

Agile Japan 2024

イナーシャ

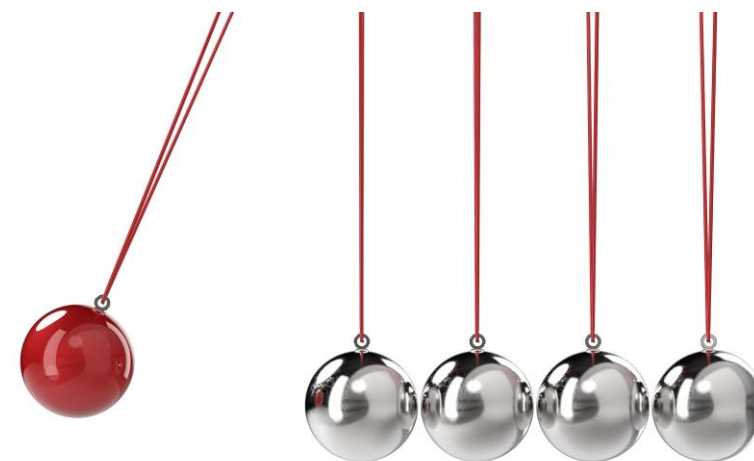
～私たちを失敗に導くもの～

2024年11月21日(木)

MRI 三菱総合研究所

戦略企画室/開発支援グループ

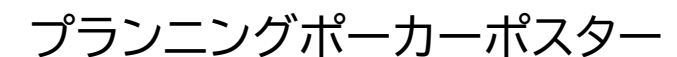
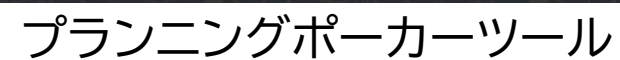
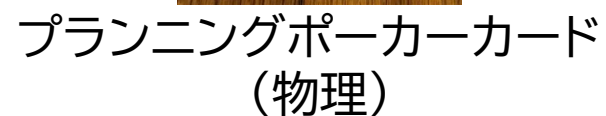
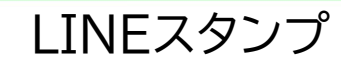
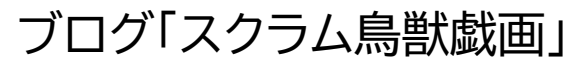
武田 智博



武田 智博

- ソニー株式会社、ソニーモバイルコミュニケーションズ株式会社を経て、三菱総合研究所に入社。
20年以上に渡り、一貫してソフトウェア開発・事業創出に携わる
- 趣味として、コンピュータサイエンス全般に興味関心があり、電子工作、3Dプリンタの自作、オンラインサービスの構築などを行っている
- 役立つ局面: プロダクト開発、エンジニアリング組織論、新規事業創出、ユーザー価値、品質、プロトタイピング、デザイン思考など
- 認定スクラムプロフェッショナル、人間中心設計専門家





三菱総研における新事業

- プロダクト型(システム開発を伴う新規事業創造)
- 事業モデル型(M&A、スタートアップ、資本業務提携)



プロダクト紹介(一部)

生成AI

ロボリサ

ベビリサ



電力



HRTech

Syncit
採用サポートAIツール

COCOPRO

データ分析プラットフォーム

 ForePaaS

 A FINANCIAL APPS
FORE RETAIL
powered by Mitsubishi Research Institute, Inc.

地域通貨



金融

リテールローン

審査AI

BlueGrid - 電力需要予測

- 詳細な電力需要予測(需要成長予測・分散型電源普及予測)を提供するサービス
- 50mメッシュ単位での将来電力潮流を可視化(世界初！)

