

LeSSでつなぐビジネスとIT

アジャイルジャパン 2019

**LeSS
Study**

自己紹介



合同会社カナタク
木村 卓央



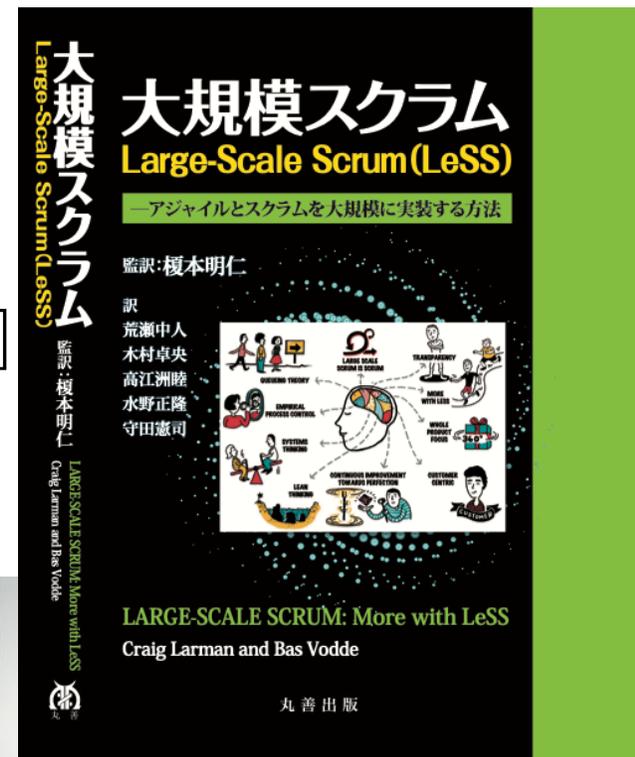
株式会社オージス総研
水野 正隆



グロース・アーキテクチャ
& チームス株式会社
有限会社Studio LJ
高江洲 睦

LeSS Study

- LeSS Large-Scale Scrum の勉強会
- LeSSのサイトである less.works を翻訳しながら学び合う場として2015年から開催していた
- 2019年『[大規模スクラム Large-Scale Scrum\(LeSS\)](#)』が丸善出版より出版されたことを期に読書会として活動を開始



<https://less-study.doorkeeper.jp/>

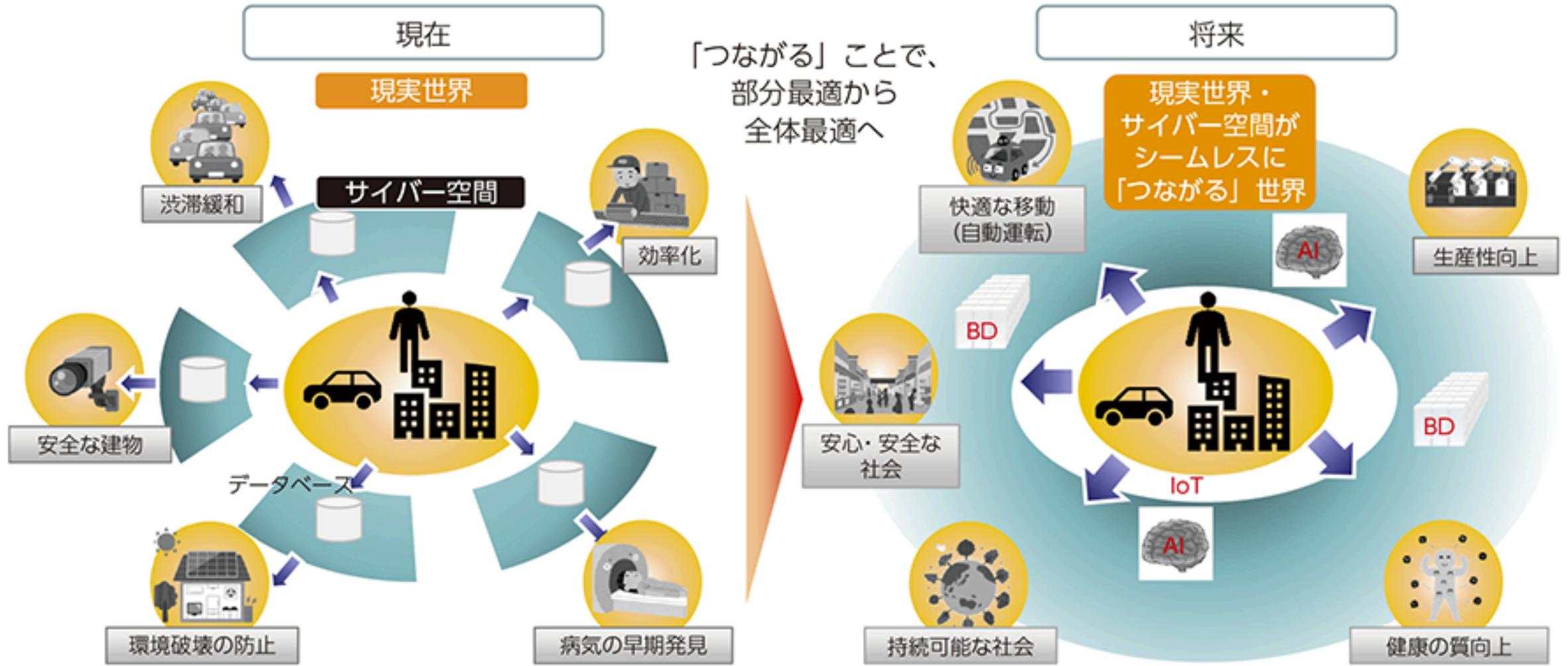
<https://www.facebook.com/groups/less.study/>

LeSSでつなぐビジネスとIT

アジャイルジャパン 2019

**LeSS
Study**

デジタルトランスフォーメーション(DX)



出典：『我が国のICTの現状に関する調査研究 報告書』株式会社情報通信総合研究所 (2018年3月)

