



# 組織を芯からアジャイルにする

Ichitani Toshihiro

市谷聡啓

2020年

COVID-19

DX

# 「顧客体験」の再定義によって 「新たな価値」を生み出し 続けられる組織となること

外部環境の変化

テクノロジーを活用した  
新しいサービス・  
事業の創出

顧客体験の再定義

内部環境の変革



# DXとは、誰にとっても 探索の旅（ジャーニー）

探索が不要なら、それはトランスフォーメーションとは  
呼ばないかもしれない（通常業務！）

**DXを進める上での課題とは何か？**



(新たな取り組みに必ず伴う困難)

**「整っている状態」から始まることなど無い**

「新たな取り組み(企画)」とは、イマココの延長線には無いからこそ「新た」と呼ぶ。ゆえにその始まりは常に**「混沌」**から始まる (体制がない、分からないことだらけ、あいまい)。

新たな取り組みの本質的な難しさとは、これまで前提に置いてきたこと、理解してきたことでは前に進まない、**「不確実性」**の高い状況下で、**「分かった」**を一つ一つ積み重ねることで突破しようと挑むところにある。

(DX / デジタルトランスフォーメーションに伴う困難)

## 向き合うべき制約が増える

DXの一貫として取り組まれるプロダクト開発。  
エンドユーザー向けの事業開発にせよ、  
業務の再定義に伴う業務システムの開発にせよ、  
「**逆境**」でのプロダクト開発となる。

未来に向かって進むために始めたプロダクト作りのはずが  
過去の歴史の中で積み上がってきた負債によって、その  
行く手を大きく遮られることになる。それはシステムの  
負債だけではない。**環境は人の考え方も規定してしまう**

(リモートワーク・コロナに伴う困難)

## ただでさえ難しい事業作りがより難しくなる

物理的な分断が、チームや組織の相互理解も分断する。

何を目指すのか？ イマは何をすべきなのか？

自分は何をすべきか？ 相手の期待とは何？

そもそもイマ、皆はどうしているの？

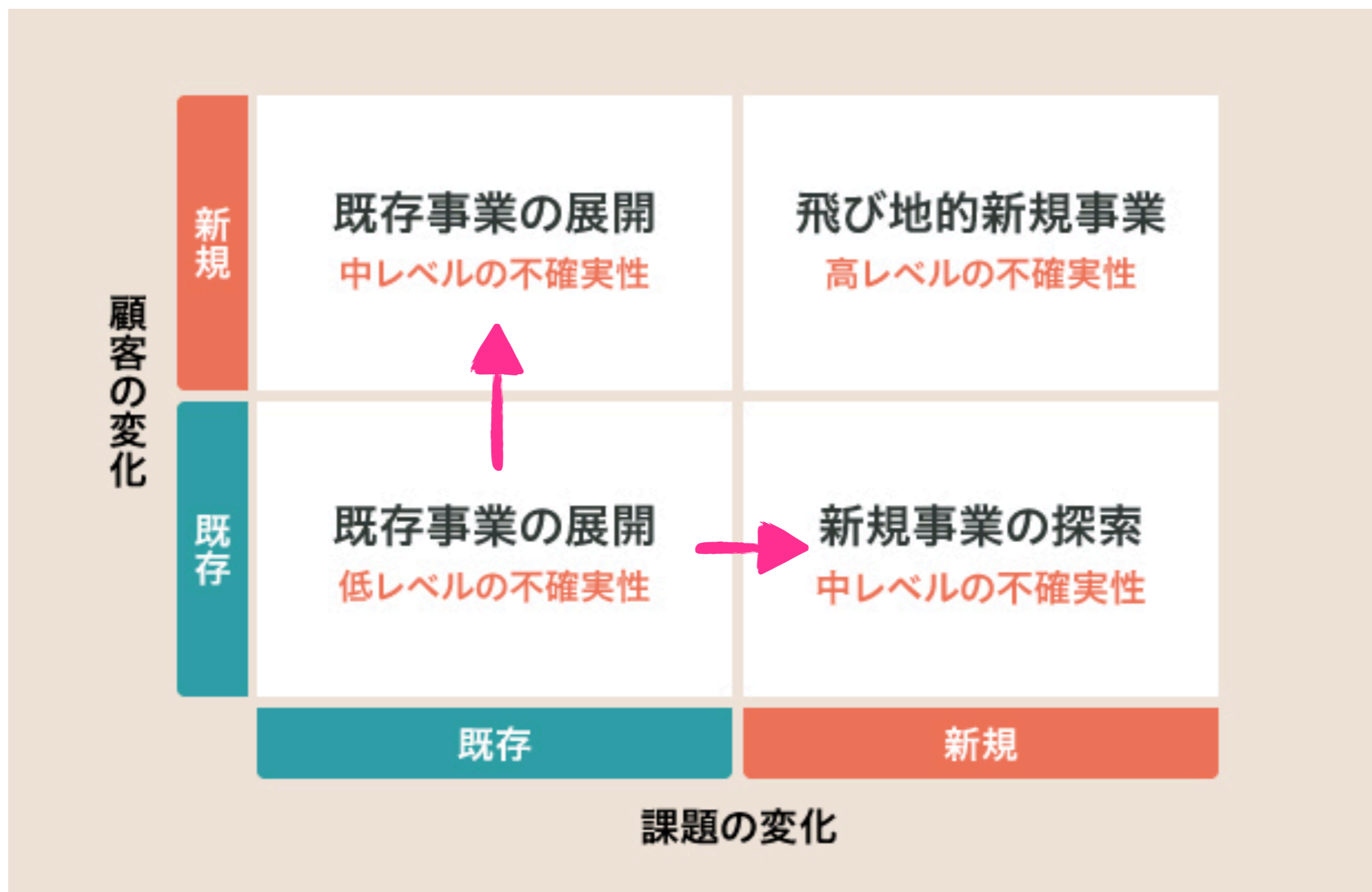
われわれは、想像以上に「気持ち悪さ」への対応を自然と行っている。何となく気持ち悪ければ、話してみる、確認してみる、ということをやっている。

それが出来なくなった時。協働がとてつもなく難しくなる



対象となる状況や問題についての  
仮説を立て、検証し、分かったこと  
(学習)に基づいて、仕事を進めて  
いくあり方が求められる

# 何を変えて、どこに踏み出すのか？



三井不動産DX本部古田氏と語る、推進を加速させた「全社巡業」と「DX2周目の課題」とは

# 越境を支える技術

異なる領域へと立ち向かうには、  
確からしいことが何も無い中でも  
進むための技や姿勢が必要。



実験と、

フィードバックによる調整



# 仮説検証と アミジャイル

## 仮説とは？

**仮説 = 前提 + 仮定 + 期待結果**

前提：昨年はある商品の売上が10%伸びた

仮定：リーチしていない顧客はまだまだいるはずで  
さらに広告投資を50%増やすため

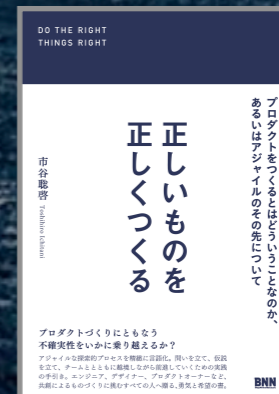
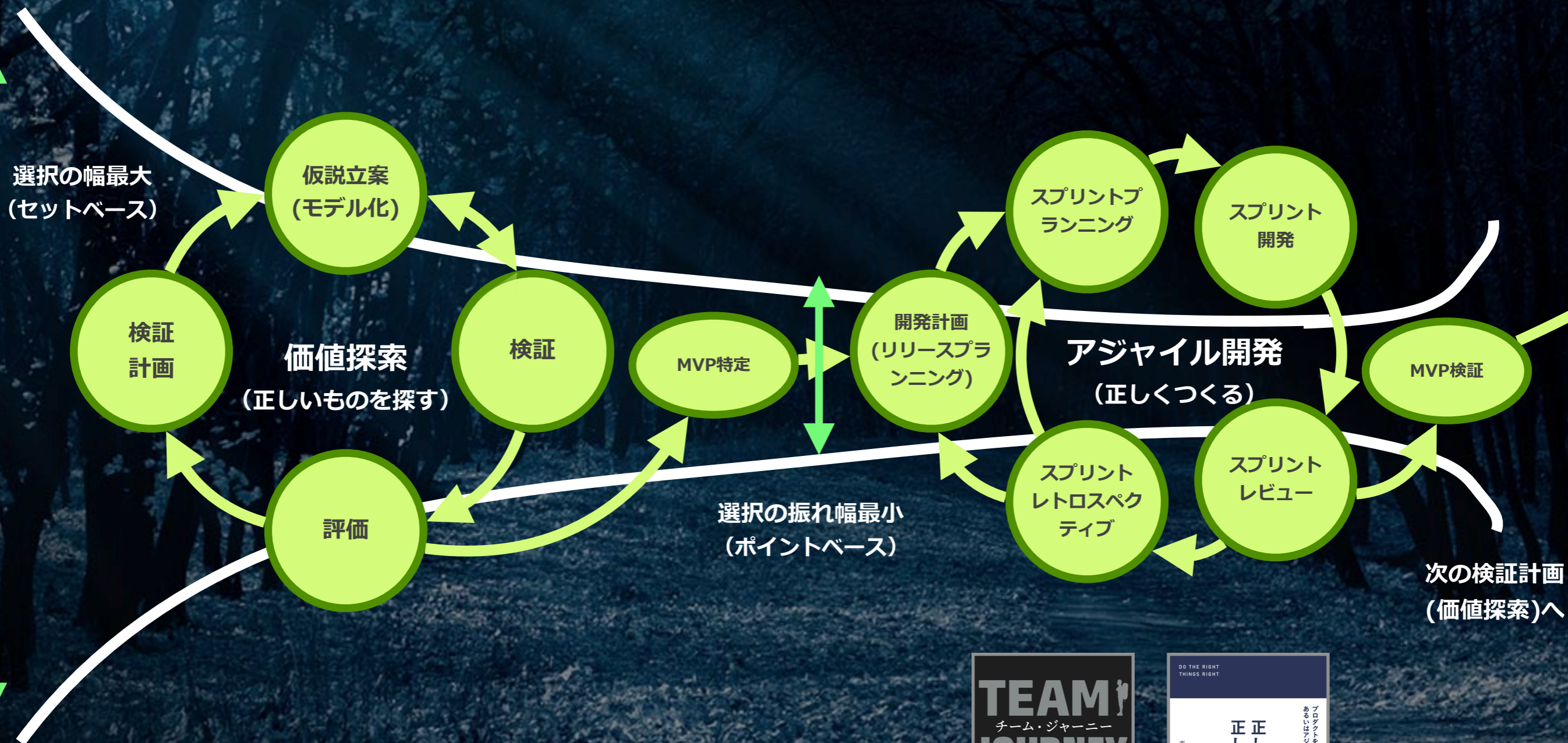
期待結果：今年の売上は20%の伸びは期待できる

前提(事実)が少ないほど、  
仮定の部分が多い(不確実)



ゆえに仮説検証で仮定(想像)を  
減らし、前提(事実)を増やす

# 仮説検証型アジャイル開発



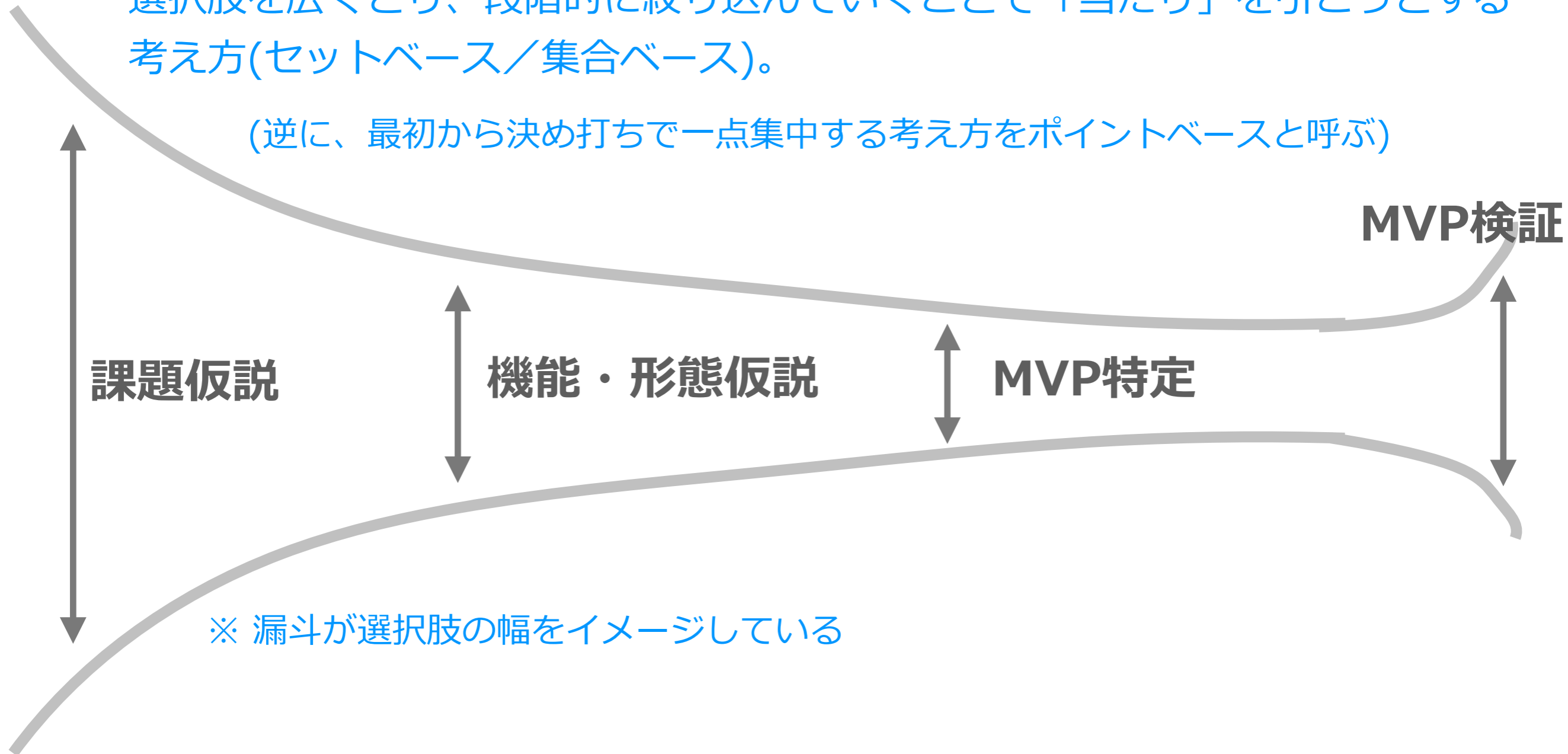


# ベースは「リーン製品開発」

リーン製品開発とは、トヨタ製品開発(生産方式ではない)を源流とする、海外におけるプロダクト開発の方法論。

選択肢を広くとり、段階的に絞り込んでいくことで「当たり」を引こうとする考え方(セットベース/集合ベース)。

(逆に、最初から決め打ちで一点集中する考え方をポイントベースと呼ぶ)



