社員が中心 ～ アジャイル型組織変革

工業社会から知識社会へ。組織変革の手法も変わる

工業社会の組織モデル ～ 計画し、警戒し、統制する組織

知識社会の組織モデル ～ 学習し、共感し、自走する組織

ウォーターフォール型　組織変革

・自分は正しい。君たちが変われ
・すべてを変える。一斉に変える
・人事主導で、意識を変革する

アジャイル型　組織変革

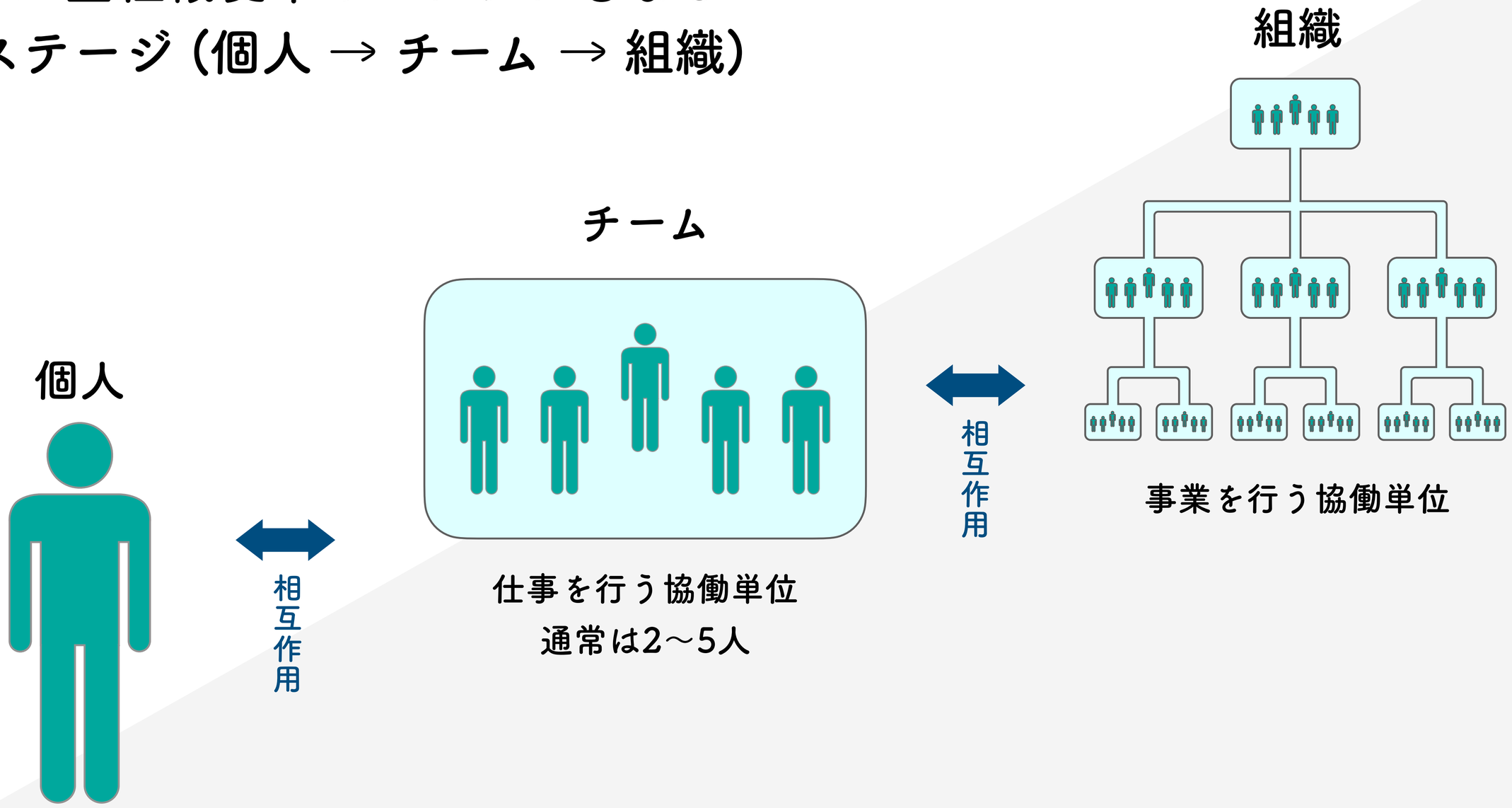
・自分から変わる。起点となる
・小さく始める。流れを広げる
・変革者を発見し、自走を支援する

©2023 Toru Saito

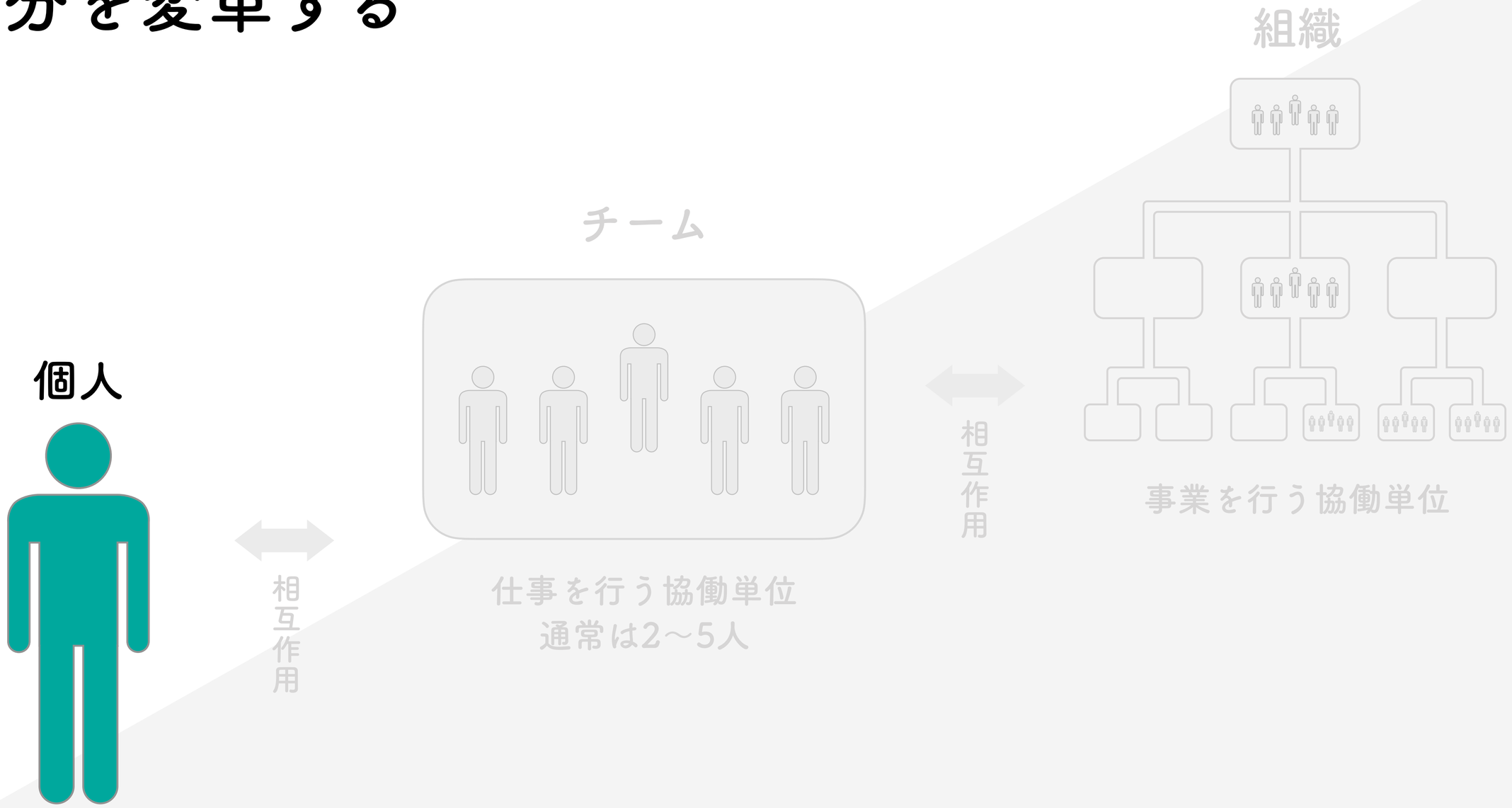
組織を変えたいのなら、あるべき姿を強制するのではなく、
「変革者」を発見し、支援し、ムーブメントを起こすこと。

