

アジャイル開発が 上手くいく組織、上手くいかない組織



• 2021.11.17

その常識、変えてみせる。 **SHIFT**



アジェンダ

- 自己紹介
- 会社紹介
- アジャイル開発が上手くいかない組織
 - ケースごとの問題と対策
- アジャイル開発が上手くいく組織
 - よりよいチームにするには
- まとめ
- サービス紹介



サービス&テクノロジー本部
技術統括部
DevOps推進部
アジャイル推進2グループ

三品 正人

経歴サマリ

・10年以上にわたり、ゲーム会社でソフトウェア開発プロジェクトに参画し、プログラマ、プロジェクトマネージャー、スクラムマスターとして開発を経験する。その後はPMOとして社内プロジェクトにアジャイル開発を推進する活動を行う。

・SHIFT入社後、スクラムマスターとして、アジャイル開発支援や社内でのアジャイル啓蒙活動、スクラムマスター育成を行う。

代表的なインダストリー & プロジェクト経験

情報・通信業界

- フリーマーケットアプリ開発

通信業界

- 法人向けMNO会員サイト構築

○スクラム支援業務

- ・各種スクラムイベントの実施
- ・製品の改善活動の支援
- ・プロセスの改善活動の支援
- ・障害の可視化とその解消のための支援
- ・スクラム導入プロジェクトのコンサルティング
- ・スクラムマスターの支援、コーチング

SHIFTグループは、ブルーオーシャン成長市場において、ソフトウェアの「品質保証」を手がけている会社です

社名	株式会社 SHIFT	代表者	代表取締役社長 丹下 大																											
設立	2005年9月7日	従業員数	連結:6,460人 単体:3,560人 (パートナー・派遣含) 2021年5月末時点																											
所在地	<p>【本社&東京オフィス】 東京都港区麻布台2-4-5 メソニック39MTビル</p> <p>【札幌オフィス】 北海道札幌市 【大阪オフィス】 大阪府大阪市</p> <p>【福岡オフィス】 福岡県福岡市 【名古屋オフィス】 愛知県名古屋市</p>																													
関係会社	<p>グループ会社</p> <table border="0"> <tr> <td>株式会社SHIFT SECURITY (東京都)</td> <td>株式会社分析屋 (神奈川県)</td> <td>DICO株式会社 (東京都)</td> </tr> <tr> <td>株式会社メソドロジック (東京都)</td> <td>株式会社リアルグローブ・オートメーティッド (東京都)</td> <td>株式会社クラブ (宮崎県)</td> </tr> <tr> <td>バリストライドグループ株式会社 (東京都)</td> <td>株式会社ナディア (東京都)</td> <td>株式会社サーベイジシステム (東京都)</td> </tr> <tr> <td>ALH株式会社 (東京都)</td> <td>株式会社xbs (東京都)</td> <td>株式会社マサラボ (東京都)</td> </tr> <tr> <td>Airitech株式会社 (東京都)</td> <td>株式会社エスエヌシー (大阪府)</td> <td>トゥリーアンドノーフ株式会社 (鳥取県)</td> </tr> <tr> <td>株式会社アッション (東京都)</td> <td>株式会社CLUTCH (東京都)</td> <td>SHIFT Global Pte Ltd (シンガポール)</td> </tr> <tr> <td>株式会社さうなし (東京都)</td> <td>株式会社ホープス (東京都)</td> <td>SHIFT ASIA CO., LTD. (ベトナム)</td> </tr> <tr> <td>株式会社SHIFT PLUS (高知県)</td> <td>VISH株式会社 (愛知県)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>株式会社システムアイ (神奈川県)</td> <td>株式会社A-STAR (東京都)</td> <td></td> </tr> </table>			株式会社SHIFT SECURITY (東京都)	株式会社分析屋 (神奈川県)	DICO株式会社 (東京都)	株式会社メソドロジック (東京都)	株式会社リアルグローブ・オートメーティッド (東京都)	株式会社クラブ (宮崎県)	バリストライドグループ株式会社 (東京都)	株式会社ナディア (東京都)	株式会社サーベイジシステム (東京都)	ALH株式会社 (東京都)	株式会社xbs (東京都)	株式会社マサラボ (東京都)	Airitech株式会社 (東京都)	株式会社エスエヌシー (大阪府)	トゥリーアンドノーフ株式会社 (鳥取県)	株式会社アッション (東京都)	株式会社CLUTCH (東京都)	SHIFT Global Pte Ltd (シンガポール)	株式会社さうなし (東京都)	株式会社ホープス (東京都)	SHIFT ASIA CO., LTD. (ベトナム)	株式会社SHIFT PLUS (高知県)	VISH株式会社 (愛知県)		株式会社システムアイ (神奈川県)	株式会社A-STAR (東京都)	
株式会社SHIFT SECURITY (東京都)	株式会社分析屋 (神奈川県)	DICO株式会社 (東京都)																												
株式会社メソドロジック (東京都)	株式会社リアルグローブ・オートメーティッド (東京都)	株式会社クラブ (宮崎県)																												
バリストライドグループ株式会社 (東京都)	株式会社ナディア (東京都)	株式会社サーベイジシステム (東京都)																												
ALH株式会社 (東京都)	株式会社xbs (東京都)	株式会社マサラボ (東京都)																												
Airitech株式会社 (東京都)	株式会社エスエヌシー (大阪府)	トゥリーアンドノーフ株式会社 (鳥取県)																												
株式会社アッション (東京都)	株式会社CLUTCH (東京都)	SHIFT Global Pte Ltd (シンガポール)																												
株式会社さうなし (東京都)	株式会社ホープス (東京都)	SHIFT ASIA CO., LTD. (ベトナム)																												
株式会社SHIFT PLUS (高知県)	VISH株式会社 (愛知県)																													
株式会社システムアイ (神奈川県)	株式会社A-STAR (東京都)																													
SHIFTを語る 3つのポイント	<ul style="list-style-type: none"> 5.5兆円のブルーオーシャン市場で圧勝 非エンジニアが活躍出来る市場を創った ソフトウェア品質保証のデファクトスタンダードを開発 <ul style="list-style-type: none"> 売上1,000億円を狙えるポテンシャル サービス開始以来、売上約1.5倍の成長をし続けている ITは益々人材不足→2030年には、79万人の不足が予想される* エンジニアがやりたがらない仕事を圧倒的に優秀な人材が実施 101万件に及ぶ膨大な不具合DBを活用した品質保証 人材を選定するCAT検定、人材を育てるヒン大、管理をするCATを開発 																													

