

# 残念スクラムに立ち向かえ！ スクラムマスター奮闘記

エンタープライズでwaterfallな若手がスクラムを始めたら

2015年4月16日

富士通エフ・アイ・ピー株式会社  
内藤 優介

“失敗から学ぶアジャイル、成功につなげるアジャイル”

※Agile Japan 2015 HPより

# 私、失敗しました！

自分の失敗経験（以下：ざんねんスクラム）を赤裸々に晒し  
会場の皆様と共にお互いの成功につなげる何かを共感したい！

- 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
  - 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。ウザったく
  - 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

## 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？

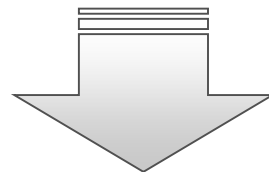
データの分析結果なんか  
実際に見ないと…良し悪しが分からない



なかなか決まらない RD !



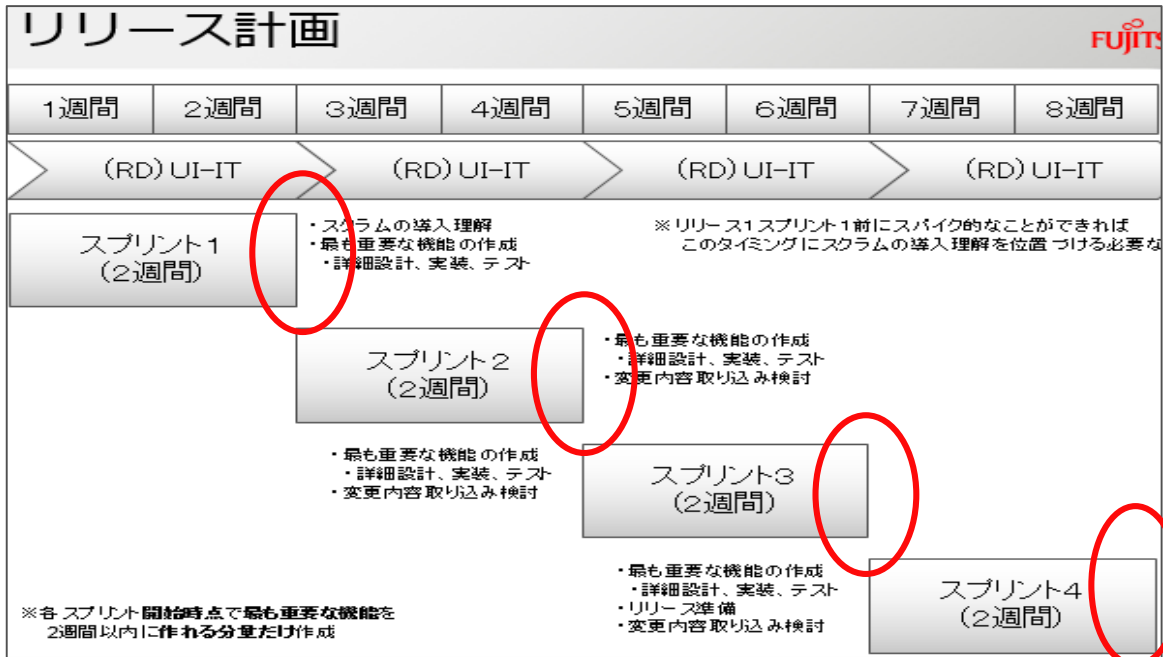
PMLレビューのたびに手戻る UI !!



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！

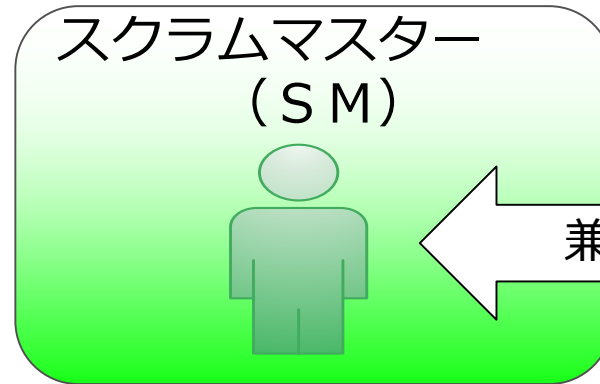
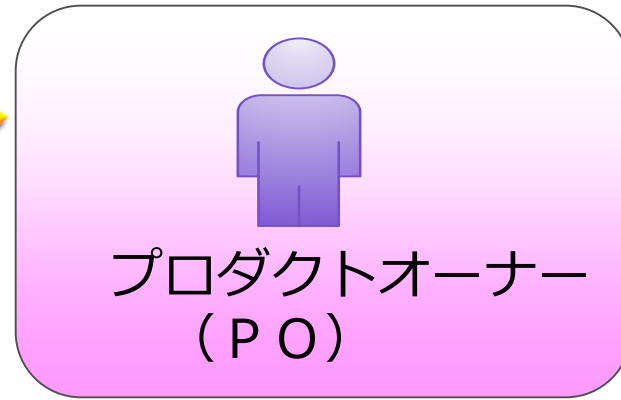
・ 都度、フィードバックを受け  
次回以降リリースに反映させるか検討

