

NASHVILLE, TENNESSEE | AUGUST 5-9, 2013



Adapting Agile Methodology to Overcome Social Differences

- Motivating Members by Fostering Individuals Interactions

Hitoshi Ozawa and Lan Zhang

[OGIS-RI Co., Ltd.](#)

2013年8月5日(月)

2:00PM - 3:15 PM

部屋: Governors E

私達のアジャイルへの道について話させて
頂きます。

伝統的な公益事業の100%個会社

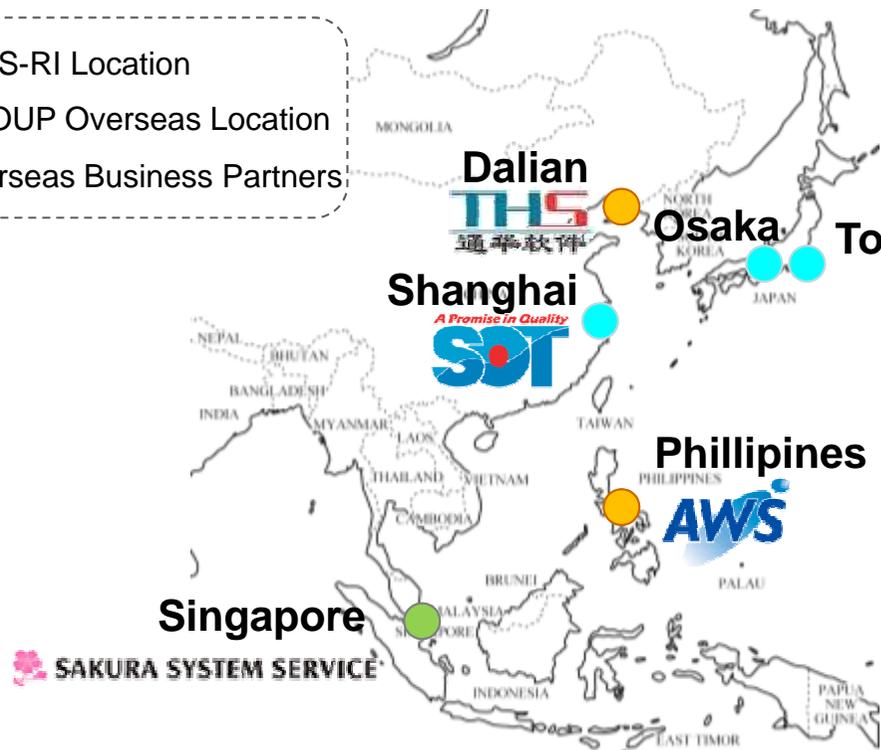
大阪ガスの100%子会社

連結従業員数: 3,000+

資本金: 4億円

連結売り上げ: 54,958百万円

- OGIS-RI Location
- GROUP Overseas Location
- Overseas Business Partners



まずはアジャイルをやる

ってどのように覚える



それからアジャイルになる

Be Agile!
ソフトウェア開発だけではなく
私達はすべての仕事で俊敏かつ柔軟であることを目指し
変化への対応力を高めます。

Think Global!
グローバル開発やBPOだけでなく
お客様のITグローバル展開をお手伝いするとともに
広大なグローバルマーケットを目指します。

Be Agile!
Think Global!

100
オージス総研
GROUP

ためになぜを振り返る



壁が無い部屋

An open-plan office environment with cubicles. In the background, a desk is set up with a computer monitor, a printer, and a chair. A large window with blinds is visible behind the desk. A potted plant sits on a surface to the right. The office is lit by recessed ceiling lights.

