

Confidential

アジャイルで実際に困ったからこそアジャイルをRebuildできた話 ～15年50案件以上のアジャイル現場で見つけた4つのヒント～

(2023/11/16)

株式会社マネジメントソリューションズ

※ 本テキストの著作権は株式会社マネジメントソリューションズが保有します
本資料の一部、または全部の無断流用を禁じます

◆ はじめに

- ✓ 講師紹介
- ✓ MSOLアジャイルのご紹介
- ✓ 伝えたいメッセージ

◆ 「現実」に役立ったヒント

- ✓ ヒント1 その「アジャイル」本当に必要ですか？
- ✓ ヒント45 アジャイルは万能ではない
- ✓ ヒント76 「イテレーション0」をやらないアジャイルは出だしでつまづく
- ✓ ヒント72 生産性の高いチームほどコミュニケーションコストを惜しまないようになるのはなぜか

◆ 書籍のご紹介

はじめに



著書



資格



その他所属

- PMI日本支部 アジャイル研究会 元代表
- IPA アジャイルWG メンバー

業務経歴

- 1991年 財閥系宇宙関連ソフトベンダーに入社
- 1996年
 - ソフトウェアシステム開発（予測型開発）のPMとして活動
 - JAXAへ4年間出向し、受発注双方の立場のPMとして活動
- 2007年 PMコンサル会社に転職
その際にアジャイル開発に出会う
- 2009年 中小規模の独立系ITベンダーに転職
 - アジャイル文化の無い社内にアジャイル開発を導入し、3年で3億以上を売り上げる
 - その後、様々なケースのアジャイル開発マネジメント経験を積み重ねる
 - アジャイルコーチ、導入コンサル、アジャイルやPMBOK系の研修講師、システム開発のマネジメントを務める
- 2018年 アジャイルコーチに転身するためコンサル会社に転職
- 2020年 MSOLに入社