なぜなら、人間は「自分自身で選択をしたい」生き物であり、
そのエネルギーなくして「自走する組織」はつくれないから。

アジャイル型組織変革のエンジンとなる
３つのステージ（個人 → チーム → 組織）



① 自分を変革する



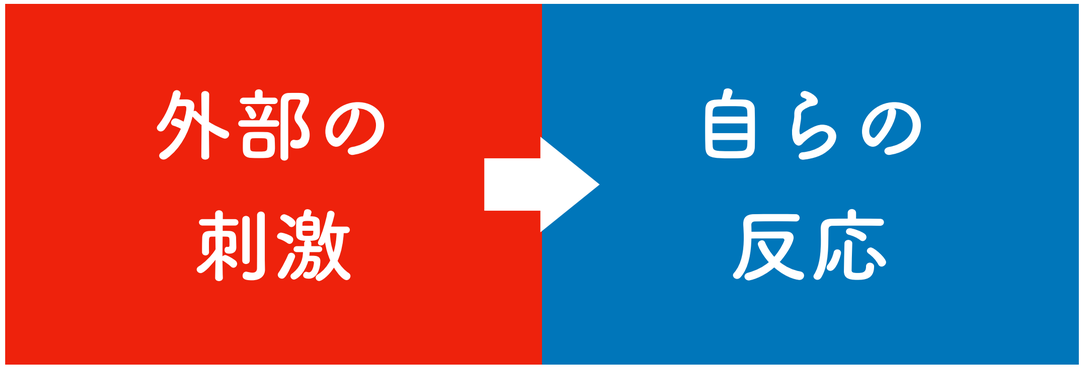
「主体性を発揮する」

周囲に何が起ころうと、自分自身で判断し
思考を選択できる能力を持つこと。
対象的なのは「反応的な生き方」である。

スティーブン・コヴィー「７つの習慣」より

©2023 Toru Saito

「反応的な生き方」



©2023 Toru Saito

「主体的な生き方」

©2023 Toru Saito

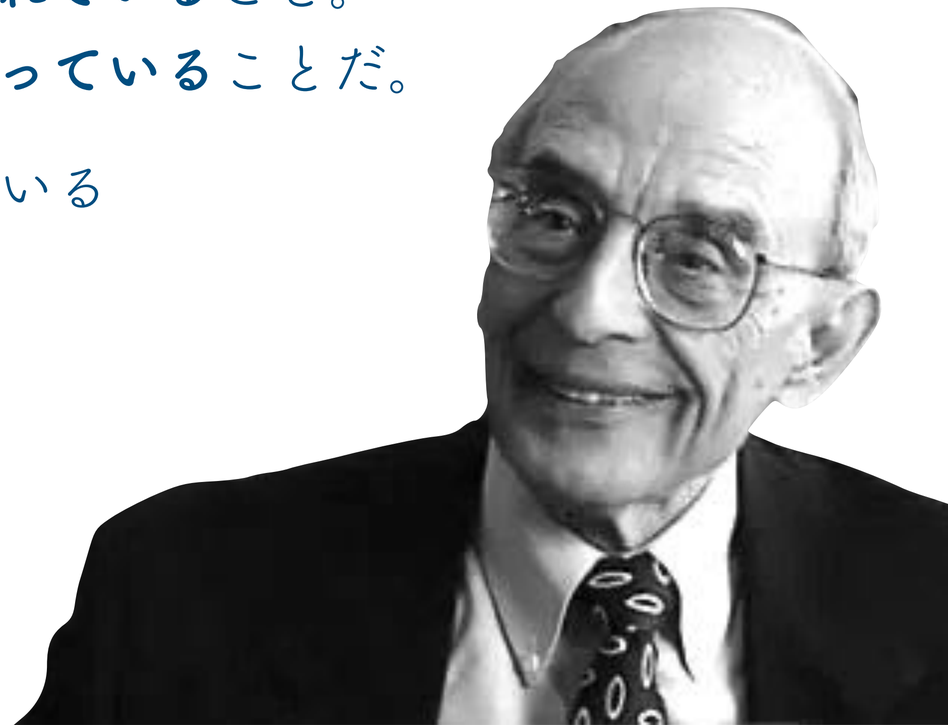
人間は「ウチ」と「ソト」のバランスをとりながら成長していく

クリス・アージリスは、人間のパーソナリティ研究を基盤として、**個人と組織の葛藤**について考えた経営学者である。

多様な環境の中で、自分自身に「**適応 (adjusted)**」ないし「**順応(adapted)**」させながら、人間は成長していく。

「**適応**」とは、自分のパーソナリティが**内面とバランスがとれている**こと。
「**順応**」とは、自分のパーソナリティが**外部とバランスを保っている**ことだ。

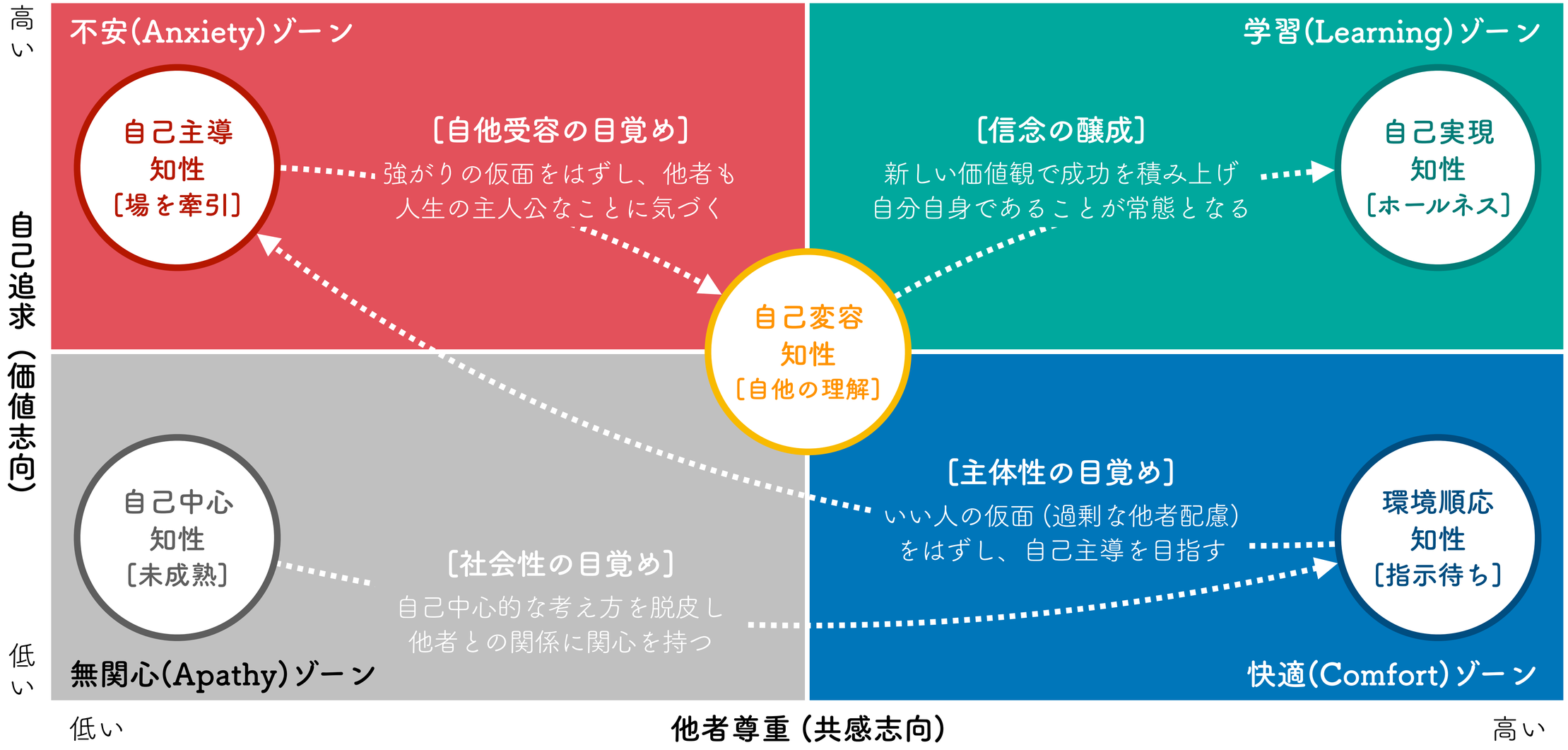
彼は、個々の環境の中で、**ウチとソト**、ともに均衡がとれている状態を「**統合 (integration)**」と呼び、その状態の時に「**自己実現 (self actualization)**」が達成されるとした。



