

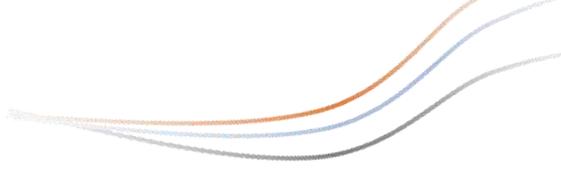


SAFe部門運営への導入の
狙いとポイント
-TDCソフト社内導入事例-

2021年3月18日

TDCソフト株式会社

Table of Contents

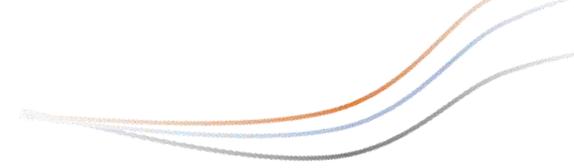


0 1 部門運営にSAFe導入の目的と狙い

0 2 部門運営へのSAFe導入状況

0 3 導入効果

0 4 今後の取組み

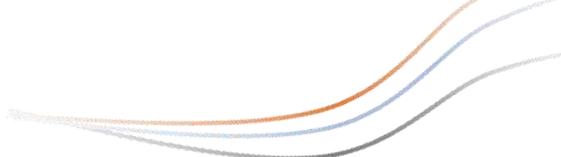


0 1 部門運営にSAFe導入の目的と狙い

0 2 部門運営へのSAFe導入状況

0 3 導入効果

0 4 今後の取組み

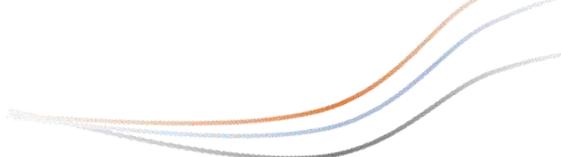


SAFe導入のきっかけ

組織運営にカンバン使ったトライアルを実施していた
(アジャイルな組織運営を模索していた)

SAI社が、組織運営にSAFeを導入している事例を聞いた

SAFeのパートナーとなり、また、SPC要員が社内に在籍
(SPC : SAFe Program Consultant)

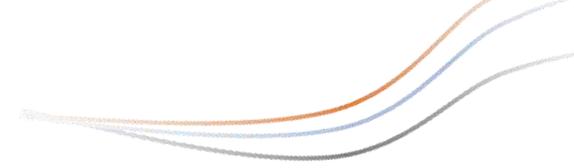


目的

計画**変更**への
迅速な対応

SAFeの
自己評価

SAFe要員の
育成
(パートナー企業として)

