

現場発信で実現させる 全社ナレッジ共有のポイントと効果

～ 全社アジャイルワークショップの事例～



1 November 2007

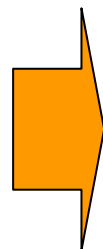
松下電器産業株式会社 パナソニックAVCネットワークス社
前川 直也

松下グループの 現状と課題

松下グループの事業領域とドメイン会社

Panasonic National

AVCネットワーク分野	AVC
	固定通信
	移動通信
	カーエレクトロニクス
	システム
アプライアンス分野	家庭電化
	住宅設備
	健康システム
	照明
	環境システム
デバイス分野	半導体
	ディスプレイデバイス
	電池
	電子部品
	モータ
FA	ファクトリー
	溶接



< 事業ドメイン会社・グループ会社 >

- パナソニックAVCネットワークス社
 - パナソニック コミュニケーションズ(株)
 - パナソニック モバイルコミュニケーションズ(株)
 - パナソニック オートモーティブシステムズ社
 - パナソニックシステムソリューションズ社
 - パナソニック四国エレクトロニクス(株)
- ホームアプライアンスグループ
 - 松下ホームアプライアンス社
 - 松下冷機(株)
 - 照明社
 - 松下エコシステムズ(株)
- 半導体社
 - 松下電池工業(株)
 - パナソニック エレクトロニックデバイス(株)
 - モータ社 etc.
- パナソニックファクトリーソリューションズ(株)
 - 松下溶接システム(株) etc.

その他、関連会社も多数...

Panasonic ideas for life

松下グループでのプロセス改善活動

■ 松下グループ全体でのソフトウェア開発力強化

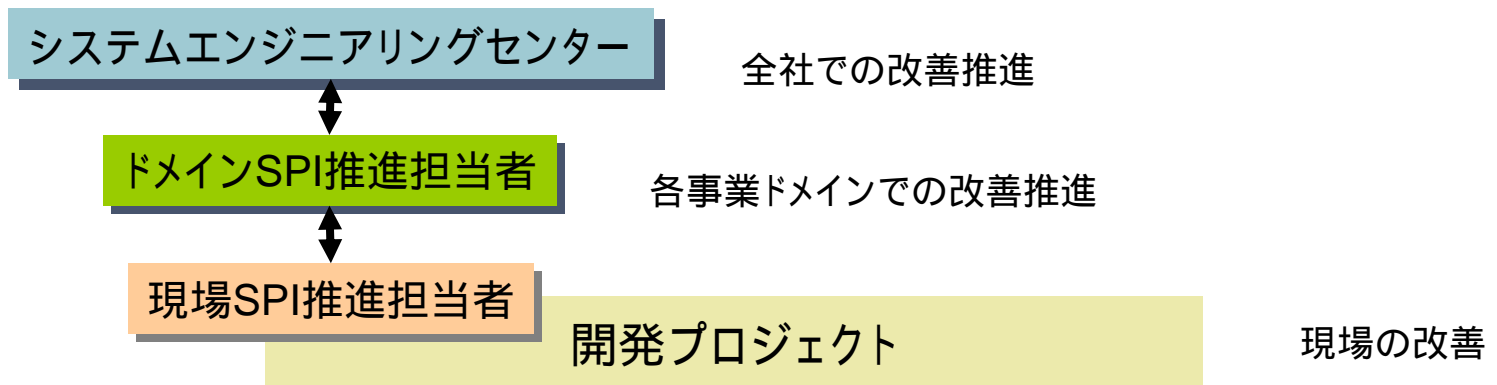
ソフトウェア開発プロセス革新

ソフトウェア開発手法革新

■ ソフトウェア開発プロセス革新の取組み

全社での統一開発プロセスが標準化されているわけではなく、それぞれの事業ドメインやビジネスユニット単位に、**開発商品群にマッチしたプロセス改善を推進**

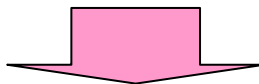
全社で**SW-CMM**を共通言語として使用し、**相互アセスメント**により、それぞれのドメインの目標にあわせ、ふりかえりを実施し、ソフトウェア開発プロセスの改善を推進



ソフトウェア開発技術の現状と課題

- 開発プロセス革新は進んでいるものの
- エンジニアリングの革新は？
 - 開発商品カテゴリがあまりにも多岐に渡る...
 - C言語から、C++、JAVA、一部アセンブラも...
 - 組込み系(ドライバ層からアプリ層まで)、システム系まで領域が広い...
 - ハードウェア設計者もFPGAで、コード開発が増加し始めている...
- 全社で共通的な革新を進めるには違いが多すぎる

