



Scrum Fest Sendai 2023

社外コミュニティ活動の環境が整っていなかった
「とある情シス子会社」でその突破口を開くまで

DNP

未来のあたりまえをつくる。

2023年08月26日

株式会社DNP情報システム
寶田 雅文 近藤 久登

自己紹介

DNP

- 寶田 雅文 Takarada Masafumi
 - MXプロジェクト
 - コミュニケーションサービス部 課長
 - 全社サービス企画開発運用
 - DaaS, MAM/MDM
 - A-CSM, M3.0認定ファシリテーター
 - [マネージング・フォー・ハピネス](#) 翻訳者
 - 九龍城デスクトップ



- 近藤 久登 Kondou Hisato
 - MXプロジェクト
 - システム16部4課
 - グループ内システム開発保守運用
 - 工場内の生産・製造監視など
 - マネージャではない
 - リーディングプレイヤーになる！
 - 心理的安全宣言！



心理的安全宣言！

この場での発言は、以下を保障します。	この場では、以下のことを大事にします。
・拒絶しません	・我々は敵ではなく、仲間である
・非難しません	・我々は全員が同じ立場である
・遮りません	・発言することは素晴らしいことである
・怒りません	
・マイナス評価しません	

今日お話しすること・伝えたいこと

今日お話しすること・伝えたいこと

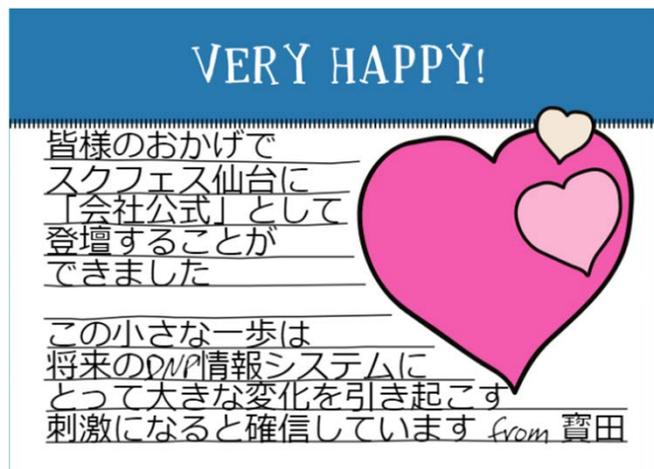
- 会社としての社外コミュニティ登壇が実現した喜びと感謝
- 今に至る道のりのふりかえりと得た学び
 - 個人や私たちのコミュニティとしての共通経験
 - この結果にたどり着くなかで通ったいくつかの岐路
 - そこから抽出できるパタンのなもの
- 今、私たち「だからこそ」言えるメッセージ



会社としての社外コミュニティ登壇が実現した喜びと感謝

DNP

- まずは関わってくれた人とすべての機会に感謝！
- ふりかえってみるとあらためてたくさんの人や機会に支えられていることがわかりました
- それに気づくきっかけと表明する場を提供してくれたスクラムフェスタ仙台にも同じく感謝！！



会社のコンテキスト

会社紹介

DNP

DNP大日本印刷



大日本印刷本社ビル

世界最大規模の総合印刷会社

DNP大日本印刷

エレクトロニクス部門

情報コミュニケーション部門

生活・産業部門

DNP大日本印刷 ブランドステートメント

「未来のあたりまえをつくる。」

～社会課題の解決につながる新しい価値の創出に向けて～

印刷

P&I
イノベーション

情報

DNP大日本印刷のIT分野

DNPの“情報技術”を担う会社
Information Technology

(株) DNP情報システム

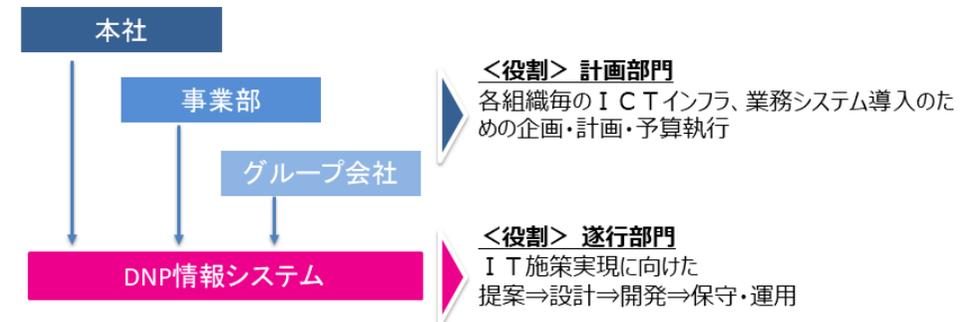
DNPグループの **ITエンジニア**



ITを使ったサービスを提供

DNP情報システムの役割

DNPグループのIT施策の実現のための役割分担

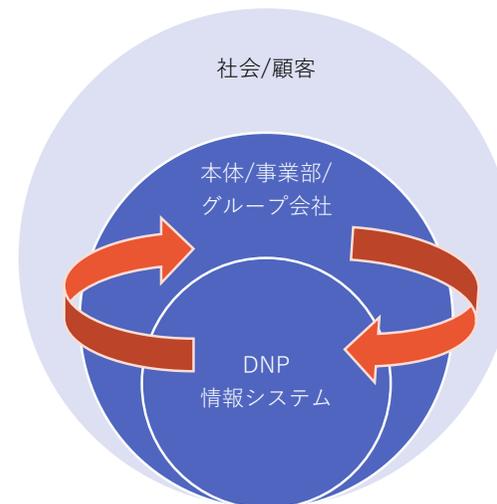
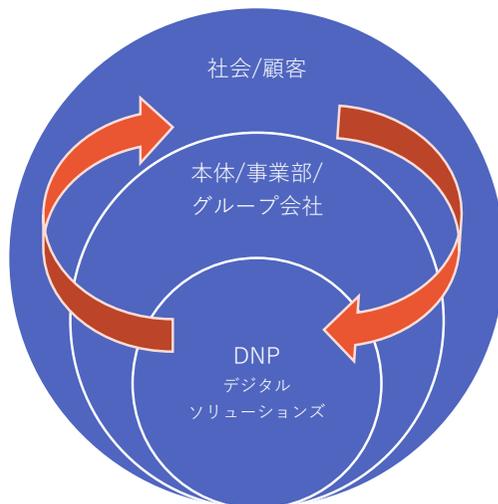


DNPグループ向けのITソリューションを構築・保守・運用

- ・ 全社共通ICTシステム
全社Portalサイト、電子メール、セキュリティ管理、認証認可基盤、ネットワークなど
- ・ 全社向け共通業務システム
労務管理システム、経理・決算システム、海外共通ERPシステムなど
- ・ 各事業部門・グループ会社向けICT支援・管理
リソース管理、PCセットアップ、LAN構築など
- ・ 各事業部門・グループ会社向け業務システム
生産管理、営業支援、会計システムなど

DNP情報システムのコンテキスト

- DNPグループ内のシステム子会社の特性
 - DNPデジタルソリューションズ 事業部を通じて外の仕事をしている人が多い
 - DNP情報システム 情報システム本部や事業部の情報システム部門を通じて内の仕事をしている人が多い



- 環境（事業や組織の在り方やそこでのコミュニケーション）が文化をつくる
 - 心理学者レヴィンの関数 $\text{Behavior} = f(\text{Person}, \text{Environment})$ 人のふるまいは環境と個人特性で決まる
 - （特に出典ないですが） $\text{Culture} = \sum \text{Behavior}$ 文化は人のふるまいの積み重ねで決まる

- 変えたいところ = ときどき奥ゆかしさを感じる文化（を強化しやすい環境）
 - 社外と関わる必要性を感じる機会が少ない
 - 競合他社がないため、進化戦略上の弱肉強食が働きづらく、1種1強でESS状態
 - 外界(顧客や社会)との間に社内がワンクッション入れるので、変化の影響を直接受けづらい
 - 「守ること」が価値判断の上位にくる機会が多い
 - IT投資(コスト)に基づいた前提の企業活動であり、(貪欲に)利益を追求するようなビジネスモデルではない
 - 「利益を獲得するため」よりも「コストに見合った」「コストを削減するため」が先に来やすい
 - システムを「例外なく安全に使ってもらう/使わせる」ために規則や制限に比重をおく
 - セキュリティやリソース管理上の制約に従って安全な環境をつくるのがMUSTで、業務で十分に活用してもらうのがNiceToHaveになりがち
 - 社外サービスだと顧客獲得では「気に入ってもらう」必要があるが、社内システムでは社内ルールとして使わせるなどその必要がない場合も多い
- もっと強めたいところ
 - 自律的に動いていく人は裁量を大きく持てる
 - スキルやセンスで前線を張れるタレントはいる（ので活躍の場を増やす）

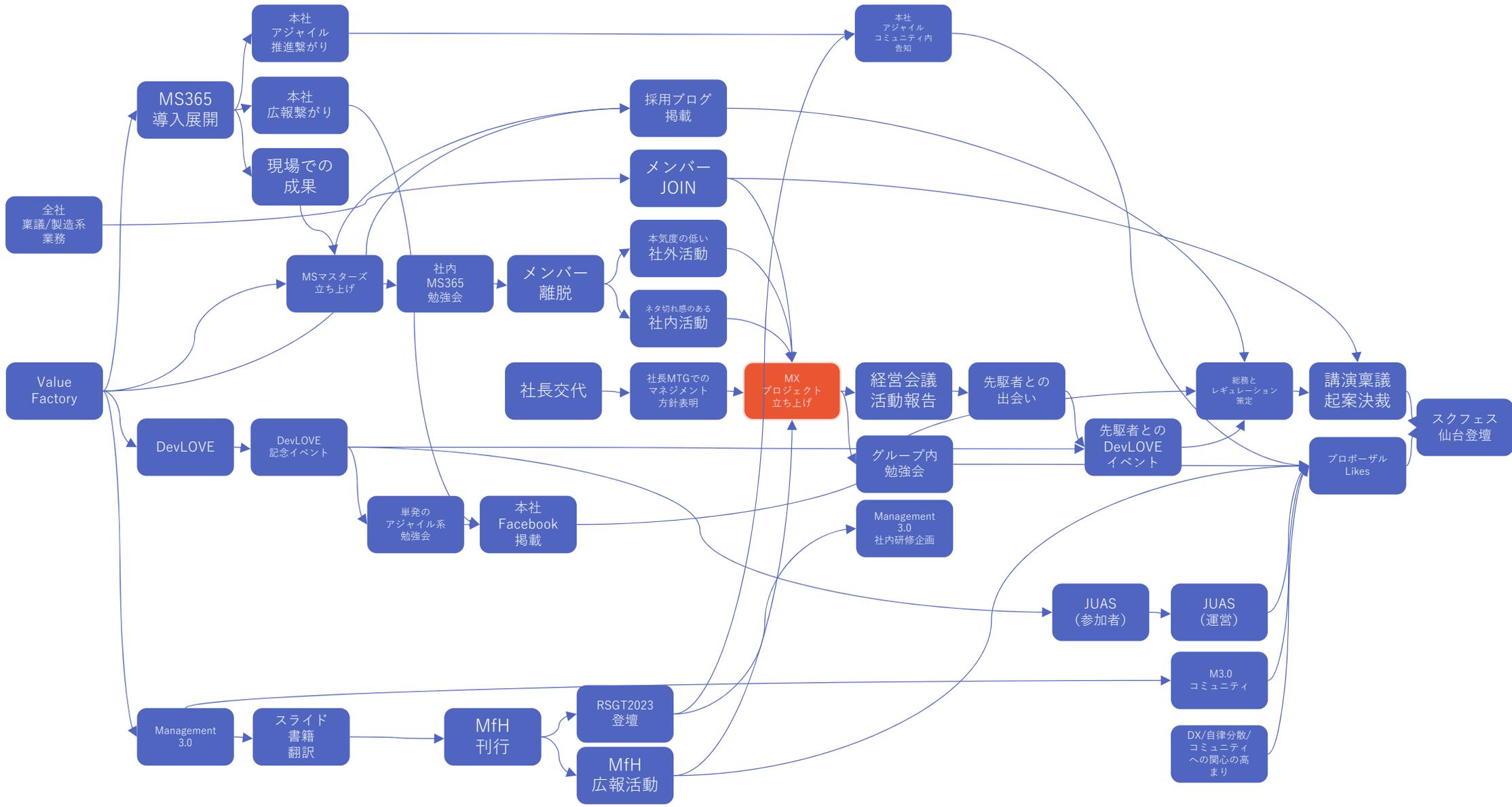
奥ゆかしさがつくられやすい状況を大胆さが促進されるような状況に変えていけば
オンリーワンの強みになるはず！

