

DX時代の開発におけるCIOの役割

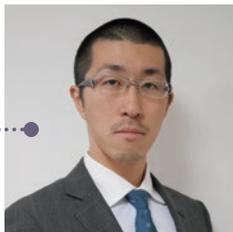
— プロダクトオーナーへの理解と支援 —

デジタルトランスフォーメーション（DX）時代のプロジェクトには、ウォーターフォール型よりもアジャイル型の開発手法（アジャイル開発）がフィットする。そしてプロジェクトの成否は、アジャイル開発の役割の1つであるプロダクトオーナー（PO）の働きにかかっている。本稿では、DX時代のCIOが実施すべきPOへの支援について論じる。

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

いえだ あきら
家田 暁

専門はアジャイル立ち上げ支援、システム化・AI活用構想、システム調達・PM支援



野村総合研究所 生産革新本部
生産革新ソリューション開発二部
上級システムコンサルタント

しおかわ ゆうすけ
塩川 祐介

専門はアジャイル開発、システムアーキテクト、大規模プロジェクト開発標準化



DX時代に必須のアジャイル開発

DXでは、ビジネスを創出し、新たな価値を次々と生み出していくことが求められる。しかし、ビジネスモデルの最終形をあらかじめ定義することは困難で、システム開発の道筋も明確ではない。事業の実施主体であるビジネスサイドと、事業に必要なシステムをつくり上げる開発サイドが、お互いに深いレベルで目的を共有し、試行しながらも、スピード感を重視して開発を推進することが必要である。アジャイル開発はこれを可能にする。

投資に対する効果の観点からも、アジャイル開発は有効である。短期間でのリリースを繰り返すことで、各リリースにおいては、小さいながらもその効果を刈り取ることが可能だからである。また、開発したプロダクトの有用性や市場性を早期に確認することで、追加投資の可否や見込みのないプロダクトの撤退の判断を、早い段階で行うことも可能となるため、組織全体としてイノベーションにチャレンジしやすくなる。

ここ数年、野村総合研究所（NRI）でも、

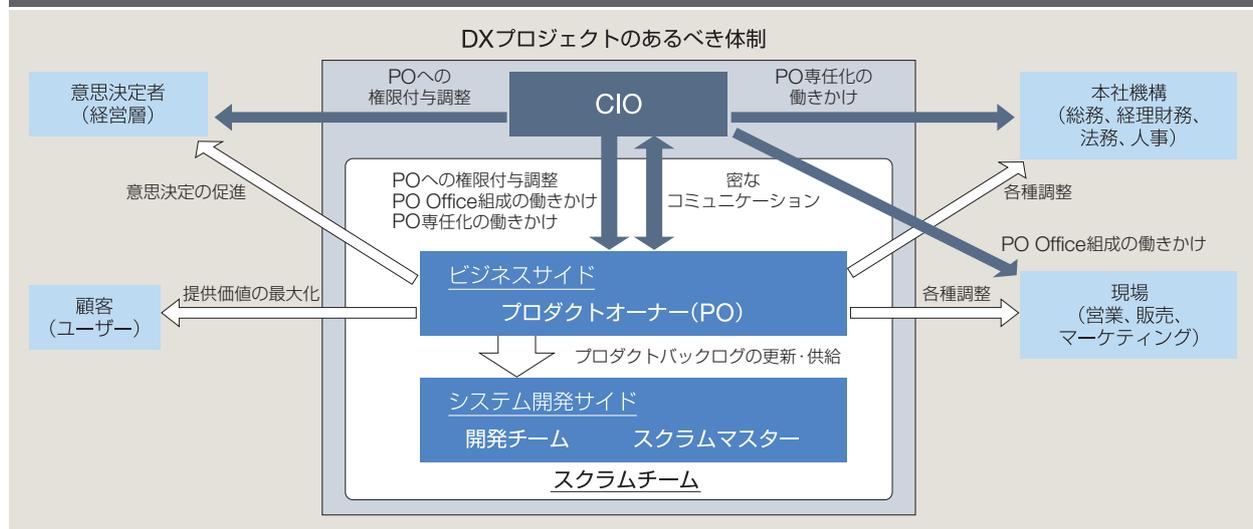
DXのプロジェクトやアジャイル開発案件の引き合いが急増している。これらの案件の成否を分ける要因を分析したところ、POが十分に機能していたか否かが大きな要因の1つであることが明確になってきた。加えて見えてきたのは、POが十分に機能していない場合、CIOの支援が不可欠だということである。これは、必要な対策の多くは組織横断の働きかけやトップダウンでの意思決定を伴うため、開発現場の努力だけではプロジェクトの遂行が困難であることに起因する。

