

# アジャイルなチームをつくる ふりかえり ガイドブック

始め方・ふりかえりの型・手法・マインドセット

森 一樹 著

# ふりかえりの目的と段階

## 【ふりかえりをする事で身につけられる特性】

- コミュニケーションが活発になり、情報の透明性が高まる
- 問題が迅速に共有され、チーム内で解決へと向かっていける
- 価値を生み出すプロセスを自分たちで見直し、カイゼンしていける
- チームに必要な知識を積極的に学び、吸収していける
- 自律的に考え、行動できる

## 【ふりかえりの3つの段階】

### ③プロセスをカイゼンする

チームの働き方や開発の進め方といった、チームが価値を生み出す一連の活動である「プロセス」でうまくいっていない部分や問題の解決に加え、うまくいっている部分をより強化していく「カイゼン」をくりかえす  
効果を確認し、やり直せるように変えるプロセスは「小さく、少しずつ」が鉄則

### ②チームの成長を加速させる

チームが高いパフォーマンスを出すには「コミュニケーション」と「コラボレーション」が必須  
ふりかえりの時間を使って、より良いコミュニケーションとコラボレーションの方法を探す

### ①立ち止まる

余裕がないまま仕事を続けていると、チームひとりひとりの視野は狭くなり、周りのことが気にならなくなり、自分一人のことだけにのめりこんでいく。チーム内でのコミュニケーションは希薄になり、それが新たな問題を誘発。メンバーと会話すればすぐに解決できたはずの問題も、全貌が見えないまま抱え込んでしまい、一人でつらく長い時間を費やしてしまう



# ふりかえりの代表的な8つの目的

- チームの状況や状態を共有したい
- チームの成功を続けたい、良いところを伸ばしたい
- チームの失敗を避けたい、問題を解決したい
- 学びや気づきを共有して、新しい実験を生み出したい
- チームの信頼関係を高めたい
- 普段話さない、さまざまな視点からチームを分析した
- チームの長期間の変化をふりかえりたい
- チームの未来やゴール像を描きたい

チームの状況や状態によって話し合うべき内容は変わるため、  
ふりかえりの前日～当日に目的を決める

# ふりかえりをする上でのマインドセット

## 【6つのマインドセット】

- 受容する
- 多角的に捉える
- 学びを祝う
- 小さな一歩を踏み出す
- 実験する
- 高速にフィードバックする

## 【シングルループ学習とダブルループ学習】

シングルループ学習	行動して起こった結果を受けてカイゼンするサイクル
ダブルループ学習	シングルループ学習に加えて、行動の結果を受けて前提や目的に立ち返る前提や目的を軌道修正したうえで、新しい戦略を立て、行動へと移す前提や目的に立ち戻らないと、カイゼンはどこかで頭打ちし、止まってしまう

# ふりかえりの手法

手法 (所要時間) /利用場面	概要・目的	進め方	アドバイス
DPA Design the Partnership Alliance (10～20分) /場を作る	ふりかえりのルールを 全員で作りに上げる	どんな雰囲気ですりかえりを進めたいか その雰囲気を作り出すためになにをするのか 合意できた意見を視界に入る場所に貼る	最初に一人で考える時間を作る 全員、一人一言以上声に出す 定期的にルールを更新する
希望と懸念 (10～15分) /場を作る	ふりかえりの テーマを決める	懸念をひとりひとり書き出し、共有する ・ どんな懸念があるか ・ どんな問題を抱えているか ・ どんな不安があるか ・ 今後どんな懸念を生みそうか 希望を書き出し共有する ・ 現状をどのように変えていきたいか ・ どのように変わっていると嬉しいか	問題を掘りすぎない 今、発生している問題にこだわり すぎない 無理に懸念を出さなくてもOK
信号機 (10分) /場を作る /アイデアを出し合う /アクションを決める /ふりかえりをカイゼンする	現在の心境を 信号機の色に見たてて 表明する手法	赤:かなり不安 黄:多少の不安・懸念がある 青:心配していない 今の心境をドットシールで表明し、なぜその色にしたのかを聞く 全員の表明が終わったらチーム全員で傾向を話し合う ふりかえりの最後にもドットシールで確認し、 事前・事後のシールを見てチームの変化を話し合う	色々な手法を組み合わせる

# ふりかえりの手法

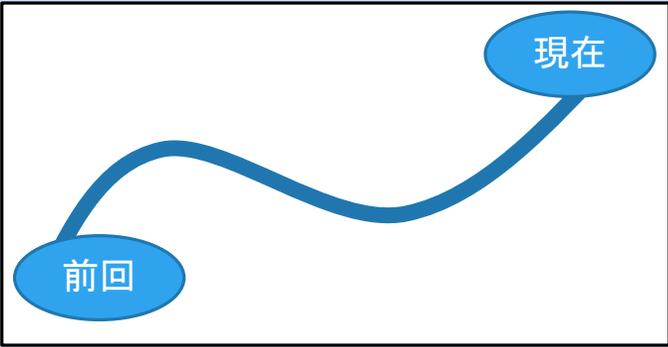
手法 (所要時間) /利用場面	概要・目的	進め方	アドバイス
ハピネスリーダー (10～20分) /場をつくる /出来事を思い出す	ふりかえりの期間にどんなことがあったのかを3つの感情の顔文字に合わせて表現する	笑顔、真顔、困った顔をホワイトボードの左端に縦に書く 各顔ごとに横軸に時間線を引く 「どんなことをしたのか」「どんなことがあったのか」を付箋に書き出し、自分だけでなく、チームの活動にも焦点を当てて3つの感情の軸に合わせて貼りだす 貼った付箋を簡潔に共有し、「私もこう思った」「私は実は違う気持ちだった」という意見があれば、新たに付箋に書き出し貼っていく ・ チームに何があったのか ・ チーム全体が何を思っていたのかを表現していく	思い出しに時間がかかりそうなときは、他人の意見を見ながら思い出しを進めていく 情報はさっと共有し、全体感をつかむことを優先する
感謝 (5～10分) /場をつくる /出来事を思い出す /アイデアを出し合う /ふりかえりをカイゼンする	チームの中で起こった出来事を思い出しながら、チームの誰かへの感謝を伝えあう	「〇〇さん、〇〇をしてくれてうれしかったです。ありがとうございます」というように感謝を伝える	感謝を口に出して伝える 感謝は具体的に伝える 感謝の言葉を考えている無言の時間も大切にする