経営学者
クリス・アージリス

©2023 Toru Saito

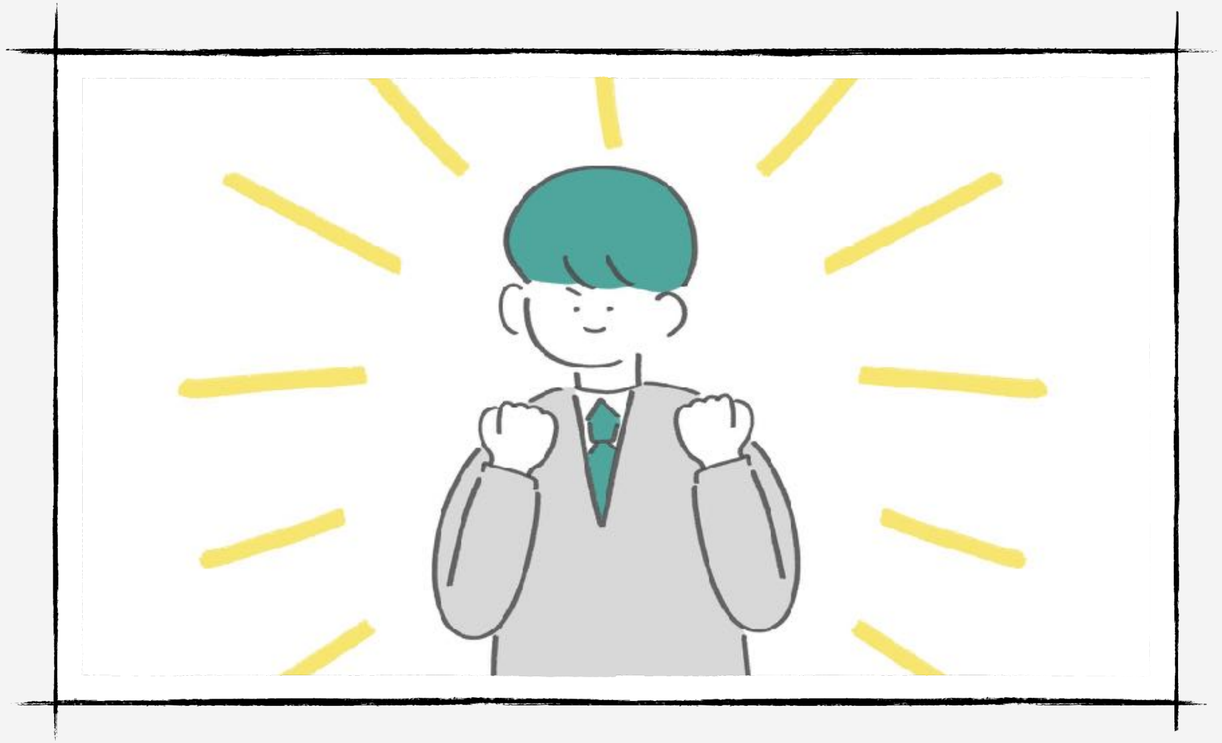
ウチとソトのバランスをとりながら「自分を変革」していく



©2023 Toru Saito

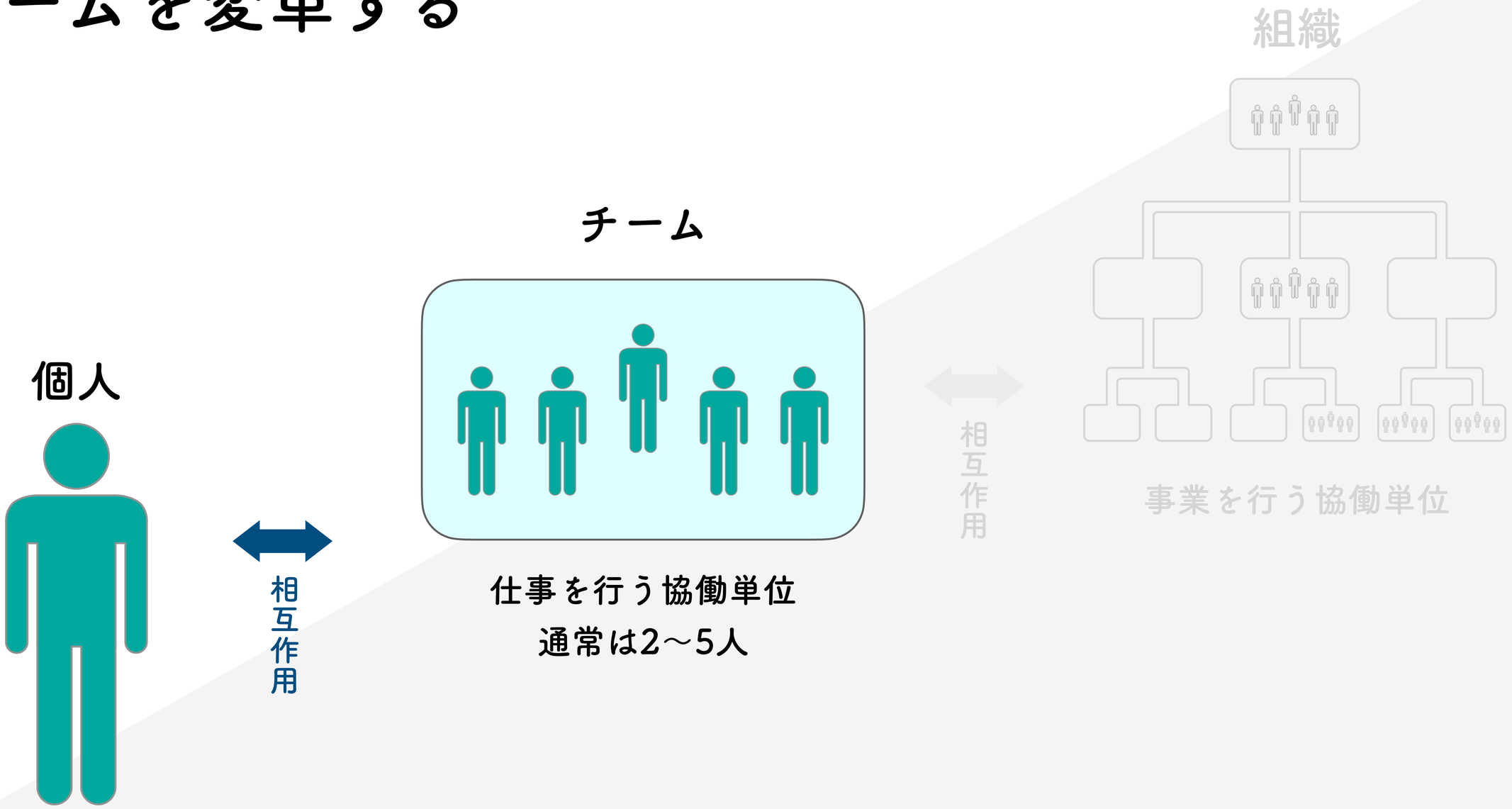
【自分を変えるアクション】

自身の内面を変えることから始める。
信念を持ち、**小さな一歩**を踏み出す。



©2023 Toru Saito

② チームを変革する



悩みは尽きない。例えば、会社のことだと …

トップが変わってから
数字ばっかりで …

なんか、ウチのチーム
元気がない …

そもそも
評価制度が悪いよね …

① 関心の輪を描く

関心がない領域

トップが変わってから
数字ばっかりで …

そもそも
評価制度が悪いよね …

関心の輪

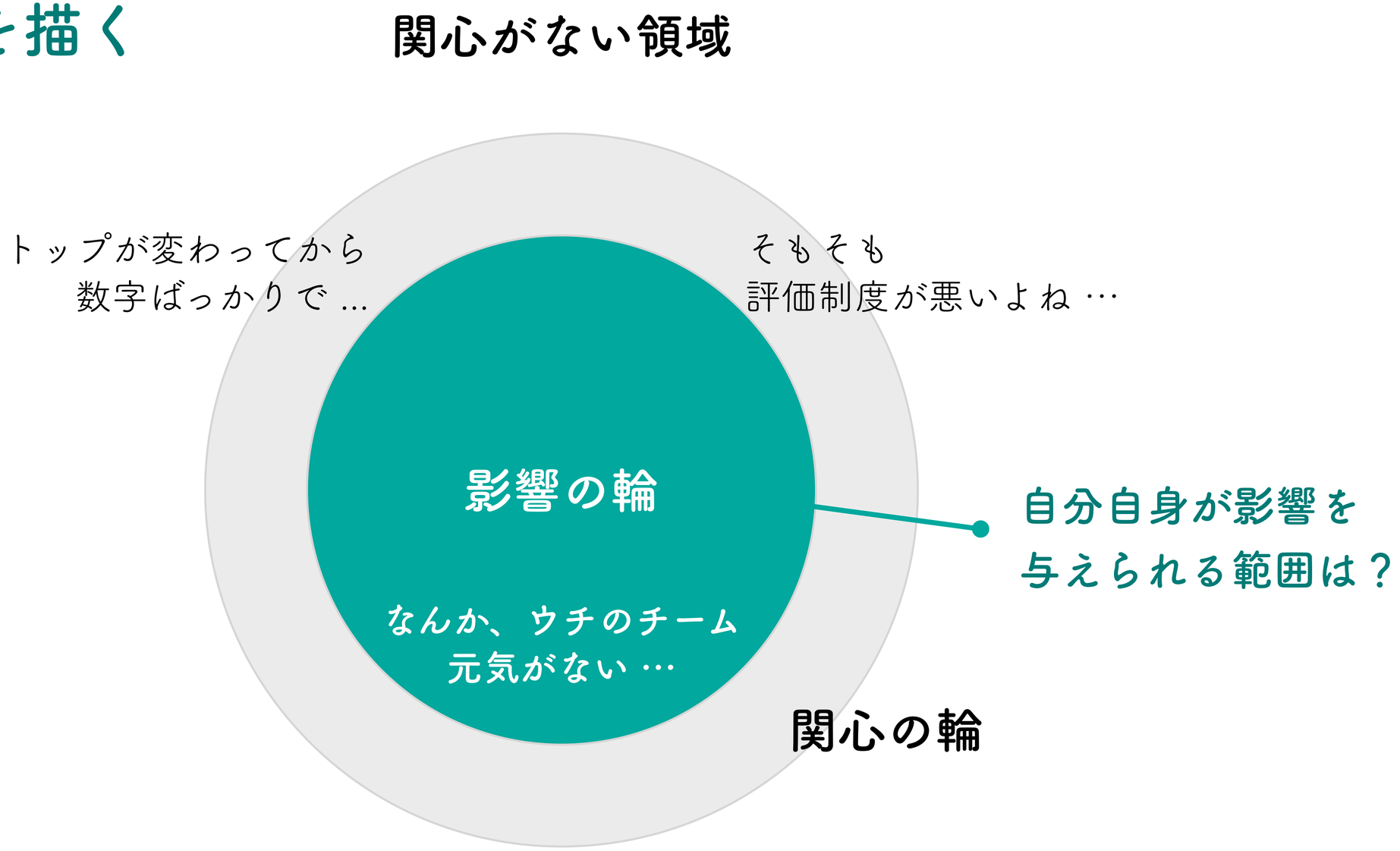
なんか、ウチのチーム
元気がない …

関心の輪を描くことで「自分が関心を持っている領域と、そうでない領域」をわけることができる

©2023 Toru Saito

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」

② 影響の輪を描く



影響の輪を描くことで「**自分が直接コントロールできる、あるいは大きく影響できる領域**」を意識できる

©2023 Toru Saito

