

・イベントのライブ感が伝わるように、話し言葉を残すかたちで書き起こしています。言い回しや発言等に気になる箇所がありましたら、ドキュメントを直接編集するかたちで修正を入れてください。

・修正期間は 10 月 17 日(水)～10 月 29 日(月)を想定しております。期間中にいただいた修正の反映をもって、公開作業を進めさせていただければと思います。

【タイトル】

PO 祭り 2018 Summer_A2 酒井 崇男氏

【スピーカー】

グローバル・ピープル・ソリューションズ株式会社 代表取締役 酒井崇男 氏

【参考 URL】

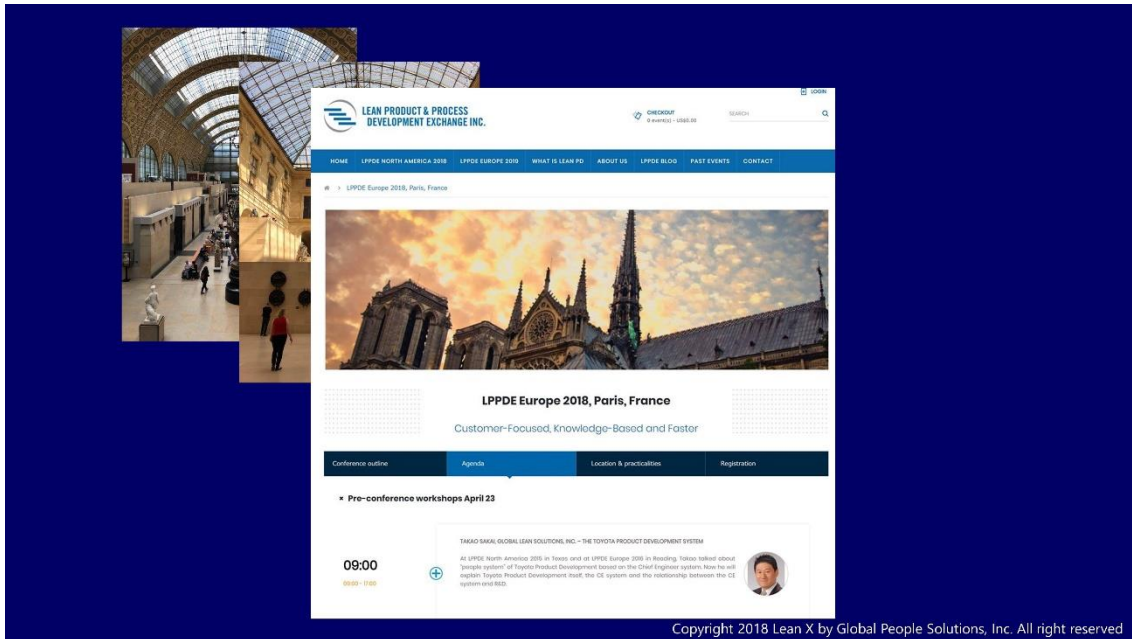
イベント概要 : <https://postudy.doorkeeper.jp/events/73329>

関満徳氏(以下、関) : まず 1 人目ですね。酒井崇男さんに「(Heavy Weight) Product Management の仕組みが日本を救う」についてお話しいただきます。拍手でお迎えてください。

(会場拍手)

酒井崇男氏(以下、酒井) : 皆さんはじめまして、酒井崇男と申します。『トヨタの強さの秘密』『「タレント」の時代』という本の著者の酒井です。皆さんがこれまでどういう形で PO とか PM(PdM)という分野やポジションに入られてきたのかは、わからないのですが、一般的にはこの界隈の話も「また海外から来ている話じゃないかな」と理解されていると思うのです。

ところが、実はこのあたり、つまり PO/PM の先祖は、日本にありまして。私はこの業界では、世界的によく知られています。まさに本日のこのお題の話が実は世界的にもいま、最重要のだけど最難関とされている領域の議論なんですよ。今日はせっかく POStudy の関さんと知り合ったので、皆さんにこのあたりのお話をしてみようか、ということですよ。



Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

今年4月にフランスにおりまして、観光もしたのですが、一応仕事で出かけていまして(スライドを指して)この会議「リーン開発会議」でオープニング基調講演と「トヨタ製品開発」というワークショップをヨーロッパ人のこの界隈の人向けにやってきました。ちなみにリーンというのは、「トヨタ流」という意味ですね。内容はこの二冊の本に基づいたものをお話しています。この1冊目(『「タレント」の時代』)が、実は、「人間系」のおもしろい話なのです。でこれが、我々的にはいわゆる「最終問題」とされていたところ。これがうまく説明されていなかったもので、分かる人達にとっては、本当に面白い本なのです。で各分野の一流というかすごい人達で、書いてあることが分かる人が読むと小躍りにうれしくなってしまう方たちが結構おられてコアなファンが多い本です。

が、しかし、この本は部数的にはさっぱり売れなかったのですね。なぜなら、この一冊目の本の議論の前提が、そもそも世間で一切知られていなかったのですよね。つまり、「トヨタの製品開発」が、とくに日本では、全く知られていなかった。そこで、次のこの二冊目の本を書いたわけです。1冊目の本を出した後、2冊目(『トヨタの強さの秘密』)を実質再編集して書いたら、よく売れて、結構、この界隈であれよあれよと世界で有名になりました。英語版もこの4月に出版されていて海外のリーン業界の人達がだいたい皆読んで勉強されています。



TPDの最終問題
 企画の質・設計品質と人間のタレント性
 仕組み化し尽くした後最後に残る要素
 高度な情報・知識労働時代の仕事・労働分析



世間がトヨタシステム・TPDを知らず
 トヨタ全体とTPDの解説

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

最新！売れ筋「ビジネス・経済書」ランキング
 1位は「トヨタの強さの秘密」

2018年03月28日

東洋経済オンライン編集部

ツイート いいね 776 コスプレ G+ 印刷 共有

(写真: Choreograph / PIXTA)

いま多くの読者に支持されているビジネス書、経済書は何か。3月20～26日のアマゾンの売れ筋ランキングをみていこう。

トヨタはトヨタ生産方式で儲けているわけではない

1位は3月16日発売の『トヨタの強さの秘密』。これまでの「トヨタ本」は、かんぱん方式に代表される工場経営の効率性と独創性に着目したものが多かった。しかし、本書では、「トヨタはトヨタ生産方式で儲けているわけではない」と説く。では、なぜ儲けているのかといえば、非常にシンプル。「世界の人が『買いたくなる』クルマを設計しているから」だ。

