

付録 1. 振り返り手法の種類

チームやプロジェクトで用いられている主な振り返り手法を、以下に示す。

表 1 主な振り返り手法

名称	構成要素	概要
KPT	Keep：継続すること	行ってきた仕事や活動を振り返る際に、「継続」「改善点」「挑戦」の3つの視点で整理するフレームワーク。
	Problem：改善すること	
	Try：新たに挑戦すること	
KPTA	Keep：継続すること	KPT に Action（具体的な行動）を追加したフレームワーク。 Try の内容を、実際に行動に移せる内容まで掘り下げる。
	Problem：改善すること	
	Try：新たに挑戦すること	
	Action：具体的な行動	
KPTIRK	Keep：継続すること	KPT の各要素に対して、IRK にて抽象化と深堀を実施するフレームワーク。 対応は以下の通り。 Keep → Knowledge Problem → Issue Try → Risk
	Problem：改善すること	
	Try：新たに挑戦すること	
	Issue：Problem の本質化	
	Risk：リスクに感じることの抽出	
	Knowledge：Keep を抽象化してナレッジにする	
ORID	Objective：事実	各要素に対する質問を（O→R→I→D）の順番に行っていくことで、追体験→内省→行動へと繋げるフレームワーク。
	Reflective：反応	
	Interpretative：解釈	
	Decision：決断	
ROTT	Recycle (Keep)：成功究明・目的究明	KPT を改良したフレームワーク。 Keep を再利用するために、上手くいった成功要因を深堀する。 Problem を「組織的な問題」と「技術的な問題」に切り分けて考える。
	Organization Problem：組織原因	
	Technical Problem：技術原因	
	Try：新たに挑戦すること	
YWT	Y：やったこと	「やったこと」を検討することで、本来 KPT で行うべき「思い出し」を実施可能にするフレームワーク。 「Problem」がないことで、プラス思考の気づきを誘発させやすい。
	W：わかったこと	
	T：次にやること	

付録2. ジョハリの窓

ジョハリの窓とは、自己と他者との関係から気づきを促進し、自他共にコミュニケーションの円滑な進め方を模索するために提唱された自己分析ツールである。

ジョハリの窓は、図1に示す4つの窓によって構成されている。

	自分が知っている	自分が知らない
他人が知っている	①開放の窓 (open self)	②盲点の窓 (blind self)
他人が知らない	③秘密の窓 (hidden self)	④未知の窓 (unknown self)