ここに至るまでの流れ

2017-2020年頃
VF/個人活動

2021-2022年頃
MSマスターズ/MfH刊行

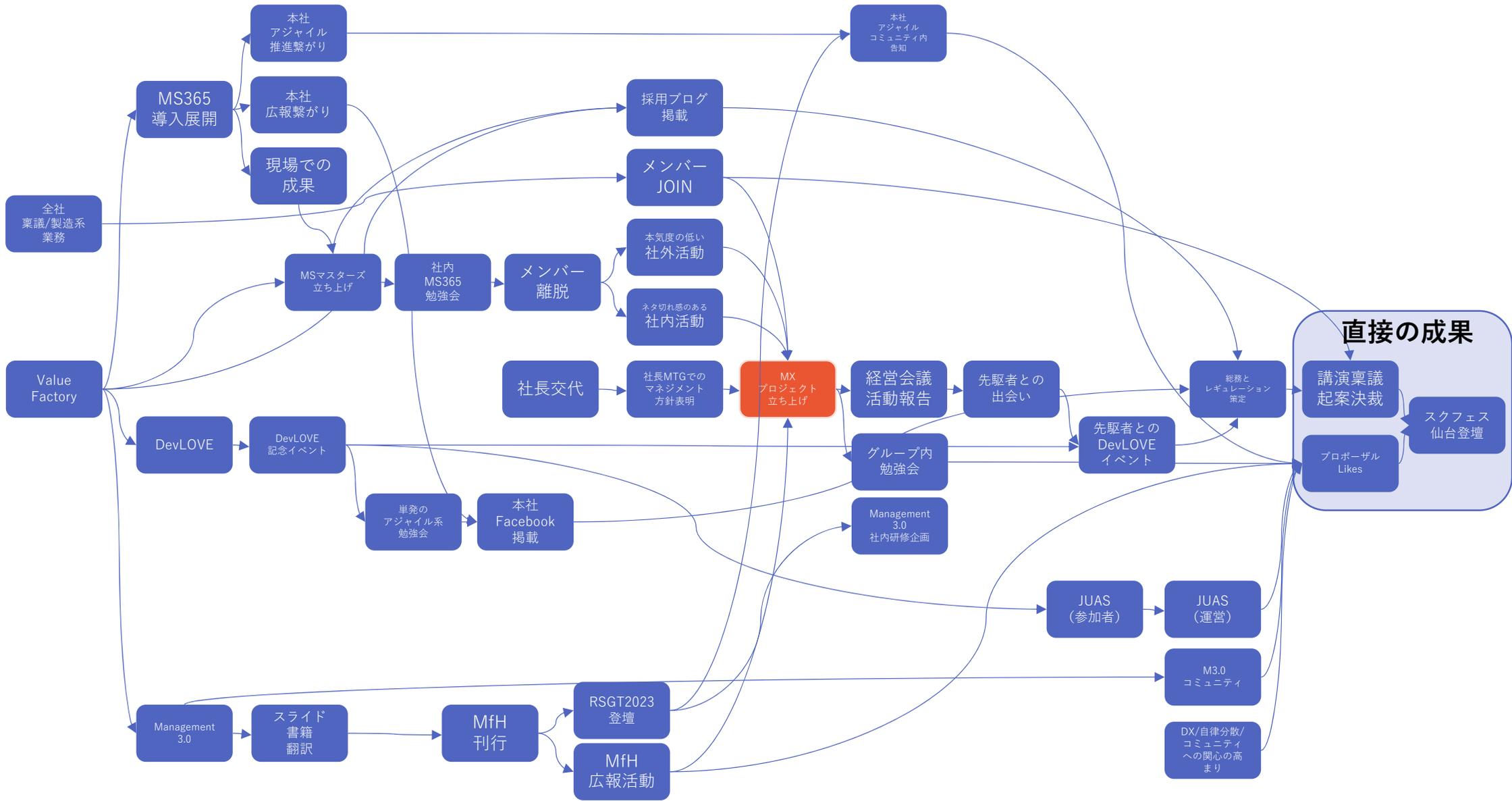
2023年4月～
MXプロジェクト



2017-2020年頃
VF/個人活動

2021-2022年頃
MSマスターズ/MfH刊行

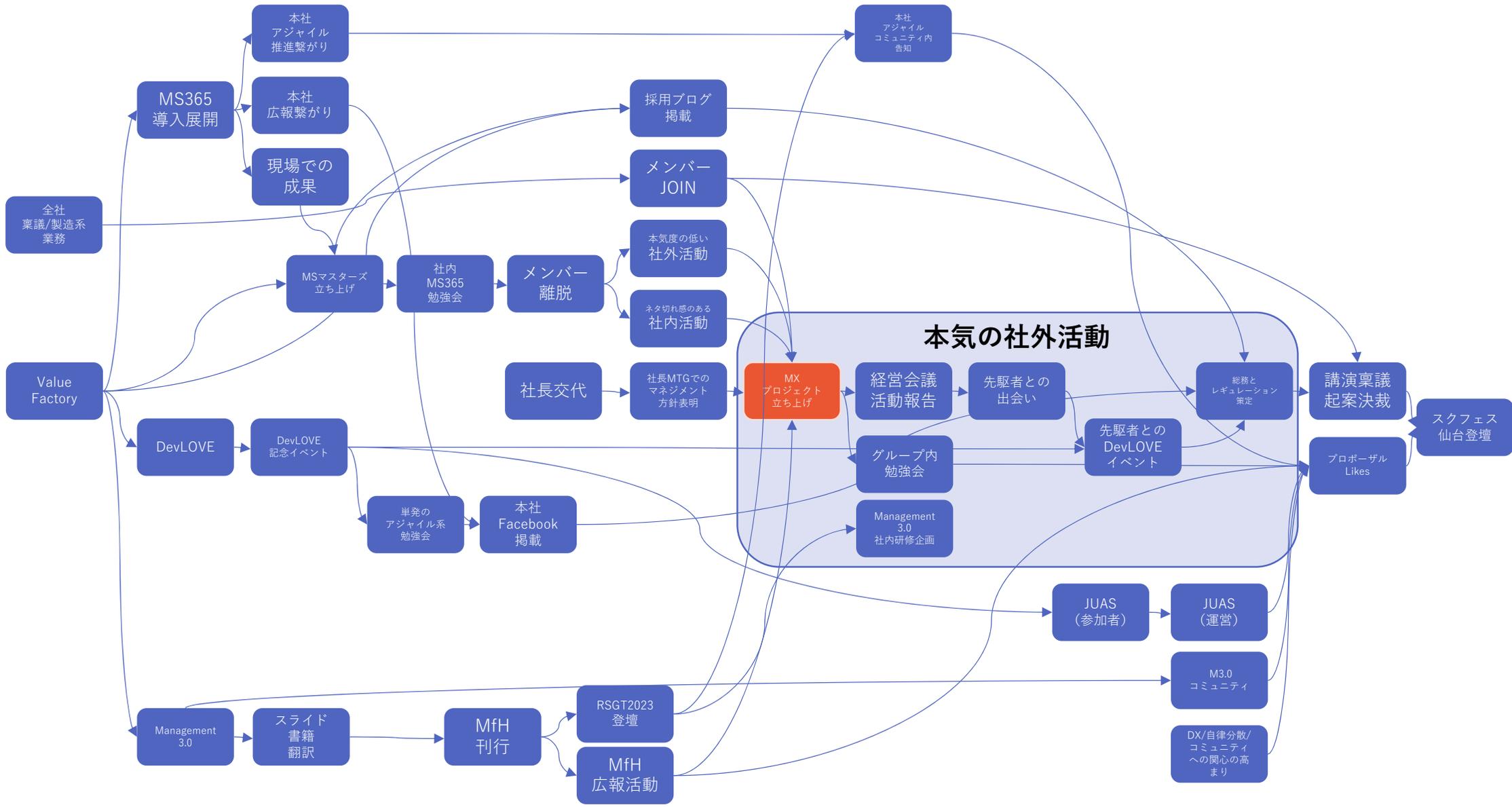
2023年4月～
MXプロジェクト



2017-2020年頃
VF/個人活動

2021-2022年頃
MSマスターズ/MfH刊行

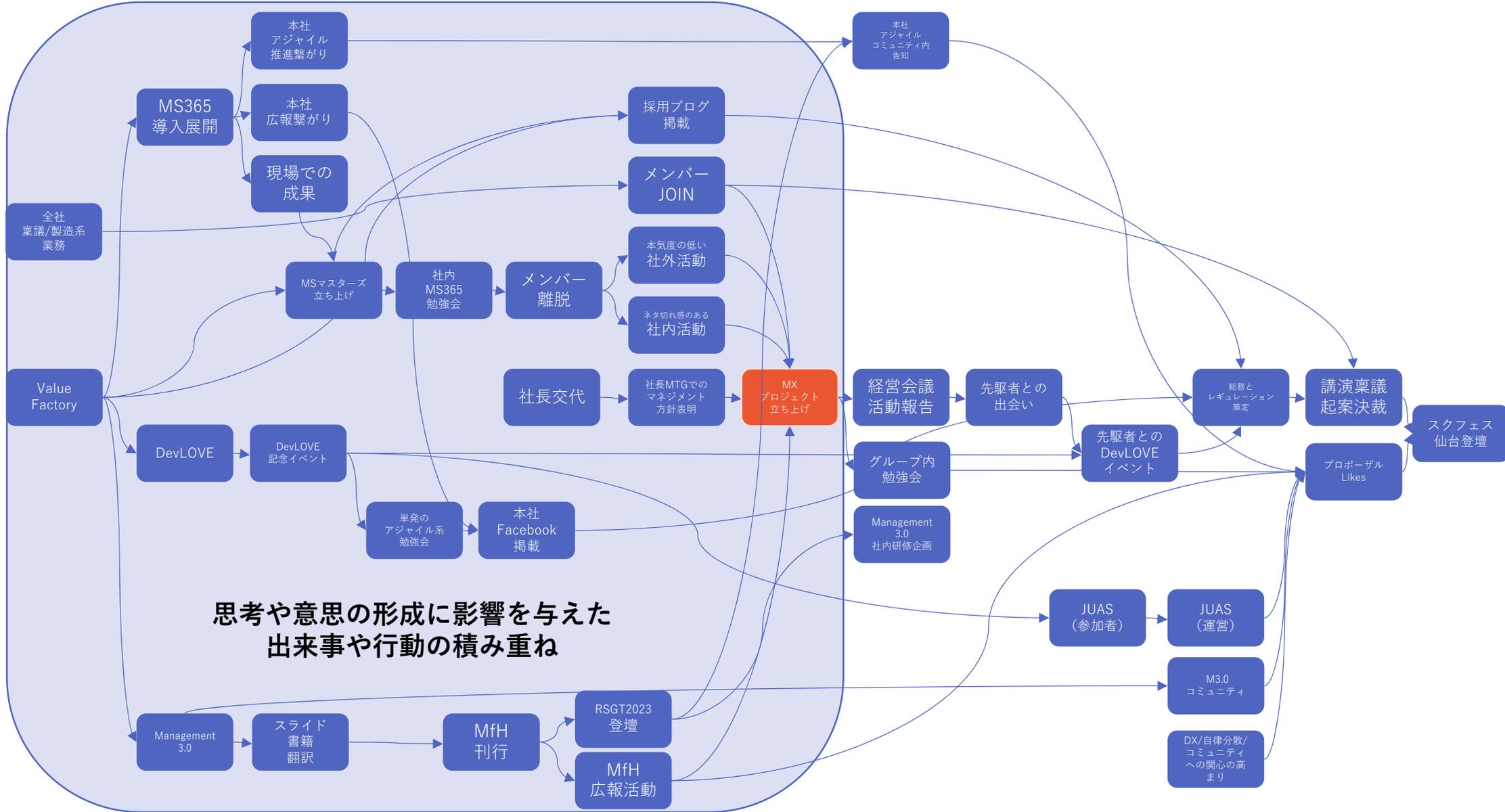
2023年4月～
MXプロジェクト



2017-2020年頃
VF/個人活動

2021-2022年頃
MSマスターズ/MfH刊行

2023年4月～
MXプロジェクト



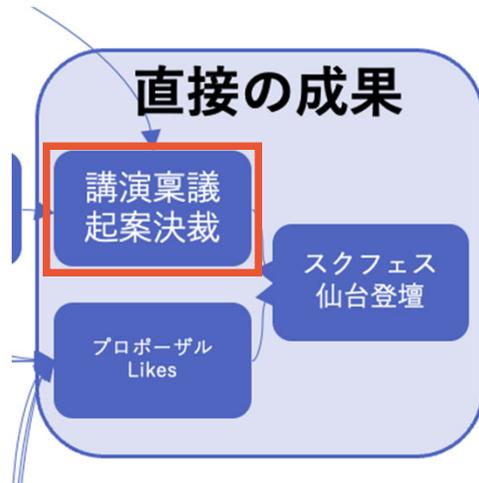
パターン・ランゲージとは

- 建築家のクリストファー・アレグザンダーが提唱
 - 対象とするアーキテクチャにおいて、個々の要素がいきいきとしながらも全体では調和しているような性質を宿す（が宿る）ためのアーキテクチャの在り方
 - および、そこに皆でたどり着けるようになるための会話を引き出す場の在り方
- ソフトウェア開発界隈でもデザインパターンとして活用されている
- 意図して/せずに関わらず、今回の流れで有効だった考え方や動き方をパターンとして挙げてみます
- 私たちの会社のコンテキストにおける私たち固有の経験な側面（いわゆるN=1）もありますがそれを踏まえて受け止めていただけると幸いです



https://honto.jp/netstore/pd-book_25710195.html

直接の成果



- 自身が管理職のため稟議がそれほど異世界の話ではなかった
- 稟議システムの元担当がメンバー加入していた
稟議を知り尽くしているアドバンテージを活かした支援
- 直接の起案者となる上長からも前向きな支援を得ていた
- 経営会議での宣言～社長との直チャットで
「本当に起案するので回覧来たらお願いします」感をキープ

餅屋を味方につける

状況

社内で何か活動する際、そこに規定された業務プロセスに従って動くことが必要になる

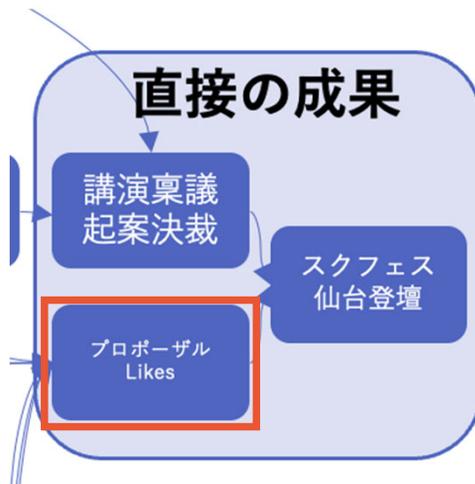
問題

詳しい人がいないと、活動自体を諦めたり、的外れや距離感の遠い行動をしてしまいがち

解決

情シスは内部のあらゆる業務プロセスのシステム化を担当しているため、その何かが**システム化されていれば**（されていようとすれば）、必ず詳しい/顔が効く情シス担当がいるその人を味方につけよう