・ 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

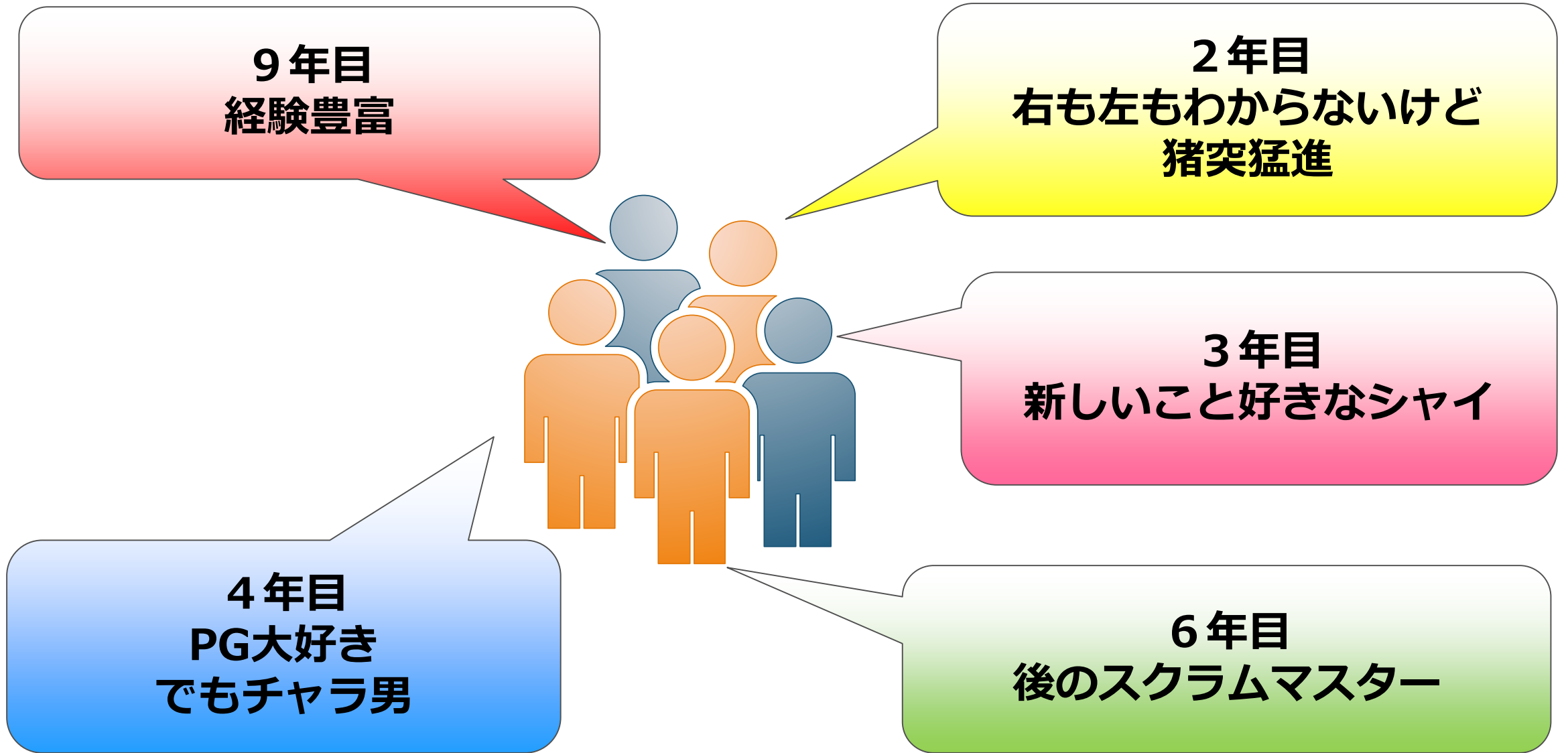
製品の総責任者  
顧客とやり取りを行い  
バックログリスト  
(実現することリスト)  
の整備を行う。



