組織を芯からアジャイルにする

アジャイルの回転を、あなたから始めよう

市谷聡啓

Ichitani Toshihiro

Toshihiro Ichitani All Rights Reserved.

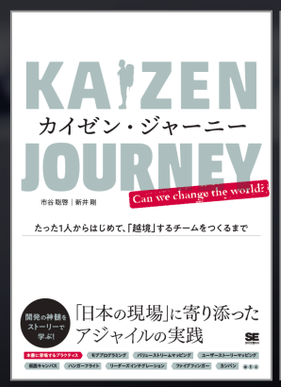
市谷 聡啓

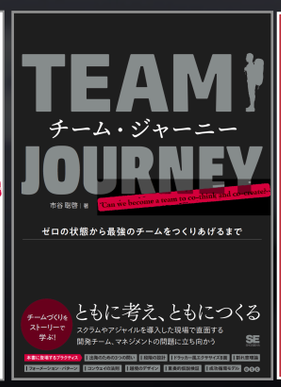


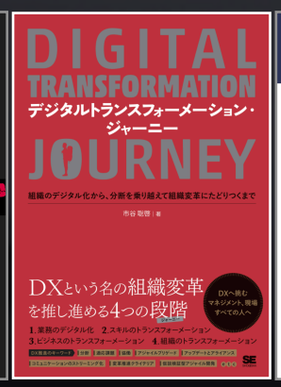
Ichitani Toshihiro

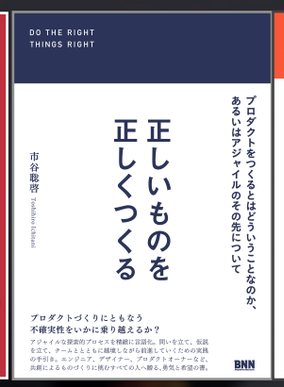
- ✓ DX支援、新規事業創出、アジャイル支援
  (株式会社レッドジャーニー)
- ✓ 株式会社リコー CDIO付DXエグゼクティブ
- ✓ 特に専門は
  - ・仮説検証、アジャイル開発、組織アジャイル

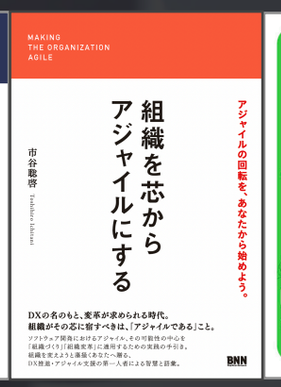
https://ichitani.com/













幾つものDX支援活動から見えてきた
現代日本の組織課題



われわれは直面しているのは
1980年代から連綿と培われて
きた“最適化”の呪縛

Photo credit: Daryl DeHart on VisualHunt.com

“効率への最適化”

効率化

標準化

より効率化

より
標準化

もっと効率化

迷わないようにするために
選択肢を絞る ＝ 標準化
絞り続ければ…選択肢は1つ！

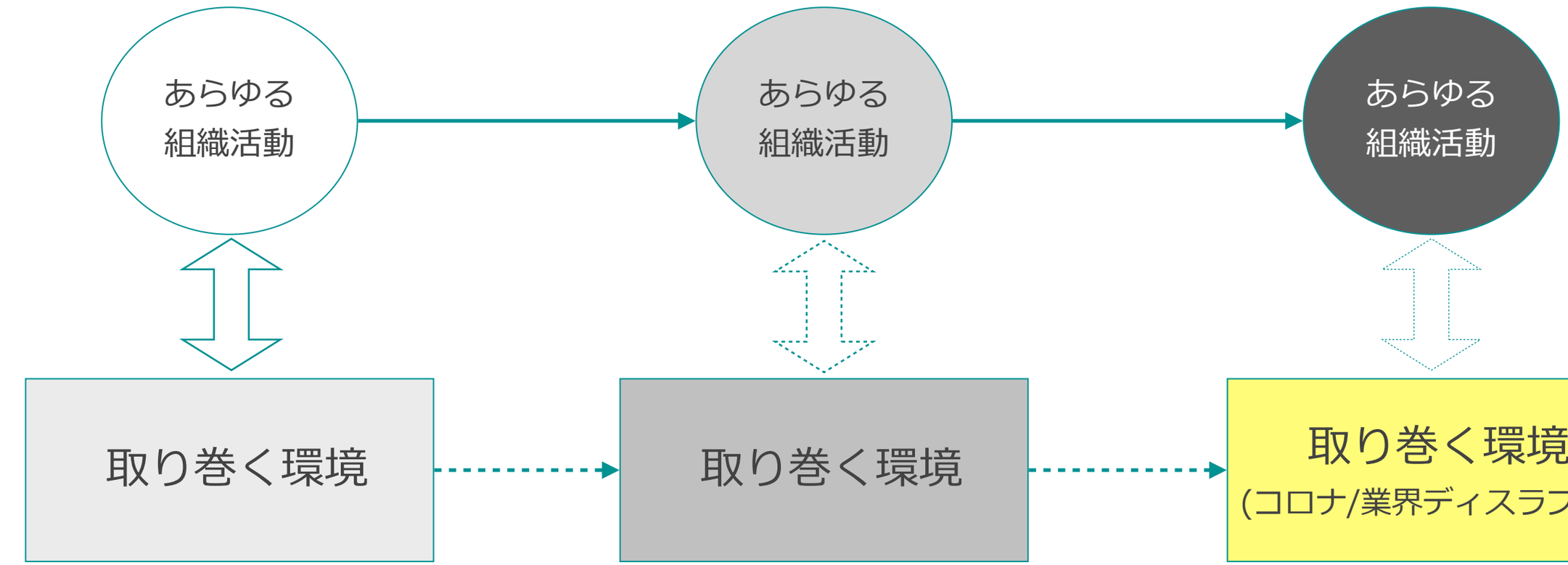
度を過ぎた最適化 = 思考停止

“効率への最適化”→“非効率での安定化”

（間違っていることを正しくやる）

Photo credit: vd1966 on Visualhunt.com

より良くなろうとするほどに
”最適化” に嵌る

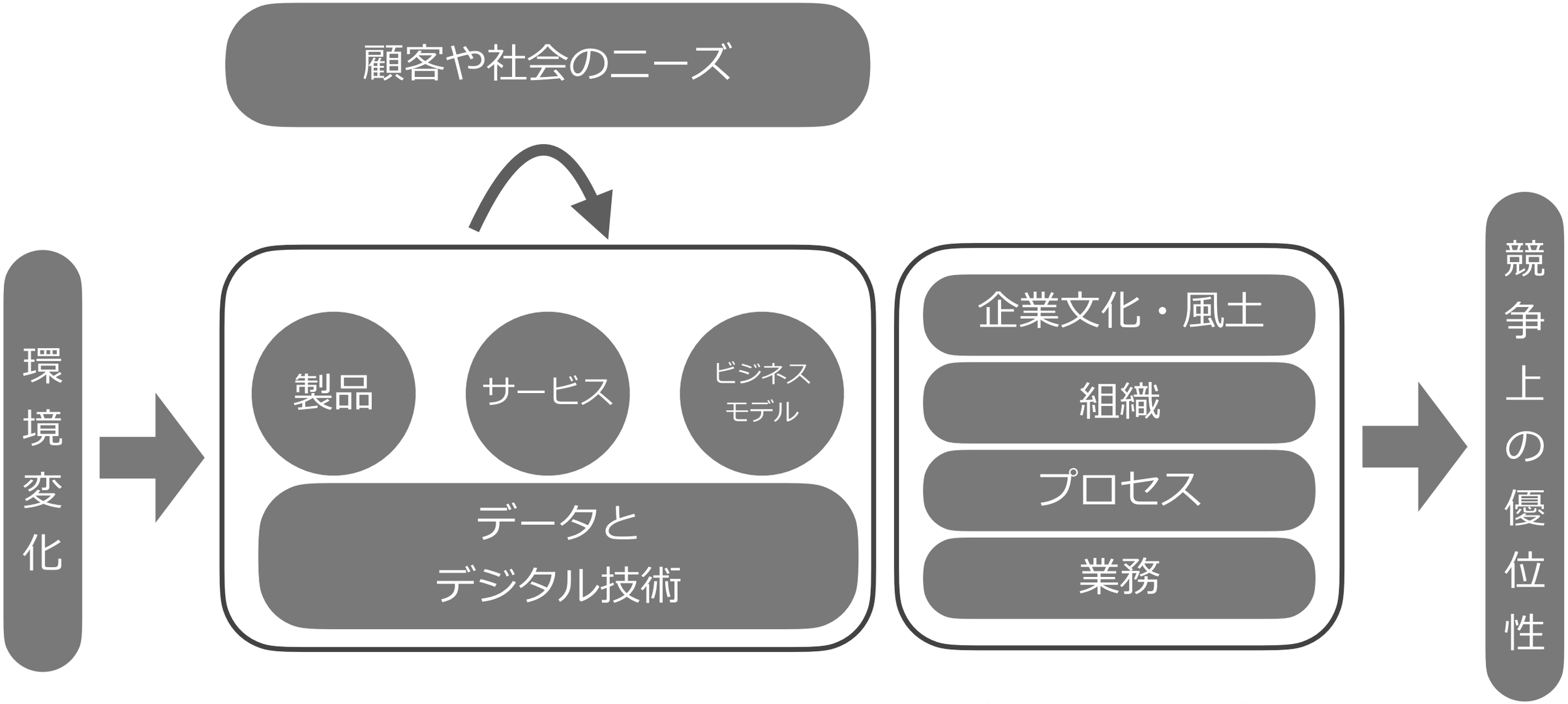


組織のあらゆる活動を
取り巻く環境に
適応させる=最適化

環境と活動が合致し
結果が出るほどに
最適化は最適化する

ある変化が環境側に
起きたとしても組織の
最適化は容易に止まらない

「DX」とはこれまでの
「最適化への最適化」路線を止めること



効率化

標準化

“効率への最適化”

