

エンタープライズアジャイルの検討

－変化を抱擁する組織づくり－

アブストラクト

1. 研究の背景と目的

近年、ビジネス環境の急速な変化を背景に、日本企業のマネジメント層でアジャイル開発への関心が高まっている。要求の変化に柔軟に対応できるアジャイル開発は、顧客側にも開発側にも大きなメリットがあり、魅力ある選択肢の一つである。

しかし、日本企業では、エンタープライズシステムへのアジャイル開発の導入に踏み切れていないのが現状である。本分科会のメンバー各社においても、アジャイル開発に関する様々な課題認識があり、現在の情報や知識だけでは、アジャイル開発を導入する際の課題や対策が不明確である事がその障壁となっている。

そこで当分科会では日本企業のエンタープライズシステムにアジャイル開発を導入する上での課題を明確化しその解決策の研究にチャレンジした。

なお、当分科会の研究の対象領域である「エンタープライズシステム」について、「大規模基幹系業務を保有し、その利用者を企業内(部門間)にとどめず、企業間やコンシューマー、不特定多数を新たなターゲットとしているシステム」と定義した。(図1)

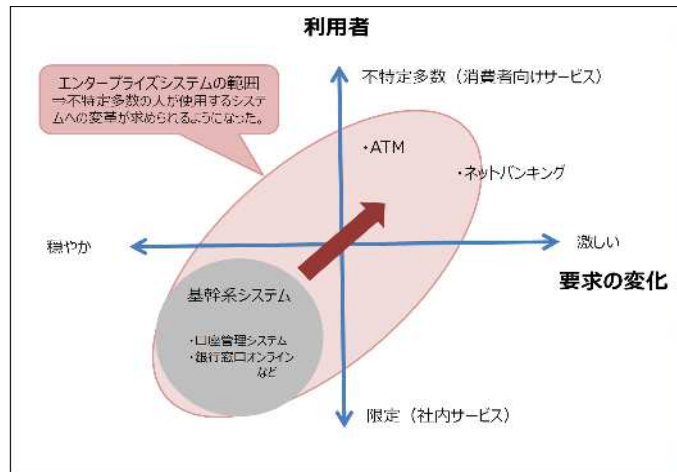


図1 金融業を例としたエンタープライズシステムの範囲

2. 研究アプローチ

本分科会では、アジャイル開発の導入が進まない課題を解決するために、エンタープライズシステムにアジャイル開発を導入する上でのリスクを明確化し、その対処方法を明らかにした「アジャイル開発導入リスク対策表」を作成した。これにより、アジャイル開発の導入可否を正しく判断できるようになると仮説を立てた。(図2)

「アジャイル開発導入リスク対策表」を作成するため、以下の手順で研究を進めた。

(1) インタビュー実施

エンタープライズシステムにアジャイル

開発を導入した企業7社にインタビューを実施し、分科会メンバーで検討したエンタープライズ独自の課題や問題点を中心に、リスクと対策の情報を収集した。

(2) リスクの抽出

上記で得られた内容をもとに、分科会として考えるエンタープライズ独自のリスクを洗い出した。観点の漏れを防ぐため、PMBOKの知識エリアの項目をリスク分類として設定し、さらに分科会独自で考えた「文化」と「運用」という項目もリスク分類に追加し、合計24個のリスクを洗い出した。

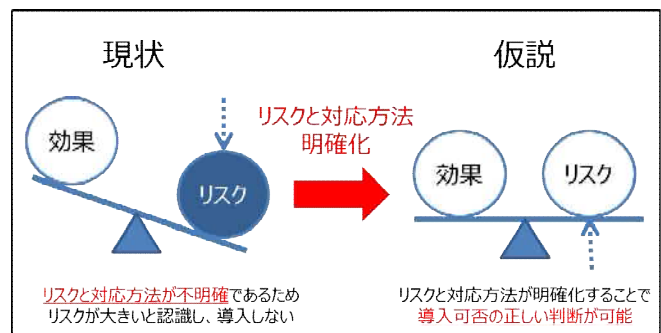


図2 アジャイル開発の導入における現状と仮説

(3) 対策の検討

24個のリスクの対策を検討するため、インタビュー結果から得られた具体的な対応策をリスク毎にマッピングした。同じリスクであってもプロジェクトの特性によってその対策は大きく異なっていたため、その対策の背景にある根本的問題を何度も繰り返し考察し、対策をまとめた。

