

日本のソフトウェア開発企業組織における アジャイル導入パターン

1. はじめに

本パターンは、日本でソフトウェア開発を行っている大企業組織での、アジャイル導入・普及活動で利用されてきたパターンを抽出し、まとめたものである。パターンはコミュニティによって生み出すべき、という趣旨に基づき、本論文の各パターンは実践者たちが自らパターンマイニングとレビューを行い記述した。

本論文のパターンはすべて『日本エンタープライズ・アジャイル・トランスフォーメーション(neat.)』の中でのパターンマイニングセッションを通じて記載された。neat.は、アジャイル開発の組織導入のノウハウを共有することを目的に設立された、企業間アライアンスである。2013年6月の設立以降、加盟企業各社は定期的な会議による情報交換、ノウハウの共有を通して、主に以下5点の活動の実施、もしくは検討を行っている。

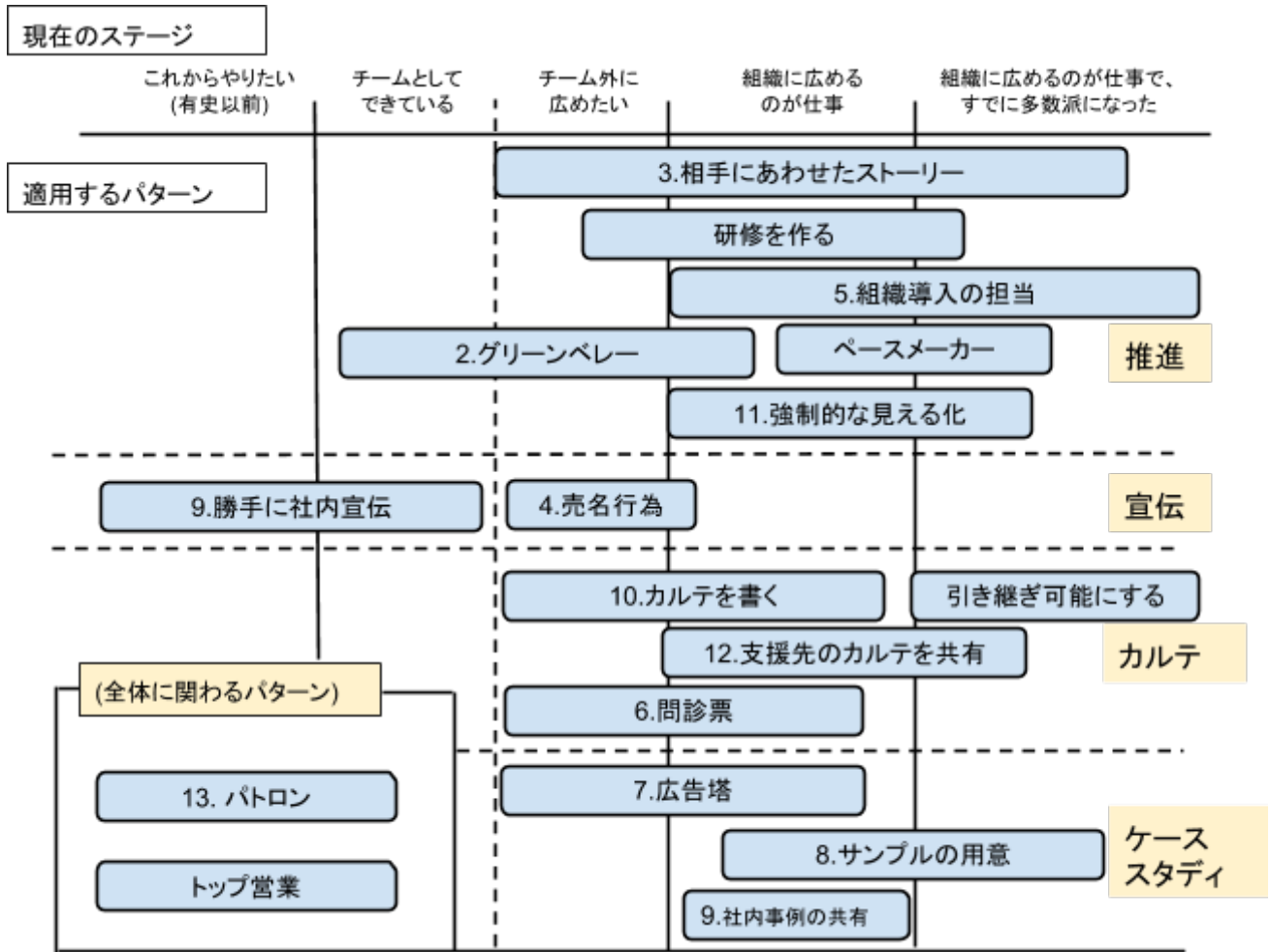
2. 組織導入パターンについて

組織導入パターンとは、アジャイル開発を組織に導入する上で、実践者に共通の手法を明文化したものだ。その記法は建築家クリストファー・アレグザンダーが提唱した「パターンランゲージ」に基づいている。一つ一つの手法は「パターン」といい、わかりやすい名称をつけることで、共有知として会話できることを目指している。