社長席が皆と同じ部
屋にあり

部屋を歩き廻ること
ができる

Marketing

皆がお互いを助け合うことができる

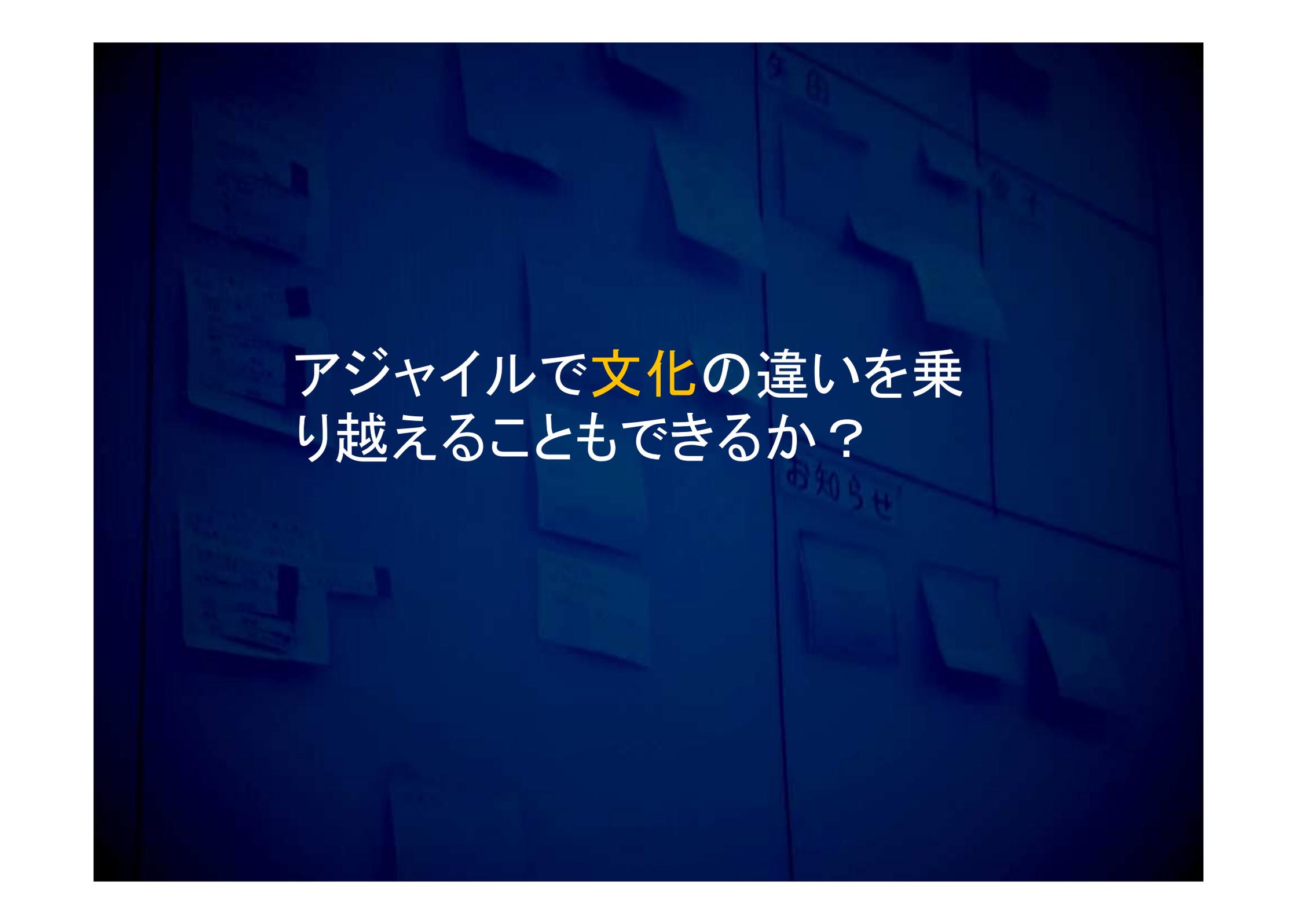




皆が張り合い
をもって仕事を
する

アジャイルは、皆で張り合いがある
環境を作り、その結果でプロジェクト
が成功する。

数人が成功するために、プロジェ
クトを完成させることではない。



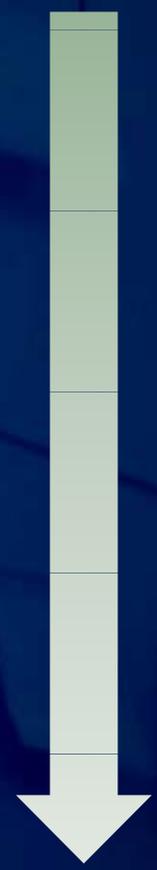
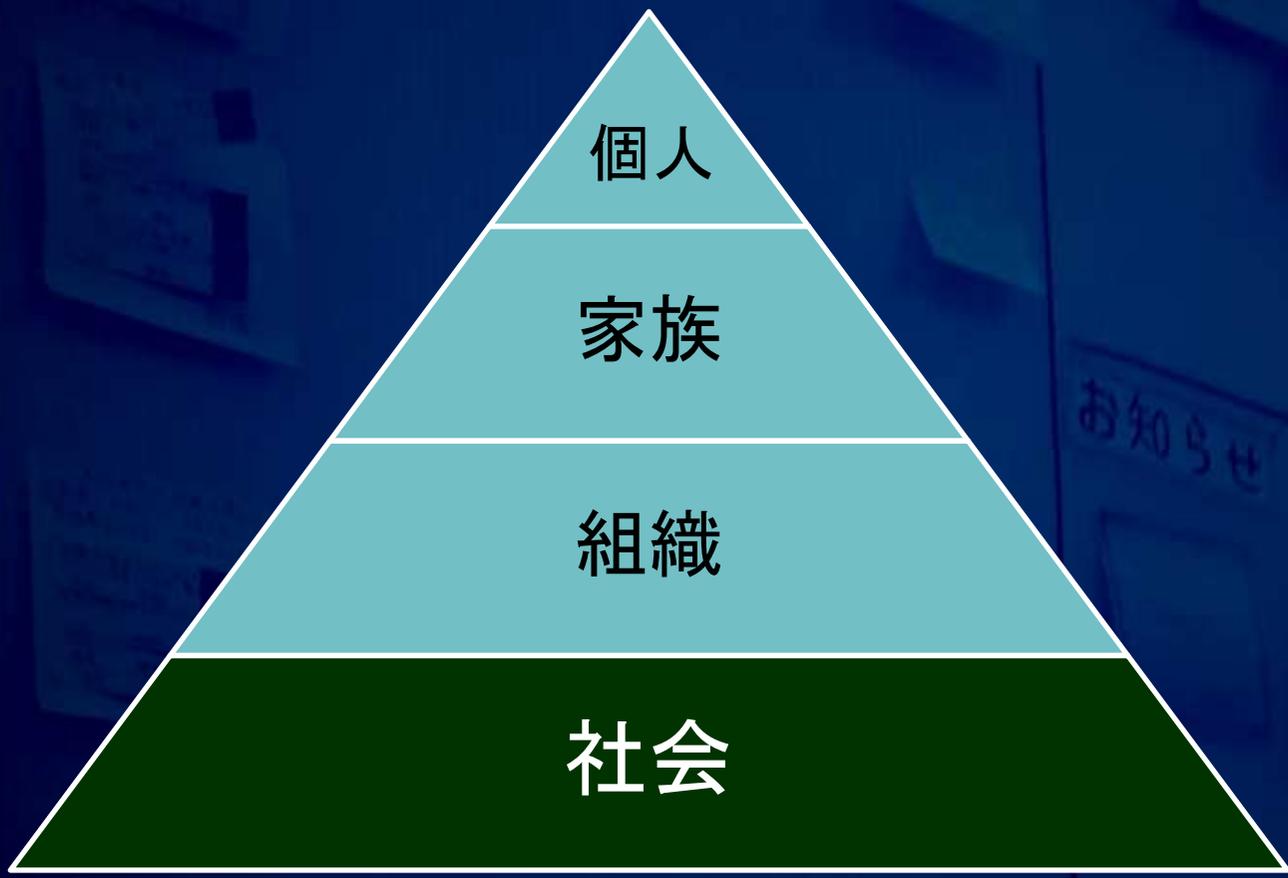
アジャイルで文化の違いを乗り越えることもできるか？

