

Agile Japan

- People-Centric Agile -

November 21st & 22nd, 2024

スイスに住み、人間中心のアジャ トランスフォーメーション実践 からわかったこと

スイス海外赴任の際に社内全体のアジャイルのトランスフォーメーションのしくじり経験についてお話しします。

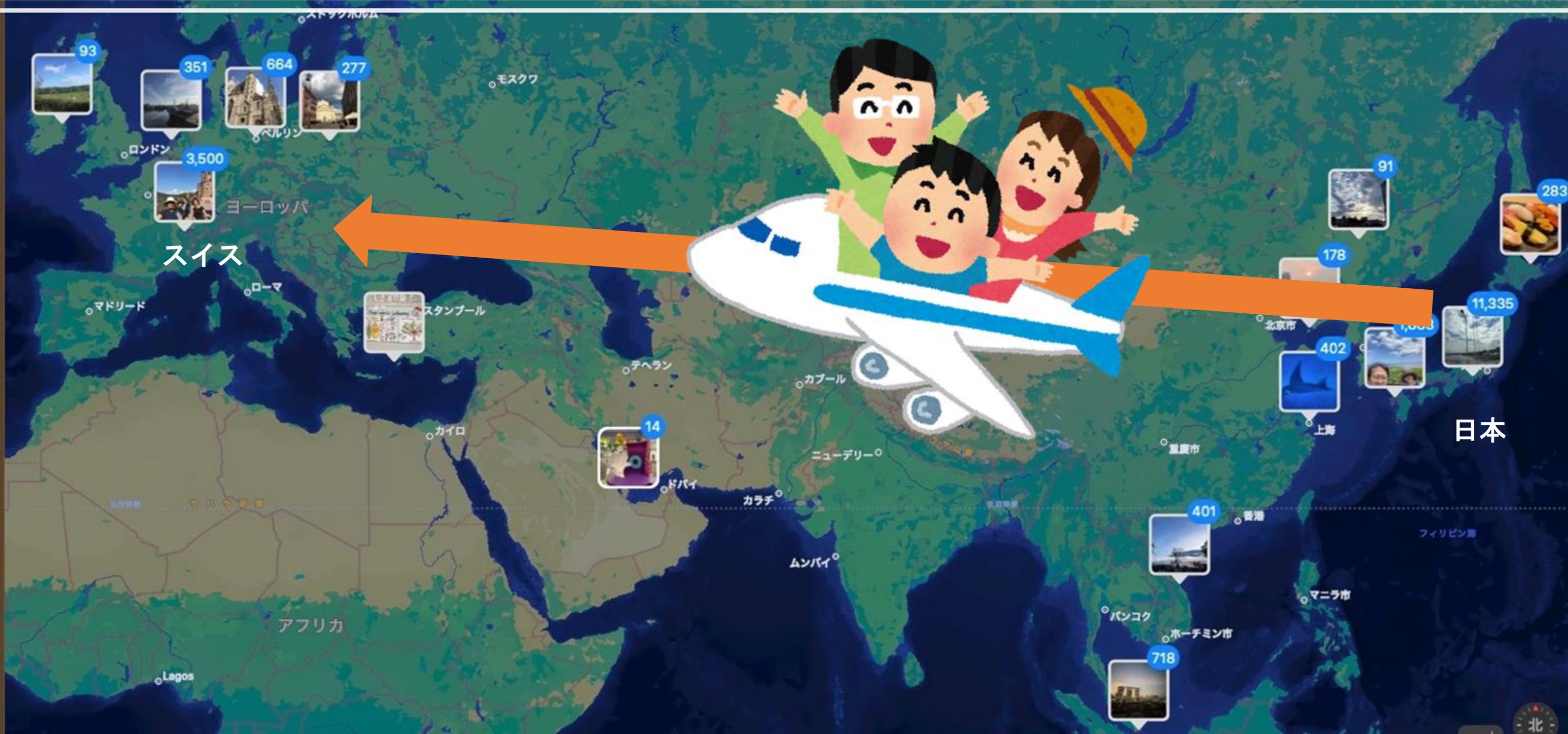
スイスの経験から、「和じゃいる」から抜け出し、人間性を取り戻し、真の幸せの追求、持続可能な働き方と創造的な未来への道筋を探ります。

2024年11月22日

カッシー 鹿嶋 康由



スイス赴任 2016-18





カッシー 鹿嶋 康由 かしま やすゆき

DXアドバイザー トヨタ自動車
Management 3.0ファシリテーター NuWorks合同会社
Global Education and Training Consultants Co., Ltd パートナー