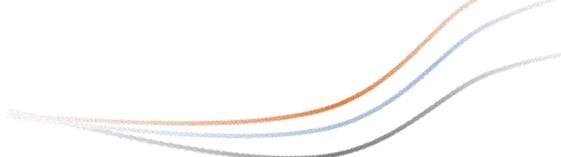


0 1 部門運営にSAFe導入の目的と狙い

0 2 部門運営へのSAFe導入状況

0 3 導入効果

0 4 今後の取組み

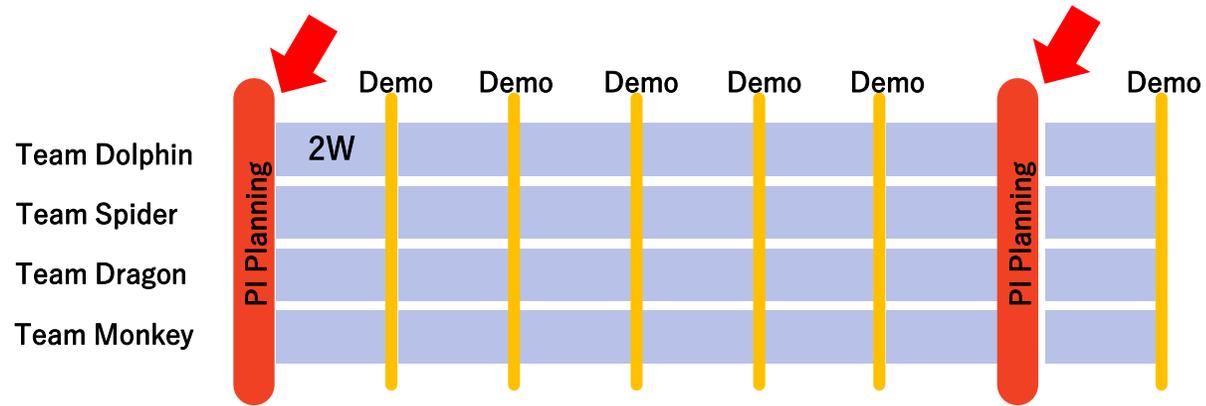


組織運営にSAFeを導入することとは？

「PIプランニング」
を中心とした組織運営に変更

PI Planning

3か月に1回実施する方向性と計画の合意



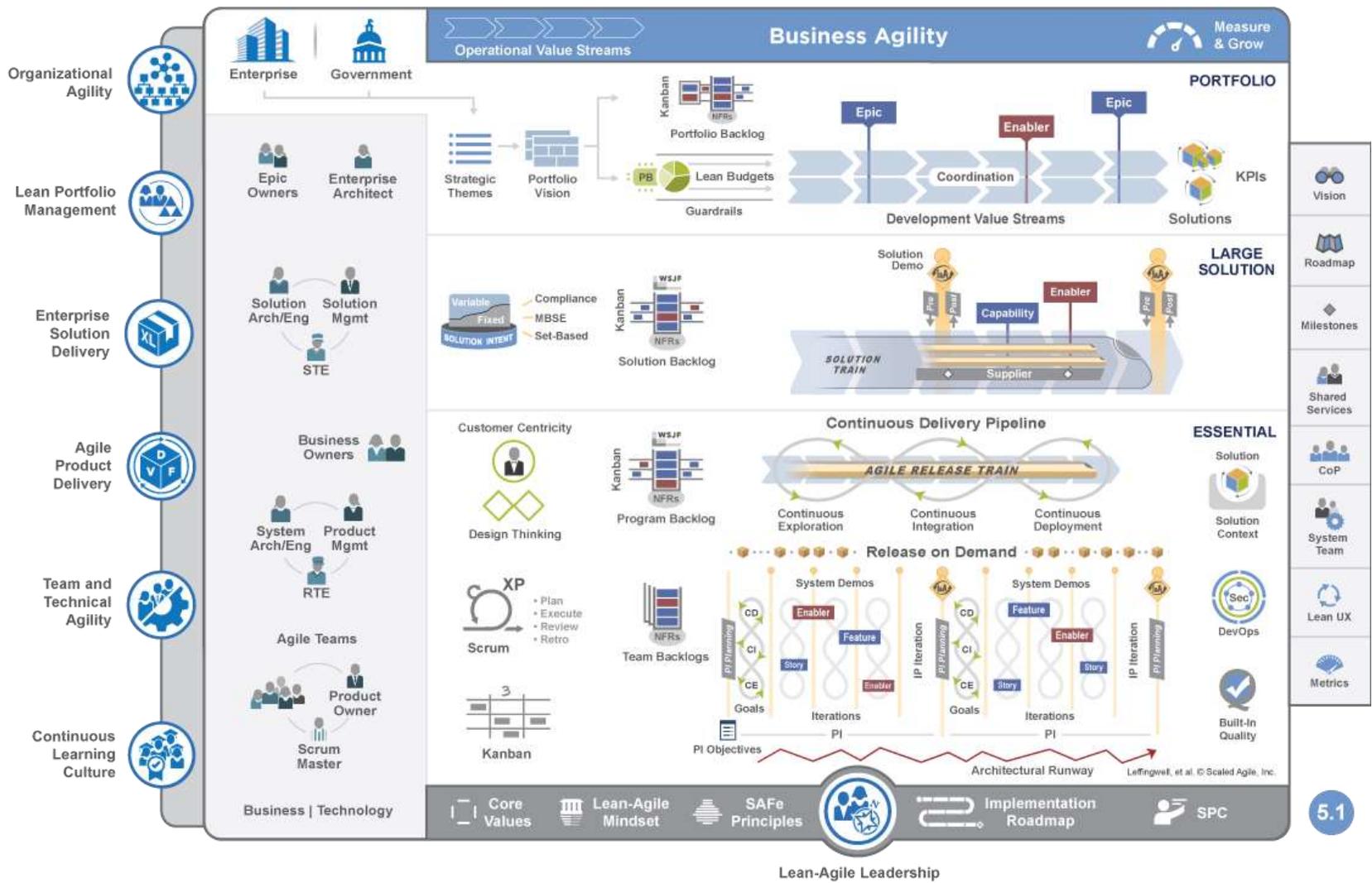
3か月に1回、エグゼクティブ～開発者まで ART (Agile Release Train)に参加している全員が集まり、事業の方向性の共有と直近3か月の計画の合意を行うイベント

