

**決済総合プラットフォーム「CAFIS」に対する
SAFe®適用の取り組みについて**

2021年3月18日（木）

**株式会社NTTデータ 技術革新統括本部 システム技術本部
デジタル技術部 Agileプロフェッショナル担当**

自己紹介

講演者：永田 啓悟

所属：NTTデータ デジタル技術部 Agileプロフェッショナル担当

略歴：

主に公共系のWFプロジェクトで、テストを中心とするテストプロセス整備を担当。

2019年より現担当。Scaled Agile Framework®の社内普及展開や案件支援に従事。



アジェンダ

1. はじめに
2. SAFeの導入から定着までの課題と対応
3. 最新動向
4. おわりに

1. はじめに

1.1. CAFISとは

1984年から稼働する国内最大規模の決済ネットワークである。



参考: <https://solution.cafis.jp/>

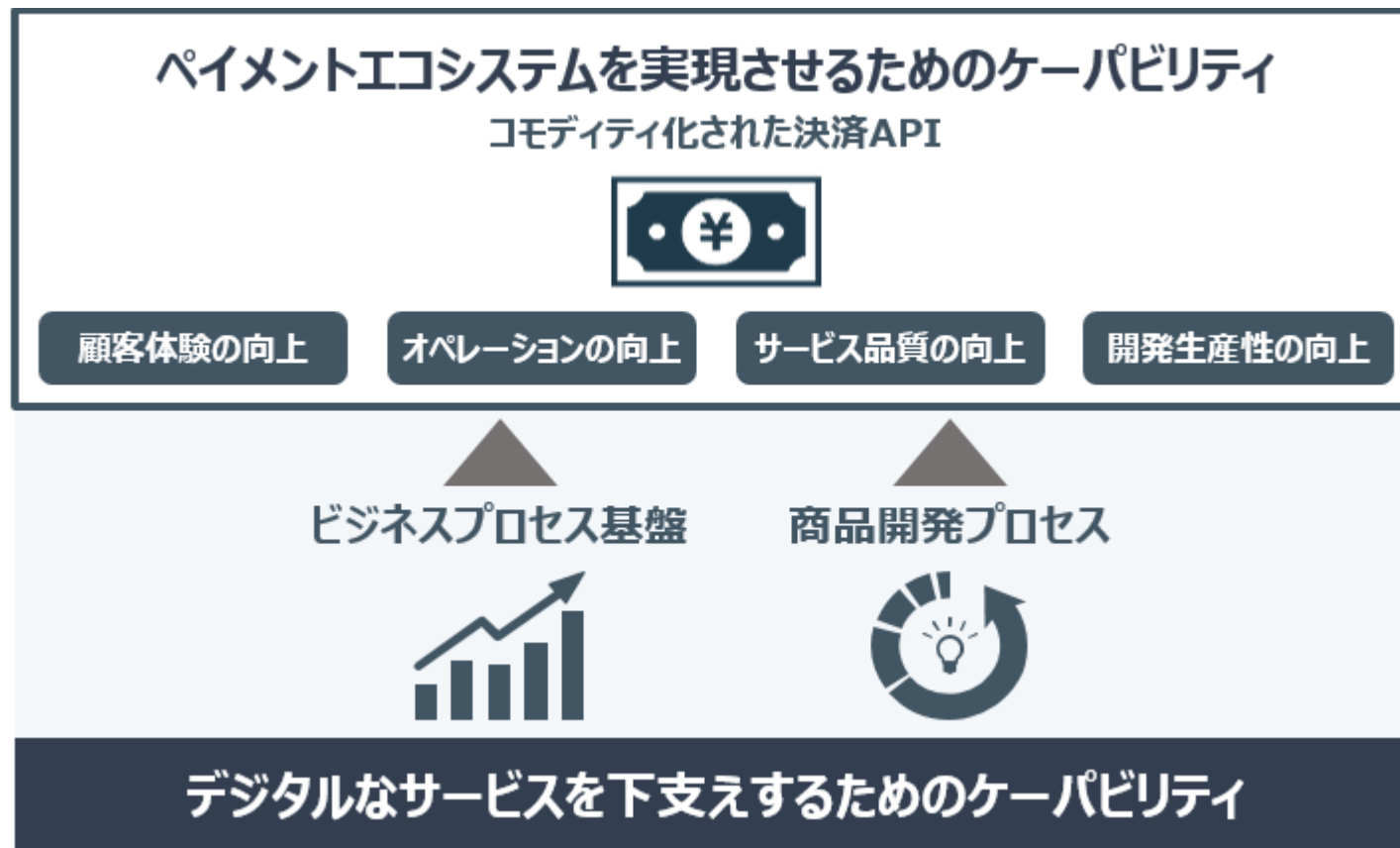
1.2. 抱えていた課題

内部および外部の両方面に課題を抱えており、抜本的な改革を求められていた。



1.3. アクション：DX推進のための組織を編成

開発手法（アジャイル）の転換だけでなく、顧客への価値提供に必要なすべての領域に対して、DXを継続的に推進。

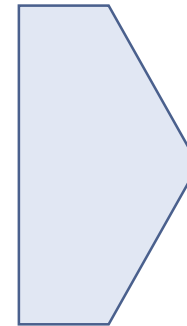


1.5. 変革推進の8段階のプロセスとSAFe Implementation Roadmap

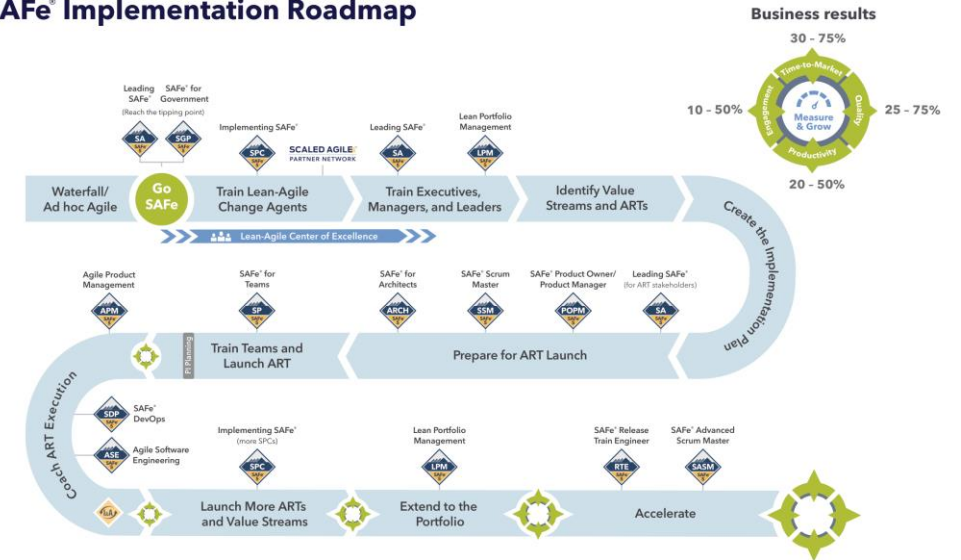
John P. Kotter氏が提唱した大企業変革のプロセスを、SAFeはImplementation Roadmapに昇華している。



