ソフトウェアテストシンポジウム JaSST ジャストー Japan Symposium on Software Testing

未来を共有することから部門の壁を越えて価値を描く組織になる

技術部門・テスト部門・品質保証部門のベクトルを合わせるには？

June 17, 2016

株式会社 日新システムズ
未来戦略室　前川 直也

NISSIN SYSTEMS

日本の
ソフトウェアエンジニアを
笑顔にしたい！

Agenda

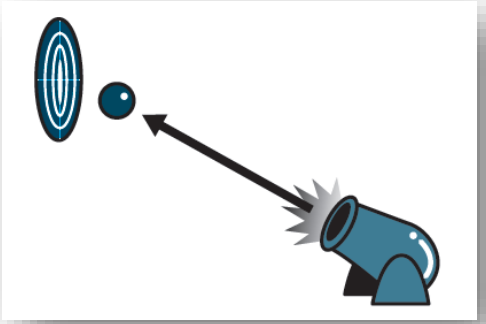
1. ビジネス価値の最大化とは？
2. 壁を越えてゴールを共有する
3. 現場の改善でつなぎあわせる
4. チーム、組織の価値の最大化

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

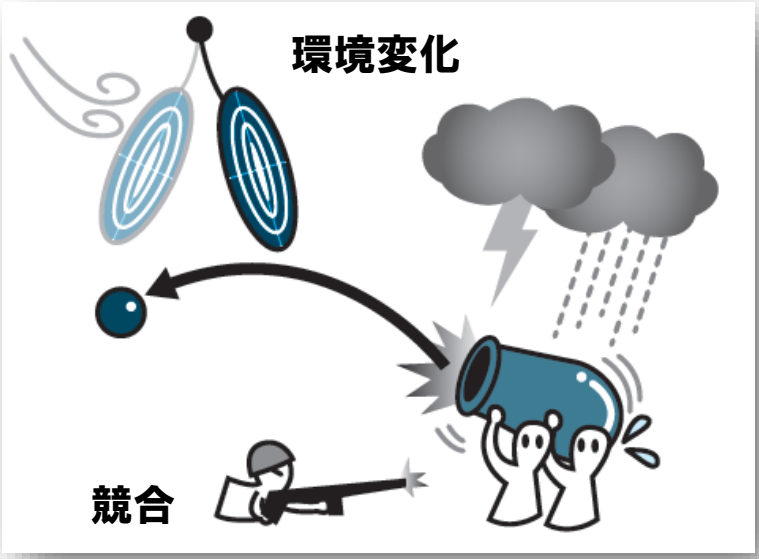
—壱—

ビジネス価値の最大化とは？

ソフト業界の変化



以前は、狙っていけば的中する確率が高かった



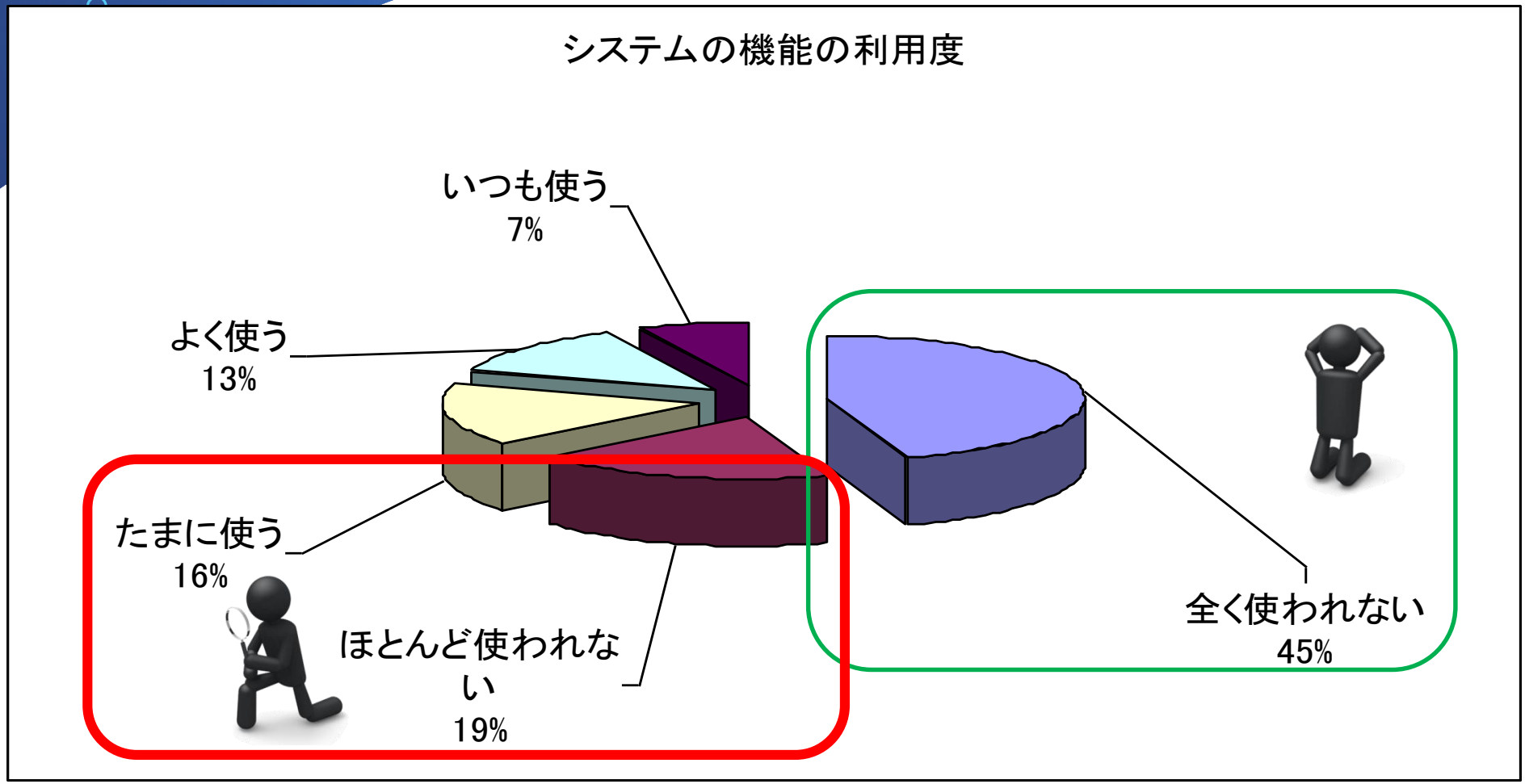
今のソフト業界では、

- 環境の変化
- ユーザニーズの多様化
- 競合他社との競争激化

などで、先の読めない状況・・・

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

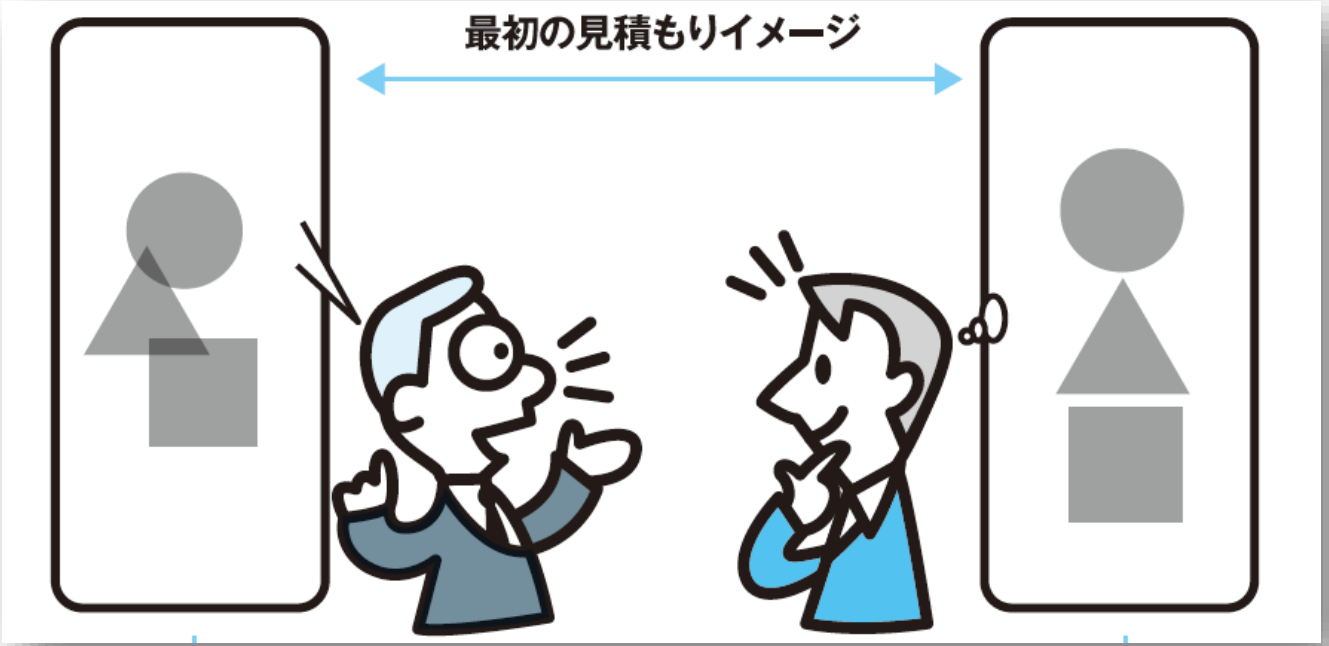
「たまに使う」に意味があったりしませんか？



Standish group study report in 2000 chaos report

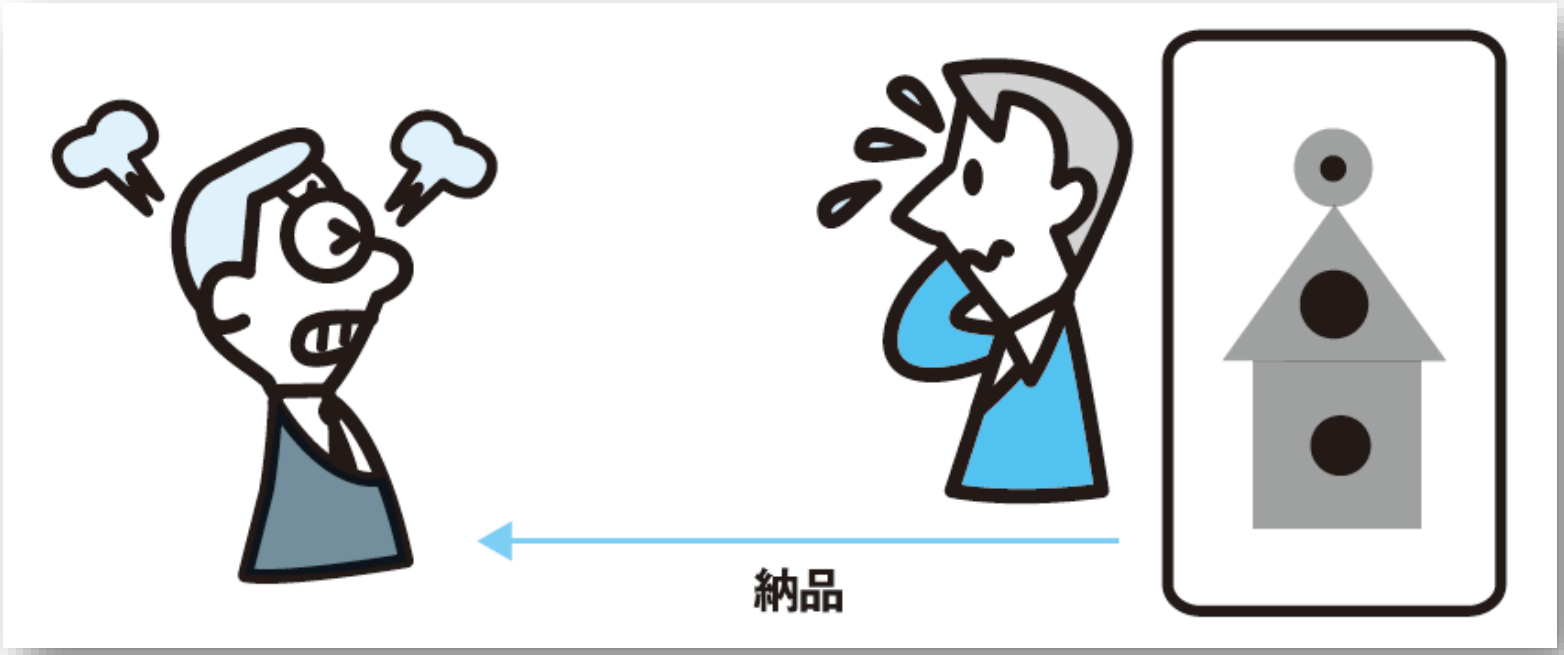
Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

