



# July Tech Festa 2019

## はてなSREチームにおけるスクラムの実践

株式会社はてなSRE  
id:hokkai7go

---

はてなSREチームか  
ら来ました



# 菅井 祐太郎

Yutaro SUGAI

id:hokkai7go

はてな SRE

一般社団法人LOCAL理事

1988年12月23日生

北海道出身

—

# July Tech Festa 2019

—

テーマ

Share! Your Engineering Culture!

—  
まず会社の  
文化を紹介します



# ミッション

「知る」「つながる」「表現する」で新しい体験を提供し、人の生活を豊かにする

<https://hatenacorp.jp/information/mission>



# バリューズ

- 技術が好き
- 挑戦が好き
- 笑顔が好き
- はてなが好き
- インターネットが大好き

<https://hatenacorp.jp/recruit/values>





# 文化

- インターネットと地続き
  - IDで呼び合います
  - オープン、テキスト文化
- ドッグフーディング
  - 自分たちが使いたくなるものを作っています
  - はてなブログ、はてなブックマーク、Mackerel、マンガビューワ

---

# 突撃！隣のDevOps で紹介されました

<https://dev.classmethod.jp/devops/dev-ops-hatena/>



# 突撃！隣のDevOps【はてな編】

≡ 突撃！隣のDevOps

2019年02月19日 著 かたいなか (7) 読 385

111



136

はてブ

138



## はじめに

こんにちは、DevOps支援室のかたいなかです。

今回は、株式会社はてなさんの京都オフィスに伺い、はてなさんのDevOpsに対する取り組みや考え方についてガッツリインタビューしてきました！

## はてな紹介

### どのようなサービスをやっている

「はてなブックマーク」「はてなブログ」などのソーシャルサービスや、サーバ監視SaaSである「Mackerel」などを開発・提供しています。また任天堂様やKADOKAWA様との共同開発や、集英社様、講談社様などが運営されているWebマンガサービスへのビューワ提供にも取り組んでいます。

### 担当者の方の仕事内容

AD

執筆者プロフィール

かたいなか について詳しくみる >



RANK 7

Exp. 77,684

---

# 今日話すことは既にブ ログ記事化済み

<https://blog.hokkai7go.jp/entry/itf2019-hatena-sre-scrum>



## 概要

我々SREは日々割り込みタスクを処理しつつ、技術的負債の返済や新しい仕組みの導入といった予定されたエンジニアリングタスクにも取り組んでいます。私は、はてなSREチームのプロダクトオーナー兼スクラムマスターだった上長からスクラムマスターを引き継ぎました。そのときから現在に至るまでに取り組んだこととチームの変化についてお話します。



## 概要

- 2019/10/4のDevLOVE関西 FearlessChange実践編で登壇した資料の増補版です。



## チーム

- 人数数えるのに片手以上必要な大きなチーム
- インフラ構築から、SREのいないプロダクトチームの運用までを担当し、SREのいないプロダクトチームでこぼれたものを拾う役割もある。
- 基盤として各プロダクトチームに提供しているソフトウェアやミドルウェアの面倒を見ているチーム



