



アジャイル開発に初挑戦する“スクラムマスター”へ

アジャイル虎の巻 ～わかる！できる！あじやいる！～

2022/12/22
アジャイル開発研究会



目次①

「はじめに」～「わかる編」

はじめに

1.本書の位置づけ・想定ペルソナ	P1~4
2.アジャイル開発（スクラム）の実践プロセス	P5
3.本書における「スクラムロール」について	P6~7

第1章：マインドセット（わかる）編

【導入:プロジェクトの立ち上げ時】

1.目指したい「アジャイルな状態のチーム」のイメージ	P9
2.〔実践①〕インセプションデッキを作成する	P10~11

【Part1:アジャイルマインドの共有】

1.アジャイルの考え方を理解する	P12
2.〔実践①〕アジャイルなマインドを持った人と対話する	P13
3.〔実践②〕アジャイルホイールを活用する	P14

【Part2:チームビルディング】前半

1.メンバーが自律的に行動できるようにする	P15
2.〔実践①〕メンバーの『こころ』を変える	P16
- I . メンバーの「内部モデル」に注目してみよう	P17
- II . 目指したい内部モデルとは？	P18
- III . 内部モデルを変える鍵は「エフィカシー」	P19

【Part2:チームビルディング】後半

-IV. 「メンバーのエフィカシーを高める」STEP	P20
--STEP0:実践方法の要約	P21
--STEP1:「価値観・得意な事（らしさ）」に気づく	P23
--STEP2:「やりたい事（Want to）」を発見する	P24
--STEP3:自分の「やりたい事（Want to）」へ没入する	P26
--STEP4:プロジェクトが実現する未来を想像する	P27~28
--STEP5:「プロジェクトにおける自分のゴール」を設定する	P29
--STEP6:「プロジェクト」と「メンバー」を結び キュービッドになる	P30
--STEP6-2:メンバーのタイプ別にアプローチを工夫しよう	P31
--STEP6-3:「チーム全体での価値最大化」という 視点を忘れない	P32





本書を読むにあたって知っておくこと

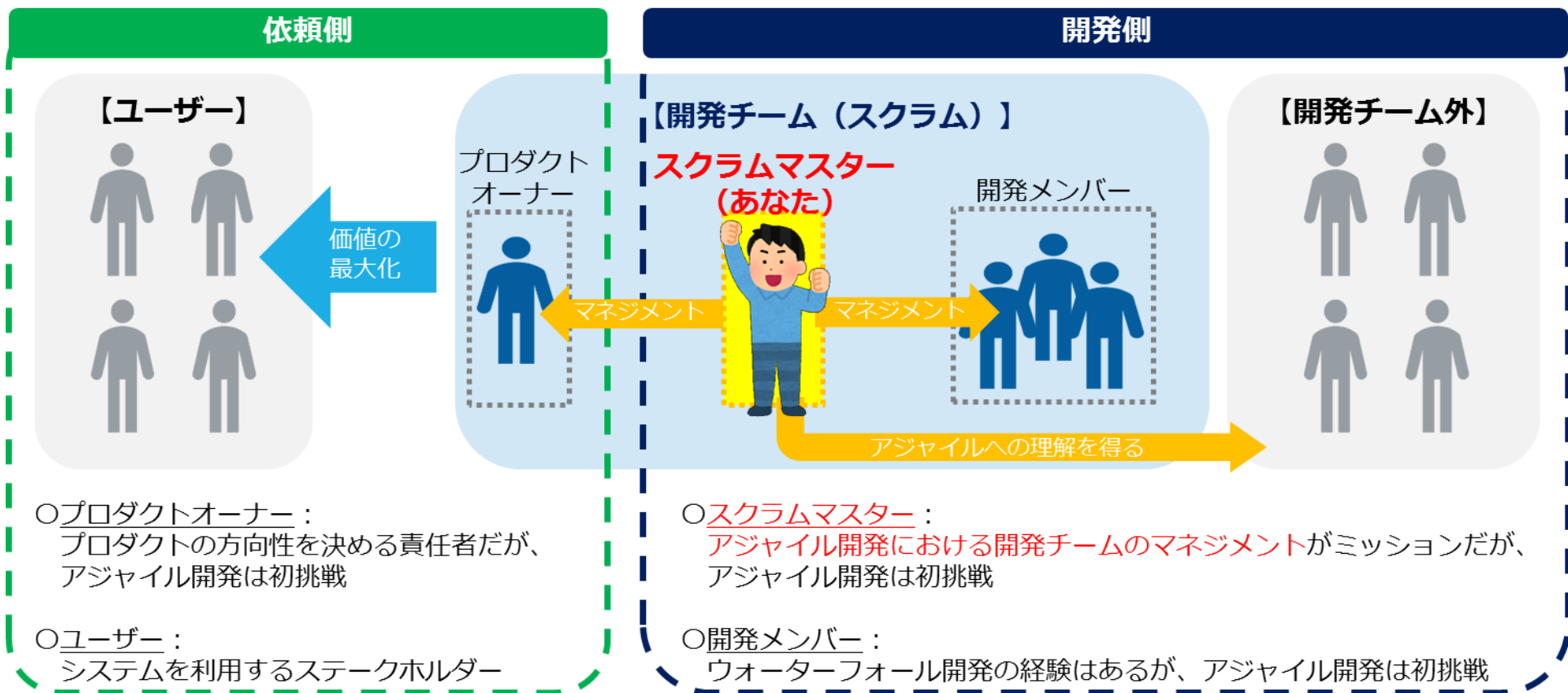
はじめに



1.本書の位置づけ・想定ペルソナ

- ✓ 本書はアジャイル開発の経験が無いor少ないスクラムマスターに向けた“虎の巻”です。
- ✓ アジャイル研究会では、この虎の巻をスクラム形式で作成しており、私たちの経験談を踏まえた実践方法をまとめています。

「想定ペルソナイメージ」





《補足》 開発メンバーにも「虎の巻」を読んでもらおう

- ✓ 本書はスクラムマスター向けの「虎の巻」ですが、開発チームのメンバーにも読んでもらう事により効果を発揮できる内容になっています。

《「虎の巻」の展開イメージ》



- まずはスクラムマスターのあなたから読み進めて、開発メンバー、プロダクトオーナーの順に展開していきましょう！



1.本書の位置づけ・想定ペルソナ

✓ 本書はスクラムマスターによるスクラムチームへの支援を中心に実践方法を提供します。

« 『スクラムガイド』に記されているスクラムマスターの役割のなかでも「チームビルディング」の実践方法を中心に解説します。 »

『スクラムガイド』より

自己管理型で機能横断型のチームメンバーをコーチする。

スクラムチームが完成の定義を満たす価値の高いインクリメントの作成に集中できるよう支援する。

スクラムチームの進捗を妨げる障害物を排除するように働きかける。

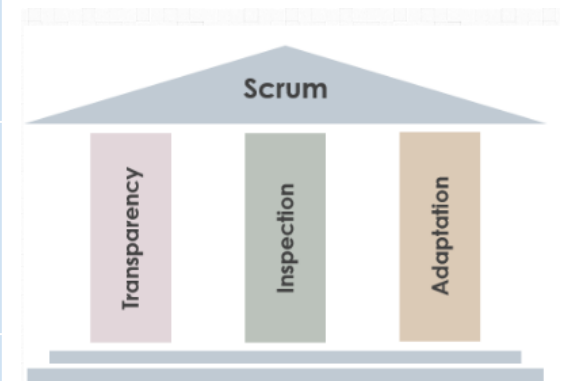
すべてのスクラムイベントが開催され、ポジティブで生産的であり、タイムボックスの制限が守られるようにする。



「補足」 スクラムの基本的理論

✓ 「透明性」「検査」「適応」の三本柱を守ることでスクラム（スクラムイベント）は機能します。

透明性	<ul style="list-style-type: none">● 今なにをしているか、どのような状況なのかが分かること● 対象には、プロセスやタスクだけではなく、バックログなどの成果物も含まれる● 検査を行うために必要であり、透明性がない場合は誤解とムダを生む
検査	<ul style="list-style-type: none">● 潜在的に望ましくない変化や問題がないかを確認し、検知すること● 対象は、成果物やスプリントゴールを含む進捗状況、プロセスなど● 現在だけではなく、過去も対象になる● 適応を行うために必要である
適応	<ul style="list-style-type: none">● 逸脱を最小限に抑えるために調整すること（軌道修正すること）● よりよいやり方を探索／実践すること（改善すること）● 権限がない場合や自己管理でない場合、適応することは難しい



➤ スクラムがうまく機能するためには、反復的で価値に基づいた漸進的な提供を行うという、アジャイルの基本的な原則を守っている必要があります。



2.アジャイル開発（スクラム）の実践プロセス

✓ IPAのスクラム実践プロセスを参考に、本書では5段階のプロセスに分けて解説していきます。

「虎の巻」でのアジャイル開発プロセス

	①プロジェクト立ち上げ	②アジャイルマインドの共有	③チームビルディング	④プロダクトバックログ（PBI）の作成	⑤スプリント
概要	プロジェクト発足に伴いメンバーがアサインされる。 （10人以内が目安）	スクラムチーム結成後、チーム内にアジャイルの考え方を共有する。	チームメンバーが自律的に行動できるように働きかけていく。	ユーザーニーズを汲み取りながら、プロダクトの設計を行っていく。	開発チームで対話しながら、プロダクトを少しずつ作り上げていく。
「虎の巻」解説ポイント	「1章わかる編」で解説。インセプションデッキを作成して、メンバーのプロジェクトの方向性が見える化する方法を紹介。	「1章わかる編」で解説。アジャイルマインドを知るための方法を紹介。	「1章わかる編」で解説。スクラムマスターの基本的なスタンスである「サーバントリーダーシップ」に加え、もう一つのリーダーシップの活用を紹介。	「2章できる編」で解説。プロダクトバックログを作成するうえで取り決めておくポイント等を紹介。	「2章できる編」で解説。スクラムを実践するうえでの課題や、開発期間中に意識しておくポイント等を紹介。



3.本書における「スクラムロール」について(1/2)

- ✓ IPAが例示しているスクラムロールを基にして、未成熟なスクラムチームにおける「スクラムロール」を定義し、その中で「**スクラムマスター**」が果たす役割を整理しています。

◀本書における“スクラムロール”概要▶ 凡例:[◎メインで実施 ○サブで実施]※体制によって変更有り

第1章：「わかる編」で解説

プロセス			役割（ロール）		
大分類	小分類	評価項目	スクラムマスター	開発メンバー	プロダクトオーナー
プロジェクト立ち上げ	プロジェクト方針の初期検討	ビジネスのビジョン、戦略を共有	-	-	◎/○
		プロジェクトとしての目標、あるべき姿、基本的価値観の共有	-	-	◎/○
		システム開発手法の選択	-	-	◎/○
	プロジェクトチームの編成	プロダクトオーナー、スクラムマスターの役割を決定	○	-	○
		開発メンバーを決定	○	-	○
		事業部門との体制構築	◎	-	◎
		事務手続き関連の調整	○	-	○
システムの目的の合意	◎	◎	◎		
アジャイルマインドの共有	開発チームへのマインドセット	アジャイルソフトウェア開発宣言や、その12原則を理解する	◎	○	○
	開発チーム外へのマインドセット				
チームビルディング	メンバーの価値観への理解	サクセスシートを使ってメンバーの価値観を知る	◎	○	○
	プロジェクトにおける個人のゴール設定	インセプションデッキとサクセスシートを活用して、プロジェクトにおける個人のゴールを設定する			
	メンバーの自律化	メンバーが自律的に行動できるチームを作る			



3.本書における「スクラムロール」について(2/2)

- ✓ IPAが例示しているスクラムロールを基にして、未成熟なスクラムチームにおける「スクラムロール」を定義し、その中で「スクラムマスター」が果たす役割を整理しています。

「本書における“スクラムロール”概要」 凡例:[◎メインで実施 ○サブで実施]※体制によって変更有り

第2章:「できる編」で解説

プロセス			役割 (ロール)		
大分類	小分類	評価項目	スクラムマスター	開発メンバー	プロダクトオーナー
プロダクトバックログの決定	リリース計画	ユーザー要望を受け、ユーザーストーリーを決定	◎		
		スプリント期間を決定	◎		
		スプリント計画を準備	○	◎	◎
		最初のプロダクトバックログのグルーピング	○		
		プロダクトバックログアイテムを見積り	○		
スプリント ※繰返し	スプリント計画 (イテレーション計画)	次のスプリントの目標を定義	◎		
		スプリントでのストーリー数を見積り	○	○	◎
		実施するタスクをスプリントバックログに追加	○		
	スプリント (イテレーション)	タスクを実施	-		
		デイリースクラムでチームの状況を共有	◎	◎	-
		スクラムの状況をプロダクトオーナーと共有	○		
	スプリントレビュー (デモ)	スプリントの成果物をプロダクトオーナーにデモ	○	◎	◎
	ふりかえり (レトロスペクティブ)	スプリント中の改善事項を、次スプリントに反映	◎	◎	○
	プロダクトバックログリファインメント	プロダクトバックログを更新	○	○	◎



