

The Adaptive Strategy Framework

適応戦略フレームワーク

翻訳：Yuko Haruta PMP

本日は、ラリー・クーパーによるウェビナー、適応戦略フレームワークに参加していただきありがとうございます。ラリー・クーパーは、カナダと米国の公的部門と民間部門のプロジェクト責任者です。彼は、アジャイル、プロジェクトマネジメントおよび ITIL の分野において、25 近くの業界認定書を保持しています。彼の著書には、「アジャイル・バリュー・デリバリー：数を超えて」があり、これはアジャイル・マニフェストの著者によって支持されたばかりでなく、アジリティ・シリーズも来年出版される予定です。Axelos の PRINCE2 Agile のメンターでもあり、ポートフォリオとプログラムマネジメントに対するアジャイルの考え方だけでなく、ITIL と RESILIA に対するアジャイルの考え方について、Axelos 向けに近々発表予定のホワイトペーパーを書いています。

彼は、オタワとトロント、米国のボストン大学で PMI、BA World、ITSMF の多数の会議やシンポジウムに招待されました。グローバルなウェビナーを発表し、DevOps から ITSM、組織のアジャイルの未来までの話題について、明快な話をしてくれました。それでは、一緒にラリーを歓迎しましょう。

参加されている場所を見たところ、おはようございます、こんにちは、そしてこんばんは、ですね。それでは今日は、適応戦略フレームワークについてお話しします。

私は、ここにあるこのマウスとキーボードに少しずつ慣れてくると思います。フレームワーク自体は BSS Nexus の著作物ですが、無料で配布していますので自由に使用でき、www.mplaza.ca/shop からダウンロードできます。

他の人とシェアするときは、あなたのダウンロードしたものを他の人に渡すのではなく、ぜひ、私たちのウェブサイトを紹介していただいて、こちらからダウンロードするように勧めてください。もう 1 つお伝えしたいことは、後ほど戦略的な反復キャンパスの間に、まもなくアップロードしますので、しばらくしたらポップアップが見えるようになります。そちらも無料で提供されます。

なぜだかわからないのですが、スライドがちょっと進みすぎてしまいましたので、戻します。申し訳ありません。

先ほどスティーブンからご紹介いただいたように、私たちは、アジリティ・シリーズの電子書籍の執筆に取り組んでおりまして、組織的なアジリティの執筆がもうすぐ完成する見込みです。こちら、mplaza.ca でシェアしたいと考えています。

内容についてどのように決めたのかというと、wisdom council と呼んでいる会議を元にしています。この会議は、組織のアジリティについて、さまざまな国、部門、産業のさまざまな人々からのフィードバックを持っています。彼らの考え方や物事の分類の仕方がこの本には書かれています。

シリーズの残りの書籍については、執筆のためのアンケート調査に参加する人々をもっと集めたいと考えています。また、アジリティ・シリーズと呼ばれる LinkedIn グループがあり、ディスカッションフォーラムとして使用するつもりです。

はじめにお話ししたいことは、学習のアジリティについてです。私が担当するすべてのプレゼンテーションやトレーニングコースの初めにこのお話をすることが多いです。この話は、学ぶことについての個人的なアプローチで、禅について教えを受けにきた大学教授の訪問を受けた日本人の導師の話です。

導師が湯のみにお茶を入れている間、教授はお茶が溢れているを見ていたが、とうとう我慢ができなくなって、「お茶がいっぱいで、もう器からあふれています。」と言いました。すると、禅導師は「この湯のみのように、今のあなたはあなた自身の意見や思索で溢れています。あなたの器を空にせず、どうして、あなたに禅を教えることができますか？」と言いました。

私がこの話から考えたことは、私たちの過去の経験が学習の妨げになることがあること、そのため、私たちは過去の経験を一度忘れる必要があるということです。過去の経験とは、新しいことをする方法を実際に学ぶ前に、過去に行った方法や考え方です。そして、その方法や考え方は、伝統的なマネジメントや組織、アジャイルアプローチや組織との間で、多くの点で全く異なる考え方や手法も含んでいます。

ではなぜ、組織は根本的に存在するのでしょうか？それは、価値を作り出すため、考え方としては、あなたが価値を創造すると、顧客のお金やそれ以外の全てのものがついてきます。この考え方は、基本的にお金全てだと言われている株主価値理論の考え方と完全に反対の視点です。今現在何が起きているのかよくわかりませんが、理解していきたいと思います。

なぜ、適応戦略が必要なのでしょう？私たちの住む世界でどれほど速く物事が変化しているかを見てみましょう。これはネット上で 1 分間の間に起きたことの例です。あなたが数年後に戻って、同じような図を見てみると、かなり驚くことでしょう。これらは 2012 年か 2011 年頃に始まったと思います。

レイ・カーツワイルの「ポスト・ヒューマン誕生 コンピューターが人類の知性を超えるとき」という本がありました。この本は、人類が不死になった時代の話を書いています。タイム・マガジンのこの小さなインフォメーション・グラフィックスは、コンピュ

ーティングとコンピューティング・テクノロジーの歴史とその能力についての話です。私の個人的なレベルの話をする、私は1958年に生まれましたが、これは1963年幼稚園に入ったときの私の写真です。

そして1974年には私は大学に行きました。まだPCがまだ発明されていませんね。実際、私の大学全体では、パンチカードを使っていました。

1977年にコモドールPETと呼ばれるものが795ドルで発売されました。これは最初のアップル2の発売とほぼ同じ頃でした。それは、私が実際に使った最初のパソコンの様なものでした。そして2014年には今度はサムソングア S の時計を購入して、ディクトレーシーの様に手首に電話をつけて歩き回っています。たくさんの方がこれまで変わってきました。最近ではこの変化が加速しているように見えます。

