組織は、なぜ
同じ問題を繰り返すのか

組織論 250 年 × 統計 × システム思考で読む組織設計
LeSS' Morning #28（90 分・対話型の勉強会）

代表理事 江端 一将　|　一般社団法人Adaptiveness
2026-11-27 Fri.

AI / DX
ADAPTIVE LEADER®

Redesigning Organizations for the AI Era

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。

© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

Outline

1	組織論の系譜	0:05〜0:20
2	勘の組織設計を、統計で確かめる	0:20〜0:35
3	システム思考と原型	0:35〜0:55
4	ミニワーク（原型と介入点）	0:55〜1:15
5	今日やらなかったこと、この先	1:15〜1:30

最初の 5 分は「今日の問い」、最後の 8 分（1:22 から）は質疑です。

成果物: 組織論の年表 / 数字を読む 5 つの確認 / 早見表 / 卓で描いた因果関係ループ図 / 自分で続けるための入口

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

今日の問い

AI / DX ADAPTIVE LEADER®

組織を変えたのに、
同じ問題が戻ってきた経験はありますか。

再編、担当替え、会議体の新設、承認ルールの追加。どれでも構いません。

手を挙げてください。この問いには、最後にもう一度戻ります

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。

© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

数字で見ると

3 分の 1 未満

大規模な再編 57 件のうち、業績が目に見えて改善した割合

Bain & Company 2011

約半数

新任の CEO のうち、就任から 2 年以内に再編を始めた割合

Bain & Company 2011

根拠なし

「組織変革の 70% は失敗する」という説を調べた結果

Hughes 2011

出典: Bain & Company 2011 / Hughes 2011

再編は多く、成功は少ないと言われます。ただし「70% は失敗する」は俗説です

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。

© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

1　組織論の系譜

0:05〜0:20（15 分）

成果物: 組織論の年表（2 枚。写真で持ち帰る）

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

効率と予測可能性の時代（1776〜1962）

年	人と主題	その時代の問題にどう答えたか
1776	Smith 分業	分業で熟練が進み、時間も節約できます（限界は市場の大きさ）。
1911	Taylor 科学的管理法	計画と実行を分け、計測で「唯一最善の方法」を探します。
1916 / 1922	Fayol 管理原則 / Weber 官僚制	階層・命令の一元化・規則・文書で、予測できる組織を作ります。
1962	Chandler 戦略と構造	多角化という戦略が、事業部制という構造を生みました。

組織の形は、その時代の問題を解くために生まれました

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

状況適合の時代（1961〜1973）

年	人	示したこと
1961	Burns & Stalker	安定した環境には機械的な組織、変化する環境には有機的な組織が合います。
1965	Woodward	生産技術が違えば、うまくいく構造（階層の数、部下の人数 = 統制の幅）も違います。
1967	Lawrence & Lorsch	環境が多様なほど分化が進み、強い統合も要ります。
1967	Thompson	相互依存には 3 つの型（共有型・順次型・相互型）があり、後の型ほど調整が重くなります。
1973	Galbraith	不確実性が高いほど、処理すべき情報が増えます。

唯一最善の組織はありません。環境と仕事の性質に合っているかで見ます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

ソフトウェアの世界から見えた 2 つの法則

Conway の法則（1968）

システムの構造は、それを作る組織のコミュニケーション構造を写します。

実証の例は 13 枚目で見ます（Nagappan ら 2008）。

Brooks の法則（1975）

遅れているプロジェクトに人を足すと、さらに遅れます。

人数 n	経路 n(n−1)/2
5 人	10 本
10 人	45 本
20 人	190 本

人と人の経路は、人数より速く増えます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

AI / DX ADAPTIVE LEADER®

2 勘の組織設計を、統計で確かめる

0:20〜0:35（15 分）

成果物: 数字を読む 5 つの確認

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。

© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

再編の成功率は 21% か、63% か

21%

2014 年の調査。再編を「成功した」と答えた幹部の割合（回答 2,063 名）

McKinsey 2014

63%

2025 年の調査。「目的の大半を達成し、業績が改善した」と答えた割合（経営者 約 2,000 名）

McKinsey 2025

どちらも回答者の自己申告です（調査の語は「再設計」）。成功率を語る時は、何年に、誰に、何を聞いた数字かを添えます。

確認 1: 自己申告か。同じ会社の調査でも、年と問いが違えば数字は動きます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。

© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

「部下は 5〜7 人まで」はどこから来たか

Graicunas（1933）の計算

部下が n 人の時の関係の数
$n(2^{n-1} + n - 1)$

部下	関係の数
5 人	100
6 人	222

これは計算で、実測のデータはありません。

Gallup の実測（2026 年公表）

米国では、管理職 1 人あたりの直属の部下が平均 12.1 人です（2025 年）。2013 年の初回の測定から約 50% 増えました。

Gallup は、部下の人数より、上司が部下と率直に話しているかのほうが重要だと書いています。

出典: Graicunas 1933 / Gallup 2026

確認 2: 実測か、計算か。「5〜7 人」の元は 1933 年の組合せの計算です

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

人数に「魔法の数」はあるか

78 件

人が増えると 1 人あたりの努力が減る「社会的手抜き」を確かめた研究の数（メタ分析）

Karau & Williams 1993

4〜520

「Dunbar 数 150」を推定し直した時の 95% 信頼区間（ベイズ推定。別の方法では 2〜336）

Lindenfors ら 2021

集団で作業すると 1 人あたりの努力が減ることは、78 件の研究で確かめられています。その大きさは、各人の貢献が評価できるかどうかで変わります。一方、「150 人」のような 1 つの数字は、区間を見ると頼りになりません。

確認 3: 信頼区間はどれだけ広いか。人数に「魔法の数」はありません

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。

© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

数字は正しくても、当てはまるとは限らない

チームの安定と生産性:「最大」60%

メンバーが入れ替わるチームは成績が低い、と Rally Software は報告しています。最も影響を受けるのは生産性で、差は「最大 60%」です。同じ報告の中に「相関は必ずしも因果を意味しない」という断りがあります。

「最大（up to）」は平均と違います。生産性の定義（完了したストーリーと不具合の数 ÷ チームの人数）も確かめます。

組織構造の指標で不具合を予測

適合率 86.2%、再現率 84.0% で、コードの指標より正確でした（Nagappan ら 2008）。

対象は Windows Vista という 1 つの製品です。ほかの組織で同じ精度が出るとは限りません。

出典: Rally Software「The Impact of Agile. Quantified.」/ Nagappan, Murphy & Basili 2008

確認 4 と 5: 相関か因果か、「最大」か平均か。当てはめる前に、対象と件数を確かめます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

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

数字を見たら、この 5 つを順に確かめます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。

© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

クイズ（2 問から 1 問を選び、隣の人と 2 分）

Q1.「朝会を毎日開くチームは、不具合が最大 40% 少ない。だから、うちも毎日開けば 40% 減る」
この推論のどこが危ないでしょうか。

Q2.「再編した部署の 8 割が『うまくいった』と答えた」
この数字だけで再編の効果を判断できるでしょうか。足りない情報は何ですか。

2 問とも、数字は架空の例です。答えは 1 つではありません。

確かめずに選んだ打ち手は、的を外しやすくなります。次の章で、同じ問題が戻る構造を描きます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

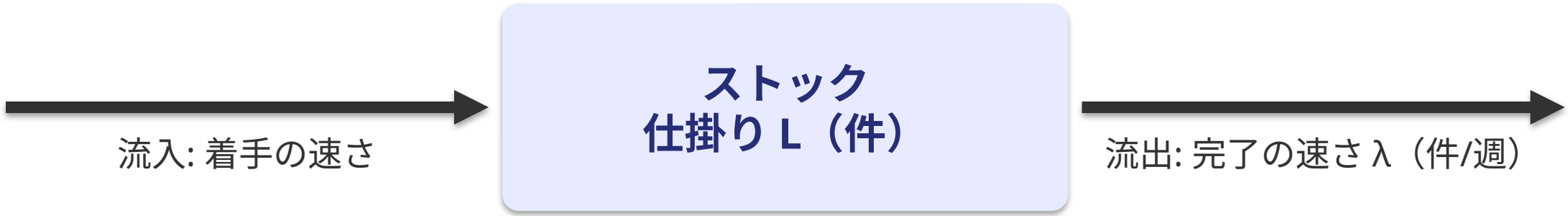
3 システム思考と原型

0:35〜0:55（20 分）

成果物: 記法・原型 3 つ・介入点（早見表 1 枚）

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

ストックとフロー（仕掛りを「たまる物」として見る）



Little の法則　$L = \lambda \times W$

平均の仕掛り L = 完了の速さ λ × 平均のリードタイム W（長い期間の平均で成り立ちます）。
例: 仕掛りが 30 件で、1 週間に 10 件完了するなら、平均のリードタイムは 3 週間です。

