



苦境からのManagement Transformation !

アジャイルな組織になっていく道筋のひとつとしての
「カオスインジェクション」の探求、そして（泥くさい）実践

DNP

未来のあたりまえをつくる。

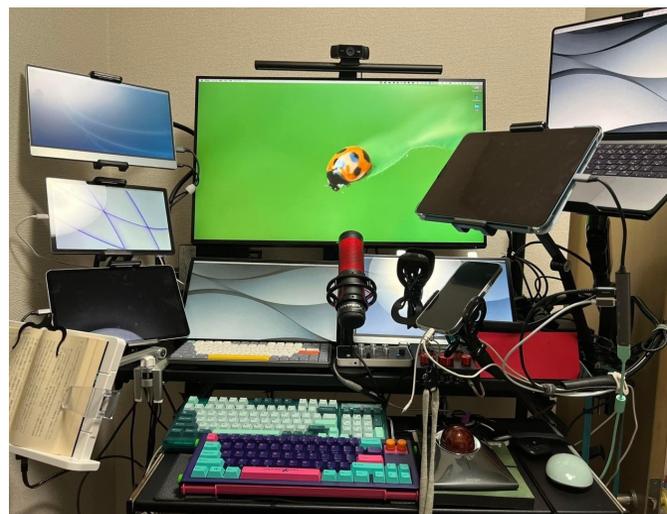
2024年6月22日
DNP情報システム
寶田 雅文

自己紹介

- 寶田 雅文 Takarada Masafumi
 - DNP情報システム
 - 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
 - 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 (日々進化!)



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



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

MXプロジェクトとは



ManagementをTransformationするコミュニティ

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含めています。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、私たちの活動のスコープとしては以下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

上記のスコープを軸に、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の導入展開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ソンの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/尊敬していく」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」「Management3.0」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・営業も企画担当。ウォーターフォール興味がなく、もしかして、ソビスクラムかも知らない。やっとなら、Management 3.0とスクラムがやって来た。DNPグループ30周年、たけど、DISでは、新人です。



DNP情報システム 営業革新システム推進部 糸木

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「Management3.0」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！

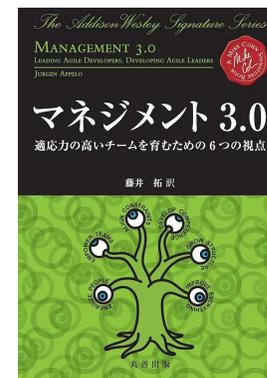
今日の構成

- 私の複雑系の見え方とマネジメントへの示唆
- 私の愛しき苦境
- カオスインジェクション！
- まとめ

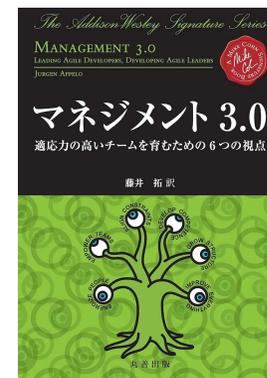


私の**複雑系**の見え方とマネジメントへの**示唆**

Complex Adaptive System

人や組織は**複雑適応系**である

Complex Adaptive System

人や組織は**複雑適応系**であるという**信念**

複雑系とは

- 特徴
 - 個々の要素が独自のルールに従って機能している
 - 局所的な相互作用で全体の状態や振る舞いが決まる
 - 全体的な振る舞いをもとに
 - 個々の要素のルールや機能や関係性が変わる



Photo by [Robina Weermeijer](#) on [Unsplash](#)



Photo by [Durmuş Kavcıoğlu](#) on [Unsplash](#)

- 例えば
 - 一部の人が個人的な好みから同じような服を買う
 - 全体として流行する
 - 流行した結果、
個人的な好みに影響を受ける人が出てくる
(流行ってるから買おう/流行ってるからやめとこ)



Photo by [Ivan Diaz](#) on [Unsplash](#)

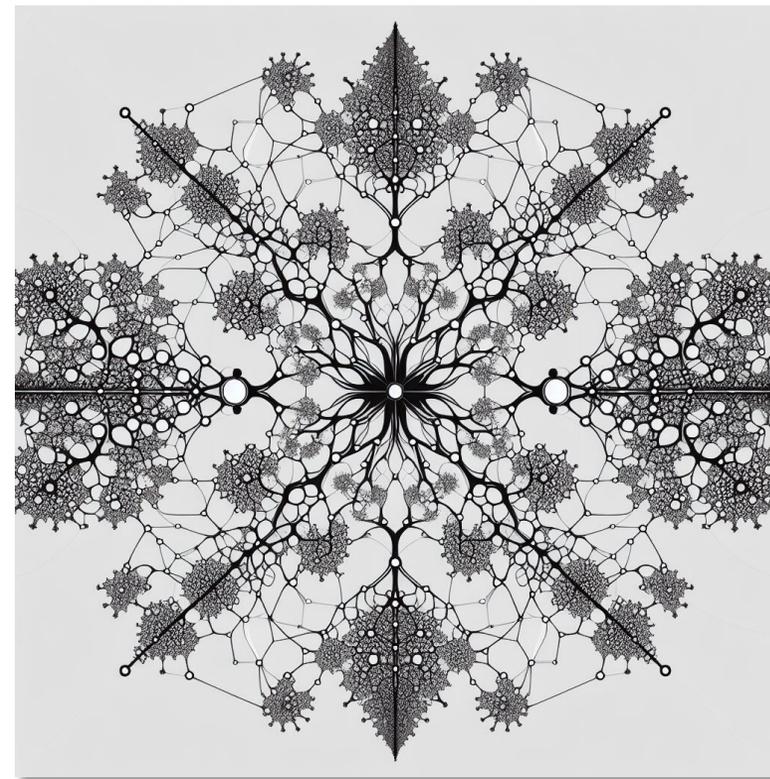


Photo by [NASA](#) on [Unsplash](#)