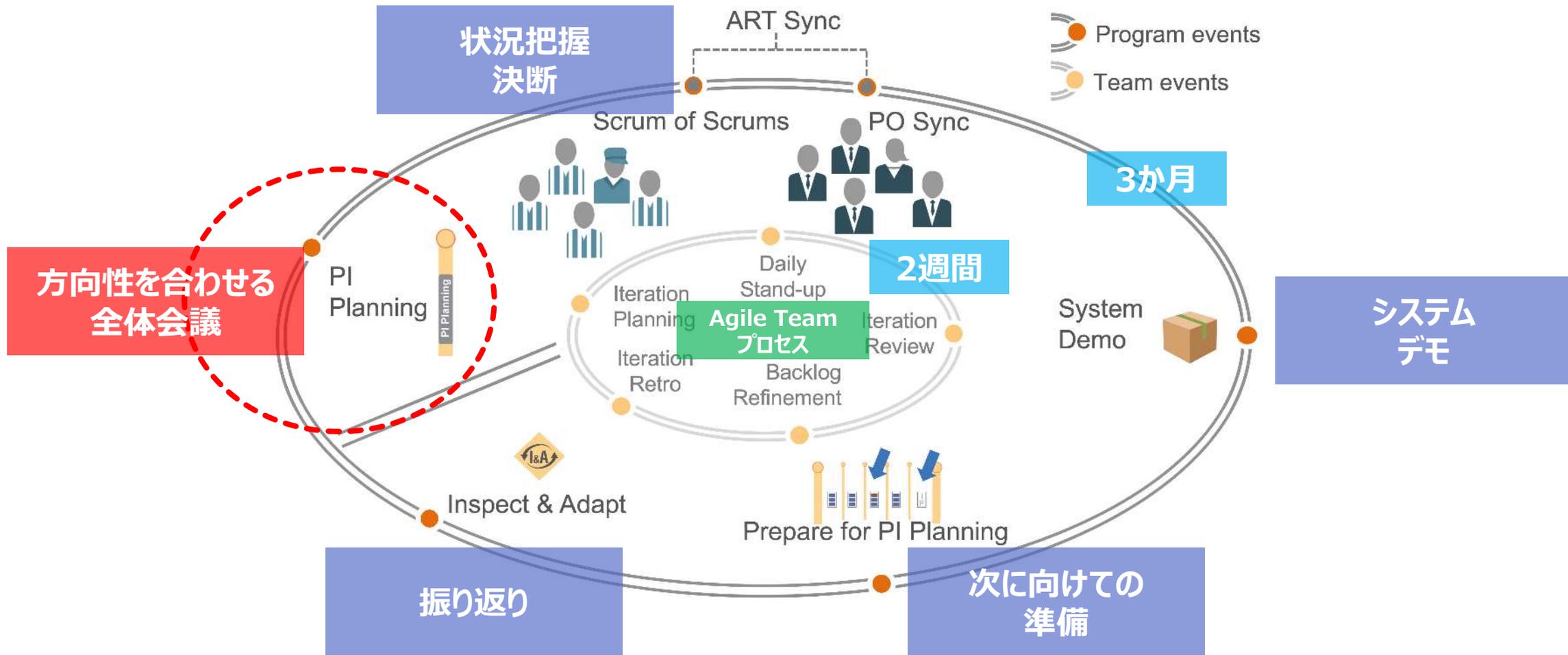


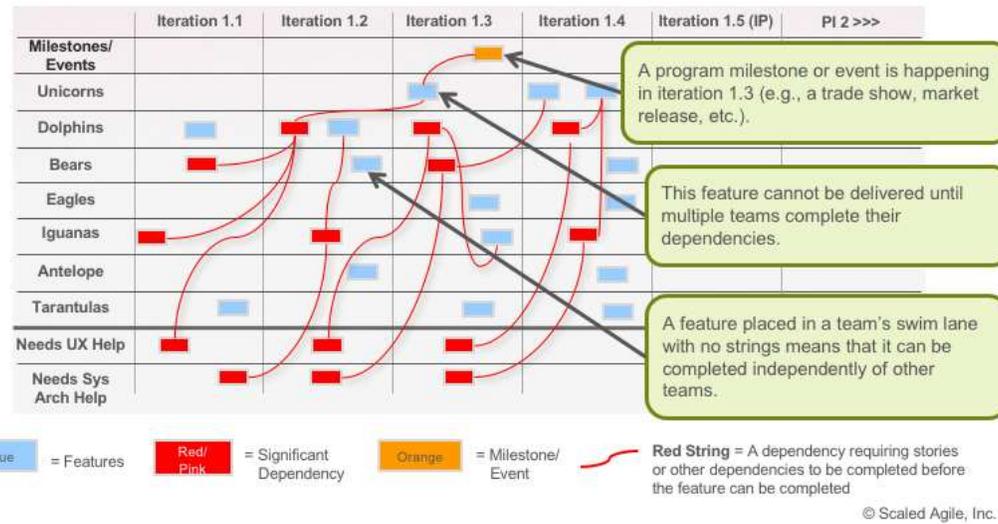
© Copyright 2021 Scaled Agile, Inc.

Source <https://www.scaledagileframework.com/apply-cadence-synchronize-with-cross-domain-planning/>

© Copyright 2021, TDC SOFT Inc. <https://www.scaledagileframework.com/pi-planning/>







A program milestone or event is happening in iteration 1.3 (e.g., a trade show, market release, etc.).

