

SPI Japan 2016発表資料

# 『ワクワクする未来を創造する』 アジャイルな組織を目指すツボ

～ チームの価値、組織の価値の最大化を考える～



Oct 12, 2016  
株式会社日新システムズ  
未来戦略室

陸野 礼子、前川 直也

# Agenda

1. 背景と課題
2. 未来戦略室の狙い
3. 未来戦略活動
4. 活動の成果
5. 今後の取組み





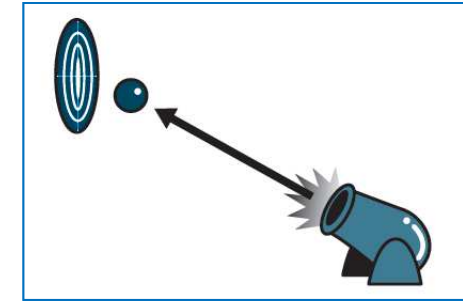
# 背景と課題

# これまでのソフトウェア開発

メーカー  
Sier  
ゼネコン  
etc.



何を作りたいかは  
お客様が決められる

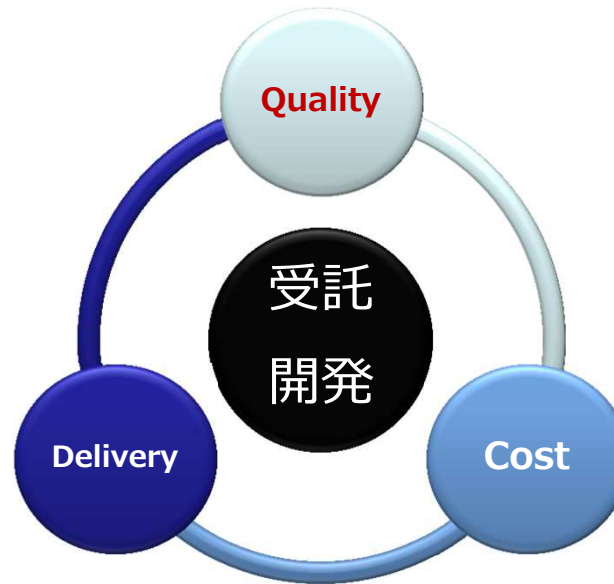


狙ったものを狙った通りに  
撃ち落とすことができる時代



発注

受託



開発企業に求められるもの

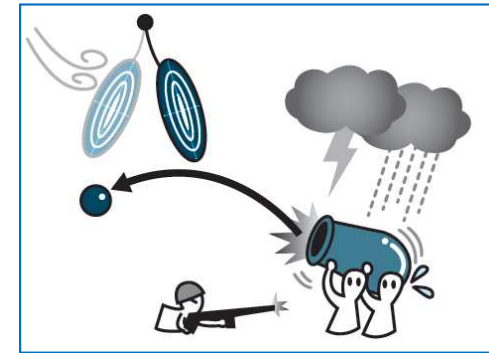
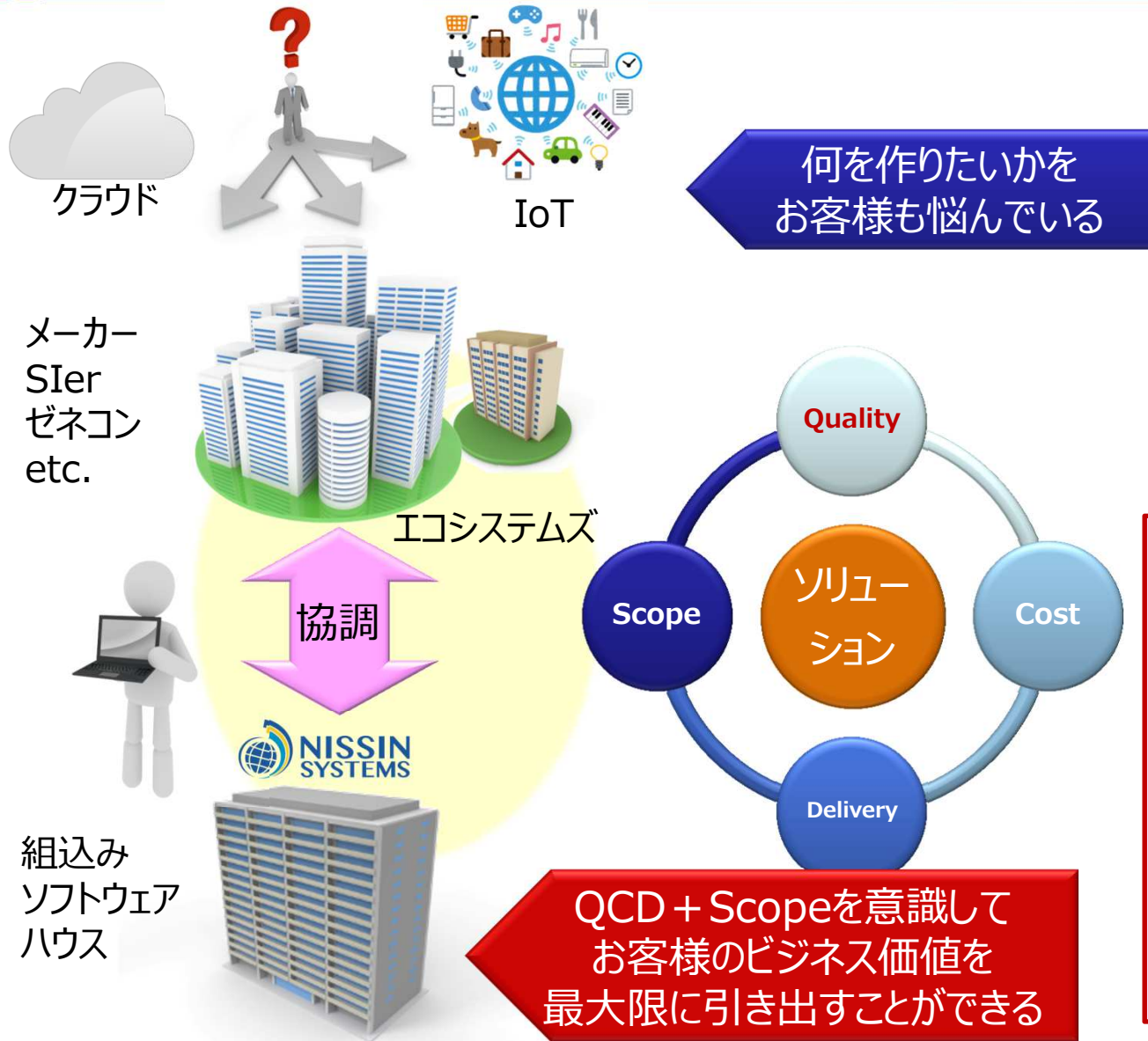
- 👉 自分たちの考える価値を**思った通り**に作ってくれる
- 👉 **高品質**だけど、できれば**安く**（お客様の業績次第）
- 👉 日本ではかかった時間にお金を支払うことが多く、**工数で見積**
- 👉 ごくまれに**機能を提案**してくれる
- 👉 継続的に**付き合ってくれる**

組込み  
ソフトウェア  
ハウス



QCDを意識して  