図1 ジョハリの窓

【窓の説明】

① 開放の窓

「自分自身も知っていて他人も知っている自分の性質」

この窓の項目が多い場合、自分の内面や能力などを自己開示できている部分が多い。自他ともに共通の認識であるため、全体としてこの領域が広い状態が望ましい。

② 盲点の窓

「自分は知らないが他人は知っている自分の性質」

この窓の項目が多い場合、自分自身の分析ができていない、あるいは自分が気付いていない部分が多い。

自分が知らなかった自分の性質を理解し受け入れることで、開放の窓へと移行する。

③ 秘密の窓

「自分は知っているが他人は知らない自分の性質」

この窓の項目が多い場合、内に秘めている部分が多く、自己開示をしていない、あるいはできていない部分が多い。

意図的な表現を行うことや、コミュニケーションを図ることで、開放の窓へと移行する。

④ 未知の窓

「自分も他人も気付いていない、あるいはまだ開発されていない性質」

新しいことに挑戦したりする中で気がつく、または新たに開発されていく可能性がある部分。

開発によって、開放、盲点、秘密のいずれかの窓に新たな項目として追加される。

付録 3. レビュー記録票の事例
ある企業でのレビュー記録票の実例を示す。

レビュー記録 <ドキュメント>										承認者	確認者	作成者		
PJ名	AAAA	チーム	ABC	システム	BBBB	レビュー方式	対面	レビュー目的	顧客承認	CCC	BBB	AAA		
案件NO	123456	案件名称	AAAAAAAAA開発											
工程	04.要件定義	実施日時	YYYY/MM/DD	出席者	レビューイ	AAA	関連社外	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	打合せ記録 (整理NO:)	レビュー人数	1	人		
		↓その他選択時記入必須 ()	10:00 ~ 11:30		レビューア	BBB								
NO	検証対象オブジェクト			レビューのINPUT (版管理あるものはverも忘れずに!)				レビュー観点 (当レビュー固有の観点を記入)						
1	成果物名	要件定義書		要件定義書.xlsx				要件を満たしており、業務的・機能的に妥当か。						
	オブジェクト名 (ID)			課題一覧.xlsx				設計上の仕様が明確か。						
	レビュー回数	1 回目		共通部品.xlsx				標準化に則っているか。						
※成果物名、オブジェクトID…状態管理表に記載の内容と同一名で記載して下さい。(成果物が選択肢にない場合は自分で入力して下さい。)														
指摘数	分類a	分類b	分類c	分類d	分類e	分類f	指摘合計		合否判定	再レビュー要 <再レビュー予定>				
	1 件	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件	1 件	1 件						
※トリプル収集対象案件で「要件定義～内部設計」レビューの時、問題指摘の分類は”必須”です。(指摘分類にa～fを入力して下さい。)														
指摘NO	指摘箇所と指摘内容		指摘分類	対応内容			完了予定	完了実績	対応担当	完了確認	類似	対象成果物	確認日	確認者
1	【要件定義書 P.nnn】 XXXXをOOすること		a	標準化確認漏れです。 指摘通り対応します。			MM/DD	MM/DD	AAA	BBB	-			
備考														

図 2 レビュー記録票の一例

付録4. タックマンモデル

タックマンモデルとは、チームビルディングにおける4つの発展段階を表したモデルである。チーム形成時から、チームが成果をあげられる状態になるまでを4段階に分けている。各段階を経由し乗り越えることで、チームは強くなり、最高のパフォーマンスが発揮できるようになる。

