

アジャイルチームの成果指標設計 進め方と注意点

- 開発チームの事業貢献を「見える化」するには

グロース・アーキテクチャ & チームス株式会社

浅木 麗子

グロース・アーキテクチャ&チームス（株）について



Graat(グラーツ) のミッション

**社会を支え続ける企業が持つ
「IT」と「チーム」の力を引き出し
DXを推進することで
しなやかな社会を実現する**

グロース・アーキテクチャ&チームス（株）について



こんな会社です

- 2018年11月設立
- 19名のアーキテクト、エンジニア、コーチ、コンサルタント、プロダクトエキスパートの集団です

本日のスピーカー（私）について



浅木 麗子

Graat執行役員
コンサルタント

- ・ 自律的な個の相互作用を重んじるアジャイル開発の理念に共感し、エンタープライズスケールの企業文化とアジャイルマインドが共存できる社会の実現を目指して活動中

このセッションでお伝えしたいこと



こんな問いに対する解 を提示します

1. アジャイルチームにとっての生産性とは何か？
2. アジャイルチームの生産性を定量評価することは可能か？
3. どうすれば定量評価できるのか？

このセッションのアジェンダ

1

アジャイルチームの生産性に関する3つの問い

2

モデルケース1：事業KPIを開発チームの成果指標とする

3

モデルケース2：事業KPIと開発チーム成果指標の整合性を取る

4

モデルケース3（参考）：開発チームに閉じた成果指標

5

あなたのチームに適したモデルは？



アジャイルチームの成果指標設計、進め方と注意点

アジャイルチームの生産性 に関する3つの問い

アジャイルチームの生産性に関する 3つの問い

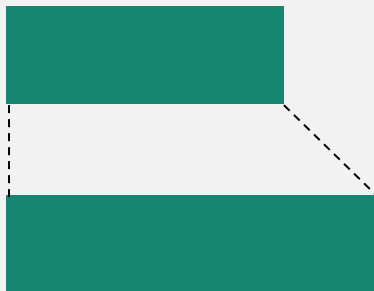
最初の問い

1. **アジャイルチームにとっての生産性とは何か？**
2. アジャイルチームの生産性を定量評価することは可能か？
3. どうすれば定量評価できるのか？

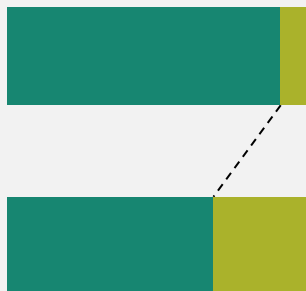


「生産性」には2つの種類があります

物的生産性向上



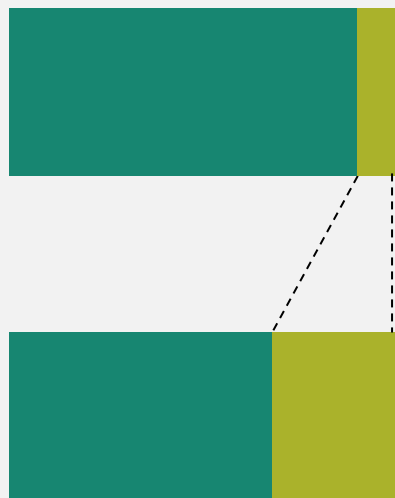
付加価値産性向上



2通りの「生産性向上」

- **単位あたりの産出量**を増やすのが物的生産性向上
- **産出量あたりの付加価値**を増やすのが付加価値生産性向上

アジャイルプロセス導入の目的は、付加価値生産性向上



産出量あたりの付加価値
を増やす
付加価値生産性向上

よくある「アジャイル 導入の目的」

試行錯誤のサイクルを加速する

≡

なるべく少ないトライで最適解を
見つける

≡

産出量あたりの付加価値を増やす

多くのチームが、物的生産性向上を成果指標にしています



単位あたり算出量
を増やす
物的産性向上

よくある「アジャイル導入の成果指標」

ベロシティ向上、開発期間短縮

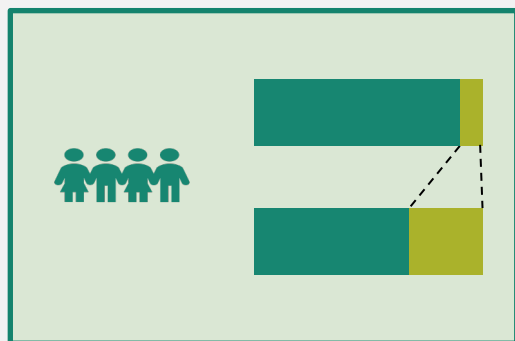
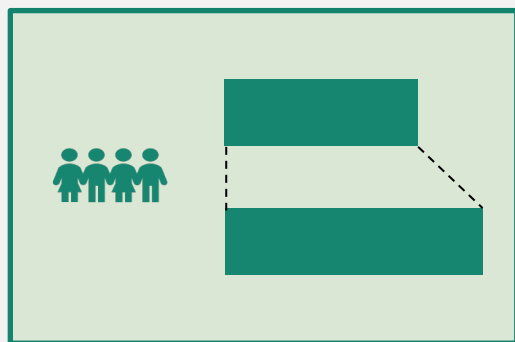
≡

バックログからコードへの変換
スピードアップ

≡

単位あたり算出量を増やす

「開発チームの事業貢献が見えにくい」理由は、これかも



目標と指標のねじれ現象

- 計測可能なものを、なんとなく成果指標にしていますか？
- 開発チームの物的生産性向上は、事業の付加価値生産性向上に寄与するでしょうか？

アジャイルチームの「生産性」＝付加価値生産性です

付加価値生産性向上 とは？



- ・事業価値の向上につながる開発チームの活動を増やす／アウトプットの効率を良くすることが、「開発チームの付加価値生産性向上」です

アジャイルチームの生産性に関する3つの問い

第2、第3の問い

1. アジャイルチームにとっての生産性とは何か？
2. アジャイルチームの生産性を定量評価することは可能か？
3. どうすれば定量評価できるのか？



開発チームの付加価値生産性は、定量化できます

Graatのアプローチ



- 1. OKRワークショップ**で、中期的なビジネス目標達成にとって重要なチーム活動を特定する
- 2. 指標設計コンサルティング**でチーム活動の成果を定量評価するための指標を設計する

