

Yahoo! JAPANにおける アジャイル開発の普及戦略

2016年10月12日

ヤフー株式会社 山口 鉄平

お持ち帰りいただきたいこと

- 組織への技術普及には、フェーズや成長に応じた戦略、施策があること
- アジャイル開発の普及におけるフェーズや成長ごとの施策例



今日の話

- 普及の経緯、体制、結果
- 普及戦略とアジャイル開発の普及施策
- まとめ

自己紹介



山口 鉄平

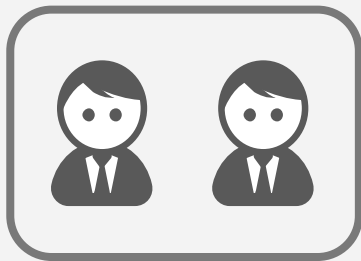
ヤフー株式会社

- ソフトウェア開発技術の技術開発/普及、開発改善の推進
- 組み込みのソフトウェア開発および開発改善を経て、WEBへ
- ソフトウェア開発に関係する様々なイベントの企画、運営や発表など社外活動も実施中

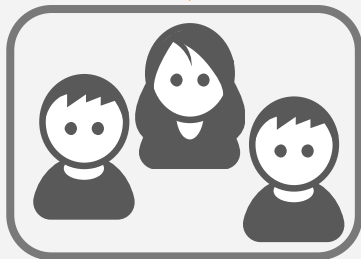
普及の経緯、体制、結果

普及の経緯(2010頃～)

- 社内の下記3点の課題を解決したかった



ビジネス部門



開発部門

- ビジネス部門と開発部門の業務目標が異なっていた
- 両部門の窓口担当者がボトルネックになり情報の速度と精度が低下していた
- 部門の足並みをそろえるための調整コストが大きかった