経験 IT&経営企画 33年 食品製造業

- ・2万人のリストラ、情報システム子会社売却、組織の立上げから再生
- ・海外でのDX、Agile、IT部門のグローバル統合などに従事



15分のインタビュー動画

情シス売却
組織再生

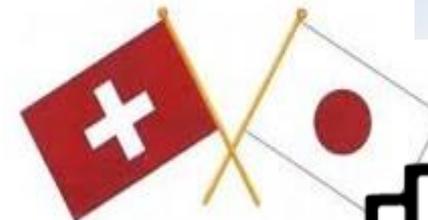


グローバル統合
苦悩からの復帰



2016-18

海外赴任
スイスジュネーブ



スイスに「事業」
本社機能を移転

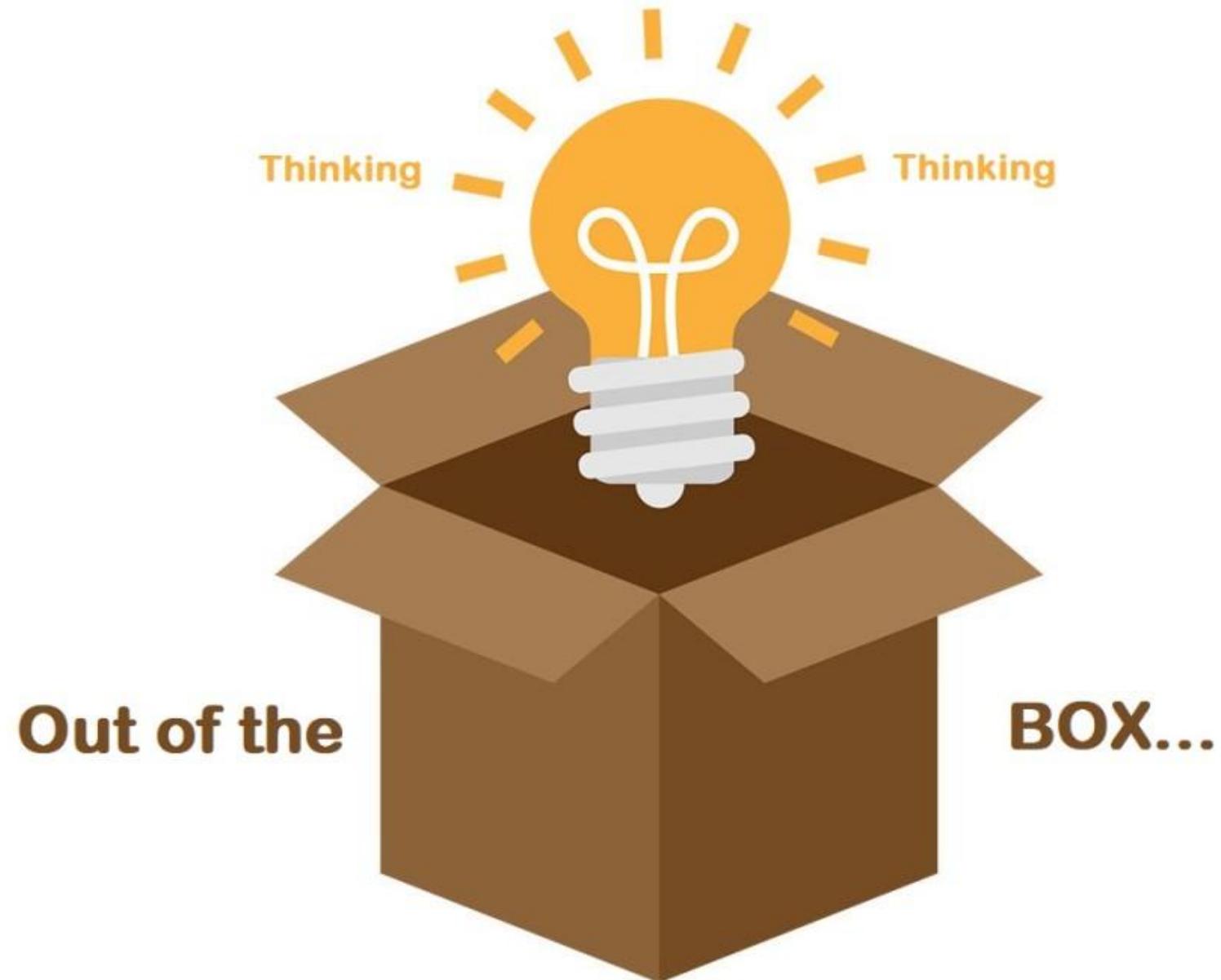
2022



2020年
定年退職

副業×複業
ポートフォ
リオ・ワー
カー

箱から出て、見つめ直す





UNITED NATIONS

NATIONS UNIES
UNITED NATIONS



全社をアジャイルにせよ

2017年



無茶振り

アジャイル・トランスフォーメーション実践

スイスに住み、出会いから実践に至るまで



出会い

Londonで受講
万人にわかりやすい



2017



2018



2019

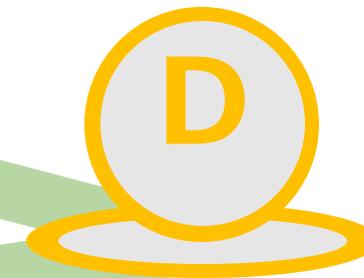


帰国 日本ではじめる

楽しい
わかりやすい

定年後、継続、複数の企業へ

2023



提案 却下

わかりやすいが、
ゲームがローコンテキスト
幼稚に感じる

実践者は少ない

最小限の2日間受講後
実践者は1割以下
なぜ、飽きてしまうのか

3年間、継続しているはなかなか
いない。なぜ実践しないのか？パ
ーソナルスキルで止まる、チーム
スキルにならない。

じぶんごと+全体像

自分の困りごと
職場の迷走地図を描き
M30のモジュールを処方箋
全体像を描くことで
ラーニングパスが見つかる

2024

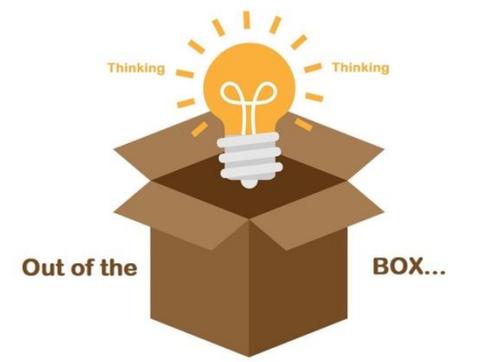


現在もAgileチームのトレー
ニングに入っている





UNITED NATIONS  NATIONS UNIES



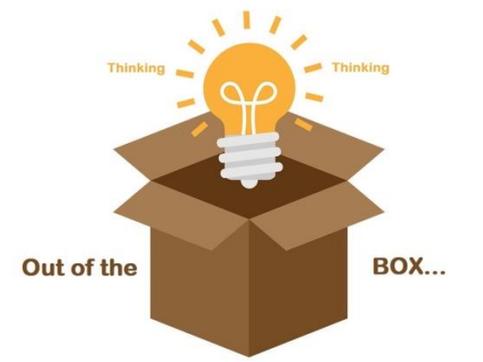
週40時間の働き方

(10年以上の試行錯誤)

週40時間の働き方 (10年以上の試行錯誤)

1. 背景：リモートワークが社会問題となった2006年
欧州の社会問題(ストレス、燃え尽き、孤独化など)
 - 国連 2030アジェンダ SDGsへ反映 2015年9月
2. 夜の飲み会は基本なし
 - 幸せの追求 家族との食事
 - ランチ リーダーは毎週 部門間1on1 (3ヶ月先まで予約)
 - アルコールに対するリスク教育と高い税金
3. 健康経営にてパフォーマンス向上
 - 休暇の年初の年間計画は2週間連続含む計画立案は管理職の必達義務
 - 1週間の休暇が3ヶ月サイクルのペース配分
 - 年配ほど肉食、筋トレしながら勉強 アスリート
 - 仮眠室 短時間睡眠の効果
 - オフィスにフィットネスルーム





幸せな働き方とは何か？



欧州：デジタル+VUCAな時代

2004年：Skype欧州での爆発的な普及 英国を中心に、企業での採用も拡大

1

ストレス

これまでのやり方では打破できない不確実性の高い環境下でのプレッシャーが増大

2

燃え尽き症候群 バーンアウト

過度な業務負荷による心身の疲弊

3

孤独感

新入社員、インターンシップからリモートワークによるチーム間、世代間のつながりの希薄化

健康がないと成果はない

少子高齢化は欧州が先輩

進行速度：戦後のベビーブームを受けて、日本が突出して速い
対策時期：欧州は早期から移民政策等に対応なので認知しにくい



睡眠教育

質の高い睡眠のプログラムと生産性の向上



アスリートエンジニアの「育ボス」文化

ワークライフバランスの実現とモチベーション向上



健康経営：タスクを超えるために行う価値

身体と頭脳のトレーニングによるパフォーマンス向上



今起こっている： 3つのパラダイムシフト



1

デジタルシフト

顧客の幸せを探求し、常に新しい価値を生み出す
学習する組織へ

2

ソーシャルシフト

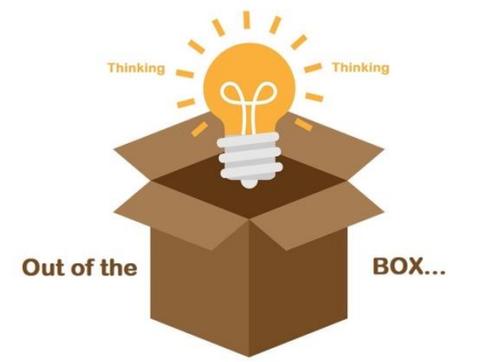
社会の幸せを探求し、持続可能な繋ぎを分かち合う
共感する組織へ

3

ライフシフト

社員の幸せを探求し、多様な人が自走して協働する
自走する組織へ

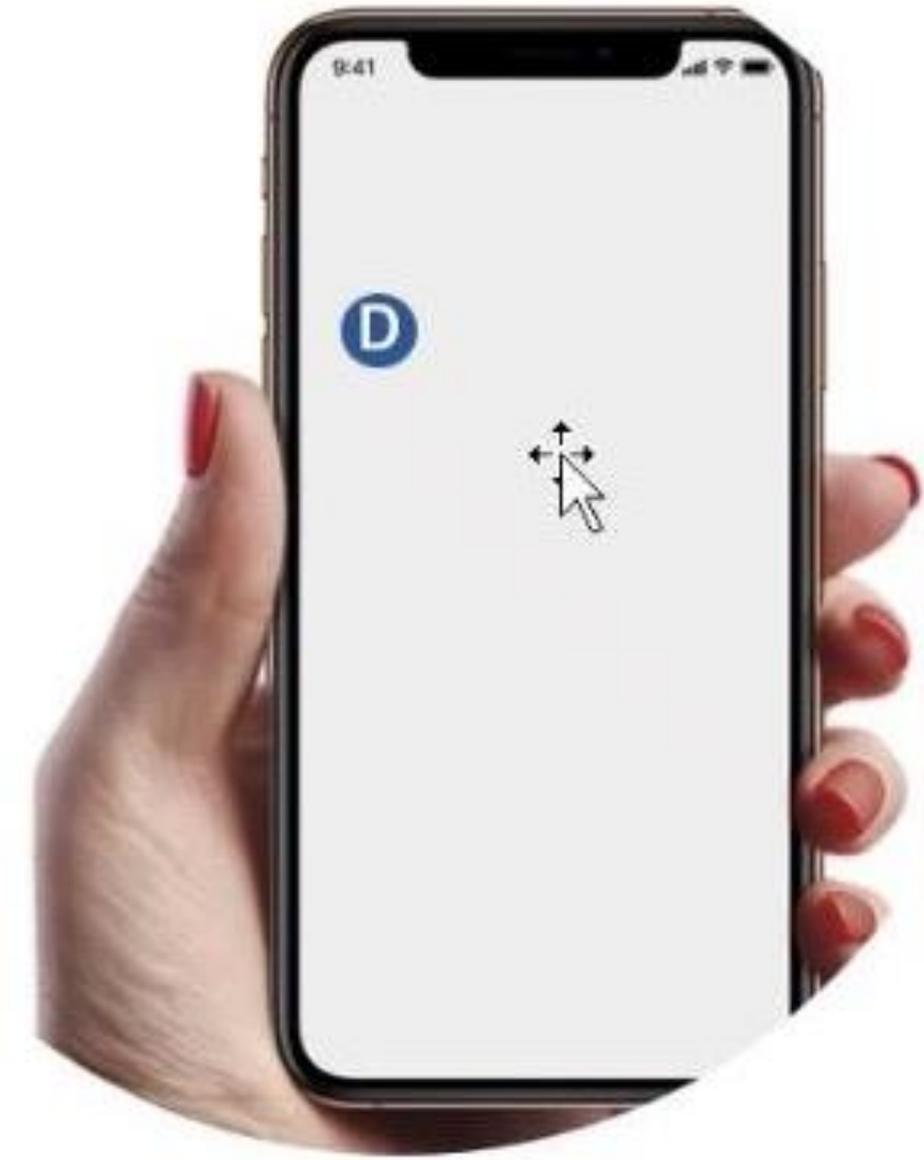
過去最高の変革 明治維新 並み



OSをバージョンアップせよ

スマホに例えると...

アプリ(アジャイル)入れても、OS (マインドセット)をアップデートしないと機能が制限される



アプリ

(デジタル技術、 専門技術 etc)

ミドルウェア

(考え方、 考えるプロセスetc)

OS

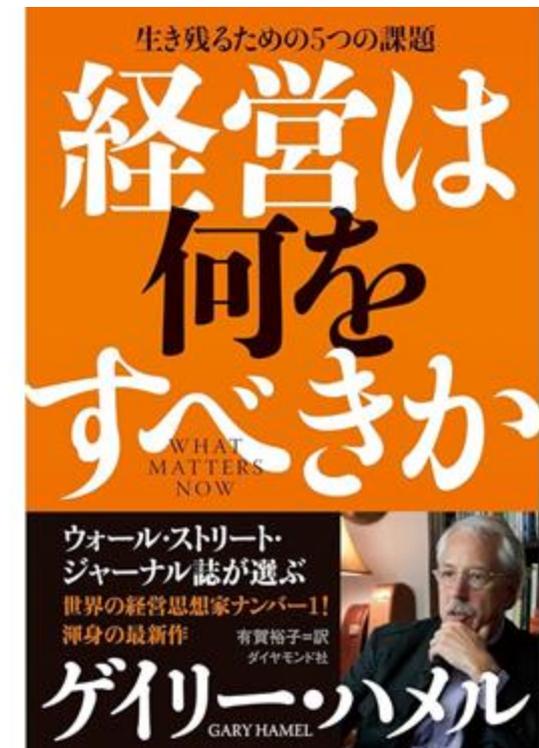
(捉え方/価値観)

