東京海上日動システムズ

with Red Hat

コロナ禍でも!

LeSS(Large Scale Scrum)の実践による

プロダクト開発と組織改善!

アジェンダ

- 1. 自己紹介 & プロダクト紹介
- 2. スクラムマスターがやって来た
- 3. LeSS(Large Scale Scrum)
- 4. コロナ禍のスクラム
- 5. スクラムと組織改善

自己紹介&プロダクト紹介

工藤貴央(くどうたかおう)

東京海上日動システムズ デジタルイノベーション開発部

2016年:東京海上日動システムズへ新卒入社

2017年: 少品多品種保険システム改定

2018年:新人研修講師

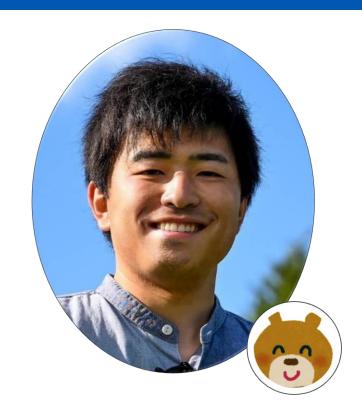
2019年:東京海上グループのシンクライアント環境刷新

2020年:「地震に備えるEQuick保険」を現在開発中

→エンジニア人生で初めてのアジャイル・スクラム開発

≪好きなスクラムイベント≫ スプリントプランニング

≪好きなWebサービス≫ いらすとや





清水弘毅(しみずこうき)

Red Hat

サービス事業統括本部 アジャイルコーチ

<u>オリンパス</u>、GROOVE-Xでスクラムマスターに従事。 現在レッドハットにて日本の様々なエンタープライズ企業に向けて アジャイル導入支援・実践支援をしている。

最近の好きな言葉は 『優れたスクラムマスターは業界をも変える』

スクラム・LeSSの壮大な実験コミュニティ『スクラム実験室』 アジャイル・リーン・スクラムの探求を目指した『Beyond Agile』運営・実行。





https://beyondagile.connpass.com/



Red Hat



https://note.com/koki_jp

https://qiita.com/Koki jp

Twitter:@koki jp

https://scrum-jikken.connpass.com/

プロダクト紹介

震度連動型地震諸費用保険 (地震に備えるEQuick(イークイック)保険)

- ◆最短3日で保険金のお受け取りが可能
- ◆スマホのみで各種手続きが完結







東京海上日勤



(プラン選択画面) (

(保険金受取り手続き画面)

(手続き完了画面)

スクラムマスターがやってきた

2020年1月~現場に伺うと...

アジャイルだ から開発の全 体感が見えま せん! PJ全体的には ウォーター フォール です!

アジャイルだから 全体感が わからない?

プランニングを見 たけど、 確かにこれじゃ 終わらないな

プランニングカ 長すぎて 愛わりませんご

かりませんさ

スクラムマス ターを やりたい人が いません! 適切にスクラムが運用できてないな

ウォーターフォール プロジェクトの中で 無理矢理 スクラムやってる

プロダクト オーナーは いません!

~現場の叫び~

~コーチの観察~

いろんな言い訳が内外から聞こえる

- 形だけのスクラムをやっても意味がない。
- 適切な役割の方が揃わないと効果がほとんどない。
- 開発チームだけ頑張っても仕方がない。

本当にそうか?

形だけでもいいじゃないの?

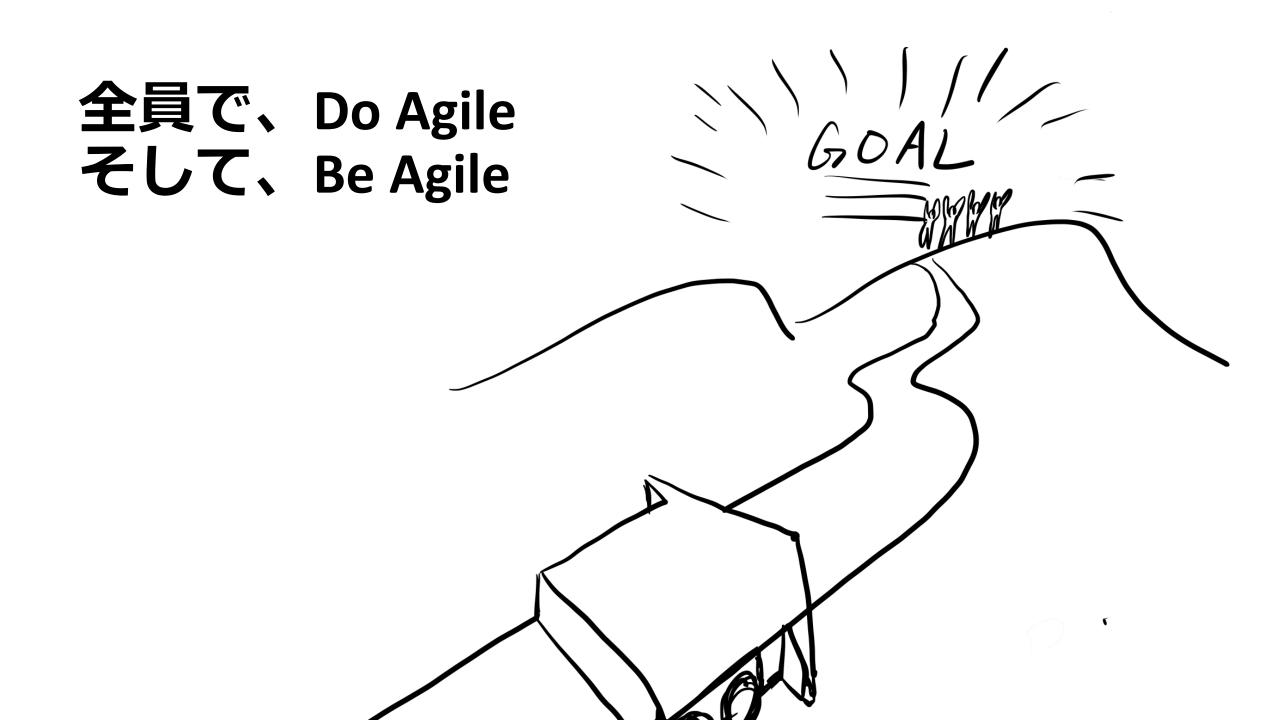
そこに"学び"があるはずだ!

"学び"があれば自分たち自身を"変えて"いける!

これは"挑戦"だ!

コーチ自身も自分を乗り越え続ける必要がある!





スプリントプランニングが終わらない問題

1週間スプリントで、ひどいときは09:00~19:00でも終わっていなかった!

