

能力主義からタレンティズムへの転換

エンジニアを惑わす「能力」の虚構

自己紹介：河路裕司



- 1990 メガバンク系のシステム開発会社にてアプリエンジニア、プロジェクトマネージャ
- 2003 トヨタシステムズへ転職、大規模プロジェクトのプロジェクトマネージャを歴任
- 2016 組織PMOとして若手・中堅PMの指導・PM標準の整備、炎上プロジェクトの火消し
- 2017 アジャイルプロジェクトにスクラムマスターとして初参画
- 2019 組織内のアジャイル推進とアジャイルコーチ・組織PMO、また組織内に職種別CoE組成企画
- 2021 全社アジャイル推進、アジャイルコーチ、PMO
- 2024 同社の人材育成部門にて、ITエンジニアの専門性認定制度、職種別社内コミュニティを推進



◆メールアドレス
h-kawaji@toyotasystems.com

- ◆資格
- ・IPA：基本・応用情報処理、情報処理安全確保支援士、プロジェクトマネージャ
 - ・情報処理学会：CITP（プロジェクトマネージャ）
 - ・その他：PMP、CMS

人物が大きいというリーダー像

「人物が大きい」という東洋的な将帥の考え方

- ✓ 明治も終わったあるときに、ある外務大臣の私的な宴席で、明治の人物論が出た
- ✓ 「人物が大きいという点では、大山巖が最大だ」と出席者の一人が言った
- ✓ 「いや同じ薩摩人なら西郷従道のほうが、大山の五倍も大きかった」と他の人が言ったところ、出席者の誰からも異論が出なかった
- ✓ ところがある人が、「その従道も、兄の隆盛に比べると月の前の星だった」と言った
- ✓ それを聞いた一座の人々は、西郷隆盛という人物の巨大さを想像するのに、気が遠くなる思いがした
- ✓ この感覚こそが、「日本のリーダー」の典型像
- ✓ 明治時代以降、この考え方が受け継がれていった



引用元：近代日本人の肖像「西郷隆盛」「西郷従道」
(<https://www.ndl.go.jp/portrait/datas/85/>)



引用元：GLOBE「大山巖はなぜ理想のリーダーなのか」
(<https://globe.asahi.com/article/14850460>)

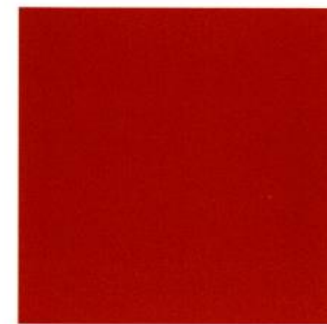
「タテ社会の人間関係」 単一社会の理論

仕事への能力はかえってマイナスに

- ✓ 日本の組織構造を分析した、超大ベストセラー「タテ社会の人間関係」中根千枝著
- ✓ 「日本組織の上・下関係の特質は「稟議制」というものによく現れている」
- ✓ 「これを十分活用すれば、上に立つものはバカでもいいことになる」
- ✓ 「ふさわしくない人でも、リーダーとしてやっていけるという現象は、リーダーの資格が能力でないことを立証している」
- ✓ 「能力より、人間に対する理解力・包容力が、日本社会におけるリーダーの資格である」
- ✓ 「タテの人間関係を前提とするから、リーダーはその頂点に限られる。この意味で日本は老人天国である」
- ✓ 「能力の優れた若者・中年者にとって、まことに遺憾なメカニズムである」
- ✓ 「日本人のリーダーの像はナポレオンのものではなく、あくまで大石内蔵助的なのものである」

