Agile Japan
- The Heart of Agile -

graat

大企業のアジャイル導入で本質的に変えるべきこと

2021/11/17

グロース・アーキテクチャ＆チームス株式会社
鈴木雄介

graat

グロース・アーキテクチャ＆チームス株式会社

ITとチームの力を引き出し、
エンタープライズDXを推進する

Graatについて

graat

略称	Graat（グラーツ）
正式名称	グロース・アーキテクチャ＆チームス株式会社 Growth Architectures & Teams, Inc.
設立日	2018年11月1日
資本金	1,000万円（2020年9月）
代表者および役員	代表取締役社長　鈴木 雄介 取締役 高江洲 睦 取締役 渡邉 伸一 取締役 和智 右桂 取締役 飯沼 克哲
住所	〒163-0524 東京都新宿区西新宿1-26-2 新宿野村ビル48階
ホームページ	https://www.graat.co.jp/
社員数	16名（役員除く）　※2021年10月現在
売上高	594百万円　※2020年度実績

役員

鈴木 雄介（代表取締役社長/ITアーキテクト）
流通系システム子会社、フリーランスのITアーキテクトなどを経て、2008年にグロースエクスパートナーズ（株）の創業に参画。2018年にエンタープライズDXコンサルティングを手がけるグロース・アーキテクチャ＆チームス（株）を設立し、代表に。2019年、三越伊勢丹グループのDX推進機能子会社（株）アイムデジタルラボの取締役を兼任。日本Javaユーザーグループ前会長。2013年、日経BPの「これが日本のトップアーキテクト」に選出。著書に「Cloud First Architecture 設計ガイド」、監訳に「ソフトウェアアーキテクトが知るべき97のこと」、雑誌寄稿多数。

和智 右桂（取締役/コンサルタント）
株式会社フルストリームソリューションズ代表、グロース・アーキテクチャ＆チームス株式会社取締役。大学院修了後、ソフトハウスに入社。その後、SIerおよび総合エンタテインメント商社で開発プロセスの標準化やアーキテクチャ設計、大規模システム開発のマネジメントなどに従事。2020年に株式会社フルストリームソリューションズを設立。事業会社に寄り添ったデジタルを活用した業務改革をサポートするサービスを展開している。システム開発の傍ら、技術書の古典的名著を多数翻訳している他、カンファレンス等での講演を定期的に実施している。訳書に『エリック・エヴァンスのドメイン駆動設計』『エッセンシャルスクラム』『組織パターン』などがある。

高江洲 睦（取締役/アジャイルコーチ）
エンジニアとしてネットワーク環境構築、システム開発、プログラミング研修講師などを経験する中、アジャイル開発手法の一つであるエクストリーム・プログラミングと出会う。2004年に（有）StudioLJを設立し代表取締役就任、アジャイル開発の実践や開発現場への導入・支援などプログラマ、アーキテクト、アジャイルコーチとして活動。その後2018年グロース・アーキテクチャ＆チームス（株）の設立時に参画し、取締役兼任。共訳に「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」、「大規模スクラム Large-Scale Scrum（LeSS）」など。

支援領域

組織とITのDX支援にむけた4つの領域を支援

- 各分野のスペシャリストがチームを組んで支援
- 大企業への支援経験が豊富

サービスデザイン領域
組織のDX
顧客にとって価値がある新たなデジタルサービスをデザインする
・価値定義
・デジタルサービスデザイン（UI/UX）

アーキテクチャ再設計
ITのDX
既存ITを活用しながら、デジタルサービスを実現するための新たな技術に取り組む
・マイクロサービス化支援
・クラウドシフト推進

DevOps領域
ITのDX
デジタルサービスをスピーディーに安定して提供する
・DevOps導入支援
・アトラシアン製品導入支援

プロセス最適化領域
組織のDX
デジタルサービスの改善を継続するために企画→開発→運営プロセスを最適化する
・チームプロセス支援
・組織プロセス支援

graat

アジェンダ

- 大企業のアジャイル導入で起きること
- 事例：三越伊勢丹 様
- まとめ

大企業のアジャイル導入で起きること

大企業のアジャイル導入で起きること

graat

大企業ではPOが機能しにくい

- スクラムガイド 2020年版より
  - プロダクトオーナーは、スクラムチームから生み出されるプロダクトの価値を最大化することの結果に責任を持つ
  - プロダクトオーナーをうまく機能させるには、組織全体でプロダクトオーナーの決定を尊重しなければならない

