

アジャイル開発のマネジメントの在り方

— 不確実性を前提とした開発体制と組織づくりのポイント —

予測不能なビジネス環境のなかで、多くの企業が、革新的なプロダクト（製品やサービス）を開発し、新しい価値を提供することに腐心している。短期間にソフトウェアを開発する手法であるアジャイル開発の採用もその一環である。本稿では、不確実性を前提とした効果的なアジャイル開発のポイントについて解説する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
システムデザインコンサルティング部 主任コンサルタント

いとう こうすけ
伊藤 昂祐

専門はアジャイル開発導入支援、PMO支援、システム化構想・計画



予測不能なビジネス環境への対応

DX（デジタルトランスフォーメーション）時代のビジネス状況は、デジタル技術の進歩を背景とした、VUCA（Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性の頭文字）ともいわれる予測不能な状態となっている。その一方で、企業は変化する市場ニーズに応じたプロダクトを提供し、新しい価値を創造することができなければ、淘汰されてしまうかもしれない。

こうした状況のなかで、従来のような長期的なビジネス戦略や事業計画に沿ったプロダクト開発を行って価値が創造できるのか懐疑的になっている経営者やCIO（最高情報責任者）も多いだろう。その間にも、スタートアップ企業は短期間でプロダクトを市場にリリースし、既存市場を破壊する勢いである。

DX時代には、市場の変化に対応するための柔軟性とスピードが企業の競争力の源泉であり、プロダクトをより早く市場にリリースして自社の価値を高めていくことが、多くの

企業にとって目指すべき姿といえる。実際に、これを実現する方策としてアジャイル開発に取り組む企業が年々増えている。

ひと口にアジャイル開発といっても、特徴の異なるいくつかの手法があり、手法ごとに多くのプラクティスがある。それらに関する文献も多く出回っているが、文献の理解だけでは実践に失敗することが多い。そこで以下では、効果的なアジャイル開発のための体制づくり、組織づくりのポイントについて解説する。手法は違っても、前提となる考え方は変わらない。

不確実性を前提としたマネジメント

予測不能な時代のプロダクト開発では、事前に全ての要求を詳細化するのは非常に難しい。要求が変化して、費やした時間と労力の多くが無駄になるリスクもある。従って、アジャイル開発では不確実性を前提としたマネジメントが必要になる。

(1) 一括請負契約から準委任契約へ

一般に、見積もりは開発の初期段階であれ

ばあるほど不確実で、時間の経過とともに精度が高まる。この不確実性が人々を不安にさせ、開発チームを疲弊させる。不確実性が原因の問題は、顕在化するまで分からないため、人は不安を持ち続けることになる。

では、どうすればいいのか。それは、定期的に不確実性を取り除くために、ゴールへ向かう計画を繰り返し見直すことである。しかし、日本の多くの企業では、投資による成果を事前に上層部へ説明することで予算を確保し、その成果責任を一括請負契約によりベンダーに負わせ、プロダクトの価値を最大化できないケースが多い。プロダクト開発の初期段階では見積もり精度が低いことを理解していれば、早期に一括請負契約でベンダーに開発を委託することはないだろう。企業は、自らのプロダクトを開発する計画に必ず参加し、計画を見直していくプロセスに強く関わっていかなければならない。海外では、ユーザー企業がエンジニアを抱えて自らが責任を持つケースが多く、ベンダーとの一括請負契約は日本企業に特徴的である。

金額を定めた一括請負契約に代わるのが、完成品ではなく業務に対して報酬を支払う準委任契約である。発注側の企業は、プロダクト開発に必要なスキルセットを明確にして、準委任契約で人員を確保すべきである。準委任契約は、要求を一覧化して優先順位の高いものから開発していくアジャイル開発に向いている。また、この方法で見積もりの誤差を小さくすることもできる。