具体的な指標は、チームごとに違います

3つのモデルケース



1. 事業KPIを開発チームの成果指標とする
2. 事業KPIと開発チーム成果指標の整合性を取る
3. 開発チームに閉じた指標設定



アジャイルチームの成果指標設計、進め方と注意点

モデルケース 1

事業KPIを開発チームの成果指標とする

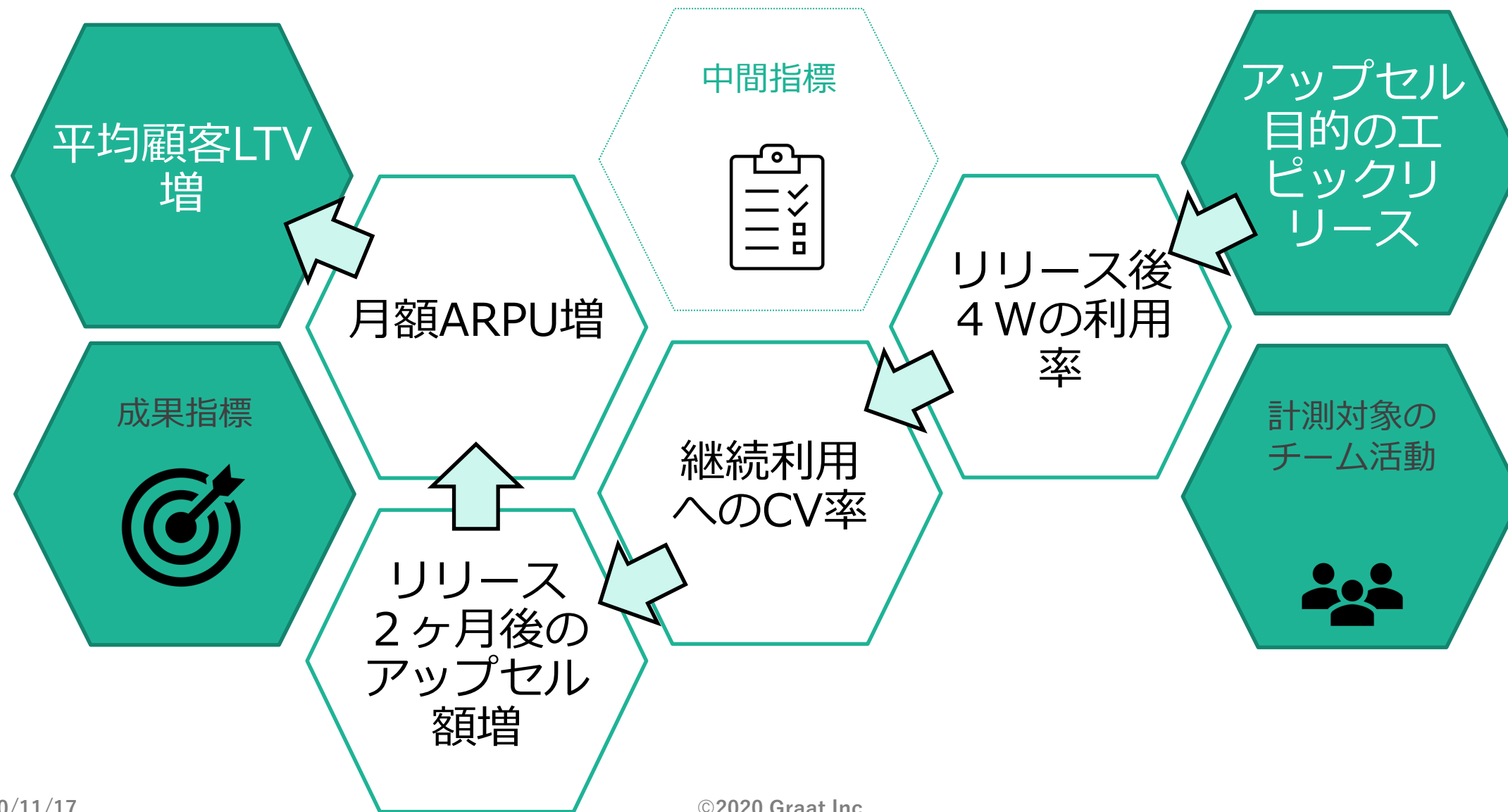
チームとプロダクトに関する情報

SaaS型の BtoBサービス

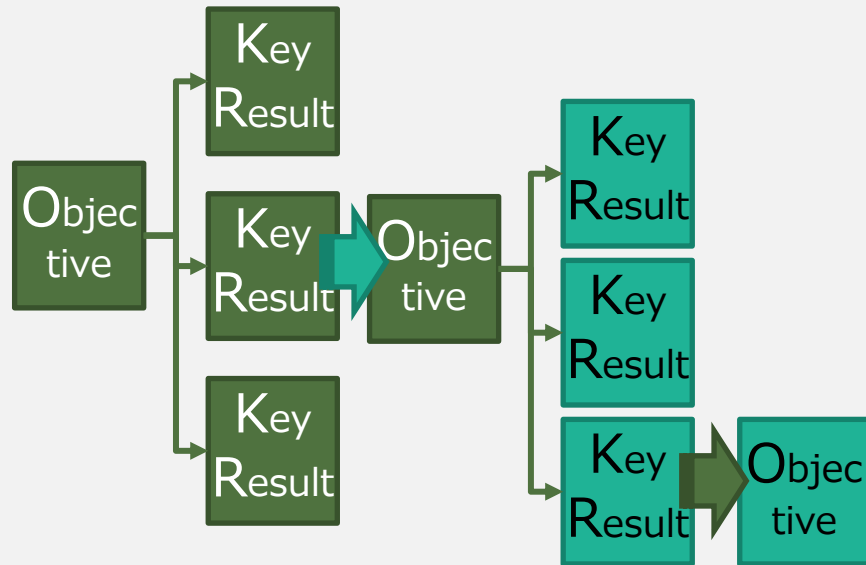


- 超大手数社の寡占市場だが、ニッチ戦略で一定の地位を確保し、堅実に利益を生んでいる
- スクラムチームは、事業部門のPO 2名と開発チーム 8名
- 初期開発から大きなメンバーの変動なく、スクラム開発を継続

設計した指標



指標設計の流れ



OKRワークショップ

- 直近のビジネス課題
既存ユーザーの満足度を向上させ、
契約維持&アップセルにつなげる
- 注力する事業KPI
月別アップセル額と、**平均顧客LTV**
- 事業価値につながる開発チーム
の活動
アップセル目的の機能追加