以下に、各段階の概要を示す。

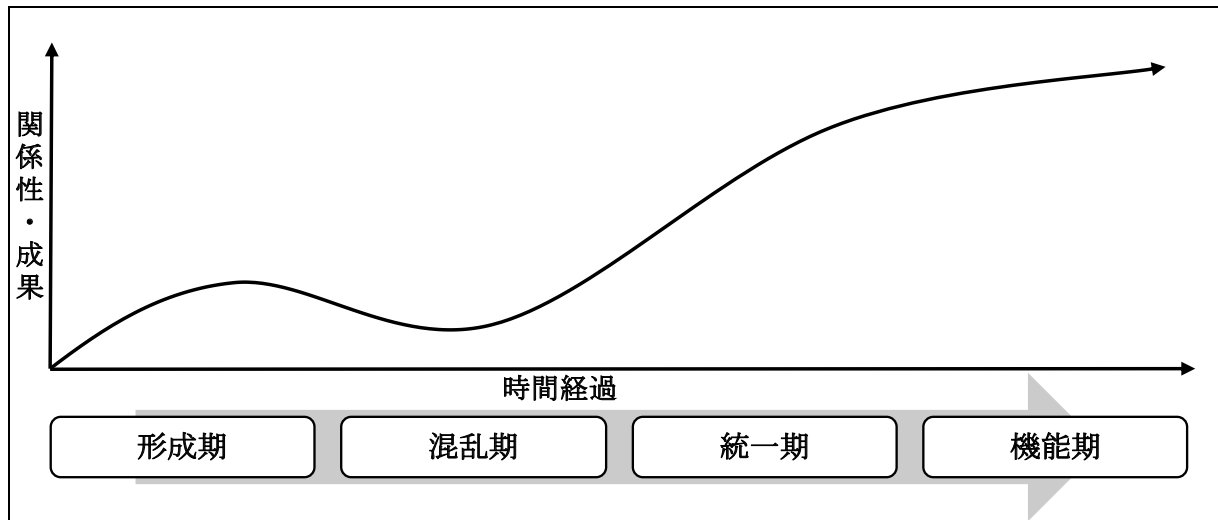


図3 タックマンモデルの発展段階

① 形成期／Forming（フォーミング）

チームが結成されたばかりの状態。チームメンバは互いのことが分からず、不安や緊張、遠慮がある。そのため、互いに本音を出さずに様子見をしている段階である。

また、チームの共通の目標や、チームメンバ毎の役割が明確に定まっていない状態である。

② 混乱期／Storming（ストーミング）

チームメンバ同士が、互いのことや自分の仕事が少しずつ分かるようになり、発言に本音が出始めるようになった状態。本音が出始めることにより、チームメンバ間で対立が生まれる状態でもある。対立が生まれる要素としては、以下が挙げられる。

- ・ 目的や目標に対する意見の食い違い
- ・ 人間関係
- ・ 具体的な業務の進め方

③ 統一期／Norming（ノーミング）

混乱を乗り越え、目標や役割などの認識が一致し、チームが安定し始める状態。この状態では、チームメンバ同士の理解が進み、互いの価値観や意見を受け入れられるようになる。またチームメンバは、自らの業務や立ち位置を理解し、チームの課題に対して議論できる

④ 機能期／Performing（パフォーミング）

チームが成熟し、チームの力が十分に発揮される状態。チームが完成した状態である。この状態になると、チームメンバは自発的な行動を行い、メンバ間で協力し、課題を解決していくことができる。

付録5. レビュー記録票の考察観点

レビュー記録票に記載されている項目に対して、着目すべき観点とその意味の一例を示す。

■ レビュー実施情報に着目

レビュー実施時の各項目に対して、定性的に判断する。

表2 レビュー実施情報に着目したレビュー振り返り観点

項目	観点	観点とのズレがあった場合に想定される事象
レビュー参加者	レビュー参加者は適切であったか	適切なレビュー参加者が招集できなかつた場合は、レビューア選定方法に問題があった可能性が高い。
レビュー実施日	予定通りにレビューが実施されたか	予定通りに実施できなかつた場合は、プロジェクトの進め方に問題があった可能性が高い。
レビュータイプ	レビュー対象に対して、適切なレビュータイプが選択されていたか	適切なレビュータイプでなかつた場合は、レビュー対象に対する重要性やボリュームに対して、レビューが過剰な可能性や、不足であった可能性が高い。
レビュー目的	レビュー目的に沿ったレビューが実施できたか	目的に沿っていなかつた場合は、レビュー目的の選定が誤っていたか、参加者にレビュー目的が伝わっていなかつた可能性が高い。
参加者の役割	参加者の役割に沿って、レビューが進行されていたか	役割が適切に実行できなかつた場合は、レビューの進め方や、参加者が役割毎にすべきことを把握できていない可能性が高い。

■ レビューの指標に着目
 レビューにおける定量的な指標を、管理図にて可視化する。
 確認すべき観点は、企業やチーム内における指標値との乖離がないかである。
 指標値が存在しない企業やチームでは、レビューごととの結果を相対的に比較し、異常値がないかを確認するとともに、定性的な要素も
 加味して判断する。

表3 レビュー指標に着目したレビュー振り返り観点

指標	指標値との乖離が生じた場合に想定される事象
レビュー工数密度 (人時/ページ (項))	適切なレビュー工数と、適切なレビューアでレビューアが実施できていなかった可能性が高い。
不具合検出率 (指摘件数/ページ (項))	値が指標値より大きい場合は、成果物の質が悪い可能性が高い。 値が小さい場合は、成果物の質が良いか、「レビューアの能力、あるいはレビューアの体制」 に問題がある可能性が高い。
レビュー指摘効率 (指摘件数/人時)	値が指標値より大きい場合は、成果物の質が悪いか、「レビューアの能力、あるいはレビュー アの体制」が十分であった可能性が高い。 値が指標値より小さい場合は、成果物の質が良いか、「レビューアの能力、あるいはレビュー アの体制」に問題がある可能性が高い。
設計時間に対する指摘密度 (指摘件数/設計工数)	値が指標値より大きい場合は、成果物の質が悪い可能性が高い。 値が指標値より小さい場合は、レビューによる摘出が不足している可能性が高い。
レビュー工数の予実 (レビュー予定工数/レビュー実績工数)	工数の予実差があれば、見積もり時の想定とは異なることがあったと想定できるため、見積も りプロセスに問題がある可能性が高い。
設計工数の予実 (設計予定工数/設計実績工数)	工数の予実差があれば、見積もり時の想定とは異なることがあったと想定できるため、見積も りプロセスに問題がある可能性が高い。 工数の増減に対してレビュー計画を見直していない場合は、相対的にレビューに過不足が生じ ている可能性が高い。