たとえば「6.問診票」と書けば、本パターン集の6番目のパターン「問診票」のことであり、その内容はパターン集6番目に書いてある。パターン間には関連性があり、いくつかのパターンは同時に適用した方がよいこともあるし、あるパターンの適用後に次のパターンを適用するべきということもある。

2.1 組織導入パターンの全体像

組織導入パターンの理解の手がかりとするため、その全体像を図表化した。
 導入先の組織の現在の状況をステージに分け、採用すべきパターンをステージごとに分類した(横方向)。縦方向はパターンの種別ごとにカテゴリー分けしている。
 項番のないパターンはまだ内容が記載されていない。



2.2 組織導入パターン一覧

2.2.1 P01.勝手に社内宣伝

社内で宣伝を行い、事例を共有することで、アジャイル開発に注目している社員の行動を促すことができる。

2.2.2 P02.グリーンベレー

任意参加の交流の場を作ることで、アジャイル開発に興味のある社員同士の存在を認知してもらい、かつ、組織導入の担当の顔を覚えてもらう。

2.2.3 P03.相手に合わせたストーリー

アジャイル開発の説明をするにあたり、出席者の属性に合わせた説明を行う。

2.2.4 P04.売名行為

知らない人に話しかけるより、知っている人の方が話かけやすい。組織導入の担当の顔と名前を覚えてもらって支援の依頼をしやすくする。

2.2.5 P05.組織導入の担当

現場のチームがアジャイル開発を始める際にサポートできる専任の担当部署あるいは担当者を任命する。

2.2.6 P06.問診票

アジャイル開発が出来ている場合に実現していることを質問形式でまとめ、チームやステークホルダーに記入してもらうことで改善のきっかけとする

2.2.7 P07.広告塔

すでに取り組んでいる人たちの実績を公開することで、アジャイル開発の具体的なイメージを提供し、自分たちの改善点に気付いてもらう。

2.2.8 P08.サンプルの用意

プロジェクトの立ち上げをスムーズにするため、すぐに利用可能なサンプルを提供する

2.2.9 P09.社内事例の共有

実践の報告会や、その際の資料を共有することで、組織導入の担当の時間を節約する。

2.2.10 P10.カルテを書く

支援先の状況を忘れないように、あるいは別のメンバーが支援先に訪問した場合に状況を共有できるように、記録を残しておく。

2.2.11 P11.強制的な見える化

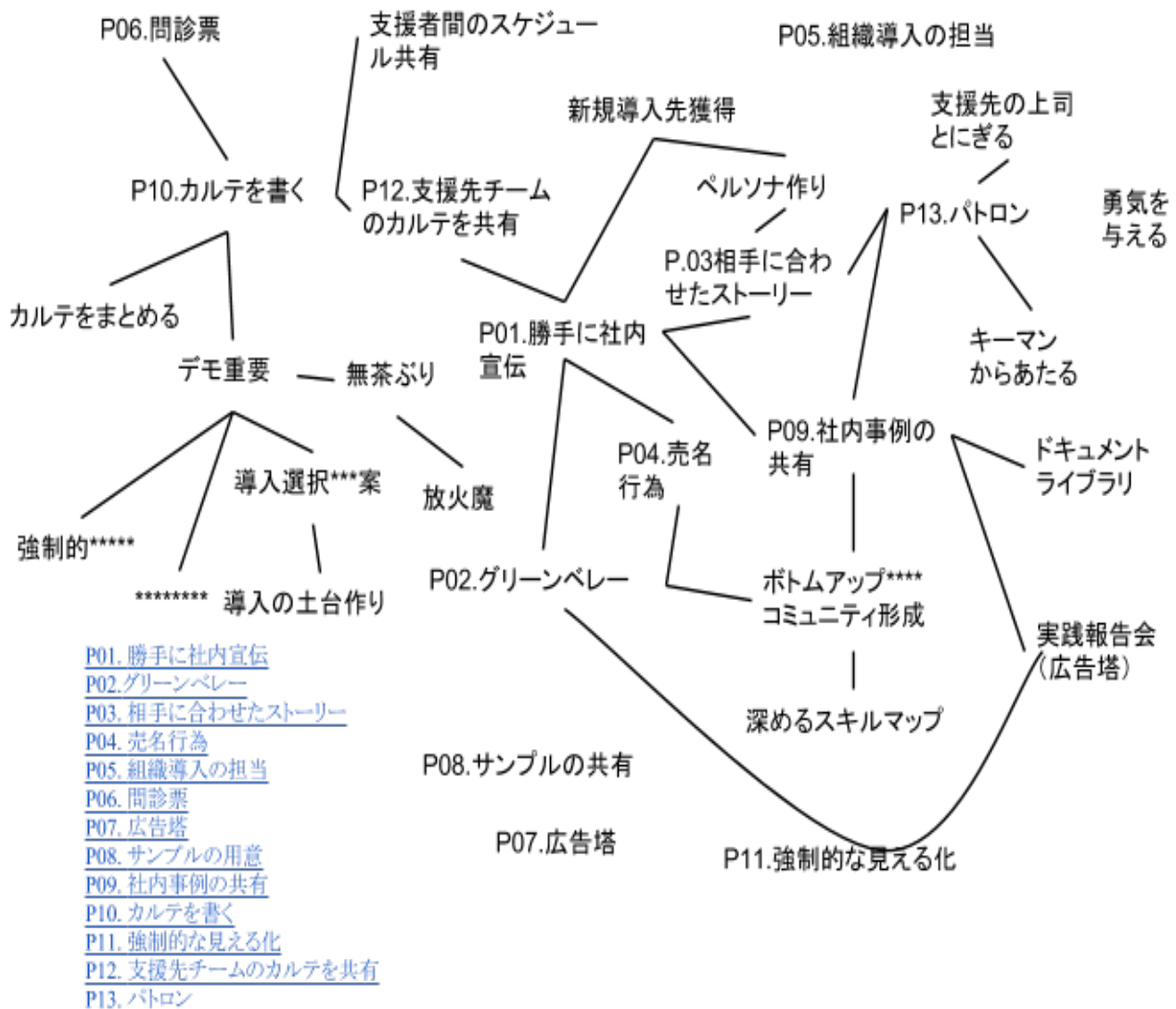
アジャイル開発の実践を支援するにあたって、組織導入の担当が最初の見える化を請け負うことで、自律的な改善の入り口に立ってもらう。

