



# Fearless Change から 心理的安全性 への旅



かわぐち やすのぶ  
川口 恭伸

Twitter: @kawaguti

アギレルゴコンサルティング株式会社 シニアアジャイルコーチ  
一般社団法人スクラムギャザリング東京実行委員会 代表理事  
一般社団法人 DevOpsDays Tokyo 代表理事  
YesNoBut株式会社 代表取締役社長

JaSST Tokai

The image shows a map of the Tokai region in Japan, centered around the cities of Nagoya, Toyota, and Hamamatsu. A yellow star is placed on the map near Kariya, with a red arrow pointing to a callout box. Another red arrow points from a callout box to Toyohashi. A third red arrow points from a callout box to Tahara. The map includes labels for various cities and towns in both Japanese and English, as well as road numbers and geographical features like Lake Kosai.

製造業の集積地

スクフェス三河

私の生誕地

# エンジニアじゃない人にも勧められる、アジャイルの文化を理解できる本を訳してきました。

「著作権保護コンテンツ」

**FEARLESS CHANGE**  
Patterns for Introducing New Ideas

アジャイルに効く  
アイデアを組織に  
広めるための  
48のパターン

Mary Lynn Manns, Linda Rising 著  
川口恭伸 監訳  
木村卓央・喜江洲聡・高橋一貴・中込大祐・古家朝子・  
安井力・山口悠平・米沢仁・角道典 訳



丸善出版  
「著作権保護コンテンツ」

O'REILLY®  
オライリー・ジャパン



ユーザーストーリー  
マッピング

Jeff Patton 著  
川口 恭伸 監訳  
長尾 高弘 訳

「著作権保護コンテンツ」

「著作権保護コンテンツ」

役職も部署もない  
全員主役の  
マネジメント



Joy, Inc.

How We  
Built a Workplace  
People Love

ジョイ・インク

リチャード・シェリダン 著  
原田騎郎 / 安井力 / 吉羽龍太郎 /  
永瀬美穂 / 川口恭伸 訳

SE  
SHESHA

「著作権保護コンテンツ」

The Great ScrumMaster: #ScrumMasterWay

優れたスクラムマスターに  
なるための極意  
—メタスキル、学習、  
心理、リーダーシップ

A MIKE COHN SIGNATURE BOOK  
Mike Cohn

**SCRUM  
MASTER**

THE BOOK

スクラムマスター ザ・ブック  
Zuzana Šochová [著]  
大友聡之、川口恭伸、細澤あゆみ、松元 健、山田悦朗  
梶原成親、秋元利春、稲野和秀、中村知成 [訳]

「スクラムマスターは  
何をすればよいのか」に  
答えてくれる本

何から始めればいいのか？  
どんなスキルが必要なのか？  
困難にどう立ち向かうのか？  
もっとチームを機能させるには？

SE  
SHESHA



実践者が語る

コラムを11編収録!



SE  
SHOEISHA

# アジャイル プラクティス

ガイドブック

チームで成果を出すための  
開発技術の実践知

常松 祐一 [著] 川口 恭伸、松元 健 [監修]  
author and supervisor

要件定義 実装 CI/CD 運用 チーム開発

116の手法を解説!

「どう活用すればいい?」がわかる本

## チーム/組織 + = 技術プラクティス

現役エンジニアリング  
マネージャーが執筆した実践知  
コミュニティのアジャイル実践者のコラムも11本

価格: 2,600円 + 税

刊行日: 2023年7月20日



にしさん、  
本当にお疲れさまでした。  
ありがとうございます。  
安らかにお休みください。  
甘いモノ食べすぎないでね。

<https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/1905/27/news040.html>

# Agile Testing Night #10

「地域コミュニティについて語り尽くす夜！」

<https://youtu.be/4ovANceGUoU?si=I112QCAzoNIAqvHJ&t=3030>



なぜアジヤイルなのか？

@LyssaAdkins

**Volatile** ⚡ **Uncertain** ⚡ **Complex** ⚡ **Ambiguous**

+

**Perpetual** – occurring all the time  
**Pervasive** – unfolding in multiple areas of life at once  
**Exponential** – accelerating at an increasingly rapid rate

Source: Harvard Business Review  
©2013 Corporate Executive Learning

In multiple a  
ating at an in

**次のもの、次のもの、次のもの、とやってきます。**

Lyssa Adkins "The Agilists' Emerging Superpower and Our Planetary Challenge" (日本語字幕つき)

<https://www.youtube.com/watch?v=nHIIMlpDWz>

VUCAという略語を聞いたことがあると思います。

私たちの世界が、  
変動性(Volatile)、  
不確実性(Uncertain)、  
複雑性(Complex)、  
曖昧性(Ambiguous)



を持つようになってきている、ということです。

いまVUCAだけでなく、変化の性質そのものも変化しています。私はこのことを2020年に初めて知りました。そして、なぜ物事がこれほどまでに難解なのか、その理解を深める上で、驚くべき発見となりました。以前は、**大きな変化を経ても、その後しばらくは安定した状態が続く**というものでした。





私たちの人生、私たちの世界のますます多くの部分が、この3つの変化、すなわち

**永続的、**  
**遍在的、**  
そして最も困難な  
**指数関数的**  
な変化にさらされています。

# 永続的

変化は休むことなくずっと続く



# 偏在的

## 変化はあらゆる場所で起こる

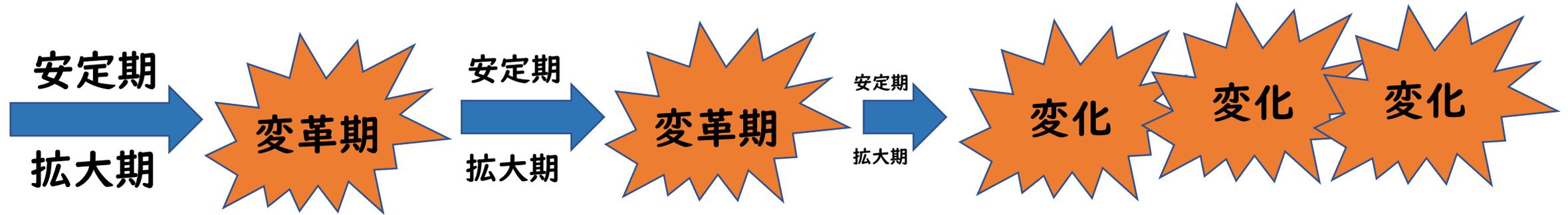


# 指数関数的

## 変化は拡大していく



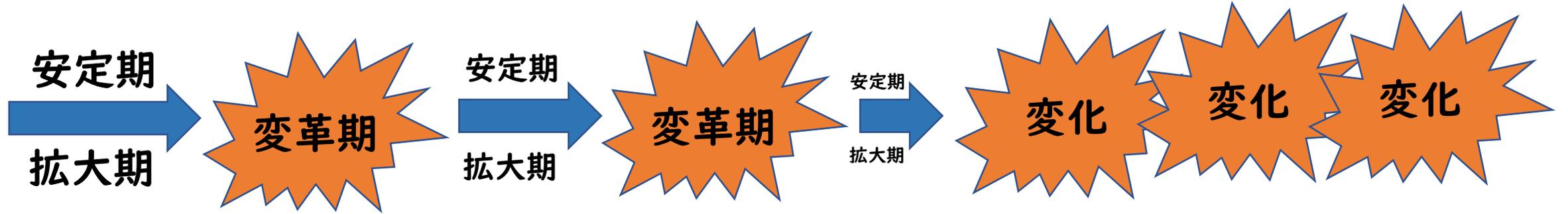
# ソフトウェアは変化した



数年ごとのメジャーバージョンアップ  
大規模な先行マーケティング  
ライセンス販売モデル

継続的な変更とリリース  
事前告知なし・発表日に提供開始  
従量制・サブスクリプション

# ハードウェアも変化していく



## 開発メンバーの平均年齢27歳

1978年4月、  
「80年代の省資源車の決定版をつくれ」  
という指令を受けて、シティの開発はスタートした。

<https://www.honda.co.jp/50years-history/challenge/1981city/page02.html>

## ハイブリッドカー誕生（1997年）

2015.01.16 11:10



[https://gazoo.com/feature/gazoo-museum/car-history/15/01/16\\_1/](https://gazoo.com/feature/gazoo-museum/car-history/15/01/16_1/)



<https://www.youtube.com/watch?v=H11zEzVUV7w>



<https://logmi.jp/tech/articles/327160>

# 変革期から学び、継続的な変化に備える

1986

Harvard Business Review  
Product Development | The New New Product Development

Product Development

## The New New Product Development Game

by Hirotaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka

From the Magazine (January 1986)

In today's fast-paced, fiercely competitive world of commercial new product development, speed and flexibility are essential. Companies are increasingly realizing that the old, sequential approach to developing new products simply won't get the job done. Instead, companies in Japan and the United States are using a holistic method—as in rugby, the ball gets passed within the team as it moves as a unit up the field.

This holistic approach has six characteristics: built-in instability, self-

<https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>

2005



## スクラムの源流

いかにして日本の製造業が世界のソフトウェア開発プラクティスを変革したか

JAOO, Aarhus, Denmark, 28 Sep 2005

ジェフ・サザーランド Ph.D.  
認定スクラムマスター研修、スクラムプロセスの開発者

## Toyota Prius – emergent strategy

- Revolution in product, technologies, and process
  - Does not fit any product line. Designed for new perspective.
- Uses many technologies
  - Engine, motor, battery, braking combine into hybrid system
- Developed in record time
  - 15 months instead of four years
- Overlapping phases
  - Research, development, design, production
- Leaders built, utilized, and energized "ba"

## トヨタ・プリウス-創発的戦略

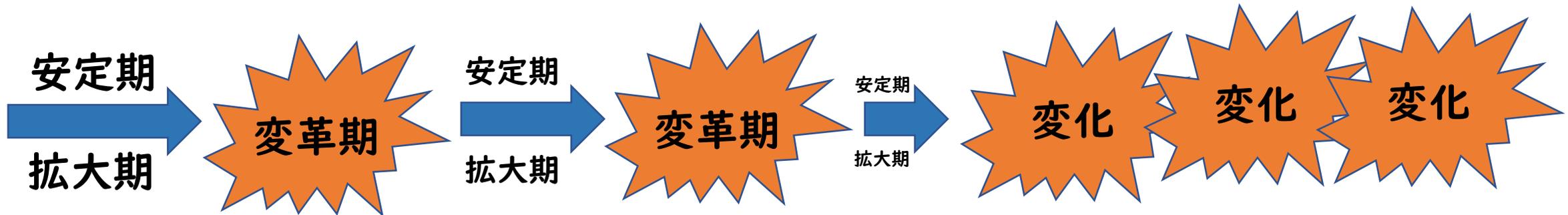
- 製品、技術、プロセスの革命
  - どの製品ラインにも当てはまらない。新しい視点で設計されている。
- 多くの技術を使用
  - エンジン、モーター、バッテリー、ブレーキを組み合わせたハイブリッドシステム
- 記録的な速さで開発
  - 4年かかるものが15ヶ月で
- 重複するフェーズ
  - 研究、開発、設計、生産
- リーダーが作り、利用し、エナジャイズした場 (Ba)

<https://speakerdeck.com/kawaguti/roots-of-scrum-2005>

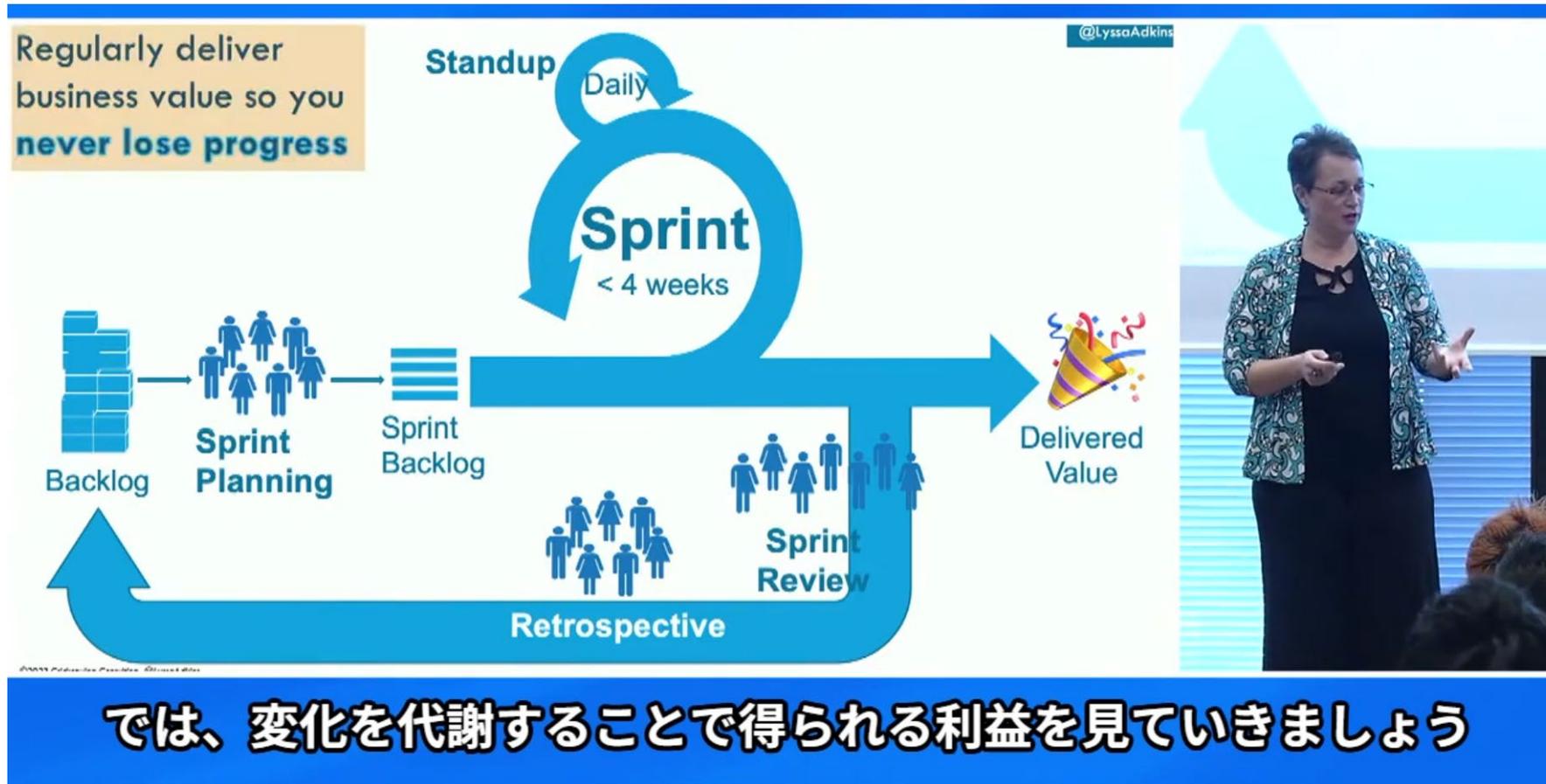
2022



<https://logmi.jp/tech/articles/327160>



# 変化を代謝する (取り入れて自らも変化する)



Lyssa Adkins "The Agilists' Emerging Superpower and Our Planetary Challenge" (日本語字幕つき)

