



アジャイルプロジェクトマネジメント 意識調査報告 2018

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
2018年10月

©PMI Japan Chapter, 2018. Copyright and all rights reserved

はじめに

本資料は、2018年3月5日～3月23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「2018年度 アジャイルプロジェクトの実態」の結果で、2018年7月15日に開催されたPMI日本フォーラム2日目のG-5セッション(飯村 北海、井芹 薫)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。

2018年10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

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

【アジャイルPM研究会】 2017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_20171204.php

目次



結果報告編

意識調査

- 調査概要
- 結果概要
- まとめ

地域セミナーアンケート

- セミナー実施概要
- 結果概要
- まとめ

総合考察

提言編

- アジャイルの一步を踏み出しましょう

その他

- PMI-ACP®試験について



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

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

以降、本スライドで
PJと略すことがあります

以降、本スライドでは
PMOと略します

プロジェクト・マネジャー、
プロジェクトマネジメント・オフィス、
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 168名(うち、過去の調査回答者30名)

調査概要



調査方法

Webを利用した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

2018年3月5日 - 2018年3月23日

主催

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

調査内容

は今回新たに追加したもの

回答者／所属の属性

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

組織活性度、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

PMOとの関わり

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

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

プロジェクト開始時期、期間、習熟度、契約関連、
開発領域、業種、部門、役割、導入のきっかけ、
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）
プロジェクトに対する評価（メトリクス、ツール、
予実対比）、プロジェクトの成功／満足／活性度、
ビジネス価値に関する
質問、希望する支援

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

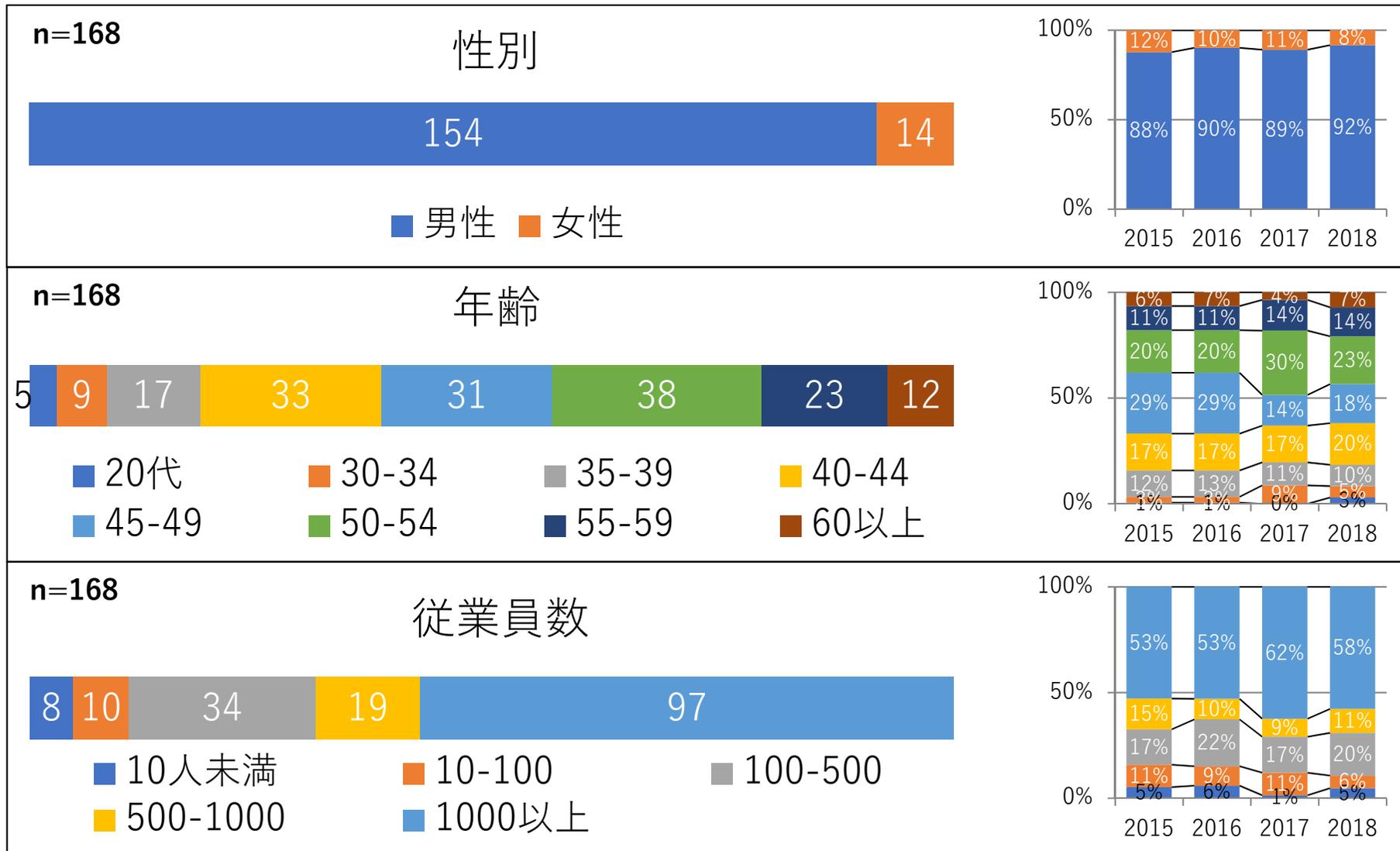
アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

結果概要

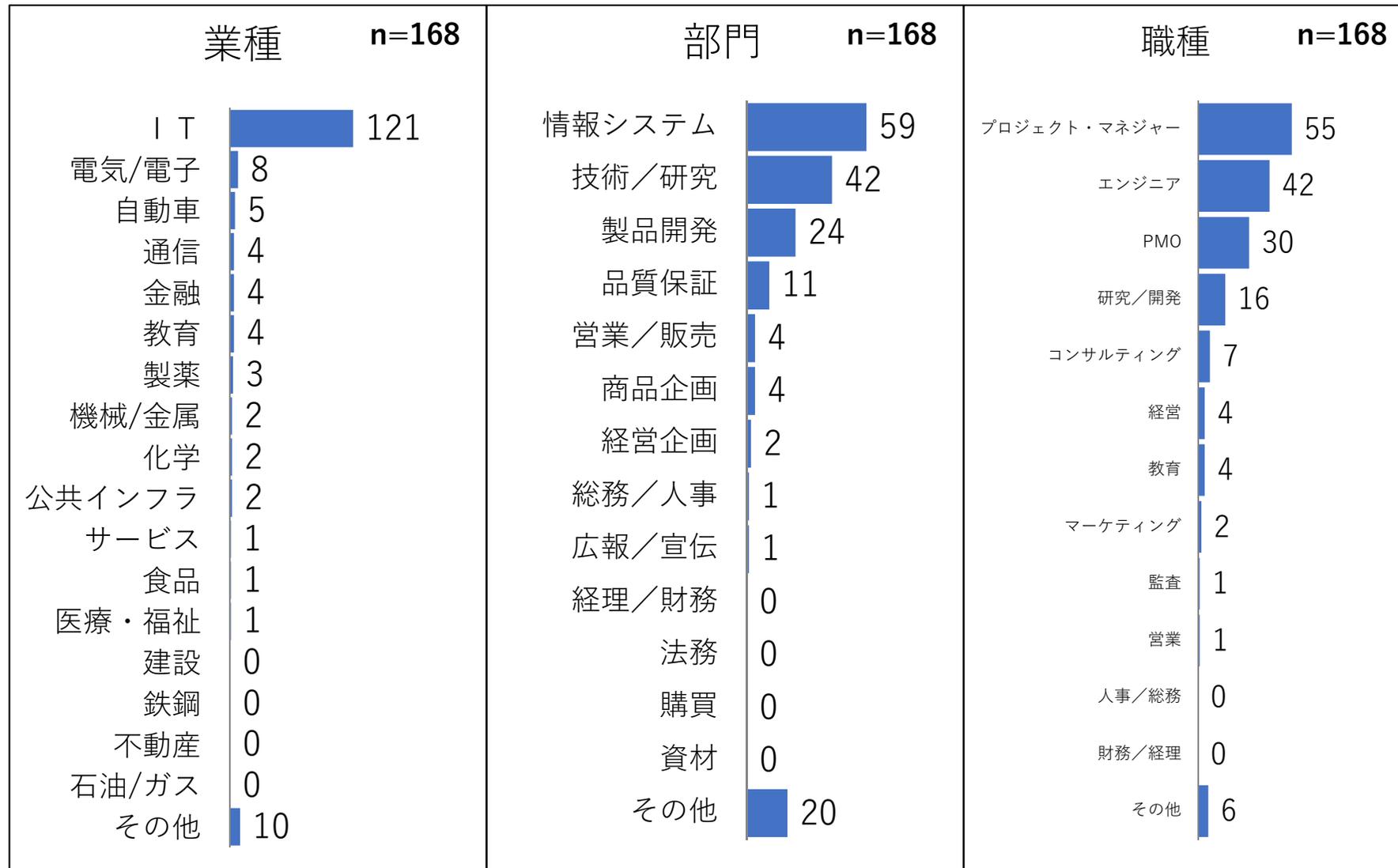
アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

回答者の属性

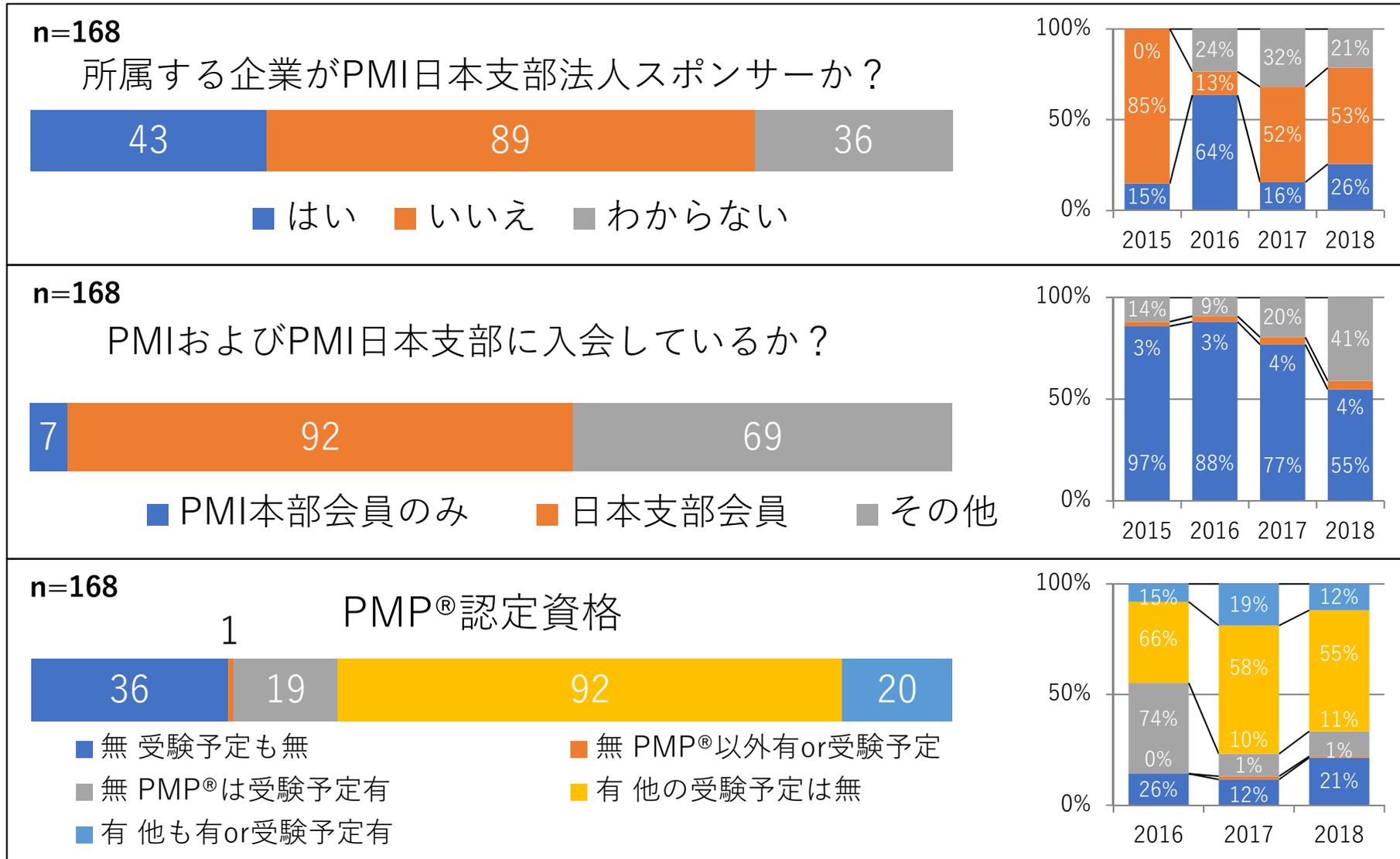
回答者属性 | 基本情報



回答者属性 | 所属



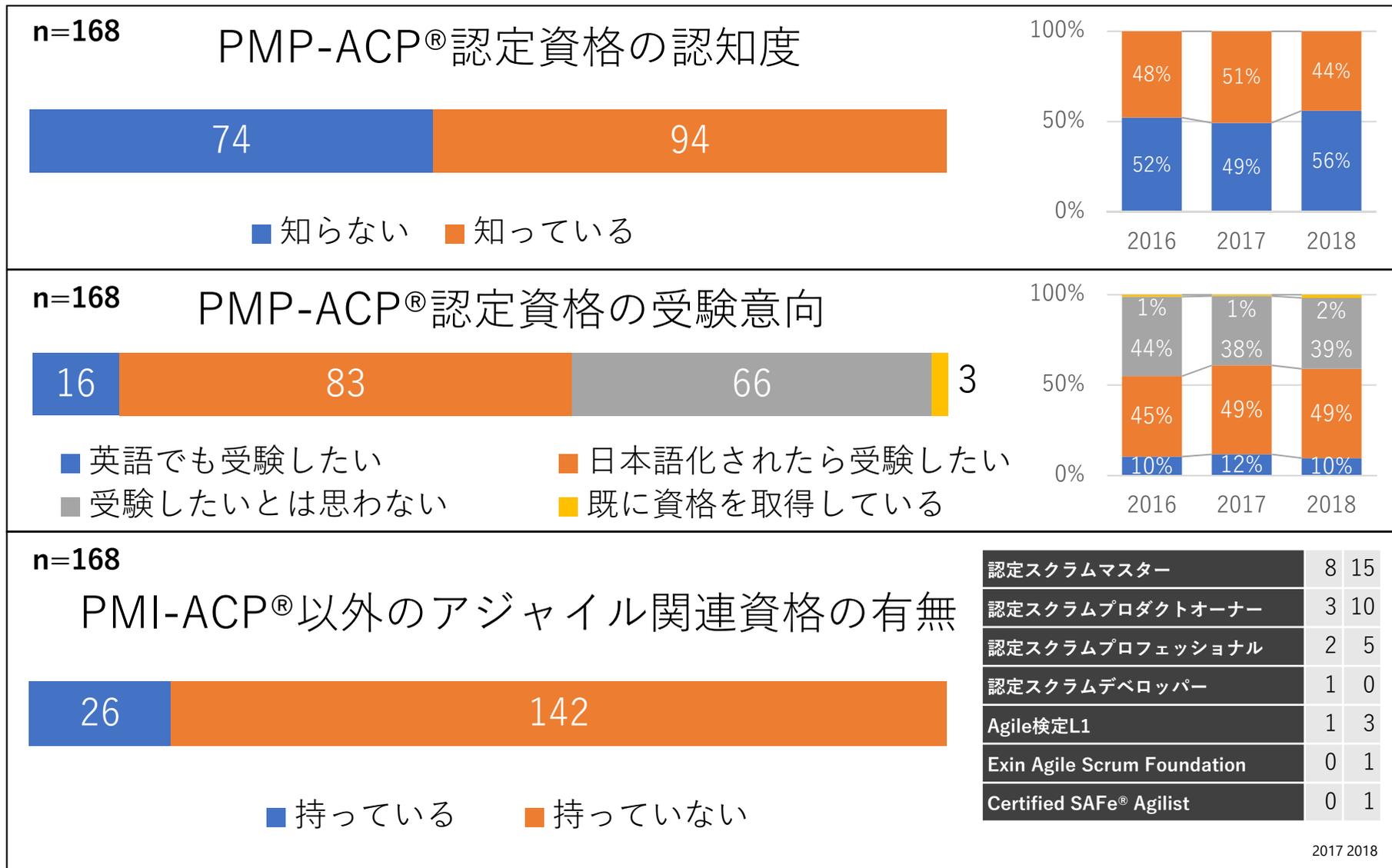
回答者属性 | 所属と資格



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

PMI-ACP®資格関連



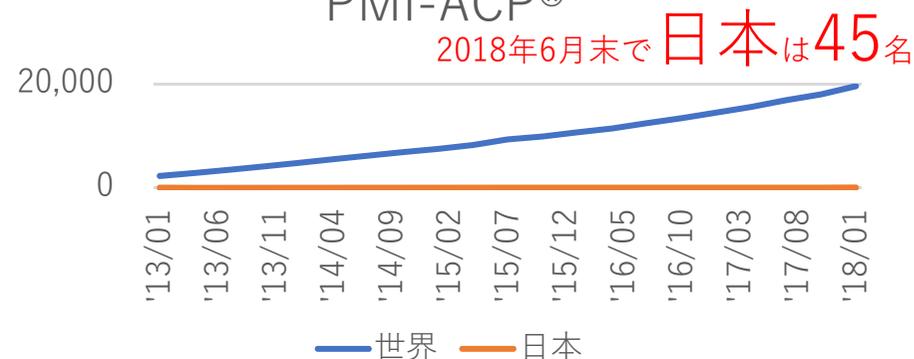
PMI資格者の比較

PMP®資格者数：36,467/833,025 PMI-ACP®資格者数：35/19634
(2018年1月時点、日本/世界)