思いを
共有するはずが



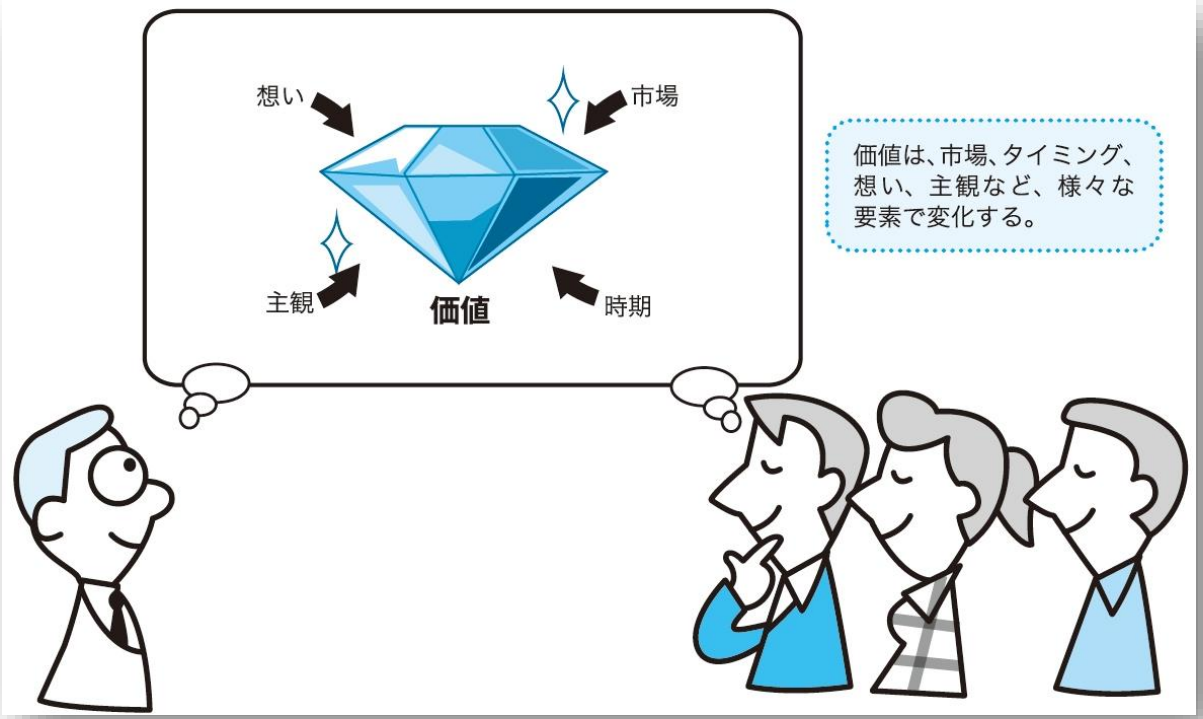
Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved



Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

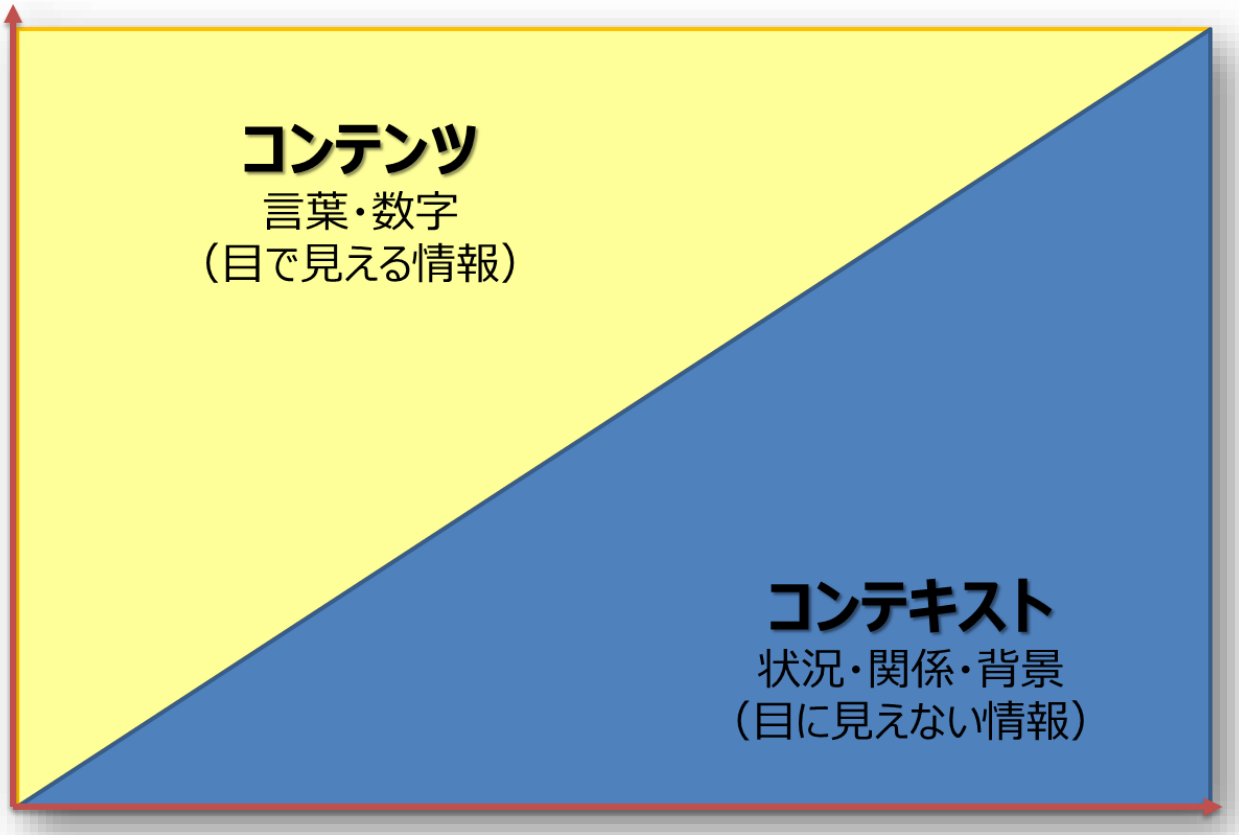
なぜそうなるのか？



目に見えることができない「価値」といかに付き合っていくか

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

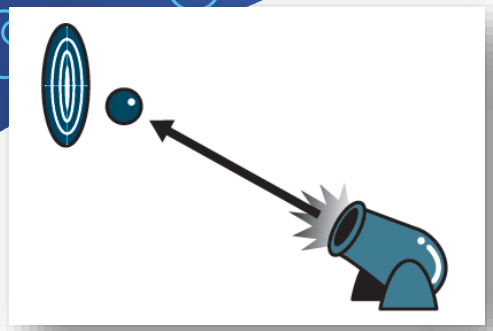
どちらが多いですか？

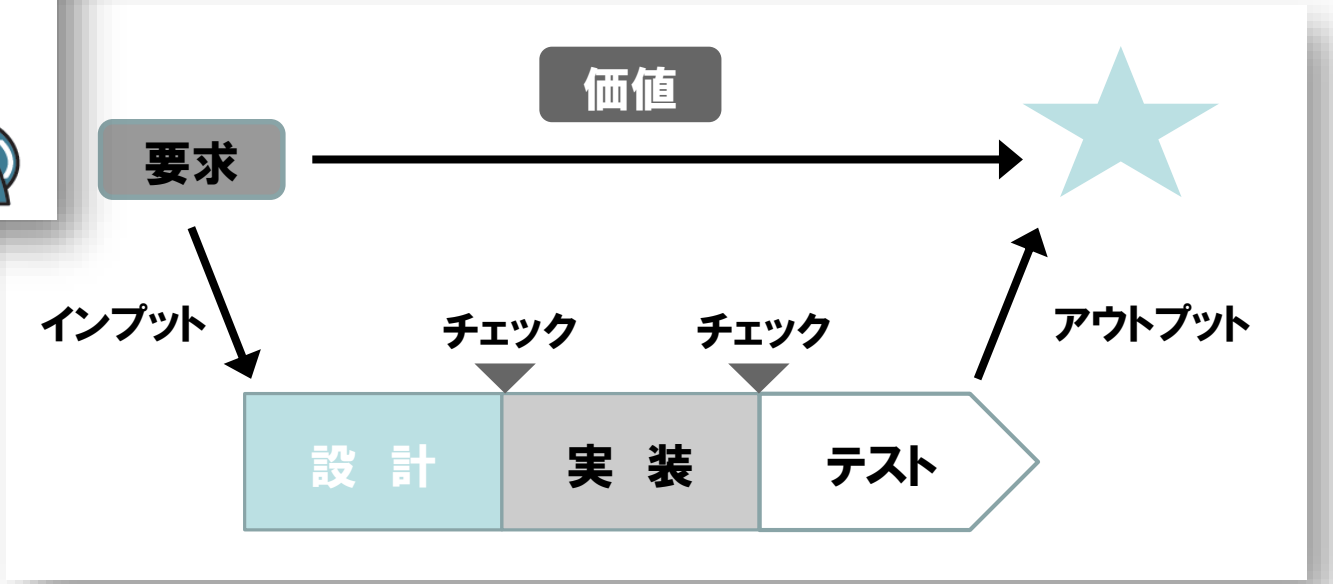


Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

これまでの開発

「 思い（要求） 」がインプットされる





以前は、**決められた要求（機能）**を要件に落とし込み
計画をほぼ変えることなくものづくりができた時代

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

今はこうかもしれないけど

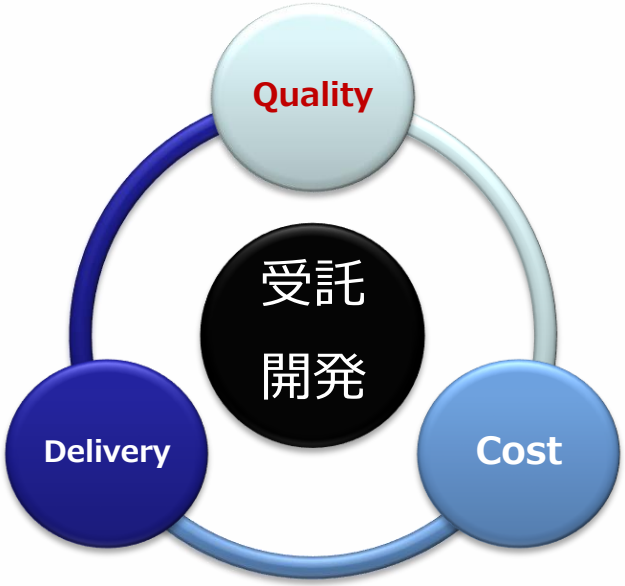
メーカー
SIer
ゼネコン
etc.