私達のオフショア開発の経験

中国の開発チーム

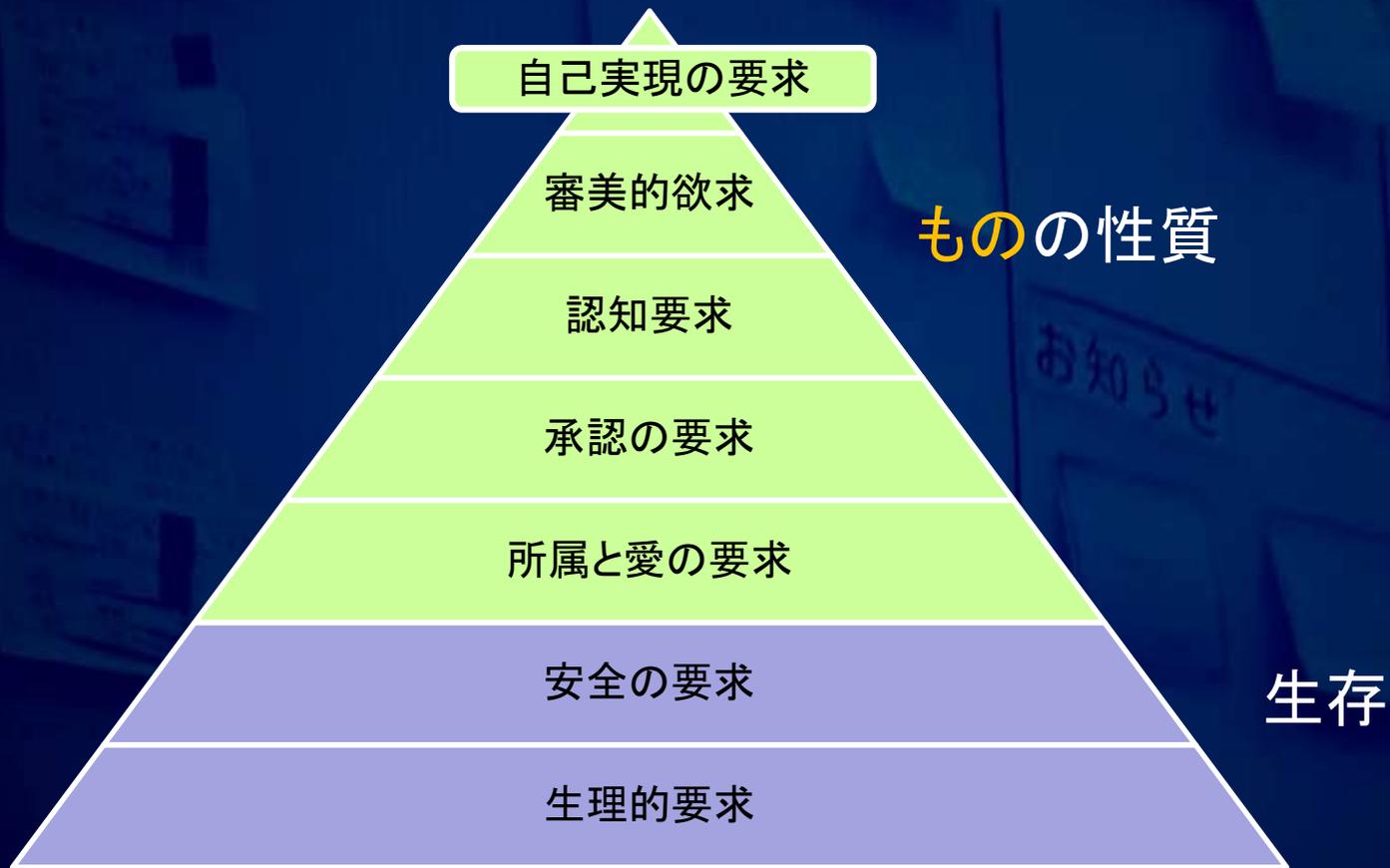
と10年以上のアプリケーション開発

価値間の違いに影響する要素



変えるのが難しい

マズローの自己実現論

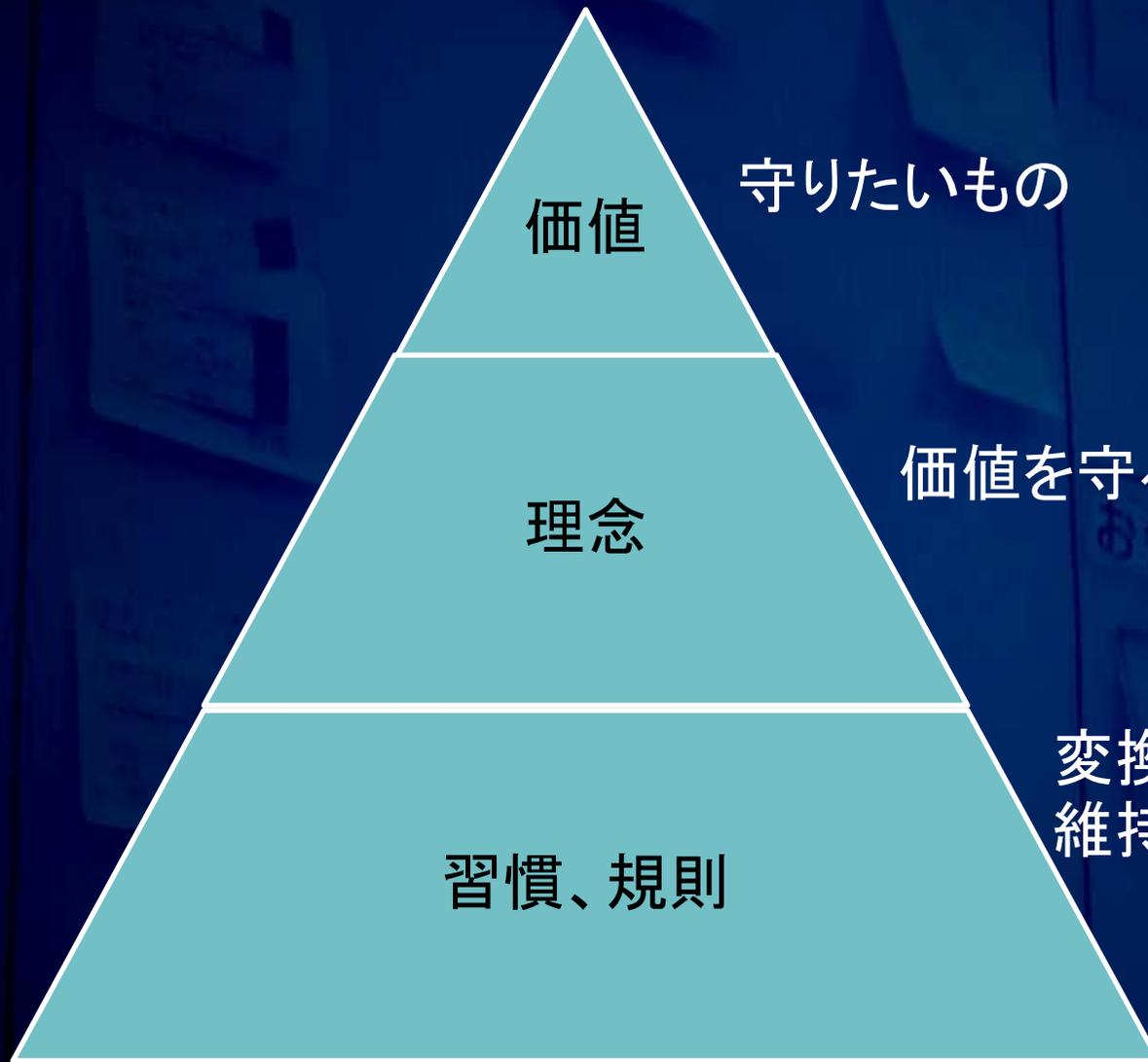


伝統

残したいもの

変革

変えたいもの



守りたいもの

価値

価値を守るための尊重するもの

理念

変換する環境内で理念を
維持するために行うもの

習慣、規則

オーヂス総研で守りたいもの

誠
技



Being: 価値を守りために習慣、規則
を変えることができる



Doing: 他で良いとされた
習慣、規則を導入
する

ホフステードの多文化社会理論

文化的次元	日本	中国
個人主義－集団主義	46	20
権力格差	54	80
不確実性の回避	92	30
