



“開発側” “ビジネス側” の先へ

～アジャイルで超えた3つの壁～



陶山 育男
Ikuo Suyama
@martin_lover_se

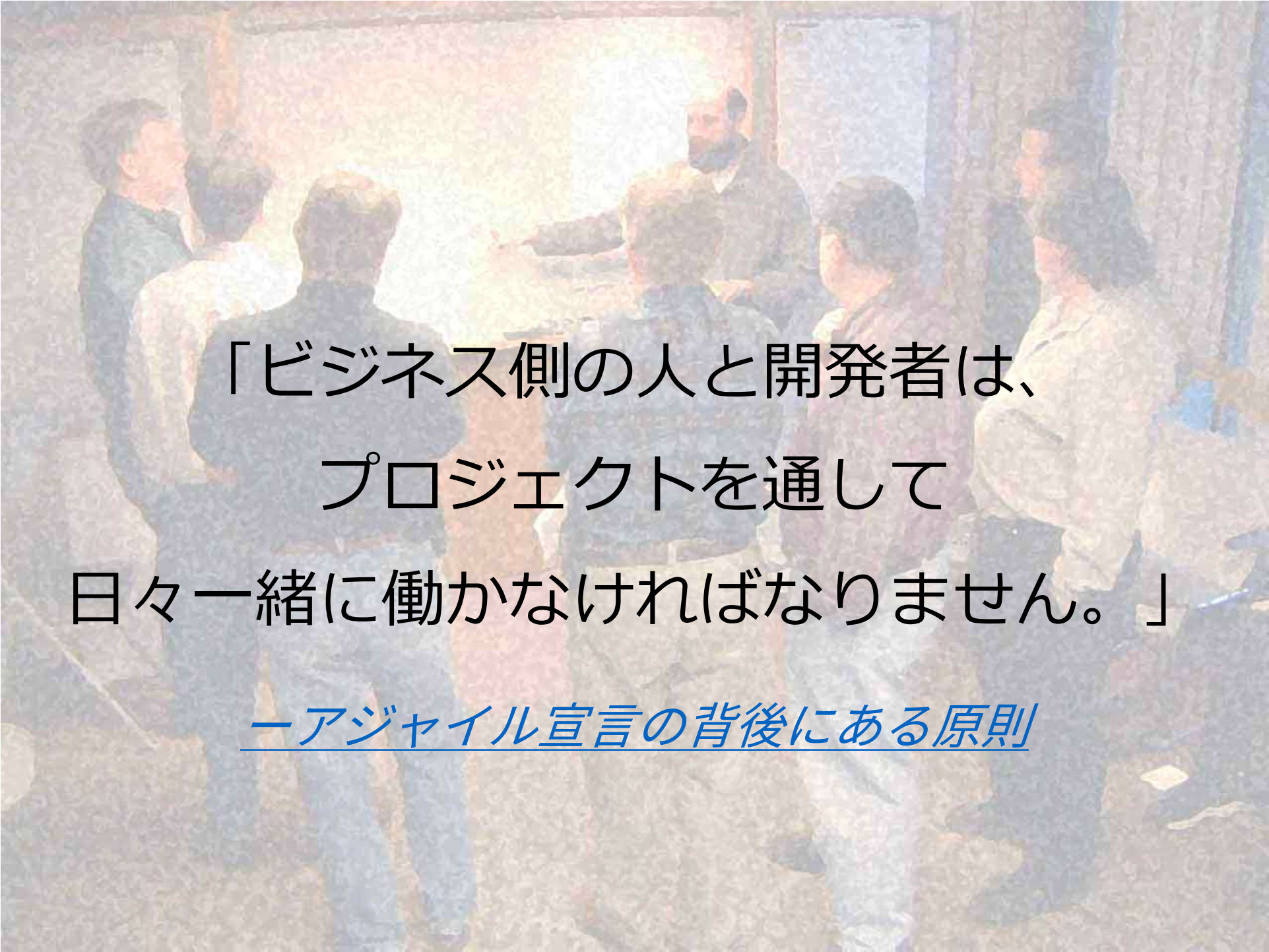
見習い “Agile Developer”
@CyberAgent AdtechStudio



今日お話すること

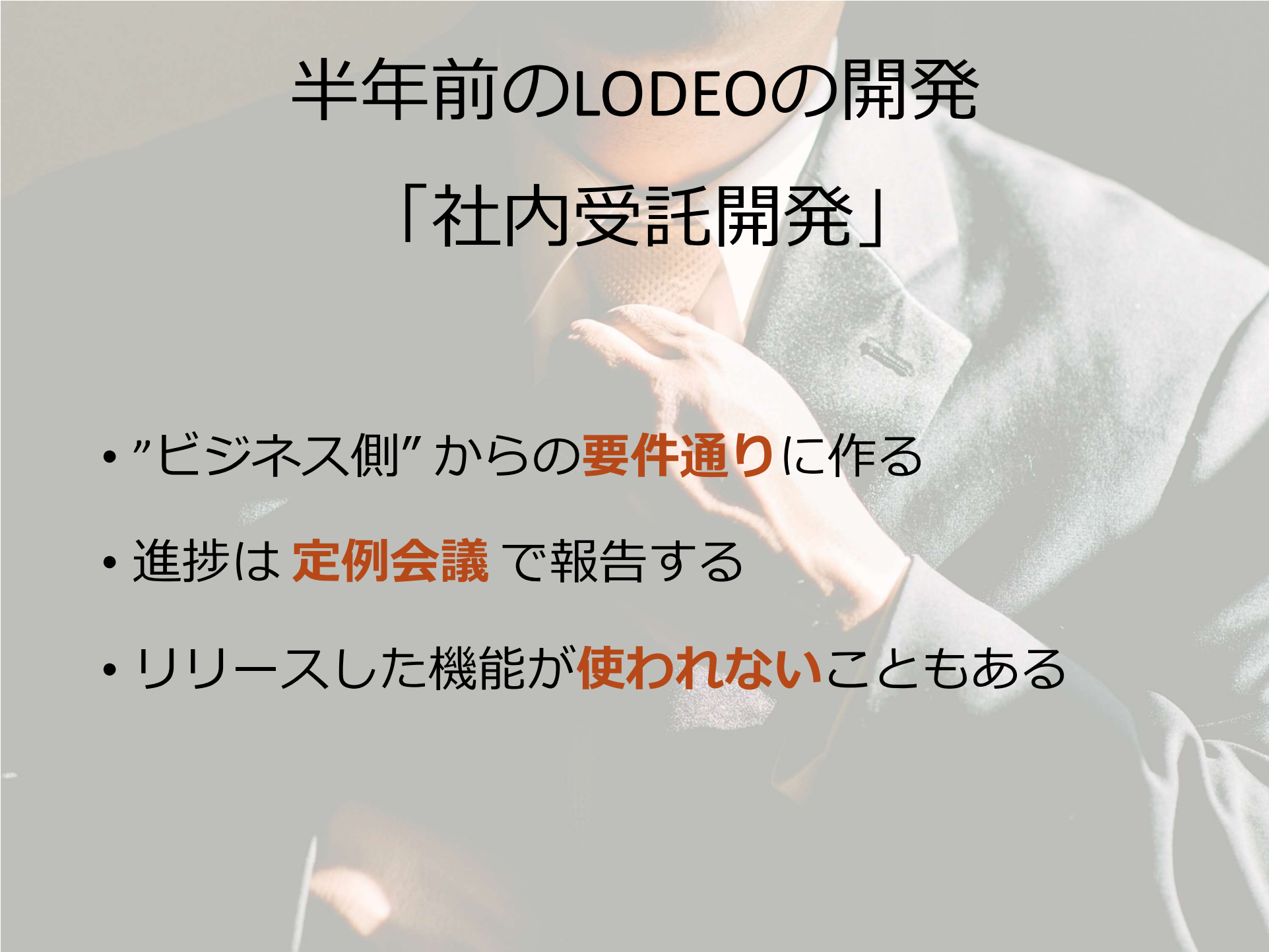
とあるB2Bプロダクトでのアジャイル実践

- “開発側” “ビジネス側” が分断された状態から、アジャイルなチームになっていった過程
- 変化の過程で現れた「3つの壁」
- 壁に直面した時考えたこと、実践したこと

A painting depicting a group of people in a meeting. A man in the center is pointing at a whiteboard, while others are gathered around him, some looking at the board and others looking at each other. The scene is set in a room with a window in the background.

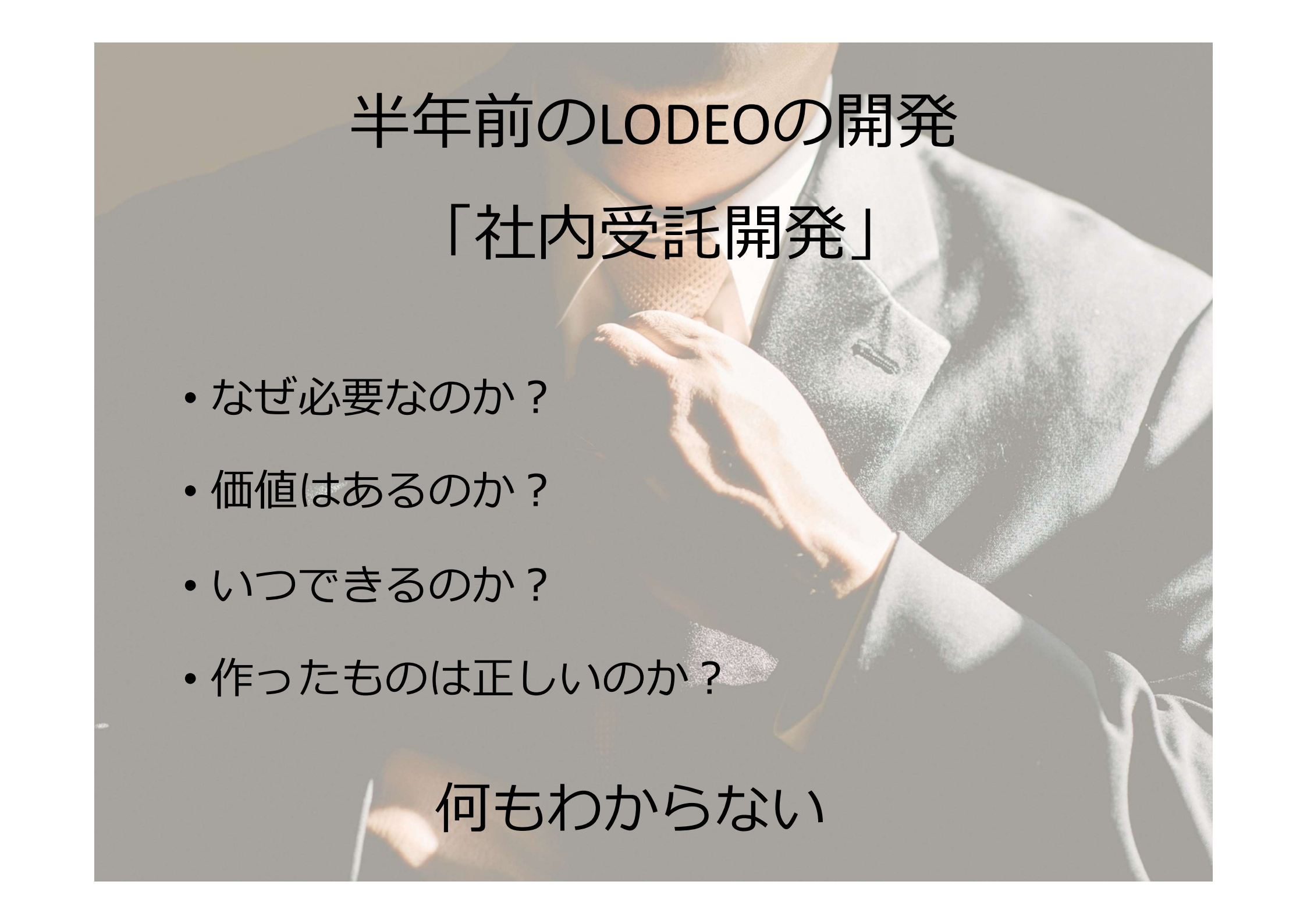
「ビジネス側の人と開発者は、
プロジェクトを通して
日々一緒に働かなければなりません。」

ーアジャイル宣言の背後にある原則

A person in a dark suit and light-colored tie is shown from the chest up, adjusting their tie with their right hand. The background is a solid light color.

半年前のLODEOの開発 「社内受託開発」

- “ビジネス側” からの**要件通り**に作る
- 進捗は **定例会議** で報告する
- リリースした機能が**使われない**こともある

A background image of a man in a dark suit and light-colored tie, adjusting his tie with his hands. The image is slightly faded and serves as a backdrop for the text.

半年前のLODEOの開発 「社内受託開発」

- なぜ必要なのか？
- 価値はあるのか？
- いつできるのか？
- 作ったものは正しいのか？

何もわからない

“ビジネス側” との間に現れた 「3つの壁」

0. 「変化」と向き合う

第一の壁：＜信頼の壁＞
コミュニケーションの分断

第二の壁：＜透明性の壁＞
情報の分断

第三の壁：＜ミッションの壁＞
KPIの分断

A silhouette of a person in mid-air, jumping over a gap between two large rock formations. The background shows a hazy mountain range under a light sky.