- ✓ 危機意識を高める
- ✓ 変革のための連帯チームを築く
- ✓ ビジョンと戦略を生み出す
- ✓ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ✓ 従業員の自発を促す
- ✓ 短期的成果を実現する
- ✓ 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- ✓ 新しい方法を企業文化に定着させる



SAFe® Implementation Roadmap



SAFe® PROVIDED BY SCALED AGILE®

画像出典 : <https://www.amazon.co.jp/企業変革力-ジョン・P-コッター-/dp/4822242749>
画像出典 : <https://www.scaledagileframework.com/posters/>

導入結果のサマリ



Engagement
(エンゲージメント)

2-30% ↑

- eNPS (従業員ネットプロモータースコア)は、日本のIT業界平均と比べて、高い状態をキープしている



Time-to-market
(リリース頻度)

200% ↑

- リリースサイクルは従来手法と比較し、倍増出来ている
※一回あたりのリリース機能は減少しているが、価値提供に重きを置いてリリース



Productivity
(生産性)

2-30% ↑

- 価値が高いものから着手し、フィードバックを早めることで生産性が向上



Quality
(品質)

Keep →

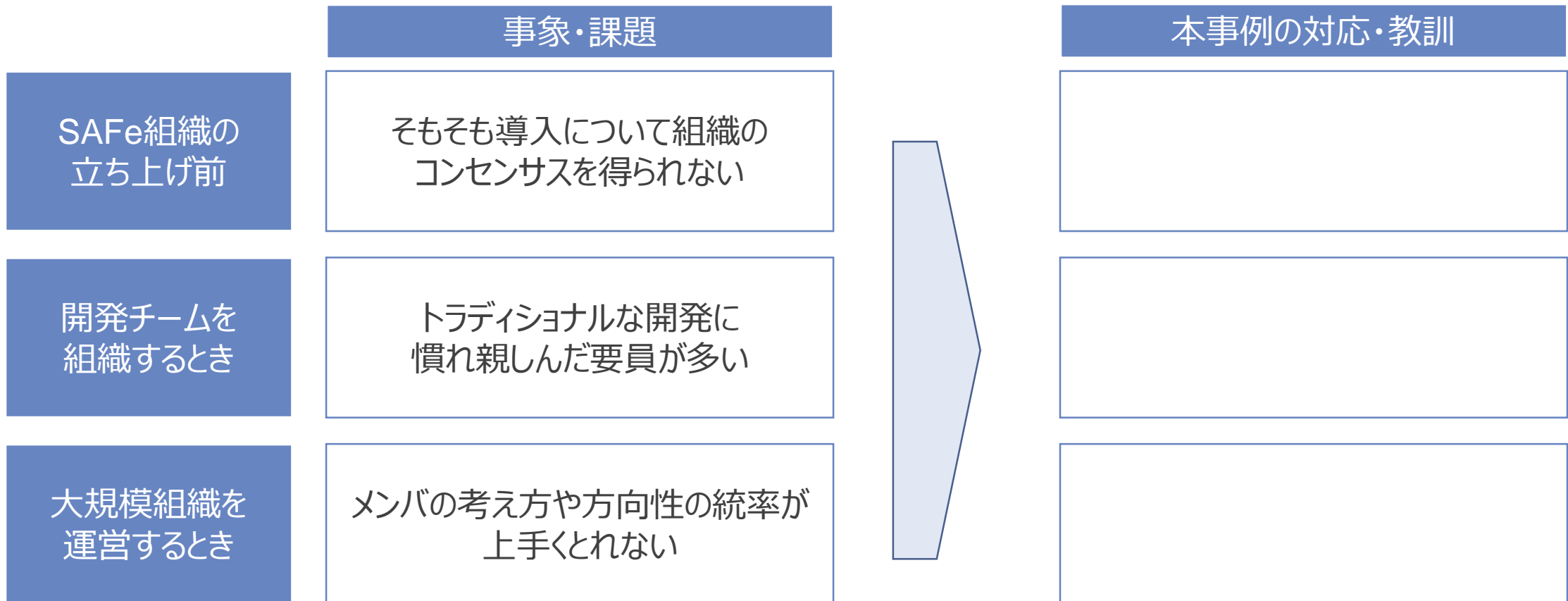
- 品質は従来と同等のレベルでキープ
- DevOpsの仕組みを作ることで品質は安定していく

2. SAFeの導入から定着までの課題と対応

2.1. SAFeの導入で発生しがちな事象



- ✓ 危機意識を高める
- ✓ 変革のための連帯チームを築く
- ✓ ビジョンと戦略を生み出す
- ✓ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ✓ 従業員の自発を促す
- ✓ 短期的成果を実現する
- ✓ 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- ✓ 新しい方法を企業文化に定着させる



画像出典： <https://www.amazon.co.jp/企業変革力-ジョン・P-コッター-/dp/4822242749>

2.2.1. ポイント①



- ✓ 危機意識を高める
- ✓ 変革のための連帯チームを築く
- ✓ ビジョンと戦略を生み出す
- ✓ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ✓ 従業員の自発を促す
- ✓ 短期的成果を実現する
- ✓ 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- ✓ 新しい方法を企業文化に定着させる