Photo by [charlesdeluvio](#) on [Unsplash](#)

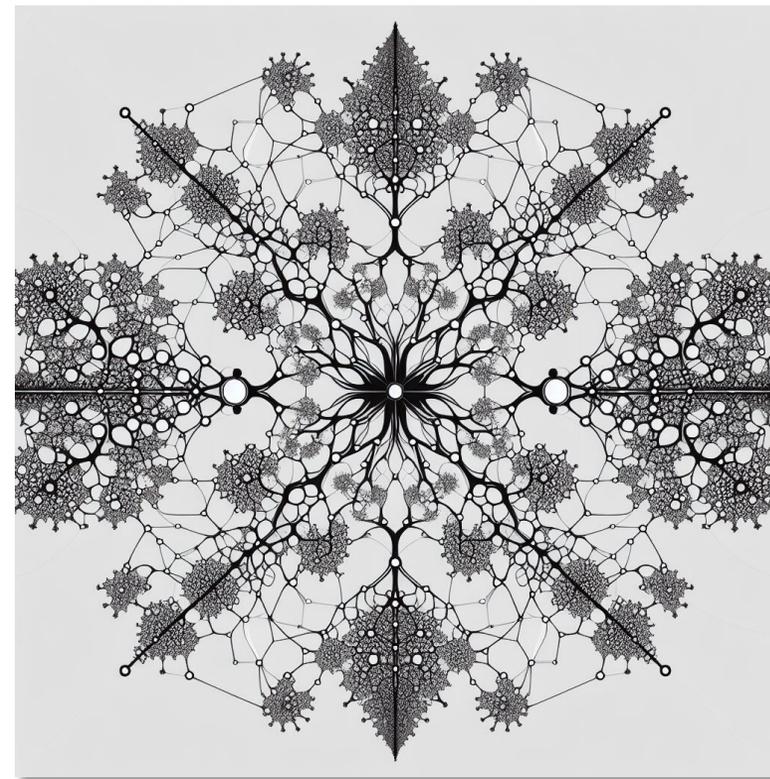
- 特徴
 - 全体が個々の要素の総和にならない
 - 部分から全体になる（マイクロからマクロになる）につれてあらゆる層で組織化が起こる
 - 原子→分子→細胞→器官→人間→チーム→組織→会社→社会→国→地方→世界→宇宙...
- そういった自己組織化から創発が起こる（ことがある）
 - 下位の層の総和で説明できない特性が上位層に現れる
 - 脳細胞が組織化したら意識が生まれるが、発生の原因を各脳細胞に還元（分解）できない
 - 化学的観点だとある条件で特定の要素が触媒的動きをするという見方もある



自己組織化と創発

- 特徴
 - 全体が個々の要素の総和にならない
 - 部分から全体になる（マイクロからマクロになる）につれてあらゆる層で組織化が起こる
 - 原子→分子→細胞→器官→人間→チーム→組織→会社→社会→国→地方→世界→宇宙...
- そういった自己組織化から創発が起こる（ことがある）
 - 下位の層の総和で説明できない特性が上位層に現れる
 - 脳細胞が組織化したら意識が生まれるが、発生の原因を各脳細胞に還元（分解）できない
 - 化学的観点だとある条件で特定の要素が触媒的動きをするという見方もある

あくまで個々の要素は独自の目的に従って動いているだけでそのなかで、いかにそれらの要素のつながりと相互作用から自己組織化が誘発されるかという観点が示唆



閉じた系と開いた系

閉じた系



開いた系



- (熱力学的な) 仕事にはエネルギー供給が必要
- 閉じた系ではいずれ静的な状態に収束する (エントロピーが発散する/熱力学第2法則)
- 外部エネルギーを糧にエントロピー発散を抑制する機能が発現するような秩序だった動きが自己組織化という捉え方もある

閉じた系と開いた系

閉じた系



開いた系



- (熱力学的な) 仕事にはエネルギー供給が必要
閉じた系ではいずれ静的な状態に収束する (エントロピーが発散する/熱力学第2法則)
- 外部エネルギーを糧にエントロピー発散を抑制する機能が発現するような秩序だった動きが自己組織化という捉え方もある

何のエネルギーから何の機能を持つ秩序が自発的に生まれるようにするという観点が示唆

開いた系と相転移

- 外部エネルギーによる反応が臨界に達したときに相転移が起こる
(急激に別の層 = 状態に変わる)
- 氷 (固体) \Leftrightarrow 水 (液体) \Leftrightarrow 水蒸気 (気体)
- 閉じた系では起こらず
開いた系でエネルギーを加え続ける必要がある



開いた系と相転移

- 外部エネルギーによる反応が臨界に達したときに相転移が起こる
(急激に別の層 = 状態に変わる)
- 氷 (固体) \Leftrightarrow 水 (液体) \Leftrightarrow 水蒸気 (気体)
- 閉じた系では起こらず
開いた系でエネルギーを加え続ける必要がある

何のエネルギーを供給し続けるか、
どう臨界を超えるか、何から何の相に変わるか
という観点が示唆



	秩序	カオス
振る舞い	<ul style="list-style-type: none">線形的に予測できる形で振る舞う	<ul style="list-style-type: none">決定論的にも関わらず、非線形的に不規則でランダムに振る舞う初期状態次第で後の状態の振れ幅が非常に大きくなる (いわゆるバタフライ効果)
アトラクター ※系が行き着く(系を引き込む)状態変化のパターン	<ul style="list-style-type: none">固定点アトラクター<ul style="list-style-type: none">生命体における活動停止散らかった部屋周期アトラクター<ul style="list-style-type: none">道路信号時計	<ul style="list-style-type: none">ストレンジアトラクター<ul style="list-style-type: none">二重振り子1ヶ月後の天気

