

日本のソフトウェア開発企業組織における アジャイル導入パターン

川口恭伸
楽天株式会社

1. はじめに

本パターンは、日本でソフトウェア開発を行っている大企業組織での、アジャイル導入・普及活動で利用されてきたパターンを抽出し、まとめたものである。パターンはコミュニティによって生み出すべき、という趣旨に基づき、本論文の各パターンは実践者たちが自らパターンマイニングとレビューを行い記述した。

本論文のパターンはすべて『日本エンタープライズ・アジャイル・トランスフォーメーション(neat.)』の中でのパターンマイニングセッションを通じて記載された。neat.は、アジャイル開発の組織導入のノウハウを共有することを目的に設立された、企業間アライアンスである。2013年6月の設立以降、加盟企業各社は定期的な会議による情報交換、ノウハウの共有を通して、主に以下5点の活動の実施、もしくは検討を行っている。

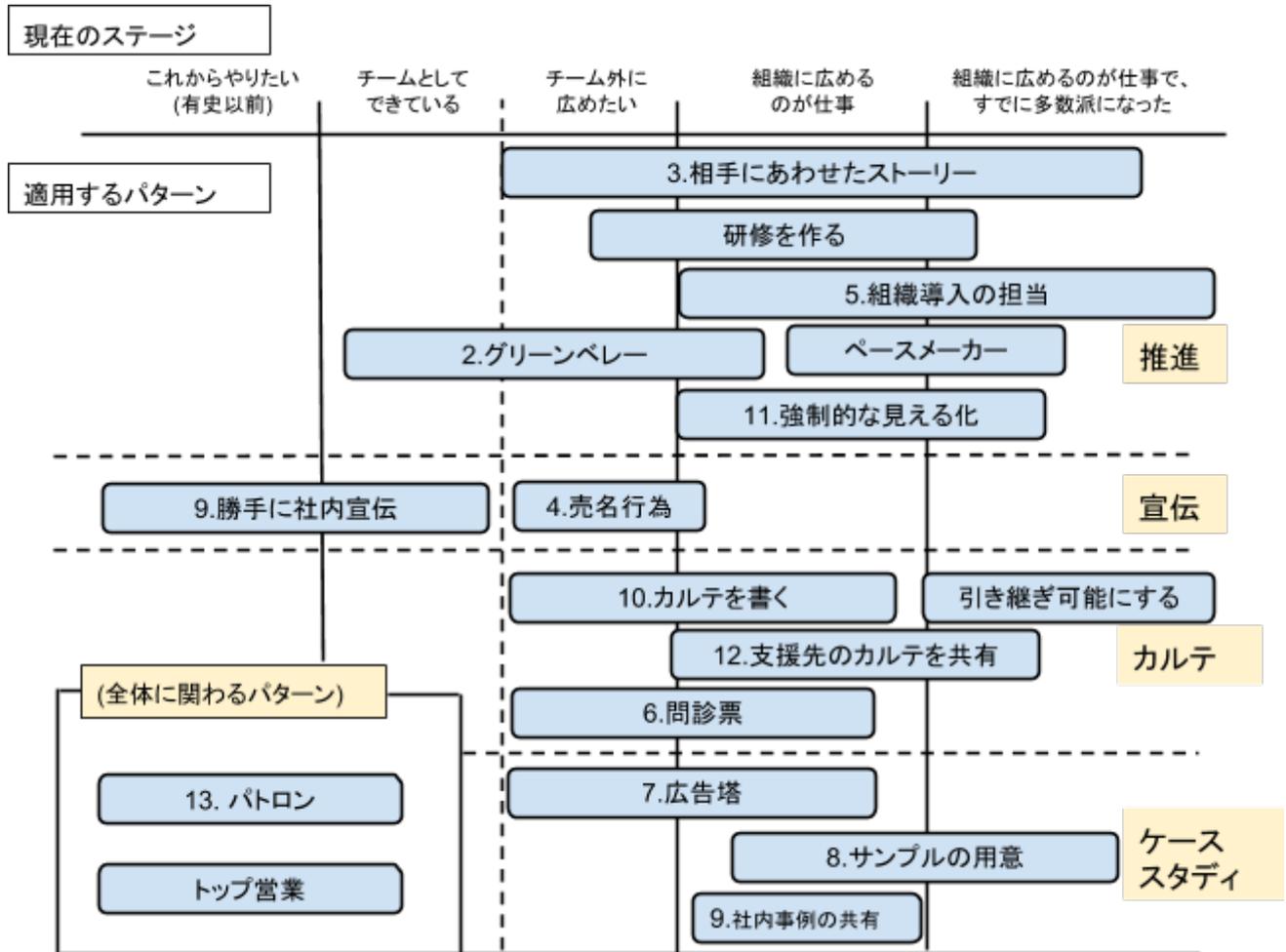
2. 組織導入パターンについて

組織導入パターンとは、アジャイル開発を組織に導入する上で、実践者に共通の手法を明文化したものだ。その記法は建築家クリストファー・アレグザンダーが提唱した「パターンランゲージ」に基づいている。一つ一つの手法は「パターン」といい、わかりやすい名称をつけることで、共有知として会話できることを目指している。

たとえば「6.問診票」と書けば、本パターン集の6番目のパターン「問診票」のことであり、その内容はパターン集6番目に書いてある。パターン間には関連性があり、いくつかのパターンは同時に適用した方がよいこともあるし、あるパターンの適用後に次のパターンを適用するべきということもある。

2.1 組織導入パターンの全体像

組織導入パターンの理解の手がかりとするため、その全体像を図表化した。
 導入先の組織の現在の状況をステージに分け、採用すべきパターンをステージごとに分類した(横方向)。縦方向はパターンの種別ごとにカテゴリー分けしている。
 項番のないパターンはまだ内容が記載されていない。



