

「未曾有の事態に対処せよ」

～プロダクトオーナーが管理部門を兼務して実践したAgile働き方改革～



2020/11/17 15:10-15:50

CH2

はち@PasshinateHachi

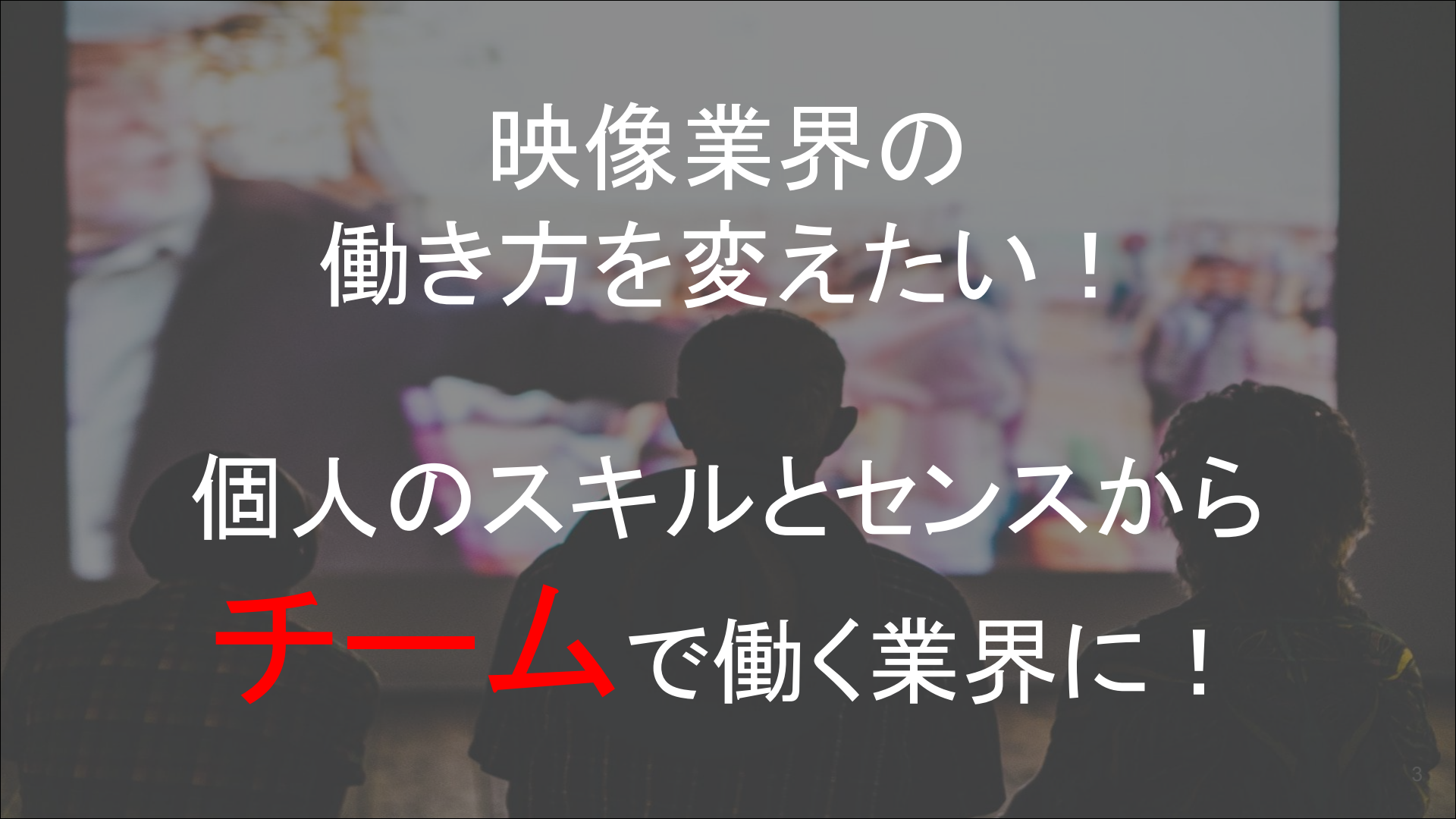
蜂須賀 大貴 @PassionateHachi

2012年 株式会社IMAGICA入社 (現:株式会社 IMAGICA Lab.)

お仕事:

- PdM、PjM、プロダクトオーナー(CSPO)
- インフラエンジニア(AWS)
- セールスエンジニア
- 働き方改革 担当





映像業界の
働き方を変えたい！

個人のスキルとセンスから
チームで働く業界に！

最近社内で行っていること



お仕事:

- 7名のチームでScrum (Product Owner)
- 顧客、現場、営業へのセールスエンジニア的な動き
- コミュニケーション支援

(朝会、ふりかえり、カンバンなど)

- 新しい働き方を考え、進める人
- 社内勉強会で会議の進行について講義
- テレビ局の技術の方達との座談会を主宰

最近社外でやっていること

お仕事？ ほぼ趣味？：



- Developers Boost 2019 ベストスピーカー2位(デブサミのU30向けイベント)
- Developers Summit 2020登壇
- イベント登壇(約20回/年)
- 講演、対談、公開収録 等
- ワークショップ、勉強会運営
- 第14期ファシリテーション塾生
- https://note.com/hiroki_hachisuka
- コミュニティー運営



出会いと気づきに触れるコミュニティ



Media-JAWS
AWS User Group - Japan



今日学べること

- ✓ 開発以外でアジャイルの考え方をどう活かしていくかがなんとなく分かる
- ✓ 事例をもとにどのように働き方改革を進めればいいのかイメージできる
- ✓ 「変動性」「不確実性」「複雑性」「曖昧性」への向き合い方がイメージできる

世はまさに”VUCA時代”。

VUCA:

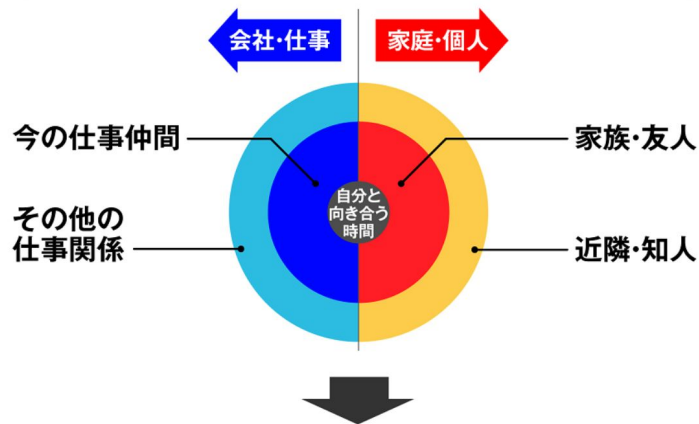
変動性、不確実性、複雑性、曖昧性の頭文字をとったもの。1990年代の状態を表す軍事用語。