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。





9年目  
経験豊富

2年目  
右も左もわからないけど  
猪突猛進

# 得意技

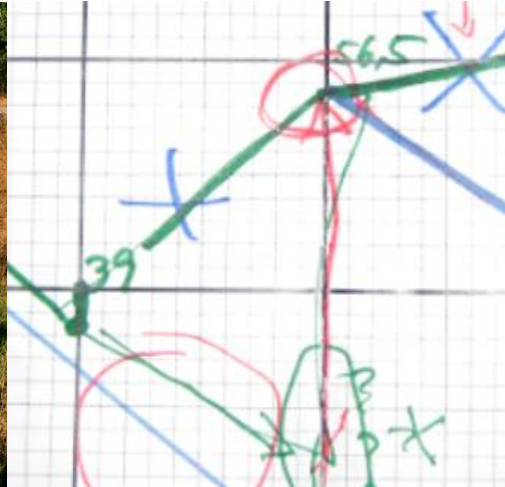
3年目  
新しいこと好きなシャイ

4年目  
PG大好き  
でもチャラ男

# WFでの開発

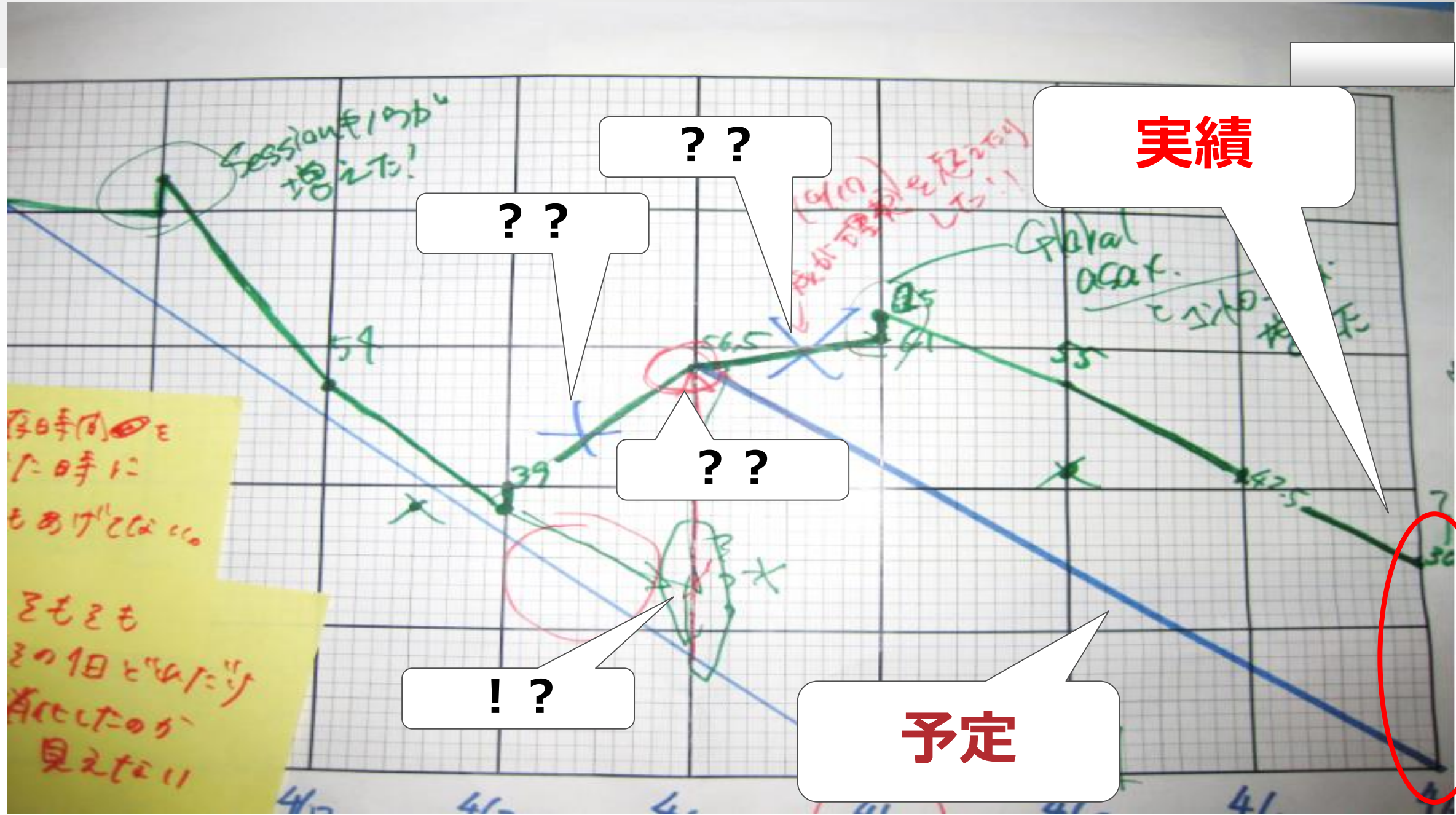
6年目  
後のスクラムマスター

waterfall な若手  
チームに何が  
起きたのか？



# スポット1

# 結果



**実績**

**予定**

??

??

??

