



アジャイル成功への道 Part2 ダークアジャイル発生のメカニズム ～品質保証部門が導く解決方法～

JASA アジャイル研究WG
水谷 紘也



自己紹介とアジャイル研究WGの紹介



経歴

2007年に萩原電気(株)に入社。

車載の組込みソフトウェア開発における受託ビジネスを10年ほど経験。

萩原北都テクノ(株)にて、AUTOSARのBSWに関する
エンジニアリングサービスを立ち上げに従事。

2021年よりアジャイル研究WGの主査として活動中。

アジャイル研究WG

組み込みソフトウェアの受託開発を行っているメンバーを中心に構成。

アジャイル開発の考え方を学び、マインドを自社の課題に適用し、
試行結果を議論することで、改善につなげることを目的に活動。

昨年より品質保証部のメンバーも加わり、品質保証部の観点も加えて活動中。

- ダークアジャイルとは
 - 本来のアジャイルの価値観や原則が機能せず、アジャイル開発の良さが損なわれている状態
- ダークアジャイルの問題事象を深堀し、どのようなメカニズムで発生するか、検出方法や対策を議論した

Agenda



1

背景

2

朝会が長い

3

見積の駆け引き

4

なんでバグ出すんですか

5

まとめ

朝会が長い



朝会が長い

■ 課題・問題

- 朝会が長く、時間内に終わらない
 - メンバが前日の作業状況の詳細を説明している
 - 仕様の調整や相談の場となっている
 - SMが把握できていない情報を把握する場となっている



朝会で行うべきこと以外に時間を使っている



■ 弊害

- 参加者全員の時間を奪う
⇒生産性の低下、チーム士気の低下
- 本来の目的を果たせない
＜目的＞
 - ゴールに対する進捗確認
 - これからやることの調停
 - 困りごとに対する方針の決定
- 仕様調整が不十分になる可能性がある



■ 発生メカニズム

- 仕様調整などついでにやりたい人がいる
 - 別で場を設けるのが面倒
 - 全員の時間を奪っているという意識が低い
- 異議を唱える人がいない
 - おかしさを認識できない
 - おかしさを表明することに抵抗感を感じる
(心理的安全性が低い状態)

■ 検出方法・対策

- 時間を決めて厳しくチェックする
- チェックリストを作成する
(朝会でやるべきこと、やるべきでないこと)
⇒周知、教育
- 品証などの第三者によるチェック

見積の駆け引き





■ 課題・問題

- 見積を盛りがちな傾向になる
(リーダ/メンバ間、相手方のSMとの間など)
 - 工数見積を求められ、詳細な根拠、説明を求められる
 - 「そんなにかかる?」、「もっとできるのでは?」



■ 弊害

- 相互信頼が揺らぐ
 - 相手は責任を持って行動するという信頼が低下する
 - 変化への対応能力が低下する
 - 心理的安全性が低下する
- チームの開発スピードが低下する
 - 本来生まれたはずの価値が低下する
 - リスクを取った改善提案が生まれにくい



■ 発生メカニズム

- リリースや顧客要求が非常に強い環境により、短期的成果を求める
- ベロシティを評価指標として誤用し、数値を上げるために作業を押し込む
- SMがPOや経営層の圧力に抵抗できず、「押し込み」を止められない

⇒現場側が押し込み圧力への防衛措置を取って、見積を盛るようになる



■ 検出方法・対策

- 品証が見積・スプリントポーカー・プランニングに参加
 - 押し込み圧力がかかっていないか
「そんなにかかる?」、「もっとできるのでは?」
 - SMの役割が機能しているか
 - 防衛措置を取っていないか
 - 短期的な成果を優先していないか
 - ベロシティの誤用がないか

なんでバグ出すんですか



なんでバグ出すんですか



■ 課題・問題

- 過度にバグ抑制に注力する
 - 毎回、WFと同じレベルの検査を求められる
 - 速度よりもバグの少なさで評価される

バグ修正で価値が向上するケース

- ・ユーザ体験が改善される場合
 - 利用可能性の向上によりユーザ満足度が向上
- ・信頼性が高まる場合
 - バグが減ることで顧客の信頼が獲得できる場合
- ・業務効率が改善される場合
 - ユーザの生産性が向上する場合

バグ修正が価値向上につながらないケース

- ・ユーザに影響のないバグ
 - 内部の警備な不具合
- ・修正コストが価値を上回る場合
 - 直すコストに比べユーザへの影響が小さい場合
- ・機能改善や新機能の方が価値が高い場合



■ 弊害

- アジリティの低下、価値向上の機会損失
 - 改善機会の低下
 - モチベーションの低下、自主性の低下
 - 心理的安全性が低下する

なんでバグ出すんですか



■ 発生メカニズム

- ウォーターフォールの思考で考えてしまう
- 何かあったときの責任を取りたくない
⇒POの横やりをSMが止めれていない
(SMの役割を果たせていない)



■ 検出方法・対策

- バグの修正が価値の向上につながっているかをチェックする

⇒バグが出たときの対応ルールを決めておく

- 修正優先度を評価するプロセスを決める
- バグ修正が価値向上につながるかを判断できるプロセスを決める

「流出してはいけないバグ」「価値を大きく損ねないバグ」の定義や判定基準を設けることが大事

まとめ



- 朝会、見積、バグ対応をテーマに「ダークアジャイル」の問題事象の深堀を行った
 - 事象の紹介
 - 弊害
 - 発生するメカニズム
 - 検出方法、対策



組み込みソフトウェア開発業
ハッピーになりますよ

- ご意見・ご質問は以下まで
 - nagoya@jasa.or.jp

【アジャイル研究会活動報告】

2025/11/17 発行

発行者 一般社団法人 組込みシステム技術協会
東京都中央区入船1-5-11 弘報ビル5階
TEL: 03(6372)0211 FAX: 03(6372)0212
URL: <http://www.jasa.or.jp/>

本書の著作権は一般社団法人組込みシステム技術協会（以下、JASA）が有します。
JASAの許可無く、本書の複製、再配布、譲渡、展示はできません。
また本書の改変、翻案、翻訳の権利はJASAが占有します。
その他、JASAが定めた著作権規程に準じます。