独自の予測モデル



機械学習

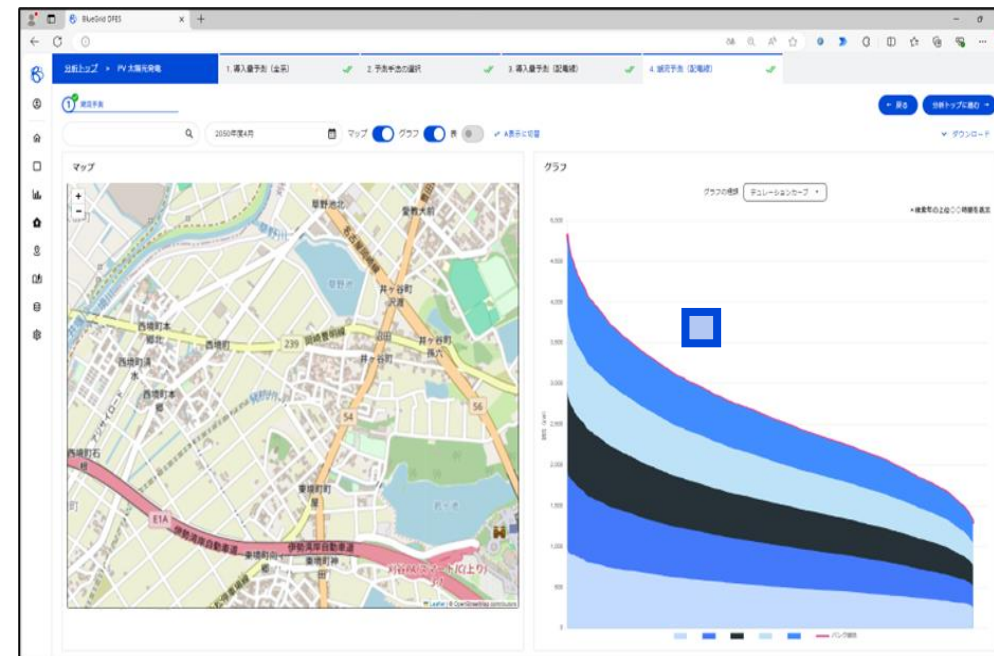
経済学

空間分析(GIS)

モデル操作



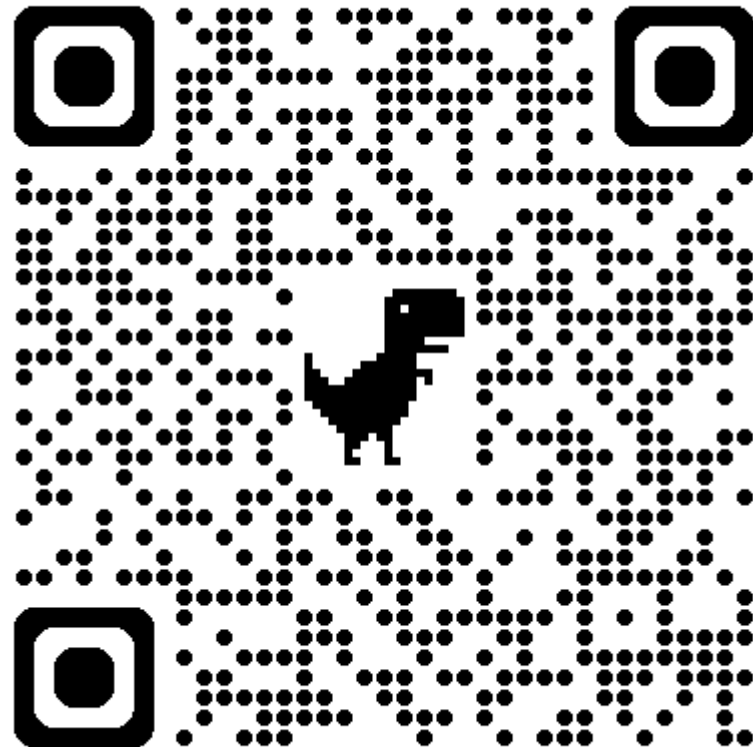
結果出力



- 小エリア(50m²)単位に需要・再エネを含む分散型電源の導入量・電力潮流を予測
- 送配電網等のインフラ、まちづくりの最適化による電気代削減・カーボンニュートラルの実現を強力にサポート
- 効率的なインフラ計画、脱炭素化に寄与

