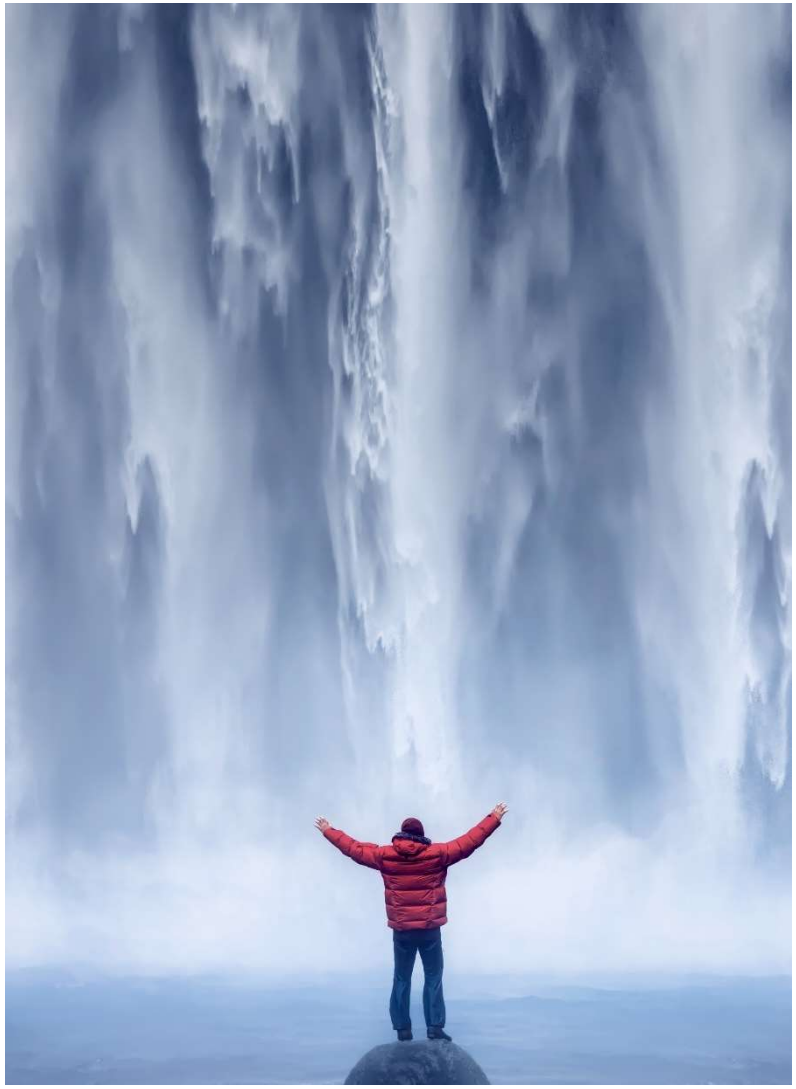
SPI Japan 2019

Waterfall × Scrum

受託開発でスクラムイベントチャレンジ
（自己組織化を目指して）

esm
永和システムマネジメント



ウォーターフォールの受託開発のお話をします

本日は一括請負契約によるウォーターフォールのプロジェクトをご紹介します。**巷ではアジャイル開発の永和**、ということになっておりますが、その隅っこに存在しているウォーターフォール開発の話です。