考え方の Rebuild

組織作りの build

組織作りの Rebuild

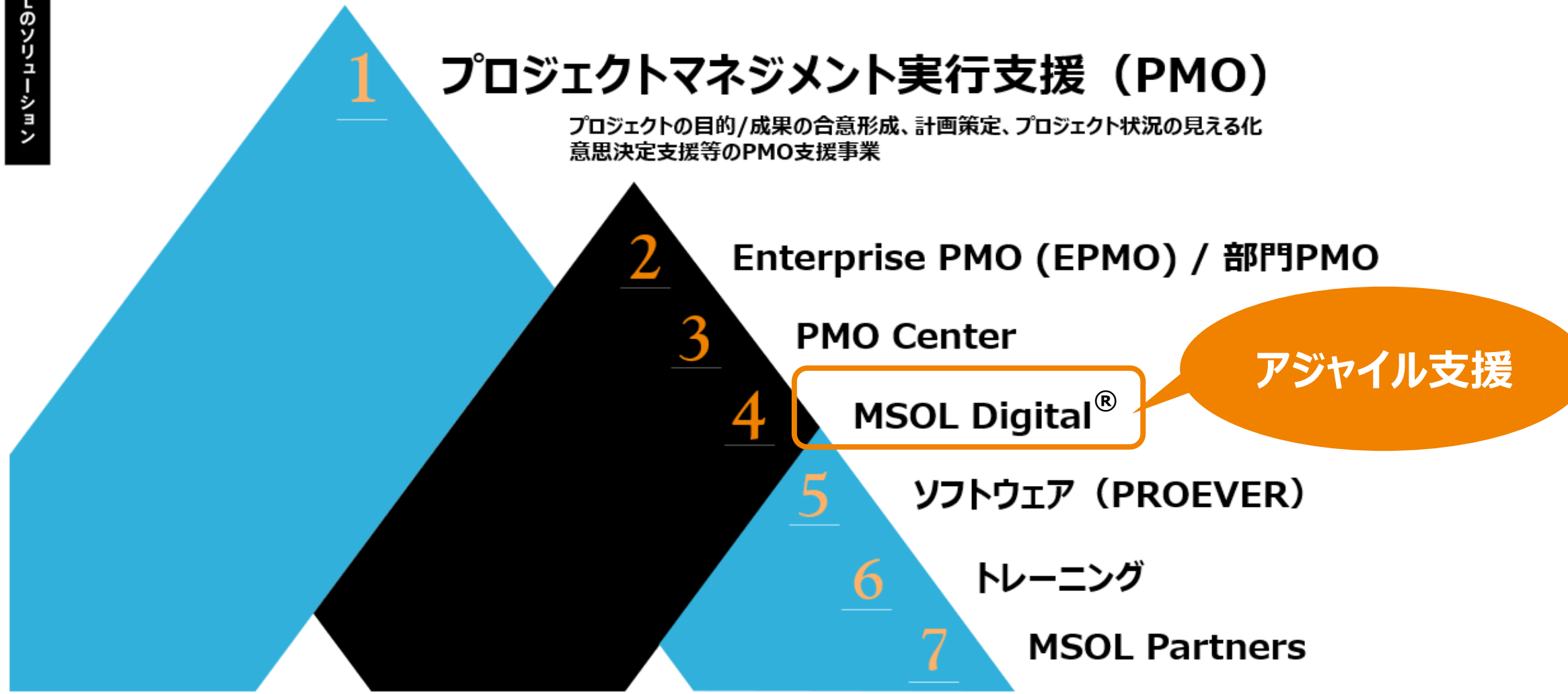
渡会 健

株式会社マネジメントソリューションズ
Digital事業部 ソリューション推進1部
アジャイルG ディレクター



オンライン名刺

MSOLの紹介



3つの支援とその相乗効果で効果的な支援を提供します

- ① 組織への導入・定着
- ② ACoE
※PMBOK®におけるアジャイル向けPMO
- ③ スタートアップガイドライン
作成支援

コーチング

- ① アジャイルコーチ
- ② アジャイルプロセス改善支援
- ③ チーム立ち上げ支援
- ④ スクラムマスター代行

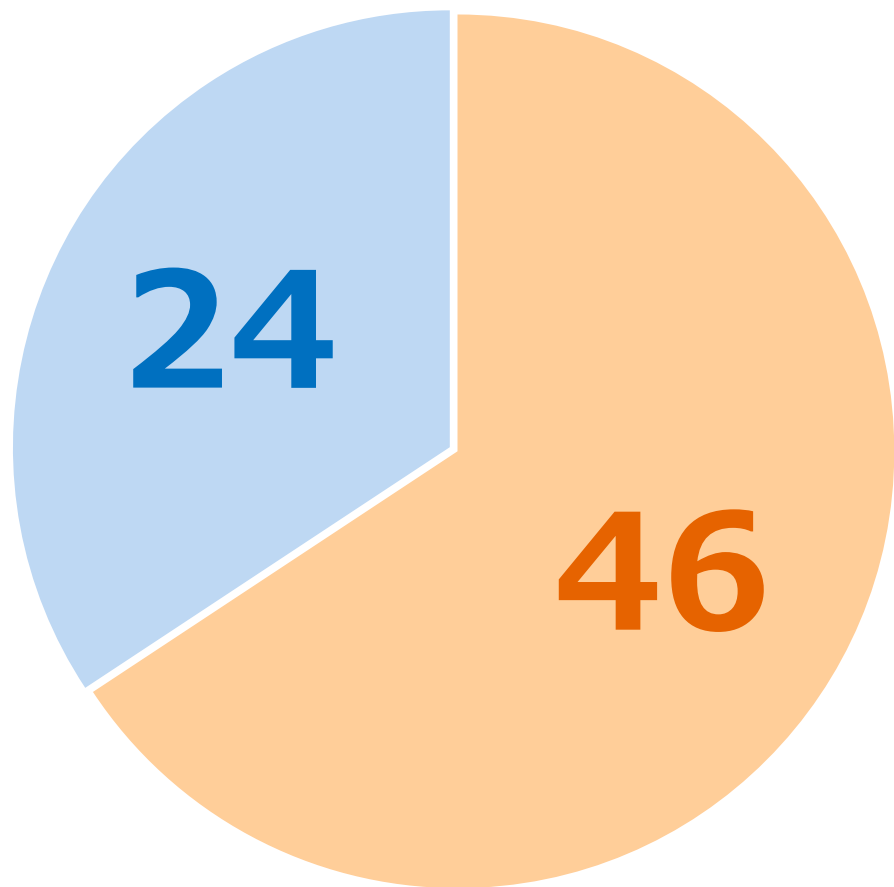
コンサルティング

トレーニング

充実した研修メニュー

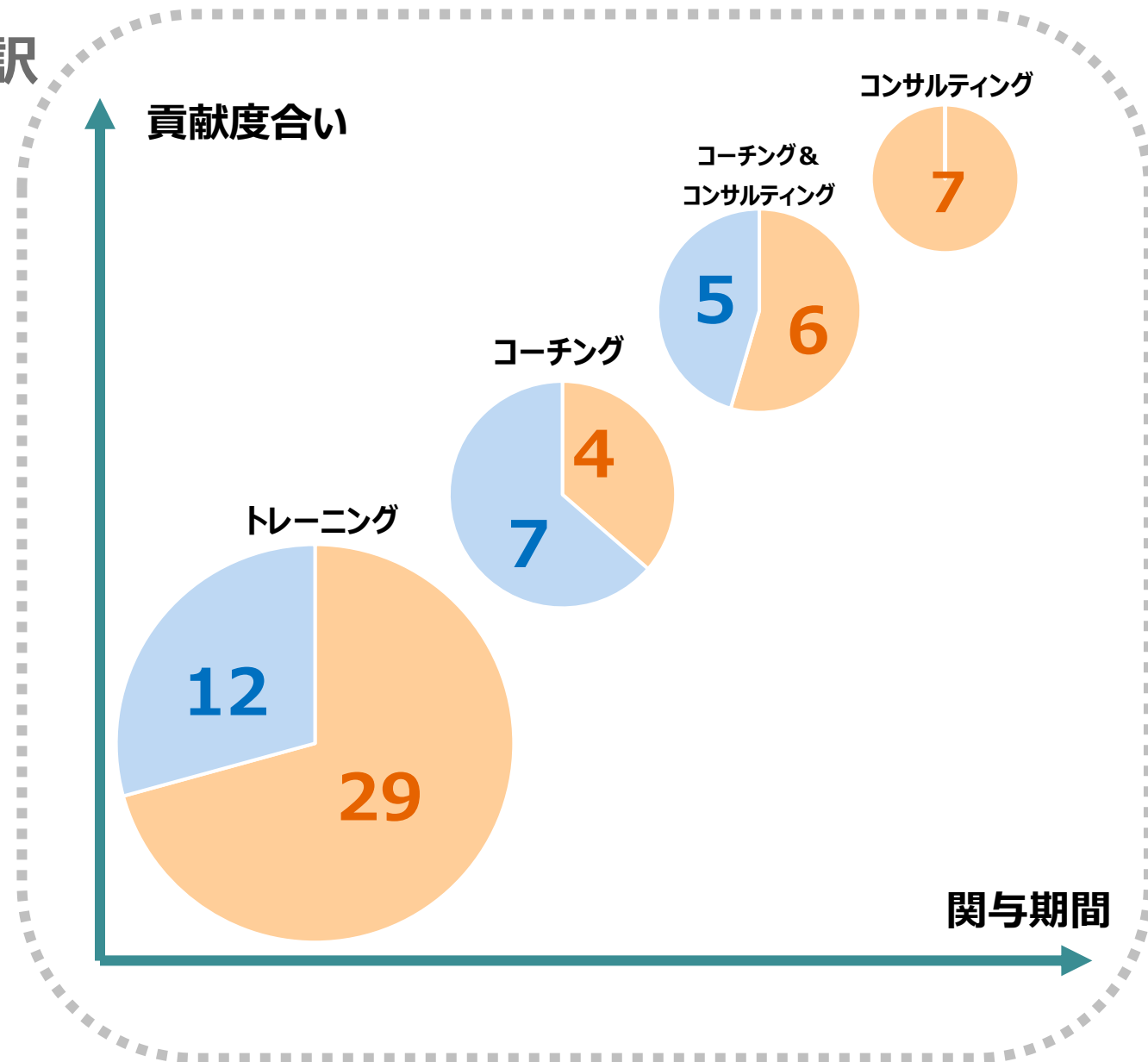
レベル	タイトル	時間
基礎	いまさら聞けないアジャイルの実態～最新動向ととも～	2時間
基礎	いまさら聞けないウォーターフォール～アジャイルネイティブでも分かるウォーターフォールの価値～	6時間
基礎	PMBOK®第7版の大転換とアジャイル～プロセス重視から原則重視へ～	1.5時間
基礎	PMBOK®第7版 基礎研修 ～大転換の背景と全体概要～	2.5時間
基礎	アジャイルマインドとアジャイルの実践基礎	8時間(終日)
応用	マネジメント視点でみたプロダクトオーナーの仕事	8時間(終日)
応用	マネジメント視点でみたスクラムマスターの仕事	8時間(終日)
応用	マネジメント視点でみた開発チームの仕事	8時間(終日)
応用	アジャイルでも使えるモダン開発技法	4時間
応用	PMBOK®第7版 詳細解説研修 ～ワークショップ編～	3.5時間
応用	プロジェクトを失敗させない提案のコツ	3時間