指標設計の流れ

事業価値視点で エピック分類

従来の分類

資産性

経費系

追加した観点

新規ユーザー獲得

アップセル目的

解約防止

UI改善

障害対応

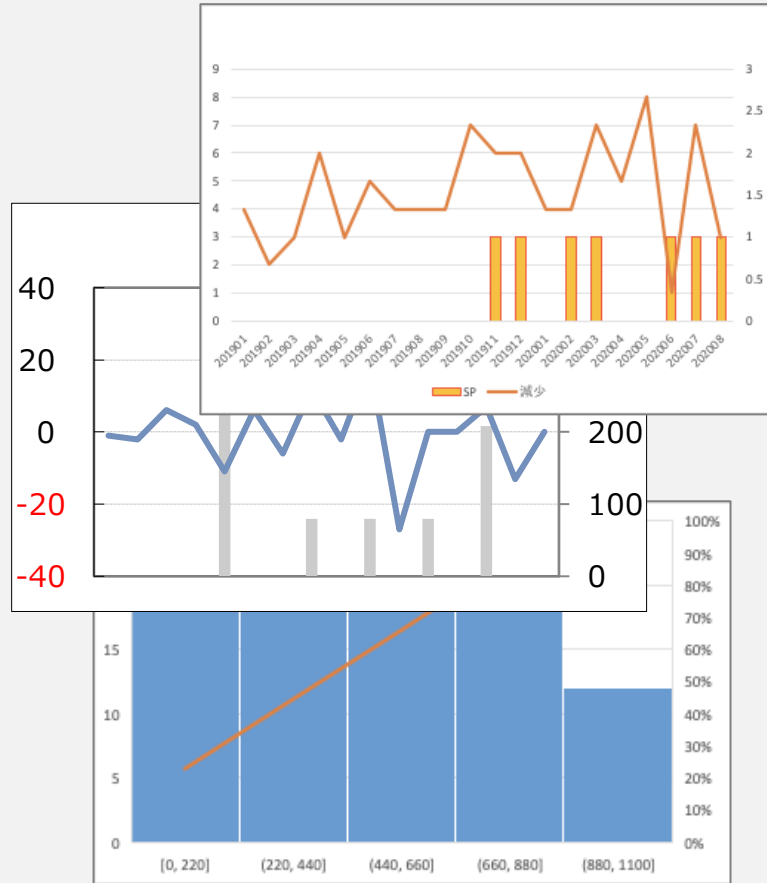
社内要望

VOC対応

- 従来のチケット分類は、**IT部門の開発予算管理**視点
- 事業部門と共同作業で、**事業価値評価に有用な分類**を新設

指標設計の流れ

過去データから 仮説を組み立てる



- 過去に遡ってエピックにラベルをつける
- 市場リリースとKPIの連動性を検証し、**パターンを見つける**

指標設計のポイント、注意点



指標設計もトライ＆エラー

- 事業KPI、過去のリリース履歴等のデータ蓄積がない場合は、データ収集からスタート
- 過去データから明確な傾向が読み取れないことも…
- 指標設計には概ね3～6ヶ月は必要