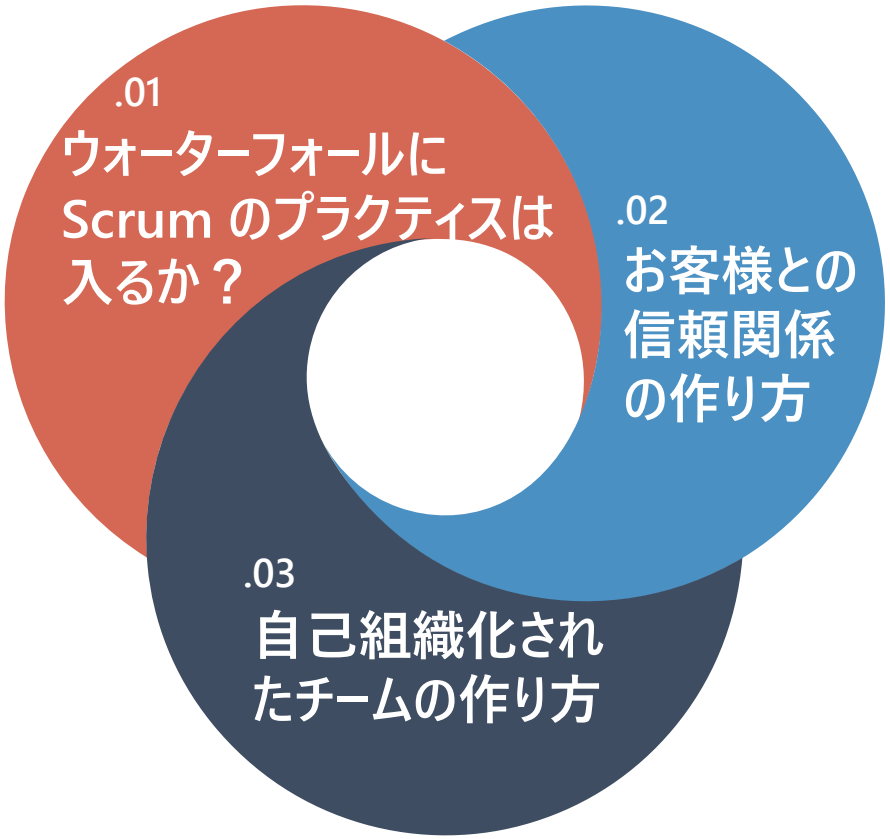
執筆者

PM（兼代理PO）　リーダー（兼SM）　サブリーダー（兼SM）

坂井 勝彦　岡島 一樹　藤田 みゆき

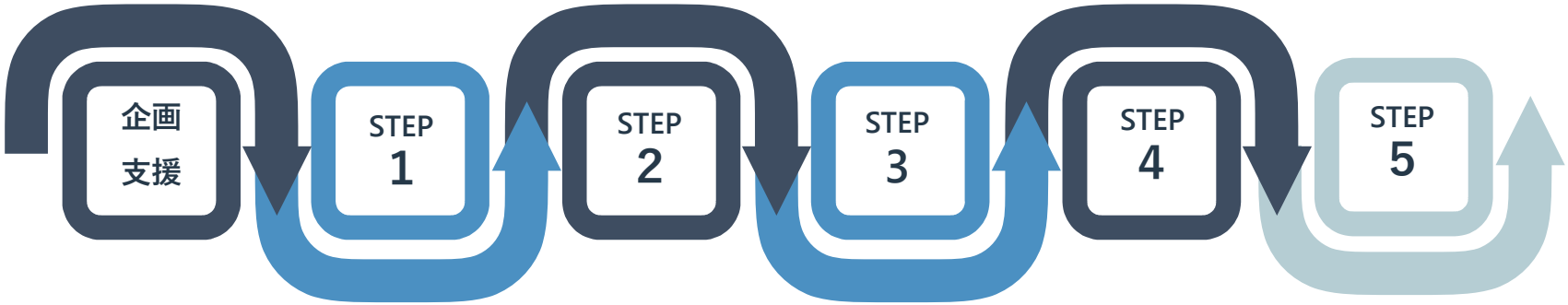
認定 Product Owner / Scrum Master

本日の主旨

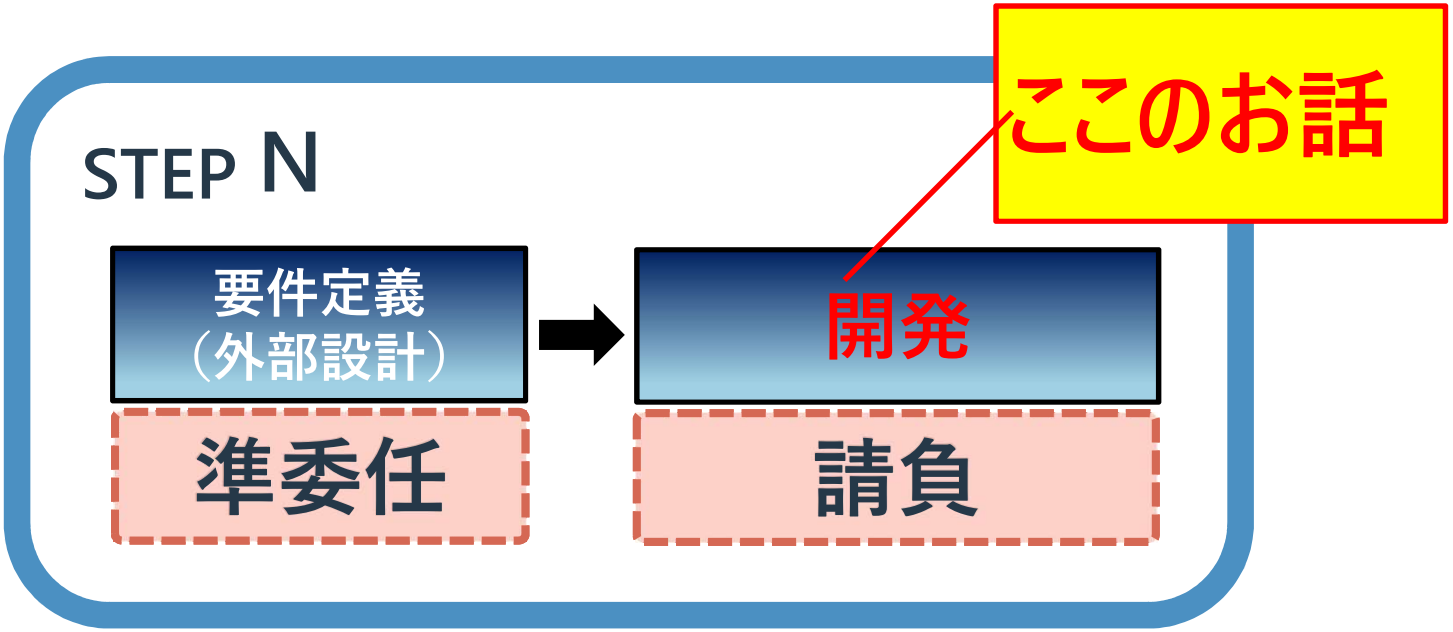

.01
ウォーターフォールに
Scrum のプラクティスは
入るか？
.02
お客様との
信頼関係
の作り方
.03
自己組織化され
たチームの作り方

ご紹介するプロジェクトのサイクル（約２年）

STEPは リリース単位
約３~６ヶ月スパンでサービスリリース



STEPを構成する作業、契約形態

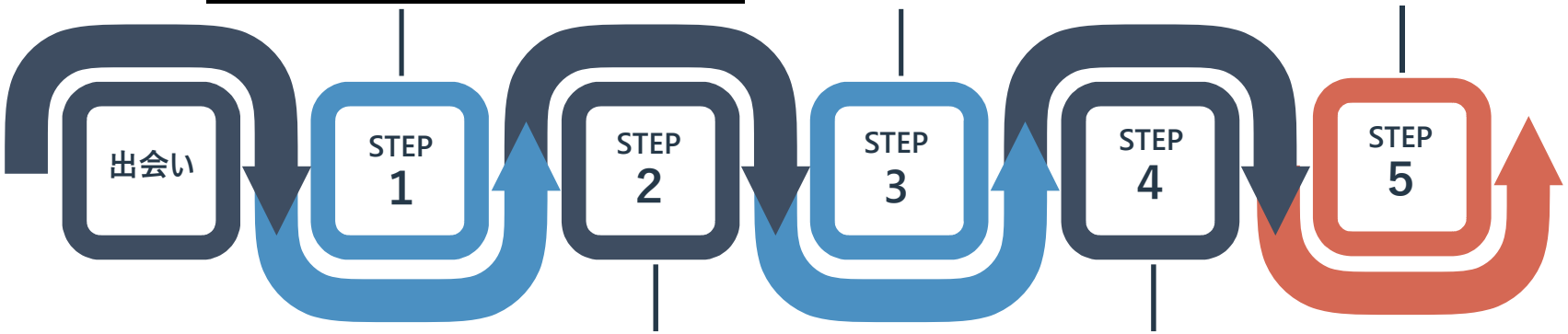


改善活動(2年間)の軌跡

完全ウオーターフォール
- 品質・納期 ◎
- チームの幸福度 ×
- サバイバルモード

モヤモヤ..？

現在
- 自己組織化モードへ

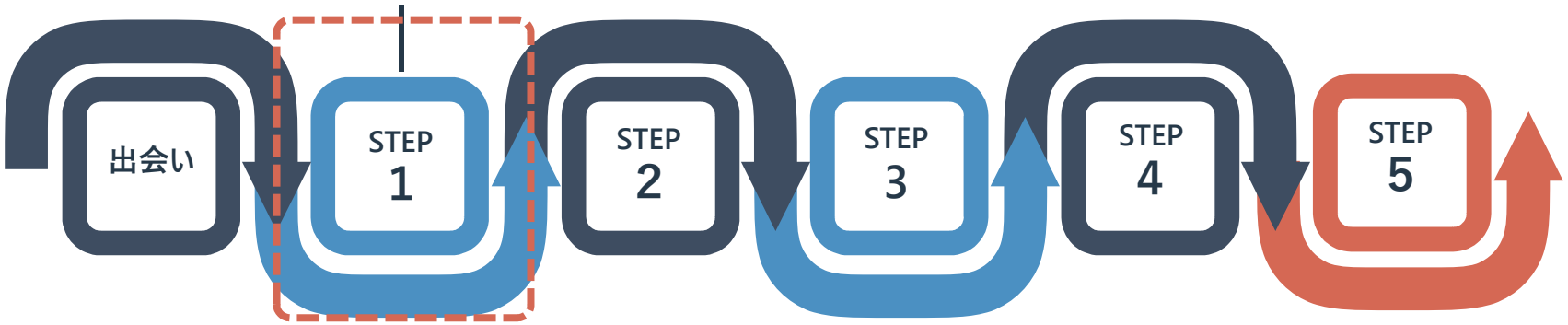


ふりかえり実施