■各レビュー指摘に付与された分類タグに着目
 指摘項目の分類タグを集計し、グラフにて可視化する。

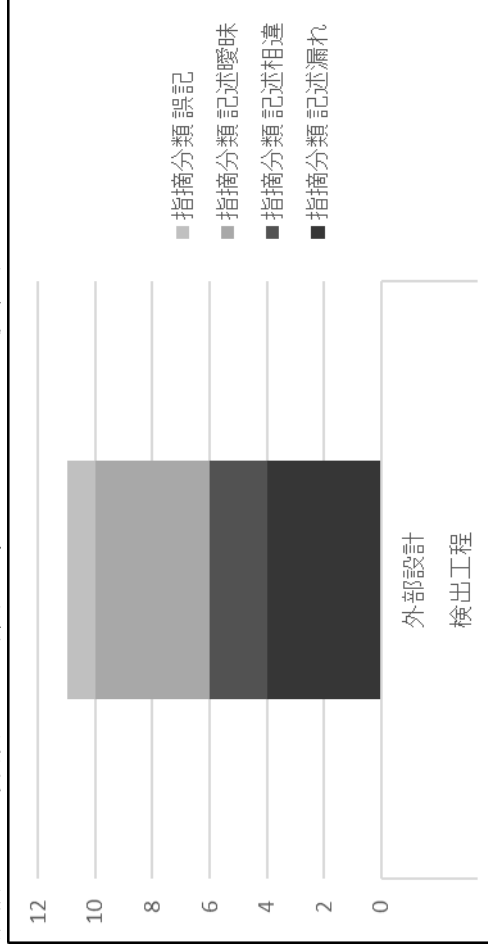


図 4 グラフの一例(指摘内容の分類タグで集計)

表 4 指摘項目の分類タグに着目したレビュー振り返り観点

分類タグ	属性の例	観点	観点とのズレがあった場合に想定される事象
指摘が与える影響度	大 中 小	大や小の数が多いか 少ないか	<ul style="list-style-type: none"> ・大が多い場合は、レビュー効果が高い、又は成果物品質が悪かった可能性が高い。 ・小が多い場合は、レビュー効果が低い、又は成果物品質が高かった可能性が高い。
対応する優先度	高 普 低	高や低の数が多い、又は少なすぎないか	<ul style="list-style-type: none"> ・高が多い場合は、成果物に問題があった可能性が高い。 ・高が少ない場合は、優先度を適切に割り当てられていない可能性が高い。
指摘内容の分類	記述漏れ 記述相違 記述曖昧 誤記	指摘内容の分類に偏りがないか	指摘内容の分類に偏りがある場合は、作成者 or レビューアに不都合な箇所がある可能性が高い。

