アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告　2017

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
2017年12月

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

はじめに

本資料は、2017年2月20日～3月7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「2017年度 アジャイルプロジェクトの実態」の結果で、2017年7月9日 に開催された PMI日本フォーラム2日目の H-6 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。

2017年12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

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

目次

- 第1部　結果報告編
  - 調査概要
  - 結果概要(全体)
  - 結果分析
  - 結果報告(考察)
- 第2部　提言編
  - 意識調査から読み取れる課題
  - PMIのソリューション
  - 勉強会のご紹介

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告 2017

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
飯村 北海
岡 啓

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

はじめに

- 本資料では、2017年2月20日-3月7日に実施されたアンケート調査「アジャイル プロジェクトの実態」の結果をご報告いたします。

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。

- アジャイル・プロジェクトマネジメント研究会では、アンケートの結果を活用し、今後アジャイルの活用に役立てるようなイベントを計画しています。
- Facebook公式ページ、PMI日本支部ホームページにて告知いたしますので、ぜひ、ご参加ください。

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

過去の報告

- 過去の報告（結果編／提言編）は下記にて公開しております。合わせてご覧ください。

- 【アジャイルPM研究会】 2015年度
  アジャイル プロジェクト マネジメント意識調査報告
  https://www.pmi-japan.org/topics/lcop/agilepm_20151125.php

- 【アジャイルPM研究会】 2016年度
  アジャイル プロジェクト マネジメント意識調査報告
  https://www.pmi-japan.org/topics/lcop/agilepm_20151101.php

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

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

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
飯村 北海

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

目次

1.結果報告編
A)調査概要
B)結果概要
C)結果報告（分析）
D)結果報告（考察）

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

A)調査概要

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

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。

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

調査概要

- 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

- 有効回答数　124名（総回答数　141名）

※回答に分岐／未回答などがあるため、回答数にはばらつきがあります

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

調査概要

- 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
    - 20分程度
- 調査実施期間
  - 2017年2月20日 - 2017年3月7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

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

調査概要

- 調査内容
  - 回答者の属性
    - 性別、年齢、職種、所属企業の従業員数
    - PMIとの関わり、PMI-ACP®に関する質問
    - アジャイルに関連する行動
    - ソフトウェア開発の関わりなど
  - アジャイルの導入状況
    - 次ページ参照
  - アジャイル未経験者に対する質問
  - ソフトウェア以外への適用の可能性

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

調査概要

- アジャイルの導入状況に関する質問
  - アジャイル プロジェクトに対する質問
    - PJ開始時期、期間、習熟度、発注／受注、開発領域、業種、部門、開発言語、役割、導入のきっかけ、契約関連
    - アジャイルの形態（チーム規模、人数、イテレーション期間、プロセス／手法、プラクティス）
    - PJに対する評価（期待、効果、メトリクス、ツール、予実対比）
    - PJの成功／満足／活性度合い、ビジネス価値に関する質問
  - アジャイルの一般的な意見
    - 経験年数、メリット／デメリット等

新規追加

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

B)結果概要

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

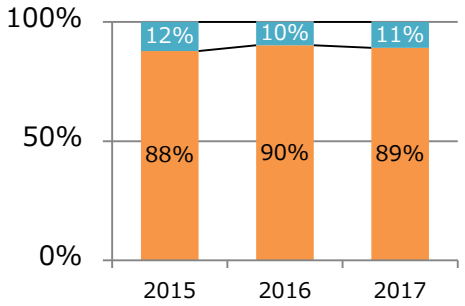
回答者の属性

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

回答者属性｜基本情報

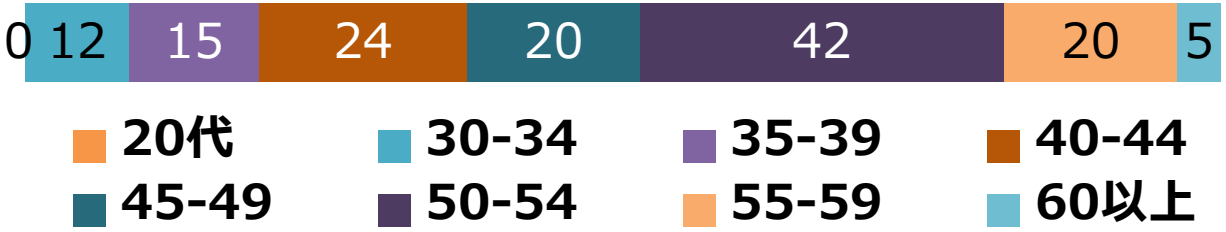
n=138

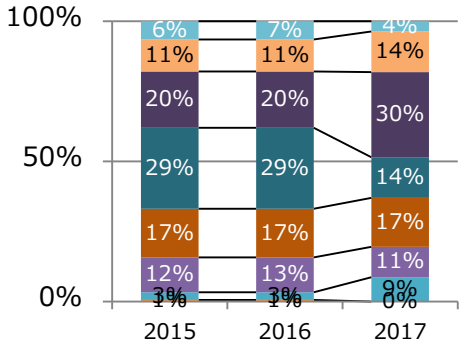
性別



n=138

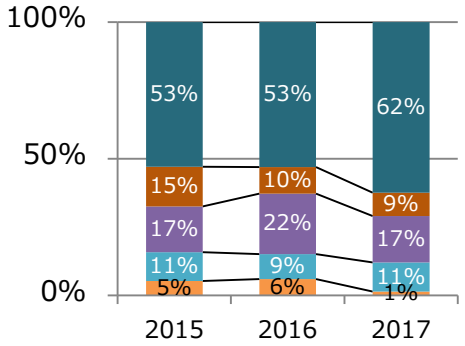
年齢





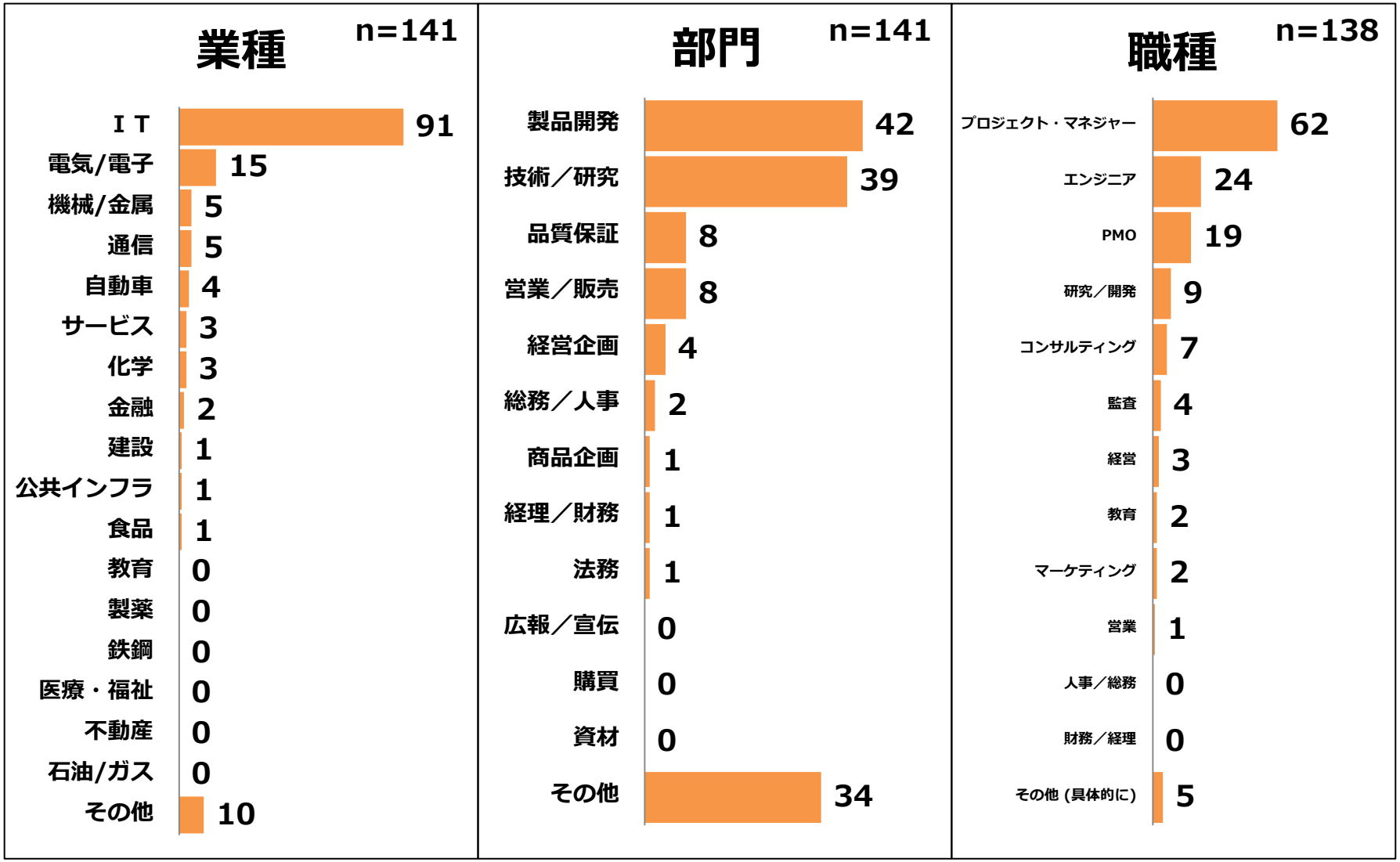
n=141

従業員数



©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

回答者属性｜所属

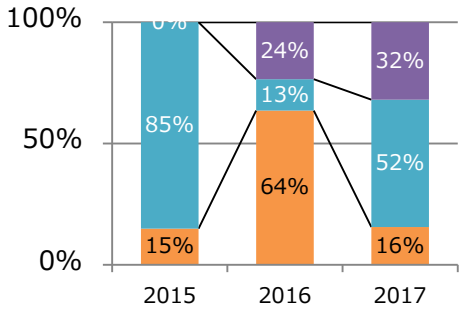


©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

回答者属性｜所属と資格

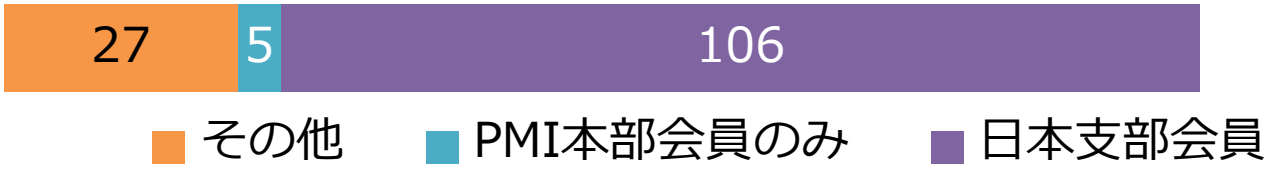
n=141

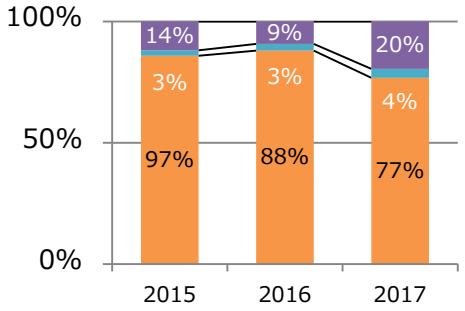
所属する企業がPMI日本支部法人スポンサーか？



n=138

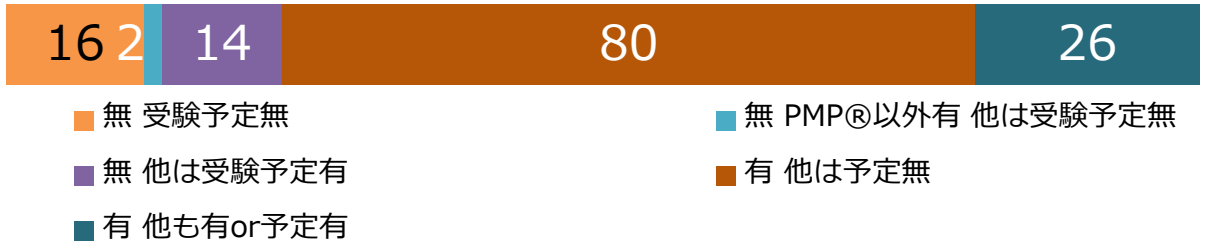
PMIおよびPMI日本支部に入会しているか？

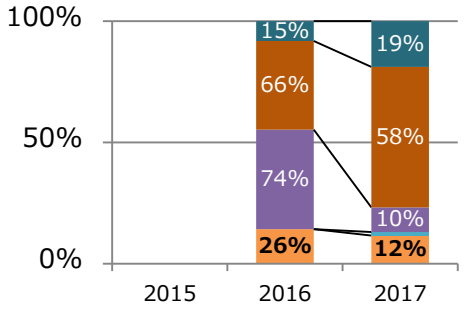




n=138

PMP®認定資格





©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル プロジェクト マネジメント意識調査報告

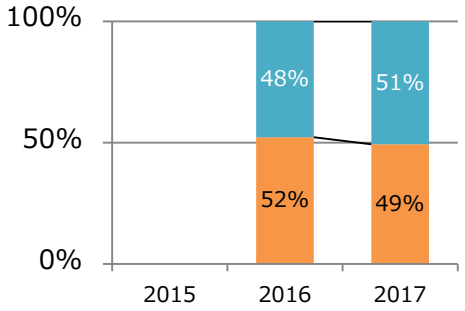
PMI-ACP®資格について

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

回答者属性｜資格関連

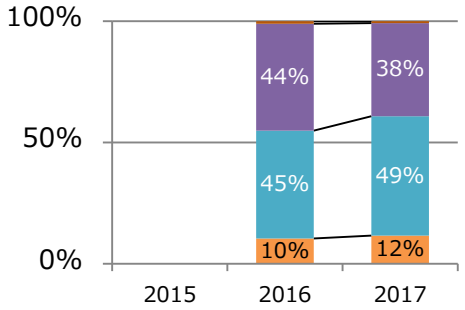
n=138

PMP-ACP®認定資格の認知度



n=138

PMP-ACP®認定資格の受験意向



n=138

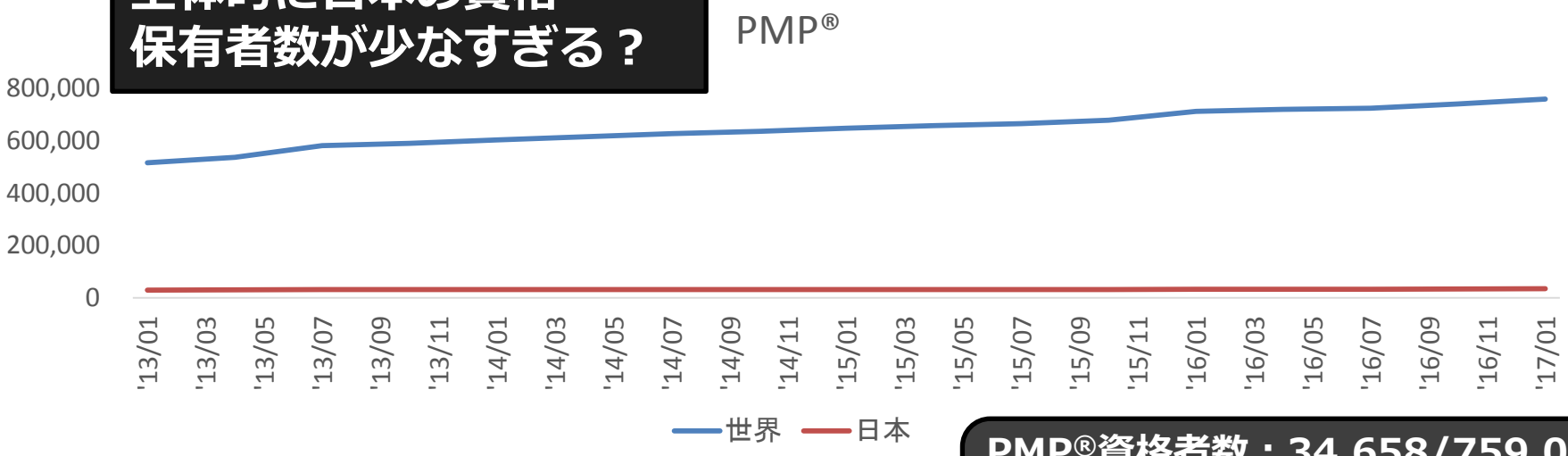
PMI-ACP®以外のアジャイル関連資格の有無

認定スクラムマスター	8
認定スクラムプロダクトオーナー	3
認定スクラムプロフェッショナル	2
認定スクラムデベロッパー	1
Agile検定L1	1

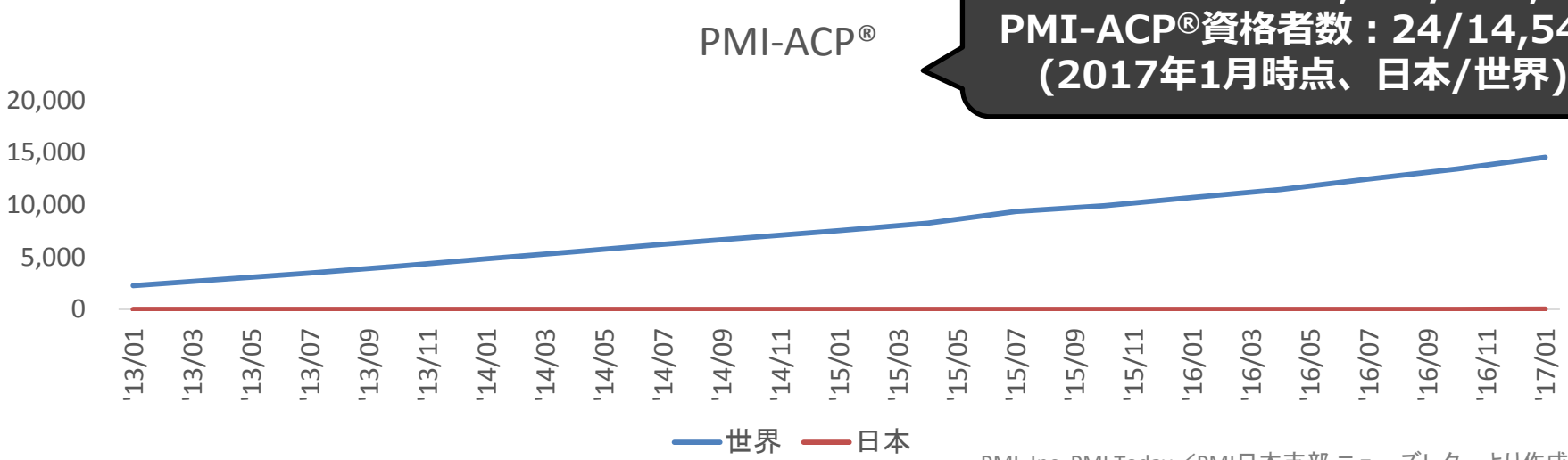
©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