何を考え、どう行動して
「開発側」「ビジネス側」の壁を
乗り越えたのか

A close-up photograph of a tabby cat with green eyes, peering out from under a dark, textured ledge. The cat's face is partially visible, with its whiskers and ears clearly shown. The background is a blurred green, suggesting foliage. The overall lighting is soft and natural.

0.

変化と向き合う

二年前...

ぼく：「スクラムやりましょう！」



ぼく：「スプリントプランニングやって
デイリースクラムやってスプリントレ
ビューやってレトロスペクティブをやり
ます。スクラムマスターはプロセスに責
任持ってプロダクトオーナーがビジネス
に責任持って開発チームはスプリントに
コミットします。プロダクトバックログ
は優先順位付けされていてスプリントプ
ランニングでスプリントバックログにア
イテムを積んでタスクボードで管理しま
す。受け入れ条件がとても大事です。

メンバー：「割り込みが多くて計画なんてできない！」

ぼく：「割り込みに対応できるだけのスラックをもたせ
ましょう。“昨日の天気”というものがあ
りまし
て... なので**大丈夫です（ｷｯ）**」

メンバー：「スプリント計画が長すぎて無駄！」

ぼく：「プランニングポーカーを使いましょう。
なれてくれば時間がかからなくなります。
... なので**大丈夫です（ｷｯ）**」

ぼく：「そうそうスプリントレビューでは
どーのこーの...」

ぼく：「POはどーのこーの...」

ぼく：「もう**大丈夫**です！
あとはよろしくおねがいします！」

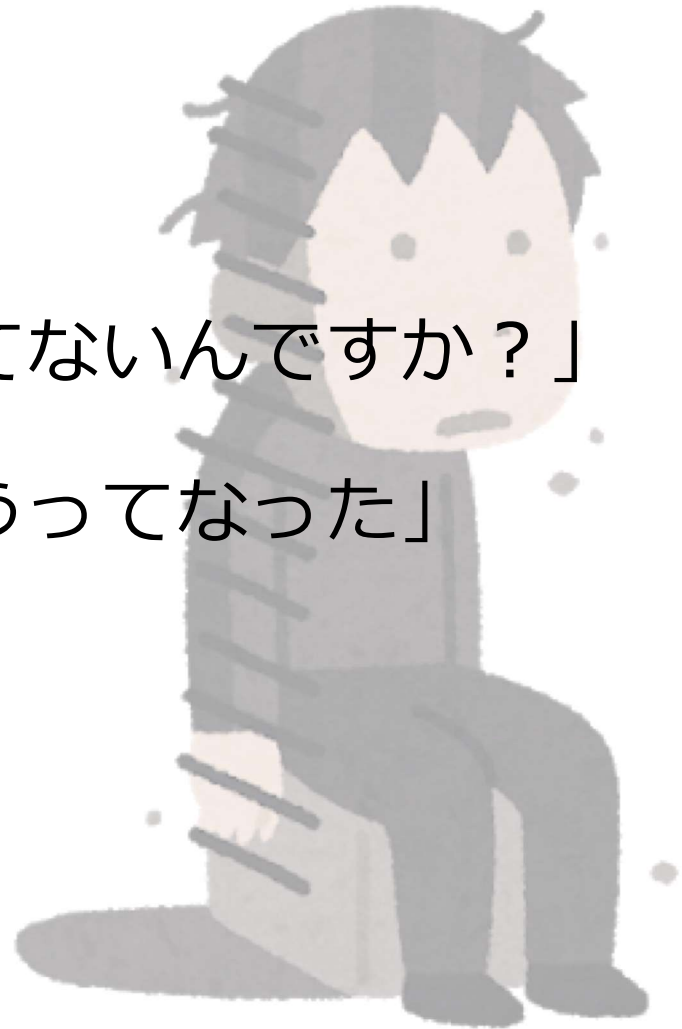
それから
約一年の月日が流れ...
(育休をとってました)

復帰後...

ぼく：「あれスクラムやってないんですか？」

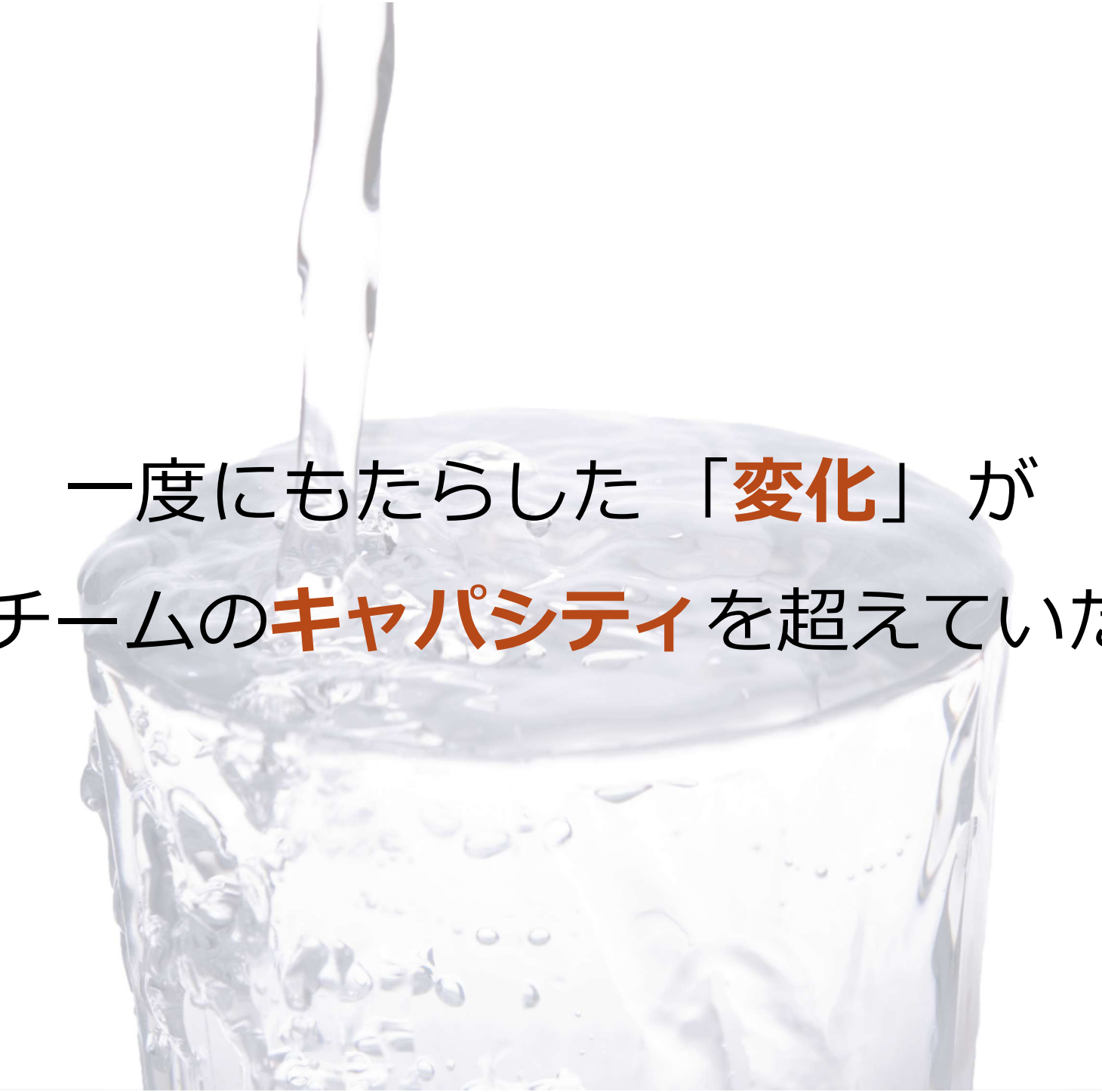
ボス：「元のやり方でいこうってなった」

ぼく：「」





なぜスクラムは
受け入れられなかったのか？

A high-speed photograph of water being poured into a clear glass. The water is captured mid-pour, creating a dynamic splash and bubbles. The background is a soft, out-of-focus white.

一度にもたらした「**変化**」が
チームの**キャパシティ**を超えていた

Tips.

「変化のキャパ」を見積もる



「変化のキャパシティ」

単位期間あたりでやり方の変更を許容できる量

チームのキャパ < 変化の大きさ

を無理に実行しようとする、望まない結果に..

変化のキャパシティを見積もる

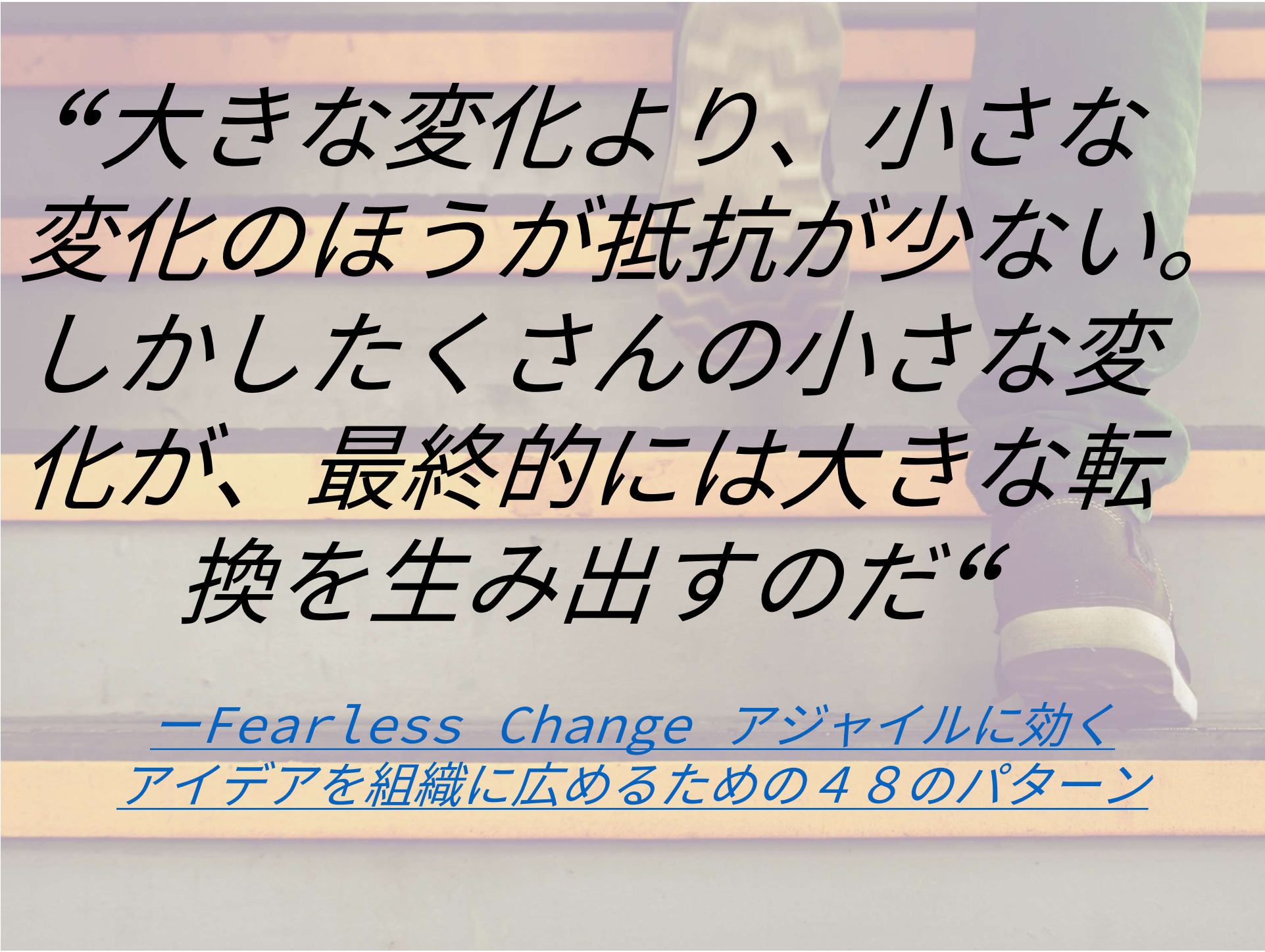
そのチームで「変化に一番敏感な人」で決まる

- チームで起きていることを観察する
 - 否定的な意見があったか？
 - 意見を言っていない人は誰か？
 - 顔色はどうか？
- Fist to Five してみる
 - 一番低い数字を出す人は？

チームに変化をもたらす

変化のバッチサイズ
(一度に起こす変化の量) を下げる

- キャパを増やすには時間がかかる
- 起こす変化を分割して小さく
- 例：
 - 今までのやり方と並行で始める
 - 例：ガントチャート + カンバン
 - スクラムイベントを1つずつ実装する

A person is walking up a set of stairs, their legs and feet visible. The background is a soft-focus image of the stairs and the person's movement, creating a sense of upward progression. The text is overlaid on this background.