トヨタの強さの秘密
日本人の知らない日本最大のグローバル企業 酒井崇男

世界が必死で学ぶ
トヨタの製品開発とは何か

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

最新！売れ筋「ビジネス・経済書」ランキング 1位は「トヨタの強さの秘密」

東洋経済オンライン編集部

2016年03月29日

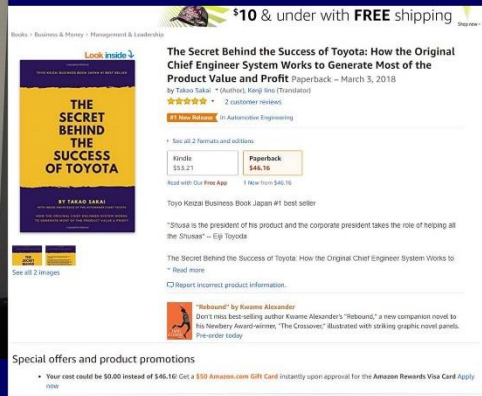
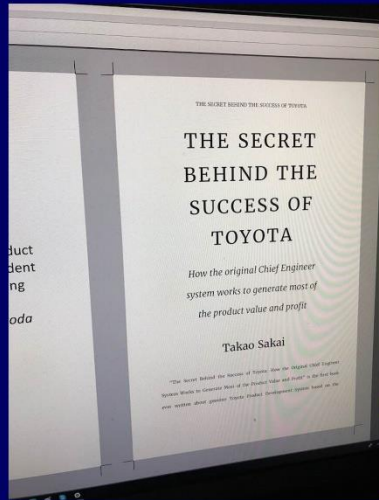
■ ビジネス・経済書 売り上げ上位1~50 (3/20~26)

順位	書名	筆者	出版社
1	トヨタの強さの秘密	高井崇男	講談社
2	1日36万円のかばん持ち	小山 昇	ダイヤモンド社
3	薬江真文という生き方 (別冊宝島2444)		宝島社
4	シャープ崩壊		日本経済新聞出版社
5	電通マン36人に教わった36通りの「鬼」 気づけり	ホイテヨイ・プロダク ションズ	講談社
6	最高のリーダーは何もしない	藤沢久美	ダイヤモンド社
7	普通の人を老後まで安心して暮らすための お金の話	佐藤治彦	扶桑社
8	人を動かす 文庫版	D・カーネギー	創元社
9	すごい自己紹介	横川裕之	泰文堂
10	元外資系サラリーマンの家賃年取「1億 円」異業種	白井知宏	こま書房新社

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

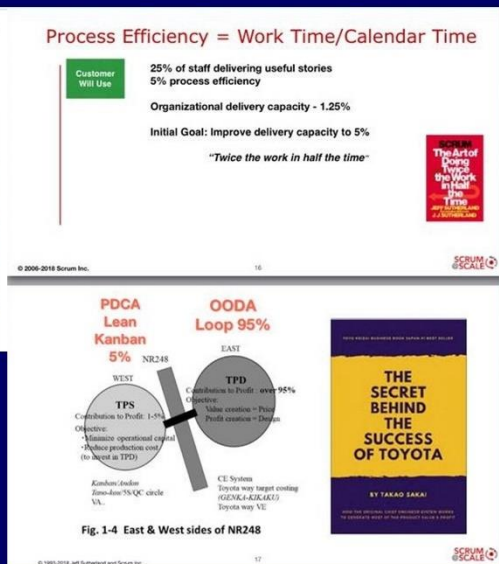


Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved



Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

皆さんとは、まず、ここで接点があると思うのですが、Scrum, Inc.さんがやっている「Scrum@Scale」というイベントで、ジェフ・サザーランドが私の本を取り上げています。



Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

Process Efficiency = Work Time/Calendar Time

Customer Will Use

25% of staff delivering useful stories
5% process efficiency

Organizational delivery capacity - 1.25%

Initial Goal: Improve delivery capacity to 5%

"Twice the work in half the time"

© 2008-2018 Scrum Inc.

16

SCRUM @SCALE

PDCA
Lean
Kanban
5%

NR248

WEST

TPS
Contribution to Profit: 1-5%

Objective:
- Minimize operational capital
- Reduce production cost (to meet as TPD)

Kanban/Lean
Zenohar "SQ" circle
V%

OODA
Loop 95%

TPD
Contribution to Profit: over 95%

Objective:
- Value creation - Profit
- Profit creation - Demand

CE System
Toyota way target costing (GENCHI-KIGUAKU)
Toyota way VE

Fig. 1-4 East & West sides of NR248

© 1980-2018 Jeff Sutherland and Scrum Inc.

17

SCRUM @SCALE

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

実はこのあたりの話の先祖はトヨタなんですよね。(スライドを指して)こんな感じですね。ただ、ジェフ・サザーランドと息子の JJ サザーランドの理解がまったく十分ではないということで、ちょっと問題になっていて、本当は採点すると×なのですが、彼らも一生懸命頑張っておられるようですし、気持ち的にスライドでは△にしてあります。

今日、大量の情報を詰め込んできましたが、実は 10 分しか時間がないので急いでやらなきゃいけない。詳しくは、今月の「アジャイルジャパン 2018」で関さんとセッションをやるときに、90 分の詳細版をじっくり話しますので、ぜひ、ご参加くださいね。

(スライドを指して)これはシリコンバレーでの講演ですね。Intel とか Western Digital とか、そういう会社さんがありますよね。iObeya(クラウド大部屋システム)なんてソフトウェアの会社の展示が出ています。例えばこの会議では、いろいろな方がいるのですが、だいたい皆さん、常連になっていて、ここのところ、私は彼らの先生という感じになっています。



Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

(スライドを指して)これはテキサスです。(別のスライドを指して)Steelcase という 100 年続くミシガンの会社。IDEO というデザインコンサルティング会社は皆さん御存知の方おられると思います。実は最初にこの IDEO にお金を出したのが、この Steelcase です。バリー・カツツという IDEO のフェローが言うには、結局デザイン思考は日本の自動車会社研究からできているよとのことです。この Steelcase はトヨタ流、つまりリーンの研究を長らく続けていてその文脈です。ミシガンはフォードや GM といった自動車の街ですが、かつて日本の自動車会社にコテンパンにやられたので、あの地域の人達は一生懸命にトヨタ流つまり、Lean を研究してきました。実は、そういう歴史的な背景があります。

