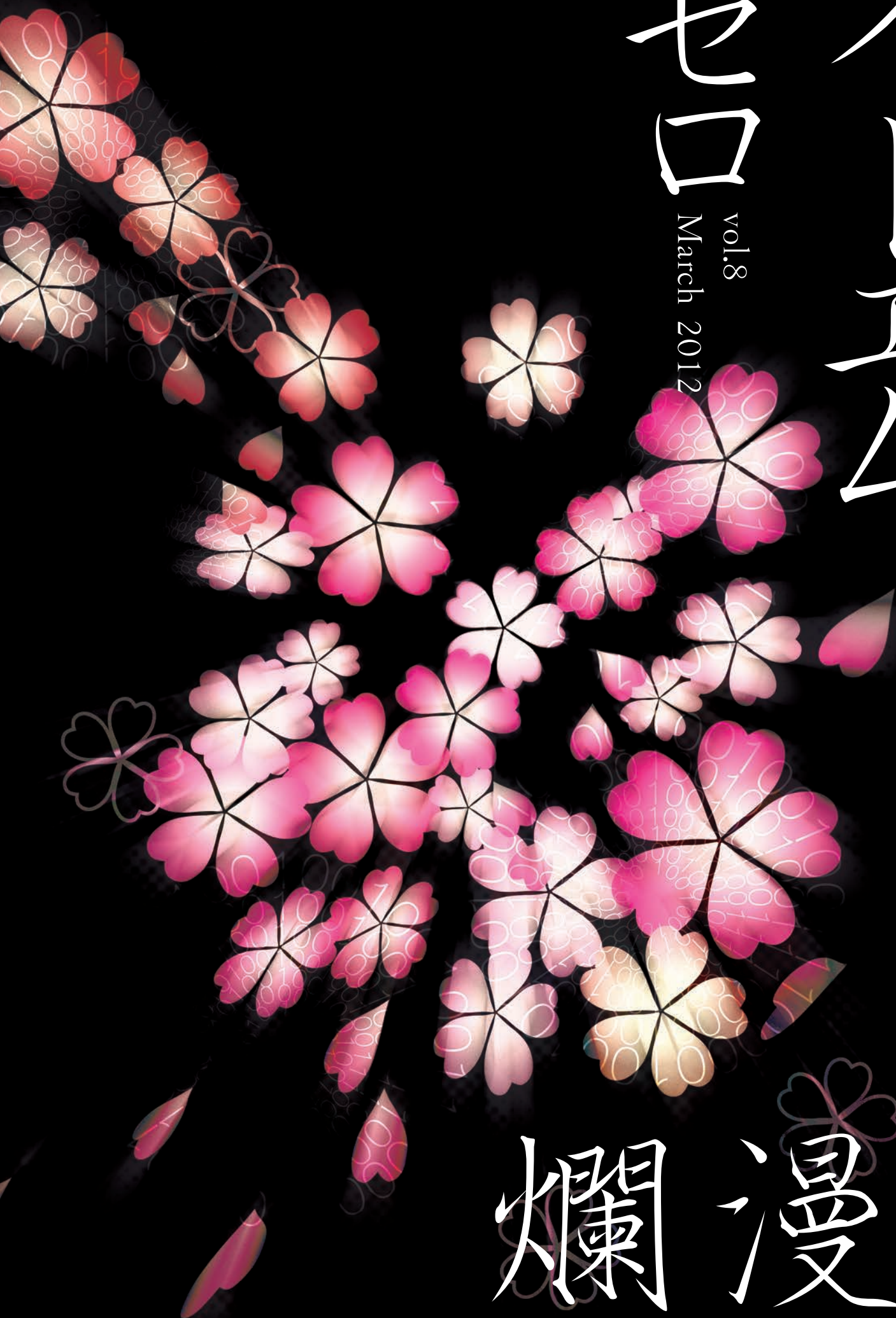


# ゼロ イーエム

vol.8  
March 2012

爛漫。





# 今すぐはじめる！ リーンスタートアップ

第1回 和波俊久……………02

## リーンスタートアップのための速習 『リーンUX』

樽本徹也……………04

## アジャイルジャパンがつくるもの

野口隆史……………06

## ジム・コプリエン認定スクラム研修 アジャイル三賢人「体験」レポート

川端光義、本橋正成、細谷泰夫……………08

本間直人の連載[第3回]

## 上司・同僚・職場に ファシリテーションを広めるために

本間直人……………15

### 秋葉原駅クリニック

総合内科、神経内科 頭痛外来、  
メタボリック症候群、花粉症など

□診療時間  
10:00~13:00、14:30~19:00  
(土曜、日曜、祝祭日は休診)

03-5207-5805



東京都千代田区外神田1-18-19 秋葉原駅前ビル4F URL: <http://www.ekic.jp/>

アレルギーのご相談も  
どうぞ!

『<新版>頭痛』  
「知らずに飲んでた薬の中毒」  
好評発売中!





# スクラムのコミュニティ、研修、コーチング、コンサルティングのご案内

## ■スクラムのコミュニティ

Scrum Alliance: <http://www.scrumalliance.org/>

すくすくスクラム: <http://www.sukusuku-scrum.jp/>

## ■スクラムアライアンス認定研修（認定スクラムマスター研修、認定スクラムプロダクトオーナー研修、認定スクラム開発者研修）

次のURLにアクセスし、「Country」で「Japan」を選択してご覧ください。  
[http://www.scrumalliance.org/events/results?search\[event\\_type\]=course](http://www.scrumalliance.org/events/results?search[event_type]=course)

現在のところ3月22、23日、5月15、17日に東京での開催が予定されています。

日本でのスクラムアライアンス認定研修のご相談は次のアドレスにメールでご相談ください。

nintei@odd-e.comもしくはtouko@odd-e.com

## ■Odd-e Japanのコンサルティング

Odd-e Japan (<http://www.odd-e.jp/>) のコンサルティングについてのご相談は、次のアドレスにメールでご相談ください。

ebacky@odd-e.com



スクラムアライアンス認定研修のページ

## ●株式会社マナスリンクについて

株式会社マナスリンクはEM ZEROの運営を目的として設立された会社です。マナスとはサンスクリット語でマインドを意味します。良いマインドを持った人々をEM ZEROを通じて結び付け、良い人の流れ良い情報の流れを作り出し、ソフトウェア業界を盛り上げていくお手伝いをいたします。

## ●EM ZERO配布のお願い

EM ZEROはイベントでの配布&EM ZEROに共感してくださる方の草の根配布を拠り所としています。よろしければ本誌を何冊かお持ちいただき、周囲の方に紹介していただけたらうれしく思います。

## ●広告出稿のお願い

EM ZEROでは広告を掲載してくださるクライアント様を募集しています。企業、団体、個人は問いません。EM ZEROの存続にご協力していただける方、広告効果の可能性を感じ

ていただける方がいらっしゃいましたら、ぜひご相談させていただきます。

### ■EM ZERO広告のお申し込み

[contact@manaslink.com](mailto:contact@manaslink.com)

