

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

アジャイル推進活動を アジャイルにやってみた ～SPI活動もアジャイルに～

株式会社 東芝

ソフトウェア技術センター ソフトウェアエンジニアリング技術部

伊藤 裕子

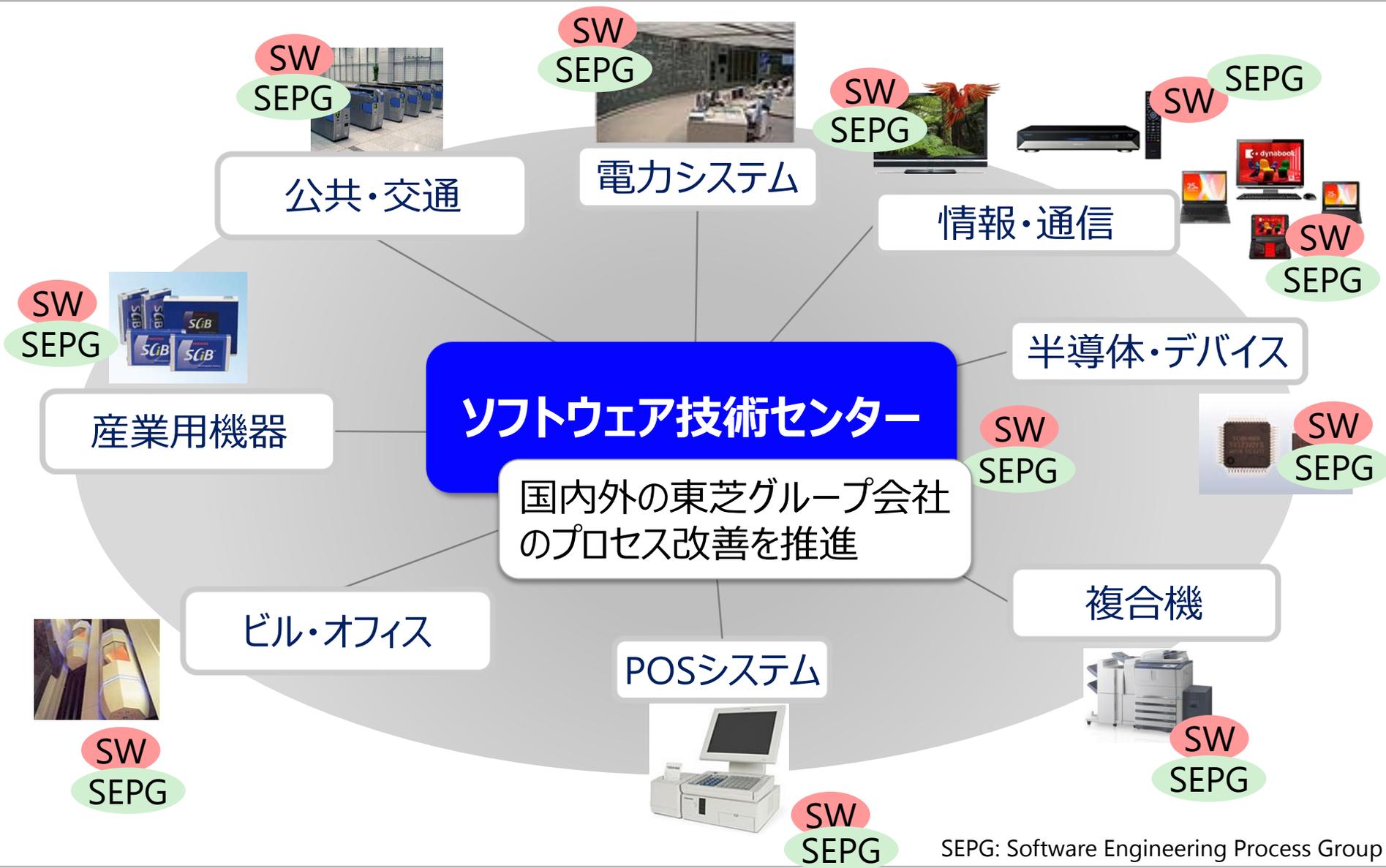
(認定スクラムマスター、認定プロダクトオーナー)