発注

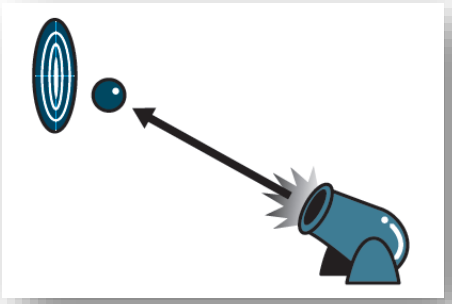
受託

組込み
ソフトウェア
ハウス

何を作りたいかは
お客様が決められる



QCDを意識して
求められるものを作りだす



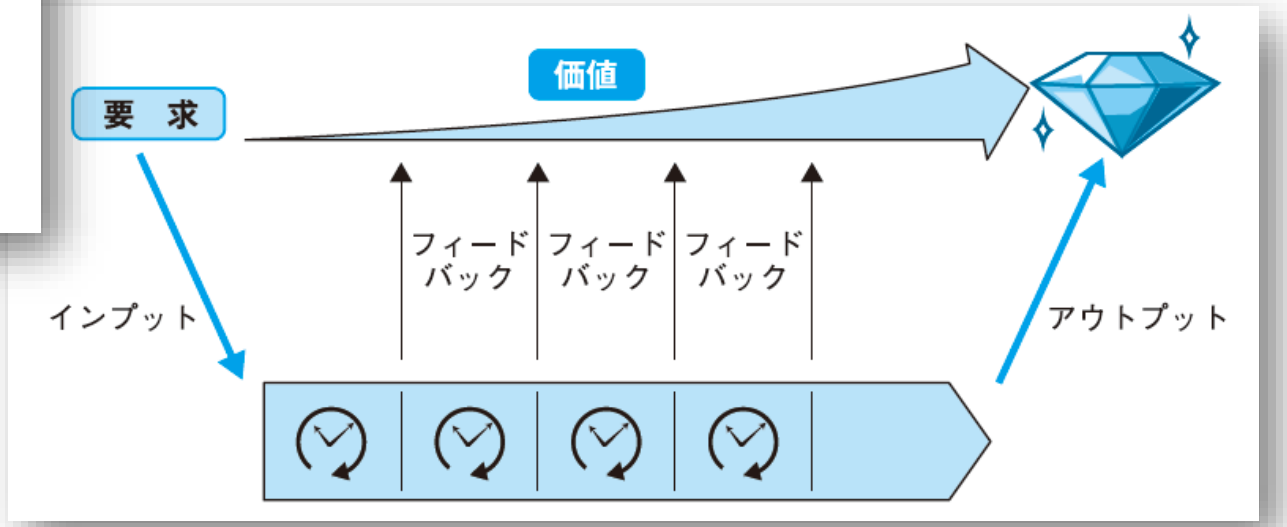
開発企業に求められるもの

- 自分たちの考える価値を**思った通り**に作ってくれる
- **高品質**だけど、できれば**安く**（お客様の業績次第）
- 日本ではかかった時間にお金を支払うことが多く、**工数で見積**
- ごくまれに**機能を提案**してくれる
- 継続的に**付き合ってくれる**

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

求められている ソフトウェア開発

「 思い（要求） 」から「カタチ（価値） 」を作り上げる



短い『タイムボックス』で回しながら
細かくフィードバックし、価値を膨らませていく開発スタイル

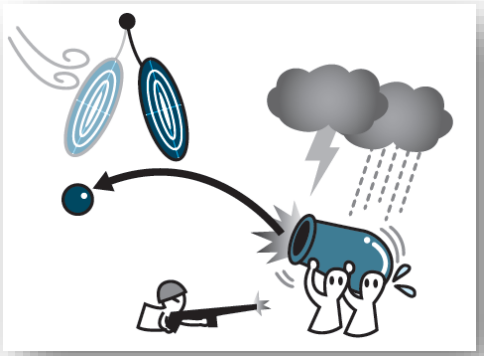
Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

これからは・・・

クラウド

IoT

何を作りたいかを
お客様も悩んでいる

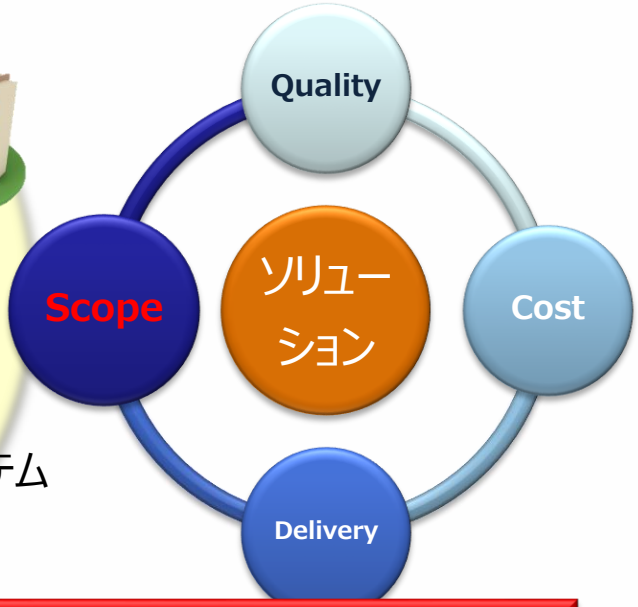


メーカー
SIer
ゼネコン
etc.

協調

エコシステム

組込み
ソフトウェア
ハウス

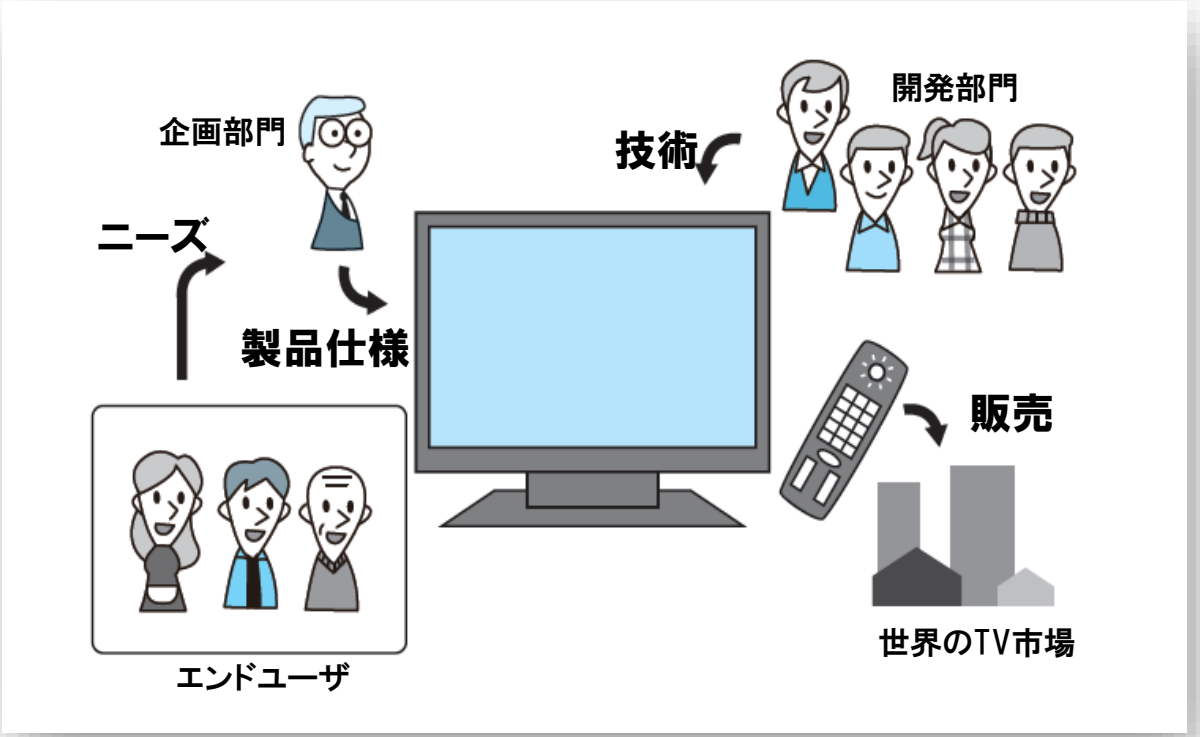


QCD＋Scopeを意識して
お客様のビジネス価値を
最大限に引き出すことができる

- 自分たちが成功できる**価値を一緒に考え**、作りだしてくれる
- いらないものを**いらない**と言ってくれる（価値の優先度判断）
- **高品質**かつ、**想定以上のもの**を迅速に届けてくれる
- ビジネスで成功する**価値に対する対価**として予算を決めてくれる
- 頼りになる**ビジネスパートナー**

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

製品価値の最大化



製品の価値を最大化するために
作り手側に何が求められているのか？

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

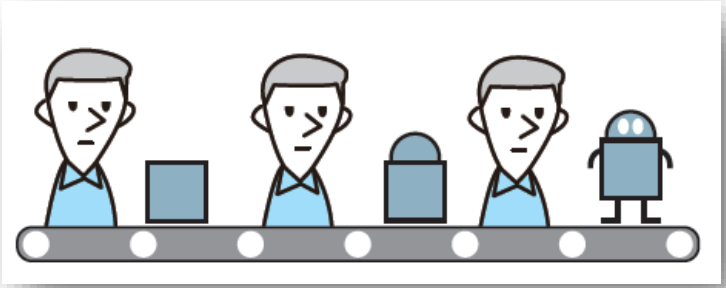
大規模によくある罠

- ☹ 一つの商品にかかわるステークホルダが多い
- ☹ 大人数の大規模開発になりがち
  （ソフトウェア子会社も巻き込んで）
- ☹ ものづくりのステップ移行で重たくなる
  （必然的なウォーターフォールに？）
- ☹ 最終ユーザが見えない場合が多い
- ☹ 品質は重要だがQCDのQが大きくなりすぎる

