

働きやすい職場をつくる振り返りのススメ(後編)



職場の「成長」を実感できるのは業績だけではありません。ですが多くの場合、業績に直接結びついていない間接的な出来事は、孤立したものと捉えてしまう傾向にあります。そもそも、目に見えていない草の根の取り組みが積み重なることで、業績につながるのではないのでしょうか。

忙しい日々でも時間をかけて「振り返り」を行うことで、自らやチームの成長を実感することができます。後編は、チームや個人でできる振り返りの具体的な進め方をお伝えします。(前編「働きやすい職場環境をつくる振り返りのススメ」は社会保険おきなわ2022年3月号に掲載しています)

振り返りフレームワーク「KPT」

KPTとは「Keep」「Problem」「Try」の頭文字をとった日本生まれの振り返りの手法です。過去の結果や事実から学びを得て、今後の行動につなげるための3つの観点をテーマとしたフレームワークです。「ケプト」や「キーピーティ」と呼ばれています。KとPで良い点と改善点の両面をチームで共有できるのが「KPT」の特徴です。

KPTで活用できる振り返りのテーマは幅広いため、今回は「チームの残業時間が長い」が問題にあがったとき」を具体例として、各観点のポイントとともに紹介します。実際に行う際はホワイトボードとふせんを使うことで参加者全員で見られるため視認性があがりやすくなります。

KPTの進め方

①目的/テーマを考える

職場で振り返りを行うにあたり、何のための振り返りかテーマや目的を決めましょう。どの職場でも共通する振り返りの目的は、**未来を変えていく**。「次への準備」です。過去の出来事を未来に活かすための「手段」と捉え、「気づき」や「学び」を得ることが最大の目的です。会社で設定している中期目標や細分化した短期目標があると決めやすいです。大切なのは設定したテーマに対して全員が同意を取れること、意見を出せることが重要です。

②思い返す

一連の振り返り活動のなかで時間を要するパートです。月例で行う振り返りであれば、前月の日

報や議事録を、プロジェクト単位で行う振り返りであれば報告書や日々の記録を活用しましょう。人の記憶力には限界があるうえ、最近の情報に影響されることを防ぐためにも「何が起ったか」を事実ベースで共有することで、このあとのパートにおいて参加者から発言を促進できます。

③良い点を確認する【Keep】

テーマに対して直接的な行動だけではなく、普段、目につきにくい間接的なことも含めて意見を出します。1枚のふせんに1つの事柄を書きましょう。些細なことほど拾い上げることで、業務に関して網羅的に俯瞰できます。**Keepの意見出しはメンバーの自信に結びつくため、定着させる**と職場の雰囲気さらに良くなります。

④問題点を洗い出す/原因を検討【Problem】

すでに発生している問題だけでなく、感じている問題はもちろんのこと、今後、問題になりそうな事柄も挙げます。こちらも1枚のふせんに1つの事柄を書きましょう。自分のことだけでなく、チーム全体や他のメンバーの問題も挙げます。大切なのは「問題対チーム」の視点です。この視点を共有することで連帯感や安心感が増します。



【具体例】 テーマ：「チームの残業時間が長い」を改善しよう



Keep (良かったこと、続けること)	Problem (改善すること)
<p>【ポイント】 個人やチームにとって、良かった事柄や続けていきたい行動をここに蓄積します。ただの報告ではなく、「なぜ良かったのか」を明確にすることが大切です。(KPTの進め方③を参照)</p> <p>【例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 会議時間を最大1時間と決めたことでムダな時間が減った ● 会議は毎週月曜日の朝と決めたことで他業務のスケジュールが立てやすくなった ● 各自で行うチェックリストを導入した 	<p>【ポイント】 行ってきた取り組みに対して障害となっている事柄や将来的に発生しそうなリスクをここに蓄積します。「なぜ起こったか」という根本を明確にすることが大切です。(KPTの進め方④を参照)</p> <p>【例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 残業時間の長い人と短い人の差が出た ● 担当によって業務量が違う ● 月曜にアポを入れにくくなった ● 繁忙期で突発的な作業が増え、ミスが続いた
Try (新しく挑戦すること)	
<p>【ポイント】 当フレームワークの肝。Problemを解消するためのアイデアを蓄積します。具体的な行動策を「質より量」を重視して意見を出すことが大切です。(KPTの進め方⑤を参照)</p>	<p>【例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● メンバーの業務を洗い出す ● 手の空いている人が取り組める業務をマニュアル化する ● 誰が何に取り組めるかを可視化する ● 月曜にアポを入れられるよう会議の仕組みづくりを行う ● 突発的な作業では先輩社員と二人体制でダブルチェックを行う

Problemの意見出しのくり返しですがチームに気づきや信頼関係の価値の共有につながります。

⑤改善できるアクションを考える／選択する／決める【Try】

一連の振り返り活動のなかで一番頭を使うパー

トです。KeepとProblemで出た意見をもとに考えましょう。新しいアイデアを出すのであれば視点を広げて他社の事例を調べるのもオススメです。突然のひらめきも大切です。時間の許す限り行いましょう。

出た意見のなかから、次に取り組むアクション

を全員で決定します。

注意すべきは一度に多くの「アクション」を採用しないことです。一度に多くのことを取り入れると、ストレスがかかるうえ、それぞれのアクションがどう改善につながったか、観測しにくくなります。確実に自分たちで試せる範囲で、誰がどのようにいつまでに変えていくか、を具体的に落とし込みましょう。

⑥振り返りを振り返る

今日までメンバー全員で走り切ったことに対して、全員で称えあえる時間は組織にとつ

て重要です。プロジェクトであれば明確な終わりがありませんが、終わりを明確にできない流動的な業務こそ、明日から取り組める気持ちの切り替えがこれからの業務に良い作用を及ぼします。リーダーであればメンバーに対し、また次も頑張ろうと思ってもらえる区切りを提供しましょう。

経営者やリーダーは、従業員に対して働く価値や快適な環境を提供することが求められています。従業員は自分のモチベーションを高めて価値を提供することが求められています。振り返りは過去の反省より未来を良くするための知恵を共有する機会です。まずはやってみよう！の気持ちで振り返りを取り入れてはいかがでしょうか。

プロフィール

きたむら まさき
北村 正貴氏

ファシリテーター。
北村ファシリテーション事務所代表。
Cosmic Consulting/パートナーコンサルタント。チーム活動に大切な「対話の方法」を教える研修やワークショップの企画運営をはじめ、組織開発(コーチング/ファシリテーション)のコンサルティング支援を行う。企業、行政機関、非営利組織など延べ300以上の組織やチームのサポート実績を持つ。「働くことを楽しめるチーム・組織づくり」を広めるために活動中。

