



(ID6)

品質管理部門での

# SAFe<sup>®</sup> (Scaled Agile Framework) 導入事例

～サイロ化された組織における、素早い全体最適化と価値創造～

TIS株式会社

品質革新本部 品質マネジメント革新部  
利根 章

- ❖ TIS(株) 品質革新本部 品質マネジメント革新部  
利根 章 (としね あきら)
- ❖ 入社して20年は「ウォーターフォールPMO」一色
  - 大規模金融PJ PMO、品質内部監査員、プロジェクトマネジメント社内標準策定  
プロジェクトマネージャー人材育成
- ❖ SAFeに出会いアジャイルPMOを実践
  - Certified SAFe 5 Program Consultant



2018年度

スクラム実践  
チームレベル

2019年度

SAFe実践  
複数チーム

2020年度

SAFe実践  
複数部門

2021年度

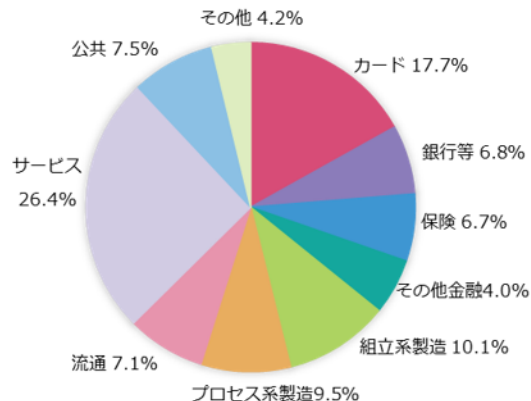
SAFe実践  
ARTローンチ..

# TISインテックグループ：「ITで、社会の願い叶えよう。」

- ❖ 日本のリーディングIT企業グループとして、国内外の金融・産業・公共など、幅広い業種にわたるお客様のビジネスを支えるITサービスをご提供し、社会基盤を支えることに貢献します。



業種別売上高構成  
(2021年3月期)



金融分野：35.2% 産業分野：53.1%  
公共分野：7.5% その他：4.2%

連結売上高  
(2021年3月期)

**4,483億円**

グループ会社数  
(2021年7月1日現在)

**60社**

連結営業利益  
(2021年3月期)

**457億円**

グループ顧客数  
(2020年3月期、国内)

**約15,000社**

連結従業員数  
(2021年3月31日現在)

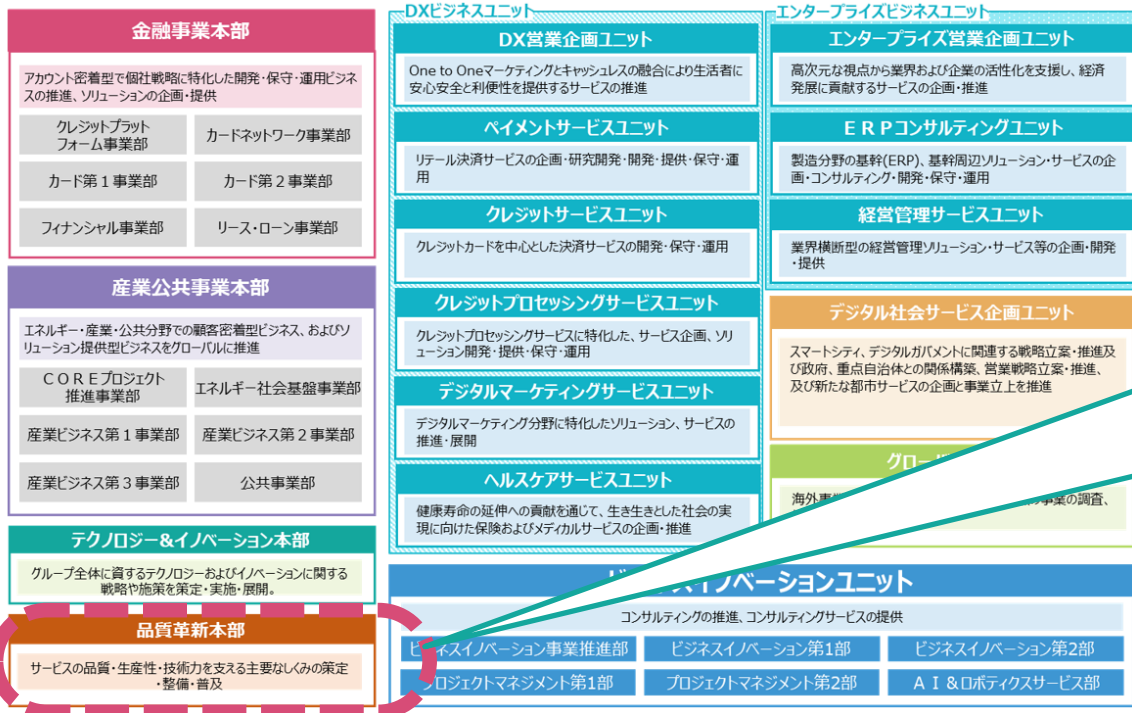
**21,817人**

累計ソリューション数  
(2020年3月期、国内)

**約500**

# 品質革新本部のミッション

- ❖ 品質革新本部では、全社の品質・生産性・技術を支えるマネジメントシステムの策定・整備・普及のための施策を推進。



- 約80名の体制
- 品質マネジメント標準
  - 品質/セキュリティ監査
  - 開発/保守現場支援
  - パートナー連携
  - 社内教育

- ❖ 品質管理部門にSAFeを導入した課題と背景
- ❖ SAFeの概要と実践のポイント
- ❖ 品質マネジメント革新部での実践
- ❖ 得られた効果

## 品質管理部門にSAFeを導入した課題と背景

---

- ❖ 人、プロセス、技法が時代の要請から乖離し始めている。
  - 前例踏襲主義のマインド
  - チャレンジへの恐怖
  - 標準化の限界
  - 計画駆動への過度の依存、固定化したプロセス
  - 受託請負型からサービス開発へ
  - 急速な技術革新（DX、クラウド、DevOps、）