<https://www.youtube.com/watch?v=nHIIMlpDWzg>

# 変化は外から、障害の形で現れる。

TOP 5 TIPS  
FOR USING AGILE WELL TO METABOLIZE CHANGE

@LyssaAdkins

Focus	Done Done	Change	Courage	Events
Let the team focus & deliver... <i>minimize distractions.</i>	Get to Done Done each sprint... <i>don't carry work over to the next sprint.</i>	Bring in change at start of a new sprint... <i>not in the middle.</i>	Be courageous when inspecting and adapting... <i>hide nothing.</i>	Get good at the recurring events... <i>don't let them become meaningless rituals.</i>



変化は組織の外からやってくるのです。

Lyssa Adkins "The Agilists' Emerging Superpower and Our Planetary Challenge" (日本語字幕つき)

<https://www.youtube.com/watch?v=nHIIMlpDWzg>

# 初代プリウスにみるアジャイル開発の要素と現代の環境での進め方について

## 初代プリウス開発とスクラムの関係

初代プリウス開発キーワード	スクラム要素	アジャイルコーチコメント	スクラム要素
現地現物評価	●	試作初号車を半年で作成/作ってみると数字が出ない	Test First, Sprint Review
近くでワンチーム	●	近くで一緒にやる/不具合を大部屋で一つ一つ解決	CrossFunctional Team
お手本なし	●	G21行動規範/性能目標を自分たちで決めて完結させる	Working Agreement
高い士気	●	“世の中のために必要”前のめり/失敗してても転んでもただでは転ばない	Self Management
内製の強み	●	身内に作っている人がいると話が早い/内製なので1週間で作って治せる	Fix it now
ツール活用	●	シミュレーションないと早く選定できない/車載PCでリアルタイムモニタリング	Continuous Integration
同時進行	●	正式図なしで生産準備入る/開発量産並行 認証は持込対応	Type C Scrum
リスク回避	-	スクラムは早期から現物確認しリスク発現前出し/良いイメージでやっていく	-
トップの思い浸透	●	これより大事な仕事はないと力説/打合せの度ラインオフ早まるのはアジャイルの原型	Vision/Product Owner
上位からの信頼	●	やってる人の目の色で判断/前向きなリーダーを置いて一緒に学ぶ	Respect and Trust
上司はしご外し	-	スクラムと違い、心理的安全性が少ない部署もあった	-



初代プリウス開発は(●井さんより先に)  
スクラム要素を多く含んだ取り組みを实践



LISTEN TO THE EVENT SPEAKERS

# Who's Speaking



## Dynamic Reteaming



## Working Effectively with Legacy Code



## KANO model



旅のはじまり

今日の話は  
私の旅の記録です。

Fearless  
Change



キーワードは



似てる～

です。

# 心理的安全性

# Psychological Safety



製造業の顧客先で  
**心理的安全性**が  
かなり流行っている  
という話を聞きまして

# 心理的**安全**性



**安全**という言葉は  
製造業において  
特に重い意味をもつ。  
(物理的な安全)

# 恐れのない組織

エイミーエドモンドソン  
Amy Edmondson



**Amy C. Edmondson**

NOVARTIS PROFESSOR OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT

**Fearless  
Organization**

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6451>

「心理的安全性」が  
学習・イノベーション・  
成長をもたらす

Creating Psychological Safety in the Workplace  
for Learning, Innovation, and Growth

Amy C. Edmondson  
エイミー・C・エドモンドソン著  
野中智子訳 村瀬俊朗監訳

The Fearless Organization  
恐れのない組織

「心理的安全性」  
提唱者による  
ベストセラー!

累計  
8万部  
突破

エール株式会社取締役  
篠田真貴子氏推薦!

理論と豊富なケーススタディを軸に、  
実践への示唆まで語る  
包括的な一冊。

英治出版

# 心理的安全な 職場を作る

**Building a  
psychologically safe  
workplace |  
Amy Edmondson |  
TEDxHGSE**

彼女はカートに乗り、薬を受け取り  
、患者のベッドに向かう。

<https://youtu.be/LhoLuui9gX8>

# 声を発するべき時に 沈黙している人々



<https://youtu.be/LhoLuui9gX8>

隠したい  
こと

そうさせるのは簡単！

無知

質問するな

無能

弱みや失敗を認めるな

越境

アイデアを出すな

消極

現状維持に抗うな

NO ONE WANTS TO LOOK:

IT'S EASY TO MANAGE!

IGNORANT

DON'T ASK QUESTIONS

INCOMPETENT

DON'T ADMIT WEAKNESS OR MISTAKE

INTRUSIVE

DON'T OFFER IDEAS

NEGATIVE

DON'T CRITIQUE THE STATUS QUO

# 声を発するべき時に 沈黙している人々



<https://youtu.be/LhoLuui9gX8>



私たちは自分自身や同僚の  
小さな学びの瞬間を奪い、

“ 質問したいことが  
あったのに、  
周りを見回して、  
質問しなかったことは  
ありませんか？ ”

# 声を発するべき時に 沈黙している人々



<https://youtu.be/LhoLuui9gX8>



私たちは自分自身や同僚の  
小さな学びの瞬間を奪い、

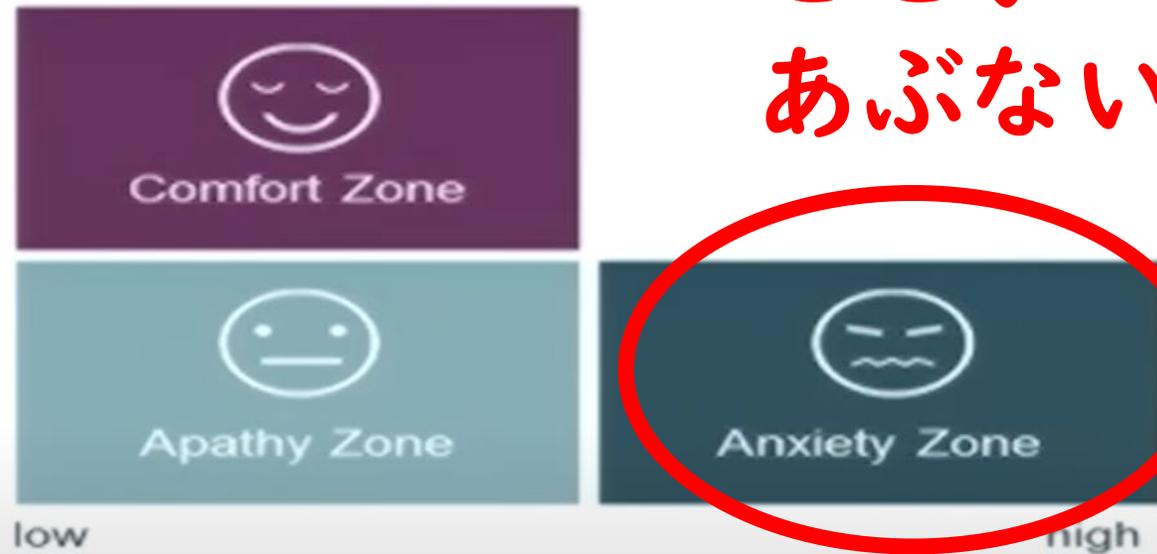
“ 私たちが**遠慮**するたびに  
私たちは自分自身や同僚の  
**小さな学びの瞬間**を奪い、  
イノベーションを起こす  
ことができないからです。”

# 声を発するべき時に 沈黙している人々



<https://youtu.be/LhoLuui9gX8>

心理的安全性



ここが一番  
あぶない

モチベーションと責任

優秀さに対する人々の責任についてだけ話して

# ヒヤリハット活動

## でリスクアセスメント

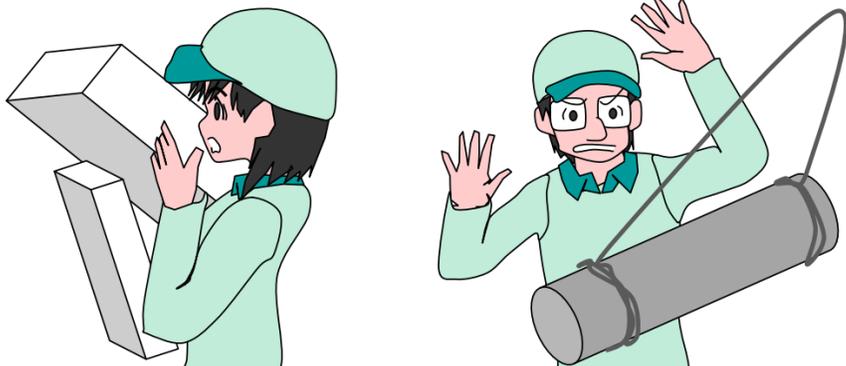
ヒヤリハット活動でリスクアセスメント

兵庫労働局作成

### ヒヤリハットとは

仕事中に、**ヒヤッ**としたこと、**ハッ**としたこと、**危ないと感じたことはありませんか？**

ヒヤリハットとは、危ないことが起こったが、幸い災害には至らなかった事象のことです。



ハインリッヒの法則 (1:29:300、分析により導かれた労働災害の発生比率) では、1件の重大事故のウラに、29件の軽傷事故、300件の無傷事故(ヒヤリハット)があるとされている。

ヒヤリハット活動は、この300件のヒヤリハットを集め、事前の対策と危険の認識を深めることで、重大な事故を未然に防ぐ活動です。作業員ひとりひとりが出来る、安全活動のひとつです。

### ヒヤリハット活動をやってみましょう。

自身で体験したヒヤリハットを報告してみましょう。

体験したヒヤリハットだけではなく、他の作業員が体験しているのを見たと言うヒヤリハットや、こうなるのではないかと予測したヒヤリハットも有効です。

(些細なことでもためらわず出しましょう。災害の多くは非正常時に発生しており、些細と思えることほど重要であったりします。)

種別	発生	発生	発生	発生
ヒヤリハット報告書(例)				
氏名	安全 太郎			
いつですか?	平成23年5月3日 午後3時ごろ			
どの場所ですか?	商品倉庫 階段下前			
どのような作業でしたか?	商品を両手に持って、運搬中			
ヒヤッとした内容	荷物を持ってドア前まで階段を上ってきたが、目の前の人がドアを開けて(ドアがこちら側に開き)、衝突したため、階段の下側に落ちそうになった。			
どのようにすれば改善できるでしょうか?	相手がドアをあけてくるかもしれないと意識しておいたほうがよかったです。			
	(注)※が記入してください。			
	改善方法等の記入(安全担当者記入)			
	ドアの高欄に注意書きを付けようと思います。			
備考				



ヒヤリハットが提出されたら、活用しましょう。

作業員全員に周知し、ヒヤッとした経験を共有することが重要です。

注意点としては、報告がどのように扱われるか分からないと、誰も提出する気にはなれないものです。報告されたヒヤリハットには、どういった対策が考えられて、そして周知されているかが分かるよう、報告の仕組みを決めておきましょう。



<https://jsite.mhlw.go.jp/hyogo-roudoukyoku/var/rev0/0045/8117/hiyarihat.pdf>

# 声を発するべき時に 沈黙している人々



<https://youtu.be/LhoLuui9gX8>

## ヒヤリハット

危ないことが起こったが、幸い災害には  
至らなかった事象のことです。

ハインリッヒの法則（1:29:300、分析により  
導かれた労働災害の発生比率）では、  
1件の重大事故のウラに、  
29件の軽傷事故、  
300件の無傷事故（ヒヤリハット）  
があるとされています。