男性らしさ－女性らしさ	95	66
長期志向	80	118

不確実性の違いの結果

開放間の違い

新技術を**導入**する早さ

コミュニケーションの仕方

ウォーターフォールモデルでオフショア開発して学んだこと

- ・仕様書が**曖昧**で異なる解釈がされる場合がある
- ・**品質**の考え方
- ・**情報共有**がされない
- ・開発チームの**ティベーション**の低下

チーム内の衝突

- 関わりが少ない
- 団結力が弱い
- モディベーションの低下



プロジェクトの影響

- 成果物の品質が低い
- 難職率が高い

人間は性質的に**社交的**である

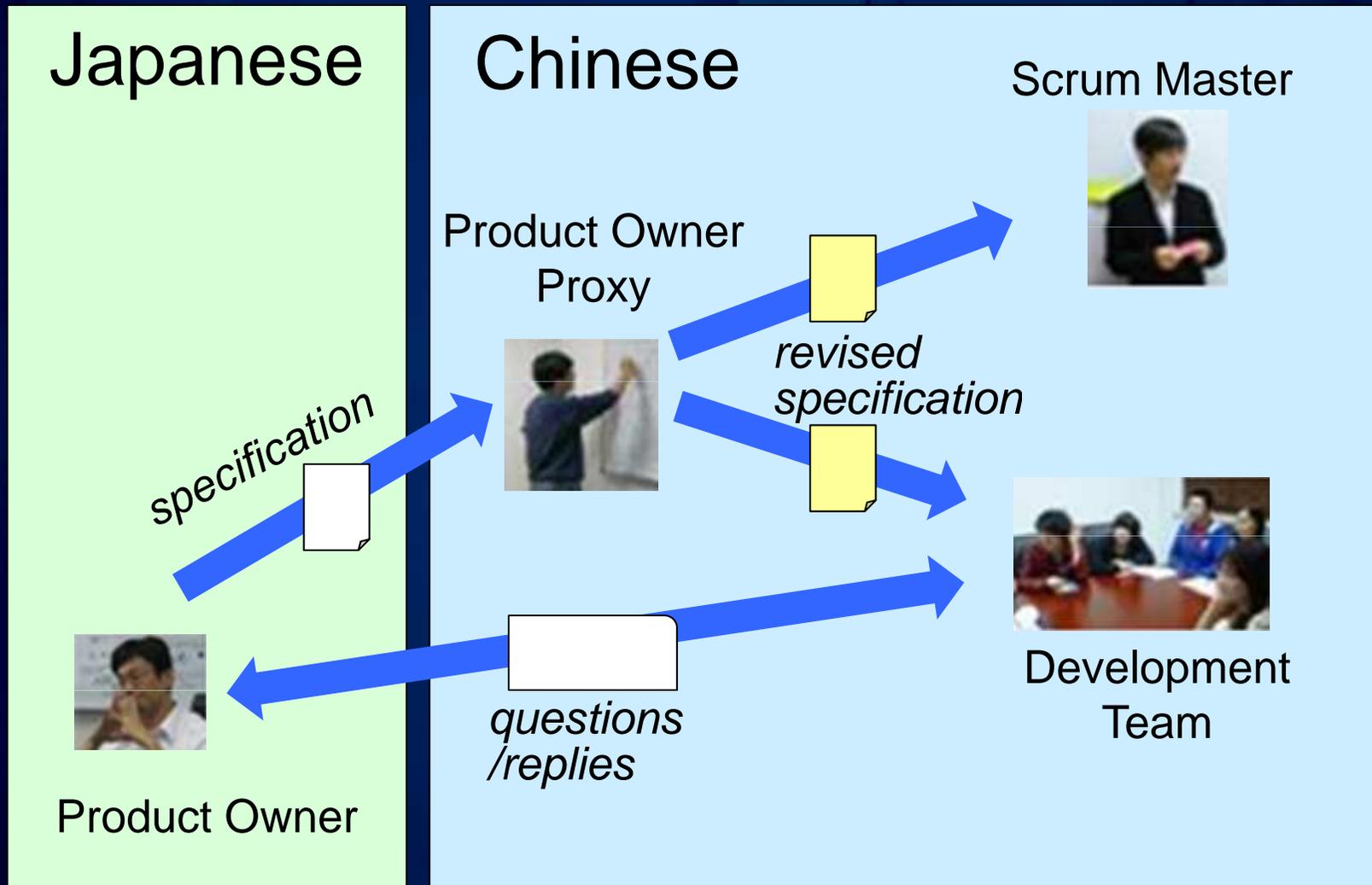
ウォーターフォール・モデルは各メンバーに作業を割り与えることにより孤立させる

(例: 工場のラインで働いている人は話合わない場合が多い)