アジャイルチームの成果指標設計、進め方と注意点

モデルケース 2

事業KPIと開発チーム成果指標 の整合性を取る

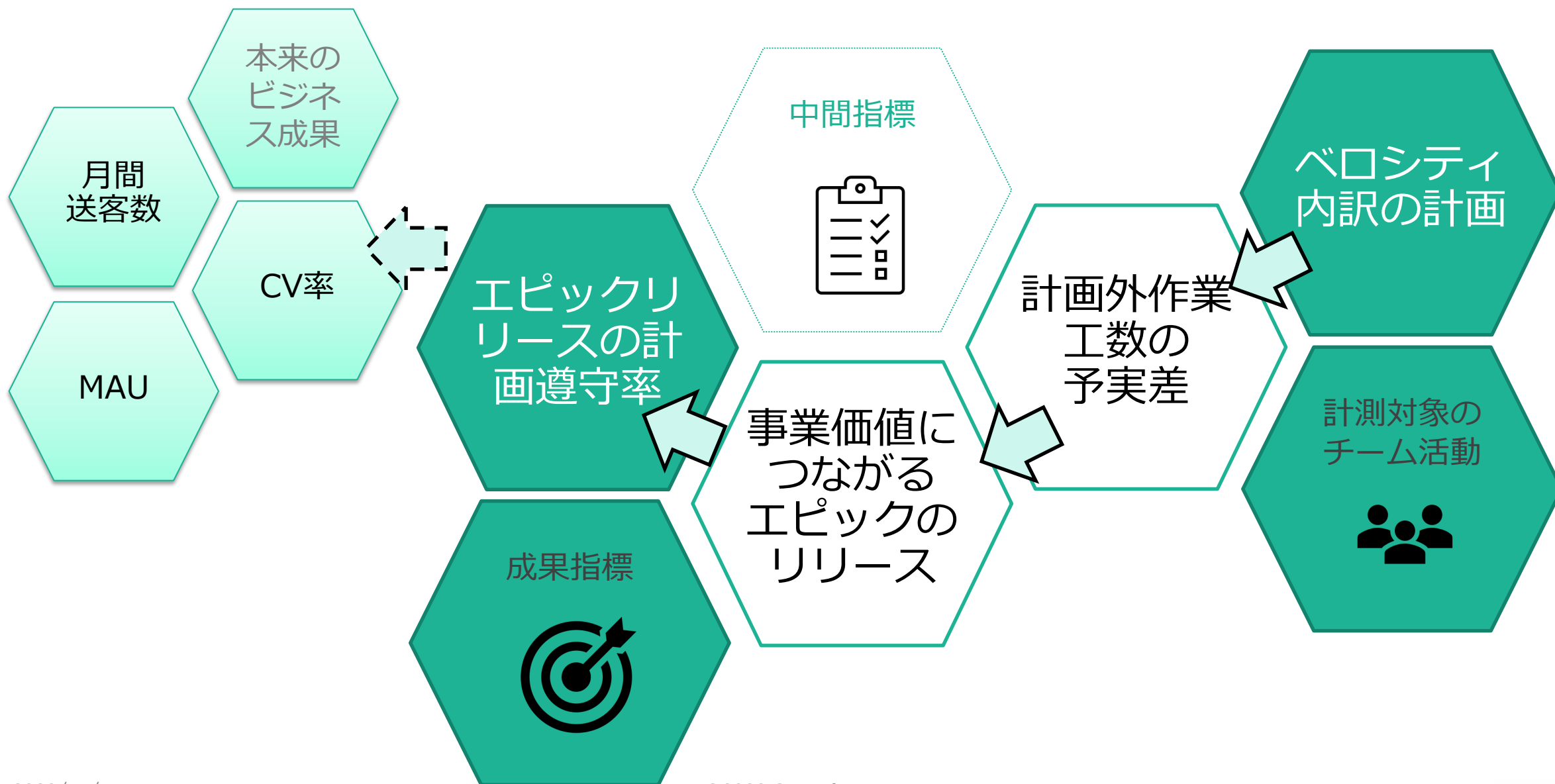
チームとプロダクトに関する情報

コンシューマ向け スマホアプリ



- ・ローンチ後半年、まだ認知が不十分
- ・初期開発からアジャイル開発に取り組み、1年が経過した
- ・IT部門内に「アジャイルチーム」があるがPOはビジネス部門、距離がある

設計した指標



参考：ベロシティ内訳の計画とは

チームの開発作業時間



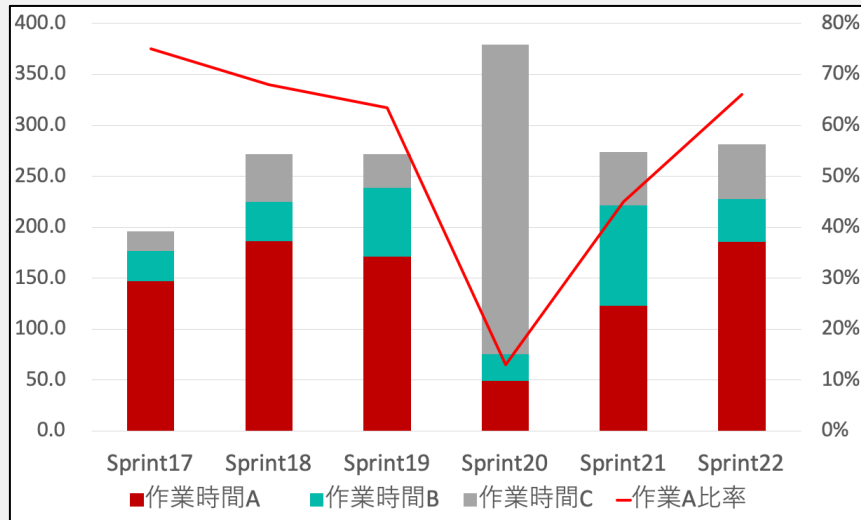
開発チームの作業は
3種類に分けられる

A) 新たな価値につながる作業

B) 維持管理のために必要な作業

C) 後ろ向きの作業

参考：ベロシティ内訳の計画とは



過去実績を把握する

- 直近3～12ヶ月を目安に作業実績を集計
- 分類A(新たな価値につながる作業)に使っている時間は、**思っているより少ない**

参考：ベロシティ内訳の計画とは

計画の立て方

チームの開発作業時間

①
C

リスク分を除いた
開発作業時間

②
A

残った
時間

③
B

- 1.まずCに必要な工数を確保
- 2.次にAに配分する比率を決める
=これが**プロダクトの成長戦略**
- 3.残りでBを実施

設計した指標（再掲）



指標設計のポイント、注意点



この段階が最も長く、複雑

- 開発チームがアジャイル開発に習熟し、チケット単位の開始日、終了日、実績時間が記録されていること
- 事業部門がプロセス改善に参画すること
- 1年単位のリリース計画を組織全体で合意できること



