

JaSST'23 Kansai

Tepei Yamaguchi

「思考停止」の功罪と

回避に向けて

今日の話の流れ

- ▶ 思考停止とは
- ▶ 思考停止の功罪
- ▶ 思考停止が起きる理由や原因、もしくはそのような状況特性
- ▶ 思考停止を解決するために

思考停止

テーマが「思考停止」となった背景

- ▶ 普段の業務で、その業務がなぜ必要なのかを考えずに、業務を実施している人を減らしたい

「なぜその業務が必要なのかを考えずに実施している」のはなぜだろう...

- ▶ 様々な原因はありそう
- ▶ 「思考停止」という言葉自体も抽象度が高く、様々な意味を有していそう

この講演のゴール

- ▶ 「思考停止」に対して、私の経験の中で考えていることやおこなっていることを皆さんに共有し、皆さんの「思考停止」に対する選択肢を増やしたり、アイデアを増やすきっかけになればと思います

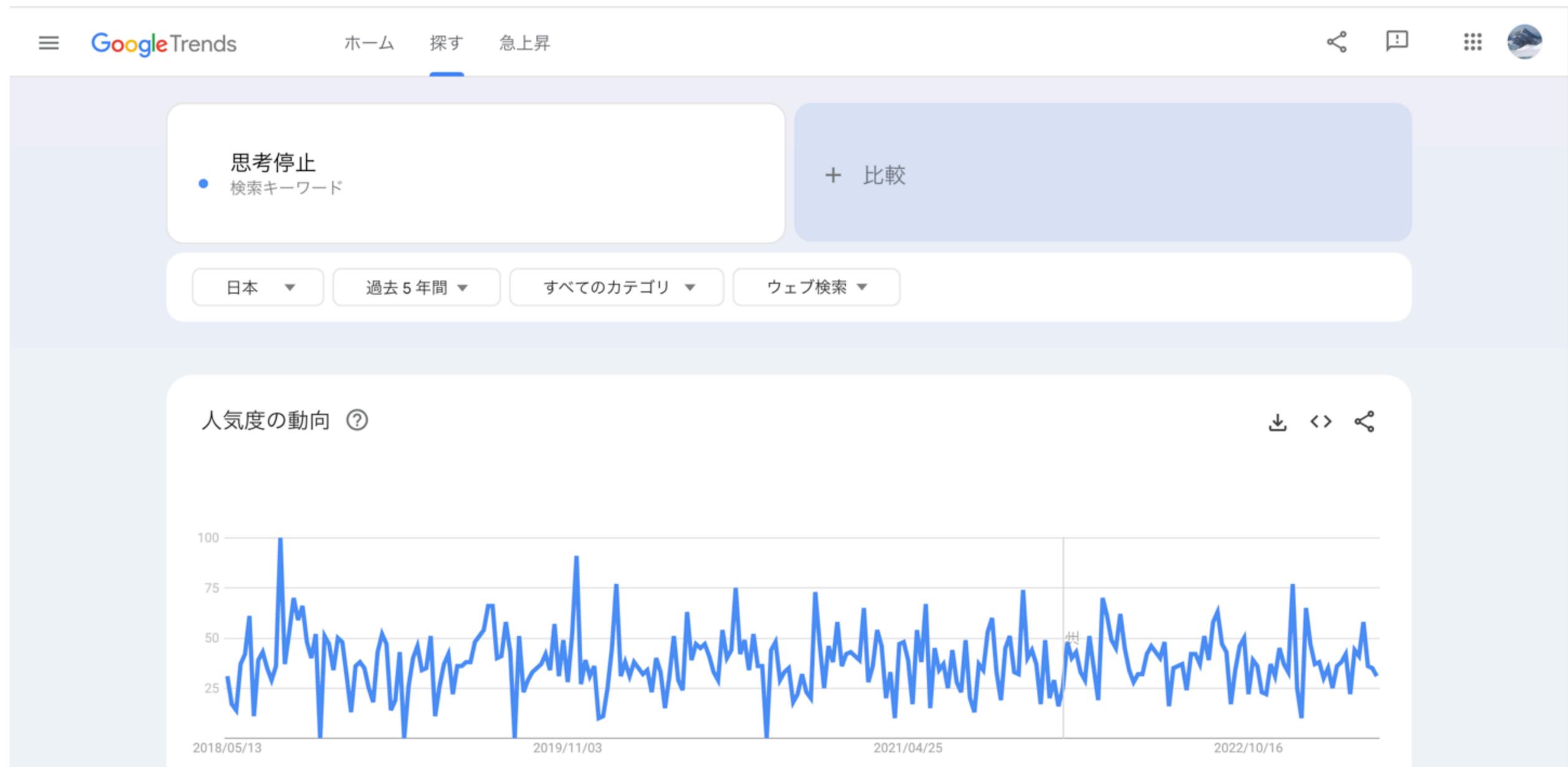
色々な資料や本などで書かれている

- ▶ weblio:実用日本語表現辞典

- ▶ 自分自身で物事について考え、判断することをやめてしまうことを意味する語。多くは批判的に用いられる語である。思考停止が起こる理由としては、何らかの要因により、権威や規範などに盲目的に従ってしまうことなどが挙げられる。

色々な資料や本などで書かれている

- ▶ 日常的に検索されている



この言葉を使うシーンを考えてみる・・・

