



# 2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査結果と提言

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  
2019年11月

本資料は、2019年2月22日～3月12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「2019年度 アジャイルプロジェクトの実態」の結果で、2019年7月20日 に開催された PMI日本フォーラム2019 第1日の B-2セッション（飯村 北海、大西 徹）において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。

2019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

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](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](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](https://www.pmi-japan.org/topics/lcop/agilepm_20171204.php)

【アジャイルPM研究会】2018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\\_20181003.php](https://www.pmi-japan.org/topics/lcop/agilepm_20181003.php)

## 結果報告編

### 意識調査

- 調査概要
- 結果概要
- まとめ
- 考察

## 提言編

- ビジネス価値にフォーカスする



# 2019年 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

## 2019年 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

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 **278名**(うち、過去の調査回答者66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

15分程度

## 調査実施期間

2019年2月22日 - 2019年3月12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

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、勤務地域

PMIとの関わり、PMI-ACP®に関する質問

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

以降、本スライドで  
SWと略すことがあります

## 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、役割、習熟度、  
導入のきっかけ、契約関連、開発領域、業種、部門、  
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）、  
プロジェクトの成功／満足／チームの自己組織化、  
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

## 2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

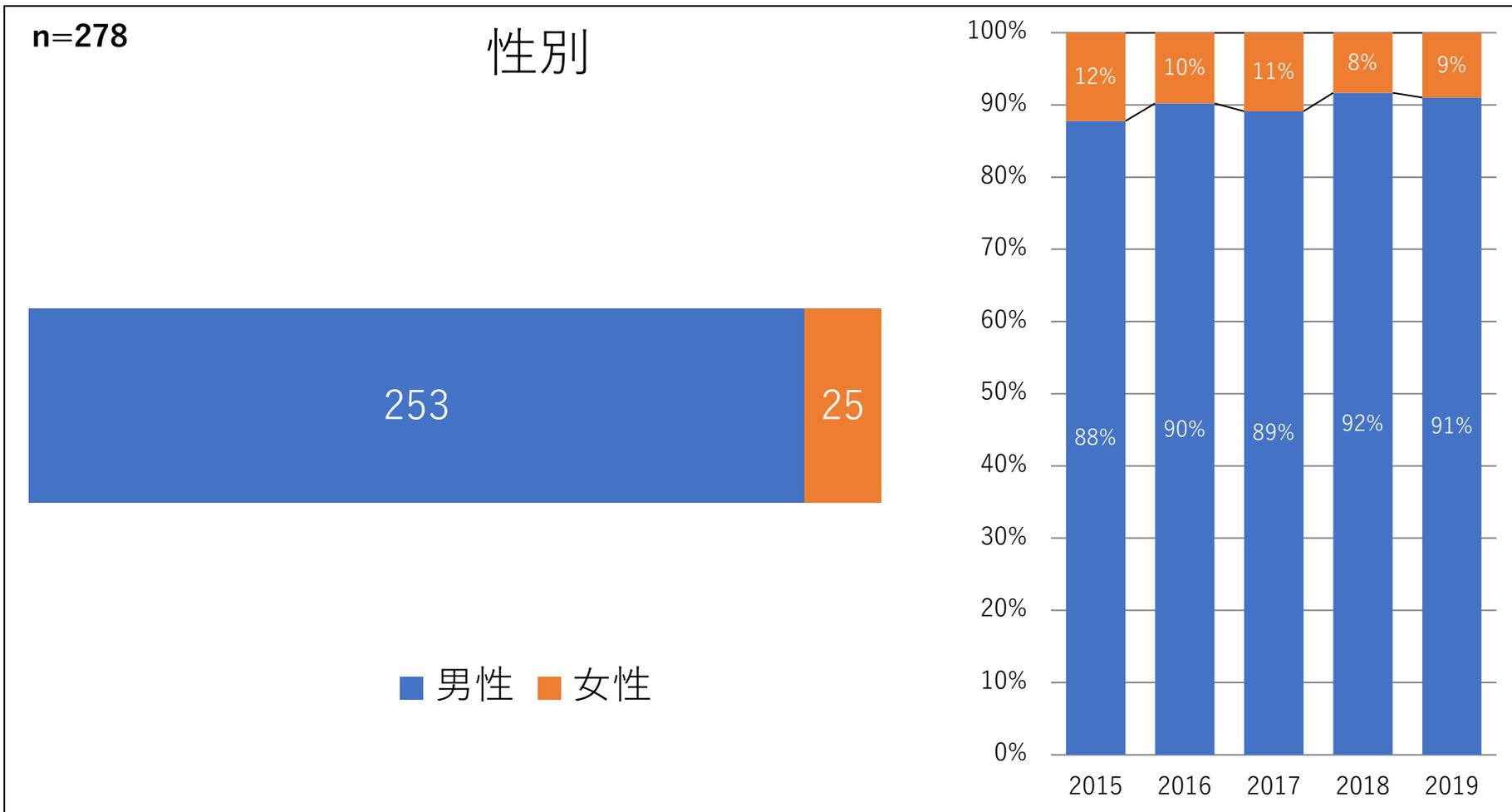
---

# 結果概要

## 2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

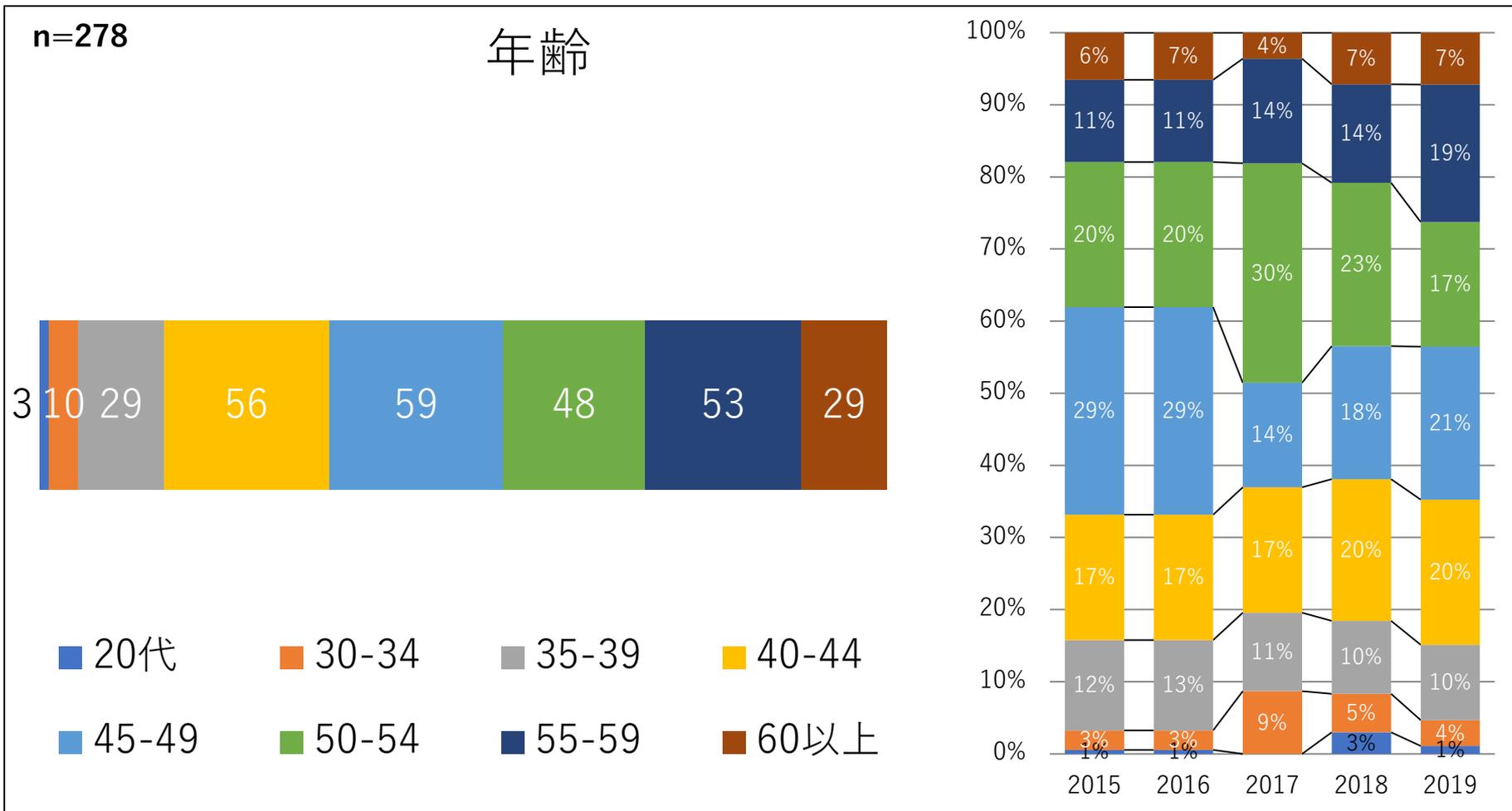
---

# 回答者の属性



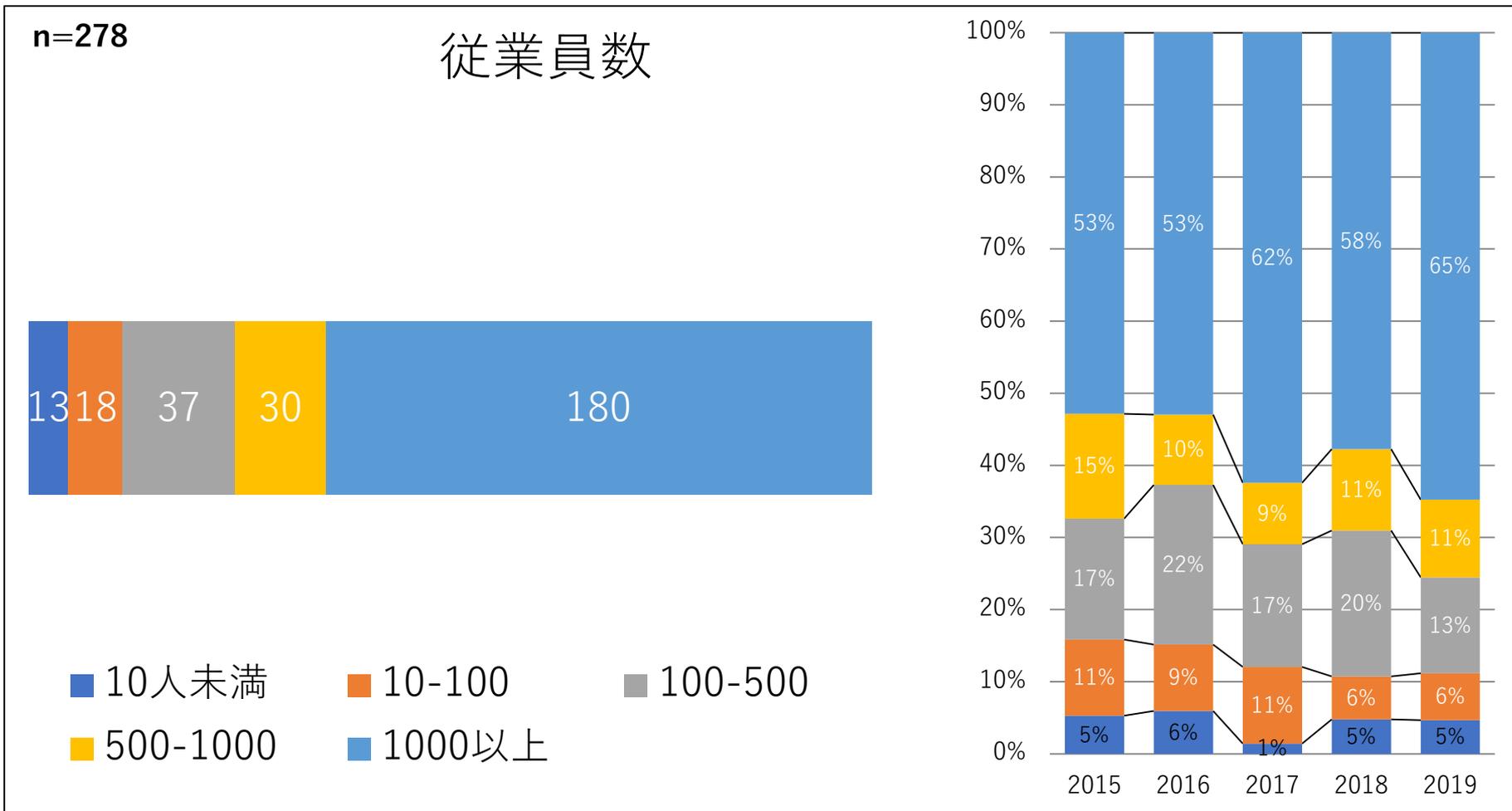
若干女性が減少傾向にあるが、1割が女性、9割が男性とほぼ構成は5年間で変わらない。

# 回答者属性 | 基本情報

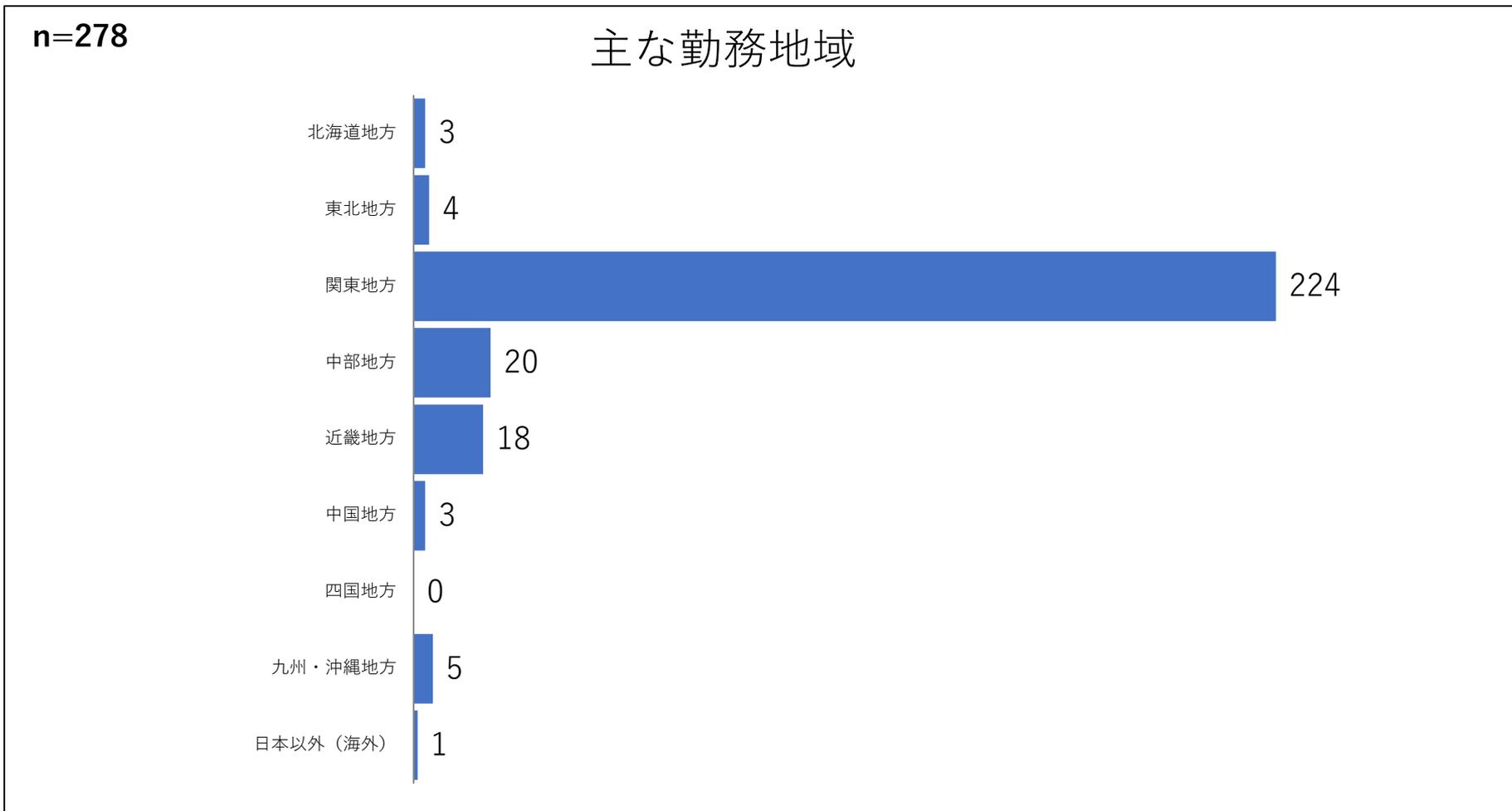


50代が増加傾向にあるが大きく構成は変わっていない。  
 (が、このまま継続して調査し続けると、スライドしていく可能性も?)