## ●お取り寄せ

EM ZEROの最新号をお取り寄せいただくことができます。また、イベントや社内での配布用には、送料をご負担いただければ承ります。部数に限りがございますので、お早めにお申し込みください。

### ■EM ZEROお取り寄せフォーム

[contact@manaslink.com](mailto:contact@manaslink.com)

## ●Twitter/Facebook始めました！

### ■EM ZEROのナカノヒト:

[@em\\_staff](https://twitter.com/em_staff)

### ■EM Family:

[http://www.facebook.com/emfamily](https://www.facebook.com/emfamily)

## ●EM WALL展示中！

ジュンク堂池袋本店様 (<http://www.junkudo.co.jp/tenpo/shop-ikebukuro.html>) の6Fコンピュータ売り場にて「EM WALL」の展示をしております。世界に1つしかない新しい壁メディアです。ぜひご覧ください。

## ●編集部より

EM ZERO Vol.8では2012年のアジャイル界隈でホットな話題、リーンスタートアップとリーンUXに焦点を当てました。これから新しいことを始めたい人、そのやり方を知りたい人にぴったりの記事です。

ジム・コブリエン認定セミナー体当たりレポートは、アジャイル界の三賢人が組織的改善のエキスパート、ジム・コブリエン氏のセミナーにがっぷり四つに取組んだ感想をお届けします。ぜひご覧ください！

EM ZERO [イーエム・ゼロ] Vol.8

2012年3月16日発行

デザイン: ミヤムラナオミ

編集: EM ZERO編集部

発行元: 株式会社マナスリンク

〒162-0012

東京都中野区本町4-48-17-803

<http://www.manaslink.com/>

お問い合わせ先:

[contact@manaslink.com](mailto:contact@manaslink.com)

印刷所: 昭栄印刷株式会社

<http://www.shoei-p.net/>

Copyright ManasLink

Printed in Japan

# リンスタートアップって何だろう

Lean Startup Japan

和波俊久

WANAMI Toshibisa

<http://leanstartupjapan.org/>



みなさんは“Lean Startup”(リンスタートアップ)という言葉をご存知でしょうか。2008年ぐらいからシリコンバレーを中心としたスタートアップ(特にITベンチャー)の間で広まったキーワードで、現在は世界中のスタートアップが口にするほどの広がりを見せています。リンスタートアップを一言で説明すると「失敗の経験をプロセス化した起業術」です。

## リンスタートアップは「失敗した起業パターン」に注目する

リンスタートアップの登場以前は、わずか1%にも満たない成功者による起業体験や起業術に習って起業するのが当たり前だったのに対し、リンスタートアップでは残りの99%である「失敗した起業パターン」に焦点が当てられています。



リンスタートアップの原点は、スタンフォード大学などで教鞭をとるスティーブ・ブランク氏が書いた『アントレプレナーの教科書』(Four Steps to the Epiphany)という書籍です。

アントレプレナーの教科書でスティーブ・ブランクは「スタートアップ

の最も多い失敗原因は、ビジネスを作らずに製品を作ること」だと指摘しました。マーケットが存在するかを確認せずに資金を投入した結果、誰もそのサービスを使ってくれる人がいなかった(もしくはマーケットが小さすぎた)というのが、99%のスタートアップに訪れる典型的な失敗パターンです。

## 失敗パターンの生まれた背景

このような失敗のパターン化は、2000年に弾けたドットコムバブルまで遡ります。

インターネットの普及と共に1990年代後半に始まったドットコムバブルの時代は、Yahoo!やeBayの成功事例に習い、すべてのスタートアップがいわゆる「先行者利益」という幻想を追います。市場に一番乗りしてナンバーワン・マーケットシェアを得ることで、業界のデフォルト・スタンダードとマーケットをコントロールできるようになり、最後には唯一の生き残りになるという幻想です。

市場での一番乗りを果たすために、ほぼすべてのスタートアップは、起業時に大量の資金を調達し、システム開発、設備投資、人員採用などに一気に資源を投入したのです。

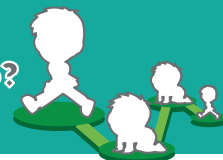
ご存知のように、こうした戦略によ

て生き残った企業はほんの一握りであつたにも関わらず、シリコンバレーではドットコムバブル後も、新たなビジネスアイデアが生まれると、ウォータールーフでシステムを開発し、サービスのローンチ後に営業・マーケティングを行うという起業スタイルが一般化しました。

しかし、実際には、こうした手法によって起業したスタートアップの多くが、製品のローンチ後に全くマーケットが存在しないか、投入した資金を回収できない状態となって失敗を重ねたのです。



インターネットを活用したビジネスは、消費者が普段から触れているようなコモディティ化されたビジネスモデルではなく、消費者の生活パターンを一新してしまうようなビジネスモデル



がほとんどです。こうしたビジネスモデルの場合、ウォーターフォールで開発すると、消費者が本当にそのサービスを気に入ってくれるか、つまりマーケットが存在しているかを確認できるのはサービスを開始したあとになるという状況を回避できなかったのです。

## リーンスタートアップの2つの要素

リーンスタートアップは、大量の資金を投入する前に市場の存在を事前に確認すること、そしてニーズを確認しながらアジャイルで開発するという、2つの大きな失敗からの学習によって生まれた起業術です。



『アントレプレナーの教科書』でステーブ・ブランクが示した「顧客開発モデル」を、IMVUというスタートアップのCTOであったエリック・リースがアジャイル開発を回しながら実践し、このやり方を Lean Startup と名付けたのです。

Lean とは「ムダを削ぎ落とした」とか「贅肉がない」などの意味ですが、スタートアップが資源を大量に無駄遣いしたことの反省として、「無駄遣いをしないスタートアップ」というような意味で命名されました。

ちなみにトヨタの生産管理システムである「カンバン方式」は英語では“Lean Production System”や“Lean Manufacturing”と呼ばれており、エリック・リースはこの徹底的に無駄を省くための生産管理システムであるカンバン方式から、命名に“Lean”を拝借したと言っています。

## リーンスタートアップのキモは「仮説と検証」

リーンスタートアップ及び顧客開発モデルは体系化されたプロセスで、基本的な概念は極めてシンプルです。

例えば「市場の存在を確認する」にはどうしたらよいのか？という場合に、起業家が考えているアイデアはすべて「仮説」に過ぎないため、これらは「検証」されて初めて市場の存在が確認できる、という発想です。

会議室の中で出たアイデアが必ずしもマーケットのニーズと一致するとは限らないため、必ず会議室を出てユーザーにインタビューを行い、検証しながら進めましょう！というシンプルな行動基準にそって進めていくのがリーンスタートアップの基本です。

「仮説と検証」この2つを「アジャイル」に開発していきながらサービスの仕様を検証し、市場の存在を確認していく。これが現代の成功するための起



業術、リーンスタートアップなのです。

## 日本にリーンスタートアップ実践者はあるのか

概念は極めてシンプルなのですが、リーンスタートアップを実践するのはとても困難を伴います。というのも、リーンスタートアップの実践にはマーケティングの知識、実践力とアジャイル開発という両方の知識を必要とするからです。日本でエンジニアでありながら、この2つをバランス良く兼ね揃えているという起業家、経営者は非常にまれな存在です。