✓ **50年以上前に指摘され、みんなが問題だと思った状況がいまだに続いている**

タテ社会の人間関係
単一社会の理論
中根千枝



講談社現代新書
0105

経団連、この恐るべき同質集団



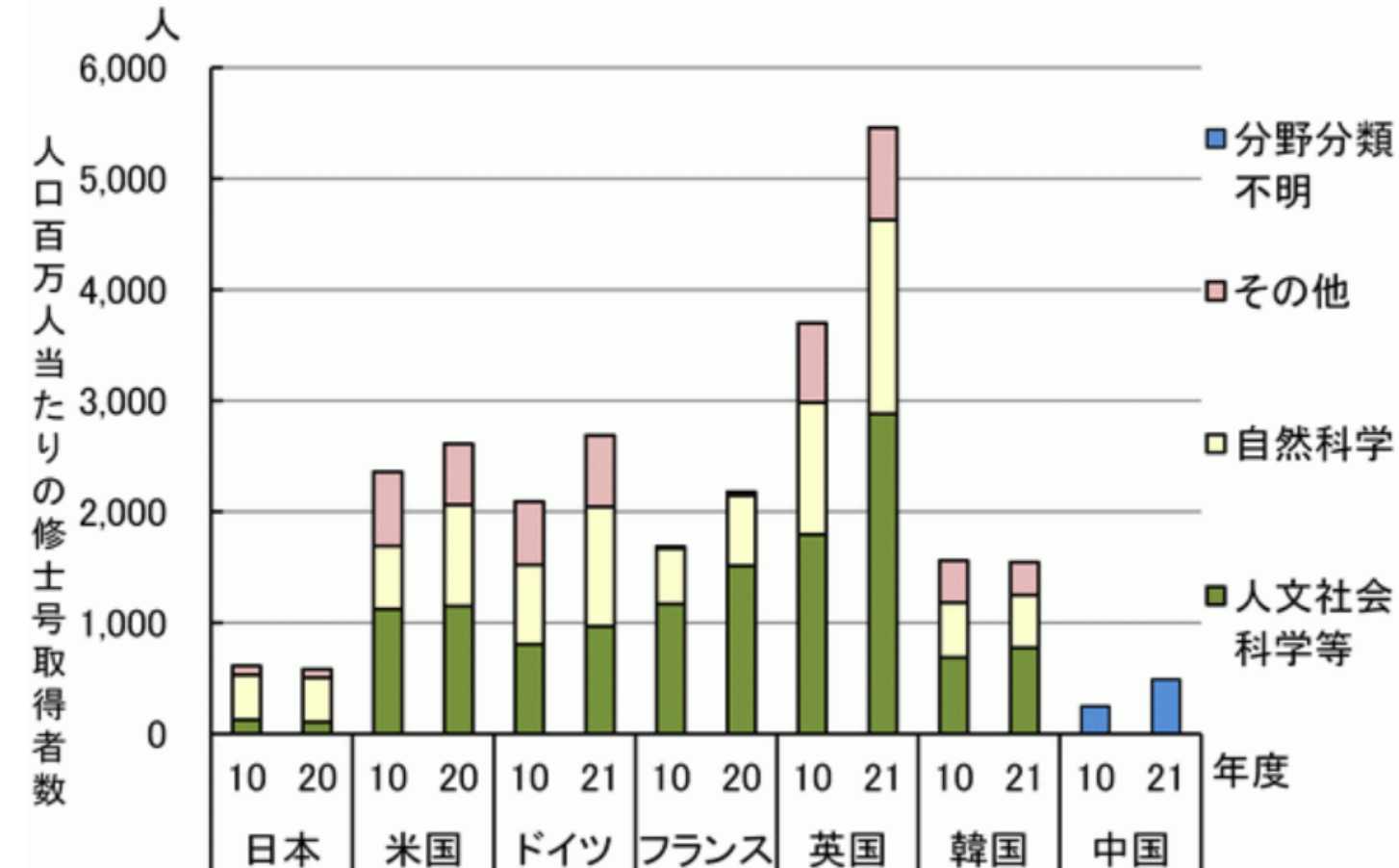
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO31995500Q8A620C1X12000/>

日本経済新聞記事「経団連、この恐るべき同質集団」より

- ✓ 日経記事「経団連、この恐るべき同質集団」
- ✓ 「年功序列、終身雇用、生え抜きという日本の大企業システムにどっぷりつかった」「12人が東大、一橋大が3人、京大、横浜国大、慶応大、早稲田が各一人」と報じた
- ✓ 記事は大学名は詳細に報じているが、しかし、学部や専攻については何も記していない
- ✓ この記事について、社会学者の小熊英二が指摘
- ✓ **経営者の“同質性”を問題視して記事にするマスコミすら、その専門性についてはあまり関心がない**
- ✓ **なぜこうなるのか、そこにどういう原理が働いているのか？**
- ✓ **ここに日本の問題の本質がある**

適応性と協調性はあるが、低学歴な国

【図表3-4-2】 人口100万人当たりの修士号取得者数の国際比較



出典：科学技術・学術政策研究所「科学技術指標 人口100万人当たりの修士号取得者数」
(https://www.nistep.go.jp/sti_indicator/2023/RM328_34.html)

- ✓ 小熊英二は「日本は1980年代までは相対的に高学歴だったが、現在は低学歴な国になりつつある」「どの大学の入試に通過したか、は重視されても大学で何を学んだかは評価されない」と指摘する
- ✓ 海老原嗣生は「日本企業は「地頭」「要領」「地道に学習する力」さえあれば、うまく適応できると期待できる、と思うらしい」
- ✓ この原始的な考え方が有効だったのは1980年代まで
- ✓ 新卒社員に、OJTでスキルを培うやり方で、日本の製造業が世界の頂点になった時代はとくに終わりを告げた
- ✓ 逆に、高度専門性を必要とするIT分野などでは、このやり方は不利に働く
- ✓ 日本のやり方では、**適応性や協調性は十分にあるにしても、高度な専門性を発達させるのは難しい**

日本の「能力主義」とは何なのか？

経産省「未来人材ビジョン」～これから必要な“能力”はこれです！……

- ✓ 2022年5月に経済産業省は今後取り組むべき具体策として、「未来人材ビジョン」を発表
- ✓ その中では、必要な「能力」を56個も挙げ、かつ30年後のトップ10「能力」まで掲載
- ✓ しかし、具体的な要件はなく、曖昧でそれっぽい言葉

先行研究における「意識・行動面を含めた仕事に必要な能力等」は、

56項目から成る人の能力等の全体が整理されたものである。

意識、行動面	ビジネスカ	スキル	知識
意欲・積極性	情報収集	基盤スキル	科学・技術
自発性	状況変化の把握	学習スキル	化学・生物学
ねばり強さ	的確な予測	数理スキル	芸術・人文
向上心・探究心	的確な決定	言語スキル：文章	医療・保健
責任感・まじめさ	問題発見力	言語スキル：口頭	ビジネス・経営
信頼感・誠実さ	ビジネス創造	テクニカルスキル	外国語
人に好かれること	革新性	ヒューマンスキル	土木・建築
リーダーシップ	戦略性	コンピュータスキル	警備・保安
協調性	客観視	モノ等管理スキル	
柔軟性	説明力	資金管理スキル	
注意深さ・ミスがないこと	交渉力	段取りのスキル	
スピード			
社会常識・マナー	基礎的機能	その他	
身だしなみ・清潔感	基本機能	仕事に関係する人脈	
体力・スタミナ	知的機能	資金力	
ストレス耐性	感覚機能	仕事に関係する免許・資格	
社会人、職業人としての自覚	運動機能	現在の仕事に特有な知識や経験	
現在の職業に特有の態度・行動			