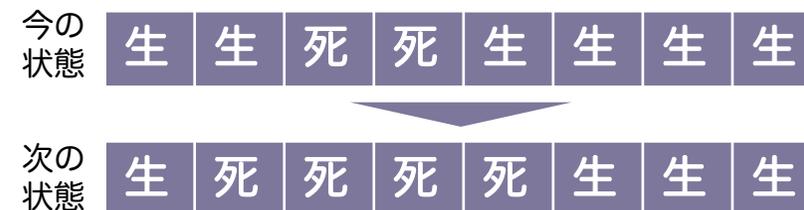
	秩序	カオス
振る舞い	<ul style="list-style-type: none">線形的に予測できる形で振る舞う	<ul style="list-style-type: none">決定論的にも関わらず、非線形的に不規則でランダムに振る舞う初期状態次第で後の状態の振れ幅が非常に大きくなる (いわゆるバタフライ効果)
アトラクター ※系が行き着く(系を引き込む)状態変化のパターン	<ul style="list-style-type: none">固定点アトラクター<ul style="list-style-type: none">生命体における活動停止散らかった部屋周期アトラクター<ul style="list-style-type: none">道路信号時計	<ul style="list-style-type: none">ストレンジアトラクター<ul style="list-style-type: none">二重振り子1ヶ月後の天気

秩序だった組織化は大事だが、振る舞いが秩序に倒れすぎると終わりが待っているという示唆

カオスの縁

• ラングトンの λ パラメータ

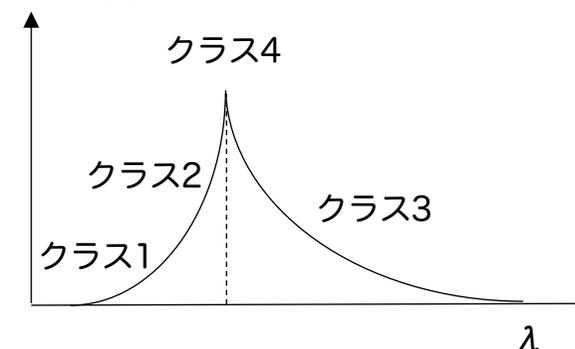
- 複雑系をシンプルにモデル化した[ライフゲーム](#) (セルオートマトン) に対して λ パラメータを調節してどこで自己組織化が起こるかを調べた研究
 - ライフゲーム 近傍 (隣接する要素) の状態によって自分の生死が決まるのを時系列で繰り返す
 - λ パラメータ 近傍の状態の影響を受けた結果、次のタイミングでその要素が生き残る確率



• 複雑な状態遷移はカオスの縁で起こる

- クラス1 固定点アトラクター
- クラス2 周期アトラクター
- クラス3 ストレンジアアトラクター
- クラス4 カオスの縁

複雑な状態変化の度合い

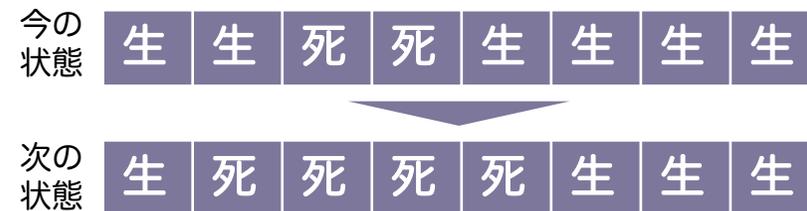


• カウフマンのNK(CS)モデル

- 種の適応を4パラメータでモデル化したもの
- N その種の性質の数
- K その種のある性質とその他の性質との繋がり強さ
- C その種と別の種の繋がり強さ
- S その種が相互作用する別の種の数
- CSの大小が種の適応の秩序/カオスに影響を与える

• ラングトンの λ パラメータ

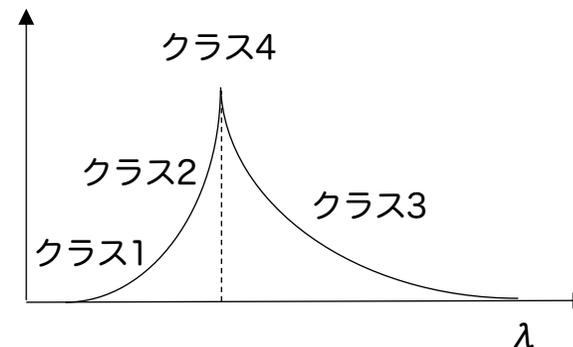
- 複雑系をシンプルにモデル化したライフゲーム (セルオートマトン) に対して λ パラメータを調節してどこで自己組織化が起こるかを調べた研究
 - ライフゲーム 近傍 (隣接する要素) の状態によって自分の生死が決まるのを時系列で繰り返す
 - λ パラメータ 近傍の状態の影響を受けた結果、次のタイミングでその要素が生き残る確率



