

REGIONAL SCRUM GATHERING TOKYO 2014 参加レポート

ビジネスイノベーションセンター 水間 丈博

2014年1月14日・15日の二日間にわたって東京秋葉原UDXで開催された『REGIONAL SCRUM GATHERING TOKYO』に参加しました。この中で、印象に残った講演をレポートします。

■ 1 『エンタープライズSCRUM：マネジメントの未来』 Mike Beedle氏

今回の「REGIONAL SCRUM GATHERING TOKYO 2014」冒頭を飾った初日基調講演のスピーカーは、有名な2001年の“アジャイルソフトウェア開発宣言” (Manifesto for Agile Software Development) に署名した17人の一人で、世界最初のSCRUM本『アジャイルソフトウェア開発 SCRUM』をKen Schwaber氏と共に出版したMike Beedle氏でした。現在はEnterprise Scrum Inc.*¹のCEOとして、教育・コンサルティング・メンタリング・コーチングで活躍されており、SCRUMをシステム開発の領域を超えてENTERPRISE（企業）のあらゆる階層や業務プロセスに適用する“エンタープライズSCRUM”を提唱し、1995年からみずから実践しながら数多くの成功事例を生み出しています。

今回の基調講演は事前公開された題名「エンタープライズSCRUM：企業活動にSCRUMを」から変更され、『エンタープライズSCRUM：マネジメントの未来』と題された講演でした。（60ページほどの対訳式プレゼン資料が当日用意され、後日出席者にのみ公開されました。）

1. ビジネス環境の急激な変化

最初に「変化がやってくる・・・より速く！！」と警鐘を鳴らします。技術の進化と社会の変化が急速に進む様子を「ムーアの法則」を参照しながら説明する例を良く見かけますが、彼は「必ずしも変わる必要はない、生き残ることは強制ではないから。」（エドワード・デミング）や、「幾何級数的な変化率についていけるか？」（ジョン・コッター）などの箴言を示し、変革することが猶予ならないことを示します。そして彼は新製品開発（いわゆるイノベーションと言い換えても良いでしょう）のスピードと、そのビジネスへの影響を説明します。市場からの情報の量と速度が増加したため、より速いイノベーションと顧客フィードバックが必要である、その結果、新製品開発ゲームのルールが変わったのだ、と。

ある調査*²によれば、三年以内の新製品が売上の27.5%を占め、トップ20社の平均値を見ると売上の38%、さらに利益の42.4%は新製品からのものだそうです。これは1986年の「野中・竹内論文」*³で示されていた数値（70年代の平均値が20%、80年代の平均値が33%）の確かさを証明したと同時に、さらにこの傾向が拡大しつつある証左なのだとか。市場の勝者はイノベーションを素早く達成し、弱者との生産性の差は12倍にも及ぶといいます。

このような速い変化に立ち遅れた企業として、Motorola, Nokia, Blackberry, Palmの名が出てきました。・・・ついこの前まで一世を風靡していた大企業です。Mike氏の話が説得力と怖さと共に心に迫ってきました。結論はイノベーションの速度と効率性、そして柔軟性こそが収益をもたらすということ、そして素早い企業の変革を可能にするもの、それが私たちの探し求めているものであり、SCRUMがいたるところで見られるようになった理由でもある、ということでした。

2. エンタープライズSCRUMの起源：すでに世界にあった！

第2章ではSCRUMの起源からその発展の歴史、そしてエンタープライズSCRUMに至る世の中の動きが振り返られました。トヨタのTPS/TPDS、ホンダ、キャノン、パナソニックにおける実践、先にあげた1986年の野中・竹内論文、そして1993年Jeff Sutherland氏による‘Modern Scrum’の提唱、Kanban, 6 Sigma, Kaizenなどへの展開。その後Jim Coplien氏の‘Org patterns(組織パターン)’、Rod Brooks氏の‘Subsumption Architecture(包摂アーキテクチャー)’・・・エンタープライズSCRUMは現場で生まれ、数々の失敗と共に大きな成功をもたらした例が示されました。