【参考】日本と世界の資格者比較

全体的に日本の資格保有者数が少なすぎる？



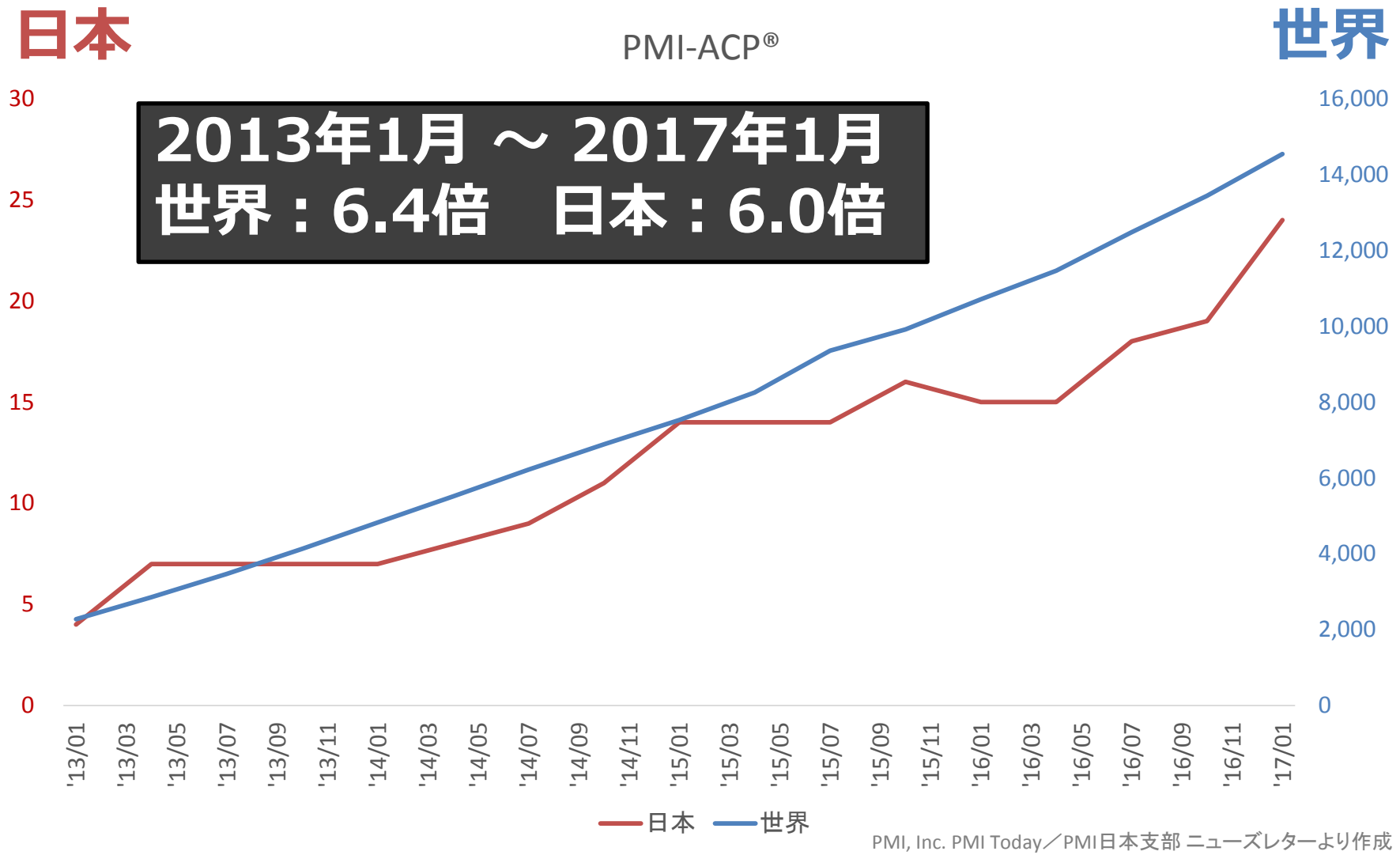
PMP®資格者数：34,658/759,065
PMI-ACP®資格者数：24/14,542
(2017年1月時点、日本/世界)



PMI, Inc. PMI Today／PMI日本支部 ニューズレターより作成

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

【参考】PMI-ACP®の推移傾向



PMI, Inc. PMI Today／PMI日本支部 ニューズレターより作成

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル プロジェクト マネジメント意識調査報告

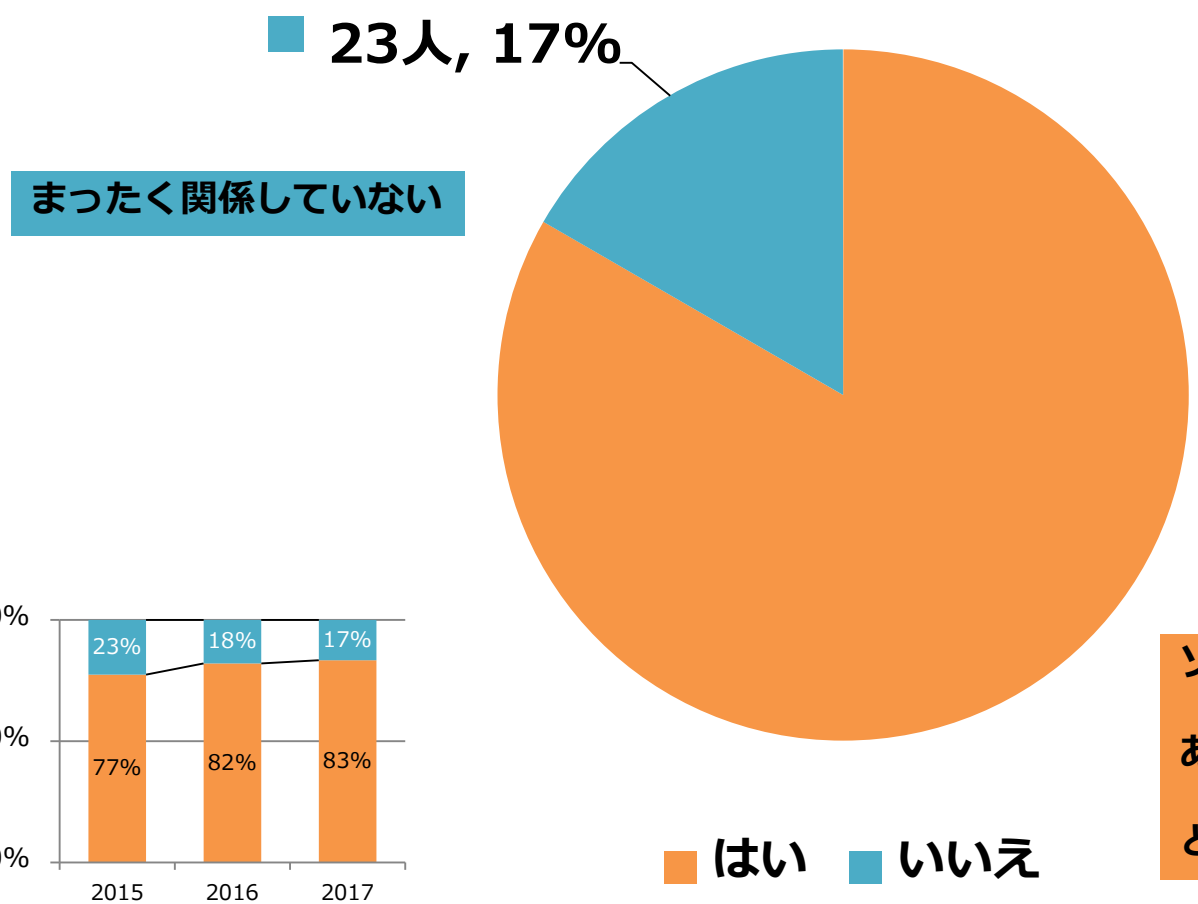
結果概要（全体）

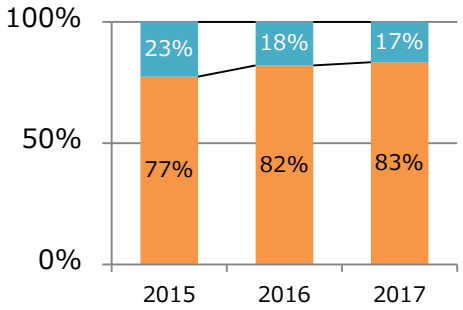
©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（回答者属性）

ソフトウェア開発に関係しているか

n=184

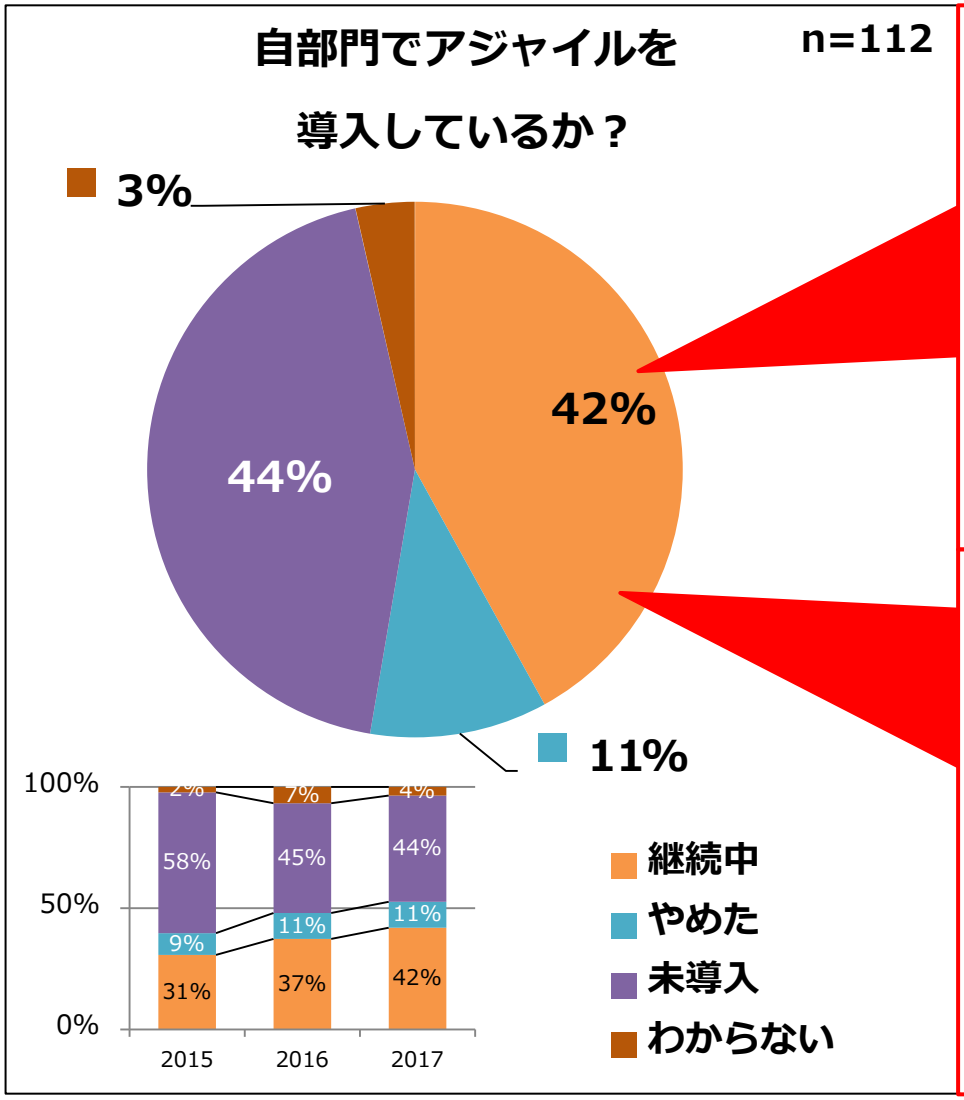


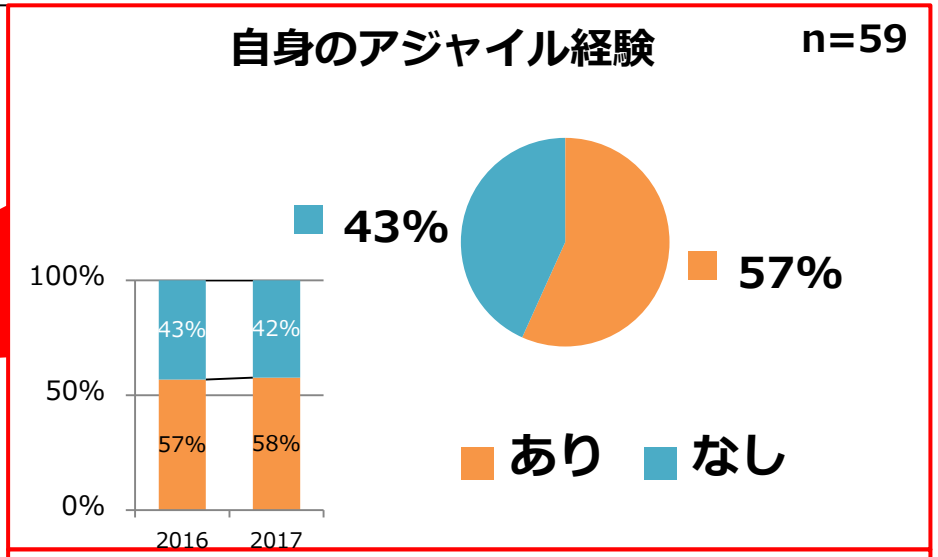


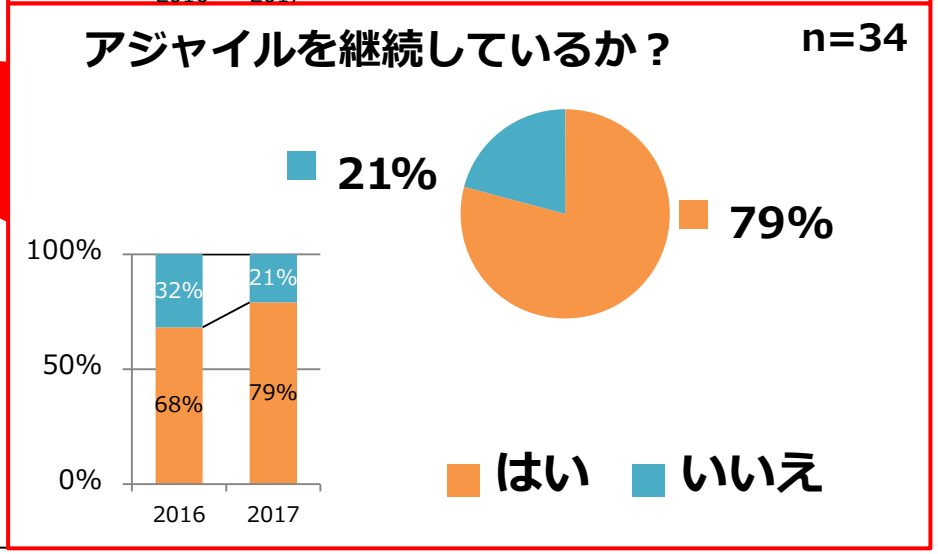
ソフトウェア開発関係者
（自社開発、発注者、受注者）
あるいはステークホルダー
（ユーザー、スポンサーなど）
として関係している

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（アジャイル）







©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル全般

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイルへの関わり

アジャイル開発手法による3分類

※その他を含めた割合のため、過去の発表資料と一致しません。

アジャイル開発手法を導入していますか？	2015	2016	2017
アジャイルを現在も継続している【継続中】	25%	31%	15%
アジャイルを以前は導入していたが現在は適用していない【やめた】	7%	9%	4%
これまで導入したことはない【未導入】	47%	37%	62%
その他（ソフト開発に関係していない等）	21%	23%	19%
合計（有効回答数）	222	183	124

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

用語の認知｜サマリー

アジャイルに関する言葉の認知度合い

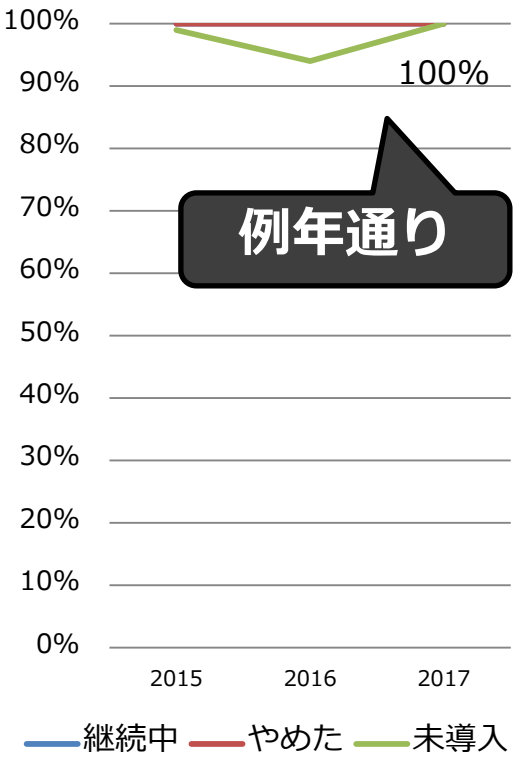
言葉	継続中	やめた	未導入
アジャイル開発	100%	100%	100%
アジャイル マニフェスト	53%	40%	59%
アジャイル プロジェクト マネジメント	63%	80%	73%

後述の推移を見てみると、未導入の群の
アジャイルに関する用語の認知度が上がってきている

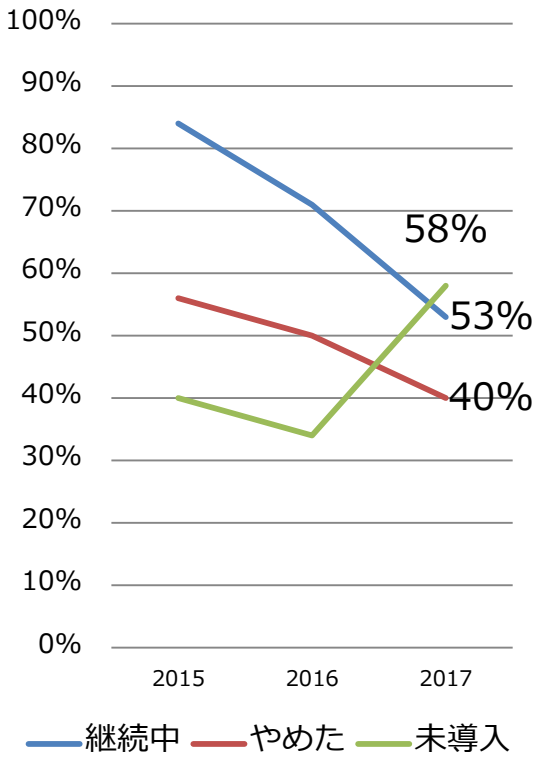
©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