Steelcase



Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved



“なんで日本人が来たんだ？
日本の自動車会社から学んだのに・・・”

- Barry Katz, IDEO Fellow
(K大SDM教授談)

Copyright 2018 Global People Solutions, Inc. All right reserved



(スライドを指して)これはイギリスですね。白髪のお爺さんがいると思うのですが、この人はダン・ジョーンズといって、「リーン」という言葉がはじめて使われた本の著者の一人です。The machine that changed the world という本の著者で、その本がリーンという言葉がはじめて使われています。皆さんが教科書を読むと、Womack & Jones という二人の著者が出てくると思いますが、Jones がこのお爺さん。そのリーンという言葉考えたのが、John Krafcik という人で、この本を作るために5億円かけたプロジェクトが昔あったのですが、そこにいたことがある人です。この John Krafcik は今 Google の自動運転部門 Waymo の社長さんです。そのあたりの話はまた詳しく Agile Japan で話します。彼は、もともと NUMMI というトヨタと GM の合併企業で最初に雇われた技術員なんだそうです。技術員というのは昔風ですけど、エンジニアのことです。



Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

(スライドを指して)これはミシガン大の(ジェフリー・)ライカー教授。そしてマイク・ローザーですね。皆さん「バリューストリームマッピング(VSM)」というのを聞いたことはありませんか？ ソフトウェアの人だったら、最近はたまに(聞いたことが)ある人もいると思うのですが、そのVSMという言葉考えたのがこのマイク・ローザーと、ジョン・シュックという人ですね。生産管理でモノと情報の流れ図とかいっているやつを勝手にVSMと名付けたそうです。マイク・ローザーはトヨタのカタというトヨタとは特に何の関係もない話を勝手につくって商売もしています。翻訳本も出ていますね。



(スライドを指して)これはマイケル・バレ。フランスで有名なリーンコンサルタントです。父親のフレディ・バレも有名です。このお爺さんがマイケル・ケネディ。ケネディさんは、リーン開発なるものを作った(アレン・)ウードの仲間だった人です。(別のスライドを指して)これはスウェーデンのチャルマーズ工科大の人達。(別のスライドを指して)この人はGE。GEもSix sigma, lean six sigma などリーンを 35 年やってトヨタの真似をしようと頑張っておられたそうです。

これらが私のワークショップに出ている人たちです。



Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

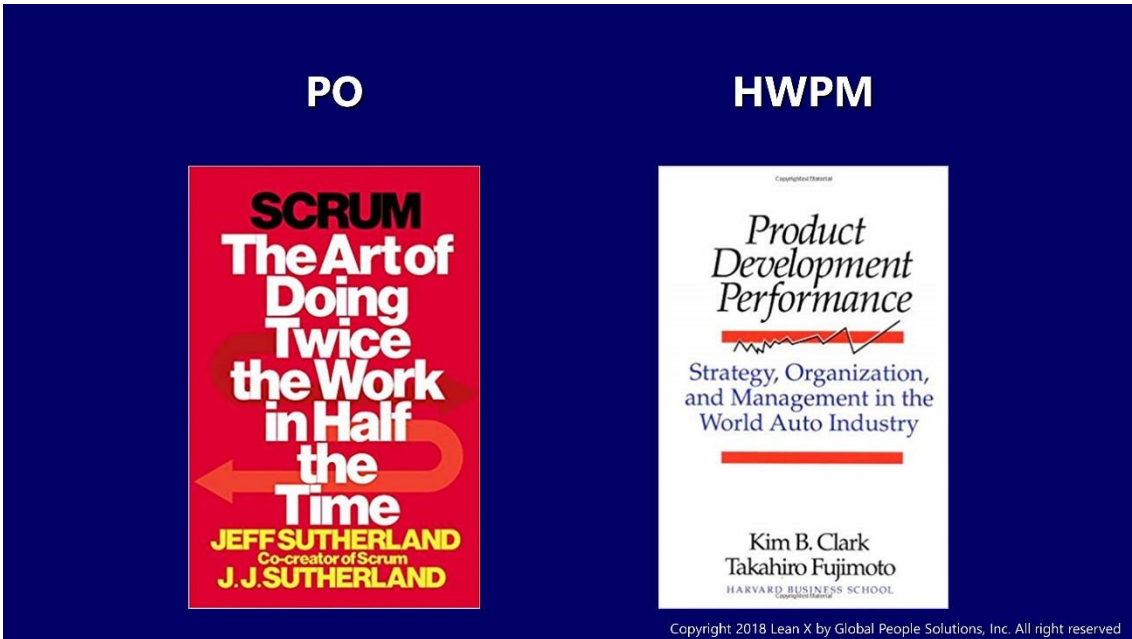
じゃあ、何でこんなに(トヨタについて)この人達が必死に勉強しているかというと、圧倒的に業績が良いから研究するわけですよ。トヨタの製品とか会社とかが好きとか嫌いとかは別にどうでもよくて、業績が良いからその理由を探ってしっかり研究したいというわけです。日本ですと皆さん Apple や Google について本を買ったりしては、ありがたがっては学んでいる人もいると思いますが、その逆バージョンみたいなものです。

では何で私が詳しいのかというと、このアインシュタインの隣に立っている人と関係しています。私の先祖の 1 人なのですが興味ある人は個別に聞いてください。

PO/PM

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

で、本日のお題です。実は御存知の通り、PO というコンセプトは、皆さん御存知のこのジェフ・サザーランドから来ています。一方、PM(Product management)というのは、この『Product Development Performance』から来ています。このキム・クラークというハーバードビジネススクールの先生が書いたものですが、重量級プロダクトマネージャー(Heavy weight product management)というやつで、皆さんがどうこう言っている PM は、実はそのあたりから来ていますね。役割を考えるには、源流に遡った方がわかりやすい。



では(スライドの赤丸部分を指して)ここを見ましょう。これは PO についての説明ですね。この本はたぶん翻訳も売っていると思いますが、このように翻訳で紹介されているかは定かではない。「My inspiration for the role came from Toyota's chief engineer. A chief engineer at Toyota is responsible.....」と書いてありますね。PO は、これから来ているんです。



(スライドの赤丸部分を指して)次は、ここに「Shusa」と書いてありますよね。「everyone

thinks of these legendary chief engineer」……。では、こういう内容をサザーランドさんたちはどこで勉強したの、という、英語で出ていて、手に入るいろんな本を読んだり英語圏でやられている講習会に行って勉強していたわけです。「It's this idea that I wanted to embody within Scrum. John Shook of the Lean Enterprise Institute...」と書いてあります。この Lean Enterprise Institute が海外でリーンを広めた人たちで、ジョン・シュックが中心の1人ですね。