合計案件数 (n=70)



- ビジネス** (組織改革、業務改革、新規開発など)
- ITシステム開発**

内訳



ソフトウェアにとどまらず、プロダクトやビジネス全般アプローチとして定着



アメリカの 民間航空宇宙メーカー スペースX社

ファルコン9などのロケットなどを
アジャイルで開発

参考：

https://news.mynavi.jp/techplus/article/flight_proven-3/

スウェーデンの航空機メーカー SAAB社

戦闘機の開発にスクラムを導入

日本語での事例紹介の例
(Agile Japan 2019 平鍋氏の発表)

- <https://2019.agilejapan.jp/session.html#l-03>
- https://2019.agilejapan.jp/2019/session/ten2-1_Scrum.pdf



Ernst Vikne - originally posted to Flickr as JAS Gripen, CC 表示-継承 2.0,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=8602843>

日本のJAXA

小惑星探査機（はやぶさ2）を
アジャイルで開発

PMI®が定期発行している
会員向け機関紙
『PM Network®』
(2019年2月号)

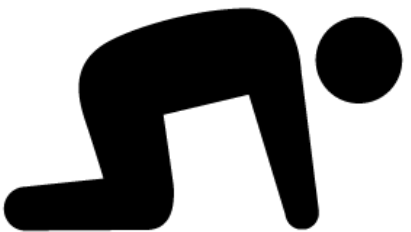
「はやぶさ2」プロジェクトの挑戦

参考：

<https://www.pmi.org/learning/library/rock-hoppers-japan-space-agency-applied-lessons-learned-land-jumping-robots-asteroid-11485>

Go Miyazaki - 投稿者自身による著作物, CC 表示-継承 4.0,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=36294998>