最適化のモメンタムは
あらゆる組織に宿る

組織が続いているということ自体が
最適化に踏み出しているを表す

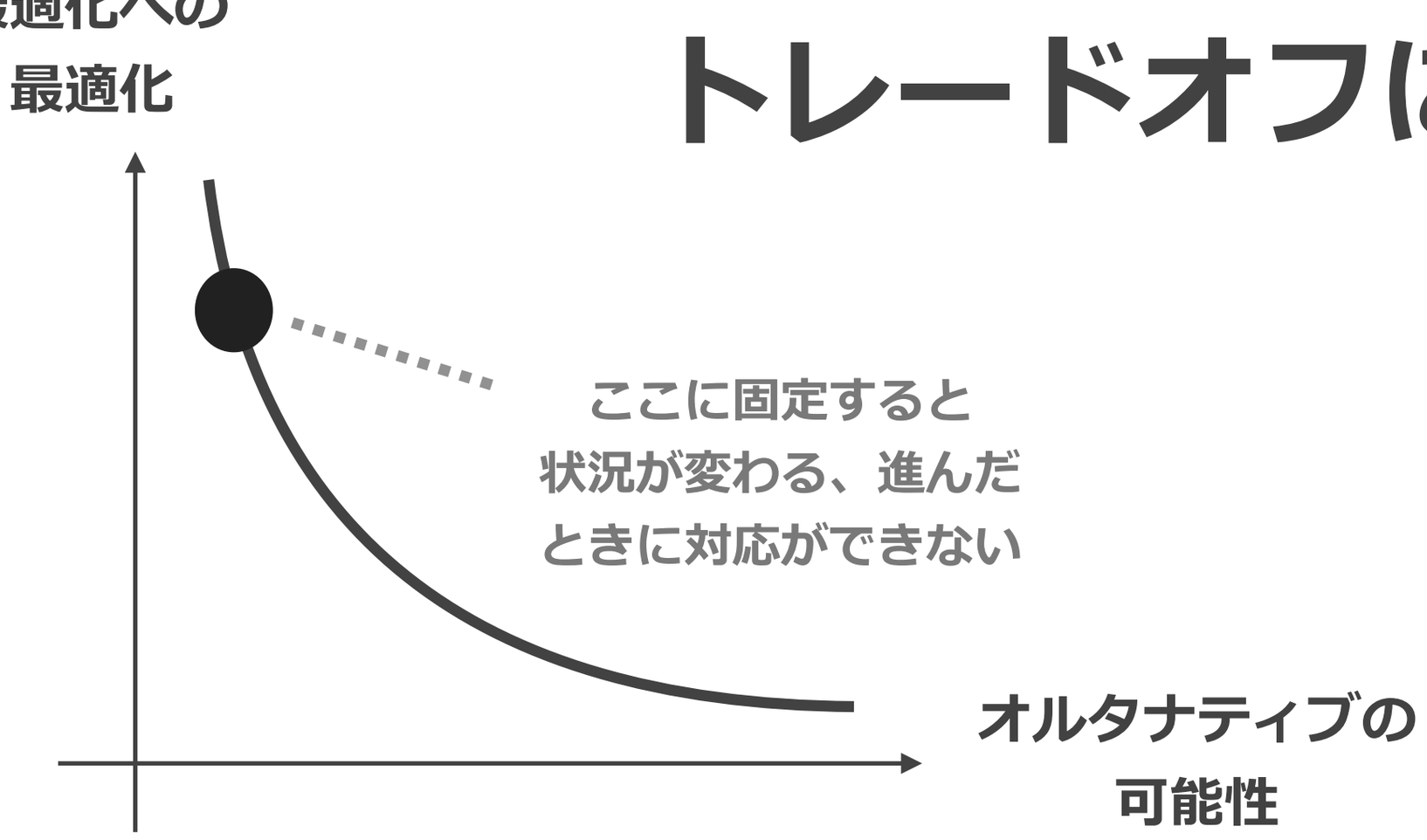
最適化しているから”勝ち”が再現できる
つまり最適化自体が悪なのではない

迷わないようにするために
選択肢を絞る＝標準化
絞り続ければ…選択肢は1つに！

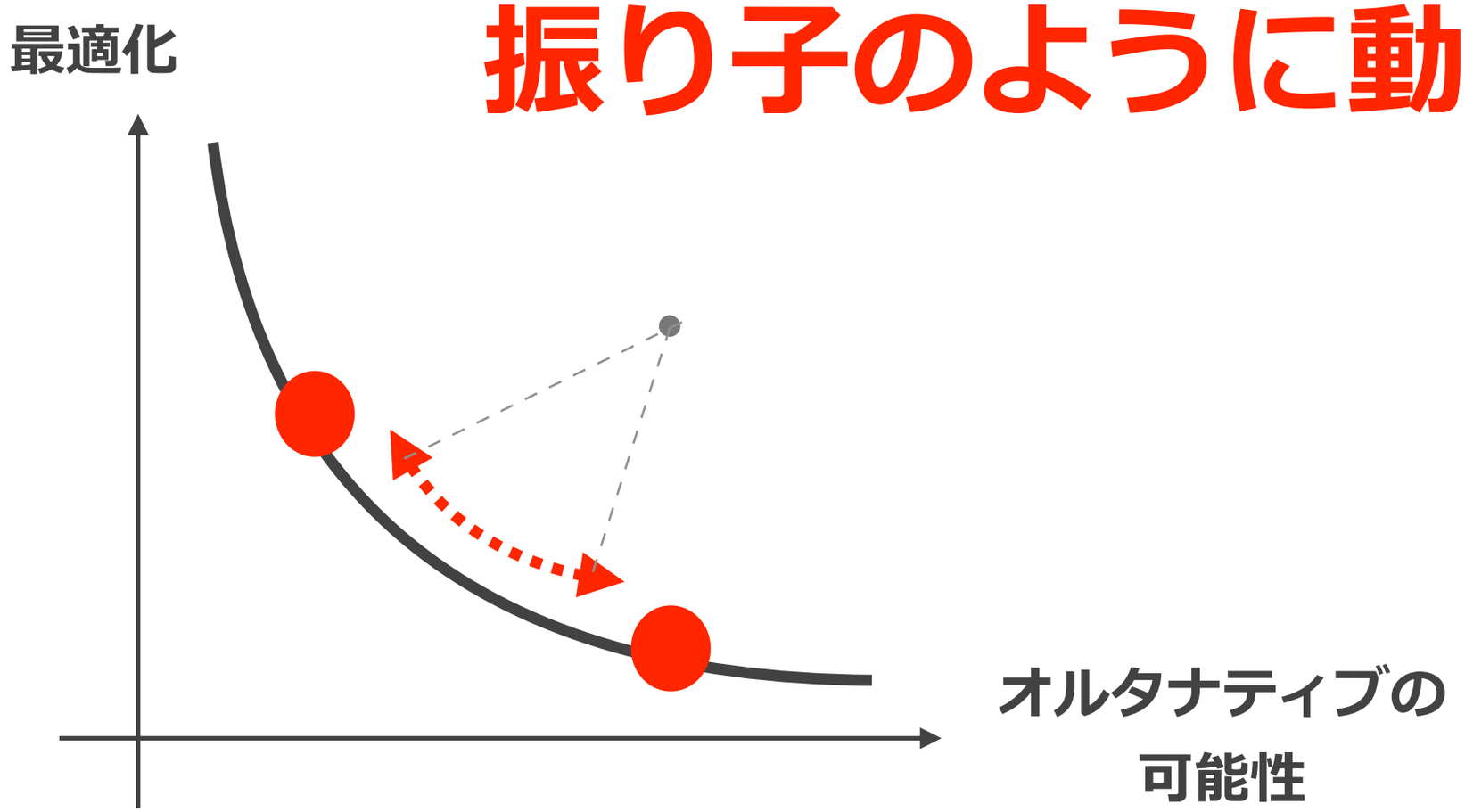
標準化！

もっと効率化を！

“最適化”と
“他にありえる可能性”は
トレードオフにある



“最適化”と
“他にありえる可能性”の間を
振り子のように動けるか？



組織に他にありえる可能性をもたらすための動き

探索と適応

選択肢を広げるための
の仮説立案と検証

結果から分かったことで
次の判断と行動を変える