<https://jsite.mhlw.go.jp/hyogo-roudoukyoku/var/rev0/0045/8117/hiyarihat.pdf>



つまり  
こういうことか！



<https://youtu.be/LhoLuui9gX8>

ヒヤリハットが報告されないのは、

- ・モチベーションが低い
- ・責任感がない

からではなく、

- ・心理的安全性がない

からだ、と指摘している。

そして、その状況では  
危機が回避できないだけでなく、  
イノベーションも起こらない。



# あれ？



<https://youtu.be/LhoLuui9gX8>

ちょっと待って、  
モチベーションの話は  
いつ出てきたの？

たぶん前提は

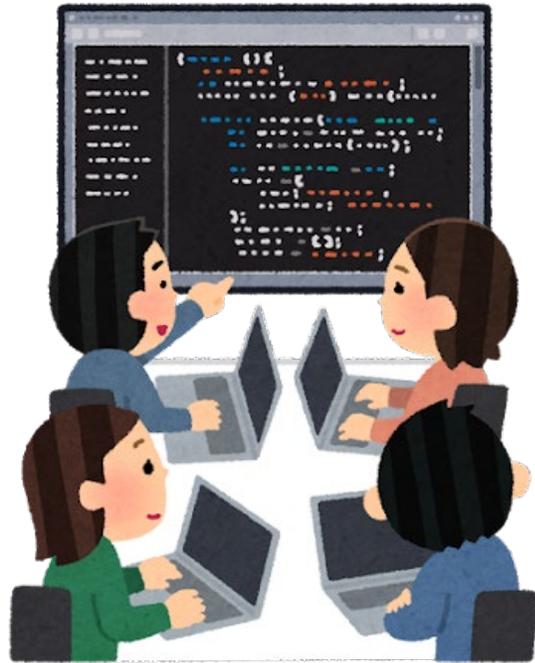
「優秀な人が就職する、  
モチベーションが高いはずの  
大企業で、危機が起きるのは  
なぜか？」

という疑問なんだと思います。



周りを巻き込むために

# スクラムはじめました(2009)



チームでやるぞ。  
課題をみんなで考えて  
解決策を順にやってくぞ。  
スキルトランスファーするぞ。  
手順書みんなで書くぞ。  
インフラ自動化すっぞ。



# そこに至る経緯の話

agile journey=>

by UZABASE

[トップ](#) > [価値を生み出す](#) > 「引き継ぎできない！」から始まった私のスクラム - 川口恭伸の「はじめてのアジャイル」

「引き継ぎできない！」から始まった私のスクラム  
- 川口恭伸の「はじめてのアジャイル」

[価値を生み出す](#) [スクラム](#) - 2023-10-19

<https://agilejourney.uzabase.com/entry/2023/10/19/103000>

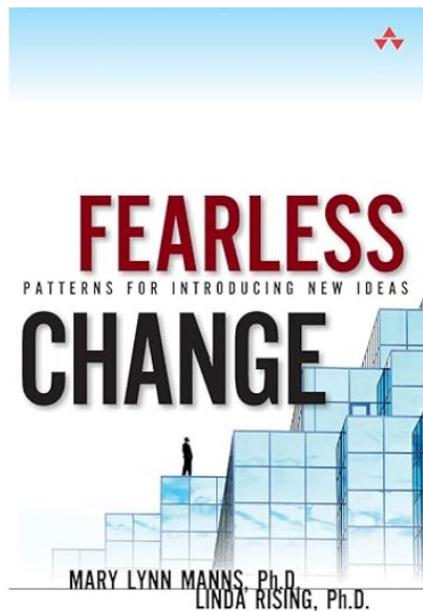
ふつうにやりたいだけなのに



「アジャイルと  
ウォーターフォールの  
違いを説明して」

知らんがな…。

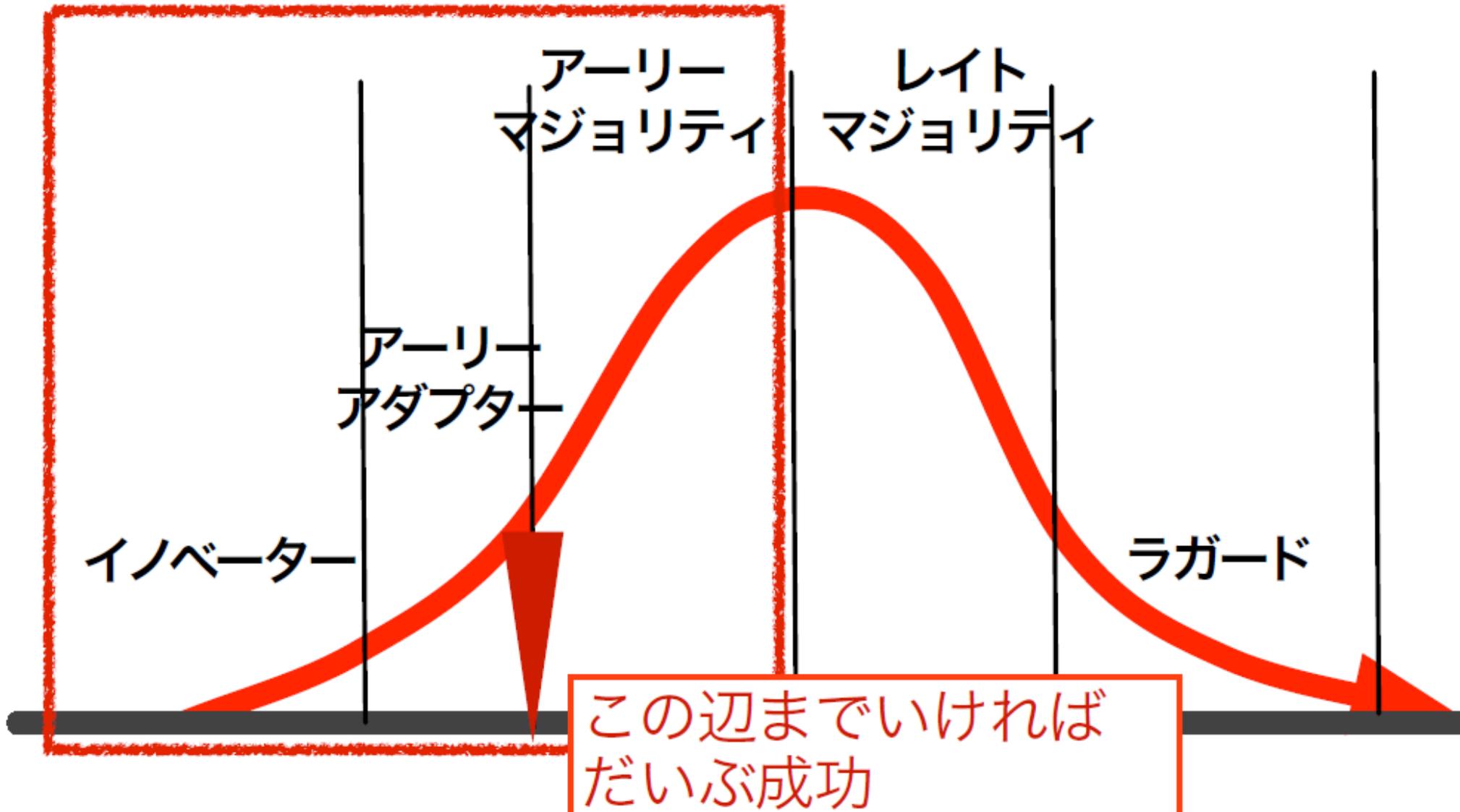
# Fearless Change に出会う



丸善出版

新しいアイデア、つまり  
みんながまだ知らないこと  
を、自分から伝えて、  
みんなが知っている状態に  
持っていくための方策

# イノベーション普及曲線



2014年1月30日  
日本語版がついに発刊！

新しいやり方を社内に広めたい。  
どこから始めるべきか？  
組織を味方につけるには？  
抵抗を乗り越えるには？

変化はあなたから始まる。  
社内の<キャズム>を乗り越え、  
イノベーションを導入し、定着させる。

話題の**知識創造手法**  
「**パターン・ランゲージ**」  
を用いて記述された、  
**ボトムアップの組織変革指南書**。

**FEARLESS CHANGE**

Patterns for Introducing New Ideas

アジャイルに効く  
アイデアを組織に  
広めるための  
48のパターン

Mary Lynn Manns, Linda Rising 著

川口恭伸 監訳

木村卓央・高江洲睦・高橋一貴・中込大祐・古家朝子・  
安井力・山口鉄平・米沢仁・角征典 訳

「職業は武装解除」  
日本競争予防センター理事長  
瀨谷ルミ子

「肩書や所属に  
関係なく、身につで  
問題を解決できる  
技術と経験が  
これからの  
武器となる」

野中郁次郎

「文脈を読み取り、  
動きながら考え、  
実践知に基づく  
イノベーションを  
組織に普及させよ」

「一橋大学名誉教授  
知識創造企業」  
「アジャイル開発とスクラム」

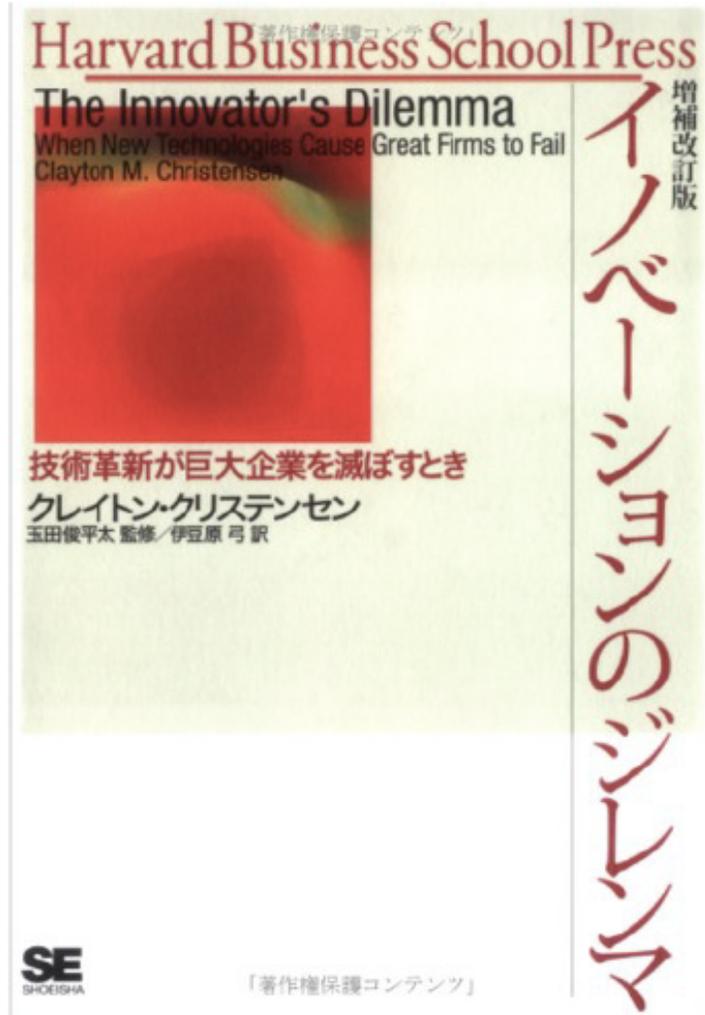
「丸善出版」

# 赤信号、みんなで渡ればこわくない



ちなみに、これは  
1980年代に流行した  
ソービートの定番ネタ  
ビートたけしのギャグ  
(1990年代以降生まれの方への説明)