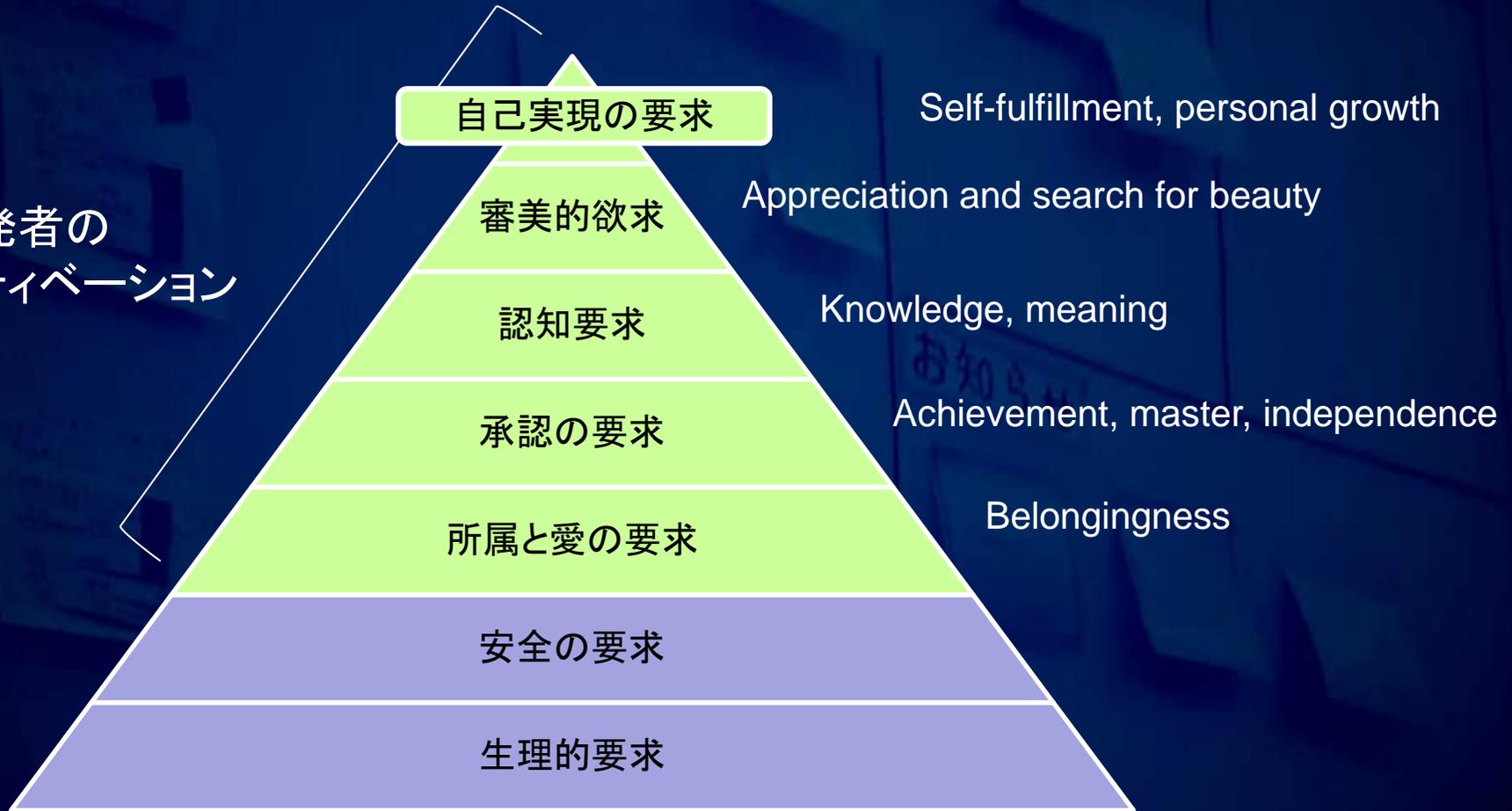
人間の性質に反している

Scrumを改善 – ロールとプロセス



マズローの自己実現論

開発者の
モチベーション



経営者は**会社**の存続を大切に思う

一般社員は**自分**の成功に興味がある

3つの成功

1. 個人的成功
2. 組織の成功
3. 技術の成功

中国メンバー

技術



個人

日本メンバー

組織



個人

全員が個人的な成功を望んでいる



日本人メンバーは**組織**で成功することで、個人的な成功を得る

中国人メンバーは**技術**的に成功することで、個人的な成功を得る



課題分析表

	変化が予測される		(3)変化の予測不可
	(1)結果が予測できる	(2)結果が予測不可	
(a)対応可能	意味が異なる単語	暗黙な意味の違い	
(b)現在対応が不可	祭日	分散作業	離職率
(c)影響なし	時差		

Adapting with Scrum

"Scrum is a very simple framework within which the "game" of complex product development is played. Scrum exposes every inadequacy or dysfunction within an organization's product and system development practices. The intention of Scrum is to make them transparent so the organization can fix them."

"Unfortunately, many organizations change Scrum to accommodate the inadequacies or dysfunctions instead of solving them."

Ken Schwaber

アジャイルソフトウェア開発宣言

プロセスやツールよりも**個人と対話**

包括的なドキュメントよりも動くソフトウェア

契約交渉よりも顧客との協調

計画に従うことよりも変化への対応

Scrumで改善

自分の現状の環境に合ったルールとプロセスを自分たちで考える。Scrumは**フレームワーク**であり、アジャイルのルールやプロセスを定義している訳ではない

メンバー各自がしたいことをできる環境を提供する。自分がさせたいことを命令するのではない

技術よりも、良い**経験**を与える

完全な自由は継続的に維持できない — 各メンバーが**譲り合う**必要がある

~~組織にとって人は、入れ替えできる資源である~~

個は、入れ替え不可な資源である

モチベーションは個の価値観に強く依存する

「開発チーム」のことではなく
メンバー一人ひとりのことである。



問題の原因

プロジェクトを成功することをメンバー各々が成功することよりも重視していた

プロジェクトメンバーに誠ではなかった

正しいことをするのではなく

文化の習慣／仕来りを変えるのは
時間が掛かる



正しい価値観や共有の文化を強調
しても、変わるのには時間が掛か
る

文化の違いがあることを受け入れる

勝つことよりも各自が**成功**できるように
にすることを重視する

解決への一歩

メンバーは異なる価値をもっているかもしれないが、以下の2点は共通している:

