



保険会社でAgile？

- アクサ生命のAgileトランスフォーメーション 2019 -

アクサ生命保険株式会社
Agile Center

南嶋 千春
グレゴワール ホマセル
吉田 裕貴
エリック マンスー

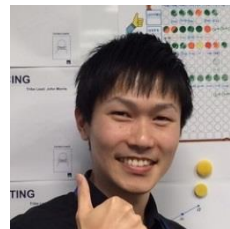
私たちはアクサ生命のAgile Coachです!!



南嶋 千春



Gregoire Homassel
(グレゴワール ホマセル)



吉田 裕貴



Eric Mansoux
(エリック マンスー)



私たちのミッションは、チームやメンバーがAgileのプラクティスやマインドセットを通して大きな成果を挙げることをサポートすることです。



あるメンバーは、ビジネスバリュー、あるメンバーは効率化、あるメンバーは“人”というように、Agileを通して実現したいことは様々ですが、



私たちは、Agilityを通して、アクサ生命をより良い職場にすることに情熱的に打ち込んでいます。

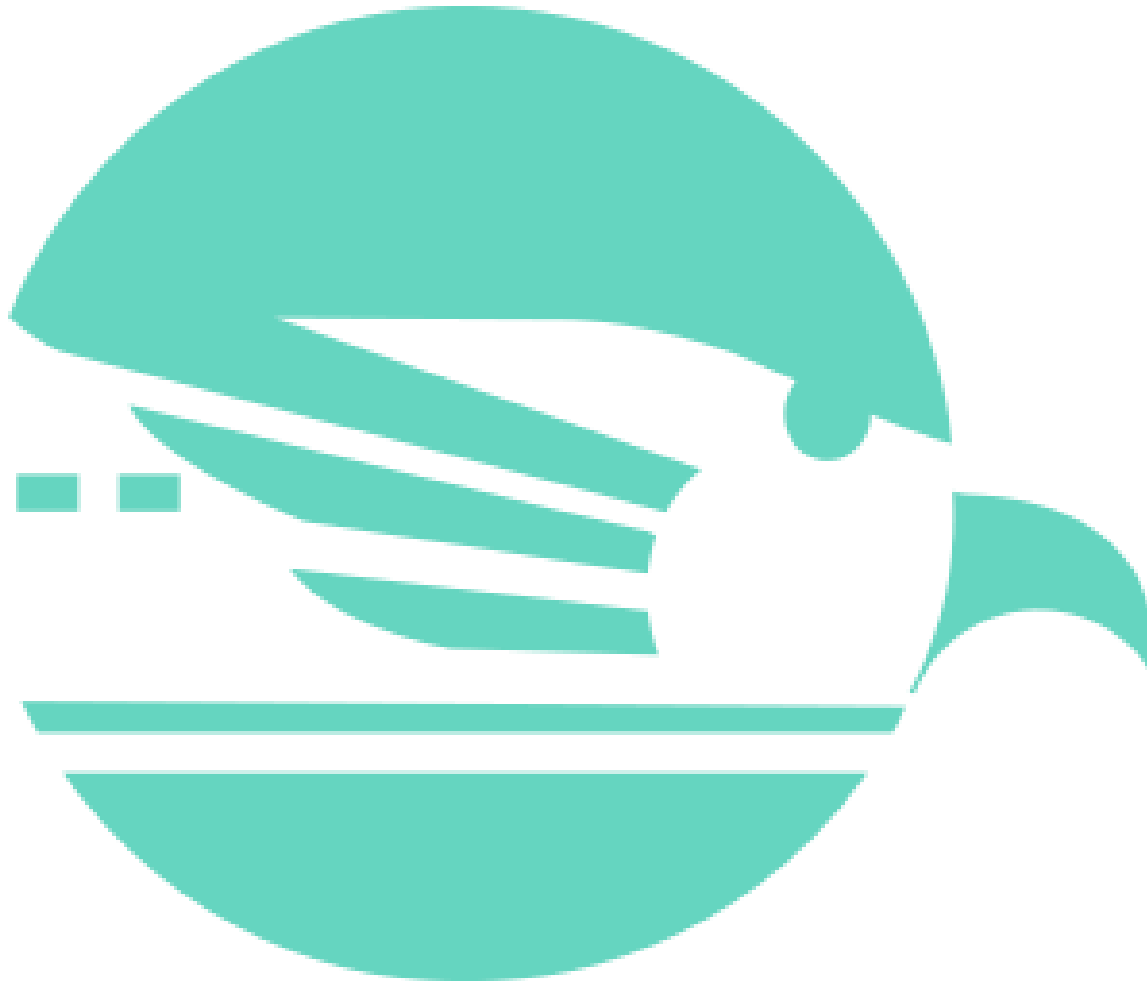
AXA LIFE JAPAN Agile Transformation

アジェンダ;

- Who are we?
- Our Transformation Journey
- MMF2 (Jan, 2019)
- Business Proximity
(アジャイルでつなぐビジネスとIT)
- Next Step

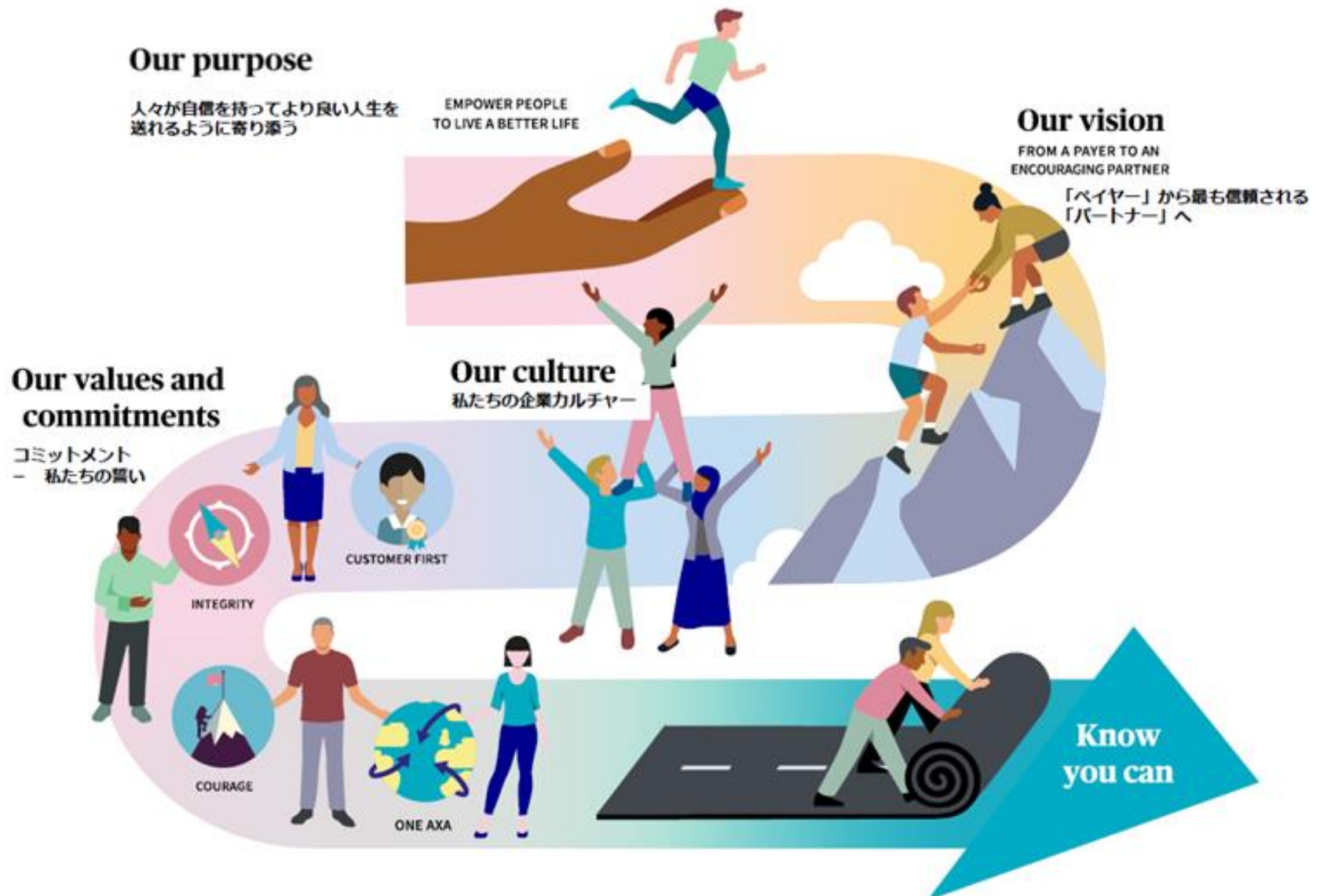
hayabusa

Who are we?