用語の認知｜サマリー

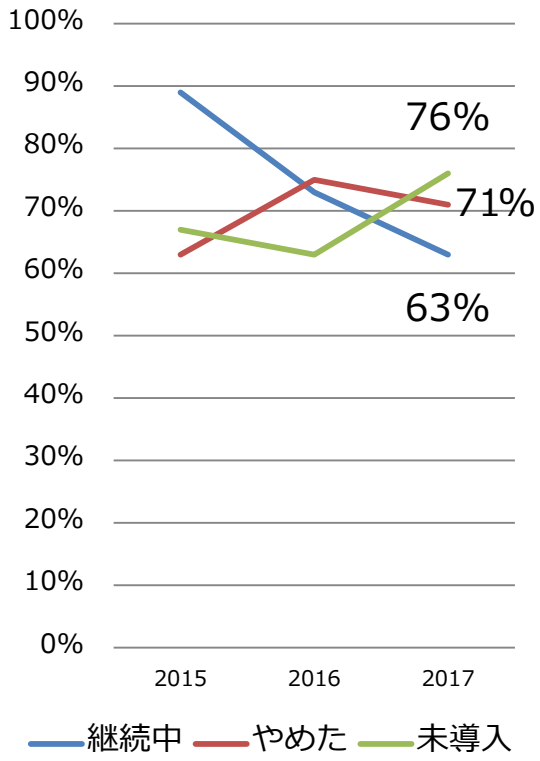
アジャイル開発



アジャイルマニフェスト



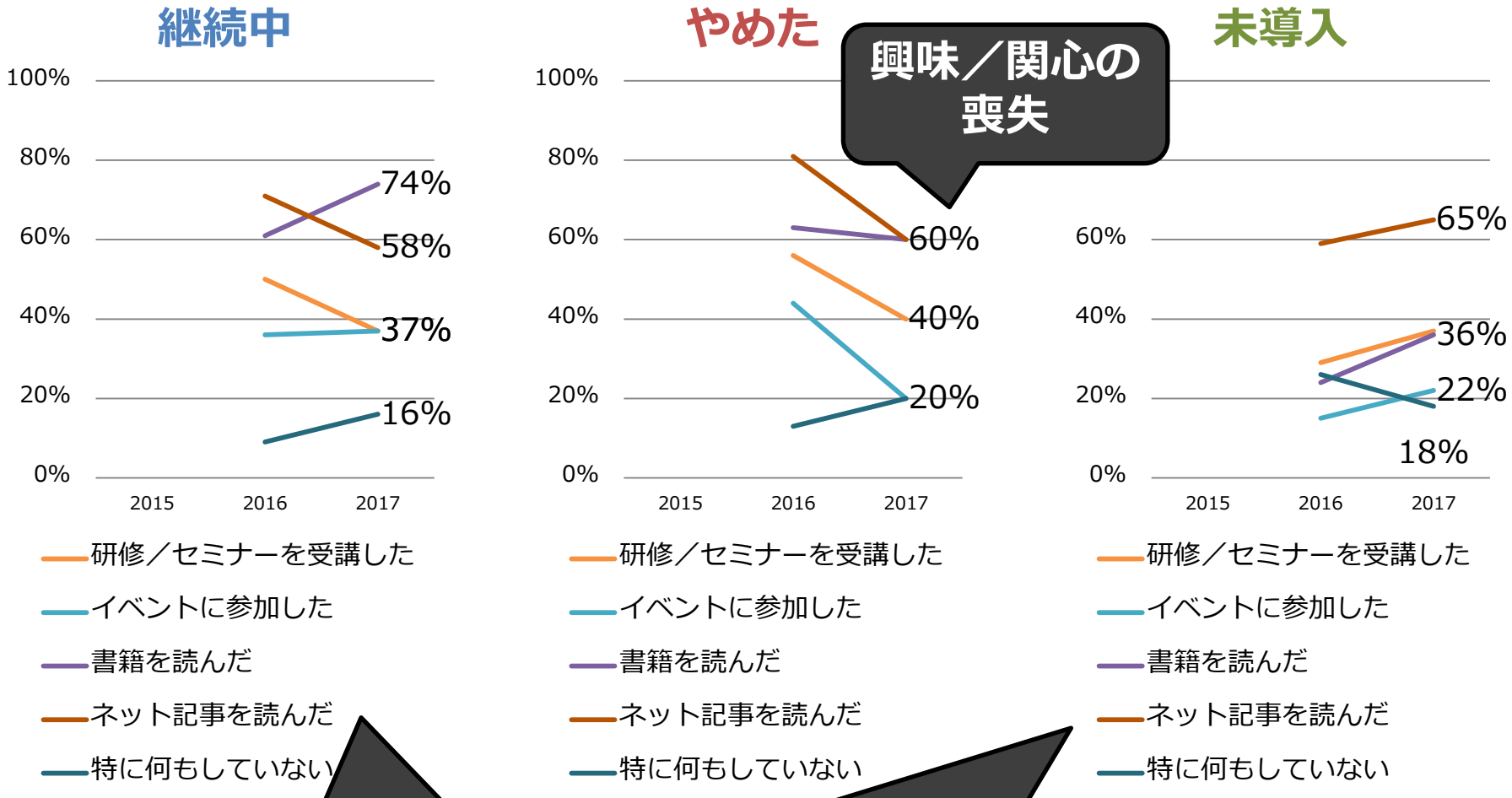
アジャイルプロジェクトマネジメント



未導入の群のほうが認知率が高い

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

過去6ヶ月での自身の行動

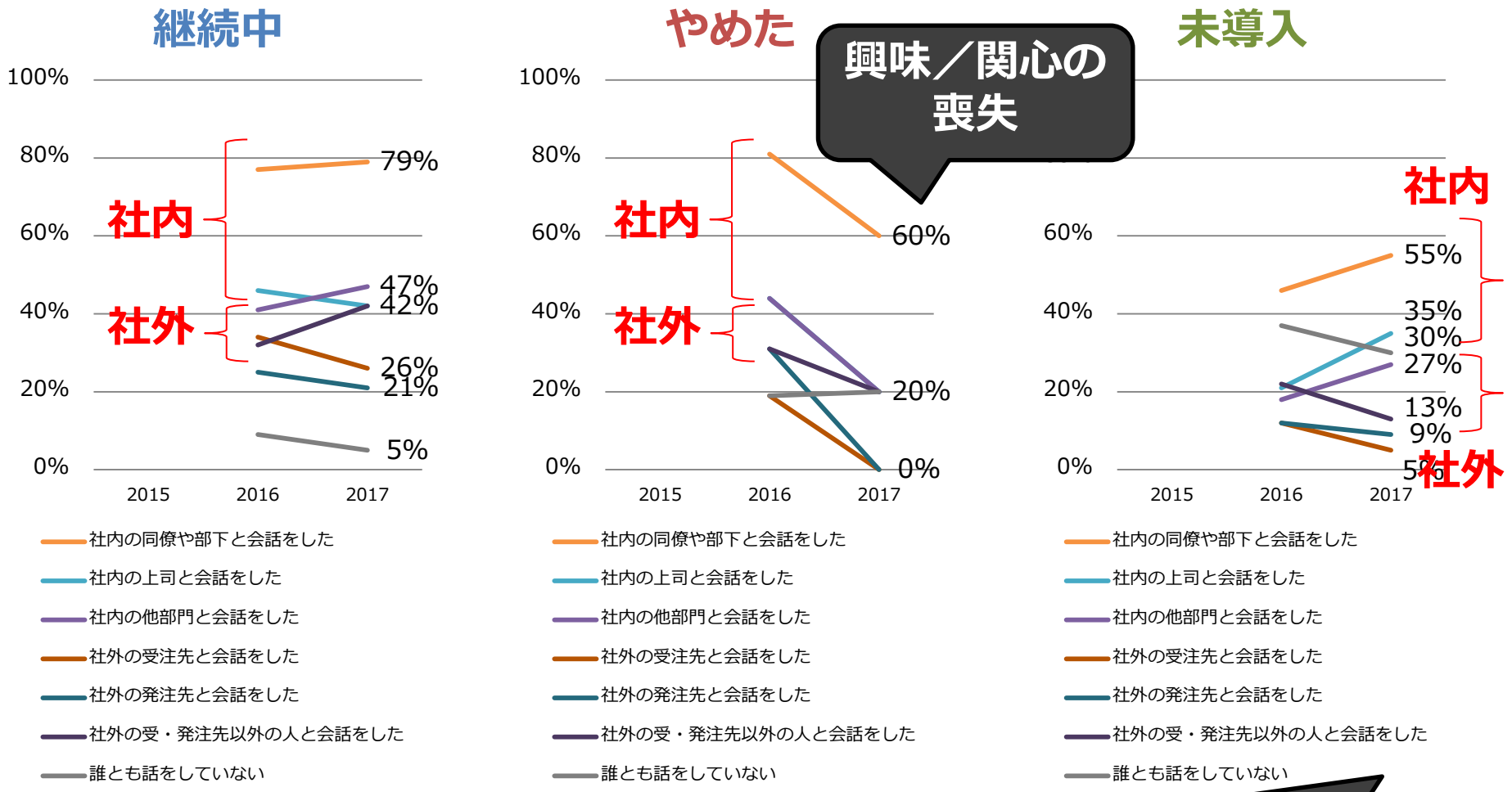


より詳細に学ぶために書籍を読んでいる？

ネットの情報が普及してきたため？書籍やセミナー／イベント参加数は増加

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

過去6ヶ月での周囲との行動



全体として社外より社内で話題にあがる方が多い

社内での注目度は増加、社外向けの活動はあまりない

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

参考にしている書籍

タイトル	回答数
アジャイルサムライ	8
アジャイルソフトウェア要求	2
図解でわかるアジャイル プロジェクトマネジメント	2
company internal agile framework	1
PM network	1
PMI-ACP® Exam Prep	1
SCRUM BOOT CAMP	1
アート・オブ・アジャイル デベロップメント	1
アジャイル レトロスペクティブズ	1
アジャイルコーチング	1
アジャイルな見積りと計画づくり	1

アジャイルサムライが1番人気

タイトル	回答数
アジャイル開発の教科書	1
アジャイル概論（東京電機大学出版局）	1
かんばんとスクラム 両者のよさを最大限ひきだす	1
スクラム　仕事が４倍速くなる“世界標準”のチーム戦術	1
スクラム現場ガイド	1
スクラム実践入門	1
社内のＷＢＴ	1
塹壕より Scrum と XP	1

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

コミュニティ等への参加有無

アジャイル知識習得のため、参加しているイベントや研修、コミュニティがあればご回答ください。

選択肢（複数回答）	継続中 19人中	やめた 5人中	未導入 77人中
PMI日本支部が主催するイベントや研修、コミュニティに参加している	4 21%	1 20%	16 21%
PMI日本支部以外が主催するイベントや研修、コミュニティに参加している	6 32%	3 60%	15 19%
イベントや研修、コミュニティには参加していない	11 58%	1 20%	46 60%

