

アジャイル型組織管理

DX大規模プロジェクト成功の道

目次

- 組織変革
- プロジェクトの運営
- アジャイル型組織の基本

組織変革

OKRの考え方

- OKRは、これまでのピラミッド型の組織と似ていて、トップの決めた方向性に末端の人材までが合わせる。
- 個人個人の「重要なこと」が明確になっていて、そこに向かって目標設定がされる。
- そして、その前提で、個人は裁量を持ち、ある程度の自己判断が許されるという考え方です。
- この考え方の場合、トップから末端まで、目標が明確に設定されるため、束になった時の力が大きく発揮されるというメリットがあります。
- また、変化の激しい時代に対応するため、実践から評価までの期間を3ヶ月など短い期間で区切っていくことも特徴の一つです。

OKRの仕組みや考え方

基本の構造

目標 (Objectives)

- 重要な成果 (Key Result)
- 重要な成果 (Key Result)
- 重要な成果 (Key Result)
- ⋮

O 何を実現したい？ どのような成果を出したい？ どこに向かいたい？

KR (Oを実現するために) 必要な成果は？ 挑戦したいのは？

OKRの例

売上XXXX円を実現する

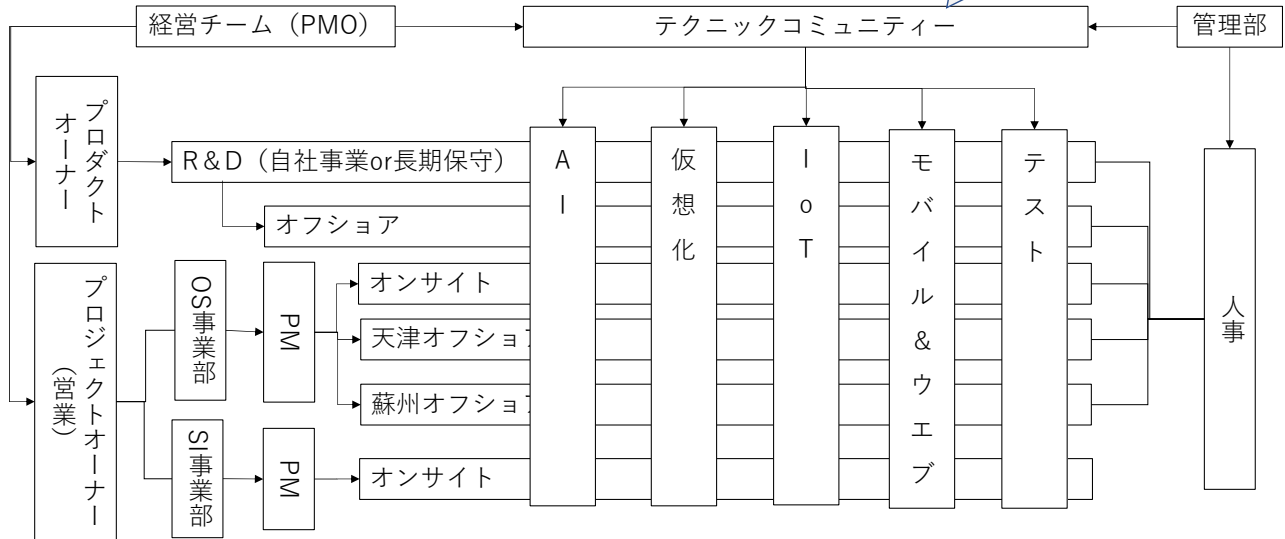
- サービスのユーザー数をXX人にする
- 1人あたりの課金額をXX円にする
- 顧客満足度をXX%高める

店舗数をXXX店舗に拡大する

- 店舗マネジャーをXX名採用する
- 既存店舗の利益率をXX%高める
- 店舗運営コストをXX%削減する

アジャイル組織構造

PMBOKのマトリックス型組織によって



OS:Out Sourcing SI:W}wxiq Mxikvexsr

自社事業（or 長期保守案件）

•役割と責任

- 人材確保のプール
- 先進技術とプロジェクトマネジメントの実証システム

別途で自社事業の業務を詳しい提案します。

プロジェクトオーナー（営業）

•役割と責任

- プロジェクトを定義
- リリースの内容と日程の管理・決定
- プロジェクトの収益の見積もりや客先のニーズの提示
- 実装する機能の優先順位付け
- チームの作業の成果の認証