仮説検証とは

働きかける→反応を得る→理解を正す(学ぶ)

働きかける



反応を得る

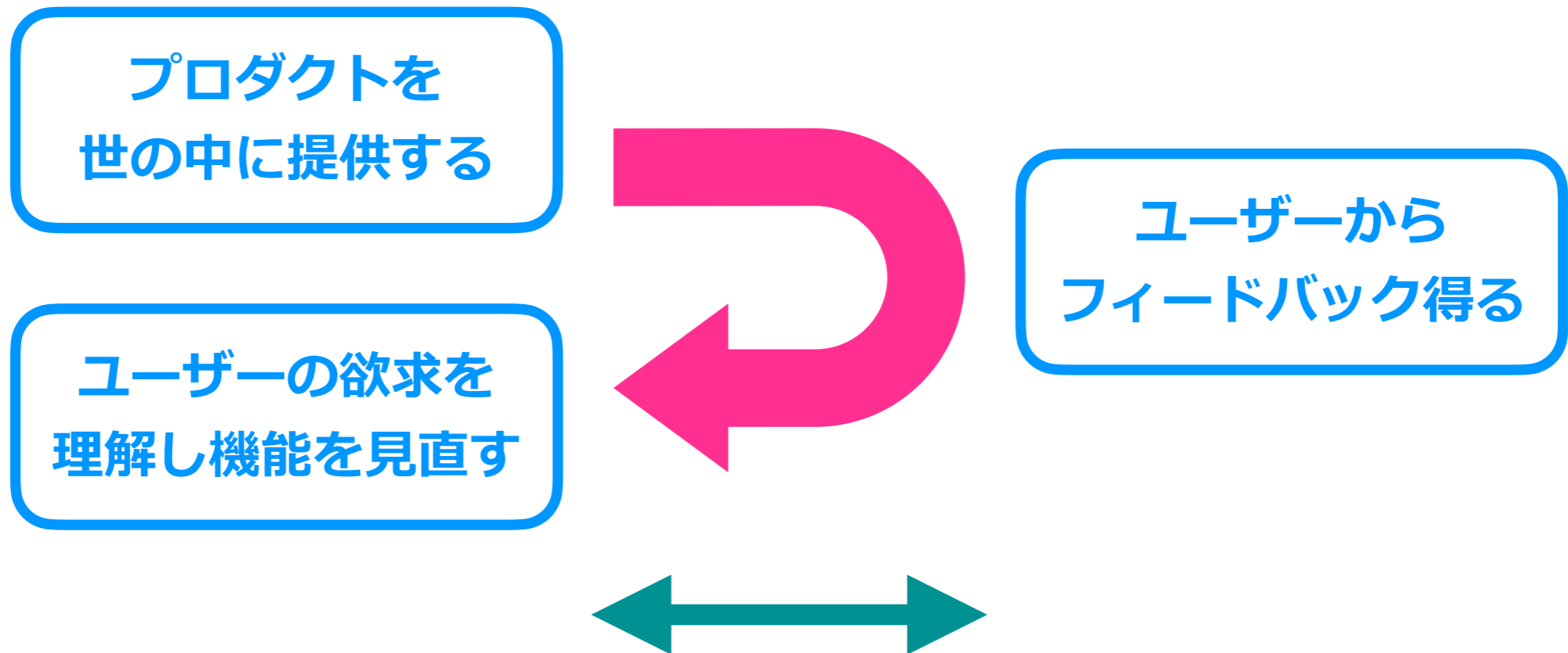
理解を正す



## 仮説検証とは

# 働きかける→反応を得る→理解を正す(学ぶ)

具体的に働きかける内容は局面や何を得たいかによって決まる。例えば、



この「行って帰って」がターンアラウンド

# 何をどのくらい働きかけるのか？



ターンアラウンドが長いほど、その間  
プロダクトを間違え続けている可能性がある

その期間中、ムダを積み上げている恐れ  
だからこそターンアラウンドを短くする必要がある

# 段階的なターンアラウンドで早く学びを回収する

## 1段階目

ユーザーインタビュー

Problem-Solution-fitの度合いを確かめる

ユーザーから  
反応を得る

## 2段階目

プロトタイプを作って  
検証する

Problem-Solution-fitの度合いを確かめる

ユーザーから  
反応を得る

## 3段階目

MVPを作って  
検証する

PSfitおよびUXfitを  
確かめる

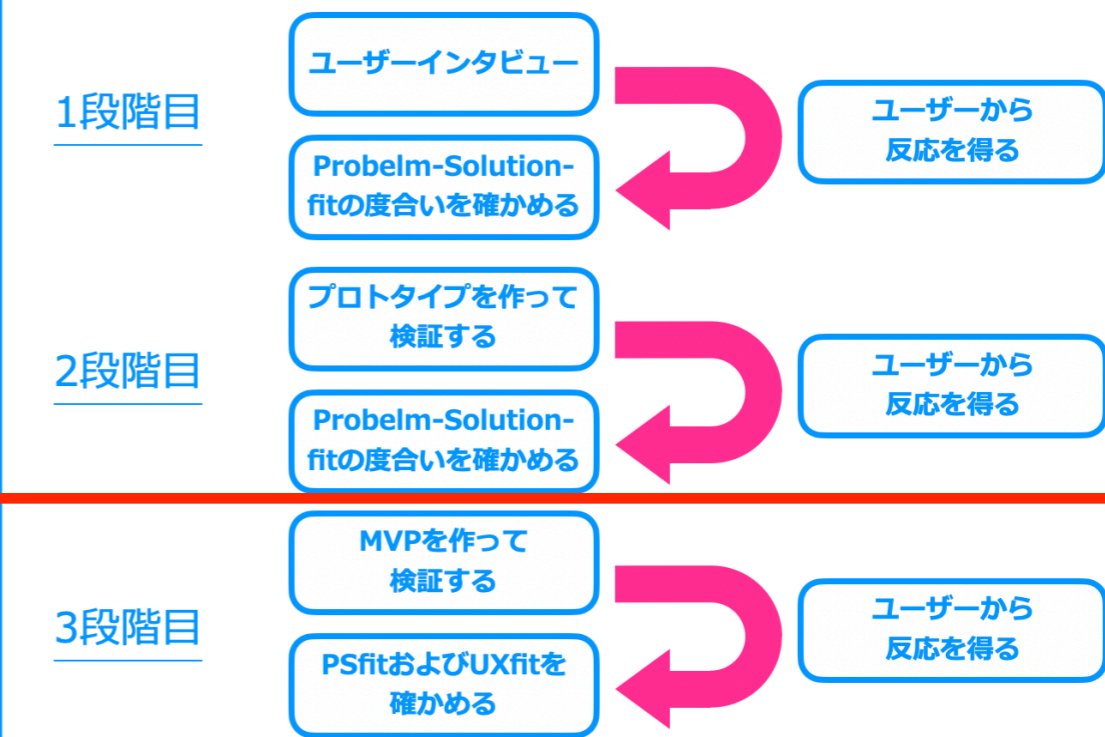
ユーザーから  
反応を得る

# 段階にすると機動的な判断ができる



ここまでかけないと  
良し悪しが判断できない

## 段階的なターンアラウンドで早く学びを回収する



この段階で損切り判断。次の行動を最適化

「MVPの特定」は  
ターンアラウンド  
短縮化の為に  
行う

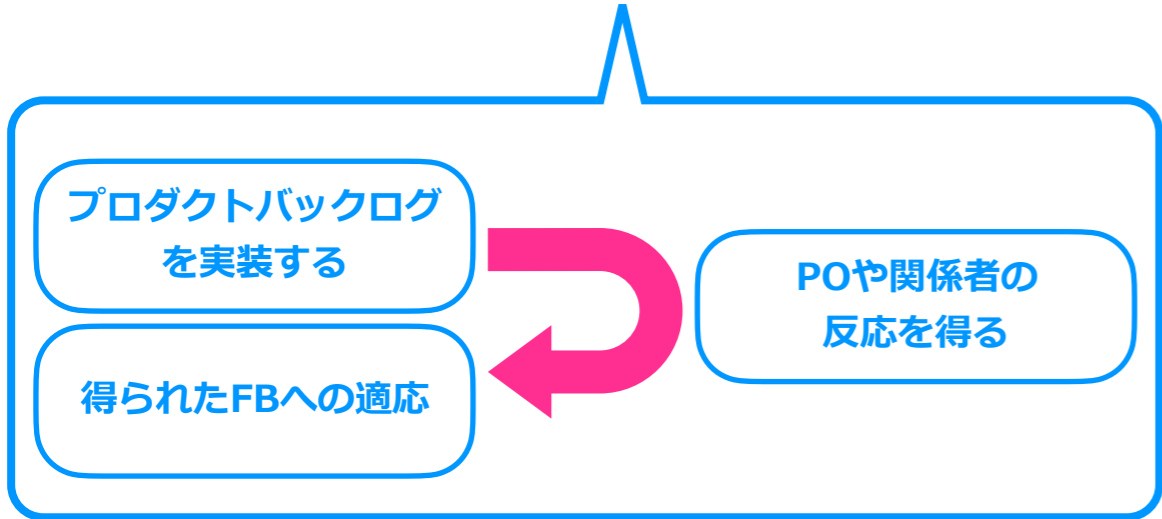
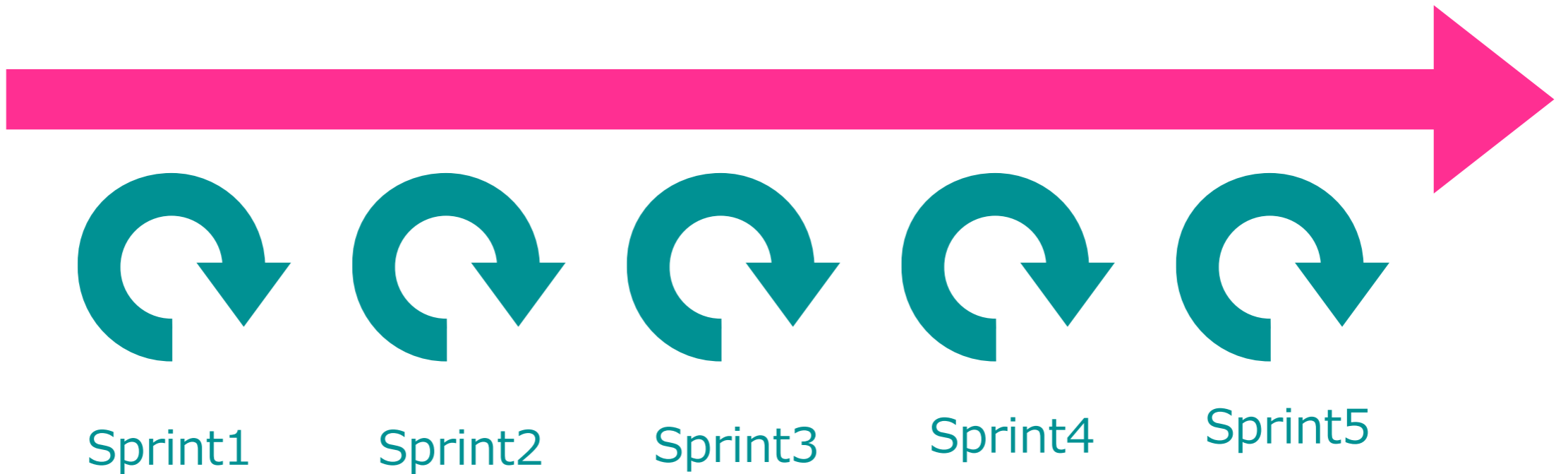
丸ごと開発