出典: Meadows『世界はシステムで動く』（ストックとフロー）/ Little 1961。例の数字は架空の値です。

着手を増やしても、完了の速さが同じなら、リードタイムが延びるだけです

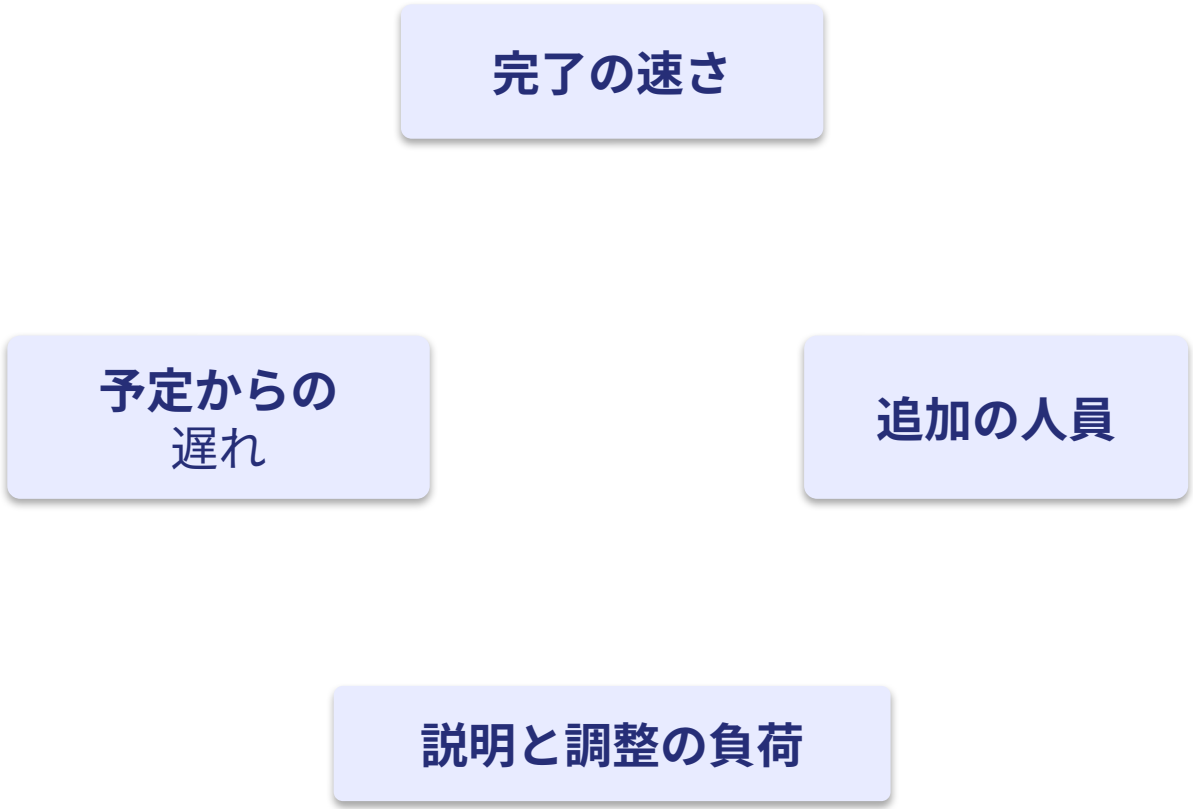
この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

因果関係ループ図（CLD）の記法とケース

矢印 X → Y に付く印（LeSS の記法）

- 印なし: X が増えると、Y も増えます。
- O が付く: X が増えると、Y は減ります。
- ‖（遅延）が付く: 効くまでに時間がかかります。

ケース: 公開日に間に合いそうにないので、ほかのチームから人を移しました。移った人が仕事に慣れるまでには時間がかかります。元のメンバーは説明と調整に追われ、公開日はさらに遠のきました。
問い（描く時間 2 分）: 右の 4 つを矢印でつなぎ、O と ‖ を付け、2 つのループが R か B かを書きます。