ほんの数年間の中に私たちは、1974年というパソコンすらない時代から2045年という人間と機械が融合しているであろう時代までを経験することになります。このことは、かなり重大なことです。

変化の速度の話をする、例えば、試験中の自動車は一晩でソフトウェアの更新をすると、性能アップと同様にあらゆる能力の追加をすることができます。それに対して、1980年代に戻って、あなたがジャガーを所有しているとして、4つのキャブレターを調整して同期する必要があります。これは離れ業ですね。これを行うためのメンテナンスのコストは、一晩のソフトウェア更新だけで機能追加ができる今の時代と比べるとかなりかかります。

物事の変化に合わせて、私たちは一時性の世界で生きることになります。それは多くのい変化が起き、それにより不確実性の中で生きるということです。未来についての見通しがはっきりしないだけでなく、ある意味、現在のことについてすら何が起きているのかははっきりわからないことがあるためです。現在のことがはっきりしないというのは、私たちの周りで起きていることの意味を理解できないため、多くの曖昧なところがあるということです。このことは多くの複雑性を生みます。私たちが判断するときに考慮すべき要素の量も、大幅に増加しています。

そしてこれはまた、個々の問題というより、全体的な混乱とでも呼ぶべき事態であることを意味します。その意味するところは、私たちが問題解決に取り組むために使っていた従来のモデルは、もう使えないということです。なぜなら、私たちが解決しようとしている問題が何かということや、それが意味することについてさえも曖昧さがあるからです。

別のスライドを見てもわかるように、組織はこれまでより周囲の環境に対する統制を失っており、また、より変化しています。市場と顧客は変化しています。イノベーションについては、誰かをイノベーション担当に任命することはできません。なぜなら「イノベーションは独立した思考と行動を必要とする」からです。不確実性と不安定性と複雑さに直面した上で、

イノベーションを起こしたい場合は、曖昧さを許容することを学ぶ必要があります。そうでなければ、何が起きているのかを観察することも、計画を実行しようとした場合に何をすべきかを把握することもできないからです。ただ、あなたの計画を実行しようとしても、あなたの計画が間違っている可能性があり、実際に計画を軌道に乗せるための方法が全くないということもあるので、この場合には、計画を軌道に乗せる方法の検討で行き詰まることになります。

新しい現実とこの現実が意味するところは、集合的な知性が個人の知性より、価値があるということです。これは、大勢の方が誰か 1 人より賢いということです。あなたがチームを構築するときに、組織内でどのようにチームが構築されているのかを見てみると、新しい考え方や行動様式におけるチームの運営方法を理解した高パフォーマンスのチームであれば、先ほどお話ししたような問題や混乱を解決できるとご理解いただけるでしょう。

このことはまた、多くの組織に有するヒエラルキーは本質的には無駄なもので、意志決定のスピードに役に立たないものであることを意味します。階層化された組織は、全ての情報や問題が、指示系統に沿って、下層から上層に集められ、上層から下層に指示が下ります。彼らがそんなことをしている間に、そもそもの課題が発生してから何か変化が起こり、当初の課題の根拠がもはや意味のないものになってしまいます。

もう 1 つお話ししますと、従来の組織は戦略的な計画、未来を予測するために過去を利用する傾向があります。5 年後先まで見通して何が起きているのか、自分たちの経験を基にしてこれから何が起きるのか予測しようとします。このような考え方は、現実的に効果がある手法ではなくなるでしょう。

もう 1 つお話ししますと、私たちの窓が(スライド)縮小してきてしまいました。すみません皆さん、すぐに元に戻ります。

さて、私たちの窓の話に戻りましょう。私たちは 2 種類の窓を持っています。最初のものは、一瞬の好機です。これは短期間だけ効果があるもので、すばやく活用する必要がある機会です。公共部門や民間部門などあなたが所属する部門によりますが、民間部門では、一瞬の好機というと、市場投入時期や先行者メリットのことを言うことが多いです。

あなたが他の誰よりも先にその市場に手をつけているなら、あなたは確実に市場を抑える機会を得ることになります。製品を市場に出すことを考えていて、あなたが他の誰かに負けるなら、状況にもよりますがあなたは機会を失い、その市場に入り込む機会を失ってしまいます。政府関連部門の場合、好機の窓は長く開いていますが、簡単に見つかる好機の窓もほかに存在していて、それら全ての窓はここ数年で縮小してきています。

なぜそれが重要なのかというと、あなたが好機を見つけて何か実行しようとするとき、あなたにとって必要なことは、何をすべきか、そしてどの程度それをすべきかの戦略のバランスをどのようにとるかということです。その好機の中で、どれくらい

の事をやり遂げることができるのか？それがなぜ重要かという、好機の持続性は、好機そのものと同じく、過去数年間のうちにかなり縮小して行っているからです。30年前には、新しいものが導入されて定着するまでの期間は約4年程度ありました。ところが、今は3ヵ月足らずです。実際に私は、変化するための準備を整えるまでに、文字通り数日から数週間しか時間がなかった事例も知っています。したがって、好機というものは、部門や業界によるものの、好機の持続期間は非常に短くなっています。

では、従来のやり方をするプロジェクトを見てみましょう。このスライドは何度も使ってきました。数ヶ月前も使いました。さて、これは最初の湾岸戦争の時にアメリカの国防長官であったドナルド・ラムズフェルドです。ある午後の記者会見で、彼は戦争の危険性について話しました。彼は、知られていると知っていること、知られていないと知っていること、知られていないと知らないことについて話していました。

