

カンバンのアンチパターン

2015年4月2日
Eric Brechner

こんにちは、Eric Brechner です。カンバンは、もともと製造ラインで使用されていたワークフロー管理手法を、ソフトウェアチームのオフィスにあるホワイトボードや、台所にあるコルクボードへ移動させたものです。カードで表す作業が完了したら、そのカードをボード上で移動させます。カンバンのことをよく知らない、あるいは憶測しているだけの人は、カンバンとはそれだけのことと誤解しているかもしれません。カンバンはとてもシンプルなので、無理もないことです。しかし、ボード上でカードを動かすだけであるとしたら、カンバンの能力のごく一部しか利用していないことになります。

『今すぐ実践！カンバンによるアジャイルプロジェクトマネジメント』を読めば、カンバンの基礎を理解できます。ただし、カンバンをすでに知っていたとしても、継続的な価値の提供、シンプルな計画づくりと見積もり、顧客との親密な関係、品質の保証、焦点が絞られたスコープ、ミーティング時間の削減という利点を享受していないとすれば、おそらくここで説明するカンバンの7つのアンチパターンの1つに陥っています。幸い、これらのアンチパターンを修正するのは簡単です。この続きを読み、あなた自身とあなたのチームのためにカンバンを最大限活用してください。

アンチパターン 1：完了の先送り

多くの人はボードとカードを使って作業を追跡し、それを「カンバン」と呼びます。一般に、そうしたボードの最初の列には、未着手の作業項目を表すカードが配置されます —— これがバックログになります。そして、各ステップを表す1つ以上の列を作業中の作業項目が移動し、完了した作業項目が最後の列に配置されます。作業項目を最後の列へ移動するにあたって、満たされていなければならない完了基準が定義されていることもあります。

しかし、最後のステップだけでなく、すべてのステップに「完了」列と完了基準が設けられていない限り、これらはカンバンのボードではありません —— カンバンでは、すべてのステップに「作業中」と「完了」の2つの列があります。カンバンでは、完了を最後まで先送りしたり、ボード上で作業項目をむやみに移動させたりすることはありません。ステップに新たに作業項目を配置できる状態になった場合は、1つ前のステップからきちんと完了している作業項目が引き出されます（プルされます）。その準備ができていのかどうかを判断するには、ステップごとに完了基準と「完了」列が必要です。

カンバンがステップごとの「完了」の配置にそれほどこだわるのはなぜでしょうか。理由は2つあります。1つは、ステップごとに品質を保証することで、技術的負債を溜めこまないようにすることです。もう1つは、ワークフローをスムーズなものにすることです。ステップごとに品質を保証することについては容易に察知できるとして、スムーズなワークフローに「完了」列が与える影響については、例を用いて説明したほうがよさそうです。これについて

は、『今すぐ実践！カンバンによるアジャイルプロジェクトマネジメント』の「第2章 カンバンのクイックスタートガイド」と、第4章と第5章の「大雑把なQ & A」で詳しく説明しています。

チームのワークフローに「実装」ステップと「検証」ステップがあり、「検証」ステップで現在の作業を完了させるのに時間がかかっているとしましょう。通常、チームは一度に3つの作業項目を検証できるのですが、難しい作業項目が1つあり、その検証にチームが総出で取り組んでいます（他の2つは完了しています）。スムーズなワークフローと継続的な価値の提供を実現するには、作業に手間取っていることをチーム全体が認識し、さらに作業が溜まる前に問題を取り除かなければなりません。

しかし、「実装」ステップに「完了」列がないとしたら、（枠が2つ空いているので）実装が完了した2つの作業項目が「検証」ステップへ移動し、新たに2つの作業項目の実装が開始されることとなります —— 積みも積もった作業が津波のように押し寄せることでしょう。これに対し、カンバンのボードでは、ステップごとに「完了」列があり、作業項目は「プッシュ」ではなく「プル」されます。このため、実装が完了した作業項目が移動せず、新たな実装が開始されず、「検証」ステップに問題があることがすぐに明らかになります。カンバンでは、問題は悪化せず、チームの注意を引き付け、解決へと進みます。