O が偶数個のループは R（自己強化型ループ）、奇数個のループは B（バランス型ループ）です

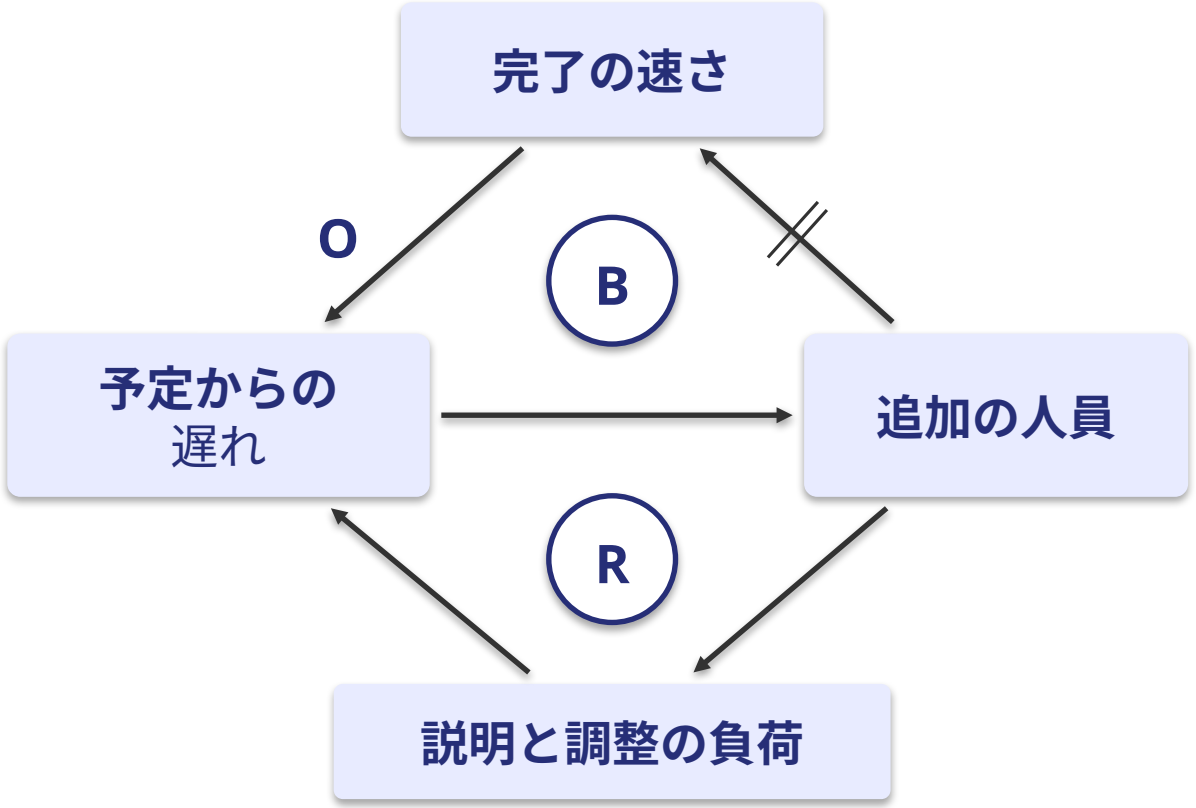
この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

Brooks の法則を因果関係ループ図で読む

■上のループは B です（O が 1 個）。人を足すと完了の速さが上がり、予定からの遅れが減ります。ただし、速さが上がるまでに時間がかかります（‖）。

■下のループは R です（O が 0 個）。人を足すと、説明と調整の負荷がすぐに増え、予定からの遅れが増えます。

■負荷が増える R はすぐに効き、完了の速さが上がる B は時間がかかります。そのため、人を足した直後は、さらに遅れます。



人を足すと、すぐに効くループと、効くまでに時間がかかるループが同時に動きます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

原型: うまくいかない解決策（Fixes That Fail）

打ち手
再編の回数

問題の症状
部署間の摩擦

意図しない結果
新しい境界での調整

ケース

部署の間で摩擦が増え、業績が伸びなくなりました。組織を再編すると、摩擦はいったん減りました。1 年後、新しい部署の境界で調整が増え、摩擦がまた大きくなりました。また再編の話が出ています。
問い（描く時間 1.5 分）: 矢印と O と ‖ を描き、ループごとに R か B かを書きます。