近年では、ビジネスにおいてこのような状態が指摘され、ビジネス用語として用いられている。

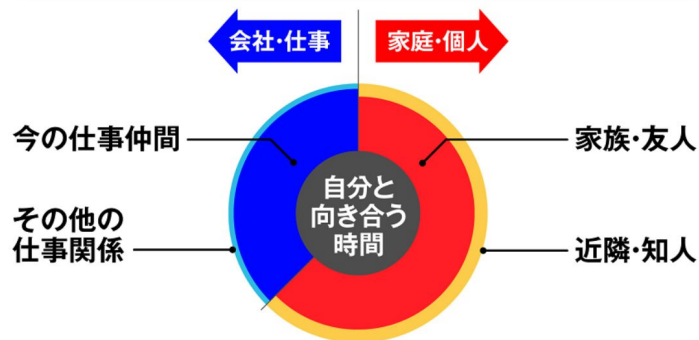
・・・仕事以外でも2020年はVUCAを意識させられる年



コロナ拡大**前**のコミュニケーションポートフォリオ



コロナ拡大**後**のコミュニケーションポートフォリオ



講演

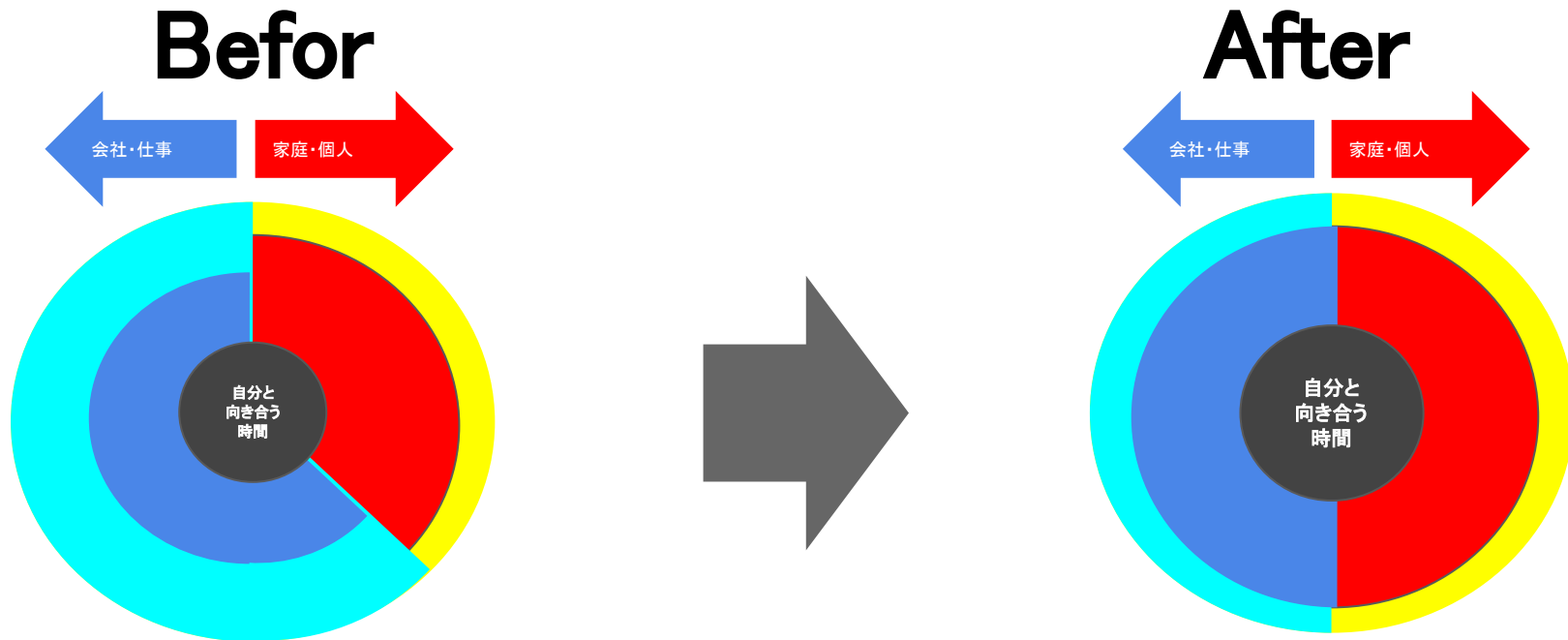
CNET JAPAN 6/1の記事より引用

初対面もオンラインが当たり前に一信頼関係を会う前に築く「リモートトラスト」の重要性

<https://japan.cnet.com/article/35154168/>

蜂須賀の場合

講演



コミュニティーやイベントでの新しい出会いが激減
既存の関係性を深めることに注力

...1年前に誰が予測できただろうか？

10年前には誰も知らないこと

2010年: 初代iPad発売

2011年: 東日本大震災

2012年: 東京スカイツリー開業

2013年: 東京オリンピック開催決定

2014年: Youtuberが職業に

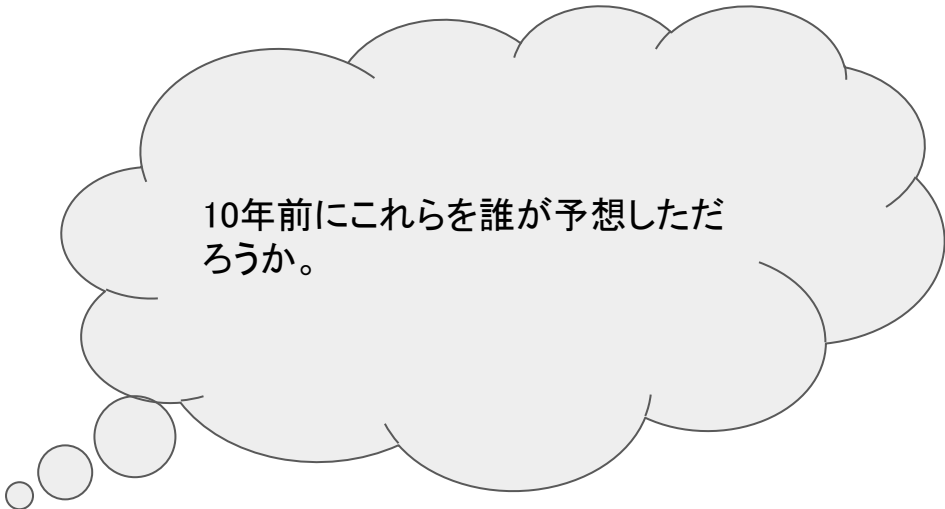
2015年: ラグビーW杯で日本が奮闘

2016年: ポケモンGOサービス開始、PPAP大流行

2017年: 米トランプ大統領就任、ビットコイン急騰

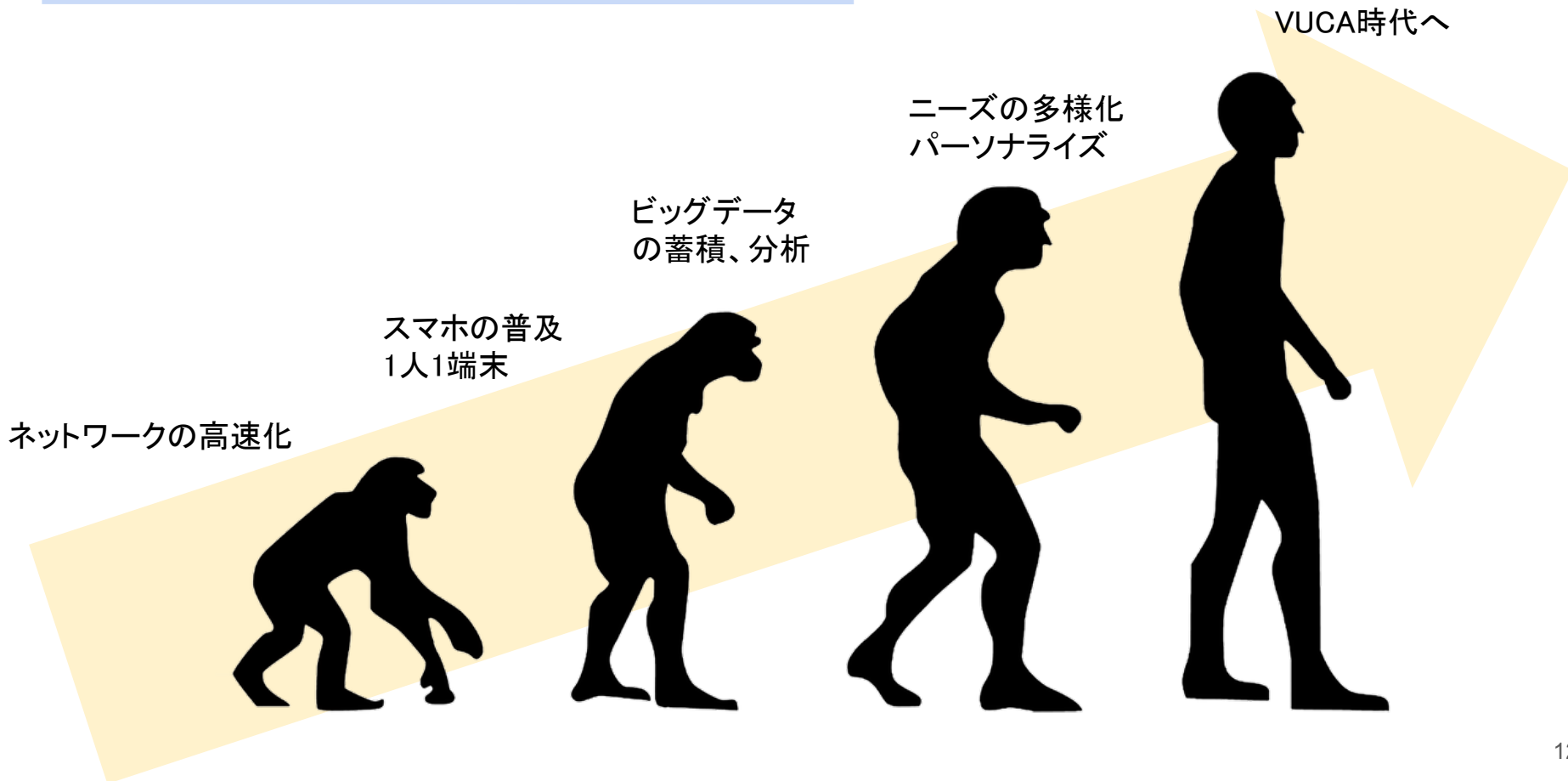
2018年: 西日本豪雨

2019年: 時代は令和へ



10年前にこれらを誰が予想しただろうか。

VUCA時代に至るまでの過程



VUCA時代が私たちにもたらすもの

変動性

…正しいと言われていた方法や結果がすぐに正しくなくなる

不確実性