2.2 組織導入パターン一覧

2.2.1 P01.勝手に社内宣伝

社内で宣伝を行い、事例を共有することで、アジャイル開発に注目している社員の行動を促すことができる。

2.2.2 P02.グリーンベレー

任意参加の交流の場を作ることで、アジャイル開発に興味のある社員同士の存在を認知してもらい、かつ、組織導入の担当の顔を覚えてもらう。

2.2.3 P03.相手に合わせたストーリー

アジャイル開発の説明をするにあたり、出席者の属性に合わせた説明を行う。

2.2.4 P04.売名行為

知らない人に話しかけるより、知っている人の方が話かけやすい。組織導入の担当の顔と名前を覚えてもらって支援の依頼をしやすくする。

2.2.5 P05.組織導入の担当

現場のチームがアジャイル開発を始める際にサポートできる専任の担当部署あるいは担当者を任命する。

2.2.6 P06.問診票

アジャイル開発が出来ている場合に実現していることを質問形式でまとめ、チームやステークホルダーに記入してもらうことで改善のきっかけとする

2.2.7 P07.広告塔

すでに取り組んでいる人たちの実績を公開することで、アジャイル開発の具体的なイメージを提供し、自分たちの改善点に気付いてもらう。

2.2.8 P08.サンプルの用意

プロジェクトの立ち上げをスムーズにするため、すぐに利用可能なサンプルを提供する

2.2.9 P09.社内事例の共有

実践の報告会や、その際の資料を共有することで、組織導入の担当の時間を節約する。

2.2.10 P10.カルテを書く

支援先の状況を忘れないように、あるいは別のメンバーが支援先に訪問した場合に状況を共有できるように、記録を残しておく。

2.2.11 P11.強制的な見える化

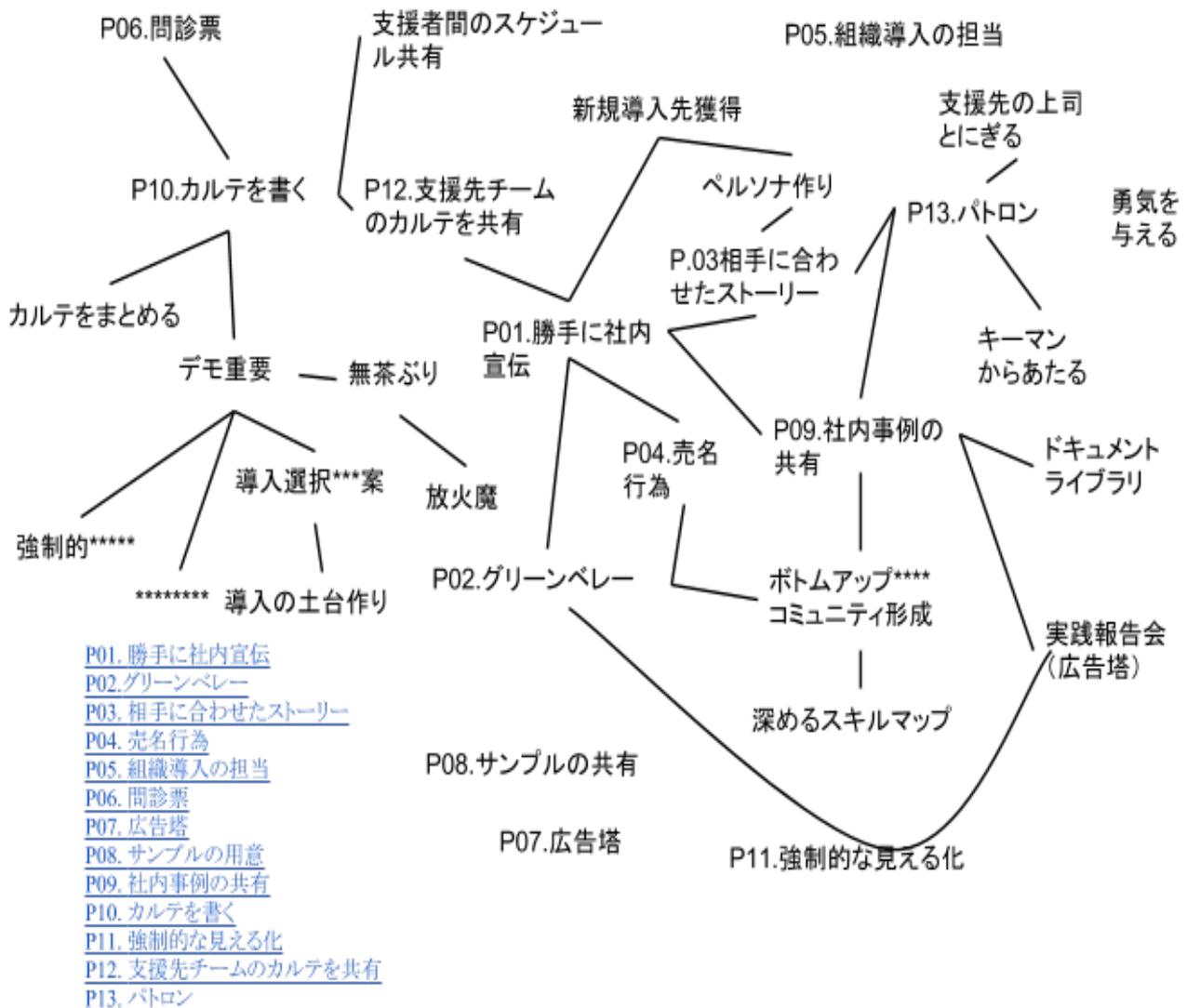
アジャイル開発の実践を支援するにあたって、組織導入の担当が最初の見える化を請け負うことで、自律的な改善の入り口に立ってもらおう。

2.2.12 P12.支援先チームのカルテを共有

普段支援をしていないチームの状況を把握するため、書いたカルテを共有する。

2.2.13 P13.パトロン

あなたの行動に横槍や不毛な反発を招かないために、権力や政治力のある人を見つけ、取り組みを説明して、理解を求める。



P.01 勝手に社内宣伝

はじめに

アジャイル開発手法が世間的には流行っているらしい。自分でアジャイル開発を勉強をして一通りの概要は理解した。しかし、社内で具体的に始めるにはどうしたらいいかわからない。社内にアジャイル開発をサポートする仕組みや、話が聞ける経験者がいればいいのにと思っている。

要約

社内に向けて(手段は問わず)宣伝を打つことで、アジャイル開発に興味を持っている人に次の行動を促す。

状況

社員に情報を伝えるためのポータルや社内広報があるが、有効に活用されていない。社内にアジャイル開発事例があるが、潜在的にアジャイル開発に興味を持っている人には伝わっていない

問題

社内でアジャイル開発を実施した例が共有されていない

フォーース

多くの方は、何かを始めるためには、他の人の後押しが必要である。後押しするのに、有効な手段としてあげられるのが、社内の他事例である。他事例を与えることで最初の一步をスムーズに踏み出すことができる。

したがって

解決方法のエッセンス

アジャイル開発を進めたい・展開したいと思っている人が社内開発事例を社内広報で取り上げる

解決方法についてもうちちょっと詳しく

社内広報に有効な掲載内容は以下のとおり

- 社内アジャイル開発事例
- (社内にアジャイル開発事例がない場合)他社のアジャイル成功事例
- アジャイル開発で成功した最初の1歩パターン
- 役員からのメッセージ など

社内広報手段は以下のとおり

- 事例報告会(場の提供)
- 社外へのニュースリリース
- 動画配信

- ポスター
- ポータルサイト
- メール
- 社内報（紙） など

伝え方

パターン<相手に合わせたストーリー>を意識する。

どの層に対して伝えたいのか、相手の理解度に合わせて伝える。

結果状況(良い結果、悪い結果)

良い結果

- 潜在的にアジャイル開発を実施したいと思っている人たちが、アジャイル実践し始める。

悪い結果

- 知識を得ただけで満足、行動につながらない。
- やろうと思っていたけど、やっぱり無理だと自己完結してしまう。
- そもそも興味のない人にとっては、うるさい、胡散臭いイメージをもたれる。