一部の回答者は積極的に参加しているがイベントや研修、コミュニティに参加するほど盛り上がっているわけではない

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

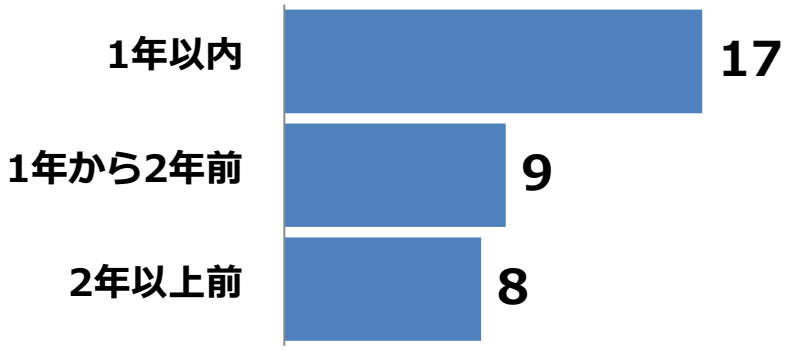
アジャイル導入状況

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（導入状況）

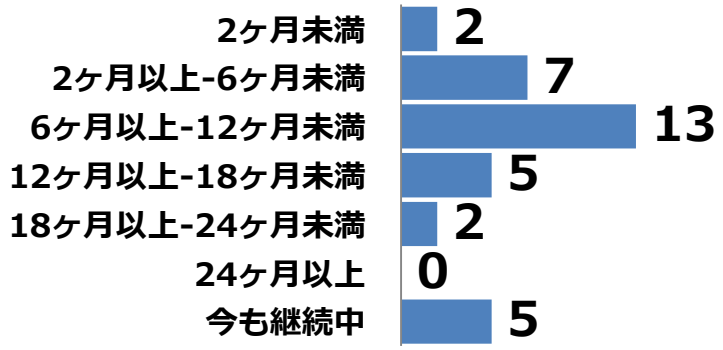
PJ開始時期

n=34



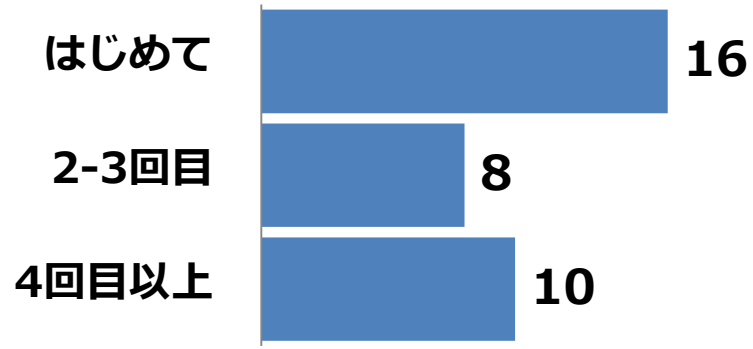
PJ継続期間

n=34



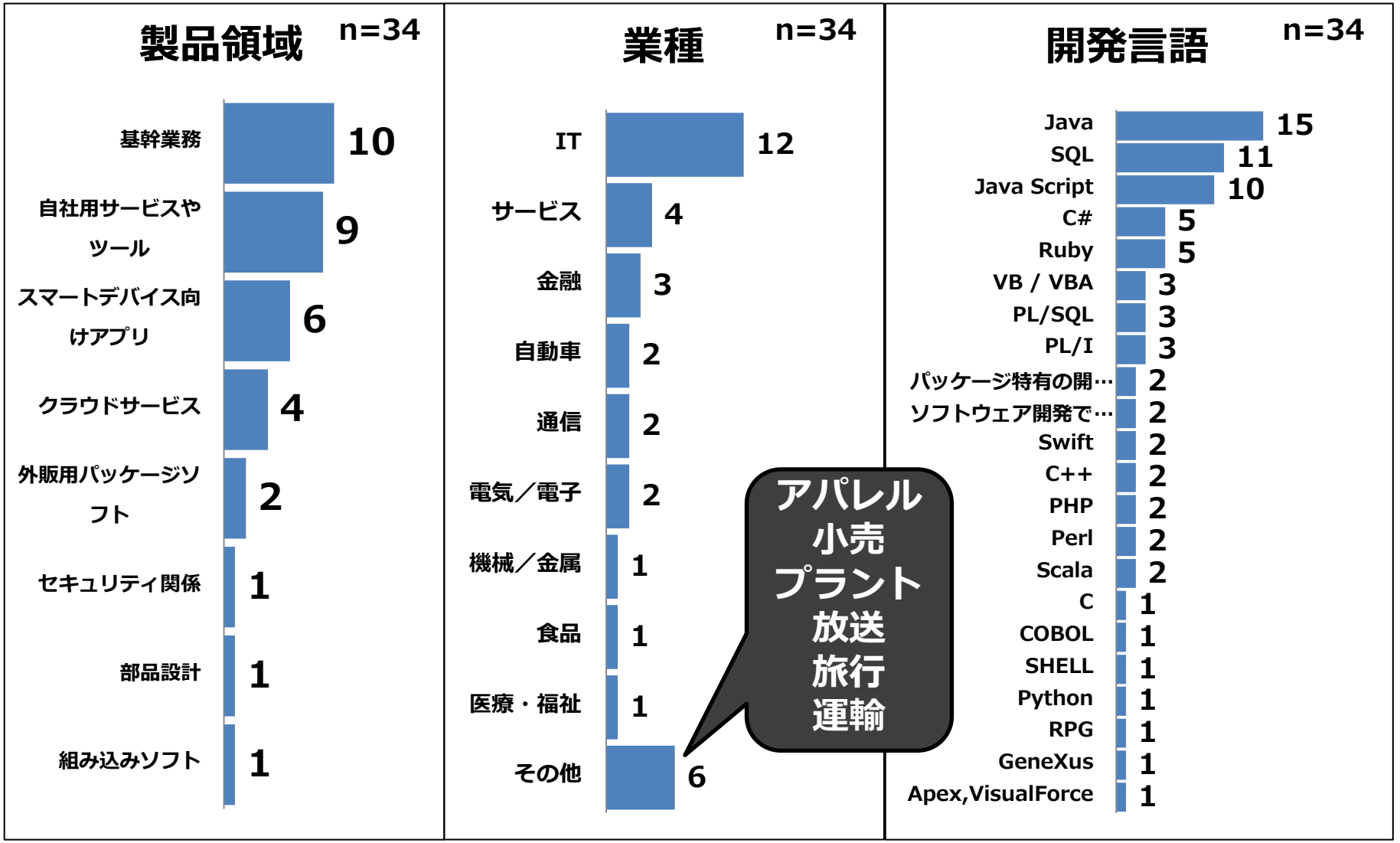
アジャイル習熟度

n=34



©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（導入状況）

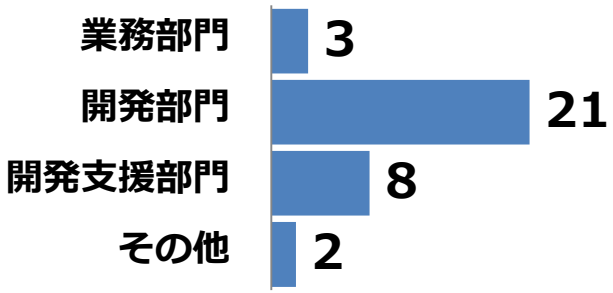


©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（導入状況）

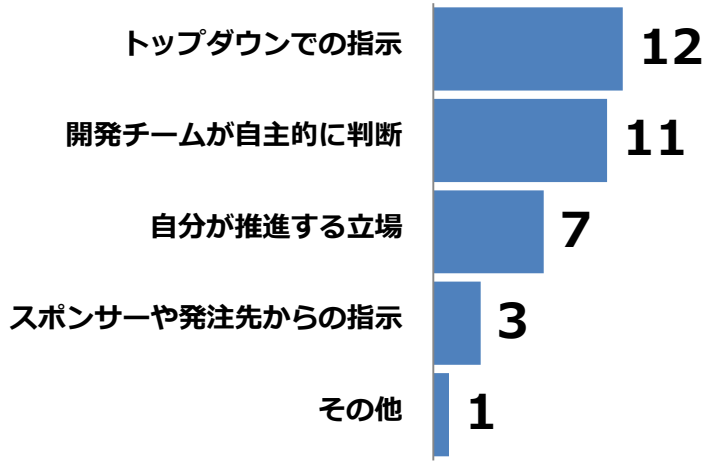
所属部門

n=34



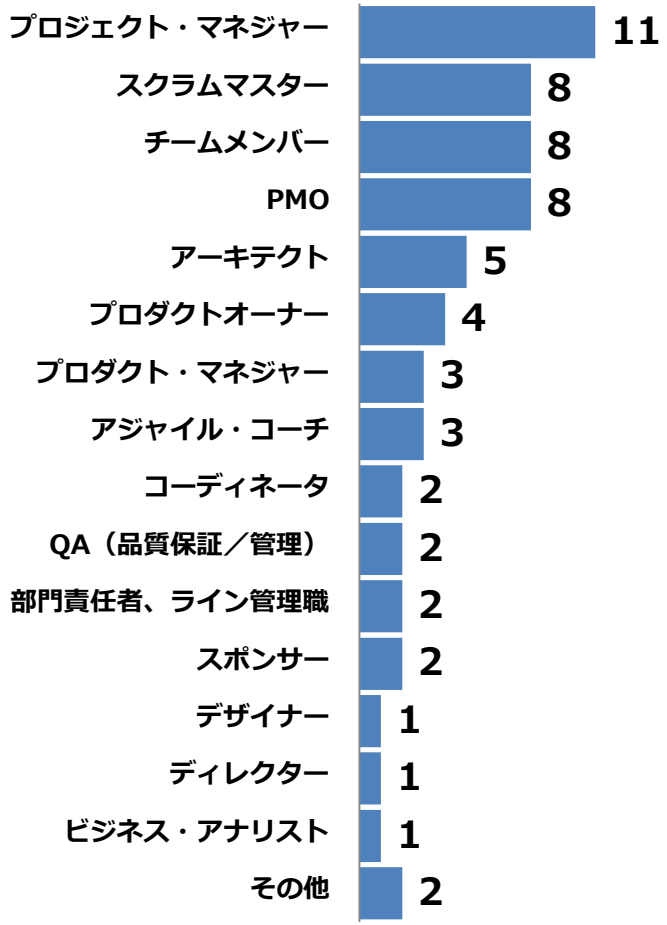
導入のきっかけ

n=34



役割（ロール）

n=34

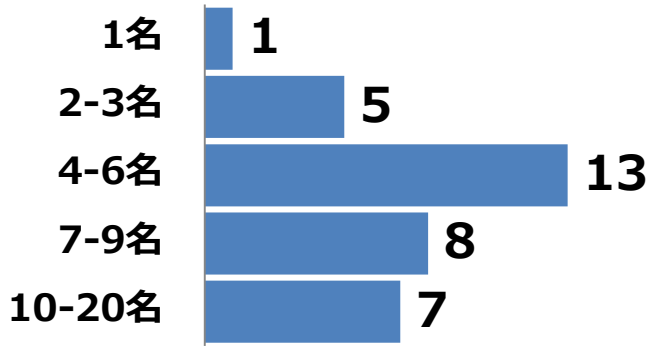


©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（導入状況）

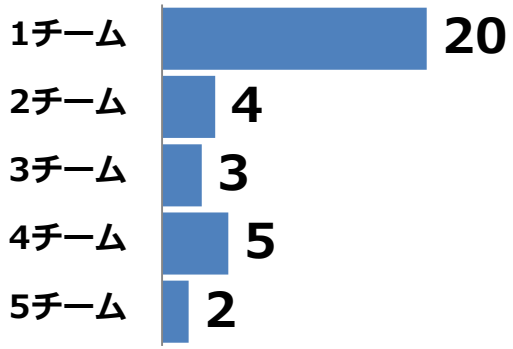
チーム規模

n=34



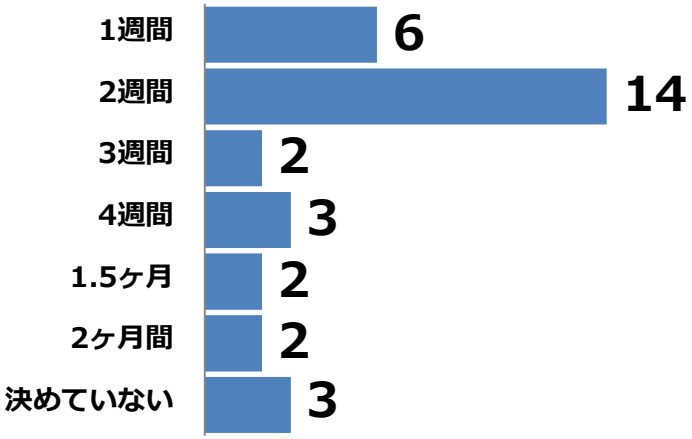
同時最大チーム数

n=34



イテレーション期間

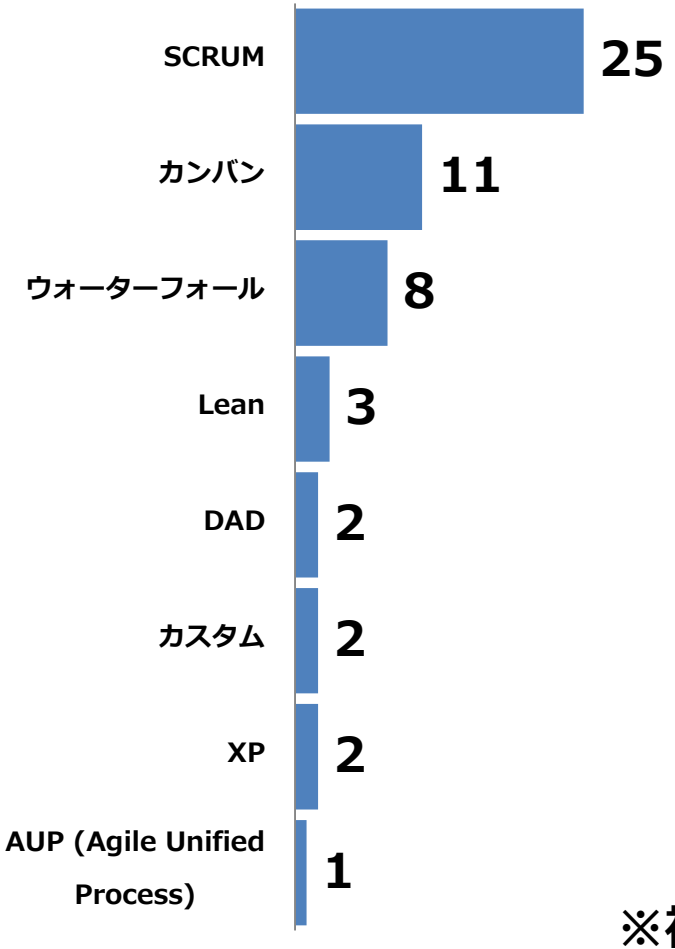
n=32



©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

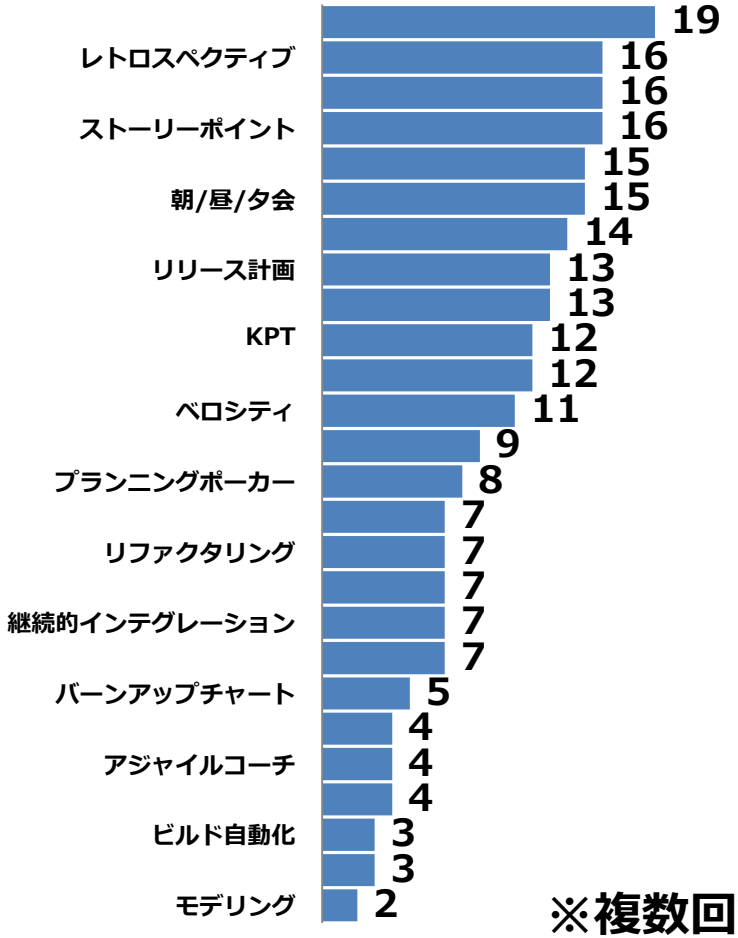
結果概要（導入状況）

導入したプロセス・手法 n=32



※複数回答

適用したプラクティス n=37



※複数回答

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

契約形態｜発注者 vs 受注者

受注者の立場

発注者の立場

契約	自社開発	準委任	請負契約	派遣契約	合計
内製	7	2			9
準委任	1	3			4
請負契約	4		3	1	8
派遣契約	1	1	1		3
合計	13	6	4	1	27

全体的に内製が多い。
外注時は請負が多く、受注時は準委任が多い

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

契約サイクル｜発注者 vs 受注者

発注者の立場	月ごと	四半期ごと	半年ごと	PJの開始-終了	自社内のみ	不明	合計
内製	1	2		1	11		15
準委任		4	1	1		1	7
請負契約	1	2	1	5			9
派遣契約	1	1		1			3
合計	3	9	2	8	11	1	34

準委任の場合はQごと、請負の場合はプロジェクト単位
準委任と請負のいずれの場合でもアジャイルを適用することは可能

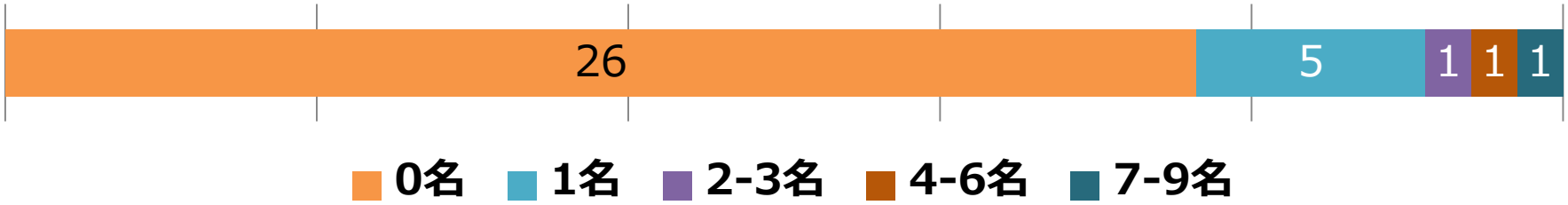
受注者の立場	月ごと	四半期ごと	半年ごと	PJの開始-終了	自社内のみ	不明	合計
自社製品開発	1	3	2	3	11	1	21
準委任	2	4		1			7
請負契約		2		3			5
派遣契約				1			1
合計	3	9	2	8	11	1	34

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

PJ内の資格保持者数

n=34

そのPJでアジャイルに関する資格を取得しているメンバーは？



アンケート回答者の所属

	資格未取得	PMI-ACP®	認定スクラムマスター	認定スクラムプロフェッショナル	認定スクラムプロダクオーナー	認定スクラムデベロッパー	Agile検定L1
0名	24	1	3	1			
1名	3	1	2	1	1	1	
2-3名	1						
4-6名	1						
7-9名	1						

※1人で複数の資格をお持ちの方がいるため、合計は一致しません

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アナログ／デジタルツール

アナログ

ホワイトボード	12
付箋	11
ニコニコカレンダー	2
カンバンボード	1
バーンアップ	1
バーンダウンチャート	1
プロッキー	1
回覧板	1
壁	1

デジタル

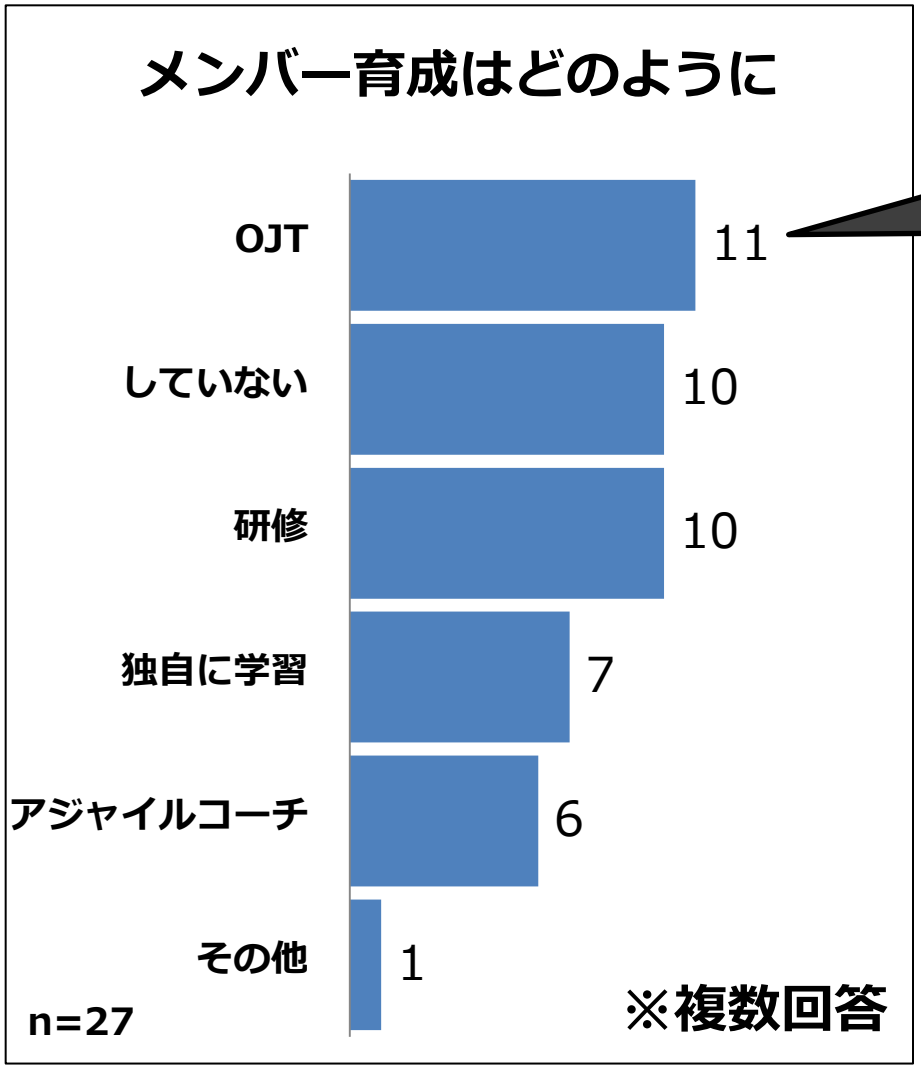
GitHub	5 リポジトリ		
JIRA	5 チケット管理	GitLab	1 リポジトリ
Redmine	5 チケット管理	HipChat	1 コラボレーション
Excel	4 オフィススイート	KANBAN	1 プロジェクト管理
Slack	4 コラボレーション	Knowledge	1 KM
Jenkins	4 継続的インテグレーション	MSProject	1 プロジェクト管理
Pivotal Tracker	2 コラボレーション	RTC	1 コラボレーション
Backlog	1 チケット管理	Selenium	1 テスティング
Coggle	1 マインドマップ	SVN	1 リポジトリ
Confluence	1 KM	TFS	1 構成管理
Fluentlenium	1 テスティング	Trello	1 タスク管理
Git	1 リポジトリ	ZenHub	1 プロジェクト管理

リポジトリ	4
コラボレーション	4
チケット管理	3
プロジェクト管理	3
KM	2
テスティング	2
オフィススイート	1
継続的インテグレーション	1
マインドマップ	1
構成管理	1
タスク管理	1