# アジャイルの成功体験-PJ管理ツール開発

## BEFORE



ウォーター  
フォール  
マインド

初めに要件を洗い出せ  
マスタースケジュールが大事  
設計で品質を作り込め

要件

設計

製造

工程/タスク

テスト

リリース



タスクが全く予定通りに進捗しない  
使われない機能を一生懸命作っている気がする  
途中で方向転換できない



アジャイル  
マニフェスト

動くソフトウェアを  
ユーザーとの協調を  
計画より変化への対応



ユーザー/開発現場

フィードバック

IT管理

ST管理

レビュー  
管理

課題管理

価値/ストーリー

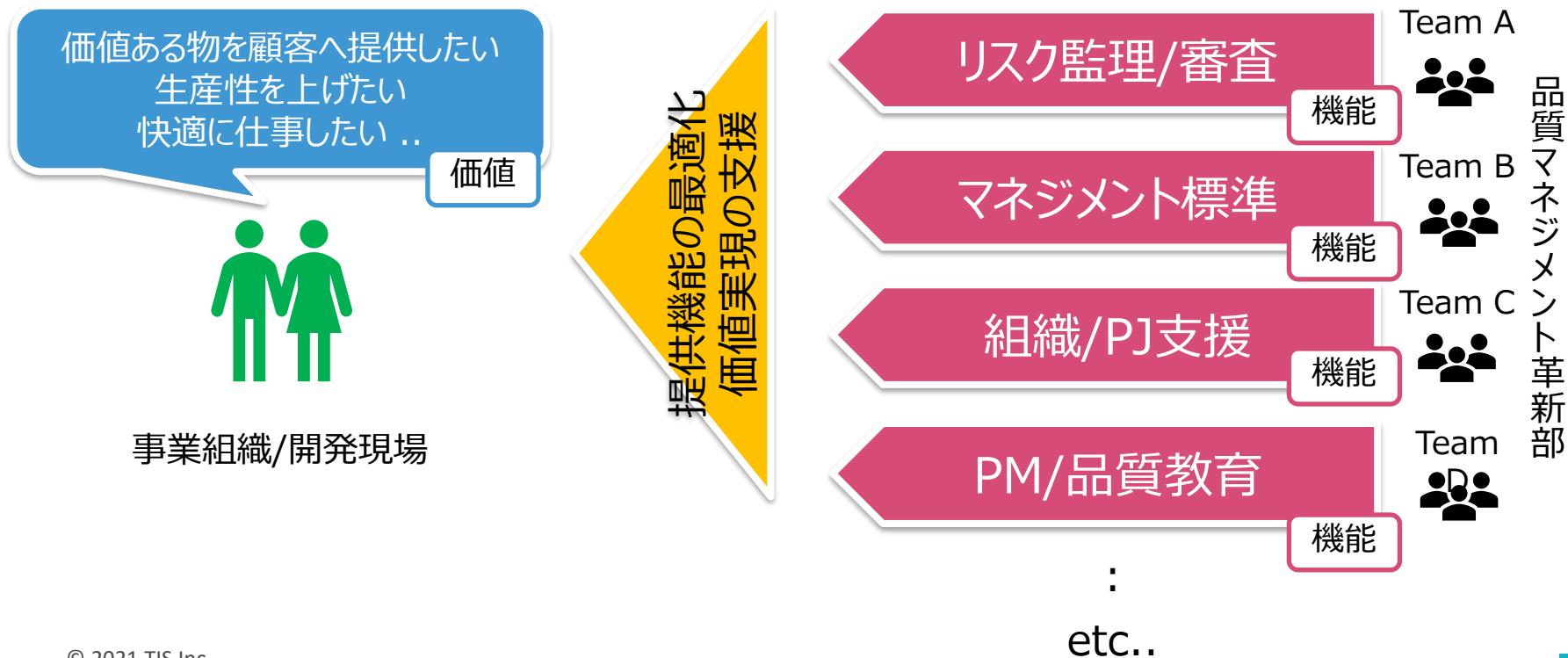
技術リスクを最小化できる  
提供価値をすぐユーザーに評価してもらえる  
今必要な物に集中できる





# 本社系部門の施策推進に必要なのは全体最適

❖ 現場が欲しいのは機能提供ではなく、価値実現である。

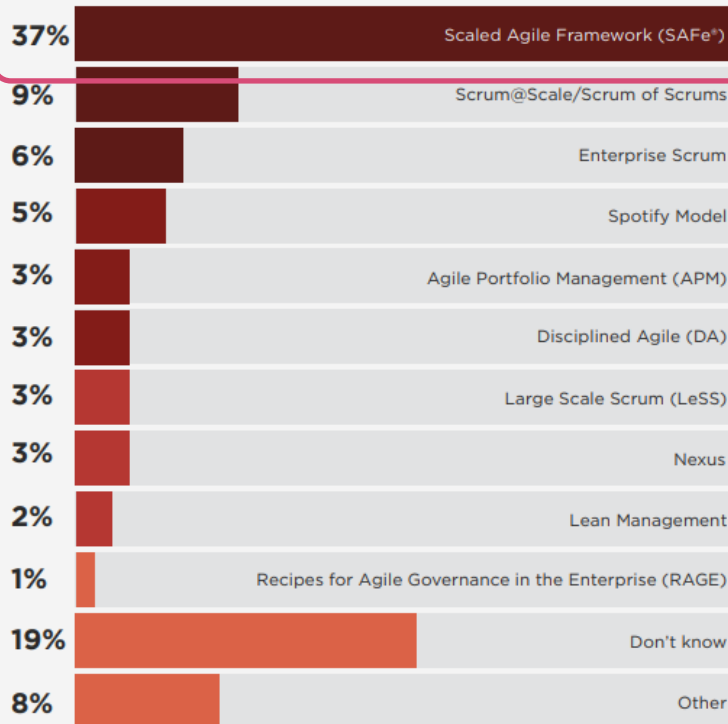


## Scaling Agile

While a wide range of scaling frameworks are in use, the Scaled Agile Framework (SAFe®) continues to be the most popular with **37%** of respondents identifying it as the framework they most closely follow. SAFe® significantly outdistances the next nearest scaling method, Scrum@Scale/Scrum of Scrums (**9%**).

Over the last several years, there has been increasing awareness of both the opportunities and challenges offered by scaling Agile practices across the organization. Initially, scaling agile was addressed through a “Scrum of Scrums” approach. Over the past five surveys, we have seen the use of SAFe® grow significantly to become the dominant approach, in use by more than a third of respondents.

Which framework does your organization follow to help scale Agile?



[www.stateofagile.com](http://www.stateofagile.com)