出典: Kim『Systems Archetypes I』/ The Systems Thinker。ケースと図は今回のために作りました。

見分け方: 効いたはずの打ち手のあと、時間がたつと、同じ問題が大きくなって戻ります

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

原型: 問題のすり替わり（Shifting the Burden）

対症療法
熟練者が直す回数

問題の症状
復旧にかかる時間

副作用
ほかの人が学ぶ機会

根本の解決
直せる人を増やす取り組み

ケース

復旧が遅れるたびに同じ熟練者を呼び、復旧は速くなりました。熟練者が直すほど、ほかの人が学ぶ機会は減り、直せる人を増やす取り組みは進みません。遅れが続くので育成の話も出ましたが、直せる人が育ち、復旧が速くなるまでには数か月かかります。
問い（描く時間 2 分）: 矢印と O と ‖ を描き、ループごとに R か B かを書きます。

出典: Kim『Systems Archetypes I』/ The Systems Thinker。ケースと図は今回のために作りました。

見分け方: 対症療法が増え続け、根本の解決をする力が落ちていきます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

原型: 成長の限界（Limits to Success）



ケース

期日どおりに届けてきたので評判が上がり、依頼が増えました。チームは手が空いていたので着手する仕事を増やし、はじめは届く成果も増えました。数か月後、完了の速さが上限に達し、仕掛りがたまってリードタイムが延び、期日どおりに届く成果が減りました。
問い（描く時間 2 分）: 矢印と O と ‖ を描き、ループごとに R か B かを書きます。

出典: Kim『Systems Archetypes I』/ The Systems Thinker。ケースと図は今回のために作りました。

見分け方: 伸びていたのに、ある所から、押しても伸びなくなります

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

Meadows の 12 の介入点

効果が小さい（多くの人が最初に触る所）

12	定数・パラメータ・数値
11	緩衝（バッファ）の大きさ
10	ストックとフローの物理的な構造
9	遅延の長さ
8	バランス型ループの強さ
7	自己強化型ループの強さ

効果が大きい（触りにくい所）

6	情報の流れの構造
5	システムの規則（誘因・罰・制約）
4	構造を足し、変え、自ら組み直す力
3	システムの目標
2	パラダイム（考え方の前提）
1	パラダイムを超える力

組織での例（登壇者による割り当て）：人数・予算 = 12 / 承認待ちの長さ = 9 / 誰が何を見られるか = 6 / 評価の規則 = 5 / 目標 = 3。出典: Meadows 1999（訳は登壇者）

効果が大きいのは、情報の流れ・規則・目標のように、触りにくい所です

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

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

- 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

介入点は、番号が小さいほど効果が大きくなります。同じ表が手元資料にあります

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

4 ミニワーク（原型と介入点）

0:55〜1:15（20 分）

成果物: 卓で描いた因果関係ループ図 1 枚

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。

© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

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。

使う物: 描く紙（A4 の白紙、卓に 1 枚）と手元資料

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

場面（3 つとも架空です）

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。

1 つ選び、まず変数を書き出します

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

読み解きの一例（答えは 1 つではありません）

場面	原型の一例	ループの読み	介入点の一例
1	成長の限界	始めるチームが増えるほど、1 チームに付き添える時間が減ります（限界は教える人の時間）。	5: 規則。同時に始めるチームの数に上限を置きます。
2	問題のすり替わり	調整役が効くほど、チーム同士が直接話す力が落ちます。	6: 情報の流れ。チーム同士が直接見える場を作ります。
3	うまくいかない解決策	承認を足すほど、1 回の変更が大きくなり、障害の影響が大きくなります。	9: 遅延の長さ。変更を小さく、早く出します。

卓の答えがこれと違っても、ループの読みが通っていれば十分です

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

5 今日やらなかったこと、この先

1:15〜1:30（15 分）

成果物: 自分で続けるための入口

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

自分で続けるための入口

今日の道具	続きを学ぶ入口
数字を読む 5 つの確認	参考文献リストの一次資料（5 つの確認の練習用）
因果関係ループ図・原型	Senge『学習する組織』/ Meadows『世界はシステムで動く』/ LeSS の原則「システム思考」（less.works）
介入点	Meadows「Leverage Points」（donellameadows.org で全文を公開）
今日やらなかった枠組み	Galbraith の Star Model™（jaygalbraith.com）/ Org Topologies™（orgtopologies.com）