2017年10月12日 SPI Japan 2017

目次

- 背景
- 改善したいこと
- 改善策の内容
- 改善による変化や効果
- 考察
- まとめ

背景：東芝グループの製品とソフトウェア



SEPG: Software Engineering Process Group

背景：東芝グループのSPI推進

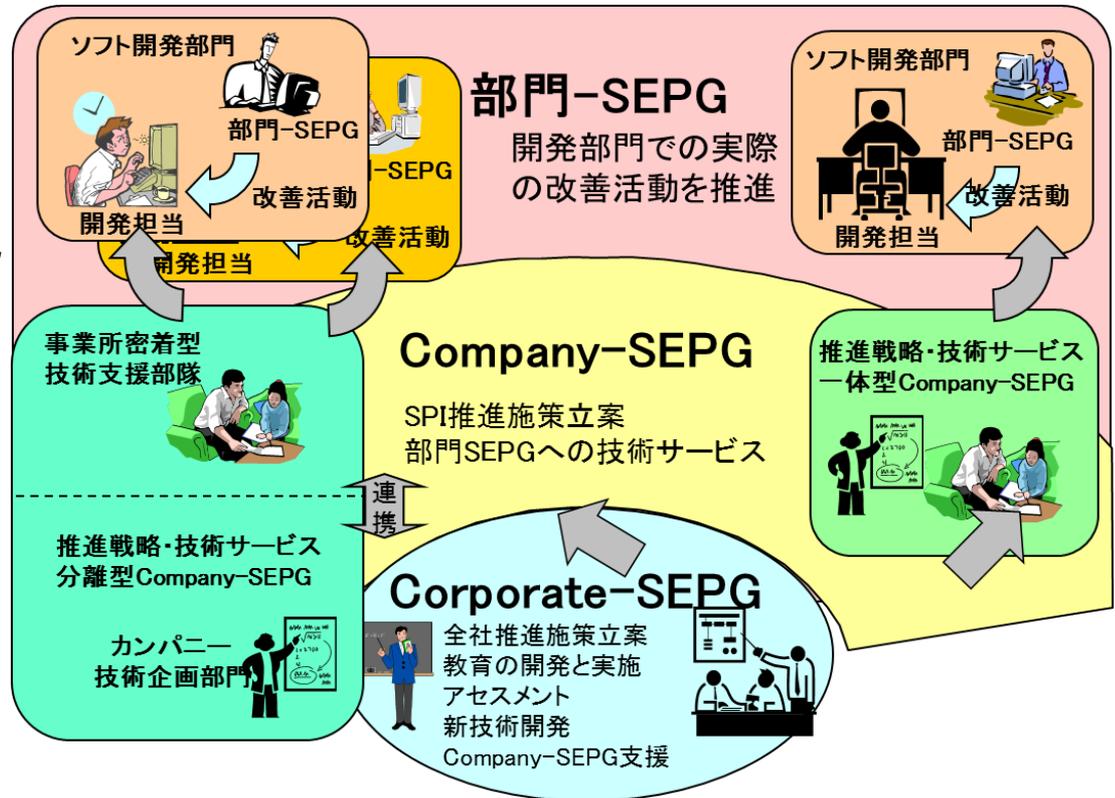
「製品開発へのアジャイル普及展開」のミッションが追加

- 3階層SEPG体制

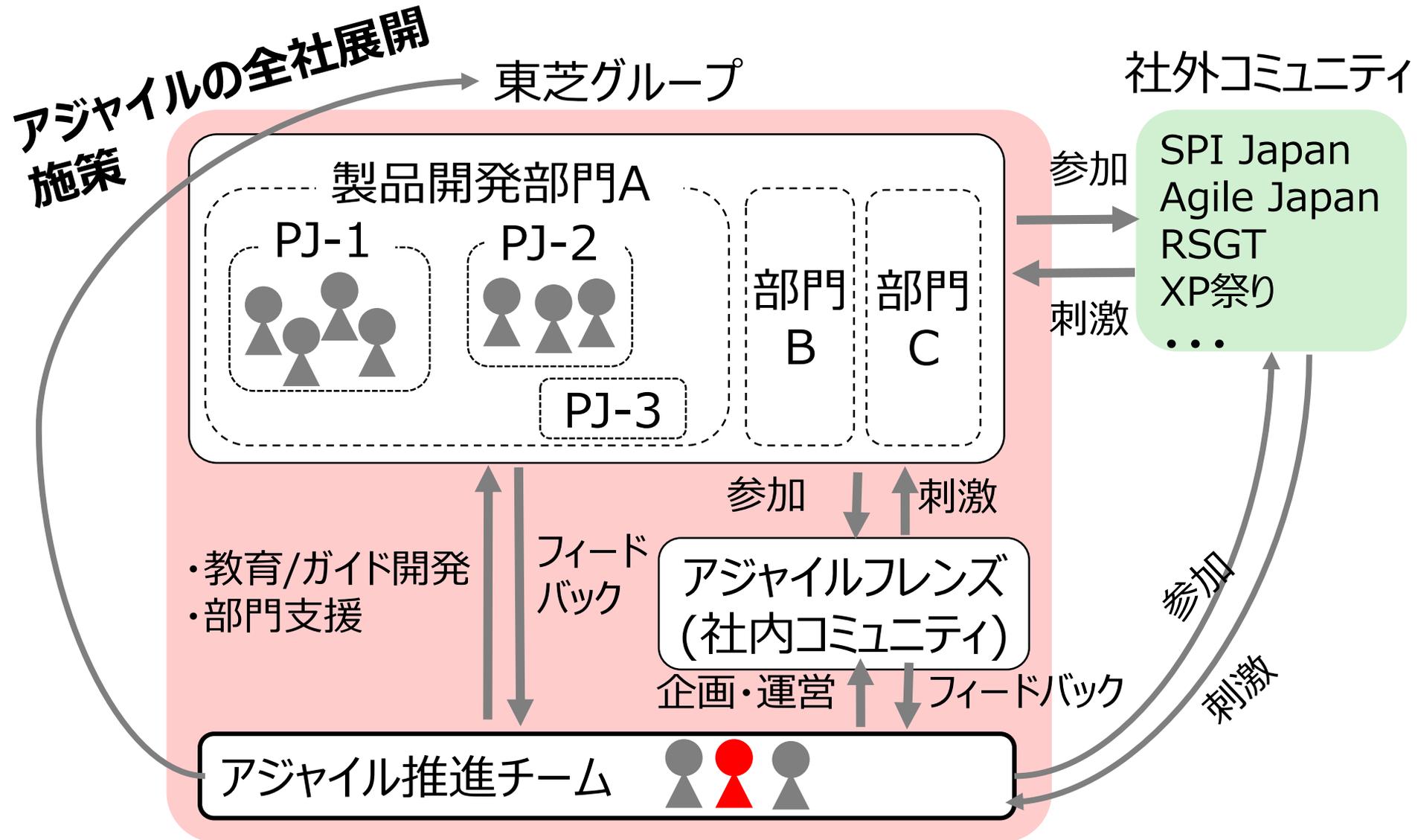
SPI活動定着の姿

3階層SEPG体制による全社SPI活動展開と定着

- 2015年度より
コーポレートSEPG内に
アジャイル推進チーム発足



背景：アジャイル推進活動の概要



背景：アジャイル推進チームの活動経緯

本発表では、推進活動をアジャイルに進めた例を紹介

- メンバの増減を経て、現在は6名で活動中

2015年4月～

アジャイル普及展開
のミッションが本格的
にスタート

2015年7月～

アジャイル関連の
「教育コンテンツの
開発」をアジャイルに

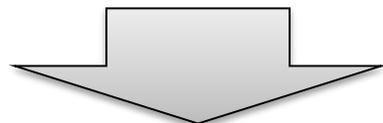