# 回答者属性 | 基本情報

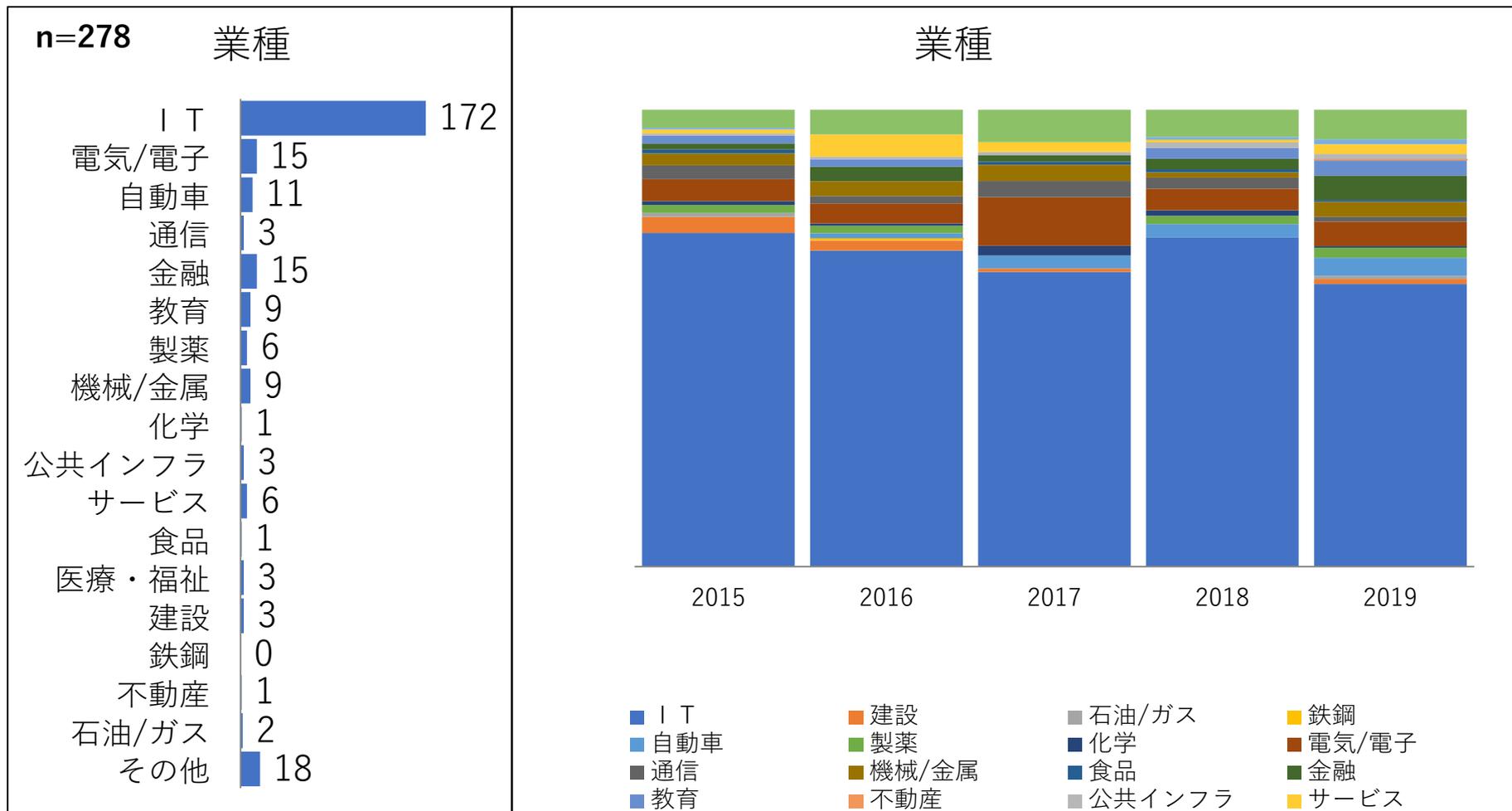


1000人以上の大手が半数以上を占め、年々増加傾向



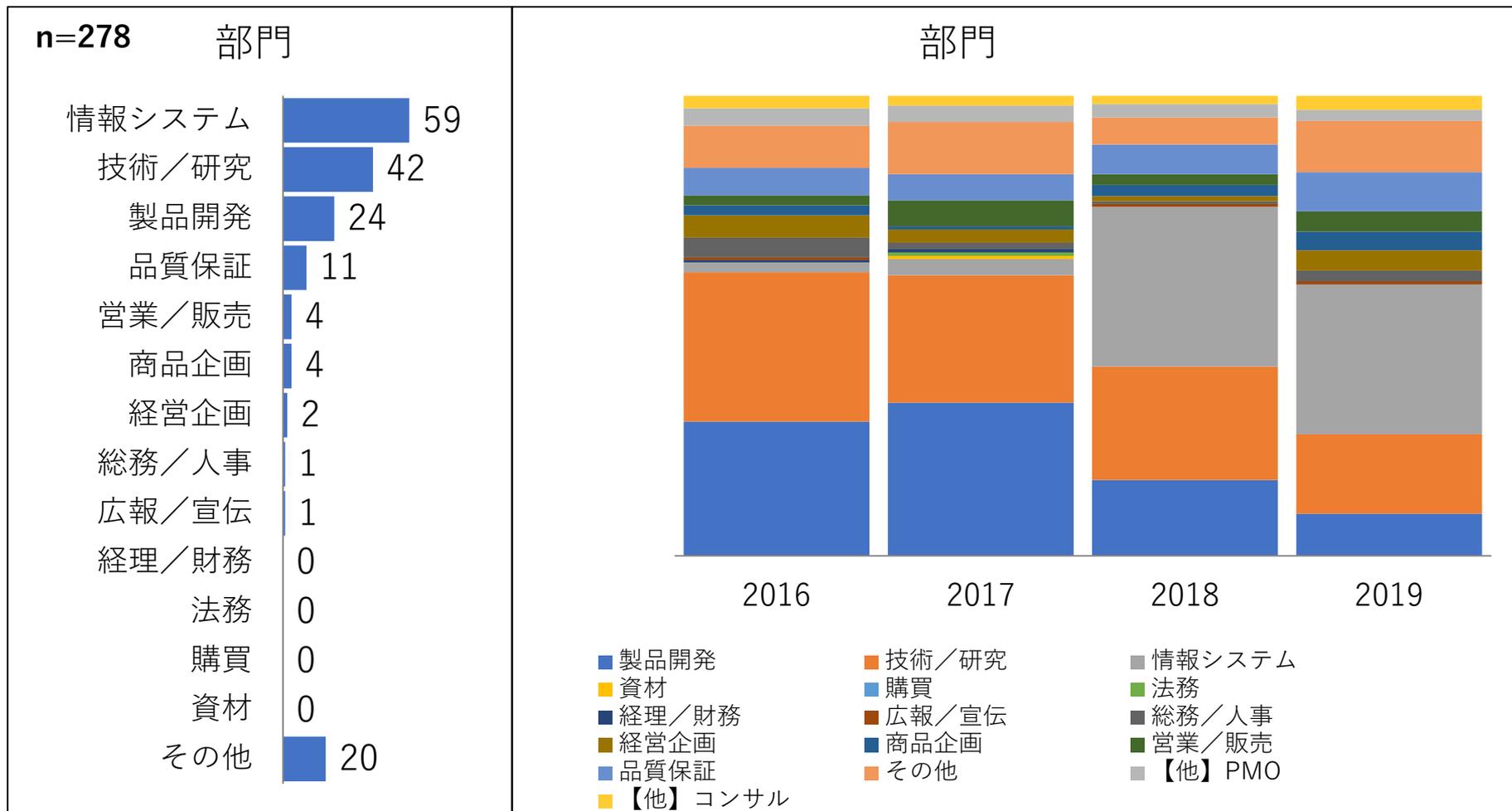
関東地方が大多数、8割を占める、中部地方／近畿地方も1割に満たない

# 回答者属性 | 所属



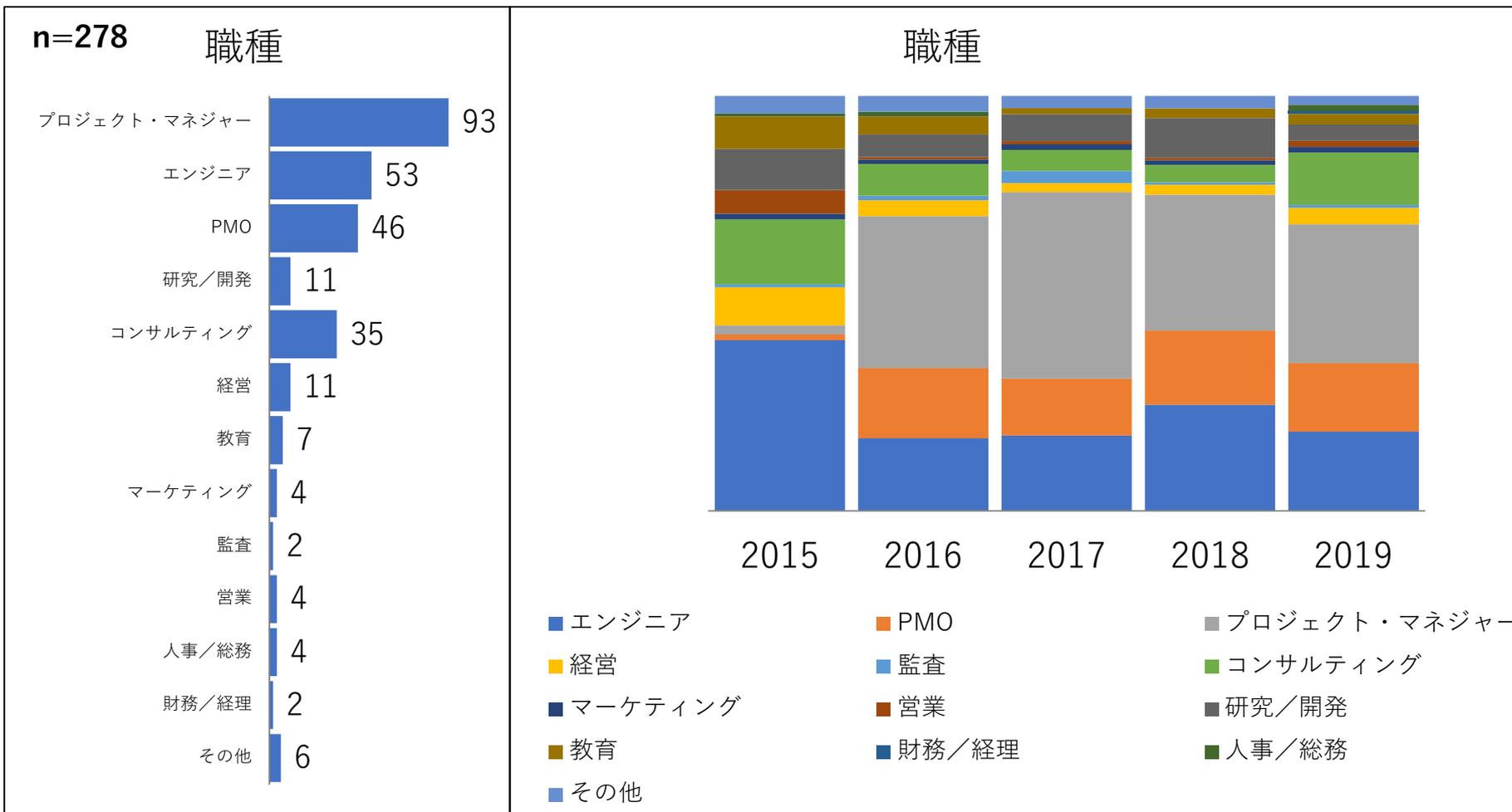
ITが大多数ではあるが、年々ITのが業種に占める割合が減ってきている。

# 回答者属性 | 所属



情報システム部門、技術／研究、製品開発の部門が多い。PMOが数年で増加。

# 回答者属性 | 所属

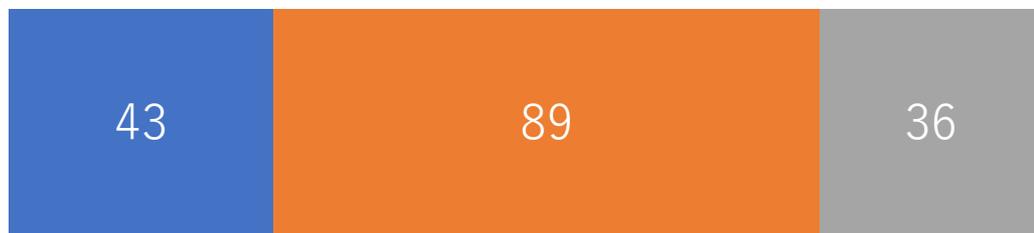


エンジニアが多いが、PM、PMOも多い

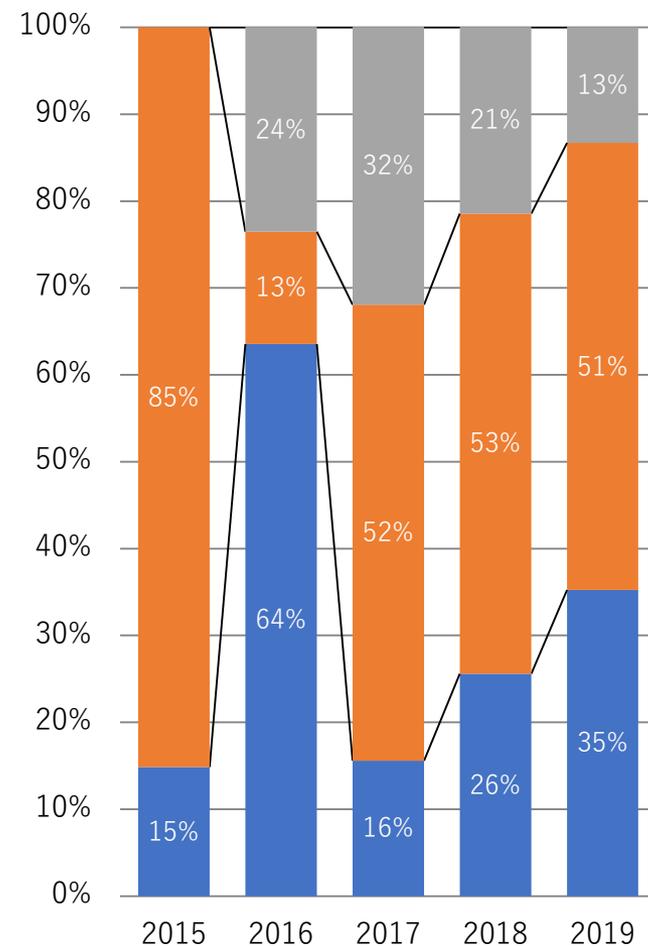
# 回答者属性 | 所属と資格

n=278

所属する企業が  
PMI日本支部法人スポンサーか？



■ はい ■ いいえ ■ わからない



回答者のスポンサーの割合が増えている。

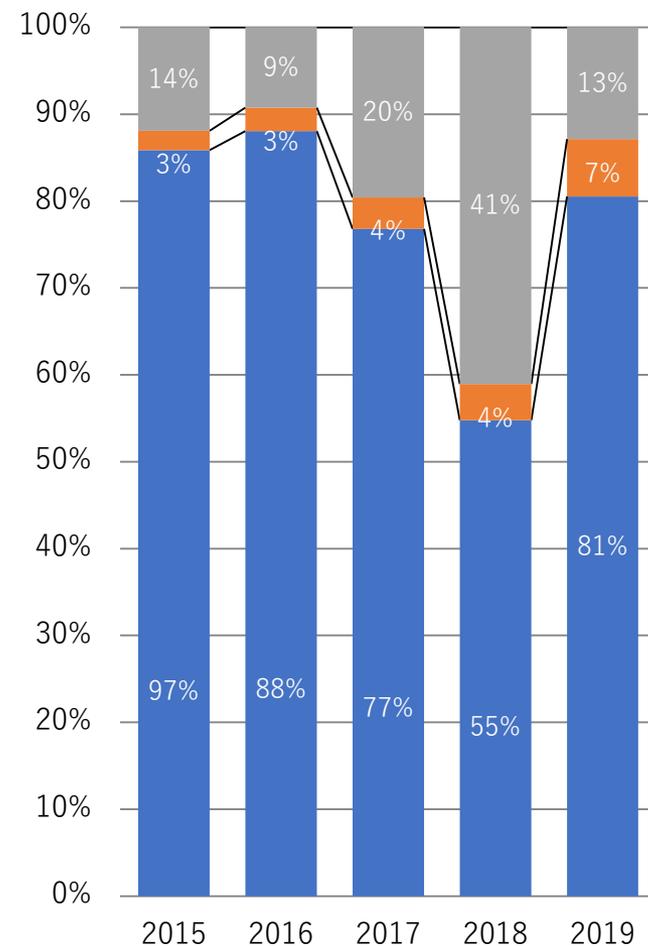
# 回答者属性 | 所属と資格

n=278

PMIおよびPMI日本支部に  
入会しているか？



■ PMI本部会員のみ ■ 日本支部会員 ■ その他



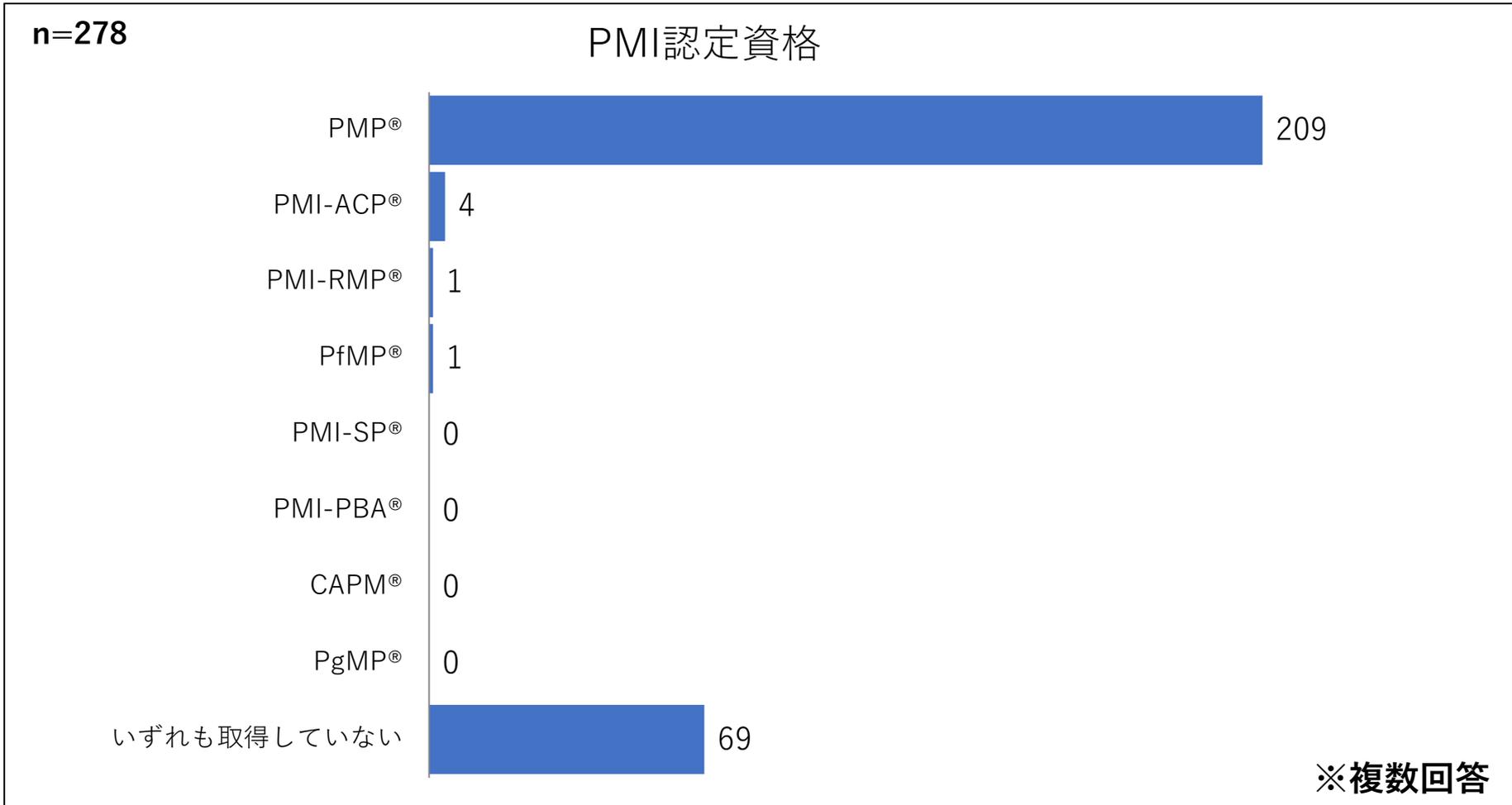
2018年は回答者の属性が従来とは違う属性であった。  
(アジャイルのおすすめ度合いは高かった)

## 2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

---

# PMI関連資格

# PMI認定資格の有無



PMP®が最多。

2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

---

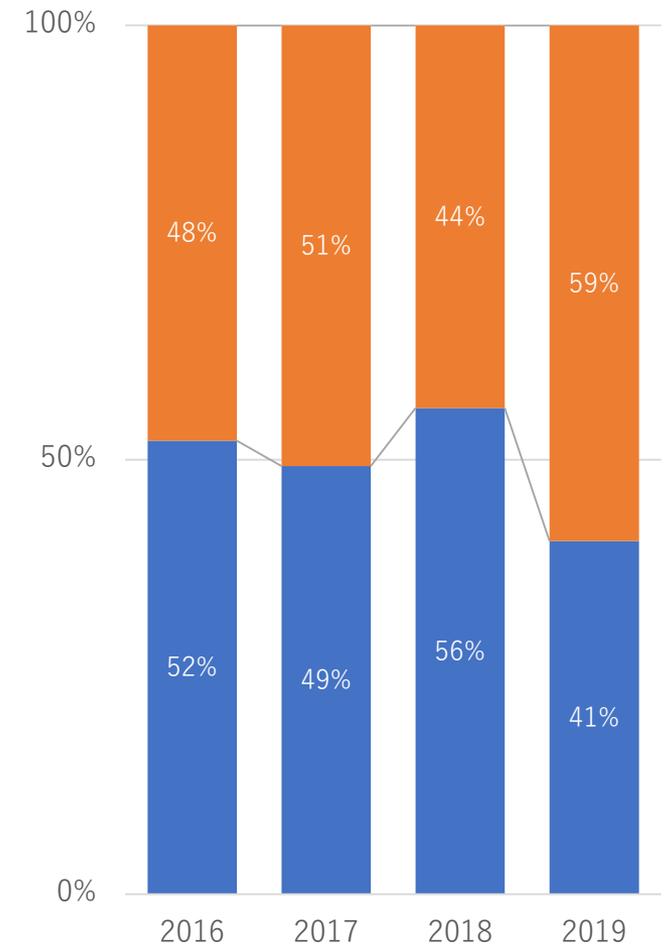
## PMI-ACP®の資格

n=278

## PMP-ACP® 認定資格の認知度

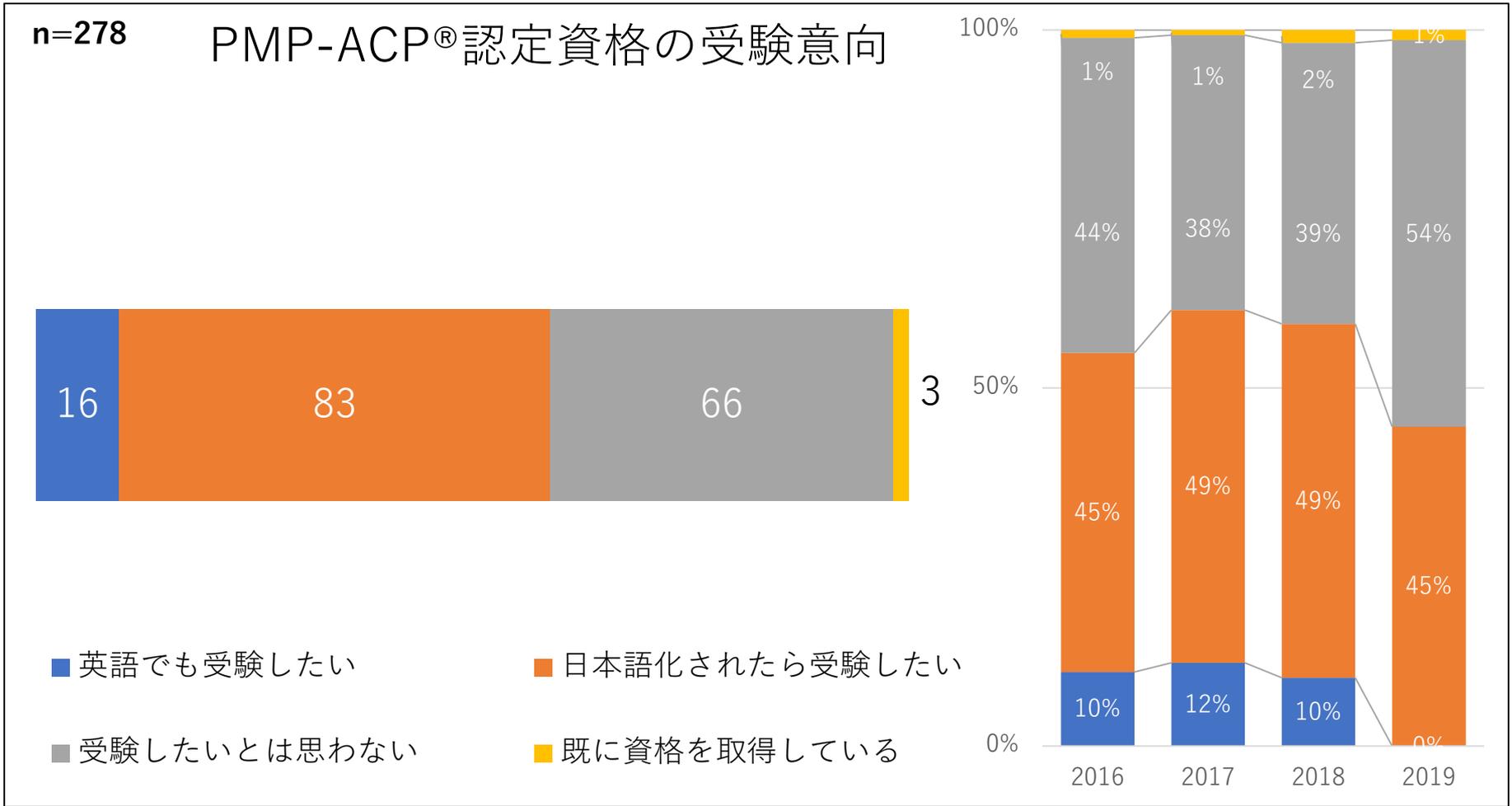


■ 知らない ■ 知っている



認知度はやや増加傾向にある。

# PMI-ACP® 資格関連



2018年6月から日本語での受験が可能となった。  
 PMI-ACP®が不要であると考えている回答者が半数以上である。

n=278

## PMI-ACP®以外の アジャイル関連資格の有無



■ 持っている    ■ 持っていない

認定スクラムマスター	8	15	19
認定スクラムプロダクトオーナー	3	10	10
認定スクラムプロフェッショナル	2	5	2
認定スクラムデベロッパー	1	0	0
Agile検定L1	1	3	2
Exin Agile Scrum Foundation	0	1	3
Certified SAFe® Agilist	0	1	3

2017 2018 2019

※複数回答

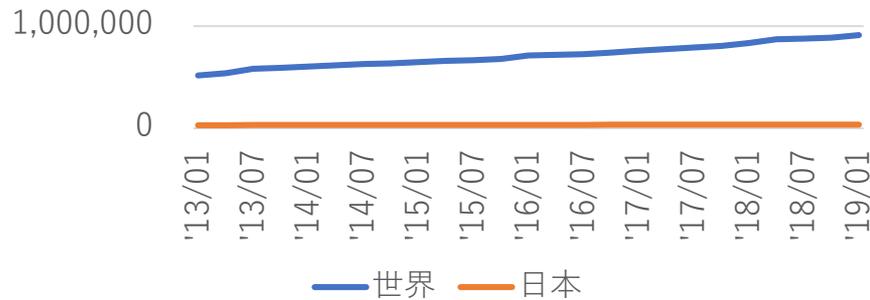
スクラムアライアンスが認定しているアジャイルに関する資格は継続して人気のある資格である

# PMI資格者の比較

※2018年6月から日本語で受験開始



### PMP®



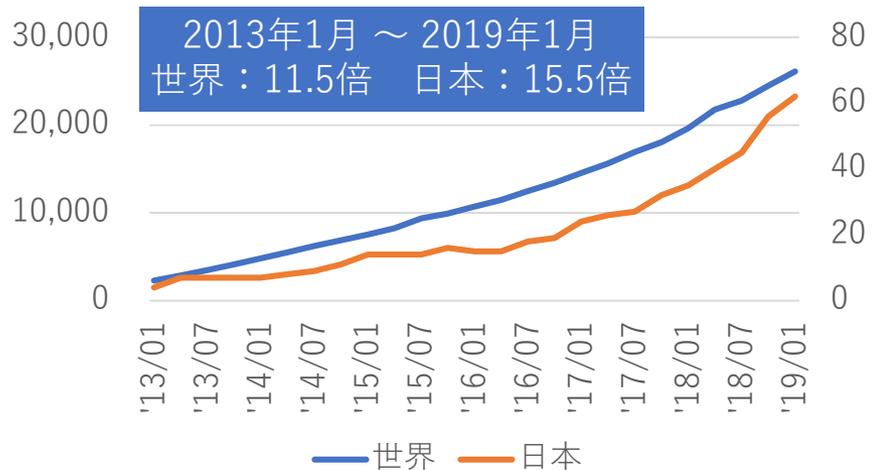
### PMI-ACP®

2019年5月末で日本は72名



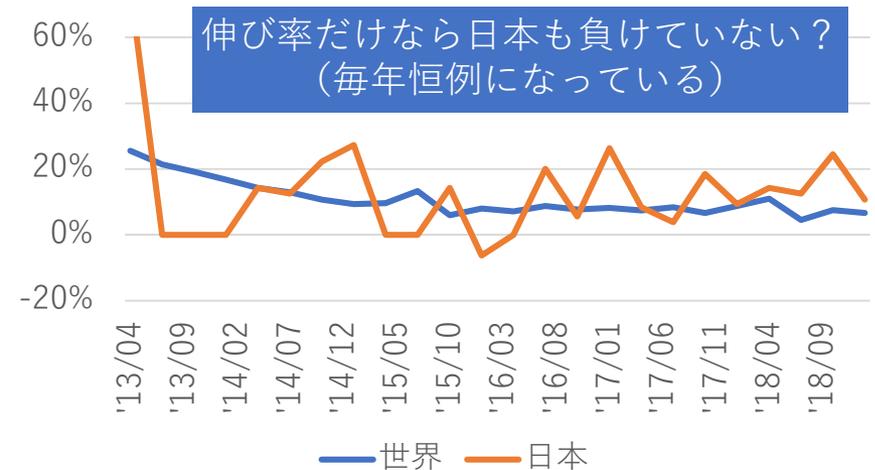
世界

### 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®			17/18	18/19	PMP®			17/18	18/19
	2017年4月	2018年4月	2019年5月	比率	比率	2017年4月	2018年4月	2019年5月	比率	比率
米国	7,890	9,721	12,019	23.20%	23.64%	301,743	314,196	323,077	4.10%	2.83%
インド	1,725	1,997	2,360	15.80%	18.18%	39,722	40,870	40,242	2.90%	-1.54%
中国	1,143	2,211	5,817	93.40%	163.09%	139,557	173,639	254,851	24.40%	46.77%
韓国	5	8	13	60.00%	62.50%	11,814	11,836	11,309	0.20%	-4.45%
台湾	427	413	447	-3.30%	8.23%	11,462	11,683	11,227	1.90%	-3.90%
シンガポール	281	339	468	20.60%	38.05%	10,512	11,132	11,200	5.90%	0.61%
香港	118	177	261	50.00%	47.46%	6,080	6,580	6,706	8.20%	1.91%
スリランカ	75	71	71	-5.30%	0.00%	869	895	852	3.00%	-4.80%
マレーシア	50	66	64	32.00%	-3.03%	3,366	3,640	3,758	8.10%	3.24%
日本	26	37	72	42.30%	94.59%	25,251	36,606	37,245	45.00%	1.75%
タイ	25	27	-	8.00%	-	513	569	-	10.90%	-
ベトナム	24	35	52	45.80%	48.57%	534	672	807	25.80%	20.09%
上記以外	3,842	4,985	-	29.80%	-	222,417	227,517	-	2.30%	-
総計	15,631	20,087	-	28.50%	-	773,840	839,682	-	8.50%	-

