

# アジャイルをもっとアジャイルに 足りない何かが見つかるアジャイルミステリー分析

ゴールドラットコンサルティングジャパンCEO  
岸良裕司



# Agile ソフトウェア開発について

## アジャイルソフトウェア開発宣言より

- プロセスやツールよりも個人と対話を、
- 包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、
- 契約交渉よりも顧客との協調を、
- 計画に従うことよりも変化への対応を、

「アジャイル」はフレームワークであり、心構えであり、ソフトウェアを無駄なく、早く届ける手法だ。しかも、現場で実際に使える。確かに「銀の弾丸」なんてない。けれども、チームの持てる力を最大限に引き出すことで、プロジェクトがうまくいく確率を格段に向上させるんだ。

アジャイルサムライ xiページより

でも、、、



# Agile ソフトウェア開発を導入した現場からよく聞かれる声

- ・ プロジェクト納期への意識が薄くなり、結局プロジェクト全体は遅延する。  
なぜならば、開発者の意識が短いサイクルでのリリーススケジュールにばかり向いてしまうから
- ・ プロジェクトの後半になるほど、マルチタスクが蔓延し、開発も遅れがちになる。  
なぜならば、リリースサイクルに合わせて開発をするのだが、積み残しは後へ後へと押し出される一方で、もともとの着手予定タスクは着手されるから。
- ・ プロジェクトのQCDS（品質、コスト、納期、スコープ）が担保されないことがある。  
なぜならば、リリーススケジュール遵守へのプレッシャーが強く、結果として品質の妥協、スコープの縮小が当たり前の選択肢になっているから。
- ・ 現場でいくら頑張っても、やはりプロジェクトは遅れる。  
なぜならば、短いサイクルでの「アジャイル開発」はIT部門の都合と捉えられて、外部の関係者の支援を十分に得ることができないから。

**Necessary, but not sufficient**



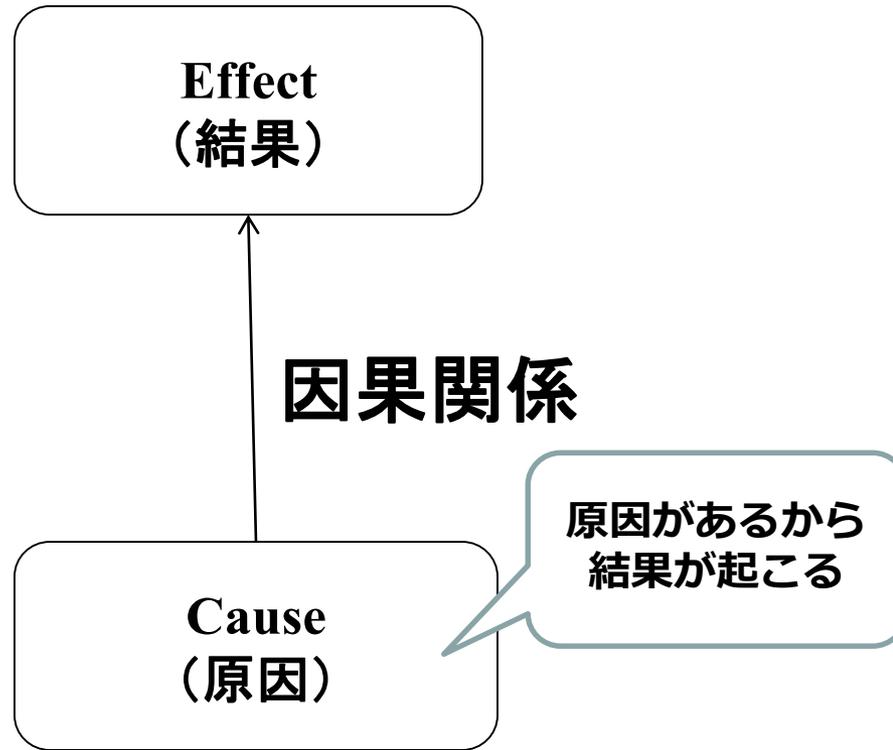
# 「失敗から学べ！」

と言われて、失敗から学べるようになりますか？



# 原因と結果

## Cause and Effect



論理的 (logical)

- ①論理学で取り扱う対象についていう語。
- ②論理の法則にかなっていること。リズム。
- ③比喩的に、事物の法則的なつながりについていう語。

[株式会社岩波書店 広辞苑第六版]