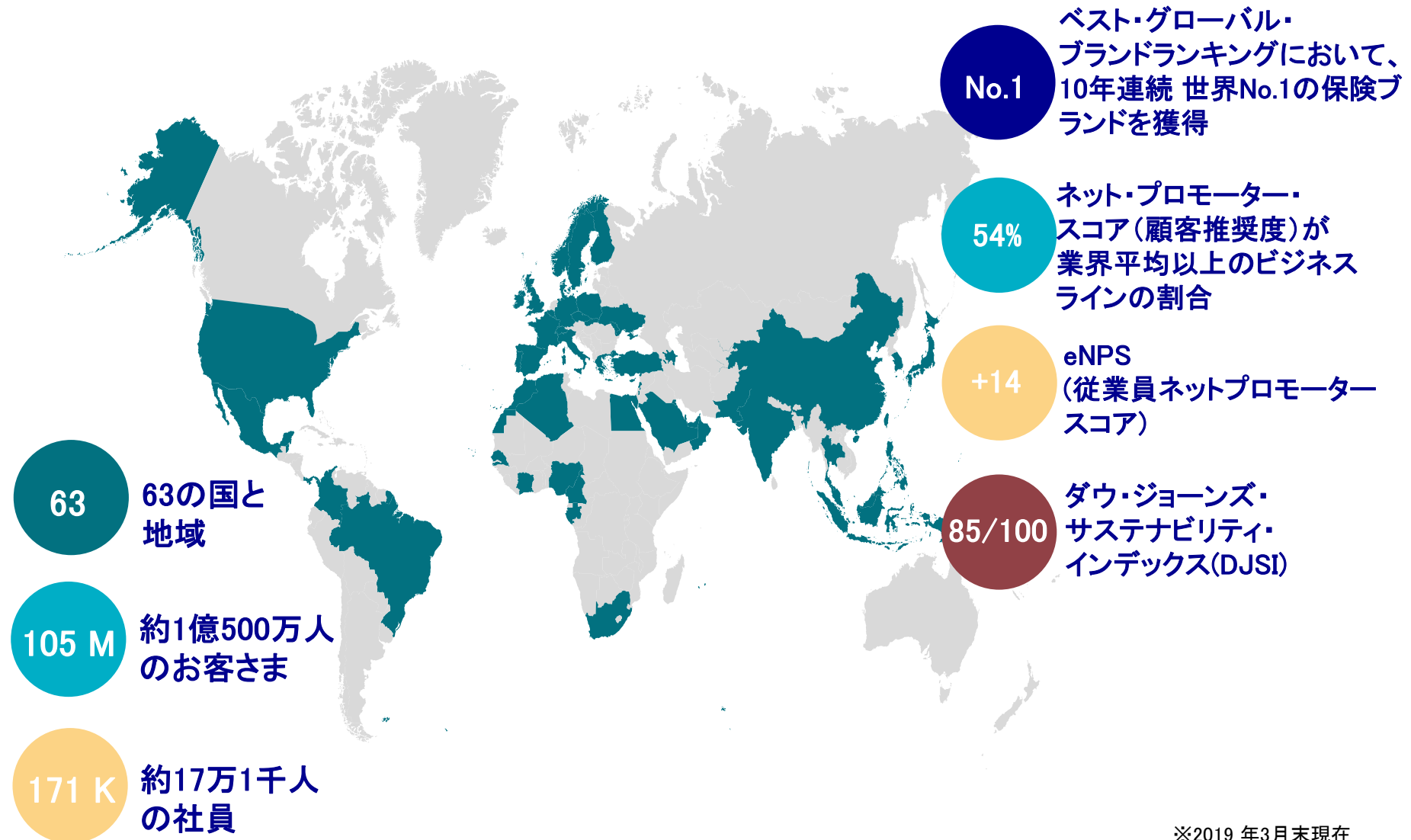
Who are we? – AXA Group : 私たちの使命

私たちの使命とカルチャーは、会社の強固な礎



Who are we? – AXA Group :世界におけるAXA

世界各国での事業展開、社員の参画意識、そして強力な
ステークホルダーにより、私たちはお客さまに最高のサービスをご提供します



※2019 年3月末現在

Who are we?

アクサ生命保険 IT

2018年、最初の大きな一歩を踏み出しました。

Agile Transformation、絶賛継続中。

First Giant's step
towards an ambitious
new IT organization



2017

- ・ Iteration1の準備
- ・ 組織/Roleのデザイン
- ・ ロードマップ

2018

- ・ Iteration1開始(MMF1)
- ・ 新組織Launch
- ・ 次のIteration準備



WE
ARE
HERE

2019

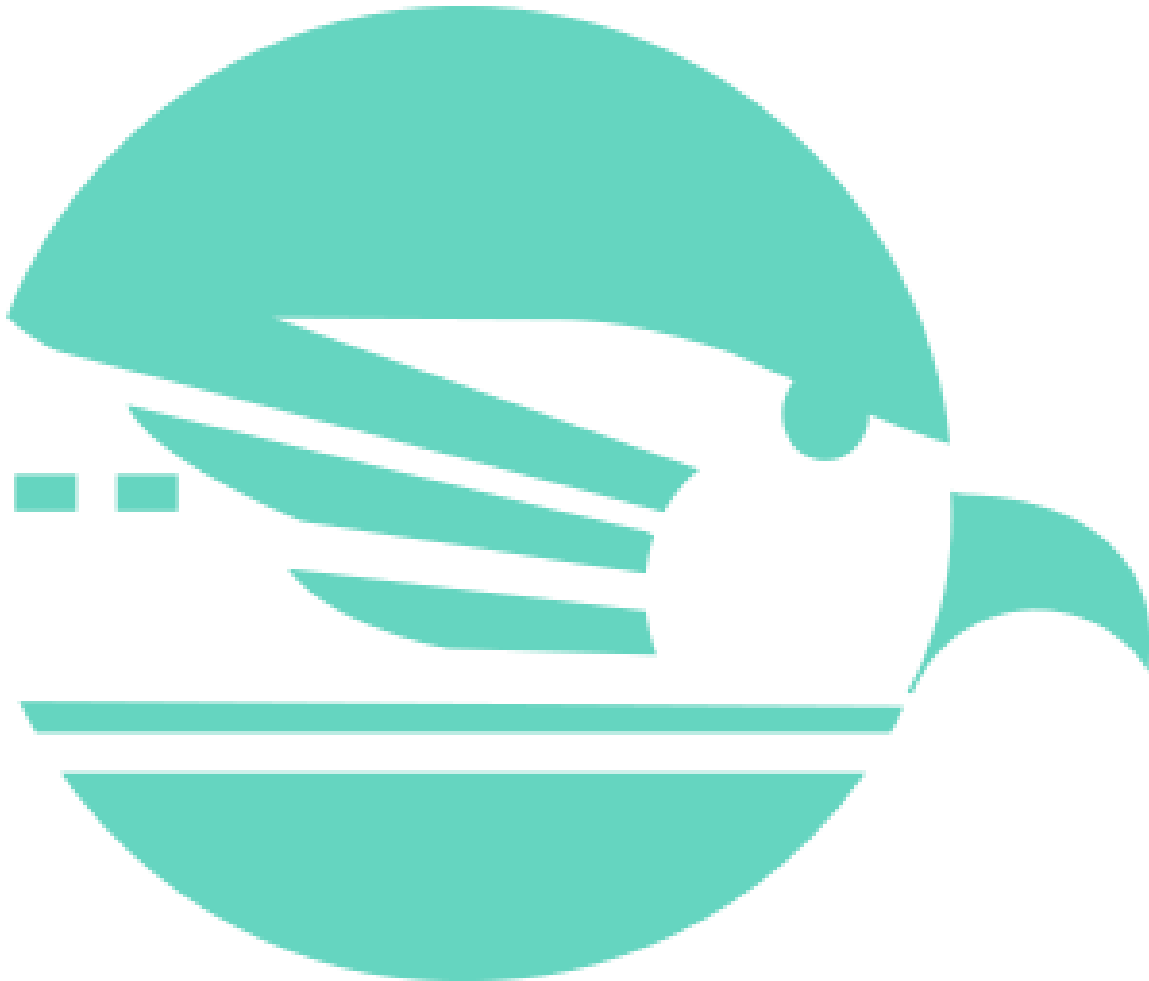
hayabusa V2

- ・ Iteration 2 開始(MMF2)
- ・ 詳細は本日のセッションで

2020

- ・ Iteration xx
- ・ 継続的な改善
- ・

Our Transformation Journey



Long Story to Short... – WHY Hayabusa?