# ふりかえりの手法

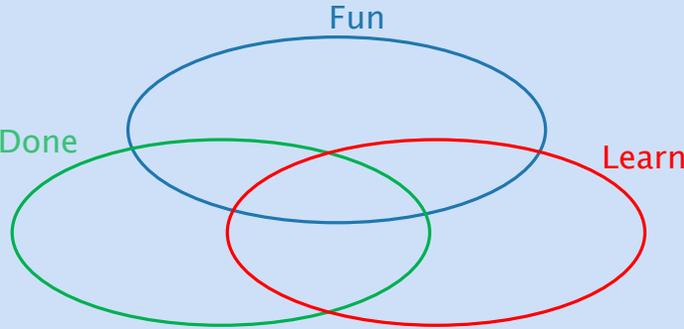
手法 (所要時間) /利用場面	概要・目的	進め方	アドバイス
タイムライン (20~30分) /出来事を思い出す	チームに起こった事実と感情を両方書き出していき、全員で共有する	ひとりひとり出来事を思い出し、事実と感情の両方を付箋に書いていく PCや手帳を見ると書いてある内容を書き写すことに集中してしまい、思考が止まりやすくなるため、最初はできるだけPCや手帳を見ないで記憶を頼りに思い出す 事実や感情の偏りにも意識を向けて議論してみる	重複を気にせずにかく 自発的な発言を促す 発言された内容をどんどん書く

偏り	考え方の例	引き出す問いかけ
特定の日付に似た感情が偏っている	その日の出来事に、チームのカイゼンのアイデアが隠れている可能性あり	<ul style="list-style-type: none"> <li>その日は私たちにとってどんな価値があったのか</li> <li>何が私たちにとってうれしかったのか</li> <li>何が私たちにとってつらかったのか</li> <li>私たちが学んだことは何か</li> </ul>
1つの事実に多数の感情が集中している	その事実に、チームのカイゼンのアイデアが隠れている可能性あり	<ul style="list-style-type: none"> <li>なぜ私たちは同じように感じたのか</li> <li>逆の感情を持った人はいないか</li> <li>似たようなことは過去にあったか</li> <li>私たちにとってどんな意味を示しているか</li> </ul>
1つの事実に逆の感情がある	事実とは別のところや、掘り下げたところで別の感情が表出している可能性あり	<ul style="list-style-type: none"> <li>この感情の対立は何を意味するか</li> <li>他の場所に原因はないか</li> </ul>
特定の日付に事実・感情が少ない	何も波風がなく安定していたが、他の日付のインパクトが大きくて忘れていた可能性あり	<ul style="list-style-type: none"> <li>この日に何があったか</li> <li>この日は安心して過ごさせていたか</li> <li>なぜ何も起こらずに済んだのか</li> </ul>

# ふりかえりの手法

手法 (所要時間) /利用場面	概要・目的	進め方	アドバイス
チームストーリー (10～20分) /出来事を思い出す /アイデアを出し合う	チームの「コミュニケーション」と「コラボレーション」に焦点を当てて、チームの関係の質と思考の質の向上を促す手法	<p>&lt;Step1.ストーリーを描く&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 前回のふりかえりから現在までの道を描く</li></ul>  <ul style="list-style-type: none"><li>• 1色目でやったこと、起こった出来事を付箋に描く</li><li>• 2色目でどのような「コミュニケーション」、「コラボレーション」を取ったのかを描く</li></ul> <p>&lt;Step2.ストーリーを共有する&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ストーリーを共有し、「コミュニケーション」、「コラボレーション」がどんな効果をもたらしたか</li><li>• その「コミュニケーション」、「コラボレーション」によってどんなことが引き起こされたかを描きだして追加していく</li></ul> <p>&lt;Step3.「コミュニケーション」と「コラボレーション」について議論する&gt;</p> <p>Step2を元に以下を話し合っていく</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• より良いコミュニケーションと取るために何ができるか</li><li>• コラボレーションを活性化させるために何ができるか</li></ul>	ふりかえり中の「コミュニケーション」と「コラボレーション」を大事にする 別の手法でも「コミュニケーション」と「コラボレーション」の考え方を取り込んでみる