PMI-ACP®の試験が日本語化されたことによる影響は大きい（ほぼ2倍近い増加）  
一方で中国の躍進が凄まじい（昨年度からそうではある）

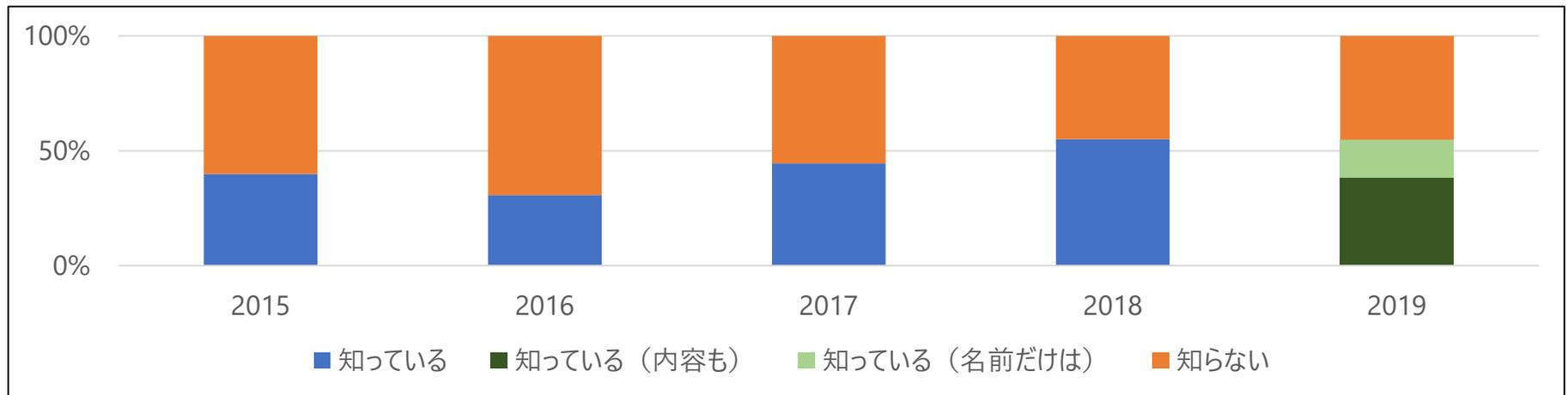
2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

---

## 回答者へのアジャイルの関わり

## アジャイルに関する言葉の認知度合い

言葉	知らない	名前だけは	内容も知っている
アジャイル マニフェスト (アジャイル宣言)	34.9%	19.4%	45.7%



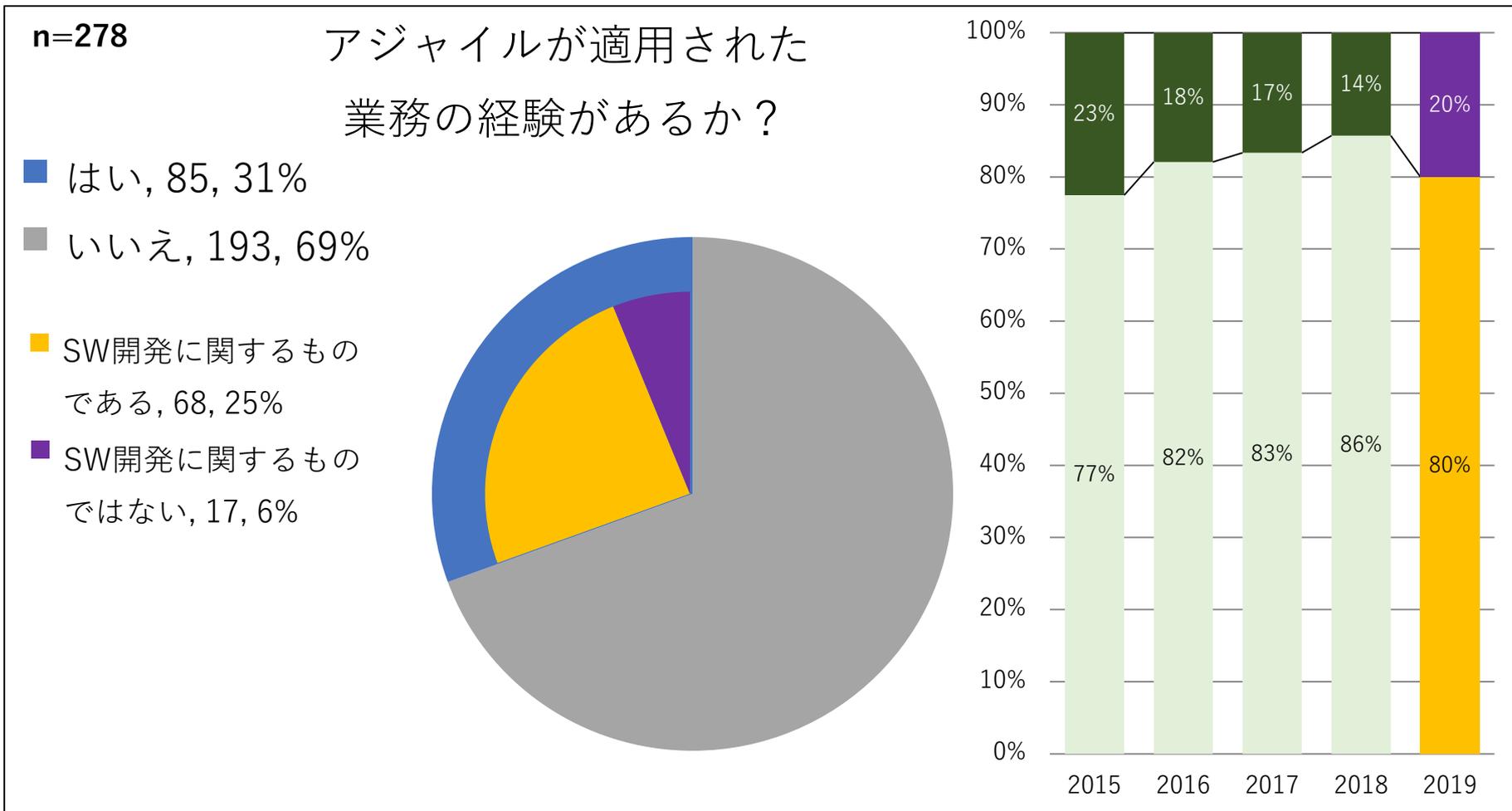
半数を超え、一定数の認知が得られている状況であると思われる。

## 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	2019
現在も継続している 【継続中】	25%	31%	15%	42%	31%
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%	69%
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	278

# 結果概要（回答者属性）



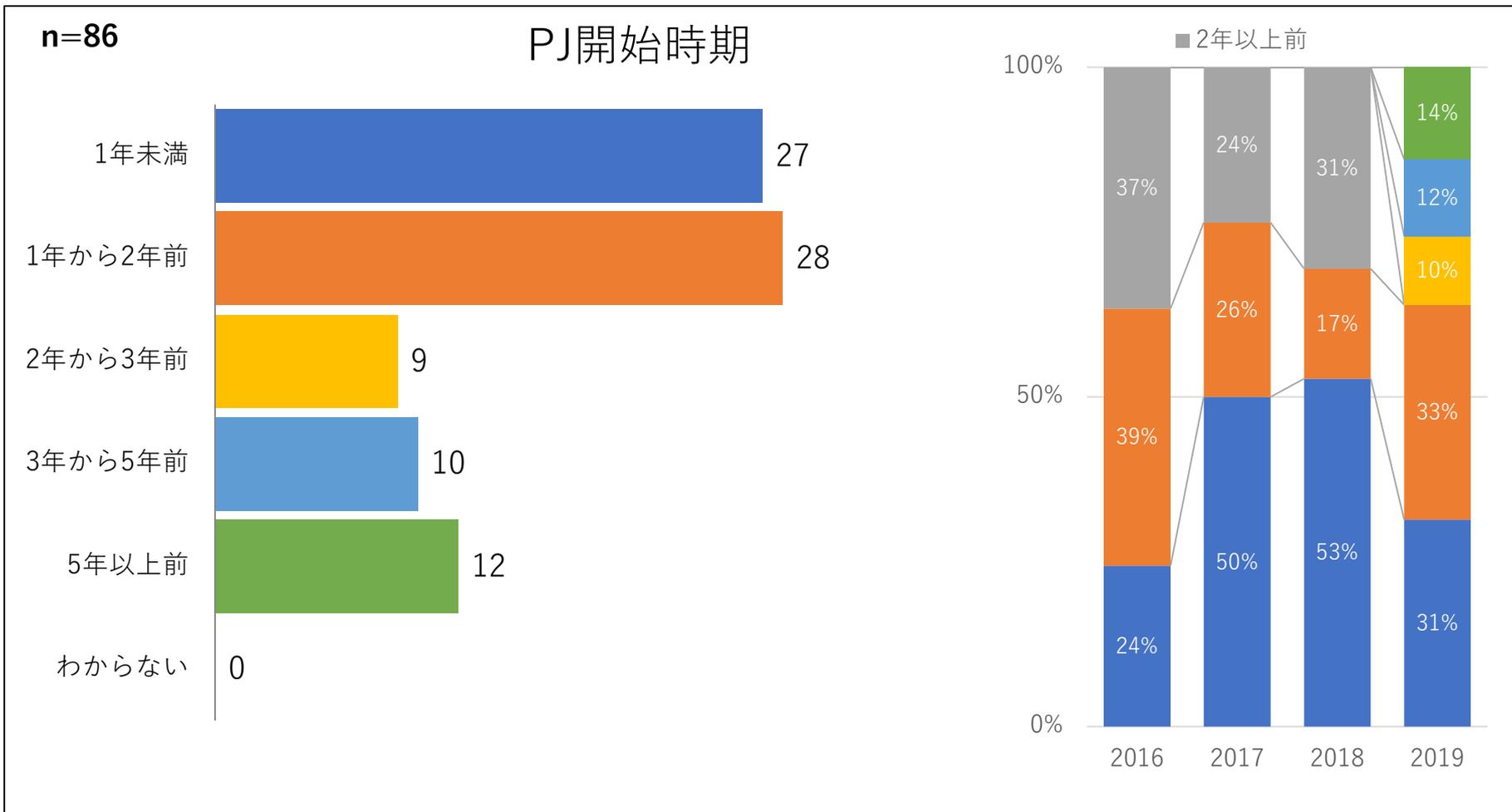
今回はアジャイル経験者に対してソフトウェア開発に関するものであるかどうかを質問している。  
これまでの調査では全回答者に対して先にソフトウェア開発に関するものであるかを質問していた。  
ソフトウェア開発に従事している回答者の構成は毎回2割程度である。ソフトウェア開発の質問は後述。

2019年 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）

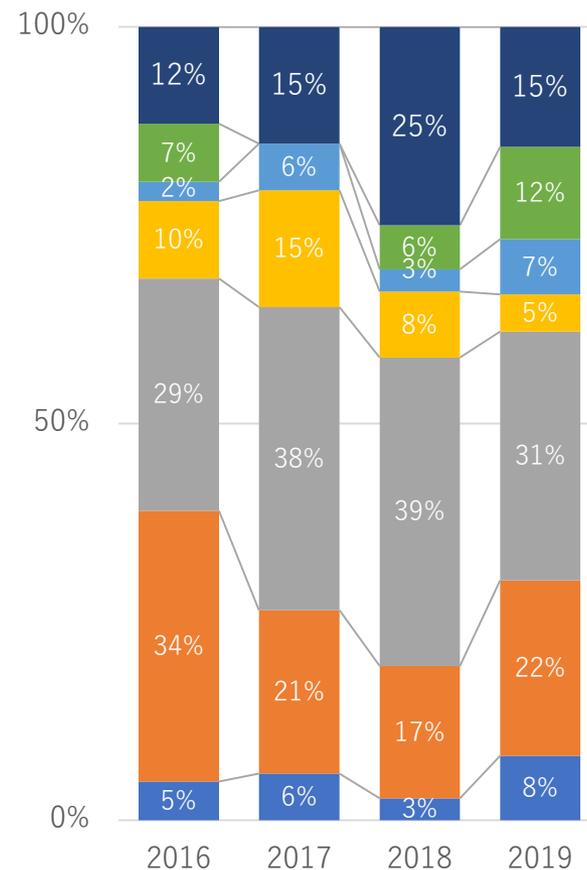
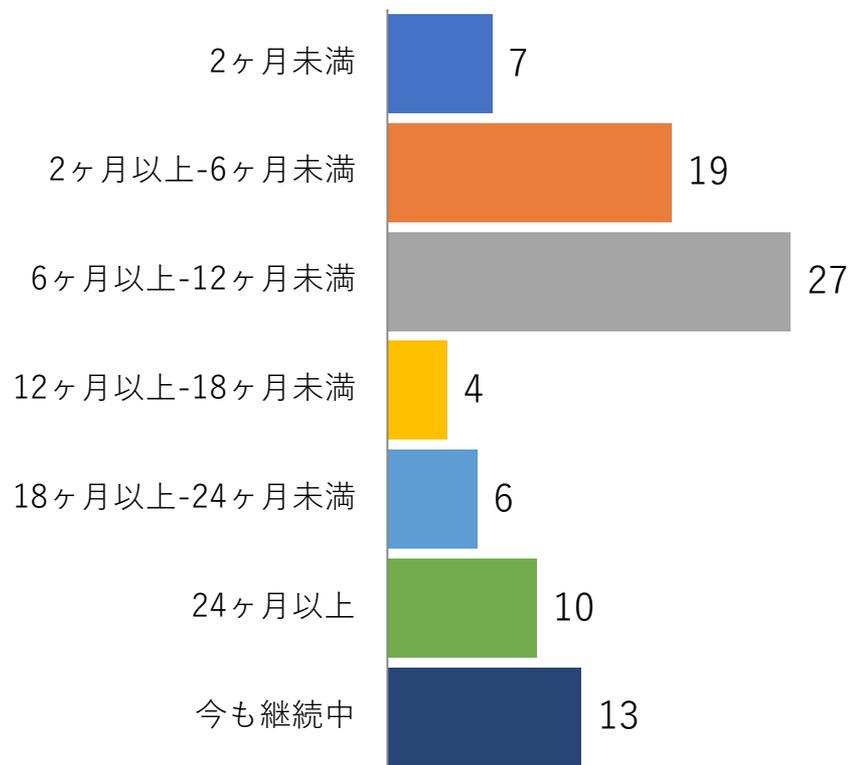


今回は質問項目を分割している。ここ数年でアジャイルを導入しているプロジェクトが多い一方で意識調査を開始する前からアジャイルを導入しているプロジェクトも。

# 結果概要（導入状況）

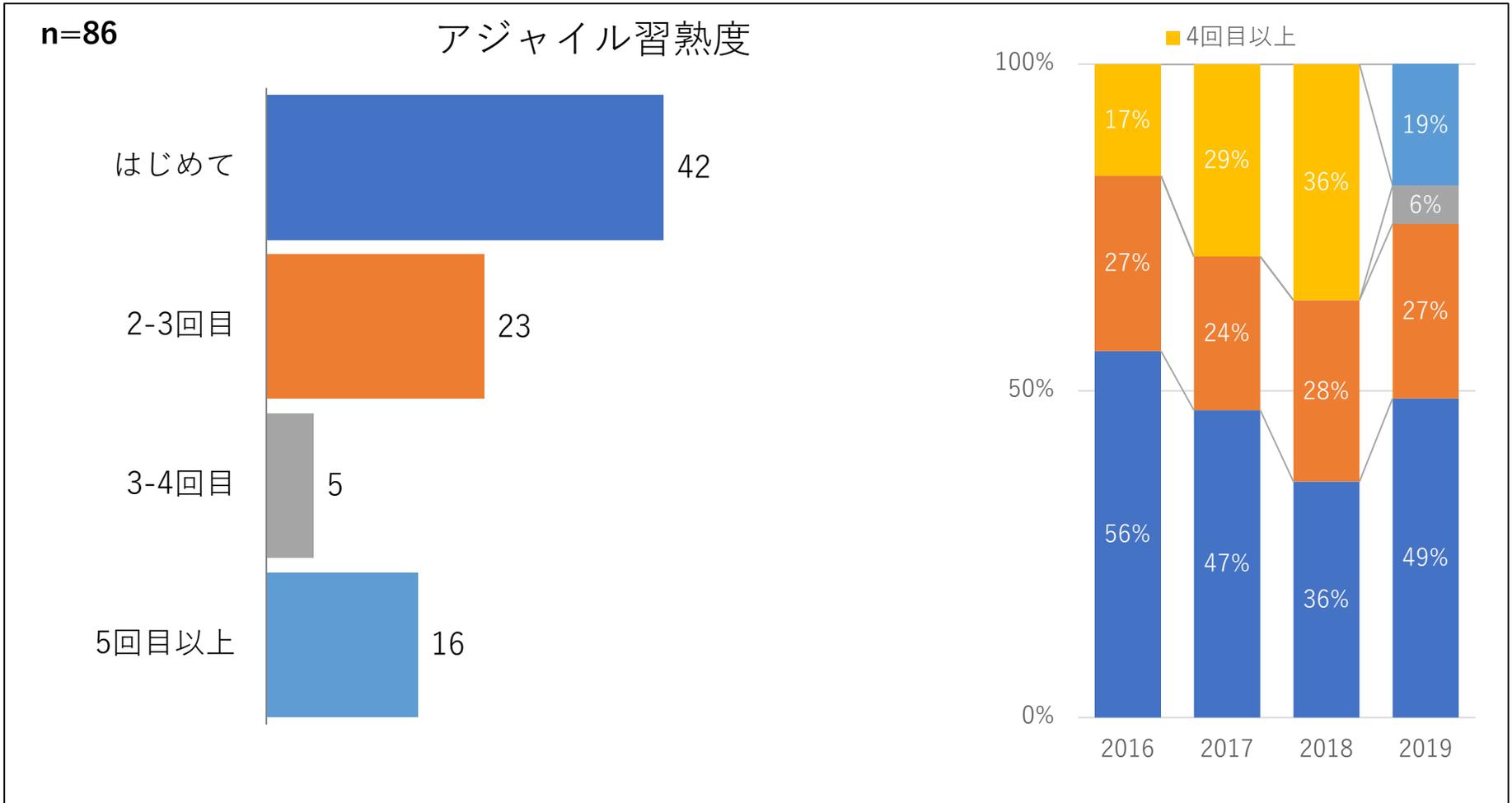
n=86

## PJ継続期間



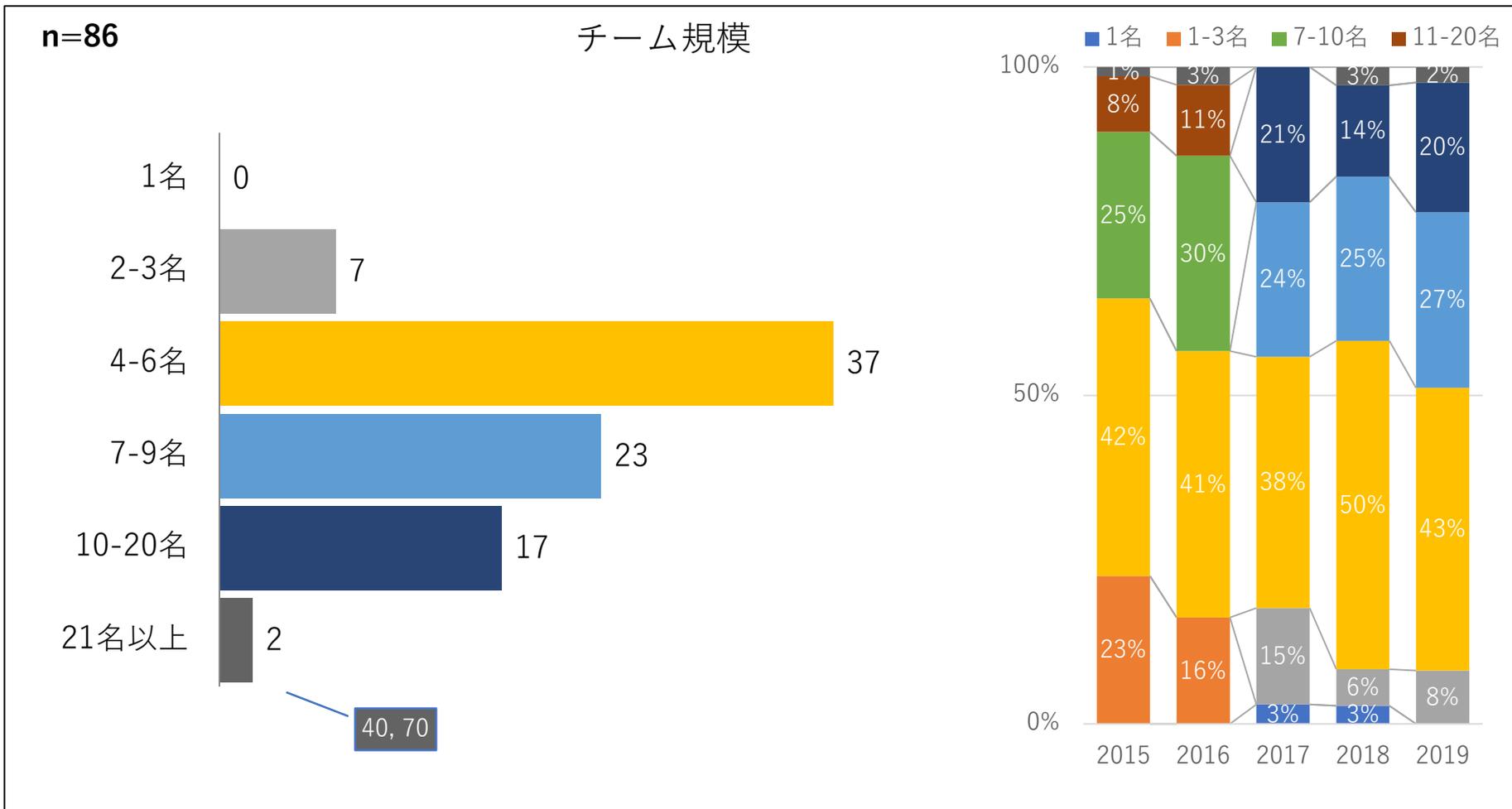
2ヶ月未満のものは想起しにくい可能性がある。  
だいたい2ヶ月から1年未満のプロジェクトについて回答している。