現在は「注意深さ・ミスがないこと」、「責任感・まじめさ」が重視されるが、

将来は「問題発見力」、「的確な予測」、「革新性」が一層求められる。

56の能力等に対する需要

2015年		2050年	
注意深さ・ミスがないこと	1.14	問題発見力	1.52
責任感・まじめさ	1.13	的確な予測	1.25
信頼感・誠実さ	1.12	革新性※	1.19
基本機能（読み、書き、計算、等）	1.11	的確な決定	1.12
スピード	1.10	情報収集	1.11
柔軟性	1.10	客観視	1.11
社会常識・マナー	1.10	コンピュータスキル	1.09
粘り強さ	1.09	言語スキル：口頭	1.08
基盤スキル※	1.09	科学・技術	1.07
意欲積極性	1.09	柔軟性	1.07
⋮	⋮	⋮	⋮

※基盤スキル：広く様々なことを、正確に、早くできるスキル

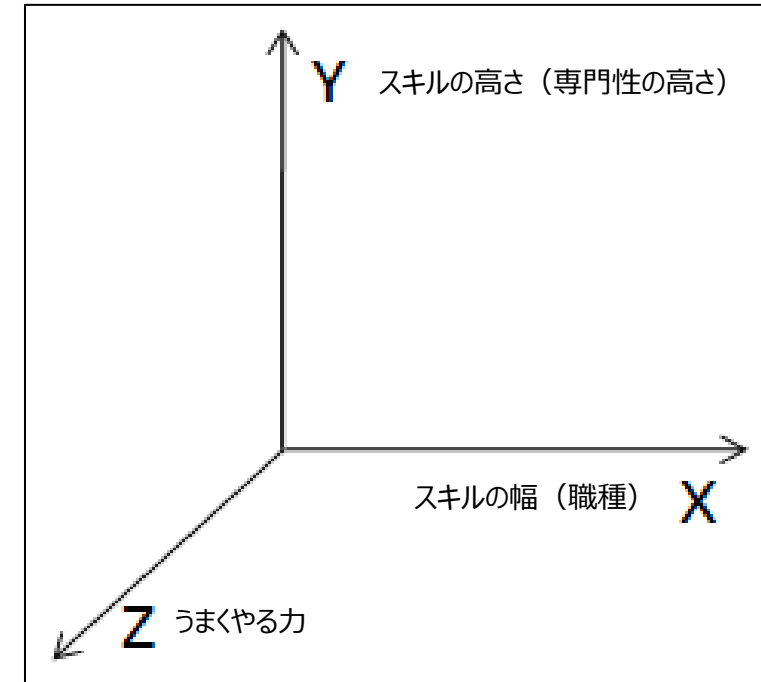
※革新性：新たなモノ、サービス、方法等を作り出す能力

（注） 各職種で求められるスキル・能力の需要度を表す係数は、56項目の平均が1.0、標準偏差が0.1になるように調整している。
（出所） 2015年は労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究Ⅱ」、2050年は同研究に加えて、World Economic Forum “The future of jobs report 2020”, Hasan Bakhshi et al., “The future of skills: Employment in 2030”等を基に、経済産業省が能力等の需要の伸びを推計。

リスキリングは経営課題

日本企業が「スキルの明確化」ができないのはなぜか？

- ✓ 「スキルがあってもそれを発揮できないようではだめだ」という発言が出てくることがある
- ✓ パーソル研究所 小林佑児氏が、この「スキルと仕事の関係」を明確に分析した
- ✓ X軸はスキルの幅（経理、人事、営業、プロジェクトマネージャー、アーキテクト、などの職種）
- ✓ Y軸はスキルの高さ。この高さを測るための物差しが「資格」
- ✓ しかし日本企業はもう一つの軸を重要視する。これを「うまくやる力」と名付けZ軸とする
- ✓ 「うまくやる力」は昔から膨大に提示されている。コミュニケーション力、協調性、人間力、社会人基礎力、問題解決力、コンピテンシー……
- ✓ 「うまくやる力」の最大の問題点は、物差しがなく、測定不能なこと
- ✓ なんとなく「そうだよね、そうした力はあった方がよい」「大事だよね」という納得感以上のものを与えてくれない



