

トランスフォーメーションに対応するためのパターン・ランゲージ（略称トラパタ） ver0.9

A Pattern Language for (Not Only Digital) Transformation





# トランスフォーメーションに対応するための パターン・ランゲージ（略称トラパタ）とは

皆さんの周りで、様々な変化が起きていませんか？

気候変動、災害、感染症の拡大、それに伴う雇用不安定、株価の暴落、一方で AI やデータサイエンス等最先端技術の進歩により働く環境や生活スタイルも大きく変わってきています。

現在、社会や経済、環境等の変化が激しい時代にあります。そうした中で組織や個人が輝き続けるために、様々な局面で変革することを求められます。

こうした時代だからこそ、変化をチャンスととらえて、組織や個人として更なる成長ができるものと考えます。

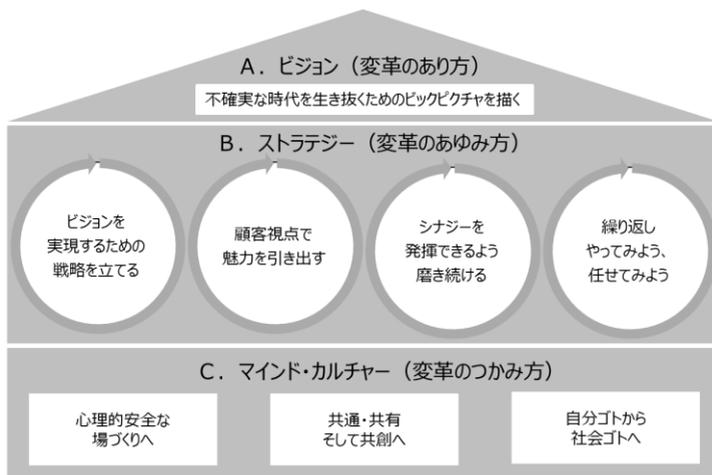
この「トランスフォーメーションに対応するためのパターン・ランゲージ（略称トラパタ）」は、こうした様々な変化に組織や個人がどのように取り組みばよいかについて「考えるヒント」になります。

ぜひ、手に取って、自分だったらどうするか？ 自分の組織だったらどうするか？ を考えて、変革を越えてワクワクする未来へ歩むために、お役立ていただければ幸いです。

## 目次

トラパタ全体像／パターン名一覧	4
トラパタの読み方	6
Aビジョン（変革のあり方）	9
B戦略（変革のあゆみ方）	17
Cマインド・カルチャー（変革のつかみ方）	43
用語集	62
パターン概要一覧	63
パターン・ランゲージとは	71
おわりに	75

## トラパタ全体像



## パターン名一覧

カテゴリ	グループ	パターン
A.ビジョン	不確実な時代を 生き抜くための ビクビクチャを描く	A1 未来妄想力
		A2 社会課題は未来の芽
		A3 未来への羅針盤
B.ストラテジー	ビジョンを 実現するための 戦略を立てる	B1 価値創造のためのシナリオ
		B2 枠を外して考える
		B3 実現のためのあらゆる可能性

カテゴリ	グループ	パターン	
B.戦略	顧客視点で 魅力を引き出す	B4 顧客も知らない顧客	
		B5 共感発信から	
		B6 データに価値を語らせる	
	シナジーを 発揮できるよう 磨き続ける	B7 未知を力に	
		B8 常にアップデート	
		B9 多文化の架け橋	
	繰り返し やってみよう、 任せてみよう	B10 チャレンジ特区	
		B11 適時適任	
		B12 高速仮説検証サイクル	
	C.マインド・ カルチャー	心理的安全な 場づくりへ	C1 自律自走する組織
			C2 よこそ失敗
			C3 多様性が育む
共通・共有 そして共創へ		C4 共通言語で協働促進	
		C5 “サクサク”と“いきいき”	
		C6 知のシェアリングエコノミー	
自分ゴトから 社会ゴトへ		C7 自分に問いを立てる	
		C8 いつまでも学びたい力	
		C9 人の輪、知恵の輪、ビジネスの輪	

## 「トランスフォーメーションに対応するためのパターン・ランゲージ」 (略称トラパタ) 読み方

トラパタは 24 個の言葉からできています。これらの「言葉」は、パターン・ランゲージという形式で書かれているため「パターン」とも呼ばれます。各言葉（パターン）のページ構成は、以下のようになっています。

**左ページ**：パターンの内容を掴むための概要が書かれています。

### ① パターン番号

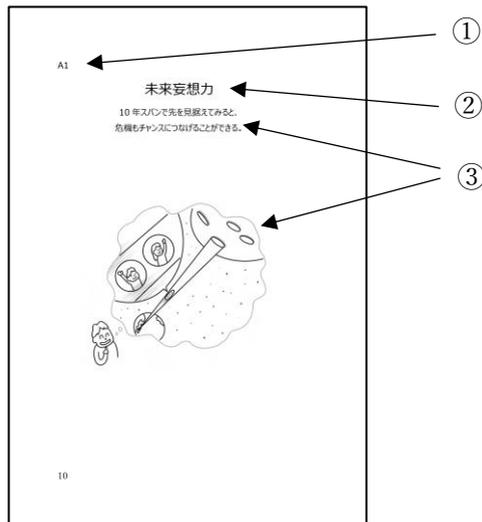
A1～3,B1～12,C1～9 の通し番号がついています。番号が小さいものから順に読んで理解していくことも、関心のあるパターンから読み始めることもできます。

### ② パターン名（言葉の名前）

この名前を「言葉」として、考えるときや会話の中で使います。

### ③ イントロダクション文とイラスト

「言葉」の理解を助け、内容をいきいきとイメージするためのものです。



**右ページ**：パターン内容の詳細、つまり、未来の自分をつくるためのコツの詳細が書かれています。

④ 状況

このコツが活きてくる「状況」が書かれています。この状況に当てはまるときは⑤の「問題」が後に起こってきたり、今起こっていたりする可能性があります。

⑤ 問題・フォース

太字の部分が「問題」で、④の「状況」の下で起こりがちな困りごとなどが書かれています。「なぜなら」に続く箇条書きは「フォース」と呼ばれ、「問題」がどのような要因から発生してしまうのかが記載されています。「問題」に当てはまる場合は、⑥の「解決」を参考にすれば、改善することができます。

⑥ 解決・アクション

太字の部分が「解決」で、⑤の「問題」を解消するための考え方、行動のコツがやや抽象的に書かれています。「例えば」に続く箇条書きの「アクション」は、解決策の具体例です。

⑦ 結果

⑥の「解決」を実践するとどうなるのかを知ることができます。

めまぐるしい変化が起こっている。

▼その状況において

**VUCA**と呼ばれる不確定な時代において、もはやどこかで自然・社会環境や産業構造が増が変化しているが、その変化に振り回されるだけでは、その問題は抱負し、いずも克服してしまう。

なぜなら

- 変化が速く広範囲に波及している。結果はその範囲外の対応が求められるようになる（つまり、）。
- また、その変化の速度は、確信して当面の費用削減や売上増進など、研究の成果を期待してしまいがちである。
- また、目的の達成と手段の善悪・結果に方向性がずれれば、新たな課題を生み出すことになる。

▼そこで

**めまぐるしい変化に順応対応することも必要だが、予想不能な未来に向け、他をふたない変化を続けていくために、10年・20年といった長期的な視点でもめまぐるしい変化に対応する。**

例えば

- 10年・20年先について、その時自分や会社はどのような状況にあるかを、自分たちの職に専念するべきである。
- また、現状の状況にあることを念頭に、その状況の変化にうまく対応できるように行動に移す必要がある。長期的な変化を認識しやすくなる。
- SDGsなどの機会を捉え、人材育成の考えである。視点や方向性、取り組みに対する準備も必要になる。

▼その結果

- 自分が思い描く、どんな変化にも対応できるようになる。
- 10年・20年先に向けて、自分自身が変化に対応できるように準備ができるようになる。
- どんな変化にも対応できる持続可能な組織になる。

11

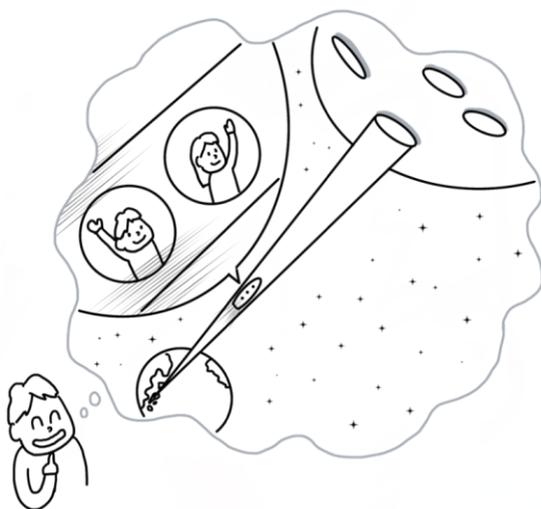


# A ビジョン (変革のあり方)

A1

## 未来妄想力

10年スパンで先を見据えてみると、  
危機もチャンスにつなげることができる。



めまぐるしい変化が起こっている。

#### ▼その状況において

**VUCA と呼ばれる不確実な時代において、ものすごいスピードで自然・社会環境や産業構造等が変化しているが、その変化に振り回されるだけでは、その組織は疲弊し、いずれ衰退してしまう。**

なぜなら

- ・ 変化が生じるたびに都度対応しては、結局はその場限りの対応に終わってしまうことが多い。
- ・ また、そのような対症療法は、得てして当面の費用削減や売上維持など、目先のことを目的にしてしまいがちである。
- ・ また、目の前の課題や問題の改善・解決にばかりに力が奪われてしまうと、新たな創造は生まれにくくなってしまう。

#### ▼そこで

**めまぐるしい変化に都度対応することも必要だが、予測不能な未来に向け、軸のぶれない進化を続けていくために、10年20年といった長期的な視点でものごとを考えていく。**

例えば

- ・ 10年20年先について、その時自分や自分たちがどうありたいかを考え、自分たちの軸は何なのかをまとめてみる。
- ・ また、現状の変化にあたふたすることなく、更にこの先はどのように変わっていくのが敏感になるようにすると、長期的な変化も想像しやすくなっていく。
- ・ SDGsなどの視点を取り入れものごとを考えてみると、視点が広がり、取り組みに対する到達度を測ることがしやすくなる。