ウサギ  
と  
キリギリス



# ウサギとキリギリス

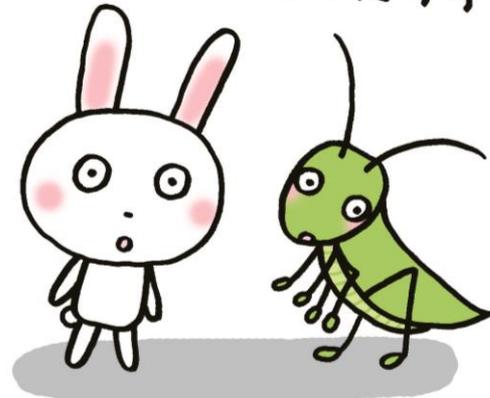
むかし、むかしあるところに、ウサギさんとキリギリスさんがおりました。

ウサギさんは、とっても足が速いのに、ちょっと怠け者。調子がよいとすぐに怠けてしまって、カメさんとの競争にも負けてしまう始末。うさぎさんは、みんなの笑い者です。

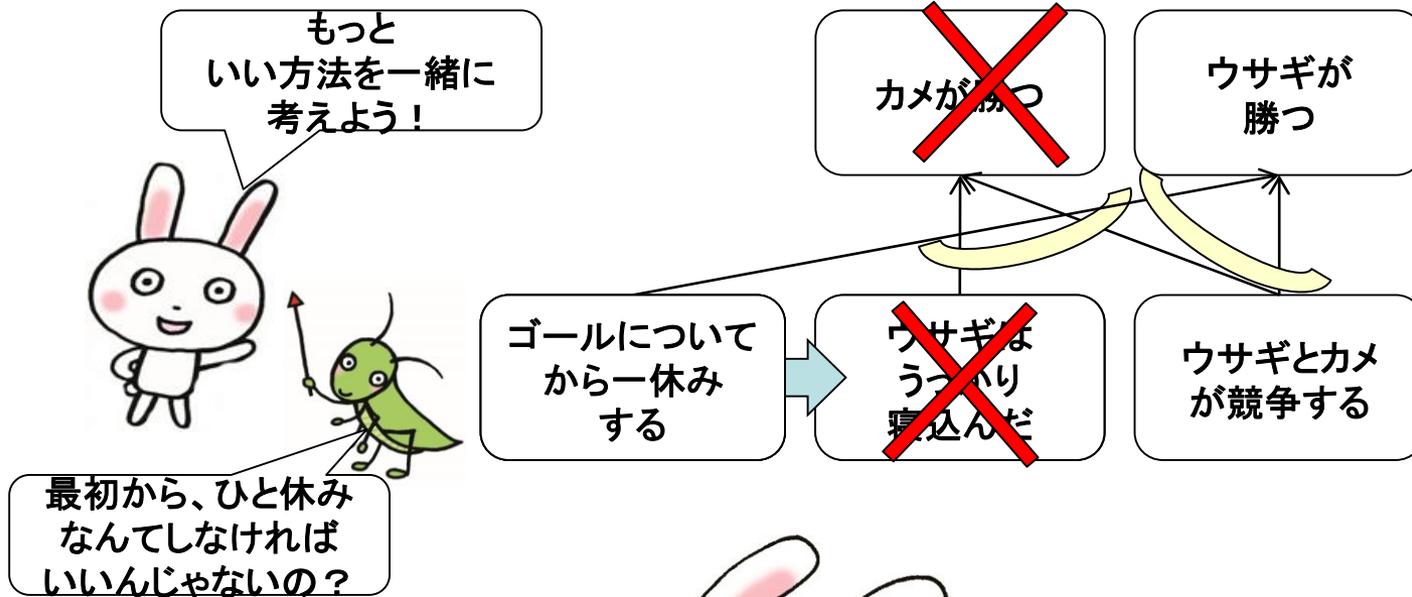
キリギリスさんは、毎日楽しく暮らすのが大好き。でも、その場限りの楽しさだけ考えているので、冬になって、食べ物がなく、死んでしまいそうに……  
しまいには、ちいさなアリさんに助けてもらおう始末。  
キリギリスさん、はみんなの笑い者です。