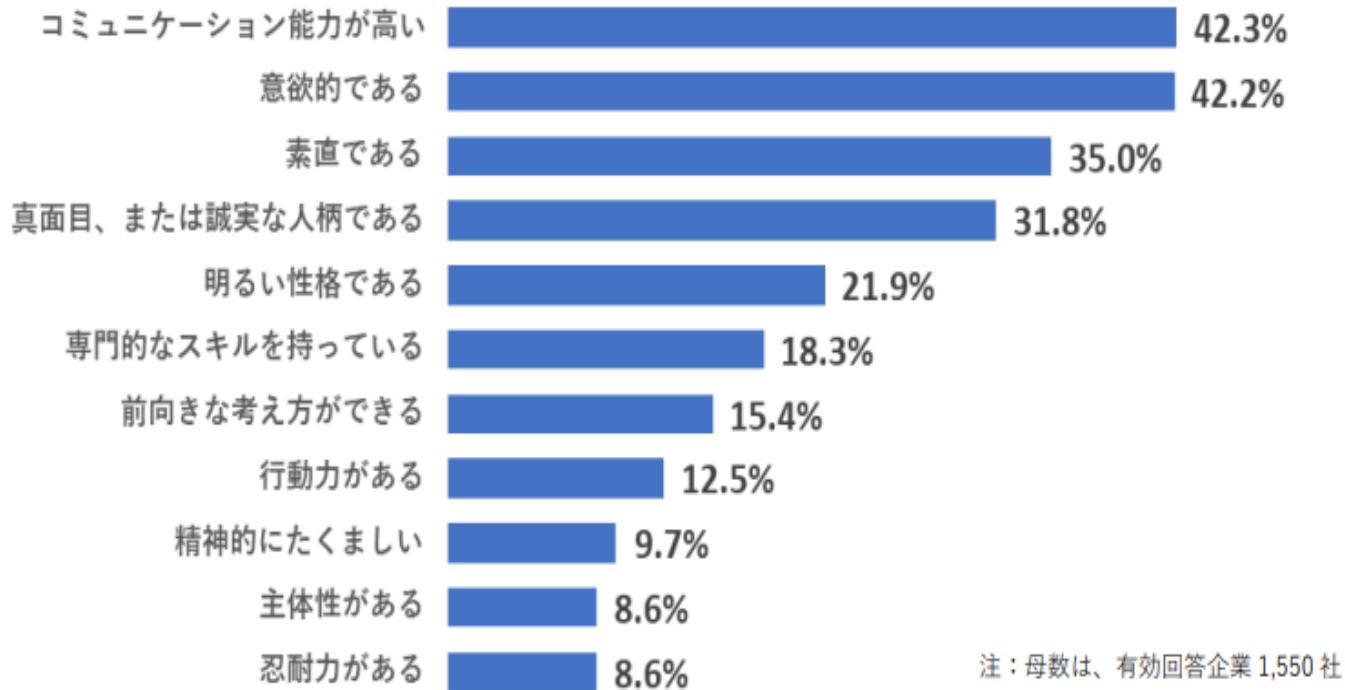
出典：「リスキリングは経営課題」 パーソル研究所 小林佑児著

※ 「うまくやる力」の代表例

コミュニケーション力、協調性、人間力、社会人基礎力、問題解決力、コンピテンシー、知恵、エンプロイアビリティ、学士力、就業力、ジェネリック・スキル、人生100年時代の社会人基礎力……

「職能主義」をリスキリングできない日本の人事

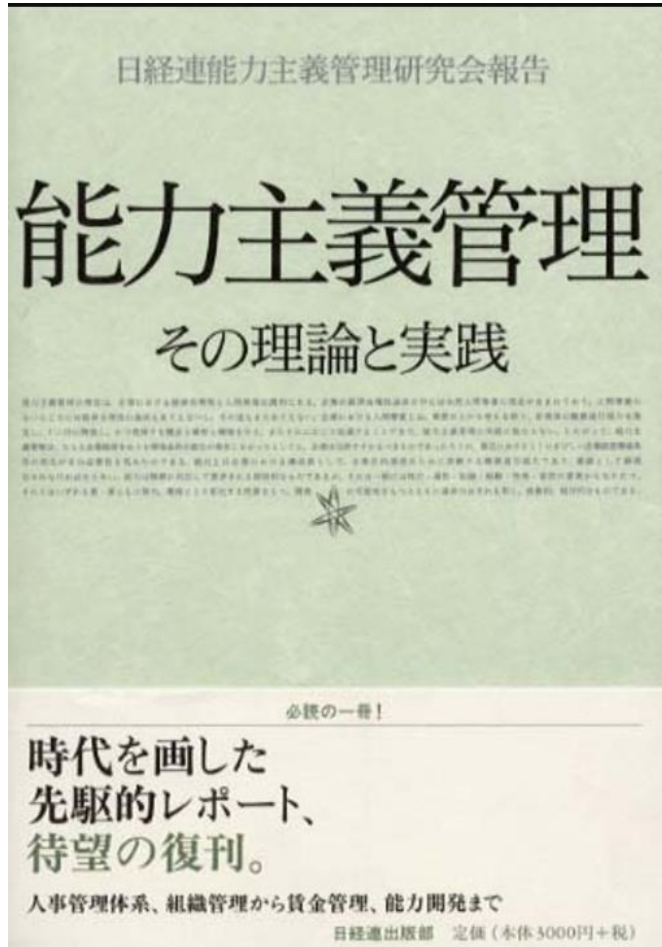
求める人材像 ～上位 10 項目～（複数回答、3 つまで）



出典：帝国データバンク「企業が求める人材像アンケート」
(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p220905.html>)

- ✓ 日本の人事はこの「うまくやる力」をずっと重要視し続けてきた
- ✓ 日本企業が「求める人材」は、長年「コミュニケーション能力」の一人勝ち
- ✓ 採用面接官が「最終的には一緒に働きたいと思うかどうかだ！」などと臆面もなく言い放ってしまう
- ✓ この考えの背景には、1970年代以来、日本企業がとってきた「職能主義」の人材マネジメントがある
- ✓ この「**職能**」こそが「**うまくやる力**」
- ✓ 具体的なジョブや専門スキルと紐づかない、**抽象的な能力**
- ✓ 小林氏は「日本企業のリスキリングには、**この曖昧模糊とした「うまくやるスキル」、「能力」の問題が亡霊のように常に付きまう**」と述べる