“アジャイルな考え方を持ったチーム”の作り方を知る

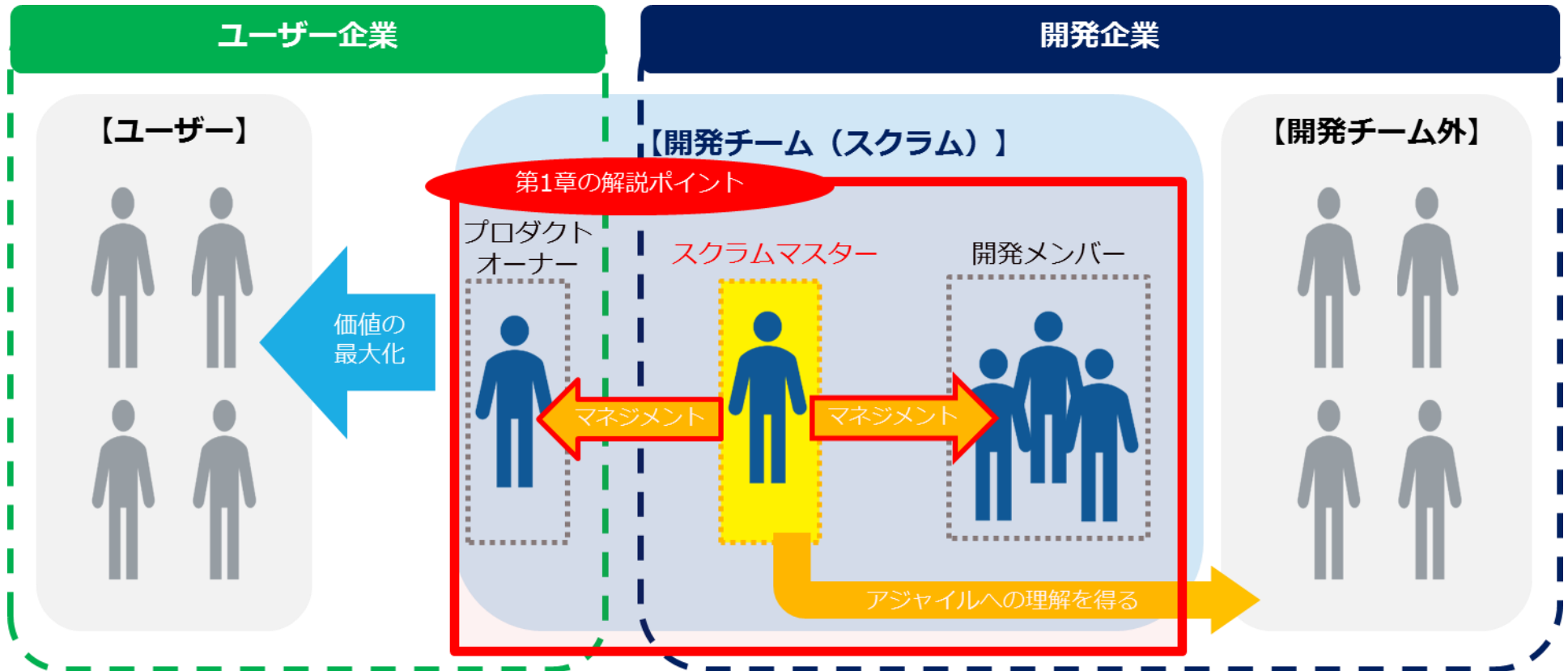
第1章：マインドセット (わかる) 編



第1章「わかる編」の概要

- ✓ アジャイル研究会の経験談も交えて、[プロジェクト立ち上げ時] [アジャイルマインドの共有] [チームビルディング] プロセスのポイントを紹介していきます。

「概要」



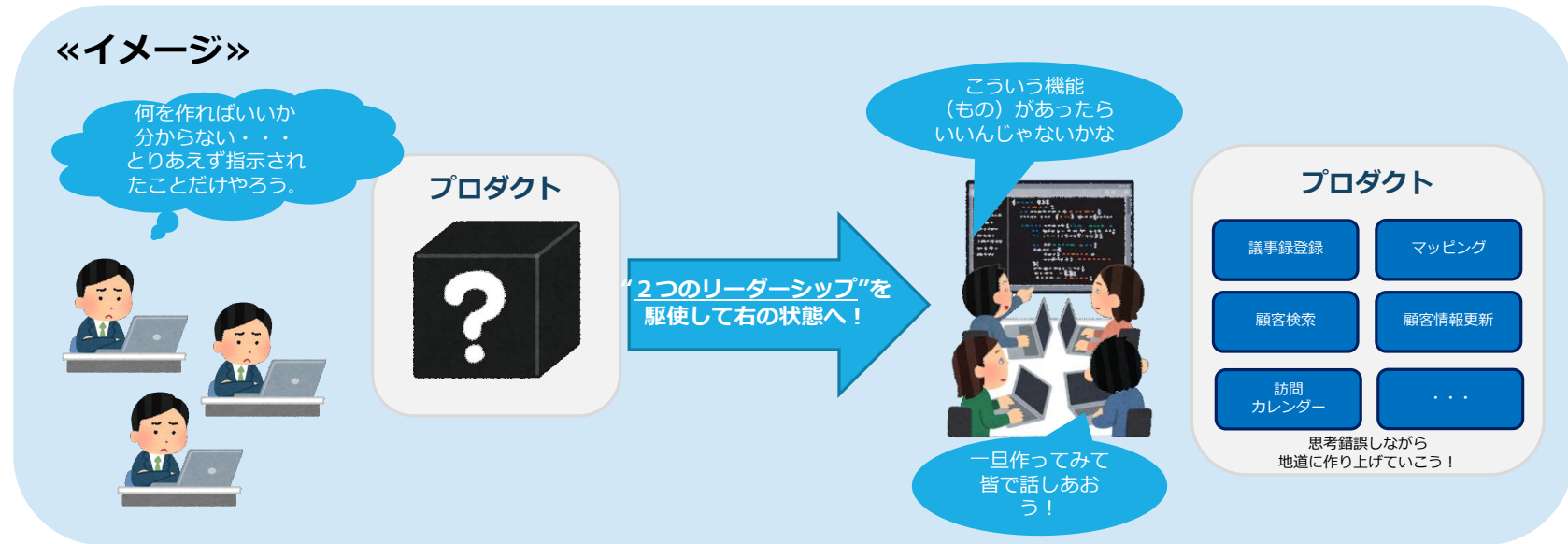


第1章：マインドセット（わかる）編

導入：プロジェクト立ち上げ時

1. 目指したい「アジャイルな状態のチーム」のイメージ

- ✓ メンバーを「**プロジェクトのゴール（目的）に向かって自律して行動できている状態**」に導き、自分たちなりの答えを模索できるチーム作りを目指しましょう。



アジャイル研究会の経験談

- アジャイル開発では、不確実性の高いプロダクトを細かくリリースして徐々に形づくっていきます。そのため、**明確な答えは誰も持っていない状態**でプロジェクトを進めていく事になるでしょう。
- スクラムマスターはメンバーに「**自分がプロジェクトをプロデュースするくらいのスタンス**」を持ってもらうことが必要です。
⇒メンバーが指示待ちでしか動けない状態のままだと生産性がいつまでたっても上がらないため、まずは**インセプションデッキ**を作成して、プロジェクトの方向性の見える化から始めます。（次ページで解説）
- 自律化したチームになるまでの間は「**サーバントリーダーシップ（メンバーのサポートに徹するリーダーシップ）**」に加えて、「**エフィカシードリブンリーダーシップ**（詳細はP17で解説）」を駆使しながらチームを成熟させていきましょう！



2. 〔実践〕 インセプションデッキを作成する

✓ プロジェクト立ち上げ時に、スクラムを進める上で合意しておく事項をメンバーで話し合い「**インセプションデッキ**」として見える化しましょう！

「インセプションデッキの一例」

我われはなぜここにいるのか

- ・ 大事な理由その1
- ・ 大事な理由その2
- ・ 大事な理由その3

<このプロジェクトの根幹に関わる理由を1つ、ここに書く>

エレベーターピッチ

- ・ [潜在的なニーズを満たしたり、潜在的な課題を解決したり] したい
- ・ [対象顧客] 向けの、
- ・ [プロダクト名] というプロダクトは、
- ・ [プロダクトのカテゴリ] です。
- ・ これは [重要な利点、対価に見合う説得力のある理由] ができ、
- ・ [代替手段の最右翼] とは違って、
- ・ [差別化の決定的な特徴] が備わっている。

パッケージデザイン

(プロダクトの名前)

(素敵な写真)


(最高のキャッチコピー)
 (ユーザーへのアピールその1)
 (ユーザーへのアピールその2)
 (ユーザーへのアピールその3)

やらないことリスト


やる	やらない

あとで決める

プロジェクトコミュニティは...



(ほげほげ部門)







関係者全員を!

コアチーム (〇〇グループ)

...思っているよりもずっと大きい!

技術的な解決策の概要


採用する技術:
 ・ <プログラミング言語>
 ・ <ライブラリ>
 ・ <ツール>
 ・ <その他の要素技術>

←リスクがある箇所 (skull icon)

←今回は対象外 (X icon)

夜も眠れなくなるような問題は何だろう？

- ・ もし起きたらこわーいこと、その1
- ・ もし起きたらこわーいこと、その2
- ・ もし起きたらこわーいこと、その3



俺たちの“Aチーム”

人数	役割	強みや期待すること
1	アナリスト	必要な分だけ必要なときに分析するスタイルで働ける。アスタも得意で出来る。最早い棒り流し型の開発スタイルで働ける。
2	開発者	CF, MVC.NET, jQuery, SQL, エンビトランス、リファクタリング、TDD、継続的インテグレーション
0.5	マネージャ	顧客と直接顔を合わせるコミュニケーションを得意とする。状況報告、スコープ調整、作業管理、レポートラインへの報告

期間を見極める

リリース!

構築 -3ヶ月 | 受入テスト 1週間 | トレーニング 1週間

あくまで推測であって、確約するものではありません。

トレードオフ・スライダー

典型的なフィース

MAY	MAX	MEN	機能を増やす(スコープ)
MAY	MAX	MEN	予算内に収める(予算)
MAY	MAX	MEN	期日を死守する(時間)
MAY	MAX	MEN	高い品質、少ない欠陥(品質)
上記以外で重要なこと			
MAY	MAX	MEN	簡単に使える
MAY	MAX	MEN	考えさせない!
MAY	MAX	MEN	詳細な証拠(なんでもログを取る)
MAY	MAX	MEN	(などなど)

初回のリリースに必要なもの

リリース!

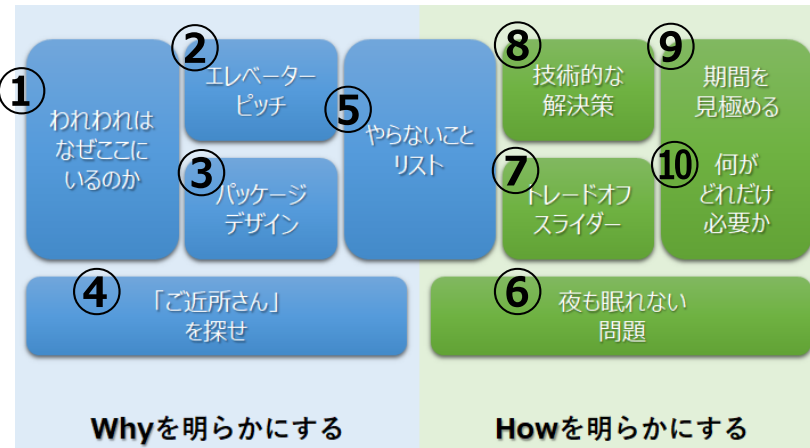
構築 -3ヶ月 | 受入テスト 1週間 | トレーニング 1週間

3名、3.5ヶ月、\$250K

※「アジャイルサムライ」で紹介されている、インセプションデッキのテンプレート



「補足」インセプションデッキの項目説明



No.	質問	概要
①	われわれはなぜここにいるのか	プロジェクトやプロダクトで達成したい目的・目標を設定
②	エレベーターピッチ	プロダクトの特徴を端的に言語化
③	パッケージデザイン	顧客へ伝えたいメッセージとビジュアルイメージ
④	ご近所さんを探せ	プロジェクト関係者を図示化
⑤	やらないことリスト	やらないと明確に決めている一覧
⑥	よるも眠れない問題	プロジェクトのリスク
⑦	トレードオフスライダー	品質/予算/リリース日/品質などの基準の優先順位
⑧	技術的な解決策	利用する技術やアーキテクチャの図示化
⑨	期間を見極める	プロジェクトに必要な期間の見立て
⑩	何がどれだけ必要か	費用、期間、チームなど必要なリソースの定量化



第1章：マインドセット（わかる）編

Part1：アジャイルマインドの共有



1. わかる編①アジャイルの考え方を理解する

- ✓ 課題：**メンバーにアジャイルの考え方を理解してもらうのにどうすればよいか。**
- ✓ シチュエーション
 - ・アジャイルに関する書籍を読むだけではいまいちピンと来ない・・・
 - ・そもそもアジャイルなマインドを持っているかなんてどうやったら分かるのか。

«これを試してみよう!»

①アジャイルなマインドを持った人と対話する

⇒オンライン座談会やセミナーに参加して、先駆者たちのリアルな経験、考えに触れましょう！書籍も方法の一つですが、これが一番近道でした。



②アジャイルホイールを活用する

⇒アジャイル12原則の項目をどれだけ実践できたか自己評価するフレームワーク。メンバーとアジャイル12原則を自分なりにどう読み取ったかを話しながら、アジャイルマインドの浸透具合を行動結果から採点してみましょう！（具体的な実践方法は次ページで解説>>>）

アジャイル研究会の経験談

アジャイルに関する書籍を読んで、いざスクラムを実践した結果…



スプリントごとの成果物レビューの認識が異なるメンバーがいた。
（ウォーターフォールのようにスプリント1で要件定義、スプリント2で試作品作成、スプリント3でプロダクト完成と思っていた）

スクラムがどういうものかイメージできていなかったメンバーが続出。
（スクラムイベントの実施内容も事前説明していたが、それぞれのイベントの目的や参加の姿勢がピンと来ていなかった）

2. 〔実践①〕 アジャイルなマインドを持った人と対話する

- ✓ アジャイル開発を実践するにあたって、その本質は何かを知っておく事はとても重要！
- ✓ まずはスクラムマスターのあなたから、**アジャイルの世界へ飛び込んでいきましょう！**

アジャイルマインドを身に着けるためにお勧めの行動

① **アジャイルマインドを持った人と話す(特にお勧め！)**

⇒株式会社レッドジャーニーが主催している「市谷 聡啓 と 中村 洋 ふうたりの対話」では、参加者の悩みや知りたい事をアジャイル書籍の著者である市谷氏や中村氏と直接やり取りできた。他の参加者からも現場の「リアル」を聞けるので、得られる学びや気づきは非常に多かった。

(参考：[研究会メンバーが参加した回のまとめ記事](#))