“大きな変化より、小さな
変化のほうが抵抗が少ない。
しかしたくさんの小さな変
化が、最終的には大きな転
換を生み出すのだ”

—Fearless Change アジャイルに効く
アイデアを組織に広めるための48のパターン

復帰から半年...

「モブプロ！」

「カンバン！」

「ノーエスティメート！！」

「変化のキャパ」の意識で
“開発側”のアジャイル導入が
うまく回ってきた



A group of people are gathered in a meeting room. One person is standing at the front, pointing at a whiteboard. Several other people are standing around the room, looking towards the whiteboard. The room has a whiteboard and a door in the background.

“ビジネス側”の人と一緒に働きたい

A small, fluffy kitten with brown and white fur is looking down at the ground. The kitten's eyes are blue and its fur is very soft and downy. The background is a blurred green, suggesting an outdoor setting.

第一の壁：
＜信頼の壁＞

信頼の壁：

コミュニケーションの分断

- 暗黙の了解
 - 「エンジニアに直接依頼しない」
- 固定概念
 - 「ビジネスは開発プラクティスをやってくれない」

コミュニケーションがない＝信頼がない

A low-angle photograph of three giraffes looking upwards against a bright blue sky with scattered white clouds. The giraffes are positioned in the foreground, their long necks and heads reaching towards the top of the frame. The text is overlaid in the center of the image.

“ビジネス側” との
コミュニケーションを増やしたい



「小さな変化」を「継続的に」
起こすしくみが必要

Tips.

「アクションアイテムつき」

ふりかえり



Why Agile Retrospectives

-
- “1. 場を設定する
2. データを収集する
3. アイディアを出す
4. 何をすべきかを決定する
5. レトロスペクティブを終了する
...この構成は
有用性が検証されたプロセスだ”

ーアジャイルレトロスペクティブズ

Credit: Agile Retrospectives- Making good teams Great by
Esther Derby & Diana Lurie
<http://pragprog.com/book/dlret/agile-retrospectives>

LODEOではとくに 1. と 4. を重視



LUIS GONÇALVES

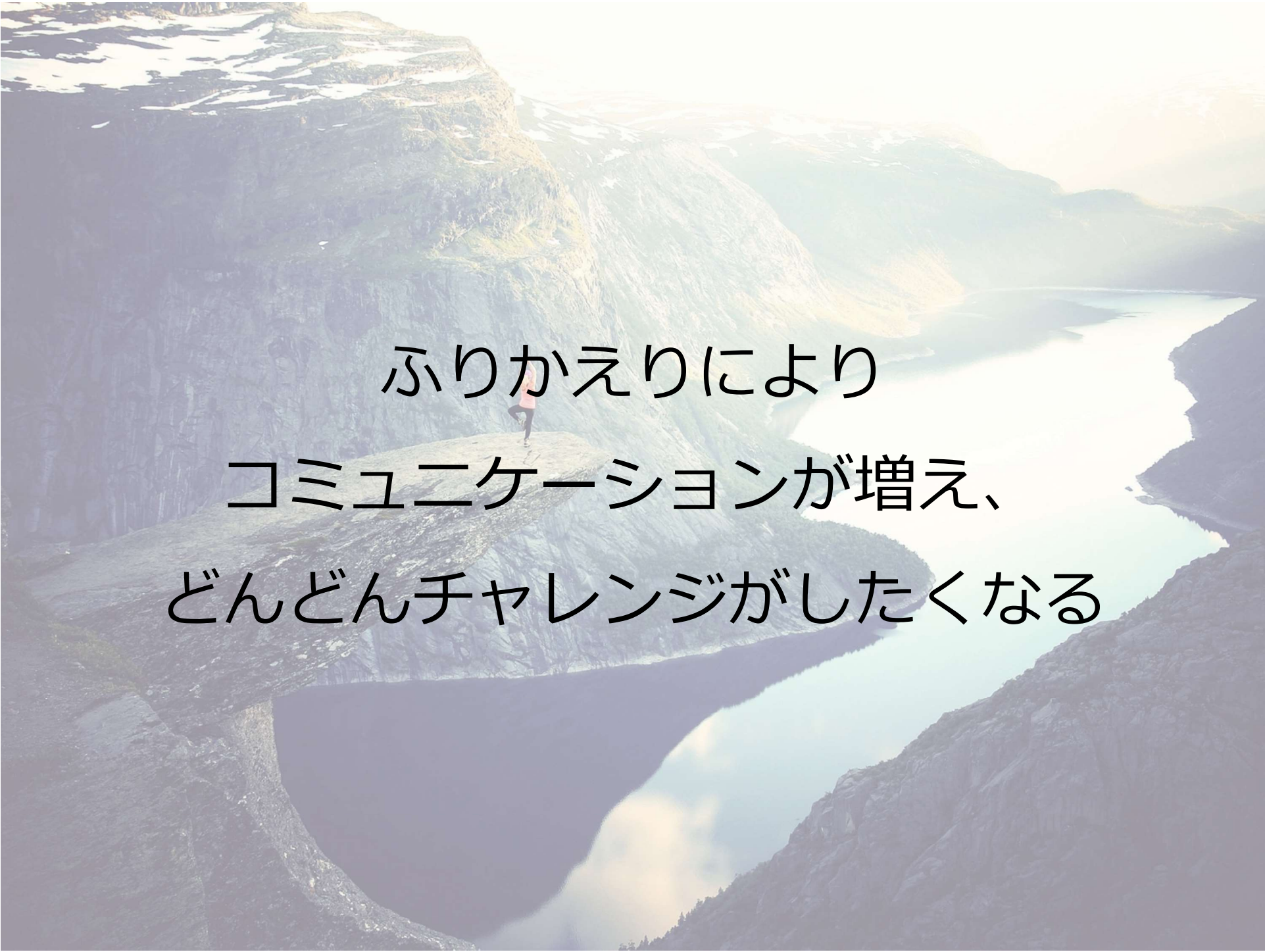


アナログゲームで”場を設定”
発言の敷居を下げる
参加を促す

「ふりかえり」 = コミュニケーションの土台

- プロダクトで起きていることを定期的に話しあう
 - お互いに困っていること/興味があることを知る
- ギャップを埋めるためにできることを少しずつ試す

お互いのことを知り、少しずつ**信頼**が生まれる

A scenic landscape photograph of a fjord in Norway. A person in a red jacket stands on a rocky outcrop in the foreground, looking out over the water. The fjord is surrounded by steep, rocky cliffs, some with patches of snow. The water is calm and reflects the surrounding landscape. The sky is hazy and blue.

ふりかえりにより
コミュニケーションが増え、
どんどんチャレンジがしたくなる



...時々、「失敗」もする

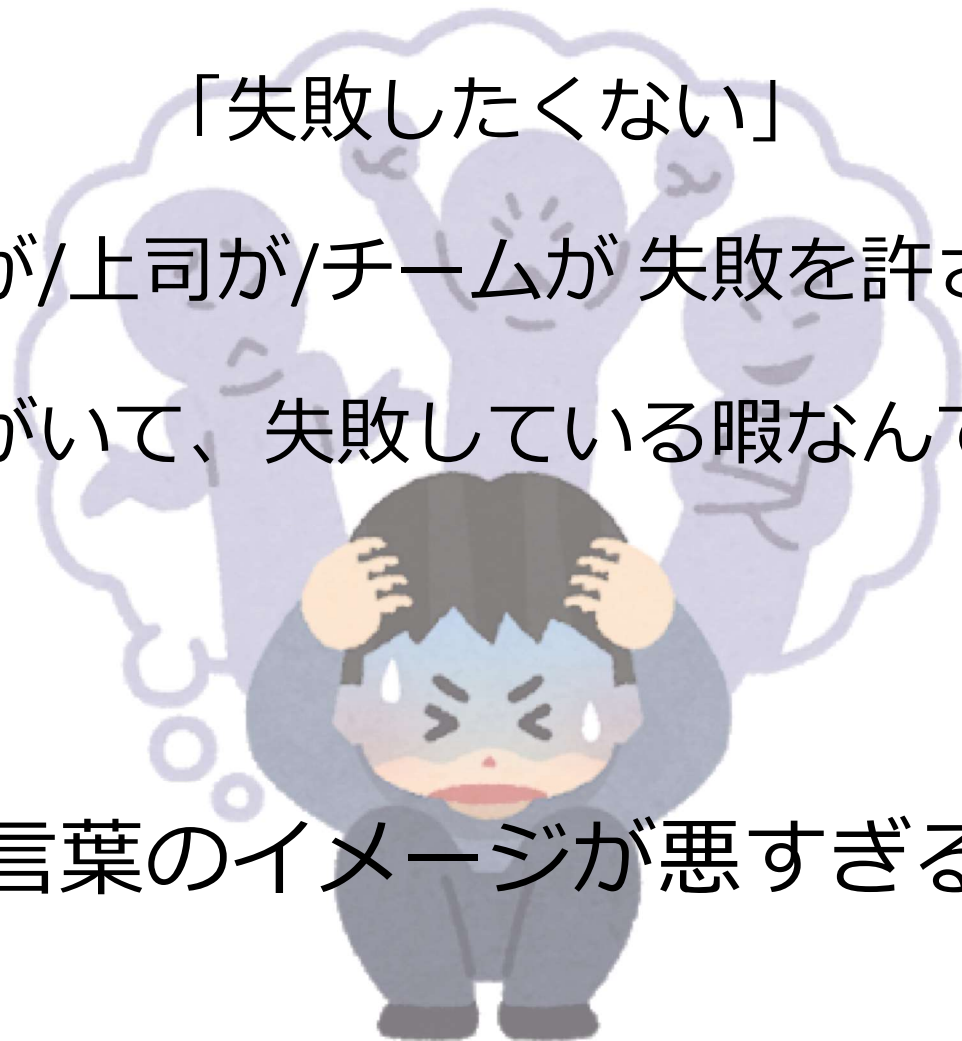
「失敗」に対する恐怖

「失敗したくない」

「会社が/上司が/チームが 失敗を許さない」

「競合がいて、失敗している暇なんてない」

言葉のイメージが悪すぎる

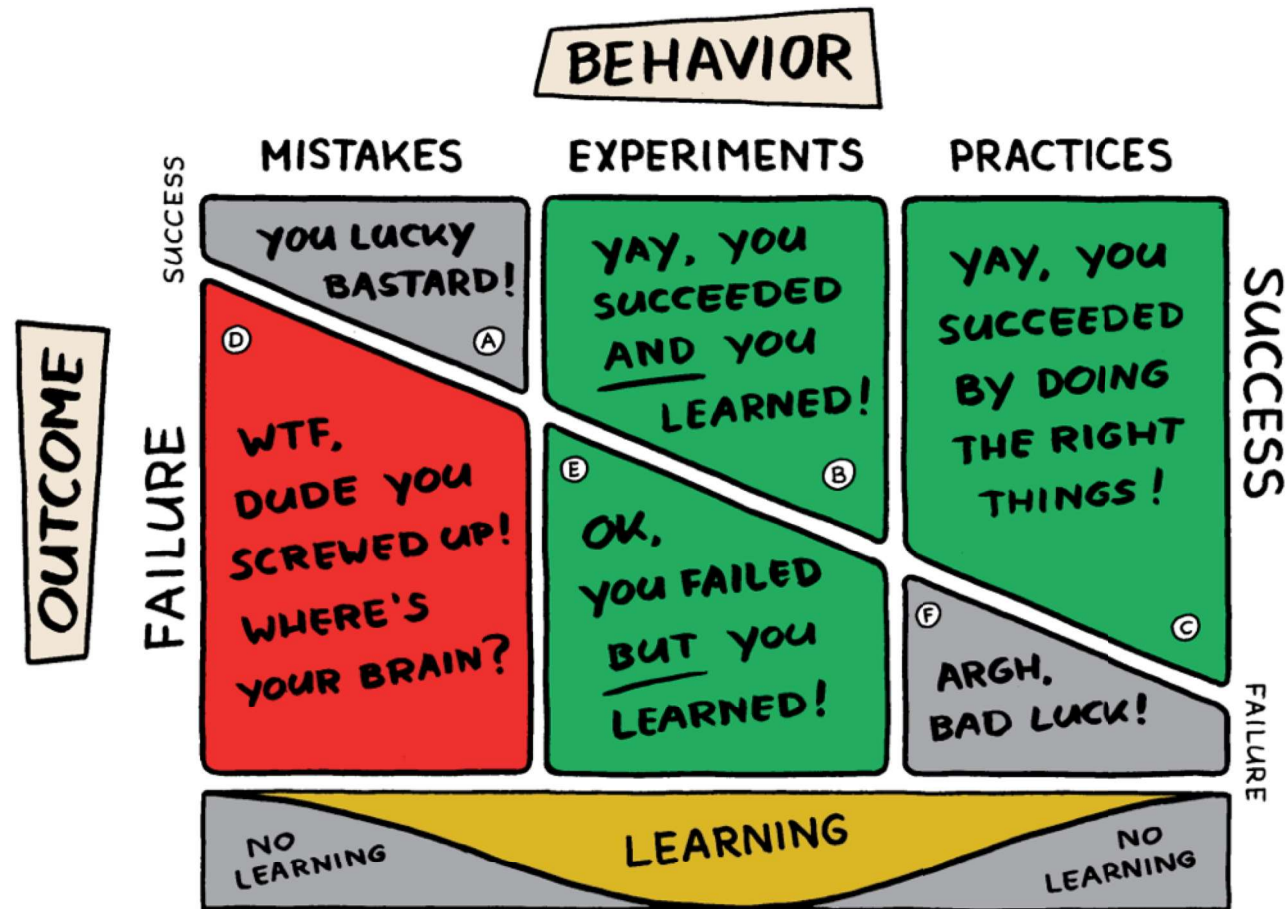


A top-down view of a wooden table with various watercolor painting supplies. In the top left, there is a palette with several colors of watercolor paint, including purple, orange, and yellow. To its right is another palette with more colors, including green, blue, and red. In the center, a piece of white paper is partially covered with a watercolor wash of orange and yellow. On the left side of the paper, two brushes are lying vertically. On the right side, two more brushes are lying vertically. The background is a light-colored wooden surface.