そんな二人が出会いました。

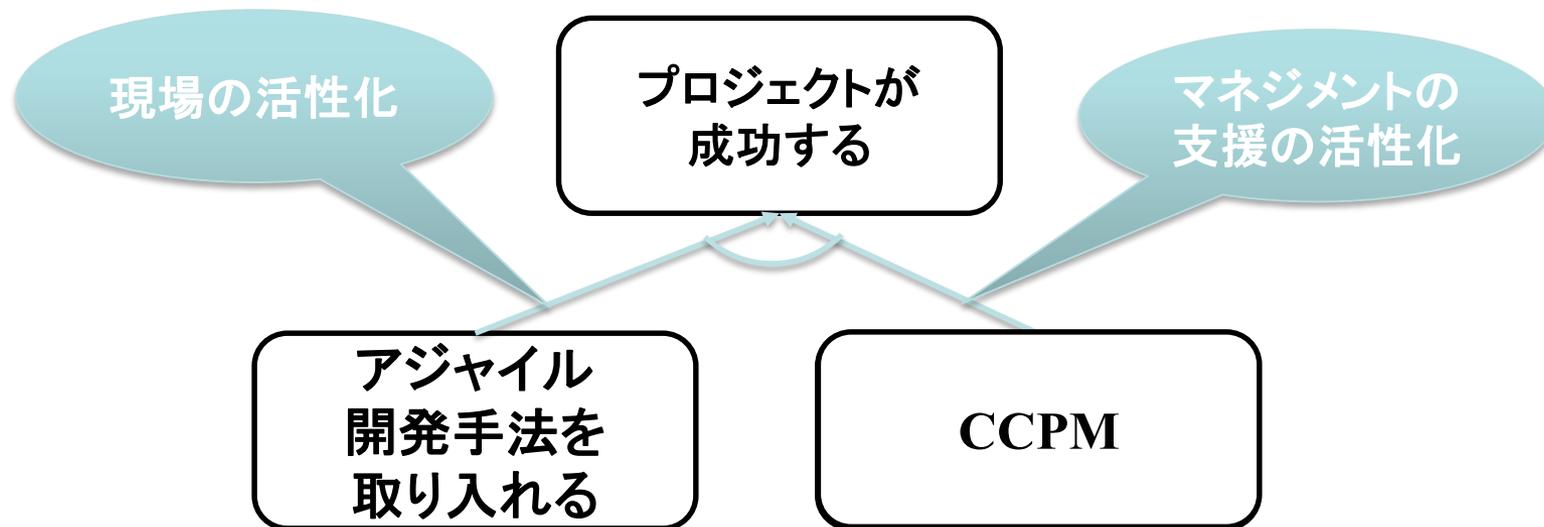
ぼくたち なにか  
いけなかったんだらう？  
どうすれば  
よかったんだらう？



# ウサギがカメに負けた！



# 足りないのは何だろう？



イテレーション  
チケット駆動開発  
日次ミーティング  
ふりかえり  
etc.

- ・集中で、仕事の質を高める Not to do
- ・経営と目標を共有するODSC
- ・ベテランの手順を形式知にする段取り八分
- ・納期を守るために徹底的に知恵を出す  
サバ取り・段取り
- ・手遅れになる前にマネジメントが支援できる  
バッファマネジメント