解決手段の1つとしてスクラムを導入・普及

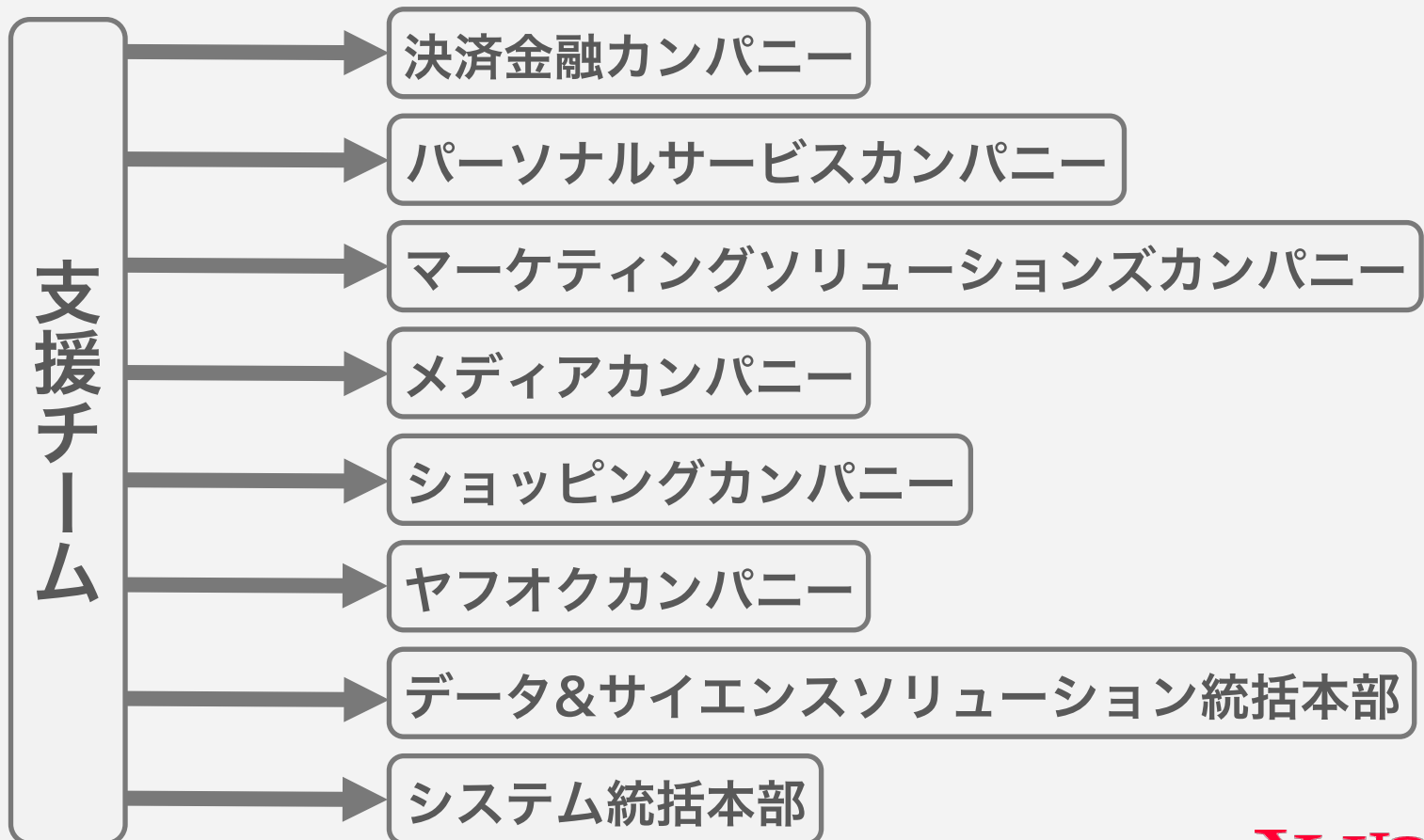
- ビジネス担当者と開発担当者を1チームにし、スクラムを実践するようになった



- 担当者同士で直接話すことで情報の速度と精度の向上、調整コスト低下
- 課題感のある人達から開始
 - ボトムアップで導入・普及を開始
 - 左記の体制は普及開始当初のモノ