事業部とプロジェクトマネージャー

•役割と責任

- チームの機能や効率化、自律を間接的に支援
- チーム開発環境の整備 / モチベーションの向上
- ユーザーへのチームの能力の売り込み
- プロジェクト関係者間の信頼の向上
- ジャスト・イン・タイムの徹底
- ユーザー第一 / 要求に沿った改善の推進

開発チーム

•役割と責任

- プロダクトの製作への責任 / リリース日時の徹底
- 4人～10人の範囲で構成
- 一人多能で柔軟性を重視
- 規則に従った上で、各自が自由に開発を進める
- 目標達成のため自ら作業改善を行う
- 争議はチーム内で解決する
- 作業規約を作る

テクニックコミュニティー

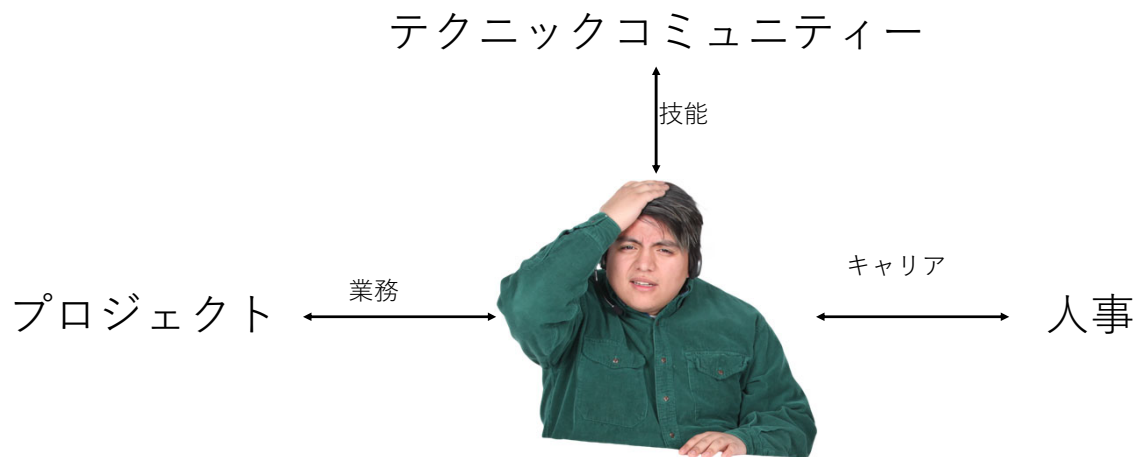
•役割と責任

- メンバーのOKR評価
- メンバーの技能育成
- メンバーのプロジェクトサイン

経営チーム（PMO）

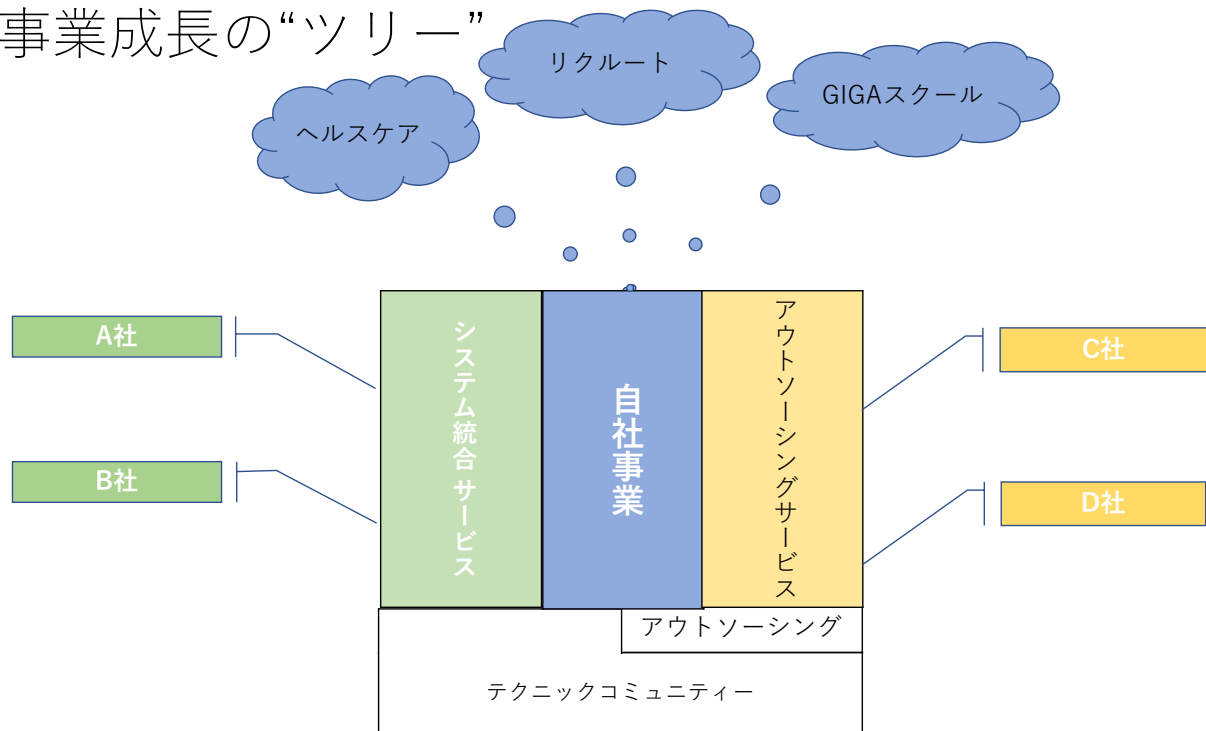
- アジャイルコーチ
 - 人材のスキルやマインド面での問題を発見し、解決を行う役割を果たします。
 - スクラムマスタやプロダクトオーナー（お客様の補佐）の立場で、アジャイル開発プロジェクトを実行推進およびマネジメント。