分類タグ	属性の例	観点	観点とのズレがあった場合に想定される事象
指摘が発生した原因分類	上位文章の漏れ 上位文章が曖昧 上位文章の誤認識 設計の誤り 設計漏れ 誤記	上位文書に起因する指摘があるか	上位文書に関する指摘がない場合は、上位文書との整合性をレビューアが確認できていない可能性が高い。
指摘の原因となった工程	要件定義 外部設計（基本設計） 内部設計（詳細設計） など	上流工程に起因したものがあるか	内容や数によっては、上流工程のレビューが機能していなかった可能性が高い。
指摘箇所（章やページ）	—	指摘箇所に偏りがな いか	偏った箇所の品質が悪いか、全体を満遍なくレビューできなかつた可能性が高い。
対応有無	対応あり 対応なし 保留	対応なしや保留が多 くないか	対応なしや保留が多い場合は、作成者とレビューア間で成果物状態の認識に齟齬がある可能性が高い。
指摘の種類	不具合 指摘 質問	質問が多くないか	質問が多い場合は、成果物に曖昧さが多いか、レビューアの知識が少なかつた可能性が高い。
横展開確認の要否	必要 不要	必要な項目が多くな いか	成果物の影響調査が不十分であつた可能性が高い。
指摘の品質特性	機能性 信頼性 使用性 効率性 保守性 移植性	満遍なく抽出できて いるか	特定の品質特定の観点が、レビュー観点から漏れている可能性が高い。

付録 6. 付箋紙を使った整理イメージ
付箋紙を用いた、実際の振り返りのイメージは以下の通り。

■ TRCC マトリクス (Two Roles Continue and Change matrix)

TRCC マトリクス 作成者側		レビュー側	
自己	他己	自己	他己
続けたこと (Continue) 情報の整理はほぼ完了。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。	続けたこと (Continue) 整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。	変えたこと (Change) 情報の整理はほぼ完了。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。	変えたこと (Change) 整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。

図 5 作成者側の TRCC マトリクス

TRCC マトリクス レビュー側		作成者側	
自己	他己	自己	他己
続けたこと (Continue) 情報の整理はほぼ完了。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。	続けたこと (Continue) 整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。	変えたこと (Change) 情報の整理はほぼ完了。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。	変えたこと (Change) 整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。整理した情報は、整理したままにしておく。

図 6 レビュー側の TRCC マトリクス

付録 7. 振り返りの実施結果

■ TRCC マトリクス (Two Roles Continue and Change matrix)

【作成者側】

自己 (want to)	他己 (want you to)
<p>続けたいこと (Continue)</p>	<p>続けて欲しいこと (Continue)</p> <div data-bbox="400 495 659 1133"> <p>ドキュメントの文字量は少ないのに、とても多くの時間をかけて、内容面や書き方で多くの指摘をもらえたことでのいろいろな発見があった。これからも時間の許す限り、きっちり確認してもらいたいし、自分も将来は後輩に対して同じレベルでレビューができるようになりたい。</p> </div> <div data-bbox="671 495 826 1133"> <p>仕様面だけではなく、ドキュメント標準に沿っているかの観点でも見てくれており、自分の知らないことを気付けるきっかけになった。</p> </div>
<p>変えたいこと (Change)</p> <div data-bbox="906 1196 1061 1794"> <p>指摘の意図を汲み取れず、やり直しが発生したり、電話で個別に時間を取ってヒアリングさせてもらったり、申し訳ない気持ちになった。ベースの知識の不足を実感した。</p> </div> <div data-bbox="1074 1196 1283 1794"> <p>単純ミスはもちろん、雰囲気・なんとなくで書いている文章が多く、いざ説明を求められても答えられない部分があった。「書けてたらしい」という考えが甘く、改めるべきことだと思った。</p> </div>	<p>変えて欲しいこと (Change)</p> <div data-bbox="906 495 1061 1133"> <p>同じような指摘を何度も書いてもらうのは申し訳ないので、レビュー中止！やり直し！など、厳しく接してもらってもよいと思う。</p> </div>