Problem

優先順位の高いPBLが Excelにしまわれており 誰も見ていない。

スプリントプラン ニングで実施する べきPBLが初見。

6人のチームで、 同じテーブルに座っ ているが、 各人ノートパソコン を開いて見ながら議 論している。

6人で一つの 大きいモニターを 見ていおり、脳が 止まっている人が 4人くらいいる。

Action

直近3スプリントくらいのPBLを紙に印刷して壁に貼って見える化

プロダクトバックログ リファインメントの 確実な実施 ペアでプランニングし て頂く。ノートパソコ ンはペアで1台ならOK

 PBI毎にA3の紙の上で

 設計・タスク分割

プランニング内を 細かいタイムボックス にした

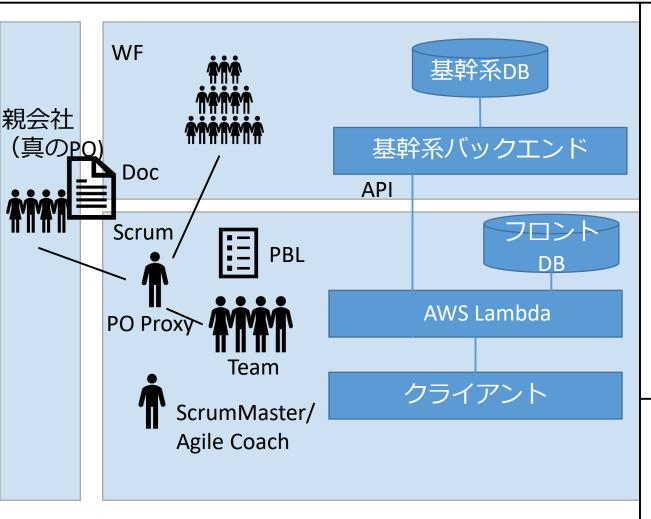
Result アナログ (紙とペン) 最高!!

- 一番良いときで3時間でプランニング終了!
- メンバーの満足度・理解度も向上!
- 見積もり誤差も支障なし!



PO Proxy問題

POになるべきは親会社、バックエンドはWF、この体制のままいくべきか?



Problem

PO役を"こちら側"に建てる必要がある。

プロダクトバックログ を"こちら側"で作る必 要がある。

> 真のPOとは ドキュメントベースの やりとり

"こちら側"と "あちら側"という 構造になってしまう。

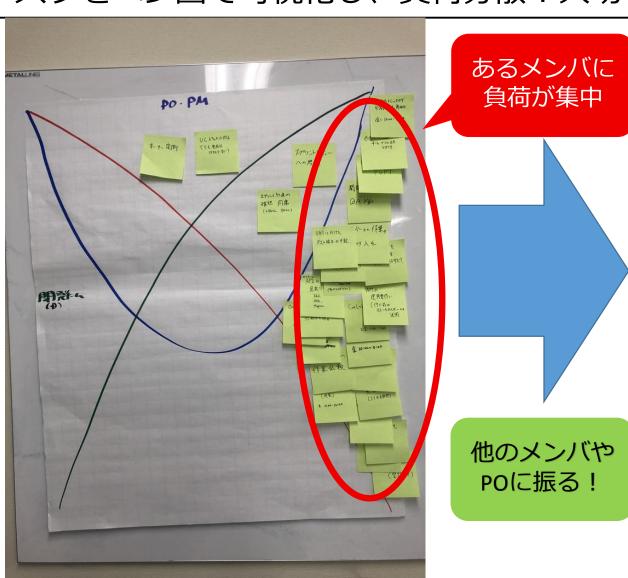
Result

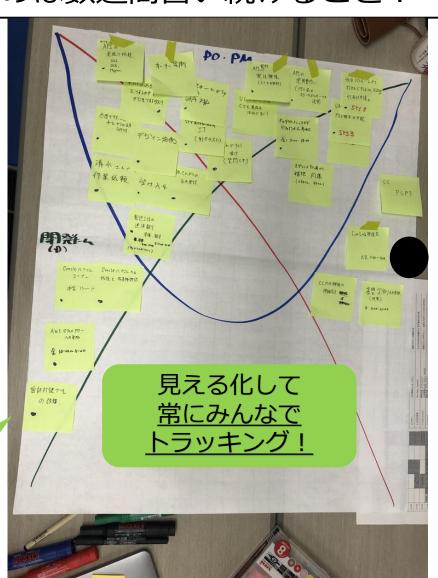
PO Proxyは構造的にNGということを 組織的には把握。 だが、このPJはこのまま進めた。

• 次の開発に繋げるための"壮大な学び"

リーダー忙しすぎる問題

タスクをベン図で可視化し、負荷分散!大切なのは数週間言い続けること!





スクラムマスターやりたい人いない問題

キャリアパスがない。どういう振る舞いが必要か不明瞭。誰も手を挙げれない。

背中を見て頂く!

清水が複数PJのSMをやってみる!



コーチング

ティーチング

トレーニング

シチュエー ショナリング

組織的にSM研修を

毎週開催!上記で興味を持って頂いた方を募る!

- スクラムとは
- Agile-mindset
- システム思考
- PBL分割ワーク
- Lean-Thinking
- The Great Scrum Master

- Six Trumps
- Decision Making
- Less
- POのROIについて

...etc

担当チーム

- うさぎ・あんこう
- 観葉植物
- モのル

毎週月曜日13:00-15:00

2020/3月~9月

Result

・・・スライドの後半に!

開発規模・全量が見えない問題

今のチーム体制で納期までにやりきれるのか?

Problem

おぼろげにやるべきこ とは把握されているも のの定量化されていな い

そもそも開発規模・ 全量を会話する場が ない。 リーダやマネージャ はおぼろげに知って いるが開発メンバが 把握していない

> チームのベロシ ティが測れていな い

スプリント日数が まちまちでベロシ ティが測れない

Action

1週間スプリントを確実に回すようにした

プロダクトバックログ リファインメントの 確実な実施 全量を大雑把に全員で 把握!チャート化! 見える化!

他部署に関連するマイル ストーンも見える化!

Result バックログリファインメントと 見える化が超重要!!

- このままだとやりきれないことが判明!
- チーム増やすぞ!



トラッキング!