Tips.

「失敗」をイメージする

なぜ失敗が必要なのか



“成功や失敗ではなく、
学んだことを祝おう。”

—[Managing for Happiness](#),
「Celebration Grid」

失敗がしたいわけじゃない

「うまくいくかどうかかわからないとき、
最も**学びの効率が**高くなる」

=

「やったことがないことは、
そこそこ**失敗する可能性**がある」

新しいことを始めると、

「失敗」は**避けられない**

その「失敗」、同じ意味？

「失敗」から連想されるもの

- リリース時の事故、本番バグ
 - 情報漏えい
- 契約で決まっている納期遅延
 - etcetc...

取り返しがつかないやつ

その「失敗」、同じ意味？

僕が思う「失敗」

- CI環境でビルドがコケた
- モブプロの交代時間を長くしたらすごい疲れた
- タスクの粒度を1/2日以下で制限 => 誰もやらなかった
- etcetc...

ごめんなさいテヘペロ

「失敗」の閾値を下げる

- 自分から率先して「実験」する
 - 「ちょっと**試**してみましよう！」
 - 「わからないんで**実験**してみましよう！」
- 期待値をコントロールする
 - 「いいアイデアだと思うんですけど、やったことないので**うまくいかない**かも...」
- 失敗した時**素直に認め**、すぐ**謝る**！
 - 「ごめんなさい、うまくいきませんでした🙇🙇🙇」
 - 「でも、これはうまくないことがわかりました😄」

笑顔で！！



「失敗できる」

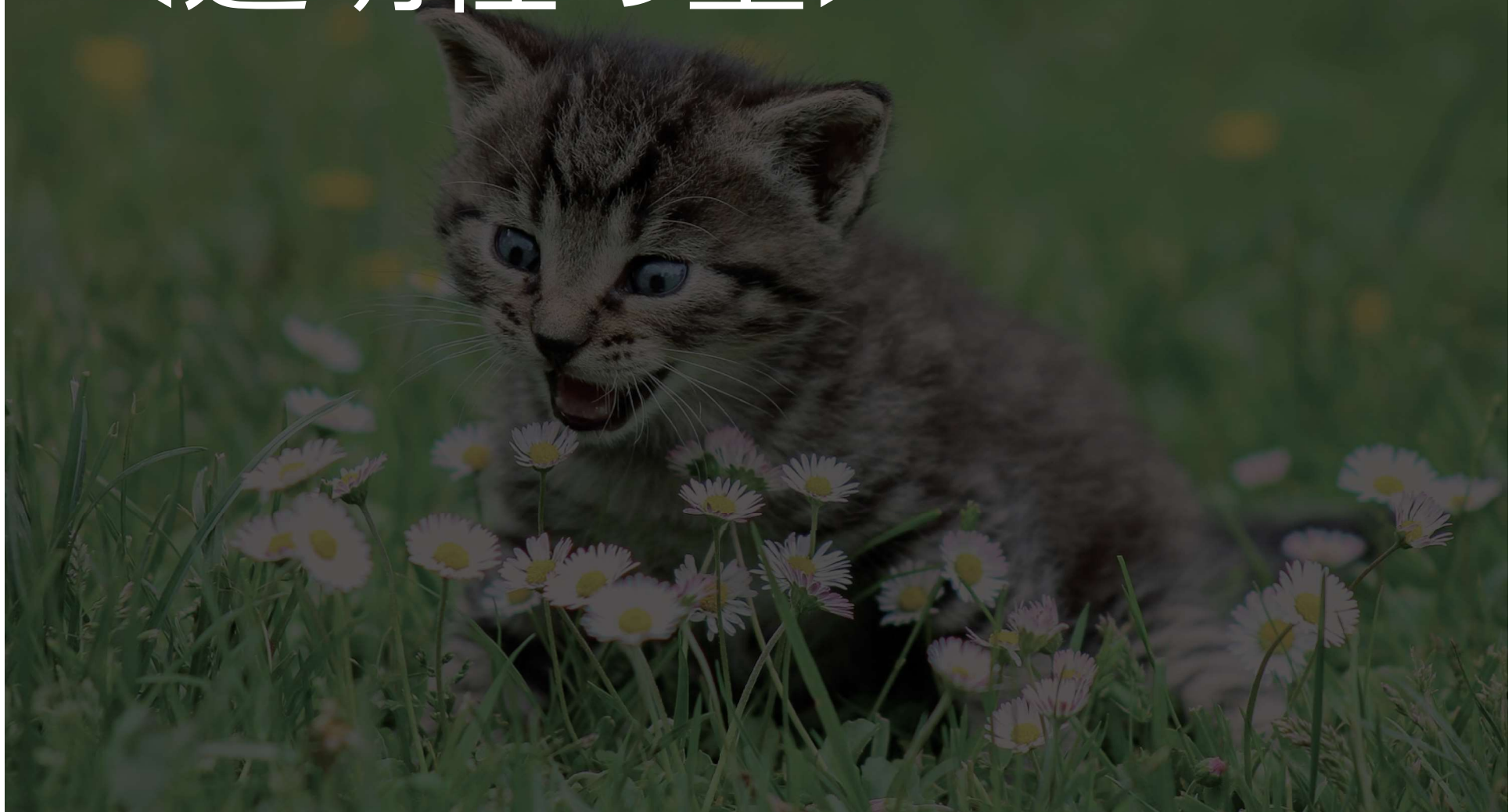
+

「アクションアイテムつきふりかえり」

= 機能するふりかえり

「信頼の壁」を超えた！

第二の壁： ＜透明性の壁＞

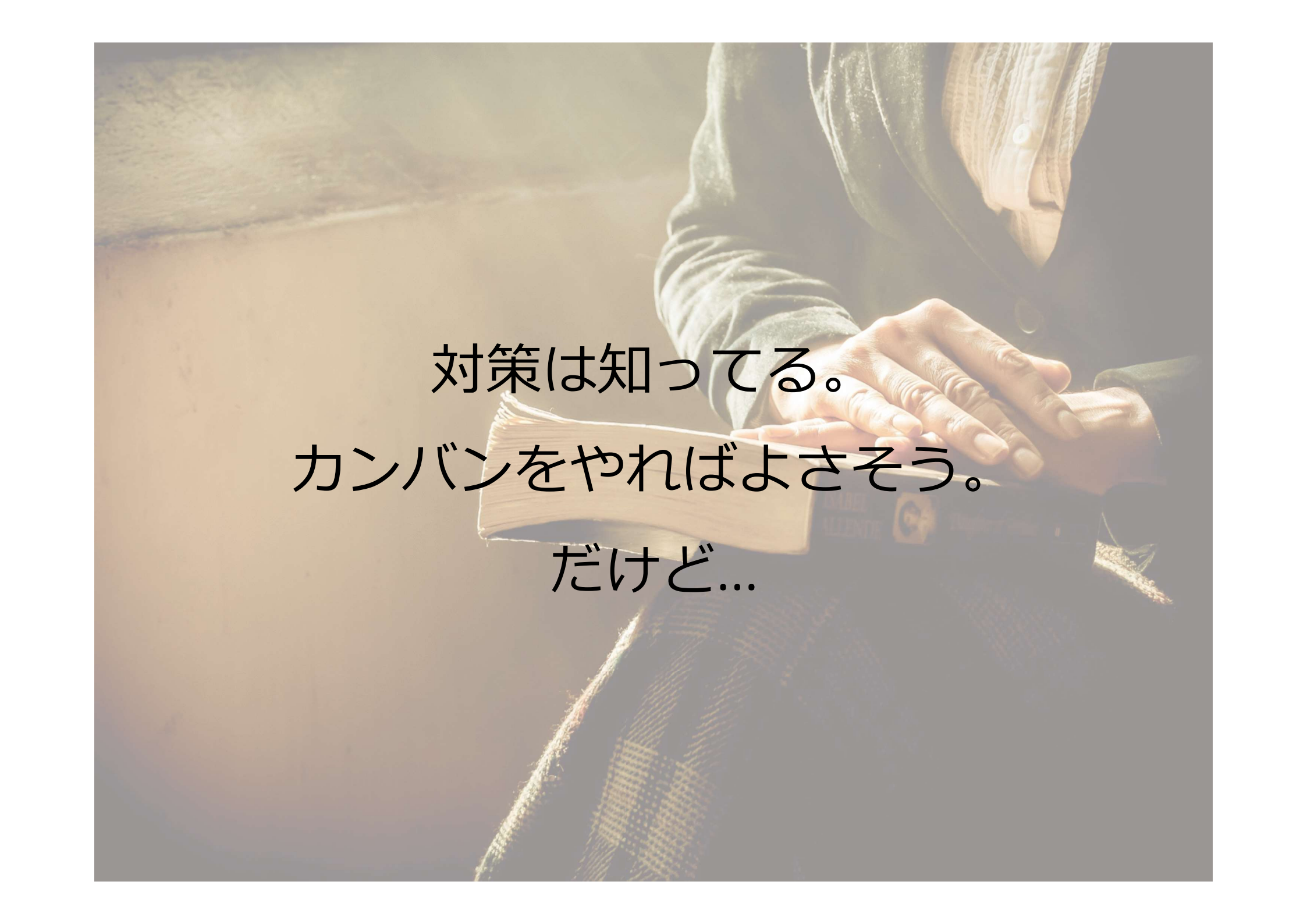


透明性の壁：

情報の分断

- どんな案件が動いているのか
- どんな営業活動をしているか
- 開発は何を作っているのか
- 頼んだ仕事はいつ終わるのか

何もわからない！

A close-up photograph of a person's hands holding an open book. The person is wearing a dark green cardigan over a light-colored button-down shirt. The book is open, and the pages are visible. The background is a textured, light brown surface. The text is overlaid in the center of the image.

対策は知ってる。
カンバンをやればよさそう。
だけど...

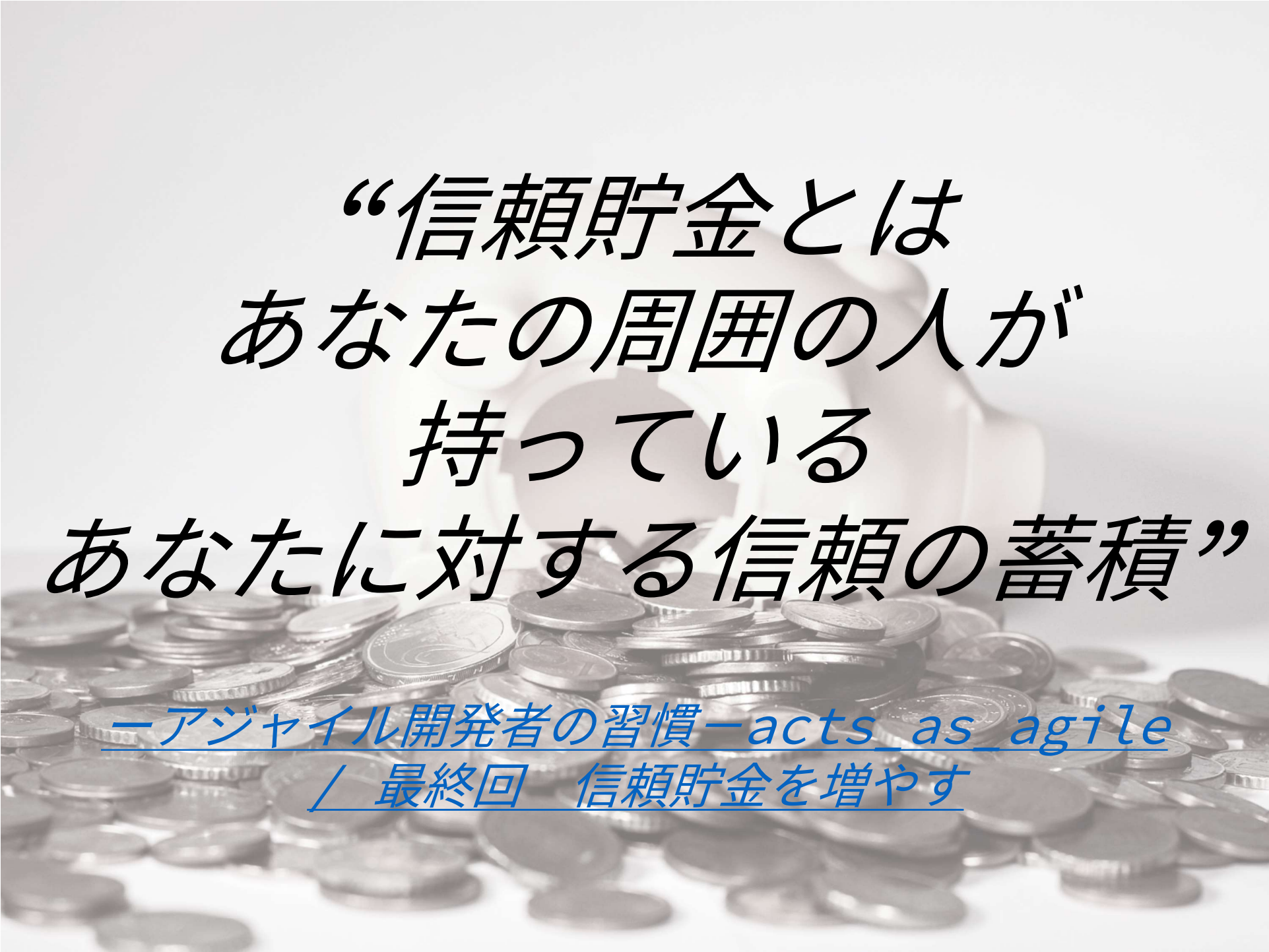
A man in a blue shirt is crouching outdoors, balancing a stack of stones and wood. He is holding a small stone in his right hand, about to place it on top of the stack. The stack consists of several flat stones, a log, and a small rock. The background is a blurred green forest.