ちょっとやり方を変えた

イベント見直し！
悩み・苦しみも…

STEP1（完全ウォーターフォール期）

完全ウオーターフォール
- 品質・納期 ◎
- チームの幸福度 ×
- サバイバルモード



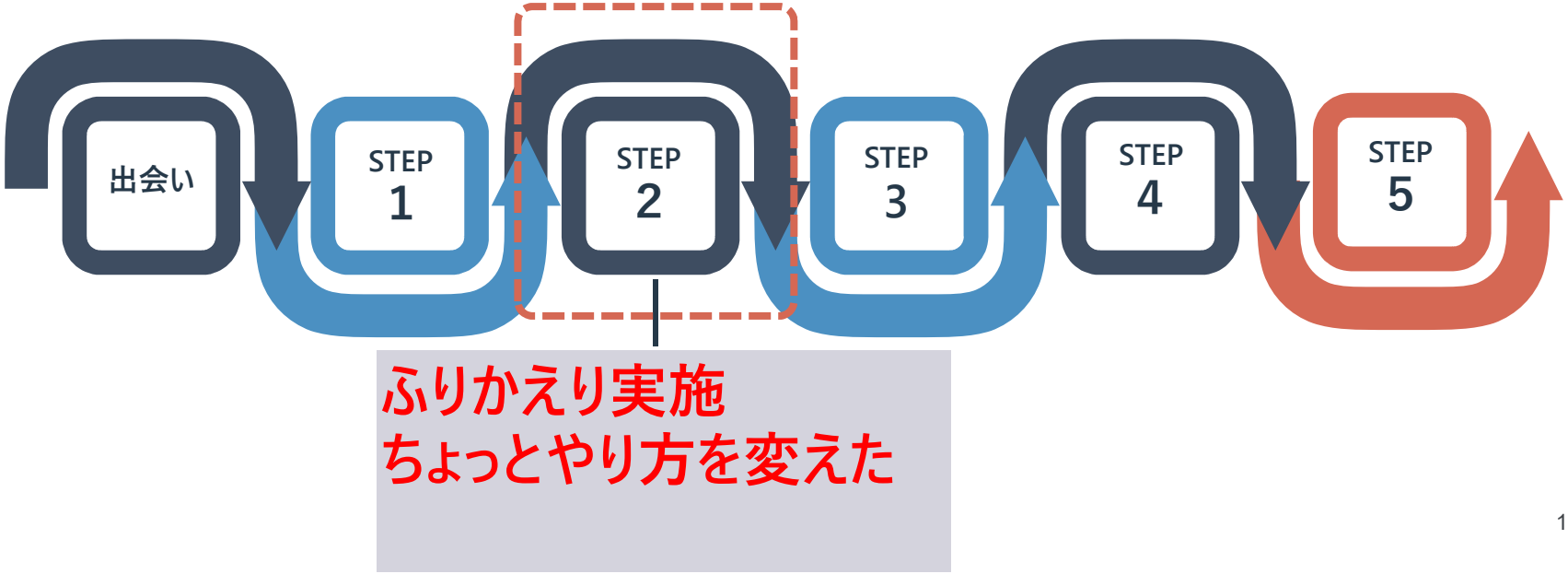
開発チーム（雰囲気・心理面）は危機的状況

- チーム内の会話なし・孤独
- 夕会がお通夜
- 改善活動なし
- お客様のコミュニケーション大丈夫？

※PM的には完全トップダウンアプローチだった

今後も継続する開発をより良いものにするためにSTEP1開発の全体ふりかえりをした

STEP2（試行錯誤期：初めての改善）

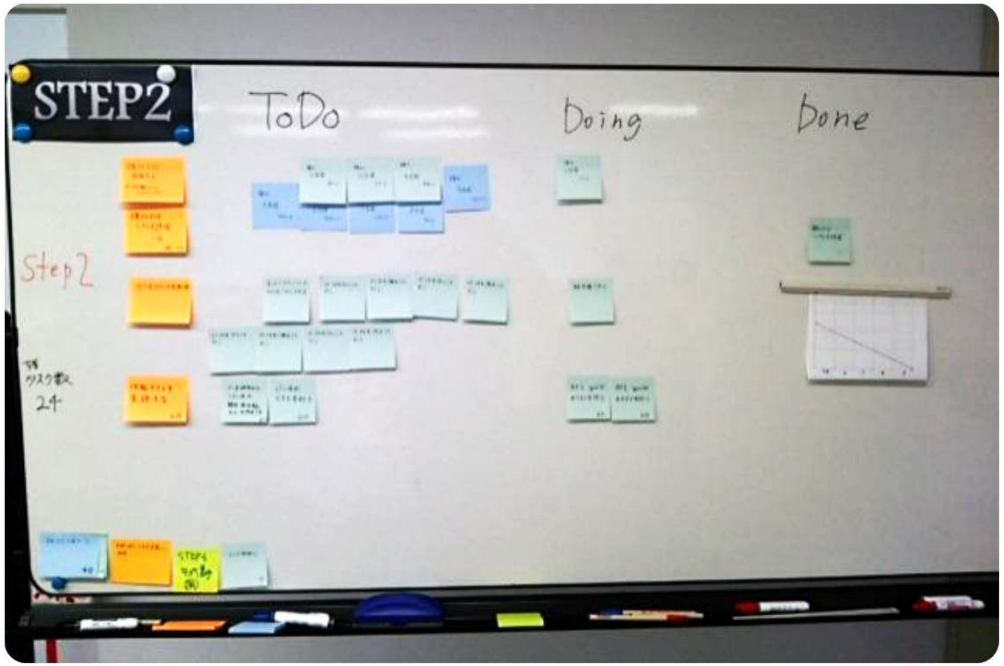


STEP 2 ：開発プロセスの改善をはじめた

～「チーム内の会話なし・孤独」に対する改善～

タスクかんばん

を導入！



STEP 2 ：開発プロセスの改善をはじめた

～「夕会がお通夜」に対する改善～

夕会から

朝会 へ

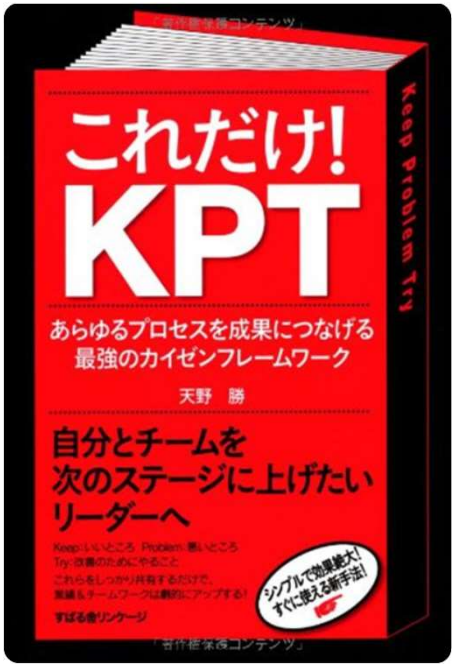
STEP 2 ：開発プロセスの改善をはじめた

～「改善活動なし」に対する改善～

月1回の

“ふりかえり”

