答えがすぐに手に入る時代に
組織の考える力をどう育てるか

Agile Japan 2026

株式会社レッドジャーニー 瀬川晋平

自己紹介

瀬川 晋平 Shinpei Segawa

株式会社レッドジャーニー　代表取締役

略歴：

- バックエンドエンジニア
- インフラエンジニア
- システムディレクター、社員満足度推進室兼務
- 大手通信会社にてiOS・Androidアプリ開発ディレクター
- スクラムマスター
- アジャイルコーチ

資格：

高等学校教諭一種免許状（理科）

社外活動：

とある中学テニス部のボランティアテニスコーチ



どこまでいっても相手のことは
わかりえないということを自覚すること

みんな違って、みんないい

多様性

自分の「当たり前」が変わるということ

とある中学生の体験前と体験後

みんな違って、みんないい

スローガンとしての理解

どこまでいっても相手のことは
わかりえないということを自覚すること

頭だけでなく

体感を伴った新しい理解

出典：福島　創太 学びをつくる問いと対話のデザイン https://www.gakubunsha.com/book/b657490.html

自分の「当たり前」が変わるということ

とある中学生の体験前と体験後

他者との対話や活動

みんな違って、みんないい

スローガンとしての理解

どこまでいっても相手のことは
わかりえないということを自覚すること

頭だけでなく

体感を伴った新しい理解

自分の「当たり前」が変わるということ

学びとは

- 新しい知識を得ること
- できることを増やすこと

自分の「当たり前」が変わるということ

学びとは

- 新しい知識を得ること
- できることを増やすこと

だけでなく

- 当たり前だったことの意味が変わること
- 自分のものの見方が変わる
- 同じ出来事を見ても、以前とは違うものが見えるようになること

我々を取り巻く課題

技術的課題と適応課題

- 技術的課題
  - 正解（マニュアルや手順）がすでにある、または専門家に頼めば解決できる。
  - 当事者自身の価値観や行動を変える必要があまりない。
- 適応課題
  - 誰も明確な「正解」を持っていない。
  - 問題の当事者自身が試行錯誤しながら、変わる必要がある。



私たちを取り巻く課題

適応課題の例

- もっと自律的なチームになってほしい
  - 新しい役割や仕組みの導入
    - メンバーが自分たちで判断できるようにならない

私たちを取り巻く課題

適応課題の例

- もっと自律的なチームになってほしい
  - 新しい役割や仕組みの導入
    - メンバーが自分たちで判断できるようにならない

→「上司が決めることを当たり前だと思っている」

「部下に任せることを不安に感じている上司がいる」

「自分が意見するのはおこがましい」

私たちを取り巻く課題

適応課題の例

- もっと自律的なチームになってほしい
  - 新しい役割や仕組みの導入
    - メンバーが自分たちで判断できるようにならない

→「上司が決めることを当たり前だと思っている」

「部下に任せることを不安に感じている上司がいる」

「自分が意見するのはおこがましい」

→これまで当たり前だと思っていた前提や役割、関わり方を問い直す必要性

情報共有が足りない

学習の３つのループ

何をどう捉えて改善すべきか

- シングルループ学習
  - 今の前提の中でやり方を改善すること
- ダブルループ学習
  - 今の前提自体を問い直すこと
- トリプルループ学習
  - 自分たちが当たり前だと思っている価値観や世界観を問い直すこと