# イノベーションのジレンマ

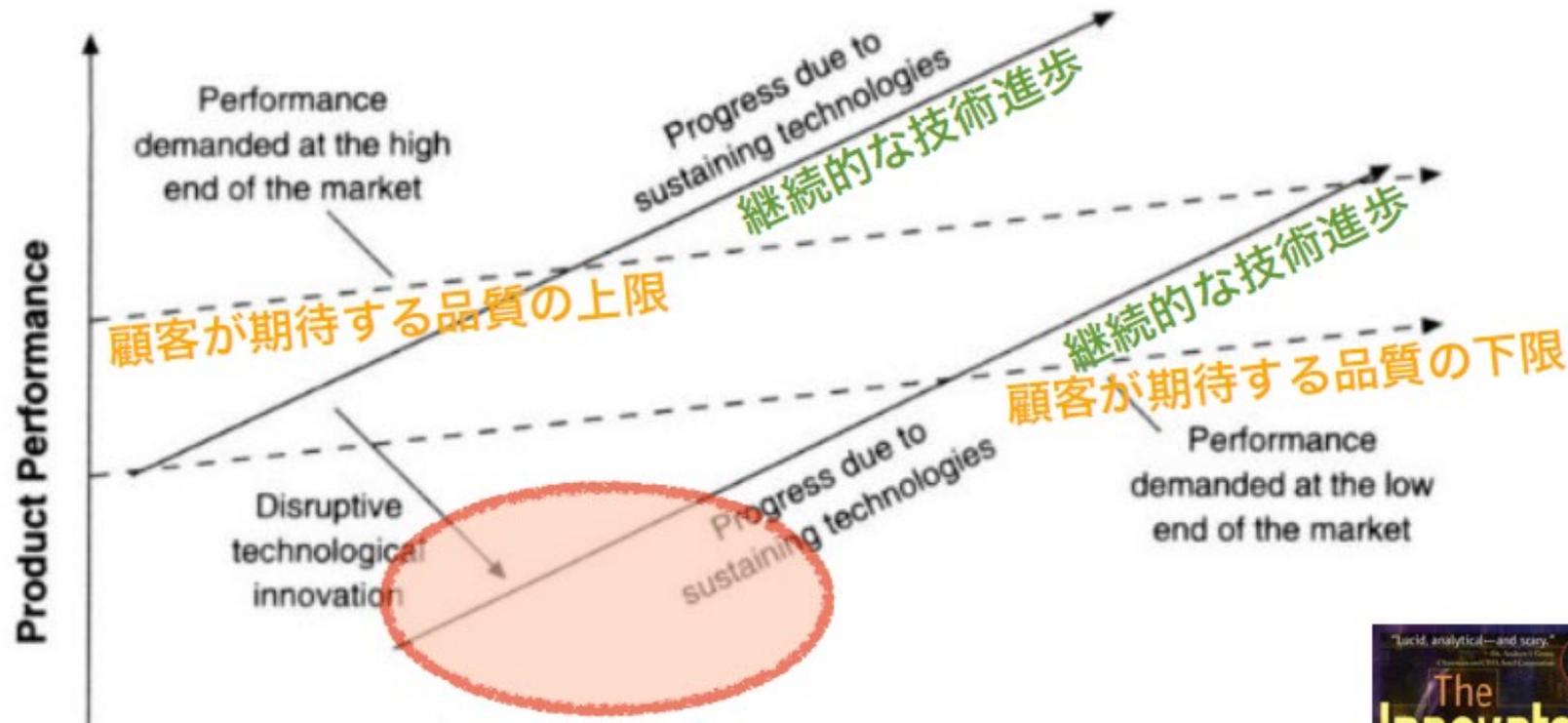


優良企業は、合理的な判断を行っても、新興の競合企業に破れる。

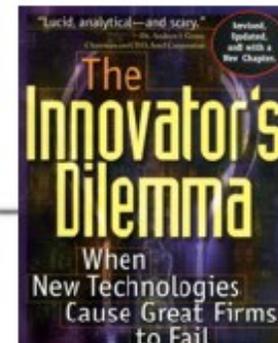
破壊的イノベーションは当初とるに足らない「安かろう悪かろう」の技術なのだが、いつの間にか顧客の要求を満たしてしまう。

# 破壊的イノベーション

Figure 1.1 The Impact of Sustaining and Disruptive Technological Change



既存事業に比べて、とるに足らない規模や品質の技術に投資できるか？



# 新しいことに取り組もう

破壊的イノベーションを乗り越え、  
企業が生き残るためには、  
新しい技術・製品・市場を  
生み出していかなければならない。  
しかし、企業は合理的に失敗するので、  
正式に担当がアサインされる頃には、  
すでに競争優位は得られなくなっている。  
...かもしれない。

でも大変でしょ。

なにか会社や自分たちにとって有用なことをやろうとしたときに、誰も乗ってきてくれなかったり、反対を受けたり、コストが高かったり。

じゃあどうするか？

## 社内政治を 攻略する

うまく組織をハックできるなら、組織にとってもよいことだろう。

嘘をつくということではない

正しいと信じるものを、  
自ら検証しながら、  
仲間を巻き込み、  
失敗から学び、  
組織に徐々に適応させ、  
必要な説得や説明を行って、  
使われるようにしていく。

# 私はエンジニアなんですけど。

“今の私の人生のミッションは、あなたたち、とても若いあなたたちが、私がしたような失敗をしなくて済むようにすることです。心理学の、技術的でないふわっとした事柄を無視しないでください。**アジャイルが私たちにもたらしたのも、ふわっとした人間同士の事柄を現実として捉える**ということだったので。”



Linda Rising

# アジャイルなマインドセット

	こちこち	アジャイル
能力は	変わらない	成長できる
目的は	見栄えのよさ	学び
挑戦を	避ける	受け入れる
失敗は	自分を決める	情報をくれる
努力は	才能のない人	熟達への道
挑戦への反応	無力感	弾力/回復力



Linda Rising

[EnterpriseZine] 失敗を学びに変えるアジャイルなマインドセットとは？～Agile 2011 Conference  
<http://enterprisezine.jp/iti/detail/3400>

# アジャイルマニフェスト

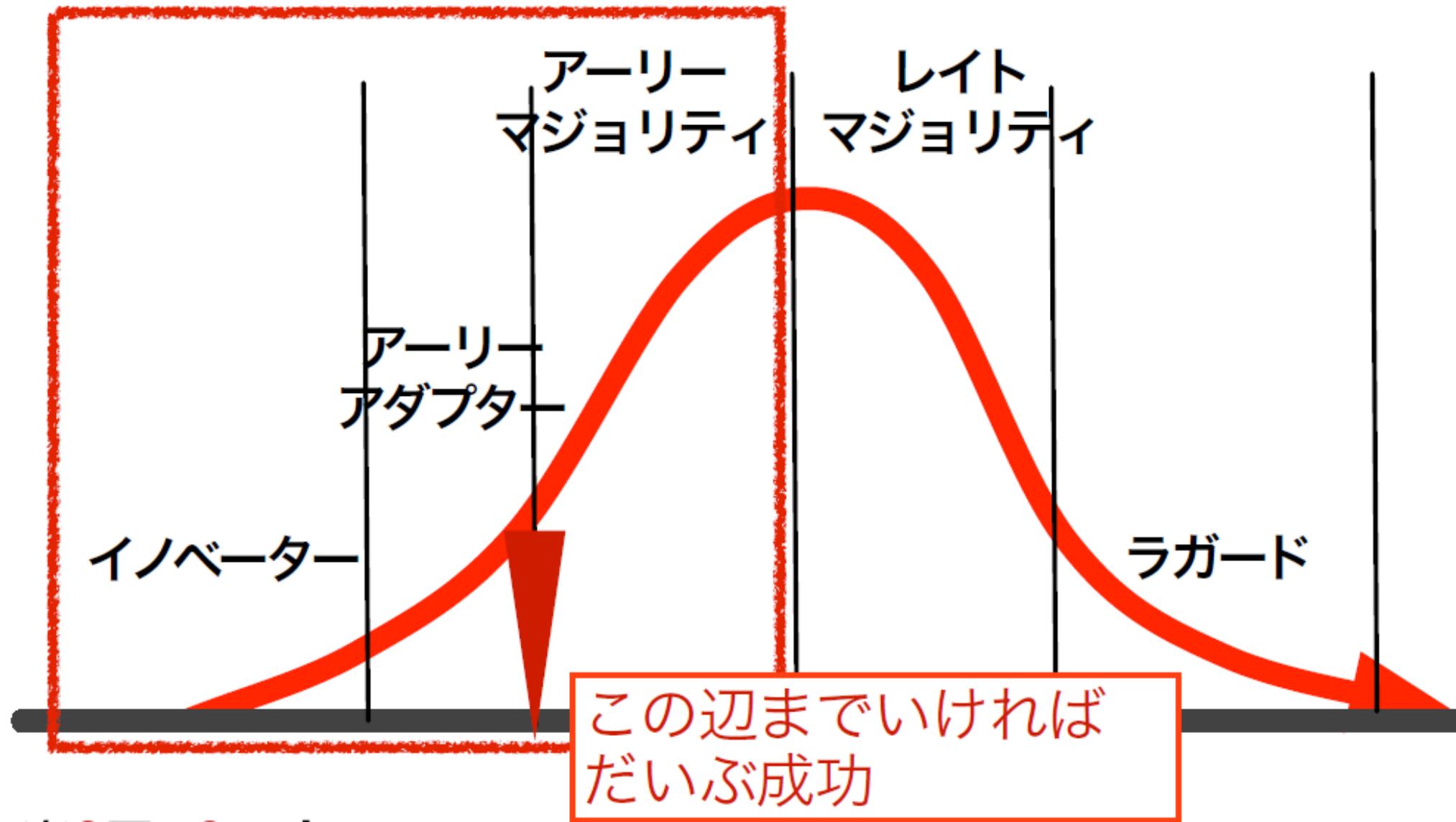
プロセスやツールよりも**個人と対話**を、  
包括的なドキュメントよりも

**動くソフトウェア**を、

契約交渉よりも**顧客との協調**を、

計画に従うことよりも**変化への対応**を

# イノベーション普及曲線



# 普及序盤の3タイプ

## イノベーター (16)

新し物好き。  
障壁にアタック。  
道を整えてくれる。  
長居はしない。  
感化力は低い。

## アーリー アダプター(11)

解決を探している。  
いけそうとなったら乗  
ってくれる。  
自分で判断する。  
他の人に勧められる。

## アーリー マジョリティ(39)

事例を探している。  
よいものがあれば  
取り入れる。  
つまり「よいもの」  
という評判が必要。  
割とたくさんいる。

自分の専門分野じゃない  
ときはここに属すると  
思われます。

実践者の  
相互学習

実践例で  
巻き込む

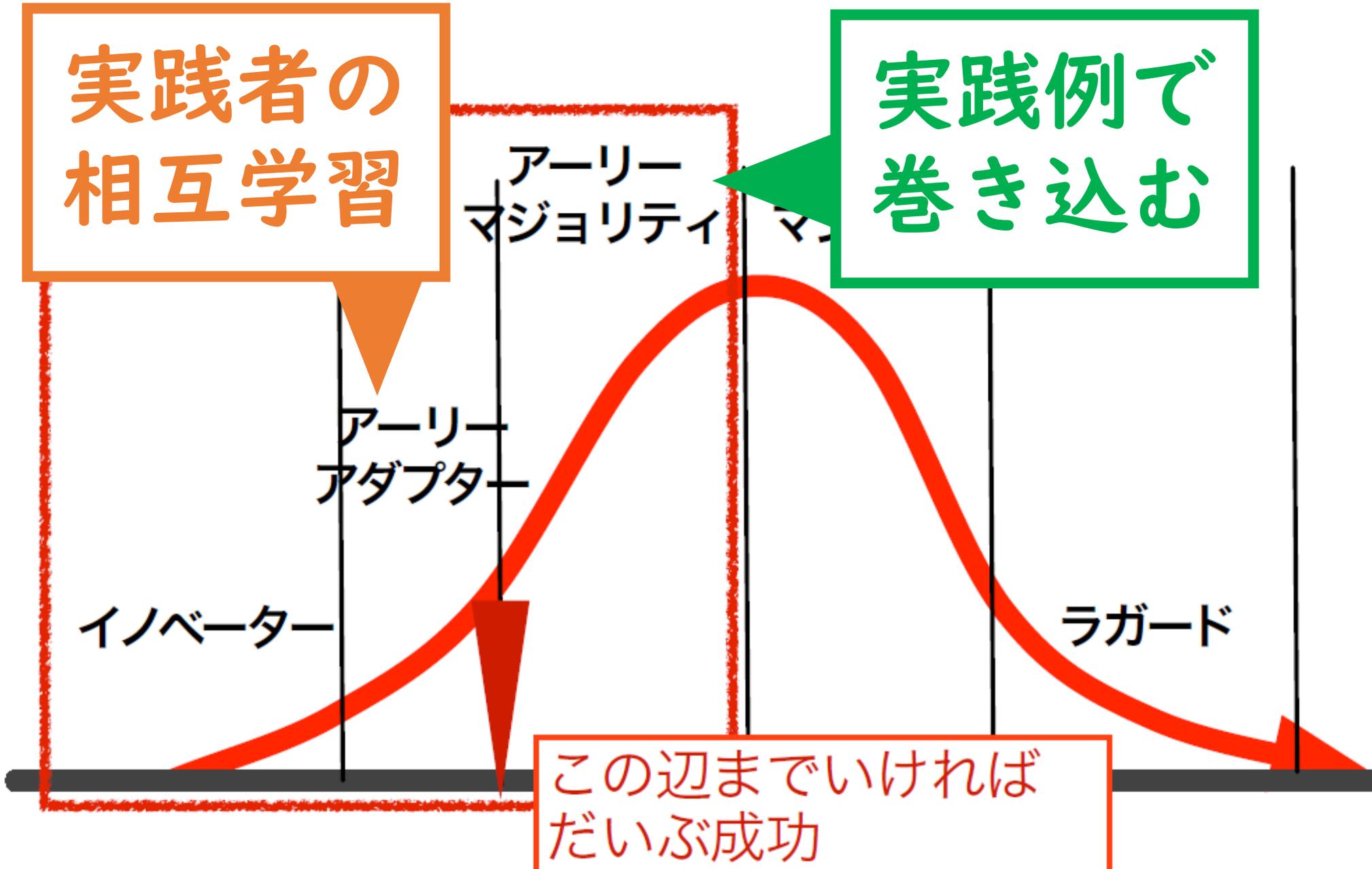
アーリー  
マジョリティ

アーリー  
アダプター

イノベーター

ラガード

この辺までいければ  
だいぶ成功



実践者の  
相互学習

アーリー  
アダプター

イノベーター

実践者のための  
カンファレンスを  
毎年やっています。



REGIONAL  
SCRUM  
GATHERING<sup>SM</sup>  
10-12 JANUARY 2024 | TOKYO

HOME SPEAKERS SCHEDULE SCRUM ALLIANCE SPONSORS

The image shows a website banner for the Regional Scrum Gathering. The background is a dark, blue-toned photograph of a large crowd of people at a conference. Overlaid on this is the event title 'REGIONAL SCRUM GATHERING' in large, white, bold, sans-serif font. Below the title is the date and location '10-12 JANUARY 2024 | TOKYO'. In the top right corner, there is a navigation menu with links for 'HOME', 'SPEAKERS', 'SCHEDULE', 'SCRUM ALLIANCE', and 'SPONSORS'. The text 'REGIONAL SCRUM GATHERING' is partially enclosed by a blue rectangular frame.

