

タイトル 品質観点でみたインセプションデッキとその改善

氏名 永田 敦

所属 サイボウズ株式会社 アジャイルクオリティ

はじめに・背景

成功し、確立されたビジネスの多くは、複数の人々、チーム、部門が共通の目標に向かって協力することで成り立っている(1)。もし、チーム内で、プロジェクトの目的や方針、ゴールに対する認識が乖離し、それに気づかないままに進めてしまえば、プロジェクトは失敗する。PMBOK では、プロジェクト計画書によって対処している。プロジェクト計画は、計画駆動型開発で、しっかりとした計画を遂行するために時間をかけて作られることが多い。

Rasmusson は、アジャイル開発に適応した、より早く軽量な、“インセプションデッキ”(2)を提唱した。これをイテレーションを開始する前に行い、プロジェクトの全体像を整理する。これにより、メンバーは、共通の認識と目標を持つことができる。

しかし、実際にインセプションデッキを行ってみると、軽量さや、プロジェクトのコアな部分を明確に表現できないことが見受けられる。これでは、その目的が果たされないばかりか、チームに重い負担をかけることになる。

概要

アジャイル開発を行っている弊社では、チームが目的や方針のベクトルを揃えるために、インセプションデッキを用いているが、次のような問題を起こすことが多く見受けられた。1.実行に時間がかかり定着できない。2.表現がステレオタイプになり、プロジェクトのコアな部分を明確に表現できない。3.ステークホルダが一つに限られているので、多様なステークホルダの価値を考慮できないため、計画のバランスを欠いてしまう。施策としては、インセプションデッキのファシリテーションにおいて、順番や解説の工夫をすることで、時間を 8 割以上減らした。2.3の問題では、価値駆動開発(6)の手法を用いて、計画に自分たちのビジョンが意思として表現できるようになり、ステークホルダの多様性に対処した価値を認識でき、バランスの取れた要求の計画ができるようになった。時間の短縮とともに、計画内容の向上も実感して、インセプションデッキを繰り返し行うモチベーションを持つようになった。

問題提起

実際にインセプションデッキを行ってみると、次のような問題が起こってくる。

1. 実施に時間がかかる。
- 2.ステレオタイプな表現になる
- 3.ステークホルダの多様な価値に気づかない

1.実施に時間がかかる

早く軽量に行いたいものにも関わらず、数日かかってしまうことがある。最悪は、途中でやめてしまう事例もある。これでは、プラクティスの定着は難しい。理想的には、数時間で終わらせたい。また、それにより、反復的にインセプションデッキを行えるようにしていきたい。

2.ステレオタイプな表現になる

ここでいうステレオタイプな表現というのは、当たり前な、ありきたりな表現という意味である。例えば、目標やメリットを表現しようとするとき、“売り上げが上がる”、“効率が上がる”などという表現で終わってしまう場合をいう。特に “なぜ我々はこちらにいるのか”という問いに対しては、“x x 機能を開発するため”などの、要求そのままの表現になりがちだ。求められている答えは、意思をもって自律的に考え行動する表現が求められる。

3.ステークホルダの多様な価値に気づかない

ソフトウェアは、エンドユーザ以外にも、多様なステークホルダがかかわる。システムのアカウントを管理するオペレータもステーク

ホルダで、かつ、求めている価値は違う。しかし、インセプションデッキのテンプレート(3)では表現しきれない。多様なステークホルダとそれらに与える価値から、アウトカムを最大化するためには何を重点に置か、そのバランスや戦略を考えていきたい。

個々の問題に対する課題を示す

1. 実施に時間がかかる

課題 1 抽象的な問いに時間を費やしている。例えば、一番初めの問いである、“我々はなぜここにいるのか”は、まだ、プロジェクトの全体像はできていない時に考えることは、抽象的で難しく時間がかかってしまう。

2. ステレオタイプな表現になる

課題 2 これは、“なぜ我々はここにいるのか”という問いでよく起こるが、問いが抽象化しすぎて、課題 2 と同様に、意味をとらえきれず、答えも抽象的なものになってしまう。

3. ステークホルダの多様な価値に気づかない

課題 3 インセプションデッキでは、“エレベータピッチ”において、エンドユーザのみの表現しかない。それにより、エンドユーザしか考えないバイアスがかかってしまう。

個々の課題に対する対策を示す

対策 1: 課題 1 に対して、抽象的な問いを後回しにし、事実をベースにした問い（スコープ、コラボすべき関係者、技術的リスク）を先に進めていく。事実ベースの問いは早く埋まるので、より早くプロジェクトの全体像が分かってくる。その状態のほうが、抽象的な問いも考えやすくなる。