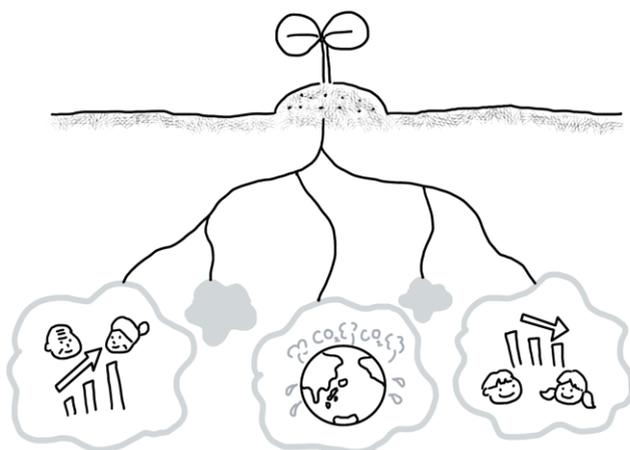
#### ▼その結果

- ・ 軸がぶれないので、どんな変化にも動揺しなくなっていく。
- ・ いざ危機的な状況に陥ったときも、それをチャンスに変える思考に転換できるようになる。
- ・ どんな変化にも対応できる持続可能な組織になっていく。

A2

## 社会課題は未来の芽

日ごろ関係ないと思われる社会課題にこそ、ヒントがある。



自分たちに何ができるかを考えている。

#### ▼その状況において

**利益が出ることを基準に考え、そればかりを追い求めると、いずれ社会から必要とされなくなってしまうかもしれない。**

なぜなら

- ・ 利益の追求ばかりでは、本当に困っている人たちを助けることができなくなってしまう。
- ・ また、利益ばかりに目がいきあまり、本来の目的を見失ってしまい、お金以外の価値に気づけなくなってしまう。
- ・ SDGs の視点で CSR の取り組みが十分に行われないと、社会からの信頼や信用を失うことにつながってしまう。

#### ▼そこで

**日ごろから気になっている身近な問題や、事業と関係のある社会課題はもちろんのこと、そうでない社会課題にも目を向け、それらと自分たちの事業とのつながりや意義を意識して今後の取り組みを考えていく。**

例えば

- ・ まずは、身近な困りごとを解決できないかを考えてみる。
- ・ SDGs などの視点も取り入れ、様々な社会・環境・経済の課題と自分たちの事業との結びつきを考えてみる。
- ・ 自分たちに直接関係ないように見える社会課題にも目を向けて、自分たちの事業とつながりがないかを考えてみる。

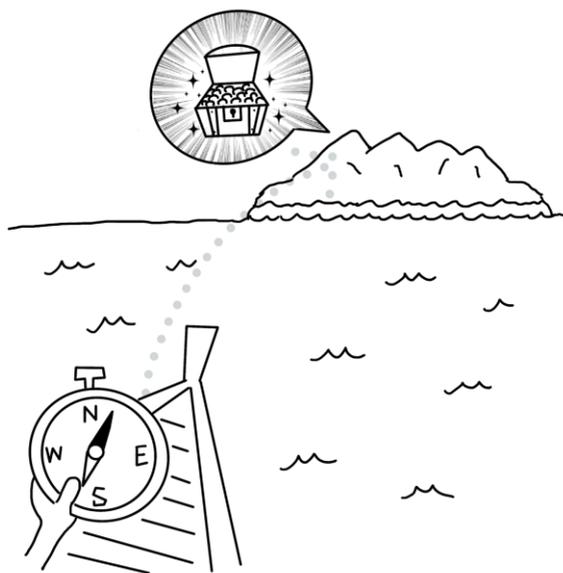
#### ▼その結果

- ・ 身近な問題に、新たなビジネスのチャンスが潜んでいることに気がつくようになる。
- ・ 社会課題との関係に気づくことで、いっきに視野が広がり、新たな取り組みができるようになる。
- ・ CSR で高い信頼と信用を得ることにつながり、組織としてのブランド力もあがっていく。

A3

## 未来への羅針盤

自分たちの未来ストーリーを描いてみると、そこにはビジョンがある。



変革に向けて動き出そうとしている。

#### ▼その状況において

**決めたゴールに向かって動いているつもりでも、その最中では目指すべき方向性を見失いがちで、行動がバラバラになってしまうことがある。**

なぜなら

- ・ 日々の業務の中にあっては、何のためにやっているのか・どこに向かっているのかを見失いやすく、結局は居心地の良い自分たちの得意領域など、元の状態に戻ってしまう。
- ・ 組織間で温度差が生じやすく、全体での変革につながらず部分最適で終わってしまうことが起きやすい。
- ・ 変革、変革と言われても、結局は上から言われたことをただ遂行するだけになってしまい、自分が変革の役割を担っているという実感を持ちにくくなってしまう。

#### ▼そこで

**自分たちの属する企業や組織の「こうありたい」と想う未来像（ビジョン）を理解・共有し、それが自分の業務の起点になると捉え、常にビジョンとのつながりを意識して行動していく。**

例えば

- ・ 様々な場面で自分たちのありたい姿、それに向けた取り組みの必要性を自身の言葉で語れるようにする。
- ・ 自分の言葉で語れるようになった「こうありたい」という姿を、チームや組織内で共有し、話し合う場をつくる。
- ・ 自身の業務を、週に1回・月に1回等、度々振り返る機会を持つようにし、今取り組んでいることが、未来像へ向かっているか、ズレていないか等、立ち戻って確認する。

#### ▼その結果

- ・ 短絡的な視点に陥らず、未来へ向かって地に足の着いた行動につながっていく。
- ・ 全員が同じゴールに向かって、自律的に判断・行動できるようになる。
- ・ 組織の至るところで自律的なイノベーションが起き、組織全体で創発的な動きができるようになる。



## **B ストラテジー**

### **(変革のあゆみ方)**

B1

## 価値創造のためのシナリオ

事業を整理して優先順位を決めて進める。



事業を遂行している。

#### ▼その状況において

**どこに注力すべきか？どこを効率化すべきか？わからず、コアとなる事業に損失を与えてしまったり、行き当たりばったりでサービスを提供してしまうあまり、リソースを浪費してしまったりする。**

なぜなら

- ・ 事業の道筋が見えにくい中では、集中と選択をする判断がしにくくなってしまう。
- ・ ビジョン実現のためにどうすればいいのか具体策に落とし込むことができず、流行りの実現手段に頼ってしまいがちである。
- ・ 事業規模の変化やマーケット・顧客とのチャネルの進化などにうまく対応できず、ずるずると従来のやり方や体制をとり続けて、事業が行き詰まることもある。

#### ▼そこで

**未来に向けてスピード感を持って社会に価値を届けるために、自分たちなりの価値を生み出し・届けるための方針を決めておく。**

例えば

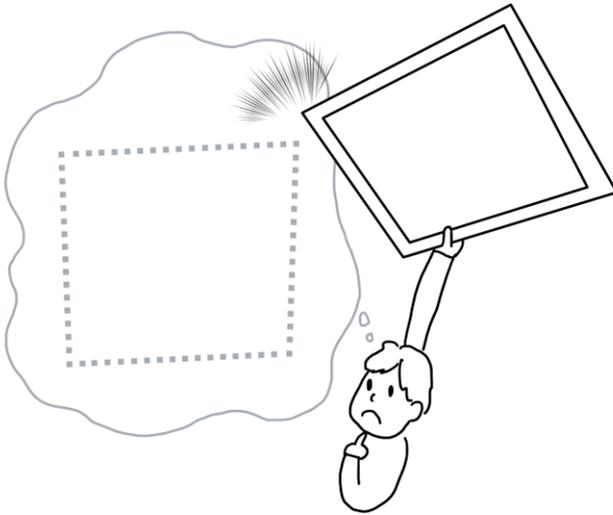
- ・ 今ある事業の棚卸しをしてみて、「やること/やらないこと」、「競争領域/協調領域」などを明らかにしていく。
- ・ 実現したいビジョンに沿った事業のポートフォリオを考えてみる。
- ・ 事業のスタート時には、自分たちの強みや方向性を可視化し共有するためにキックオフを試みる。

#### ▼その結果

- ・ 価値を届けたい方向に、できる限り最短距離で進むことができるようになる。
- ・ ある領域において優位性が生まれ、高い競争力を有することができるようになる。
- ・ その領域の先駆者として、ユーザーに最も多くの価値を届けることができるようになる。

## 枠を外して考える

既存の枠を外すことで、  
視野が広がり、価値創造につながる。



新しい価値を生み出そうとしている。

#### ▼その状況において

**競争力の高い事業を考えようとしても、小手先の工夫や改善しか思いつかないなど、新たなアイデアがでてきにくい。**

なぜなら

- ・ 目の前にある業務ばかりに目がいくことが多く、そこから見える範囲での発想にとどまってしまう。
- ・ 無意識に過去の成功経験に頼ってしまい、いつもと同じ思考に陥ってしまう。

#### ▼そこで

**「いままで」と「これから」の良さが融合された価値を創造・提供していくために、既存事業の強みやリソースを最大限に活かしつつも、違う領域と結合するなど、既存の枠を外して考えていく。**

例えば

- ・ 既存の顧客チャネルや保有データ、業界知識・ノウハウ等の優位性を活用しつつ、それからどんな展開ができるか考えてみる。
- ・ 同じプロダクトやサービスを別の意味や切り口でみる。
- ・ 単一の領域に閉じず、他領域と結合したビジネスアイデアを発想してみる。

#### ▼その結果

- ・ いつもと違う視点で物事を見ることができるようになる。
- ・ これまでやってきたことの良さに改めて気づくことにもつながり、新たな顧客獲得や他の領域に活かすことができるようになる。
- ・ 「視野を広げて、今の良さを他に活かす」というサイクルが回り続けることで活動領域を広げることができる。

## 実現のためのあらゆる可能性

価値を生み出すために  
無限に広がるリソースを活用する。



出てきたアイデアを実現するために動き出そうとしている。

#### ▼その状況において

**せっかく良いアイデアがあったとしても、いざ実現に向かうと様々な制約に縛られてしまい、推し進めることができなくなってしまう。**

なぜなら

- ・ 物事を考える際には、自分たちでどうにかできる範囲で検討することが起こりがちである。
- ・ できない理由を並べたり、並べられたりすると、諦めたほうがいいのではないかと思ってしまう。
- ・ 様々な制約を前にすると、そのハードルの高さに思考停止に陥ってしまうことが多い。