(4) 「アジャイル開発導入リスク対策表」の作成

リスクと対策がまとまった段階で、分科会メンバー各社にリスク表のアンケートを実施し、分科会として仮説を立てたリスク内容の裏付けを行った。アンケートの結果から、アジャイル未経験者に関心が高かった4つのリスクについて、さらに対策を深掘りし、具体的な内容をリスク対策事例としてまとめた。

3. 研究成果と検証

(1) エンタープライズシステムとしての対策の検証

「アジャイル開発導入リスク対策表」が一般的なアジャイル開発ではなく、エンタープライズシステムにおけるアジャイル開発という視点で考察できているかを検証するため、過去に公開されているアジャイル開発ガイドと「アジャイル開発導入リスク対策表」を比較し、エンタープライズとしての新たな知見が含まれているか検証を行った。IPAが提供している「アジャイル型開発におけるプラクティス活用事例調査 調査概要報告書」[11]と比較した結果、24項目中、11項目の対策がIPA活用事例報告書にはない内容であったことから、エンタープライズシステムの対策が含まれていると判断できた。

(2) アジャイル開発導入リスク対策表の検証

「アジャイル開発導入リスク対策表」がエンタープライズシステムにアジャイル開発を導入する人にとって有効であるかを検証するため、分科会メンバー各社とインタビュー先、富士通アジャイルワーキンググループ（計18団体、22名）にアンケートを実施した。

その結果、約7割がエンタープライズシステムにアジャイルを導入する上で参考になるとの回答を得た。一方、参考にならない理由として、「ウォーターフォールと同様のリスクである」という意見が多く、これについては新たな課題として考察した。

4. 結論

今回の研究で、大きく2つのことが明らかになった。1つ目は、エンタープライズシステムにおける導入のリスクには、アジャイル開発固有のリスクはないこと、2つ目は、ウォーターフォール開発とアジャイル開発では同じリスクでも対策アプローチが大きく異なることである。（図3）

当分科会で作成した「アジャイル開発導入リスク対策表」を活用することで、導入可否の正しい判断が可能となるが、ここでまとめた対策を実践するためには、「問題の早期検知と、迅速な対応」を可能とする「自律したチーム」作りが不可欠であると考えられる。この「自律したチーム」を支えるのが、プロジェクトマネージャーであり、これまでとは異なるサーバントリーダーシップという考え方にプロジェクトマネージャーが変革する必要があると、本分科会は結論付ける。

5. まとめ

今、企業を取り巻くビジネス環境は大きく変わりつつある。その変化のスピードは今後ますます加速することが予想される中で、ビジネスを有利に進めるためには、いかに早く、変化に強いシステム、そして変化に強い組織となるかが鍵となる。アジャイル開発は、その本質を正しく理解し活用すれば、単に柔軟性の高いシステム開発を実現するだけでなく、組織自体も変化に強い、自律したものへと変革する可能性を持っている。

今後、激しさを増すビジネス競争に打ち勝つための備えとして、エンタープライズアジャイルの領域に果敢に取り組んで欲しい。

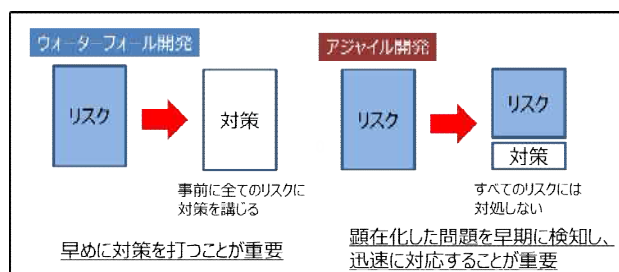


図3 リスク対策アプローチの相違