• 複雑な状態遷移はカオスの縁で起こる

- クラス1 固定点アトラクター
- クラス2 周期アトラクター
- クラス3 ストレンジアアトラクター
- クラス4 カオスの縁

複雑な状態変化の度合い

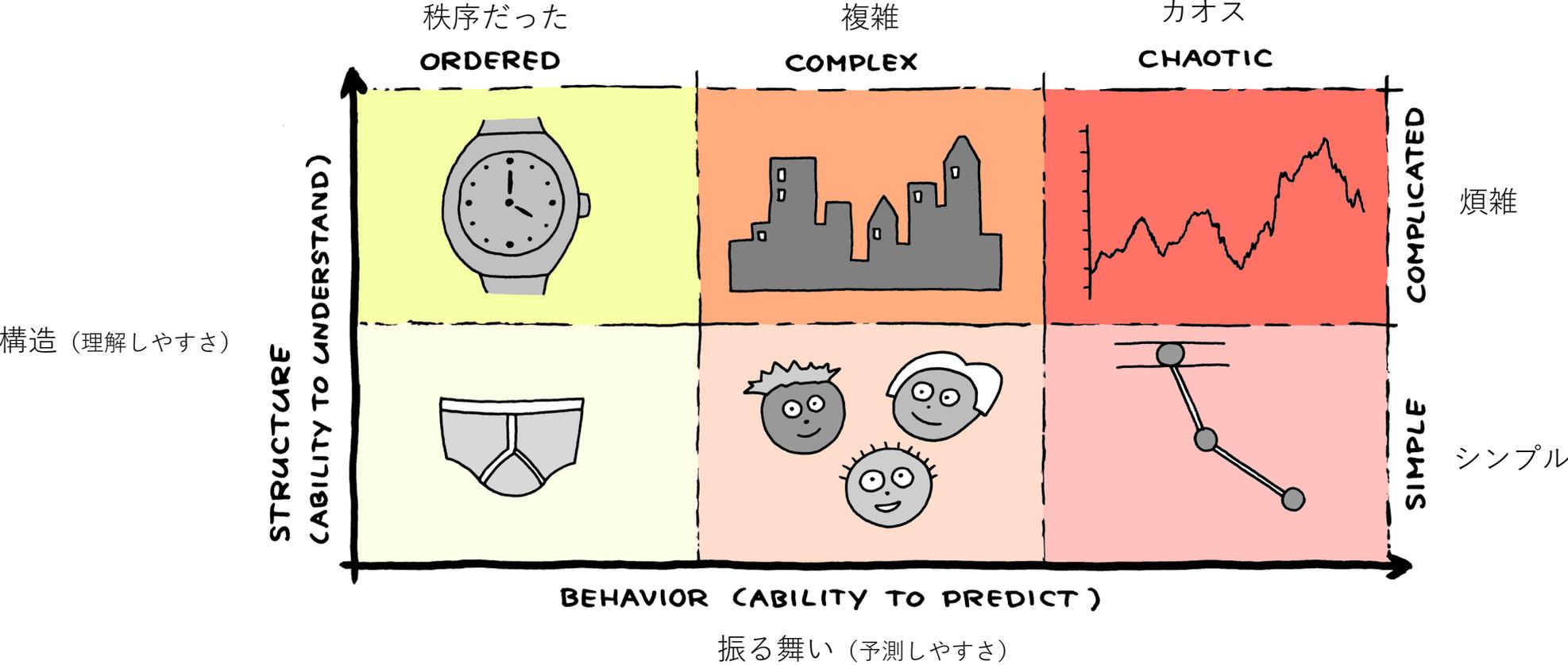


• カウフマンのNK(CS)モデル

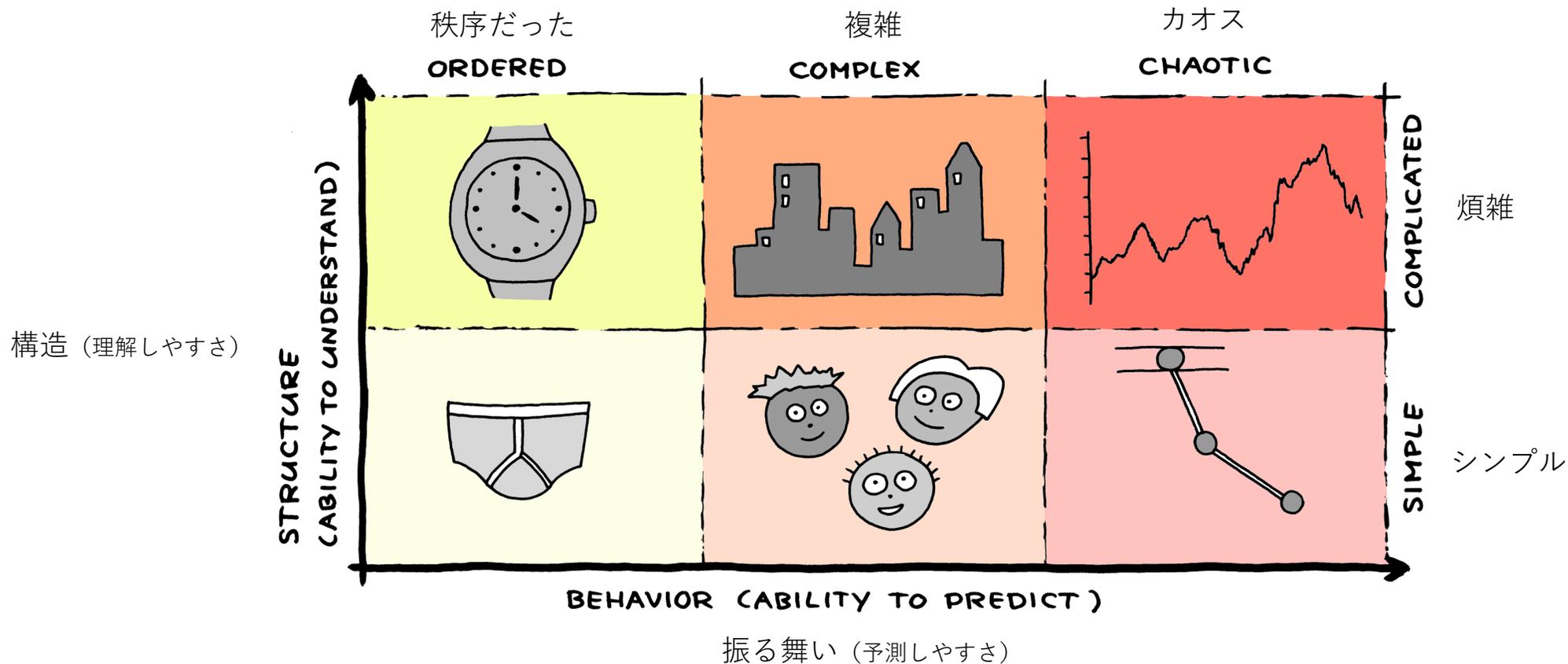
- 種の適応を4パラメータでモデル化したもの
- N その種の性質の数
- K その種のある性質とその他の性質との繋がり強さ
- C その種と別の種の繋がり強さ
- S その種が相互作用する別の種の数
- CSの大小が種の適応の秩序/カオスに影響を与える