John Shook さん(元トヨタ工場総務)

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

皆さんこの人を知っていますよね。たまにチューハイのCMに出てくるモデルの方。沙耶・シュックさん。この人の親父さんがジョン・シュックで、トヨタの工場総務・人事系の人です。ですから内容が非常に工場寄りになっていて、説明がだいぶ粗くて、ですね。結果、派生物もいろいろ乱暴になっています。(例えば)スクラムマスターの説明では、「servant leader」と言っていますが、このサーバントリーダーというのは、具体的なイメージとしてトヨタの量産工場の班長・組長から着想を得ています。

SCRUM
The Art of Doing Twice the Work in Half the Time
JEFF SUTHERLAND
Coauthor of Scrum
J. J. SUTHERLAND

together, pushing for the same. The third was hunger to crush anything in their way was to be hated. The fourth was universal agreement when any team member through with the ball. Who it was didn't matter. That it happened was cause for celebration.

So we set up this framework of Sprints and Daily Stand-up meetings and Reviews and Retrospectives, and I realized we needed someone whose job it was to make sure the process itself was effective. Not a manager—more of a servant-leader, something between a team captain and a coach. As we were watching the All Blacks every day, I asked the team what we should call this person. They decided on “Scrum Master.” He or she would facilitate all the meetings, make sure there was transparency, and, most important, help the team discover what was getting in their way. The key part

of that was to realize that often the impediments aren't simply that the machine doesn't work or that Jim in accounting is a jerk—it's the process itself. It was the Scrum Master's job to guide the team toward continuous improvement—to ask with regularity, “How can we do what we do better?”

Ideally, at the end of each iteration, each Sprint, the team would look closely at itself—at its interactions, practices, and processes—and ask two questions: “What can we change about how we work?” and “What is our biggest sticking point?” If those questions are answered forthrightly, a team can go faster than anyone ever imagined.

Don't Hate the Player, Hate the Game

章を読み終えるまで7分 27%

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

(スライドを指して)こちらはどうかというと、ハーバードの社会学の人たちです。(スライドを指して)ここに出てきますね、「Leadership and Organization, The Heavyweight Product Manager」。本はまだ Amazon とかにありますので、買って読んでみてください。ただ社会学的なアプローチなので、もちろん具体的にどうしたらいいかは一切書いてありません。分類しただけ。でとりあえず名前はつけたと。

Product Development Performance
Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry
Kim B. Clark
Takahito Fujimoto

Copyrighted Material
CONTENTS

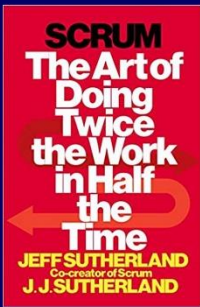
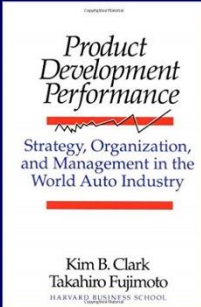
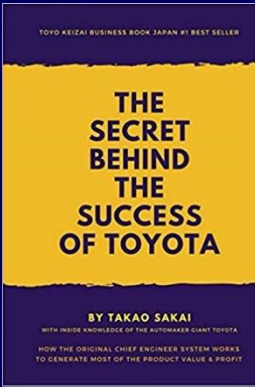



PREFACE AND ACKNOWLEDGMENTS	IX
CHAPTER 1 <i>Product Development and the New Industrial Competition</i>	1
CHAPTER 2 <i>The Framework: An Information Perspective</i>	17
CHAPTER 3 <i>Competition in the World Auto Industry</i>	35
CHAPTER 4 <i>The Parameters of Performance: Lead Time, Quality, and Productivity</i>	67
CHAPTER 5 <i>The Process of Development: From Concept to Market</i>	97
CHAPTER 6 <i>Project Strategy: Managing Complexity</i>	129
CHAPTER 7 <i>Manufacturing Capability: A Hidden Source of Advantage</i>	167
CHAPTER 8 <i>Integrating Problem-Solving Capabilities</i>	205
CHAPTER 9 <i>Leadership and Organization: The Heavyweight Product Manager</i>	247
CHAPTER 10 <i>Effective Development Patterns: The Parts and the Whole</i>	287
CHAPTER 11 <i>The Development Future: Rituals, Tools, and Sources of Advantage</i>	307
CHAPTER 12 <i>Beyond the Auto Industry: Conclusions and Implications</i>	337
BIBLIOGRAPHY	357
APPENDIX	369
INDEX	401

Copyrighted Material
ix

HWPM
日本自動車産業
Toyota Shusa
を説明したい!
分類・命名
社会学的
アプローチ

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

実は、PO、PM、CE/Shusa はみんな同じものを説明しようとしています。そう、トヨタ発祥で、トヨタ本体が1950年代はじめからやっている車両開発の仕組み、トヨタの主査制度(現在はチーフエンジニア制度)の車両主査、チーフエンジニアのことです。当然私はオリジナルがどういふものでどう運用するか知っているのだから、これ(CE/Shusa)は正解です。本には書けるとこまでしか書いてはいません。海外の皆さんはこれが知りたいということで、必死で聞いているわけですね。

PO	HWPM(PM)	CE/Shusa
		
2/100点	4/100点	正解
		

Copyright 2018 Lean X Global People Solutions, Inc. All right reserved

正解を知っている側から辛めに採点をさせると、(100点中)ジェフらの(PO)は2点くらい。これは単に調査・理解不足。なにせ英語圏には、一般的にまともな情報がこれまでありませんでしたから仕方ないです。ハーバードビジネススクール(PM)は4点。これも調査・理解不足ですけど、だいぶ古い本ですね。調べた人達が社会学者ですから、その割にはよく頑張りましたと言ったところでしょう。

しかしながら、皆さんは、せつかくオリジナルが日本にあるのだから、こういったしょうもない派生版ではなくて、オリジナルから学ぶように心がけてください。それが早いですし、間違いがありません。当たり前ですよ。