徹底的にしくみ化された組織の中で、 適性の高い優秀な人材が出す圧倒的なパフォーマンス

ソフトウェア品質保証の デファクトスタンダードを開発

非エンジニアでも
活躍出来る市場を開拓

**6.1万人が受験
合格したのは6%**

2021年6月末時点

ナレッジ

品質保証の方法論

900項目に及ぶ
標準テスト観点

4,000

プロジェクト/年

6,000万

ケース

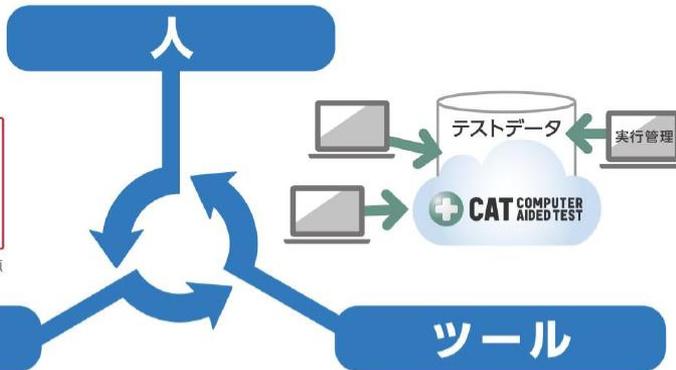
101万

不具合

スマートフォン

4,100 端末

2021年6月末時点



独自開発したCATによる
徹底した効率的オペレーション



グループ会社全体で連携し、サービス開始から運用まですべてをサポートできる「ONE-SHIFT」サービスを始動



アジャイル開発が上手くいく、上手くいかないとは

*スクラムマスターとしてのアジャイル開発(スクラム)を導入するゴール

変化に適応し、価値を最大化する 自己管理されたチーム

- 毎スプリント動作可能なものをつくり切る
- 使う人に実際触ってもらってフィードバックを得る
