

KAIZEN伝道師のアジャイル パターン

2019年10月10日

松浦豪一

自己紹介 松浦 豪一（まつうら ひでかず）

1967年生まれ 51歳 横浜市在住

Facebook <https://www.facebook.com/fiveone.featarin>



- ▶ 1986年 富士通系子会社入社
- ▶ 2006年 KAIZEN活動を学びKAIZEN伝道師として活動
- ▶ 2007年からアジャイル開発を実践
- ▶ 2011年からアジャイルの教育及び支援活動に携わる
- ▶ 2019年個人でのアジャイルコンサルタントを開始
- ▶ 論文
 - ▶ アジャイル開発方式の適用によるパッケージソフトウェアの品質向上（富士通ジャーナル）
 - ▶ アジャイル開発プロジェクトマネジメントに対応する人材育成
ー改善によって成長を期待するマネジメントー（デジタルプラクティクス）

**アジャイル開発は、
「改善によって成長を
期待するマネジメント」**

アジェンダ

- ▶ 説明のまえに・・・KAIZEN伝道師のアプローチ
 - ▶ Step 1 スタート位置は同じ
 - ▶ シンプルなプロセス
 - ▶ Step 2 お手伝いは環境づくり
 - ▶ Step 3 習慣を変える
 - ▶ 品質報告
- ▶ アジャイルパターンはどのように作ったのか
 - ▶ アジャイル現場のノウハウを取り込む
 - ▶ 教育現場への展開
 - ▶ 現場への展開
 - ▶ 現場から現場への展開
- ▶ 心理的安全性の確保されたミーティング
 - ▶ K P Tのやり方
 - ▶ 脱常識アドバイス
- ▶ KAIZEN伝道師のアジャイルパターン