## チームとスクラム

- チーム運営にスクラムのプラクティスを取り入れている
- 機能横断的ではなく、大半のメンバーがSREのチーム



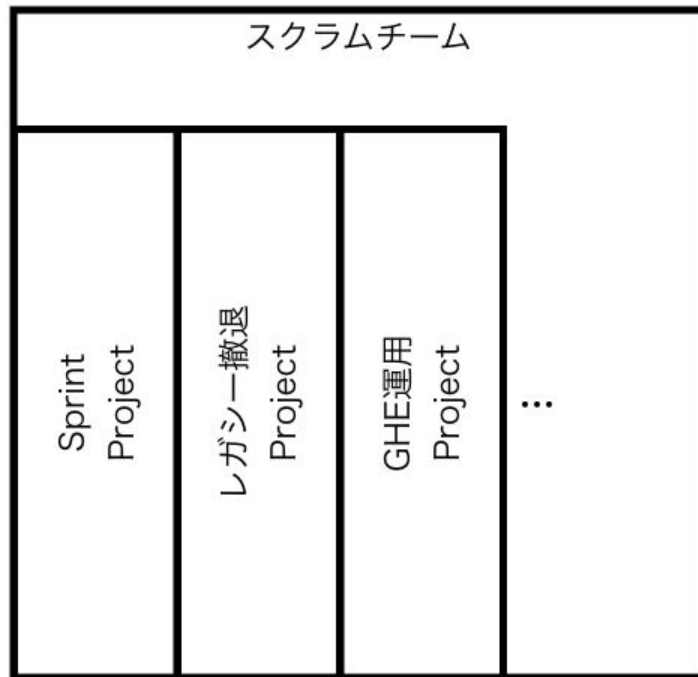


## チームとスクラム

- スプリントは2週間
- 大きなスクラムチーム内に、タスクフォース的なプロジェクトチームがある状態

# プロジェクトチーム

- 入れ子構造





## チームとスクラム

- 昼に全員でデイリースクラムをやっている
- 東京と京都両方にメンバーがいるので、コミュニケーションは基本的にオンライン (Slack, Asana, Hangout meet)
- 振り返りも全員で
  - 基本的には振り返りもオンライン上で行う



## チームとスクラム

- プロダクトを持っているチームと違って、横断的に全チームが使うソフトウェア/インフラを提供するためのリポジトリがたくさんある状態



## チームとスクラム

- インクリメンタルな仕事以外、つまり割り込みについては見積もりを付けずに管理している。
- 計画可能なインクリメンタルな仕事についてはプロジェクトチームがタスクの分解、見積もりを行ってからタスク着手している
- ストーリーポイントにはフィボナッチ数(1, 2, 3, 5, 8...)を使っている

---

スクラムマスターを引き  
き継ぐ



## スクラムマスターを引き継ぐ

- プロダクトオーナー兼スクラムマスターだった上長からスクラムマスターを引き継ぐ
- 前職で開発チームの一員(インフラ担当)として働いていたときにスクラムを初めて体験した
- スクラムマスターについてはPOとの対話という点において大変そうだなとしか思っていなかった



## スクラムマスターを引き継ぐ

- エンジニアリングに集中するものの、マネジメントにも興味があるということで入社した。スクラムマスターやりませんかという打診を上長からされて、2019/2にスクラムマスターになった





## (昔話)スクラム導入時の話

- id:hokkai7go入社前(入社後にはすでにスクラムのプラクティス導入済)
- プロダクトオーナー曰く、スクラム始める前には、割り込みが多すぎて何もできない状況だった
- 少しでも前進したことを確認する意味でスクラムを導入した

—  
スクラムマスターに  
なってから取り組んだ  
こと



## スクラムマスターになってから取り組んだこと

- チームのスクラムの知識ベースを揃えた
- チームビルディング
- 割れ窓タイムの導入
- 基盤開発タイムの導入
- タスク集中タイムの導入
- チームランチの導入
- モブレビュータイムの導入
- デイリースクラム内容の見直し
- チーム合宿の開催
- 振り返りの見直し



## チームのスクラムの知識ベースを揃えた

- メンバーによってスクラムについての知識、経験がバラバラだったので、スクラムブートキャンプ本を読んでもらい全員が読み終わるのを見届けた



# チームビルディング

- メンバーが入ってくるたびに開催している
- どんなことをやっているか
  - ドラッガー風エクササイズ
    - 自分は何が得意か
    - 自分はどのような仕事を好むか
    - 自分が大切に思う価値は何か
    - チームメンバーは自分にどんな期待をしているか
  - チームレーダー



## 割れ窓タイムの導入

- 軽微だけどおかしな状態にあるものを修正する時間を定期的に確保
- 参加は任意
  
- 割れ窓理論をWebインフラの改善に活用し、チーム内の知識共有を促進している話

<https://blog.hokkai7go.jp/entry/sre-lounge8>



## 基盤開発タイムの導入

- スプリントに余裕を持たせて基盤開発に集中する時間を定期的に確保
- 新たな基盤になりそうなソフトウェアやシステムの検証に当てるのを推奨
- 参加は任意



## タスク集中タイムの導入

- タスクに集中する時間を作りプロジェクトを進捗させるための取り組み
- 参加する形ではなく、タスク集中タイムに入ることを宣言する
- 割り込みを処理しない
  - 障害対応などは一時的にチームメンバーへ移譲
  - Slack等を閉じて作業に集中することを推奨