アジャイルチームの成果指標設計、進め方と注意点

モデルケース 3（参考）

開発チームに閉じた成果指標を設定する

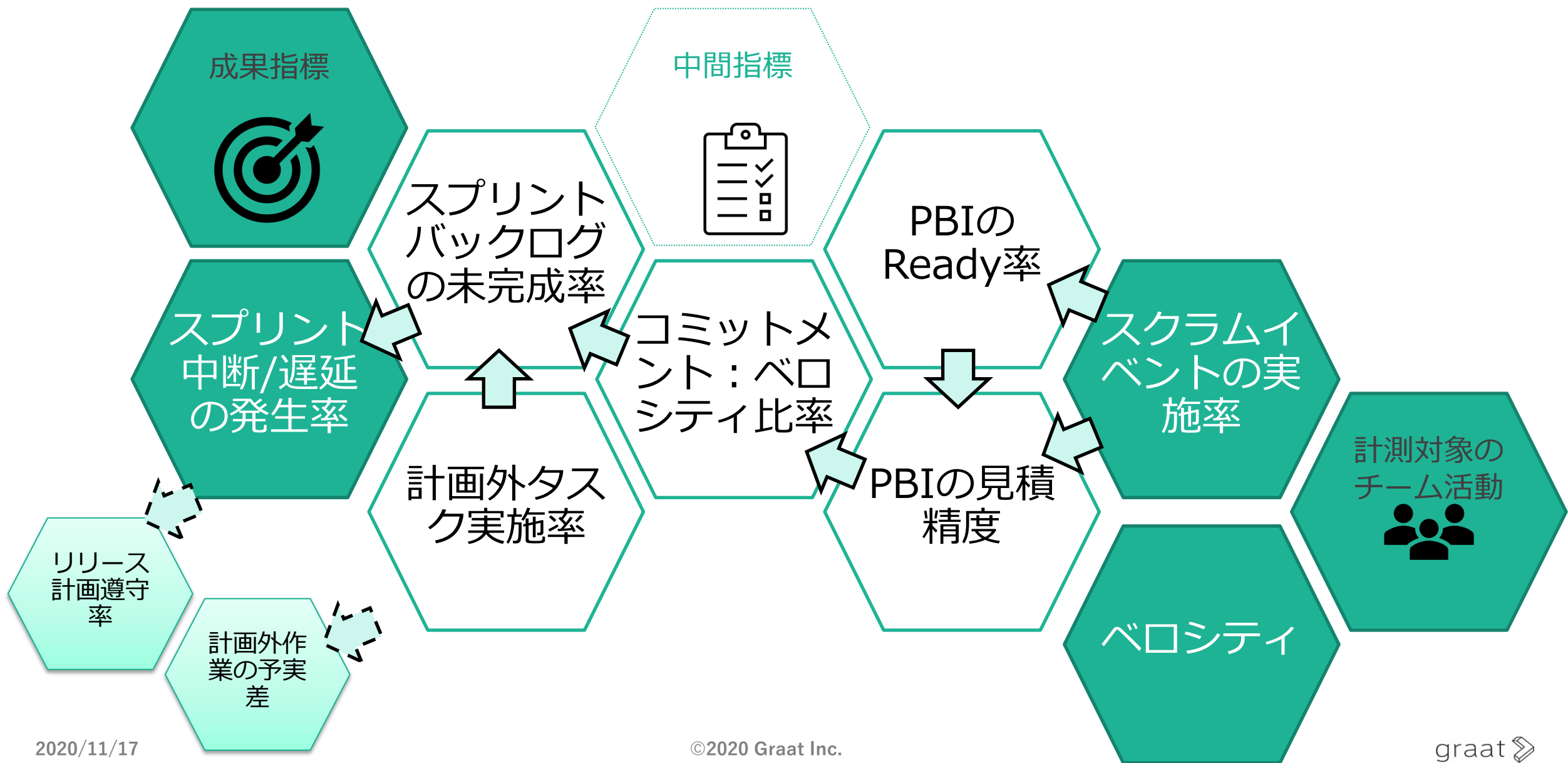
チームとプロダクトに関する情報



接客サービス支援 スマホアプリ

- ローンチ後半年（初期開発は外部委託）
- 内製化を機に、IT部門内でアジャイル開発に取り組む
- 事業部門に周知はしているが、「巻き込む」ところまでは行っていない