MVP開発



# アジャイルは 開発内のターンアラウンドを短くするもの

MVP開発



つまり、全体の段階設計とスクラムによってターンアラウンドが構造化されている

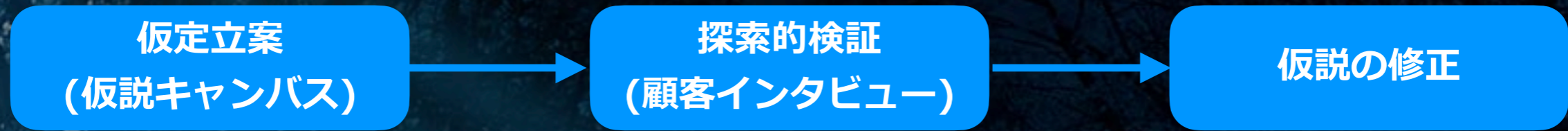
選択と意思決定の可変領域を増やす  
ことで学習への適応力を高める

仮説検証型アジャイル開発の戦略

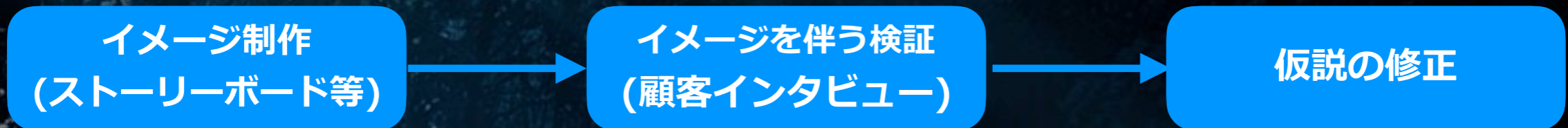
分からないことを分かるようにする  
分かったことに基づいて、つくる



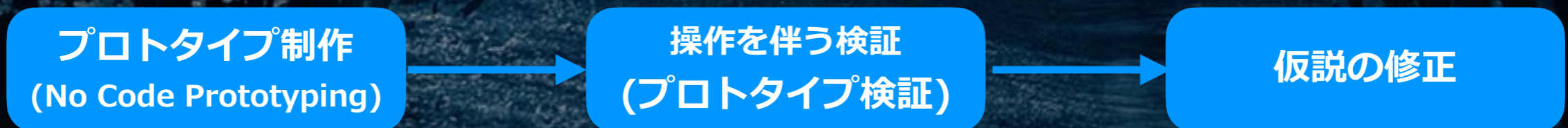
## 仮説検証1周目 (target : PSfit)



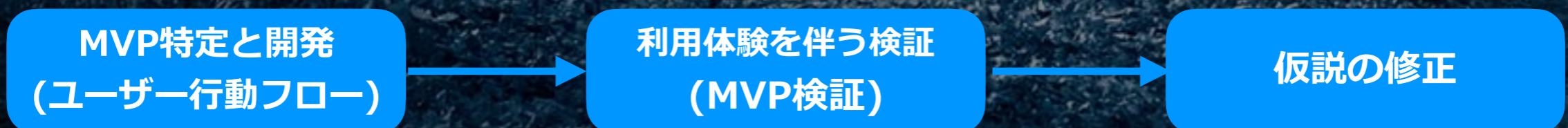
## 仮説検証2周目 (target : PSfit (被験者にイメージを深めてもらう))



## 仮説検証3周目 (target : PSfit (被験者に操作関与でイメージを深めてもらう))

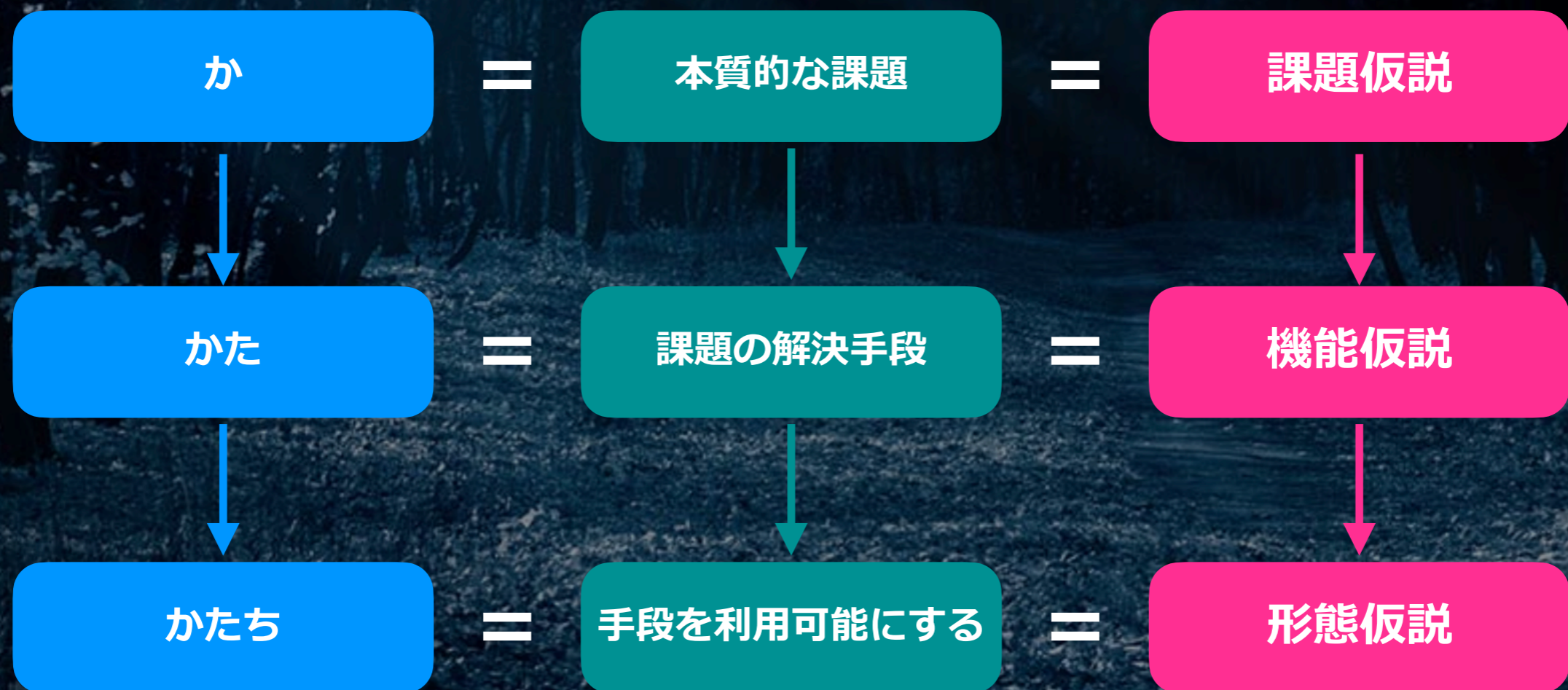


## 仮説検証4周目 (target : PSfit (被験者に利用体験してもらい評価する))



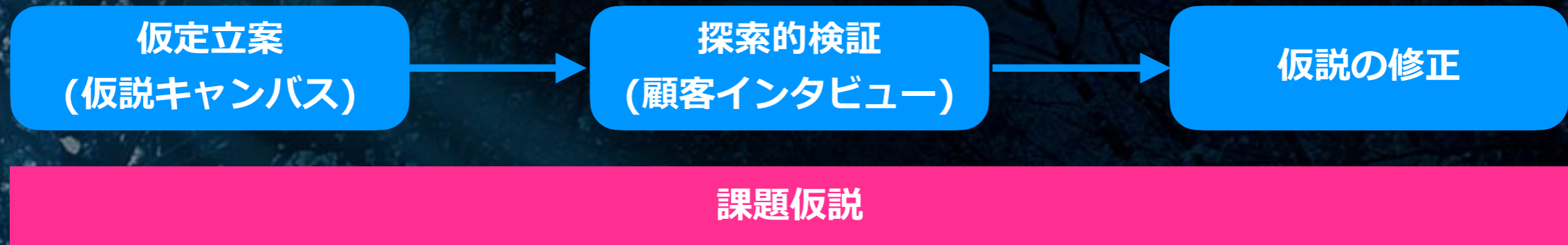
# 仮説には「構造」がある

まず解くべき問いがあり、問いに答える手段があり、手段を扱えるようにするための形がある

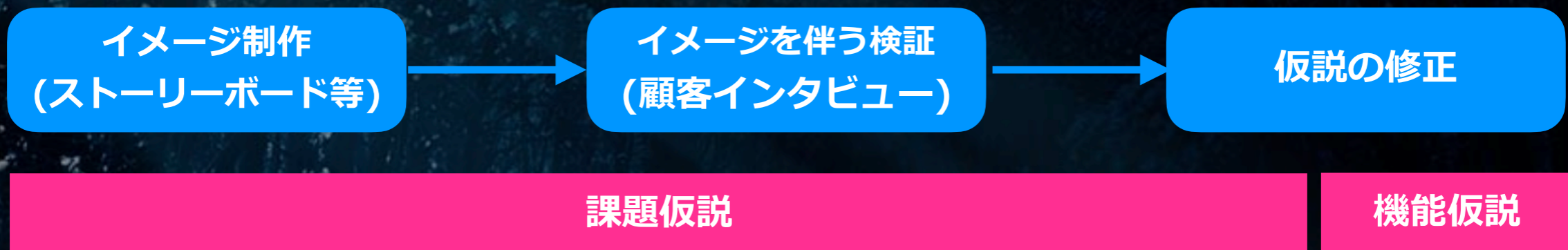


## 仮説検証1周目 (target : PSfit)

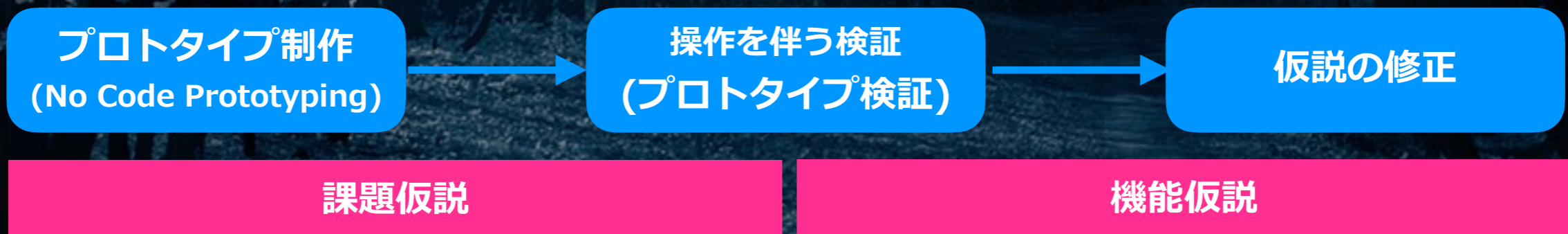
# 検証目的の度合いが異なる



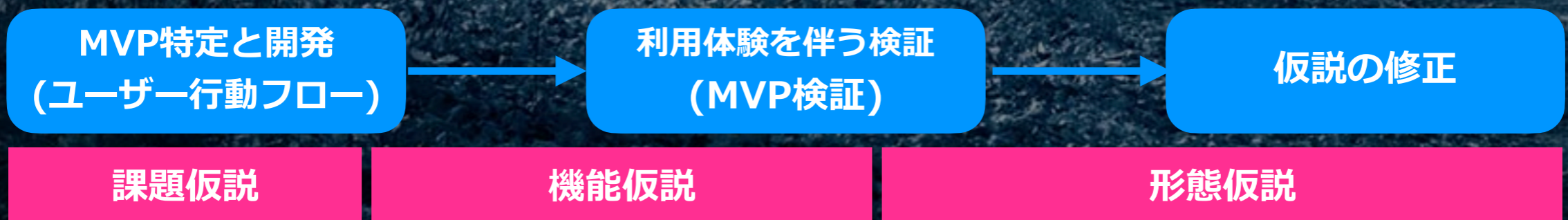
## 仮説検証2周目 (target : PSfit (被験者にイメージを深めてもらう))



## 仮説検証3周目 (target : PSfit (被験者に操作関与でイメージを深めてもらう))



## 仮説検証4周目 (target : PSfit (被験者に操作関与でイメージを深めてもらう))



# 仮説検証5周目 (target : PMfit)

## UXの推敲

課題仮説

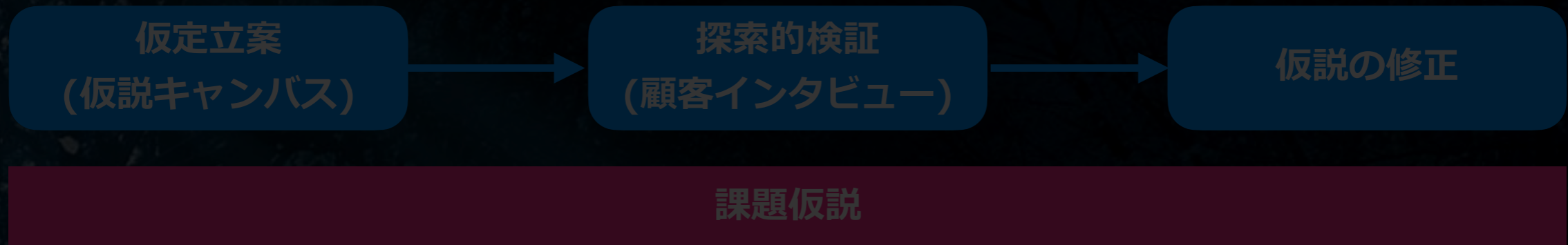
機能仮説

形態仮説

- 5周目以降に必要となるものは4周目の結果に依るが、アーリーなユーザー(課題が切実なため多少の瑕疵を大目にみれる)から、ユーザーの裾野を広げる方向に進む必要がある。
- より「伝える」ことを丁寧に行う必要がある。それはPRだけではなく、プロダクトの表現そのものの磨き込みである。
- ユーザーを自分たちに宿し、利用体験を頭から何度も繰り返しテストし、つかかりのない「つるつる」を目指す (UXの推敲)

仮説検証1周目 (target : PSfit)

検証目的の度合いが異なる



仮説検証2周目 (target : PSfit (被験者にイメージを深めてもらう))