メンバーのサポート



事業成長

事業成長の“ツリー”

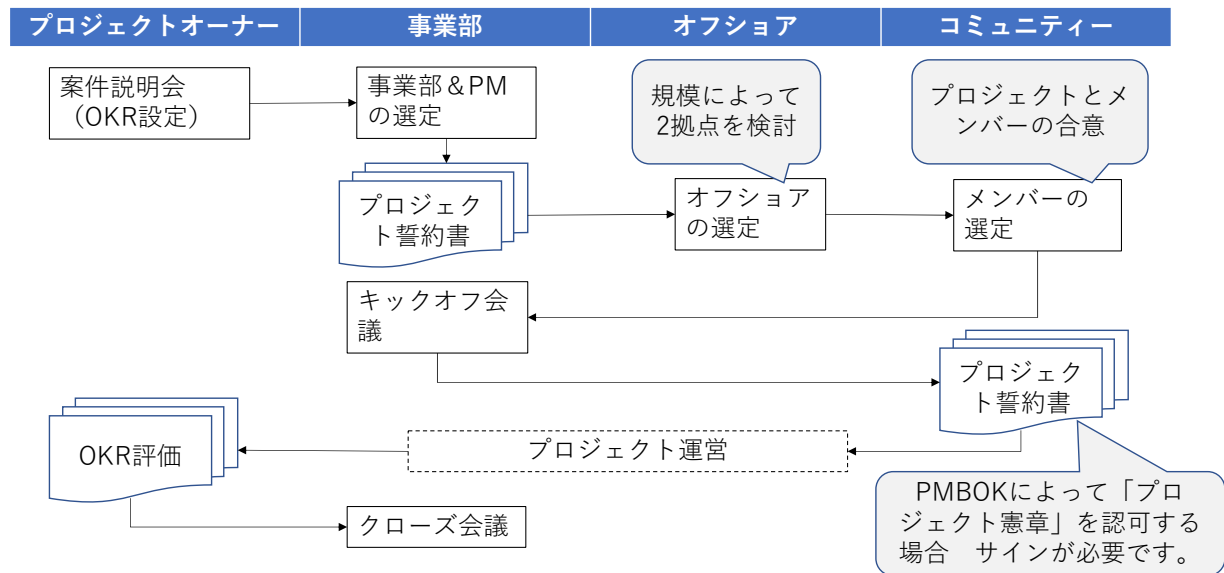


グローバルリソースの活用



プロジェクト運営

プロジェクト立ち上がり



プロジェクトリソースの選定

適者生存

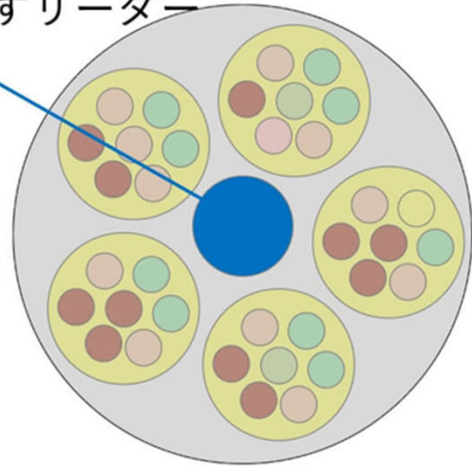
- プロジェクトマネージャーの選定
 - 営業担当者は 案件説明会を実施して 各事業部の応募可能のPMたちから以前OKR評価によって 選定します。
- オフショアの選定
 - 原則として 複数拠点の応募チームから 以前OKR評価によって 二つ拠点の各1チームを選定します。
- チームメンバーの選定
 - メンバーはプロジェクトと合意の上、プロジェクトに参画します。
 - プロジェクトクローズしたら コミュニティーに戻って次回参画可能のプロジェクトを確認します。

アジャイル型組織の基本

アジャイル型組織とは

方向性とアクションを打ち出すリーダー

素早く、柔軟にリソースを変える
組織構造よりもアクションに集中
お客様に対する最終的な責任を
取るチーム運営



アジャイル型組織の特徴

注目されるアジャイル型経営

	中央集権型	アジャイル型
仕事の進め方	計画重視	実行・学習 重視
時代背景	変化が少ない	変化が激しい
権限・責任	一極集中	自立分散
マネジメント	数値・案件	自発性/やる気

アジャイル型組織の特徴

- 柔軟さと明確な目的意識
- 目的やビジョンの共有
- フラットな組織構造
- スピード感のあるサイクル
- 積極的な人材開発
- テクノロジー

アジャイル型組織のデメリット

- マネジメントが難しい
- 組織の適性が限られる

アジャイルソフトウェア開発の原則（1）

- 私たちは、以下の原則に従う。
 1. 顧客満足を最優先し、
 - 価値あるソフトウェアを早く継続的に提供します。
 2. 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。
 3. 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。
 4. 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。
 5. 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。
 6. 情報を伝える最も効率的で効果的な方法は
 - フェイス・ツー・フェイスで話をすることです。

アジャイルソフトウェア開発の原則（2）

