



スクラム導入に必要な現場づくり

NECビッググローブ株式会社

松浦 洋介

<http://www.flickr.com/photos/improveit/522638942/>



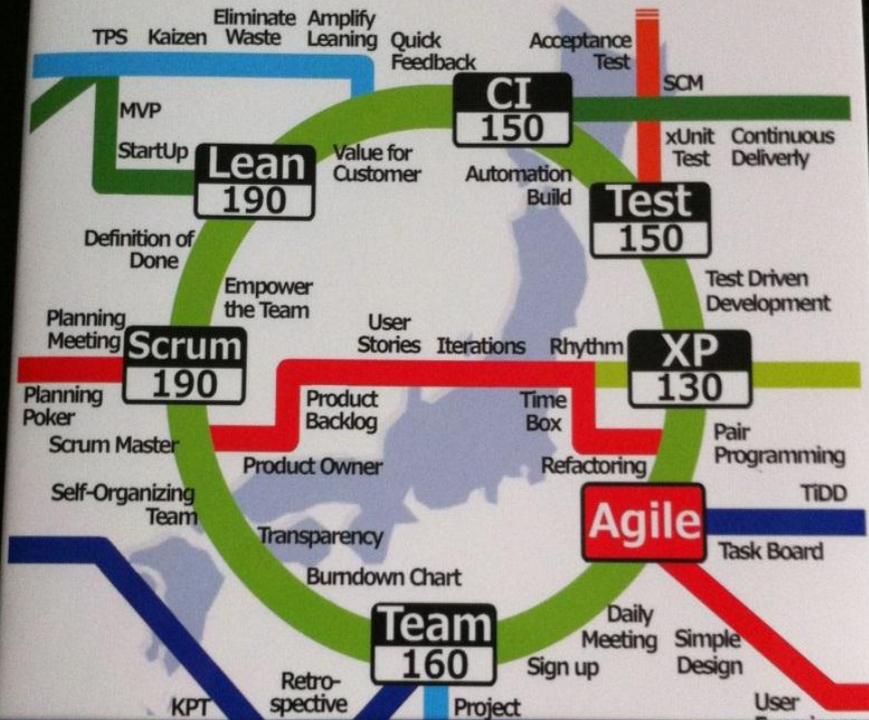
松浦 洋介

Yosuke Matsuura
@ayaya1024

- アジャイルコーチ
- スクラムマスター



Ultimate Agile Stories -Iteration 2



寄稿しました

定価：2000円

東日本大震災の
義援金として寄付

#uastories

さあ、アジャイルの夏への扉を開こう。
日本の活動家たちの軌跡とキセキがここに。
平鍋健児氏

キウキョクのアジャイル同人誌 "Ultimate Agile Stories" が Iteration 2へ

開催予定:2/27(水)20時~ すくすくスクラム



すくすくスクラム

English

<http://sukusuku-scrum.doorkeeper.jp/events/2744>

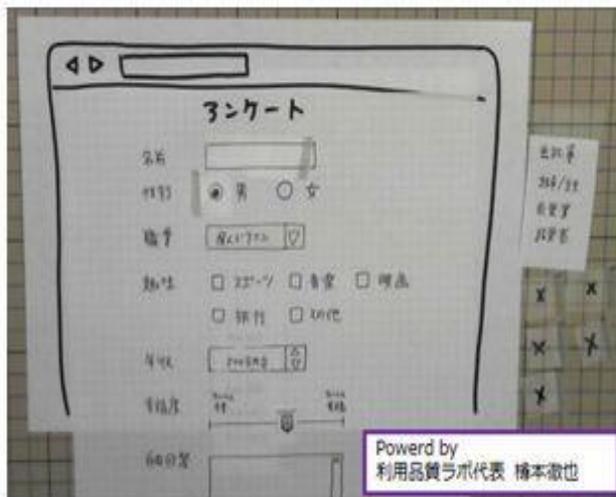
ペーパープロトタイピングに学ぶ ユーザー中心設計 (UCD)

ツイート 33 +1 0 いいね! 57 送信



このコミュニティはDoorkeeperを使用しています。無料でコミュニティの運営はこちらから。

- イベント主催者にお問合わせ
- チケットを再送信する
- お申込みのキャンセル



日時	2013年02月27日(水) 20時00分 - 23時00分
申込期限	2013年02月27日 20時00分

Sukusuku_Scrum
#suc3rum



fullvirtue Agile Japan 2013が
2013/05/24(金)に開催決定しました!
agilejapan.org #postudy #suc3rum
#aj13

4 days ago · reply · retweet · favorite



hiyosha 行きたしは白社のイベント運営で

本日伝えたいこと

スクラム導入で**成果**を出す
ための現場づくり

より成果を出すためには

常に**カイゼン**すること

よく落ちいりやすい

10のアンチパターン



どのように カイゼンしたのか



**みなさまの現場で
落とし穴に落ちないように**



アジェンダ

- **アジャイル開発概要**
- **スクラム概要**
- **BIGLOBE紹介**
- **よく落ちいりやすい10のアンチパターン**
 - **プロダクト編**
 - **チーム編**
 - **個人編**
- **まとめ**

アジャイル開発概要

アジャイル開発とは

“「アジャイルソフトウェア開発宣言」の「4つの価値」と「12の原則」の価値観に基づいた開発手法の総称”

<http://agilemanifesto.org/>

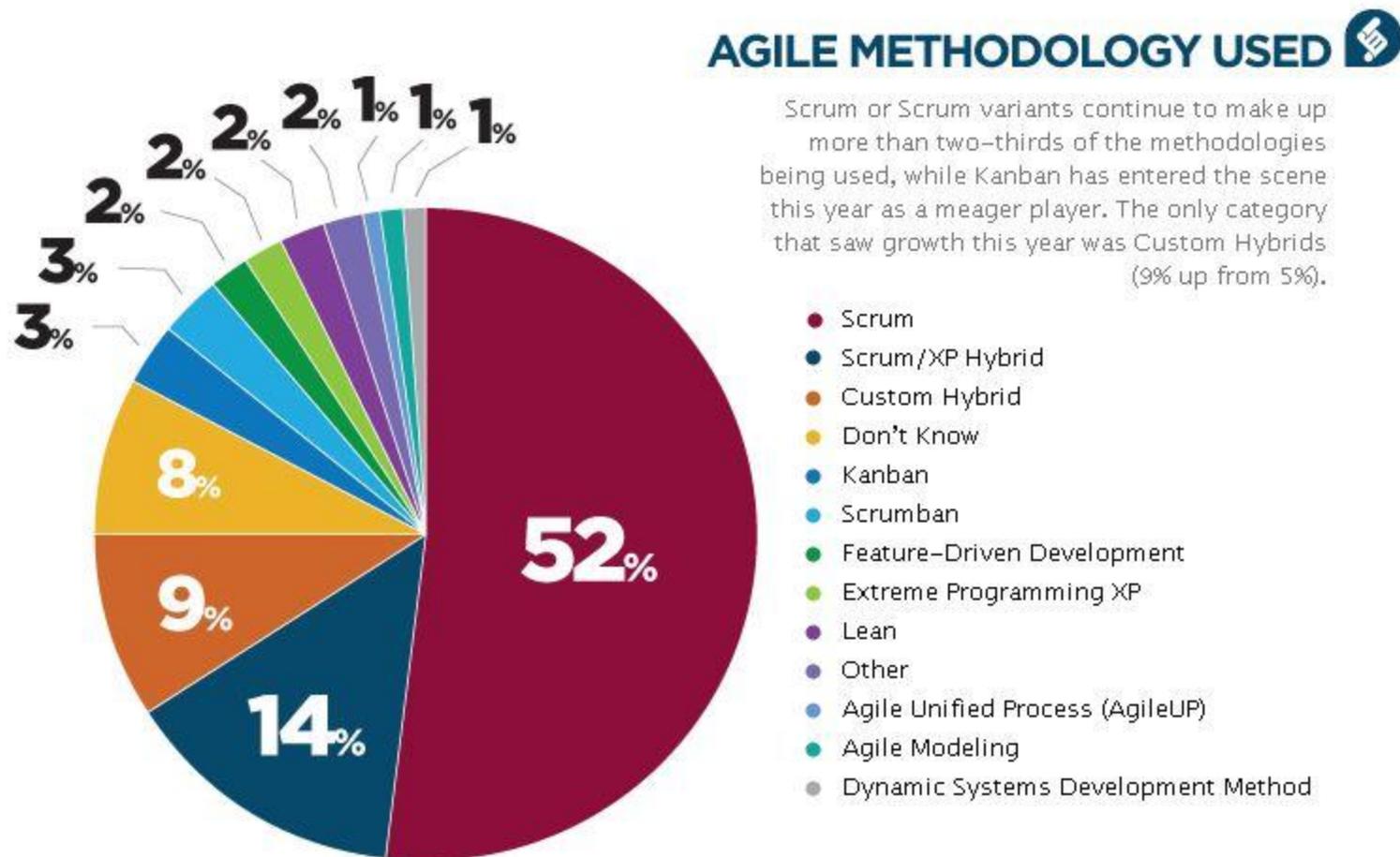
アジャイルソフトウェア開発宣言

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だそうとしている。
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、左記のことがらに価値があることを
認めながらも、私たちは右記のことがらにより価値をおく。