これまでの活動をまとめた発表です。SPI JAPANで発表した内容をポイントしています。



説明のまえに



アジャイル開発の導入支援の方法について説明します。
この活動を繰り返しています。

- ▶ Step1 スタート位置は同じ
シンプルなプロセス
- ▶ Step2 お手伝いは環境づくり
- ▶ Step3 習慣を変える
品質報告

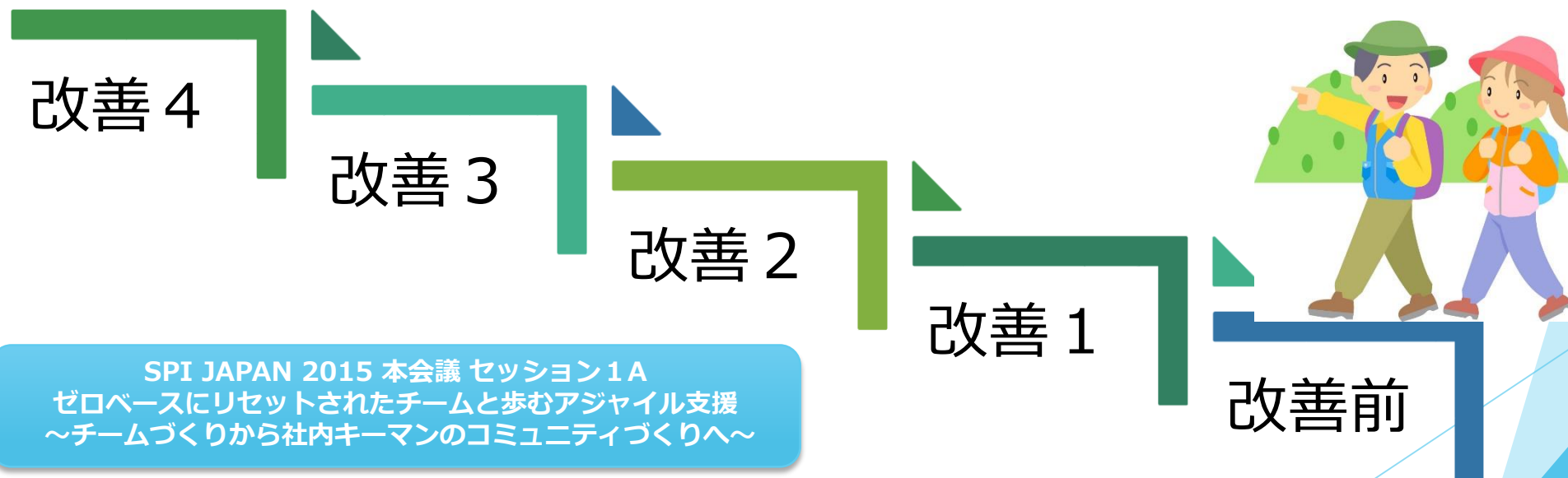
KAIZEN伝道師のアプローチ SEPGとの違いは



改善されることを期待し、
チームをリセットする。

Step1 スタート位置は同じ

ゴールは社外発表！！



シンプルなプロセス



改善後のプロセスは与えない。
シンプルでだれがやってもで
きるものを渡す。

計画ミーティング



タスクボード

Story	ToDo	Doing	Done

朝会



一緒に計画して、
一緒に計画するから
ミーティングが
短時間で可能

ふりかえり (K P T)

Keep	Try
Problem	

問題を見逃さない。
目の前の課題を解決する

ペアプログラミング



異常を検知して
改善できる。
常に学習する
仕組み

KAIZEN伝道師のアプローチ SEPGとの違いは



正常・異常の判断の仕方、
改善策の検討方法、タイミング
などを伝える。

Step2 お手伝いは環境づくり



KAIZEN伝道師のアプローチ SEPGとの違いは

Step3 習慣を変える



習慣を変えるのは難しいが、
異常がおきるともどそうとする。
これを利用して、習慣を変える。



ある伝道師の悩み
支援先の現場のメンバーが
KAIZENボード更新してくれない。
どうしたらいいだろう???



直接書き込んだり、色の違う紙
貼ってしまえばいいんだよ。

KAIZEN伝道師のアプローチ SEPGとの違いは

【一般的な例】

品質データ報告



習慣が変わらない。



1週間に1回報告



余裕があるため、後回しになる



データが揃わない



大変だからできないかも↓

忙しいからなかなか書けないよね。

レベルを高くして、
できることは当たり前だから
厳しくチェックしてもできる。
【期待するマネジメント】

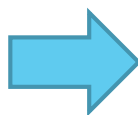


【KAIZEN伝道師アプローチ】

品質データ報告



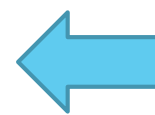
習慣が変わる



毎日書きなさい



何時チェックされるか
分からないので毎日書
くしかない。



データが揃う



不定期にチェック
する。
習慣を変える環境

やればできる！！
当り前の位置が高い↑

アジャイルパターンはどのように作ったのか

- ▶ アジャイル現場のノウハウを取り込む
- ▶ 教育現場への展開
- ▶ 現場への展開
- ▶ 現場から現場への展開



アジャイルパターンができたエピソードについて説明します。エピソードからやり方や意図を感じ取っていただきたいと思います。

アジャイルパターン どのように作ったのか

成功しているアジャイル現場



②成功しているチームと同じ
状態になるように環境を作る
(空気づくり)

教育現場



①シンプルでだれがやっても
できるものを渡す。

③習慣を変える。
異常をみつけて改善する

得られたノウハウを現場⇄教育
で展開していくことによって
アジャイルパターンが
できました！！

新しいアジャイル現場



アジャイル現場の ノウハウを取り込む

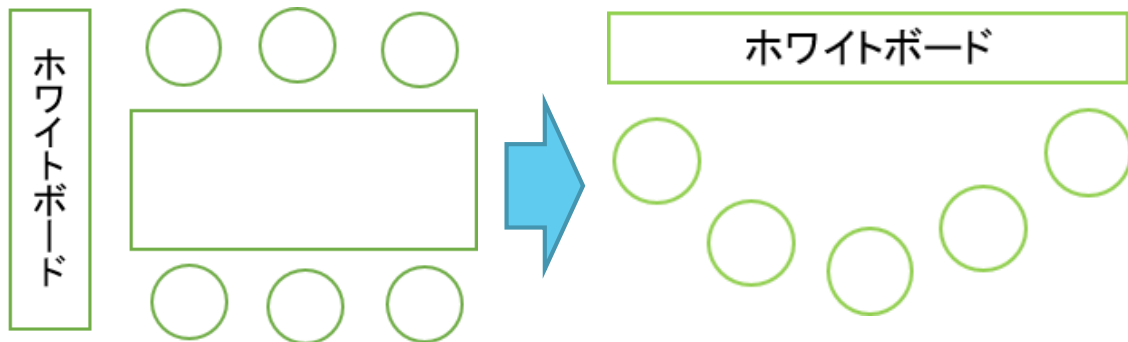


教育で教えるには、どのような
チームになってほしいか、
理想形が必要。
うまくいっている現場から...