私たちのトランスフォーメーションプロジェクト



新ITオペレーティングモデル

2020年に向けたロードマップの
メインのマイルストーン

これから始まる旅の最初の一步



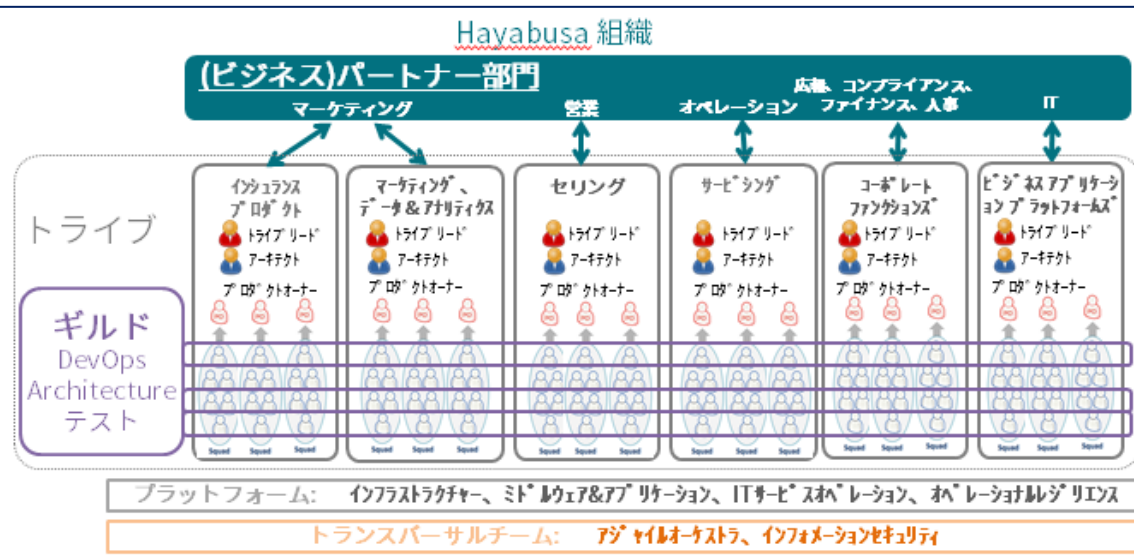
無人探査機 : イノベーション



ハヤブサ(鳥) : スピード

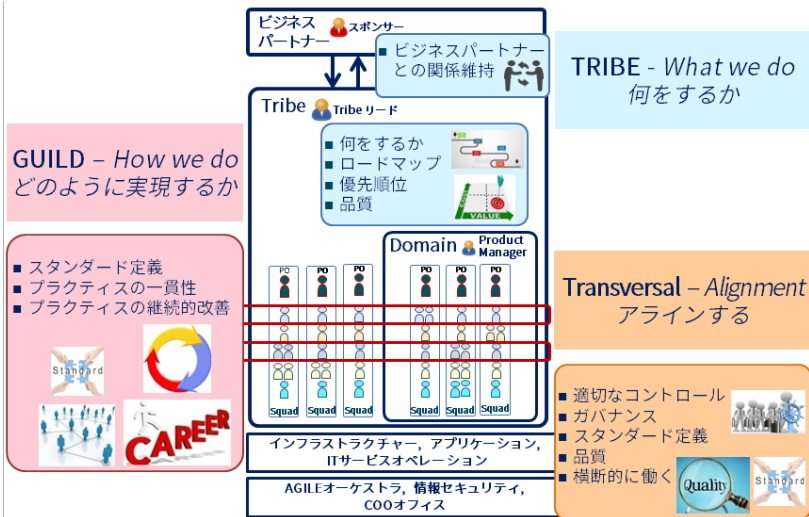


北海道新幹線 : コラボレーションの推進



Long Story to Short – New, New, New, New

新しいオペレーティングモデル



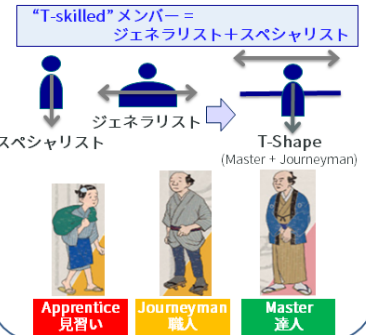
新しいチーム像・人材像

Autonomous Team

End to endで自立的にプロダクトを開発できるチーム



メンバーが**T-skilled**になり、Autonomous Teamを実現



新しいRole



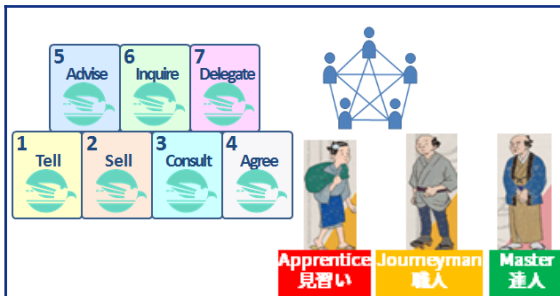
新しい働き方



いろいろなことを実施しました



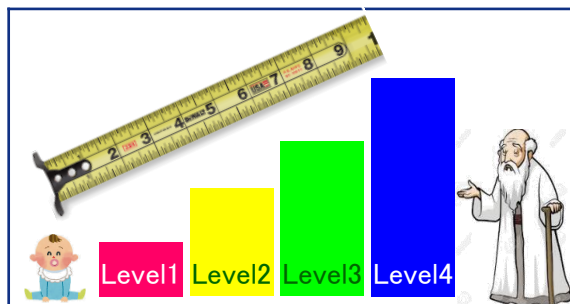
Hayabusaブランド構築



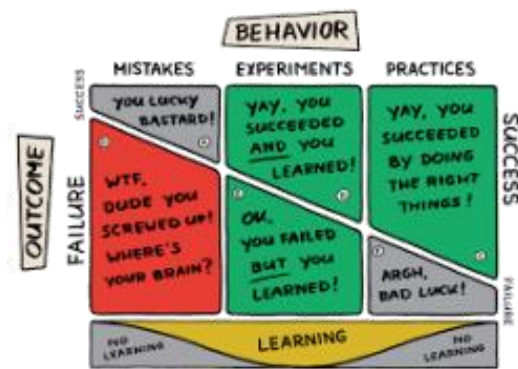
Management 3.0



トレーニング



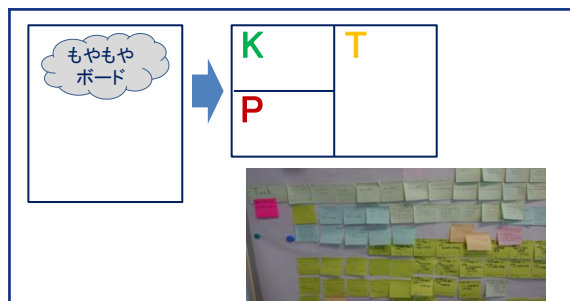
Maturity Index



If you want an Agile Organization, hire only Agile employees - LeadersTweet#5
 ALJ_IP_SM_Hayabusa
 送信日時: 2018/03/30 (金) 9:19