PMP®



PMI-ACP®



世界

PMI-ACP®

日本



前四半期毎比率



PMP® / PMI-ACP® 資格取得数の各国比較

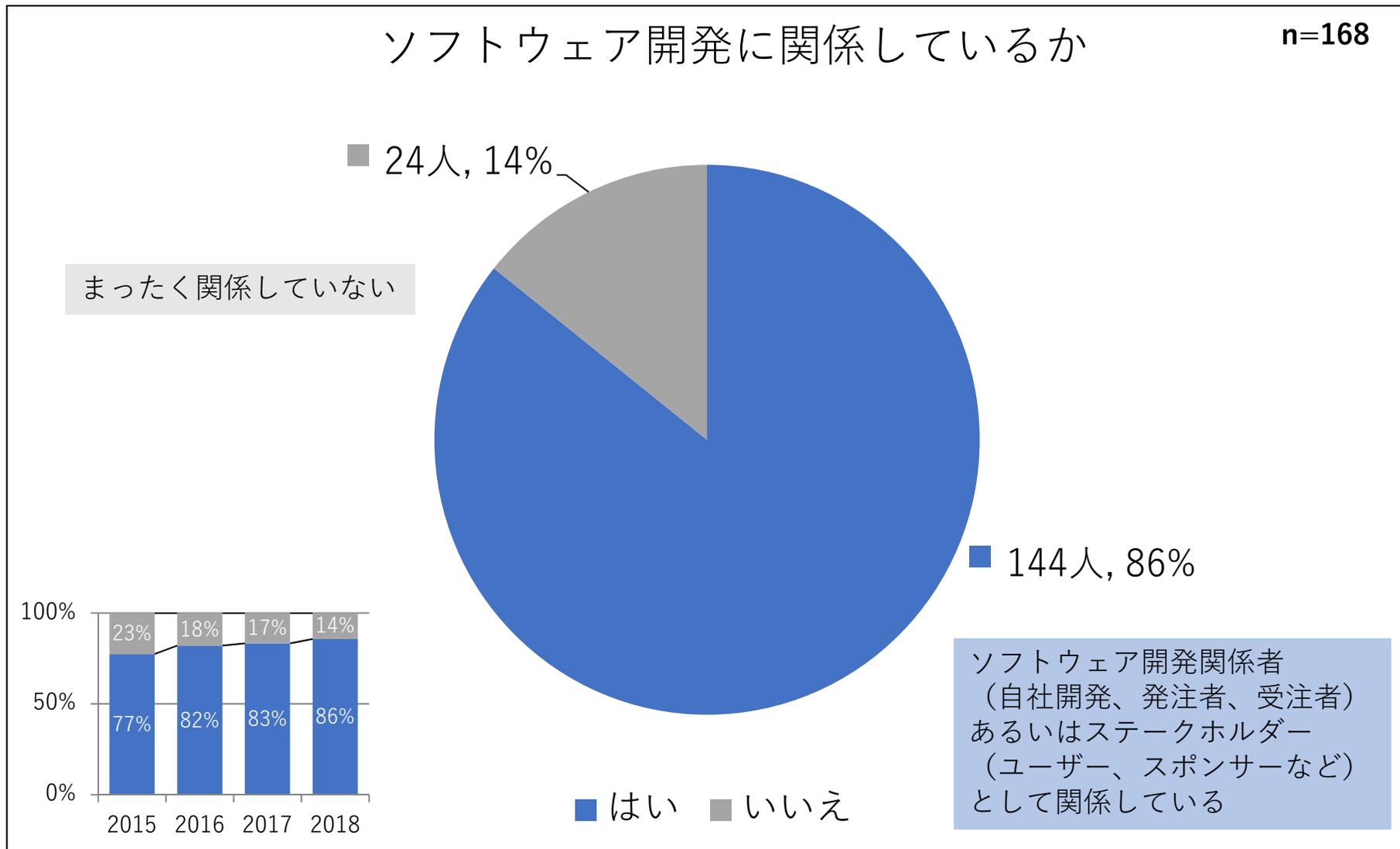
国	PMI-ACP®		前年度比	PMP®		前年度比	総人口(億) 2018年4月	PMP®比		人口比 2018年4月
	2017年4月	2018年4月		2017年4月	2018年4月			2017年4月	2018年4月	
米国	7,890	9,721	23.2%	301,743	314,196	4.1%	3.23	2.6%	3.1%	2442.7
インド	1,725	1,997	15.8%	39,722	40,870	2.9%	13	4.3%	4.9%	132.7
中国	1,143	2,211	93.4%	139,557	173,639	24.4%	13.83	0.8%	1.3%	82.6
韓国	5	8	60.0%	11,814	11,836	0.20%	0.52	0.00%	0.10%	15.4
台湾	427	413	-3.3%	11,462	11,683	1.9%	0.24	3.7%	3.5%	1779.2
シンガポール	281	339	20.6%	10,512	11,132	5.9%	0.06	2.7%	3.0%	4683.3
香港	118	177	50.0%	6,080	6,580	8.2%	0.07	1.9%	2.7%	1685.7
スリランカ	75	71	-5.3%	869	895	3.0%	0.21	8.6%	7.9%	357.1
マレーシア	50	66	32.0%	3,366	3,640	8.1%	0.32	1.5%	1.8%	156.3
日本	26	37	42.3%	25,251	36,606	45.0%	1.27	0.1%	0.1%	20.5
タイ	25	27	8.0%	513	569	10.9%	0.69	4.9%	4.7%	36.2
ベトナム	24	35	45.8%	534	672	25.8%	0.93	4.5%	5.2%	25.8
上記以外	3,842	4,985	29.8%	222,417	227,517	2.3%	38.45	1.7%	2.2%	129.6
総計	15,631	20,087	28.5%	773,840	839,682	8.5%	72.82	2.0%	2.4%	275.8

スリランカ：人口比で日本の1/6だがPMI-ACP®保有者は倍

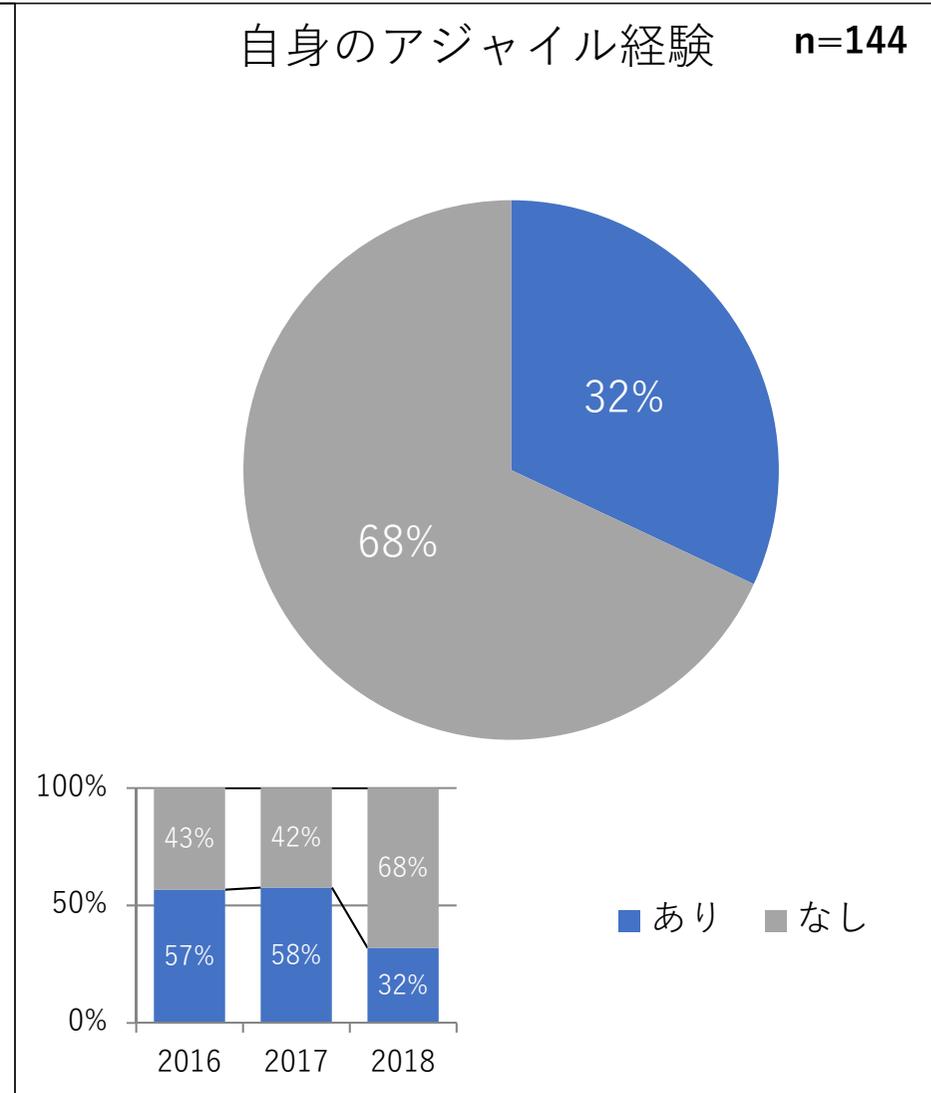
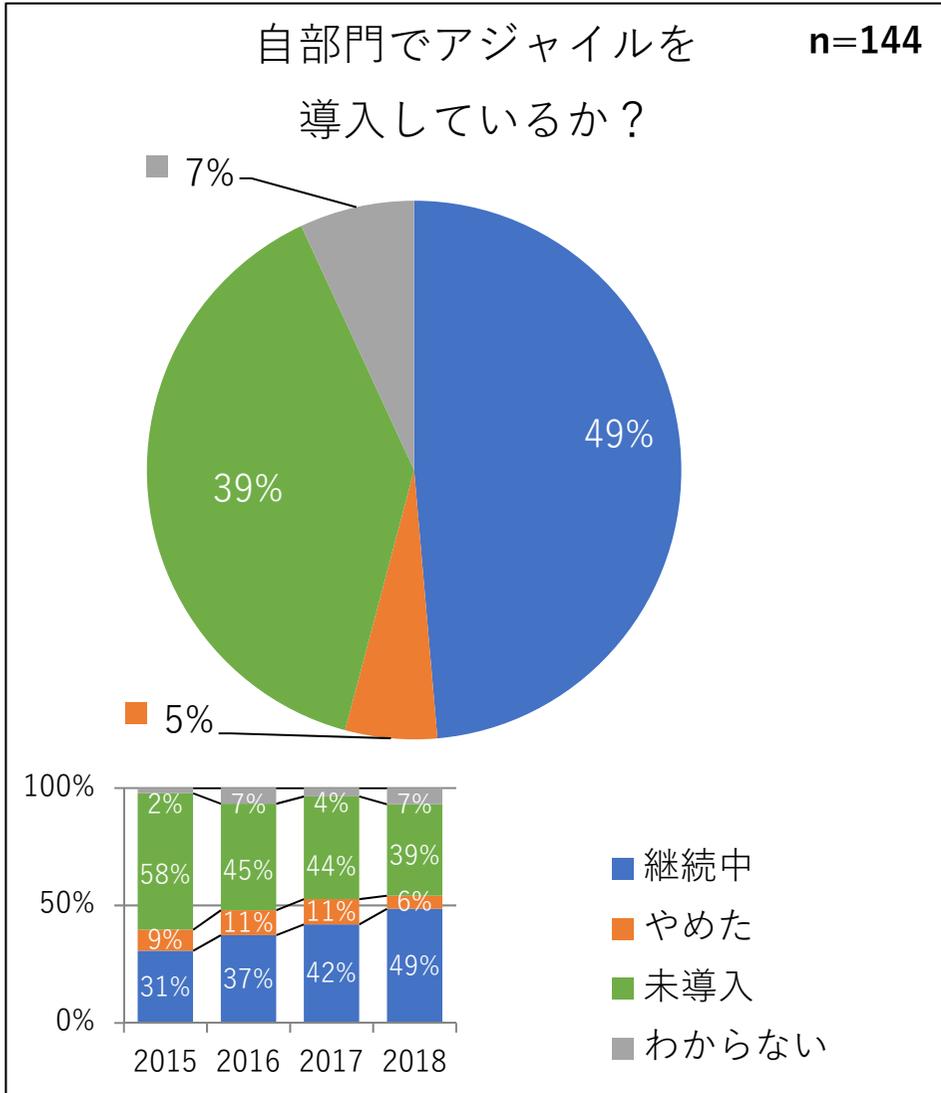
アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

回答者のアジャイルへの関わり

結果概要 (回答者属性)



結果概要（アジャイル）



アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

回答者のアジャイルへの関わり

回答者の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。

アジャイルを導入していますか？	2015	2016	2017	2018
現在も継続している 【継続中】	25%	31%	15%	42%
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%	5%
これまで導入したことはない 【未導入】	47%	37%	62%	33%
その他 (ソフト開発に関係していない等)	21%	23%	19%	20%
合計 (有効回答数)	222	183	124	168

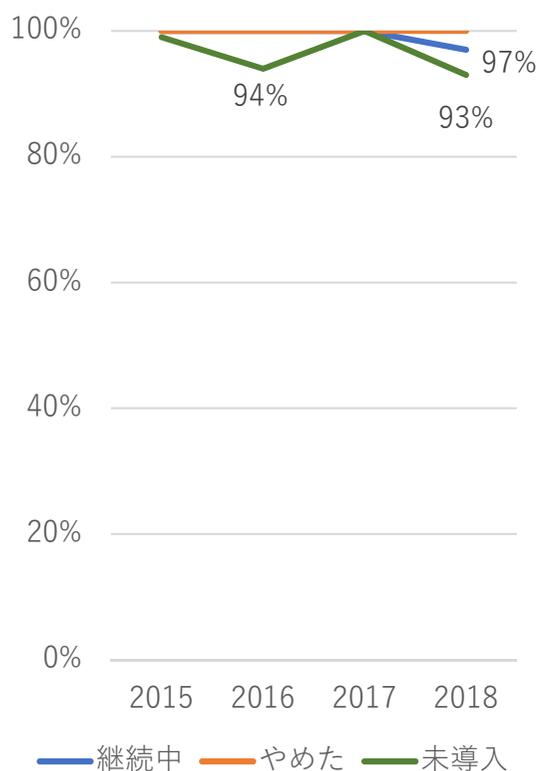
アジャイルに関する言葉の認知度合い

言葉	継続中	やめた	未導入
アジャイル ソフトウェア 開発	97%	100%	93%
アジャイル マニフェスト (アジャイル宣言)	76%	63%	61%
アジャイル プロジェクト マネジメント	69%	75%	59%