1995年にWilliam Mercer社で5800万ドルのプロジェクトを救い、1996年にはIDX社最初のスケールアップSCRUMが実践され、1997年にはNike Securities社で金融商品の開発に活かされました。さらにMike氏は、絶え間なく工夫を続ける日本企業に今でも学び続けている、といます。

現在ソフトウェア開発の世界ではSCRUMが他の開発手法よりも成功の確率が高いことが実証されていることが示されます*4。

それではシステム開発以外のプロセスではどうなのでしょう？

3. エンタープライズSCRUM：マネジメントの未来

(1) ‘エンタープライズSCRUM’ とは何か？

それは“組織の様々なレベル、様々なビジネスプロセス、様々なビジネス目的のために、大規模に協働や分散環境に関わらず利用できる、パラメータ化されたSCRUMの包括的な適用である”、と定義されています。Mike氏は1995年から約20年にわたってSCRUMの実行、オブザーバ、コンサルティングの実践経験を積んできました。SCRUMの考え方をマネジメントに応用すること、その適用領域は監査業務や営業、マーケティング、がん研究、製品開発、教会の運営、ベンチャーキャピタルなどなど多岐に及びます。そしてこの動きが様々な企業に広がり、数千もの実例が生まれているそうです。

(2) ビジネスにどのように適用するのか？

「ビジネス・Generic(汎用性)・Scaled(拡張性)」の3つの輪の真ん中にSCRUMがあり、すべてを繋ぎ合わせる鍵である、という絵が示されます。ビジネスへの適用には、すべてのプロセスを掌握するSCRUMマスターのもと、SCRUMを中心にビジネスの成果を定義してスプリントで回す「ビジネス統合」が必要なのです。SCRUMにはプロダクトバックログ、定義、優先順位付け、サイズの調整などがありますが、優先順位付けには継続的な“ブルーオーシャン分析” *5が適しているそうです。ビジネス統合にはテクニックがあり、戦略ポートフォリオを管理するために戦略バックログを作りますが、そのため“ブルーオーシャン”、“レッドオーシャン”、“運用戦略”の知識が必要になるようです。その他にBPR(ビジネスプロセスリエンジニアリング)やマーケティングのポジションニング戦略、シナリオ計画なども提示されていますが、最も重要なものとして以下の3つが挙げられていました。

- ・ブルーオーシャン戦略
- ・デザイン思考*6
- ・市場テスト(リーン・スタートアップ) *7

この3つはすべてのプロジェクトに必要なものであり、逆にこの3つがあれば、SCRUMを適用することでTypeC(テレコム企業)と分類されている大規模企業でもすべてのフェーズ(戦略・マーケティング・製品/サービス・顧客フィードバック)が包含できるとのことです。

(3) そのための組織はどうあるべきか？

これまでは経営幹部・ミドルマネジメントなどの階層があり、その下に戦略・開発・マーケティング・営業などの機能が位置付けられていました。こうした組織構造では、SCRUMを適用しても別々の動きになってしまい、創造的な仕事はできないといえます。SCRUMの組織は経営幹部とミドルマネジメント、それに組織を横断的に組成された製品やサービスの大きなチームを設けることが望ましく、この機能横断型のビジネスチームが「ユーザが望むことは何か？」「技術的に可能なことは何か？」「市場で生き残るのは何か？」を考え、イノベーションを生み出していくというのです。

ここで実践している企業例として、Salesforce.com、Abbott Inc.、New Governance Inc.、ABN Amroなどの企業名が挙げられました。そしてSalesforce.comではマネジメント方法として唯一、このエンタープライズSCRUMが採用されているということが強調されていました。

(4) ビジネスプロセスをパラメータ化するとは？

ソフトウェア開発の世界では、‘DOR (Readyの定義)’として優先順位付けやサイズ見積 (作業量) などが示され、また‘DOD (完了の定義)’では単体テストや受け入れテストの基準が示されます。ビジネスでも同様に“ビジネスDOR”はコストの見積、CEOの承認有無、役員会の承認などで定義し、“ビジネスDOD”はサインされた契約書の入手、入金口座への振込確認などで定義されます。ビジネスプロセスで経営管理に利用される20個ほどのパラメータを設定しエンタープライズSCRUMを回す、ということです。

