



アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告 2015

一般社団法人 PMI日本支部
アジャイルプロジェクトマネジメント研究会
2015年11月

はじめに

本資料は、2015年1月20日～2月20日にPMI日本支部アジャイルプロジェクトマネジメント研究会が実施したアンケート調査「アジャイル プロジェクトの実態」の結果で、2015年7月12日 に開催された PMI日本フォーラム2日目の E-11 および E-12 セッションで発表した内容に加筆修正を加えたものです。日本国内におけるアジャイル推進の参考資料となるよう、一般に公開いたします。

調査にご協力いただいた皆さま、ありがとうございました。ここに重ねてお礼申し上げます。

2015年11月

一般社団法人 PMI日本支部
アジャイルプロジェクトマネジメント研究会

目次

- ・ 第1部 結果報告編
 - 調査概要
 - 結果概要(全体)
 - 結果概要(アジャイル導入状況別)
 - 結果分析
 - 結果報告(考察)
- ・ 第2部 提言編
 - 導入・展開における提言
 - ・ 人材は育てる
 - ・ 「銀の弾丸」と思わない
 - ・ アジャイルにあった評価を
 - ・ アジャイルマニフェストの正しい理解

アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

第1部 結果報告編

アジャイル プロジェクト マネジメント意識調査報告

調査概要

- 目的

- これからのビジネスやソーシャル活動におけるプロジェクトでは必須とされる
「アジャイルプロジェクト マネジメント」の導入／展開を推進するための具体策を研究会で検討し、広く情報発信していく。
- 上記目的を達成するため、プロジェクト関係者の視点で**アジャイルプロジェクトの導入・展開時の関心事**にフォーカスして実態を調査し分析した。

- **調査対象**

- プロジェクト・マネジャー、PMO、プロジェクト・スポンサーなどプロジェクト運営に関わる皆さま
主に

- PMI日本支部会員
 - 法人スポンサー
 - PMIに登録されている
プロジェクトマネジメント関係者

- **回答数 229名**

- **調査方法**
 - Webでのインターネット調査
 - サーベイモンキー社のシステムを利用
 - 10-15分程度
- **調査実施期間**
 - 2015年1月20日 - 2015年2月20日
- **主催**
 - PMI日本支部
 - 事務局
 - アジャイルプロジェクト マネジメント研究会

• 調査内容

– 回答者の属性

- 性別、年齢、業種、職種、所属企業の従業員数
- ソフトウェア開発の関わり、役割（ロール）など

– アジャイルの導入状況

- 導入済みで継続して適用中のグループ
【継続中】へのアジャイルの評価・課題
- これまで導入したことがないグループ
【未導入】へのアジャイルへ期待・未導入理由
- 以前導入したが現在は適用していないグループ
【やめた】へのアジャイルの評価・撤回理由

