

## 失敗から学ぶプロジェクトマネジメント：振り返りプロセスをきちんと回す

### 1. はじめに

プロジェクトマネジメントは、目標達成に向けて準備、計画、実行、監視およびその対応、成果公開するフェーズをライフサイクルとして踏襲する。しかし、プロジェクトは忠実に各フェーズのプロセスを実行したとしても滞りなく成功するとは限らない。むしろ、多くのプロジェクトは、様々な要因によって失敗を必ず伴うという現実がある\*1。

しかし、失敗は決して恥じることでも、隠すことではない。むしろ、失敗から学び、教訓を活かすことこそ、プロジェクトを通じた企業の継続的な成長につながる大切な機会として捉えられるべきである。現実的には、これは中々難しい。理屈ではわかっているが、様々な理由でできない。勇気がない、誰かのせいする、所謂犯人捜しもわかるのだが、それだけでは自己満足であり、むしろ職務怠慢である\*2。そうではなく、失敗を組織の英知としていくのがプロジェクトに携わるべき者たちの使命である。

今回は、失敗の要因の大枠をチェックし、振り返りのプロセスにフォーカスする。4つのポイントで整理する。

\*1 プロジェクトの全体の評価における成否と言う意味だけではなく、どんなにうまくいったプロジェクトであっても、何かしらの失敗とそこから得られる教訓あることを指摘している。

\*2 これはアジャイルの原則\*2（下記 URL）にも仕事に向き合うマインドセットが書かれているので是非お読みいただきたい。プロジェクトマネジメントとアジャイル開発は実はソフトウェアの域を超えて、そのコンセプトはプロダクト、サービス、プロセスにも十分有効である。おそらく、この原則通りに仕事を進めていれば、犯人は生まれない。特にプロジェクトマネジャー、リード、アドバイザー（スーパーバイザー的な立場の方）は定例会が犯人捜しの場にならないように気を配り続ける必要がある。コミュニケーションや風通しが全てに関係することは間違いない。

