

組織に

新しい「芯」をつくらう

市谷聡啓

Ichitani Toshihiro

市谷 聡啓

Ichitani Toshihiro

- ✓ チーム、部署、事業、組織でのアジャイル適応支援
(株式会社レッドジャーニー)
- ✓ 特に専門は
「仮説検証、アジャイル開発、組織アジャイル」
- ✓ この数年の取り組み
行政でのアジャイル、大企業DX・組織変革 (製造・製薬ほか多数)
地域DX (地域企業のコミュニティ)

KAIZEN カイゼン・ジャーニー JOURNEY

市谷 聡啓 | 新井 剛

Can we change the world?

たった1人からはじめて、「越境」するチームをつくるまで

開発の神髄をストーリーで学ぶ!

「日本の現場」に寄り添ったアジャイルの実践

本書に登場するフラグメンツ

モアプログラミング | バリューストリームマッピング | ユーザーストーリーマッピング

仮説キャンバス | ハンガーフライト | リーダーズインテグレーション | ファイアフィンガー | カンバン

TEAM チーム・ジャーニー JOURNEY

市谷 聡啓 著

Can we become a team to co-think and co-create?

ゼロの状態から最強のチームをつくりあげるまで

チームづくりをストーリーで学ぶ!

ともに考え、ともにつくる

スクラムやアジャイルを導入した現場で直面する開発チーム、マネジメントの問題に立ち向かう

本書に登場するフラグメンツ

出発のための3つの問い | 段階的設計 | ドラッカー風エクササイズ8選 | 新規市場

フォメーション・パターン | コンウェイの法則 | 現場のデザイン | 実務的仮説検証 | 成功報酬モデル

DIGITAL TRANSFORMATION デジタルトランスフォーメーション・ジャーニー JOURNEY

市谷 聡啓 著

組織のデジタル化から、分断を乗り越えて組織変革にたどりつくまで

DXという名の組織変革を推し進める4つの段階

DXへ挑むマネジメント、現場すべての人へ

1. 業務のデジタル化 2. スキルのトランスフォーメーション
3. ビジネスのトランスフォーメーション 4. 組織のトランスフォーメーション

DX推進のキーワード | 1分書 | 道の探検 | 協働 | アジャイルアプリゲイト | アップデートとアライアンス

コミュニケーションのストーリーミング化 | 変革推進クイックリア | 仮説検証型アジャイル開発

いちばんやさしいアジャイル開発の教本

人気講師が教えるDXを支える開発手法

豊富な図解で知識ゼロでもよくわかる!
ソフトウェア開発の実践手法
アジャイル開発の基本
チームづくりのポイント
現場で使えるプラクティス

パフォーマンスを強化する

取り組みはあなたから始める。

株式会社エヌエフ代表 市谷 聡啓

開発を楽しみましょう。

株式会社エヌエフ代表 新井 剛

まず一歩踏み出しましょう。

株式会社エヌエフ代表 VP of Engineering 小田中 尚生

「開巻100ページ」
電子書籍先行

インプレス

DO THE RIGHT THINGS RIGHT

正しいものを正しくつくる

市谷 聡啓 | Toshitomo Ichihara

プロダクトをつくるとはどういうことなのか、あるいはアジャイルのその先について

プロダクトづくりにともなう不確実性をいかに乗り越えるか?

アジャイルな探索的プロセスを精緻に言語化。問いを立て、仮説を立て、チームとともに越境しながら前進していくための実践の手引き。エンジニア、デザイナー、プロダクトオーナーなど、共創によるものづくりに挑むすべての人へ贈る、勇気と希望の書。

BNN

MAKING THE ORGANIZATION AGILE

組織を芯からアジャイルにする

市谷 聡啓 | Toshitomo Ichihara

アジャイルの回転を、あなたから始めよう。

DXの名のもと、変革が求められる時代。組織がその芯に宿すべきは、「アジャイルである」こと。

ソフトウェア開発におけるアジャイル、その可能性の中心を「組織づくり」「組織変革」に適用するための実践の手引き。組織を変えようと躍進くあなたへ贈る、DX推進・アジャイル支援の第一人者による智慧と語彙。

BNN

これまでの仕事

市谷 聡啓 | Toshitomo Ichihara

REDESIGN TO BE AGILE

これから仕事

たった1人から現実を変えていくアジャイルという方法

巨人の肩から降りて自分が始める「こと」がみんなの「始まり」につながる。

20年の時を忘れてたどりつた「新しい正解」の見つけ方をあなたに

熱意を押しつけるだけでは「あたりまえ」は変わらない。まわりを巻き込めない。

世田谷書局

The Pragmatic Programmers
Lean from the Trenches:
Managing Large-Scale Projects with Kanban

リーン開発の現場
カンバンによる大規模プロジェクトの運営

Henrik Kniberg 著
角谷信太郎 監訳 / 市谷 聡啓・藤原 大 共訳

インプレス

Agile Product
アジャイルな
プロダクトづくり

価値探索型のプロダクト開発のはじめかた

Explorer 探検

市谷 聡啓 著

現場のストーリーで学ぶ
仮説検証とアジャイルの実践

プロダクトづくりにおける成果とは何か

誰にとつてのどんなことが価値になりうるのか

この問いに向き合い、乗り越える方法を考える。

インプレス

提供



RED JOURNEY

2024 December

Red Conference

“日本の組織をRe Designする”

2024 12/6 Fri. 13:00 – 17:00

“Red for Japan”

Red Conferenceは、日本のデジタルトランスフォーメーション（DX）の現在地を明らかにし、さまざまな組織での変革（ReDesign）を共有、波及するためのカンファレンスです。