学習の３つのループ

何をどう捉えて改善すべきか

- 情報共有が足りない
  - シングルループ学習
    - 会議を増やす
    - 共有ツールを変える
    - 報告の仕組みを整える

学習の３つのループ

何をどう捉えて改善すべきか

- 情報共有が足りない
  - ダブルループ学習
    - 「本当に情報の量が問題なのか。

      必要なことを相談しにくいことが問題なのでは」という前提を問う

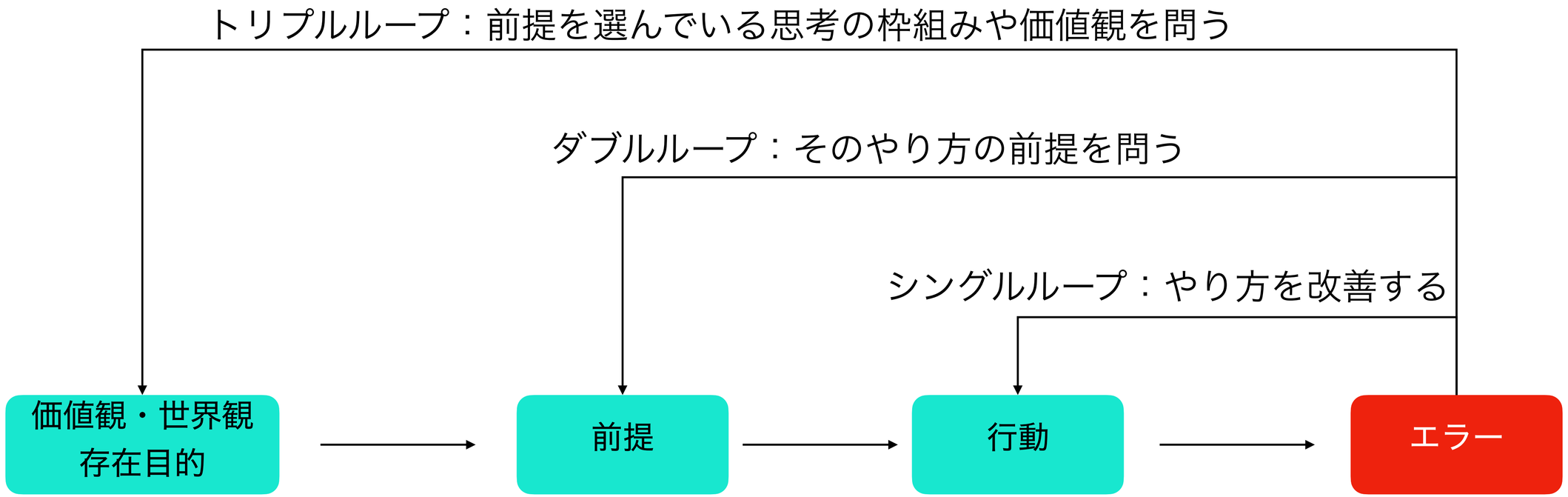
学習の３つのループ

何をどう捉えて改善すべきか

- 情報共有が足りない
  - トリプルループ学習
    - 相談しにくい背景にあった、「自律した人間なら自分の問題は自分で解決するべきだ」という価値観と向き合う

学習の３つのループ

何をどう捉えて改善すべきか



違和感

違和感を入り口に問い直す

- 「何かおかしいな」「どうして、こうなっているんだろう」
  - 自分は何に違和感を覚えたのか
  - なぜそれをおかしいと感じたのか
  - 何を当たり前だと思っているのか
    - 問題だと思っていたことだけでなく自分自身のものの見方に気づく。
      - 自分の当たり前に気づき揺さぶられる体験が問い直す入り口になる