- ▶ 「今、思考停止していたなあ・・・」と思うシーンはなくはないが、まれ
- ▶ 「あなた、思考停止していませんか？」というシーンの方が多そう

言われた方からすると、思考停止していないことが多い

- ▶ 「今、思考停止していたなあ・・・」と思うシーンはなくはないが、まれ
- ▶ ということは「あなた、思考停止していませんか？」と言われても、そうなっているシーンはまれかもしれない
- ▶ 実際には、自分の中では色々考えているけど、他者からは考えていることは見え
ず、そう言われてしまうのかもしれない

本講演での定義

- ▶ 詳細な状況の把握やその状況に基づいた判断なく、従来の方法や一般的な方法を継続的におこなうこと
 - ▶ 思考停止の例：製品Aでテスト技法Xを使ったので、全く特性異なるけど、製品Bでもテスト技法Xを使い続けよう
 - ▶ 思考停止ではない例：書籍でテスト技法Yを学んだので、全く特性分からないけど、製品Cでテスト技法Yを使ってみよう

今日の話の流れ

- ▶ 思考停止とは
- ▶ 思考停止の功罪
- ▶ 思考停止が起きる理由や原因、もしくはそのような状況特性
- ▶ 思考停止を解決するために

「思考停止」によるデメリット

- ▶ 非効率、的外れ
 - ▶ 状況や対象を詳しく理解できず適した判断にならない
- ▶ 変化に弱い
 - ▶ 変化した状況や対象に対して適した判断にならない
- ▶ 成長がない
 - ▶ 考えることや判断することによって成長がもたらされるが、それがない