もちろん全社の取組みもあり、現場でも工夫が続いている

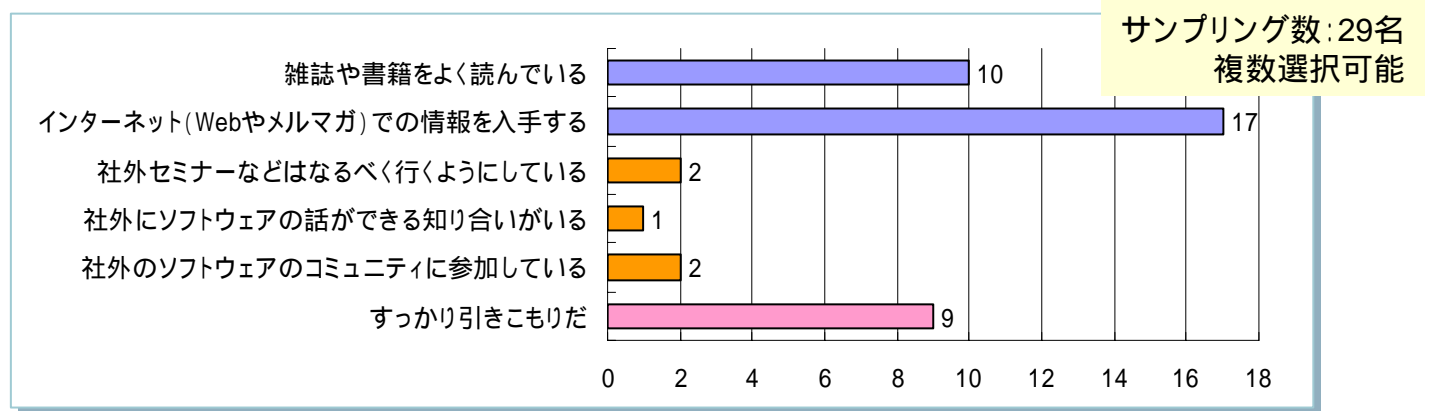
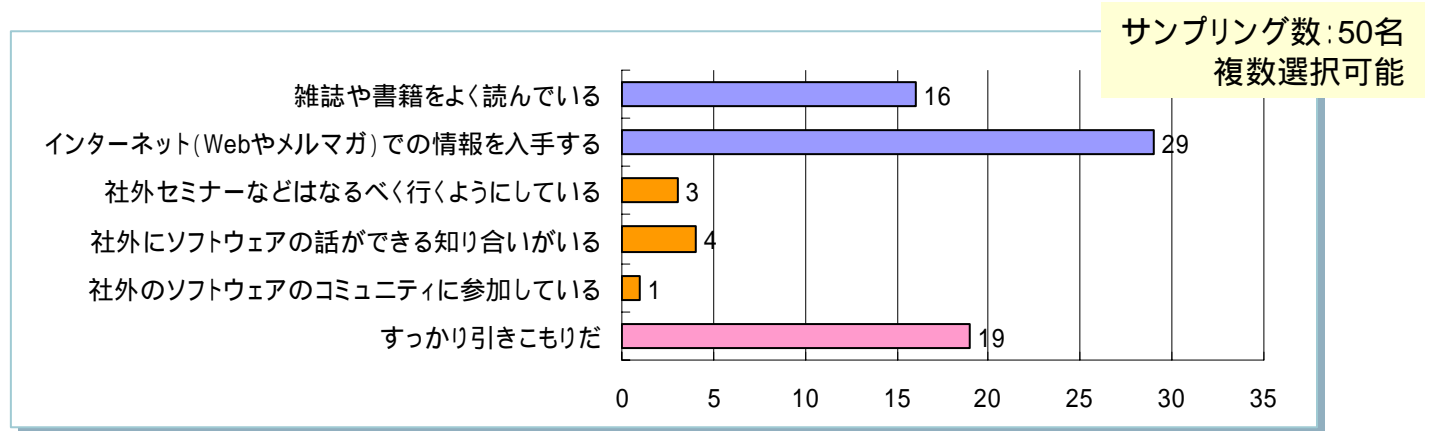


誰もが『**新しい銀の弾丸**』を探し続けている

でも、新しい銀の弾丸って・・・

■ 自部署以外のソフトウェア技術情報を入手していますか？

2部署での開発者アンケートの結果



いったい、どうすればいいの???