周りとの影響の範囲と度合い、
そこからの次の状態の決まり具合が
複雑な状態に遷移するためのパラメータという示唆

カオスの縁を「ちょうどいい複雑」と捉える



カオスの縁を「ちょうどいい複雑」と捉える



「カオスを内包した秩序」か「秩序を内包したカオス」に系を導く (引き込む) ことが複雑系のパフォーマンスを最大化する道筋になるという示唆

私の愛しき**苦境**

部署のドメインと私の立ち位置



- DNPグループの全社ITサービスを担当

会社概要

所在地や資本金など、当社の基本的な情報をご覧ください。

商号	大日本印刷株式会社 (Dai Nippon Printing Co., Ltd.)
社長	北島 義斉
本社所在地	東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号 [MAP]
電話番号(大代表)	03 (3266) 2111
創業	1876(明治9)年10月9日 秀英舎誕生からの足跡は「沿革」をご覧ください。 >
設立年月日	1894(明治27)年1月19日(登記)
資本金	1,144億64百万円 (2024年3月31日現在)
売上高	1兆4,248億22百万円(連結) 9,590億76百万円(単体) (2024年3月31日現在)
従業員数	36,911名(連結) 9,589名(単体) (2024年3月31日現在)
主な事業組織	出版イノベーション事業部、情報イノベーション事業部、イメージングコミュニケーション事業部、Lifeデザイン事業部、生活空間事業部、モビリティ事業部、高性能マテリアル事業部、ファインデバイス事業部、オプトエレクトロニクス事業部、コンテンツコミュニケーション本部、教育ビジネス本部、メディカルヘルスケア本部、ICC本部、左内町営業部、ABセンター



DNP市谷加賀町ビル

- 従業員数 36,911名（連結）
- 9,589名（単体）
- 主な事業組織はざっと16組織！
- 本社部門やスタッフ部門、グループ会社を含めるともっと！
- この規模の日々日々の仕事を支えるIT端末や情報系基盤やワークプレイスのアプリ/サービス部分の企画開発保守運用をまるっと担当

部署のドメインと私の立ち位置

- ~2024年3月
 - DaaS (オンプレ/クラウド)
 - ファイル共有 (オンプレ/クラウド)
- 2024年4月~



DaaSチーム



ファイル共有チーム



体感1.5takaradaくらいで対応

部署のドメインと私の立ち位置

- ~2024年3月
 - DaaS (オンプレ/クラウド)
 - ファイル共有 (オンプレ/クラウド)



DaaSチーム



ファイル共有チーム

- 2024年4月~
 - DaaS (オンプレ/クラウド)
 - ファイル共有 (オンプレ/クラウド)
 - **コラボレーションいろいろ New!**



ファイル共有チーム

DaaSチーム



コラボレーションいろいろチーム



体感1.5takaradaくらいで対応

コラボレーションいろいろチーム

- 担当ドメインが多岐に渡って規模も大きく、1ドメイン1プロダクトとも限らない
 - チャット/Officeアプリ
 - オンラインMTG
 - ホワイトボード
 - スマートオフィス
 - ほかもいくつか
- それもそのはず、2024年3月までは別課単独で見てた領域
 - 単純に1課分の仕事純増！
- さらには上記ドメインの歴戦の勇者が離脱して別課に & その結果、若手中心のチームに！

既存チームも何やら厳しい状況に

- デッドライン厳守な急ぎのビジネス案件対応が出てきたり
- ベンダー動向による中長期的なプロダクト利用戦略が求められたり
- 企画開発に慣れないチームで
既存サービスの新サービスのデザインをしないといけなくなったり

既存チームも何やら厳しい状況に

- デッドライン厳守な急ぎのビジネス案件対応が出てきたり
- ベンダー動向による中長期的なプロダクト利用戦略が求められたり
- 企画開発に慣れないチームで
既存サービスの新サービスのデザインをしないといけなくなったり
- **マネージャーに期待と責任が集中する構造のなかで
3チームのPO/SMを一手に引き受けるようなストロングスタイルになる予感も見え隠れ**

既存チームも何やら厳しい状況に

- デッドライン厳守な急ぎのビジネス案件対応が出てきたり
- ベンダー動向による中長期的なプロダクト利用戦略が求められたり
- 企画開発に慣れないチームで
既存サービスの新サービスのデザインをしないといけなくなったり
- **マネージャーに期待と責任が集中する構造のなかで
3チームのPO/SMを一手に引き受けるようなストロングスタイルになる予感も見え隠れ**



想定体感4takaradaくらい（さすがに無理ゲー）

正直こまった

...でも、

己の**信念**を
試すときでもある

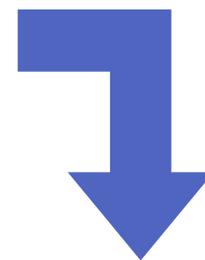
カオス インジェクション！

やったことを結果から体系的にまとめてみると

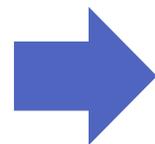
複雑系メタファー
(どの方向に)



マネジメントのプリンシパル
(何を目指して)



システムのコンテキスト
(いつどんな状況で)



カオスインジェクション
(何をやる)

カタリストフルネットワーク

Team, Team, Team!

