

SPI Japan 2020

スクラム開発と向き合うこと でスクラムを習得する

-スクラムをやりたいスクラムマスターのジャーニー-

NECネクサソリューションズ

今井 貴明

本日の内容

- スクラム開発の過去の失敗と学び。
- スクラムマスターとしてスクラム開発にどのように関わったか。
- スクラム開発を実践するうえで最も大切だと思ったこと。

自己紹介

NECネクサソリューションズ
今井 貴明 - Imai Takaaki
千葉県在住 / 27歳
アジャイルとAWSを少し。



@t_k_redman

自己紹介

スクラムマスターの立場での
失敗、学びをお話しします。

アジャイルとAWSを少し。



@t_k_redman

認定スクラムマスター

- スクラム開発における「スクラムマスター」の役割の認定。
- Scrum Alliance (<https://www.scrumalliance.org/>) が認定している。
- 3日間のトレーニングで適正を見られて、適性があると判断されるとテストが受けられる。

スクラムマスターとは

- スクラム開発のロールの一つ。
- チームの自己組織化のために教えたり、導いたりする。
- チームの作る価値を最大化できるように支援する。
- **スクラムをスクラムたらしめるために教えたり、導いたりする。**

スクラムマスター

スクラムマスターは、スクラムガイドで定義されたスクラムの促進と支援に責任を持つ。スクラムマスターは、スクラムの理論・プラクティス・ルール・価値基準を全員に理解してもらえるように支援することで、その責任を果たす。

スクラムガイド(2017) <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Japanese.pdf>

