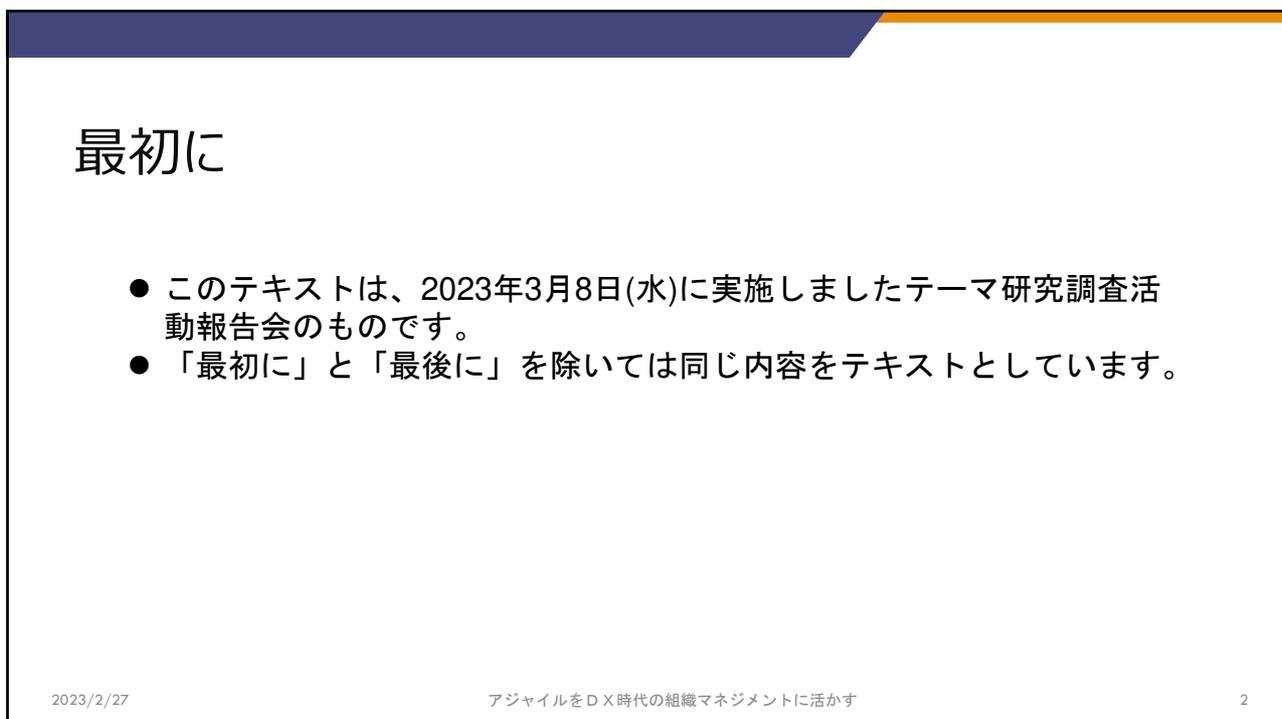


1



2

I n d e x

今日お話しすること

- P a r t I 心理的安全性とアジャイル
- P a r t II XPで考える「DX時代の組織マネジメントとアジャイル」講

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

3

3

P a r t I 心理的安全性とアジャイル

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

4

4

今日の仕事、明日の仕事が変化している

VUCA、デジタル・ディスラプションの時代とテクノロジーの早いスピード

VUCA

- VUCAとは、一言でいうと「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」を意味します。VUCA（ブカ、ブーカ）はビジネス用語。Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を並べた用語

デジタルディスラプション

- デジタルディスラプションとは既存の産業を根底から揺るがし、崩壊（ディスラプション）させるような破壊的イノベーションです。このデジタルディラプションは企業が新しい技術を使用し、ローエンド製品（低性能、低価格な製品）を新たに開発、もしくは改良した結果、ハイエンド製品（高性能、高価格な製品）に生まれ変わることも意味します。