今回のEM ZEROではそんな希少な起業家、経営者のお一人である、Sonic Gardenの倉貫義人氏に、自身のリーンスタートアップ体験をご披露いただきます。アジャイル+クラウド+Rubyをキーワードに事業を展開するSonic Gardenは、事業展開自体がリーンスタートアップの実践そのものなのです。

イラスト：やまもとさをん  
(さをん屋.com、<http://www.sawonya.com/>)

## Profile プロフィール



Lean Startup Japan

**和波俊久**

WANAMI Toshihisa  
<http://leanstartupjapan.org/>

成果報酬にこだわるITコンサルからベンチャー支援に転身。確実にビジネスを成立させる特殊能力を保有するが、気が合う人にしか適用しないという弱点も…。休日のモーニングビールが至福の時間♥



# アジャイルジャパンがつくるもの

EM ZERO編集部/アジャイルジャパン実行委員

野口隆史

TAKAFUMI Noguchi

noguchi@manaslink.com

## アジャイルジャパンの出発点

今年も3月16日にアジャイルジャパンが行われます。アジャイルジャパンは2009年に始まり、これで4回目の開催です。第1回目の開催前、200人を超える参加枠が埋まるのかどうか気をもんだことが、はるか昔のことのようです。

私見になりますが、アジャイルジャパンは「アジャイル開発」のイベントではないと思います。「アジャイルな」人たちが集まるイベントだと思っています。イベントは最初にテーマがあって始まるものですが、アジャイルジャパンは「みんなで集まって何かしたいよね」という想いからスタートしています。

アジャイル開発をするかどうかはひとまず置いておいて、同じ悩みを持つ人たちが集まって、未来の扉を開くきっかけをつくらうというのがアジャイルジャパンの原点です。

## アジャイルジャパンは巻き込み型

当時のアジャイル界隈の大きな悩みは、エンジニアがアジャイル開発をしたいと思っても、顧客はもちろんのこと、隣の同僚さえも巻き込めないことでした(これは今でもそうかもしれません)。

アジャイル開発に対してモチベーションがある人が、自分の身の周りの人を巻き込んで新しい試みをするきっかけになればと考えたのがペア割引です。アジャイル開発をやりたい人、ちょっと気になっている人が、顧客や上司、同僚を誘って一緒に参加しやすくなるようにしました。ペア割引は有効に活用され、多くの方がペアで参加してくれました。ペア割引は4回目の今年ももちろん続いています。

## アジャイルジャパンは分野を超えた英知を共有する場

アジャイルジャパンは、さまざまな業界の英知を共有する場です。第1回ではトヨタ自動車のIT教育責任者として活躍された黒岩恵氏と、リーン開発の提唱者であるメアリー・ポッペンディーク氏をキーノートスピーカーとして招き、業界を超えた対談を実現しました。トヨタ生産方式から生まれ発展したリーン開発が、日本でトヨタと再会し、ともにソフトウェア業界が目指す方向を探った瞬間でした。

今年のアジャイルジャパンのキーノートスピーカーは、TOCによるプロジェクトマネジメントで著名な岸良裕司氏と、アジャイルプロジェクトマネジメントにおけるベストセラー『アジャイルサムライ』著者のジョナサン・ラスマセン氏です。アジャイ

ル開発が最大のパフォーマンスを上げるには、マネジメントの理解と参画が不可欠です。4年目を迎えるアジャイルジャパンで、どこまでマネジメントの領域に踏み込んでいけるかが大きな見所です。

## アジャイルジャパンは地域を超えて広がる

アジャイルジャパンはその名のとおりに、日本中のアジャイル開発者をつなげるイベントです。昨年から全国各地でのサテライト開催が始まりました。震災にもかかわらず仙台でもサテライト開催ができたことは、日本のエンジニアコミュニティの底力を示す出来事でした。

今年はメイン会場を大阪に移し、これまでメイン会場だった東京がサテライトになります。札幌、仙台、富山、長野、名古屋、島根、愛媛、福岡、沖縄の各地でも、独自コンテンツを交えたサテライトが開催されます。

## 公認レポーターによる参加レポート

昨年からアジャイルジャパンでは公認レポーターの方々に参加レポートを作成していただいています。アジャイルジャパンの開催後に本誌を手にした方は、ぜひ公認レポーターの参加レポートをご覧ください。もちろん、参加された方も、別トラックの様子を見たり、違った観点での気づきを得るためにご一読ください。

参加レポートは下記のサイトからアクセスできるように準備中です。

### ■アジャイルジャパン参加レポート掲載予定先

- ・アジャイルジャパン公式サイト：  
<http://www.agilejapan.org/>
- ・マナスリンク：<http://www.manaslink.com/>

## アジャイルジャパンがつくるもの

アジャイルジャパンは参加者の方、講師の方をはじめ、協賛各社、事務局、実行委員、地域サテライト、ボランティアスタッフ、公認レポーターなど、多くの方々からいただいた有形・無形の力で成り立っています。協力のリレーが次々につながり広がっていくのが私の見たアジャイルジャパンの姿です。

アジャイルジャパンがつくっているのが、「参加してよかった、次は自分も何かしてみたい」という気持ちであるとするなら、これに勝る喜びはありません。

# リーンスタートアップのための 速習『リーンUX』

樽本徹也

TARUMOTO Tetsuya

『リーンUX (Lean User eXperience)』——リーンスタートアップに適応したアジャイルなUI/UXデザイン手法です。

2010年の夏にジャニス・フレーザーによって提唱されたばかりの最新のムーブメントで、今、赤丸急上昇中です。

今年の8月にダラス市で開催される「Agile 2012」のUXステージでもメインテーマとして取り上げられるようです。

## UX屋さんと リーンスタートアップの出会い

昔々ウォーターフォールの時代、UX屋さん（ユーザリサーチャ、インタラクションデザイナー、UIデザイナー、ユーザビリティエンジニア等）は専用のラボやデザイン室で仕事をしていたが、いつも欲求不満気味でした。自分たちの仕事（調査、デザイン、テスト）の成果が、長いプロセスと多くの関係部署を経由する間にどんどん減衰・変容してしまうからです。結局、最終的な製品は使いづらかったり、あまり役に立たなかったりしました。

その後、アジャイルの時代がやってきて、UX屋さんも開発チームの一員として大部屋で一緒に仕事をすることになりました。隣席のエンジニアからかなり無茶な要求（＝以前は月単位でやっていた仕事（調査、デザイン、テスト）を週単位・日単位で完了する）を突きつけられる苦労もありましたが、やり

方に慣れてくると以前よりもやり甲斐を感じるようになりました。自分たちの仕事の成果がすぐに製品に反映されるからです。その結果、最終的な製品の品質も大幅に向上するようになりました。

大不況時代がやってきました。ビジネスプラン1枚で何億円もの資金を集めることは不可能になって、起業家の人たちは新たな方法を模索し始めました——リーンスタートアップ時代の到来です。そのマントラは「Get out of the building＝オフィスを出ろ!」。その教えを忠実に守り、彼らは自ら顧客（＝想定ユーザ）を1件ずつ訪問（＝フィールド調査）して、仮説立案（＝スキッチング、プロトタイピング）と仮説検証（＝ユーザテスト）を繰り返して、真に顧客から愛される製品を作り上げて行こうします。

この様子を見たUX屋さんは思いました——「私たちと同じこと（＝ユーザ中心設計）をしている!」。そこでUX屋さんはリーンスタートアップのチー

ムの一員になり、さらに幸せになりましたとさ。めでたし、めでたし!