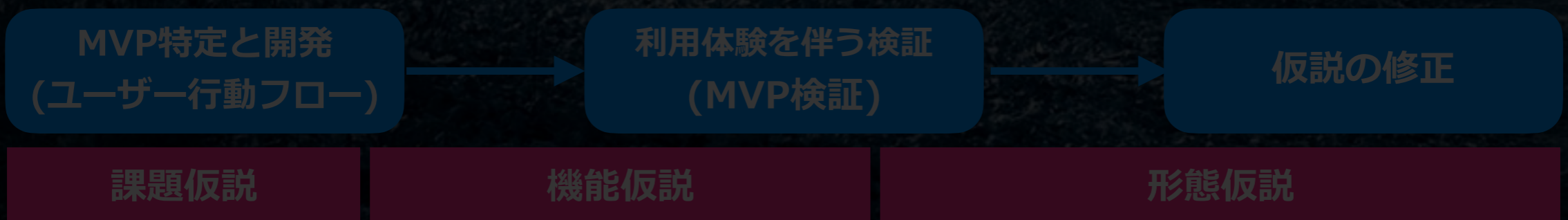
この繰り返しの中で獲得したい

仮説検証3周目 (target : PSfit (被験者に操作関与でイメージを深めてもらう))

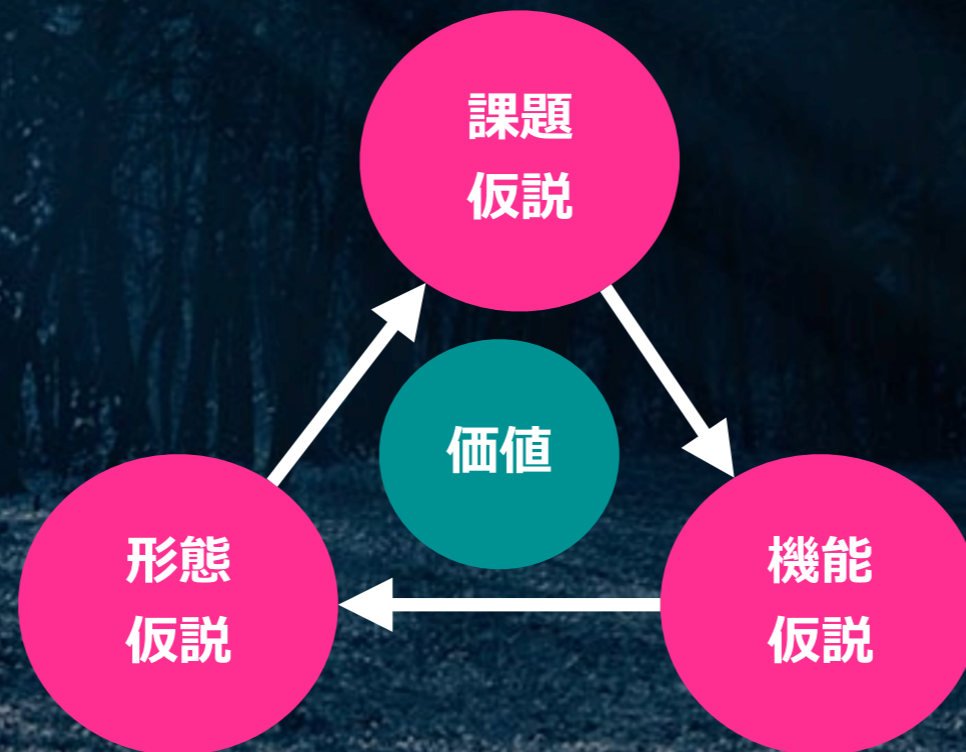
ものとは何?



仮説検証4周目 (target : PSfit (被験者に操作関与でイメージを深めてもらう))



# 構造がfitすることによって 「価値」が確立する



この構造が噛み合うパターンを  
仮説検証で確かめにいく

# ユーザーの「反応」で確かめる

ユーザー自身が事象や状況について確かな理解、自覚をしているわけではないので、聞けば分かるものではない。

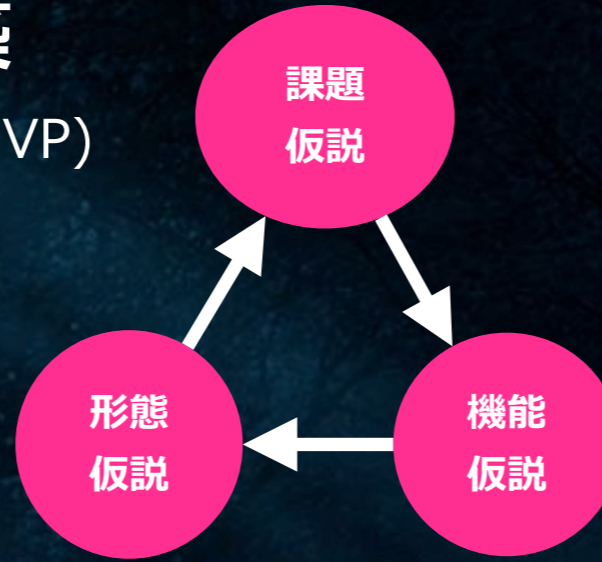


ゆえに、ユーザーに対する様々な働きかけ(インタビュー、プロトタイプ、MVP)によって、ユーザーのリアルな反応を獲得し、構造を確からしさを得ていく。

## ② 仮説構造を表現する

### 手段を構築

(プロトタイプ、MVP)



プロダクトチーム



想定ユーザー

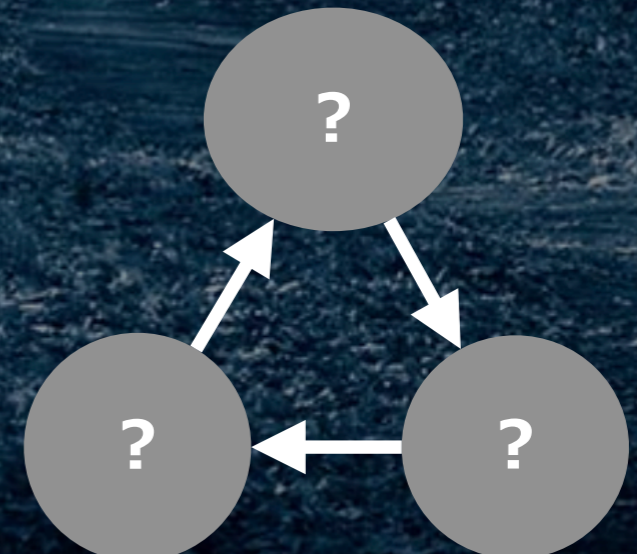
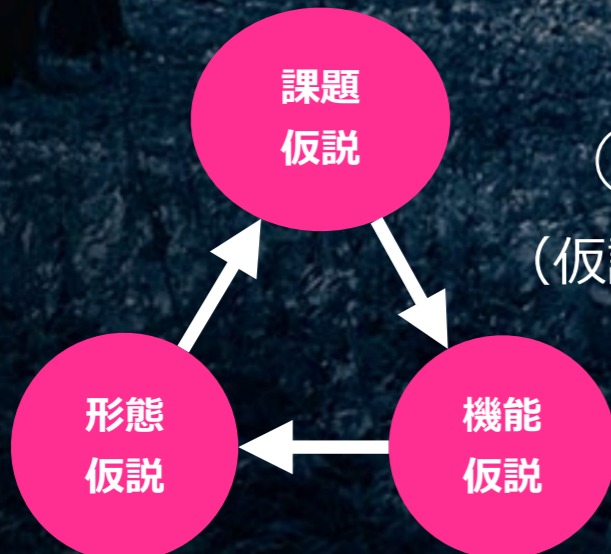


## ③ 検証する

(インタビュー、テスト等)

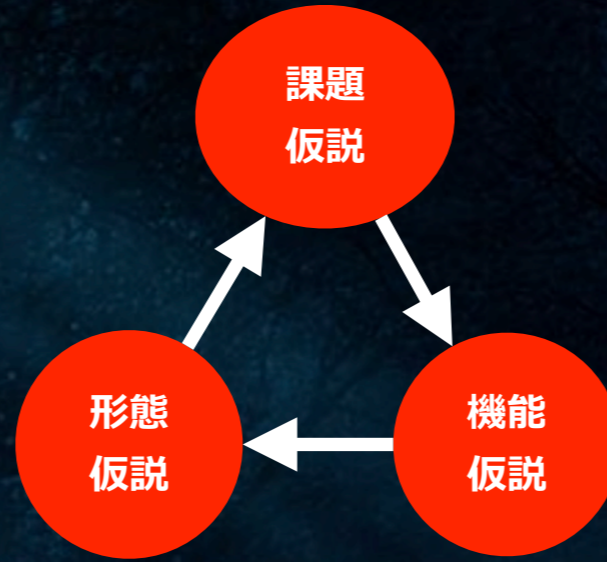
## ① 仮説立てる

(仮説キャンバスを使おう)





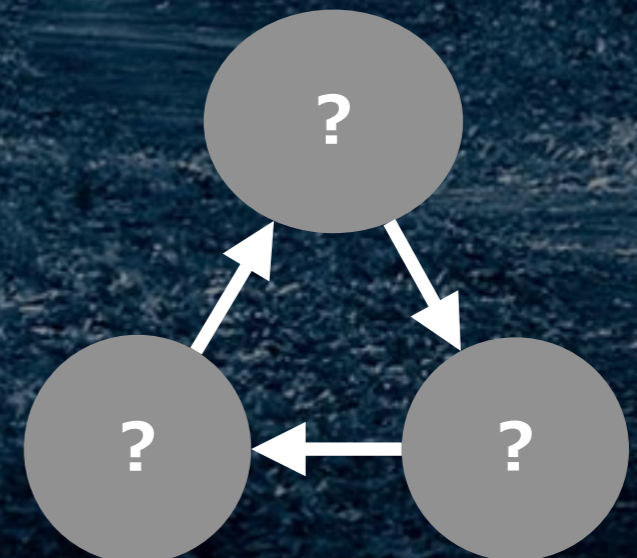
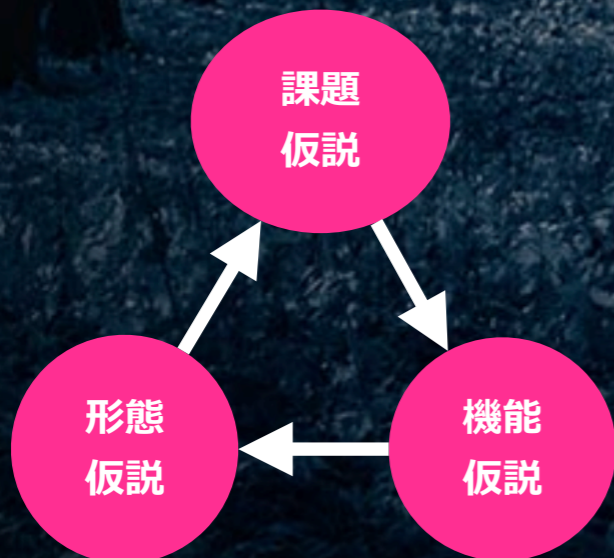
# ④ 検証結果で仮説構造 をアップデートする (仮説キャンバス)



プロダクトチーム



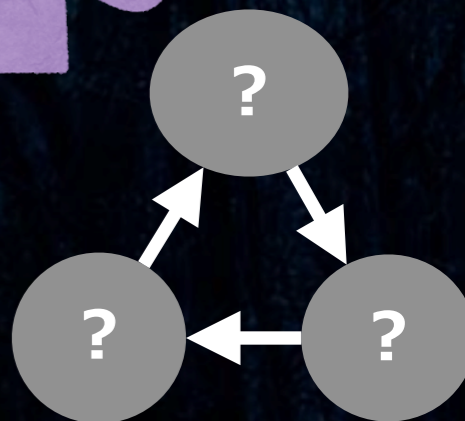
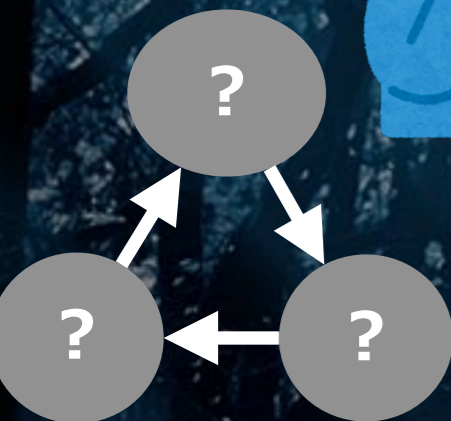
想定ユーザー



想定ユーザー

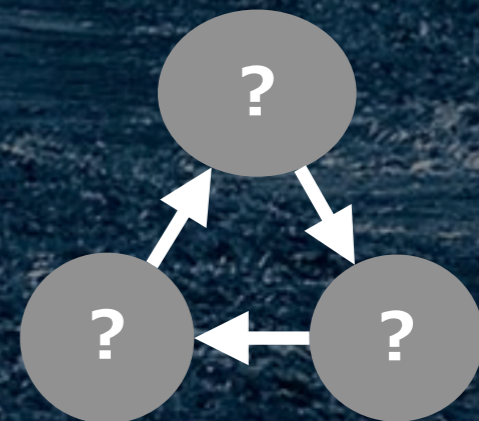
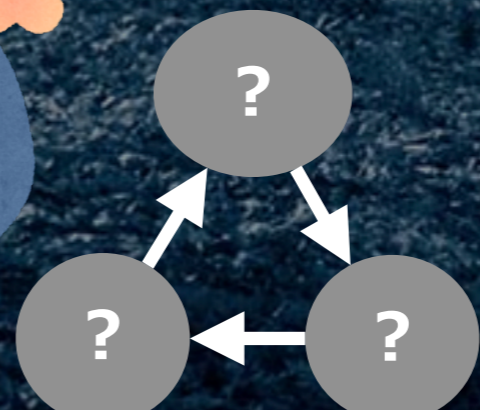
想定ユーザー