彼が言及していたのは、知られていると知っていることと言うのは、私たちが典型的に計画を立てていることの中で、私たちはそれについて知っているかと思っていることであり、これをしなくてはならないかと思っていて、そのように計画を構築していきます。知られていないと知っているかと言うのは、うまくいかない、または間違いの起こる可能性があるが、今回のプロジェクトで必ずしも起きるかどうかわからないことです。それが未知にする理由です。知られていないと知らないことは、信じられない瞬間に使われます。あなたが全く予期せず、何が起きるかわからないことです。そして、それが起きた時に、決定論的な計画を実行しようとしているのが私たちのしていることの全てだとしたら、本当のループに陥るでしょう。

しかし、実際それらは本当に知られていないと知っていること、もしくは知られていないと知っていること、または単純に目の前にある混乱してわからないことなのでしょうか。もしかしたら、それらのうちいくつかは、私たちがリスクとみなしているものかもしれません。そして、「なんだ、これは」と思うようなものは、ちょうど計画していることとは対照的に実際にしていなければならないことです。これはデビット・ストーンにちなみ Cynefin フレームワークと呼ばれています。このフレームワークは、私たち自身をそれぞれ異なった状況の分類に当てはめることができます。例えば、解決策がわかっているかどうか、その問題は込み入っているか、複雑かどうか、カオス的な状況かどうかといったような分類です。あなたを取り巻く状況が、このフレームワークでいうところのカオスや混乱というレベルにある時に、実際に世界で起きていることを見つめると、私たちを取り巻く状況がカオスや混乱にあふれていることが理解できるでしょう。従来の決定論的な計画は私たちが置いてきぼりにしますが、その一方で、アジャイル的な思考の元、私たちは予期し、適応し、何が起きているのかを観察し、次に何をすべきか理解することができます。あなたは問題をもう少し簡単に処理することができます。

全体的な混乱について話すと、製品とサービスの混乱と組織的な混乱があり、多くの組織が社会的混乱の影響を受けていることを認識し始めています。

最近カナダでは、フォート・マック・マレーの火災を航空会社が利用していると人々が考えたために、一部の航空会社が批判を受けています。

これは企業が計画したことではないですが、今の時代は、社会が 24 時間 365 日すべてを監視しています。そして突然、悪夢のようなことが起きます。彼らはこんなことになるとは、20 年前には知り得なかったことです。しかし、今は非常に速くこのようなことは起きるので、企業はそれらの事態を収束させるための時間をあまり持てないのです。

全体論的な混乱は、相互に関連した複数の問題がまとまったもの、あるいは複数の問題から成るシステムであり、元々は 40 年ほど前にラッセル・エイコフ という人がこの混乱がどのように始まるのかということについて話しました。私たちは今、個別の問題ではなく全体的な混乱に出くわすことをよく理解してきています。

それでは例をあげます。これから話すものは、問題でしょうか？ 混乱でしょうか？ あなたは、組織全体をアジャイルに移行したいと考えています。つまりビジネスライン、人事、ファイナンスマーケティング、IT、顧客、パートナーなどに影響を与えます。ですので、あなたが数多くの質問をし始めたら、これは単純なプロジェクトではないこと、あるいは好んで使われる組織変更イニシアチブでもないことがわかります。なぜなら、あなたはそこに、込み入ったことや複雑なことがたくさんあることを深く理解しているからです。これは個別の問題に対して、全体的な混乱の全体像の一例です。

もう 1 つは、多くの古いシステムを新しい単一のシステムに取り替える場合や、サービス指向アーキテクチャを使用して、パートナーと相互運用する場合があります。単一の問題または単一のプロジェクトとして取り組む必要がありますが、影響を受ける可能性のあるものすべてを見始めると、おそらくそれは一つの問題というよりも混乱で構成されていること、一つのプロジェクトというよりポートフォリオで構成されていることに気づきます。

では、このような全体的な混乱を理解し、解決するためにはどのような考え方が必要なのでしょう？ 数年前、キャロル・ドウェックの書いた「マインドセット」という本があります。彼女は 2 つの異なる考え方について話しています。最初のものは「硬直マインドセット」です。失敗を避けたい、スマートに見せたい、挑戦が好きではない、変化が好きではないというような伝統的な考え方です。この考え方を持つ人々の中には、潜在的に持っている考え方は誕生時に決まってしまう、認知能力は決して変わることがない、と信じている人もいます。しかし過去数年間にわたる数多くの研究は、この神話の誤りを指摘しています。異なる知能レベルの子供たちでチームを組成して、研究者たちが発見したことの 1 つは、チームの集散的な知性が向上しただけではなくパフォーマンスも向上しました。そして、すべての子どもたちの個人個人の知性もまた向上しました。彼らの認知能力が向上したのです。

皆さん、音声の問題が発生しているようです。お待たせして申し訳ありません。

さて、元に戻りました。もう 1 つの考え方は、「しなやかマインドセット」であり、その考え方は、挑戦を恐れず、失敗するのを恐れず、学ぶことに努力を惜しみません。私がお伝えしたいのは、学校の生徒に関するものです。真の潜在能力とは