# 読者の立ち位置

## エバンジェリスト(1)

Evangelist

新しいアイデアの価値を認め、普及したいという情熱にあふれた人。正式な任命を待たず、ボランティアで活動を開始する。

3～7章

## 正式な推進担当者(29)

Dedicated Champion

普及活動を業務の一部にすることを認められた人。(やらされる人ではなく)プロのエバンジェリスト。そのかわり、説明義務や効果の立証責任を負う。

懐疑的な人や理解していない人たちともつきあわなければならない。

8～12章

# 12章立てのストーリー

組織と  
変化

1

戦略か、  
パターンか

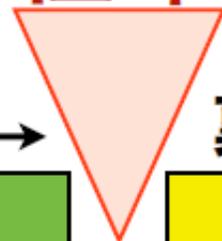
2

表面

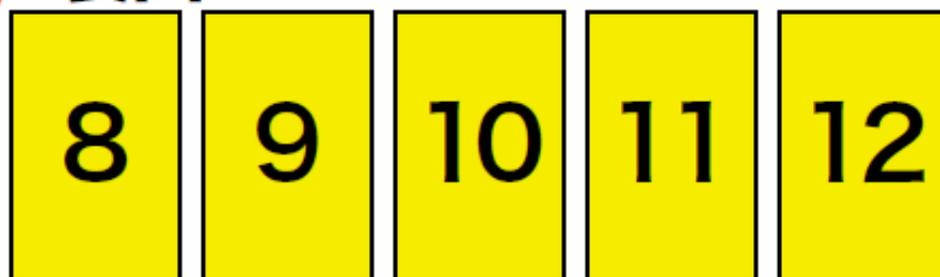


エバンジェリスト(1)編

任命



裏面



正式な推進担当者(29)編

# 表面: エバンジェリスト(1)編

第3章 さあ、どこからはじめよう

第4章 次にすべきことは、なに？

第5章 ミーティングあれこれ

第6章 行動を起こそう！

第7章 すべては人との関わり

# 裏面: 正式な推進担当者(29) 編

第8章 今あなたは専任になった!

第9章 大衆を説得する

第10章 さらになる影響戦略

第11章 続けていくために

第12章 抵抗と向き合う

# 全体に関わるパターン

**エバンジェリスト(1)** [Evangelist]: 新しいアイデアを組織に導入しはじめるなら、あなたの情熱を共有するため、できる限りのことをしよう。

**小さな成功(2)** [Small Successes]: 組織変革の取り組みをすすめるなかで、待ち受ける困難や膨大な作業に押しつぶされないよう、ほんの小さな成功でも、きちんと祝おう。

**ステップバイステップ(3)** [Step by Step]: 目標に向かって一步一步進めていくことで、組織変革の膨大な作業へのイライラを和らげよう。

**予備調査(4)** [Test the Waters]: 新しい好機が訪れた際に、興味があるかどうか調べるために、本書のパターンを利用して結果を評価しよう。

**ふりかえりの時間(5)** [Time for Reflection]: 過去から学ぶために、うまくいっていることや改めるべきことを評価するための時間を、定期的に確保しよう。

**エバンジェリスト  
小さな成功  
ステップバイステップ  
予備調査  
ふりかえりの時間**

**根回し(45)** [Corridor Politics]: 重要な決議が行われる前に、意思決定者や影響力のある人々に非公式に接触し、それぞれの意思決定の先に何が待っているのか、彼らが十分に理解しているかどうかを確かめよう。

**怖れは無用(46)** [Fear Less]: 抵抗勢力を新しいアイデアの強みに変えよう。

**お試し期間(47)** [Trial Run]: 組織が新しいアイデアの導入に前向きではない場合、少しの間だけ試験的に使ってもらい、その結果を観察することを提案しよう。

**将軍の耳元でささやく(48)** [Whisper in the General's Ear]: 集団の場ではマネージャーを説得しにくいことがある。その場合は他の人がいない場を設定して、懸念点を教えてもらおう。

**Fear Less  
パターン**

FEARLESS CHANGE  
Patterns for Introducing New Ideas

アジャイルに効く  
アイデアを組織に  
広めるための  
48のパターン

Mary Lynn Manns, Linda Rising 著  
川口恭伸 監訳  
木村卓史・高江洲暁・高橋一貴・中込大祐・古家朝子・  
安井力・山口純平・米沢仁・角征典 訳



私たちの戦略は新しいアイデアを  
導入することにフォーカスしているので、  
懐疑的な人々  
(レイトマジョリティとラガーズ)は  
ターゲットとしていない。  
しかし、無視するわけでもない。  
懐疑派はイノベーションの  
問題点を発見する貴重な機会を  
与えてくれることがある。

「文脈を読み取り、  
動きながら考え、  
実践知に基づく  
イノベーションを  
組織に普及させよ」  
野中郁次郎  
一橋大学名誉教授  
「知識創造企業」  
アジャイル開発とカンバン

「肩書や所属に  
関係なく、身につく  
問題を解決できる  
技術と経験が  
これからの  
武器となる」  
瀬谷ルミ子  
日本初代女子初等校一理書庫  
「職業は武器庫」

丸善出版

FEARLESS CHANGE  
Patterns for Introducing New Ideas

アジャイルに効く  
アイデアを組織に  
広めるための  
48のパターン

Mary Lynn Manns, Linda Rising 著  
川口恭伸 監訳  
木村卓史・高江洲暁・高橋一貴・中込大祐・古家朝子・  
安井力・山口純平・米沢仁・角征典 訳

「肩書や所属に  
関係なく、身につで  
問題を解決できる  
技術と経験が  
これからの  
武器となる」  
瀬谷ルミ子  
日本初等女子大学 心理学部  
「職業は武器だ」

「文脈を読み取り、  
動きながら考え、  
実践知に基づく  
イノベーションを  
組織に普及させよ」  
野中郁次郎  
「橋大学名誉教授  
「知識創造企業」  
「アジャイル開発とクラフト」

丸善出版

変化への抵抗のほとんどは、自分たちの環境と運命をコントロールしたいという欲求から生じる。(中略)  
そこで、この本で戦略を記述するにあたり、私たちが採用した哲学は、全ての階層の人々を結びつけ、計画段階から参加してもらい、なにをするか、変化が起きるようになんて手助けするかについて、みんなで共有することだ。

# 恐れのない組織

エイミーエドモンドソン  
Amy Edmondson



**Amy C. Edmondson**

NOVARTIS PROFESSOR OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT

**Fearless  
Organization**

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6451>

「心理的安全性」が  
学習・イノベーション・  
成長をもたらす

Creating Psychological Safety in the Workplace  
for Learning, Innovation, and Growth

Amy C. Edmondson  
エイミー・C・エドモンドソン著  
野中智子訳 村瀬俊朗監訳

The Fearless Organization  
恐れのない組織

「心理的安全性」  
提唱者による  
ベストセラー!

累計  
8万部  
突破

エール株式会社取締役  
篠田真貴子氏推薦!

理論と豊富なケーススタディを軸に、  
実践への示唆まで語る  
包括的な一冊。

英治出版

# イノベーションと組織

# Google re:Work

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/>

イノベーション  
チーム  
ピープルアナリティクス  
マネージャー  
偏見の排除  
学習と能力開発  
採用  
目標の設定

# イノベーションが生まれる職場環境をつくる



“イノベーションとは、  
新しいアイデアを**取り入れて**形にし、  
それを**試して**実装するプロセスです。”

[https://rework.withgoogle.com/jp/guides/  
foster-an-innovative-  
workplace#introduction](https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction)

## イノベーションが生まれる職場環境をつくる

新しいアイデアを  
取り入れて  
形にし、  
それを  
試して  
実装する  
プロセスです

“イノベーションとは、  
新しいアイデアを**取り入れて**形にし、  
それを**試して**実装するプロセスです。”

# イノベーションが生まれる職場環境をつくる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ イノベーションとは、  
新しいアイデアを取り入れて形にし、  
それを試して実装するプロセスです。

新しいアイデアを生み出すために  
発揮するのが創造性で、  
**イノベーションと創造性は異なります。**  
創造性はイノベーションの重要な要素  
ですが、プロセスの1ステップに  
すぎません。

”

# イノベーションが生まれる職場環境をつくる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

- “ Google では、次の 5 つの要因が新しいアイデアの創造と活用につながると考えています。
- ビジョン共有
  - 自主性
  - 内発的動機付け
  - リスクテイク
  - つながりとコラボレーション ”

# イノベーションが生まれる職場環境をつくる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ Google では、次の 5 つの要因が新しいアイデアの創造と活用につながると考えています。

- **ビジョン共有**
- 自主性
- 内発的動機付け
- リスクテイク
- つながりとコラボレーション ”

# イノベーションが生まれる職場環境をつくる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

- “ Google では、次の 5 つの要因が新しいアイデアの創造と活用につながると考えています。
- ビジョン共有
  - **自主性**
  - 内発的動機付け
  - リスクテイク
  - つながりとコラボレーション ”

# イノベーションが生まれる職場環境をつくる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

- “ Google では、次の 5 つの要因が新しいアイデアの創造と活用につながると考えています。
- ビジョン共有
  - 自主性
  - **内発的動機付け**
  - リスクテイク
  - つながりとコラボレーション ”

# イノベーションが生まれる職場環境をつくる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

- “ Google では、次の 5 つの要因が新しいアイデアの創造と活用につながると考えています。
- ビジョン共有
  - 自主性
  - 内発的動機付け
  - **リスクテイク**
  - つながりとコラボレーション ”

# イノベーションが生まれる職場環境をつくる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ Google では、次の 5 つの要因が新しいアイデアの創造と活用につながると考えています。

- ビジョン共有
- 自主性
- 内発的動機付け
- リスクテイク
- **つながりとコラボレーション** ”

# 主体性と好奇心を奨励する



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“

従業員に自分なりの  
斬新なアイデアを生み出して  
もらいたいと思うなら、  
**信頼して仕事を任せる**だけでなく、  
**リスクを冒す**ことを  
許容する必要があります。 ”

# 十分な情報を与える。



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“

今後のサービス リリースから  
コードベースのアクセス、  
ポストモーテム（プロジェクト  
終了後の分析検証）の資料まで、  
**Google 社員は膨大な情報への  
アクセスを許されています。**”

# 好奇心を刺激し質問を奨励する。



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ Google では、  
全体会議の半分の時間を  
質疑応答に割いて、  
Google 社員に**質問や提案の機会**を  
与えることも少なくありません。  
研究によると、好奇心は職場での  
学習意欲や就業意欲、業績を  
高めることがわかっています。 ”

# アイデアを探求する手段を提供する。



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ これには、時間、資金など  
必要なリソースに関する  
障壁を取り除くことが  
含まれます。  
**投資せずにイノベーションを  
期待することはできません。** ”

# アイデアを探求する手段を提供する。



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ 20% ルールは強制ではなく、  
実際にサイドプロジェクトに  
時間を割いている Google 社員は  
多くありません。それでも、  
常に新しいアイデアの探究を  
全員に奨励しているので、  
いざアイデアに従って  
行動する段階で嫌々受け入れる  
ということはありません。

”

# 学びの文化を育てる。



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ Python のコードから  
小型機の操縦まで、  
実にさまざまなスキルを  
教え合っています。  
こうした**従業員の内なる意欲**に  
火をつけることで、  
創造的な問題解決力を  
養うことができます。 ”

失敗から学ぶ

# 失敗から学ぶ



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ イノベーション プロセスには  
リスクがつきものです。  
**新しいアイデアのなかには  
失敗するものもあってしかり**です。  
失敗を恐れるとイノベーションは  
そこで止まってしまいう  
可能性があります。

”

# 失敗から学ぶ



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ 心理的安全性の研究者であるエイミー・エドモンドソン氏が組織での失敗に対する対応について複数の経営幹部にインタビューしたところ、**非難すべき行為が原因で起こった失敗はほとんどない**、すなわち本当の意味で誰かの責任といえる失敗は全体の2~5%くらいにすぎないだろうとの回答を得ました。 ”

# 失敗から学ぶ

“ 心理的安全性の研究者である  
エイミー エドモンドソン氏が



## Amy C. Edmondson

NOVARTIS PROFESSOR OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT

# Fearless Organization

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6451>

「心理的安全性」が  
学習・イノベーション・  
成長をもたらす

Creating Psychological Safety in the Workplace  
for Learning, Innovation, and Growth

Amy C. Edmondson  
エイミー・C・エドモンドソン  
野村智子訳 村瀬俊朗監訳

The Fearless Organization  
恐れのない組織

「心理的安全性」  
提唱者による  
ベストセラー!

累計 8万部  
突破

エール株式会社取締役  
篠田真貴子氏推薦!