# ⑤ 仮説検証の繰り返しによって確かにしていく (仮説構造→価値構造)



プロダクトチーム

想定ユーザー

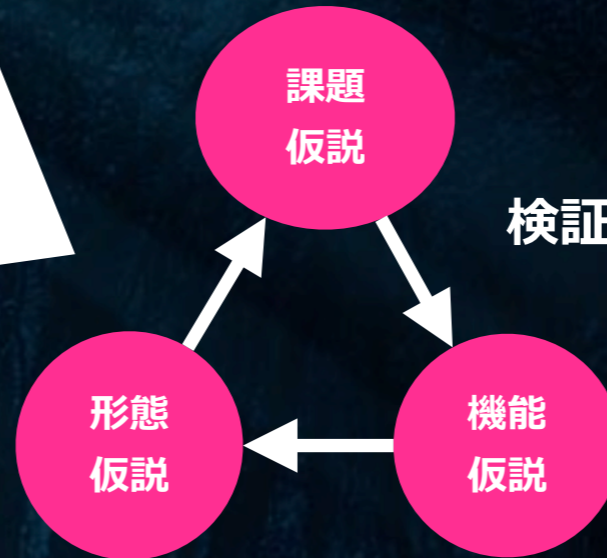


想定ユーザー



# 仮説検証の繰り返しによって ユーザーの視点(仮説構造) を作り手に宿す

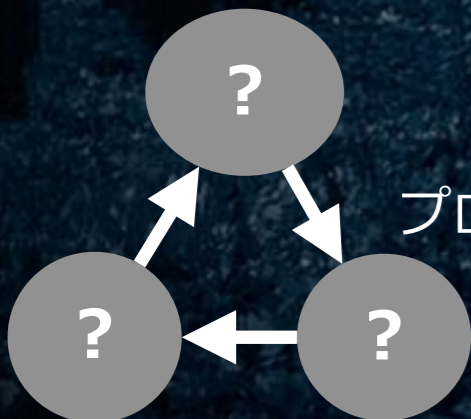
想定ユーザー



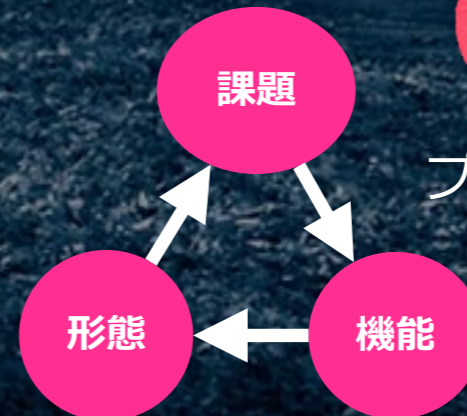
検証によって仮説構造を外在化

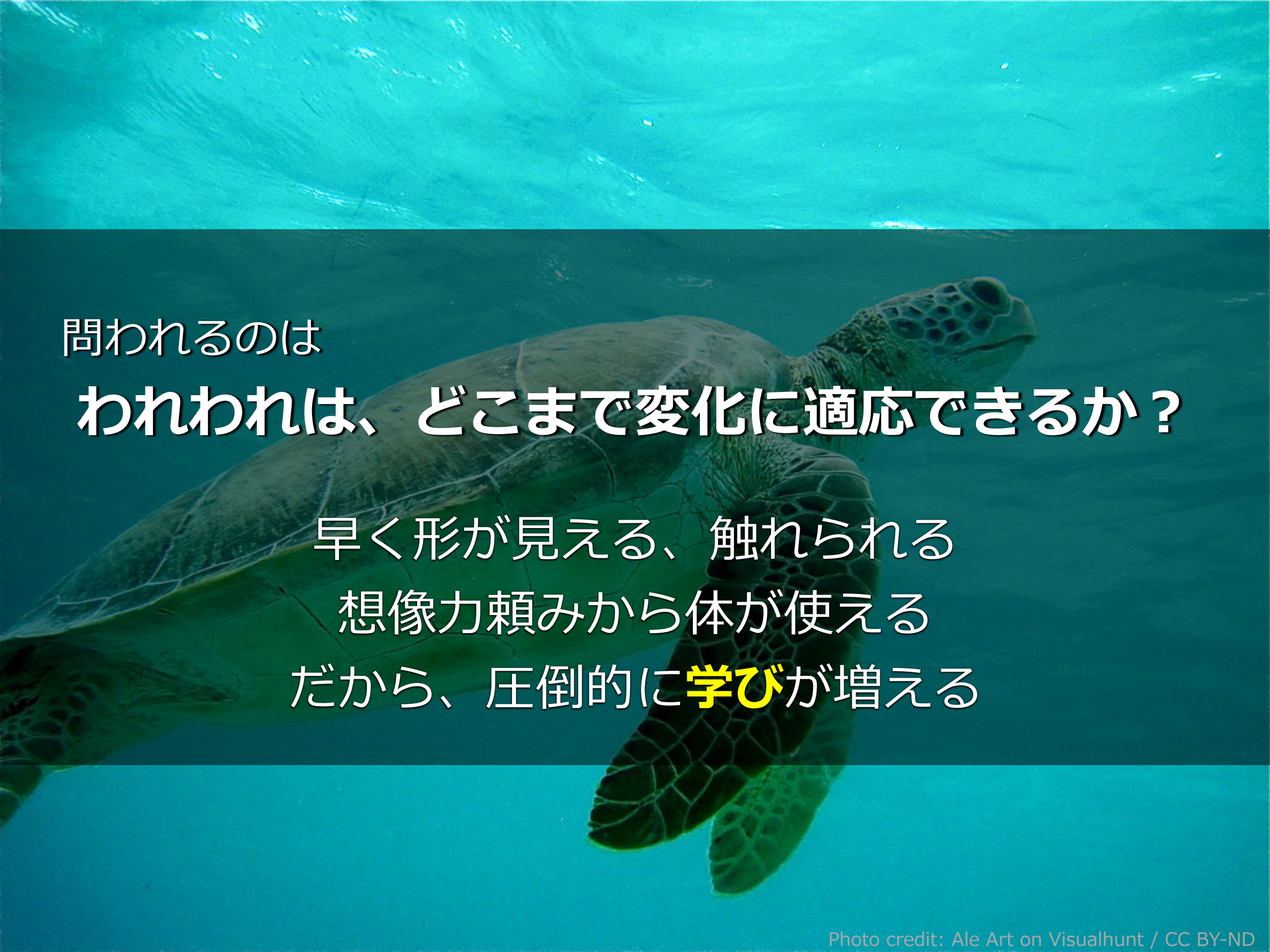


プロダクトチーム



プロダクトチーム





問われるのは

**われわれは、どこまで変化に適応できるか？**

早く形が見える、触れられる  
想像力頼みから体が使える  
だから、圧倒的に**学び**が増える

**学び**が次の**不確実性**を  
連れてくる。

# 変化を受け止められる 余白をつくりながら、

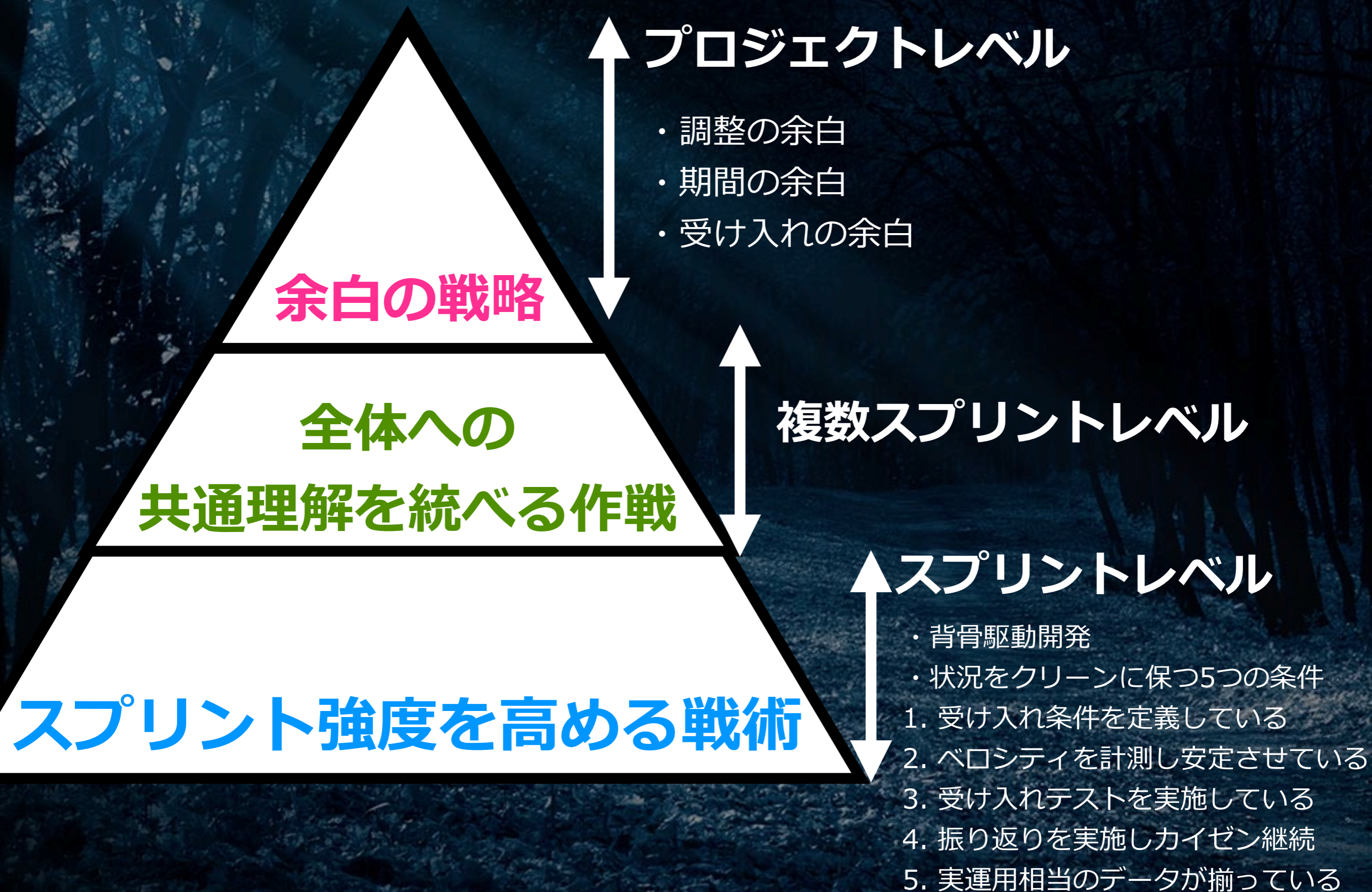
余白が無ければ変化を受け入れられない。

いかにして無いところに余白を作り出すか？

**短いタイムボックスの中での  
確実性は高める。**

長い距離で確実なこととは言えない。

でも、短い距離でなら？成果の確度を高められる。



# 余白の戦略

- 調整の余白

ユーザー行動フローのうち「**広さをコミット深さで調整**」全体の必要最小限の実現を見立てつつ、実際の折々では状況を踏まえて実現内容を調整する。

- 期間の余白

バッファの確保。個人・局所のバッファではなく、プロジェクトやテーマ単位でバッファを設ける。

- 受け入れの余白

ICEBOXの運用。学びを蓄積(凍結)し、状況を見て棚卸(解凍)し、PBLとの順序付けを行う。



# スプリント強度を高める戦術

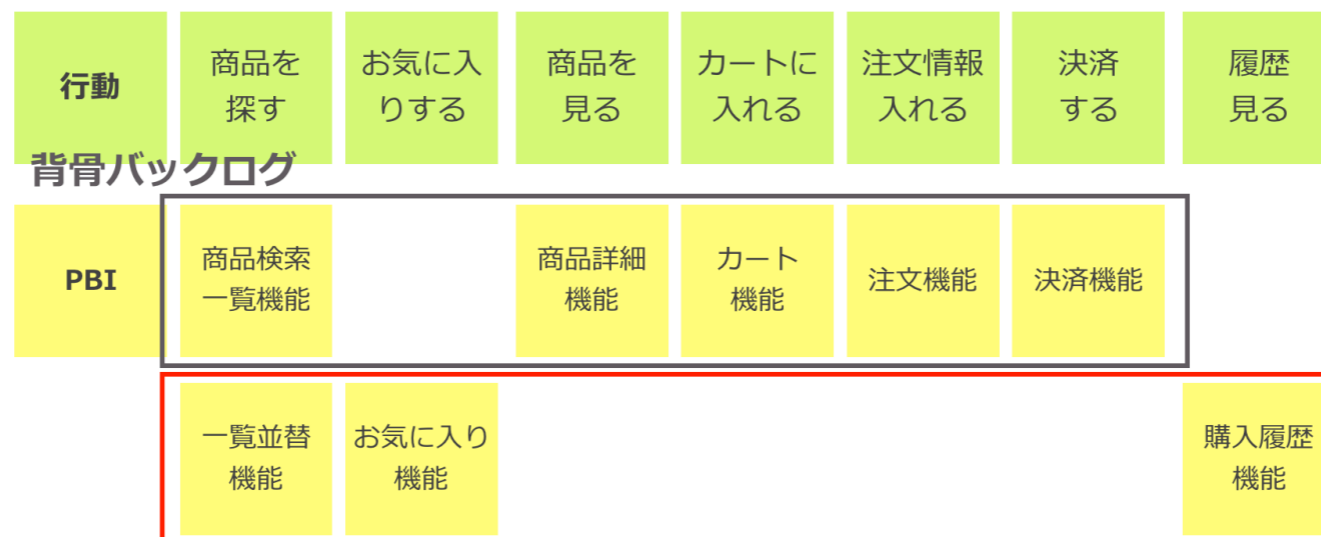
## ・背骨駆動開発

PBLを背骨(利用体験上必要不可欠、前提となる基本機能)とお肉に分けて、背骨の開発を先行し、開発の前提を作る

### 背骨PBIとお肉PBI

- ・背骨バックログ = ユーザー体験上必ず求められるPBL  
(どう考えてもこれが無いと体験が成立しないモノ)
- ・お肉バックログ = 背骨を前提として肉付けしていくイメージのPBL  
(1つ1つのPBIの独立性が高い)