価値のフローが流れにくくなる

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

ソフト業界
約60年の歴史



ソフトウェアが商業ベースになり
それにつれて、工学的にアプローチ

『誰でも同じように作れるソフトウェア』

2000年頃から、もう一度初心に戻り
新たなアプローチが始まる

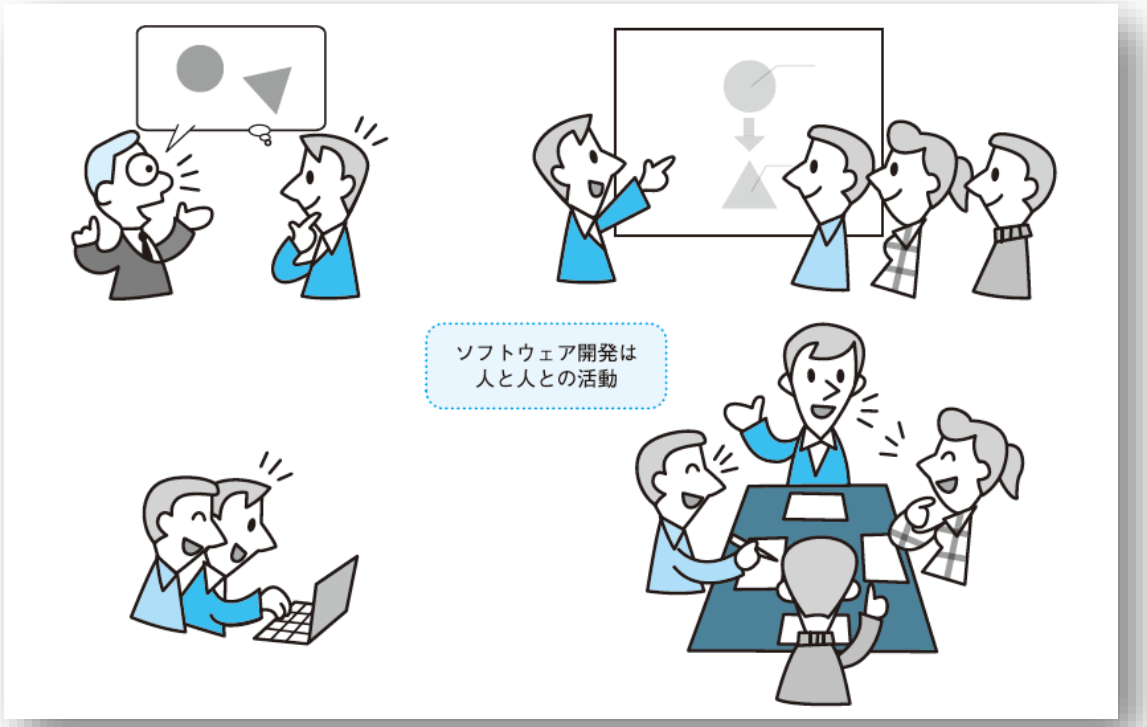
『ソフトウェアは人が作るものである』

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

人にフォーカスする

What

How

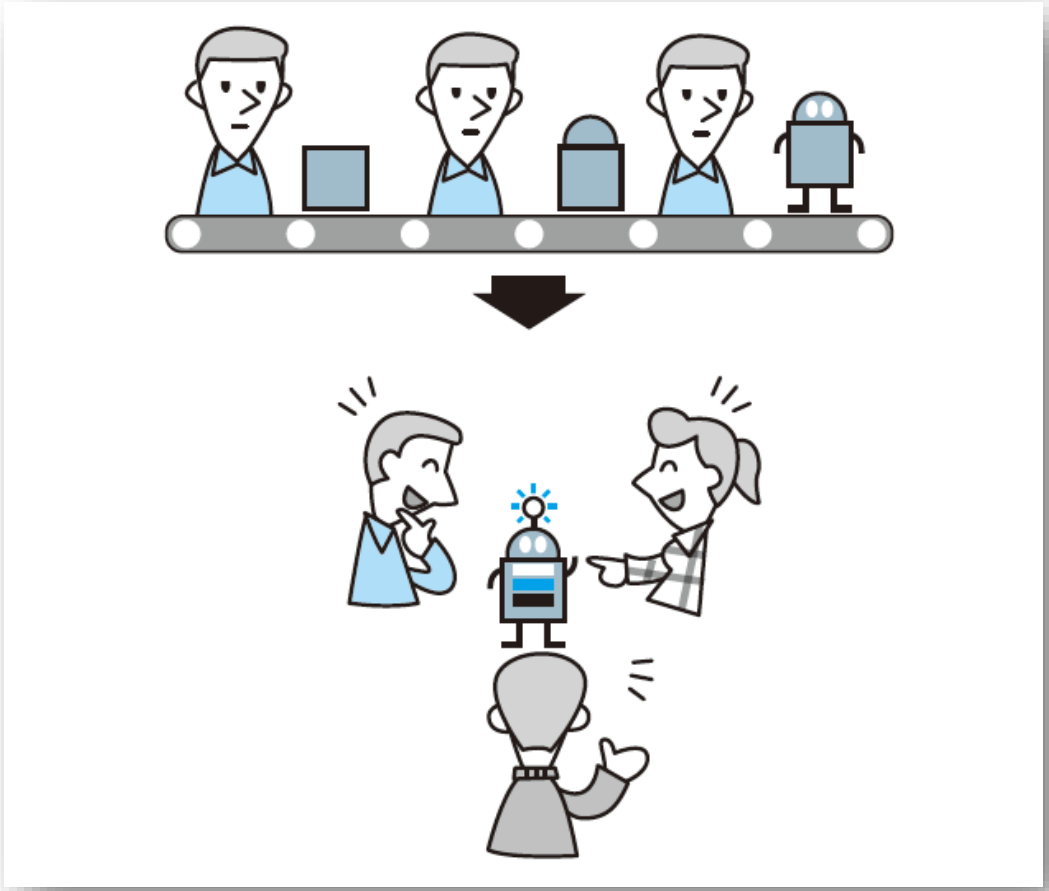


Who

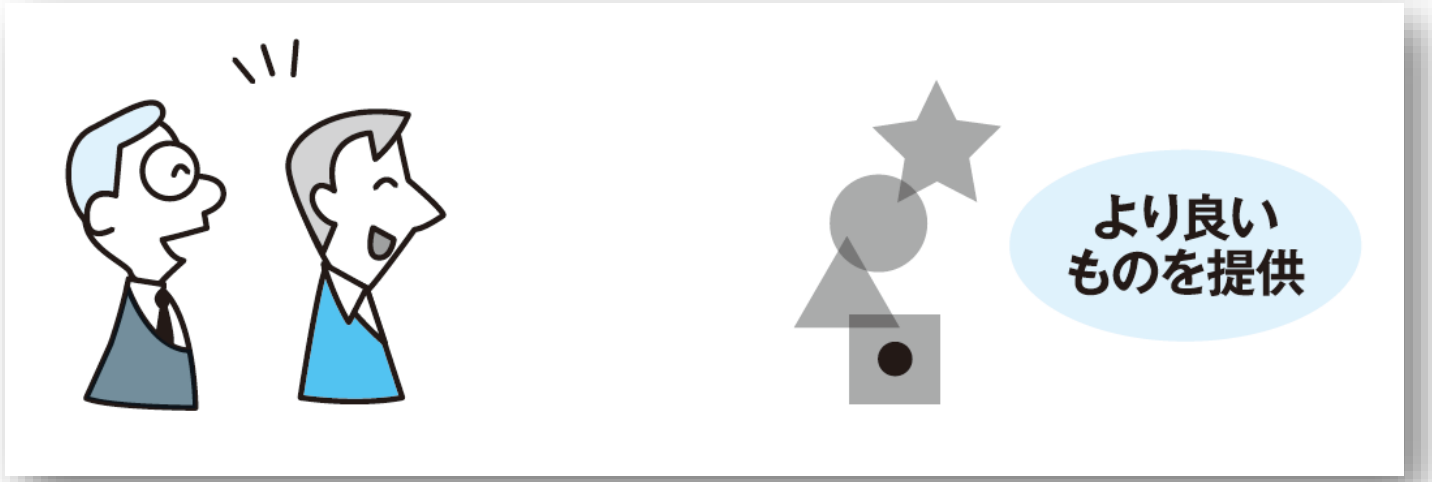
Where ／ When

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

どちらが エンジニアを 活かせますか？



Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved



変化を味方につけ
お客様のビジネス価値を最大化する

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

―弐―
壁を越えてゴールを共有する

最も強い者が生き残るのではなく、
最も賢い者が生き延びるのでもない。
唯一生き残ることが出来るのは、
変化できる者である。

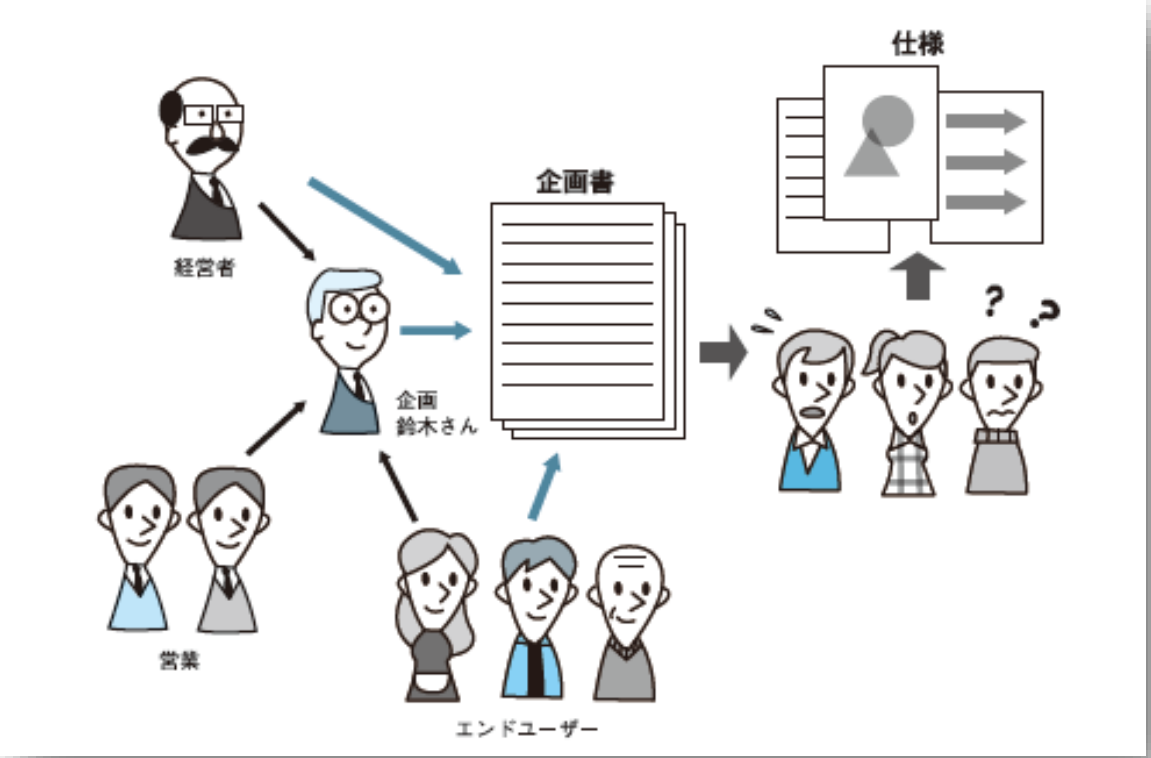
チャールズ・ダーウィン

しかも、自分たちだけでなく、まきこめるかどうかも重要

ものづくり日本

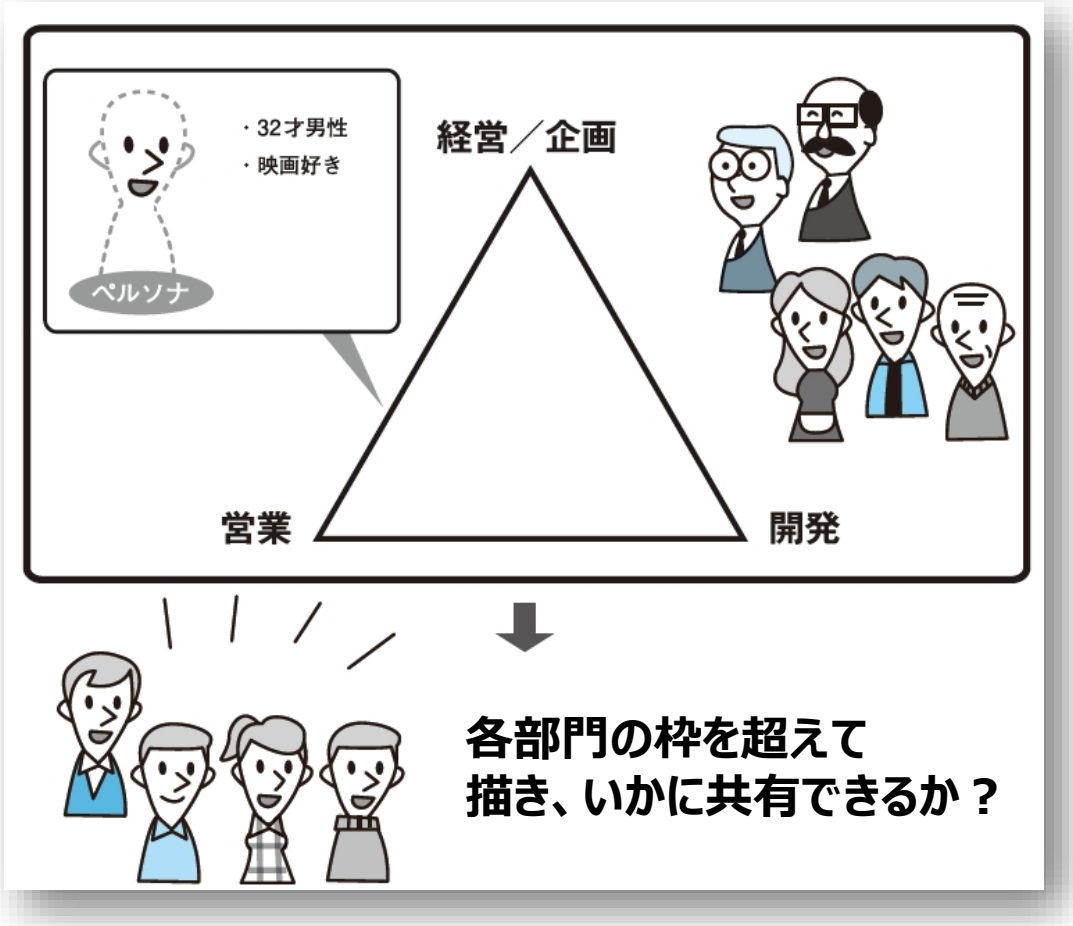
みなさんがつくっているものの価値はなに？

バトンリレー？



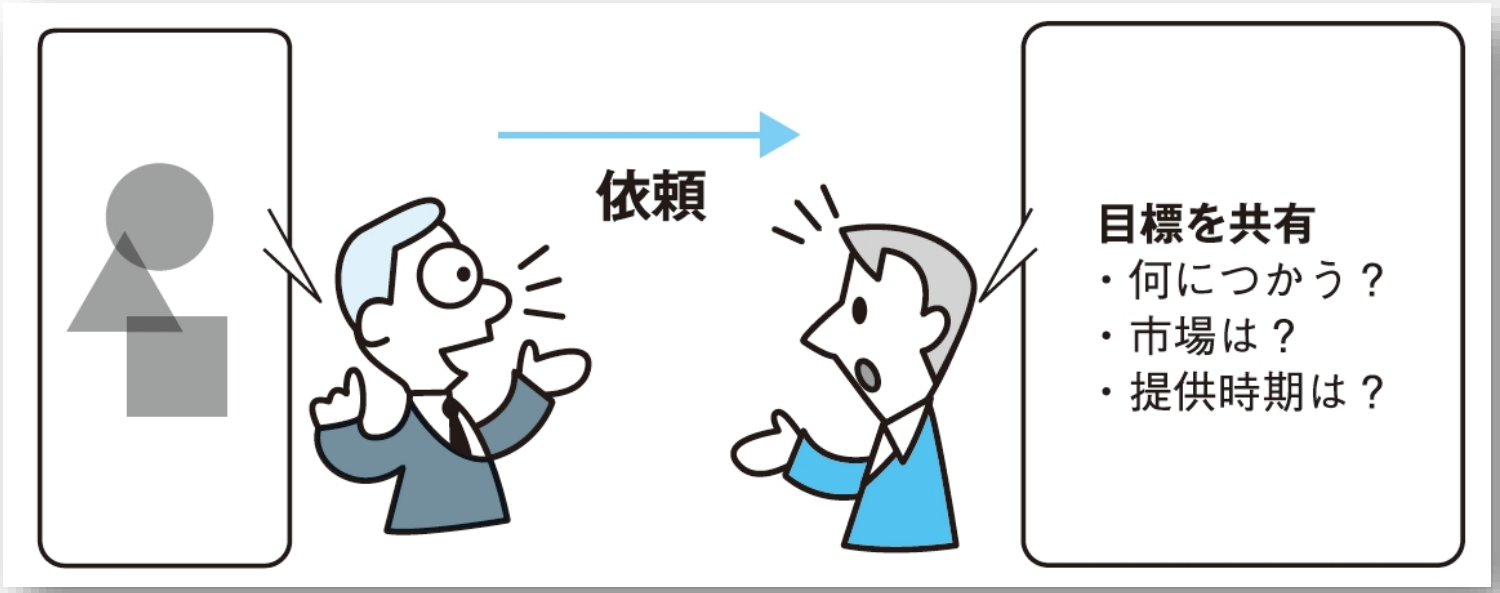
Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

価値を最大化するには？



Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

お客様の価値を共有



お客様の価値の最大化を考える
変化は当然（必要）ととらえ、
すばやく変化を取り入れられるように進める

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

