

残念スクラムに立ち向かえ！ スクラムマスター奮闘記

waterfall な若手 S E のスクラムチームビルディング

2014年10月16日

富士通エフ・アイ・ピー株式会社
内藤 優介



今年のテーマは「**伝わる**」～“**カイゼン**”の想いを感じ、その輪を広げよう～です。

※SPI Japan 2014 HPより

エンタープライズで、WFで、若手のSEが右も左も分からずに
アジャイル（スクラム）開発を実施した結果、最初全然うまく行かなかった。

**スクラムマスターがこのうまくいっていないスクラムに対してどのような
アクション（カイゼン）をおこし、チームビルディングを行ったのか伝えたい！**

- waterfall な若手開発チームに起きた事件
- 開発中に発生した「ざんねんスクラム」の数々
- そんな状態でスクラムマスターがチームにしたこと

■ 前段

- アジャイル？スクラム？
- 今回のアジャイル開発プロジェクト など

■ waterfallな 若手開発チームに何が起きたのか？

- 「ざんねんスクラム」 紹介

■ スクラムマスター奮闘記

- なにげなく。勇気をもって
- 自己組織化への取り組み
- 小さな成功
- その後…

■ まとめ、最後に…



前段

アジャイル開発？

- ・ プロセスやツールよりも
個人と対話を大切に
- ・ わかりやすいドキュメントよりも
動くソフトウェアを大切に
- ・ 計画を硬直的に守るよりも
変化に対応することを大切に
- ・ 契約上の駆け引きよりも
お客様との協調を大切に



スクラム？

- ・ アジャイル開発手法の1つ
- ・ スクラムチームを構成して開発
- ・ 様々なプラクティスをこなしながら
システム開発
- ・ アサイン型の開発ではなく、
サインアップ型の開発
- ・ I'm done. × → **We are done!!**



ある業務システム(Web)

マスメン機能



オフショア
WF 開発

データ入力
データ分析
(一部ワークフロー機能)



若手SEチーム
アジャイル開発

ワークフロー機能



国内協力会社
WF 開発

WF: waterfall

なぜ、アジャイル開発をしたのか？



お客様にとって、どんな画面が
データを入力しやすいのだろう？

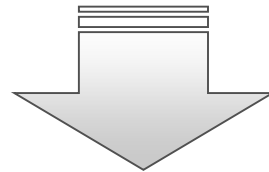
データの分析結果なんか
実際に見ないと…良し悪しが分からない



なかなか決まらない **RD** !



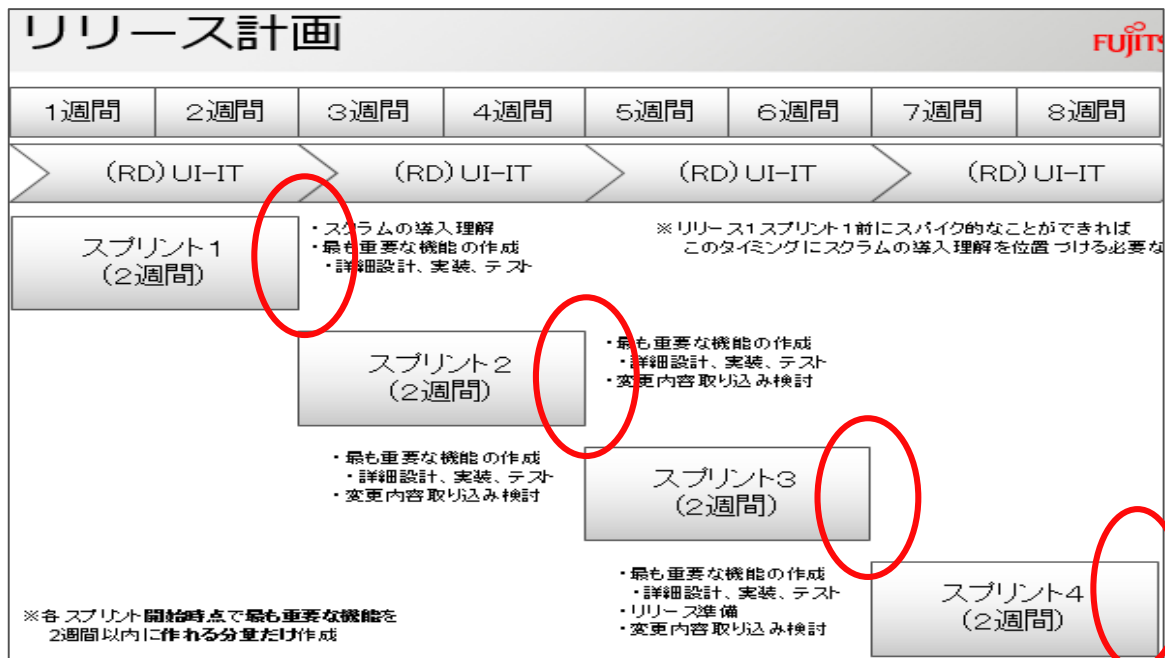
PMレビューのたびに手戻る **UI** !!