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」

「主体的な人」は、変えられないことに
「関心」は持つが、積極的には関与しない。

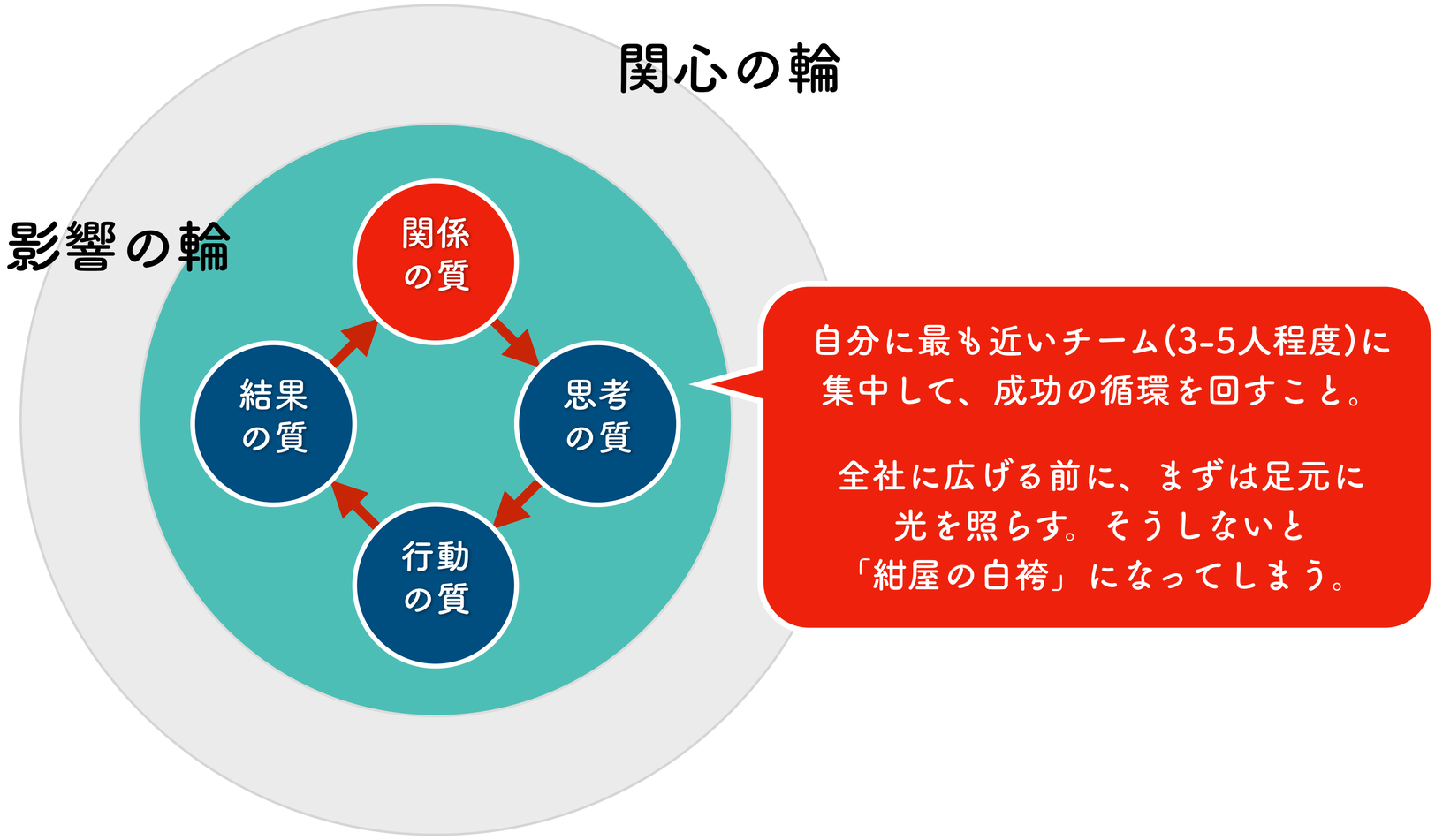
なぜなら、自分の時間や心理的エネルギーは
限られていることを知っているから。

一度しかない人生を大切に生きるために
自分の心を**「影響の輪」**に集中させる。

©2023 Toru Saito

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」

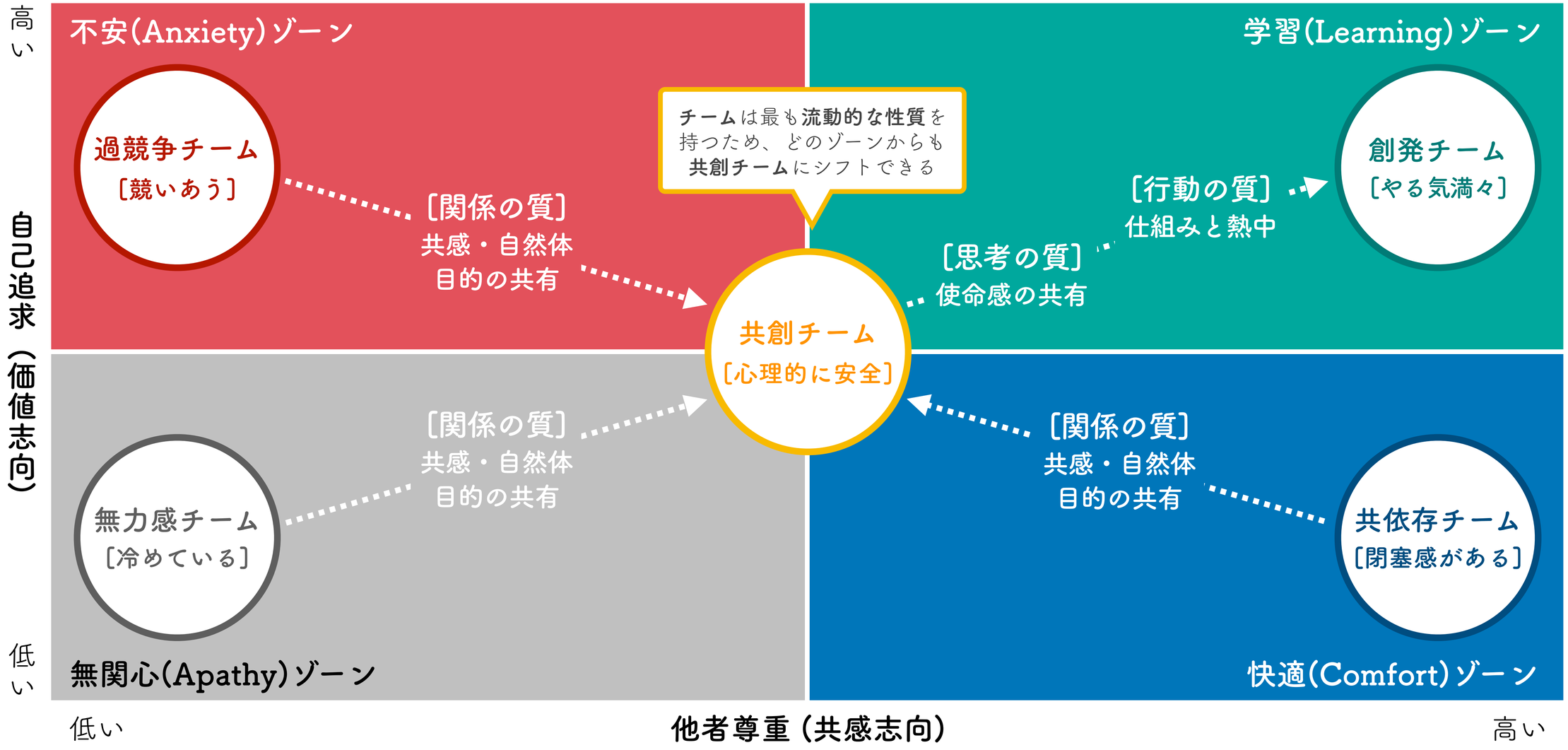
③ 影響の輪で、成功循環をまわす



自分の一番身近なチームで「**成功循環モデル**」を一巡させ、目に見える「成果」に結びつける。

©2023 Toru Saito

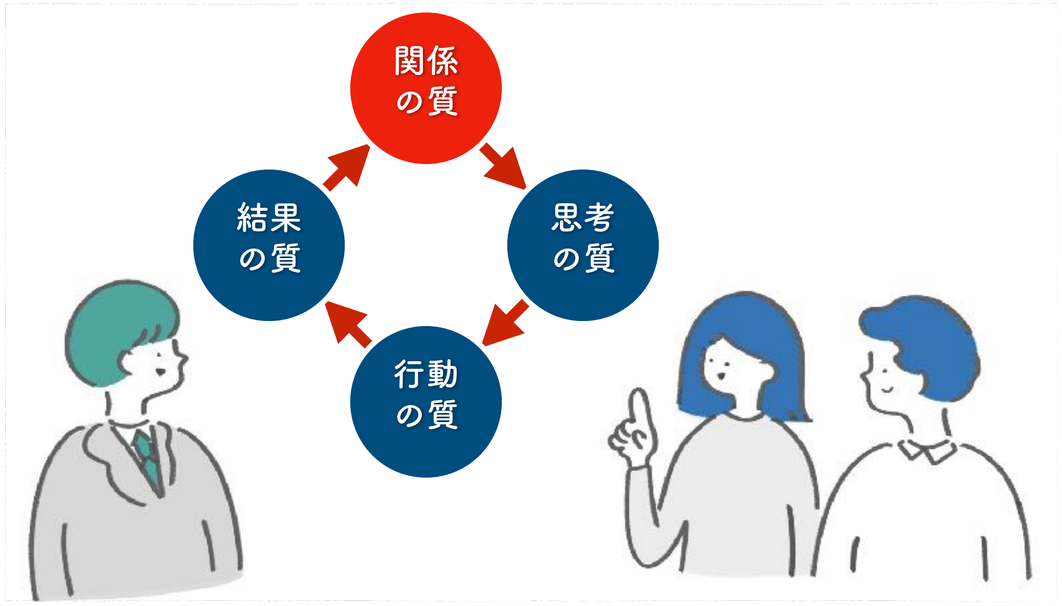
心理的に安全なチームをつくり、学習ゾーンに向かう



©2023 Toru Saito

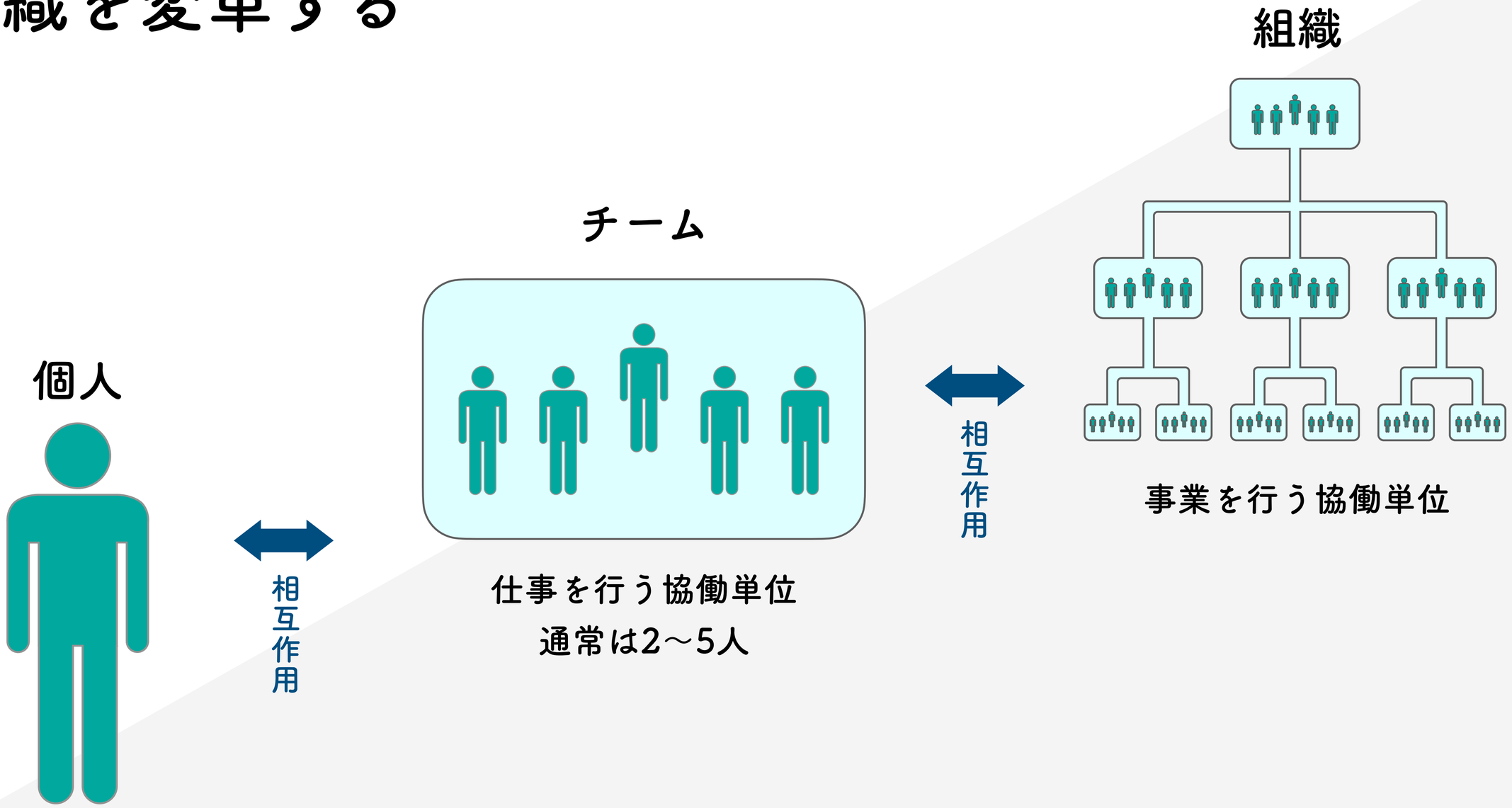
【チームを変えるアクション】

身近なチームで、**関係・思考・行動**と変革を進める。
「成功の循環」をつくることに集中する。



©2023 Toru Saito

③ 組織を変革する



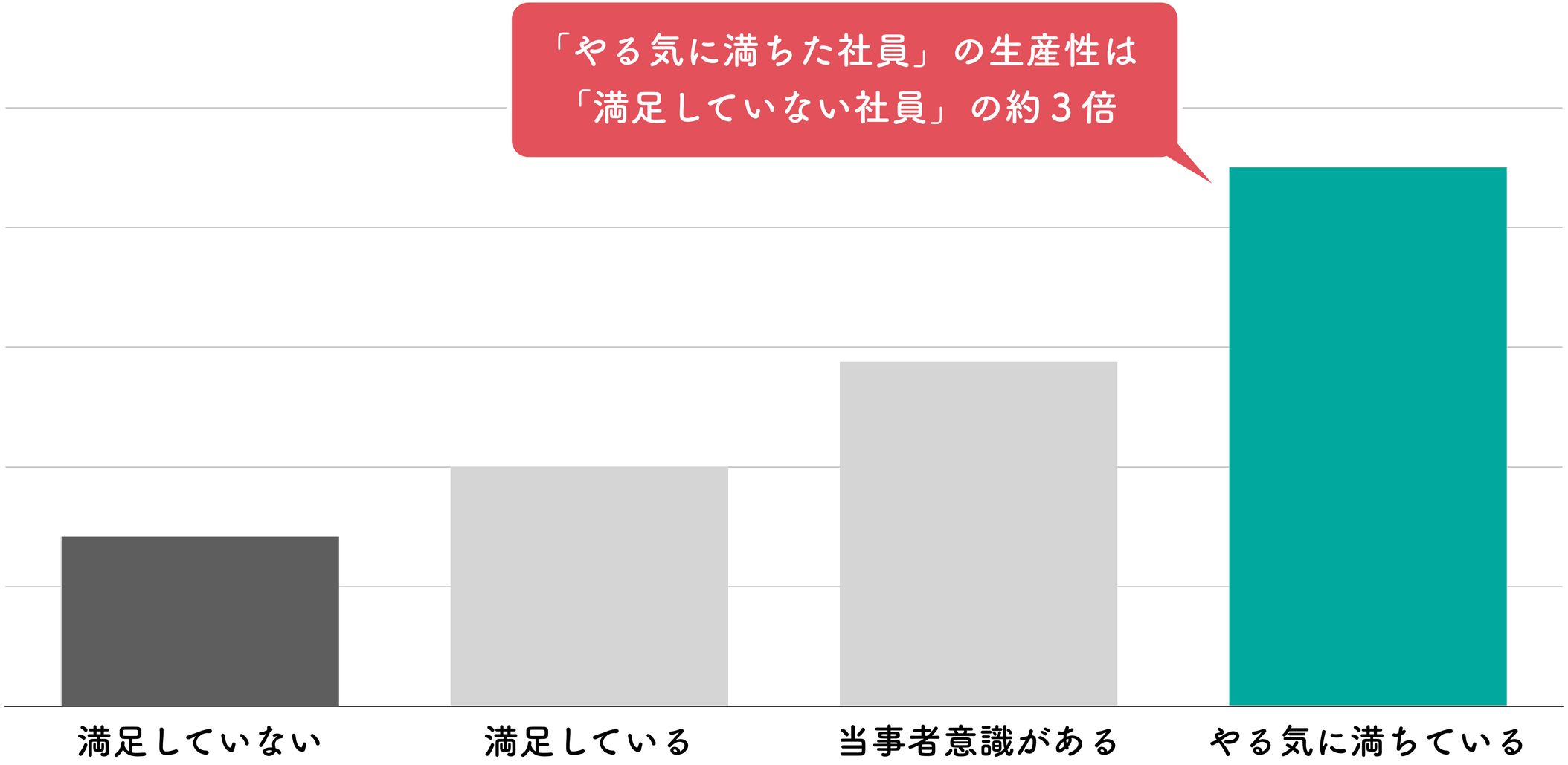
小さなチームで**成功の循環**をまわす。

関係・思考・行動の質をよりよくして、