- 変化を受け入れ、スプリント単位で方向修正化を可能にする

難易度を選んで

EASY

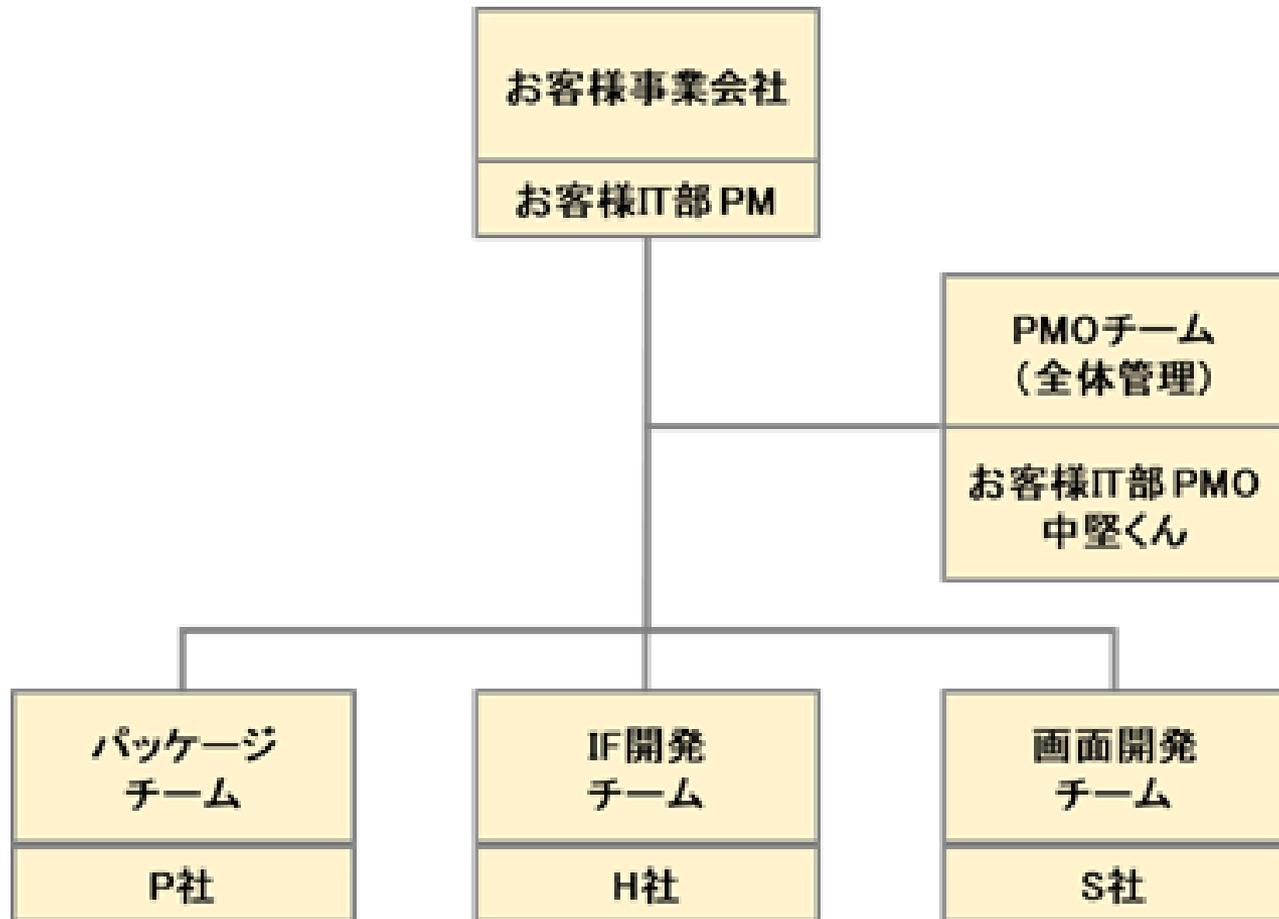
NORMAL

HARD

アジャイル開発が 上手くいかない組織

*スクラムマターとしてスクラムを導入しやすいか、むずかしいのかという観点の話で、そもそもの組織構造が良い悪いの話ではありません。

ケース1：
マルチ
ベンダー



ベンダーごとのチームにわけることの問題

クロスファンクショナルな
チームではない

- スプリントごとに動作可能な成果物をだすことがむずかしい。
- 最後に結合をするとリスクが最後に集中して危険。
- フィードバックを得て改善をする機会がない。

「全体で成果を出す」より
「責任範囲の仕事をする」

- 全体最適よりも、部分最適が進む。
- 責任範囲を超えての助け合いがしづらい。

対策：ベンダー関係なく混合チームにする

ベンダーごとのチームわけではなく、混合チームにして、
クロスファンクショナルなチームにする



スクラムでは個人の成果ではなくチームの成果に着目する