(5) スケールアップの方法*8

単一のエンタープライズSCRUMのチーム (ソフトウェア開発用もしくはそれ以外であっても) を全社規模にスケールアップしていきます。SCRUMの組織横断型チームを縦横に張り巡らし、それぞれ連携させることによって企業レベルでイノベーションを永続させるマネジメントを実現していきます。例えば、エンタープライズレベルにも当然プロダクトバックログが存在し、それは

- ・ どのレベル (縦横に張り巡らされたチームごと) のバックログもリポジトリに登録され
- ・ 会社の中で何が繋がっているかを知る説明責任が果たされ
- ・ 包括フィードバックによって目的の統一が担保される

ものにする。また、各チームにはプロダクトオーナーとSCRUMマスターがいる訳ですが、エンタープライズレベルにはCPO (チーフ・プロダクトオーナー：ハイレベルPOと言っている) とCSM (チーフ・SCRUMマスター) が置かれます。“再帰的SCRUM”という方法によって、協調できるパターンを水平方向と垂直方向にも適用し、一人のPOが2～3チームを担当することで拡張していく方法のようです。

スケールアップのアプローチには幾つかの方法があり、

- ・ SAFE (安全策) : 実装チームにSCRUMを適用する・ビジネスレベルは含まれない・伝統的な組織に有効
- ・ LESS (最小限度) : ハイレベルでのSCRUM・構造パターンに強く、製品やシステムに有効
- ・ エンタープライズSCRUM (ES) : 互いに依存するSCRUMネットワークが協調して機能する・すべてをスケールアップさせる

という紹介がされていました。それぞれ「守・破・離」(しゅ・は・り)に相当する、というおもし

ろい説明でした。Mike氏は日本古来の武道にも造詣があるようです。

(6)エンタープライズSCRUMの進め方

さらに進め方の説明が続きます。“入れ子の改善サイクル”（週・月・四半期・年、など時間の入れ子になっているレポートやマネジメントを改善することで効率化できること）、“ハイレベルの初期プロダクトバックログとローレベルの初期プロダクトバックログ”、“リリース計画作りの方法”、“チームのベロシティ（素早さ）とグローバルベロシティ”、“スプリント計画作り”（ハイレベルから始めて、ローレベルにPOが持ち帰ってフィードバックする、そしてすべてのチームのスプリントを同期させる）などの説明が続きました。詳細な進め方はコンサルティングのノウハウらしく、具体例は示されませんでした。なかなか難しそうな印象を受けました。

エンタープライズSCRUMの実行では、すべてのレベルで“デイリーSCRUM”を実施することが求められています。いつもの3つの質問

- ・いまやっていることは何か？
- ・これからやろうとしていることは何か？
- ・課題や障害について（見積の更新はもちろんのこと）

を優先すること、が重要とのこと。

スプリントレビューはハイレベルであればCPOとローカルPOとチーム代表だけでもOKですが、リリース前などの重要なスプリントレビューの際は、エンタープライズSCRUMでは全員が一つの部屋に集まることが望ましいとのこと。大きな会社では難しいのではないかと想像しますが、実際にTelefonicaと言う会社は講堂（Auditorium）で、Mass Mutualという会社はシアターで開催したそうです。

こうした全社的なプロセスにエンタープライズSCRUMを取り入れる試みは、‘グローバル5000’のほとんどの会社で実行されており、具体的にIBM、Microsoft、CHASE、amazon、Walmartなどの有名企業が挙げられていました。

4. まとめ

まとめとして、Mike氏は“大胆な予言”と断りながらも、「SCRUMが2020年までにマネジメントのデファクトスタンダードになるだろう」という予測を示していました。エンタープライズSCRUMこそが21世紀のアジャイルマネジメントであると。

短時間に大部のプレゼン資料でエンタープライズSCRUMの起源から適用法の概要を聴講しました。当然ながら、すべてを理解することは困難でしたが、前半の“ビジネス環境の急速な変化に適応するためにはこの方法こそが適切である”という説明は大変説得力があり、共感するところが大きかったです。なぜなら、“素早く早く行動する：アジャイルな行動パターン”がシステム開発はもちろん、顧客の共感を探りながら新たなイノベーションを製品やサービスに活かす試みが世の中に増えていることを実感するからにほかなりません。

