

アジャイル開発における プロジェクトマネジメントのあり方

アブストラクト

1. 背景

近年、第4次産業革命に代表される IoT、AI、クラウド、ビッグデータなどの技術革新により、ITはビジネスを変革させる手段へと変化している。IT技術が進歩するスピードは極めて速く、ビジネスを取り巻く環境も日々変化する。このため、システム開発においては、綿密な計画に基づいて開発すること以上に、要求の変化にスピーディーかつ柔軟に対応する必要がある。

このような状況下で世界的に主流となりつつある開発手法が「アジャイル開発」である。従来のITは、要求に対する計画を重視して開発を進める「ウォーターフォール開発」が主流であった。一方、アジャイル開発は要求の変化に柔軟に対応しながら、プロジェクトがもたらすビジネス価値を重視する開発手法である。

プロジェクトマネジメントにおける標準的な指針となっている「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOK®ガイド)」においても、2017年9月に刷新された第6版からアジャイル開発に関する内容が大幅に拡充されている。プロジェクトマネジメントのあり方も変革が求められている。

世界的にアジャイル開発が主流になりつつある一方で、日本においては未だ普及が進んでいない状況である。事実、本分科会の参加メンバー14名のうちアジャイル開発の経験があるのは2名のみであった。

2. 研究の目的

日本でのアジャイル開発の普及を妨げている要因を、「本分科会メンバーの抱える問題」「PMI (Project Management Institute) によるアジャイルに関する意識調査結果」「アジャイル開発経験者へのヒアリング」を基に分析し、多数の企業・プロジェクトで共通的に抱える問題として、以下の3つを設定した。

- (1) アジャイル開発のプロジェクトマネジメントに不安がある
- (2) ユーザー企業におけるアジャイル開発に対する理解不足
- (3) ユーザー企業においてプロダクトオーナーを適切に選定できない

上記の問題に対して3つの課題を設定した。

- (1) アジャイル開発のプロジェクトマネジメントに対する不安を払拭する
- (2) ユーザー企業におけるアジャイル開発に対する理解不足を解消する
- (3) ユーザー企業においてプロダクトオーナーを適切に選定可能とする

本論では、上記3つの課題への対応策を示し、「日本企業におけるアジャイル開発導入のハードルを下げ、アジャイル開発をシステム開発手法の一つとして選択可能とすること」を目的とする。

3. 研究アプローチ

- (1) アジャイル開発のプロジェクトマネジメントに対する不安を払拭する

アジャイル開発の経験がないプロジェクトマネージャーは、アジャイル開発プロジェクトの具体的な進め方をイメージできず、プロジェクトにおいて発生しうる課題・リスクをプロジェクト計画時に想定することができない。そのため、アジャイル開発プロジェクトのマネジメントに対して漠然とした不安を抱えている状況であると推察した。アジャイル開発プロジェクトの流れを示すことで、この不安を解消できると考えた。

⇒活用ツール「アジャイルワークフロー」の作成

- (2) ユーザー企業におけるアジャイル開発に対する理解不足を解消する

ユーザー企業において、アジャイル開発への理解不足が関係者間での認識相違に繋がり、プロジェクトに対する適切な支援・進行を妨げているのではないかと考えた。ユーザー企業に対するアン

ケートによりこの仮説が正しいことを論証した上で、ユーザー企業のプロジェクト関係者間でアジャイル開発に対する共通的な認識を持つための説明資料を作成した。アジャイル開発に対する認識の不一致を解消することにより、円滑なプロジェクト推進が行えるようになることを考えた。

⇒活用ツール「アジャイル開発説明資料」の作成

(3) ユーザー企業においてプロダクトオーナーを適切に選定可能とする

アジャイル開発プロジェクトにおいて、プロダクトオーナーが担う役割は非常に大きい。しかし、プロダクトオーナーに求められる役割が、ユーザー企業内で整理されていないことで、適切なプロダクトオーナーを選定することができないのではないかと考えた。本仮説が正しいことを論証するため、ユーザー企業に対してアンケート調査を行った。その上で、プロダクトオーナーに求められる適性を整理し、適切なプロダクトオーナーの選定を可能とするチェックシートを作成した。

⇒活用ツール「プロダクトオーナー適任チェックシート」の作成

4. 研究成果

本分科会の成果として作成した3つの活用ツールの特徴と有効性は以下の通りである。

「アジャイルワークフロー」は、実際のアジャイル経験者へのアンケート結果から分析した失敗事例を踏まえて作成した。アジャイル開発未導入企業のプロジェクトマネージャーより、アジャイル開発の流れを理解する上で効果的であると評価を得た。

「アジャイル開発説明資料」は、一般の書籍とは違いユーザー企業が目線で学習できる事が特徴である。本分科会メンバー内で本資料を査読した際にも、アジャイル開発に対する認識相違を発見することができたことから、プロジェクトメンバー内での認識相違を発見し、対策を打つためのツールとして利用できるといえる。

「プロダクトオーナー適任チェックシート」は、過去の成功プロジェクトにおけるプロダクトオーナーの平均点と比較できる事が特徴である。実際のアジャイル開発経験者より、負荷なく利用でき、プロダクトオーナー適性判断の参考、チームビルディングでの活用において、一定の効果が見込めると評価を得た。

これらの活用ツールを用いることで、本分科会で設定した3つの課題を解決し、「日本企業におけるアジャイル開発導入のハードルを下げ、アジャイル開発をシステム開発手法の一つとして選択可能とすること」に寄与する成果を得ることができたと考える。

5. 総括

本分科会にて作成した活用ツールは、特定のプロジェクトに特化せず汎用的に活用できるよう意識して作成した。これらのツールを活用することで、アジャイル開発に対する不安が払拭され、日本のIT現場において、アジャイル開発導入に向けた一歩が踏み出されることを期待する。

本論で取り上げなかった問題として、日本企業におけるシステム開発の契約形態の問題や、社内のシステム開発標準手続きがアジャイル開発に適したものとなっていないこと等が挙げられる。これらの問題を短期間で解決することは困難であるが、日本企業におけるアジャイル開発プロジェクトの成功実績を積み上げることで、各社で改善に向けた流れができると考える。まずは本論での成果を用いて、アジャイル開発プロジェクトを成功に導くことが、日本企業においてアジャイル開発の普及を促進するための第一歩であると考えられる。