

## 協力を求める Ask for Help

*組織に新しいアイデアを導入するのは大変なので、協力してくれる人や援助を求める。*

組織に新しいアイデアを導入するのは1人では大変。コツがわからないとなおさら

できるだけ多くの人に協力を求める。決して1人でやろうとしないこと。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 橋渡し役 Bridge-Builder

*新しいアイデアを受け入れた人をまだ受け入れていない人とペアにする。*

熱烈に提案しても、知らない人や信頼できない人の話には耳を貸さない人がいる。

「アーリーアダプター」や「コネクター」やイノベーションを導入したグルに「協力を求める」。どうすればイノベーションが役に立つとわかったのかをみんなに伝えてもらう。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 反対派代表 Champion Skeptic

*説得力のあるオピニオンリーダーに新しいアイデアの「反対派代表」の役割を担ってもらうよう「協力を求める」。気持ちを变えられなくても、彼らのコメントを使って取り組みを改善できる。*

新しいアイデアに反対する人のなかに組織のオピニオンリーダーがいる。

懐疑的なオピニオンリーダーに「反対派代表」や「現実主義者代表」の役割を担ってもらう。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 偉い人からの協力 Corporate Angel

*イノベーションを組織の目標に合わせるために、会社の偉い人に「協力を求める」。*

現場の管理者から新しいアイデアに対する支援をしてもらっていても、持続的な影響力を得るには、より偉い人の協力が必要である。

新しいアイデアに特別の関心を持つ偉い人に指示やリソースの「協力を求める」。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 著名人を招く Big Jolt

*変革努力の認知度を高めるには、新しいアイデアについて話してもらえる著名人を組織に招く。*

新しいアイデアを組織に認知してもらう活動を実行してきたが、もっと注目を集める必要がある。

新しいアイデアについて組織にプレゼンテーションできる著名な人を手配する。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## ブラウンバッグミーティング Brown Bag

*新しいアイデアについて聞いてもらう場としてリラックスした昼食時間を使う。*

勤務時間に開かれる会議には忙しくて出席できない人がいる。

自分の昼食を持って集まってもらう会議を昼休みに開く。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## コネクター Connector

*イノベーションを広めるために、組織に多くのつながりのある人に「協力を求める」。*

組織が大きすぎて1人では全員に接触できない。

多くの人とつながりのある人にイノベーションを広めてもらう「協力を求める」。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 根回し Corridor Politics

*意思決定の結果を完全に理解しているかを確かめるために、重要な投票の前に非公式に意思決定者や鍵となる有力者に働きかける。*

新しいアイデアに対するすべての懸念点に対応するのは難しい。

非公式に意思決定者や鍵となる実力者に1対1で働きかけて承認を得る。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 正式な担当者 Dedicated Champion

*新しいアイデアを効果的に導入できるように、仕事の一部として認めてもらう。*

新しいアイデアを効果的に組織に導入するには、ボランティアでは荷が重すぎる。

変革の取り組みを仕事の一部として認めてもらう。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 電子フォーラム e-Forum

*もっと聞きたい人のために掲示板・メーリングリスト・Wikiなどを用意する。*

新しいアイデアに興味がありそうな人に定期的に連絡する必要がある。

双方向的な電子フォーラムを公開する。その存在を告知する。活発で成長し続けられるようなものにする。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## アーリーマジョリティ Early Majority

*新しいアイデアを組織に確実に広めるには、大多数を説得しなければいけない。*

「イノベーター」や「アーリーアダプター」の支持が組織における新しいアイデアの火付け役となるが、さらに完全な影響力が必要である。

新しいアイデアを導入したグループを慎重な大多数者にまで広めて、組織の足がかりを構築する。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 外部の情報 External Validation

*新しいアイデアの信頼性を高めるために、組織外の情報源を取り入れる。*

新しいアイデアの受け入れを説得する前に、そのアイデアが組織の外でも妥当性を持っているかを確かめたい。

組織外の人に新しいアイデアに関する有益な情報をもらう。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 食事の用意 Do Food

*食事を用意して、平凡な集会を特別なイベントにする。*

会議というのは平凡で単調なものである。

会議で食事を出す。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## アーリーアダプター Early Adopter

*新しいアイデアのオピニオンリーダーになりそうな人の支持を得る。*

新しいアイデアが組織に影響を与えるには、最初の支持グループを越えて広まらなければいけない。

組織のオピニオンリーダーを探して「協力を求める」。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## エバンジェリスト Evangelist