Photo on VisualHunt

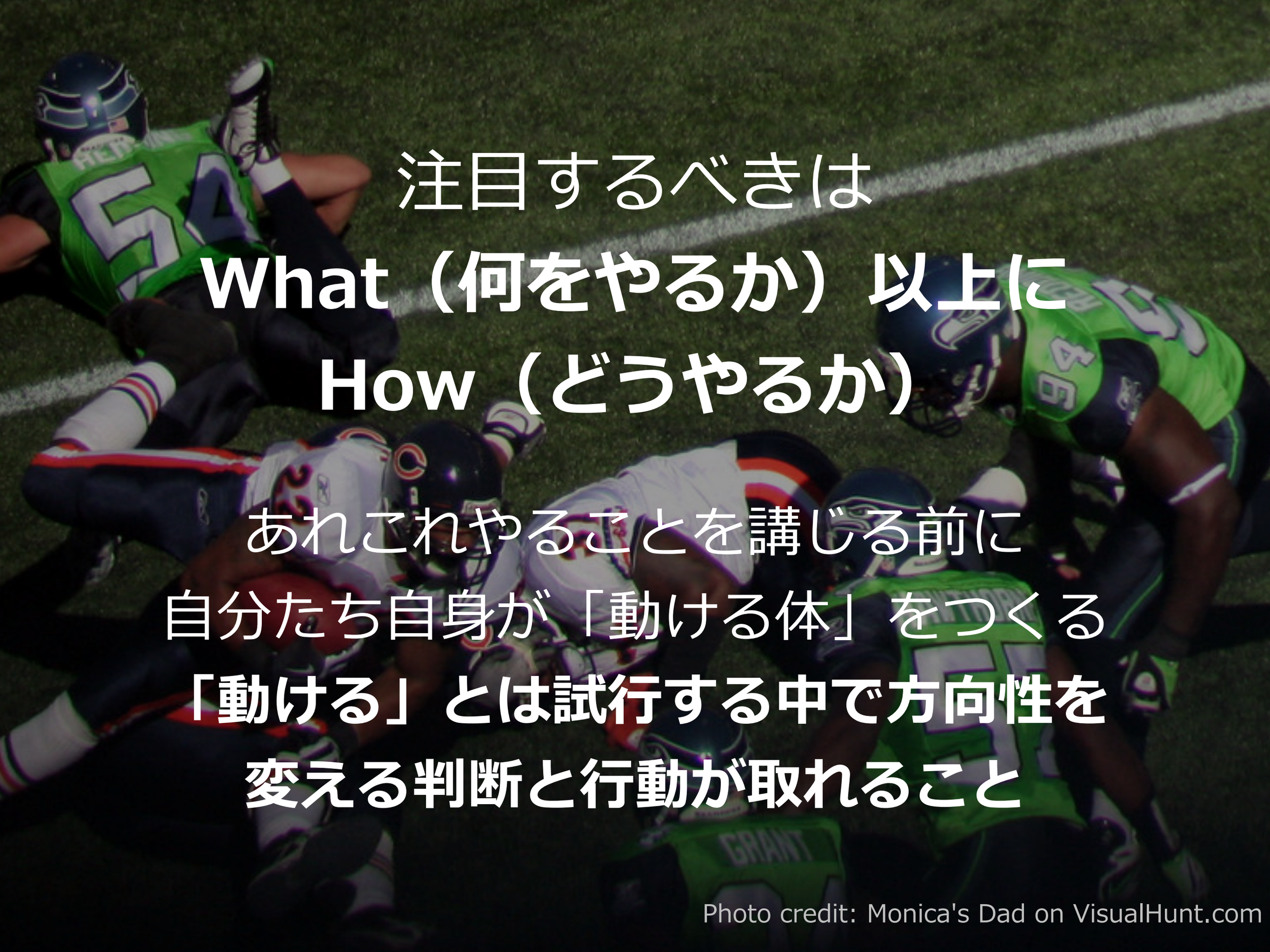
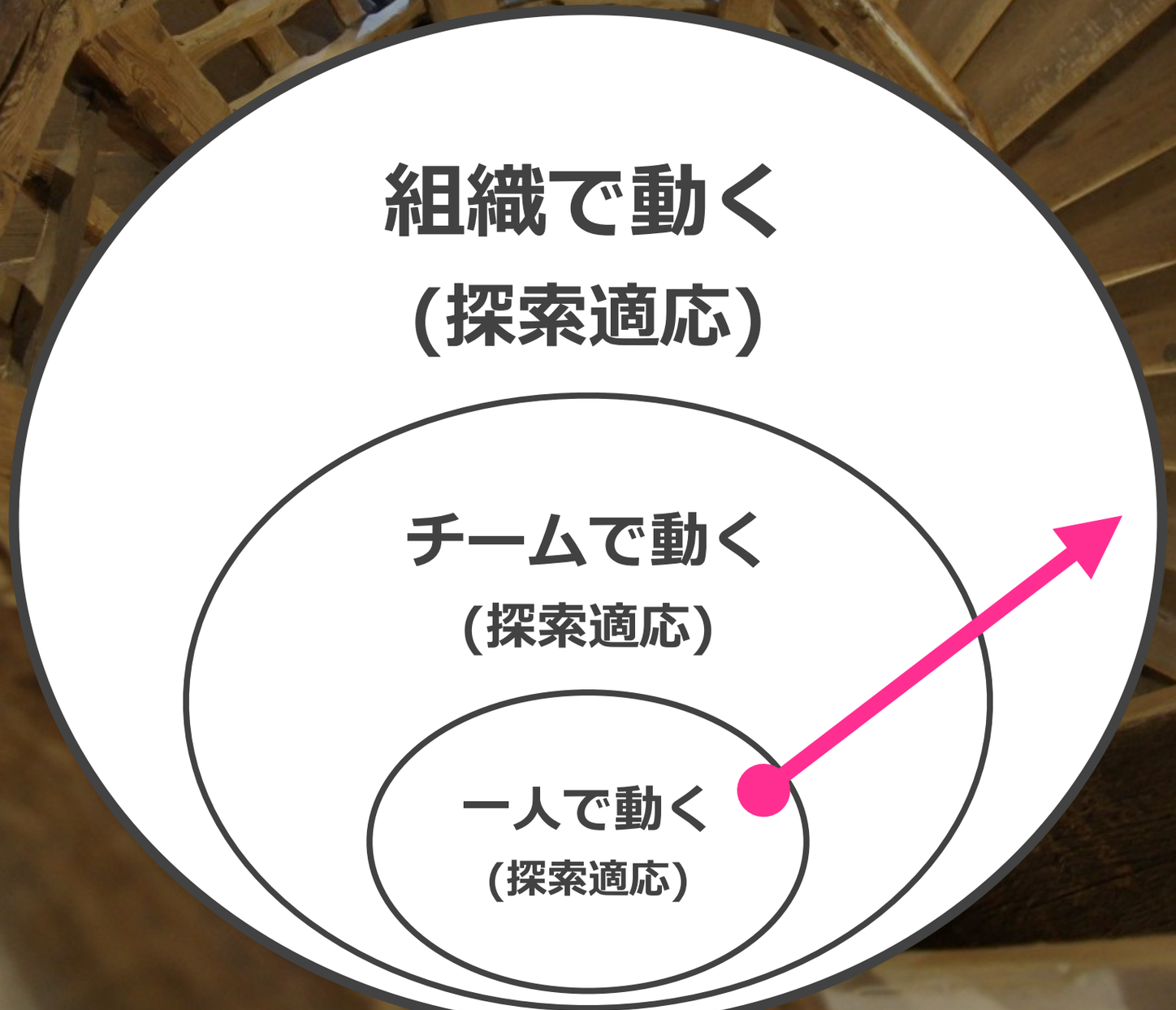


Photo credit: Monica's Dad on VisualHunt.com

「動かす対象」が大きくなるほど
難易度は上がる



効率化

標準化

“効率への最適化”

全力で現状を維持するモメンタム

相手にするのは前例や標準を

越えた、**一人一人が持つ「認識」**

より

つまり、**組織の「常識」**

迷わないようにするために

選択肢を絞る ＝ 標準化

絞り続ければ…選択肢は1つに！

もっと効率化を！

組織は変われるのか？

手がかりはある

20年前の
ソフトウェア開発と
状況が同じ

20年前のソフトウェア開発

“効率への最適化”