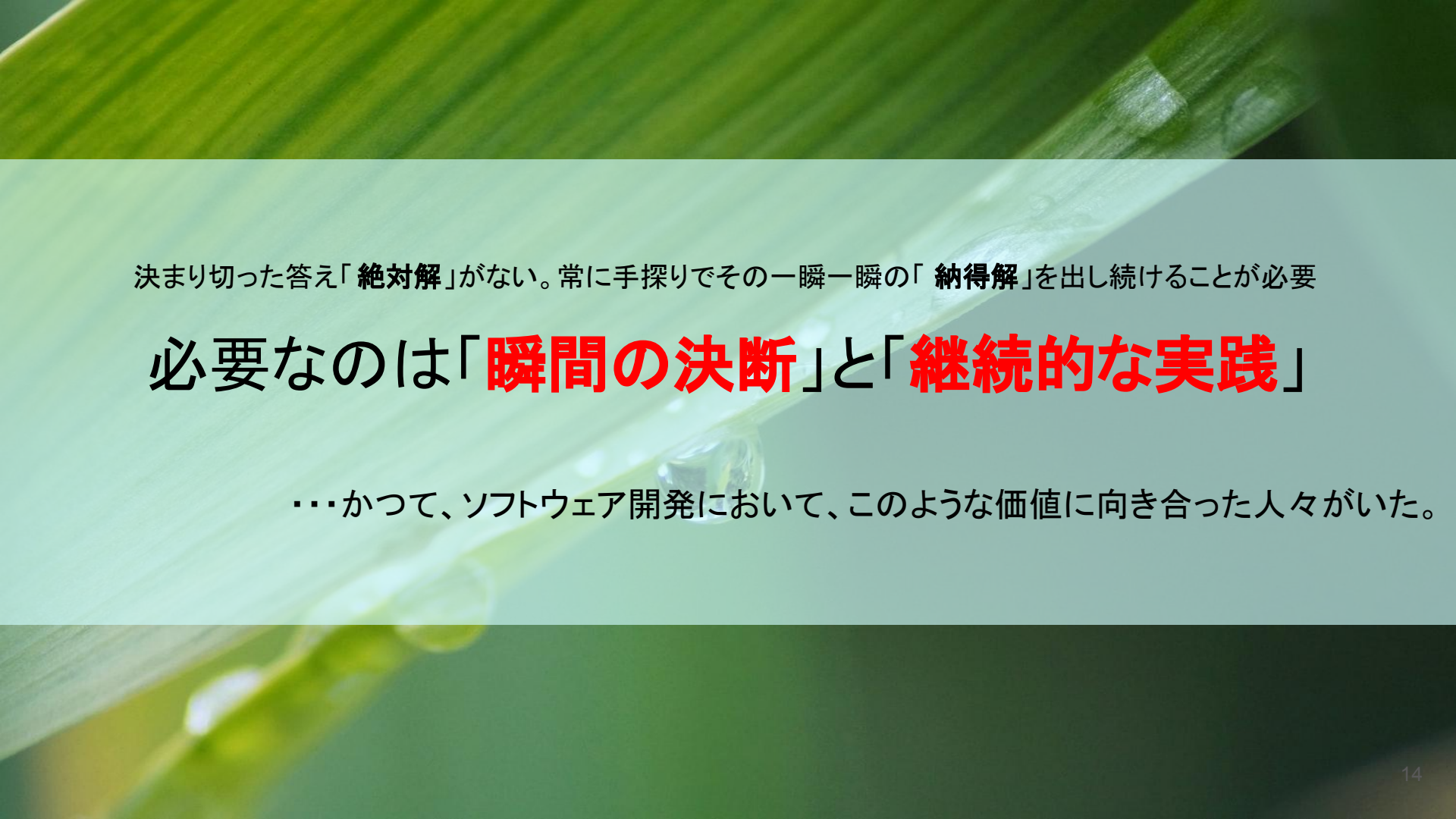
…何が正しいか誰にもわからない

複雑性

…求められる正しさがすごく難しい

曖昧性

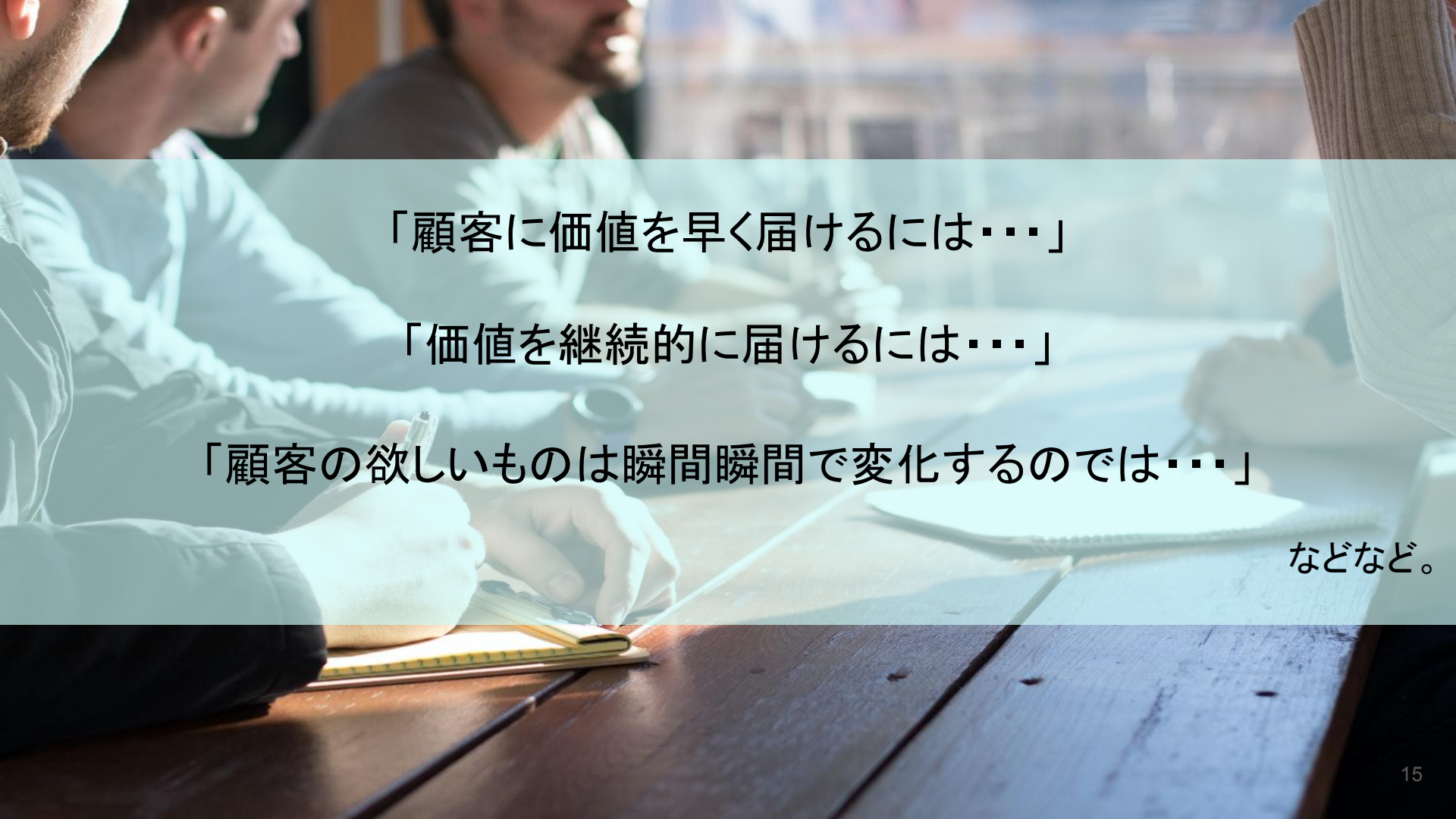
…求められる正しさが抽象的。ふわふわしている



決まり切った答え「絶対解」がない。常に手探りでその一瞬一瞬の「納得解」を出し続けることが必要

必要なのは「**瞬間の決断**」と「**継続的な実践**」

…かつて、ソフトウェア開発において、このような価値に向き合った人々がいた。



「顧客に価値を早く届けるには・・・」

「価値を継続的に届けるには・・・」

「顧客の欲しいものは瞬間瞬間で変化するのでは・・・」

などなど。

アジャイル宣言の背後にある原則

私たちは以下の原則に従う:

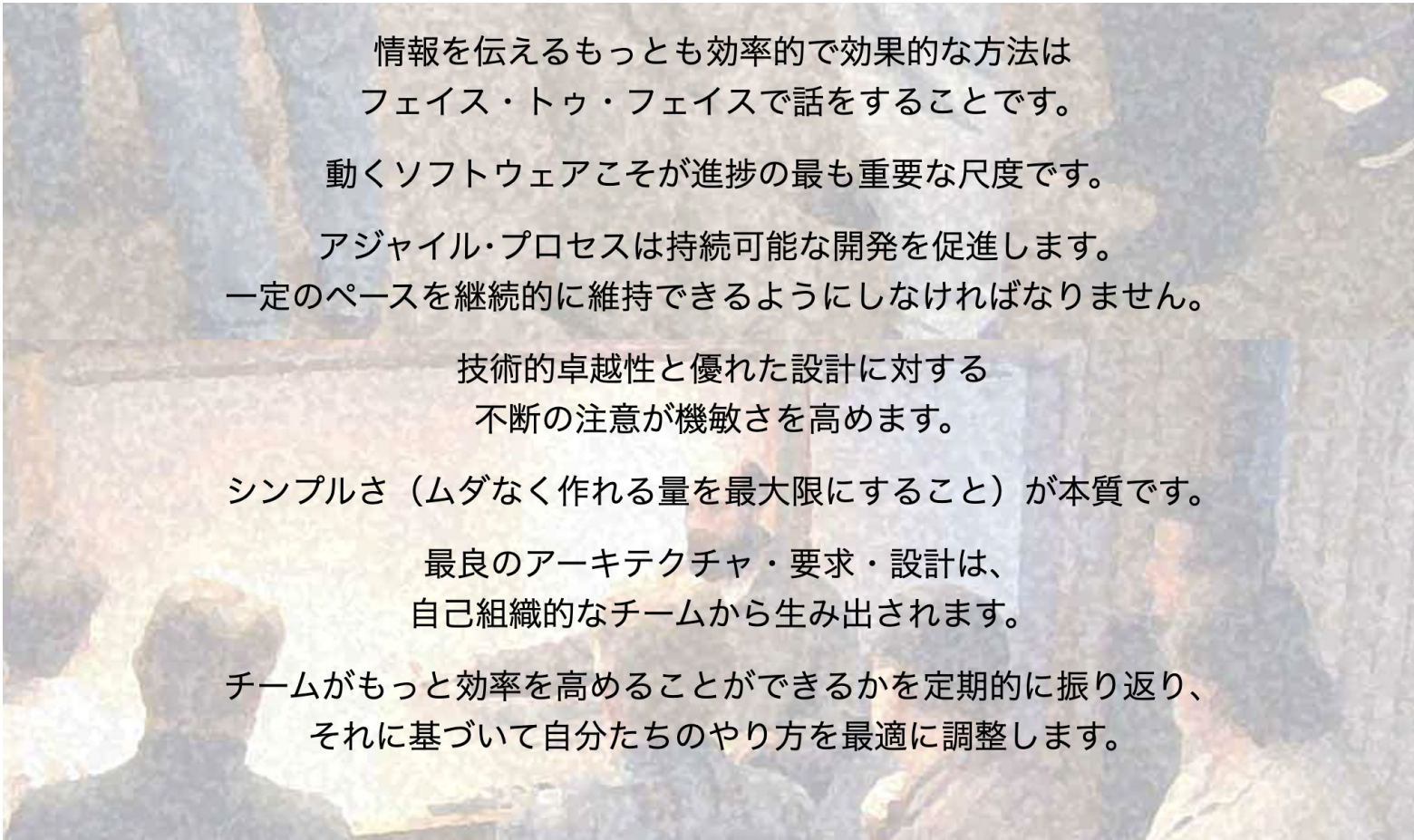
顧客満足を最優先し、
価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供します。

要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。
変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます。

動くソフトウェアを、2-3週間から2-3ヶ月という
できるだけ短い時間間隔でリリースします。

ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して
日々一緒に働かなければなりません。

意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。
環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。