テクノロジーの早いスピード

- 様々な業務がデジタル化・自動化・遠隔化され、現代の職場から人間性が失われてきた。

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

5

5

今日の仕事、明日の仕事が変化している

目に見えない人的負債



仕事や事業に対する無責任、リーダーとしての能力不足、経験の少なさなど、否定的な要素は人的負債ということになります。



「人的負債」とは「技術的負債」の人間版だ。

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

6

6

**パフォーマンスを最大化する
デジタル時代の組織マネジメントが
求められる**

2023/2/27 アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす 7

7

新しい働き方

プロセスが順番に進む
この中でPDCAサイクルが回る

2023/2/27 アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす 8

8

新しい働き方は新しくない

ソフトウェア開発のプロセス

ウォーターフォール



アジャイル

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

9

9

WoTなくしてWoWなし

WoW
Way of Work
働き方

変える



WoT
Way of Thinking
考え方

変える

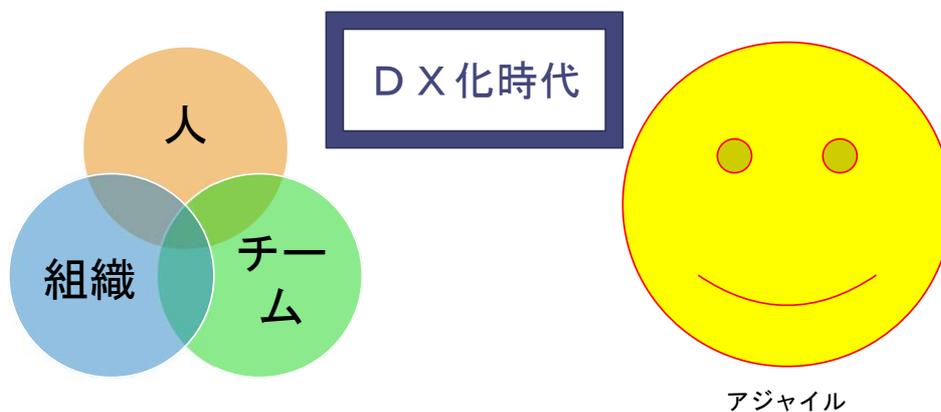
2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

10

10

人間性の時代



2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

11

11

心理的安全性



2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

12

Part II

XPで考える 「DX時代の組織マネジメントと アジャイル」講

2023/2/27

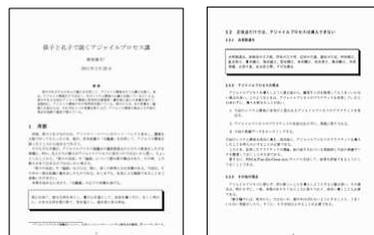
アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

13

13

アジャイルの何が良いのか

- アジャイルの何がDX時代の組織マネジメントによいのか
- 多々あるアジャイル手法だとピンとこない
- 自分のわかるXP（エクストリームプログラミング）で考えよう
- 昔、アジャイルが黎明期のころ、「孫子と孔子で説くアジャイルプロセス講」を書いたが、「アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす」にも同じような形で書けないかと考え、XPで考える「DX時代の組織マネジメントとアジャイル」講をまとめた。



2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

14

14

アジャイルとは

- Agileとは「俊敏」「機敏」という意味である。
- アジャイルと言えは
 - ひとつは、アジャイル経済、アジャイル経営
 - アジャイル・コンペティション 「速い経営」
 - 以前は、Agility(アジリティ)という言葉 「俊敏性」
- アジャイルからアジャイルへ
- アジャイルプロセスとは、一言でいうとシステムに対する要件の変化や追加を積極的に受け入れ真の要求に見合った価値のある開発を実施するプロセスである。
- アジャイルプロセスとは特定の開発手法を指すものではない。

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

15

15

エクストリームプログラミング（XP）とは

- 繰り返し型開発のひとつでユーザーが要求する機能のなかで、ビジネス価値を生み出す機能から少しずつすばやくリリースを行う手法。
- また、ソフトウェア開発におけるユーザー側及び開発側の不安を互いに認識させ、その互いの不安を解消するための権利と責任を受け入れる環境を作り上げていくプロセス手法でもある。
- 目標：優れたソフトウェアを開発する
- 考え：常に注意を払い、状況に適応し、変更する
- XPを進めるにあたって、各プラクティスを実施することが目的ではなく、各プラクティスが求める理想、アクションを意識し、改善を繰り返していくことが必要。でなければアジャイル開発から乖離してしまう。



2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

16

16

XPの何で考えるのか

- 4つの価値
- 基本原則
- 重要度が若干低い原則

2023/2/27 アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす 17

17

4つの価値

コミュニケーション シンプル

フィードバック 勇気

2023/2/27 アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす 18

18

4つの価値

コミュニケーション

- XPは、適切なコミュニケーションが流れ続けることを目的としている。
- XPは、コミュニケーションが取れていないとき、それを改善するコーチを導入する。
- DXを実践する組織においては、適切なコミュニケーションを形成することを重視しないとイケない。
- XPと同様に、コミュニケーションが取れていないときは、それを改善するファシリテーターが必要である。
- 組織に於て、コミュニケーションは基本である。
- 孫子の兵法
「道者令民與上同意也。故可以與之死、可以與之生、而不畏危。」
につながる。