## 3本の矢

リーンスタートアップはアジャイル開発を必要としています。リーンスタートアップではビジネスや製品の方向性を頻繁に『Pivot（旋回）』します。製品仕様は非常に流動的なのでウォーターフォールでは対応できないのです。

アジャイル開発から見てもリーンスタートアップは好ましいパートナーです。リーンスタートアップの起業家は明確なビジョンを持ち、溢れんばかりの情熱があり、無駄のない最小限の製品（＝『MVP: Minimum Viable Product』）を作ろうとする“理想的なプロダクトオーナー”と言えるからです。

ただ、現代のソフトウェア製品の成功には『UX（ユーザエクスペリエンス）』の要素が欠かせません。優れたUI/UX抜きに真にユーザに愛される製品を作り上げることはできません。そして優れたUI/UXを実現するためには“生身の人間”であるユーザを深く理解する必要があります。

一般的に起業家は商売上手です。開発者は技術に秀でています。そしてUX実務家は人間に関する問題を扱うのが得意です。この三者が力を合わせれば、現代のハイテクビジネスのための“最強”チームが完成します。

リーンUXのエバンジェリスト達



Janice Fraser



Tim McCoy



Lane Halley



Jeff Gothelf



Zach Larson



Ian McFarland

# 速習『リーンUX』

|       | 商売 | 技術 | 人間 |
|-------|----|----|----|
| 起業家   | ◎  | △  | △  |
| 開発者   | △  | ◎  | ×  |
| UX実務家 | ×  | △  | ◎  |

■表 現代の最強チーム

※表ではあえてステレオタイプな分類をしています。現実には個人差のほうが大きいと思います。

## リーンUX流「顧客発見」

リーンスタートアップの提唱者エリック・リース曰く——「誰も使わないものを作っても意味がない」。

では、どうすればいいのか？——製品を作り始める“前”に「ターゲットユーザが実在して、そのユーザはある課題を抱えていて、製品がその課題を解決できる」ことを検証すればいいのです。「予算がない、人手がない、時間がない」と言って調査をしないことこそが最大の失敗要因です。

ただ、多くの人は“調査”と言われても「誰が、何を、どのように調査すればいいのか？」と戸惑うかもしれません。また、大企業出身で調査経験のある人は「どこの調査会社に依頼するつもり？調査の規模は？予算はどうする？」と現実的な課題を挙げるかもしれません。

その答えは『ゲリラリサーチ』です。“正規軍（調査の専門家）”でなくても調査——例えば、あなた自身の人脈をたぐってユーザを見つけて、街角のカフェでインタビューして、結果は口頭でチームに伝える——はできます。「そ

んな乱暴な...」と驚くかもしれませんが、これが今、最も注目されている現実的かつ効果的な“調査”手法なのです。

ご存じのようにリーンスタートアップの特徴は製品開発と顧客開発を平行して行うことです。顧客開発の第一ステップは『顧客発見（Customer discovery）』です。ゲリラリサーチ手法を取り入れたリーンUX流の顧客発見プロセスの一例を紹介しておきましょう。

調査は大きく分けて2段階のインタビューで構成されます。『課題検証インタビュー（Problem interview）』と『ソリューション検証インタビュー（Solution interview）』です。

### ① 仮説ペルソナ

起業家ならば何らかのアイデアを持っているはず。そのアイデアから“逆算”して、ターゲットユーザとそのユーザが抱える課題を定義します。それを擬人化して『ペルソナ』を作成します。これらはまったくの「当てずっぽう」ですが問題はありません。これから繰り返しフィールドで検証するからです。

### ② 人脈リクルート

調査対象者を探します。“当てずっぽう”で作ったペルソナと類似した人を、まずは自分の電話帳やアドレス帳から探しましょう。それほど心配することはありません。

ん。「友達の友達のさらに友達...」を6回繰り返せば地球の人口を超える（＝シックス・ディグリー理論）」とも言われているのですから。1日10件以上電話を掛けまくりましょう！

→ペルソナに類似した人がいっとうに見つからない場合、それはあなたの仮説が的外れだという“証拠”です。間違った仮説に固執していないで、さっさと“Pivot”しましょう！

### ③ 課題検証インタビュー

アポイントが取れたら、ランチを一緒にしたり、カフェでお茶したりしながら（都合がつかない人はSkypeで）1人ずつインタビューします。1人30分程度で1週間当たり少なくとも10～15人と面会しましょう。

まず、あなたが想定している課題をざっくりばらんにユーザに提示します。そして、その課題にまつわるユーザのエピソードを話してもらいます。ユーザにとってその課題がどれくらい深刻なのか、現在どのように対処しているか、どんな苦痛を感じているかを把握しましょう。

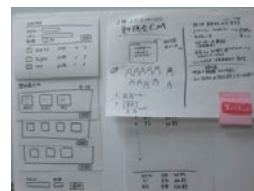


|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>“花子さん”</p>                                             | <p>行動特性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・派遣で働いている</li> <li>・週に4日は外食</li> <li>・よく遅刻して相手を困らせる</li> </ul>                                    |
| <p>ターゲット層</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・働く母親</li> <li>・東京北区に住んでおり、お茶の水に通勤</li> <li>・既婚、子供は1人</li> <li>・世帯所得：700万円</li> </ul> | <p>ニーズと目標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・子供を見てくれて、買い物の手間が省ける</li> <li>・友達と過ごす時間</li> <li>・うまくいっている感覚</li> <li>・私がもう一人いたらいいのに</li> </ul> |

ペルソナの例



ブレインストーミング



ペーパープロトタイプ

→ユーザが課題に一向に同意しない場合、それはあなたの仮説が的外れだという“証拠”です。間違っただけに固執していないで、さっさと“Pivot”しましょう！

#### ④ゲームストーミング

解決すべき課題が特定できたら、その解決案（＝製品アイデア）を発想します。これまでにないユニークなアイデアを出すためにはブレインストーミングが有効です。最近では、ブレインストーミングに様々なファシリテーション技法を加えた『ゲームストーミング』（Dave Grayほか著、野村恭彦監訳、オライリージャパン）と呼ばれる発想法が利用されるようになってきました。