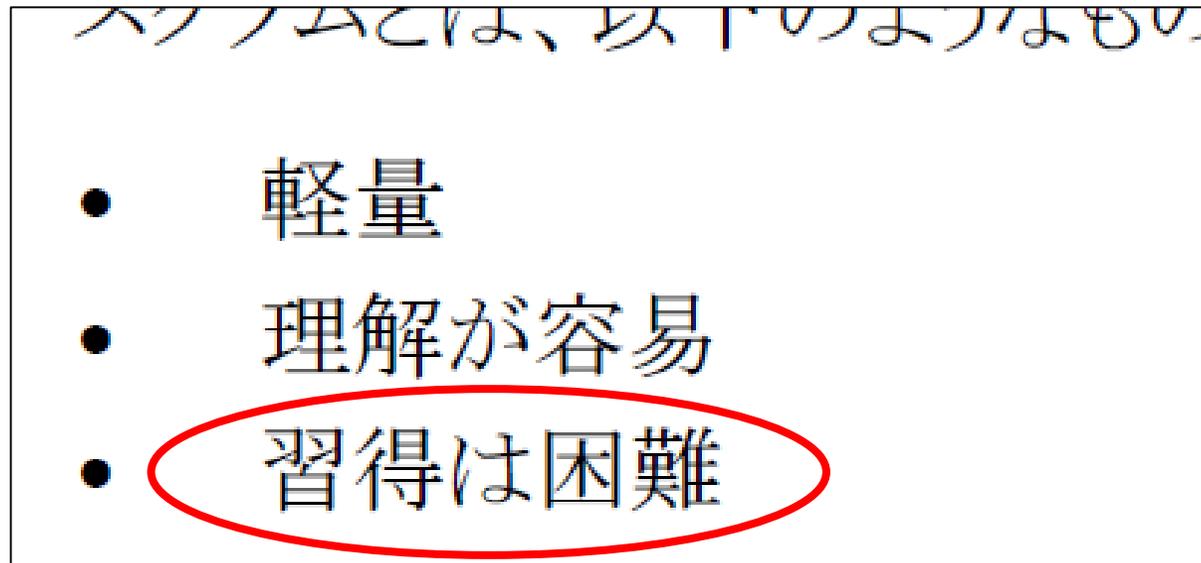
スクラムのマスター

- スクラム開発を実践できるチームの成長に欠かせない！
- スクラム開発のルールを守るのに欠かせない！

⇒スクラム開発の中のスクラムマスターは最初から「マスター」

スクラムは難しい

- フレームワークとしてのルールを覚えることは比較的容易い。
- フレームワークを使いこなして効果を発揮させるのは難しい。



<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Japanese.pdf>

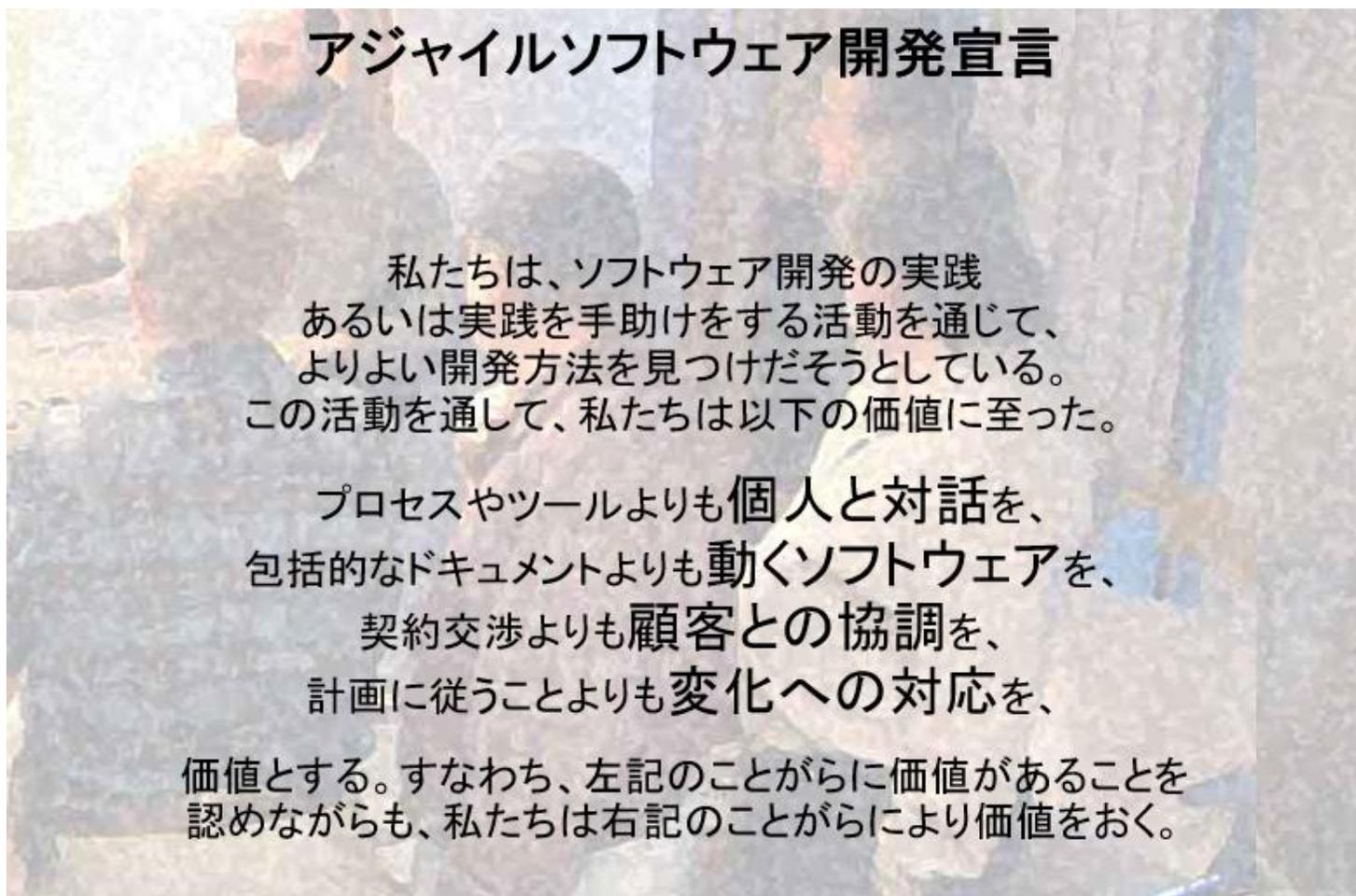
A photograph of a microphone on a stand positioned in front of a wooden podium. The microphone is silver and black, mounted on a silver stand. The podium is made of dark wood with a curved top. The background is a light-colored wall with a vertical seam. The text "本題" is overlaid in the center of the image.

本題

アジャイルってなんだろう？

- アジャイル開発の一般的なイメージでは具体的なプラクティスがあげられることが多い。（気がする。）
 - 繰り返し開発
 - 朝会
 - かんばん
- それらも、一つの答えにはなり得る。

アジャイルソフトウェア開発宣言



<http://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>

アジャイル宣言の背後にある原則

私たちは以下の原則に従う。

顧客満足を最優先し、
価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供します。

要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。
変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます。

動くソフトウェアを、2-3週間から2-3ヶ月という
できるだけ短い時間間隔でリリースします。

ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して
日々一緒に働かなければなりません。

意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。
環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。