黒船来航



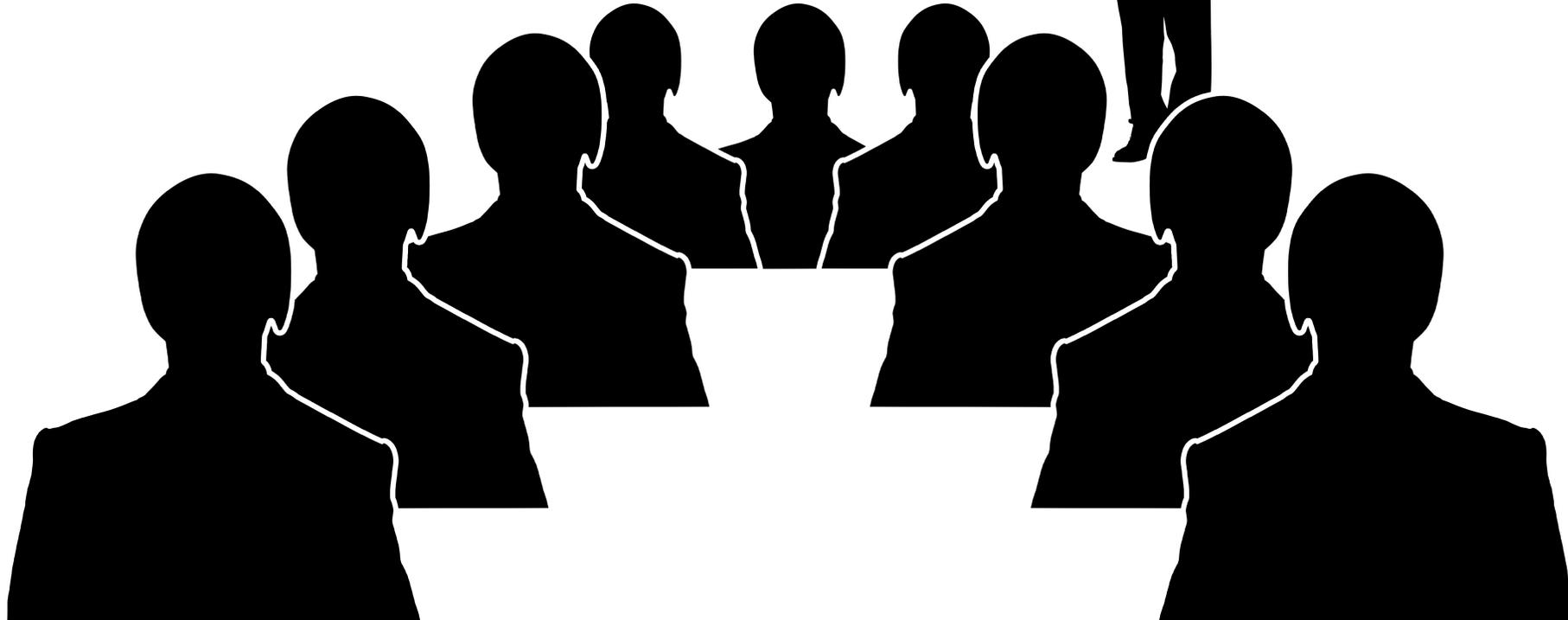


変わらなくてはならない！！



組織を変革していくために

DX推進
アジャイル導入





現状の組織の問題点

官僚型のマネジメント

- ビジネスとITが分離され、開発現場が顧客視点を失う
- 顧客に素早く価値を届けることよりも、組織内部の稼働に注目する
- 組織が大規模で大きな階層型であれば特に顕著



部長	部長	課長	申請者				
	木村	高田	水野				

サイロ化した組織

- 機能別の部門
- 部門の責務に閉じた目標
- セクショナリズム
- 多くの受け渡しと中間成果物



歯車としてのメンバー

計画側と実行側に分けた方が
効率が良いと考えた結果、
チームは顧客価値を考えなく
なり、組織の歯車として動く
だけ



出典: "The 30 Best Silent Movies in Hollywood History"

<http://www.tasteofcinema.com/2015/the-30-best-silent-movies-in-hollywood-history/>

従来型の組織はチームになっていない

■ 役割間で

- 異なる目標
- 作業を分担
- やり方が共有されていない



参考) 『チームでお仕事するということ』 Agile Japan 2017 福岡サテライト, 長沢智治 (2017)

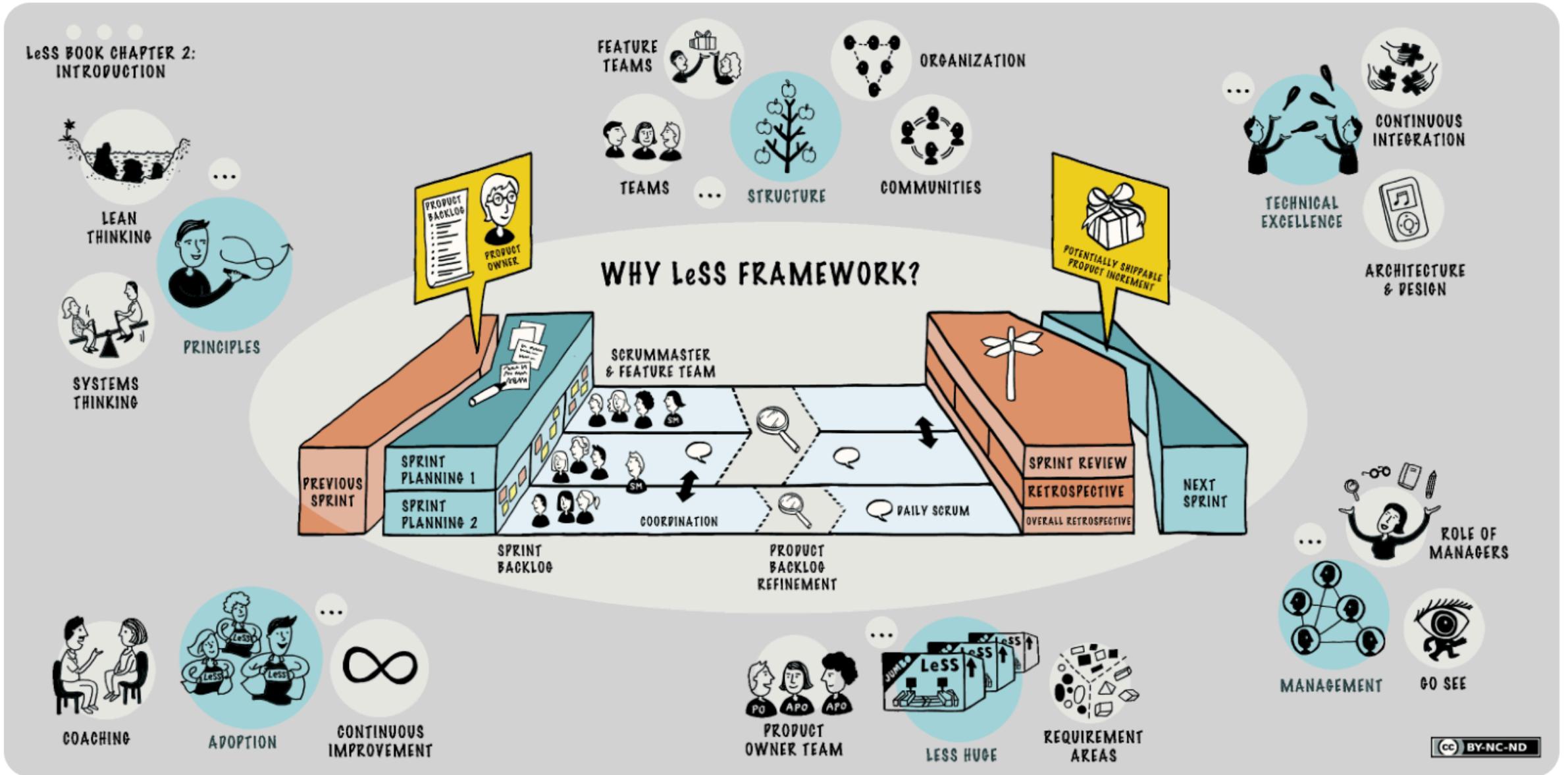
組織をチームにしよう

- 同じ目標を持つ
- フォローし合う関係
- やり方を共有している



参考) 『チームでお仕事するということ』 Agile Japan 2017 福岡サテライト, 長沢智治 (2017)

大規模スクラム Large-Scale Scrum (LeSS)