ボードに複数のステップがあるものの、「完了」列が1つしかない場合は、サインペンかテープを使って各ステップを「作業中」列と「完了」列に分割してください。そして、各ステップの完了基準をボードに書き込んでください。私のチームは完了基準をボードの一番下に書き込んでいます。これで、カンバンによって実現される品質とスムーズなワークフローを手に入れることができます。

アンチパターン 2：ワークフローの乱れ

カンバンのボードにおいて重要な要素のうち、軽視されたり、無視されたり、誤用されたりするものの1つは、仕掛かり作業（WIP）の制限です。ステップごとにWIP制限が定義されていないボードは、カンバンのボードではありません。WIP制限は、そのステップで許可される作業項目の数（カードの枚数）を制限します。ステップのWIP制限は、最後のステップを除いて、「作業中」列と「完了」列の両方に適用されます —— 最後のステップでは、「完了」列に制限がないため、WIP制限は作業中の項目を制限するだけです。

WIP制限はなぜカンバンにとってそれほど重要なのでしょうか。また、なぜ中間のステップで完了した作業項目にまで適用されるのでしょうか。WIP制限は、メンバーを作業に集中させ、機敏性を向上させ、ワークフローをスムーズにします。作業に集中することで、並行作業が少なくなり、機敏性が向上することで、優先順位が変更されたときに完了またはカットする作業項目が少なくなります。焦点を絞った作業と機敏性については容易に察知できるとして、スムーズなワークフローにWIP制限が与える影響については、例を用いて説明する必要があります。

チームのワークフローに「分析」、「実装」、「検証」の3つのステップがあるとしましょう。理想的には、どのステップでも1日に完了する作業項目の数を同じにしたいところです。つまり、すべてのステップのスループットを同じにする必要があります。スループットが一致していると、作業が山積したり、メンバーの手が空いたりすることがなくなり、ワークフローが非常にスムーズになります。

ですが現実には、ステップの完了にかかる時間はステップごとに異なります。ワークフローをできるだけスムーズなものにするには、WIP制限を調整することで、最も時間のかからな

いステップのスループットを最も時間のかかるステップのスループットと一致させる必要があります。最も時間がかかるステップのWIP制限は、そのステップの「作業中」列の作業項目の標準的な数に設定されます——つまり、常に忙しい状態が保たれるようにするわけです。当然ながら、作業項目はどれも独特であり、ステップで費やされる時間はステップごとに異なります。各ステップのばらつきに対処するには、WIP制限を少し引き上げます。『今すぐ実践！カンバンによるアジャイルプロジェクトマネジメント』には、WIP制限を計算するためのスプレッドシートが含まれています。

チームが現実の問題を顧みずにWIP制限を引き上げた場合、あるいはWIP制限を完全に無視した場合は、面倒なことになります。作業がスムーズに流れているときはWIP制限が正しく設定されていることがわかりますが、作業項目がブロックされた途端に足止めを食らうことになります。『今すぐ実践！カンバンによるアジャイルプロジェクトマネジメント』のトラブルシューティングセクションでは、さまざまな事例を取り上げています。

ボードの各ステップにWIP制限が設定されていなかったり、WIP制限が無視されていたり、そうしたステップに従事しているメンバーの数をはるかに超えている場合は、WIP制限を減らして、表面化しているワークフローの問題を解決し、問題をそれ以上悪化させないようにしてください。そうすれば、チームのスループットがすぐに改善し、より少ない作業量で機敏性が改善されます。それと同時に、日々、顧客により多くの価値を提供できるようになります。

アンチパターン 3：事態の混乱

チームがカンバンのボードを意味もなく複雑にしてしまうことがあります。カードに書かれている内容が細かすぎるのかもしれませんが、作業のステータスを表すさまざまな色のカードやタグで溢れているのかもしれませんが、あるいは、作業の種類ごとにスイムレーンをいくつも使用しているのかもしれませんが、完了基準の数が多すぎるのかもしれませんが。こうしたプラクティスはどれも適度に使用すれば役立つものですが、行き過ぎると混乱を招いてしまうことがあります。