情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法は
フェイス・トゥ・フェイスで話をすることです。

動くソフトウェアこそが進捗の最も重要な尺度です。

アジャイル・プロセスは持続可能な開発を促進します。
一定のペースを継続的に維持できるようにしなければなりません。

技術的卓越性と優れた設計に対する
不断の注意が機敏さを高めます。

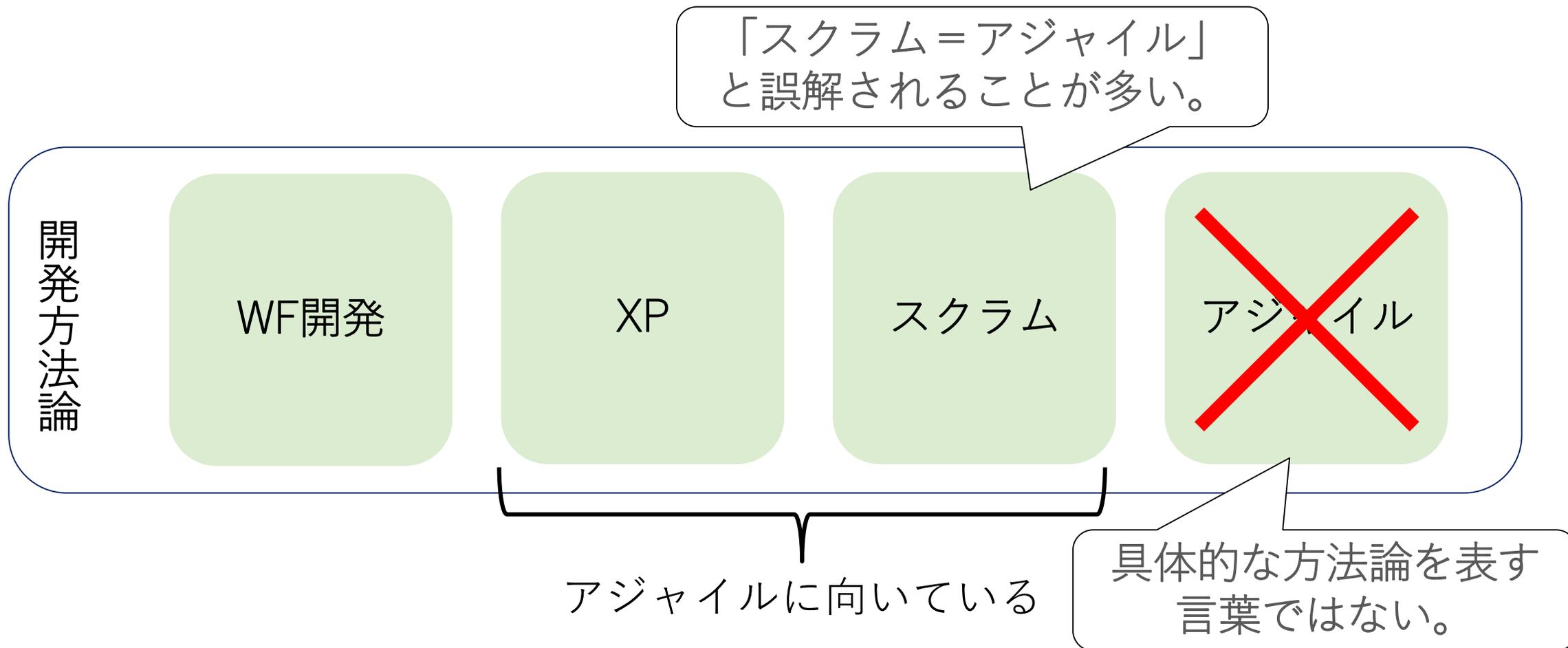
シンプルさ(ムダなく作れる量を最大限にすること)が本質です。

最良のアーキテクチャ・要求・設計は、
自己組織的なチームから生み出されます。

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。

アジャイルは「ある状態」のこと

- アジャイル開発は開発手法を表すものではない。

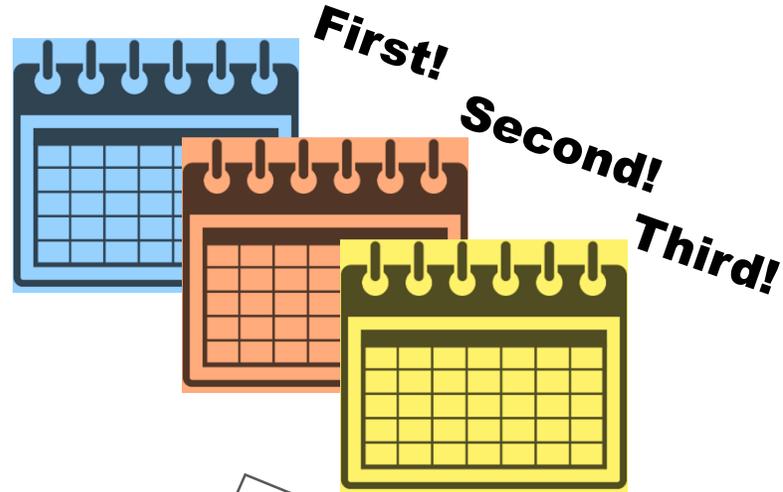


アジャイルは誤解されやすい

- マニフェストは抽象的≠明確な定義が無い。
⇒理解しようとするとはよくわからなくなる
⇒具体的な方法で理解しようとする
- アジャイルであろうとすると、自分の中のアジャイルである具体的な方法を捨て置けない。