※詳細は参考文献[1]参照

2015年10月～現在

アジャイル普及展開
のための「推進活動
全体」をアジャイルに

改善したいこと

- **課題1：アジャイル普及展開のために、コミュニティの早期立ち上げなど強力な推進力が必要**
 - 教育コンテンツの開発は、アジャイル／スクラムを適用し、早期リリースを実施できたが、これは推進活動の一部のみ
 - 有識者や製品開発部門からの意見をタイムリーに反映させることが必要
- **課題2：アジャイル支援・教育のために、新規チームメンバーのアジャイル支援スキル・教育講師スキルの向上が急務**
 - メンバの入れ替わりがあり、教育コンテンツ開発のスクラムを経験していないメンバーがいた
 - 支援件数や教育件数の増加に伴い、新規メンバーのスキルアップは常に必要



**アジャイル普及展開のための推進活動全体に
アジャイル／スクラムを適用した**

スクラムの概要

スクラムとは、問題を発見するための枠組みである

- **最も採用されているアジャイル開発手法**
 - 米国内のアジャイル開発実践プロジェクトのうち、2/3がスクラムとその変形型
- **ポイントは、3つの柱（透明性、検査、適応）**
 - 3つの柱を支えるために、スクラムは設計されており、役割・成果物・会議体などの19のルールがある