キャパが足りなさそう...

A photograph showing four rolled-up US dollar bills standing upright in dark, rich soil. A small trowel with an orange handle and a black head lies on the soil to the right. The background is a blurred green field.

Tips.

「信託貯金」
を使う



“信頼貯金とは
あなたの周囲の人が
持っている
あなたに対する信頼の蓄積”

ーアジャイル開発者の習慣ーacts as agile
／ 最終回 信頼貯金を増やす

キャパが足りない それでも変化が必要な時

境界を越境して人を巻き込みたい
大きな変化を伴う新しいプロセスを導入したい

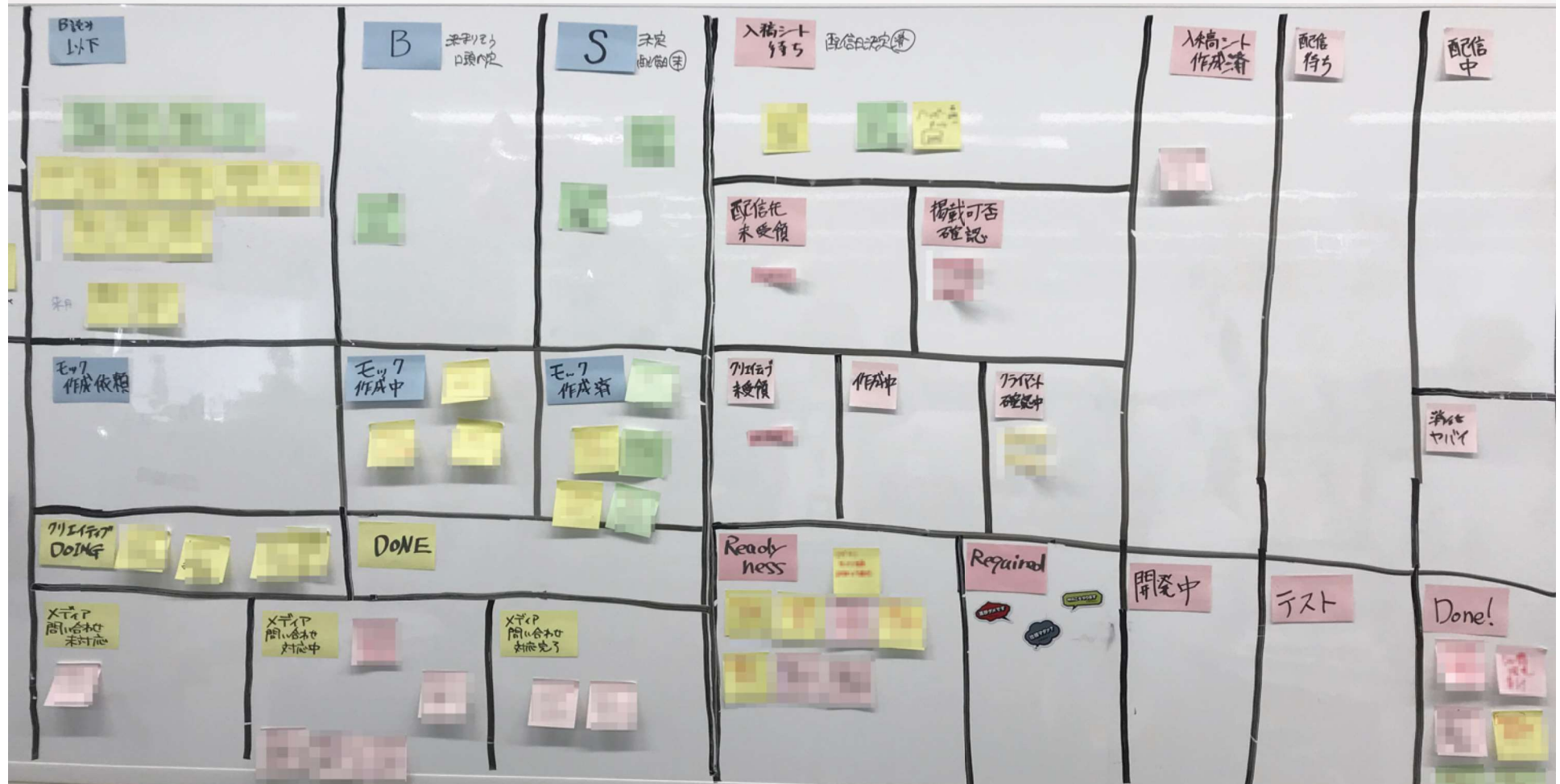
「信頼貯金」と相談して、一歩踏み出してみる

判断基準： 信頼残高はあるか？

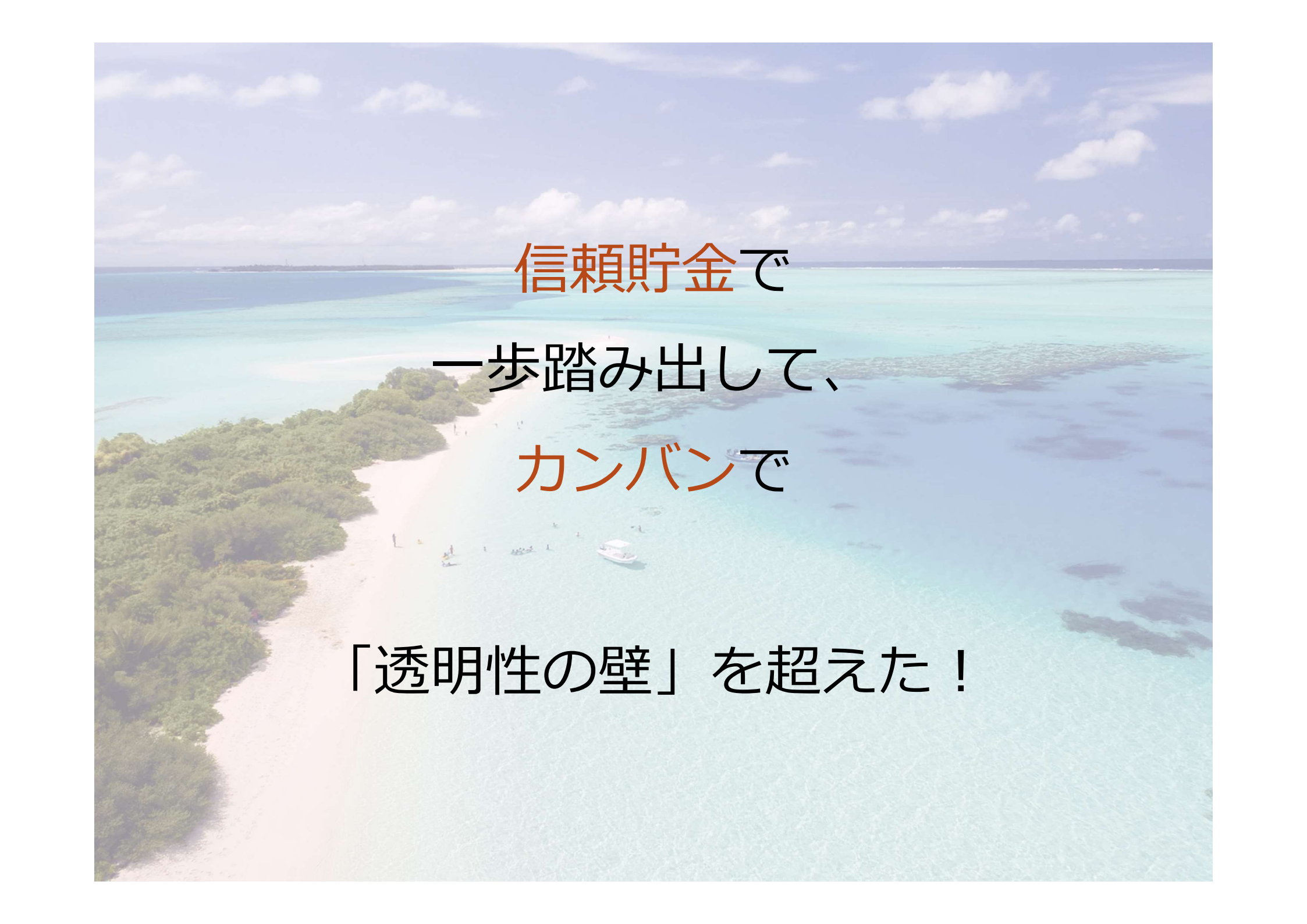
- 話を聞くに値する成果を残したか？
- 正直か？
- 約束を守っているか？
- 自分もチームメンバーを信頼しているか？
- 弱さや足りない能力を開示できるか？
- 失敗しても関係は壊れないか？