- 1) 全員がペンと付箋紙をもって
 - 2) スタンドアップで
 - 3) 半円型で会議している。
- これを失敗した瞬間に
教えよう！！

成功しているアジャイル現場



アジャイルパターン
NO.2 NO.3 NO.4 NO.11

遅々として計画ミーティングが進
まない状況だった。
「何座ってやっているんだ！！
全員ペンと付箋紙もって
立ってやれ！！」



教育現場への展開



- 1) チームの状態が見える化される
- 2) コントロールしやすい
- 3) やってればチームワークがうまれる

教育ルール：
演習にタイムボックス設定
スクラムマスタの自主運営

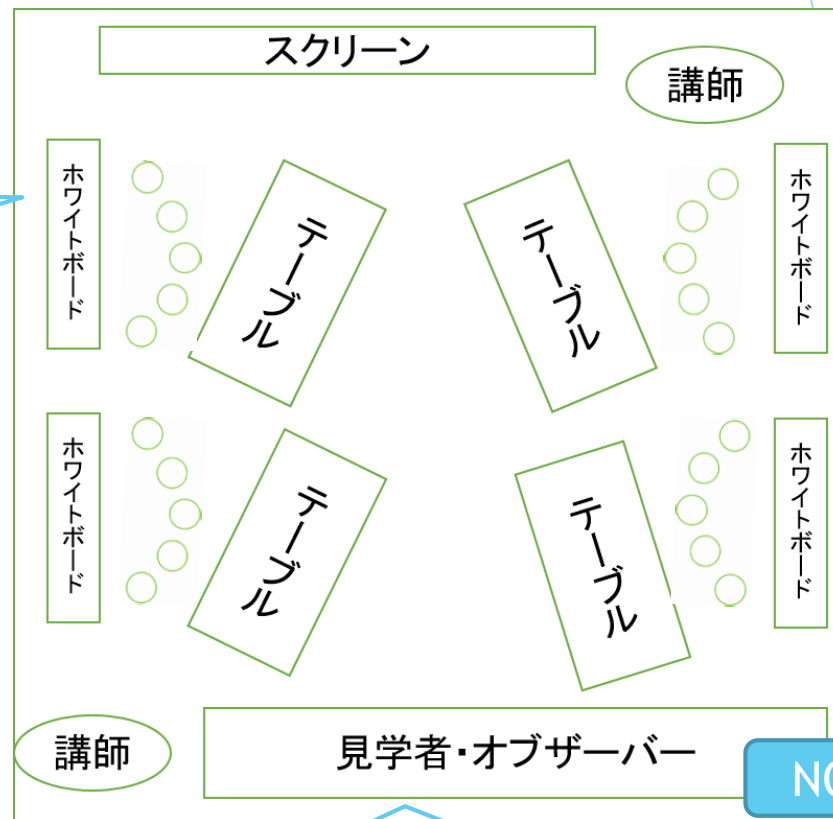
計画ミーティング
がタイムオーバー

グラウンドルール変更：
「さあ、ペンと付箋紙
をもって立って
やりましょう！！」

タイムオーバがなくなり、
集中して行えるようになる

アジャイルパターン
NO.2 NO.4 NO.11 NO.14

Copyright 2019 Hidekazu Matsuura



環境づくり：
スタンドアップミーティングがで
きるギリギリの広さにする。

現場への展開



判明したこと。

- 1) 展開すれば新しいことが得られる。
- 2) 教育と現場では同じことが分かった。

SPI JAPAN 2014 本会議 セッション3B
「残念スクラムに立ち向かえ！スクラムマスタ奮闘記」

教育でやっていた内容を現場にそのまま展開した。



その後、K P Tが進化していた。

- 1) 時計まわりで順番に出す
 - 2) 相槌は打つが、意見は言わない。
 - 3) 反対と言わないで、反対意見を言う
 - 4) 様子を伺いながら、テンポよく出している
 - 5) 実施するTryは「せいの！！」で決めている
- 上記内容は教育に反映している。
プロセスは増やさないで導入時の教え方を変えている。