## チームランチの導入

- はてなでは毎日オフィスランチが提供され、シェフによるできたてのご飯を味わえます
- 東京・京都両拠点で食べられます
- 参加は任意
- チームのコミュニケーションを増やす狙いで導入
- 特にテーマはなし



## モブレビュータイムの導入

- レビューできる人が限られていて、その人が忙しいときにレビューが進まず滞留することがあった
- レビューアーによって確認する観点、レビューの深さが違っていてレビューの質にばらつきがあった
- これらを解決するために、みんなでコードレビューする取り組み
- 昼会(デイリースクラム)でレビュー待ちが4つ以上あったらモブレビュータイムを開催することになっている
- →知見共有ができて体験が良い。レビュー滞留も減った



## チーム合宿の開催

- みんなの手を止めて認識を揃えたり、同じ場所に集まって同期的に話すために開催
- ミッションの確認
- 3ヶ月に一度くらいやることにした
- 普段、東京/京都に分かれているチームなので、こうして会って話して方針確認する機会を大事にしている



## デイリースクラム内容の見直し

- その日時点のベロシティ確認コーナー追加
- 各自のコンディション共有追加
- 各自のタスク進捗状況確認コーナー追加、お互いに進捗状況にツッコミを入れるようにした
- ミッションの確認コーナー追加
  - チーム合宿でまとめたミッション
- 未アサインのタスク確認コーナー追加
  - 日々割り込み等で新しいタスクが生まれるのでトリアージする



## デイリースタラム内容の見直しをなぜ行ったのか

- その日時点のベロシティ確認コーナー追加
  - 進捗している/前進している感じを日々味わうため
- コンディション共有追加
  - 振り返りをしてみるとスプリント内で体調不良だった人がそこそこいることがわかり、日々のコンディションをお互い気にしてみることにした
- 各自のタスク進捗状況確認コーナー追加、お互いに進捗状況にツッコミを入れるようにした
  - 進捗が異常に悪いスプリントの振り返りで出たryです。止まっている状態を打破するための施策
- ミッションの確認コーナー追加
  - 合宿でミッション作ったので日々意識するようにしたかった
- 未アサインのタスク確認コーナー追加
  - 割り込みタスクはアサインしないと進まないことが振り返りでわかったなのでその対策



## デイリースタラム内容の見直しを行った結果

- メンバー各位のコンディションに配慮しつつ仕事できるようになった
- ミッションを意識して仕事できるようになった
- 割り込みタスクを処理できるようになった
- ベロシティ増えてないことが検知できる
- 進捗が止まったタスクに気が付き、相互にツッコミできるようになった



## 振り返りの見直しをなぜ行ったのか

- KPT→YWT→KPTと変更した
- たぶん深い理由はなくKPTで始まった
- YWTにした理由
  - 新メンバーが他の人の作業がわからないという課題があり、スプリントでやったことを確認したかった
  - Pばかり出てくると気が滅入ってくる
- チームの改善がまったりしたと感じたためKPTに戻した
  - Pを建設的に議論できるチーム状況になった
  - Pが出てこないときれがない。改善のネタが出てきにくい



## 振り返りの見直しを行った結果

- KPT→YWT
  - 他の人の作業内容がわからないという困りに対応できた
- KPT→YWT→KPT
  - Pばかり出ても建設的な議論ができるようになった(と思う)
  - やっぱりKPTの方が改善が進むと感じた
    - PとTをセットで見て議論するようにしているので、問題に対する改善策を出すという動きがしやすいため
    - WからはTを出しにくいと感じた



# チーム運営の オープン化



## チーム運営のオープン化

- ある日の振り返りからチーム運営についての内容が多く出るようになってきた。POとスクラムマスターでチーム運営を考える会議をしていたが廃止した。チーム運営に関する話題はスクラムイベントで話すように変更した
- チームメンバーが自分たちの手で日々のプロセスを変えられるようになった。例えば昼会(デイリースクラム)のアジェンダや、スクラムイベントのアジェンダ等