アジャイル マニフェストの認知度が過去と比べて高い

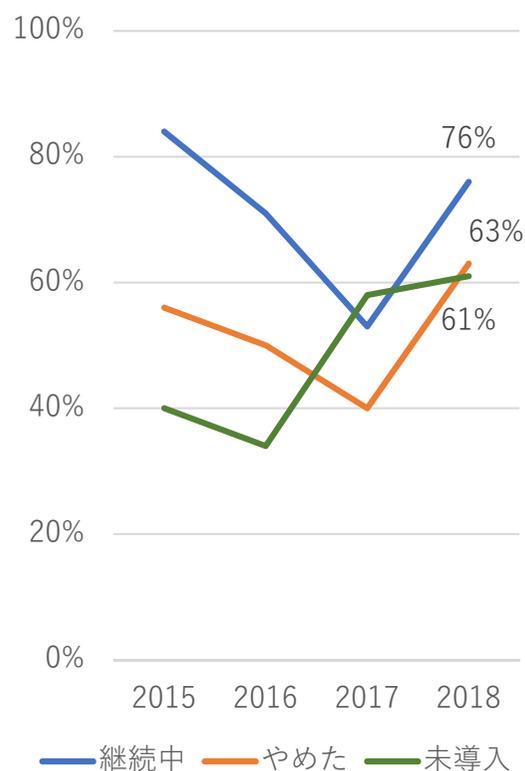
用語の認知 過去の調査結果との比較

アジャイル ソフトウェア 開発



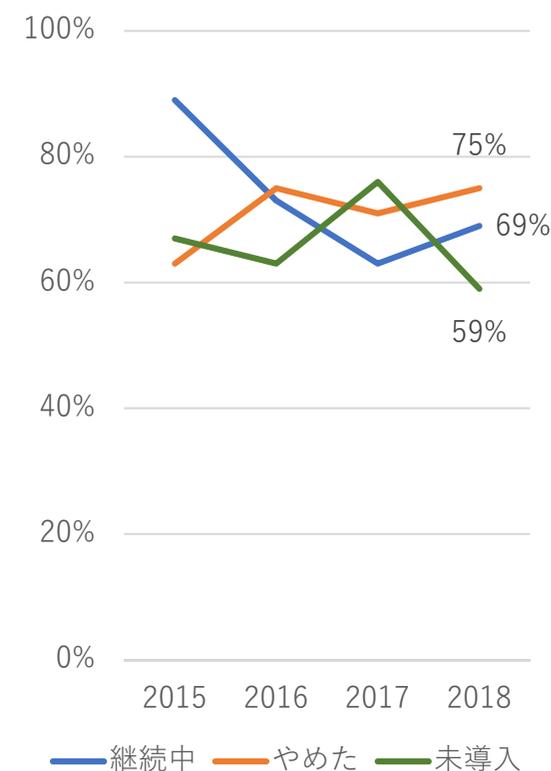
ほぼ例年通りの推移

アジャイル マニフェスト



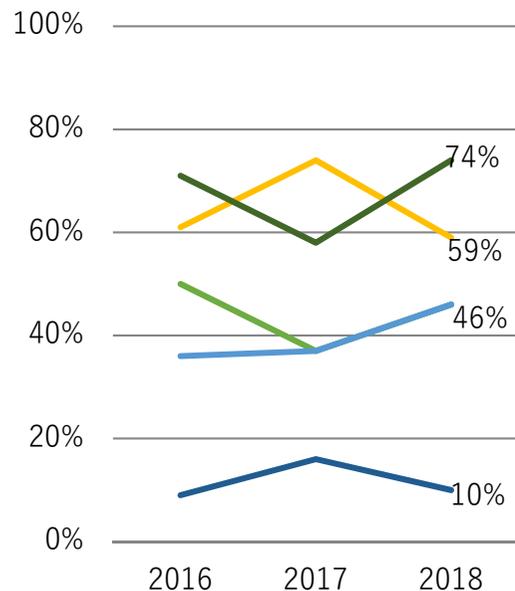
マニフェストの認知度が
全体的に上がってきている

アジャイル プロジェクト マネジメント



過去6ヶ月での自身の行動

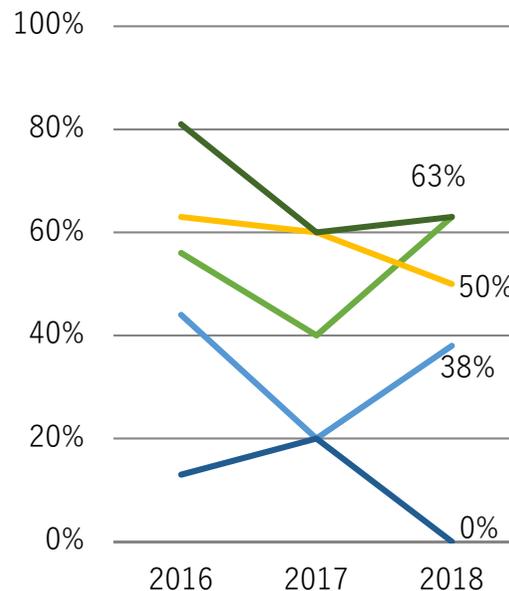
継続中



- 研修/セミナーを受講した
- イベントに参加した
- 書籍を読んだ
- ネット記事を読んだ
- 特に何もしていない

書籍を読む層が減った

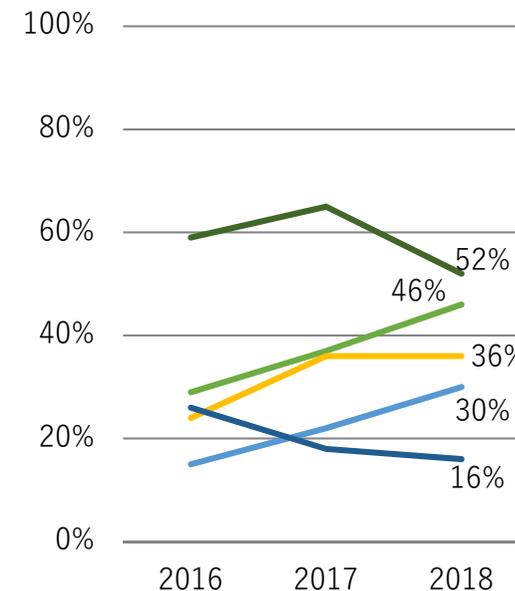
やめた



- 研修/セミナーを受講した
- イベントに参加した
- 書籍を読んだ
- ネット記事を読んだ
- 特に何もしていない

興味関心が
継続している

未導入



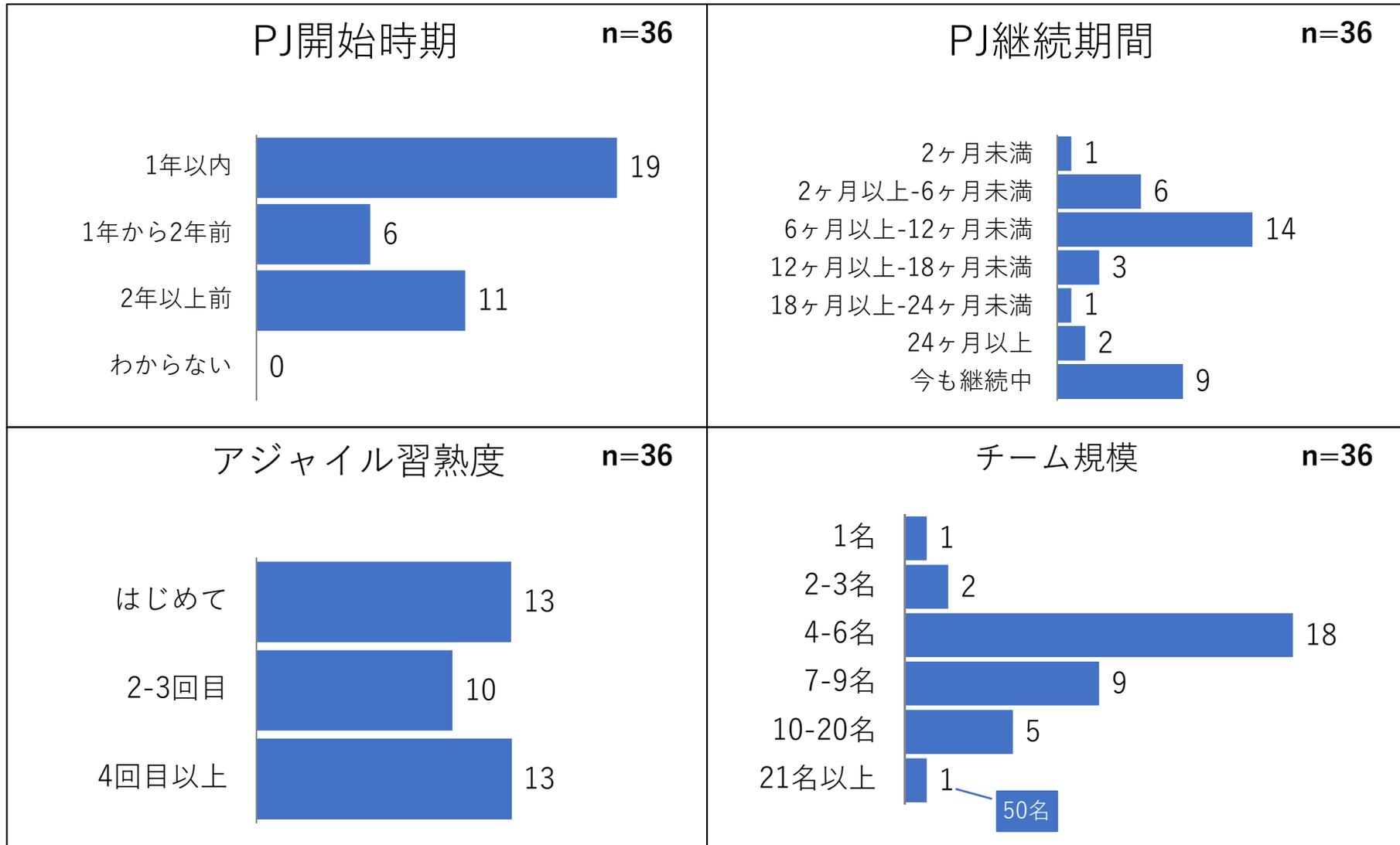
- 研修/セミナーを受講した
- イベントに参加した
- 書籍を読んだ
- ネット記事を読んだ
- 特に何もしていない

情報が普及してきた？
ネット以外の項目が増加

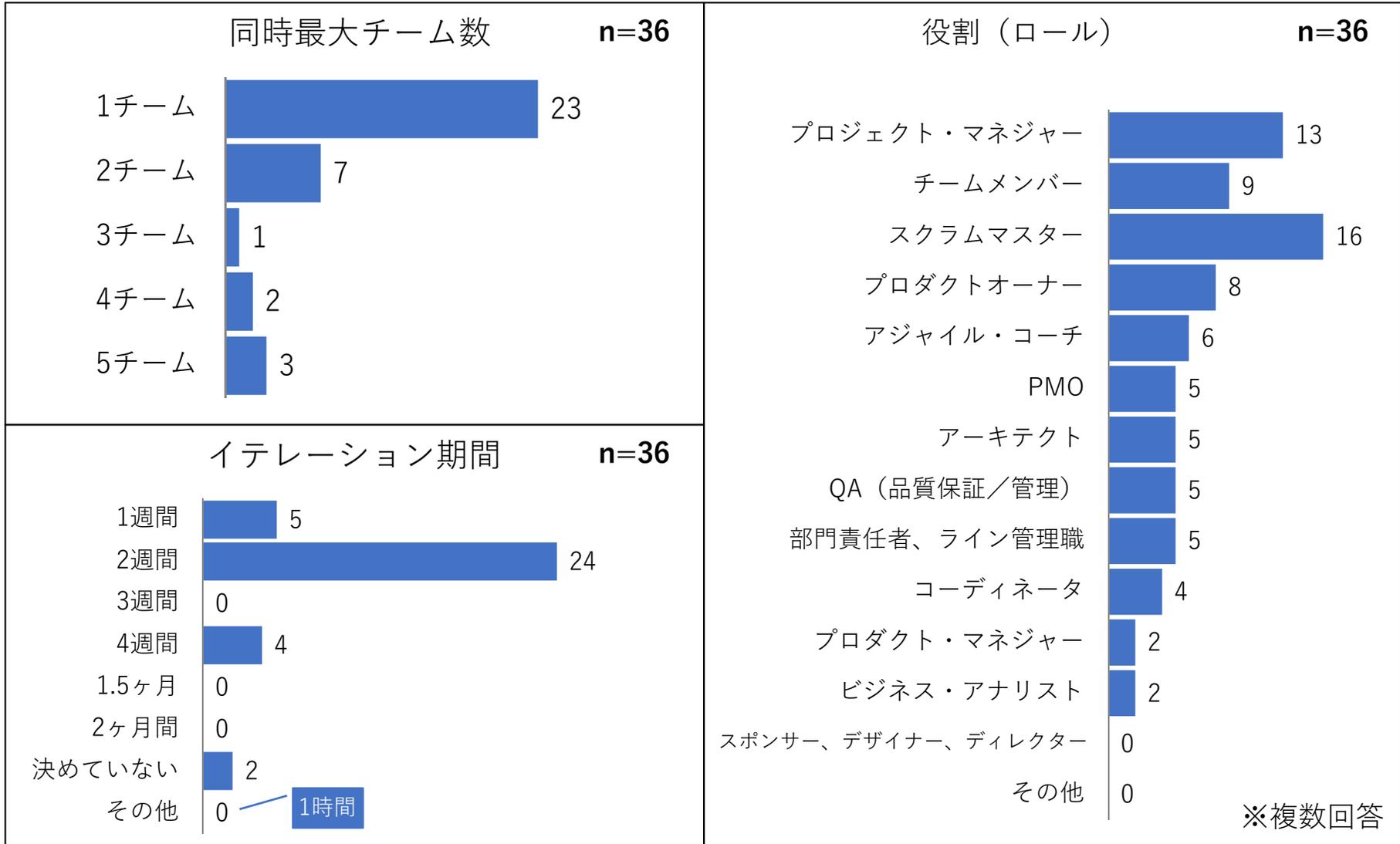
アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

アジャイル導入状況

結果概要（導入状況）

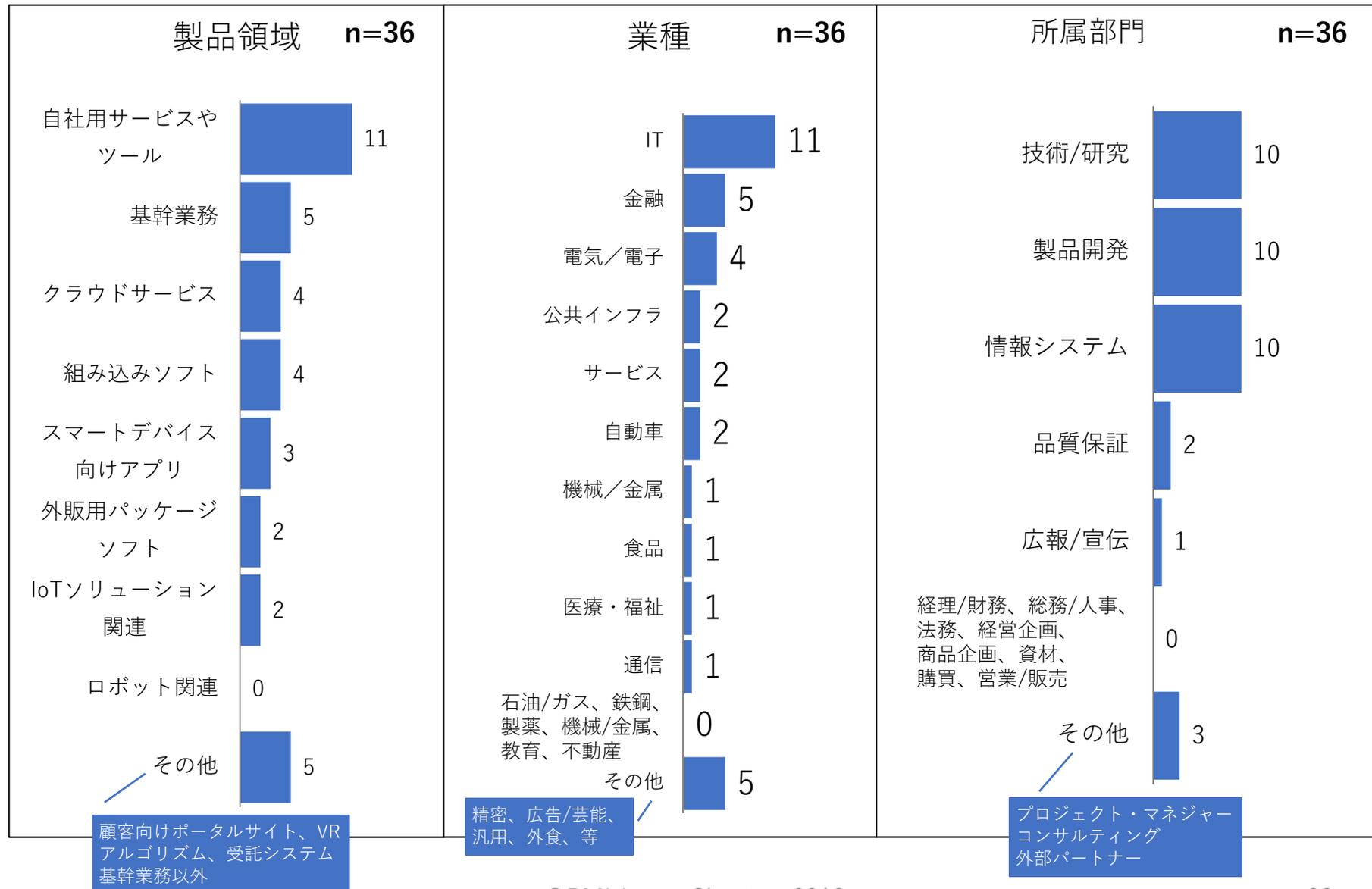


結果概要 (導入状況)

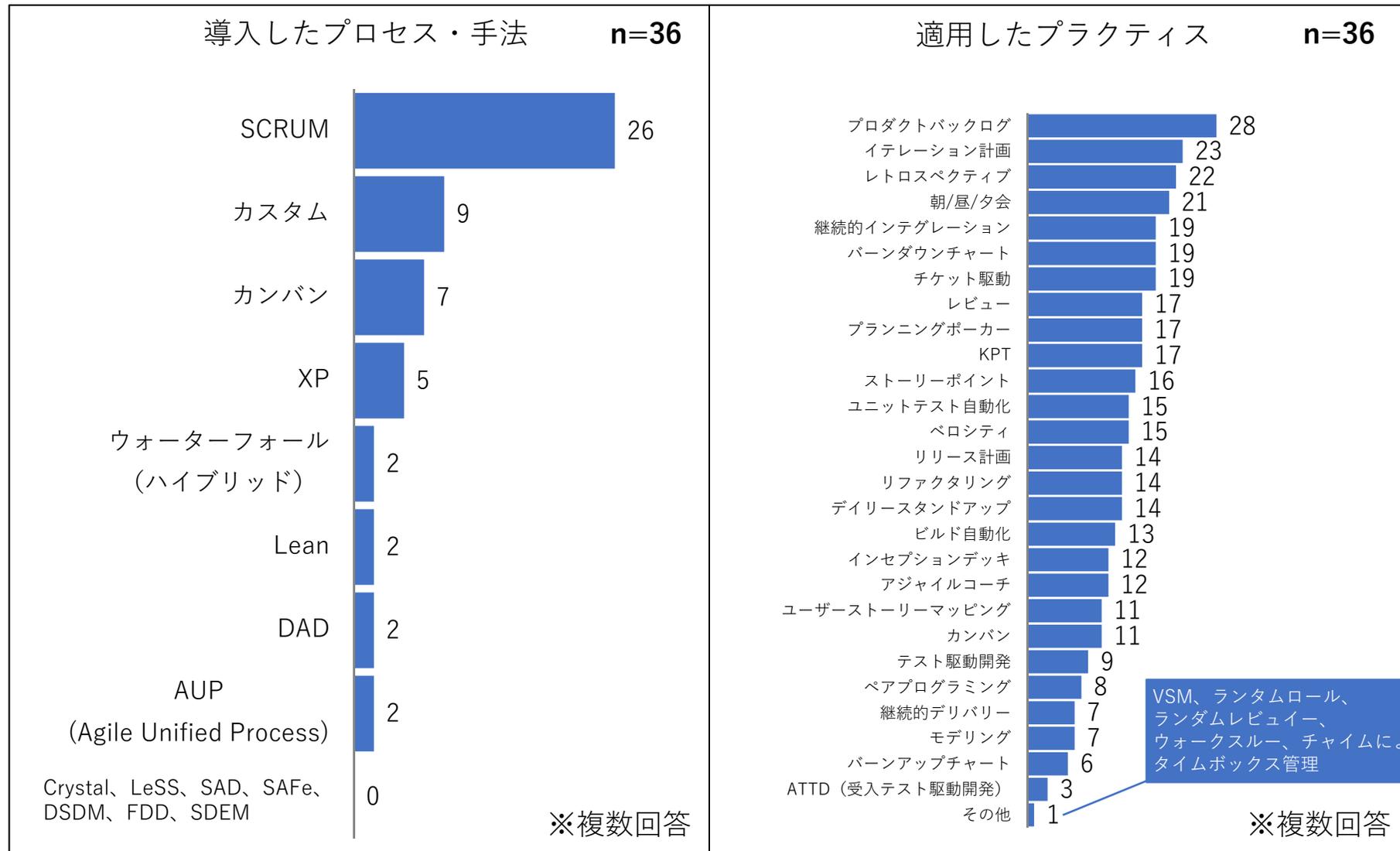


※複数回答

結果概要 (導入状況)



結果概要 (導入状況)

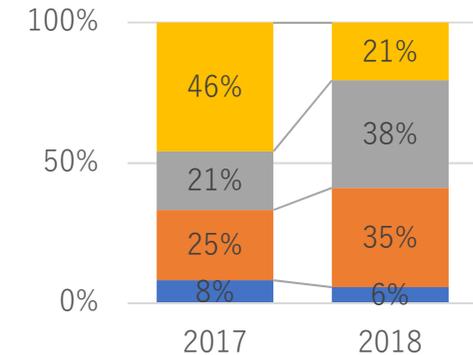


契約形態



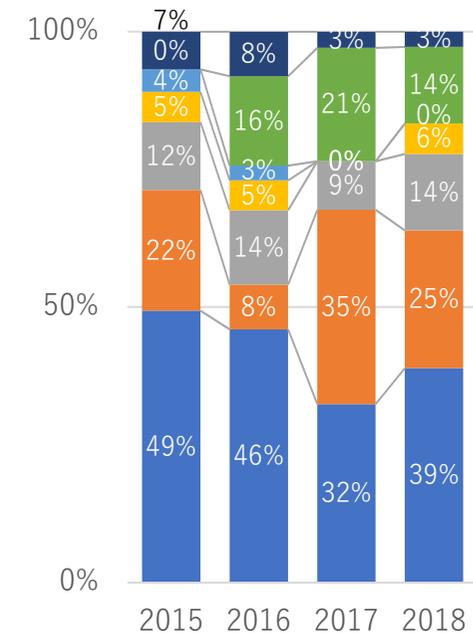
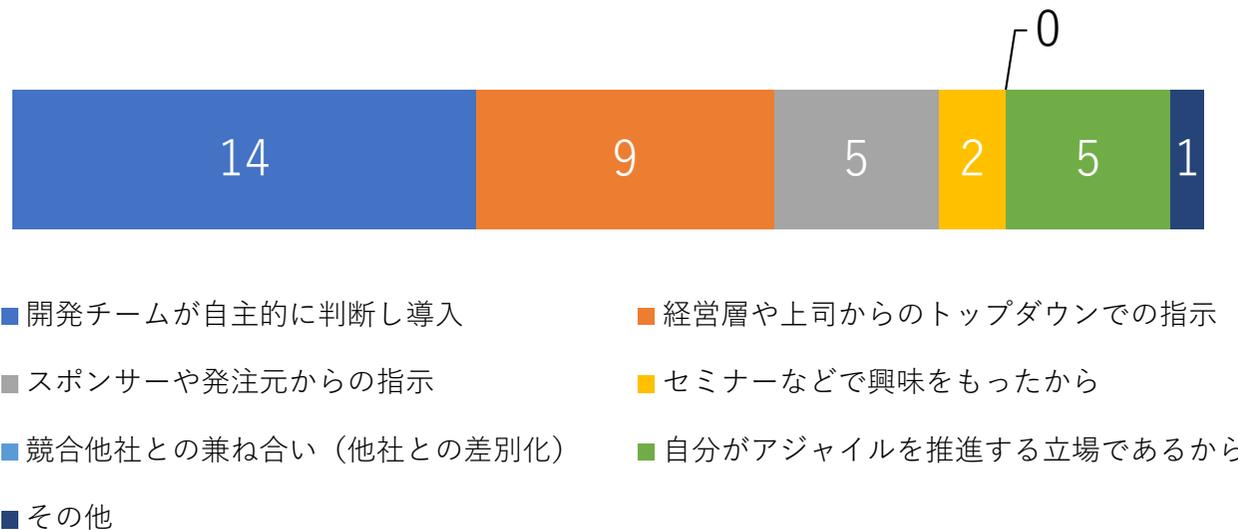
n=36