情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法は
フェイス・トゥ・フェイスで話をすることです。

動くソフトウェアこそが進捗の最も重要な尺度です。

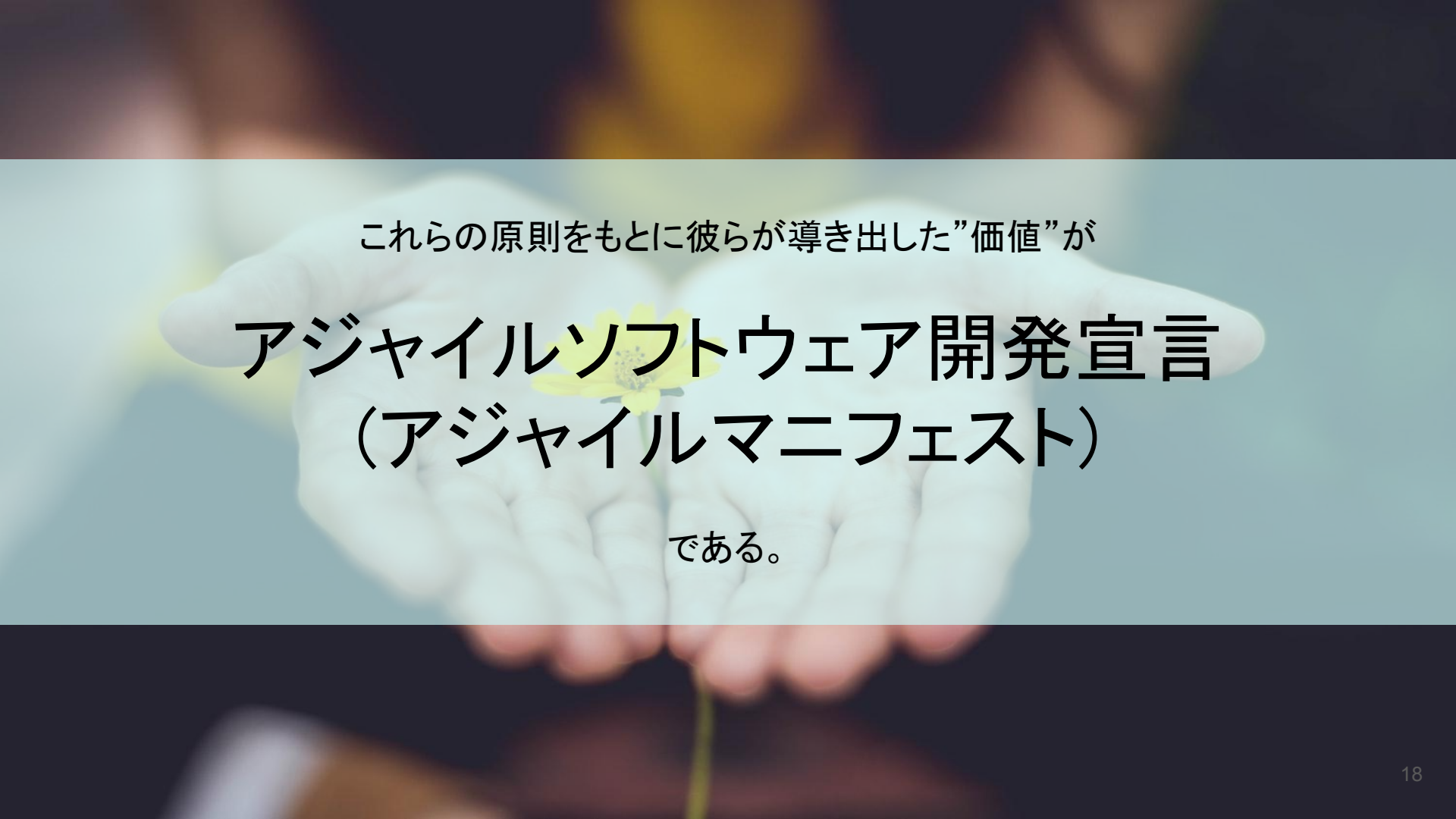
アジャイル・プロセスは持続可能な開発を促進します。
一定のペースを継続的に維持できるようにしなければなりません。

技術的卓越性と優れた設計に対する
不断の注意が機敏さを高めます。

シンプルさ（ムダなく作れる量を最大限にすること）が本質です。

最良のアーキテクチャ・要求・設計は、
自己組織的なチームから生み出されます。

チームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、
それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。

A pair of hands, one from the left and one from the right, are gently cupping a small, bright yellow flower. The background is a soft, out-of-focus mix of warm colors like orange, yellow, and brown, suggesting a natural setting. The hands are light-skinned and the flower has a green stem and leaves.

これらの原則をもとに彼らが導き出した”価値”が

アジャイルソフトウェア開発宣言 (アジャイルマニフェスト)

である。

アジャイルソフトウェア開発宣言

私たちは、ソフトウェア開発の実践
あるいは実践を手助けをする活動を通じて、
よりよい開発方法を見つけだそうとしている。
この活動を通して、私たちは以下の価値に至った。

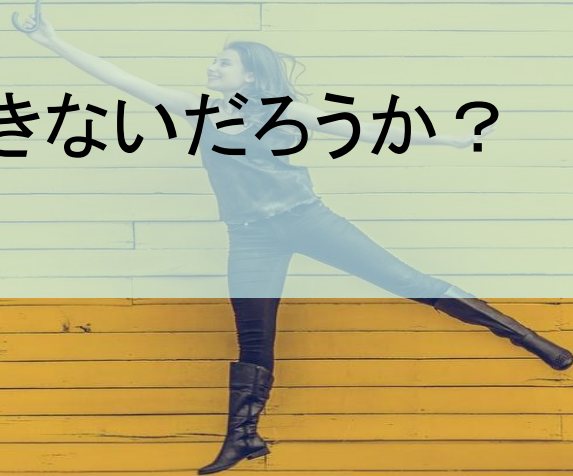
プロセスやツールよりも個人と対話を、
包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、
契約交渉よりも顧客との協調を、
計画に従うことよりも変化への対応を、