**組織をシンプルにし、“アジャイル”になるためには
どうすれば良いのか？**

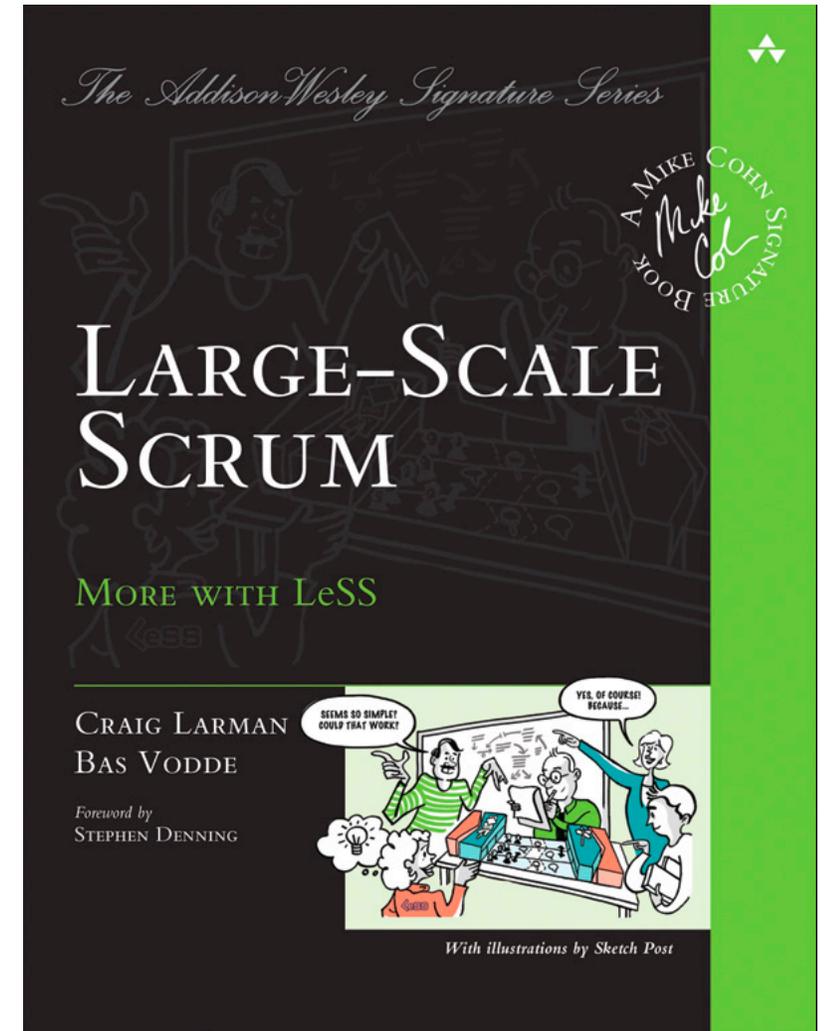


『Large-Scale Scrum: More with LeSS』

- Craig Learman , Bas Vodde
- 2016年 Addison-Wesley Professional

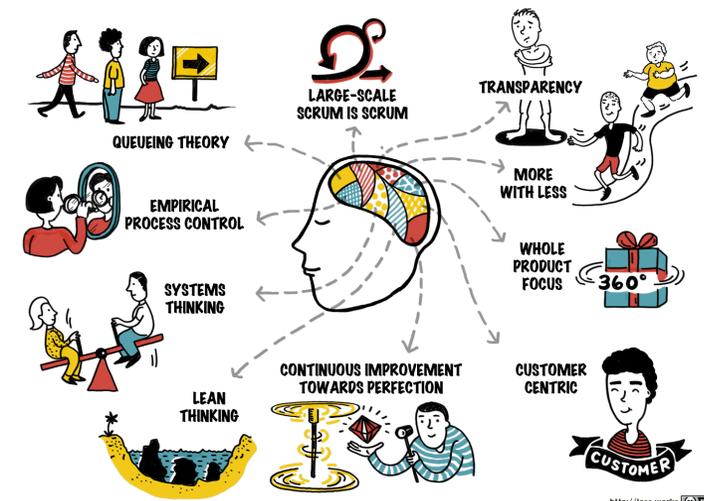


出典 : <https://less.works/resources/about.html>



大規模スクラムはスクラムである

LARGE-SCALE SCRUM IS SCRUM



スクラムガイド™

スクラム公式ガイド:
ゲームのルール

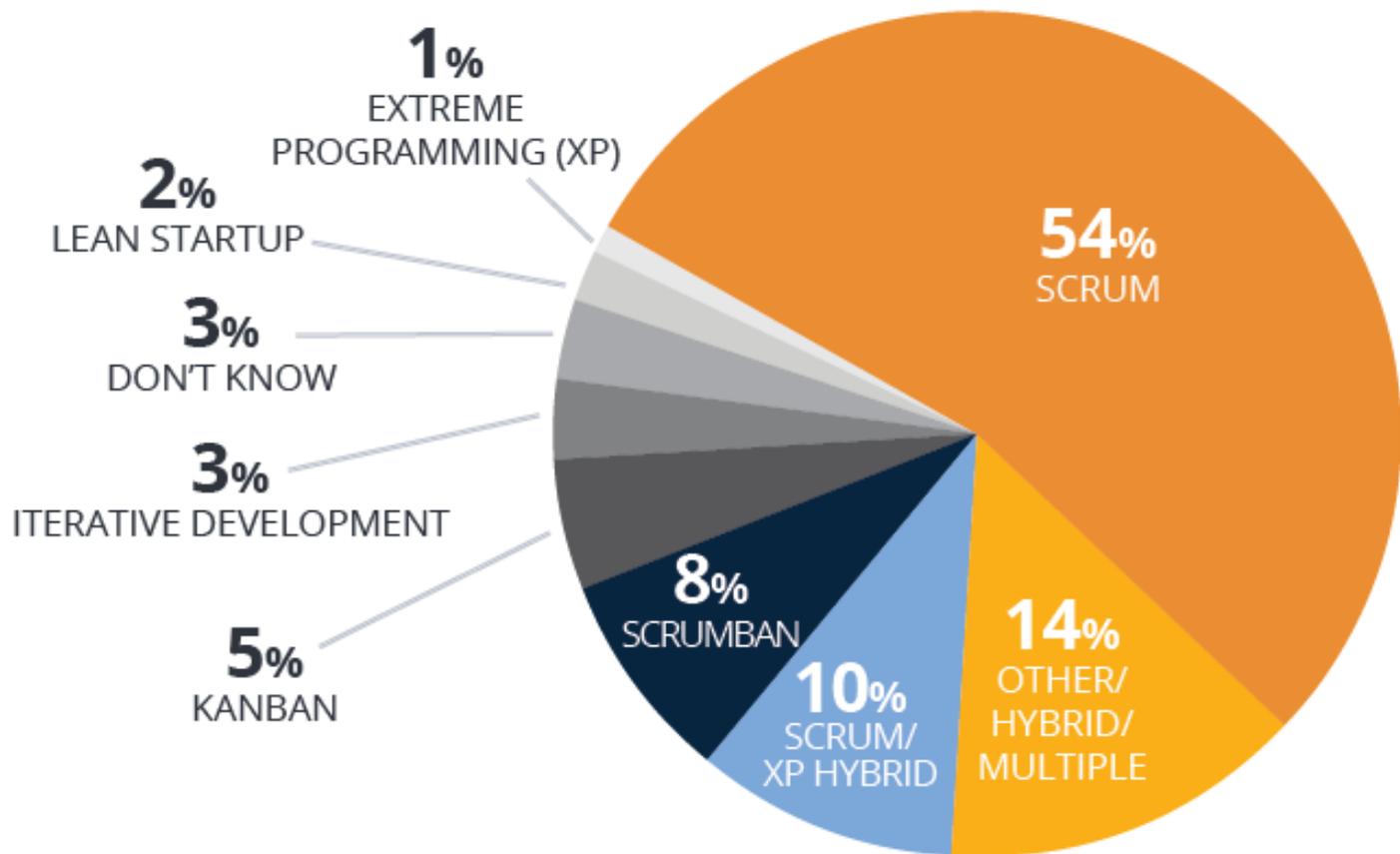
2017年11月



Developed and sustained by Scrum creators: Ken Schwaber and Jeff Sutherland

日本語版 | Japanese

スクラムが一番利用されているアジャイル手法



64%

スクラム単体と
スクラムとXPのハイブリッドを合わせて

出典: "13th Annual State of Agile Report" VersionOne Inc. (2019)