使用例

NTT データでは、社内に向けて、ポータルにアジャイル開発に関する資料ががあることを通知したところ、アジャイル開発に興味をもった人が増えたり、実践したいという声があがり始めた。

P02. グリーンベレー

はじめに

ヤフーは開発系の部署だけで2,000名を超える大きな組織だ。アジャイル開発をやりたいと思っている人同士や、既に事例を持っている人との直接交流があるとは限らない。

要約

有志の社員同士が交流できる場を作り、相互の情報の流通が行われるようにする。(組織的な参加強制は行わない)

状況

社内には、アジャイル開発に既に取り組んでいるチーム、これからやりたいと思っているチームがある。しかし、相互に認知、交流は無い。

問題

アジャイル開発実践済みのチームと、やりたいと思っているが踏み出せない未経験チームの間をつなぐこと、また、広く社内事例を共有することで、参加者は相互に知見を得て、社内の導入を進めることができる。しかし、それを支援部門が直接都度媒介する方式であると、その担当のリソースに依存し、ボトルネックとなる可能性がある。

フォーース

孤立している状態から同じ思いを持つ仲間を見つけることや、自分の考えていることがずれていないことを確認することで行動の意欲が高まる。

同じ思いの仲間と交流を行うことで、悩みや問題の解決のヒントが得られる。

変化することは多くの人にとって恐怖であり、特に未経験者は新しい開発手法を試すことをためらう。

事例、とくに社内の身近な所の成功事例を聞くと、新しい未経験の開発手法にも抵抗感は薄まり、やってみようと言う気持ちになる。

孤独な戦いは継続することが難しい。同じ志をもった仲間と時にまじめに、フランクに交流できる場は、継続の勇気をもたらえる。

経験者は未経験者に教えることで、貢献欲を満たしたり、新たな仲間を捜したいという欲求を持っている。

支援者は目の前で問題の起きている開発チームの支援を優先し、新たに導入を検討している予備軍への普及活動を疎かにしがちである。

したがって

解決方法のエッセンス

社内有志による技術勉強会の場を作り、自走させることで、組織導入支援者のリソースに依らない相互学習サイクルを成立させる。

(ヤフーでは、この交流の場をグリーンベレーと名付けている)

解決方法についてもうちょっと詳しく

組織導入者が会える場を作る。社内のほかの社員と交流したいという思いを持った人同士の交流を促進することが目的のため、非公式という位置づけにし、参加のための組織的な斡旋が行われる場所にはしない。当面は組織導入者で事務局をするが、参加者の何人かを〈仲間に引き込む〉ことで、いずれは自立的な運用を目指す。

参加者の出欠席をコントロールすることができないため、継続して人を集める必要がある。ここでは〈社内広報〉をつかう方法もある。

運営方法そのものを勉強会で扱うことで、事務局の〈仲間に引き込み〉、自分たちで運営できるようにする。参加者に事務局がどんなことをしているのか知ってもらい自分もやってみたいと思ってもらおう。

また、運営を通じて組織導入者自身の〈顔と名前を覚えてもらう〉ことができ、問い合わせや支援依頼の量を増やすことができる。

結果状況(良い結果、悪い結果)

組織導入者不在でも非公式自主技術勉強会が継続され、切磋琢磨される(ノウハウの共有、良いところがあれば取り入れる)

自分と同じ思いの人がいることを知ることで、行動への意欲を高める。

初期の事務局がうまく機能しない場合、グリーンベレーの場が無くなる場合がある。

事務局がうまく〈仲間に引き込む〉ことできない場合、組織導入者がいつまでも事務局を続けることとなり、負担が大きくなるリスクがある。

使用例

ヤフーでは、交流の場をグリーンベレーと名付け、月1回程度の技術勉強会を開催している。社員の交流、継続的関係性を目的とし、会の冒頭では社内の勉強会にもかかわらず名刺交換を行うている。また、会のアジェンダの中には参加者同士あるいは講師と直接話せるチャンスを作り、ネットワークの形成がされるような工夫をする。その結果、社内のネットワークが広がり情報交換が自然と行われる場が形成される。

P.03 相手に合わせたストーリー

はじめに

あなたはアジャイル開発の支援を行っているチーム(支援者で構成されている)に所属している。会社の状況や、IT業界の流れ、早く製品を世に出さなければならない必要性が出てきたことから、アジャイル開発を組織全体で取り組む必要性を感じている。

要約

支援者は聞き手の文脈にあった説明をしよう

状況

あなたは、支援を行うにあたってアジャイル開発の説明会を行いました。結果アジャイル開発をやりたいと手を挙げる人があられなかった。

問題

支援者が開発チームに行く説明会聴衆のターゲット層を明確に説明しなかったことで、的を絞れない説明会となってしまったため、アジャイル開発のメリットがうまく伝わらなかった。

フォース

新しいことを展開させるにはイノベーター理論でいう、アーリーアダプター、マジョリティのそれぞれにあわせたストーリーを語る必要がある。新しいことを普及させるためには、それぞれの層にあった訴求方法を選択する必要がある。

したがって

解決方法のエッセンス

相手の理解状況、立場を理解して、話すストーリーを相手に合わせる

解決方法についてもうちょっと詳しく

説明する相手のペルソナを作る。

アーリーアダプターは、自分にとっていいものであることが分かると積極的に採り入れたい層であるため、なぜアジャイル開発が必要なのかを語る(ビジョン)。

マジョリティは、まわりの事例をみながらメリットを感じてやる層のため、社内事例を共有したり、デモを実演するなど、アジャイル開発をどうやるのかを語る(プロセス)。

以下のような観点から相手にあわせるということもある；

- 立場・役割（上司、お客さん、パトロン、エンドユーザー、マネージャー）
- 論理派か感情派か

結果状況（良い結果、悪い結果）

良い結果

アーリーアダプター層を取り込んでいくことで組織全体にアジャイル開発の採用例が徐々に増えていく。また、組織的にアジャイル開発を始められる土壌が固ってくる。

悪い結果

アジャイル開発を採用したいチームが増えて、支援リソースが追いつかなくなる。

使用例

開発メンバーであるマイクは、自分にとっていいものであることが分かれば積極的に取り入れたいタイプだ。アジャイル開発をメリットを自分で独学し、アジャイル開発の必要性を感じたため、すぐにアジャイル開発を採用することにした。

チームリーダーであるジョニーは、アジャイル開発という言葉は知っていたが、まわりで実践している人が見当たらなかったため、自分で採用するにはリスクが大きすぎると感じていた。マイクから自身のアジャイル開発の体験や支援チームの支援内容を含めて詳しく聞くことができ、試しにやってみることにした。