# ふりかえりの手法

手法 (所要時間) /利用場面	概要・目的	進め方	アドバイス												
Fun/Done/Learn (30分) /出来事を思い出す /アイデアを出し合う	Fun・Done・Learnという3つの軸でチームの学びや気づき、チームの活用や達成できた目標を振り返る	<p>Fun・Done・Learnを大きな円で描く Fun・Done・Learnである出来事や、感情、感想、学び、気づきなどを書いていく</p>  <table border="1" data-bbox="747 732 1609 1006"> <thead> <tr> <th colspan="2">＜問いかけの例＞</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fun</td> <td>楽しかったことは何ですか 面白かったことや興味深かったことは何ですか</td> </tr> <tr> <td>Done</td> <td>できたことは何ですか 意識的に行ったことは何ですか</td> </tr> <tr> <td>Learn</td> <td>学んだことや気づいたことは何ですか 印象に残ったことは何ですか</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="747 1025 1609 1306"> <thead> <tr> <th colspan="2">＜ふりかえりの例＞</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">           どんな傾向があるか。その傾向をどのように変えていきたいか            チームにとってFunとはどんなものか。どうやって増やしていきたいか            チームにとってDoneとはどんなものか。どうやって増やしていきたいか            チームにとってLearnとはどんなものか。どうやって増やしていきたいか            価値の大きいFun・Done・Learnはどれか            Fun・Done・Learnのどれにも当てはまらないものはどれか            次はどんなことを行動(アクション)に移したいか         </td> </tr> </tbody> </table>	＜問いかけの例＞		Fun	楽しかったことは何ですか 面白かったことや興味深かったことは何ですか	Done	できたことは何ですか 意識的に行ったことは何ですか	Learn	学んだことや気づいたことは何ですか 印象に残ったことは何ですか	＜ふりかえりの例＞		どんな傾向があるか。その傾向をどのように変えていきたいか チームにとってFunとはどんなものか。どうやって増やしていきたいか チームにとってDoneとはどんなものか。どうやって増やしていきたいか チームにとってLearnとはどんなものか。どうやって増やしていきたいか 価値の大きいFun・Done・Learnはどれか Fun・Done・Learnのどれにも当てはまらないものはどれか 次はどんなことを行動(アクション)に移したいか		試行錯誤を楽しむ Fun・Done・Learnでないものを挙げてOK (円の外に貼っておく)
＜問いかけの例＞															
Fun	楽しかったことは何ですか 面白かったことや興味深かったことは何ですか														
Done	できたことは何ですか 意識的に行ったことは何ですか														
Learn	学んだことや気づいたことは何ですか 印象に残ったことは何ですか														
＜ふりかえりの例＞															
どんな傾向があるか。その傾向をどのように変えていきたいか チームにとってFunとはどんなものか。どうやって増やしていきたいか チームにとってDoneとはどんなものか。どうやって増やしていきたいか チームにとってLearnとはどんなものか。どうやって増やしていきたいか 価値の大きいFun・Done・Learnはどれか Fun・Done・Learnのどれにも当てはまらないものはどれか 次はどんなことを行動(アクション)に移したいか															

# ふりかえりの手法

手法 (所要時間) /利用場面	概要・目的	進め方	アドバイス
5つのなぜ (10～15分) /出来事を思い出す /アイデアを出し合う	ある出来事に対して「なぜ」を繰り返しながら事象の要因を探る  良いところを伸ばすことにも利用できる	うまくいった出来事や、問題に対して ・ なぜ/どうしてうまくいったのか ・ なぜ/どうしてうまくいかなかったのか ・ そのとき何が起こっていたのか ・ 何のためにそれをしたのか ・ 要因はなにか と問いかけながら要因を掘り下げていく ツリー上に要因を掘り下げていくと、根本の要因がわかるようになる	なぜの問いかけを変えてみる ・ どうして ・ 何をしたのか ・ 何が起こったのか ・ 何の為にそれをしたのか 個人の批判はやめる 助け合いのためのなぜにする チーム外や環境に要因があったら視点を変えてみる
アクションのフォローアップ (10～20分) /場をつくる /出来事を思い出す /アイデアを出し合う	これまで実行してきたアクションを見直す手法	過去のアクションが書かれた付箋やリストを準備 以下の5つに分類する ・ Added(追加されてから未実行のアクション) ・ Doing(実行中のアクション) ・ Pending(着手したものの現在動きがないアクション) ・ Dropped(実行したものの継続されていないアクション) ・ Closed(実行され、役目を終えたアクション) 今後のことを考えて実行しないアクション、価値のなくなったアクションを話し合う 特に重要なアクションを話し合い、アクションの具体性や内容の修正を検討し、修正したアクションを活用する	アクションの中身だけでなく傾向にも目を配る 不要なアクションは思い切って切り捨てる

# ふりかえりの手法

手法 (所要時間) /利用場面	概要・目的	進め方	アドバイス
<p>KPT (60～90分) /出来事を思い出す /アイデアを出し合う /アクションを決める</p>	<p>Keep、Problem、Try の3つの質問を行うこと でチームのカイゼンの ためのアイデアを出す</p>	<p>自分やチームで行った活動を思い出す</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ チームに起こったこと</li> <li>・ チームで行動したこと</li> <li>・ チームで試したこと(前回のアクション)</li> </ul> <p>思い出しから見えてきた情報を元に続けるべきことや良いこと、うまくいったことなどを書いていく</p> <p>自分やチームにとっての今の問題・課題だけでなく、今後のリスクや懸念を意見として出してみる</p> <p>Keep/Problemの要因を掘り下げていく</p> <p>どのKeep/Problemに対してアプローチしていくかきめてTryの候補を検討する</p> <p>Keepの強化、Problemを解決という観点でTryの作成と共有をする</p> <p>Tryを1～3つに絞り込む</p>	<p>いいところから視点を持てるよう必ずKeep⇒Problem⇒Tryの順番で区切っていく</p> <p>前回のアクションを事項した結果を分析し、Keep・Problemに入れる</p> <p>一人のためではなく、チームのためのTryを検討する</p>
<p>YWT (40～70分) /出来事を思い出す /アイデアを出し合う /アクションを決める</p>	<p>Y「やったこと」 W「わかったこと」 T「次にやること」 「どんな経験をしたか」 ⇒「それにより得た学びや気づきはなにか」 ⇒「アクションは何か」 と順に質問をしていくシ ンプルな手法</p>	<p>やったことは「自分が行った仕事の内容だけ」ではなく、以下の問いにも答えていく</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ チームで行ったことは何か</li> <li>・ チームメンバーが行ったことは何か</li> <li>・ 意識的に行動したことは何か</li> <li>・ 起こそうとした変化は何か</li> <li>・ 行ったカイゼンは何か</li> </ul> <p>自分が行った行動だけでなく、チームメンバーやチームが「やったこと」から学んだことや気づいたことを出していく</p> <p>※やったこととわかったことは同時に行ってもよい</p> <p>次にやることは最初はチーム全員で取り組むことを考えていき、一人で取り組むことを書きだしてもよい</p>	<p>他の人に意見を軸に新しいアイデアを考えていく</p> <p>YWTと別の手法を組み合わせる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小さなカイゼンアイデア</li> <li>・ 質問の輪</li> <li>・ SMARTな目標 など</li> </ul>