Leaders' Tweet



Agile for Business

次の開催は:

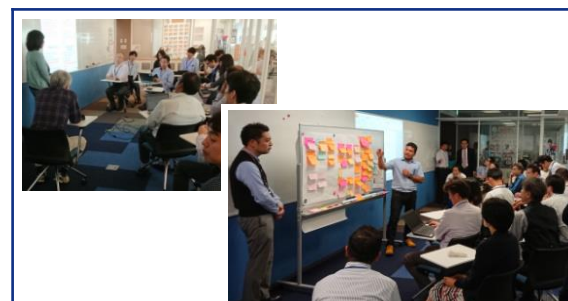
03.16
2017
9:00-10:00

AGILE Kiosk

- Agileのプラクティスについて質問したい。
- Agile関連の成果物を作成しなければ...でも初めてで自信がない...
- チームメンバーにもっとAgileプラクティスに関心を持ってほしい!
- Agileに関する新しいプラクティスをチームに取り入れたいが、どこから始めたらよいかわからない。

一つでも当てはまるかたはAGILE KIOSKに
 一緒に解決しましょう!@
 月に2回開催しています。

Agile KIOSK



Meet the Teams

Hayabusaブランド構築

- ✓ トランスフォーメーションプロジェクトに“Hayabusa”という名前を付けました。
- ✓ コミュニケーションでは常に“Hayabusa”を使用。
- ✓ ロゴ作成、グッズ配布。“Hayabusa2020”チームも存在。



OR





成功



新しい組織・働き方が“Hayabusa”と呼ばれる

- ✓ 以前の働き方 : Hayabusa前
- ✓ 新しい働き方 : Hayabusa
- ✓ コミュニケーションが円滑に
- ✓ 一体感 : Hayabusaに向けて

Management 3.0

- ✓ COO含むITのマネジメント対象に、Management3.0 ワークショップ(2日間)実施
- ✓ Management 3.0をHayabusaで目指すカルチャーとして共有。



OR



Management 3.0 – 結果



成功



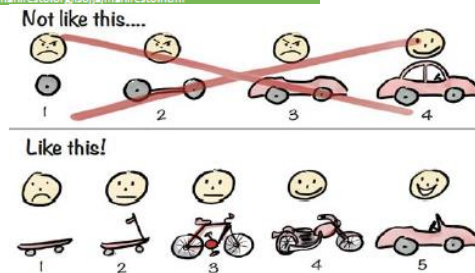
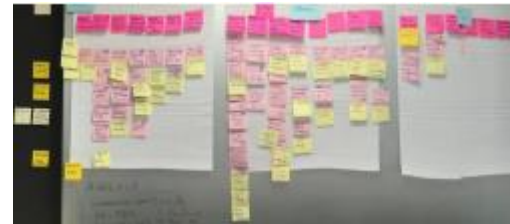
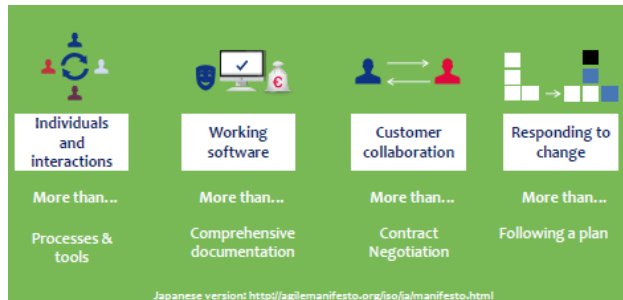
目指すカルチャー = Management3.0が定着

※Hayabusaカルチャー = Management3.0は、まだまだ道半ば

- ✓ ITの全チームでDelegation Poker実施。
- ✓ 多くのチームでCompetency Matrix活用。
(Competency Matrix => Action!!)
- ✓ HRがマネージャートレーニング実施後(全社)、
Management3.0を“HOW”として紹介。

トレーニング

- ✓ 1.5日の“アジャイルトレーニング (User Story Training)”をITメンバー全員に実施
- ✓ アイディア→User Storyまでの一連の流れを経験。プラクティス単独でも利用可能。



OR



トレーニング- 結果



改善が必要 🙄

教訓: トレーニングはJUST IN TIMEで実施すべし

- ✓ 社内規定はウォーターフォールのまま。
ただし、“アイディア”部分はプロジェクト必須ドキュメントとした。
⇒ ドキュメント作成が目的となり、内容が...
- ✓ Hayabusa前に実施。新しい働き方についての意識が浸透しておらず...

Maturity Index (チームごとのAgile成熟度を指標化)

- ✓ トランスフォーメーションの進捗を測定する
- ✓ Agileコーチがチームメンバーと確認しながらスコアをつける。



Agile Practices	☐ Product Owner		☐ Iteration		☐ Roadmap	
	☐ Scrum Master		☐ Iteration Planning		☐ Release Planning	
	☐ Squad (development team)		☐ Iteration Review		☐ Agile Estimating and Planning	
	☐ Kanban		☐ Team metrics (e.g lead time)		☐ プロセスの変更はteam metricsへのインパクトを評価したうえで実施される	
	☐ Product Backlog		☐ User Stories			
	☐ Daily Standup		☐ Backlog Review Meeting			
	☐ Iteration Retrospective		☐ Features and MMFs			



OR





改善が必要・・・



教訓：現場・現物を見ていないと判断はできない

- ✓ なぜそのプラクティスが必要か、何のために実施するかが理解されていないチームの場合、実施している or それは〇〇でないといった不毛な議論になる。
⇒ Agileコーチがコーチしているチームであれば、問題なし。



成功



実施したことをもとに判断するチェック

Agile Manifestoがベース

- ✓ Agile Manifestoをベースにチェック項目を設定
- ✓ 実施したことを回数や頻度によりレベル設定

Leaders' TWEET (リーダー(マネージャー)向けの情報共有)

- ✓ “マネージャーからリーダーへ”をいうメッセージはマネージメントから発信済み
- ✓ “では実際にはどうしたらよいのか？”に役に立つと思われる情報を発信

ALJ_JP_SM_Hayabusa
FW: Manager in an Agile organization: How will your Role Evolve? - LeadersTweet#3

hayabusa *"Not all readers are leaders, but all leaders are readers." (Harry S. Truman)*

Manager in an Agile organization: how will your role evolve?

Agile maturity is not reached in a blink of an eye. In order to become a leader in an Agile organization, managers have to accompany their teams at every step of the journey, taking up different roles: director, influencer, facilitator and advisor, and leader.

[Read More](#)

If you want an Agile Organization, hire only Agile employees - LeadersTweet#5
ALJ_JP_SM_Hayabusa
送信日時: 2018/03/30 (金) 9:19

hayabusa *"Not all readers are leaders, but all leaders are readers." (Harry S. Truman)*

If you want an Agile Organization, hire only Agile employees

The contribution of Managers to the hiring and development of agile, nimble, resilient people is critical. Defining selection, testing and hiring criteria to identify Agile people is an absolute necessity.