求められるものを作りだす

# これからのソフトウェア開発



狙うもの自体を 定めることが難しい時代

## 開発企業に求められるもの

- 自分たちが成功できる**価値を一緒に考え**、作りだしてくれる
- いらないものを**いらない**と言ってくれる（価値の優先度判断）
- 高品質**かつ、**想定以上のもの**を迅速に届けてくれる
- ビジネスで成功する**価値に対する対価**として予算を決めてくれる
- 頼りになる**ビジネスパートナー**

## これからの日新システムズ

- ◆ 『意欲ある社員』の幸せを第一に考え  
『意欲ある社員』の力を結集することをさらに強化
- ◆ 「これ作ってね！」という受け身な受託開発から  
お客様の価値を提案できる開発へ
- ◆ 営業と技術が協調しながら  
新規ビジネスモデルを構築できる
- ◆ **価値ある未来を創りだせる「価値創造企業」へ**

実現するために何が必要なのか？



## そこで、現状分析をしてみたら・・・

[アジャイル導入前のチェックポイント]を使ってみると・・・

- ✓ プロジェクトにエンジニアリング & プロセスの基本スキルはどのぐらい？
- ✓ メンバが風土を変えるぐらいの改善意欲を持っていますか？
- ✓ 自分たちが作っているものに愛着を持っていますか？
  - お客様が何を求めているのか考えてる？
- ✓ 改善指標を数値だけで判断していませんか？
  - コミュニケーションは活発？
- ✓ メンバとゴールを共有できていますか？