# 結果概要（導入状況）



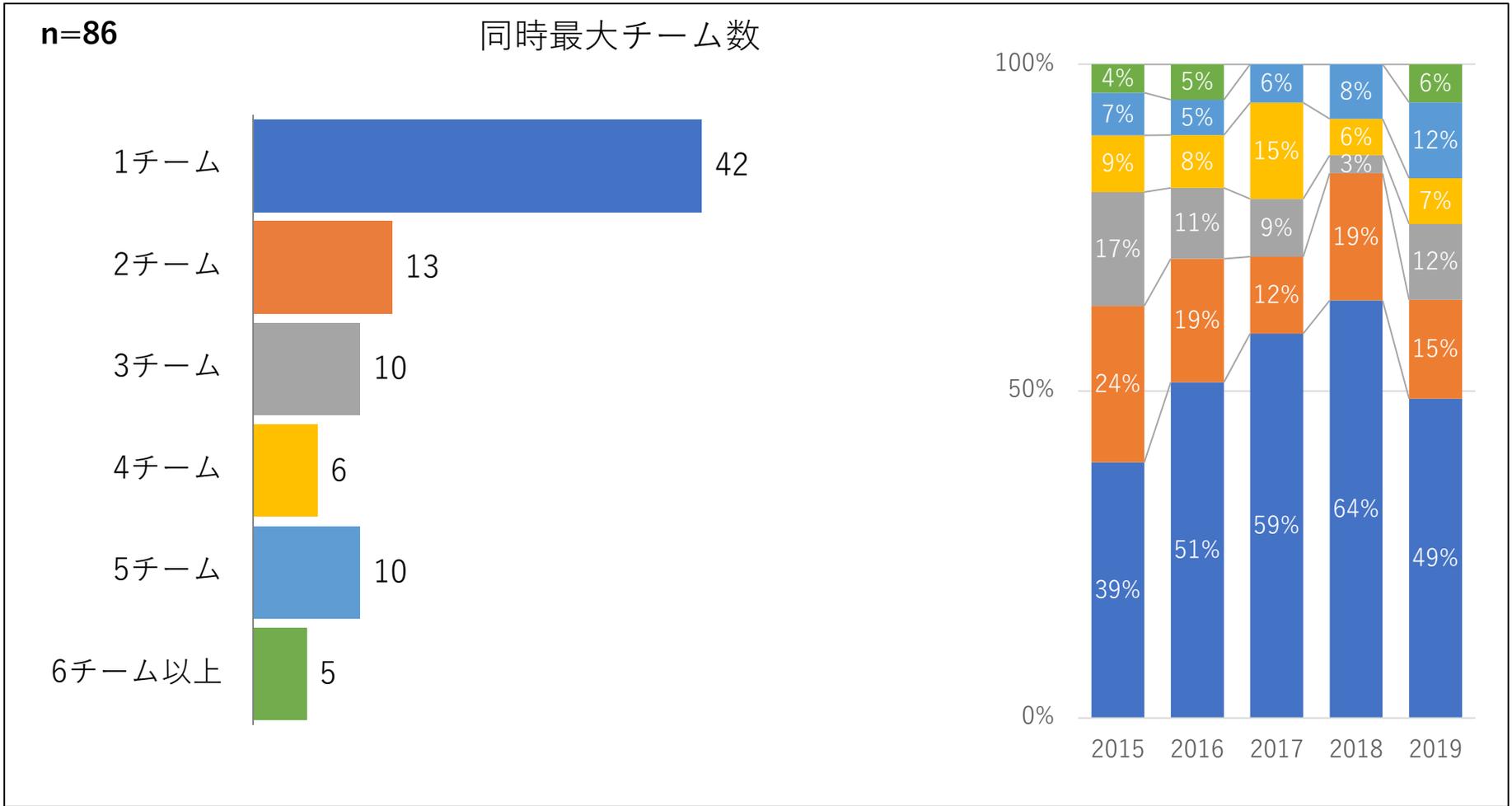
今回は質問項目を分割している。回答者のほとんどが初めてか、2-3回目という初心者である。

# 結果概要（導入状況）



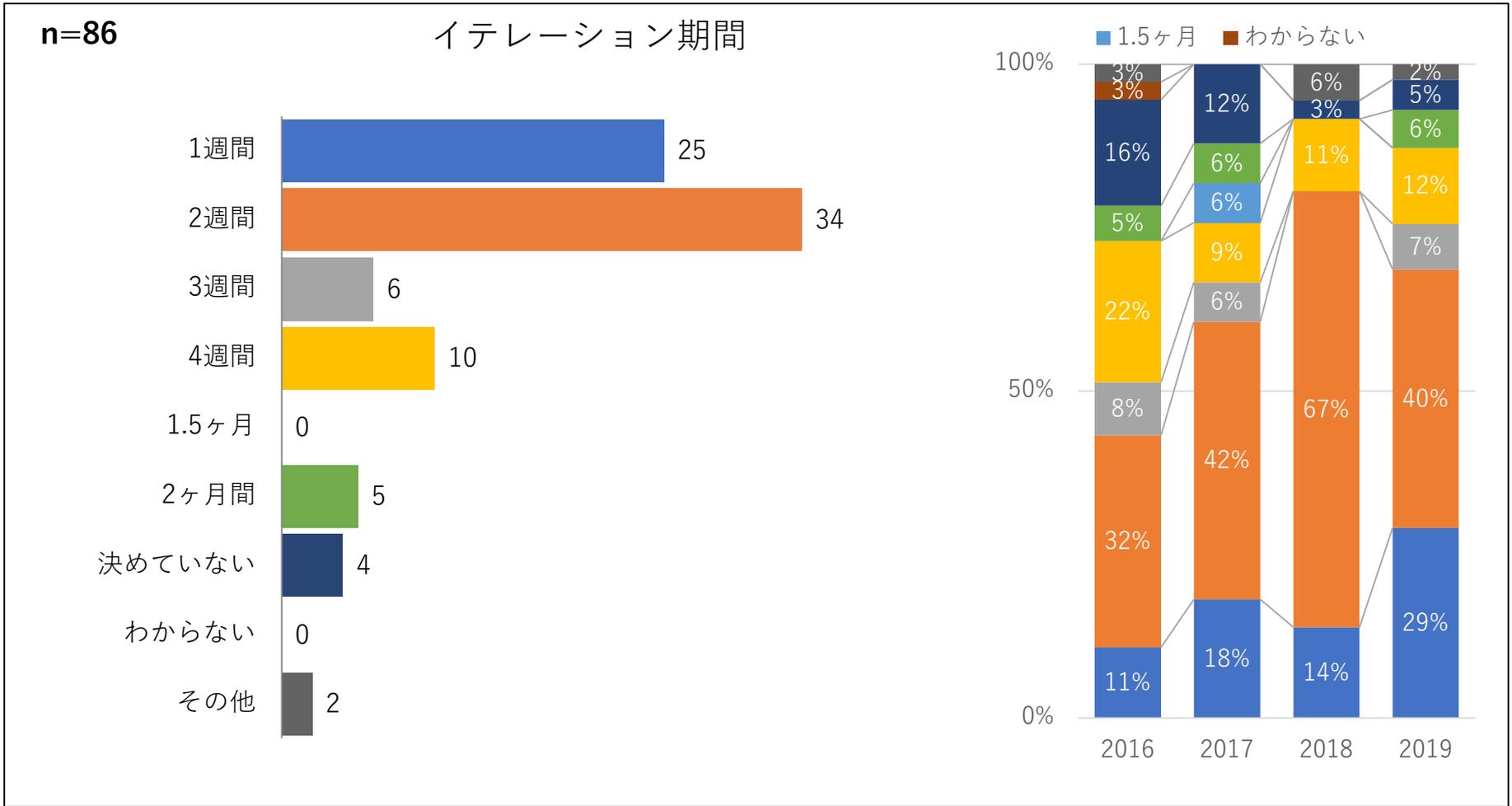
2017年から選択肢を一部変更している。7名前後のメンバー数が多い。

# 結果概要（導入状況）



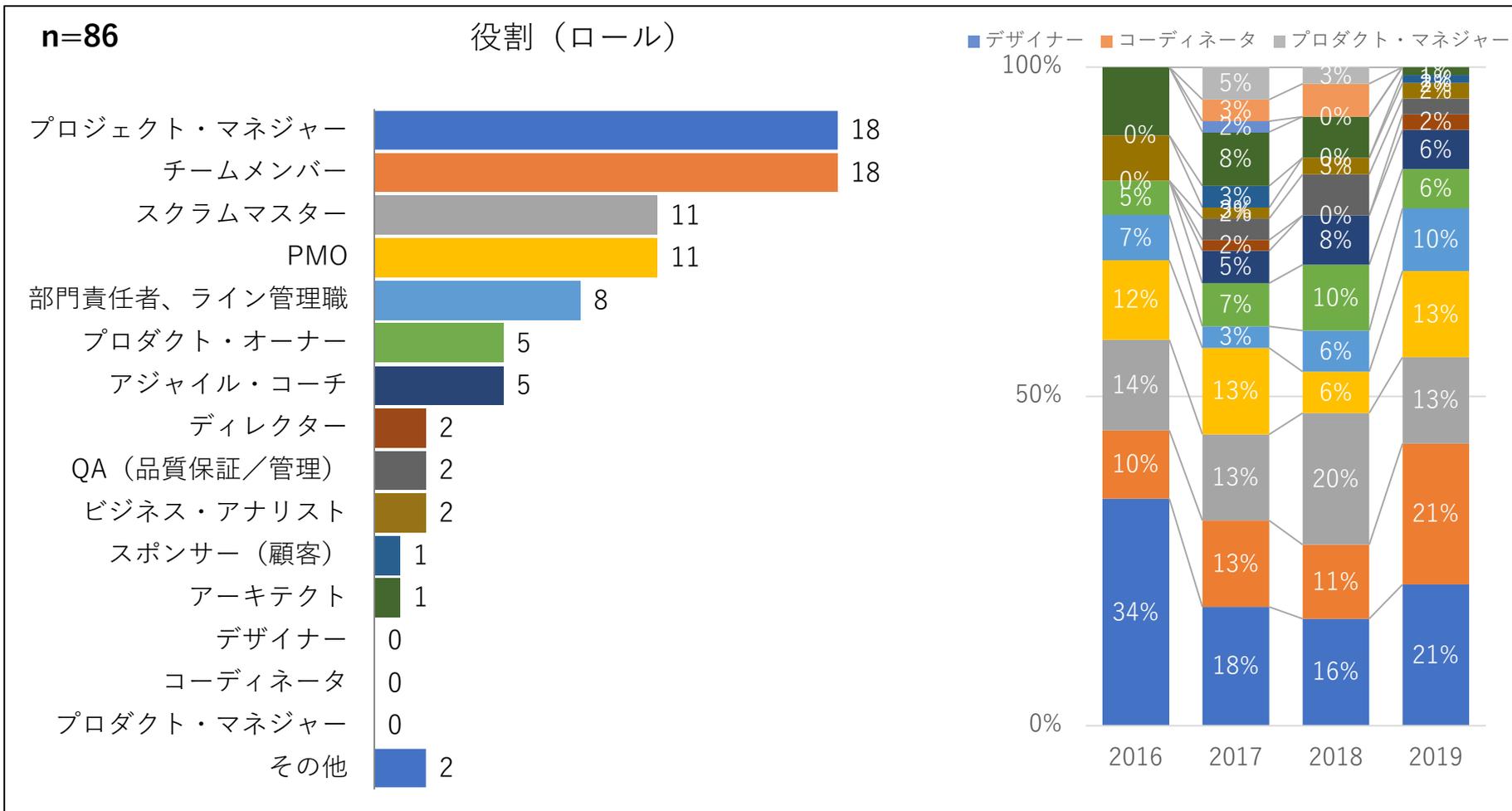
複数のチームで実施しているプロジェクトも見られるが、例年ほぼ半数近くが1チームで実施していることが多い。

# 結果概要（導入状況）



1、2週間がかなり多くのプロジェクトを占めている。

# 結果概要（導入状況）

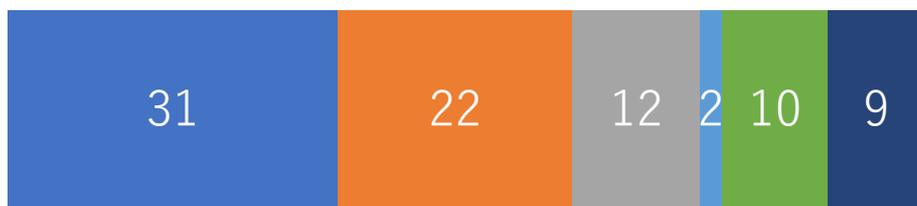


（アジャイルの意識調査ではあるが）プロジェクト・マネジャーが回答者として多い。

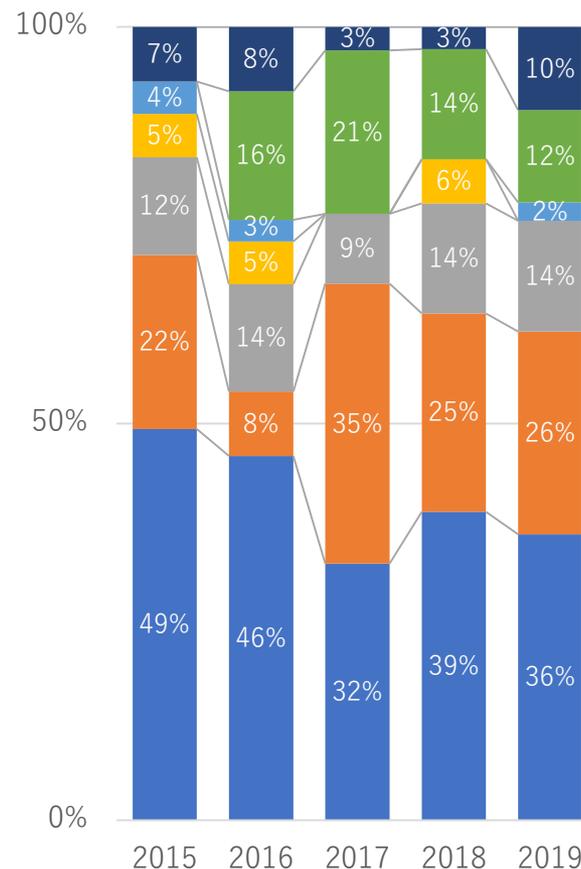
# 結果概要（導入状況）

n=86

## 導入したきっかけ

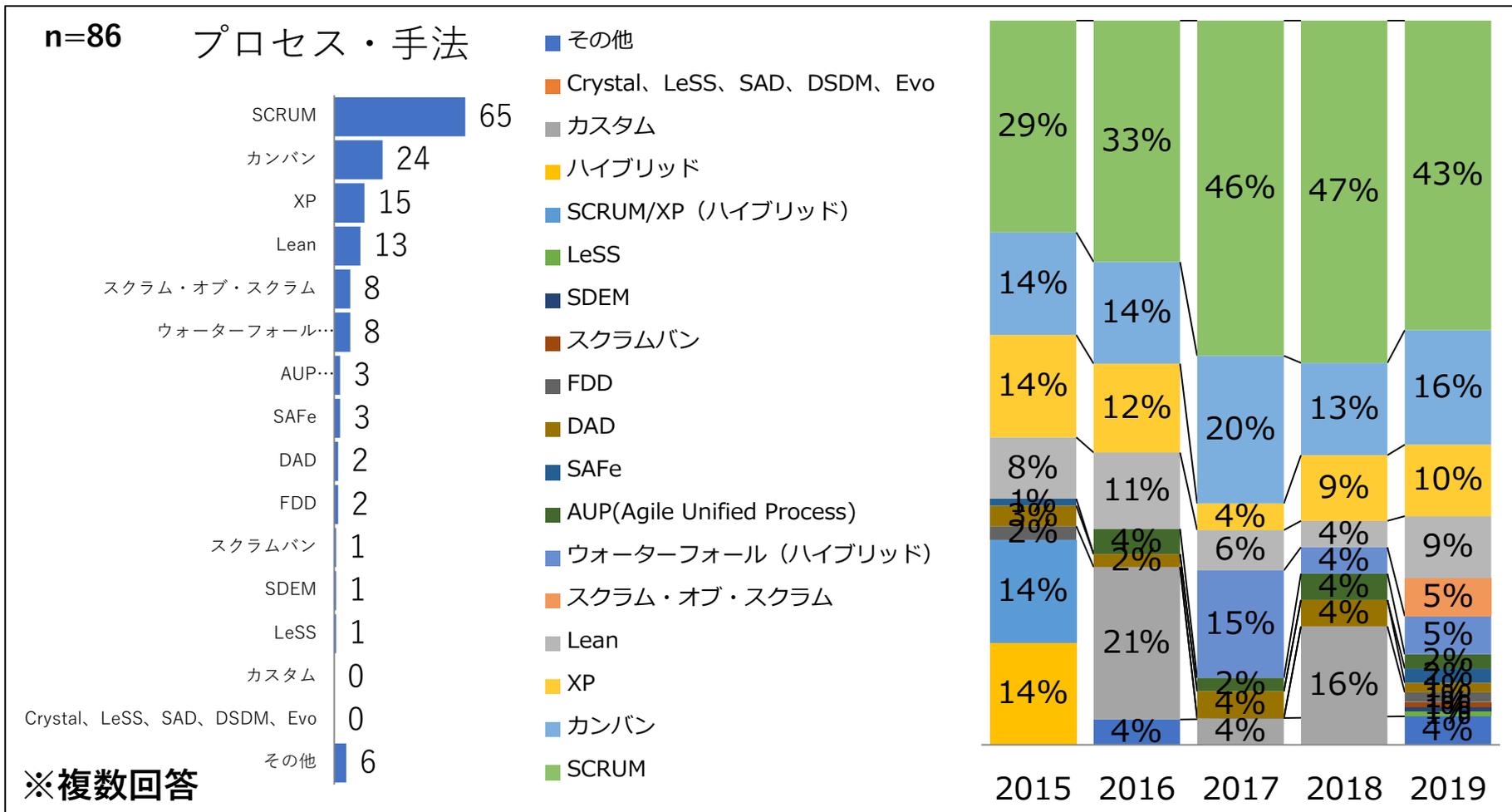


- 開発チームが自主的に判断し導入
- 経営層や上司からのトップダウンでの指示
- スポンサーや発注元からの指示
- セミナーなどで興味をもったから
- 競合他社との兼ね合い（他社との差別化）
- 自分がアジャイルを推進する立場であるから
- その他



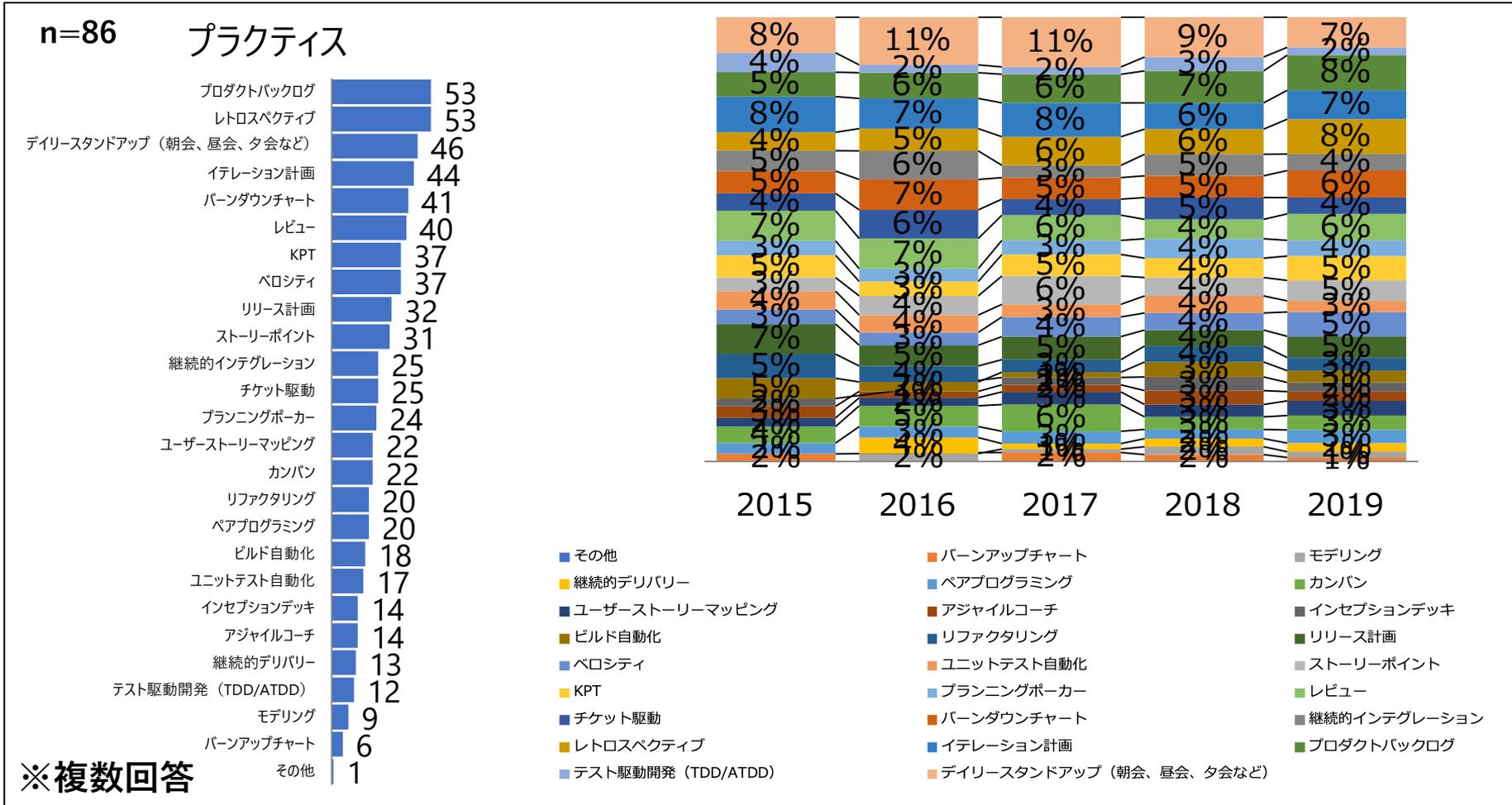
自主的に導入するケースは下がってきている。トップダウンで導入するケースがやや増加傾向。

# 結果概要 (導入状況)



スクラム、カンバンを選択しているチームが多い。  
項目が多いため、2ページ後の表を参照。

# 結果概要 (導入状況)



デイリースタンドアップ、イテレーション計画、リリース計画、プロダクトバックログ等は選択されている割合が多い。項目が多いため、次ページの表を参照。

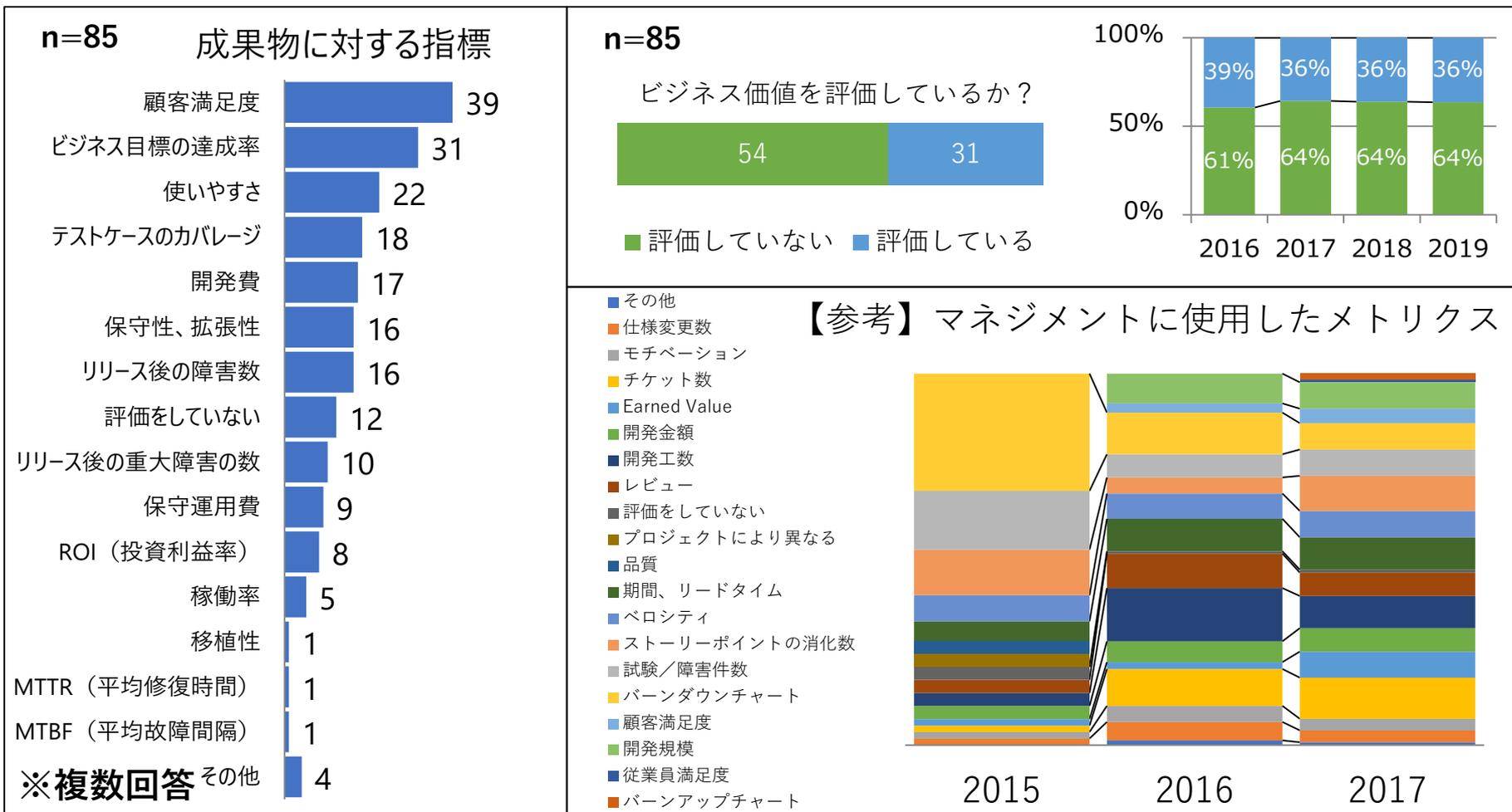
# 結果概要 (導入状況)