CSO (CONTINUOUS SELF-ORGANIZATION)

良い習慣のバイラル導入

フラクタルデリゲーション

UT&AL (Unconditional Trust & Affordable Loss)

複雑系メタファー

- 複雑系の要素（個人）間のつながりと相互作用から自己組織化が起こりやすくする
- 皆が自己組織化の引き金を引く要素 = カタリスト（触媒）として動く可能性を持つ

マネジメントのプリンシパル

- チーム内のコミュニケーションスタイル・パスを滑らかにする
- 課内チーム間のコミュニケーションスタイル・パスを滑らかにする
- 課外のネットワーク（社内別組織や社外ステークホルダー）と繋がれるようにする

システムのコンテキスト

- チーム内のコミュニケーションにおいて
- 課内チーム間のコミュニケーションにおいて
- 課外のコミュニケーションにおいて

カオスインジェクション

- コミュニケーションに関する合意事項を民主的に決めてそれぞれの観点で観測したチームに起きた変化を共有する
- 課内の議論でチームを跨ぐブレイクアウトの機会をつくる
- チーム間のコラボレーション改善をテーマにしたふりかえりの機会をつくる
- 後の先的スタンスでフォローする前提でメンバーに先頭を走ってもらう

有利なコンテキストにお気づきでしょうか？

DNP

自己紹介

- 寶田 雅文 Takarada Masafumi
 - DNP情報システム
 - 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
 - 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 (日々進化！)



DNP

利用できるうちに利用しなきゃ！

複雑系メタファー

- 要素同士の相互作用を多状態・多影響にして適応していく様がかオス的狀況になる
- 固体→液体 or 液体→気体に相転移して(固体ほどの力はないが)あらゆる形に適応できるようにする

マネジメントのプリンシパル

- チームとしての判断やチームとしてのアウトプットを促す
- チームに任せ、かつ意志決定を合議的な形に促す

システムのコンテキスト

カオスインジェクション

- マネージャー経由でチームに仕事を依頼する

- マネージャーとチームで仕事を引き受けたメンバーのペアで仕事を進める形にならないようにする

- マネージャーとチームリーダーに並列でレビュー依頼などの相談が来る

- チームリーダーより先にマネージャーが反応することが続かないようにする
- チームリーダーに依存する形になるのも避ける(ようにしたいがここまでは出来てない)

- チームがMTGやワークなどで活動している

- マネージャーが仕切らないようにする
- マネージャーが参加しないようにする

- チームで何か意思決定する

- デシジョンマトリクスで過半数～全会一致での決定を促す

デシジョンマトリクスとDRI

- デシジョンマトリクス
 - チーム内の意思決定（に必要な同意が誰/何人必要か）の基準
<https://management30.com/practice/team-decision-matrix/>

基準	何人	決め方
専制的	1人	特定の1人に全権委任する
民主的	大多数	チームの大多数の同意を必要とする
社会的	特定の何人か	特定のナレッジか役割を持ったメンバーが決める
全会一致	全員	全員の同意を必要とする
ランダム	サイコロ	どんな決定で良しとする

- DRI(Directly Responsible Individuals)
 - Gitlab社が取り入れた誰が最終的な責任者かを明確にし、それに必要な意志決定権を与えるという概念

デシジョンマトリクスとDRI

- デシジョンマトリクス
 - チーム内の意思決定（に必要な同意が誰/何人必要か）の基準
<https://management30.com/practice/team-decision-matrix/>

基準	何人	決め方
専制的	1人	特定の1人に全権委任する
民主的	大多数	チームの大多数の同意を必要とする
社会的	特定の何人か	特定のナレッジか役割を持ったメンバーが決める
全会一致	全員	全員の同意を必要とする
ランダム	サイコロ	どんな決定で良しとする

- DRI(Directly Responsible Individuals)
 - Gitlab社が取り入れた誰が最終的な責任者かを明確にし、それに必要な意志決定権を与えるという概念
 練度が高まるまでは責任を持つ自信がないので「民主的～全会一致」、
 そうしないと自発的に行動しないので「専制的」という論調での決定になりがちだが、
 理想は「互いに責任を果たす姿勢(専制的)から衝突した結果民主的に決める」という状態

複雑系メタファー

- 継続的に自己組織化が起こり、状況の変化に適応している

マネジメントのプリンシパル

- チームがアクティビティ（活動のやり方）を自分たちでデザイン・運用・改善していけるようにする

システムのコンテキスト

- なんとなくアクティビティが固定化されてルーチン的に続いている

カオスインジェクション

- チームのアクティビティとして満たすべき要件を提示してそれを満たすような形になるようデリゲーションレベル5以上でデザインしてもらう
- 課内でひとつの形を強制せず、標準化せず、チームごとに自分たちなりの解を出して運用してもらう
- そのうえでふりかえって改善する機会を促す

デリゲーションレベル

- 権限委譲は任せる任せないの2値ではなくグラデーション

<https://management30.com/practice/delegation-poker/>

マネージャーが決めてメンバーを納得させる
メンバーはマネージャーが決めたことを聞く



マネージャーが独断で決める
メンバーはマネージャーに任せる



マネージャーが決める前にメンバーの意見を聞く
メンバーは意見を出し、マネージャーが決めたことを聞く



マネージャーとメンバーがフラットに議論して決める



チームが決める前にマネージャーの意見を聞く
マネージャーは意見を出し、チームが決めたことを聞く



チームが決めてマネージャーを納得させる
マネージャーはチームが決めたことを聞く



チームが独断で決める
マネージャーはチームに任せる

アクティビティの要件のイメージ

- 半期や四半期の方針や目標からバックログに整合する形で動いている
 - べきタイミングでフィードバックサイクルを回している
 - アクティビティ自体を見直すサイクルを回している
 - そのときの状況を加味したインパクトやリスクに従ってプライオリティを決められている
- 結局はプランニング～朝会～レビュー/レトロ的な亜スクラムに落ち着くが、実践的な理解に基づくイテレーションや自分たちで考えだしたゆえの愛着が生まれるなら車輪の再発明というよりもカスタマイズ可能な1点モノの車輪という意味でやる価値はある（と思う）