- 最多Likes！本当にありがとうございます！！



36 Invited, Accepted and Proposed Submissions

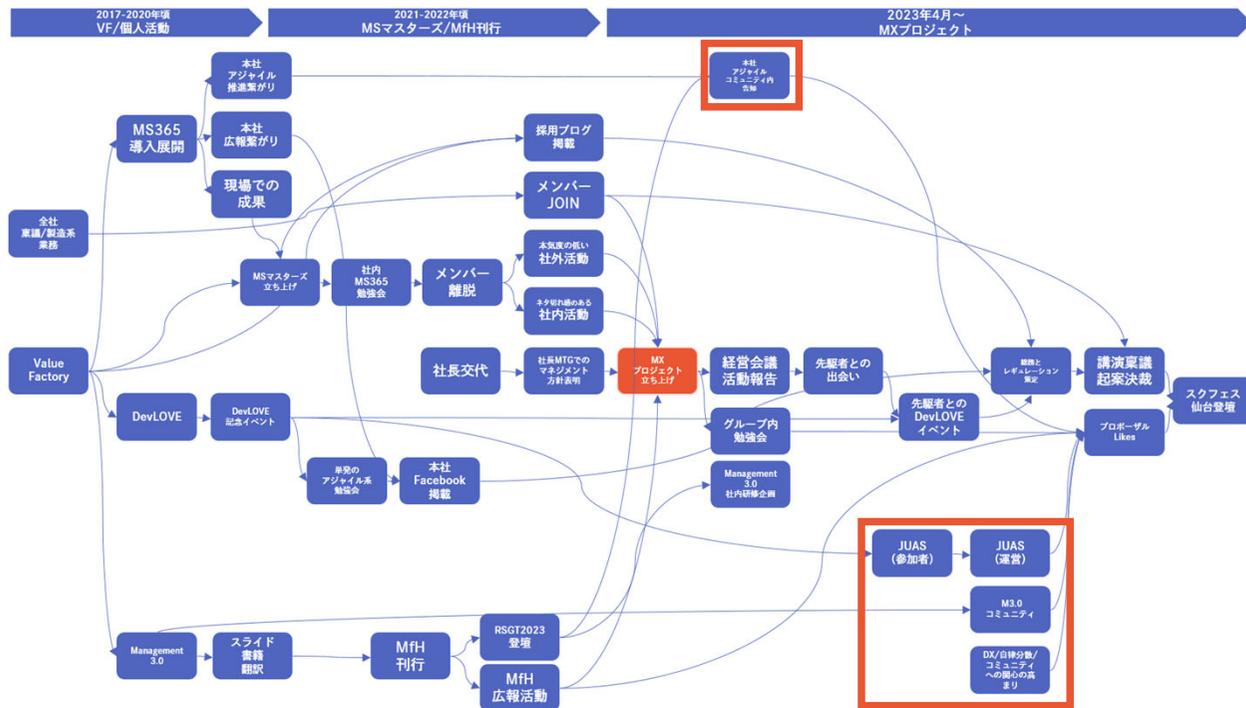
Filter Submissions

Likes

Profile	Title	Category	Status	Duration	Level	Tags
	Masafumi Takarada / Hisato Kondo - 社外コミュニティ活動の環境が整っていなかった「とある情シス子会社」でその突破口を開くまで	組織変革とプロセス改善-organizational-change-and-process-improvement	Accepted	Talk	45 Mins	Beginner
	NANAMI HIROKAWA / piyonakajima (Nakajima Tomohiro) - 開発チームだけじゃない！マーケティングチームも毎日Fun Done Learnを半年以上実践している秘訣	チームの学びと成長-learn-and-grow-by-team	Accepted	Talk	45 Mins	Beginner
	Misaki Nagasawa / Yuki Kitamori - 【新卒研修】自分の研修は自分で作る！	スクラムのはじめかた-how-to-begin-scrum	Accepted	Talk	20 Mins	Beginner
	Kazuki Mori - Don't just Do ふりかえり, Be ふりかえり！	チームの学びと成長-learn-and-grow-by-team	Accepted	Talk	45 Mins	Intermediate
	Yusuke Amano - シャークレくんトークショー	その他-others	Talk	20 Mins	Beginner	
	takehito koizumi - 組織アジャイル 機能しない組織バックログが機能するようになるまで	組織変革とプロセス改善-organizational-change-and-process-improvement	Accepted	Talk	20 Mins	Beginner

プロポーザルLikes

- これまで関わってくれた方に応援頂いていた



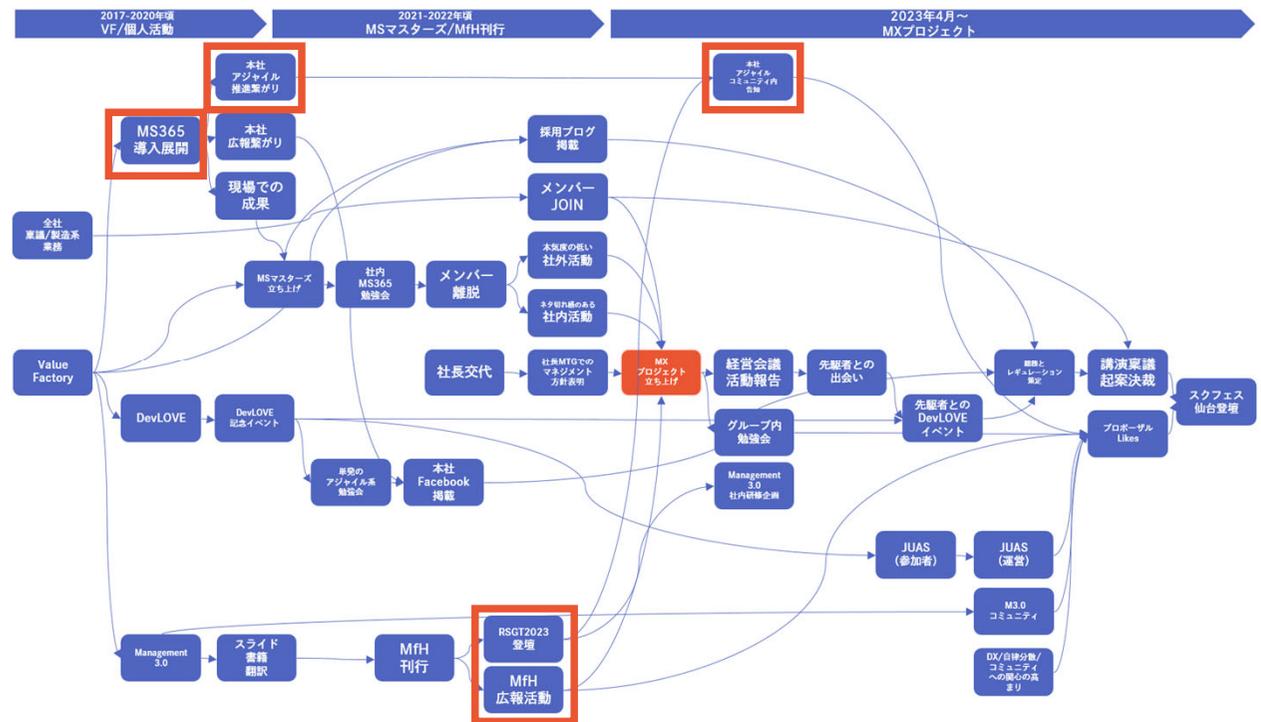
- 本社アジャイルコミュニティ
- JUAS
- M3.0コミュニティ

加えて、
DX/自律分散型組織のための
「コミュニティ」という手段への
関心の高まりにミート

苦境からの第一歩という側面も

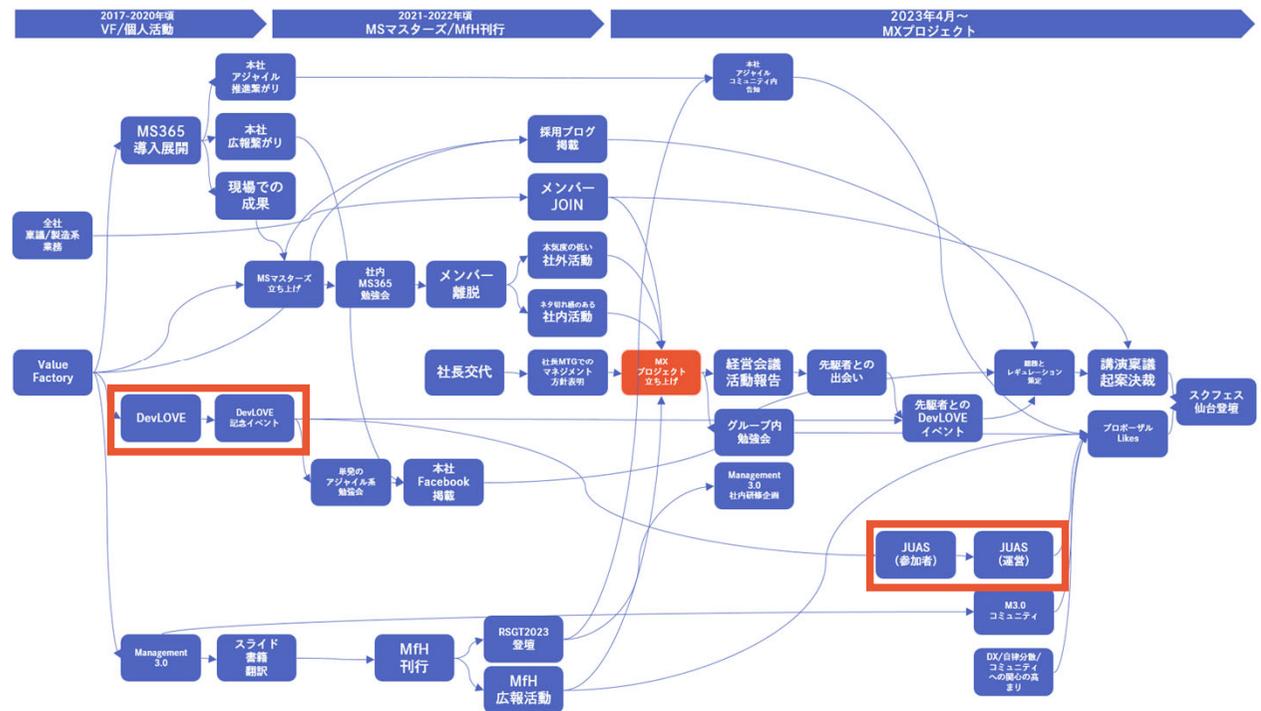
プロポーザルLikes

- 本社アジャイルコミュニティ
 - もとはMS365展開活動中の偶然の出会いから
 - 個人活動の登壇をコミュニティ内で告知している流れで応援してくれる
 - 最近はMプロ主催の勉強会にも出席してもらって本当にありがたい



• JUAS

- 日本情報システム・ユーザー協会
 - 弊社（情シス）としては最も身近な外部コミュニティ
- DevLOVEで繋がっていた方が研究会会長だったこともあって活動に参加（1年目）
- オファーをもらって運営として参加（2年目以降）
- 研究会内で登壇を告知