P.04 売名行為

はじめに

あなたは、アジャイル開発を推進するために、支援チームを立ちげることになった。待っていても依頼が来ることはないので、開発チームに提案を持っていくことにした。

要約

開発チームに顔と名前を覚えてもらうことで、声がかかりやすい関係を築く。

状況

ヤフーは、開発系の部署だけで2000名を超える大きな組織だ。そのため、アジャイル開発支援チームが活動をしていても、支援チームと交流のない開発チームがたくさんある。

問題

売り込みに行っても話を聞いてもらえない。
支援が必要なチームが、支援チームに声をかけることを躊躇してしまう。

フォース

知らない人の言葉よりも、よく知っている人の言葉は受け入れやすい。また、全く知らない人の言葉は、自分とは関係のないどこか遠くのことと誤ってしまいがちだ。

したがって

解決方法のエッセンス

活動を通して顔と名前を覚えてもらう。

解決方法についてもちょっと詳しく

社内セミナーを繰り返し開いたり、社内勉強会を運営する
個別プロジェクトを支援する。
支援状況（プロジェクトの進捗状況）を管理職層に報告する

結果状況（良い結果、悪い結果）

売り込みに行っても話を聞いてもらえる。
支援が必要なチーム自ら声をかけてもらえる。
管理職層を経由して、支援を必要としているチームを覚えてもらえる。

実績や信頼が伴わなければ、相手にされなくなる。

使用例

支援チームを立ち上げたけれども、交流のあるチームがない。そこで、社内セミナーを開き、多くの人に聞いてもらうことにした。繰り返しセミナーを開いているうちに、「アジャイル開発の人」と認知され、チームから支援要請がくるようになった。

BIGLOBE では1ヶ月に1回のペースでイベントを開催して顔を広めている（30-50人規模）。幅広い開発者に参加してもらうため、このイベントではアジャイル以外のセミナーも開催している。

P05_組織導入の担当

はじめに

ヤフーは2006年ころにアジャイル開発の導入例がいくつかあったが、その後下火になった。その後2010年より再び注目が集まっている。

要約

アジャイルの組織導入のゴールと方針を立て、それに従って、現場のサポートや社内への普及啓蒙を行う、専任の担当者もしくは担当部署を設立もしくは任命する。

状況

アジャイル開発への期待感があるが、社内での実践例がない。または一部存在するが、ほとんど知られていない。

問題

アジャイル開発を実践しようとした場合にも、現場のチームは何かから始めたらいいかわからない。また、独力で事例を生んだチームがあったとしても、その事例が社内に広まっていない。また、組織や制度がアジャイル開発の普及を阻害している場合がある。

フォース

社内でアジャイル開発への機運が高まっている。
開発現場やその上長などは、新しい手法へのチャレンジや現在のやり方の変更を導入しづらい。また、プロダクト開発そのものの優先順位が高く、新たな手法の調査や教育にコストを投下しにくい。組織全体を俯瞰しづらい。

したがって

解決方法のエッセンス

専任の担当者もしくは担当部署を設立もしくは任命する。

同セクションは、

- 1) 現場のサポート
- 2) 全社内への浸透

あるいは2つを統括して

- 3) 組織導入のゴールと方針を立てる

機能を持つ。

解決方法についてもうちよっと詳しく

1) 現場のサポート

〈ティーチング〉〈メンタリング〉〈コーチング〉を駆使し、現場でのアジャイル開発の実践が成功するように導く。また、チームとして支援に取り組むため、〈カルテを書く〉〈支援先チームのカルテを共有〉するなどの取り組みを行う

2) 社内に広く浸透させる

〈社内広報〉、〈社内事例の共有〉、〈仲間に引きこむ〉、〈支援先の上司にぎり〉、〈社内制度を変える〉などのパターンを用いて、社内へのアジャイル開発の浸透を促進する。

3)

アジャイル開発の浸透についてゴールを設定し、上記2つの実施方針をたてる。

結果状況(良い結果、悪い結果)

アジャイル開発の普及促進の専任担当を付けることで、利害関係から離れた立場からの現場チームへの中立的・俯瞰的な視点でのサポートが行えた。さらに、専任の担当とすることで体系立てて取り組むことができ、組織全体の観点からの組織改善を行うことができた。

アジャイル開発導入によることでの優位な効果を得ることができ、導入への機運がさらに高まっている。

専任であることでコストがかかる。また、成果が数値で見えづらい。そのため、専任担当を設置・任命する際の人選あるいはチーム選定を慎重に行う必要がある

具体的には、以下の要件を満たすことが好ましい。

- 情熱
- プレゼンテーション能力
- コーチング能力
- ティーチング能力
- メンタリング能力
- そのほか、このパターンランゲージを実施できる能力

使用例

ヤフーではアジャイル開発支援の専任メンバーが2名所属している。数年間の取り組みにより、個別の現場支援は合計50チーム以上にわたり、多くのチームで優位な効果を得た。社内の開発ワークフローにアジャイル開発を定義することで、内部統制等にもしっかりと対応した正式なフローとしてその正当性を高め、開発部門も安心して導入することができている。開発を間接的に支援する組織としての視点やそのノウハウを買われ、全社的なものづくりの改善活動メンバーとしてアドバイスするなどの活動を行っている。

P06_問診票

はじめに

あなたは健康診断をうけたことはあるだろうか。身体上の様々な箇所について、色々な検査を行うが、これは何のために行うのだろうか？健康診断で病気が発見された経験はあるだろうか。結果をみて、今後の生活をどうするか考えるきっかけになるものだ。

要約

有効にアジャイルを適用出来ているかどうか、チーム自身で判断して考え・行動していくための道具や場を提供しよう。

状況

チームとして、自身のアジャイル知識をもとに実施しているが、有効に機能しているかどうかチームも支援者もわからない。

結果、進め方に関する議論が発生し、アジャイルの廃止も検討してしまう。

問題

次のような問題により、アジャイルが有効に機能しているかどうか客観的に判断できない。

- 効果をステークホルダーに提示できない
 - チームとしてアジャイルが受け入れられているかわからない
 - このまま続けていていいのか分からない
-

フォーース

アジャイルはプラクティスの集合であり、どのような条件をクリアするとアジャイルといえるか、決まった定義は存在しない。チームとして現在どういった事ができており、次にどのようなプラクティスを適用すべきかどうか、状況によって正解が変わるため、チームが議論をして決めていく。

しかし、初めての取り組みには不安がつきものだ。このやり方がよいのかどうか、常に議論が発生してしまう。

したがって

解決方法のエッセンス

アジャイル開発ができているかどうか、質問(できているべき要件)を列挙した問診票を作成し、チームのメンバーやステークホルダーに記入してもらう。

解決方法についてもうちょっと詳しく

問診票に定期的に答えることで、チームがどのように考え、行動していくかの気づきを与える。

- 成長の実感が見える化できる
- 簡単に答えやすいような Yes/No の質問形式で項目を用意する
- 認識の違いについて話すことが、チームやプロジェクトをどうしていくかを考える下地となる