アジャイル導入したはいいものの…



期待した効果
が得られない

続けられない

アジャイルに対する理解不足や
用語・ツールの一人歩きによる誤解が
原因かも…？

ウォーターフォールは
もう古い！
時代はアジャイルだ！

アジャイルって
計画必要ない
んでしょ？

アジャイルは
いくら失敗しても
大丈夫！

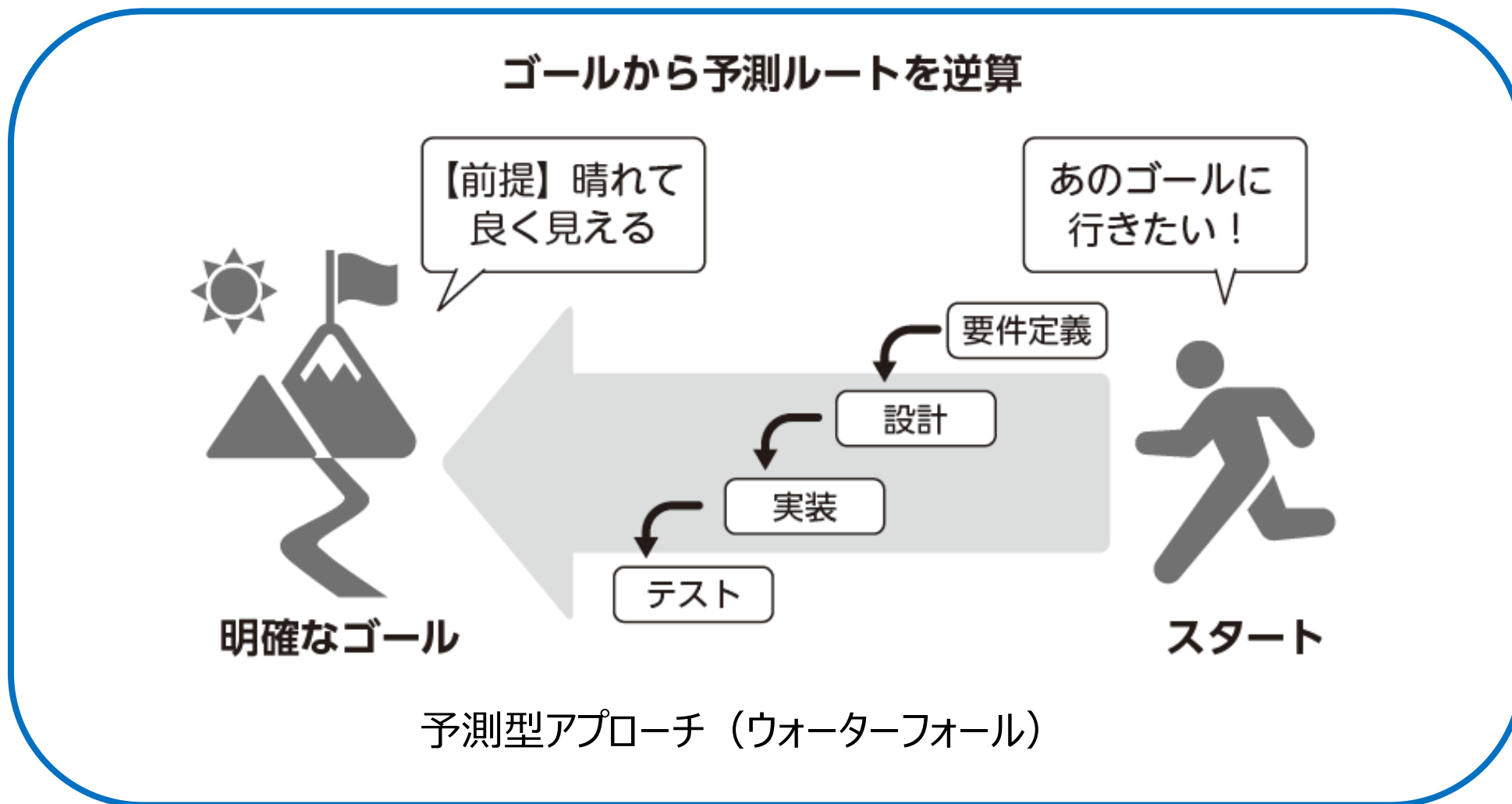


せっかくアジャイルをやってみようと思った人が、
これらの理由で**アジャイルを諦めてしまうのはもったいない！！**

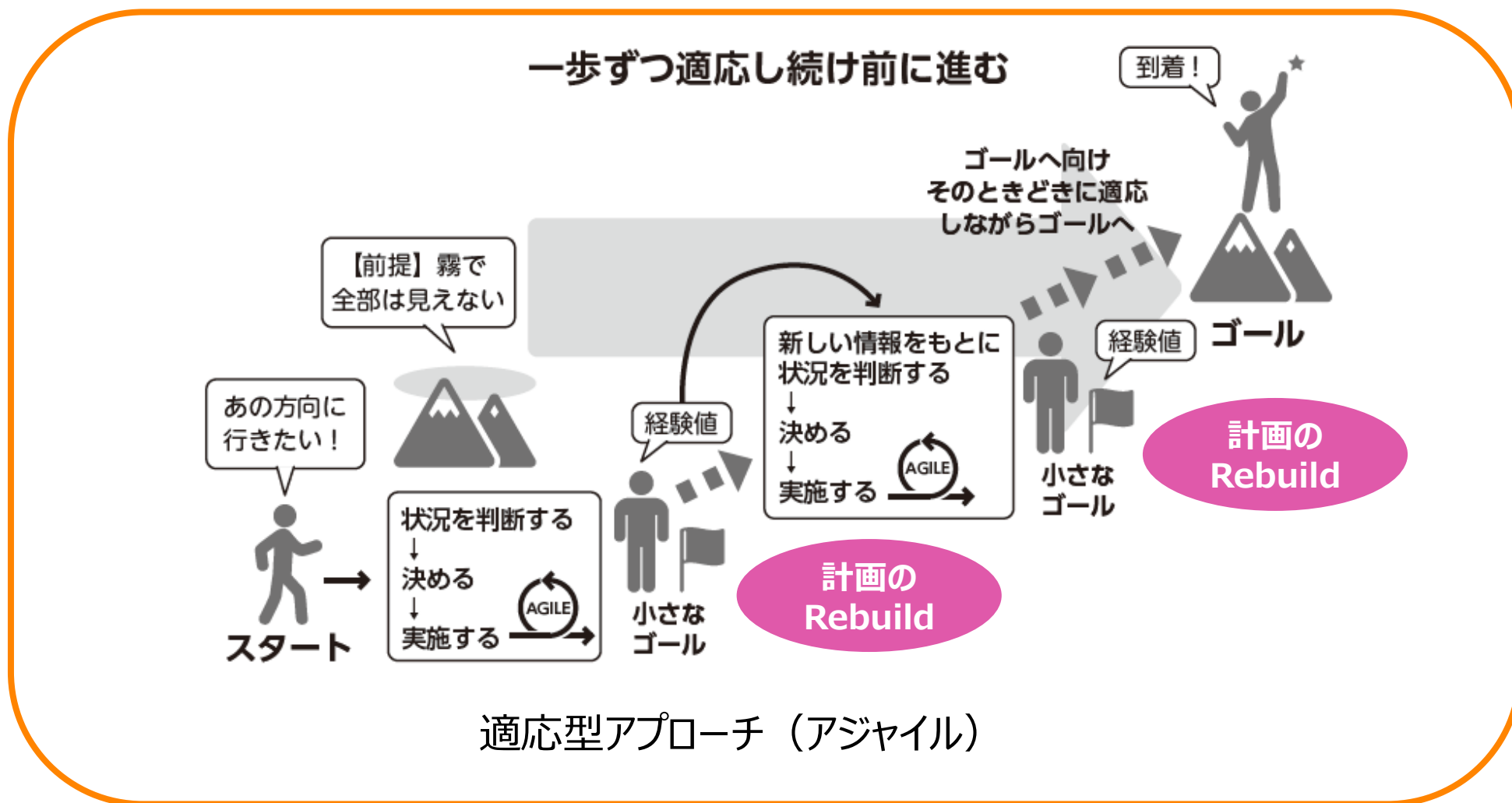
そんな誤解を解いたり、具体的に解決したりするための
多くの現場経験から得た「理論」や「理想」だけではない、
実際に実践したからこそ見えてきた「現実」に役立ったヒント
をお伝えし、