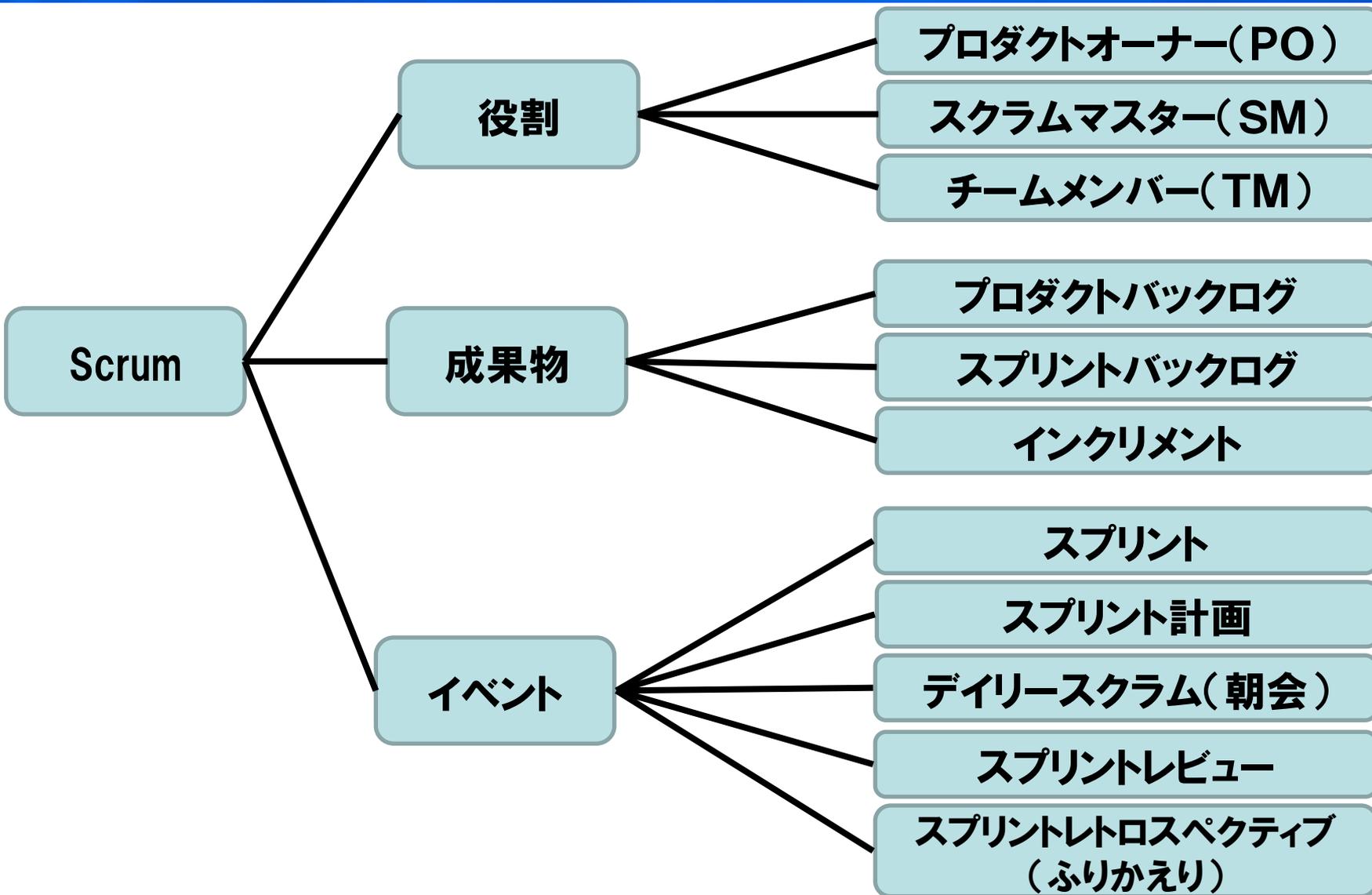
スクラムの占める割合が半分以上



http://www.versionone.com/state_of_agile_development_survey/11/

スクラム概要

スクラムは、アジャイル開発の一手法



プロダクトオーナーは、**プロダクトの唯一の責任者**

- **プロダクトバックログの管理者で優先順位付けの最終決定権限を持つ**
- **プロダクトのビジョンを示す**
- **開発チームに機能や価値を説明して理解してもらう責任がある**
- **プロダクトの価値を最大化するために機能と優先順位を定める**
- **作業の結果を受け入れるまたは拒否する**

スクラムマスターは、**スクラム全体をうまく回す責任者**

- **支援と奉仕をする**
- **障害事項を取り除く**
- **スクラムチーム全体が自律的に協働できるようにする**
- **スクラムのプロセスがうまく回るように教育する**
- **ファシリテート、コーチ、メンター**
- **変革推進者**

チームメンバーは、**動作するプロダクトの開発責任者**

- **3人～9人で構成する**
- **プロダクトの開発をする**
- **全員揃えばプロダクトを作れる**
- **プロダクトバックログの項目を完了状態にして
プロダクトの価値を高めていく**

毎日15分以内に
昨日やったこと、
今日やること、
課題を共有

スプリント

期間の長さが
均一のタイムボックス

デイリー
スクラム

スプリントで完成され
た機能で、出荷判断
可能なソフトウェア

順位付けされた
要求の一覧

プロダクト
バックログ

スプリント
バックログ

24 HOURS

インクリメント
(出荷判断可能な
ソフトウェア)

1スプリント分の
タスクの一覧

2-4 WEEKS

スプリント
計画

スプリントでやる事を決める

COPYRIGHT © 2005, MOUNTAIN GOAT SOFTWARE

スプリントレビュー &
スプリントレトロスペクティブ

スプリント中の成果である機能をデモする
& ふりかえりをする

BIGLOBE紹介

BIGLOBEの会社概要

会社名	NECビッグローブ株式会社				
設立日	2006年7月3日				
資本金	104億円				
株主	 <p>*NEC:78%、住友商事:7%、大和証券・三井住友銀行:5%、電通・博報堂:2.5%</p>				
組織 体系図	ネットサービス事業部 (ISP事業)	メディアサービス事業部 (広告事業)	ネットマート事業部 (EC・コンテンツ事業 携帯コンテンツ事業 アプリマーケット事業)	ビジネスサービス事業部 (プラットフォーム事業)	……付加価値の高い サービス企画/営業 ……高い技術力をベースにした サービス基盤の構築/運用
		サービス開発本部 サービスアプリケーション システムの開発と運用	基盤システム本部 サービスインフラの 構築と運用		
		新事業開発本部 新サービスの開発	事業戦略室 戦略的アライアンス推進		
	取締役会	監査役	経営企画本部	経営監査室	

BIGLOBEの事業領域



- コンシューマ向けサービス 
 - 接続サービス
 - 特色あるWebサービス



- 企業向けサービス
 - クラウドサービス



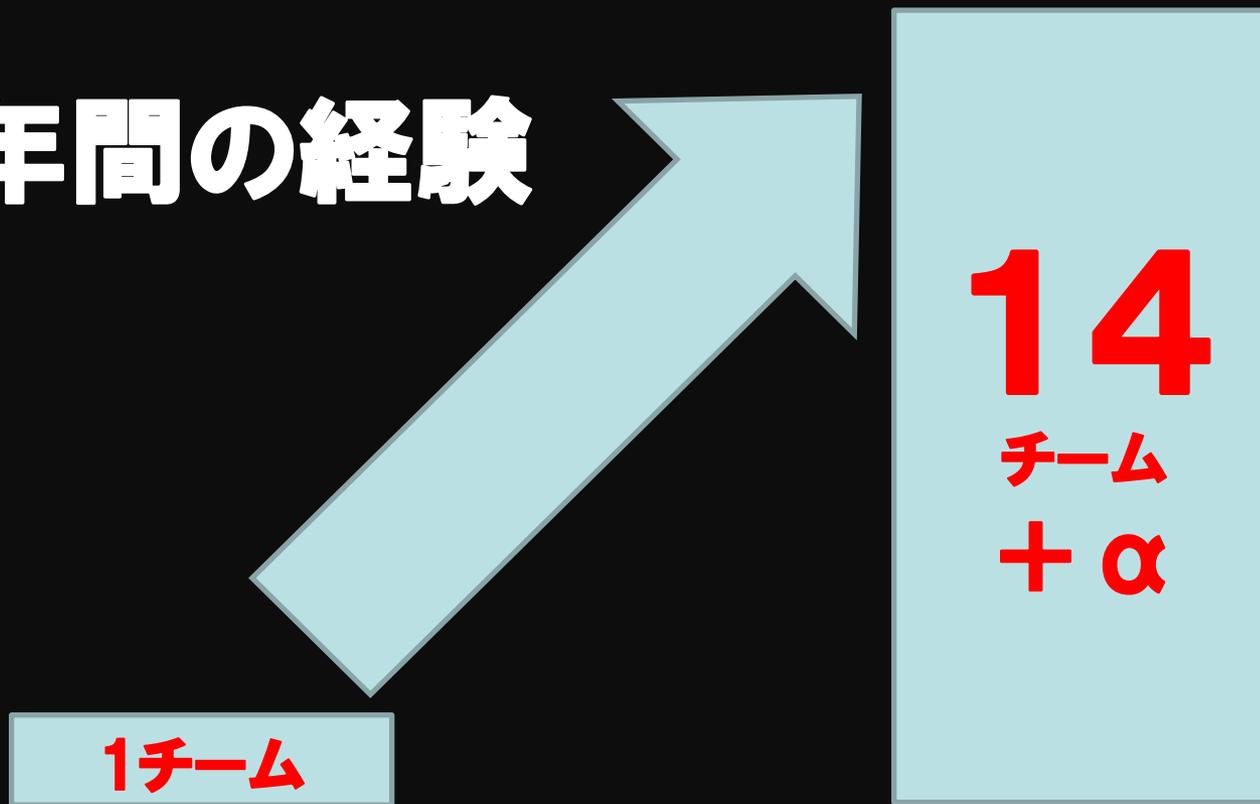
パーソナルクラウドを中心にコンシューマ/企業向けにビジネスを展開

スクラムによるアジャイルな開発



スクラムチームが会社全体に**拡大中**

2年間の経験



2011年2月

2013年2月

BIGグラビア(ビッグラ)

新感覚!
ムッフ体験!