現場から現場への展開



判明したこと。

1) 異常に見える化したら、改善策は教えなくてよい。

現場A



実施中タスクで
タイムオーバー
し、リリースが
できない



時間オーバーしたら、その
場で話し合う、ふりかえ
りで合わせて検討する。

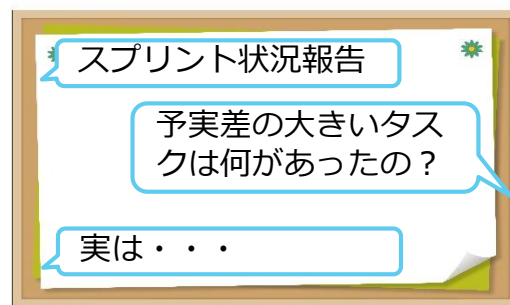


時間差の大きいタスクを
ふりかえりの前に確認し
対策を検討する。



遠隔地なので毎日は見れない
でもきっと同じ問題が起きる
どうしたらいいだろう??

現場B



アジャイルパターン
NO. 4 NO.17 NO.18

心理的安全性の確保 されたミーティング

- ▶ K P Tのやり方
- ▶ 脱常識ミーティング



アジャイル教育・支援をして
いくなかで、心理的安全性が
確保されたミーティングが
できるようになったこと
について説明します。

K P Tのやり方



話せない人が話せるようになること。
みんなの意見をきけるようになること。
意見の中から選択できること。

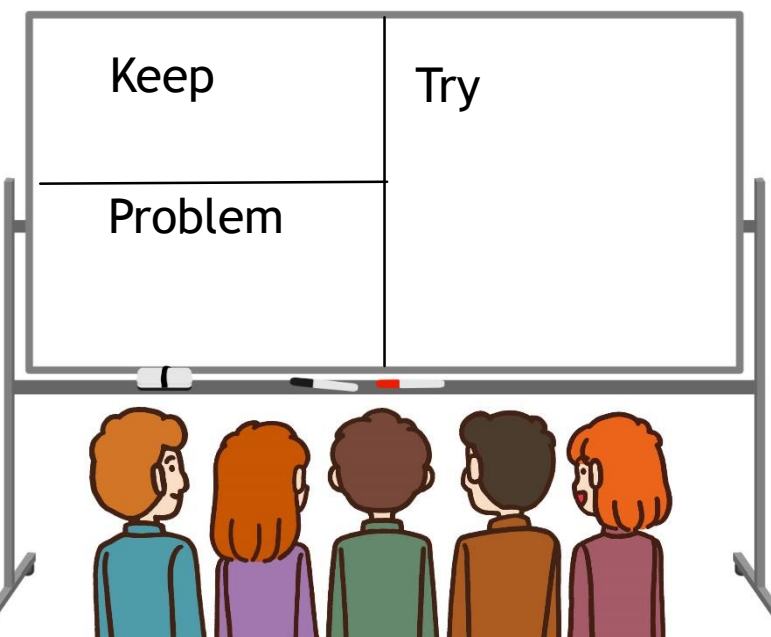
- ▶ 目的、検討事項、タイムボックスが明確になっていること。
- ▶ 全員が自分の思った意見を出せること。
- ▶ 全員が全員の意見を率直に聴くこと。
- ▶ 出された意見の中から選択して決めること。