上記ツールを使っている ≠ アジャイルをやっている

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

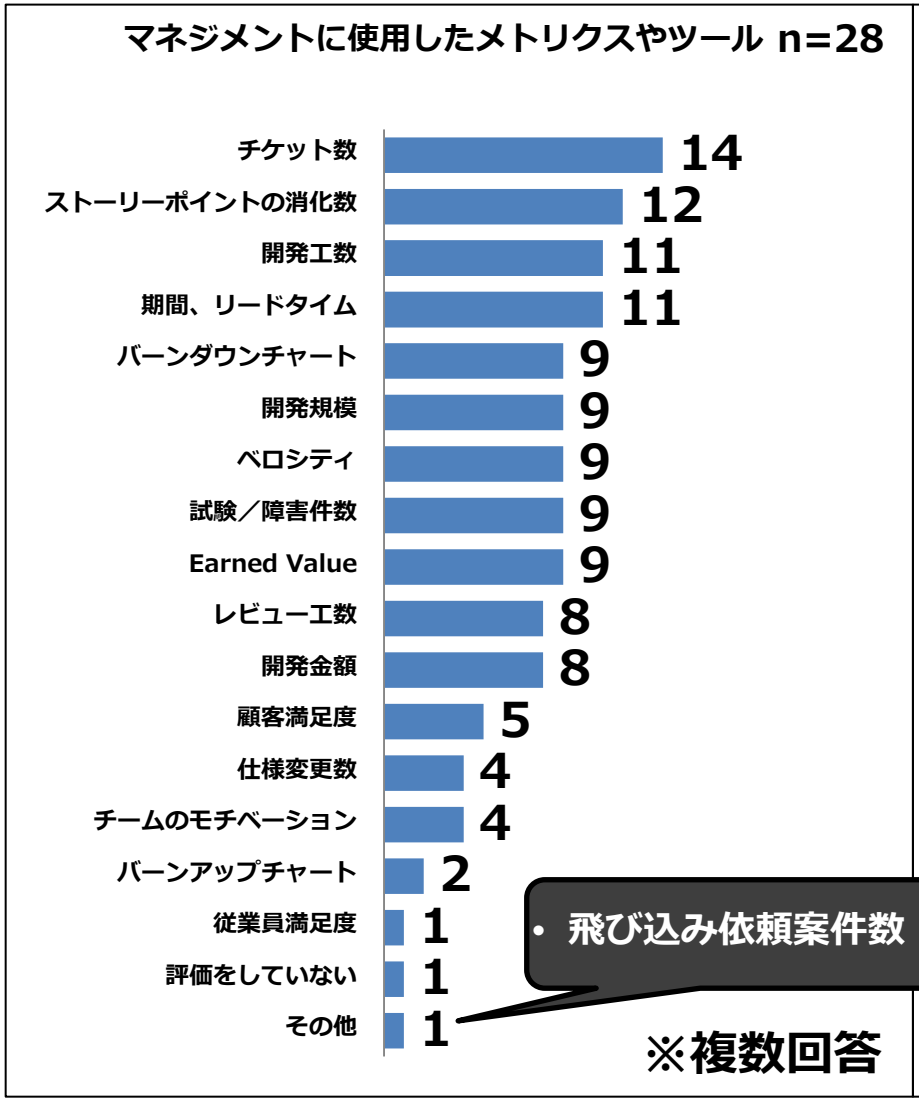
結果概要（導入状況）

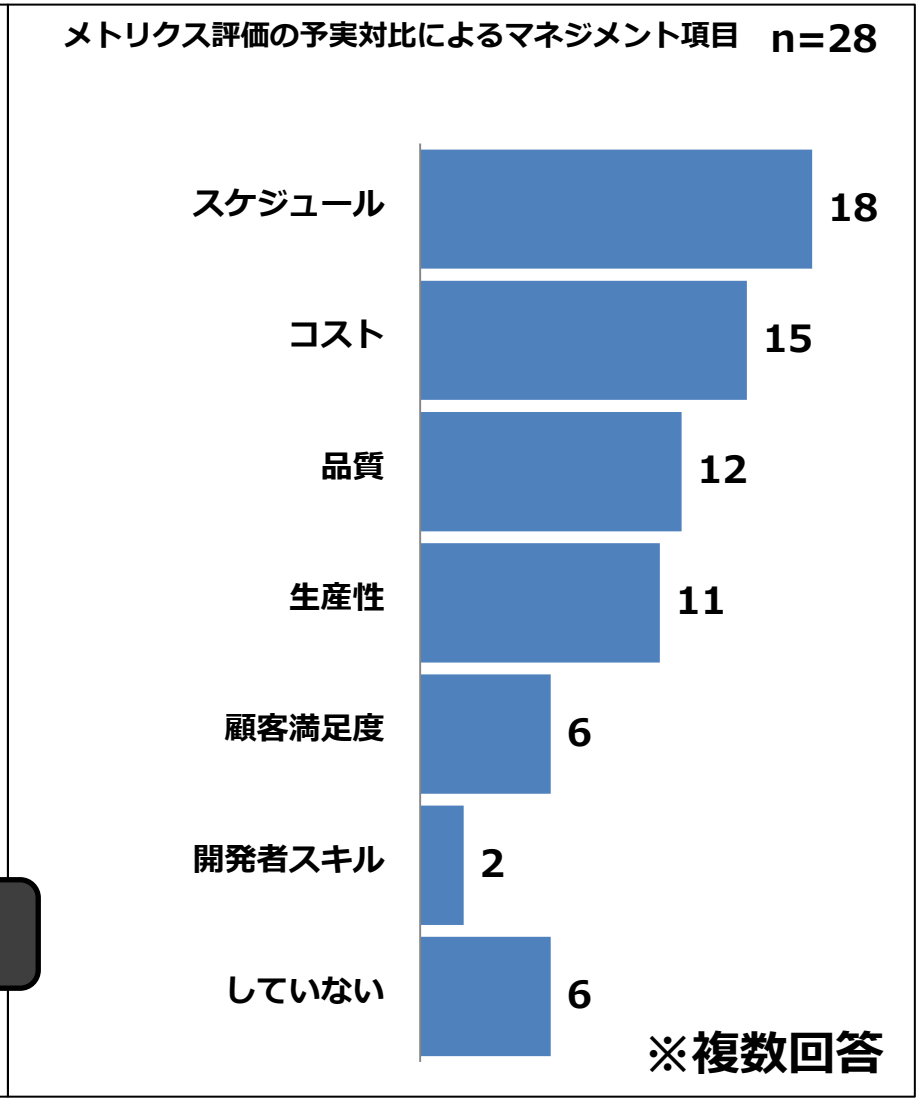


メンバーの育成は十分にできていないのではないか？

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

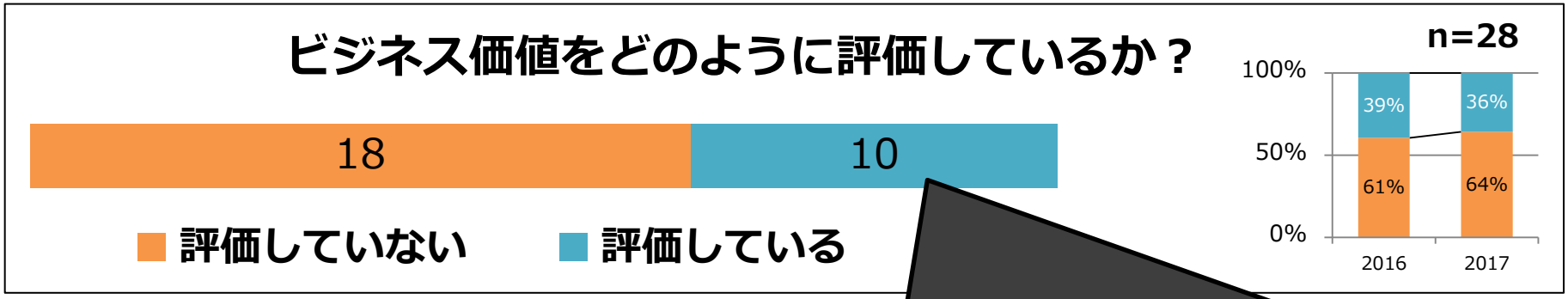
結果概要（導入状況）





©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（導入状況）

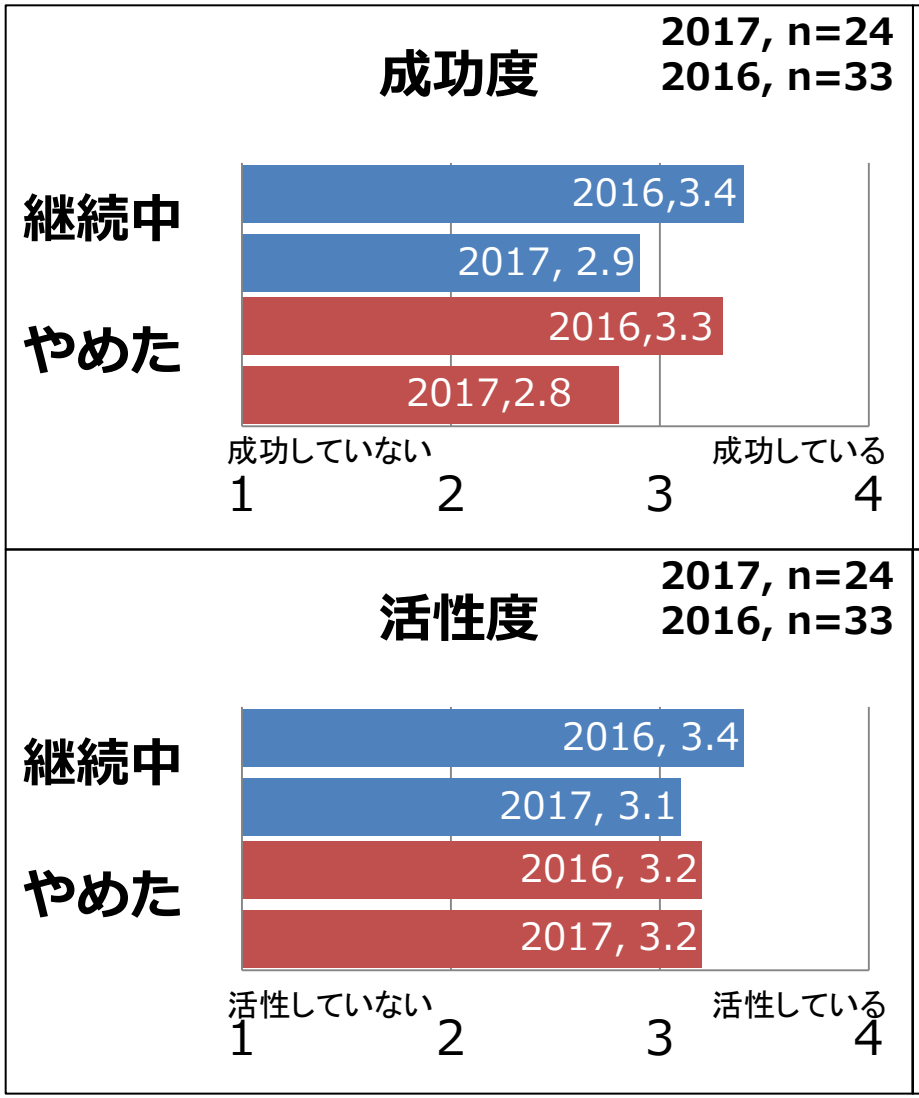


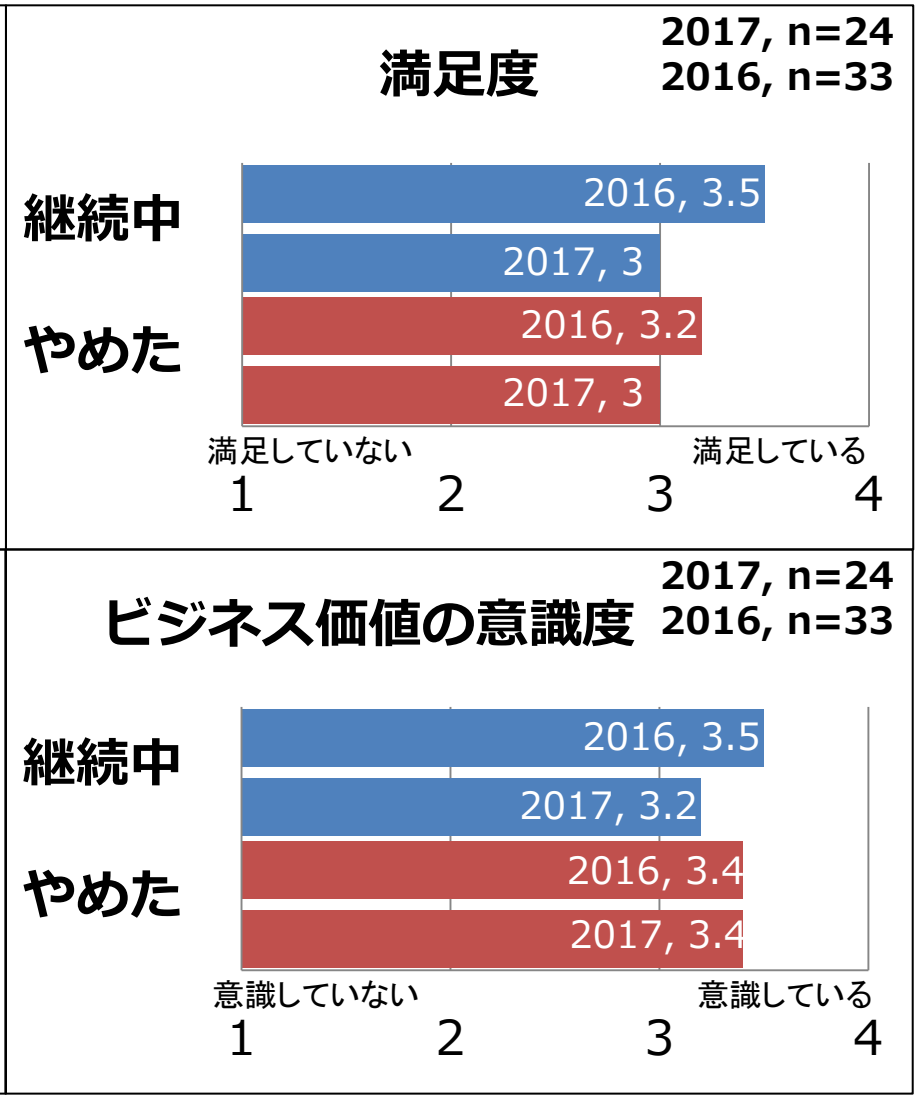
- 販売数
- 利用者数、フィードバック
- 生産性
- 予定通りの開発完了
- PJ計画時のKPI評価

- BMC
- 費用対効果
- 売上高、販売数、CSアンケート
- 利益額
- 売上高

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（導入状況）





※得点は各群の回答者の
得点を加重平均したもの

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

W/Fと比較した問題の克服

【品質】
品質問題｜ウォータ・スクラム・フォール型を取り入れた。
品質の見える化が難しい｜品質強化のためのイテレーション実施。

【開発】
開発期間・開発コストが微増｜「リリースを早く作る」ことの意義をアピール
開発におけるリリースサイクル ｜上流工程である要件定義／設計においてEDUFなデザインの見極めができる人材の確保が不可欠と考える。
工数見積りが困難｜母体組織との頻繁なコミュニケーションで調整

【契約】
顧客との契約上の責任分界点／契約サイクル ｜プロジェクト開始前の企画活動においてビジネスデザイン～アーキテクチャーデザイン手法の活用が有効な解決策となった。

【その他】
できる範囲のことしか実施しないこと
手戻りを想定すること
作業範囲の管理

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル導入で大切なこと

【アジャイル開発の考え方】
アジャイルは特効薬ではないことの意識付け／お客様の意識／ゼロベース

【目的】
何のためにアジャイル開発をするかを明確にしたうえで導入する
プラクティスを選択する。／ビジネス価値の共通認識

【メンバー】
質の高いメンバーの確保／チームメンバーがそれぞれの人の価値観を知ること
メンバー間への仕様の見える化。　全員参加での検討／メンバーへの周知

【実践】
プロセス、製品の両方に関して、グランドデザインができ、かつ開発
ロードマップを示すことがでいる人材の確保。／管理層、チームの
アジャイルマニフェストと１２の原則の理解と尊重

コミットしたバックログ（機能/非機能）は、ユーザーに提示できる
品質レベルまで必ずやり通すこと。／個人のIT技術力、業務知識

詳細スケジュール作成にあたり、ワークパッケージの必要工数を
最小で見積り、予備は予備イテレーションとしてまとめて確保すべき

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル成功に大切なこと

【対ステークホルダー】
お客様との人間関係／顧客中心／真の目標の顧客との合意
上層部の理解／ステークホルダーの理解
関わっている人々にアジャイル開発の考え方を伝わり、
理解してもらって、真の協力者になってもらうこと

【対メンバー】
メンバーのモチベーションアップ

「心理的安全性を」チームで実現することが重要という意見が研究会内であがりました。

【実践】
開発チーム、スポンサーを含むステークホルダーをまきこんだ
協調的なプロジェクトマネジメントアプローチの適用。
PO、SMのPMスキル
CMMIなどのプロセス改善のフレームワークを併用することにより、
アジャイルプラクティスを現場へ定着させ、チーム内部の改善活動を
組織全体への改善活動への拡張し、組織で教訓を共有すること。

【心構え等】
スピード感／透明性／失敗を恐れない。

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル導入によるメリット

- 開発チームの意欲向上
- 工期短縮
- 変化への対応、不確定要素を仮説、検証で楽しみながら一歩ずつ進められること
- スピード
- 現実的かつ妥協しながら機能の実装を合意できること
- プロジェクトという場において、技術者がいきいきと創造的に働くことができること。それによりIT業界そのものが魅力的になり、優秀な人材が増えていくこと。
- 見える化諸々
- 小回りの利きやすさ
- 問題の早期発見
- 自発性，内発的動機の満足.
- 変化への対応
- よく分かりません。
- 変化への対応と価値創造の迅速化。

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル導入によるデメリット

- Sprint(Iteration)レベルでチーム解散の危機が訪れること、トータルコストが増えることへの上層部の理解
- アジャイル経験者がチームメンバーにいない場合の初期導入負荷
- 仕様がふらつくことによる手戻り
- 仕様／品質管理
- 本来、従来のウォーターフォール開発でさえまともにマネジメントできない組織が、（より要求レベルが高い）アジャイル開発をまともにマネジメントできるわけがない。にも拘わらず、無理に導入しようとすることで、現場の負担が増えること。
- 下手にやるとデスマーチの原因になる
- 納期、品質の確約が難しい.

これらはアジャイル特有のデメリットではないのでは？

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル導入によるデメリット

アジャイルPM研究会内での議論の一部

アジャイルの考え方に慣れる（理解する）前にアジャイルに対して持つ不安、疑問と同じ様な内容になっているように感じます。アジャイルの考え方を理解しないまま、アジャイル・プロセスを取り入れているのでしょうか？

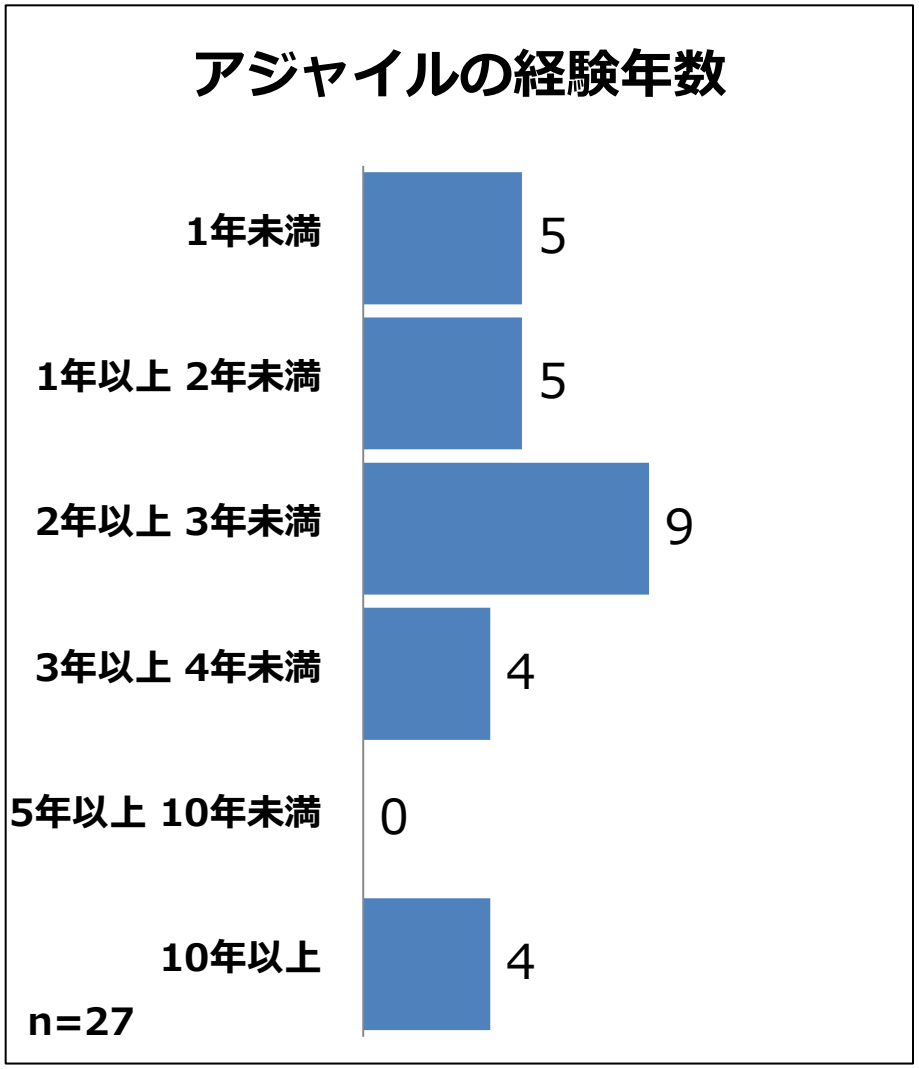
改善したいと思っていれば、優秀なアジャイル・コーチにコーチングを受けることで改善するのではないでしょうか？

デメリットにあがっていることを見ましたが、
そもそもデメリットなのでしょうか？
例えば、Sprintレベルとは何でしょう？
Sprintの初期ってことでしょうか？
だとしたら、プロジェクト終盤でなく、初期に気付けて良かったと解釈できるのでは？
トータルコストが増えることへの上層部の理解とか、作るものが明確になっていないのに、トータルコストが増えるのはなぜなのでしょうか？増える可能性があるだとしたら、その可能性はありますが、顧客にとってデメリットなのであれば、コストを掛けてまでSprintを継続しないでしょう。

「本来、従来のW/F開発でさえまともにマネジメントできない組織が、アジャイル開発をまともにマネジメントできるわけがない。にも拘わらず、無理に導入しようとすると、現場の負担が増える」← 十分あり得る話だと思います。

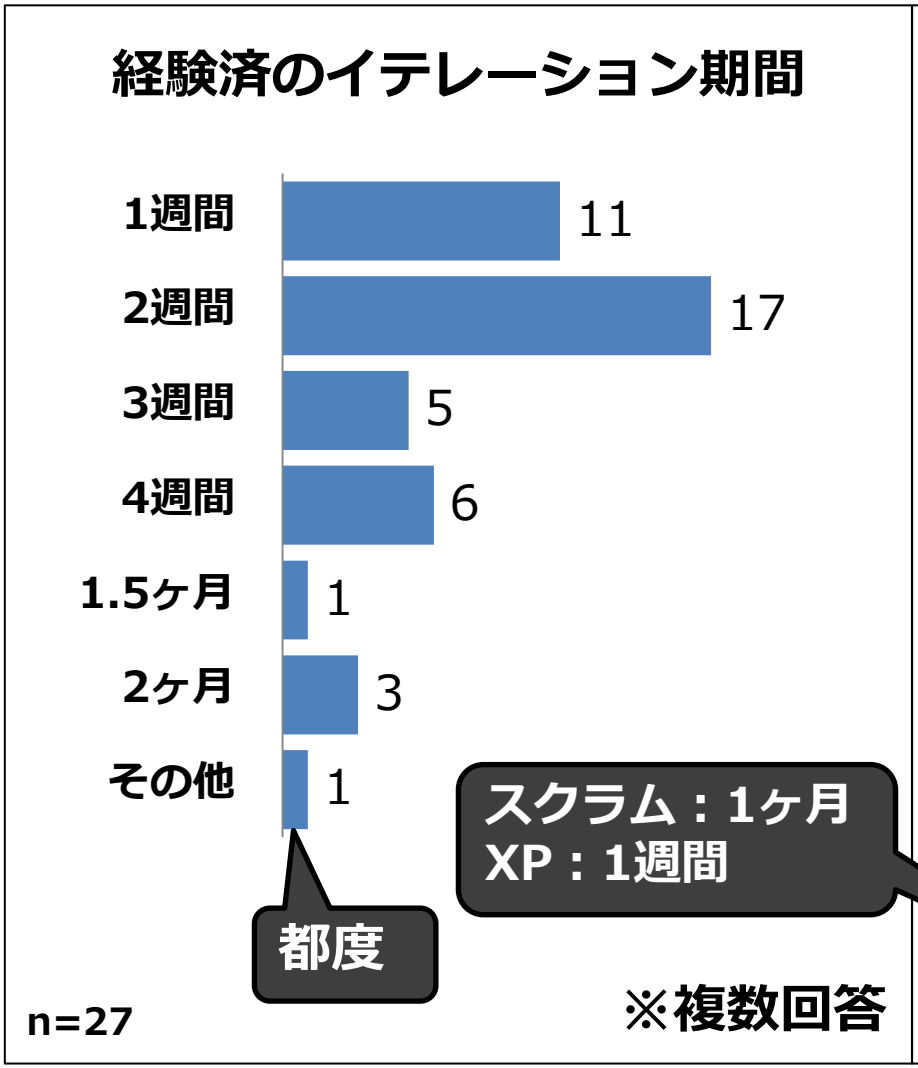
©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

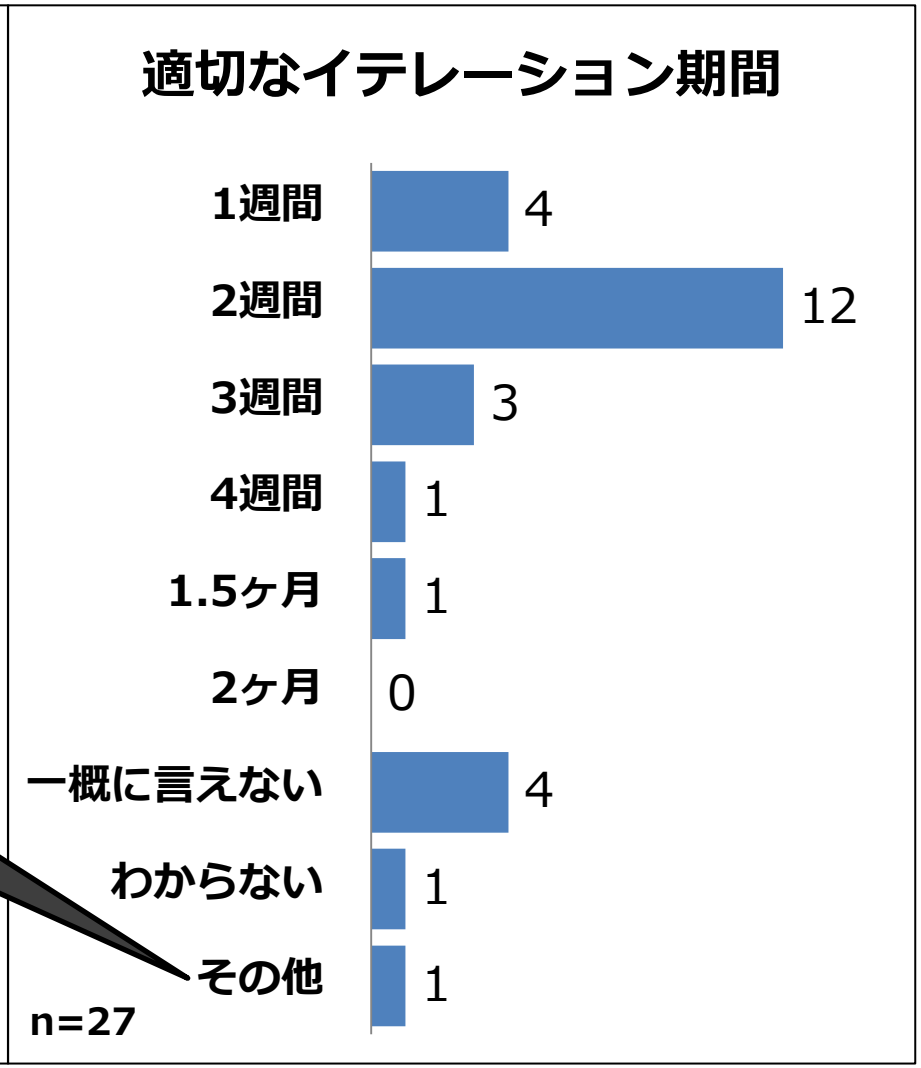
結果概要（導入状況）



©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（導入状況）





©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

イテレーションの期間

適切だと思われるイテレーション期間（1つだけ）

経験した期間（複数回答）

	1週間	2週間	3週間	4週間	1.5ヶ月	2ヶ月	分からない	一概に言えない	その他
1週間	4	6						1	
2週間	2	10	1					3	1
3週間		2	2					1	
4週間		1	1	1	1			1	1
1.5ヶ月			1						
2ヶ月							1	2	
その他								1	
合計	6	19	5	1	1	0	1	9	1

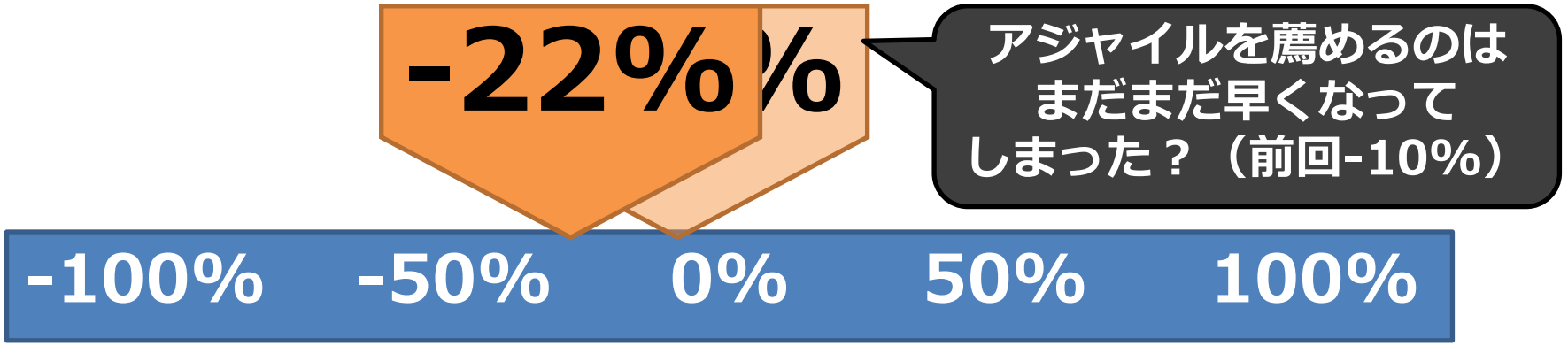
©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（導入状況）