未知なもの、知ることができないものということです。実際に人々の才能を本当に知ることはできません。そして、それは2つの全く異なる世界観です。

不確実性は現実であり、我々は前もって全てを知ることはできません。そして、問題に対する考え方は、実際に得られる結果を決定するということを認識する必要があります。ですので、決定的な方法論で問題に取り組み、最終的には間違った問題や混乱を解くことになってしまうかもしれません。なぜなら私たちは観察したことに対して反応するのではなく、実際に見えることと見たかった事だからです。。それは私たちが、問題に取り組む中で発見したことに対してどのように反応するかを決定するために、ある種の経験論を用いる必要があることを意味しています。

必要とされる改善が、現実に行き始めていることにより導き出されるという考え方です。それは実際に何が問題なのか、どのように行動すればその問題を解決できるか、ということを理解するのに役立ちます。あなたの考え方が「硬直マインドセット」ならば、不確実性を管理するために、前もって全てを知っておくというアプローチです。始める前に全てのことを確認しておくというアプローチです。それに対して、「しなやかマインドセット」は、実験や洗練により不確実性を減らし、わかったことに対して検証し、適応していきます。それは発生の概念に近いものがあります。

アジャイルでは、創発的アーキテクチャや創発的設計について話します。ですが、解決しようとしている実際の問題や混乱や何が得られるのかということについても新しい理解の仕方があります。

だからこそ、あなたがアジャイル的に思考する時に初めにすべきことは、最小限の実行可能な製品、プロセス、および文書化の概念を取り入れることです。私たち周りにある多くのプロセスは、統制されています。それに対し、より成熟した組織では、多くの統制を整備すればするほど、統制が取れなくなっていくことに気づいています。アジャイルな組織、アジャイルな思考に取り組み始め、より自律的な視点で物事を見始めると、より高いパフォーマンスをあげる機会を得ることができます。

もう1つは、チームポートフォリオ、部門、組織レベルそして組織をまたがったものであっても、アジリティをサポートする必要があります。他のコンテキストで何年にもわたって開発されたもののいくつかはまだ適用可能です。たとえば、ブレインストーミングというアプローチは、あまり話題にはなっていませんが、アジャイルなコンテキストにはまだ適用可能です。

必要に応じて、様々な実践の場で様々な局面を混ぜ合わせる。特に、IT業界のような特定の業界では特定の方法とやり方を決めています。残念なことにそのようなやり方は我々を盲目にさせます。それらの行動は私たちのしていることに適応しない、もしくは必要なものが欠けていて、その分他の何かを増やさなくてはならなかったりします。

実務自体は常に進化しており、新しいものが常に出現していることを認識してください。簡単な例ですと、お気付きではないかもしれませんが、scrum.org です。彼らは、スクラムベースとした Nexus フレームワークと呼ばれるものを思いつきました。基本的には、スクラムは小規模チーム向けに考えられたものであり、ある目的のためにはとてもうまく機能します。ですが、大規模なプロダクト開発作業に複数のチームで取り組んでいる場合これらをまとめるためにはスクラムの以外に何かが必要です。これは一例ですが、このようなことは絶えず起きています。ですので、私たちは新しく出現したものを無視するべきではないのです。

アジャイルな実務も、コンテキストに適応する必要があることを認識してください。コンテキストとは組織、あなたを取り巻く状況です。そして、チームそのものはそういった適応を行うのに最適なものです。最後に、個人の能力は役割ではなく、価値創造への貢献です。従来の組織では、職務詳細、ヒエラルキー、役割などを見ているが、実際には純粋なアジャイルなコンテキストでは、個人の能力は貢献です。役割ではありません。

アジャイル的思考は、私たちが解決しようとしている混乱したコンテキストに、私たちの方法、習慣、技法などを適応させることや、新しいものを必要に応じて導入することが必要です。どんなプロセスよりも人々が重要であることを認識した上で、反復的かつ段階的な製品開発のように、戦略的に変化でもあります。

では、私たちはどのように全体的な混乱を解決するのでしょうか？ 今、我々が一番最初に必要とすることは、戦略フレームワークの一部で戦略的リーダーシップの必要性を認識させるものです。戦略的リーダーシップとは、戦略的計画に対する戦略的反復を行うことに焦点を当てたり「しなやかマインドセット」を持つということ、人々の本質的な動機づけが以前とはまったく異なっていることを認識することを意味します。どれだけ報酬を受け取るのかはそれほど重要ではありませんが、私の個人的な目的意識が組織のものと一致しているかどうか、また私が働いていることが実際に重要で意味があるものかどうか、市場があるか、実際にその行動を見ることができるといったことが重要です。チームが自己指導や、自ら方向づけるために単純なルールが必要であることを認識すると同時に、コンテキストに合わせてリーダーシップ・スタイルに適応する必要そして理解する必要があります。革新的で破壊的な思考を支持する必要があります。また、思わぬものを偶然に発見できるような状況を作り出す必要があります。つまり、組織によっては通常は一緒に働かない人々が一日中一緒に過ごす時、彼らは話すことができ、おそらく他の誰かがしていることを、私たちがここで取り組んでいることに適用できるということに気づくかもしれません。ネットワーク化されたリーダーシップのもう 1 つの要素は、組織の内部だけにとどまらないということです。組織を超えて、組織を横断していきます。

それでは、適応戦略とは何でしょうか？ それは、実行段階にネットワーク化されたチームが観察や測定、および顧客のフィードバックに基づいて新たに得た理解を通じて、目標と目的を継続的に浄化していくという戦略です。この戦略は、戦略に変更を実行している間にチームで理解を共有することで全体のビジョンを持つことを可能にします。