ならば…

動くものを作りながら
要求に応じて変えていこう！ = **アジャイル開発**！

スクラムで開発しました



- 2週間ごとにXXX機能をリリース！
△△△機能を更新！

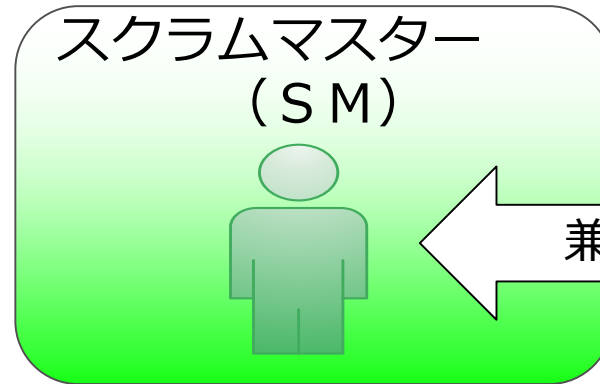
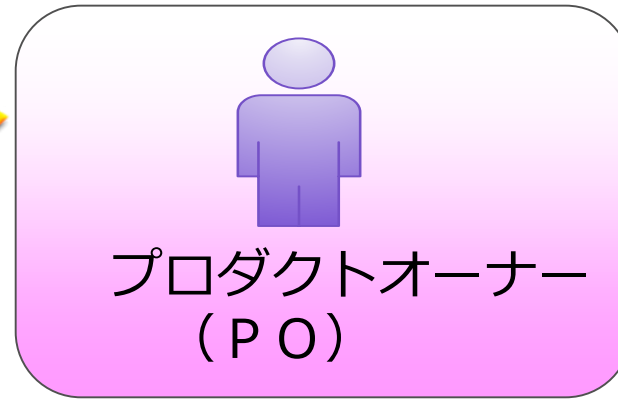
- 都度、フィードバックを受け付け
次回以降リリースに反映させるか検討

スプリント計画

(仮)	月	火	水	木	金	月	火	水	木	金
	Day 1	Day 2	Day 3	Day 4	Day 5	Day 6	Day 7	Day 8	Day 9	Day 10
08:40	デイリースクラム									
09:30										
10:00										
10:30										
11:00										
11:30										
12:00										
13:00										
13:30	スプリント計画 ミーティング 第一部									
14:00										
14:30										
15:00										
15:30	スプリント計画 ミーティング 第二部									
16:00										
16:30										
17:00										
										スプリント レビュー
										ふりかえり

- 第1週月曜日にそのスプリントで提供するプロダクトを決定、設計
- 第2週金曜日にプロダクトオーナーにリリースの判断をしてもらう。
- 朝会と夕会で問題を早期発見
リアルタイムで共有、解決、日々改善

製品の総責任者
顧客とやり取りを行い
バックログリスト
(実現することリスト)
の整備を行う。



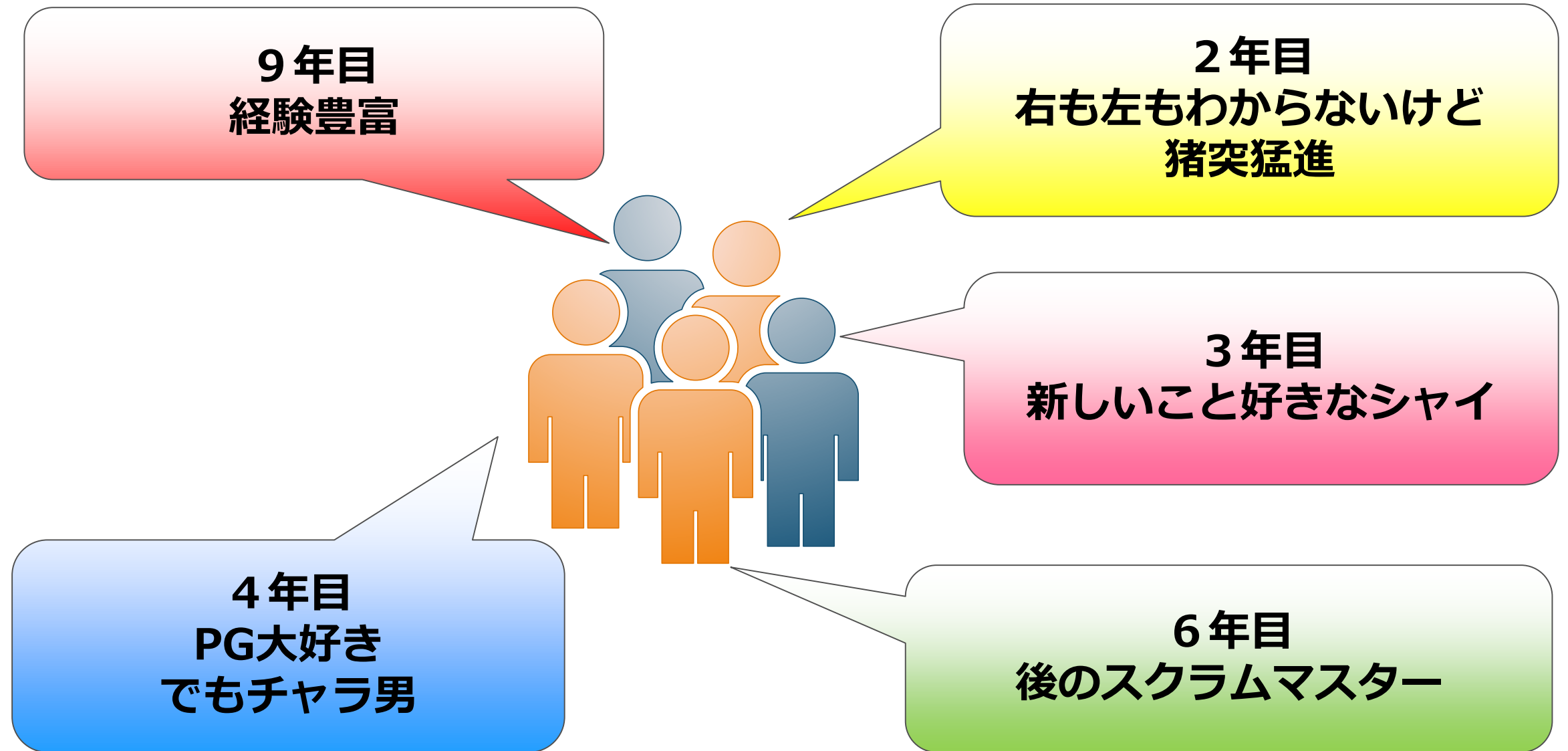
兼任

開発チーム



SMの唯一の使命は
「人類最強のチームを作ること」
**決してプロジェクトリーダーとか
管理責任者とかではない。**
スクラムが円滑に動くことに
すべてを捧げる。