② **アジャイルに関連する書籍を読む**

⇒当研究会で参考にした書籍や文献を右図にまとめたので、自分の知りたい内容に合わせて読んでみよう！

＜研究会で参考にした書籍抜粋（一部）＞

初級



中級～上級



3. 〔実践②〕 アジャイルホイールを活用する

- ✓ メンバーの「行動結果」に着目して、「**アジャイル12原則に沿った行動**」を実践できているか話し合う習慣を身に着けましょう！

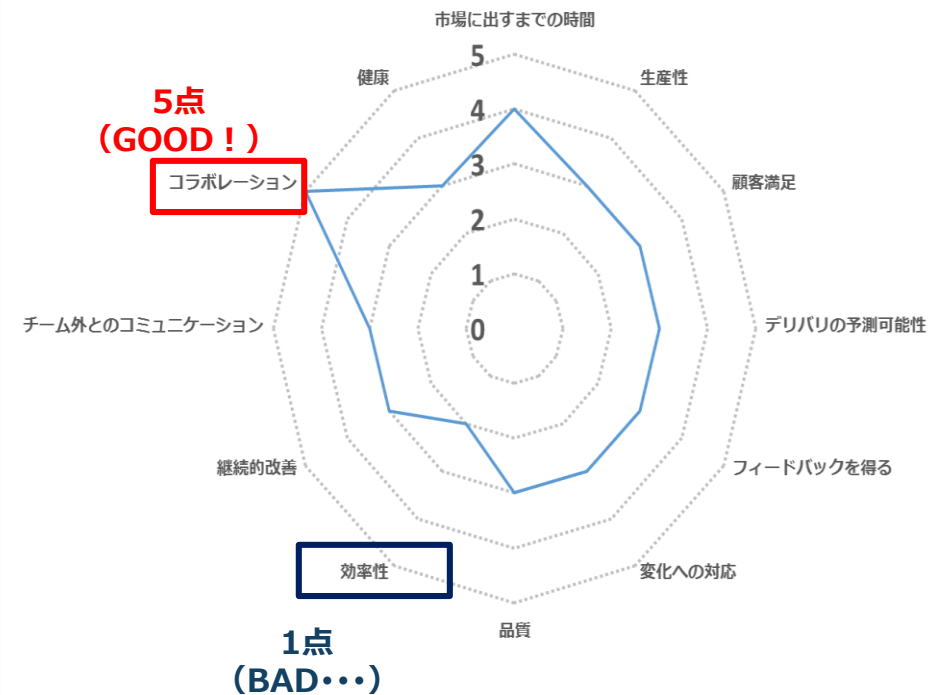
アジャイルホイールの進め方

- ①「アジャイル開発12原則」をチームで読み解きます。
⇒自分たちがアジャイル12原則をどう体現するのか話し合っ、「**自分たちのアジャイル行動12選**」を決定しましょう。（1原則に対して1行動。計12個）
- ②「自分たちのアジャイル行動12選」を
レーダーチャート化しましょう。（右図のイメージ）
- ③スプリントの終わり毎に各項目の実践度合を自己採点してもらおう。チャートの面積が大きくなっていく様で、**メンバーが成長を実感する機会**を作ることができます。

※注意※

「アジャイルなマインド」は何かを理解していない状態でこのフレームワークをしても、なんとなくできているで過大評価になりがちです。
まずは、アジャイル先駆者たちと触れ合っ、メンバー全員が最低限の知見を持った状態で始めましょう。

「レーダーチャートの例」





第1章：マインドセット（わかる）編

Part2：チームビルディング ～前半～



1. わかる編②メンバーが自律的に行動できるようにする

- ✓ 課題：**メンバーが自律的に行動できるようにしていくにはどうすればよいか。**
- ✓ シチュエーション
 - ・スプリントが進んでいってもメンバーが指示待ちの状態から抜け出せない。
 - ・プロジェクトを自分ごととして捉えられない状態のメンバーがいる。

「これを試してみよう！」

①メンバーの『こころ』を変える

⇒認知科学では、外的刺激に対して人が反応する時に、「内部モデル（こころ）」が影響すると考えられている。メンバーひとりひとりと根気強く向き合い、「こころ」から「行動」を変化させていきましょう！（具体的な実践方法は次ページで解説>>>）



②メンバーの入れ替えを行う（最終手段）

⇒どうしても指示待ちの状態から抜け出せないメンバーがいる時は、残念ながら思い切った決断をすることも必要になってきます。



アジャイル研究会の経験談

インセプションデッキでプロジェクトのゴールをみんなで決めて、いざスクラムを実践した結果…



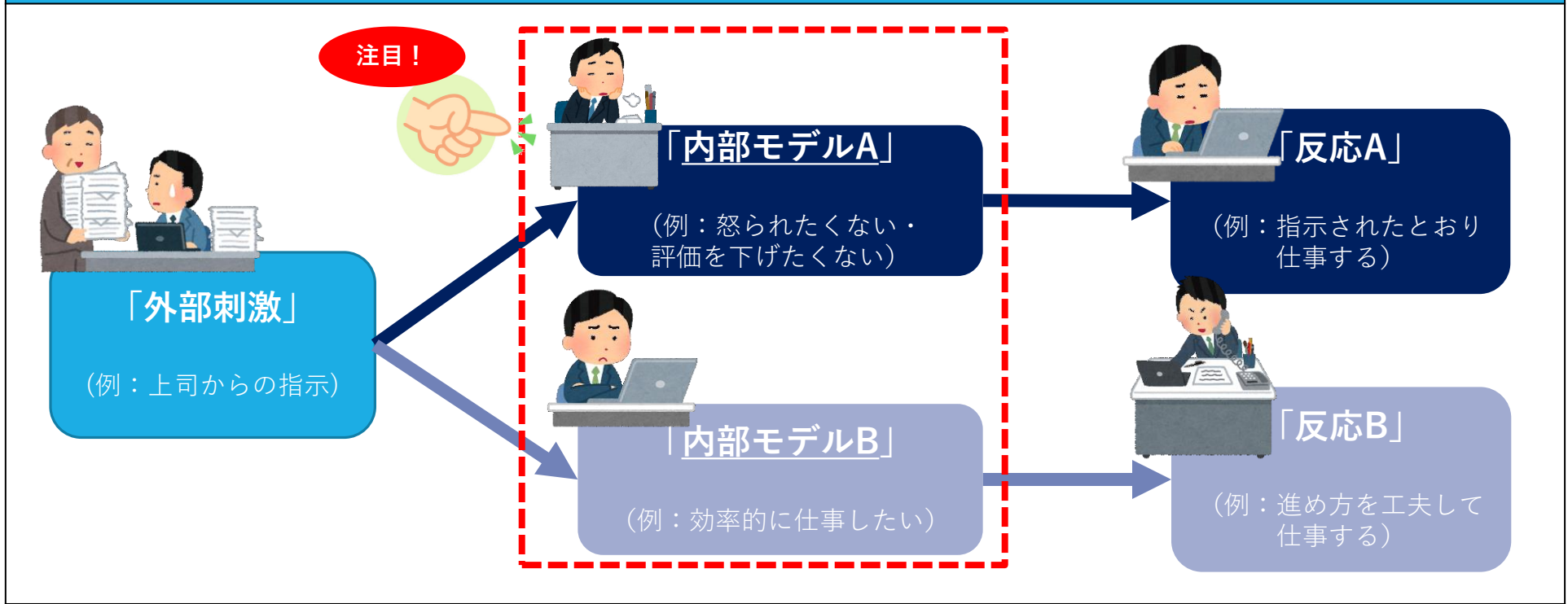
モチベーションが上がらないメンバーがいた。
 （他の業務に追われて気持ちが入らない、自分事として考えるほど身が入らないといった状態になっていた）

成果物のテンプレができるまで、作業に着手できない or しない。
 （チームを立ち上げて間もない中では指示待ちになるのは致し方ないが、メンバーの中で誰かがやってくれるだろうという空気感が漂っていた。）

2. 〔実践①〕メンバーの『こころ』を変える I. メンバーの「内部モデル」に注目してみよう

- ✓ スクラムでの生産性は、**メンバーが指示待ちの状態から脱却する事**で飛躍的に向上していきます。
- ✓ メンバーの自律化を**「認知科学」**のアプローチで目指してみましよう！
⇒認知科学では、人が受ける「外部刺激（入力）」と「それに対する反応（出力）」の間にある**「内部モデル（心・認知）」**の**変革によって行動を変えられる**とされています。

内部モデルが変われば反応（＝行動）が変わる！



2. 〔実践①〕メンバーの『こころ』を変える Ⅱ. 目指したい内部モデルとは？

- ✓ 「指示待ちの状態」＝「外部刺激（指示）が無いと動けない状態」のこと。
- ✓ メンバーが**内的刺激（これがしたい！気持ち）**で行動できるような**内部モデル**に導きましょう！

指示待ちの状態

「内部モデル」

（指示されたことだけすればいい）
（特にしたい事が無い）

× 外部刺激を受けて初めて行動できる

目指したいメンバーの状態

「内部モデル」

（ゴールを達成したい!!）
（成長したい!!）

注目！

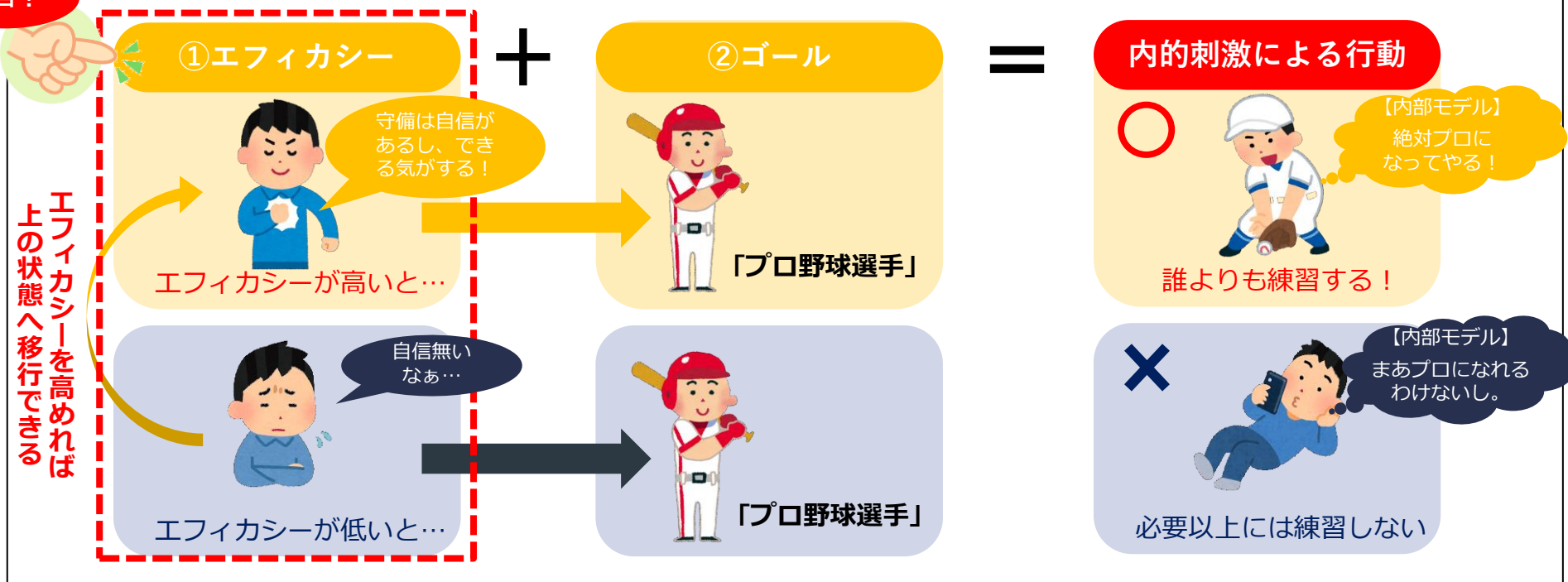
○ 外部刺激が無くとも、内的刺激によって
自発的に行動できる

2. 〔実践①〕メンバーの『こころ』を変える Ⅲ. 内部モデルを変える鍵は「エフィカシー」

- ✓ 内部モデルを変革させるために、「未来で自分が取り組むことに対する自信や能力への認知」である“**エフィカシー**”に着目してみましょう。
- ✓ **高いエフィカシー（自信）**があると、**達成したいゴール（個人のWant toに基づいた目標）**に向けて自ら行動できるようになります。（この2つが揃える事がスクラムマスターの役割！）

*高いエフィカシーこそ、自律的行動を生み出す心のエネルギー！

注目！



※「チームが自然に生まれ変わる『らしさ』を極めるリーダーシップ（李 英俊,堀田 創）」の内容を基に、当研究会で作成

2. 〔実践①〕メンバーの『こころ』を変える I～Ⅲまとめ. メンバーの行動を変えるまでのプロセス

- ✓ メンバーの「エフィカシー」を高めれば、「内部モデルの変革」により「行動」を変えられます。
- ✓ メンバーのエフィカシーを高めていく「**エフィカシー・ドリブン・リーダーシップ**」も意識しながらプロジェクトマネジメントを行っていきましょう！



*イメージ	<p>エフィカシー</p> <p>×</p> <p>ゴール</p> <p>自分の「らしさ」と「やりたいこと (Want to)」を見つける。</p>	<p>「内部モデル」</p> <p>「Want to」で描いた “ぶっ飛んだゴール”を新しい基準にする</p>	<p>行動</p> <p>自律的に行動できる状態になる</p>
解説ページ	<p>P18~P30</p> <p>6つのSTEPでメンバーの内部モデルを変える方法を解説。</p>		<p>無し (内部モデルを変えれば 行動は自然に変化するため)</p>