Toyota = TPS + gemba QC
= Classic "Lean"
Lean thinking

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

じゃあ、何でこんな間違いが起きたのか。ジェフ・サザーランドやハーバード(ビジネススクール)がなぜここまでいい加減なのか、というもちろん、原因があります。海外でトヨタは、そもそも「TPS+Gemba QC」と説明されていて、これがすなわち「リーン」と説明されたためなのです。これ(リーンの考え方)がアジャイル・スクラムというようにどんどん派生して。あとデザインシンキングにも若干影響があります。ちなみに MIT みたいにデザインシンキングを Lean の文脈で説明して教えている学校も米国にはあるという話です。また、例えば、GE では、先ほどちょっと言った Six sigma, lean six sigma ときて、その後、何を血迷ったのか、Lean startup とデザインシンキングをなんとトップダウンで全社展開からの推進してしまった。それら派生版が、実は、これまた論外にひどい出来だったのです。で、今 GE さんの業績はメチャクチャになってしまっている。CEO のイメルトさんは解雇され、二兆円の資産売却、二万人の人員削減と大変な状況です。

GE では、Lean startup のことはファストワークスと言って Eric Ries という人がコンサルタントで入ってやっていたというのは、ひょっとしたら皆さん聞いたことあるかもしれませんね。あれはダメですよ。デザインシンキングもそうですけど、ダメダメなので、気をつけてください。毒饅頭を体に良いと言われて食べさせられるようなものです。GE は毒饅頭の毒が回ってしまった。最近の GE の現状は、ネットで検索して自分で調べてみてください。この界隈の話は、毒饅頭が多いので、気をつけてください。騙されて毒饅頭を食べた方も悪いんですけどね。

Toyota = TPS + gemba QC
= Classic Lean

Lean thinking **Fast works & six sigma**
Lean startup
Agile/Scrum/Kanban **HWPM**
Lean canvas **Kano model**
Design thinking

Copyright 2018 Global People Solutions, Inc. All right reserved



How Jeffrey Immelt's 'Success Theater' Masked the Rot at GE

A culture that disdained bad news contributed to overoptimistic forecasts and botched strategies. GE stock has almost halved since Mr. Immelt resigned as CEO and the...

WSJ.COM

GEの凋落が止まらない・・・

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

ところで、皆さん、GE が今ものすごく業績が悪いというのはご存知ですよね?? 英語圏の新聞とかニュースも見るようにして下さいね。

話がそれましたが、だから、何が言いたいのかと言うと、この界限の話は間違っただけを、また日本人が例のごとく真面目に学ぶと大変なことになってしまいますよ、ということです。原因は何だったのかと言うと、リーンの源流に遡ると、これ(Toyota=TPS+gemba

QC=Classic “Lean”)がそもそもの間違いだったのですね。

トヨタのマスプロダクションの工場、つまり量産工場はこう(TPS+ gemba QC = Classic Lean)なのですが、実際のトヨタの会社としてのシステム全体はどうなのかというと、ざっくりと言うとですよ、TPDとTPSと、石川馨とか朝香鐵一という人達のTQCでできています。TQCはもとをたどっていくと先祖はデミングですよ。ただデミングは、名前は皆さん知っておられますけど、彼の本当のところの思想とか仕組みとか実はあまり知られてないのではないですかね。(注: 簡単のために説明の際営業プロセスなどは省いてあります)

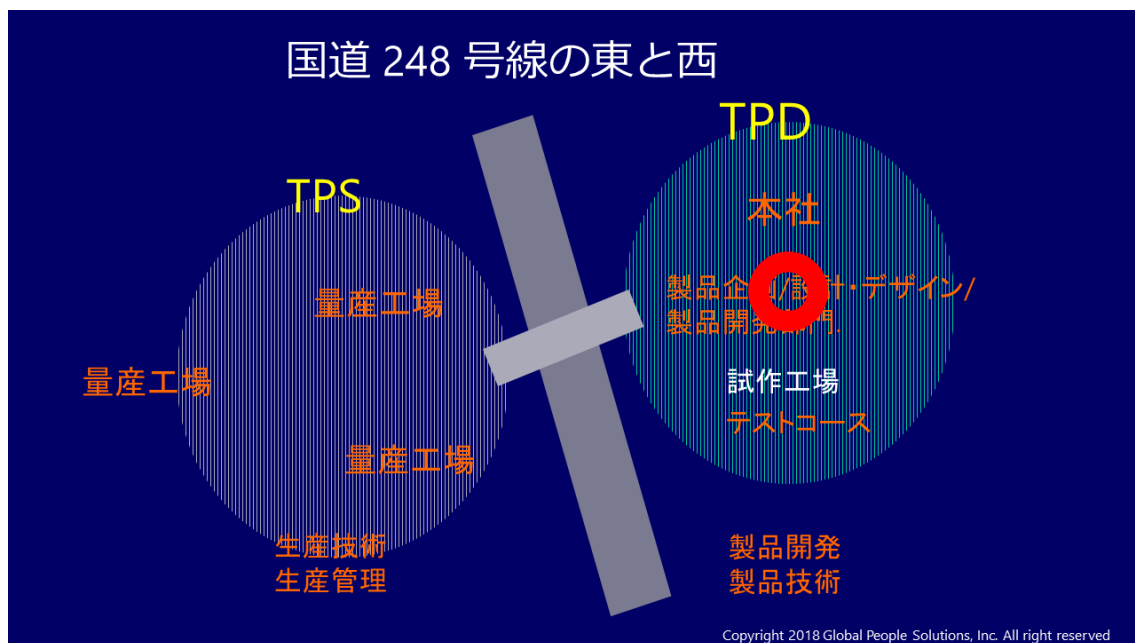
**Toyota = TPD + TPS
+ Ishikawa's TQC**

**TPD = PD based on CE
system(PM)**

TPS = JIT and *Jidoka*

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

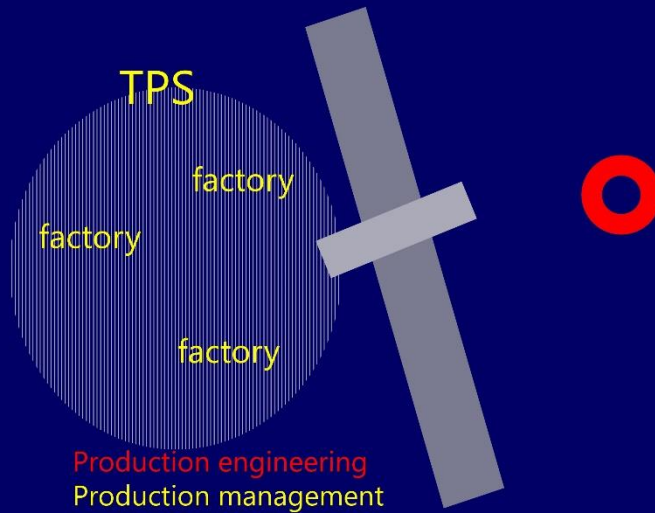
TPDは「チーフエンジニア制度に基づく製品開発」。で、ソフト分野でも、強いプロダクトを作っていく皆さんは、はここをやらなければいけないと。このあたりが、そもそもPO・PMについて学者やコンサルタントが最終的に辿りついて、言いたいことなのですが、現状、失敗しています。この部分で重要なのは、PO/PMに関しては、派生元は量産プロセスのTPSではありませんよ、ということです。