「能力主義管理」－その理論と実践



- ✓ 1969年に日本経営者団体連盟から発刊された「能力主義管理」
- ✓ 日本の人事を変えたと評される、この名著に「日本流の能力主義管理」とは何か？が定義されている
- ✓ 『能力とは企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する「職務遂行能力」である』
- ✓ 『「身分的差別」と「学歴・年功」によらない、従業員個々の現在の能力を重視』
- ✓ 『「誰もが階段を上げれる社会」を実現』
- ✓ 『職務遂行能力というスケール（物差し）一本でホワイトカラーを処遇』
- ✓ 1970年代、職務給が普及しない日本企業に、明確な回答を与え、また**当時、日本企業が求めているジェネラリストの育成にマッチ**したものとして脚光を浴びた
- ✓ しかし、当時においても、年功序列と終身雇用を取り込んだ「日本的」なものとならざるをえず、矛盾を含有している

出典：HRmics 第2号

(http://www.nitchmo.biz/hrmics_2/HTML5/pc.html#/page/46)

「職能資格制度」 50年以上前の制度がいまだ多くの企業に残る

改訂5版

日本型成果主義の基盤

職能資格制度

～ その再点検・整備・リニューアル方策 ～

楠田 丘 著



経営書院

- ✓ 「能力主義管理」の5年後、日本の人事制度を決定づける書籍「職能資格制度」が発刊
- ✓ 人の能力を相対的に評価する基準をとり揃え、「職能資格制度」として明示した
- ✓ それまでも、欧州では人の専門能力に基準を設け、それにより給与を決める制度が存在
- ✓ ただし、それは、ギルドに端を発する職種別労働組合による、企業横断の専門能力に基づくもの
- ✓ これと日本の「職能資格制度」は根本的に異なる
- ✓ 日本の「職能資格制度」は社内で人間として成長していくことと、職務に必要な能力の双方を評価
- ✓ これは、その企業内で管理者、最終的に経営者になるための体系でもある
- ✓ 企業内で共通性を持たせることができ、異動しやすい仕組みとなった
- ✓ **しかし、企業ごとの、あうんの呼吸で育てるため、培われた技能はその企業固有の特殊な熟練となってしまう**
- ✓ **人間としての成長の評価などが、本来の意味でできるはずはなく、曖昧で主観的・恣意的なものになる**

パラダイム転換する

タレンティズム（才能主義）への転換

すでに、才能ある人材が、もっとも重要となるタレンティズムの時代に移行している

- ✓ 世界経済フォーラムの設立者のクラウス・シュワブ教授は「これから資本主義は、社会はどうなりますか？」という質問にこう答えている
- ✓ 「いまや、成功を導くのはイノベーションを起こす才能だ」
- ✓ 「才能ある人材が、最も重要となる **才能主義（タレンティズム）の時代**にすでに移行している」
- ✓ 「成功の鍵は、タレントに変わる。世界は“資本主義からタレンティズムへの転換期”を迎えている」



引用元：DIAMOND online (https://office.tokyu-land.co.jp/workplace/WORKPLACE_feature-article_t02.html)

才能ってなに？

才能とは「高度専門性」にある

「タレント（才能）」とは、地頭の良さではない

#	国	平均IQ
1.	台湾	116.07
2.	日本	112.69
3.	ハンガリー	111.42
4.	韓国	111.36
5.	イラン	111.33
6.	香港	111.01
7.	セルビア	110.09
8.	イタリア	110.87
9.	ベトナム	109.37
10.	フィンランド	109.02

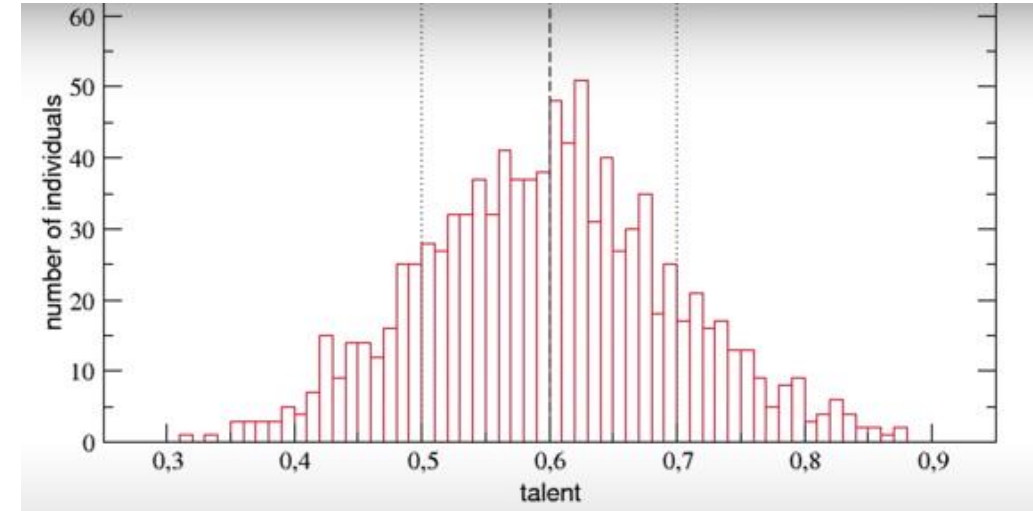
引用元：ReseMom「Worldwide IQ Test」
(<https://resemom.jp/article/2022/05/16/67016.html>)