典型的な例としてあげますが、私たちは何らかの戦略を実行するとき、目標や目的について話します。目標や目的が設定され、それがタスク化されると、決して変更できないと考える傾向があります。それに対して、適応能力の視点から見ると不確実性やあいまいさすべてを見ますが、戦略的な変更を実行している時は私たちが段階的に行動しているかどうかを見ることができるので、目標と目的に疑問を持つ必要があります。なぜなら、戦略的変更を実行している時に期待している結果を得ているのかわかることができるからです。もしそうでないなら、なぜそうではないかを問いかける必要があります。

もしかしたら、私たちは目標がわからなくなっているのかもしれませんが、または間違っただけかもしれません。そして、まさしくそれが適応戦略で、商品開発と同じアプローチを使用しています。

さて、戦略的な反復のキャンバスについて触れましたが、戦略的なキャンバスは私たちの戦略的な目標と目的を理解するのに役立ちます。そこには、あなたがこれらを理解するのに役立つ質問がたくさんあります。「なぜ」「誰が」が一番上にあり、次に「何が」「どこで」「誰が関わっているのか」「どのようにそれをやろうとし」「どのように調整するのか」など。戦略的な目標の設定の仕方です。1ゴールあたり目標は3つまでとすることをお勧めします。あなたはそれをどのように測定するかを理解し、特定の目標を達成するためにはどのような戦略的変化を起こすイニシアチブが必要か、また、どのような戦略的なイニシアチブが必要で、どのように継続して実行していくか。そのためには何を必要とあって、最初に何をやるべきか、次は何をやるか、など。もちろん実行中に、私たちが立ち止まりふりかえり継続的な調整を行わなければなりません。

価値と価値観の違いを知る必要があります。サイモン・シネックという人が「WHY から始めよ」という本を書いています。本書の基本概念的1つは、価値は認識であるということです。それはクライアントまたは顧客の目です。価値とは、顧客が役に立つと認識しているものです。一方、価値観は私たちが属している個人またはグループ、または私たちがいる組織の信念、態度、行動を表現することを目的にしたものです。組織は、組織として保持したいと考える集団的な価値観を表現するために、価値を述べます。組織が顧客に価値を提供するために意思決定の拠り所とするのは、これらの価値観です。

会社の価値観がどのように理解されるかということについての簡単な例がZaplesという会社の話です。カスタマーサービスにおいて顧客の満足を満たす、顧客の問題を解決するのはサービスエージェントにかかっています。彼らはそれを行う方法や理由について自由に決められます。彼らが気分良くそれを行う理由は、共通した価値観を持っているからです。彼らの信念は、意思決定をしているすべての人が彼らの価値観と指針に従っている限りそれほど間違っただけは起きずうまく機能し、結果として顧客満足度を向上させるということです。組織は基本的に、クライアントと顧客のニーズを満たすための価値観や指針に基づいて、ミッションとビジョンの周りに集まった可能性の集合体です。では、可能性とは何を意味しているのでしょうか？可能性は人々を必要とし、ポリシーやプロセス、手順、サポートモデル、施設、物質的な設備、技術的な設備などを必要とします。組織内部の視点からのミッションとビジョン、指針と価値を必要としま

す。それは、可能性を有している組織にとっては一体となっていないといけないものです。彼らがその可能性を持っているのは、満たすべき顧客のニーズがあるからです。

私たちは、戦略的にすべき事柄があるとき、それらの可能性に加えるべきいくつかの事柄の1つをしていて、新たなニーズまたは新しい顧客の変化するニーズに対応するために今まであった可能性に変化を加えなくてはなりません。ニーズの根本を変更したり、顧客にとってその能力が必要なくなったため能力を削除したりということです。戦略的にそれらのことは全て見えているものですが、あなたが全ての面をみると、一つも特定の戦略を達成できなくなり混乱が生じます。

そして、これはちょっとしたパラドックスを生みます。ミッションとビジョン、組織の価値観と指針の間で葛藤がおき、そしてさらに顧客同士の間でも敵対意識が起こったりするのです。ですので、組織は根本的に2つの単純な選択肢を持っています。組織内部のミッションやビジョンに妥協するのか、組織外部の指針で混乱するか、という2つの選択肢です。彼らが戦略的な変化を求めているときは、いつでもどちらかを選ぶことができます。本当にバランスが取れたやり方は、あなたの価値観や指針の範囲内で、顧客が望んでいることをするのです。しかし、必ずしもすべての顧客が組織のしていることに好意的であるわけではありません。

ですので、この混乱を解決するためにはネットワーク上のリーダーが必要です。ネットワーク化されたチームが必要であり、そのチームは適応戦略フレームワークを使用する必要があります。では、フレームワークとは正確には何のことでしょうか？優れた戦略のガイドとして、また戦略的な変化を継続的かつ反復的に起こしながら、どのように価値を創造するかを示すガイドになるかもしれません。それはまた、ネットワーク化されたチーム全体が創発的思考をすることを奨励もします。創発的な建築家やデザインのような創発的思考は、見るものから学ぶという考え方です。私たちが解決しようとしている問題や混乱への取り組み方は、解決の過程で目にしていることに基づいています。そして、そのような考え方を持っているなら、戦略的な適応能力を持っていると言えます。なぜなら、私たちは絶えず自分たちの能力を改善することができるからです。たった今、能力に見合うように変化を起こそうとしていても、これから起きるであろう変化に合わせて洗練することができます。私たちがやりたいことに合わせて決められた始まり方と、最終的な着地点は、まったく同じである必要はありません。最終的な着地点が私たちがいるべきところであれば、初めに計画していた場所で終わっていても大丈夫です。