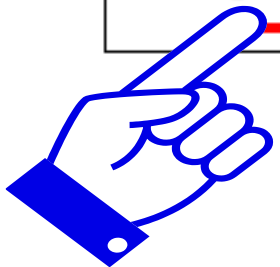
!?

厚時間 @ E  
 1. 時に  
 もあげては  
 ともとも  
 その1日と"4/1"は  
 真ん中のか  
 見えたり



# 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】	
・ <u>リリースできるものはなし</u>	



惨敗！！

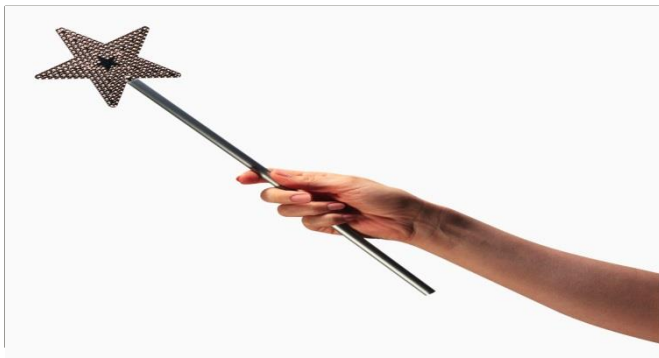




体に染みついたwaterfall 魂が  
スクラムの足かせに

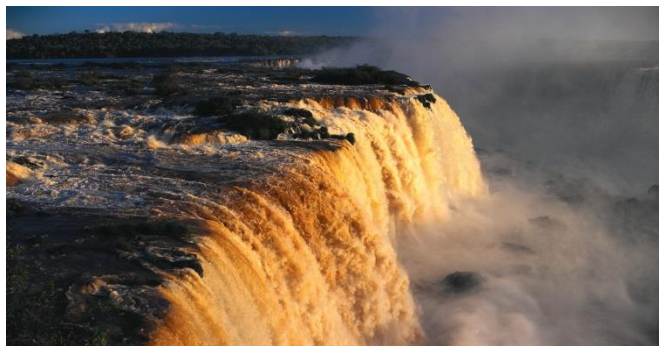


Command & Control な体に突然  
求められる自己組織化の苦悩



「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

→ **凄いものができるが、  
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PB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

