3.4 動いたら、ステークホルダに見せ、アジャイル開 発の価値を活かす

■ 重要な部分が勤き始めたら、開発スケジュールを心配する経営幹 部やステークホルダに見せましょう。

重要な部分の見通しが付いて、一発動くシステムにできたら、開発スケ 心配する人々にも見せていきましょう。 それによってプロジェクトは一旦。 計画安定 4.0%ですの人々にも思せているよとが、ではによってノンジングパロー気、肝臓に 発動これることができます。 万が一、ここで当前のプロジンタルの患定期間内に発 丁しないとわかったとしても、重要交話分については動作したことを示し、実別期間 見続りも度期にすではないことが示せれば、後は純粋な追加投資対効果の判断だ けになります。少し遅れ気味であっても、重要な部分が動くシステムを関係者に見 せることによって、皆が理実的なスケジュール感について理解してくれるでしょう

■ サービスのゴールを決める人々に、早く使ってもらって、大きな意識 ズレがないか確認していきましょう。

「みがアジャイル開発で最も重要です。 アジャイル開発では、動くものを早く 見せて/使ってもらって、意識ズレ・解釈ミス等を早期に検出し、対処していくこと (図 3-2)が極めて大切です。 ウォーターフォールとの本質的な違いはココにありま す。この動作するシステムを見て触ることを通した、エンドユーザ側との早期のそし て細やかな仕様あわせが、システムの完成度を圧倒的に高めていきます。 ドキュメ ントベースの対話と、一度決めたら納期までは動かせないような硬い進め方で製造

【WFの仕帯あわせ故】 サービス企画者、サービス発注者、受注酬シス アム開発者が、**ドキュメントを詳細化**(要求仕様→基本設計→詳細設計)**しつ つ納品物イメージを合意**し、開発し、完成したシステムを**納入底前に使っても らって、軽微な修正を実施して、納品する。**

【AG の仕機あわせ抽】 サービス企画者・開発責任者(PO)が、サービ 者に伝え、早期にその開発イメージのプロトタイプを作成し、サービス企画者 開発責任者 (PO) に見せて使ってもらう。 それを繰り返し、意識ズレを訪ざたがら徐々に期待のものに近づけていって、品質も含めて納得した時点で、エン ドユーザによる試用に進み、市場ニーズにあったシステムに育てていく。

■ ウォーターフォール開発のステップ



■ アジャイル開発のステップ



図 3-2 ウォーターフォールとアジャイルの開発ステップ

3.5 その後も「動くものを作る」を忘れずに、改善のサ イクルを回す

■ 重要なものから先に実施することをスパイラル開発でも忘れないよう にしましょう。

イラル開発を進めましょう。 ステーク ホルダの要望は全て直ぐに反映するというので はなく、おくまでも重要なものを優先度に従って解決しましょう。 次回の改善版はどのタイミングで、どこまで改善し、どう見せるか、についても PO (次回のな評価はといってペン) 「幅おべきボイントです。 リリース予定日とソフトウェアの完成度のバランスを見つ ン開発を進めていきましょう。 **キラナぎると重接するコメントだけが集まってコメト**

対応に忙碌され、開発が全く進まなくなるケースもあるので往室が必要です。 ■ アジャイル開発とは、動作するプログラムによるコミュニケーションへ の変化です。

アジャイル開発では、「コミュニケーション」が変化します。 図3-3にウォーターフォ ール開発とアジャイル開発でのコミュニケーションの違いを示しました。 ドキュメハ によって意思疎通をはかり開発を進めたウォーターフォール開発スタイルに比べ、ア ジャイル開発では動作するプログラムを使って意思疎通をはかることの違いがありま

■ ドキュメントによるコミュニケーション



■ 動作するプログラムによるコミュニケーション



■3-3 ウォーターフォールとアジャイルのコミュニケーション

ドキュメントが不要だという極論は困ります。 相談や議論をするのに F2F が大切

- 翌日への作業チケットの引継ぎ。(明日、事故であなたが入院するかもし
- ◆ 新しく参入するなンパ、将来の維持管理なンパ〜の引継ぎ。(API やテス)