# チェック結果は・・・

チェックポイント	現状
エンジニアリング & プロセスの基本スキルは？	一人ひとりのスキルは高く、土壇場でスーパーマン的な頑張りでピンチを乗り越える。 でも、 <b>プロジェクトを運用するツボ（スキル／マインド）が不足しがち。</b>
メンバーに改善意欲はある？	品質保証体制は構築されており、プロセス監査活動も実施されている。が、 <b>形骸化が進み、自分達でプロセスを設計し、改善する方法がわからない。失敗しても次に応用できるんだ！</b> という風土になってない。
お客様が何を求めているか、考えている？	お客様から要求されたことはできるが、 <b>お客様の抱えている課題を先につかんで提案できる人が少ない。</b>
コミュニケーションは活発？	一人作業が多く、 <b>知識・ノウハウが共有できていない。</b> 形式的な組織はあるが、 <b>「チーム」「チームワーク」が少ない！</b>
メンバーとゴールは共有できている？	<b>ゴールへの思いが共有される機会が少なく、トップダウン型のリーダーシップが強く、現場はやらされ感が蔓延。</b>



このまま進んでも大丈夫？





# 未来戦略室 の狙い

2015年  
10月1日  
設立！

# 会社の未来を戦略する？



ワクワクする未来を創造する

# 企業理念



「意欲ある社員」の幸せを第一に考え  
「意欲ある社員」の力を結集し  
人と環境に優しい  
豊かな社会の未来を創造する



# 未来戦略室のビジョン

価値ある「未来」を創りだせる会社への成長の鍵は「人」

I 一人ひとりが自分自身のビジョンを持ち、行動に変える

II 自ら考え発信できる場と風土を作る

III ビジネス観点で考え、価値を提案できる社員を増やす

社員一人ひとりの成長を支援し、  
社員のパフォーマンスを最大限に発揮できる風土と仕組みを創る

# 人にフォーカスする

**What**

**How**



**Who**

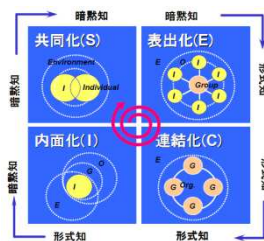