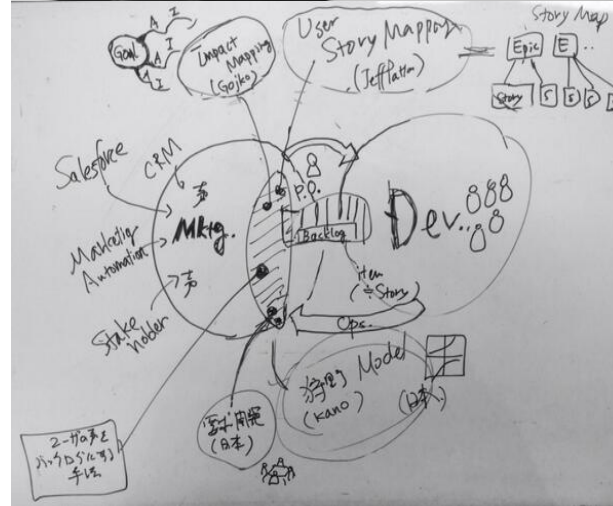
自己組織化が  
機能していない

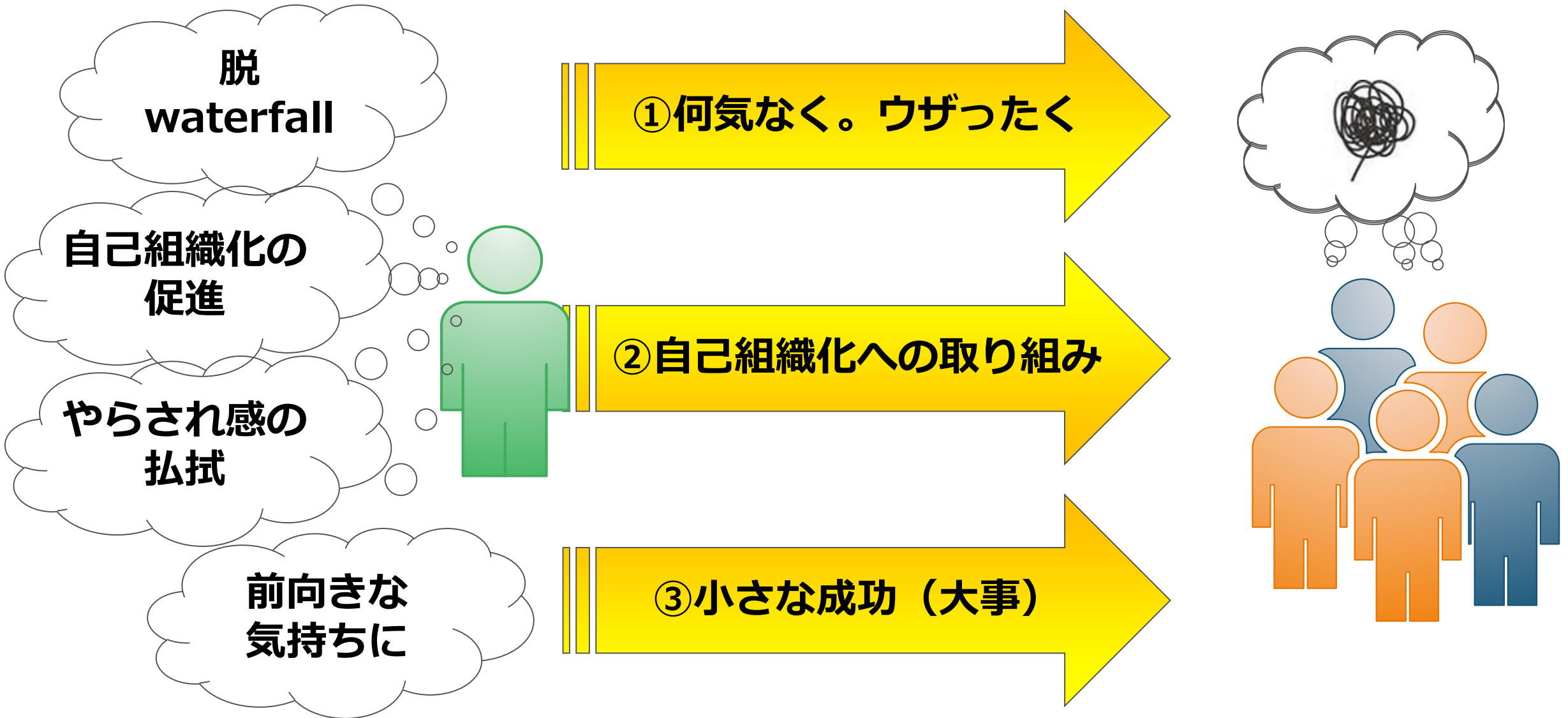
必殺! waterfall-scrum!  
都合がいいようにやり方を変更した

スクラムをやる  
目的は?

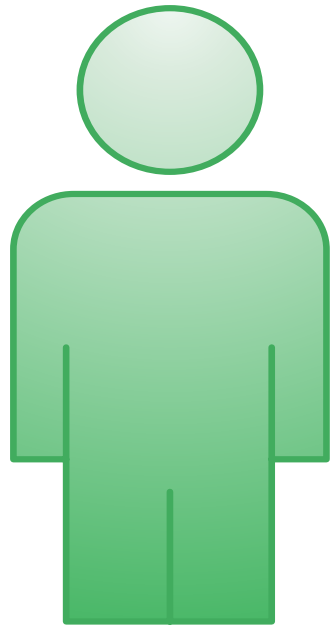
# スクラムマスター

## 奮闘記





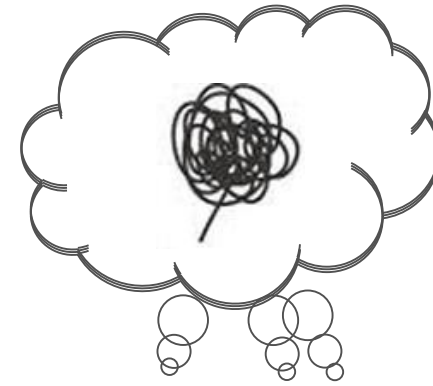




①何気なく。ウザったく

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

SM、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

9  
初

カ  
醜

り  
な



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～

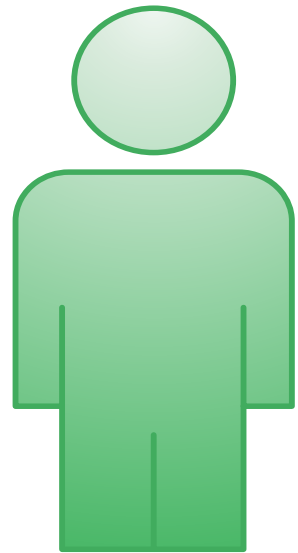
ず

り

込)