見える化！

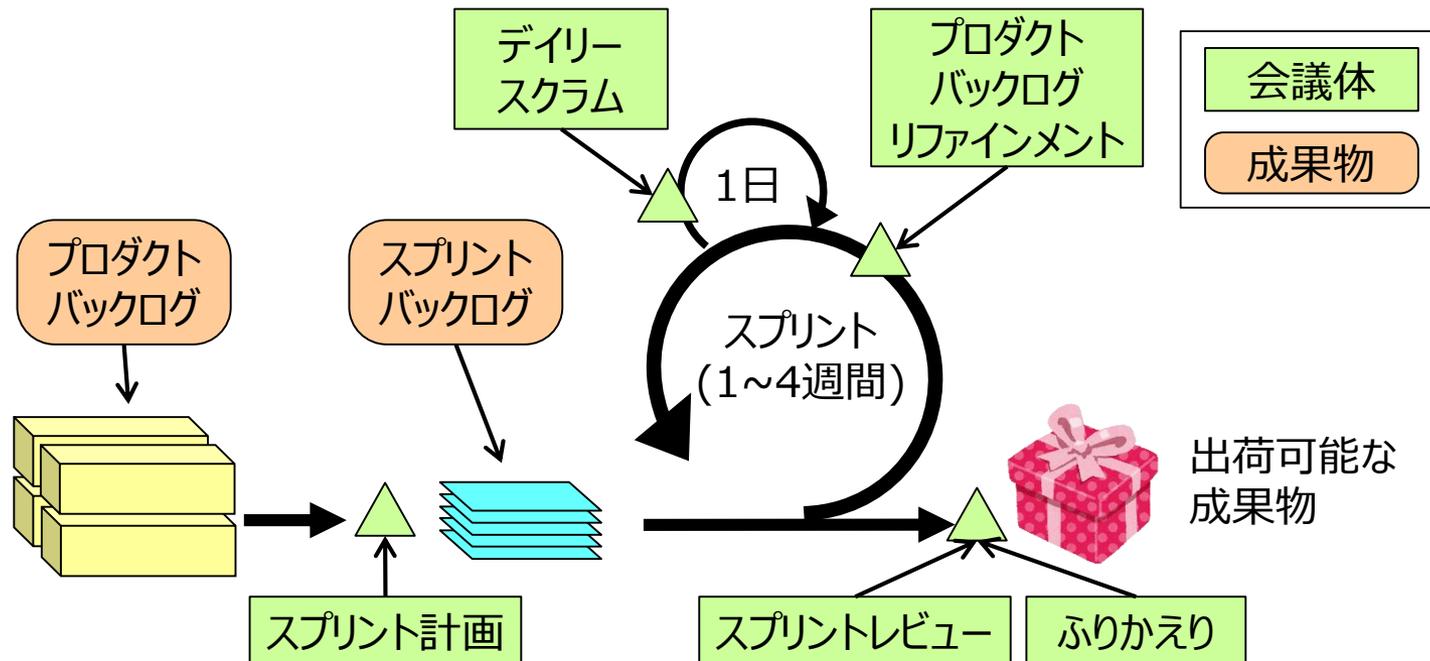
3つの柱

透明性	鮮度の高い情報(状況、問題点など)を常に明らかにすること 0.1秒以内に、何を行動するかわかるのが理想
検査	進捗状況、仕事の進め方などを定期的に確認すること
適応	やり方に問題があった時に、やり方を変えていくこと

「アジャイル普及展開のための推進活動」をアジャイルに

スクラムのルールを参考に推進活動にも適用

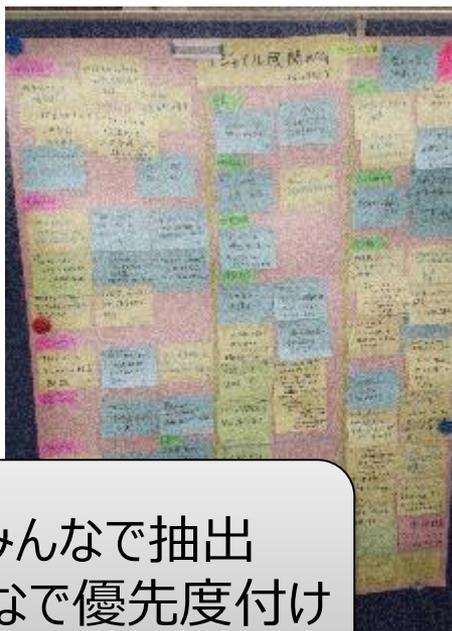
- 全社展開施策をプロダクトバックログとした
- 1スプリントは2週間、継続的に実施
- 3つの役割をチーム内で分担
 - プロダクトオーナー、スクラムマスタ、開発チーム(一部兼務)