[Read More](#)



OR





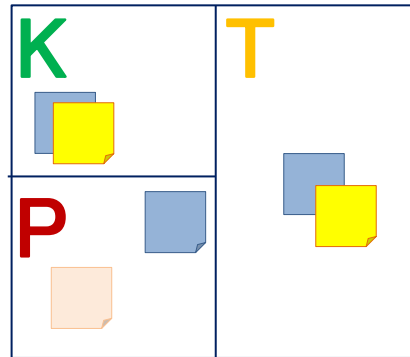
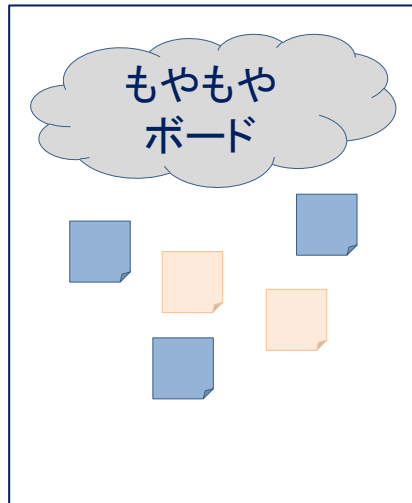
改善が必要🙄

教訓：簡単に解決できるトピックではない

- ✓ Manager対象のオフサイトミーティングや、人事部主催のManager向けトレーニングも開催されているが、まだまだ不十分
- ✓ “変わらないと”の意識を高めるのが先

Agile for Business (ビジネス部門向けAgileな働き方導入)

- ✓ ビジネス部門(IT以外の部門)にAgileを“働き方”として紹介
- ✓ オペレーションを行うチームに対して、“もやもやボード”、“KPTボード”を紹介
- ✓ サポート部門に対してVisual Managementを紹介(メンバーのタスクが見える化)



OR



Agile for Business – 結果



成功



働き方を変えたいと考えているのはITだけではない

Agileプラクティスはいろいろな場面で応用可能

[フィードバック – もやもや→KPT]

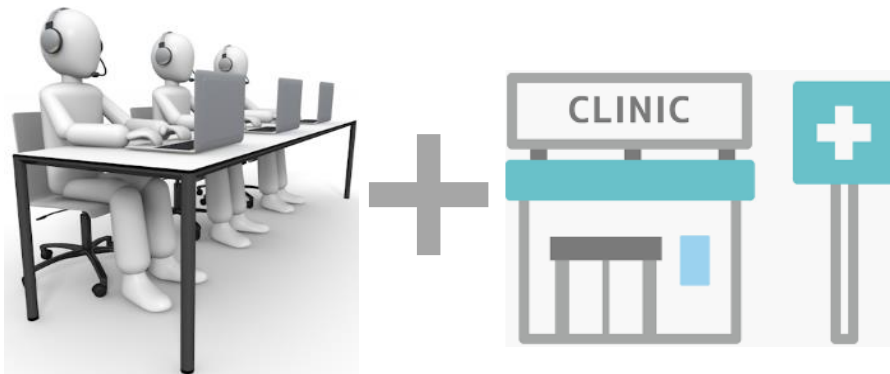
- ✓ (チームメンバーから) チームとしてディスカッションがしやすくなった
- ✓ (他チームメンバーから) そのチームの雰囲気良くなった⇒私たちもやってみたい!!

[フィードバック – Visual Management (タスク見える化)]

- ✓ 他のメンバーのタスクの状況がわかる⇒連携しやすくなった。手伝える/手伝ってもらえる
- ✓ (マネージャー) フォローしやすくなった。Weeklyレポートが簡単に作成できるようになった。

Agile KIOSK (Agile悩み相談室)

- ✓ Agileに関する相談ができる時間・場所
やってみたくても、何から始める？、やってみたくどうまいかない。
- ✓ 時間・場所を決めてAgileコーチが待機。
- ✓ 誰でもWelcome



次回の開催は：

03/16
2017
9:00-10:00

AGILE Kiosk

- Agileのプラクティスについて質問したい。
- Agile関連の成果物を作成しなければ...でも初めてで自信がない。
- チームメンバーにもっとAgileプラクティスに関心を持ってほしい!!
- Agileに関する新しいプラクティスをチームに取り入れたいが、どこから始めたらよいかわからない。

一つでも当てはまるかはAGILE KIOSKに!
一緒に解決しましょう◎
月に2回開催しています。

V1.10



OR





改善が必要 🙄

教訓: トピックが決まっていないと質問しづらい

- ✓ (日本の文化。。?) 今から何かしたい⇒人前で質問するのはちょっと。。
- ✓ 質問があるメンバーは直接Agileコーチにコンタクト
- ✓ まだまだ他のチームの様子見をしているタイミングで実施。質問が出るタイミングではなかった・・・

Meet the Teams (現場ウォーク)

- ✓ チームがセッションをアレンジ。
- ✓ 他チームのメンバーにチームの働き方を紹介。



OR



Meet the teams- 結果



成功 

他のチームの働き方には興味深々

- ✓ いろいろとやってみたいことはやまやまだが、一步を踏み出せないチーム・メンバーは多い
⇒他のチームで実施していることを参考にしたい。
- ✓ “どのようなサポートが必要か？”の質問に“ベストプラクティスの共有”という回答が多い
- ✓ セッションを開催するチームも準備を行うにあたり、チームで工夫する（どうしたらたくさん
の人が集まるか）⇒チームビルディングの機会

Celebration Grid で表すと...

MISTAKES

EXPERIMENTS

PRACTICES

FAILURE

SUCCESS

Team
ロードマップ

Transformation
ダッシュボード



Health
アクション

Open Door

hayabusa

1 Tell 2 Sell 3 Consult 4 Agree

5 Advise 6 Inquire 7 Delegate

Hayabusa
チャレンジ

Agile Japan
サテライト

If you want an Agile Organization, hire only Agile employees

AGILE Kiosk

もやもや
ボード

K T
P

ニュースレター

Manager
オフサイト

Agile Booth
全社Kickoffイベント

ポスター

Townhall

役員向け
Awareness
セッション

Agileチャンピオン

LEARNING

How are we now?

私たちのWHY AGILE



市場にでる
までの時間



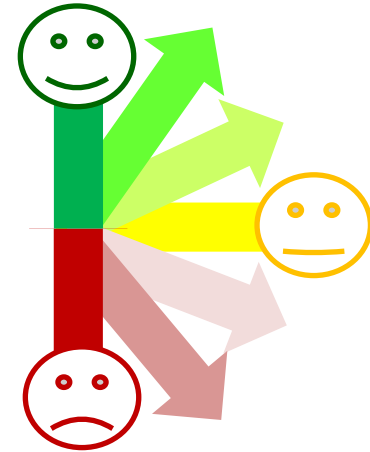
イノベーション



効率化



品質



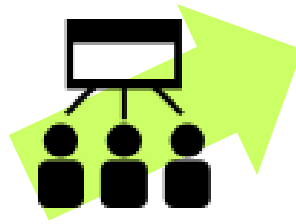
目標



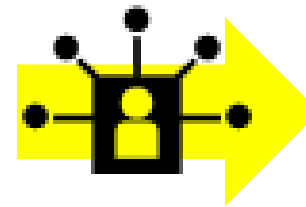
ビジネスと
機密に働く



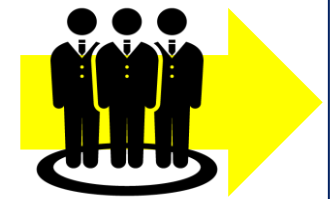
Agile



エンパワーメント



Multi-skill /
T-Shape



Stable Team

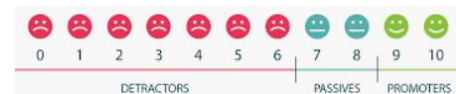
How are we now?