コマンド&コントロールからの  
**脱却!**



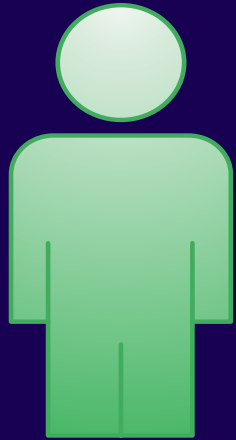


① 何気なく。ウザったく

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SM

変身

規則を決めて守らせるSM

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

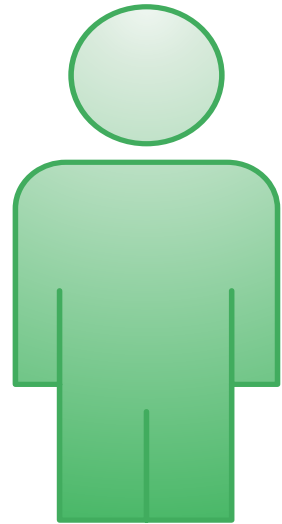
教育的リーダーシップ



SM



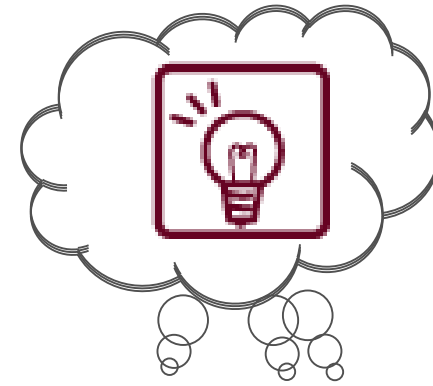




① 何気なく。ウザったく

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  