#### ▼そこで

**事業を成功に導くためには、個人・組織・会社内で閉じずに、外部のありとあらゆるリソースを最大限活用していく。**

例えば

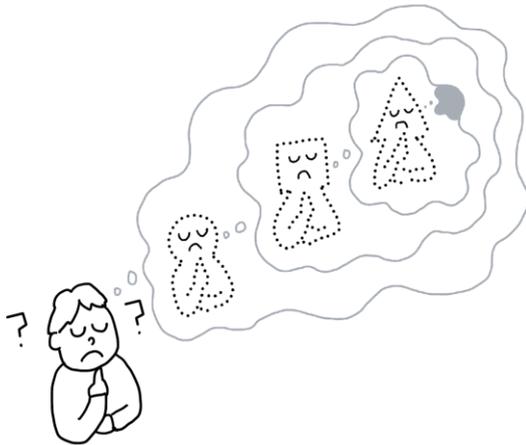
- ・ 必要な人材を育てるには時間がかかるため、即戦力として中途採用、業務提携、M&A など外部資源の活用を検討してみる。
- ・ ベンチャーに出資するなど視野に入れ、その企業が持つ技術ノウハウや顧客チャネルを含めた活用を考えてみる。
- ・ 海外で成功しているビジネスモデルやプロダクト、サービスを持ち込み活用してみる。

#### ▼その結果

- ・ ノウハウや経験がない領域であっても、積極的にチャレンジできるようになる。
- ・ 様々な専門性を持ったチームで技術やノウハウを駆使して協働することでアイデアを実現できるようになる。
- ・ 役割の幅が広がり、より社会課題の解決につながる取り組みができるようになる。

## 顧客も知らない顧客

顧客の声の本質を探求しに行こう。



顧客に価値を提供するために動こうとしている。

#### ▼その状況において

**自分たちの考えだけで顧客が喜んでくれるだろうと思っただり、そもそも自分たちのプロダクトやサービスのすばらしさをただ過信したりすることで、実際のニーズとはズレてしまうことが起こりがちである。**

なぜなら

- ・ 良いプロダクトやサービスを市場に出せば売れるだろうという視点に陥ってしまう。
- ・ 顧客ニーズは日々変化しているのに、数年前の顧客ニーズをもとに考えてしまう。
- ・ 顧客自身、マーケット自体も本当に何がほしいのか・何が望みのサービスなのか認識しているとは限らない。

#### ▼そこで

**顧客に直接話を聴いたり、現地に足を運び実際に見たりすることで、実態をつかみ、顧客起点で生まれる事実や考えをもとに議論し、潜在ニーズをつかんでいく。**

例えば

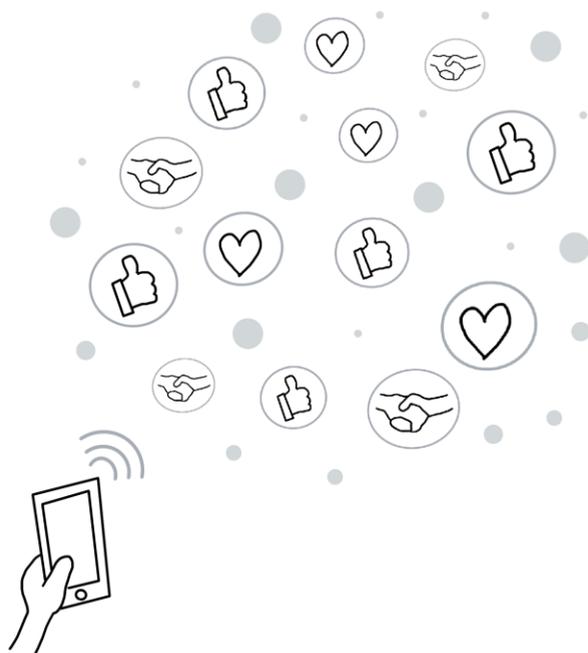
- ・ 自分にとっての顧客の顧客の顧客・・・を考えてみる。
- ・ フィールドワークを行い、顧客のビジネス現場を直接見に行ってみる。
- ・ 自分たちの考えは一度脇に置き、集めた事実をベースに議論して、顧客の声の本質をつかもうとする。

#### ▼その結果

- ・ 顧客に寄り添い、机上の空論から脱することができるようになる。
- ・ 顧客への提供価値は何かを常に問い続けるようになる。
- ・ 顧客も気づいていない潜在ニーズを把握し、真に望む価値を提供できるようになる。

## 共感は発信から

魅力をアピールすることでファンを獲得していく。



顧客に（自分たちの）価値を知ってもらいたい。

#### ▼その状況において

**同じようなプロダクトやサービスが多いと差別化しにくいいため、顧客に選び続けてもらえなくなってしまう。**

なぜなら

- ・ コモディティ化が進み、プロダクトやサービス同士の違いが簡単には理解してもらいにくい。
- ・ また、差異を説明しようとしすぎて、結局は仕様を伝えるだけで終わってしまうことが多い。
- ・ 自分たちが何に取り組んでいるのか、どんな考えで進めているのかまでは知られていないことが多い。

#### ▼そこで

**企業や組織そのものに興味や関心をもってもらうために、自分たちの考え方や取り組みなどを多様な魅力ある表現で伝え続ける。**

例えば

- ・ Web マガジンや SNS、動画配信サイトなどを通して、今までとは違う方法で自分たちの取り組みなどを発信してみる。
- ・ インフルエンサーになりうるコアなファンをターゲットにした情報発信を行ってみる。
- ・ 共感を生むような取り組みがあれば社会全体にどんどん発信していくことで、セルフブランディングにつながっていく。

#### ▼その結果

- ・ 何を目指してどんなことをしているのか等を社内メンバーだけでなく、社外の方々にも知ってもらえるようになる。
- ・ ポジティブな印象や好感を持ってもらうことにもつながり、それが企業・組織イメージとして定着していく。
- ・ 企業、組織イメージがブランドとして根づいていき、結果として差別化につながっていく。

## データに価値を語らせる

価値につながる原石がそこにある。



顧客に価値を提供し続けている。

#### ▼その状況において

**顧客データなどは取得しているものの、結局ただ蓄積するだけにとどまってしまうことが多い。**

なぜなら

- ・ データをいかに漏洩しないようにするかのみに注力してしまう。
- ・ お客様相談などの局所的な場面で利用することどまっていることが多い。
- ・ データを色々と取得したは良いが、それを活用する術がわからないでいる。

#### ▼そこで

**データはビジネスに活用できる価値を生み出せるものだということを理解し、今まで気づいていなかった意味が埋もれていないか常に意識し、利活用するための環境を整備するなどして、データを価値あるものに変えていく。**

例えば

- ・ データアナリストだけでなく現場の人間もデータに関する意識を高め、そこから新たな意味や価値を見出せないか常に考えて行動する。
- ・ データ利活用することを前提としたデータ収集の設計を行っていくようにする。
- ・ 今まで闇雲に収集してしまったバラバラのデータについては、利活用できる形にクレンジングしていく。
- ・ データを正しく扱える人材を育成、あるいは、外部から採用してみるのもよい。

#### ▼その結果

- ・ データを大切な判断材料の一つとして扱うようになっていく。
- ・ データという明確な根拠をもって判断できるようになり、関わる人たちが納得感をもって進めることができるようになる。
- ・ あらゆるデータをビジネスのインサイトを得るために活用することができるようになる。

## 未知を力に

デジタルを恐れず、触れる機会を増やしていこう。



より確実に事業を発展させようと考えている。

#### ▼その状況において

**最新技術を取り入れようにも、日々進化するデジタル技術にはなかなかついていくことができず、自分たちとは関係ないことだと思ってしまう、具体的な行動に結びつきにくい。**

なぜなら

- ・ 自分にはわからない・できないと決めつけてしまい、結局は今までの流れを変えることができなくなってしまう。
- ・ 最新技術などについては、一部の専門的な人たちの担当だと思っていて、自分の業務とは関係ないと思ってしまう。

#### ▼そこで

**デジタル技術は、事業を発展させる上での大切な手段の1つとしてとらえ、積極的に触れていくようにする。**

例えば

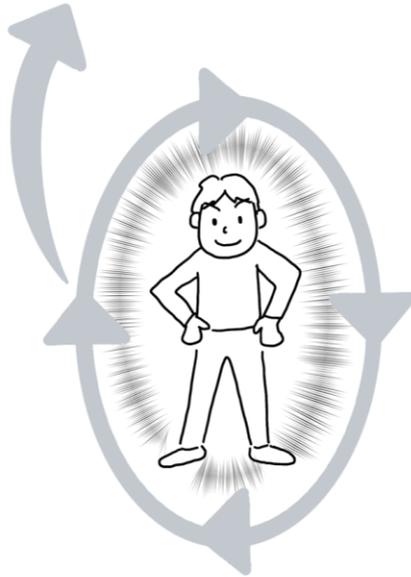
- ・ デジタル技術をあたりまえのビジネスリテラシーとして扱っていくようにする。
- ・ デジタル技術で何ができて何ができないか理解するために、積極的に新しいデジタル技術に触れ体感してみる。
- ・ その中から、自分たちのビジネスに活かせるものはないか主体的に検討していく。

#### ▼その結果

- ・ 自分の取り組みに活用できるところはないか意識するようになり、デジタル技術が身近なものに感じられるようになる。
- ・ デジタル活用を大前提として事業発展の検討をするようになっていく。
- ・ デジタルは第二の自然として、ビジネスにおける空気や水のような存在になっていくので、その流れを牽引できるようになっていく。

## 常にアップデート

自分の進化は組織の進化、  
少しずつ自分自身も更新しつづけよう。



より確実に事業を発展させようとしている。

#### ▼その状況において

**ついつつも同じ役割の範囲で行動してしまい、多様化する顧客のニーズを理解できなかつたり、要求を受け取ることができずたらいまわしにしまつたりして、結果的に新たなビジネスチャンスを逃してしまう。**

なぜなら

- ・ 従来の階層型組織によく起こりがちな、自分たちの役割に固執してしまい、その範囲外の業務は他人事になってしまう。
- ・ 世の中が変わっているのに、社内のふるまいが変わらず、外部から見たら古い会社だと認知されてしまっていることになかなか気づくことができない。