- 大企業においてPOの決定を組織全体で尊重するのは簡単ではない

大企業におけるPOの役割 1/2

よく知られたPOの役割

- 2つの調整
  - 顧客の体験を調整
    - カスタマージャーニー
    - バリュープロポジションキャンバス
    - サービスブループリント
  - 開発チームと調整
    - エピック
    - ユーザーストーリー

大企業におけるPOの役割 2/2

大企業におけるPOの役割

- さらに2つの調整
  - 現場の体験を調整する
    - 業務フロー
    - マニュアル
  - 意思決定者と調整する
    - 稟議書と決裁
    - 報告・連絡・相談

- 大企業では4つの調整が必要

大企業で課題になること

調整スピードのギャップ

- 横の調整はアジャイルなのに縦の調整が従来型
  - 結局、全体の進行が従来型のスピードになってしまう

- 縦と横の調整部門が違うと、問題が根深くなりやすい
  - 企画 vs 開発問題

では、どうするか？

縦の調整も定期的にする

- 縦と横の調整リズムが合うと全体がアジャイルになる
- ここに取り組めるかどうかでアジャイル開発の成果が組織のものになるかが決まる

事例：三越伊勢丹 様

事例：三越伊勢丹 様

リモートショッピングサービス

- コロナ禍で店舗休業の中、新たなサービスを立ち上げ
  - 三越伊勢丹リモートショッピング
    - 店頭の販売員がリモートで接客
    - お客さまのご利用例
      - ✓ 地方にお住まいで店舗に来店できない
      - ✓ 平日の隙間時間に接客を受けて店頭を時短に
- Graatがプロセス全体を支援

チャット接客

ビデオ接客予約

ビデオ接客

オンライン決済

事例：三越伊勢丹 様

アジャイル開発を実践

- 店舗休業中(5月)にワークショップ
  - 7月→10月でフルリモートのスクラム
  - 2ヶ月間の教育を経て、11月25日にサービスイン
- 継続改善中
  - 昨年10月以降、毎週リリースを継続
    - 本年10月20日時点で約80回

意思決定スピードを変える

週次で組織として判断し、行動する

- 週次で意思決定者と現場とのミーティングを実施
  - 意思決定者：意思決定ミーティング（毎週月曜日夕方）
    - デジタル戦略、開発チーム、現場導入の各責任者が参加
    - 今週のリリース、現場概況、開発中案件＆将来的な案件を提示し議論
  - 現場：現場導入定例（毎週金曜日朝）
    - 導入チーム、開発チームの各責任者やリーダーが参加
      - ✓ 三越伊勢丹は売場が数百あるため導入チームが現場の代理として機能
    - 意思決定ミーティングの報告、営業施策や困りごとの共有

意思決定者に対する効果

意思決定者と優先順位がズレない

- 自然にPDCAが回り、優先順位が決定できる
  - 自然と「現場の状況がこうだから、今後こうします」を話す
    - 毎週話しているから常に状況が共有されている
    - 現場の状況に合わせて案件の優先順位を変えられて、認識齟齬も少ない
  - カジュアルな雰囲気で相談や共有がしやすい
    - 「リリース判定会」や「〇〇報告会」などの堅苦しい場ではできない
- <u>その場での決定が組織として尊重される決定となる</u>
  - POの決定が意思決定ミーティングを経て組織に尊重される

現場に対する効果

現場への導入がアジャイルになった

- 改善される前提があるから現場に入り込める
  - 従来型開発だと改善されないから、現場に行くのは怖い
  - 改善されることが前提だと現場に入り込んでいける
    - 入り込むから課題を適切に理解できる
    - 改善される安心感があるから現場が導入時にごねなくなる
- システム導入ではなく、現場の課題解決に寄り添う
    - 一緒に作ってきたから機能も理解できている
    - だから、課題に対して機能＋運用の工夫で解決提案＋一緒にやる
    - うまくできたら機能開発につなげて横展開

まとめ

大企業のアジャイル導入

組織をアジャイルに

- 大企業では縦の調整が不定期
  - 結果、組織としての取り組みがアジャイルにならない
- ここを本質的に変えるべき
- 縦の調整も定期的に行う
  - 意思決定者と優先順位を決定することで組織として尊重される
  - 現場に寄り添って改善していく

graat

ぜひ、ブースへ！

Discord #graat

- このあと音声でQAやります
  - 今日の事例や取り組みをもっと知りたい！という方はどうぞ
  - チャットへの質問も答えます！

- ブースでアジャイルコーチ相談会やってます
  - 「アジャイルコーチ」ってどんな仕事なのか興味がある
  - 現役アジャイルコーチと、チームのカイゼンについて話したい
  - アジャイルコーチに求められるスキルや能力を知りたい