そのためには、下記の状態になっていることが重要。



- ▶ 問題対私達の構図になり、近い距離で話し合っていること。
- ▶ テンポよく、全員が会話していること。
- ▶ 議題に集中していること。

ふりかえり（K P T）



半円型ミーティング
はチームの状態を
見える化する

脱常識アドバイス

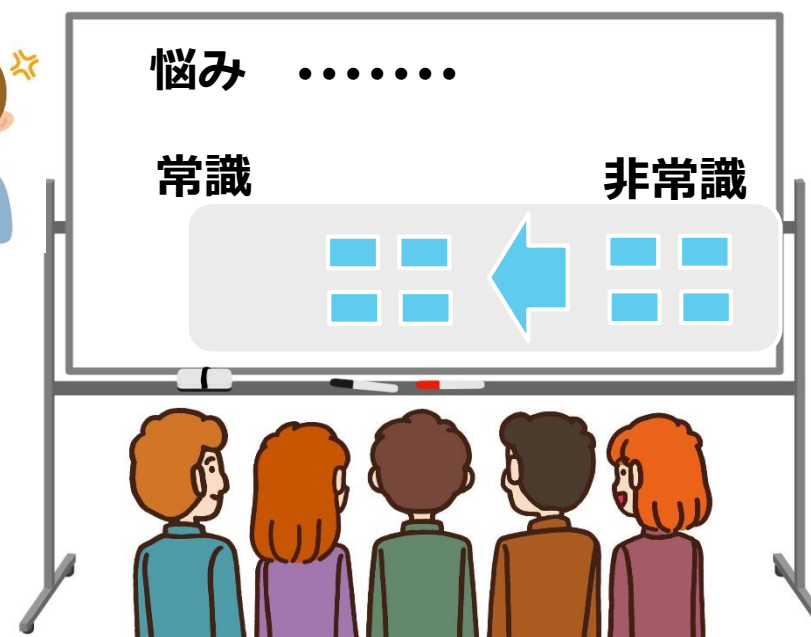
脱常識 . . . 常識と非常識の間にあるもの

- ▶ 対立をさけて、常識的な意見に偏る。
- ▶ 正論を言うことで孤立してしまう。



相手のことを慮るのはやめましょう。できないを考えた上で無責任にアドバイスしましょう。

非常識な意見を出してから、常識的と非常識な意見を考えましょう。



KAIZEN伝道師のアジャイルパターン

- ▶ NO.1 教育開始時（前）に、チームの変化を预言する！！
- ▶ NO.2 半円型でミーティングする。（ミーティングの見える化）
- ▶ NO.3 対立しないミーティングの空気づくり
- ▶ NO.4 タイムボックスで異常検知
（予定時間は計画の精度を上げるのではなく、異常検知するための仕組み）
- ▶ NO.5 K P T のやり方 1：Keepは必ず 1 つ出す。自分以外のメンバの良いところをほめる。良いことがなければ変化したことで良い。
- ▶ NO.6 K P T のやり方 2：問題点がわからない時は、何故でなく、何時と聞く。
エピソードを聞き出す（何時、どう思ったのか）
- ▶ NO.7 改善策の検討方法 1：問題を見逃さないための施策
- ▶ NO.8 改善策の検討方法 2：Tryは、行動目標を設定し、数値で測れるほうが良い
- ▶ NO.9 改善策の検討方法 3：常識と非常識の間にある脱常識を目指す

KAIZEN伝道師のアジャイルパターン

- ▶ NO.1 0 ルール、制約は、必ず守らせる。その上で問題があれば話し合う。
- ▶ NO.1 1 マインドチェンジが必要なアドバイスは失敗した直後にやる
ペアプログラミングのペアを固定すると問題検知が遅れる、発覚したらくじ引きにする。
- ▶ NO.1 2 失敗しそうな難しいことを試す。（直列タスクを同時に実施する）
- ▶ NO.1 3 現場の失敗を再現させる
 - 1) 複数ストーリー同時並行で実施し、優先順位が低いものが完成する
 - 2) 仕掛が多いと在庫を作成してしまう
 - 3) 仕様を決めるとユーザ視点を忘れてしまう
- ▶ NO.1 4 理想的なチームをイメージして、直感でアドバイスする
- ▶ NO.1 5 人を入れ替えたほうが新しいことが分かる

KAIZEN伝道師のアジャイルパターン

- ▶ NO.16 チームを推進しているメンバを移籍すると文化が次チームに継承される
推進メンバを抜いても新しい推進者が育つ。
- ▶ NO.17 教師と生徒の関係を利用する。
教育講師からアジャイルコーチをすると、教師と生徒の関係により、
アドバイスが入りやすい
- ▶ NO.18 コーチは開発メンバー全員にするのではなく、スクラムマスタ経由で伝える・・・
自分達の改善策になる
- ▶ NO.19 支援当初に社外成果発表を目標にする。
開発当初から記録が残る、問題エピソードを記録する
- ▶ NO.20 社外発表をさせる
記録をもとにふりかえりを行い、自分達の成果を整理することで、表出化を促す。
- ▶ NO.21 有識者による見学会を行う。
- ▶ NO.22 無責任アドバイスをを行う。

KAIZEN伝道師のアジャイルパターン

原稿提出後に表出化したもの

- ▶ NO.2 3 タスクボードにタスクカードを貼ってから計画をするNEW
(タクトタイムとサイクルタイム)
- ▶ NO.2 4 実施した時のメリットを教えるのではなく、やらなかった時のデメリットを体験させる NEW
- ▶ NO.2 5 割り込みについても見える化して問題を顕在化させる。
(妨害リストにして解決するようなことはしない) NEW
- ▶ NO.2 6 プロセスからアウトプットを考えるのではなく、アウトプットがこのようにできるべきだろうから、あるべき姿を考える。NEW