全社でのヒューマンネットワークの必要性

どのように全社ナレッジ共有していくのか？

■ 現状の全社取組み

社内研修所でのスキルアップ

年に1度の全社「ソフトウェアフォーラム」

- 改善活動の成果発表会(パネル、口頭発表)
- 発表60件、参加者のべ700名

システムエンジニアリングセンター主催「SECセミナー」

- 不定期に実施(2002年開始から、これまでに9回の実施)
- 社内外の講師による講演・セミナーなど

希望者へのトレーニング

全社のベストプラクティス共有

全社のトピック共有

■ 現場開発メンバの思い

多くの気付きはあるし、役には立つ！

でも、もっともっとフランクにすぐに情報共有したい！

こちらから情報を取りにいける「なにか」がほしい！

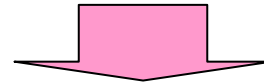
全社のヒューマンネットワークがほしい！

Panasonic ideas for life

松下での アジャイルの動向

2000年ごろのXP上陸にあわせて

- まだまだXP (eXtreme Programming) もAgileもこれからという時期
- きっかけは...
 - 日本XPユーザグループ関西での出会いから
 - 偶然、松下グループから3人が運営委員に
 - 3人とも「銀の弾丸」を探していた
 - どうも、松下の中に実践している人が他にもいるらしい...
- **社外だけではもったいない！！**



社内にもユーザグループを作ろう！

2002年7月 「X.PUG」の登場！

松下グループ X Pユーザグループ

X.PUG



グループの目的

2000年頃に日本のソフトウェア業界において
XPから始まったAgileへの注目と普及の発生で
松下内部でも興味がある開発者が増えたものの
公式に会社として取り組むという動きはなく
ボトムアップ的に導入する組織が少しずつ発生している状況であった
とはいえ導入で苦労する点も多く、自己発生的な取り組みのため
それらの課題を解決するには自己解決しかない
また、興味があるけど、どうするべきなのかわからない開発者も多かった
その状況を松下グループ全体のボトムアップで情報を共有し、活発な議論を行い
ヒューマンネットワークで解決するとともに、オフラインの活動も実施し
松下のソフトウェア開発に新しい風を巻き込むことが
松下グループアングラXPユーザグループ「X.PUG」の目的である