フレームワークとキャンパスの中のいくつかのことを見ると、何かをすることではなく、なぜ行うのかということについてであることがわかります。フレームワークにおいて最初の助けになることは、なぜ？という質問に答えることです。私たちにとって、その「なぜ？」という質問は提供しようとしているものの価値がその答えです。私たちがこれらの戦略と能力を実現したいと思っているのであれば、それを繰り返し実行する必要があるという事実があります。そして、なぜ我々がそれをやっているのかという根本的な理由は、顧客や顧客のニーズ、ミッション、価値観、そして指針に基づいています。

そして、どのように行か？という問いに答える前に私はこう言うのが好きです。「どのように」というのはただの問いではなく答えでもあり、適応戦略の観点からどのように行か？というのは戦略変更においてリーダーの共通する興味です。ですので、リーダーは大いに関与していなければならず、そして誰もがフィードバックを元に無慈悲に改良された戦略と目標に関与してきました。そして「どのように」の別の部分ですが、私たちは混乱の全てを見ていなければなりません。そして全体を最適化するための可動部分がコンセプトです。これはここではかなり有効です。

全体的な混乱を解決するにせよこのようなことが必要かという、これまで話してきたように私たちは、不安定性、不確実性、複雑さ、あいまいさの世界の世界に生きており、私たちが細かい問題の代わりにこれら全体的な混乱を抱えているという事実があります。そしてそれがチームにとって意味するものは、より大きな不確実性の中を進んでいく必要があるということです。彼らが組織の中でできる唯一のことは、チーム内に存在する集団的知性の開発と使用の重要性を組織自体が理解することです。

生あるものはすべて、生き残るために適応することを学ぶ必要があります。組織は生き物であると言う人もいます。組織は生き残るために適応する方法を学ぶ必要があります。適応というと、先ほどお話ししたようにどのように問題に取り組むかということは非常に複雑なものになるでしょう。また、全体的な混乱を解決するには過剰なプロセスが必要です。実を言うところこういったアプローチには反対です。なぜなら、問題解決にはシンプルな解決方法やシンプルなアプローチが必要です。そうでないと、過剰な仮説を考えすぎて、考えるべきところではないところを考えてしまうからです。ですので、あなたが取り組もうとしていることの皮剥がすことを助けてくれるのが漸進的なアプローチです。適応のもう1つとしては、あなた自身のコンテキストにアジャイル自体を適応させ、それを信仰するのではなくツールとして使用することです。あなたの組織全体として、誰もがアジャイルのコンセプトを理解し実践していて、なぜそのように働いているのかを認識している必要があります。

もうひとつ必要なのは、価値中心の意思決定と呼ばれるものを行うことです。価値観と指針を定義した場合、典型的な従来の考え方は物事を客観的に考えることです。これは、価値駆動の考え方です。価値に基づいた考え方も、物事を客観的にみることです。価値ベースの考え方とは、サイモンが言うように、価値とは私たちが主観的に知覚するものです。価値中心の考え方とは、両方の視点を同時に考慮することです。ですので、私たちは客観的視点と主観的視点の両方を持たなければなりません。そうすれば正しい理由で正しいことを、正しい方法で、正しいタイミングで行うことができるようになります。

それをどう行か？は、適応戦略フレームワークというより適応戦略フレームワークモデルの4象限を使って作業することです。このフレームワークは4つの象限に分割されています。モデル自体はここでは小さいですが、ダウンロードできるガイドではかなり使いやすくなっています。第1象限は運用（OPERATE）です。基本的に戦略変更や、戦略を実行するのはビジネス運用に何か起きたからで、そのために運用を開始し、物事を再考するのです。したがって、既存の機能を変更したり、新しい機能を追加したり、削除する場合でも実際の運用の観点から実際に起きていることに基づいて決定されます。私たちが主要なチームの事業運営に集中したい理由は、彼らは実際に起きていることについて

最も洞察力があり、直接フィードバックを得ているので何が有効で何が有効でないかを知っているからです。そのフィードバックは、期待されていることに到達できるかどうかなど、質問され回答しながら私たちに戦略的变化を起こしていくことになるのです。

革新（INOVATE）象限は、戦略目標を確立し、戦略的な変更を決定することによって価値がどのようなものであるかの理解を深めるものです。主要なチームには、ビジネスリーダーシップがあり価値があるものを提供します。

優先順位（PRIORITIZE）象限は、価値を提供するために優先順位を設定するところです。主要なチームはポートフォリオ・リーダーシップであり、正しい順序で活動を行います。共同プロデュース（CO-CREATE）象限とは、テクニカルチームと非テクニカルチームが協力して実際に解決策を共同で考え出すことです。それは正しい方法で活動しているということです。

我々はネットワーク化されたチームとしてこれらを行っています。チームはこのように明確に定義されますが、実際はネットワーク化されたリーダーシップを持つネットワークチームなのです。

前述のようにビジネスオペレーションチームは顧客と最も直接的な接点を持っているため、顧客を理解し価値の実現と評価に集中し、ポートフォリオのリーダーシップチームは組織と顧客のために必要な機能を理解し、優先順位をつけ、彼らが直面する混乱に対して漸進的な解決を実行していくのを支援します。ポートフォリオの提供側のメンバーは、ビジネスラインや技術グループの人々です。彼らは定義、設計、開発、展開の機能提供に集中します。ビジネスリーダーシップは実際に戦略を確立します。ここには、戦略的側面がありますが、運用は戦略的ではないという人たちもいますが、私たちが敢えて違う解釈をする理由は私が言及したように機能していない運用の中に何かがあるためです。