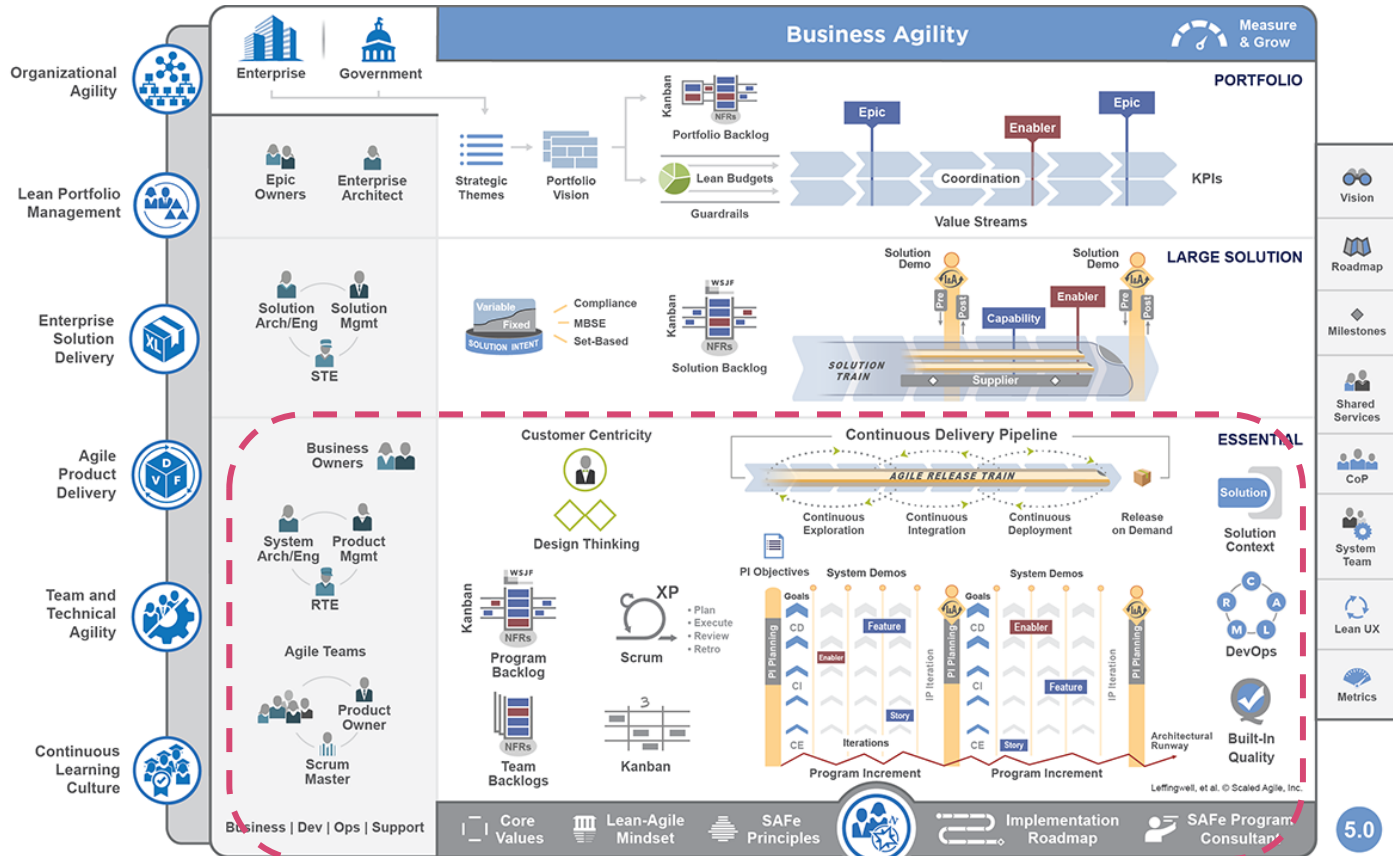
JULY 9, 2021

# SAFeの概要と実践のポイント

---

# ビジネスアジリティの実現の為の包括的フレームワーク

戦略  
↑  
ポートフォリオ  
↑  
プログラム  
↑  
プロジェクト  
↑  
チーム  
↓  
実行



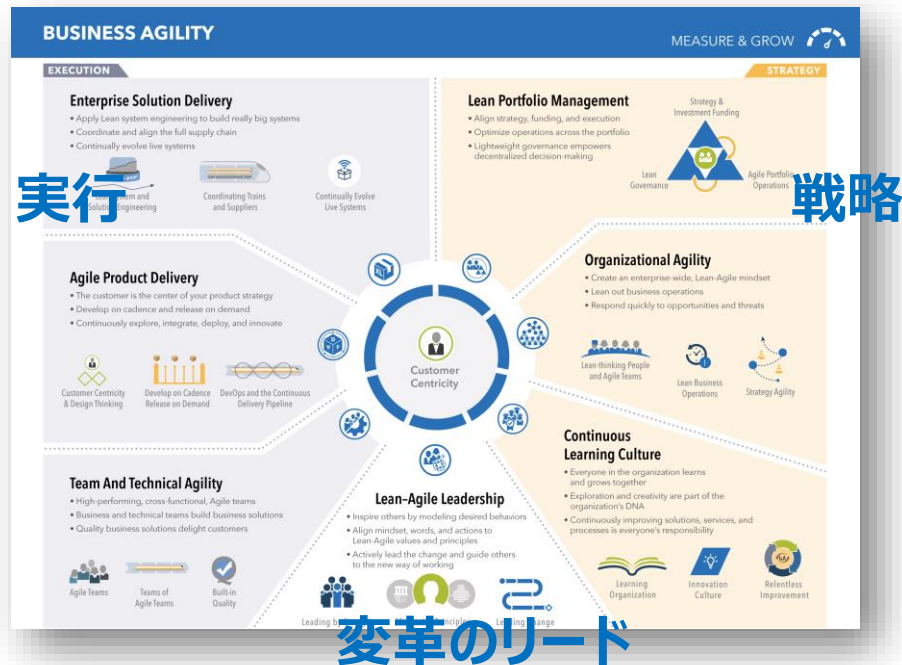
# 7つのコンピテンシー

❖ 顧客提供価値を中心に、人(マインド)、プロセス、技法をバランス良く定義

**変革をリードするためのコンピテンシー**  
リーンとアジャイルのリーダーシップ

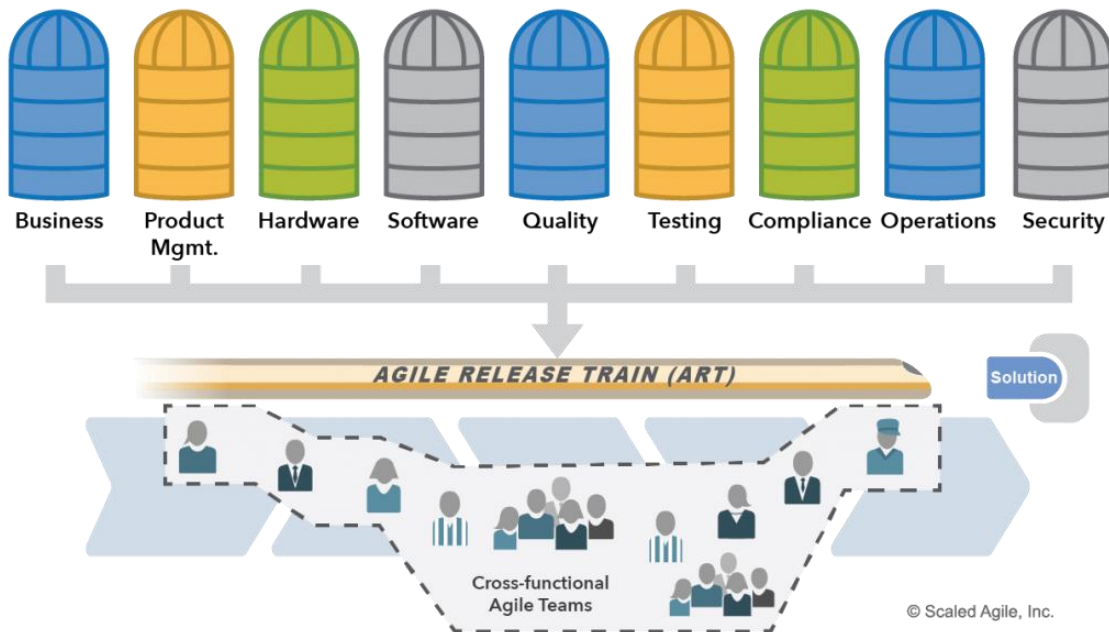
**戦略のためのコンピテンシー**  
リーンポートフォリオ管理  
組織のアジリティ  
継続的な学習の文化