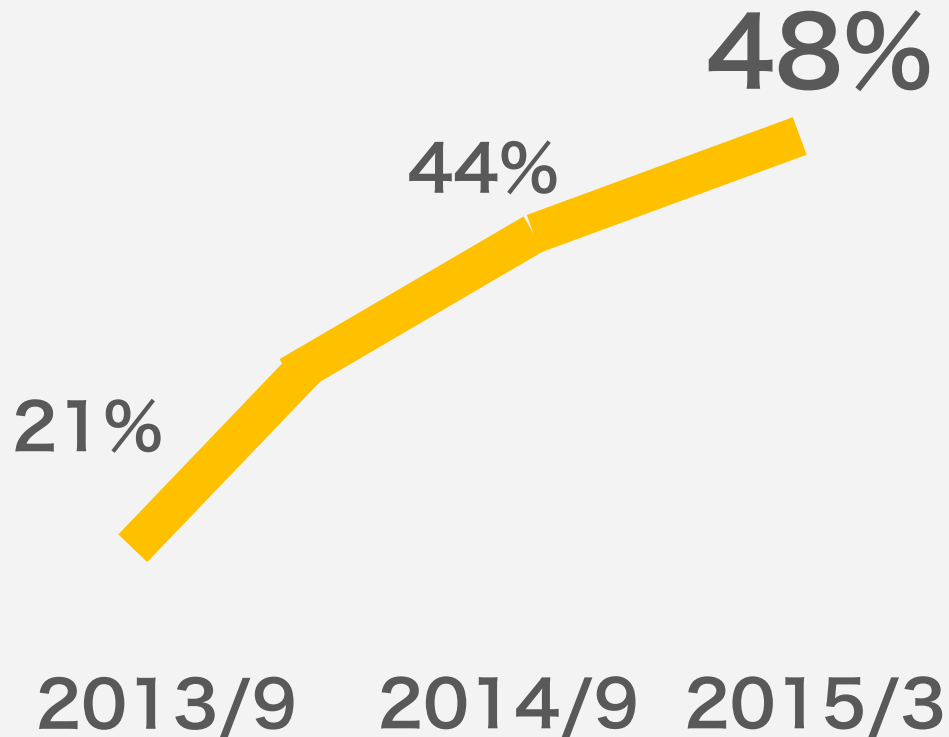
体制

- 支援チームが全社向け支援



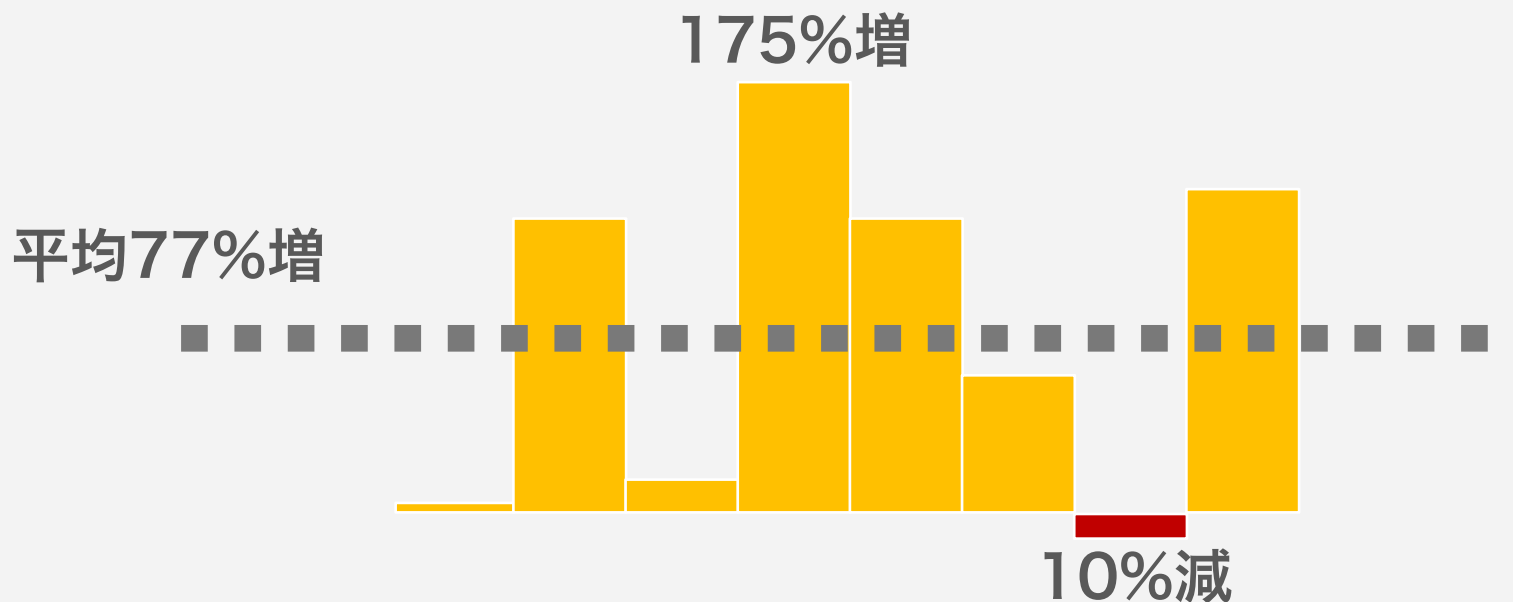
結果: 普及率

- 普及期に入った



結果: スクラム導入結果

- チームにすることで意識合わせが容易になり目標を1つにできた
- チームから提供する機能はおおむね向上



チーム別2週間あたり提供する機能の変化

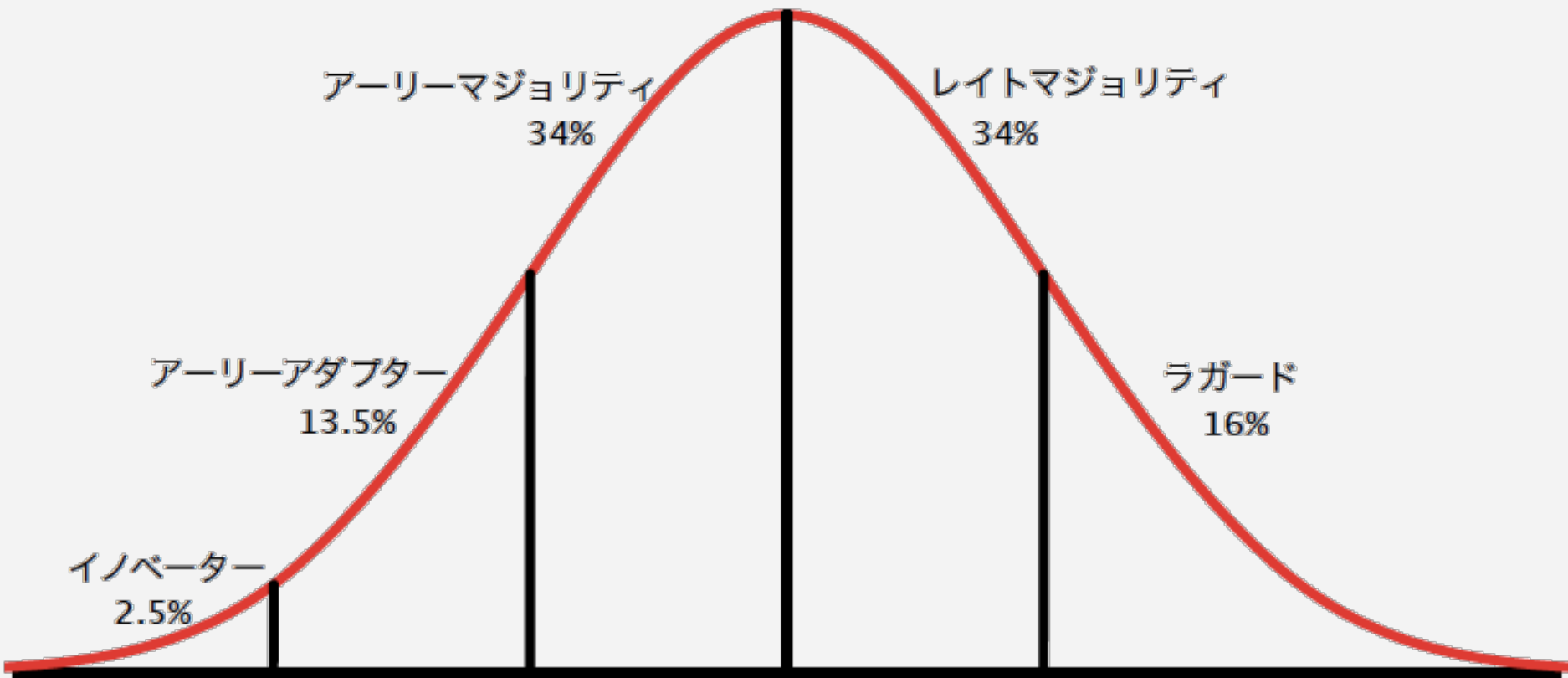
普及戦略と アジャイル開発の普及施策

普及戦略・施策を考える際のポイント

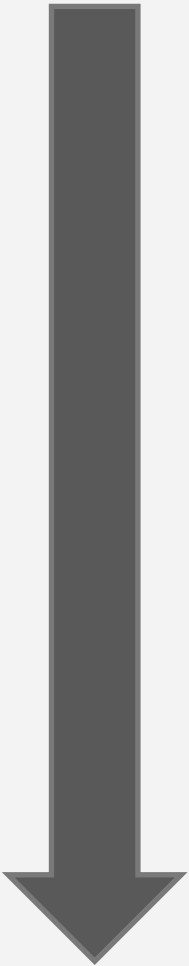
- 普及のフェーズと成長の状態
- 状態に応じた順次戦略/累積戦略・施策

- 累積戦略
 - 効果を発揮するある決定的な限界点まで、あまり知覚されないような小さな成果を一つずつ積み上げていくもの
- 順次戦略
 - 起こった結果を元に順を追って、それぞれ目に見えるような段階を踏んでいくもの