対策 2: 課題 2 に対して、特に難しい、“なぜ我々はここにいるのか”にフォーカスした。この問いを、“このプロジェクトの成果は、どのように社会に役立つのだろうか？”という、プロジェクトのビジョンを問うているものと考えた。これにより、チームは“プロジェクトを通してどんな価値を社会に生み出していくのか”という意思を考えることになる。意思を持つ重要性は、匠メソッド(4)の価値デザインモデル(5)を参考にした。匠メソッドは、価値駆動開発を行うための中核になるモデルを提供している。

対策 3: 課題 3 に対して、ステークホルダ分析をインセプションデッキに加えた。ステークホルダ分析で挙げられたステークホルダそれぞれに対して、提供する製品・サービスがどんな価値を感じているかを表現するようにした。これは、匠メソッド(4)の価値分析モデル(7)を参考にした。このモデルは、プロダクトによってもたらされる価値の活用シーンを明らかにすることができる。

結果・まとめ

結果 1 対策 1 の結果、4 時間から 3 時間で終わるようになってきた。8 割以上時間を短くした。プラクティスの背景や理由を解説しながらファシリテーションしたことも功を奏している。繰り返すモチベーションもでき、繰り返すにつれて、表現もより洗練され、より効果を実感するようになった。繰り返す周期は、ドメインごとの変化の度合いで決めることになるが、弊社の事例では、メジャーなリリースを終えて、次の中期的な計画を立てる際に行われることで、半年ごとぐらいが多い。

また、インセプションデッキの意味を理解し、それが手軽に行えることがわかったことで、自分たちで行うようになった。

結果 2 対策 2 の結果、初回はまだ、ステレオタイプな表現で終わることがあった。しかし、結果 1 の効果で、インセプションデッキを繰り返すようになり、それにつれて、ビジョンを核として、そのチームのドメイン独自のビジョンの側面の表現が出てきた。これにより、そのビジョンを実現するために我々はここにいる、というチームの意思を議論し表現することができた。

結果 3 対策 3 の結果、例えば、あるチームは、オペレータという、システムの管理運用担当と、システムを使う顧客というステークホルダのグループがステークホルダ分析であらわれた。そのステークホルダが持つ価値を分析することで、二つのステークホルダグループが感じる価値に大きな違いがあることに気づくことができた。それにより、要求の漏れを防ぎ、バランスを考慮した要求の優先順位を特定することができた。

QA やテストエンジニアの参加

QA やテストエンジニアにとっても、インセプションデッキから得られる情報は有用で、例えば、何が重要な機能か、製品リスクはなにか、などの情報は、テストの戦略や設計に使うことができる。一方で、どの品質特性を重きに置くかという品質戦略を、インセプションデッキに反映し、計画の段階から、品質の側面で貢献している。

応用：QA チームや、他部門への応用

QA が、向き直りのために、インセプションデッキを行った。自分たちが目指す QA のビジョンはなにか、それに伴うリスクやわかっていないことはなにかなどを整理した。さらに、次の開発に向けての QA の方針、ポリシーを策定することができたほかに、営業やサポート組織、そして、スタートアップにおける中期計画など、多様な部署でも中期的な計画や方針決めて使われた。

課題

価値駆動開発のモデルを導入する際、価値の表現が難しい。インセプションデッキを繰り返して行くことで、表現はより洗練されていくが、無理に強いると逆にモチベーションを落とすリスクがある。どのようにガイドしていくかが課題となる。

まとめ

インセプションデッキをより軽量化する工夫により、イテレーティブに行うモチベーションを生んだ。イテレーティブにやることで、内容が改善していくことが分かった。また、価値駆動開発の手法を取り入れることで、チームのプロジェクトに対する意思を明確にし、多様なステークホルダに価値として貢献するかを認識することで、目的やミッションがより明確にチームの意思で自律的に進めていくことが確認された。この有効性が認められて、開発以外でも使われるようになった。

参考文献

- (1) Harvard Business School online, EMERGENT VS. DELIBERATE STRATEGY: HOW & WHEN TO USE EACH, <https://online.hbs.edu/blog/post/emergent-vs-deliberate-strategy>, Nov, 2020
- (2) Jonathan Rasmusson, 西村直人 他、オーム社、2011
- (3) 角谷 信太郎、インセプションデッキ の テンプレート、<https://github.com/agile-samurai-ja/support/blob/master/blank-inception-deck/README.md>, Aug,2019
- (4) 萩本順三、ビジネス価値を創出する「匠 Method」翔泳社、2018
- (5) 価値駆動開発実践トライアル編、4.6 価値分析モデルの作成、SE4BS, <https://se4bs.com/sites/practice/>、2022
- (6) 価値駆動開発の基本、SE4BS, <https://se4bs.com/sites/foundation/>, 2022
- (7) 価値駆動開発実践トライアル編、4.7 価値デザインモデルの作成、SE4BS, <https://se4bs.com/sites/practice/>、2022