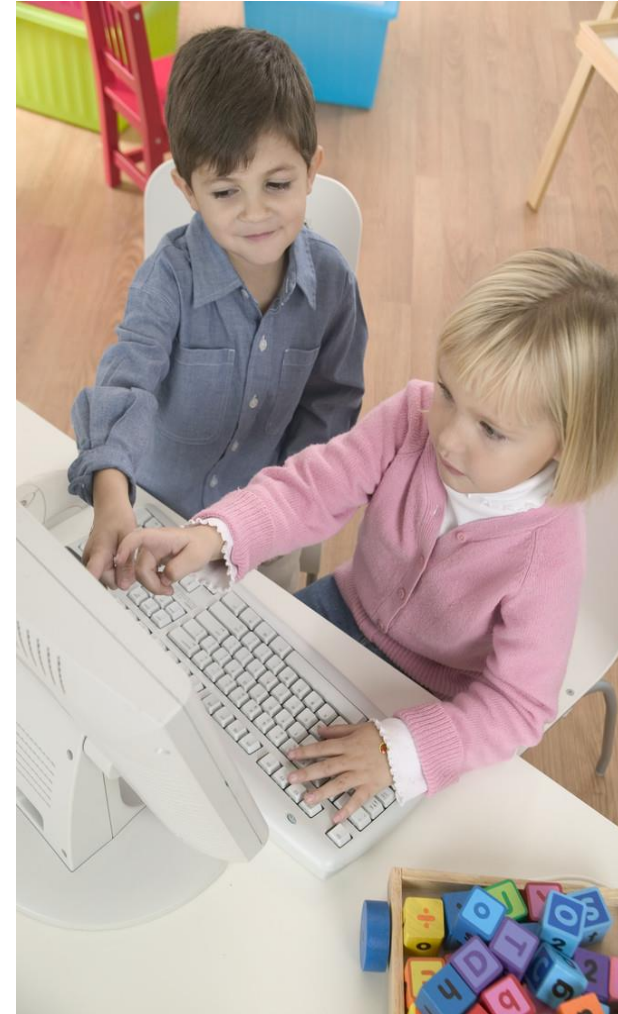
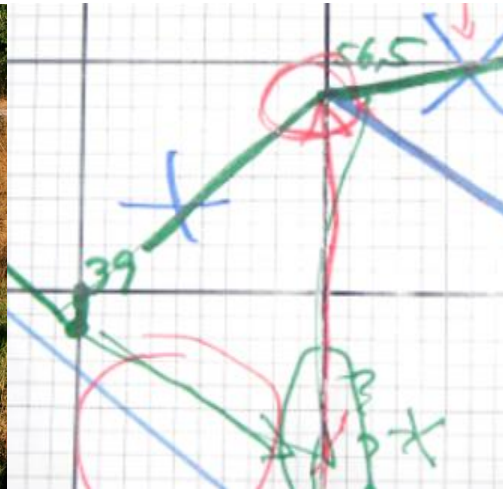
製品の製造とテストを行う。
作業プロセスと作業結果に**全員で責任を持ち、
自分たちでチームの管理**を行う。