私の初めてのアジャイル

- 「期間を分割して開発を行うアジャイル開発という手法をやってみるらしい。」



開発範囲を3分割して
開発してみる。

作業をチケット化して
進捗を管理してみる。

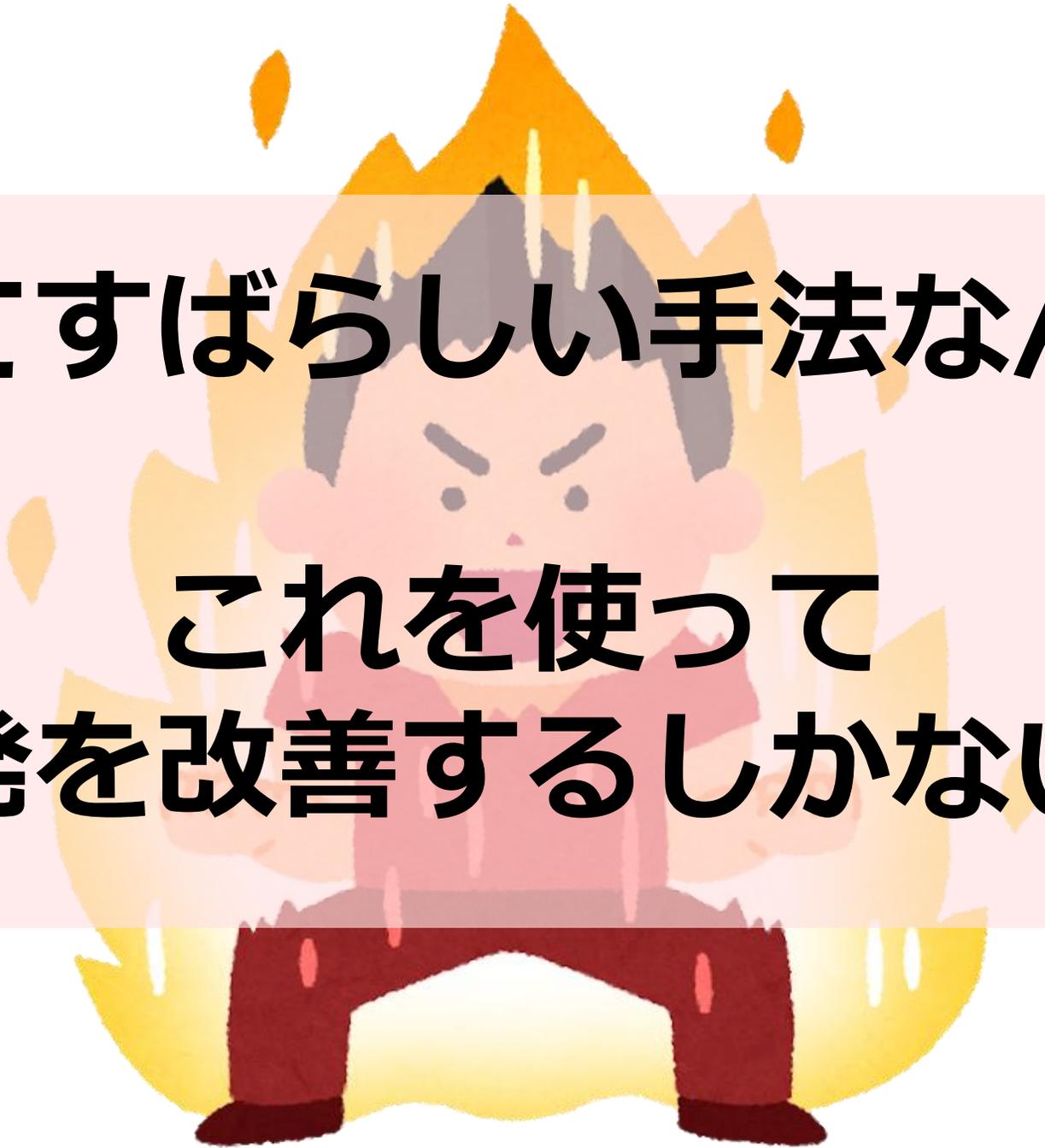


スクラム開発と出会う

- 晴れて私は「アジャイル経験者」。
 - 社内に事例も少ないため自然と第一人者。
- 「アジャイルやれと言われた人」としてスクラムマスター研修を受講することに。

- 真にアジャイルに触れるきっかけであり、ターニングポイント。
- 本質を追及する姿勢や価値提供に対する向き合い方に強く共感した。
- **これが「失敗の沼」の始まりだった。**

スクラムマスター研修を受けた私：



なんてすばらしい手法なんだ！

**これを使って
開発を改善するしかない！**

再・スクラムマスターとは

- スクラム開発のロールの一つ。
- チームの自己組織化のために教えたり、導いたりする。
- チームの作る価値を最大化できるように支援する。
- **スクラムをスクラムたらしめるために教えたり、導いたりする。**

スクラムマスター

スクラムマスターは、スクラムガイドで定義されたスクラムの促進と支援に責任を持つ。スクラムマスターは、スクラムの理論・プラクティス・ルール・価値基準を全員に理解してもらえるように支援することで、その責任を果たす。

スクラムガイド(2017) <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Japanese.pdf>