この混沌とした状況で、いま、そして今後、何を指針としていくべきか。

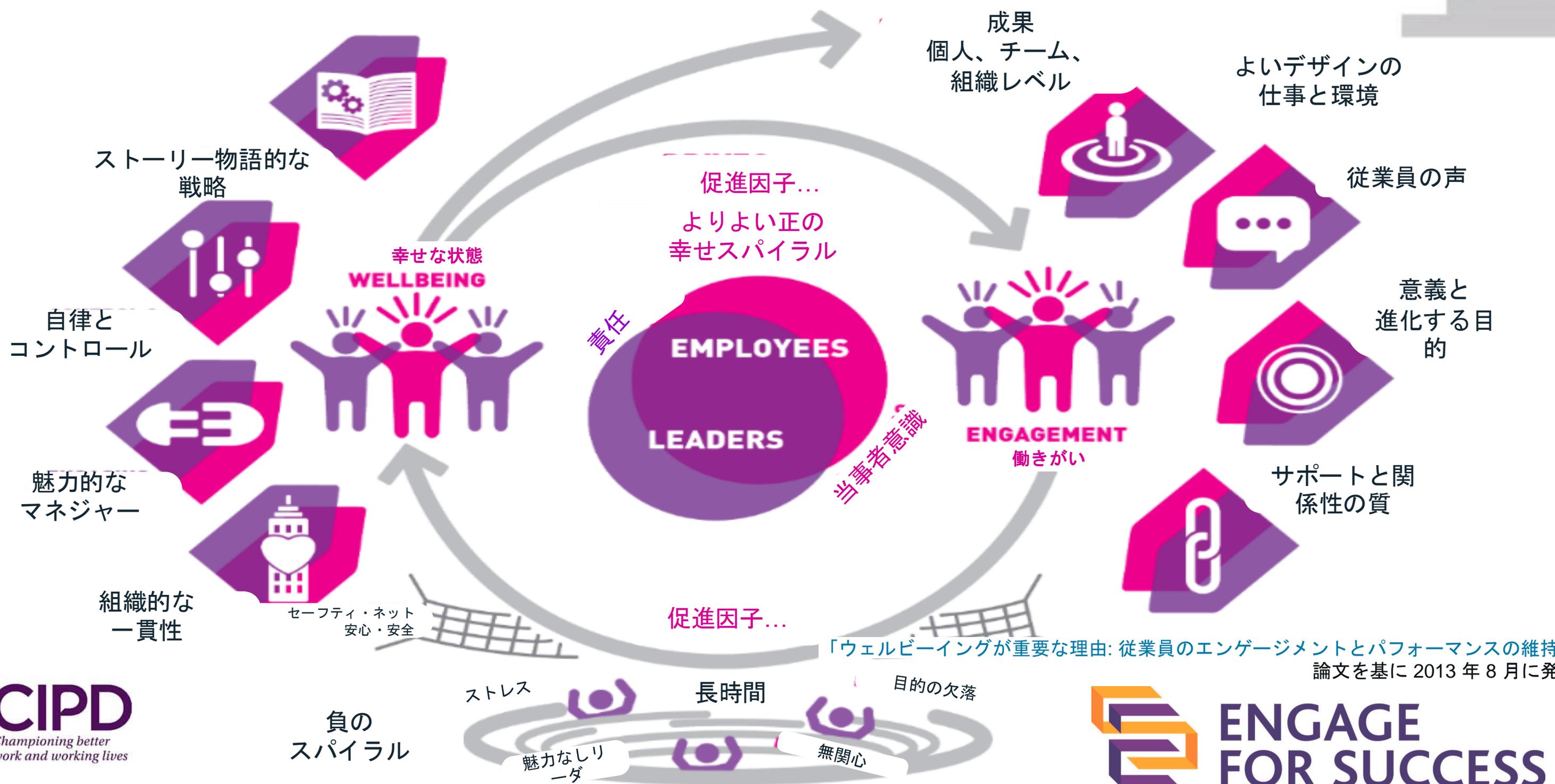
「マネジメントを再定義する会議」 2008年5月

- 世界的な経営思想家とビジネスリーダー36名で議論
- 「科学的管理法（業務を標準化し、管理専門の人材をおき、仕事を計画・統制する）」は
「とんでもなく時代遅れなマネジメントモデル」と指摘
- 3つの総括と25の課題を提起

マネージャーがいなくても
どうやって組織を回していくか



幸せな働き方の探索



CIPD
Championing better
work and working lives

**ENGAGE
FOR SUCCESS**

英国公認人事開発協会 (CIPD)

<https://engageforsuccess.org/the-evidence-wellbeing-and-engagement>



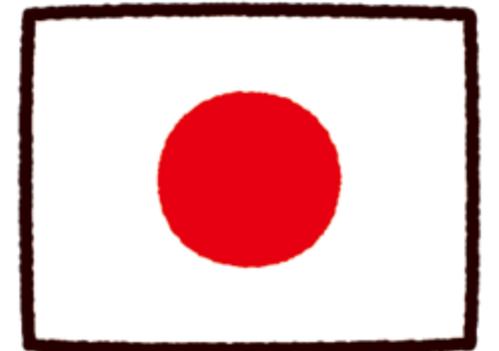
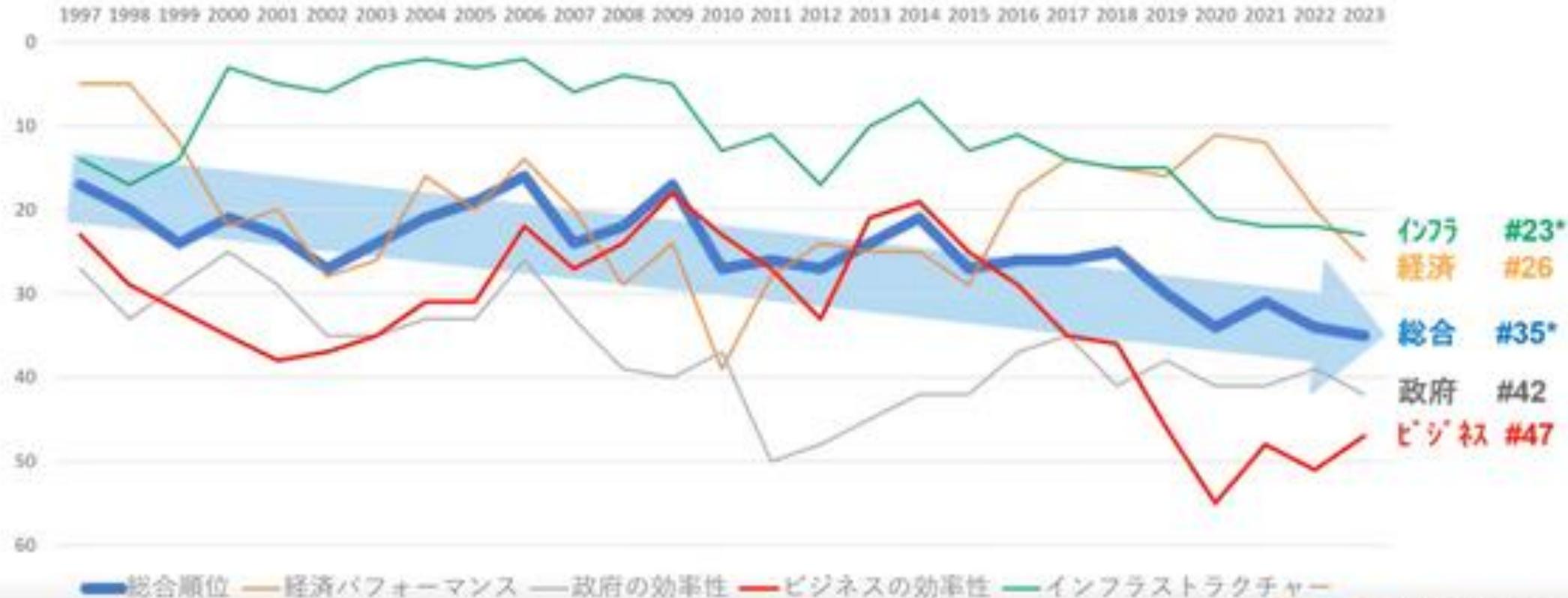
世界競争力ランキング2024 38位

「ビジネスの効率性」63か国中 47位

日本の競争力は「過去最低」の世界35位。「世界競争力ランキング2023」

日本:1997-2023、総合と因子レベルの順位

IMD世界競争力ランキング：日本



目覚めよ、眠れるアジャイルの可能性

- 数字とタスクの海に溺れていませんか？
どうしたら私たちの失われた人間性を取り戻せるのか？：
どうしたら迷走地図抜け出せるのか？
- 欧州発、驚愕の生産性から質的向上 秘話



全社をアジャイルにせよ

2017年



無茶振り

電子たばこ デジタルシフト

煙のないたばこ ソーシャルシフト



社会の幸せを探求し、

持続可能な繁栄を分かち合う共感する組織へ

しなやかな組織とリーダーシップ

サイロの壁を崩す

あたりまえを見直し、
アジャイルなゲーム解決しながら
自律分散型の組織を作っていく

1. 複雑を扱えるリーダーの特徴「1枚の迷走地図」で複雑を語る
2. マネージャーの率先 部門越境 1on1ランチ
3. 年初に年間の有給休暇の登録（国政による科学的労務環境）
4. 金曜日に結果と計画の共有
（脳内の最適化 土日の休息が月曜の生産性を向上）
5. 月曜日は対話してスタート