得意技

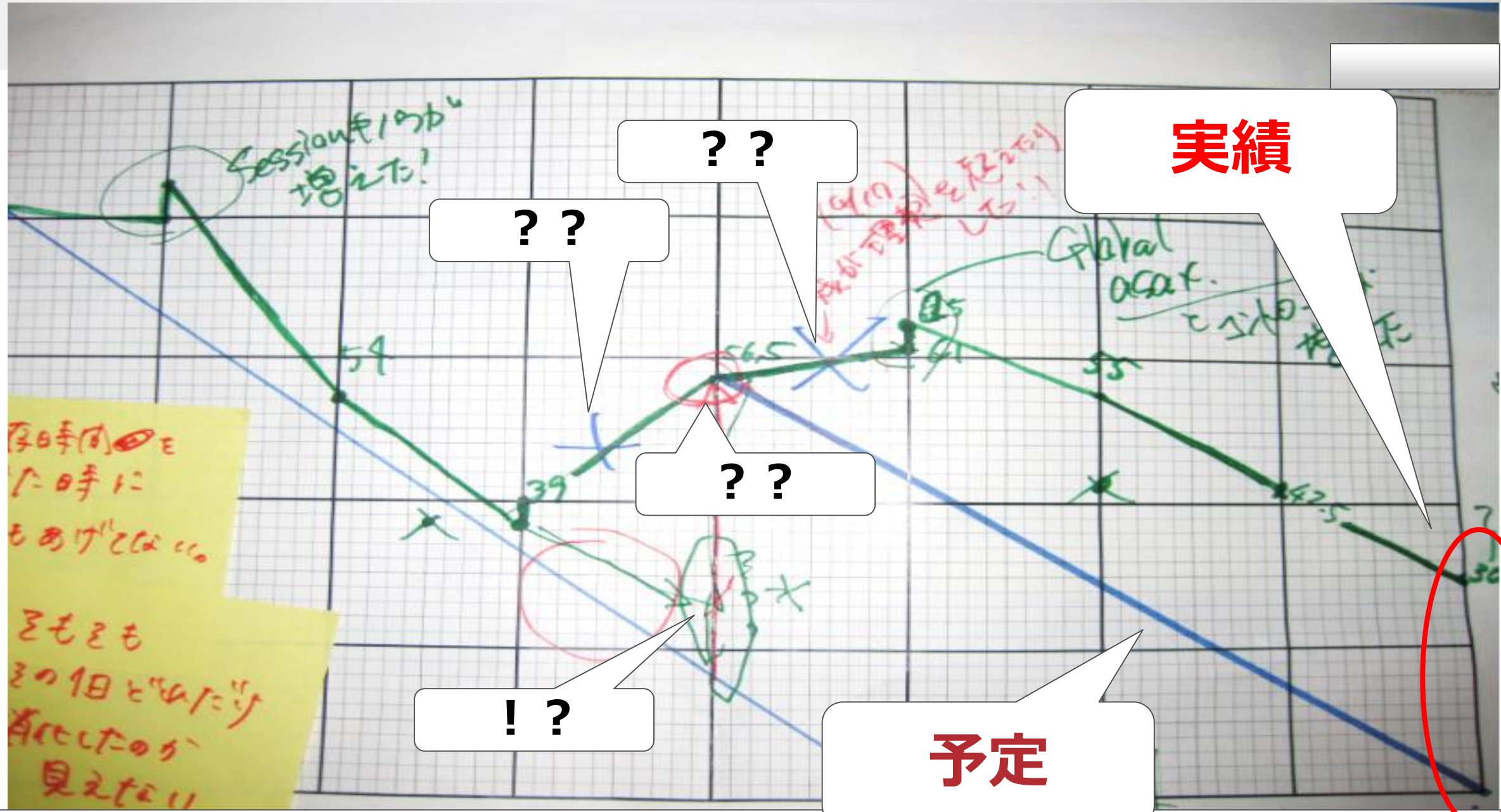
WFでの開発

waterfall な若手 チームに何が 起きたのか？



スプリント1

結果



レビューミーティングの議事録より...

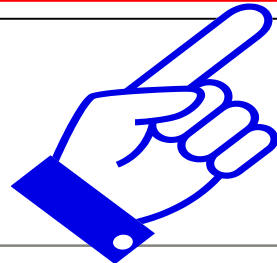
スプリント1レビューM

■ 10:00～12:00 @15FレビューC

■ 参加者 PO、9年目、6年目、4年目、3年目(記)、2年目

【結論】

・ リリースできるものはなし



惨敗！

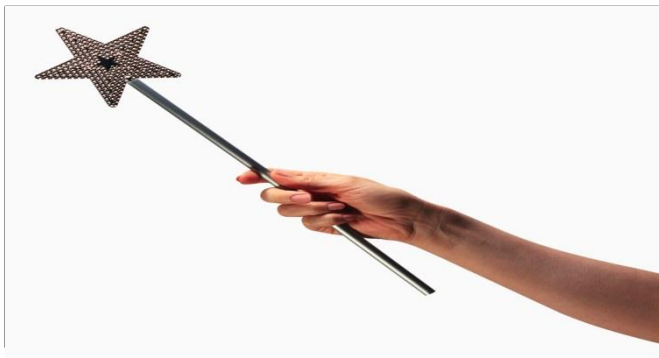
何が起こったのか？



体に染みついたwaterfall 魂が
スクラムの足かせに



Command & Control な体に突然
求められる自己組織化の苦悩



「偉いご近所さん」が引き起こす
スクラムチームの混乱





体に染みついたwaterfall 魂が
スクラムの足かせに

何をするにもまず設計
まずドキュメント

設計書が無いと作れない

→ スプリントで開発が
終わらない



スプリント計画Mで
どうしてもやってしまう

設計作業



→ プロダクトの価値、
作業をどう成し遂げる
かの話が出来ていない



Command & Control な体に突然
求められる自己組織化の苦悩

会話のないミーティング

- ・ PC打ち込み人間
- ・ 静観人間（事なかれ）
- ・ 指示待ち人間

→ 出てきた作業が理解
出来ていない



9年目開発者のいう事が
的確なので絶対！
9年目開発者が喋りだすと
他メンバー沈黙

→ 凄いものが出来るが、
言われるがまま。
何作ってるの？感





「偉いご近所さん」が引き起こす
スクラムチームの混乱

ストーリーポイントを見て、規模の見積もりが何かと思われる

→ あっという間に
スケジュール監視の餌食に
(バックログにある全てのポイントを終わらせるには…)