再・スクラムのマスター

- スクラム開発を実践できるチームの成長に欠かせない！
- スクラム開発のルールを守るのに欠かせない！

⇒スクラム開発の中のスクラムマスターは最初から「マスター」



スクラム開発を成功させるぞ！
私はスクラムマスターなのだから！

ちよつと待ってほしい。



この時の私の状況

- 研修を終えただけのスクラムマスター。
- 実績は無いけど、「スクラムマスター」になってしまった。
- 研修直後でスクラム熱が最高潮。
- スクラムマスターとしてスクラム開発を成功させる義務感に駆られている。

⇒そんな状態でスクラムの実践へ。

最初のスクラム開発⇒

最初のスクラム開発

- 社内で使っているシステムの刷新プロジェクト。
- スクラムマスターとして参画する。



アンチパターンは踏みたくない！
ルールを遵守して完璧なスクラム
開発にするんだ！

いざやってみると...

- スクラムのルールはわかっているのに、具体的な行動に落とし込めずわからないことばかり。

タイムボックス
は守ろう！

割り込み作業が入ってし
まったらどうすれば？

プロダクトバックログの表現の仕方が
「手段」にならないようにしよう！

どこまではっきり
表現していいの？

得意分野ごとに分業し
ないようにしよう！

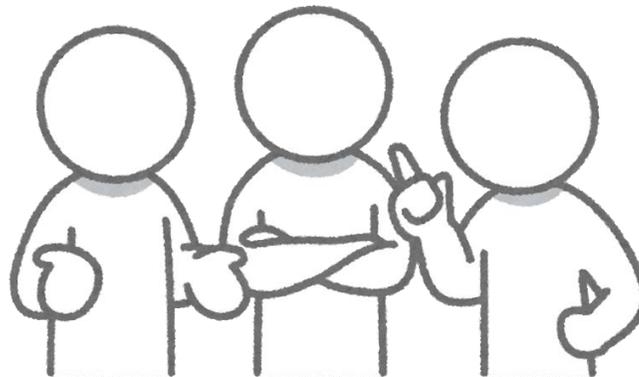


特定の人しか知らない技術や分け
られないタスクはどうしたら？

チームが解決すべき問題はどこにある？

割り込み作業によって
タイムボックスの長さ
が変わってしまった

プロダクトバックログ
の時点で方法が確定し
てしまっていた



あの部分の作業が
分業になってしまった

チームから出てくる課題 = 「スクラムができていない」ということ

それでもスクラムのルールは絶対！

- スクラムのルールに沿っていなければスクラムでなくなってしまう。



タイムボックス
揃えて！

特定のタスクを
偏らせない！

手段まで
指定しないで！

それは本当に解決すべき課題？

改善を求めて

- スクラムマスター研修を受けただけでは実践イメージが持てなかった。
- 自分がやっているスクラムマスターの振る舞いは正しいのだろうか？
- アジャイルネイティブな現場ではどんなふうに行っているのだろうか。

A man in a pinstriped suit is running against a blue sky background. The image is framed by a semi-transparent grey horizontal band across the middle. The text "情報収集に出かけよう" is overlaid on this band.

情報収集に出かけよう

外の世界のスクラムマスター

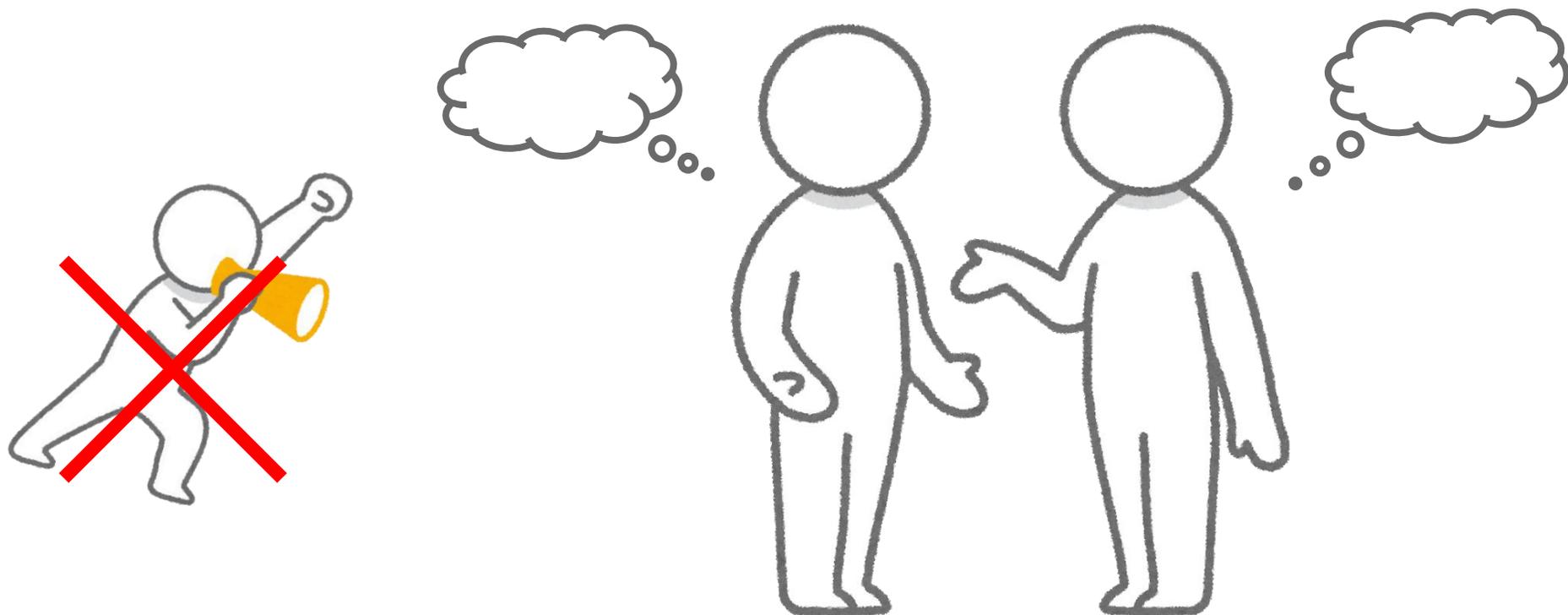
- スクラムガイドや研修だけでは知ることのできない思想があった。
- アジャイルとスクラムを深く理解し、実際に活躍するスクラムマスターの姿があった。