# ふりかえりの手法

手法 (所要時間) /利用場面	概要・目的	進め方	アドバイス																	
熱気球/帆船/スピードカー /ロケット (30~50分) /出来事を思い出す /アイデアを出し合う /アクションを決める	「絵」を使って創造的な アイデアを引き出す手 法	<熱気球の例> 熱気球を大きく、ホワイトボードや模造紙に描く 熱気球のなかにはチームメンバーを描く 「熱気球をより高く上昇させてくれたものは何か」というチー ムにとって良い、前向きな出来事をひとりひとり検討し、さま ざまなメタファとして周りに描いていく 「熱気球の上昇を妨げたものは何か」というチームにとって 悪いマイナスな出来事を検討し、メタファとして周りに描いて いく 最後に熱気球をより高く飛ばすためのアイデアを検討する	自分視点だけでなく、他人やチーム に関して、どんなに小さな事実でも いいので挙げていく キャンバスを楽しく描く  【他のメタファの例】 <帆船> <スピードカー> <ロケット>																	
Celebration Grid (30~45分) /出来事を思い出す /アイデアを出し合う /アクションを決める	学びや気づきを「祝い 合う」手法	縦軸に事象の成否(成功/失敗)、横軸に行動の振舞い(ミス/ 実験/プラクティス)の6つのセクションに付箋で書いていく <ミス> 誤った行動をして、得られたか結果 <実験> 今までやったことのなかったことやチャレンジとその結果 <プラクティス> ルール/習慣にそって実際した行動とその結果 <table border="1" data-bbox="774 972 1452 1165"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="3">行動の振舞い</th> </tr> <tr> <th>ミス</th> <th>実験</th> <th>プラクティス</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="2">成 否</th> <th>成功</th> <td>幸運?</td> <td>学びが多い</td> <td>祝う</td> </tr> <tr> <th>失敗</th> <td>学びは少ない</td> <td>学びが多い</td> <td>不幸な事故?</td> </tr> </tbody> </table> チーム全員の視点で学びや気づきに変換し、付箋で書いて いく 次の学びや気づきに繋げるために今後どういう実験ういて いくかを話し合い、アクションにしてい			行動の振舞い			ミス	実験	プラクティス	成 否	成功	幸運?	学びが多い	祝う	失敗	学びは少ない	学びが多い	不幸な事故?	失敗では責任追及や批判ではなく、 チームの学びに活かしていく  多くの学びが得られる実験を促進す る
		行動の振舞い																		
		ミス	実験	プラクティス																
成 否	成功	幸運?	学びが多い	祝う																
	失敗	学びは少ない	学びが多い	不幸な事故?																

# ふりかえりの手法

手法 (所要時間) /利用場面	概要・目的	進め方	アドバイス
小さなカイゼンアイデア (10～15分) /アイデアを出し合う	1%でもカイゼンできる 方法をたくさん考える手 法	ブレインストーミングの4つのルール(結論厳禁、自由奔放、 質より量、結合改善)を説明する ひとりひとりで小さなカイゼンアイデアを付箋に書き、5個以 上たまたまらホワイトボードに貼り付ける アイデアが出ないときは、他人が書いたアイデアを参考に結 合改善しながらアイデアを記載する 共有後はEffort&Pain、Feasible&Usefulで分類していく	難しく考えずにアイデアを出す
Effort&Pain、 Feasible&Useful (5～10分) /アイデアを出し合う /アクションを決める	アイデアやアクションを Effort&Pain(実行に係 る労力と痛みの解消)と Feasible&Useful(実現 性と有用さ)で分類する 手法	アイデアやアクションを相対評価でEffort&Painの2軸に分 類する 分類の表を見ながら、わからないや疑問点をチームで共有 していく 分類後にEffort(労力)が小さくPain(痛みの解消)が大きいア クションが最適。どのアイデアを採用していくかチームで決め る Feasible&Usefulも軸が違うだけで進め方は同じ	無言で分類する時間と全員で分類 する時間を分ける 付箋が固まらないように分散させる
ドット投票 (5分) /場をつくる /アイデアを出し合う /アクションを決める	ドット(丸)で投票してア イデアやアクションを選 択する手法	一人ずつドットシールを持ち、チームにとって大事だと思うも のへ投票する 【重みづけの例】 <アイデアが15個以下> 最も大事:6、2番目:3、3番目:1 <アイデアが8個以下> 最も大事:3、2番目:1 <アイデアが16個以上> 最も大事:4、2番目:3、3番目:2、4番目:1	チームにとって大事なモノに投票す る メリットとデメリットを理解しておく

