

# DX時代に必須のアジャイル開発における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。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) に起因するところが大きく、特にPOの働きが不十分である場合は、CIOによるPOへの支援が必要不可欠である。

## DX時代に必須のアジャイル開発

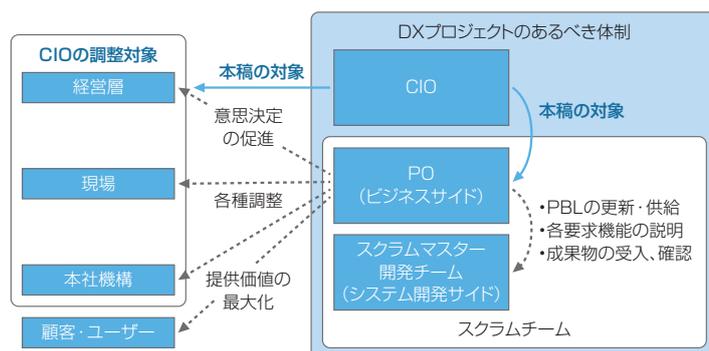
DX時代のプロジェクトでは、事業の実施主体であるビジネスサイドと、事業に必要なシステムを作り上げる開発サイドが、お互いに深いレベルで目的を共有し、試行しながらも、スピード感を重視して開発を推進することが必要である。アジャイル開発<sup>1)</sup>はこれを可能にする。

ここ数年、野村総合研究所でも、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、ビジネスサイドが担うことの多い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。しかし、多くの企業では、組織構造上、ラインが異なることもありCIOとPOの関係は希薄であるのが実態である。

## アジャイル開発の成否を分けるPOの重要性

POがビジネス環境の変化などを常に把握し、当初の計画に縛られずに継続的に要件の優先順位を見直しながら、プロジェクトを進めることで、アジャイル開発が目指す「顧客への提供価値の最大化」が可能となる。

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 (図表参照<sup>2)</sup>)。



このことからPOの働きが、プロジェクトの成否に大きな影響を与えることが分かる。アジャイル開発を語る際に、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、CIOも含めた体制とし、CIOはPOが十分な役割を果たせるようサポートすべきである。

## CIOが実施すべきPOへのサポートとは

アジャイル開発で求められるのは、従来のプロジェクトマネージャーに期待さ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。システムに関連する権限の付与と、ビジネス側の権限付与のための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、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

## NOTE

- 1) 本稿では世界的にも利用実績の多い「スクラム」を前提として考察。
- 2) 現場：営業、販売、マーケティングなど。PBL：プロダクトバックログ。
- 3) 信頼関係の構築により、例えばスクラムチームに問題が発生している場合にも、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げる。
- 4) プロジェクトの方向性（目的、ゴール、期待感など）を共有し合うことで、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。

の内容決定、要件の採用判断、及び新たなプロダクトのリリース判断などの権限を付与する。

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、原則としてすべて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。POが権限を付与されることで、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、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。

### (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を作ることを勧める。メンバーの選任は、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。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。

例えば、様々なステークホルダーとの調整等の業務負担を軽減するために、POと連携のとりやすいビジネスサイド出身者を参画させる。また、多くのプロジェクトで溝が生じやすいPOとシステム開発サイド間の橋渡しとして、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への説明などを行うシステム開発サイド出身者を参画させる。

2つ目は、POを当該プロジェクト専任とするための、ビジネスサイドのトップや人事部等との調整である。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。コミュニケーションの時間が避けず、システム開発サイドとの信頼関係が悪化し、情報の隠蔽や生産性の大幅低下につながる事態となってしまった例もある。

### (3) ステアリングコミッティの活用支援

ステークホルダーとスクラムチームとの信頼関係の構築<sup>3)</sup>およびプロジェクトの方向性共有<sup>4)</sup>を行う場の中心になるのが、ステアリングコミッティである。

ステアリングコミッティの開催頻度が低い場合は、CIOからも積極的に開催を呼びかけるとともに、率先して情報共有がしやすい雰囲気作りを行うべきである。また、スクラムチームに求める会議資料の簡素化、他のステークホルダーへの出席の促進も重要な支援である。さらに、ステアリングコミッティでは、POのサポートに徹し、要件に関する指示や、生産性低下につながる指示の排除に努めるべきである。

不確実性が高く、これまで以上にスピードが求められる市場においても成長を続けるためには、アジャイル開発の手法とマインドを理解したうえで、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。(執筆協力：生産革新本部 bit.Labs開発グループ 塩川 祐介)

### Writer's Profile



**家田 暁** Akira Ieda  
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  
専門はアジャイル立上支援  
focus@nri.co.jp