アジャイル開発の成否を分ける プロダクトオーナーの重要性

POの重要な役割とは何か。そしてPOが十分に機能するために、CIOはどのような支援を行えばよいのだろうか。ここではアジャイル開発のうち、世界的にも利用実績の多い「スクラム」（チームとして作業を進めることを重視する手法）を前提として考察する。

アジャイル開発は、「顧客への提供価値の最大化」に向けて、早くプロダクトを提供す

図1 DXプロジェクトにおけるCIOとPOの立ち位置



るための継続的なアプローチである。提供価値を最大化するには、どの要件が最も価値が高いのか、優先順位をつけて実装し、サイクルあたりの開発規模を小さくしながら、短期間にプロダクトをリリースする必要がある。この優先順位を継続的に判断するのが、POの役割の1つである。ビジネス環境の変化などをPOが常に把握し、当初の計画に縛られずに見直しながらプロジェクトを進めることで、顧客への提供価値が最大となるものを優先して取り込むことができる。POは、アジャイル開発が目指す「顧客への提供価値の最大化」の鍵を握っているのである。

またDXプロジェクトにおいては多くの関係者がおり、その主軸となっているのはPOである（図1参照）。CIOはPOが十分な役割を果たせるよう、組織横断の働きかけや、トップダウンでの意思決定の促進などによって、POをサポートするべきである。通常のアジャイル開発では、スクラムチームのみをプロジェクト体制として扱うことが多いが、DXプロジェクトにおいてはCIOも含めた体

制とするべきである。

CIOが実施すべきPOへのサポートとは

アジャイル開発でCIOに求められるのは、従来のプロジェクトマネージャーに求められていたマネジメントではない。プロジェクトの自主性、生産性を最大限に高めるための、POへのサポートと考えるのが適当である。以下にそのポイントを3つ挙げる。

(1) POへの権限付与

責務を全うするため、POには相応の権限が与えられている必要があるが、そうした権限について、経営層やビジネスサイドとの調整・合意形成に適任なのがCIOである。例えばプロダクトを新事業と捉えた場合、POは新事業の事業部門長と同等であると考え、以下に示すような権限を付与する。

- 予算の振り分け（開発、市場調査、販促、要員の確保費用など）
- 新たなプロダクトの内容決定

- ・要件の採用判断
- ・新たなプロダクトのリリース判断

POにこれらの権限を付与するに当たり、CIOはシステムに関連する権限も加えるとともに、ビジネスサイドのトップにも働きかけ、ビジネス側の権限付与についてもサポートを実施すべきである。

またアジャイル開発では、当該プロダクトに関する最終判断は、原則として全てPOが行う。従来の開発ではさまざまなステークホルダーとの調整が必要なため、最終判断はステークホルダーの合議による場合が多かった。しかしCIOがPOに権限を付与することで、そうした調整が削減される。これにより開発スピードの向上とともに、ユーザーからのフィードバックを直接受けているPOの判断で、一貫性を持って実装要件の優先順位を決定できる。そのため、短いサイクルでプロダクトの価値を高めることが可能となる。

権限付与が行われない場合、POはステークホルダーとの調整や経営層の判断待ちや、説明資料の作成などで、顧客への価値提供と直接関係のない業務に多くの時間を割くことになる。さらには、さまざまなステークホルダーの意見を取り入れたことで、期間内のリリースが不可能なプロダクトとなったり、顧客にとって不必要な要件が多く実装されたプロダクトができあがったりすることもある。