ボトムアップ

トップサポート



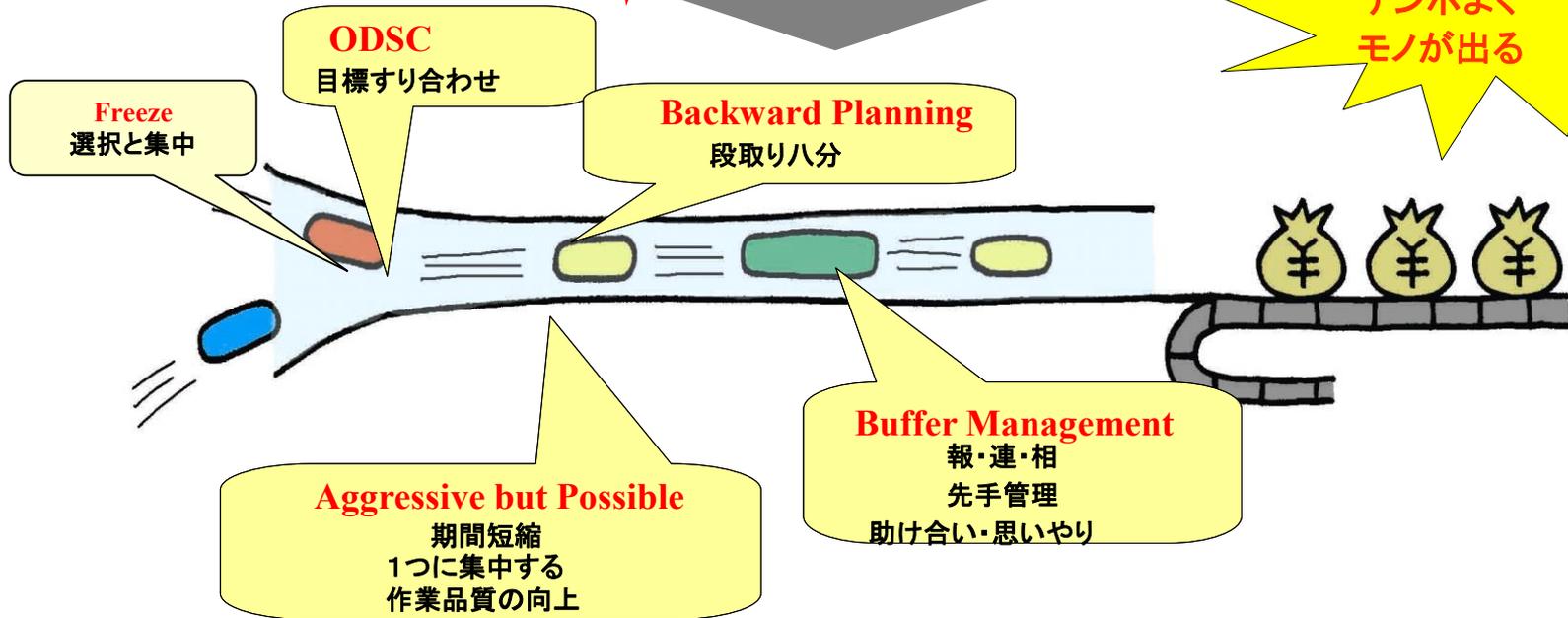
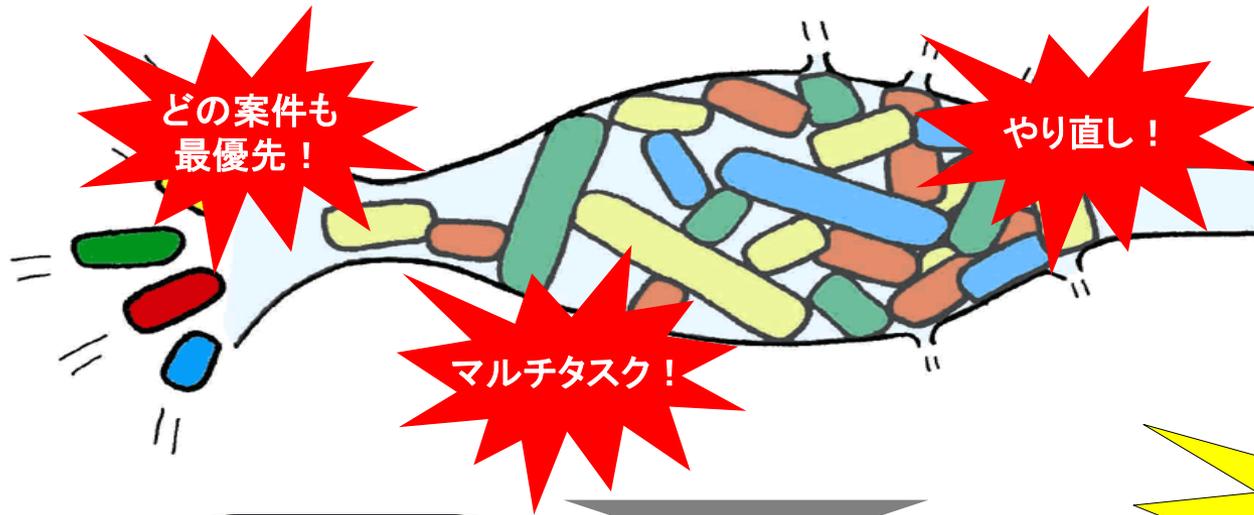
# クリティカルチェーンの5つの要素

1. Freeze 選択と集中
2. ODSC 目標すり合わせ
3. Backward scheduling 段取り八分
4. ABP(Aggressive But Possible) サバ取り段取り
5. Buffer Management ゆとり

