

DevLove

大企業をボトムからアジャイルにする3年間の挑戦 ～それしか ないわけ ないでしょう～

2025年2月28日



1.はじめに

- 1-1.今日のターゲットとラーニングアウトカム
- 1-2.自己紹介
- 1-3.会社紹介
- 1-4.組織の設立から今までの経緯

2.事例紹介

- 事例①組織設立時のチームング
- 事例②保険プロジェクトのアジャイル支援
- 事例③ Agileの組織展開について

3.まとめ



1. はじめに



<対象>

- ・ JTCっぽい？企業文化の中で新しいことを始めようとしている方

<ラーニングアウトカム>

- ・ JTCであるあるの困難にぶつかった時のマインドセットや対策について知れる



小泉 岳人



X (Twitter) : @koitake_
note

: https://note.com/rich_hyssop406/



ニッセイ情報テクノロジー（株）
プロダクトサービス事業推進室 主席スペシャリスト

趣味：コントラバス
：漫画





ニッセイ情報テクノロジー

- 「保険・共済」「年金」「ヘルスケア」といった社会保障領域のマーケットに対して、質の高いITサービスやコンサルティングなどを提供しています。私たちの使命は、ITで“いのちを支える”産業に貢献すること。社会や生活の基盤となるプラットフォームを目指し、新たな価値の創造に取り組んでいます。



設立	1999年7月
事業内容	保険・金融に関するシステムサービス 医療・介護に関するシステムサービス ネットワークサービス、アウトソーシング、収納代行 等
従業員数	2,535名 (2024年4月1日 現在)



1-4.組織の設立から今までの経緯



(2004.4)

入社(以降、ウォーターフォールのプロマネを10数年実施)

2022.4

黎明期

保険SIの事業部にR&Dラボ設立
運営/ツール整備
練習でのプロダクト作成

2022.9

ケイパ取得期

複数の会社&事業部と共同でPJTを試行
チームブログ&アドベントカレンダー&社内勉強会
社外コミュニティに参加
社外登壇

2024~

転換期

全社組織に再編
日経新聞にプロダクトサービスが搭載
社内でアジャイルの取組が強まる



2. 実際の事例紹介クイズ

事例①_組織設立時のチームング



あなたは、プロダクトを作るR&Dの組織を任されることになりました

- ・メンバーは元々の組織でSI開発をやっていたメンバーで、プロダクト開発やAgile開発をやったことがありません
- ・受委託型のビジネスが中心だったこともあり、プロパー社員が少なくパートナー社員の方が多い状態です
- ・パートナー社員とプロパー社員では端末や環境の状況も異なり、席もパートナー社とプロパー社で別れています

どのように始めますか？



選択肢 1

- ・プロパー中心に小さいチームを作り、そこが成功してから徐々に広げていく

選択肢 2

- ・パートナーとプロパーでワンチームで働けるように会社の制度等を変更できるよう各部署と調整を行う



選択肢 1

- ・プロパー中心に小さいチームを作り、そこが成功してから徐々に広げていく

選択肢 2

- ・パートナーとプロパーでワンチームで働けるように会社の制度等を変更できるよう各種、調整を行う

選択肢 3

- ・会社の環境とは別にSaaSツールで環境を構築。バーチャルオフィスで常時集まりながら、3カ月に1回は対面イベントを実施したり、メンバーの「Why/How/What」を共有しながら、プロパーとパートナー一緒に進める



SaaSのツールを使いながら自分達なりの開発、コミュニケーション環境を構築する

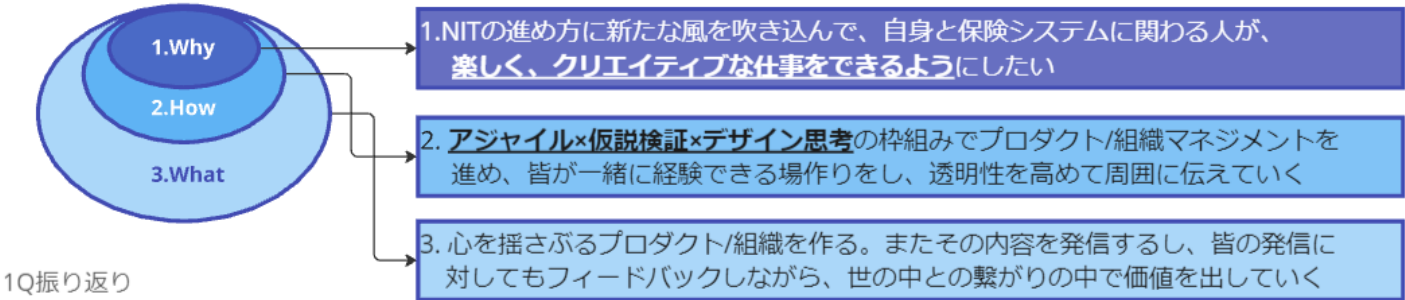


バーチャルオフィスで常時接続



四半期に一度、個人のゴールデンサークルを共有し、ふりかえりや目標を共有する (ゴールデンサークルライトニングトーク)