問診票として尋ねるのは次の通り

- アジャイルの各プラクティスが実行されているか
- チームの感想（チーム状況をどう思っている・主体的な行動）
- ステークホルダーの感想（アジャイルが成果につながっていると思っているか）

結果状況（良い結果、悪い結果）

チームは問診票の結果をみることで、新たな改善活動の契機になる。またその場を作ることが重要だ。チームを自己評価し、改善の度合いを実感してもらうこともできる。

支援者側にも次のようなメリットがある

- チームが思っているのチームの状況が把握できる
- 問診票を1番最初に作るのは難しいため、他社事例などを元にして作成する
- チームやステークホルダーからのフィードバックをもとに問診票の項目を少しずつ改善していく

チームが問診票を試験としてとらえてしまわないよう注意が必要だ。たとえばプラクティスの実行状況を確認すると、実行していないプラクティス数が多いほどマイナス評価のように感じてしまう。しかし、プラクティスの実施有無はコンテキストに大きく依存する。問診票の目的が評価ではなく、改善の取り組みであることを理解してもらおう。

また、問診票をチーム間で比較することはできない。適用されているプラクティスや、チームの人数、チームの目的は様々だからだ。比較をするのであれば、定期的にとった同じチームの問診票を確認し、改善が行われているかを分析するとよい。

使用例

ビッグロブでは、アジャイル導入チームが日々成長しているかを確認するため定期的（一ヶ月に一回の頻度）に問診票をチームに回答してもらっている。問診票にチームメンバー全員が正直に答えることで、どのように考えながら日々行動ができているかを確認することができる。また、問診票の結果をレーダーチャート化することで、チームが成長しているか否かを一目で確認することができ、モチベーションの向上にもつながっている。

P07_広告塔

はじめに

あなたは今から、社内にアジャイル開発を広げようと考えている。しかしながら、あなたは必要十分な実績・認知度を持っていない。そこでアジャイル開発を実践している人たちの実績・認知度を利用できないかと考え出した。

要約

アジャイル開発に対して知識がない人たちや、導入しているが成果がなかなか出ない人たちに対して、実践している本人たちに広告塔になってもらい、成功事例や失敗事例を社内に共有する。これにより導入しやすく、成果を出しやすい環境を作ったり、成果を出すための手法に関する知識を提供することができる。

状況

組織門内のいくつかの開発チームでは個別にアジャイル開発を導入しているが、組織全体では普及率は低く、アジャイル開発そのものの認知度も低い状態にあるため組織からの支援を受けづらい状況となっている。また個別に導入しているチームの中に成果がなかなか出ずに停滞しているチームもある。

問題

アジャイル開発についての机上の知識は、ほぼ管理職も社員もほぼ全員が知っているが、その実効果（良いこと、悪いこと）や導入の仕方、支援の仕方については理解できていない。そのため積極的に導入・支援する管理職・社員は少なく、導入済みのチームも周りの協力を得ることに苦労している。成果がでていないチームはさらに周りの協力を得ることが難しい。

フォース

管理職・社員の多くは他社のアジャイル開発の成功事例を知っているため、導入するための動機は持ち合わせている。しかしながら導入後の成果を定量的・定性的に説明することが難しく、積極的な導入活動、支援活動に踏み切れない。

したがって

解決方法のエッセンス

社内にオープンな場を用意し、アジャイル開発の実践報告会を行い、参加者に勇気を与える。

解決方法についてもうちよっと詳しく

社内でアジャイル開発に取り組んでいるチームを見つける。

社内にオープンな場を用意し、チームが社内に対してアジャイル開発の実践報告会を行う。

その場では、なぜアジャイル開発に取り組んでいて、どのように実践したのかを成功事例や失敗事例を交えて報告してもらう。

結果状況(良い結果、悪い結果)

実践報告会を開催することで、これまでアジャイル開発に対する知識が低かった人たちは、実例で説明を受けることで自分たちの組織とアジャイル開発の繋がりやアジャイル開発自体のイメージを持ちやすくなる。また、すでに導入したが停滞してしまっているチームは他チームの成功事例、失敗事例をもたらし手法を知ることによって自チームを改善するきっかけをつかむことができる。

導入を支援できる立場の人たちにとっては、成果を聞くことで支援すべき人の顔が見え、自組織での成果が定量的、定性的にわかってくるため導入を支援する立場が取りやすくなる。

報告するための準備に時間がかかる。

報告者の報告に対するモチベーションが高くないと、質の良い情報が共有されない。

報告者と参加者のコンテキストが大きくずれてしまうと「よそはよそ、うちのうち」という意識をより強くさせてしまい、定期的な開催が難しくなる。

使用例

BIGLOBE では定期的な実践報告会を開催する前は、一部のチーム間で実績が共有されているだけで、管理職はその実績に関する情報を得る機会がなかった。この実践報告会により管理職やレベルの異なるチームが参加している。この実践報告会により、アジャイル開発を推進しやすい業務ルールを提案する管理職がでてきたり、他チームの手法を取り込むチームがでてきたりしている。

P08_サンプルの用意

はじめに

これからアジャイル開発を始めるとき、未経験の開発チームはどこから手を付けていよいかわからない。一方で、アジャイルで開発すると聞いたステークホルダーは来週にもデモが行われるものと期待してしまう。アジャイルに進めていくためにはステークホルダーの期待に応えていく必要があるが、開発環境や見える化の仕組みなど、必要な環境を用意するだけで、ステークホルダーの期待以上の時間がかかってしまうことがある。

要約

ツールやフォーマットのサンプルを利用して、プロジェクトの立ち上げをスピードアップしよう。

状況

アジャイルに関する知識はある状態でプロジェクトを始めようとしている。
組織内にアジャイルの事例はなく、再利用できるものはない。
または、我流でアジャイル開発を行っているが、より効率的な方法を模索している。

問題

アジャイルに関する基礎知識はあるが、まだチームで行ったことがなく、具体的なやり方がわからない。導入の助けとなるツールや、見える化のフォーマットは知っていても、実際にチームで構築するには時間がかかる。

フォース

アジャイルには見える化やTDDなどたくさんのプラクティスが用意されている。専門家が存在するような奥が深いプラクティスも存在する。
一方でアジャイルでは開始早期から動くソフトウェアを成果として出すことが求められる。
プラクティスを深く理解し、ツールやフォーマットまで準備するには時間がかかる。

したがって

解決方法のエッセンス

支援者がツールやフォーマットのサンプルとその使用例を用意し、チームに提供する。

解決方法についてもうちよっと詳しく

アジャイル開発を始めるとあたって今すぐ使い始めることができるようなサンプル（ツールやフォーマット）を提供する。チーム単独でも利用ができるように、成功事例をもとにした使用例があるとよりよい。

例えば、以下のような項目がある。組織内で利用実績があり、すぐに使える環境になっているものを提供する。

- プロダクトバックログ
- タスクボード
- バーンダウンチャート
- ソースコード管理システム
- テストスイート(テスト実行環境)とユニットテストのサンプル
- 継続的インテグレーション (CI) 環境