※ユーザー行動フローベースで「背骨」と「お肉」を見極める



お肉バックログ

# スプリント強度を高める戦術

- ・ 状況をクリーンに保つ5つの条件

---

1. 受け入れ条件を定義している

条件を**定義しようとしてみる**ことが大事。実際にはできない場合もある。どこまではっきりしていて、どこからは作って見てなのかの理解をチーム、関係者で揃える

2. ベロシティを計測し安定させている

低すぎず、過熱しすぎず。ボトルネック事案の早期検出をチームで行えるようになるために、ベロシティに関心を持つ。

3. 受け入れテストを実施している

条件と呼応するもの(場合によって条件そのもの)。スプリント毎の確実な実施が安定度を格段に高めることになる。

4. 振り返りを実施しカイゼン継続

5. 実運用相当のデータが揃っている

# 不確実性とは 回避すべきものなのか？

学びが次の不確実性を  
連れてくる。

不確実性とは、

**混沌を引き寄せるものであり、  
プロダクトの未来を変える可能性でもある**

明日の予定調和が常に明るい未来なわけではない  
未来を変えるためにはシナリオ(台本)を変えられる  
必要がある



# DXとは、誰にとっても 探索の旅（ジャーニー）

探索が不要なら、それはトランスフォーメーションとは  
呼ばないかもしれない（通常業務！）

**DX 1周目**

**DX 2周目**



# 「一休さんの屏風のトラ」DX

# 「一休さんの屏風のトラ」DX

一周目のDXは、「一休さんの屏風のトラ」で失敗に終わる

## (1)“DX戦略”が**実行に繋がらない**

密度の高い絵とロードマップはあるが、それを実行に移す体制・運営（=“作戦”）が存在しない

（外部支援者に「お絵かき」だけされて逃げられている）

## (2)DXプロジェクトを立ち上げるが**遂行で失敗する**

プロジェクトまでは立ち上げるが、狙いも作戦も弱く（手ぶらで始める）、「とにかく最初に立てた方針を

達成する」が目的となり、次に繋がることがない失敗へと至る。



探索的な取り組みにおける  
最大の失敗とは

何も学べていないこと



**DXで直面する  
困難の本質とは何か？**

# 本当の困難とは「意識していないこと」への意識

技術適応、アジャイル開発、プロダクトマネジメント、  
仮説検証、機能するチーム、組織開発、  
… 必要する手立ては枚挙にいとまがない

だが、それ以上に本質的な困難とは

**「これまでの組織、事業を支えてきた価値判断」**

そのものへの対峙である。

今まで信じて疑わなかったもの、現に利益を生み出す方法、  
考え方自体を問い直すことへの自然な抵抗。

変革への果敢な取り組みが  
際立たせるもの、それは


# 分断

「これまで」と「これから」  
「既存事業」と「新規事業」

「全体」と「詳細」

「経営」と「現場」

「役割」 「職位」 「職能」 「世代」



「これまで」と「これから」の  
「戦い」にしているうちは、変わらない

# 「アップデート」という概念を手放す

これまでの事業、組織 = 1.0

これからの事業、組織 = 2.0

DXとは、1.0から2.0へのアップデートを行う活動？

「アップデート」という概念が対立を前提としてしまう

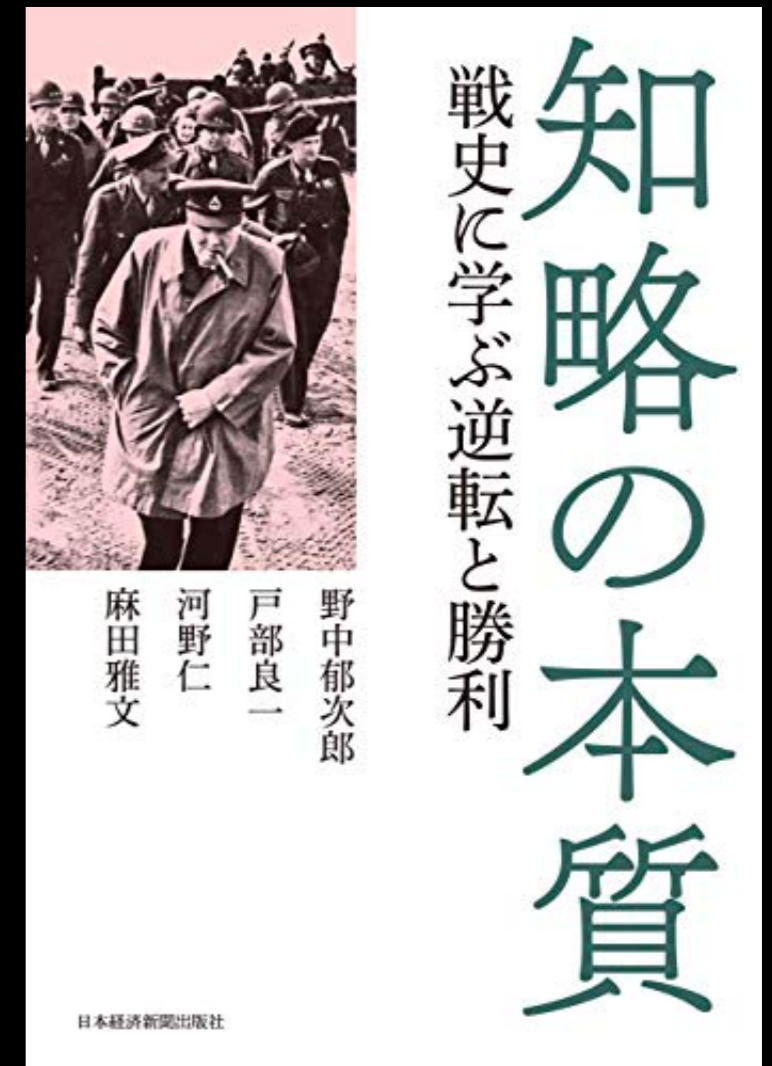
「これまで」にとって「これから」が「脅威」となり

「これから」にとって「これまで」が「仮想敵」になる

「アップデート」(更新)ではなく **「アライアンス」(提携)**

# 二項対立ではなく**二項動態**

(あれかこれか→あれもこれも)



野中郁次郎 氏

概念と役割、組織それぞれの  
独立性を保ちながら、

繋ぐ

「全体」と「詳細」の「同期」

「経営」と「現場」の「一致」

「既存事業」と「新規事業」の「協働」

(統合しない、排斥しない、更新対象にしない)



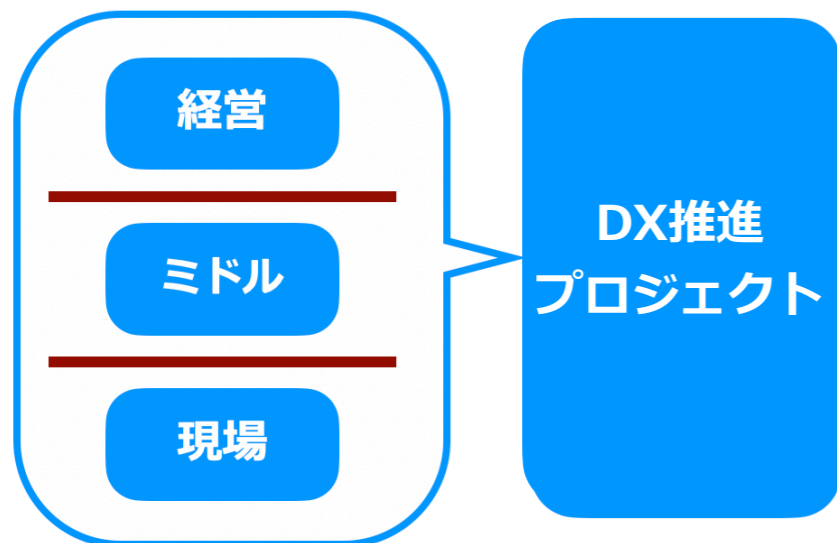
**DX 1周目**

**DX 2周目**

# DX2周目にあたり向き合うべき分断

- 垂直上の分断
- 水平上の分断

# 垂直上の分断



「垂直上の分断」

- 経営と現場の方向性は一致しているが、その間での状況同期が出来ていない  
(情報の解像度に大きな差があり頻度高めるには運用困難)
- 経営と現場を繋ぐのがミドル。  
**そのMiddleと他との方向性が合っていない**  
(結果的にミドルが抵抗勢力化している)

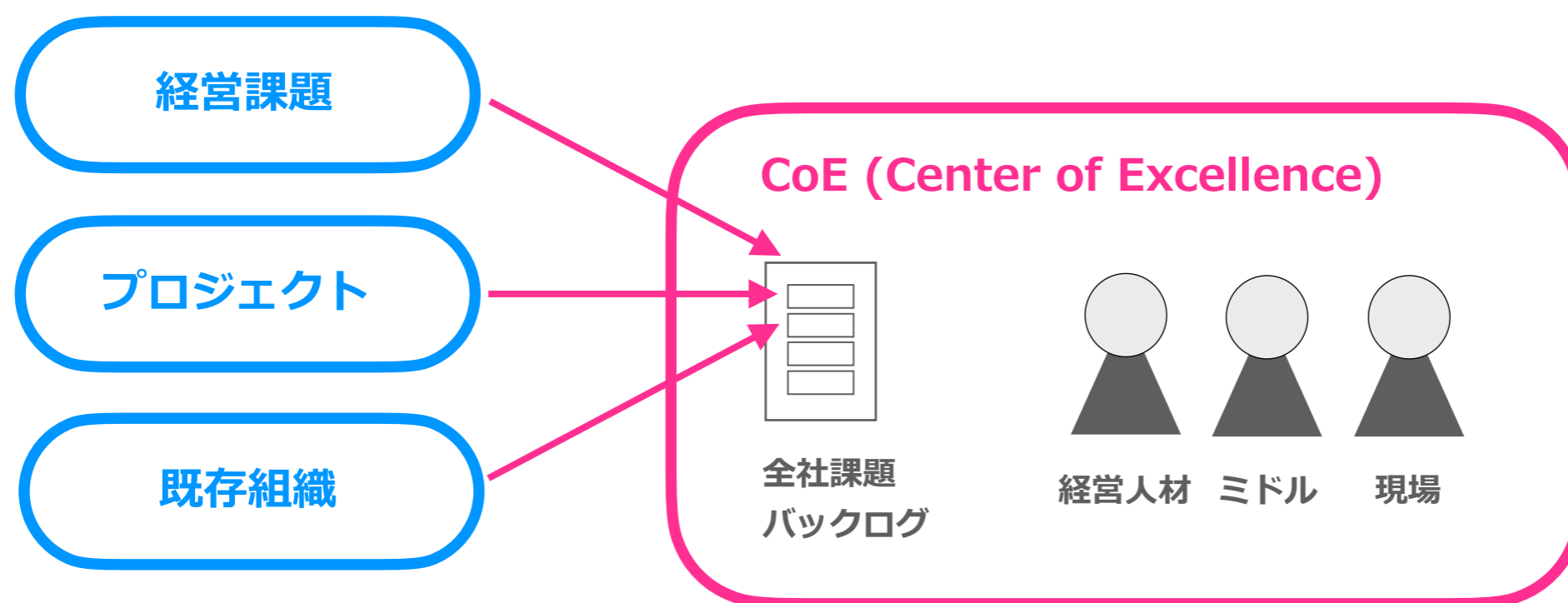
総論DXで一致していたとしても、個別目の前のPJとしては  
従来どおりの判断をしてしまう問題 **(現在指向バイアス)**