エンゲージメントの高いチームになれば

挑戦前に想像するよりも**短い期間**で、成功の循環が
目に見える成果（エンゲージメント、離職率、顧客満足、業績など）
に結びつくことが多い。

なぜなら…

©2023 Toru Saito



©2023 Toru Saito

それを社内で「**成功事例**」として広報しよう。

成果がでると、活動に興味を持つ人が増えてくる。
今まで反対だった人は、むしろ大歓迎して
一期一会で、同志のネットワークをつくろう！

慎重だった人の参加は、慎重な人たちに
ポジティブな影響を与えてゆく。

そこで、成功体験や失敗体験を共有すれば
成功の輪が広がり、**影響の輪**が広がっていく。

©2023 Toru Saito

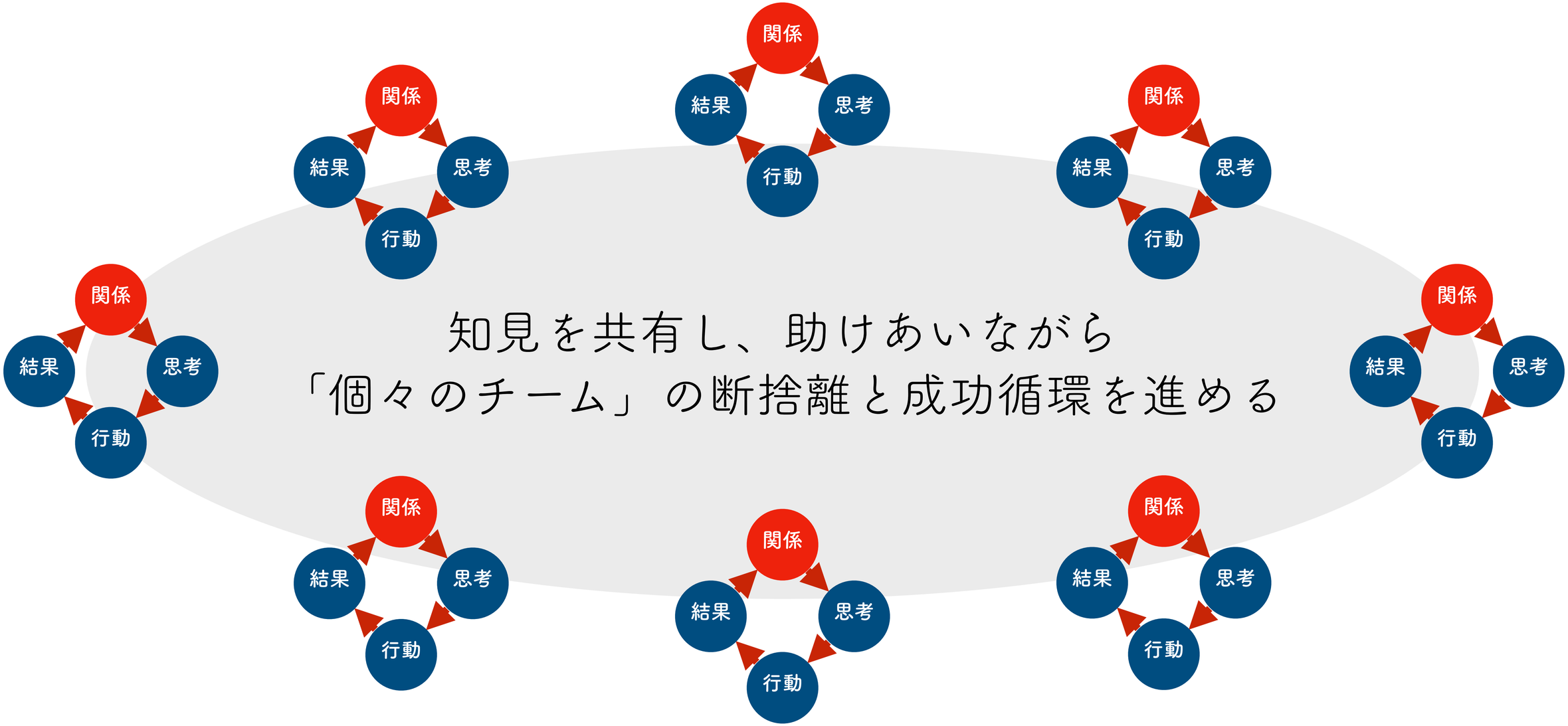
「この指とまれ」、３つのテーマ

① **新しい変革手法を学ぶ**
やる気に満ちたチームのつくり方を学ぶ

② **忙しすぎる現状を変える**
価値を生まない仕事を断捨離する

③ **自走するチームをつくる**
それぞれの半径５メートルを変革する

©2023 Toru Saito



知見を共有し、助けあいながら
「個々のチーム」の断捨離と成功循環を進める

©2023 Toru Saito

組織を動かし、変革を加速するための勘所

① 社内の「キーとなる人物」「キーとなる組織」と連携する

… 部門長、企画(風土変革)、人事(研修)、業務(DX)と連携する

② 「人的資本経営」の開示を追い風にする