このカンファレンスでは、変革に向けてともに取り組みさせて頂いている、多様なクライアントのみなさまとの実際の活動についてご紹介します。

この場を通じ、日本の組織を前進させ、加速するきっかけをつくりましょう。そして、日本の組織変革や事業の再定義(Red for Japan)をともに目指しましょう。

参加登録はこちら



本日のテーマ



日本の組織は**変**わった！

IPA

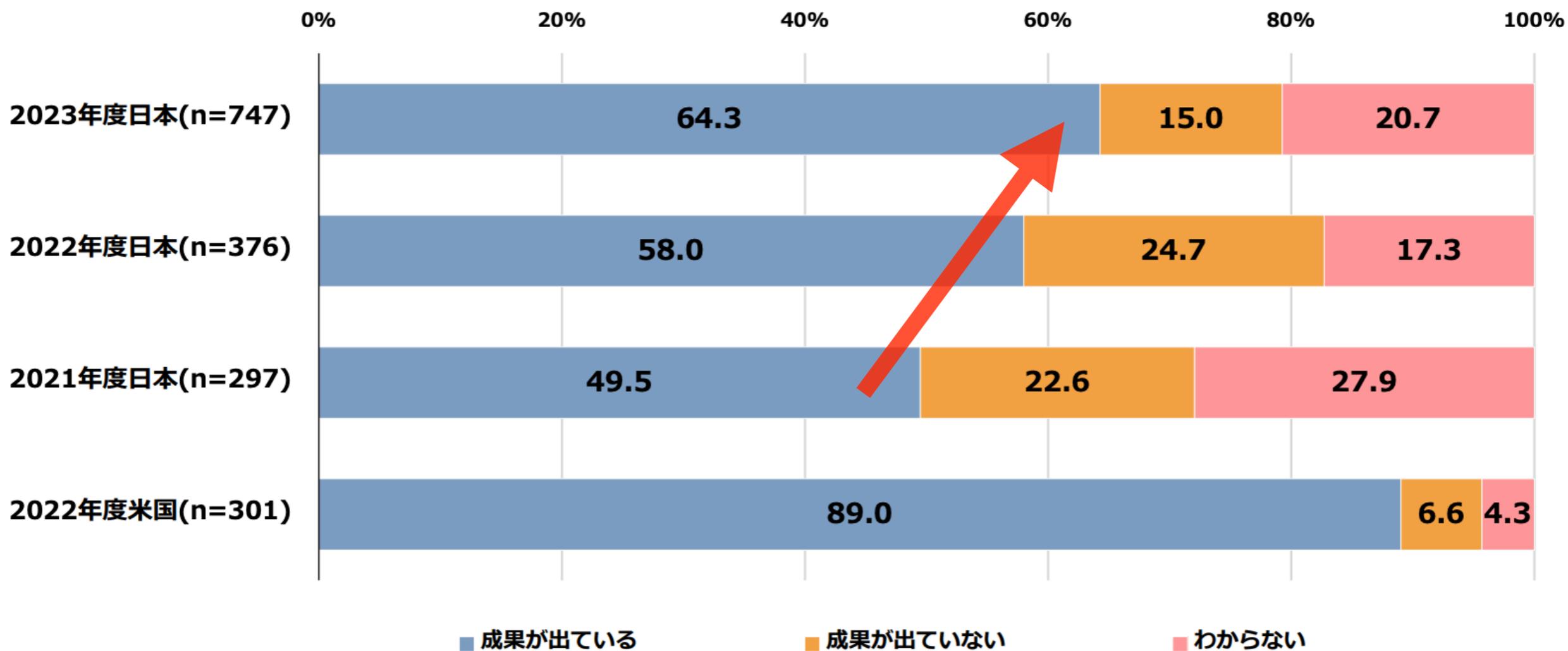
DX 動向

Digital Transformation 2024

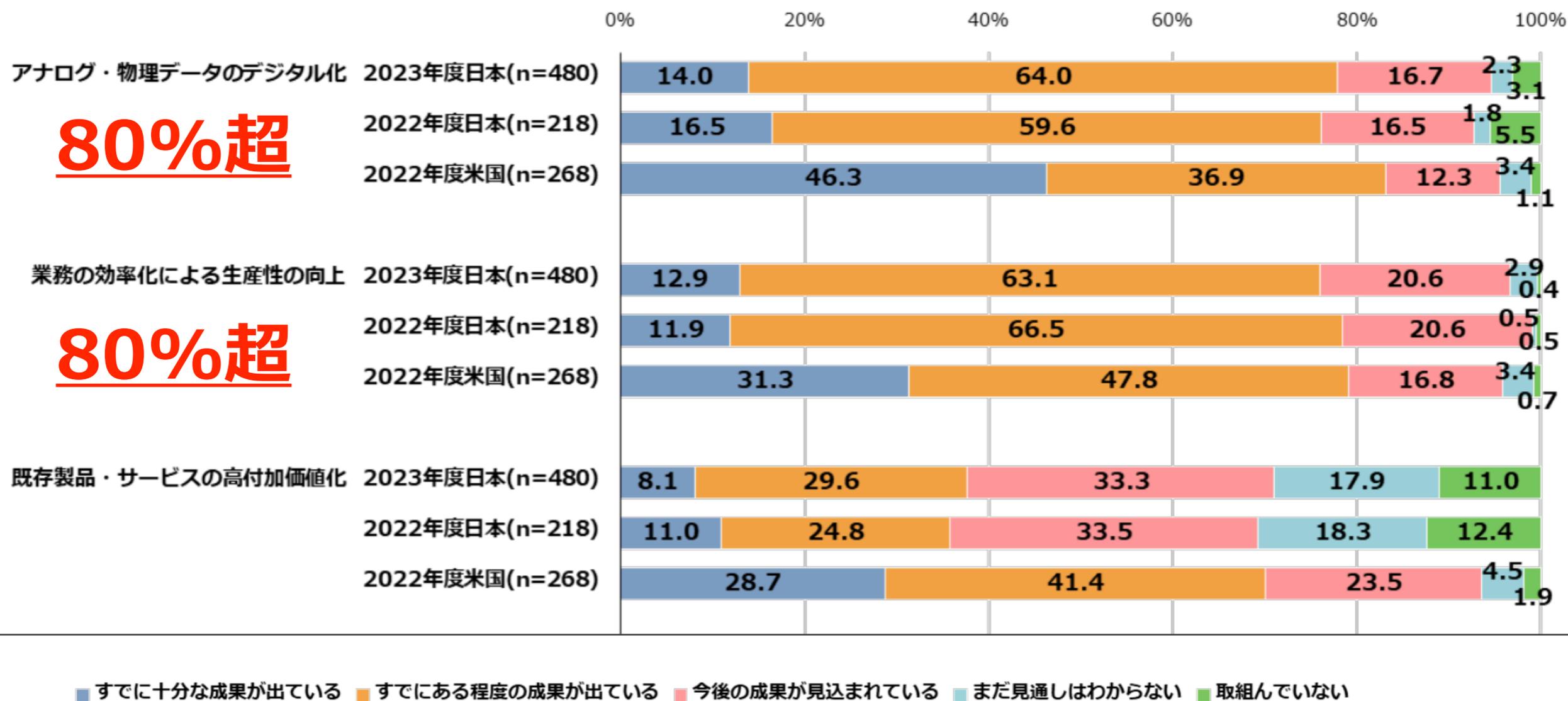
進む取組、求められる成果と変革

IPA 独立行政法人 情報処理推進機構

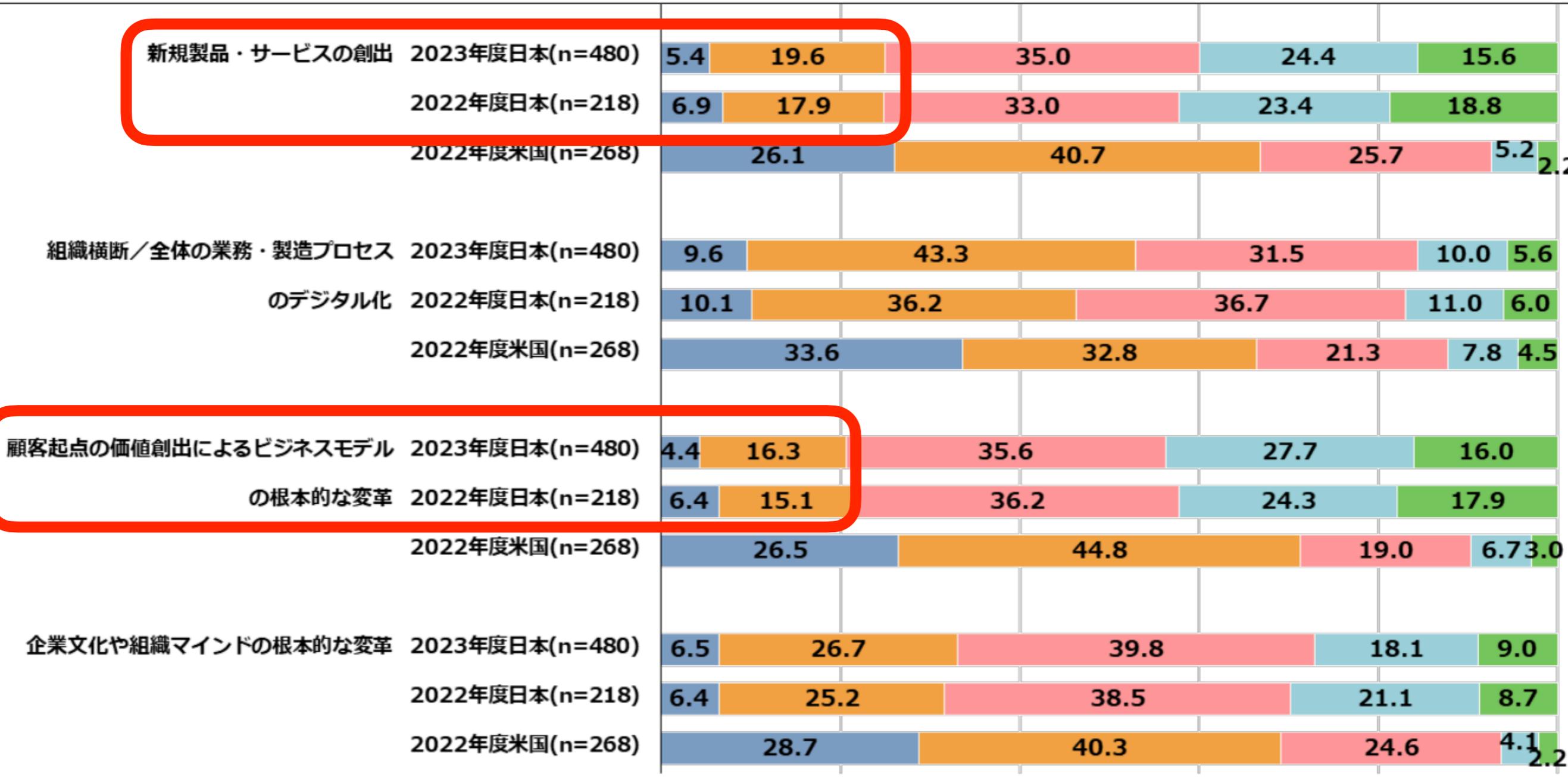
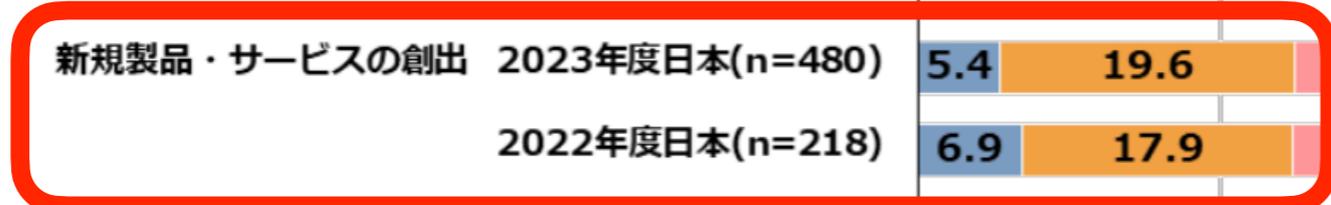
図表 1-8 DX の成果状況（経年変化および米国との比較）