**実行のためのコンピテンシー**  
エンタープライズソリューションのデリバリー  
アジャイルプロダクトのデリバリー  
アジャイルチームとテクニカルアジリティ



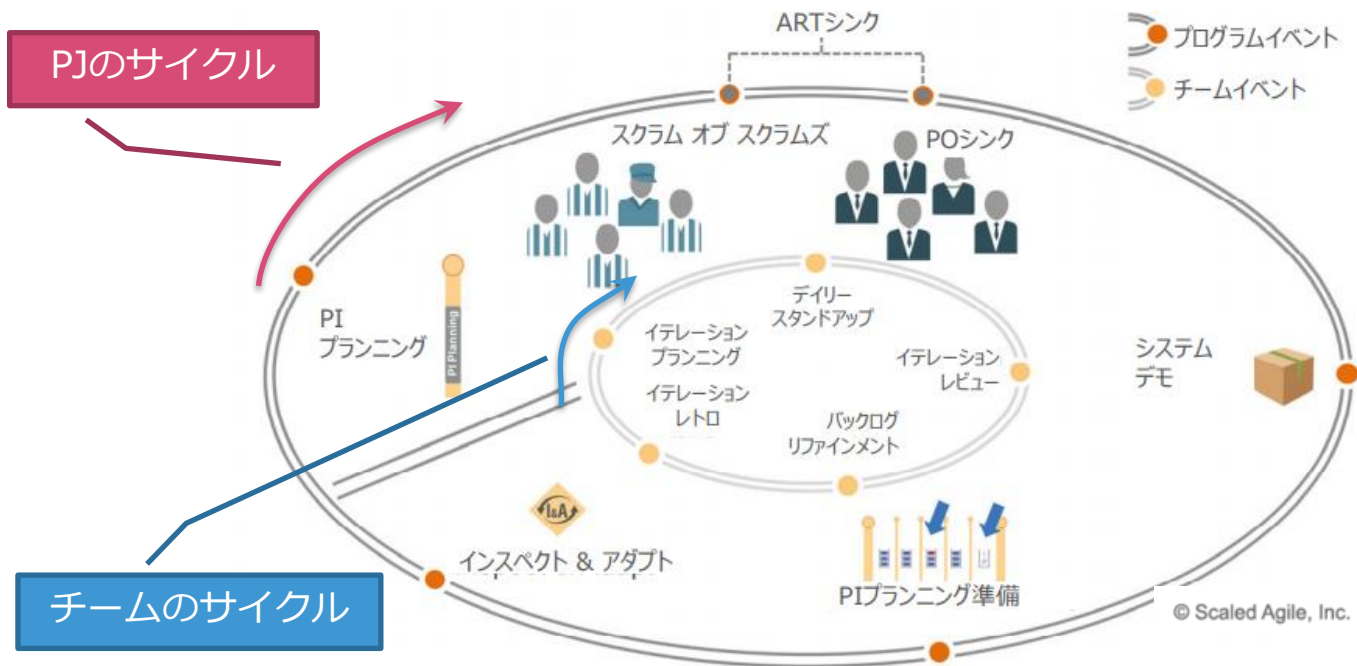
## ❖ ART (Agile Release Train)

- ▶ 長期にわたり継続的に価値提供を行う、機能横断的なアジャイルチームの集まり。

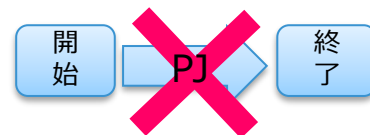


# 実践ポイント2 - 「リズムを適用する、サイクルをまわす」

❖ 全てのチームが同期を取り、PJ/チームの2重サイクルを回す。



※開始/終了のある  
有期の活動の集合ではない。



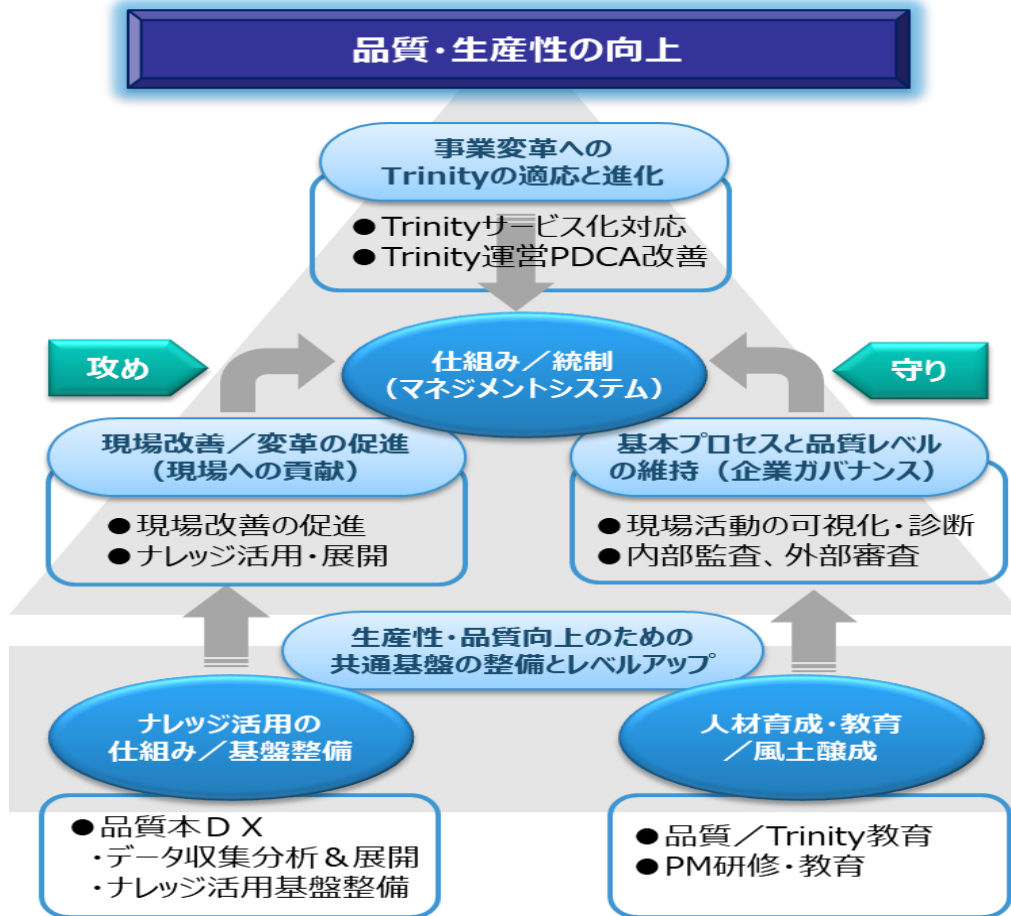
<https://www.scaledagileframework.com/program-increment/>