スクラムの導入が爆発的に増えている理由

スクラムの成功は、
抽象的な原理・原則
と具体的な手法の絶
妙なバランスによる
ものだ



出典 : <https://less.works/resources/about.html>

スクラムの成功は抽象的な原理・原則と具体的な手法の絶妙なバランスにある

■ 抽象的な原理・原則

- 透明性・検査・適応
- 5つの価値基準
- 経験的プロセス制御

■ 具体的な手法

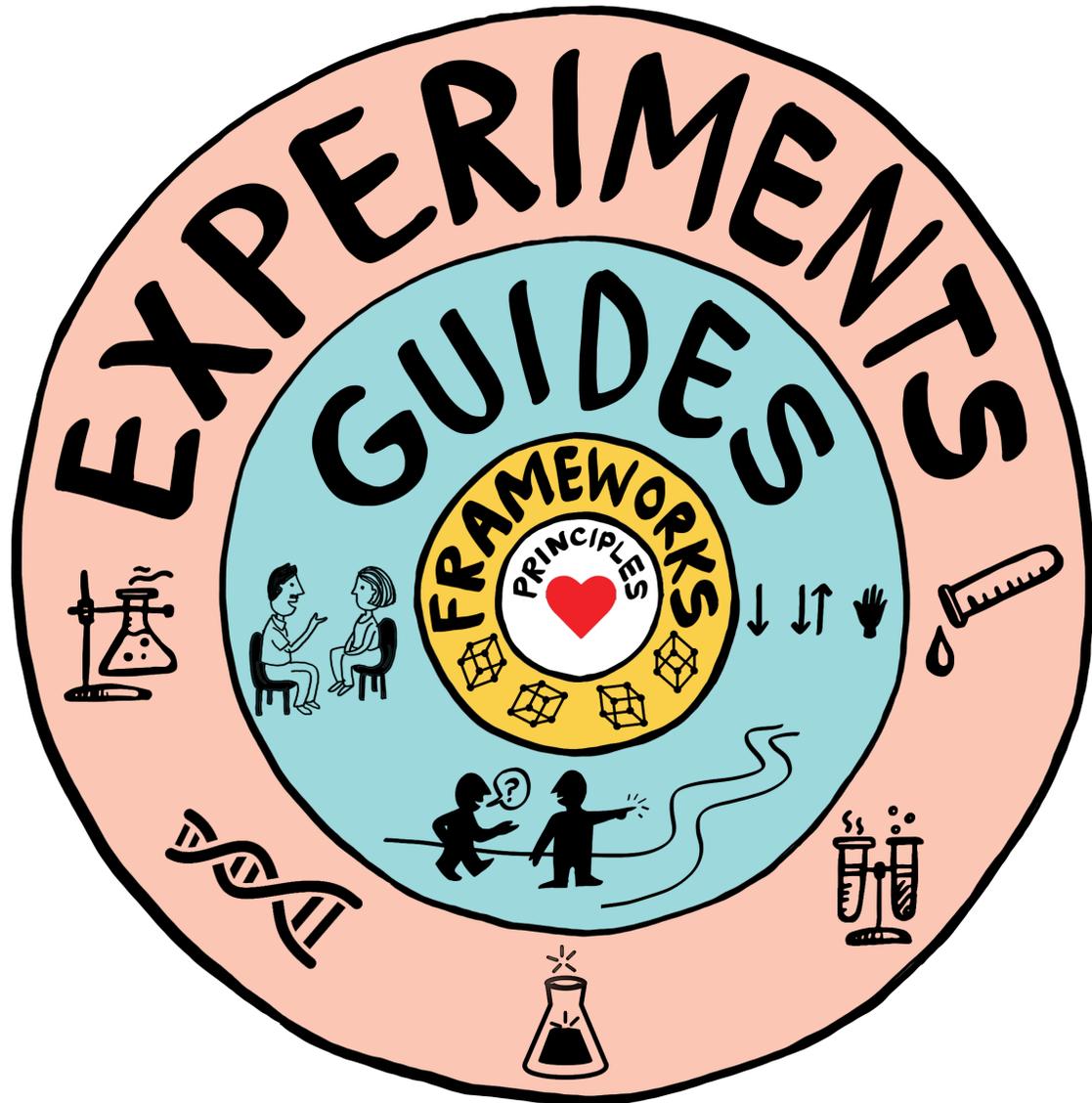
- 3つのルール
- 3つの作成物
- 4つのイベント

大規模スクラムはスクラムである

- LeSS は**スクラムと同様にバランス**を取っている
 - 抽象的な原理・原則
 - 具体的なプラクティス

- **自分たちの仕事の仕方を継続的に改善できるように**
 - 徹底的な透明性の維持
 - 検査と適応のサイクルを重視
 - スクラムに具体的な構造を追加

LeSS complete picture



LeSSは**原理・原則**をコアにして、複数チームのコンテキストにスクラムを適用するための**ルール**と**ガイド**のセットからなる

■ 原理・原則

- LeSSのコア

■ フレームワーク

- ルールで定義している

■ ガイド

- ルールを効率的に適応するためのもの
- 試す価値がある実験の集まり(経験知)

■ 実験

- 限定的な環境で機能する

原理・原則 - LeSSのコア

大規模スクラムは
スクラムである

透明性

待ち行列理論



少なくすることで
もっと多く

経験的プロセス
制御

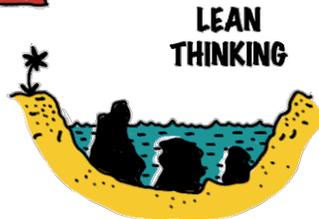


プロダクト全体
思考

システム思考



リーン思考



顧客中心

完璧を目指しての
継続的改善

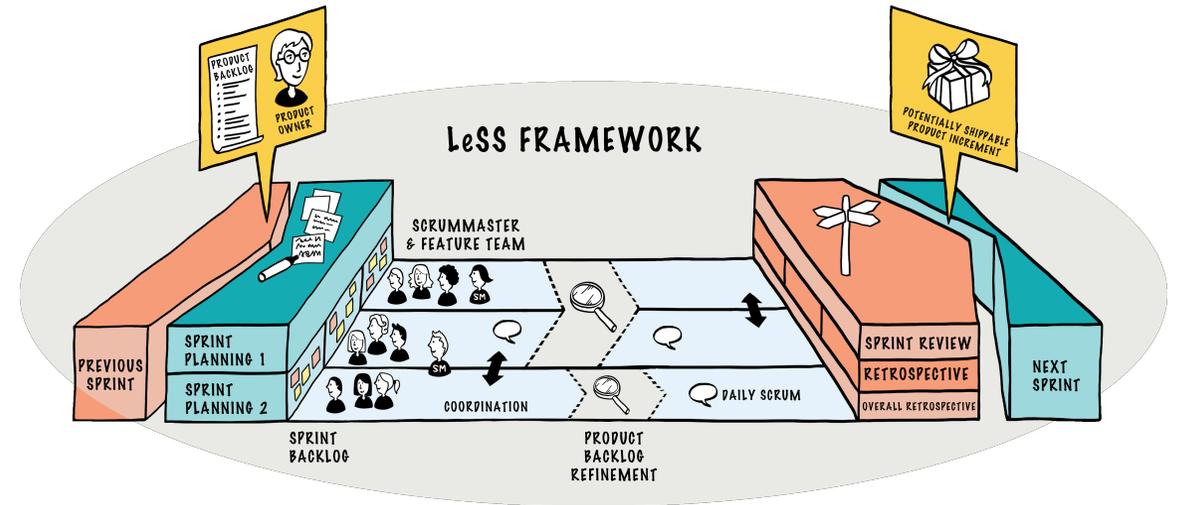


フレームワーク - ルール

■ LeSS Rules (April 2018)