トヨタ本体の本社に行くと、国道 248 号線を境に、東と西で別の世界になっています。機能・役割が違うというか。規律上、こっち(TPD→TPS)は入れるんですが、こっち(TPS→TPD)は一切入れません。TPD でも、全体の構造を知っている人は、実はごくわずかしきません。大きい会社だから当然です、というかだいたい大きい会社はそんなものです。だからトヨタのエライ人をつかまえて聞いてもみても構造はわかりません。ケイレツの人はもちろん何も知りません。そもそも別会社なのですから当然です。デンソーなんかに話した情報は、他の車両メーカーにそのままいってしまう可能性があるのは分かりますよね。どんな会社でも機密管理はしているし、そういうことは、別に珍しくもない当たり前の話です。アップルなんかは機密管理が厳しい会社ですよ。

トヨタ本体の場合は、過去に248号線の西側の工場のやり方を下請けのケイレツ企業に積極的に展開したり、海外に工場を出したりする際に展開したので、その一部分のやり方が世間ではよく知られるようになりました。で、その一部分が、特に欧米や一部の日本人の間では、ですけど、それが「全体」みたいに語られるようになってしまった。それで、いろいろおかしくなってしまっているのです。欧米の工場で働いていたOBや、トヨタケイレツの工場の生産管理出身者のコンサルタントが欧米でリーンを教える商売をしたりして、TPS や量産工場の現場のQCばかりが世の中では、有名になってしまった。もともと全体のごく一部の話なんですけど。で、その一部分だけやればすぐ儲かると、いうことに、いつの間になくなってしまっている。まさかそんなはずないんですけど。

欧米人の理解 = Agile/lean/scrum/Kanbanの元



Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

で、普通に欧米の Agile 系、Lean 系の業界ですとトヨタといえば(スライドを指して)こんな感じで理解されています。何も無いのですよね(TPS だけしか存在しない)。わかりますよね。

ただ、ここで、こういう言葉は知られています。「主査は『製品の社長』であり、社長は主査の助っ人である」と。ですから、全体のビジネスプロセスがあって、チーフエンジニア、あるいはプロダクトマネージャーというのは、経営陣、技術、売上・利益、市場目標を含むすべてのビジネスプロセスに関わります。ここが重要ですよと。

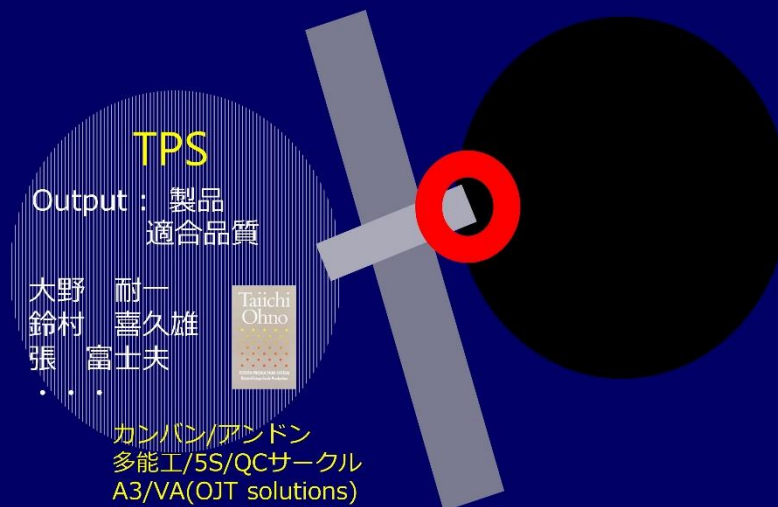
(スライドを指して)ただ欧米ではこんな感じで理解されてきているので。.....あるいはこんな感じですね。ジェフ・サザーランド達なんかは(主査に関しては)完全にこのパターンと。彼らの勉強した教科書が間違っちゃっていたので、彼らも大きく間違えちゃった。

国道248号線の東と西



Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

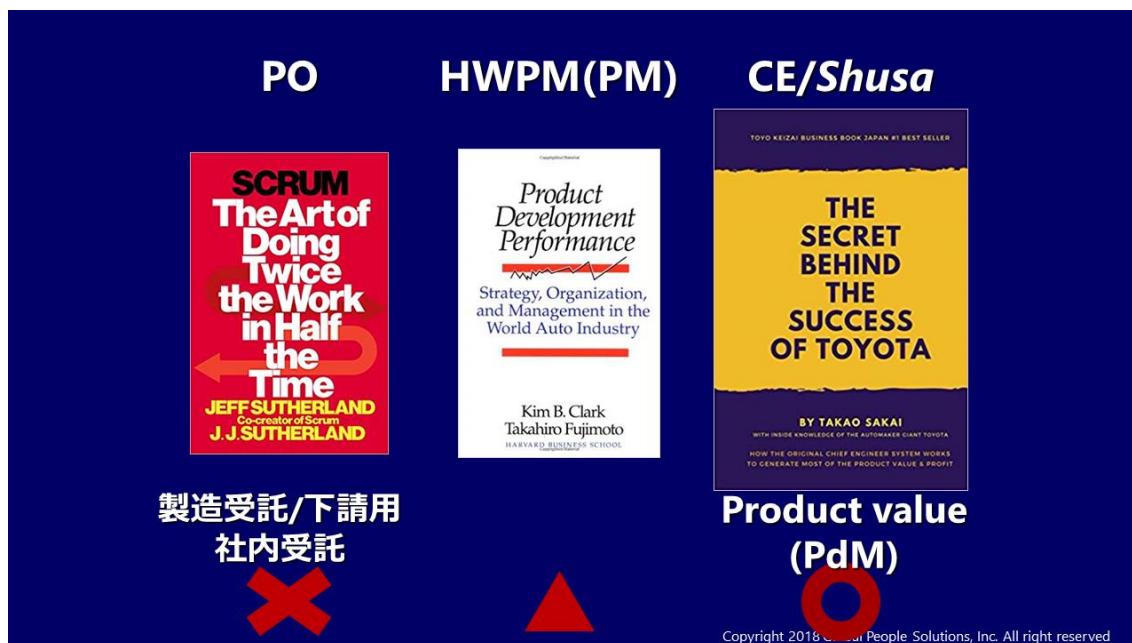
国道248号線の東と西



Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

実際、最近まで、私はあまり知らなかったんですが、日本では、かなり.....こういうへんてこなものをまじめに翻訳・紹介しているグループの人達がいる、それ自体は、彼らとしては頑張っているわけですし、別に悪いことではないんですが、今回はちょっとケースが特殊ですね。翻訳元の人たちがずいぶんおかしなことを今やっているの。このあたり、つまりこの分野(リーン、アジャイルなど)の翻訳物は、はほどほどにしなから付き合いをいただこう心がけて頂