足りないキャパを残高で補う

踏み出した先で見つけたものの ビジネス/開発統一カンバン

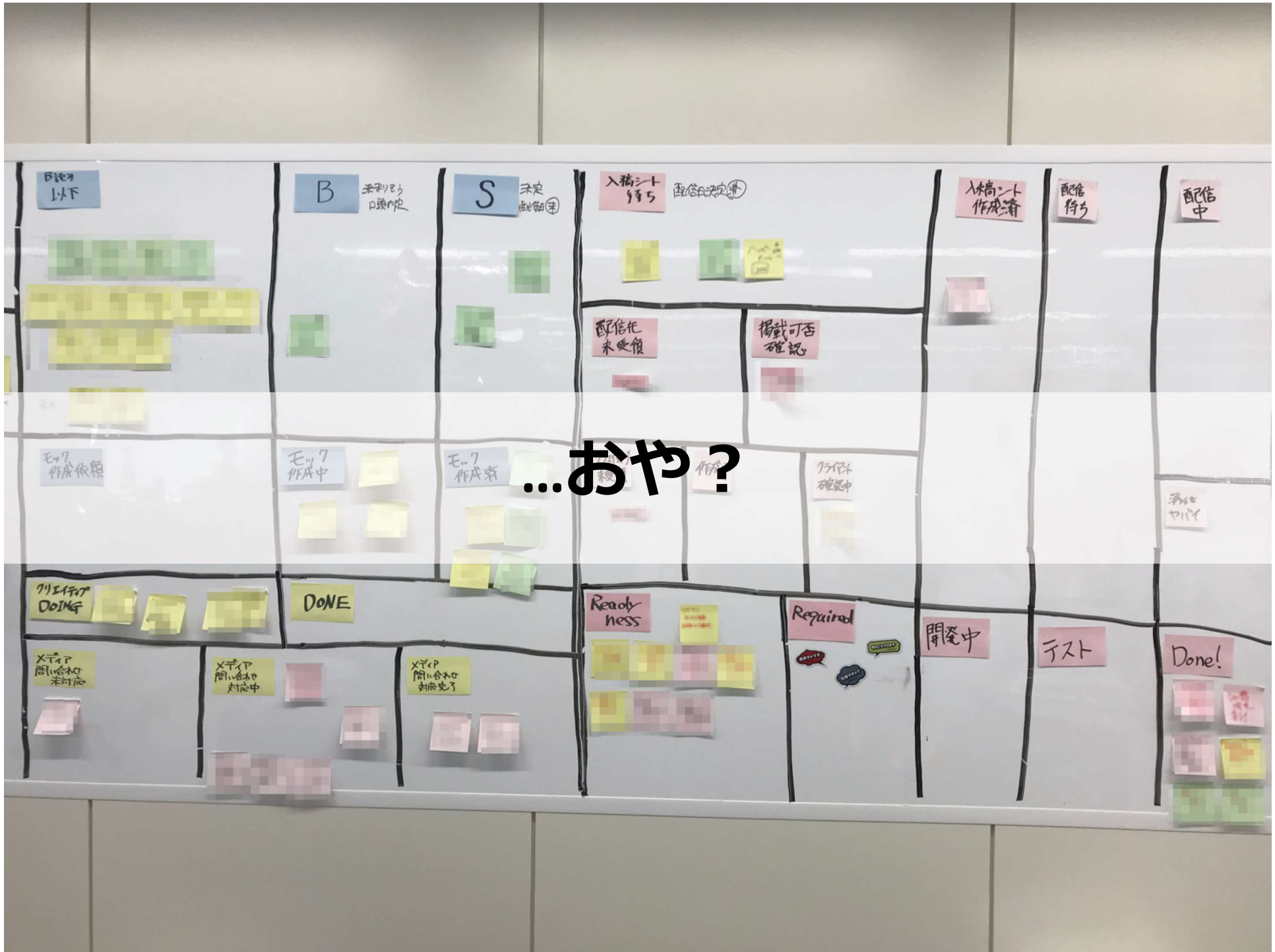


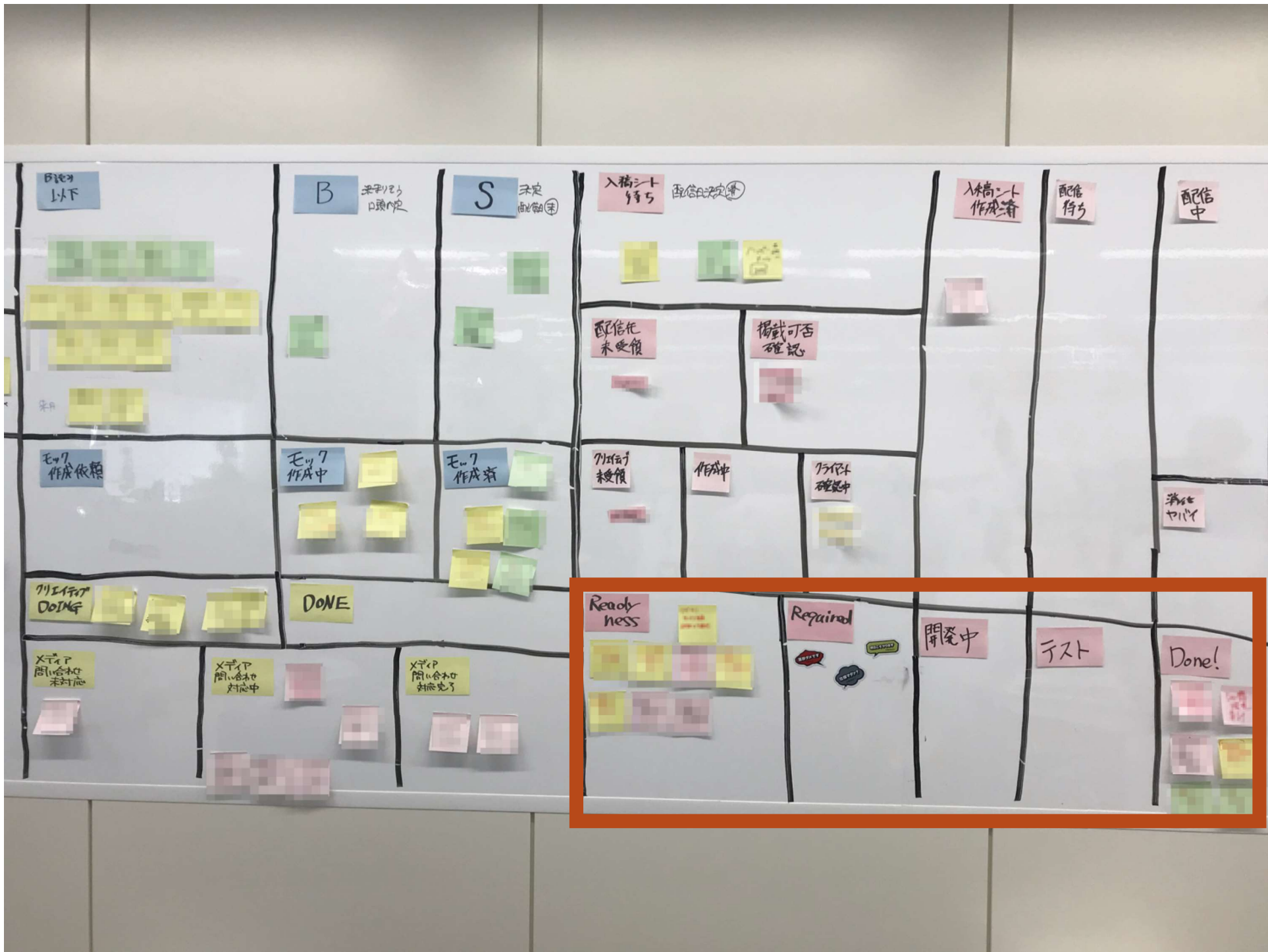
みんながやっていることが共通認識に！

An aerial photograph of a tropical beach. The left side shows a strip of white sand bordered by dense green vegetation. The water is a vibrant turquoise, with some darker patches visible further out. A small white boat is anchored near the shore, and several people can be seen wading in the shallow water. The sky is a clear, pale blue with a few wispy white clouds.

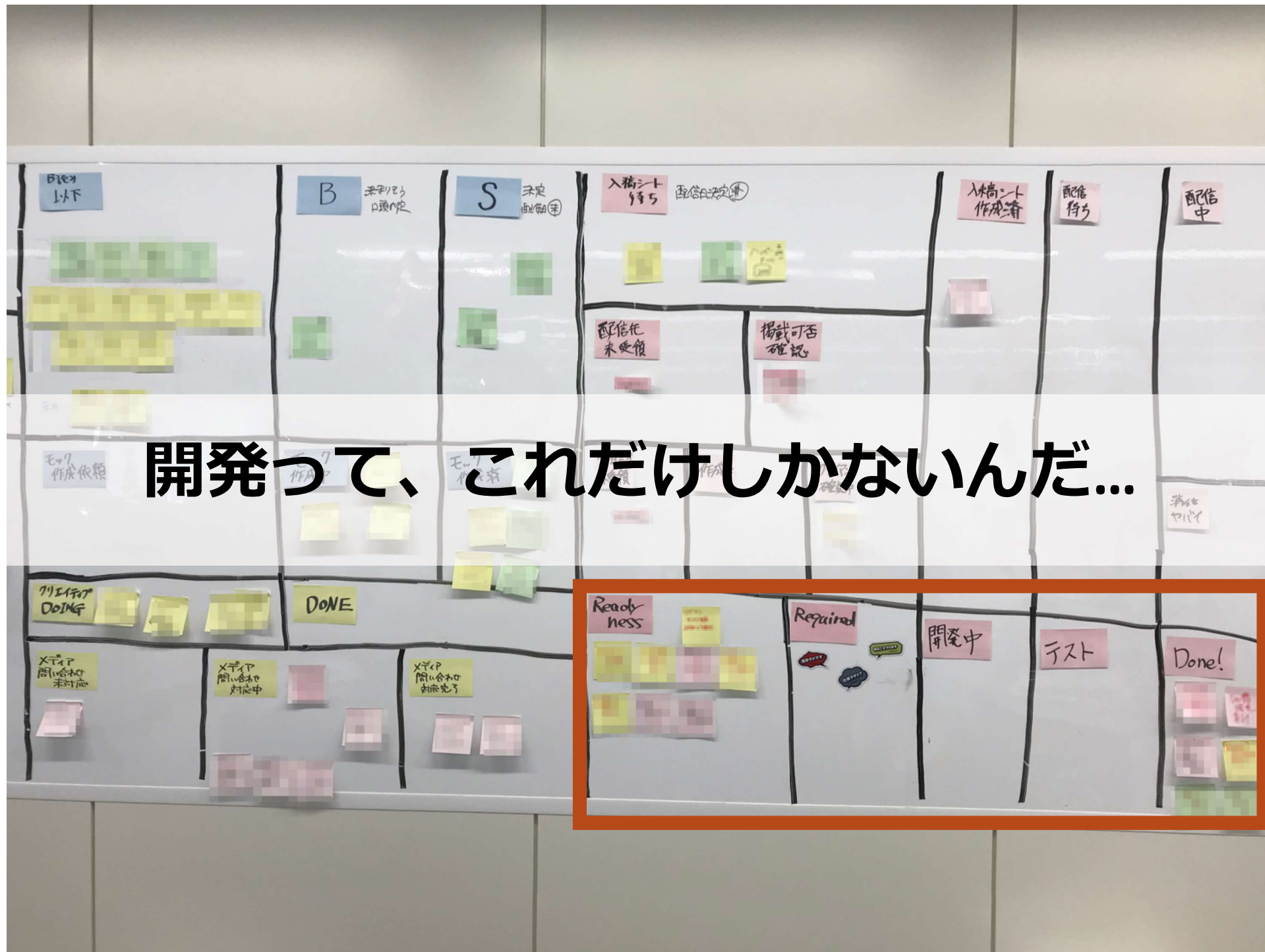
信託貯金で
一歩踏み出して、
カンバンで

「透明性の壁」を超えた！

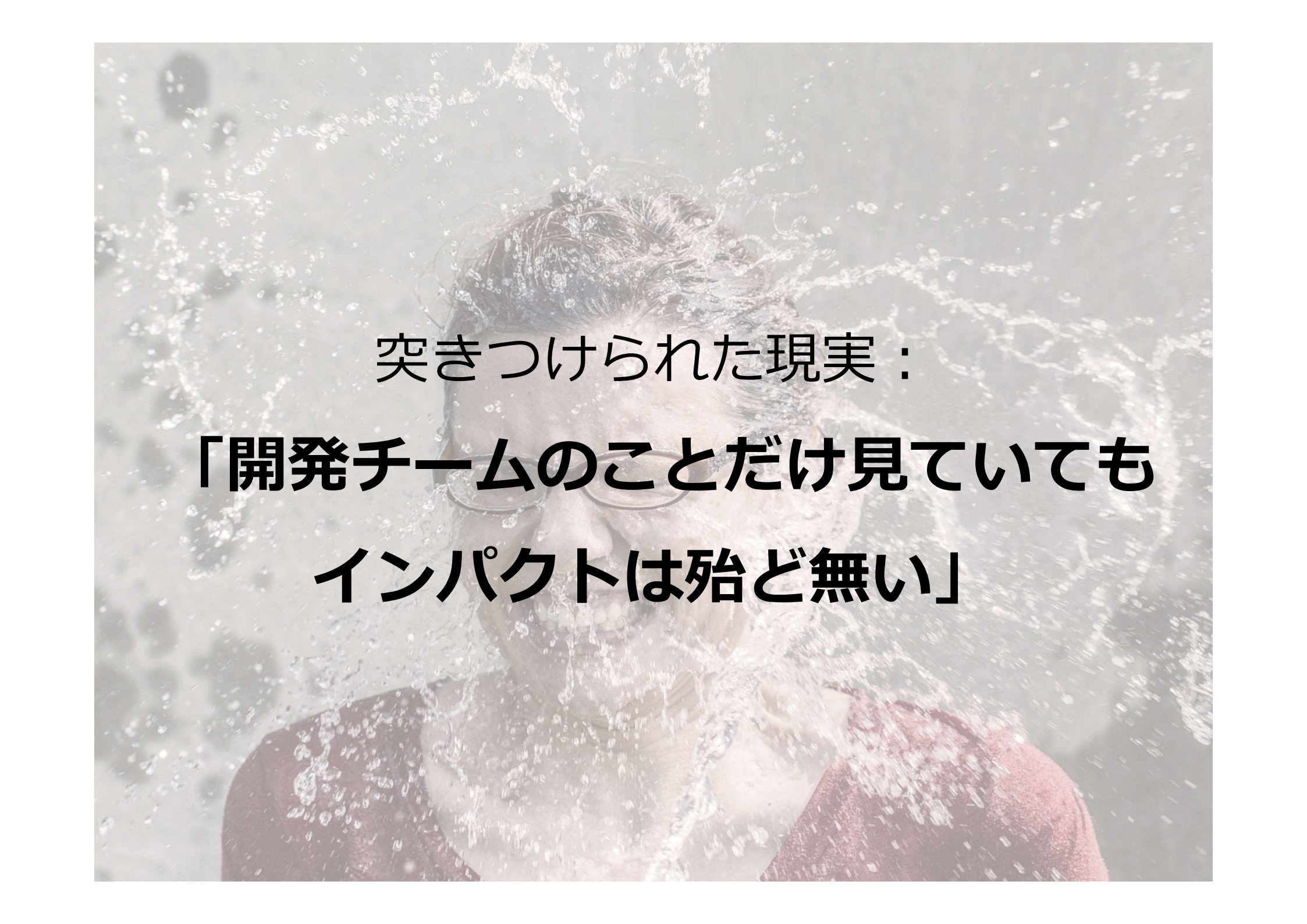




開発って、これだけしかないんだ...