価値を共有①

ビジネス要求分析

Smiling Adventure「お客様は誰?」

お客様と価値を共有するためには、その前にプロジェクトのメンバーで、お客様をしっかりとイメージして、全員で共有していくことが第一歩となります。

Smiling Adventureを使って「私たちにとってのお客様は誰？」のイメージを共有してみましょう。

★目的

誰にどんな価値を届けるのかをチームで共有する

★フォーマット

お客様は誰ですか？	どんな人ですか？	求めているものはどんなもの？

★進め方

①フォーマットに合わせて、みんなでディスカッションしてみましょう
②「お客様は誰ですか？」は、名前など特定できればOK
③「どんな人ですか？」「求めているものはどんなもの？」で具体化していきましょう
④1人だけとは限りません。いろいろなパターンを考えてみましょう。

★ヒント

・チーム全員でやるのがポイントです
・参加している全員が発言しましょう

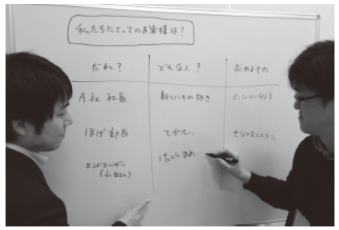


図3-10：ホワイトボードを使って実践してみよう

【お客様は誰？】

① フォーマットに合わせて、みんなで
ディスカッションをしてみましょう

② 「お客様は誰ですか？」は、
名前など特定できればOK

③ 「どんな人ですか？」
「求めているものはどんなもの？」を
具体化していきましょう

④ １人だけとは限りません
いろいろなパターンを考えてみましょう

ソフトウェアテストシンポジウム JaSST ジャスト Japan Symposium on Software Testing
Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

価値を共有②

顧客と開発の連結

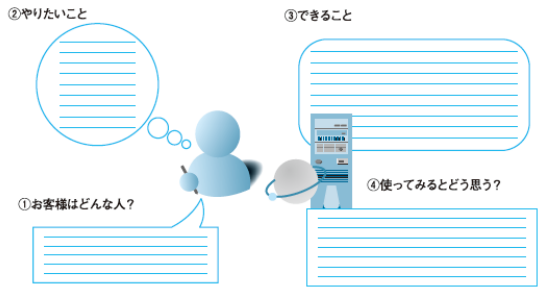
Smiling Adventure「お客様のハッピー」

「お客様は誰？」のSmiling Adventureでお客様のイメージが共有できたら、そのイメージでお客様が本当にハッピーになるかどうかを再確認してみましょう。

★目的

「お客様のやりたいこと」と「開発者・システム・ソフトウェアができること」を比較し、最終的にお客様がどのようなハッピー（満足）が得られるのか？　をフォーマットで考えてみる

★フォーマット



★進め方

①「お客様は誰？」の結果を書きましょう
②お客様はどんなことをやってみたいと思っていますか？　求めているものは？
③みなさんがつくり出すもので、どんなことが実現できますか？
④実際にお客様が使ってみると、どんな気持ちになりますか？