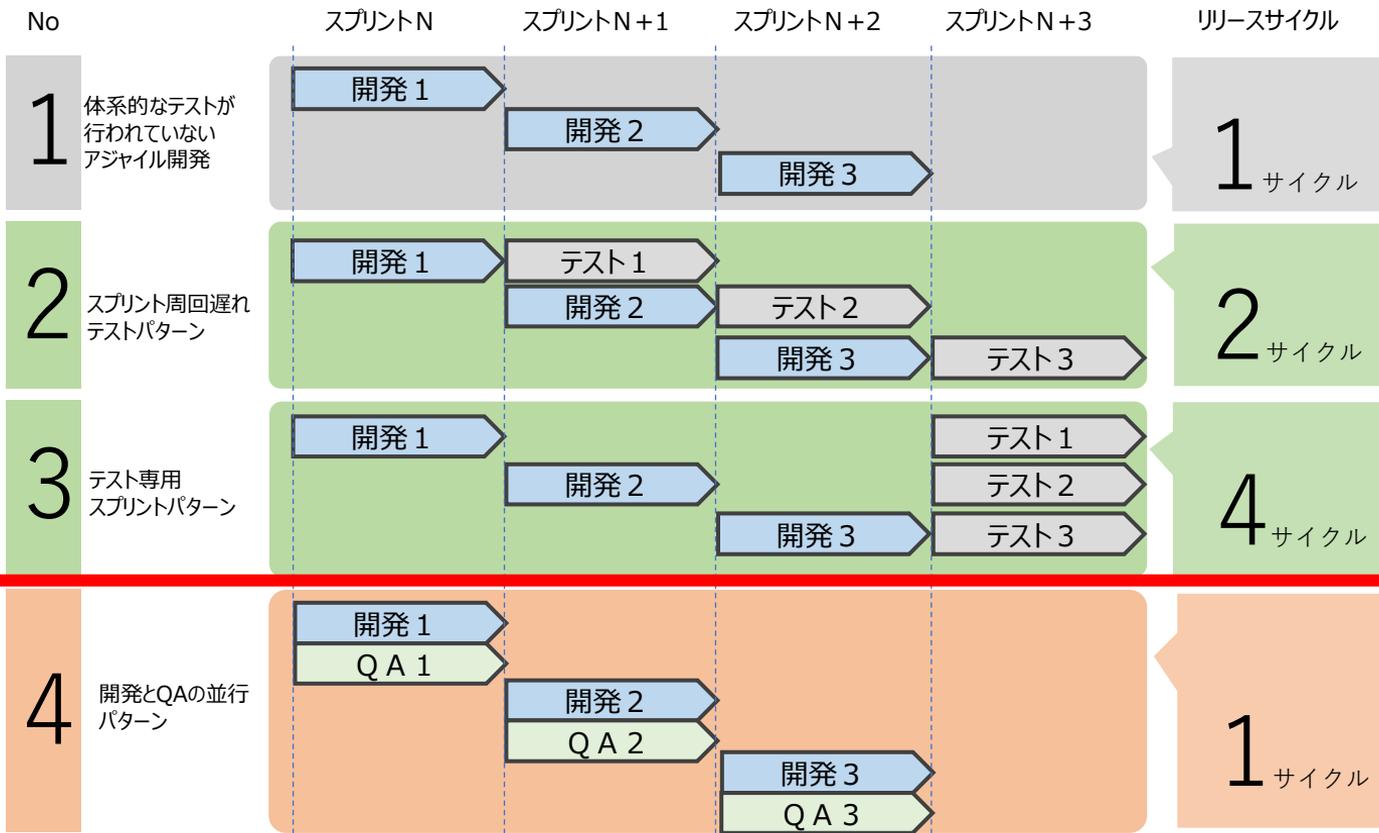
スクラムイベントを通して、チームとしての一体感が出てくる



動作可能な成果物をスプリントごとに作成をして
スプリントレビューを行いフィードバックがもらえるようになる

SHIFTではどうしているの？

✓ アジャイル開発を多く経験してきたSHIFTだからできる開発とQA活動

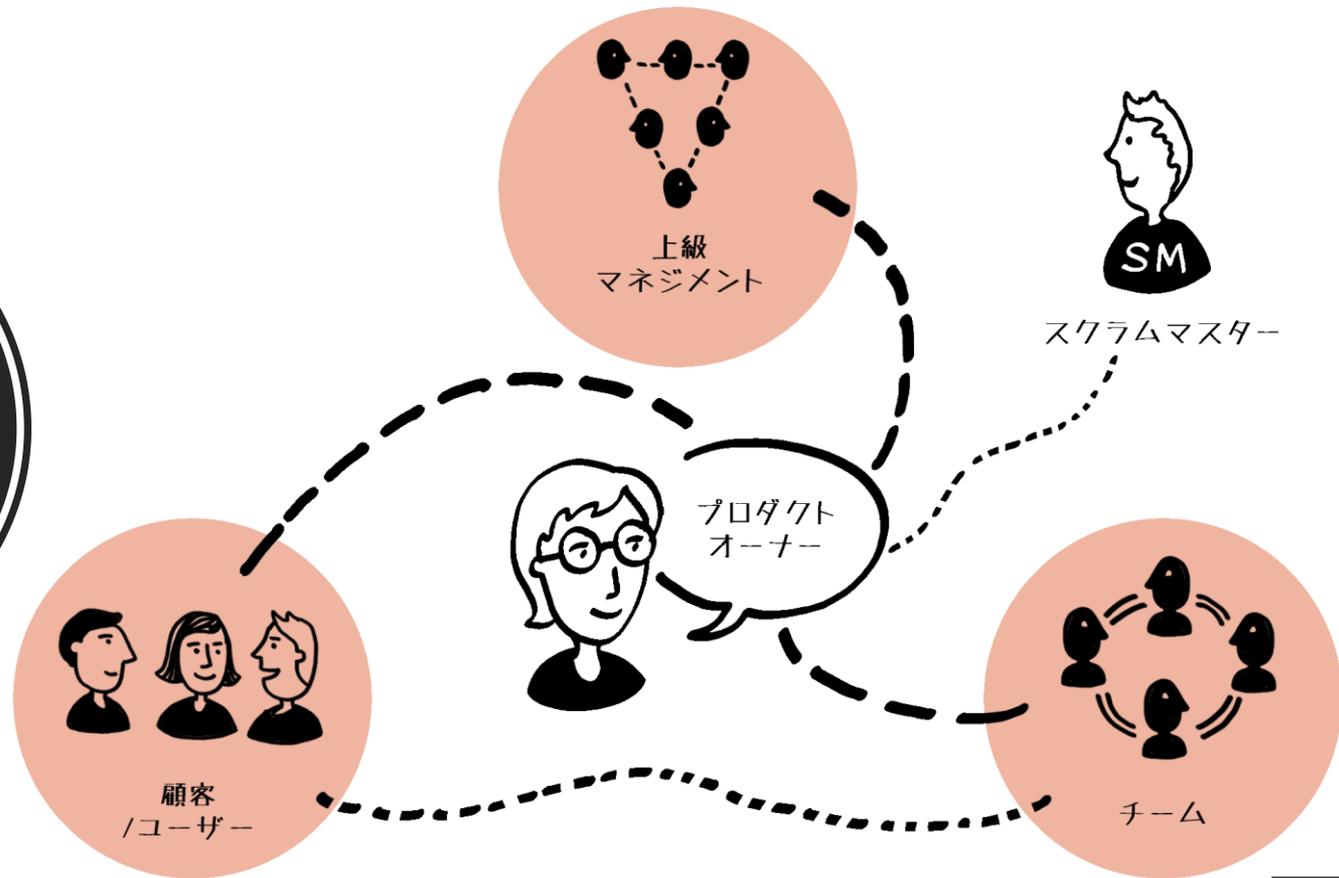


ここを目指す

従来のテストエンジニアのアジャイルQAとの違い

	テストエンジニア (ウォーターフォール開発において、 テスト工程でテストする人)	アジャイルQA (アジャイル開発で開発チームの一員となり スプリント内でQAを行う人)
期間、規模	テスト工程 期間内に終わらせる (大規模長期間)	スプリント期間内 に終わらせる (小規模短期間)
アプローチ	多くの不具合を見つける	不具合を減らす (上流で防ぐ)
連携の仕方	開発者から成果物を受け取り、 テストをする (分業)	開発メンバーの一員 として一緒に 高品質な開発ができるようにする