プロセス・手法	2015	2016	2017	2018	2019
その他	0%	4%	0%	0%	4%
Crystal、LeSS、SAD、DSDM、Evo	0%	0%	0%	0%	0%
カスタム	0%	21%	4%	16%	0%
LeSS	0%	0%	0%	0%	1%
SDEM	0%	0%	0%	0%	1%
スクラムバン	0%	0%	0%	0%	1%
AUP (Agile Unified Process)	0%	4%	2%	4%	2%
ウォーターフォール (ハイブリッド)	0%	0%	15%	4%	5%
スクラム・オブ・スクラム	0%	0%	0%	0%	5%
SAFe	1%	0%	0%	0%	2%
FDD	2%	0%	0%	0%	1%
DAD	3%	2%	4%	4%	1%
Lean	8%	11%	6%	4%	9%
ハイブリッド	14%	0%	0%	0%	0%
SCRUM/XP (ハイブリッド)	14%	0%	0%	0%	0%
XP	14%	12%	4%	9%	10%
カンバン	14%	14%	20%	13%	16%
SCRUM	29%	33%	46%	47%	43%

毎年回答者数が変わっているため割合で表示  
OO会とデイリースタンドアップ等、一部項目の  
回答数を合計し調整している。

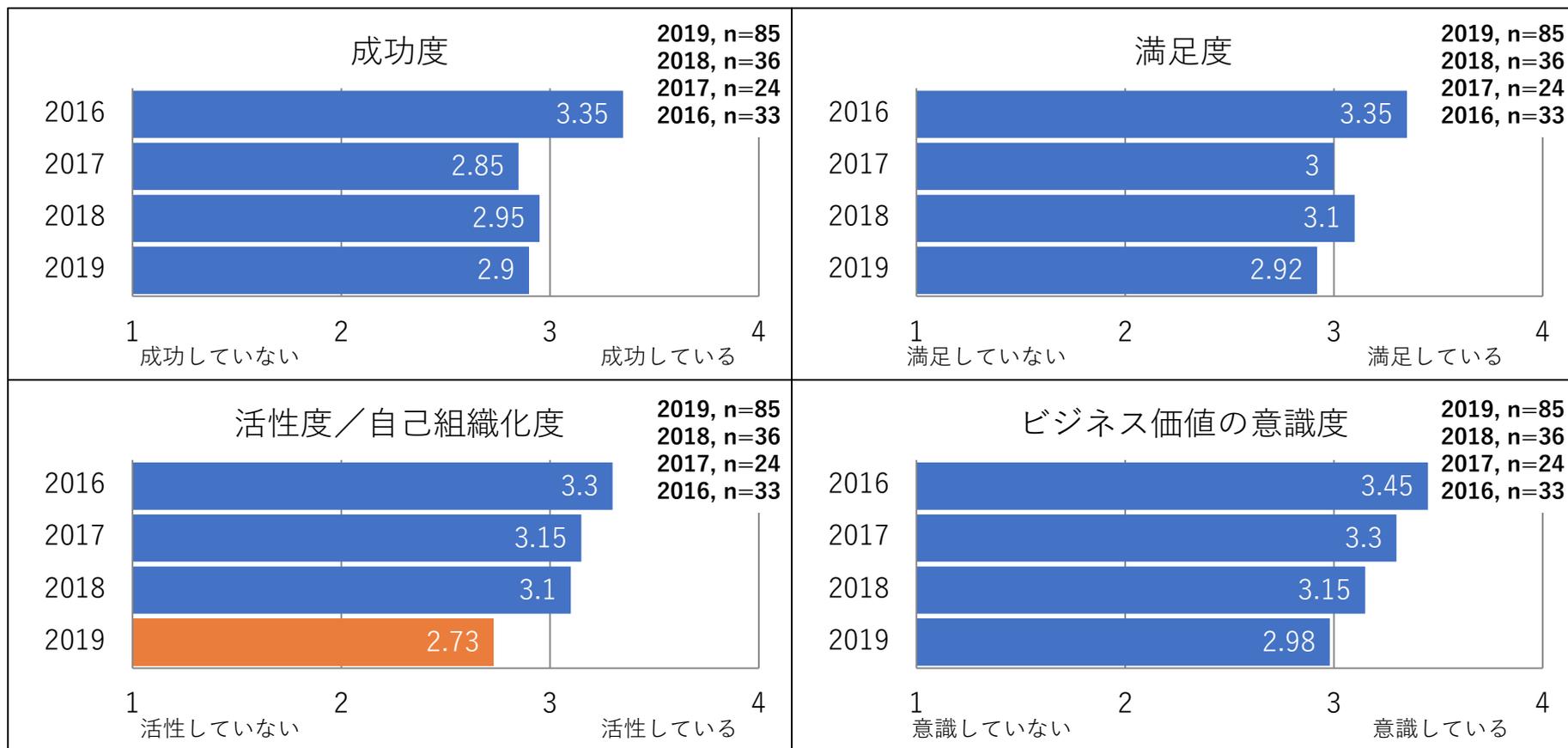
プラクティス	2015	2016	2017	2018	2019
その他	0%	0%	0%	0%	0%
モデリング	0%	2%	1%	2%	1%
継続的デリバリー	0%	4%	1%	2%	2%
バーンアップチャート	2%	0%	2%	2%	1%
ペアプログラミング	2%	3%	3%	2%	3%
ユーザーストーリー マッピング	2%	2%	3%	3%	3%
インセプションデッキ	2%	0%	2%	3%	2%
アジャイルコーチ	3%	1%	2%	3%	2%
ベロシティ	3%	3%	4%	4%	5%
ストーリーポイント	3%	4%	6%	4%	5%
プランニングポーカー	3%	3%	3%	4%	4%
カンバン	4%	5%	6%	3%	3%
ユニットテスト自動化	4%	4%	3%	4%	3%
チケット駆動	4%	6%	4%	5%	4%
レトロスペクティブ	4%	5%	6%	6%	8%
テスト駆動開発 (TDD/ATDD)	4%	2%	2%	3%	2%
ビルド自動化	5%	2%	1%	3%	3%
リファクタリング	5%	4%	3%	4%	3%
KPT	5%	3%	5%	4%	5%
バーンダウンチャート	5%	7%	5%	5%	6%
継続的インテグレーション	5%	6%	3%	5%	4%
プロダクトバックログ	5%	6%	6%	7%	8%
リリース計画	7%	5%	5%	4%	5%
レビュー	7%	7%	6%	4%	6%
イテレーション計画	8%	7%	8%	6%	7%
デイリースタンドアップ (朝会、昼会、夕会など)	8%	11%	11%	9%	7%

# 結果概要（導入状況）



ビジネス価値に対する評価は例年通り評価しないと回答する割合が多い。

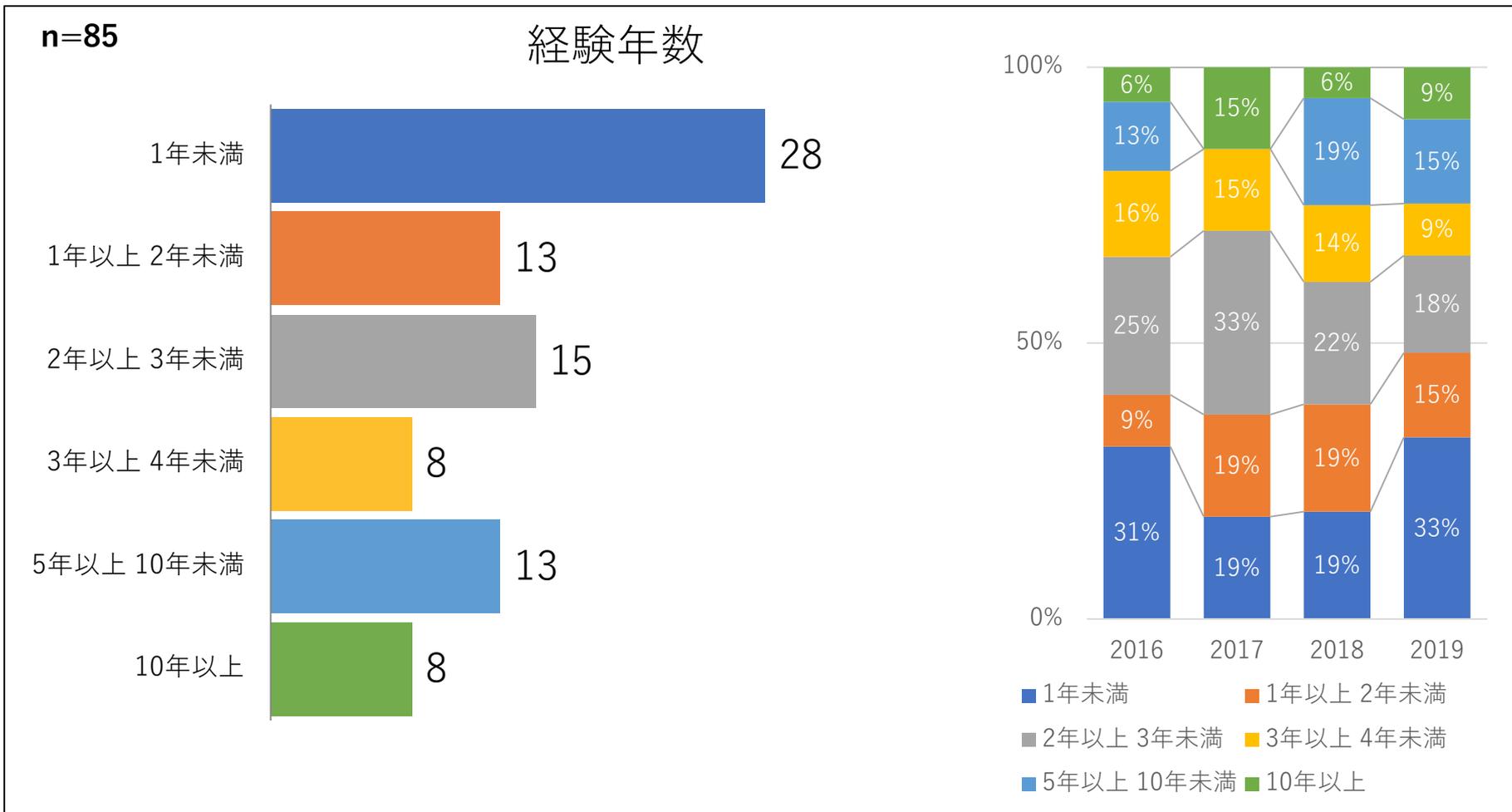
# 結果概要（導入状況）



※得点は各群の回答者の得点を加重平均したもの

2019年の質問項目を変更したため、活性度は自己組織化度として表記。全体的にポイントが減少傾向となっている（対象者がソフトウェア開発以外も含まれていることに注意）

# 結果概要 (導入状況)

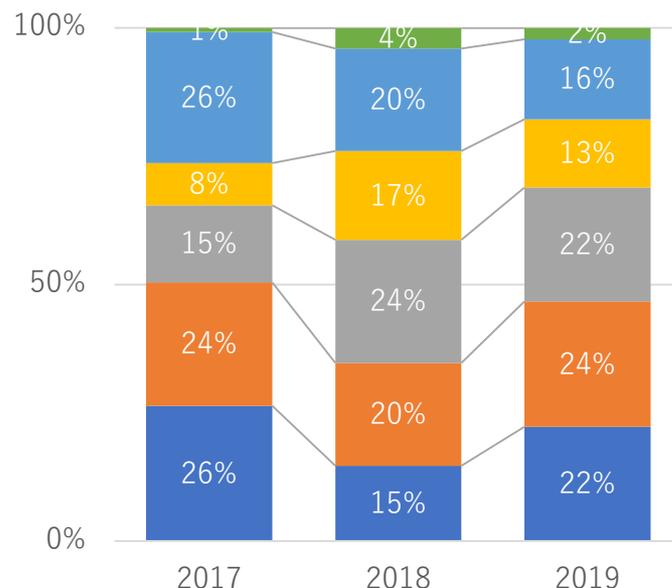
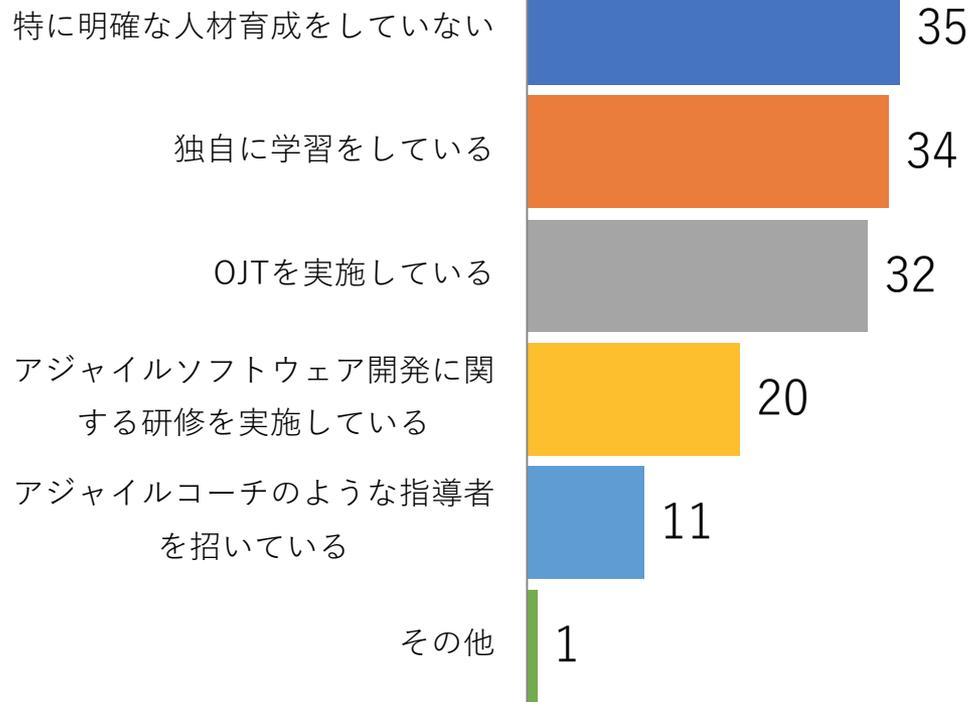


例年は2-3年の範囲を回答する割合が多いが、今回は1年未満と回答する割合が多い。

# 結果概要（導入状況）

n=85

## 人材育成



- その他
- 独自に学習をしている
- アジャイルコーチのような指導者を招いている
- アジャイルソフトウェア開発に関する研修を実施している
- OJTを実施している
- 特に明確な人材育成をしていない

### ※複数回答

育成をせずにPJを遂行しているチームが存在する。  
育成する場合、OJTは定番で、メンバーに研修を受講させることも多い。

2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

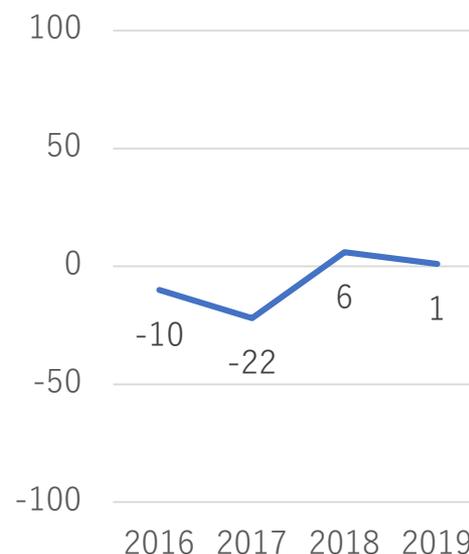
---

## NPS（ネットプロモータースコア）

## 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。 放置しておくとう悪評を広める恐れが ある。



全体で見ると、ニュートラルな状態となっている？

# 結果概要 (NPS)

アジャイルmanifestoを	推奨者	中立者	批判者
知らない	2	5	9
名前だけは知っているが、内容は知らない	3	4	3
名前を知っており、内容も知っている	24	19	16

manifestoを知らずに批判している可能性

その業務は	推奨者	中立者	批判者
SW開発である	24	23	21
SW開発ではない	5	5	7

SW開発ではない群の方がやや批判者が多い

ビジネス価値を	推奨者	中立者	批判者
評価していない	12	20	22
評価している	17	8	6

ビジネス価値を評価している群は推奨している

アジャイル経験年数	推奨者	中立者	批判者
10年以上	5	2	1
5年以上 10年未満	6	6	1
3年以上 4年未満	3	2	3
2年以上 3年未満	5	5	5
1年以上 2年未満	4	4	5
1年未満	6	9	13

アジャイルを長く続けている批判者は少ない

ビジネス価値を	推奨者	中立者	批判者
とても意識した	24	13	6
やや意識した	5	14	16
あまり意識しなかった		1	3
まったく意識しなかった			3

ビジネス価値を意識しない推奨者はいない

しかし、セグメント毎に分けて分析した方がよい可能性がある

# 結果概要 (NPS)

回答者地域	推奨者	中立者	批判者
関東地方	27	22	24
近畿地方		1	2
中部地方	1	3	2
九州・沖縄地方		2	
日本以外 (海外)	1		

関東地方はそもそも多い

成功しているか？	推奨者	中立者	批判者
とても成功している	14	4	
やや成功している	11	18	17
あまり成功していない	3	5	8
まったく成功していない	1	1	3

うまくいっているから推奨している

自己組織化しているか？	推奨者	中立者	批判者
とても自己組織化している	7	5	3
やや自己組織化している	16	11	11
あまり自己組織化していない	6	9	11
まったく自己組織化していない		3	3

自己組織化できている群は推奨する

満足しているか？	推奨者	中立者	批判者
とても満足している	13	3	
やや満足している	13	22	15
あまり満足していない	2	3	10
まったく満足していない	1		3

うまくいっているから推奨している

しかし、セグメント毎に分けて分析した方がよい可能性がある

2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

---

## ソフトウェア開発に特化した質問

# 結果概要（契約サイクル x 発注タイプ）

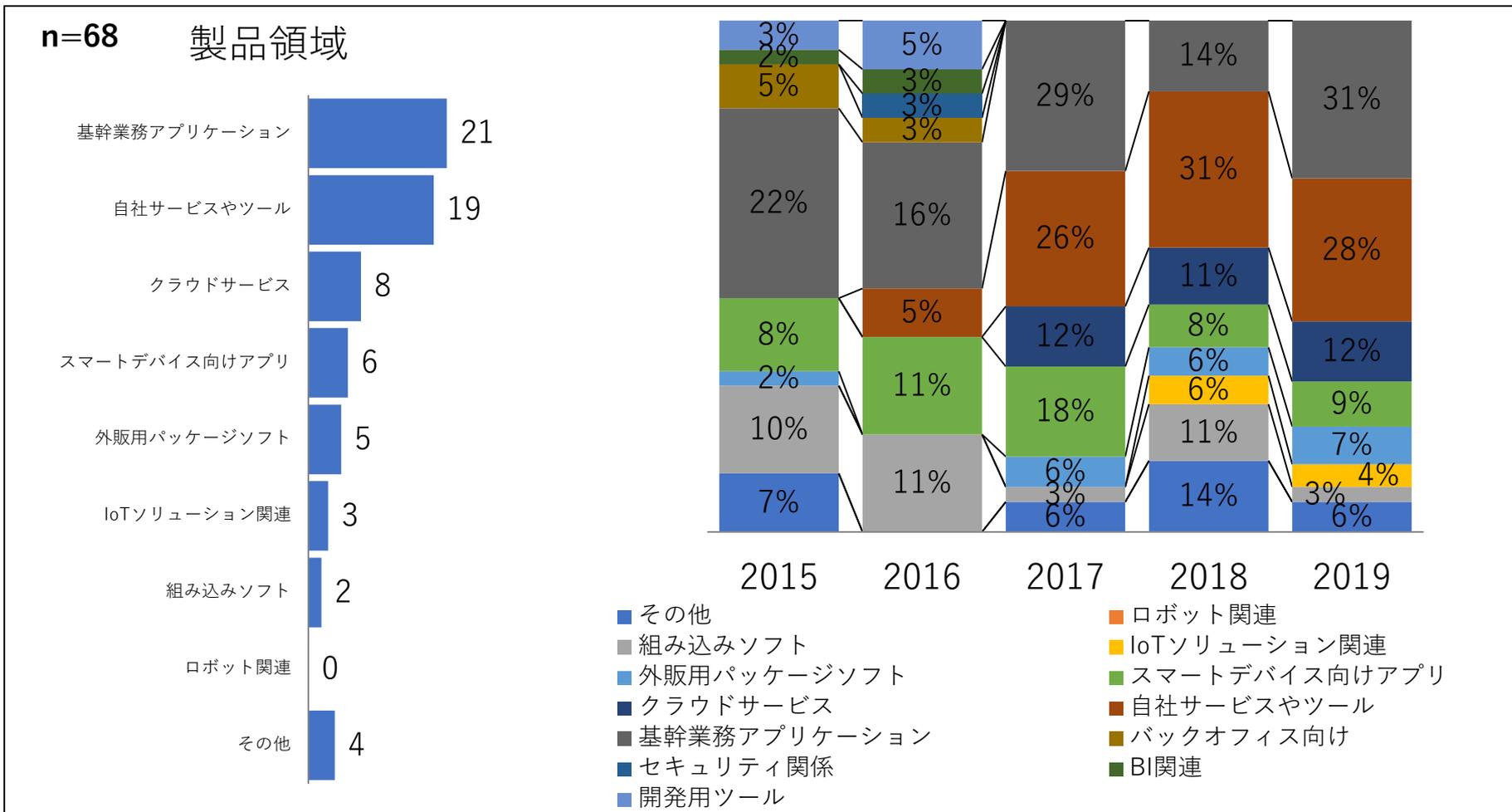
## 契約サイクル

発注タイプ

	PJ 開始から 終了まで	月	四半期	半年	1年	外部発注 なし	不明 その他	合計
請負 契約	8	1	3		3	1	1	17
準委任	5	7	<b>16</b>	3	1		2	34
派遣 契約	1		2					3
外部発注 なし		1				<b>9</b>	1	11
その他	1						2	3
合計	15	9	21	3	4	10	6	68