これまでの自分の関心：
「開発チームのプロセスを
いかに改善するか？」

A person with glasses and a red shirt is being splashed with water, with text overlaid.

突きつけられた現実：
**「開発チームのことだけ見ても
インパクトは殆ど無い」**

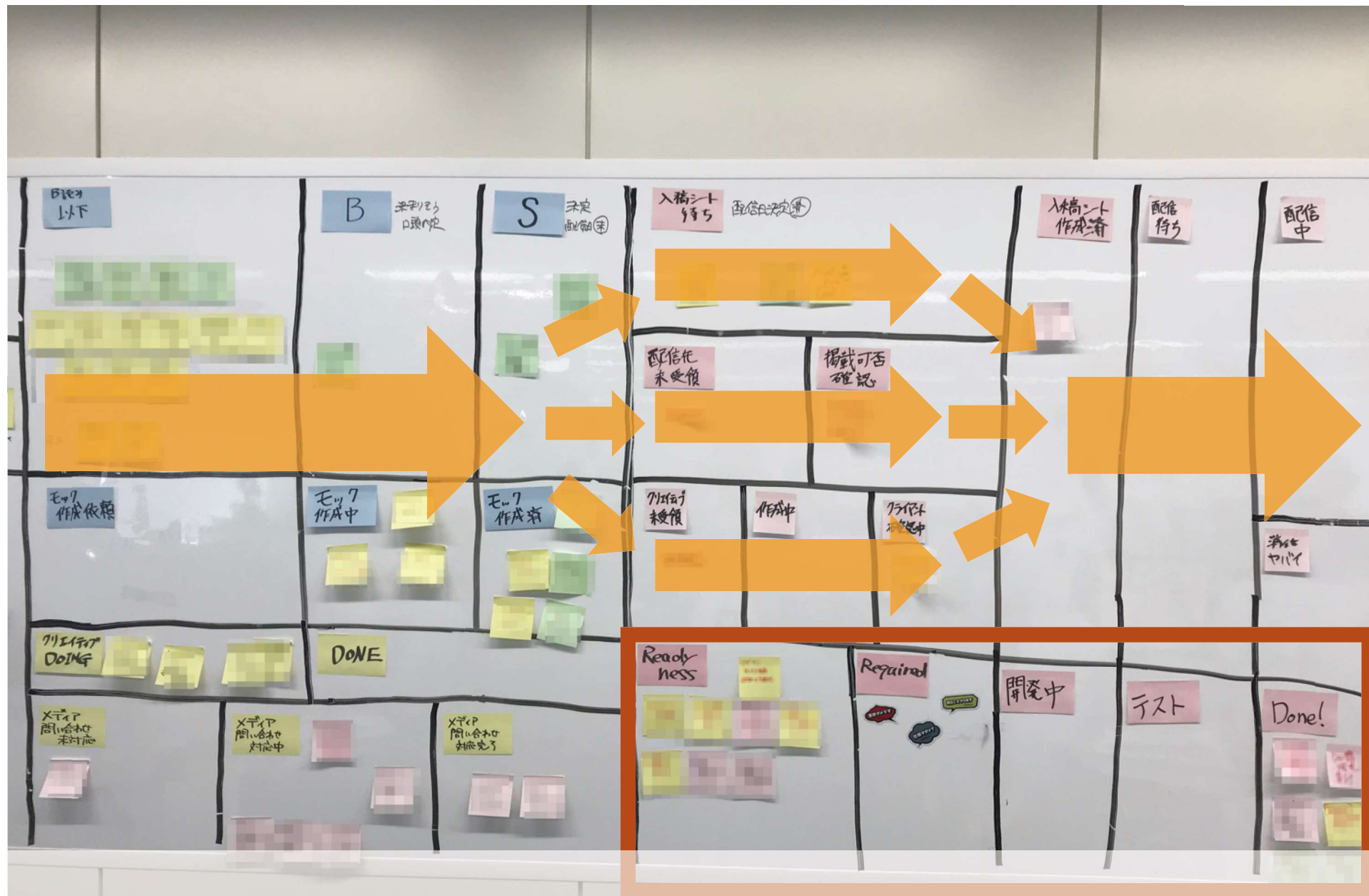
第三の壁：
＜ミッションの壁＞

ミッションの壁：

KPIの分断

- ビジネス側のKPI
 - 受注件数、売上、粗利
- 開発のKPI
 - スループット、リードタイム

まるで関わりがない！



流れていく案件...



関連のない開発...

何も変わっていない

- なぜ必要なのか？
- 価値はあるのか？
- いつできるのか？
- 作ったものは正しいのか？

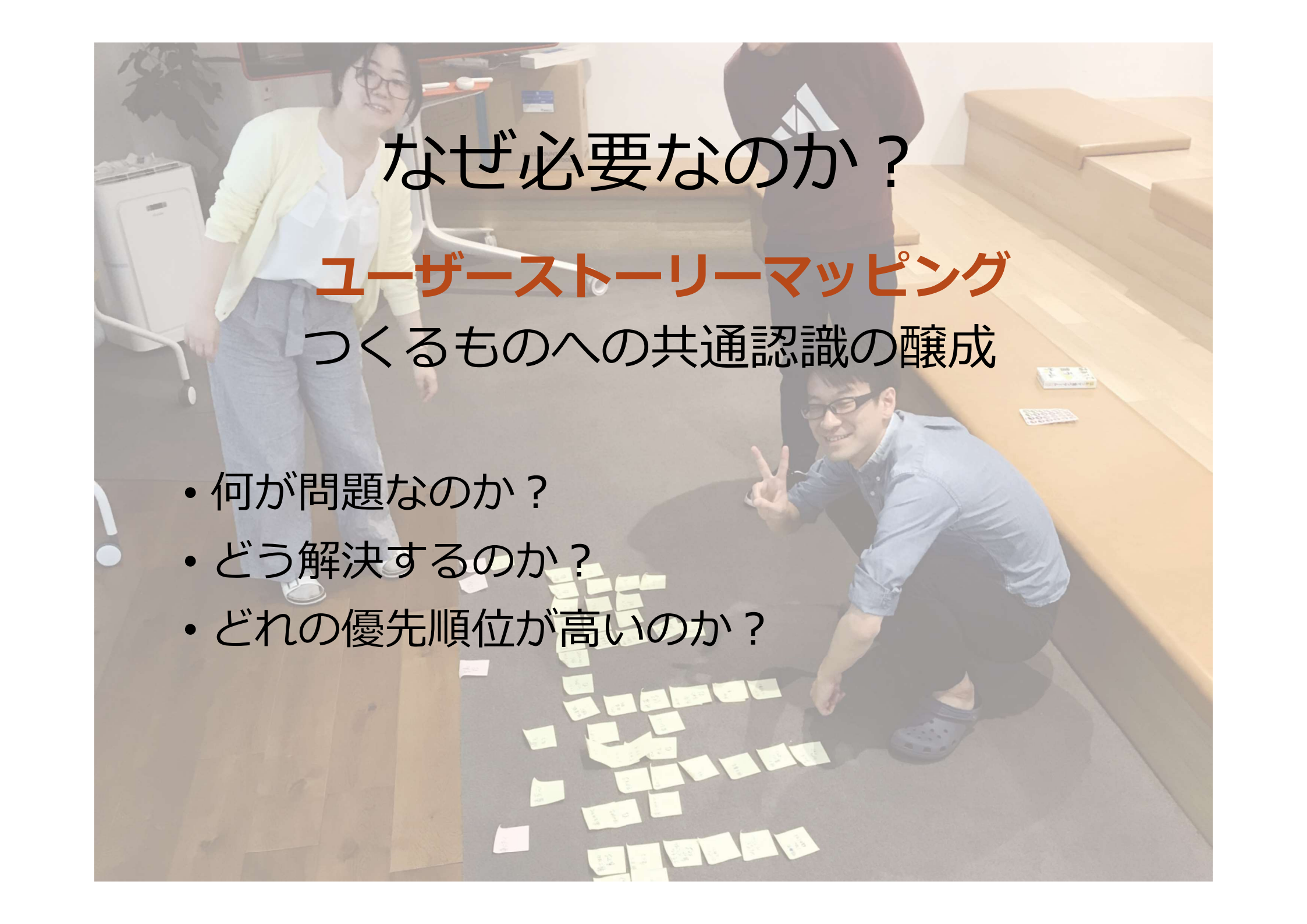
ー が、「見える化」された

A high-speed photograph of water being poured into a clear glass. The water is captured mid-pour, creating a dynamic splash and bubbles inside the glass. The background is a soft, out-of-focus light blue. The text is overlaid in the center of the image.

大丈夫、超えられる。
信頼があって、課題が明確

A black and white photograph of several male sprinters in the middle of a race start on a track. They are in a low, powerful crouch, leaning forward with their arms pumping. The lead runner is in the foreground, slightly to the right, wearing a light-colored singlet and dark shorts. Other runners are visible behind him, also in similar starting positions. In the background, a few spectators and officials are visible, including one man in a white shirt and cap on the left. The track has white lane markings. Overlaid on the center of the image is Japanese text in black and orange characters.

持てる**アジャイル**を総動員して
壁を超えに行く！



なぜ必要なのか？

ユーザーストーリーマッピング

つくるものへの共通認識の醸成

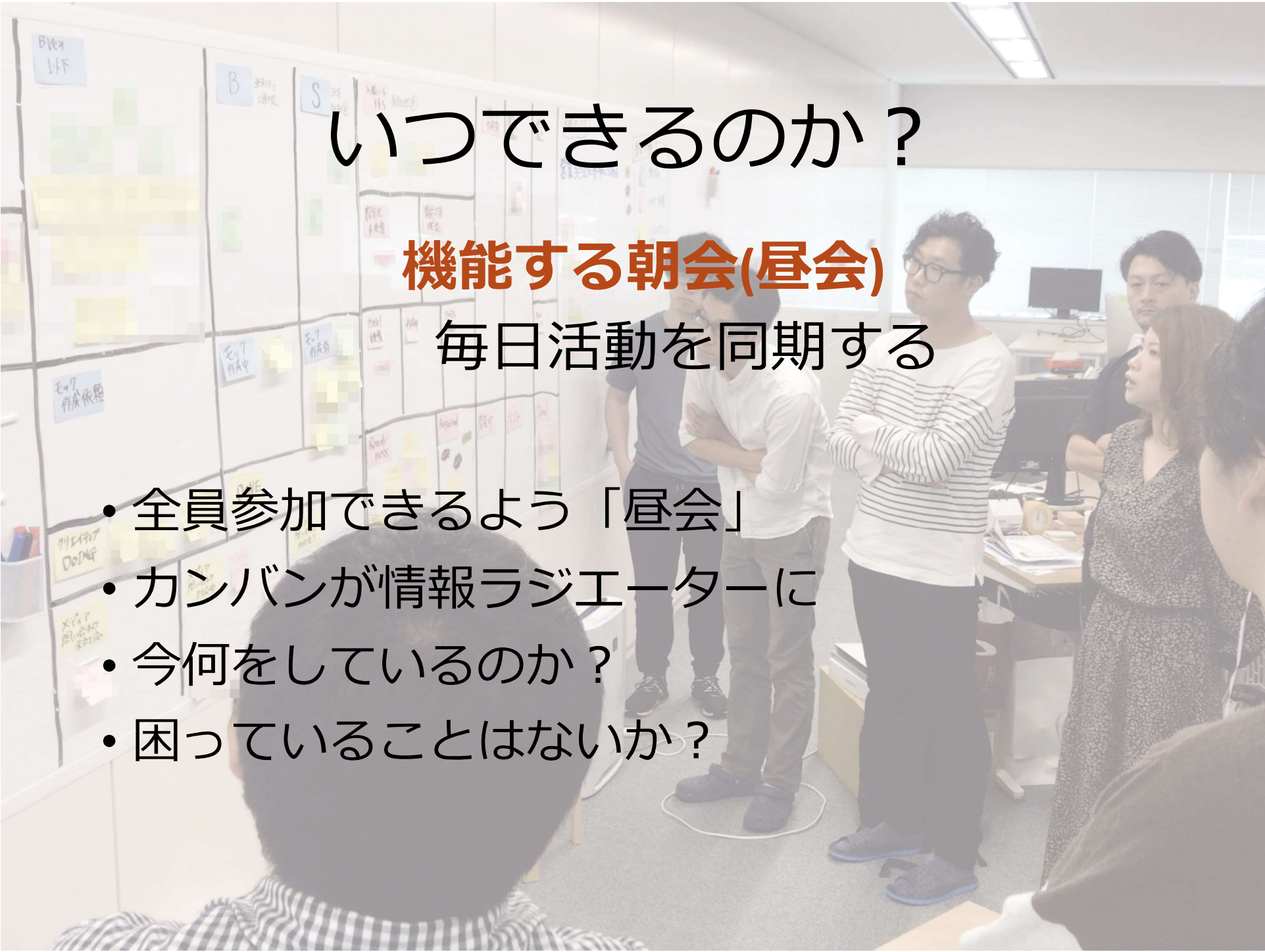
- 何が問題なのか？
- どう解決するのか？
- どれの優先順位が高いのか？

価値はあるのか？

バックログリファインメント

価値の基準を合わせる

- なぜその順番でつくるのか？
- そのPBIにどんな価値があるのか？
- $CD3(\text{Cost of Delay Divided By Duration})$ による優先順位付け