アジャイルソフトウェア開発の契約タイプ



n=36

導入したきっかけ



契約形態 & 契約サイクル

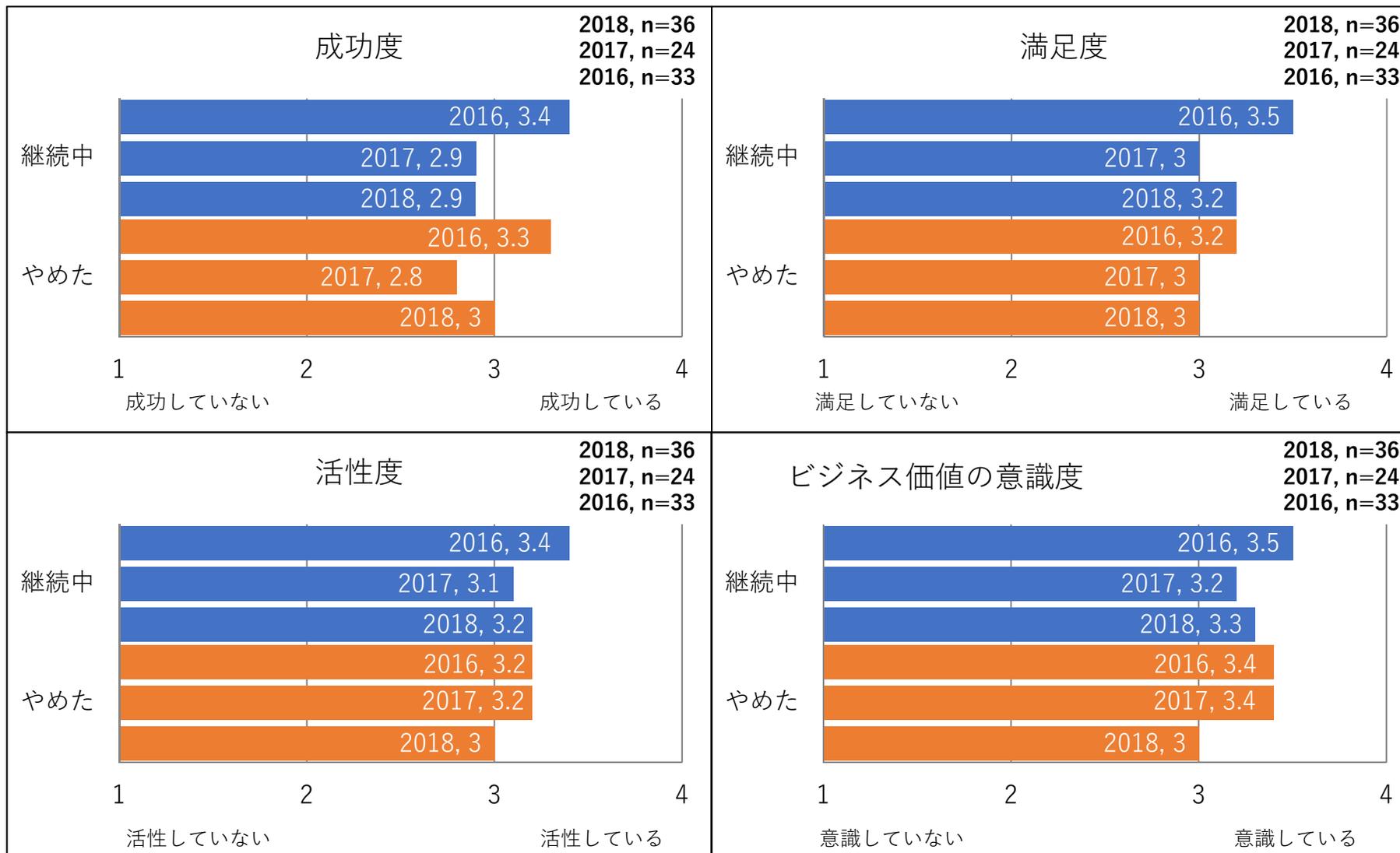


契約サイクル

発注タイプ

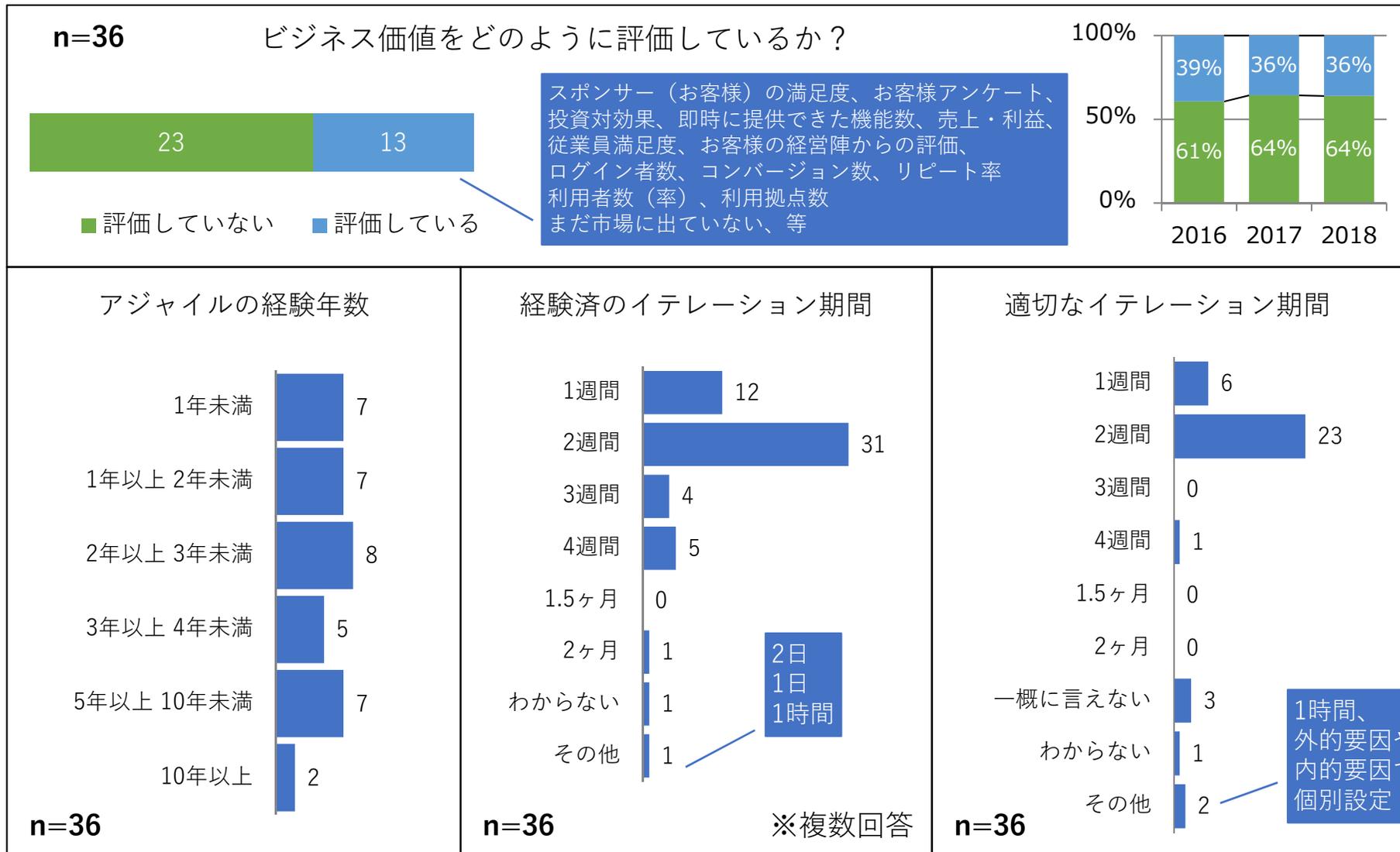
	PJ 開始から 終了まで	月ごと	四半期 ごと	半年ごと	外部発注 なし	合計
請負 契約	5	3	2	1	1	12
準委任	3	3	6	1		13
派遣 契約		2				2
外部発注 なし			1		7	8
その他		親会社からの発注	1			2
合計	8	8	10	2	8	36

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

結果概要 (導入状況)



結果概要（導入状況）

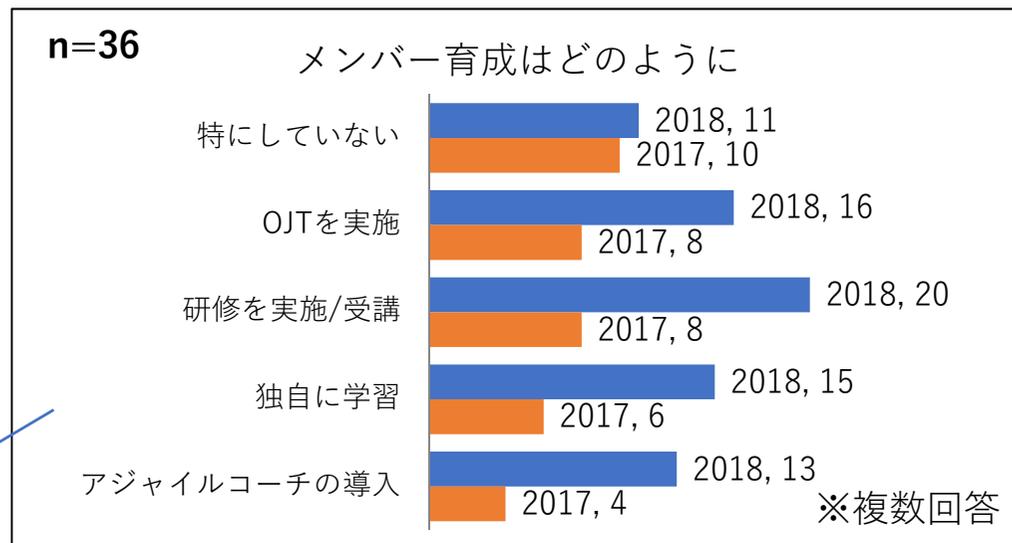
適切だと思われるイテレーション期間（1つだけ）

	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	合計
1週間	4	6						1	1	12
2週間	6	20		1			1	3	1	31
3週間		3						1		4
4週間		3						2		5
1.5ヶ月	2日									0
2ヶ月	1日	2								1
分からない	1時間	1						1時間		1
その他									1	
合計	6	23	0	1	0	0	1	3	1	

経験した期間
(複数回答)

2週間が適切であると
感じている回答者が多い

2017年に比べてメンバーの育成を
するようになってきている



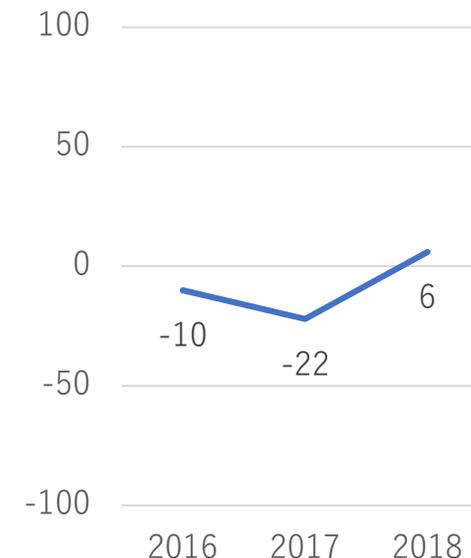
結果概要（導入状況）



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。 放置しておくと思評を広める恐れが ある。



アジャイルを奨めるポジティブなコメントが多く、
本格的にアジャイルソフトウェア開発を検討する時期に来ているのでは？

アジャイルを勧める理由

点数	評価
<p>推奨者 (Promoter)</p>	<p>楽しく開発ができるため／楽しいから／採用しない合理的な理由が見つからない／製品開発においてはウォーターフォールの利点は感じない／不確実性の高まる現代で最も有効かつ有利な開発であるから／組織全体で、ROIを意識するようになる 変化に強くなる／ウォーターフォールよりも残業・休日出勤が圧倒的に減ったこと。また自慢できるプロダクトをいくつもリリースできていること／シンプルで分かりやすい。結果を少しでも早く出し、フィードバックを得られるようにできるため／スピードに対応するため、必須／ウォーターフォールで進めるメリットが見当たらない また、ウォーターフォール型の時間軸で今後5年間を過ごした場合に、エンジニアとして生きていけないリスクが非常に高まってしまうため／アジャイルソフトウェア開発の利点を考えると、コストを払っても従来型開発から切り替えるメリットは十分ある／気に入ってるので全ての人に勧めたいが、好かない人がいるのもわかるので</p>
<p>中立者 (Passive)</p>	<p>アジャイルの導入についての研修を推進 / システム開発以外の部分について経営陣や部長がサポートする / 支援型PMO的な役割 (すべての役割を持ってはいないが) を兼任している人がサポートしている / グループ会社のアジャイル開発に詳しい方に直接連絡を取り、1~2か月に1回プロジェクトを見てもらい、ディスカッションしていた / 支援体制なし / 特に関わっていない</p>
<p>批判者 (Detractor)</p>	<p>自分も所属しているが、全く役に立たない。経験や知見がないメンバーが所属するので役に立たない。また、SEPGを立ち上げやっているとこもあるが、そこもアジャイルのメリットしか言わないので有害である / PMが全体を包括 / あまり関わってない。品質やコスト管理にアラートを受ける程度である / 必要に応じてアジャイル開発の部門教育、支援あり / 特にない / 何もしない / 支援体制は特になし / 特段の関わりはない</p>

アジャイル導入によるメリット



【スピード】

ウォーターフォールと比較するとはやく「モノ」ができること。／俊敏な開発と改善
スピード感をもってPJを進められる。／システムの動きがすぐに見えること。

小さくても早く成果とフィードバックを得られること。／顧客の要望のフィードバック
が早いこと。／不確定要素の高いソフトウェアを直ぐに作って市場へ出し、市場からの
フィードバックで改善していくという流れを作れる。／変化する状況に応じて価値を迅速
にデリバリーできる。／利用者の反応がダイレクトに伝わる。システムの採用が前向き
になる。／要件変更時の方向転換がウォーターフォールよりも容易であること

【ビジネス価値】

ビジネス価値へ目を向けやすくなること、および、潜在パフォーマンスの顕在化。
価値ある（と思われる）ものだけを作れる。／必要なものに注力できること。
本質的に必要なものが何であるかが明確化される事。／利用者の参画の促進
小さく失敗、小さく成功できる／迅速なプロダクトの提供。／顧客価値の向上。
お客様の優先度の高いものから作業が行えることと、チームのマインドセット

アジャイル導入によるメリット

【ステークホルダー（スポンサー・チーム等）】

チーム感の向上

メンバーの成長がウォーターフォールと比べられないほどに早くなる。

必要なものから作ることで、組織が変化に強くなること

単にソフトウェアを作るというだけにとどまらず、顧客の組織も活性化する。基本的に、関わる人々がより能動的、ポジティブになるように思える

スポンサー（顧客）を含めた関係者全員で同じ方向を向いて仕事ができること。

常に成長し続けること。

【プロジェクトマネジメント】

プロジェクト中に改善が進むこと

開発の柔軟性とお客様との距離感が縮まる

設計変更に対して後戻り工数を少なくできる点。

先の見通しにくい開発でも着実かつ柔軟に進めやすくなる。

コストコントロール

無駄をそぎ落とすことによるコストとスケジュールメリット

フレームワークをもとに敷居を低く始められるのでばらつきが小さく見える。ただ、チーム運営により差が出やすく、また、メンバーや内容、対象により失敗するリスクが大きい。その点を認識して始めれば、軽く始められる。

アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

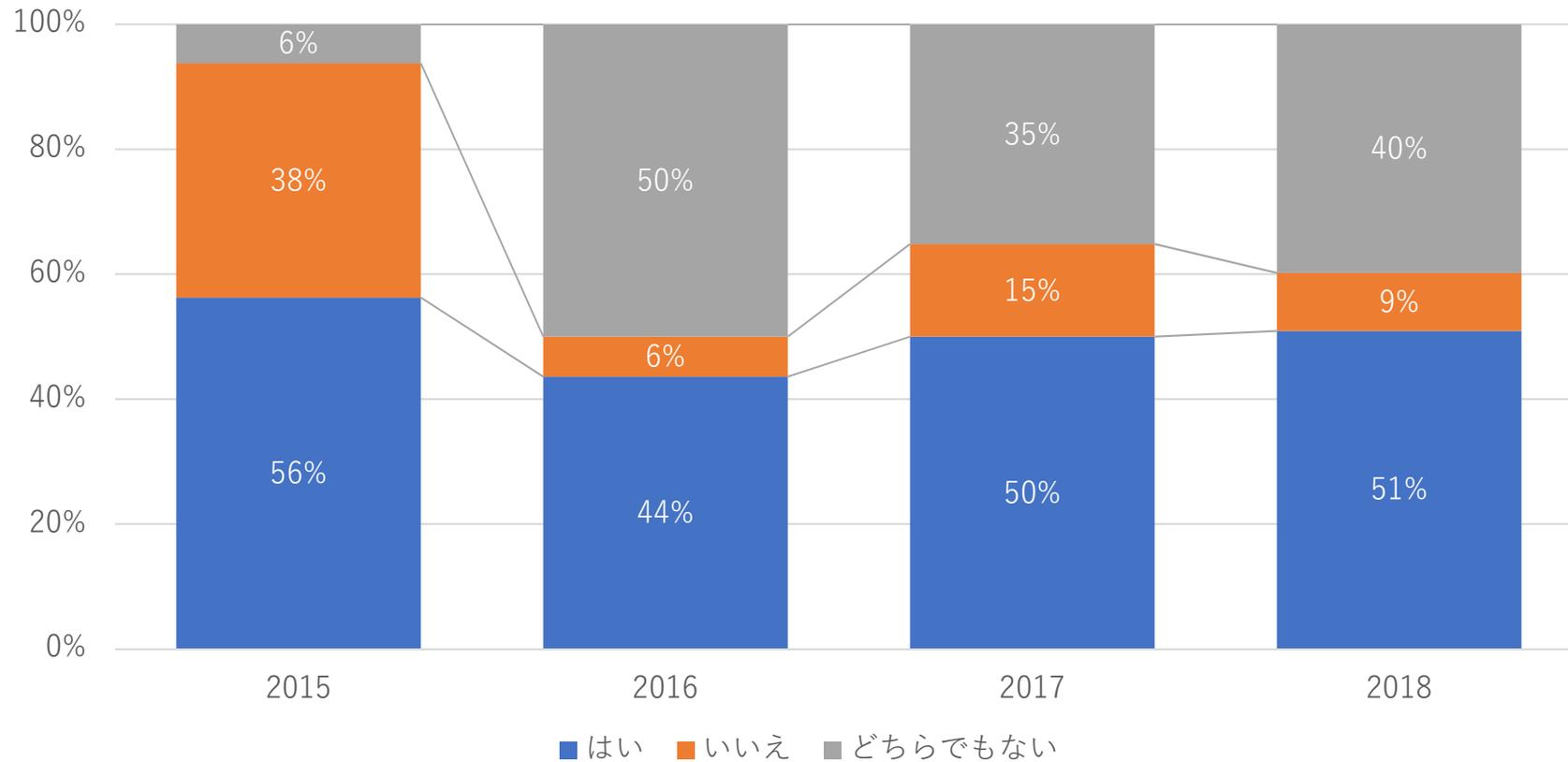
アジャイル未導入の調査

結果概要（状況別）



n=108

アジャイルソフトウェア開発を導入したいと思うか？



ほぼ横ばいとなっている

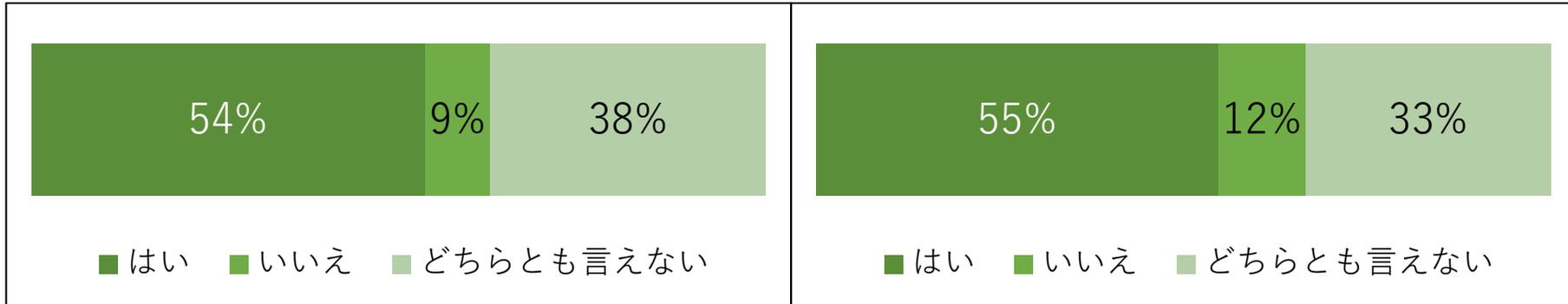
アジャイル導入意向



アジャイルソフトウェア開発を自分のプロジェクトに導入したいか？

n=56

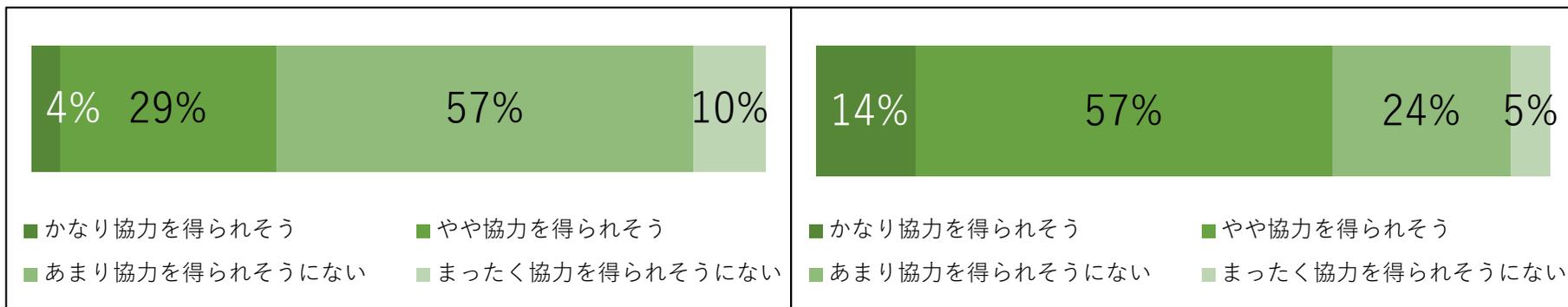
n=42



アジャイルソフトウェア開発の導入時、周囲の協力はどの程度得られそうか？

n=51

n=37



自部門でアジャイル未導入

自部門でアジャイル導入済

希望度は2群であまり違いがないが、協力はやはり実績がある分得やすいということがわかる

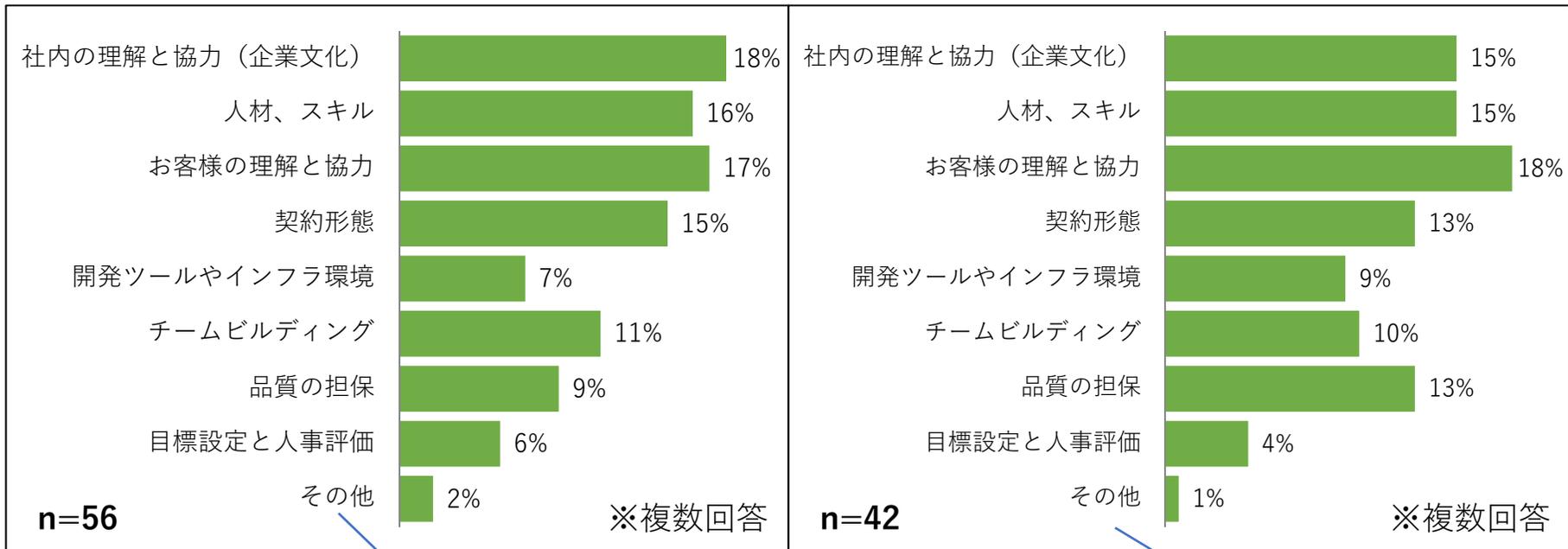
結果概要 (状況別)



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

自部門でアジャイル導入済



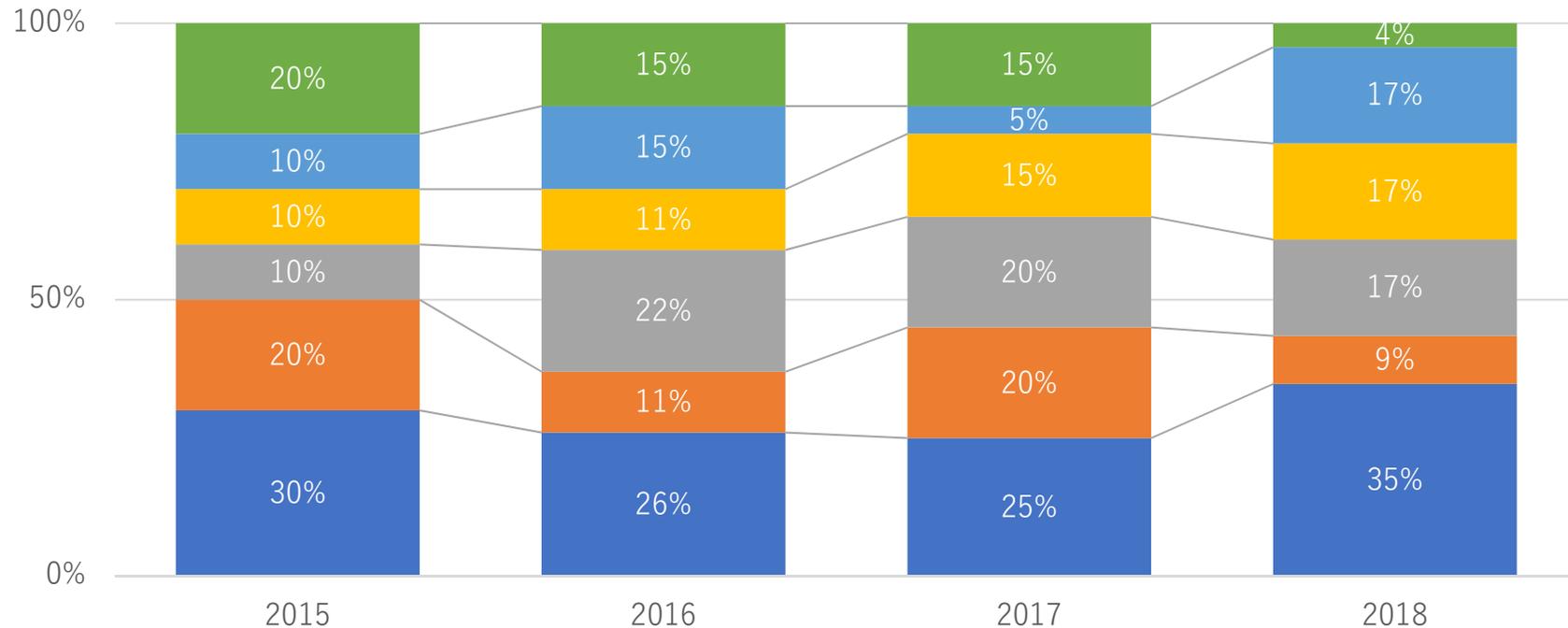
自分自身の理解、価値の的確な測定、人材育成の費用 など

工事進行基準への適用

顧客に対する課題は2群であまり違いがないが、課題点も同様に実績がある分、社内の理解と協力にやや違いが見られる

アジャイルを導入しない理由

アジャイルソフトウェア開発の導入を希望しない理由



- 導入する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
- 導入できる人材がない
- 導入時のデメリットが明確になっていない
- 現在の開発プロセスで問題を感じていない
- その他

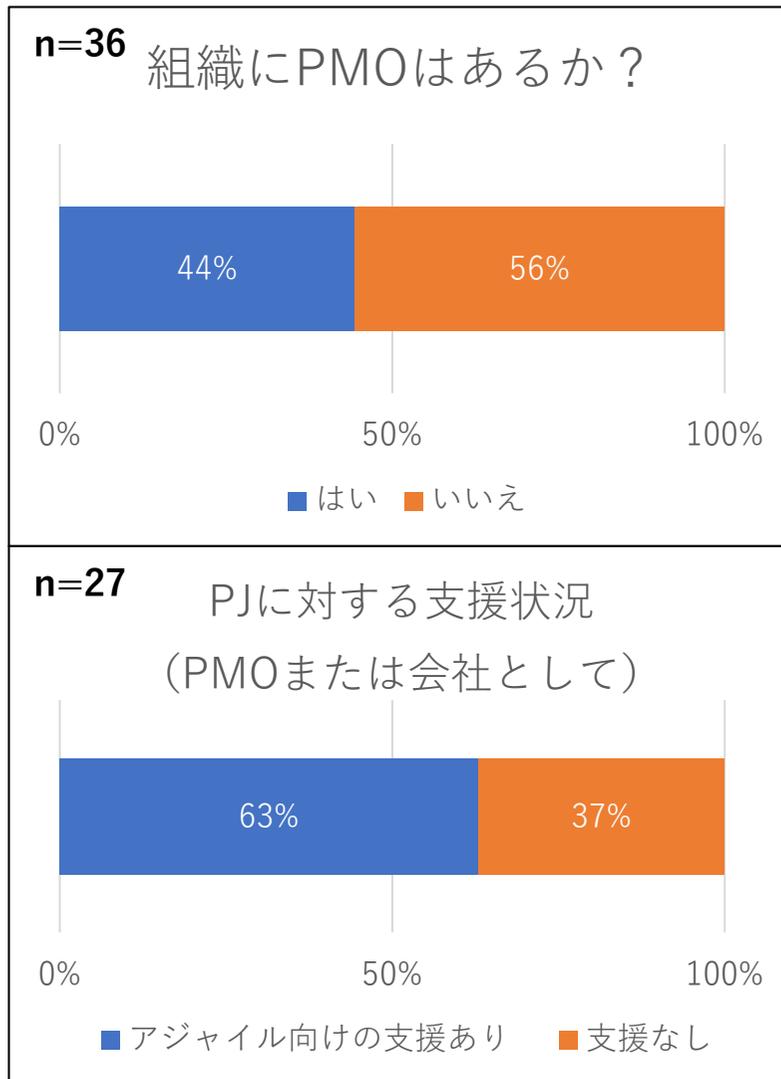
ほぼ横ばいとなっている

アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

PMOの関わり

※以降のスライドで下記の略称を使用しています
PJ：プロジェクト
W/F：ウォーターフォール

PMO(Project Management Office)の関わり



支援状況

- スクラム・マスター派遣
- PMOがアジャイル・コーチ／対外プロセス等の調整役
- 日本の組織には無いが、海外組織にはコーチチームがいる
- 社内標準を整備／アジャイル・コーチサポートする組織
- 研修推進
- グループ会社からの支援
- 部門教育支援
- 支援型PMO的な役割を兼任している人が支援
- 月次の進捗報告レビュー (予測型ではなく適応型の) 正しいアジャイルの理解への支援。
- 実施組織の成熟度に応じて柔軟な支援
- 開発以外の部分について経営陣や部長が支援
- 会社として支援体制がないため、個人ベースで支援してくれる人を探している。
- アジャイルかそうでないかで特に変わりはない。
- 通常のように上位部門によるフォロー

希望するPJへの支援体制（経験者の回答）



あなたの組織にアジャイルをサポートしてくれる体制があるとしたら
どのようなことを期待しますか？

【教育, コーチ, サーバントリーダーシップ, ノウハウの提供】

- 外部からアジャイル・コーチの派遣・メンバー教育・講演・研修制度
- チームだけでは解決できない事項に対するあらゆるサポート
- スクラムの立上げなど新規や、ある程度育ったチームもフォロー
- 見積り方法のテンプレートや、品質担保のベストプラクティスの展開
- W/Fの指標でアジャイルPJを縛らない／・邪魔をしない

【環境整備】

- アジャイルに適合するソフトウェアの標準化／・各種ツールの購入

【人的リソース支援】

- 新しいプラクティスの導入にあたるコストと人的サポート
- チームが対応しているPJに集中するためのアサイメントの調整
- ドキュメント類の整備

【普及, 浸透】

- マネジメント層への理解促進・巻き込み・社内制度/文化の変革

アジャイル経験者の多くがアジャイル・コーチを必要としている
PJを進めるにあたり、足りないリソースを工面してもらうような支援が多い

希望するPJへの支援体制 1(未経験者の回答)



【会社の公的支援, 相談】

- アジャイル独自の課題を組織的に相談できるPMO的な活動
- 支援体制が会社公認かつ会社として大事であること。権力が伴わないならば、ボトムアップで動けるような発言力、行動力があり、頼りになること

【教育, コーチ, 人的リソースの提供, 金銭面の支援, ツール, 権限委譲】

- アジャイル開発とは何なのか、そこからまず勉強したい
- 最低限抑えておかなければならない勘所（契約、品質管理など）の教育
- 顧客要件を段階的に実現する際の、効率的な要件層別・決定・契約に関するノウハウの教育／・学習のための費用補助／・ツールの提供
- プロジェクトマネジメントの方法・ツールの提供、教育機会の提供、経験者のアサインまたは支援
- 外部研修費やカンファレンス参加費用（海外含む）の拠出、アジャイル開発チームへの権限の委譲（官僚主義の排除）
- アジャイル案件の内容や体制から、適切なマネジメントを助言してほしい
- 会社全体で部署横断的に推進し、リソースを提供するシステムが欲しい
- 相談できる専門家／・スクラム・マスターの派遣
- 個々人の役割は何か必要かなど教えてほしい

希望するPJへの支援体制 2(未経験者の回答)



【立ち上げ, 相談, 普及, 理解浸透】

- 導入により効果が現状の作業に対して発生するか教えてほしい
- 効果の有り無しを案件の条件を見てアドバイスしてほしい
- PJ立上時の導入支援、イテレーション0 Lvでの検討のファシリテーター
- 成果物の決め方、デイリーMtgの進め方など、正しいアジャイルのフレームに基づいて修正方向の気づきを与えて欲しい
- アジャイルに固執せずどういったものだったらアジャイルが適用しやすいか助言いただく / ・組織全体を巻き込んだアジャイル文化の醸成
- 検討しているPJに対して、導入することで失敗するリスクを判定し、その内容を上位マネジメントに説明してくれる
- リスクの取り方のトライアルを認める / ・経営層の説得

【体験】

- まず体験したこともないため、一般職としてPJに参加したい
そのあとで管理側として参加したい / ・試したい

アジャイル未経験者はアジャイルの理解、導入の仕組みづくりの支援を必要としており、アジャイルコーチの存在はあまり見られない。アジャイルPJのイメージができていない？

アジャイル継続のコツ 1(経験者の回答)

あなたの組織からどのような支援があれば、 アジャイルソフトウェア開発を継続できると感じますか？

【教育, ツール, 環境整備】

- 外部講師による教育・講演／研修制度を継続する／・せめて研修／・組織自身のアジャイルの学習と実践／・プロダクト・オーナー人材の育成／周りの環境
- 適切なツール、トレーニングの購入・提供／開発場所の提供

【アジャイルコーチ】

- ビジネス、開発、運用の全ての組織で統一したアジャイルソフトウェア開発の組織体制、継続したコーチングがなされること。日本に専門のコーチがアサインされること
- シニアマネジメントが直轄するコーチチームがいること
- アジャイル・コーチの育成／・経験者の派遣
- 経営層が、業務プロセスコンサルタントといった、事務業務のスペシャリストに惑わされてしまい、成果物やプロセスの標準を組織として押し付けてしまわないように、現場と常にプロダクトを軸に会話すること

【サーバントリーダーシップ】

- チームが最大限にプロダクトの開発を行い、最大限の利益獲得を行えるように支援を行う事／・人的リソース／・柔軟に要員を確保できるしくみ

【リスクの監視】

- 適用対象PJ、スコープを絞り、リスクをうまくコントロールすること

【ドキュメント】

- 上記同様、ドキュメント類の作成/管理の支援

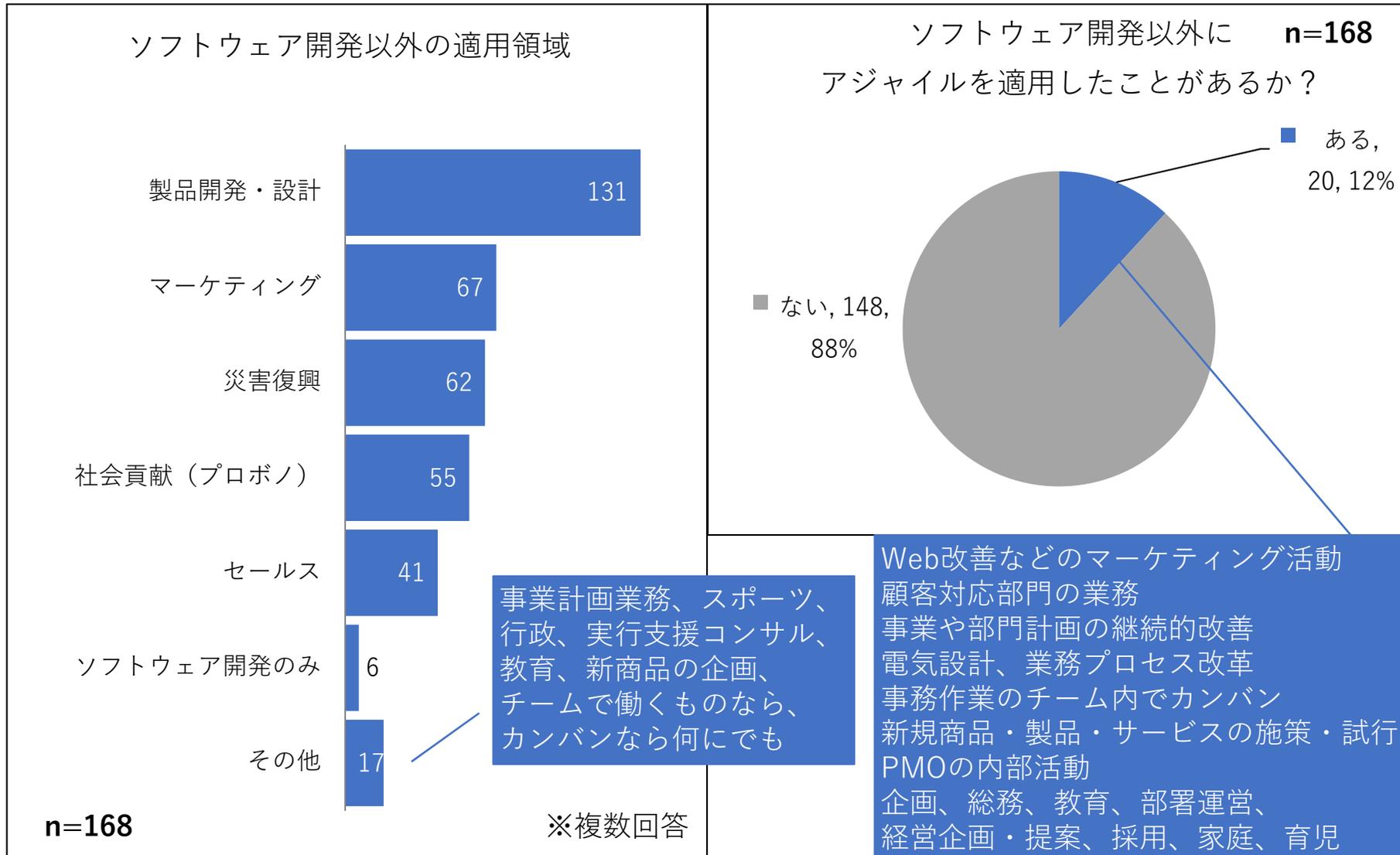
アジャイル継続のコツ 2(経験者の回答)