2.2.12 P12.支援先チームのカルテを共有

普段支援をしていないチームの状況を把握するため、書いたカルテを共有する。

2.2.13 P13.パトロン

あなたの行動に横槍や不毛な反発を招かないために、権力や政治力のある人を見つけ、取り組みを説明して、理解を求める。



P.03 相手に合わせたストーリー

はじめに

あなたはアジャイル開発の支援を行っているチーム(支援者で構成されている)に所属している。会社の状況や、IT 業界の流れ、早く製品を世に出さなければならない必要性が出てきたことから、アジャイル開発を組織全体で取り組む必要性を感じている。

要約

支援者は聞き手の文脈にあった説明をしよう

状況

あなたは、支援を行うにあたってアジャイル開発の説明会を行いました。結果アジャイル開発をやりたいと手を挙げる人があられなかった。

問題

支援者が開発チームに行く説明会聴衆のターゲット層を明確に説明しなかったことで、的を絞りにくい説明会となってしまったため、アジャイル開発のメリットがうまく伝わらなかった。

フォース

新しいことを展開させるにはイノベーター理論でいう、アーリーアダプター、マジョリティのそれぞれにあわせたストーリーを語る必要がある。新しいことを普及させるためには、それぞれの層にあった訴求方法を選択する必要がある。

したがって

解決方法のエッセンス

相手の理解状況、立場を理解して、話すストーリーを相手に合わせる

解決方法についてもうちょっと詳しく

説明する相手のペルソナを作る。

アーリーアダプターは、自分にとっていいものであることが分かると積極的に採り入れたい層であるため、なぜアジャイル開発が必要なのかを語る（ビジョン）。

マジョリティは、まわりの事例をみながらメリットを感じてやる層のため、社内事例を共有したり、デモを実演するなど、アジャイル開発をどうやるのかを語る（プロセス）。

以下のような観点から相手にあわせるということもある；

- 立場・役割（上司、お客さん、パトロン、エンドユーザー、マネージャー）
- 論理派か感情派か

結果状況(良い結果、悪い結果)

良い結果

アーリーアダプター層を取り込んでいくことで組織全体にアジャイル開発の採用例が徐々に増えていく。また、組織的にアジャイル開発を始められる土壌が固ってくる。

悪い結果

アジャイル開発を採用したいチームが増えて、支援リソースが追いつかなくなる。

使用例

開発メンバーであるマイクは、自分にとっていいものであることが分かれば積極的に取り入れたいタイプだ。アジャイル開発をメリットを自分で独学し、アジャイル開発の必要性を感じたため、すぐにアジャイル開発を採用することにした。