拙い聴講録でしたが、ご興味のある方は参考資料を挙げておきましたので、是非参照されエンタープライズSCRUMへの理解を深めていただければ幸いです。

◆Q&A 最後にQ&Aの時間が設けられました。以下簡単に補足しておきます。

(Q1)Enterprise SCRUMの弱点を挙げるとすれば何でしょうか？

(A)それは「Culture(文化)」です。適用するためには企業の文化を変えなければなりません。この準備ができていない企業は多くはありません。王様が君臨しているような企業では難しいのです。

(Q2) エンタープライズSCRUMを導入する場合、誰を説得すべきなのでしょう？

(A)それは「ミドルマネジメント」です。上層部にはマッキンゼーやボストンコンサルが話をしています。ミドルマネジメントが問題です。ミドルマネジメントはダウンサイジングに恐怖しています。理解していないではありません。自分がそこで役割を果たす必要性が理解できれば良いのです。

(筆者注)日本では当てはまらないのではないかと思います。日本でも大企業トップへ戦略コンサルタントが話をしているかもしれませんが、理解を得ているかは別問題です。また、ミドルマネジメントがリストラに恐怖している、という現象も(外資系企業を除いては)一般的とは言えないでしょう。ただ、Enterprise SCRUMの実践にはミドルマネジメントの活躍が欠かせないことは間違いないと考えます。

(Q3)20年近くエンタープライズSCRUMを実践されているということですが、初めの頃はSCRUMなど認知されていなかったと思います。どのように進められたのですか？

(A)数多くの「隠しプロジェクト」を手掛けました。“できるのではないか？”という風評があったのですが、まだ確信を持たれていませんでした。成功した後に「あれはエンタープライズSCRUMを適用したのだ」と言いました。今、人を説得するなら、Standishのレポートを購入されることを勧めます(\$250?)。“3倍の確率でSCRUMは成功する”と書いてあります。成功のためなら安いモノです。

(Q4)エンタープライズSCRUMではSPRINTの長さはどのくらいなのでしょう？

(A)皆さんの考えと同じくらいなのは？ マネジメントSPRINTは週一回にしたり、隔週の場合もあります。要は適切な人を参加させることです。

【参考】

[1]Mike Beedle氏がCEOを務めるEnterprise Scrum Inc. のWEBサイト

<http://www.enterprisescrum.com/>

[2]Product Development Institute 2012

<http://www.prod-dev.com/>

[3]Nonaka and Takeuchi, ‘The New new product development game’ HBR, 1986

[4] ‘THE CAOS Manifesto, The Standish Group2012’ の調査結果が提示され、Waterfall(成功14%, やや成功57%、失敗29%)に対して、Agile (成功42%、やや成功49%、失敗9%) が優れている、と説明されていました。

- [5] 「ブルーオーシャン戦略」W・チャン・キム, レネ・モボルニュ共著による、競争の激しい既存市場を避け、イノベーションにより競争のない新たな市場を切り開くべきとする経営論。ブルーオーシャンを生み出すフレームワークとして「アクション・マトリックス」と「戦略キャンバス」を提唱している。
(補足) BIC WEBマガジン『なぜマーケティングが重要なのか? (7) — 現在のマーケティング(中) —』も併せてご参照ください。
- [6] 「リーン・スタートアップ」エリック・リース (THE LEAN STARTUP) 日経BP社(2012)
- [7] 「デザイン思考」ここではスタンフォード大学d. schoolの例が示されていました。
(参考) 一般社団法人デザイン思考研究所による資料
http://designthinking.or.jp/index.php?l_map
- [8] プレゼンの英語版では“Scaling”となっていました。このほか“Scale”、“Scaled”、“Scalable”などの用語が使用されており、やや判別し難いのですが、この聴講録では「スケールアップ」、「大規模」、「拡張性」などの訳語を適宜あてはめています。