<https://agilemanifesto.org/iso/ja manifesto.html>

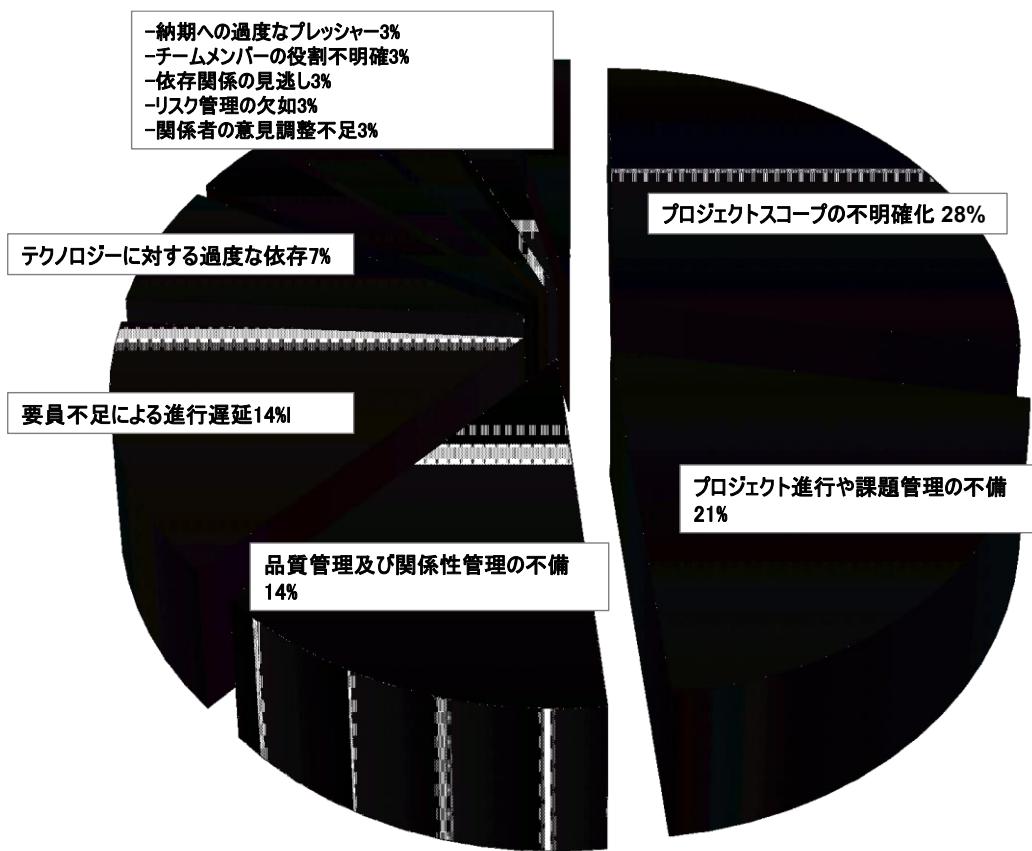
### 2. プロジェクトの失敗要因（GKLC 独自調査）

プロジェクトの失敗は、通常一つの原因ということはまずない。複合的な要因が相互に関係、関連し失敗を引き起こす。以下、要因のトップ 10 であるが、これらの要因にはほぼ全てが集約されていると言っても過言ではない。因果ループ図で整理してみると、過程に存在する要因等の個々の関係が明らかにできる。

ここでは失敗要因の一つ一つについては言及しないが、誰もが知っているような理由で失敗していることを再認識するわけである。落胆する一方で、いくつかの点については失敗もまた更新されていると言えることもあるだろう（表現はおかしいかもしれないが、失敗も全体のレベルに応じてレベルアップしているということ、失敗の高度化）。

#	プロジェクトの失敗要因	割合
1	プロジェクトスコープの不明確	28%
2	プロジェクト進行や課題管理の不備*3	21%
3	品質管理及び関係性管理の不備	14%
4	要員不足による進行遅延	14%
5	テクノロジーに対する知識不足や過度な依存	7%
6	関係者の意見調整不足	3%
7	リスク管理の欠如	3%
8	依存関係のミス、見逃し（後続プロセスの遅延）	3%
9	チームメンバーの役割不明確	3%
10	納期への過度なプレッシャー	3%
<b>総計</b>	—	100%

\*3 プロジェクト進行および関係性管理に、ステークホルダーの意思決定の遅延や先送り等を含めた（主には前者）。特にクライアントの意思決定は、金銭的な承認も含まれるため早急で打診するのが筋である。但し、緊喫の場合は、支払いサイトを考慮するなどして調整する他の誠意を表し、合意形成を図る。



### 3. 振り返りプロセス

振り返りとは、活動全体への向き合い方であり、今回は成功ではなく、特に失敗要因への向き合い方にフォーカスしている。それらから得られる示唆や教訓は、次回のプロジェクトにおいても貴重なインプットだけでなく、組織としての知的資産となっていく。但し、これらの単なる形式的なプロセスとしてこなすだけではなく、実際に価値あるものにするため、効果的に回すためには、いくつかの策を講じる必要があろう。

まずは、振り返りのプロセスについて確認する。

振り返りのプロセスは、大枠は KM (Knowledge Management) および評価制度の一部であり、その中で運用される。簡単に言うと、学習と評価のプロセスである。これらは、プロジェクトマネジメントの進捗と並行して進められる。分かり易く、プロセスとして、これらを整理する。

#### 振り返りのプロセス例

KM戦略更新と運用方針の設定	KMプロセスの展開と修正	KMプロセスの実施とモニタリング	KMプロセスのまとめと改善-フィードバック
<ul style="list-style-type: none"> <li>-KMの目的を確認し、環境を確保する</li> <li>-何をどのようにするのかを設計する(ナレッジの棚卸とナレッジ要件の更新)</li> <li>-ナレッジ要件に則り、収集方法、蓄積方法(ハード要件、整理と構造化他)を検討する</li> <li>-誰がどのタイミングで評価を行うのかを設計する(KMプロセス設計)</li> <li>-評価結果をどのように活用するか(業績評価制度との連携)を設計する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ナレッジ要件に則り、更新作業を実施する</li> <li>-プロジェクトメンバーにKMプロセスと貢献度評価を提示する(業績評価に連動するKPI等)</li> <li>-期待される行動を明確にし、「これでやっていきましょう」という納得感と共に合意形成を図る</li> <li>-展開する中で修正すべきルールが出てくれば、都度修正する(例外も含)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-進捗や貢献度を定期的にチェックし、適宜フィードバックを行う</li> <li>-勉強会やWSを実施する、又は相当するアウトプットを提供する</li> <li>-必要に応じて補足の説明や個別サポートを行う(設定されたタイミングで要面談)</li> <li>-業績評価を実施する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-振り返りの総括を行う</li> <li>-評価結果をもとに、制度や運用方法の改善を行う</li> <li>-評価の透明性や納得感を担保するために、制度自体または運用方針を調整する</li> </ul>