GCLT 2024. 2Q 小泉



1Q振り返り

	3Q表明	ふりかえり
⑥公開して他者から学ぶ	公開とフィードバックの文化に関してPS事業推進室全体に伝えられるようにアピール、活動に紐づけていく	学びフェス等活动はできた。ただし、コラボレーション的な活動についてはゴール達成時期をだいたい先に見直した
①仲間/チームが一体となって成長を実感できる	室の統合に伴って、メンバーが何らかの妥容を感じ、4月時点よりも成長したと思えるよう緩やかに変化を起こしていく。何より自分自身が、前向きに変わったと思える	ラボに対する取り組みはあまりできず、成長に向けた取組とは逆の雰囲気。
⑤共創(エンドユーザーの価値を探す活動)	ニッセイG内や社外でのコネクション及び事業部との繋がり積極的につなげていき、2Q以降の検討の種を作る	ラボSSが日経新聞に載ったこともあり、2Qネタになる社内外でのつながりは増えてきている。また室内でのコネクションもつないでいる

2Q表明

	4Q表明
③大切な人から認められる	ラボのメンバーが「周りから認められる」という経験を模索する。XP祭り等へのチームでの登壇や、組織内でも賞賛/フィードバックし合えるような取り組みを行う
⑥公開して他者から学ぶ	チームメンバーが勉強会やOST,社外カンファレンス等、社外とのコミュニケーションに対して前向きになれるか、模索して、いくつか取組を推進する(対面OST、カンファレンスへの共同参加 等)
④一目置かれるソリューション	Lab-SSについて今後の道筋を作り社内外で一目置かれるソリューションになれる事例を作る

自身の
ゴールデンサークル

組織の6つの
ビジョンから3つ選んで
自身の目標を表明
合わせて前期ふりかえり



社外カンファレンスについてもプロパー／パートナー共に参加 プロパー／パートナー混じって勉強会を実施・運営

スクフェス福岡	プロパー 3 名が現地参加、パートナー 2 名がオンライン参加
スクフェス新潟	プロパー 2 名が現地参加
スクフェス金沢	プロパー 1 名、パートナー 2 名が現地参加
スクフェス仙台	プロパー 1 名、パートナー 2 名が現地参加
スクフェス三河	プロパー 2 名が現地参加。パートナー 1 名がオンライン参加
RSGT	プロパー 4 名、パートナーさん 4 名が現地参加 ※オンラインでその他メンバー全員参加



2. 実際の事例紹介クイズ

事例②_保険プロジェクトのアジャイル支援



- ・ 生命保険会社で重大なプロジェクトが始まろうとしており、有識者であるあなたは支援をお願いされています
- ・ 不確実性が高く、チームで協働する必要がある領域があった為、一部スクラムのフレームワークも使いながら進めていく事を提案しました
- ・ ただし、お客様からはリスクが大きな重大な案件な為、これ以上リスクを増やさないために、過去のやり方と同様のやり方で進めたいとAgileに関する提案については否定的です