人材募集中！

- <https://dx.mri.co.jp/recruit/>



MRI 三菱総合研究所 三菱総研が推進するDX事業

ともに、変革を先駆ける。

社会課題解決に取り組む プロダクトマネージャー募集中



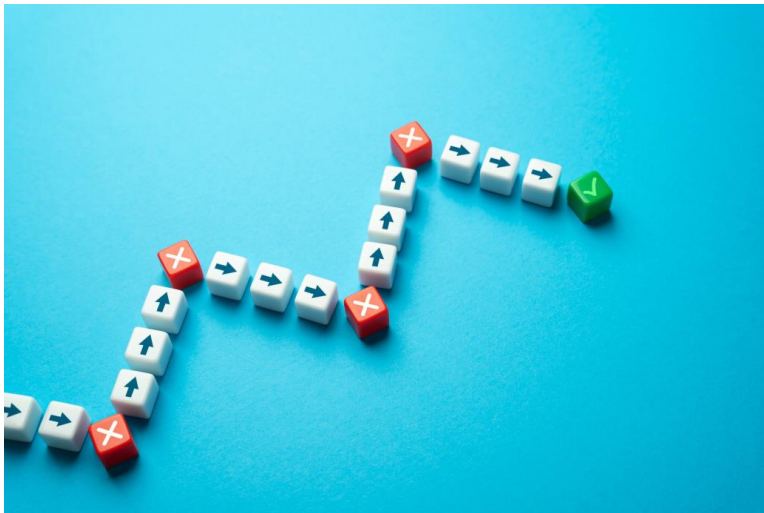
採用について
話を聞いてみる

インタビュー動画 | 事例紹介 | 当社のプロダクトマネージャー像 | 話を聞いてみたい

現場で活躍するプロダクトマネージャーたちが語る

紆余曲折あります

- 成功＝収益があり、継続性がある状態
- 実験＝検証を通じて知見が得られる状態
- 失敗＝何かしらの理由で知見が得られない状態、撤退



アジャイルうまくいっていますか？

☺ チーム全員で同じ方向を向いて前進し、変化に対応しながら
苦しい状態を乗り越え続けている



☺ 反復的に実験を繰り返し、定期的に振り返っている



アジャイルじゃないと感じる例

- ⊖ アジャイルなので、計画がない・・・
- ⊖ アジャイルなので、要件定義は後回しで・・・
- ⊖ アジャイルなので、ドキュメント書いていない・・・
- ⊖ アジャイルなので・・・なので・・・なので・・・

「アジャイルなので」は危険信号！

アジャイルに正解はない

- どんなやり方をしても

「それがあなたのチームの最適なのですね！」

という見え方をする



「最高のチーム」を経験してほしい

どんなミッションでも「このチームでやれば達成できる」
という実感を伴って業務に当たっている状態

- 決して、「強者の集まり」ではない



「最高のチーム」の状態

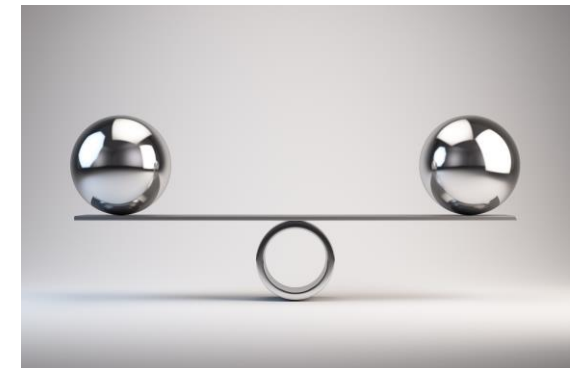
- 😊 得意とする領域やスキルを相互に理解している
- 😊 誰がどのタスクについても遂行できる
- 😊 チームとしての仕事量がわかっている
- 😊 緊張感を持ってスプリントの完了を確かなものにできる
- 😊 ワークライフバランスのとれた働き方ができている
- 😊 プロダクトに触ったり、学習に充てられる余裕がある

大事な前提

自分たちが気づいて自分たちが改善しない限り、
アジャイルは機能しない



安定から脱して、変化に対応し続ける
覚悟が必要



うまくいっている事例

- そのときに、その状況で、その人たちで最善な選択をしたから結果うまくいっている



小さな失敗事例を知り、
失敗を回避することは
できる

4つほどプラクティスを紹介

- チームを育てる
- チームを維持する
- ツーマンセル
- オンライン常駐



チームを育てる(チームビルディング)