9:15-

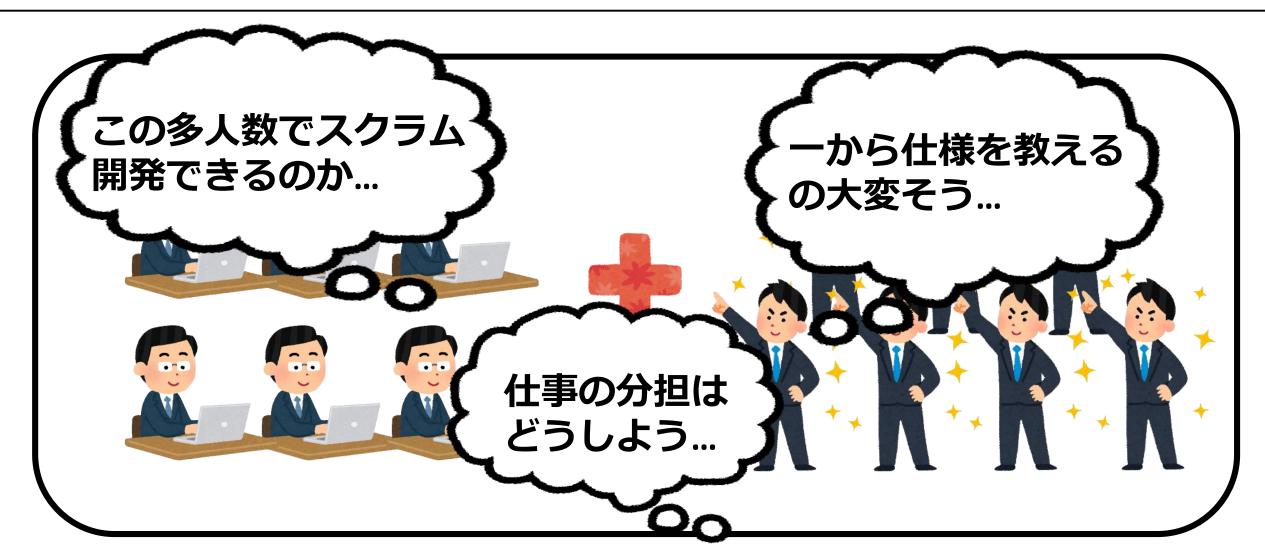
(金)13:00-1

ライリー スクラム

LeSS (Large Scale Scrum)

メンバー増員問題

開発メンバーがいきなり倍以上に! どのように開発を進めるか?



メンバー増員問題

開発メンバーがいきなり倍以上に! どのように開発を進めるか?



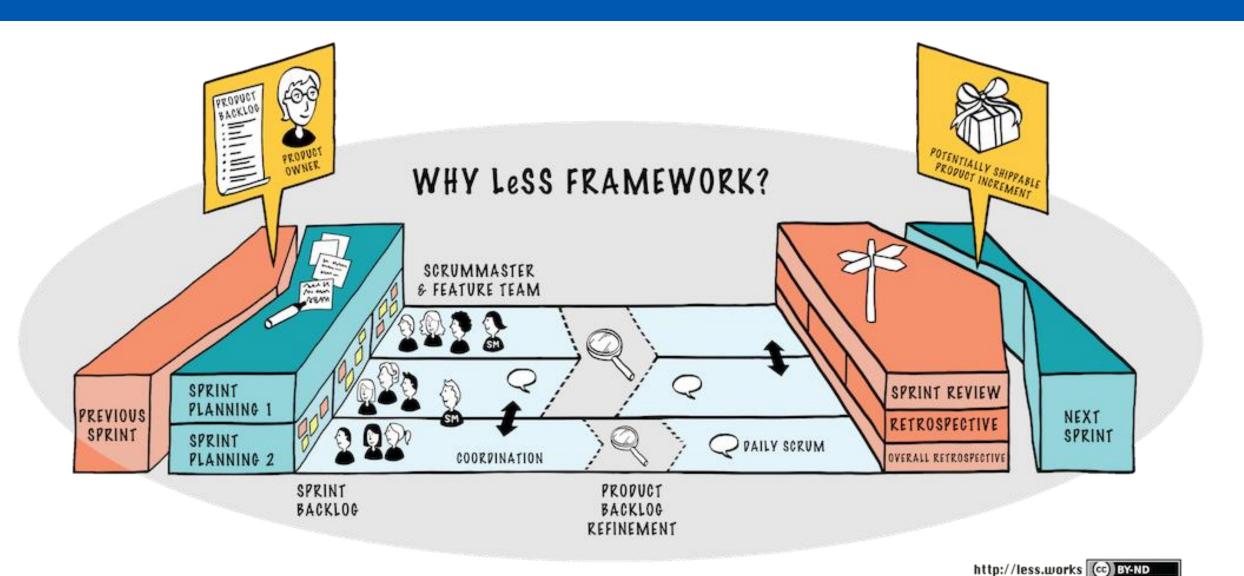




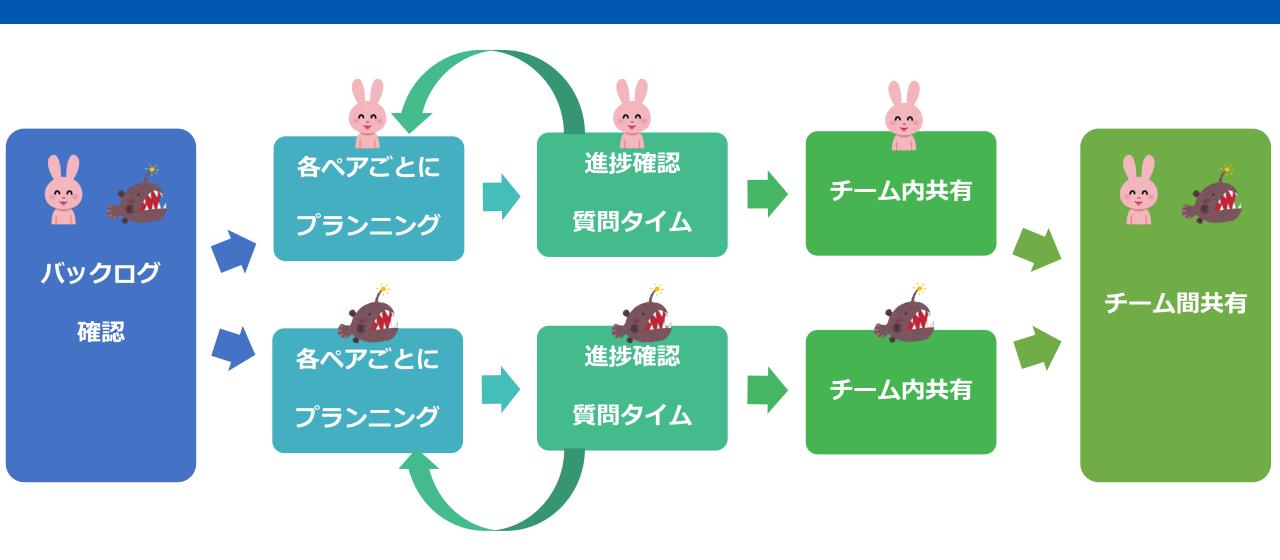


チームごとにスクラム開発を進めていく LeSSを採用

LeSS(Large Scale Scrum)