事象・課題

SAFe組織の
立ち上げ前

そもそも導入について組織の
コンセンサスを得られない

開発チームを
組織するとき

トラディショナルな開発に
慣れ親しんだ要員が多い

大規模組織を
運営するとき

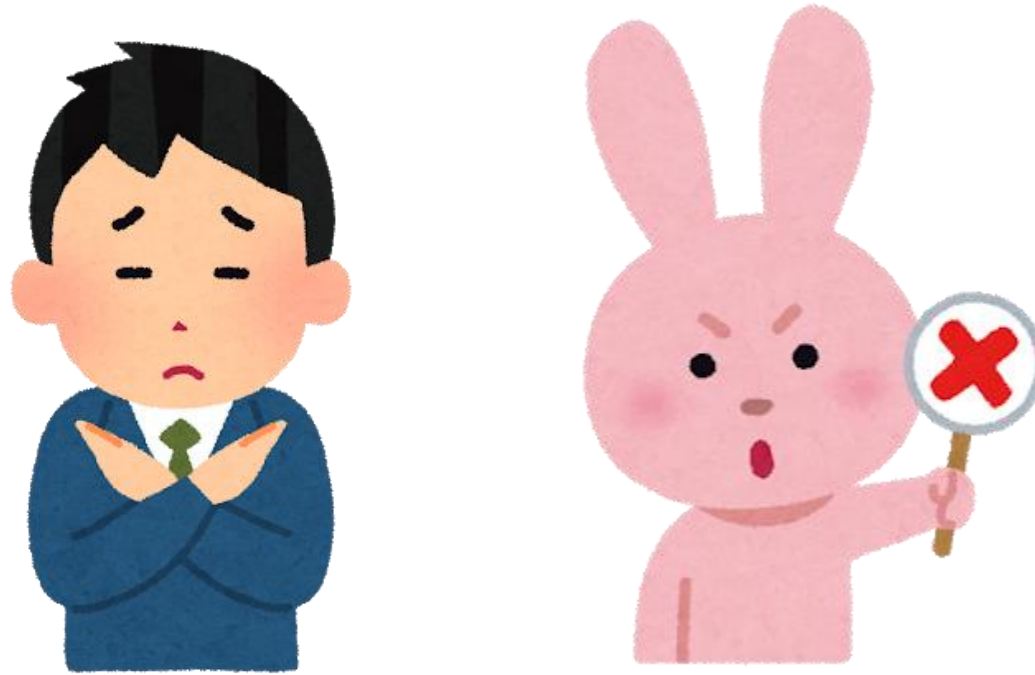
メンバの考え方や方向性の統率が
上手くとれない

本事例の対応・教訓

画像出典：<https://www.amazon.co.jp/企業変革力-ジョン・P-コッター-/dp/4822242749>

2.2.2. SAFe組織の立ち上げ前の課題

そもそも導入について組織のコンセンサスを得られず、前進させることすらままならない。



画像出典：<https://www.irasutoya.com/>

2.2.3. 本事例の場合・・・

- ✓ （正直ベースで）あまり苦戦していない。
- ✓ キーマンが改革の必要性を理解しており、主体的に立ち上げに尽力。
- ✓ SAFeは、改革のトリガとして「Burning Platform」もしくは「Visionary leadership」を掲げているが、本事例の場合は、両方とも最初から揃っていた。



画像出典：<https://www.irasutoya.com/>

2.2.4. 結局何が必要なのか

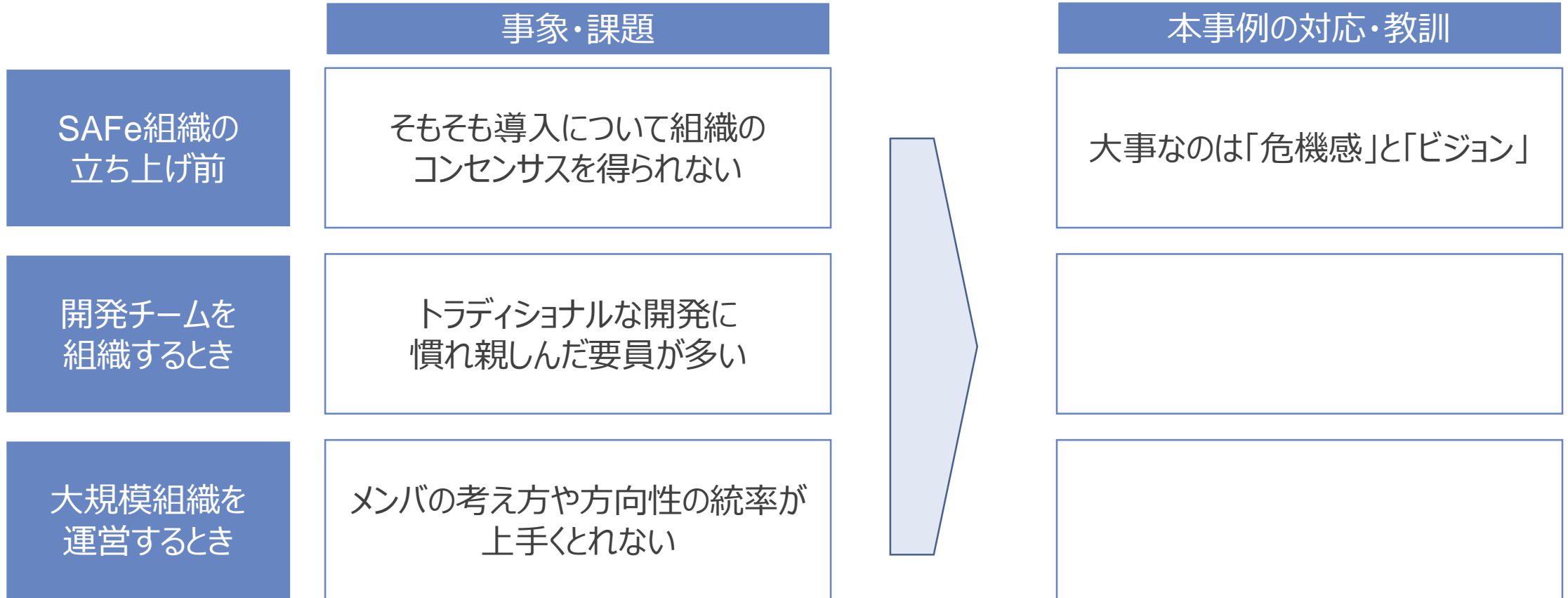
- ✓ 「危機意識」と「ビジョン」が、組織のリーダーに内在すること。
- ✓ 「改革してください」ではなく、「俺が、私が、改革するんだ」という一人称のリーダーシップ。
- ✓ パワーの伴った推進チームの形成。

これらが一つでも欠けている組織を無理やり改革しようとしても、全員が不幸せになる。

2.2.5. ポイント①：結論



- ✓ 危機意識を高める
- ✓ 変革のための連帯チームを築く
- ✓ ビジョンと戦略を生み出す
- ✓ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ✓ 従業員の自発を促す
- ✓ 短期的成果を実現する
- ✓ 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- ✓ 新しい方法を企業文化に定着させる



画像出典：<https://www.amazon.co.jp/企業変革力-ジョン・P-コッター-/dp/4822242749>

2.3.1. ポイント②



- ✓ 危機意識を高める
- ✓ 変革のための連帯チームを築く
- ✓ ビジョンと戦略を生み出す
- ✓ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ✓ 従業員の自発を促す
- ✓ 短期的成果を実現する
- ✓ 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- ✓ 新しい方法を企業文化に定着させる