皆様の**アジャイルのRebuild**の一助になればと思います。

アジャイルとウォーターフォールのアプローチ観点の違い（ウォーターフォールの場合）



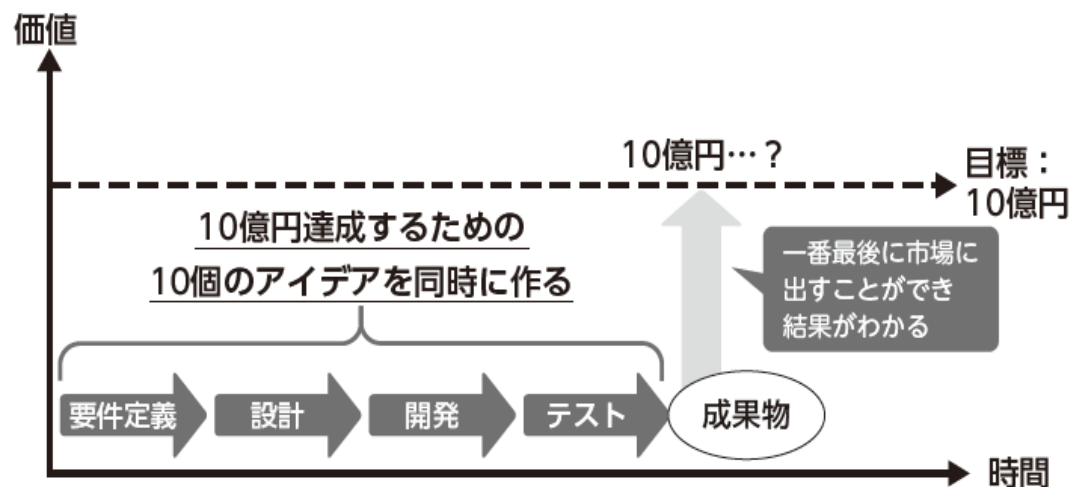
アジャイルとウォーターフォールのアプローチ観点の違い（アジャイルの場合）



アジャイルとウォーターフォールのビジネス観点の違い

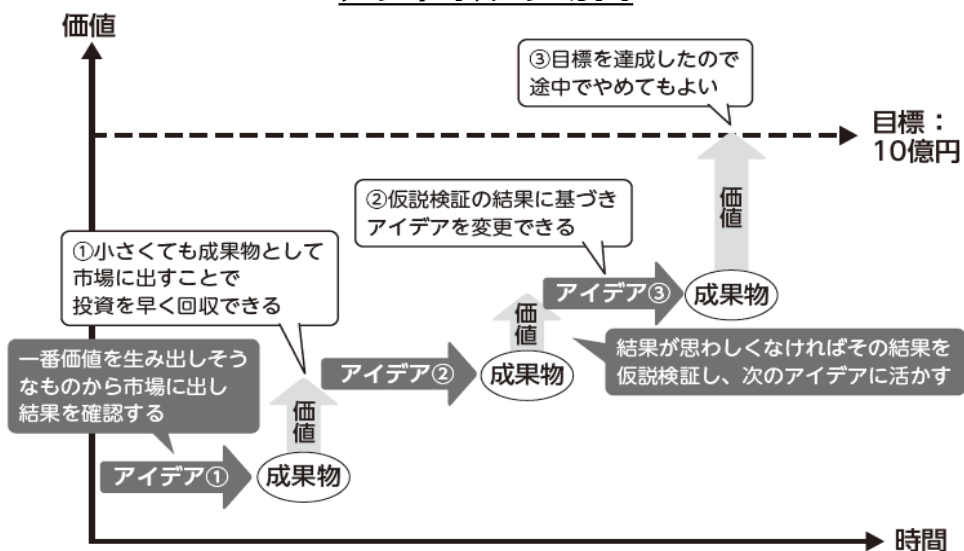
～10億円の売上を得るための成果物を作るプロジェクトの場合～

ウォーターフォールの場合



プロジェクトの最後に成果物が完成するため、市場に出して初めて最初に目標としていた10億円の売上が得られるかどうかはわかる

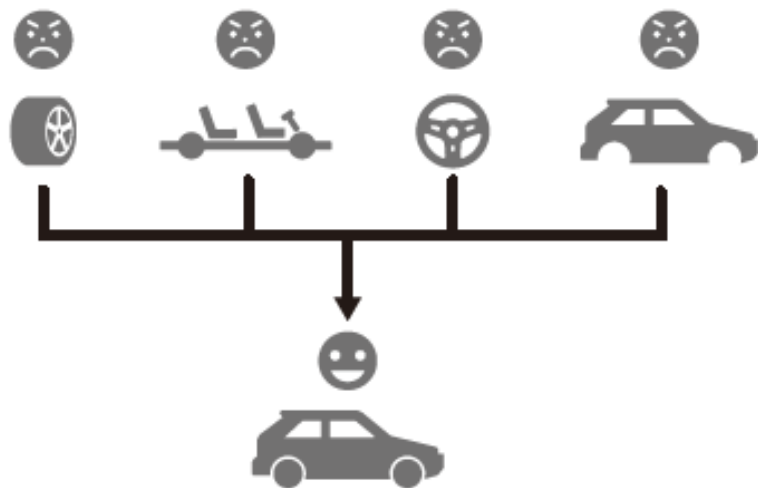
アジャイルの場合



- プロジェクト期間の途中で成果物をリリースできるので、ROI（投資収益率）を短期間で向上させながら開発を続けることができる
- 仮説を検証しながら積み上げ、ムダなものを作らず効率的に目標を達成できる
- 目標を達成したら途中でやめても良い