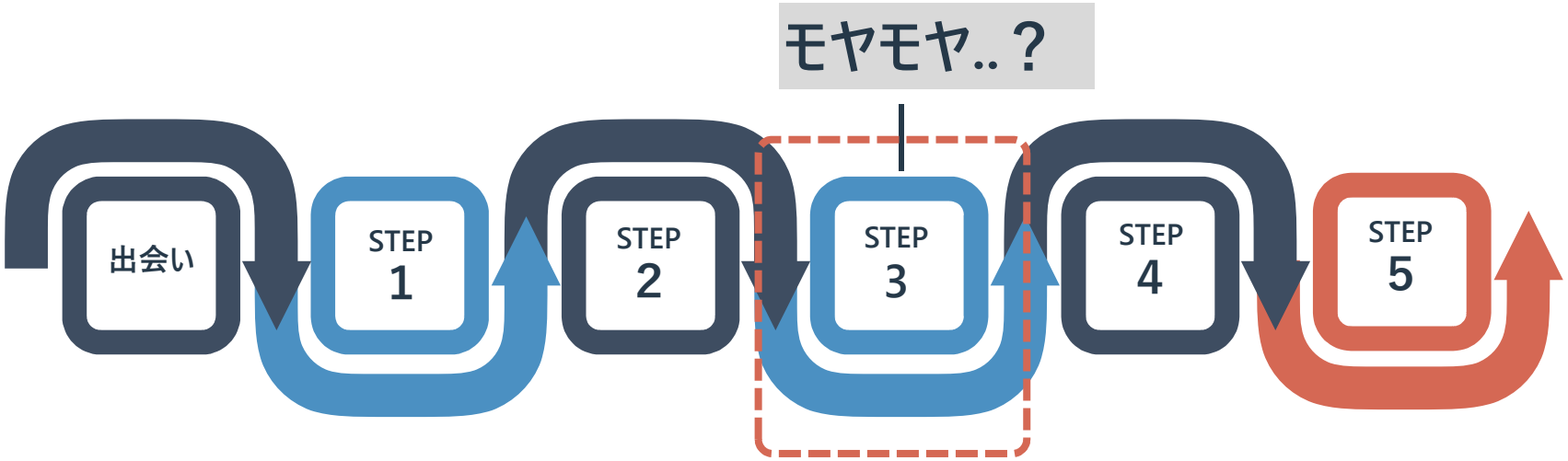
を始めた



STEP 2 ：コミュニケーションの改善をはじめた
～福井-東京間のコミュニケーションの改善～

・週次Web会議
・定期的な訪問

STEP3（試行錯誤期：改善モヤモヤ）



STEP2（試行錯誤期：初めての改善）の結果は？

STEP1 PROBLEM

- コミュニケーション

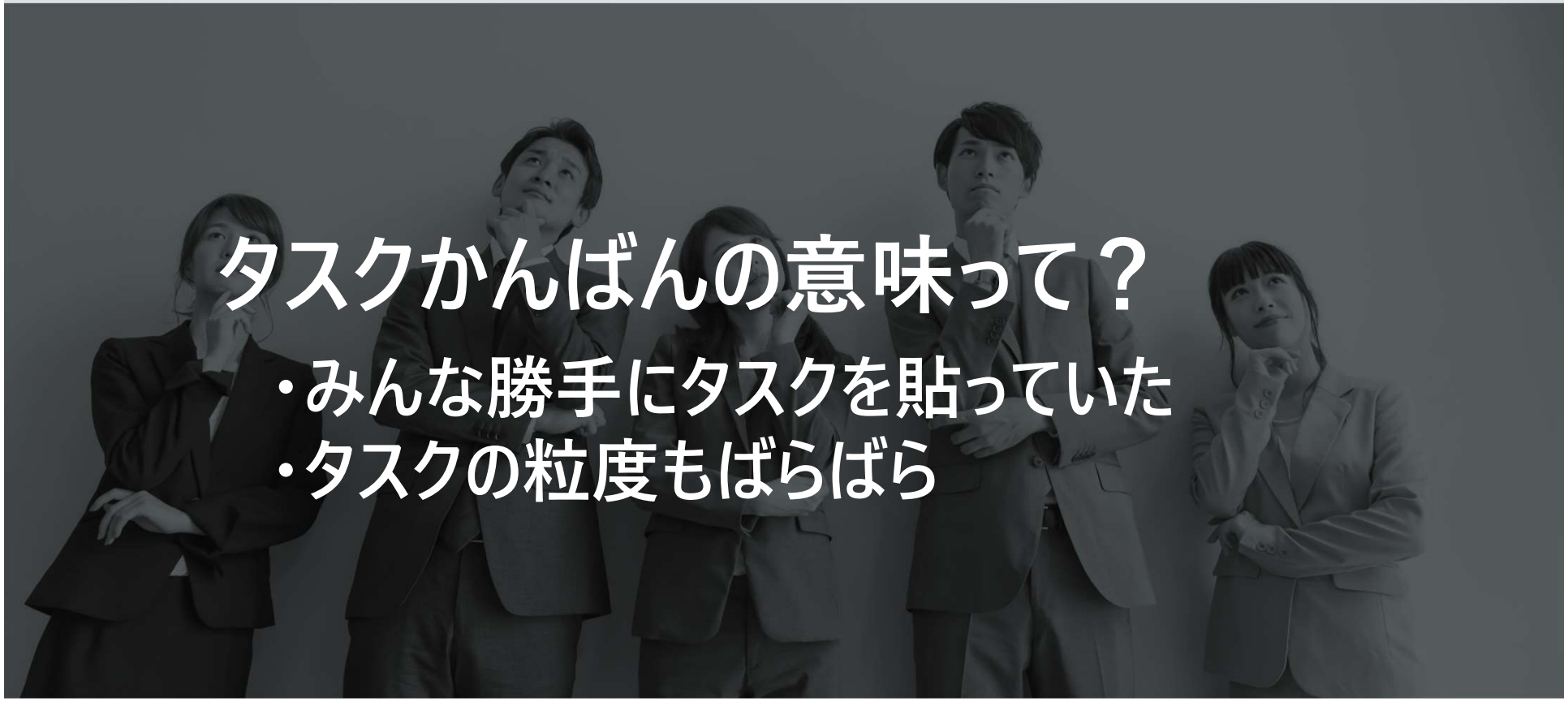
なんか違う？？？

STEP2 TRY

- かんばん
- 朝会
- 月1ふりかえり
- 定例会、対面打ち合わせ

STEP３：改善がうまくいっていない？

～タスクかんばん・進捗管理～



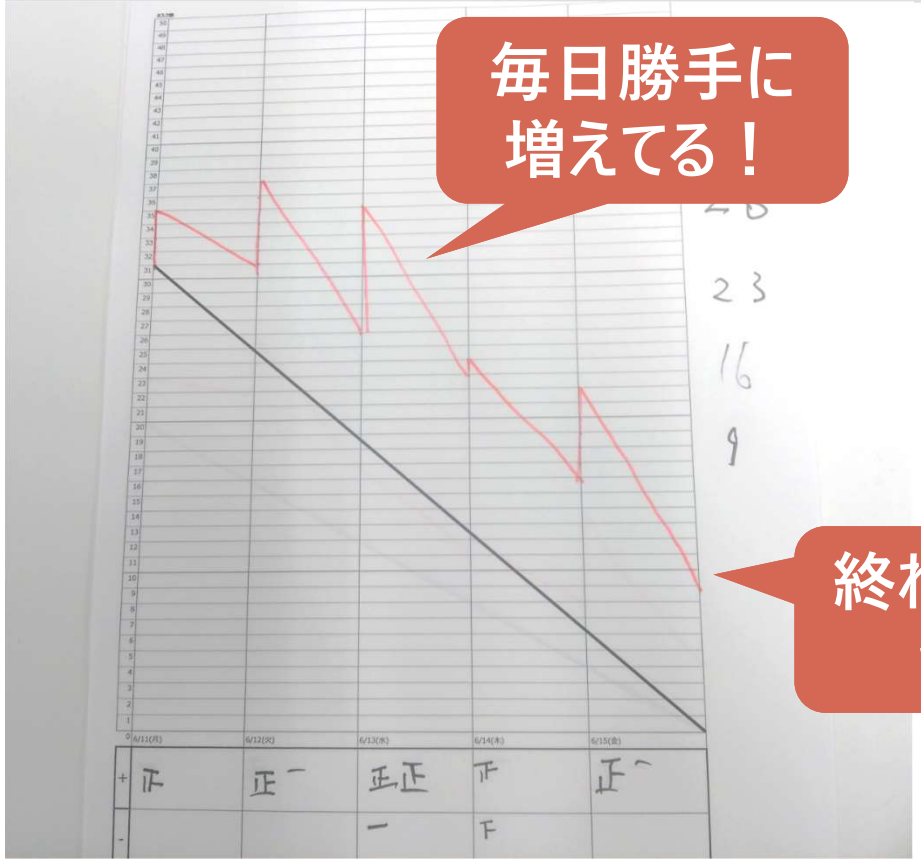
タスクかんばんの意味って？

・みんな勝手にタスクを貼っていた

・タスクの粒度もばらばら

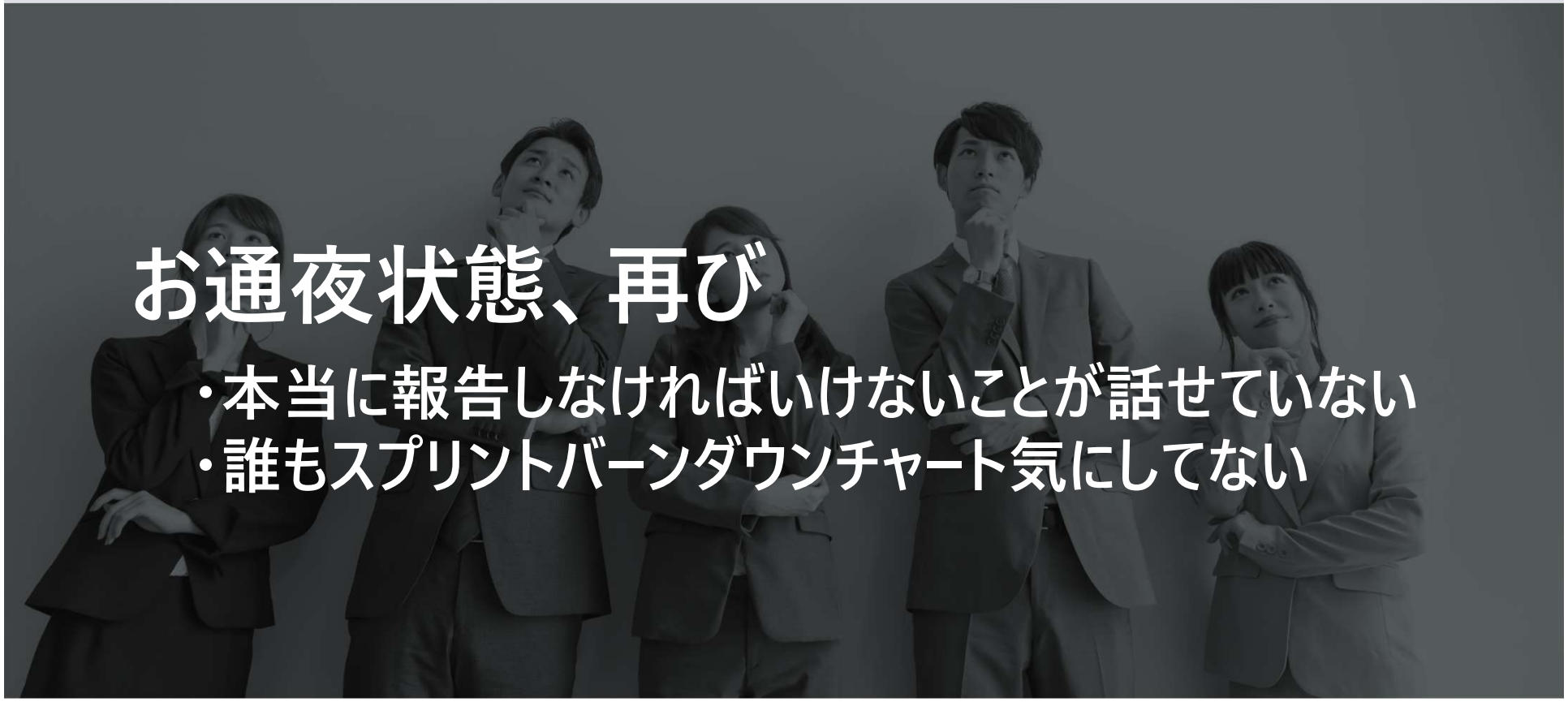