【普及, 浸透, 理解, 権限委譲, 組織作り】

- W/Fの指標でアジャイルPJを縛らない / • 必要権限の委譲 / • アジャイル開発を認めてくれること / • 経営層の理解と顧客との合意
- 会社の容認 (特に品質を管理する部門の協力)
- 上司や顧客の理解 / • ビジネスが存在し、顧客との信頼関係があること
- 自己組織化の支援。企業のビジョンや存在目的の明確化と浸透。
- 邪魔をしない。契約をシンプルに遂行する。多様性を認める
- W/Fでは進めにくいPJがあること、アジャイルでの進め方に対する理解がほしい。 / • 有識者が一人でもついてくれること
- 期限の区切られたPJからの開放のためには、経営層からのトップダウンでの改革が必要。 / • お客様との間でアジャイル的な関係性構築のため、会社が全面的にバックアップすること / • 組織としての意思
- 仕事ベースではなくチームに仕事を依頼する組織構造
- アジャイルを組織的に支援する文化・予算体制になっている

教育や環境整備、コーチの支援は重要。アジャイルPJ特有のリーダーシップや進め方を抑えておくのはもちろんのこと、ステークホルダーに対するアジャイルを理解してもらうことも注目

結果概要（その他）



アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

組織活性度による分析

組織活性度



所属組織の活性度がアジャイルの導入に影響するのでは？

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. あなたの所属する企業・組織は業界動向やお客様のニーズを感知し、将来のリスクに対して能動的（プロアクティブ）に対応しようとしていますか？ | リスクに能動的に対応
Proactive |
| 2. あなたの所属する企業・組織は経営層の打ち出すビジョン・ミッション・戦略・行動指針を明確に理解していますか？ | 上意下達でビジョン理解
Visionary |
| 3. あなたの組織には、新しいアプローチを採用する場合に、ビジョンを策定し組織内への浸透をリードする人材がいますか？
あるいはリードできる人材を育成していますか？ | リード人材の育成
Leadership |
| 4. あなたの組織には、組織のビジョン実現をサポートする文化や仕組みはありますか？ | 実現の仕組み
Realization |
| 5. あなたの組織は、新しいアプローチを採用する場合に、トライ・アンド・エラーを許容する、柔軟性と安全性のある環境ですか？ | 柔軟・安全性の存在
Flexible |

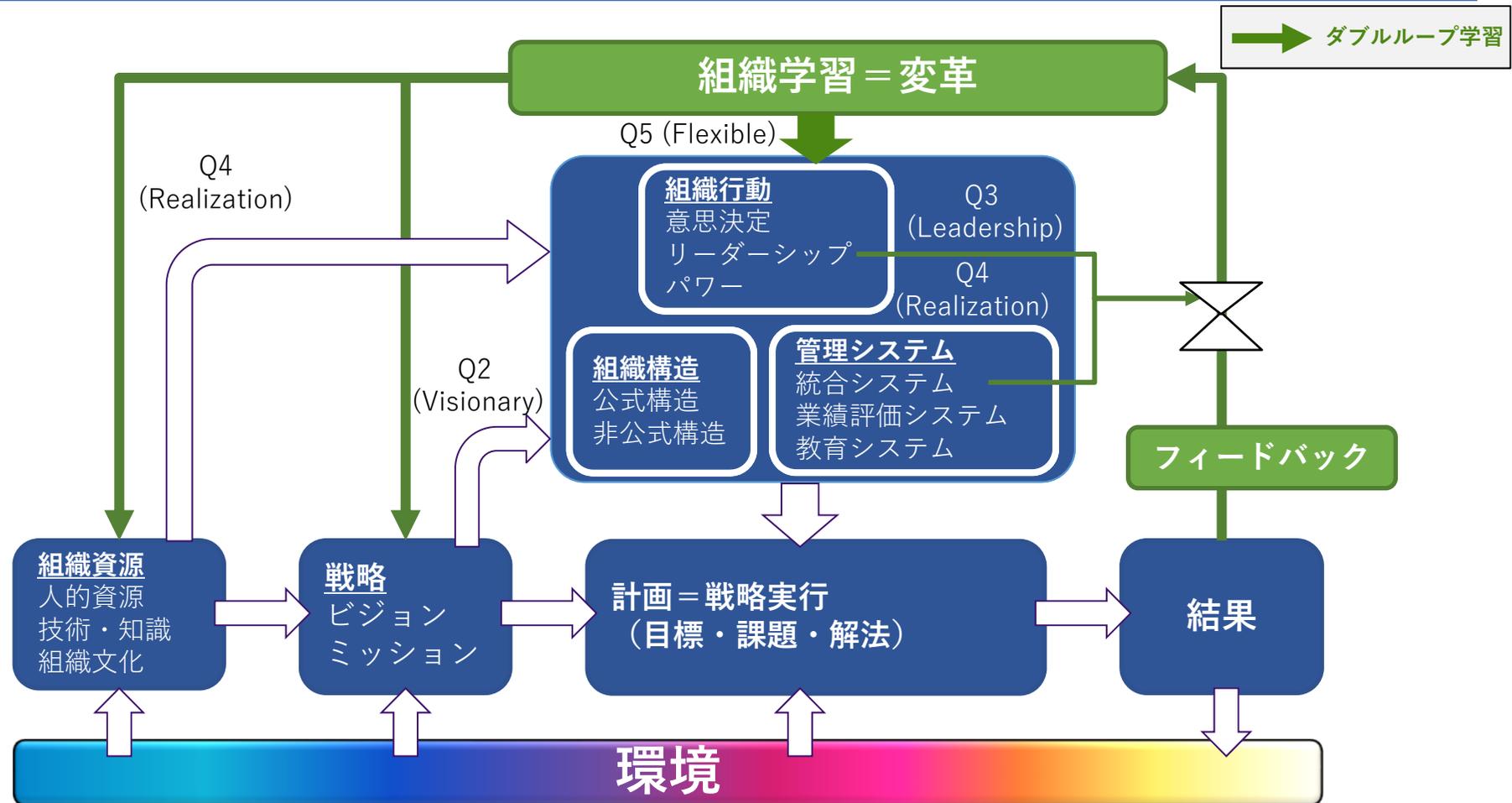
5つの回答によって回答者の群を分割（クラスター分析）

組織活性度の回答



<p>リスクに能動的に対応している？</p> <p>とても能動的である 45</p> <p>やや能動的である 72</p> <p>あまり能動的でない 43</p> <p>まったく能動的でない 8</p> <p style="text-align: right;">n=168</p>	<p>実現の仕組みがある？</p> <p>十分ある 22</p> <p>ややある 80</p> <p>あまりない 52</p> <p>全くない 14</p> <p style="text-align: right;">n=168</p>
<p>上意下達でビジョンを理解している？</p> <p>十分に理解している 69</p> <p>やや理解している 79</p> <p>あまり理解していない 16</p> <p>全く理解していない 4</p> <p style="text-align: right;">n=168</p>	<p>柔軟・安全性のある環境</p> <p>十分そう思う 24</p> <p>ややそう思う 62</p> <p>あまりそう思わない 65</p> <p>全くそう思わない 17</p> <p style="text-align: right;">n=168</p>
<p>リード人材を育成している？</p> <p>十分そう思う 23</p> <p>ややそう思う 65</p> <p>あまりそう思わない 59</p> <p>全くそう思わない 21</p> <p style="text-align: right;">n=168</p>	

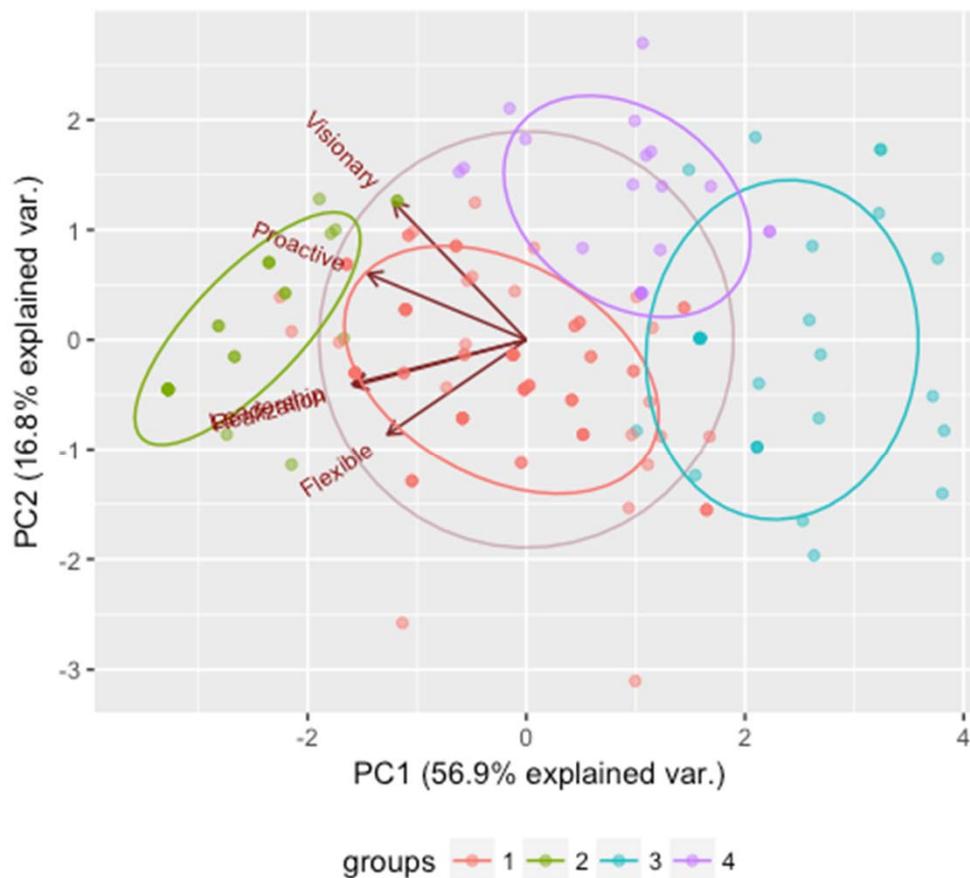
組織の成長を構造的に捉える分析枠組み



「失敗の本質～日本軍の組織論敵研究」（1984年4月 戸部 良一ほか を元に筆者加筆）

環境の変化が速ければ、組織学習は迅速でなければならない
アジャイルの導入が組織変革の一環かどうか検証してみる

「組織活性尺度」の主成分分析



Importance of components:

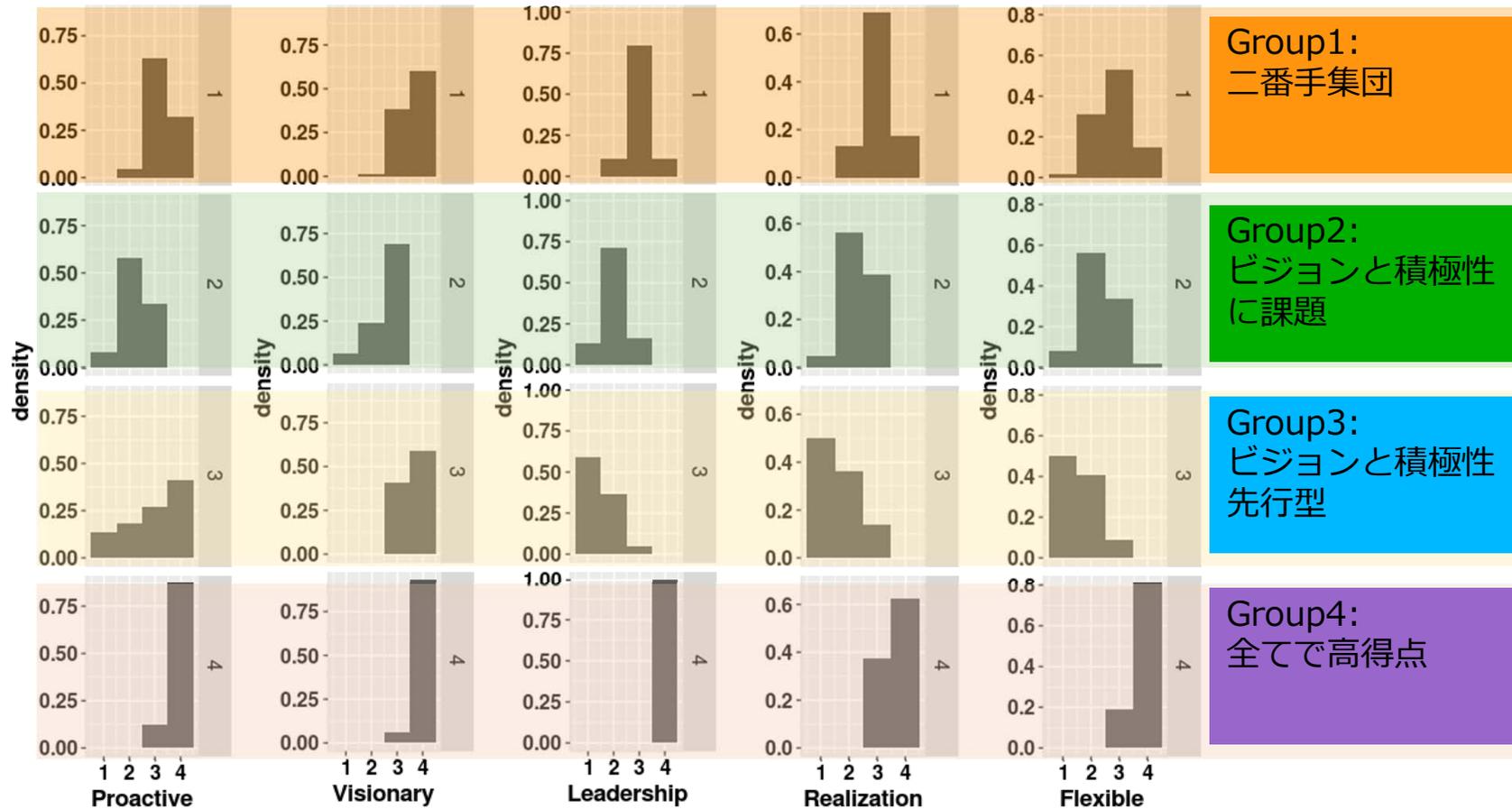
	PC1	PC2
Standard deviation	1.4067	0.7291
Proportion of Variance	0.5787	0.1555
Cumulative Proportion	0.5787	0.7342

Loadings:	PC1	PC2
Proactive	-0.6388479	0.3584014
Visionary	-0.4318107	0.4302729
Leadership	-0.7568977	-0.1027645
Realization	-0.6769137	-0.1096186
Flexible	-0.5943243	-0.4421422

組織によってバラツキが大きいのは
リーダーシップ奨励およびその支援の仕組みの有無である

「組織活性尺度」4グループの特徴

縦軸：密度（正規化された頻度）



横軸： 1.全く思わない 2.あまり思わない 3.そう思う 4.とてもそう思う

主成分分析図上の4グループで、回答の頻度を比較

「組織活性尺度」4グループ別アジャイル導入意欲

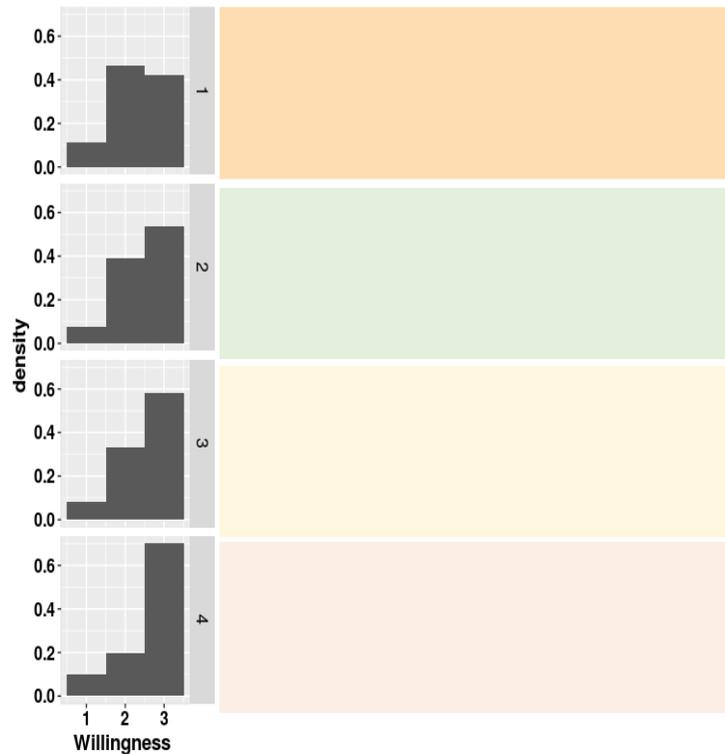
XX3 (Willingness)