#### ▼そこで

**社会、技術、市場、顧客ニーズなどのあらゆる変化に対応できるよう自身の役割や適切なふるまいを常にアップデートしつづける。**

例えば

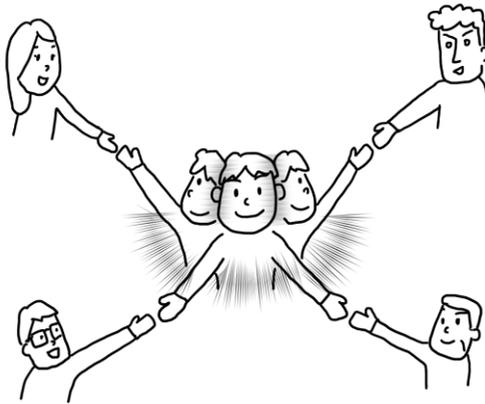
- ・ CxO は従来の役割が広がっていることを意識し、横串で物事をとらえていくようにする。(ex. CFO のベンチャーに対する投資判断 など)
- ・ IT 部門での取り組みを「攻め」と「守り」に分けるなどして、従来の「守り」も大切にしつつ、IT 部門が主体性をもって提案型の「攻め」の役割に転じていく。
- ・ 事業部門での取り組みにおいても、できることを増やして顧客により価値があるものを提供するためにデジタルを活用することを前提に置くようにする。

#### ▼その結果

- ・ 役割の狭間などに抜け落ちていきがちであった要求を救い上げることができるようになる。
- ・ 役割を柔軟に変化させることで、あらゆることに対応できるようになり、より機動的な組織になっていく。
- ・ 業際（異なる事業分野にまたがる新たな市場）を狙うことができるようになる。

## 多文化の架け橋

異なるバックグラウンドをつなぐと、その多様性が価値の源泉となる。



多様なメンバーで取り組みを進めようとしている。

#### ▼その状況において

**それぞれの連携が必要にもかかわらず、お互いが使っている言葉やその解釈の違いを理解できず、コミュニケーションがうまくいかなくなってしまう。**

なぜなら

- ・ そもそもお互いの解釈が違っていることに気づいていないことが多い。
- ・ また、お互いに相手のやっていることを知らないため、ますます遠い存在と思ってしまう。
- ・ お互いの業務や立場などを理解しようとしても、例えば専門用語などが難しくなってくると諦めてしまいがちである。

#### ▼そこで

**異なるバックグラウンドを持った人たちが心地よくコラボレーションできるように、文化的・技術的な通訳となり、意思疎通を補完することのできる橋渡しの役割をつくる。**

例えば

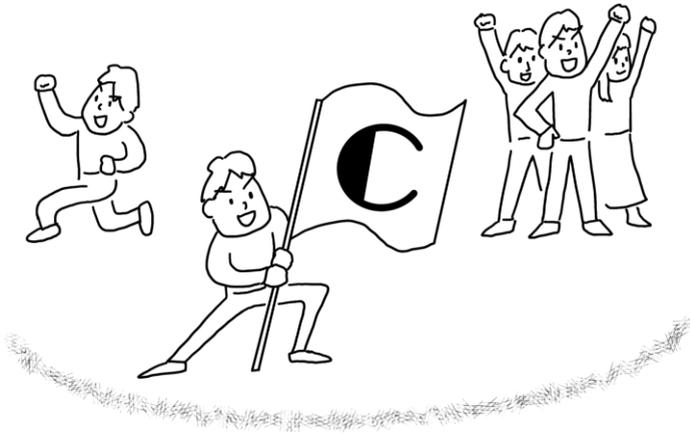
- ・ IT 部門、事業部門間での人材のローテーションを行うなどして、両方の立場を理解できることを目指していく。
- ・ CDO（攻めの IT）と CIO（守りの IT）を兼務して、両方の立場で考えることができる調整役を置いてみる。
- ・ 全体を俯瞰し、フラットな目線で客観的に捉えることができる第三者/部門を置くようにする。

#### ▼その結果

- ・ 異なる部門とのコミュニケーションに齟齬がなくなり相互理解につながっていく。
- ・ 良い連携が始まると、一緒に何かできないかコラボレーションを模索するようになる。
- ・ 多様なコラボレーションにより、シナジーを発揮できるようになっていく。

## チャレンジ特区

繰り返しチャレンジし、学びあう独立した環境が  
成功への近道になる。



新たな領域で挑戦しようとしている。

#### ▼その状況において

**売上や利益にとらわれたり、失敗することを恐れたりするあまり、新しいアイデアがあったとしても、多様な取り組みへのチャレンジをしにくくなってしま**  
**う。**

なぜなら

- ・ 既存事業に専念していたほうが高評価になりやすく、新たな活動を進める原動力が生まれにくい。
- ・ 既存事業の業務が忙しいと、新たな活動は後回しになってしまう。

#### ▼そこで

**既存の評価軸には縛られない、独立した予算をもった専任組織をつくる。**

例えば

- ・ 売上や利益など単純に数値だけでははかりにくい KPI を設定する。(ex. ビジョンに即した行動、顧客起点による行動、自己組織化できているか など)
- ・ 新しいことにチャレンジできるだけの予算を確保 (全社負担) してみる。
- ・ アイデアを具現化するために、専門性の高いチームに仮説検証の相談相手 (壁打ち役) になってもらう。
- ・ 業績による評価ではないプロセスやコンピテンシーなど今までとは異なる視点の評価基準で人を集めてみる。

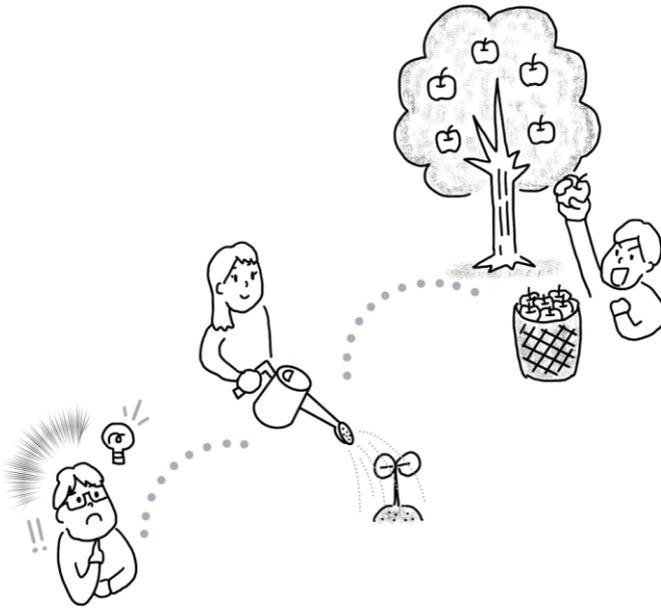
#### ▼その結果

- ・ 多様なチャレンジがしやすい環境になっていく。
- ・ そのため、新規事業の成功事例が生み出されやすくなる。
- ・ 成功事例の中から、新たな柱になるような事業が誕生していく。

B11

## 適時適任

フェーズ毎に最適なヒト・モノ・カネ・戦略の組み合わせを考える。



事業を今のフェーズから成長させようとしている。

#### ▼その状況において

**せっかく取り組みはじめた事業も、その折々に発生する課題を認識し、適切なタイミングで適切な手を打つことができなければ、うまくいくものもいなくなってしまう。**

なぜなら

- ・ 数多くの PoC（概念実証）を実施しても、適切な顧客をみつけることができないなどを理由にスケールできなくなってしまう。
- ・ 個人の役割があいまいになりがちで、自分ゴトにできず、やらされ感から課題を解決できないままになってしまう。

#### ▼そこで

**立ち上げ時・スケールアップ時・安定事業化など事業フェーズ毎に、それぞれの特性に見合った適切な部門が予算・権限などの責任をもつようにする。**

例えば

- ・ 新規事業立ち上げには、少人数で取り組んだ方がスピード感をもって動くことができる。
- ・ スケールアップをしていくためには、会社の主たる利益を生み出している影響力の大きい部門を巻き込んでいき、PoC を行っていた担当者も含め、責任を委譲していく。

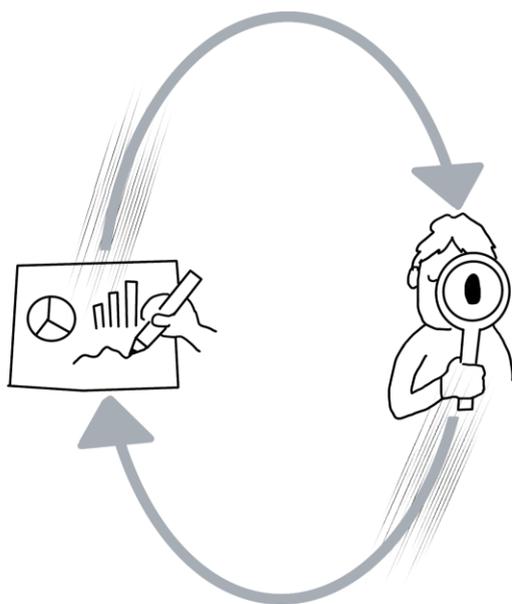
#### ▼その結果

- ・ 責任部門が明確になり、自分ゴトとして捉えることができるようになる。
- ・ 新規事業の黒字化に対する強い覚悟が生まれるようになる。
- ・ 成長した新規事業が新しい既存事業の 1 つに位置付けられるようになる。

B12

## 高速仮説検証サイクル

とにかく、“考えて、やってみて、声を聴く”を繰り返す。



市場に対してよりよい価値を提供しようとしている。

#### ▼その状況において

**机上の空論のまま進めると、顧客ニーズが見極められないまま市場との乖離が生まれてしまい、いつまで経っても良いプロダクトやサービスの提供ができなくなってしまう。**

なぜなら

- ・ 理論など知識を追い求めることばかりに時間を費やしてしまい、実際に試すこともなく無用な時間をかけてしまいがちである。
- ・ 新規事業であると、マーケットに投入するタイミングなどに慎重になりすぎてしまい、顧客の反応など感触がなかなかつかみにくい。

#### ▼そこで

**より価値のあるものを提供し続けるために、まずは小さく始めて市場からのフィードバックを受けながら、スピード感をもって柔軟に進めていく。**

例えば

- ・ 理論より実践ということで、完璧を求めず、最低限の機能でプロダクトやサービスを市場に投入する。
- ・ マーケットから様々な情報をフィードバックとして受け取る仕組みをつくっていく。  
(ex. 新規事業に適したサービスの解約率などの KPI 設定、顧客の声を集める仕組みの構築 など)
- ・ 定期的に KPT(Keep, Problem, Try)や YWD(やったこと、わかったこと、次にすること)などのフォーマットを用い、ふりかえりを行う。