「進捗管理(WFベース)」
「品質報告(WFベース)」
「スプリントのQB曲線」

→ 謎物質が若手チームに
「スクラムって？」
「アジャイルって？」



プロダクトオーナー不在のデイリースクラム
レビューMで「これじゃない」多発

プロダクトの
価値のかい離 ↑

スプリントの遅れを残業でカバー
翌日のバーンダウンを落とすため！？

問題の解決を
行っていない

ふりかえりで何度も同じネタが上がる
改善が機能していない or 効果なし

自己組織化が
機能していない

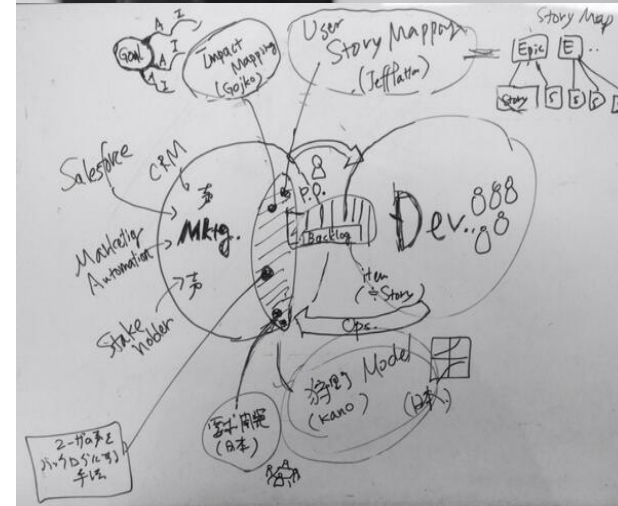
必殺！waterfall-scrum！
都合がいいようにやり方を変更した

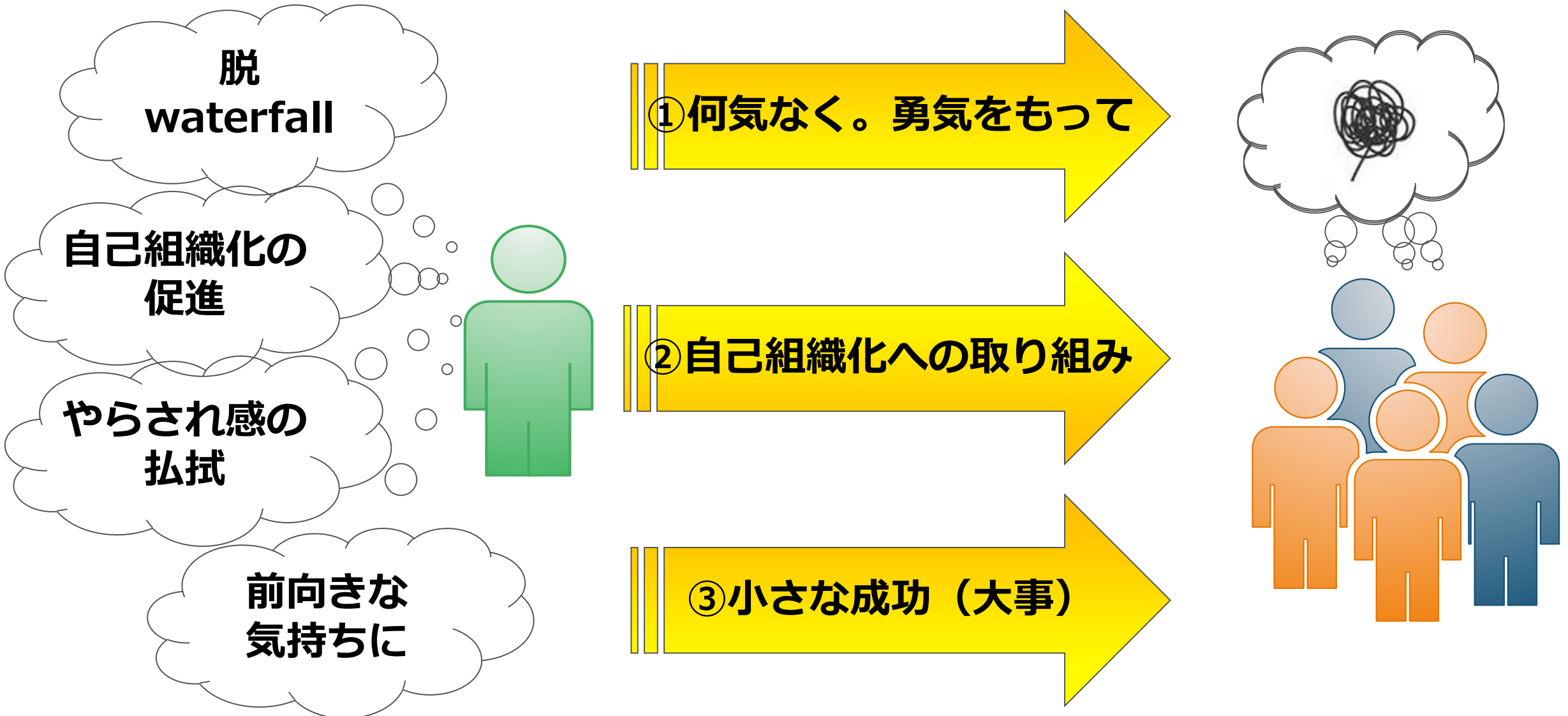
スクラムをやる
目的は？

スクラムマスター

奮闘記

KAIZEN







① 何気なく。勇気をもって

② 自己組織化への取り組み

③ 小さな成功（大事）



スプリント計画M、デイリースクラム、ふりかえり

9年目開発者が技術的な深〜い話を始め、他メンバーが沈黙し始めた時

S M、空気を読まず話をぶった切る

2年目開発者が「なんか単語の意味が分かってなさそう」な雰囲気醸し出している時

自分が知らないふりをして誰かに聞く
or 説明させる

問題点が何となく後回しになったり宙に浮いたまま次の話題になった時

おもむろに付箋に書き出す（やる日込）

スプリント計画M、デイリースクラム、ふりかえり



全員が議論できる（する）場なんだよ～

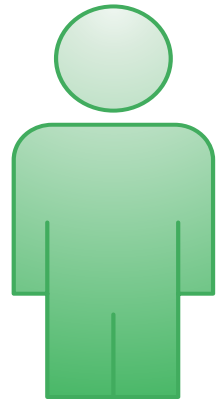
良く分かってない人がいるまま進んでますよ～

知ったかぶりするよりは聞いたほうがいいよ～

問題は「置いといて..」では無くならないよ～

コマンド&コントロールからの 脱却





① 何気なく。勇気をもって

② 自己組織化への取り組み

③ 小さな成功（大事）





スクラムマスターのリーダー像

- スクラムが壊れた状態から遠ざける
- チームの仕事の障害を取り除く

自己組織化された開発チームに対してはそれで良い

そうなるまでは違ったリーダーシップが必要

(特に若手でwaterfallなチームには必ず！)