図表 1-13 DX の具体的な取組項目別の成果（経年変化および米国との比較）



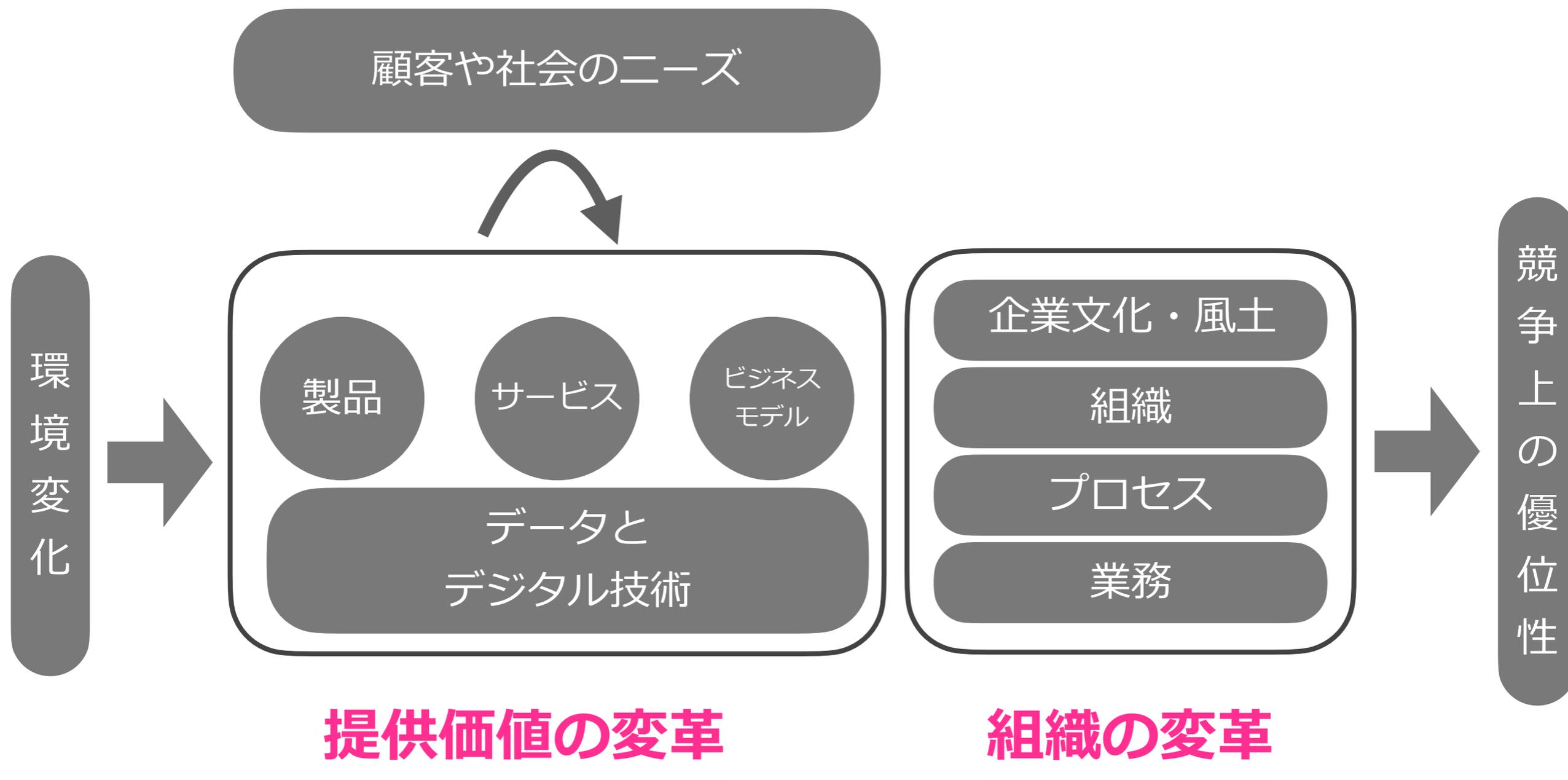
変革の成果出ている！



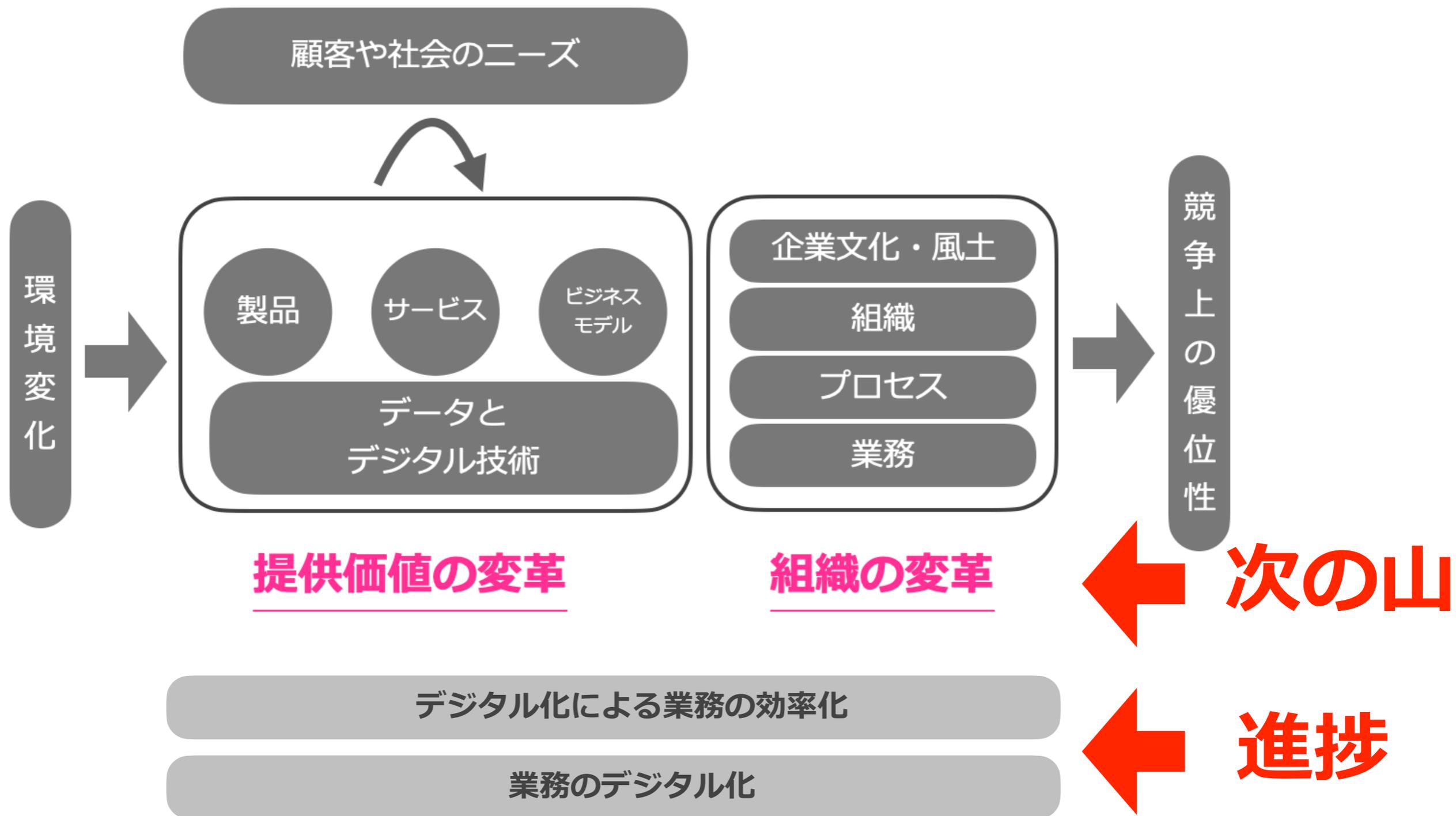
■ すでに十分な成果が出ている ■ すでにある程度の成果が出ている ■ 今後の成果が見込まれている ■ まだ見通しはわからない ■ 取組んでいない

完全に次の「山」に
ぶつかっている

両利きの変革



両利きの変革



ここからこそ

アミジャイル

アジャイル・ハウス

3F

組織で動くための「アジャイル」

(組織自体で探索と適応が可能となるために)

2F

探索と適応のための「アジャイル」

(既存事業の価値向上、新たな事業の創出のために)

1F

チームで仕事するための「アジャイル」

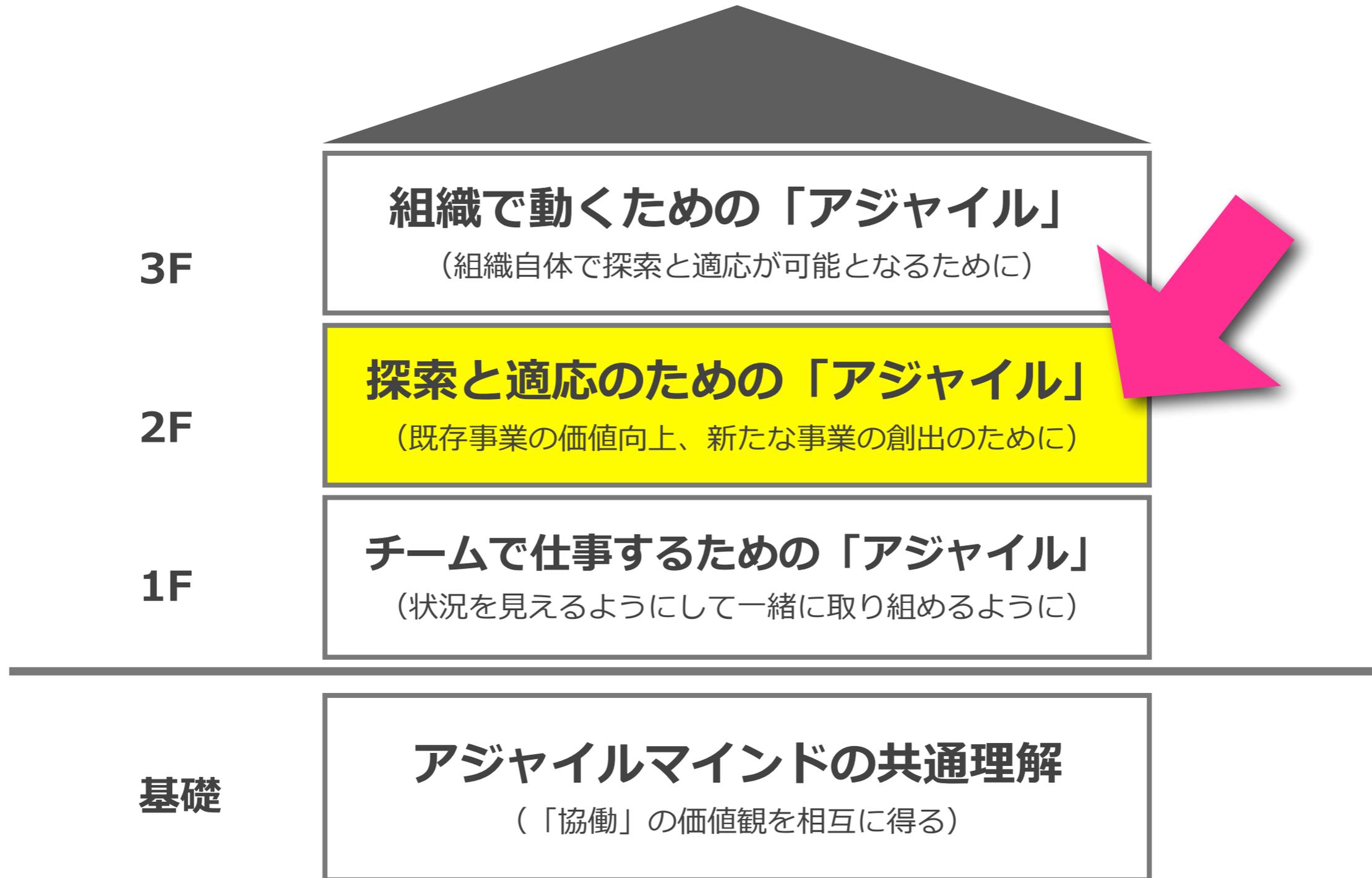
(状況が見えるようにして一緒に取り組めるように)