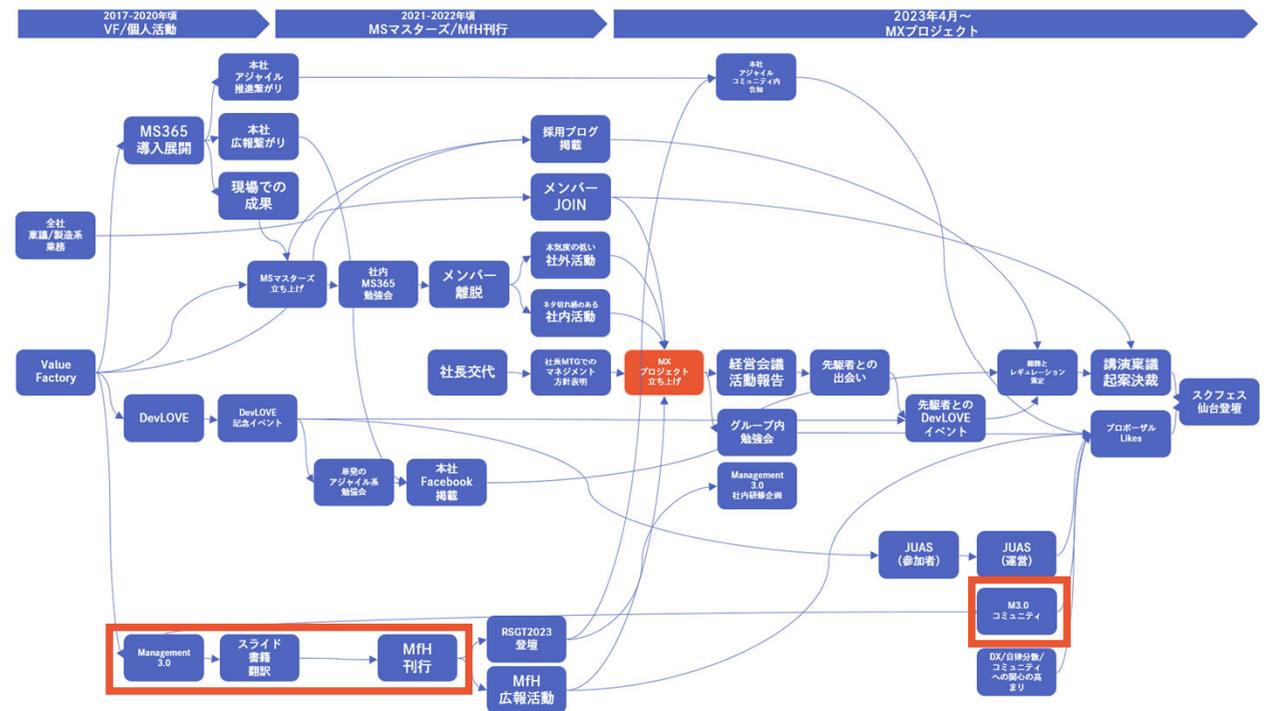


プロポーザルLikes

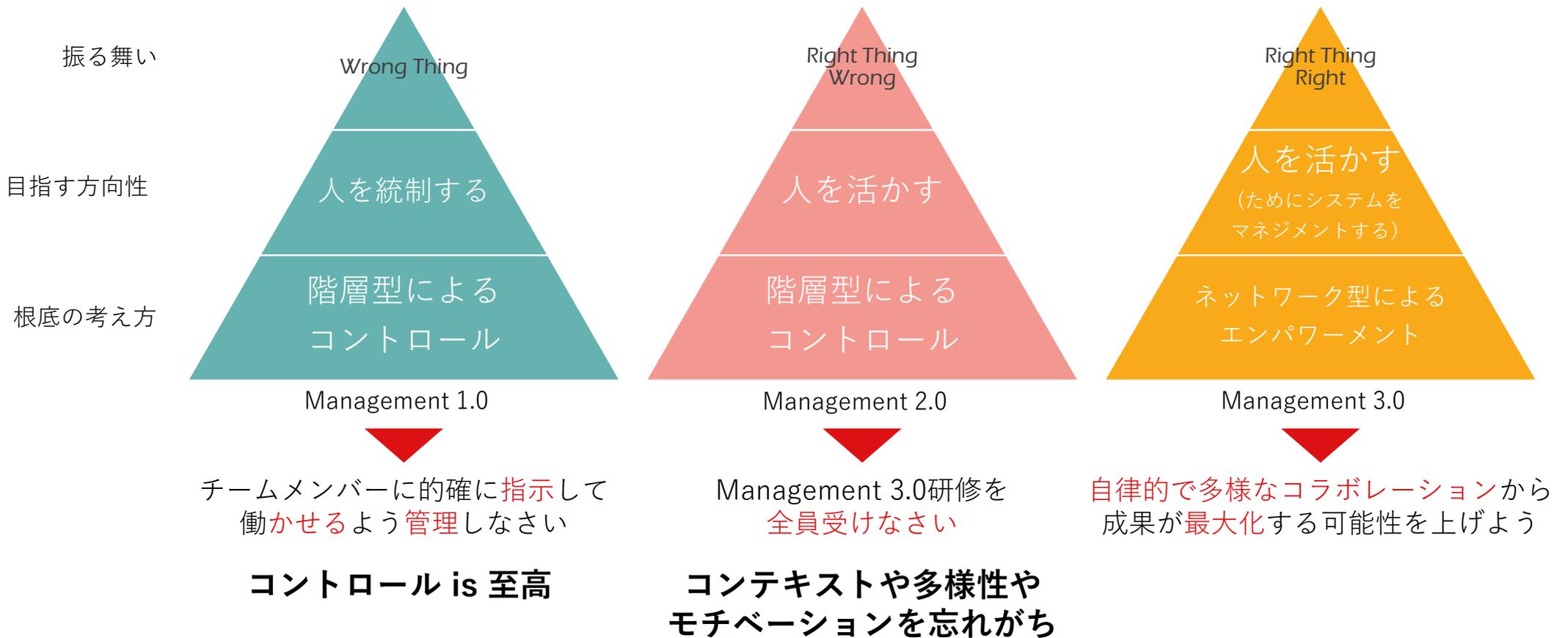
M3.0コミュニティ

- 認定ファシリコミュニティ
- 人に優しい組織マネジメント勉強会
- 公式ワークショップの
スライド翻訳～書籍翻訳で
もう長いお付き合い
- カンファレンスも過去2回開催
- 他と比べて
ゲマインシャフト的つながりが
濃い特徴もある（と勝手に思ってます）

※ゲマインシャフト
地縁血縁などの
家族的共同体の側面を持つ
社会集団



「顧客価値を生み出せる創造的な組織になるぞ！」



振る舞い

Wrong Thing

Right Thing
Wrong

Right Thing
Right

目指す方向性

人を統制する

人を活かす

人を活かす
(ためにシステムを
マネジメントする)

根底の考え方

階層型による
コントロール

階層型による
コントロール

ネットワーク型による
エンパワーメント

Management 1.0

Management 2.0

Management 3.0

チームメンバーに的確に指示して
働かせるよう管理しなさい

Management 3.0研修を
全員受けなさい

自律的で多様なコラボレーションから
成果が最大化する可能性を上げよう

コントロール is 至高

コンテキストや多様性や
モチベーションを忘れがち

社内外にサードプレイスを複数持つ

状況

何かのアクションを成功させるために周りの人やコミュニティから応援や協力をしてほしい

問題

応援や協力してもらえるような関係性は必要になったタイミングや一朝一夕にできるものではない

解決

普段から社内外で関わる/所属するコミュニティを複数持ち、

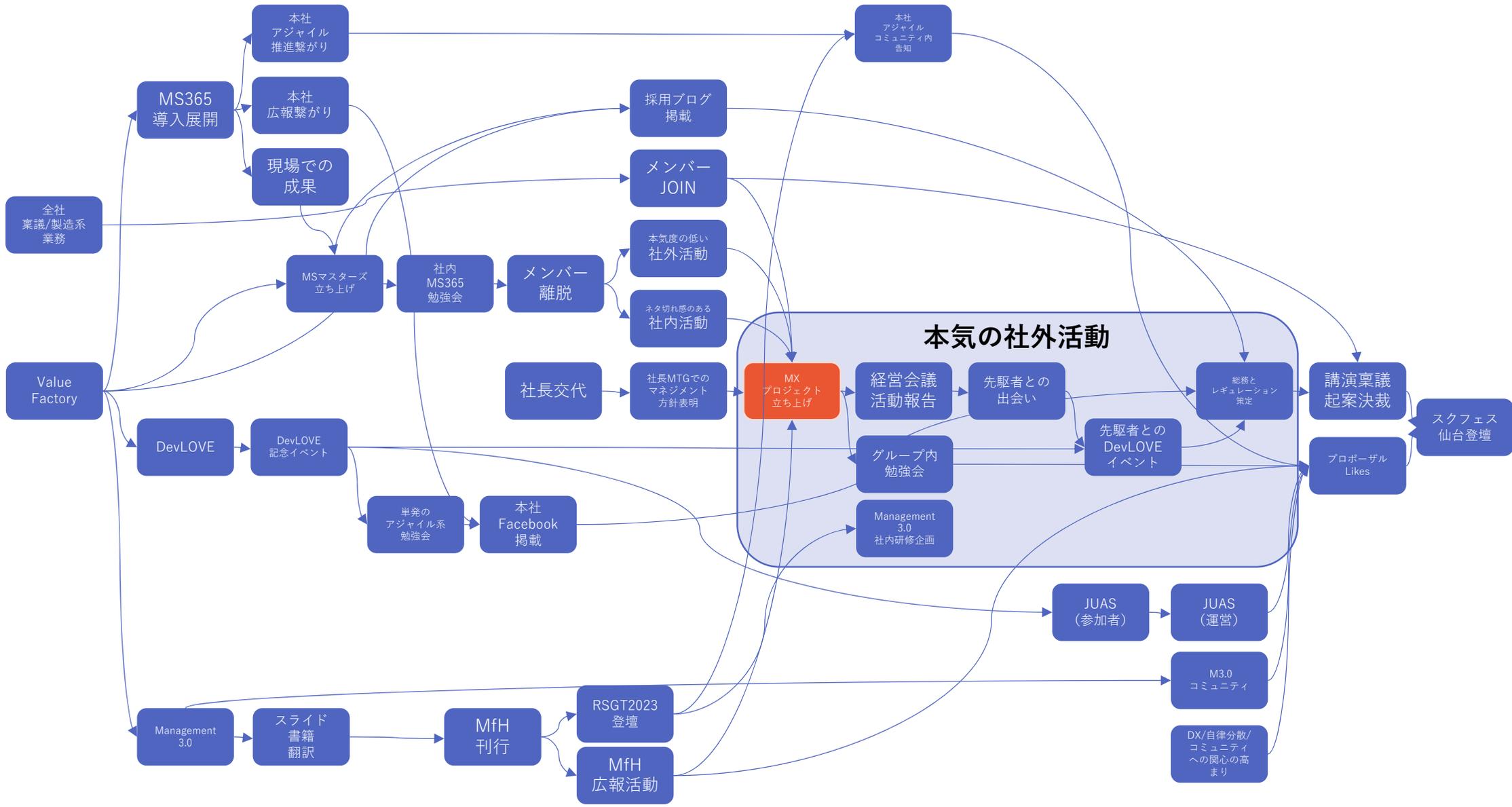
「運営に参画する」とまでいかななくても「一緒に何かをやる」や「自分のできることをやる」などその場の目的に貢献するようなアクションを打算なくとる

本気の社外活動

2017-2020年頃
VF/個人活動

2021-2022年頃
MSマスターズ/MfH刊行

2023年4月～
MXプロジェクト



全社
稟議/製造系
業務

Value
Factory

MS365
導入展開

本社
アジャイル
推進繋がり

本社
広報繋がり

現場での
成果

MSマスターズ
立ち上げ

社内
MS365
勉強会

メンバー
離脱

採用ブログ
掲載

メンバー
JOIN

本気度の低い
社外活動

ネタ切れ感のある
社内活動

社長交代

社長MTGでの
マネジメント
方針表明

MX
プロジェクト
立ち上げ

経営会議
活動報告

先駆者との
出会い

先駆者との
DevLOVE
イベント

総務と
レギュレーション
策定

講演稟議
起案決裁

スクフェス
仙台登壇

プロポーザル
Likes

DevLOVE

DevLOVE
記念イベント

単発の
アジャイル系
勉強会

本社
Facebook
掲載

グループ内
勉強会

Management
3.0
社内研修企画

JUAS
(参加者)

JUAS
(運営)

M3.0
コミュニティ

DX/自律分散/
コミュニティ
への関心の高
まり

Management
3.0

スライド
書籍
翻訳

MfH
刊行

RSGT2023
登壇

MfH
広報活動

MXプロジェクト立ち上げ

DNP

私たちはグループ全体に全社サービスの提供がミッションであるDNP情シスに所属しているからこそ、皆さんの日々の業務基盤となるMS365などの全社サービスの利活用について十分な理解と経験があると思っています。

そういった想いをきっかけに、私たちはMSマスターズとして、2021年からDNP情シス内でコミュニティとしてMS365などの全社サービスの利活用を進めてきました。さらにいえば、利活用は変化の激しい現代でもタイムリーに価値を提供し続けられるような自律的なチームになっていくためにMS365などを利活用するを基本方針としていました。

数年活動を続けた2023年の今、私たちは自分たちがやりたいことと自分たちの存在意義を考え直したところ、MS365を前面に活動していくよりもチームがより自律的になっていくにはどうするか、すなわちチームのManagementを中心に活動していくことにより価値があるという結論にたどり着きました。

これに伴い、名前もMSマスターズからMXプロジェクト（略称Mプロ）に変更し、活動の範囲も社外に広めます。ちなみにMXはDigital TransformationをDXというのと同じように、Management Transformationからとってます。

ここでのManagementは管理するという意味のManagementではなく、組織やチームがよりよい形になっていくために、一歩踏み出して、自分を何とかしていく/自分たちから何とかしていくという意味を込めています。これはいわゆるセルフマネジメントという言葉に表されると思えます。

そのため、私たちの活動のスクープとしては以下3点です。

- ①スクラムやManagement 3.0の流れを汲んで自分たちがセルフマネジメントチームになるにはどうすればいいか
- ②そういうセルフマネジメントチームをマネージャーはどうマネジメントすればいいのか
- ③なおかつそれをMS365中心で業務を回している我々がどう活用できるのか

上記のスクープを軸に、私たちはこれから3年でManagementをTransformationさせるつもりです。

また、私たちは遊び心と真剣さを両立させるをポリシーとしています。きっと楽しく成長できる機会が得られると思いますので、ぜひ私たちの活動に巻き込まれてください！

メンバー紹介

MXプロジェクトは、現在4名で活動しています。

DNP情報システム コミュニケーションサービス部 眞田

MS365の導入顧問プロジェクトに関わっていて、今は他のサービスの担当をしています。以前に会社でハッカン的な取組みをリードしたことがあり、そのなかで「チームが遊び心をもって真剣に成果を出していく/真剣していく」ようなスタイルの働き方に気づきと衝撃と感銘を受け、そういう仕事のやり方を実際の業務に活かしていくことに日々チャレンジしています。

認定スクラムマスター、Management 3.0認定ファシリテーター、Management 3.0関連書籍の「マネージング・フォー・ハピネス」の訳者。



DNP情報システム システム16部 近藤

様々な事業部で利用されているシステムの開発・保守を担当しています。スーパーSEではなくスーパーPGになりたい！という考えのもと、技術だけでなく働き方のスタイルを模索しています。「心理的安全性」「Management 3.0」を体験したことがきっかけで、消極的な自分から積極的な自分変わったので、もっと色々な人にこの体験を届けたいと考えています。

DNP情報システム システム企画本部 佐藤

製造系(少し異務・異業)も企画担当。フォワードロー興味がなく、むしろ、ソフビスクラムかも知れない。やっとな、Management 3.0とスクラムがやって来た。DNPグループ30周年、だけど、DSでは、新人です。



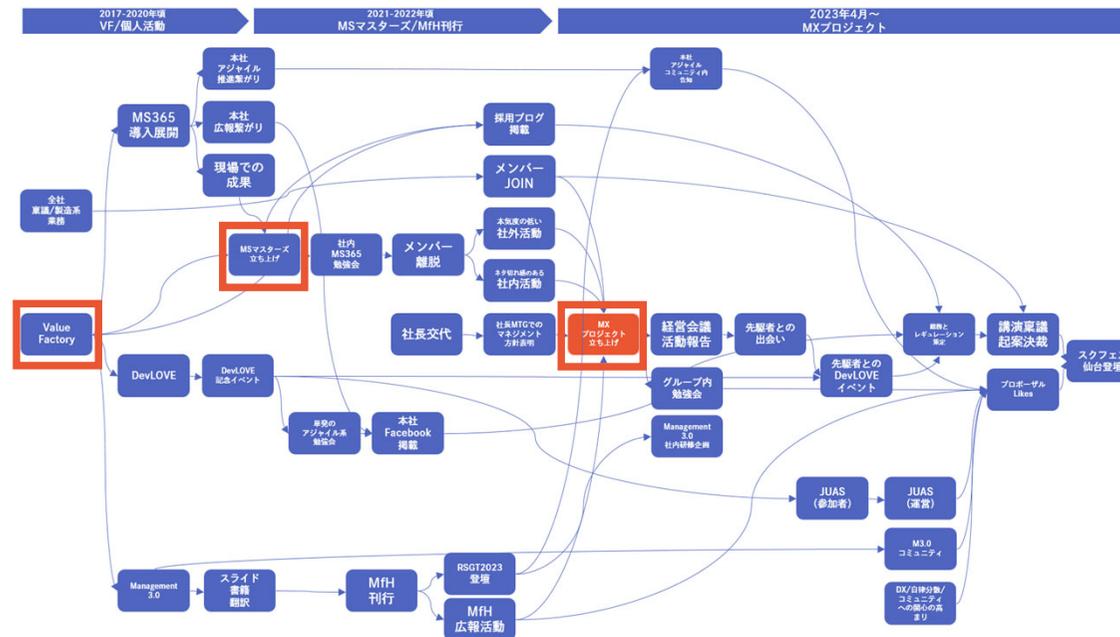
DNP情報システム 営業革新システム推進部 鈴木

営業に関連するシステムの企画・開発・運用を担当しております。マネジメントについては何も知らない状態で「Management 3.0」を体験したことをきっかけに人とかかわり方やチームのあり方について考えるようになりました。Management 3.0を通じて、新しい価値を共有できるように日々活動していきます！