★ヒント

・チーム全員でやるのがポイントです
・できる限りシンプルにまとめて、共有しやすくしましょう
・この結果がプロジェクトのゴールになります

【お客様のハッピー】

① 「お客様は誰？」の結果を書きましょう

② お客様はどんなことをやってみたいと思っていますか？
求めているものは？

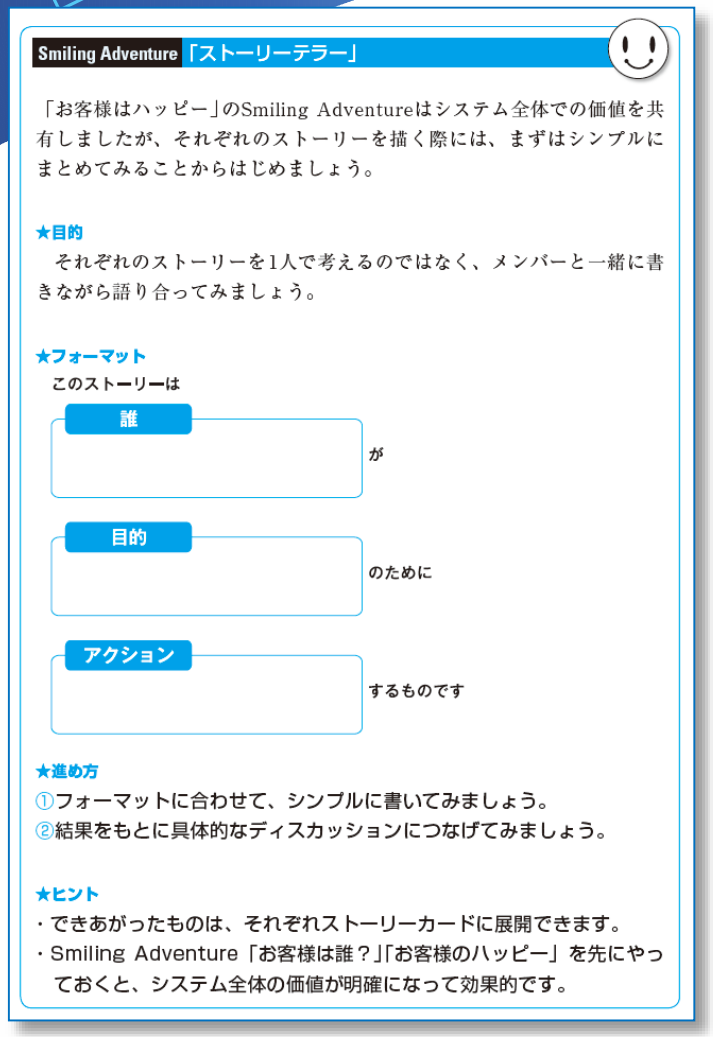
③ みなさんがつくり出すもので、
どんなことが実現できますか？

④ 実際にお客様が使ってみると、
どんな気持ちになりますか？

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

価値を共有③

価値のストーリー化



Smiling Adventure「ストーリーテラー」

「お客様はハッピー」のSmiling Adventureはシステム全体での価値を共有しましたが、それぞれのストーリーを描く際には、まずはシンプルにまとめてみることからはじめましょう。

★目的

それぞれのストーリーを1人で考えるのではなく、メンバーと一緒に書きながら語り合ってみましょう。

★フォーマット

このストーリーは

誰 が

目的 のために

アクション するものです

★進め方

①フォーマットに合わせて、シンプルに書いてみましょう。
②結果をもとに具体的なディスカッションにつなげてみましょう。

★ヒント

・できあがったものは、それぞれストーリーカードに展開できます。
・Smiling Adventure「お客様は誰？」「お客様のハッピー」を先にやっておくと、システム全体の価値が明確になって効果的です。

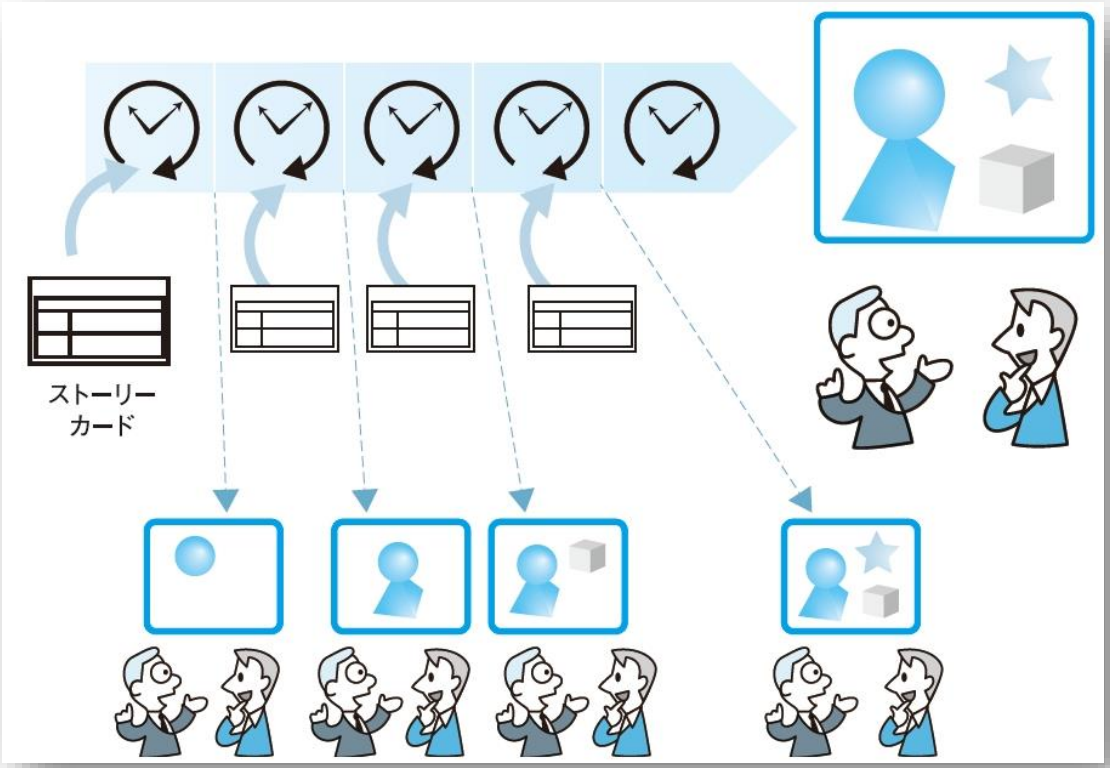
【ストーリーテラー】

① フォーマットに合わせて、
シンプルに書いてみましょう

② 結果をもとに具体的なディスカッション
につなげてみましょう

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

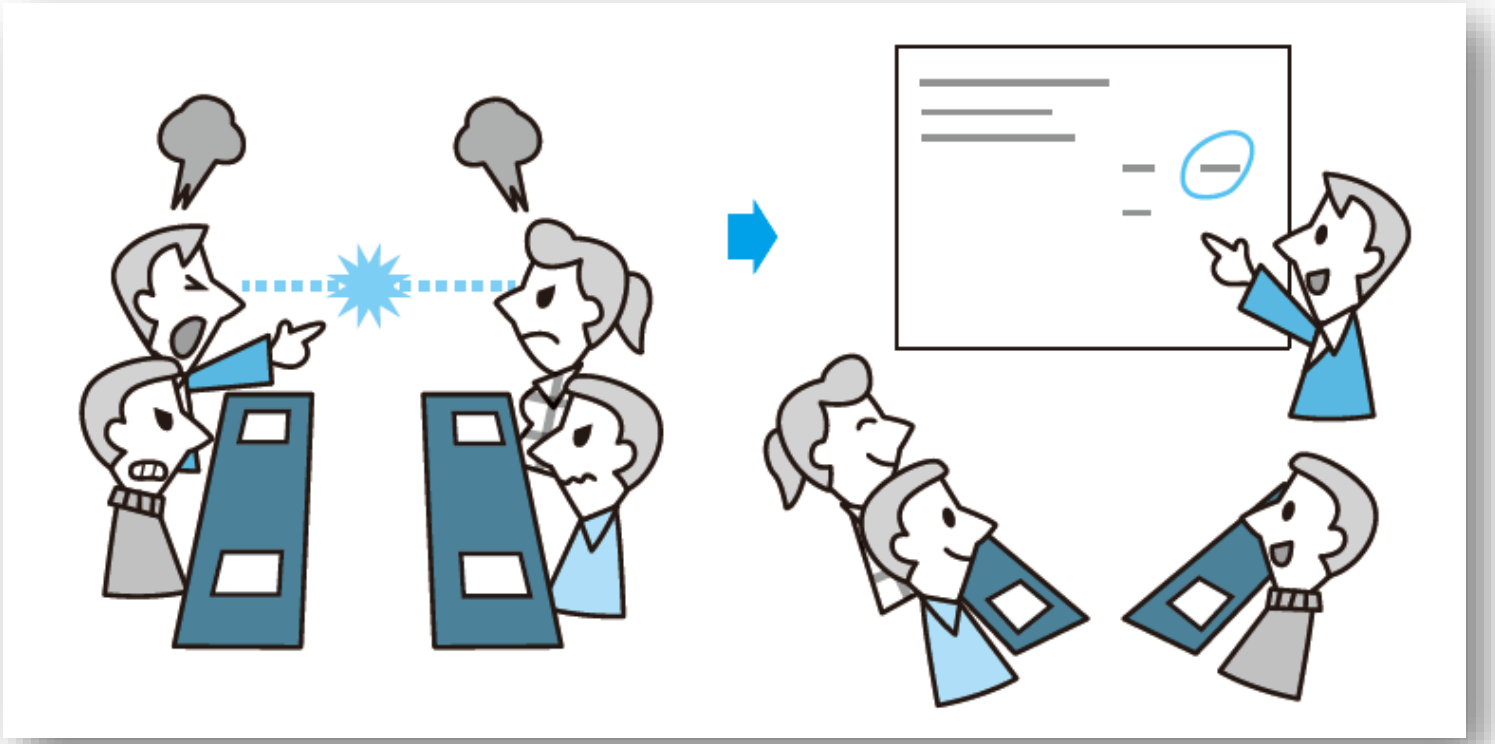
価値を
リズムで共有



ストーリー化された「価値」を
開発・テスト・品質保証が<u>リズム</u>を使って共有するのも一つの方法

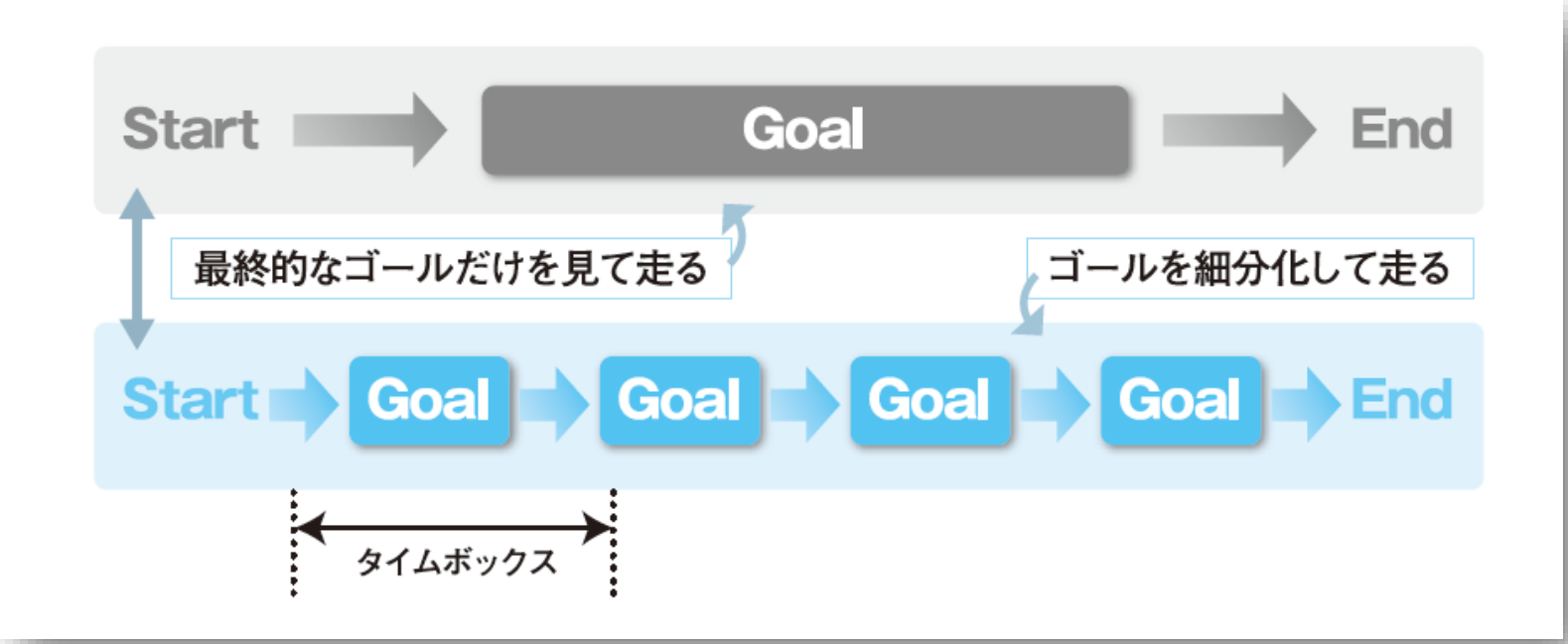
Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