基礎

アジャイルマインドの共通理解

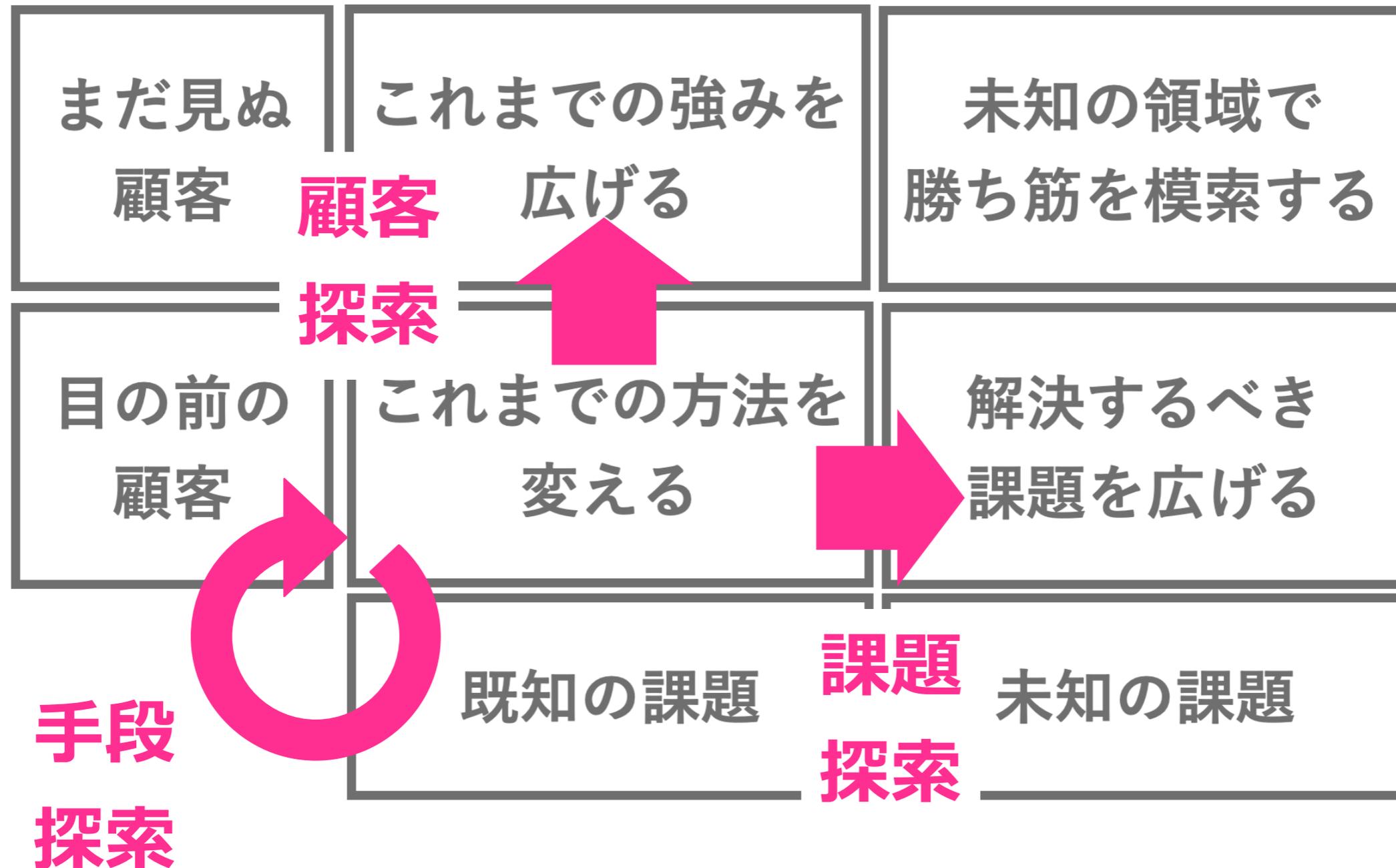
(「協働」の価値観を相互に得る)

アジャイル・ハウス



「手段」「顧客」「課題」の探索

(価値の再定義)



顧客やユーザー (=社会)
との対話を始める

仮説検証

Product
Development

新たな方向性に基づき
「具体」を実現する

アジャイル

アンラーンし、自分たち
の方向性を決め直す

むきなおり

正しいものを正しくつくる

これが...

上手くいかない！

価値創出型組織への

4つのギヤツプ

顧客起点の
マインドセット

ジャーニーの
探索スキル

職能横断
チーム

現場への
権限移譲

現業最適化組織

From

To
価値創出型組織

4つのGAP

価値創出指向の組織とは？

顧客起点のマインドセット

自社都合ではなく
顧客起点での価値創出

ジャーニーの探索スキル

業務フローではなく
カスタマージャーニー
の探索

職能横断チーム

営業/企画/開発の
職能分割ではなく
職能横断ワンチーム化

現場への権限移譲

組織長の承認や
許可ではなく
チームで考え、即応する

**目標設定が既存のまま
(短期的な収益目標)
で新たな起点が作り難い**

**計画・分析重視のまま
で探索適応の動きが
取れず、熟達しない**

顧客起点のマインドセット

自社都合ではなく
顧客起点での価値創出

ジャーニーの探索スキル

業務フローではなく
カスタマージャーニー
の探索

職能横断チーム

営業/企画/開発の
職能分割ではなく
職能横断ワンチーム化

現場への権限移譲

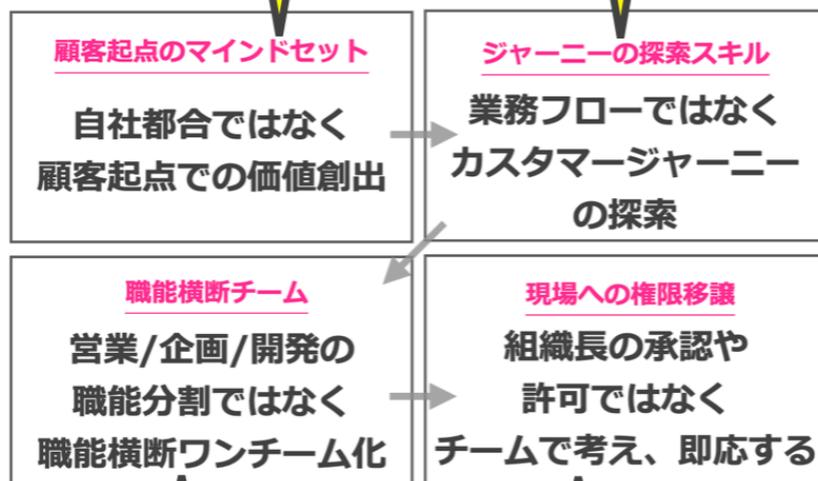
組織長の承認や
許可ではなく
チームで考え、即応する

**価値作りに期待される
各役割の振る舞いが
分からないまま
で混乱迷走**

**権限移譲されないまま
でアジリティが高まらない**

目標設定が既存のまま
(短期的な収益目標)
で新たな起点が作り難い

計画・分析重視のまま
で探索適応の動きが
取れず、熟達しない



価値作りに期待される
各役割の振る舞いが
分からないままで混乱迷走

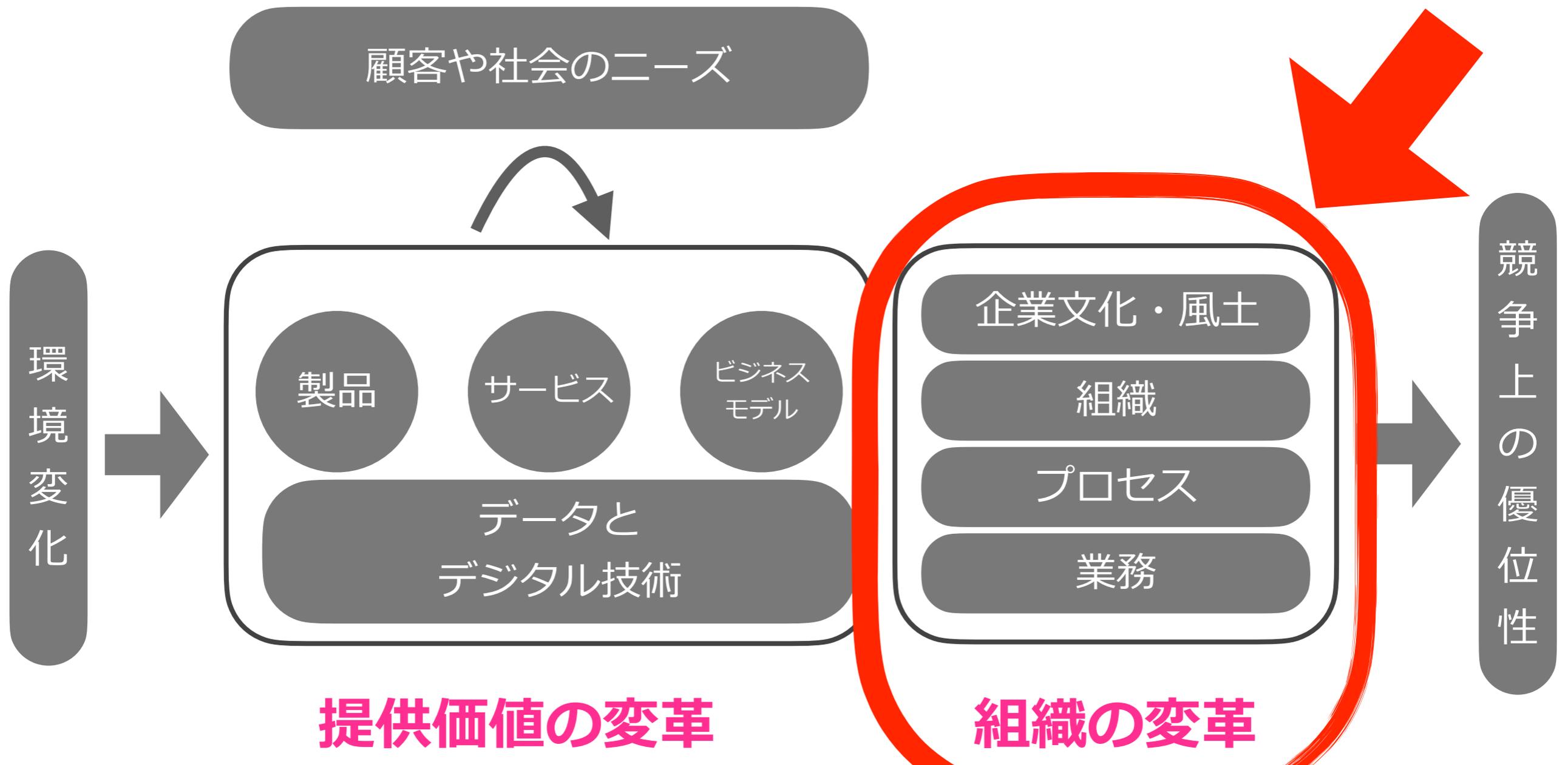
権限移譲されないまま
でアジリティが高まらない

X **N数**
(N = いっぱい)