理論と豊富なケーススタディを軸に、  
実践への示唆まで詰る  
包括的な一冊。 英治出版

# 失敗から学ぶ



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

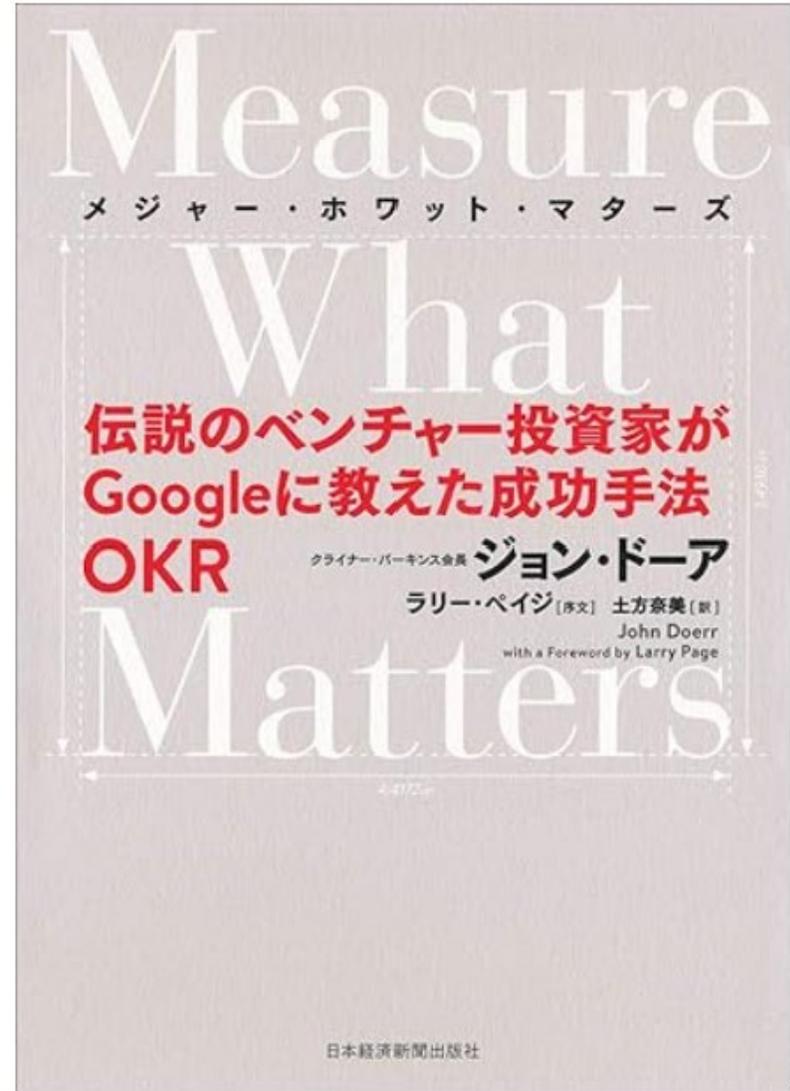
“  
にもかかわらず  
彼らは同時に、  
**失敗の 70~90% は依然  
誰かが責任を取るべきと  
捉えられている、  
とも答えています。**  
”

# 失敗から学ぶ



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ Google では、  
四半期ごとにリーダーが  
全社員の前で、  
**設定した目標と  
その成果指標（OKR）** に  
照らし合わせて  
業績評価を行います。 ”



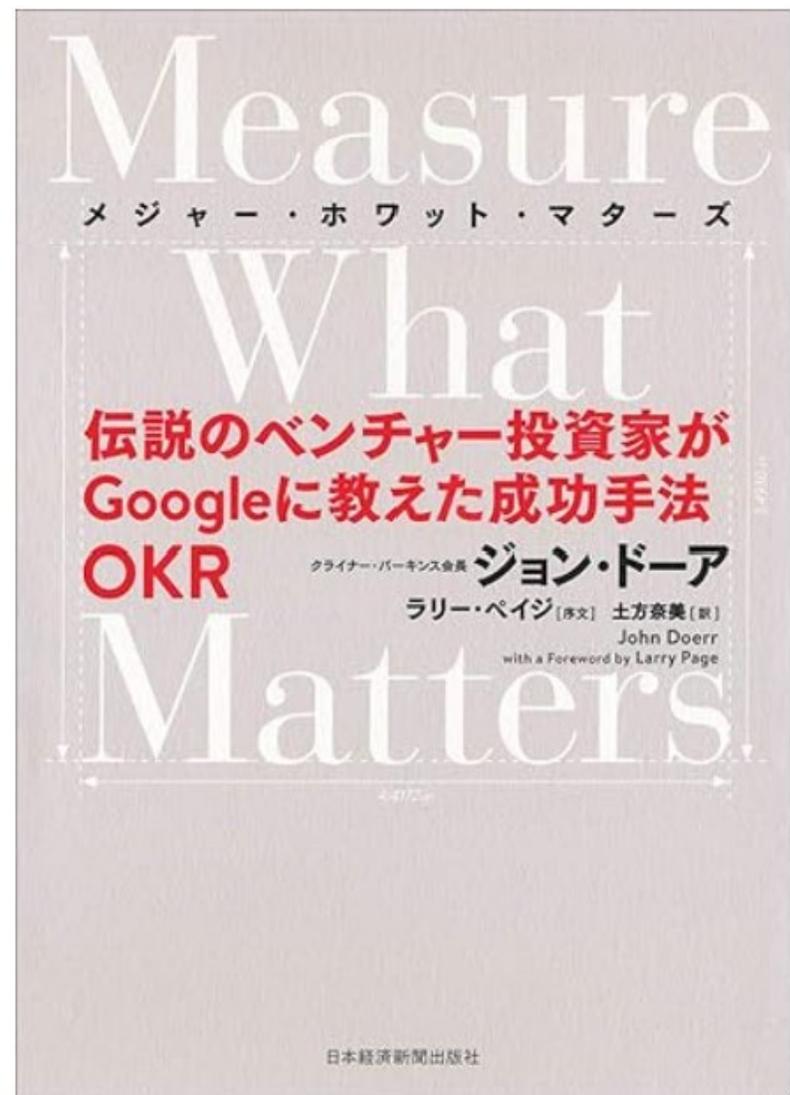
## OKR (Objective & Key Results )

大規模なビジネス転換をしたことで有名なインテルのアンディー・グローブ会長(当時)の目標管理システムを元に行っている。

### MBO vs OKR

M B O	O K R
「何を」	「何を」「どのように」
年次	四半期ごと、あるいは月次
非公開、タコツボ化	公開、透明性
トップダウン	ボトムアップあるいは水平展開(~50%)
報酬と連動	報酬とはほぼ完全に分離
リスク回避	積極的、野心的

<https://www.amazon.co.jp/dp/4532322405/>



## OKR

「何を」「どのように」

四半期ごと、あるいは月次

公開、透明性

ボトムアップあるいは水平展開(~50%)

報酬とはほぼ完全に分離

積極的、野心的

# 失敗から学ぶ



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ どのチームも目標を100%達成していないことがほとんどですが、  
**進捗状況や失敗の詳細を隠すことなく共有し、**  
設定した目標を達成できなかった理由、学んだこと、次に進むための計画をリーダーが説明するようになっています。 ”

# 失敗から学ぶ



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“このように失敗を手本とし、  
失敗から学んだことを共有して  
成功へ導く道筋を立てる  
ことができれば、  
**失敗自体は問題ではない**  
という強力なメッセージが  
**全社員に伝わります。**”

**リーダーが率先する**

# 失敗から学ぶ



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

プレモーテム:

“プロジェクトが始まる前に  
チームで集まって、  
プロジェクトが**失敗につながる**  
**あらゆる可能性**について話し合う”

ポストモーテム:

“プロジェクトの立ち上げ時や  
**サービスに重大な障害が生じた**  
**ときも同様に、...**”

従業員同士をつなげる

# 従業員同士を つなげる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ Google は数年前に、研究者のスペンサー・ハリソン氏と共同で新入社員のアイデアがどのように行き詰まってしまっているのかを調査しました。

この調査では、**新入社員による優れたアイデアのほとんどは途中で立ち消えになっているとわかりました。**

”

## 従業員同士をつなげる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ところが**経験豊富な従業員と組む**と、彼らがもたらす多くの情報、サポート、つながりのおかげで、新入社員の優れたアイデアが有意義なものに発展する可能性が高くなったのです。このように**見落とされてきたアイデアに光を当てる**ために、従業員同士がつながりを持てるように**組織としてサポート**できる手だてを考えてみましょう。”

# 従業員同士を つなげる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ Google では、部門間のつながりを奨励し実現するために「ピアボーナス」という制度を取り入れています。これは、Google 社員が別の部門の社員の貢献を認めるために、互いのマネージャーの承認を得たうえでボーナスを送り合う仕組みです。

”

# 従業員同士を つなげる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ Google 社員は毎年、業務評価の一環として同僚から**フィードバック**を受け取ります。また、簡単なリアルタイム**フィードバック**ツールを使って、年間を通して**フィードバック**を送り合うことが**推奨**されています ”

# 従業員同士を つなげる



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ 社員が罰されることを**恐れ**たり  
**恥ずかしい**と思ったりすることなく、  
互いにリスクを取ることが  
できる環境ならば、  
このような**精神面でのサポート**や  
**建設的なフィードバック**が  
生まれやすくなります。 ”

# 心理的安全性を 高める

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“ Google のリサーチチームが発見した、チームの効果が高いチームに固有の **5つの力学**のうち、圧倒的に重要なのが心理的安全性です。リサーチ結果によると、心理的安全性の高いチームのメンバーは、 ”

# 心理的安全性を 高める

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“ Google からの**離職率が低く**、  
他のチームメンバーが発案した  
多様な**アイデア**をうまく利用  
することができ、  
**収益性が高く**、  
「効果的に働く」と  
**マネージャーから評価される**  
機会が**2倍多い**、  
という特徴がありました。 ”

# 心理的安全性を 高める



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“ 「**チームの心理的安全性**」 という概念を最初に提唱したのは、ハーバード大学で組織行動学を研究するエイミー エドモンソン氏です。同氏は、この概念を「対人関係においてリスクのある行動をしても**このチームでは安全**であるという、**チームメンバーによって共有された考え**」と定義しています。 ”

# 心理的安全性を 高める



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“ 「チームの心理的安全性」

このチームでは  
安全  
チームメンバーによって  
共有された考え

”

# 心理的安全性を 高める

≡ Google re:Work



「効果的なチームとは何か」を  
知る

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

## チームの心理的安全性

このチームの中では

- リスクをとれる
- 非難されない
- バカにされない

と、メンバーが信じている。

# 想定している組織図が根底から違う可能性



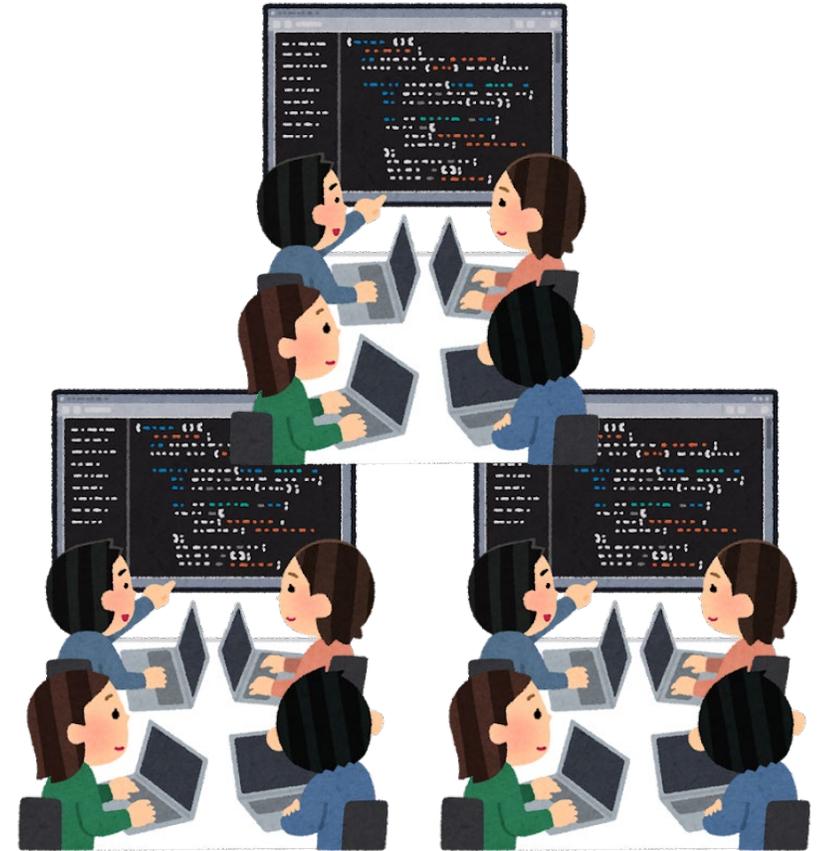
VS



# 想定している組織図が根底から違う可能性



VS



# 心理的安全性を 高める

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“ チームの心理的安全性がどの程度のレベルであるかを調べる際、  
**エドモンソン**氏は、次の文が自分自身に強く当てはまるかどうかをチームメンバーに尋ねます。”

# 心理的安全性を 高める

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

- “
1. チームの中で**ミス**をすると、たいてい**非難**される。
  2. チームのメンバーは、課題や難しい問題を**指摘**し合える。”