# ふりかえりの手法

手法 (所要時間) /利用場面	概要・目的	進め方	アドバイス
質問の輪 (20～40分) /アイデアを出し合う /アクションを決める	チーム全員が納得できるアイデアやアクションを出す	1巡目 「あなたは、私たちが次に取り組むべきことは何だと思いませんか？」という問いを順番に投げかけていく 質問をすることで明示的に次の人にバトンを渡す 2巡目 1巡目で可視化された意見を参考に、自分なりの回答を改めてつくっていき答えていく 3巡目～ これまでの意見を統合して、具体的なアクションに掘り下げていく質問をしていく ・ アクションを実行するとしたらいつ行うか ・ 誰が行うのか ・ 何のために行うのか ※意見が割れている場合は5分程度の議論の時間をとり チームにとってなにが重要かを話し合いアクションを決める	アイデアを漏れなく出す どんなアイデアも受け入れる
SMARTな目標 (20～30分) /アクションを決める	アイデアを具体化されたアクションに変える手法	Specific(明確な・具体的な) Measurable(計測可能な) Achievable(達成可能な) Relevant(適切な・問題に関連のある) Timely/Time-Bounded(すぐできる/期限が明確) SMARTなアクションになるようにチームで会話しながらアイデアを掘り下げていく	問題を一挙に解決できるような完璧なアクションを意識しすぎない ※カイゼンを踏み出して全体が見えてくることもある 誰かひとりだけが負担を強いられるようなアクションにしない

# ふりかえりの手法

手法 (所要時間) /利用場面	概要・目的	進め方	アドバイス
+ (プラス) / Δ (デルタ) (10～15分) / アイデアを出し合う / ふりかえりをカイゼンする	+ (よかったこと、うまくいったこと) と Δ (カイゼンしたいこと) を話し合っ てアイデアを出す	< ふりかえりを改善する場合 > ※ 意見が一定数出るか、制限時間を使い きいたら終了 「ふりかえりの進め方やファシリ テーション」「参加者の行動 や発言の内容」を振り返、良 かった部分 / カイゼンしたい 部分を話し合う < アイデアを出す場合 > ※ 制限時間を使いきいたら 終了 最初にひとりひとりで付箋を 書いて、共有しながら意見 を書き加えていく	発言がしにくい人がいる 場合はトークンオブジェ クトを使ってみる 意見はどんどん言って いく 次回のふりかえりで必 ず活かす

# ふりかえりの要素と問い

## 【ふりかえりの中心となる要素とそれを引き出す問い】

- 事実(主観と客観 / 定性と定量 / 成功と失敗)
- 感情
- 時系列とイベント
- 過去・現在・未来・理想・ギャップ
- 学びと気づき
- 発散と収束
- アクション

# 事実を収集するための問い

- 何をしましたか/何をしようと思いましたか
- 何が起こりましたか/何が起こらなかったですか
- 何を意識しましたか/何を忘れてしまいましたか
- 想定通りだったものは何ですか/想定しなかった出来事は何ですか
- どんな変化を起こしましたか/どんな変化を起こせなかったですか
- どれほどの効果がありましたか
- 数値で確認できる変化はありましたか
- どれほどの時間がかかりましたか
- 自分から/チームから見えたものは何ですか
- 自分にしか見えていなかったものは何ですか
- 得られたもの/失われたものは何ですか
- できたこと/できなかったことは何ですか
- 継続してできたことは何ですか
- うまくいったこと/うまくいかなかったことは何ですか
- 前はできていたのに、できなくなったことは何ですか

# 感情を引き出すための問い

- 楽しいと感じたのは何ですか/いつですか、なぜそう感じましたか
- うれしいと感じたのは何ですか/いつですか、なぜそう感じましたか
- 感謝の気持ちを感じたのは何ですか/いつですか、なぜそう感じましたか
- 悲しいと感じたのは何ですか/いつですか、なぜそう感じましたか
- 憤り・怒りを感じたのは何ですか/いつですか、なぜそう感じましたか
- ストレス・フラストレーションを感じたのは何ですか/いつですか、なぜそう感じましたか
- つらいと感じたのは何ですか/いつですか、なぜそう感じましたか
- 危険・危機を感じたのは何ですか/いつですか、なぜそう感じましたか
- 以前と同じ感情になったのは何ですか/いつですか、なぜそう感じましたか
- ふりかえりの対象期間に点数をつけるとしたら何点ですか。なぜそう感じていますか
- 感情が最も揺れ動いたのは何ですか/いつですか、なぜそう感じましたか
- ふりかえりの対象期間で感情はどのように変化していましたか。傾向はありますか
- 気持ちや気分が高まったのはいつですか。それは何ですか
- 気持ちが気分が落ち込んだのはいつですか。それは何ですか
- 最も〇〇(楽しい/悲しいなどの感情)を感じたのは何ですか/いつですか、なぜそう感じましたか

感情を集めることで、学びや気づきを促したり、  
チームでアクションを実行するモチベーションを高めたりできる  
感情から事実を引き出すこともできる

# 時系列とイベントを引き出すための問い

- ○月 / ○週 / ○日 / ○曜日に起こったことは何ですか
- 朝 / 昼 / 夕 / 夜に起こったことは何ですか
- ある出来事の前に / 後に起こったことは何ですか
- ある出来事の原因となった出来事は何ですか
- ある出来事が原因となって引き起こされた出来事は何ですか
- 定期的に行われるイベント / 会議 / 打合せで行ったことは何ですか
- 突発的に発生したイベント / 会議 / 打合せで行ったことは何ですか
- 普段とは違うイベントはありましたか。それはなぜ行いましたか