終わらない、うまくいかないミーティング

やり方に口出ししないS M

変身

規則を決めて守らせるS M

ミーティングは
基本スタンディングで！

辛い、疲れる
早く終わらせようとする

書記以外、PC持ち込み禁止！

下を向かなくなる、
人の話を聞き、喋ろうとする

司会はメンバー持ち回り！

「外側から」自分たちの
良くない所を発見し出す

終わらない、うまくいかないミーティング



スクラムを維持するSM

ではなく

スクラムを教えるSMに！

サーバントリーダーシップ

の前に

教育的リーダーシップ



S M

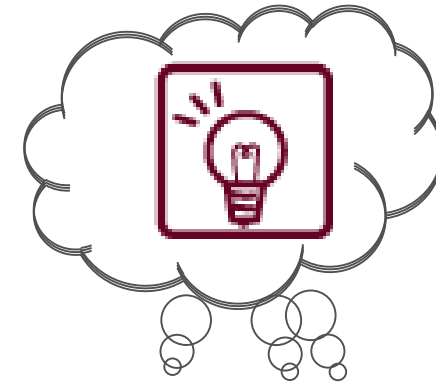
スクラムのやり方について最初は…
コマンド&コントロール！（風）



<http://www.flickr.com/photos/soldiersmediacenter/8007942436/>



① 何気なく。勇気をもって



② 自己組織化への取り組み



③ 小さな成功（大事）

スクラムチームビルディングに大切な事



コマンド&コントロールから脱却
スクラムを「組む」すべてを少しずつ理解



結果論ですが、
「小さな成功」をチームに
もたらしように暗躍

何気なく。勇気をもって意識を変え
教育的リーダーシップでチームに
「スクラム」状態を形成

「こんな感じで
やればいいのか！」

P Oと相談し「**簡単な**」ストーリーを