## 品質マネジメント革新部での実践

---

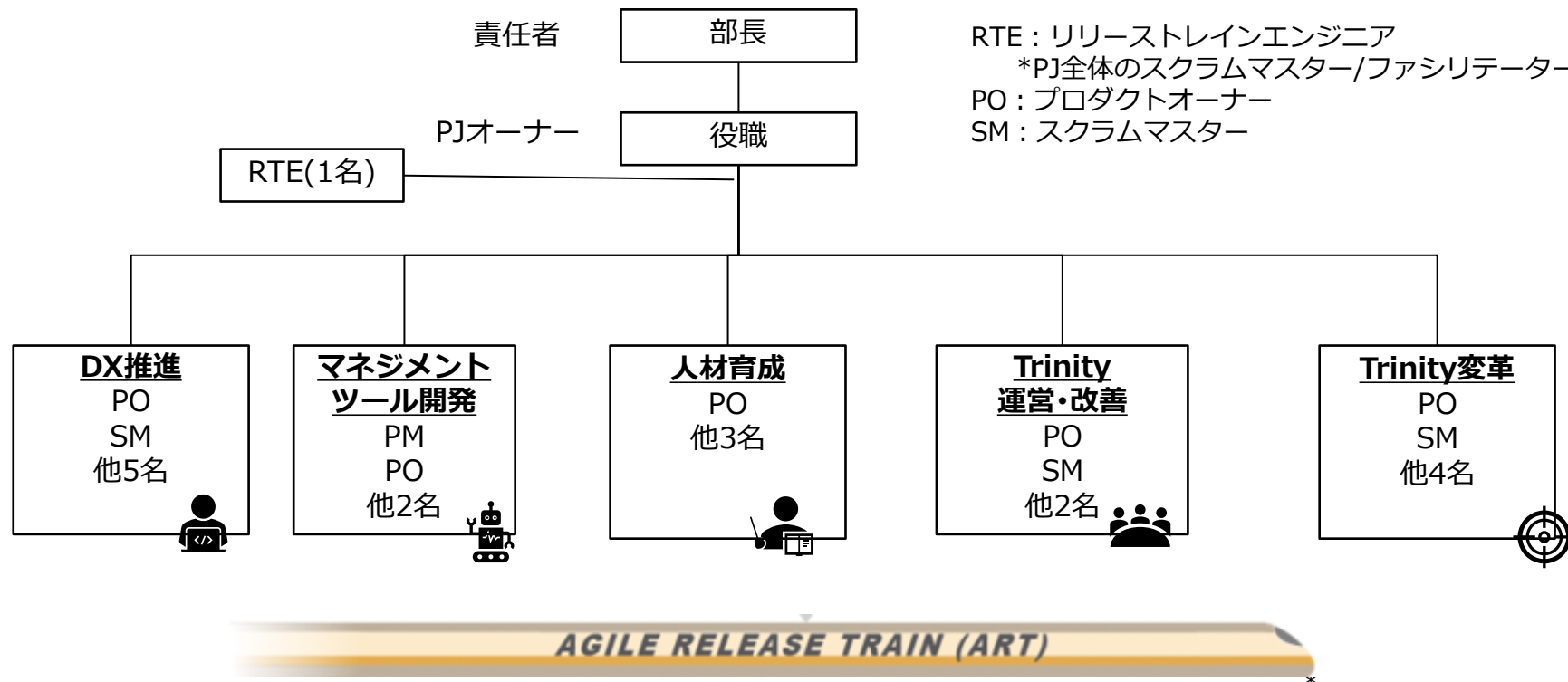


# 品質マネジメント革新部としてのバリューストリーム



※Trinity  
弊社QMS(品質マネジメントシステム)の呼称

# 品質マネジメント革新部 ARTの定義



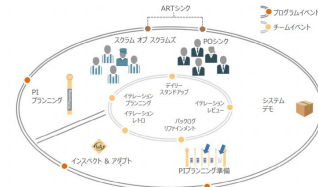
# 年間のPJ/チームイベントの日程決定

| 月  | スプリント   | チームイベント | 月     | 火     | 水     | 金     | 備考    |
|----|---------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1Q | IPスプリント |         | 3/30  | 3/31  | 4/01  | 4/02  | 4/03  |
|    |         |         | 4/06  | 4/07  | 4/08  | 4/09  | 4/10  |
|    |         |         | 4/13  | 4/14  | 4/15  |       | 4/17  |
|    | スプリント#1 |         | 4/20  | 4/21  | 4/22  | 4/23  | 4/24  |
|    |         |         | 4/27  | 4/28  | 4/29  | 4/30  | 5/01  |
| 2Q | スプリント#2 |         | 5/04  | 5/05  | 5/06  | 5/07  | 5/08  |
|    |         |         | 5/11  | 5/12  | 5/13  | 5/14  | 5/15  |
|    |         |         | 5/18  | 5/19  | 5/20  | 5/21  | 5/22  |
|    | スプリント#3 |         | 5/25  | 5/26  | 5/27  | 5/28  | 5/29  |
|    |         |         | 6/01  | 6/02  | 6/03  | 6/04  | 6/05  |
| 3Q | スプリント#4 |         | 6/08  | 6/09  | 6/10  | 6/11  | 6/12  |
|    |         |         | 6/15  | 6/16  | 6/17  | 6/18  | 6/19  |
|    | IPスプリント |         | 6/22  | 6/23  | 6/24  | 6/25  | 6/26  |
|    |         |         | 6/29  | 6/30  | 7/01  |       | 7/03  |
|    | スプリント#1 |         | 7/06  | 7/07  | 7/08  | 7/09  | 7/10  |
| 4Q | スプリント#2 |         | 7/13  | 7/14  | 7/15  | 7/16  | 7/17  |
|    |         |         | 7/20  | 7/21  | 7/22  | 7/23  | 7/24  |
|    |         |         | 7/27  | 7/28  | 7/29  | 7/30  | 7/31  |
|    | スプリント#3 |         | 8/03  | 8/04  | 8/05  | 8/06  | 8/07  |
|    |         |         | 8/10  | 8/11  | 8/12  | 8/13  | 8/14  |
| 1Q | スプリント#4 |         | 8/17  | 8/18  | 8/19  | 8/20  | 8/21  |
|    |         |         | 8/24  | 8/25  | 8/26  | 8/27  | 8/28  |
|    | スプリント#5 |         | 8/31  | 9/01  | 9/02  | 9/03  | 9/04  |
|    |         |         | 9/07  | 9/08  | 9/09  | 9/10  | 9/11  |
|    | IPスプリント |         | 9/14  | 9/15  | 9/16  | 9/17  | 9/18  |
| 2Q |         |         | 9/21  | 9/22  | 9/23  | 9/24  | 9/25  |
|    |         |         | 9/28  | 9/29  | 9/30  |       | 10/02 |
|    | スプリント#1 |         | 10/05 | 10/06 | 10/07 | 10/08 | 10/09 |
|    |         |         | 10/12 | 10/13 | 10/14 | 10/15 | 10/16 |
|    | スプリント#2 |         | 10/19 | 10/20 | 10/21 | 10/22 | 10/23 |
| 3Q |         |         | 10/26 | 10/27 | 10/28 | 10/29 | 10/30 |
|    | スプリント#3 |         | 11/02 | 11/03 | 11/04 | 11/05 | 11/06 |
|    |         |         | 11/09 | 11/10 | 11/11 |       | 11/13 |

|  |  |                      |
|--|--|----------------------|
|  |  | PIプランニング             |
|  |  | IA (検査と適応)、システムデモ    |
|  |  | スプリントプランニング (月AM)    |
|  |  | スプリントレビュー (木PM)      |
|  |  | スプリントレトロスペクティブ (金AM) |
|  |  | 祝休日                  |