答えを探す前に、
何を問題としているのかを問い直す

他者と学ぶ
建設的相互作用

- 自分の理解や認知が揺さぶられるという経験は対課題だけでなく、

  他者との対話でも得られる

- 建設的相互作用：

  複数の人が一つの課題について考えを説明し合う中で、それぞれの理解が深まり、新たな理解がつくられていく学習の仕組み

対話によって、理解は深まっていく

― 建設的相互作用 ―

説明する ↔ 解釈する
問いかける ↔ 考え直す …



話す人

- ✓ 自分の考えを言葉にして説明する
- ✓ 説明する中で、理解を確かめる
- ✓ 曖昧なところや限界に気づく

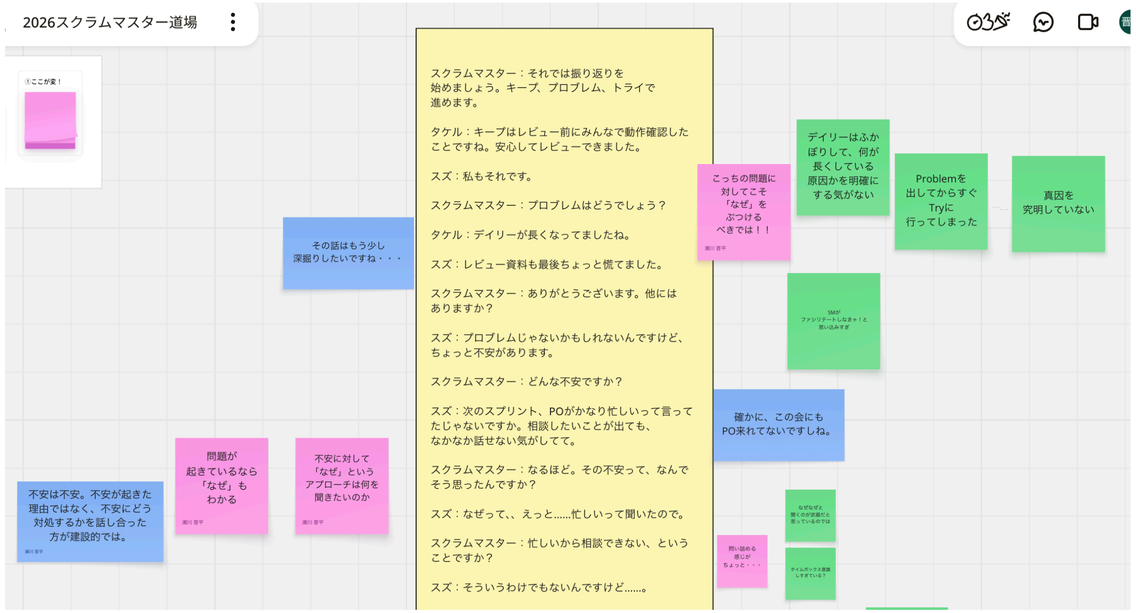
聴く人

- ✓ 相手の話を自分なりに解釈する
- ✓ まだ語られていない部分を想像する
- ✓ 「この人には、何が見えているのだろう？」と考える

やり取りを通じて、それぞれの理解が深まっていく

**対話は、答えを出すためだけのものではなく、
お互いの理解を変えていく機会でもある。**





過去実施での参加者の気づきより抜粋

- ３倍の気づきが得られた
- こういう場をうまく活用して、
  自分の中の引き出しを増やせる気がしました
- 上司の答え合わせの場にしない
- スクラムマスターを 介さず、
  メンバー同士で 話すように する

参加申し込みページ：

https://redjourney.connpass.com/event/406520/

他者と学ぶ
建設的相互作用

- ただ話し合えば、建設的相互作用が起こるわけではない
  - 相手の話を聴きながら「次は何を反論しようか」と考えているだけでは、相手の考えを理解する機会が乏しくなる。
  - 一人が正解を説明し、もう一人が受け取るだけでも、双方の理解が再構成されるとは限らない。
  - 重要なのは、互いが課題について自分なりに考え続けること

やり取りの中で、それぞれの理解が変わっていく。
対話は組織の考える力を育てる機会になる。

ただし、他者と考えることは
必ずしも心地よいとは限らない

他者と考えることは、必ずしも心地よい経験とは限らない

- 「なぜそう思うんですか？」「何を大事にしているの？」と問い直され、言葉に詰まる。
- アイデアの欠点を指摘されて萎える。
- お互いの考えを理解するほど、問題が当初思っていたより複雑だとわかり、簡単には結論を出せなくなる。
- 「チームの自律性を高めたい」と言いながら、
  実は自分が意思決定を手放せていなかったことに気づきジレンマを感じる。

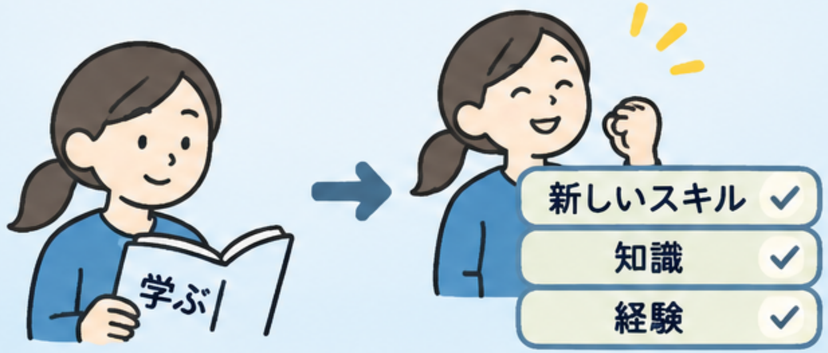
ロバート・キーガンの水平的成長と垂直的成長

人の成長には、「できることを増やす成長」と「ものの見方そのものが変わる成長」という、質の異なる2つの成長がある。

→ 水平的成長 (Horizontal Development)