アジャイル プロジェクト マネジメント意識調査報告

結果概要（全体）

結果概要（全体）

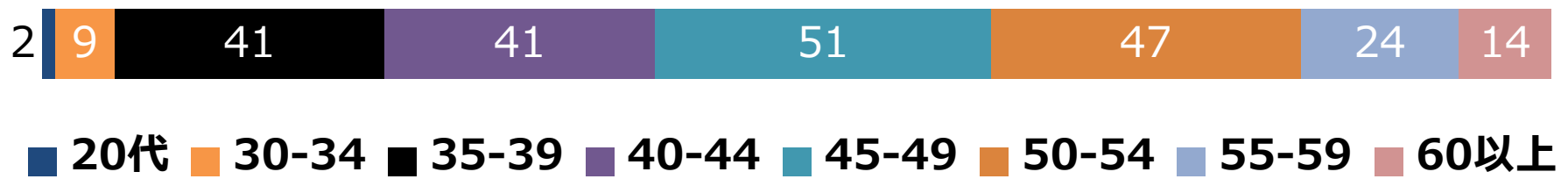
性別

n=229



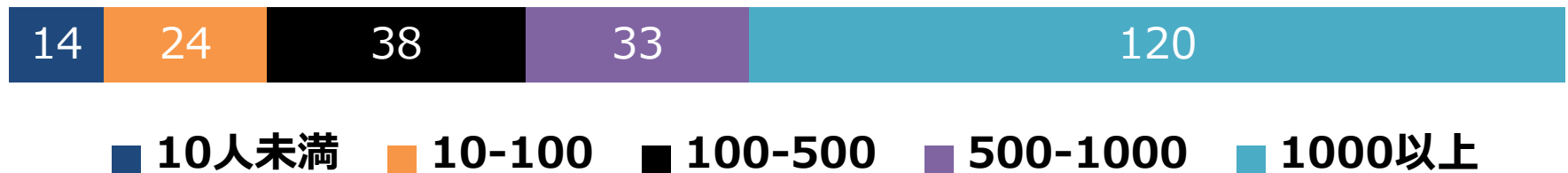
年齢

n=229

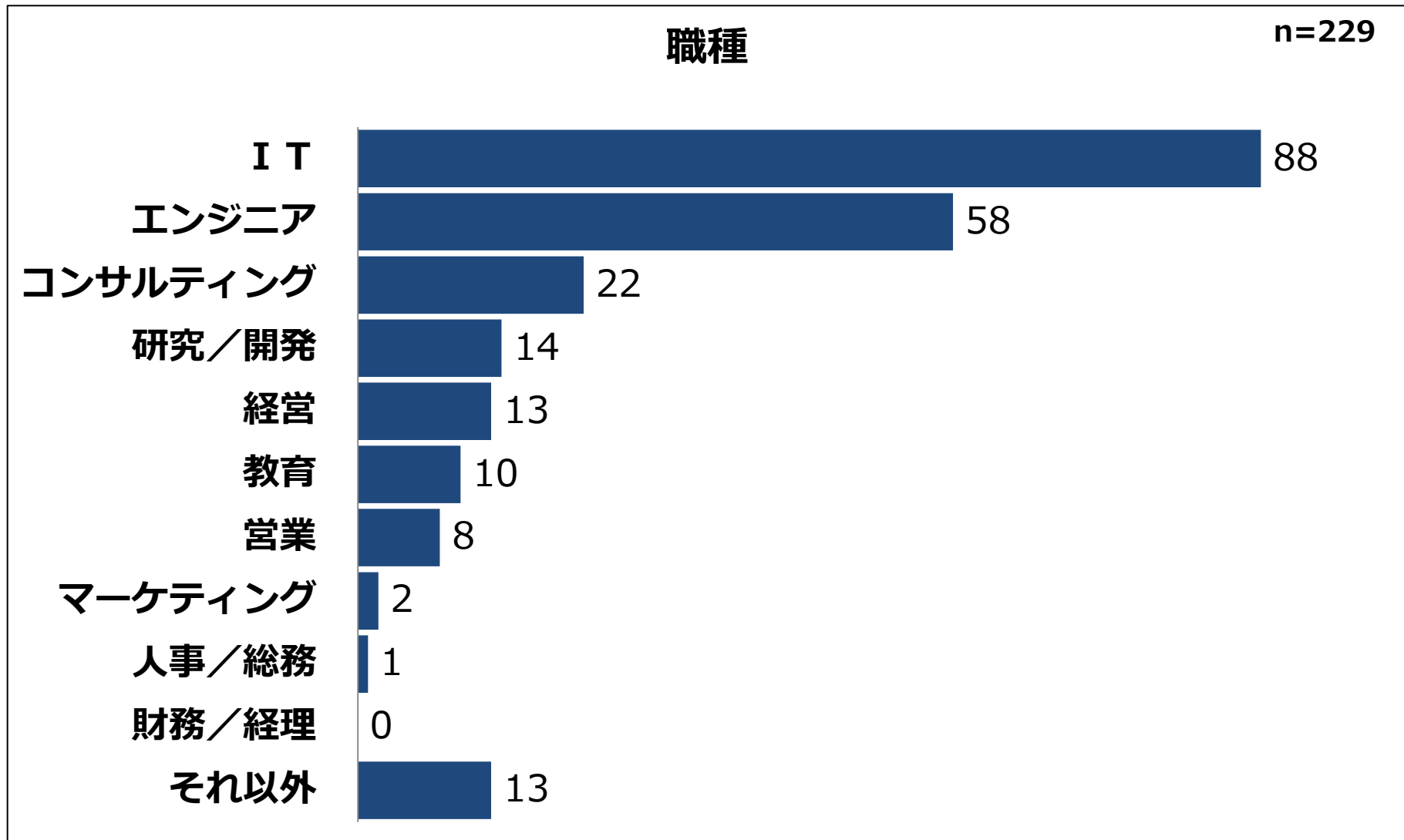


従業員数

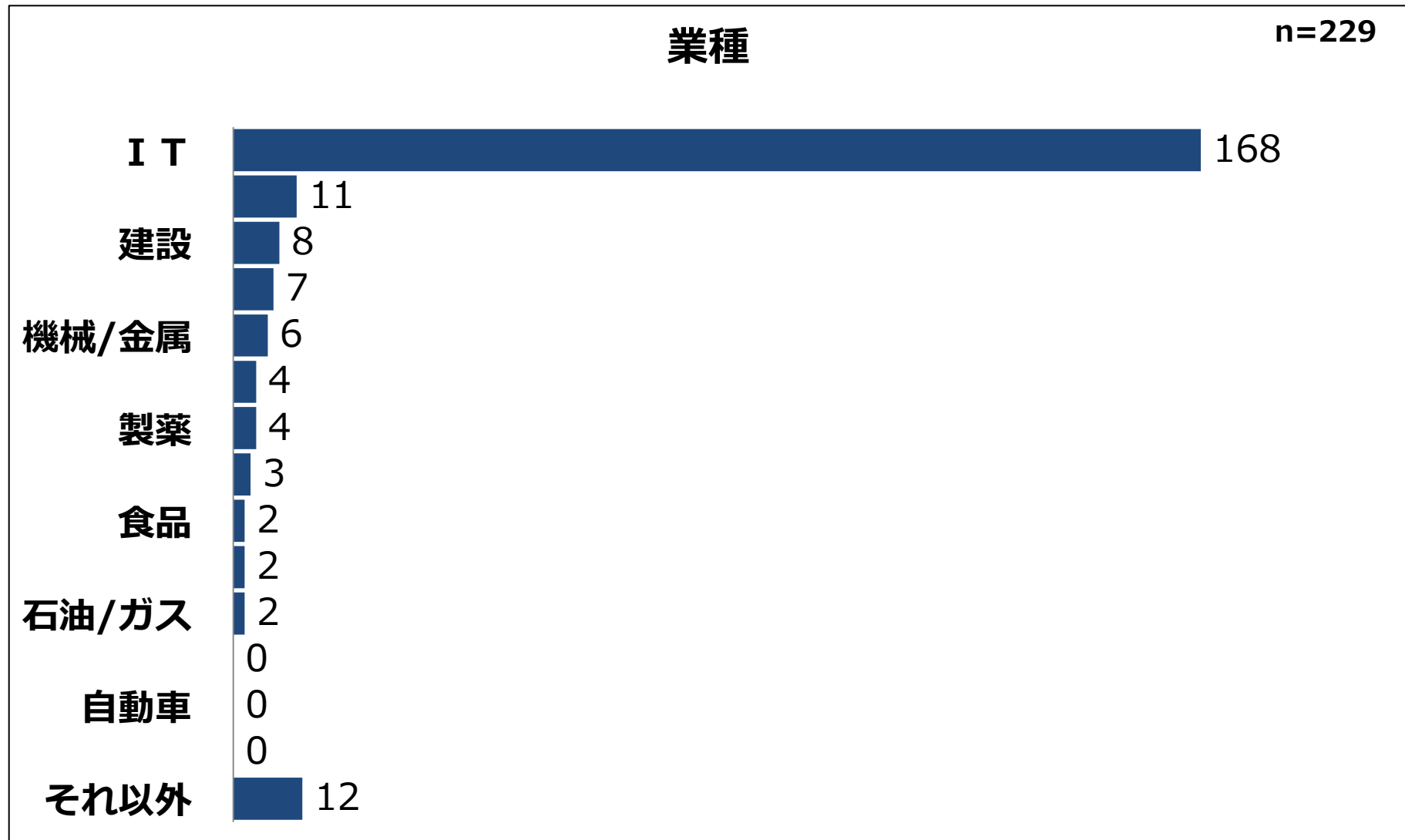
n=229



結果概要（全体）



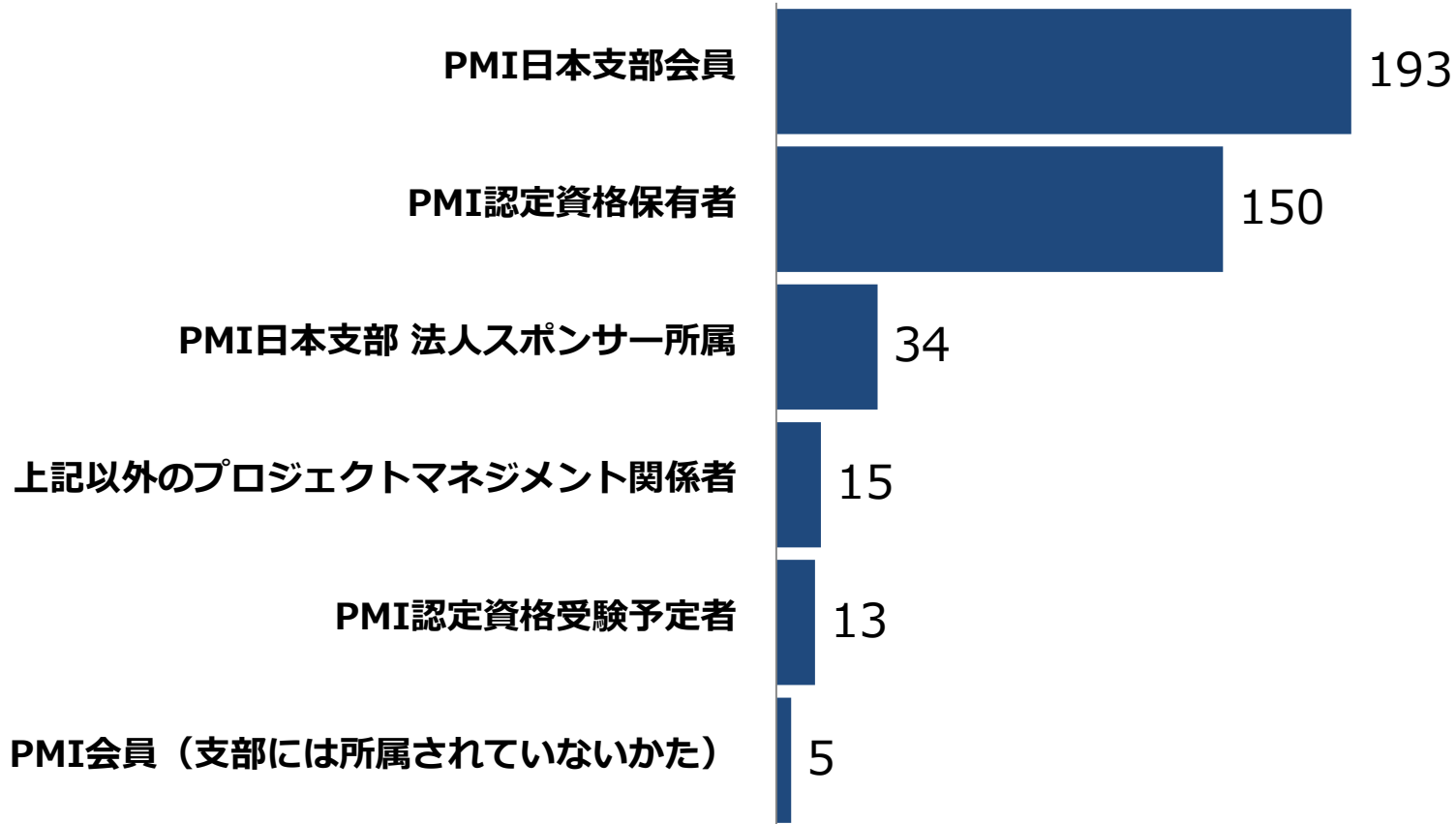
結果概要（全体）



結果概要（全体）

PMIおよびPMI日本支部との関係

n=229

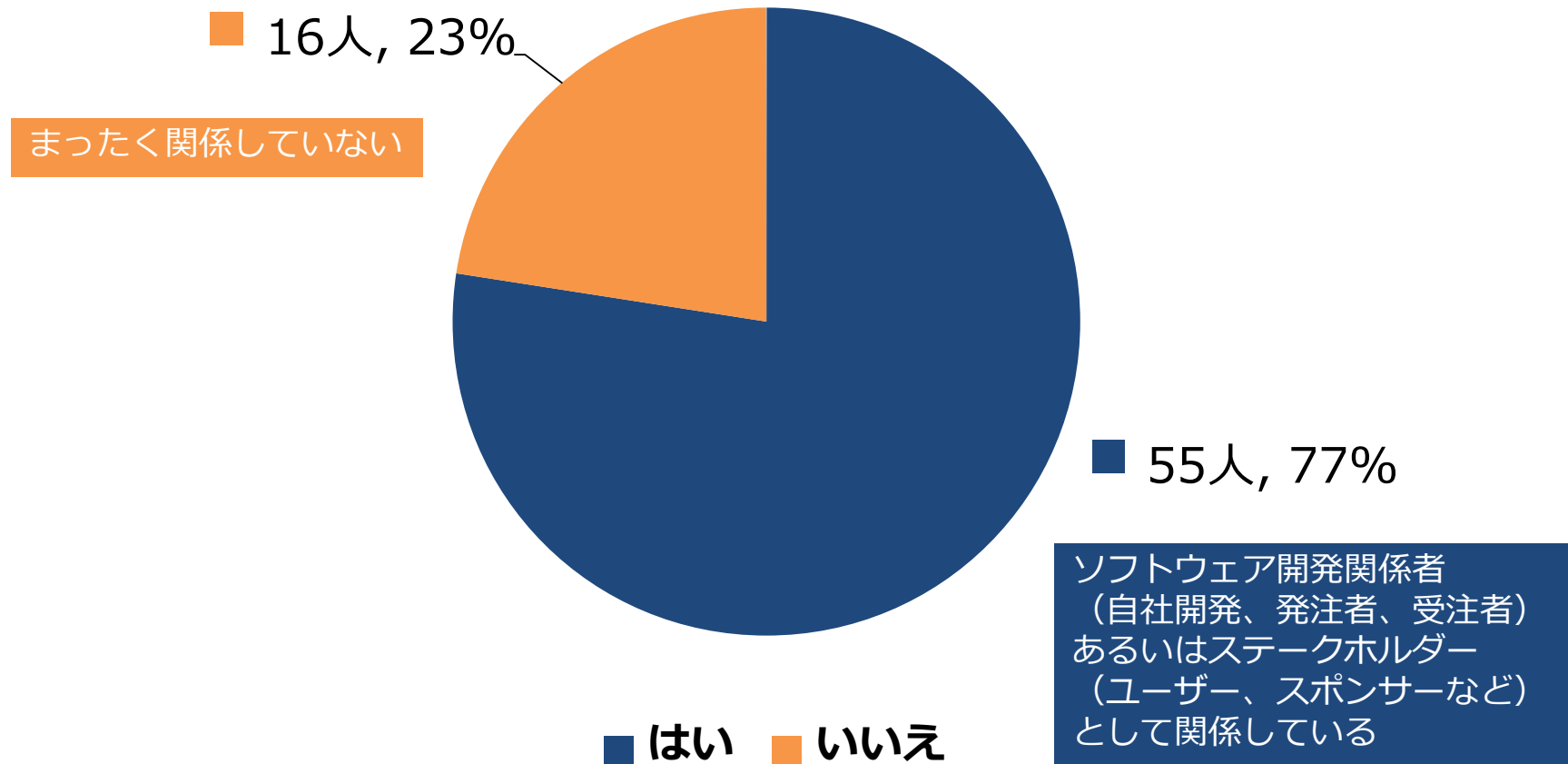


※PMI認定資格：PMP®、CAPM®、PMI-ACP®など

結果概要（全体）

ソフトウェア開発に関係しているか

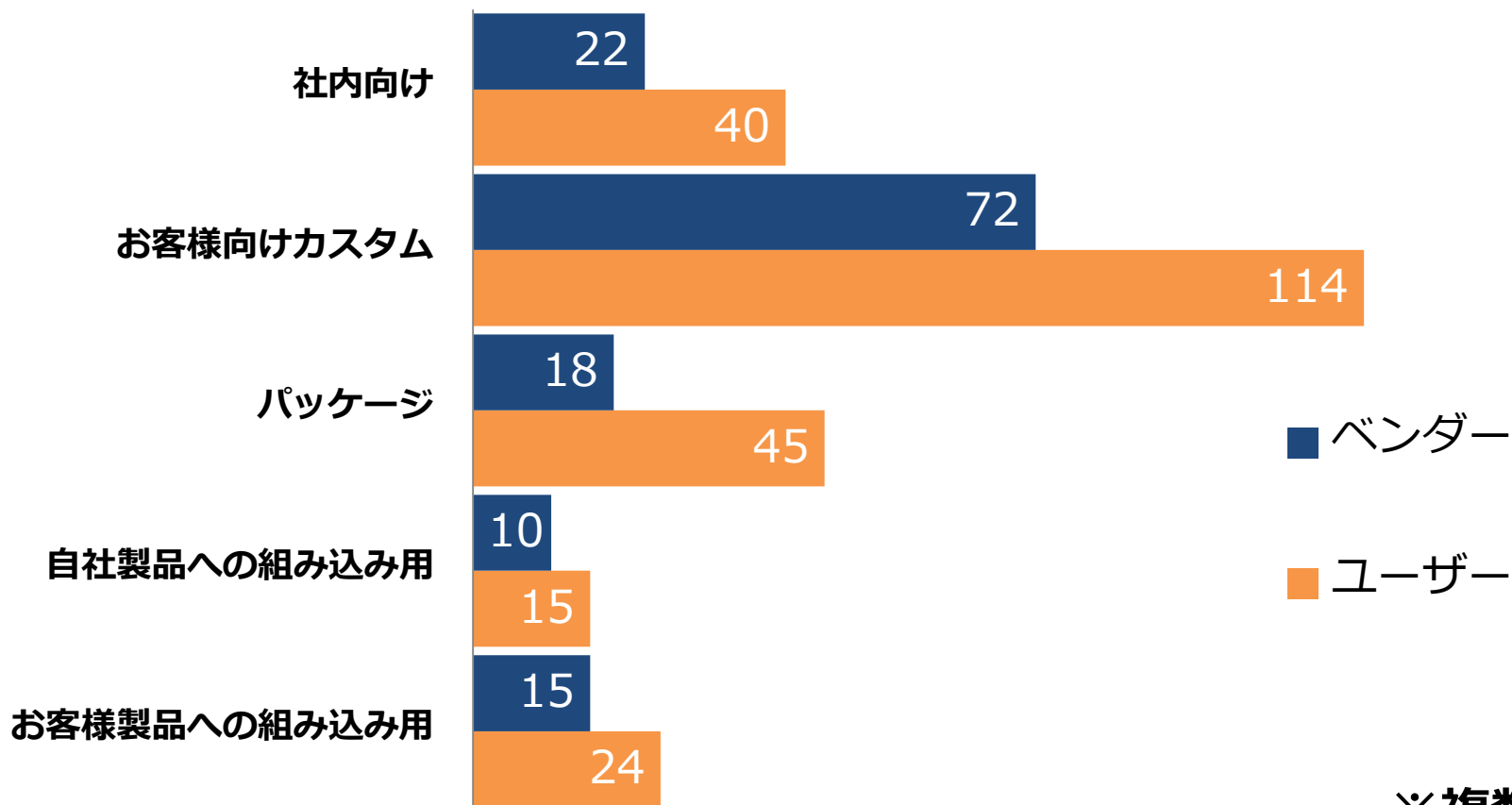
n=227



結果概要（全体）

開発対象となるソフトウェア

n=184

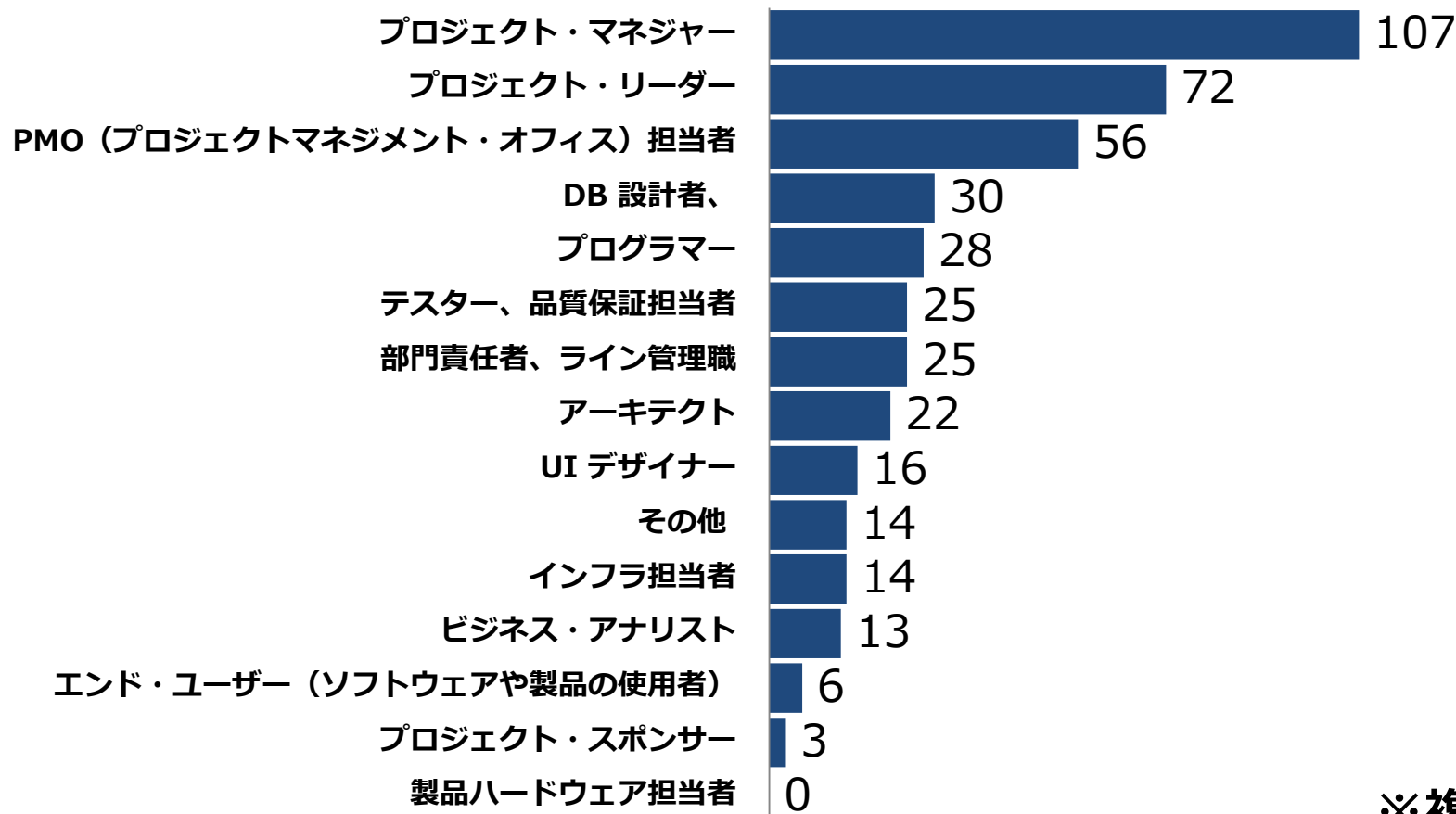


※複数回答

結果概要（全体）

開発への関わり方（ロール）

n=182



※複数回答

結果概要（全体）

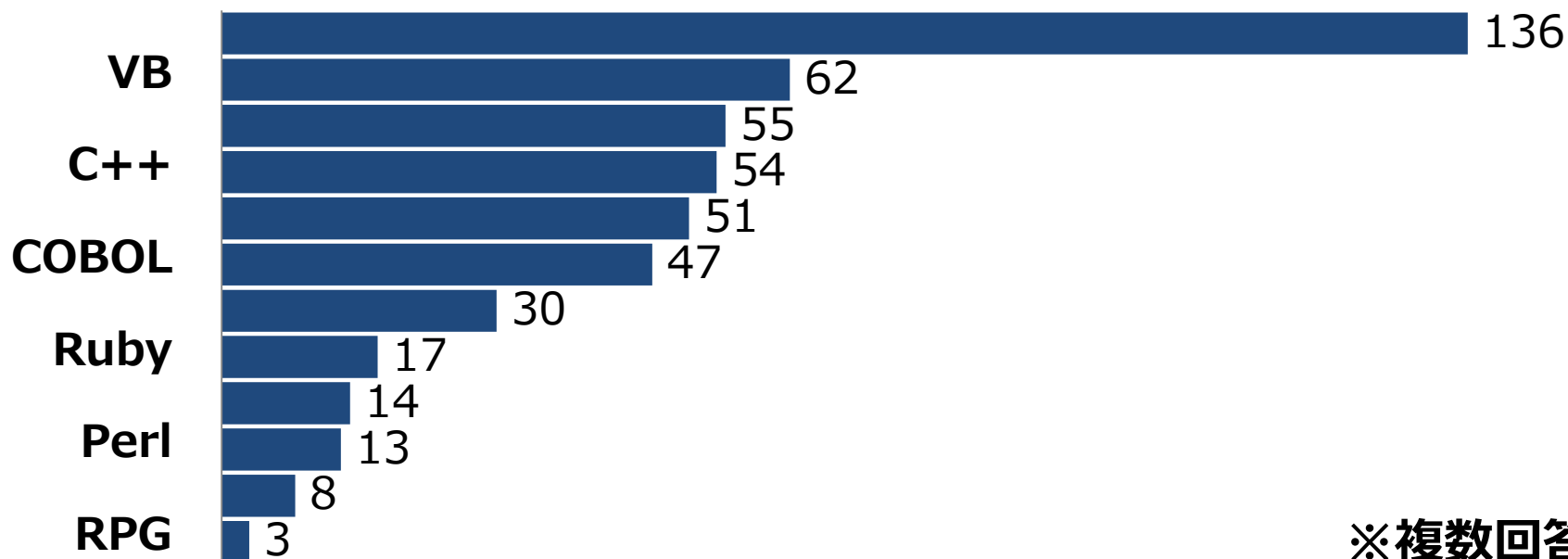
ソフトウェア開発手法

n=180



言語

n=178

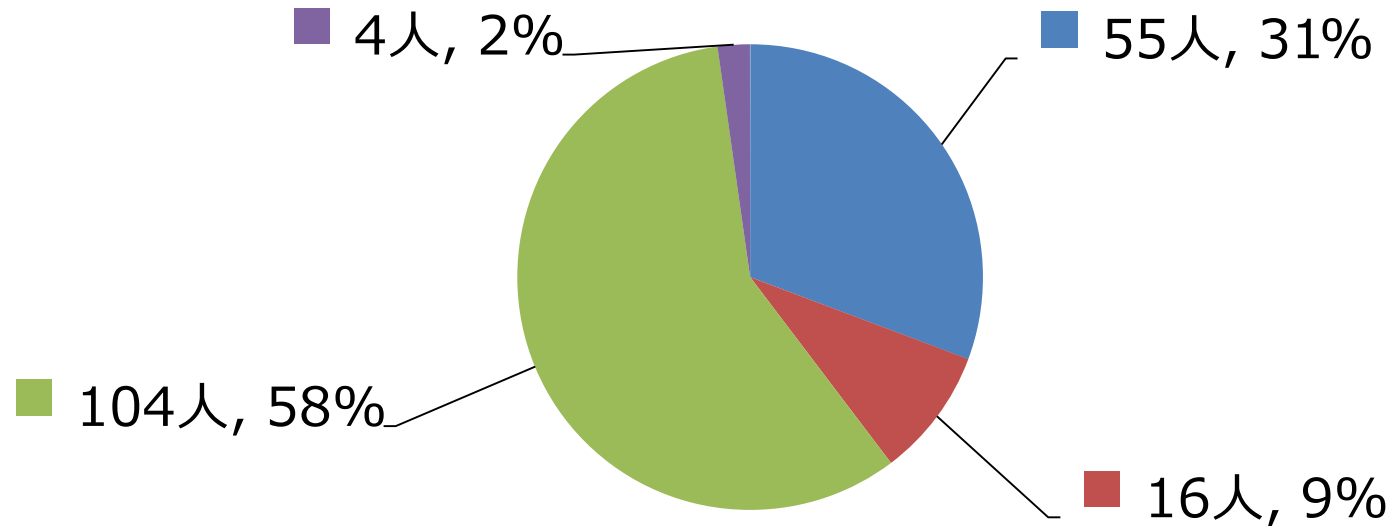


※複数回答

結果概要（全体）

アジャイル開発手法を導入していますか？

n=179



- 現在導入している（ソフトウェア開発の一部または全体）→【継続中】
- 以前導入したが、現在は適用していない→【やめた】
- これまで導入したことは無い→【未導入】
- 分からない

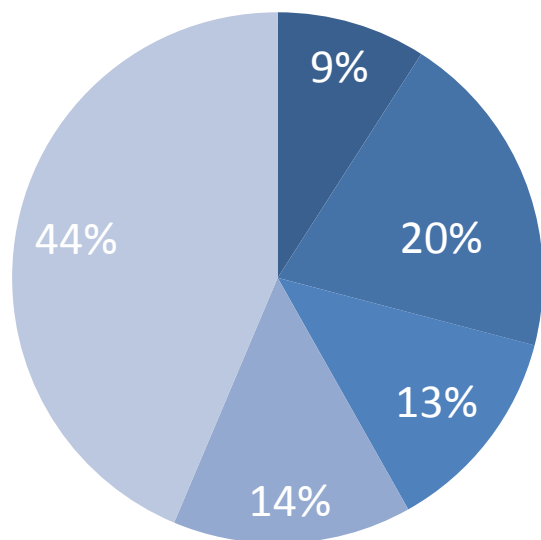
アジャイル プロジェクト マネジメント意識調査報告

結果概要 (アジャイル導入状況別)

結果概要（状況別）