効率化

標準化

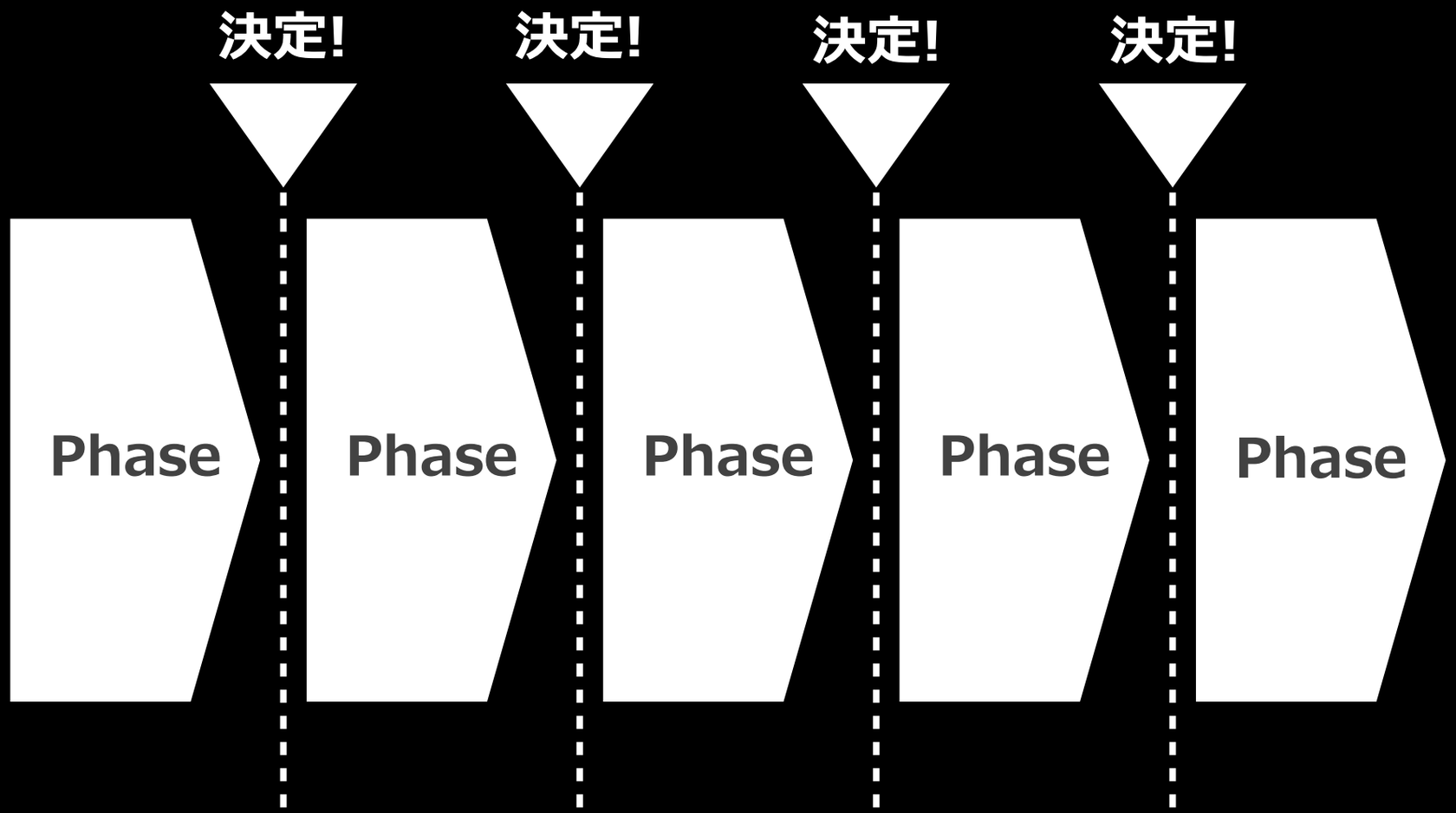
より効率化

より
標準化！

もっと効率化を！

迷わないようにするために
選択肢を絞る ＝ 標準化
絞り続ければ…選択肢は1つに！

仕事の手戻りが起きないように
“工程”を置いて決めたことにする



だからこその“炎上”

Toshihiro Ichitani All Rights Reserved.

Repeat Death March

無限性のあるブラック〝プロジェクト〟

不条理、非効率、機械的

アジャイル開発

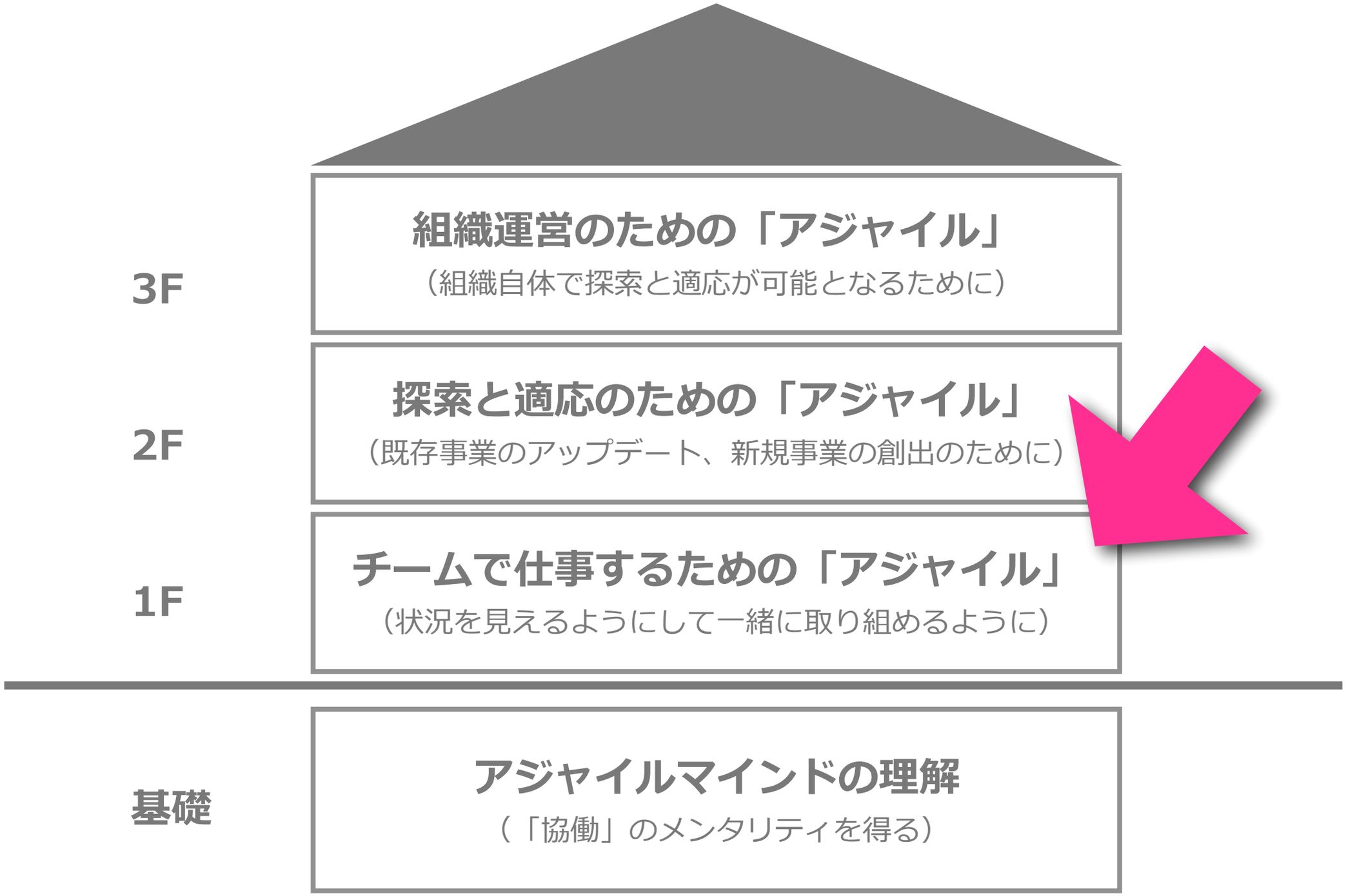
Photo on VisualHunt

アジャイル・ハウス



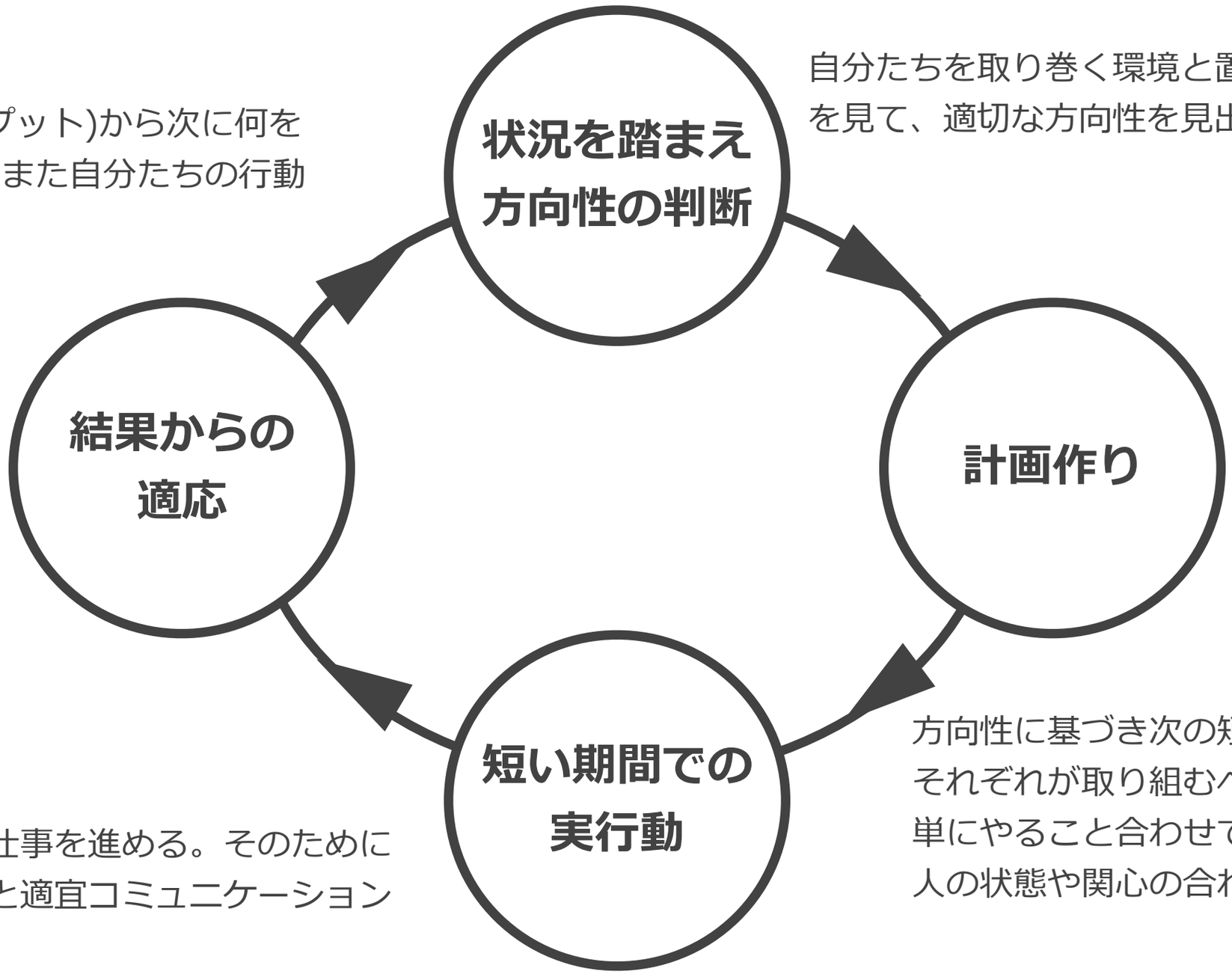
Toshihiro Ichitani All Rights Reserved.