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

19

19

4つの価値

シンプル

- 今日単純なことをして、明日変更が必要になった時の変更コストを支払うほうが、今日複雑なことをして結局使用されないよりもよい。
- シンプルとコミュニケーションは、それ同士がお互いを助け合う素晴らしい関係を築く。
- DX組織において、今行う目標をシンプルにして実施することは、組織の人々が共通の目標を理解し、コミュニケーションも取りやすい。
- 変更があった場合も、組織の対応が取りやすい。
- これは、どんな組織についても言えるであろう。
- とは言え、これが一番難しいかもしれない。

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

20

20

4つの価値

フィードバック

- 「私に聞くな、システムに聞け」「もうあれのテストケースは書いたか」
- システムの現在の状態に対する具体的なフィードバックは無限の価値
- 楽観主義的態度は、現場に災害要因をもたらす
- 具体的なフィードバックはコミュニケーションとシンプルの両方によってもたされる
- DX組織においても、フィードバックが重要である。
- 小さな手戻りで、大きな手戻りをなくせる。
- コミュニケーションとシンプルで行う組織は、フィードバックが比較的容易に行える。
- 楽しい組織と楽観は異なる。
- 原因は究明しても、犯人探しをしてはいけない。
- すべての組織やプロジェクトでのフィードバックは大切である。

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

21

21

4つの価値

勇気

- 自分を袋小路に追い込むようなシステム開発をしないために、勇気が必要。
- コミュニケーション、シンプル、フィードバックと結びつくと勇気は極めて価値があるものになる。
- DX組織において、その組織が袋小路にならないように、勇気が必要である。
- 「組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対してでも安心して発言できる」勇気とコミュニケーション、シンプル、フィードバックで「誰に対してでも安心して発言できる状態」とする。
- どのような組織でも、勇気を持って進める組織であることが求められる。

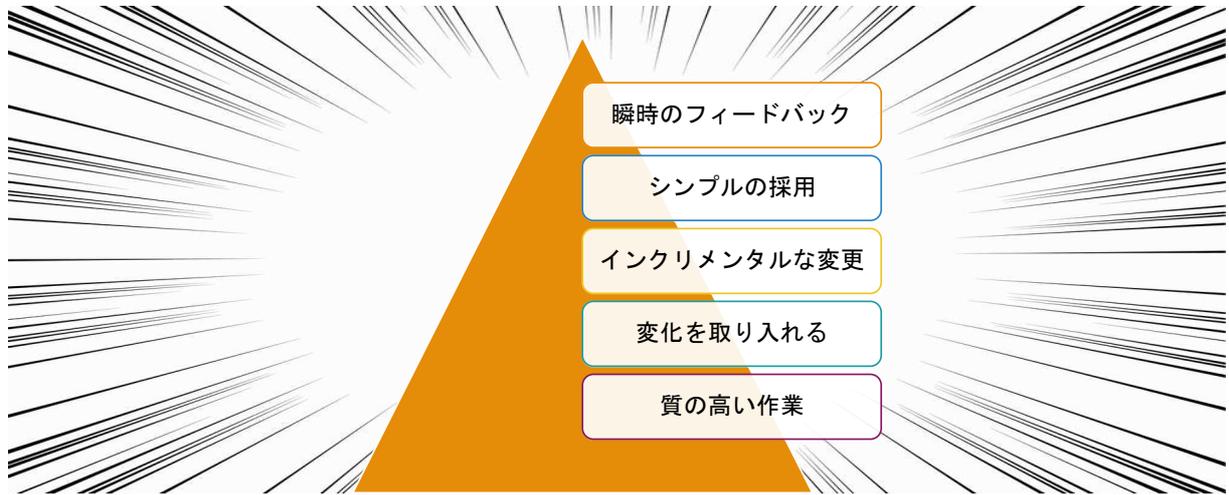
2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

22

22

基本原則



2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

23

23

基本原則

瞬時のフィードバック

- 心理学では、動作からフィードバックまでの時間が学習に影響する
- フィードバックを得て、解釈し、学んだものをできるだけ早くシステムに戻すこと

- 組織としてフィードバックの内容をできるだけ早く対応することが、DXの組織やチームに良い影響をもたらす
- フィードバックのサイクルや期間が長いとDXの組織やチームでは効果が出ない

- フィードバックを行うことの重要性は認識し、実施している組織は多いが、フィードバックのサイクルや期間の時間は時として数日や1週間で行うことも必要である
- 機を逃がすなである