…という状況が「山盛り」にある

疲惫

左側（価値創出）にどれだけ振っても 右側（組織構造）が既存のままでは、 突破し得ない



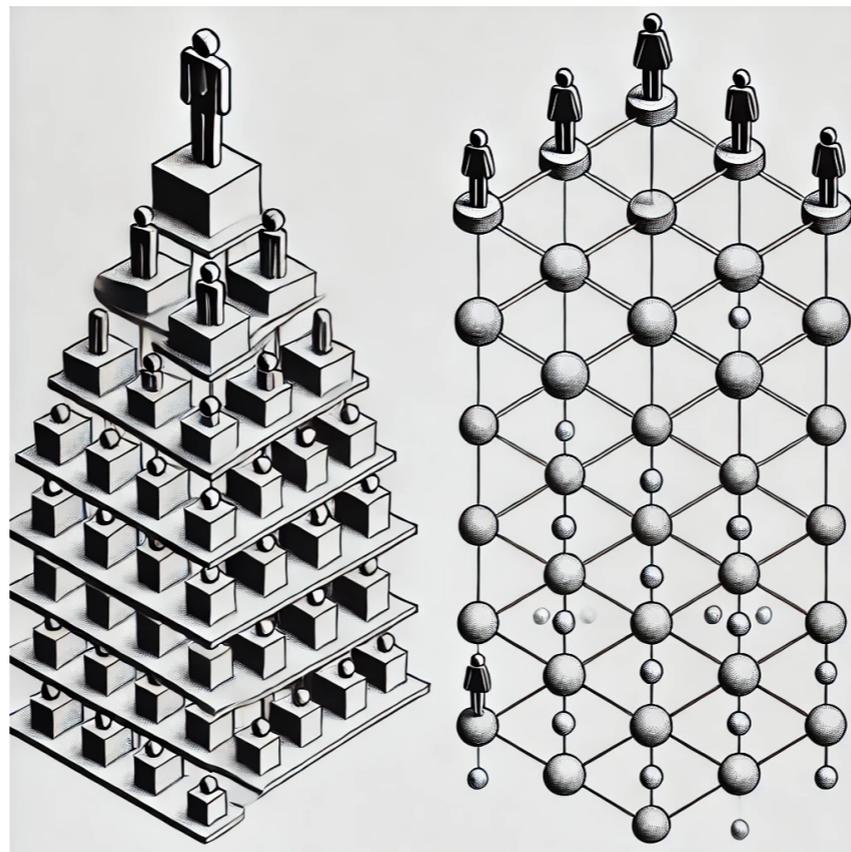
どのような組織構造で
あるべきなのか？



組織構造の変革

「階層型」から「ネットワーク型」へ

階層型



ネットワーク型

組織階層を超えて必要な人
同士が有機的に繋がる

…というのは相当昔からある議論

そして、「階層型」から
いきなり「ネットワーク型」に

いけるわけではない

組織内に2つの「システム」を

宿すのがコッター先生の主張

(デュアル・システム)

ジョン・P・コッター

実行する組織

<https://www.amazon.co.jp/dp/4478028370/>

…でも、それってどうやるの??

そこで

大規模アマジャイル

ですよ！

(これはコッター先生の時代にはなかった)

組織変革4つの選択肢

階層型(続行)

何も変わっていないぞ！

ネットワーク型(移行)

数チームが組成されるも
適切な支援がなく、圧倒的な
TODOにただ疲弊していく

デュアル・システム

既存業務の上に価値創出活動
が加わり、圧倒的に負荷増大
徐々に既存業務一色になる

大規模アジャイル

運用するための「型」の学習
時間が長くなり、やがて
DoAgile感に不満が火を吹く

組織変革4つの選択肢

階層型(続行)

何も変わっていないぞ！

新手的荒ぶる四天王？

ネットワーク型(移行)

数チームが組成されるも
適切な支援がなく、圧倒的な
力のある者が疲弊していく

デュアル・システム

既存業務の上に価値創出活動
が加わり、圧倒的に負荷増大
徐々に既存業務一色になる

大規模アジャイル

運用するための「型」の学習
時間が長くなり、やがて
DoAgile感に不満が爆発する

だから、本気でやるぞ！という
トツプの姿勢が必要なんでしょう？



必要なのは「励ましののお便り」ではなく

階層型(続行)

何も変わっていないぞ！

ネットワーク型(移行)