アジャイル・ハウス



Toshihiro Ichitani All Rights Reserved.

アジャイルの「回転」



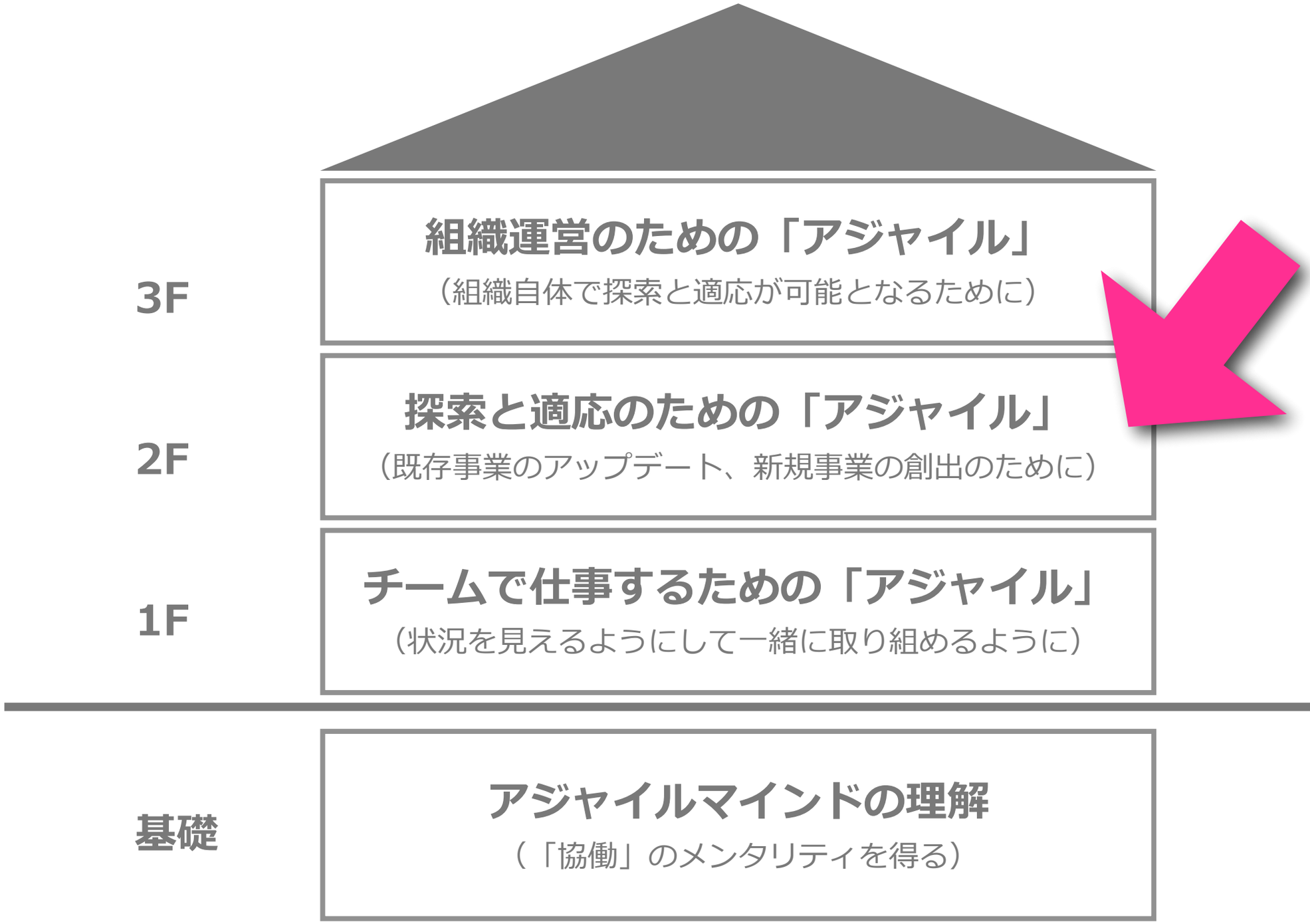
自分たちを取り巻く環境と置かれている状況を見て、適切な方向性を見出す

方向性に基づき次の短い期間(1-2週間)でそれぞれが取り組むべきことを決める
単にやること合わせではなく、それぞれの人の状態や関心の合わせも行う

短い期間の中で仕事を進める。そのために必要な状況共有と適宜コミュニケーションを重ねる

仕事の結果(アウトプット)から次に何を成すべきかを学ぶ。また自分たちの行動自体の見直しを行う

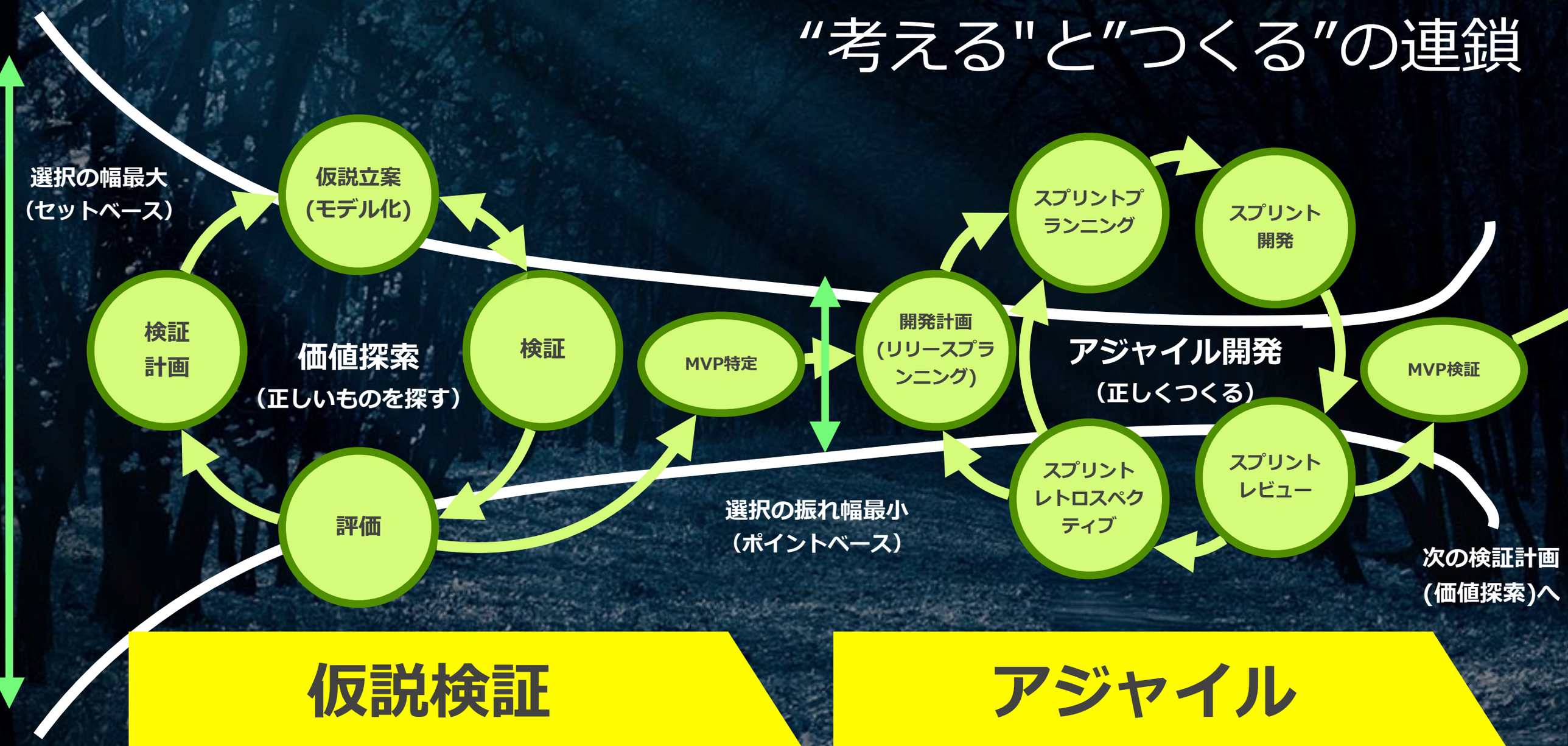
アジャイル・ハウス



Toshihiro Ichitani All Rights Reserved.