あなたはアジャイルソフトウェア開発をご自分のプロジェクトに導入したいと思いますか。

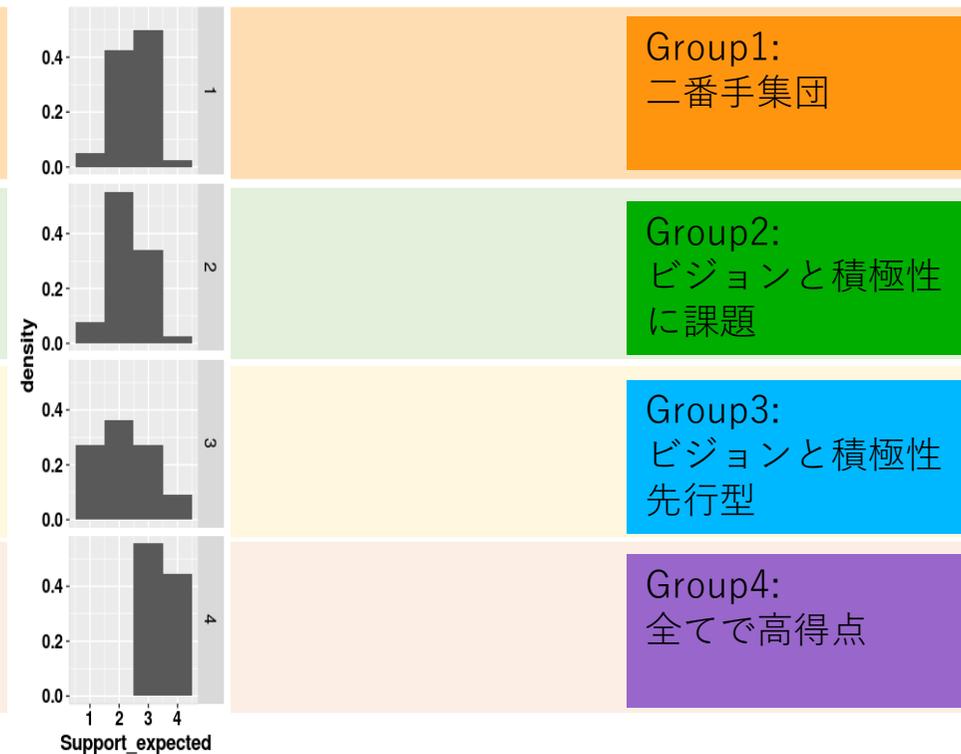
WA1 (Support expected)

あなたのプロジェクトにアジャイルソフトウェア開発を採用する場合、周囲の協力はどの程度得られそうですか。(単一選択)

密度 (正規化された頻度)



横軸： 1.思わない 2.わからない 3.そう思う



横軸： 1.全く思わない 2.あまり思わない 3.そう思う 4.とてもそう思う

Group1:
二番手集団

Group2:
ビジョンと積極性
に課題

Group3:
ビジョンと積極性
先行型

Group4:
全てで高得点

おしなべてアジャイル
導入の意欲は高い

リーダーシップ奨励およびその支援が
アジャイル採用の後押しとなる構図

意識調査のまとめ



- アジャイルソフトウェア開発は昨年にも増して**着実に普及**している。
 - 毎年質問している「アジャイルマニフェスト」の認知度が「継続中」「やめた」「未導入」いずれの群でも今回は6割を超えた
 - NPS(ネットプロモータースコア)がプラスに転じる
 - 導入中のプロジェクトは組織の支援を受けながらアジャイルならではのメリットを享受している
- **未導入**でアジャイルを希望する回答者は昨年に引き続き、**はじめの一步を踏み出せていない**。
 - 立ち上げや進め方のイメージがつかめずに始められないように見受けられる

アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

地域セミナー アンケート結果

アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

地域セミナー 実施概要

地域セミナーの概要

目的

地方在住のPMP有資格者、PMI本部会員、PMI日本支部会員を対象に、PMI日本支部の紹介、PM標準や動向などの解説を通じてPM・PMIの啓蒙。

主催

地域サービス委員会

テーマ

アジャイルPM/PM人材育成・他

開催時期

2017年下期（次ページ参照）

PMI日本支部発行のニューズレターvol.73にセミナーの開催報告が掲載されています

調査方法

セミナー後、聴講者へ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

調査内容

回答者／所属の属性

性別、年齢、職種、セミナー受講日、講演内容に対する理解度／評価、きっかけ、申し込み理由

プロジェクトマネジメントに関する質問

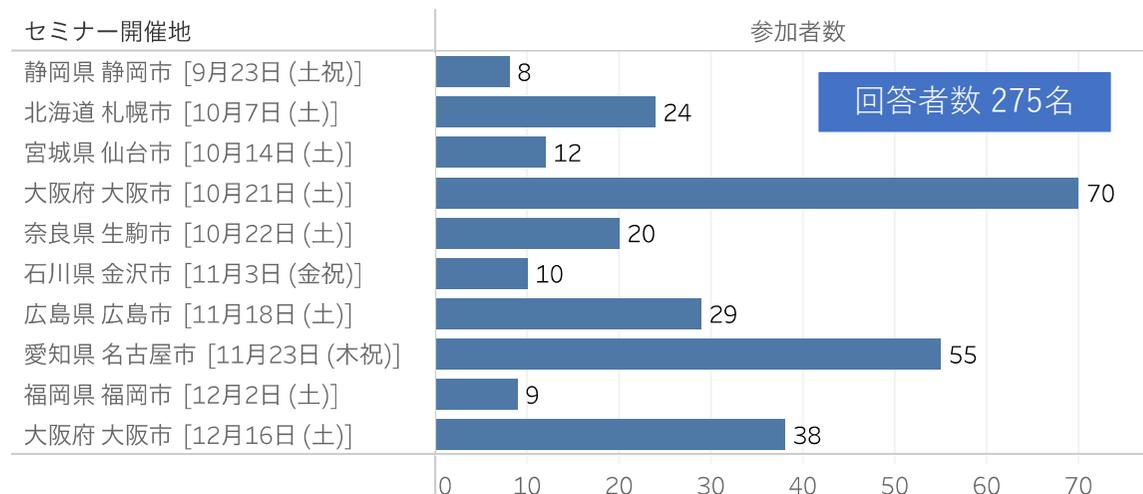
PJ経験年数、アジャイル導入有無、用語の認知度

アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

地域セミナー アンケート結果概要

地域セミナー アンケート回答者属性

セミナー参加人数



属性(年齢×性別)

	男性	女性	総計
30歳未満	1	1	2
30歳-40歳未満	35	6	41
40歳-50歳未満	94	11	105
50歳-60歳未満	102	10	112
60歳-70歳未満	15		15
総計	247	28	275

男性(40-60歳)が圧倒的

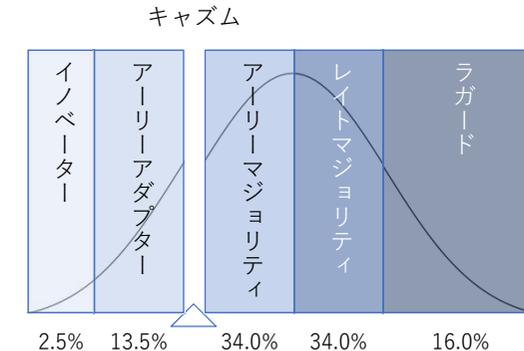
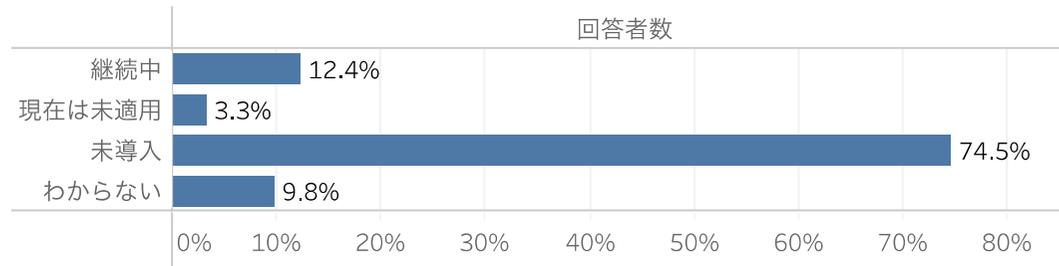
業界/業種/所属

勤務先の所属	業界/業種												総計
	IT	化学	機械/金属	教育	建設	自動車	食品	製薬	石油/ガス	通信	電気/電子	不明	
IT	135	1			1	3	1		1	3	2	4	151
エンジニアリング	23		7		2	3				3	3	1	42
コンサルティング	11			1				1				2	15
マーケティング	4		1				1		1				7
営業	1									1	1	1	4
教育	2			4		1					2		9
経営	1		1							2	1	1	6
研究/開発	11		1			2		1			2	3	20
財務/経理												1	1
人事/総務	2				1					2		1	6
不明	4	1								2	3	4	14
総計	194	2	10	5	4	9	2	2	2	13	14	18	275

ITが多い

地域セミナー アジャイルに関する質問

アジャイル適用状況



セミナー参加理由 × 認知度

「マニフェスト」を	セミナー参加理由			
	PDU	知識向上	内容がマッチ	その他
以前から知っていた	21.4%	29.2%	48.5%	
本セミナーで初めて知った	78.6%	70.8%	51.5%	100.0%

PDU：PDUを取得するため
 知識向上：プロジェクトマネジメントの知識向上
 内容がマッチ：セミナー内容と自分の聞きたいことがマッチしていた
 ※その他にアジャイルのキーワードが入っているものは内容がマッチとしてカウント

- ・ 経験者は15.7%に（キャズム超え？）
- ・ 今回のテーマが目的で参加いただいた方々は「アジャイルマニフェスト」も以前から知っている方が多かった
- ・ 経験者の「アジャイルマニフェスト」の認知度は高い
- ・ 一方で、継続中の群の認知度が低く、マニフェストの内容が浸透していない可能性も？（マニフェストの存在を知らなかったというコメントも）

群別 × 認知度

「マニフェスト」を	所属部門はアジャイルを				現在未適用 & 継続中
	継続中	現在は未適用	未導入	わからない	
以前から知っていた	44.1%	88.9%	28.8%	14.8%	53.5%
本セミナーで初めて知った	55.9%	11.1%	71.2%	85.2%	46.5%

講師より地域セミナーを終えてみて



聴講者の方々からの質問や懇親会での話を直接伺うと、大手企業の事例等を皆で共有していることはあるものの、まだアジャイルソフトウェア開発のアプローチを自分たちで進めていくという傾向は無いように思えました。

顧客の要請よりも（首都圏からアジャイルの要請により）アジャイルをやる、という状況のようです。

程度の差はあれ、首都圏の動向を窺いながらアジャイルのエポック的な事象が起きてから、その時流に乗ろうという形のようにです。

総合考察

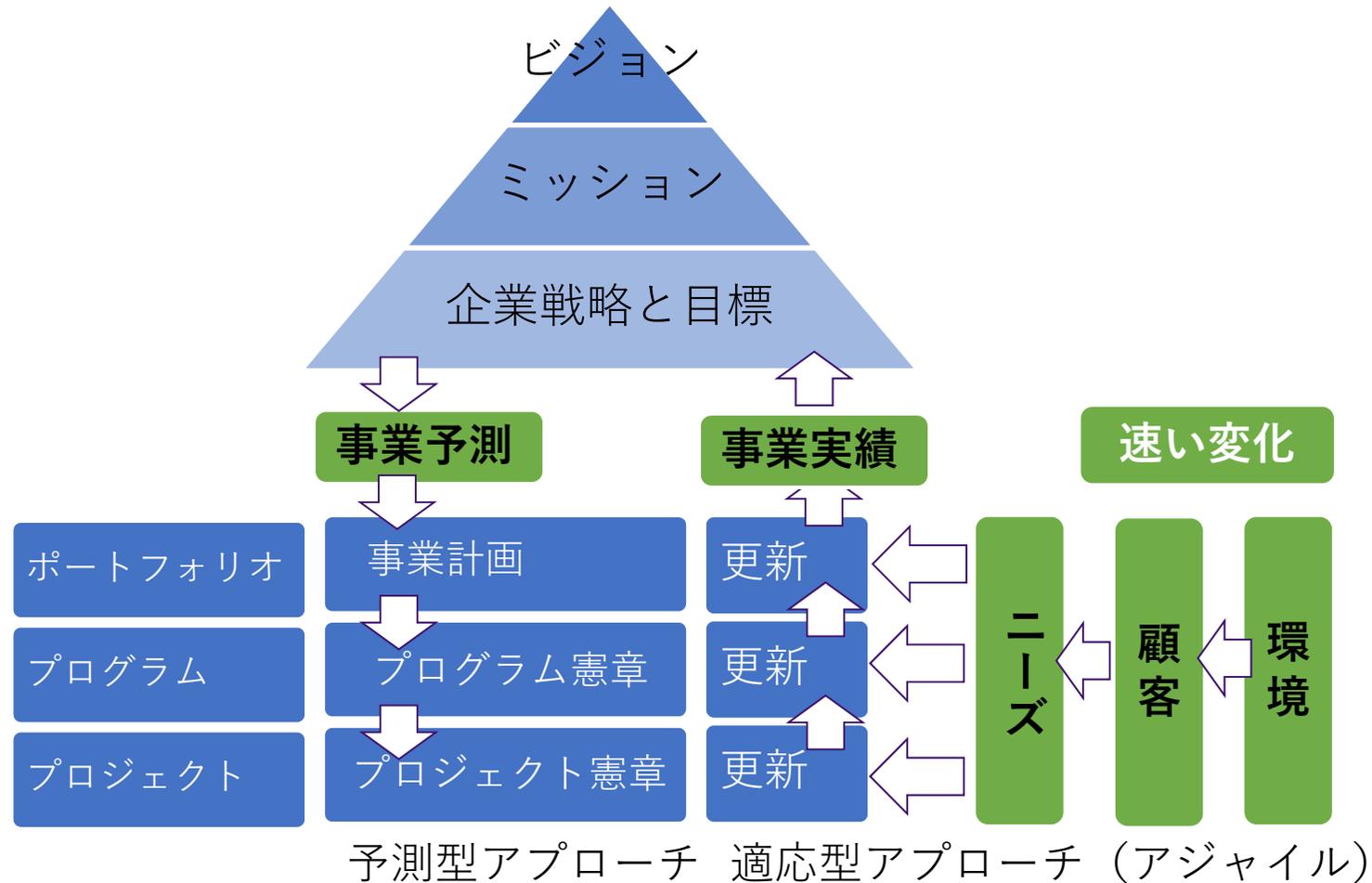
- 今回の回答者はアジャイル実践者が多く、NPSがプラスに転じていることからアジャイルを肯定的に捉える方が多かった。
- アジャイルソフトウェア開発を適用しているPJが着実に増え、**広まりつつある**。
- 地域セミナー聴講者の話を伺う限りでは、一部の大手企業が導入しているものの、大半は首都圏の動向を窺っているだけであまり普及はしていないようである。
- アジャイルを始めてみたいものの、協力が得られなかったり、はじめの一步が踏み出せなかったりする。未経験者やそれらを取り巻くステークホルダーのための啓蒙が引き続き求められる。



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

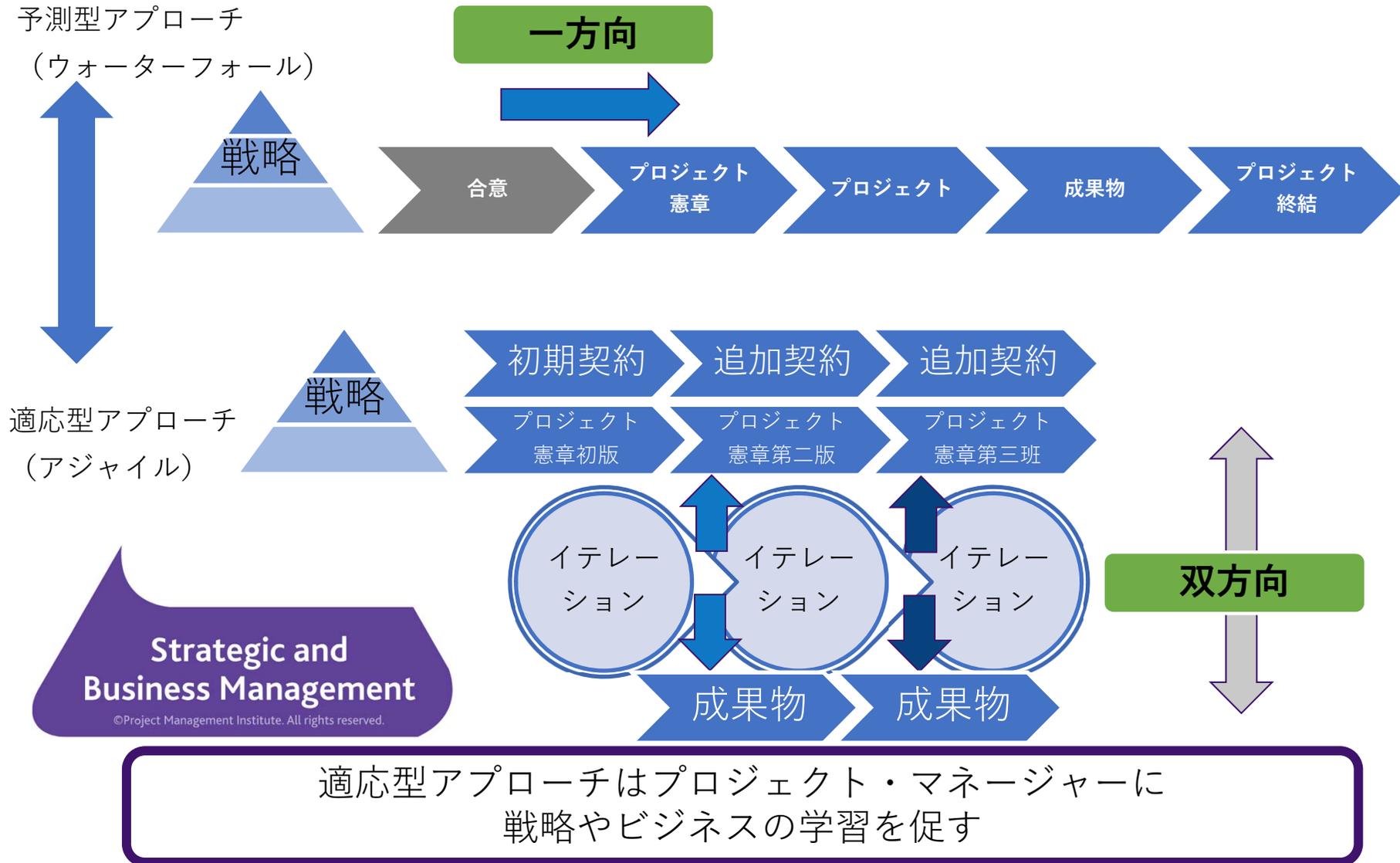
PMI日本支部
アジャイル プロジェクト マネジメント研究会

なぜいまアジャイルなのか



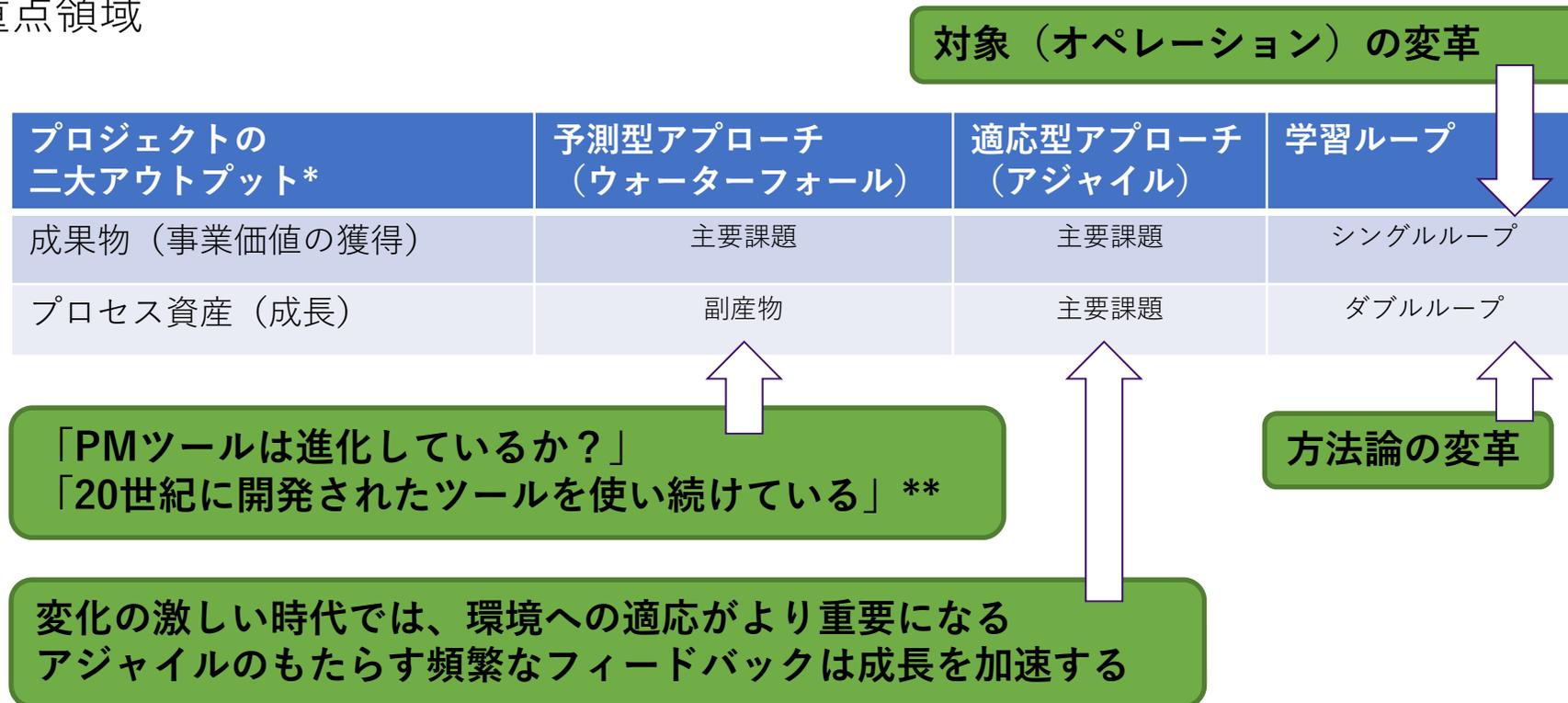
変化が速く進む現代では、予測と適応を高度に両立させる必要がある
そのため、PMBOK第6版にはアジャイル実務ガイドが添付されている