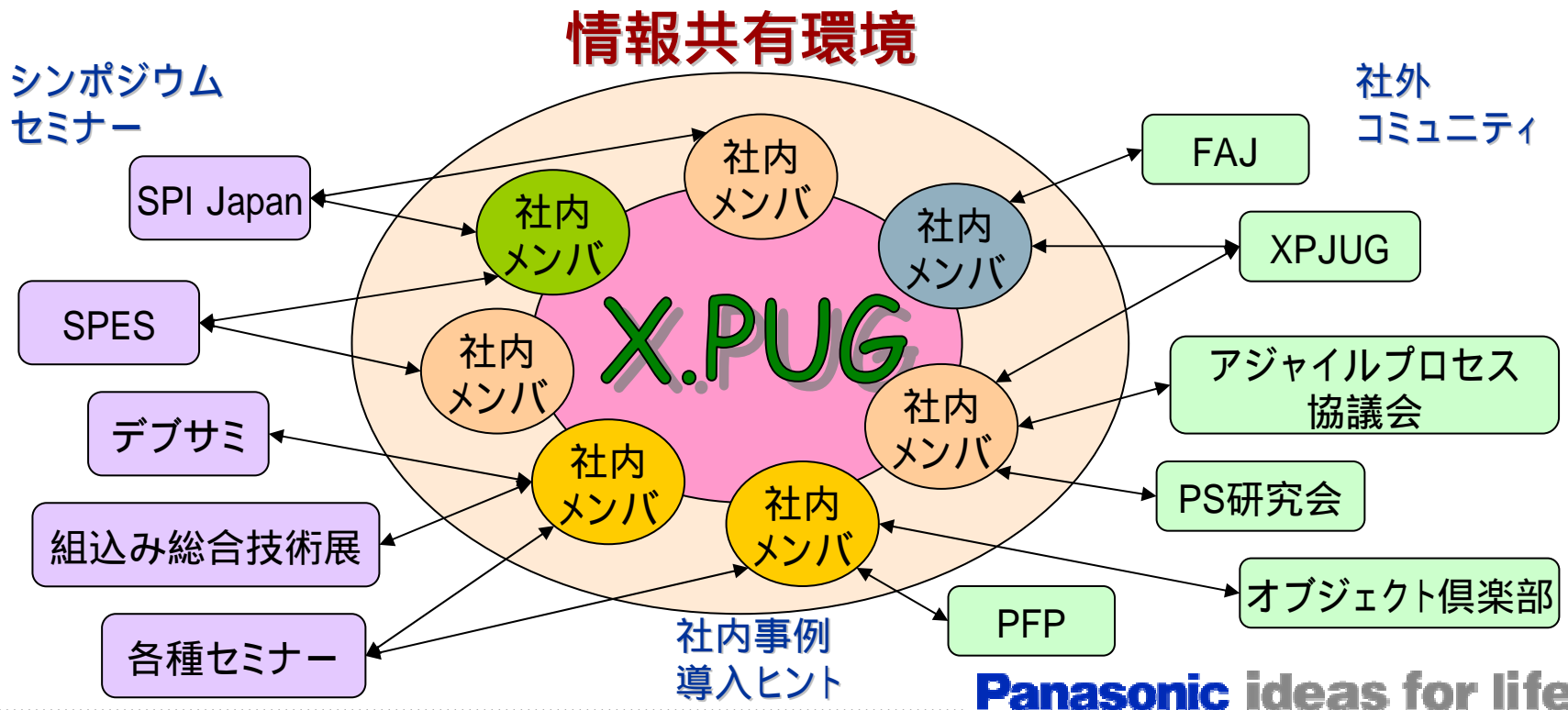
公式
案内文より

最初は7人からのスタート！

「X.PUG」の効果

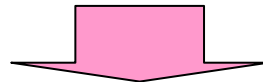
- 口コミでメンバも増え始め (2006/9:28名)
- 各種の情報共有が開始される

社内外の情報をつなぐハブ機能を生み出していく



X.PUGのネットワークを全社へ！

- 「組込み総合技術展2006」へのパネラー依頼
『松下社内のアジャイル事例を紹介してください』
X.PUG経由で集めると 10以上の社内事例が集まる(9の発表)
すでに社内でアジャイルは確立しはじめている？
- このネットワークをそのままにするのはもったいない！
- 全社の開発メンバはヒントを探しているはずだ！
- 社内のもっとリアルな本音ありの事例を紹介したい！



自分達でなにかやらねば！

ボトムアップのプランニングの開始

Panasonic ideas for life

松下
アジャイル
ワークショップ
2007！

ワークショップまでの現場の課題

- ここまでの課題をまとめてみると

- ナレッジ共有について

開発技術向上やプロセス改善での情報を知る機会がまだまだ少ない
全社に多くの開発者がいるのにノウハウをすぐに共有できる場が少ない
全社の横連携を増やし、気軽に聞けるヒューマンネットワークがほしい

- アジャイルの導入について

業界全体でアジャイルでどんな効果がでているのか動向がわからない
アジャイルの開発手法を導入したいが導入ポイントや効果がわからない
全社でアジャイルを導入している部署の具体的な取組み内容や効果を
社外発表ではなく、社内の発表としてオブラートに包まず聞きたい

全社ナレッジ共有イベントとしての課題

- ただ告知して集めるだけでは効果がないぞ！

失敗すると...