#### ▼その結果

- ・ 顧客の声が直接聴こえてくるようになる。
- ・ フィードバックを受け取りやすくなるため、次のプロダクトやサービスを柔軟に変えられるようになる。
- ・ 市場投入→フィードバックというサイクルを高速で回していくので、より価値を高めることができるようになっていく。



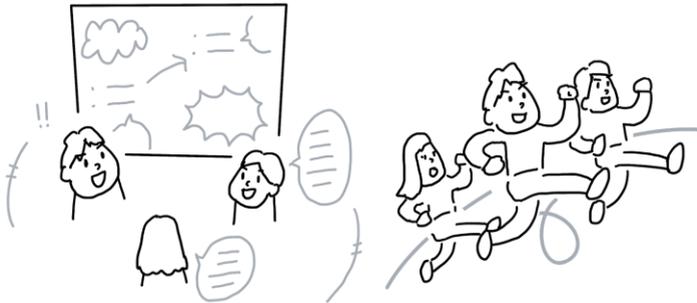
# C マインド・カルチャー

## (変革のつかみ方)

C1

## 自律自走する組織

チームで自主的に判断して行動する自由闊達な組織へ。



日々、ビジョンの実現に向けて業務をこなしている。

#### ▼その状況において

**決められたルールに沿って仕事をこなすことばかりに注力してしまうと、コミュニケーションが希薄となり、チームや組織全体をより良くしていこうとすることまで考えが及びにくい。**

なぜなら

- ・ 自分の目の前の業務をこなすことに精一杯になってしまい、ビジョンや本来の目的を見失いがちになってしまう。
- ・ 言われたことばかりこなしていると、自分事として捉えづらくなってしまふ。
- ・ 話し合う機会が少ないので、よりよい活動をするためだとしても、ルールに逸脱したことは言い出しにくくなってしまいがちである。

#### ▼そこで

**ビジョンを実現するために、役職・立場関係なく、メンバー全員がお互いを尊重し合い、ルールや仕組みを工夫しながら自律的に行動していく。**

例えば

- ・ 一日のはじまりを大切にするようにし、まずは挨拶 + aを取り入れてみる。
- ・ コミュニケーションの場のルールに縛られることなく、参加しやすい環境や時間をつくるなどよりよくなる活動をしてみる。(ex. メンバー参加しやすいように朝会から昼会に変えてみる)
- ・ 日頃から、お互いに仕事とは関係ない雑談などをしてみることもよい。
- ・ 意見がすれ違うことがあったとしても、自分の考えを伝え、相手の意見も尊重していく。(Yes, and の気持ちで)
- ・ お互いの行動に対して、感謝の気持ちを伝えるようにする。

#### ▼その結果

- ・ お互いに何でも言いあえる関係性が生まれ、よい雰囲気の中活動できるようになる。
- ・ よりよくなるための仕組みや工夫が自律的に生まれ、ES（従業員満足度）が向上ようになる。
- ・ ESの向上がCS（顧客満足度）の高いプロダクトやサービスの提供につながるようになる。

## ようこそ失敗

失敗は成功の素、  
1つ1つの失敗から丁寧に学んでいくことが、  
チームの成長につながる。



新しいことに取り組もうとしている。

#### ▼その状況において

**何かをはじめようと思っても、組織やチーム内の人にごどう思われるかが不安だったりしてなかなか勇気が出せず、結局何もはじめられなくなってしまふ。**

なぜなら

- ・ 信頼しあっていない関係性の組織においては、お互い言いたいことが言えずフラストレーションがたまり、よりよい成果を生み出すことができなくなってしまう。
- ・ やる気を持って新しい取り組みをしようとしても、他の人からあまり良くない印象を持たれたりすると、モチベーションが続きにくい。
- ・ 抑圧された組織では、結果的に一人一人のパフォーマンスが下がり、チャレンジする意欲もなくなっていくので、組織自体が衰退していつてしまふ。

#### ▼そこで

**一人一人が自由闊達に活動するために、失敗をしても個人を責めず、チャンスと捉えて次の成長の機会につなげたり、新しいことにチャレンジすることを後押ししたりする。**

例えば

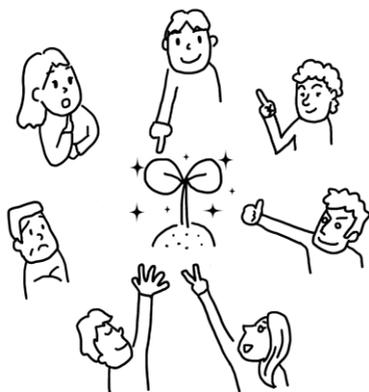
- ・ まずはリーダーが率先して、新しいことにチャレンジしてみることで、全員がチャレンジし続けるマインドを持ちやすくするようにする。
- ・ 新しいことへのチャレンジを後押しする判断基準（KPI）の確立と予算の確保（全社負担）をしていく。
- ・ 失敗してもチャレンジすることを評価する（数値だけを成果にしない）仕組みを取り入れていく。

#### ▼その結果

- ・ 誰もが自分らしさを発揮できるようになる。
- ・ 新たなビジネスを生み出すアイデアを創発できるようになる。
- ・ 安心安全な場で一人一人がいきいきと働き、輝ける組織ができるようになる。

## 多様性が育む

多様性を受容することで新しい文化が生まれる。



チームや組織で行動している。

#### ▼その状況において

**似ている価値観をもったメンバー同士だと、心地よく感じやすいが、環境変化に気づかず、現状維持に傾きがちであるため、変化に乏しくなってしまう。**

なぜなら

- ・ そのような組織やチームだと、やる気のある人からするとつまらなく感じ、面白いテーマで議論することなどができず、モチベーションが下がってしまう。
- ・ 似たもの同士の集まりだと、異なる視野が持ちづらく、様々な問題に目が向かず、リスクが見落とされやすくなる。
- ・ 価値観が固定化されてきてしまうと、社会や環境の変化に気づきにくく、危機感を持ちづらくなってしまうので、新しいアイデアや発想が生まれにくい。

#### ▼そこで

**イノベーションを起こしやすいチャレンジングな文化を生み出すためには、職種、能力、経験、年齢、性別を問わず多様なメンバーでお互いの違いを理解し合い、受け止めるようにする。**

例えば

- ・ いつもとは違う多種多様なメンバーでチームを組み、業務外の活動も含め推進していく。
- ・ 一緒に仕事をするメンバーに対して、興味関心をもって接してみると、意外な面や趣味・特技などを知ることができ、それが新しいアイデアの発想につながっていく。
- ・ 普段から価値観や解釈の違いを意識し、お互いを受容できるよう、オンライン、オフライン問わず、コミュニケーションできる場をより多く設けていく。

#### ▼その結果

- ・ 多種多様なメンバーがいきいきと働くことで、誰でも働きやすい職場につながり、よりよい人材が集まるようになる。
- ・ 相乗効果で、ビジネスにつながるアイデアが創発されるようになる。
- ・ ES（従業員満足度）の向上、生産性の向上、ブランド力の向上、CS（顧客満足度）の向上と正のスパイラルが生まれるようになる。

## 共通言語で協働促進

「分かる」が活動を促進する。



多様なメンバーでイノベーションを起こそうとしている。

#### ▼その状況において

**それぞれおかれた環境の違いにより、異なる解釈で誤解を招いたり、やり方がバラバラになったりしてしまう。**

なぜなら

- ・ 異なる業務を担当する人同士が、現状の確認や新たな取り組みについて、いくら言葉を重ねても、それだけでは意図が伝わりにくく、意思疎通がスムーズに行われなくなってしまう。
- ・ 双方の違いを認識できたとしても、それをすり合わせるのに時間がかかり、それだけで疲弊してしまう。

#### ▼そこで

**お互いの解釈の違いに気づき、理解を促進したり、コミュニケーションや生産性を向上したりするために、全員で認識が一致した共通化された表現や方法を用いる。**

例えば

- ・ ノウハウを持つ個人が、どのような視点で、どんなことを考えて、何をしているのかを、他の人と共有するために、「実践知」「暗黙知」「センス」「勘」「コツ」など、なかなか他者には共有しにくいものを言葉で表現するようにする。（パターン・ランゲージ）
- ・ イメージや構造、流れなどをグラフィックで視覚的に表現してみる。（グラフィックレコーディング）

#### ▼その結果

- ・ お互いの理解が促進され、話が噛み合わないことがなくなる。
- ・ 組織内のコミュニケーションが活性化し、生産性の向上につながっていく。
- ・ メンバー間での対話に勢いがついていき、新しい取り組みや次のアクションにつながりやすくなっていく。

## “サクサク”と“いきいき”

デジタルをサクサク使いこなして、  
いきいきとしたチーム活動をしよう。



チームで新しいアイデアを実践しようとしている。

#### ▼その状況において

**新しいアイデアが出て、それを企画・実施するまでの時間や手間があまりにも大きく、結局、実施に至らなかったりする。**

なぜなら

- ・ 煩雑な手続きに嫌気がさしたり、形式的な手続きや間接業務に時間を取られ本来取り組むべきことに集中できなくなったり、モチベーションが下がってしまう。
- ・ わざわざ情報共有のためだけに集まったり、ムダなコスト・労力がかかっていたり、みんなが疲弊していつてしまう。
- ・ その結果、途中で諦めてしまい、価値を実現することができなくなってしまうことが起きやすい。

#### ▼そこで

**場所、時間、組織などの壁を越えて、チーム活動がストレスなくいきいきと行えるためのツールやメソッドなどを積極的に活用する。**

例えば

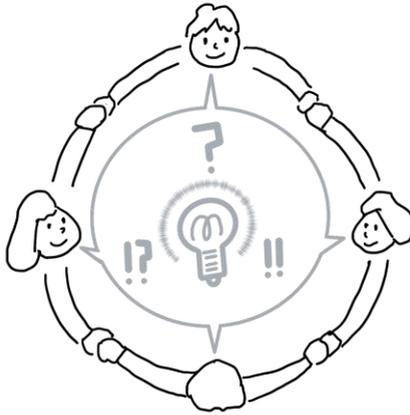
- ・ 即座に情報共有が図れるよう、対話が円滑に行うことができるコミュニケーションツールを取り入れていく。
- ・ 時短勤務のメンバーや遠方にいるメンバーといつでもどこでもコミュニケーションができるよう、テレワークやオンライン会議を導入していく。
- ・ アナログのよさを残しつつ、デジタルの便利さをバランスよく取り込んでいく。