事象・課題

SAFe組織の
立ち上げ前

そもそも導入について組織の
コンセンサスを得られない

開発チームを
組織するとき

トラディショナルな開発に
慣れ親しんだ要員が多い

大規模組織を
運営するとき

メンバの考え方や方向性の統率が
上手くとれない

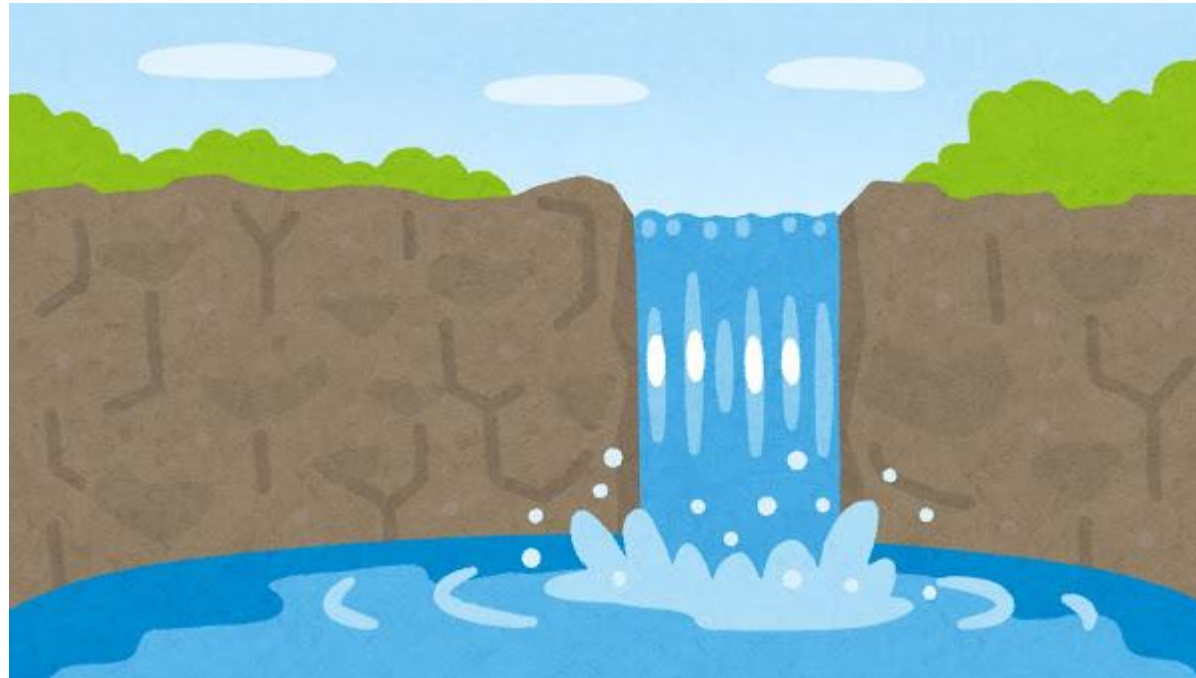
本事例の対応・教訓

大事なものは「危機感」と「ビジョン」

画像出典：<https://www.amazon.co.jp/企業変革力-ジョン・P-コッター-/dp/4822242749>

2.3.2. 開発チームを組織するときの課題

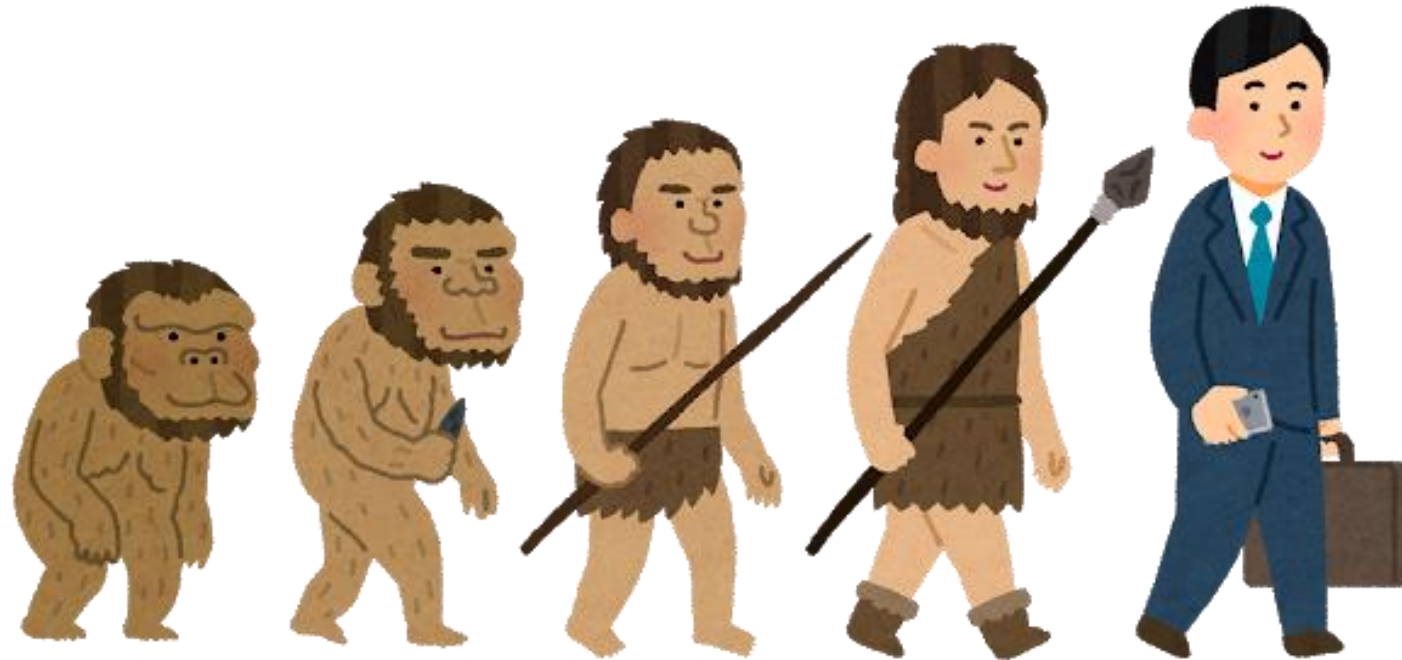
トラディショナルな開発に慣れ親しんだ要員が多く、大規模アジャイルチームを編成できない。



画像出典 : <https://www.irasutoya.com/>

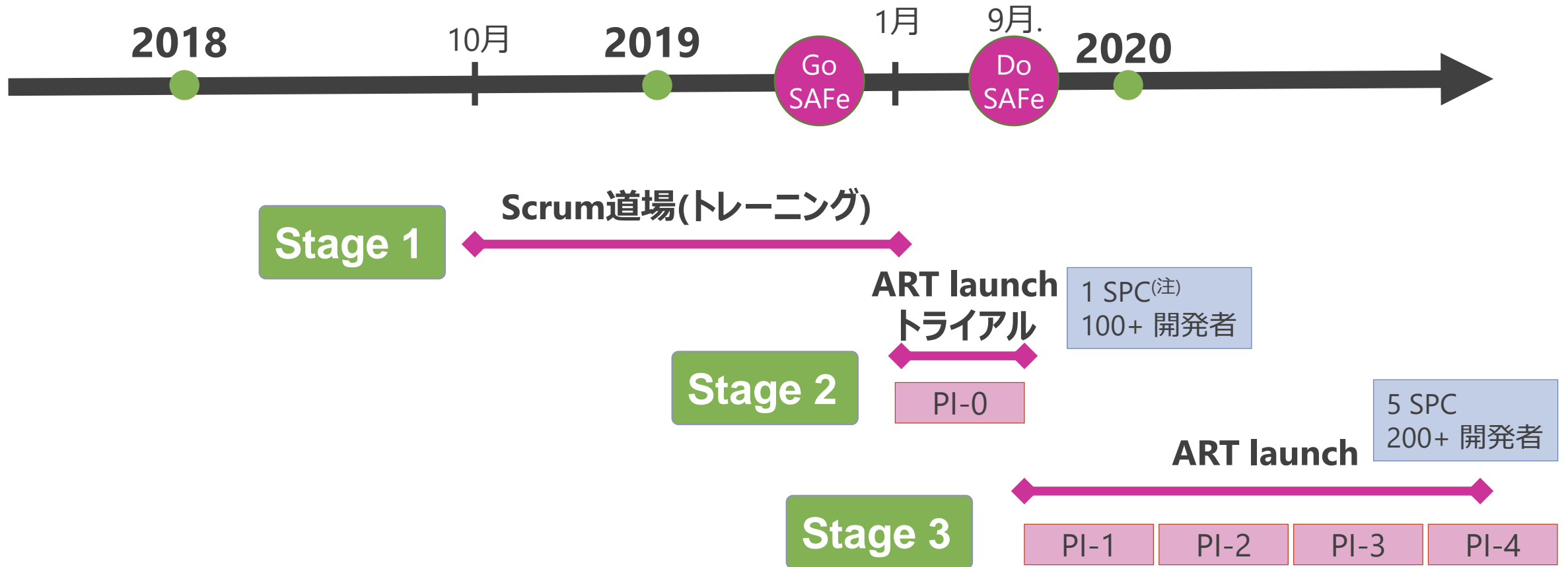
2.3.3. 本事例の場合・・・

- ✓ 要員の大半が、「あじゃいる・・・？」「すくらむ・・・？」からのスタート。
- ✓ いきなり大規模体制を組むのではなく、まずは小さく、「Scrum」からスタート。