*新しいアイデアを組織に導入するために、情熱を共有できることをすべてやる。*

組織に新しいアイデアを導入したいと思っているが、どこから手をつけていいかわからない。

新しいアイデアを組織に導入するために、情熱で自分を突き動かす。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 怖がらない Fear Less

*新しいアイデアに反対する人を逆に利用する。*

あらゆるイノベーションは破壊的なものなので、反対が予想される。

反対者の「協力を求める」。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## グループアイデンティティ Group Identity

*変革の取り組みにアイデンティティを与えて、その存在を認識してもらう。*

変革の取り組みに気づかれないときには、新しいアイデアを導入するのは難しい。

変革の取り組みにアイデンティティを与える。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 味方の第一人者 Guru on Your Side

*組織から一目置かれているシニアレベルの人の「協力を求める」。*

尊敬する同僚の協力がなければ、新しいアイデアに興味を示さない人がいる。

誰からも尊敬を集める経験豊かな第一人者の「協力を求める」。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 必要十分 Just Enough

*新しいアイデアの難しい概念をわかってもらうには、まずは簡単な入門を教えて、時期が来たらもっと詳しい情報を教える。*

複雑で難しい概念は初心者者を圧倒してしまう。

新しいアイデアを紹介するときには、基本に集中する。難しい概念は簡単な説明にしておいて、準備ができれば詳細な情報を伝える。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 感謝を伝える Just Say Thanks

*感謝の気持ちを示すために、協力してくれたみんなに最も誠実な方法で「ありがとう」と言う。*

頑張っていて働いているのに誰からも注目や配慮がされないと、感謝されていないと感じる。

協力してくれた人みんなに最も誠実な方法で感謝の言葉を言う。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 第一人者のレビュー Guru Review

*「味方の第一人者」や新しいアイデアの評価に興味がある人を集める。*

協力してくれるマネージャや開発者もいるが、価値のあるアイデアだと確信できるまでは参加に消極的な人もいる。

組織で一目置かれている第一人者を集めて、新しいアイデアを評価してもらう。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 体験談の共有 Hometown Story

*新しいアイデアの実用性を確認してもらうために、成功した人に体験談を共有してもらう。*

新しいアイデアを使ったことのない人は、他の誰かがそれを使って成功したことを知らないかもしれない。

新しいアイデアにまつわる経験を非公式で双方向的な場で共有してもらう。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 身近な支援者 Local Sponsor

*現場のマネジメントに「協力を求める」。上司から新しいアイデアを導入する仕事を支援してもらえると、より効果的にできる。*

新しいアイデアに対する注目やリソースが必要。

新しいアイデアを支援してくれる現場のマネージャを見つける。できれば自分の直属の上司がいい。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 場所重要 Location, Location, Location

*イベントの流れを邪魔されないように、重要なイベントを現場から離れて開催する。*

組織の現場でイベントを開くときは、自分に責任のある仕事に気を取られてしまう。

半日以上重要なイベントを職場以外の近郊で開く。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 空間の演出 In Your Space

*組織にリマインダを設置して、新しいアイデアを可視化する。*

リマインダがないと新しいアイデアのことを忘れられてしまう。

新しいアイデアに関する情報をみんなの目に見えて議論できる場所に投稿する。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## イノベーター Innovator

*変革に着手するときには、新しいアイデアが好きな同僚の「協力を求める」。*

組織で新しいアイデアを最初から活性化できる人が必要。

新しいアイデアをすぐに導入できる人を探す。イノベーションについて話し合い、組織の興味を刺激する「協力を求める」。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## メンター Mentor

*プロジェクトで新しいアイデアに着手したいと思ったときに、アイデアを理解した人に協力してもらう。*

新しいアイデアをプロジェクトで使いたいと思っているが、どこから手をつけていいかわからない。

外部や内部のコンサルタントやトレーナーを見つけて、プロジェクトメンバがイノベーションを始める間に助言やフィードバックをもらう。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 次のアクション Next Steps

*新しいアイデアに関するイベントの終わりに、参加者が次にできることを見つける。*

トレーニングクラスやイベントのプレゼンテーションでは、参加者は学んだことをどうすればいいかわからないかもしれない。

どうすれば参加者が新しい情報を適用できるかを、プレゼンテーションの終わりにブレインストーミングや議論をする。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## みんなを巻き込む Involve Everyone