# 個別PJで解決できない全社課題をCoEに集める

個別PJから全社方針に影響を与える課題を切り離す。

例えば、採用する技術、リソースマネジメント、プロセス変更、新たなスキルを獲得するための教育プラン等。

組織やチーム横断のメタ的なチーム(CoE/Center of Excellence)を結成する。



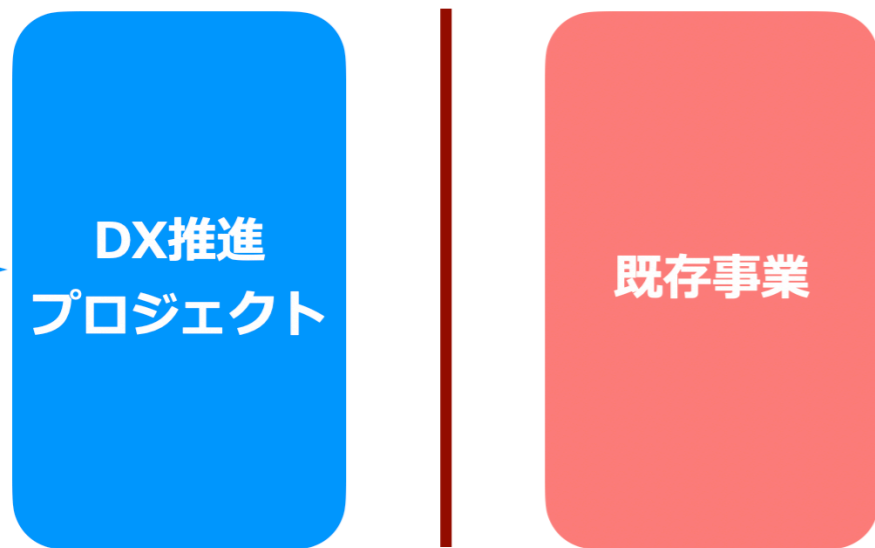
# CoEを外部に丸ごと任せる…絶対にヤメル

良くわからないので、  
CoEをほぼ丸ごと外部の指示のもと作る、  
あるいは、外部に丸ごと預けてしまう

首根っこを外部に渡すようなもの。

**「一休さんの屏風のトラ」DXへまっしぐら**

# 水平上の分断



「水平上の分断」

- DX推進と既存事業の戦略や状況同期、資源（人、ノウハウ、データ等）共有に関する分断
- 当然「戦略の重複」や「資源の部分最適」といった組織の経営課題に転じる

変革(DX推進)を部分(出島)で切り離せば離すほど、既存との分断は深まる。結果的に孤立し成果に結実しない

# 新規と既存の間を行き来する機動性を確保する

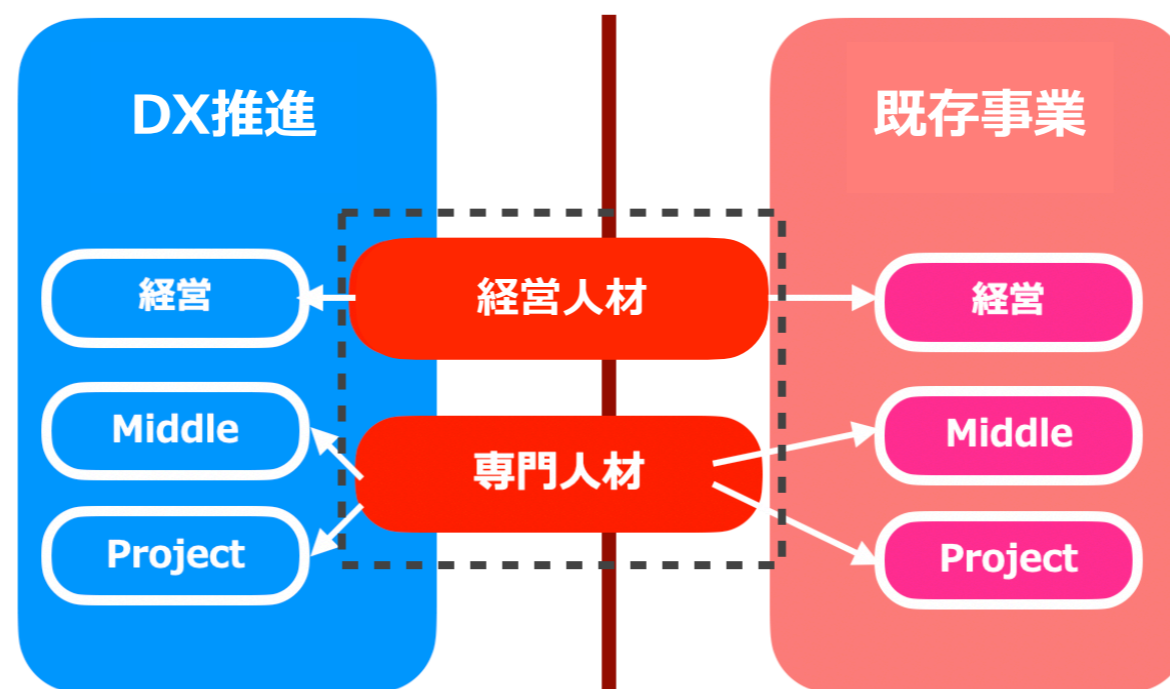
新規と既存の分断も全社課題。メタチーム(CoE)にて扱う。

具体的には、**CoEに専門人材を集め、適宜両事業への働きかけ**を行う。

両者に関わることで、その間での資源・情報の共有化を橋渡しする。

求められる人材は希少性が高いため、部分配置ではなく結集させる。

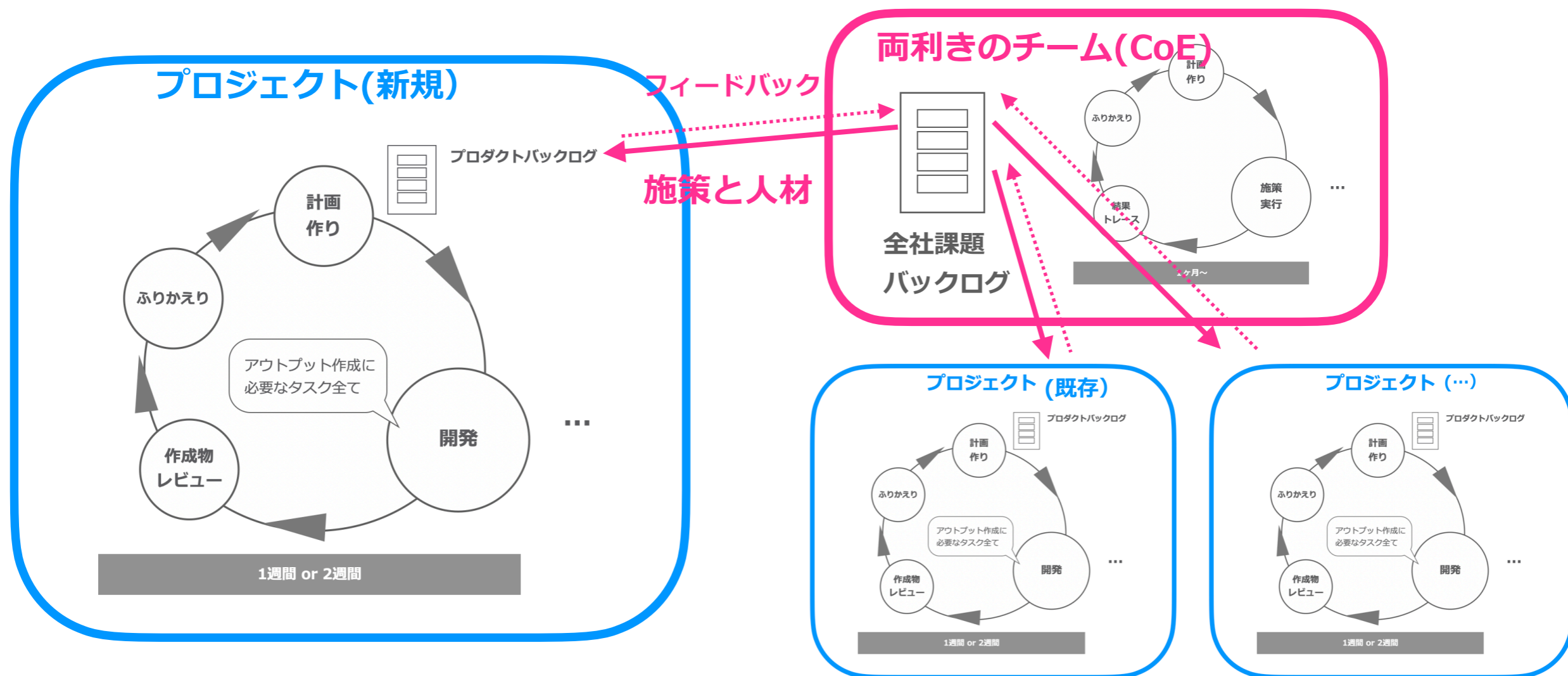
(新規と既存の両方に関わる「**CoEの両利き化**」)



両利きのチーム

# 両利きのチームをアジャイルに運営する

- 両利きチーム(CoE)と各現場・プロジェクトのバックログを分ける。
  - 「プロジェクト・プロダクトのバックログ」と「全社課題」
- 両利きチーム(CoE)自体を「スプリント」で運営する。







両利きのチーム + アジャイルな運営

# アジャイル ブリゲード

対立する二項を組織の構造と仕組みによって繋ぐ

# アジャイル ブリゲードの構成

## 内部と外部の専門人材で混成チームを立ち上げる

### アジャイル ブリゲード



・ 必要で不足する専門性は外部から取り込む

- 仮説検証
- プロダクトマネジメント
- アジャイル開発
- クラウド / IoT / AI / BC etc

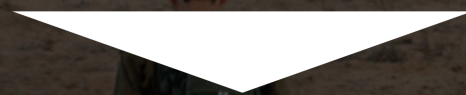
・ 運営の舵取りは内部人材がコミットしてあたる

※ただし運営自体がアジャイルな為適切な専門人材とともに取り組む

# 「専門性」が組織の分断を繋ぐ

なぜアジャイルブリゲードが成り立つのか？

- ・ コロナ禍によって既存事業の業務自体が再定義されている(DX)
- ・ 技術、プロセス、マインドなど、DXに必要な専門性は数多くある  
→ 新たな専門性獲得・利用へのニーズは新規・既存問わず高い



アジャイルブリゲードがニーズに応える形で  
組織内を行き来することで

専門性ととともに、**事業間の意思や意図も伝播させる**

(だからこそ専門人材だけではなく、戦略を動かす為に経営人材の関与が不可欠)



# 越境

組織を越えること、これまでに囚われないこと

# 「ともに取り組む」ことで 新たな「WHY」「HOW」が伝播する

## 新たな「WHY」

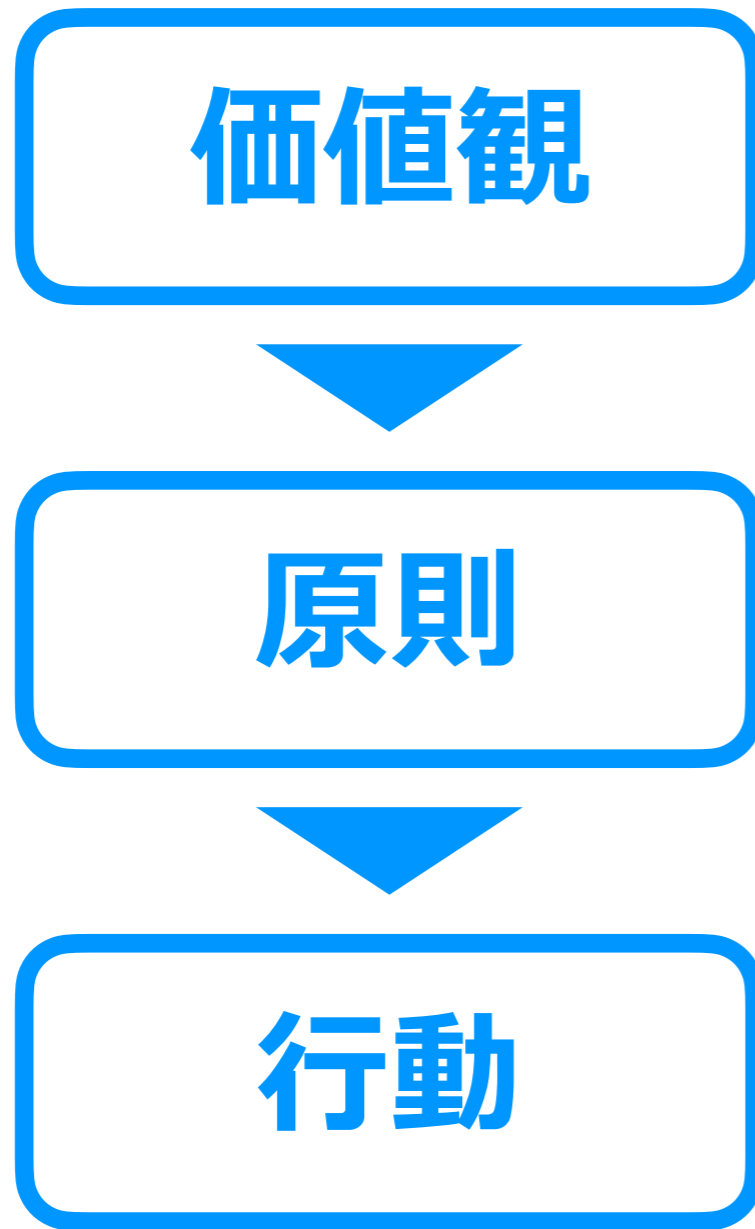
- ・ 不確実な状況に取り組む際のスタイルとして「探索」
- ・ 正解が無い = 自分たち自身で問い続けるしかない  
「われわれはなぜここにいるのか？」 「われわれは何者なのか？」  
「正しいものを正しくつくっているか？」