#### ▼その結果

- ・ 様々な手続きなどのストレスから解放されて、本来の業務に集中することができる。
- ・ 誰でもいきいきと活躍できる環境になり、ES（従業員満足度）が向上しブランド力を高めることができる。
- ・ 有事の際（震災、感染症）にも事業を継続することができる。

## 知のシェアリングエコノミー

チームで有機的に共有されたナレッジは組織の力となる。



今までの業務のやり方を変えた方が良いのではないかと考えている。

#### ▼その状況において

**自分たちの仕事に活用できるよい情報があったとしても、それに気づけなかったり、新たなやり方を模索するのが面倒に思えたりして、今まで通りのやり方を続けてしまう。**

なぜなら

- ・ ルーティン化されてしまった業務については、新しい方法を導入するほうが手間に思えてしまう。
- ・ 実は、同じような業務内容を他の組織やチームでもやっていることがあるのに、そのノウハウは共有されていないことが多い。

#### ▼そこで

**組織と個人としての創造性を高めるために、個々が得た情報・ナレッジなどを常に共有・可視化して、蓄積していく。**

例えば

- ・ より多くの人に活用してもらおうべく、クラウド上などに自分たちの情報・ナレッジなどをどんどん共有できるような環境を構築していく。
- ・ 社外で個々が得た知見やノウハウを社内に還元することを奨励していき、組織と個人の透明性、オープン化を進めていくようにする。

#### ▼その結果

- ・ 透明性の高い組織になり、個々が自律的に活動できるようになる。
- ・ 個人の知見やノウハウが組織に蓄積され、また個人に還元されるなどのプラスの循環ができるようになる。
- ・ 蓄積された情報やナレッジをもとに、新たなビジネスが生まれるようになる。

## 自分に問いを立てる

なにごとも自分の文脈で語れるようになる。



なんとなくプロジェクトに取り組んでいる。

#### ▼その状況において

**受け身でいると、自分だったらどうしたいか？といった自分の考えが持ちづらいため、結果的に表面的な取り組みになってしまう。**

なぜなら

- ・ 自分はどうしたいのかなどの考えがないと、指示されたことや、目の前に見えていることしかできなくなってしまう。
- ・ やらされている感がある場合には、すべてが他人任せになったり、思考停止に陥ったりしてしまい、次の行動に結びつかなくなってしまう。

#### ▼そこで

**新たな価値を提供するのは「なぜ？」「何のため？」「そのために何をすべきか？」を常に考えて、自分ゴト化していくことで、自身の行動も変化させていく。**

例えば

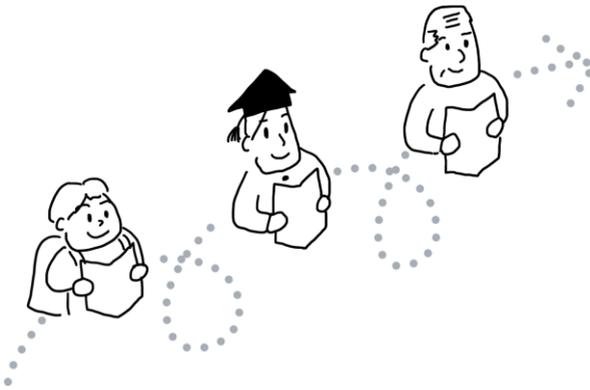
- ・ 自身の原体験などを思いだしながら、それをもとに考えることで社会課題へとつなげ、自分なりの課題を設定してみる。
- ・ 価値創造に対する想いを言語化することで、WHYを意識でき、行動に行き詰まった時に初心に戻ってみる。

#### ▼その結果

- ・ 新たな価値提供と自分のやりたい想いが重なり、モチベーションをあげることができ。
- ・ 主体性を発揮することで、行動を加速することができる。
- ・ その行動が成果につながり、成功体験から良いサイクルを生み出すことにつながっていく。

## いつまでも学びたい力

学びが人生を豊かにする。



自身を取り囲む環境が変化し続けている。

#### ▼その状況において

**いずれ自分の持っているスキルが陳腐化してしまい、新たな活躍の場を失ってしまうのではないかと不安に思っている。**

なぜなら

- ・ デジタル技術など、世の中の新しい波についていけなくなってしまう。
- ・ そのため、よりよいアイデアが浮かんだとしてもそれを実行する適切な術が分からず、事業化できなくなってしまう。
- ・ 世の中のめまぐるしい変化の中、仕事の内容もどんどん変わっていくと、今ある仕事なくなるかもしれないと思っている。

#### ▼そこで

**変化し続けるスキルに対応するために、常に知的好奇心をもって学び続ける。**

例えば

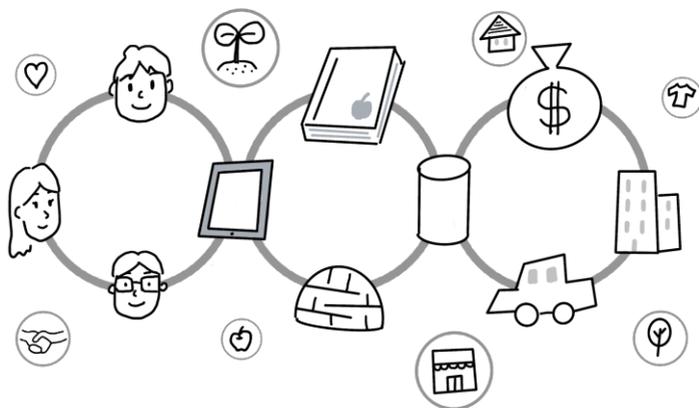
- ・ せっかく身につけたスキルもいずれは陳腐化する可能性があるため、常に新しいスキルをインプットしていくことを心掛ける。
- ・ 価値あるプロダクトやサービスを生み出すためには、アイデアを具現化するスキルが必要であるため、デジタル系のイベントに参加するなどして、世に出ているデジタル技術を幅広く収集してみる。
- ・ 自分の専門とは異なる業界やテーマの勉強会などのコミュニティに顔を出してみることで、新しい視点や友人を得て、仕事や生活スタイルを見直してみる。

#### ▼その結果

- ・ 視野、視点が広がることで、様々なことに挑戦する意欲が湧いてくるようになる。
- ・ やりたいこととできることがマッチしていくことで、充実感がもてるようになる。
- ・ 新たな場所で常に活躍でき、それに見合った評価を得続けていくことができる。

## 人の輪、知恵の輪、ビジネスの輪

人や組織を横断して知恵が生まれ、  
ビジネスの種が生まれる。



自分たちだけでは実行できそうもない課題に直面している。

#### ▼その状況において

**必要なときに、一緒に協力してくれる最適なパートナーがなかなか見つからず、できることが限られてしまったり、大切な機会を逃してしまったりする。**

なぜなら

- ・ よいアイデアが生まれても必ずしも自分たちだけで実行できるとは限らない。
- ・ よいアイデアであればあるほど、関係する範囲や巻き込むべき層が大きくなりがちで、実現へのハードルを越えられず夢物語に終わってしまうことが多い。
- ・ 多様性を受け入れることを拒み続けると、結果イノベーションが生まれず、組織がガラパゴス化してしまう。

#### ▼そこで

**相乗的な成果を生み出すために、いざという時に頼れる人脈を社内外に構築しておく。**

例えば

- ・ 外部との接点を増やすために、組織以外の場所（サードプレイス）で、社外とのコミュニティに積極的に参加していく。
- ・ 常に新鮮な情報を取り込むために、Tech 系のコンテストやアクセラレータプログラム、共創空間などを活用して、産官学連携できる外部ネットワークを構築していく。
- ・ 社内にも組織横断的な有志コミュニティをつくり、勉強会やワークショップなどを実施してみる。
- ・ 上記社内外のコミュニティで、頼り頼られる相手をたくさん作っていくことを心掛ける。

#### ▼その結果

- ・ 共創することで視野・視点が広がり、新たなビジネスにつながるアイデアを創発することができる。
- ・ 即座にアドバイスやサポートが得られ、取り組みを加速することにつながっていく。
- ・ 組織や仕事が変わっても、人脈は一生かわらない財産となる。

## 用語集

### **VUCA（ブーカ）：**

Volatility(変動)、Complexity(複雑)、Uncertainty(不確実)、Ambiguity(曖昧)の頭文字をつなぎ合せた造語で、これらの要因により現在の社会、経済、環境が極めて予測困難な状況に直面していることを表わす言葉。

### **SDGs（エス・ディー・ジーズ）：**

Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)の略称で、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。

### **CSR（シー・エス・アール）：**

Corporate Social Responsibility(企業の社会的責任)の略称で、企業が倫理的観点から事業活動を通じて自主的に社会に貢献する責任がある。

### **コモディティ：**

ある一定の商品カテゴリの中で、機能や品質による差異が減少し、商品価値が普遍化、汎用化されること。

### **CxO（シー・x・オー）：**

「Chief=組織の責任者」+「x=業務・機能」+「Officer=執行役」からなる企業活動における業務や機能の責任者の総称。

CDO (Chief Digital Officer or Chief Data Officer)

CFO (Chief Financial Officer)

CIO (Chief Information Officer)