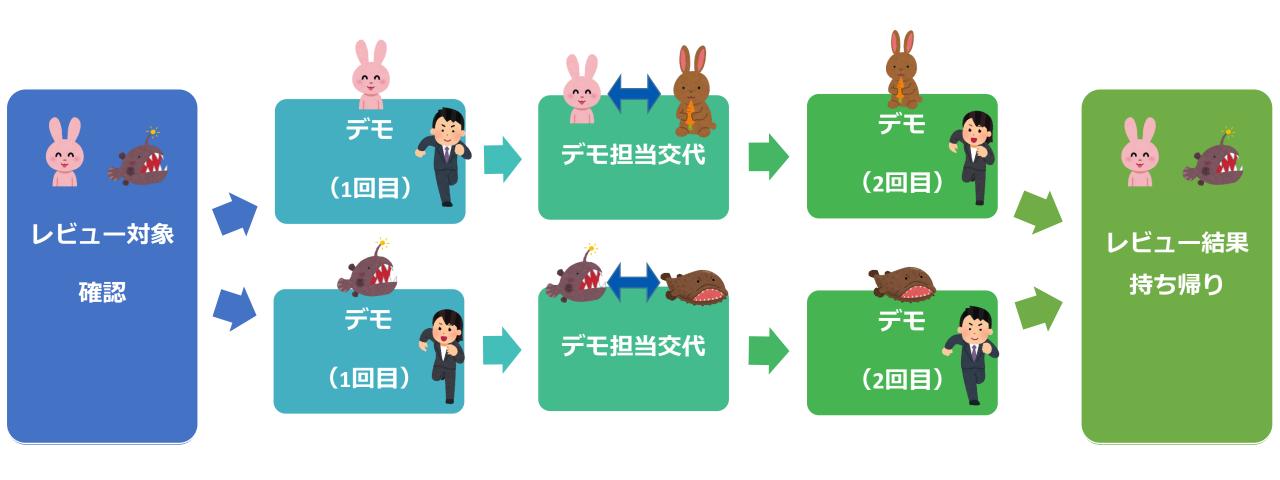
LeSS ~スプリントプランニング~



チームごとにプランニングを進め、最後にチーム間で情報共有&レビュー



LeSS ~スプリントレビュー~



2回に分けてデモを実施することで、全員が両チームのデモを確認できた



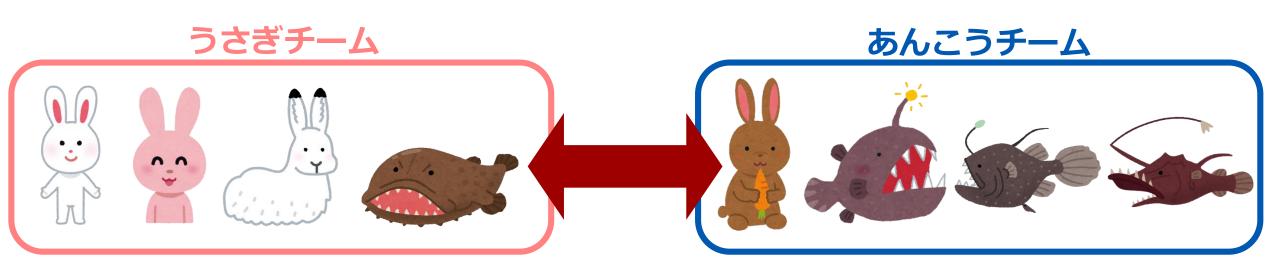
LeSS ~その他の取り組み~

◆ペア構成

→開発やプランニングの際は基本的に旧人類と新人類でペアを作成。業務要件の理解や技術のキャッチアップに時間がかかったが、最終的には新人類だけでも開発ができるようになった。