く、ということです。いちいち次から次へ出てくるものに真面目に付き合う必要は正直全くないです。



実は PO と言っているのは、Tier の低い製造受託企業、下請向けのイメージです。ソフトウェアだったら小さいソフトハウス、協力会社さんとか。社内受託開発の人達とか。でも、ですよ。今日ここにいらっしゃる皆さんが、今後どんどんと、やっていかなければならないのは、製品の価値を作る方法なのですよね。つまり世界で売れるソフトウェア・プロダクトの体験価値をつくるわけですよね。そのための手法というのは、組織の方法とかビジネスプロセスの方法とか、いろんなノウハウがあります。

結論から言ってしまうと、サザーランド父子のスクラム・フレームワークの PO は下請受託開発以外では、お話にならないレベルでダメなので、皆さんは今後 PO/PM だったら PM の方をどんどんやる。つまり今後はプロダクトマネジメントを学ぶようにしてください。PO は論外です。もちろん、シリコンバレーでやられている PM も漏れ抜けただけでいい加減ではあるのですが、一応ソフト分野であれば、PM の方は形にはなっています。グーグルとかでやっているやつですね。ちなみに足りない要素をさらに補っていけばさらに無敵となります。

ただ、PO はともかく、プロダクトマネジメントあるいは主査制度とかチーフエンジニア制度とかについて、体系的な説明や指導ができる人というのは、世界でも極めて数が少ないのですよね。私は日本国内でこれまでまともに説明できる人に一人も会ったことがありません。どういふのかモヤモヤしているが、プロダクトマネジメントの重要性については、優秀な方達を中心に、わかっている日本の方は結構たくさんおられるので、有望です。しかしながら、普通はそれが、

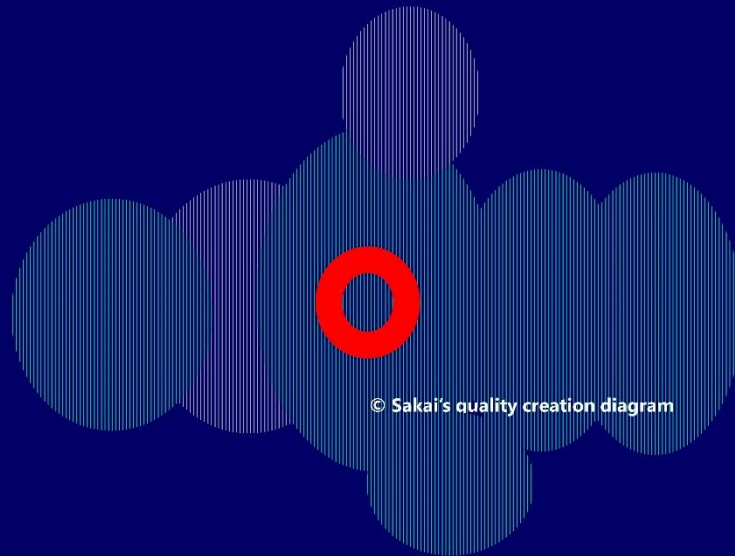
どういものなのか知る機会はないし、理解していて説明したり導入支援できる人は、日本には現状では一人もいないので、私に聞いて頂くしかない。ちゃんとした教科書もまだないですね。そもそも会社によっては秘密だから本で書く動機が特にならないのです。あるいは、書いたとしても書いて伝えるのがなかなか難しいけど。

このあたりのところは理解、導入、運用が、非常に難しいので、おかしなことをやって永遠に遠回りして時間を浪費するよりは、私に聞いてください。導入に成功するには例えば(スライドを指して)「Product & process」、「Product & people」、「Process & people」みたいに、一個ずつ分解してやっていくとかですね。いろいろやっていると人の能力とか組織の運用とか難しい話も絡むので簡単ではないです。調べてみるといろんな人が言っている、いろんなものがあるのだけど、そんなので、ほんとうに儲かるプロダクトになってるの?という話とかね。結構いい加減な話が世間では、国内外であふれていますから変なもので時間を潰さないように。



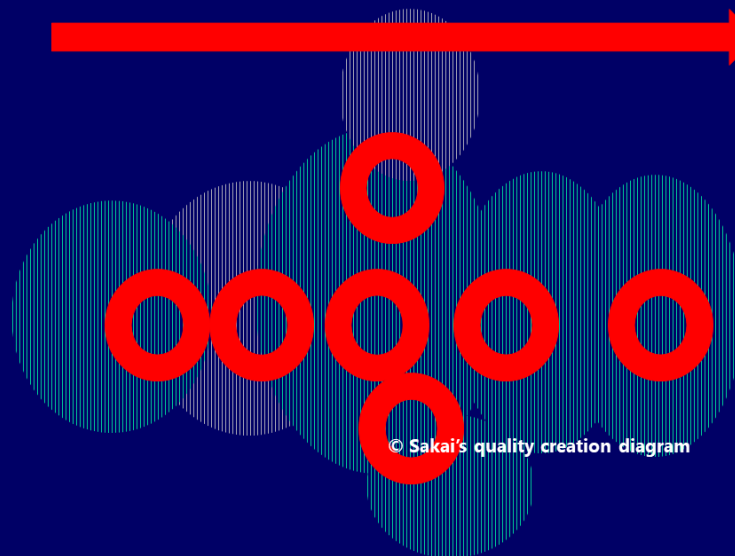
実際ソフトの場合は.....この品質分解図は、実は名前が付いていて、「Sakai's quality creation diagram」。SQCDと呼んでいます。説明に使っています。