- (1) 成功したい
- (2) 他人と仲良くやっていきたい



これらを達成するにはコミュニケーション
が必要

コミュニケーションの向上

仕様内容を **不明確**にする

仕様の詳細までを記述しようと思っていたが、文書には完全に伝えられていない箇所が残った

中国の開発者はそれらの箇所を自分なりの解釈をした

仕様書を **不明確** にすることで、中国の開発者は止むを得ず日本のプロダクト・オーナーに連絡するようになった

曖昧

複数の解釈をすることができる

不明確

意味が通じない

結果

メンバーのモチベーションが高まる

チームの変化

- チームの団結

- 日本人のプロダクト・オーナーがプロジェクトチームに受け入れられた

- 信頼関係

- 指示、命令がなくなった

- 共通のゴール

- 成果物の品質を上げることがチーム全員の目的になった



離職率の低減

成果物の品質が向上



学んだこと

お知らせ

レッスン 1

随時、**現状**を把握して変化していく

従来(変化を少なくする)

一方方向(分析、予測)



アジャイル(変化を前提にする)

Closed loop (経験、適応)



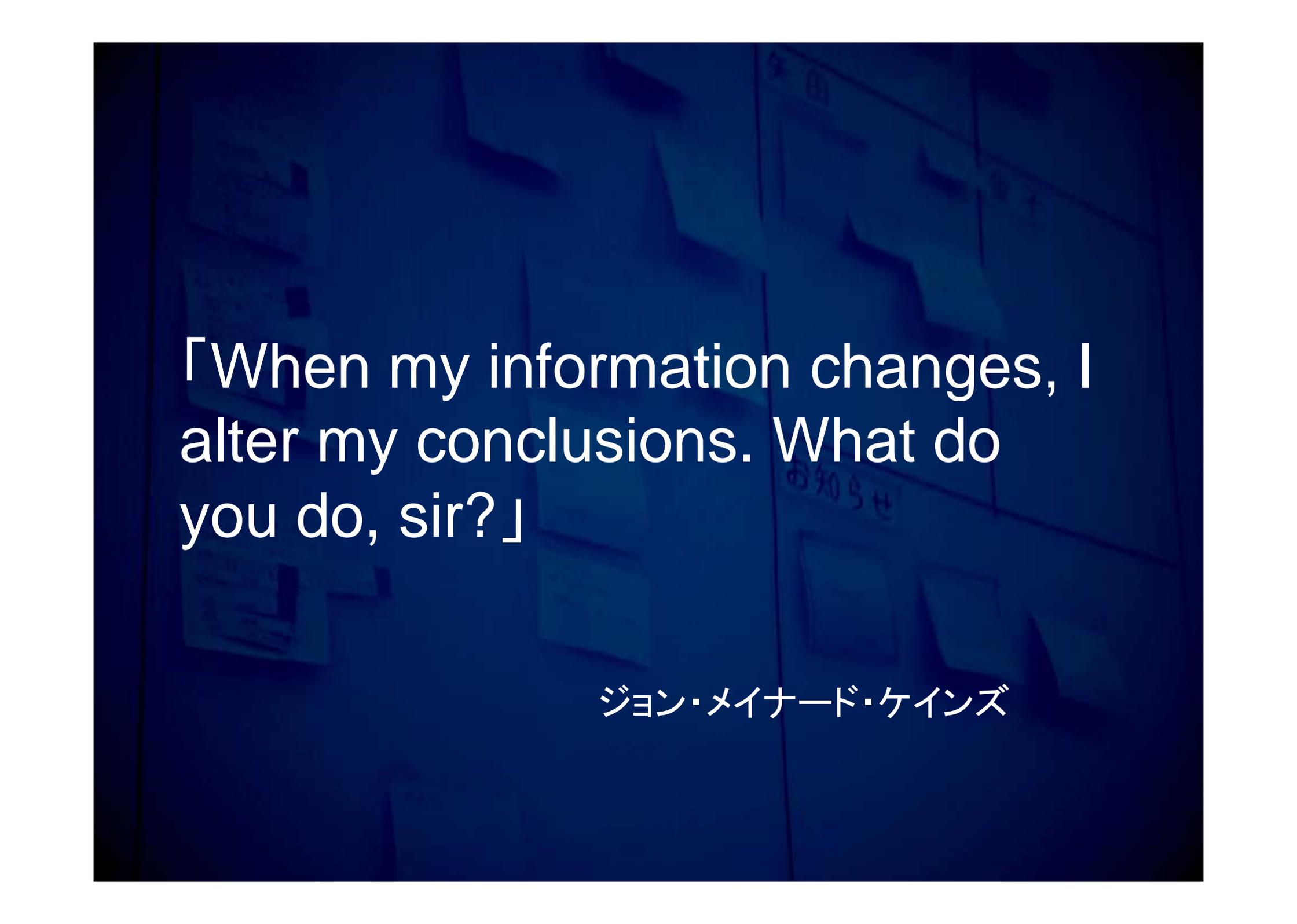
“Why is happiness so elusive? Our reason is that the definition of *happiness changes* every three to five years throughout one's life.”

page xv

“one individual's happiness can affect another's for as much as a *year.*“

page xviii

“The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways To Use Social Media to Drive Social Change”
Chip Heath, Dan Ariely, Jennifer Aaker, Andy Smith, Carlye Adler



「When my information changes, I
alter my conclusions. What do
you do, sir?」

ジョン・メイナード・ケインズ

プロジェクトでは...

"If you specify very little upfront
(vague specification), you should
expect very high implementation cost"

Cohn 2010, "Succeeding with Agile Software Development
Using Scrum"

ありがたい姿

- お客さまの業務に精通し頼りにされている。
- メンバー全員が助け合いながら主体的に仕事に取り組んでいる。
- 他のチームに良い影響を与えている。
- 残業が特定のメンバーに偏らず、オンとオフのメリハリができています。