カンバンの強みの1つは、シンプルで目に見えることです。あなたやチームのメンバーがボードを一瞥しただけでは理解できない、あるいは数秒以内に更新できないとすれば、ボードが複雑すぎる証拠です。余分なものを省いて、必要なコンセプトだけが残るようにしてください。カンバンをシンプルに保つことは、全員のためになります。

アンチパターン 4：制御の集中化

チームがデイリースタンドアップミーティングに時間をかけすぎたり、カンバンのボードを操作できるメンバーを制限したりして、制御を集中化することがあります。他のアジャイル手法と同様に、カンバンにはデイリースタンドアップミーティングがあります。しかし、カンバンのデイリースタンドアップミーティングは、ブロックされている作業項目について話し合うために必要なだけで、5分もかかりません。なぜなら、作業のステータスは常にカンバンのボード上で明確に示されているからです。チームのメンバーは、カードの追加、削除、並べ替え、移動をいつでも行うことができます。

デイリースタンドアップミーティングに時間がかかりすぎている場合は、1日を通してカンバンのボードを更新するようメンバーに働きかけてください。また、デイリースタンドアップ

ミーティングの後に、設計について話し合ったり、チームの一部のメンバーに関係する問題に対処したりするための時間を割り当てておくこともできます。何かと扱いにくいオンラインのボードを使用していて、メンバー全員が気に入っているわけではない場合は、代わりに物理的なボードを使用し、必要に応じてオンラインシステムと手動で同期させることを検討してください。カンバンは誰にとってもすばやく簡単なものでなければなりません —— カンバンを使用することは負担ではなく、楽しいはずなのです。

アンチパターン 5：漠然とした計画

チームがカンバンのボードを実行エンジンとしか見ておらず、計画づくりについてあまり考えないことがあります。チームが保守作業を行うだけなら、計画づくりはそれほど必要ではありません。リクエストを（おそらく優先度付きのバケットに）順番に並べて、実行するだけです。しかし、選択肢や協調戦略があるプロジェクトに従事している場合は、作業の計画を立てる必要があります。

数百、あるいは数千ものメンバーを擁する大規模なプロジェクトでは、計画づくりはかなり複雑になることがあります。『今すぐ実践！カンバンによるアジャイルプロジェクトマネジメント』では、「第3章 納期を守る」と「第7章 大規模な組織でカンバンを使用する」で、このテーマを取り上げています。これらの章では、個人的なプロジェクトなのか、10人編成の小規模なチームなのか、8,000人もスタッフがいる職場で働いているのかに関係なく、バックログの作成、バックログ項目の優先順位付け、バックログの見積もりについて説明しています。

実際の計画では、大まかなシナリオから個々のフィーチャーまで、作業項目はさまざまな抽象レベルで姿を現します。スムーズなワークフローを実現するには、大きな作業項目を小さなタスクに分解しなければなりません。ボードの早い段階に「分解」ステップを追加することもできますし、作業が分解されていることを要求する完了基準を「分析」ステップに盛り込むこともできます。どちらの方法でも、ワークフローを詰まらせる可能性がある漠然とした作業項目が回避されます。これについては、『今すぐ実践！カンバンによるアジャイルプロジェクトマネジメント』の「第2章 カンバンのクイックスタートガイド」と「第3章 納期を守る」で詳しく取り上げています。

計画の変更はよくあることですが、重要なプロジェクトの成功には、よい計画づくりが不可欠です。よい計画は、何が重要で、個々の要素がどのように組み合わせられるのかを考えるのに役立ちます。カンバンは変更にはすばやく対応するのに役立ちますが、作業の戦略的な計画を定義しておけば、受け身になるのではなく、積極的な姿勢で臨むことができます。

アンチパターン 6：品質を後回しにする

チームが設計と実装の問題の解決を顧客のデモやリリースまで先送りにすることがあります。目先の利益を得るためにこうした悪い習慣を身につけると、結局は苦勞することになります。わからなくはありませんが、無責任で、プロとしてふさわしくない行為です。チームの完了基準を定義することで、どのステップも品質を伴うものにすべきであり、マイルストーンの終わりまで先延ばしにすべきではありません。