※「チームが自然に生まれ変わる『らしさ』を極めるリーダーシップ (李 英俊, 堀田 創)」の内容を基に、当研究会で作成



第1章：マインドセット（わかる）編

Part2：チームビルディング ～後半～



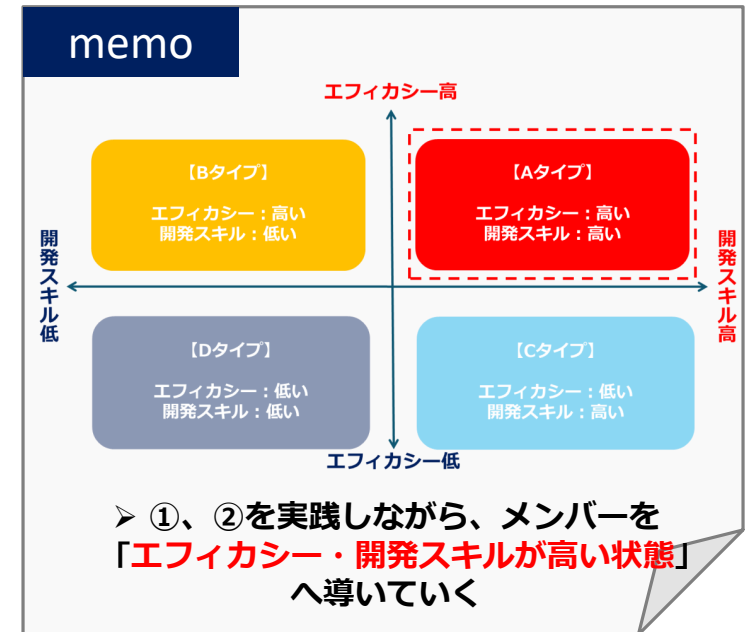
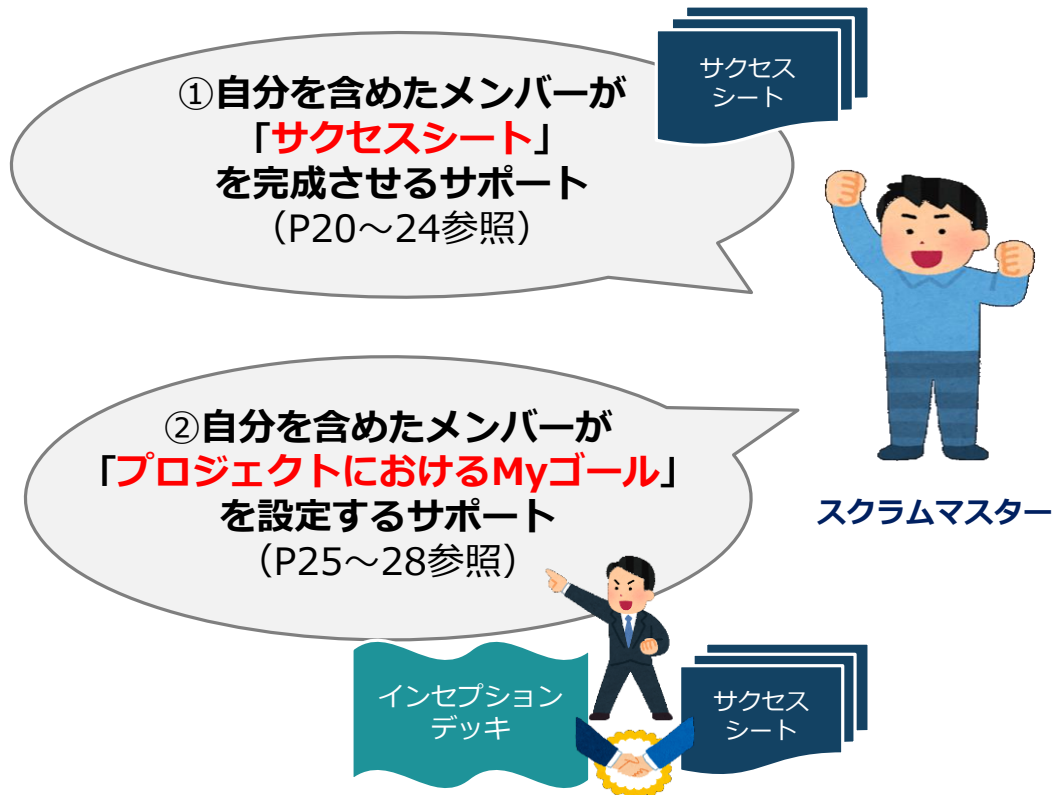
2. 〔実践①〕メンバーの『こころ』を変える

IV. 「メンバーのエフィカシーを高める」STEP

STEP	概要	方法	実施する タイミング
1	自分の成功体験を整理して、 「 <u>価値観・得意な事（らしさ）</u> 」に気づく	自分の「 サクセスシート 」を完成させる	今すぐ！
2	自分の「 <u>やりたい事（Want to）</u> 」を発見する		
3	自分の「やりたい事（Want to）」へ没入して <u>セルフ・エフィカシー</u> を高める		
4	<u>プロジェクトの目指すゴール</u> が、どんな未来を実現するかを開発チームのメンバーと対話する	インセプションデッキを作って対話する	開発プロジェクト 立ち上げ時
5	「プロジェクトのゴール」と「自分のWant to」の共通項を探し、「 <u>プロジェクトにおけるMyゴール</u> 」を設定する。（プロジェクトの自分ごと化）	インセプションデッキに自分のゴールを追記して見える化する	
6	<u>メンバーのSTEP 1～5 実践</u> をサポートする	メンバーと日頃から対話・面談を行い、「サクセスシートの完成」、「プロジェクトにおけるMyゴールの設定」をサポートする。 エフィカシーのマトリクス図（P28、29）を参考にしつつ、メンバーと交流する。	開発プロジェクト 中

エフィカシーを高める ～ STEP 0 : 実践方法の要約～

- ✓ メンバーのエフィカシーを高めるうえでスクラムマスターの役割は、
 - ①「メンバーが“Want to”を見つけるサポート（サクセスシート完成）」、
 - ②「プロジェクトのゴールとメンバーの“Want to”を繋げる（プロジェクトのMyゴール設定）」
 の大きく2つであり、次ページ以降で細かい実践方法を紹介！



エフィカシーを高める

～STEP1：「価値観・得意な事（らしさ）」に気づく～

- ✓ まずはじめに、「**サクセスシート**」を活用して、これまでの経験から「**自分の価値観や強み**」は何かを考えてみましょう。（記載例とサンプルはP23、24参照）
- ✓ サクセスシートは個人で作成するのではなく、**メンバーと対話しながら完成させていきましょう。**（自分では気づかない「価値観や強み」を発見するため）

「サクセスシートの記入イメージ」

RANK	これまでの人生で楽しかった経験 ・満足できた経験	どんな人と関わった？	また同じような経験がしてみたい？ (Yes or NO)	この経験での自画自賛Point
1				
2	「価値観」の発見			
3				

得意なこと	夢中になれること	継続していること
「強み」の発見		

これからやってみたい「ぶっ飛んだこと」（あなたの Want to）

①過去の経験の経験の中で、「また同じ経験がしてみたい！」と思うものは何か探してみよう。どんな人が周りにいたか、自分を褒めてあげたいポイントもとにかく書き出してみよう。

②「得意なこと」、「夢中になれること」、「継続していること」ととにかく書き出してみる。
後ろ2つは隠れた強みでもあり、自分では気づきにくいので、スクラムマスターはメンバーがより多くの強みに気づけるように対話から引き出してあげよう。

エフィカシーを高める

～STEP2：「やりたい事 (Want to)」を発見する～

- ✓ 「価値観・得意な事 (=らしさ)」に気づいたら、そこから派生した「**やりたい事 (Want to)**」をゴールに設定して、サクセスシートを完成させましょう。
- ✓ ここで設定する「Want to」は、現状でも実現できそうだと思うものではなく、**現状では実現が想像できないようなスケール**で考えましょう。(内部モデルを変えるには高い基準が必要なため)
- ✓ 設定する「Want to」は、**仕事は切り離して**考えましょう。仕事の延長で考えると『真の「Want to」』は見つけづらくなります。

《サクセスシートの記入イメージ》

RANK	これまでの人生で楽しかった経験 ・満足できた経験	どんな人と関わった？	また同じような 経験がしてみたい？ (Yes or NO)	この経験での 自画自賛Point
1				
2				
3				

得意なこと

・
・
・

夢中になれること

・
・
・

継続していること

・
・
・

これからやってみたい“ぶっ飛んだこと” (あなたの Want to)

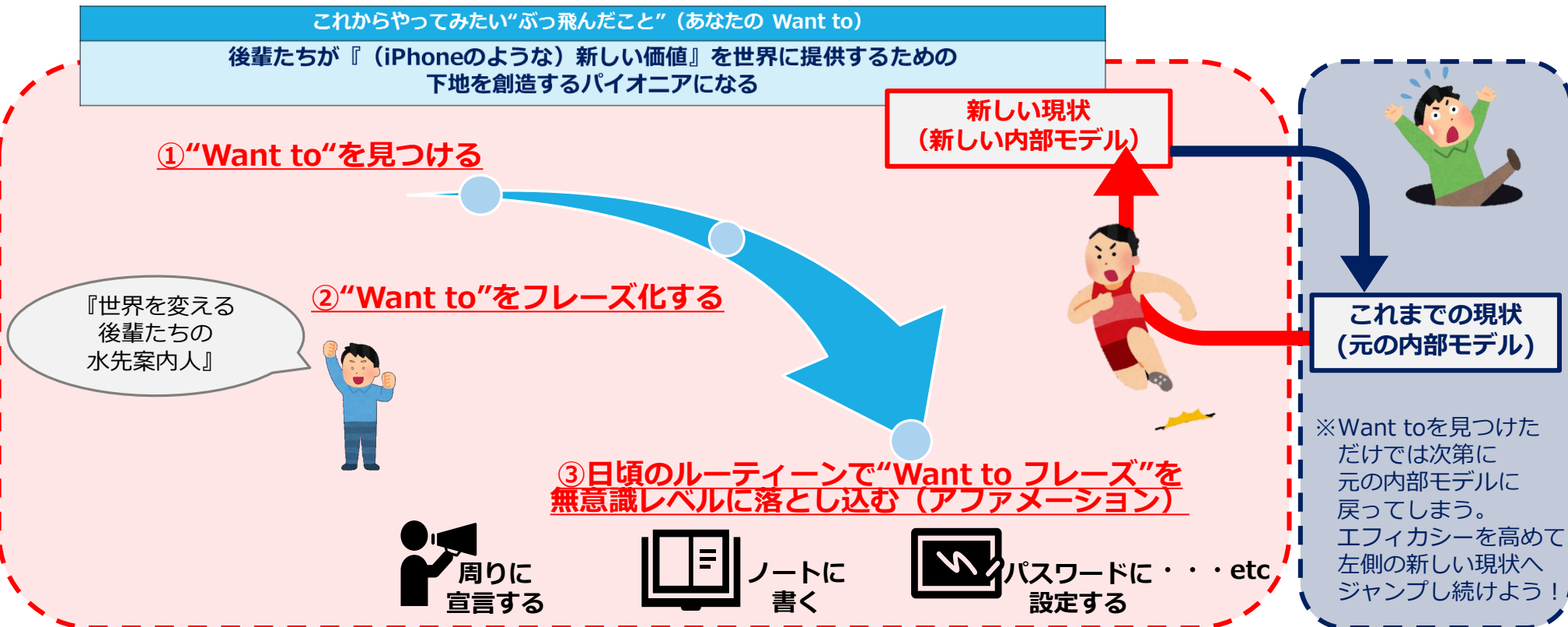
③内部モデルを変革するために、実現する事が想像もつかないような大胆なゴールを設定しよう。

※設定するゴールはと①、②で記入した内容とリンクしたものにすること！
結論を「誘導」する事が無いように注意する。



エフィカシーを高める ～STEP3 : 自分の「やりたい事 (Want to) 」へ没入する～

- ✓ “Want to”が見つかったても、誰しも放っておくと元の状態に戻ってしまう「**現状維持マインド**」を持っています。
- ✓ 日頃のルーティンの中でセルフエフィカシーを高めて、**発見した“Want to”を新しい自分の「現状 (=基準)」に変えましょう！ (内部モデルの変革)**



※「チームが自然に生まれ変わる『らしさ』を極めるリーダーシップ (李 英俊, 堀田 創)」の内容を基に、当研究会で作成



参考：サクセスシート

RANK	これまでの人生で楽しかった経験 ・満足できた経験	どんな人と関わった？	また同じような経験がしてみたい？ (Yes or NO)	この経験での自画自賛Point
1				
2				
3				

得意なこと

-
-
-
-

夢中になれること

-
-
-
-

継続していること

-
-
-
-



これからやってみたい“ぶっ飛んだこと”（あなたの Want to）



参考：サクセスシート記載例

RANK	これまでの人生で楽しかった経験 ・満足できた経験	どんな人と関わった？	また同じような経験がしたい？ (Yes or NO)	この経験での自画自賛Point
1	設立間もない会社の各種規則の制定・人事制度を 1から作ったこと	<ul style="list-style-type: none"> ・勉強熱心な上司 ・真面目な後輩 	Yes	知識0の状態スタートしたが、毎日知識をインプットして実践できた。
2	大学の卒業生を送るイベントの運営リーダーを務めたこと	<ul style="list-style-type: none"> ・理解を示してくれた同学年の知人 ・真面目な後輩 	Yes	急遽会場が変更になるトラブルが起きたが、落ち着いて対処できた。
3	高校の部活で練習方式を 1から作り変えて 県大会常連校まで成長させたこと	<ul style="list-style-type: none"> ・理解を示してくれた同学年の知人 ・真面目な後輩 	Yes	改革当初は周りから反発を受けたが、根気強く向かい合っただけで最後には理解してもらうことができた。

得意なこと

- ・**0から何かを体系化すること**
- ・失敗から学ぶこと
- ・メンタルリセット力
- ・誰かにお願いすること

夢中になれること

- ・誰かと話すこと
- ・誰かと同じ目標に向かって努力すること
- ・**後輩の成長を見守ること**

継続していること

- ・感謝すること
- ・誰かの長所に気づくこと
- ・他人をリスペクトすること
- ・嫌な事があってもアニメでリフレッシュすること

これからやってみたい“ぶっ飛んだこと” (あなたの Want to)

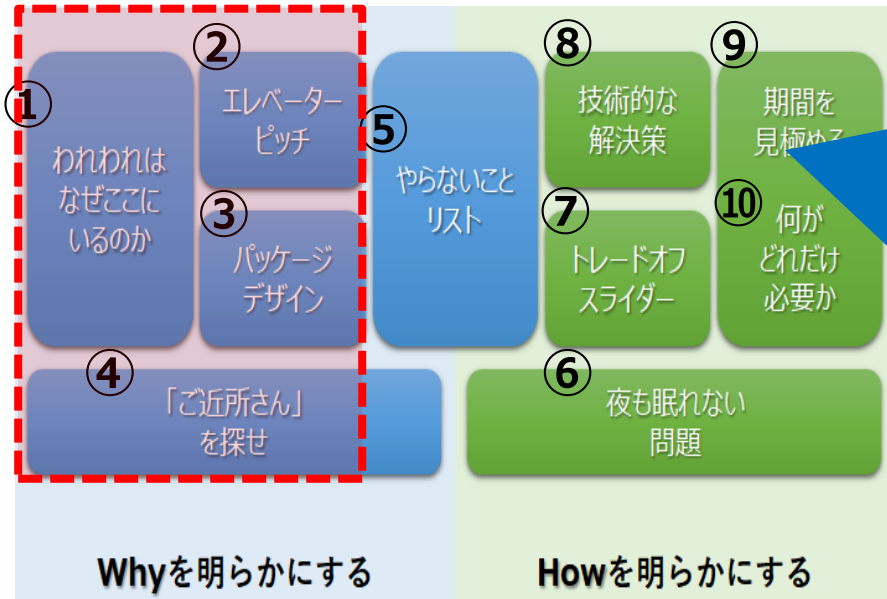
後輩たちが『(iPhoneのような)新しい価値』を世界に提供するための下地を創造するパイオニアになる