イノベーションの採用

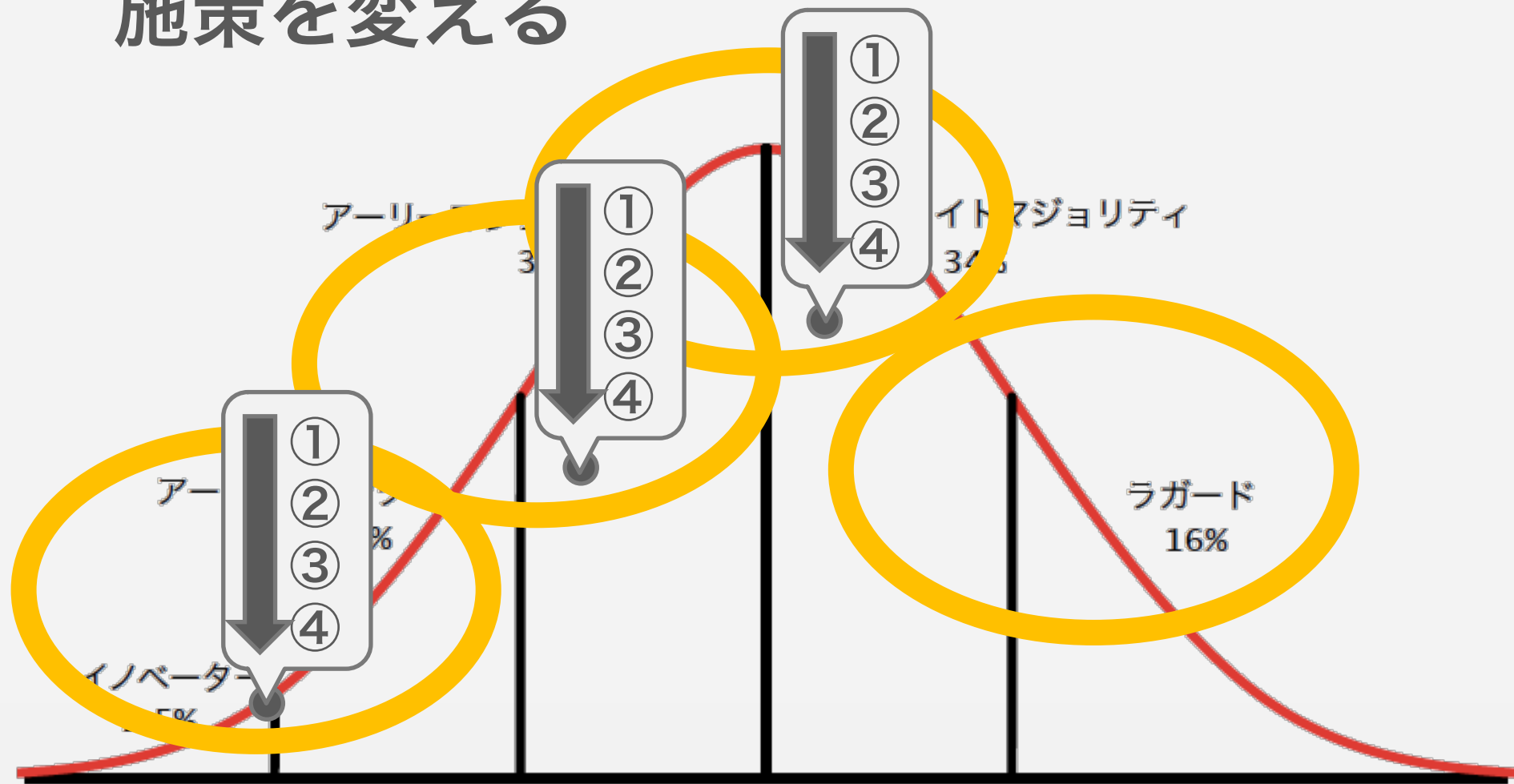


技術採用をおこなうグループの成長4段階

- 
- ① 話を聞いたことがある状態
 - ② 支援者にやってもらっている状態
 - ③ 指導を受けながら、実施している状態
 - ④ 自立・自律的に実施し、改善もおこなっており、疑問を支援者に聞く状態

普及のフェーズと成長の状態

普及のフェーズや成長ごとに戦略や施策を変える



フェーズに応じた 普及戦略と施策

普及初期(イノベーター・アーリーアダプタ前半)