仮説検証型アジャイル開発

“考える"と”つくる”の連鎖



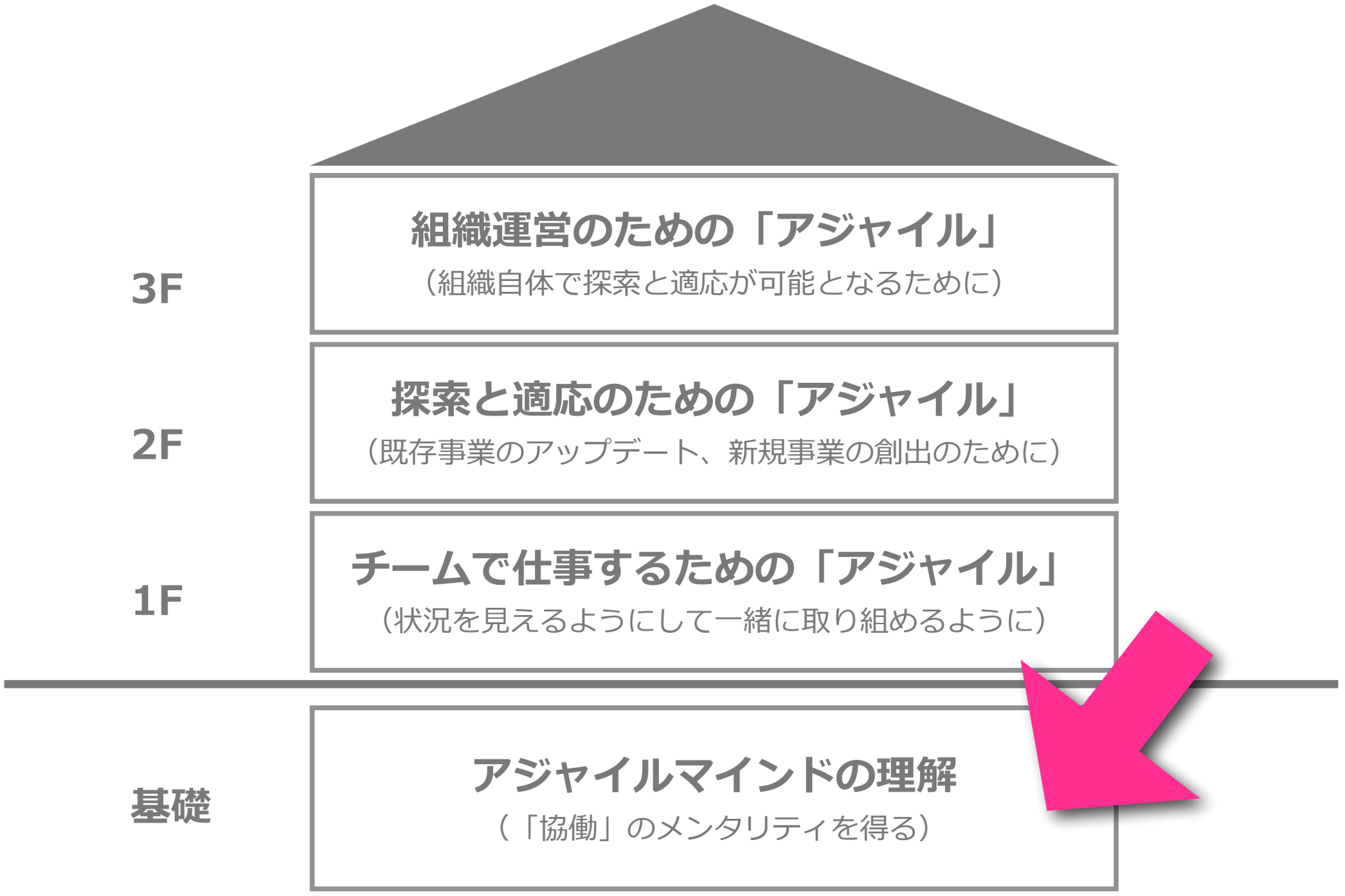
仮説検証

選択肢を十分に
広げた後に絞る

アジャイル

早く構想を形にして
フィードバックを得る

アジャイル・ハウス



Toshihiro Ichitani All Rights Reserved.

アジャイルソフトウェア開発宣言

私たちは、ソフトウェア開発の実践
あるいは実践を手助けをする活動を通じて、
よりよい開発方法を見つけだそうとしている。
この活動を通して、私たちは以下の価値に至った。

プロセスやツールよりも**個人と対話**を、
包括的なドキュメントよりも**動くソフトウェア**を、
契約交渉よりも**顧客との協調**を、
計画に従うことよりも**変化への対応**を、

価値とする。すなわち、左記のことがらに価値があることを
認めながらも、私たちは右記のことがらにより価値をおく。

組織アジャイル ４つの価値観

最適化に従うことよりも**探索と適応を**

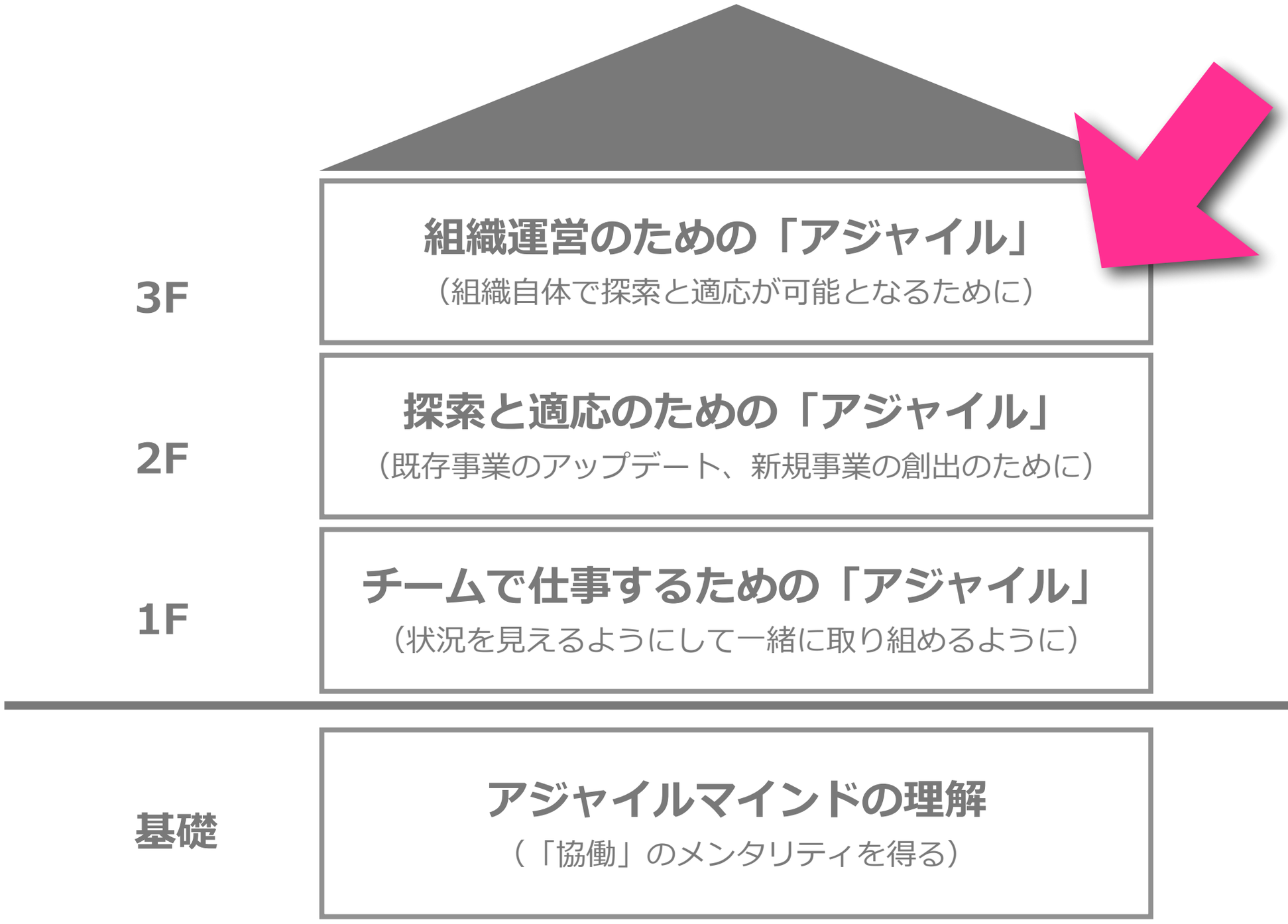
これまでの前提や判断基準よりも
他者との間で新たに得られた関係や可能性を

固定化した文章よりも
利用ができるアウトプットを

プロセス、ツールよりも**個人との対話を、**
そしてそこから生まれる互いへの関心を

Photo on VisualHunt

アジャイル・ハウス



Toshihiro Ichitani All Rights Reserved.