時系列やイベントごとに事実や感情を引き出せる

# 過去・現在・未来・理想・ギャップを引き出すための問い

- 最近 / 少し前 / 昔に起こったことは何ですか
- 今起こっていることは何ですか
- すぐに / 少し先に / 未来に起こることは何ですか
- すぐに / 少し先に / 未来に起こりたいことは何ですか
- あなたの理想 / チームの理想は何ですか
- 過去と現在との変化は何ですか。どうして変化が起こりましたか
- 現実と理想のギャップは何ですか。ギャップの理由は何ですか
- 想定できる未来と理想のギャップは何ですか。ギャップの理由は何ですか

時系列よりも抽象的な、おおきなまとまりで思い出す作業

# 学びと気づきを引き出すための問い

- どんな学びや気づきがありましたか。それはなぜですか
- 次に活かせそうなこと/カイゼンできそうなことは何ですか。それはなぜですか
- 気になったこと/気がかりなことは何ですか。それはなぜですか
- 興味があるもの/興味が惹かれたものは何ですか。それはなぜですか
- 良い方向/悪い方向に変わったところは何ですか。なぜそう感じましたか
- どんな傾向が見えましたか。それはなぜですか
- どんな考えの違いがありましたか。なぜそう感じましたか
- 今までと同じこと/違うことは起こりましたか。それはなぜですか
- 今までとどう印象が変わりましたか。それはなぜですか
- 一番印象に残ったことは何ですか。それはなぜですか
- ここにいない人に何を伝えたいですか。それはなぜですか
- これだけは伝えたい/教えたいというものは何ですか。それはなぜですか

慣れないうちは学びは気づきを言語化できない  
ふりかえりの中でも学びを引き出す問いは難しい

# 発散と収束をさせるための問い

## ■ 発散のための問い

- どんなに小さくくだらないと感じることで話してみましょう
- ほかの人の意見と似ているものでも話してみましょう
- 思いついたものを教えてください
- いま考えていることは何ですか
- そこで何が起こりましたか
- 少しだけでも変化を起こすとしたら何ができますか

## ■ 収束のための問い

- 気に入ったものは何ですか
- 大事なもの/あまり大事ではないと感じていることは何ですか
- 優先順位の高い/低いものは何ですか
- 効果の高い/低いものは何ですか
- やりたいこと/やりたくないことは何ですか

アイデアやアクションを検討するうえで欠かせないのが発散と収束

# アクションを出すための問い

- 何をしますか/何をカイゼンしますか
- やってみたいことは何ですか/挑戦したいことは何ですか
- 新しく始めることは何ですか/やめることは何ですか
- 強化したいことは何ですか/弱めたいことは何ですか
- より学びたいことは何ですか/何がチームを成長させますか
- 目標に近づくためにできることは何ですか/一歩前に進むためにできることは何ですか
  
- [Specific/5W1H]何を行いますか/誰がそれを行いますか/いつ行いますか/どこで行いますか/なぜそれを行うのですか/どのように行いますか
- [Measurable]どうしたらアクションが実行完了になりますか/アクションの効果はどのように測りますか
- [Achievable]そのアクションは実行できますか/難しそうなところは何ですか
- [Relevant]アクションはどのような効果をもたらしますか/どのような影響を与えますか
- [Timely/Time-Bounded]すぐにアクションはできますか/いつまでにアクションを行いますか

# ふりかえりの手法の組み合わせ

## 初めて振り返りをしたい

- DPA⇒KPTまたはYWT⇒+/ $\Delta$

全員が振り返りに参加する意識を持つために DPA によって振り返りのルールを全員で決め合意します。次にKPTまたはYWTで振り返りをします。この二つは振り返りが初めての人にもわかりやすい手法であり説明も難しくない。

アイデアを出してからアクションを考える。少し時間があるようだったらアクションを少し具体化。そして最後にふりかえりの振り返りをして終了する

## 初回以降の振り返りで振り返りに慣れていきたい

- 感謝⇒KPTまたはYWT⇒ドット投票⇒SMARTな目標⇒+/ $\Delta$
- 信号機⇒KPTまたはYWT⇒ドット投票⇒SMARTな目標⇒+/ $\Delta$

チームの関係性が浅い場合であれば感謝の手法によりチームメンバーの心の距離を近づけてから振り返りを始める

信号機を振り返りの最初と最後に使うことでチームの心境の変化を見て振り返りにどのような効果があったかを話し合うと良い

# ふりかえりの手法の組み合わせ

## チームの状況や状態を詳しく知りたい

- 希望と懸念⇒タイムライン⇒KPT⇒ドット投票⇒SMARTな目標⇒感謝

チームの状況や状態がまだ見えておらず問題や課題が発生している場合や漠然とした停滞感や不安がチームにある場合に実施する構成

まず希望と懸念でチームの現状を簡単に可視化し、見えている問題からタイムライとKPT を使って問題や状況を詳しく深掘りしていく。

チームの状況が見えてきたら、アクションを挙げていく。

## 定期的にチームの状態を見直したい

- DPT⇒アクションのフォローアップ⇒5つのなぜ⇒質問の和⇒+ / Δ

1から3ヶ月程度に1度チームの状況や状態を確認するために活用する構成

まず最初に DPA を使い振り返りのルールを再構築する。過去に作ったルールがある場合でも、この場で新規に作り直すことでチームのルールがより現状に適した形に変わっていく。

アクションのフォローアップで過去に実行したアクションを見直し、チームが少しずつでも前に進めているかどうかを確認する。

うまくいっているアクションについては5つのなぜを使って、要因を突き止めチームに行かす。実行できてないアクションや行われなくなったアクションがある場合にも5つのなぜを使い行われていない要因を洗い出す。