アイデアが固まったら、ちょっとした「お絵かき」や「工作」ですぐにアイデアを形にします。プロトタイピング専用ツールを使っても構いませんが、一番手軽なのは“紙”を使うことです。どんなに壮大な製品アイデアであっても『ペーパープロトタイプ』ならば1行のコードを書く必要もありません。

#### ⑤ソリューション検証インタビュー

今度はスケッチやプロトタイプ

を持参してインタビューします。ユーザにスケッチやプロトタイプを見てもらったり、触ってもらったりしながら質問やコメントをもらいましょう。それらのフィードバックを迅速に反映させてスケッチやプロトタイプを繰り返し改善します。さらに「価格」についても感触を探りましょう。

→ユーザが解決案に一向に興味を示さない場合、それはあなたの仮説が的外れだという“証拠”です。間違っただけに固執していないで、さっさと“Pivot”しましょう！

もしかすると、この記事を読んで「リーンUXやリーンスタートアップとはやみくもに“突撃”を繰り返す“非科学的”な手法だ」という印象を持った人がいるかもしれません。

リーンUXやリーンスタートアップの伝道者たちは「リスクと失敗（Fail）は異なる」と指摘しています。上記のような“学習”のための試行錯誤は“リスク”であって失敗ではありません。“失敗”とは「間違っただけにプロダクトを構築し、そしてそれに長い時間をかけ、構築に無駄なお金をかけるだけでなく、その間違っただけのプロダクトを売ろうとセールスやマーケティングに多額のお金をかけ

る（\*）」ことです。

スタートアップとは「海図のない航海」をする船のようなものです。そんな不確実な状況においてリスクは“取る”べきものです。決して“取り去る”ことはできないのです。

＊）<http://www.infoq.com/jp/news/2011/12/lean-startup>

#### Profile プロフィール



#### 樽本徹也

TARUMOTO Tetsuya

利用品質ラボ代表。アジャイルUCD研究会共同代表。ユーザビリティ工学が専門で特にユーザ調査とユーザビリティ評価の実務経験が豊富。現在はプロのコンサルタントとして、組み込みシステムからウェブアプリケーションまで幅広い製品のUI/UX開発に携わっている。  
著書は『ユーザビリティエンジニアリング』『アジャイル・ユーザビリティ』（いずれもオーム社）。認定人間中心設計専門家。認定スクラムプロダクトオーナー（CSPO）。



ユーザの

いいね!!

を聞くために!



ユーザテストなしに製品開発できない時代に贈る  
お手軽DIYユーザビリティテスト  
計画・設計・実践の書。



樽本徹也・著

# アジャイル・ユーザビリティ

ユーザエクスペリエンスのためのDIYテスト

A5判152ページ/定価2310円(税込)



株式会社 オーム社

〒101-8460 東京都千代田区神田錦町3-1

TEL◎03(3233)0641 FAX◎03(3233)3440 URL◎<http://www.ohmsha.co.jp/>

イラスト・中西隆浩



ソフトウェア開発における組織的改善のエキスパート

# ジム・コプリエン認定スクラム研修 アジャイル三賢人「体験」レポート

アギレルゴコンサルティングは2012年1月10、11日(大阪)12、13日(東京)、ソフトウェア開発における組織的改善のエキスパート、ジム・コプリエン氏を招いて認定スクラム研修を行いました。

本レポートでは3人の参加者によるそれぞれの視点から本研修の魅力をお伝えします。

## アジャイル開発を知る上でとても有意義な研修——川端光義

ソフトウェアの受託開発企業の代表として、ディレクションやチームがいかにアジャイル開発を実践できるかをサポートしています。

複数プロジェクトの小規模案件を並行でうまくアジャイル開発できるかが課題で、現在は、在宅の開発メンバーもいるチームでアジャイル開発することにチャレンジしています。

### ジム・コプリエン研修を受講した理由

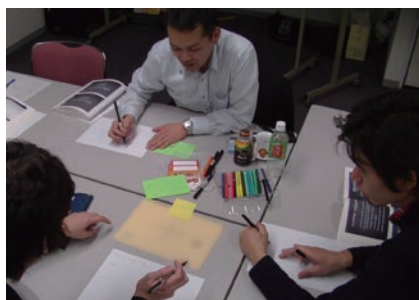
今までXPしか実践していなかったの、あまりスクラムを分かっておらず、より深く知ることができればと思っていたためです。また、今後は自社からソフトウェア開発を外注する可能性もあるからです。

### 私の体験したジム・コプリエン研修

#### ・1日目の内容

1日目は、参加者の立場や認知度をジムが効率的にチェックしました。参加者でスクラムマスターは一人だけだったので、スクラムの基礎から解説が始まり、そしてプロダクトオーナーの役割について説明されました。

プロジェクトの成功は、開発チームよりもプロダクトオーナーのほうに鍵を握っているため、もっと要求を十分に考え、間違ったプロダクトが出てきたら、プロダクトではなく、プロセスを修正すべきであると、ジムは語りました。2日間を通じて、ジムはとても強い情熱を持って、熱く語ることがとても印象的でした。



1日目午後から、2つのスクラムチームに分かれて、プロダクトバックログを作成するワークショップが行われました。

15分で作成してと言われたので、自分たちのチームは、自チームのプロダクト作成が完了すればよいと勘違いしました。しかし、ジムは15分以内に両チームで1つのプロダクトにまとめることまでを期待していました。

ここで、ジムが時間を守れなかったことに怒ります。タイムボックスを守ることが重要だと。今後守られない場合は、罰をすることにしようと言ひ、守られなかった者は腕立てをすることになりました。

休憩時間でも残り時間がメインディスプレイにリアルタイムにカウントダウンされ、時間が来ると鐘が鳴ります。

その後、わずかに遅れたスクラムマスターが、関西人だったため、自ら前に出て腕立てをし、笑いを取っていたのにはやられました。

「複数のPBIを1つのチームでやってよいのか?」という質問が出ました。ジムは、工場のライン作業とトヨタ生産方式の多能工作業を例に出し、1つのプロダクトバックログを1つのチームでなるべくやれるようにすべきと、丁寧に時間をかけて答えていきました。ただ、弊社の仕事の場合は、案件が小さいため、1つずつ作業していくのは困難で、課題の解決は難しいと感じました。

それから、絵を見て仕様を書き、開発者に文字のみで仕様を伝え、絵を再現してもらう、というワークショップがありました。

このワークショップでは、いかにコミュニケーションが重要で、一緒に作業



することが大事かという必要性を伝えていました。

ここで、「現在はSkypeなどのツールによって遠隔の人とも開発が容易になっているのでは?」と質問が出ました。川口さんが、私の事例を紹介してくれたため、私は、「現在、知り合いのすごいプログラマーと遠隔で開発してうまくいっている。近くの知らないプログラマーを雇うより、より良いと感じている」と意見しました。するとジムは、「すごいプログラマーは、変人であると。その人がチームに入ることにより、チームの生産性は逆に落ちるだろう。すごいプログラマーはやめさせて、普通のプログラマーを教育するほうが、チームの生産性は高くなる」と回答されました。