価値とする。すなわち、左記のことがらに価値があることを
認めながらも、私たちは右記のことがらにより価値をおく。

<https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>

これらは「ソフトウェア開発」の
より良い開発方法として見出された価値である。

果たして、これは開発にしか適用できないだろうか？



私が行ってきたアジャイルな取り組み

組織カイゼン

…開発以外の部署で朝会 & ふりかえり、社内勉強会、部署見学、
署で始めたイベントが全社イベントに、総務でカンバン

採用 / 人材育成

…全社新入社員研修、インターンシップの企画運営

リモートワーク 制度の制定

…今日のメインストーリー
働き方改革担当兼務、リモートワーク制度作成、運用開始

私が行ってきたアジャイルな取り組み

組織カイゼン

…開発以外の部署で朝会 & ふりかえり、社内勉強会、部署見学、部署で始めたイベントが全社イベントに、総務でカンバン

採用 / 人材育成

…全社新入社員研修、インターンシップの企画運営

リモートワーク 制度の制定

…今日のメインストーリー
働き方改革担当兼務、リモートワーク制度作成、運用開始

社内エバンジェリスト活動やってみた



価値観ババ抜き



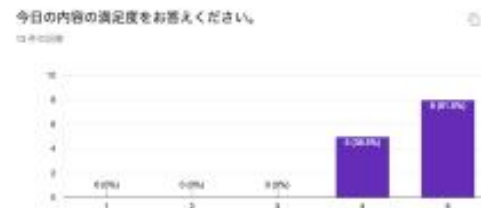
デリゲーションポーカー



マシュマロチャレンジ

社内勉強会開いてみた

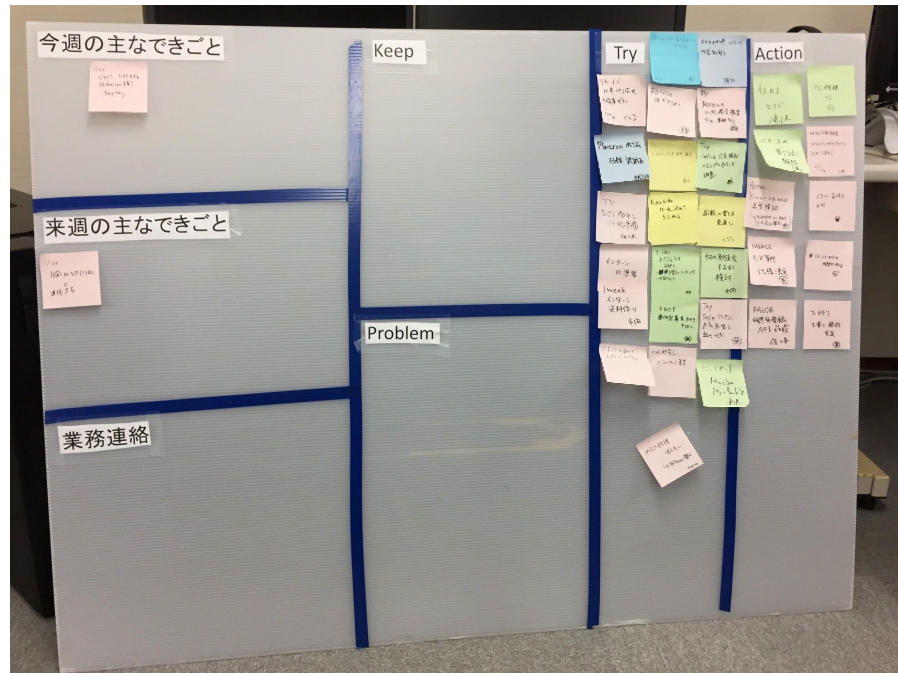
第1回「成功するビジネスモデルの本質を理解しよう！」勉強会の様子



nulabさんのBacklog APIを使って各人のタスクを可視化



朝会を開始。定例会議をふりかえりに

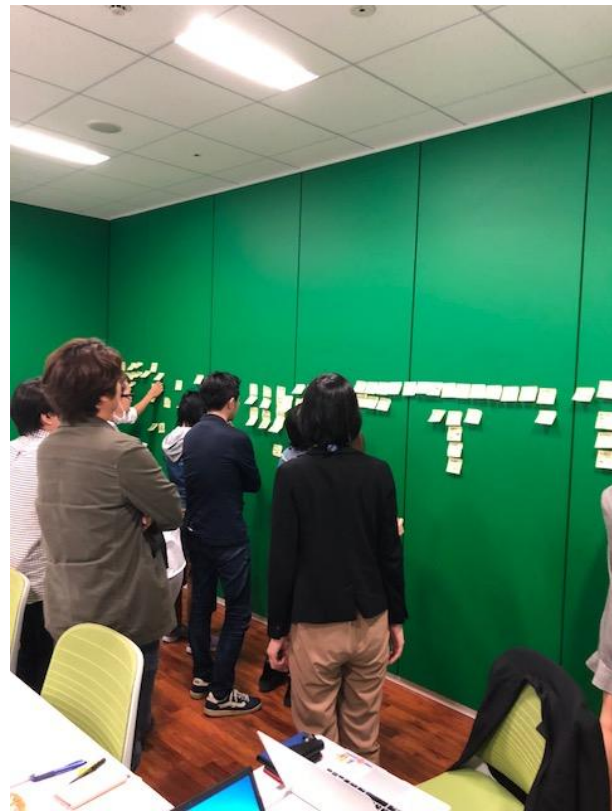


モブプロや立って仕事ができる場所でより快適な環境に！



顧客とユーザーストーリーマッピングをやってみた

「現状のワークフローを洗い出してみよう！」
の会



総務もカンバン！開発以外にもモブやふりかえり



みんなで感謝を伝えられる場を！



組織カイゼンについて詳しくはこちら



<https://www.slideshare.net/HirokiHachisuka/ss-199682982>



<https://www.slideshare.net/HirokiHachisuka/3-103307163>

私が行ってきたアジャイルな取り組み

組織カイゼン

…開発以外の部署で朝会 & ふりかえり、社内勉強会、部署見学、部署で始めたイベントが全社イベントに、総務でカンバン

採用 / 人材育成

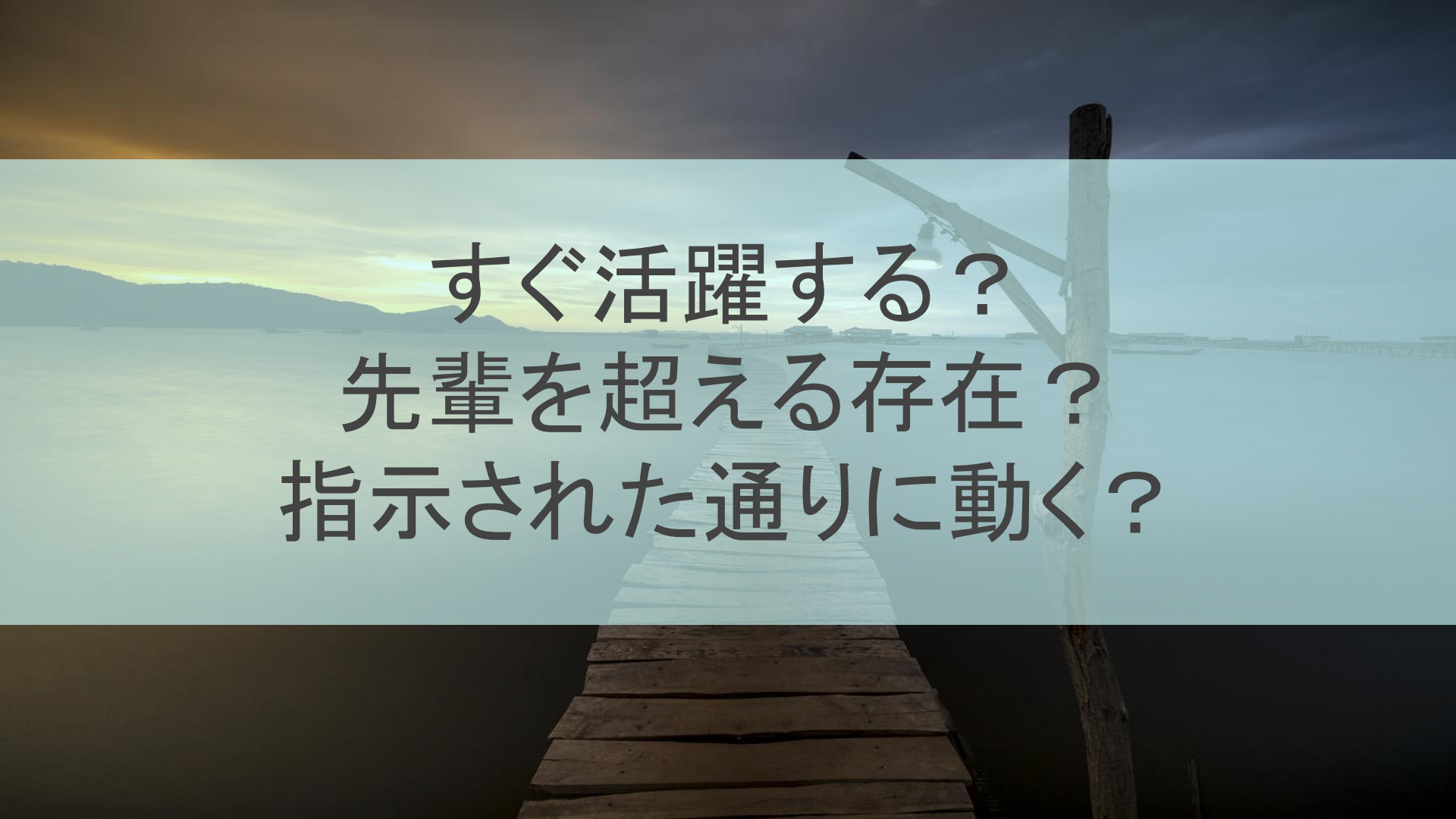
…全社新入社員研修、インターンシップの企画運営

リモートワーク 制度の制定

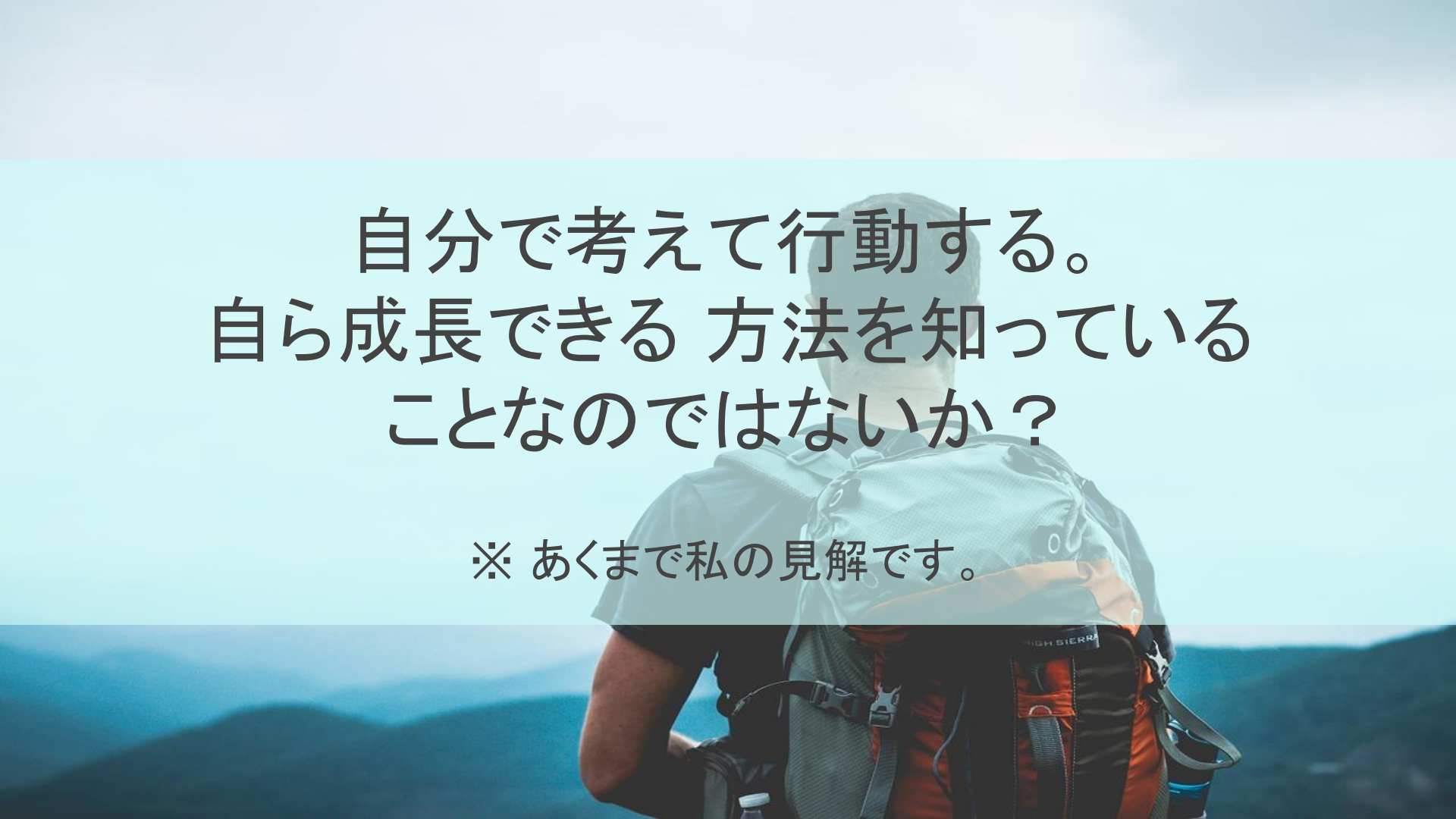
…今日のメインストーリー
働き方改革担当兼務、リモートワーク制度作成、運用開始

新入社員教育の理想の状態って
なんだろう？



A photograph of a wooden pier extending from the foreground into a calm body of water. The sky is a mix of orange, yellow, and blue, suggesting a sunset or sunrise. In the distance, there are some buildings and a small pier. A wooden post with a horizontal beam is visible on the right side of the pier.

すぐ活躍する？
先輩を超える存在？
指示された通りに動く？

A person is seen from behind, wearing a large backpack and looking out over a vast, hazy mountain range under a clear sky. The person is wearing a dark t-shirt and a backpack with orange and grey accents. The text is overlaid on the upper half of the image.