2023年4月20日 MXプロジェクト一岡

経営会議活動報告

- ValueFactory～MSマスターズ～MXプロジェクトとも組織横断的な活動のため本部共通予算を財源にしており、その報告も含めて半期1回程度の頻度で定期的に経営会議に出席している
- 報告に合わせて今後コミュニティをどうしていきたいかを宣言できている



経営会議へのチケットを手にする/手にしておく (できれば定期券)

状況

会社レベルで何かしらのコトを起こそうとなると経営層との接点（経営会議）が必要になる

問題

現場にいると経営会議に参加する機会はほとんどない

解決

何かを提案したときに「経営会議にあげないとね」をチャンスと捉える

経営会議へのチケットを持つスポンサーに「特定の部署だけで収まらない横断的な課題や活動」を提案して1回目は実現し、定期的に参加する理由がある状況に持っていく

経営会議活動報告

- 社内よりも社外に向けてアプローチを強めることを宣言
 - 社内の反応の少なさをいい意味で気にするメンバーではない
 - が、それでもこのままだと割の合わないアプローチでモチベーションをすり減らすかもしれない
 - 自身の個人の登壇を経て社外活動のやり方はリードできる
 - 会社の文化的側面から社外からの外圧やロールモデルは刺激になる
 - 「自分たちで自分たちを何とかする」意味でのマネジメントが私たちの関心の中核にある
- この宣言を受けて社長から
「本社にそういう活動の先駆者がいて、
ちょうど部長以上向けにコミュニティをテーマに講演してもらうから
そこに出席して話を聴いてみたら？」
とのお誘いがあった

先駆者との出会い

- 自分が実現したい状況が現実（しかも身近）に存在していること自体に感銘を受ける
 - 正直なところ、ValueFactoryが継続していればこういう未来もあったのか?...という羨ましさもあった
- Mプロメンバーや社内で顔が浮かぶ人が聞ける機会をつくりたい
- なんならその人たちが外のコミュニティに身を乗り出す機会にもしたい
- 社外の人たちにとっても関心度が高いテーマのはず
- 本社とグループ会社で違いはあれど、DNPで社外活動をするときの手順を知りたい
- DevLOVEなら比較的簡単に実現できる（はず）！
 - とはいえこの時点でDevLOVEで1人でイベント企画～開催まで持っていくのをやったことは実はなかった
 - 以前に本社のアジャイル推進の方と「いつかDevLOVEでやりたいね」を話していたのも後押しポイント
 - ときに有言実行には長い時間が必要になることもある！
- 講演後の休憩時間に対面アタック & その日のうちにDMで登壇依頼→即成立！
 - お互いにフッ軽だけど、これがコミュニティのスピード...！

先駆者とのDevLOVEイベント

- イベント当日に向けて開催者としてDMでやりとりを続ける
- 直接的な講演内容に加えて必要な社内プロセスまわりも自然とわかってくる
 - 講演稟議が必要
 - 講演稟議に掲載する情報、必要な期間、承認ルート
- 具体的にイメージが伝わりやすい状況ができたので「自分たちもこういう感じで今後活動していきたい」を社長にDM
- やりとりさせて頂いた期間は短いですが、イベント開催という共通目的下で会話を続けていると（勝手に）深い相互理解ができた気がしている
 - 「ビジネス」というよりも「コミュニティ」としてのつながり
 - 「コミュニティのつながりを実際のビジネスに活かす」は個人的には（実現したいけど実現できない）黄金パターン

DevLOVE +メンバーになる イベント・メンバー フォト お問い合わせ

コミュニティを立ち上げよう&育もう!

大企業で「コミュニティ型の組織で動いていく」という選択肢

コミュニティを立ち上げよう&育もう! ~大企業で「コミュニティ型の組織で動いていく」という選択肢~

🕒 2023-06-02 (金) 20:00 - 21:00 JST [Google カレンダーに追加](#)

📍 オンライン リンクは参加者だけに表示されます。

申し込み 申し込み受付は終了しました
今後イベント情報を受け取る
参加費無料

92人の参加者 [すべて見る](#)

参加者も多数!

ためらいを乗り越えるDMボタン押下力

状況

決裁権や影響力を持っているあの人や憧れや尊敬を抱くあの人に直接話ができたらあんなことができたりこんなことが実現したりするのにな...

問題

チャットはメールや電話よりもハードルは低いとはいえ、
面識がなかったり関係性が薄かったり状態からDMを送るのは気が引ける
特に相手が上の人であればなおさらだ

解決

上の人であればあるほど、会社にとって前向きな話を疎ましいと思う人はいない（はずだと信じよう）
万が一思うような結果が得られなかったとしても、コミュニティはきっとそれを受け止めてくれるはず³⁷

バーストアンダースタンド

爆速理解

状況

何かを生み出すような創造的な関係性を育むには深い相互理解が必要になる

問題

相互理解を育むには長い時間が必要だ

解決

「得意/好き/できる」が重なる「仕事ではない仕事」を一緒にする機会をつくって何かを成せば、短期間だったとしても、質が量を上回って予想以上に理解できるかもしれない

コミュニティの流儀では講演やパネルディスカッション、ワークショップなどイベントがそれだ

総務とのレギュレーション策定

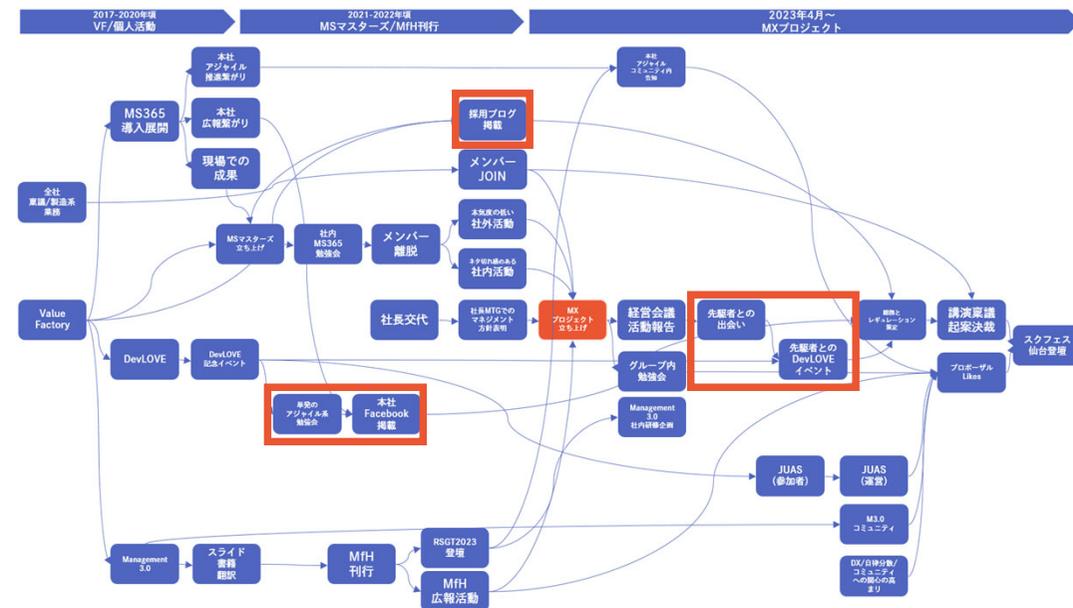
- グループ会社では広報で専任がいることは少なく、だいたい総務が兼ねる
- 必要に応じてグループ会社総務から本社広報などにエスカレーションする形となる

- グループ会社から講演稟議をあげるとして承認ルートは自社のべき人から本社広報になる想定はついていた

- 和田さんの講演で本社広報を通ったからと、
- 以前に単発の勉強会の活動報告を本社Facebookに掲載したことがあり、そんなことを話した（ような記憶があった）

- 総務も前向きに協力してくれると信じていた

- 先に経営会議で了承を得ておいたのはあるとして、
- おそらく「私がこんなことをやる（のが好きな）人」と理解してくれているのとMSマスターズ時代に採用ブログに記事の投稿依頼を受けたこともあったから



総務とのレギュレーション策定

- そんな状況で社外登壇時のレギュレーションを取り決めるよう相談を持ちかけた
 - 講演稟議を自社でまわす際の内容や承認ルート
 - 講演資料のレビューのやり方
 - 講演資料の公開方法
- このレギュレーション策定が社外活動をやるうえでの山場ではあったが、個人的にはうまくいく見込みが事前に十分あった
- ずるい言葉でいえば、不明点も不確定要素も少なく勝算が高かった



- なので、全てを決め終える前のこのタイミングで仙台にプロポーザルを出した！

Talk Details

社外コミュニティ活動の環境が整っていなかった「とある情シス子会社」でその突破口を開くまで

19 | 組織変革とプロセス改善-organizational-change-and-process-improvement | Accepted | Talk | 45 Mins | Beginner | コミュニティ

仙台市 | Aug 26th 11:00 - 11:45 AM JST | オンライン会場 | 2 Interested

Masafumi Takarada
Manager, ScrumMaster
DNP情報システム

Hisato Kondo
Engineer

スクラムフェスのような社外コミュニティのイベントに参加や登壇する際、会社公式として活動できるかどうかは、会社の状況に大きく依存します。既にそういった活動が当たり前になっている会社もあるでしょうし、ルールやプロセスが不明確だったり存在しなかったりする会社もあるでしょう。明示的に禁止している会社もあるかもしれません。もし、そのような活動を望む場合に道がない状況であれば、自分たちが第一人者となり切り拓いていく他に方法はありません。

私たちはDNPグループの情シス子会社であるDNP情報システムに所属しています。数年前、いくつかのきっかけが重なったことで、自身の存在意義が「チェンジエージェントとして組織を自由にいくこと」にあることを（勝手に）見つけ、それを実現する方法を模索するなかで、私（寶田）個人として社外で活動するようになっていきましたが、最近に至るまで、会社公式ではなく個人としての社外活動することに特に不満も問題意識もありませんでした。

しかし、今年に入ってから新年度を迎える頃、マネージング・フォー・ハピネスの出版やそれに関する登壇で個人としての活動に一定の満足を得たからか、チェンジエージェントとして自分が社内で起こしてきたことに段々と自信を持つことができたからか、それによって他のことを考える余裕ができたからか、あるいはそこそこの年齢になってきたからか、はたまたその全てが合わさってか、自分がやるべきこと（すなわち、自分にしかできないこと）で今いる場面に貢献していくことを考えてみると、

- 特定の人が周囲の人を動かすことでパフォーマンスを出すのではなく、皆が自律的に自分の思うままに（衝突も含めて）動いた結果の相互作用によって1人では実現し得ない総体としての結果を出すような組織に変えたい
- これまでの過去や現在ではなく、これからを支える次の世代がいきいきと活躍していけるような道筋や（ルールやプロセスや文化や風土などを生み出す構造としての）システムを残したい

の2点であることに気づき、それらを自分の仕事におけるゴールと考えるようになってきました。

一方で、社内では「情シスのメイン業務で得た業務ツールの利用促進（ときどき横連携強化）から仕事のやり方を変えていい感じの働き方ができるようにしていく」を目的にコミュニティも立ち上げていましたが、ここもコミュニティメンバーと今後の在り方や活動方針を見直す機会があり、これからは「仕事のやり方を変えていい感じの働き方ができるようにしていくこと」すなわち「セルフマネジメントの理解と実践による自律的な行動や責任に満ちた組織へのトランスフォーム」の方に重心を置くこととし、そういった変化への認識と欲求を刺激する（社内で自分たちも変わりたい、変わらなければいけないという想いが生まれるようにする）ためのロールモデルや良い意味での外圧となるべく、今年4月から「公式に社外活動に取り組んでいく」「そのためのスキームを整備する」を目標に動いてきました。

このセッションでは、そういった状況にいる「とある情シス子会社の今はまだ小さな現在進行形物語」として、今に至る経緯、いくつかの時点でどう考えて何の行動をとったか、これから何を狙っているかについてお話しします。

物語の行く末はプロポーザルの採択によっても変わるところもあると思います。当日、皆さんの前で/皆さんと一緒に話をして、一定の目標を達成した喜びが共有できれば幸いです。

0 COMMENTS | ADD TO WATCHLIST

f t in

System1-Friendly Behavior

状況

相談や提案や打診や交渉の会話では出だしが肝心だ

問題

あらゆる会話で熟慮的な判断(System2)の前に直感的な判断(System1)が先立ち、直感的な判断では、これまでの立ち振る舞いとの一貫性からくる「受け取られやすさ」が影響する

解決

直感的に「あの人ならそういうことやるよね」と思ってもらえるように普段の仕事から自分のキャラクターを特徴づけられるような動きをとる
そこで大事ななのは、知識の披露ではなく実際に起こした行動の積み重ねだ
多くは語るな、日々の行動で信頼を勝ち取れ



https://honto.jp/netstore/pd-book_26192261.html

社内外への告知

DNP

- 登壇自体の目途はついたが
SNSやDoxellやSpeakerDeck等のスライド共有サービスを開設するのは
かなり難しい調整になることが見えている
- それでも社外への告知や資料共有はしたい！（というかMUST）
どうすれば？
- 前に採用サイトの社風紹介的なトピックで
MSマスターズで記事投稿を依頼されたことがあった

<https://www.dnpis.jp/topics/#anchor04>

The screenshot shows a webpage from DNP (株) with a navigation menu including 'ホーム', '事業紹介', '社風', '社員紹介', '支援制度', and '採用情報'. The main content area features a large image of a glowing arrow pointing upwards through a dark space. The article title is 'Voice' and the subtitle is 'MS365+アジャイル? 実践コミュニティ「MSマスターズ」活動中!'. The date is '2022.08.01'. The main text reads: 'Microsoft365をアジャイルの文脈に沿って お悩み相談 & 伴走支援 ハイパフォーマンスなチームと いきいきとした職場環境を実現(予定)'. Below the text is a small profile picture of a woman and the name 'たからだ'. At the bottom of the article, there is a section titled 'ITインフラ活用を切り口にチームづくりを推進'.