- スクラムマスターの役割に活かせる思想やスキルは実に多様。
- 特に、チームを見守りながら自己組織化を支援する姿を目指したいと感じた。

最初の失敗と新たな気づき

- 最初の開発では、スクラムのルール遵守してもらうために仕切ってしまった。
- スクラムマスターならば、もっとチームに考えさせなければいけない！



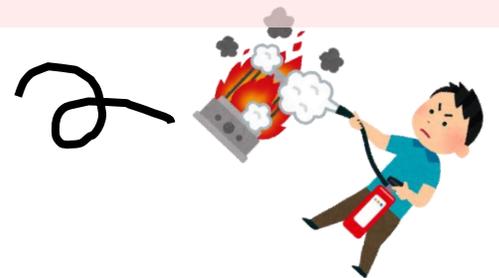
2度目のスクラム実践⇒

2度目のスクラム実践

- 新サービスを生み出していくチーム。
- アジャイル、スクラムの実践をするには打ってつけな仕事。
- 初回の失敗を活かして、アジャイルやスクラムの思想の部分を理解できるような導入に。

⇒アジャイルの考え方の浸透や、少しだけどマインド醸成に成功。
ただし、まだ自己組織化して自走しているとは言えない。

スクラムマスターとして
チーム自ら考えて気づくように
導かなければ！

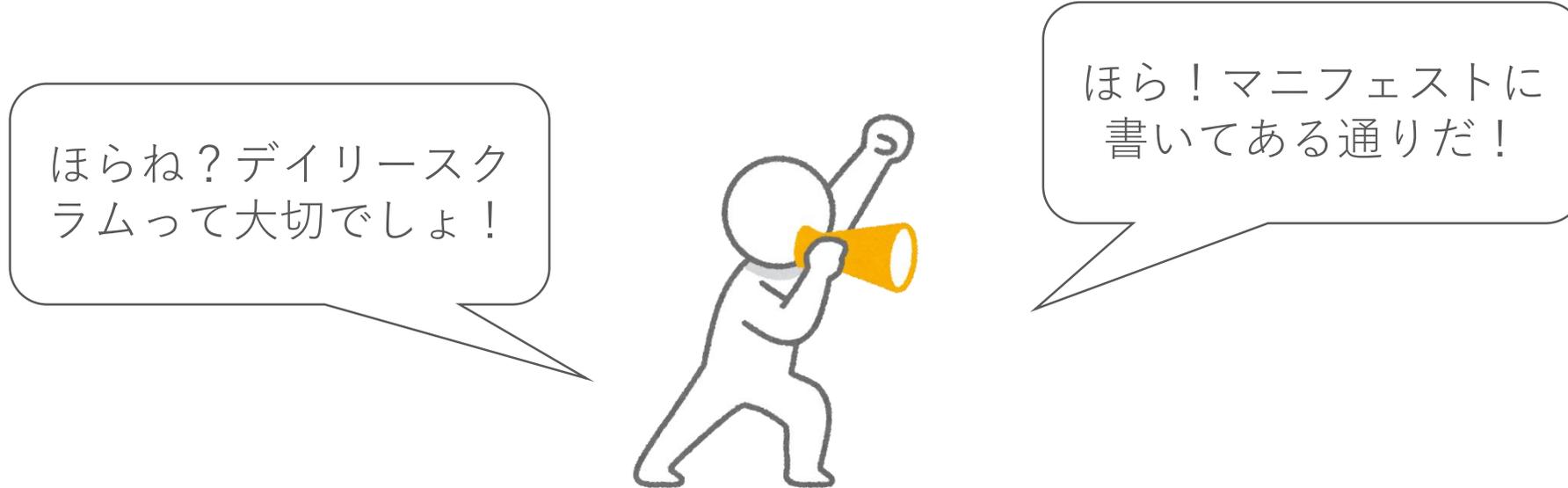


コーチングを駆使しようとする

- 教えたりアドバイスしたりではなく、自らの気づきで改善、成長してほしい。
⇒直接的な言い方は避け、問いかけを基本としてチームと接してみる。

しかし実態は…

- アジャイルやスクラムの考え方に則った結論に落ち着くべきだ！

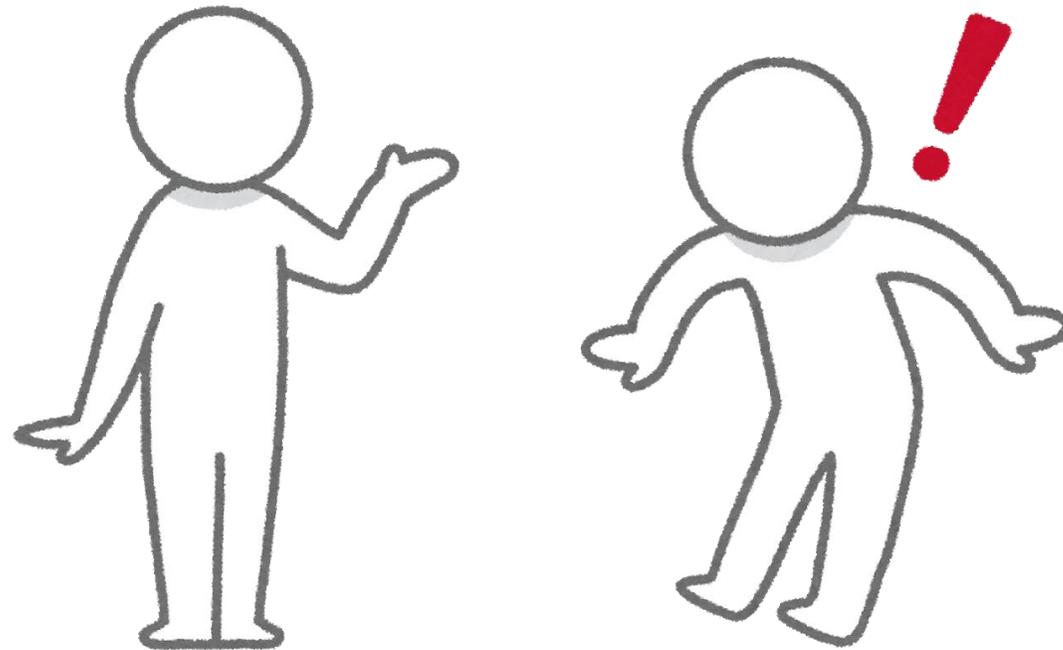


「ルール通り」を選ばせるような答えのある問いかけ

その気づきはチームの成長に繋がる？

また新たなチームで開発

- アジャイル、スクラムの熱は冷めやらぬも、少し「スクラム疲れ」気味に。
- 新チームのチーム運営について話していたとき、これまで開発を共にしてきたメンバーから一言。