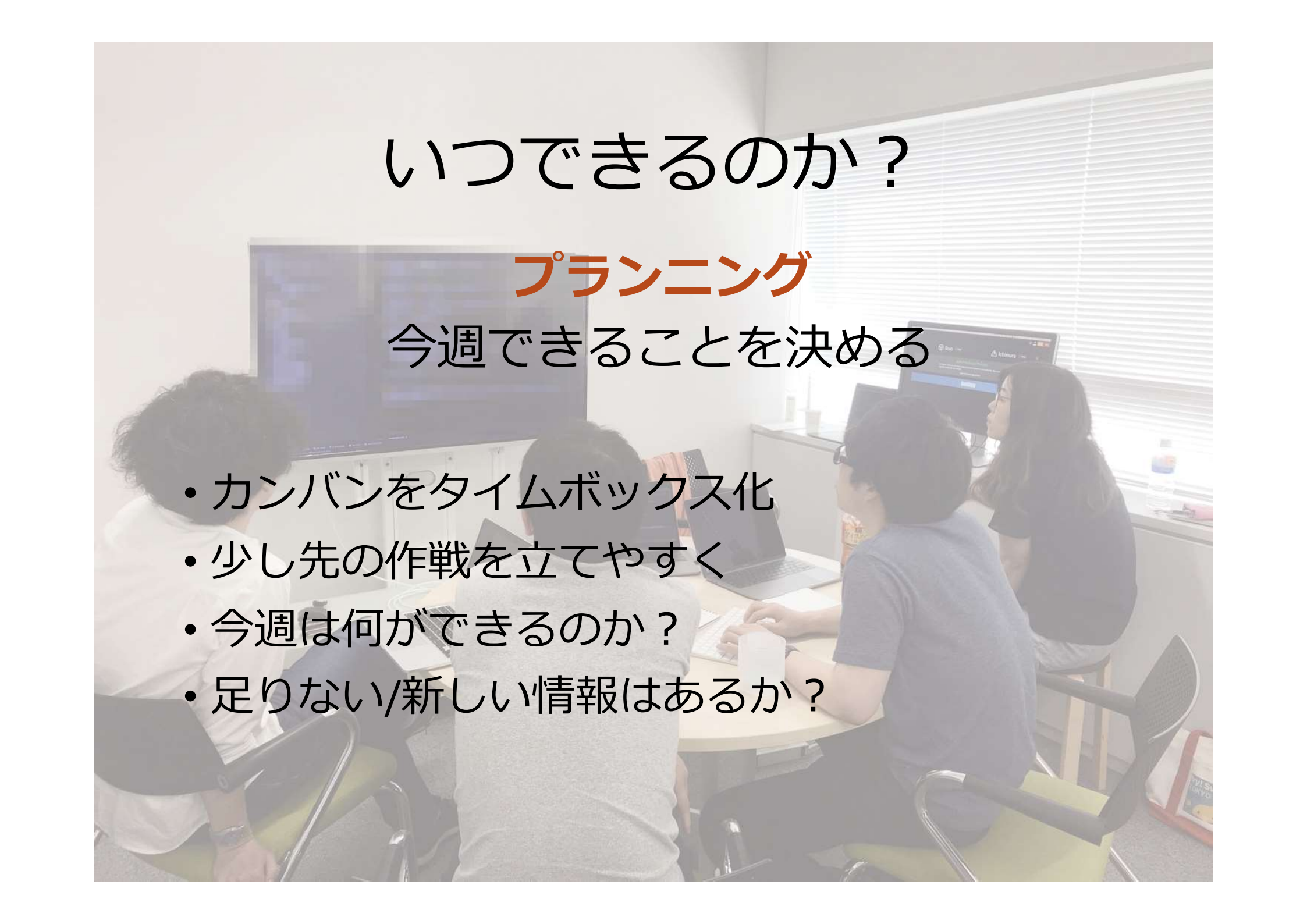


いつできるのか？

機能する朝会(昼会)

毎日活動を同期する

- 全員参加できるように「昼会」
- カンバンが情報ラジエーターに
- 今何をしているのか？
- 困っていることはないか？



いつできるのか？

プランニング

今週できることを決める

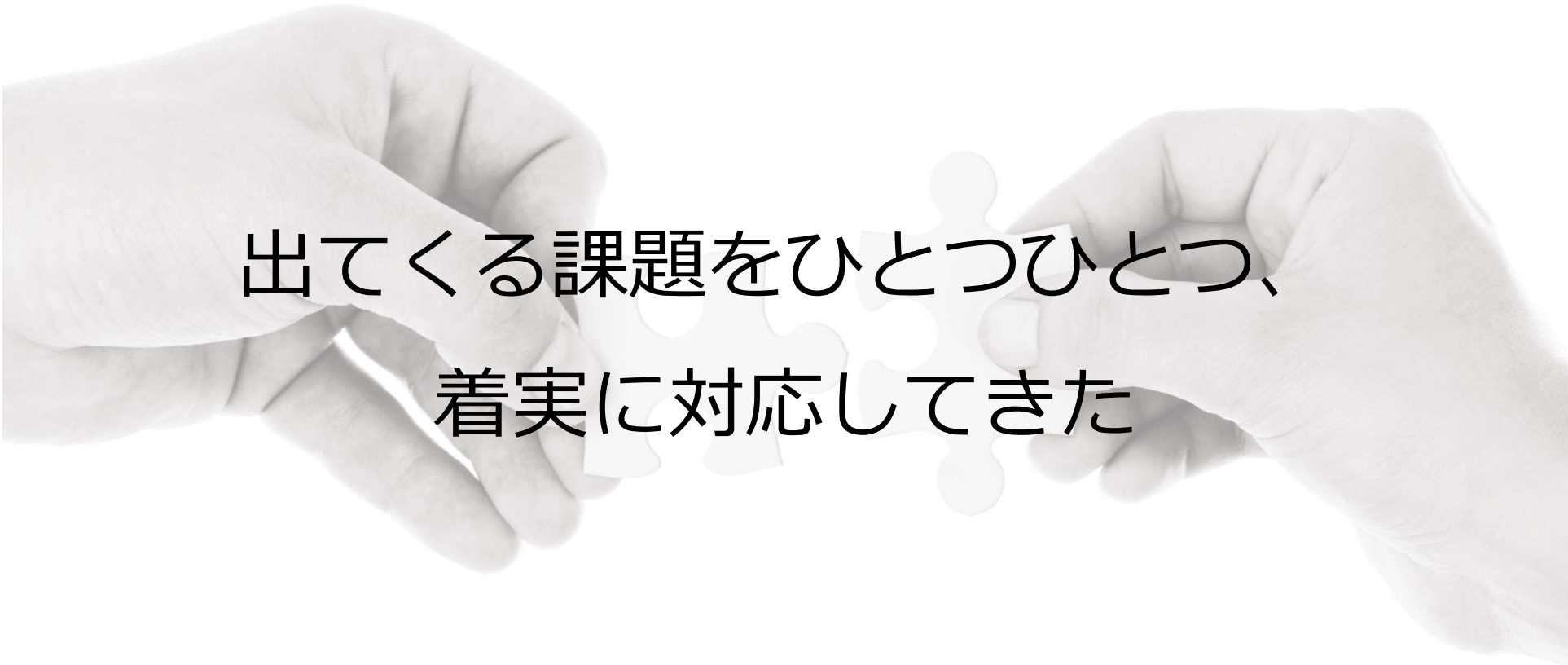
- カンバンをタイムボックス化
- 少し先の作戦を立てやすく
- 今週は何ができるのか？
- 足りない/新しい情報はあるか？

作ったものは正しいのか？

レビュー

つくったものを確かめる

- 作り終えたらすぐフィードバックをもらう
- 作ったものは欲しかったものか？
- 課題を解決できそうか？
- ビジネスで使えるものか？
- もっとよくできるか？

A photograph of two hands, one from the left and one from the right, holding several white puzzle pieces. The hands are positioned as if they are about to fit the pieces together. The puzzle pieces are arranged in a horizontal line, with the hands holding the ends. The background is a plain, light color.

出てくる課題をひとつひとつ、
着実に対応してきた



プロダクトの活動を通じて、
僕たちはチームになった。

「ミッションの壁」を超えた！

A person wearing an orange jacket, a black cap, and a backpack stands on a rocky outcrop. They are looking out over a vast, hazy landscape with a distant mountain range under a bright, sunlit sky. The scene is overlaid with a faint grid pattern.

「ミッションの壁」の先は...？



社会から必要とされて
ちゃんと「儲かる」...!!



... に向かって、
今日も挑戦中！

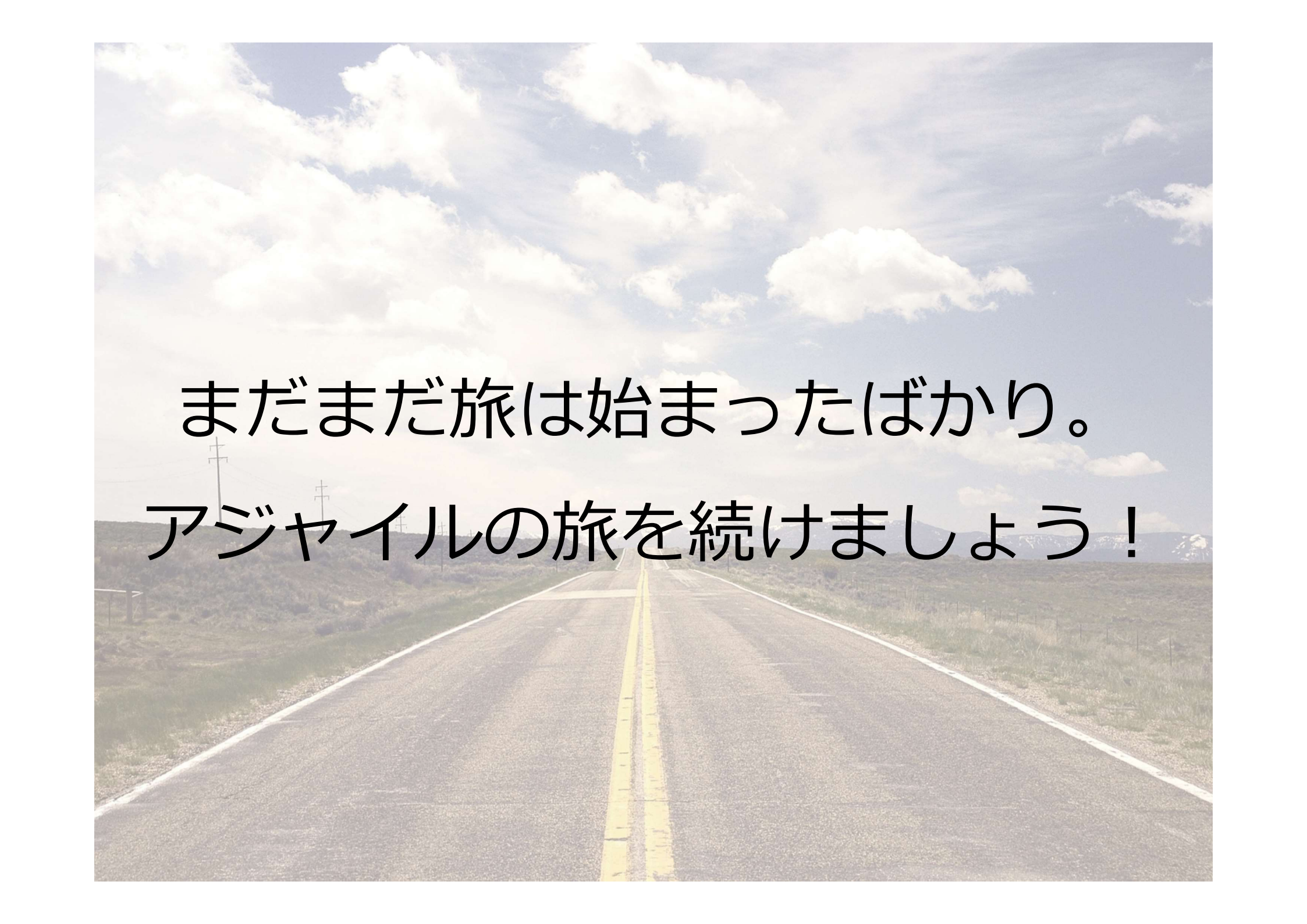
まとめ

0. 「変化」と向き合う
「変化のキャパ」を見積もる

第一の壁：＜信頼の壁＞
「失敗できる」「ふりかえり」で超えた

第二の壁：＜透明性の壁＞
「信頼貯金」で「カンバン」をやって超えた

第三の壁：＜ミッションの壁＞
アジャイルで超えていく！



まだまだ旅は始まったばかり。
アジャイルの旅を続けましょう！

ご清聴

ありがとうございました！