アジャイルシフトの探索

リサーチ

欧州で毎月やっているイベント
登壇者のコンテンツを調べ参加
ファームのサービスを調べる

必要な要件を洗い出す

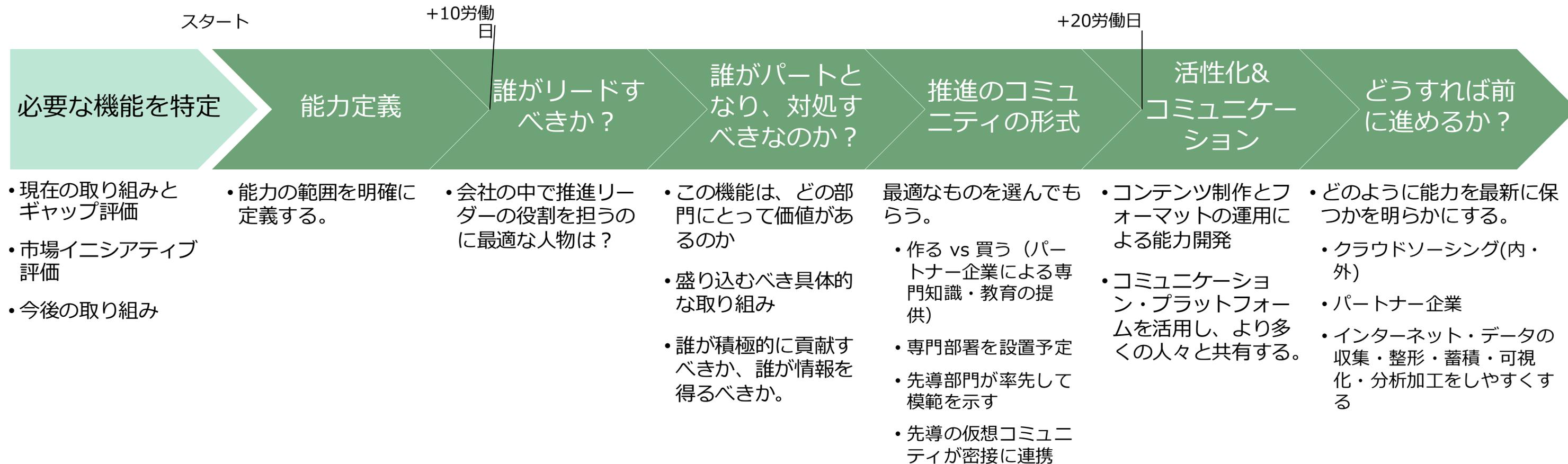
わかりやすい、学びやすい
行動変容がアウトカム
フレームワークは嫌われる
実践しているコミュニティがあること

実践トレーニングに飛び込む

実感しない限り、導入はできない
体感して自分なりの価値を言語化



ケイパビリティに関する 特定の重要な質問に答え進めていきます

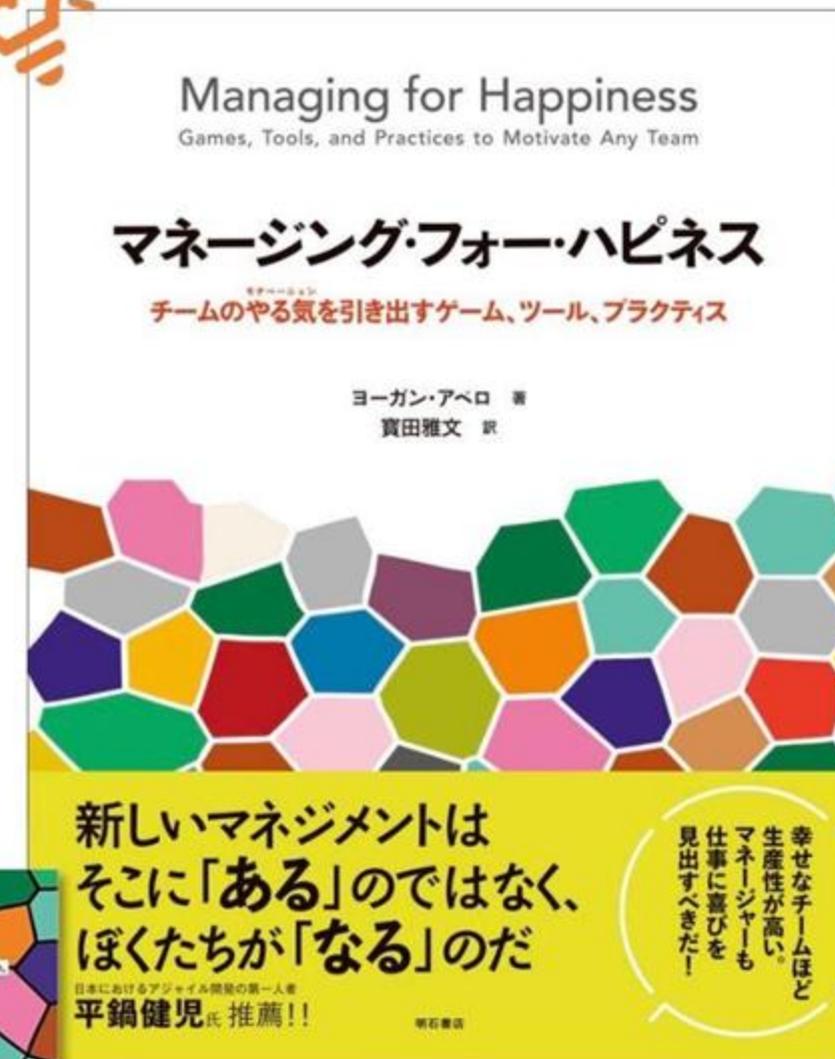
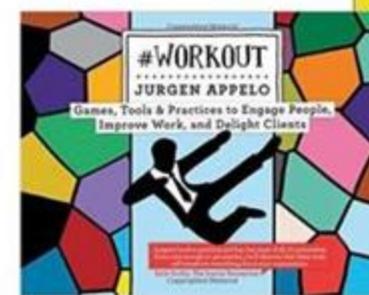
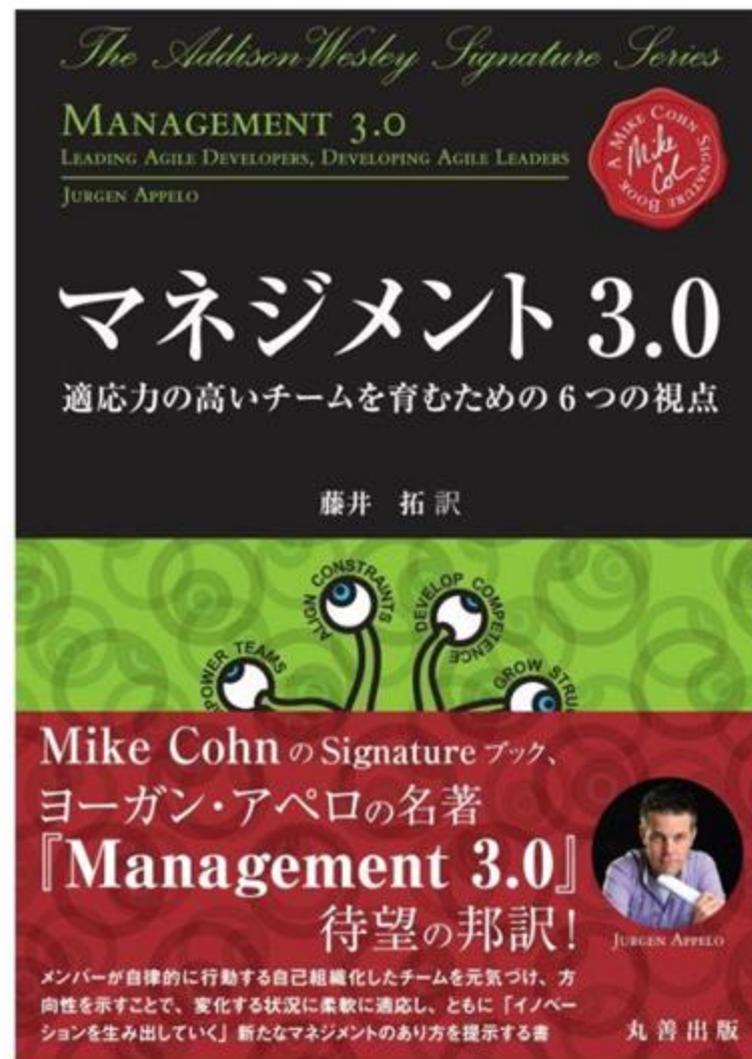
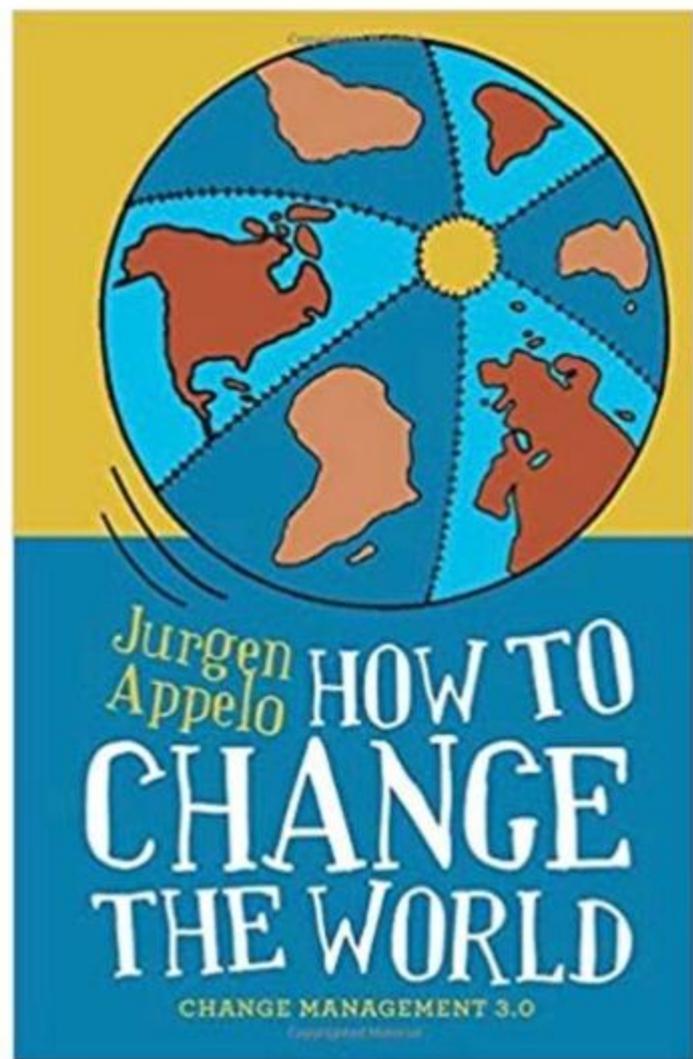