- **技術普及初期は累積戦略中心**

- 初期は反発に耐えられない
- 変化には抵抗がつきもの

- ▶ **小さな成果を積み上げる**

- **初期採用者を捕まえる**

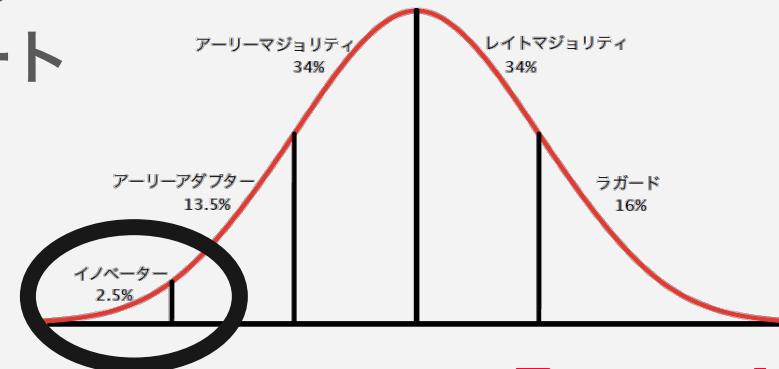
- 人づてに探す・セミナーを開催し一本釣り

- **採用のハードルを下げる**

- お試し期間導入・全面サポート

- **失敗確率を下げる**

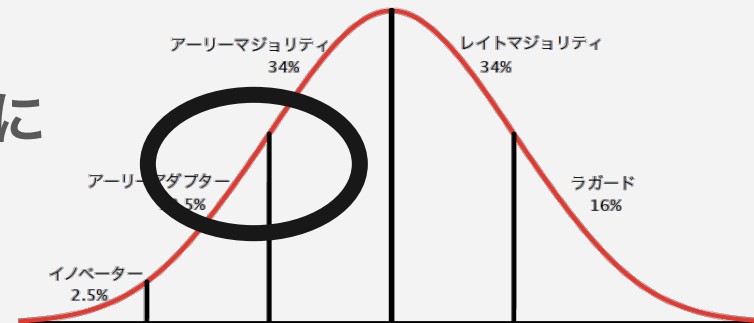
- やる気のある組織で実施
- 1つの普及に時間をかける



普及期前(アーリーアダプタ後半・アーリーマジョリティ前半)

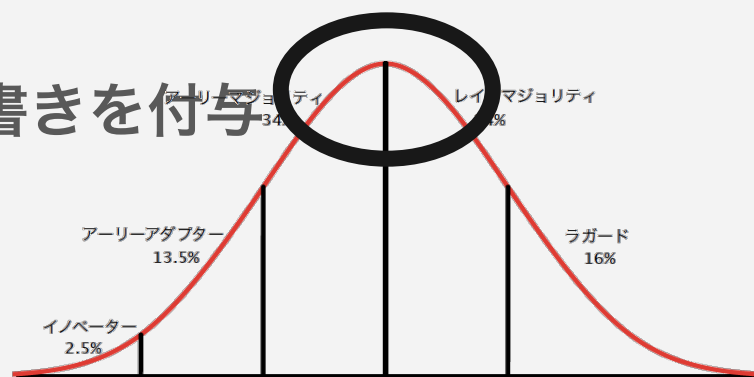
- 徐々に順次戦略も利用する
 - 技術の効果度を社内で上げる
 - 効果のある程度大きいところへ普及を狙うため
- ▶ 技術の有用性を経営層などへ広く理解させる

- 社内での実績・認知の情報展開
 - 社内外の事例・実績のイントラ情報公開
 - 社外での発表を行い、社外から社内のプレゼンス向上
- 技術グループの形成
 - アジャイル開発に興味を持つ人による社内コミュニティの作成
 - その中での繋がり促進



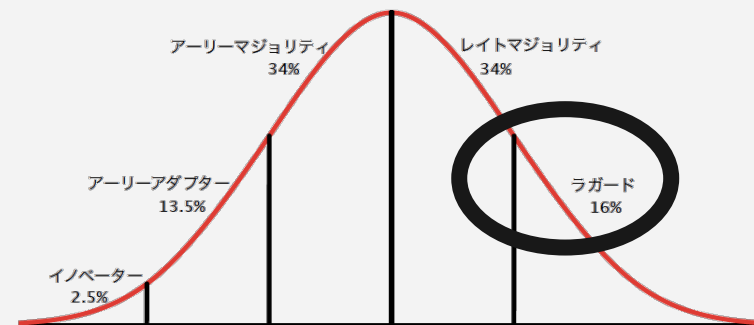
普及期(アーリー/レイトマジョリティ位) [取組中]