新感覚! ムッフ体験!! グラビアアプリ
BIGグラビア
coming soon...

タイトルは300本超!!
サンプルはすべて見放題!

話題のグラビアアイドルからセクシーアイドルまで
高品質写真集を大量に多数取り揃え!

スマートフォンでいつでも
どこでも閲覧可能!!

あなたのお気に入りが見つかる!!!

(C)キントーンジャパン

Google play ビッグラ

ショップ

すべての検索結果

もしかして: ビッグラ

Android アプリ

アプリの他の検索結果:

BIG

BIGグラビア★1000...
(C)BIGLOBE
★★★★★(3)
インストール

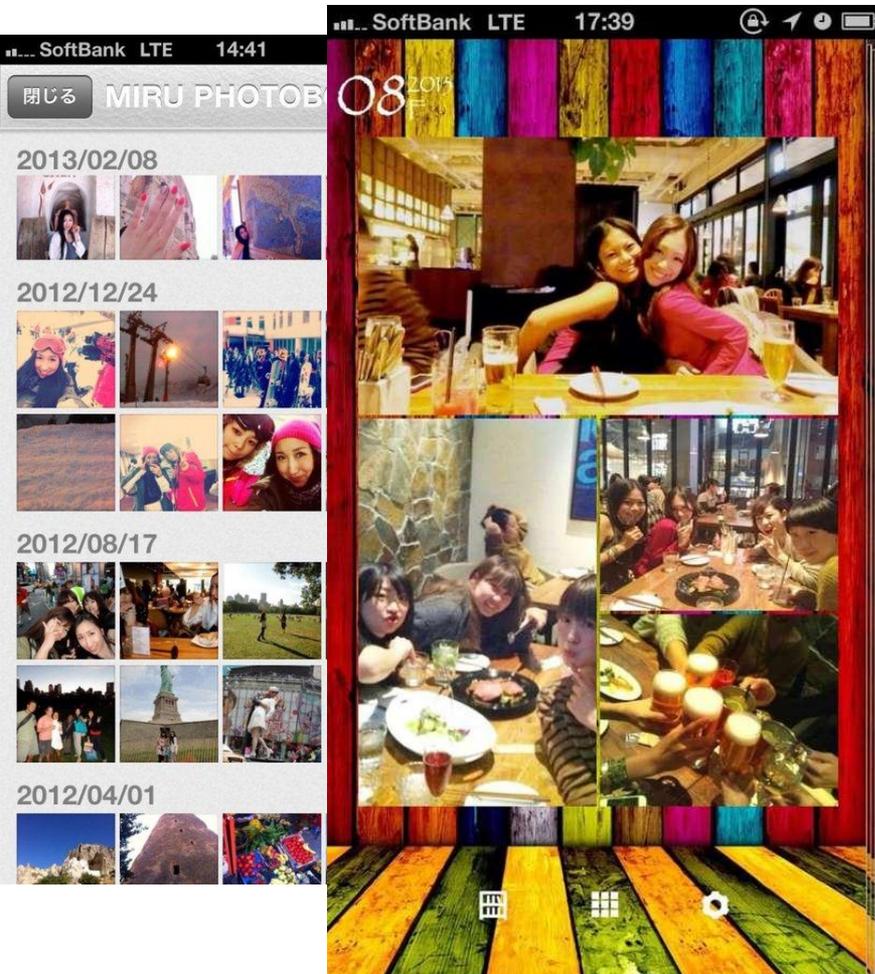
<http://bit.ly/11Z3QNF>

ビッグラで検索
1000枚**無料!**
Android対応!

ミルフォトブック

～写真をかわいいアルバムに自動コラージュアプリ～

<http://bit.ly/XmwaF3>



写真を自動でカワいく
オシャレに見ちゃお♡

無料

iPhone対応!

業務システムなどの 既存事業もスクラムで開発



**なぜ、スクラムに
取り組んだのか**



**従来の開発は
全ての要件を定義し
一気に作るが...**

当てるのが難しい





リリース
して検証
しないと
わからない

A close-up photograph of a hand holding a white egg. The egg has a red stamp on it that reads "ENJOY IT" on the top line and "JUL 1" on the bottom line. The background is a dark, textured surface, possibly a tablecloth or a wall, with some light-colored patterns. The lighting is soft, highlighting the texture of the egg and the hand.

ENJOY IT
JUL 1

市場の変化 ～スピード加速へ～

市場の変化 ～素早く具現化へ～



スクラム導入の理由

“変化が起こる”ことを前提に

**”頻繁に軌道修正する”ことを
当たり前前の組織にしたい**

どのように、スクラムを 適用したのか？



スクラムとの出会い



スクラムの勉強しよう / CEDEC 2010「アジャイル開発手法スクラムの基礎とゲーム開発導入事例」- ゲームの花園

<http://htn.to/46MJx7>

1月12日 Hatenaから ☆お気に入り ☆返信 ☆削除

1枚の記事が きっかけ



<[セミナー] CEDEC 2010「いまだ...」 | [セミナー] CEDEC 2010「Q-Games...」>

2010-09-05

CEDEC 2010「アジャイル開発手法スクラムの基礎とゲーム開発導入事例」

今回はゲームUI/グラフィックさんのアジャイル開発手法のセッションとまとめます。

このセッションは、アジャイルとはなんぞや？スクラムはどのようなもの？という基本的なところからの説明で非常に分かりやすい内容でした。今までアジャイルの基礎をすっ飛ばしてきた自分には最適です。

なので自分でも詳細を掘り進めつつ、レポートしてみます。

概要

スクラムの基礎の紹介と、ゲーム開発に導入した時の成功/失敗談

<http://d.hatena.ne.jp/Aqu/20100905/1283715639>

エンターテインメントの未来がここにある Compile -Future Entertainment-

個人情報保護 お問い合わせ 報道関係者様へ サイトマップ

CEDEC 2010 IGMK

CESA Developers Conference

開催概要 プログラム スケジュール 展示/PRセミナー イベント 受講申込 アクセス 過去のCEDEC English

プログラム

TOP > プログラム > BM ビジネス&マネージメント > このセッション

公報 BM

アジャイル開発手法スクラムの基礎とゲーム開発導入事例

日時 9月1日(水) 11:20~12:20 形式 セッション (60分)

受講スキル ゲームタイトルを完成させた経験。デスマーチの経験。開発現場を少しでも良くしたいと思う心。

受講者が得られるであろう知見 アジャイル開発手法スクラムの基本的な知識
実際にゲームの制作現場でスクラムを採用した実例(良かった点、悪かった点)