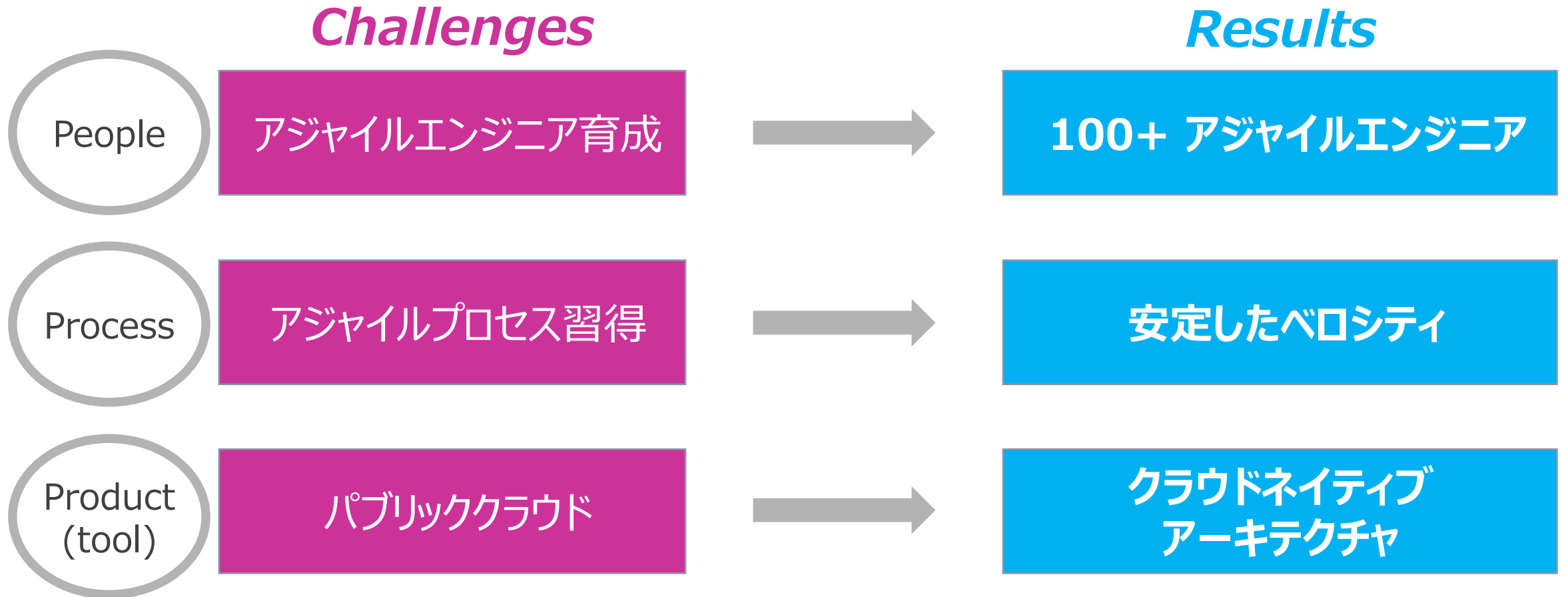
画像出典：<https://www.irasutoya.com/>

2.3.4. 年単位の地道なスケーリング



※ART = Agile Release Train : 5~12チームから成る大規模アジャイル開発集団
※SPC = SAFe Program Consultant : SAFeの導入推進を支援するコンサルタント

2.3.5. Scrum道場の成果

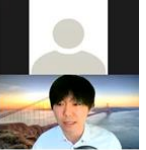


2.3.6. Continuous Learning



ディスカッション: 自己紹介

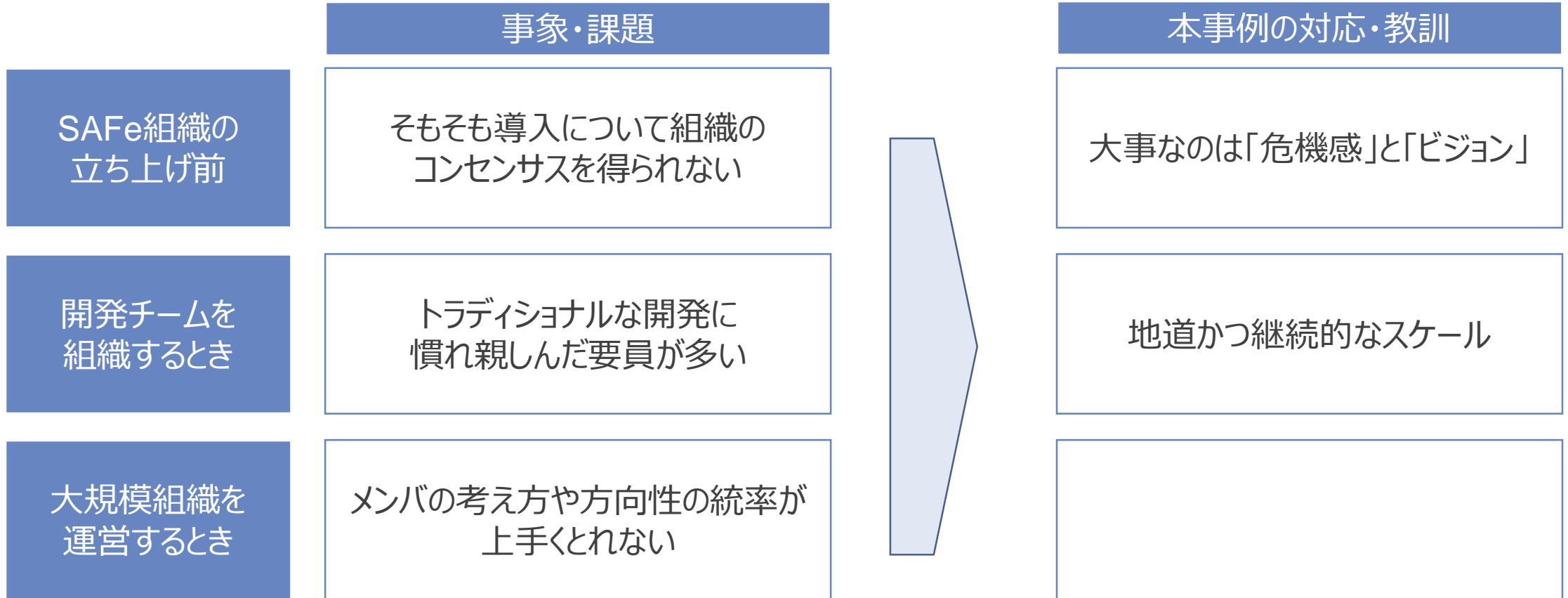
- ▶ **Step 1:** あなたがご存じ無い方と自己紹介を行ってください
- ▶ **Step 2:** SAFeについて知っている事とリーンアジャイルリーダーの役割について知っている事を共有してください。