アジャイルが押し広げるPMの役割



それだけにとどまらないアジャイルの効能

重点領域

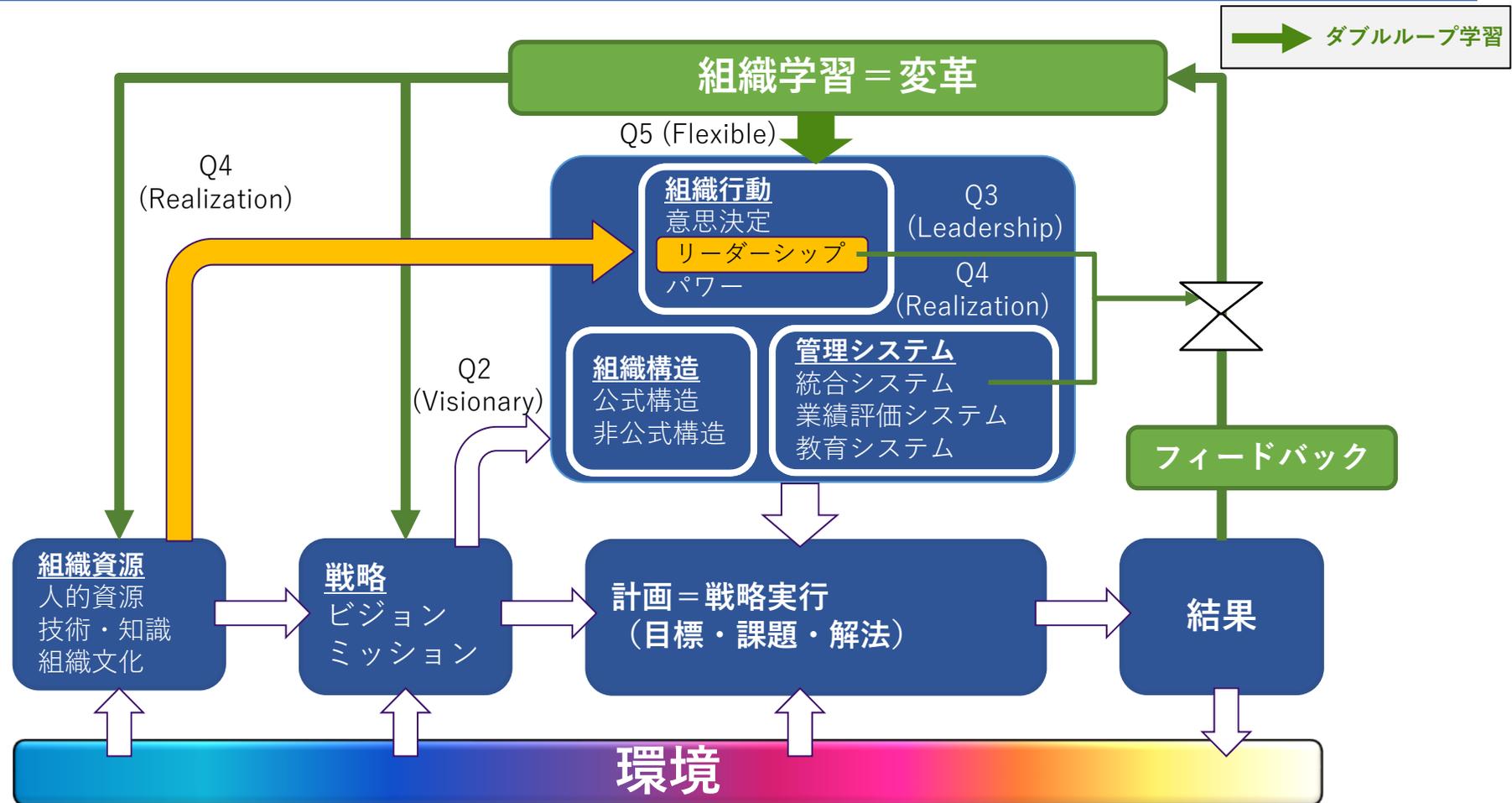


*: 「PMI®標準の動向とPMBOK®ガイド第6版について」（2017年7月8日 鈴木安而）

**： 「PMツールとしてのビジネスモデルキャンバスおよびバリュープロポジションキャンバス」（2017年7月9日 安部 修 野口 啓一郎）

アジャイルはダブルループ学習を加速する
その対象は、プロセス資産だけ？

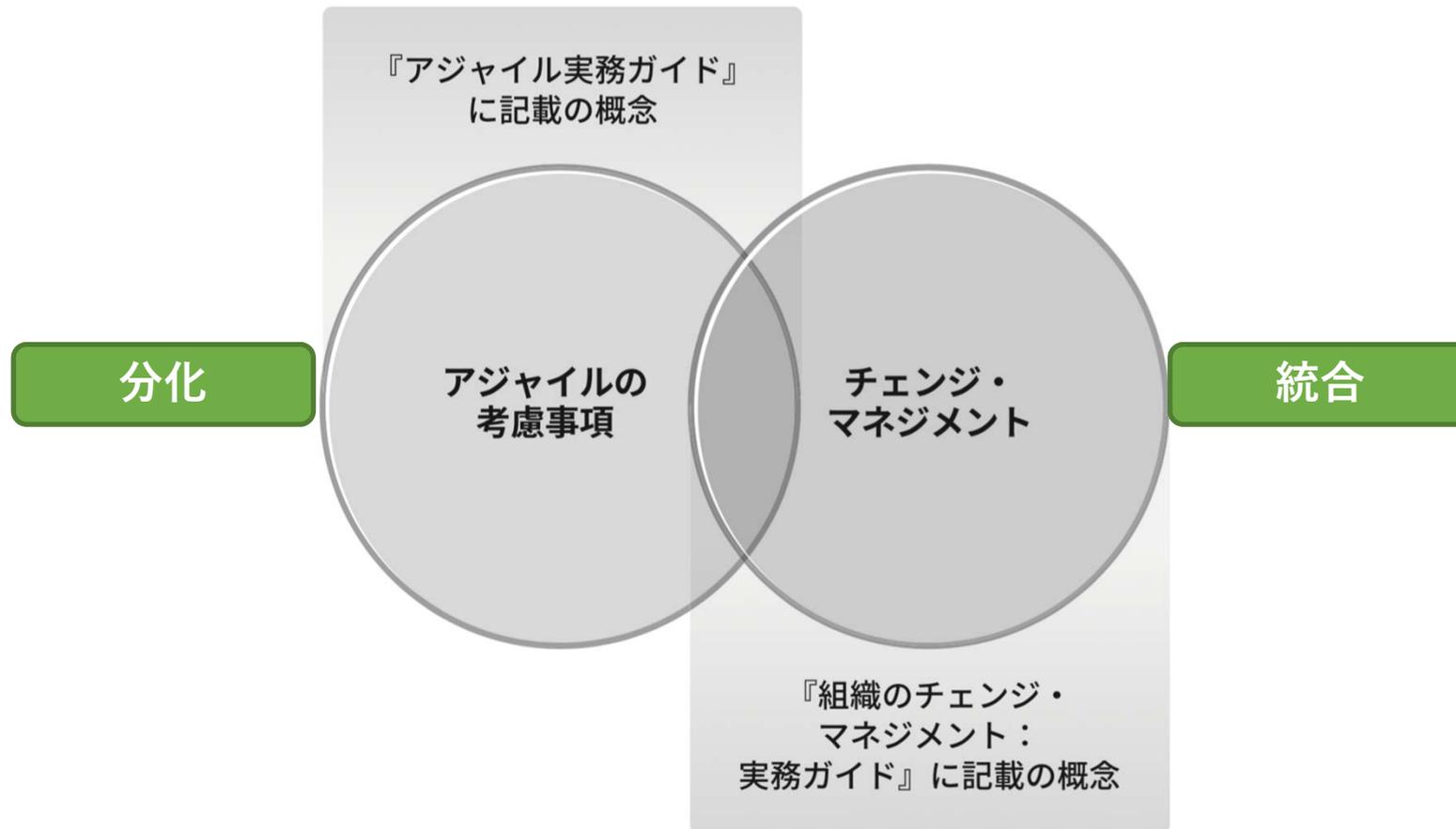
再び分析枠組みに立ち戻る



「失敗の本質～日本軍の組織論敵研究」（1984年4月 戸部 良一ほか を元に筆者加筆）

リーダーシップ奨励およびその支援がアジャイル採用の後押しとなる
それは組織変革を加速するためのグランドデザインに基づいている

組織変革とアジャイルの補完関係



アジャイル実務ガイド p.71 図6-1 チェンジマネジメントとアジャイル・アプローチの関係

コンティンジェンシー組織論：不確実な環境に適用する企業組織は「分化」と「統合」のバランスを巧みに取っている

「失敗の本質～日本軍の組織論敵研究」（1984年4月 戸部 良一ほか）

アジャイルを始めるために

アジャイルの芽があちこちで萌芽してきている

アジャイル経験者と未経験者では
アジャイルプロジェクトを立ち上げる際に
必要だと感じる支援内容が異なっていた

未経験では想像し得ない勘所があり、それが最初の
一步を踏み出すのに障壁になっているのでは？

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QCDC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

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
 - 経験者の知恵を生かして組織へ
アジャイルを広める
 - Fearless Change (パターン・ランゲージ)

過去の結果と提言：2017年

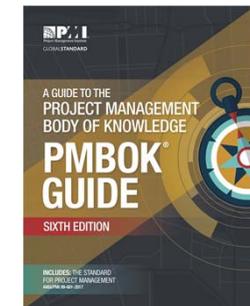
- アジャイル実践のため人材育成
 - アジャイル実践しているとは？
- 提言
 - PMIが期待するアジャイル実務者像を理解するためのPMI-ACP®
 - 7つの分野と62のタスク
 - 10のツールと技法
 - 33の知識とスキル

アジャイルのはじめの一步を
まず踏み出しましょう！

導入するための周りの環境は
揃ってきています

アジャイルを始めるための様々なアプローチ

- 教育/研修/OJTから始める
 - 座学だけではなく、体験型も増加
 - アジャイル・コーチをアジャイルPJに
- 書籍から始める
 - アジャイル実務ガイド
 - PMBOK® 第6版
- マインドセットから始める
- 資格（PMIが期待するアジャイル実務者像）から始める
- コミュニティから始める
 - アジャイル プロジェクト マネジメント研究会
 - PMI-ACP®勉強会
 - アジャイル実務ガイド勉強会



教育/研修/OJT



PMI日本支部で過去に開催したアジャイルのセミナー

体験・実践型のコース



「PMBOK®」で学ぶことで

- 予測型と適応型の比較が可能となる
- アジャイルの考慮事項が記載されている
- アジャイルネイティブが予測型から学ぶことも多い

「アジャイル実務ガイド」で学ぶことで

- アジャイルの実務慣行を知ることができる

- アジャイル プロジェクト マネジメント 研究会
 - 月次定例会議 (@PMI日本支部 / Skype)
 - PMI日本フォーラムでの発表 (意識調査と提言)
 - PMI-ACP®勉強会
 - Agile Practice Guide (実務ガイド) 勉強会
 - 外部イベント参加
 - 実務ガイド紹介ガイド概説 (予定)
 - 地域セミナー等での講演
 - その他アジャイル啓蒙 / 支援活動

- PMI-ACP®勉強会
 - 月次で輪講形式で勉強会を開催
 - 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

- アジャイル実務ガイド勉強会
 - 月次で輪講形式で勉強会を開催（予定）
 - 内容を学び、実務へ活用
 - PMBOK®との比較
 - PMI-ACP®の試験対策として
 - フィードバックをPMIへ

マインドセット(2016年の提言よりFearless Change)

- アジャイル導入するための課題を洗い出す
 - ワークショップ形式でやると良い
- その課題を解決できそうなパターンを選ぶ
 - 例えば
 - 課題：「周囲の協力が得られない」先ほど紹介した以外では
 - 協力を求める(6): 組織に新しいアイデアを導入するというのは、大変な大仕事だ。あなたのがんばりに協力してくれる人やリソースを探そう
 - ブラウンバッグ・ミーティング(7): 日常のランチタイムを、新しいアイデアを聞くための手軽で気軽な場として活用しよう
 - 勉強会(25): あるトピックについて継続的に探求したい・学びたい同僚を集めて、小さなグループを作ろう
 - 個人的な接触(20): 新しいアイデアの価値を納得させるため、その人にとってどれだけ有用で、価値あるものなのかを示そう
 - 種をまく(22): 興味をかきたてるために、機会のあるときに資料(種)を持って行って、それらを見せる(蒔く)ようにしよう

(著)Mary Lynn Manns, Linda Rising, (訳)川口恭伸, 木村卓央, 高江洲睦, 高橋一貴, 中込大祐, 安井力, 山口鉄平, 角征典, 2014, Fearless Change アジャイルに効く アイデアを組織に広めるための48のパターン, 丸善出版

資格(2017年の提言よりPMI-ACP®)



- 「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、基本的なプロジェクトに応用する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
- 一般的なアジャイル開発手法ではほとんど触れられない、プロジェクト憲章やEVMの概念についても触れられている
- 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

勉強会で使用しているPMI-ACP®の教本



PMI-ACP® Exam Prep (最新版はUpdated Second Edition)

Amazon.co.jp

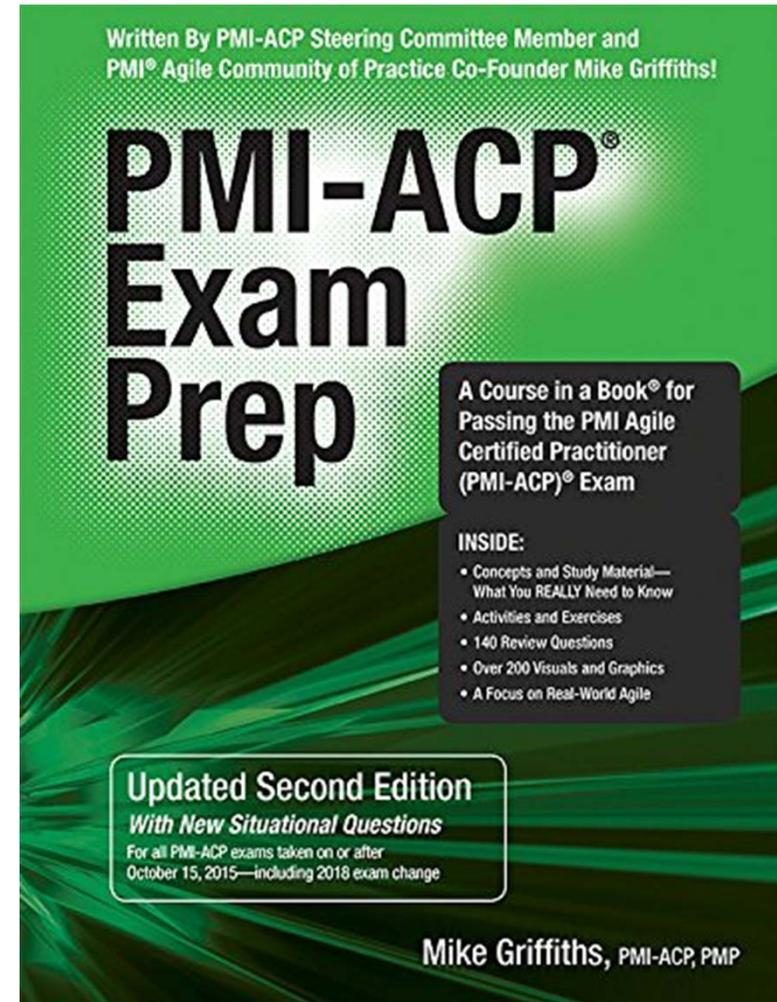
<https://www.amazon.co.jp/dp/1932735984/>

Amazon.com

<https://www.amazon.com/dp/1932735984/>

RMC Learning Solutions

http://store.rmcproject.com/pmi-ACP-exam-prep-second-edition?_ga=1.203992278.77640971.1445854164



アジャイルPM研究会の仲間になりませんか？

- 定例会での意見交換・議論(毎月第三木曜日 19:00~21:00)
 - ソフトウェア開発のアジャイルプロジェクトに限らず、より広い範囲のビジネス活動や社会活動における、組織のアジリティ(俊敏性)と組織の生み出す価値を高めるマネジメントをアジャイルプロジェクトマネジメントと捉え、その普及と情報発信に取り組んでいます。
- PMIフォーラムでの発表(意識調査と提言)
- PMI日本支部内他研究会(PMO研究会等)とのアジャイルに関する連携
- 外部団体との連携(IPA、JISA等)
- 外部イベント等への参加
- 外部からの依頼による個別支援活動
- PMI-ACP®勉強会
- その他勉強会(Agile Practice Guide勉強会実施中)



Don't do Agile, Be Agile!

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 サービス デリバリー 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



自己紹介



井芹 薫 (いせり かおる)

資格 PMP

略歴

2001-2005 日本アイ・ビー・エム株式会社

2005-2008 インテル株式会社

2009-2015 日本エイ・エム・ディー株式会社

2015- ボッシュ株式会社

シャシーコントロールシステム事業部
サイバーセキュリティプログラムマネージャー



趣味：クラシック音楽鑑賞

美術館・博物館めぐり

おわりに



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致しますので、ぜひ、ご参加ください。