組織アジャイル

組織の運営にアジャイルを適用する

“効率への最適化” にオルタナティブを与える

Photo credit: othree on Visualhunt.com

どうやって始めるのか？

一人から始める

Photo credit: James Marvin Phelps via Visualhunt.com / CC BY-NC

一人から始める

（”一人から始められる”ではない）

Photo credit: James Marvin Phelps via Visualhunt.com / CC BY-NC

初めて、いきなり

2人乗りから

始める人はいない



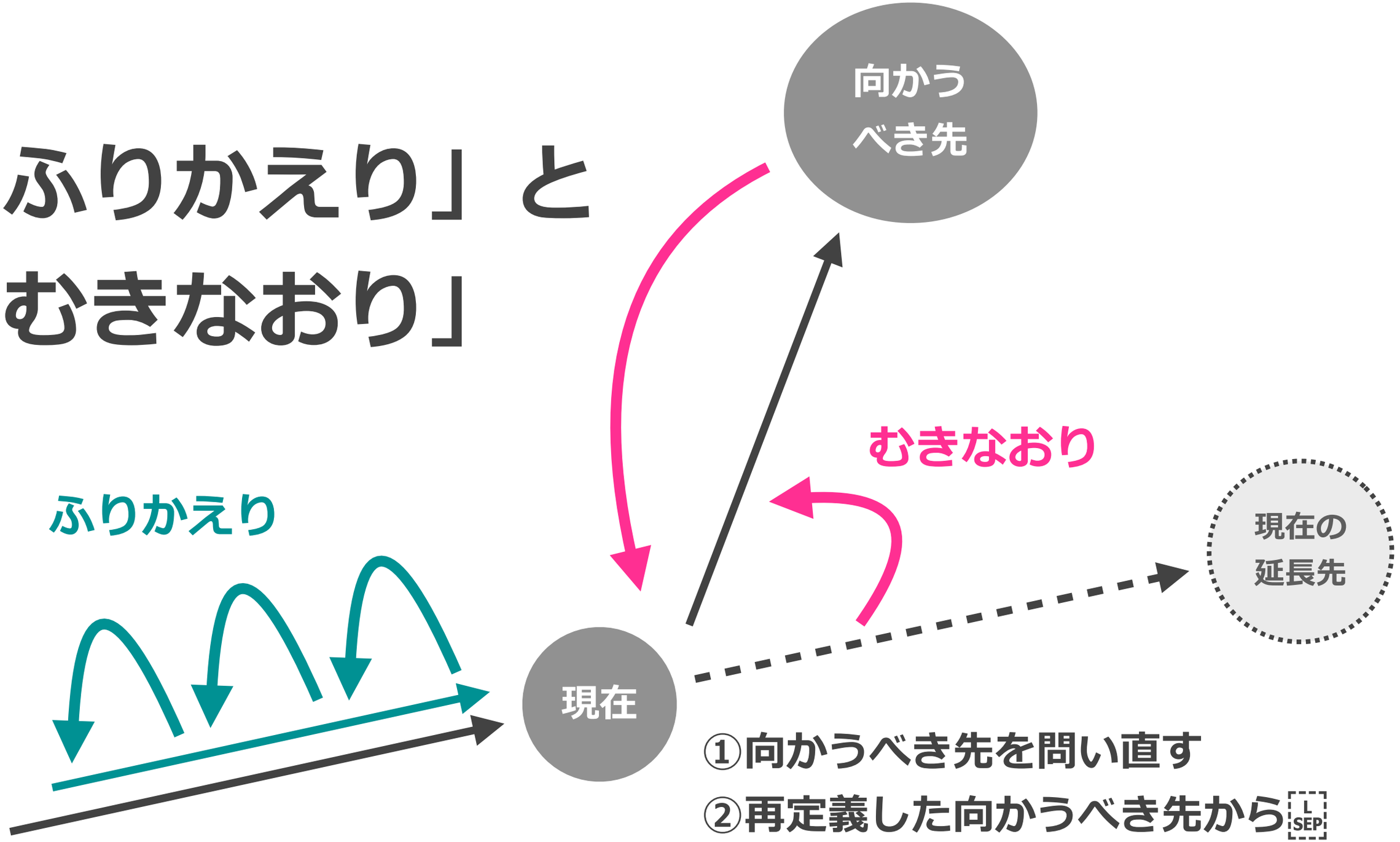
一人から始める

（まず一人で出来るように）

＝ 自分の手元から始める

Photo Credit: Stanley Zimny (Thank You for 63 Million views) on VisualHunt.com

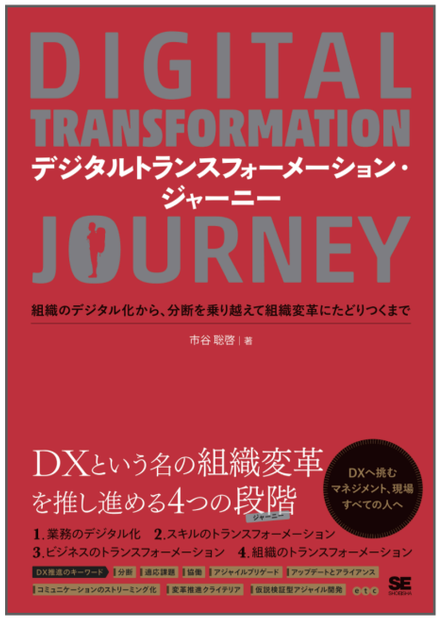
「ふりかえり」と「むきなおり」

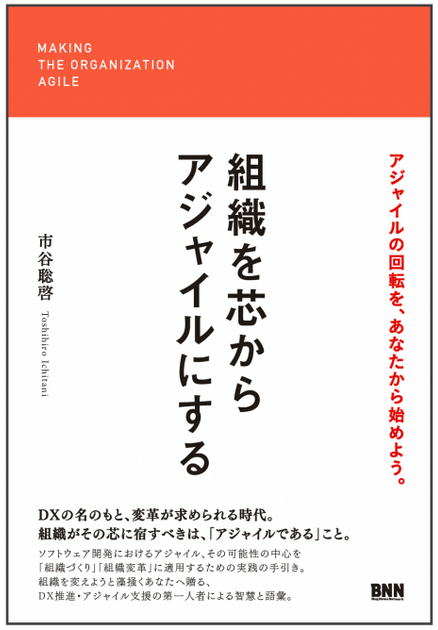


過去の行動と結果を捉え直して
今やるべきことを正す
（過去から現在を正す）

①向かうべき先を問い直す
②再定義した向かうべき先から
逆算して今やるべきことを問い直す
（未来から現在を正す）

やり方は参照


DIGITAL
TRANSFORMATION
デジタルトランスフォーメーション・ジャーニー
JOURNEY
組織のデジタル化から、分断を乗り越えて組織変革にたどりつくまで
市谷 聡啓 | 著
DXという名の組織変革を推し進める4つの段階
DXへ挑むマネジメント、現場すべての人へ
1.業務のデジタル化　2.スキルのトランスフォーメーション
3.ビジネスのトランスフォーメーション　4.組織のトランスフォーメーション
DX推進のキーワード
分断
適応課題
協働
アジャイルブリゲード
アップデートとアライアンス
コミュニケーションのストリーミング化
変革推進クライテリア
仮説検証型アジャイル開発
etc
SE


MAKING
THE ORGANIZATION
AGILE
組織を芯からアジャイルにする
市谷聡啓
Toshihiro Ichitani
アジャイルの回転を、あなたから始めよう。
DXの名のもと、変革が求められる時代。
組織がその芯に宿すべきは、「アジャイルである」こと。
ソフトウェア開発におけるアジャイル、その可能性の中心を
「組織づくり」「組織変革」に適用するための実践の手引き。
組織を変えようと躍掻くあなたへ贈る、
DX推進・アジャイル支援の第一人者による智慧と語彙。
BNN