あなたはどのように進めますか？



選択肢 1

- ・ 今回の案件はAgileの要素はあきらめ、過去と同じやり方で進める

選択肢 2

- ・ お客様にAgileの必要性に意図を丁寧に説明し、理解いただくようチャレンジする



選択肢 1

- ・ 今回の案件はAgileの要素はあきらめ、過去と同じやり方で進める

選択肢 2

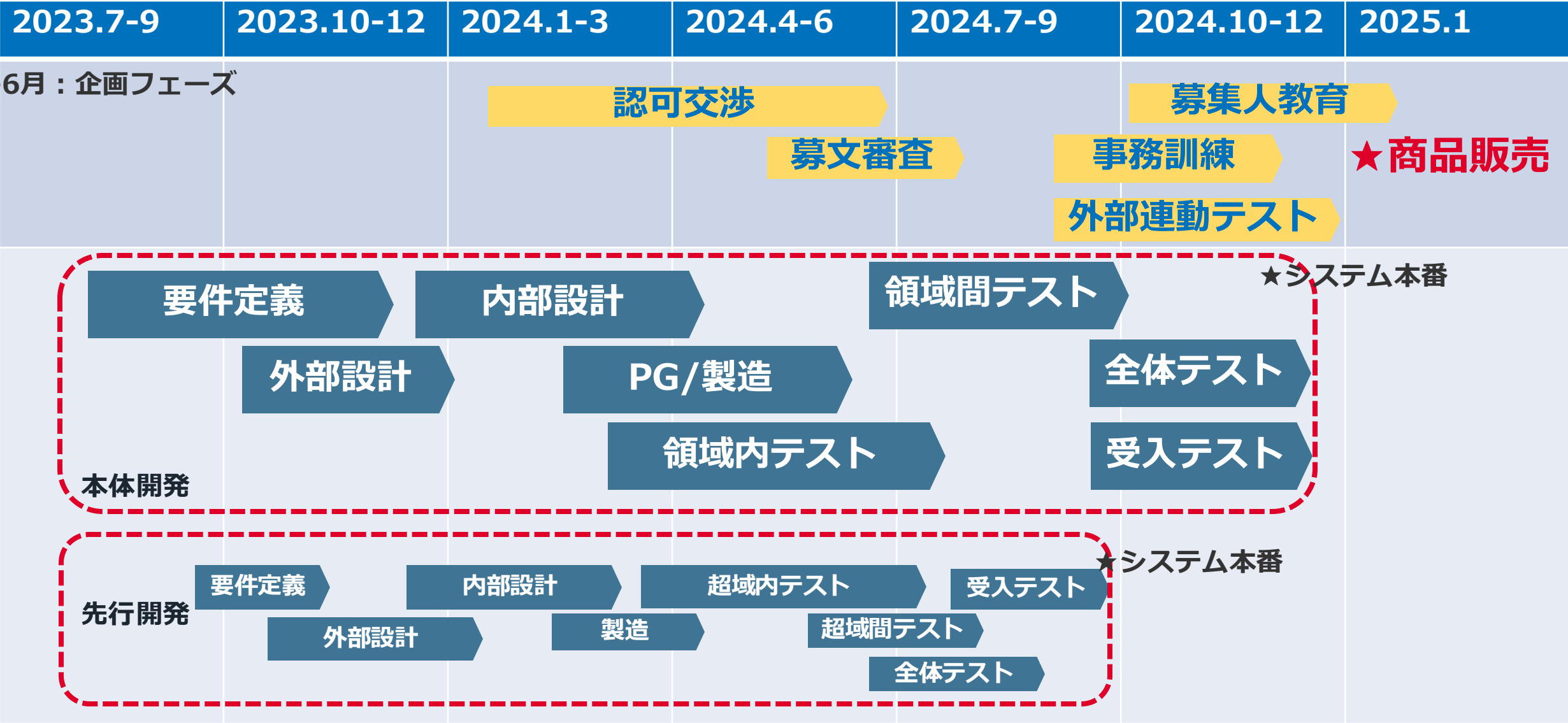
- ・ お客様にAgileの必要性に意図を丁寧に説明し、理解いただくようチャレンジする

選択肢 3

- ・ 我々がサポートする上では、Agileの要素は必須と脅しつつ、
とはいえ、いきなり変えるとリスクが高いため、少しずつしか
変えないし、うまくいなければすぐに戻すと話して、とにかく入り込む。
入り込んだら、こっそり変えて行き、成果が出るまでアピールする



約 1 年半、最大 2 0 0 人以上での長期・大規模開発(保険新商品開発のPJT)