ケース2：
POが
外部の人



POは開発するサービス、製品のビジョンを語り、
みんなを巻き込んで、それを実現する

- 深いドメイン知識
- 製品、サービスに対する情熱や愛情
- 実現に必要な権限

POが外部の人だった場合の問題

御用聞き

- 外部のからの要望を聞いて調整するだけになってしまう。

変化への対応よりも
計画重視

- 「変化を受け入れ、価値を高める」よりも「安全にスケジュール通りにプロジェクトを終わらせる」になってしまう。

決定権がない

- 新規にやることや、優先順位付け、スコープの変更に承認が必要になり、時間がかかる。

とはいえ、POができる人は忙しくてPO業務ができない…

対策：キーマンを見つけ、素早く連携できるようにしておく

キーマンを見つけ、連携する



ドメイン知識に詳しい人



情熱、愛情、ビジョンを語れる人

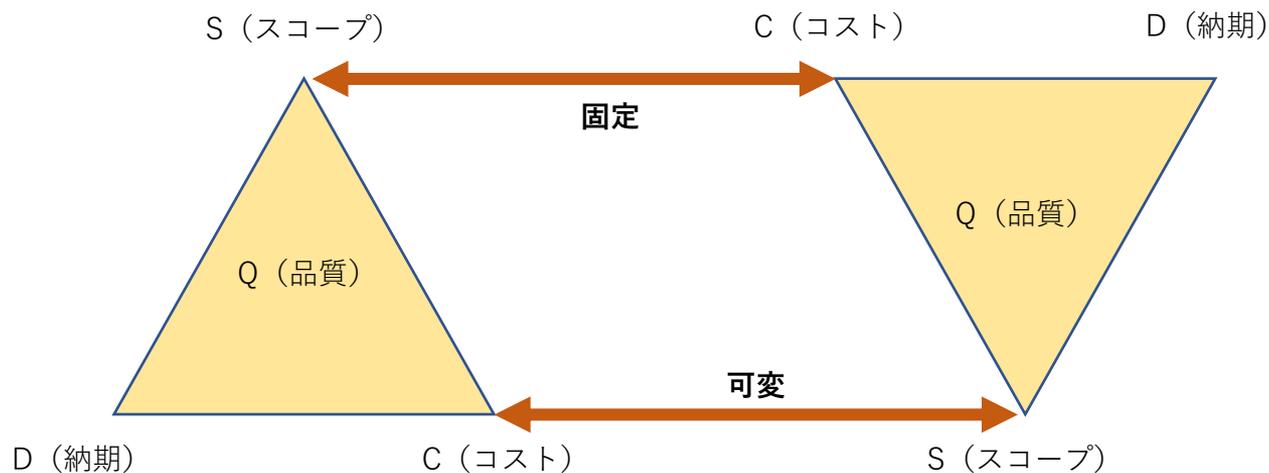


決定権がある人

ケース3：
スコープと
スケジュール
が固定されて
いる

ウォーターフォール開発

アジャイル開発



そもそもアジャイル開発する必要がないのでは…

スコープとスケジュールが固定されることの問題

過度な残業

- 持続可能な働き方ではない、メンバーが疲弊する。
- 運用しながらの長期的な開発ができない。

人員の追加

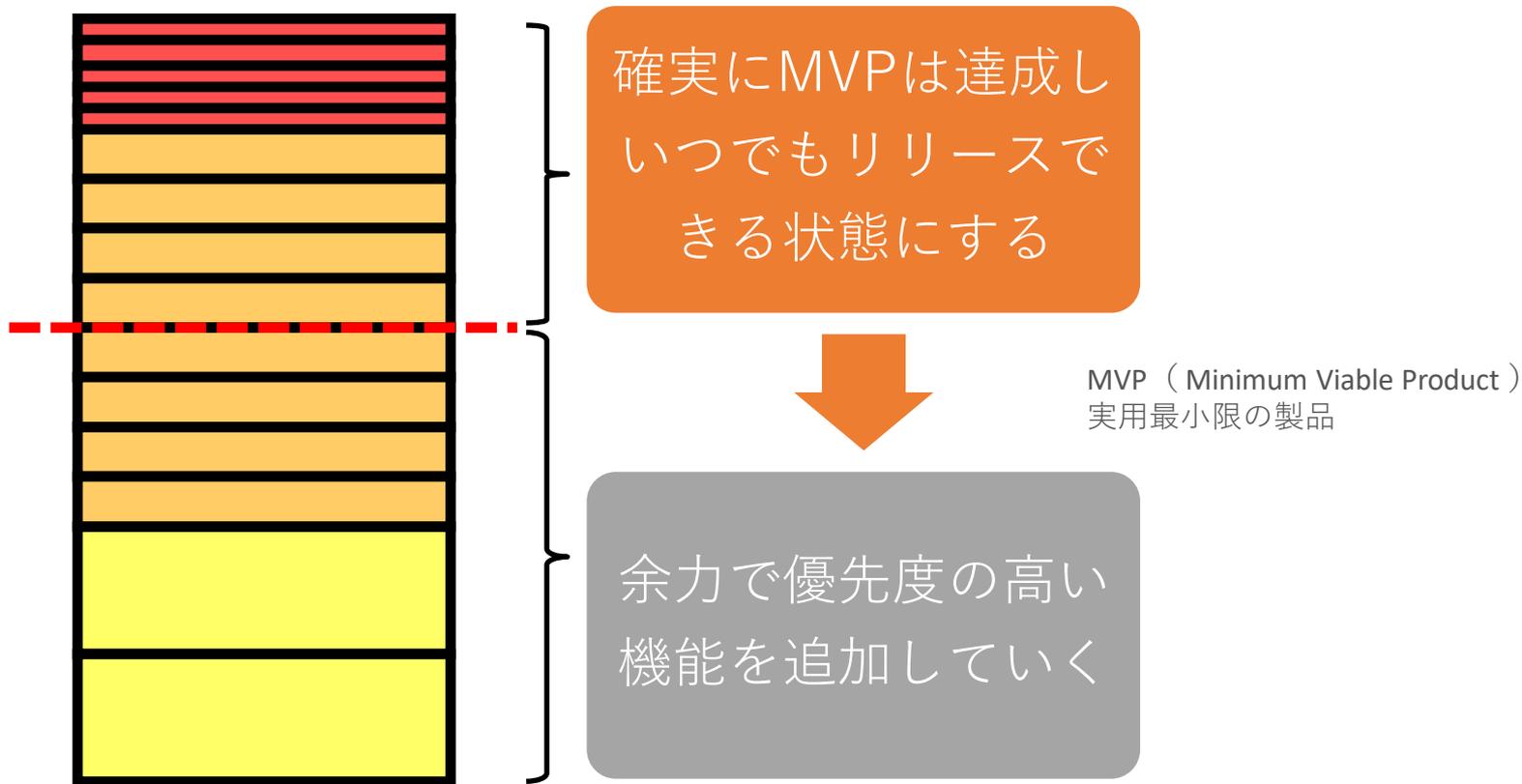
- 急に人を増やしてもオーバーヘッドの方が大きい。

禁じ手

テストの簡略化

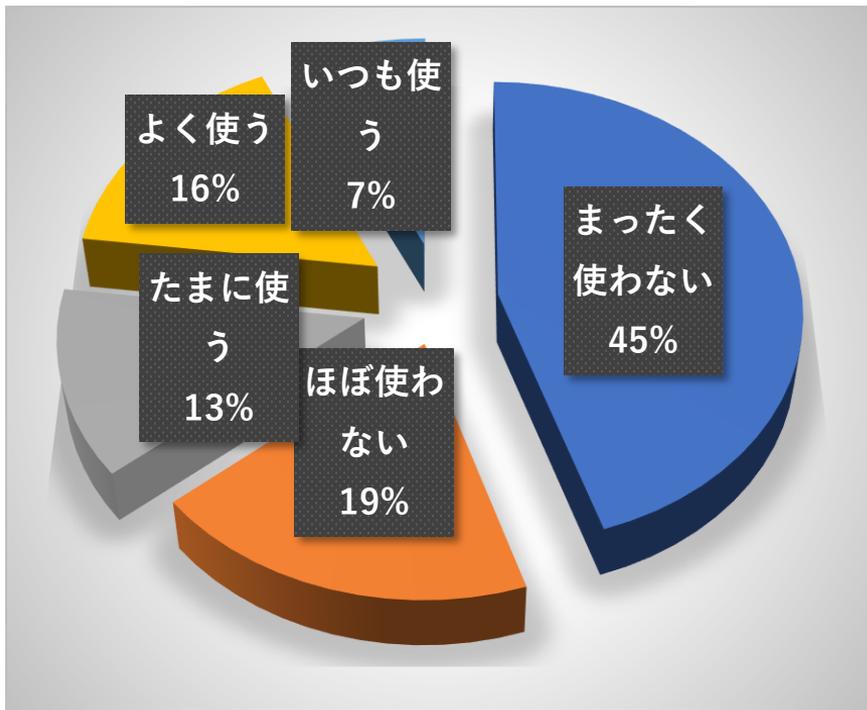
- 使い勝手が悪い、不具合がある。
- ユーザーとの信頼関係を失いサービス継続が困難に…。