複雑系メタファー

- 特定の要素の影響に依存することなく部分部分の組織化や状態遷移(相転移)を起こりやすくする

マネジメントのプリンシパル

- トップダウン色を帯びず、変えやすく柔らかい形でチームに良い習慣が広まるようにする

システムのコンテキスト

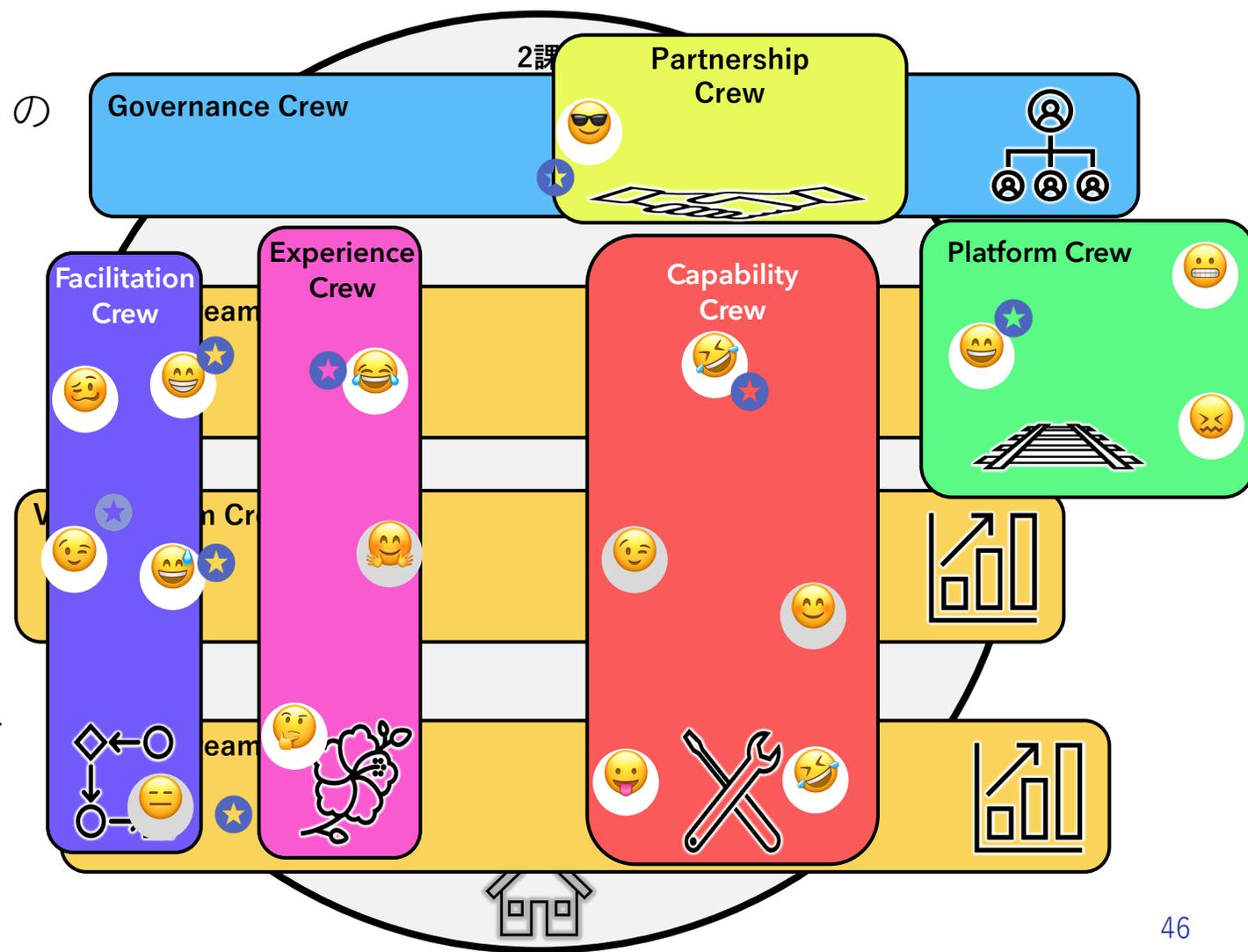
- チームのアクティビティがルーチン化してケイパビリティが上がりづらくなっている
- チーム毎に共通課題を持っているなかであるチームが先行して実践知を持っている(うまくいっているかどうかは別として)
- 上記を経てチーム間で情報交換したいムードが高まっている

カオスインジェクション

- チーム間で共通する課題を持っていることに気づいてもらう
- あるチームが先にその課題に取り組んでいる状況をつくる
- 完全な情報を伝えるのではなく、先行しているチームが実践知を持っていることを他のチームに伝える
- その課題をドメインとする本業とは別のコミュニティでその話ができる状況にする

バイラルに寄与するかもしれないunFIX

- チームトポロジーの系譜で
ヨーガン・アペロ氏が派生させたもの
- 私の現場では本業チームの
Stream Alined/Value Stream以外に
いくつかのドメインで
コミュニティ的立ち位置で
兼任チームを構成する意図で利用
- unFIXでいくかどうかは別として
スクラムマスター的コミュニティを
readyにしておけるか
という点が大事な気がする



複雑系メタファー

- 自己組織化は一部分単一方向に限らず、条件さえ揃えばどこでも起こり得る

マネジメントのプリンシパル

- (チームメンバーの言葉を借りれば)いわゆる全員野球を目指す

システムのコンテキスト

- マネージャーに責務が集中している
- チーム内でリーダー依存が高く、リーダー不在時のチーム内フォローが起こりづらい
- サブリーダーやバディがうまく機能しない

カオスインジェクション

- デリゲーションボードで責務が見える化し、チームリーダーとのデリゲーションレベルのすり合わせとふりかえりを実施する
- チーム内にサブリーダーやバディ的役割のメンバーをデリゲーションレベル5以上で設ける
- リーダー不在になる際、事前にその役割への期待を伝える
- カオスエンジニアリング的に予行練習日を設ける

結局フラクタル「ヒエラルキー」にならない？

- マネージャーからリーダーへのデリゲーション
- リーダーからサブリーダーへのデリゲーション
- サブリーダーからサブサブリーダーへのデリゲーション...