*新しいアイデアが組織に広まるように、みんながそれを支援する。各自が自分なりの貢献をする。*

「協力を求める」ときに価値のわからない人は「あなたのショー」だと思ってしまう。

変革の取り組みに参加してもらいたいことを周知する。できるだけ異なるグループから参加してもらう。経営者・管理職・テクニカルサポート・マーケティング・トレーニングなど。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## やってみる Just Do It

*新しいアイデアを広める前に実際に仕事で使ってみて、その利点や限界を知る。*

きつとうまくいくアイデアだが、そのイノベーションを自分で経験していない。イノベーションは組織の役に立つと信じているが、確信はない。

イノベーションを今の仕事に使って、その利点と限界に関する生の情報を集める。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 個人的な接触 Personal Touch

*新しいアイデアの価値を説得するには、個人的に便利なことや重要なことを示す。*

プレゼンテーションやトレーニングは新しいアイデアの興味をそそるが、古い習慣は努力しないとなくならない。

新しいアイデアが個人的に便利で価値のあるものだど伝える。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 便乗 Piggyback

*新しいことを導入する戦略に障害物があれば、組織のプラクティスに便乗する方法を探す。*

新しいアイデアを導入するには手続きや障害を乗り越える必要がある。そのなかで最も簡単な方法を探す。

新しいアイデアを組織で受け入れられているプラクティスに便乗する。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 種をまく Plant the Seeds

*興味を抱かせるには、機会のあるときに資料（種）を展示する（まく）。*

新しいアイデアに対する興味を抱かせたい。

みんなが集まるイベントに新しいアイデアの資料を持って行き、手にとって見られるような場所に置く。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 謁見 Royal Audience

*組織のマネジメントやメンバが「著名人を招く」の訪問者と一緒に過ごせるように手配する。*

有名な人の訪問を最大限に活用したい。

プレゼンテーションの前後の空き時間や昼食時間を使って、チームや個人やマネージャが訪問者と話せるようにする。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 小さな成功 Small Successes

*組織改革努力でやるが多すぎて気持ちが負けないように、小さな成功を収めるたびにお祝いをする。*

組織変革努力は山あり谷あり。なかなか前に進まない。

「一步一步」続けていくなかで、特に小さな成功をお祝いする時間を作る。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 定期的な連絡 Stay in Touch

*主要な人物の協力を求めたら、そのことについて忘れないようにする。また、こちらのことも忘れてもらわないようにする。*

主要な支援者はさまざまなことを考えているので、あなたのアイデアのことを忘れてしまうかもしれない。

主要な支援者には定期的に連絡する。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 適切な時期 The Right Time

*イベントの開催や協力を求める時期をよく考える。*

締め切り前にはやるのがたくさんあるので、締め切りを守るように必要不可欠な作業に集中する傾向がある。

みんなが忙しそうな時期を避けて、イベントの開催や「協力を求める」。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 相談できる同志 Shoulder to Cry On

*うまくいかなくて落胆しそうになったときには、新しいアイデアの導入に取り組んでいる人に話を聞いてもらう。*

新しいアイデアを導入しようと思死になっているときには落胆しやすい。

新しいアイデアの導入やそのプロセスに興味のある人たちと定期的集まる。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 成功の匂い Smell of Success

*取り組みの成果が見え始めると、みんながあなたと話したがるようになる。この機会を教える時間だと考える。*

成功し始めたときには、新参者たちがイノベーションについて質問してくる。

イノベーションの成功について質問されるときには、教えるいい機会だと思うようにする。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 一步一步 Step by Step

*目標に向かって少しずつ進むことで、組織変革の膨大な作業のラストレーションを開放する。*

組織に新しいアイデアを導入する計画がわからない。

変革の取り組みには、長期的なビジョンを持ちつつ、短期的な目標と漸進的な手法を使う。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 勉強会 Study Group

*ある事柄について探求や学習をしたい同僚の小さなグループを作る。*

ある事柄について公式的なトレーニングをする予算がない。

興味のある事柄を学習したいと思う人で少人数（8人以下）のグループを作る。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## テイラーメイド Tailor Made

*新しいアイデアから得られる価値を組織の人に納得してもらうには、組織の必要性に合わせてあなたのメッセージを作る。*

個人は興味深いアイデアに惹かれる。しかし、組織に影響を与えるには、ただ興味深いだけではいけない。

イノベーションのメッセージを組織の必要性に合わせる。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## ふりかえりの時間 Time For Reflection

*過去から学ぶには、うまくいっていること、別の方法でやったほうが良いことを考える時間を定期的にする。*

何度も繰り返し同じ思い込みやミスをする。

活動を中止して、うまくいっていること、別の方法でやったほうが良いことを考える。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## お試し期間 Trial Run