### **KPI（ケー・ピー・アイ）：**

Key Performance Indicatorの略称で、組織目標の達成度合を定義する指標。

### **PoC（ピー・オー・シー）：**

Proof of Concept（概念実証）の略称で、新しい概念や理論、原理、アイデアの実証を目的とした、試作開発前の検証やデモンストレーションのこと。

## パターン概要一覧

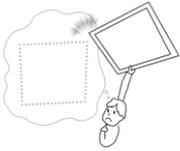
### 《ビジョン（変革のあり方）》（A）

#### 不確実な時代を生き抜くためのビックピクチャを描く

<p>A1</p>	<p><b>未来妄想力</b></p>  <p>10年スパンで先を見据えてみると、危機もチャンスにつなげることができる。</p>	<p>めまぐるしい変化が起こっている。</p> <p>VUCAと呼ばれる不確実な時代において、ものすごいスピードで自然・社会環境や産業構造等が変化しているが、その変化に振り回されるだけでは、その組織は疲弊し、衰退してしまう。</p> <p>▼</p> <p>めまぐるしい変化に都度対応することも必要だが、予測不能な未来に向け、軸のぶれない進化を続けていくために、10年20年といった長期的な視点でものごとを考えていく。</p>
<p>A2</p>	<p><b>社会課題は未来の芽</b></p>  <p>日ごろ関係ないと思われる社会課題にこそ、ヒントがある。</p>	<p>自分たちに何ができるかを考えている。</p> <p>利益が出ることを基準に考え、そればかりを追い求めると、いずれ社会から必要とされなくなってしまいかもしれない。</p> <p>▼</p> <p>日ごろから気になっている身近な問題や、事業と関係のある社会課題はもちろんのこと、そうでない社会課題にも目を向け、それらと自分たちの事業とのつながりや意義を意識して今後の取り組みを考えていく。</p>
<p>A3</p>	<p><b>未来への羅針盤</b></p>  <p>自分たちの未来ストーリーを描いてみると、そこにはビジョンがある。</p>	<p>変革に向けて動き出そうとしている。</p> <p>決めたゴールに向かって動いているつもりでも、その最中では目指すべき方向性を見失いがちで、行動がバラバラになってしまうことがある。</p> <p>▼</p> <p>自分たちの属する企業や組織の「こうありたい」と想う未来像（ビジョン）を理解・共有し、それが自分の業務の起点になると捉え、常にビジョンとのつながりを意識して行動していく。</p>

## 《ストラテジー（変革のあゆみ方）》（B）

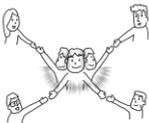
### ビジョンを実現するための戦略を立てる

<p><b>B1</b></p>	<p><b>価値創造のためのシナリオ</b></p>  <p>事業を整理して 優先順位を決めて進める。</p>	<p>事業を遂行している。</p> <p>どこに注力すべきか？どこを効率化すべきか？わからず、コアとなる事業に損失を与えてしまったり、行き当たりばったりでサービスを提供してしまうあまり、リソースを浪費してしまったりする。</p> <p>▼</p> <p><b>未来に向けてスピード感を持って社会に価値を届けるために、自分たちなりの価値を生み出し・届けるための方針を決めておく。</b></p>
<p><b>B2</b></p>	<p><b>枠を外して考える</b></p>  <p>既存の枠を外すことで、 視野が広がり、価値創造につながる。</p>	<p>新しい価値を生み出そうとしている。</p> <p>競争力の高い事業を考えようとしても、小手先の工夫や改善しか思いつかないなど、新たなアイデアができてにくい。</p> <p>▼</p> <p><b>「いままで」と「これから」の良さが融合された提供を創造・価値していくために、既存事業の強みやリソースを最大限に活かしつつも、違う領域と結合するなど、既存の枠を外して考えていく。</b></p>
<p><b>B3</b></p>	<p><b>実現のためのあらゆる可能性</b></p>  <p>価値を生み出すために 無限に広がるリソースを活用する。</p>	<p>出てきたアイデアを実現するために動き出そうとしている。</p> <p>せっかく良いアイデアがあったとしても、いざ実現に向かうと様々な制約に縛られてしまい、推し進めることができなくなってしまう。</p> <p>▼</p> <p><b>事業を成功に導くためには、個人・組織・会社内で閉じずに、外部のありとあらゆるリソースを最大限活用していく。</b></p>

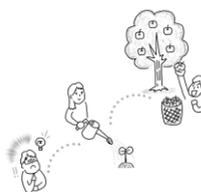
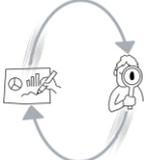
## 顧客視点で魅力を引き出す

<p><b>B4</b></p>	<p><b>顧客も知らない顧客</b></p>  <p>顧客の声の本質を探索しに行こう。</p>	<p>顧客に価値を提供するために動こうとしている。</p> <p>自分たちの考えだけで顧客が喜んでくれるだろうと思い込んだり、そもそも自分たちのプロダクトやサービスのすばらしさをただ過信したりすることで、実際のニーズとはズレてしまうことが起こりがちである。</p> <p>▼</p> <p>顧客に直接話を聴いたり、現地に足を運び実際に見たりすることで、実態をつかみ、顧客起点で生まれる事実や考えをもとに議論し、潜在ニーズをつかんでいく。</p>
<p><b>B5</b></p>	<p><b>共感発信から</b></p>  <p>魅力をアピールすることでファンを獲得していく。</p>	<p>顧客に（自分たちの）価値を知ってもらいたい。</p> <p>同じようなプロダクトやサービスが多いと差別化しにくいいため、顧客に選び続けてもらえなくなってしまう。</p> <p>▼</p> <p>企業や組織そのものに興味や関心をもってもらうために、自分たちの考え方や取り組みなどを多様な魅力ある表現で伝え続ける。</p>
<p><b>B6</b></p>	<p><b>データに価値を語らせる</b></p>  <p>価値につながる原石がそこにある。</p>	<p>顧客に価値を提供し続けている。</p> <p>顧客データなどは取得しているものの、結局ただ蓄積するだけにとどまってしまうことが多い。</p> <p>▼</p> <p>データはビジネスに活用できる価値を生み出せるものだということを理解し、データを活用するための環境を整備するなどして、価値あるものに変えていく。</p>

## シナジーを発揮できるよう磨き続ける

<p><b>B7</b></p>	<p><b>未知を力に</b></p>  <p>デジタルを恐れず、触れる機会を増やしていこう。</p>	<p>より確実に事業を発展させようと考えている。</p> <p>最新技術を取り入れようにも、日々進化するデジタル技術にはなかなかついていくことができず、自分たちとは関係ないことだと思ってしまう、具体的行動に結びつきにくい。</p> <p>▼</p> <p><b>デジタル技術は、事業を発展させる上での大切な手段の1つとしてとらえ、積極的に触れていくようにする。</b></p>
<p><b>B8</b></p>	<p><b>常にアップデート</b></p>  <p>自分の進化は組織の進化、少しずつ自分自身も更新しつづけよう。</p>	<p>より確実に事業を発展させようとしている。</p> <p>ついついと同じ役割の範囲で行動してしまい、多様化する顧客のニーズを理解できなかつたり、要求を受け取ることができずたらいまわしにしてしまったりして、結果的に新たなビジネスチャンスを見逃してしまう。</p> <p>▼</p> <p><b>社会、技術、市場、顧客ニーズなどのあらゆる変化に対応できるよう自身の役割や適切なふるまいを常にアップデートしつづける。</b></p>
<p><b>B9</b></p>	<p><b>多文化の架け橋</b></p>  <p>異なるバックグラウンドをつなぐと、その多様性が価値の源泉となる。</p>	<p>多様なメンバーで取り組みを進めようとしている。</p> <p>それぞれの連携が必要にもかかわらず、お互いが使っている言葉やその解釈の違いを理解できず、コミュニケーションがうまくいかなくなってしまう。</p> <p>▼</p> <p><b>異なるバックグラウンドを持った人たちが心地よくコラボレーションできるように、文化的・技術的な通訳となり、意思疎通を補完することのできる橋渡しの役割をつくる。</b></p>

## 繰り返しやってみよう、任せてみよう

<p><b>B10</b></p>	<p><b>チャレンジ特区</b></p>  <p>繰り返しチャレンジし、 学びあう独立した環境が 成功への近道になる。</p>	<p>新たな領域で挑戦しようとしている。</p> <p>売上や利益にとらわれたり、失敗することを恐れたりするあまり、新しいアイデアがあったとしても、多様な取り組みへのチャレンジをしにくくなってしまおう。</p> <p>▼</p> <p>既存の評価軸には縛られない、独立した予算をもった専任組織をつくる。</p>
<p><b>B11</b></p>	<p><b>適時適任</b></p>  <p>フェーズ毎に最適なヒト・モノ・カネ・ 戦略の組み合わせを考える。</p>	<p>事業を今のフェーズから成長させようとしている。</p> <p>せっかく取り組みはじめた事業も、その折々に発生する課題を認識し、適切なタイミングで適切な手を打つことができれば、うまくいくものもいかなくなってしまおう。</p> <p>▼</p> <p>立ち上げ時・スケールアップ時・安定事業化など事業フェーズ毎に、それぞれの特性に見合った適切な部門が予算・権限などの責任をもつようにする。</p>
<p><b>B12</b></p>	<p><b>高速仮説検証サイクル</b></p>  <p>とにかく、“考えて、やってみて、 声を聴く”を繰り返す。</p>	<p>市場に対してよりよい価値を提供しようとしている。</p> <p>机上の空論のまま進めると、顧客ニーズが見極められないまま市場との乖離が生まれてしまい、いつまで経っても良いプロダクトやサービスの提供ができなくなってしまう。</p> <p>▼</p> <p>より価値のあるものを提供し続けるために、まずは小さく始めて市場からのフィードバックを受けながら、スピード感をもって柔軟に進めていく。</p>

## 《マインド・カルチャー（変革のつかみ方）》（C）

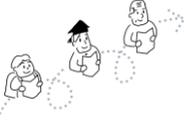
### 心理的安全な場づくりへ

<p>C1</p>	<p><b>自律自走する組織</b></p>  <p>チームで自主的に判断して行動する自由闊達な組織へ。</p>	<p>日々、ビジョンの実現に向けて業務をこなしている。</p> <p>決められたルールに沿って仕事をこなすことばかりに注力してしまうと、コミュニケーションが希薄となり、チームや組織全体をより良くしていこうとすることまで考えが及びにくい。</p> <p>▼</p> <p>ビジョンを実現するために、役職・立場関係なく、メンバー全員がお互いを尊重し合い、ルールや仕組みを工夫しながら自律的に行動していく。</p>
<p>C2</p>	<p><b>ようこそ失敗</b></p>  <p>失敗は成功の素、1つ1つの失敗から丁寧に学んでいくことが、チームの成長につながる。</p>	<p>新しいことに取り組みようとしている。</p> <p>何かをはじめようと思っても、組織やチーム内の人にどう思われるかが不安だったりしてなかなか勇気が出ず、結局何もはじめられなくなってしまう。</p> <p>▼</p> <p>一人一人が自由闊達に活動するために、失敗をしても個人を責めず、チャンスと捉えて次の成長の機会につなげたり、新しいことにチャレンジすることを後押ししたりする。</p>
<p>C3</p>	<p><b>多様性が育む</b></p>  <p>多様性を受容することで新しい文化が生まれる。</p>	<p>チームや組織で行動している。</p> <p>似ている価値観をもったメンバー同士だと、心地よく感じやすいが、環境変化に気づかず、現状維持に傾きがちであるため、変化に乏しくなってしまう。</p> <p>▼</p> <p>イノベーションを起こしやすいチャレンジングな文化を生み出すためには、職種、能力、経験、年齢、性別を問わず多様なメンバーでお互いの違いを理解し合い、受け止めるようにする。</p>