◆別チームの方が詳しいバックログを開発するとき

→チームメンバーを一時的に交換。属チーム化されがちなノウハウをそこで共有。



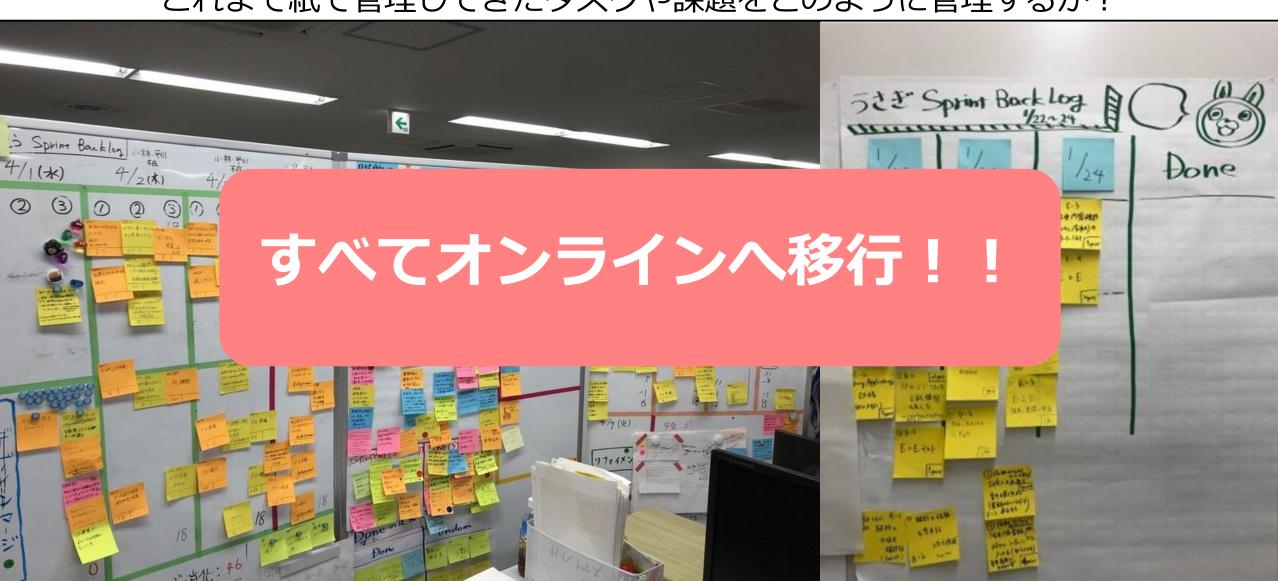
コロナ禍のスクラム

テレワークへの不安

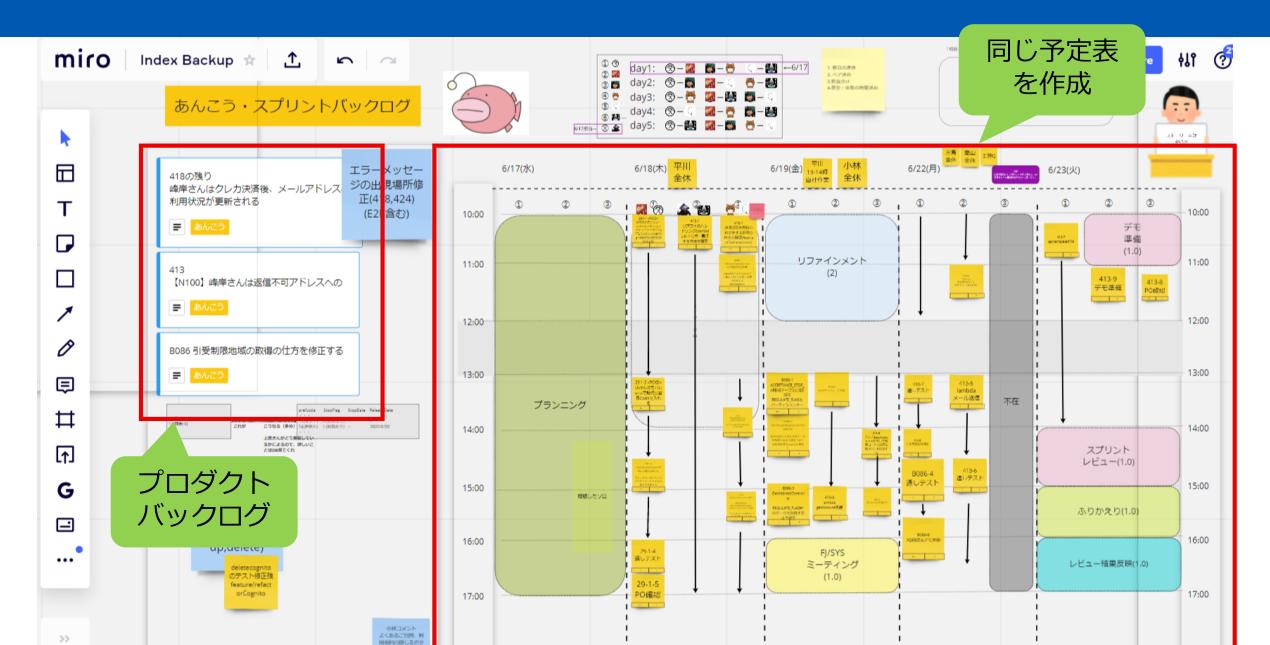


紙の付箋どうするか問題

これまで紙で管理してきたタスクや課題をどのように管理するか?

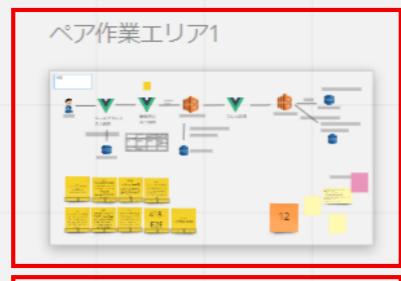


紙の付箋どうするか問題



紙の付箋どうするか問題

あんこうプランニングエリア(SP29)