- 自ら全力でやる姿勢を見せる
 - まずやる、やらないのにやれというのは響かない
- やり方を示す、教える、一緒に考える
 - 勉強会をやる、できるようになってもらう、成長を実感してもらう
- 任せる、協働する
 - 個人のパフォーマンスを出してもらう
- チームにいてよかったと感じてもらう

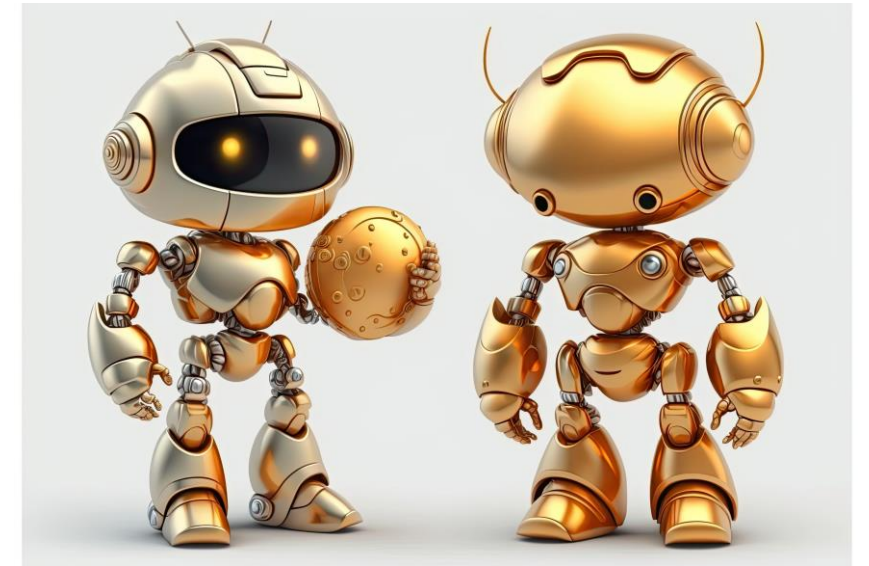
チームを維持する

- 集合解散方式からの脱却
- 「チームを維持してやることを変える」ことで最高のチームを作る

失敗体験・成功体験を通じて、「このチームならなんでも達成できる」という万能感にもっていく

ツーマンセル

- 二人一組でペアを組む
- 1つのタスクに1ペアで対応する
- ペアで会話が発生する
 - 相互に成長する
 - タスクの確認、設計、実装、コードレビューを遂行時にペアで済ませることができる
 - どちらかが休暇でもパフォーマンスブレが小さい



オンライン常駐

- リモートワークなら、オンラインで常駐
 - 無言時間でも常時接続
 - 声をかけると向こう側にいる
- オンライン会議室を用意する
 - チームで好きな名前を付ける