知識・スキル・経験が増える

既存のものの見方を使いがら、
できることを増やしていく成長。



↑ 垂直的成長 (Vertical Development)

ものの見方・意味づけの枠組みが変わる

それまで当然だと思っていた前提を捉え直し、
より複雑な状況を理解できるようになる成長。



例えば
スクラム
マスターの
成長で

水平的成長の例		垂直的成長の例
ファシリテーション技術を習得する	▶	ファシリテーターが場をコントロールすべきという前提を問い直す
スクラムの知識を増やす	▶	スクラムを正しく実践すること自体が目的ではないと気づく
問題解決の手法を学ぶ	▶	問題を解決する前に、問題の捉え方そのものを疑えるようになる

ポイント | **水平的成長は「できることの拡大」、垂直的成長は「ものの見方の転換」。**どちらも大切だが、成長の質が異なる。

適度な葛藤と支援

垂直的成長を促す適度な「葛藤」と「支援」

- 垂直的成長を促す経験の一つとして、
  自分の認識の限界に出会い、葛藤することが挙げられています
  - 自分が当たり前だと思っていた考え方そのものに、限界があるのかもしれない。
  - 自分の考えが通用しないと認めることは、嫌なこと、怖いこと
    - この葛藤が大きすぎれば、押しつぶされてしまうかもしれない
    - 一方、これまでの考え方で何の問題もなく対処できるなら、
      自分の前提を問い直す必要は生まれにくい。

垂直的成長を促す適度な「葛藤」と「支援」

- だから、自分の認識の限界に出会いながらも、そこから逃げずに考え続けられることが大切。
- そしてそのためには適度な支援が必要。
  - 葛藤を支えるものとは何か

他者との関係性

垂直的成長を促す適度な「葛藤」と「支援」

他者との関係性

- 自分と違う意見を聞いた時、
  - 「それは違う」と否定されると考えることをやめてしまうかもしれない。
  - でも、「何がきっかけでそう考えるようになったんですか？」と尋ねてもらえたらどうでしょう。
    - 自分の考えを言葉にする中で、経験や大切にしてきたことを見つめ直せるかもしれない。

垂直的成長を促す適度な「葛藤」と「支援」

他者との関係性

- 大切なのは
  - 葛藤を無理に無くすことではなく、違いに出会った時にその違いを一緒に探求できること。
  - 葛藤を相手を打ち負かすためではなく、自分たちの理解を深めるために扱えること。

組織として考える力を育てるとは、意見の違いを通じて

自分たちの考え方を問い直せる関係性と場を育てること。

ここまでのまとめ

組織の考える力を育てるには

私たちが大切にしたい営み



自分たちの
考えを問い直す



他者と
ともに考える



葛藤から
逃げずに向き合う

その営みの中で生まれる変化



自分たちの
当たり前に
気づく



ものの見方や
理解が
変わる

これを場で扱うために必要な認識

- **自分の理解は、常に部分的である**
  自分が見ている世界がすべてではない。
- **他者には自分と異なる見方がある**
  違いには、それぞれの経験や前提がある。
- **違いや葛藤は、学びの機会になり得る**
  対立ではなく、理解を深め、
  自分も変わるきっかけになり得る。



これらの営みと認識がそろった場で、
組織の考える力が育まれていく。

関係性を育てる機会は、どこにあるのか

関係性を育てる機会は、どこにあるのか

普段からできること

- 普段の会議の中で私たちは何を成果としているか、を意識してデザインすること
  - 論点が整理されたこと。
  - 合意ができたこと。
  - 意思決定ができたこと。
  - 文書ができたこと

関係性を育てる機会は、どこにあるのか

普段からできること

- 普段の会議の中で私たちは何を成果としているか、を意識してデザインすること
  - 論点が整理されたこと。
  - 合意ができたこと。
  - 意思決定ができたこと。
  - 文書ができたこと。
  - その議論を通じて、参加者の理解や関係性はどう変わったのか。