PIプランニング：四半期の計画会 (PJ)  
 IA：四半期の成果報告/振り返り (PJ)  
 スプリントプランニング：隔週の計画 (チーム)  
 スプリントレトロスペクティブ：振り返り会 (チーム)

|         |  |       |       |       |       |       |                                 |
|---------|--|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------|
| スプリント#4 |  | 11/16 | 11/17 | 11/18 | 11/19 | 11/20 |                                 |
|         |  | 11/23 | 11/24 | 11/25 | 11/26 | 11/27 |                                 |
| スプリント#5 |  | 11/30 | 12/01 | 12/02 | 12/03 | 12/04 |                                 |
|         |  | 12/07 | 12/08 | 12/09 | 12/10 | 12/11 |                                 |
| IPスプリント |  | 12/14 | 12/15 | 12/16 | 12/17 | 12/18 |                                 |
|         |  | 12/21 | 12/22 | 12/23 | 12/24 | 12/25 | 12/23-25 TIG品質フォーラム             |
| 予備      |  | 12/28 | 12/29 | 12/30 | 12/31 | 1/01  | 12/29は休暇取得予定日                   |
| 1Q      |  | 1/04  | 1/05  | 1/06  | 1/07  | 1/08  |                                 |
| スプリント#1 |  | 1/11  | 1/12  | 1/13  | 1/14  | 1/15  |                                 |
|         |  | 1/18  | 1/19  | 1/20  | 1/21  | 1/22  |                                 |
| スプリント#2 |  | 1/25  | 1/26  | 1/27  | 1/28  | 1/29  |                                 |
|         |  | 2/01  | 2/02  | 2/03  | 2/04  | 2/05  |                                 |
| スプリント#3 |  | 2/08  | 2/09  | 2/10  | 2/11  | 2/12  |                                 |
|         |  | 2/15  | 2/16  | 2/17  | 2/18  | 2/19  |                                 |
| スプリント#4 |  | 2/22  | 2/23  | 2/24  | 2/25  | 2/26  |                                 |
|         |  | 3/01  | 3/02  | 3/03  | 3/04  | 3/05  |                                 |
| スプリント#5 |  | 3/08  | 3/09  | 3/10  | 3/11  | 3/12  | 豊洲移転 (3/13~14) の影響を考慮し、3週間スプリント |
|         |  | 3/15  | 3/16  | 3/17  | 3/18  | 3/19  |                                 |
|         |  | 3/22  | 3/23  | 3/24  | 3/25  | 3/26  |                                 |
| IPスプリント |  | 3/29  | 3/30  | 3/31  | 4/01  | 4/02  |                                 |
|         |  | 4/5   | 4/6   | 4/7   | 4/8   | 4/9   |                                 |

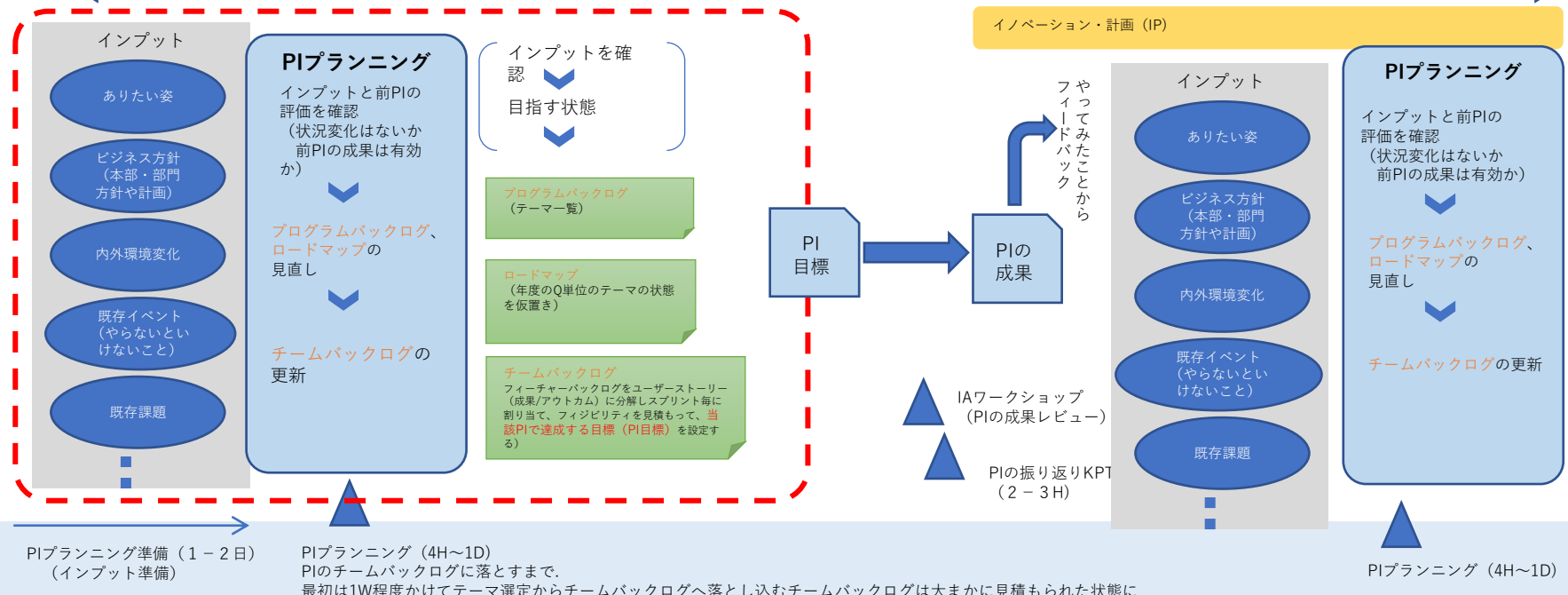




# PJ/チームイベントの流れ

プログラムインクリメント(PI)

1 P I 3ヶ月(四半期)

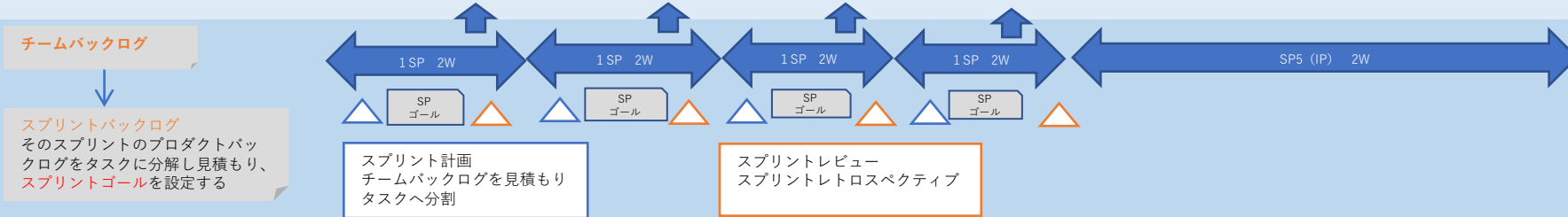


PIプランニング準備 (1-2日) (インプット準備)

PIプランニング (4H~1D)  
PIのチームバックログに落とし込むまで、  
最初は1W程度かけてテーマ選定からチームバックログへ落とし込むチームバックログはだまかに見積もられた状態に

PIプランニング (4H~1D)

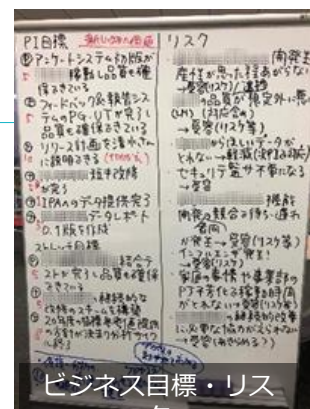
スプリント



# PIプランニングの実践

四半期に一度の“全員”集めての計画

全員でビジネスの背景、目標、チーム計画を共有する。



※写真は2019年度に実施したものです

# PIプランニングアジェンダ

| 内容                       |                 | 時間(分) |             |   |
|--------------------------|-----------------|-------|-------------|---|
| 全社状況(Business context)   |                 | 10    | 9:00~9:10   | 全社状況/施策背景の説明(部長)                              |
| フィーチャー説明(Product vision) |                 | 50    | 9:10~10:00  | 各POから主なフィーチャーを4-5個説明(順番は草案レビューと同じ) 1チーム説明10分弱 |
| プランニングプロセスの説明            |                 | 15    | 10:00~10:15 | RTEからプランニングの進め方について説明                         |
| 各チーム検討(Team breakouts)   |                 | 240   | 10:15~14:00 | 14時まで各チーム検討時間                                 |
| 計画草案レビュー                 | Trinity変革       | 30    | 14:00~14:30 | 各、説明20分+質疑10分(部長コメント含む)                       |
|                          | TrinityDX基盤     | 30    | 14:30~15:00 |   |
|                          | Trinity運営/生産革新  | 30    | 15:00~15:30 |   |
|                          | (休憩)            | 10    | 15:30~15:40 |   |
|                          | RoboPMO/VeiiNus | 30    | 15:40~16:10 |   |
|                          | ナレッジ活用促進        | 30    | 16:10~16:40 |   |
|                          | 教育              | 30    | 16:40~17:10 |   |
| (休憩/予備)                  |                 | 10    | 17:10~17:20 |   |
| プログラムリスク/確信度投票/振り返り      |                 | 40    | 17:20~18:00 | iObeyaを利用                                     |