自分で考えて行動する。
自ら成長できる 方法を知っている
ことなのではないか？

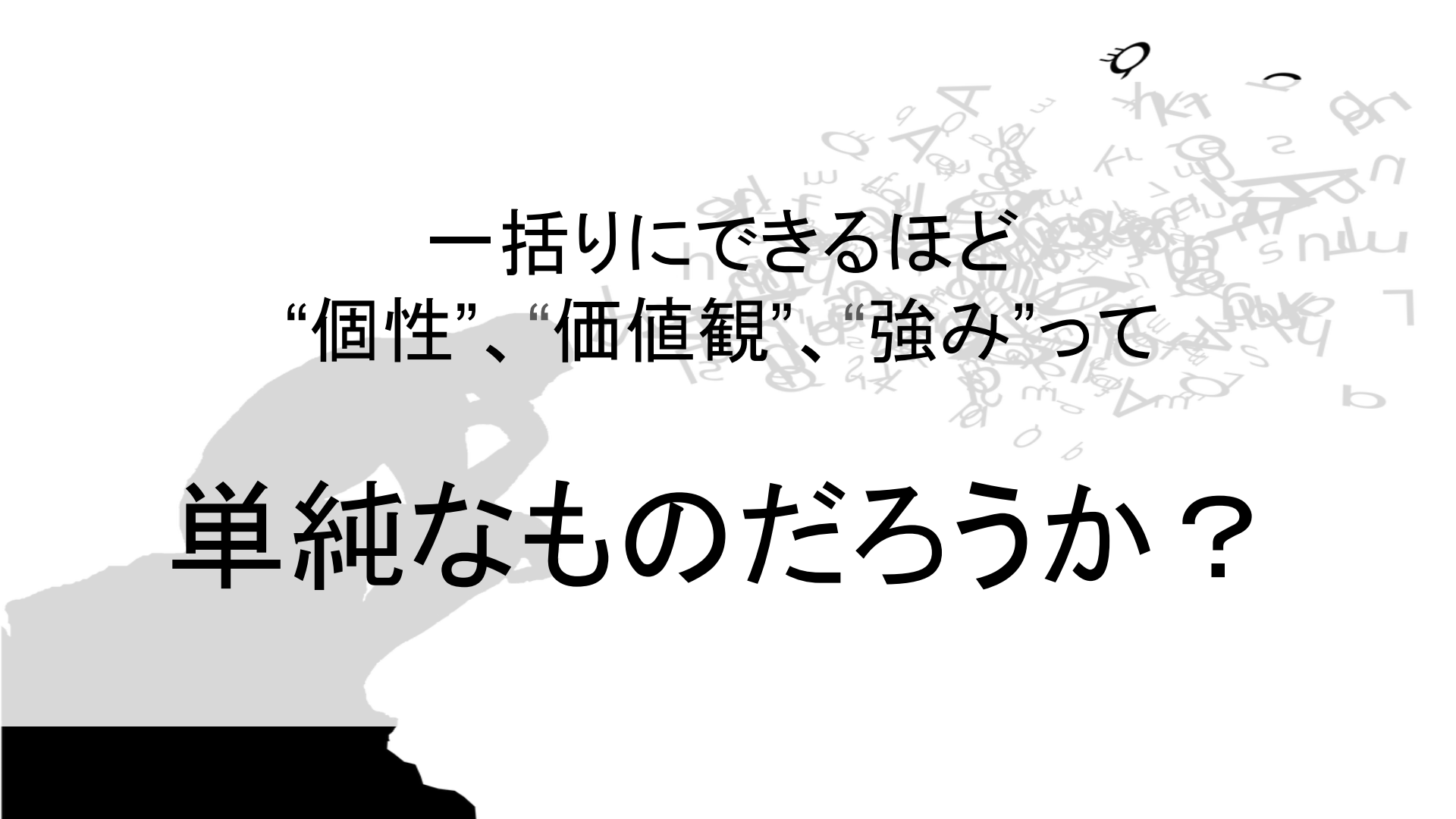
※ あくまで私の見解です。

新入社員のタイプ

「SNSを駆使するチームパシュートタイプ」

—SNSを活用してグループの協力関係を作りスピーディーに活動—

オリンピックで金メダルを獲得した女子チームパシュート。3人が順序を入れ換えながらリンクを疾走する姿が記憶に残る。今春の新入社員は、ここ数年続く売り手市場傾向を追い風にスピーディーに就職活動を終えることができた。ひところの就職「氷」河期とは様変わりである。とはいうものの、学生にとって就活は学生時代の一大事業であることに変わりはない。少数の仲間同士でSNSを活用し、綿密な情報交換で協力関係を構築し、内定というゴールをめざした。就活は短期決戦だったが、入社すればおよそ40年もの長期戦である。自分なりのテーマをもって仕事をする努力を怠れば周回遅れも。



一括りにできるほど
“個性”、“価値観”、“強み”って

単純なものだろうか？

確かに時代背景によって
傾向は出せるかもしれない

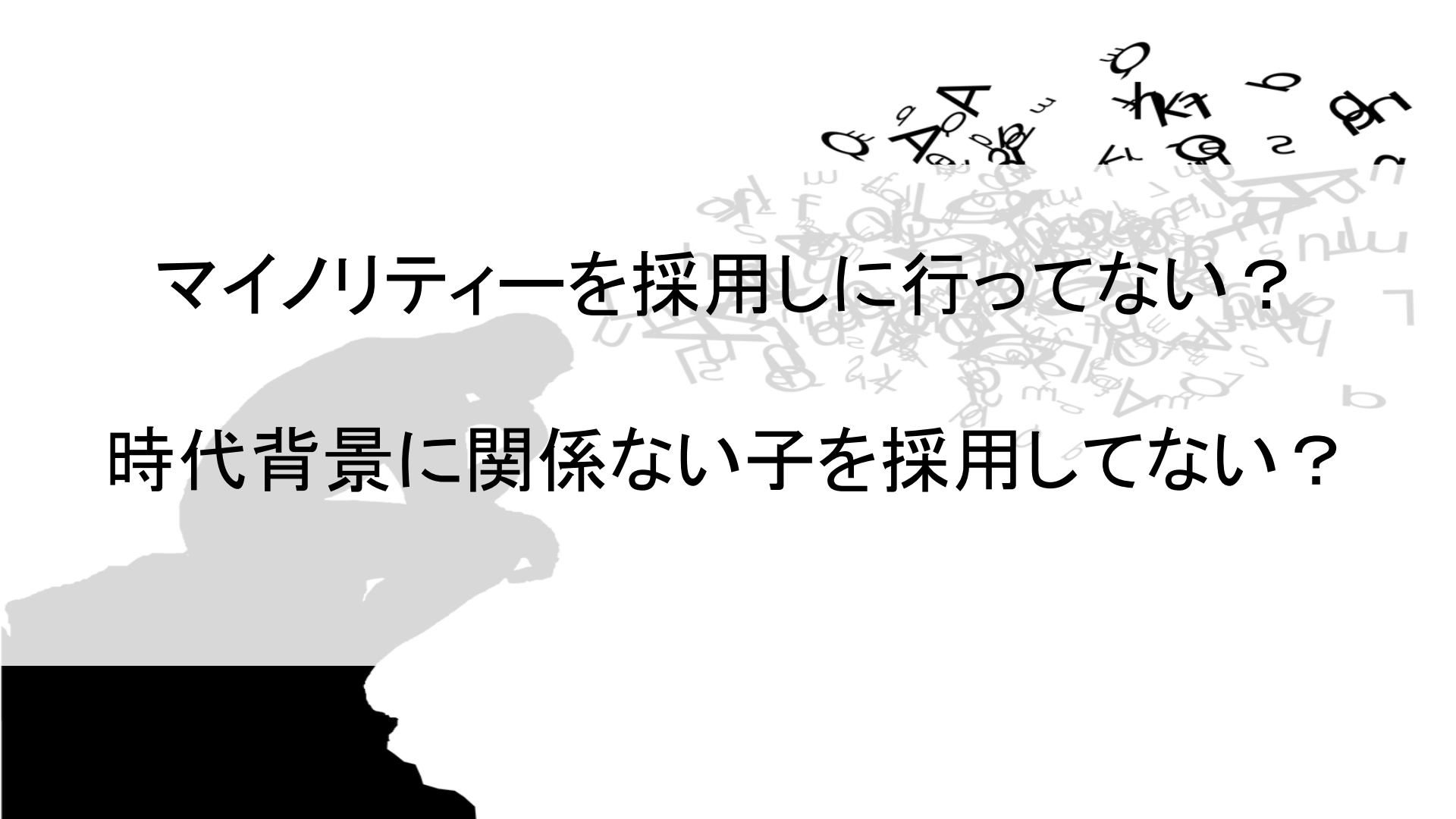
でもうちの新人って、
マジョリティー？
マイノリティー？



人事担当

「活躍できる、個性ある方を
積極的に採用します！」





マイノリティーを採用しに行っていない？

時代背景に関係ない子を採用してない？

大多数に対する教育ではなく、

その人にあった教育

をするべきでは？

人材育成について詳しくはこちら



<https://www.slideshare.net/HirokiHachisuka/ss-112510081>



<https://passionate-po.hatenablog.com/entry/2019/05/18/175533>



若手エンジニアに必要な第3の場所

https://note.com/hiroki_hachisuka/n/n416a9c36129d

私が行ってきたアジャイルな取り組み

組織カイゼン

…開発以外の部署で朝会 & ふりかえり、社内勉強会、部署見学、部署で始めたイベントが全社イベントに、総務でカンバン

採用 / 人材育成

…全社新入社員研修、インターンシップの企画運営

リモートワーク 制度の制定

…今日のメインストーリー
働き方改革担当兼務、リモートワーク制度作成、運用開始



2019年4月：他社からの遅れと焦り。直談判と立候補

2019年6月：プロジェクトチーム組成。調査と実践

2019年10月：説明とカイゼン。案内と準備

2020年1月：リモートワーク制度解禁

2020年3月：コロナウイルスとの戦い



2019年4月：他社からの遅れと焦り。直談判と立候補

2019年6月：プロジェクトチーム組成。調査と実践

2019年10月：説明とカイゼン。案内と準備

2020年1月：リモートワーク制度解禁

2020年3月：コロナウイルスとの戦い

世の中ではいろいろ
やってるのに、
うちの会社は
動かないよな...



在宅勤務ができれば、
時短勤務じゃなくても
働けるんだけど...

合併とか
グループ再編で
それどころじゃない
んだよな...



2019年4月

2019年テレワーク・デイズ 実施団体一覧

2019年のテレワーク・デイズにて、参加人数等を問わずテレワークを実施またはトライアルを行う団体です。
企業名またはロゴ画像をクリックいただくと取組の概要などの詳細情報をご覧いただけます。

ご登録いただいた実施団体の皆様へ

- 詳細画面のURLを自社のリリースなどに掲載いただけます。ぜひご活用ください。

絞り込み選択メニュー

最終更新日：2019年9月9日

2200 団体

新着順



降順

昇順

実施団体 新着順

- ✓ 現場は会社のせい
- ✓ 会社は親会社のせい
- ✓ 親会社は現場のせい
- ✓ 誰かがやらないといけない

2019年4月

2019年テレワーク・デイズ 実施団体一覧

2019年のテレワーク・デイズにて、参加人数等を問わずテレワークを実施またはトライアルを行う団体です。
企業名またはロゴ画像をクリックいただくと取組の概要などの詳細情報をご覧いただけます。

ご登録いただいた実施団体の皆様へ

• 詳細画面のURLを自社のリリースなどに掲載いただけます。ぜひご活用ください。

絞り込み選択メニュー

最終更新日：2019年9月9日

2200 団体

新着順

▼

降順

昇順

実施団体 新着順

- ✓ 現場は会社のせい
- ✓ 会社は親会社のせい
- ✓ 親会社は現場のせい
- ✓ 誰かがやらないといけない

誰もやらないなら自分がやるしかない！「誰かがやる」は「誰もやらない」

① プロジェクトではなく、兼務！

- ✓ プロジェクトだけだと机上の空論になる
- ✓ 実際に手を動かさないと進まない
- ✓ 頭と体が分離すると上手くいかない



② 自分でチームをつくりたい

- ✓ 形だけのメンバーはいらない
- ✓ 短期で結果を出したい
- ✓ 一緒に汗をかける人を集めたい

2019年4月

プロジェクトじゃダメ？

ダメです！

調整をするから待って...