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

24

24

基本原則

シンプルの採用

- すべての問題をできる限りシンプルに解決する
- 98%の問題はシンプルで解決でき、残り2%の問題に注力する
- 今日の問題を解くために、今日いい仕事—テスト、リファクタリング、コミュニケーションをし、複雑な機能は将来必要とする時に追加できる自分の能力を信じる
- DXの組織では、デジタルによる複雑さやブラックボックス化による不安から、あれもこれも考え、あとで振り返れば不要な対応をしてしまいやすい
- シンプルにして複雑さを取り除き、今一番必要なものから対応していくことが大切である
- 「言うは易し、行うは難し」である
- ビジネス課題を整理するときにも有効な考えである

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

25

25

基本原則

インクリメンタルな変更

- 大きな変更を一度にすべて行っても上手くいかない。どんな問題も、最小の変更を組み合わせることで大きな問題を解く
- XPでは、設計、計画、チームも一度に少しずつ変更される
- XPの採用ですら小さなステップを踏む
- DXの組織においては、一度にすべてを解決することは大きな混乱をうみやすい
- 小さな体験の積み重ねが自信やコミュニケーションの円滑に繋がる
- 新規に行う事業は、小さく始めて、少しずつ修正しながら、目標に向かうことが成功に繋がる場合がある

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

26

26

基本原則

変化を取り入れる

- 最良の戦略は実際に差し迫った問題を解く間、多くのオプションを保留しておくこと
- 変化を抱擁せよ

- 組織として差し迫った問題に対して複数の解を用意しておくこと、壁にならない
- 注意点は、複数の解を実施するというわけではない

- ビジネス課題を解決する時も、一つの解だけを考えるのではなく、複数の解を用意しておくことで、状況の変化に対して速やかに対応できる

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

27

27

基本原則

質の高い作業

- みんないい仕事を行いたい
- 品質は変数でなく、すばらしいかすばぬけてすばらしいかである
- どれほど仕事に情熱を傾けているかによる
そうでなければ、仕事は楽しくないし、働く意欲も低下し、プロジェクトは泥沼にはまる

- DXの組織でも
楽しく仕事ができるか
働く意欲が阻害されないかが重要
→品質の良い作業になる

- 製品やサービスそのものに品質が求められるが、働く環境の品質が大切である
- 働く環境の品質が良ければ、業務のプロセスの品質が良くなり、製品やサービスの品質に影響してくる

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

28

28

重要度が若干低い原則

少ない初期投資

- プロジェクト初期に多くの投資を行うことは、災難を引き起こす種である
- 少ない予算によって、プログラムと顧客は要求とアプローチをスリムにする
- DXの初期投資は多くかかるが、すべてや大半の初期投資をしない
- 最初に必要なDXへの予算で、真の要求を見出す
また、組織して真のアプローチを見出す
- 最初に、すべての初期投資をした方が楽なように考えるが、状況が変化したり、必要以上の経費を使うことが多い
- 明確に、一歩ずつ進める予算化は、継続的な発展に繋がる

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

31

31

重要度が若干低い原則

勝つための仕事

- バasketボールの試合は、勝つためのプレーをしないと勝てない。負けないためのプレーでは逃げ切ることは難しい
- 勝つことを目的としたソフトウェア開発では、勝つために役立つことはすべてやるが、勝つために役立つことは何もしない
- 無駄な分厚い資料よりも、誰もが見てわかるシンプルなコード
- 失敗しないことを重視するのではなく、成功するための方策を考え、実践する
- 成功の体験が、人に自信を持たし、モチベーションを高める
→発言し易くなる
- 小さな失敗を組織全体で瞬時にリカバリーし、それを糧として成功に繋げる
- 上司は自己保身のための証跡を強要しない・ルールを策定しない
- 攻撃は最大の防御なり
- 攻めなければ、前進はない
- 自己保身の逃げのための証跡はいらない

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

32

32

重要度が若干低い原則

具体的な実験

- 設計フェーズの結果とは、設計に持ち上がった一連の問題がすべて実験されたことを言うのであり、「設計が完了」が終わりではない。要求についても同様であり、すべての実験の結果を持って完了とする
- テストファースト
- DXを推進する上で、いろいろな問題をシミュレーションしておくことが大切である
- 事前にシミュレーションすることで課題を改善することによって、組織の運営や人のモチベーションを良いものとする
- 事業戦略において、シミュレーションすることにより、いろいろな課題やリスクを洗い出し、改善したり、戦略そのものを変更することが大切である