**Where / When**

人にフォーカスしたアジャイルだからこそ  
**組織改革のアプローチ**にも活用できるはず

# 未来戦略活動のコアにあるもの



SECIモデル



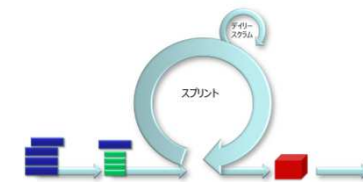
知識経営

一人ひとりの知識を増やし  
チームや部門で共有することで  
戦略的に組織の知識を成長

自己組織化  
「場」



アジャイル



スクラム  
プロジェクトファシリテーション

リズムとゴールを活用しながら  
それぞれのチームが自律的に改善し  
活動をフィードバックすることで  
プロダクト／組織の価値を高める

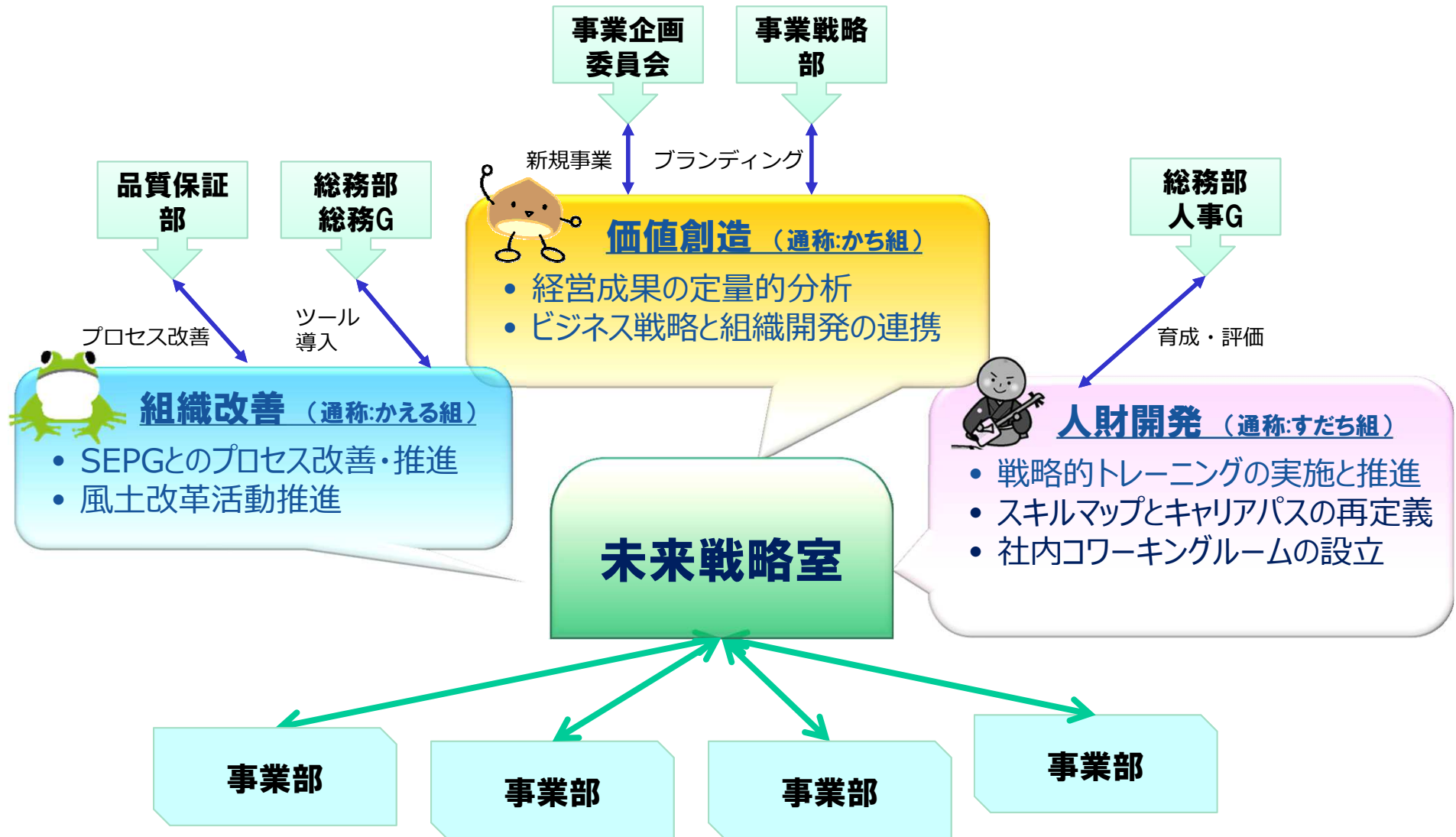
会社の目指す未来を明確にしつつ  
個々の知識を増やし、つなぎ合わせ  
**「意欲ある自律した創造的な社員」**が  
集まる場に変えていく



**未来戦略  
活動**



# 活動紹介① 各部門との協力体制を構築



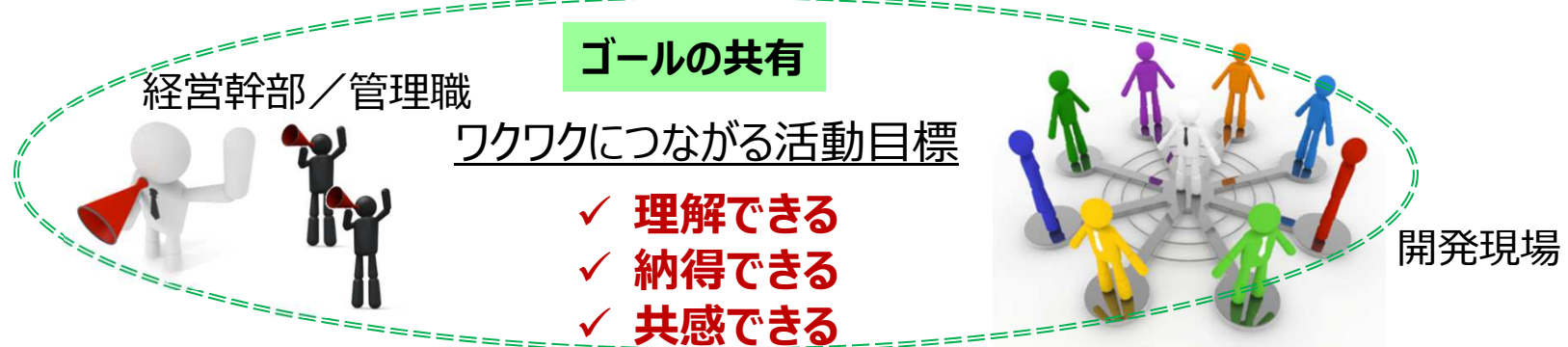
# 活動紹介② 会社のゴールを描いて共有する



中期計画策定

事業部・部門の年度方針への落とし込み

➤ 経営幹部、管理職をファシリテートし、ゴールをコミット



2016

2017

2018

2019

2020

Check

PDCA サイクルを発展させ  
PDL(Learn)A サイクルへ

単にチェックして指摘するのではなく  
一緒にふりかえり、経験から学ぶ

# 活動紹介③ 効率のよい開発への改善



事業部長



部長



Gr長

- 各事業部にSEPGという役割を新たに作り、活動支援
- Agile導入プロジェクトの支援
- 全プロジェクトを対象に「ふりかえり／KPT」実施を運営
- CMMIを共通モデルとして導入  
⇒内部アプライザルを実施し改善につなげる