… 人的資本経営の指標に関する責任組織を巻き込む

③「労働組合」と連携する

… 組織課題の発見力が高い。専業社員がおり、経営層にもつながる

④ 「変革コミュニティ」をオフィシャル活動に

… 変革に使う時間を「正式な仕事」とする

©2023 Toru Saito

様子見の人々が、だんだんと興味を持ち、動き始める

様子見の人

慎重な人

現状を変更するのは
できるだけ避けたい

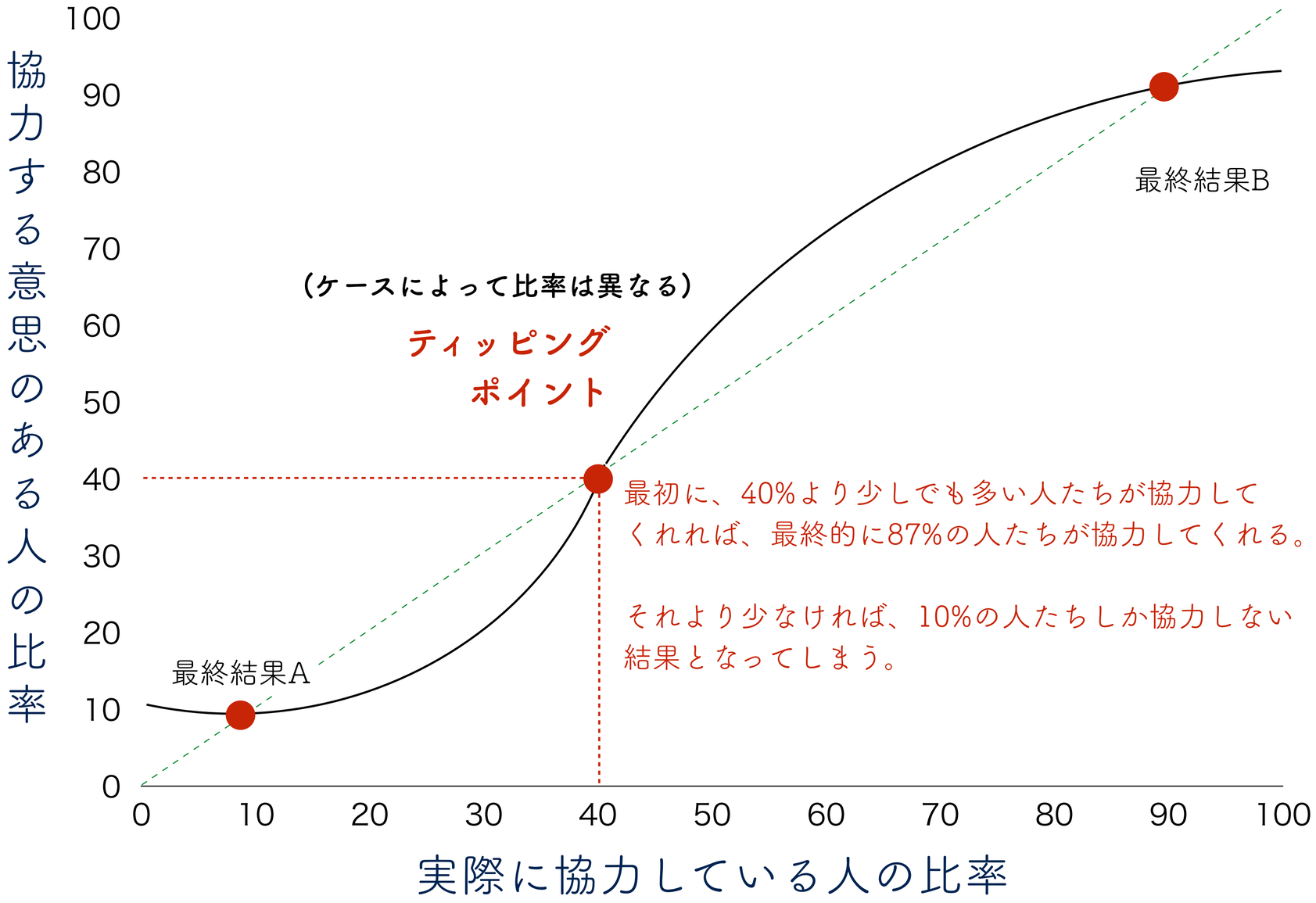
信念の人

正しいと思うことを
積極的に行動する

自分の組織にとってプラスになるか
わからないから、まだ動きにくい

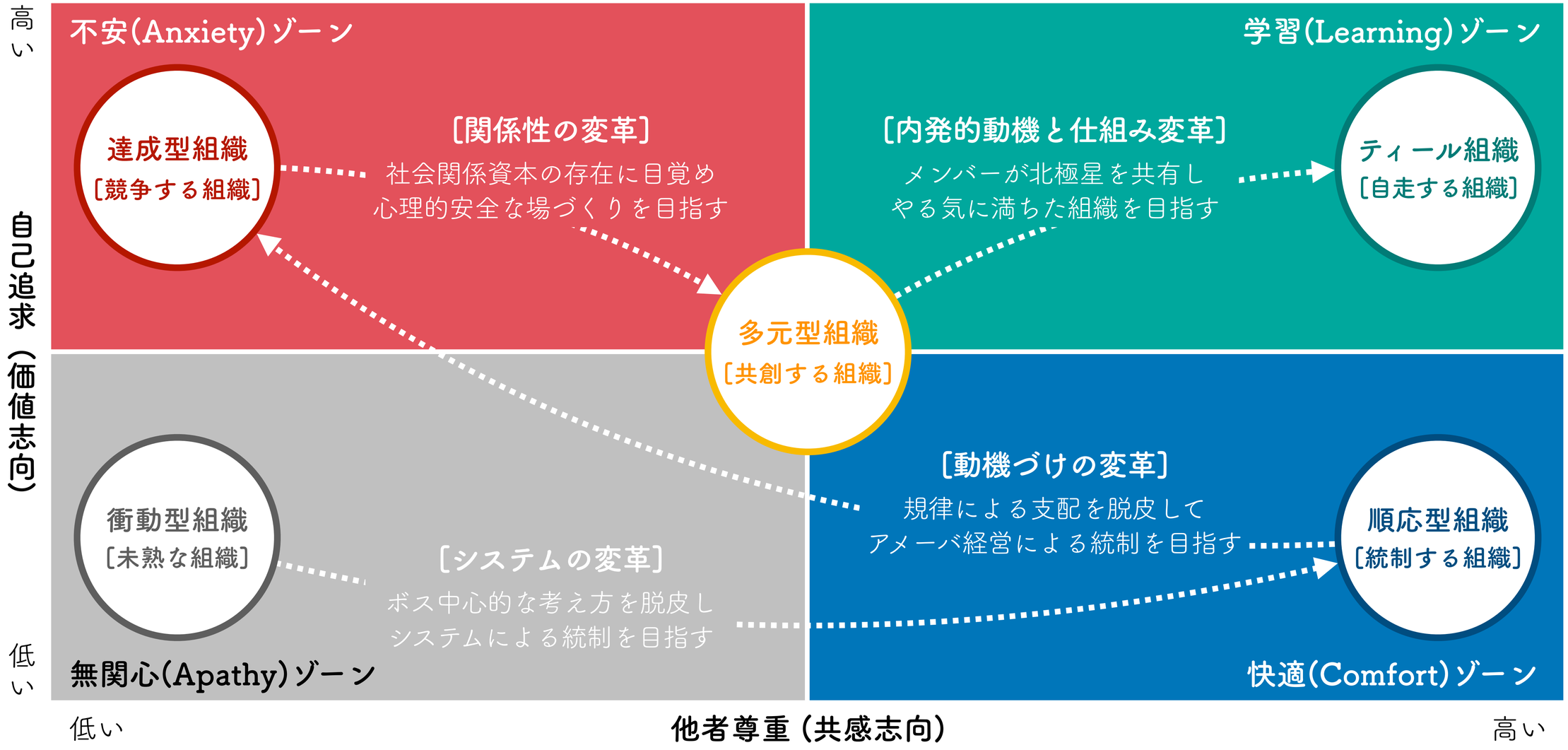
©2023 Toru Saito

「ティッピング・ポイント」を超えると、人は一気に動く



©2023 Toru Saito

動機づけと仕組みを同期させながら「組織を変革」していく



©2023 Toru Saito

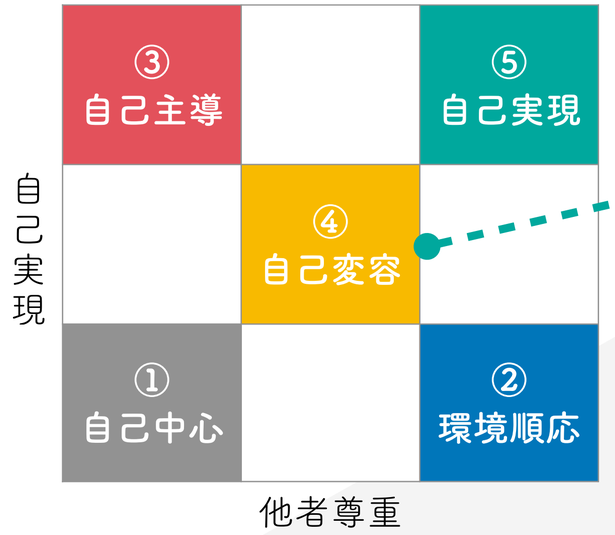
【変革アクション】

信念を持つ**部門長**や**本社有志**とつながる。

ティッピングポイントは、きっと訪れる。

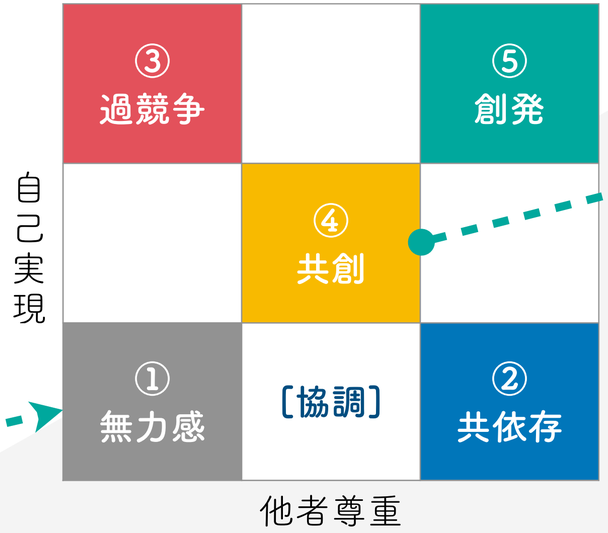
©2023 Toru Saito

スモールイノベーターたちが起点となる
価値を生むことで、影響の輪を広げる



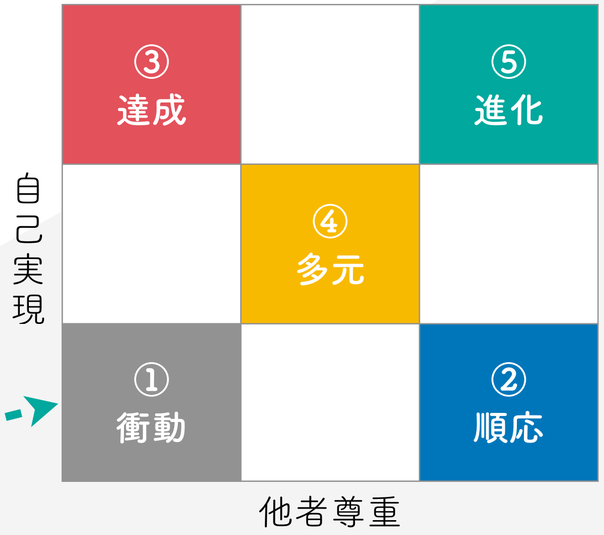