エフィカシーを高める

～STEP4 : プロジェクトが実現する未来を想像する (1/2)～

- ✓ サクセスシートが完成したら、プロジェクトのゴールが **どんな未来を実現させるのか** をインセプションデッキを見ながらメンバーと対話してみましょう。
- ✓ プロジェクトが実現する未来を色々な人物の視点で捉えることで、 **「Want to」とプロジェクトの接点を発見しましょう!**

「プロジェクトが実現する未来を想像するポイント」



インセプションデッキのNo.①～④を参考にしながら、プロジェクトのゴールが実現する事で、自分とその周りにどんな未来が訪れるのか想像してみよう。

抽象度	レベル	対象
低	1	「自分」の未来
↓	2	「開発チームメンバー」の未来
	3	「プロダクトを使うユーザー」の未来
高	4	「社会・世界」の未来

※サクセスシートの「どんな人と関わったか」に注目すると「Want to」との接点を見つけやすかったため、上記の切り口をオススメしています。
レベル1～4の順に抽象度（影響範囲）を高くして、「Want to」との接点を見つけやすくしていくイメージです。



エフィカシーを高める

～STEP4 : プロジェクトが実現する未来を想像する (2/2)～

《例 : プロジェクトが実現する未来 (アジャイル虎の巻作成プロジェクトの場合) 》

対象	実現する可能性がある未来
自分	<ul style="list-style-type: none"> アジャイルに関する知識が増える。 アジャイル開発に挑戦する自信が付く。
開発チームメンバー (アジャイル研究会2022)	<ul style="list-style-type: none"> アジャイルに関する知識が増える。 自社にアジャイルの文化を持ち帰って、新たなアジャイル人材を 生み出す活躍ができる。
虎の巻を使うユーザー (スクラムマスターたち)	<ul style="list-style-type: none"> アジャイル開発の悩みを解消するヒントを見つける事ができる。 アジャイル開発が「なんだかできそう」という気持ちになれる。
社会・世界	<ul style="list-style-type: none"> アジャイル開発の文化が定着した会社が増える事で、 変化の激しい現代のニーズに素早く対応できる社会に導く事ができる。



これからやってみたい“ぶっ飛んだこと” (あなたの Want to)
 後輩たちが『(iPhoneのような) 新しい価値』を世界に提供するための下地を
 創造するパイオニアになる



【プロジェクトにおけるMyゴール】

価値あるプロダクトをスピーディーに世界に提供できるスクラムの手法を広めるために、
 アジャイル開発未挑戦の人たちのバイブル (聖書) になるような「虎の巻」を作る。

サクセスシートに書いた
 「Want to」と
 「プロジェクトの実現する未来」
 の接点を探してみる。

例示しているケースだと、
 「スクラムの手法を広める虎の巻」が
 「新しい価値を提供する下地創り」に
 繋がりそうな気がする。
 (直感的な感覚で結び付けてOK！)

上記のようなイメージで
 「プロジェクトにおけるMyゴール」を
 設定してみよう！

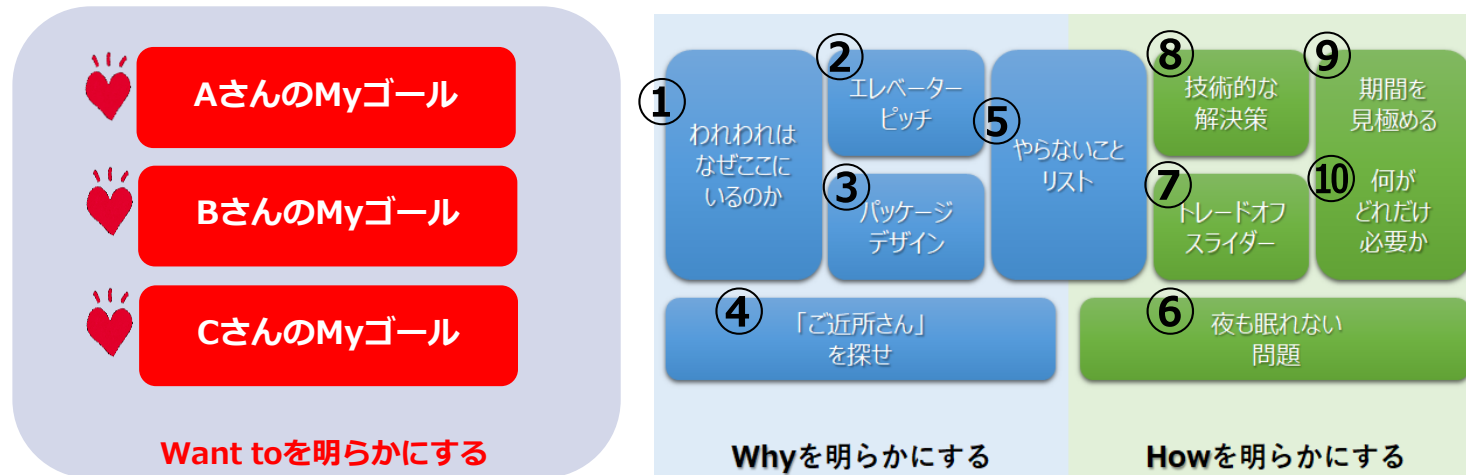


エフィカシーを高める

～STEP5 : 「プロジェクトにおけるMyゴール」を設定する～

- ✓ 「プロジェクトにおけるMyゴール」が決まったら、インセプションデッキの横に「Want to」欄を追加してメンバーに宣言しましょう！

«Myゴール + インセプションデッキのイメージ図»



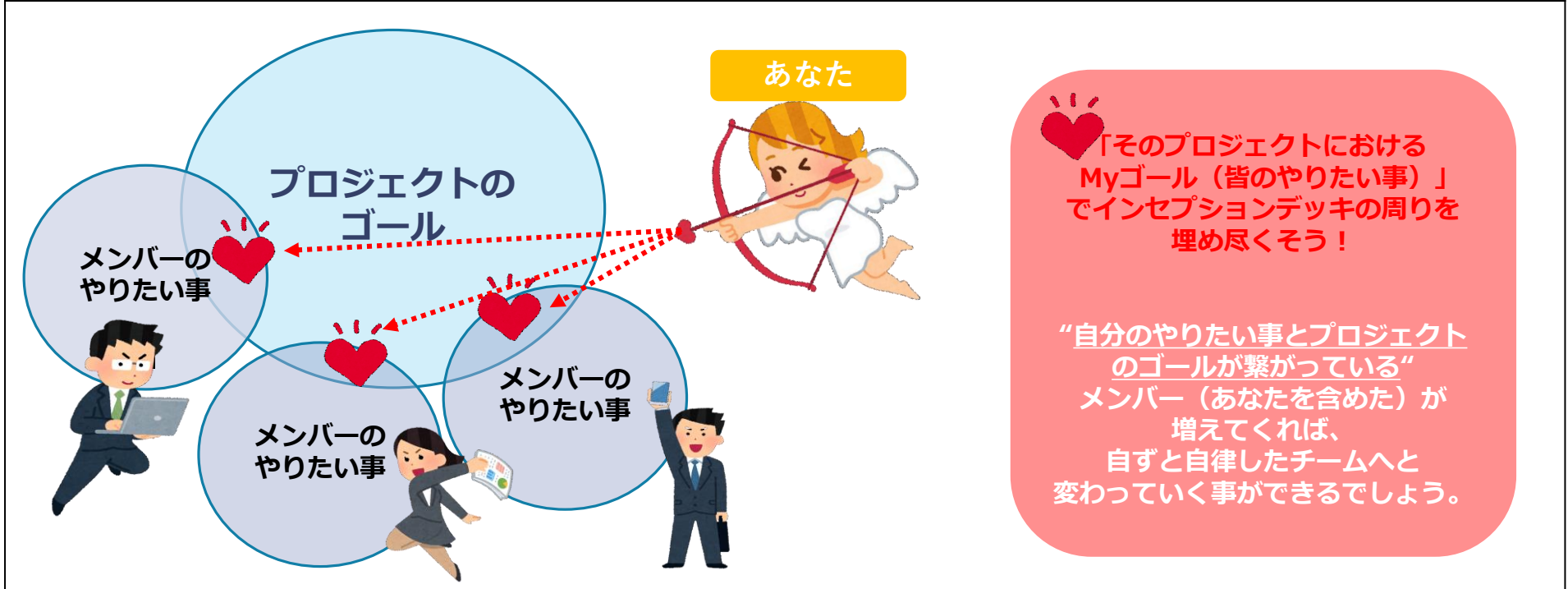
No.	質問	概要
NEW	プロジェクトにおけるMyゴール	「やりたいこと(Want to)」とプロジェクトの接点を言語化した個人の目標
①～⑩	インセプションデッキ10の質問	プロジェクトを進めるうえでチームで決めておくシステムの目的・目標など

エフィカシーを高める

～STEP 6 : 「プロジェクト」と「メンバー」を結ぶキューピッドになる～

- ✓ スクラムマスターのあなたが自身のエフィカシーを高める事ができたら、
今度はメンバーがSTEP 1～5を実践する手助けをしてあげましょう！

*「プロジェクトのゴール」と「メンバーのやりたい事」の縁結びをしよう！



♥ 「そのプロジェクトにおける Myゴール（皆のやりたい事）」でインセプションデッキの周りを埋め尽くそう！

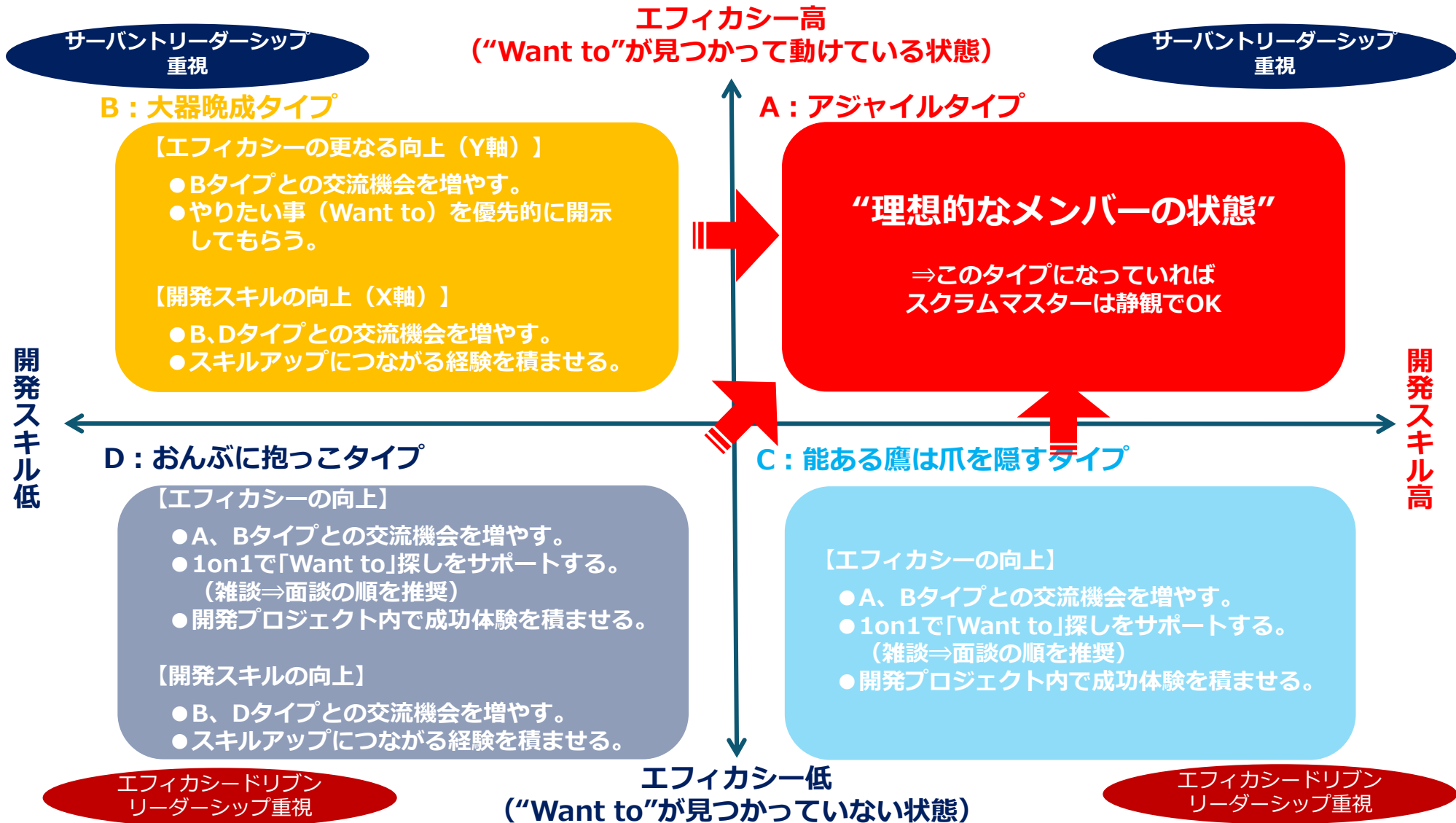
“自分のやりたい事とプロジェクトのゴールが繋がっている”メンバー（あなたを含めた）が増えてくれば、
自ずと自律したチームへと変わっていく事ができるでしょう。