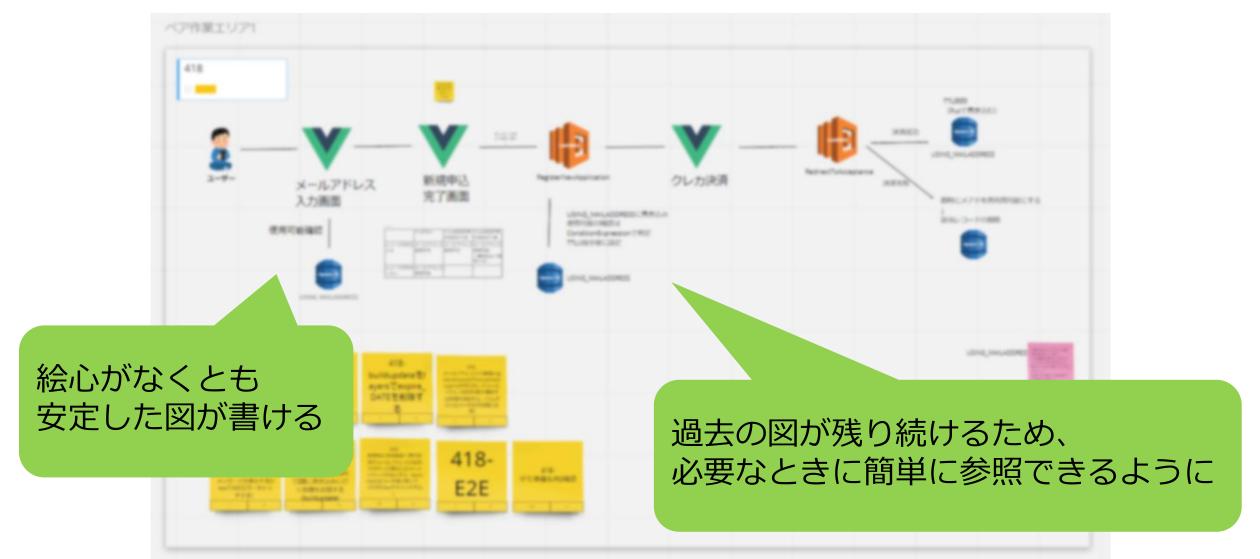


ペア作業エリア2

オンラインでもプランニングの スタイルは継続

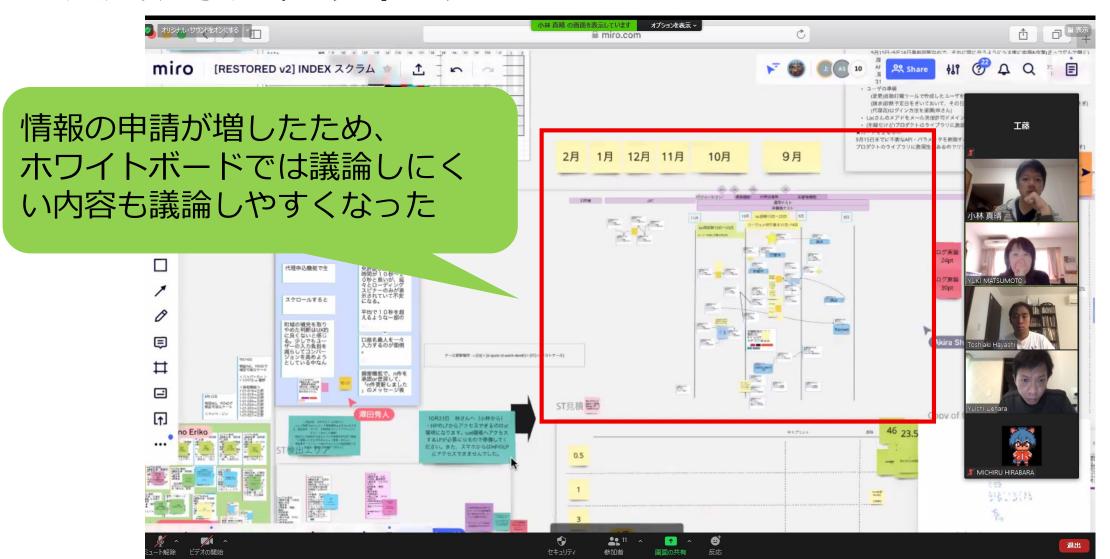
オンライン移行により改善された点1

◆システム構成図



オンライン移行により改善された点2

◆大人数でのミーティング

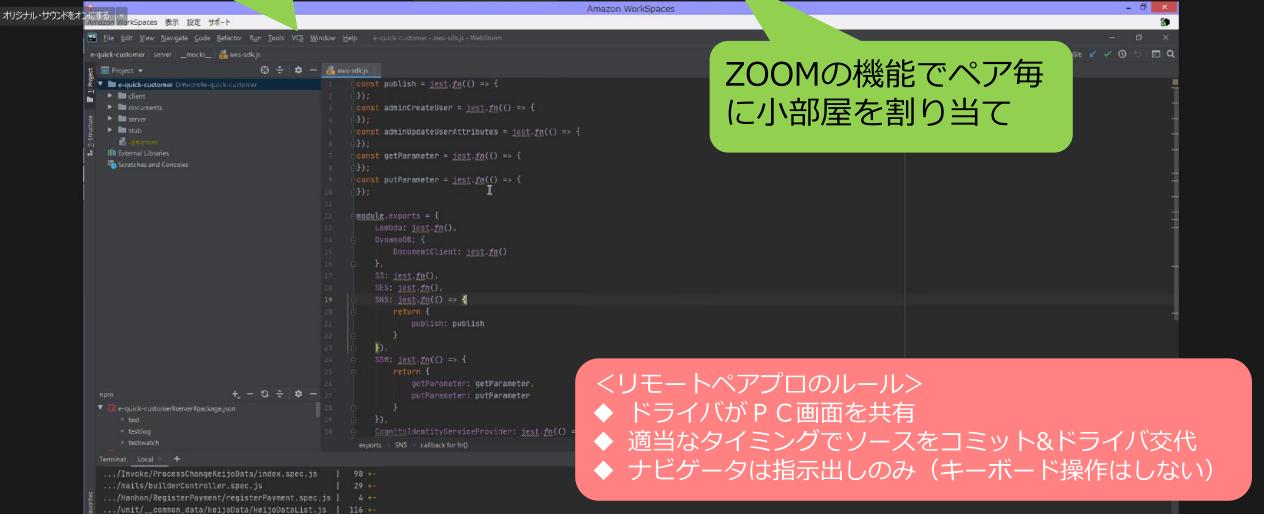


リモートペアプロ

オンラインでも ペアプロは継続

31 files changed, 6147 insertions(+), 80 deletions(-)





オンラインだと相談しにくい問題

リモートペアプロでは他ペアの状況がこれまで以上に見えにくい







オンラインだと相談しにくい問題

リモートペアプロでは他ペアの状況がこれまで以上に見えにくい

9:15

9:30

12:00

13:00

15:00



全体朝会



チーム朝会



昼休憩



昼会



おやつタイム

- ・昨日やったことの報告
- ・今日やることの担当決め
- ・課題共有

A Mの進捗共有を行う。 困っているペアがいなければすぐに終えて開発に 移る。 チームで集まって 休憩。人狼や大富 豪をしてリフレッ シュ!

チームで定期的に集まる時間を決め、相談できる場を固定化した

組織改善

スクラム(LeSS)は組織改善のトリガー

- ・目指すべき場所は、"1スプリントで出荷"して検査/適応し続ける状態。
 - (1スプリントで出荷判断可能ではなく)
 - それを実現するために組織を変えていく
 - スクラムマスター(with マネージャ)の仕事

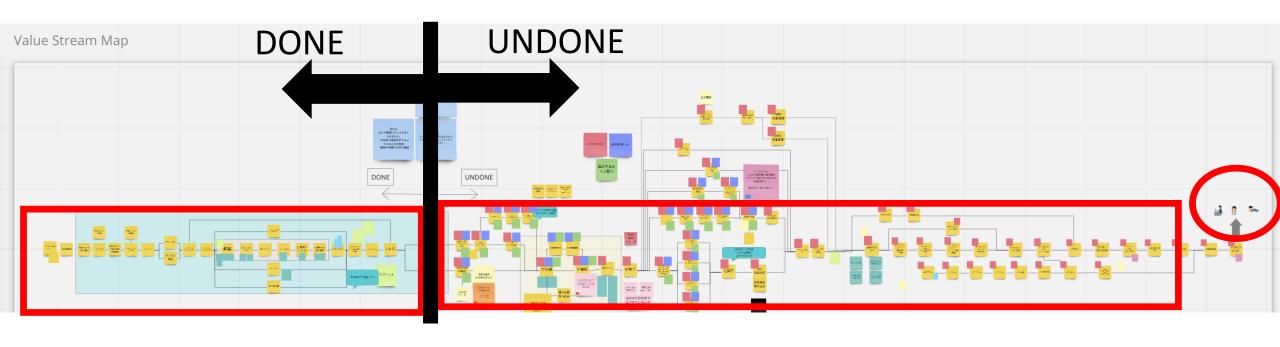
スクラムを適切に運営することにより、組織課題が明るみに出る。 "1スプリントで出荷"まで辿りつけないのは ほとんど組織課題があることを示唆している!

スクラムマスターからの問い

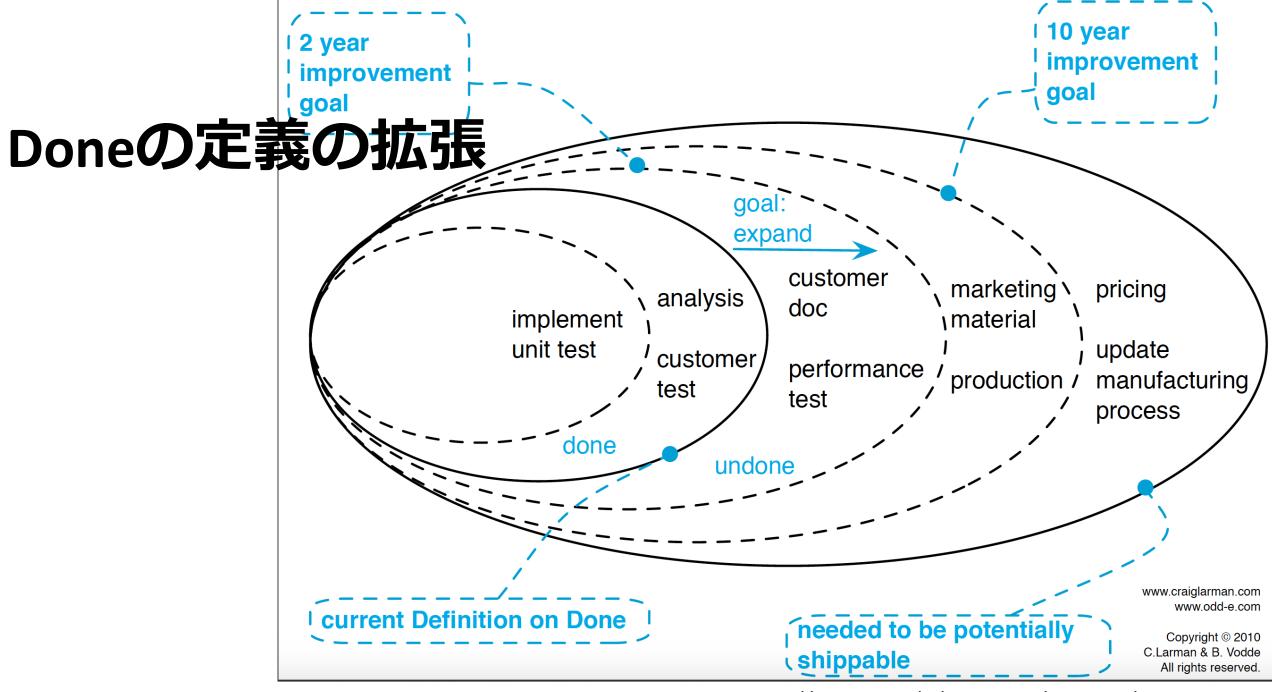
なぜ、1スプリントで出荷できないのですか?