問題対私たち



Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

ゴールとリズムの共有



設計完了を待ってテストではなく
バグが出たから改善指示ではなく
ゴールを共有して、一緒に走る！

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

― 参 ―

現場の改善で
つなぎあわせる

現場に笑顔は
ありますか？

部門のメンバは
楽しんでいますか？
集中できていますか？
成長していますか？

どうやってカイゼンしてるの？

そもそもなんでカイゼンしてるの？

誰かをカイゼンしてるの？
人と人のバトルになってませんか？

[アジャイルを導入する前のチェックポイント]

- ✓プロジェクトにエンジニアリング＆プロセスの基本スキルはありますか？
- ✓メンバが風土を変えるぐらいの改善意欲を持っていますか？
- ✓自分たちが作っているものに愛着を持っていますか？
  - お客様が何を求めているのか考えてる？
- ✓改善指標を数値だけで判断していませんか？
  - コミュニケーションは活発？
- ✓メンバとゴールを共有できていますか？

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

データ型で改善を促進していくのか
意識型で改善を促進してくのか

改善させる？

課題を深堀することは重要
ただ、ゴールを共有して
一緒に解決しようというスタンスですか？

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

発生している事実を把握する

課題を分析し、真因をつかむ

対策方法を見つける

解決する

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

会社をよくしたいよね？給料あげたいよね？
ほな、改善やっとけ！

Chicken or Pig ?

ニワトリとブタがいた
ニワトリは「さあ、レストランでもやろうよ」と言った
ブタはよく考えてから「レストランの名前は何にしようか」と言
ニワトリは考えた。「ハムエッグさ。」
ブタは言った。
「僕は止めておくよ。君は産むだけだけど、僕は切り刻まれるんだよ」

「アジャイルソフトウェア開発スクラム」より
Ken Schwaber（原著）, Mike Beedle（原著）, 長瀬 嘉秀（翻訳）, 今野 睦（翻訳）
スクラムエバンジェリストグループ（翻訳）

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

朝会に参加

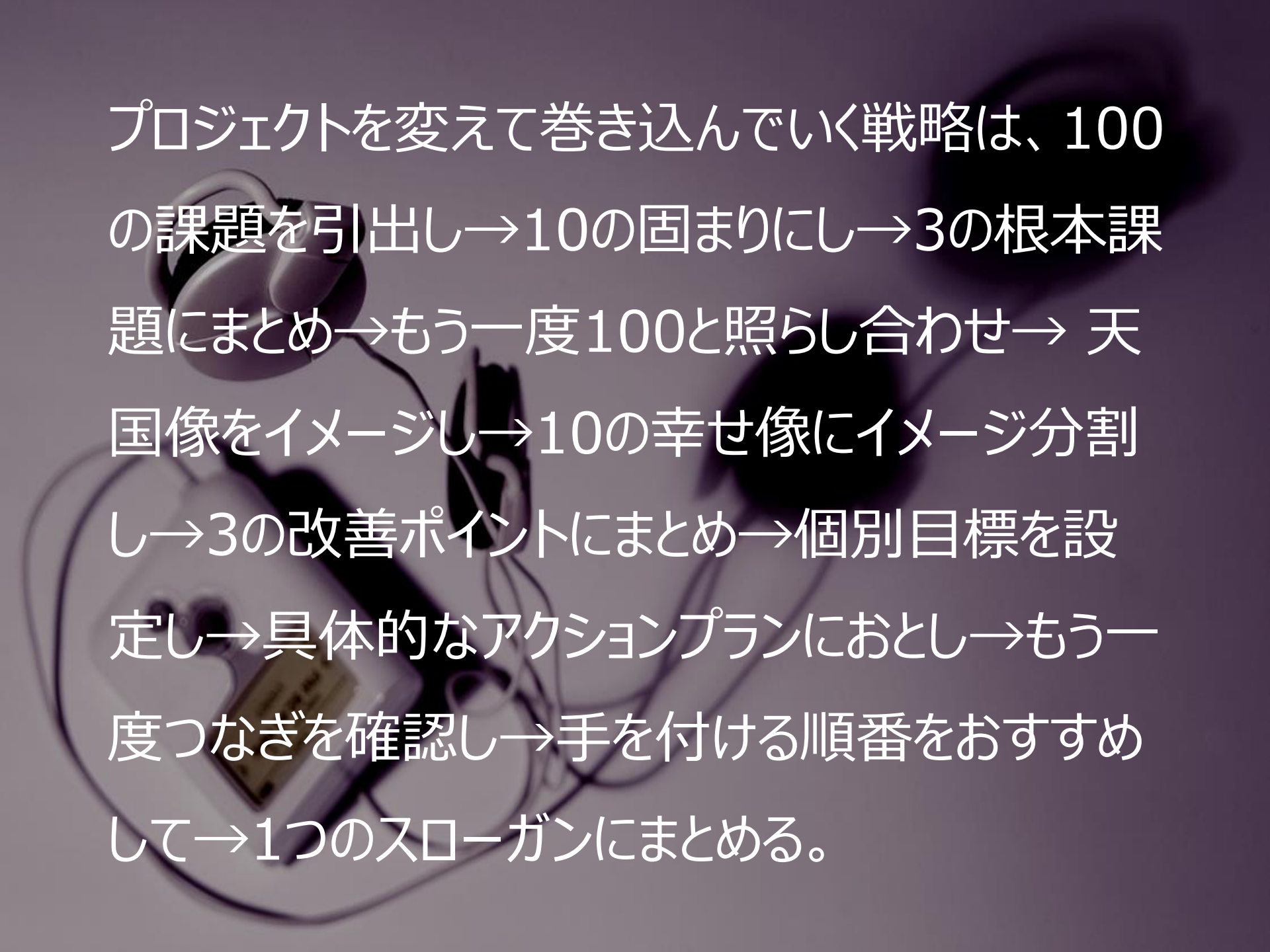
現場の状況をリアルタイムで共有
開発メンバと一緒に歩む

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

レゴスプリント

レゴを使ったグループワーク

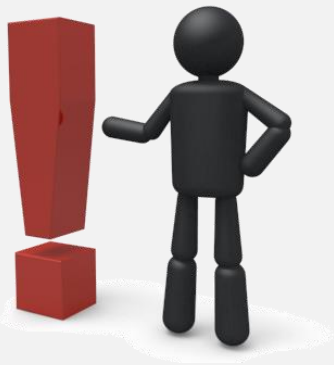
『最 高の飛行機を作ってください！』



プロジェクトを変えて巻き込んでいく戦略は、100の課題を引出し→10の固まりにし→3の根本課題にまとめ→もう一度100と照らし合わせ→ 天国像をイメージし→10の幸せ像にイメージ分割し→3の改善ポイントにまとめ→個別目標を設定し→具体的なアクションプランにおとし→もう一度つなぎを確認し→手を付ける順番をおすすめして→1つのスローガンにまとめる。

ダメポイントを
探すのではなく
プラスな人を探す

過去の経験にとらわれず「0発想」になる！



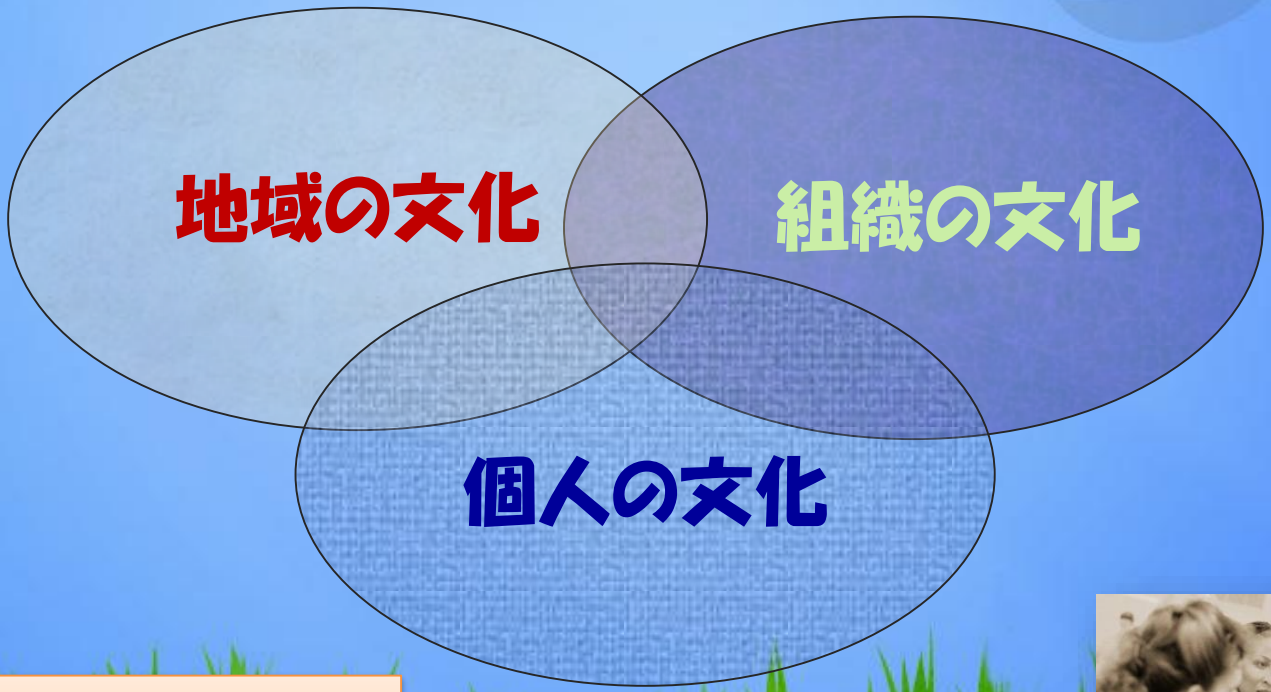
— 四 —

チーム、組織の価値の最大化

「みんな違ってみんないい」

金子みすず　「わたしと小鳥と鈴と」より

一人ひとりが、
いろいろな「文化」を背負っています



一人ひとり違ったメンバを
信頼できていますか？

◆スクラムチーム

スクラムチームは、プロダクトオーナー・開発チーム・スクラムマスターで構成される。スクラムチームは自己組織化されており、機能横断的である。

自己組織化チームは、作業を成し遂げるための最善の策を、チーム外からの指示ではなく、自らが選択する。

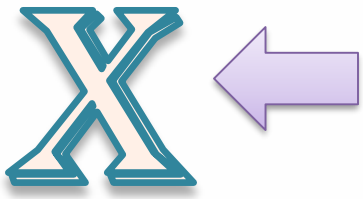
機能横断的チームは、チーム外に頼らずに作業を成し遂げる能力を持っている。スクラムにおけるチームのモデルは、柔軟性・創造性・生産性に最適化されたものとなっている。