次のスプリントで実施するように
調整

簡単に作成できる
物で「チャレンジ」

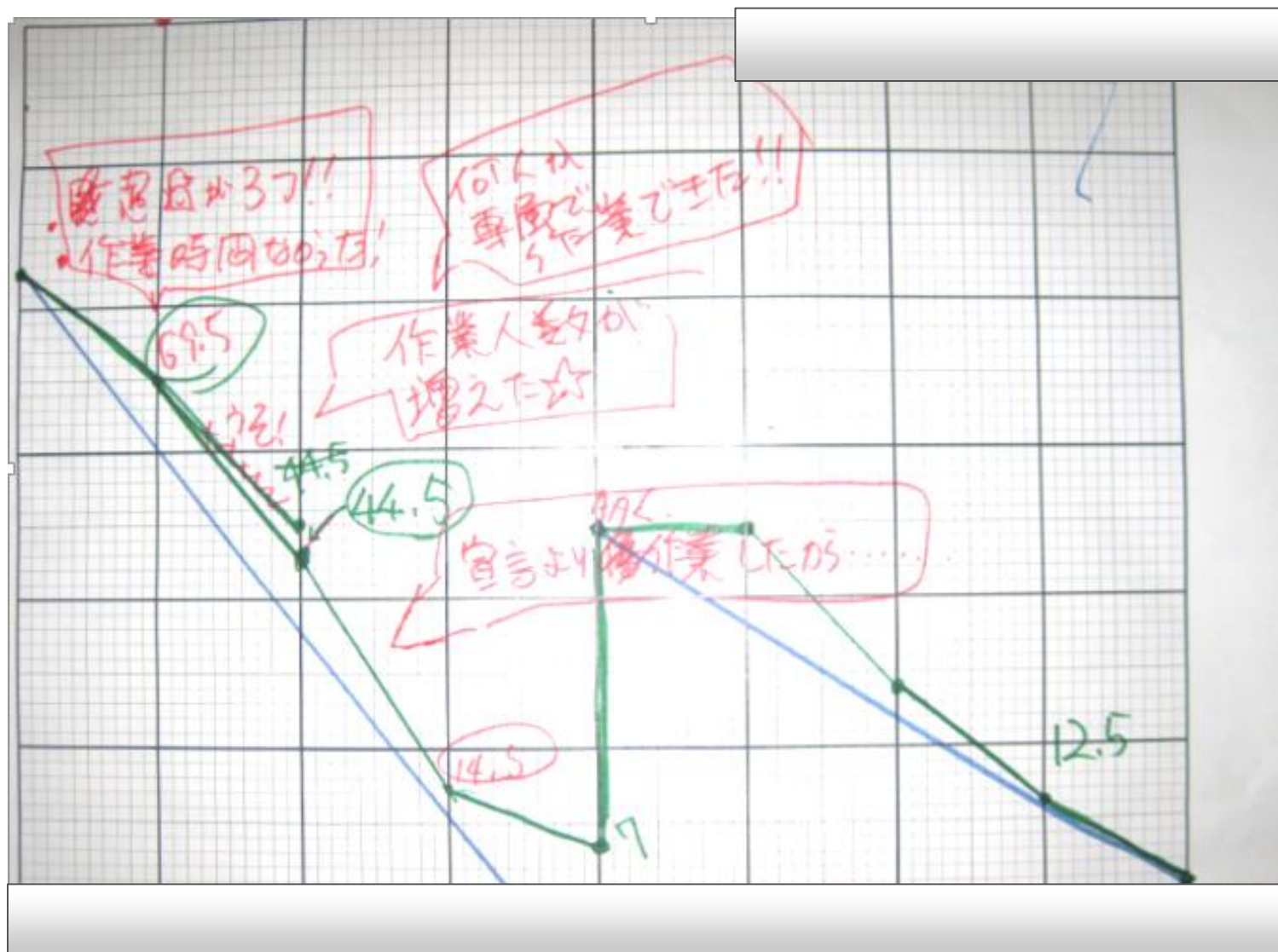
でも、そのスプリントの期間は
いつもの半分（1週間）に調整

いつも通りでは
確実に終わらない

何気
教
P
次
調
で
い

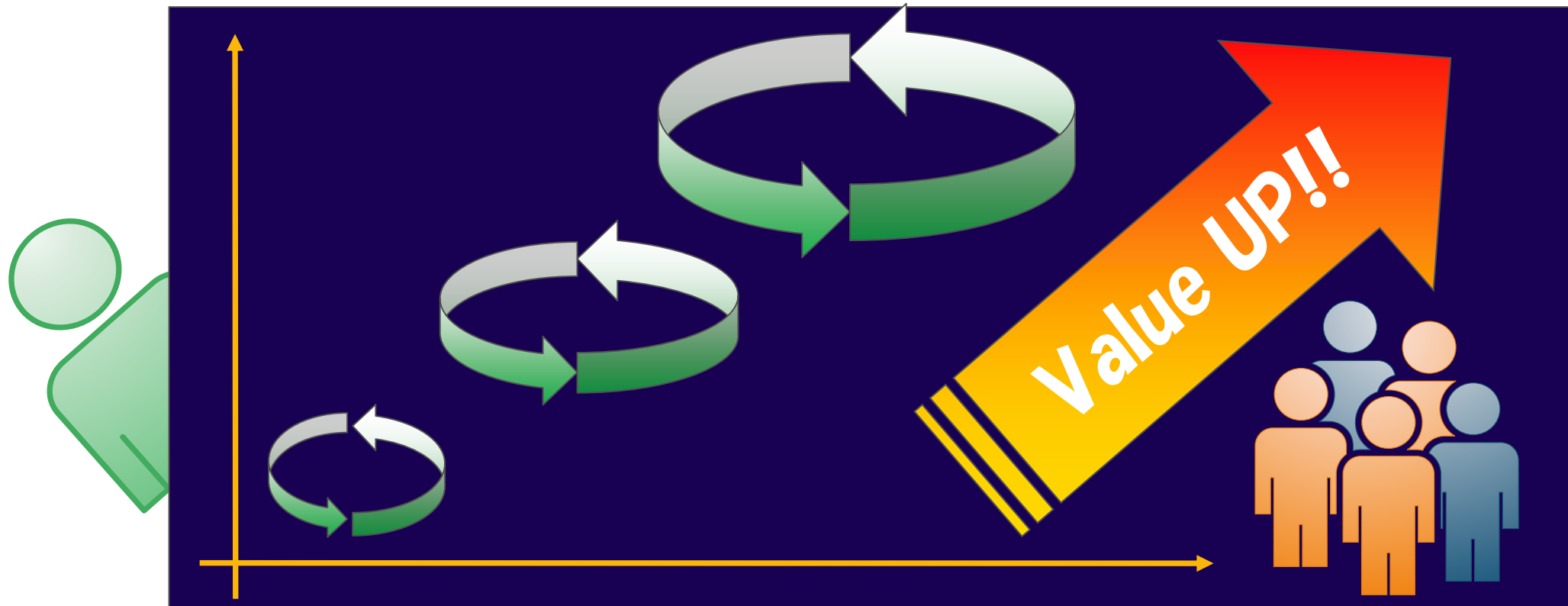


③小さな成功



小さいけれど...

パワー！



1 度のスプリントでより多くの「価値」を
提供するスクラムチームに！

開発中に「動くもの」を継続的に見せ続け、フィードバックを
もらい続けた甲斐があり、国内外のユーザー様から高評価

日本のユーザー様



以前（のリリースから）
見せてくれた
ものから更に
良いものに仕上がった



Perfect !!



海外のユーザー様

若手開発者が素晴らしい成長を見せた

■ スクラムは若手SEにとって刺激的な体験となる

2年目

アジャイル開発では自分でもどんどん質問ができるし
更に常に「なぜ」を問われることで、
ちょっとした自分の発言も自然と「なぜ」を問うようになりました。

4年目

とにかく「お客様の為に物を作る」という意識が強くなりました。
今までは生産性の為に「JavaScriptは極力使わない」がルールでしたが
お客様が本当に使い易いのであればJavaScriptも進んで実装します。