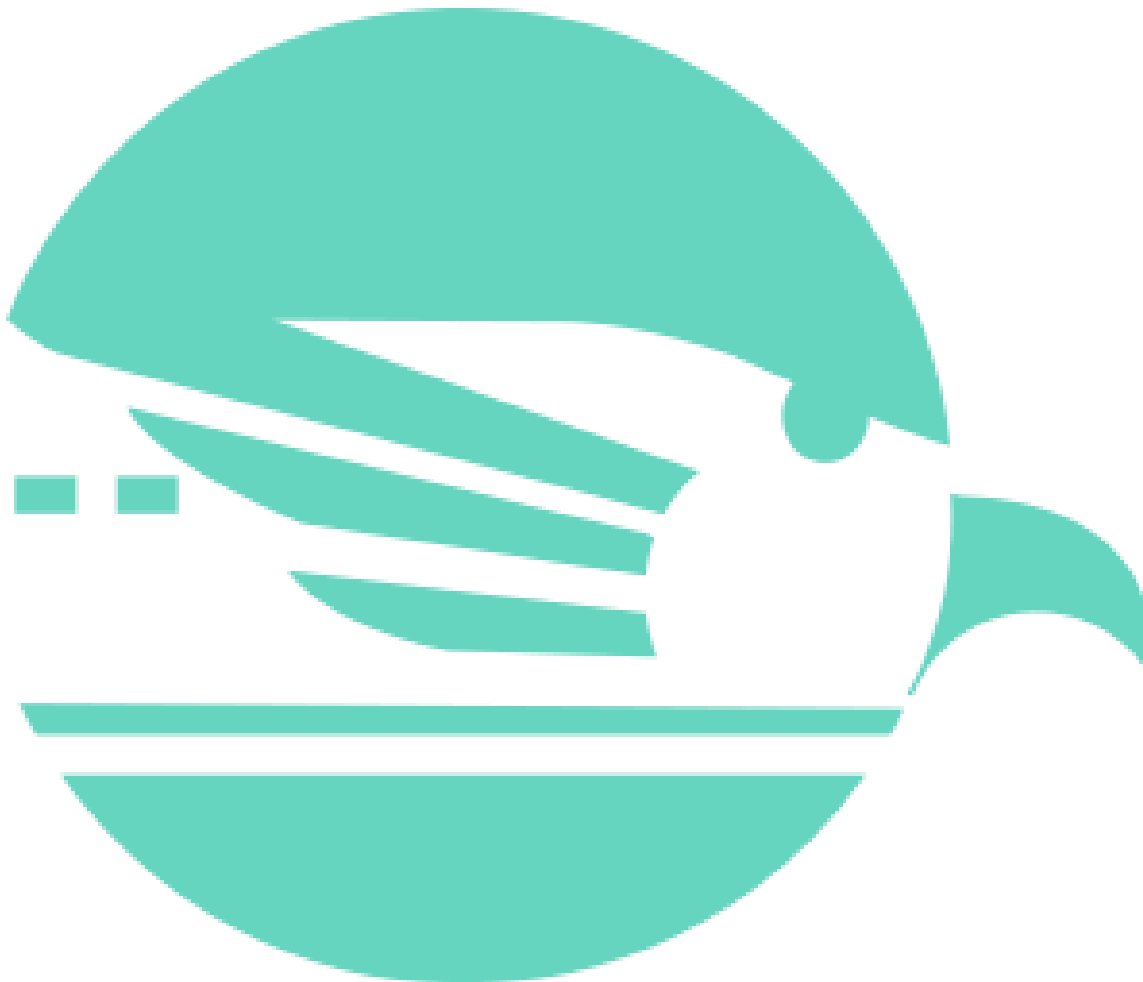
従業員NPS – IT family
(ネットプロモータリングスコア)

スコアが**42**ポイントUp

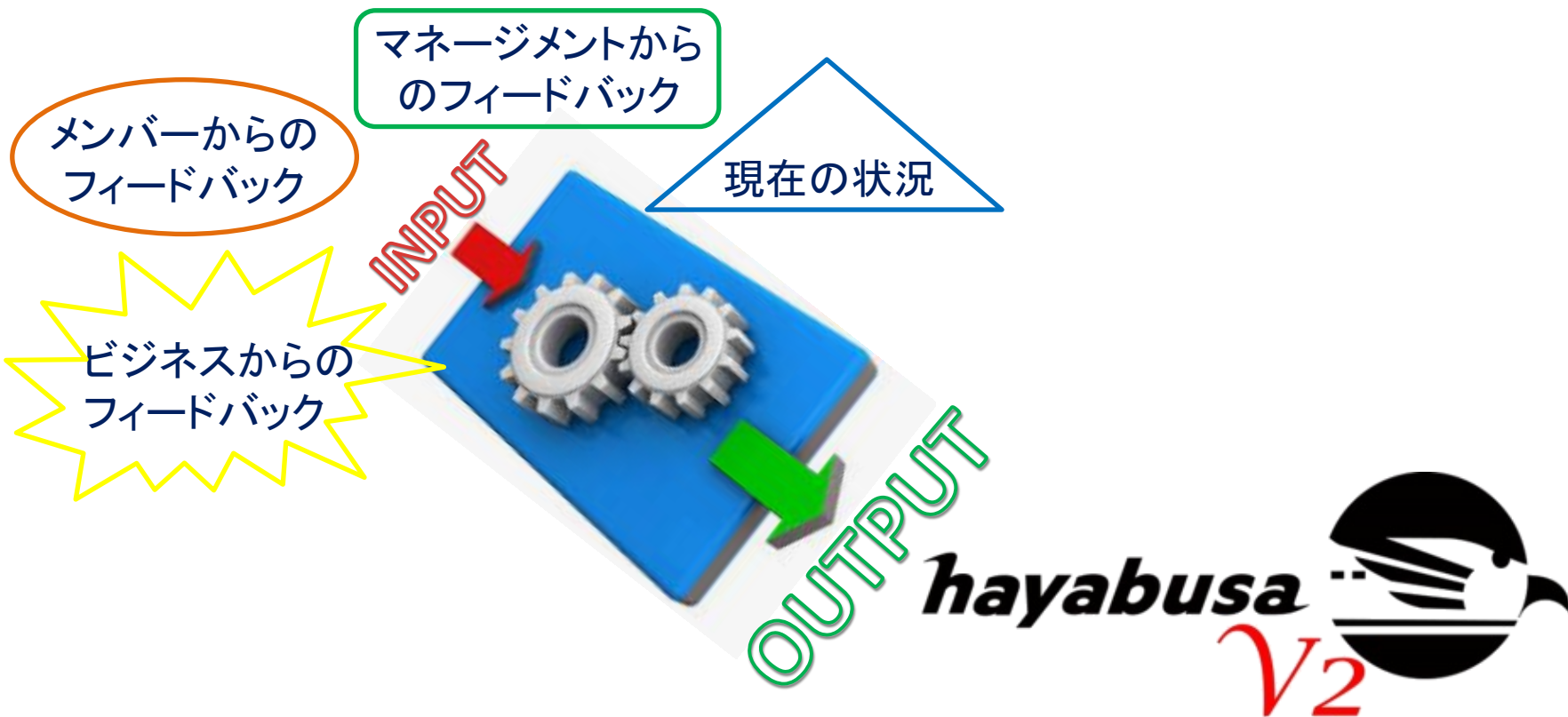
(2017年12月(組織変更前)→2019年6月)



MMF2



Next Focus – MMF2



(特に) 優先順位の高いアクション

□ 組織の最適化



□ (引き続き) カルチャーの変革を推進

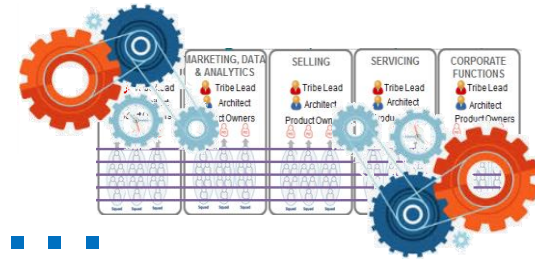


□ プロジェクト⇒プロダクト



✓ IT向けトライブ誕生

- あるトライブのサイズが大きすぎ
- プロダクトというよりもコンポーネント...