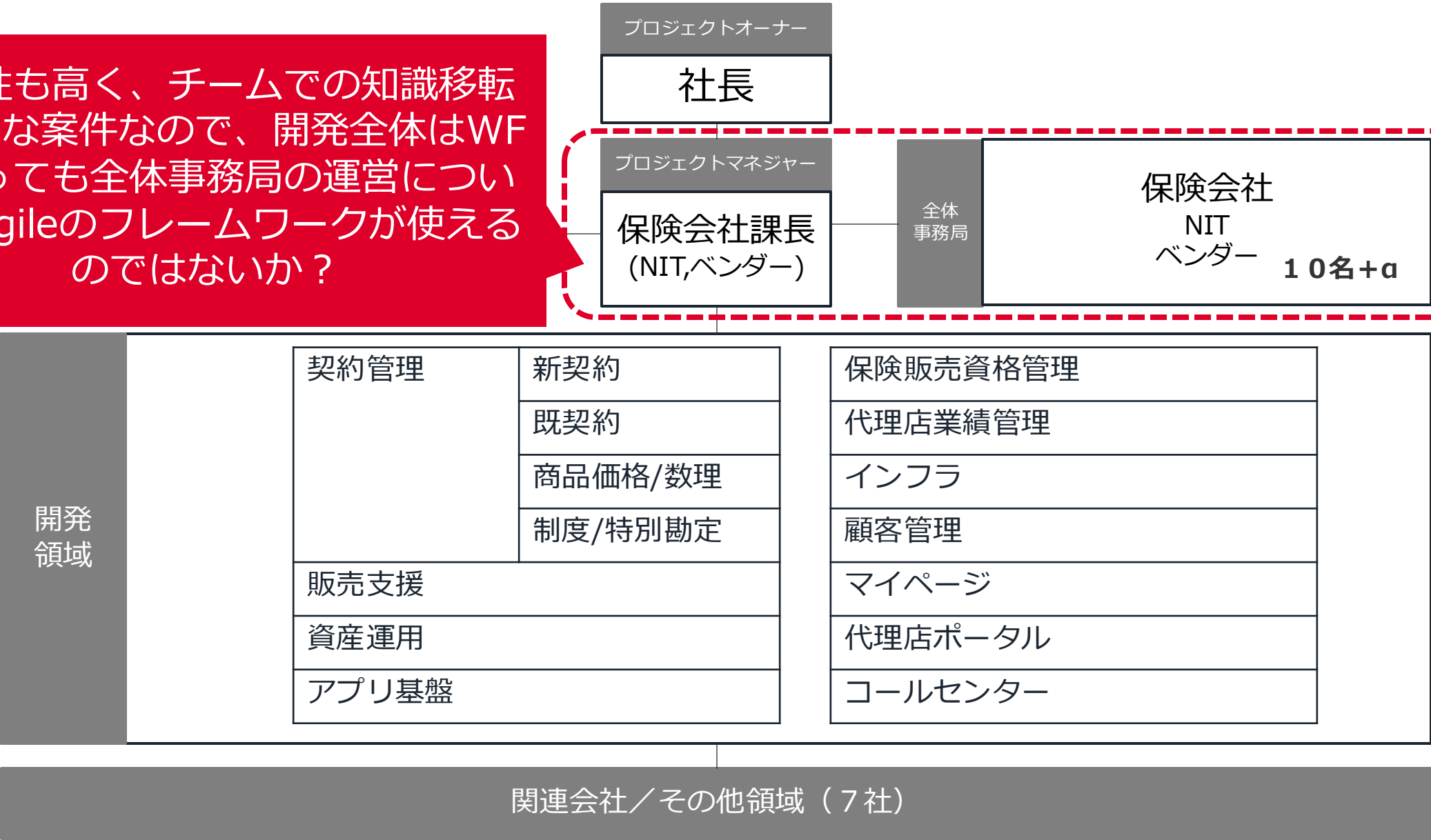


高難度なプロジェクト

- 初めての変額保険の開発は初
⇒これまでの商品開発とは全く別のベース機能（基礎工事）をしなければならない
- 創業時の開発規模に匹敵する案件規模
⇒今までは、創業時(2019)のメンバーがプロジェクトを引っ張ってきたが、メンバーも増え、創業メンバーと新規メンバーで知識を共有する必要がある
- 開発期間が長期であるため、マーケットや代理店の動向が変わるリスク
⇒柔軟な計画変更・要件取込が必要
- 全社をあげての対応なので、関係者や関係領域が非常に多い
⇒領域・会社間で協力して進めないといけない



複雑性も高く、チームでの知識移転も重要な案件なので、開発全体はWFであっても全体事務局の運営について、Agileのフレームワークが使えるのではないか？





- ・今まで個人のスキル頼りだった全体事務局の運営についてチームで乗り越え、チームで学習する仕組みに変えていく
 - ・PJTの変動要素に対応していくため、イテレーティブな運営を導入する
- ⇒開発はウォーターフォールであっても事務局は、スプリントの単位を基本にした運営
= 「事務局スクラム」として対応してはどうか？



- ・ WFの案件なのに、
なぜアジャイルがでてくるのか？
- ・ ただでさえ難しい案件なのに、
リスクを増やすことはやりたくない

⇒お客様の反応はイマイチ



アジャイルの用語はなるべく使わずに始める

	月	火	水	木	金
9:00-10:00				日時状況共有 (デイリースタラム)	週間計画 (SPRプランニング)
10:00-11:00					↓ 金曜開始で スタート
11:00-12:00	日時状況共有 (デイリースタラム)		日時状況共有 (デイリースタラム)		
13:00-14:00				事務局報告 (SPRレビュー)	
14:00-15:00	モブワーク枠	モブワーク枠			
15:00-16:00					
16:00-17:00				全体進捗会議	
17:00-18:00			モブワーク枠	ふりかえり (SPRレトロスペクティブ)	