- 順次戦略・累積戦略のミックス
 - 累積戦略だけでは普及拡大が難しい
 - 順次戦略だけでは個々の組織で普及しない
- ▶ 様々な戦略で規模への対応をおこなう
- 形式知を全社の教育システムに組み込む
 - 新人教育/その他の教育などへの組み込み
- 技術グループの活躍を促す
 - 活躍しやすくするための社内肩書きを付与
 - 活躍の場を社内外で作る



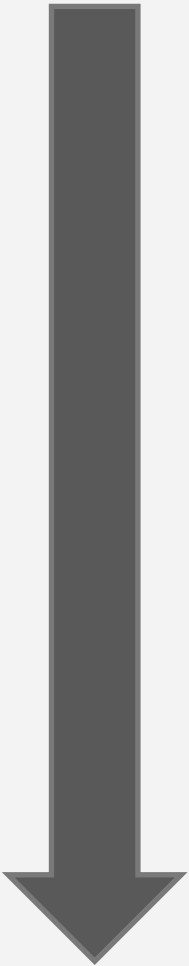
成熟期(レイトマジョリティ後半・ラガード位)[予測]

- 積極的な技術普及は終了
 - 支援形式での普及の限界点
 - 全社教育や業務の中での普及に期待する
- ▶ 技術グループによる個々の活躍を促す
- 技術グループ内の個々の活躍を促す
事務局的業務は残る可能性あり



成長に応じた 普及戦略と施策

技術採用をおこなうグループの成長4段階

- 
- ① 話を聞いたことがある状態
 - ② 支援者にやってもらっている状態
 - ③ 指導を受けながら、実施している状態
 - ④ 自立・自律的に実施し、改善もおこなっており、疑問を支援者に聞く状態

成長前(話を聞いたことがある状態)

- 成長に関しても最初は累積戦略中心
 - ▶ 成長のきっかけを多く作る
- 新しいものに興味のある人へ紹介する
 - アジャイル開発に関する情報を社内流す
 - アジャイルが解決できそうな課題を持つ人に話す
- セミナーを高頻度で開催する
 - 課題を解決する方法としてセミナー開催



おんぶ期(支援者にやってもらっている状態)

- 順次戦略を考慮しながらも累積戦略中心
 - 技術普及初期と同様
- ▶ 基本的には課題解決による技術の良さの体験と技術の理解を促す
- 技術の理解の促進
 - 組織への導入相談・レクチャー
 - 支援者がスクラムの各イベントをファシリテートしながらスクラムの説明をしていく
- 普及される人の不安の軽減
 - 普及される人へ支援者が日々気になることやわからないとがないか確認し回答する



二人三脚期(指導を受けながら、実施している状態)

- 順次戦略・累積戦略のミックス

- 技術の習得のため、累積戦略が基本
- いつまでも支援者がいると頼ってしまう

▶ 普及される人によって実施される量を
増やしつつ技術の習得を進める

- 自律的な実施の増加

- 普及される人にスクラムの各イベントのファシリテートを徐々に任せる
- 支援者が上記アクションとともにいて、観察し、コメントや解説、説明など指導をおこなう
- 普及される人の考え方や習慣を変えるために少なくとも3ヶ月程度はチームでスクラムを実施する



多かった失敗

「技術普及させた技術が定着しない…」

- 技術を教え、組織でちょっと実施されはじめたので、支援から離れたら組織内では実施されなくなった
- 改善策：狭く深く支援する
 - 組織内の誰かの習慣およびその人から組織の別のメンバーへ技術の伝搬が起きたら支援から離れるようにした

手を繋いで歩く期(自律的に実施し、疑問を支援者に聞く状態)

- 積極的な普及支援は終了
 - いつまでも支援者がいると頼ってしまう
 - 支援者のリソースの効率
- ▶ 自律的な実施を見守る
- 自律的な実施の状況把握
 - タスクボードの変化の状況確認
 - 定期的なヒアリングの実施
- 自分で問題を解決できるようにする
 - 疑問に対して答え自体を回答せず、考えさせる
質問やヒントを回答する
 - 自身たちでのトライ&エラーを薦める