社内外への告知

- ここなら公開するにあたって比較的障壁が少ない
- だったらここから発信しよう！

<https://www.dnpis.jp/topics/#anchor19>

DNP

事業のあたりまえをつくる。 **DNP** 株式会社DNP情報システム 採用特設サイト
ホーム > 事業紹介 > **社風** > 社員紹介 > 支援制度 > 採用情報 >

インター
シップ

エントリー



Voice

MXプロジェクトとしてスクラムフェス仙台2023に登壇します！

2023.07.31

マネジメントの変革を狙うコミュニティ「MXプロジェクト」への転換とその第一歩としての社外イベント登壇実現までの軌跡

04



投稿者
こんどう

システム第4本部

関西にてWebエンジニアを経験後、地元である福山に戻って2018年キャリア採用入社となりました。スーパーSEではなくスーパーPGになりたいという考えの元、技術習得以外にも様々な活動を行っています。

Management Transformationの第一歩となる社外イベントでの登壇！

以前のVoiceで紹介した「MSマスターズ」ですが、活動していくなかで私たちの関心が「MS365を始めとするITインフラ活用」よりも「チームの仕事のやり方を変えていくことで高い価値を素早く生み出す会社に変革していくこと」にあることに気づきました。私たちは「セルフマネジメントの理解と実践による自律的な行動や責任に満ちた組織へのトランスフォーム」を重要視し、この4月から心機一転「MSマスターズ」の名称を「MXプロジェクト」に変えて活動しています。

「MX」はDigital TransformationをDXと表現するのと同じように、Management Transformationを意味しています。また、私たちは社外コミュニティのイベントに登壇すること(とその常態化)をMXの第一歩として活動してきました。これまでDNP情報システムでは社外コミュニティイベントへの積極的な参加機会は少なかったため、私たちの活動は会社外から見ても会社内から見ても新鮮で刺激的だと思います。このような「現在進行形で在りたい姿に変わっていくためのトライ&エラー」を前向きに受け入れてくれるDNP情報システムのポテンシャルと魅力があります。

スクラムフェス仙台2023は8月25日(金)・26日(土)の二日間で開催され、現地会場やオンライン会場で様々な方が登壇します。私たちは26日(土)の11:00~11:45、オンライン会場にて登壇する予定です。上記活動における当事者としてのリアルな心境をお話しますので、ぜひご覧いただけますと幸いです！



世界とつながっていた採用ページ

状況

社外に向けて何かしら情報発信したい

問題

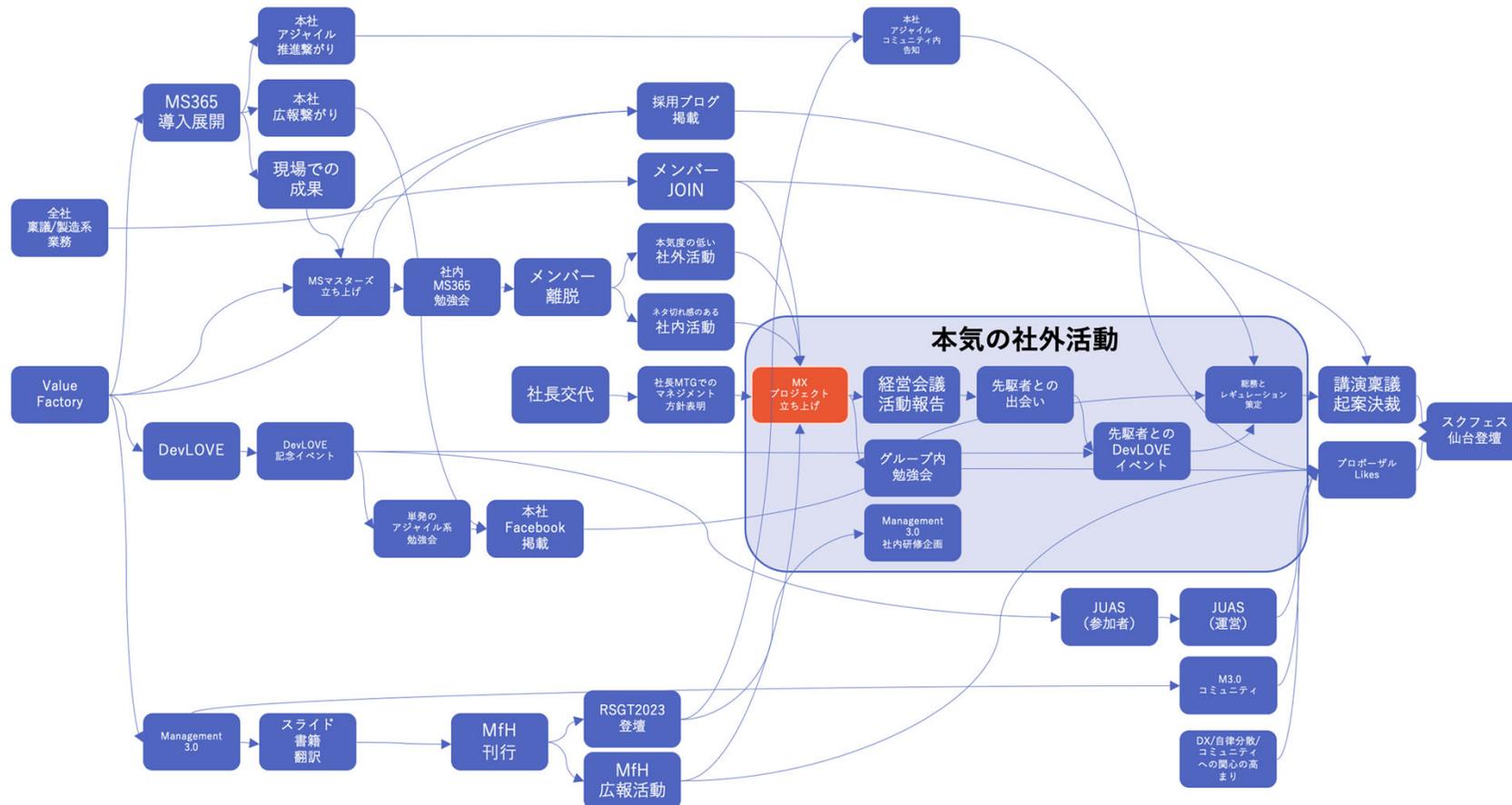
SNSなどで会社アカウントを準備するのはハードルが高い

解決

会社から社外に情報発信しているところを目的や用途に関係なく見渡してみよう
正攻法よりもハードルが低い手段が見つかるかもしれない

本気の社外活動

- そもそも本気がどうやって生まれたのか？



本気の社外活動

DNP

- 本気は私たちが能動的に出したもののなのか？
- 中動態という捉え方
 - 能動帯（～する）でも受動態（～される）でもない態
 - それをする/せざるを得ない状況から生まれる思考や行動
- 私たちはある日突然ゼロから本気になるという意味を生んだわけではない
 - 一方で、私たちは誰かに本気にさせられたわけでもない
- これまでの出来事や行動の積み重ねから
私たちは「本気になることが後押しされる状況」にいて、
なおかつ、私たちから「本気にならざるを得ない状況」にした
- それは「方針転換を迫られた苦境で見つけた希望」と「経営会議でのコミットメント」



https://honto.jp/netstore/pd-book_28381827.html

中動的コミットメント駆動コミュニティ運営

状況

ときにコミュニティでは存続や存在意義の確立のためにやるべきことをやるときがくる

問題

とはいえゼロから大きな判断や力強い行動を自分（たち）から意識的にやるのは難しいものだ

解決

それを選択する/せざるを得ない状況に持っていき、身を置く

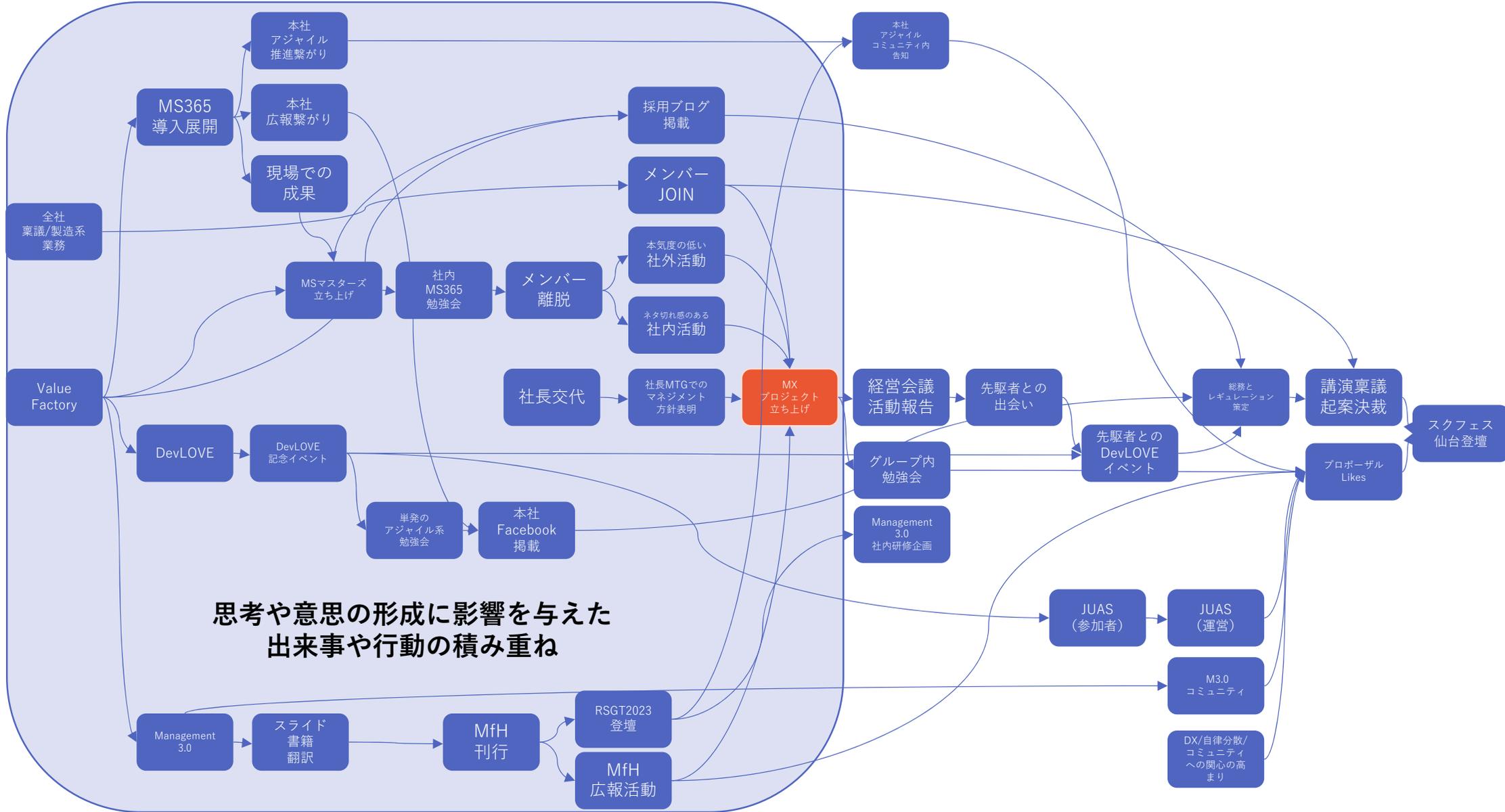
「せざるを得ない状況」は大言壮語であるほど自分（たち）への誓約になりやすい

思考や意思の形成に影響を与えた
出来事や行動の積み重ね

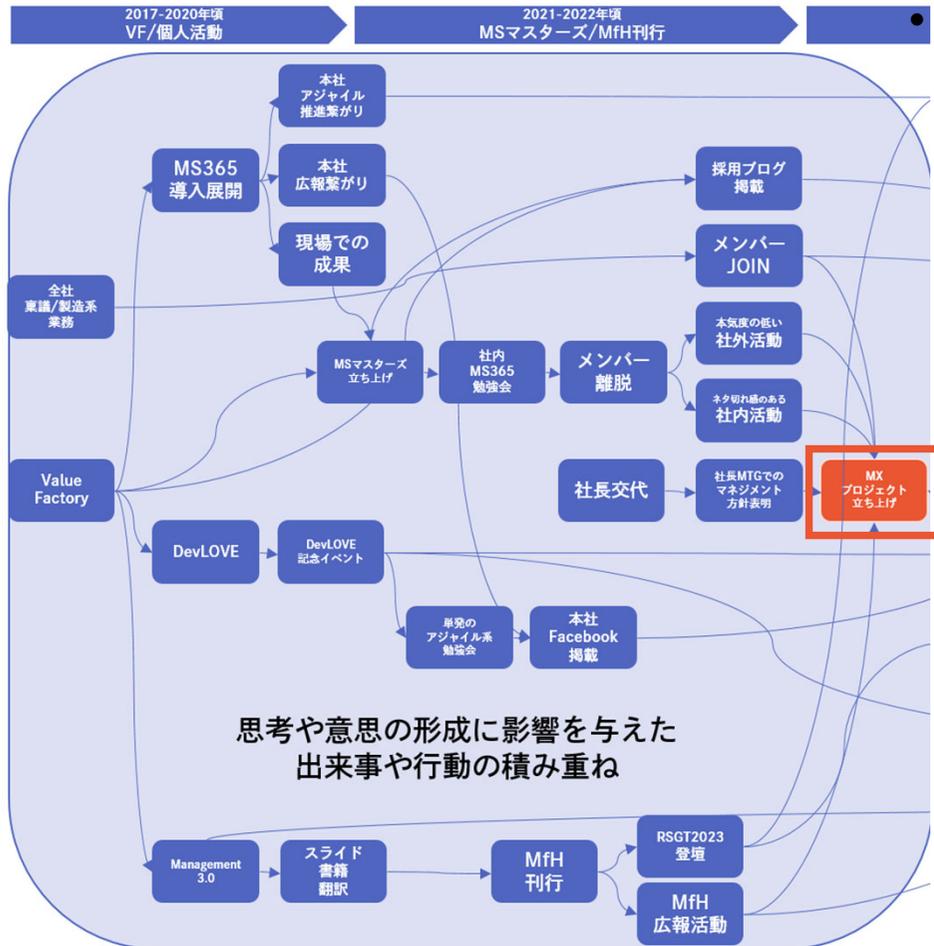
2017-2020年頃
VF/個人活動

2021-2022年頃
MSマスターズ/MfH刊行

2023年4月～
MXプロジェクト



なぜMXプロジェクトを立ち上げたのか？



MXプロジェクトの立ち上げを 後押しした出来事

- マンネリ化で終焉が見え始めたMSマスターズ活動
- 会社として目指すマネジメントスタイルへの共感
- "2人目"の存在
- 待望の新規メンバーJOIN

マンネリ化で終焉が見え始めたMSマスタース活動



MSマスタース活動

概要 DNP

- 現状と背景
 - ◆ MS365は導入期を終えて活用期にある
 - ◆ MS365担当だからこそ一般利用者よりも理解度は高い自負はある
 - ◆ 自律的なチームづくりの面でもマインドと実践の理解・経験もある
 - ◆ 期待できる有望な若手との繋がりもある
- 在りたい姿
 - ◆ 上記の個人的な、状況的な強みを実際の価値に転化していきたい
 - ◆ 事業面でも組織面の両面でDNP情シスをよりよくしていきたい