その頃、2008年に出版

Management 3.0関連書籍

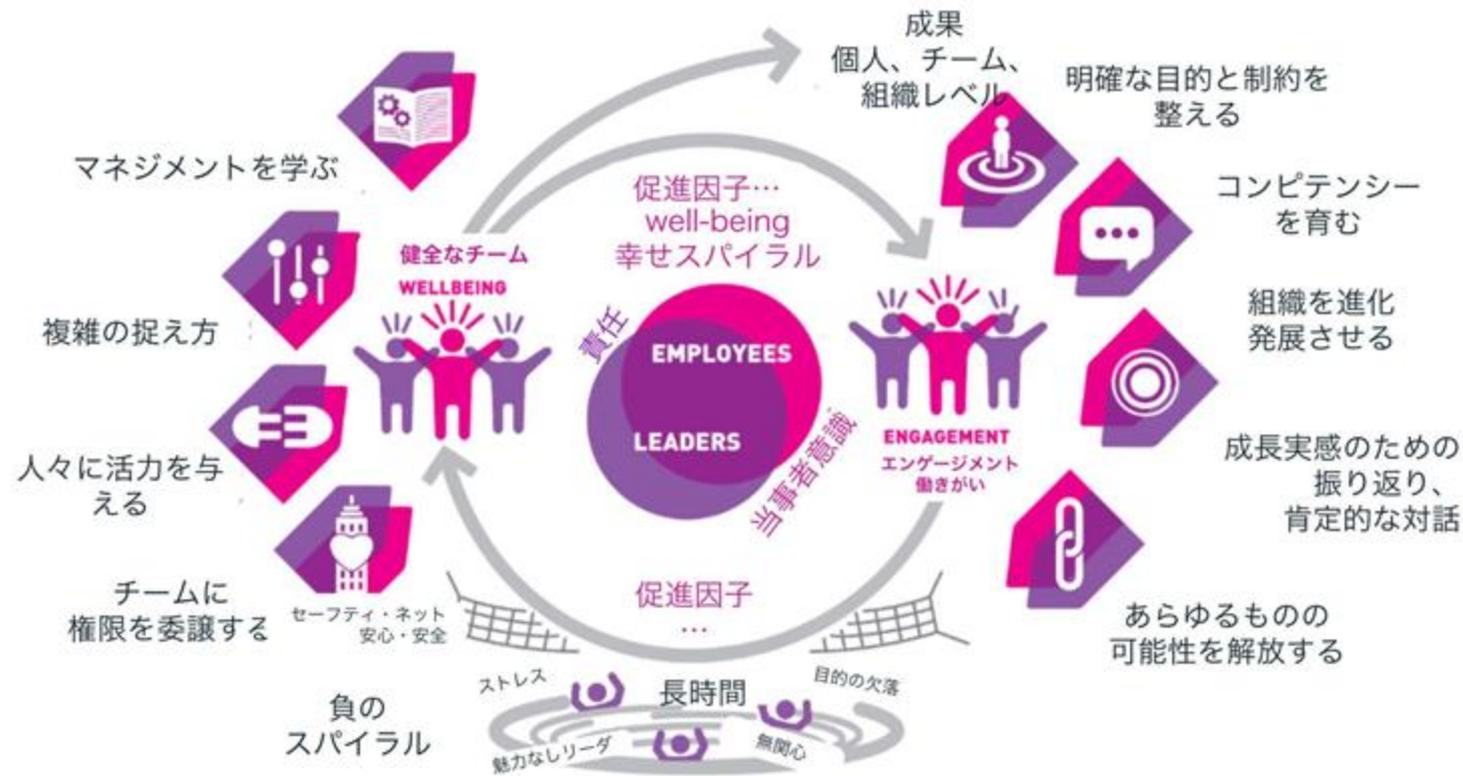
出会い

Londonで受講
万人にわかりやすい



43年前から、複雑以外は変わっていない

幸せファーストの働き方 世界の標準



組織心理学

6つの目を持ったマネジメント知恵

① 人々に活力を与える

人は組織の中で最も重要な部分でありマネジャーは人々を積極的かつ創造的でモチベーションを保つためにできる限りの努力をしなければなりません。

② チームに権限を委譲する

チームは自己組織化可能ですが、これにはマネジメントからのエンパワーメント、オーソリゼーション、そして信頼が必要となります。

③ 制約を整える

自己組織化によって、あらゆるものを生み出すことができます。そのためには、人やリソースを守り、明確な目的と定義された目標を人々に与える必要があります。

④ コンピテンシーを開発する

メンバーやチーム全体の能力が十分でないと、チームは目標を達成できません。そのために、マネジャーはコンピテンシーの開発に貢献しなければなりません。

⑤ 組織を成長させる

多くのチームは複雑な組織の中で活動しているため、コミュニケーションを強化する構造を検討することが重要です。

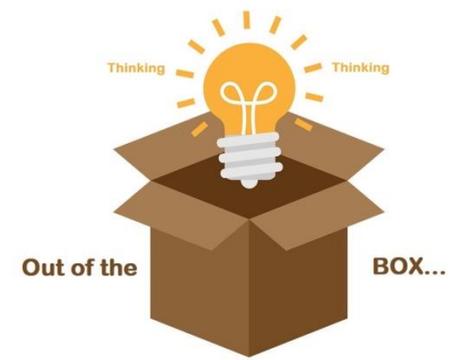
⑥ あらゆるものを改善する

人、チーム、組織は、可能な限り失敗を避けるために、継続的に改善をすることが必要です。



マスコットの6つの目を持った怪物「マーティー」

Management 3.0



なぜ、アジャイルがうまくいかないのか

「自分ごと」にできてないから
かも？

お困りドア

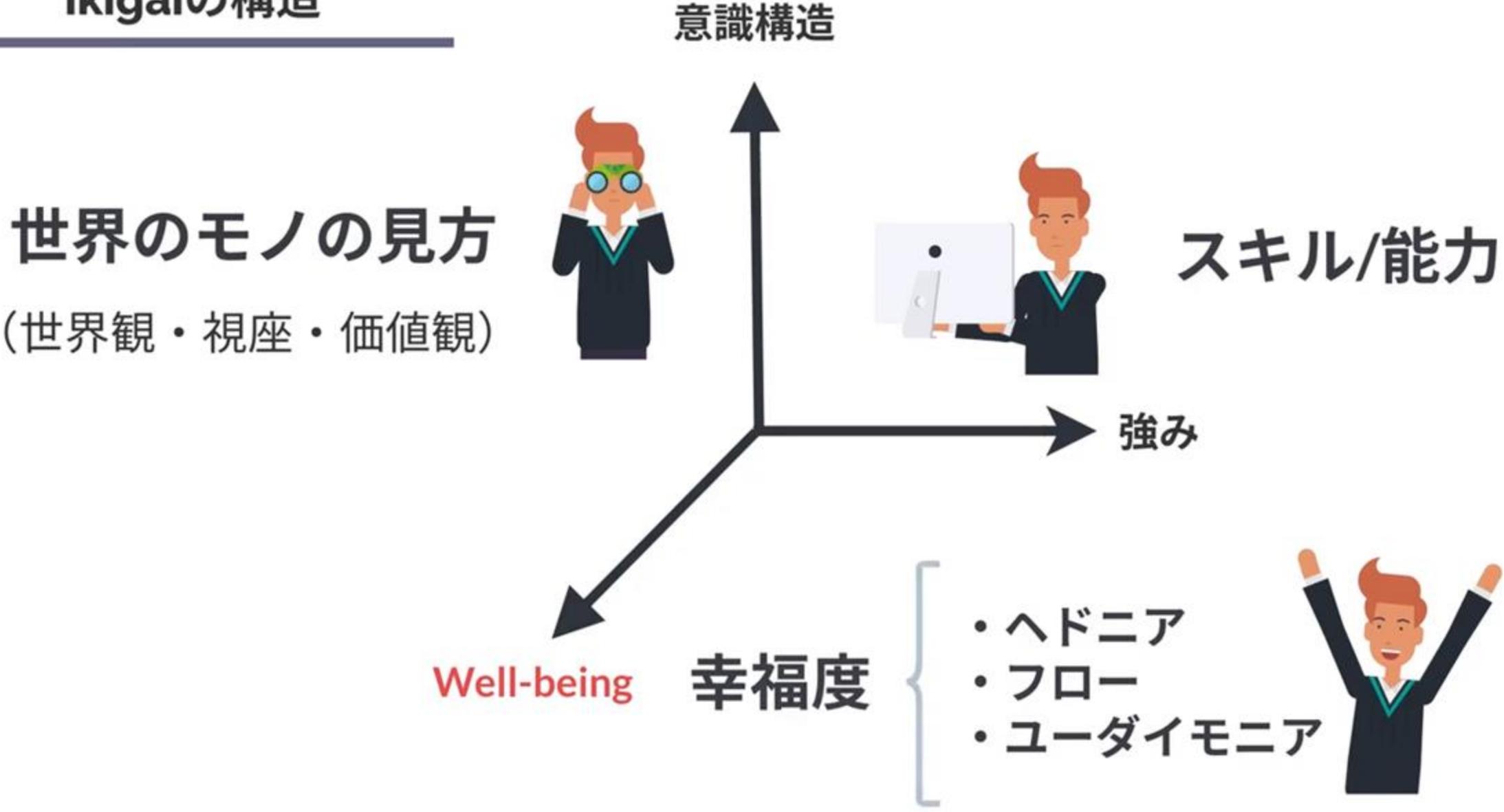
今のお困りごと素早く得ることができます。

重みづけは各自の主観で設定



複雑を扱える眼鏡を持つ必要がある

ikigaiの構造



もやもや整理シート

お困りドア (済み)