準委任契約を四半期サイクルで契約するパターンが最多。また、外部発注をせず、自社で内製しているケースも存在。これらは昨年と比べても同様の傾向である。

# ソフトウェア開発のPJが対象とする領域



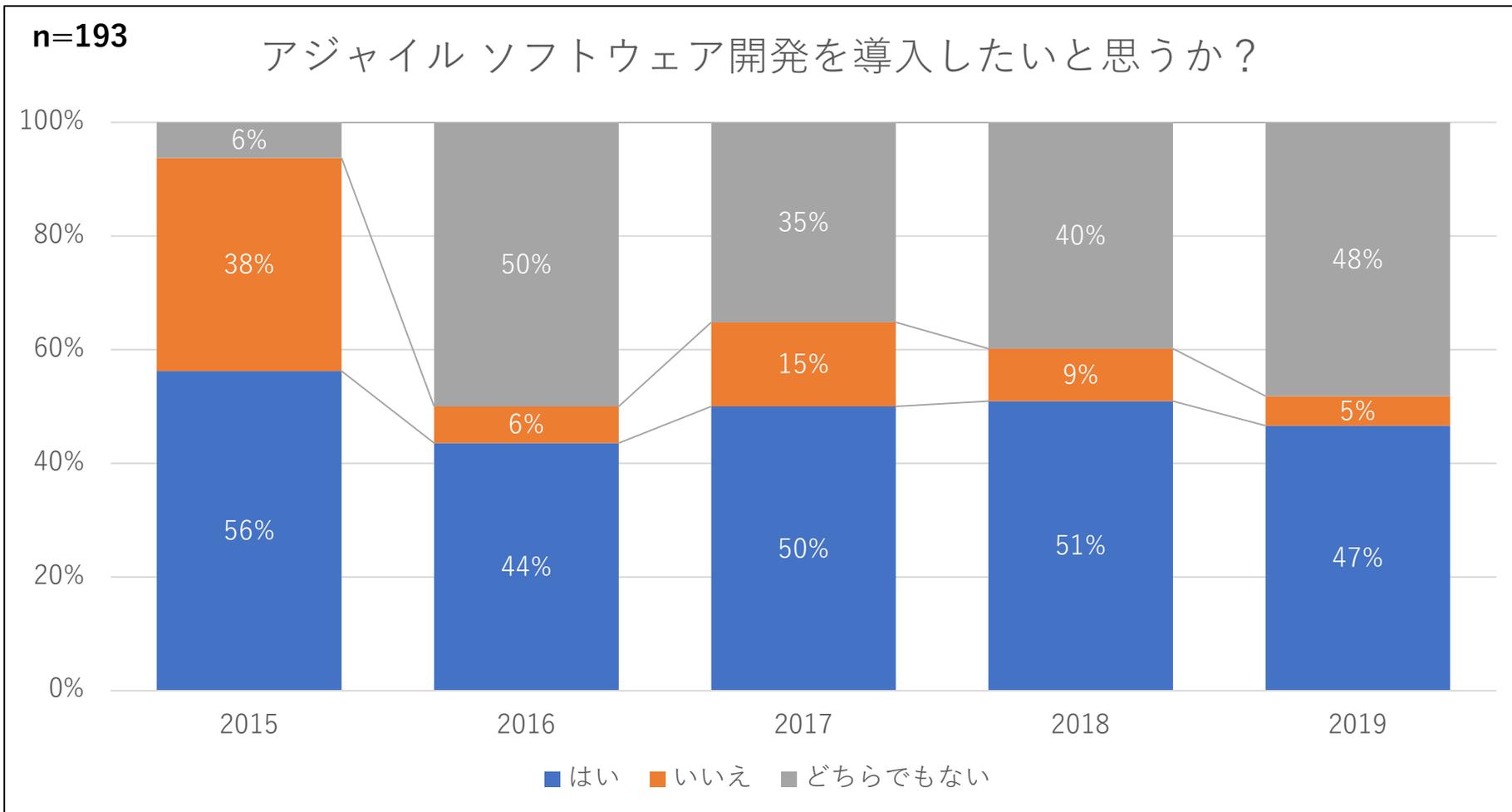
基幹業務アプリケーションや自社サービスの占める割合は毎年多い。  
 スマートデバイス向けアプリはやや減少傾向。

2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

---

## アジャイル未導入群の調査

# 結果概要（アジャイル未導入群）



「いいえ」と「導入したい」が減少し、「どちらでもない」に吸収された？

※今回の回答者属性に注意

# 結果概要 (アジャイル未導入群)

## 職種

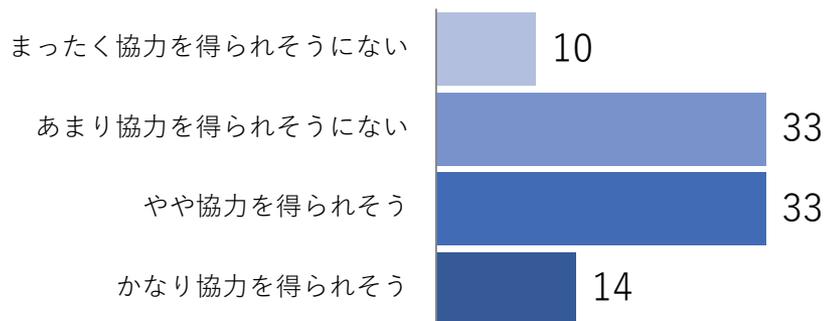
	PMO	エンジニア	コンサル	PM	マーケティング	営業	監査	教育	経営	研究/開発	財務/経理	人事/総務	その他	合計
はい	19	10	10	33	3		2	4	3			2	4	90
いいえ	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>										10
どちらとも言えない	17	21	8	30	1	3		2	4	2	1	2	2	93
合計	38	33	19	68	4	3	2	6	7	2	1	4	6	193

ソフトウェア開発に関わらない職種は「いいえ」の回答が存在しない。  
アジャイル導入に対してネガティブ評価の判断ができないでいる？

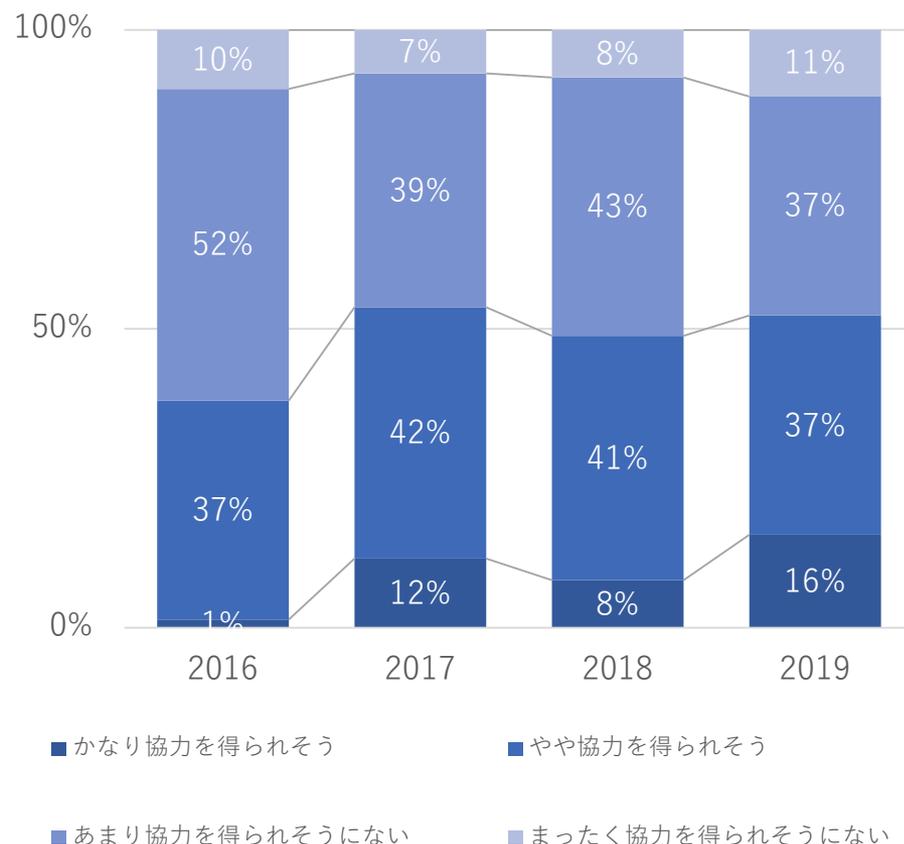
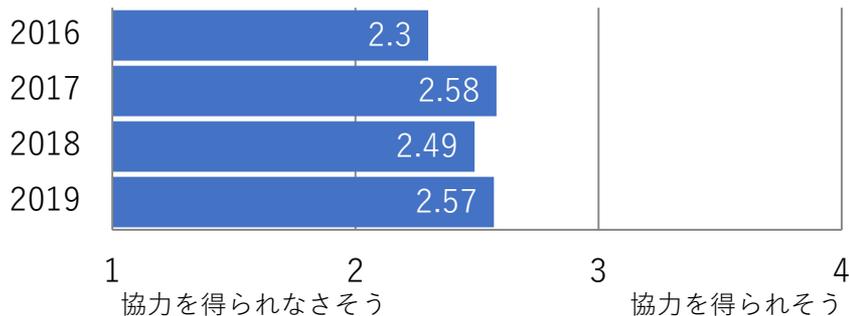
# 結果概要 (アジャイル未導入群)

n=90

協力度合い



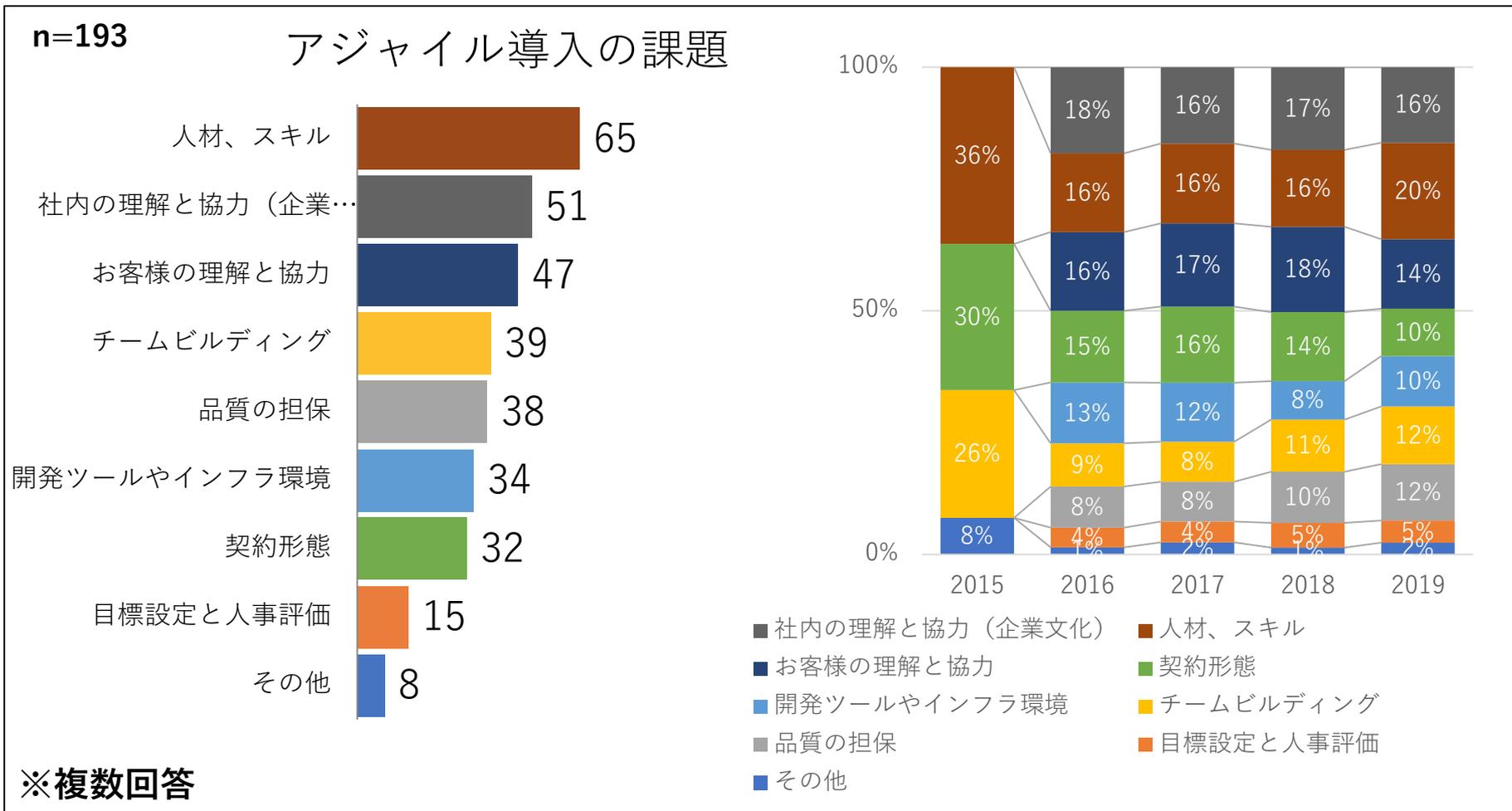
協力度合い (平均)



※得点は各群の回答者の得点を加重平均したもの

大きく構成比は変わらず、毎年、ポジティブとネガティブのほぼ半分に分かれる。

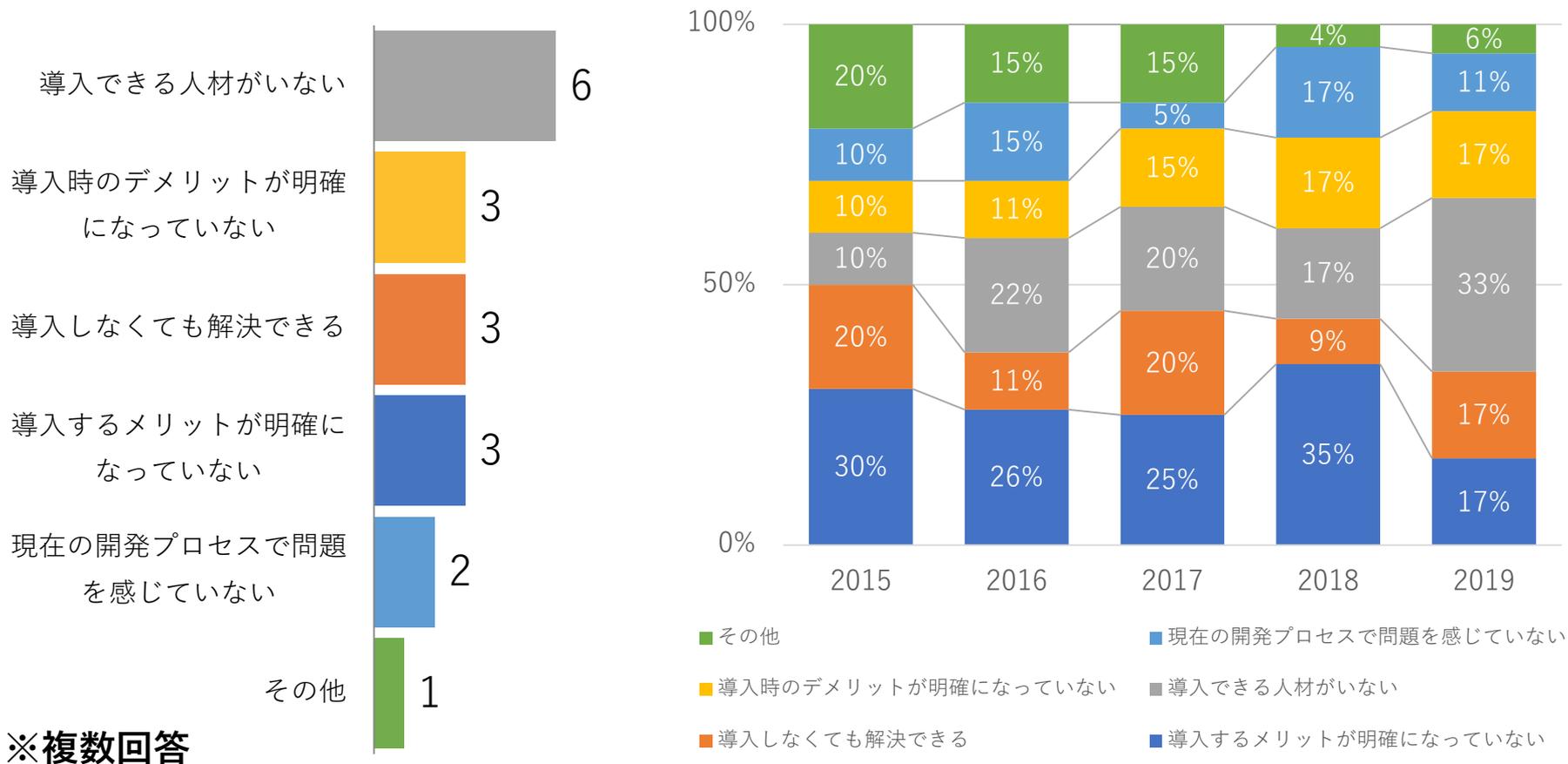
# 結果概要 (アジャイル未導入群)



2015年の「組織の制約」を「チームビルディング」、「発注、受注の契約形態」を「契約形態」、「人材」を「人材、スキル」に置き換えて集計している。「人材、スキル」の回答は例年多い。

# 結果概要 (アジャイル未導入群)

n=10 アジャイル ソフトウェア開発の導入を希望しない理由



「導入できる人材がない」が今回は3割で最多。「メリットが明確になっていない」が少ないことはアジャイルの長所は知られてきたが、アジャイル導入の副作用を気にしている群が存在する？

2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

---

## ソフトウェア開発以外でのアジャイル適用

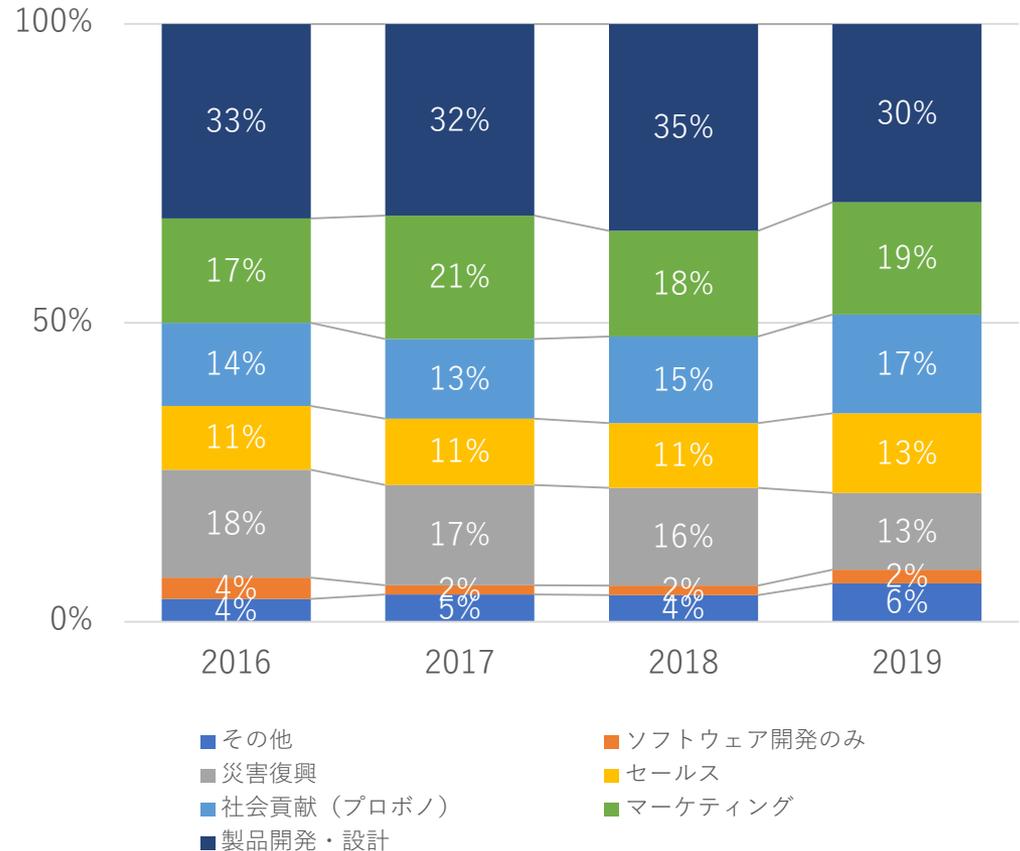
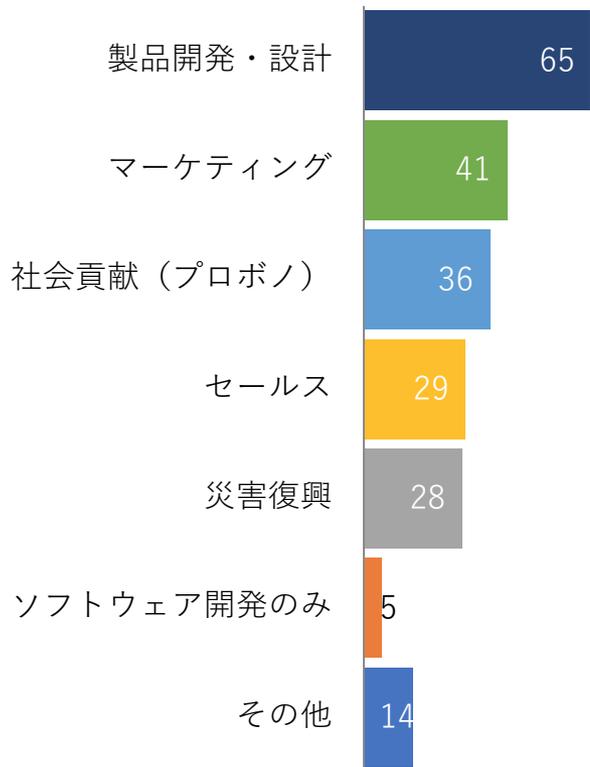
# SW開発以外でのアジャイル適用（時期と期間）

		1年未満前	1年以上 から 2年未満前	2年以上 から 3年未満前	3年以上 から 5年未満前	5年以上前	合計
ソフトウェア 開発である	2か月未満	4	1				5
	2か月以上 から 6か月未満	6	5	1		2	14
	6か月以上 から 12か月未満	9	7	2	1	1	20
	12か月以上 から 18か月未満		1	1	1		3
	18か月以上 から 24 か月未満		4		1		5
	24か月以上	1		1	4	2	8
	今も継続中	1	5	3		4	13
ソフトウェア 開発ではない	2か月未満	2					2
	2か月以上 から 6か月未満	2	2			1	5
	6か月以上 から 12か月未満	1	1	1	3	1	7
	18か月以上 から 24 か月未満		1				1
	24か月以上	1				1	2
合計		27	28	9	10	12	86

ソフトウェア開発以外の業務でもアジャイルを適用しているケースは存在し、場合によっては長期間に渡り実施しているものもある。

# ソフトウェア開発以外に適用したことはあるか？

n=85 ソフトウェア開発以外の適用領域



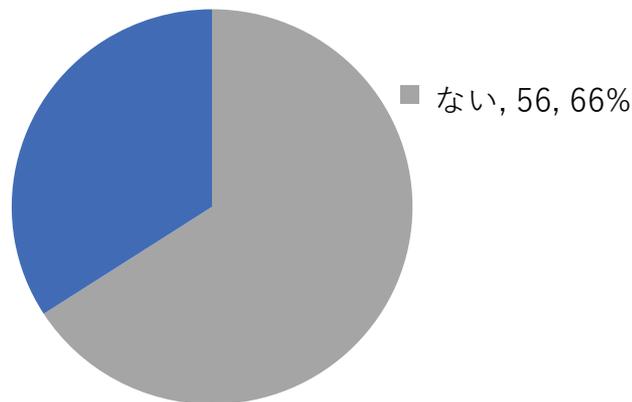
※複数回答

ほぼ例年通りの構成比率となっている。

# SW開発以外でのアジャイル適用（実例）

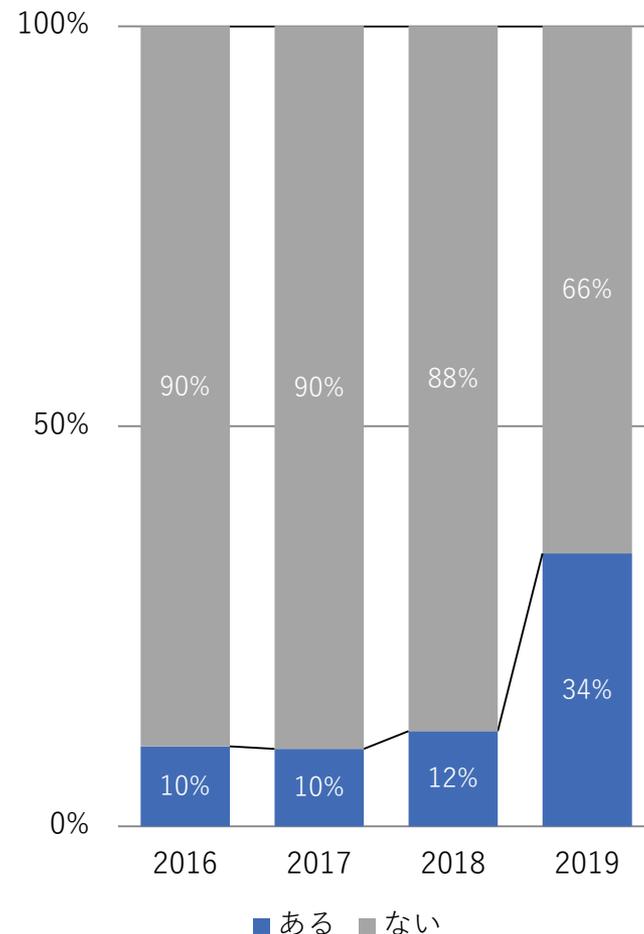
n=85

ソフトウェア開発以外に  
アジャイルを適用したことがあるか？



■ ある, 29, 34%

教育コンテンツ、教材開発、研修リリース、人材育成、研修企画・運営・サービス企画  
旅行の計画、内部業務手順のリファクタリング、コンサルサービスの開発  
調査・分析関連のPJ、デリバリセンター構築、基盤構築、業務課題解決、RPA  
一般事務、自身の仕事のTODO管理、書籍やマニュアル作成  
自動車のある種の制御システム、製品開発、設計、SW運用・インフラ運用  
マーケティングを含む業務改革、NW再構築や情報セキュリティ強化PJ、プライベート  
イベント運営、提案書・RFP、スタートアップ、パッケージカスタマイズ、サービス  
事業運営・営業・総務、子供の宿題、書籍の翻訳、パッケージシステム導入