2021/7に開催したPIの実際のアジェンダ。

# ビジネス目標の定義と数値化/リスク分析 イメージ

目標を簡潔に定義し共有する。数値化することで対話と理解を促す。

| PI目標   | ビジネス価値 (リスク)        | リスク  |
|--|---------------------|--|
| ・新規のマネジメントシステムの詳細を定義およびガイドとして公開する。<br>上期インシデント管理の施行結果を反映し展開する。<br>セキュリティ監査のしぐみに反映する。 | 9 ②                 | <b>回避</b> ①<br>・チーム兼務により作業負荷が読めず思ったおりのペロシティにならない。<br>→チーム間調整しスプリントごとのペロシティを確保できるようにする。<br>→オンライン（チャットなど）も活用して認識合わせを進める<br>→スプリントのタスクにレビュー日を設定し作業の目標期限を明確にする                |
| ・予算見通し管理とサービス品質監理の実践に<br>必要な道具を整備し、下期からの実証実験の<br>準備ができています。                          | 8 ②                 | <b>転嫁</b><br>(なし)  |
| ・〇〇申請までのアプローチと現場の実践課題が<br>明確になり下期からの展開に向け計画が上期末の<br>定義書改訂とともに公表されている。                | 7 ③                 | <b>軽減</b> ②<br>・現場の実践との乖離が大きく現実的でなく実証実験には入れ入れない<br>→社内、他社のマネジメント実装事例を広く調べておく<br>→実態との対比を先行し現実的な対応策をまとめておく<br>③<br>・〇〇申請に必要なことが想定以上の場合、しぐみの再検討が必要になる可能性<br>→ 要求事項との対比を前半で実施 |
| ・新規のマネジメントシステムの次期中計の方針が<br>本部内で承認されている。  | 8 ①                 | <b>受容</b> ④<br>・社内の慣行が多様で部門間調整が難航する。<br>→どれかに片寄  |
| <b>ストレッチ目標</b>   | <b>ビジネス価値 (リスク)</b> | <b>担当割当</b> (なし)   |
| ・新規マネジメントプロセスの品質監理の遵守プロセスのドラフトを作成する<br>(目標として、実証実験と並行して定義を先行する)                      | 6 ②                 |  |
| ・複数 (目標 2) の事業組織で遵守プロセスのドラフトが施行されている   | 9 ②                 |  |
| ・〇〇における役割の定義案を作成し、人事制度反映に<br>向けた調整を人事と始めている  | 7 ④                 |  |