質問の輪を使ってチームのこれからの方針を話し合う。ここでは中長期的な目線でアクションを検討すると良い

# ふりかえりの手法の組み合わせ

コミュニケーションとコラボレーションを強化したい

- 感謝⇒チームストーリー⇒質問の輪⇒感謝

チームのコミュニケーションとコラボレーションにぎこちなさがある場合か今まで以上により良い関係を模索したい時に実施する構成

まずは感謝によって普段の感謝を言い合い、チームメンバー同士の関係性を高めるとともに振り返りを開始しやすくする

チームストーリーによって最初のチームの活動とコミュニケーションとコラボレーションのどこがうまくいっているのか、どこに歪みがあるのかを話し合う

学びや気づき問題が洗い出せたら、質問の輪によってチーム全員でアクションを検討していく。

質問の輪はチームのコミュニケーションを活発にさせる良い手法であるため、この振り返りを通じても普段のコミュニケーションをより活性化させてくれる

# ふりかえりの手法の組み合わせ

## 学びと実験を加速させチームの殻を破りたい

- ハピネスレーダー⇒Celebration Grid⇒小さなカイゼンアイデア⇒Effort & Pain⇒SMARTな目標⇒+ / Δ
- 信号機⇒Fun/Done/Learn⇒質問の輪⇒信号機

学びや実験に目を向けチームに新しい挑戦をもたらすために実施する構成

＜ハピネスレーダーから始める場合＞

ハピネスレーダーで振り返り期間中に起こった出来事を簡単に思い出し、Celebration Gridで学びや実験の観点でチームの活動を思い出していく

もし学びや実験が少ないとチームで気付いたら、それらを増やすためのアクションを小さなカイゼンアイデアで考えてみる

小さなカイゼンアイデアではたくさんのアイデアが出てくるため、Effort & Pain でアイデアを絞り込む。

ここでは①より学びが得られるか②実験につながるアイデアを選んでみると良い

＜信号機から始める場合＞

信号機を使って最近のチームには学びがあるか実験はできているかといったテーマで気持ちを表明してみる

そしてFun/Done/Learnを使って最近のチームでどんな楽しい出来事(Fun)、実験(Done)、学び(Learn)などがあつたかを話し合い傾向を見てみる

もっとDoneを増やしたいFunを増やしたいといった話が出た場合には、それらを増やすために何をしたいかを質問の場で話し合う

最後に信号機を使って①これからの学びは増えそうか②実験できそうか、という観点で気持ちを表明していくと良い

<https://coredou.com/>

# ふりかえりの手法の組み合わせ

ポジティブなワクワクするアイデアをたくさん出したい

• 希望と懸念⇒熱気球⇒小さなカイゼンアイデア⇒Feasible&Useful⇒感謝

メタファーを使ってワクワクするようなアイデアをたくさん出す振り返りの構成。チームを前向きにしてくれるほか、チームのコミュニケーションを活性化させたい時にも有効

最初に希望と懸念でチームがどうなりたいかという希望やチームの目指すゴールを話し合う。

ゴールを描いたら熱気球などのメタファーを使った手法によりチームの現状やチームを加速または減速させるものを話し合う。チームがゴールに向かうために何をすれば良いかということについて中長期的な道のりを話し合う。

小さなカイゼンアイデアを使って、その道程をたどるためのアイデアをたくさん考える。

Feasible&Usefulでアイデアを絞り込んだら、それらをアクションとしてチームで決める。

# ふりかえりの手法の組み合わせ

チームに根強く残っている問題を解決したい

• 希望と懸念⇒信号機⇒5つのなぜ⇒ドット投票⇒SMARTな目標⇒信号機

根本が見えていない問題を掘り下げ問題に対して切り込むための構成

最初に希望と懸念で現在の懸念事項を洗い出す

いくつも懸念事項が出てきたらそれぞれの懸念事項に対して信号機を使い、各懸念がチームメンバーにとってどれほどの心理的負担や不安などの悪影響を与えているのかを可視化する。