例年に比べるとSW開発以外に適用しているケースが多い。  
（「ない」と回答する人数が少ないため、割合が多くなっている）

## 2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

---

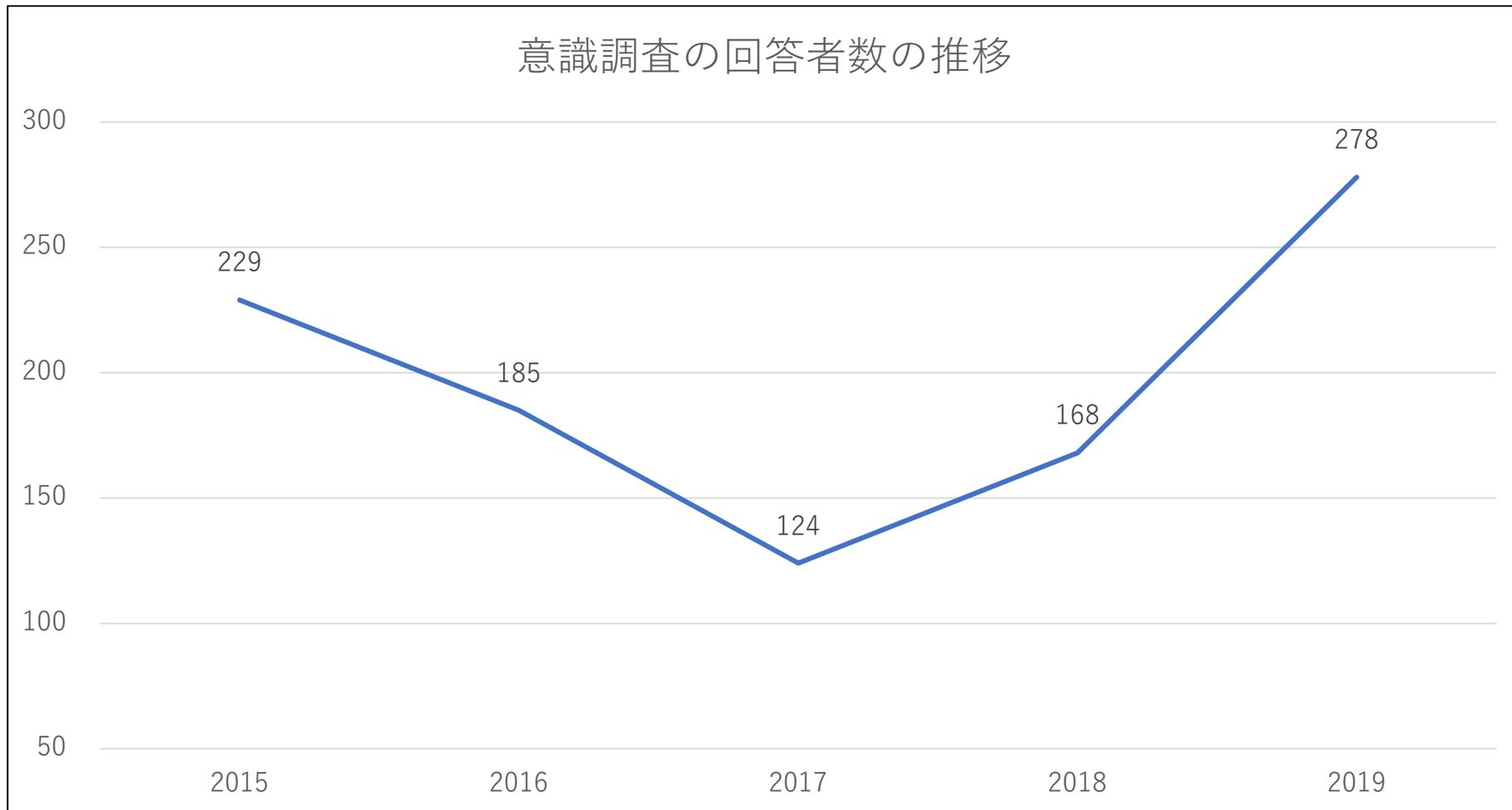
# 総合考察

- 概ね毎年の傾向は変わらない
- NPS（アジャイルを他人に勧めるか？）
  - ビジネス価値にフォーカスしていなければ  
NPSが上がらない

2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

---

## 過去5年の調査を振り返って



当初は物珍しさから200名を超える協力をいただいたが、質問項目が増えてしまったことによる離反で減少傾向にあったが、項目を減らして回答者を増やす試みを行い、回答者を増加させている。

- アジャイルの認知が浸透してきた
- 適用している数も増えてきた
- PMI-ACP資格取得者数も（徐々に）増えた
  - スクラムアライアンス等の資格も合わせて増えている
- アジャイル人材は毎回不足している

# 意識調査 | 多くの方々が参考にされています

スクラムマスター (id:scrummasudar), 2016年9月10日, 日本と世界のアジャイルの導入状況

<https://scrummasudar.hatenablog.com/entry/2016/09/10/210817>

山本博之, 2016年10月28日, 第88回名古屋アジャイル勉強会「ウォーターフォール×アジャイル」, p7

[https://www.slideshare.net/yama\\_moto/88-67768611](https://www.slideshare.net/yama_moto/88-67768611)

TechPlay, 2016年11月16日, KDDIの技術の裏側見せます！～アジャイル、クラウド、大規模ネットワーク編～

<https://techplay.jp/column/14>

大橋衛, 2016年10月25日, アジャイルとクラウドの『危険なカンケイ』, ビアバッシュ！ KDDIの技術の裏側見せます！～アジャイル、クラウド、大規模ネットワーク編～, p8

<https://www.slideshare.net/ohashimamoru/ss-67658416>

みずほ情報総研株式会社, 2017年3月, (情報サービス・ソフトウェア産業における下請取引等に関する実態調査) 調査報告書, 経済産業省委託事業, p14

[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H28FY/000804.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000804.pdf)

LS研, 2017年, アジャイル開発におけるプロジェクトマネジメントのあり方, p1

[https://jp.fujitsu.com/family/lsken/activity/work-group/17/abstract/pdf/5\\_abst.pdf](https://jp.fujitsu.com/family/lsken/activity/work-group/17/abstract/pdf/5_abst.pdf)

田中淳, 2017年3月22日, ビッグデータ活用は「探索型」が中心、ウォーターフォール型が不向きなケースも

<https://www.opsttimes.co.jp/opsttimes/article/20170322/>

今仁武臣 中野冠, 2017, アジャイル型開発手法の適用領域とプロジェクトの成功度の関係, 日本情報経営学会 vol37, p55, p60

[https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsim/37/1/37\\_50/article/-char/ja/](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsim/37/1/37_50/article/-char/ja/)

JISA, 2017年4月, 情報サービス産業におけるアジャイル開発に関するエンジニアへの調査

<https://www.jisa.or.jp/LinkClick.aspx?fileticket=OgbNQZ4YUia%3D&tabid=2098>

高江洲睦, 2017年9月18日, なんとアジャイルその前に, エンタープライズアジャイル勉強会, p14

<https://www.slideshare.net/takaesu0/ss-79898602>

大井はるか, 2017年11月24日, アジャイルへの適用を迫られる海外のビジネスアナリスト (前編) ～BBC2017から見るビジネスアナリシスの最新動向～, LTS

<https://lt-s.jp/lts-column/2017-11-24>

田谷洋一, 2018年1月23日, サービスイノベーション力の強化に向けて, 日本総研, p6

<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/10279.pdf>

マイク根上, 2019年1月22日, アジャイル開発とウォーターフォール開発の本質的な違いは何？

<https://econoshift.com/ja/agile-vs-waterfall/>

今仁 武臣, 2017, IT プロジェクトにおけるアジャイル型手法に関するマネジメント方法論の研究 p8, p52

[http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php/KO40002002-20174728-0003.pdf?file\\_id=130132](http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php/KO40002002-20174728-0003.pdf?file_id=130132)

高橋睦美, 2018年1月29日, 本当のFinTechは泥臭い——三菱東京UFJ銀行に見るセキュアで価値あるAPI開発 (2/2)

[https://www.atmarkit.co.jp/ait/articles/1801/25/news011\\_2.html](https://www.atmarkit.co.jp/ait/articles/1801/25/news011_2.html)

平井 直樹, 2018, ソフトウェア開発プロセスにおける分業構造と知識労働—日本の受託ソフトウェア開発の組織問題—, 博士学位申請論文 (未公刊)

[https://rikkyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=15994&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=49](https://rikkyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=15994&item_no=1&page_id=13&block_id=49)

総務省, 2019, 令和元年版情報通信白書

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/pdf/>

今後とも「アジャイル プロジェクト マネジメント調査」へのご協力をよろしくお願いいたします。



# 2019年 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

- 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QCDD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

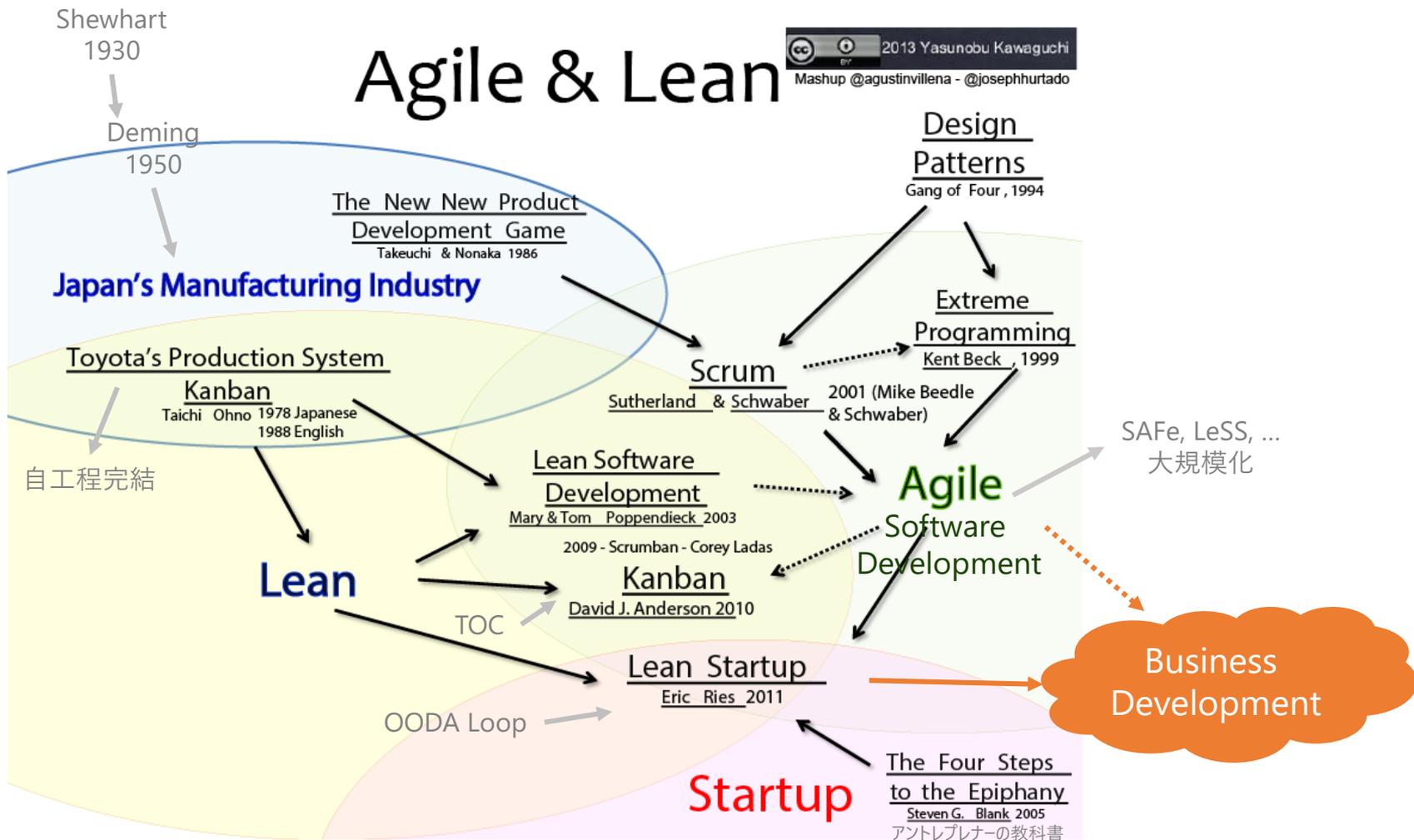
- アジャイルに対する正しい理解
  - 始めるための障壁
- 提言
  - 基本的な考え方を正しく理解する  
(マインドセット)
    - 顧客中心
    - 透明性／検査／適応
    - チーム
  - 経験者の知恵を生かして組織へ  
アジャイルを広める
    - Fearless Change (パターン・ランゲージ)

- 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

- アジャイルの実践自体の提言
  - アジャイルを支援するための環境
    - 教育
    - 書籍
    - マインドセット
    - 資格（PMIが期待するアジャイル実務者像）
    - コミュニティ

- あなたは“アジャイル”であるか？
- “アジャイル”という言葉がもつスコープは？

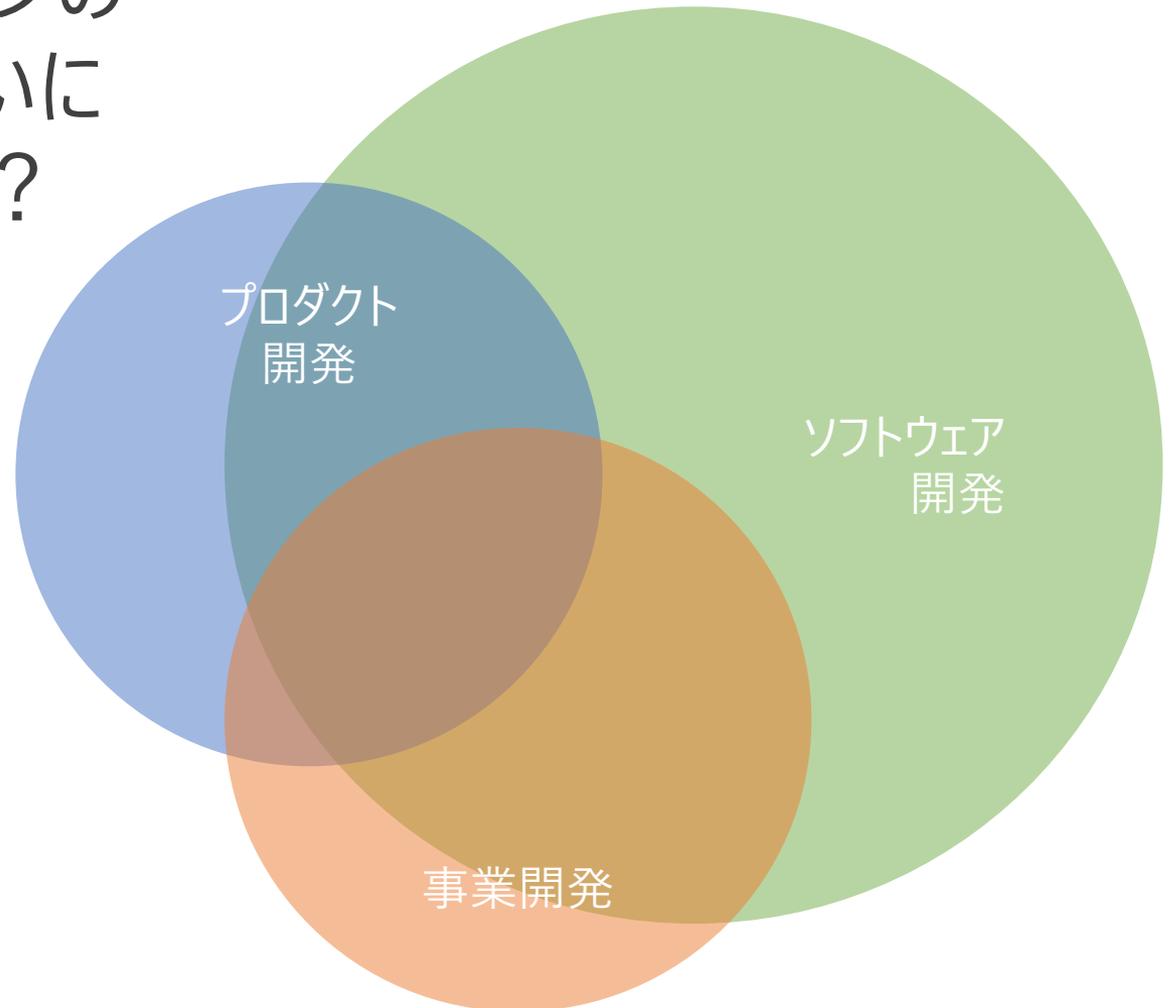
# アジャイルの系譜～アジャイルな事業開発？

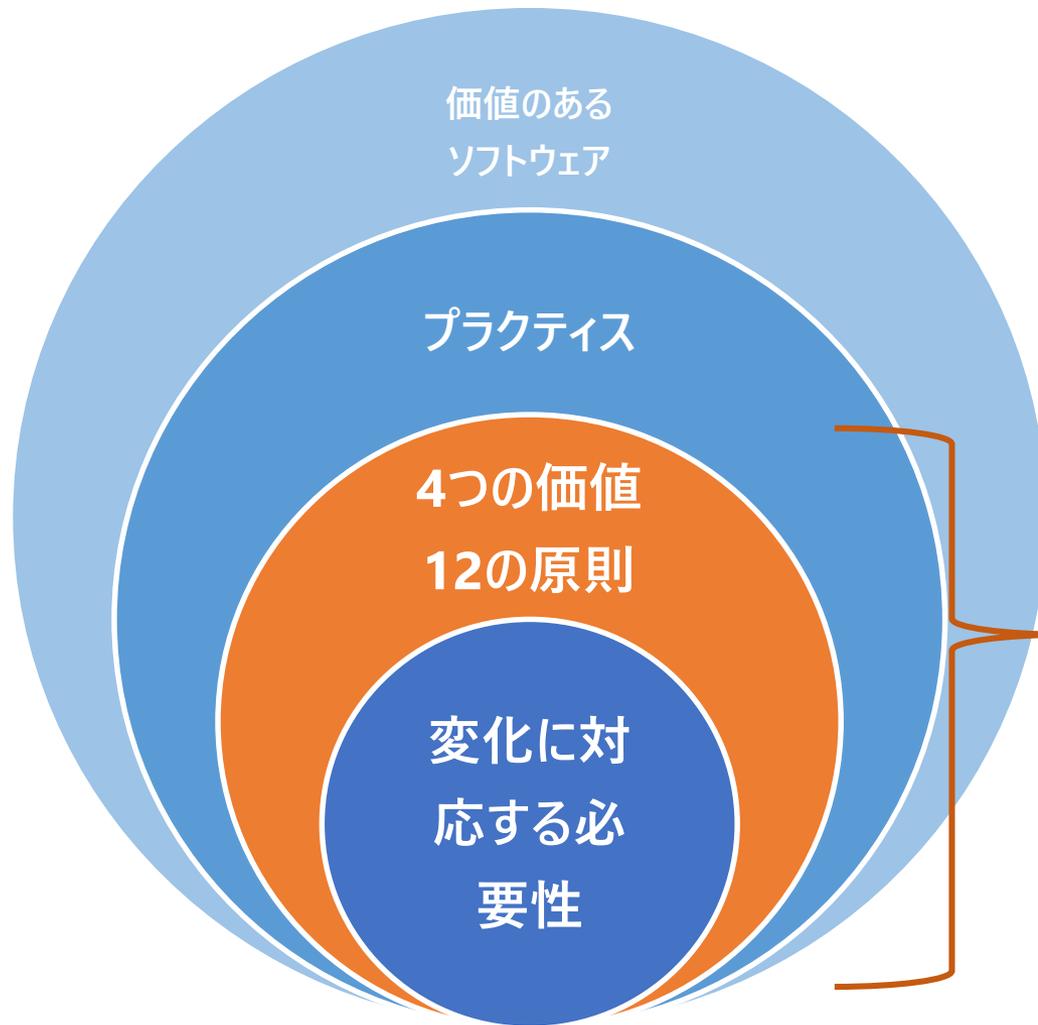


出典: Joseph Hurtado, 2013, <http://agilelion.com/agile-kanban-cafe/agile-and-lean-influences-where-did-kanban-scrum-scrumban-come-from>

出典: @kitfactory, 2017, <https://qiita.com/kitfactory/items/37b42c0716e1ff1efb28>

- ビジネスドメインの境界があいまいになってきている？





## 12の原則（抜粋）

私たちは以下の原則に従う：  
顧客満足を最優先し、  
価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供します。  
要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。  
変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます。  
動くソフトウェアを、2-3週間から2-3ヶ月という  
できるだけ短い時間間隔でリリースします。  
ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して  
日々一緒に働かなければなりません。  
意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。  
環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。  
情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法は  
フェイス・トゥ・フェイスで話をする事です。

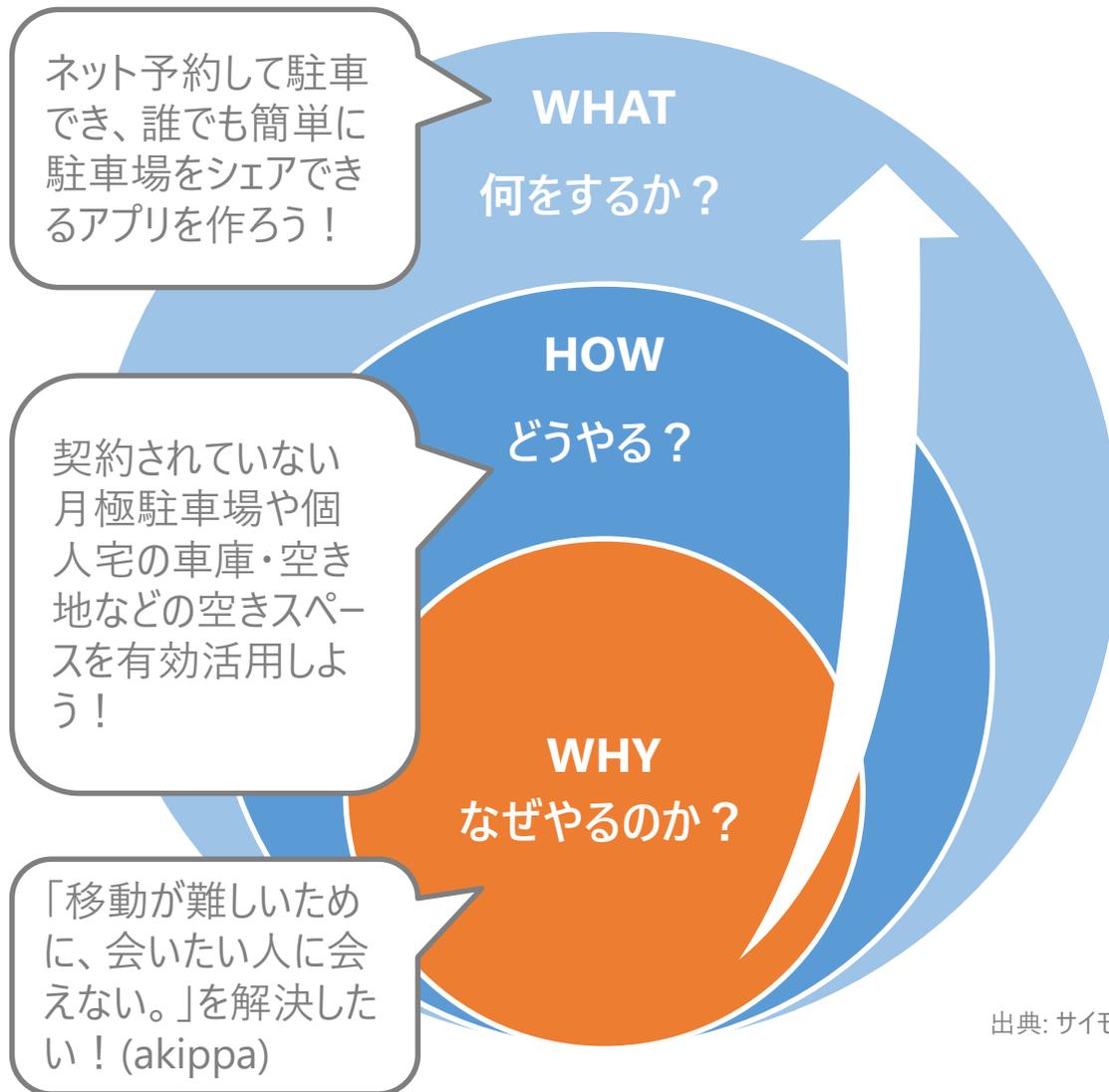
## アジャイルソフトウェア開発宣言

### 4つの価値

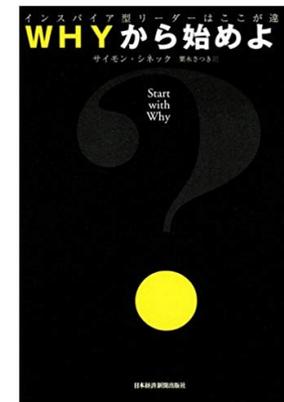
プロセスやツールよりも個人と対話を、  
包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、  
契約交渉よりも顧客との協調を、  
計画に従うことよりも変化への対応を、  
価値とする。すなわち、左記のことがらに価値があることを  
認めながらも、私たちは右記のことがらにより価値をおく。