DNP情シスにはMS365を活用できる余地がもっとあるはず
DNP情シス全体がチームづくりのマインドセットや実践を知れば、
もっと会社全体の成果に繋がるはず

目的と活動戦略 DNP

- 何を指すのか？
 - ・ 誰よりもIT活用でチーム力を発揮しているDNP情シス
 - ・ DNPグループ内外からそれを高く評価されているDNP情シス
- それをどう実現するのか？
 - ・ MS365担当だからこそ提供できること」を実施する
 - ・ ITツールの使い方でなく自律的なチームづくりにもフォーカスする
 - ・ 仲間（リーダーシップを発揮する有望な若手）を発見し、増やす
- だから何をやるのか？
 - ・ MS365の先進的な活用方法の研究・実践
 - ・ チームづくりのマインド面を踏まえた導入支援
 - ・ 好事例の広報・周知

MS365導入展開と一緒に仕事したメンバーが課内で勉強会を開催してくれていて、それを会社レベルまで引き上げてあげたかったのが直接の動機

- ・ 当該メンバーのキャリア面の経験や社内での存在感アピール
- ・ キャッチーなMS365を入り口に仕事のやり方自体の質も上げる
- ・ (単に本業以外の活動が個人的に好きな部分も大いにある)

そんな経緯で

「MS365で何かかっこいいことやらない？」を社内SNSで呼びかけたら近藤さんが応じてくれてJOIN

真田 雅文 2021年2月17日 557人が表示しました ...

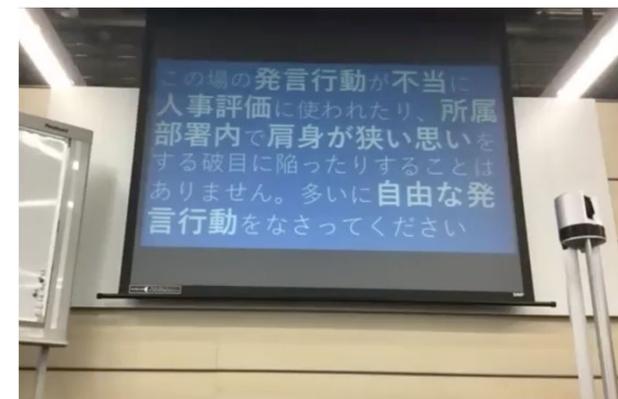
業務連絡：DNP情シス所属でOffice365でなにかかっこいいことをやりたいと思ってる人は私まで連絡ください。一緒におもしろいことやりましょう

いいね! コメント 共有 自分と他9人

近藤 久登 2021年2月22日 3
かっこいいことおもしろいことやりたいです!

マンネリ化で終焉が見え始めたMSマスターズ活動

- 1～2年ほど小規模な活動を継続しつつも、MS365有識者メンバーが離脱
- 方針そのままにMS365勉強会の開催は続けるも、マンネリ化
 - そこまでMS365に詳しいわけではないのでネタ切れ感
 - 活動の範囲もDNP情報システム内で閉じていたのでリアクションの規模が小さいことが多かった
 - 実はこの期間でも社外活動にトライしてみたが「やれたらいいね」程度の域を出ない
 - このままだと先がない...!
- ちょうど時期的に年度末だったこともあり、これから何やる？というよりも何をやりたいんだっけ？を会話し始めた
 - 心理的安全性とモチベーションが高い場の経験を色々な人に届けたい（近藤）
 - DNP情報システムが自律的な組織やチームに変わっていくためのリードや支援をしたい（寶田）
 - 加えて、2人の共通言語がManagement 3.0だった



マンネリ化で終焉が見え始めたMSマスターズ活動

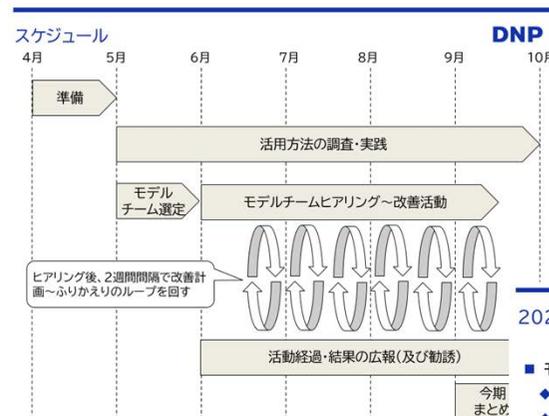
- 私たちがやりたかったのは“マネジメント”だったことに気づく
 - マネジメントについて考えたい喋りたい！
 - マネジメント (Management) をトランスフォーム(Transform=X)していきたい！

- 実はMSマスターズでも当初は伴走型でチーム改善する活動をやろうとしていたが、現場のチームからまったく反応がなく、そういった活動は時期尚早と判断していた

- そのため、M365勉強会でまずはコミュニティに人が集まる状態をつくらうとしていた

- 数年越しにやりたかった活動ができる状況になってきたとも言える

「やりたかった活動ができる状況にしていく覚悟ができた」のほうが正しいかもしれない⁵⁴



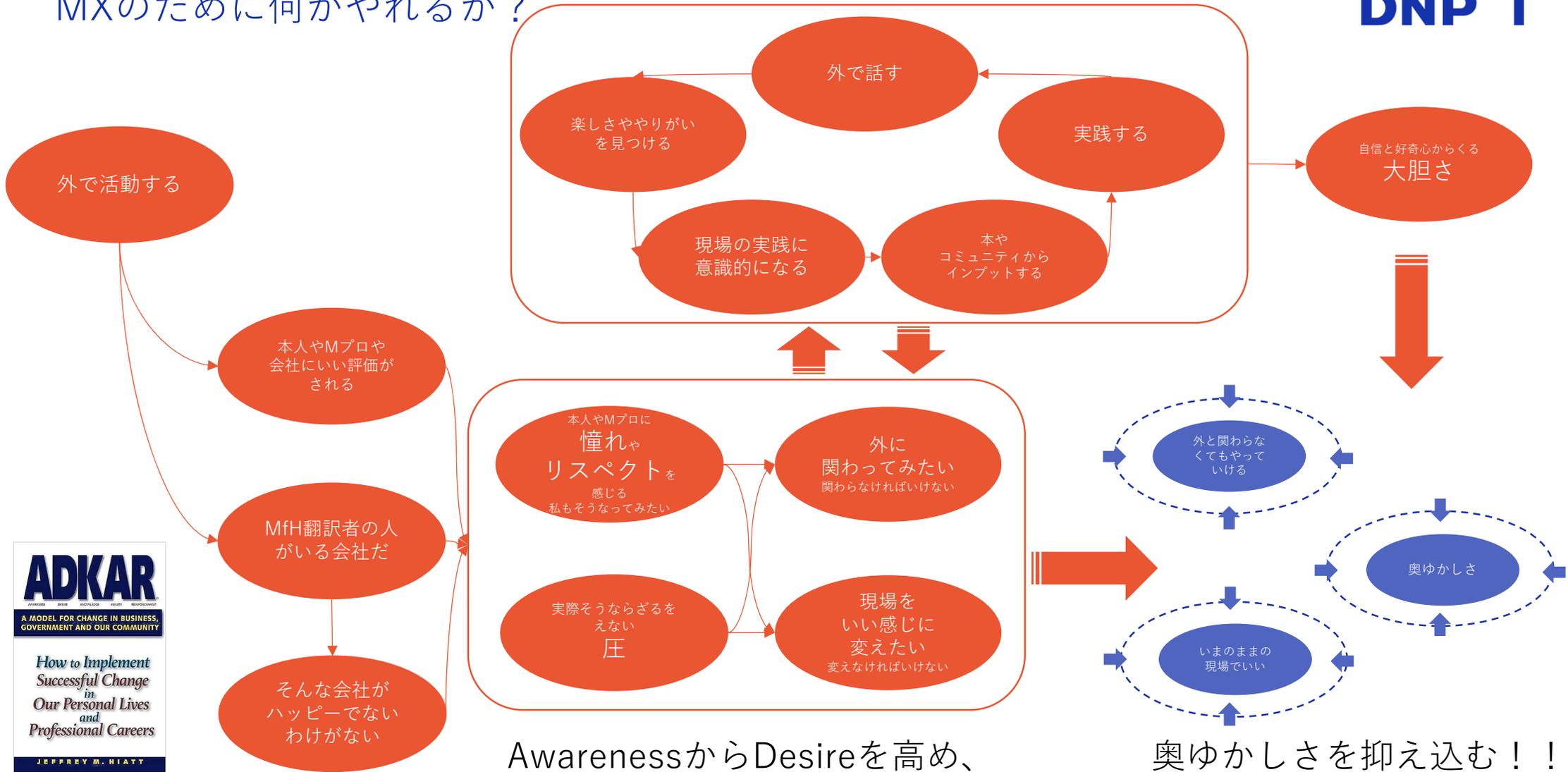
2021年度上期活動の学び

- モデルチーム立候補表れず…
 - ◆ 本業が忙しく、業務改善にまで時間が割けない
 - ◆ 参加することで得られるメリットがイメージできない
 - ◆ 個人として参加したい思いがあっても部/課/グループ全体の合意を得ることができない
 - ◆ まだこういったアクションをとれる段階に達していないと判断
- 2021年度下期は活動計画をピボット
 - ◆ モデルチームとの業務改善路線を一旦諦める
 - ◆ Teamsで有志参加のチームを作成し、業務改善に関心の高いメンバーが所属する生きたコミュニティをつくる
 - Teams参加への入り口として、参加者側の負担がなく関心の高いMS365系の活用方法の情報発信イベントを開催する
 - Teams内でゆるく情報発信や課題解決を実施する

MXのために何がやれるか？

Knowledge, Abilityを獲得してReinforcementして、

DNP



DNPグループ全体にステートメントを発信

DNP

私たちはグループ全体に全社サービスの提供がミッションであるDNP情シスに所属しているからこそ、皆さんの日々の業務基盤となるMS365などの全社サービスの利活用について十分な理解と経験があると思っています。

そういった想いをきっかけに、私たちはMSマスターズとして、2021年からDNP情シス内でコミュニティとしてMS365などの全社サービスの利活用を進めてきました。さらにいえば、利活用は変化の激しい現代でもタイムリーに価値を提供し続けられるような自律的なチームになっていくためにMS365などを利活用するを基本方針としていました。

数年活動を続けた2023年の今、私たちは自分たちがやりたいことと自分たちの存在意義を考え直したところ、MS365を前面に活動していくよりもチームがより自律的になっていくにはどうするか、すなわちチームのManagementを中心に活動していくことにより価値があるという結論にたどり着きました。

これに伴い、名前もMSマスターズからMXプロジェクト（略称Mプロ）に変更し、活動の範囲も社外に広めます。ちなみにMXはDigital TransformationをDXというのと同じように、Management Transformationからとっています。

ここでのManagementは管理するという意味のManagementではなく、組織やチームがよりよい形になっていくために、一歩踏み出して、自分を何とかしていく/自分たちから何とかしていくという意味を込めています。これはいわゆるセルフマネジメントという言葉に表されると思います。

そのため、私たちの活動の範囲としては以下3点です。

- ①スクラムやManagement 3.0の流れを汲んで自分たちがセルフマネジメントチームになるにはどうすればいいか
- ②そういうセルフマネジメントチームをマネージャーはどうマネジメントすればいいのか
- ③なおかつそれをMS365中心で業務を回している我々がどう活用できるのか

上記の範囲を軸に、私たちはこれから3年でManagementをTransformationさせるつもりです。

また、私たちは遊び心と真剣さを両立させるをポリシーとしています。きっと楽しく成長できる機会が得られると思いますので、ぜひ私たちの活動に巻き込まれてください！

- スコープ面の方針転換
 - DNPグループ全体に活動を広げる
 - DNPグループ外にも身を乗り出す



DNP情報システムから
コミュニティという
プロトコルで
外部にネットワークパスを
通す

2023年4月20日 MXプロジェクト一同

大企業の利を活かす/数で勝負する

状況

コミュニティの人数が期待するレベルで増えない

問題

自社内で興味を持ってくれる人、関わってくれる人、参加してくれる人を見つけるのは大変だ

解決

そこ（自社内）だけで反応が薄ければ、
より母数大きい場（グループ全体）に呼びかければいい
大企業の特徴である「大規模な内集団」を活かそう

会社として目指すマネジメントスタイルへの共感

- 社長交代から社長MTGでのマネジメント表明
 - マネジメントは日本語では「管理」と訳されているが、これは翻訳する上で適切な言葉が日本になかったため、そのように訳されている
 - 昔は業績を追い求めるため「管理」で違和感はなかったが、時代は変わる
 - 私はマネジメントとは心理学に近く、モチベーションマネジメントが重要だと考えている
 - 皆さんも、今の時代に求められている『マネジメント』を考えてみましょう