アジャイルとウォーターフォールのモノづくり観点の違い

ウォーターフォールの場合



最終形の完成が自動車とわかっているが
開発の途中でできあがるパーツはそれだけでは利用者
にとって価値がなく、価値ある成果物を得るためには
最後に自動車が完成するのを待たなくてはならない

アジャイルの場合



最終形の完成が自動車とわかっていない段階から
常に最新のリリースが「移動を楽にする」価値を提供する
品質の担保された成果物になる

アジャイルとウォーターフォールの選択の目安

ウォーターフォールの特徴

ゴール(要求事項)は明確であり変更はほぼない

成功よりも絶対に失敗はできない

未来は予測できるプロジェクトである

完璧なものを時間をかけて実現させたい

必要な作業はなるべく一回で済ませたい

属人化排除(工程ごとに人の入れ替え)

アジャイルの特徴

ゴール(要求事項)はどこにあるか定められない

失敗させないより成功させたい

変化への対応こそ重要である

完璧でなくとも、最善策を早く実現したい

必要とあれば何度でも繰り返す

チーム重視(人の異動をしない)

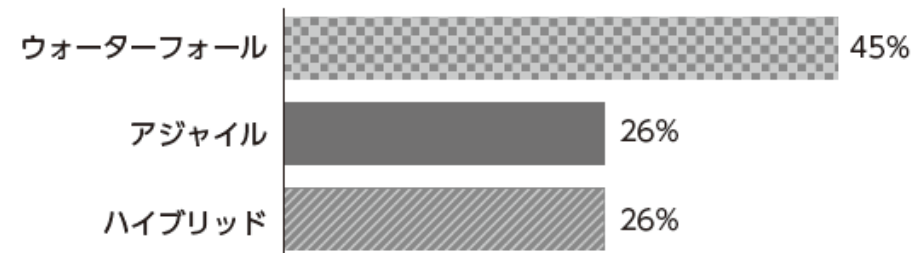
「欧米ではほとんどがアジャイルで行っている」という先入観はありませんか？

『DX白書2021』（IPA）によると

アジャイル開発を活用している企業の割合は

- 全社的な活用 日本： 4.3% 米国： 25.2%
- 事業部で活用 日本： 19.3% 米国： 55.0%

のように米国の方が多い。



出典：Project Management Institute "Pulse of the Profession"® 2021, North America

図1-1 北米における開発アプローチの採択割合

ただし北米でも

「アジャイルが主流、ウォーターフォールは時代遅れ」では決してない

北米を対象とした調査レポート（PMI）によると、

割合でいえばウォーターフォールを選択する企業が最も多く、

ウォーターフォールとアジャイル開発を適宜、取り入れている企業が4分の1に達している

※日本は「アジャイルを活用していない」「アジャイルを知らない」を合わせた割合が6割以上を占める

選択肢の
Rebuild

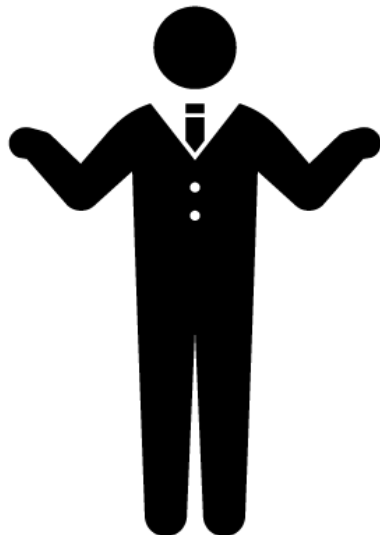
アジャイルを理解し選択している欧米と、
きちんと理解せずにアジャイルを採用できない日本の現状とは決定的に異なる

アジャイルVSウォーターフォールではない

選択肢の
Rebuild

- どちらが優れているか、劣っているかではない
- それぞれの特徴を踏まえて目の前のプロジェクトを成功させるために選択することが大事

しかし、最近はこのPJが多いです












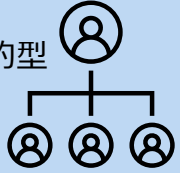

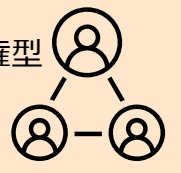
- アジャイルをやることが**目的**になっている
- なんとなく**流行**だからと導入する
- 「アジャイルをやった」という実績作りのために、**ウォーターフォールの方が適しているプロジェクト**にアジャイル開発を無理に導入
- アジャイルというが中を見ても「**なんちゃってアジャイル**」
- アジャイルに変えてみたはいいけれど、思ったように上手いいかない