そのためフレームワーク内に一連のイベントがあります。イベントのカテゴリは2つあり、1つはバリューイベント、もう1つはビジネス意思決定イベントです。バリューイベントは、価値中心の意思決定を使用するためのイベントです。バリューイベントは、チームがなぜ、何を、いつ、どこで、といった重大な決定をするのを支援します。また、どのように定義し、優先順位をつけ、共同で創造し、実現し、評価し、それらがもたらす価値を評価するか、といったことに対する決定も支援します。

この意思決定イベントは、バリューイベントの間にチームがビジネス上の意思決定を行うのに役立つ、戦略投資の配備と実行の準備を決定します。たとえば戦略の変更を実施したい時にそれを行うと、私たちのパートナーに影響を与える可能性があったとします。その場合、私たちが問うべき疑問そして行おうとしている決定は、戦略的に準備ができているか、私たちのパートナーがこの変化に対して準備ができているか、ということです。私たちは実行する前にこれらを知っておく必要があります。

投資も関連しています。あなたが何かを実行したい時、実際には十分な現金を持っているかどうか、その現金をいくら投資できるか、金額の変更、適切なリソース提供の見通しはついているか、これらを実際に行う適切な人はいるか、そうでなかったらこれらをどのように克服するかです。

ですので、どのフレームワークアプローチ・モデルにも、人工的に作られたものがあります。伝統的なアプローチでは、物事を要件文書などの成果物で認定する傾向があります。それらは人工的に作られたものです。戦略的な変化と適応的な変化を見るとき、成果物は常に進化しています。それらは最初に想定していたものと、最終的なものとはかなり異なっています。ですので最初のイテレーション向けに目的と目標を設定し、目標がすべて本質的に成果物となるように、それらの成果物を改良する活動を続けます。戦略的な変更のイニシアチブには、このように達成しようとしています。

ですので、絶えず改良と探求を行います。モデルダイアグラムをスクリーンに映しているときに言及しておきたいことは、モデルの外側にある矢印についてです。これは連続的な改良に関するものです。モデルの内側にある矢印は、運用や、変更を行い、できるだけ早く運用に戻るといったサイクル全体をフィードバックをもらい改良するためにできるだけ早く行うためのものです。

ですが、改良は単なる改良以上のものです。調整と呼んでいる人もいますが、改良と探求に近いのです。実験を通して物事を取り入れて試してみることです。そして改良というのは、私たちがその機能を提供しているときに得られるフィードバックをもとに行うものです。

反復について少し話しました。戦略的な変更を反復しますがその理由は、私たちは学び、改良し、既存のパターンと新しいパターンを認識したいからです。私たちは、組織全体でそういった活動をしたいからです。

これがフレームワークガイドです。カバーページにはインフォグラフィックがあります。私がここでスライドとして使用しているものです。私に E メールをいただければコピーをお送りします。このガイドは mplaza.ca/shop でも入手できます。戦略的反復のキャンバスもまもなく掲載する予定です。アジリティ・シリーズの「組織のアジリティ」は、数週間のうちに私たちのショップに並びます。何が無料になっているか確認してみてください。私たちはまだシリーズの残りを無料にするかは決めていないのですが、一冊目は無料になります。

これが私の連絡先です。これ以外にも projectmanagement.com にブログ連載を執筆しています。今やっていることについてもブログにアップしていく予定です。アジリティ・シリーズや、それに関することについて LinkedIn でつながってもいいですし、E メールをくださっても電話をくださってもいいです。ツイッターでもいいです。それではこの辺にして、質問に答えていきましょう。

mplaza.ca/shop が見られないという方がいらっしゃいましたが、"mplaza.ca"と入力すると大丈夫です。さて、質問を見てみましょう。

Q 1. 新しい現実の側面を見る時、なぜ過去の経験は使用できないのですか？過去の経験は価値があるものだと思いますが。

A 1. 過去の経験が使えないということではありません。過去を使い未来を予測するという考えは、私たちが 30～40 年前に使っていました。そして、3～5 年の間に変化が早くなってきたため、戦略の計画はもはや実用的、現実的なものではなくなりました。時代の流れが早すぎるからです。

Q 2. 安定性の窓の持続時間はどこから取得した時間ですか？測定はどのように行われましたか？

A 2. ある研究結果を基にしています。正確なリファレンスを探し出す必要がありますが、探してウェビナーサイトのコメントに貼っておきます。

Q 3. 非常に短くなっている窓の安定性を生かすには、組織の戦略はどの程度柔軟であるべきでしょうか？

A 3. これがこの件についてすべてのことと言えますが、実施中であっても適応可能でなくてはならないので、こう考えてみてください。もし、途中で適応可能で、最終的に当初の想定とは違ったところで終わったとします。ですが安定性の窓に対応するため、最初の予定通りの場所で終わりたいのです。なぜなら、何かを実装した後、またはプロセス上で何かを取り組もうとしているように、起こっていることと、見ているものに適応するというプロセスは同じなのです。

Q 4. あなたが取り扱った書籍と研究者のリストをウェビナーのページに掲載することはできますか？

A 4. 掲載します。

Q 5. 適応戦略はどのようにリスクキャパシティ決定に関連しますか？

A 5. 実際には、一般的にアジャイルで作成された一般的なステートメントの 1 つが、リスクを減らします。なぜなら、短期間で提供を増加させるためです。それは主に戦略的なレベルではなく、製品開発を行うというコンテキストでした。