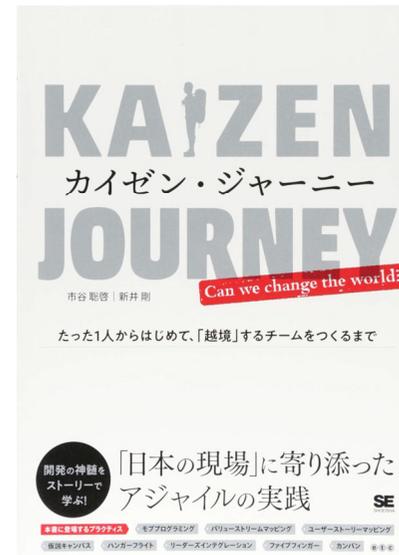
- 「心理的安全性」「モチベーション」が高い場の空気に触れ、自分の行動を見つめなおして変革できた自分にとって、モチベーションマネジメントを重要だと言ってくれた社長の言葉に感激した

“2人目”の存在

- コミュニティはリード（ソース）の1人目が依代として必要だが、1人目だけでは決して成立しない
- 共同リードあるいは1番のフォロワーとしての2人目が存在することが布陣的にもメンタル的にも必要不可欠
 - 変革の起点を担う「ミドルリーダー」と「ミドルセカンドという存在」



https://honto.jp/netstore/pd-book_31966421.html



https://honto.jp/netstore/pd-book_28842667.html

2人目を信じて任せる

状況

何かの意図を持ってコミュニティを立ち上げて、そこを起点に何かを成そうとしている

問題

目的を達成しながら継続的に活動できる生きたコミュニティにしていくのは難しい

たいていはその過程で起こる問題に立ち向かうなかではっきりと心が折れて、

あるいはゆっくりと関心が遠くに流されていくのを引き留められずに日常に戻るときが来るだろう

変えたい意思を自分1人だけで保ち続けるには、あまりにも人は脆弱すぎる

解決

支えてくれる、あるいは支え合う、あるいは肩を並べる、あるいは背中を任せられる2人目と出会い、行動を共に、苦境や喜びを分かち合おう

”それぞれの持ち場で頑張れ”

離散からの再会と新たなジャーニー

状況

意思を持って一緒に何かを成そうと起こしたアクションも、大きな流れに吞まれてしまうことはある

問題

そこでやったことや過ごした時間が最初から何もなかったかのようにいつもの日常に戻ってしまう

解決

そのときは成功しなかったとしても、共に何かを成そうとした仲間とは

その経験を武器にまた出会い、新たな旅をするときがくる

そして、離れていたときのお互いの経験がきっとそれぞれを強くしていて、

再会後の新たな旅ではきっと前より大きなことができるようになっている！（はず）

待望の新規メンバーJOIN



- MSマスターズ時代から運営メンバー募集はしていたが閑古鳥
- 方針を変えるタイミングでかけた募集に2名応募が！
 - 60歳になってからDNP情報システムにきて会社自体ないしは会社にいる人たちを後押ししてあげたい（どちらかといえば）これまでアジャイルに近い動き方をしている方向性の近さを感じた（佐藤）
 - 単純に新しいことにチャレンジしたい！仕事上いろいろな人とコミュニケーションをとる機会はあるが「いいコミュニケーションはどんな形になるのか？」を一緒に考えてくれる仲間が欲しかった（鈴木）
- 4人に共通する特性は「いいからそれやろうよ」「働きかけに対するリアクションのセンサーがそこまでセンシティブではない」
- チームとしてコミュニティ黎明期への適性が高まった

メンバー紹介

MXプロジェクトは、現在4名で活動しています。

DNP情報システム コミュニケーションサービス部 眞田

MS365の導入選定プロジェクトに携わっていて、今は他のサービスの担当をしています。以前に会社でパソコン的な取組みをリードしたことがあり、そのなかで「チームが遊び心をもって高割に成果を出していく/貢献していく」ようなスタイルの働き方に気づきと衝撃を受け、そういう仕事のやり方を実際の業務に活かしていくことに日々チャレンジしています。

認定スクラムマスター、Management 3.0認定ファシリテーター、Management 3.0関連書籍の「マネージング・フォー・ハジメス」の訳者。



DNP情報システム システム16部 近藤

様々な事業部で利用されているシステムの開発・保守を担当しています。スーパーSEではなくスーパーPGになりたい！という考えのもと、技術だけでなく働き方のスタイルを模索しています。「心理的安全性」「Management3.0」を体験したことがきっかけで、積極的な自分から積極的な自分に変われたので、もっと色んな人にこの体験を届けたいと考えています。



DNP情報システム システム企画本部 佐藤

製造系(少し業務・営業)企画担当、フォアフロー興味がなく、むしろ、ソビスクラムも知らない。やると、Management 3.0とスクラムがやって来た。DNPグループ30有余年、だけど、DSでは、新人です。



DNP情報システム 営業革新システム推進部 鈴木

営業に精通するシステムの企画・開発・運用を担当しております。マネジメントについては何も知らない状態で「Management3.0」を体験したことをきっかけに人とのかわり方やチームのあり方について考えようになりました。Management 3.0を通して、新しい価値を共有できるように日々活動していきます！

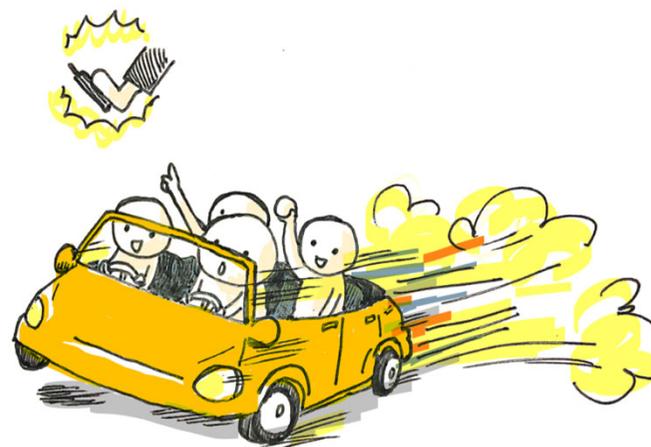


クアドラブルアクセル

ブレーキを壊してみる

状況

チームとして何か行動を起こす際、
強度の高いアクションを起こすには全員の前向きな合意が必要になる
また、コミュニティの黎明期には強度の高いアクションが求められがち



問題

結果的にそれが最善の選択である場合もあるが、
(許容できる) 失敗を (過度に) 回避する慎重な行動はチームの前に進もうとするモメンタムに影響を与える

解決

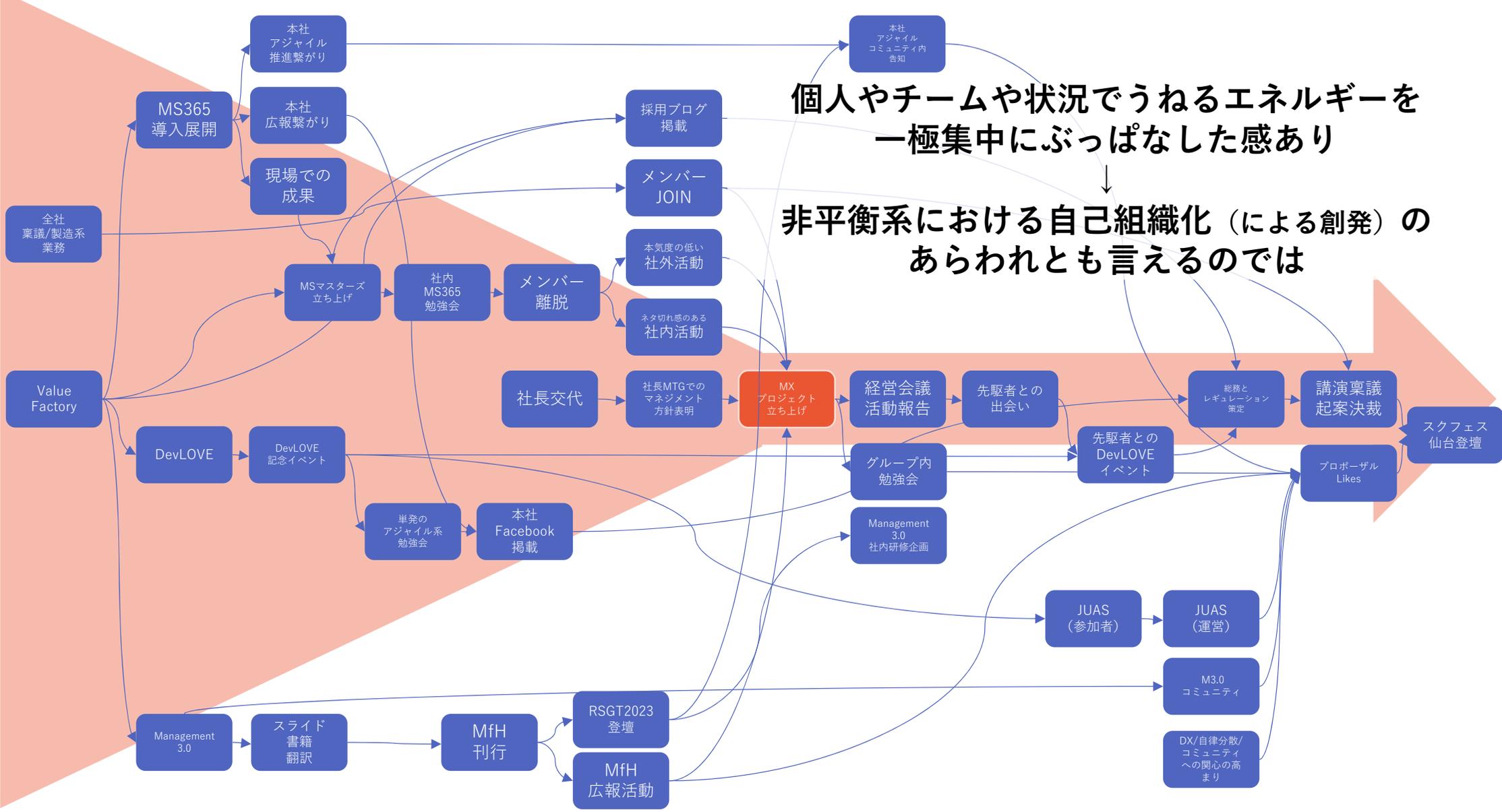
許容できる失敗であれば、気にせず全員でアクセルを一気に踏み込む (別名リスクシフトともいうけど...)

あらためて見てみると

2017-2020年頃
VF/個人活動

2021-2022年頃
MSマスターズ/MfH刊行

2023年4月～
MXプロジェクト



個人やチームや状況でうねるエネルギーを一極集中にぶっぱなした感あり

非平衡系における自己組織化（による創発）のあらわれとも言えるのでは

スクフェス
仙台登壇

ある意味

これはMXプロジェクトを立ち上げた時点で
約束されていた結果なのかもしれない

しかし、
それを立ち上げたのは
あらゆる可能性のなかで
私たちが具現化した未来のひとつ
(中動態だとしてもね)

やがてはそれが
私たちの未来のあたりまえになるはず

私たちはそれを誇っていい

自分たちのドラマを演出する/演じる

状況

何かを変える活動のなかでは、
自分たちの士気を高めたり、まわりの人を巻き込んだりすることが必要になる場面がでてくる

問題

ロジックだけで動くほど人は簡単に出来てはいない

解決

心理的障壁は感情がつくっている部分も大きい
意図的に感情に働きかける言動や行動をとり、活動に抑揚をつけ、その場の訴求効果を最大化する
他の人の共感を得るだけでなく、きっと自分自身をドライブさせることにも繋がるはずだ

社内に向けた社外登壇資料

状況

社内に変化を起こす活動をしているとき（&もっと社内の反応が欲しいとき）に、社外で話せる機会を得た

問題

社内の人から期待する反応を得るのは難しいし、
そもそも自分の想いを伝える場をつくることから既にもう大変だ

解決

社内でのレビューや（おそらく来るであろう）再演時に自分たちが伝えたいことが伝わり、
起こしたい変化が起きるのを狙って、社内の人たちの心が動くようなメッセージを強く盛り込んでおく

私たちからのメッセージ

寶田から

- それをやるときに既にその流れのなかにいる状況にするために大事なものは
（大きなアクションも含めた）日々の行動！
- 個々の取組みは立ち消えたり苦境に陥ったりするけれど
あなたがその意図を持ち続けている限り、必ず何かの結果につながっていくはず！

近藤から

- 特別な資格やスキルを持たない地方拠点のエンジニアでも、この場に立つことができるということは、誰でも行動さえ起こせば何でもできるということ！
- 何かやりたいことができたとき、色々な壁が立ちふさがる
しかし、それは壁ではなく鍵のかかった扉であり、鍵の開け方は必ず存在するはず！
- その鍵は、自分だけでは無理でも、他の人と一緒なら簡単に開けられることがほとんどだ

パターン逆引き

- 餅屋を味方につける
- 社内外にサードプレイスを複数持つ
- 経営会議へのチケットを手にする/手にしておく
- 爆速理解
- ためらいを乗り越えるDMボタン押下力
- System1-Friendly Behavior
- 世界とつながっていた採用ページ
- 中動的コミットメント駆動
コミュニティ運営
- 大企業の利を活かす/数で勝負する
- 2人目を信じて任せる
- 離散からの再会と新たなジャーニー
- ブレーキを壊してみる
- 自分たちのドラマを演出する/演じる
- 社内に向けた社外登壇資料

参考文献

- パターン・ランゲージ
- ファスト&スロー
- 中動態の世界
- ADKAR
- すべては1人から始まる
- カイゼン・ジャーニー



Photo by [Kari Shea](#) on [Unsplash](#)

未来のあたりまえをつくる。

DNP

「未来のあたりまえをつくる。」はDNP大日本印刷の登録商標です。