中長期的な全社展開施策をみんなで抽出

プロダクトバックログは、みんなのアイデアの源泉！

全社展開施策のプロダクトバックログの例

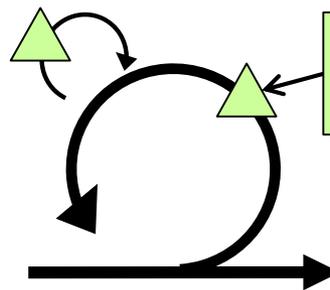
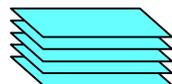
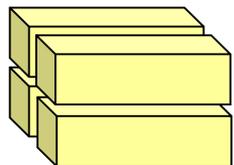


- ・社内のアジャイル入門教育を作りたい／改訂したい
- ・アジャイルを実践している人のコミュニティを立ち上げたい
- ・アジャイルに関するイベントを開催したい
- ・支援の際に活用できるツールセットを作りたい
- ・チームメンバーのスキルアップをしたい
- ・アジャイル適用効果を見えるようにしたい

みんなで抽出
みんなで優先度付け

各活動のフィードバックをうけて
3ヶ月に1回、みんなで見直し

プロダクト
バックログ



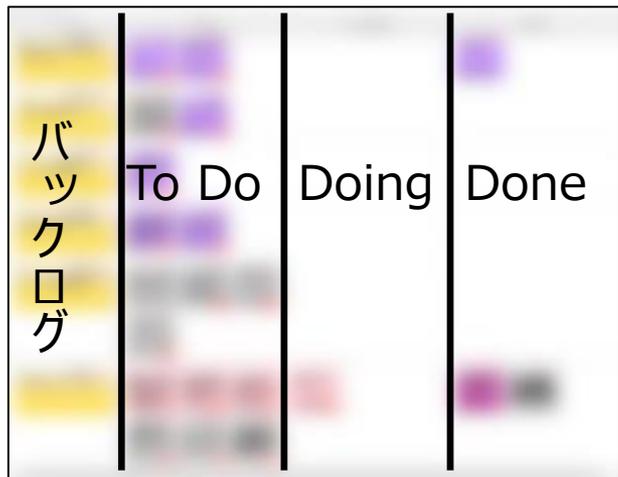
プロダクトバックログ
リファインメント



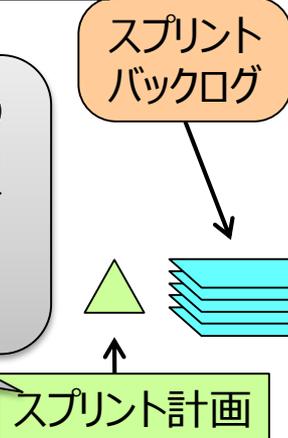
スプリントに区切って直近の目標をめざす

カンバンは、みんなのやるべき作業が全部書いてある！

スプリントバックログの例



スプリントのはじめに、この2週間でやる施策を選択し実現するために必要なタスクに分解



毎日09:30-09:45
カンバンを見ながら

デイリー
スクラム

1日

スプリント
(2週間)

ふりかえり

ふりかえりの例



スプリント(2週間)毎にKPT
をしてやり方をみなおす

取組みの成果

変化に対応しながら優先度をつけ推進活動できている

● 実施できた全社展開施策

- 全社向けアジャイル教育の開発、職場ぐるみ教育の開催
 - 2017年度上期だけで9回開催、延べ100名以上受講
- 社内アジャイルイベント（アジャイルフレンズ）の立上げと開催
 - 2016年7月から2回開催、各回70名程度の参加
- アジャイル実践者が集まる場の立上げと開催
 - 2017年6月より開始、3ヶ月に1回ペース、20名程度で知を共有
- アジャイル支援キットの構築
- アジャイル支援件数の拡大



出荷可能な
成果物

● チームメンバーのアジャイル支援スキル・教育講師スキルの向上

- 新メンバーも3ヶ月で講師デビュー
- 教育講師時や支援の際、経験をもって話すことができている

改善による変化

アジャイル推進チームの自己組織化ができた

- **アジャイル推進チームリーダー (プロダクトオーナー) の変化**
 - バックログの優先順位づけが早くなってきた
 - 決めることに躊躇がなくなった
 - 大きいバックログはチームと協力しながら分解できるようになった
- **アジャイル推進チームメンバ(開発チーム)の変化**
 - タスクの分解がうまくなってきた
 - 分担以外のタスクも積極的に取っていけるようになった
 - ふりかえりをすることで継続的に改善のアイデアがでるようになった
- **スクラムマスタの変化**
 - チームがうまく動くように導けるようになった
 - サーバントリーダーシップができるようになった