全体最適のマネジメントへ



# Freeze: 選択と集中



チームワークの向上 モチベーションの向上 お客様満足度の向上



# ODSC : 世界一の製品をつくるぞ！プロジェクト

<p><b>目的</b> Objectives</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●世界一の製品でかつてない儲けを実現すること</li> <li>●競合を打ち負かし、圧倒的なシェア獲得すること</li> <li>●すばらしい製品でお客様をハッピーにする</li> <li>●世界一の製品で素晴らしい社会貢献をすること。</li> <li>●このプロジェクトでCCPMを学んで、工期短縮プロセスとして実現すること</li> <li>●若手を育成すること</li> </ul>
<p><b>成果物</b> Deliverables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新製品X</li> <li>●マニュアル</li> <li>●パッケージ</li> <li>●カタログ</li> </ul>
<p><b>成功基準</b> Success Criteria</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●かつてない利益率〇〇%</li> <li>●売上げ〇〇億円、シェア〇〇%</li> <li>●お客様の満足度〇〇%</li> <li>●環境性能で〇〇賞を受ける</li> <li>●開発工期短縮〇〇%</li> <li>●普段は滅多に若手を褒めたことのないX部長が、「ものすごく成長したなあー！次も頼むぞ！」という</li> </ul>

目的は  
なんですか？

成果物は  
なんですか？

成功基準は  
なんですか？

財務の視点

顧客の視点

業務プロセスの  
視点

成長と育成  
の視点

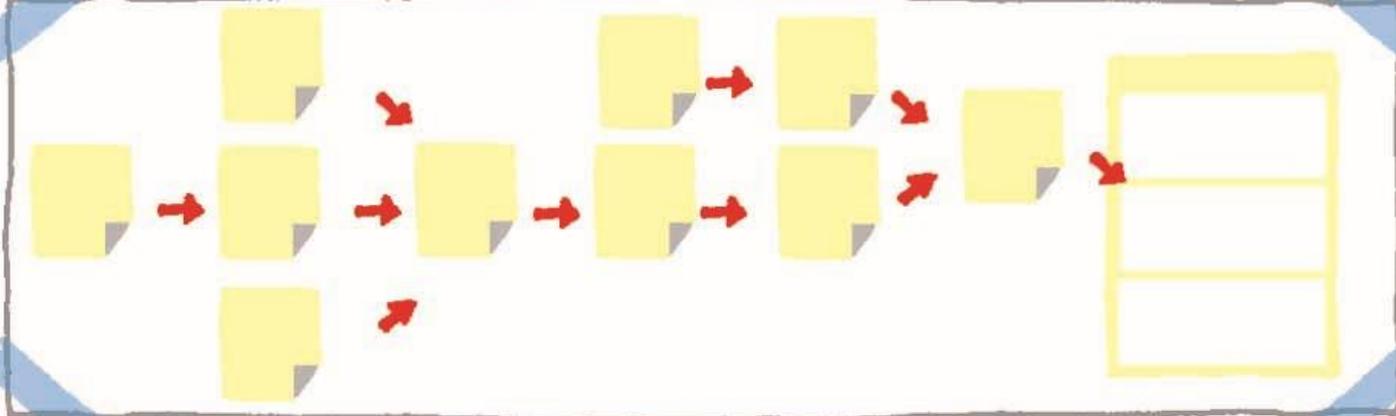
経営理念

社会貢献

みんなで読み返してみてもワクワクする目標であればOK!