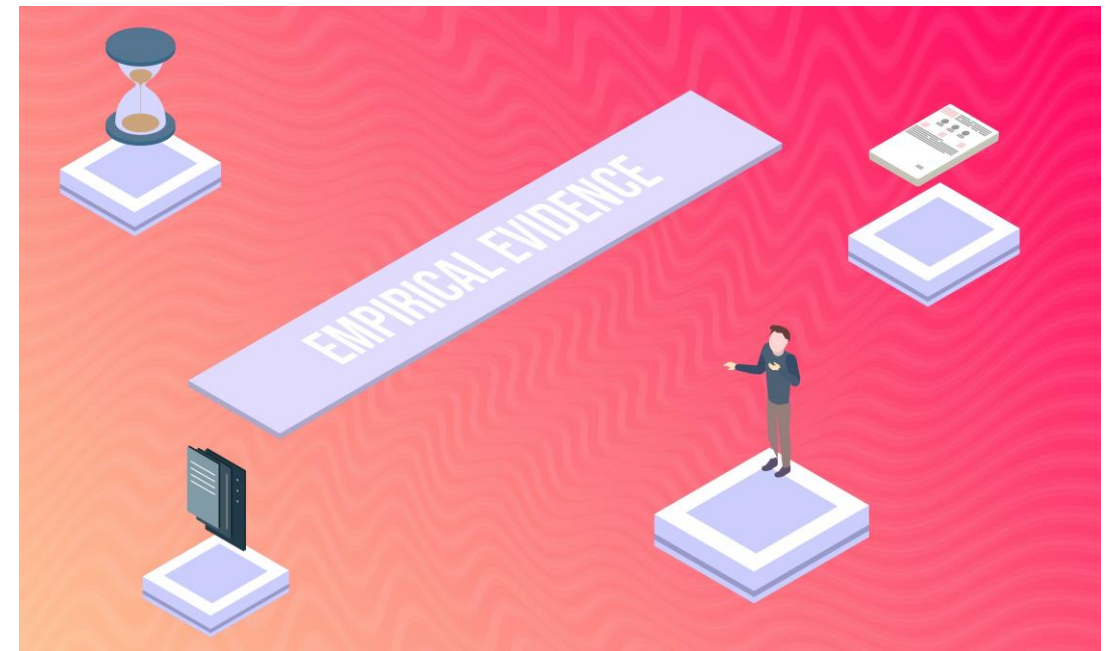
会議室 (金星)
会議室 (土星)
会議室 (木星)

会議室 (キリン)
会議室 (サイ)
会議室 (パンダ)
会議室 (ミーアキャット)
会議室 (リカオン)

N=1プラクティス

- その時々、そのチームにとってよかったもの
- プラクティスがみなさんに当てはまるかどうかはわからない

でも、思いつきで何かを試すより、実践例のあるもの



実験から学ぶ

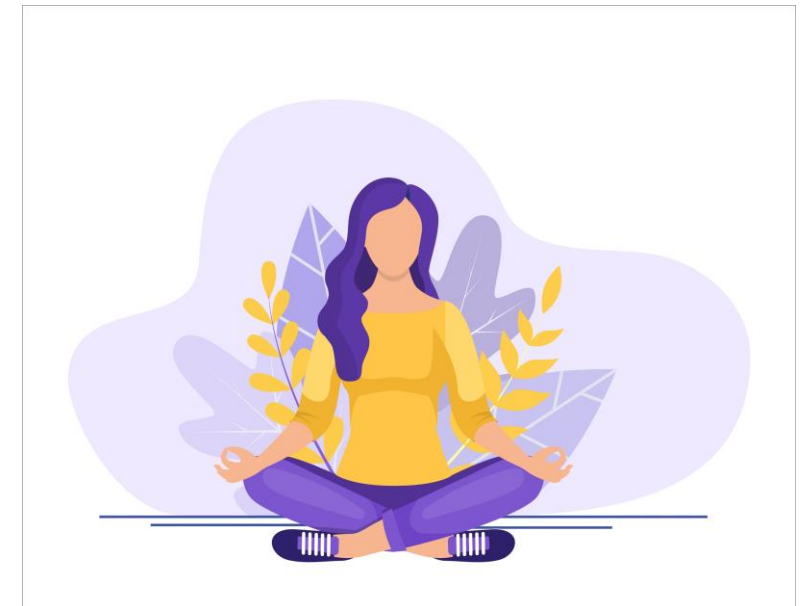
- 自分たちで試して、自分たちで学ぶ
- 計画と実行を振り返り、フィードバックする

振り返りの声は痛いほど刺さる

- ⊖ プロダクトのビジョンが不明瞭だった
- ⊖ プロダクトの価値が見いだせなかった
- ⊖ 兼任で牽引する人が常時不在だった
- ⊖ 役割がふわっとしていてやっていいのかわからなかった
- ⊖ 見えない制約で動けなかった