# PIプランニング 振り返り/確信度投票

プランニング行為自体も改善の対象とする。全員が意見を表明し可視化/共有する。

## 確信度投票

5 強く確信している

4 確信している

3 どちらともいえない

2 確信があまりない

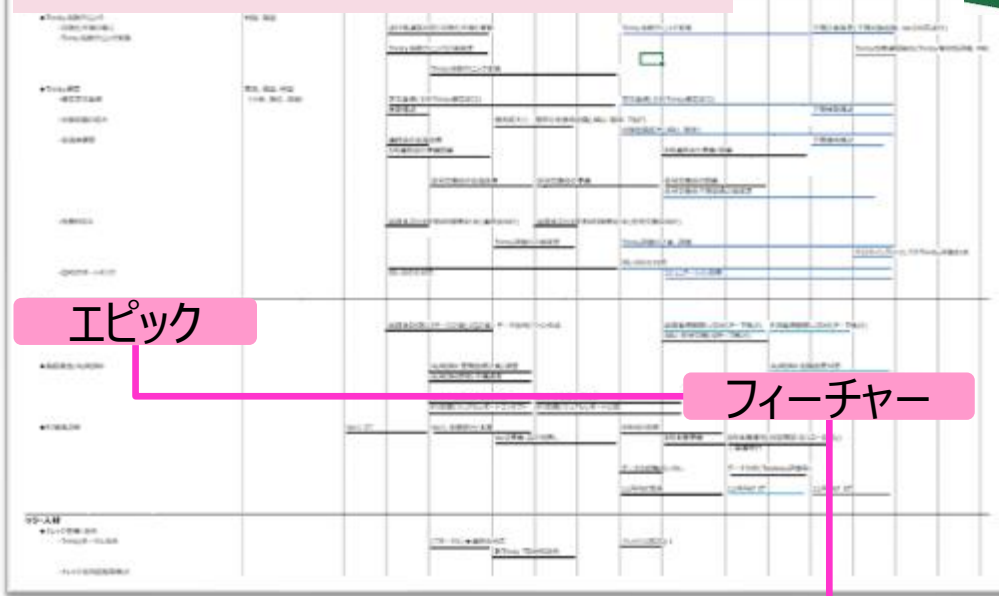
1 確信がない

K  
P  
T

## PIプランニング 振り返り



# ロードマップ〔PJ/半期単位〕



必要に応じてフィーチャーとストーリーの戦略整合性を確認

エピック

フィーチャー

バックログ〔チーム単位〕



ストーリー

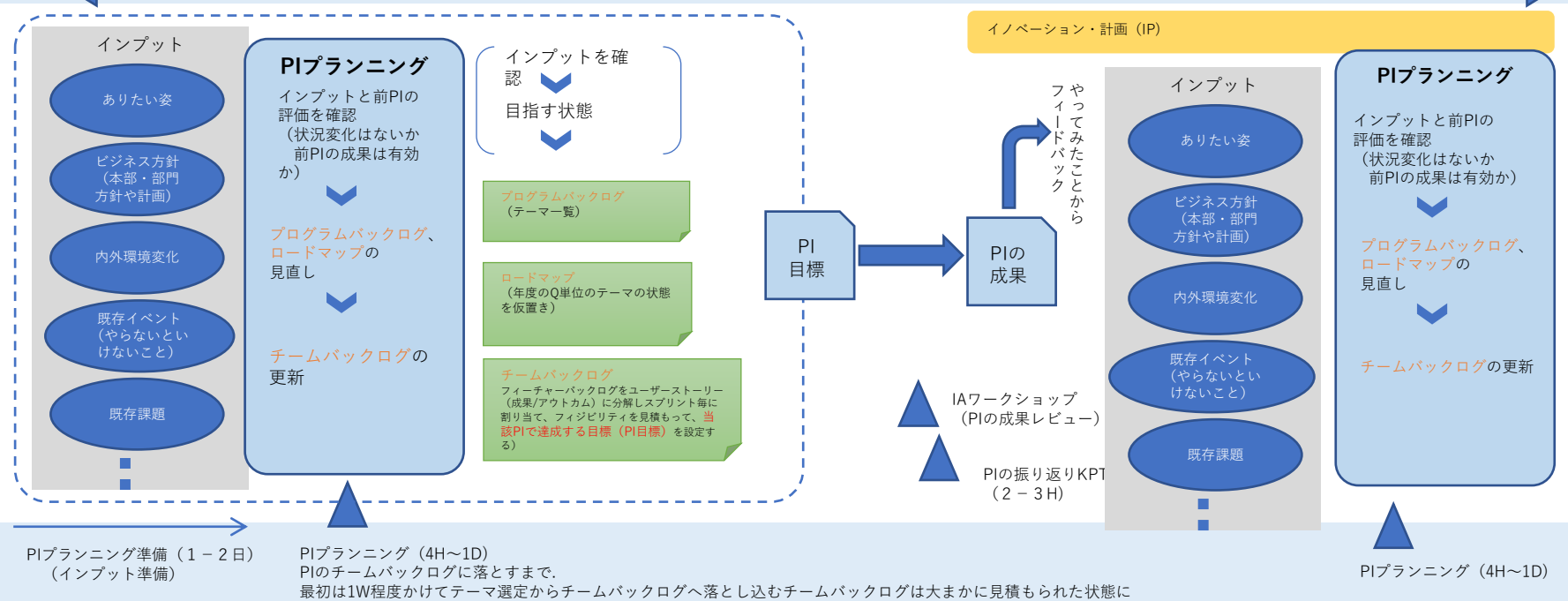
サブタスク

組織/チームの目標を構造化する作業では無く“価値”に焦点を合わせる。

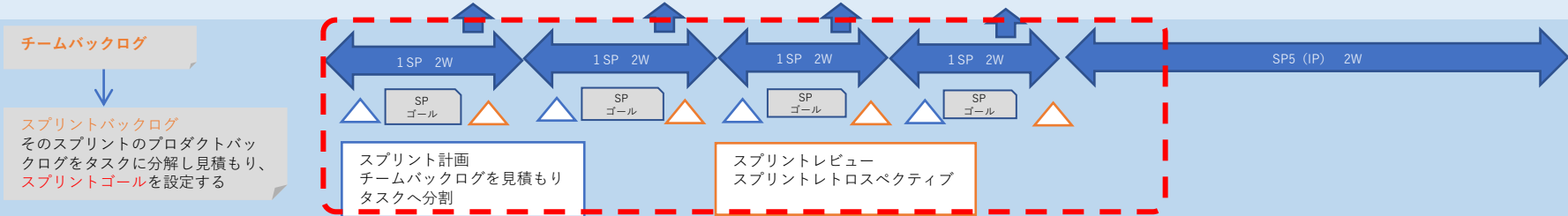
# PJ/チームイベントの流れ

プログラムインクリメント (PI)

1 P I 3ヶ月(四半期)



スプリント



# スクラムの実践

デイリースクラムによる毎朝の対話。  
“かんばん”による全員の状況の可視化。



デイリースタンドアップ  
(朝会)



# 品質管理の施策をストーリーマッピングする

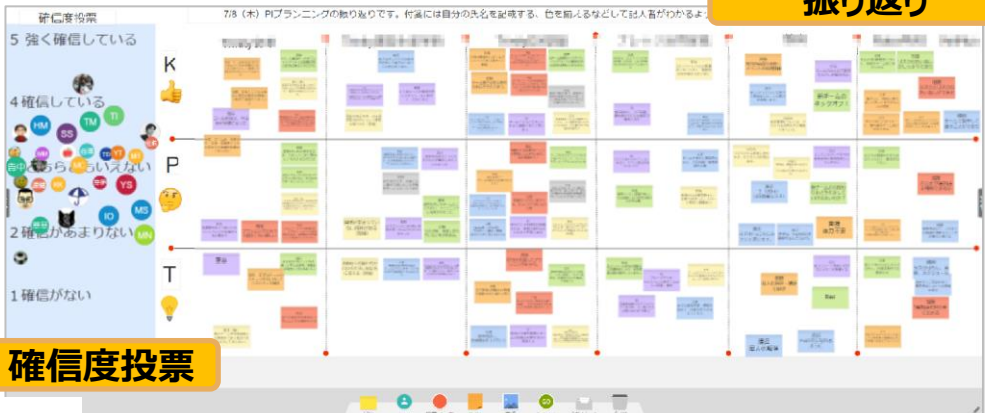
- ❖ 業務とシステムの担当がシンプルな方法で対話し共通理解を得る。解決を探る。



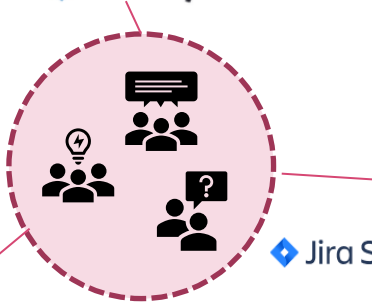
# コロナ禍でも良質な“対話”を維持する

❖ 必要なのは「会議」ではなく「対話」。クラウド環境でのコラボレーションにこだわる。

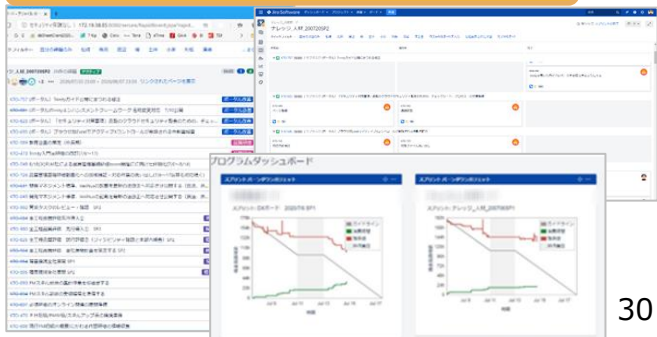
## スプリント計画



## WEB会議



## バックログ/カンバン/バーンダウン



## 得られた効果

---





# 「SAFeを導入する前と導入した後で、どれくらいの効果を感じていますか？」

Engagement  
(従業員エンゲージメント)

**27.7%**  
**UP**

(Min5%~Max80%)

Time to Market  
(市場投入期間)

**17.7%**  
**短縮**

(Min0%~Max80%)

Productivity  
(生産性)

**20.2%**  
**UP**

(Min▲10%~Max60%)

Quality  
(品質)

**22.2%**  
**UP**

(Min▲10%~80%)

## Q2：今後もSAFeによる推進を続けたいですか？

27%：強く思う  
73%：そう思う

**YES**  
**100%**

**NO**  
**0%**

どちらとも言えない：0%  
そう思わない：0%  
強くそう思わない：0%

## ❖ WEB

- ▶ SAFe (英文)

<https://www.scaledagileframework.com/>

- ▶ SAFe 日本語ランディングページ

<https://scaledagile.com/jp/>

## ❖ 書籍

- ▶ リチャード ナスター (著), ディーン レフリングウェル (著), 藤井 拓 (監修)  
『SAFe 4.5のエッセンス—組織—丸となってリーン-アジャイルにプロダクト開発を行うためのフレームワーク』(2020) 星雲社.

ご清聴ありがとうございました

ITで、社会の願い叶えよう。