アジャイルを友人や同僚に薦める可能性はどのくらい？（Net Promoter Score）

顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標。

点数	評価
推奨者 (Promoter)	ロイヤルティが高い熱心な顧客。自らが継続購入客であるだけでなく、他者へサービスを勧める『推奨』の役割も担う。
中立者 (Passive)	満足はしているが、それ程熱狂的ではなく、 競合他社になびきやすい。
批判者 (Detractor)	劣悪な関係を強いられた不満客。 放置しておくと悪評を広める恐れがある。

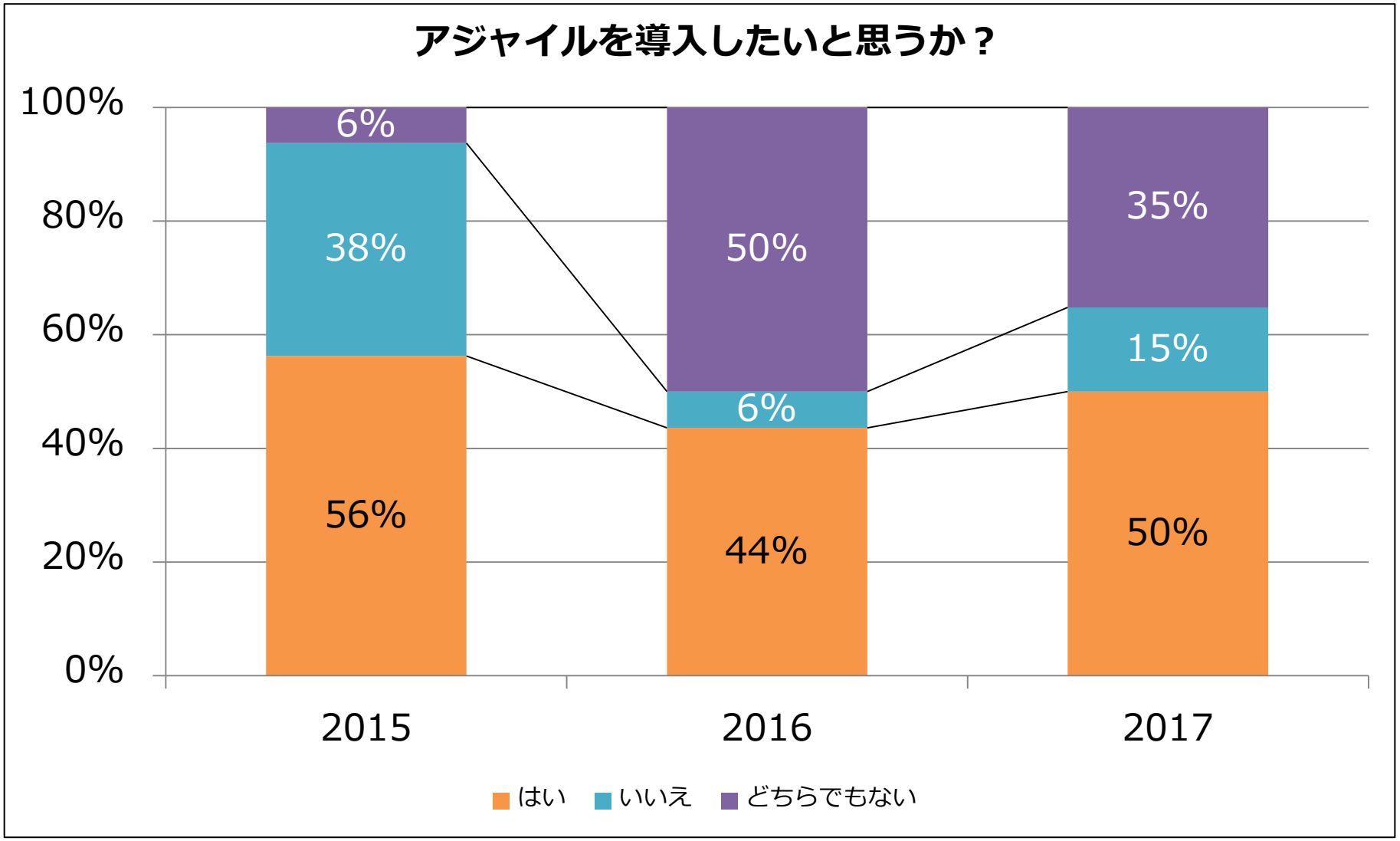


©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル未導入の調査

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（状況別）

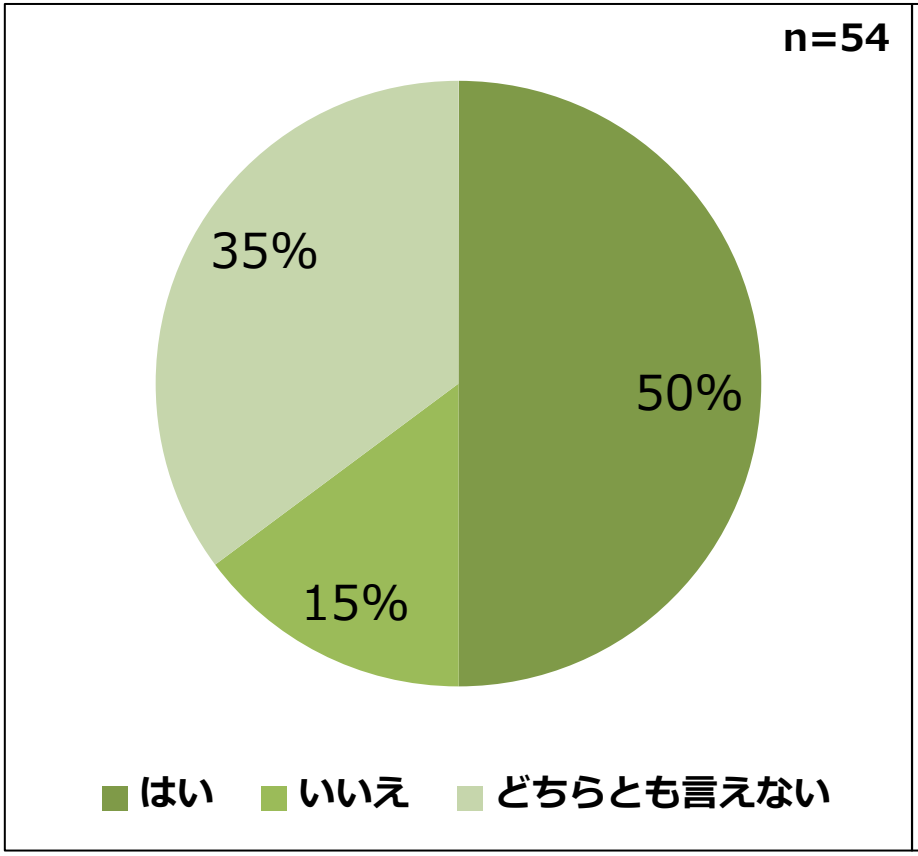


©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

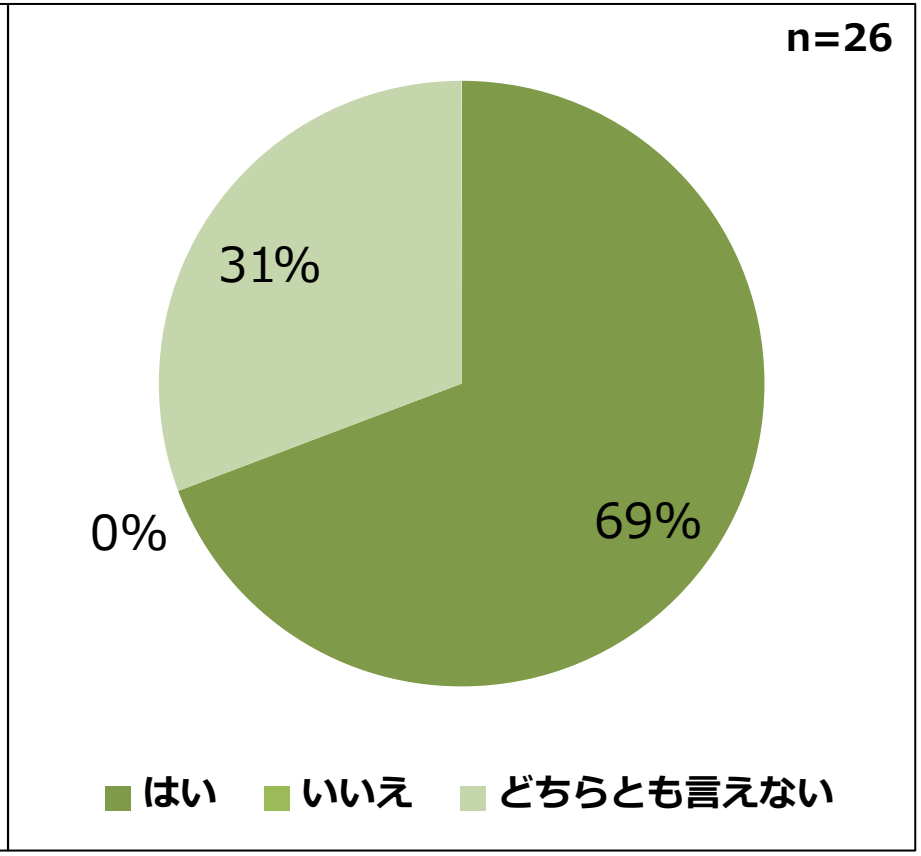
アジャイル導入意向

アジャイル開発手法を自分のプロジェクトに導入したいか？

自部門でアジャイル未導入



自部門でアジャイル導入済



©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

導入したいと思う理由

自部門でアジャイル未導入

- ビジネスの問題を解決
  - ビジネス変化のスピードに追随するため
  - 短い開発サイクルでのリリースを行いたいため。
  - 顧客要求の変化が早い製品・サービス開発プロジェクトには適した手法だと思うので。

- PJの問題を解決
  - 生産性向上のため
  - 開発手法がうまく活用できていない
  - W/Fとの違い（利点・欠点）を把握したい
  - 開発スケジュールの短縮、コスト軽減につながるから
  - 柔軟な開発体制を構築し、クライアントやメンバーのニーズに応えたい。

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

導入したいと思わない理由

自部門でアジャイル未導入

- 必要性
  - 現在のプロジェクトにはウォーターフォールが適している。

- PJのリスク
  - 現場として、管理がしきれず混乱しそうだから
  - 導入できるに越したことはないが発注側にスキルが無い。結局アジャイル開発の一括発注ということになり問題が大きくなるばかりと考える

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

導入の判断を保留する理由

自部門でアジャイル未導入

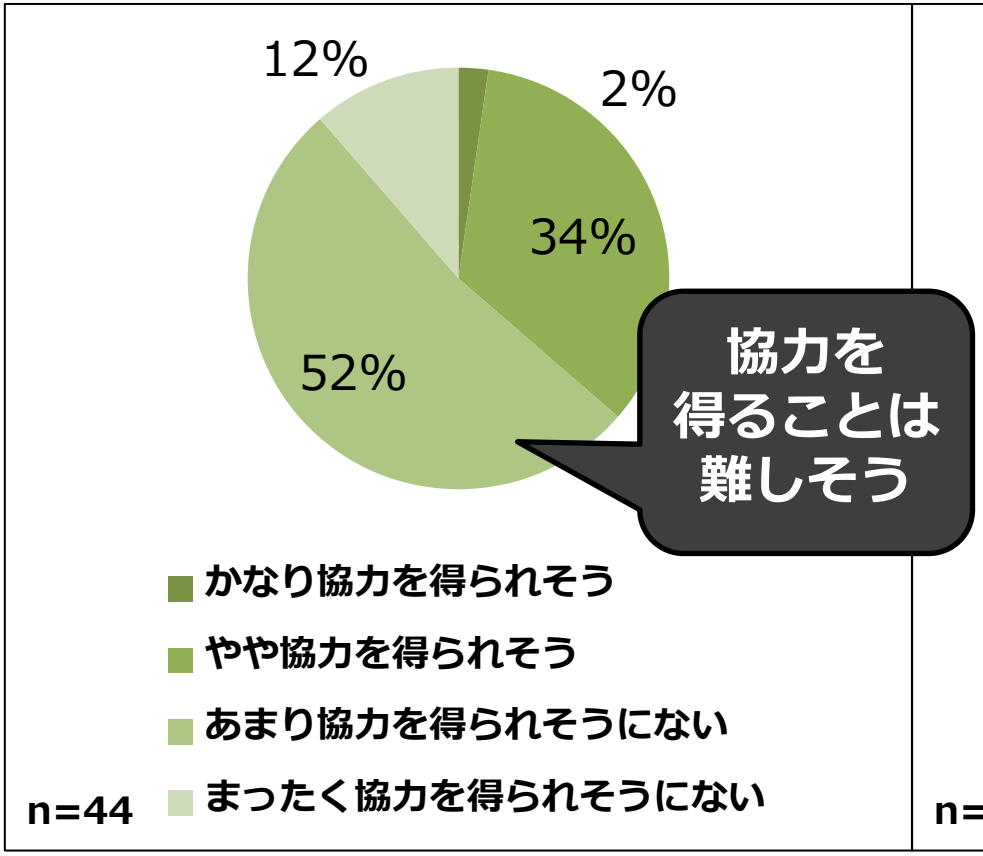
- アジャイルへの理解が不明
  - 導入時のメリット/デメリットが分からない
  - 開発手法がどのようなものかイメージがないため
- アジャイルの実践方法が不明
  - 効果的に運用できるか分からない
  - 具体的な開発手法を理解できていない／手法を知らない人が多い
  - プロジェクト成功に導くイメージが持てていない
  - 導入したいと思う面があるが、その基礎を築くための力量がない
- 契約方法が不明
  - アジャイルの発注の仕方でよくわからない点がある。
- ふさわしさ
  - プロジェクトの性質上適合しない／現在の開発内容は向いていないと考えられる。
- 裁量権
  - 客先の同意が必要。またスタイルが適合するか検証する必要がある。
  - やってみたいが、それを決める権限がない。