# End to front planning 段取り八分



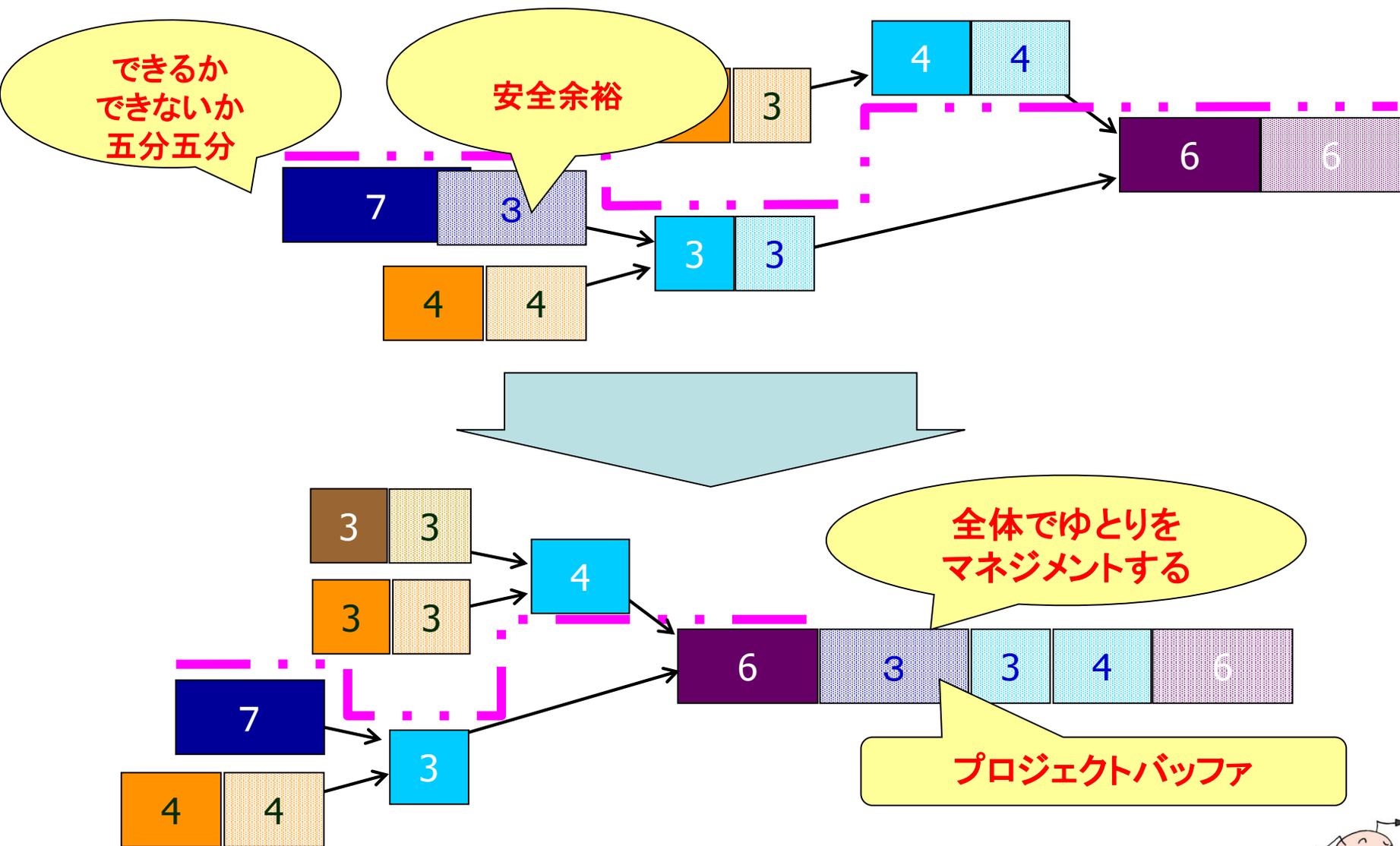
本当にそれだけですか？



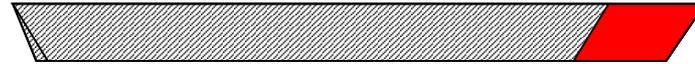
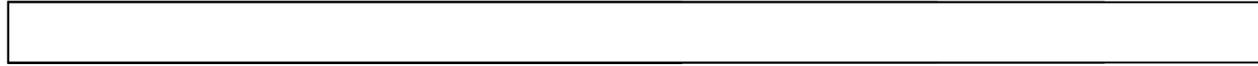
その前にやることは何ですか？



# ABP(Aggressive But Possible) サバ取り段取り



# Buffer Management ゆとりをマネジメントする



私のせいで遅れて  
しまう...