● LeSSフレームワーク

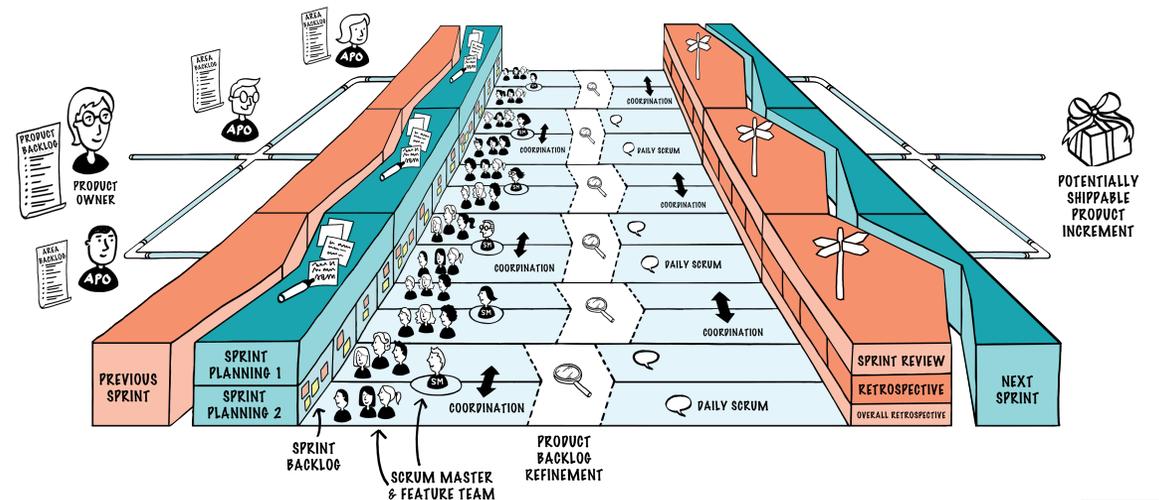
2~"8"チームで開発するプロダクトに適用



<http://less.works> (cc) BY-ND

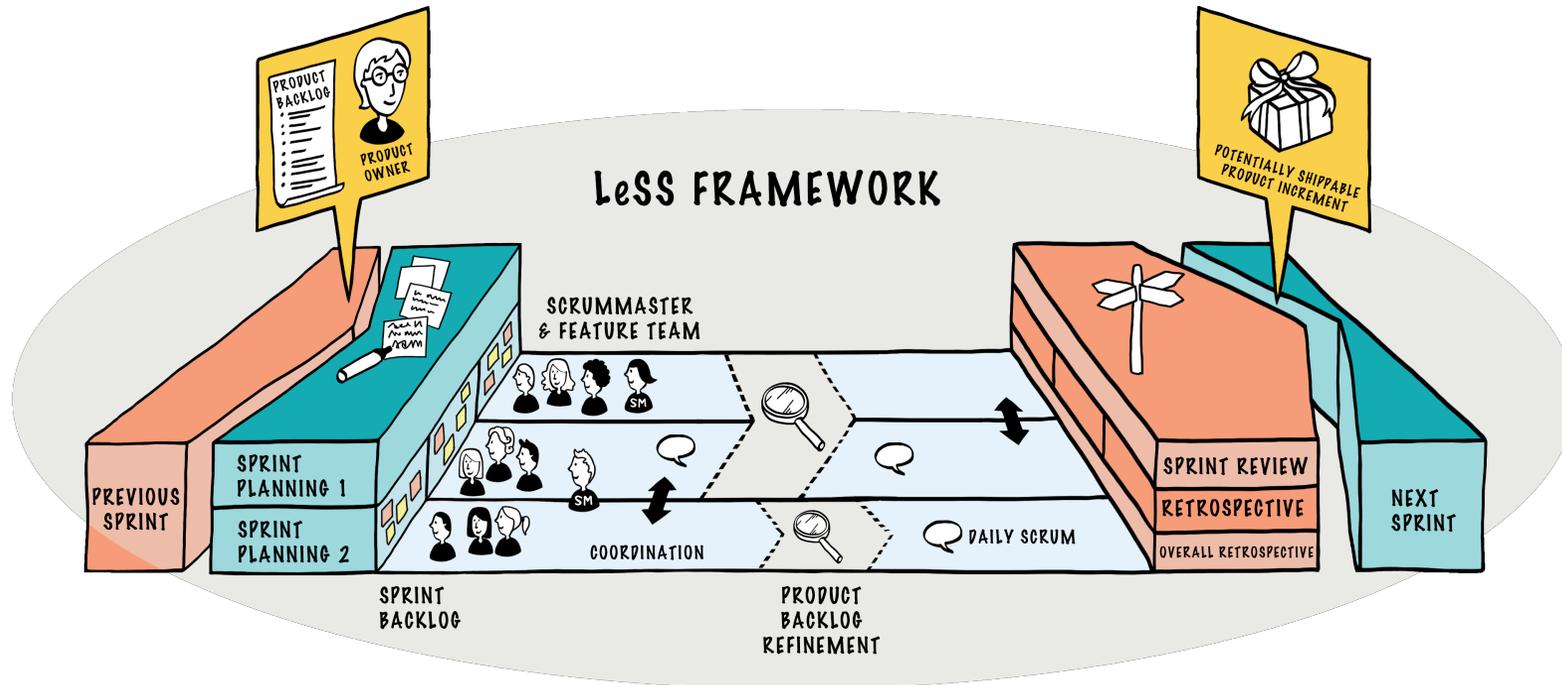
● LeSS Hugeフレームワーク

"9"チーム以上で開発するプロダクトに適用



<http://less.works> (cc) BY-ND

1人のPO、1つのプロダクトバックログ、1つのプロダクト



<http://less.works> 

各チームは独自のプロダクトバックログを持っていないし、バックログアイテムが事前にアサインされることもない

LeSSのプロダクトバックログは1チームのスクラムと同じ

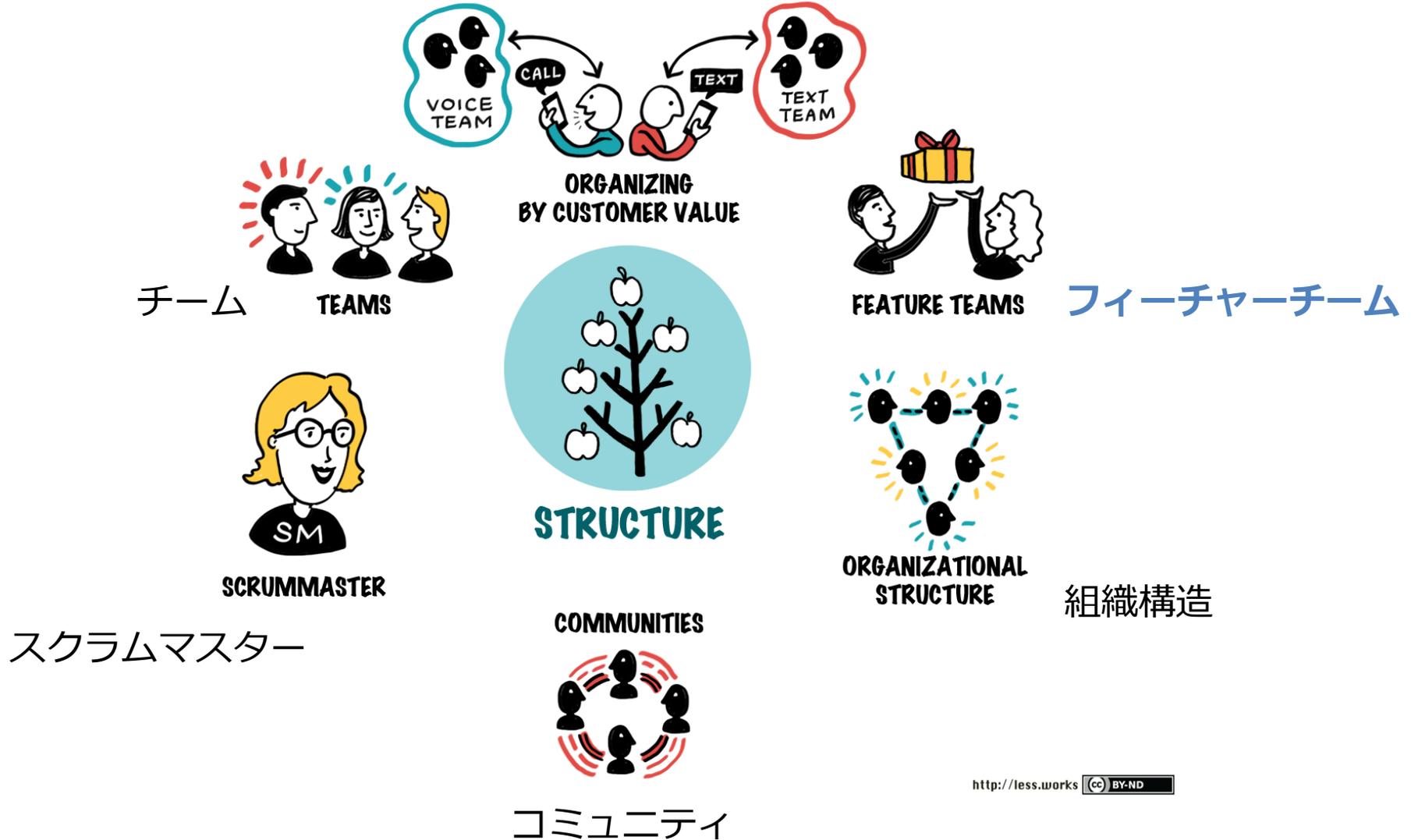
基本は1チームのスクラムと同じ

スクラムのプラクティスとアイデアを保持

- 1つのプロダクトバックログ
- 1人の(全体の)プロダクトオーナー
- 1つの完成の定義
- 各スプリントの終わりに出荷可能なインクリメント
- クロスファンクショナルなチーム
- スプリント
 - LeSSでは、全てのチームが共通のスプリントで共通の出荷可能なインクリメントをデリバリーする

LeSSの構造

顧客価値による組織化



ラーマンの組織行動の法則

1. 組織は、中間及び現場のマネージャーや、単一専門職といったポジションの権力構造を維持するために、暗黙に最適化されます。