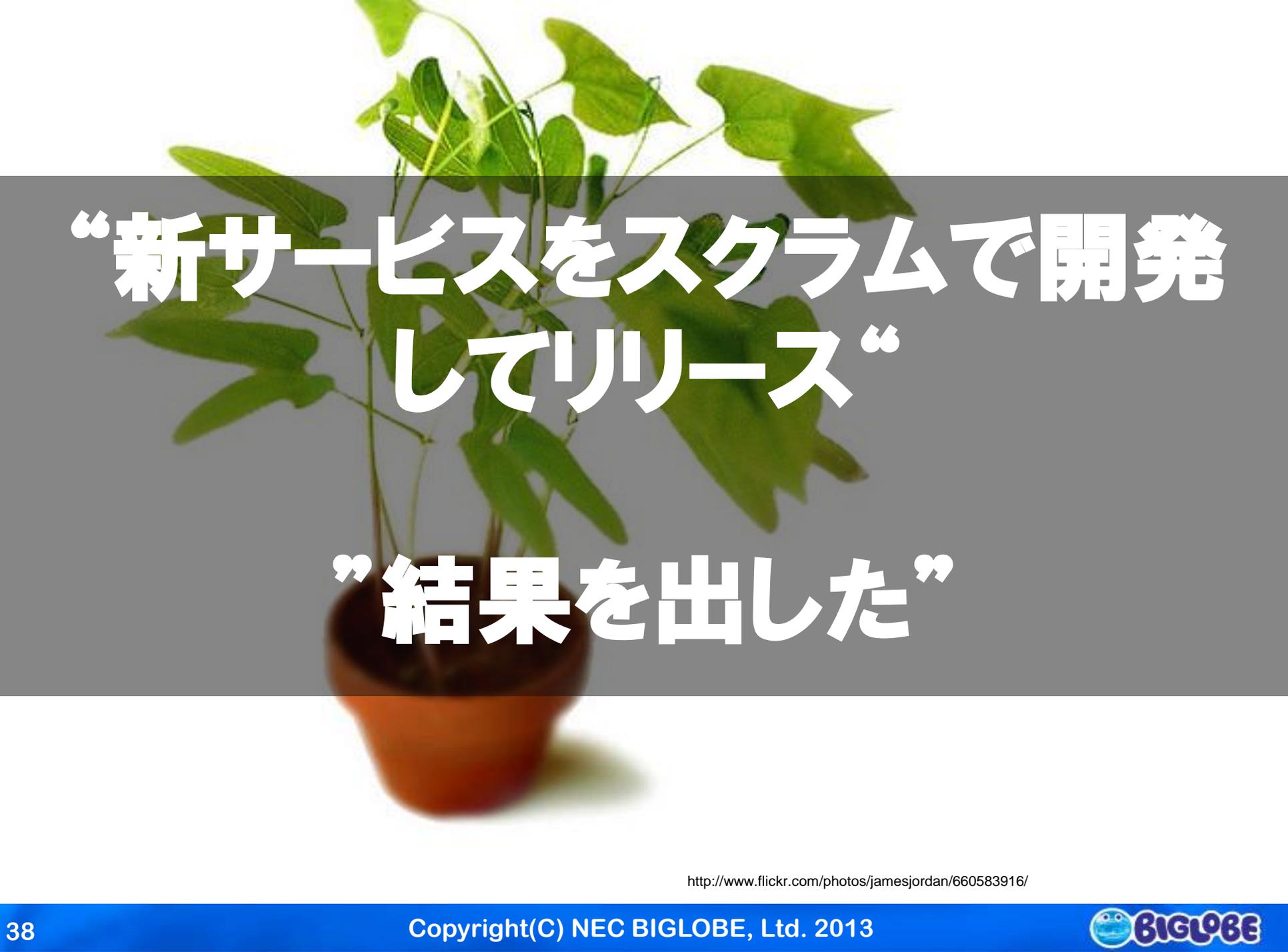
セッションの内容

近年、ゲーム開発においては、非常に高い開発効率が求められています。高い開発効率は、人的、資金的な資源の有効活用をもたらすのみならず、その結果として製品の質的向上にも繋がるものです。そこで、弊社では、ゲーム業界外や、海外のソフトウェア/ゲーム業界で多数採用されているアジャイル開発手法「スクラム」を導入してみました。

プログラム

- 基調講演
- 特別招待セッション
- ハイライトセッション
- 協賛セッション
- レギュラーセッション
 - PC プログラミング
 - VA ビジュアル・アーツ
 - GD ゲームデザイン
 - SD サウンド
 - NW ネットワーク
 - PD プロデューサー
 - MB モバイル
 - BM ビジネス&マネージメント
 - AC アカデミック
 - MX ノン・ジャンル
 - SH 海外トピック
 - SE 新分野

http://cedec.cesa.or.jp/2010/program/BM/C10_P0187.html



**“新サービスをスクラムで開発
してリリース”**

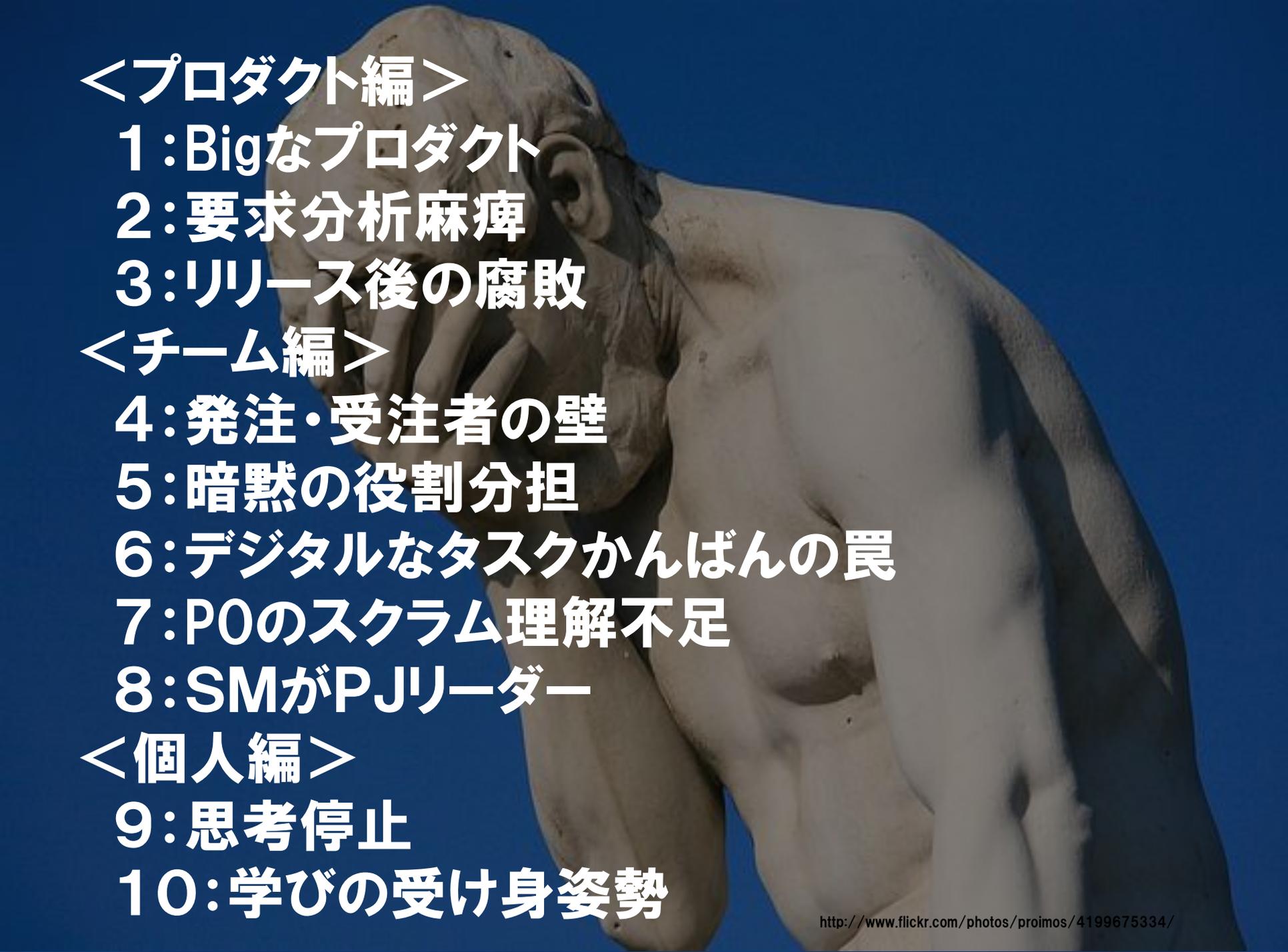
”結果を出した”

<http://www.flickr.com/photos/jamesjordan/660583916/>

より成果を出すために スクラムで開発を実施



よく落ちいりやすい 10のアンチパターン



<プロダクト編>

1: Bigなプロダクト

2: 要求分析麻痺

3: リリース後の腐敗

<チーム編>

4: 発注・受注者の壁

5: 暗黙の役割分担

6: デジタルなタスクかんばんの罭

7: POのスクラム理解不足

8: SMがPJリーダー

<個人編>

9: 思考停止

10: 学びの受け身姿勢

プロダクト編



<プロダクト編>

1: Bigなプロダクト

2: 要求分析麻痺

3: リリース後の腐敗

<チーム編>

4: 発注・受注者の壁

5: 暗黙の役割分担

6: デジタルなタスクかんばんの罨

7: POのスクラム理解不足

8: SMがPJリーダー

<個人編>

9: 思考停止

10: 学びの受け身姿勢

アンチパターン1: Bigなプロダクト

“全部重要だから
全部の機能を作る”