1/6販売開始



**結果、事務局スクラムは56スプリントまで続き、
お客様もアジャイルをもっと学習したいと変容。
プロジェクトも大成功！！**



1/6販売開始

エンタープライズアジャイル勉強会
はなさく生命_商品開発案件におけるAgileでの
全体事務局運営について

2025年1月30日

この内容の詳細は1/30(木) 19:00から
はなさく生命様と一緒に
エンタープライズアジャイル勉強会で発表します！



2. 実際の事例紹介クイズ

事例③_Agileの組織展開について



- ・あなたは会社全体に、もう少しAgileの価値観を広げたいと考えています。
ただし、あなたの組織には、そのミッションは与えられていません

どのように進めていきますか？





選択肢 1

- ・ トップに必要性を説明しながら、全社的にAgile CoEを設立できるよう役員周り等を実施する

選択肢 2

- ・ ボトムアップで少しずつ仲間を増やしながら機を待つ



選択肢 1

- ・ トップに必要性を説明しながら、全社的にAgile CoEを設立できるよう役員周り等を実施する

選択肢 2

- ・ ボトムアップで少しずつ仲間を増やしながら機を待つ

選択肢 3

- ・ 作ったプロダクトを日経新聞に載せたり、社内向け勉強会を毎日実施したり、社外イベントに毎月登壇したり、お客様のIT部門全メンバーに対して、勝手にアジャイルの研修を実施したり、親会社のアジャイルの運営に入ったりしながら、何となく空気を作っていく



エフェクチュエーション = 優れた起業家に見られる、従来とは異なる
思考プロセスや行動のパターンを体系化した意思決定理論

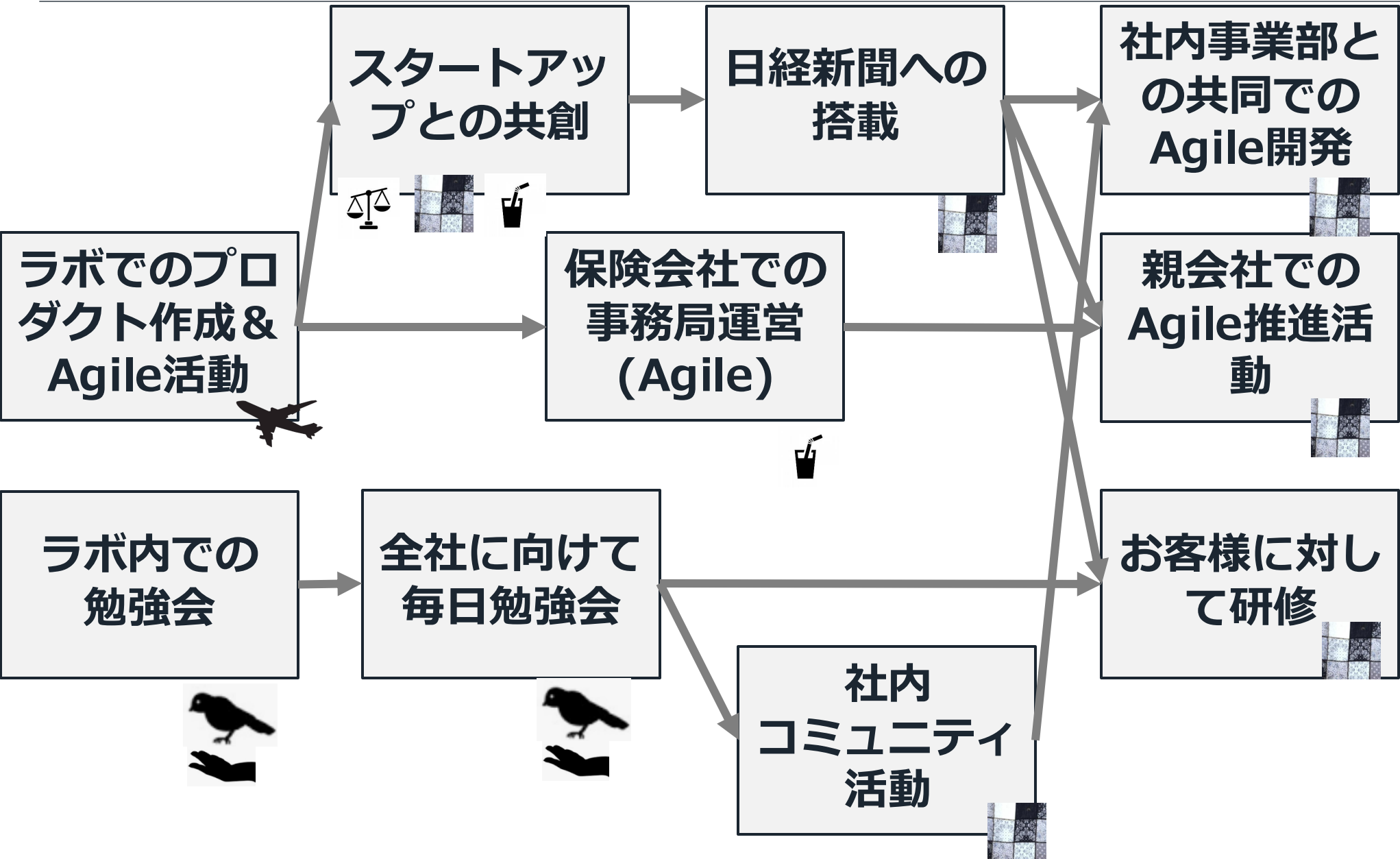
手中の鳥(Bird in Hand) の原則		「目的主導」ではなく、既存の「手段主導」 で何か新しいものを作る
許容可能な損失 (Affordable Loss)の原則		期待利益の最大化ではなく、損失(マイナス 面)が許容可能かに基づいてコミットする
レモネード(Lemonade)の 原則		予期せぬ事態を避けるのではなく、むしろ偶 然をてこととして活用する
クレイジーキルト(Crazy Quilt)の原則		コミットする意思を持つすべての関係者と交 渉し、パートナーシップを築く
飛行機のパイロット(Pilot in the Plane)の原則		コントロール可能な活動に集中し、予測では なくコントロールによって望ましい成果を帰 結させる