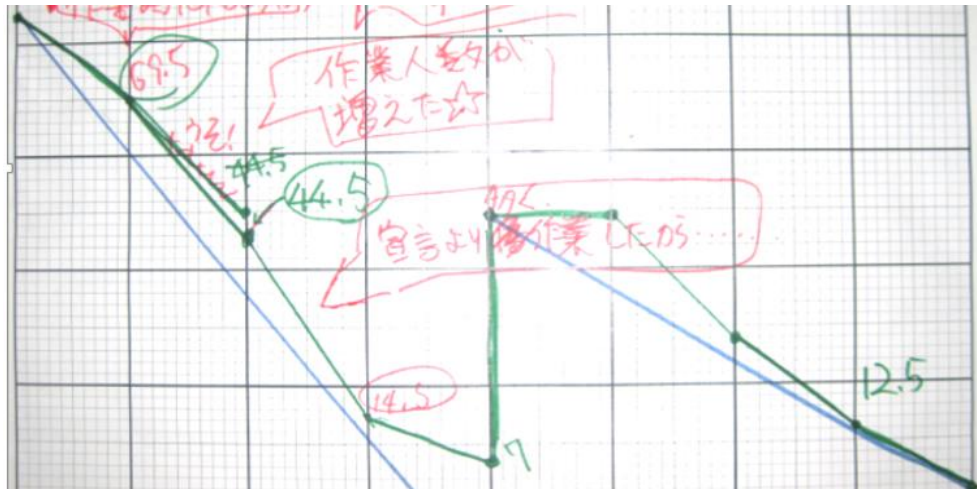
3年目

言われたことをただやるだけではなく、
自分でユーザーが何をやりたいのか考えるようになりました
「他にもっといい方法がないか」考え、提案できるようになりました。



まとめと

最後に…



まとめ

スクラムには数値に表しにくい
「ざんねんスクラム」が存在し、それこそが
カイゼンの勘所である。

残念スクラムのカイゼン方法は教科書の通り
ではなく、そのチームに本当に効果的で
必要な「やり方」を見つけないといけない。

本日も伝えたいこと

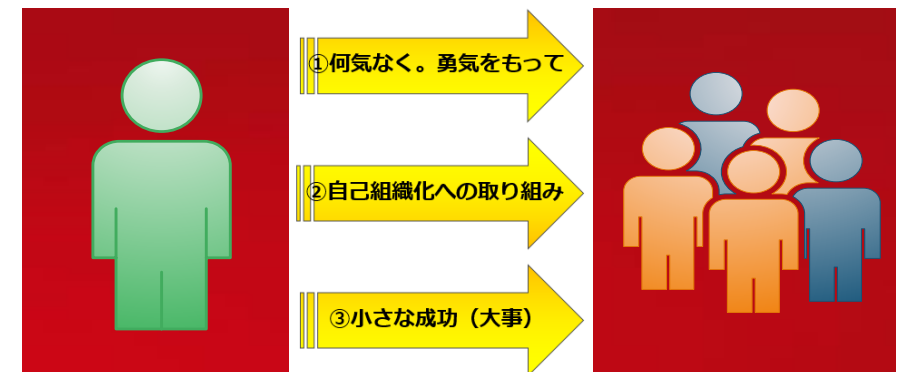
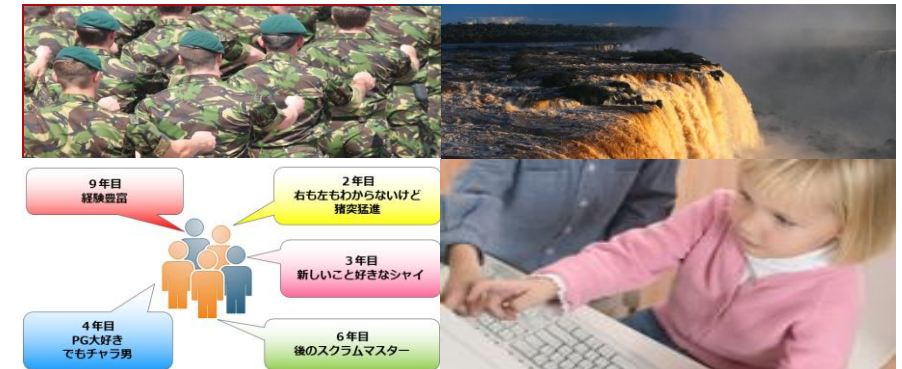
今年のテーマは「**伝える**」〜“カイゼン”の想いを感じ、その輪を広げよう〜です。

※SPI Japan 2014 HPより

エンタープライズで、WFで、若手のSEが右も左も分からずに
アジャイル（スクラム）開発を実施した結果、最初全然うまく行かなかった。

**スクラムマスターがこのうまくいっていないスクラムに対してどのような
アクション（カイゼン）をおこし、チームビルディングを行ったのか伝えたい！**

- waterfall な若手開発チームに起きた事件
- 開発中に発生した「ざんねんスクラム」の数々
- そんな状態でスクラムマスターがチームにしたこと



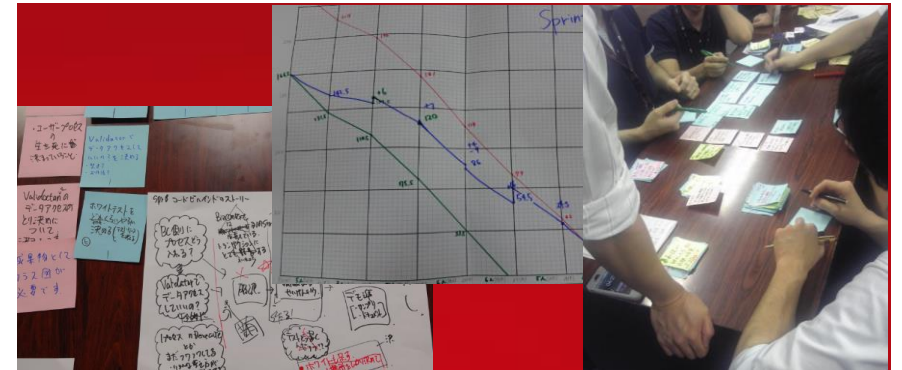
最後に…

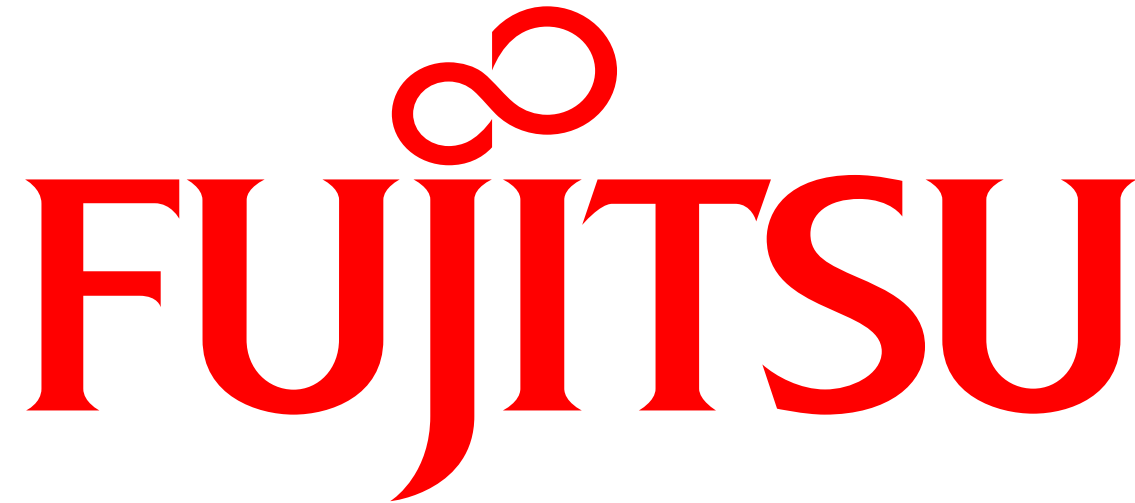
本日の具体策が全てのスクラムチームへの
最適解にはなりません
見て、触って、嗅いで(?)創ってください

「ざんねんスクラム」を「見える化」
スクラムのカイゼンの属プロジェクト化？を
何かしらの形で定量的に検知できないか？

残念スクラムに立ち向かえ！
スクラムマスター奮闘記

waterfall な若手 S E のスクラムチームビルディング





shaping tomorrow with you