モデレーションとファシリテーションのマトリックス

高

議論によって
私たちが
前に進む
（学び・理解の変化）

低

探究は深まるが、まとまりにくい



問いが広がり、理解が深まる一方で、
結論が出にくい。

議論も前に進み、私たちも前に進む



論点を整理し、合意・意思決定に向かいながら、
互いの理解やものの見方も深まっていく。

ファシリテーション
（主に縦軸）

違う考えに出会い、
自分の前提に気づき、
理解や関係性を深める
働き。

どちらも進みにくい



話が散らかったまま、
新しい気づきも生まれにくい。

議論は前に進むが、学びは生まれにくい



論点を整理し、結論や意思決定には至るが、
前提を問い直したり、理解を深める機会は少ない。

モデレーション
（主に横軸）

論点を整理し、
議論を収束させ、
合意や意思決定に
近づける働き。

低 ——— **議論を前に進める**（整理・収束・意思決定） ——→ 高

議論を前に進める。　議論によって、私たちが前に進む。

— どちらも大切であり、場面や目的に応じて、バランスを選ぶことが重要です。 —

私たちのイベント

デイリースクラム

スプリントプランニング

スプリントレトロスペクティブ

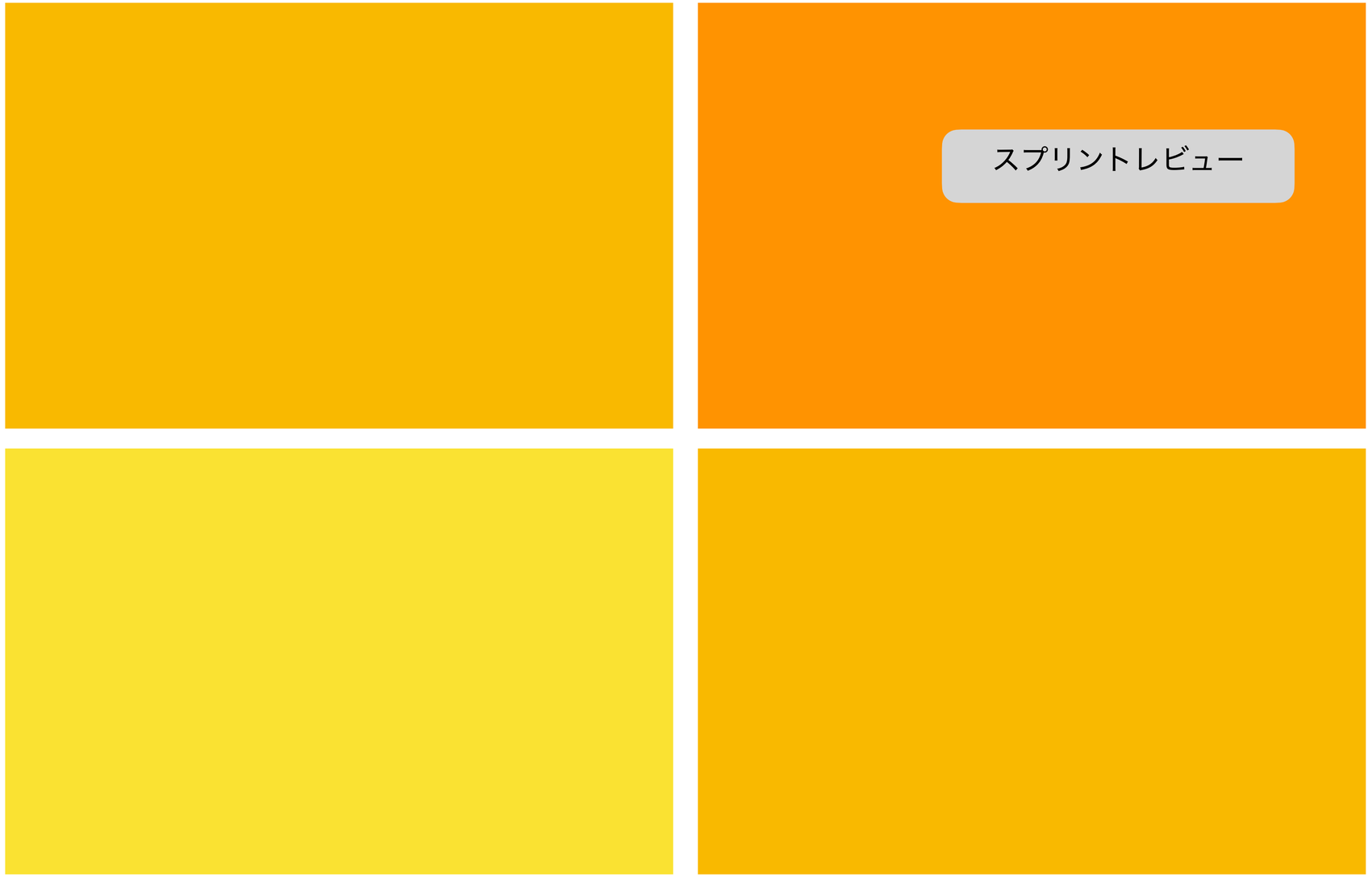
1on1

チーム内定例会議

スクラムマスター座談会

Tech定例

イベントへの期待



私たちのイベント

デイリースクラム

スプリントプランニング

スプリントレトロスペクティブ

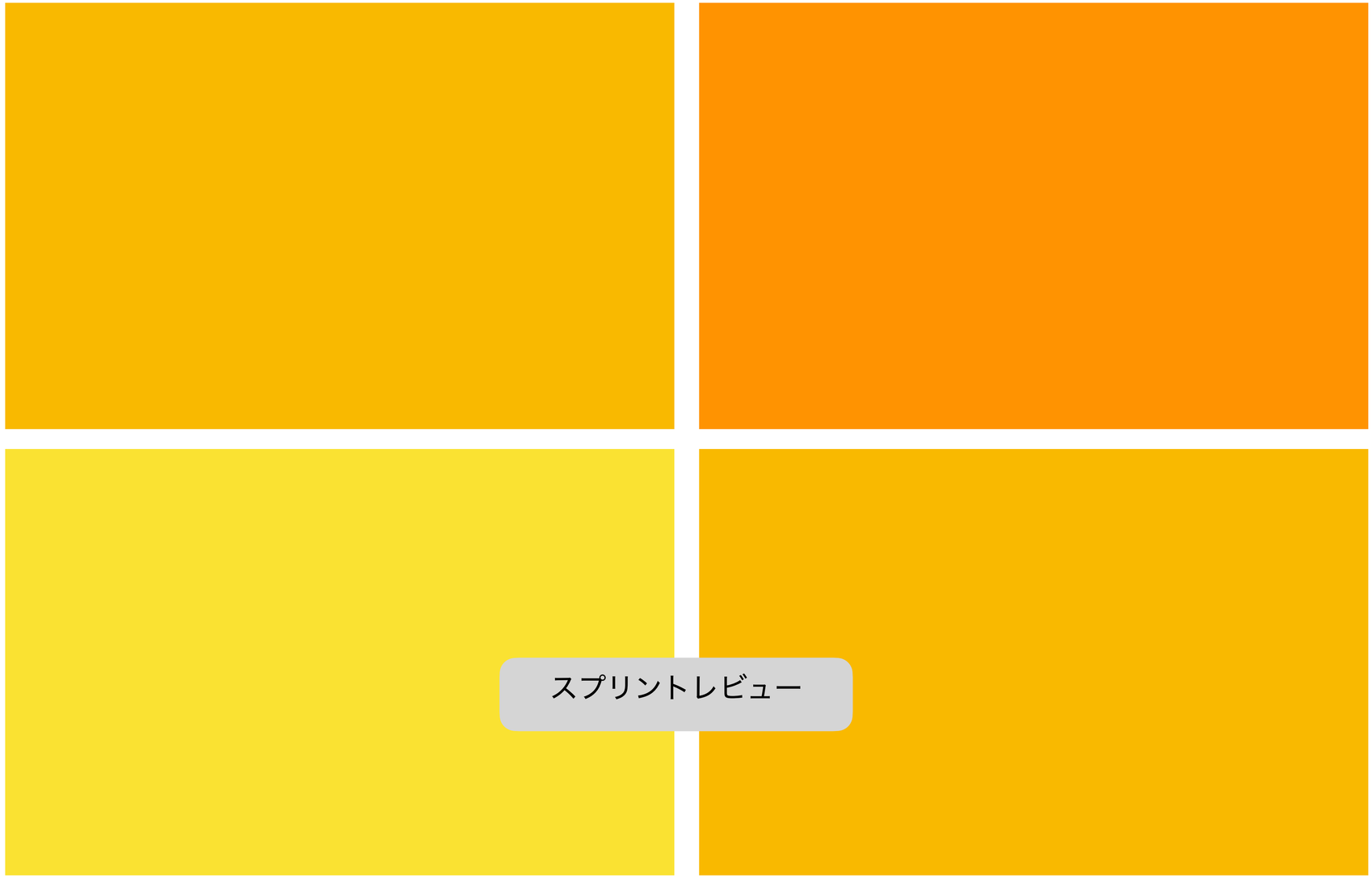
1on1

チーム内定例会議