そもそもなぜ
これ必要？

アクション1

ユーザーストーリー

ユーザーストーリーとは？

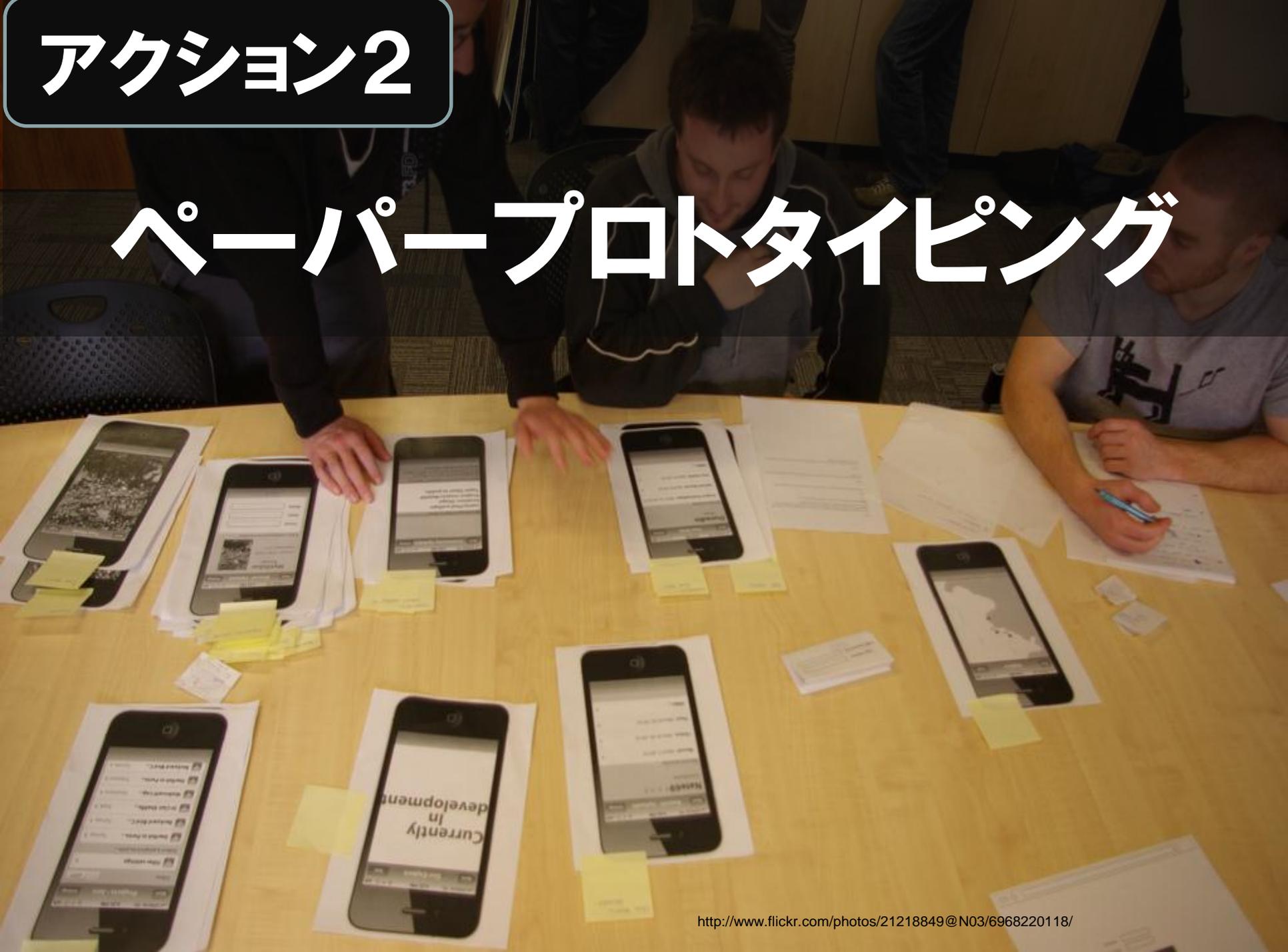
【役割】として

【機能フィーチャー】が欲しい。

なぜなら、【ビジネス価値】のためだ

アクション2

ペーパープロトタイピング



アクション3

ユーザーテスト



チェンジ

2～3割が不要

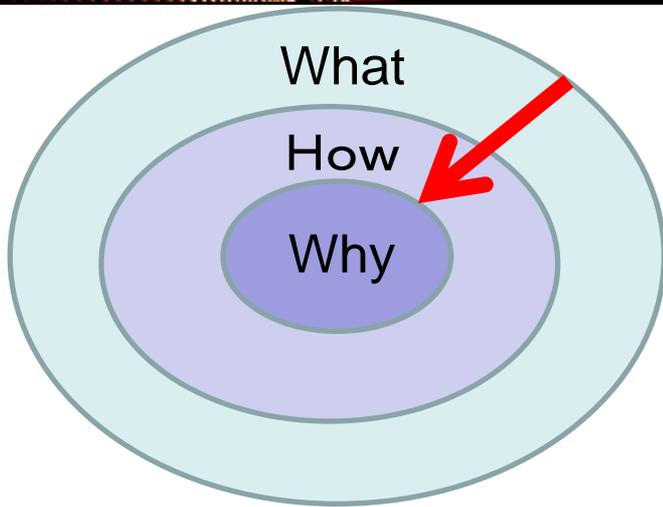
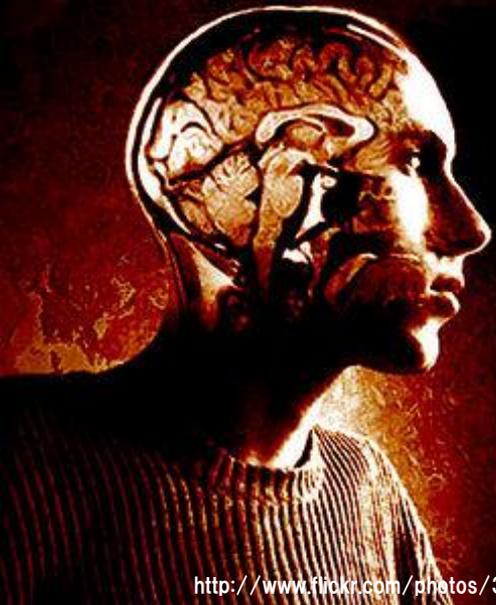


考え方の変化

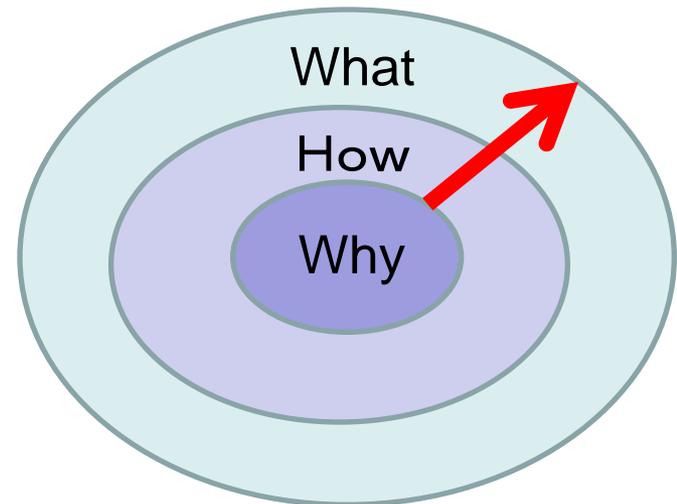
何をつくる

から

なぜをつくるへ



Before



After

“ムダの排除へ”



<http://www.flickr.com/photos/11510574@N02/2742433355/>

アンチパターン1: Bigなプロダクト

<ポイント>

“なぜ？を意識して思い込みや作り込みすぎのムダをやめる”

アンチパターン2: **要求分析麻痺**

“優先度の低いものも要求分析をしっかりとしたがる”



**“事前にすべてを
正確に予測し計
画することはでき
ない”**

リリースまで時間とコストが
かかる？





CRESCENT NO. 1
القوس رقم 1



アクション

1

2

3

4

5

優先順位
(欲しい順)



プロダクトバックログ

高い

優先順位

低い



詳細に記述
された項目

詳細に分割
できる程度の
項目

粗い状態の
項目

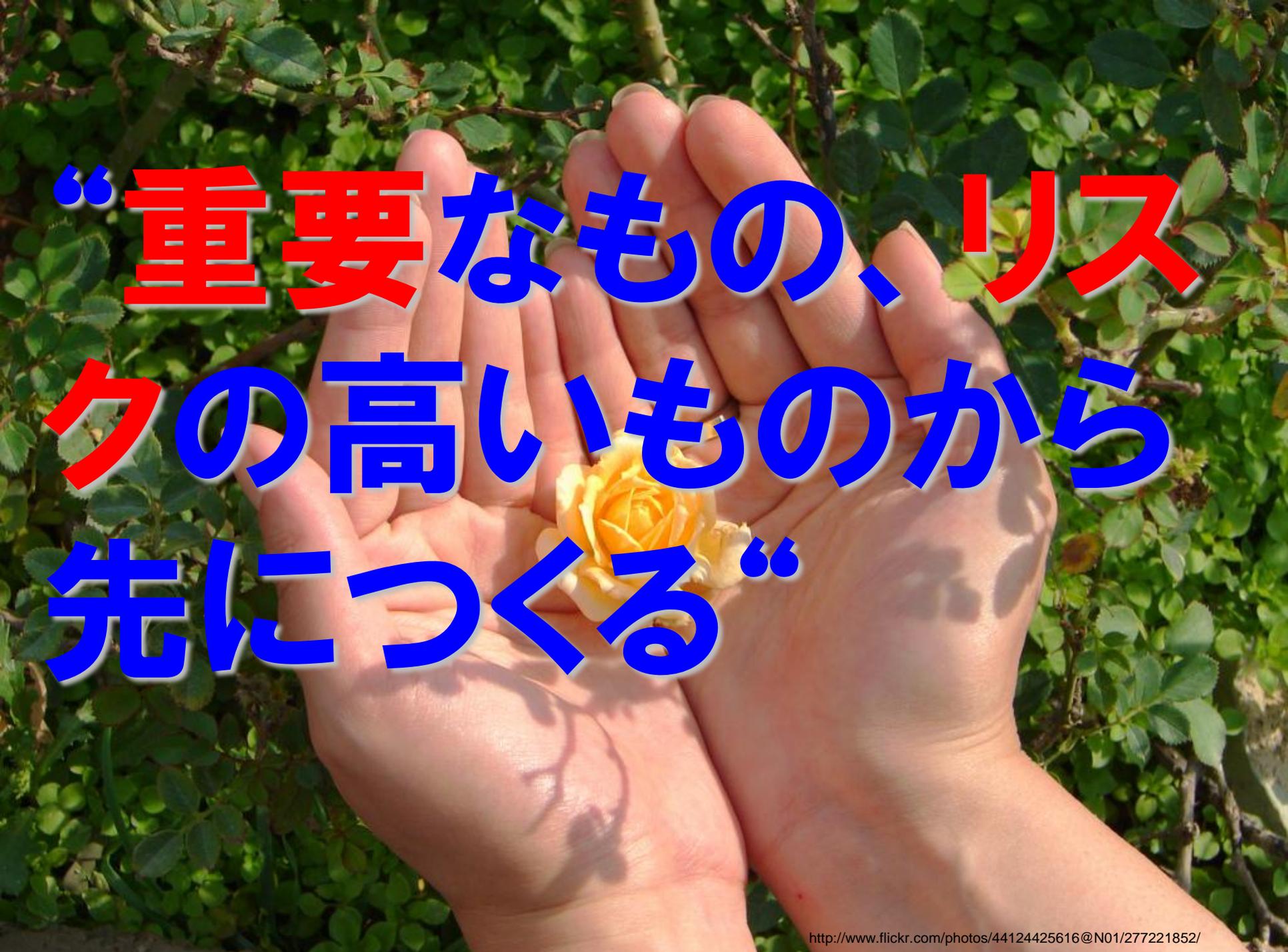
チェンジ

リリース計画が
立てやすくなった



チェンジ

優先順位の高いものから
リリースへ

A pair of hands is shown from the front, gently cupping a small, bright yellow rose. The hands are positioned in the center of the frame, with the fingers slightly curled. The background is a dense, out-of-focus green foliage, likely from a rose bush, with sunlight filtering through, creating soft shadows on the hands and the flower. The overall scene is bright and natural.