2.3.7. ポイント② : 結論



- ✓ 危機意識を高める
- ✓ 変革のための連帯チームを築く
- ✓ ビジョンと戦略を生み出す
- ✓ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ✓ 従業員の自発を促す
- ✓ 短期的成果を実現する
- ✓ 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- ✓ 新しい方法を企業文化に定着させる



画像出典 : <https://www.amazon.co.jp/企業変革力-ジョン・P-コッター-/dp/4822242749>

2.4.1. ポイント③



- ✓ 危機意識を高める
- ✓ 変革のための連帯チームを築く
- ✓ ビジョンと戦略を生み出す
- ✓ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ✓ 従業員の自発を促す
- ✓ 短期的成果を実現する
- ✓ 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- ✓ 新しい方法を企業文化に定着させる

事象・課題

SAFe組織の
立ち上げ前

そもそも導入について組織の
コンセンサスを得られない

開発チームを
組織するとき

トラディショナルな開発に
慣れ親しんだ要員が多い

大規模組織を
運営するとき

メンバーの考え方や方向性の統率が
上手くとれない

本事例の対応・教訓

大事なものは「危機感」と「ビジョン」

地道かつ継続的なスケール

画像出典：<https://www.amazon.co.jp/企業変革力-ジョン・P-コッター-/dp/4822242749>

2.4.2. 大規模組織を運営するときの課題

メンバーの考え方や方向性の統率が上手くとれず、一体感を生み出せない。



画像出典：<https://www.irasutoya.com/>

2.4.4. 大部屋でのPI Planning

※FY2019撮影

動機づけ
(Empower)

相互理解
(Understand)

一体感
(Utilize)

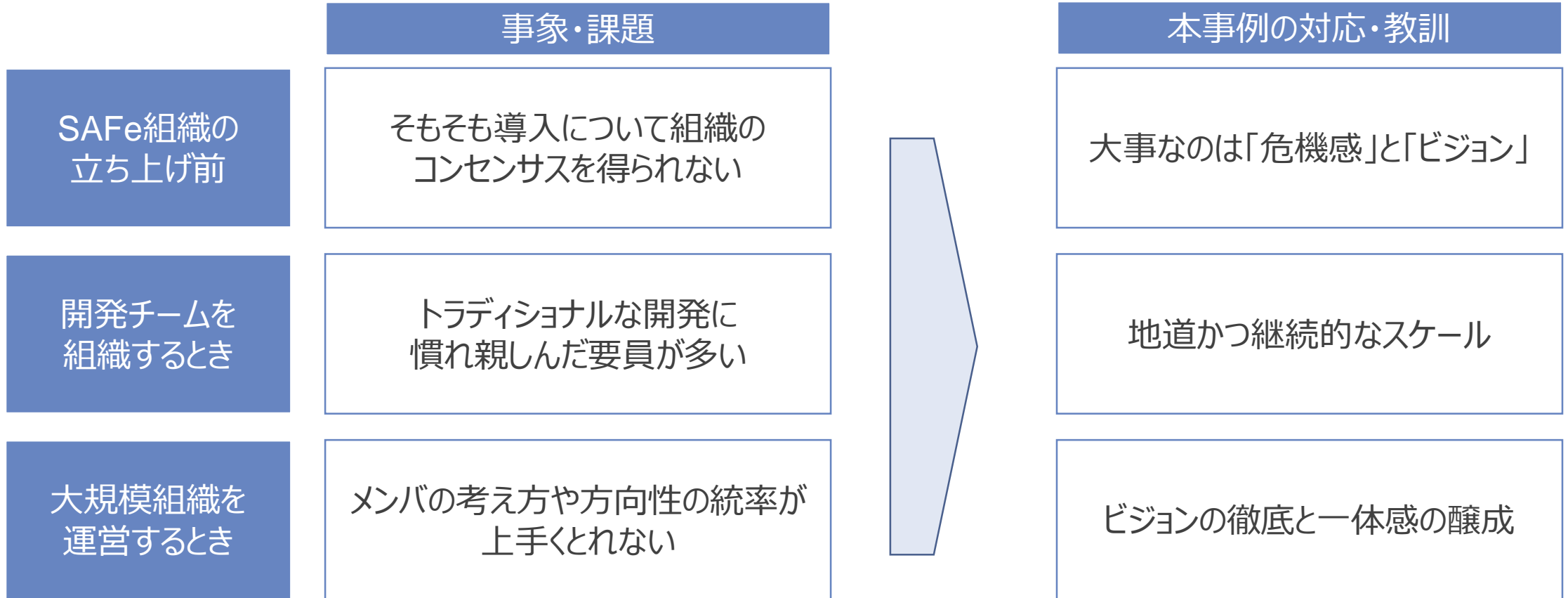
方向調整
(Align)

This was the beginning of our journey!!

2.4.5. ポイント③ : 結論



- ✓ 危機意識を高める
- ✓ 変革のための連帯チームを築く
- ✓ ビジョンと戦略を生み出す
- ✓ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ✓ 従業員の自発を促す
- ✓ 短期的成果を実現する
- ✓ 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- ✓ 新しい方法を企業文化に定着させる



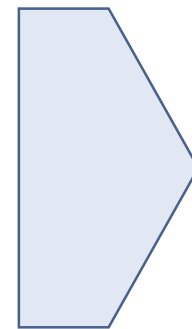
画像出典 : <https://www.amazon.co.jp/企業変革力-ジョン・P-コッター-/dp/4822242749>