エフェクチュエーション サラス・サラスバシー 著 を元に記載



	コーゼーション	エフェクチュエーション
概要	未来を予測し目標を立ててバックキャストिंगで進める方法	実効性を高めるよう、手元からコントロールしていくやり方や方法
どんな時に有効か	未来が予想可能で、明確な目標があり、わたしたちの活動から環境が独立している場合に有効	未来が予測不可能で、目標が不明瞭で、人間の活動によって環境が駆動される場合に有効
マーケティングの進め方		

2.事例紹介③ _Agileの組織展開について（エフェクチュエーション）

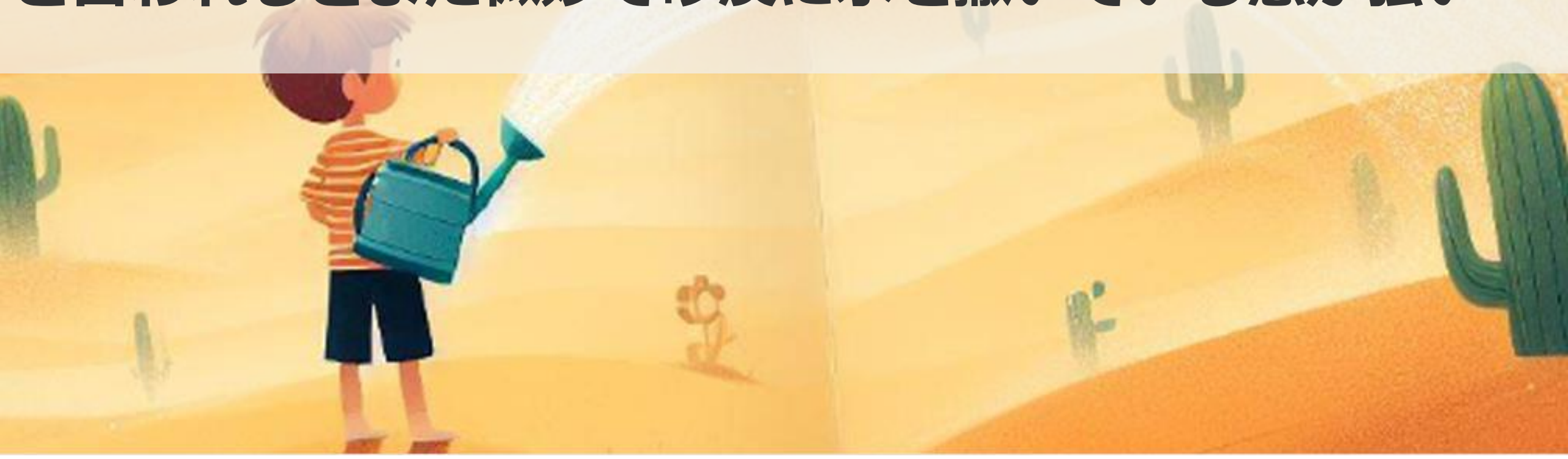


活動の中で更なる
手中の鳥を
広げていく



**うまくいっているか？
（会社に大きな変化を起こせているか？
大きな利益をうんでいるか？）**

と言われるとまだ微妙で砂漠に水を撒いている感が強い





間違いなく水のまき方は上手になってきたし、
水をまくことが楽しくなっている





3. まとめ



事例については、一般化は難しいが、選択肢を広げるためには下記3点が重要

1. 世のなかの事例を参考にする
（巨人の肩に乗る）



2. 組織で対話を大事にする

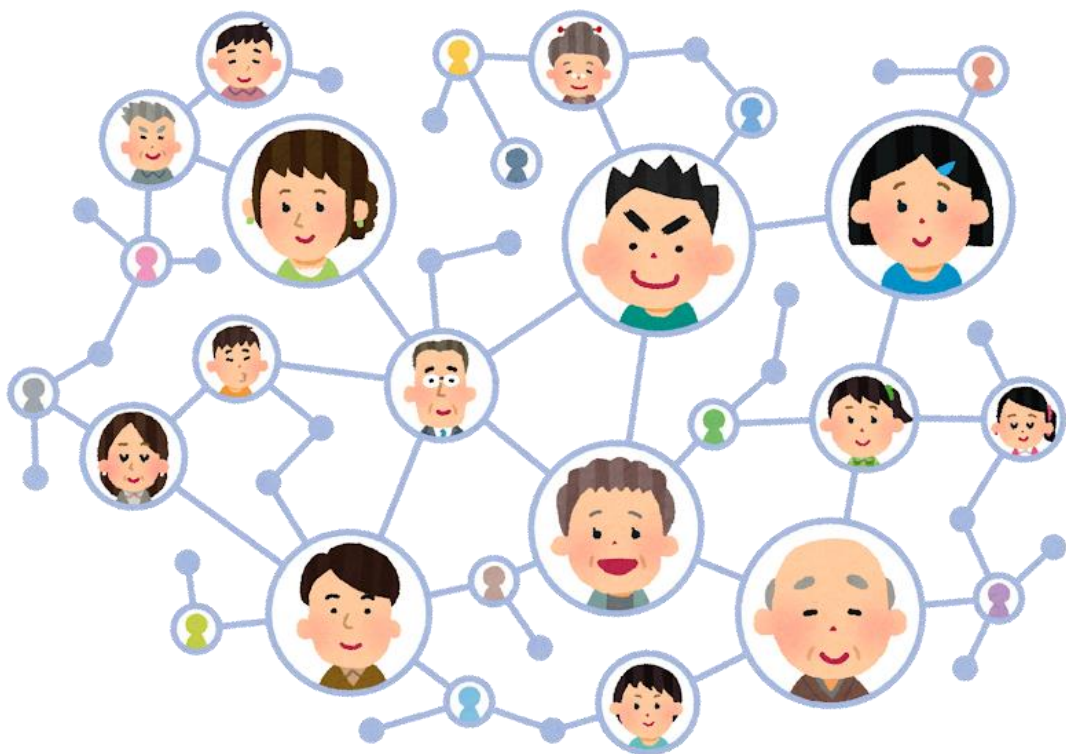


3. プロダクトのスキルを
身に着ける





会社内の進め方だけだと、詰んでしまうことが多い（A or Bの無理な選択を迫られる）ため、社外の情報から選択肢を増やしておく（特にコミュニティはオススメ）



コミュニティに参加し、社外と繋がっておく

スクフェス三河2023

①. チームに協働の意識を芽吹かせる合宿のススメ

合宿をやったことをないと必要性は感じないが、やると必要性を感じる



Presented by 小泉さん

おすすめポイント

チームビルディングにおける合宿の効果と実施方法を紹介。40人規模のバックログ整理や300人規模のミッション検討など、具体的な事例を通じて準備や進行方法、合宿後の変化について解説します。

関連リンク

[プロポーザル](#) [登壇資料](#)



<https://recommend.insurtechlab.net/>

カンファレンスの発表動画を見る（チエノワ（知映の環））



すぐに正解を見つけるのではなく、対話により共通認識を作っていく
対話の重要性がチームで理解されることで、案にかんする「もやもや」が共有され、
新たなクリエイティブな案に結びつきやすくなる

議論	合意形成や意思決定のための納得解を決める話合い
対話	自由な雰囲気の中で相互理解を深め、共通認識を作る話合い ※想定を持ち出さず、判断を保留状態にすることが求められる