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

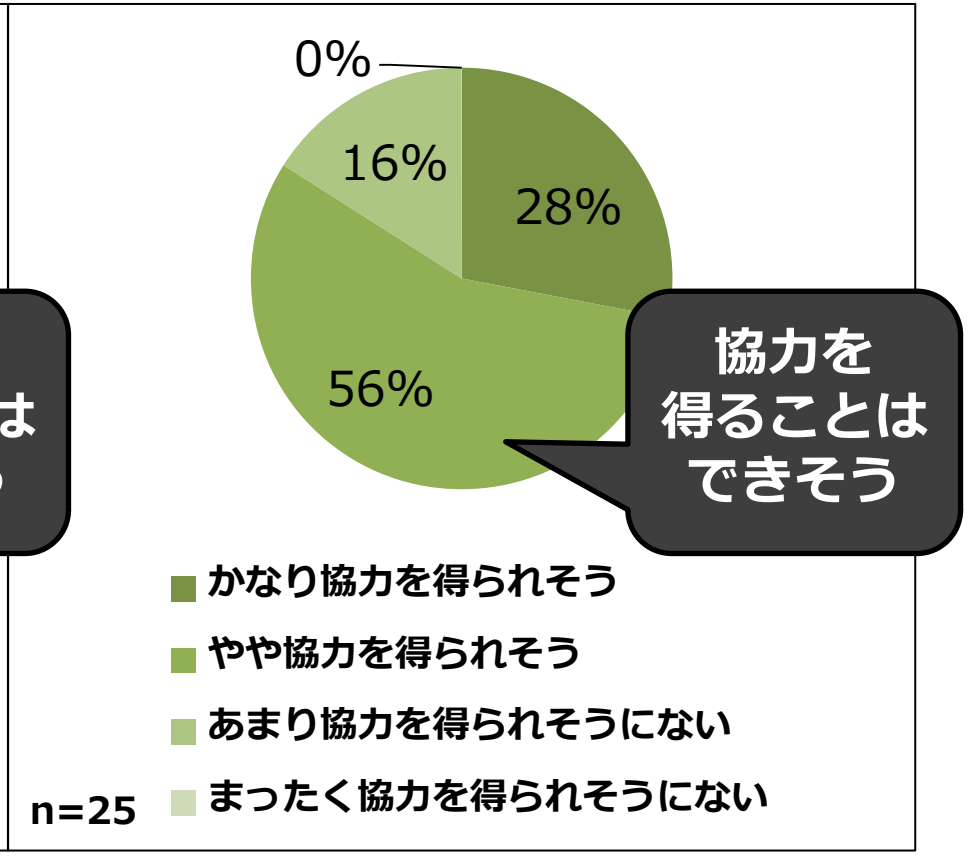
周囲の協力

アジャイル開発の導入時、周囲の協力はどの程度得られそうか？

自部門でアジャイル未導入



自部門でアジャイル導入済

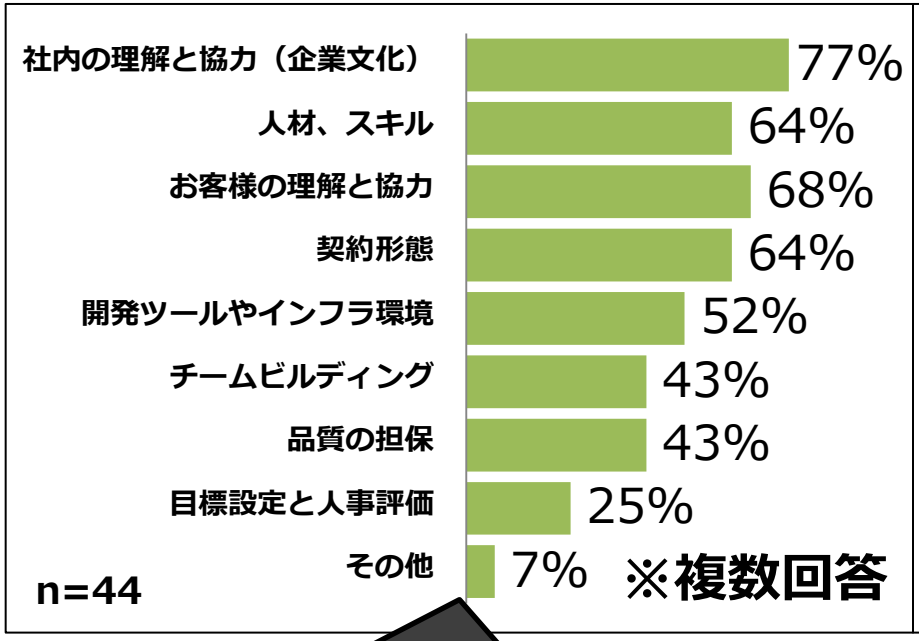


©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（状況別）

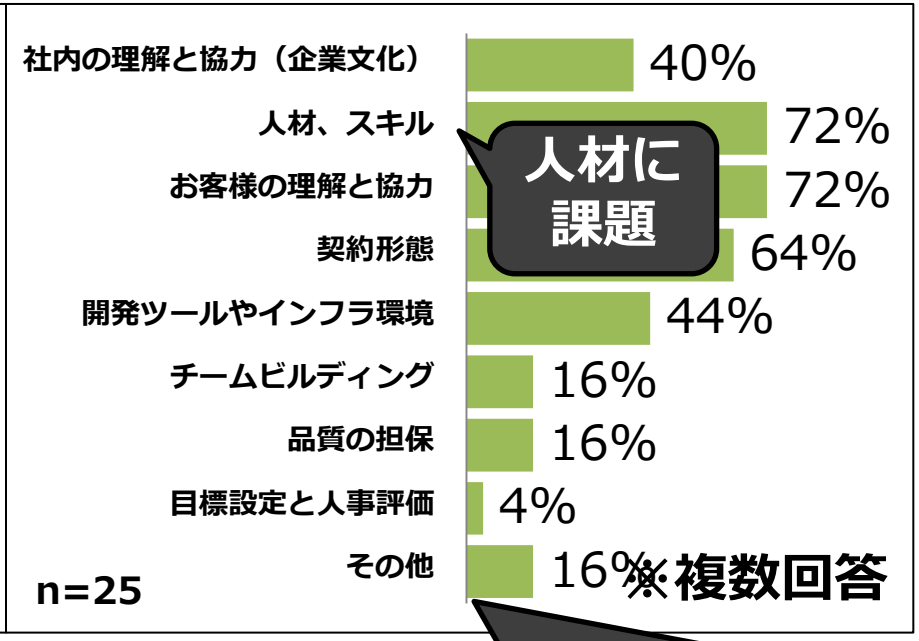
アジャイル導入にあたっての課題点

自部門でアジャイル未導入



費用対効果の説明
規程変更
規模・期間の見積り方法

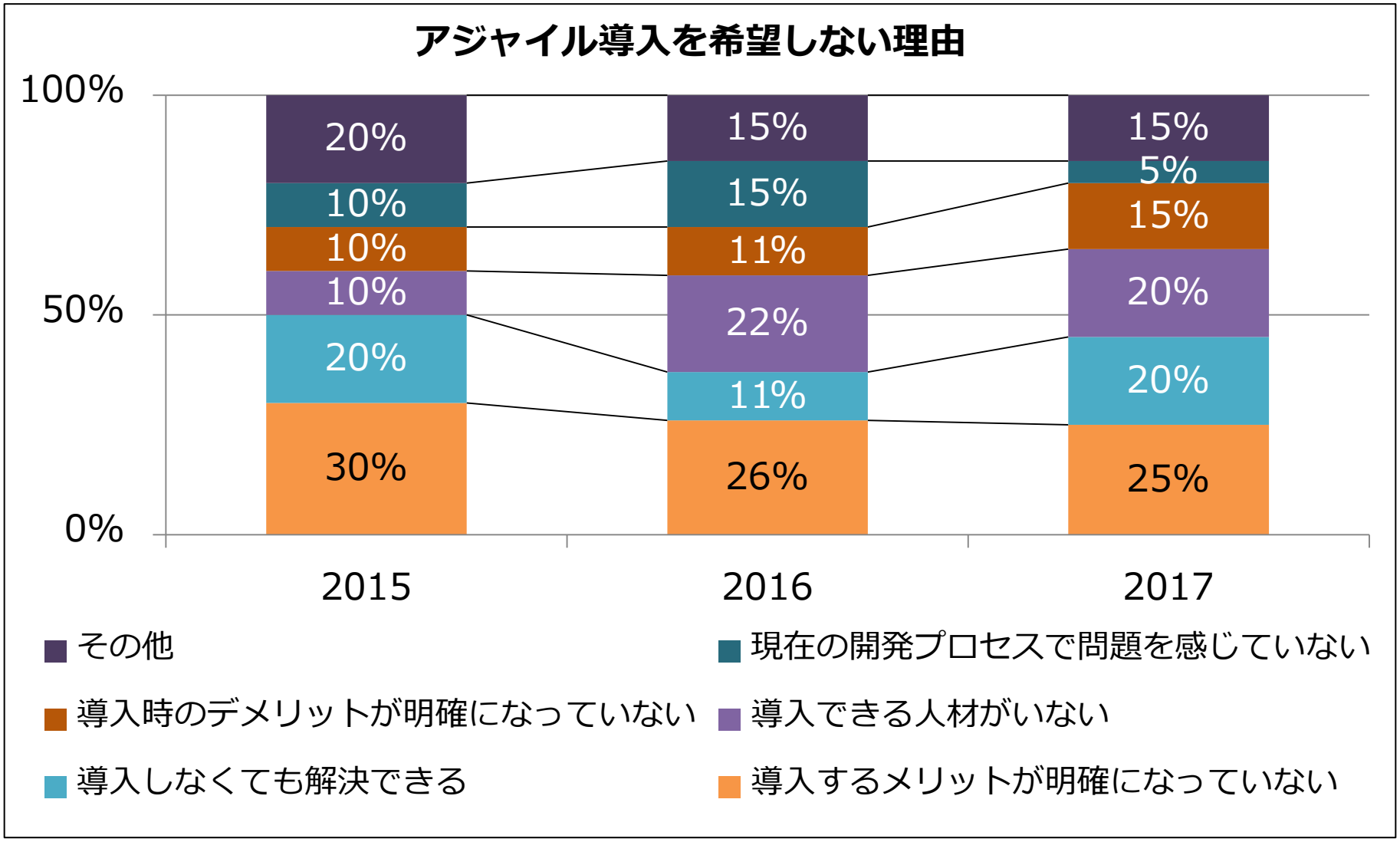
自部門でアジャイル導入済



日本の文化、商習慣
製品全体の予算計算への準拠
過去のシステムに対するリグレッションコスト
社内開発標準の整備

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

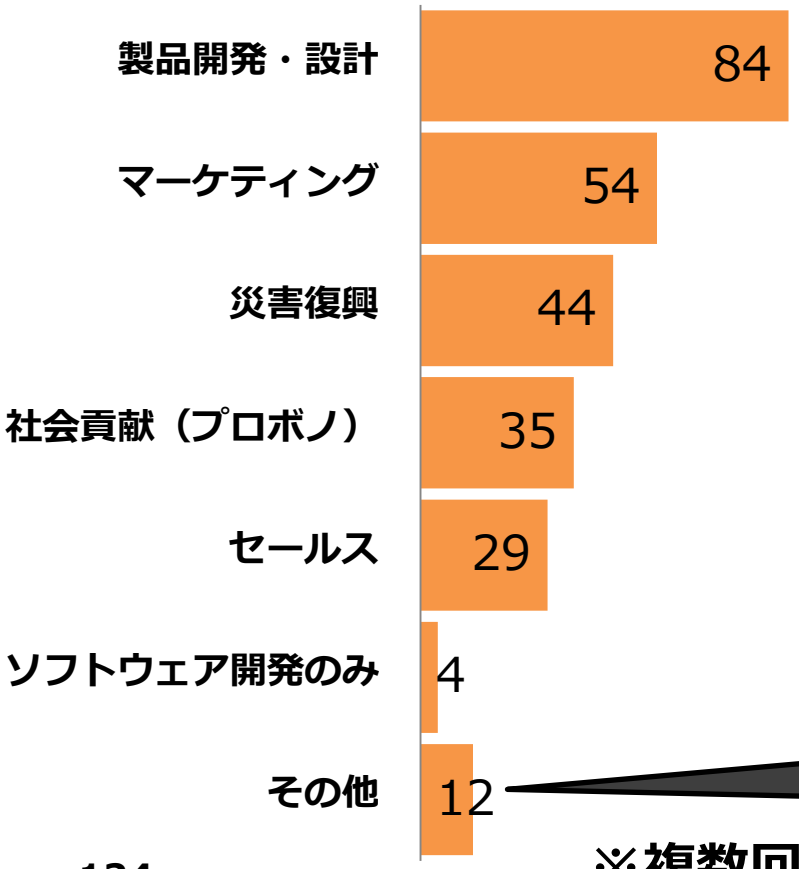
結果概要（状況別）



©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（その他）

ソフトウェア開発以外の適用領域

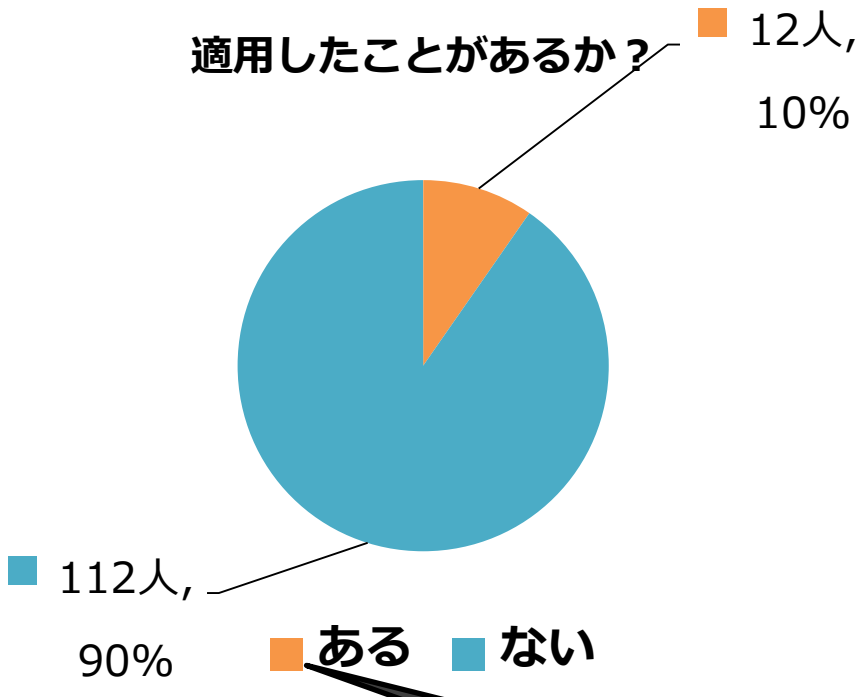


n=124

※複数回答

・組織運営
・コンサルティング
・顧客サポート
・すべて Etc.

ソフトウェア開発以外にアジャイル開発手法を適用したことがあるか？



・企業論文の執筆
・子供の夏休みの宿題
・営業プロセス Etc.

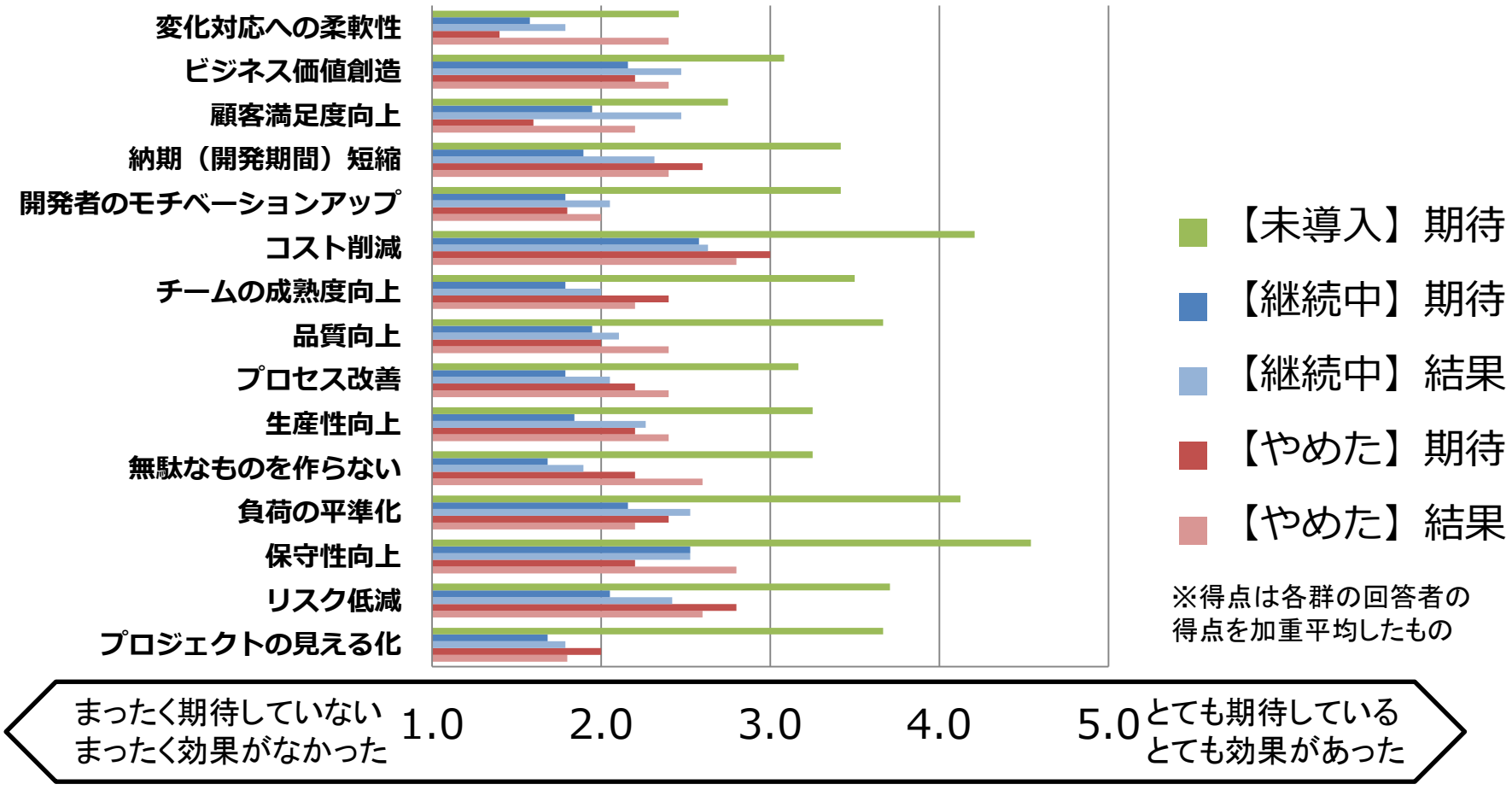
©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイルに対する期待や効果

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果概要（期待や効果）

アジャイル開発への期待と結果の比較



©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

C)結果報告（分析）

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

結果

- 全体の概要
  - アジャイルの話題やPMI-ACP®が徐々に浸透しつつある。
  - 未導入の群のアジャイルに関する興味関心が昨年に比べ高まっているものの、最初の一歩を踏み出すための壁（社内や顧客）が存在する。
    - 始めの一歩は2016年の提言編をご参照ください
  - アジャイル導入群は内製や請負、準委任などで契約に関係なく実施され、書籍などでより具体的で実践的なやり方を望むようになっているが、メンバーの育成を始め実践に課題がある。

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

D)結果報告（考察）

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

過去の結果と提言：2015年

- アジャイルに対する誤解
  - マニフェストをどこまで理解しているのか？
- 提言
  - 人材は育てる：アジャイル導入を通じて
    チーム・人材を育成する
    （導入するものではなく、作り上げるもの）
  - 銀の弾丸と思わない：すべてを解決しない
    （従来手法の否定ではない）
  - 従来型のQCD基準でアジャイルを評価しない
    （W/Fとの目的の違いを理解する）

※PMI-ACP®に関するご紹介

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

過去の結果と提言：2016年

- アジャイルに対する正しい理解
  - 始めるための障壁
- 提言
  - 基本的な考え方を正しく理解する（マインドセット）
    - 顧客中心
    - 透明性／検査／適応
    - チーム
  - 経験者の知恵を活かして組織へアジャイルを広める
    - Fearless Change（パターン・ランゲージ）

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

今年の結果と提言：2017年

- アジャイル マニフェスト認知度は
  例年通りだが、徐々に理解されてきている
- 人材育成を始めとする実践の悩み
  - アジャイルを実践しているとはどのような
    状況なのか（ツール導入で終わらない）
  - PMIが期待する**アジャイル実務者像**とは？
    （PMIのスキルドメインとタスク）
- アジャイルPM研究会としては
  「**PMI-ACP®**」をお勧めします!

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

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

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
岡 啓

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

目次

2. 提言編

A)意識調査から読み取れる課題

B)PMIのソリューション

C)勉強会のご紹介

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

意識調査から読み取れる課題

- **品質面の悩み**
  - アジャイルを理解できているのか？
  - 社内に説明するには？
  - 社外に説明するには？
  - 失敗したら？

- **人材育成の悩み**
  - 何をどこまで習得すればいいのか？
  - 必要なスキルは？

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイルに対するPMIのソリューション

- PMIは、アジャイルに対するニーズに対応し、アジャイルをプロジェクトに応用するために必要な人材像を調査した。それを認定する資格がPMI-ACP®である。

- PMI-ACP®の内容を吟味すると、意識調査で浮かび上がった課題の領域に対応し、課題の解決に役に立つことが分かった。

- これまでPMI-ACP®が扱う範囲について、具体的に紹介する機会が少なかったので、意識調査の課題と照らし合わせながら、内容をご紹介する。

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

数字に表れた日本の状況

PMI-ACP®取得者数（アジア） 2017/4/30

	PMI-ACP	全体比	PMP	全体比	PMP比
全世界	15,631		773,840		2.02%
インド	1,725	11.04%	39,722	5.13%	4.34%
中国	1,143	7.31%	139,557	18.03%	0.82%
台湾	427	2.73%	11,462	1.48%	3.73%
シンガポール	281	1.80%	10,512	1.36%	2.67%
香港	118	0.75%	6,080	0.79%	1.94%
スリランカ	75	0.48%	869	0.11%	8.63%
マレーシア	50	0.32%	3,366	0.43%	1.49%
日本	**26**	**0.17%**	**35,251**	**4.56%**	**0.07%**
タイ	25	0.16%	513	0.07%	4.87%
ベトナム	24	0.15%	534	0.07%	4.49%
米国	7,890	50.48%	301,743	38.99%	2.61%

※PMI日本支部調べ

⇒ 日本の取得者数が低迷

原因は何か？

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル プロジェクト マネジメント意識調査報告

PMI-ACP®のご紹介

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

PMI-ACP®とは

- **「PMI Agile Certified Practitioner®」の略**
- **アジャイルの原則およびプラクティスを理解し、プロジェクトに応用する基本的な能力を備えていることを認める、PMIの公式資格の一つ**
- **アジャイルの全体像（原則とプラクティス）**を学習するのに最適
- XPやScrumなどの特定フレームワークにとらわれない**アジャイルについての包括的な知識体系を提供**
- **対人系のスキルが強調**されており、アジャイルに限らず、プロジェクトを遂行するスキルを裏付けている
- 知識のみならず、状況に応じた判断力と実践力が問われる

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

PMI-ACP®の構成

7つのドメインと**62のタスク**から構成されている

	ドメイン	タスク	サブドメイン
1	Domain I. アジャイルの原則とマインドセット	9	
2	Domain II. 価値駆動デリバリー	14	4
3	Domain III. ステークホルダー・エンゲージメント	9	3
4	Domain IV. チーム・パフォーマンス	9	3
5	Domain V. 適応型計画	10	3
6	Domain VI. 問題発見と解決	5	
7	Domain VII. 継続的改善	6	

PMI Agile Certified Practitioner(PMI-ACP)®　Examination Content Outline　より

http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/agile-certified-exam-outline.pdf

※今回の翻訳はAgile PM研究会が独自に行ったもので、PMIの正式な翻訳ではありません

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain I.
アジャイルの原則とマインドセット

プロジェクト・チームおよび組織がおかれている状況で、アジャイルの原則とマインドセットについて、可能性を探り、取り入れ、適用する。

	タスク	目的	手段
1	アジャイルの原則を唱える	チーム全体で、そして顧客とチーム間で、共通のマインドセットを作り上げる	アジャイルの原則に沿って行動し、アジャイルの価値について議論する
2	全員が確実に、アジャイルの価値と原則について共通理解を持ち、使用しているアジャイルの原則と用語について共通した知識を持つよう支援する	効果的に仕事をする	
3	システムあるいは組織レベルでの変革を支援する	組織をより効果的で効率的にする	組織を教育し、プロセス、振る舞い、および人に影響を与える
4	見える化を実践する	透明性と信頼を強化する	情報ラジエーターで、本当の進度と真のチーム・パフォーマンスがはっきりと見え続けるようにする

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain I.
アジャイルの原則とマインドセット

	タスク	目的	手段
5	安全で信用できるチーム環境に貢献する	各自が学習し、仕事のやり方を継続して改善できるようにする	誰が実験し失敗しても受け入れられるようにする
6	創造性を高める	より効率的で効果的な仕事のやり方を発見する	新しい技術とプロセスのアイデアを実験する
7	チーム・メンバーの知識共有を促進する	知識のサイロによるリスクを低下させ、ボトルネックを解消する	協働（コラボレーション）し共に仕事をする
8	チーム内のエマージェント・リーダーシップ（自然発生するリーダーシップ）を促進する	改善を行い、自己組織化と権限委譲を促進する	新しいアプローチを試すことができる安全で敬意を表する（リスペクトフルな）環境を確立する
9	サーバント・リーダーシップを実践する	他者が最高レベルで努力を成し遂げることができ、さらに改善を継続できる	努力している他者を支援し、勇気づける

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain II.
価値駆動デリバリー

高い価値を持った増分を製作し、ステークホルダーの優先順位に基づくレビューを早期にかつ頻繁に行うことで、価値ある結果をデリバリーする。
ステークホルダーは製作された増分についてのフィードバックを与え、そのフィードバックを将来の増分の優先順位付けと改善に活かす。

	タスク	目的	手段
プラスの価値を定義する			
1	成果物を特定する	付加価値の無いワークを最小化し、ステークホルダーにとっての成果物の価値を最大化する	漸増的に制作できる成果物の単位を識別する
2	要求を洗練する	価値をデリバリーする	各フィーチャーの受け入れ基準についてのコンセンサスをジャストインタイムで得る
3	チームのプロセスをテーラリングする	デリバリーする価値を最適化する	プロセスをプロジェクトおよび組織の特徴やチームの経験にあったものにする
価値低下の可能性を回避する			
4	小さいリリース可能なインクリメント（漸増）を計画する	価値の認識とデリバリーが早期にできるようにする	要求をMMF（市場性のある最少フィーチャー）やMVP（実用最小限の製品）にまとめ上げる