STEP３：改善がうまくいっていない？

～タスクかんばん・進捗管理～



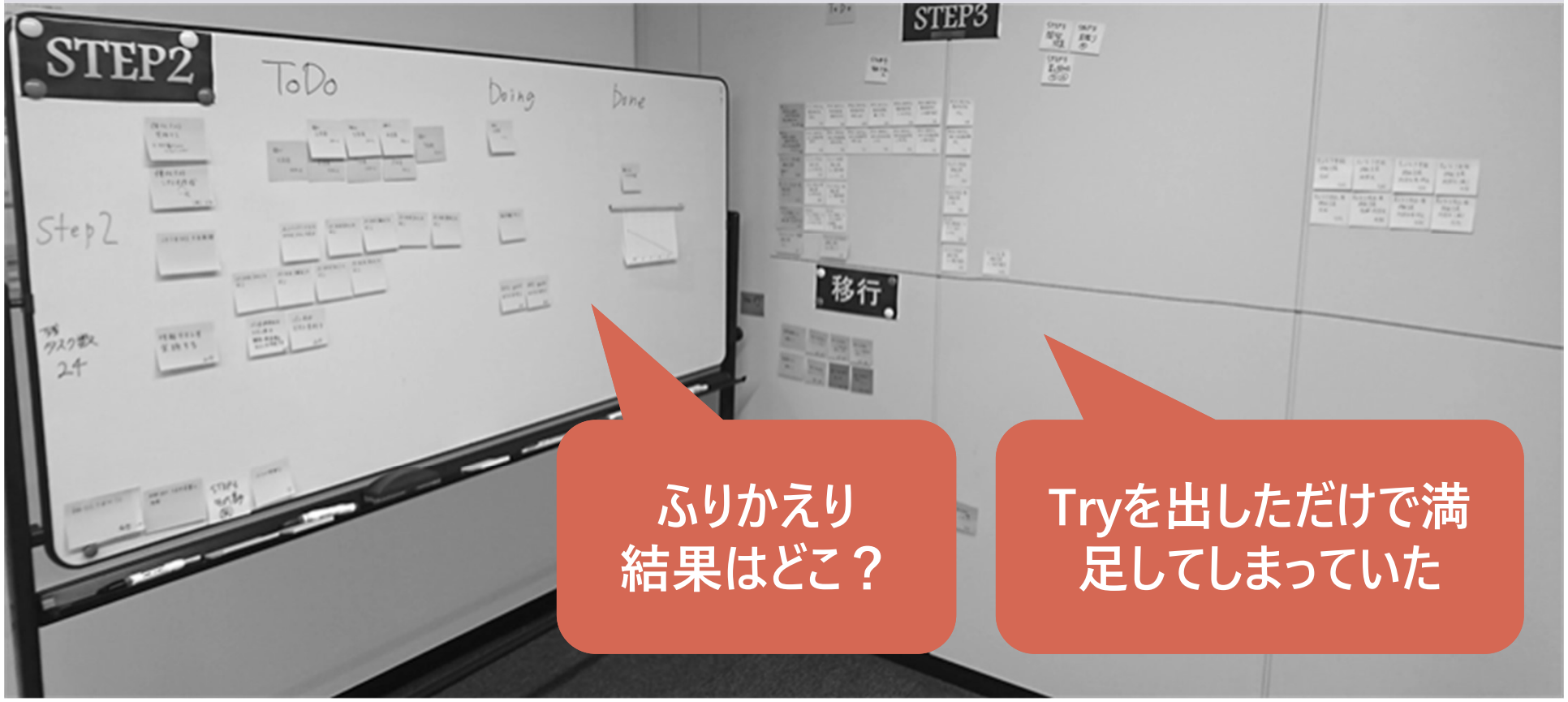
必然的に週次の
バーンダウンチャートが
乱れる…

STEP３：改善がうまくいっていない？
～朝会～



STEP３ ：改善がうまくいっていない？

～ふりかえり～



STEP2（試行錯誤期：初めての改善）の結果は？

STEP1 PROBLEM

- コミュニケーション

中途半端に取り入れて
満足してた・・・・
Scrumじゃない！

STEP2 TRY

- かんばん
- 朝会
- 月1ふりかえり
- 定例会、
  対面打ち合わせ

チームは迷走？？

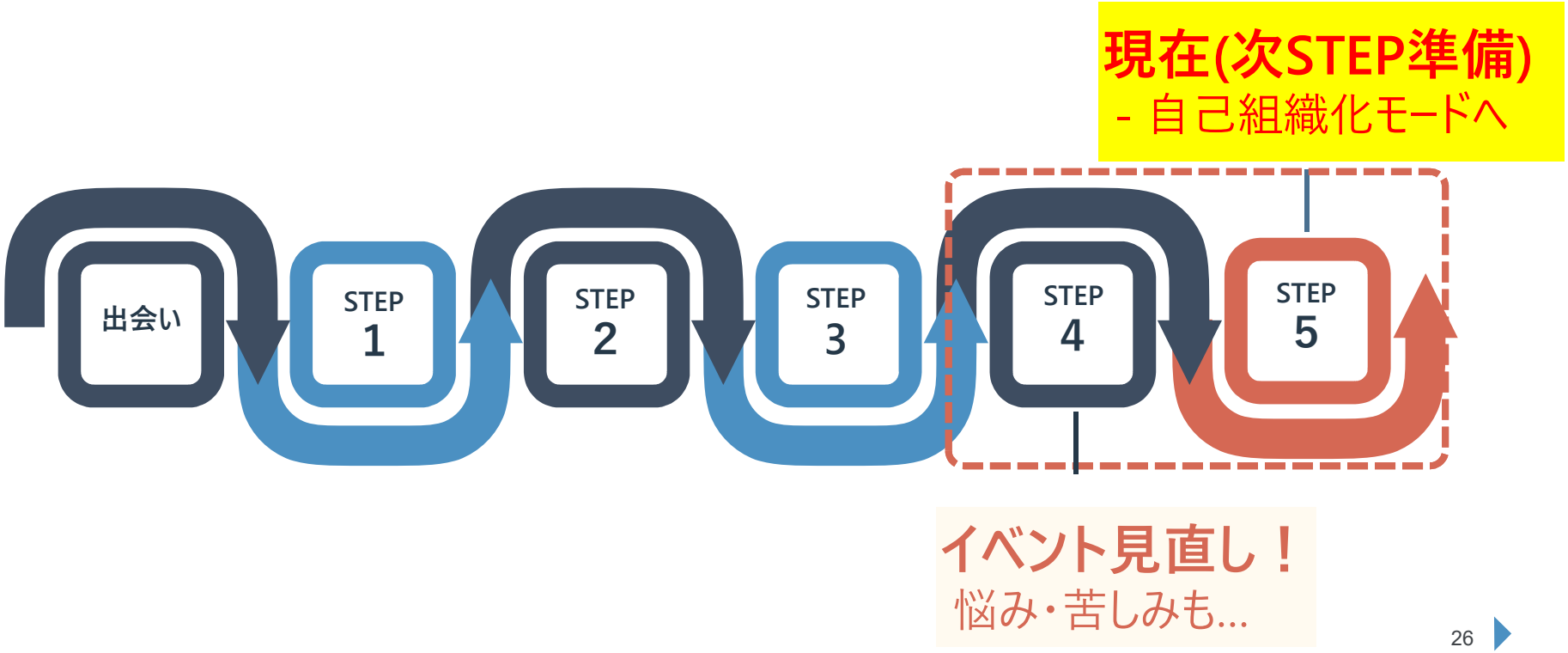
Scrum のプラクティスに則って イベントを見直してみた

Agile Studio Fukui に相談

見学随時受付中！