- ✓ 2022年のIQ テストランキング、1位は台湾、2位は日本、3位はハンガリー
- ✓ こうした「一般知能」の数値を比較すると、日本はとびぬけて高い
- ✓ 知能とは何か？ …「知能の定義とは“知能テストが測ったもの”である」
- ✓ 「教師などが“賢い子供”と見做す特徴（＝一般知能）を効率的に検出するテスト」
- ✓ 産業革命以降、人類は「知識社会」という過去に体験したことがない世界を生きている
- ✓ そこでは「一般知能」という狩猟採集時代はもちろん、中世ですら大して重要視されなかった“能力”によって人生が大きく左右されることとなった
- ✓ 知能テストは、このような「知識社会」への適応度を計測する
- ✓ ところが、現代社会は、そこから更にとてつもなく複雑になった
- ✓ 社会が高度化すればするほど、仕事の知的スペックもさらに上がっていく
- ✓ 人はみな異なる個性と能力を持ち、それはある専門性に適するが、他方には適さない
- ✓ この多様性が知的スペックの「高度専門化」への適応を可能にする
- ✓ **現代社会におけるタレント（才能）は一般知能でなく、高度専門性にある**

成功と才能の関係

才能がある人が成功するわけではない

- ✓ 2022年に行われた経済学実験
- ✓ 「なぜ成功は、もっとも才能のある人ではなく、もっとも幸運な人に行くのか」
- ✓ 仮想都市には、1000人の国民が住む。みな同じ量の資産を持っている
- ✓ 才能は一人ひとりが異なる数値に設定されている（0.3～0.9の間で正規分布）
- ✓ 国民たちは半年ごとに3つのイベントをランダムに経験する
- ✓ 一つは「平和」。何も変わらない。この都市の国民の人生の多くはこのイベントを経験する。
- ✓ 二つ目は「幸運」。才能に応じて確率的に、その国民の資産を2倍にする。つまり才能が高いほどこのイベントで資産を倍増できる。
- ✓ 三つ目は「不幸」。才能に関係なく、その国民の資産を半減させる。
- ✓ 国民たちはこの条件で定年までの40年間を働く。40年後の彼らの資産はどうなったか

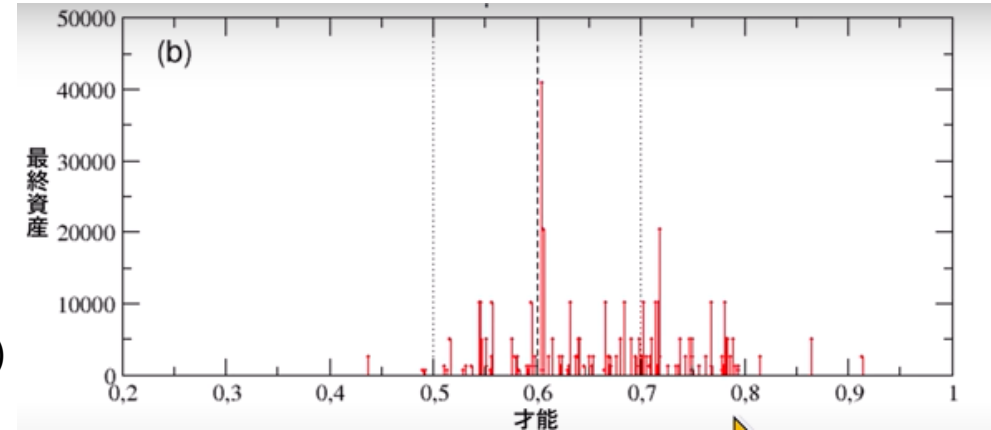


出典：アープラノート（[資本主義は才能のある人に不利である？](#)
- アープラノート (scrapbox.io)

大富豪は、平均よりほんの少し才能がある人

最も才能のある人は、いまだ社会に埋もれている

- 【結論①】 格差社会となった
- 【結論②】 一番才能のある人は、一番の大富豪にならない
- ✓ 一番の大富豪は何度やっても必ず「平均より少しだけ才能ある人間」（最多は：0.6）
- ✓ 平均的な才能の人間が最も多いから、最も幸運な人間はその中の誰かという確率論
- ✓ 成功者に才能がある、というのは、ほとんど単なる勘違い
- ✓ 成功者は、運が良かったから成功したのに、自分の力で成功したと錯覚。かつ、周りの人も成功者は才能があると錯覚
- ✓ **少なくとも、仕事で成果を上げた事実では、才能は計測できない。 才能を測るには、成果以外の方法が必要となる**
- ✓ 現実世界はさらに複雑で、うまくしゃべる力、権力欲、容姿、親の遺産などの要因がさらに「才能」を見えなくする
- ✓ 唯一の希望は、**最も才能ある人はいまだ社会に埋もれている、ということ**
- ✓ **つまり、適切な探し方をすれば、「いまだ埋もれている、最高の才能はを見つけることができる」**



出典：アープラノート
(資本主義は才能のある人に不利である？ - アープラノート
(scrapbox.io))