2. 1.の結果として、組織を変えようという試みは、今まで使っていた用語をただ、別の名前に変えるか、用語を大量につくって何か分からなくする事で現状を維持します。
3. 1.の結果として、組織を変えようという試みは、弱みを指摘される事を嫌がったり、マネージャー/スペシャリストの現状を維持しようとする人々により、「純粹主義者」、「理論主義者」、「革命主義者」、「現実に合わせるために**カスタマイズ**が必要だ」と非難されます。
4. **文化は構造に従います。**



出典 : <https://2016-conference.less.works/speakers/craig-larman.html>

カスタマイズ（とかテーラリング）の前に。。。。

- クロールでしか泳いだことのない集落の話



文化は構造に従う

“組織”の構成要素（グループ、役割、階層、ポリシーまたはより広範には“組織システム/設計”）が変更されない限り、行動や考え方は変わることはないのです。



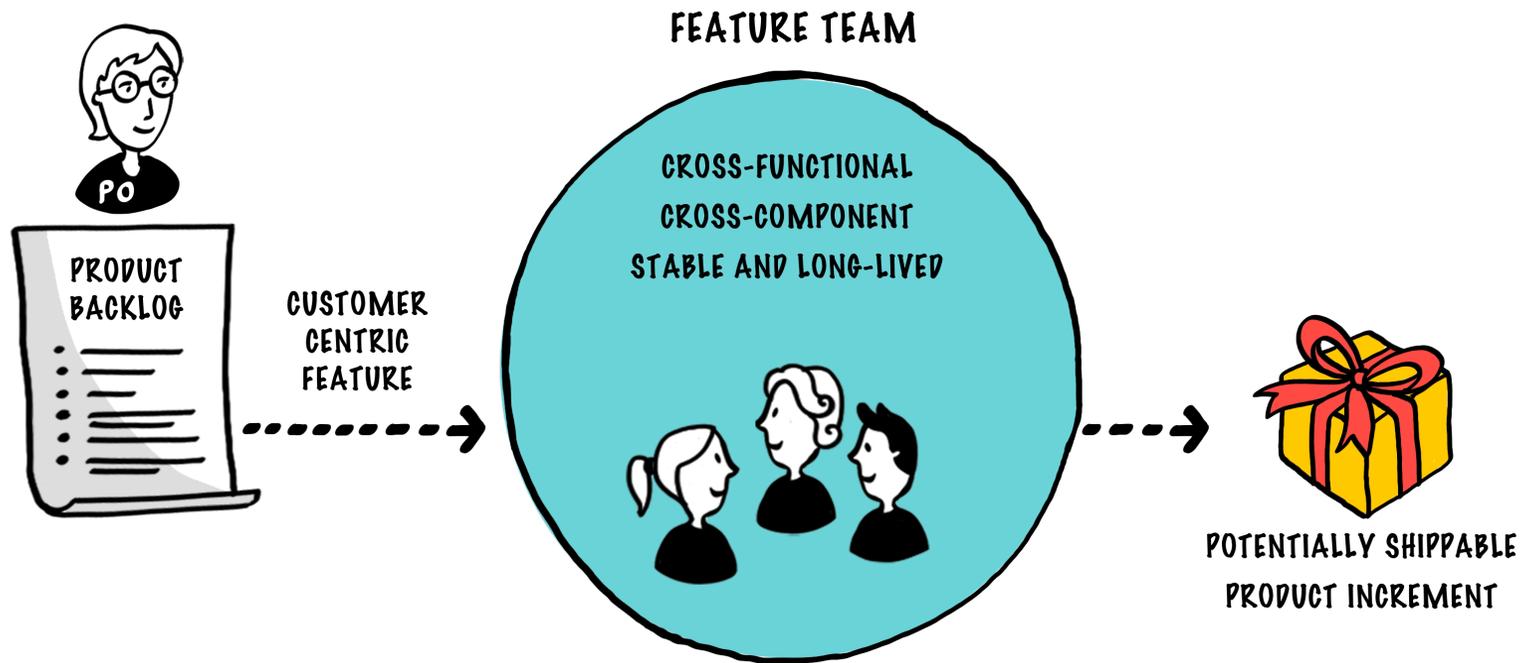
出典：<https://2016-conference.less.works/speakers/craig-larman.html>

「大規模スクラム」 P.63 より

顧客価値による組織化

■LeSSルール

- 実際のチームを基本的な単位としてブロックを組み立てるように組織を構成します。
- 各チームは、(1)自己管理、(2)クロスファンクショナル、(3)同一ロケーション、(4)長期間存続とします。
- チームの大半は顧客中心の**フィーチャーチーム**です。