数チームが組成されるも
適切な支援がなく、圧倒的な
TODOにただ疲弊していく

デュアル・システム

既存業務の上に価値創出活動
が加わり、圧倒的に負荷増大
徐々に既存業務一色になる

大規模アジャイル

運用するための「型」の学習
時間が長くなり、やがて
DoAgile感に不満が火を吹く

オペレーション上の

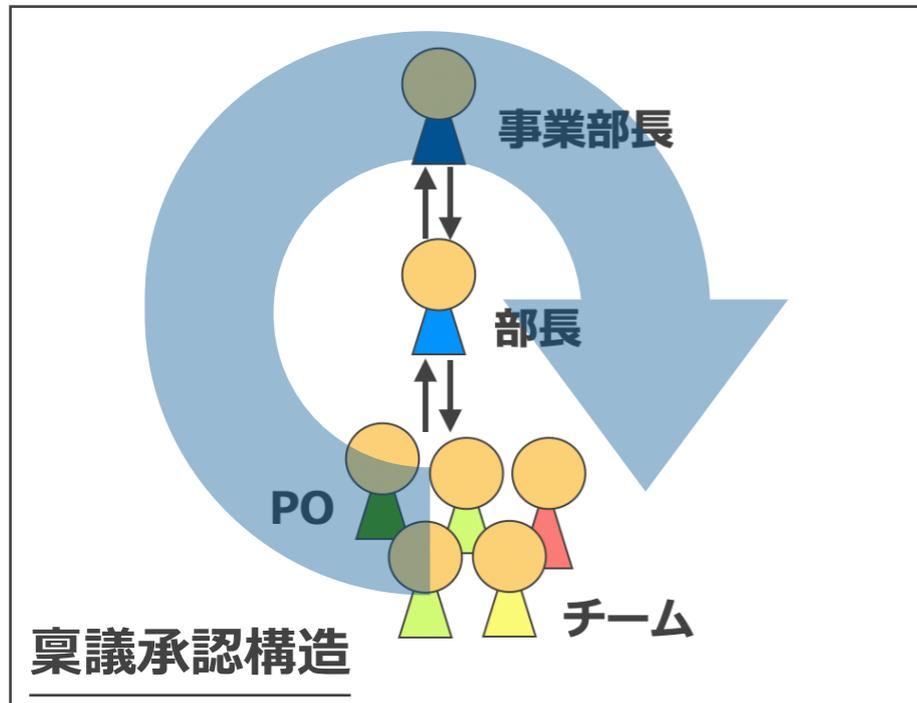
具体的な「移行・運用」の作戦



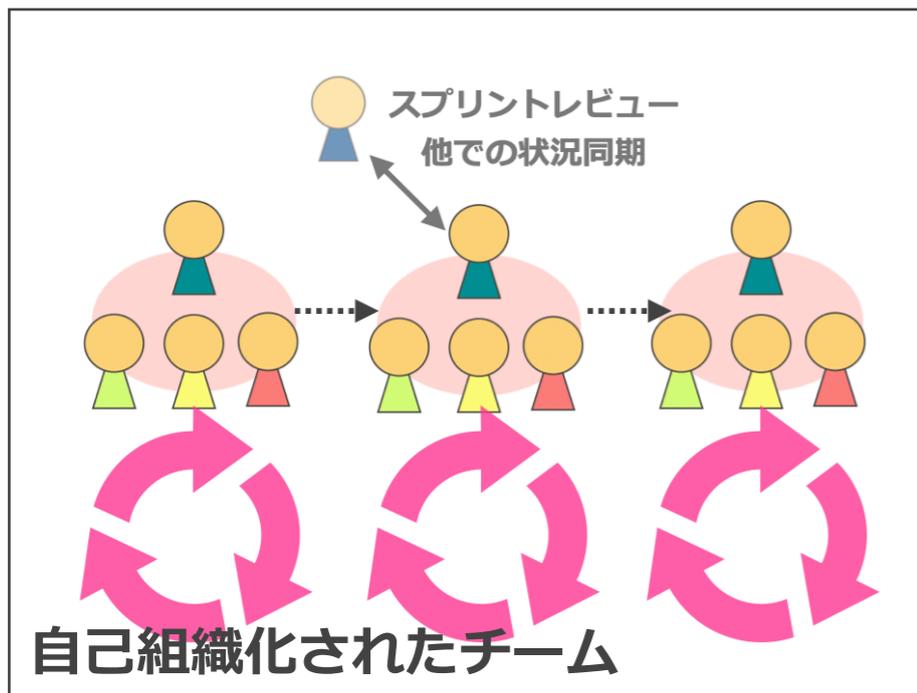
「制御」のハンドル 自分たち自身で握れ

それは権限と責任の両方を持つということ

それは、顧客に最も近いところで
考え、動けるようにするということ



規定や権限による判断で
間違わないようにする
= “これまで通り”を維持する



速い学習の累積によって
適切な判断と実行に導く

問題は、

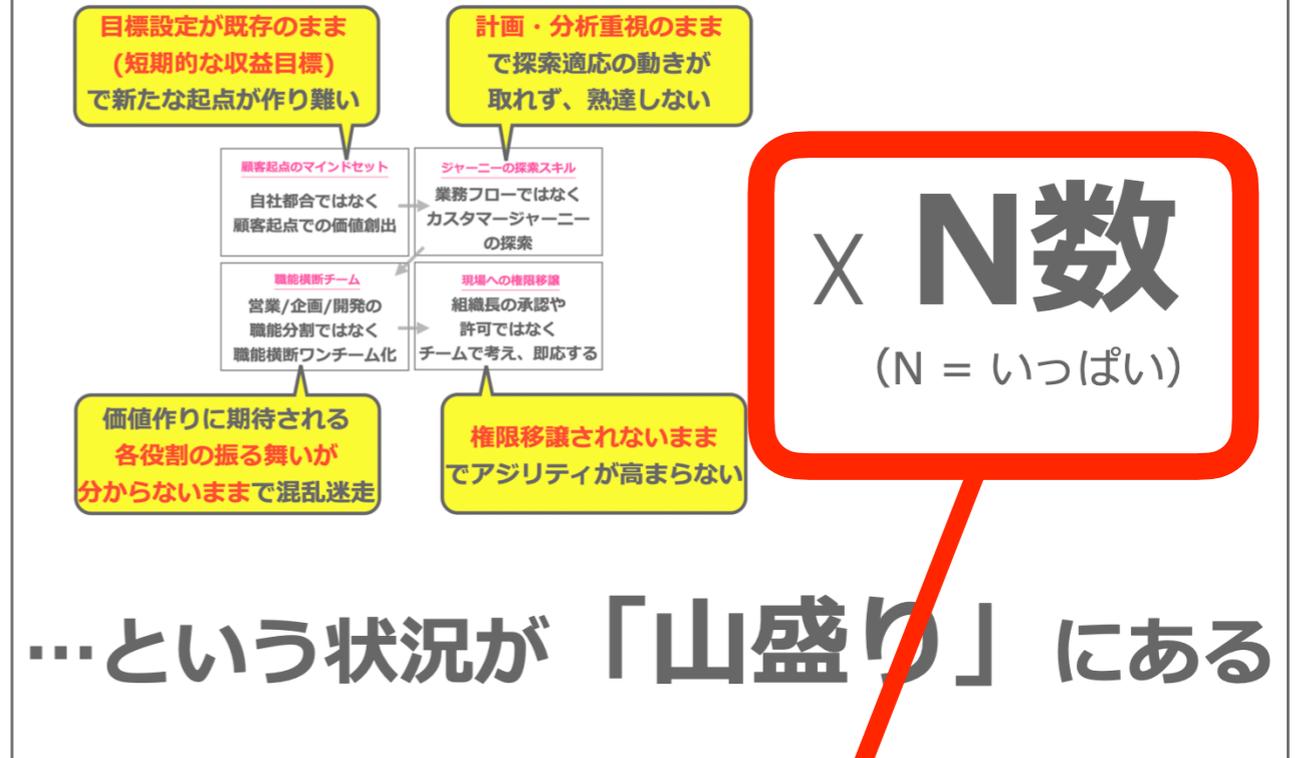
必要なのは「励ましのお便り」ではなく

階層型(続行) 何も変わっていないぞ！	ネットワーク型(移行) 数チームが組成されるも適切な支援がなく、 <u>圧倒的なTODOにただ疲弊していく</u>
デュアル・システム 既存業務の上に価値創出活動が加わり、 <u>圧倒的に負荷増大</u> 徐々に既存業務一色になる	大規模アジャイル 運用するための「型」の学習時間が長くなり、やがて <u>DoAgile感に不満が火を吹く</u>

オペレーション上の

具体的な「移行・運用」の作戦

現場が新たな動き方に熟達するには、相応の時間が必要



組織としては1つや2つではなく複数のミッションが同時並行に存在する

たどり着くのは、

「中間的生成的な場」 をつくる
こと

たどり着くのは、

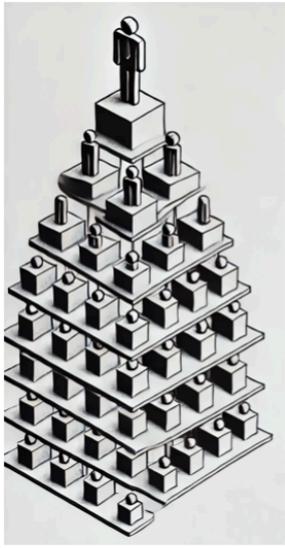
「中間的生成的な場」 をつくる

こと

「階層型ではない」 が
「現場を支援する体制」 がある

「型ありき」 ではなく
「必要な場所」 で作る

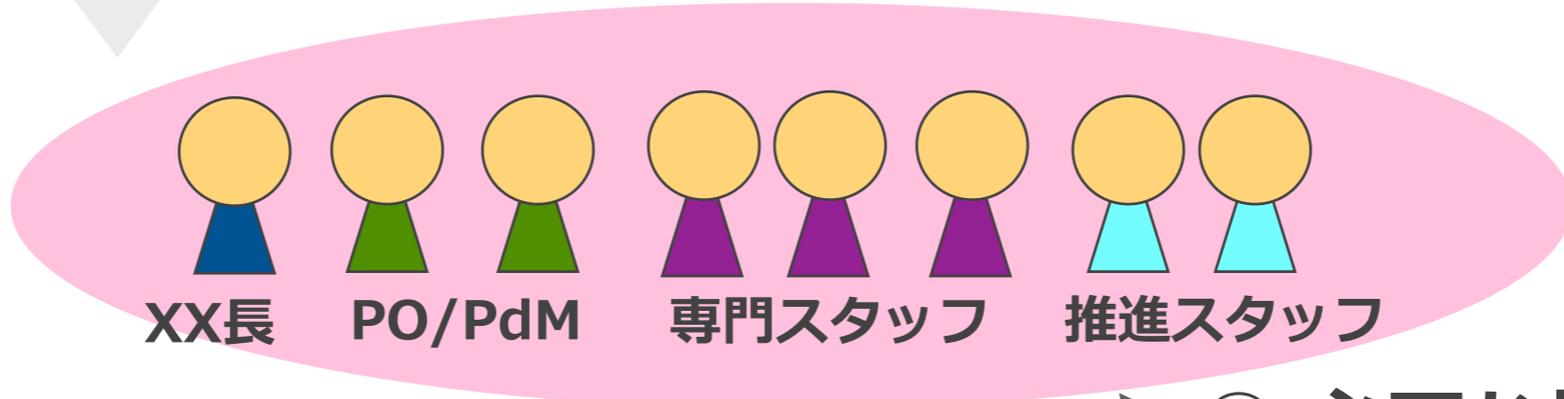
階層型



① 階層型から切り離す

② 各チームの代表と
支援メンバーの共同体
(専門メンバーによる適宜支援)

中間的生成的な場 (組織)



⑤ "必要な権限"
のみ適宜参加

(階層型の"長"は必要
なときの適宜参加)

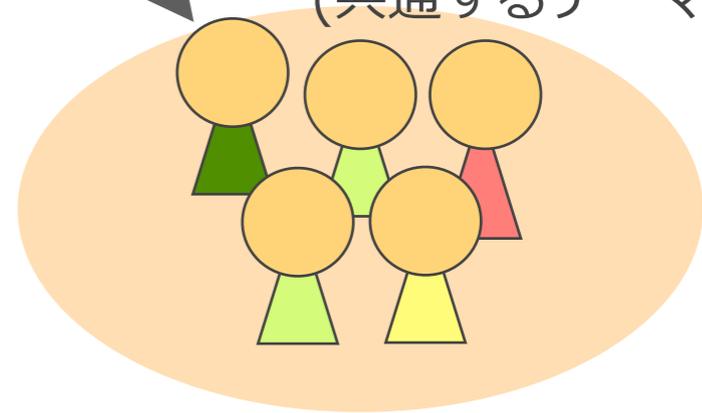
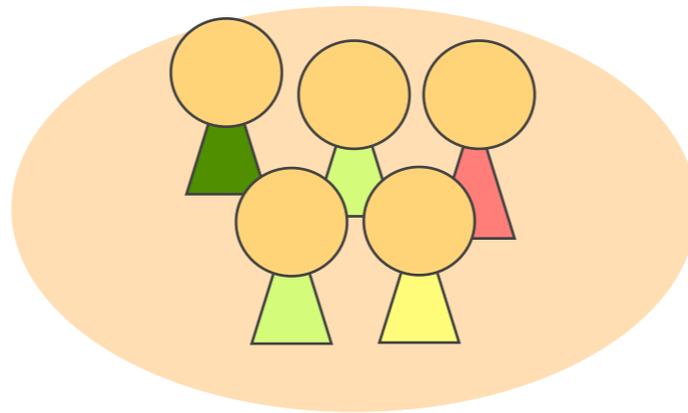
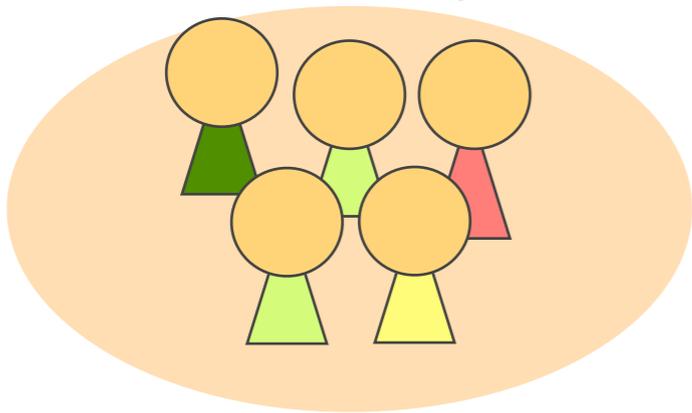
不参加