設計した指標



指標設計のポイント、注意点

まずはここから
ここは通過点



- **いきなりモデル1や2から始めることはできないが、モデル3で終わっては、アジャイル導入のビジネスメリットは出せない**
- **ここから始め、2～3年後にはモデル2や1に進むイメージを持つことが大事**



アジャイルチームの成果指標設計、進め方と注意点

あなたのチームに適したモデルは？

3つのモデルケース



1. 事業KPIを開発チームの成果指標とする
2. 事業KPIと開発チーム成果指標の整合性を取る
3. 開発チームに閉じた指標設定

「2つの成熟度の掛け合わせ」で考える

プロセスの成熟度

形成期

開発チームがアジャイルプロセスを習得する途上（事業部門との接点は希薄）

混乱期～ 統一期

事業部門がアジャイル開発を認知し、やり方や双方の目標をすり合わせる時期

機能期

事業部門とIT部門で成果指標を共有しビジネス成果を上げられる

プロダクトの成熟度

導入期

サービスローンチし、市場にポジションを獲得するまで

成長期

成長モデルを確立し、収益化するまで

成熟期～ 衰退期

事業構造を最適化する～サービス終了するまで

プロセスとプロダクトの成熟度に応じた指標設計モデル

プロダクトの成熟度

プロセスの成熟度

	導入期	成長期	成熟期～ 衰退期
形成期	モデル3 	モデル3 	モデル3 
混乱期～ 統一期	モデル2 	モデル2 	モデル2 
機能期	モデル1 	モデル1 	モデル2 

もっと詳しく知りたい方は、ぜひVirtual Boothへ！



お気軽にご相談ください

- 指標設計以外のご相談も歓迎
 - スクラムの導入、定着
 - アジャイルチームの品質管理
 - アトラシアン製品の導入、活用
 - マイクロサービス導入 など
- <https://client.eventhub.jp/e/IRnYIyeQY/home>



アジャイルチームの成果指標設計、進め方と注意点

ライブQA（10分）

Slidoにいただいた質問への回答 1

ご質問：OKRワークショップ、今回の取り組みではどのくらいの時間をかけたのでしょうか？

お答え（赤字部分は、ライブQAで触れていなかったポイントです）

- ◆トータルで10時間程度かけることが多いです。
- ◆時間配分は4時間×2回、3時間×3回など様々です。
- ◆最近はオンライン実施も多いのですが、オンラインの場合は1回の時間を短く、回数を多くします。
- ◆OKRワークショップは、最初に1回やって終わりではなく3ヶ月～6ヶ月サイクルで繰り返し実施します。

Slidoにいただいた質問への回答 2

ご質問：ケースごとに成果計測の責任が（スクラム開発の場合）POなのかSMなのか変わってくるように思うのですが、誰がこの計測と評価をした方が良いか。などありますでしょうか。

お答え（赤字部分は、ライブQAで触れていなかったポイントです）

- ◆ ロールとしてどちらが良いというセオリーはないと思います。
- ◆ チームや組織の置かれている状況（端的に言うと、アジャイル開発をビジネスと連動させる動きをどちらが主導しているか）に応じて決めると良いです。
- ◆ ただし、計測結果をもとに評価を行うイベント（3ヶ月ごとの「大きなふりかえり」などで行うことが多いです）には、必ず双方が出席し、合意のもとに評価を実施することは重要です。
- ◆ 評価と同時に、次の3ヶ月の目標設定を行います。

Slidoにいただいた質問への回答 3

ご質問：スプリント遅延は、どういう状況のことでしょうか？(スプリント計画でできると思ったことが、できなかった?)

お答え（赤字部分は、ライブQAで触れていなかったポイントです）

- ◆スプリント終了日になってincompleteのタスクが残っているときに、スプリント終了日を延長することをこう呼んでいます。
- ◆タイムボックスの大きさが毎回変わってしまう、ということで、アジャイル開発を始めたばかりのチームでは時々見られます。
- ◆講演が終わってから気づいたのですが「延長」の誤りでした・・・