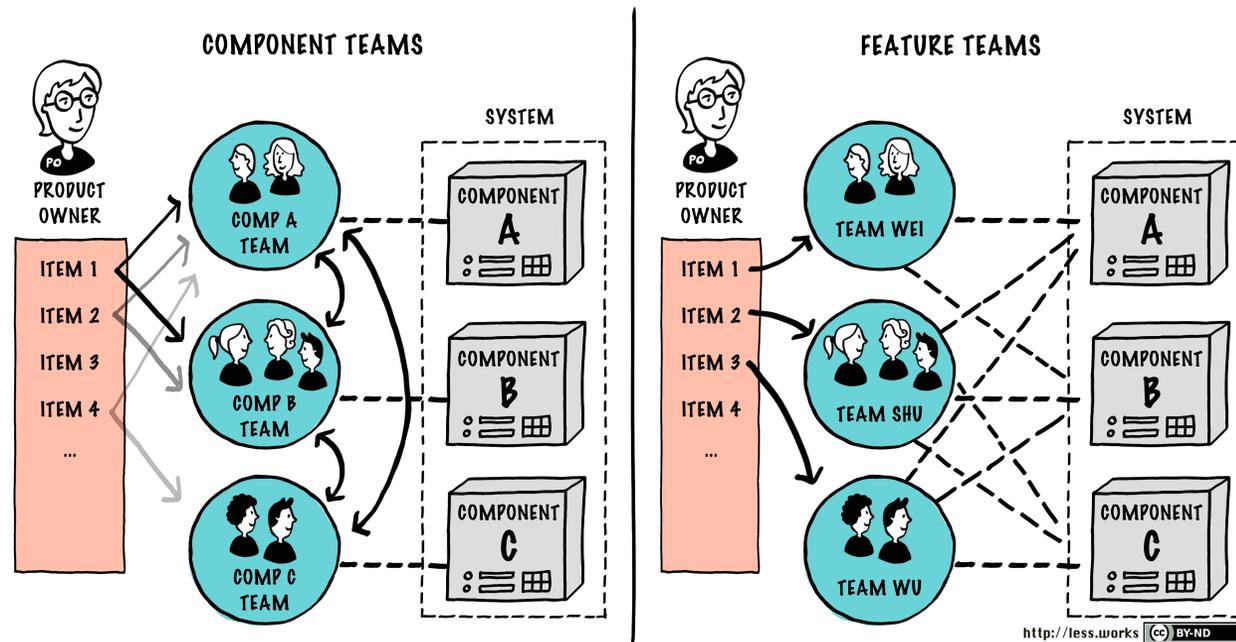
TEAM HAS THE NECESSARY KNOWLEDGE AND SKILLS TO COMPLETE AN END-TO-END CUSTOMER-CENTRIC FEATURE. IF NOT, THE TEAM IS EXPECTED TO LEARN OR ACQUIRE THE NEEDED KNOWLEDGE AND SKILL.

<http://less.works>

フィーチャーチーム

フィーチャーチームとは

- エンドツーエンドで**顧客中心のフィーチャーを実現する、安定した長期間存続**するチーム
- クロスファンクショナル
- クロスコンポーネント**
- すべてのスプリントで完成したフィーチャーを提供**



フィーチャーチームの利点

■明確なフィーチャーの所有権

- 顧客中心のフィーチャーに責任を持つことで、統合する際の責任の押しつけが無くなる

■遅延を引き起こす依存関係がない

- コンポーネント単位ではないため、他のチームを待つ必要がない

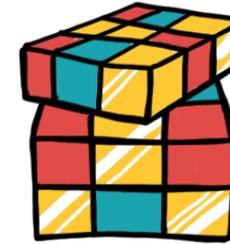
■顧客の言葉で話す開発組織

- フィーチャーの“なに”・“なぜ”・“だれのため”を理解することで、よりプロダクトの目的に合った作業ができる

現地現物



GO SEE



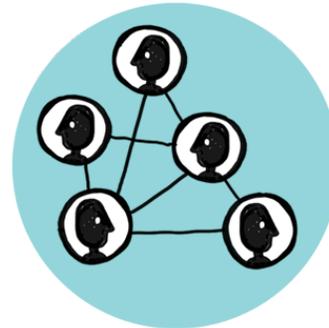
TEACHING PROBLEM SOLVING

問題の解決方法を
教える

マネージャーの役割



ROLE OF MANAGER



MANAGEMENT



MANAGER
AS SCRUMMASTER?

スクラムマスターとしての
マネージャー?



SELF-MANAGEMENT

自己管理

IMPROVEMENT
SERVICE



改善業務

<http://less.works>

LeSSでのマネジメント

自己管理チーム

全体的な方向性を決める

チームの構成と所属組織におけるチームの位置づけを決める

仕事の手順と進行状況を監督する

与えられた仕事を淡々とこなす

マネジャー
主導チーム

**自己管理
チーム**

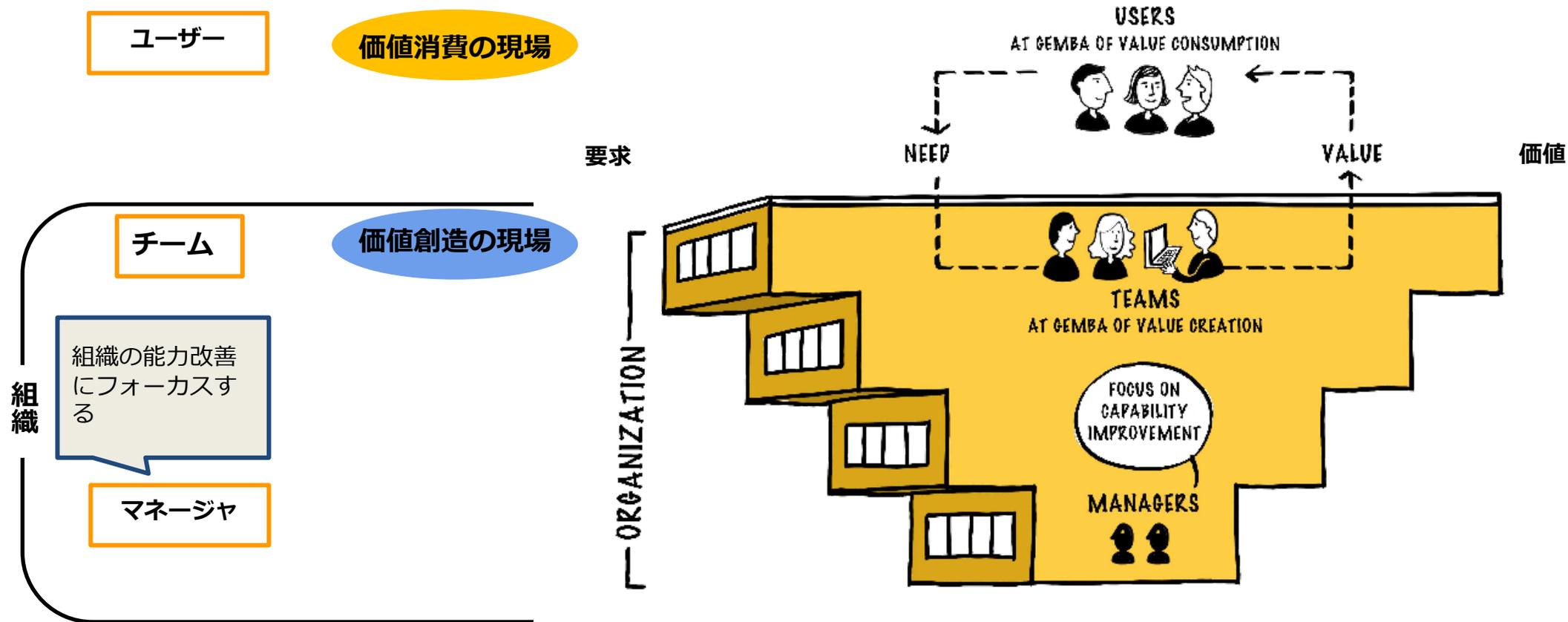
自己設計
チーム

自己統治
チーム

「Hackmanの権限マトリックス」

ハーバードで学ぶ「できるチーム」5つの条件—チームリーダーの「常識」 - J. リチャード・ハックマン

組織の強さを作る存在としてのマネージャー



<http://less.uworks> (cc) BY-ND

- 多くの権限をチームに移譲する
- チームとスクラムマスターが取り組んでいる障害の排除と改善を手助けする

現地現物

■ 問題解決力の向上

- **チームが直面している問題を真に理解**することができる
- マネージャーの重要な役割は、チームが解決出来るように問題解決の方法を教え、ファシリテートする

■ より良い組織の意思決定

- 組織の構造、意思決定、方針などの経営判断によって引き起こされる問題がある
- **チームの仕事の状況を真に理解**し、経営判断についてのフィードバックを得ることができる
- そのフィードバックは、現実に基づいた優れた組織の意思決定をもたらす

みなさんもできる！！！！



YOU CAN !!!