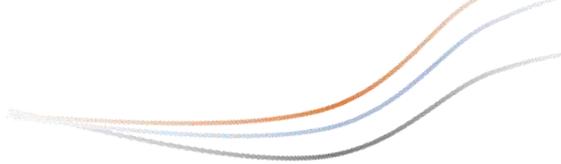
This feature cannot be delivered until multiple teams complete their dependencies.

A feature placed in a team's swim lane with no strings means that it can be completed independently of other teams.

密を回避したPI Planning

© Copyright 2021 Scaled Agile, Inc.
 Source <https://www.scaledagileframework.com/program-increment/>





組織運営方法調査

実際の組織活動における運営方法の実状について、9事業部門に対してアンケート方式にて調査を実施

【8項目に関してアンケートを実施】

- ① 組織マネジメント手法
- ② 組織マネジメントの選択理由
- ③ 組織運営へのアジャイル適用についての知見
- ④ 開発プロジェクトへのアジャイル適用についての知見
- ⑤ アジャイルプロジェクト数（比率）
- ⑥ アジャイル要員数（比率）
- ⑦ 組織マネジメントの課題
- ⑧ 組織マネジメント手段（ツール等）

組織マネジメント手法の定義

計画駆動型
マネジメント
(ウォーターフォール型)

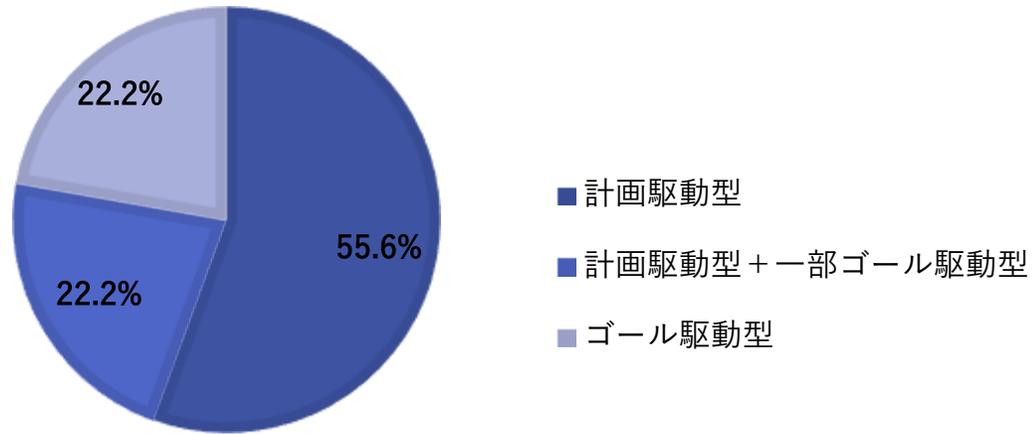
ウォーターフォール型の事前に計画をたてて計画との差異をマネジメントする方法

ゴール駆動型
マネジメント
(アジャイル型)