※ 「チームが自然に生まれ変わる『らしさ』を極めるリーダーシップ（李 英俊, 堀田 創）」の内容を基に、当研究会で作成



エフィカシーを高める

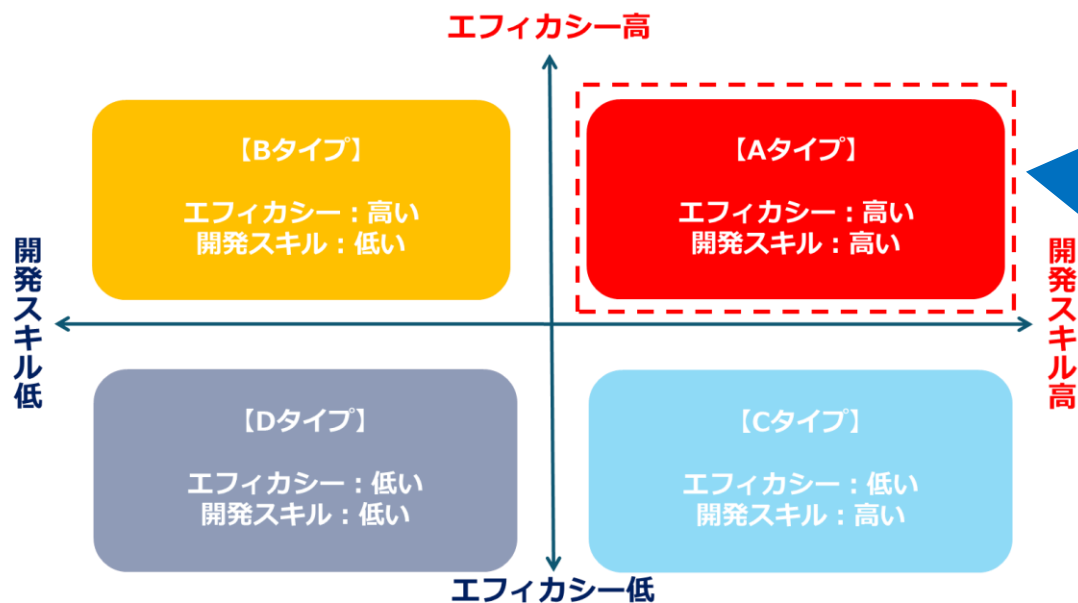
～STEP6-2：メンバーのタイプ別にアプローチを工夫しよう～



エフィカシーを高める

～STEP6-3：「チーム全体での価値最大化」という視点を忘れない～

- ✓ メンバー全員がエフィカシーを高めて自律的に動いている状態が理想だが、実際にそういった状況になるのは難しく、メンバーごとの性格や適性も考慮しなければいけません。
- ✓ スクラムマスターは「チーム全体でプロダクトの価値最大化ができていますか」という視点を持ち、メンバーに必要以上の負担をかけないように意識しておきましょう。
- ✓ メンバー同士の立場がフラットになることも重要です。上の立場の人から歩み寄って関係を築いていきましょう。



【意識しておく視点】

- Aタイプのメンバーが一定数いる状態であれば、無理にC,Dタイプのメンバーにエフィカシードリブンリーダーシップで接する必要は無いと割り切る判断も必要。重要なのは、「チームでプロダクトの価値最大化ができていますか」という事を忘れないでこころ。



- チームの状態を知るために、
- ・アジャイルホイール (P12参照) でメンバー間で足りない部分を補い合えるかを確認してみる。
⇒チームのホイールが綺麗な円形になるか。
 - ・スプリントの振り返りで改めてメンバーとインセプションデッキを読み返す。
⇒プロジェクトのゴールを改めて確認する。
- などを実践するのも効果的！



第1章：マインドセット（わかる）編

- 終 -



目次②

「できる編」～「おわりに」

第2章 : Tips (できる) 編

【導入】

1.スクラムマスターの課題	P34～35
---------------	--------

【Part1:プロダクトバックログ】

1.成果物の共有	P36
2.優先順位のつけ方	P37

【Part2:スプリントプランニング】

1.工数の見積もり	P39～41
2.期間の取り決め	P42

【Part3:スプリント】

1.アジャイルの定着	P43
2.悩みの共有	P44
3.他業務との兼務	P45
4.業務状況の可視化	P46
5.アイデアの共有	P47

【Part4:デイリースクラム】

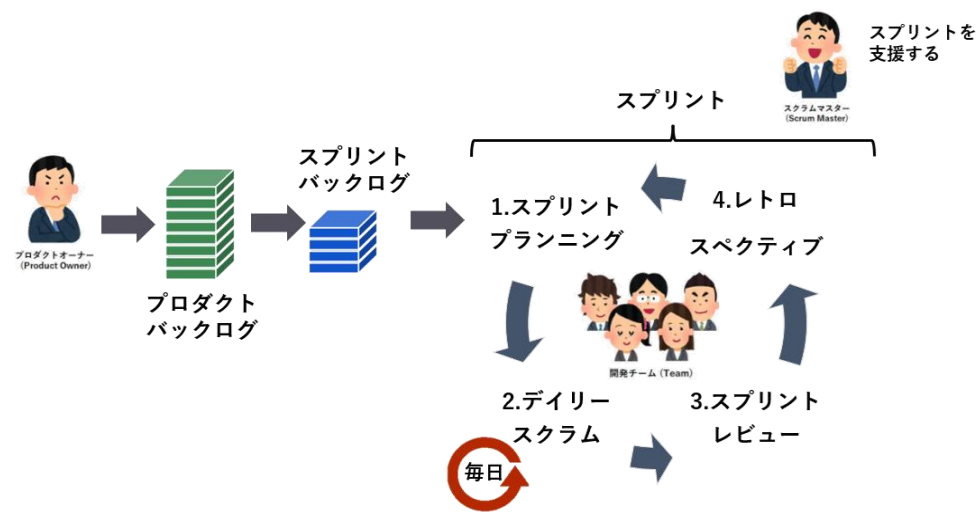
1.意義・重要性の理解	P48
2.タスクの見える化	P49
3.報告の内容	P50
4.効果の継続	P51
5.堅すぎない雰囲気づくり	P52

【Part5:ふりかえり (レトロスペクティブ)】

1.改善に繋ぐ	P54
---------	-----

おわりに

1.スクラムマスターの心得4カ条	P56
2.組織にアジャイル文化を浸透させるインフルエンサーになる	P57





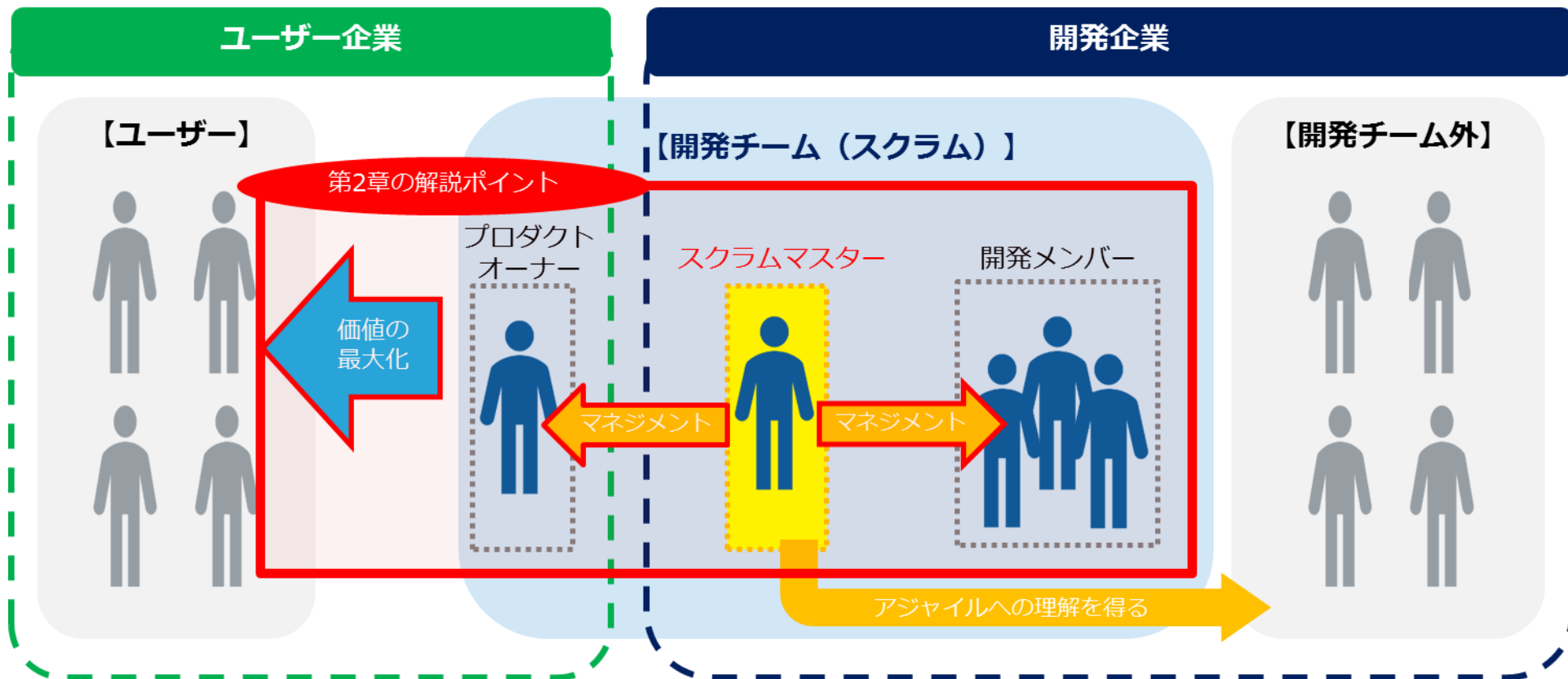
“アジャイル開発を実践する手法”を知る

第2章：Tips（できる）編

第2章「Tips（できる）編」の概要

- ✓ 本章では、**ユーザーに提供する価値の最大化に向けてシステム開発を行っていく**、
[プロダクトバックログの決定]・[スプリント] プロセスのポイントを紹介していきます。

「概要」





導入 : スクラムマスターの課題



1.スクラムマスターの課題

プロダクトバックログ

チームメンバーと最終成果物の共有ができない。

改善すべきことが複数あり、優先順位の付け方がわからない。
やると決めたタスクがベロシティにおさまるか不安。

スプリントプランニング

作業（タスク）工数の見積もり方がわからない。
アジャイルの見積り方ではお客さんが納得してくれない。

適切なスプリント期間がわからない。

スプリント

アジャイルの手法、
習慣が定着しない。

どうすれば悩みが共有できる
チームになるかわからない。

メンバーが他の業務に時間を取られている。

チームメンバーの進捗状況を可視化したい。
納期に追われているメンバーがいる一方で、
手が空いているメンバーもいる。

気が付いたことをより早く共有しておけば、
効率よく進められた課題があった。





1.スクラムマスターの課題

デイリースクラム

チームメンバーにデイリースクラムの意義、重要性を理解してもらえない。

デイリースクラムの効果が薄れてきたように感じる。

デイリースクラムで個人の困りごとがわからない。

デイリースクラムの雰囲気重い。状況を率直に言える環境にしたい。

デイリースクラムでどこまで深堀すべきか迷ってしまう。予定していた時間どおりにデイリースクラムが終わらない。

ふりかえり(レトロスペクティブ)



スクラムマスター

ふりかえりが開発チームの粗さがしになってしまう。改善案を議論して次のスプリントに繋げるにはどうすればよいか。



第2章 : Tips (できる) 編

Part1 : プロダクトバックログ

プロダクトバックログ ～ 1.成果物の共有～

課題

チームメンバーと最終成果物の共有ができない。

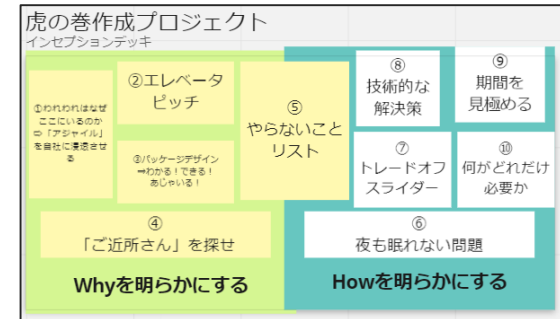
スクラムマスター

開発者

PO、SMが最終成果物、全体像を提示してくれない。
部分的に要件はなんとなくわかるけど…。

対応方法と実体験

- ✓ 対応方法の一例
 - ・プロジェクトの全体像を端的に表現する**インセプションデッキ**を作成しよう。
 - ・**エレベーターピッチ**を使つて的確で短く要点をまとめよう。
- ✓ 実体験で良かった点
 - ・インセプションデッキを作成してみると俯瞰的に「私たちがやらないといけないこと」が見えてきました。
 - ・エレベーターピッチを作ることで私たちが目指すことを“最適な言葉”で示し、シンプルに目的を整理できました。
- ✓ 実体験での反省点
 - ・インセプションデッキをスプリントプランニングの時に作成しましたが、“技術的な解決策”や“夜も眠れない問題”はその時以降も日々湧いてくる問題でした。→デイリースクラムなどでこれらの問題は常に話し合っていないといけません。
 - ・インセプションデッキ、エレベーターピッチは時間と共に忘れられていきがちになります。→プロジェクトルームの壁に貼りだしてみるのも手です。オンラインで進行するプロジェクトの場合は特に、デイリースクラムなどで定期的に確認しあいましょう。



エレベーターピッチ

アジャイル開発を自社に浸透させたい
新米スクラムマスター 向けの、
わかる！できる！あじやいる！プロダクトは、
アジャイル虎の巻 です。

・これはアジャイル開発を始めるにあたって経験問わず気軽に、
手に取りイメージすることができ、
市販の書籍とは違って、
アジャイル開発未経験者視点で実践し
た場合に押さえておくべきポイント
が備わっている。

プロダクトバックログ ～ 2.優先順位のつけ方～

課題

改善すべきことが複数あり、優先順位の付け方がわからない。
やると決めたタスクがベロシティにおさまるか不安。

スクラムマスター

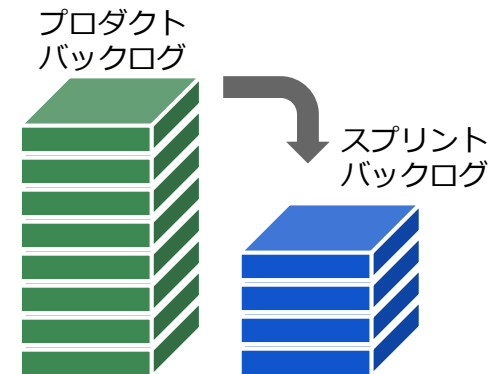
開発者

タスクの優先順位を私たちが勝手に決めていいのかな...