参加

参加

③ 必要な場所を作る
= 協働する文脈がある

(共通するテーマがある)



※文脈が違うチームが参加
する必要はない

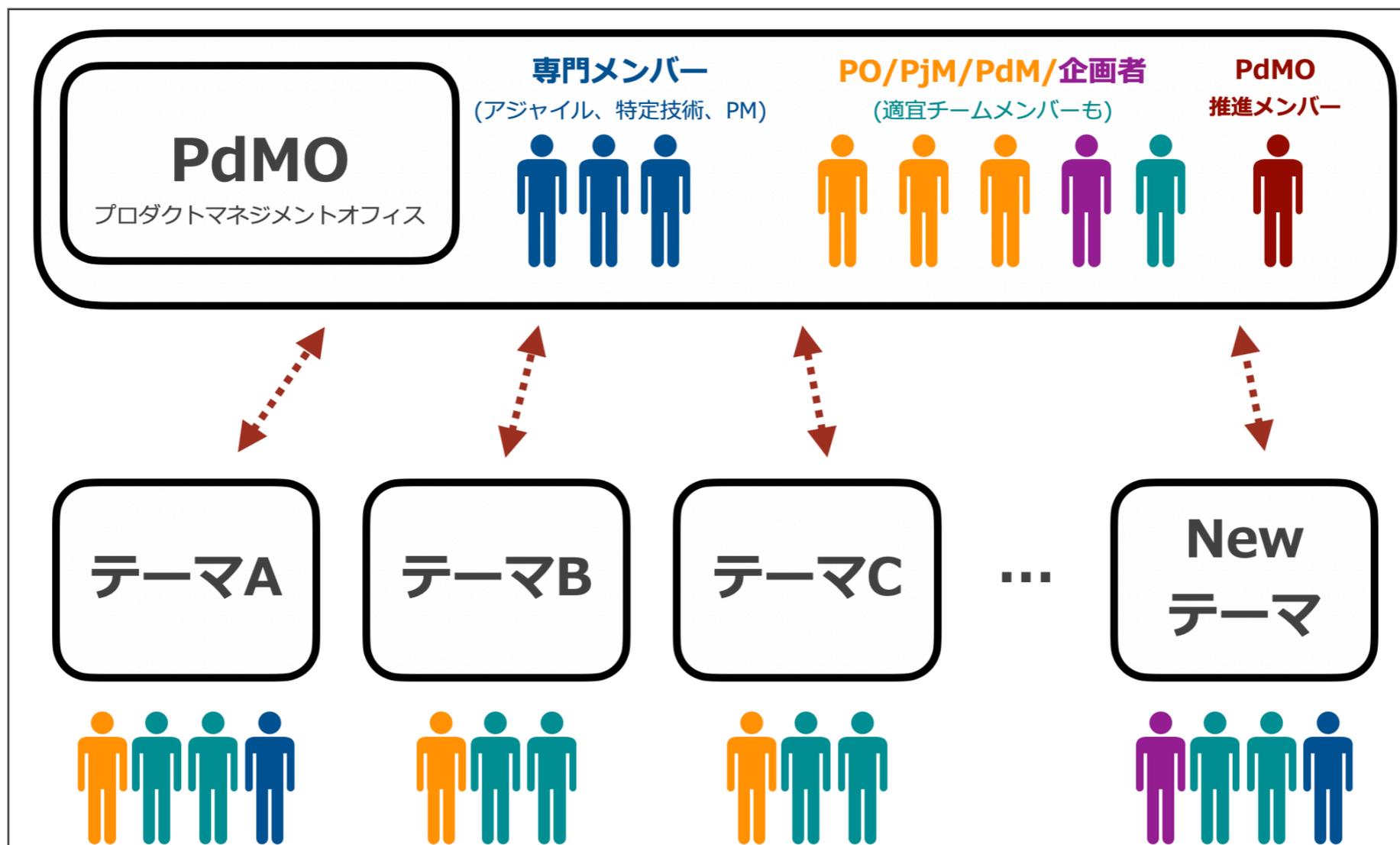
④ 各チームで個別の自治

(自己組織化を期待)

中間的生成的組織の具体例

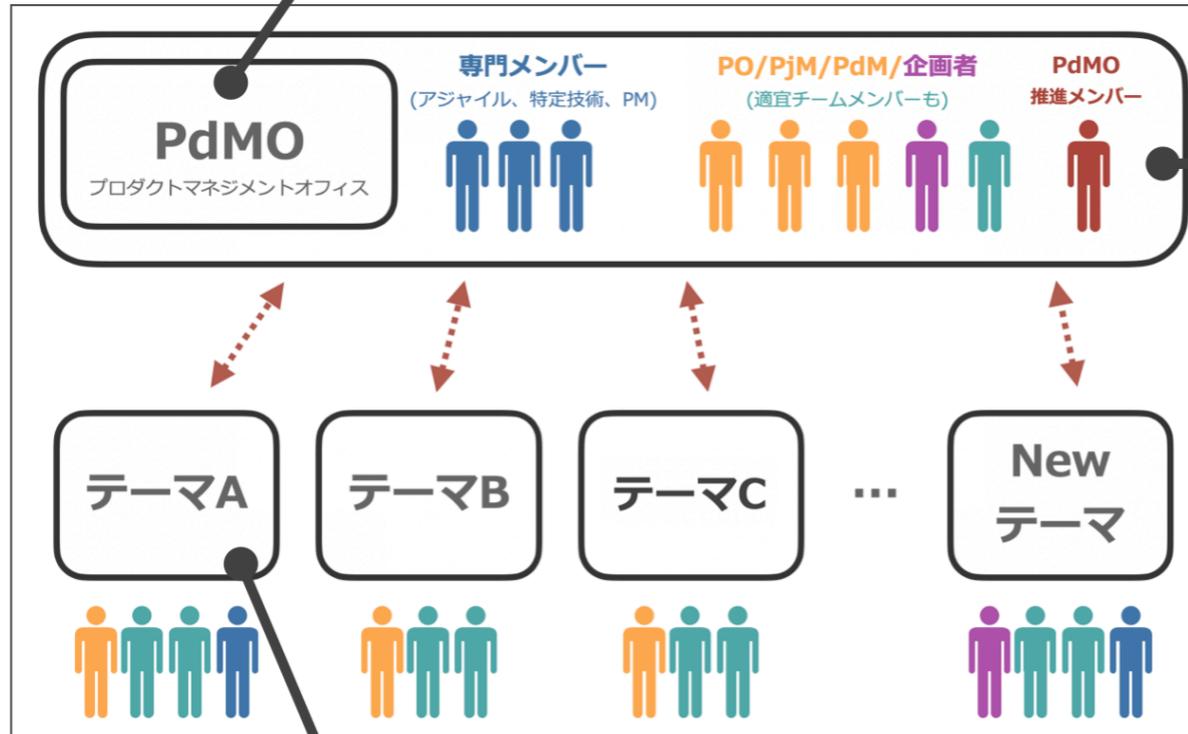
PdMO

(プロダクトマネジメントオフィス)



イベント

2~4週間に1回開催。状況の同期、課題の検出・対策、全体戦略の調整と整合を行う



役割

PdMO推進メンバー：PdMO自体の運営を行う事務局的な存在

PO/PjM/PdM/企画者：各テーマの推進者

※役割の呼び名は組織によって異なる
※現実的にはPDだけではなくPJも対象になる

専門メンバー：各テーマにとって横断的に必要な専門性の保有者

※プロダクトマネジメント、AIや特定の技術、アジャイルなどの経験者/メンター/コーチ等
※専門メンバーを各テーマに張り付けるのではなく、PdMO側に集める

現場・チーム

具体的なプロダクトづくりや運営を行っているチーム

PdMOと各テーマで最小の状況共有と 最大限の相互支援を作る

階層型の“長”



自己組織化を
目指すチーム

考える側の
マネジメントオフィス



自己組織化を
目指すチーム

新しいガバナンス体制？
…ではなく

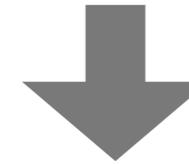
階層型の“長”



統制

自己組織化を
目指すチーム

考える側の
マネジメントオフィス



統制

自己組織化を
目指すチーム

中間的生成的組織
(PdMO)

支援の選択肢を提示



必要な支援を要請

自己組織化を
目指すチーム

階層型の“長”

考える側の
マネジメントオフィス

“制御の反転”

自己組織化を
目指すチーム

自己組織化を
目指すチーム

中間的生成的組織
(PdMO)