スクラム適用が特に有効であったと考えられる点

- 考察1：スプリントに区切って進めたこと
- 考察2：ふりかえりを繰り返し実施したこと
- 考察3：スクラムマスタをおいたこと

考察1：スプリントに区切って進めたこと

長期にわたる活動において推進力が生まれた

- **スプリントに区切られていないと…**
 - コミュニティの運営など長期にわたるものは、長期間少しずつ作業が発生するので、作業を忘れてしまったり、後回しになりがち
 - 複数の部門支援や教育、コミュニティ運営などを平行して進めることが多く、複数の業務が重なり負荷がみえづらい
- **スプリントとは？**
 - 決められた短い期間は走り抜けること
- **スプリントに区切られていることで**
 - プロダクトバックログの優先順位に応じて直近のスプリントに割り当てていくため、必要なタイミングで取りこぼしなく進めることができるようになった
 - スプリント内の他のバックログと調整し、スプリント期間の負荷を平準化して進められるようになった

考察2：ふりかえりを繰り返し実施したこと

改善案を出し、実行することができた

- **ふりかえりを定期的にしないと・・・**
 - － 開発チームで問題に気付いてもそのままになってしまう
 - － 改善したいこと、効率化したいことがあっても後回しになりがち
- **「アジャイル宣言の背後にある原則」にも書かれている**

チームがもっと効率を高めることができるかを**定期的に振り返り**、それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。

- **ふりかえりを定期的にすることで**
 - － 開発チームが立ち止まる時間をとることができた
 - － チーム内で気付いた問題点に早めにフィードバックをかけられた
 - － 多くの改善ができた(次スライド参照)

考察2：ふりかえりから出た改善の例

スプリント毎にKPTにて、Tryの中からAcitonを選択

	改善前	改善後
1	教育開発、イベント／教育開催、製品部支援など、各自数件兼務しており、タスクの負荷がわからない	全社展開施策だけでなく、製品部支援など 兼務している業務も合わせてカンバンで管理 したことで、お互いの負荷が見えるようになった。朝会時に「カンバンには無いのですが、〇〇の作業をします」が減った。
2	教育テキスト作成時に、迷ったり悩んだりして時間がかかる（新規作成や、知識不足の時）	ペアプロ(作業)/モブプロ(作業) をしたことで、その場でアイデア出し、作成、レビューができるようになり、迷う時間や悩む時間が減ったため、開発速度と品質が上がった。
3	バーンダウンチャートを作成するために工数を集計するのが大変	工数計測、教育準備の 自動化 をしたことで、計測時間、教育備品時間が短縮された

考察3：スクラムマスタをおいたこと

改善の芽を早めに発見できるようになった

● スクラムマスタがないと…

- KPTのTryに拳がっても進まないこともある
- 開発チームは目の前の作業に注力しがちで問題に気付かないこともある

● スクラムマスタの役割

- スクラムマスタは開発チームの半歩先を見て、常に改善のネタを探し続ける

● スクラムマスタがいたことで

- 開発チームの状況を見える化が進み、問題が見えてきて、危機感が生まれた
- 開発チームも進捗を気にして他人のタスクを手伝う／取るなどの変化があった

バーンダウンチャートによる見える化の例



遅れが見えて、全員が協力して挽回した

まとめ

- アジャイル推進活動にスクラムを適用した結果
継続的な改善が行われ、スクラムのメリットを享受できた
 - アジャイル推進チームをとりまく状況の変化に柔軟に対応できた
 - アジャイル推進チームの自己組織化ができた
- ソフトウェア以外を対象とした開発、かつ、継続的な活動においても、アジャイル／スクラム適用は有効

参考文献

- [1] アジャイル開発の教育コンテンツ作成をアジャイル開発で挑戦～ポンコツPOと指示待ちチームメンバがスクラムに取り組んだ3ヶ月間の記録～, 伊藤裕子, アジャイルジャパン 2016プレイベント企画「初心者向けセミナー」(2015), <http://www.agilejapan.org/event.html>

TOSHIBA

Leading Innovation >>>