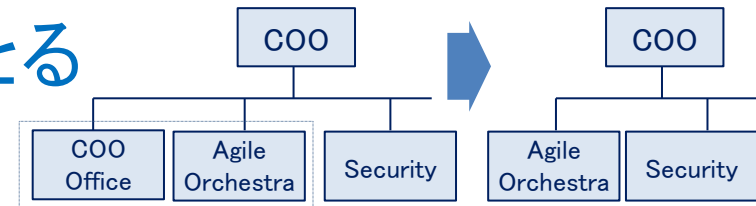


✓ トランスバーサルチームをマージ

- COO直下の2つのトランスバーサルチームを統合
- Agile Orchestraとして調和をとる



✓ Squadの最適化



カルチャー変革の推進



エンパワーメント

権限移譲
の促進

自立した
チーム

Delegation Poker



Scrum Master を
ロールとして確立



Manager



学びを推奨する 組織

学ぶ
カルチャー

T-skilled になるため
の能力開発

Community of
Practice

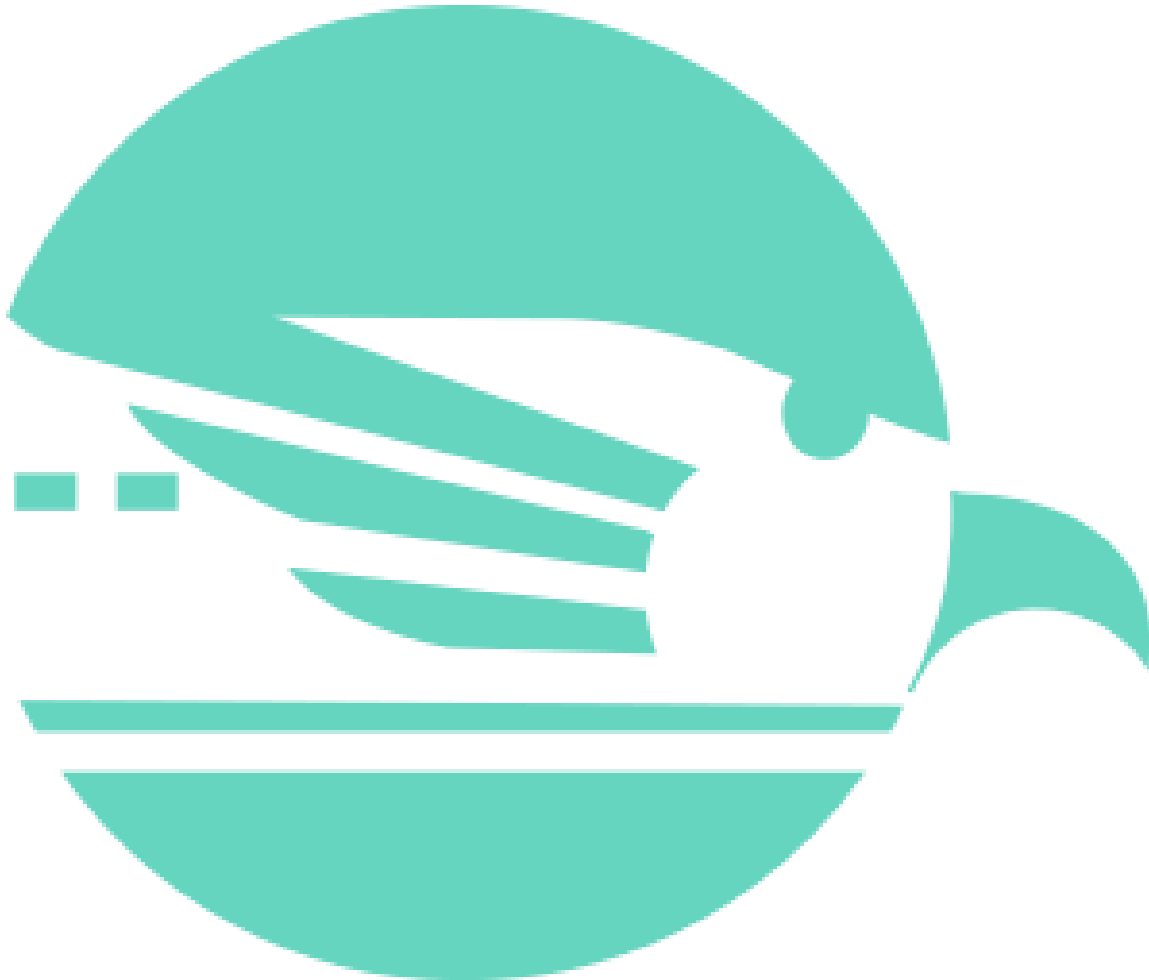


Competency
Matrix



Business Proximity

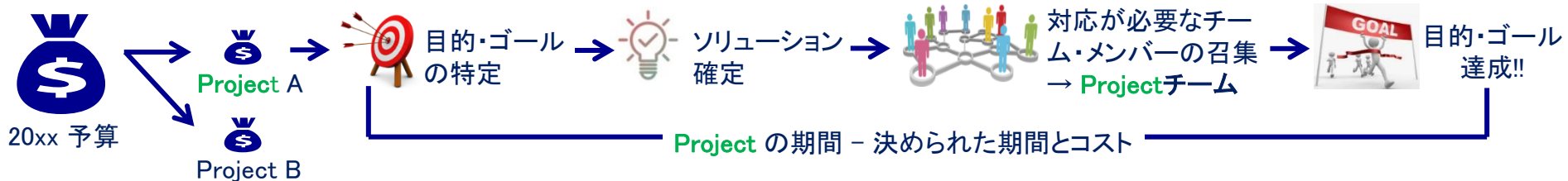
～アジャイルでつなぐビジネスとIT～



“Project” とは？ “Product” とは？

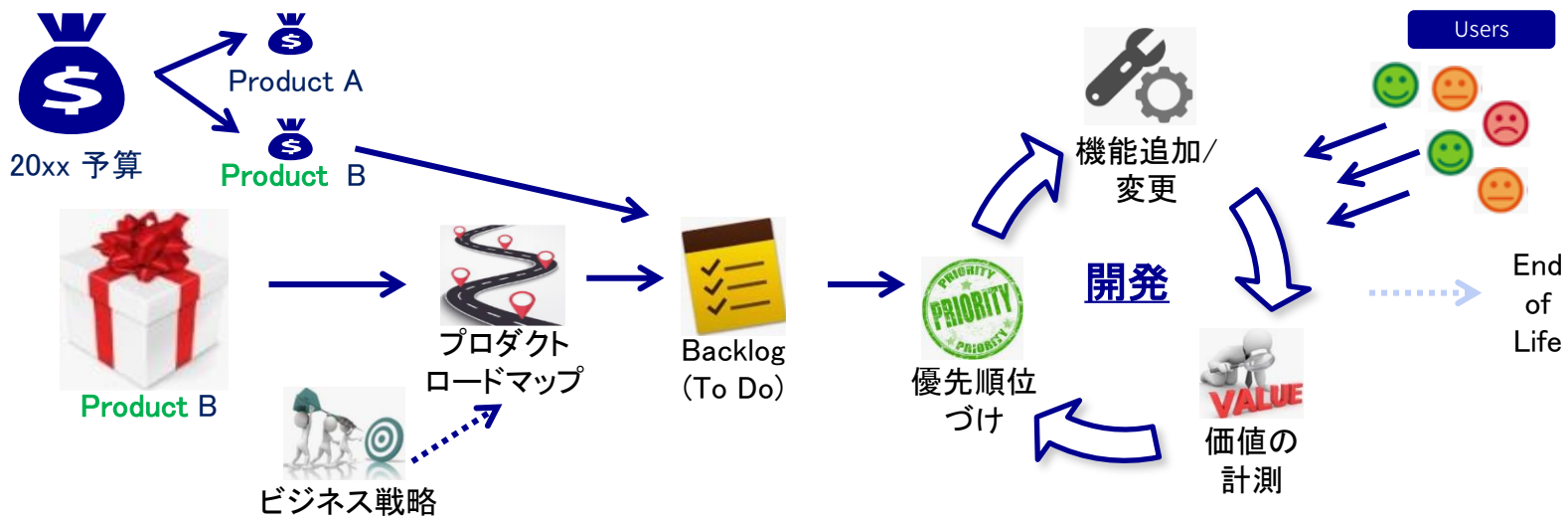
Project

“いつ”までに“何を”デリバリーする必要があるか明確



Product

複数のお客さまに価値を提供するビジネスケーパビリティ。



“Project” から “Product” – 期待すること

Project :

“プロジェクト”の性質として起きること

- 期間限定でメンバーが召集される(そして解散)
- プロジェクトのゴール達成がプロジェクトの目標
- 複数のプロジェクトにアサインされる

その結果として起こるHayabusaのチャレンジ

- “安定したチーム”の実現
- T-Skillになる・専門性をあげる
- ビジネスと緊密に働く
- 長期的な視点でのソリューション特定

Product :



“Project” から “Product” – どうやって効果がでる？

このような状況が見られるように



□ より高い価値をうむ



□ 全体コストが下がる
(コスト最適化による)
(成熟度・専門性がある)



□ (本当の意味で)
安定したチーム



□ プロダクト
オーナーシップ



□ チームの成熟度・
専門性がある



□ より良いアラインメント
– 戦略とロードマップ



□ 安定したチーム(2)
(同じチームで長く働く)