ボトムアップで本当に実現するの？



こんな機会は二度となくなるかも

イベントの価値をどうやって高める？



参加者10人では意味がない

一方的な講演ではアクションにならない



「ふう～ん」で終わってしまう

ネットワークが広がるの？



参加したのにしゃべらず帰る！！

参加者の過信で暴走！？



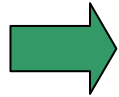
アジャイル = 絶対成功！と信じる

ボトムアップで
本当に実現するの？

具体的な『実現方法』の検討

☹ 部門イベントではなく全社イベントにするには？

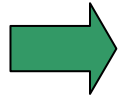
 本社の部門にお願いするしかない！



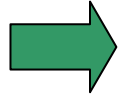
システムエンジニアリングセンターの「SECセミナー」として依頼

☹ スタッフは開発を抱えながら、準備ができるの？

 一人ひとりの時間が少なくても、スタッフを増やして協力体制を！



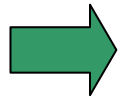
X.PUGメンバからワークショップスタッフをできる限り増やす



「SECセミナー」担当者にも協力依頼

☹ スタッフのモチベーションをキープし続けるの？

 早い段階から、最終形をイメージしてもらう



最初につくったのは、当日の「スケジュール案」

アジャイルフォーラム詳細 第一案

より具体的な
完成形を共有！

基調講演(1時間) ゲストスピーカーによる講演		
松下グループ内事例紹介(30分×3)		
セッション(各45分×3本)		
アジャイルプロセスと CMMワンランクアップ	チームビルディング	アジャイル開発
L2のKPAとXPプラクティス	プロジェクトファシリテーション	TDD導入方法
KPTでの改善	ゴールの共有と課題解決	効果的なペアプログラミング
プロジェクト計画ゲーム	ロールとモチベーション	ストーリーカードを利用した 要件定義
パネルディスカッション(1時間) 社内メンバ、社外ゲストとパネルディスカッション 『松下でアジャイルは適応できるのか?』		
ワールドカフェ/懇親会		

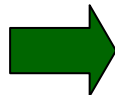
できる限り早い時期に「動くもの」をリリースするという
アジャイルの思想を応用！

イベントの価値を
どうやって高める？

内容の前に『価値』の検討

☹️ なにを目指していくべきなのかイメージできてる？

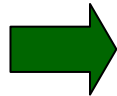
 スタート時のゴールの共有は必須事項！



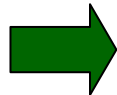
スタッフで「目的」と「目標」検討に一ヶ月以上を費やし、合意

☹️ 社内イベントとしての価値をどうアップする？

 社内外のソフトウェアキーマンを活用させてもらおう！



全社のソフトウェア技術責任者クラスにメッセージを依頼



社外のソフトウェア第一人者にメッセージを依頼

『価値』をアップさせた成果物

■ ワークショップの目的(抜粋)

開発現場メンバに、アジャイルの身近な体験を通して、明日から変わる / 変える「勇気」を持ち帰り、ハッピーになるきっかけを掴んでもらう

経営的な側面では、市場の猛烈な変化に対応できる商品開発を実現する為にアジャイルを利用して、お客様 / 会社 / 開発者の3Winを実現すべく、その「ヒント」と「勇気」を発見していただく

■ ワークショップの目標(抜粋)

社内での導入事例を通して、より具体的にアジャイルに触れてみる！

明日からでも使えるアジャイル開発のノウハウを実体験！

アジャイル開発導入に向けた社内外でのヒューマンネットワークづくりをサポート！



■ 趣意書とプログラムへのメッセージ

(社内) 技術統括、センター所長など計6名

(社外) 平鍋健児様、天野勝様、山田正樹様
松尾谷徹様、串田幸江様

一方的な講演ではアクションにならない

参加者の過信で暴走！？

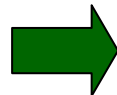
ネットワークが広がるの？

一方的でない参加型の
ワークワークショップを
実現するには？

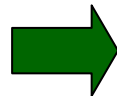
参加しただけのワークショップにならないために

☹️ できるだけ参加できて、実践に役立つ内容とは？

 午後はプチセミナーなどで実際に楽しんで体験してもらおう！



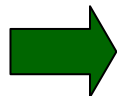
午後は3つのセミナー枠×2回を準備



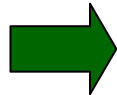
ライトニングトークスなどで楽しい雰囲気を出す

☹️ どうすればヒューマンネットワークができる？

 参加者の気付きを全員で共有してもらおう！



ワールドカフェの実施



もちろん懇親会も実施

参加型イベントへの検討

■ ワールドカフェと懇親会

参加者全員に単語帳をプレゼント

- 一日での気付きをとにかくメモしてもらう
- 最後にワールドカフェで全員で共有

社内イベントにも関わらず公式の懇親会を実施



■ セミナーセッション枠(選択自由)

社外講師 + 社内講師 (X.PUGメンバ)

60分 + 100分 (計6セッション)

アジャイルプロセス

プロジェクトファシリテーション

アジャイル開発

アジャイル開発概要 (初心者向け)	プロジェクト ファシリテーション入門	XPでプロジェクトをドライブ ~従来プロセスへの取り入れ方~
アジャイルプロセスでの リズムとふりかえり体験	プロジェクト成功のための チームビルディング	TDD実践セミナー