## 共通・共有から共創へ

<p>C4</p>	<p><b>共通言語で協働促進</b></p>  <p>「分かる」が活動を促進する。</p>	<p>多様なメンバーでイノベーションを起こそうとしている。</p> <p>それぞれおかれた環境の違いにより、異なる解釈で誤解を招いたり、やり方がバラバラになったりしてしまう。</p> <p>▼</p> <p>お互いの解釈の違いに気づき、理解を促進したり、コミュニケーションや生産性を向上したりするために、全員で認識が一致した共通化された表現や方法を用いる。</p>
<p>C5</p>	<p><b>“サクサク”と“いきいき”</b></p>  <p>デジタルをサクサク使いこなして、いきいきとしたチーム活動をしよう。</p>	<p>チームで新しいアイデアを実践しようとしている。</p> <p>新しいアイデアが出て、それを企画・実施するまでの時間や手間があまりにも大きく、結局、実施に至らなかったりする。</p> <p>▼</p> <p>場所、時間、組織などの壁を越えて、チーム活動がストレスなくいきいきと行えるためのツールやメソッドなどを積極的に活用する。</p>
<p>C6</p>	<p><b>知のシェアリングエコノミー</b></p>  <p>チームで有機的に共有されたナレッジは組織の力となる。</p>	<p>今までの業務のやり方を変えた方が良いのではないかと考えている。</p> <p>自分たちの仕事に活用できるよい情報があったとしても、それに気づかなかつたり、新たなやり方を模索するのが面倒に思えたりして、今まで通りのやり方を続けてしまう。</p> <p>▼</p> <p>組織と個人としての創造性を高めるために、個々が得た情報・ナレッジなどを常に共有・可視化して、蓄積していく。</p>

## 自分ゴトから社会ゴトへ

<p>C7</p>	<p><b>自分に問いを立てる</b></p>  <p>なにごと自分の文脈で語れるようになる。</p>	<p>なんとなくプロジェクトに取り組んでいる。</p> <p>受け身でいると、自分だったらどうしたいか？といった自分の考えが持ちづらいので、結果的に表面的な取り組みになってしまう。</p> <p>▼</p> <p><b>新たな価値を提供するのは「なぜ？」「何のため？」「そのために何をすべきか？」を常に考えて、自分ゴト化していくことで、自身の行動も変化させていく。</b></p>
<p>C8</p>	<p><b>いつまでも学びたい力</b></p>  <p>学びが人生を豊かにする。</p>	<p>自身を取り囲む環境が変化し続けている。</p> <p>いずれ自分の持っているスキルが陳腐化してしまい、新たな活躍の場を失ってしまうのではないかと不安に思っている。</p> <p>▼</p> <p><b>変化し続けるスキルに対応するために、常に知的好奇心をもって学び続ける。</b></p>
<p>C9</p>	<p><b>人の輪、知恵の輪、ビジネスの輪</b></p>  <p>人や組織を横断して知恵が生まれ、ビジネスの種が生まれる。</p>	<p>自分たちだけでは実行できそうもない課題に直面している。</p> <p>必要なときに、一緒に協力してくれる最適なパートナーがなかなか見つからず、できることが限られてしまったり、大切な機会を逃してしまったりする。</p> <p>▼</p> <p><b>相乗的な成果を生み出すために、いざという時に頼れる人脈を社内外に構築しておく。</b></p>

## パターン・ランゲージとは

パターン・ランゲージは、良い実践の秘訣を共有するための方法です。成功している事例やその道の熟練者に繰り返し見られる「パターン」を抽出し、抽象化を経て言語（ランゲージ）化しています。そういった成功の“秘訣”ともいべきものは、「実践知」「センス」「コツ」などといわれますが、なかなか他の人には共有しにくいものです。パターン・ランゲージは、それを言葉として表現することによって、秘訣をもつ個人が、どのような視点でどのようなことを考えて、何をしているのかを他の人と共有可能にします。

「パターン」は、いわば型のようなものをもっており、決まったルールで書かれています。どのパターンも、ある「状況」(context)において生じる「問題」(problem)と、その「解決」(solution)方法がセットになって記述され、それに「名前」(パターン名)がつけられています。このように一定の記述形式で秘訣を記することによって、「名前」(パターン名)に多くの意味が含まれ、それが共通で認識され、「言葉」として機能するようになっているのです。

## パターン・ランゲージのよい点は？

### 1. 経験の交換・蓄積

**「言葉」として対話の中で使うことで、「秘訣」を共有できます。**

他人の成功体験を聞いても、その本質をつかむことは容易ではありません。それは、話す側も自分の成功の本質を捉えて、それがスムーズに伝わるように話を構成するのが難しいということの裏返しでもあります。

ですが、パターン・ランゲージを介して対話することで、“今の対話で共有すべき成功の本質”を両者がともに理解しながら体験談を話し・聴くことができるようになります。個人の経験が成功の本質に沿ったかたちで効果的に引き出され、他の人に伝わるのです。聴いた人も、本質と、話者の状況ならではの具体的な詳細を分けて理解することができるため、本質を自分の状況に当てはめて取り入れることができるようになります。

## 2. 認識のメガネ

**「言葉」がなければ見えない現象を認識できるようになります。**

「机」という言葉がなければ、「机」について語り合うことはできません。自分はどんな「机」がほしいのか、「机」をどう改善したいのか…なども、他者と話し合うことはできません。このように、あるものを共通概念として認識することは難しいものなのです。

同様に、秘訣にも名前がなければ、それを認識し、他人に伝授したり、よりよくするために話し合ったりすることができません。パターン・ランゲージは、秘訣に名前を付けることで、人々がそれらを認識することをサポートします。

パターン・ランゲージは「認識のメガネ」と呼ばれます。言語を通じて秘訣を認識していることで、上手な人がなぜ上手なのかを読み解き、理解できるようになります。

## 3. 経験の連続性

**自分の経験を活かしつつ、他の人の成功の経験則を取り入れることで、その人らしさを肯定しながら成長することを促します。**

成長するには、よいやり方を学んでいく必要がありますが、自分の状況や環境、個性などに合わせながら、他者の秘訣を取り入れていくのはなかなか難しいことです。パターン・ランゲージは、よい活動の「質」

(quality、よさ)を構成する要素を細かく分けて、手軽に扱える大きさにしています。また、具体的にどう行動するかを自分に合わせて考える余地を残し、抽象的に記述することで、個々人が過去の成功パターンを取り入れやすくなるようにつづられています。

自分のやり方をやめて他の人のやり方をまねするのではなく、いまの自分に成功の秘訣を取り入れていくことで、自分のよさ・らしさを保ちながら、変化・成長していくことができます。このように、パターン・ランゲージでは、自分の過去の経験の上に、成功した他者の秘訣を乗せていくことで「経験の連続性」を実現することができるのです。

## パターン・ランゲージってどういった方法なの？

パターン・ランゲージは、もともと 1970 年代に建築家クリストファー・アレグザンダーが住民参加のまちづくりのために提唱した知識記述の方法です。アレグザンダーは、町や建物に繰り返し現れる関係性を「パターン」と呼び、それを「ランゲージ」（言語）として共有する方法を考案しました。彼が目指したのは、誰もがデザインのプロセスに参加できる方法でした。町や建物をつくるのは建築家ですが、実際に住み、アレンジしながら育てていくのは住民だからです。

建築分野で発展したパターン・ランゲージは、1990 年代にはソフトウェアの分野に取り入れられるようになり、多くのパターン・ランゲージがつくられるようになりました。その後、2000 年に入り、人間の行為の秘訣を記述することに応用されるようになってきています。本冊子で紹介する「未来の自分をつくる場所」は「パターン・ランゲージ 3.0」と呼ばれる、この第 3 世代のパターン・ランゲージのひとつです。

## マニュアルとどう違うの？

現在、多くの領域では、理念とマニュアル（行動指示）の間をつなぐ言葉がありません。このつながりは、その文化に長くいる者には見え、体現できるものの、経験の浅い人には大変難しく、理念に則った日々の行動を行うことはなかなかできません。

パターン・ランゲージは、理念とマニュアルの「中空」を結ぶ「言葉たち」です。理念に結びつきながら、具体的な行動の手順は示しません。指示された手順通りに実行すれば必ず成功するというようなものではなく、活動の「指針」が少し抽象的に示されています。それにより、どのように行動することで理念に則ったよい「質」を体現していけるのかを自分で考えることができるようになっていきます。



## おわりに

本書、「トランスフォーメーションに対応するためのパターン・ランゲージ」（略称トラパタ）では、変化をチャンスに変えるためのヒントを 24 個にまとめ、それらひとつひとつに独自の名前をつけました。これらが「共通言語」になることで、変化を恐れず、楽しむことができるのです。

また、本書は、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）社会基盤センタースキルトランスフォーメーション G によって、株式会社クリエイティブシフトの支援のもと作られました。

ここに掲載されている 24 の言葉は、組織の中で変革に対応している人にインタビュー及びアンケート形式でお話を伺い、考え方や工夫、課題を整理し、抽象化することによって作っています。職種、業種等様々な組織の皆様にご協力いただきました。ありがとうございました。

本書がひとりでも多くの方の変革への一歩を踏み出す後押しになればと思います。



[文・編集] (敬称略)

羽生田 栄一 (IPA) / 高橋 伸子 (IPA) /  
東澤 永悦 (IPA) / 松浦 規隆 (IPA) /  
成田 富男 (IPA) / 下川 裕太郎 (IPA) /  
阿部 有里 (クリエイティブシフト)

[イラスト] (敬称略)

成田 富男 (IPA)

[問い合わせ先・発行元]

独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA)  
社会基盤センター人材プラットフォーム部  
スキルトランスフォーメーショングループ  
TEL:03-5978-7544  
〒113-6591  
東京都文京区本駒込 2-28-8  
文京グリーンコート センターオフィス  
©独立行政法人 情報処理推進機構