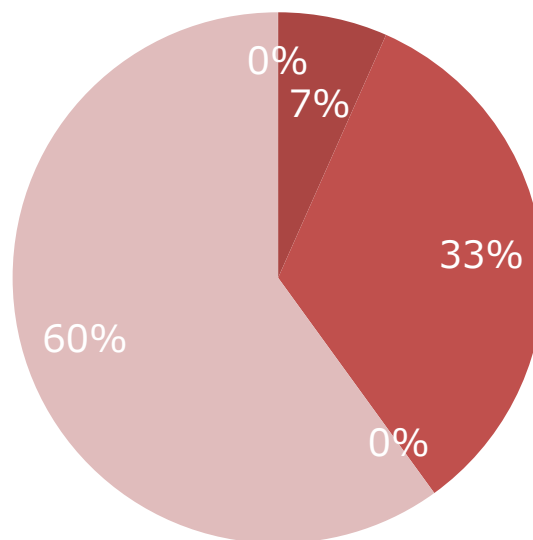
会社規模（従業員数）

【継続中】



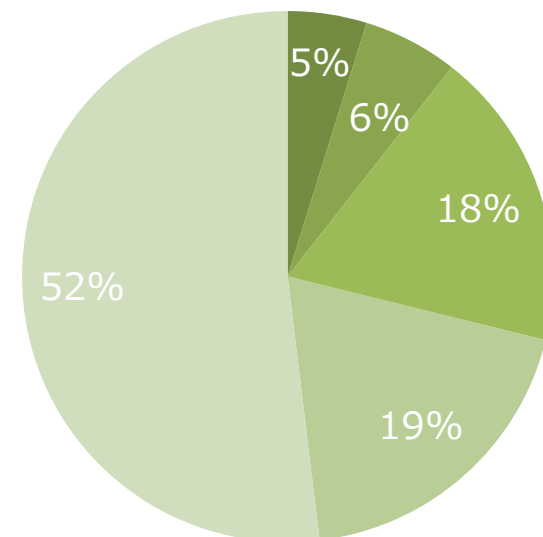
■ 10人未満 ■ 10~100
■ 100~500 ■ 500~1000
■ 1000以上

【やめた】



■ 10人未満 ■ 10~100
■ 100~500 ■ 500~1000
■ 1000以上

【未導入】



■ 10人未満 ■ 10~100
■ 100~500 ■ 500~1000
■ 1000以上

結果概要（状況別）

「アジャイル開発」という言葉を知っていますか？

【継続中】



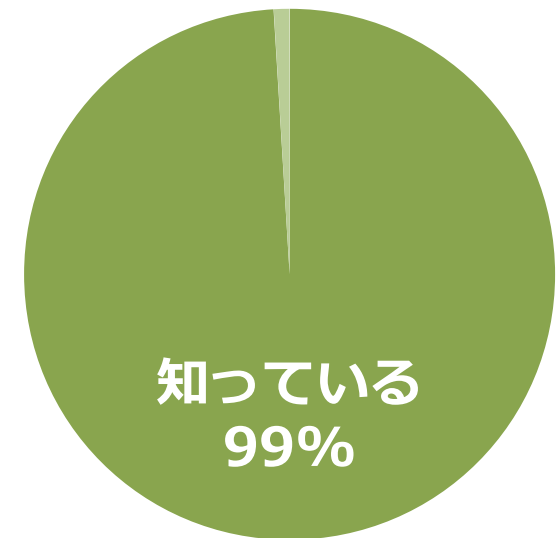
■ はい ■ いいえ

【やめた】



■ はい ■ いいえ

【未導入】

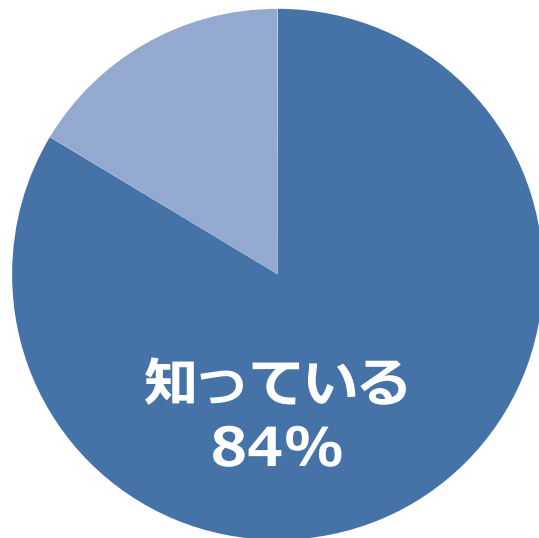


■ はい ■ いいえ

結果概要（状況別）

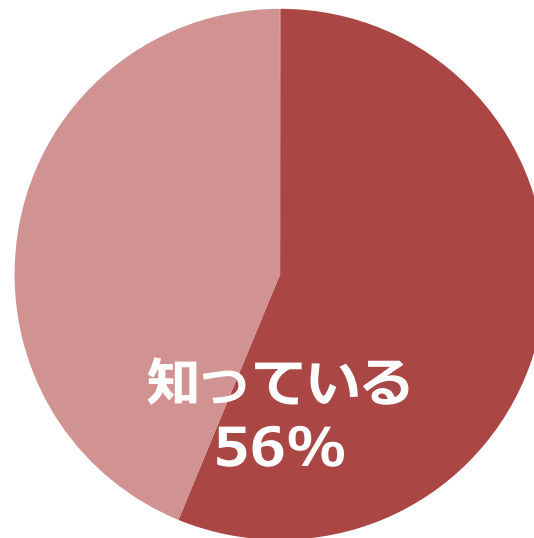
「アジャイル マニフェスト」という言葉を知っていますか？

【継続中】



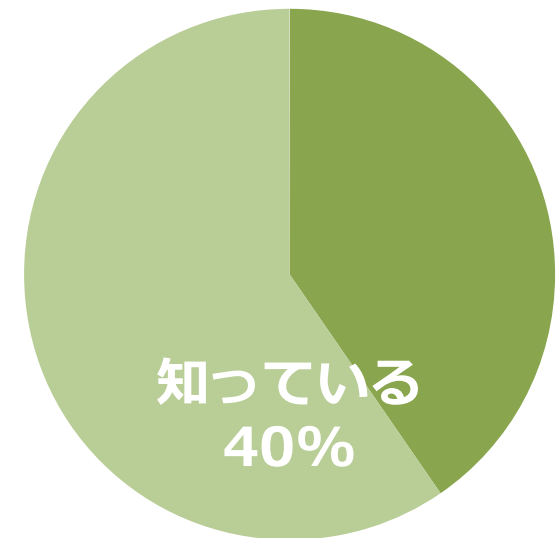
■ はい ■ いいえ

【やめた】



■ はい ■ いいえ

【未導入】

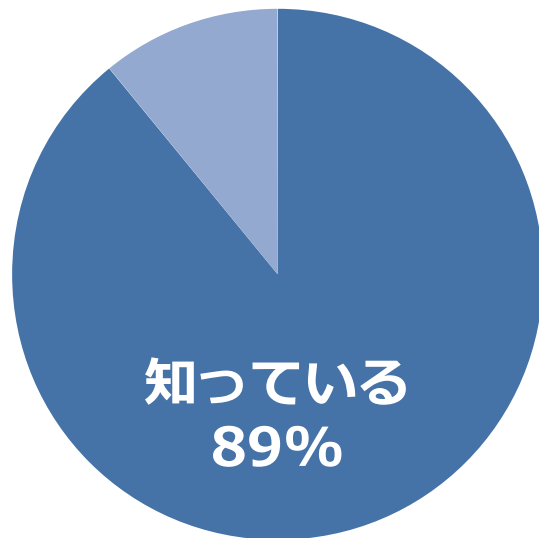


■ はい ■ いいえ

結果概要（状況別）

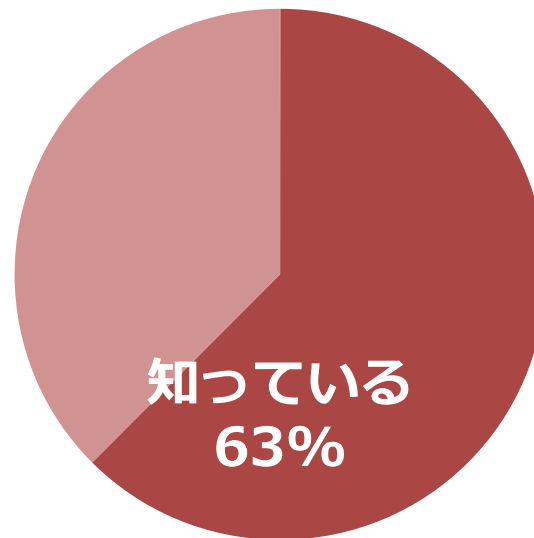
「アジャイルプロジェクト マネジメント」という言葉を知っていますか？

【継続中】



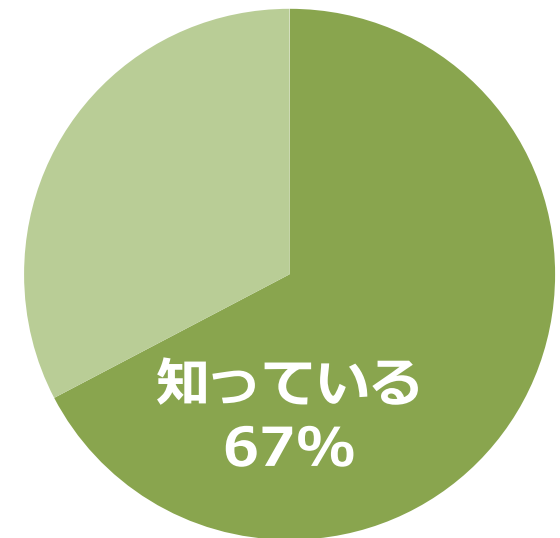
■ はい ■ いいえ

【やめた】



■ はい ■ いいえ

【未導入】



■ はい ■ いいえ

結果概要（状況別）

アジャイルに関する言葉の知っている度合い

言葉	【継続中】	【やめた】	【未導入】
アジャイル開発	100%	100%	99%
アジャイル マニフェスト	84%	56%	40%
アジャイル プロジェクト マネジメント	89%	63%	67%