Step1

Step2

Step3

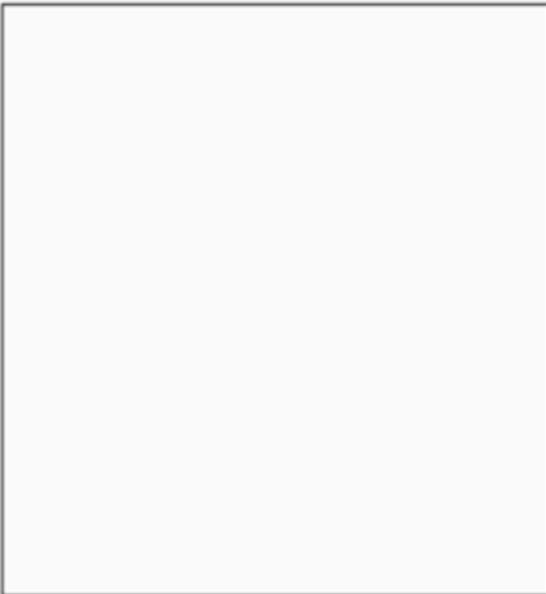


実際の課題を出します。その中でメンバーの興味関心が高いものを抽出します。

できるだけ多くの質問をして、抽出した課題への理解を深めます。愚かな質問はありません。

課題解決へのアイデア出しをします。その間、この課題を抱えている人は発言できません。

「コスト」「価値」の2軸でアイデアを整理します。自分の組織で実行可能なものを選びます。



時間

10分

13分

13分

7分

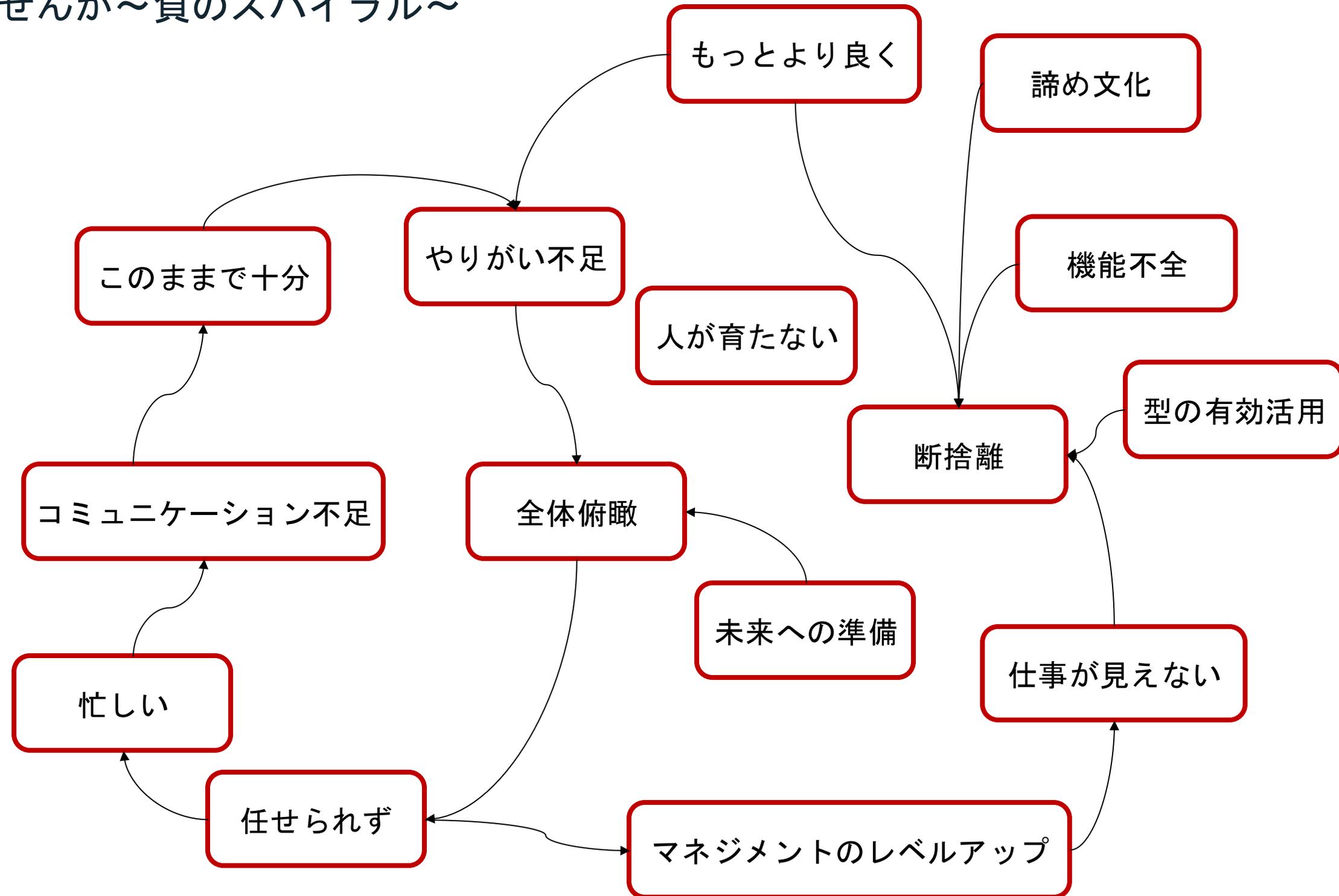
見える化

地図化

複雑を全体俯瞰
ループから抜け出る
切り崩し（実験）
鉱脈を見つけ出す

不確実な世界に生きるためのシステム思考

複雑な状況が起こっていませんか～負のスパイラル～



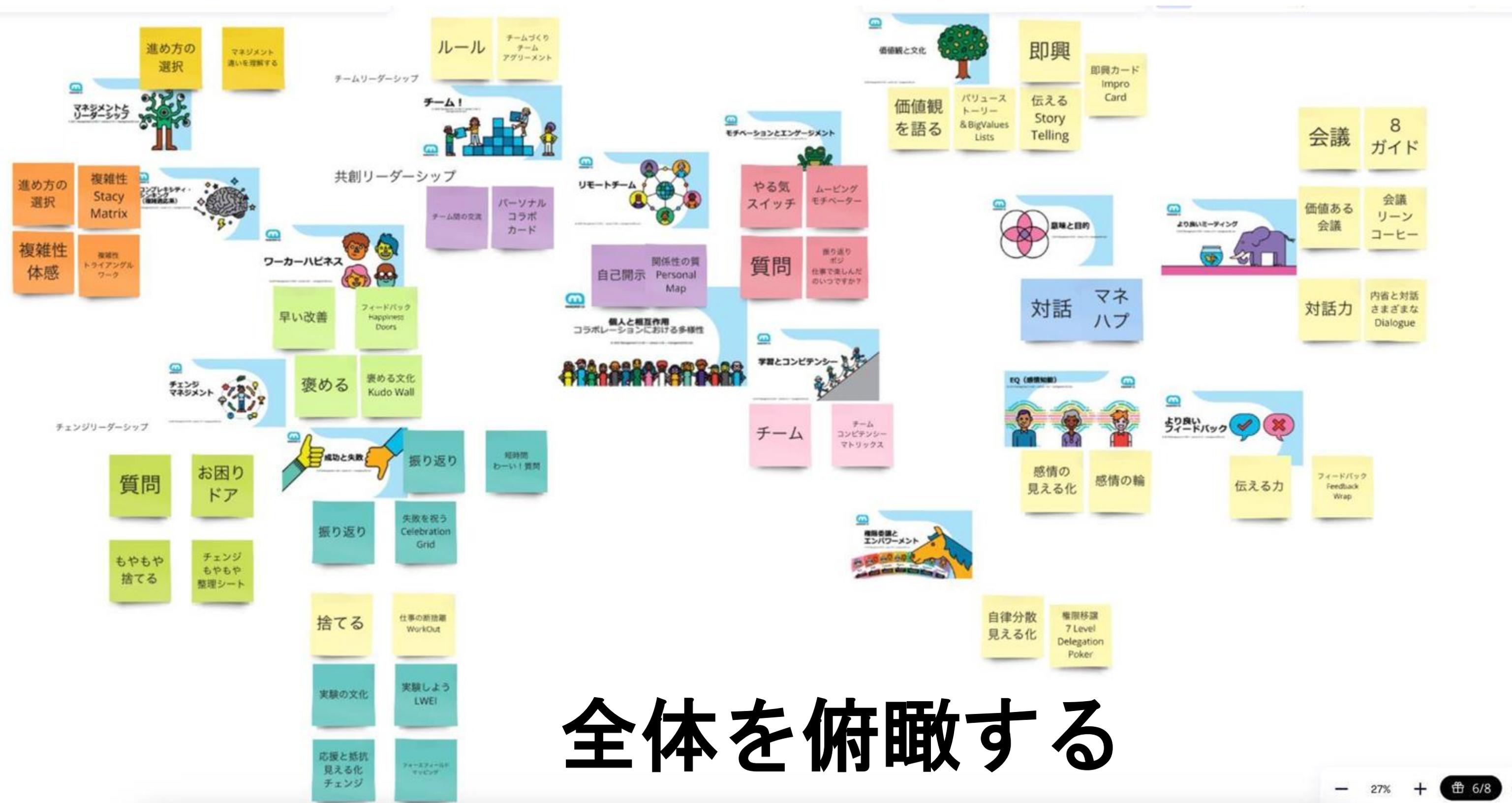
処方箋を配置する

具体的なツール

学ぶ單元

パーソナル・マップ	質問 嫌しかったこと	ハピネス・ドア	KUDOカード 感謝
パーソナル コラボ	価値観を語る BigValues ストーリー	フィードバック・ラップ	幸せへの 12ステップ
チームづくり チーム合意書	ムービング・モチベーター	質問 お困りドア	
マネジメント 違い 3.0	権限移譲 ポーカー		
複雑性の体感 トライアングルワーク	コンピテシー・マトリックス	感情の見える化 感情の輪	実験しよう LWEI
複雑の見える化 Stacy Matrix	祝う 振り返り	よい会議 8つのヒント	捨てる 断捨離 Work Out
複雑性 8つのガイドライン	イエーイ 質問	リモート&ハイブリッドワーク ガイドライン	価値ある会議 リーンコーヒ