参考:スクラムマスターの真の役割

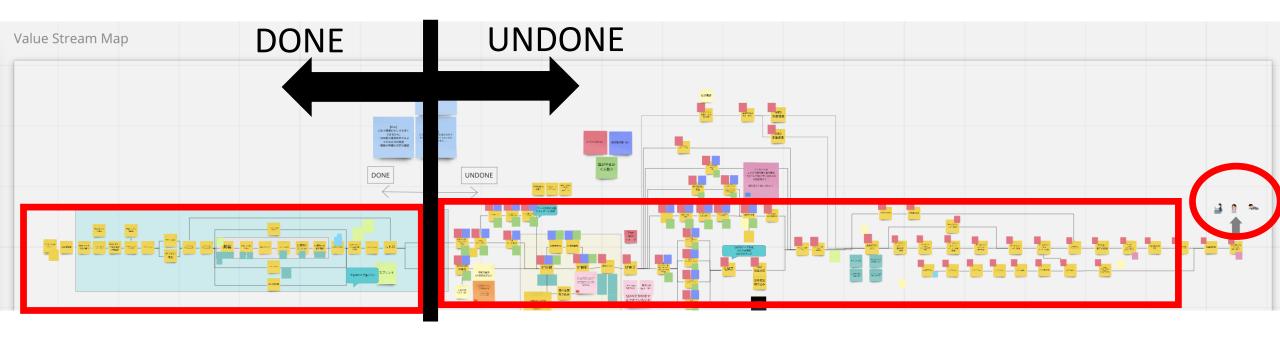
Value Stream Map (価値の流れ)