開催結果

松下アジャイルワークショップ プログラム

10:00 ~ 10:45	< 基調講演 > 株式会社アークウェイ 中西 庸文 様 「Be Agile! That?s My Attitude」		
10:45 ~ 12:00	< 松下グループ内事例紹介 > 1) 「XPで現場はこう変わる！」 2) 「XP開発、興味はあるけど、なかなか導入できない人達へ」 3) 「現場力強化・カイゼンのためのプラクティス紹介」		
	セミナーセッション(3テーマ 各60分、100分)		
(講師)	土屋秀光 様 X.PUGメンバ	PS研究所 林 真弓 様 X.PUGメンバ 3名	アークウェイ 中西庸文 様 X.PUGメンバ
12:50 ~ 13:50	アジャイル開発概要 (初心者向け)	プロジェクト ファシリテーション入門	XPでプロジェクトをドライブ ~ 従来プロセスへの取り入れ方 ~
14:05 ~ 15:45	アジャイルプロセスでのリズム とふりかえり体験	プロジェクト成功のための チームビルディング	TDD実践セミナー
16:00 ~ 17:00	パネルディスカッション 『松下でアジャイルが使えるのか？』 (パネラー): 中西様、土屋様、他社員3名		
17:00 ~ 17:30	< ライトニングトーク > 1) 「現場を笑顔にする簡単アイデア」 2) 「組み込み開発におけるマインドマップ活用」 3) 「はじめの一步」		
17:30 ~ 18:00	参加者全員でのワールドカフェ 『今日の気付きを共有しよう！』		
18:30 ~	懇親会		



1日間をフルに活用した「参加型ワークショップ」

Panasonic ideas for life

参加者数など

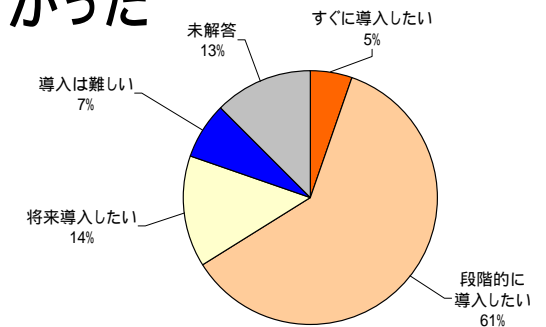
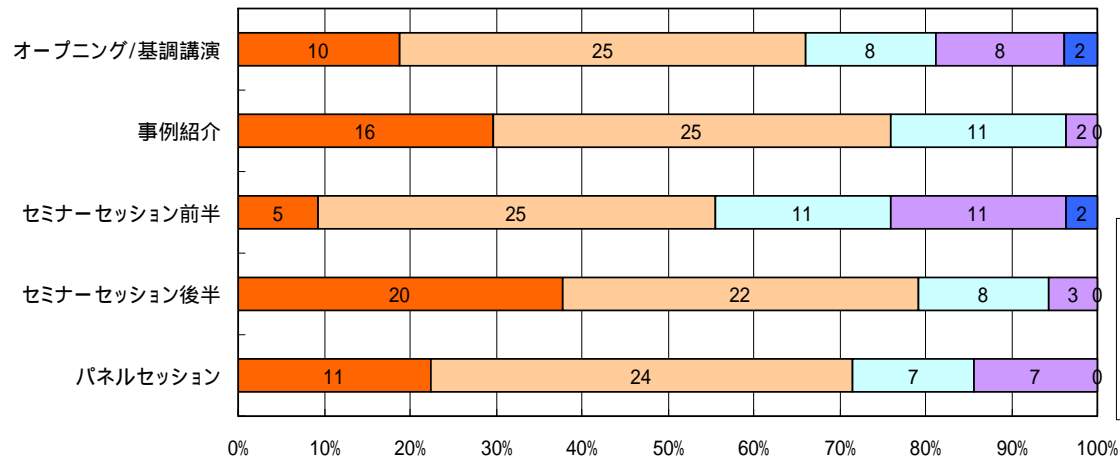
■ 参加者数

全社から90名が参加(参加ドメイン:26組織)