先手先手で  
手遅れになる前  
に手をうつ

チームワークを作る

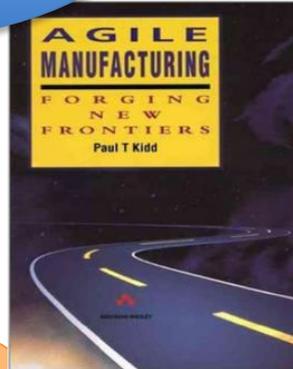
掛け持ちを防ぎ、仕事に集中できる

バッファマネジメントは先手管理の道具



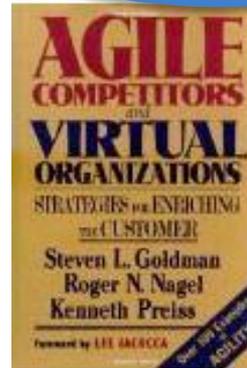
# CCPMとAgile 源流は同じ

“Agile”という言葉がビジネスで使われ始めた(製造)



1994

顧客との関係作りや競争戦略への適用

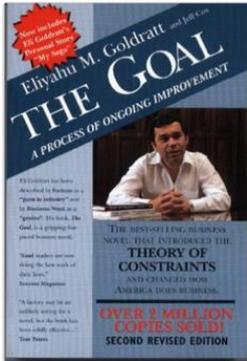


1995 Nagel教授ら

ITプロジェクト現場への適用

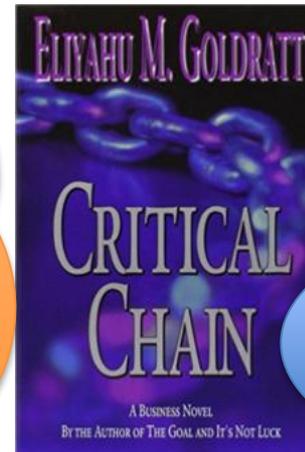


2001 アジャイルソフトウェア開発宣言



ザ・ゴール 1984

この間、米国は国を挙げて製造業復活への対策を実施。ゴールドラット博士は全米の大学教授に思考プロセスのコースを無償オファー。大学教授たちの研究成果が出版される。



1997

クリティカルチェーン

プロジェクトマネジメントへのTOC適用 (CCPM)

Breakthrough thinking in action

[www.goldrattconsulting.com](http://www.goldrattconsulting.com)

# Agile ソフトウェア開発宣言と CCPM

私たちは、ソフトウェア開発の実践  
あるいは実践を手助けをする活動を通じて、  
よりよい開発方法を見つけたそうとしている。  
この活動を通して、私たちは以下の価値に至った。

プロセスやツールよりも個人と対話を、  
包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、  
契約交渉よりも顧客との協調を、  
計画に従うことよりも変化への対応を、

価値とする。すなわち、左記のことから価値があることを  
認めながらも、私たちは右記のことからにより価値をおく。

Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	

© 2001, 上記の著者たち  
この宣言は、この注意書きも含めた形で全文を含めることを条件に  
自由にコピーしてよい。

関係者を集めて、前提を  
共有し、知恵を絞る

目的、成果物、成功基準を  
明確にして価値を届ける

段取りを共有して、  
助けあって  
プロジェクトを成功させる

バッファマネジメントにより  
不確実性がある環境でも  
手遅れにならないうちに  
手を打つ



実証実験です



月曜日を楽しまな会社にしよう！



今日の詳細については以下の本に  
書かれています

最短で達成する  
全体最適の  
プロジェクト  
マネジメント  
TOC Critical Chain  
Project Management

ゴールドラッド・コンサルティング・ディレクター  
岸良裕司 著  
Yuji Kishira

『ザ・ゴール』の  
ゴールドラッド博士、推薦!

学生シンドローム  
おっ、  
楽勝楽勝  
そろそろ本気  
出さなきゃ  
予期せぬ  
問題  
徹夜  
禁止  
ああ  
また徹夜...

「納期1カ月短縮して  
また儲けちゃいました!」  
採用企業より  
感激の声殺到!

最初はゆっくりと始める  
スタート  
メー

目からウロコ! オールカラーでわかりやすい  
プロジェクト管理の決定版!

中経出版

岸良裕司 著  
きしらまゆこ

考える力  
をつける  
3つの道具

かんたん  
スッキリ  
問題解決!

プランク  
問題をおいりやすく  
整理する道具

クラウド  
「あてしなくマダは  
こらえられず」  
の取扱みを  
解消する道具

アンビバース・ラーゼンツリー  
顧客を予想して、日程を  
実現する道具

使うのはかんたん。  
しかも使えば使うほど、  
考えるのが楽しくなってくる!  
子どもはもちろん、  
CEOまで活用できるほど、  
奥が深い!

論理的に  
考える力を  
鍛えれば、  
答えは  
必ず出る!

ダイヤモンド社



ありがとうございました！