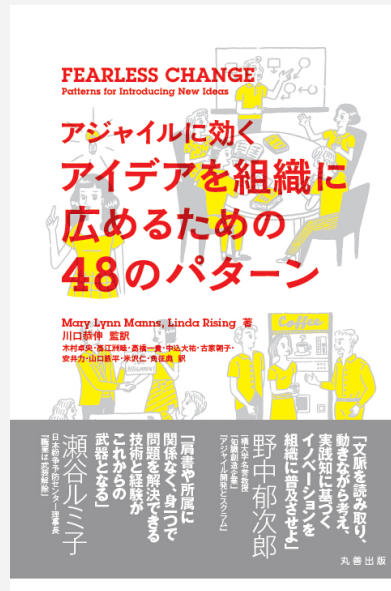
普及戦略・施策を考える際のポイント

- 普及のフェーズと成長の状態
- 状態に応じた順次戦略/累積戦略・施策

参考となる書籍/資料



Everett M. Rogers.
イノベーションの普及. 2007. 翔泳社.



Mary Lynn Manns, Linda Rising.
Fearless Change アジャイルに効く
アイデアを組織に広めるための48のパターン.
2014. 丸善出版.

JICA研究所

ホーム > JICA国際協力総合研究所 > JIBC研究基金助成研究の調査研究情報 > 分野・課題別活動研究報告 > 農業開発・農村開発

■ 専門家研究員報告書

『生活改良普及員に学ぶファシリテーターのあり方 -戦後日本の経験からの教訓-』

2004年8月発行、A4版全208ページ

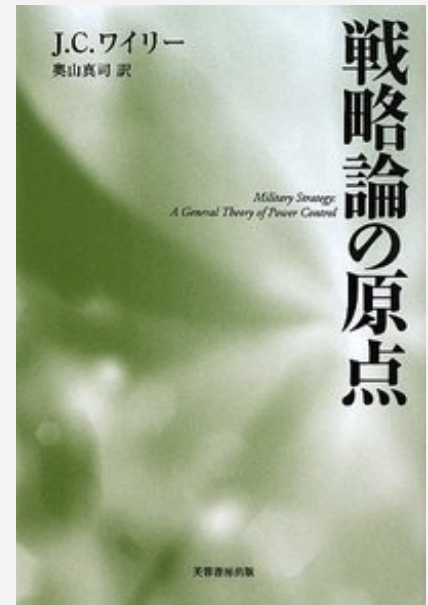
太田 英帆 (英国レディング大学大学院国際・農村開発学博士課程在籍)

- > 一括 (PDF/699KB)
- > 表紙～索引 (PDF/221KB)
- > 1. 研究の目的と方法 (PDF/39KB)
- > 2. 開発現場におけるファシリテーターの現状と課題 (PDF/54KB)
- > 3. 農業普及におけるファシリテーター (PDF/32KB)
- > 4. 生活改良普及員の登場 (PDF/63KB)
- > 5. 生活改良普及員の「生活改善者性」 (PDF/60KB)
- > 6. 生活改良普及員が用いる「普及方法」 (PDF/68KB)
- > 7. 生活改良普及員の「支援体制」 (PDF/54KB)
- > 8. 「生活型」ファシリテーターの特徴 (PDF/27KB)
- > 9. 農村開発現場へのインプリケーション (PDF/73KB)
- > 参考文献/添付資料 (PDF/139KB)

目次

- 要約
- 要旨
- 1. 研究の目的と方法
 - 1-1 本研究の背景と目的
 - 1-2 研究の方法
 - 1-3 本研究の構成
- 2. 開発現場におけるファシリテーターの現状と課題
 - 2-1 本報で取り上げるファシリテーターの定義
 - 2-2 ファシリテーターの現状

『生活改良普及員に学ぶファシリテーターのあり方 -戦後日本の経験からの教訓-』
http://jica-ri.jica.go.jp/IFIC_and_JBICI-Studies/jica-ri/publication/archives/jica/kyakuin/200408_01.html



J.C. Wylie. 戦略論の原点.
芙蓉書房出版. 2007.

まとめ

まとめ

- スクラム実施により、コミュニケーションの向上・目標の統一を実現した
- 順次戦略も大事だが累積戦略も重要
- 普及は、イノベーションの採用とグループの成長の二軸で状態を捉える
- 状態に応じた戦略・施策を実施する

YAHOO!
JAPAN