従来型ロールとアジャイル型ロールの対応イメージ

ロールの
Rebuild

従来型開発

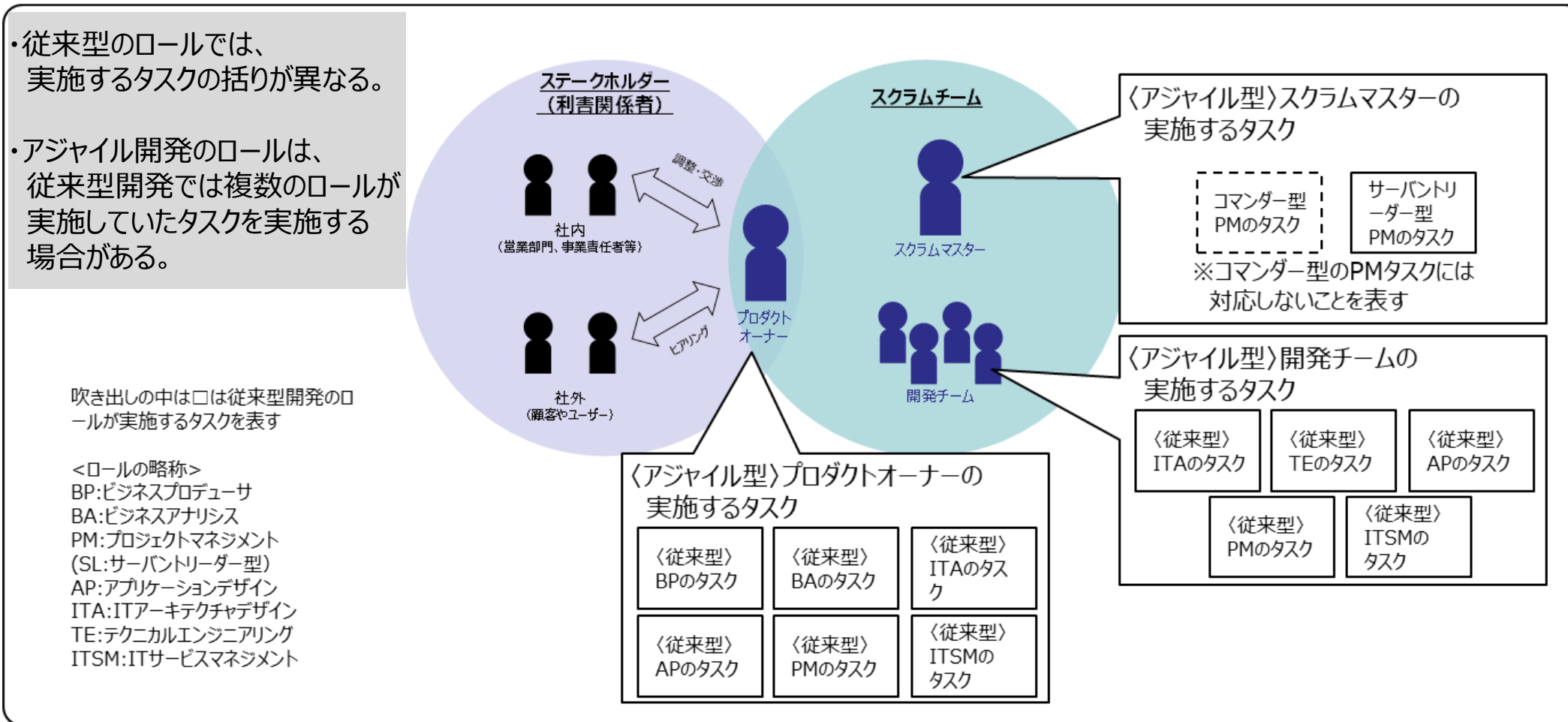
アジャイル開発

<ul style="list-style-type: none"> ・見積 ・計画立案 ・進捗管理 	<p>プロジェクトマネージャーが行う プロジェクトマネージャーがどう進めるか決定し、開発チームに指示する（上位下達）</p> 		<p>開発チームが行う 自分たちがどう進めるかを自分たちで決める</p> 
<p>チームが向かうべき方向はどこか(Why)</p>	<p>プロジェクトマネージャーが決める プロダクトの目標ではなく、チーム単体の目標を決める</p> 		<p>プロダクトオーナーが決める ユーザーストーリーリストを用いて実現したいことを言語化する</p> 
<p>どう作るべきなのか(How)</p>	<p>プロジェクトマネージャーが決める 仕様レベルまで決定、その通り作るよう指示する</p> 		<p>開発チームが決める どのように作るか自分たちで決める</p> 
<p>リーダーシップの特徴</p>	<p>プロジェクトマネージャーが指示する ・コマンド型リーダーシップ（指示命令） ・強力なリーダーシップ、地位・権力をベース</p> <p>集約型</p> 		<p>スクラムマスターが支援する ・サーバント型リーダーシップ（奉仕） ・皆のサポーター、信頼関係をベース</p> <p>分権型</p> 

従来型ロールとアジャイル型ロール

出典：アジャイル開発の進め方

<https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/plus-it-ui/itssplus/ps6vr70000001i7c-att/000065606.pdf>



アジャイルプロセスのための準備



インセプションデッキ
作成

⇒方向性を合意する

ユーザーストーリー
マッピング
作成

⇒優先順位を整理する



初期プロダクトバックログ
作成

⇒最も効果的なものを見つける

作るモノの
準備の
Rebuild



モノづくりのための準備（ソフトウェア開発の例）

●働き方のルール

- ワーキングアグリーメント
 - チーム全員の合意のもと決めたルールやビジョンのこと
- スキルマップ
 - チームメンバーの現状のスキルを一覧化したもの
- etc.

●技術的なルール

- 開発ルール
 - プログラムを開発するうえでチーム全員が遵守すべきこと
スプリントを始める前に決めておくと、
メンバー間での品質のずれや、バグ発生を防ぐことができる

作り方の
準備の
Rebuild

メンバー全員がソースに触れたり、コーディングを行うため
最初にルールを決め合意形成をすることが大切

ワーキングアグリーメントの例

- 朝会（デイリーミーティング）は9：05～9：20
- 検討事項・相談事項は朝会の後に個別で実施する
- 30分考えて分からなければ、他の人に相談する（30分ルール）
- 会話中の不明点はすぐに聞く
- Tipsはチャットで共有
- リアクションを必ず行う
- チャットは常に見る
- ビデオ会議は可能であればビデオをオンにする
- 声を荒げず冷静に話す
- タスクボード「実施中」にタスクを残したまま帰らない。終わらなかった場合は「未実施」へ戻す