Agile

開発現場



トレーニング  
改善推進



SEPG



連携



SQA

事業部のプロセス改善を  
経営観点で推進する  
エキスパート

**自分たちのこととして改善していく + SEPGによる改善推進**

# 活動紹介④ 管理職の意識改革



今はこっちが強め

## トップダウン型マネジメント

- ☺ 経験・ノウハウが受け継がれる
- ☺ メンバがやるべきことがわかりやすい
- ☹ 経験がかえって邪魔になることも
- ☹ メンバが考えなくなってしまうリスク

## ボトムアップ型マネジメント

- ☺ メンバ自身が考えて・工夫する
- ☺ 知識の共有が実現しやすい
- ☹ クローズ化してしまうと逆効果
- ☹ ビジョンの共有が不可欠

両方を上手に使いこなせるリーダーへ



### 管理職塾開催

「わくわくする未来」を創るための職場（風土）を考える！

- ☺ 知識の共有が実現しやすい自部門のあるべき姿を考える
- ☺ 現場にある障害を見つける
- ☺ 障害を取り除くために自分ができることを考える
- ☺ 実践／ふりかえり

傾聴

ファシリテーション

コーチング

チームビルディング

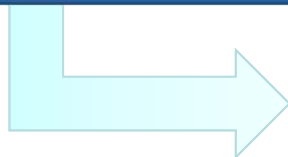
Next

次世代リーダーを育てる「リーダーシップ塾」へ

# 活動紹介⑤ 社内コワーキング開設！



強い「意欲」で「未来」を創りだせる人の尊重



学びたいという「意欲」をカタチにする場所



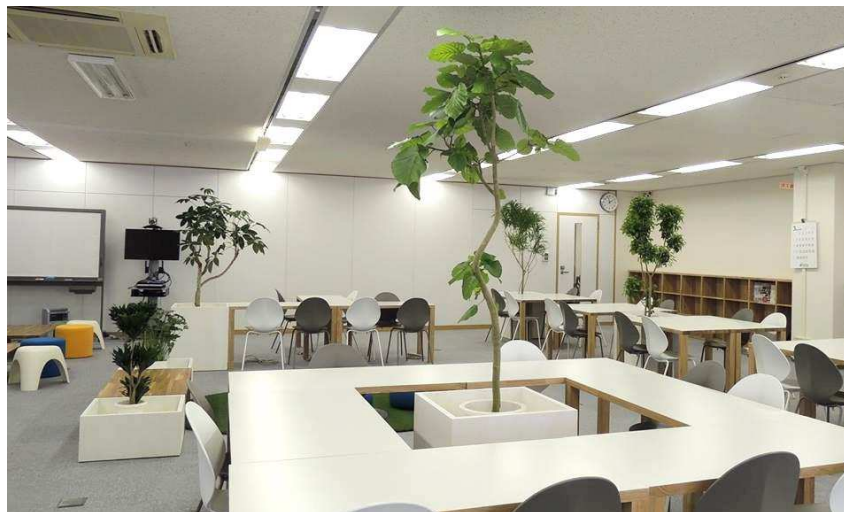
社外の意欲ある人たちとの  
コラボレーションも企画！

Agile道場

技術勉強会

TDD

オブジェクト  
指向

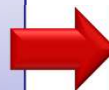


ものづくり同好会

管理職塾  
リーダーシップ塾

LT大会

だれにとっても最も成長の余地があるのは  
その人の一番弱い分野である



成長の可能性を最も多く秘めているのは  
一人ひとりが一番の強みとして持っている分野である

Marcus Buckingham & Donald O.Clinton 「さあ、才能（じぶん）に目覚めよう」より



# 活動の成果

# 活動の成果

チェックポイント	変化／成長の兆しが出てきた
エンジニアリング & プロセスの基本スキルは？	SEPGが各プロジェクトを支援し、徐々に <b>現場の本音が噴出</b> ！本音から課題を抽出し、改善案を組織の上位層に提案し、改善活動を展開中！ <b>アジャイル導入プロジェクトが増加中</b> 。次世代リーダーが中心になって、少しずつ <b>成功体験</b> を積み重ねている
メンバーに改善意欲はある？	「ふりかえり」では、 <b>良かった点(K)</b> を見つけること、弱み(P)については <b>改善案(T)</b> を全員で考えることに重点を置いたファシリテートを実施。 <b>「失敗＝責められる」の意識が変わってきた。</b>
お客様が何を求めているか、考える？	各事業部に <b>事業企画室</b> を立ち上げ、「お客様から要求されたものを作る開発」からのシフトチェンジを推進
コミュニケーションは活発？	<b>朝会</b> や <b>ふりかえり</b> を通じて、コミュニケーションの大事さに気づき、 <b>チーム作りへのアプローチ</b> が始まる。朝会も一部で始まったが、 <b>全社に展開中。</b>