個人変容ステージ（成人発達理論）

スモールイノベーターによる
チーム変革



チーム変容ステージ

イノベーターチームの連帯による
組織の変革



組織変容ステージ（ティール組織）

①「**自己変容者**」が価値を生み、**チームの変革**をリードする
②「**共創チーム**」が価値を生み、**組織の変革**をリードする
③「**多元型組織**」が価値を生み、**影響の輪を全社**に広げる

社員が中心 ～ アジャイル型組織変革
僕たちが、ご支援できること

アジャイル型組織変革を支援するサービス

梅（費用感は書籍代のみ）

「だかぼくワークブック」
社内勉強会

▼

有志チームによる発表会

コストが安く、手づくり感が高い
「勉強会の継続」が難しいため
強力なリーダーシップが必要

竹（費用感は数百万円／年）

有志が変革リーダーとして
「hintゼミ」に参加（9万円/人）

▼

変革リーダーが社内で
「自主運営hint」（1.5万円/人）

▼

『だかぼく × PEERS』で
チームに定着（3千円/月）

「ボトムアップの自主活動」を育む
『だかぼく』で推奨する方式
ただし組織変革のスピードに難あり

松（費用感は数千万円／年）

現場リーダーの希望者を対象に
「hintゼミ＋」を主催（15万円/人）

▼

同時並行で、デロイト社による
「ネットワーク型組織デザイン」

▼

『だかぼく × PEERS』で
チームに定着（3千円/月）

「トップダウン × ボトムアップ」
アジャイル感を大切にしながら
カタチとココロを同時に変革

