貴重な時間が台無しですよ。」
ナレータ	「このように責任を追及しても、なにも改善されません。チーム内の信頼感が低くなるばかりです。人と問題は切り分けて考え、問題に対してチームで取り組み、効果的な改善策を考えるようにしましょう。」

### Try 先行、空中戦

和田さん	『報告資料のフォーマットを統一する』については、できた人と、できていない人がいました。自分は、できていなかったほうです。」
高橋さん	「確かにあのフォーマット分かりにくいから調べるのに時間かかるよね？」
鈴木さん	「どの順番に書き込んでいくかが分かれば、もっと分かりやすいのにね。」
高橋さん	「システム化すれば、もっと入力しやすくなるよね。」
串田さん	「それに、印刷をしなくても、パソコンを持ち込めばいいから、環境にもやさしいし。」
ナレータ	「チームで活発に意見を出し合っているのはいいのですが、過去をしっかりとふりかえっていません。何が、良かったのか、悪かったのかを考えることで、そこから多くのことに気づき、そしてそれが学びとなります。この学びのチャンスを無駄にしています。 まずは、過去を思い返し、それから次にどうするかを考えましょう。 話した内容が、特に板書されていない点も好ましくありません。付箋でも、ホワイトボードでも良いので、議論の過程が見えるように書き出しましょう。とくに、多くのアイデアが出るような場面では、書いておかないと同じアイデアが何度も出てしまうという非効率な状態になりかねません。 書くことにより、既に出た意見に立ち戻って考え直したり、複数の意見同士の整合について考えたりするのが容易になります。このケースでは、自分達が <b>Keep</b> をお

	ろそかにして、Try についてばかり話しているということに自ら気づくことでしょ う。」
--	--

### 問題解決に時間をかけすぎる

鈴木さん	『携帯電話に出て、進捗会議に参加しない』を貼る。 「進捗会議の途中で、メンバーが抜けるのは問題だと思います。」
宇野さん	「私も、問題だと思います。 なぜ、このような状況になってしまうのでしょうか？」
鈴木さん	「携帯電話の、電源が入っているのが問題だと思います。」
宇野さん	「他には、なにかありませんか？」
高橋さん	「緊急の電話が多いというのが問題なのではないですか。」
串田さん	「かかってきた電話にでるまで、緊急かどうか分からないというのも問題ですね。」
ナレータ	「ふりかえり会の中で、問題解決のために時間を割くのは良いですが、いたずらに時間をかけてはいけません。問題の原因を探るのも重要なのですが、すべての問題についてその原因を探っていくと時間がかかりすぎてしまいます。改善策を出すことに注力しましょう。じっくりと原因を探らなくても、うまくいきそうな予感のする改善策はたくさん出てくるものです。 当事者が実行できる改善策を決めて、実行するということに焦点を絞りましょう。」

### 部外者の発言

宇野さん	「では、Problem に対して、Try を考えていきましょう。 『携帯電話に出て、進捗会議に参加しない』についてはどうでしょう。」
鈴木さん	「出なければ良いと思います。」
宇野さん	「会議中は携帯に出ないってことでよいですか？」
高橋さん	「そんなに長い時間、進捗会議をしているわけではないからほっといていいんじゃないの？」
天野さん	「それは、電話をかけてきた人に失礼でしょ。普通は電話がかかってきたらまずでなくちゃ。そして、今会議中だから折り返すって、言えがいいんじゃないの？」
串田さん	「でも、進捗会議が中断されるのはやだな。」
天野さん	「ちょっとだけだから、大丈夫だよ。普通は特に中断された感じはしないとしますよ。」
ナレータ	「見学者であったはずなのに、突然話に入ってきました。とくに言及すべきは、改善策を押し付けているところです。ふりかえり会のポイントは、チームメンバー自身で、チームメンバーで行う改善策を考え、決定していくところにあります。部外者の意見も貴重ですが、ふりかえりにおいては部外者が口を挟まないのをルールとしてください。とくに、この部外者が力関係において上の立場であると、何気ない一言であっても、強制力を持ってしまうということを認識してください。 見学者には事前にルールを説明し、理解してもらう必要があります。」

## エピローグ

ナレータ	<p>「ふりかえり会の基本パターンと、アンチパターンをご紹介しました。</p> <p>ふりかえり会を効果的に進める方法に正解はありません。あるチームでうまくいく方法が、他のチームではうまくいかないということはあたり前に起こります。</p> <p>このビデオで紹介した基本パターンを出発点として、皆さんのチームに馴染む進め方を探して進化させていってください。KPT で進めるばかりが、ふりかえりではありません。KPT にこだわりすぎるというのも一つのアンチパターンです。ふりかえり会の進め方について、ふりかえるなどして、みなさんの知恵と工夫で現場力の向上を目指してください。」</p>
------	---