3.6 期待されるのは普通のビジネス・リーダシップ

役割です。

【アジャイル開発の PO 人材】

PO 能力 = ビジネス・リーダシップ + 情報処理スキル

PO の元でのアジャイル開発は失敗してしまいます。

なお、リーダシップ論の中には、古典的軍隊をモデルとしたものも存在しますが、 それはアジャイル開発で求められるリーグシップではありません。 現代では、軍隊 さえ現場の主体的な判断を求めるスタイルに変わりつつあります。 アジャイル開発 必要なのは、共通のゴールに向けてチームペンバに主体性を発揮させることを目指 すリーダシップです。 (券末の補足 5)

3.7 ウォーターフォール思考・姿勢の注意点

■ 請負開発における発注者経験に基づく姿勢と判断は、アジャイル 開発を失敗させる方向に誘導します。

努力をしなければ、期待する良いソフトウェアを作り上げることは難しい作業です。 しかし、ウォーターフォール開発の場合には、完成と納品は受注側責任です。

避妊していれば遅延回復策を提案してもらって吟味する」という単純作業だけで ハウェアを開発を指揮する気分を味わうことも可能でし

- あなた自身が計画を見積もっていますか?
- ■発えンバー人ひとりのモチベーションを考えていますか?
 Win-Win を志向し、対等なコミュニケーションをしていますか?
- ♦ ドキュメント化の前に P2F で相談していますか?

ウォーターフォール開発であっても、優秀な発注者はそれなりに実施をしています。 しかし、便様は発注側という姿勢がにじみ出て行くと、成果物としてソフトウェアは劣 化していさます。 ウォーターフォール開発に慣れた人は、契約種別の違いから来る 進め力の違いを再度、理解しましょう。 製造請負契約ではありません。 極論すれ ば深遺社員を使った内製開発に近いものだと思うことです。 (※ただし、漆委任契

約と派遣契約の違いにも注意してください。 巻木の補足 4)

■ アジャイル開発では、工程計画が必要な場合には PO が責任をも つことになります。

工程計画の作成責任は PO にあります。 もちろん、現場メンバに相談し、進捗状 況や今後の見通しを聞くことは可能です。 しかし、PO であれば、現場の状況とた パを丁寧に観測して自らのチームの生産性の認識を持つ必要があります。 さらに、 今後、あなた自身が現場に対してどれくらいの指示(変更)をしていくかを予想して、 全体の計画を見積る必要があります。 アジャイル開発において現場の開発メンバ が今後のかなたの判断、およびその背後にいるステークホルグからの要望等を予測 するのは困難です。 間違っても、「計画を出せ!」、「出した計画通り進めろ!」とい った指示は止めましょう。 アジャイル開発では受注側が開発計画をコントロールす ることは本質的に無理なのです。たとえ、それが穏やかな言い方であっても伝わる

■ 発注先の開発メンパを、仲間だと思って、対等に接しましょう。 仲

1章で示したソフトウェア開発の現実【優良ソフトウェア開発原理】を理解しましょう。 担当者一人ひとりをできるだけ理解し、対等な姿勢でコミュニケ /ョンの低下が発生しないように常に配慮しましょう。

■ ウォーターフォール開発では重要だった作法・形式よりも、実像に 応じた都皮の優先順位の調整が重要になります。

ドキュメント化してレビューという作法の前に、まずは関係者で集まって P2F で議論 するという姿勢の方が重要です。 無駄なドキュメントの作成は避けるべきです。 L かし、試験や維持管理等を考えて作るべきドキュメントもあります。 全てのドキュメ トを否定することはありません。 取捨選択が重要です。 ドキュメントの代わりに自動 リグレッション・テストの整備を考えるべきときもあります。