#### 4. 振り返りのポイント

上述のプロセスの中で、特に以下の 4 点がポイントである。最後におさらいしておこう。

- 最初の意識付けがないと、振り返りが「終わった後の仕事」として軽視されがちになる
- 失敗の共有がなければ、真の課題が見えず、建設的な学びが生まれない
- フィードバックの展開(歯止めと改善策)が機能しないと、過去の失敗が繰り返されるだけになってしまう
- 貢献度の評価がなければ、振り返りへの積極的な関与が期待できず、形骸化するリスクがある

この 4 つを意識して実践すれば、人材の健全な成長に寄与し、プロジェクト及びそれを回す人材を通じて知見が蓄積され、組織としての成長につながるはずである。むしろ、この視点がないと、振り返りの効果は限定的になる、または何回も同じ過ちを繰り返しかねないし、そもそもまずは組織的に健全ではない。

#### 5. 追加の観点(当然のことなのだが、上記と併用される点、念押し)

- 成功の共有(失敗だけでなく、成功要因も整理・共有する)
  - 失敗の共有は重要ですが、「なぜうまくいったのか」も明確にし、再現性のある知識として蓄積する必要がある。
  - 成功事例が次のプロジェクトのベストプラクティスになり得る。
- 組織的なナレッジ化と活用(学びをプロジェクト外にも展開)
  - 振り返りの知見が次のプロジェクトだけでなく、組織全体に蓄積され、標準化やプロセス改善につながる仕組みを整える。
  - 例えば、過去の振り返りをデータベース化してある環境整備は当然のことと

して、それらの構造化と分析を、現代であれば AI などの助けを借りて、定期的に行うのも考えられる。

- 定期的な社内勉強会を開くなどは昔からの方法ではあるが、継続して発信する活動とそれらが評価される組織は模範的になる。

### 3. 実行・フォローアップ（振り返りの結果を次に活かす仕組み）

- 振り返りで出た改善策が「実際に次のプロジェクトで活かされたか」を確認するフェーズを設ける。
- **振り返りだけで終わらせない仕組み (PDCA サイクルの C→A までやる)** が重要である。またはデミング博士が 80 年代後半に提唱したように PDSA として Study にフォーカスする。

これらを加えると、振り返りが「その場限りの反省会」ではなく、次のプロジェクトや組織全体の成長につながるものになる。

以上

## Learning from Failure in Project Management: Properly Running the Retrospective Process

### 1. Introduction

Project management follows a lifecycle of phases: preparation, planning, execution, monitoring and control, and delivering the final outcome. However, even when each phase is meticulously executed, a project is not guaranteed to be successful without a hitch. The reality is that many projects are bound to encounter some form of failure due to various factors.\*1

Yet, failure is not something to be ashamed of or hidden. Rather, learning from failures and applying those lessons should be seen as a crucial opportunity for a company's continuous growth through its projects. In reality, this is often difficult. Although the logic is understood, it can't be put into practice for various reasons. It takes courage, and it's easy to fall into the trap of blaming others or "hunting for a culprit." But this is merely self-satisfaction and, in fact, a dereliction of duty.\*2 Instead, it is the mission of everyone involved in a project to transform these failures into organizational wisdom. This article will check the broad categories of failure factors and focus on the retrospective process. We will organize this discussion into four key points.

\*1 This not only refers to the overall success or failure of a project but also points out that even the most successful projects will have some failures and lessons to be learned from them.

\*2 The mindset for approaching work is also described in the principles of Agile\*2 (see URL below), which I encourage you to read. The concepts of project management and Agile development extend beyond the realm of software and are highly effective for products, services, and processes. It's likely that if work proceeds according to these principles, there will be no "culprits." Project managers, leads, and advisors (those in a supervisory position) must be vigilant to ensure that regular meetings do not become forums for blame. It is undeniable that communication and transparency are related to everything.