「思考停止」によるメリット

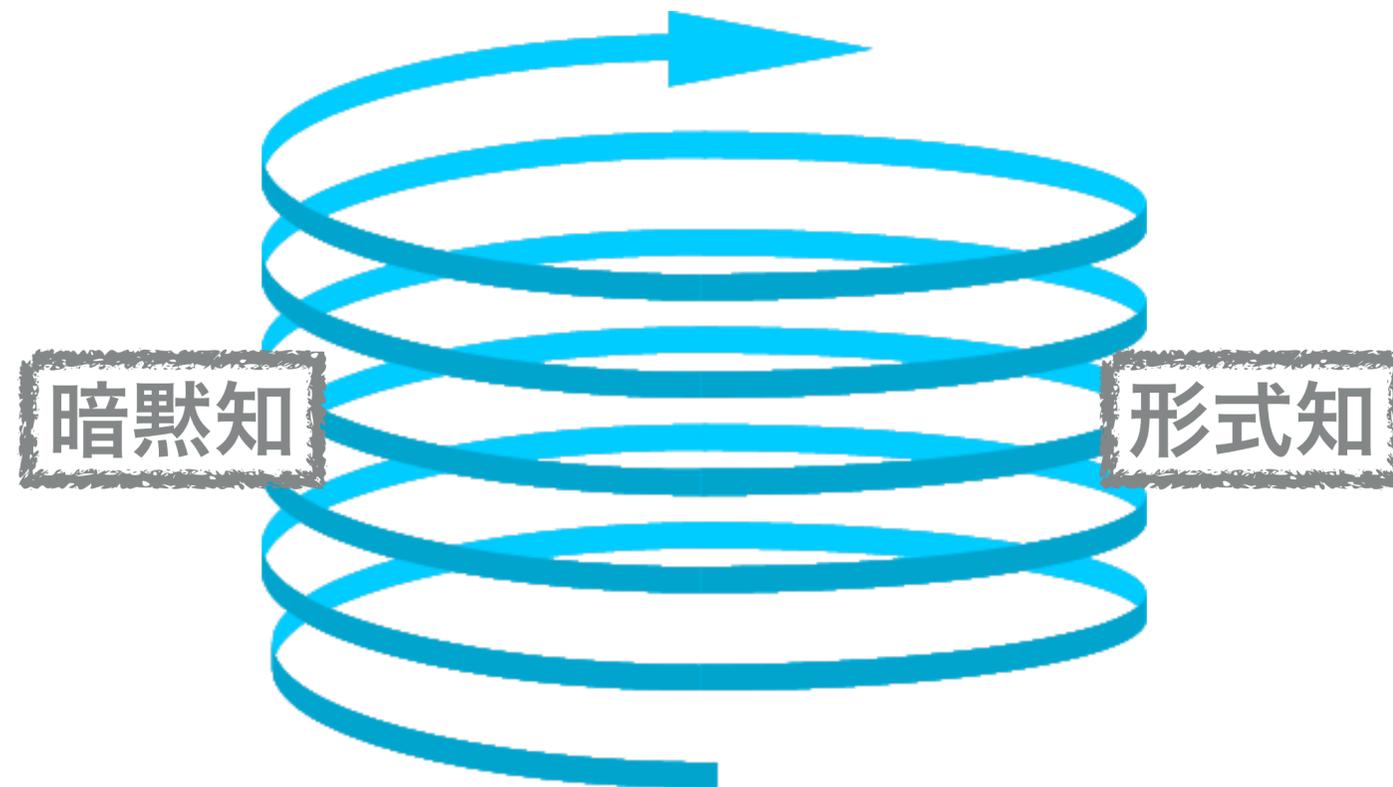
- ▶ 判断をスキップすることで脳の体力の消費を抑制することができる
- ▶ 詳細な状況の把握や判断の時間をスキップすることで短時間に素早く物事を進められる
 - ▶ 習慣化したことは、やるやらを考えてない
- ▶ 自分自身のスキルや状況把握が上手く出来ない場合でも、ある程度の効果がある行動ができる