## 新たな「HOW」

- ・ 仮説検証型アジャイル開発をともに辿ることで学ぶ
- ・ 状況によっては「チーム開発」「仕事のやり方のモダン化」から

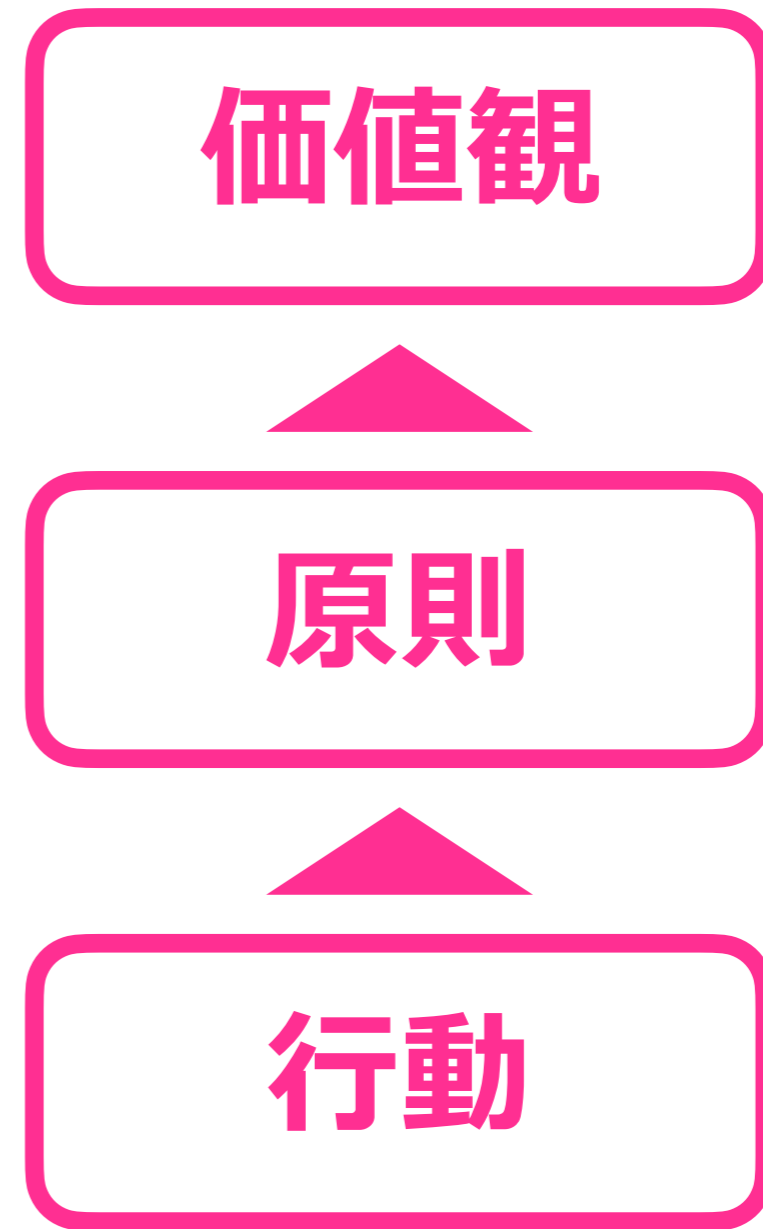
**ともに取り組むとは、同じ方向をともに見ているということ**

# Start with Why



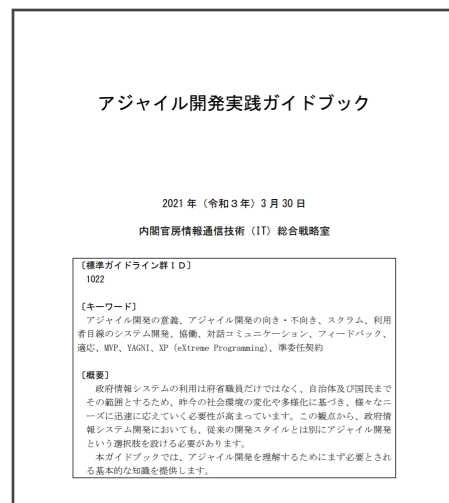
何のために(価値観)、どうやって(原則)、やるか(行動)  
だから、価値観をあわせるのが大事！  
…大事だけど、容易ではない。

# 行為から学ぶ



型から入って、実際にやってみる  
やってみる(行動)過程と結果から、  
何が大事なのかを学び直す(原則)  
その学びをより良くするためには？(価値観)

# 「伴走」の存在によって「学び直し」を逃さない



小さな型

Start with Why

価値観

原則

行動

何のために(価値観)、どうやって(原則)、やるか(行動)  
だから、価値観をあわせるのが大事!  
…大事だけど、容易ではない。

行為から学ぶ

価値観


原則

行動

型から入って、実際にやってみる  
やってみる(行動)過程と結果から、  
何が大事なのかを学び直す(原則)  
その学びをより良くするためには?(価値観)

ふりかえり  
むきなお

伴走の必要な  
ところ



**アジャイルによって  
アジャイルになる  
Be agile by Agile**





大企業、地域企業、そして国における  
トランスフォーメーションは  
2周目のこれからが勝負のトラック



# Transformの 課題は尽きない

大企業、伝統的な組織ほど求められる

# 変革の「求心力」

多くの人々が変革の方向性をあわせながら進むには  
ハコ（組織）さえあれば良いわけではない。

**中身(人)は変わっていないのだから。**

迷わず活動を続けるための「目印」がいる。すなわち求心力。

では、求心力とは？

カリスマの存在？（いるの？）

文化？（いますぐ？）

ルール？（まさか！）



**DXを必要としない組織  
は既にDXだ**




# Startup

つまり、中心に**Product**と**Team**がある組織

# プロダクトファーストで 組織変革を牽引する

「顧客体験を変えるためのプロダクト作り」  
だけではなく

「自分たち自身を変えるためのプロダクト作り」へ



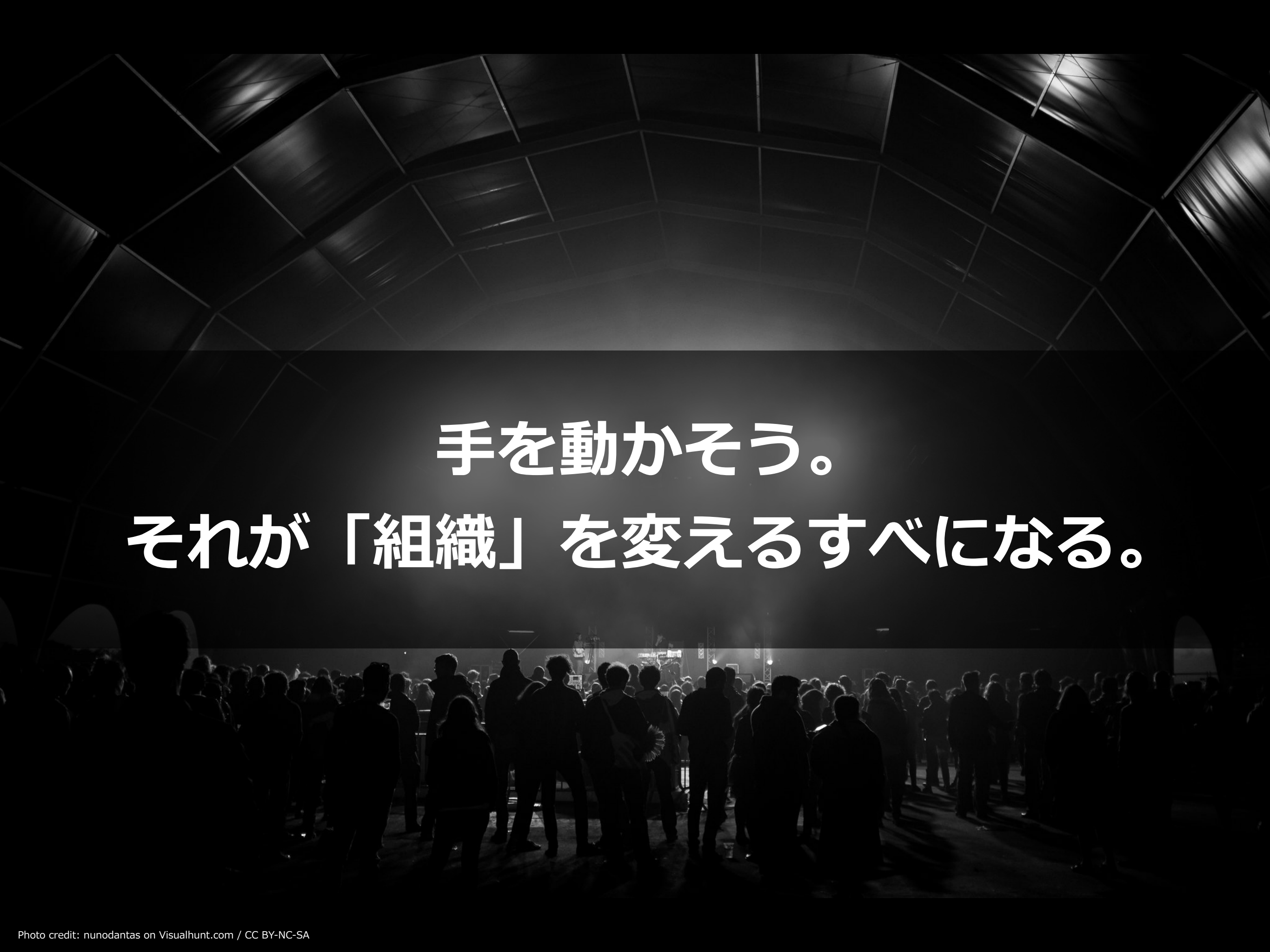
DX（組織変革）を巡る旅は  
「プロダクトを作り、  
中心に据えよ」  
というシンプルな教えにたどり着いた

…これってさ、われわれが  
これまでも追い求めたことじゃないか

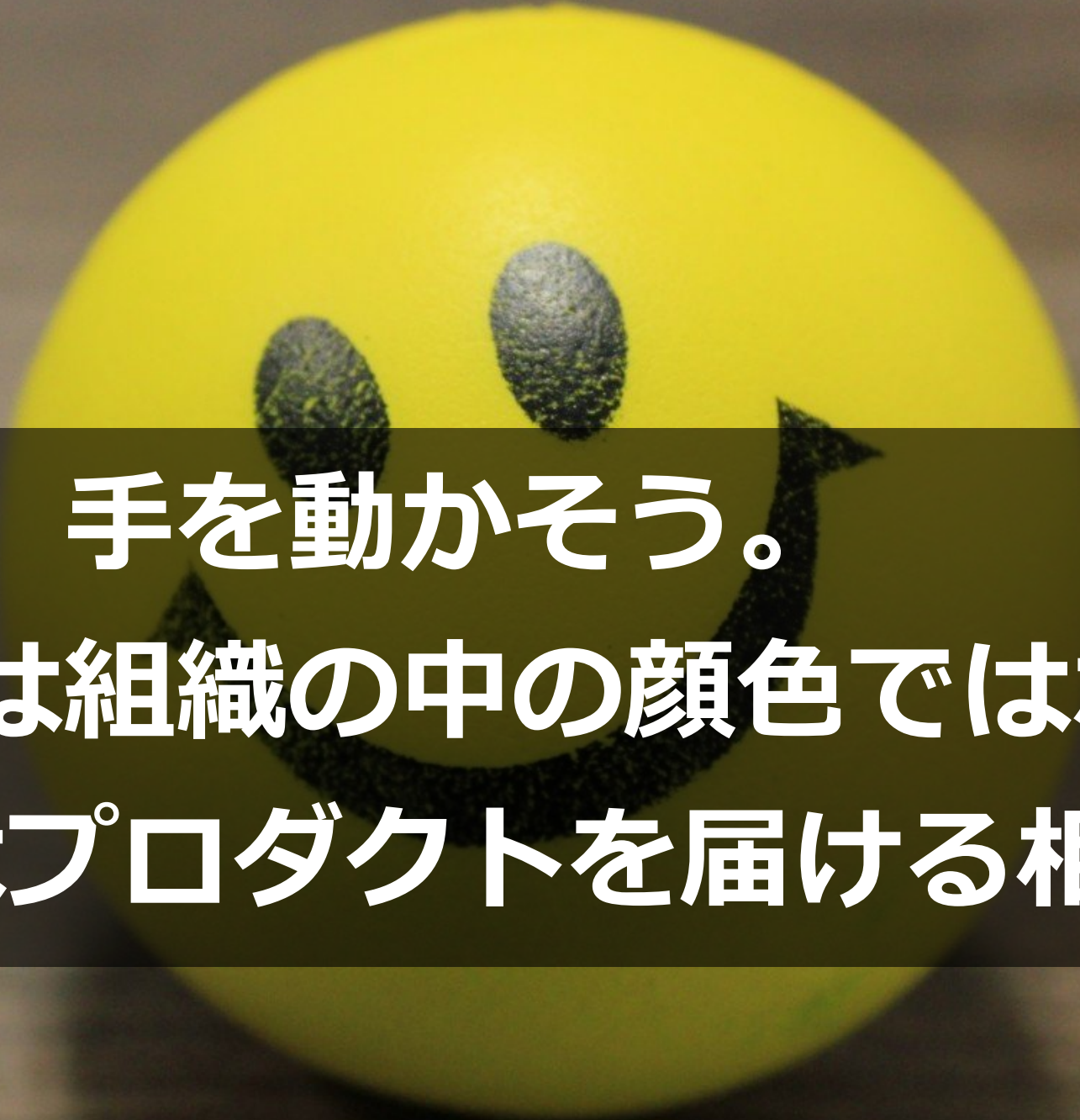


A photograph of a workspace on a dark blue surface. In the foreground, a white smartphone is connected to a white charging cable. The phone's screen shows a recording interface with a waveform and a timer at 00:14.41. To the right, an open notebook with a dark cover and white pages is visible. A black pen with a silver ring is resting on the notebook. A Deutsche Bank Visa Electron credit card is placed on the notebook. The card is brown and features a map of Europe, the Deutsche Bank logo, and the Visa Electron logo. The card number 4191 7545 655 4688 is visible. The name EDWARD NARSKI is printed on the card. A semi-transparent black banner with white Japanese text is overlaid across the center of the image.


プロダクトを作り、世に問おう。



手を動かそう。  
それが「組織」を変えるすべになる。



手を動かそう。  
窺うのは組織の中の顔色ではなく  
伺うのはプロダクトを届ける相手だ



手を動かそう。  
「未来」を変える可能性は、  
その指先にかかっている。

「プロダクト」を作り、世に問おう。



ともに、ジャーニーにしませんか