(2) 発注者がプロダクトへの責任を持つ

一括請負契約とは異なり、準委任契約においては、プロダクトに対する投資責任と失敗

したときの責任は当然ながら発注者が自ら負う。そうでなければ、不確実性の高いプロダクト開発に耐えることができない。そのため、プロジェクトのゴールを明確にすることが重要になるが、プロダクト価値責任を開発チームに持たせるのではなく、定期的にゴールを修正しながら開発を進めるというマネジメントが必要である。さらに、ゴールに向けて、ベンダーの開発チームとのコミュニケーションを密にして、共通認識を持ってプロジェクトを進めなければならない。

自己組織化されたチームを目指す

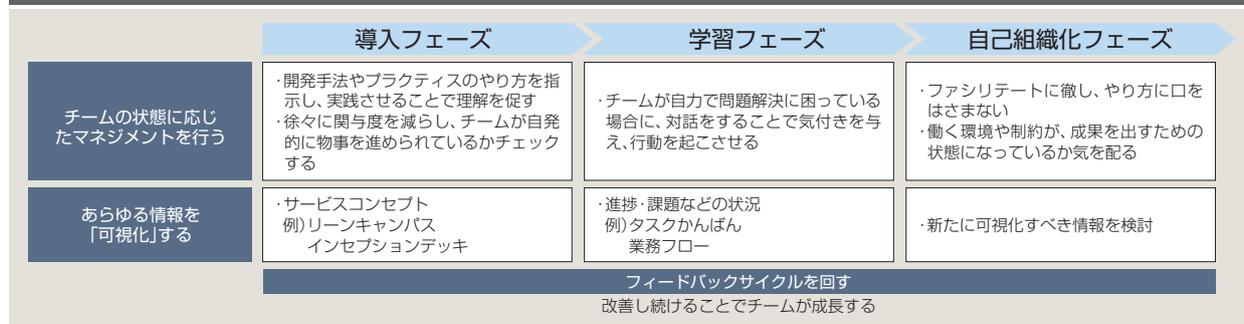
アジャイル開発を行う組織（以下、アジャイル組織）が成果を上げるためには、マネジャー（CIOやプロダクトオーナーの他、チーム育成や人に関わる意思決定を行う中間管理職なども含むものとする）は自己組織化されたチームづくりを目指すべきである。自己組織化されたチームとは、メンバーの一人一人が、外部からの指示などによって動くのではなく、制約や問題に対してどのように解決するかを自らの判断で主体的に計画し、最適な方法を見つけ出し、自分たちで実行できる組織である。

自己組織化されたチームを初めからつくり出すことは容易ではない。ここでは、マネジャーが留意すべき3つのポイントを紹介する（次ページの図1参照）。

(1) チーム状態に応じたマネジメントを行う

自己組織化されたチームをつくるために、チーム状態を観察し、その状態に合わせたマネジメントを行って段階的にチームを成熟さ

図1 アジャイル開発における組織づくりのポイント



せていくことを推奨したい。組織の状態を以下の3つのフェーズ（導入フェーズ、学習フェーズ、自己組織化フェーズ）に分けて、それぞれに合わせたマネジメントの方法を採用するのである。

①導入フェーズ

アジャイル組織の導入時期においては、開発手法に対する理解が浅いことや、問題に対処するための方法やスキルを持ち合わせていないことが多い。そのため、まずは「指揮統制型」で進めるのが有効である。社内や社外から呼んだ経験豊富なアジャイルコーチが研修を行ってメンバーの理解を促し、現場でもメンバーに指示して問題に対処する方法を学ばせる。

②学習フェーズ

ある程度、理解が進んだところで、チームが自らの問題を解決するためのコーチングを行う。対話を通じてチームに“気付き”を与え、主体的な行動を促していく。また、十分な学習時間を確保し、メンバーが成長のために挑戦する機会をつくる。失敗を許容することも必要である。その際は、失敗から何を学んだかを整理し、次に生かすためにどうすべきかをチームが自ら考えることができるようにする機会を与えるべきである。