https://www.asf.esm.co.jp/

STEP4・STEP5（Scrum導入期）

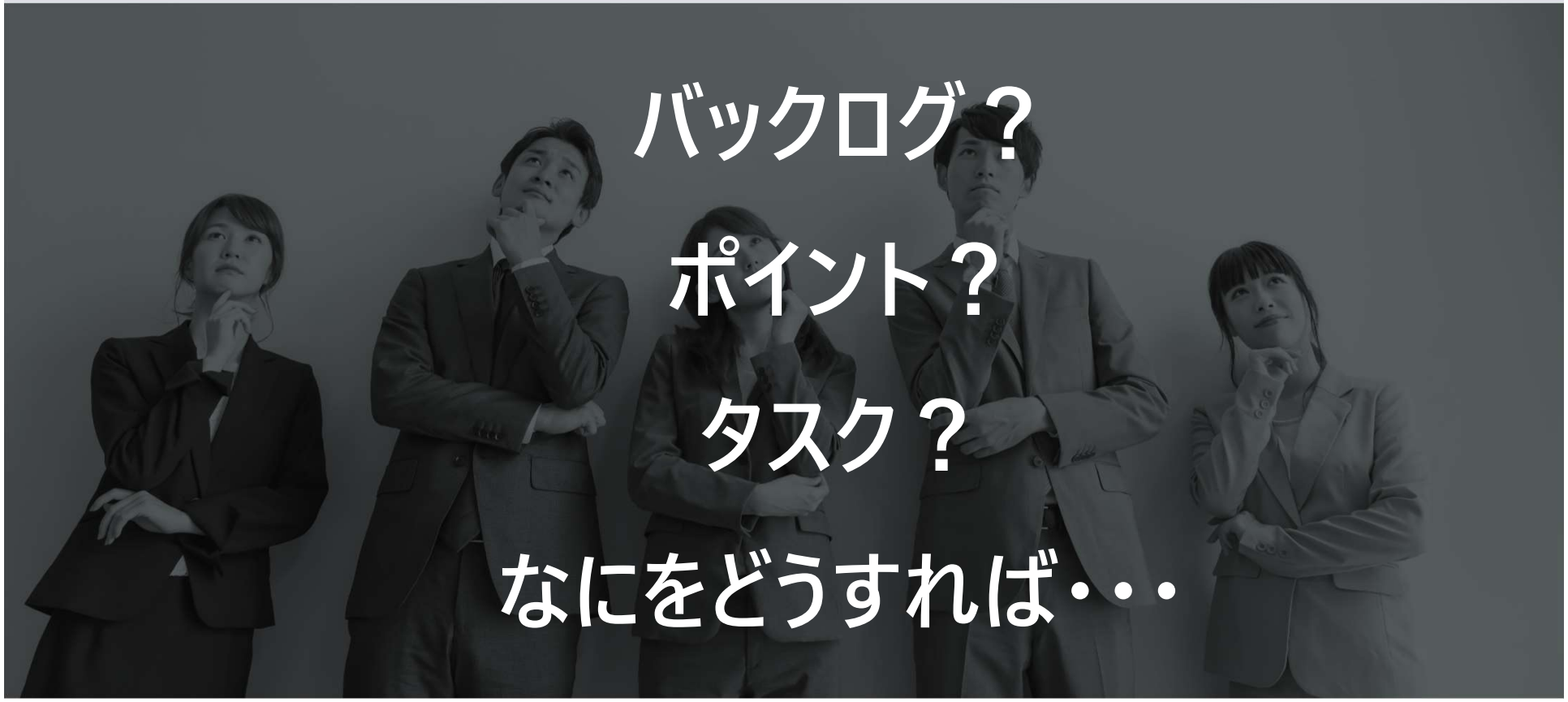


STEP4-5：Scrumイベント見直し

～できそうなことから始めてみた～

・１スプリント＝1週間でサイクルをまわす
・スプリントイベントは、ふりかえり＆プランニング（初登場）

STEP4-5：Scrumイベント見直し
～プランニング～



STEP4-5：Scrumイベント見直し
～ガントからバックログを作る～

重視したのは、**タスクは人に渡しやすい単位**にすること。

開発フェーズ	バックログの単位	タスクの単位	担当
開発・ 単体テスト	機能 (API 、バッチなど)	機能を構成するクラスや、処理の単位	1機能につき**メイン担当が1人**。 状況に応じて**応援**を入れる （テストをヘルプするなど）。