正直、この回答は遺憾でした。私の知り合いは、変人ではなく、かなりまともだからです。すごいプログラマーでも変人じゃない人はたくさんいるし、少し変わっていても（それは個性でもある）、その人達に同じ方向を向かせてうまくチーム作りすることが、スクラムマスターの仕事ではないかと私は思います。

#### ・2日目の内容

2日目は、プランニングポーカーのワークショップが面白かったです。ルールはこ

うです。

1. 全員が1~100の数（20まではフィボナッチ数）が書かれているカードを持ち、目の前のタスクを相対的に見積もり、一斉に出す。
2. 最低の数と最高の数のカードを出した人がそれぞれ10秒で理由を説明する。
3. 再度全員で見積もり直し、一斉に出す。見積もり数が一致するまで、もしくは、2回までこれを繰り返す。

テーマはキッチンのリフォームでしたが、皆、キッチンの想定が異なっていたため、見積もりがバラバラで大いに荒れました。これは最初にどのようなキッチンかを想定しておいたほうがよいでしょう。しかし、リフォームの仕方もさまざまであり、自分の見積もりが間違っていることも多かったです。仕組みとして色々な意見が出やすく、良いプラクティスだと思います。

2日間を通じて、他にも様々なワークショップがあり、これらは書籍を読むだけでは身に付かない、とても有意義なものでした。

プロセス改善を体験できるワークショップは非常に心に残るので、仕事の上でもすぐ思い出して、より改善を意識しやすくなるでしょう。

### 私にとっての価値

今まではアジャイル開発ならXPだけで十分だと考えていましたが、スクラムの良い点も知ることができ、もっと今の開発を向上できると感じました。今後はスクラムのプラクティスも取り入れたいと思います。

### セミナー後日談

ちょうど研修終了後、新しいプロジェクトの開始であったため、イテレーション計画を研修で覚えたプランニングポーカーで行いました。

3人で行いましたが、見積もりがバラバラになる機能が3分の1ぐらいあり、それぞれの意見を聞くことで、仕様の漏れも発見できました。見積もり精度が向上し、楽しく見積もり作業ができたのでとても良かったです。

### 読者の皆さんへ

スクラムの研修を受けて、正直なことを言うと、自分の組織ではXPが適している

と感じました。XPはより個人の力を重視していますが、スクラムは平均的な開発者のチーム作りを重視しています。このため、あまり経験者がいないプロジェクトや大きな組織では、スクラムのほうが適しているでしょう。

ただ、世界で認知された認定制度や研修はXPにはないので、アジャイル開発を知る上で、この研修はとても有意義なものだと思います。

### Profile プロフィール



アジャイルウェア 代表  
**川端 光義**  
KAWABATA Mitsuyoshi

今年1月、京橋近くに新事務所を構え、5名の開発者と共に、アジャイル開発を実践しています。変化に強いRuby言語による開発やスマートフォンアプリ開発を得意としています。

Facebook/Twitter : agilekawabata

## スクラムの根底に流れる考え方を学べ、一貫して理解できる——本橋正成

私は、外資系保険会社の企画および開発において、ワインバグのエゴレスプログラミングをさらに発展させた独自のエゴレス開発プロセスを実施し、「場」を構築しながら改善を行っています。現在、「場」や「文化」を計測しデザインできるかについての研究および探求をしています。



### ジム・コプリエン研修を受講した理由

スクラムは、東洋や日本の概念を参考にしています。講師は、道教や仏教、「場」にも造詣が深く、合気道の練習もしています。そのため、日本の文化とスクラムとの関係性について学べることを期待していました。研修内容は、日本向けに特別なチューニングを施されていました。

### 私の体験した ジム・コプリエン研修

映画のマトリックスで主人公のネオは、今いる世界ははっきりとはしないが何かが間違っていると感じています。ブルーピル(青い薬)は幸せな無知な幻想を意味し、レッドピル(赤い薬)は痛みある真実を意味しています。セミナーでは、ブルーピルとレッドピルのどちらを飲むのかを聞かれました。参加者は、レッドピルを選び、とらわれないスクラムの真実を探究しました。

研修では、スクラムの基本的なフレームを学びつつ、体を用いたゲームを通じてスクラムの神髄を体感できるように工夫されていました。スクラム適用時のさまざまな効果や副作用についても体感できました。

スクラムを実践する上で最も大切なことは、自ら状況を見つめ、考え学ぶことと、改善することだと学びました。まずは、スクラムの流儀に従い、会得した後、自分で考えることです。適用し運営する上での疑



問や課題についても自ら考え、改善することの大切さが研修の中で何度も繰り返されました。

### 私にとっての価値

スクラムの根底に流れる考え方を学べ、一貫して理解できました。スクラムの実践者や伝道者の取り組んでいることを理解できました。スクラムは変化から安定的な状態を出すためのフレームワークです。コプリエンの考える対象は、スクラムのフレームワーク自身、常識そのものまで至ることに共感しました。つまり、コプリエンは、



スクラムの持つ矛盾を利用し、学びや成長を目指していると理解しました。

スクラムを導入している現場で発生している状況とその理由、そしてスクラム導入がふさわしいビジネスやソフトウェア開発の状況を知ることができました。組織構造やプロセスをデザインできる知識を得ることができたと思います。

## 読者の皆さんへ

ビジネスなどの状況に応じて最大限の成功を収めるためには、組織構造や全体プロセスについて考える必要があります。スクラムの効果や副作用の双方を見る必要があります。スクラムを考えている人は、改めてビジネスなどの状況を考えてみてはいかがでしょうか。

## Profile プロフィール



合同会社カルチャーワークス  
/ 東京工業大学  
**本橋正成**  
MOTOHASHI  
Masanari

奥深くて楽しかった！ありがとうございます。

## 現場にアジャイル開発をうまく導入する早道——細谷泰夫

私は、製造業にてソフトウェア開発に携わっています。アジャイル開発には8年前に出会いました。当時の私にとってアジャイル開発はとても魅力的に感じられ、XPJUG関西のようなアジャイル関連のコミュニティでの活動を続けてきました。この8年間の経験では、チーム内でアジャイル開発のプラクティスを実践することは、比較的容易です。難易度が高いのは、プロジェクトとしてのスコープの調整だと感じています。

スクラムは、このスコープの調整について、かなり厳格な方針を定義していると感じていました。プロダクトオーナー（以下PO）はこのスコープ調整のキーとなるロールであり、POに対する理解を深めることにより、組織内でアジャイル開発を効果的に実施するために、自分が何をしなければならぬかを考えたいと思いました。



### ジム・コプリエン研修を受講した理由

ジム・コプリエン氏は、C++の専門家として知っていて、書籍も所有していました。前述の通り、POについて理解を深めたいと考えていたので、ジム・コプリエン氏のPO研修が開催されるということで、強く興味を持ちました。