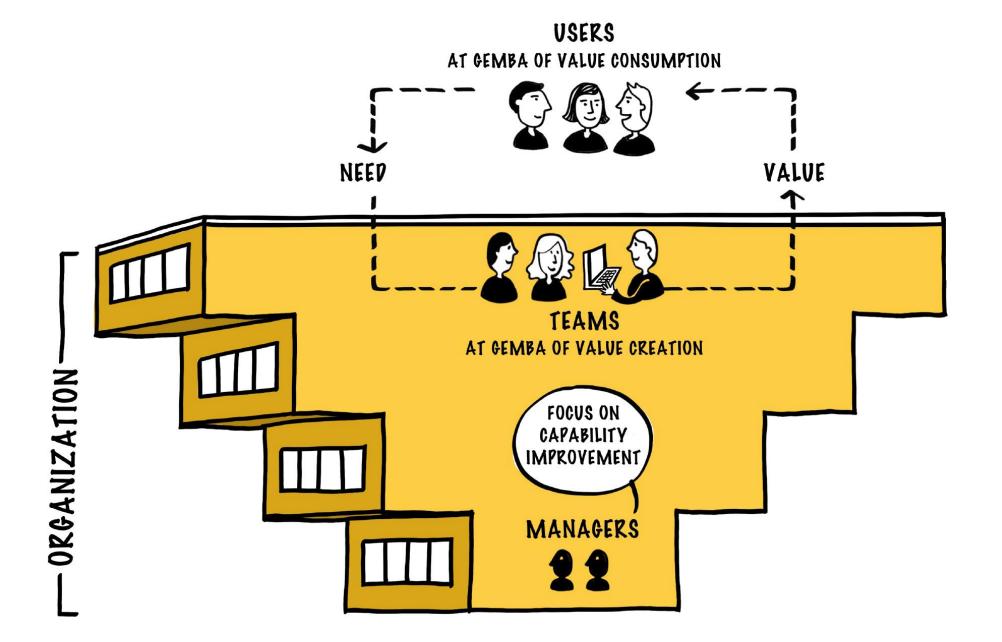
エンドユーザに価値が届くまでのリードタイムを 可視化・無駄削減のためのツール



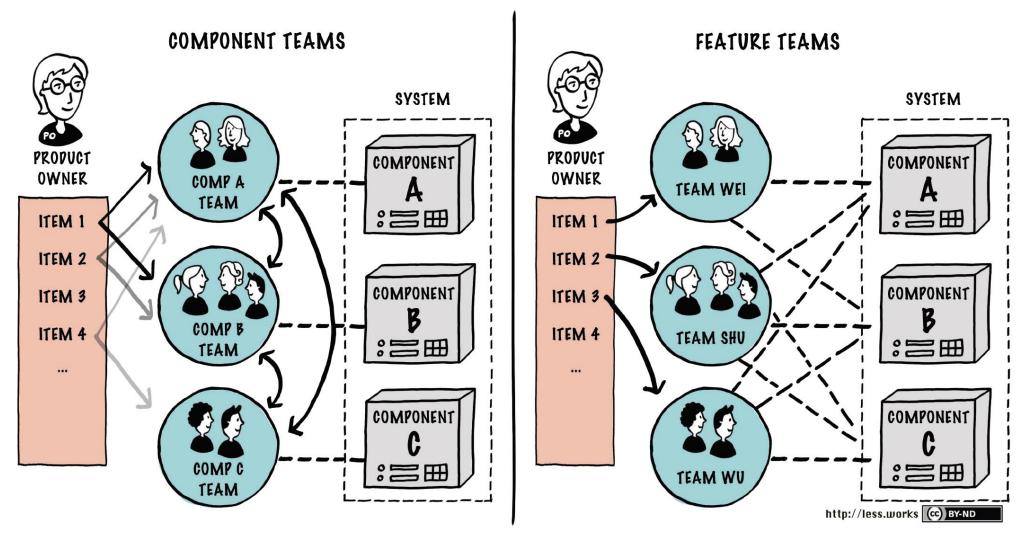
Value Stream MapにおけるDoneの定義の拡張



組織的にDoneの定義を拡張し 出荷までのリードタイムを短縮する



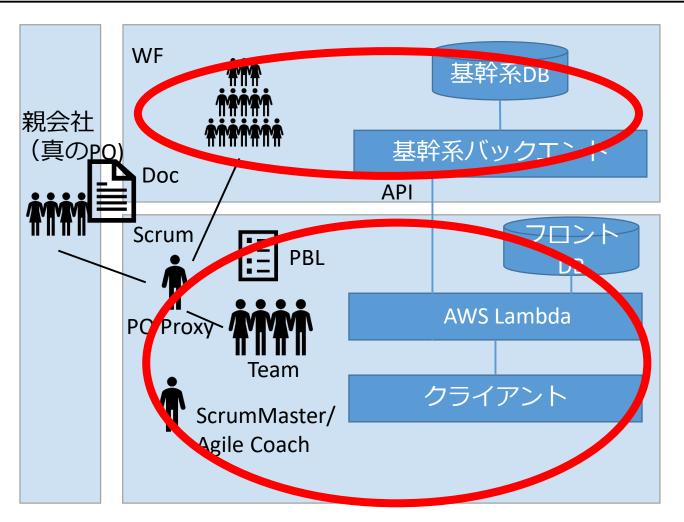
コンポーネントチーム vs フィーチャーチーム



https://less.works/it/resources/graphics/book-images

PO Proxy問題

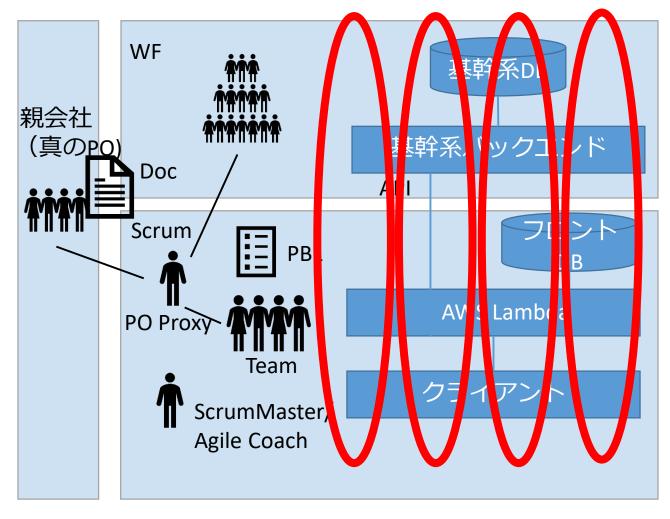
PO Proxyは組織構造的な課題。そして、『文化は構造に従う』※1



コンポーネントチームでは 1スプリントで出荷可能な 製品は作れない

PO Proxy問題

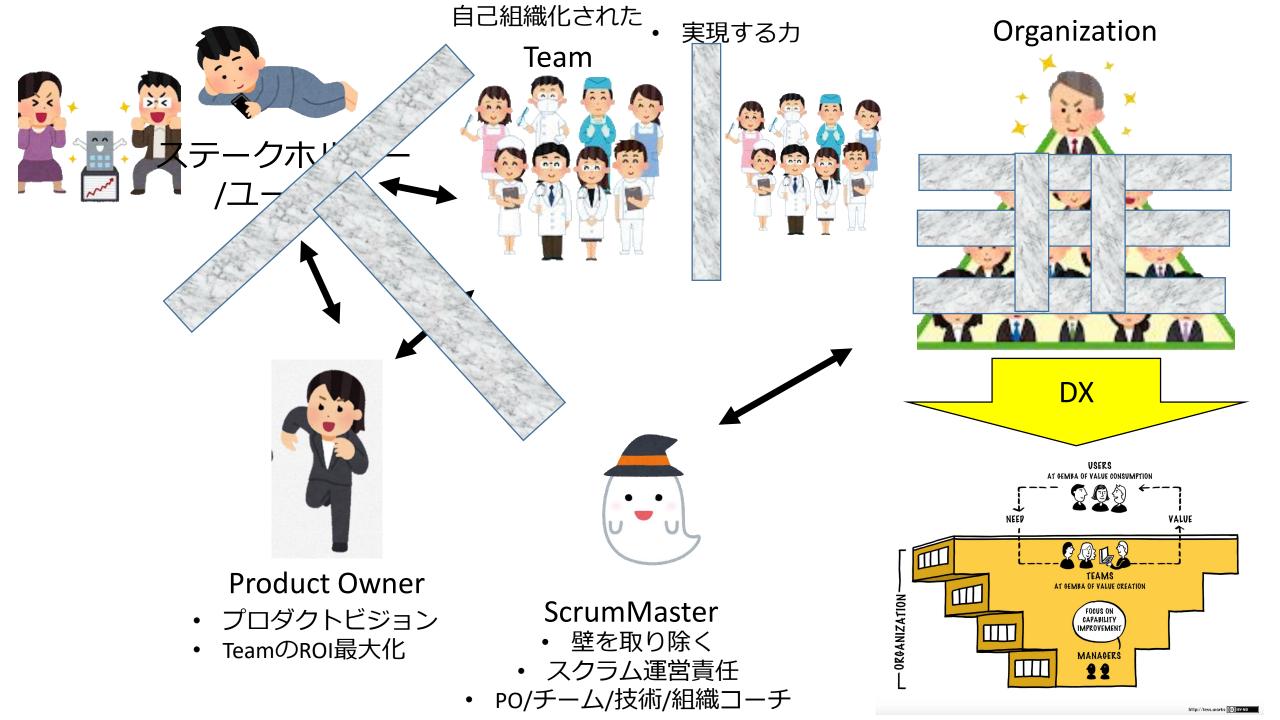
PO Proxyは組織構造的な課題。そして、『文化は構造に従う』※1



フィーチャーチームは、 そのチームだけで、 出荷可能な製品を作れる

1スプリントで出荷可能を目指し

組織変革を睨んだ 壮大な旅物語が始まろうと している



組織的にスクラムマスターが集いはじめた



東京海上日<mark>動シ</mark>ステムズ デジタルイノベーション 開発部 綾部 翼



東京海<mark>上日動システ</mark>ムズ デジタル**イノベー**ション 開発部 中條 大輔



東京海上日動システムズ デジタルイノベーション 開発部 中谷 和波



東京海上日動システムズ デジタルイノベーション 開発部 小林 真晴



東京海上日動システムズ デジタルイノベーション 開発部 櫻井 麻美子



東京海上日動システムズ デジタルイノベーション 開発部 松本 由紀







富士通株式会社 山浦 譲



富士通株式会社 荒木 光信



富士通ソフトウェアテクノロジーズ ビジネスコラボレーション開発部 丸山 厚



スクラムマスターは組織の変革者

ご清聴ありがとうございました!

私達は、一緒にアジヤイルになる旅をしてくれる

仲間を募集しています!!

https://www.tmn-systems.co.jp/recruit/career.html

https://www.green-japan.com/company/7224?job_offer_id=108087