マネジメントとリーダーシップ	モチベーションとエンゲージメント	権限委譲とエンパワメント	価値観と文化	チェンジ マネジメント	より良いミーティング
コンプレクシティー・シンキング (複雑性必須)	学習とコンピテシー	ワーカーハピネス	成功と失敗	チーム!	より良いフィードバック
リモートチーム	EQ (感情知能)	個人と相互作用 コラボレーションにおける多様性			



全体を俯瞰する

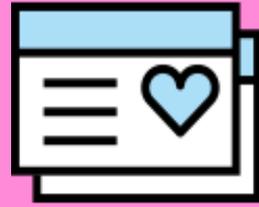
みなさんが求めている
処方箋から

自分のラーニングパスが
決まる

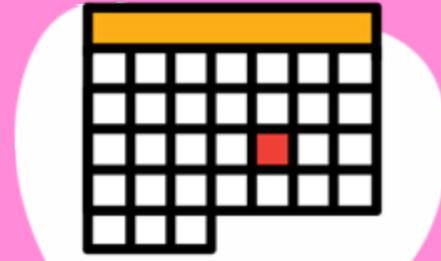


マネジメントのバージョンアップ

マネジメントのレベルアップのための処方箋



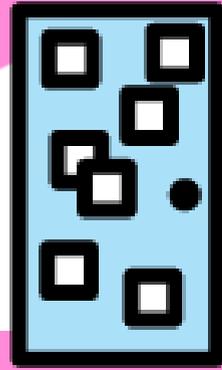
ムービング
モチベーター 組織の発達段階



処方箋カード



ラーニングパス



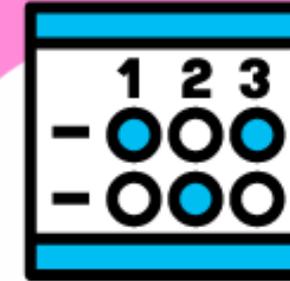
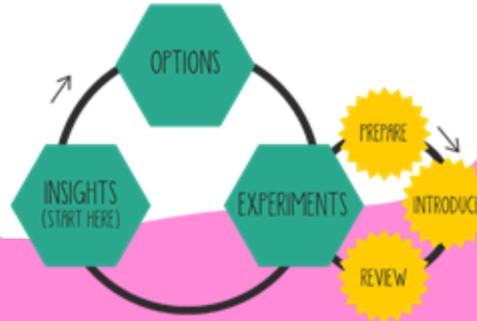
お困りドア



職場の迷走地図
因果関係ループ図



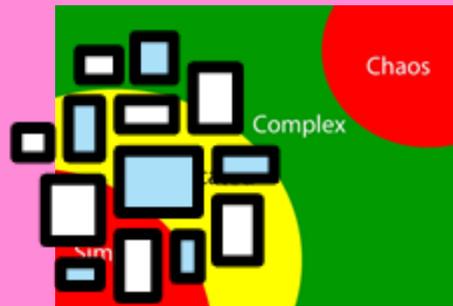
MANAGEMENT 3.0



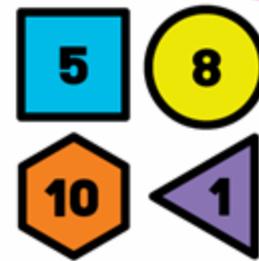
実験しようカード



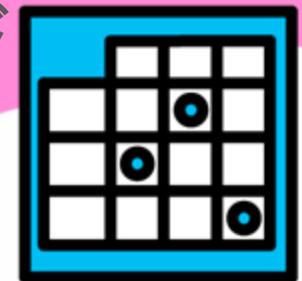
もやもや整理シート



複雑の見える化
ステーシマトリックス
Stacy Matrix



価値ある優先順位
Value Impact



チェンジキャンバス

思考

知識

身体知

実践・体験

フロー没頭

“英語の動詞「*to manage*」は、
イタリア語の「*maneggiare*」,
「馬を訓練する」から来ています。”

- Kurtz and Snowden, “Bramble Bushes in a Thicket”





信頼

チームメンバーは、
チームの中で安心感を感じ、
進んで実験を行い、
自分ごとのように捉え、
自分の意見を共有します。

組織成熟度診断 (Ocapi)

関係の質		思考の質		行動の質	
1	挨拶	1	関心の広がり	1	笑顔
	声掛け		共同思考		フレンドリー
2	つながり	2	受け止め	2	アジャイル
	会話量		ポジティブ思考		行動変容
3	ありがとう	3	行動意欲	3	支援
	活気		未来感受		新たな習慣
4	尊重	4	当事者意識	4	主体的行動
	背景理解		システム思考		誠心誠意
5	率直さ	5	内省	5	ボランティア・チーム
	横断		発想		洞察・配慮
5	一体感	4	探求	5	自己組織化
	協働		確信		共創行動
	信頼		互惠		
	越境		視座		
		5	意味創造		

Ocapiは、組織を変えられるという実践者が活用する「成功の循環モデル」を基に、それぞれの質の段階を見出すことで、変革の進捗を明らかにしていることを対話を通じて認識します。

信頼＝マネジメント

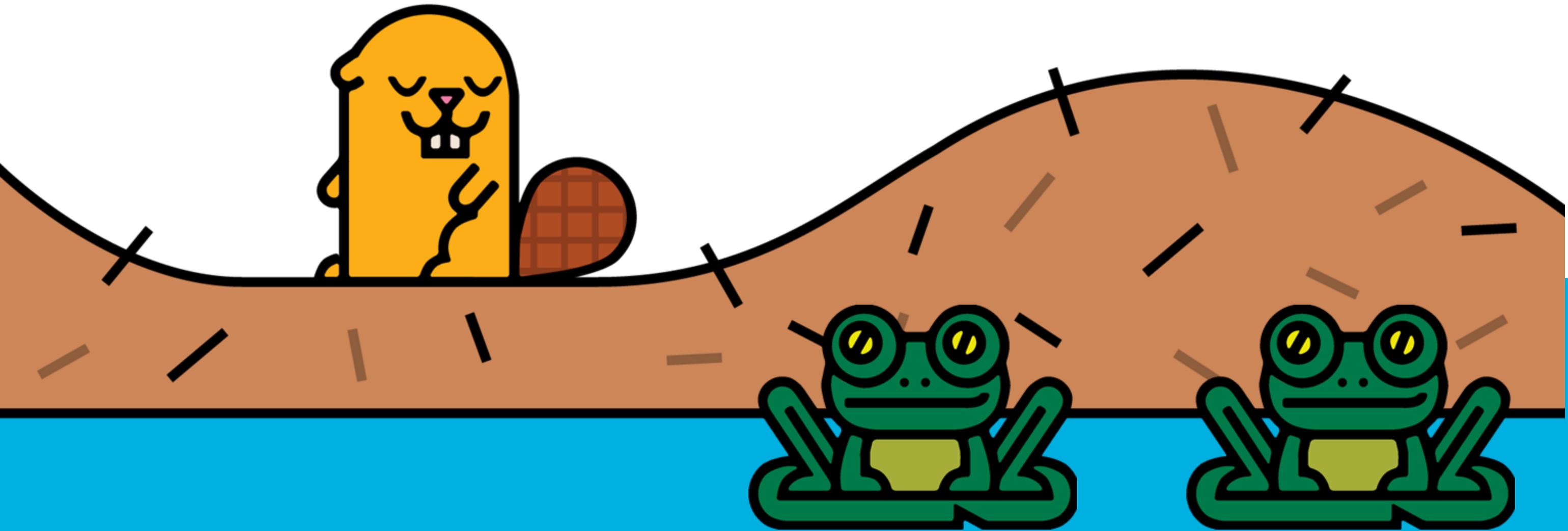
Ocapi 組織変革プロセス指標 [オカピ]
 Organization
 Change
 Process
 Indicator