ソフトウェアには複製量産工程なし



Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

PM(主査)の役割



Copyright 2018 Global People Solutions, Inc. All right reserved

皆さんの業界は、一般的には量産工場がないので、複製のところは、考える必要がない場合があつて、その場合 PM はこうですよ。(もちろんクラウドサービスでスケールしますというときインフラのどうこうという話がある場合は、量産(複製)と同じように考えれば良いです。) ただ PO の場合は、だいたい次のスライドのこんなイメージでやられている。基本的には全部肝心な大きなところが終わってしまったあと、バックログの管理をやるというところですよ。

そんなことでよいプロダクトになるの？できるの？的な。PO/PM 界隈の人の悩みは、PO/PM の役割をどういう能力をもった人が、実際何をどこまでやったらいいのかよくわからないよ、ということにあるのではないですか。教科書にはそこが書いていないし、アジャイルコーチやらスクラムの先生達に聞いてみても、分かったような、分からないようなことを言っているのではないですかね。彼らは、当然ですけど何も分かっていません。スクラム・フレームワークは肝心なところがスコープ外だからですよ。そもそもどういう能力の誰がやる・やれるか問題とかね。で、突っ込まれてから、Lean startup とかデザインシンキングとかを持ち出す人もいるのだけど、そこで、GE の先行大失敗事例を考えてもらう。あれは残念ながらソリューションにならず毒饅頭ですので、そのあたり、Agile Japan で分かるように話します。



結局、目的は、ソフトであれサービスであれ、皆が喜んで使ってくれて、売れて利益が出るプロダクトができないといけないわけであって、クルマであれクラウドサービスであれ、人が使うシステムプロダクトについては、PM とか主査がその中心の役割を果たすわけです。サザーランドのバックログ管理しているPOなんかじゃ話にならんのは分かりますよね。タスクの管理を効率的にやる受託型協力会社さんの話と、プロダクト創造会社さんでは話が違いますよね。今日ここにられる皆さんはどちらの会社さんの方ですか？

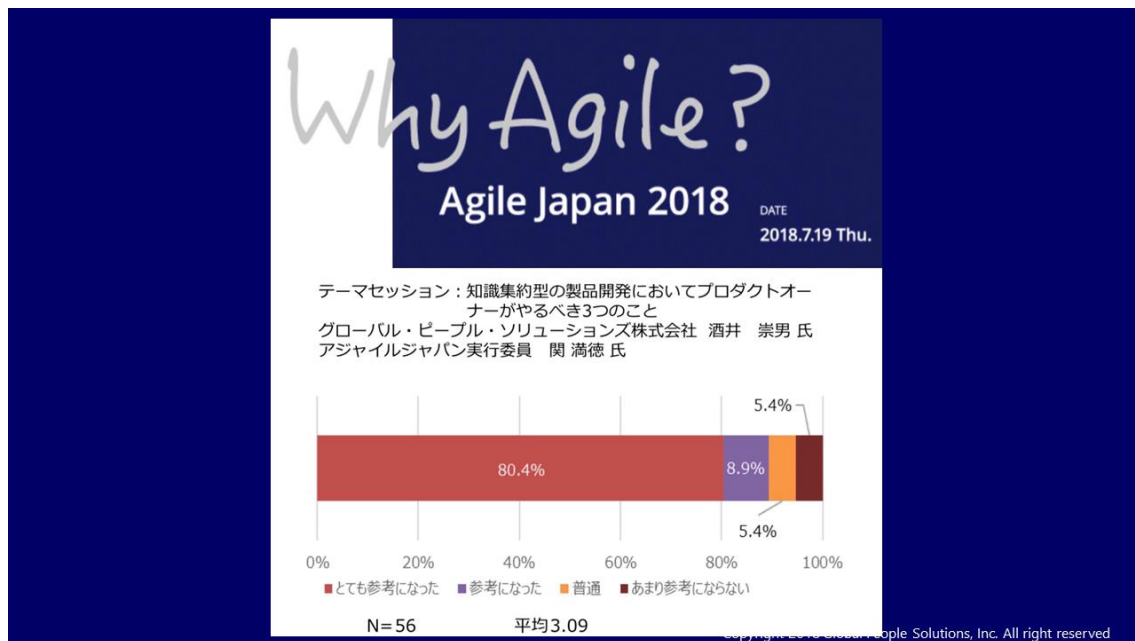
会社さんが皆さん、スクラムやってみて PO のところの話で混乱するのは当然なのは分かりますよね。言い出しっぺのサザーランド達自身がこのあたりの話がサッパリ分かっていないのだから仕方ないのです。日本の古い体質のソフト業界の受託の下請けソフトハウスの開発ならともかく、皆さんはこれからプロダクトで稼がれるわけですよ。人月商売じゃないです。日本のソフト産業は、今後ですね。GAFA 日本発で作るんですよ？

だったら PO じゃなくて、PM、つまり主査の方を、サザーランド達みたいな、よく理解できていない人達なんかほっておいて、先に皆さん自身で研究していかれると良いです。シリコンバレーどうこう言うのにまさか PO じゃありませんよ。スクラムやってタスクの効率とか多能工やら QC サークルみたいなことのソフトウェア開発版をやっていたら「社内にシリコンバレーを作る」のですかね。聞く人が聞けば、明かに、おいおい君は大丈夫かい、話分かってる？という話になります。

そのあたりのところ、説明は簡単ではないですが、いまいま極めて大事なところで大きいところで間違えて真面目にやると GE みたいにおかしくなるところも出てくるので、Agile Japan で詳しく 90 分わかりやすくお話ししますので、また 19 日によろしく願います。ありがとうございます。

関:ありがとうございました。
(会場拍手)

後日 Agile Japan2018 での酒井のセッションは下記好評で最高の評価を頂きました。ありがとうございます。



参考に Agile Japan 2018 スライド(非公開)の結論まとめ

まとめ

- ① 本日からPOはPM(ただし製造受託は除く)
 - PMを中心とした価値創造の組織・仕組みを作る
 - 普通レベルのPM単独では運用は難
- ② 価値から話を始める(ソフトを作るのは手段)
- ③ 「作る」は3つのレベルがある
 - 単にソフトを作りこむ部分で顧客価値が生まれると誤解しない
(作り方の議論にすり替えて価値創造から逃げない)

Copyright 2018 Lean X by Global People Solutions, Inc. All right reserved

酒井 崇男

sakai@peoplesol.com

<https://peoplesol.com>

<https://leanx.jp>

Linkedin:

<https://www.linkedin.com/in/takaosakai/>

Copyright 2018 Global People Solutions, Inc. All right reserved