スクラムマスター座談会

Tech定例

イベントの実際



高↑ 他者理解や関係性を深める↓低

低← 整理・収束・意思決定 → 高

スプリントレビューを捉え直す

スプリントレビューを捉え直す

- あるチームがスプリントレビューで、新しくつくった機能を紹介したとします。
- ところが、ステークホルダーから、こんな言葉が返ってきます。
  - 「これ、あまり価値を感じないんですよね」
    - こう言われたとき、皆さんならどう反応するでしょうか。

スプリントレビューを捉え直す

- なぜこの機能が必要なのか、説明したくなるかもしれません。
- どこを修正すればいいのか、すぐに確認したくなるかもしれません。
- でもその前に、この言葉を自分たちの理解を問い直すきっかけとして受け取ることもできます。

スプリントレビューを捉え直す

- 例えば、まずその場でステークホルダーに下記を聞いてみる
  - 「どんなところに、価値を感じられなかったんでしょうか」
  - 「どんなことが実現できたら、価値があると感じますか」

→相手の見ているものを知ろうとする

スプリントレビューを捉え直す

- そして、その話を聴きながら、自分たちにも問いかけてみる。
  - 「私たちは、どんな価値があると考えていたのだろう」
  - 「誰にとっての価値を考えていたのだろう」
  - 「そもそも、私たちは何を実現したかったのだろう」

→ステークホルダーと一緒に考えることで、何をつくるかという話から、
何のためにつくるかという話へと進むことができる。

スプリントレビューを捉え直す