実はアジャイルで開発する方法を
わかっていなかったのでは？

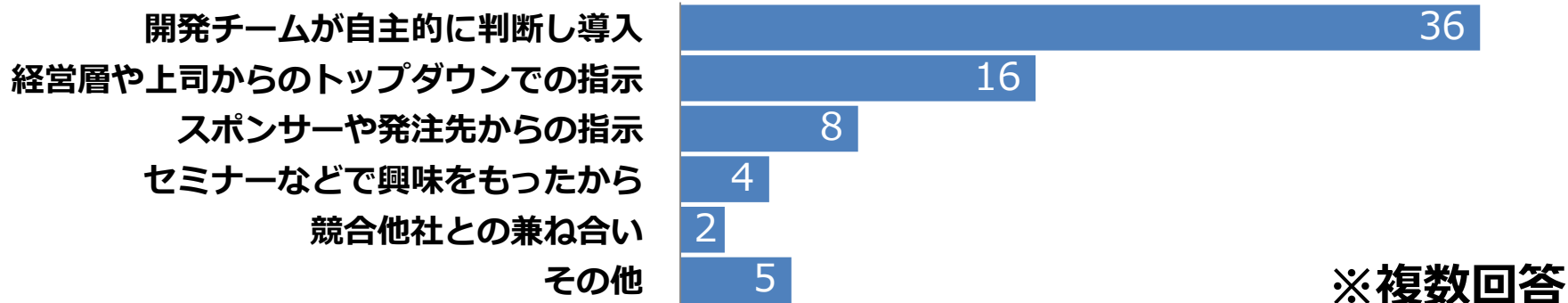
アジャイルプロジェクトマネジメント意識調査報告

【継続中】グループへの質問

結果概要（状況別）

【継続中】アジャイルを導入したきっかけ

n=50



【継続中】アジャイルを導入されてどの位たちますか

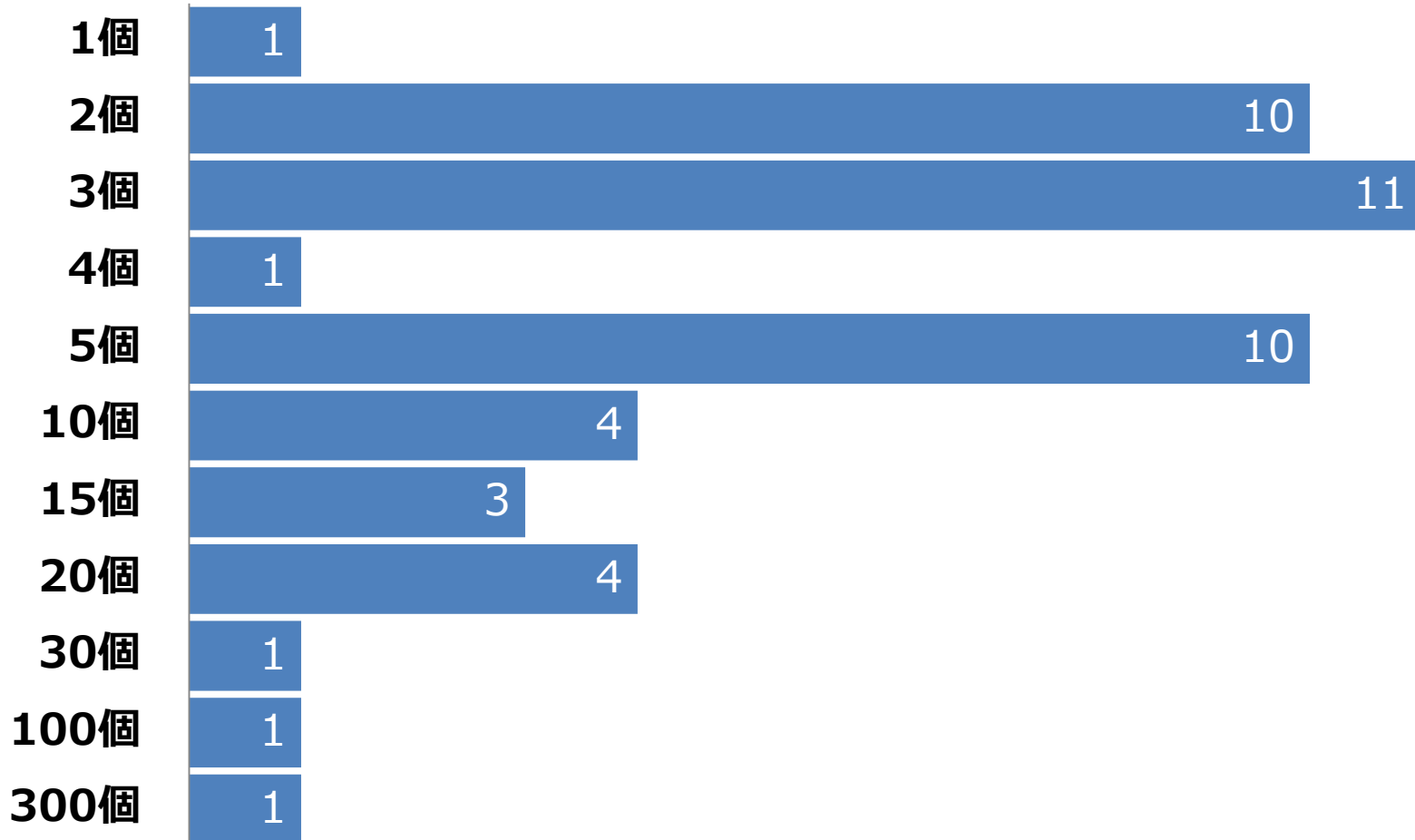
n=50



結果概要（状況別）

【継続中】アジャイルを適用したプロジェクト数

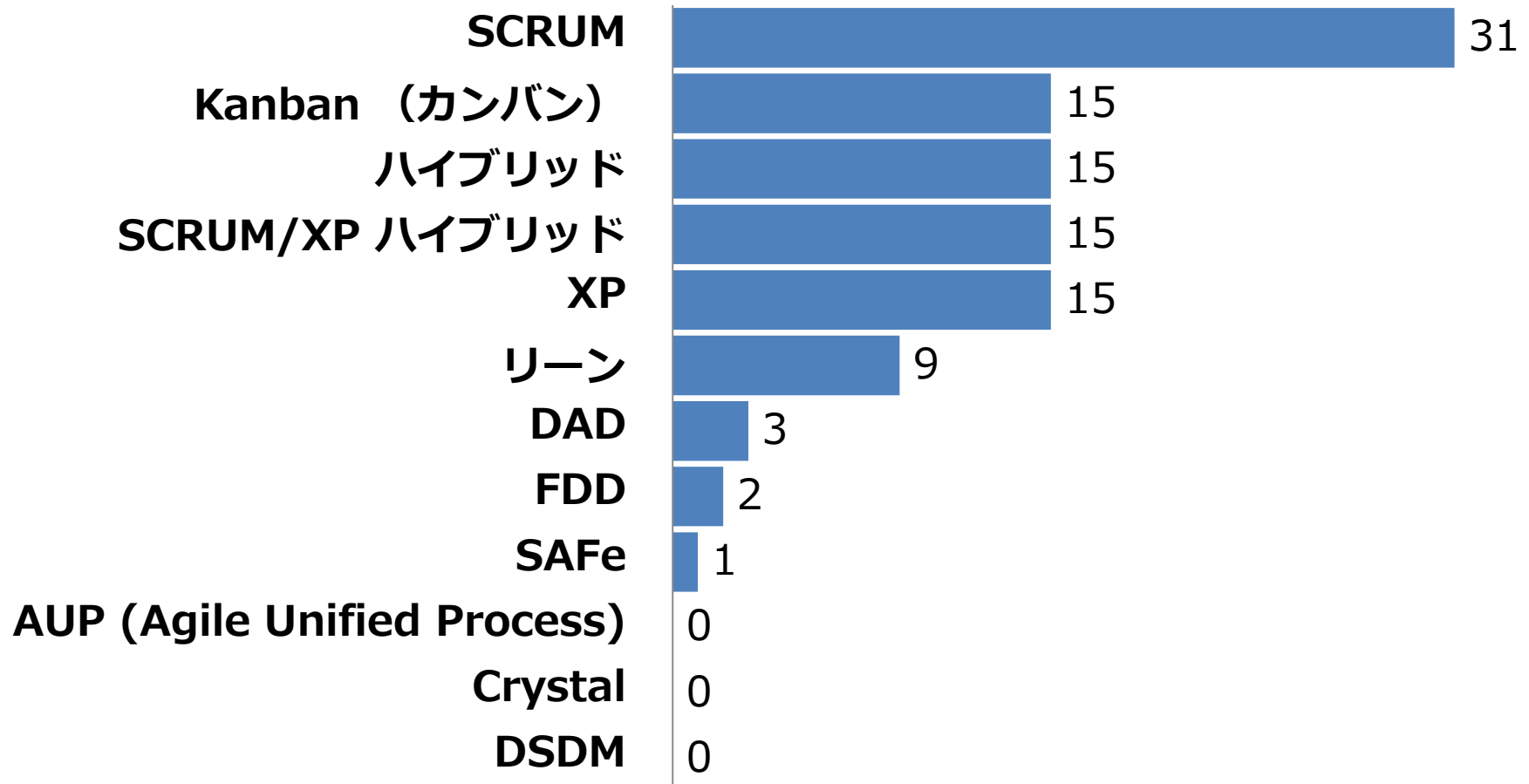
n=50



結果概要（状況別）

【継続中】導入していたプロセス、手法

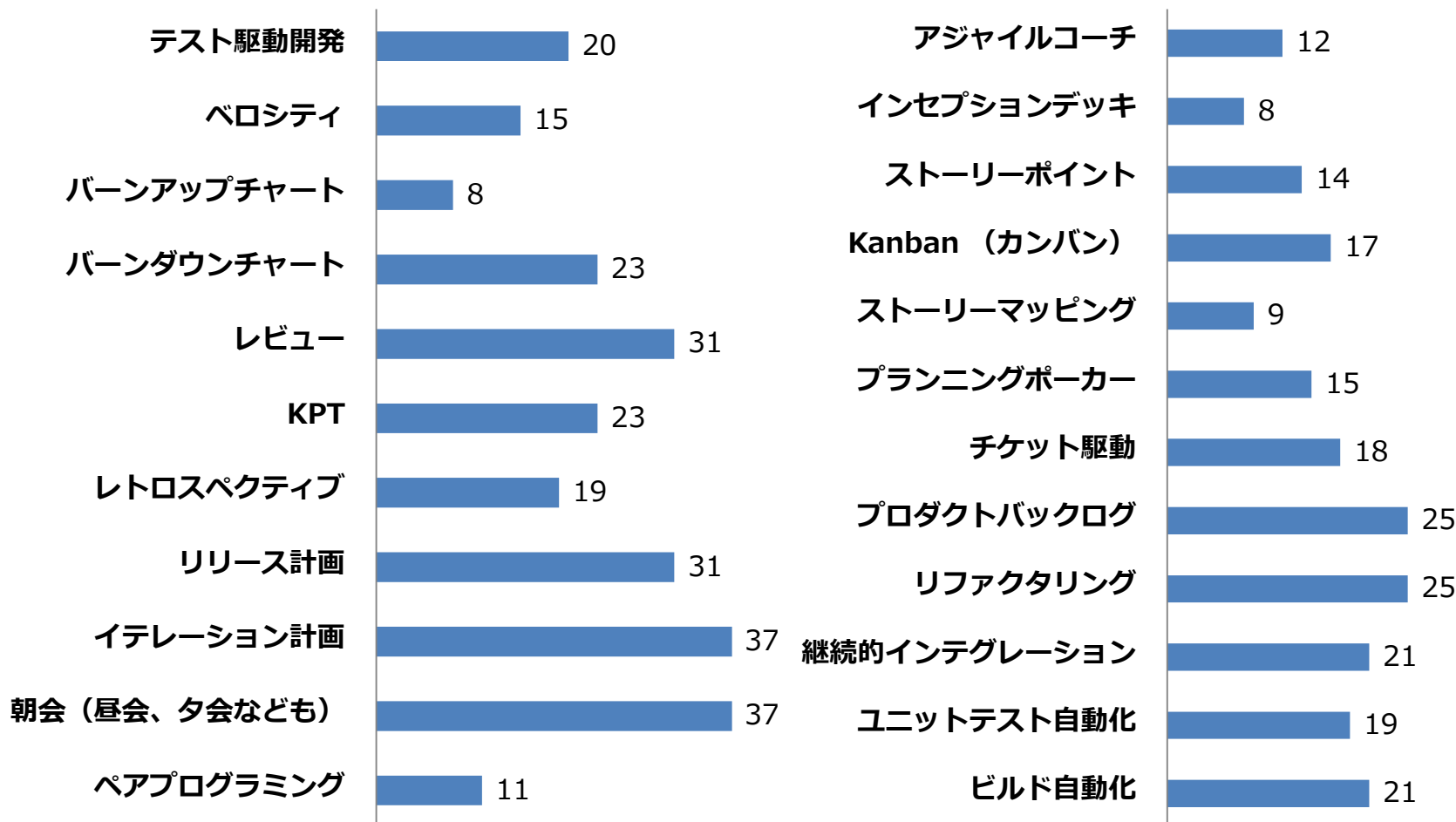
n=50



結果概要（状況別）

【継続中】適用しているプラクティス

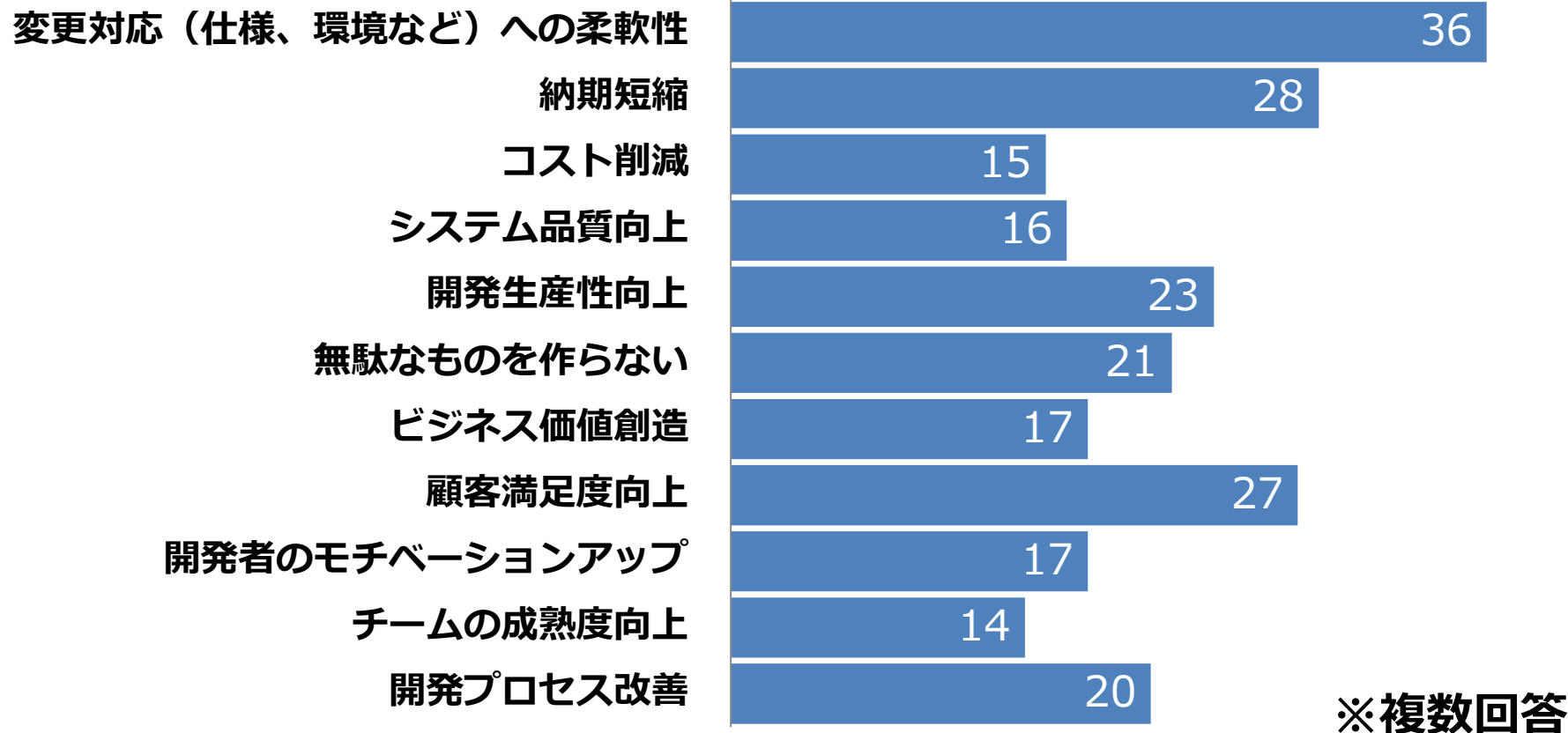
n=50



結果概要（状況別）

【継続中】アジャイル開発に期待するもの

n=50



結果概要（状況別）

【継続中】アジャイル開発で実際に効果があったもの

n=48

変更対応（仕様、環境など）への柔軟性

31

納期短縮

11

コスト削減

8

システム品質向上

10

開発生産性向上

15

無駄なものを作らない

14

ビジネス価値創造

13

顧客満足度向上

20

開発者のモチベーションアップ

23

チームの成熟度向上

18

開発プロセス改善

14

※複数回答

結果概要（状況別）

【継続中】アジャイル開発の期待と効果

変更対応（仕様、環境など）への柔軟性

納期短縮

コスト削減

システム品質向上

開発生産性向上

無駄なものを作らない

ビジネス価値創造

顧客満足度向上

開発者のモチベーションアップ

チームの成熟度向上

開発プロセス改善



期待通りに短縮
できてはいない

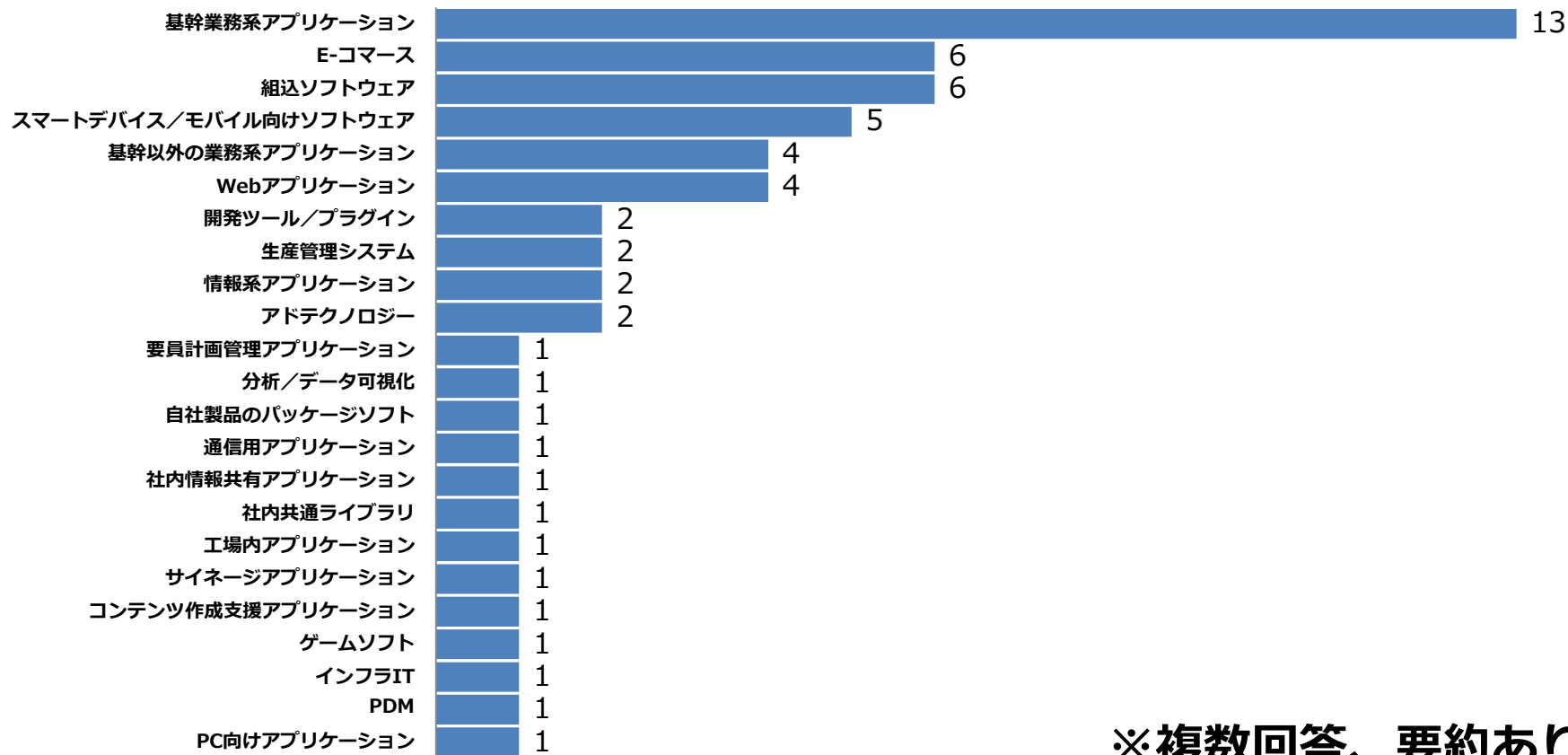
■ 期待

■ 効果

人材に
関する効果は
期待以上

結果概要（状況別）

【継続中】 どのような領域の開発にアジャイルを適用しているか n=42

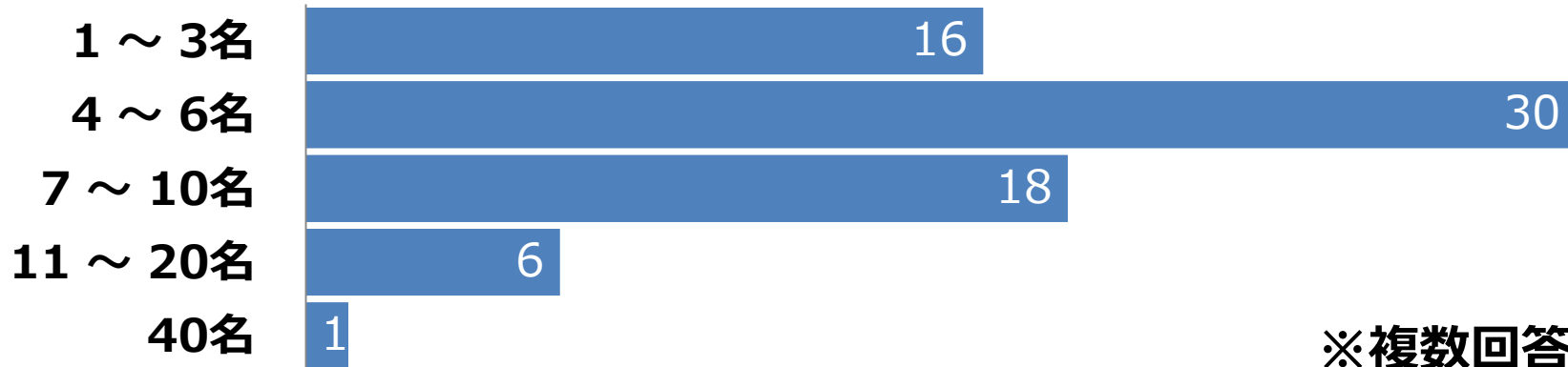


※複数回答、要約あり

結果概要（状況別）

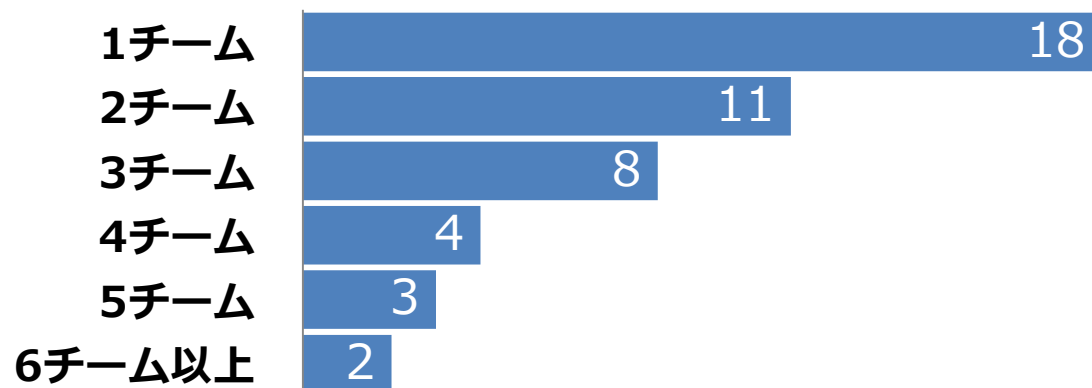
【継続中】アジャイルを適用したチーム規模

n=46



【継続中】同時最大チーム数

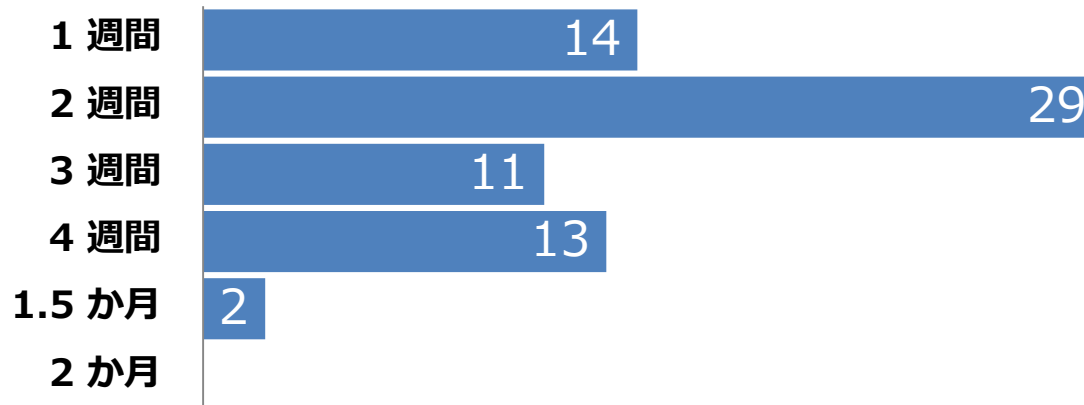
n=46



結果概要（状況別）

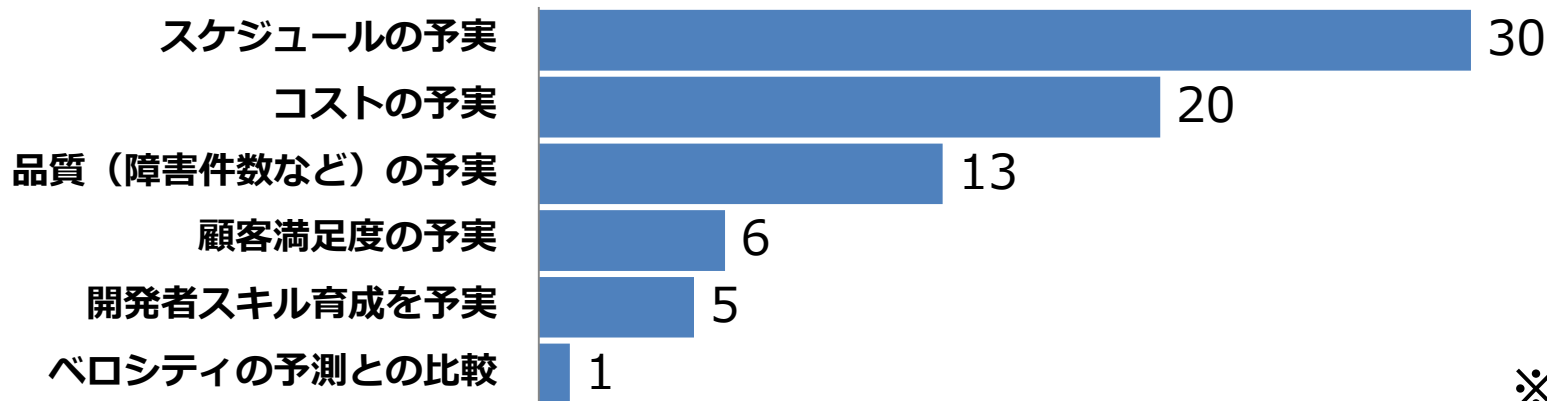
【継続中】適切だと思われるイテレーションの期間

n=46



【継続中】メトリクスによる評価手法

n=36

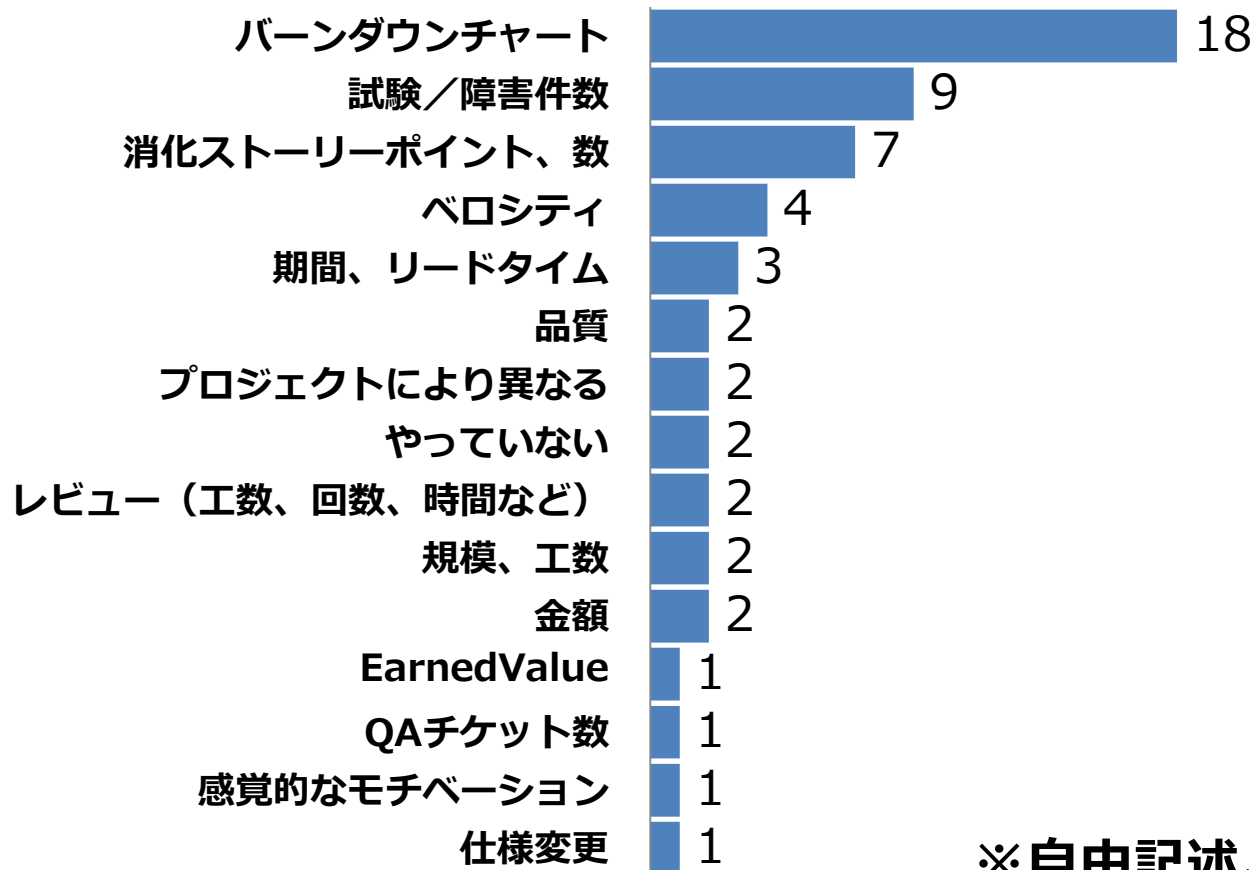


※複数回答

結果概要（状況別）

【継続中】アジャイル開発の評価のメトリクス

n=36

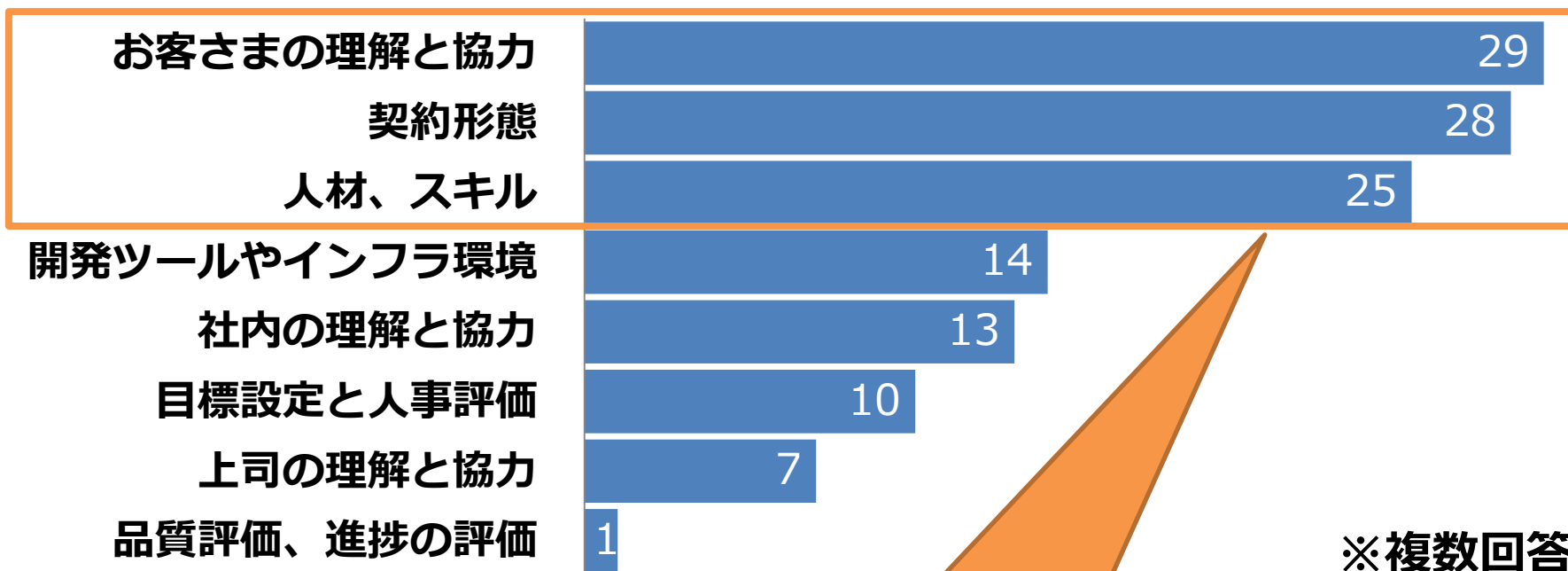


※自由記述、要約あり

結果概要（状況別）

【継続中】アジャイルで難しいと感じる点

n=42



※複数回答

難しいと感じていながらも
アジャイル開発を継続している

結果概要（状況別）

【継続中】アジャイル開発で一番大切なこと

【知識】

n=36

開発リーダーの経験／リーダーシップ。

ある程度、関係者が認識や基本知識を持つこと。

ターゲットとなるPOを探し、スキル不足であれば育成すること。

【手法】

ユーザ要件の確定手法。透明性・検査・適応。

優先度をつけること(結局皆最重要、と企画から言われかねないため)。

既に着手済み案件を捨てられること。

コミットしたことに責任をもって実施する体制やサポート作り。

【チーム】

チームワーク。現場に権限を委譲すること。

ものよりチームを作ることを意識する(場合によるが)。

※自由記述、順不同

結果概要（状況別）

【継続中】アジャイル開発で一番大切なこと

【マインド】

n=36

各メンバーの意識。マインドセット HRT。

情熱、姿勢。やりぬく気持ち。

顧客指向のマインドと自主性。価値創造。

参加者の目的意識。

顧客の価値観に基づく開発であることを意識する。

完全な計画が不可能であると認めること。継続的な学び。

アジャイル開発がエンジニアを幸せにすると信じること。

【環境】

顧客の主体的参画と計画。周囲の理解、環境。自動テスト環境の構築。

社会的なアジャイルに対する認知度の向上及び法的整備。

兼任をできるだけ減らし、作業に集中できる環境作り。コーチの存在。

ステークホルダーの理解。

※自由記述、順不同

結果概要（状況別）

【継続中】アジャイル開発で一番大切なこと

【共有】

n=36

自社と顧客の理解、コミュニケーション、スコープ。

目的の合意。顧客とのゴール共有。

お客様、開発メンバー、運用担当者が同じ目標を共有し、スクラムなどで確認しあうこと。

関係者間で開発のゴールをにぎること。垣根を超えてフィードバックしあうこと。

お客様とのマイルストーンの設定と納品に関する取り決め。

プロジェクト全体としてのマイルストーンをはっきりとさせること。

顧客と契約に関して十分な折衝と合意を行うことが最も大事です。もともとサービス契約で実施することを想定したアジャイル開発プロセスについて、一括請負契約という契約形態を取りつつ、アジャイル開発プロセスの導入を行うと、一旦確定した契約を変更するコストが大きくなりますが、その際にきちんと顧客と変更契約なり、覚書を取り交わせるような当初からの共通認識と合意が必要と思います。

※自由記述、順不同

結果概要（状況別）

【継続中】アジャイル開発でデメリットを感じる点

【管理面】

n=30

顧客の期待値管理。スコープ管理。従来型のメトリクスと比較することが難しい。進捗の良しあしを長期ビューで示しづらく、マネジメント向けにはやはりMS-Project的表現が必要。インターフェースが多い案件での仕様変更対応。朝会、計画会議、レトロスペクティブなどの会議に時間がとられる。段階的に詳細化するため、WaterFallより計画変更しやすい分、当初計画との乖離が発生しやすい。スプリント内で終了しなかったタスクを勝手に次スプリントに先送りしてしまう。イテレーションが進むごとに、ビジネス環境が変わった等の言い訳によりダラダラ要求が増えていって管理不能になったことがある。どうしても稼働が高くなる。プロジェクトの状況を客観的に計測する指標が少ない。（ウォーターフォールで蓄積してきた知見と比較し、不足している）。お客様との信頼関係が崩れると無軌道な仕様変更祭りに巻き込まれてしまう。途中から出戻りが出来ない点。

※自由記述、順不同

結果概要（状況別）

【継続中】アジャイル開発でデメリットを感じる点

n=30

【契約面】

請負契約では難しい。

ソフトウェア開発の請負プロジェクトには向いていない。

入札案件と相性が悪い。

金銭交渉など。

契約形態でコミットメントが得られないこと。

リリース後の障害が多い（ように見える）。

勘違いしている人が多い。

まだまだ世の中に浸透していないので、お客様や社内幹部に十分理解してもらえない。

顧客とのトレードオフ交渉が後手に回りコストオーバー。

※自由記述、順不同

結果概要（状況別）

【継続中】アジャイル開発でデメリットを感じる点

【人・スキル面】

n=30

人への依存度が高く、外注中心のメンバー構成だと品質が安定しない。
より、人に依存するようになった。ある程度、関係者が認識や基本知識を持たないと、agilityが出ないこと。メンバーの技術スキルが高いこと。
他のチームとの品質及びテクニックの差異。
メンバーが一人でもマインドが異なると時間が掛かる。
ドキュメントが少なくなるため、作業の引き継ぎに時間がかかることがある。
従来テストを行っていたメンバーに開発スキルをつけるのが大変。
POやSHが未熟な場合、プロダクトゴールが定まらない。
スキル・実力の伴わない、また、悪い意味での職業的プログラマーにとっては、自律した行動、持続的な成長を期待しても効果があまりなかった。ありていに言うと、モチベーションがさほど高くない、WFに慣れた開発スタッフをまとめることはアジャイル開発プロセスにとっては非常な困難を伴いました。