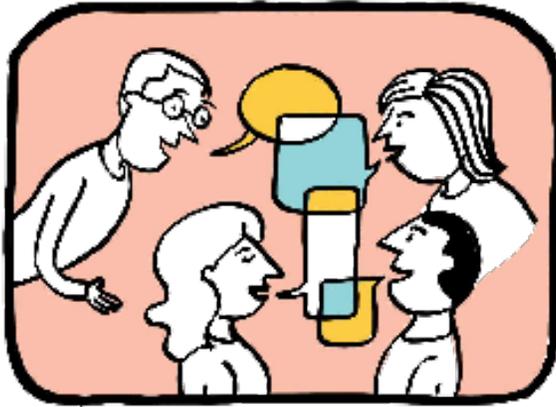
原著者からのメッセージ

アジア以外の場所でよく聞かれる質問として、スクラムは韓国や日本のような環境でうまく適用できないのでは？と聞かれることがあります。彼らの主張はスクラムが非階層組織を基本としているが、これらの国では社会全体が強く階層化されているので、機能しないのではないかと。
(中略)

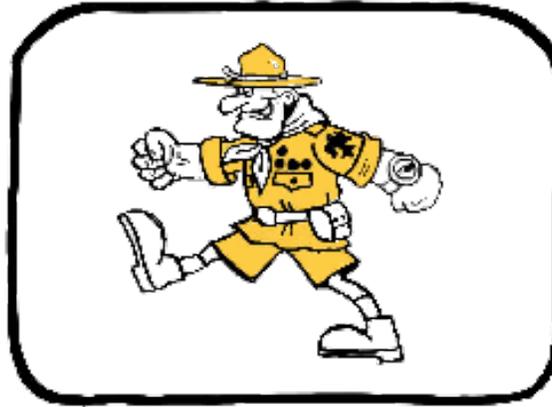
よくある勘違いなのですが、階層型組織とマネジメントスタイルを同じに捉えている人が多いのです。(中略) **階層型組織でも指示型のマネジメントスタイルでなければ自己管理チームを作ることは可能です。**

おまけ

調整と統合



JUST TALK



SCOUT



OPEN SPACE



TRAVELER



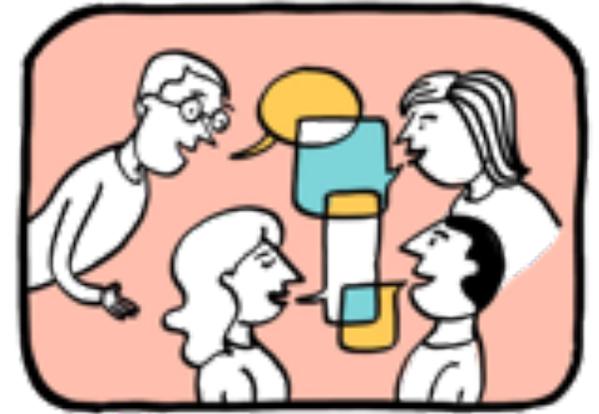
COMMUNITIES



COMPONENT MENTOR

ただ話す

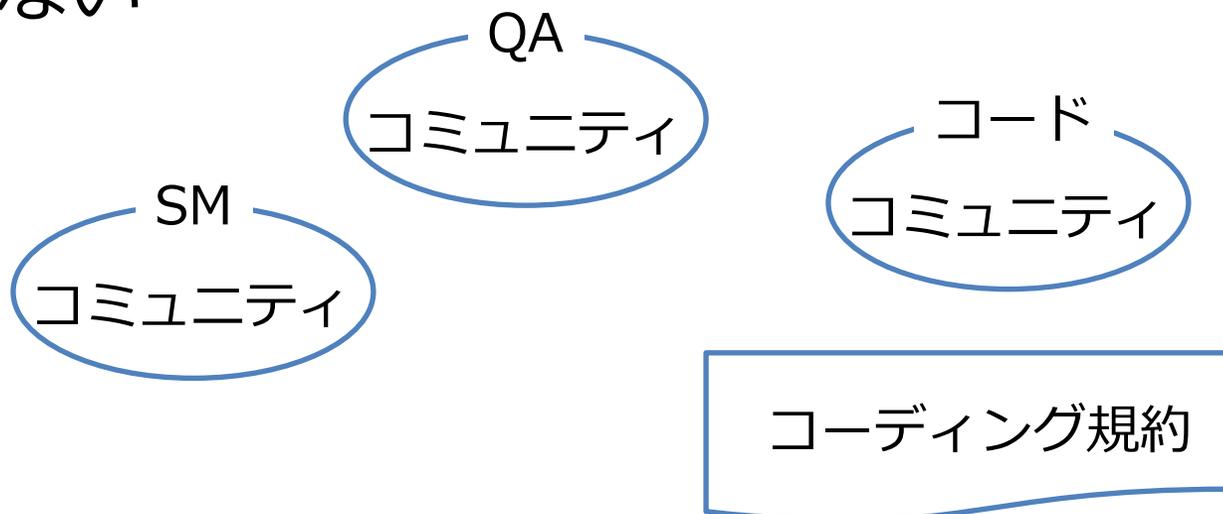
- 調整が必要になったチームが、立ち上がって別のチームのところに行き、「やあ！ちょっと話そう」というだけ
- より正式な調整方法の環境が整っていると、調整が少なくなる
- 大規模な調整の問題は、どのような調整のテクニックを利用するかではなく、調整する必要があることを理解し、それを誰と話す必要があるのかを理解すること



JUST TALK

コミュニティ

- クロスファンクショナルチームになると専門スキルが延ばせない
 - コミュニティ
- 上手く回すコツ
 - コミュニティファシリテーター
 - ミーティングの調整、Wiki、ネタの設定
 - 20%の時間を使うことをマネジメントと約束する
- 権限はない



COMMUNITIES

トラベラー

- 専門性が高い人
 - LeSSでは複数チームに所属できない
- 目標は、その人に依存しないようにする
- トラベラーになりたい人は、自分で行き先を決める
 - スプリントの最初に必要そうなチームに行く
 - チームに許可をもらわないと入れない
 - 永住の地を見つけたら、そのチーム所属になるかも



TRAVELER

コンポーネントメンター

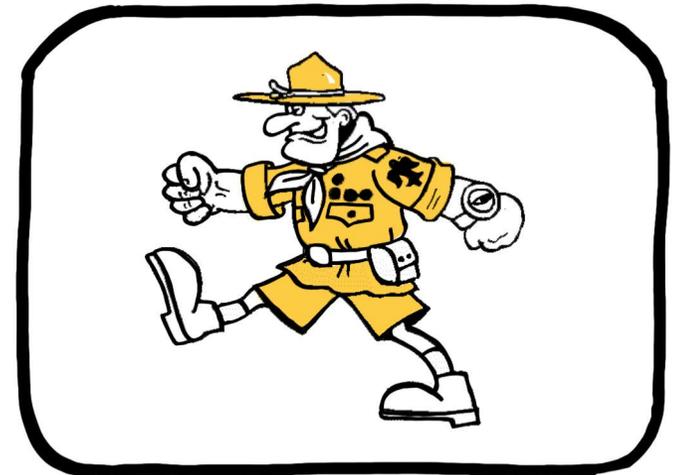
- どうやったらなれるのか？
 - 自然となったり
 - 任命されたりする
- コンポーネントの説明をしたり、ティーチャー、メンター
- コンポーネントコミュニティを作ったりする
- フィーチャーチームに所属するメンター



COMPONENT MENTOR

スカウト（偵察）

- 他のチームのデイリースクラムに参加して話を聞く
- 観察したい対象を偵察する
 - ただ話すのタイミングを見図る



SCOUT

オープンスペース

- 自己組織化に基づいた大規模ファシリテーション
- 定期的に開くことが多い
 - マネジメントが、コーヒーやケーキを持ってくる
- 各スペースで、ディスカッションを行う



OPEN SPACE