支援の選択肢を提示



必要な支援を要請

自己組織化を
目指すチーム

なんか、状況共有の時間が
果てしなく必要になりそうだけど？



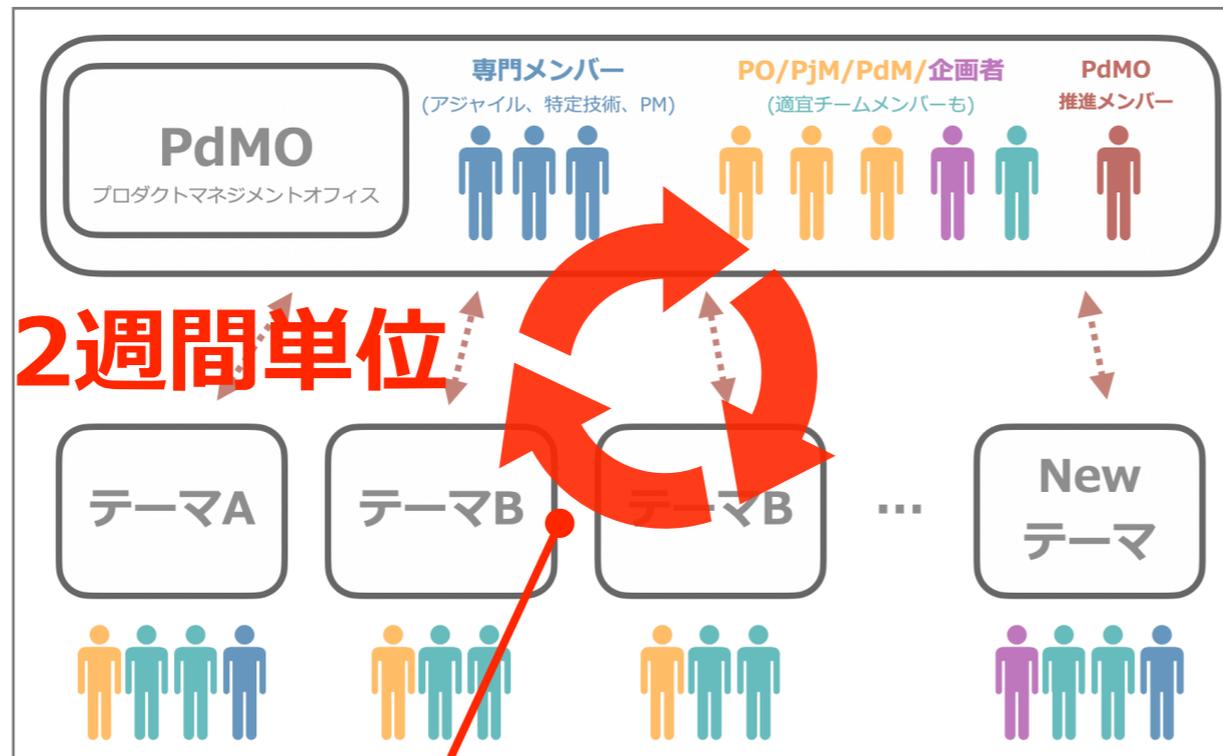
中間的生成的組織の具体例

集めるのは、

「詳細な進捗」ではなく

「変化の起点」となる





各チームで持ち寄る

プロダクトゴール (or OKR) スプリントゴールとその結果
チームが得た学び
夜も眠れない問題

各チームの状況をfull
 同期するのではなく、あくまで
チームや全体の「変化」
に関わる状況を持ち寄る

各チームの「成果」や「発見」が
 全体にとっての学びになる

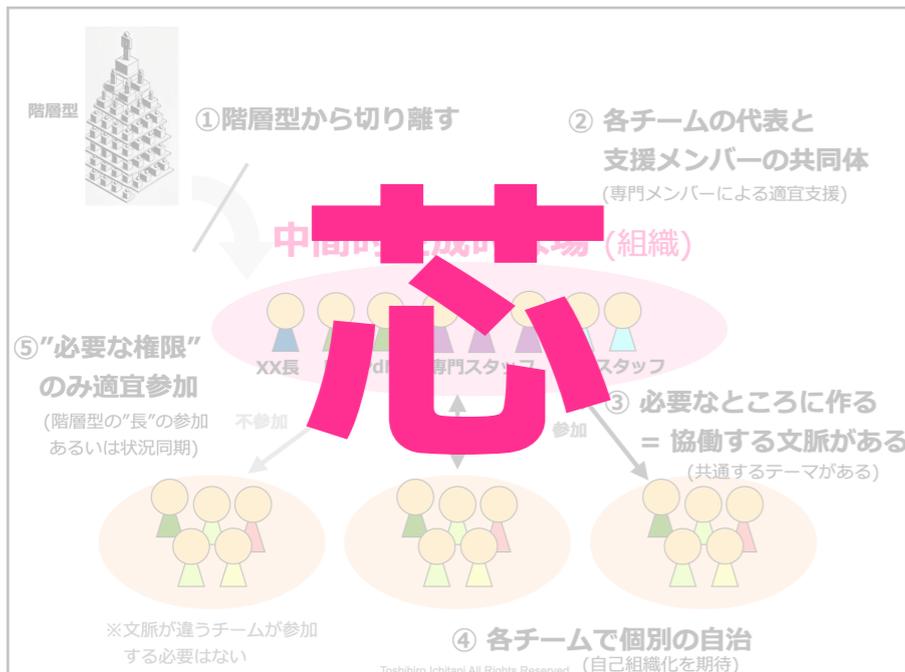
「問題」も学習のための素材にあたる
 逆に言うと学びになる文脈で組成する

中間的生成的組織は、 変革する組織の新たな「芯」にあたる

具体的には見えていない
次の組織の“型”

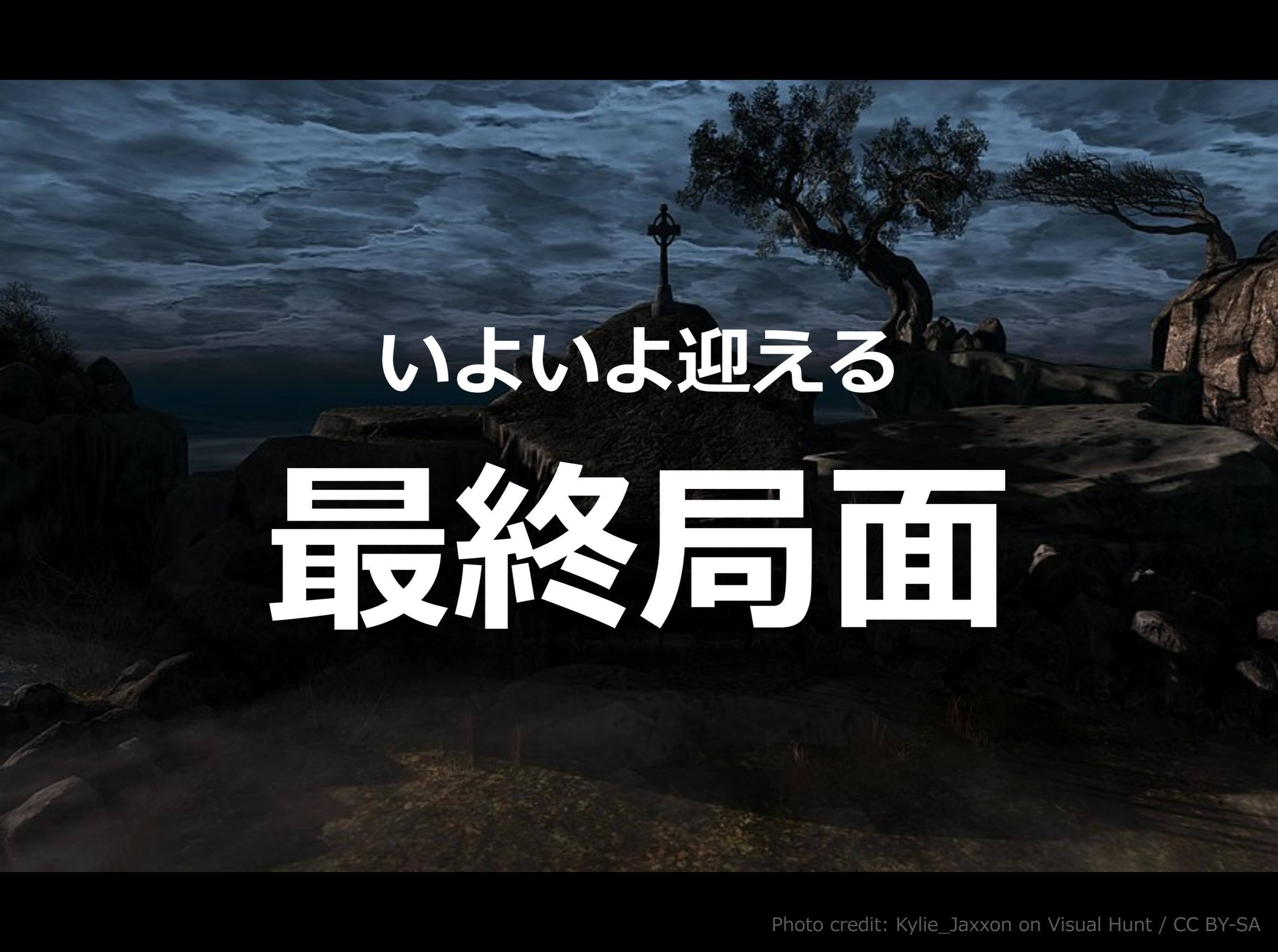
デュアルシステム？
大規模アジャイル？

Scale
Reduce





同胞たちよ、

A dark, atmospheric landscape with a cross on a rock, trees, and a cloudy sky. The scene is dimly lit, with a blueish-grey sky and dark, rocky terrain. A cross stands on a rock in the center, and a large, gnarled tree is on the right. The overall mood is somber and mysterious.

いよいよ迎える

最終局面

プロセスや組織の「型」

凄い人偉い人、精緻なビジネスモデル

組織変革4つの選択肢

階層型(続行) 何も変わっていないぞ！	ネットワーク型(移行) 数チームが組成されるも 適切な支援がなく、圧倒的な TODOにただ疲弊していく
デュアル・システム 既存業務の上に価値創出活動 が加わり、圧倒的に負荷増大 徐々に既存業務一色になる	大規模アジャイル 運用するための「型」の学習 時間が長くなり、やがて DoAgile感に不満が火を吹く

Toshihiro Ichitani All Rights Reserved.



新しいガバナンス体制？
…ではなく

が、芯になるのではない

芯とは、



誰かに言われなくたって、
自分たちでより良くなると思え
動いていく、**意志**のことだ。

その意志がより集まって

新たな組織になる



Our Journey Continues !

2024 December

Red Conference

“日本の組織をRe Designする”

2024 12/6 Fri. 13:00 – 17:00

“Red for Japan”

Red Conferenceは、日本のデジタルトランスフォーメーション（DX）の現在地を明らかにし、さまざまな組織での変革（ReDesign）を共有、波及するためのカンファレンスです。

このカンファレンスでは、変革に向けてともに取り組みさせて頂いている、多様なクライアントのみなさまとの実際の活動についてご紹介します。

この場を通じ、日本の組織を前進させ、加速するきっかけをつくりましょう。そして、日本の組織変革や事業の再定義(Red for Japan)をともに目指しましょう。

参加登録はこちら