**“重要なもの、リス
クの高いものから
先につくる”**

チェンジ

“優先順位の低いもの
の後で考えること
で要求分析に**時間**
をかけすぎない！”

アンチパターン2: 要求分析麻痺

<ポイント>

“**優先順位**で考え、必要なものを必要なときに最も重要なものからリリースする”

アンチパターン3:リリース後の腐敗

“リリース後の計測やフィード
バックがない”

**“リリースするのが
目的ではない”**

**“多くの顧客や
ユーザに利用して
もらうのが目的”**

アクション1

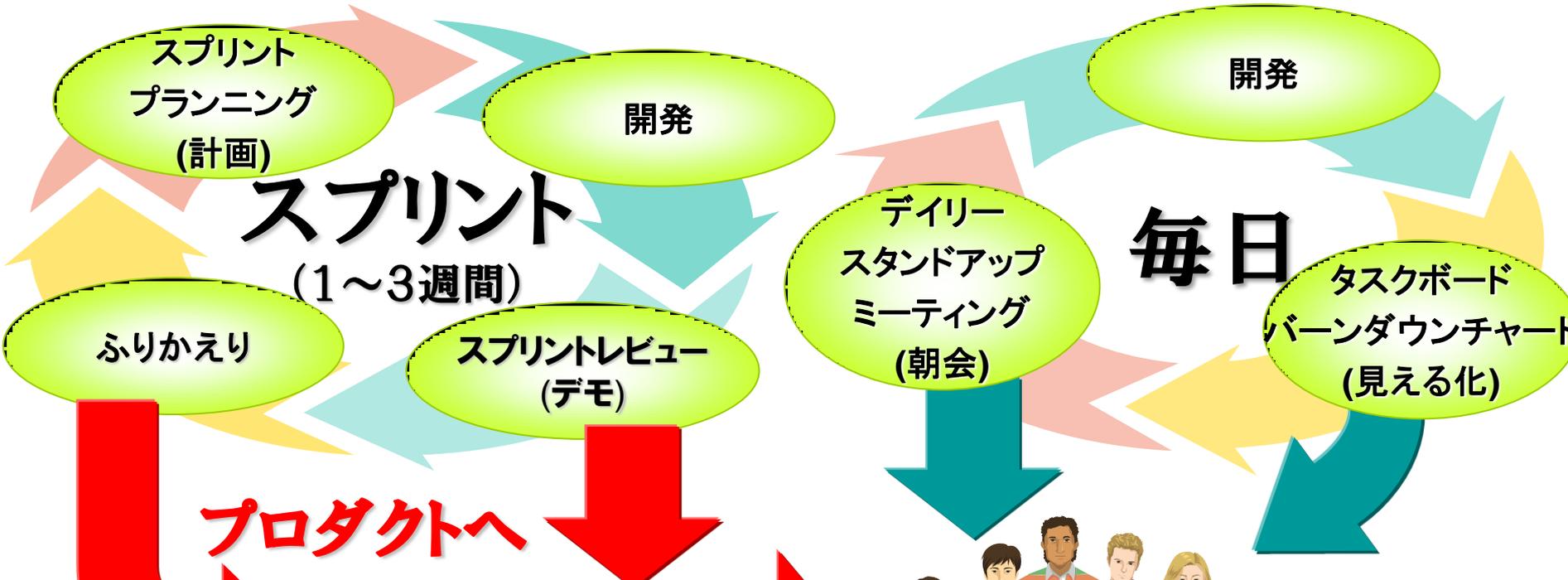
リリース後の計測



アクション2

ふりかえりによる学び





プロダクトへ



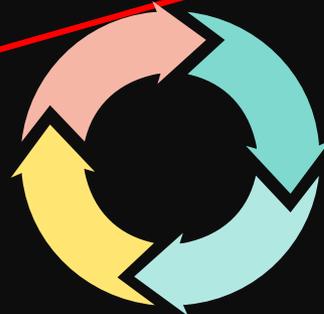
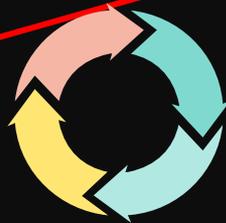
チームへ

チェンジ

継続的なフィードバックサイクル

提供価値

継続的に最高の価値を
提供し続ける



スプリント

アンチパターン3: リリース後の腐敗

<ポイント>

“計測により、顧客やユーザが本当に求めているものをこまめに確認する”

プロダクト編のまとめ

1. ビジヨン
2. 優先順位
3. プロダクト計測

A close-up photograph of several hands of different skin tones stacked together in a circle, symbolizing teamwork and unity. The hands are positioned in a way that they overlap, with some fingers pointing towards the center. The background is a wooden floor with a blue vertical stripe. A dark grey horizontal band is overlaid across the center of the image, containing the text.

チーム編

<プロダクト編>

- 1: Bigなプロダクト
- 2: 要求分析麻痺
- 3: リリース後の腐敗

<チーム編>

- 4: 発注・受注者の壁
- 5: 暗黙の役割分担
- 6: デジタルなタスクかんばんの罭
- 7: POのスクラム理解不足
- 8: SMがPJリーダー

<個人編>

- 9: 思考停止
- 10: 学びの受け身姿勢

アンチパターン4: 発注・受注者の壁



“発注者(PO)と受注者(TM)で
見えない壁があり
思っていることを発言できない”

信賴關係？



契約関係？

責任分解点？

アクション2

ランチミーティング

人のことを知る
自分のことを知ってもらおう
場づくり

アクション3

ファシリテーション

スクラムマスターが
チーム一人ひとりの
意見や考えを
引き出す



<http://www.flickr.com/photos/44124348109@N01/340146118/>

チェンジ

**関係者全員がプロダクトの
ことをよく考えて意見を出し
合える**

アンチパターン4: **発注・受注者の壁**

<ポイント>

“ビジョンや価値観の共有により様々なロールのメンバーを一つのチームにする”

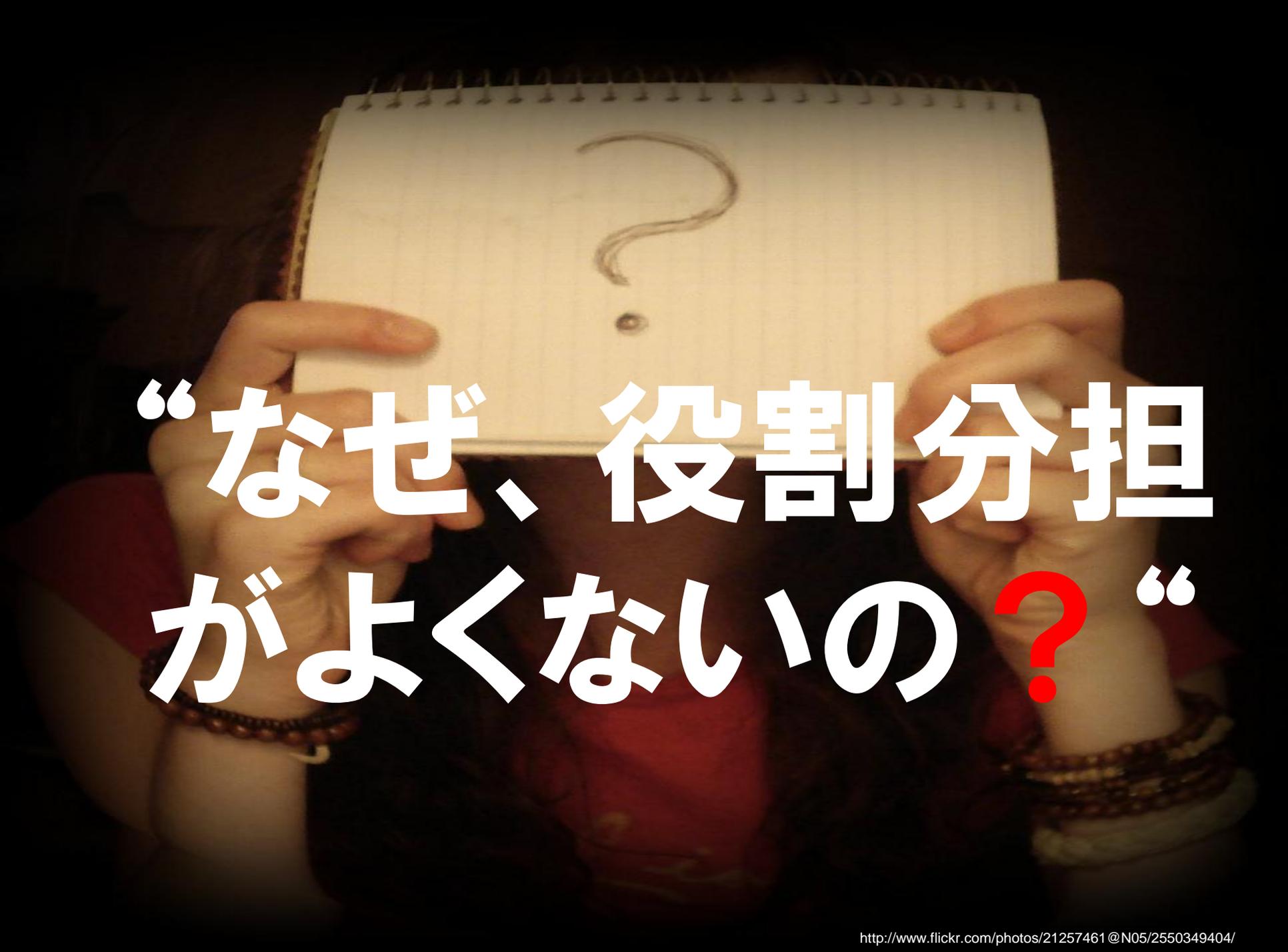
アンチパターン5: **暗黙の役割分担**

“自分の得意な所だけ行う”