もたらすように暗躍

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！」

PO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」

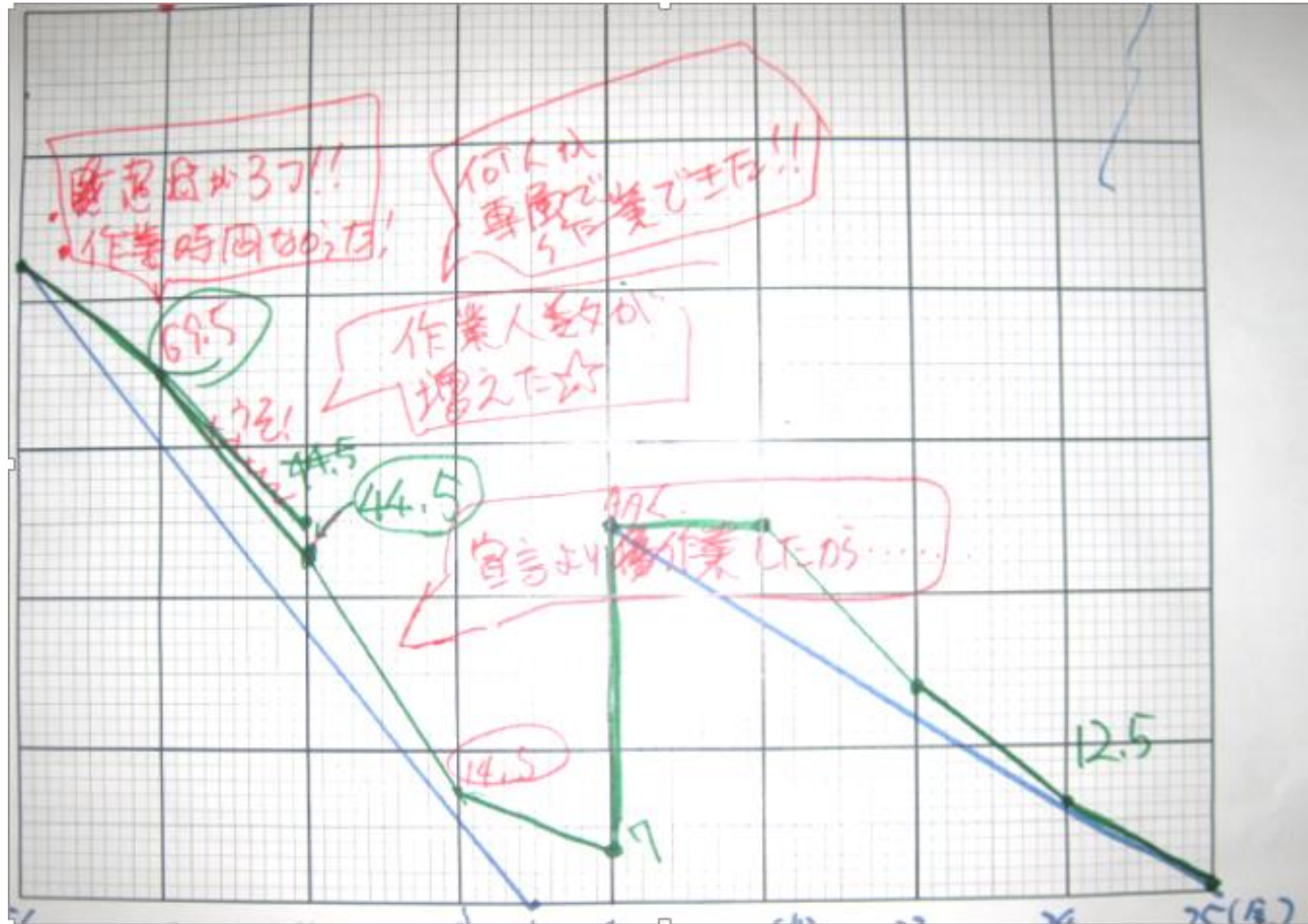
でも、そのスプリントの期間は  
**いつもの半分**（1週間）に調整

いつも通りでは  
確実に終わらない

何気  
教  
P  
次  
調  
で  
い



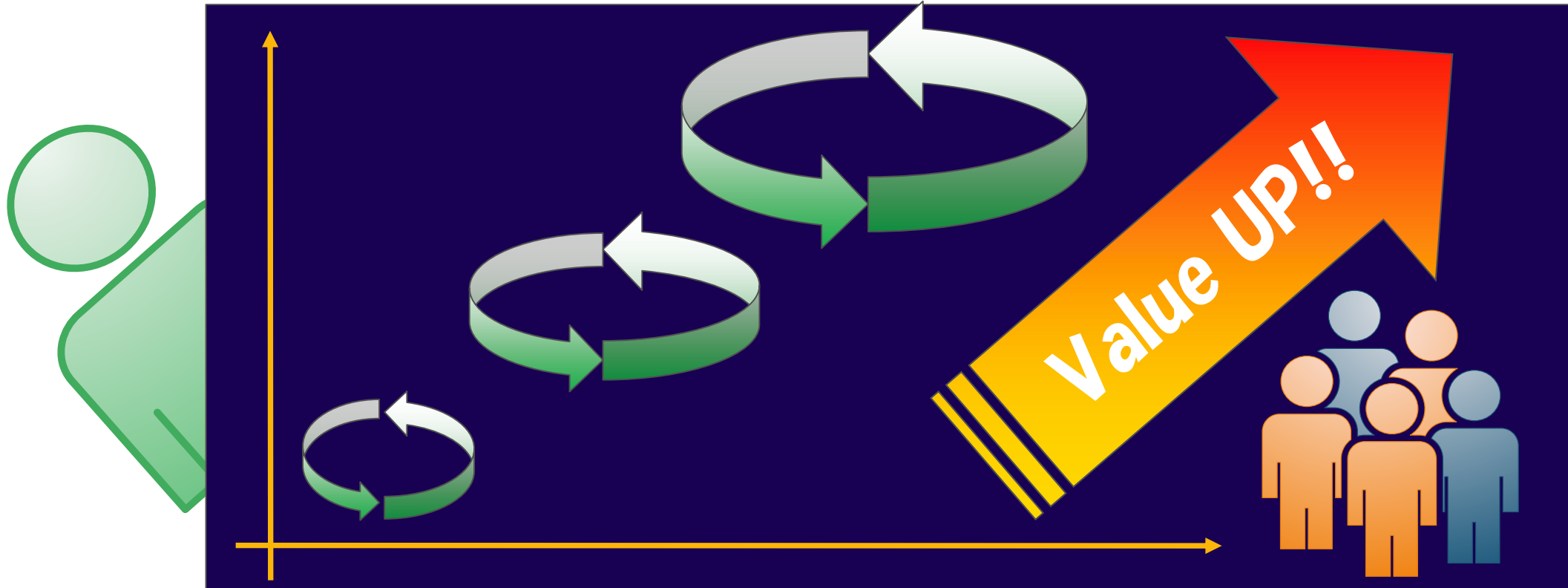
### ③小さな成功





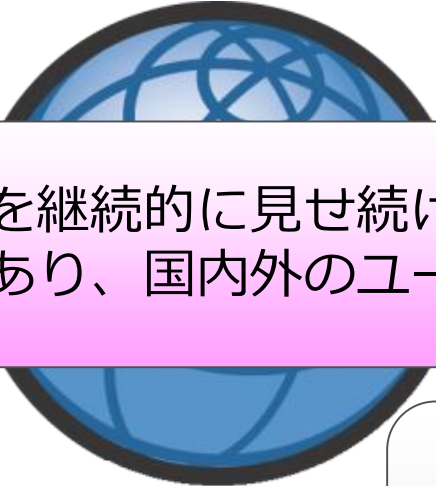
小さいけれど...

||||—ス!