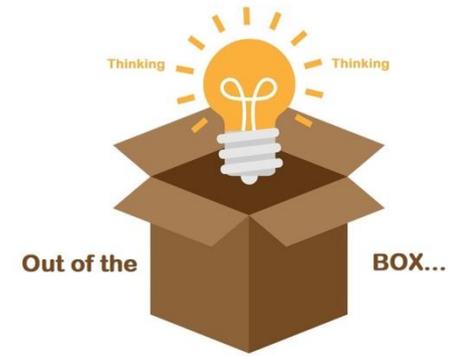
Copyright © 2013 HUMAN VALUE



Management 3.0 =

人ではなく、システムをマネジメントする。





**なぜ、アジャイルがうまくいかな
いのか**

答えは外にあるかも

NL現代版 蘭学

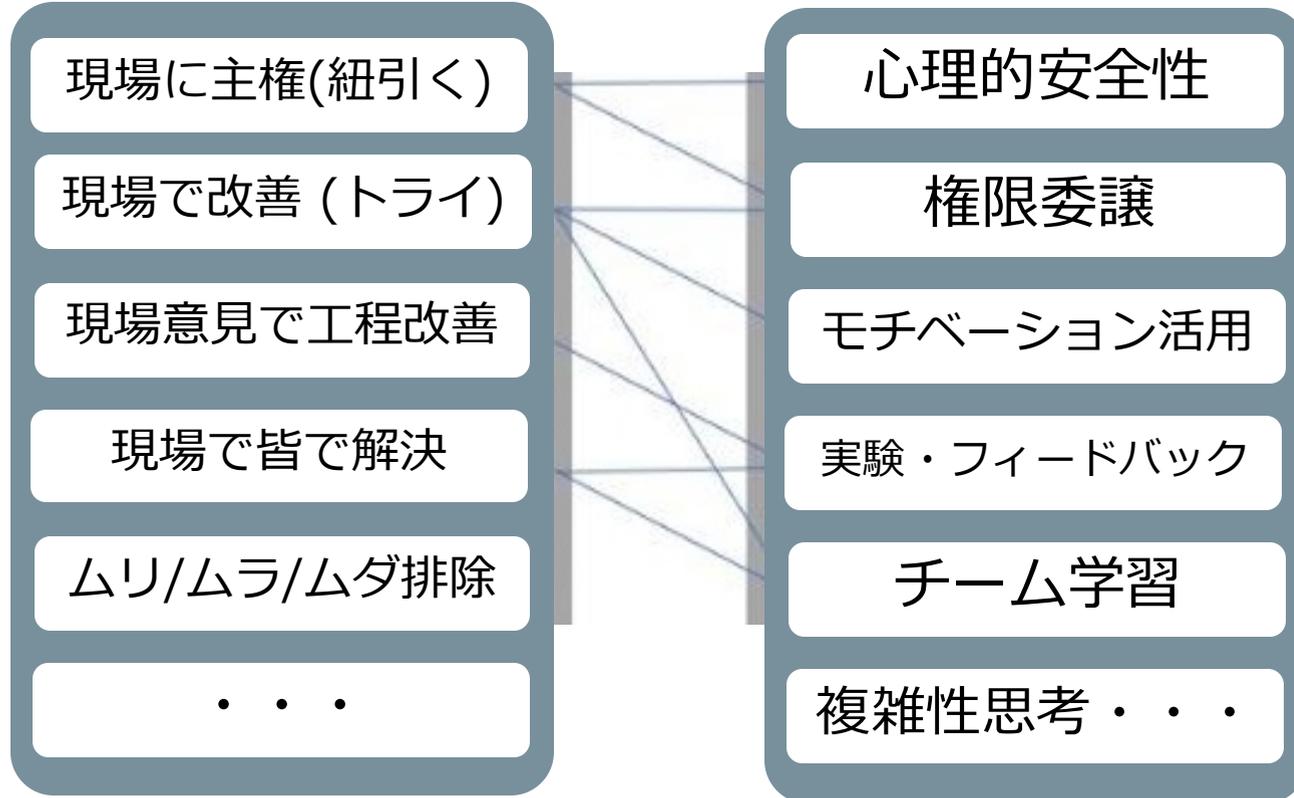
オランダから新しい学び



源流はTPSの人に対する思想

トヨタ生産方式

アジャイル



人に対する思想(共通)

- ・現場主権の自律的運営
- ・個のモチベーションを活用
- ・実験主義
- ・フィードバック反映
- ・集合知の結集

トヨタ生産方式
1950年代

スクラム
1990年代

アジャイル
2001



「個の能力を活かす人中心の思想」は共通

アジャイル運営の原理原則

マネジメント3.0

黄金サイクル

生産性と創造性のための

1

3ヶ月サイクルのリズム作り

長期的な目標設定と定期的な振り返り

2

週末の「脳内自動最適化」

土日の休息が月曜の生産性を向上

3

休暇戦略

リフレッシュによる創造性と生産性の向上のために
年初から、2週間連続休暇を含めた年間計画の立案



M30の講座の活用事例 企業内のAgileトレーニング



"Are you ok?"



Applying Professional Scrum (APS)



Challenge for better



CONNECT: meaningful conversations (for People Leaders and Managers)



Critical Thinking & Problem solving



Feedback Skills



Getting started with agility (MBA module)



Improving processes with Lean (MBA module)



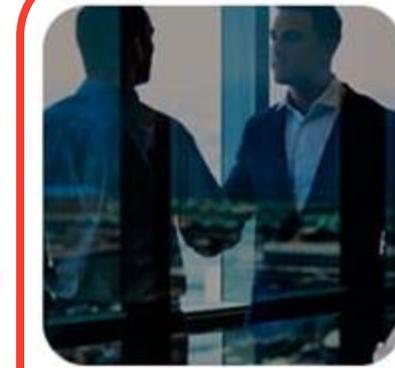
Inclusive Leadership (for Managers and People Leaders)



Inspiring psychological safety (for Managers and People Leaders)



Leveraging agility for leaders (for WG1 & 2 employees)



Management 3.0



Managing projects with agility (MBA module)



Strategic thinking

Management 3.0 – a framework to reinforce servant leadership



Course Information
Type: Instructor-Led or Online Content
Duration: 16.00 hours

Average Rating
★★★★★ (4.75 out of 5 stars from 61)

Course Details

Description

The Foundation Workshop (FW) covers all the views of Management 3.0, including the basics and the most well-known practices. Attending the workshop attendees will understand the foundation of Management 3.0 and learn about the most valuable practices. This workshop's topics will be interesting for team leads, managers, leaders, agile coaches, scrum masters, project managers, P&C experts, and directors. In the FW you will learn about Management 3.0 and all the views. Topics covered in this workshop are: 1. Management and Leadership 2. Principles of Management 3.0 3. Complexity Thinking 4. Motivation and Engagement 5. Delegation and Empowerment 6. Values and Culture 7. Learning and Competencies 8. Scaling Organizational Structure 9. Change Management

Management 3.0

- Program Objectives:** Management 3.0 is redefining management in modern companies as a group responsibility. The Management 3.0 Foundation Workshop covers theoretical and practical agile management practices, focusing on tools and interventions that you can use directly after attending the workshop.
- Dive into a transformative experience where you'll explore the six key views on management in organizations.
 - Gain practical tools to unleash your own management potential.
 - From energizing people to empowering teams, aligning constraints to developing competence, and growing structure to improving everything, this workshop covers it all.
 - You'll unlock the secrets to becoming a better team member and leader with a focus on performance management, collaboration, employee empowerment, and much more.

This training is a part of Agile@UTI. CORE Programs one training rule is not applicable here.

Pillar: Welcome Challenge; Shape Tomorrow, Today

Date: 14 October, 15 October, 21 October, 22 October 9:00am - 01:00 pm

Link to Enrolment: [LINK](#)

Program Length (h): 16 hours

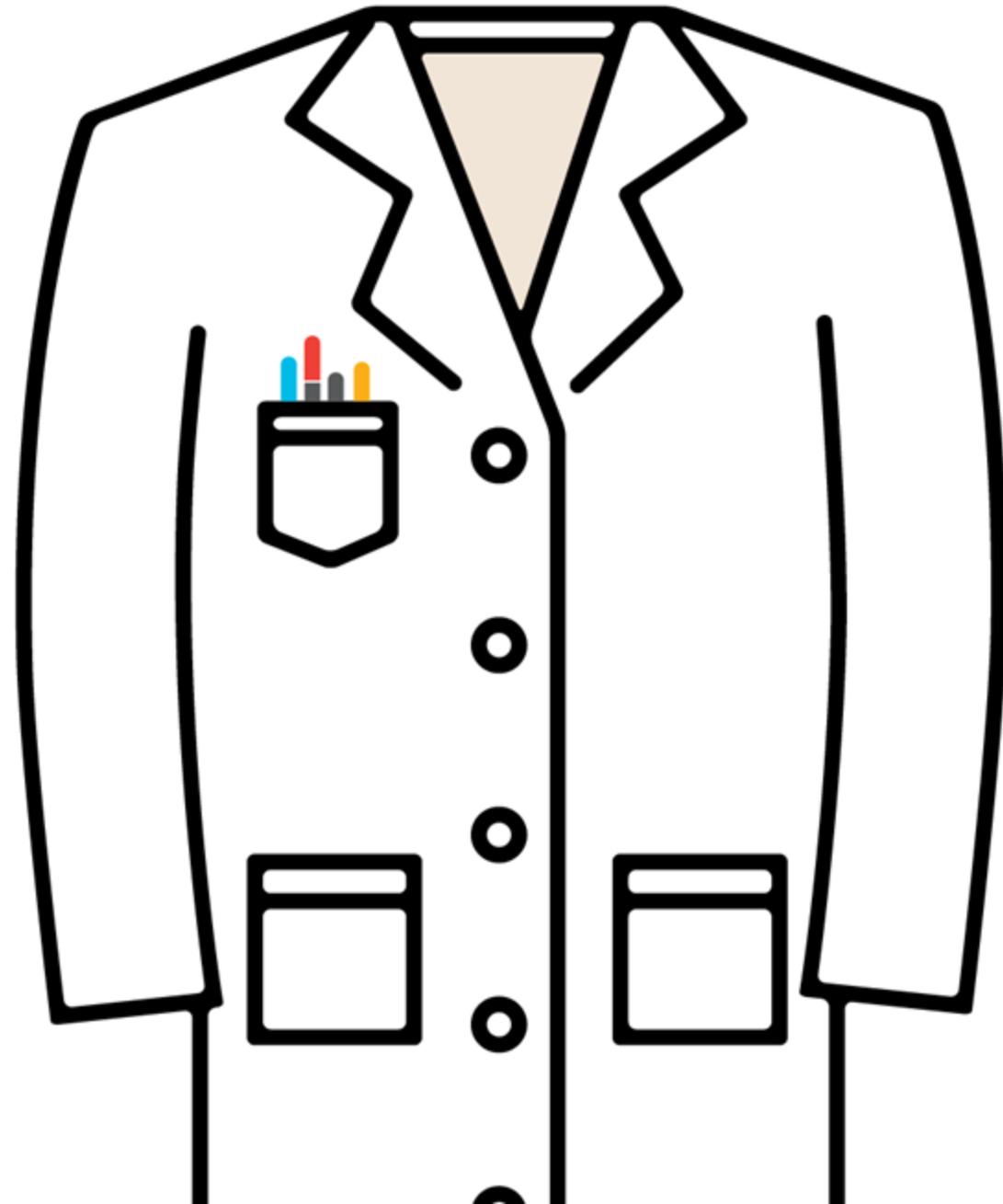
Delivery: Agile@UTI

Group Size: 12-15

持続可能な働き方へのシフト世界の標準



何かを変えるのではなく、**実験**してみましよう。



“次に新しいアイデアが
浮かんだときには、
実験と呼び、ただのテストだと
全員に印象づけよう。”

トム・ケリー&デイヴィッド・ケリー
『クリエイティブ マインドセット』

ご清聴
ありがとうございました!