対応方法と実体験

- ✓ 対応方法の一例
 - ・バックログに記載した時点で工数を見積っておこう。
 - ・優先順位を付けるために開発者だけでなくPM/POとも議論が必要です。
 - ・次にやるタスクを選定しよう。
 - ・まずはプロダクトバックログ整理のため**リファインメント**を行ってみよう。
 - ・リファインメントを行った後の見積をもとに前回のスプリントのベロシティを考慮して次のスプリントに入れるか考えよう。

- ✓ 実体験
 - ・**スプリントレビュー時に改善事項の優先順もPOに確認相談しておく**ことで開発側との認識の齟齬が起きにくくなりました。
 - ・古いバックログは現時点では要望・内容が変わっていることもあります。リファインメントは必須といえるでしょう。
 - ・次にやるタスクを選定し、全員で作業イメージをすり合わせました。
 - ・前回のスプリント中に発生した問題もちゃんとバックログに入れておかないと対応漏れに繋がります。
 - ・フィードバックも漏れなくバックログに入れておきましょう。





プロダクトバックログ

<ワンポイント💡>用語集

『リファインメント』

プロダクトバックログに含まれるアイテムに対して、詳細の追加、見積り、並び替えをすること。

『ベロシティ』

開発チームが1回のイテレーション（スプリント）で完了したストーリーポイントの合計値。
簡潔に表現するなら、開発チームの進行速度を数値化したものといえる。



第2章 : Tips (できる) 編

Part2 : スプリントプランニング



スプリントプランニング ～1.工数の見積もり～

課題

作業（タスク）工数の見積もり方がわからない。
アジャイルの見積り方ではお客さんが納得してくれない。

スクラムマスター



SMの提示した工数では出来なさそう…
仕様が決まっていれば工数を見積もれるけど…。

開発者



対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・スプリント内のタスクを洗い出すことから始めてみましょう。
 - ・タスクを並べて相対的に見積もっていきましょう。
→タスクを横並びで比較することでタスク間のサイズ比較がしやすくなります。
 - ・見積の方法は**プランニングポーカー**がおすすめです。
- 実体験で良かった点
 - ・規模の大きなタスクをそのまま見積もるとものすごい大きいポイントになります。
今のベロシティでは納まらないことがあるためタスクを細分化して見積もりましょう。
- 実体験での反省点
 - ・"どうしてもこのスプリントで入れたい追加要望"が出た時の再見積もり方法が難しかったです。
 - ・プランニングポーカーのポイントはメンバーのスキルによって変動する点は留意しておきましょう。
→大幅なメンバー変更があった時には再見積もりが必要です（ベロシティも変わってくると思います）

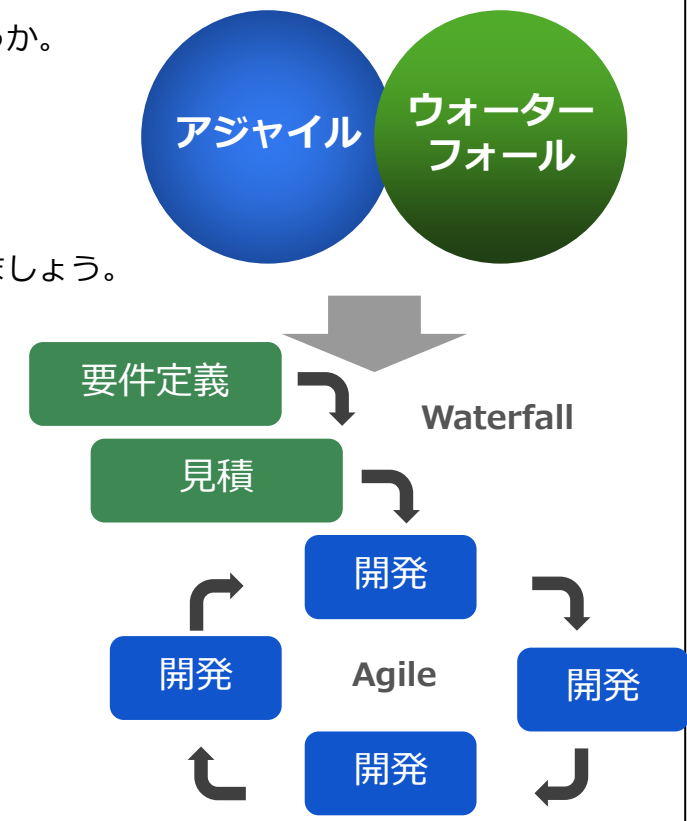
スプリントプランニング ~1.工数の見積もり~

対応方法と実体験

●お客さんが見積を納得してくれない

■ 実体験

- ・アジャイルとウォーターフォールとの**ハイブリッド方式**の採用をおすすめします。
 - ・日本の商習慣でプランニングポーカーなどアジャイルの見積は受け入れられにくいのが現実です。
 - 要件定義・見積までは従来の方法（ウォーターフォール）で行い、開発からアジャイルを取り入れる方法が一番馴染むのではないのでしょうか。
 - ・契約方法の慣例を崩すのは難しいというのが現場の本音でしょう。
- ・ハイブリッド方式の場合、要件定義そのままの工数を見積としてしまうと、アジャイルで大事にしたい”変化の歓迎”ができなくなる懸念があります。
 - バッファを持たせて**見積もっておくのが望ましいです。
 - 見積自体が「おおよその見積金額」になりやすい事を前提としておきましょう。
- ・お客様の予算枠は事前に把握したうえでのコミュニケーションが必要です。
- ・定められた成果物によって、システムの完成を前提とした「請負契約」か、それとも決められた期間内での一定の業務・価値を提供する「準委任契約」かを明確にしておく必要があります。





スプリントプランニング ～1.工数の見積もり～

<ワンポイント> プランニングポーカーのやり方

1. ユーザーストーリーの一覧を洗い出す
2. ユーザーストーリーの中から基準となるストーリーを決めて、1pt もしくは3ptを割り当てる
3. ユーザーストーリーを1つずつ確認しながら以下を繰り返す
 - a. ストーリーの詳細をヒアリングする
 - b. ストーリーが大きすぎる場合は分割する
 - c. 全員で見積もって、各自プランニングポーカーのカードを裏返しに場に出す
 - d. 全員同時にカードを表にする
 - e. チームでそれぞれの意見を聞いて妥当な数字で合意して決める。特に一番大きい数字と一番小さい数字の意見を聞く

ポイントは1、2、3、5、8、13・・・（フィボナッチ数列の端数をなくしたもの）を使う。





スプリントプランニング ～2.期間の取り決め～

課題

適切なスプリント期間がわからない。

スクラムマスター

スプリント期間内にタスクが終わらない。
スプリント期間が長すぎて方向性が合っているか不安。

開発者

対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・スプリントの見積りは人月ではなく、ポイントで見積りましょう。（参考：プランニングポーカー）
 - ・作業量の見積りは作業単位でもスプリント単位でも余裕を設けましょう。
 - ・一度決めたスプリント期間は変更してはいけません。
- 実体験で良かった点
 - ・良くも悪くもまずやってみようの精神で取り組むことができました。
 - ・振り返りまでに何らかの成果物を残すことにこだわり、フィードバックを細かく受ける事ができました。
 - ・進捗が予定通りではなくても振り返りの日は固定した結果、チームの状態を把握する事ができました。
- 実体験での反省点
 - ・スプリントの中でどうしてもウォーターフォール的な思考を持ってしまいがちでした。
例) 予定通りの進捗でなかったとき、「明日、巻き返せばいいや。」
例) 振り返りまでに成果物を残せそうにないとき、「振り返りの日を延期したい。」
 - ・スプリント期間に入るまでの準備が不十分でした。（特にプロダクトの大まかなイメージ）
→ 誰かが成果物を作成するのを全員が待ってしまい、一向に作業が進みませんでした。



第2章 : Tips (できる) 編

導入

Part1

Part2

Part3

Part4

Part5

Part3 : スプリント



スプリント ～1.アジャイルの定着～

課題

アジャイルの手法、習慣が定着しない。

スクラムマスター

慣れ親しんだウォーターフォールの思考から離れられない。
これまでの方法を否定されているような気がしてしまう。

開発者

対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・アジャイルの浸透（マインドセット）にデイリースクラムを大いに活用しましょう。（プロダクトに対する考え・困っていることの共有など）
 - ・**反復と改善の重要性**をデイリースクラムを通じて認識することができます。
 - ・デイリースクラムで出た課題が次のスプリントへのよりよいフィードバックになります。
- 実体験で良かった点
 - ・デイリースクラムはいわば“小さなスクラム”であり、毎日の繰り返しがアジャイルマインドの醸成に役立ちました。
- 実体験での反省点
 - ・といつつも体に染みついた**ウォーターフォールの思考に引っ張られがち**になります。
→デイリースクラムで私たちがやっていることの意味、基本的な考え方を定期的に再確認するとよいでしょう。
 - ・チームが未成熟な間は張り切りすぎて**実施するスクラムイベントの範囲を広げすぎる必要はありません**。
→デイリースクラムは必ず行う、など少しずつスクラムの習慣に慣れていきましょう。



スプリント ～2.悩みの共有～

課題

どうすれば悩みが共有できるチームになるかわからない。

自分一人で解決できないが誰に相談したらよいかわからない。
自分でも何に悩んでいるか明確に説明できないため、皆が集まる場で報告しにくい。

スクラムマスター

開発者

対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・相談役を設けてみましょう。
→相談役となる人は、必ず答えを持っている必要はありません。
決まった人に相談さえすれば、チーム全体に状況を伝えて全員で調整できる体制を作りましょう。
 - ・悩んだら気軽にチャットをしましょう。
オフィスでのちょっとした会話のように、チャットで自発的に発信しましょう。
チーム全員が助け合いの精神を持っている前提なので、気にすることはありません。
仕事だけでなく、世間話もしながらチームの輪を広げましょう。
- 実体験で良かった点
 - ・相談役を設けたことで誰に相談したら良いかわからないことを相談できました。
 - ・チャットで投稿したことに何かしら反応するルールを設けたことにより助け合いの精神が生まれました。
 - ・言語化しにくい相談については対面ミーティングを実施したことで、作業が一気にスムーズになりました。
- 実体験での反省点
 - ・悩む時間が長くなって、自分で抱え込んでしまう時間が多くならないようにしましょう。
→悩んでいることをすぐ相談、話す習慣をつける事が重要です。



スプリント ～3.他業務との兼務～

課題

メンバーが他の業務に時間を取られている。

スクラムマスター

開発者

スプリント期間で作業時間以外に手をとられて
進捗が出ない。

対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・進捗報告に時間を割かないために、Miroボードなどを活用して見るだけでわかるようにしましょう。
 - ・開発に関係のない割り込み作業は作業見積時に設けたバッファで相殺するようにしましょう。
→スプリントに余裕がないと残業で対応せざるを得なくなり、さらにチームの士気が下がってしまいます。
- 実体験で良かった点
 - ・Miroボードを活用することで全員で進捗、課題を管理する事ができ、チーム全体の状況を可視化できました。
 - ・スクラムイベントを少しずつ取り入れた事で、無理なくアジャイルの習慣に慣れる事ができました。
→まずはデイリースクラムと振り返りからなど、少しずつスクラムを始めてみましょう！
- 実体験での反省点
 - ・報告や資料作成の時間は短縮しても、事前準備における「チーム内での認識合わせ」はしっかりしましょう。
→事前準備が不十分だと、見落とししていた作業によりスプリントのバッファをすぐに使いきってしまいます。



スプリント ～4.業務状況の可視化～

課題

チームメンバーの進捗状況を可視化したい。
納期に追われているメンバーがいる一方で、
手が空いているメンバーもいる。

スクラムマスター

開発者

進捗はデイリースクラムで報告しているから
スクラムマスターに伝わっているはずだけど...

対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・有効なツールは迷わず活用しましょう。
→MiroやGoogleスプレッドシート、Googleスライドなど複数人で共同編集できるツールが良いです。
- 実体験で良かった点
 - ・虎の巻をGoogleスライドで作成したことによりメンバーの作成物を参考に担当範囲を作成する事ができ、スライドのフォーマットを統一するのも簡単でした。
 - ・共同編集ツールを使えば、メンバーのタスク状況を把握することができ、進捗確認もやりやすかったです。また、メンバーの負荷状況がなんとなく分かるようになり、お互いにタスクのフォローをしやすくなりました。
 - ・毎日Slackし続けると、ちょっとした変化に気づきやすくなりました。(投稿時間、書き方)
- 実体験での反省点
 - ・企業ポリシーにより会社端末で共同編集ツールを利用できないメンバーがいたため、チーム全員が業務状況を可視化できる状況ではなかった。 ※後日、個人PCを利用することで対応
→**アジャイルを実践する上で共同編集ツール等の利用は必須**のため、社内での利用承認をまず得ましょう。



スプリント ~5.アイデアの共有~

課題

気が付いたことをより早く共有しておけば、
効率よく進められた課題があった。

スクラムマスター



改善案を思いついたが、皆へいつどこで
共有すればよいか…。

開発者



対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・コミュニケーションを大事にして、思いついたらすぐに共有しましょう。
 - ・アイデア共有時のルールを決めておいた方が良いです。
ex)Miroに記載する、チャットで改善案スレッドを作成する
- 実体験で良かった点
 - ・月並みですが、**情報共有は早ければ早い方が良い**ことに気が付きました。
→並行して複数人がタスク処理している為、共有が早ければ早いほど方向性を転換したときの影響が少なく済みます。
 - ・文字だけでは分からないときはショートミーティングを行い、内容について議論を行うことで、認識の共有が劇的に早くなり、作業効率が一気に向上しました。
→対面のコミュニケーションを大切にしましょう。
- 実体験での反省点
 - ・チーム内では情報の連携を取れていても、他のチームとは連携が遅れることがあり、対処が遅くなったことがありました。
→POや相談役を巻き込むと複数チームでスクラムをする場合のコミュニケーションも図りやすいです。



第2章 : Tips (できる) 編

Part4 : デイリースクラム

デイリースクラム ～1.意義・重要性の理解～

課題

チームメンバーにデイリースクラムの意義、重要性を理解してもらえない。

スクラムマスター

デイリースクラムを実施しても、頻繁に発生するスケジュール・仕様の再調整に対応するためにどうすればよいかわからない。

開発者

対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・デイリースクラムはスクラムチームの**問題や課題を早期に発見**するための場です。
→スケジュールや仕様の急な調整が発生するのは当たり前であり、デイリースクラムをすることで早い手立てが可能になります。
 - ・変化を歓迎するアジャイルにおいて柔軟に対応するための場です。
本質を迫及し続けると必ず変化が起きるため、従来と同じソフトウェア開発プロセスでは、柔軟な対応はできません。
デイリースクラムを通じて**アジャイルな習慣を身につけましょう。**
- 実体験で良かった点
 - ・メンバーの抱える問題を早期に共有できるという点でデイリースクラムは有効でした。
 - ・もれていたタスクの発見にもデイリースクラムは有効でした。**人の話を聞く中で気づきを得られます。**
- 実体験での反省点
 - ・“問題の尺度”は人によって違うため、表面的な意味だけで言葉を受け止めてしまうと、後から勘違いだと分かる事がありました。
→「〇〇についてはどう？これは問題じゃない？」と深堀できる関係性を持っていないと真因に気づくことはできません。