KPT実施時のお約束

- ありがたい姿を意識しよう！
- Keepから始め、Tryで終わろう！
- Keepを1日1つ出そう！
- Problemの賞味期限は1週間！

Ⓚ

ツールのことでは
なく

6月 週

月

火

水

木

金

橋本

東村

岩下

田中

林

宮下

家治

吉村

メンバー各位と彼ら
がより良いようにし
たいやる気のこと
である

賞味期限
切れ



宝の山

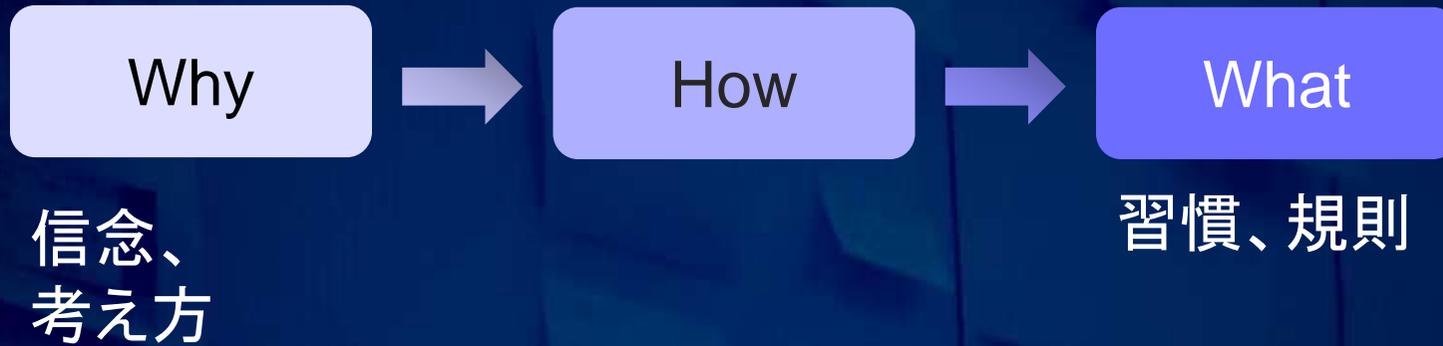


まだ使えるアイディアもあるが、
賞味期限が切れたアイディアもある

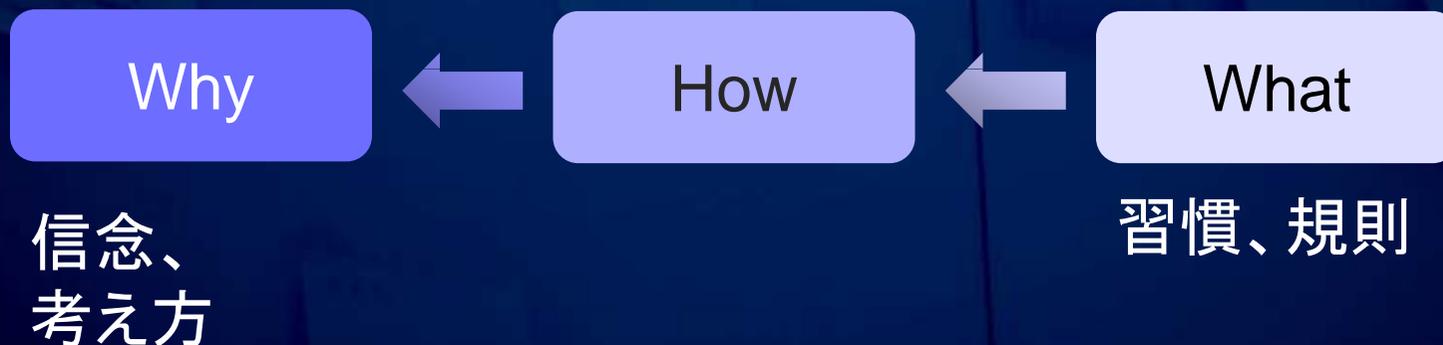
レッスン 2

何が違うのではなく、なぜ違うのか
を考える

モチベーションの流れ



一般的な組織での規則



「人々はあなたの言ったことを忘れる、
人々はあなたのやったことを忘れる、
しかし、あなたが人々をどのように感じさせたかを決して忘れないということ
を私は学んできた。」