本と公式サイトの URL は、adaptiveness.org で公開する参考文献リストに載せます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

もう一度、今日の問い

組織を変えたのに、同じ問題が戻ってくるのは、なぜでしょうか。

1 分: 自分の答えを 1 文で書きます。
1 分: 隣の人と見せ合います。

使う物: 各自のメモ用紙やノート

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

Key Takeaways

- 形: 唯一最善の組織はありません。問題が変わると、前の問題に合わせた形が足かせになります。
- 数字: 根拠にする数字は、5 つの確認で読みます。確かめずに選んだ打ち手は、的を外しやすくなります。
- 構造: すぐに効く打ち手を選ぶと、時間がたってから同じ問題が戻ってきます。人を替える前に、因果関係ループ図で構造を描きます。
- 介入点: 人数や予算より先に、番号の小さい介入点（情報の流れ・規則・目標）から探します。

次の一手: 来週、同僚 2 人と 15 分で、問題を 1 つ因果関係ループ図に描きます（ループ 1 つと ‖ 1 つ）

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

References 1/3（組織論）

- Smith 1776『国富論』/ Taylor 1911『科学的管理法』/ Fayol 1916 / Weber 1922 / Chandler 1962『組織は戦略に従う』
- Burns & Stalker 1961 / Woodward 1965 / Lawrence & Lorsch 1967 / Thompson 1967 / Galbraith 1973
- Conway 1968「How Do Committees Invent?」/ Brooks 1975『人月の神話』
- Bain & Company 2011「What do successful reorganizers know?」bain.com / Hughes 2011, J. Change Management 11(4), doi:10.1080/14697017.2011.630506

全文献の URL は、adaptiveness.org で公開する参考文献リストに載せます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。

© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

References 2/3（統計）

- McKinsey 2014「The secrets of successful organizational redesigns」/ McKinsey 2025「The new rules for getting your operating model redesign right」mckinsey.com
- Graicunas 1933（Gulick & Urwick 1937 に再録）/ Gallup 2026「Span of control」gallup.com
- Karau & Williams 1993, JPSP 65(4), doi:10.1037/0022-3514.65.4.681 / Lindenfors ら 2021, Biology Letters 17(5), doi:10.1098/rsbl.2021.0158
- Rally Software「The Impact of Agile. Quantified.」（Broadcom が公開）/ Nagappan, Murphy & Basili 2008, ICSE, doi:10.1145/1368088.1368160

全文献の URL は、adaptiveness.org で公開する参考文献リストに載せます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。

© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

References 3/3（システム思考）

- Meadows 1999「Leverage Points」donellameadows.org / Meadows『世界はシステムで動く』英治出版 2015
- Kim『Systems Archetypes I』Pegasus Communications / The Systems Thinker（thesystemsthinker.com）
- Senge『学習する組織』英治出版 2011（原著 The Fifth Discipline）
- less.works「システム思考」（LeSS の原則、日本語版）/ Little 1961, Operations Research 9(3), doi:10.1287/opre.9.3.383

全文献の URL は、adaptiveness.org で公開する参考文献リストに載せます

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。

© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association

ご案内と Contact

- 今日は、組織で何が起きているかを読む道具を扱いました。自社の組織に当てて、どこから変えるかを決めるワークショップがあります。ご相談は adaptiveness.org の「ご相談・ご予約」からどうぞ。
- AI/DX Adaptive Leader® は、一般社団法人Adaptiveness の認定プログラムです（adaptiveness.org/ja/program/、adaptiveness.org/ja/certification/）。コースの 1 つが SYSTEMS THINKING です。サイトの説明は「複雑な問題の本質を見抜き、全体最適を導くための思考法」です。
- 参考文献リスト（全 URL つき）とこの資料は、右下の QR の頁で公開します: adaptiveness.org/ja/resources/community/less_morning/
- 続きの議論は、LeSS' Morning のコミュニティでできます。

一般社団法人Adaptiveness　https://www.adaptiveness.org/
〒103-0004 東京都中央区東日本橋3-9-15 グラニート丸紙ビル 4F

この資料は、閲覧と、出典を示した引用ができます。転載・改変・再配布をご希望の際は、事前にご相談ください。
© 2026 Adaptiveness, General Incorporated Association