

アジャイル・リーダーシップ

竹腰 重徳*

Agile Leadership

Shigenori Takekoshi*

1. はじめに

あらゆる産業で市場の競争が激しくなっており、市場ニーズへの俊敏な対応していくために、アジャイル開発に対する期待が米国のみならず、日本でも 2010 年に情報処理開発機構が「非ウォーターフォール型開発に関する調査」を発表するなど、高まってきている。アジャイル開発は変化する顧客の要求に的確に応えるために、少人数のチームメンバーが顧客とのコラボレーションにより短時間の間にプロダクトを作成していく方法で、ビジネスの価値を重視した考え方が根底にある。アジャイル開発を成功させるためには、アジャイル開発チームによるコラボレーションをうまく実践するリーダーシップが不可欠である。そこでここでは、アジャイル開発の特徴、アジャイル開発チームの機能、アジャイル開発に要求されるリーダーシップ、それを支えるサーバント・リーダーシップについて記述する。アジャイル開発の方法論はさまざまなものがあるが、代表的なスクラムに焦点を当てている。

2. アジャイル開発の特徴

アジャイル開発の方法論には、XP、スクラムなどさまざまなものがあり、それぞれの方法論がブラクティスと呼ばれる技法を持っている。2001 年には、代表的な方法論者が集まり、アジャイル・アライアンスを組織し、アジャイル・マニフェストが発表された[1]。このマニフェストでは、「プロセスやツールよりも、個人と対話を」、「包括的なドキュメントよりも、動くソフトウェアを」、「契約交渉よりも、顧客とのコラボレーションを」、「計画に従うことよりも、変化への対応を」の重要性が説かれ、共通の理念となった。すなわちアジャイル開発で大切なことは、人、人と人との交流とコラボレーション、適応力、動作するソフトウェア（価値）である。

ウォーターフォール型開発は、一般的に、まず要求（スコープ）を固定させてリソースと期間を

見積もるというやり方をして、要求事項定義、開発、テストといった各フェーズを順番に完成させて、できるだけ手戻りを起こさないことを重視する方法である。

アジャイル開発では、まずリソースと期日を固定させたいうで、その前提条件の中で、どう作れば一番価値の高いシステムが作れるかという考え方をし、限られた資源の中で何から順番に作ればいいのか、何を省けばいいのかという発想で実行する。すなわち、プロジェクトの初期に、要求事項全体のスコープは抑えるが、詳細まで完全に定義するのは後回しにする。固定された期間（スプリントと呼ぶ）を繰り返し、毎スプリントで、動くソフトウェアを作成する。この際に、ビジネス、技術、リスクの視点から優先順位を決め、その順位の高い要求から作り、直ちに顧客に見せて評価していく。こうすることで、変化する要求を入れるタイミングを確保し、ビジネス価値重視のソフトウェア開発を行うなどのメリットがある。

アジャイル（スクラム）開発の流れは、まず、顧客ニーズを優先順位付けした要求事項をプロダクト・バックログというリストを作成する。次にチームの作業能力や容量をみてスプリント期間の対象となるプロダクト・バックログを選別し、ストーリーと作業量を見積もり優先順位付けしたスプリント・バックログを作る。そして、チームはスプリント・バックログの優先順位の高いストーリーからスプリント（反復）を開始し、要求事項定義、開発、テストの作業をして動くソフトウェアを作り出し、評価して問題がなければ次のストーリーに取り掛かる。小さなロットで追加的に要求をつけたしていくイメージである。

3. アジャイル開発チームの機能

アジャイル開発のプロジェクト・チームの構成は、顧客の要求事項収集やプロダクト・バックログの管理を行うプロダクト・オーナー、プロダクトの機能を反復的に納品する責任を持ち、開発、テスト、品質保証、文書化を自律的に実施するスクラム・チーム、スクラム・チームがゴールを達成することを支援することに責任を持つスクラ