できなきゃ会社辞めます





2019年4月：他社からの遅れと焦り。直談判と立候補

2019年6月：プロジェクトチーム組成。調査と実践

2019年10月：説明とカイゼン。案内と準備

2020年1月：リモートワーク制度解禁

2020年3月：コロナウイルスとの戦い

チーム組成！

- ✓ 若手で組成
- ✓ スペシャリストを集める



- ✓ 経営企画3年目
- ✓ 人事同期
- ✓ 総務2年目

ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して
日々一緒に働かなければなりません。

✓ 若手で組成



✓ 経営企画3年目

意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。
環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。



Action1: 徹底したヒアリング

- ✓ インタビュースクリプトを作成
- ✓ 時短や怪我で在宅経験のある人全員にヒアリング



- ✓ 業務規定上、グレーなこともあった
- ✓ 結果を真摯に捉え、規定と運用のバランスを柔軟に考える

Action2: 自らやってみる

- ✓ 現状の規約を無視してやってみる
- ✓ 「あるべき姿」を考える



- ✓ 環境音への配慮
- ✓ 家族の理解
- ✓ コミュニケーションの工夫

Action2: 自らやってみる

動くソフトウェアを、2-3週間から2-3ヶ月という
できるだけ短い時間間隔でリリースします。

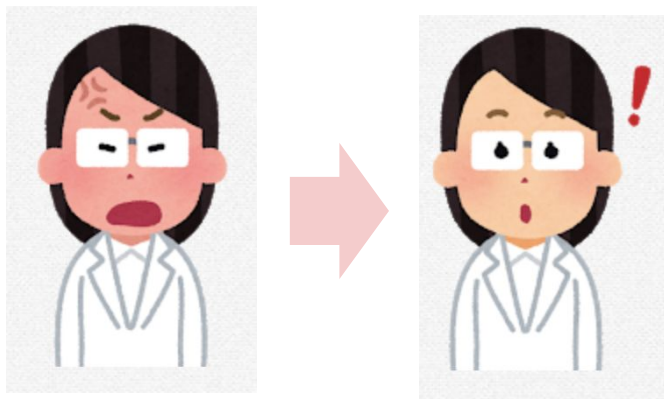
✓ 家族の理解

動くソフトウェアこそが進捗の最も重要な尺度です。



Action3: 未経験者のマインドチェンジ

- ✓ アンケート実施
- ✓ 個別ヒアリング
- ✓ 個別アドバイス



- ✓ 不安なだけ
怖いだけ
- ✓ まずは始められる
ように

Action3: 未経験者のマインドチェンジ

情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法は
フェイス・トゥ・フェイスで話をすることです。

✓ 個別ヒアリング



イメージはかえりながら

要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。
変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます。



2019年4月：他社からの遅れと焦り。直談判と立候補

2019年6月：プロジェクトチーム組成。調査と実践

2019年10月：説明とカイゼン。案内と準備

2020年1月：リモートワーク制度解禁

2020年3月：コロナウイルスとの戦い

Action4: 規約改定 & ガイドライン作成

- ✓ 規約は自由度高く
- ✓ ガイドラインは細かく
- ✓ 運用していく中で
ガイドラインを柔軟に
更新していく



- ✓ 未経験者からトライアル
を実施

- ✓ ふりかえりで得た気づき
をガイドラインへ反映

(家族向け説明資料、Web
ツールの使い方など)

Action4: 規約改定 & ガイドライン作成

✓ 規約は自由度高く

An illustration of a document with the title '就業規則' (就業規則) written on it. The document is tilted and has a light blue border.

✓ 未経験者からトライアルを実施

要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。

変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます。

更新していく

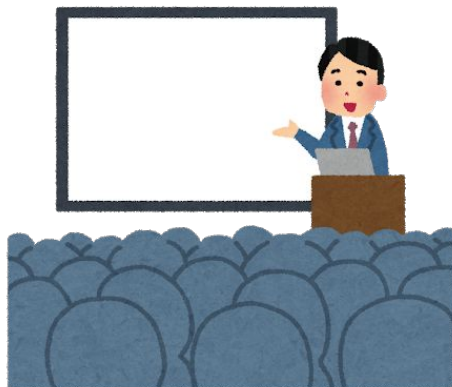
(家族向け説明資料、Webツールの使い方など)

Action5: 徹底した不安の払拭

✓ マネージャー向け説明会

✓ 事例共有会

✓ マネージャー同士座談会



✓ イレギュラーへの対応

✓ 相談窓口の設置・対応

✓ 家族向けガイドライン

動くソフトウェアこそが進捗の最も重要な尺度です。

情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法は
フェイス・トゥ・フェイスで話をすることです。

要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。

変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます。



2019年4月：他社からの遅れと焦り。直談判と立候補

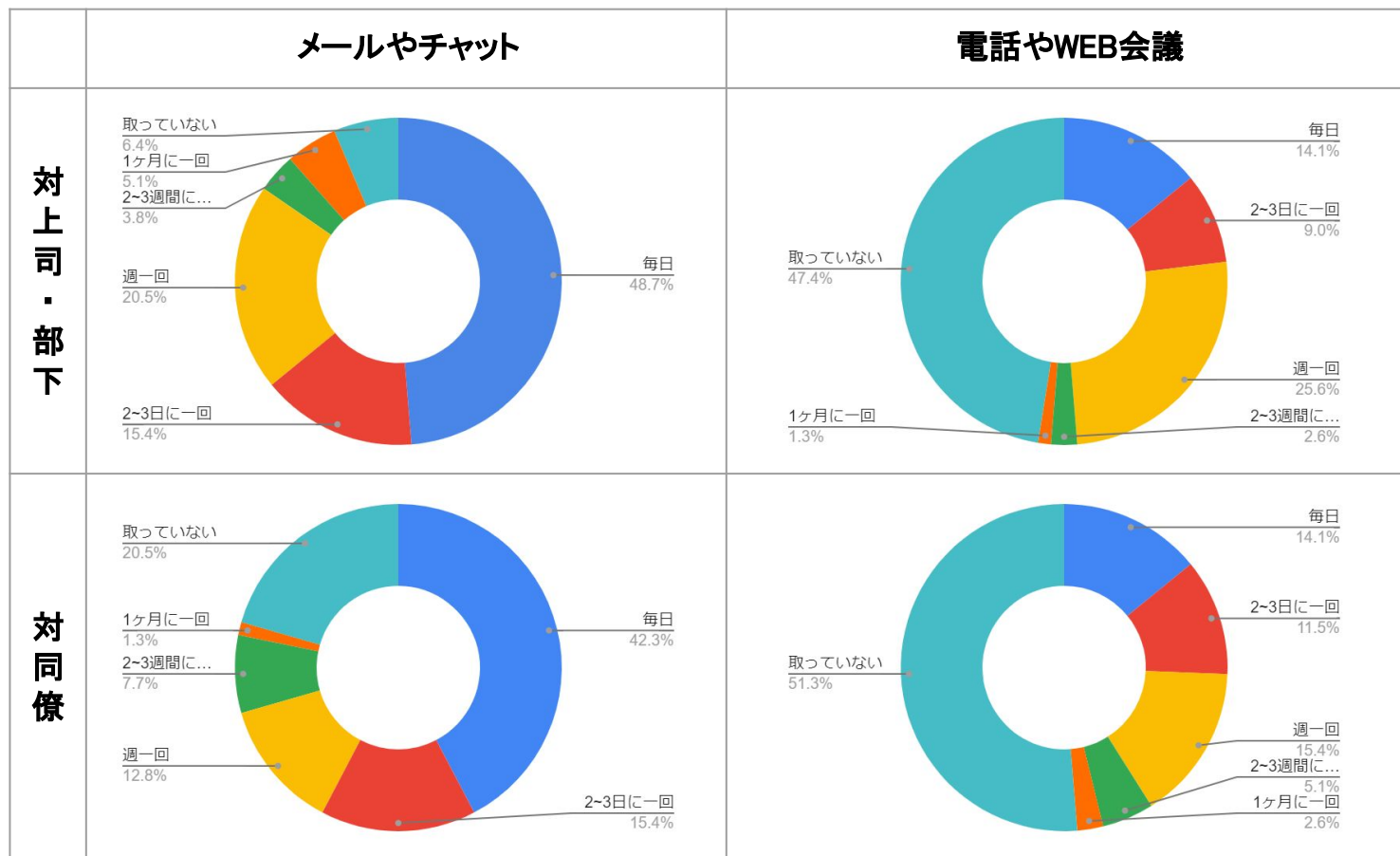
2019年6月：プロジェクトチーム組成。調査と実践

2019年10月：説明とカイゼン。案内と準備

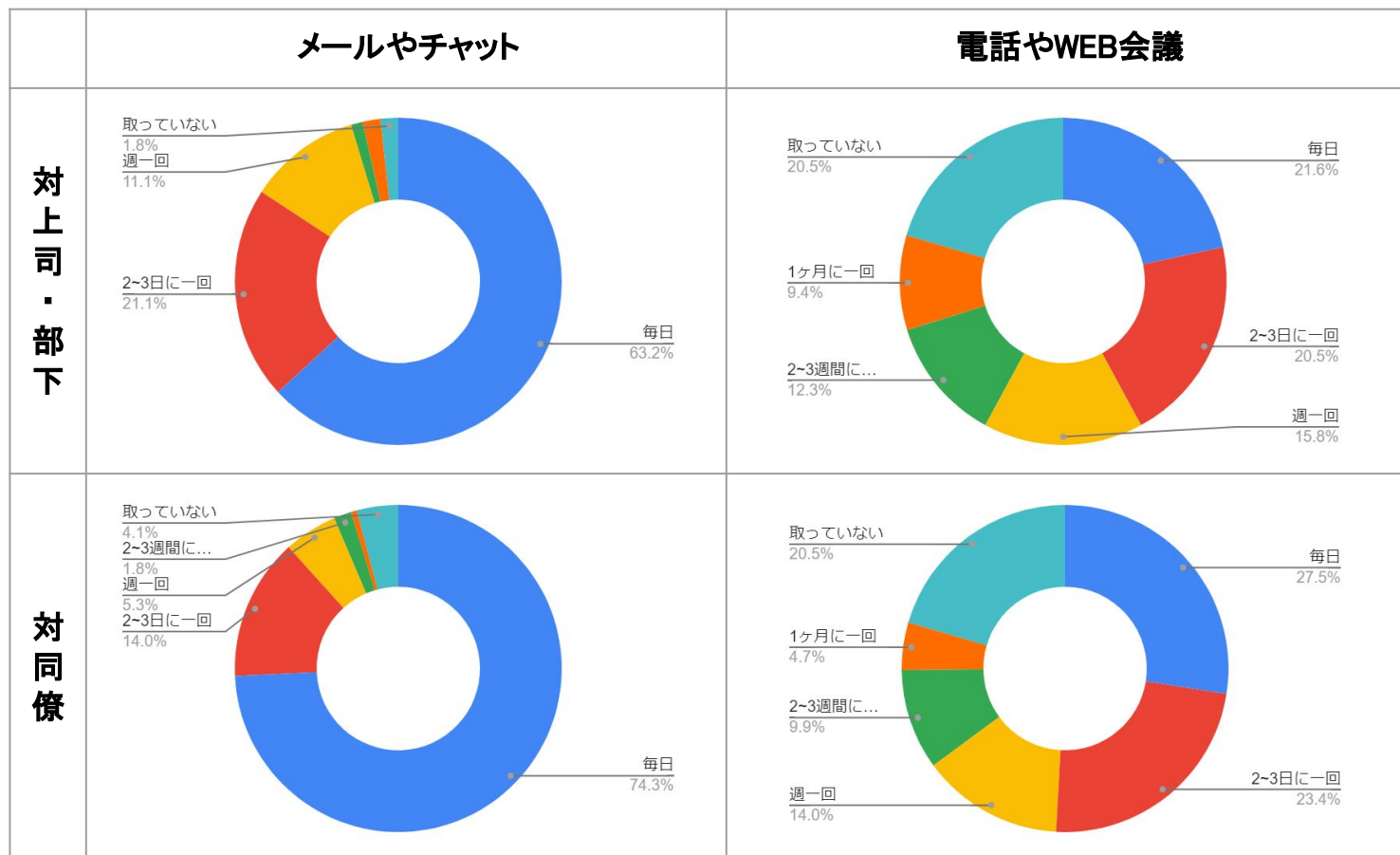
2020年1月：リモートワーク制度解禁

2020年3月：コロナウイルスとの戦い

連絡頻度(満足度低:1~2)