- スプリントレビューは、完成したものへのFBを受ける場であると同時に、プロダクトや価値についての理解を更新していく場にもなります。
- 私たちは、相手の言葉を、すぐに処理や評価すべき情報として受け取っていないでしょうか。
- その言葉が、自分たちの理解を変えるきっかけになる可能性としてどれくらい大切にしているでしょうか。

最後に

組織の考える力を育てるとは

- 今日、最初に紹介した中学生の言葉を、もう一度思い出してください。
- 「どこまでいっても相手のことは分かり得ないということを自覚すること」
  - 私たちは、他者を完全に理解することはできないのかもしれません。
- だからこそ、相手を知ろうとし、ともに考えることに意味がある。
  - 違いに出会い、ときには葛藤しながら、自分たちの当たり前を問い直し、理解を深めていく。

組織の考える力を育てるとは

- 大切なのは、同じ考えになることではなく、違いを持ったまま、ともに考え続けられること。
- AIは、知識や答え、新たな視点を与えてくれます。
- けれど、問いに向き合い、何を大切にするのかを選び、
  その選択の先にある現実を生きていくのは、私たち自身です。
- 他者と問いに向き合い、ともに理解を深め、行動していく。

  その経験の積み重ねが、関係性を構築し、組織の考える力を育てることにつながる

Agile Paradox

目先の成果を急ぐほど、

組織は価値を高めるための学びを失っていく

私たちは、まだ完成していない考えを
どれくらい大切にできているだろうか

ご清聴ありがとうございました！

参考：福島　創太 学びをつくる問いと対話のデザイン https://www.gakubunsha.com/book/b657490.html