

7 アジャイル開発

アジャイル開発に対応する人材の育成と体制作りをグローバルに推進

ウォーターフォール型の大規模SIを得意とするNTTデータだが、近年需要が高まっているアジャイル開発への取組みも進めている。アジャイル開発に対応できる体制の保持や人材育成等を目的とした組織を、今後世界の各地域に設置し、グループ全体としてアジャイル開発への対応を強化する考えだ。

需要の増加が予想されるアジャイル開発への取組みを強化

2000年代、米国のITビジネス市場では競争力の源泉が「高品質」から「低コスト」へと移り代わった。

さらにオフショアやBPO (Business Process Outsourcing)、AMO (Application Management Outsourcing) の活用によりコスト競争がほぼ終焉した2010年代は「ITによるビジネス創出」が競争力の源泉となり、SIビジネスからサービスビジネスへのシフトが進んでいる。同時に主要な開発手法はウォーターフォールからアジャイルへと変遷し、サービスデリバリーに要する時間の短縮が進んでいる。

アジャイル開発のおよそ7割以上

で使われるScrum手法は、アジャイル開発とイコールと言って差し支えない。日本では、このScrumの認定技術者数が中国、デンマーク、ブラジル等の国々と比較して1桁、米国や英国と比較すると2桁も少ないというIPAの調査(2012年3月)がある。日本のアジャイル開発への対応は遅れているのが現状だ。

「IPAの調査によると米国では既にソフトウェア開発の30%強をアジャイル開発が占めており、Facebookのような大規模システムもアジャイル開発を採用しています。これまで日本のITビジネスが米国の後を追いかけてきたことから、日本でもアジャイル開発の需要が増加すると予想できます。こうした背景から、アジャイル開発に対応できる人材の育成と



(株)NTTデータ 技術開発本部
プロジェクトマネジメント・イノベーションセンタ
シニア・エキスパート 柴山 洋徳氏

体制作りを進めています。」(技術開発本部 プロジェクトマネジメント・イノベーションセンタ シニア・エキスパート 柴山洋徳氏)

アジャイル開発への対応に向けた課題

アジャイル開発への対応は容易ではなく、先行する米国もさまざまな困難に直面してきた。1つは「計画主義」的マネジメントを取る従来開発に対し、アジャイル開発は少しずつ開発を進め、小さな経験をつむことにより、先を予測しながら開発を進める「経験主義」的であることだ。適応するには開発チームに権限を委譲する必要もあり、従来の組織文化そのものを変える組織変革が求められるという難しさがある。



ITの位置づけ	Software As a System	Software As a Service	Software As a Business
IT競争力	高品質	低コスト	ビジネス・バリュー (ITによるビジネス創出)
開発手法	ウォーターフォール	ウォーターフォール アジャイル	Scrum Lean Startup

図1 米国におけるソフトウェア開発の変遷

また、Scrumの特長である毎日のスクラムミーティング（課題や次のアクションの確認等を目的とした短時間のミーティング）が長時間行なわれる、Scrumの手法に合わせるために形だけの品質管理が行なわれるといった、形式だけのアジャイル開発が横行するという問題もある。似たような例として、コーディング工程のみScrum手法を活用し、要件定義やコーディング後のリリース工程はウォーターフォール型で進められる、Water-Scrum-Fallと呼ばれる開発の実態も少なくない。

このほかコードのメンテナンス性の悪さや、ウォーターフォール型の手動テストを行なってしまうことに起因し、開発から時間が経過するほどシステムへの変更に要する時間が急激に増大するという問題もある。

「Scrumのメリットである迅速さを失うような失敗を繰り返さないためには、Scrum開発の本質や価値を理解するためのトレーニングが重要です。」（柴山氏）

アジャイル開発の拠点となる Agile Professional Center

こうした課題を踏まえ、NTTデータは2012年4月、主に入社3～5年目の若手リーダーを対象とし、今後3年間で約1,000人の社員に、Scrumのフレームワークや一般的な開発の進め方等に関する研修を行なうと発表した。また今後世界の各地域でローカルビジネスを拡充させるためには、日本だけでなく海外のグループ会社がアジャイル開発によ

り一層対応していくことも重要であるため、世界各地にアジャイル開発の拠点となる「Agile Professional Center（以下、APC）」を設置していく予定だ。

APCに在籍するアジャイル開発の専門家が組織変革を支援するほか、APCにアジャイル案件の開発を集約することにより、APCに派遣されエンジニアが実践的に学習できる環境を整える。アジャイル開発技術者をAPC内にプールし、アジャイル開発案件の要望があれば迅速に対応可能な、オンデマンドな開発体制を保持する狙いもある。また、自分の所属先に戻ったエンジニアが、その部署において人材育成を担うことも想定されている。

このほか、前述のようなアジャイル開発の課題を解決するためのR&Dや、Lean Startupという先進的な手法のR&Dも行なわれる。最小限のコーディングと、その成果物によるアイデアの実験・検証、実験を通じたユーザーニーズの学習とその反映というサイクルを短期間に繰り返すLean Startupは、Scrum開発との親和性が高い。

2012年10月には第1弾となる「APC India」が、インドのNTT DATA Global Technology Services

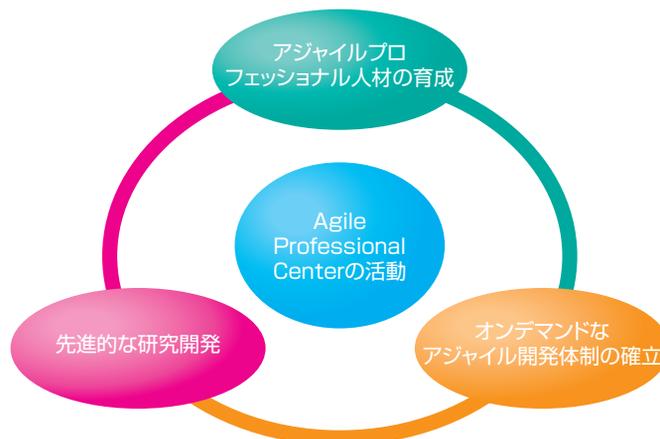


図2 Agile Professional Centerのサービス概要

（以下、GTS）内に設置された。アジャイル開発に関する多くの引き合いが寄せられており、既に成果が現れ始めている。

グループ全体で世界標準である Scrum への取組みを強化

NTTデータはAPC Indiaのノウハウを活かして中国、ベトナム等の東南アジア、ヨーロッパ、日本の各拠点にAPCを設置し、2014年度までに5拠点とする目標を掲げている。海外グループ会社を含めたアジャイル開発、特にScrumへの取組みについて、柴山氏は次のように語っている。

「ウォーターフォール型の開発も引き続き重要ですが、海外におけるアジャイル開発の需要は強く、日本においても需要の増加はほぼ確実です。グローバルでの開発競争力を高めるためには、グループ全体でグローバルスタンダードであるScrumへの取組みを強化することが重要と考えています。」