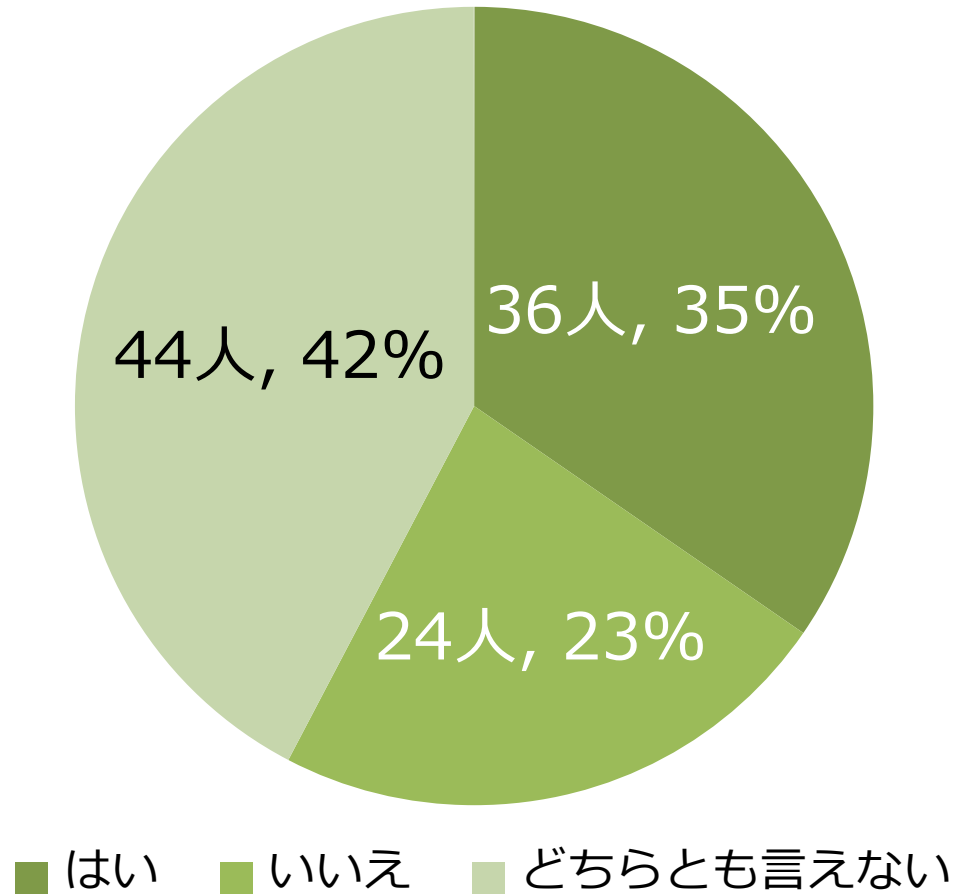
※自由記述、順不同

アジャイルプロジェクトマネジメント意識調査報告

【未導入】グループへの質問

結果概要（状況別）

【未導入】アジャイルを導入しようと考えていますか？ n=108



結果概要（状況別）

【未導入】アジャイル開発に期待するものは何ですか？

n=36

変更対応（仕様、環境など）への柔軟性

34

納期短縮

18

コスト削減

13

システム品質向上

10

開発生産性向上

16

無駄なものを作らない

16

ビジネス価値創造

19

顧客満足度向上

22

開発者のモチベーションアップ

14

チームの成熟度向上

10

開発プロセス改善

16

※複数回答

結果概要（状況別）

【未導入】アジャイル導入にあたっての問題点

n=36



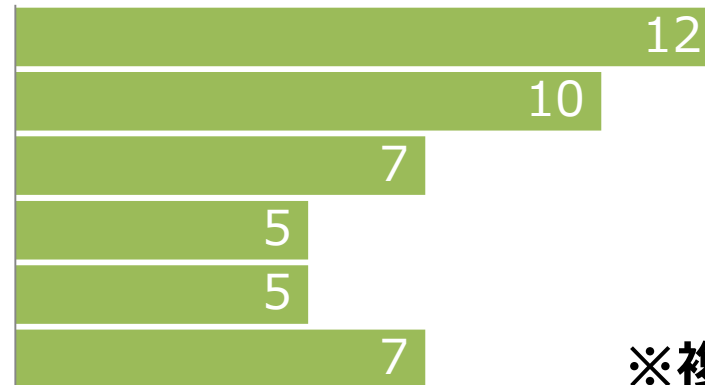
- ・ 開発プロセスの習熟度
- ・ ビジネス価値の合意
- ・ アジャイルに対する知識不足
- ・ ユーザー（オーナー）の理解が不足している可能性がある
- ・ 会社の開発プロセス標準が対応できていない
- ・ コスト効果の抛り所が不明で判断できない顧客が多い

結果概要（状況別）

【未導入】アジャイルを導入しない理由

n=24

導入するメリットが明確になっていない
導入できる人材がいない
現在の開発プロセスで問題を感じていない
導入時のデメリットが明確になっていない
導入しなくても解決できる
その他



※複数回答

- ・ クリティカルなソフトウェアだから
- ・ 現在のビジネスモデルがアジャイルに適さない
- ・ 今のところお客様からのニーズとして受けたことがない
- ・ ユーザーの巻き込みができそうにない
- ・ 顧客が要請する開発手法がウォーターフォール型だから
- ・ お客様のコストと納期に合わない
- ・ アジャイル開発を許容してもらえる顧客に出会っていない