対策：MVPを決める



その機能は本当に必要？

システムの機能の利用割合

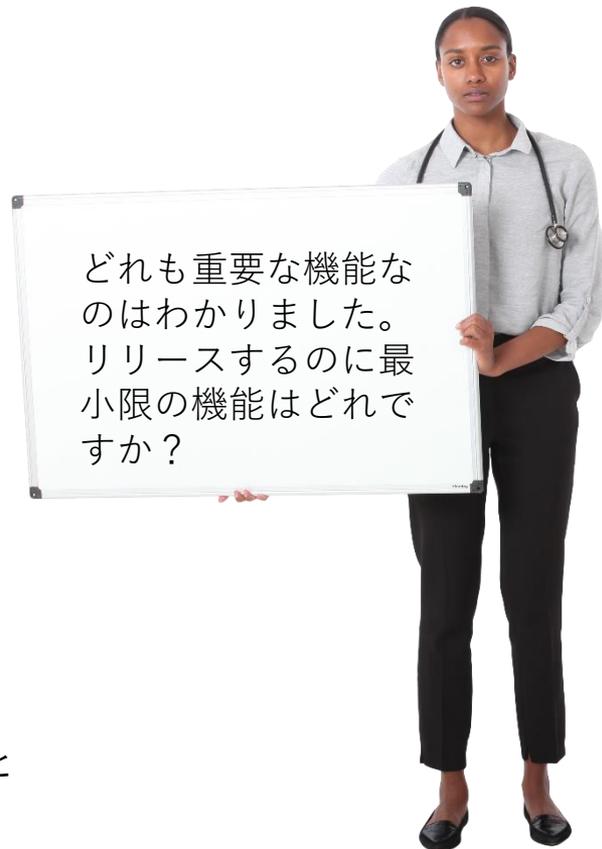


The Standish Group “Chaos” report 2002

64%

の機能は、
まったく使わないか、
ほとんど使わない。

PCやスマートフォンの
プレインストール
ソフトウェアを考えると
想像がつく





アジャイル開発が
上手くいく組織

チームを信頼し、権限が委譲されている

スクラムを導入しはじめは、すぐに効果は出ない

- ・ マネージメント層はチームを信頼して効果が出てくるまで待つ。

本来スクラムが扱う領域は、不確実なことが多い

- ・ 問題に直面した時に素早く判断、決断ができる。
- ・ 新しいアイデアにすぐにチャレンジして経験を積み、学びを得る。

言われたものをつくるから自分たちでつくるに

主体的にプロジェクトに関わることになり、モチベーションアップ。

スクラムチームの成熟段階

オーバーコミット

• インプット > アウトプット

コミットしたことができる

• インプット = アウトプット

価値へのフォーカス

• インプット < **アウトカム**

アウトプット
(どれだけ作業をしたか) ではなく
アウトカム
(どれだけ価値をだせたか)
を意識する

もっとチームをよくするために

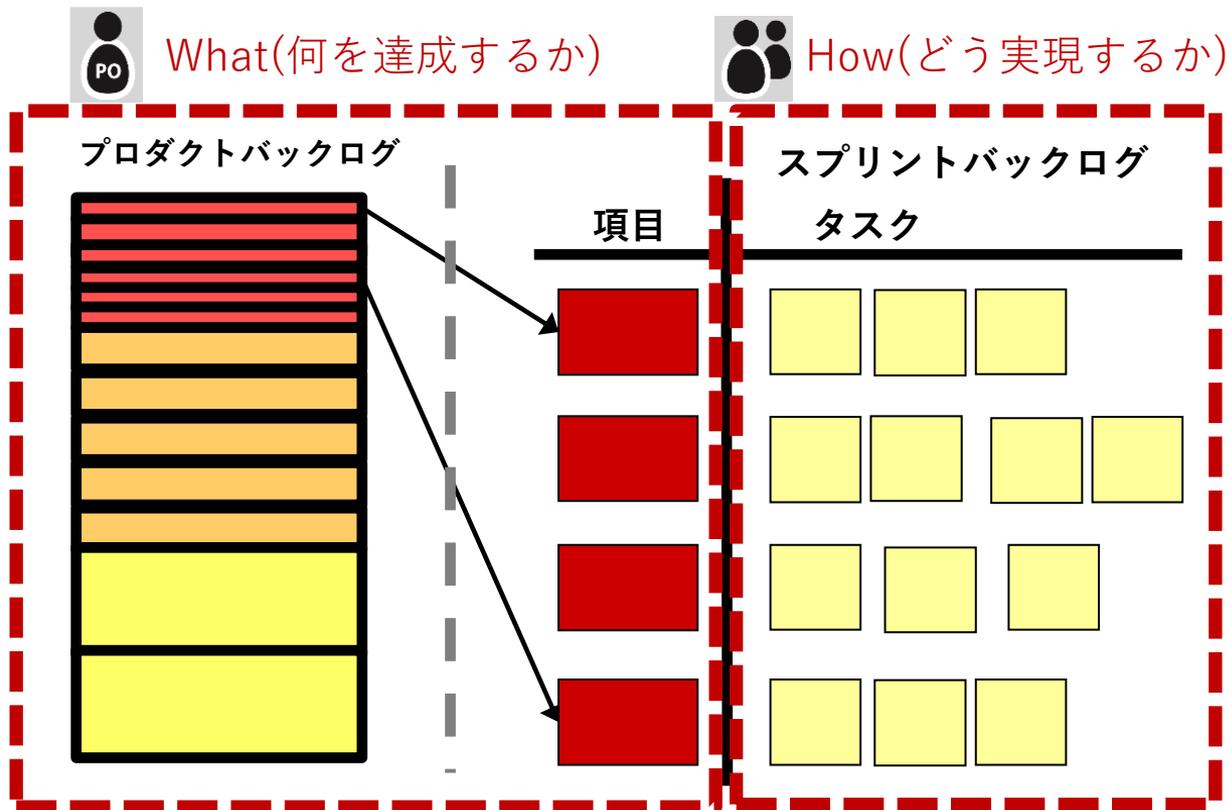
アウトプットではなく
アウトカムを意識できるチームにする

チームを信頼し、
チームに権限が
委譲されている



開発者を信頼し、
開発者に権限が
委譲されている

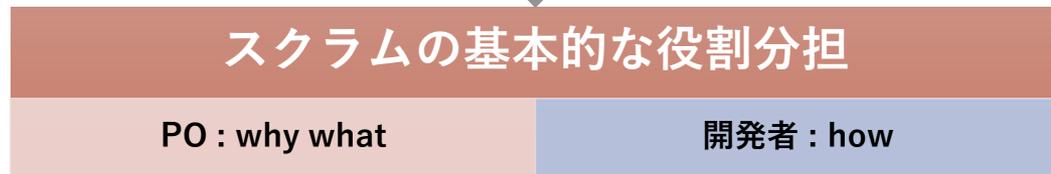
スクラムでの基本的な役割分担