受付日： 2011 年 1 月 5 日

*アイネット（AINET Inc.）

ム・マスターから構成される。

スクラム・チームは次のような特性を持っている。

- ・ 共通の目標を一緒に協力して達成する
- ・ チームのビジョンや価値体系が明確である
- ・ チームのゴールは測定可能である
- ・ チーム全員が合意する
- ・ チームは自主運営される結果をコミットする
- ・ チームが意思決定をする
- ・ 情報はオープンで「見える化」されている
- ・ チームは変更に対して柔軟である
- ・ 振り返りにより継続改善がなされる
- ・ 成果は定期的に評価される
- ・ 顧客と緊密なコラボレーションがある
- ・ 助け合いを促進する
- ・ お互いが学び合う

4. アジャイル開発に必要なリーダーシップ

スクラム・チームの特性を満たすリーダーシップとして、リーダーは指示管理型ではなく支援型でコラボレーションを促進できる次のようなリーダーシップ能力が要求される。

- ・ 自分の感情を理解し、場面によって感情をコントロールし、他者の感情を共感的に理解して対人関係をうまく処理するリーダーシップの基盤である高い感情の知性（EQ）[2]
- ・ 他人にオープンに耳を傾け、明確で的確なメッセージを読み取ったり、伝えたりするコミュニケーション力
- ・ メンバー一人ひとりの強み弱みを理解し、メンバー同士の相乗効果を引き出しながらチームの目標達成活動を支援・促進するファシリテーション能力
- ・ 意見の対立があることを歓迎し、お互いウィン・ウィン解決になるように導くコンフリクト・マネジメント能力
- ・ 個人やグループを奮い立たせ、導いていくビジョンと説得力
- ・ 新しい考えや方法を受け入れ、変化に柔軟に対応する適応力
- ・ 他者の能力を読み取り、フィードバックと指導によって他者が成長するよう育成する能力
- ・ チームが自主的に行動するチームワーク力

5. サーバント・リーダーシップ

アジャイル開発に必要なリーダーシップを支えるものとして、元米国 AT&T のロバート・グリーンリーフが提唱したサーバント・リーダーシップ

がある[3]。これはリーダーが明確な夢やビジョンを持ち、それをメンバーと一緒に実現するためには、まずは、メンバーのニーズを最優先して支援し導くやり方で、従来の指示管理型リーダーシップと対極のものである。

前グリーンリーフ・センター代表のラリー・スピアーズは、サーバント・リーダーシップ特性として、次のように 10 個に分類している[4]。

- ・ 「傾聴」：他者のニーズ・要望を聴く能力
- ・ 「共感」：相手の立場・視点で相手を理解する能力
- ・ 「癒し」：自分や相手の精神面や感情面に注目し悲しみや悩みを癒す能力
- ・ 「気づき」：自分自身や他者・環境を認識する能力
- ・ 「説得」：強制的なやり方ではなく相手に行動すべき内容を納得させて行動を決定させる能力
- ・ 「概念化」：夢や目指すゴールやビジョンの具体的なイメージをかく能力
- ・ 「先見」：過去から学び、現実を見、未来への道筋を示す能力
- ・ 「スチュワードシップ」：謙虚さと思いやりを持ち責任を持って高い成果を上げる能力
- ・ 「人々の成長」：人々の成長を助ける能力
- ・ 「コミュニティ作り」：よいコミュニティを作る能力

これらの特性をチーム全員が実践することにより、アジャイル開発に必要なリーダーシップを発揮することができ、アジャイル開発の成功に導くことができる。

サーバント・リーダーシップ特性は生まれつき備わったものではなく、各自自分の現状の特性を自己評価し、向上すべき特性に対する学習と実践により能力を向上することができる。

参考文献

- [1] The Agile Manifest: Manifesto for Agile Software Development, <http://agilemanifesto.org/>, アクセス日 2010年12月26日.
- [2] Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, Annie McKee: *Primal Leadership*, Harvard Business School Press, PP.37-40, 2002.
- [3] Robert K. Greenleaf: The Greenleaf Center For Servant Leadership Center, <http://www.greenleaf.org/>, アクセス日 2010年12月26日.
- [4] Larry Spears, Michele Lawrence: *Practicing Servant Leadership*, Jossey-Bass, PP.13-16, 2004.