## チーム運営のオープン化

- 最近では、自分たちの手で日々のプロセスを変えるための変更コストにも気を使えるようになった。スクラムに関するドキュメントをGitHubから、scrapboxに移したことで簡単に変更できるようになった



## [分析] なぜチーム運営のオープン化が起きたのか

- これまでの振り返りの内容を振り返って分析してみた
- 変化の時期: 2018年末から2019年2月
- 変化: チームのこと、チームでの仕事の仕方の話が出てくるようになって  
いる



## [分析] なぜチーム運営のオープン化が起きたのか

- 変化の要因として考えられるもの
  - すくすく会(後述)からチームビルディングにファシリテーターを出してもらったこと
    - チームのみんながチームビルディングに集中できた。チーム感が増したことでチーム運営について自分ごととして捉えやすくなった？
  - すくすく会(後述)から振り返りにファシリテーターを出してもらったこと
    - 振り返りで「チームメンバーへの理解度が増した」とか、チームとしての仕事のやりにくさという話が振り返りで出るようになった。



## [分析] なぜチーム運営のオープン化が起きたのか

- 変化の要因として考えられるもの
  - 昼会で相談して助け合えるってチームメンバーが実感して、振り返りで発言してくれたこと
  - 割れ窓タイムの継続的開催で技術的負債を返せる実感が得られたこと
    - 自分たちの力で現状を良くしていける手応えがあったことで、仕事のやり方を見直そうと思ったのではないか



## すくすく会とは？

- 社内で開発プロセス、スクラム、プロジェクトマネジメント、チームマネジメント、ファシリテーション、アジャイル開発、チームビルディング、見積もり等に興味のある人々の集まり
- スクラムマスターの方が多い
- チームビルディングや振り返りのファシリテーターを出し合うことが可能
- チーム運営上のお困りごとなどを相談可能

---

# 問題・課題





## スクラムマスターになってすぐ直面した問題

- チームがまだスクラムに慣れてない頃、スプリントバックログアイテム着手時の違和感をプロダクトオーナーではなくスクラムマスターに伝えられたり、プロダクトオーナーとの対立の原因となりうる捉え方をされてしまった



## スクラムマスターになってすぐ直面した問題

- スクラムマスターとしてはサポートするが、プロダクトオーナーとの直接の会話でのみ解決されることを伝えた。また対立するのではなく協調して働く必要性があると思うと伝えた。
- 対立の原因については、タスク分解のタイミングまたはバックログリファインメント、デイリースクラム等で違和感を共有して解決までもっていけるように促した



## 直面している課題

- チームのプロジェクト進捗が停滞するときがあり、停滞の本当の原因にたどり着けているか不安がある
- 長く取り掛かっているDoingタスクが片付かないときがある
  - 他チームのプロダクトのリリースに関わる作業についてはコミュニケーションコストも高いし、完了タイミングもこちらではハンドリングしきれないとか
- スプリントバックログアイテムの完了の定義が足りているのか、過剰なのかがタスク着手後にしか温度感がわからない

まとめ

—



## まとめ

- プロダクトオーナーは、スクラムのプラクティスを導入したことで、改善する意識がチームにできた。これが一番よかった。と言っていた。スクラムマスターとしてもだいぶ良いチームになったと実感がある
- 割り込みは見積もらない方式、プロジェクトチームという入れ子構造を今はとっている
- チーム運営のオープン化が起きた
  - 外部ファシリテーター
  - 助け合える実感
  - 自分たちの力で現状を良くしていけると思えたこと
  - これらが僕らのチームでは大事なのではないかと分析した



## まとめ

業務・開発フローは「変えることは無条件に正しい」くらいに思って良いと思っています。素早く変えてもし仮にダメだったら素早く戻せばよい。

Songmu

<https://developer.hatenastaff.com/entry/2018/04/04/111410>

変化するには、こうした変化を受け入れる発言や態度とともにみんなからのフォロワーシップつまり「やっていき」に対する「のっていき」が重要だと感じている

参考: <https://speakerdeck.com/kentaro/the-secret-of-leadership-and-follower-ship>

**We are hiring**

**<https://hatenacorp.jp/recruit/career/>**