■ 2 : 【2E-4】『アジャイルアカデミー 課外授業 ーXP, スクラム, そしてリーンについての究極の疑問の答え』

これは二日目午後の講演。講演と言っても、5名の日本のアジャイルの世界で有名な方々が壇上に登り、リアルタイムで参加者からツイッターでつぶやかれた質問や、公開プレゼン資料へ質問を書き込んでもらい、それに対して回答しながら進めるという大変インターラクティブなセッション形式でした。普段私たちが疑問に感じつつも、なかなか回答が得られない問いが多く投げかけられていました。

壇上の回答者は、西村直人氏、角征典氏、角谷信太郎氏、和田卓人氏、大田健一郎氏の5名の方々。今回 SCRUM GATHERING の共催者である株式会社翔泳社さんが主催されている「アジャイル アカデミー」の西村学長をはじめとする豪華な講師陣です。

それでは講師陣はどんな疑問や悩みにどのように回答したのでしょうか？

(注) 各コメントの回答者が誰かまではメモできておりません。不正確な部分もあるかもしれません。また、必ずしも質問順ではありません。悪しからずご了承ください。

【アジャイルを導入する前の課題】

(Q) : アジャイル開発を説明する時の留意点は？

- (A) : ・先ずは相手の人のバックグラウンドに敬意を表することを忘れてはいけません。黒船っぽく始めないことです (相手が戸惑う)。
・ (相手が考えていることが) どのアジャイル? / どのスクラム? と確認すること。計画や見積方法の話が多少違ってきます。
・ いっぺんにすべてを説明しようとしなないこと。
・ 方便を使う。WaterFall しか知らない人にアジャイルの概念を並べても受け取ってもらえません。リスペクトを忘れずに。“SCRUM Meeting は会議体のようなものです”、といったような分かりやすい概念から入ること。

(Q) : マネージャとして SCRUM を始める時に重要なことを3つあげるとしたら何でしょうか？

- (A) : ・ 段取り・根回し・プロジェクトを優先できること、の3つです。

【アジャイルを実践する上での課題】

(Q) : アジャイルに合った目標管理方法は？ (個人ベース/部署ベースの目標が基準になっていると、互いに協力しにくくなるのではないかと意味)

- (A) : ・ 難しい質問です。逆にここまで悩むレベルになることが望ましい、とも言える。ここまで考えている会社はまだ少ないです。
・ アジャイル開発と会社の目標設定がコンフリクトすることはあります。かつて海外 (個人成果重視) チームと同じような評価尺度にできないのが悩み、と言った話もありました。古い評価基準 (バグ発見率とか) のままでは優秀な人は評価が低くなってしまいます。プロダクトオーナーが独自に設定しないと参加してくれないのではないのでしょうか。管理者と評価者は分けるべきかもしれません。または評価制度自体を変える必要があるかもしれません。答えとしては“難しくなる流れになっている”、といった感じです。
・ チームリーダーがアジャイル開発で評価もできると良いですね。

(Q) : アジャイルの QA (品質保証) 担当者を上手に巻き込む方法とやってはいけない方法があれば教えてください。

- (A) : ・ QA 担当の方が“ドキュメントくれくれ!” という態度だとしたらうまくいきません。

お互い歩み寄ることが大切です。QA 担当者には見積りの段階から一緒に入ってもらいましょう。さらにストーリーと評価基準を明確にしておきましょう。私がアジャイル導入コンサルティングを実施する際には、QA 担当の人に来てもらうようにしています。そして理解してもらうようにしています。協力関係を築くことが鍵なのです。

- 何らかのミッションを持った人とは事前にちゃんと話をしておくのが大前提です。そういう方々をできるだけ巻き込まないと上手くいかないです。
- 非機能要件が洩れやすいので、アドバイスをもらうようにしたら相手も参加し易いと思います。

(Q) : スプリントは回せるようになったのですが、停滞感が出てきてしまいました。どうすればよいでしょうか？

- (A) : ・(実際に使う人へ) ユーザインタビューすると、マンネリが打破できます。SCRUM が貢献できているか、外部の人に聞いてみると良いです。必ず新たな気づきが発見できます。
- チームでプレストしてみるのも良いかもしれません。個人の悩みを外に出せないなら、それこそが課題です。チームで、よく粛々と仕事していることで満たされている、というならそれまでのこと。KPT が言葉だけになると・・・アブナイです。
 - 何も問題が無いことはないです。振り返りで不安や悩みを言えるようにしましょう。