2.5. 要するに大事なことは・・・

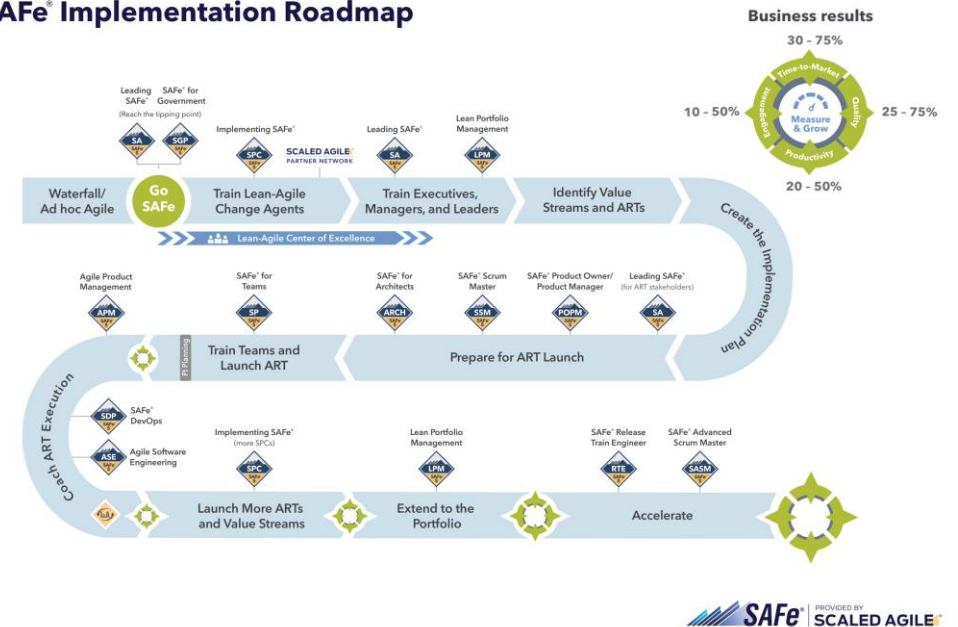
大企業変革のプロセスを意識し、徹底すること。



- ✓ 危機意識を高める
- ✓ 変革のための連帯チームを築く
- ✓ ビジョンと戦略を生み出す
- ✓ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ✓ 従業員の自発を促す
- ✓ 短期的成果を実現する
- ✓ 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- ✓ 新しい方法を企業文化に定着させる



SAFe® Implementation Roadmap



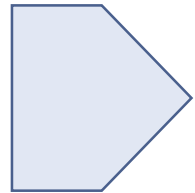
画像出典：<https://www.amazon.co.jp/企業変革力-ジョン・P-コッター-/dp/4822242749>
画像出典：<https://www.scaledagileframework.com/posters/>

3. 最新動向

3.1. 決して「順風満帆」「安定航路」ではない

今も常に悩み続けている。例えば・・・

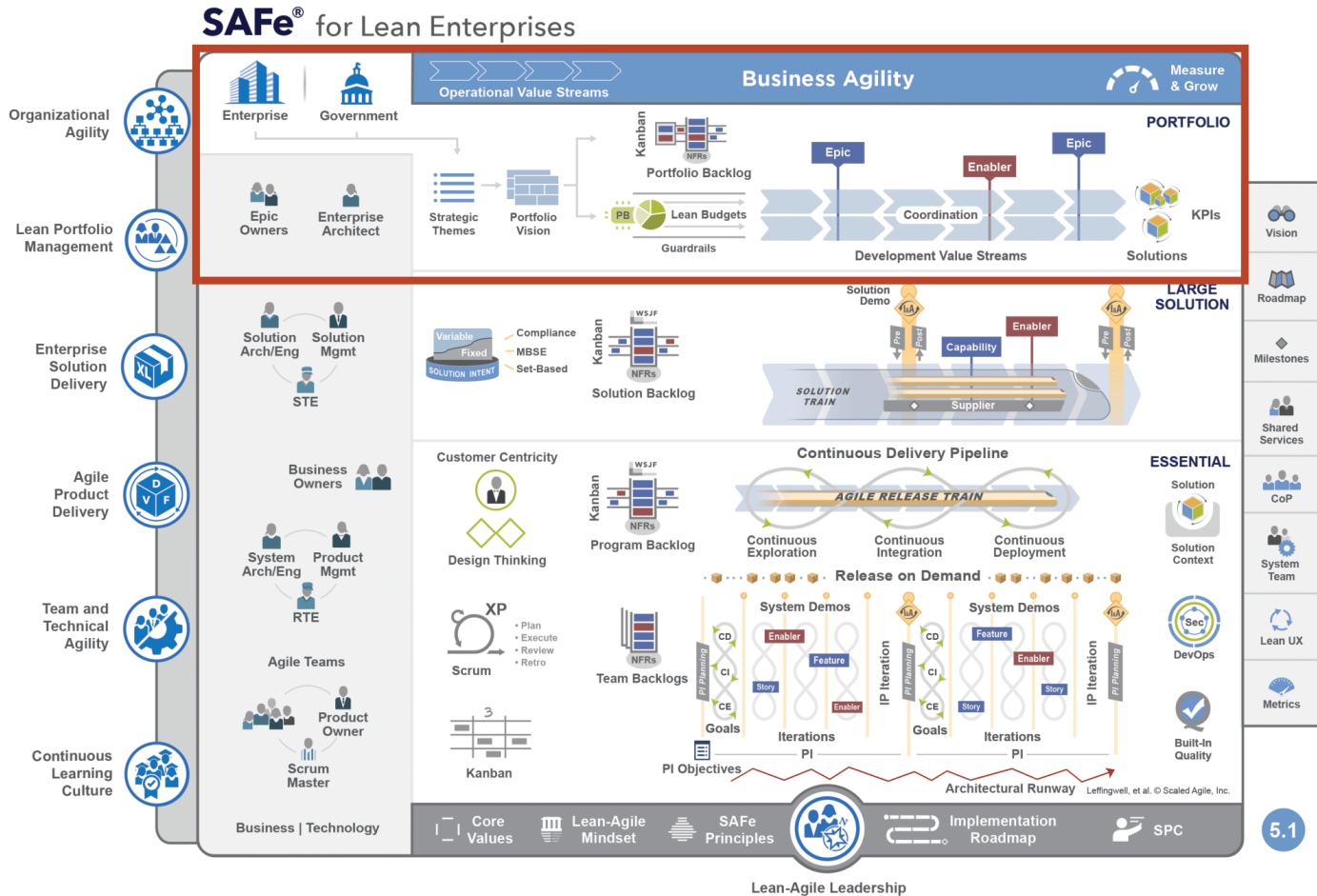
- ✓ ART内で要件はどんどん思い浮かぶが、組織全体としての優先順位の判断が難しい
- ✓ ART間の最適なコスト配分に関する議論ができていない
- ✓ 組織全体の方針と、ARTの活動の紐づきが不十分



真の意味でのBusiness Agilityには至っていない

※ART = Agile Release Train : 5～12チームから成る大規模アジャイル開発集団

3.2. アクション : ポートフォリオレベルの導入



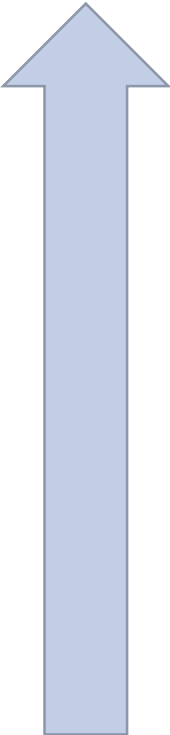
Portfolio
(予算・戦略)

To Be

Large Solution
(複数ART)

Essential
(単一ART)