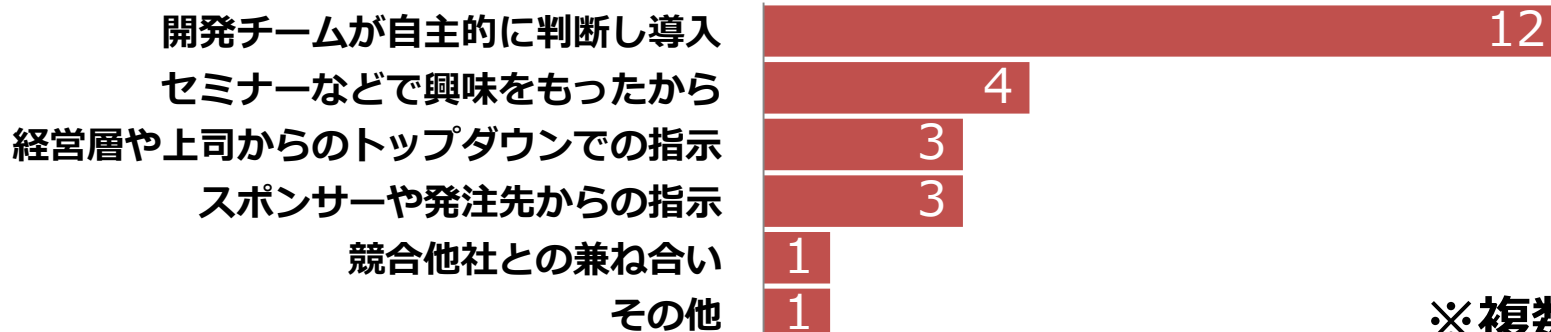
アジャイルプロジェクトマネジメント意識調査報告

【やめた】グループへの質問

結果概要（状況別）

【やめた】アジャイルを導入したきっかけ

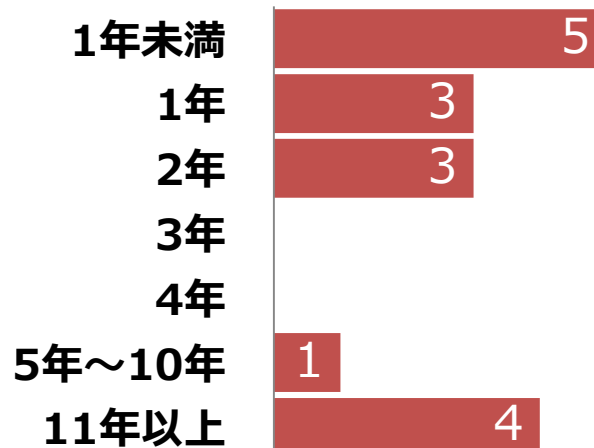
n=14



※複数回答

【やめた】アジャイルをどの期間採用していましたか

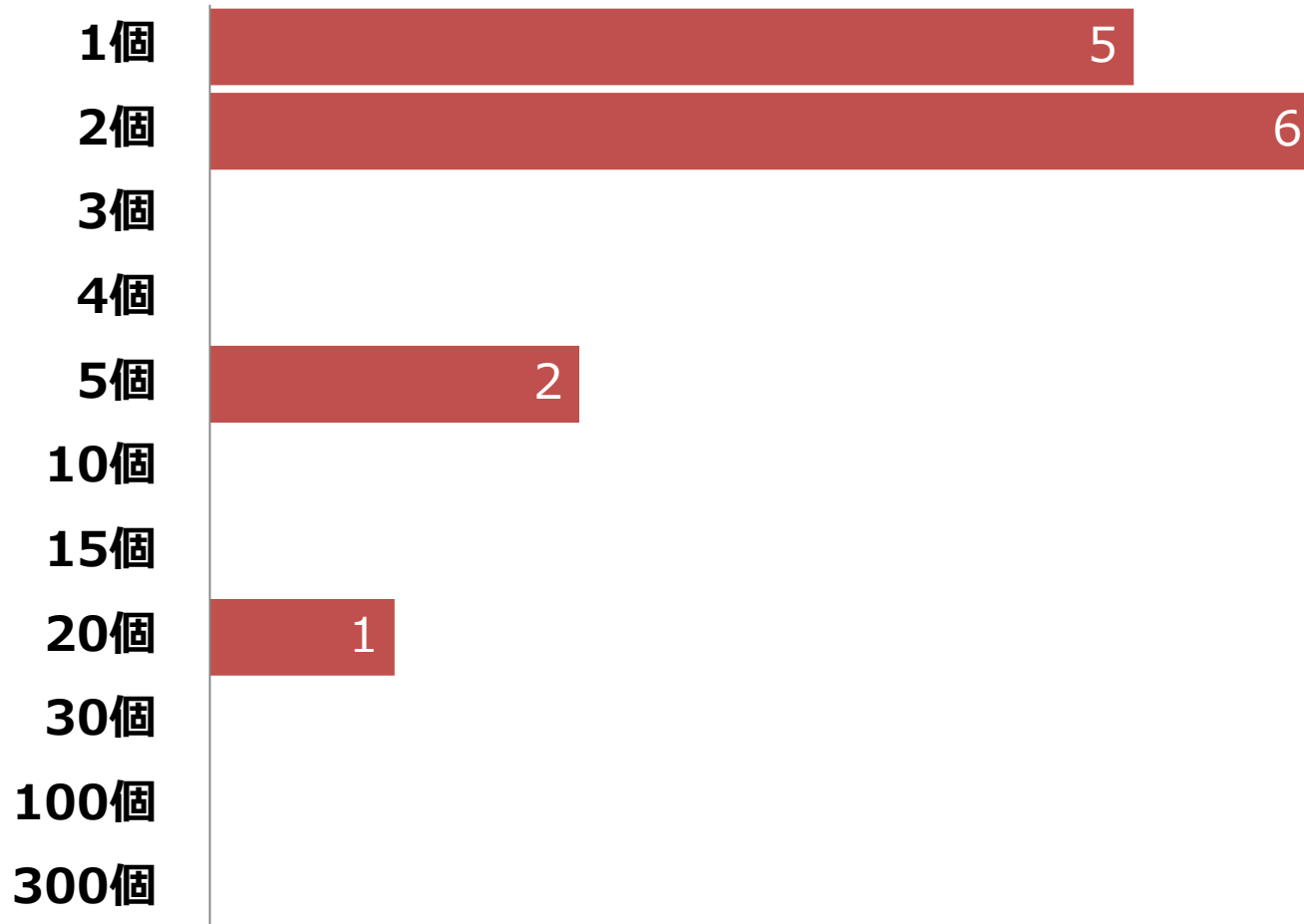
n=14



結果概要（状況別）

【やめた】アジャイル開発を適用したプロジェクト数

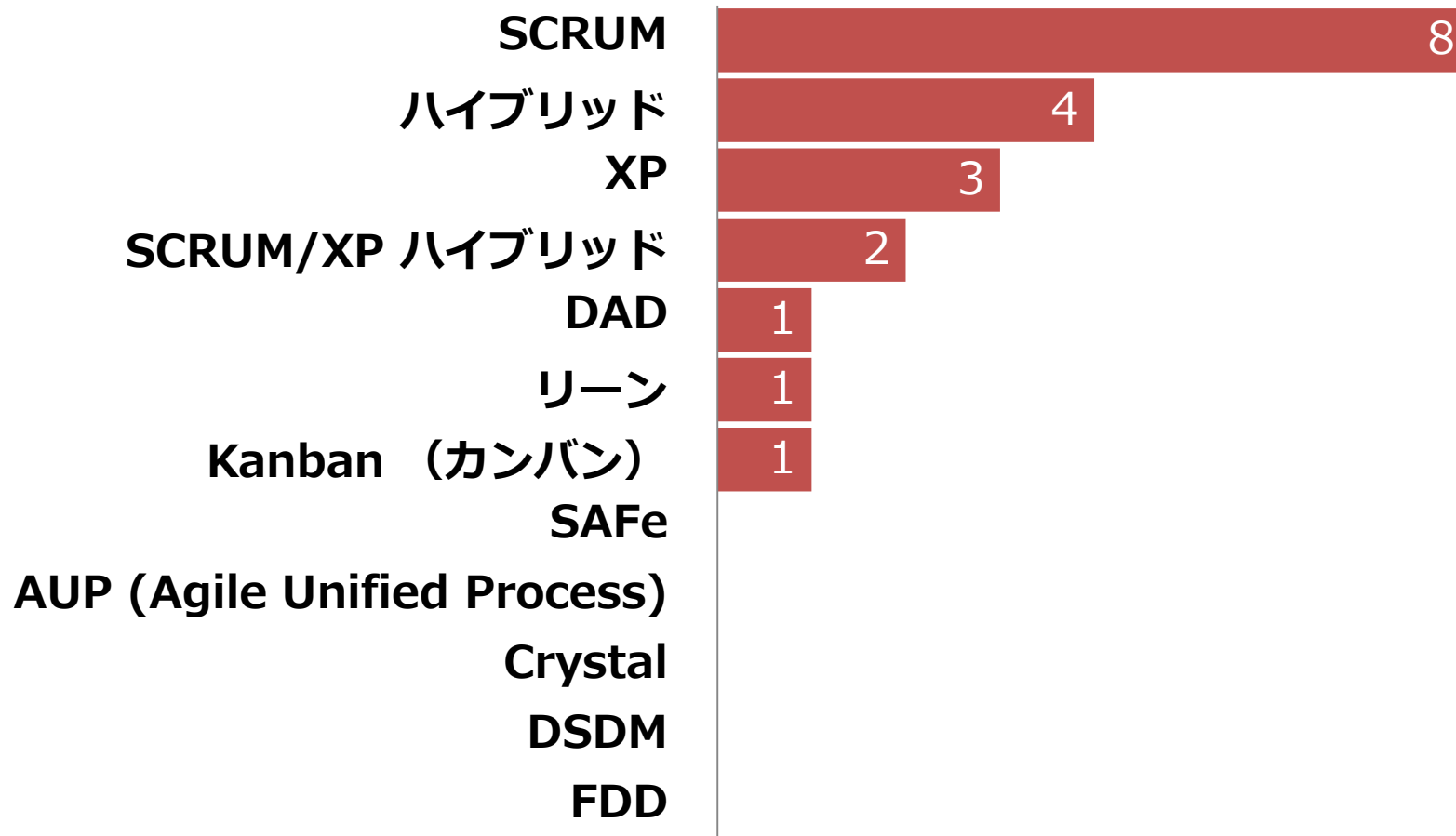
n=14



結果概要（状況別）

【やめた】導入していたプロセス、手法

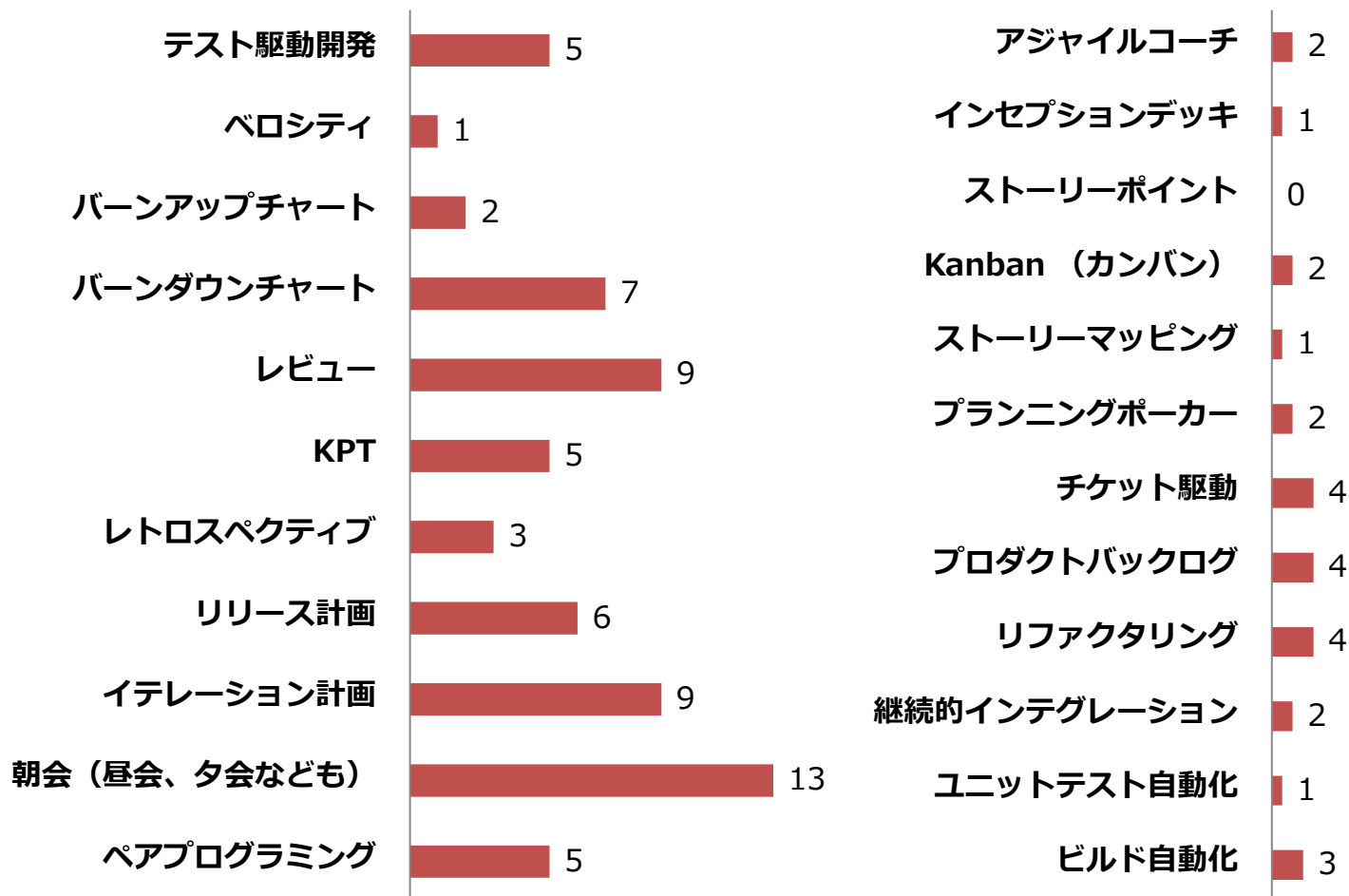
n=14



結果概要（状況別）

【やめた】適用していたプラクティス

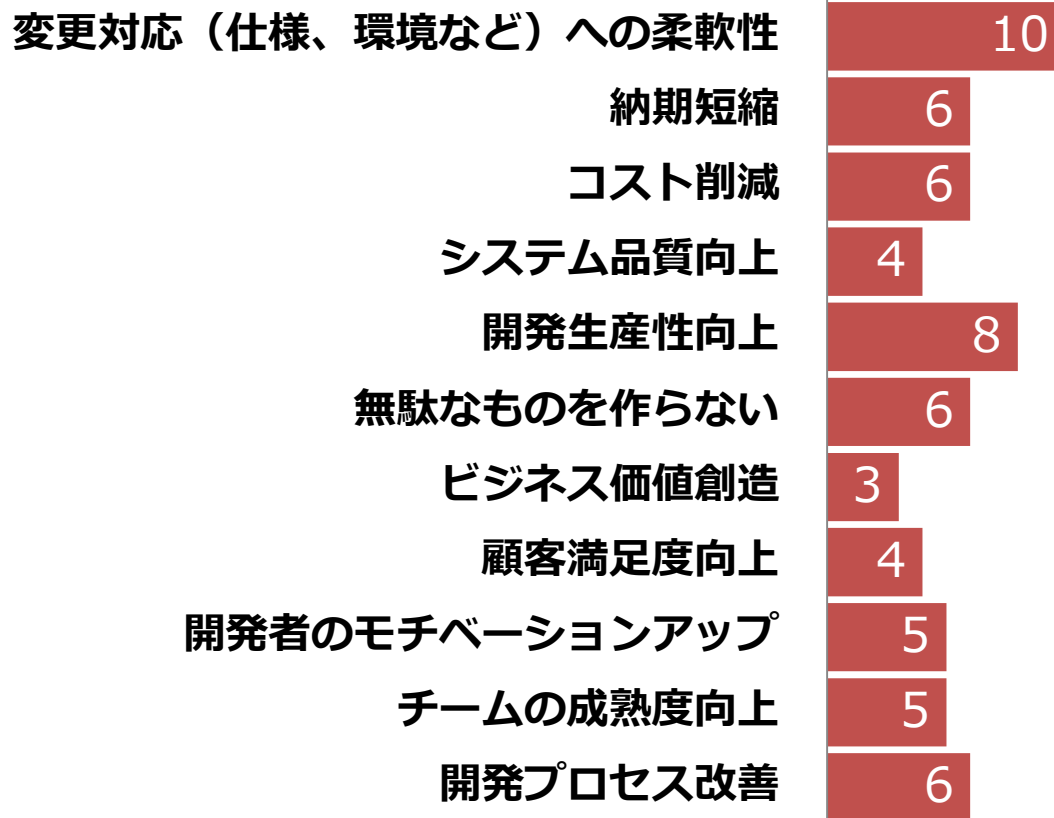
n=14



結果概要（状況別）

【やめた】アジャイル開発に期待するものは何ですか？

n=13

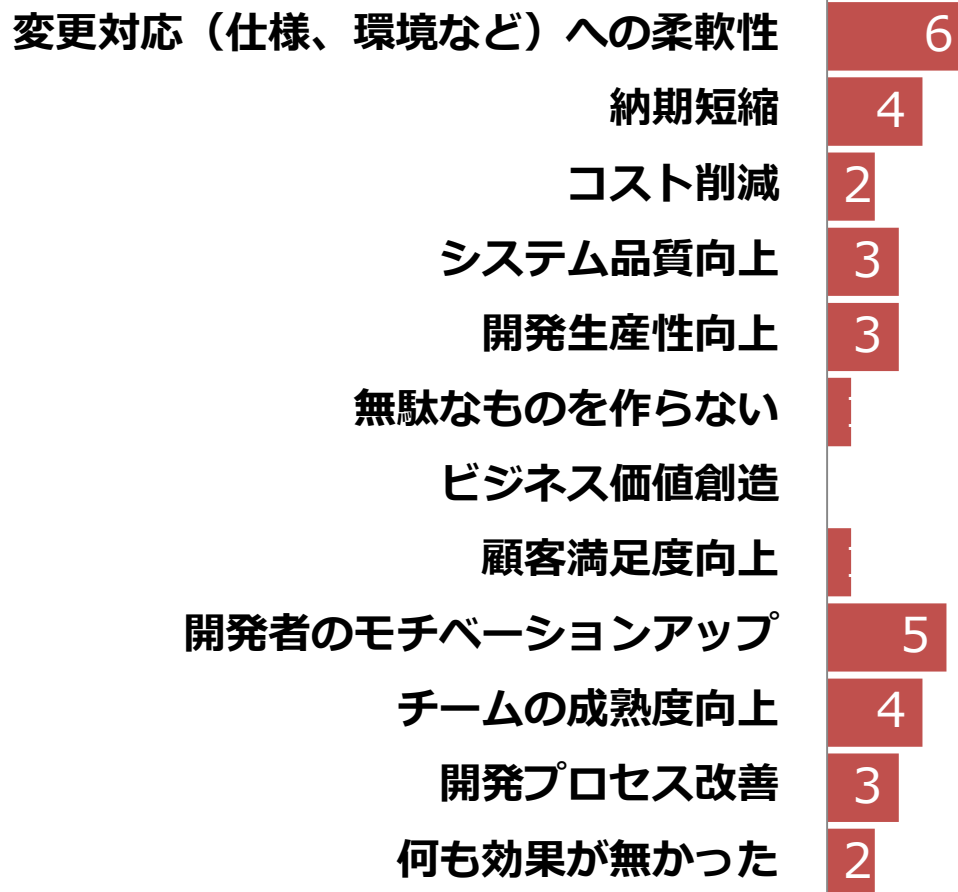


※複数回答

結果概要（状況別）

【やめた】アジャイル開発に効果があったもの

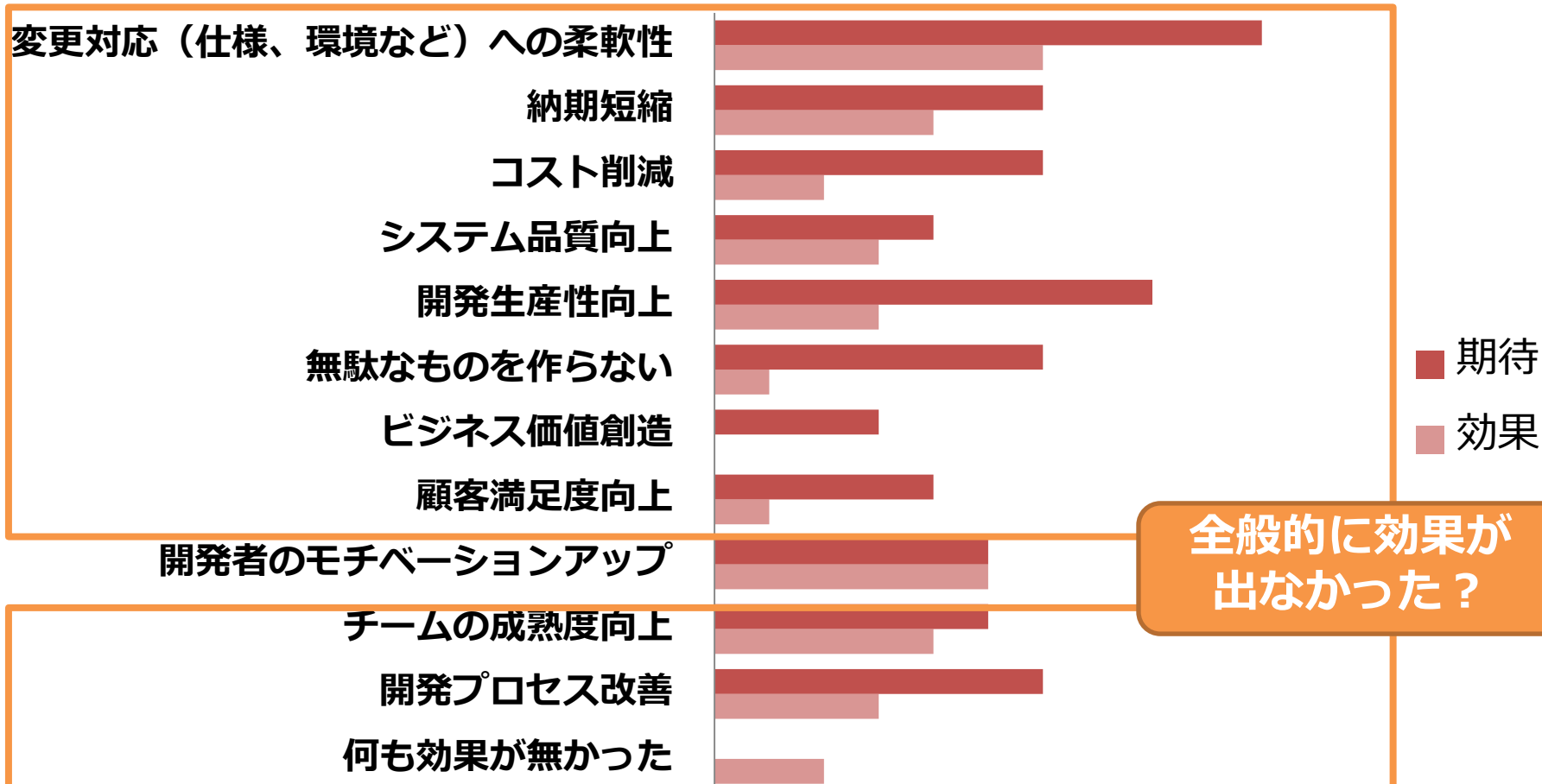
n=13



※複数回答

結果概要（状況別）

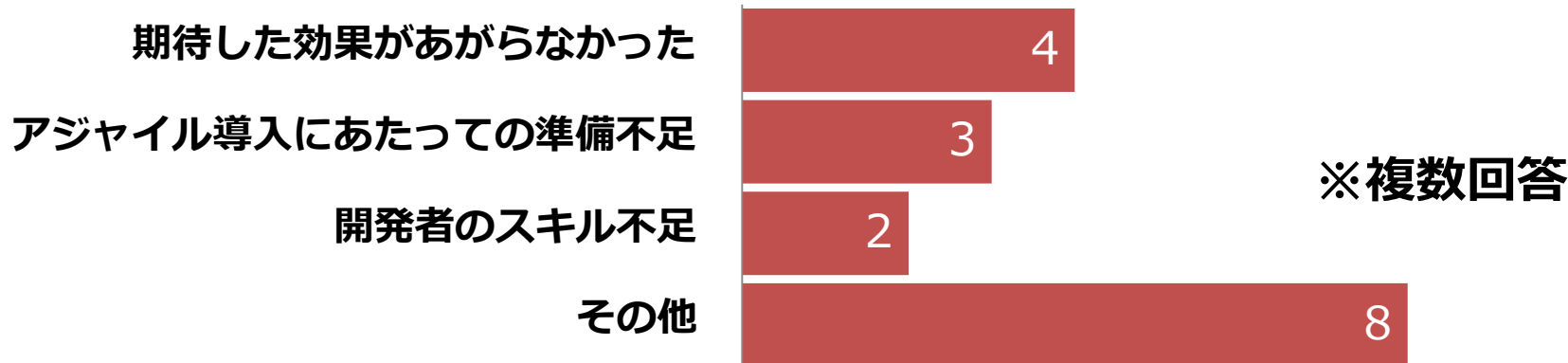
【やめた】アジャイル開発の期待と効果



結果概要（状況別）

【やめた】アジャイル開発をやめた理由

n=13



- 適切なメンバー、体制が整わない
- アジャイル自体、バズワード的だった
- 組織の体制変更
- 品質確保が困難だった
- プロジェクト移管と異動のため
- ソフトウェア開発から離れたため
- プロジェクトの停止
- 移籍した会社先が古い概念から脱却するには時間がかかると思ったから