依存関係にある他のパートナーチームが品質を先送りにしたために、チームが品質を維持するのが難しくなることがあります。こうした状況では、パートナーが問題を修正するまで

それらを追跡するか、パートナーのコードが正しく動作するようになるまで仮実装やシムを利用するか、パートナーの作業を引き継ぐか、チームの品質について妥協するか、パートナーにあなたと同じ高い品質レベルで作業を行うことを強要するという方法があります。パートナーの作業を引き継ぐことは、多くの場合、いろいろなレベルで望ましいことではありません。そしてチームの品質について妥協することには、代償が伴います。これらの方法については、『今すぐ実践！カンバンによるアジャイルプロジェクトマネジメント』の「第7章 大規模な組織でカンバンを使用する」で詳しく取り上げています。

すべてのステップにわたって品質を作り込むことは、顧客に価値を継続的に提供するにあたって不可欠です。効率、予測性、持続性が向上するだけでなく、常に高品質な価値が提供されることは顧客を喜ばせるでしょう。カンバンを利用すれば、不可能ではありません。

アンチパターン 7：顧客との断絶

チームが自らに課したリズムのせいで、顧客との関係にひびが入ったり、顧客のフィードバックが台無しになったりすることがあります。たとえば、顧客が参加するかどうかに関係なく、チームが毎月第4金曜日に進捗のデモを行うことになっているかもしれません。フィードバックや他のチームのニーズを定期的に受け取ることは有益です。スケジュールの見通しが立つのは誰にとってもうれしいことであり、スケジュールはたまたま実行されるタスクを記憶しておくのに役立ちます。ただし、習慣を守ることも顧客のフィードバックのほうがはるかに大切です。

カンバンは顧客に継続的に価値を提供します。不自然な期日やリズムはありません。どの顧客またはパートナーのスケジュールにも対応できます——フィードバックがないことや日程の調整を誤ったことは言い訳になりません。定期的なスケジュールを選択することも可能であり、多くのチームはそうしています。しかし、最も優先されるべきは、あなたのスケジュールではなく、顧客です。『今すぐ実践！カンバンによるアジャイルプロジェクトマネジメント』では、「第6章 コンポーネント、アプリケーション、サービスのデプロイメント」でこれを詳しく説明しています。

カンバンを利用することで、顧客に継続的に価値を提供し、全員にとって都合のよいタイミングでフィードバックを取得してください。あなたのプロダクトやサービスはさらによいものとなり、顧客の満足度も高まるでしょう。カンバンを利用すれば、顧客の予定に合わせてフィードバックやデモを行うための柔軟性が得られます。

チェックリスト

以下に示すのは、カンバンのアンチパターンを是正するためのチェックリストです。

- カンバンのボード上のすべてのステップに「完了」列と完了基準があることを確認しているか。
- すべてのステップに WIP 制限が設定されているか。
- WIP 制限を使って「作業中」列と「完了」列のカードの合計枚数を制限しているか。
 - 最後のステップの WIP 制限は作業中の項目にのみ適用される。

- カンバンのボードをいつでも更新しているか。チームのメンバーにも同じようにすることを勧めているか。
- デイリースタンドアップミーティングの後に、設計についての話し合いやチームの一部のメンバーに関する問題のための時間を割り当てているか。
- チームのメンバーがオンラインボードを扱いにくいと感じている場合に、物理的なボードを使用しているか。
- あなたの戦略やパートナーに合わせてバックログの計画を慎重に立てているか。
- 「分解」ステップを追加するか、「分析」ステップに完了基準を設けることで、大きな作業項目が小さなタスクに分解されるようにしているか。
- 品質がすべてのステップに組み込まれるように完了基準を設定しているか。
- 品質が先送りになるような依存関係に対処する方法を決定しているか。
- 顧客のフィードバックやデモを顧客の予定に合わせてスケジュールしているか。

カンバンを使ってあなたの時間と労力を最大限に活用してください。詳しくは、『今すぐ実践！カンバンによるアジャイルプロジェクトマネジメント』を参照してください。