メンバーとゴールは共有できてる？	管理職が、管理職塾でのディスカッションを通じて、 <b>信頼関係の重要性</b> を意識し始め、特に <b>「思いの伝え方」</b> を課題として抽出→要望に応えコーチングセミナーを開催！

## 社員の声 ～コミュニケーション～

朝会のアイスブレイクで  
他のメンバーがどんな人が  
わかって話しやすくなった！

営業と技術の壁が課題。  
席をまとめて  
グループにしようよ！

朝会を活用して、  
スピーディな報告と是正が  
できるようになった

他のメンバーの  
作業内容がわかるよう  
になった！

「チーム」感を持ちたい！  
まずは、部門横断で  
カンバンしてみよう



自分たちで考え、自分たちで改善する意識の変化へ！

はじめての『ふりかえり』でも実施することで、  
気づきがたくさん出てきて、活動に繋がる！





## 次の課題

- 👉 「改善」が、少しずつ開発現場に浸透してきた
- 👉 次世代リーダーはアジャイルを導入して、成功体験を積んでいる
- 👉 コミュニケーションは、以前より活発になってきている
- 👉 管理職（部門長）の意識も変わりつつある



### でも…、内部アプレイザルで見えてきた課題



負のループが  
続いている状況

- ✓ 管理職の意識は変わりつつあるが、「やり方」は変わらない
- ➔ ✓ 部門長以上の**マネジメントスキルが不足**している
  - ✓ 中身のあるプロジェクト計画が作れない
  - ↓
  - ✓ 場当たりのなマネジメント中心
  - ↓
  - ✓ 発生した課題に的確に対応できない
  - ↓
  - ✓ プロジェクト完了後、ふりかえりができないのでスキルアップしない

# 全社マネジメント強化対策

部門長／プロジェクトマネージャー  
の実践的マネジメントスキルアップ



- プロジェクトコンサルとして対応（実践しながら教育と改善）
- 努力と根性だけでなく「考える」事業部への変革を促進

プロジェクト完了後  
ふりかえりを実施し、  
改善提案をまとめる

プロジェクト  
マネジメント  
スキルアップ

座学ではなく  
実践の場で  
スキルアップ

プロジェクト見積・計画  
の検討とコミットの  
仕組みを再構築



エスカレーションの  
スピードを上げ  
報告と支援を強化

マネジメントの  
見える化

# 組織／プロジェクトのリズムを使った成長

今は基盤作りのステージ  
短期間でしっかりと基礎を築くために  
トップダウン&ボトムアップのアプローチを同時に実践！

## 👉 定期的に成長するしくみ

- 一定期間の短いリズムでふりかえる
- 習慣にして継続させる

## 👉 「歩み」を実感しつづける

- **成長していることは、自信につながる**

企業スローガン 「未来をつなぐ 人をつなぐ」

**価値創造企業へ成長する**



# 『ワクワクする未来を創造する』 アジャイルな組織を目指すツボとは？



未来戦略室にとってのお客様は、日新システムズ。  
その価値を最大化することがミッションである。  
私たち自身がまずアジリティに取り組むことが重要！

- 組織／プロジェクトにリズムを作る
- ゴール（経営目標）を共有し、現場との相互のフィードバックを行う
- “今”の組織／プロジェクトを分析し、“今”の最大の価値を引き出す戦略を考え、実践を支援する



**自分たちで発展できる組織への変革！**

ご清聴ありがとうございました



株式会社日新システムズ