チームリーダーであるジョニーは、アジャイル開発という言葉は知っていたが、まわりで実践している人を見当たらなかったため、自分で採用するにはリスクが大きすぎると感じていた。マイクから自身のアジャイル開発の体験や支援チームの支援内容を含めて詳しく聞くことができ、試しにやってみることにした。

P13_パトロン

はじめに

プロジェクトやチームの同僚たちと何かしらの取り組みを行う際、数人を集めて、できることからとりあえず始めてしまうというのはとてもよい方法だ。同じ境遇ならば取り組みの目的や必要性を理解するのもたやすく、役割分担もその場でぱっと決めてしまえばいい。ただし、それより広い範囲、例えば部署や組織をまたいで、今まで話をしたこともない人達と取り組みを始めめたり続けたりする場合はどうだろうか。

要約

権力・政治力のある人の理解を得て、協力者（＝パトロン）になってもらおう

状況

あなたは、あなたのチームで取り組みたい具体的なテーマや方法論を持っている。その中で自身の役割としては、皆がその問題を認識し、解決に向けて行動を起こしていくことの支援を行いたいと思っている。

あるいは、あなたはチームの支援を既に開始していて、チームは何らの取り組みを始めたばかりである。

問題

あなたが取り組みを一緒に行おうとしている人は、あなたが何を考えているか、何をしようとしているかをまだ知らない。またその周囲の人も、どのような影響を受けるのかまだ知らない。そういった中で取り組みを続けるとき、行いに対して部外者から横槍が入ったり、時にはチームメンバーからの反発が起きることがある。

フォース

新しく物事を始めるときには、周りの人の協力が必要なものだ。特にグループやチームワークを要する活動自体に変化を起こすときには。

事例の紹介や説得等を行っても、相手から自発的な行動が現れる可能性は低いものだ。

実際に色々と取り組んでいる最中、特に取り組み始めの段階ではうまくいかないことの方が多いだろう（チームが学習・習熟するのには時間がかかるものだ）。

不安や葛藤に理性を持って向き合い続けることは、日常とは別の負担となる。

また、組織全体を見渡したときに、表面的に不揃いな活動や状態は他者の目を引きがちで、不用意な正義感や組織間の利害関係によるクレームにつながりやすい。

したがって

解決方法のエッセンス

人、モノ、金を動かす力や、政治力のある人物を見つける。

その人に、自身の活動や、チームの取り組みについて十分な説明を行い、理解してもらう。

解決方法についてもうちちょっと詳しく

大抵の組織においては、あなたやチームの上司が最初に検討すべき人物となるだろう。あなたの取り組みに（間接的にでも）関わることになる人達全体に力を及ぼすことができる人である必要がある。

もしそのような人物があなたの組織にいない時は、隣の組織を探してみよう。

また、こうした人物を探すときは、持っている権力や政治力の大きさの他に、協力者として実際に行動してくれる人を選ぶとよい。

結果状況(良い結果、悪い結果)

パトロンを得ることで、以下のようなメリットがある。

- ・チームの周辺に対しての防護壁になってもらえる（チームを周囲から守ることができる）
- ・チームは取り組みを進めることに集中できる（外側からの横やりを受けない。外部からの影響を受けず、自分のペースを守れる。不安要素が軽減される。）
- ・成果が出れば、より広い範囲/レイヤーに伝える広告塔になってもらえる可能性がある
- ・支援者自体も、支援活動を継続するための最低限の座組み、活動範囲といった、実質的な公認を得られる。
- ・周辺の組織や、場合によってはチーム内等で難しい説得が必要な際、パトロンの名前を借りることで、やり取りを軽減できる可能性がある。

気をつけるべき点は以下だ。

- ・パトロンとリスクを分かち合うとき、あなたの行動は彼の意向をある程度反映する必要がある。あなたの取り組みと方向性がずれている場合、矛盾や不透明性を抱え込むことになるだろう
- ・あなたがパトロンの庇護に甘えたとき、取り組みは逆に進まなくなるだろう
- ・パトロンの庇護は永遠には続かない。

使用例

サムは自分がリーチできるなるべく上位の役職者として部長を選び、行いたい取り組みについて数時間の説明と説得を行った結果、理解を示してもらうことができた。部長はあまり予算を動かすことができなかったが、サムの取り組みについて理解を示し、他の部長や経営陣との対話の中で折に触れ取り組みの主旨について説明し、賛同するなど、サムの知りえないところで彼の後押しを行った。

結果として、サムが個別の動きをしていることに対して、直接の横やりは起きなかった。