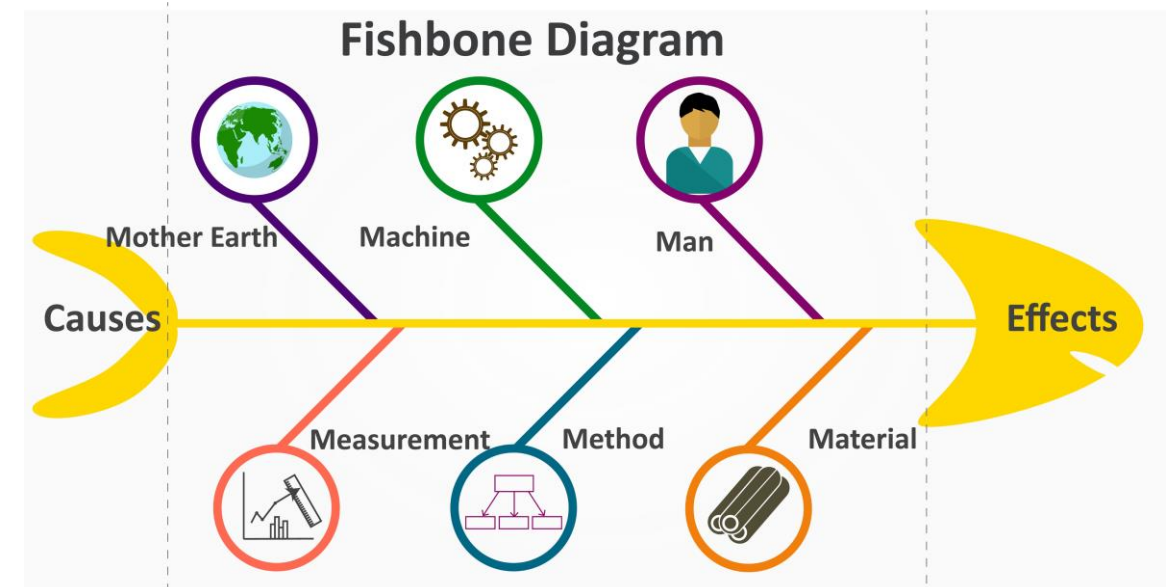
よく使う振り返りの手段

- 特性要因分析で構造的に分解する
- なぜなぜ会で解決策ありきの対策から脱却する
- もちろん、普段はレトロスペクティブ



特性要因分析

- いくつかの視点でカテゴライズしてそれぞれの要因を分析することに最適
- スキルの課題、プロセスの課題、営業の課題、開発の課題など分けて構造化できる
- なぜなぜ会につなげることも



なぜなぜ会

- 何か課題があるときに、事実に基づいてなぜを繰り返して、
真因を捉えるためのフレームワーク
 - 不具合が起こった場合
 - 遂行体制が非効率的な場合
 - 撤退する場合
- などに都度行っている



効果的な、なぜなぜ会にするために

原因を人に帰着させない

- 「私がやってしまった」
→ 担当者がやるのは当たり前
- 「仕組みとして防ぐ」ためにやる

表層的に思い浮かぶ原因を採用しない

- 「コミュニケーション不足」
→ コミュニケーションを増やしても防げない
- 原因の補強のために逆算的に「なぜ」を積み上げない

人を中心に考える

- なぜなぜ会をやっても素直に受け入れるのは難しい
 - 「わかってはいるが、できていない」状況がままある
 - そこをどうするか？
- 当事者が気づくのが一番
 - 第三者に入ってもらう場合は、事前にルールを決めておくとうい
 - 例) 指摘事項を必ず改善する、最低3つは取り入れる、など