アジャイルのようにゴールを設定してゴールに向け柔軟に計画を変更できる手法

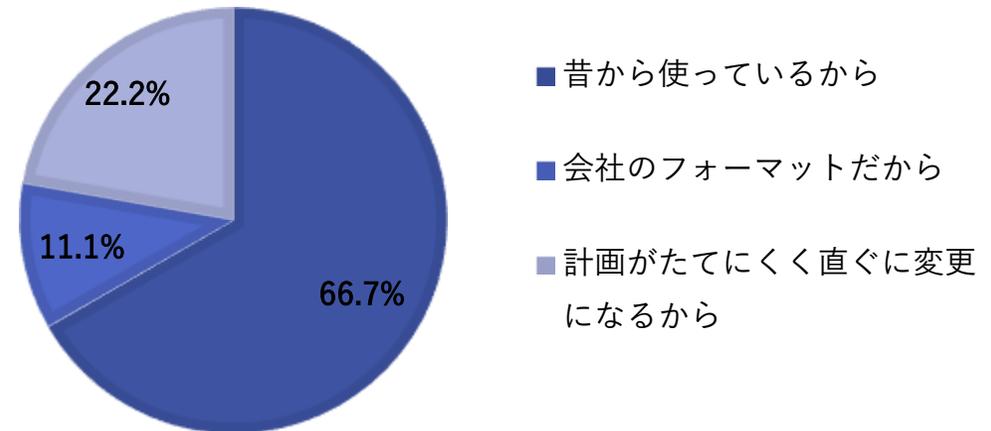
調査結果

①組織マネジメント手法



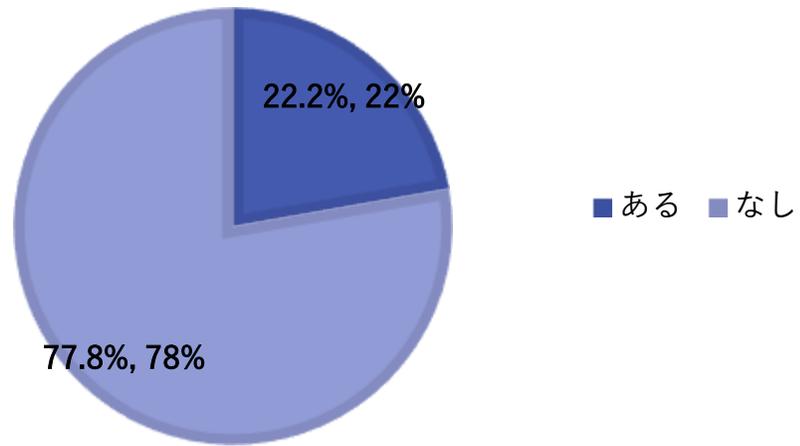
- ・ 22.2%の組織が既にゴール駆動型で組織運営実施
- ・ 一部ゴール駆動の殆どが計画駆動型のため77%以上の組織が従来通りの計画駆動型の組織運営方法を採用

②選択理由



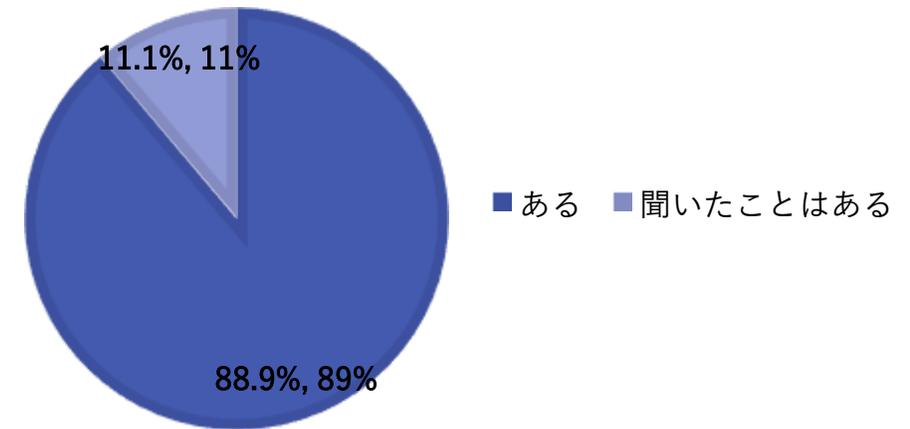
- ・ 77%以上の組織が従来からの運営方法、会社の標準フォーマットという理由で計画駆動型の運営方法を採用
- ・ 計画変更が頻繁に起こる部門の運営上の理由から22%の組織がゴール駆動型の運営方法を採用

③組織運営へのアジャイルに関する知見



組織部門長の77.8%が組織運営へのアジャイル適用について、知識がないという結果であった。

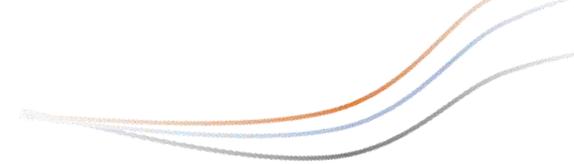
④開発プロジェクトへのアジャイルに関する知見



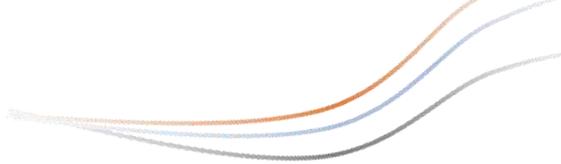
組織部門長の88.9%が開発プロジェクトのアジャイル適用について知識があるという結果であった。

部門運営選択における相関関係

	①運営方式	②選択理由：計画が頻繁に変わるから	③知見A	④知見B	⑤アジャイルプロジェクト比率	⑥アジャイル要員比率
組織A	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
組織B	0.10	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
組織C	0.10	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
組織D	0.00	0.00	0.00	1.00	0.10	0.05
組織E	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
組織F	0.00	0.00	0.50	1.00	0.20	0.20
組織G	0.10	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00
組織H	1.00	1.00	1.00	1.00	0.50	0.50
組織I	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.60
相関関数		0.99	0.91	0.14	0.89	0.94



- 組織運営方式と一番相関関係が強いのは、選択理由の「計画が頻繁にかわるから」でありゴール駆動型であるアジャイルによる組織マネジメントが変化に強く柔軟性があることが要因であると考えられる
- 次に相関関係が強いのは部門の長が組織マネジメントに関するアジャイルの知見と部門のアジャイルプロジェクト比率と要員比率が高いほど相関が高いことより部門長の意識と組織のプロジェクトと要員構成も大きく影響を与えていると判断できる
- 一方、部門長のプロジェクト開発に関するアジャイルの知見との相関関係が低いことは組織運営へのアジャイルへの取組に関して活用できるとい認識が低いと予測できる