素人が素人考えでやっている

アウトカム至上主義が生産性を阻害する

現代のイノベーションは素人が何人集まっても生まれない

- ✓ 会社組織が「政治的な人」中心から「技術中心」へシフトするのが、日本再生につながる
- ✓ プログラミングを低レベルことと見做して外注し始めたのが、日本の大手SIer衰退の分岐点
- ✓ 人月商売の安直さを知って、日本企業の技術力は坂を転がるように衰退した
- ✓ 海外のテック企業のCEOがエンジニアなのは、それが意思決定に有効に働くことにある
- ✓ 「僕のマネージャーなんて、コーディングやらせたら絶対僕よりできる。その上もそのまた上も」
- ✓ 「日本では、上の人が、あんまりわかってないから、説得に時間がかかりトーク術がいる」
- ✓ 「アメリカでは、めんどくさい説明する必要がない」



コンテキスト・マネジメント

経営者やマネージャの重要な役割は、メンバーの専門性を発揮させることにある

- ✓ 組織は一人ではできないことを、成し遂げるための装置
- ✓ しかし、現代社会において、価値創造の主体は、自律的な“個人”に猛スピードでシフトしている
- ✓ よって、いかにして“個人”を妨げず、最大の能力を発揮できる“組織”にできるか、がポイントとなる
- ✓ 「戦略」が重要なのは、これまでと変わらないが、環境が激変する現代社会では「正しい戦略」の賞味期限は、ほんの数年前と比べてすら短くなっている
- ✓ そもそも「戦略」とは、単なる仮説にすぎない
- ✓ その仮説を策定し、実行して検証するのは「組織」である
- ✓ そのため、「戦略」は常に「組織」に制約される。
- ✓ 正しい「戦略」が仮に策定できたとしても、ある組織では成功し、ある組織は失敗する
- ✓ つまり、競争優位の源泉は「戦略」にあるのではなく、組織のプロセスにあり、組織の“コンテキスト”にある



引用元：コンテキスト・マネジメント 野田智義（光文社）
（<https://www.kobunsha.com/shelf/book/isbn/9784334100582>）

「専門スキル」を発揮するための、何らかの「能力」を個人に求めるのは、ごまかしでしかない

才能を発揮させる具体的手段

個人が獲得できる“スキル”には限界があるから、分業してコラボする

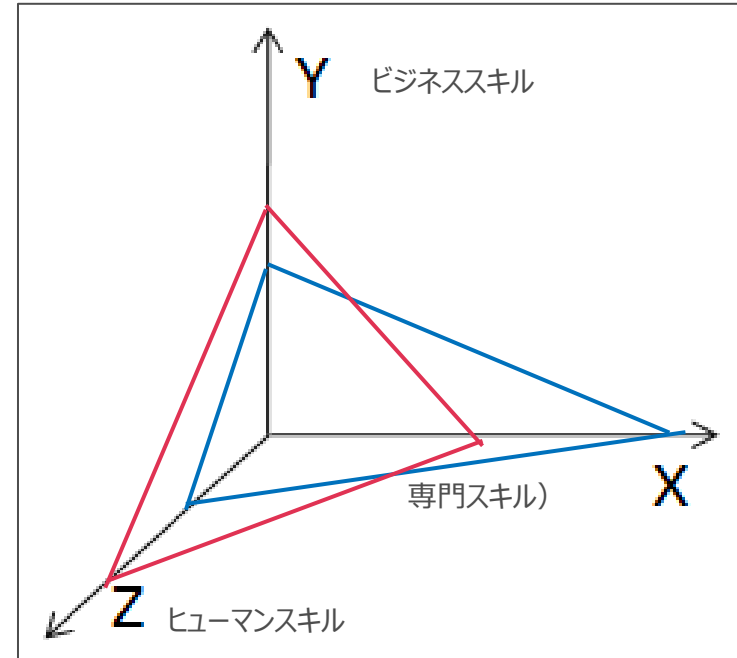
- “スキル”は一般的に「①専門スキル」「②ビジネススキル」「③ヒューマンスキル」の3つに分類される
- 産業革命以降、特に科学技術の発展に伴い、「専門スキル」はとてつもなく、複雑さを増した
- ジョブ型の欧米では「専門スキル」をキャリアの軸として、分業を進めることで現代社会の複雑化にうまく対応
- ただし、分業にはサイロ化や、チームの専門家たちが分断するリスクがある
- このリスクを低減して、分業をうまく行うための重要なキーとなる、「職種」が存在する**

①専門スキル	②ビジネススキル	③ヒューマンスキル
- プロジェクトマネジメント - コンサルタント - ビジネスアナリス - アジャイル - デザイン思考 - マーケティング - アーキテクチャ	- 金融業界 - 自動車業界 - 企業内業務 - 法令規制遵守 - ツールスキル - ビジネスモデル - 顧客関係/満足	- リーダーシップ - コミュニケーション - 交渉力 - 調整力 - 傾聴力 - 影響力 - 問題解決
企業横断スキル	主に企業固有スキル	主に企業横断スキル

日本は企業固有になりがち

日本では企業固有

日本では企業固有になりがち



欧米のPM

日本のPM

日本でイマイチ認知が進まない職種 「ビジネスアナリスト」

日本以外では「ビジネスアナリスト」が社内にたくさんいるのが当たり前

- ✓ 海外では社内に多くのビジネスアナリストが存在し、チームとして協業している
- ✓ 北米のビジネスアナリストは100万人以上
- ✓ **残念ながら日本ではビジネスアナリストの認知度が低い**
- ✓ 日本でもビジネスプロセスを考える人は存在するが、ビジネスアナリシスの専門性がないまま、他の仕事と兼業
- ✓ 要するに日本では、ビジネスアナリストとしての**体系的な専門性がない人が、経験に頼って（素人が素人考えで）やっている**