<https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>

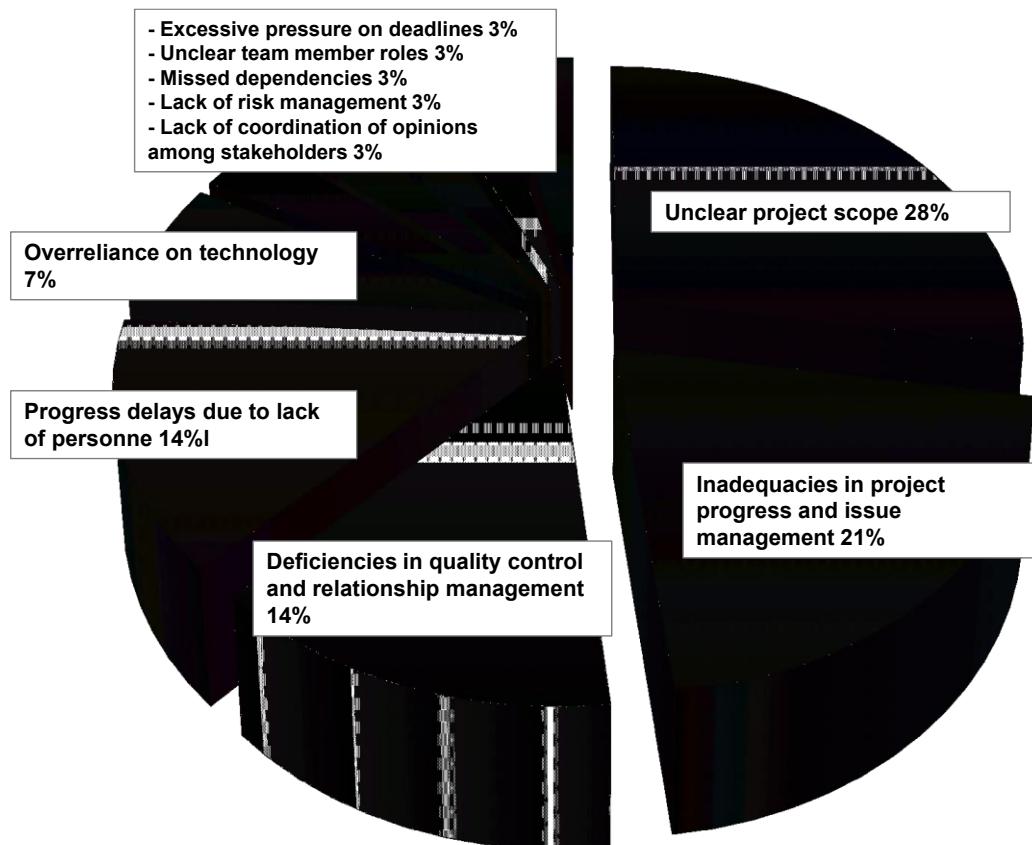
## 2. Project Failure Factors (Based on GKLC's Original Research)

Project failure is rarely caused by a single issue. It's almost always a combination of interconnected factors that lead to failure. The top 10 factors listed below virtually encompass all reasons for project failure. Organizing these using a causal loop diagram can help reveal the individual relationships between factors that exist throughout the process.

While we won't go into each failure factor individually here, it's a good reminder that projects fail for reasons everyone already knows. While this might be discouraging, in some cases, it could also be said that the failures themselves are evolving (this may be an odd way to put it, but it means that failures are becoming more sophisticated as the overall level of projects improves).

#	Project failure	Ratio
1	Unclear project scope	28%
2	Inadequacies in project progress and issue management *3	21%
3	Deficiencies in quality control and relationship management	14%
4	Progress delays due to lack of personnel	14%
5	Overreliance on technology	7%
6	Lack of coordination of opinions among stakeholders	3%
7	Lack of risk management	3%
8	Missed dependencies (Delay in subsequent processes)	3%
9	Unclear team member roles(gap between plans and actual, lack of skills etc).	3%
10	Excessive pressure on deadlines	3%
<b>Amount</b>	—	100%

\*3 Project progress and relationship management includes delays and postponements of stakeholder decision-making (mainly the former). Client decisions, in particular, involve financial approval, so it is best to approach them as soon as possible. However, in urgent cases, we demonstrate our sincerity by making adjustments, such as taking payment terms into consideration, in order to reach a consensus.