# 心理的安全性を 高める

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“ 3. チームのメンバーは、  
自分と異なる  
ということを理由に  
他者を拒絶する  
ことがある。 ”

# 心理的安全性を 高める

≡ Google re:Work



「効果的なチームとは何か」を知る

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

- “ 4. チームに対して  
**リスクのある行動を**  
しても安全である。  
5. チームの他のメンバーに  
**助けを求めることは**  
難しい。 ”

# 心理的安全性を 高める

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“ 6. チームメンバーは誰も、  
自分の仕事を意図的に  
おとしめるような  
行動をしない。 ”

# 心理的安全性を 高める

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“ 7. チームメンバーと  
仕事をするとき、  
自分のスキルと才能が  
**尊重**され、  
活かされている  
と感じる。 ”

# 心理的安全性を 高める

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“ **エドモンソン**氏は、TEDx Talks でのスピーチの中で、チームの心理的安全性を高めるために個人にできる簡単な取り組みとして、次の3点を挙げています。 ”

# 心理的安全性を 高める

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

- “
1. 仕事を実行の機会ではなく**学習の機会**と捉える。
  2. **自分が間違う**ということを認める。
  3. 好奇心を形にし、**積極的に質問する。**
- ”

# アジャイルなマインドセット

すごい  
似てた

	こちこち	アジャイル
能力は	変わらない	成長できる
目的は	見栄えのよさ	学び
挑戦を	避ける	受け入れる
失敗は	自分を決める	情報をくれる
努力は	才能のない人	熟達への道
挑戦への反応	無力感	弾力/回復力



Linda Rising

[EnterpriseZine] 失敗を学びに変えるアジャイルなマインドセットとは? ~Agile 2011 Conference  
<http://enterprisezine.jp/iti/detail/3400>

# 5つの力学

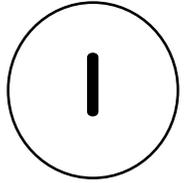
# 5つの力学



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>



# 5つの力学



≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“**心理的安全性:**  
心理的安全性とは、対人関係においてリスクある行動を取ったときの結果に対する個人の認知の仕方、つまり、「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうかを意味します。”

# 5つの力学

2

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“ 相互信頼: 相互信頼の高いチームのメンバーは、クオリティの高い仕事を時間内に仕上げます（これに対し、相互信頼の低いチームのメンバーは責任を転嫁します）。

”

# 5つの力学

3

“

**構造と明確さ：**  
効果的なチームをつくるには、職務上で要求されていること、その要求を満たすためのプロセス、そしてメンバーの行動がもたらす成果について、個々のメンバーが理解していることが重要となります。

”

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

# 5つの力学

4

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“ 仕事の意味：  
チームの効果を向上するためには、仕事そのもの、またはその成果に対して目的意識を感じられる必要があります。仕事の意味は属人的なものであり、経済的な安定を得る、家族を支える、チームの成功を助ける、自己表現するなど、人によってさまざまです。 ”

# 5つの力学

5

≡ Google re:Work



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness>

“インパクト：  
自分の仕事には意義があるとメンバーが主観的に思えるかどうかは、チームにとって重要なことです。個人の仕事が組織の目標達成に貢献していることを可視化すると、個人の仕事のインパクトを把握しやすくなります。”

# リーダーシップを 示して指導する



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“リーダーは、イノベーションを生み出す環境を作るうえで重要な役割を果たします。幹部職であろうと少人数のチームのマネージャーであろうと、そのマネジメントスタイルは部下の仕事のやり方に影響します。”

# リーダーシップを示して指導する



<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

“ 創造性に関する研究の第一人者である テレサ アマビール は、マネージャーが無意識に創造性を抑圧しないようにするための 6 つの方法を提案しています。 ”

# リーダーシップを示して指導する



イノベーションが生まれる  
職場環境をつくる

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/foster-an-innovative-workplace#introduction>

- “ 1. キャパシティだけを見て  
**機械的に仕事を割り当てない。**  
2. 目標を設定したら、あとは**任せる。**  
3. **誤った期限**を設定しない。  
4. 「なあなあ」慣れ合いの  
**チーム**に迎合しない。  
5. **批判的な態度を取らない。** ”

むちゃくちゃ  
アジャイル  
っぽい

- “
1. キャパシティだけを見て  
機械的に仕事を割り当てない。
  2. 目標を設定したら、あとは任せる。
  3. 誤った期限を設定しない。
  4. 「なあなあ」慣れ合いの  
チームに迎合しない。
  5. 批判的な態度を取らない。”

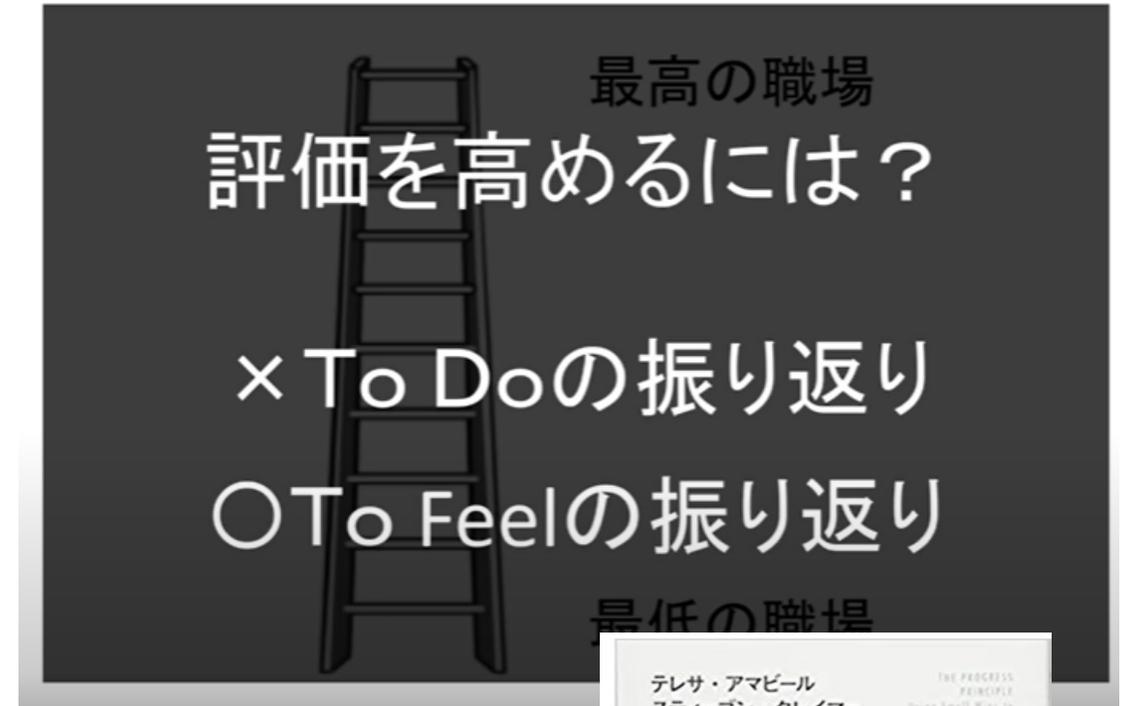
# 進捗の法則

# テレサ・アマビール さんの本の話



幸福度の高い組織をつくるには「1日の終え方」「雑談」「信頼」を大切にしよう！これからの企業に必要な「Well-being（ウェルビーイング...」

<https://www.youtube.com/watch?v=-PViKTC9WLY&t=416s>



# 進捗の法則

## インナーワークライフ (個人的職務体験)

## 従業員の 日誌を調査



やりがいのある仕事が**進捗**すること

“マネジャーたちは、多くのビジネス本が喧伝するような、「評価」や、「具体的なインセンティブ」や、「明確な目標」といった手段を好んでいた。(中略)

いかなるマネジャーの職務記述書も、まず「**毎日部下たちの進捗を**”  
**手助けすること**」を記すべきだ。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4862762409/>

# 自己効力感



<https://www.amazon.co.jp/dp/4862762409/>

“人はよく「これは仕事だ。パーソナルなことではない」と言う。しかし**仕事こそパーソナルなもの**である。特にキャリア形成に向けて何年も教育に投資してきた専門職の人間たちは、自分の仕事と自分のアイデンティティを重ね合わせている。”

“**自己効力感** - 自分には望む目標を達成するために求められる作業を**プランニング**し**実行する能力があるという信念**だ。”

# 障害と感情



<https://www.amazon.co.jp/dp/4862762409/>

“研究では、個人的に重要な目標の達成を目指す際に障害に出くわすと(重要でない目標を目指すときと比べて)被験者は**より自分のことに意識が集中**し、それらの障害に思いを巡らす時間が増えるという。自分のことに集中しすぎると**気分の落ち込みに繋がることが多い**ため、こうした研究結果は、個人のアイデンティティや自尊心にとって重要な目標と実際の成果の間に食い違いがあると、健全な感情が短期的に傷つけられる可能性があることを示唆している。”

# 進捗は 動機付け



<https://www.amazon.co.jp/dp/4862762409/>

“ 個人的に意義のある目標へ向けて前進したとき、あるいはその目標が達成されたとき、期待と現実が噛み合って人は気分が良くなり、自己効力感がポジティブなものになり、次の仕事により張り切って取り組むようになり、心も次の物事に移っていける。

**進捗**は難しい挑戦をためらいなく受け入れ、より持続的に取り組んでいくよう人を**動機づけ**するものだ。

”

# ガチ 三流プログラマが 超巨大クラウド開発の 最前線にいくとどうなるか？

世界一流エンジニアたちの思考法を真似したら  
“仕事と人生が変わった” 男の話

「○○○をやめる」だけで  
生産性が爆上がりする！

- “脳の酷使”をやめる
- 「準備」と「持ち帰り」をやめる
- マルチタスクをやめる
- “情報の詰め込みすぎ”をやめる
- 上からの管理をやめる……etc.

誰でも  
できた技！

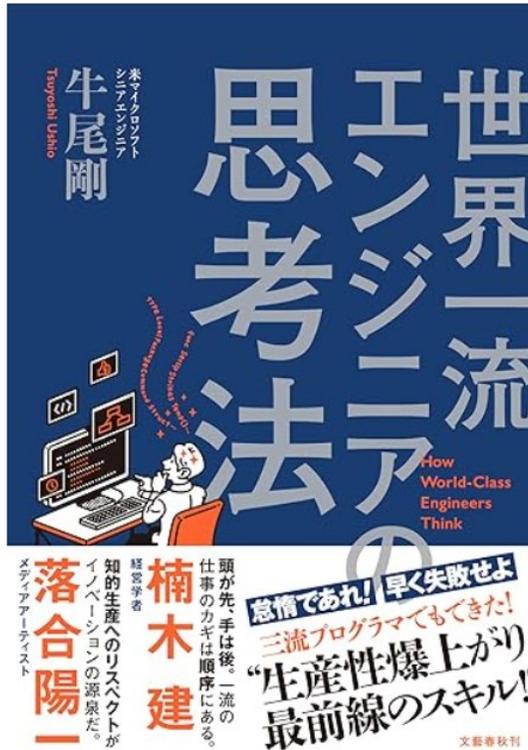


Ushio Tsuyoshi  
米マイクロソフト シニアソフトウェアエンジニア



<https://books.bunshun.jp/ud/book/num/9784163917689>

# 自己効力感

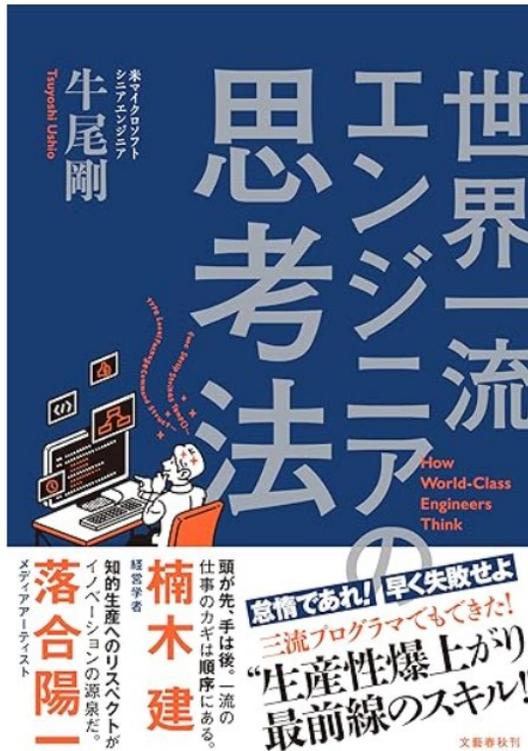


<https://www.amazon.co.jp/dp/4163917683>

“**自分が仕事をコントロールできている**という感覚、何かわからないことがあっても、**「自分ならやれる」**と思える感覚だ。半世紀以上あがいて求め続けてきたものが、アメリカで手に入るとは思いもよらなかった。(中略)  
eXtreme Programming を開発した、科のケント・ベックは言った。  
**「私は偉大なプログラマではなく、偉大な習慣を身につけたプログラマだ」**

”