*組織が新しいアイデアにコミットしないときには、短期間ほど試してみても結果を見てもらえないかと提案する。*

組織のなかには新しいアイデアに対する反対意見を延々と言ってくる人がいる。全員の心配事を解消するのは難しいし、不可能なこともある。

組織（や集団）に新しいアイデアを期間限定で試してもらえないかと提案する。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 勢いの持続 Sustained Momentum

*組織で新しいアイデアに対する興味を持続させるように積極的な取り組み。*

他にやることがありすぎて、新しいアイデアを導入する作業が疎かになることがある。そうなると、あなたや周りの人が新しいアイデアに興味を失う。

積極的に取り組む。重要度は問わないので、目標に近づくように毎日少しでも活動する。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 予備調査 Test the Waters

*新しい機会を提示するときには、ここにあるパターンを使って興味があるかどうかを調べ、その結果を評価する。*

新しいことを学ぶときには、組織に準備ができているかどうかかわからない。

ここにあるパターンを1~2個ほど選んで使って、結果を評価する。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## トークン Token

*新しいアイデアを覚えてもらうには、紹介した話題につながるトークンを渡す。*

最初に聞いたときには熱狂していたことも明日には冷めてしまう。

新しいアイデアを思い出せるような小さなトークンを渡す。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

## 将軍の耳元でささやく Whisper in the General's Ear

*集団の場ではマネージャを説得しにくいので、個人的に懸念点を教えてもらう。*

新しいアイデアに反対するマネージャーには、進捗を妨害する権力がある。

そのマネージャと1体1の短い会議を設定して、イノベーションの導入に関する懸念を払拭する。

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

パターンは以下の書籍にある

***Fearless Change  
Patterns for Introducing  
New Ideas***

**Mary Lynn Manns, Ph.D.,  
Linda Rising, Ph. D.**

©2003, pp 104-251  
ISBN 0-201-74157-1

*Reprinted by permission of  
Pearson Education, Inc.,  
Upper Saddle River, New Jersey.*

書籍を持っていなければ手に入れよ  
う。まだ読んでなければ今すぐ読も  
う。これらのパターンを使う上で、こ  
こにはない物語やアドバイスが載っ  
ている。

RE-USE

**a Successful Strategy**

by writing its name  
on a blank card

RE-USE

**a Successful Strategy**

by writing its name  
on a blank card

RE-USE

**a Successful Strategy**

by writing its name  
on a blank card

まとめ：48 の恐れ知らずな変革パターン：

協力を求める (Ask for Help)  
著名人を招く (Big Jolt)  
橋渡し役 (Bridge-BUILDER)  
ブラウンバッグミーティング (Brown Bag)  
反対派代表 (Champion Skeptic)  
コネクター (Connector)  
偉い人からの協力 (Corporate Angel)  
根回し (Corridor Politics)  
正式な担当者 (Dedicated Champion)  
食事の用意 (Do Food)  
電子フォーラム (e-Forum)  
アーリーアダプター (Early Adopter)  
アーリーマジョリティ (Early Majority)  
エバンジェリスト (Evangelist)  
外部の情報 (External Validation)  
怖がらない (Fear Less)  
グループアイデンティティ (Group Identity)  
見方の第一人者 (Guru on Your Side)  
第一人者のレビュー (Guru Review)  
体験談の共有 (Hometown Story)  
空間の演出 (In Your Space)  
イノベーター (Innovator)  
みんなを巻き込む (Involve Everyone)  
やってみる (Just Do It)

ちょうど十分 (Just Enough)  
感謝を伝える (Just Say Thanks)  
身近な支援者 (Local Sponsor)  
場所重要 (Location, Location, Location)  
メンター (Mentor)  
次のアクション (Next Steps)  
個人的な接触 (Personal Touch)  
便乗 (Piggyback)  
種をまく (Plant the Seeds)  
適切な時期 (The Right Time)  
謁見 (Royal Audience)  
相談できる同志 (Shoulder to Cry On)  
小さな成功 (Small Successes)  
成功の匂い (Smell of Success)  
定期的な連絡 (Stay in Touch)  
一步一步 (Step by Step)  
勉強会 (Study Group)  
勢いの持続 (Sustained Momentum)  
テイラーメイド (Tailor Made)  
予備調査 (Test the Waters)  
ふりかえりの時間 (Time for Reflection)  
トークン (Token)  
お試し期間 (Trial Run)  
将軍の耳元にささやく (Whisper in the General's Ear)