マヤ・アンジェロウ

レッスン 3

問題は **自分**が出来ることから、**少し**
ずつ解決する

自分が行えることに集中する

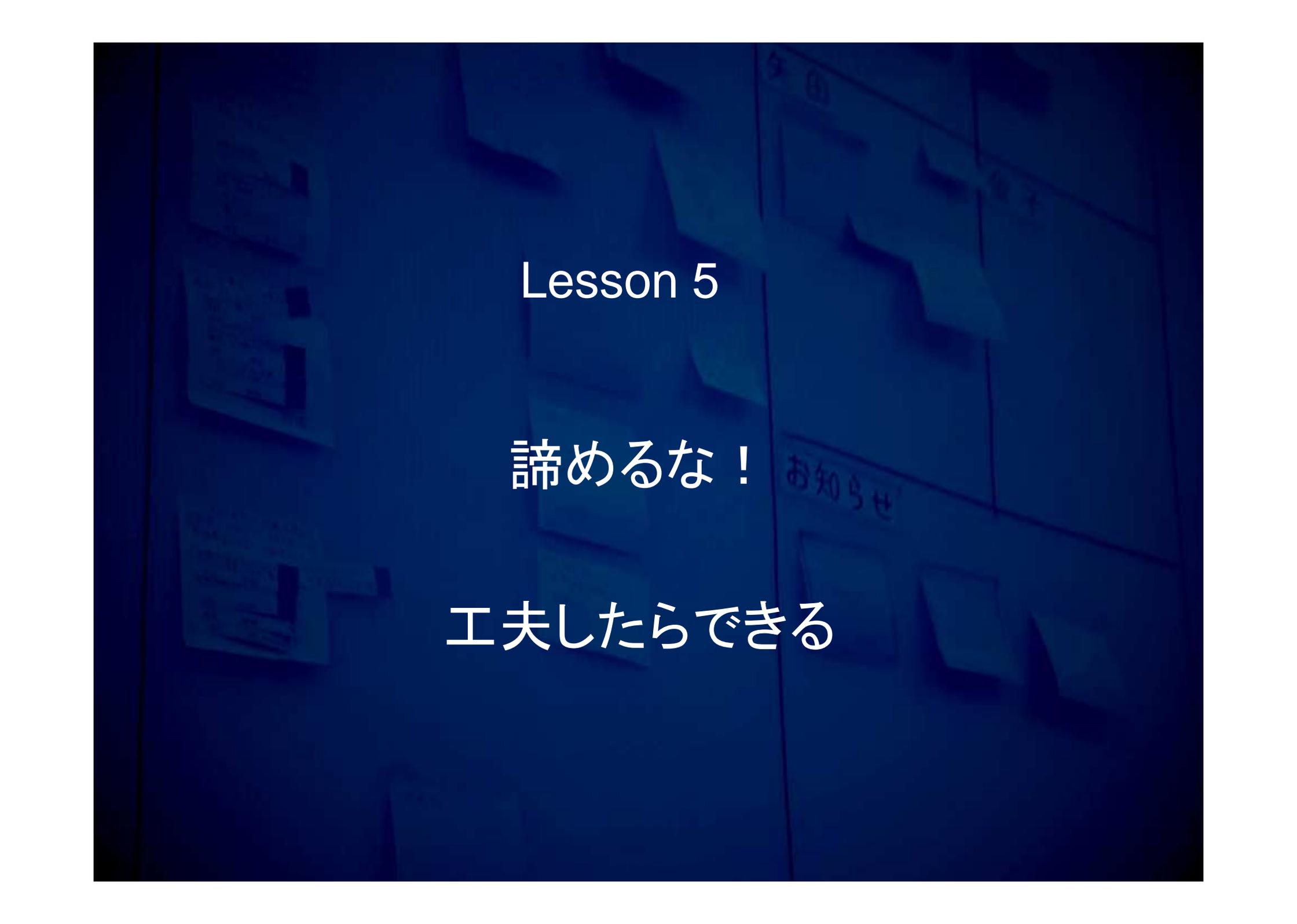
自分と他人を比べて勝つことよりも、**成
功**することに集中する

レッスン 4

時間を掛けたら解決できる
問題もある

人は自分が参加したことの方により満足する

- セミナー、ワークショップ、本よりも経験することの方に満足する
- 全員が参加できるようにスケジュールをたてる



Lesson 5

諦めるな！

工夫したらできる

自分が世界を変えられると信じる。

他人が行わない、ものが足りなくても
工夫することで問題は解決できる。

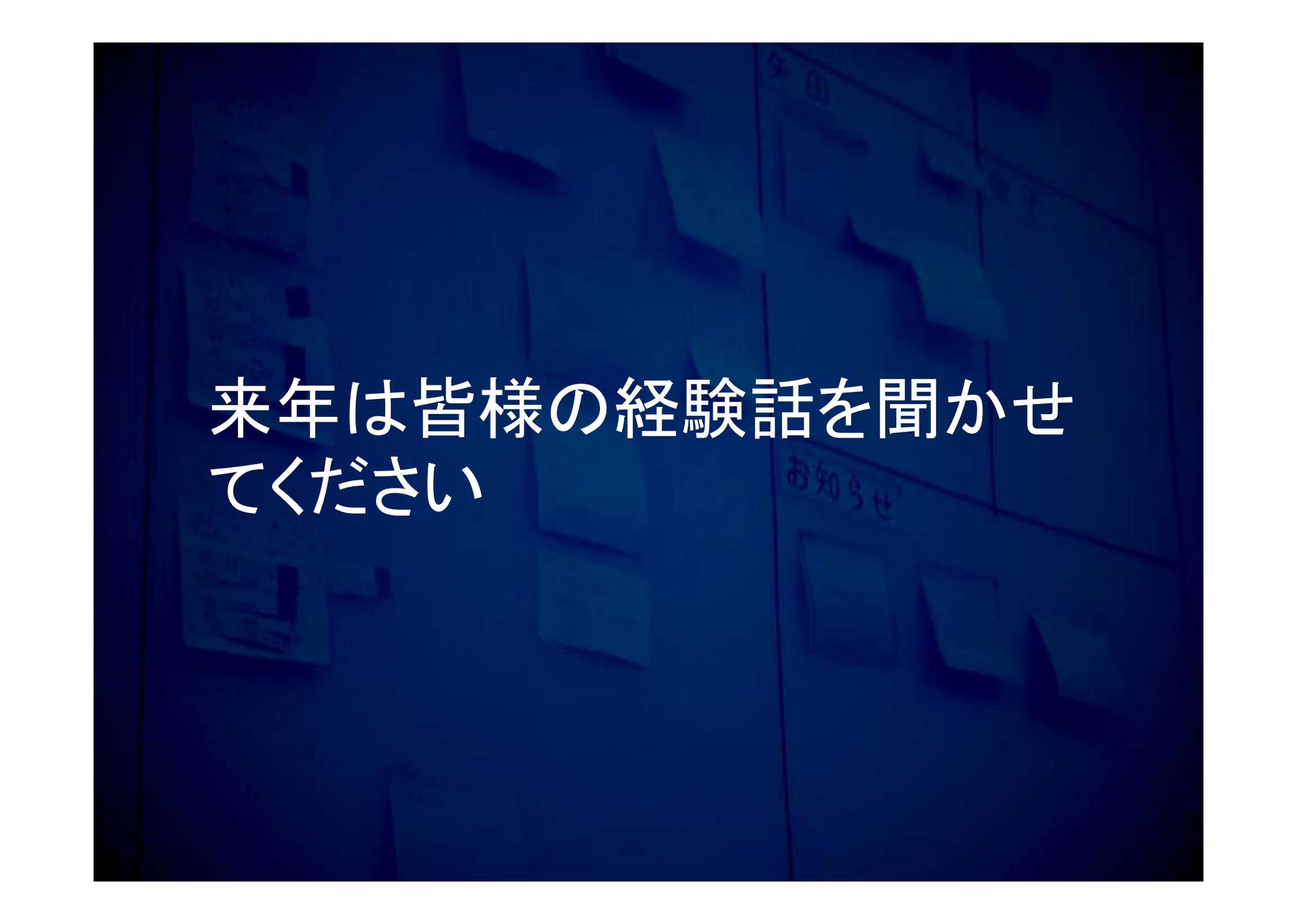
学んだこと

1. 随時、現状を把握して変化していく
2. 何が違うのではなく、なぜ違うのかを考える
3. 問題は自分ができることから、少しずつ解決する
4. 時間を掛けたら解決できる問題もある
5. 諦めるな！工夫したらできる

プロジェクト毎にメンバーも体質も異なる

そのため、各プロジェクトで最適なソリューションを見出す必要があります

これで私達の話は終わりです



来年は皆様の経験話を聞かせて
てください

ありがとうございました

Hitoshi Ozawa
Lan Zhang

Ozawa_Hitoshi at ogis-ri.co.jp
Zhang_Lan at ogis-ri.co.jp