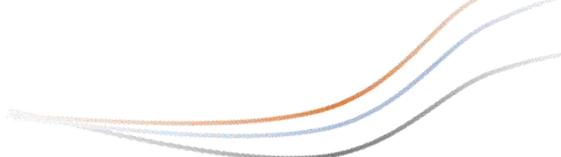
部門運営上の課題

計画変更への
迅速な対応

組織運営ツール

項目\事業部門	組織 A	組織 B	組織 C	組織 D	組織 E	組織 F	組織 G	組織 H	組織 I
部門方針書	PPT	PPT							
実施計画書	EXCEL	EXCEL							
業績管理システム	CMS	-							
プロジェクト管理システム	PMS	-							
商談管理	EXCEL / KANBAN	MindMap / KANBAN							
要員管理	EXCEL / KANBAN	MindMap / KANBAN							
部門課題管理	EXCEL / KANBAN	MindMap / KANBAN							
スケジュール管理	EXCEL / KANBAN	MindMap / KANBAN							

基本的には会社指定のツールを使用している組織が7部門を占めたがゴール駆動型を採用している部門は、会社指定のツールがないため独自にツールと運用方法を定めて運営を実施している



導入部門情報（組織I）

導入部門の特徴

変化への対応に対する要求が強い
ゴール駆動型マネジメント
KANBANによる組織運営を試行中

部門概要

ビジネスイノベーションを推進する部門
3つのイノベーション対象エリアとPOCを含んだ個別の顧客要望、自社ソリューションの開発

部員

自部門の社員10名
+ 顧客対応や自社ソリューション開発状況で他事業部要員
+ パートナー要員が参画

主な運用プロセスの変更点

組織運営プロセス	従来のプロセス	SAFeのプロセス
計画と振り返り	集中検討会（2回/年）	PIプランニング（4回/年）
会社方針	会社方針書	会社方針書
部門方針	本部方針書	本部方針書
部門計画書	部門実施計画書	部門実施計画書
部門運営	Excelでマイルストーン、作業項目、スケジュール、工数管理を実施し社内システムへ投入	バックログとKANBANボードによる運営

従来のプロセスの一部見直しでSAFeの導入は可能

SAFe導入準備時の課題

課題1

カンバンのカード
レベルの統一

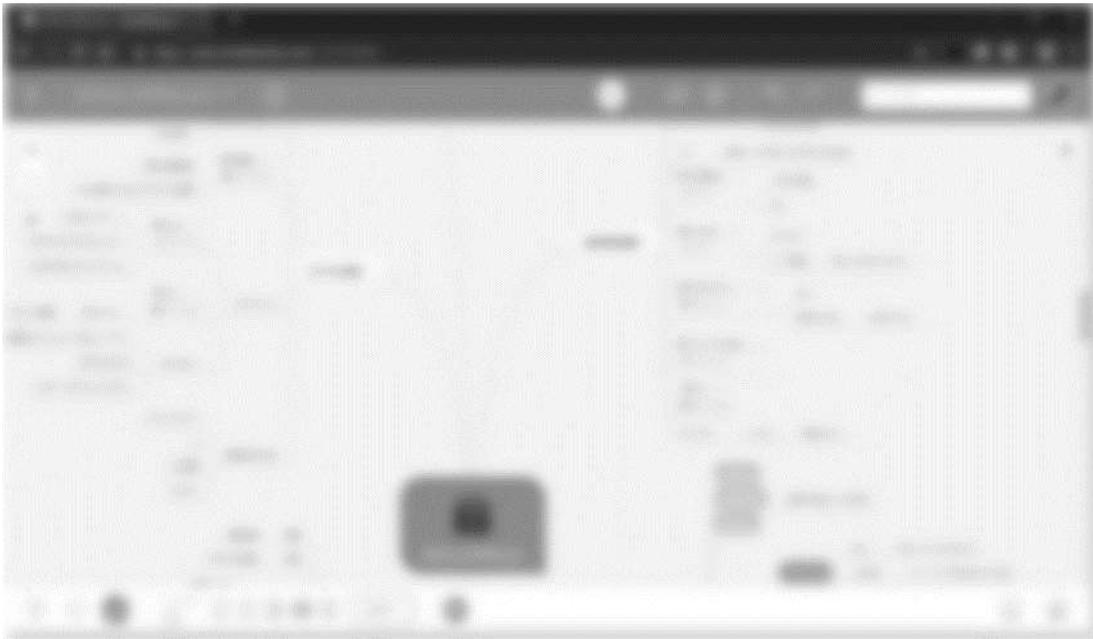
当初、カンバンのカードの粒度、記載レベルにバラつきがあり、鳥瞰した関係性が分からなかった