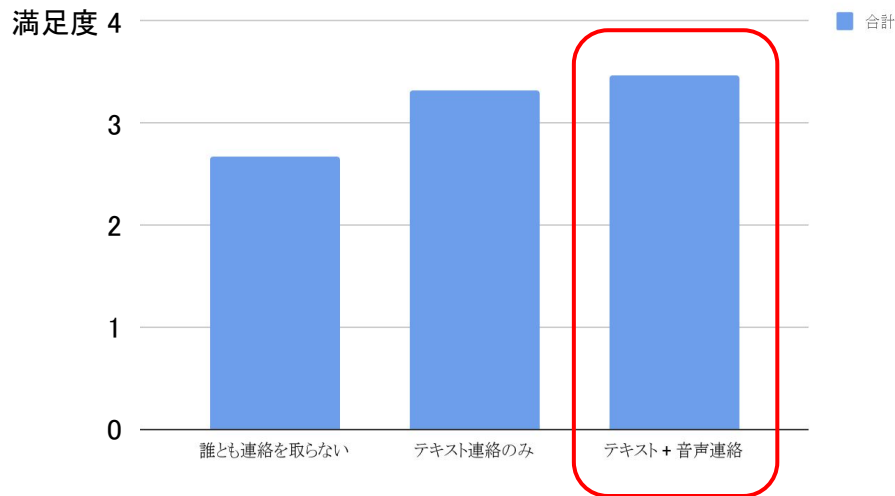


連絡頻度(満足度高:4~5)

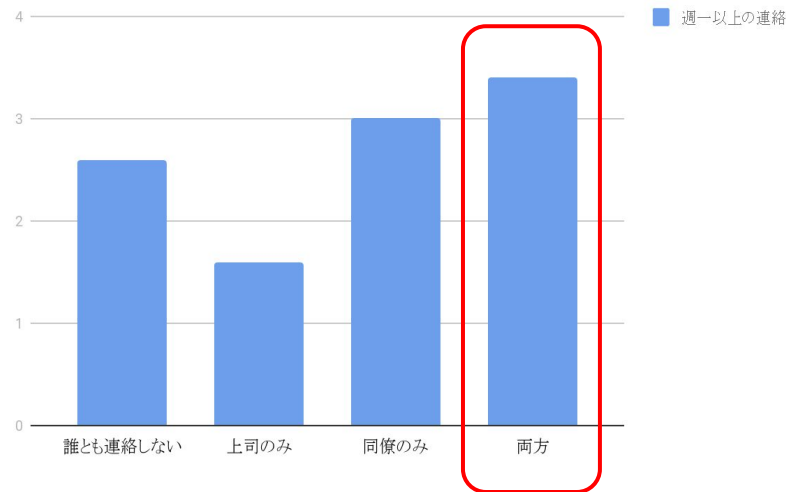


連絡頻度と満足度の関係性

■連絡手段



■連絡相手



毎日上司や同僚と音声のやり取りをすると満足度が上がる

リモートワークのその後についてはこちら



<https://www.slideshare.net/HirokiHachisuka/3-237140856>



いま必要なコミュニケーションの
「継続的デリバリー」

もうコロナの話は飽き飽きしている自分
いますが、やっぱり無視できないくらい日常
が変わって来ているなと感じています。 ...

https://note.com/hiroki_hachisuka/n/n3d44ebfb0b49



在宅勤務にちょっと慣れるといじめ
が始まる気がするからそれを先に...

在宅勤務に専念して早くも1ヶ月以上が経
って、いろいろ気づきが生まれてきたはちで
す。今日はちょっとそれをまとめてみ...

https://note.com/hiroki_hachisuka/n/nc9325bb83284

アジャイル宣言の背後にある原則

私たちは以下の原則に従う:

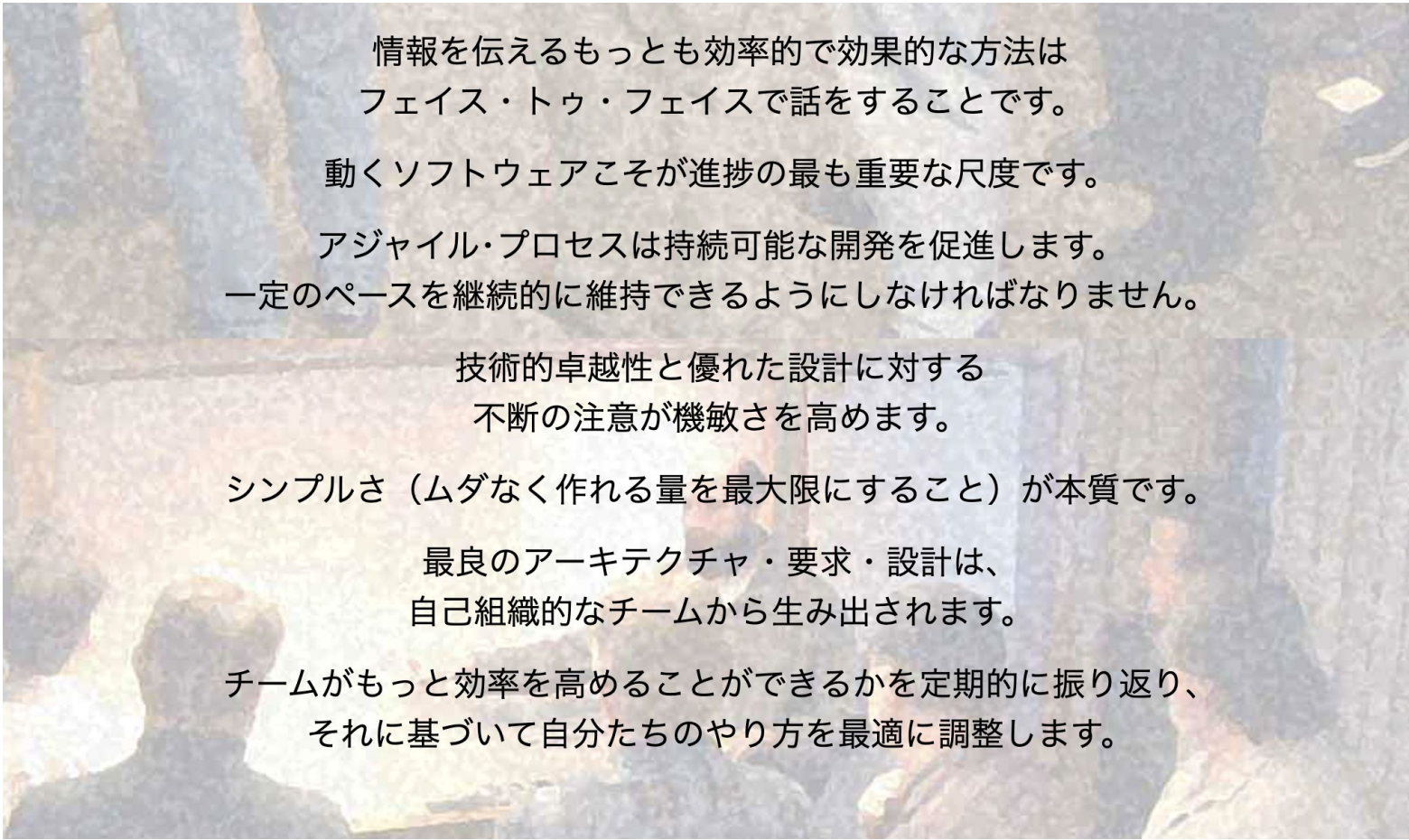
顧客満足を最優先し、
価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供します。

要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。
変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます。

動くソフトウェアを、2-3週間から2-3ヶ月という
できるだけ短い時間間隔でリリースします。

ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して
日々一緒に働かなければなりません。

意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。
環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。



情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法は
フェイス・トゥ・フェイスで話をすることです。

動くソフトウェアこそが進捗の最も重要な尺度です。

アジャイル・プロセスは持続可能な開発を促進します。
一定のペースを継続的に維持できるようにしなければなりません。

技術的卓越性と優れた設計に対する
不断の注意が機敏さを高めます。

シンプルさ（ムダなく作れる量を最大限にすること）が本質です。

最良のアーキテクチャ・要求・設計は、
自己組織的なチームから生み出されます。

チームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、
それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。

アジャイルソフトウェア開発宣言

私たちは、ソフトウェア開発の実践
あるいは実践を手助けをする活動を通じて、
よりよい開発方法を見つけだそうとしている。
この活動を通して、私たちは以下の価値に至った。

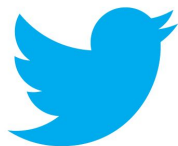
プロセスやツールよりも個人と対話を、
包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、
契約交渉よりも顧客との協調を、
計画に従うことよりも変化への対応を、

価値とする。すなわち、左記のことがらに価値があることを
認めながらも、私たちは右記のことがらにより価値をおく。

<https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>

一緒にすすみましょう！

ご相談お待ちしております。



@PassionateHachi



蜂須賀 大貴

今日の資料はSlide Shareにアップ済みです
#agilejapan でリンクを共有しています。



thanks!

懇親会でお話ししましょう！
あなたの取り組みも聞かせてください！