- ぶっちゃけそうなる

- が、指示系統という意味ではなく仕事に対するオーナーシップのデリゲーションと捉えることができれば、一時的なヒエラルキーの殻は割ることができるはず！

- そういう意味でヒエラルキーを過渡期として効果的に使うなどはアリでヒエラルキーを全否定するスタンスではない（好きではないけど）

複雑系メタファー

- 個々の要素はそれぞれ独自の目的に従って動くなかでまわりの要素と相互作用する
- 自己組織化の対象範囲は自発的に決まる

マネジメントのプリンシパル

- 個人としての、チームとしてのそこで働く意味を見つけられるようにする
- チームのドメインを超えた範囲でもオーナーシップ&コミットメントを持てるようにする
- チーム主導でチーム構成を決められるようにして、そのチームの一員であることの納得感のある意味を持てるようにする

システムのコンテキスト

- チーム構成を決める/見直す

- チームに何らかのタスクを依頼する
- チームが何らかのタスク遂行のなかで相談がくる

カオスインジェクション

- これまでの経緯を加味せずゼロベースでかつデリゲーションレベル5以上でチーム構成を決める
- マネージャーとして望む方向に向かう保険を掛けない

- ステークホルダーの観点、考え方や想定される方向性レベルの選択肢とそれに基づくベネフィット&ロス
デリゲーションレベル5で共有する程度に留め、その結果起こるAffordable Lossのアカウントビリティを負う(覚悟をする)

組織の成果とチームの成長の狭間で

- Affordable Lossの永遠の課題
- 自分はスクラムマスター的特性やカオス的思考もあって後者に寄りがち
- 私の観測範囲内だと(責任や怖れから)前者に(安心できるレベルまで)倒すことが多いように見える
- ここをUnconditional的に少しだけコントロールを手放すには？
- 後の先的な高速リカバリやそうする覚悟くらいしか手がない気がする
(という意味で再利用性は高くないかも)

結局、
カオスはインジェクションできたのか？

6/17時点の結論

まだまだっすわ

チームからの360° フィードバックの結果からは
意識やコミュニケーションのレイヤーで
ちょっといい感じになってきてなくはないかも...?
くらいが実際のところ

カオスインジェクションとは何だったのか？

- カオスである以上、フォームレスにはなるのはやむなしだしそれがべき姿でもありそう
 - なので、そこに持っていく思考様式やパターンに収斂しそう
 - 私個人の守破離の守を避けたい特性が利点としても制約としてもどうしてもでちゃう
- 私がマネージャーである以上、Whatは組織や人のマネジメントにフォーカスしそう
 - なので、人や組織の地道な日々の筋トレ的な鍛練的なソリューションになりそう
- そして、まだまだ土台づくりの段階
 - 少なくとも1,2か月でどうこうみたいな話ではなかったなど
 - どこかに自己組織化臨界的なティッピングポイントがあるにしても、まだまだ先感ある
 - 認識しやすい具体的なよかったことを感じられるようにする必要もありそう
- 今時点でカオスインジェクションを達成した状況を言語化すると
「動的かつ自発的に柔軟性のある秩序を生み出すカオス機構が躍動している」あたり

カオスインジェクションとは何だったのか？

- そういったカオス機構をもつ系をどうつくりつづける？
- チームや組織として相転移するまでエネルギーを加え続ける
 - 相1 仕事だからやる以上に意味を持っていない
 - 相2 仕事だしやりたいことにも重なるから責任を持って結果を出す
 - 相3 そうして出した結果に本気で喜びや悔しさを分かち合う
- 何のエネルギーからカオス的にエントロピーを抑え込む？
- 自己決定的な内発的動機を入り口に、
 - 自分たちで好きなようにやれる
 - 自分たちのできるが増える
 - 誰かと一緒に仕事することで満たされる何かがある
- 成果思想的に皆で達成した感（やった感）をもっと得たくなる状況に続かせる形で！

カオスインジェクションとは何だったのか？

- そういう自分は何のエネルギーをもってカオス的にエントロピーを抑え込む？

カオスインジェクションとは何だったのか？

苦境 (エントロピー) の発散を抑制

苦境

もっとやったろう感を
それぞれのやったるプロセスに
フィードバック

私 (を含む系) に宿る
苦境を抑え込む
カオス機構

伝統的な会社で
アンオフィシャルでなく
オフィシャル登壇とか活動とか
やったった感を凝集

社内コミュニティの
非公式ボトムアップから
変革やったった感を凝集

非公式
やったった
感

現場での営み

変革
やったった
感

公式登壇
やったった
感

社内コミュニティ活動

公式参加
やったった
感

社外コミュニティ活動

カオスインジェクションとは何だったのか？

苦境（エントロピー）の発散を抑制

苦境

もっとやったろう感を
それぞれのやったるプロセスに
フィードバック

苦境から抗い続けて 誰かと一緒に面白おかしく何かを成す

伝統的な会社で
アンオフィシャルでなく
オフィシャル登壇とか活動とか
やったった感を凝集

公式登壇
やったった
感

非公式
やったった
感

現場での営み

変革
やったった
感

社内コミュニティの
非公式ボトムアップから
変革やったった感を凝集

社内コミュニティ活動

公式参加
やったった
感

社外コミュニティ活動

カオスインジェクションとは何だったのか？

DNP

苦境（エントロピー）の発散を抑制

苦境

もっとやっただろう感を
それぞれのやっただるプロセスに
フィードバック

それが善であるという

価値観の充足をもとに!!!

伝統的な会社で
アンオフィシャルでなく
オフィシャル登壇とか活動とか
やっただる感を凝集

非公式
やっただる感

現場での営み

変革
やっただる感

社内コミュニティの
非公式ボトムアップから
変革やっただる感を凝集

公式登壇
やっただる感

社内コミュニティ活動

公式参加
やっただる感

社外コミュニティ活動

カオスインジェクションの**旅**はまだまだ続くよ

To be continued

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。