(2) POの生産性を高める支援

POの生産性を最大限に高めるため、CIOのサポートが有効な例を2つ紹介する。

1つ目は、PO Office (POO) の組成である。POは責任も業務量も大きいことから、POを補佐するための人員を、ビジネスサイ

ドやシステム開発サイドからも集めたPOOをつくることを勧める。その際、POOメンバーの人は、POに不足している能力や業務量が過大な箇所を補完できるよう、バランスを考慮して行う。例えば、各種調整などの担当にはビジネスサイド出身者、POとシステム開発サイド間のシステム関連の橋渡し（システム開発サイドへの要件説明や、各スプリント成果物のPOへの説明など）を実施するメンバーにはシステム開発サイド出身者を参画させるといったことが考えられる。そのため、CIOはPOの能力や当該プロジェクトの特徴を把握しておく必要がある。加えて組織横断のチームが円滑に組成できるよう、関係者に働きかけるべきである。

2つ目は、POを当該プロジェクトへの専任とするための、人事部やビジネスサイドのトップとの調整である。POの業務量は非常に多いため、現業との兼務は避けるべきである。POは、ステークホルダーとも、システム開発サイドともコミュニケーションを取るべきだが、兼務のために時間を割かず、ステークホルダーとのコミュニケーション中心になってしまう例もある。このプロジェクトではその後、POとシステム開発サイドの信頼関係が悪化し、情報の隠蔽^{いんぺい}や生産性の大幅低下につながる事態となってしまった。

(3) ステアリングコミティを中心とした密なコミュニケーション

CIOとスクラムチームが信頼関係を築くことは、プロジェクトの透明性の確保につながり、非常に重要である。例えばスクラムチームに不都合な問題が発生している場合にも、信頼関係が築けていれば、早期に透明性の高

い報告がなされ、リリース直前で発覚するような事態を防ぐことが可能となる。

また、CIOとスクラムチームが密にコミュニケーションを取り、プロジェクトの方向性（目的、ゴール、期待感など）を共有し合うことも非常に重要である。これにより、スクラムチームがステークホルダーの要望や意見に振り回され、不必要な要件の追加、機能の諸改善に終始するといった、本来目指すべき方向とは異なる開発を進めてしまうことを防げる。

信頼関係の構築および方向性の共有を行う場の中心になるのが、プロジェクト運営の中心となるステアリングコミッティである。アジャイル開発では原則として、POやシステム開発サイドには、ステークホルダーと頻繁に顔を合わせての、密なコミュニケーションを推奨している。そのため、このステアリングコミッティの開催頻度が低い場合は、原因を深掘りし、状態の解消に動くべきである。考えられる原因としては、以下の4つが挙げられる。

- ①スクラムチームが、ステークホルダーとの密なコミュニケーションの重要性を理解していない
- ②スクラムチームがCIOに共有したくない問題が発生している
- ③会議で詳細な資料が求められ、その準備の負担が大きいことから、開催を敬遠している
- ④CIOのアジャイル思想への理解不足のため、スクラムチームから煙たがられている

①の場合には、CIO側からも積極的にステアリングコミッティの開催を呼びかけることが必要である。②と③の場合は、ステアリングコミッティにおいて、情報共有がしやすい雰

囲気作りをCIOが率先して行う、また会議資料を簡素化するといった対応を行う。④については、アジャイルの入門書や本稿を読むことである程度解消され则认为している。

加えて、現場やユーザー部門などステークホルダーがステアリングコミッティに出席するよう、CIOからの働きかけることも重要である。

より詳細にプロダクトの現状を把握するためには、開発期間中に開催されるプロダクトのレビューへの積極的な参加を推奨する。いずれの会議においても、CIOは、POをサポートするスタンスで意見を述べるに徹し、プロダクトの要件に関する指示や、スクラムチームの生産性低下につながる指示（詳細な説明資料の作成など）の排除に努めることが肝要である。

アジャイル開発を理解し、POへの適切なサポートを

CIOがアジャイル開発に関わる段階を整理すると、以下の3ステップとなる。

- ①アジャイル開発の思想を理解する
- ②POの重要性や役割、自社のPOを理解する
- ③POに必要なサポートを行う

①、②を理解すれば、自社のPOに必要なサポートが見えてくるはずである。

不確実性が高く、これまで以上にスピードが求められる現在の市場で成長し続けるためには、アジャイル開発の手法とマインドを理解した上で、CIO、ビジネスサイド、システム開発サイドが一丸となってアジャイル開発に取り組み、顧客への提供価値を最大化し続けることが必要不可欠である。 ■