課題2

要員への仕組みの
浸透とマインドの
変更

計画駆動型の事前に計画された作業の実施と状況確認をしていくスタイルからゴール駆動型の個々のメンバーも目標に向かって創意工夫しながら能動的なスタイルへの意識変革が当初、上手く進まなかった。

対策1-1 マインドマップによる 全体鳥瞰関係の把握

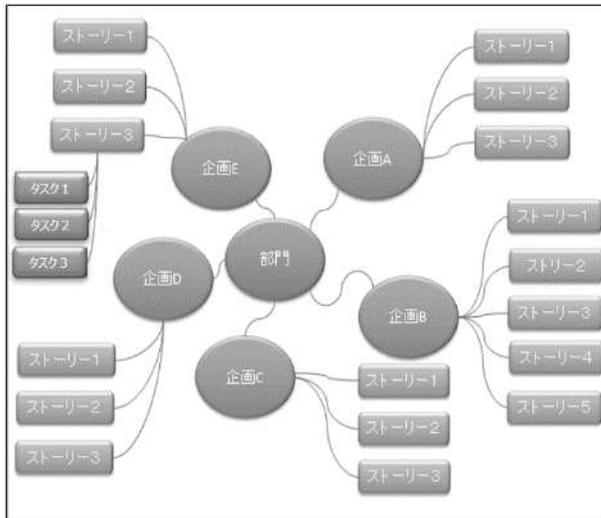


当初、カンバンを活用した部門全体テーマについて、鳥瞰してとらえることができなかったために、マインドマップを併用。

*慣れてくると部門内のテーマが浸透して共有されるので現在では、使用していない。

対策1 - 2

従来の部門管理階層項目をSAFeの階層へのマッピング



第一階層：テーマレベル

テーマレベルは、企画書レベルのテーマとする。このボードでテーマ全体の管理を実施する。

第二階層：実現ストーリーレベル

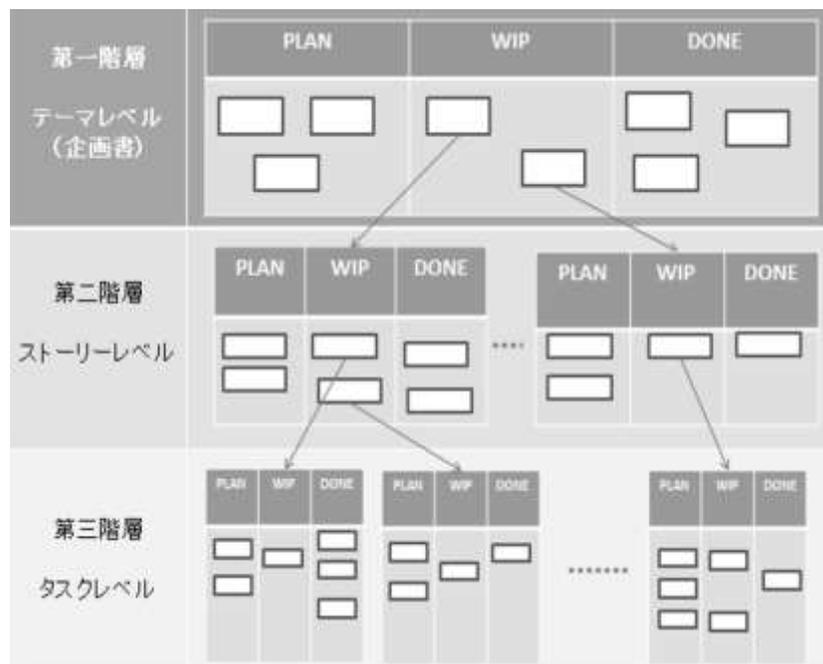
テーマを実現するための複数からなるストーリーの階層。一つのストーリーは、2週間程度に細分化する。

第三階層：タスクレベル

実際に実行するタスクレベルのカード。基本的には1日で完了する作業量を目安とする。

対策1 - 2

従来の部門管理階層項目をSAFeの階層 へのマッピング（親子関係）



各階層間のカードの親子関係は左の図が示す通り第一階層のPLAN（計画）のカードがWIP（仕掛）に入ると第二階層の関連するストーリーのカンバンに推移する、第二階層のストーリーレベルのPLAN（計画）のカードがWIP（仕掛）に移動するとそれに関連する第三階層のタスクのカンバンに推移する親子関係となる