組織アジャイルを広げていくには？

伝統的な組織にこれまでとは異なるプロセス、
技術を採用しようとすると**必ず壁にぶつかる**

総論DX(変革)で一致していたとしても、個別PJとしては
従来どおりの判断をしてしまう問題 **(現在指向バイアス)**

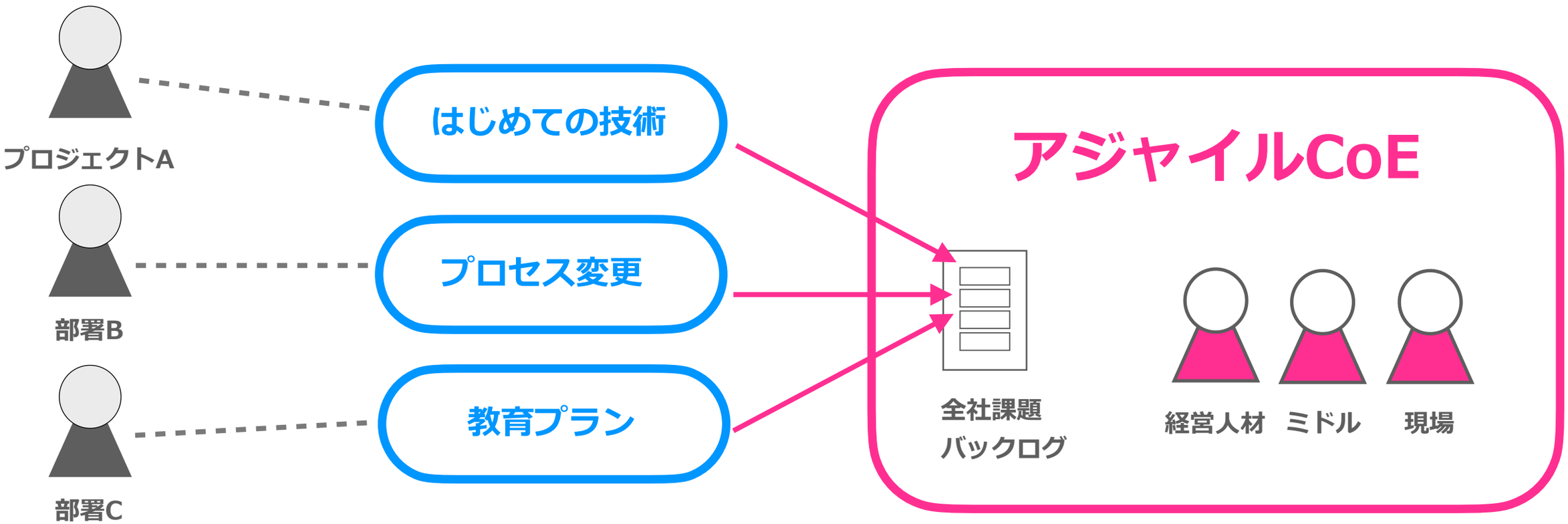
ボトムだけではなく、**組織的な取り組みも必要**

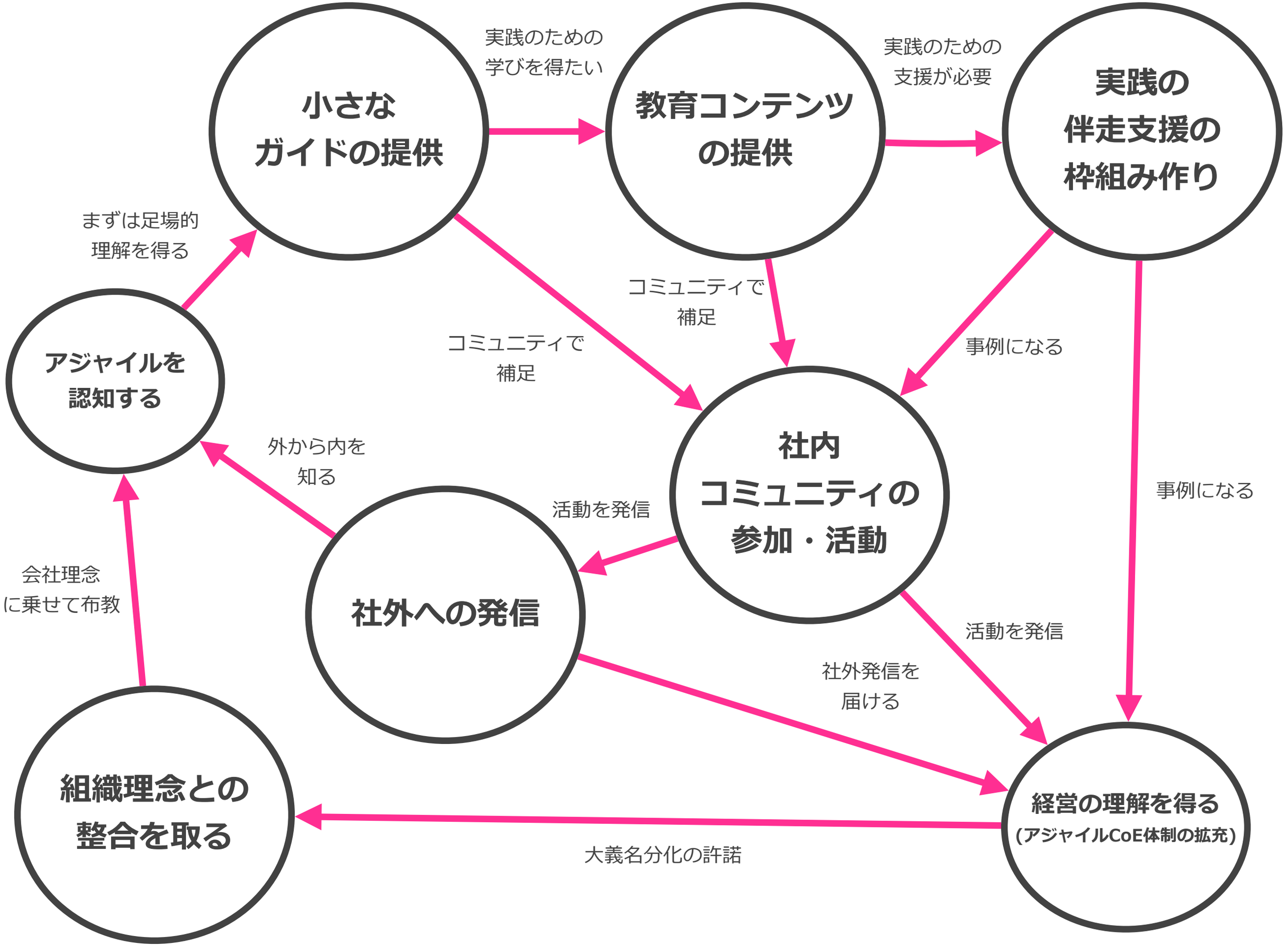
ジョン・コッター「変革の8段階プロセス」

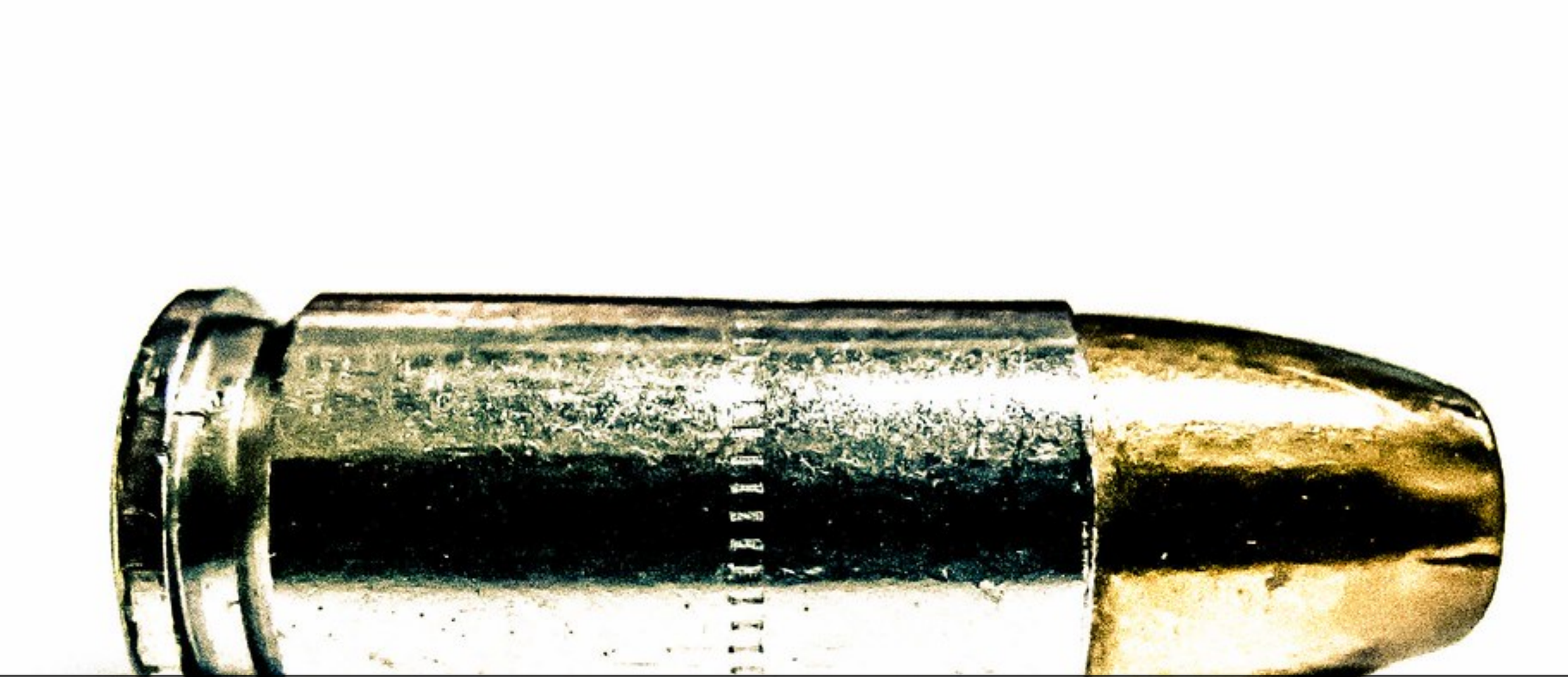
1. 組織全体の危機感を高める
2. 変革推進チームを結成
3. ビジョンの策定
4. ビジョンの伝達
5. 組織全体の自発的な行動を促す
6. 短期的な成果を実現する
7. 製菓を生かし、さらなる変革を進める
8. 変革を根づかせる

個別PJで解決できない全社課題をCoEに集める

個別PJや部署から全社方針に影響を与えうる「課題」を切り離す。
例えば、はじめての技術、プロセス変更、新しいスキルの教育プラン等。
組織、部署横断のメタ的なチーム **(CoE/Center of Excellence)** を結成する
(もしくはそれに相当する既存部署がミッションを背負う)




アジャイルを
認知する
まずは足場的
理解を得る
小さな
ガイドの提供
実践のための
学びを得たい
教育コンテンツ
の提供
実践のための
支援が必要
実践の
伴走支援の
枠組み作り
コミュニティで
補足
コミュニティで
補足
事例になる
社内
コミュニティの
参加・活動
外から内を
知る
活動を発信
事例になる
会社理念
に乗せて布教
社外への発信
活動を発信
社外発信を
届ける
組織理念との
整合を取る
経営の理解を得る
(アジャイルCoE体制の拡充)
大義名分化の許諾



一手で勝てる方法などが**ない**
ということは分かっている

Photo credit: daspader on VisualHunt.com

唯一の可能性とは試し続けること、
機会を獲得し続けること

つまり、「組織を変える」こと

自体にアジャイルに向き合う

Photo on VisualHunt

アジャイルの**回転の数**だけ

意思決定と行動を変えるチャンス

が生まれる

Photo credit: Martin_Heigan on VisualHunt.com



もう一度アジャイルを、今度はあなたの組織に。

Photo credit: digitalpimp. on Visualhunt.com / CC BY-ND