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain II.
価値駆動デリバリー

	タスク	目的	手段
5	インクリメント（漸増）のサイズを制限し、適切なステークホルダーとのレビュー頻度を上げる	リスクの特定と対応を早くし、コストを最小化する	
6	顧客とユーザーからのフィードバックを求める	ビジネス価値を確かめ増強する	インクリメントのレビューをしばしば実施する
優先順位付けする			
7	作業単位を優先順位付けする	成果物の価値を最適化する	ステークホルダーとのコラボレーション
8	作業結果のレビューとメンテナンスを頻繁に実施する	インクリメンタル開発の総コストを削減する	内部品質を優先順位付けしメンテナンスする
9	継続して環境、運用、およびインフラの要素を特定し、優先順位付けする	目的：成果物の品質と価値を改善する	

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain II.
価値駆動デリバリー

	タスク	目的	手段
インクリメンタル（漸増）開発			
10	ステークホルダーとのオペレーショナル・レビューや定期チェックポイントを開催する	仕掛中の作業や、計画中の作業についてのフィードバックや修正を得る	
11	デリバリー可能単位の開発努力とリスク低減の努力をバランスさせる	長期間にわたるバリュー・プロポジション(顧客に提供する価値)の全体を最大にする	価値創造とリスク低減の両作業をバックログに盛り込む
12	定期的に要求の優先順位を見直す	価値を最大化させるために、環境およびステークホルダーのニーズや優先度の変化を反映させる	
13	関連する非機能要求（運用やセキュティなど）を引出し、優先順位付けする	障害の可能性を最小化する	ソリューションが使用される環境を考慮する
14	ワーク・プロダクトのレビューを頻繁に行う	プロセスおよびプロダクト/サービス全体への要改善点を特定し具体化する	インスペクションやレビュー、テストを実施する

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain III.
ステークホルダー・エンゲージメント

現在および将来の利害関係者と、彼らのニーズと期待に沿った信頼される環境を構築することで関与し、彼らの要求を、必要となるコストや労力についての理解を得て調整する。プロジェクト・ライフサイクル全体にわたって彼らの参画と協働を推進し、効果的かつ情報に基づいた意思決定のためのツールを提供する。

	タスク	目的	手段
ステークホルダーのニーズを理解する			
1	実効的な権限を持ったビジネス・ステークホルダーを特定し関与する	チームがステークホルダーの興味、ニーズ、期待についてよく知っている状態を保証する	定期的なレビューを実施する
2	すべてのステークホルダー（現在および将来の）を特定し関与する	プロジェクトの初期からプロジェクト期間を通じて知識共有を促進する	プロジェクトの期間を通じて、情報と価値がスムーズに流れることを保証する
ステークホルダーの参加を確保する			
3	ステークホルダーとの関係を確立する	ステークホルダーの参画と効果的なコラボレーションを促進する	主要なステークホルダーとの間でワーキング・アグリーメント（一緒に働くことについての合意）を作成する
4	ステークホルダーとの適切な関与を維持する	新しいステークホルダーが適切に関与できることを保証する	プロジェクトおよび組織における変化を継続して評価する

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain III.
ステークホルダー・エンゲージメント

	タスク	目的	手段
5	組織のメンバー間で協働する習慣を確立する	意思決定の品質を改善し、意思決定に必要な時間を削減する	グループによる意思決定とコンフリクトの解決を促進する
6	多様なプロジェクトのインクリメント（プロダクト、成果物、リリース、イテレーションの漸増分）についての共通したビジョンを確立する	ステークホルダーの期待を調整し、信頼を構築する	ハイレベルなビジョンとそれを裏付ける目標を設定する
7	成功の判断基準、成果物、および許容できるトレードオフについての共通理解を確立し、維持する	期待を調整し、信頼を確立する	ステークホルダーとの共通認識を促進する
8	作業状況についての透明性を提供する	主要なステークホルダーが十分な情報に基づいた意思決定ができるよう支援する	チームの進捗、作業品質、障害、およびリスクについてコミュニケーションする
9	確実さへのニーズと適応性の利点をバランスさせた詳細度での予測を提供する	ステークホルダーが効果的に計画できるようにする	

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain IV.
チーム・パフォーマンス

チームの自己組織化を推進し、チーム・メンバー間の関係を強化、ハイ・パフォーマンス・カルチャーを醸成する、信頼、学習、協働、衝突解決のための環境を作り出す。

	タスク	目的	手段
チーム形成			
1	基本原則（グラウンド・ルール）と内部プロセスを考案するため、他チームのメンバーとも協力する	チームの一貫性を促し、チーム・メンバーの共有成果（アウトカム）に対するコミットメントを強める	
2	既知のプロジェクト目標すべてを達成するために必要となる対人関係スキルおよびテクニカル・スキルを持ったチームを作り上げる	遅れることなく、ビジネス価値を作り出す	
チーム・エンパワーメント			
3	多能工として活躍できるスペシャリストになるようチーム・メンバーを激励する	チームのサイズとボトルネックを縮小し、パフォーマンスの高い機能横断チームを作り上げる	
4	自己組織化に貢献する	効果的なソリューションを生み出し、複雑性をマネジメントする	権限委譲と次世代リーダー（エマージング・リーダー）育成を促進する

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain IV.
チーム・パフォーマンス

	タスク	目的	手段
5	継続して、チームおよび個人の、やる気をださせるものとやる気をなくすものを見つける	プロジェクト期間を通じて、チームの士気が高く、チーム・メンバーにやる気があって生産性が高いことを保証する	
6	チーム内および適切な外部ステークホルダーとの、密接なコミュニケーションを促進する	ミスコミュニケーションおよび再作業を低減する	同じ場所で作業する、あるいはコラボレーション・ツールを使用する
7	気が散らないようにする（集中する）	成果（アウトカム）を予測可能にし、デリバリーする価値を最適化する	
8	プロジェクトとチームの目標が整合するようにする	チーム・メンバーが、チーム目標とプロジェクトの総合的な目標が適合していることを必ず理解する	プロジェクトのビジョンをチームで共有する
9	チームによるベロシティ測定を促進する	チーム・メンバーが自らのキャパシティをより良く理解し、より正確な予測ができるようにする	これまでのイテレーションやリリースでのパフォーマンス実績を測定しトラッキングする

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain V.
適応型計画

ゴール、価値、リスク、制約事項、ステークホルダーからのフィードバックおよびレビュー結果に基づいて、立上げから終結までの間、変化発展する計画を作成し維持する。

	タスク	目的	手段
計画のレベル			
1	複数レベル（戦略、リリース、イテレーション、デイリー）で適切な詳細度の計画を作成する	アウトカム（成果）の予測性と、機会を活用する力をバランスさせる	ローリングウェーブ計画法と段階的詳細化を使用する
2	計画のアクティビティを透明化し、見える化する	コミットメントのレベルを高め、不確実さを低減させる	主要なステークホルダーの参画を促進し、計画結果を公開する
3	プロジェクトの進展に沿って、ステークホルダーの期待をマネジメントする	期待する成果物についての共通理解を確実にする	コミットメントを詳細化する
適応			
4	ケイデンス(開発のリズム)と計画プロセスを適応させる	プロジェクト成果物の特徴、大きさ、複雑さ、重要度などについての定期的なレトロスペクティブ結果を反映させる	価値を最大にする
5	プロジェクト計画をチェックし、変化に適応させる	要求事項、スケジュール、予算の変更、およびチームの学習、デリバリー経験、ステークホルダーからのフィードバックおよび不具合に基づく優先順位の変更を反映させる	デリバリーするビジネス価値を最大化する

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain V.
適応型計画

	タスク	目的	手段
6	項目の大きさを調整する	プロジェクト規模の見積りを、チームのベロシティおよび外部変動要素とは独立して決める	段階的詳細化を用いる
7	リソース・キャパシティを調整する	見積り幅を作成または更新する	保守および運用関連への必要性を反映させる
8	初期スコープ、スケジュール、およびコスト幅の見積りを作成する	プロジェクトをマネジメントするスタート・ポイントを構築する	プロジェクトをデリバリーするために必要な取り組みについて、現時点でのハイレベルな理解を反映させる
9	スコープ、スケジュール、およびコスト幅の見積りを洗練する	プロジェクトをマネジメントする	プロジェクトをデリバリーするために必要な取り組みについて、最新の理解を反映させる
10	継続してリソース・キャパシティ、プロジェクト規模、およびベロシティ測定値の変化データを継続したデータを使用する	残作業コスト見積りを評価する	

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain VI.
問題発見と解決

継続的に問題、障害、およびリスクを特定する。それらをタイムリーに優先順位付けし解決する。解決したら問題解決状況を監視、伝達する。最後に問題の再発を防止するプロセス改善を実施する。

	タスク	目的	手段
1	オープンで安全な環境を作る	チームのデリバリー速度を低下させたり、価値をデリバリーする能力を妨げたりする問題や障害を表面化させる	会話と実験を奨励する
2	脅威と問題点を特定する	脅威と問題点を適切なタイミングで解決し、問題の原因となるプロセスを改善する	プロジェクト期間内のいろいろなタイミングでチームへの教育と関与を行う
3	問題が適切なチーム・メンバーにより解決されるよう徹底する。解決できない問題を考慮して期待を再設定（リセット）する。	デリバリーする価値を最大化する	
4	脅威と問題点のリストが見える化され、モニターされ、優先順位付けされた状態を維持する	アカウンタビリティーを向上させ、アクションを促進し、オーナーシップと解決状況をトラッキングする	
5	脅威と問題点の状況についてコミュニケーションする	透明性を与える	脅威のリストをメンテナンスし、作業のバックログに解決に必要なアクティビティを含める

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

Domain VII.
継続的改善

プロダクトの品質、有効性、および価値を改善、さらに、プロセスおよびチームを継続して改善する。

	タスク	目的	手段
1	プロジェクト・プロセスをテーラリングし適応させる	確立されている組織のガイドラインおよび標準の中で、チームの効果を保証する	チームのプラクティス、組織文化、およびデリバリーのゴールを定期的にレビューし、プロジェクト・プロセスに統合する
2	チーム・プロセスを改善する	チーム、プロジェクト、および組織の有効性を継続して高める	レトロスペクティブと改善の実験を頻繁に行う
3	プロダクトについてのフィードバックを求める	プロダクトの価値を向上させる	漸増的なデリバリーおよび頻繁なデモンストレーションを実施する
4	継続的に学習する環境を作る	多能工として活躍できるスペシャリストによる、より生産性の高いチームを育成する	メンバーにスキル開発の機会を提供する
5	既存のプロセス要素に挑戦する	個人の効率とチームの有効性を高める	既存プロセスのバリュー・ストリーム分析を行い、ムダを排除する
6	体系的な改善を作り出す	特定した問題の再発を防ぎ、組織全体としての効果を高める	プロジェクトおよび組織の境界を越えて、知識とプラクティスを広める

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

ツールと技法

	領域	技法やツールの例
1	アジャイルな分析およびデザイン	プロダクト・ロードマップ ユーザー・ストーリー/バックログ ストーリー・マップ 段階的詳細化 ワイヤーフレーム アジャイルなプロジェクトの憲章作成 ペルソナ アジャイル・モデリング ワークショップ 学習サイクル コラボレーション・ゲーム
2	アジャイルな見積り	相対見積り/ストーリー・ポイント/Tシャツ・サイズ見積り ワイドバンド・デルファイ / プランニング・ポーカー 類似見積り法 理想時間
3	コミュニケーション	情報ラジエーター チーム・スペース アジャイルなコミュニケーション・ツール コロケーション・チームや分散チームのための、浸透するコミュニケーション 双方向コミュニケーション（信頼のおける、会話方式の） ソーシャル・メディアによるコミュニケーション アクティブ・リスニング（積極的傾聴） ブレーンストーミング フィードバック技法

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

ツールと技法

	領域	技法やツールの例
4	対人関係をうまく保つための技術	EQ （心の知能指数） コラボレーション 状況適応リーダーシップ サーバント・リーダーシップ ネゴシエーション コンフリクトの解消
5	メトリックス	ベロシティ―/スループット/生産性 サイクルタイム リードタイム アジャイル・プロジェクト用EVM 欠陥率 承認済みイテレーション 仕掛　(WIP)
6	計画、監視（モニター）、および適応	レビュー カンバン・ボード、タスク・ボード タイム・ボックス イテレーション計画とリリース計画 差異分析と傾向分析 WIP制限 デイリー・スタンドアップ バーンダウン・チャート/バーンアップ・チャート 累積フロー図 バックログ・グルーミング/バックログ・リファインメント プロダクト・フィードバックループ

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

ツールと技法

	領域	例
7	プロセス改善	カイゼン 5回の「なぜ」（なぜなぜ分析） レトロスペクティブ/内省 (ふりかえり) プロセス・テーラリング/ハイブリッド・モデル バリュー・ストリーム・マッピング 管理限界 事前検討（ルール設定、不具合分析） *起こりうる失敗とその可能性を事前に予測するリスクマネジメント 特性要因図（魚の骨図）
8	プロダクト品質	頻繁なベリフィケーション（検証）とバリデーション（妥当性確認） 完了の定義 継続的インテグレーション テスト（探索的テストおよびユーザビリティテストを含む）
9	リスクマネジメント	リスク低減活動を含めて優先順位付けしたバックログ リスクバーンダウン図 リスクベースのスパイク、アーキテクチャー関連のスパイク
10	価値による優先順位付け	ROI(投資収益率)/NPV(正味現在価値)/IRR（内部収益率） コンプライアンス（法令順守） 顧客価値による優先順位付け 要求事項のレビュー 実用最小限のプロダクト（MVP） 市場性がある最小限のフィーチャー（MMF） 相対的な優先順位付け/序列化 MoSCoW、狩野モデル

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

知識とスキル

1	Agile values and principles	アジャイルの価値と原則
2	Agile frameworks and terminology	アジャイルのフレームワークと用語
3	Agile methods and approaches	アジャイルの手法とアプローチ
4	Assessing and incorporating community and stakeholder values	コミュニティおよびステークホルダーにおける価値の評価と考慮
5	Stakeholder management	ステークホルダー・マネジメント
6	Communication management	コミュニケーション・マネジメント
7	Facilitation methods	ファシリテーション手法
8	Knowledge sharing/written communication	知識共有/文書によるコミュニケーション
9	Leadership	リーダーシップ
10	Building agile teams	アジャイルでのチーム・ビルディング
11	Team motivation	チームのモチベーション
12	Physical and virtual co-location	物理的およびバーチャルなコロケーション
13	Global, cultural, and team diversity	グローバル、文化、およびチームの多様性（ダイバシティー）

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

知識とスキル

14	Training, coaching, and mentoring	トレーニング、コーチング、およびメンタリング
15	Developmental mastery models (for example, Tuckman, Dreyfus, Shu Ha Ri)	発展過程モデル（タックマン・モデル、ドレイファス・モデル、守破離など）
16	Self-assessment tools and techniques	セルフアセスメント（自己評価）ツールと技法
17	Participatory decision models (for example, convergent, shared collaboration)	参加型意思決定モデル（発散、収束、シェアード・コラボレーションなど）
18	Principles of systems thinking (for example, complex adaptive, chaos)	システム思考の原則　（複雑適応系、カオスなど）
19	Problem solving	問題解決
20	Prioritization	優先順位付け
21	Incremental delivery	インクリメンタル（漸増）デリバリー

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

知識とスキル

22	Agile discovery	アジャイルな発見（デリバリー可能性のあるプロダクトのオプションを探り、評価、確認する）
23	Agile sizing and estimation	アジャイルなサイジングと見積り
24	Value based analysis and decomposition	価値ベースでの分析と分解
25	Process analysis	プロセス分析
26	Continuous improvement	継続的改善
27	Agile hybrid models	アジャイル・ハイブリッド・モデル
28	Managing with agile KPIs	アジャイルなKPIによるマネジメント
29	Agile project chartering	アジャイルなプロジェクトの憲章作成
30	Agile contracting	アジャイルでの契約
31	Agile project accounting principles	アジャイル・プロジェクトの会計原則
32	Regulatory compliance	規制対応
33	PMI's Code of Ethics and Professional Conduct	PMI倫理・職務規定

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイルPM研究会のご紹介

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

活動紹介

- 定例会での意見交換・議論
- PMIフォーラム発表
  （意識調査と提言）
- 勉強会（PMI-ACP®など）
- 支援活動、イベントキャラバン
- 外部イベントへの参加

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

アジャイル プロジェクト マネジメント意識調査報告

PMI-ACP®勉強会のご紹介

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

PMI-ACP®勉強会のメリット

原則として月１回、輪講形式でPMI-ACP®の勉強会を行っています。
PMI日本支部会員であれば誰でも参加可能。

- 同じ目標を持ったメンバーが集まっているため、モチベーションの維持につながる
- 輪講を担当することにより、主体的に参画することができ、理解の促進につながる
- 経験者のアドバイスを得ることができるため、試験への敷居を下げることができる
- 受験目的ではなく、勉強目的の参加者も多数
- 合格率100%（その秘訣は勉強会で。。）

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

PMI-ACP®の教本

PMI-ACP® Exam Prep Second Edition

Amazon.co.jp

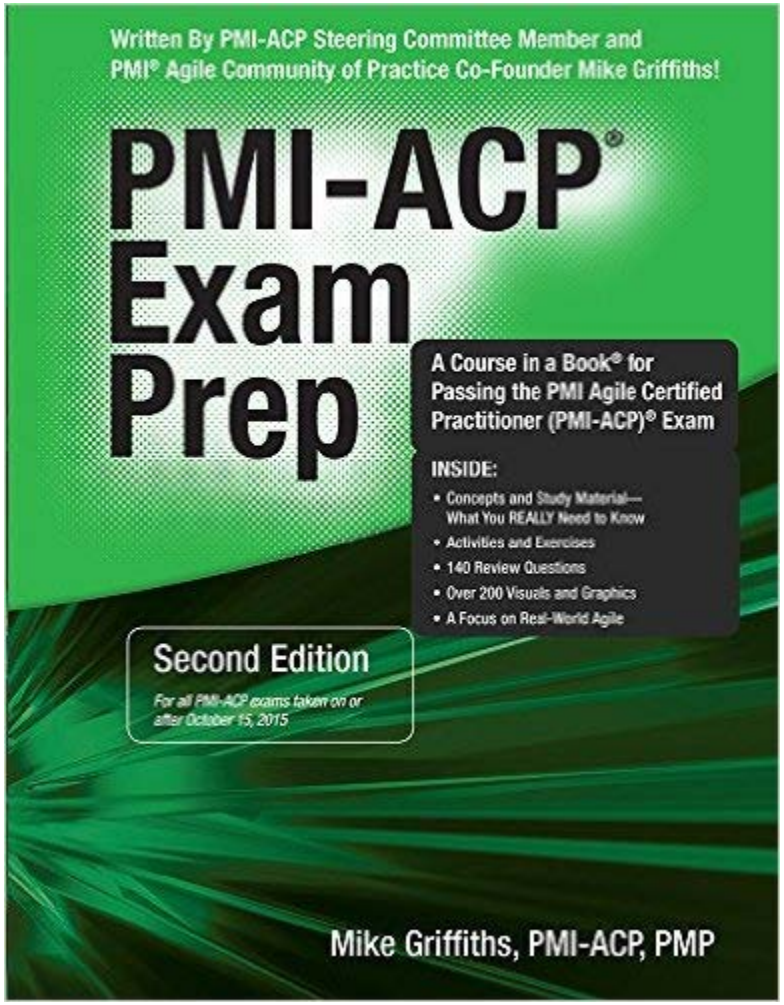
- http://www.amazon.co.jp/dp/1932735984/

Amazon.com

- http://www.amazon.com/gp/product/1932735984

RMC Learning Solutions

- http://store.rmcproject.com/pmi-acp-exam-prep-second-edition?_ga=1.203992278.776409 71.1445854164



©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

自己紹介

- 氏名 飯村北海 いいむらきたみ
- 会社 株式会社クレスコ
- 所属 ビジネス イノベーション センター
  データ アナリティクス サービス
- 資格 PMP
- 経歴
  - B2BのWebアプリエンジニアを経て
    自社プロダクトマネージャ
    社内のデジタルマーケティング担当を経て
    現在はデータ分析ビジネス化に従事中

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.

自己紹介

- 氏名 岡　啓 （おか　あきら）
- 会社 株式会社キャレット・アスタリスク
- 資格 PMP, CSM, CSPO, PRINCE2® Practitioner
- 経歴
  - 主にシステム構築・ソフトウェア開発を手がける。
  - 最近は、システム・マイグレーションに多く携わっていた。
  - 現在は、ベンチャー企業の立ち上げ支援を行っている。
  - PMI-ACP®の取得を目指して奮闘中。

©PMI Japan Chapter, 2017. Copyright and all rights reserved.