「スクラムガイド」より
© 1991-2013 Ken Schwaber and Jeff Sutherland, All Rights Reserved
https://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/2013/Scrum-Guide-JA.pdf

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

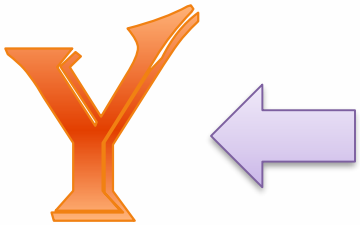
ダグラス・マクレガーのX理論Y理論

人間観・動機づけにかかわる2つの対立的な理論



【X理論】
人間は生来怠け者で
できれば働きたくない
強制されたり命令されなければ
仕事をしない

or



【Y理論】
生まれながらに嫌いということはなく
働くことは人間の本性
条件次第で責任を受け入れ
自ら進んで責任を取ろうとする
問題解決のための創意工夫を
こらす能力は誰でも持っている

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

サーバント型リーダシップ
（支援型リーダシップ）

メンバのために「管理・命令」し、チームやプロジェクトを運営するスタンスのリーダではなく
メンバを「信頼・支援」し、チームやプロジェクトの「成功・成長」のために奉仕するリーダ
コミュニケーションを重視しながら、
一人ひとりの思いと行動により目標を達成する

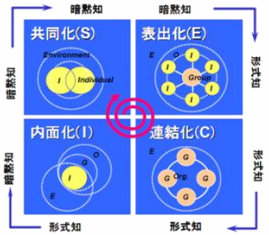
ロバート・グリーンリーフ（米：1904～1990）が1970年に提唱

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

未来戦略

自己組織化
「場」

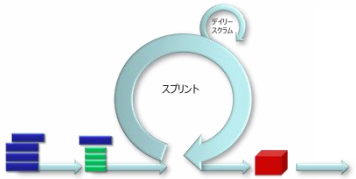
SECIモデル



ナレッジ共有
知識経営

チームや部門での知識共有で
戦略的に組織の知識を成長

アジャイル

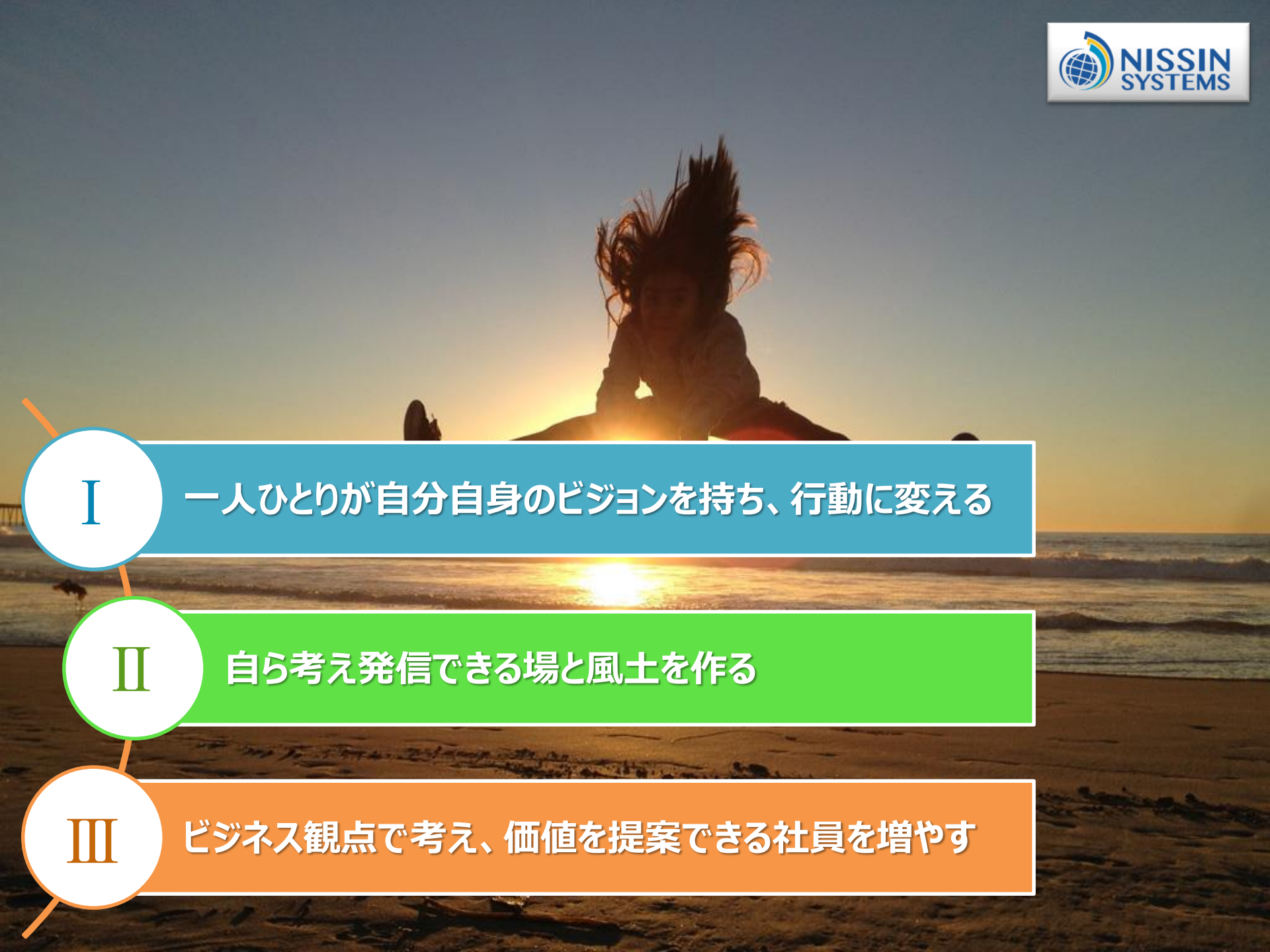


スクラム
プロジェクトファシリテーション

リズムとゴールを活用しながら
チームの自律的に改善し
プロダクト＋組織の価値を高める

個々の知識を増やし、つなぎ合わせ
「意欲ある自律した創造的な社員」
が集まる場に変えていく

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved


NISSIN SYSTEMS
Ⅰ
一人ひとりが自分自身のビジョンを持ち、行動に変える
Ⅱ
自ら考え発信できる場と風土を作る
Ⅲ
ビジネス観点で考え、価値を提案できる社員を増やす

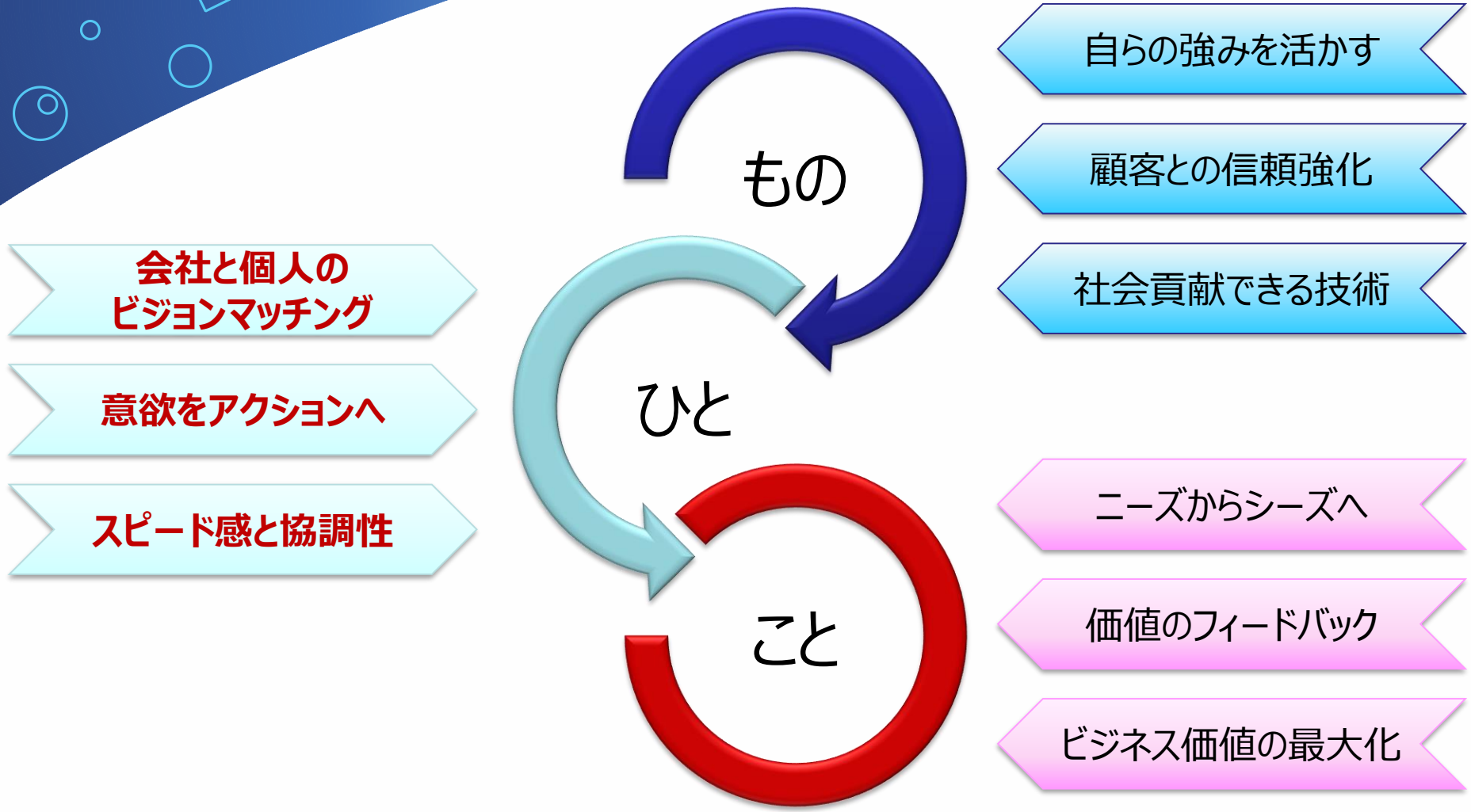
Dream up the future

心 cona 結

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

produced by NEXT+30

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved



Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

価値を感じる感性を高めていく

お客様の・・・

社会の・・・

自分たちの・・・

価値

お客様のビジネス価値を最大化すると同時に
自分たち自身の価値を最大化していく！

Copyright © 2016 Naoya Maekawa All right reserved

組織・チーム・プロジェクト・メンバの未来の価値を描く

変化を受け入れるのではなく
社会に対して変化を生み出していく
変えるのはあなたです！

ご清聴ありがとうございました