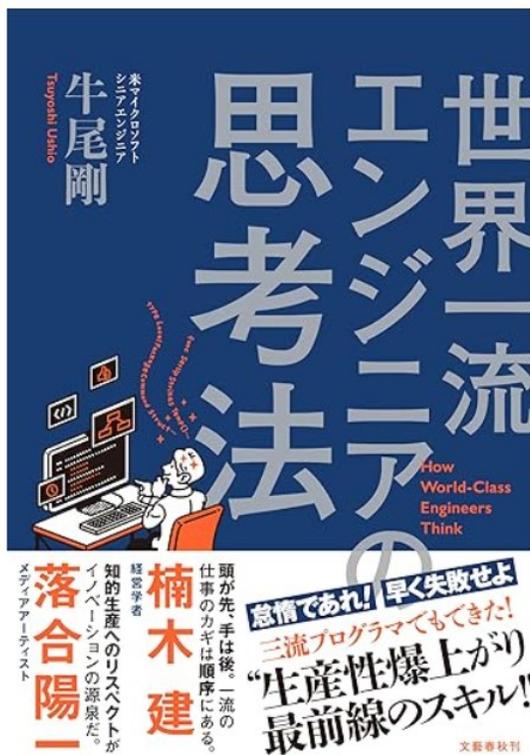
# 子供扱い しない



<https://www.amazon.co.jp/dp/4163917683>

“たとえ新人だったりインターンであっても、マネージャの接し方は同じだ。見ていると彼らもやればできる。まだ本人にセンスや能力がなくても、周囲が助けてくれるからだ。日本では、新人は「できないもの」としてエクセルのスクショとりみたいな簡単な仕事しかふらないが、**「できるもの」として大人扱い**すると、**周囲の助けを借り**につき**きちんとやれる**のだ。スキルの習得も早く、**みな堂々と自信を持った顔**をしている。今の自分の**実力以上のことは仲間が助けてくれる**という**安心感**があるからだ。”

# 絶対に急 かささない



<https://www.amazon.co.jp/dp/4163917683>

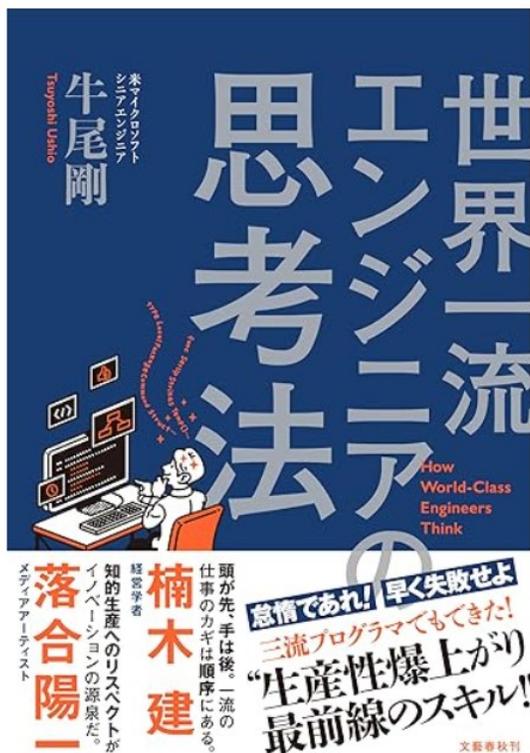
“だからマネージャは絶対に急かささない。  
私は一度も「早くしてください」と言わ  
れたことがなく、「なんだか遅くてごめ  
んな」と言うのと、「いやそんな気にすん  
なよ」「よくあることだよ」と励まして  
くれる。

(中略)

プログラマたちがきちんと理解して実装  
できるようになれば、次からは開発が速  
くなる。だからマネージャとしては急か  
ないことによって「未来への投資」をし  
ているようにも見える。

”

# 信頼する

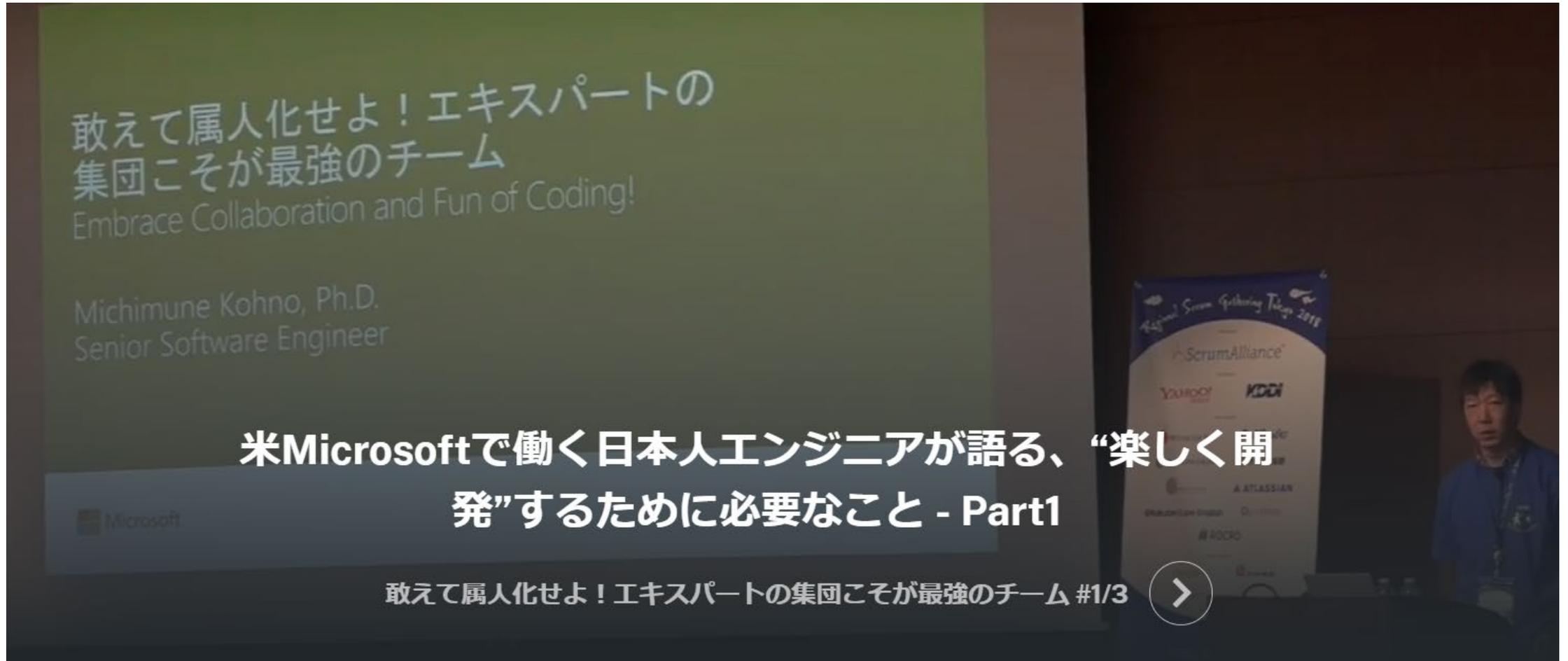


<https://www.amazon.co.jp/dp/4163917683>

“ 考え方として、マネージャは一度仕事をプログラマに割り振ったら(あるいはチーム内でそれは私がやると引き受けた人がいれば)、あとはもう信頼するしかない。その選択が最適だったと、その人を信頼し切る。当人が一生懸命やって時間がかかったなら、それが現時点でできるベストだったのだ。

”

# Microsoftの組織文化の話



<https://logmi.jp/tech/articles/320413>



<https://www.amazon.co.jp/dp/4478107246/>



<https://www.amazon.co.jp/dp/B076Q6M456/>

# オシムの



# 遺産

レガシー

島沢優子

彼らに授けた  
もうひとつの言葉

日本サッカーの発展に多大な影響を与えたイビチャ・オシムから人知れず「もうひとつの言葉」を授かった人たちがいた。育成、普及、指導、教育、リーダーシップ研究、スポーツ医療…様々な分野でオシムのフィロソフィーを受け継ぐ11人の男たちの情熱と葛藤とは？気鋭のスポーツジャーナリストが伝える

オシムが遺してくれたものを  
日本の未来にどう活かしていくべきか？

竹書房

“ オシムがコーチとして行った行動の演繹的(三段論法に類似したもの)分類では  
「知的刺激」  
「高いパフォーマンスへの期待」  
「刺激的な動機づけ」  
「集団目標の受容の促進に関するコメント」  
が多く得られた。 ”

まとめ

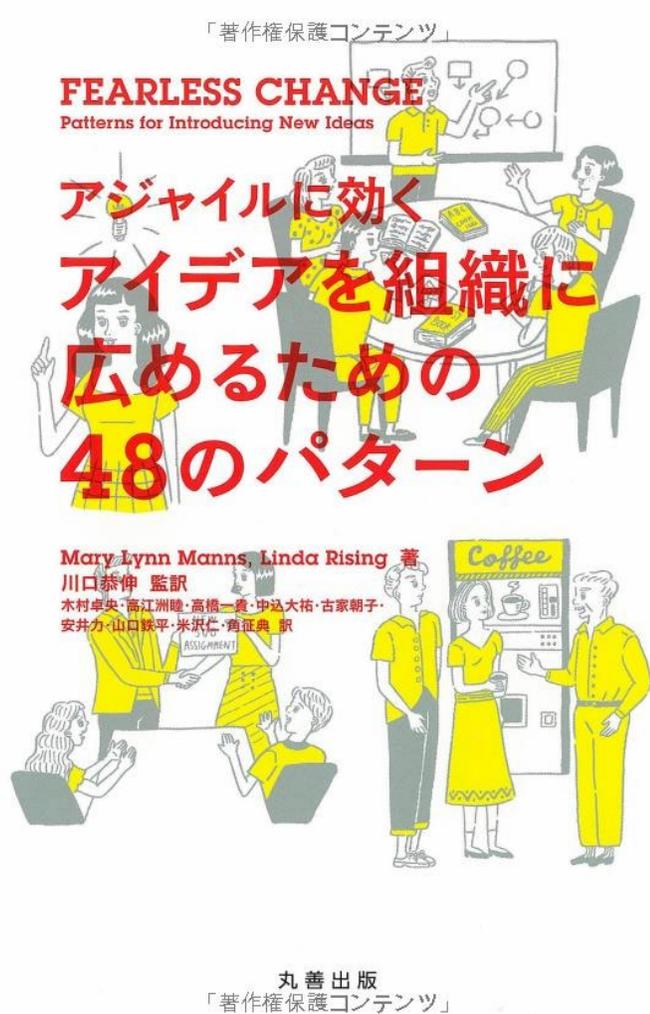
# 全部話せたかどうかわかりませんが、まとめ

1. 自分がやりやすくするために  
組織に普及させる戦略を考える。  
そこで **Fearless Change** のパターン。
2. 生産性の高い組織についてGoogleが  
**re:Work**にまとめてくれている。
3. **モチベーション**のある人々のチームに  
**心理的安全性**を確保する。
4. リーダーの**マネジメントスタイル**が重要。

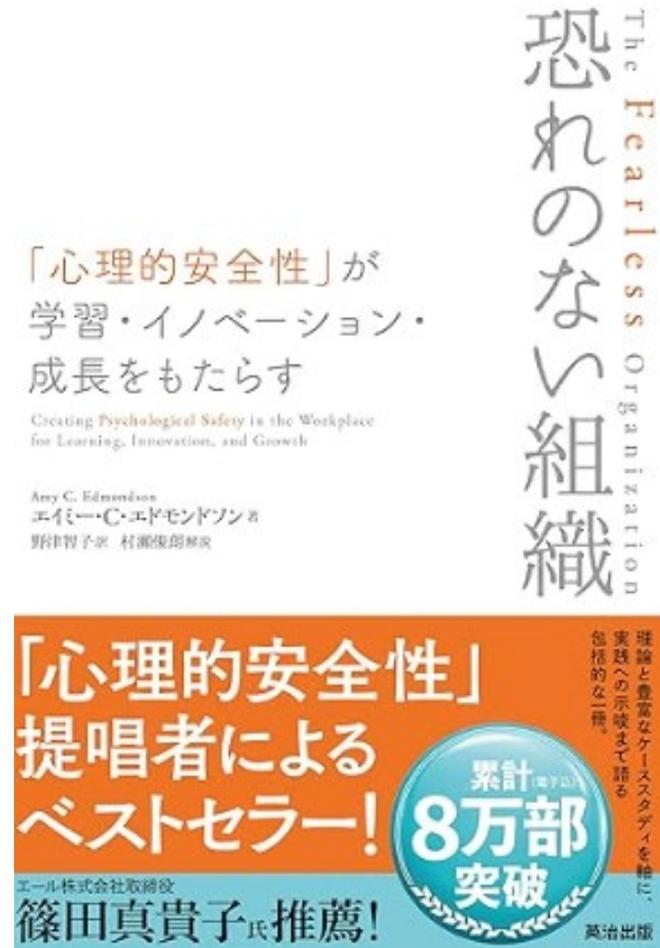
# 所感

- 組織もイノベーションも人が作る。
- 作業はどんどん自動化され、人が残る。
- ソフトウェアの発達は積層と  
インタフェースのシンプル化。
- 現場の判断で即応するために、  
その場で判断できるチームを育てる。
- 指示より教育、概念より模擬練習
- ただ結果としての成果を求めるより、  
それを求めるモチベーションを高める。
- 目標と内発的動機付け、小さな成功

# 参考資料



<https://www.amazon.co.jp/dp/462108786X/>



<https://www.amazon.co.jp/dp/4862762883/>