結合テスト・ システムテスト	テストシナリオ	オペレーション単位 （実施、検証）	１シナリオにつき**複数人**で 取り組む

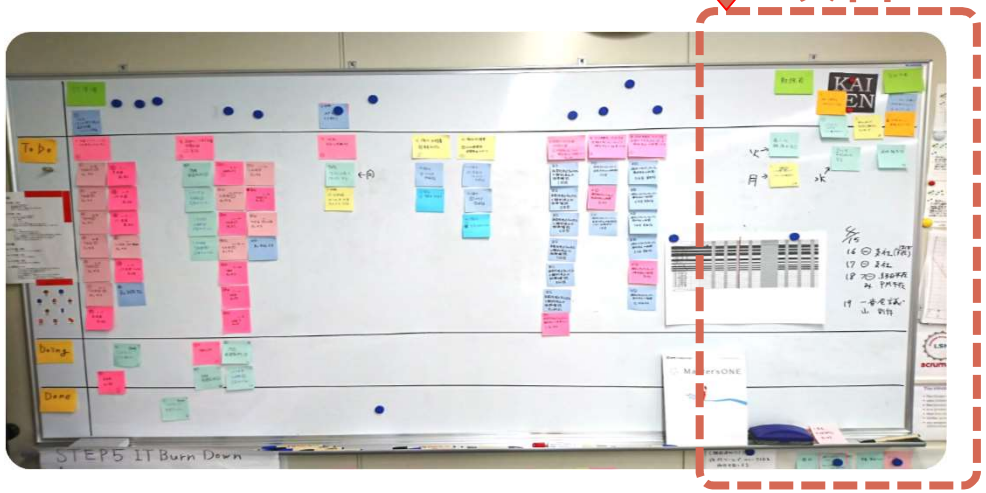
タスク担当をできるだけ**事前アサインしなかった**ことで、
メンバー一人一人が**いろんな機能や役割を経験することができた**（T字型人材の育成）

STEP4-5：Scrumイベント見直し
～ふりかえり～

週1回 のふりかえりで、メンバーの意見を 温かいうちに聞けるようになった

TRY

改善

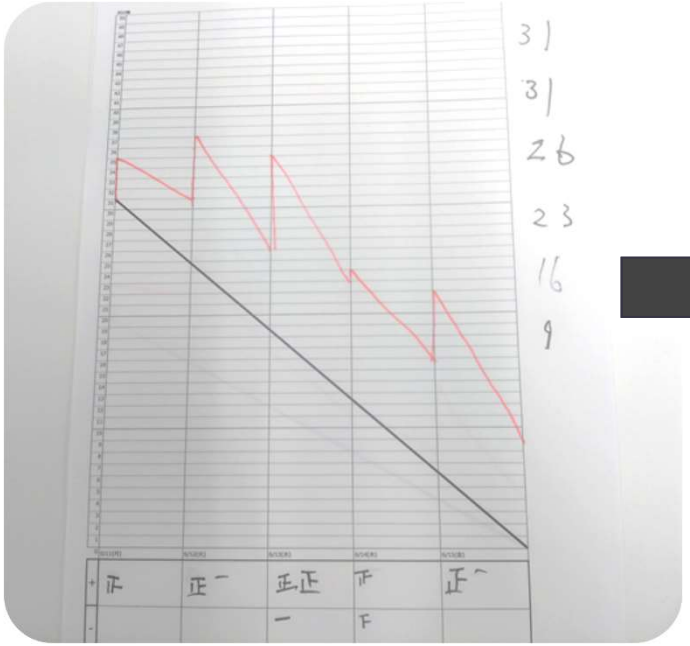


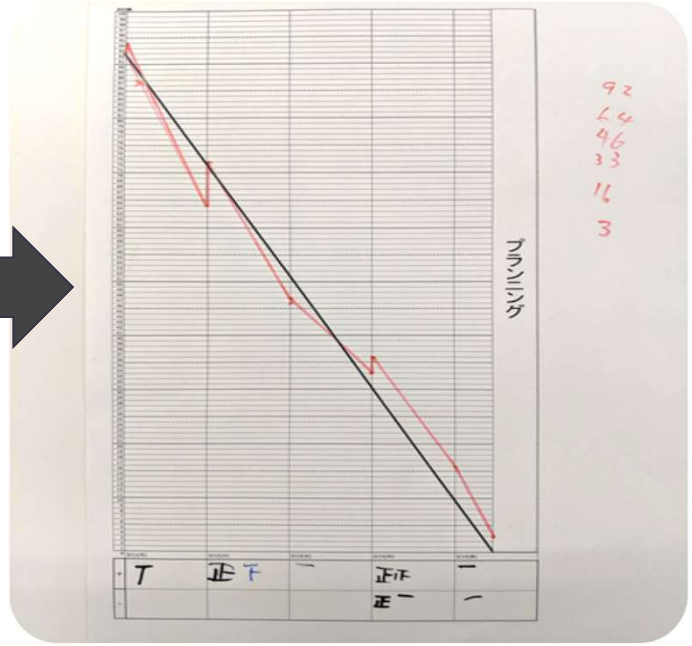
STEP4-5：Scrumイベント見直し
～朝会～

- 雰囲気が改善された
  司会の テーマトーク（「100万円で何がしたい？」など）で場をなごませる
- バーンダウンチャートを 司会が書くことで、
  全員がバーンダウンチャートを意識するようになった