チームに迷惑をかけたく
ないから？

**“自分の得意な所
だけやるの？”**

**“ただプロジェクト
をこなすだけなら
問題ないかも？”**

A person is holding a spiral-bound notebook open. On the page, a large, hand-drawn question mark is visible. The person's hands are visible, and they are wearing a red garment and a beaded bracelet. The background is dark.

“なぜ、役割分担
がよくないの？”

“より良いアイディアでプロダクトを作れない”

**“様々なバックグラウンドを
持ったメンバーで得意／不
得意な所を補っていくこと
でプラスの相乗効果を図れ
る”**

“不得意な所もチャレンジして、成長できるようになる”

INNOVATION



アクション1

期待マネジメント

- 各メンバーから決意表明
- 他のメンバーから本人に対する期待値を発表



<http://www.flickr.com/photos/10883933@N07/4006230793/>

アクション2

チームの成長計画

1. 役割が固定になっている部分を確認
2. チーム内のスキルマップを作成
3. 今後の成長へのチャレンジ計画作成

チェンジ

お互いに助け合うチームに

A photograph of a field of red tulips under a blue sky with light clouds. A semi-transparent grey rectangular box is overlaid on the image, containing white Japanese text. The text is arranged in three lines, reading from top to bottom: "役割固定がなく", "なり、チャレンジす", and "るように".

“役割固定がなく
なり、チャレンジす
るように”

アンチパターン5: 暗黙の役割分担

<ポイント>

“期待と不安を交換し、
チームでサポートしながら成長していく”

“スクラムに慣れないメンバーがデジタルのタスクかんばんを利用する”

- 一覧性が**悪い**
- 朝会前に**準備が大変**
- アナログと比較し**対話が少ない**
- ツールの仕様に**振り回される**
- ツールを入れて、**安心してしまい
改善しなくなる**

**“朝会でタスクの
状態を見なくなっ
た”**

“朝会で
今日はできると思う”
三連発



“チーム内でのコ ミュニケーション 問題”

アクション1

アナログのタスクかんぱん利用



チェンジ

タスクの状態と危険信号を
検知しやすくなった



チェンジ

全員でのサポート



チェンジ

**全体を見渡ししながらリスクの
早期発見・対策へ**



チェンジ

一人ひとりの成果をほめる 習慣

<ポイント>

“はじめはアナログ
で見える化する”

アジャイルソフトウェア開発宣言

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だそうとしている。
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、左記のことがらに価値があることを
認めながらも、私たちは右記のことがらにより価値をおく。

アンチパターン7: POのスクラム理解不足

“POがスクラムを理解せず
にプロジェクトが進む”

**“プロダクトバック
ログを管理でき
ない”**



“受け身のプロダ
クトオーナー”

- **プロダクトオーナー勉強会を開催**
- **目的:**
 - **スクラムに対しての理解**
 - **POとしての役割の理解**
 - **どのように行動すべきかの理解**

アクション

“プロダクトオーナーが入りやすい環境を作った”

チェンジ

“積極的なプロダ
クトオーナーに
変わった”

チェンジ

“ステークホルダー
からの圧力に負け
ないプロダクトオー
ナーに“

チェンジ

“常にプロダクトの
ことを考えて手入
れするよう”

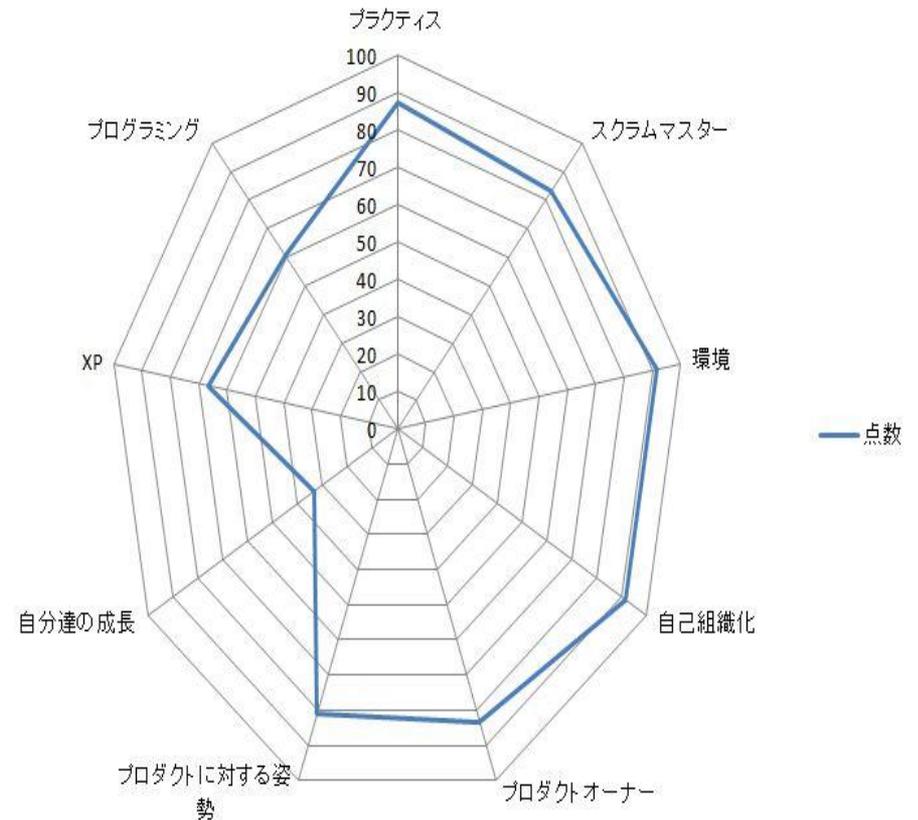
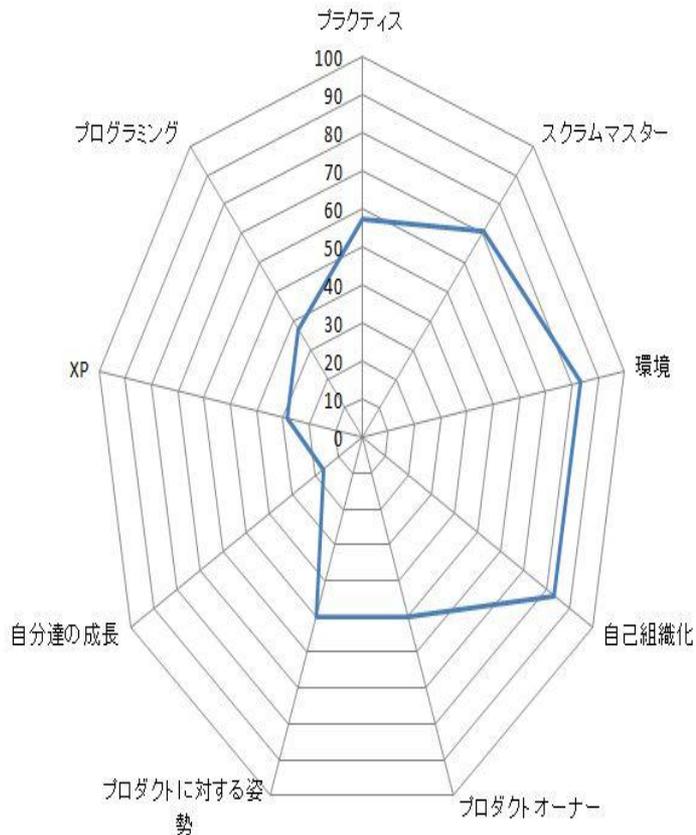
“スプリント計画が
プロダクトオーナー
主導に”

チェンジ

・スクラム成熟度もアップ

Sチームの成熟度評価(2013/1/7時点)

Sチームの成熟度評価(2013/2/14時点)