アジャイルプロジェクトマネジメント意識調査報告

各グループ間の比較

結果概要（状況別）

（比較）アジャイル開発の期待

変更対応（仕様、環境など）への柔軟性

納期短縮

コスト削減

システム品質向上

開発生産性向上

無駄なものを作らない

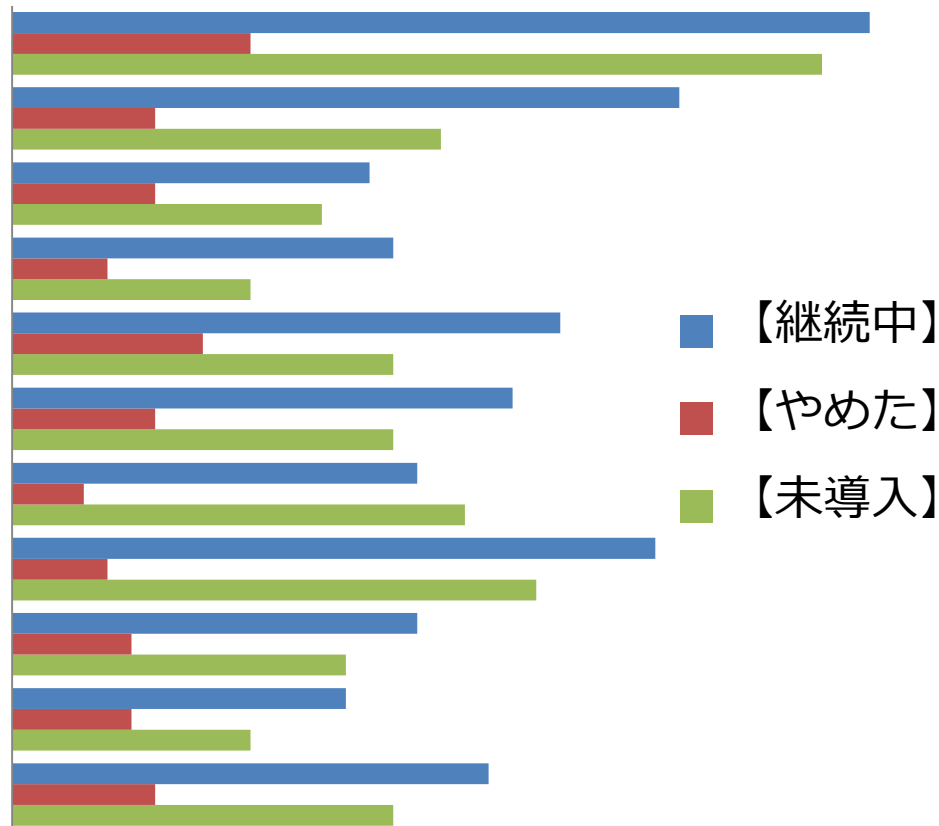
ビジネス価値創造

顧客満足度向上

開発者のモチベーションアップ

チームの成熟度向上

開発プロセス改善



結果概要（状況別）

（比較）アジャイル開発の結果

変更対応（仕様、環境など）への柔軟性

納期短縮

コスト削減

システム品質向上

開発生産性向上

無駄なものを作らない

ビジネス価値創造

顧客満足度向上

開発者のモチベーションアップ

チームの成熟度向上

開発プロセス改善

何も効果が無かった

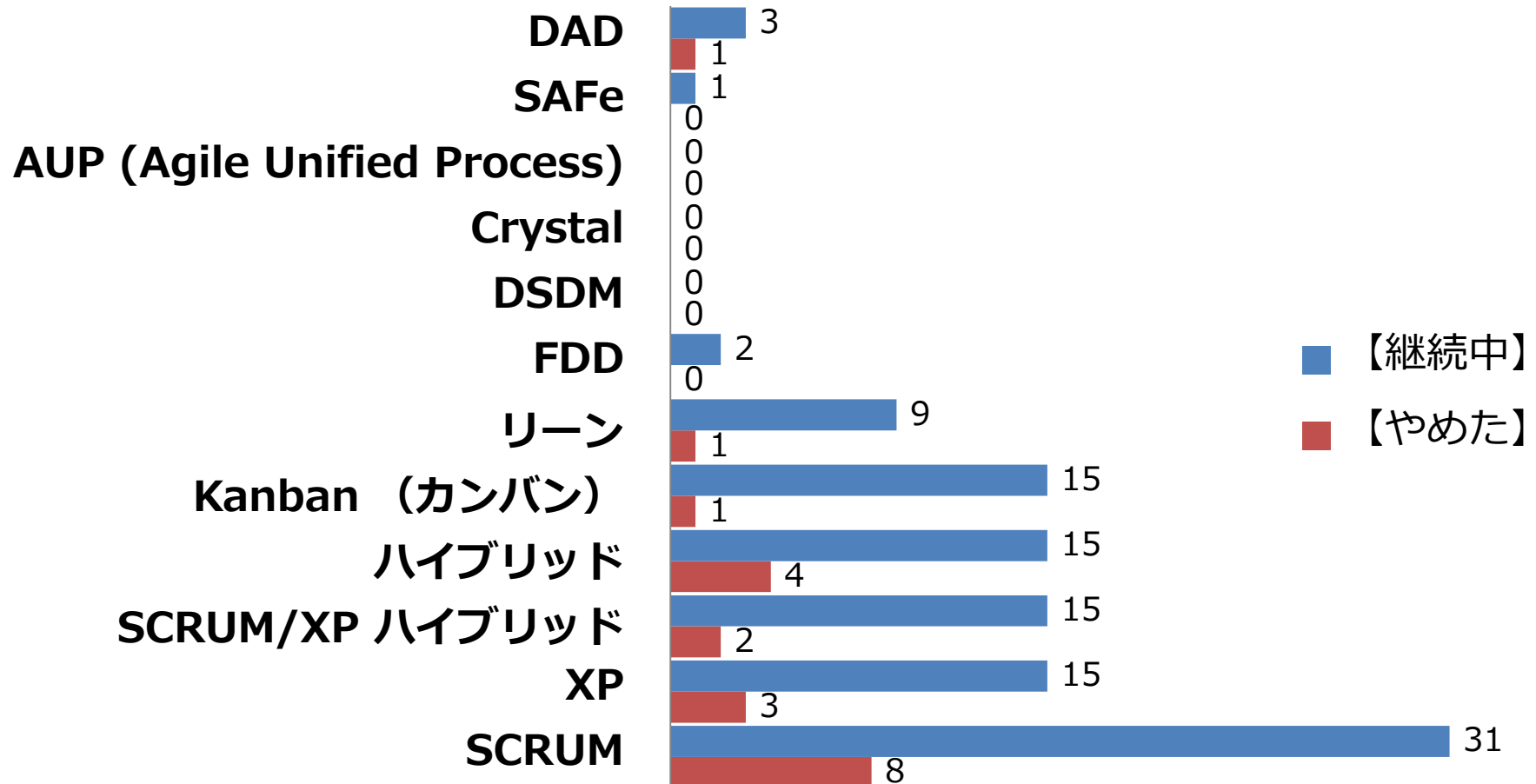
効果が出ているから
継続している

【継続中】

【やめた】

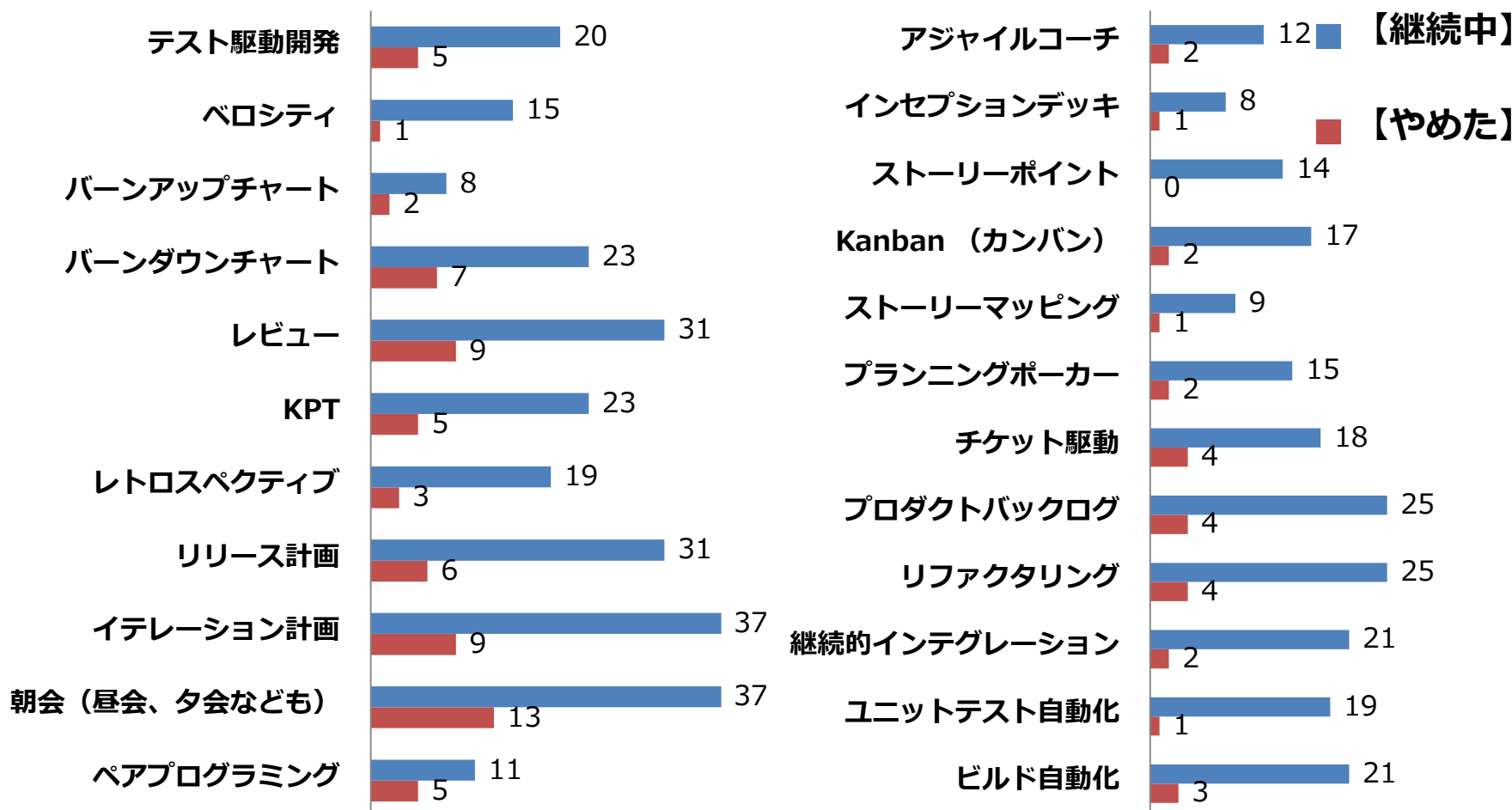
結果概要（状況別）

（比較）導入していたプロセス、手法



結果概要（状況別）

（比較）適用しているプラクティス



アジャイル プロジェクト マネジメント意識調査報告

結果分析（数量化理論Ⅲ類）

質的なデータをまとめるために
よく使われます。

14の役割と11の期待

画面のみ

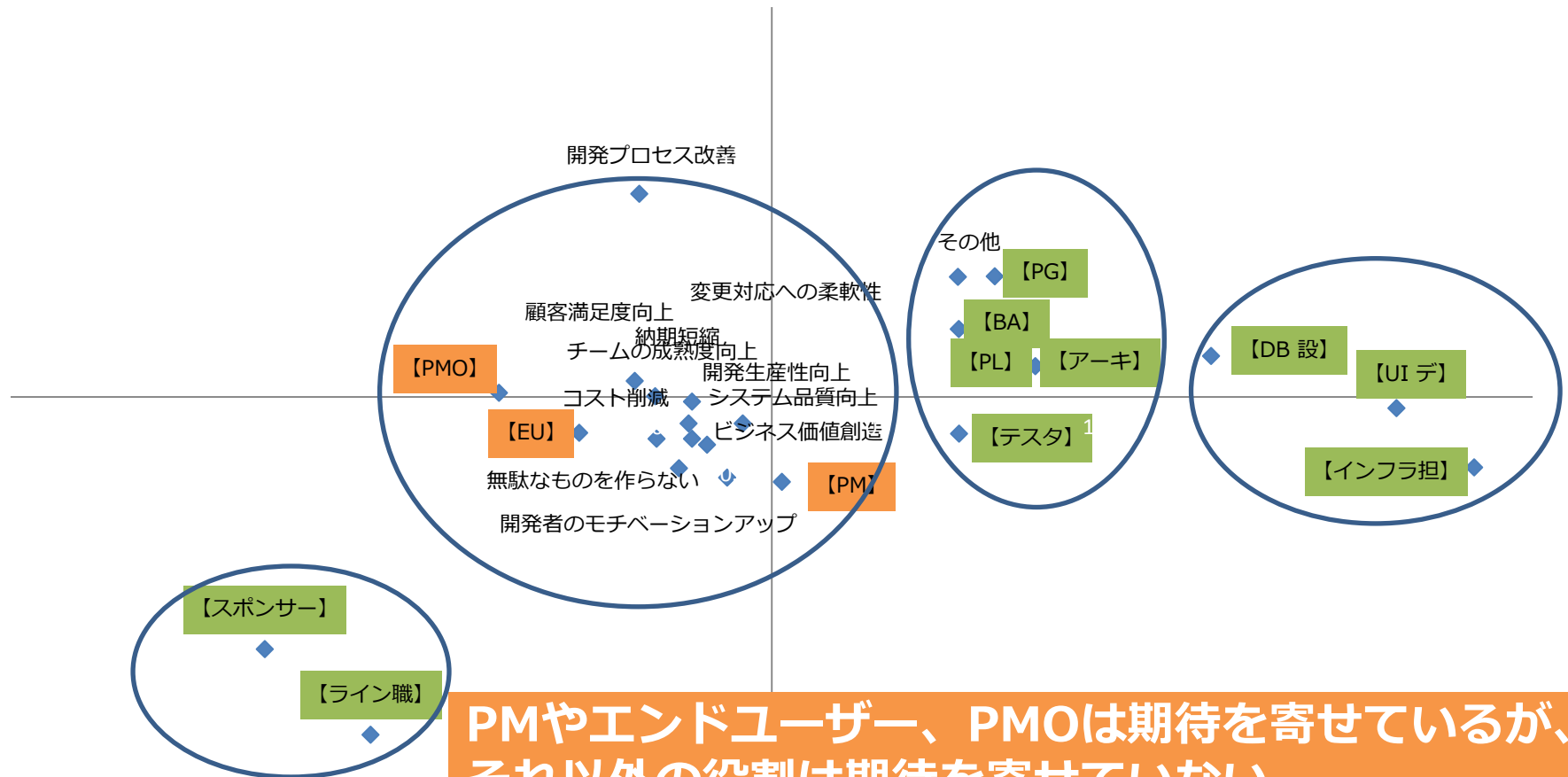


1. プロジェクト・マネジャー
2. プロジェクト・リーダー
3. PMO担当者
4. プロジェクト・スポンサー
5. 部門責任者、ライン管理職
6. ビジネス・アナリスト
7. アーキテクト
8. プログラマー
9. DB 設計者
10. UI デザイナー
11. テスター、品質保証担当者
12. インフラ担当者
13. 製品ハードウェア担当者
14. エンド・ユーザー

1. 変更対応への柔軟性
2. 納期短縮
3. コスト削減
4. システム品質向上
5. 開発生産性向上
6. 無駄なものを作らない
7. ビジネス価値創造
8. 顧客満足度向上
9. 開発者のモチベーションアップ
10. チームの成熟度向上
11. 開発プロセス改善

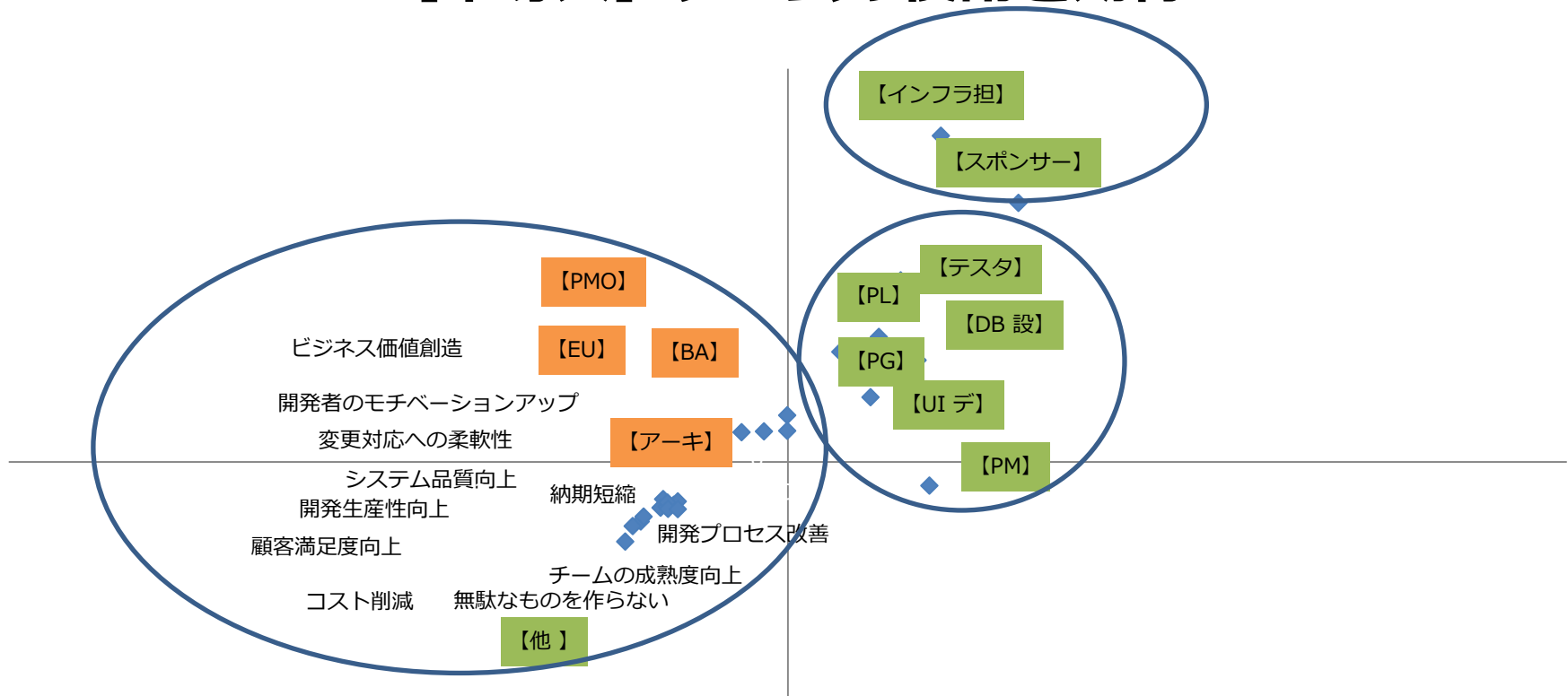
結果分析（数量化理論Ⅲ類）

【継続中】チームの役割と期待



結果分析（数量化理論Ⅲ類）

【未導入】チームの役割と期待

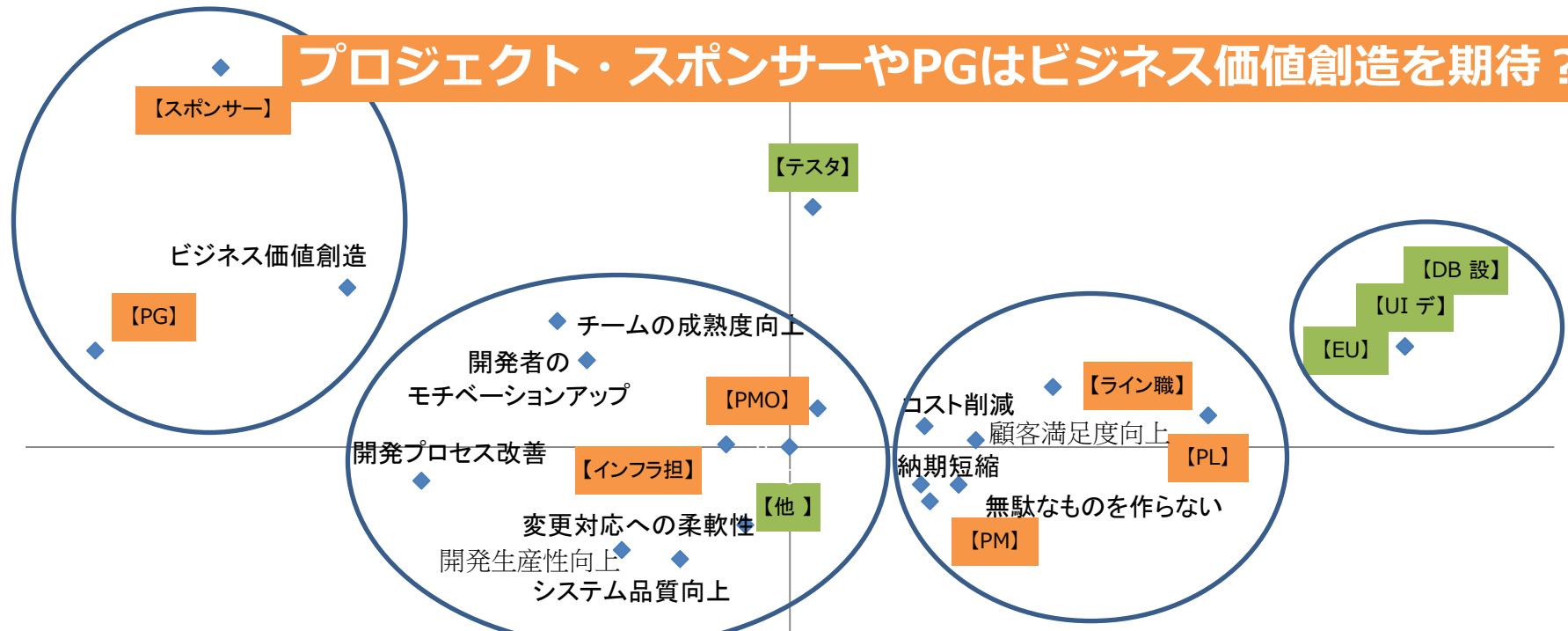


PMOやBA、エンドユーザー、
アーキテクトは期待を寄せているが、
それ以外の役割は期待を寄せていない

結果分析（数量化理論Ⅲ類）

【やめた】チームの役割と期待

プロジェクト・スポンサーやPGはビジネス価値創造を期待？



PMO、インフラ担当者はチームの成熟度、モチベーションUP、開発プロセス改善、変更対応の柔軟性、開發生産性向上、システム品質向上を期待

PL、PM、ラインなどはコスト削減、顧客満足度向上、納期短縮、無駄なものを作らないことを期待

アジャイル プロジェクト マネジメント意識調査報告

結果報告（考察）

結果報告（考察）

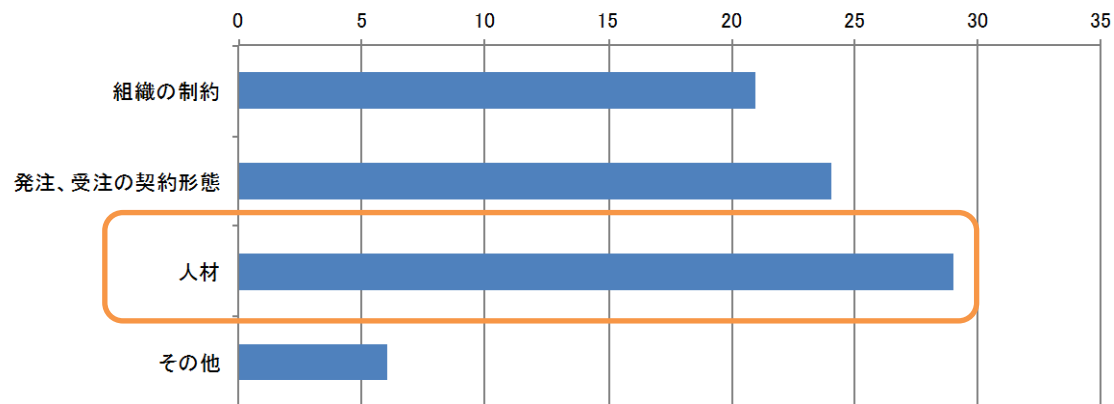
- **アジャイルに対する誤解**
 - アジャイル マニフェストをどこまで理解しているのか？
- **アジャイル導入に対する期待と結果**
 - 人材領域では期待以上の効果
- **アジャイル導入時の評価**
 - WFでの指標をそのまま使っていないか？
- **WFとアジャイルの使い分け**
 - 必ずアジャイル開発を採用しなければならないわけではない

アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告 第2部 提言編

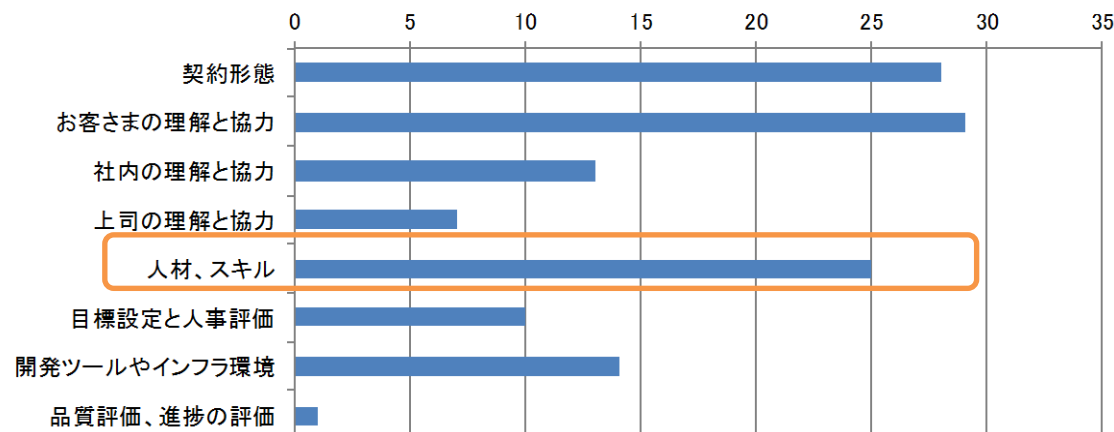
人材は育てる（1/3）

アジャイル導入への課題と、導入後の課題

導入前

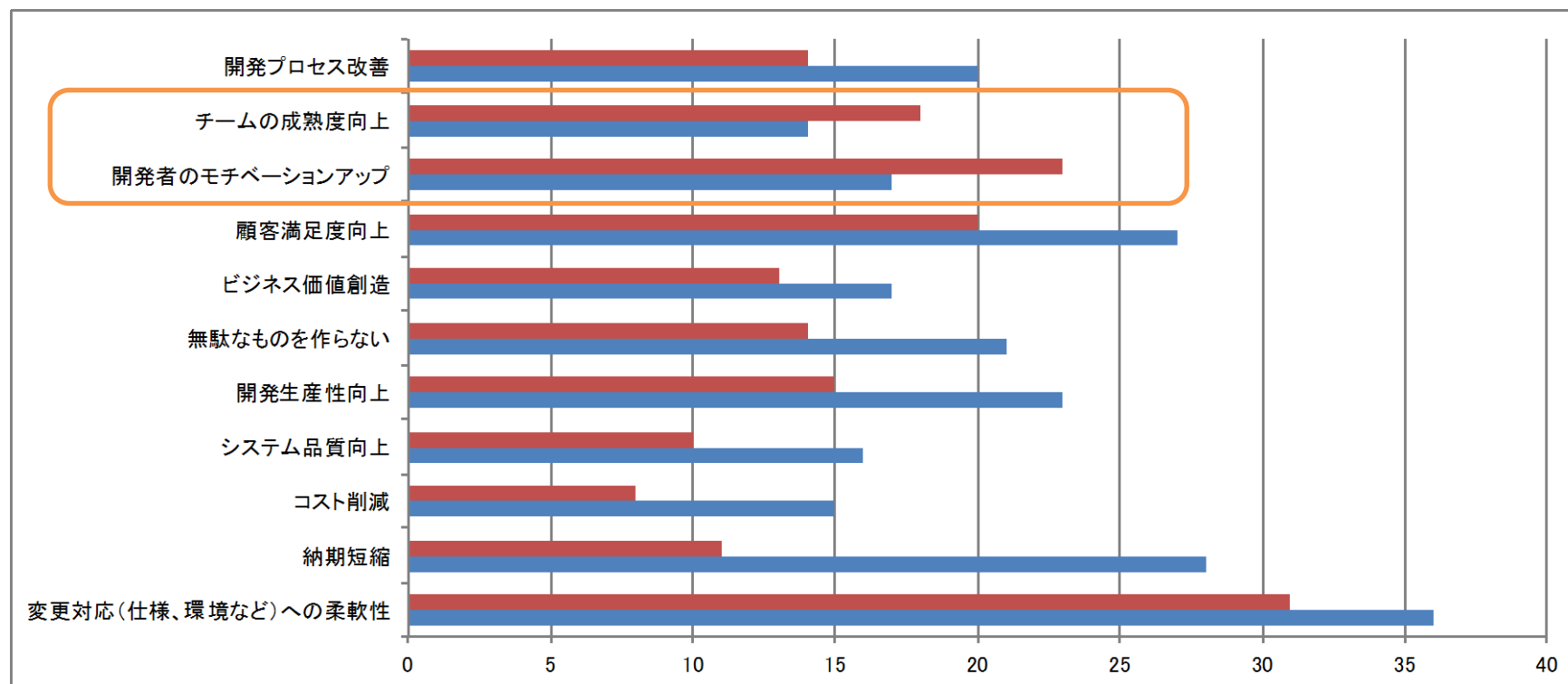


導入後



人材は育てる (2/3)

アジャイル導入組織における、アジャイルへの期待と結果



人材は育てる (3/3)

提言

アジャイル導入を通じてチーム・人材を育成する

「スキル・人材」は恒常的な課題です。しかし、これは実践を通じて成長することも示されています。実行しながらスキル・人材を育成していくことも含めて、アジャイルの導入を考えるべきです。

当研究会メンバーによる過去発表もご参照ください

- 「アジャイル経験0から3年で3億以上を稼いだ道のり」, 渡会, 2014
<http://www.slideshare.net/ssusere28c2e/agile-japan2014c-3>
- 「アジャイルなオフショア開発」, 藤村, 2015
<http://www.slideshare.net/aratafuji/a-2a>

ポイント

アジャイルは「導入」するものではなく、作りあげるもの

アンケートの結果からは、導入前と導入後で、課題と考えるテーマにあまり変化がないことがうかがえます。

これは、アジャイルが「プロセスよりも個人と対話を」重視することからすると、納得できる結果ではないでしょうか。アジャイルプロジェクトを進めるチームをどのように作るかが、悩みどころです。

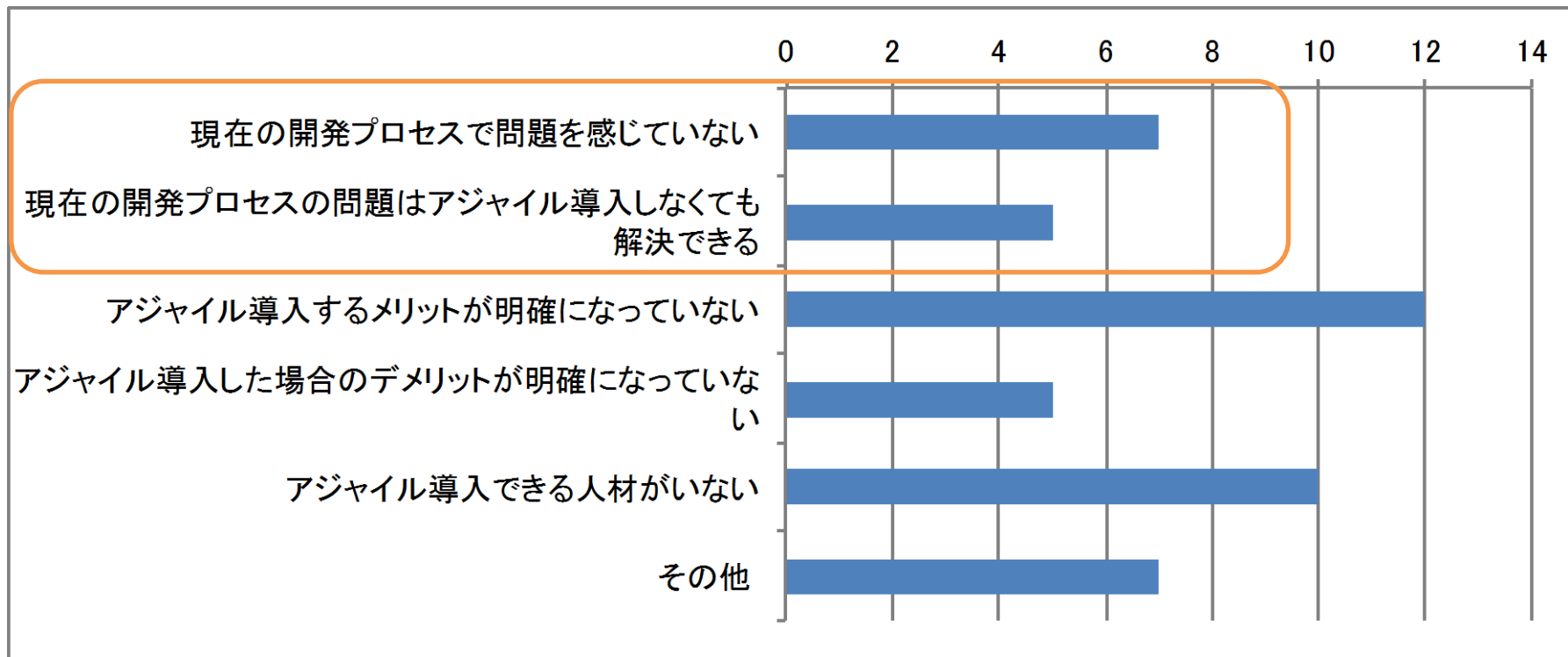
他方、アジャイルを実践後のアンケート結果からは、チームの成長やモチベーションの向上にアジャイルが効果的であることが伺えます。