開発者がWhatに關与する割合を増やす



バックログ項目がhowになっている。何をするか明確だが柔軟性がない。



what、howが分かれ、開発者が手段を選べる状態。



開発者も積極的にwhatに關与する状態。
どれだけ作業をしたかではなくどれだけ価値をだせたか。

価値にフォーカスをし、より素早く実現できるようにする

まとめ：アジャイル開発（スクラム）を上手く導入するには



アジャイル開発（スクラム）はツールです

- ・ 導入する目的と使う手法の特性がありますか？



アジャイル開発（スクラム）に合わせた考え方に変える

- ・ 個別最適 < 全体最適 （全体として成果を出す）
- ・ 計画重視 < 価値の最大化 （変化を受け入れる）
- ・ 管理統制 < 自己管理 （信じて任せる）



SHIFT アジャイル サービスの ご紹介

✓ アジャイル開発への取り組みを行い、小規模から大規模のアジャイル開発を支援する

プロダクトオーナー支援



プロダクトオーナー補佐
プロダクトバックログをチームが
開発できる状態に支援する。

スクラム推進支援



スクラムマスター
スクラムプロセスが円滑に進行
するように、外部から支援する。



アジャイルコーチ
スクラムマスターを補佐し、課
題の本質を見極め、解決を支援
する。

アジャイルPMO支援



アジャイルPMO
スクラムとウォーターフォール
をつなぎ、メトリクスやチーム
の状況を可視化する。

アジャイルテスト支援



QAリード
スクラム内でQA活動が
円滑に進行するように、
リードする。



QAチーム
開発と協調しながら
プロダクトをテスト
し、品質保証する。



質疑応答

すべてのソフトウェアに
Made in Japanの品質を

その常識、変えてみせる。

SHIFT