③自己組織化フェーズ

自己組織化にまで進んだチームに対しては、マネジャーは支援に徹し、やり方に口をはさんだり、自ら問題を解決したりすることはない。このようにチームを信頼することは重要だが、助けが必要な状態になっていないか、フェーズが戻っていないかを絶えず確認する必要はあるだろう。

(2) あらゆる情報を可視化する

プロダクト開発においては、初期段階でコンセプトを明確にし、開発時には進捗や課題の状況を可視化する必要がある。ゴールに対する共通理解を前提として、そこへ向かうプロセスの状態を把握することができるからである。可視化で重要なのは、必要な情報を1カ所に集約し、情報を見た者に次の行動を起こさせることである。具体的には、進捗や課題を「タスクかんばん」方式で管理することなどが考えられる。

「タスクかんばん」方式とは、タスクを着手前、実施中、完了という3つの作業状態に分けて管理するものである。タスク全体のうちのどの段階にたどり着いたかを認識することができ、あるタスクが完了したら着手前の別のタスクを実施するというように、自発的な行動を促すことができる。チーム外のス

テークホルダー（利害関係者）にとっても「タスクかんばん」方式は有用で、リアルタイムに進捗状況を理解できるようになったことで、週次で実施していた進捗報告が不要となった例もある。

可視化のポイントは、自分から情報を見に行かなくても、おのずと見えているという状態をつくることである。オフィスの壁をホワイトボードにしたり、全員が見える場所に大画面モニターを置いて必要な情報を表示させたりしているチームも多い。このような、工夫したアイデアが次々に出てくるのはチームが良い状態にあることを示しており、マネジャーはアイデアを形にできるよう積極的に手助けすべきである。

(3) フィードバックサイクルを速く回す

アジャイル開発は短いサイクルで価値のあるプロダクトをリリースするための手法だが、その価値を最大化するためには、チームのメンバーや関係者からフィードバックを受けることが有効である。フィードバックは、進め方とプロダクトの両方に対して行う。

進め方に対しては、チームで“振り返り”を行う。多くの“振り返り”の手法が推奨されているが、チーム全員に次の3つの質問をする点では共通している。

- ①今週うまくいったことは何か？
- ②今週うまくいかなかったことは何か？
- ③それらに関して何をするつもりか？

これらの質問により、チームの状態が明らかになり、次のアクションプランの策定が可能となる。質問に対する回答が出てこない場合は、可視化のために作成したボードを囲んで議論することなどが有効である。アクション

プランを策定したら、次の“振り返り”の際に、アクションプランが実行できたのかを確認する。こうした改善を繰り返すことでチームは成長していく。注意すべきなのは、チームが成熟するまでは各人のスキルセットや価値観が異なることを認識し、ネガティブな感情も話せる雰囲気を持つチームにする必要があることだ。それができないと、問題の本質にたどり着けず、“振り返り”が形骸化してしまう。

プロダクトへのフィードバックは、成果物の検査に加えて、成果物に対する意見を引き出すことを目的とする。プロダクトの利用者にデモを行い、価値を最大化するために何が必要なのかを議論する。プロダクトの利用者を呼べない場合は、Web上の動線解析を行う運用部門、問い合わせを受ける営業部門やサービスデスクなど、そのプロダクトに関係する人を呼ぶようにする。

当事者意識の重要性

繰り返しになるが、予測不能な時代においては、全ての要件を事前に決め、完成するのを待つというかつてのやり方では、価値の高いプロダクトはつくれない。開発チームが自律的に活動できるようになり、マネジャーとチームのメンバー、さらにプロダクトの関係者が価値観を共有し、プロダクトの価値を高める活動に対して当事者意識を持つことで、全員の間で「もっと良くしよう」というマインドが醸成される。この状態こそが、アジャイル開発の組織や人にとってのあるべき姿といえるだろう。 ■