※BIGLOBE独自評価ツール

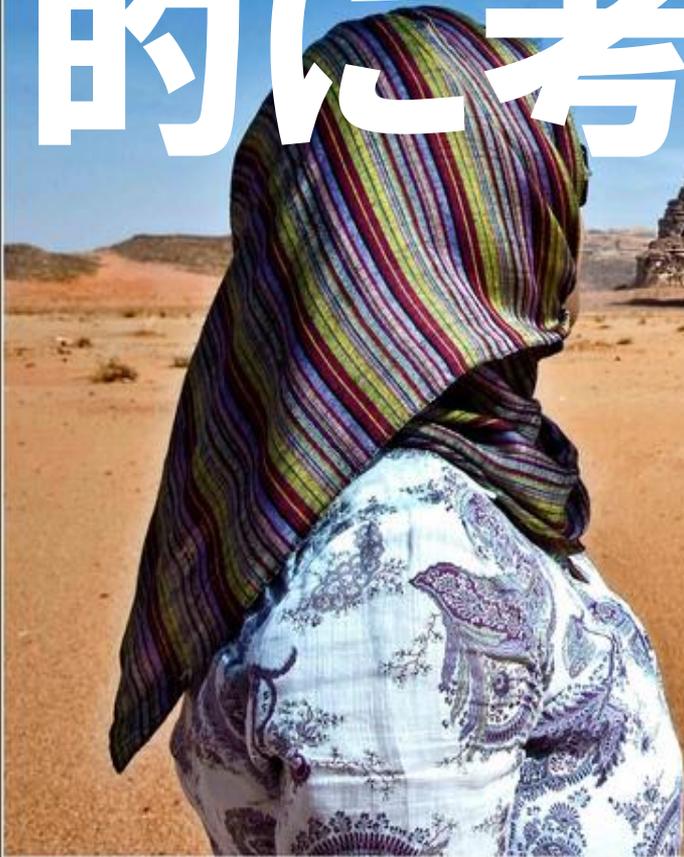
<ポイント>

“POの役割をしっかりと果たすことがプロジェクトの成功を左右する”

アンチパターン8: SMがPJリーダー

“コマンドコントロール型の
リーダーシップ”

“メンバーが自律
的に考えなくなる”



メンバーが成長し
ない

アクション

コーチングを学ぶ



アクション

ファシリテーションを 学ぶ

 Open Exhibits Design Summit

スクラムマスター道場

チェンジ



伝える
よりも
聞く！

<http://www.flickr.com/photos/40143737@N02/3981617434/>

チェンジ

“気づきを得る”

チェンジ

“メンバー自身で決
めながら動く自律し
たチームに
(自己組織化されたチーム)
”

<ポイント>

“自己組織化された
チームをつくるために
奉仕型のリーダーシツ
プをとる”

チーム編のまとめ

4. 一丸となったチームづくり
5. 期待と不安の交換でサポート
6. 対話重視
7. POの役割
8. 自己組織化

個人編

<プロダクト編>

- 1: Bigなプロダクト
- 2: 要求分析麻痺
- 3: リリース後の腐敗

<チーム編>

- 4: 発注・受注者の壁
- 5: 暗黙の役割分担
- 6: デジタルなタスクかんばんの罫
- 7: POのスクラム理解不足
- 8: SMがPJリーダー

<個人編>

- 9: 思考停止
- 10: 学びの受け身姿勢

アンチパターン9: **思考停止**



“自分から行動もしないで決めつけてしまう”

“自分の中で閉じ
込めてしまおう”

批判に対する恐怖



アクション

“傾聴”

“批判しない”

アクション

“付箋の活用”

アクション

“考えを引き出し
てあげる”

アクション

“やっても良いと
言っ**て**あげる”

アクション

“少しずつ成功
体験を増やして
あげる”

チェンジ

“一人ひとりがよく考
えて発言や行動が
できるように”

アンチパターン9: **思考停止**

<ポイント>

**“たくさん発言できる
場をつくり、常に考え
て行動する”**

アンチパターン10: **学びの受け身姿勢**

“学びたいけど、なかなか学
べない”

・なぜ、学ぶ必要があるのか？

・より成果をあげるため

・より価値のあるプロダクトを作れるようにするため

・より楽しい開発を追求するため

“社外の勉強会
に参加する時間
がない”

アクション

“社内で学べる
場をつくる”



アクション

学びの仲間づくり



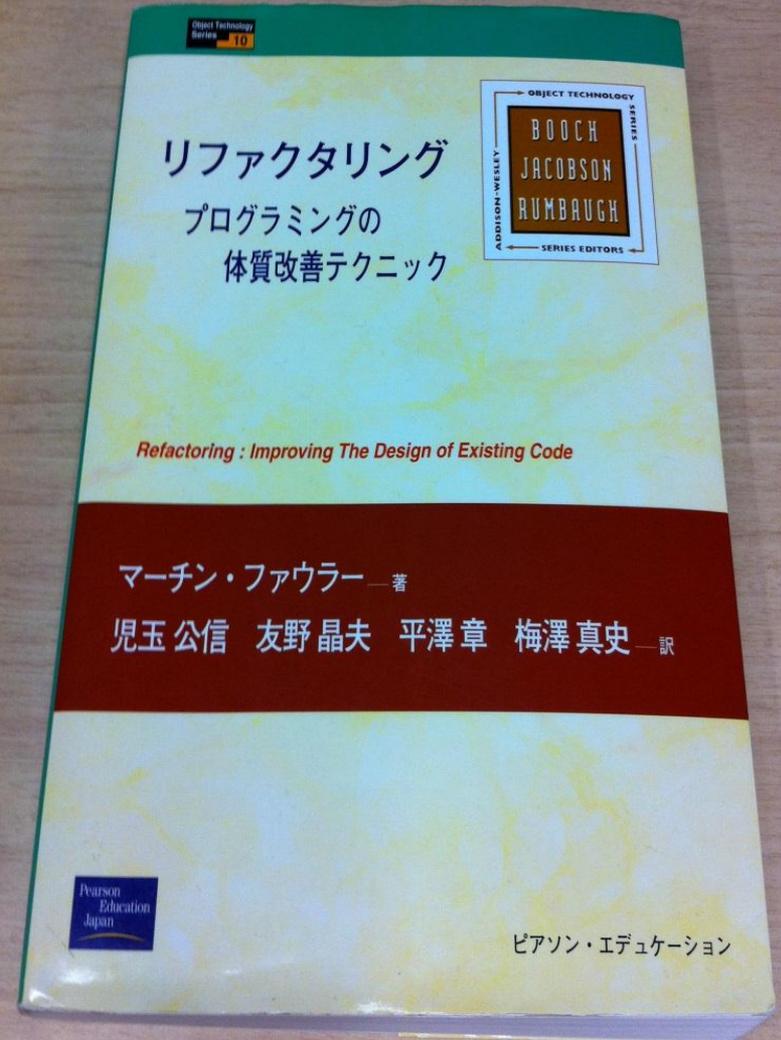
チェンジ

“高い意識”



チェンジ

読書会



“学んだことを
チームに共有し
プロダクトへ反映
”

アンチパターン10: **学びの受け身姿勢**

<ポイント>

**“積極的な学びにより、
チームやプロダクトへ
反映する”**

個人編のまとめ

9. 常に考えて行動

**10. 個人の成長なしにチームや
プロダクトの成長はない**

まとめ

**“スクラム導入に
必要な現場づく
りは？”**

“自分達の現場
にあったカイゼン
をすること”

“カイゼンとは？”

悪いところを改
めて善くすること



“今回紹介した
10のアンチパ
ターンはほんの
一部”

(ANT) JL2011

Anti-pattern

WP2011 & WWW2011

ate family of material-
ods of analysis that treat
al worlds as a continu-
f relations within which
hing has reality or form
ons. Its studies explore
actices that carry them.
ches, the actor-network
ment of materially and
s that produce and re-
jects, subjects, human
deas, organizations, in-
aphical arrangements.

WP2011

chitect and mathema-
re about the buildings
roduced and validated
nd Murray Silverstein)
wer anyone to design
(*A Pattern Language*)
ioned himself outside
by his opposition to
ce at large arguing in-
ding methods and for
of beauty.

f Form CA1964 was
computer science
ence throughout the
anguage design, mo-
rogramming, software
ologies. Beirido's

In software engineering, an anti-pattern (or antipattern) is a pattern that may be commonly used but is ineffective and/or counterproductive in practice.

The term was coined in 1995 by Andrew Koenig, inspired by Gang of Four's book *Design Patterns*, which developed the concept of design patterns in the software field. The term was widely popularized three years later by the book *AntiPatterns*, which extended the use of the term beyond the field of software design and into general social interaction. An Anti-Pattern goes from a problem to a bad solution. A well formulated Anti-Pattern also tells you why the bad solution looks attractive (e.g., it actually works in some narrow context), why it turns out to be bad, and what positive patterns are applicable in its stead. According to Jim Coplien: "an anti-pattern is something that looks like a good idea, but which backfires badly when applied."

Often pejoratively named with clever oxymoronic neologisms, many anti-pattern ideas amount to little more than mistakes, rants, unsolvable problems, or bad practices to be avoided. Sometimes called pitfalls or dark patterns, this informal use of the term has come to refer to classes of commonly reinvented bad solutions to problems. Thus, many candidate anti-patterns under debate would not be formally considered anti-patterns. By formally describing repeated mistakes, one can recognize the forces that lead to their repetition and learn how others have gotten themselves out of these broken patterns.

Examples of anti-pattern are 'design by committee', 'groupthink', 'inner-platform effect', 'object orgy', 'golden hammer' etc.

Beirido

Mars

<http://www.flickr.com/photos/77136818@N00/6531008413/>

現場によって いろいろある

“カイゼンは**継続**
的な**向上**を目指
すもの”

**“スクラムは
より成果を出すため
の問題を見える化する
フレームワーク”**

**“常にカイゼンで
きる現場が強い
現場”**

“より成果を出せるように情熱と
勇気を持って”



Change !

ご清聴
ありがとうございました