私たちは問題点に気づけなくなっている

担当者は真剣にやっている

- プロジェクトは遂行できる
- 「プロダクト」は完成しない可能性

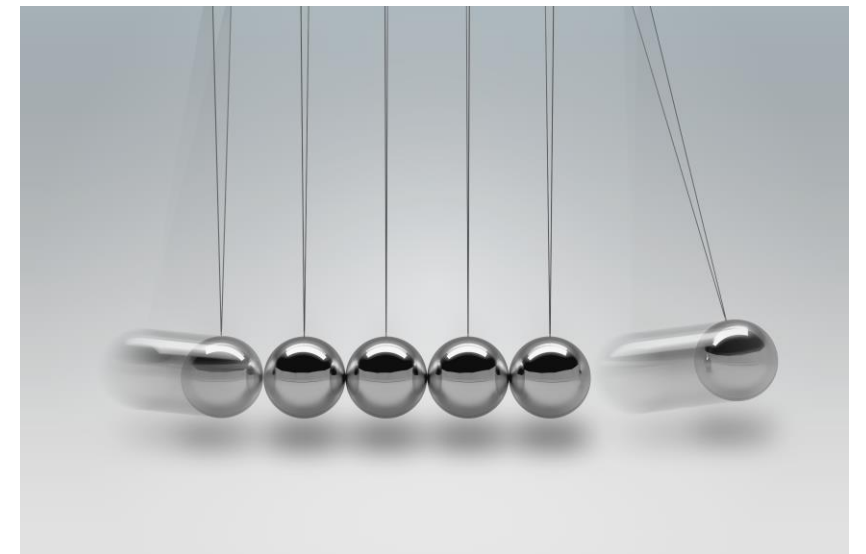


作っても売れるか半信半疑

- 営業と開発で同じ方向を向けていない
- それでもプロダクト開発は進む
- 市場の変化について行けていない可能性

イナーシャを意識する

- 「慣性力に無意識に逆らえない」ことを意識する
 - 走り出すとやり方を変えるのが難しい
 - 漠然とした不安を抱えたまま走っている
 - テコ入れをした後に今が最適と信じてしまう
 - 焦燥感から立ち止まらない
 - 立ち止まると動き出すのに苦勞する
 - 動き出すことに自信を持ってない



実際にあった動けない例

- 調査に時間をかけすぎる
 - 着手すると意外と一瞬だが、やり方がわからない、やったことがないことが背景にあり、心理的な抵抗が働いて動けなくなっている
- 営業にいけない
 - プロダクトの価値・品質に懸念があり、本当に売りに行っていいのか自信が持てない

慣性力に逆らう労力が必要

自分たちが気づいて自分たちが変わらないと変化しない



対応できる課題に取り組むだけでなく、解はすぐに見えないが、漠然としたもの、不安と向き合い議論する！



人は変化を好まない

- 安定したい・させたい



変化の少ない領域で、プロセス化、安定化してうまくいくところはそのまま維持した方がよい

嫌でも変化する領域、変化の激しい領域、不確実性の高い領域にこそ、アジリティは求められる

変化をプラスに変える力(逆境力)

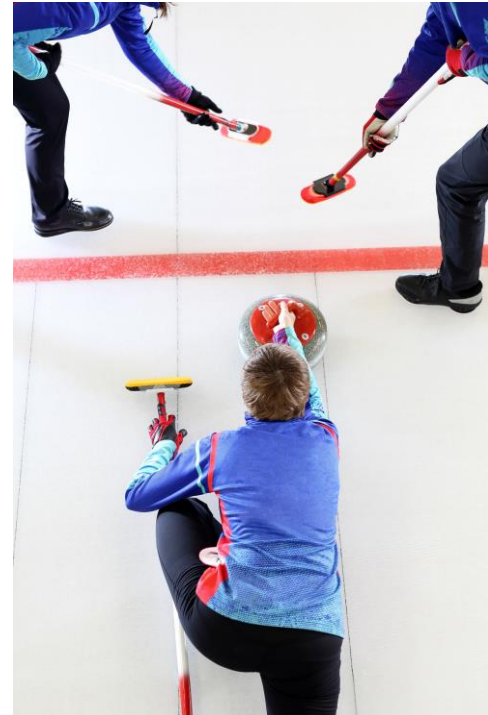
- 外的な変化を自分たちにとってプラスに変える力
- 変化を嫌うのではなく、逆境力を身につける

変化が起こると、どうやって、
よくしようか考える

また変化が来るともっとよく
なると期待感が高まる

カーリングのように

- ビジョンに向かって、調整し続ける
- ビジョンが外的要因によって移動していないか検査
- 修正するのはチームであり、人である



アジャイルを機能させるのは人

惰性で動き続けられない、必要なときは立ち止まる(イナーシャ)

変化に気づき、プラスに変える力を身につける(逆境力)



チームとして「よくなっている」実感がない時は注意！

未来を問い続け、変革を先駆ける

MRI 三菱総合研究所