7. 動くソフトウェアこそが進捗の最も重要な尺度です。
8. 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。
9. 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。
10. シンプルさが本質です。
11. 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。
12. チームが最も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。

• <https://agilemanifesto.org/iso/ja/principles.html>

OKR評価表（サンプル）

2018年 技術部 部門OKR绩效考核表

姓名

现职务

所在部门

直接上级

考核周期

流程

愿景

战略

年度目标

季度目标

KR1

KR1

KR1

TASK

TASK

TASK

评估

总负责人

各总监

经理或员工

序号	项目计划及月度工作		KR权重	O分值	KR完成情况	自我评价30%		直接上级评分70%
	目标(O)	关键结果(KRs)				KR得分	O得分	
1	项目开发							
2	开发规范,文档							
3	团队表现							
员工月度绩效考核权重合计					员工月度绩效考核得分			#REF!

@HR橙长文库

OKR評価表サンプル

当月績效推遲提交/天		扣当月績效考核/分		最終得分	0
扣分說明： 績效考核須在6考前提交，每延遲1天提交個人扣1分；延遲2天個人扣4分，延遲3天個人扣6分，以此推遲，延遲5天及以上当月績效為0。					
完成情況褒獎（可以寫完）：					
績效改善建議：					

OKR評価表サンプル

目标管理评分表							
姓名：		所属部门：		职位：		考核日期：	
序号	目标（O）	关键结果（KRs）	KR权重	O 分值	KR完成	KR得分	O 得分
1	月度关键运营目标达成率	销售额达到xxxx	35%	60	实际额/目标额*100		
		客户数量达到xxxx	20%		低于290扣10分、低于280扣20分，低于270本项不得分		
		转化率1%	20%		低于0.9扣10分、低于0.8扣20分，低于0.7本项不得分		
2	计划及总结提交及时率	月度销售计划按时提交	10%	10	延迟1一天扣10分、延迟2天扣20分，延迟3天不得分		
		月度销售报告按时提交	10%		延迟1一天扣10分、延迟2天扣20分，延迟3天不得分		