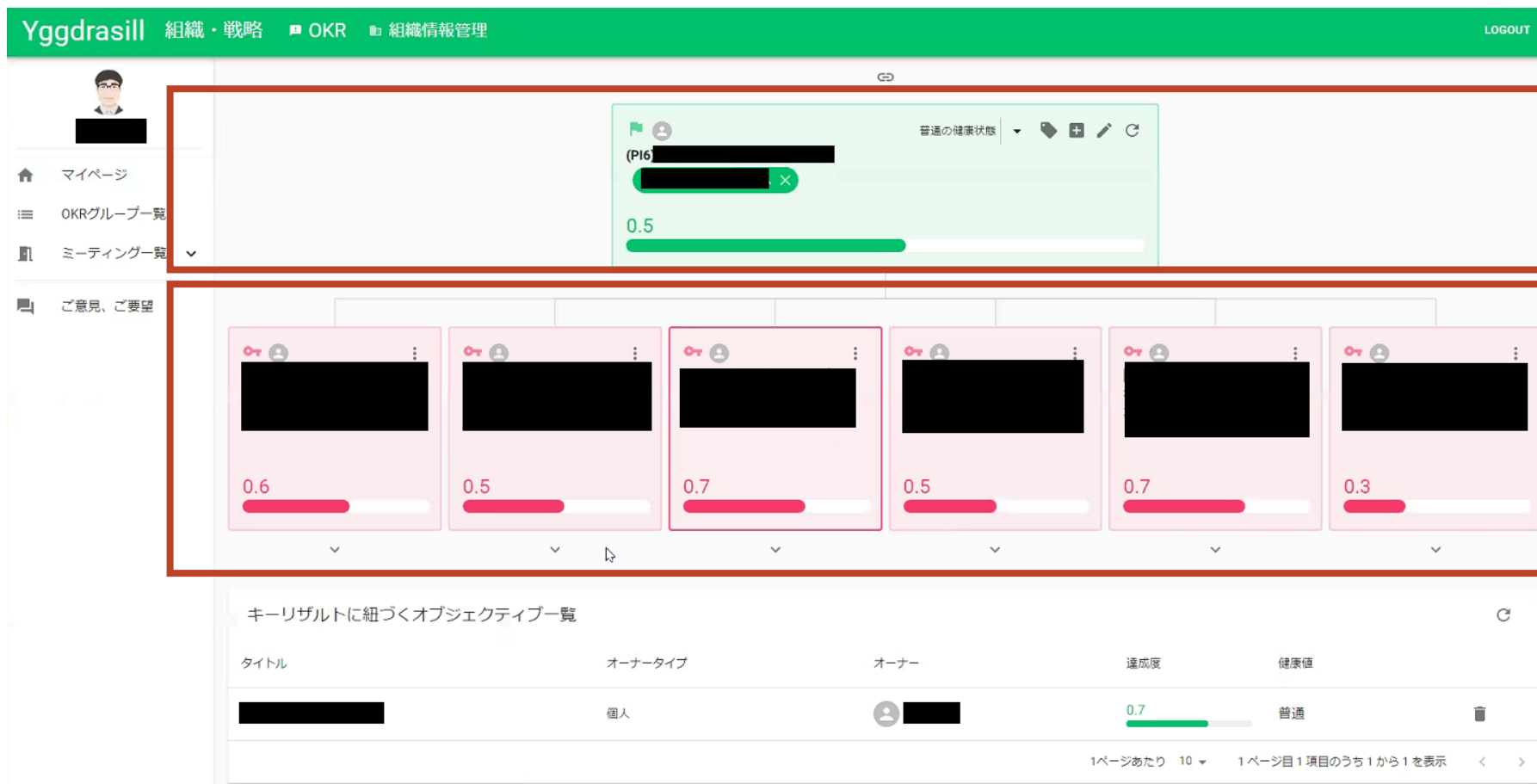
As Is



画像出典 : <https://www.scaledagileframework.com/posters/>

3.3. まずは「守・破・離」の「守」

自分たちの戦略を、SAFeの「戦略的テーマ」として見直し。



Objective

Key Results

3.4. それでも課題は山積

- ✓ これまでとは関与するレイヤや組織が大きく変わってきている（人の課題）
- ✓ SAFeのプロセスと社内のルールの間をいかに融合するか（プロセスの課題）
- ✓ キーマンとなる上位層への情報・状況の可視化をいかに進めていくか（ツールの課題）

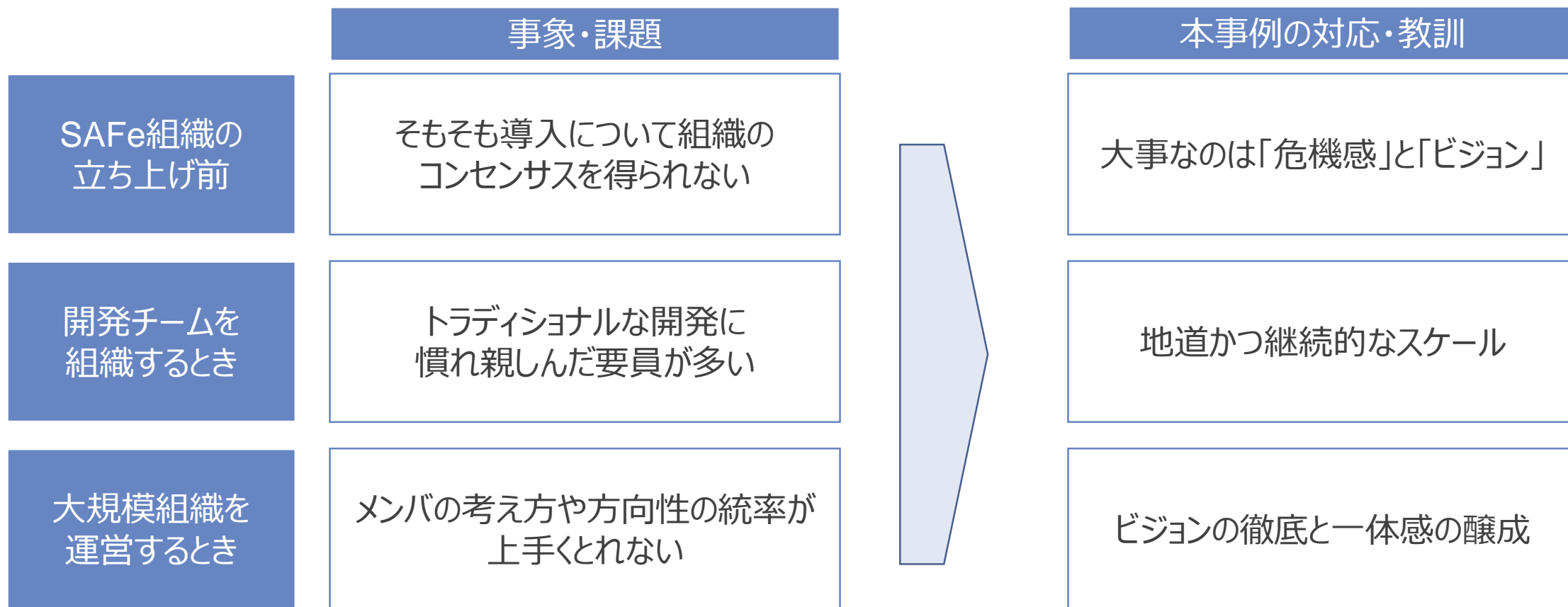


引き続き、一致団結して取り組み中！

画像出典：<https://www.irasutoya.com/>

4. おわりに

4. まとめ



Portfolio Levelの導入をはじめ、引き続き弛まぬ改善を継続中です。



NTT DATA

Trusted Global Innovator

SAFe®およびScaled Agile Framework®はScaled Agile, Inc.の登録商標です。