結果状況(良い結果、悪い結果)

サンプルを利用することにより、従来かかっていたプラクティスの深い理解と、実施までの準備時間を短縮できる。また、アジャイルの実践例を知ることができ、自チームの改善のきっかけとなることもできる。

サンプルを利用して見たものの、コンテキストと合わず、二重管理など負荷が発生してしなうことがある。プラクティスの目的を理解し、取捨選択するか、サンプルをアレンジすることが必要だ。

サンプルを信用し過ぎて、改善・カスタマイズを怠ってしまうことがある。サンプルに従うことが目的となり、プロジェクトの改善が行われなくなることがある。チームでサンプルの利用を定期的に見直し、チームの目的に沿っているかを検証することが必要である。

使用例

NTT データでは、アジャイル開発を始めることになったチームに、継続的インテグレーションのツールやバーンダウンチャートのフォーマットを提供している。これらのサンプル構築には事前に知識が必要となるが、用意されたツールやフォーマットを利用すると、開発の初期から利用できる。これらのサンプルはアジャイルの採用を目指すプロジェクトでなくても利用可能になっているため、サンプルの利用をきっかけに、アジャイルの価値を理解し、適用を開始したチームもある。

P. 09_社内事例の共有

はじめに

楽天では、TechTalk という社内講演イベントがある。ある時、CI (継続的インテグレーション) を使っている社員が事例共有したいと言ってきた。結果的に社内の複数の CI 利用チームがそれぞれに事例を発表することになった。CI をやってみたが、うまくテストが増えない悩みを抱えているチームや、CI をまだはじめていない人々が聴衆として集まり、話をきいた。聴衆は現実の実践事例を聞く事で、勇気をもらったり、悩みの解決のヒントが得られた。

要約

社内からの問い合わせが増えてきたら、事例をまとめていつでも共有できるようにしよう。

状況

あなたは、チームへのアジャイル導入支援をしている、または、自分のチームでアジャイル開発を実践している。成果が出はじめ、それを聞きつけたアジャイル導入に興味のある人や自分たちで独自に始めたがまだ成果が出ていない人たちからの問い合わせが増えてきた。

問題

個別の問い合わせに対応しているとだんだんと手間がかかるようになり、チームへの支援の時間が少なくなってくる。

フォーース

成功する方法は、アイデアとして盗む事ができる。持ってかえってやってみることで成果がでるかもしれないという期待がもてる。

一つのチームで考えるより、より多くのアイデアが他のチームにあることが多い。

上手くいっているチームは、事例を発表 (自慢) するとといい気分になる。

したがって

解決方法のエッセンス

他のチームの人にも役立ちそうな事例をまとめ、紹介する。

解決方法についてもうちよっと詳しく

自分たちの取り組みをまとめるか、または、他に成果が出ている人たちを探し、その取り組みをま

とめてもらう。そして、事例を共有する**実践報告会**を開催する。資料には実践者の思いだけでなく、チームの人たちの声を盛り込むと聴衆の共感を得やすい。そして、**実践報告会**に出席できないけれども、内容を知りたいという人のために、資料を後で見られるように公開しておく。問い合わせがあったら、公開された資料を案内することで、お互いに時間を節約する事ができる。

結果状況(良い結果、悪い結果)

発表がうまくいけば、事例に共感した人が自分のチームで実践していき、うまくいけば成果が現れてくる見込みができる。成果が出ていなかった人たちにとっては、よりうまいやり方のアイデアやヒントをもらえる。そして、チームに持ち帰って試してみる勇気が出る(**勇気を与える**)。

パトロンへの説明がしやすくなる。うまくいったという実績があるということが他の人たちからみても納得できる状態になる。他のチームの事例を紹介した場合は、複数のチームが取り組んでいて、成果が出ていることが見えるようになる。

また、聴衆として参加した人たちとのつながりを作ることができれば、**ボトムアップのコミュニティ形成**につながる。

事例とのコンテキストがあわない聴衆にとっては、むしろ逆効果になることがある。「うちのチームでは無理」「うちのチームとは状況が違う」と強く思い込んでしまい、試すことすらしない人たちが出てくることもある。結果的に実践に結びつかない。

公的に資料を管理することになるため、知見の再利用性が向上するとともに、組織としての取り組みとして認知されやすくなる。

一方で報告会用の資料の作成や、その管理、報告会の練習等に時間が必要となる。

使用例

東京海上日動システムズでは、事例共有会を不定期に開催している。事例を聞いて、部門によっては、プロセス全体を大きく変更する事は難しいが、一部を取り入れてみるところがでてきた。「ふりかえりを年間50回やることで50回チームが進化する」という発表を聞いた人たちの一部がそれに共感した人たちの間で広がりを見せ、今では、多くのプロジェクトでふりかえりが採用されるようになってきている。(ふりかえりに関しては展開の時間は大きく削減できた)

P. 10_カルテを書く

はじめに

ある日支援者が支援先に行った際、チームが話している事のコンテキストを忘れていることに気付いた。また別の日、前回の訪問のときに何を指摘し、コーチしたのか覚えていない事があった。同じチームの別の支援者が前回訪問したときもコンテキストを把握できない事があったので状況を整理しようと思った。

要約

訪問したときの支援先の状況、働きかけた内容を訪問するたびにまとめておこう。それから、これから働きかける、あるいは次回確認することもまとめよう。

状況

あなたは支援者チームのメンバーとしていくつかのチームを日々訪問し、ティーチング、メンタリング、コーチングをしている。

問題

以下のときにチームの状況やチェックすべきポイントを把握しておくのが難しい。

- 支援先が増えた場合
 - 日が開いた場合
 - 別のメンバーが支援先に訪問した場合
-

フォーース

日が開いて支援先の状況が変わったり、支援するチームが多かったり、コンテキストを忘れてしまうことがあるため、思考を整理しながらまとめる必要がある。

解決方法のエッセンス

チームの状況を訪問するたびに書き留めておく。支援先の状況および、働きかけた内容、これから働きかける、あるいは確認することをまとめる。

解決方法についてもうちよっと詳しく

たとえば、医療用カルテの記載方法で SOAP という方法がある。

- ・ Subjective (患者が訴えている事),
- ・ Objective (客観的事実：検査結果の数値等),
- ・ Assessment (Subjective, Objective から導かれる評価)
- ・ Plan (治療方針)

この形でまとめる事によって、コンテキストを失わず、主観的客観的事実を整理して記載する事が出来る。

結果状況(良い結果、悪い結果)

複数のチームに対して支援を行っている場合や日が開いた場合でも、チームの状況を把握しておくことができる。

カルテを書くことにより、複数の支援者がいる場合でもカルテを用いて〈支援先の状況を共有する〉ことができる

チームに訪問するたびに書き留めるため、整理の時間が必要である。また、カルテが増えた場合の整理方法も決めておく。

カルテの記載がうまくいかない場合、次回訪問時の視野を狭めてしまうかもしれない。

カルテの記載では全ての支援先の会話を記録する事は出来ないため、要約したものとなる。その要約が重要なポイントを押さえている必要があるが、押さえられていない事で、次回訪問した際に適切な働きかけが出来ないリスクがある。そのため、〈支援先の状況を共有する〉際に、カルテの記載内容について重要性を説明すると良い。