図 9 作成者側の TRCC マトリクス

【レビュアー側】

自己(want to) 続けたいこと (Continue)	他己(want you to) 続けて欲しいこと (Continue)
<p>担当者の経験値が低いことは認識しており、十分な時間を確保した状態でレビュアーに臨んだことで、息切れせず最後まで同じレベルで指摘ができました。</p>	<p>その記載に至った経緯や、指摘に対する回答を、面倒がらずにレビュアー記録にきちんと書いてもらったことで、理解度を正しく捉えられた。(作業環境上、対面や電話でのレビュアーが難しい場面があるので、きちんと書いてもらえるとありがたい。)</p>
<p>変えたいこと (Change)</p> <p>指摘が「××と書いてください」とすると、レビュアーも「××と書きました」になり、時間効率は良いが考えてくれているのか不安。指摘の方法として何が最適かを考えたい。</p> <p>指摘が細かすぎたかもしれない。このレベルのことを指摘する状態だったのに気付いた時点でレビュアーを中止し、レクチャーターにしたほうが良かった気がする。</p> <p>ベテランになったせいか、若手のスキルが理解できなくなっている。どう指摘するのが効果的なのか、レビュアーそのものの在り方を考えるべきだと気づいた。</p>	<p>変えて欲しいこと (Change)</p> <p>1回指摘したことは、次回では修正されていてほしい。単純誤りには気を付けてほしい。</p> <p>他の設計書をなんとなくコピーはNG。自分が書いた1文字1文字をすべて自分の言葉で説明できるようにしておいてほしい。</p>

図 10 レビュアー側の TRCC マトリクス

■MRM (Matrix table to Reconciling Mutual recognition)

作成者の行動に対する振り返り

		作成者側から見て	
	Continue (継続すること)	Change (変更すること)	None (気が付かなかったこと)
Continue (継続してほしいこと)			[R]●その記載に至った経緯や、指摘に対する回答を、面倒がらずにレビュー記録にきちんと書いてもらったことで、理解度を正しく捉えられた。(作業環境上、対面や電話でのレビューが難しい場面があるので、きっちり書いてもらえるとありがたい。)
Change (変更してほしいこと)		[作]●指摘の意図を汲み取れず、やり直しが発生したり、電話で個別に時間を取ってヒアリングさせてもらったり、申し訳ない気持ちになった。ベースの知識の不足を実感した。 [R]●1回指摘したことは、次回では修正されていてほしい。単純誤りには気を付けてほしい。 [作]●単純ミスはもちろん、雰囲気・なんとなくで書いている文章が多く、いざ説明を求められなくても答えられない部分があった。「書けてたらしい」という考えが甘く、改めるべきことだと思った。 [R]●他の設計書をなんとなくコピーはNG。自分が書いた1文字1文字をすべて自分の言葉で説明できるようにしておいてほしい。	
None (特に意識していなかったこと)			

図 11 両者の TRCC マトリクスから作成した MRM (作成者側の行動)

レビューアの行動に対する振り返り

レビューア側から見て			
	Continue(継続すること)	Change(変更すること)	None(気が付かなかったこと)
Continue (継続してほしいこと)	<p>[R]●担当者の経験値が低いことは認識しており、十分な時間を確保した状態でレビューに臨んだことで、息切れせず最後まで同じレベルで指摘ができた。</p> <p>[作]●ドキュメントの文字量は少ないのに、とても多くの時間をかけて、内容面や書き方で多くの指摘をもらえたことでのいろいろな発見があった。これからも時間の許す限り、きっちり確認してもらいたいし、自分も将来は後輩に対して同じレベルでレビューができるようになりたい。</p>		
Change (変更してほしいこと)		<p>[R]●指摘が細かすぎたかもしれない。このレベルのことを指摘する状態だったので、レビューを中止し、レクチャーにしたほうが良かった気がする。</p> <p>[作]●同じような指摘を何度も書いてもらうのは申し訳ないで、レビュー中止！やり直し！など、厳しく接してもらってもよいと思う。</p>	<p>[作]●仕様面だけではなく、ドキュメント標準に沿っているかの観点でも見てくれており、自分の知らないことを気付けるようになった。</p>
None (特に意識していなかったこと)		<p>[R]●指摘が「××と書いてください」とすると、レビューも「××と書きました」になり、時間効率は良いが考えてくれているのか不安。指摘の方法として何が最適かを考えたい。</p> <p>[R]●ベテランになったせいかわ、若手のスキルが理解できなくなっている。どう指摘するのが効果的なのか、レビューそのものの在り方を考えるべきだと気づいた。</p>	

図 12 両者の TRCC マトリクスから作成した MRM (レビューア側の行動)