Slidoにいただいた質問への回答 4

ご質問：エピックリリースの計画順守率は設定タイミングはいつ頃設定するのが効果的でしょうか。また見直も必要という理解で合っていますでしょうか

お答え（赤字部分は、ライブQAで触れていなかったポイントです）

- ◆ 3ヶ月単位くらいのスパンで目標を設定することが多いです。
- ◆ この前提として「プロダクトごとのリリースサイクルを設計する」段階があります。バリューストリームマッピングワークショップなどを実施し、プロダクトのリリースサイクル（例：毎月1回リリースするなど）と、リリースまでのリードタイムを計画し、これに基づいて目標値を設定します。
- ◆ 目標値の定期的な見直しは、概ね3ヶ月に一度のサイクルで実施しています。

Slidoにいただいた質問への回答 5

ご質問：エピックリリースの計画遵守率を成果の指標にすると、リリースの為に無理な残業が増えそうに思うのですが、実際はどうなんですか？

お答え（赤字部分は、ライブQAで触れていなかったポイントです）

- ◆（前のご質問に関連しますが）3ヶ月単位くらいのスパンで目標を設定することが多いので、スプリント単位で「目標達成しているか」厳しくチェックするという感じではありません。
- ◆リリース計画遵守が最終目的ではなく、「計画通りリリースすることで、チームは、ビジネスはどうなりたいのか？」に目を向けるように、動機づけることも重要です。

Slidoにいただいた質問への回答 6

ご質問：Tuckman モデルと、製品と組織の成熟度の組み合わせはとても参考になりました。オリジナルですか？

お答え（赤字部分は、ライブQAで触れていなかったポイントです）

- ◆ありがとうございます。オリジナルです。
- ◆様々なチームや、プロダクトに対する支援をさせていただく中で、「アジャイルプロセスの成熟度」と「プロダクトの成熟度」を組み合わせることで有効、という考えに至りました。

Slidoにいただいた質問への回答 7

ご質問：そもそも成果指標は、複数のチームを並べてどこが優れているか見るような、「評価」を目的としているのですか？ もしそうなら不要に思います。

お答え（赤字部分は、ライブQAで触れていなかったポイントです）

- ◆ 複数チームを比較して優劣をつけるために指標を使うことはアンチパターン、という点はまったく同意見です。
- ◆ 以下のような使い方をお勧めしています。
 - 同じチームの中での成長を見る
 - 組織内で似たような収益構造をもっているプロダクトへの応用（目標値そのものではなく、どのようなKPIがの組み合わせに意味があるかの参考にする）
- ◆ 実際、（モデルパターン1以外では）扱うプロダクトのビジネスモデルや、成熟度に応じて追いかけるべき指標が異なるので、比較すること自体に意味がありません。

Slidoにいただいた質問への回答 8

ご質問：モデル2の指標「エピックリリースの計画遵守率」は付加価値生産性ではなく物的生産性だと思います。モデル2では開発チームの指標は具体的な物的生産性に落とし込むとよいということでしょうか。

お答え（赤字部分は、ライブQAで触れていなかったポイントです）

- ◆「リリース計画遵守率」だけを見ると物的生産性の評価に見えるかもしれませんが、より重要なのは、その手前にある「チームのベロシティのうち、どれだけを新たな価値を生む作業に振り向けるか」という部分（「ベロシティの内訳」という概念）です。
- ◆リリース計画遵守率は、開発チームの活動と事業部門の活動の接点という意味合いでトラッキングしていきます。

Slidoにいただいた質問への回答 9

ご質問：初歩的な質問ですが、まだ過渡期の場合、指標収集や振り返りで使う資料の準備に時間がかかることがあります。この作業はスクラム開発の場合は、スクラムマスターが責任をもって実施すべきもので、チームに負担はかけないようにするのが、基本的な分担でしょうか。

お答え（赤字部分は、ライブQAで触れていなかったポイントです）

- ◆前提として、エンタープライズアジャイルにおいては、デジタルツールを活用してデータ収集や集計を自動化することが必須となります。
（弊社がセールスパートナーを務める、アトラシアン社のJiraSoftwareなども有用なツールです）
- ◆この前提を踏まえた上でも、定量化に伴う何らかの作業は必要となります。多くのチームでは、スクラムマスターがこの作業を実施しているように思います（弊社がデータ集計や分析をお手伝いすることはあります）。
- ◆チームに負荷をかけないことは大事ですが、SMが一人で抱え込まずに、チームの仕事として共有できるように働きかけることも大事だと思います。



CONFIDENTIAL

- 本文書は、グロース・アーキテクチャ&チームス株式会社が著作権その他の権利を有する営業秘密（含サプライヤー等第三者が権利を有するもの）です。
- 当社の許可なく複製し利用すること、また漏洩することは「著作権法」「不正競争防止法」によって禁じられております。
- 本資料内の社名・製品名は各社の登録商標です。