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

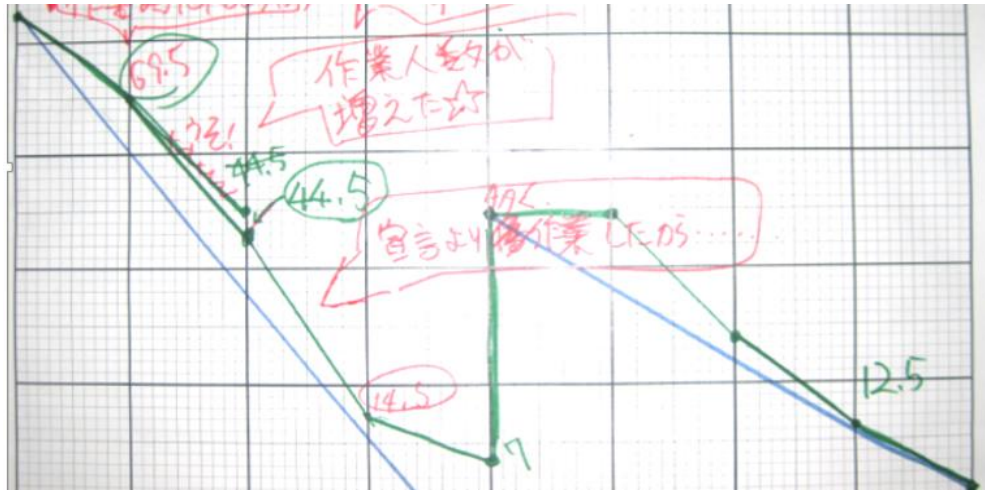
とにかく「お客様の為に物を作る」という意識が強くなりました。  
今までは生産性の為に「JavaScriptは極力使わない」がルールでしたが  
お客様が本当に使い易いのであればJavaScriptも進んで実装します。

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。

本日お伝えしたいこと FUJITSU

“失敗から学ぶアジャイル、成功につなげるアジャイル”

※Agile Japan 2015 HPより

## 私、失敗しました！

自分の失敗経験（以下：ざんねんスクラム）を赤裸々に晒し会場の皆様と共にお互いの成功につなげる何かを共感したい！

- 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

Copyright 2015 FUJITSU FIP LIMITED

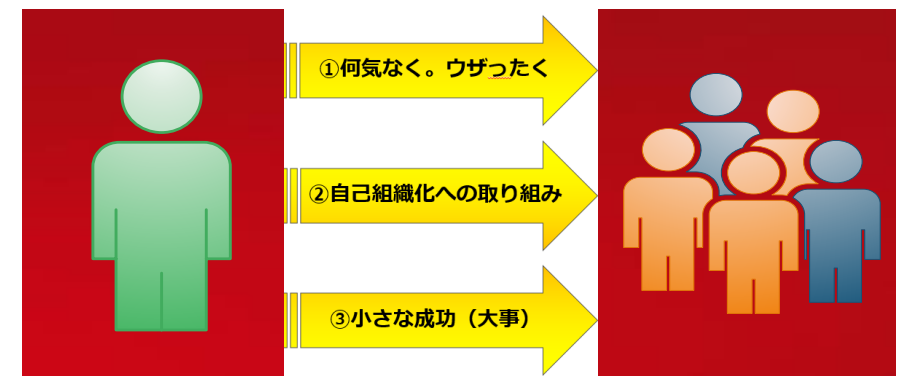
9年目 経験豊富

2年目 右も左もわからないけど猪突猛進

3年目 新しいこと好きなシャイ

4年目 PG大好きでもチャラ男

6年目 後のスクラムマスター



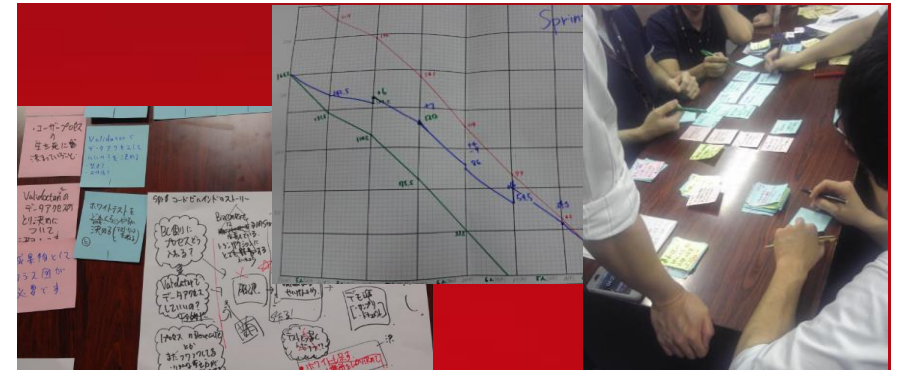
# 最後に…

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

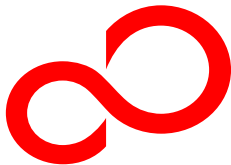
「ざんねんスクラム」を「見える化」  
スクラムのカイゼンの属プロジェクト化?を  
何かしらの形で定量的に検知できないか?

残念スクラムに立ち向かえ!  
スクラムマスター奮闘記

エンタープライズでwaterfallな若手がスクラムを始めたら



< 順調!



FUJITSU

shaping tomorrow with you