▶ 松ケースの具体的な展開例：アジャイル型組織変革プログラム

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
現場	個人の変革 スモール・イノベーターエンパワーメント		hintゼミ＋ 1期 （自走プログラムで実践）				hintゼミ＋ 2期 （自走プログラムで実践）				hintゼミ＋ 3期 （自走プログラムで実践）			
現場	チームの変革						だかぼくPEERS 1期 自走プログラム （リーダーがチームを変革）				だかぼくPEERS 2期 自走プログラム （リーダーがチームを変革）			
現場	組織の変革		経営層向け hintゼミ＋ （経営クラスをベース）				自主的な仕組み変革			業務の断捨離 ／ DX化 ／ 労働時間の短縮 パーパス・ドリブン ／ 現場への権限移譲 内発性重視の人事制度 ／ 多様なネットワーク				
本社（人事）	変革の支援	▲ 講演	ネットワーク型組織デザイン（デロイト社） 若手／シニア エンゲージメント施策（hint社）				権限・人事制度・情報インフラ・価値観浸透・個人支援などの観点から組織を診断。ありたい姿と現実の阻害要因を具体的に特定した上で、現場変革と連動した改善施策を策定 若手／シニア社員向け エンゲージメントプログラムの実施							

トップダウンとボトムアップが緊密に連動

なにか お力になれることがあれば
いつでもお気軽にご連絡ください。

斉藤徹(とんとん)　saito@hint-academy.com
株式会社hint　info@hint-academy.com