使用例

ヤフーのアジャイル開発の支援担当は、支援先に訪問したあと、いつも5分程度の時間をとってカルテを記述する事にした。これによって、思考を整理し、記録に残しておく事で、次回訪問時に確認事項の漏れや、支援先毎のコンテキストを思い出すことに活用できた。また、〈支援先チームのカルテを共有〉することで、自分が訪問できない日も別の支援メンバーが適切な働きかけをする事ができた。

P11_強制的な見える化

はじめに

あなたは自転車のこぎ方を覚える際、どのようなステップを経ただろうか。おそらく補助輪を使ったり、後ろから押してもらったりしていたのではないだろうか。改善活動をするためには、そのやり方が自分たちチームにとってどう活かせるのか、現在のやり方にどういった問題があるのかが分からなければ、積極的には参加できない。しかし、その必要性・緊急性が明らかになれば、改善に向けての前向きなアクションを考え始める。

要約

支援に入る手がかりを探しているなら、チームに負担をかけずに見える化してみよう。

状況

あなたは支援者として、アジャイル適用のため、チームに入ろうとしている。プロジェクトはあなたに関係なく進行している。チームは、個別の説明や研修等で基礎的な事柄は知っているが、これまでのやり方の通り進めていて、学んだ事の実践にはいたっていない。

問題

以下のときにチームに知識と実践のギャップを乗り越え、理解してもらう手段が必要だ。

- 支援者としての介入のきっかけがない。
 - 支援先開発チームがアジャイルに懐疑的である
 - 実践の仕方がわからない
 - 実践する勇気がない
 - 一部アジャイルを知らないメンバが混ざっている
-

フォーース

アジャイル導入やチームの改善は、チーム自身が気付く事・納得することが必須だ。そうでなければ、施策は形だけのものとなり、定着せず、成果も上がらない。

支援者が支援を行うにあたっては、予め決めたプランや教科書の押しつけではなく、チームの主な課題点を見つけ、その分析や改善を促すことをきっかけに施策を進めることで、チーム自身がメリットや納得感をもって改善のサイクルに進むようにする必要がある。

ただし、チームは現状のプロセスを実践しており、課題を感じつつも別のプロセスへ変化するための追加のコストを許容できないことが多い。

したがって

解決方法のエッセンス

支援者側で整備作業（？）を請け負い、現状の材料から可能な見える化のための作業を支援者側で請け負うことで、チームを自律的な改善の入り口に誘導する。

解決方法についてもちょっと詳しく

手に入る作業スケジュールをそのまま移すことでの疑似的なバーンダウンチャートを作る、もしくは要件や仕様も参照し、結果としていつまでに何が実現されていけばよいかを逆算することでプロダクトバックログを整備する。

タスクに対するサインアップ文化がなければ、個人別でのチャートと、全員分を合計したチャートを整備する。

見える化に関するプラクティスは以下のとおり

- バーンダウンチャート
- かんばん
- ふりかえり

※バーンダウンチャートは毎日の残作業量を記録する折れ線グラフで、理想的には毎日均等にタスクが完了し、終了日に残作業ゼロになるため、右下がりの一直線の折れ線グラフになる。急な作業の追加や、追い込みによる急激な残作業減少があるとグラフはジグザグになる。一つ一つの作業粒度が大きく、数日かからないと終わらせられないタスクがある場合は、その間タスクが残留する（完了しない）ので、バーンダウンチャートは横ばいになり、終了時点で一気に下降するため、歪んだジグザグ形になる。

あくまで簡便に自分たち自身で残作業量を見積もり、認識するためのツールなので、バグ数などのメトリクスを取る場合や、ストップウォッチで作業時間を計測する場合のような高い精度を求めることはできない。

結果状況(良い結果、悪い結果)

実現したい事柄のリストを一本化し、チャートにプロットすることで、良くも悪くも現状のプロセスがどのような結果を出しているのかを可視化できる。また、定期的にプロットすることで、実測も開始できる。チームはコストをほとんど払わずに、スクラムの実践を開始した直後の状態のメリットを享受できる。

この場合は、もともと存在するデータに対して、バーンダウンへの変換をかけたただけのもののため、

見える化されたチャートの精度は、当初からスクラムで運営されたプロジェクトでプロダクトバックログから計算する場合に比較すると著しく低いと考えられる。しかしスタート地点としては利用可能である。

強制的に見える化されることにより、チームが自身の問題点を認識することができる。進捗に問題があるのか否か、また問題があるのであれば、ボトルネックはどこなのかを把握することができる。またかんばんでタスクが見える化されると、チーム自身でタスクをサインアップできるようになる。

従来のように管理者・チームリーダーだけが状況把握するのではなく、チームメンバーもチームの状況が常に把握できるようになるため、各種改善サイクルに向けたチームメンバーによる主体的な活動を促すことができる。

ただし、整備に関する経験の機会を支援者が奪ってしまうため、自分たち自身で整備していけるよう、改善のサイクルを通じながら、追加のガイドを行う必要がある。最初に支援側でやってあげる事でハードルは下がるが、手離れが難しくなるおそれがある。そのため、別の継続的な支援の枠組みを検討しておくといいたい。

また、チャートを作っても見てもらえない、更新されないといったことが発生する場合がある。チームに目的を理解してもらい、また強制的に見えるよう、室内の壁に貼り出すといいたい。

使用例

サムは自身のプロジェクトを遂行するために一生懸命だった。だが、状況はあまりよくなく、周囲からは怪しみや懸念の声が上がり始めていた。そういった中、ジェーンはサムプロジェクトを支援することを決めた。だが、サムは多忙を理由にジェーンに対して協力的な姿勢を示すことができなかった。そこでジェーンはサムや彼のチームに負担を極力かけずに行える支援として、状況のみ見える化を行うことにした。まず、サムや彼の部下に個別に当たり、支援の意思を示すことで直近の作業スケジュールだけを得ることができた。スケジュールは期間に対して作業の種別ごとに箱が並べてあるだけのお粗末なものだったが、次に作業スケジュールの確認という名目で話をする事でチームの各メンバーから作業リストを得ることができた。ジェーンは作業リストのうち、直近2週間で終わらなければならないものみにしぼってプロットし、日々進捗を確認しながらチャートを更新した。自然とチャートはチームが参照するものとなり、サムやチームはジェーンがプロジェクトの成功に貢献しようとしていることを理解して、より多くの要件や仕様、体制に関する話など、多くの情報をジェーンに公開するようになった。ジェーンは聞き出したことから、実現されねばならないこと、実現したいと思っていることを洗い出し、1つのリストにまとめていった。