(Q) : チームメンバーの流動性が高い (数スプリント毎に誰かしら抜けたり、入れ替わる) 場合、どのようなことに注意して進めていくべきでしょうか？

- (A) : ・「コアメンバー+数人」といったチームならば、グラデーション (少しずつ人を変えていくこと?) ができます。多少ドキュメントが増えたとしても、コミュニケーションに留意してください。暗黙知が欠けてしまうことが一番恐れる点です。プロパーの人は代わりやすいので、長期にお願いできるパートナーを据えることも一つの方法でしょう。

(Q) : Agile な仕事の仕方に適応できない (できなかつた) 人をどう扱うべきでしょうか？

- (A) : ・ペアプログラミングができない人は、その人のためにもならないので降りてもらいのが良いかもしれません。バスから降りてもらい人はいるものです。
- Waterfall でもそれはあつたでしょう。朝会こない人とか・・・一人でないとダメな人、納得しないとコミットしない人、スキル不足だったり、コミュニケーション不足だったり・・・その人向けのタスクを考えてやってもらうようにしましょう。
 - 今までのやり方を否定されると、人格を否定されたような気持ちになるのです。しかしチームのキャパにも限界はあります。仲間外れにするのではなく、共有することを工夫しましょう。やれることはいろいろあると思います。

(Q) : WEB サービスが増えるにつれて運用も増え、開発が停滞してきました。チームを増員して体制を変える際の留意点は何でしょうか？

- (A) : ・バスに乗ってもらう人を良く吟味すること、準備すること、コミュニケーション。一週間はベタと一緒に仕事をしてみることをお奨めします。

(Q) : リリースしたプロダクトが (売れずに) こけて、上司が 'SCRUM やめよう' と言いました。チームは上手く行っています。どうしたら良いでしょうか？ (プロダクトを開発・販売する会社の人らしいです)

- (A) : ・“売れない!” のは SCRUM の問題ではありません。SCRUM はたくさん失敗します。本

当に SCRUM でやったのでしょうか？営業さんを巻き込んで無かったとか？
・できたこと、できなかったこと、それが SCRUM 要因だったのかは報告できるはずでは？そこはきっちり仕分けて、次は分析してうまくやります、それはこういう風に・・・と説明するべきです。

【その他：戦略など】

(Q)：SCRUM と同じ規模のスケープで別の枠組みはありますか？（タスクの優先付け、見積、進行管理とか）SCRUM の導入にあたって比較できるものがあれば教えてください。

(A)：・XP、進め方のカンバン、スケジュールを計画して運用に渡す、とかでしょうか。

(Q)：アジャイル開発で競合に勝つにはどうしたら良いのでしょうか？

(A)：・“アジャイル開発”は差別化要素になりません。“できるから”では強みにならないのです・・・SI 会社さんの質問でしょうか？・・・(YES とのツイッター)
プラクティスがこなせること自体は別に価値ではありません。ビジネスに活かせることが価値なのです。

(Q)：この形式でセッションをしている意味は？ググるか、ロコミくらいしか知る方法が無いのでは？

(画期的なセッションなのに広報不足で目立っていないのは問題、という意味の指摘)

(A)：・今後改善します。

セッションは以上でした。

こうして見ると、質問に対してスパッと短く明解な回答がされているように見えますが、実際はそうでは無く、実体験と対照されながらどう対処したか、何を考えたかといった経験談をされたり、悩まれながら回答されたりといった、楽しい中にも何とか力になろうとする真摯な姿勢が感じられる好セッションでした。

あなたの疑問に思っていることの回答が得られましたでしょうか。セッションをかいつまんでご紹介しただけでしたので、これだけでは疑問が解けないかもしれませんが、これを題材にチーム内で話し合いをされても良いかもしれません。そのきっかけになれば幸いです。

なお、講師 5 人の方々のプロフィールはこちらをご参照ください。

<http://event.shoeisha.jp/aa/lecturer/>