□ 安定したチーム(1)
(バジェット固定による)



✓ プロダクトロードマップ
作成 (multi-year)



✓ “Product”チームに
バジェットアサイン



First Step
(Action)

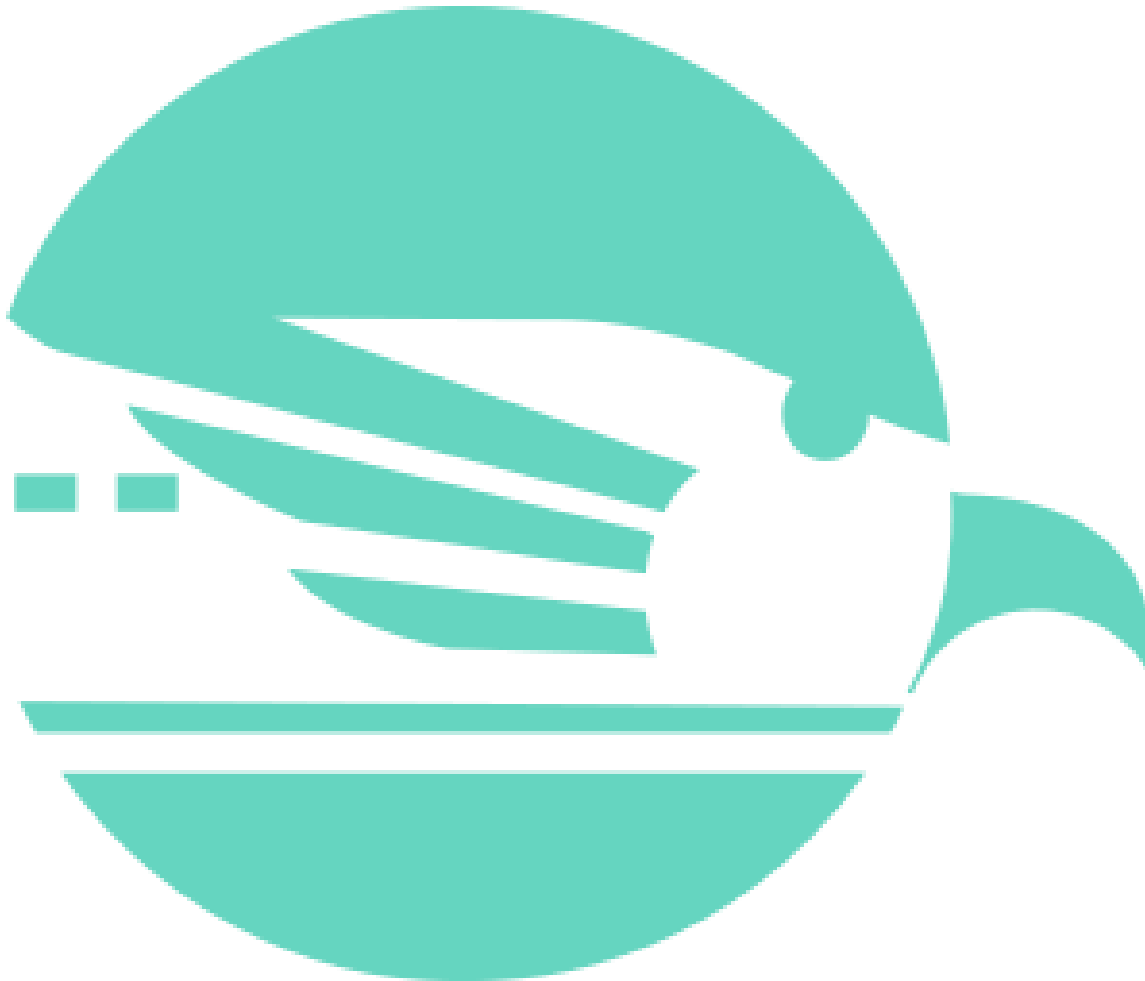
Step 1

Situation

Step 2

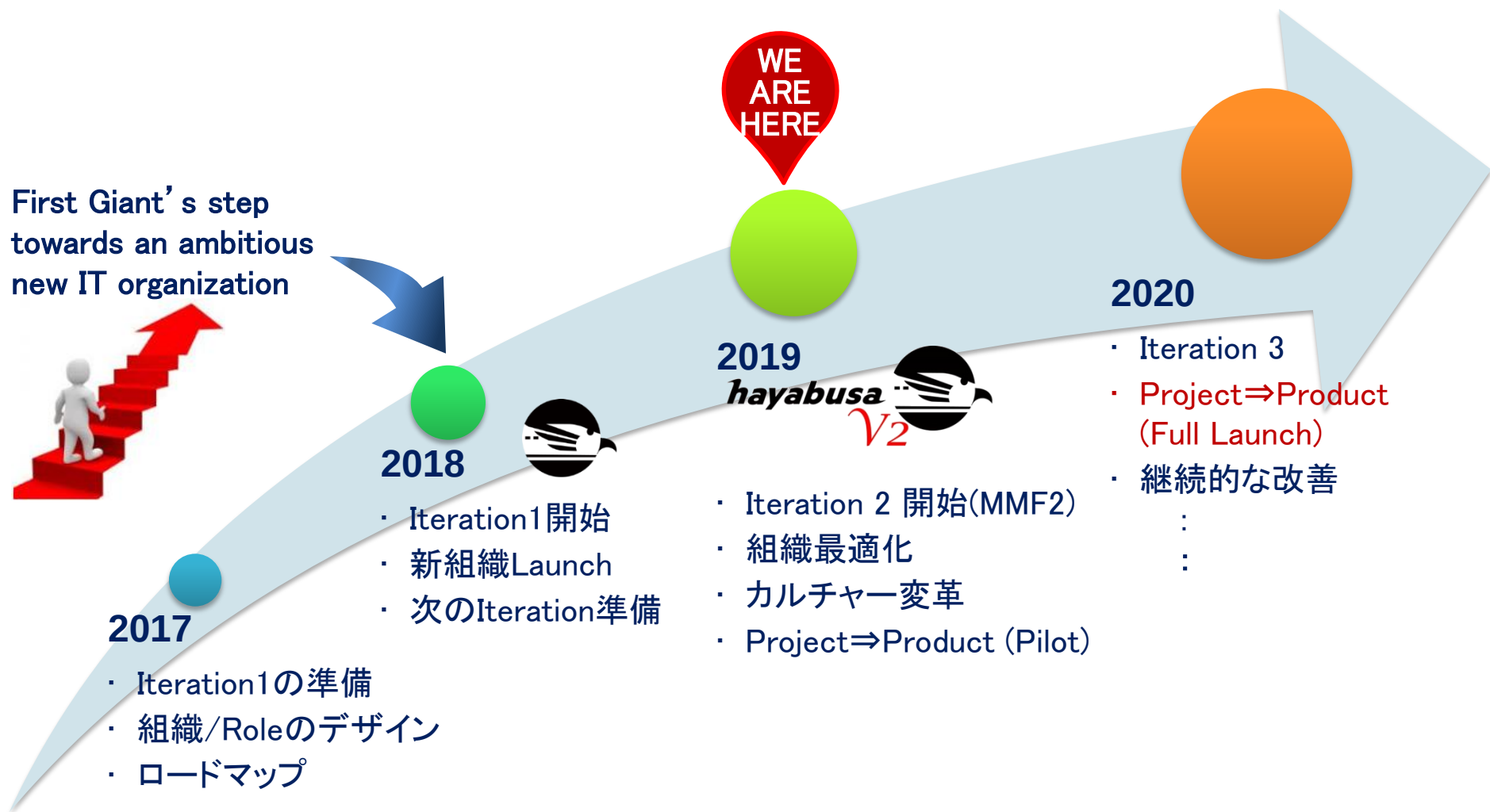
Target

Next Step



Our journey continues...

まだまだ道半ば。これからもトランスフォーメーションは続きます...



まだまだ採用中です！！



Thank You

ご清聴ありがとうございました



<https://www.axa.co.jp/>

<http://www2.axa.co.jp/recruit/career/hq/>