P12_支援先チームのカルテを共有

はじめに

アジャイル開発をうまく導入できないチームが増えてきたため、支援者一人では対応しきれない状況になってきている。そこで、同僚のビルをはじめ数人で支援チームをつくった。

要約

支援先チームのカルテを共有しよう

状況

あなたとビルたちは社内のアジャイル開発チームの支援を行う支援チームだ。それぞれが複数の開発チームを支援している。支援担当者が支援に十分な時間を割くことができない場合、あなたが支援したチームをビルたちが支援することもある。

問題

あなたが、普段支援していない開発チームを支援しようとするときに、それまでのビルの支援や開発チームの状況を知る手段がなく、その場限りの状況での支援に限られ、状況を踏まえた最適な支援を行うことができない。

フォース

複数人でチームの状況を共有するためには、同じフォーマットで書かれている必要がある。また、チームはそれぞれ個別の問題を抱えていることがあるが、それらを共有することで、チームにまたがる共通点を浮かび上がらせることができる。

したがって

解決方法のエッセンス

支援にいったら、カルテを書いて共有する

解決方法についてもうちょっと詳しく

支援者どうしでカルテを書いて、最新の状況を支援者が認識できる状態にする。カルテには、SOAP（〈カルテを書く〉を参照）が書いてある。支援者はカルテに基づいて、定期的に状況を伝え合い、もしその場でフィードバックがあれば、それを支援者同士で話し合う。

結果状況（良い結果、悪い結果）

カルテを共有することによって、あまり自身で支援できていないチームへの支援であってもこれまでの状況を踏まえた支援を行える。また、定期的に共有しているので、最新の支援先チームの状況を逐次知ることができる。また、自身が支援しているチームについても、支援していない支援者か

ら状況を俯瞰したフィードバックをもらうことにより、それまで見つけられていなかった問題を発見することができる。

社内の複数の支援先チームの状況を知ることができるので、支援先チームで共通して抱えている問題の発見や、社内のアジャイル開発チームの傾向を知ることができる。それにより、組織上の問題の発見に役立つ。

支援先に行くたびに、カルテができるので、長い期間の状況を知りたい場合は、あらかじめ多くのカルテを読む時間が必要になる。

使用例

ビルは、支援した開発チームのカルテを書き、あなたに共有した。ビルはあなたから新しい観点に基づいたフィードバックをもらうことができた。その後、あなたは最新の状況を把握した上で、開発チームの支援を行い、それまでの状況を踏まえた開発チームへのアドバイスを行った。

あなたとビルが、カルテを元にそれぞれ支援しているチームの状況を話し合った結果、上司がなかなか承認しないという組織上の問題を抱えていることが判明した。あなたとビルはその問題の解決に注力することにした。

P13_パトロン

はじめに

プロジェクトやチームの同僚たちと何かしらの取り組みを行う際、数人を集めて、できることからとりあえず始めてしまうというのはとてもよい方法だ。同じ境遇ならば取り組みの目的や必要性を理解するのもたやすく、役割分担もその場でぱっと決めてしまえばいい。ただし、それより広い範囲、例えば部署や組織をまたいで、今まで話をしたこともない人達と取り組みを始めめたり続けたりする場合はどうだろうか。

要約

権力・政治力のある人の理解を得て、協力者（＝パトロン）になってもらおう

状況

あなたは、あなたのチームで取り組みたい具体的なテーマや方法論を持っている。その中で自身の役割としては、皆がその問題を認識し、解決に向けて行動を起こしていくことの支援を行いたいと思っている。

あるいは、あなたはチームの支援を既に開始していて、チームは何らの取り組みを始めたばかりである。

問題

あなたが取り組みを一緒に行おうとしている人は、あなたが何を考えているか、何をしようとしているかをまだ知らない。またその周囲の人も、どのような影響を受けるのかまだ知らない。そういった中で取り組みを続けるとき、行いに対して部外者から横槍が入ったり、時にはチームメンバーからの反発が起きることがある。

フォーース

新しく物事を始めるときには、周りの人の協力が必要なものだ。特にグループやチームワークを要する活動自体に変化を起こすときには。

事例の紹介や説得等を行っても、相手から自発的な行動が現れる可能性は低いものだ。

実際に色々取り組んでいる最中、特に取り組み始めの段階ではうまくいかないことの方が多いだろう（チームが学習・習熟するには時間がかかるものだ）。

不安や葛藤に理性を持って向き合い続けることは、日常とは別の負担となる。

また、組織全体を見渡したときに、表面的に不揃いな活動や状態は他者の目を引きがちで、不用意な正義感や組織間の利害関係によるクレームにつながりやすい。

したがって

解決方法のエッセンス

人、モノ、金を動かす力や、政治力のある人物を見つける。

その人に、自身の活動や、チームの取り組みについて十分な説明を行い、理解してもらう。

解決方法についてもうちょっと詳しく

大抵の組織においては、あなたやチームの上司が最初に検討すべき人物となるだろう。あなたの取り組みに（間接的にでも）関わることになる人達全体に力を及ぼすことができる人である必要がある。

もしそのような人物があなたの組織にいない時は、隣の組織を探してみよう。

また、こうした人物を探すときは、持っている権力や政治力の大きさの他に、協力者として実際に行動してくれる人を選ぶとよい。

結果状況(良い結果、悪い結果)

パトロンを得ることで、以下のようなメリットがある。

- ・チームの周辺に対しての防護壁になってもらえる（チームを周囲から守ることができる）
- ・チームは取り組みを進めることに集中できる（外側からの横やりを受けない。外部からの影響を受けず、自分のペースを守れる。不安要素が軽減される。）
- ・成果が出れば、より広い範囲/レイヤーに伝える広告塔になってもらえる可能性がある
- ・支援者自体も、支援活動を継続するための最低限の座組み、活動範囲といった、実質的な公認を得られる。
- ・周辺の組織や、場合によってはチーム内等で難しい説得が必要な際、パトロンの名前を借りることで、やり取りを軽減できる可能性がある。

気をつけるべき点は以下だ。

- ・パトロンとリスクを分かち合うとき、あなたの行動は彼の意向をある程度反映する必要がある。あなたの取り組みと方向性がずれている場合、矛盾や不透明性を抱え込むことになるだろう
- ・あなたがパトロンの庇護に甘えたとき、取り組みは逆に進まなくなるだろう
- ・パトロンの庇護は永遠には続かない。

使用例

サムは自分がリーチできるなるべく上位の役職者として部長を選び、行いたい取り組みについて数時間の説明と説得を行った結果、理解を示してもらうことができた。部長はあまり予算を動かすことができなかったが、サムの取り組みについて理解を示し、他の部長や経営陣との対話の中で折に触れ取り組みの主旨について説明し、賛同するなど、サムの知りえないところで彼の後押しを行った。

結果として、サムが個別の動きをしていることに対して、直接の横やりは起きなかった。