### 私の体験したジム・コプリエン研修

研修当日の朝、集合時間より早く到着すると、机の上に研修のトピックが書かれたカードが何枚も置いてありました。研修開始時間の少し前になると、サポートで入られていた原田さんから一言、「始まるまでに研修のプロダクトバックログ（以下PB）

作らないと！」。そうです。参加者が話し合っ、研修の順序を1つのPBとして作り上げる。こんなところからすでにPOとしての学びが入っていることに驚きました。

研修は、スクラムの基本をしっかりと押さえつつ、実践的エクササイズや、高度な内容まで盛りだくさんの内容でした。その中で最も印象に残ったエクササイズを紹介します。

このエクササイズでは、2人1組になって、マネージャ役が開発者役に進む方向や歩幅をいちいち指示して、その通りに歩くというものです。歩ける範囲は狭い範囲に制限されていて障害物もあります。その中を全組が歩くものですから、お互いが邪魔で全然うまく歩けません。そして今度は、開発者が自由に歩いてみます。今度は、開発者は自分で歩けるところを判断して歩いていきます。今度は断然スムーズに歩きました。過剰なコントロールがいかにも悪影響を与えるかを実感することができました。

私がこのエクササイズでハッとしたことは、コントロールなしで歩いていた際には、他の開発者がどう歩いているかをお互いに観察して、同じ方向でスムーズに歩けるように進路を調整していたということです。思考を停止して言われた通りに動くのではなく、自分たちで考えて協力し合うことの大切さに改めて気付きました。

エクササイズ以外では、プロダクトバックログの作り方、特にユースストーリー、ユースケースとプロダクトバックログアイテムの関係について非常に実践的な内容を学ぶことができました。

### 私にとっての価値

これまで積み重ねてきた経験をスクラムのフレームワークを通じて明確に理解



し、説明できるようになったところに大きな価値がありました。

### セミナー後日談

現在取り組んでいるアジャイル開発のプロジェクトで実践している方法を今回学んだ内容に照らし合わせて考えてみました。その結果、自分達が行っているそれぞれの作業の目的や全体の方向性を認識できました。

## 読者の皆さんへ

自分は開発者だからPOは馴染みが薄いという方が多いと思います。しかし良いPOをプロジェクトにアサインすることが現実のプロジェクトでは最も難しいです。コプリエン氏も最後に「もっとも大きな障害はあなた達（PO）だ」と念を押していました。逆にPOを深く知ることは、現場にアジャイル開発をうまく導入する早道になると確信しています。ぜひ、研修の門を叩いてください！

## Profile プロフィール



XPJUG関西  
**細谷泰夫**  
HOSOTANI Yasuo  
EM ZERO初登場？

アギレルゴコンサルティング

原点に触れる! 体でわかる! 明日から使える!

通 訳 付 き

# 体感型ワークショップのご案内



## リーダーズワークショップ

昨今モバイルインターネット、ソーシャルメディア、ビッグデータ、クラウドなど大きな変化が訪れています。私たちはソフトウェア開発プロセスを考え直す時期に来了。2日間のワークショップでソフトウェア開発の新しい枠組みをお教えします。



リーンソフトウェア開発提唱者  
メアリー・ポップディック



日程：2012年4月9、10日(月・火)：2日間  
場所：豆蔵株式会社トレーニングルーム(新宿)  
料金：20万円(税込、PDU発行手数料別)  
URL：<http://jp.agilergo.com/19>  
主催：Poppendieck.LLC &  
アギレルゴコンサルティング株式会社

## アジャイルテストワークショップ

アジャイル開発においてはテストの仕方も変化しています。テスト担当者も含めすべてのチームメンバーがテストに貢献することができます。テスト担当としてアジャイルチームと働くために知っておくべきアジャイルの原則についてお教えします。



実践アジャイルテスト共著者  
ジャネット・グレゴリー



日程：5月29～30日(火・水)：2日間  
場所：豆蔵株式会社トレーニングルーム(新宿)  
料金：20万円  
URL：<http://jp.agilergo.com/20>  
主催：DragonFire Inc. &  
アギレルゴコンサルティング株式会社

## アギレルゴコンサルティングが提供する体感型ワークショップについて

アギレルゴは、戦略と運用の両面で組織がアジリティを高める支援を行うことを目的としたマネジメントコンサルティングを提供しています。アジャイルの原理やプラクティスを取り入れることをお手伝いします。もちろん現在組織が持っているアジリティをさらに向上させます。プロジェクトにおいて、我々の持つノウハウを伝承し、アジャイルとリーンの原則に基づく継続的な改善とイノベーションを行えるようにします。お客様とともに、私たちは文化と組織の両面で"アジリティ"をめざして変化していきたいと考えています。

グローバルスタンダードの体感型研修に、日本で手軽に参加できるよう、お手伝いをしています。



# 上司・同僚・職場に ファシリテーションを 広めるために

NPO国際ファシリテーション協会理事、  
NPO学習学協会理事  
一般社団法人ヒューマンウェア研究機構代表理事  
**本間直人**  
HOMMA Naoto

私は官公庁・企業でプロジェクトへのファシリテーション導入を、研修を通じてお手伝いをしています。その場では、コミュニケーションの向上と、自他モチベーションの向上と、協働での成功体験ができると、チーム力を良くする循環が大事と述べています。

コミュニケーションの改善はどうするか、もちろん、答えは1つではありません。

結論を先に述べて後から理由を述べる、前提から順序立てて説明する、両方あります。最近、私のお勧めは、

**“それ、これ、指示代名詞で伝わるような環境にして説明をする”**

です。例えば、金婚式を迎えた老夫婦が「おい、それ!」だけで、十分伝わるツーカーな関係もあります。自衛隊などの組織では、1つの指示について、行動が訓練済みで共同認識ができていたので、「前へ!」の一言で、作戦は動きます。

工場などでもカンバン方式や、スケジュール線表、ミニチュアモデル、色見本など、見える化、共通認識化してれば、目の前で、「これが」と指差し確認で課題に協働対処できることが多くなるのではないのでしょうか?

モチベーションは、何か仕事・業務をする向こうに「喜びある未来」がイメージできれば自然と上がるものです。前回の連載「山男、山女はなぜ山に登るのか」(EM WEST Vol.2掲載)で、このへんは、書かせていただきました。

協働とは、人を責めるのではなく、一緒に事に当たることです。“上司がアホやから野球ができません”でもなく、“部下の出来が悪い”でもありません。“俺の指示通り動かない”の部内対立でもなく、“社会が・時代が悪いから無理”と最初から諦めるのでもありません。今、思い通りでない現状の課題に向かって、一緒にいい方向を進むことを私は協働としてイメージしています。

それを職場に導入するにはどうしたらよいのでしょうか?どこかの会社の導入事例や、偉い先生の理論も、もちろん説得に使えます。

私の提案は、“みんなでするといいことがある”という体験的理解をしてもらうことです。その場からすぐに成果が上がる体験のほうが雄弁です。

拙著『チーム力をつくる3ステップ』(翔泳社)の中に“虹をこえて”という、グループワークがあります。いくつかのパーツからなる、まとめると、1枚の風景画をパーツごと説明する文章を聴いて、絵を描いていただきます。