対策 1 - 2

従来の部門管理階層項目をSAFeの階層へのマッピング（階層毎の役割と権限）

各階層のPLAN（計画）カードは、バックログとして各階層の責任者が優先順位の変更に責任を持つ

部門長：

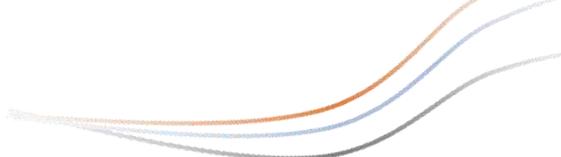
第一階層の企画書のビジネスオーナーとして企画書の承認と管理

部長：

第二階層のストーリーのプロダクトオーナーとしてストーリーの承認と管理

部長若しくは同等の権限者

第三階層のタスクのプロダクトオーナーとしてタスクの承認と管理

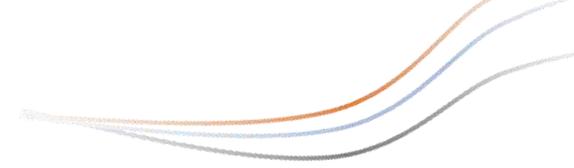


対策 2 - 1 上長の理解

部門責任者からのSAFeによる部門運営の理解と支援をもらうために取締役常務執行役員にSA(Leading SAFe)の受講及び資格も取得し内容を理解頂いた。

対策2-2 他部門の関係者も含め、SAFeの トレーニングを実施

	ビジネスイノベーション部門	他事業部門、営業部門
部門推進担当SPC (SAFe Program Consultant)	2名	2名
SA (Leading SAFe)	8名	20名



0 1 部門運営にSAFe導入の目的と狙い

0 2 部門運営へのSAFe導入状況

0 3 導入効果

0 4 今後の取組み

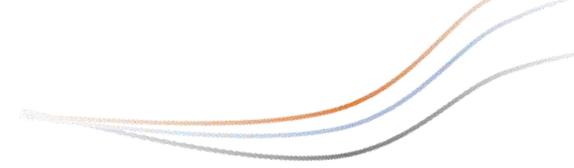
導入効果

SAFe導入後、6か月、9か月で効果測定を実施
(12か月時点は、実施中)



効果測定項目	6か月	9か月 (前回からの差)
ENGAGEMENT	31.2%	23.1%
TIME TO MARKET	19.6%	16.6%
QUALITY	6.92%	10.4%
PRODUCTIVITY	16.5%	15.0%

コロナの影響で当初検討していた商談、事業計画の変更が発生したが柔軟に対応が可能であった。(計画変更への迅速な対応)



0 1 部門運営にSAFe導入の目的と狙い

0 2 部門運営へのSAFe導入状況

0 3 導入効果

0 4 今後の取組み

LPMの導入

(Lean Portfolio Management)

企画書部分は、従来からの手順で作成してPI Planningの入力情報しているがリーンポートフォリオを試行予定

準備として2名資格取得済み

導入部門拡大

現在、経営企画部門でPI Planningを導入開始し、事業部門でもSAを受講し準備中

総括

1

組織運営へのSAFe導入は、大変そうに見えるかもしれませんが準備さえすれば大変ではありません。

2

部分的な導入でも、すぐに効果がでます。（特にENGAGEMENT）

3

推進上で重要なのは、上司の理解とメンバーの教育

4

小さく始めて、成功体験を積み重ねるのが普及への近道

www.diamond.jp
**Harvard
Business
Review**
DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

特集 **イノベーションの法則**
隠れたニーズを形にして
人々の生活を一変させる
フォーブス・イノベーション 最高峰誌
柳井正
オックスフォード・ブレイク・グループ 創業者兼 CEO
ダグラス・ホルト
スタンフォード大学 教授
永山 晋
スタンフォード大学 教授
高岡浩三 ほか
2021年4月号

イノベーションの法則

消費者の頭の中を塗り替える

経営者の覚悟が世界を変える

フォーブス・イノベーション 最高峰誌 柳井正

カルチュラル・イノベーション:
機能ではなく物語で価値を提供する

オックスフォード・ブレイク・グループ 創業者兼 CEO ダグラス・ホルト

人々の価値観と習慣を変える

概念シフトのイノベーション

スタンフォード大学 永山 晋

イノベーションは顧客の問題発見から始まる

スタンフォード大学 高岡浩三

イノベーションの成功率を劇的に高める方法

スタンフォード・イノベーション CEO カート・R. カールソン

アジャイル、SAFeの取組についてハーバード
ビジネスレビュー4月号の中で一橋大学の
野中郁次郎名誉教授との対談記事が掲載さ
れています

テーマ

「アジャイルは日本発のコンセプト
経営や事業にも活用可能だ」

アジャイルもDXも経営の目的ではなく手段

記事内容は、下記URLを参照ください

<https://diamond.jp/articles/-/264706>

2021/3/25



ご清聴ありがとうございました。

お問い合わせ先：safe@tdc.co.jp