※議論も大事だけど、対話も大事



「ユーザーのニーズ」と「我々のニーズ」を整合させるのがプロダクト作り
熟達することで自分と相手を整合させる案が見つけやすくなる

目的
われわれはなぜこの事業をやるのか？

優位性 提案価値や実現手段の提供に貢献できるリソース(資産)が何かあるか？	実現手段 提案価値を実現するのに必要な手段とは何か？	提案価値 われわれは顧客をどんな解決状態にするのか？（何ができるようになるのか？）
---	--	---

評価指標 どうなればこの事業が進捗していると判断できるのか？（指標と基準値）

ビジネスモデル どうやって儲けるのか？

ビジョン
中長期的に顧客にどういう状況になってもらいたいのか？

代替手段とその課題 課題を解決するために顧客が現状とっている手段に何かがあるか？（さらに現状手段への不満はあるか？）	顕在課題 顧客が気づいている課題に何かがあるか？ 潜在課題 多くの顧客が気付いていない課題、解決を諦めている課題に何かがあるか？	状況 どのような状況にある顧客が対象なのか（課題が最も発生する状況とは？） 傾向 同じ状況にある人が一致して行うことはあるか？
--	---	--

チャネル 状況にあげた人たちに会うための手段は何か？

市場規模 対象となる市場の規模感は？



「ユーザーのニーズ」と「我々のニーズ」を整合させるのがプロダクト作り
熟達することで自分と相手を整合させる案が見つけやすくなる

目的

一緒に成長していく仲間を見つけないか？

優位性

リアルな事例を紹介し、共感しやすいソース(資産)が何かあるか？

実現手段

提案価値を実現するために必要な手段とは何か？

提案価値

大企業で新しいことを進める際の具体例や悩みが分かるか？

評価指標

登壇後にどなたかとつながりができるか？

ビジネスモデル

どうやって儲けるのか？

小泉

難しい環境でも、前向きな気持ちで新しいことを進めていきたいか？
中長期的に顧客にとって役に立ってほしいか？

代替手段と

上位層を巻き込んで進めていく（が新しい事なので、上位層に説明するのが難しい）か？

顕在課題

関係者が多く調整が大変か？

潜在課題

実験的な進め方がしづらいか？

状況

大企業で新しい事を実施しているか？
どの部署が対象なのか（課題が最も発生する状況は？）
周囲と色々な調整する必要があるか？

DevLoveの発表

市場規模

対象となる市場の規模感はあるか？

DevLove参加者
(JTCっぽい？企業文化の中で新しいことを始めようとしている方)



正解を求められる空気の中で

しなやかに進めていくメンタリティも大事



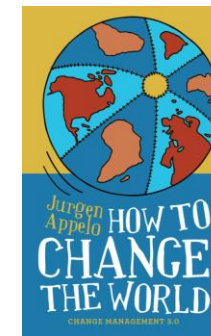
「すき」でも「きれい」でもない、「すらい」とかあってもいいわよねー。



ヨシタケシンスケ それしかないわけないでしょう（白泉社 2018.11）より



仕事は好きなのですが、自社のやり方は好きではありません。
どうすればいいのでしょうか？

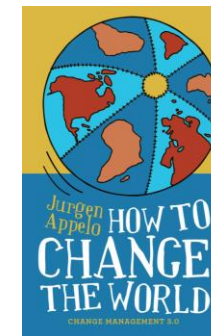


HOW TO CHANGE THE WORLD 著)ヨーガンアペロ
訳)前川哲次,川口恭伸,吉羽龍太郎 2012.5

- ①.我慢する。組織の悪いことに文句を言うのをやめ、組織のあるがままを受け入れて、あなたの仕事の良い部分だけ楽しめばよい
- ②.辞める。働くのによりよい場所を見つけて、世の中のためになる事をする
と、そのためにそこで働くのをやめる
- ③.変える。チェンジ・マネジメントについて学習する、真剣になれば、より効果的なチェンジ・エージェントになる方法を学ぶことが出来る。



仕事は好きなのですが、自社のやり方は好きではありません。
どうすればいいのでしょうか？



HOW TO CHANGE THE WORLD 著)ヨーガンアペロ
訳)前川哲次,川口恭伸,吉羽龍太郎 2012.5

①.我慢する。組織の悪いことに文句を言うのをやめ、組織のあるがままを受け入れて、あなたの仕事の良い部分だけ楽しめばよい

②.「好き」でも「嫌い」でもない「すらい」があってもいいように
と、そのためにそこで働くの**違う選択肢でもよい！！**

③.変える。チェンジ・マネジメントについて学習する、真剣になれば、より効果的なチェンジ・エージェントになる方法を学ぶことが出来る。

それしかないわけ
ないでしょう

おとうさん
なんて
だいすらい!