STEP4-5：Scrumイベント見直し

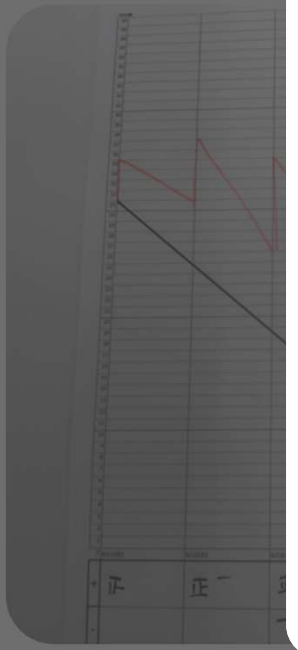
プランニング・朝会によりバーンダウンチャートが乱れなくなった





STEP4-5：Scrumイベント見直し

プランニング・



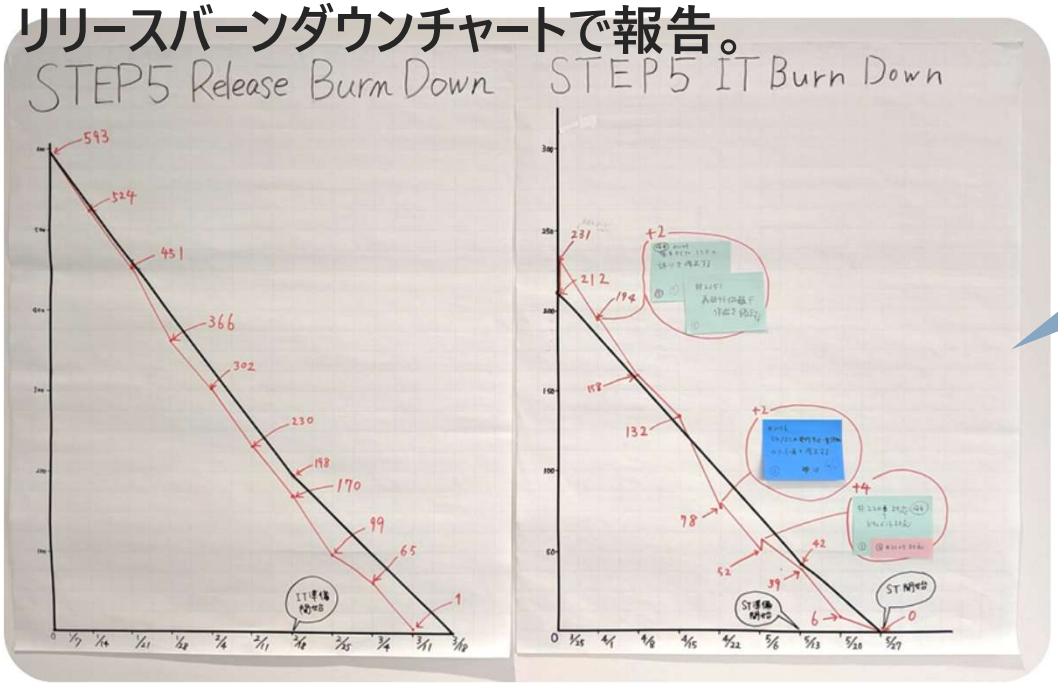
なぜ乱れなくなったか？

- プランニング
  - ・ベロシティの計測に基づいた計画
  - ・全員ですべてのタスクを出し切る
- 朝会
  - ・バーンダウンチャートを全員で共有

STEP4-5：Scrumイベント見直し

～結果、ガントを使わなくなった～

リリースバーンダウンチャートを導入。
お客様への週次進捗報告も、ガントチャートではなく、
リリースバーンダウンチャートで報告。



見やすい！
ムダ無し！

STEP4-5：Scrumイベント見直し
～主体性～

段階的にふりかえり、プランニングのファシリテータを
当番制にしていった

STEP4-5（Scrum導入期）の改善結果は？

STEP3 PROBLEM

- かんばんバラバラ、バーンダウン無視
- 朝会もお通夜
- ふりかえり形骸化

STEP4-5 TRY

- ✓ プラニング
- ✓ テーマトーク
- ✓ バーンダウン皆で
- ✓ 週1ふりかえり

当番制

チームは自己組織化モードへ！

結果、どんな嬉しさが生まれた？

自己組織化で何が嬉しい？

お客様：

・進捗が実感として分かる

・誰でも同じパフォーマンス（お客様の安心感↑）

自己組織化で何が嬉しい？

開発チーム：

・心理的安全性の向上

・継続的な改善

・リーダーがいなくてもチームが動く

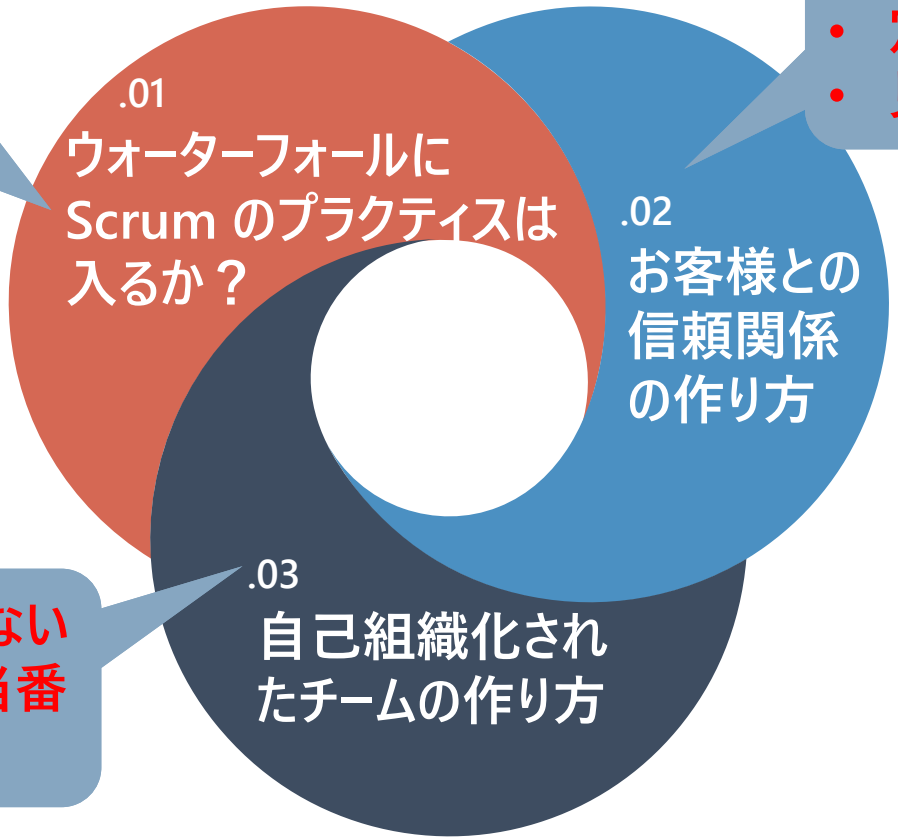
現在

お客様の開発チームと**一緒に**
本格的な**アジャイル開発実施中**

本日のまとめ

本日の主旨

入る！
始めやすい
プラクティスから



- 高品質なプロダクト
- 定例会
- 見える化

- タスクアサインしない
- ファシリテータを当番制にする