デイリースクラム ～2.タスクの見える化～

課題

デイリースクラムで個人の困りごとがわからない。

スクラムマスター

皆が問題なしと報告しているので、
自分も同じように報告しておこう。
どの程度困っている場合に皆に共有すべきか？

開発者

対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・困っていることを共有できていないと、何がボトルネックかわかりません。デイリースクラムは定型の報告で良く、誰でも言える・相談できることが大切で、手を差し伸べてあげやすい環境を作り、問題を言い出しにくい人をフォローして聞き出す必要があります。
 - ・KPT法などを使って、振り返りを通じてチーム状況のアップデートを行うのも重要です。
 - ・スクラムボードで**見える化**することでタスク管理に繋がります。
- 実体験で良かった点
 - ・デイリースクラムを通して個人の困りごとが共有されフォローアップができました。
 - ・日々の経験や学びが改善につながり組織やプロセスがアップデートされていく感覚が得られました。
→担当分のゴールだけ追うのではなく、**スプリントゴールを意識する**などメンバー個人の視野が広がっていきました。
- 実体験での反省点
 - ・口頭・チャットの定型報告だけではタスクの進捗まで追うのは難しかったです。
→スクラムボードを活用してタスクの洗い出しと状況を見える化するなどの工夫が必要です。



デイリースクラム ～3.報告の内容～

課題

デイリースクラムでどこまで深堀すべきか迷ってしまう。
予定していた時間どおりにデイリースクラムが終わらない。

スクラムマスター

タスク毎の進捗報告をする時間や
成果物を見てもらう時間はない…。

開発者

対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・ **デイリースクラムで厳密なスケジュール管理表（進捗報告資料）は出来ないしその作成を目的としてはなりません。**
 - ・ ドキュメント更新のための場ではありません。
 - ・ スクラムボード（タスクボード）で進捗を表現し、それを進捗状況とする方向に持って行くのがベター。
 - ・ 細かな所までの情報共有はできない。Miroなどの共有ボードを使うなどの別の方法で補う必要があります。
- 実体験で良かった点
 - ・ そもそも厳密なスケジュールを追う必要が無いことが分かりました。
⇒ただし、組織内にその感覚を理解してもらう**風土を作るのには時間がかかるでしょう。**
この点は地道に発信を続けていきましょう。
- 実体験での反省点
 - ・ デイリースクラムで課題に対する明確な答えが必ずしも見つかるわけではありませんでした。
→時間がかかりそうであればデイリースクラムは状況を共有するだけに留め、日頃から対話をする習慣をチームに作りましょう。



デイリースクラム ～4.効果の継続～

課題

デイリースクラムの効果が薄れてきたように感じる。

スクラムマスター

毎日同じような報告をしている…。
時間の無駄では？

開発者

対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・スタンドアップミーティングが有効。
椅子に座ると議論が派生してあっという間に時間が立ってしまう。
状況の共有だけなら定型な発表でかつ立ったまま行った方が良いでしょう。
毎日続けることにこだわるなら短時間で終わることを意識しましょう。
 - ・スタイルは固定化する。
決まった場所で決まった時間とした方が分かりやすいですし、メンバーが増えた時にも「いつもの時間・場所」を教えてあげれば新入りも迷うことはありません。
 - ・目的の再認識が大切。
デイリースクラムの目的は、課題の早期発見と、状況の全体共有。目標到達に向けて調整する機会を最適化すること。
ただし、開発時間が奪われないようにタイムボックス化する。
デイリースクラムの目的やタイムボックスを開始時に改めて声に出して確認することも有効です。
- 実体験で良かった点
 - ・ **短時間にこだわった方が良いです**。精神的にも楽だし、繰り返し行うことで習慣化されました。
- 実体験での反省点
 - ・ 通常の朝会では進行役の人が指名して報告をして行くスタイルが普通。これだと1対1の会話になってしまいます。
→発表者が次の人を指名するなど相互に言い合えるようなやり方をしたほうが対話を生む循環を作れるでしょう。



デイリースクラム ～5.堅すぎない雰囲気づくり～

課題

デイリースクラムの雰囲気が重い。
状況を率直に言える環境にしたい。

スクラムマスター

予定していた進捗どおりに進んでいないので
怒られるかもしれない。
皆が頑張っているのに、自分は他の業務に
押されていてプロジェクトに取り組みそうにない…。

開発者

対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・進捗通りに進んでいない**メンバーを責めない環境**を作ることが大事です。
 - ・毎日進捗状況を報告し合うデイリースクラムの場合を有効に活用しましょう。
 - ・デイリースクラム以外でも業務外のコミュニケーションを図りましょう。
- 実体験で良かった点
 - ・雑談チャットで業務外のコミュニケーションをとることで距離感が縮まりました。
 - ・デイリースクラムで毎日進捗状況を報告することで黄色信号に気付きました。
他メンバーの進捗が良いと「自分もやらなきゃ」と使命感が沸きます。
 - ・今日は何もしない（出来ない）ことを宣言することで、かなり気持ちが楽になりました。
出来ないメンバーのフォローアップ方法をその場でコミュニケーションできるのも助かりました。
- 実体験での反省点
 - ・テレワーク環境ではコミュニケーションが円滑に進み辛かったです。
→チャットでのコミュニケーションを基本としつつ**対面でも定期的にコミュニケーション**をとる事をおススメします。



デイリースクラム

<ワンポイント💡> デイリースクラムの定義

- ・ デイリースクラムとは、スプリントゴールが達成できるか検査するイベント
- ・ 朝会ともいうが必ずしも朝にこだわる必要はない
- ・ 各自の作業進捗や抱えている問題、解決したことなどを共有し、スプリントの進捗を確認する
- ・ 「**昨日やったこと・今日やること・困っていること・解決したこと**」に限定する
- ・ デイリースクラムでスプリントバックログを見直すこともある
- ・ **毎日決まった場所で決まった時間に行う**
- ・ 時間は短時間であり**通常は15分**で行う。そのため**参加者には端的な報告スキルが求められる**
- ・ 議題はこのまま進めてスプリントゴールが達成できるかなど、全体調整に関する内容が主体となる。
したがって特定の課題を深く議論するための打ち合わせではない

<ワンポイント💡> 簡略化しようと終わったこと（やったこと／解決したこと）の報告は省略して良い？

やはり「**昨日やったこと・今日やること・困っていること・解決したこと**」の報告は**必要**です。
少なくとも「昨日終わらせようとしたことが終わったのか」の説明は必要で、終らなかった場合にそこにチームの問題がある可能性が高い。
「昨日は順調でしたか？」「定時に帰れましたか？」「スプリントゴールを達成できそうですか？」などの問いかけ方式で行うことはとても有効です。

<ワンポイント💡> 本当に毎日必要なの？逆に1回/日で良いの？

毎日よりも、**スプリント期間に対する頻度**で捉えましょう。
ウォーターフォールでも、例えば期間が6ヶ月のプロジェクトだと、週1や隔週に1回の頻度で進捗報告は行います。
それを、2週間のプロジェクトと考えるなら1回/日は妥当。
あくまでも期間に対する設定なので、2日に1回あるいは1日に3回など、適正な頻度にするのがベストです。



第2章 : Tips (できる) 編

Part5 : ふりかえり (レトロスペクティブ)

ふりかえり(レトロスペクティブ) ~1.改善に繋ぐ~

課題

ふりかえりが開発チームの粗さがしになってしまう。
改善案を議論して次のスプリントに繋げるにはどうすればよいか。

スクラムマスター

開発者

タスクが増えると困るし黙っておこう...

対応方法と実体験

- 対応方法の一例
 - ・良いと思った改善方法については**変化を歓迎し対応を検討しましょう。**
※本質を追及し続けると必ず変化が起きる。
 - ・デイリースクラムを通じて変化に柔軟に対応しましょう。
※ウォーターフォール型の従来と同じソフトウェア開発プロセスにとらわれずに対応しましょう。
- 実体験で良かった点
 - ・スプリントを重ね、レビューを行った際に周囲のメンバーから徐々に改善案が出てきました。
 - ・虎の巻作成にあたりフォーマットや記載内容について議論ができ、少しずつ方向転換を重ねた結果、内容をより充実させる事ができたと感じています。
 - ・方向性は一旦仮決めで着手することにより柔軟に改善の対応をすることができました。（とりあえずやってみる！）
- 実体験での反省点
 - ・改善したいと思っても周囲のメンバーがどのように考えているのかを気にしてしまう事があった。
→思いついたらすぐに相談する（またはメモして残しておく）ことが大切です。



ふりかえり(レトロスペクティブ)

<ワンポイント💡> 「うまくいったこと」をたくさん述べましょう。

ふりかえりは、何がうまくいったか、どのような問題が発生したか、そしてそれらの問題がどのように解決されたか（または解決されなかったか）について話し合う場です。「問題」解決にフォーカスしがちですが、「うまくいったこと」を明記することで、心理的に苦しみ続けることが軽減されます。そして、メンバーの一人が行った「うまくいったこと」をチームで展開できれば、それは立派な改善です。

また、ふりかえり手法もチームにあった形に変えていきましょう。

KPT(ケプト)

FDL(ファン・ダン・ラーン)

KDA(ケー・ディー・エー)

TImeLine

YWT(やったこと・わかったこと・次にやること)



第2章 : Tips (できる) 編

- 終 -



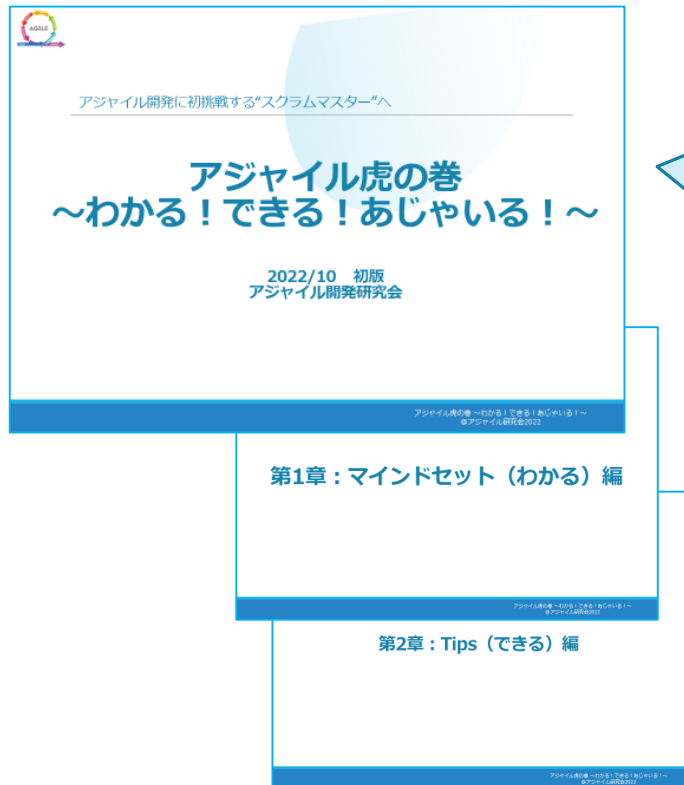
本書を手にとったあなたへ贈る言葉

おわりに



1.スクラムマスターの心得4カ条

- ✓ これからスクラムに挑戦するにあたって、色々な困難に直面するでしょう。
- ✓ たとえ、うまく行かなかった時でも、それを「**学び・気づき**」と捉えて次に活かしていきましょう！



【新人スクラムマスターの心得】

- ① **自分、そしてメンバーのアジャイルマインドを育てよう**
⇒一度のインプットだけでなく、アジャイルマインドを
実践できているか定期的に振り返ることが大事
- ② **自律的なチームを目指していこう**
⇒メンバーの“エフィカシー”に注目して、自律したチームを作る
- ③ **リーダーシップを使い分けよう**
⇒スクラムマスターは①②のために、サーバントリーダーシップと
エフィカシードリブンリーダーシップを使いこなす
- ④ **コミュニケーションの重要性を理解しておこう**
⇒チャットでの雑談だけでなく、オンラインでも対面での会話が
大事。信頼関係を築くことで困りごとの相談をしやすい
雰囲気作り、プロダクトの方向性を考える習慣ができる。

スクラムで困った時は、まずはこの
「アジャイル虎の巻 ~わかる！できる！あじやいる！~」から
ヒントを探してみてください。



2.組織にアジャイル文化を浸透させるインフルエンサーになる

- ✓ スクラムは、**無駄なくスピーディーに価値あるものをユーザーに提供する方法**として、挑戦する価値がある手法だと考えています。
- ✓ ゆくゆくは、あなたが組織のアジャイル化の中心（**アジャイルインフルエンサー**）になる事を期待しています！



- ✓ **組織内にアジャイルな考え方を持った人材が増える事でSTEP 3の達成に近づいていける**と当研究会では考えました。まずは、『**組織にアジャイル開発を浸透させる下地作り（STEP 1・2の達成）**』の達成を目指して行動してみましょう！
- ✓ STEP 1・2の挑戦を応援したい気持ちから、この「虎の巻～わかる！できる！あじゃいる～」を作成しました。本書が少しでも皆さんの力になれば良いと思います。



引用・参考文献

➤ 書籍（著者名、書名、出版社、出版年）

- ・一谷聡啓,新井剛,小田中育生、いちばんやさしいアジャイル開発の教本、株式会社インプレス、2020
- ・Jonathan Rasmusson、アジャイルサムライー達人開発者への道ー、オーム社、2011
- ・西村 直人,永瀬 美穂,吉羽 龍太郎、SCRUM BOOT CAMP THE BOOK、翔泳社、2013
- ・市谷 聡啓,新井 剛、カイゼン・ジャーニー、翔泳社、2018
- ・市谷 聡啓、チーム・ジャーニー、翔泳社、2020
- ・李 英俊,堀田 創、チームが自然に生まれ変わる「らしさ」を極めるリーダーシップ、ダイヤモンド社、2021
- ・ジェフ サザーランド（著）,石垣 賀子（訳）、スクラム仕事が4倍速くなる“世界標準”のチーム戦術、早川書房、2015

➤ Web

- ・アジャイルソフトウェア開発宣言 <https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>
- ・アジャイルソフトウェアの12の原則 <https://agilemanifesto.org/iso/ja/principles.html>
- ・スクラムガイド <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Japanese.pdf>
- ・独立行政法人情報処理推進機構「アジャイル開発の進め方」 <https://www.ipa.go.jp/files/000065606.pdf>
- ・スクラムってどんな開発手法？ <https://codezine.jp/article/detail/12296>
- ・「アジャイル vs ウォーターフォール」からプロジェクト管理を考える<https://qiita.com/hidekatsu-izuno/items/1f6aae12cc4d134aefd6>



アジャイル虎の巻 ～わかる！できる！あじやいる！～