**「そろそろ、成果が出せない
状況をやめたい」**

「そろそろ、成果が出せない状況をやめたい」

- 「自分たちは、スクラムチームは、何のために存在しているのだったか」を考えた。

チームとして
求められている価値を提供すること
を考えなければならない

ここまでの失敗

- 最初のスクラム開発
⇒スクラム開発としての体裁にこだわるあまり、真の目的達成のために解決すべき課題にフォーカスすることができなかった。

- 2回目のスクラム開発
⇒スクラム開発におけるスクラムマスターであろうとするあまり、チームにとって本当に必要な成長を妨げてしまった。

ここまでの失敗

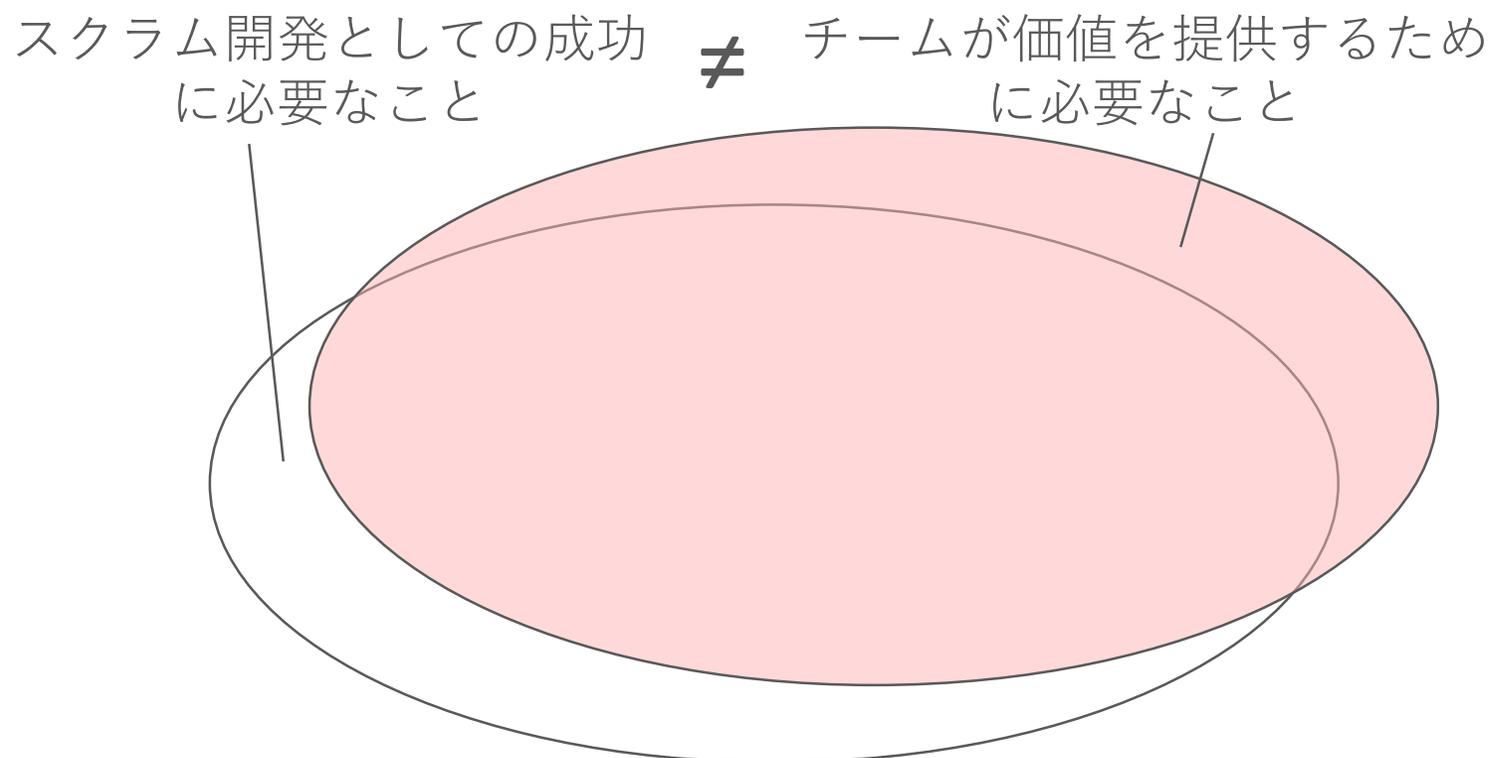
- 最初のスクラム開発
⇒スクラム開発としての体裁にこだわるあまり、真の目的達成のために解決すべき課題にフォーカスすることができなかった。

スクラムに囚われすぎていた。

- 2回目のスクラム開発
⇒スクラム開発におけるスクラムマスターであろうとするあまり、チームにとって本当に必要な成長を妨げてしまった。

重要なのはスクラム開発を成功させることではない

- スクラムマスターはスクラム開発の実践で責任をもつ部分が多い。
- ただしそれ以上に、価値あるチームであるためにできることを重視すべき。



スクラム開発の実践で大切なこと

チームとして
価値を提供することを考える。

スクラムマスターとして
チームのことを第一に考える。

チームのために何ができるか

- スクラムマスターはチームの「サーバントリーダー」。
 - チームに奉仕して導くリーダー。
- チームをよく観察して、適切なタイミングで適切な支援をする。
 - ティーチングが必要かもしれない。
 - ファシリテータを必要としているかもしれない。
 - コーチングに徹するべきかもしれない。

おわりに

- スクラム開発は「手段」であり「目的」ではない。
 - 結構いろんなところで言われている既知のことだったりする。
 - それでもある段階ではスクラム開発であろうとしてしまう。

再・アジャイルは誤解されやすい

- マニフェストは抽象的≠明確な定義が無い。
⇒理解しようとするとはよくわからなくなる
⇒具体的な方法で理解しようとする
- アジャイルであろうとすると、自分の中のアジャイルである具体的な方法を捨て置けない。

再・アジャイルは誤解されやすい

- マニフェストは抽象的≠明確な定義が無い。
⇒理解しようとするとはよくわからなくなる
⇒具体的な方法で理解しようとする
- アジャイルであろうとすると、自分の中のアジャイルである具体的な方法を捨て置けない。

スクラムは経験主義

- スクラムを実践する人それぞれの経験や失敗によって、それぞれの気づきや学び、改善がある。

スクラムの理論

スクラムは、経験的プロセス制御の理論(経験主義)を基本にしている。経験主義とは、実際の経験と既知に基づく判断によって知識が獲得できるというものである。スクラムでは、反復的かつ漸進的な手法を用いて、予測可能性の最適化とリスクの管理を行う。

スクラムガイド(2017) <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Japanese.pdf>

- 誰かにとってのアジャイルは、他の誰かにとってアジャイルだとは限らない。

ご清聴ありがとうございました。