何かのプロセスを導入する際に、我々は往々にしてプロセス自体が成功要因であるかのような考え方を抱いてしまいがちです。しかし、アジャイルプロジェクトにおいては、チームの成熟と漸進的な改善が成功要因となります。

アジャイルを「プロセスの導入」という考えで見るとはではなく、自律的なチームが（自ら苦労を重ねながら）プロセスを作り上げていくものだと考えて欲しいという思いから、「人を探すのではなく、育てよう」という提言としました。

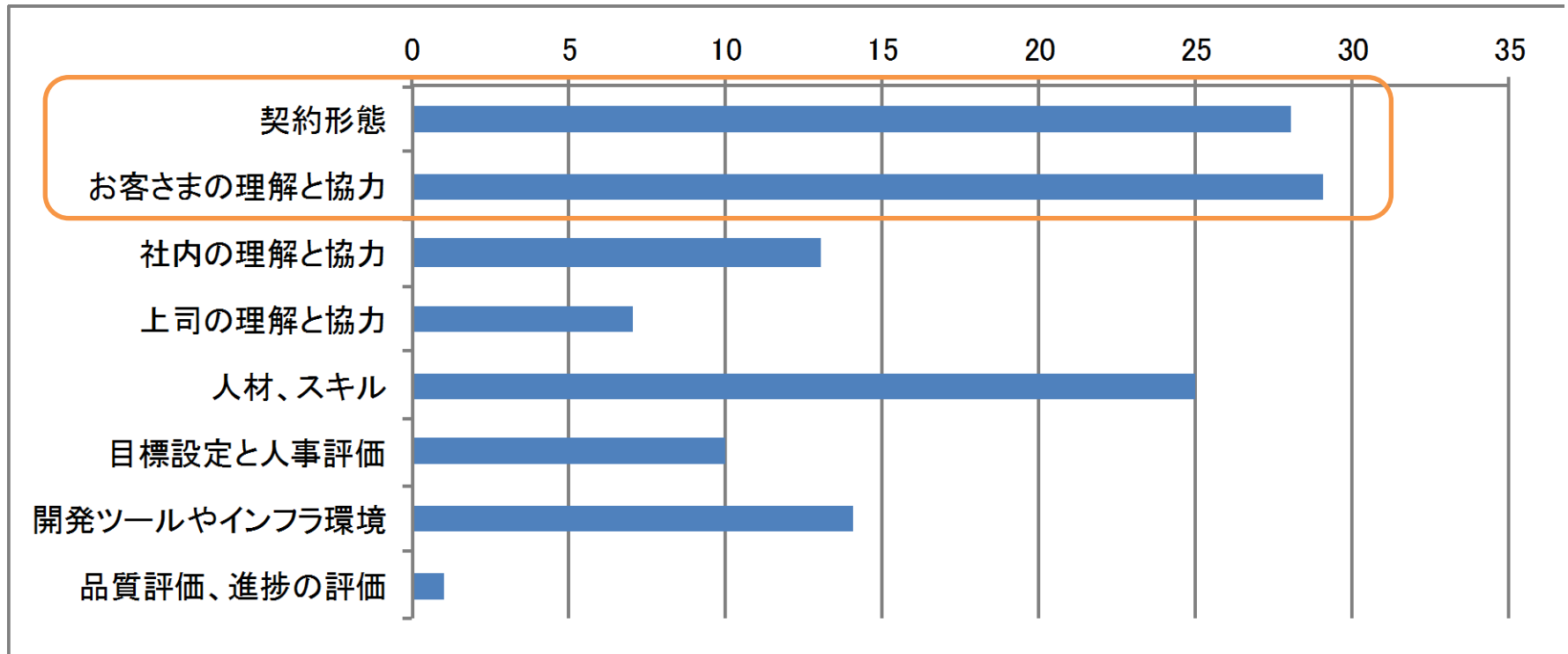
「銀の弾丸」 と思わない (1/3)

アジャイル未導入組織における、導入しない理由



「銀の弾丸」 と思わない (2/3)

アジャイル導入組織で感じる難しさ



「銀の弾丸」 と思わない (3/3)

提言

アジャイルがすべてを解決すると考えない
プロジェクトマネジメントスキルはどちらにおいても重要

アジャイルは従来型手法の否定ではない。それぞれの得手不得手を理解し選択する。

	得意	不得意
アジャイル手法	- 頻度の多い・不確定な変更 - チームによる自発的な問題解決が重要な環境 - 多能工・固定メンバーによる少人数開発 - 継続リリース（短期間でのフィードバック）	- スポットでの人材の入れ替え、掛け持ち - 成果物変更の制約が大きい環境 - 確定した仕様上での短納期開発
従来型手法	- 変更が比較的少なく、当初の計画の精度が要求される環境 - 投資額が一括かつ大きくなる特性があるもの（インフラなど） - 分業、専門職による効率化 - 一括リリース - 柔軟な契約形態	- 頻度の多い・不確定な変更 - リーダー・PMの負担 - 少人数開発 - 短期間でのフィードバック

「銀の弾丸」 と思わない

ポイント

アジャイルもまた、どんな場合でも成功を約束するソリューションではない。

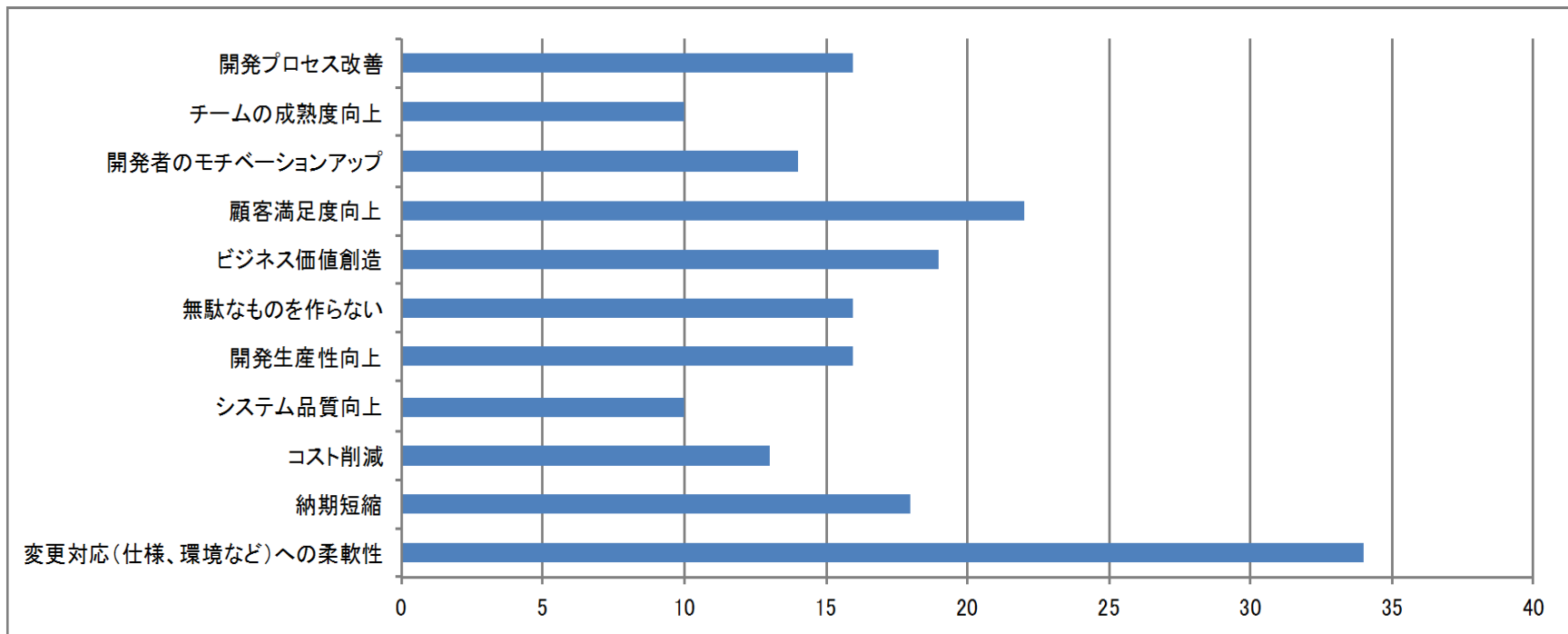
アンケートの結果にあるように、アジャイルの必要性を感じない方もいらっしゃいます。我々はむしろこれは健全だと思います。F.ブルックスによる掲題の比喻でよく知られるように、万能のソリューションというのは幻想だからです。

アジャイルの流行は、従来型のプロセスでは対応が困難な問題の出現によるところが大きいです。しかしながら、新しいプロセスを導入せずとも、PMBOKのプラクティスでの蓄積がある課題もあります。研究会の議論の中でも、「従来型の枠内でも解決できる問題を、プロセスを変えることで解決できるとおもってしまう」危険性についての意見もありました。

導入に向けての提言としては、「アジャイルを導入したら我々の抱える問題を『解決』してくれるのではないか」という漠然とした期待に対し、決して万能の道具ではないことと、プロセスが解決しない問題があるということをメッセージとしました。特に、アジャイル導入によってPMが不要になるというような誤解を強く懸念しました。役職としてのPMはないかもしれませんが、PMスキルは、チームとして保有する必要があります。

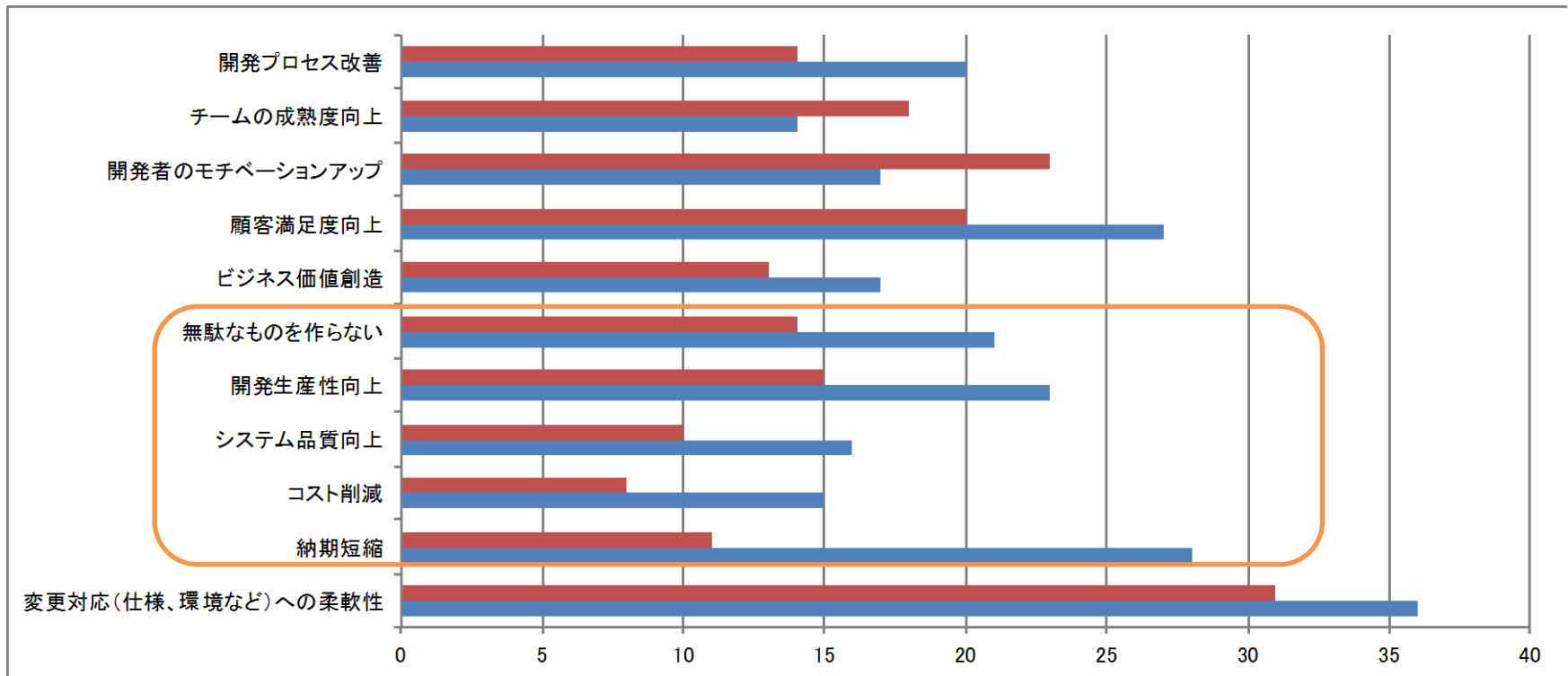
アジャイルにあった評価（1/3）

アジャイル未導入組織における、アジャイルへの期待



アジャイルにあった評価（2/3）

アジャイル導入組織における、アジャイルへの期待と結果



アジャイルにあった評価（3/3）

提言

従来型のQCD基準でアジャイルを評価しない

アジャイルでは、QCDの観点が従来型と変わること留意する。

- 品質 – 早期のフィードバックにより、要求を正しく実現する
- 価格 – 無駄なものの製作を省くことにより、コストを下げる
- 納期 – 短期間で実用となるソリューションを提示し、ビジネス価値を早期に実現する

メトリクスを収集する際にも、メトリクスの分母になる「全体」が変わることに注意が必要である。そのため、従来型との単純な比較はできない。

【アンケート結果より】アジャイル導入組織のメトリクス例

- バーンダウンチャート
- イテレーション毎の障害件数
- スプリントコミットの達成率（要求充足度）
- ストーリーのリードタイム
- コスト予実
- 上記のイテレーション間の傾向を見る

アジャイルにあった評価

ポイント

ウォーターフォールとの目的の違いを理解する必要がある

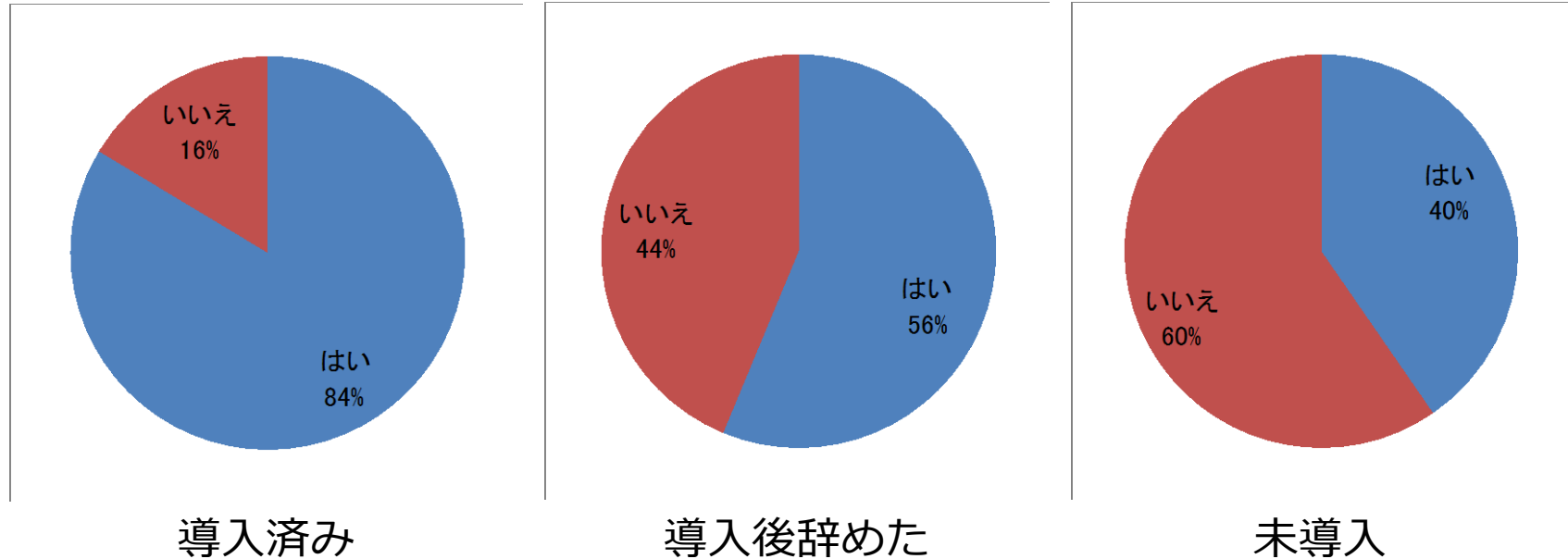
アンケートの結果は非常に興味深いものです。アンケートの結果からは、主に生産性やコスト削減といった項目で、アジャイルプロセスは期待を下回っていることがわかります。しかし、これらのものさしは、実は成果物という目盛り（分母）が決まっていることが前提となっています。従って、成果物の総量が変わってしまうアジャイルでは、比較に使うことが難しくなってしまいます。

提言の骨子は、「想定された価値を生み出す、所定の成果物を作成するウォーターフォールプロセスと、価値を最大にするように、成果物の変更を許容するアジャイル。この二つを同じ枠組みで評価することはできない」というものです。

プロセスのゴールが違うのですから、プロセスの良し悪しを測る物差しもそれに合わせたものに変わるべきです。ただ、アジャイルプロセスの良し悪しを測る指標については、まだまだ発展途上で、試行錯誤の段階です。本項では、アンケートに記載頂いた手法を列挙するにとどめました。

マニフェストの正しい理解 (1/3)

アジャイルマニフェスト（アジャイルソフトウェア開発宣言）をご存知ですか



アジャイル導入の鍵はアジャイルマニフェストの理解にある！

マニフェストの正しい理解 (2/3)

アジャイルソフトウェア開発宣言

私たちは、ソフトウェア開発の実践
あるいは実践を手助けをする活動を通じて、
よりよい開発方法を見つけだそうとしている。
この活動を通して、私たちは以下の価値に至った。

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協調を、
計画に従うことよりも変化への対応を、

価値とする。すなわち、左記のことがらに価値があることを
認めながらも、私たちは右記のことがらにより価値をおく。

アジャイルマニフェ
ストは、左に書いて
あること**ではなく**、
右に書いてあること
を重視するとよく**誤
解**されている。

最下段にある二行に
注意する。左側（従
来のプラクティス）
を否定しているわけ
ではなく、左側もで
きている上で右側の
事項に価値を置くの
である。

<http://agilemanifesto.org/iso/ja/> より引用

マニフェストの正しい理解 (3/3)



提言

アジャイルマニフェストを全員が理解する

アジャイルに対する誤解、失敗要因には、アジャイルマニフェストの理解不足があるのではないかと考えます。

また、アジャイルは対話による計画・実施を行うため、すべてのステークホルダーがアジャイルマニフェストを理解していることが望ましいと言えます。

【アンケート結果より】アジャイル開発で一番大切だと思うこと

- マインドセット
- 自主性、主体的な参画
- チームワーク
- ゴールの共有
- ステークホルダーの理解
- 透明性、検査、適応

マニフェストの正しい理解

ポイント

「アジャイルとは何か」の共通認識は必須である

一番シンプルですが、提言の中で最も重要だと考えるものです。

一言でアジャイルといっても様々な手法がありますし、同じ手法でもチームによって採用するプラクティス、実運用は異なります。逆に、そのような裁量を許容することに、アジャイルプロセスの有効性があるといえます。

アジャイルマニフェストはそのような多様性の中で、普遍的な価値観を表すものです。アジャイルを導入する組織・チームでは、まずこの価値観に共感／同意し、これを個別の課題／問題の判断基準とすることが前提となります。

たった4項目のマニフェストではあるのですが、その知名度は驚くほど低いです。「アジャイル」という言葉や、特徴的なプラクティスは知られていても、マニフェストを知らないという状況があることが、アンケートの結果からもうかがえます。

アジャイルの導入はこのマニフェストの共通理解から始めるべき、またこれは全てのステークホルダーが理解するべきということを提言としました。

おわりに

今回のアンケートは、アジャイル導入の情勢の理解と、導入状況の違いに何が影響するかという点で示唆に富むものとなりました。ご協力頂きましたPMI日本支部会員の皆様、法人スポンサーの皆さま、プロジェクトマネジメント関係者の皆さまにお礼申し上げます。

2016年度は、今年のアンケート実施の振り返り結果を反映し、より正確に日本国内におけるアジャイル導入の実態を把握しつつ、システム開発の分野だけでなく、より広い領域においてアジャイル適用が広まるような提案につながるようなアンケートへと改善を図りながら実施すべく準備中です。

引き続き皆さまのご理解とご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2015年11月

一般社団法人PMI日本支部
アジャイルプロジェクトマネジメント研究会