今日の話の流れ

- ▶ 思考停止とは
- ▶ 思考停止の功罪
- ▶ 思考停止が起きる理由や原因、もしくはそのような状況特性
- ▶ 思考停止を解決するために

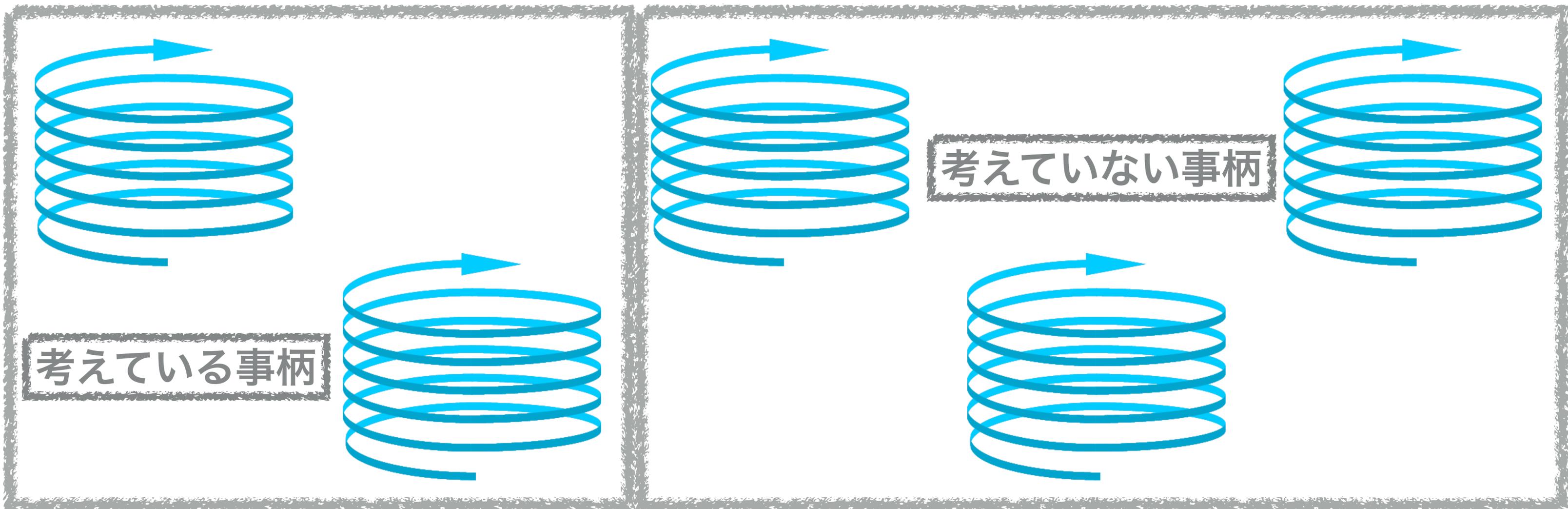
良くも悪くも、必ず思考停止の状況は訪れる

- ▶ 知的活動をより良い形にしていくためには、SECIモデルのような暗黙知と形式知のループがある。形式化して、それをベースにそれよりも良い暗黙的な知識を生み、それを形式化し、という形でより良い知識を生み出していく



良くも悪くも、必ず思考停止の状況は訪れる

- ▶ 全ての事柄を常に考えていくことはできないため、局所的なことに関しては意図的に思考停止することもあるし、別のことに関しては思考停止していない



詳細な状況の把握やその状況に基づいた判断をしないのは

「思考停止」の定義：詳細な状況の把握やその状況に基づいた判断なく、従来の方法や一般的な方法を継続的にこなうこと

- ▶ 困っていない
 - ▶ 考えることはコストがかかる
- ▶ 状況がよくわからない
 - ▶ 今の状況が良いのか悪いのかわからない
- ▶ きっかけがない
 - ▶ 習慣などになっていて無意識になっている

行動しようと思っても

- ▶ どうしていいかわからない
 - ▶ 状況が悪そうだが、何をしたらいいかわからない
- ▶ 変化のアイデアがない
 - ▶ 変化した方が良くと思うものの、良くする変化が思いつかない

「思考停止」の定義：詳細な状況の把握やその状況に基づいた判断なく、従来の方法や一般的な方法を継続的におこなうこと

行動を変える障壁

- ▶ 余裕がない
 - ▶ 考える時間
 - ▶ 状況を確認する時間
- ▶ 変更のコストが高い
 - ▶ 先例主義や同調圧力など
- ▶ 変更する意欲がない
 - ▶ 過去に変更に取り組んだものの納得できない形で頓挫した
 - ▶ 改善が評価されない

「思考停止」の定義：詳細な状況の把握やその状況に基づいた判断なく、従来の方法や一般的な方法を継続的におこなうこと

今日の話の流れ

- ▶ 思考停止とは
- ▶ 思考停止の功罪
- ▶ 思考停止が起きる理由や原因、もしくはそのような状況特性
- ▶ 思考停止を解決するために

解決する基本方針

- ▶ 原因に対する施策が基本方針
- ▶ ある程度、常に思考停止は起きている。どのようなことからどの順序でその思考停止を改め、改善していくかを考える
 - ▶ 組織として問題ない場合は先送り
 - ▶ 思考停止している本人としては問題なく、組織として問題があるなら、思考停止している本人にどのような状態なのか伺う

詳細な状況の把握やその状況に基づいた判断に向けて

- ▶ きっかけを待つ & きっかけを設計する
 - ▶ 定期的なきっかけの場を作る
- ▶ 状況を把握する術を持つ
 - ▶ 状況が良いのか悪いのか把握するためのメトリクスを設計する
 - ▶ 定性的に状況を把握できるように場の状態を知る