■ 世界100以上の国と地域で「ビジネスアナリスト」という職業が認知されている（※1）。

■ ビジネスアナリストが集まる場としては、ビジネスアナリシスの普及団体IIBAが有名。
（=International Institute of Business Analysis）
世界中に100か所以上の拠点と3万人近い会員をもつ国際的な組織で、世界最大級のビジネスアナリストコミュニティ（※2）。

※1: 2017年のIIBAサラーサーベイに回答を寄せた国の合計が111の国と地域

※2: ビジネスアナリシスの普及は米国PMI等、他団体でも行っている。

分業によるサイロ化、専門家の分断のリスクを低減

ビジネスアナリストがハブになる

- ビジネスアナリストのスキル構成は「ビジネススキル」と「ヒューマンスキル」
- ビジネスアナリストはこのスキル構成を使って、他の職種の専門家たちの橋渡し役となるハブ的な役割を行う
- プロダクトとビジネスをつなげる役割も持つ
- 分業により、開発チームの専門家達が分断するリスクを軽減し、ビジネス上のコラボレーションを促進する装置として、ビジネスアナリストが存在

ビジネスアナリストに求められるスキル（BABOK(v3)）

行動特性	分析的思考と問題解決	コミュニケーションのスキル
- 倫理 - 個人的アカウンタビリティ - 信頼感 - 仕事の整理と時間管理 - 適応力	- 創造的思考 - 意思決定 - 学習 - 問題解決 - システム思考 - 概念的思考 - ビジュアル思考	- 言語コミュニケーション - 非言語コミュニケーション - 文書コミュニケーション - 傾聴
人間関係のスキル	ビジネス知識	ツールとテクノロジー
- ファシリテーション - リーダーシップと影響力 - チームワーク - 交渉による衝突解消 - 教えるスキル	- ビジネス感覚 - 業界の知識 - 組織の知識 - ソリューション知識 - 方法論の知識	- オフィス生産性のツールとテクノロジー - ビジネスアナリシスのツールとテクノロジー - コミュニケーションのツールとテクノロジー

凡例

ソフトスキル

ハードスキル（技術スキル）

ビジネスアナリストによる支援の具体例（KDDI様）

The diagram compares two agile development frameworks. On the left, '一般的なアジャイル開発体制' (General Agile Development System) shows a 'スクラムチーム' (Scrum Team) with a 'プロダクトオーナー' (Product Owner) and a 'スクラムマスター' (Scrum Master). The Product Owner sends '要求' (Requirements) to the team and receives '成果物' (Deliverables). The Scrum Master provides '支援' (Support) to the team. A callout box notes: '大規模で複雑なシステム開発の場合、要求定義や優先順位付けが難しい' (In large-scale complex system development, requirement definition and prioritization are difficult). On the right, 'KDDIのアジャイル開発体制' (KDDI's Agile Development System) introduces a 'ビジネスアナリスト' (Business Analyst) as a central hub. The Business Analyst receives '要求' (Requirements) from the Product Owner and provides '支援' (Support) to the team. The team sends '成果物' (Deliverables) back to the Product Owner. A callout box notes: 'システムに対する要求の洗い出しやプロダクトバックログ作成などを支援する' (Supports requirement elicitation and product backlog creation). A small note at the bottom states: '図 KDDIのアジャイル開発体制の概要' (Figure: Overview of KDDI's Agile Development System).

出典：KDDIが独自のアジャイル体制を構築（日経XTECH20230217）
（<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00678/011200094/?P=3>）

引用元： CLOVERホームページより（<https://clover.lt-s.jp/2144/>）

新たな「坂の上の雲」へ ～ 新ジャポニズム宣言

日本人の本質は、「節操がなく飽きやすいイベント好き」 = 持続的変容性

- 人は適性がないことには一生懸命にはなれない
- だから、日本人の適性を知るのが重要になる
- 牛尾氏は「アメリカは新しいものの導入が早いイメージがあるが、体感的には早くない。むしろ日本のほうが早い」
- 「新しいテクノロジーが発表されたとき、日本では発表当日にすごいブログをアップしたり、すぐに試したりする」「アメリカではそんなノリはあまりない」
- 「ただ、日本では早く手をつけても、本格的な導入や研究に繋がらない」
- 「アメリカでは、みんなが少しずつやって早くないが研究していて、それがだんだん広まって、気がついたら「アメリカは早いな」ってなっている」
- 日本では色々な文化があつという間に取り入れられ、猫も杓子も参加するブームとなる
- ほとんどが使い捨てられ、いくつかは日本的に変容され取り入れられる
- 明治大学の小笠原泰教授は、これを「持続的変容性」と表現
- 「不思議を見れば、ひたすら、それを取り込み、その精緻化を通して日本化する」
- これは「マンガ」の制作現場のように「小集団」の「自己管理」チームに非常に向いている
- が、現在の日本の組織はうまくやる力と権力欲が強い人が命令する古臭いパラダイム
- 専門家たちの自己管理によるチームを工夫していくことが、新たな「坂の上の雲」となる



出典：STUDIO GIBULI「今月から、スタジオジブリ作品の場面写真の提供を開始します」
<https://www.ghibli.jp/info/013344/>

APPENDIX