### 3. The Retrospective Process

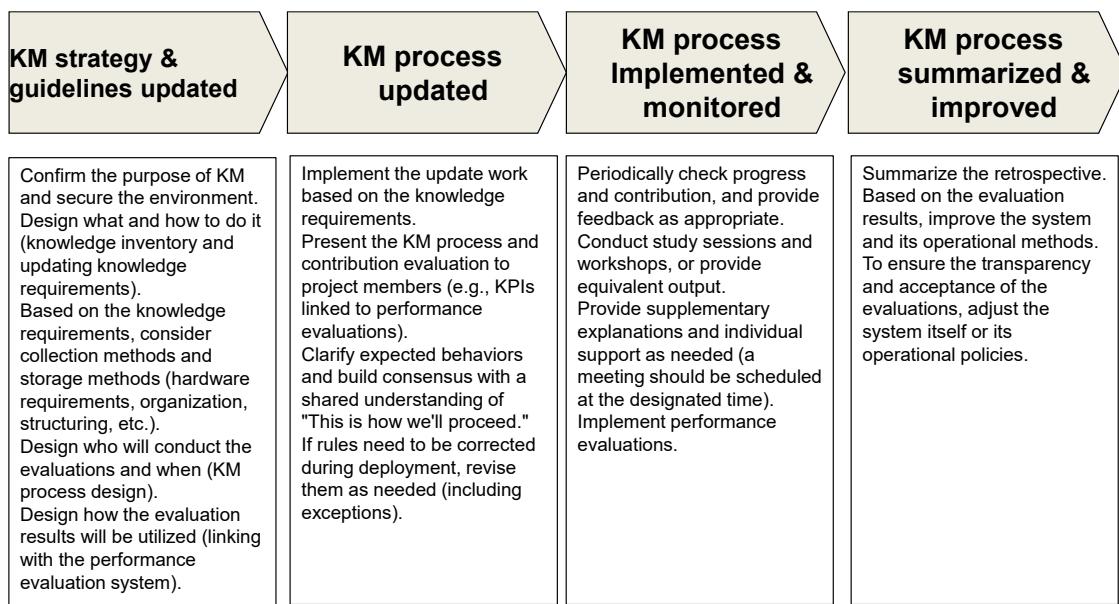
A retrospective is about how we approach an entire activity, and this time, the focus is not on success, but specifically on how we confront the factors that led to failure. The insights and lessons gained from these retrospectives are not only valuable input for the next project but also become intellectual assets for the organization as a whole.

However, to make this a truly valuable and effective process, rather than just a formal one, several measures need to be taken.

First, let's confirm the retrospective process itself.

The retrospective process is broadly a part of Knowledge Management (KM) and the evaluation system, and it operates within that framework. In simple terms, it's a process of learning and evaluation. These activities are carried out in parallel with the progress of project management. To make this easy to understand, let's organize these into a clear process.

#### Example of the Retrospective Process:



### 5. Additional Considerations (These are essential points to be used in conjunction with the above, so they're emphasized here)

#### Sharing Success (Organizing and sharing factors of success, not just failure)

While sharing failures is important, it's also necessary to clarify "why something worked" and accumulate that knowledge so it can be replicated. Successful cases can become best practices for the next project.

#### Organizational Knowledge and Application (Extending learnings beyond the project)

You need to create a system where the insights from retrospectives are accumulated not just for the next project, but for the entire organization. This leads to standardization and process improvement. For instance, while it's a given that you'd have a database of past retrospectives, you could also regularly structure and analyze that data, perhaps with the help of AI in today's world. Holding regular internal study sessions is a long-standing method, but an organization that consistently shares knowledge and rewards those efforts becomes a model for others.

#### **Execution and Follow-Up (A system for applying retrospective results)**

It's crucial to have a phase to check whether the improvements identified in a retrospective were "actually applied in the next project." It's important to have a system that doesn't just end with the retrospective (completing the "C to A" part of the PDCA cycle). Alternatively, as Dr. Deming proposed in the late 80s, you could focus on the "Study" aspect by using the PDSA cycle.

Incorporating these points transforms a retrospective from a one-off reflection session into a process that drives growth for the next project and the organization as a whole.

Embedding these lessons into our organizational culture is essential to ensure sustainable growth. — End of Report —

That's all for now. Thank you for reading.