3.8 コミュニケーションは大切、・・・相談を中心にする

アジャイル開発スタイルにおいて、コミュニケーションは極めて大切な 細は次章に改めて示します。しかし、その前提として重要なポイントがあります。

■ 裸達契約では、PO が茶達社員に直接作業指示を行うことができ

■ 準委任契約(および製造請負契約)でPO は受注側開発メンバに 直接作業指示をしてはいけません。

必ず、受注側の作業管理責任者を通じて作業指示を行うことになります。 どうす れば良いでしょうか。 良質な PO によるアジャイル開発で、上から日線の指示が発 生することはありません。 双方からの相談がコミュニケーションの中心スタイルとなり ます。 相談については制限はありませんので、十分に相談した後に、作業管理責 任者と合意し作業指示としていさましょう。 たとえば、チケット管理システムにおける 優先期位をもとに作業を割り当てていて迷め方、チケット目標期限を必達期限とはし ない進め方(=実態を優先する進め方)、などについても作業管理責任者と相談し 合意していきましょう。 いずれにしても、POとして信頼され、良質な関係があり、皆

4. コミュニケーションの本質を考え 直す

4.1 コミュニケーションには、双方の努力が必要

■ コミュニケーションは、そもそも難しいという事実を報めましょうう。

コミュニケーションにおいて、「簡単には個わらない」のが標準状態です。 なかな か理解されないからといって憤慨してはいけません。 あなたの伝え方が悪い場合 だってよくあるのです。 そのときは、あなたのコミュニケーション・スタイルを変えな い限り、質の高いロミュニケーションには至らないでしょう。

【見集4】 コミュニケーションはそもそも難しい作業です。 新たな要望が 一回で理解されることはないですし、一回で言い尽くせてもいないのです。

■ 伝わらないのが普遍だから、何度も伝える努力をしましょう。

大切なことは、何度も、伝える努力をしましょう。 そして努力をするのは、伝える

それを避けるために**「金てドキュル・トでキりとりしよう」**とする開発スタイルもあります。 たしかに主語や日的語など自在に省略する日本語では文書にしてみることも大切で す。 さらに製造請負契約では、受注側企業が、言った/言わないの法廷闘争に備 提とするアジャイル開発では無駄になります。

■ 相手の理解の序合いを確認しましょう。

相手の理解の度合いについても、具体例等を質問することで確認するのも一つの手 段です。一人ひとりの理解度を確認しないといけません。

■ 現物を見て、ホワイトボードを使って、Pace to Pace(P2F)で話しあう のが最強のコミュニケーション手段です。

す。 特に、問題発生時は、集まってホワイトボードを囲む姿勢が大切です。 文書 図・例示・比喩・擬似プログラムなど、多様な伝達手段・表現を駆使しましょう。 適切 な例を示しましょう。異なる3つは示して、解釈の個を伝えましょう。

作するものを見ながらコミュニケーションすると意図が的確に伝わ ります。

ドキュメント上で調整するよりも、実際に動作するものを見ながら調整することが双 ーションになります。 アジャイル開発では、この 特性をステークホルダとのコミュニケーションにも話かしていきます。

■ コミュニケーションは、相手にもこちらの話を聞きたい、と思ってもら

聞く倒ら、話す側の意図を正しく理解したいと思ってもらうことが大切です。 そのた

■ 相手に合わせて「聞く」ことが優先されます。

何か伝えたいとき、まずは話しきりたい、という気持ちは十分わかります。 しかし、 途中で割り込まれる質問や意見に対して、「聞く」ことが優先されるということを忘れて はいけません。コミュニケーションは双方向のやりとりです。一方的に言い放つ姿 勢を避けなければいけません。 双力が「話す」ことを優先する場合、コミュニケーションの成立が危ぶまれます。 片力だけが話す場合にも注意が必要です。 双力が ーションにするには「聞く」姿勢が相手に伝わり、相手側に話が伝 わる人だ、相談できる人だと思ってもらえることが大切になります。

■ 用間の混乱に気づいたら、途やかに再定義しましょう。

最初に使っていた用語に多義性があった場合には、それによって現場が混乱しま す。 誤解なくコミュニケーションができるように用語を再定義して、早期に現場の急