開発ルールの例

- | | |
|------------|--------------------------|
| ■ 構成管理のルール | ■ 命名規則 |
| ■ プルリクエスト | ■ クラス名 |
| ■ マージ | ■ メソッド名 |
| ■ コミット | ■ 変数名 |
| ■ ブランチ | ■ DB項目
(テーブル、フィールドなど) |
| ■ コーディング規約 | ■ デプロイ手順 |
| ■ 実行コード | ■ etc. |
| ■ テストコード | |
| ■ コメントルール | |
- ※コーディング規約に関しては静的解析ツールの導入でも可

スキルマップの作成

開発チームのメンバーが持っているスキルを可視化するために、スキルマップを作成するのもおすすめです
スキルが足りないことが分かった領域は、外部有識者の調達も視野に入れましょう

スキルの
Rebuild

スキルマップ 2019/07/22

◎: 教える事ができる △: サポート付で対応できる
○: 一人で対応できる X: 初めて

※: お持ち帰りしたい ST: 予約 勉強会!

	React	Node.js Express	SQL Server	Azure	BC Quorum	Linux	HTML/CSS	画面デザイン	サーバデザイン	Git	自動テスト	マシントラブルシューティング	再就職セミナー	資格取得	電力業務
	○	○	△	△*	○*	○	○	X	○	△	X	△	△	X	△
	△*	△*	X	X	X*	△	△	X	X	△	X	X	△	X	△*
	△	○	△	△	△	○	○	X	X	△	X	X	△	X	△*
	X	△*	△	X*	△*	△	○	△	◎	△	X*	◎	△*	△*	X*
	X*	△	△	△	△	△	○	○	△	△	X	○	△	X	X
	X*	X*	X	X	X	△	△*	X	X	X	X	X	△*	△*	X*
	X*	X*	X	X	X	△	X	X	X	X	X	X	X	X	X

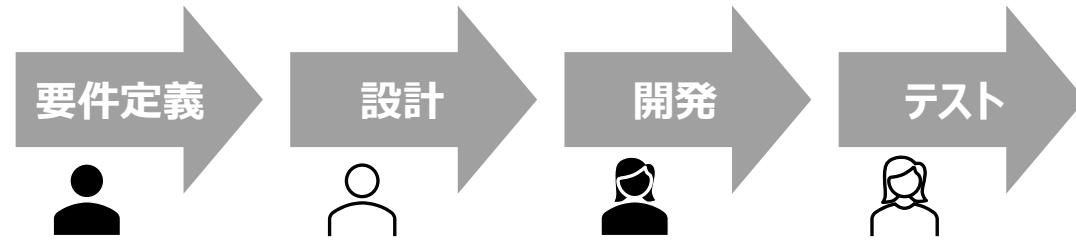
※実際の開発の際に作成したスキルマップ
チーム内で足りていない部分は外部調達（Git、自動テスト）や勉強会（電力業務）の開催が検討されている

ウォーターフォールとアジャイルでは、コミュニケーションの捉え方が異なる

ウォーターフォール

会議での各人の進捗確認やレビュー等、自分事でない無駄な時間となるため、**コミュニケーションの時間をなるべく減らしたい**

分業、専門化



求められる人材：**スペシャリスト**

いかに個人の能力を上げるか？

とにかく手を動かしたい

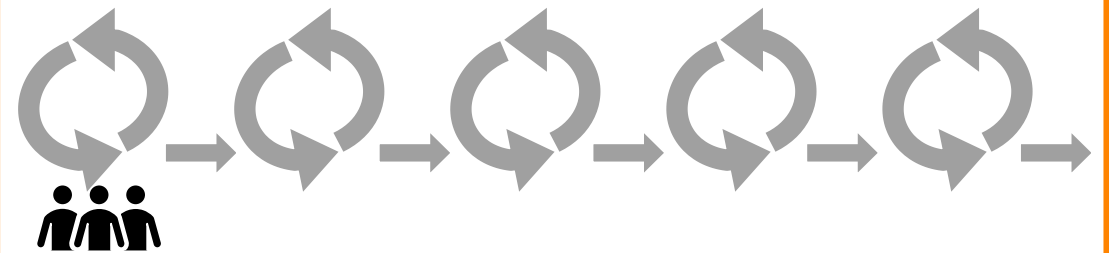
なぜなら

生産性をあげるには

アジャイル

フルスタックエンジニアとなり、常に誰もがタスクを実施できるようにするために、**コミュニケーションの時間をなるべく増やしたい**

始終1つのチーム



求められる人材：**フルスタックエンジニア**

いかに能力差を埋めるか？
いかに得意分野を掛けあわせるか？

コミュニケーションしたい

コミュニケーションの
Rebuild

アジャイルは、コミュニケーションにかかる時間を長くすることで高い生産性を実現する。



- マネジメント視点での**アジャイル**を成功させるための極意を144のヒントとして集約！（以下一部抜粋）
 - その「アジャイル」本当に必要ですか？
 - アジャイルは万能ではない
 - アジャイルの品質の守り方とウォーターフォールの品質の守り方
 - アジャイルで「失敗を許容する」が可能なのはそのため「からくり」があるからです
 - 丸投げ体質の発注者ではアジャイルは確実に失敗する
- Amazonにて好評発売中！
 - **出版社**：ダイヤモンド社
 - **著者**：渡会 健（わたらい たけし）
 - **発売日**：2023/8/23



ノウハウの
Rebuild

多くの現場経験から得た「理論」や「理想」だけではない、
実際に実践したからこそ見えてきた「現実」に役立つヒントが多く詰め込まれています。

アジャイルと一緒に進めていける仲間を募集中！！

採用ホームページ

[https://hrmos.co/pages/
msol/jobs/0000105](https://hrmos.co/pages/msol/jobs/0000105)

ご支援のご相談

メールアドレス

digital-agile@msols.com



MSOL Digital®

Toward Agile No.1 Company





マネジメントを、世界を動かすエンジンに。