# ミニワークの手元資料（卓に 1 枚）

組織は、なぜ同じ問題を繰り返すのか ／ LeSS' Morning #28（2026-11-27） ／ 一般社団法人Adaptiveness

AI / DX ADAPTIVE LEADER®

## 進め方（20 分・卓ごと 4〜5 人）

| | |
|---|---|
| **1 分** | 描く人を決めます（因果関係ループ図が初めての人にお願いします）。 |
| **2 分** | 手元資料の場面 1〜3 を読み、卓で 1 つ選びます（自分の経験に置き換えても構いません。会社の名前は出しません）。 |
| **8 分** | 描く紙に変数（増えたり減ったりする量。例: 会議の数）を 4〜6 個書き、矢印でつなぎ、O と ‖ を付けて、ループに R か B を書きます。 |
| **3 分** | 近い原型を選びます。早見表から介入点を 1 つ選び、番号と、そこで何をするかを書きます。 |
| **4 分** | 隣の卓と 2 分ずつ、図を見せ合います（人は動かず、図を隣の卓に向けます）。 |
| **2 分** | 読み解きの一例を見ます。描いた図は写真に撮って持ち帰ります。 |

## 場面（3 つとも架空です。実在の会社とは関係ありません）

### 1 広げるほど薄まる

あるチームで新しい進め方がうまくいき、ほかのチームにも広げることになりました。教えられるのは、最初のチームの 2 人だけです。始めるチームが増えるほど、1 チームに付き添える時間は減り、成果の出ないチームが出てきました。「あの進め方は効かない」という声も聞こえ始めました。

### 2 調整役が忙しい

隣り合う 2 つのチームが、同じ顧客向けの機能を分けて作っています。チームの間の食い違いが増えたので、専任の調整役を 1 人置きました。食い違いはいったん減りました。しかし、2 つのチームは直接話さなくなり、調整役は 3 人に増えました。

### 3 承認がまた 1 つ増えた

本番で障害が起きるたびに、変更の承認を 1 段ずつ足してきました。今は 1 つの変更に 4 つの承認が要るので、変更は月末にまとめて出しています。1 回に出す変更が大きくなり、障害 1 件あたりの影響も大きくなりました。

## 早見表（記法・原型 3 つ・介入点）

### 記法

- 印なし: X↑ なら Y↑
- O（英字のオー）: X↑ なら Y↓
- ‖: 遅延（効くまでに時間がかかる）
- O が偶数個: R（自己強化型ループ）
- O が奇数個: B（バランス型ループ）

### 原型 3 つの見分け方

- うまくいかない解決策: 効いた打ち手のあと、同じ問題が戻ります。
- 問題のすり替わり: 対症療法が増え、根本の解決をする力が落ちます。
- 成長の限界: 伸びていたのに、押しても伸びなくなります。

### 介入点（番号が小さいほど効果が大きい）

- 12〜10: 数値・緩衝・物理的な構造
- 9: 遅延の長さ
- 8・7: ループの強さ
- 6: 情報の流れ
- 5: 規則
- 4: 構造を変える力
- 3: 目標
- 2: 考え方の前提
- 1: 前提を超える力

## 数字を読む 5 つの確認

| | |
|---|---|
| **1** | **自己申告か**　誰が、何を「成功」と答えたか |
| **2** | **実測か、計算か**　昔の計算が、今も「目安」として残っていないか |
| **3** | **信頼区間はどれだけ広いか**　1 つの数字（例: Dunbar 数 150）だけを見ていないか |
| **4** | **相関か、因果か**　原文はどちらと書いているか |
| **5** | **「最大」か平均か、件数は**　何件の、どの組織から出た数字か |

O と ‖ は LeSS の記法（less.works「システム思考」）、R と B は Kim『Systems Archetypes I』の記法です。介入点は Meadows 1999「Leverage Points」によります（訳は登壇者）。
英語の名前: 因果関係ループ図 = causal loop diagram（CLD） ／ 自己強化型ループ = reinforcing loop ／ バランス型ループ = balancing loop ／ 介入点 = leverage point ／ 原型 = systems archetype

発行: 一般社団法人Adaptiveness
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association https://www.adaptiveness.org/