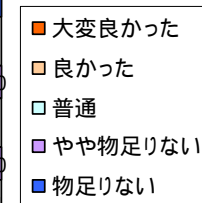
■ アンケート結果

全体的に「大変良かった」「良かった」が多かった

<各セッションの感想>



<アジャイルの導入>



ワークショップ後の現場の変化

■ 参加者への開催後ヒアリング

部署内トレーニングの拡大

- 自発的な部署内のセミナー、勉強会などが増加

各種プラクティスの導入

- 「KPT」「ニコカレ」「マインドマップ」など、導入または検討開始

社外のアジャイル関連セミナーの出席の増加

- ET2007west アジャイルパネルセッションへの見学参加多数
- 関西プロジェクトファシリテーションワークショップ参加者のほぼ半数が松下グループ

グループ研修への参加増

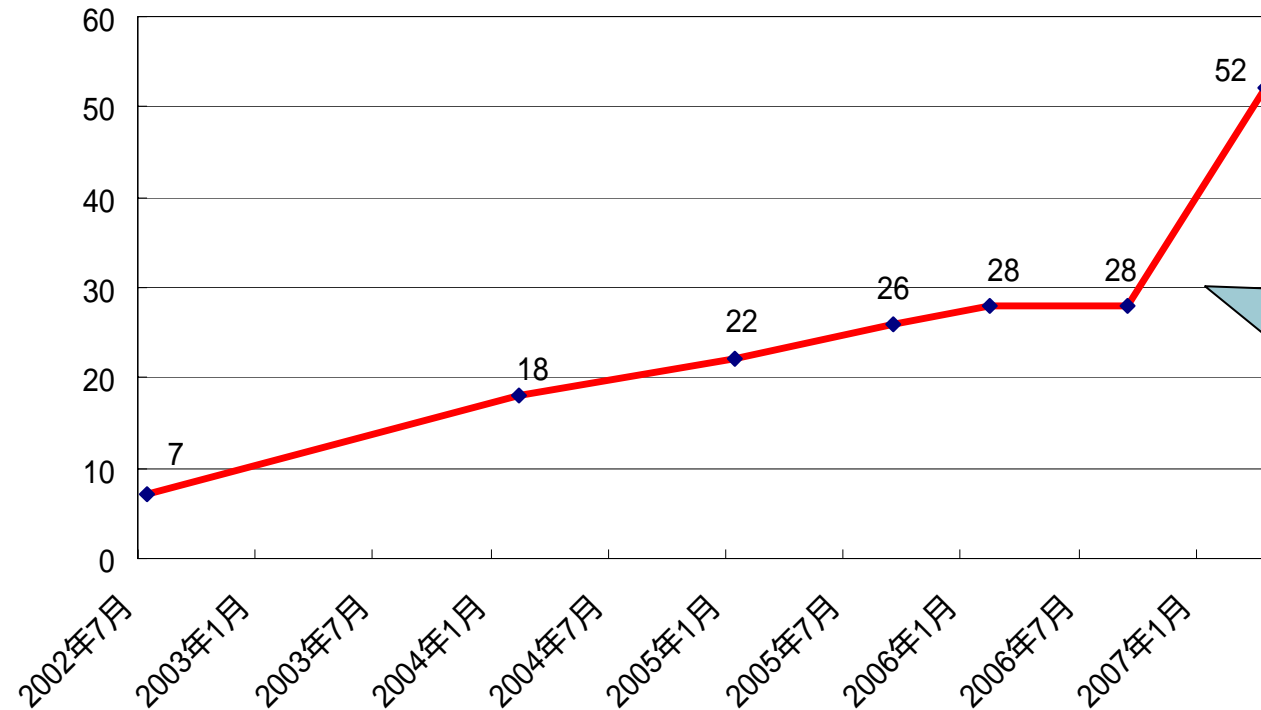
- オンサイト研修のリクエストも増加

社外からの評判

- 松下グループは先進的という印象を持たれた

X.PUGの変化

- 「松下XPユーザグループ」から
「松下アジャイルユーザーグループへ」



開催後に
メンバー数が
一気に増加！

第2回開催も視野に入れ活動中！

事例からの
全社ナレッジ共有の
ポイント

まとめとポイント

- 最後に今回のワークショップのタイトルを！

『アジャイルを触って勇気を持って帰ろう！』
『Touch Agile! Pluck up your courage!!』

トップダウンで押し付けではなく
参加者の『**勇気**』を信じて
背中を押してあげる活動が成功の鍵！

開発者は誰もが『銀の弾丸』を探し続けています！
今回のワークショップの成功は
単なる偶然ではないと思います

**『銀の弾丸』を探しているハンターを
まずは
宝物がいっぱいの
野に放ってみてください！**

ご清聴
ありがとうございました