す。その間は相談もなし、見せ合うのもなしで、独立に描いていただきます。説明文章には情報量もあるので「ま、こんなもんだろう」と、悪気なく、普通に描くことは可能です。が、事後、お互いに見せ合ってくださいと、言葉の解釈、サイズ、配置、絵はばらばらです(#^\_^#)。これが普段、“話が通じない”のと似ていたりして(^▽^)

では、「どうすれば?うまく伝わるのか」できることを一緒に考えていただくという流れです。このプログラムを行うだけでも、職場の雰囲気が変わります。ぜひお試しください。

絵をお互いに指さしながら、「ここここが伝わらないのは...」と見える化して話し合うと、“人を責めずに、一緒に事を改善する体験”にもなり、各人の能力も向上します。

やり方にご興味をお持ちの方はぜひ、『チーム力をつくる3ステップ』をお読みいただき、実行いただけると幸いです。自分でやるのが怖い方は、研修で私を呼んでいただく選択ももちろんあります。

日本では、職場以外で仕事を覚える機会は少ないです。ぜひ仕事場で老若、お互いに能力を育てていただいて、明るい職場、明るい人生を築いていただけることを祈念しています。

お読みいただきありがとうございます。愛と尊敬と感謝とともに。



## Profile プロフィール



NPO国際ファシリテーション協会理事  
NPO学習学協会理事  
一般社団法人ヒューマンウェア研究機構代表理事  
**本間直人**  
HOMMA Naoto

某A省研究開発職を経て、現職。講演活動では、コミュニケーション、ファシリテーション、コーチングなど、人と組織の活性化について、講演、研修講師として定評がある。笑いあふれる参加参画型研修が特徴。

URL: <http://www.homma.com/>

## ■プロジェクト関係者のためのファシリテーション基礎コース開催のお知らせ (PMI日本支部公開講座)

本基礎コースでは、ファシリテーションの様々な基礎技術について演習形式で体験し、習得していただけます。また自発性の高め方、コミュニケーションを話題に上げ、実際にワークショップを企画、コーディネートしていただけます。

対象：パーソナル・スキルの基礎を習得したいプロジェクト・マネジャー、プロジェクト・リーダーおよびプロジェクト・メンバーの方々

場所：東京都・水天宮

日時：2012年4月13、14日(金土2日コース)

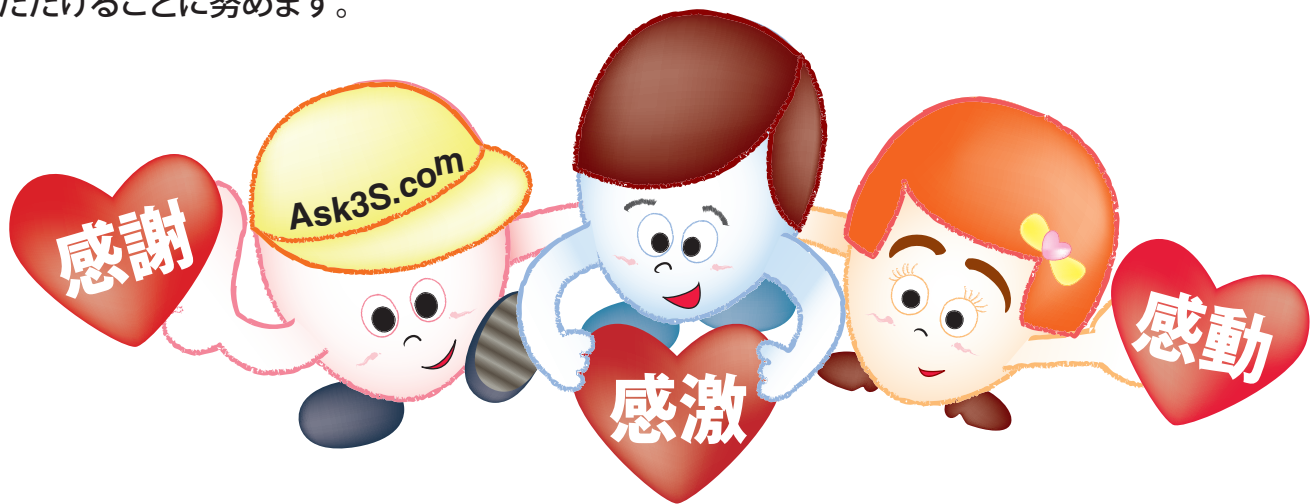
URL: [http://www.pmi-japan.org/event/open\\_seminar/facilitation/2012\\_01\\_31\\_post\\_53.php](http://www.pmi-japan.org/event/open_seminar/facilitation/2012_01_31_post_53.php)

問い合わせ先: [skillup@pmi-japan.org](mailto:skillup@pmi-japan.org)

備考：・プロジェクト関係者のためのファシリテーション基礎コース  
・PDU付きを開催予定

## アジャイルプロジェクトの成功を目指して

株式会社戦略スタッフ・サービスはアジャイル開発の実践経験(成功事例)とTPS(トヨタ生産方式・リーン)の豊富な知識に基づき、アジャイル開発チームの指導(開発チーム、スクラムマスター、プロダクトオーナーのメンタリング)とプロジェクト運営・管理(管理者のメンタリング)の支援を通して、アジャイルプロジェクトを成功に導き、全プロジェクト関係者の皆様方に感謝・感激・感動を共有していただけることに努めます。



## 品質を高めるアジャイル開発 研修プログラムのご紹介

### ●イテレーション・ゼロ Iteration 0シリーズ

アジャイル開発での開発スプリント1を迎える前(Iteration 0)の過ごし方で、プロジェクト品質が大きく左右されます。アジャイル開発チーム向けの研修プログラムを用意いたしました。

- ・アジャイルな計画作り  
『ユーザーストーリーとスクラム』  
(Mike CohnのUser Storyを基本に紹介します)
- ・アジャイル・アーキテクチャ  
『アーキテクチャ中心設計手法(ACDM)とスクラム』  
(Anthony J. LattanzeのACDMに準拠しています)
- ・アジャイル開発のための『発展型データベース開発』  
(Scott W. AmblerのRefactoring DataBaseとAgile Modelingを基本としています)

Coming Soon!

### ●スクラム関連の研修プログラム

- ・『管理者のためのアジャイル入門』  
(管理者、経営者の皆様向け)
- ・『ユーザーのためのアジャイル入門』  
(システムの開発を依頼する方、利用する方向け)

### ●スクラムマスター強化講座

実際にアジャイル開発プロジェクト経験をお持ちのスクラムマスター向けの2~3ヵ月間の強化講座です(指導のための支援サービス、コンサルティングも含まれます)。

### ・『スクラムマスター・トップガン・アカデミー』

スクラムマスターとしてアジャイル開発プロジェクトを成功に導くための幅広い実践的な知識(プロジェクト管理、組織運営、リーダーシップなど)に磨きをかけていただきます。