特に重症度、重要度の高い懸念に対して5つのなぜによって問題の要因を掘り下げていく。

根本となる要因を見つけ出したら、それらの中のどこからアプローチをしていくかをドット投票で決める。

根本となる要因が大きすぎて解決が難しい場合はどこから切り崩していくかを決める。

SMART な目標によって問題のアプローチを具体化しアクションを作成する

最後に信号機を使い懸念がどれほど解消されたかを再確認してみる

# ふりかえりシート

<https://www.shoeisha.co.jp/book/download/9784798168791>



## ふりかえりシート

ふりかえりのお供に、チームみんなでお使いください

### ふりかえりの手法と使い方

手法名	概要	ページ
DPA	どんな雰囲気にしたいか、どんなことをするかを話し合っ、ふりかえりのルールを決める	155
希望と懸念	心の中に抱えている懸念と希望を話し合い、ふりかえりのテーマを最大2つ決める	160
信号機	赤・黄・青の3色のドットシールで、ふりかえり前後に自分の心境を表明する	164
ハビネスリーダー	「ふりかえりの対象期間にどんなことがあったか」を3つの感情の顔文字に合わせて表現する	168
感謝	チームの誰かへの感謝を伝え合う。前向きなことを考える心の準備をする	171
タイムライン	チームに起こった事実と感情を両方合わせて書き出し、全員で共有する	175
チームストーリー	コミュニケーションとコラボレーションに焦点を当てて、チームに起こった出来事を話し合う	180
Fun / Done / Learn	Fun・Done・Learnの3つの円を描き、学びや気づき、チームの活動や達成できた目標を話し合う	185
5つのなぜ	なぜを繰り返して事象の要因を深く掘り下げていく。良いところの掘り下げにも活用できる	189
アクションのフォローアップ	これまで実行してきたアクションを Added, Doing, Pending, Dropped, Closed に分類して見直す	194
KPT	出来事を思い出してから Keep, Problem, Try の順に話し合い、カイゼンのアイデアを出す	198
YWT	やったこと、わかったこと、次にやることの順に話し合い、カイゼンのアイデアを出す	204
熱気球	熱気球(チーム)、上昇気流(加速要因)、荷物(減速要因)のメタファを使って話し合う	208
帆船	帆船(チーム)、追い風(加速要因)、イカリ(減速要因)、岩(リスク)、島(ゴール)のメタファを使って話し合う	212
スピードカー	スピードカー(チーム)、エンジン(加速要因)、パラシュート(減速要因)、崖(リスク)、橋(アイデア)のメタファを使って話し合う	213
ロケット	ロケット(チーム)、エンジン(加速要因)、隕石(リスク)、衛星(チームの手助け)、宇宙人(思いがけないアイデア)のメタファを使って話し合う	214
Celebration Grid	ミス・実験・プラクティス×成功・失敗の6象限で学びや気づき・実験を祝い合う	215
小さなカイゼンアイデア	1% だけでもカイゼンできる方法をたくさん考える	221
Effort & Pain	Effort(アクションの実行にかかる苦勞や努力)と Pain(どれくらい「痛み」を解消するか)の2軸で分類	224
Feasible & Useful	Feasible(どれほど実現可能性が高いか)と Useful(どれほど役に立つか)の2軸で分類	224
ドット投票	ドットシールを一人10枚持って、重みづけしながら投票する	227
質問の輪	「次に取り組むべきことは何か」という質問を投げ合いながら、チームの合意を形成しつつアクションを作る	232
SMARTな目標	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely / Time-bounded に基づいてアクションを具体化する	236
+ / Δ	+ (良かったこと、うまくいったこと)、Δ (カイゼンしたいこと)を話し合っ、アイデアを出す	241

### ふりかえりの目的と段階

段階に合わせてふりかえりの目的と進め方考えよう

1. 立ち止まる
2. チームの成長を加速させる
3. プロセスをカイゼンする

### ふりかえりのマインドセット

6つのマインドセットを大切にふりかえりを進めよう

1. 受容する
2. 多角的に捉える
3. 学びを祝う
4. 小さな一歩を踏み出す
5. 実験する
6. 高速にフィードバックを得る

### ふりかえりの進め方

ステップに沿って進めていこう

ステップ	ふりかえりの進め方	ポイント
ステップ ①	ふりかえりの事前準備をする	道具を準備する 場所を用意する 目的を考える 構成を考える ファシリテーターを決める
ステップ ②	ふりかえりの場を作る	テーマを決める 進め方を決める ふりかえりに集中する
ステップ ③	出来事を思い出す	時系列で思い出す 事実・感情・学び・気づき・成功・失敗から思い出す 連想して思い出す 一人で出来事を思い出す チームで出来事を共有する 対話の内容を可視化する 出来事を振り下げる
ステップ ④	アイデアを出し合う	チームのためのアイデア 一人でのアイデアを考える チームでアイデアを考える アイデアを共有する アイデアを派生させる アイデアを深める アイデアを分類する
ステップ ⑤	アクションを決める	アクションを具体化する 実行可能な小さなアクション 計画可能なアクション すべてのアイデアをアクションにしない 短期的・中期的・長期的なアクションを作る アクションをその場で試す アクションを明文化する
ステップ ⑥	ふりかえりをカイゼンする	ふりかえりをふりかえる 前向きな気持ちにする 次のふりかえりに活かす
ステップ ⑦	アクションを実行する	優先事項としてタスク化 チーム全員でフォローする 仕事の中でアクションをカイゼンする 定期的にアクションの効果を確認する

### ふりかえりの組み合わせ例

目的に応じて組み合わせを覚えていこう

- 初めてふりかえりをしたい ▶ DPA ⇒ KPT または YWT ⇒ + / Δ
- 初回以降のふりかえりで、ふりかえりに慣れていきたい ▶ 感謝 ⇒ KPT または YWT ⇒ ドット投票 ⇒ SMARTな目標 ⇒ + / Δ  
▶ 信号機 ⇒ KPT または YWT ⇒ ドット投票 ⇒ SMARTな目標 ⇒ 信号機
- チームの状況や状態を詳しく知りたい ▶ 希望と懸念 ⇒ タイムライン ⇒ KPT ⇒ ドット投票 ⇒ SMARTな目標 ⇒ 感謝
- 定期的にチームの状況を見直したい ▶ DPA ⇒ アクションのフォローアップ ⇒ 5つのなぜ ⇒ 質問の輪 ⇒ + / Δ
- コミュニケーションとコラボレーションを強化したい ▶ 感謝 ⇒ チームストーリー ⇒ 質問の輪 ⇒ 感謝
- 学びと実験を加速させ、チームの殻を破りたい ▶ ハビネスリーダー ⇒ Celebration Grid ⇒ 小さなカイゼンアイデア ⇒ Effort & Pain ⇒ SMARTな目標 ⇒ + / Δ  
▶ 信号機 ⇒ Fun / Done / Learn ⇒ 質問の輪 ⇒ 信号機
- ポジティブなアイデアをたくさん出したい ▶ 希望と懸念 ⇒ 熱気球 または 帆船 または スピードカー または ロケット ⇒ 小さなカイゼンアイデア ⇒ Feasible & Useful ⇒ 感謝
- チームに根強く残っている問題を解決したい ▶ 希望と懸念 ⇒ 信号機 ⇒ 5つのなぜ ⇒ ドット投票 ⇒ SMARTな目標 ⇒ 信号機