そのため、戦略的に適切かどうか、または戦略的に状況を変化させたかどうかは、把握できていないことの1つでした。実際は、私たちは戦略的なレベルという高レベルに解釈していますが、リスクを軽減することをお勧めします。なぜなら、変化を確認し、完了したと認識するまで、6～8ヶ月戦略に固執し、実際に変化していることを認識せず、あるいは間違った戦略で対処しようとしていることは実際ははるかに危険なアプローチなので、これはリスクを大幅に削減します。

Q6. 固定価格環境における適応戦略について、もっとお話しいただけますか？

A6. それは契約に関することなので、この回答はあまりご質問の意図に沿っていないかもしれません。回答の前提としては、一定額の費用で契約している固定価格を対象とします。もしこれが内部の製品開発に関するものであれば、アジャイルプラクティスを使用し、状況に応じて対応する方法があります。

Q7. アジャイルはあらゆるビジネスシナリオには適していませんが、アジリティは必須です。これに関してコメントいただけますか？ もう一つ、アジャイルはすべての問題の解決策ですか？

A7. アジャイルとアジリティの違いは、アジャイルと呼ばれる一連のものと対照的に、これは戦略的なアジリティに関するものなので、実際は同じ概念ではありません。アジャイルプラクティスを適用することで、戦略的なアジリティを得ることはできますが、実際は同じことではありません。

Q8. EPC 契約の契約マネジメントの中では、どのようにアジャイル・プラクティスを適用できますか？

A8. 私は EPC 契約が何であるか正確には分からないので、私はそれに答えることができません。

Q9. アジャイルと Cynefin をどのように区別していますか？

A9. ブログに書きます。

Q10. すべての目標は戦略的であり、誰もが何かを達成するためのアプローチを考えていると思います。なぜ、敢えて戦略的と呼ぶのですか？

A 1 0 . これは組織レベルの戦略に関するものであることを意味しています。このことがなぜ問題となるのか、よくわかりません。なぜなら、ここで議論されているコンセプト全体が、戦略的に反復することについてだからです。

Q 1 1 . 適応戦略には多くの問題（質問が聞き取れない）があることに同意されますか？

A 1 1 . 何のことだか全くわかりません。私のブログに連絡していただいて、それに関する参考情報をいただければ、議論ができると思います。

Q 1 2 . 適応戦略とアジャイルフレームワークの違いは、アジャイル宣言で議論されているようなものですか？

A 1 2 . アジャイル宣言でアジャイルフレームワークが論議されているかどうかはわかりません。これは単に価値と指針を述べたものですが、これは多くの指針や価値によって変わってきます。それは、ソフトウェア開発に関するものではありません。プロダクト開発やソフトウェア開発ではなく、硬直マインドセットからしなやかマインドセットに人々を変えようとするときに直面する挑戦についてです。

先ほどお話しした中の私自身の話ですが、私は 1974 年から大学で学びはじめました。変わりたくないと思っている人を変えることはできません。あなたができることは、違いを説明することや、あなた自身が経験したことを話すことです。私は、ある種の人々はある特性を持っていると思います。それは、もっと知りたいという好奇心です。そして、それが成長思考の人々です。私はそこから始めました。

非常に良いトレーニングコースや参考になるものがたくさんあります。多くの参考資料があります。マインドセットという本を入手し、実際に読んでみてマインドセットには違いがあることを理解するまで、人々は自分自身のマインドセットがどのようなものなのかわかりません。

Q 1 3 . 成果物はユーザーストーリーと同じですか？

A 1 3 . ここでは違います。ここで話している成果物は、プロダクト開発レベルではなく戦略的なレベルです。戦略的な変更を実行すると、製品に行き着きます。製品の範囲内でユーザーストーリーを作成することになります。

Q 1 4 . 試行され、テストされた従来の方法ではなく、適応フレームワークを活用することについて、上級のステークホルダーにどのように信用させたいですか？

A 1 4 . 興味深い質問です。逆に私が聞きたいのですが、従来のプロジェクトが最後に実際に予定のスコープ、予定のコスト、予定のタイムラインで、顧客が望む通りに実現したのはいつですか？私に十分な例をご提示いただけるのなら、私はあなたの言っている方法が試され、テストされていることに同意するでしょう。

しかし、何年にもわたって行われてきた研究のすべてが、全く異なる絵を描くことがあるのです。それは、試行され、テストされたのではなく実際に仕事に適用する際、人々が快適または不快に感じたりすることによって証明されたものです。

Q 1 5 . ウォータフォールアプローチからアジャイルアプローチへ組織を移行していくにはどうすればよいですか？

A 1 5 . コンサルティング業のような話になってきていますが、組織が移行すると決定をしたなら、彼らはこの種のことを導入していると言えると思います。彼らが移行すると決定しているという事です。

時間がきたようです、ここで終わりにしないといけません。ご参加いただきありがとうございます。私は、アジリティシリーズ、LinkedIn グループ、および projectmanagement.com のブログを通じて皆さんとつながることを願っています。皆さんありがとう、素晴らしい一日を。

ラリー、素晴らしいプレゼンテーションに感謝します。みなさんご参加いただきありがとうございました。終了する前に、いくつかお知らせをさせてください。このウェビナーのライブ版または録画版をご覧になった PMI 会員には、PDU が自動的に付与されます。メンバープロフィールに PDU が表示されるまで数週間かかることがあります。もし、表示されない場合は、今日のウェビナーのコミュニティサポートに連絡をしてください。projectmanagement.com でも利用可能です。ウェビナーのページではダウンロードはできませんが、オンデマンドでスライドを利用することはできます。本日はご参加頂きましてありがとうございました。またお会いしましょう。