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

33

33

重要度が若干低い原則

オープンで正直なコミュニケーション

- プログラマは他の人の決定が引き起こす結果を説明できないといけない
- コードに問題があれば、お互いにコードを教え合わないといけない
- 困っていることを正直に話して、サポート受けないといけない
- 顧客と管理者に悪いニュースを正直に伝えることができ、問題の責任を追及されるべきではない
- 心理的安全性が保たれた組織環境が求められる
- 発生した問題は、組織としての問題として捉える
- どんな組織やチームであっても求められる

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

34

34

重要度が若干低い原則

人の本性に背かず、本性に沿った仕事

- 全体のプロセスがきちんと軌道に乗っていれば、それ以外のことに関してはプログラマの直感にまかされる

- 担当者が前向きに仕事をしているならば、全体としての目標やプロセスとしてきちんとしていれば、その担当者に仕事を任せよう
- 意外と担当者の仕事は間違っていない
- オープンで正直なコミュニケーションが取れている組織では、担当者から速やかにアラートが発信される

- 仕事に興味がある、仕事を楽しんでいるなど何かしら前向きになれるところがないと良い仕事生まれない

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

35

35

重要度が若干低い原則

責任の受容

- 責任は与えるのではなく、受容させる
- チームとして必要な仕事なら、いやな仕事も誰かがやらなくてはいけない

- 単なる仲良し倶楽部ではない
- 責任を受け入れることが大切である
- 但し、管理者・上司は、受け入れてもらえるよう理解や良い環境が必要となる

- 押しつけ的な責任にならないように、経営者や管理者は十分に理解し、行動しなければならない
- 全体としての責任は、上司が負わなければならない

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

36

36

重要度が若干低い原則

実状への適応

- あなたが、あなたの状況に応じて適応しなければならない
- あなたが、あなたの組織の状況に応じて、この原則を適応しなければならない
- どのように適応するかは、あなたが判断しなければならない
- 世の中のいろいろな方法論やプラクティスもあなた自身がその状況に応じて適応しなければならない

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

37

37

重要度が若干低い原則

軽い旅

- 沢山の荷物を持つては素早く行動出来ない
 - 少ない
 - シンプル
 - 価値がある
- 知的な遊牧民となり、テストやコードのような顧客に価値のある荷物だけを運ぶ
- DXの組織は、シンプル、業務に価値あるようフットワークの軽い組織を求める
- 重たい文書や重たいルール、重たい組織にならないようにする
- 変化に柔軟に対応するためには、身軽であることが必要だが、価値を忘れないことが重要
- ビジネス環境やテクノロジーが変化する時代には考えなければならない

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

38

38

重要度が若干低い原則

正直な見積り

- 詳細なレベルを評価する方法がないなら「〇〇〇時間」というよりも、正直な「だいたい2週間」といったほうが良い
- 役に立たない測定方法は考えない。良いプログラミング方法を学ぶとコードの行数は減る。しかし、時間はかかる
- DXの効果を予測したり、結果を求める時に、詳細なレベルで評価しないようにしましょう。測定可能な正直な表現を利用しよう
- その測定方法が意味があるのかを十分検討しよう。単に、時間との効率や量で判断すると価値としての測定ができていない
- 見積りや評価に詳細な数値を求めるが、本当に意味あるものかを考える
- 少し大雑把な表現の方が個人の保身のためのリスクを担保しない数値が求められる

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

39

39

最後に

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

40

40

報告書では、XPの実践プラクティスについても述べています。

- 計画ゲーム
- 短期リリース
- メタファ
- シンプルな設計
- テスティング
- リファクタリング
- ペアプログラミング
- 共同所有
- 継続した結合
- 40時間労働
- オンサイトのユーザ
- コーディング規約



2022年度 DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進するための思考や人材に関する考察
https://www.itc-osakajo.jp/?page_id=45

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

41

41

報告会では、五輪書の空の巻の一説で終わらせています。
アジャイルは五輪書と関連があります。

其心を知て、直なる所を本とし、實の心を道として、兵法を廣く行ひ、正しく明かに、大きなる所を思ひ取て、空を道とし、道を空と見る所也。

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

42

42

- 組織マネジメントがプロジェクト型マネジメントに近くなってきている？
- アジャイルは継続するプロジェクトの組織マネジメントと言えるかもしれない。
- 事業承継を含めて組織マネジメントにアジャイルの思考を取り入れて新しい働き方に対応する企業の組織マネジメントができるかもしれない。

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

43

43

ご清聴有り難うございました。

2023/2/27

アジャイルをDX時代の組織マネジメントに活かす

44

44