原因

- 困っていない
- 状況がよくわからない
- きっかけがない

行動しようと思ったら

- ▶ 選択肢を学ぶ・教えてあげる
 - ▶ こういう場や書籍、WEB記事とか色々ある
- ▶ ただ、それらを漫然とみるのではなく、自分の課題や状況で適用して改善「し
そう」なイメージが湧くか考えながら見る

原因

- どうしていいかわからない
- 変化のアイデアがない

行動を変えやすくするために

▶ 余裕を作る

- ▶ 物理的・精神的

▶ 変更コストを下げる

- ▶ 小さく。ステップバイステップ

- ▶ 参考: <https://speakerdeck.com/teyamagu/ideas-for-introducing-new-methods>

- ▶ 先例主義や同調圧力は文化であり手強い

▶ 意欲を取り戻す

- ▶ 成功体験を作る

- ▶ 目を離さず観察し、フィードバックする

原因

- 余裕がない
- 変更のコストが高い
- 変更する意欲がない

技術導入の障壁と解決のヒント



2022/09/22

事例 1 : 優先的な割り込み業務に切り替える

- ▶ 「業務として、優先的なことが割り込みで発生しても、やる予定としたものをおこない続ける」
 - ▶ 状況：
 - ▶ 数多くの業務が優先順位でリスト化され、それを週初めにおこないはじめる
 - ▶ 中の半ばでも新たな業務がどんどん発生する。ただし、それは優先順位がついていない
 - ▶ 社歴の短いメンバーで構成されているチーム
 - ▶ 原因：どの業務が実施によるインパクトが大きいか判断するためのスキル・経験がない
 - ▶ 解決策
 - ▶ 【判断のためのスキル向上】一定期間でのチームでの基本的な業務の優先順位を文書にして、メンバーに複数回説明
 - ▶ 【判断のためのスキル向上】優先的な業務の発生を捉えたら、メンバーになぜ割り込んだ業務が優先なのかの説明とともにその業務の実施を依頼
 - ▶ 【きっかけの創出】毎朝と夕方、簡単にお互いにやっている業務や終わった業務の共有会の実施
 - ▶ 結果
 - ▶ 1ヶ月程度で、だいたい自律的に、優先的な業務が割り込みで発生したら、そちらにやることを切り替えられるようになった

事例2：多様な人による確認と確認業務の改善

- ▶ 「特定の人による確認を続ける」

- ▶ 状況：

- ▶ 複雑な作業による確認ということもあり、特定の人による確認が長らくおこなわれていた

- ▶ 解決策

- ▶ 【良い方法の開発】 確認作業の自動化部分の増加と手順の文書化
- ▶ 【段階的な変化】 試行期間とそのフィードバックへの対応

- ▶ 結果

- ▶ 多くの人による持ち回り確認への変更とそれによる確認作業自体の改善

事例3：開発プロセスの変更

▶ 「従来の開発プロセスをそのまま続ける」

▶ 状況：

- ▶ 第三者である私の視点から見ると改善の余地が多い開発プロセスをしている。本人達は不満がない

▶ 解決策

- ▶ 【きっかけの創出】 社内勉強会や社外イベントなどを複数回おこなうことによる、社内での新たな開発プロセスの認知度向上
- ▶ 【変更のアシスト】 取り組みたい人への密なサポート。レクチャーや初期実施時にやってみせたり、ペアでおこなったり
- ▶ 【余裕の確保】 組織長などと、一定期間新たな開発プロセスを試行する合意を得る

▶ 結果

- ▶ 開発プロセスの変更と、それによる高速リリースの実現とビジネス改善

「思考停止」という言葉を使っても、何も変わらない

- ▶ 「思考停止」という言葉は抽象度が高く、そのまま利用しても誰にとっても嬉しくありません
- ▶ 他者に対して、「思考停止」を使おうとしているシーンでは、多くの場合、教えるべきことが教えられてなかったり、思考停止しない場を提供できていないだけでしょう
 - ▶ 分解能を高めて、より適切な言葉や教育を提供しましょう
- ▶ 自身での「思考停止」を回避するためには、考え直すきっかけやトリガーを設計しておきましょう
 - ▶ 頻繁である必要はないですが、きっかけを定期的に設定しておくことが楽でお勧めです