出典: Murray Robinson, 2013, <https://agileinsights.wordpress.com/tag/agile-development/>  
出典: アジャイルソフトウェア開発宣言, 2001, <https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>

# マニフェストと実際の行動は？

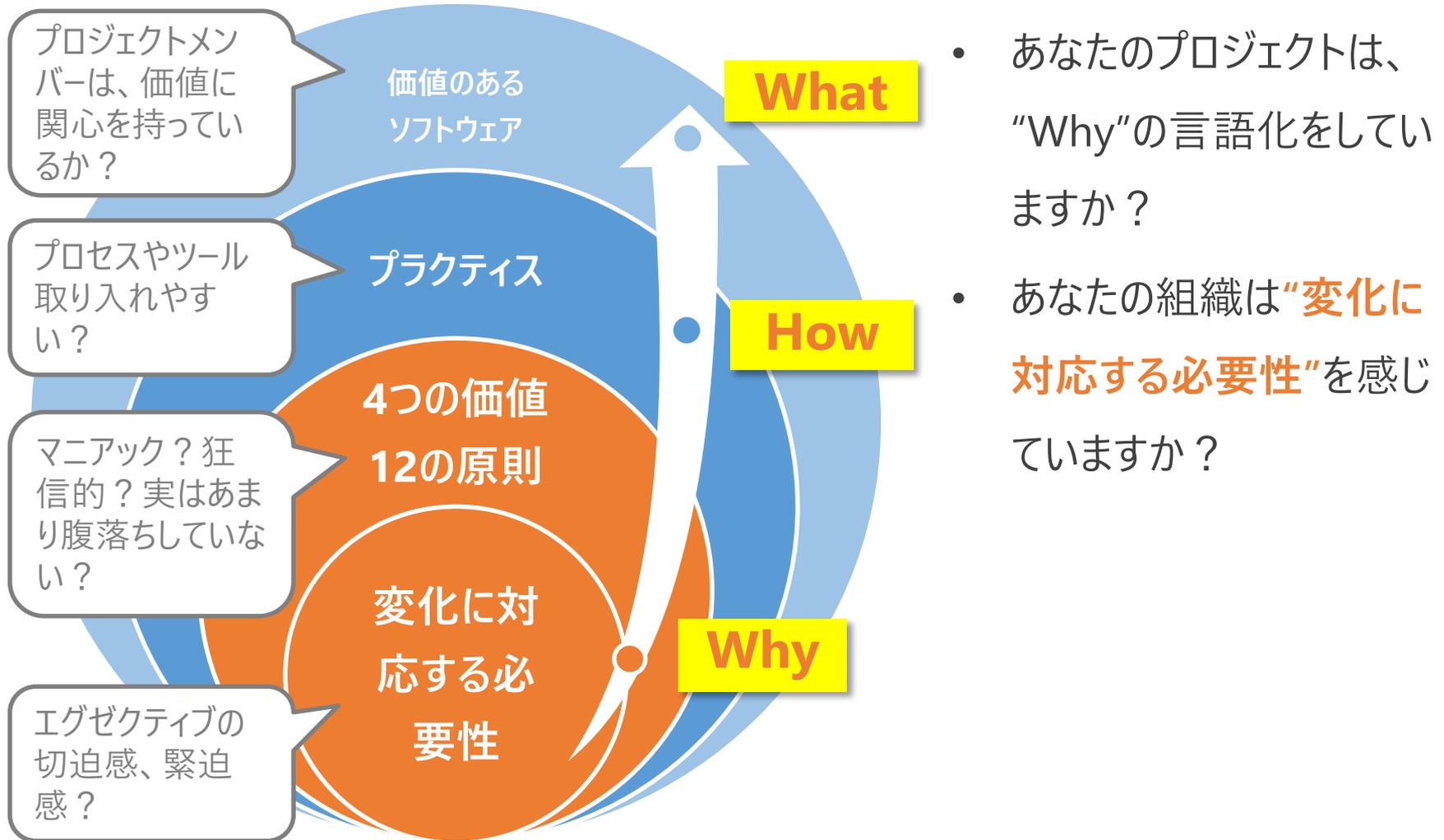


- マニフェストに沿った行動をしていますか？
- 行動を促すメソッドといえば、**ゴールデンサークル**！



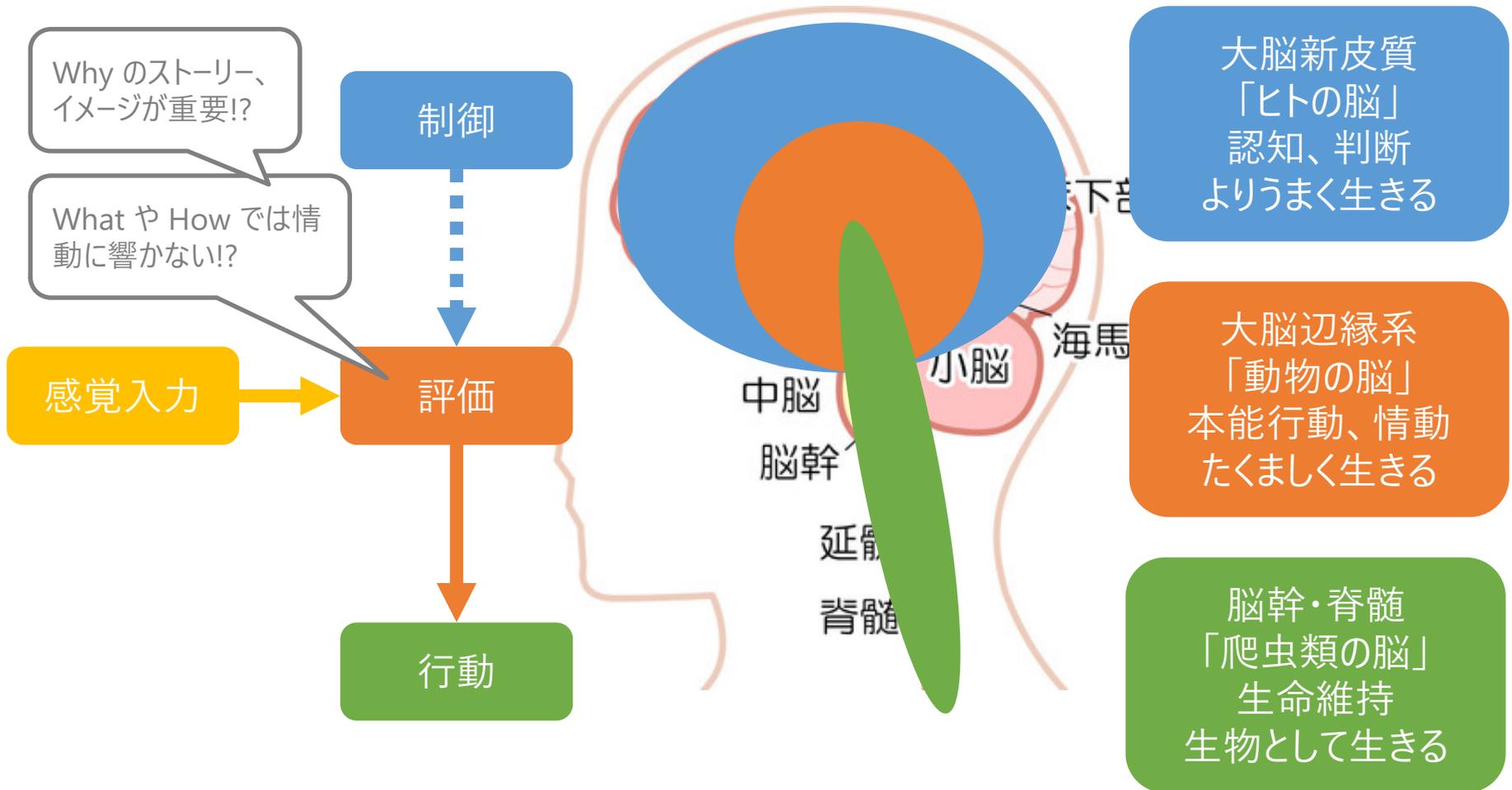
出典: サイモン・シネック, 2012, <https://www.amazon.co.jp/dp/4532317673>

# マニフェストとゴールデンサークルの関係



出典: Murray Robinson, 2013, <https://agileinsights.wordpress.com/tag/agile-development/>

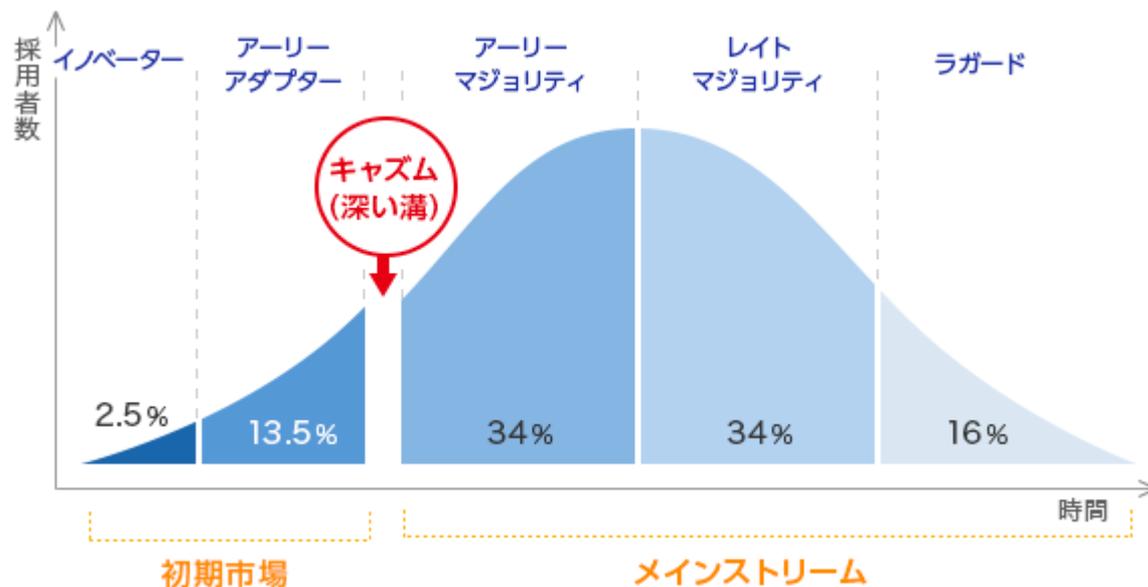
# 行動の源泉について考えてみる



参考: こころと脳と身体の関係学, <http://www.familychiro.co.jp/14135383796664>

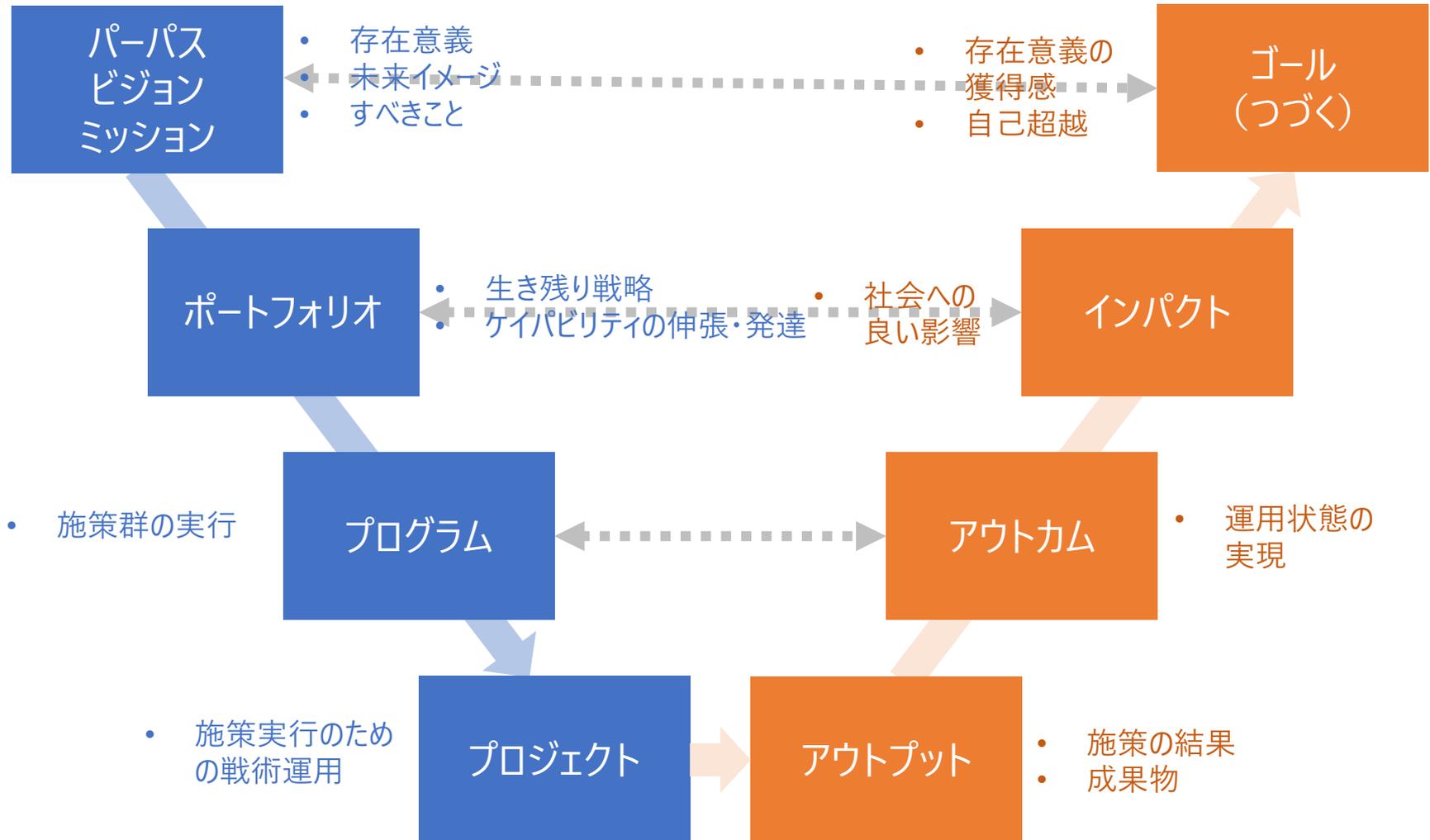
# “アジャイル”はバズワードになっている？

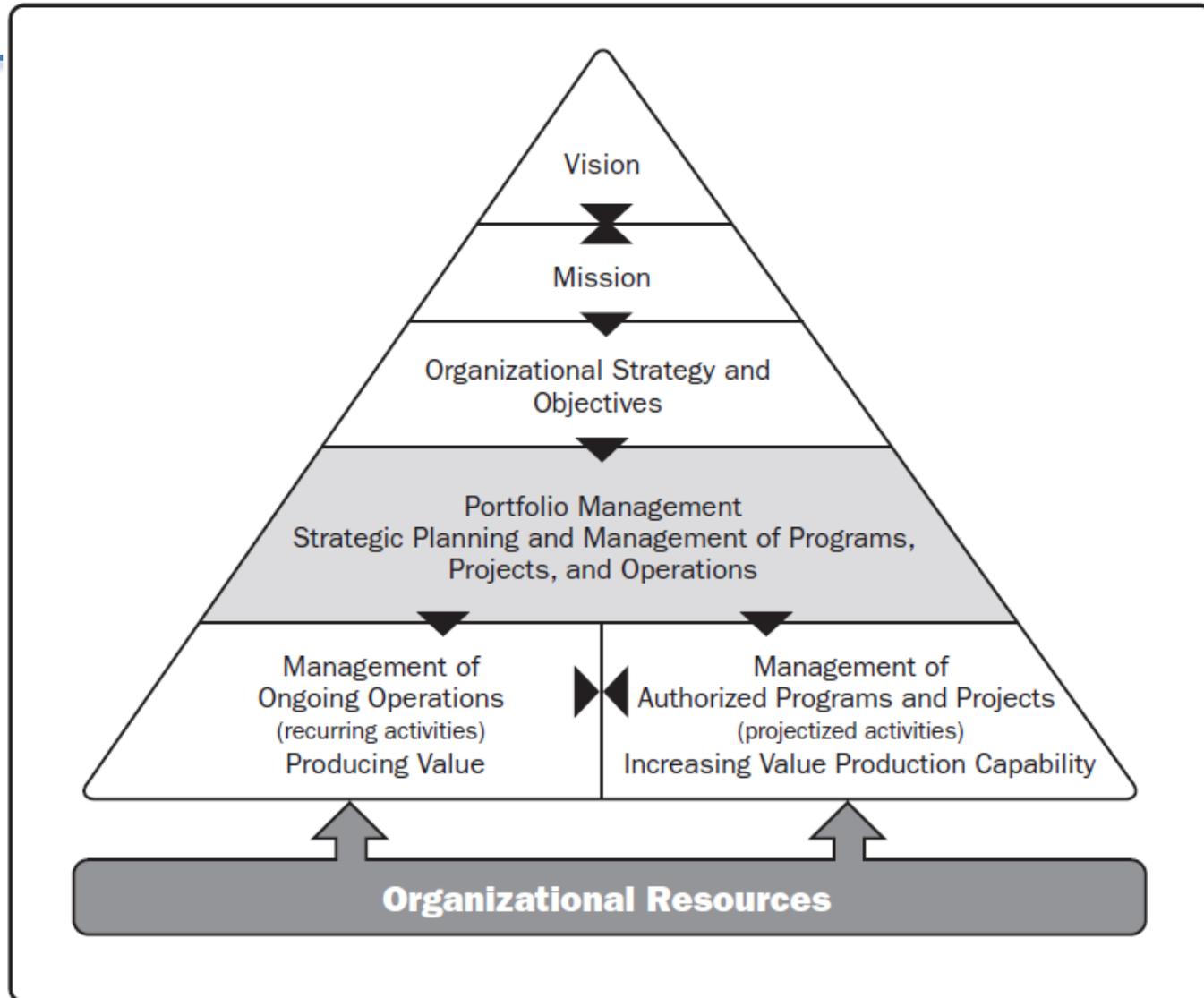
- 「○年後に、アジャイル人材○○○人に...」、「売上の10%をアジャイル開発...」！？
- 「アジャイル開発」は**キャズムを超えた！？**  
アーリーアダプターからアーリーマジョリティへ



出典: キャズム理論, [https://www.onemarketing.jp/lab/btob-marketing/chasm\\_199](https://www.onemarketing.jp/lab/btob-marketing/chasm_199)

# 事業活動をV字モデルでイメージ化してみる





**Figure 1-2. The Organizational Context of Portfolio Management**

出典:『The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition』,p.8

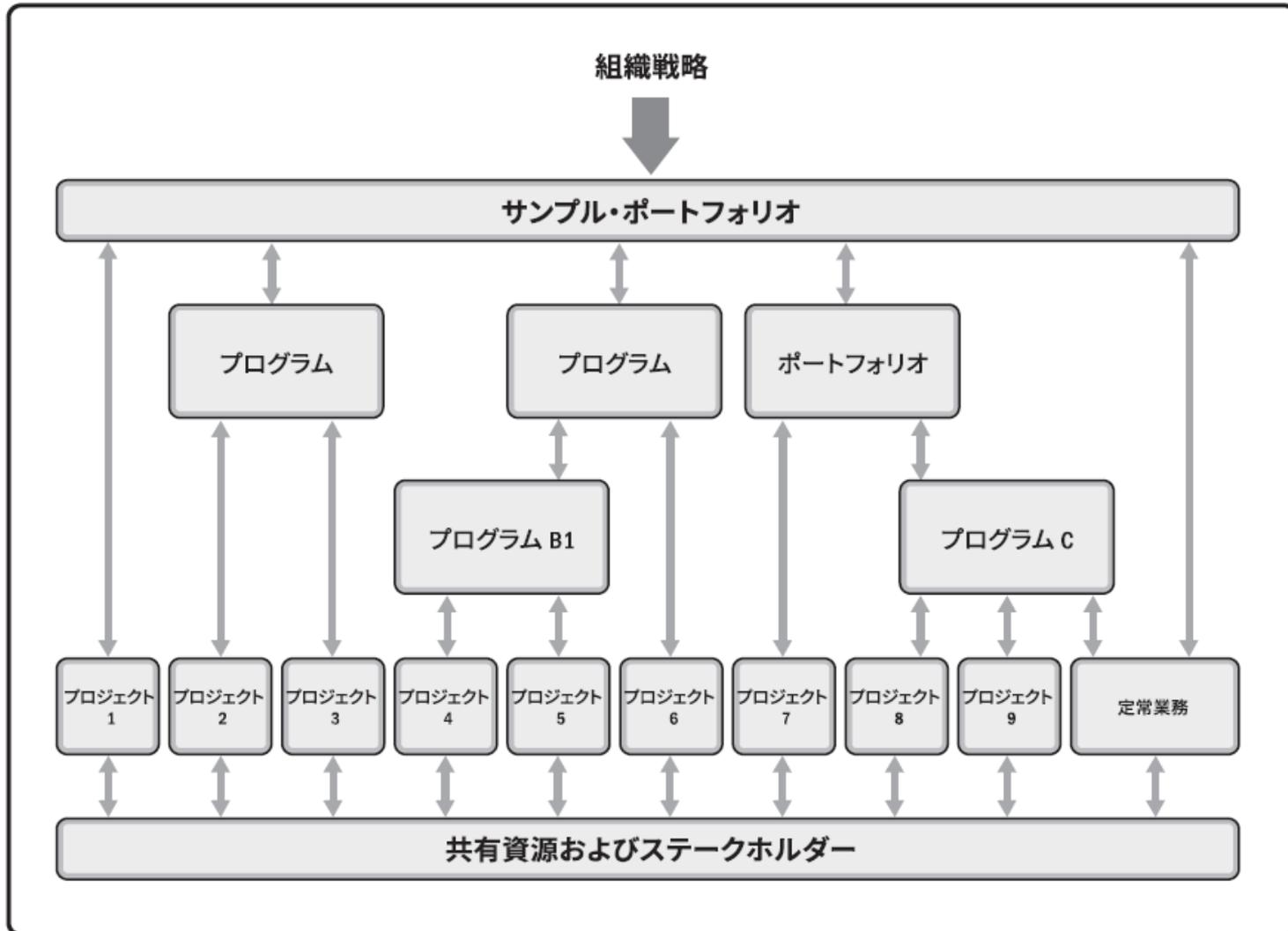
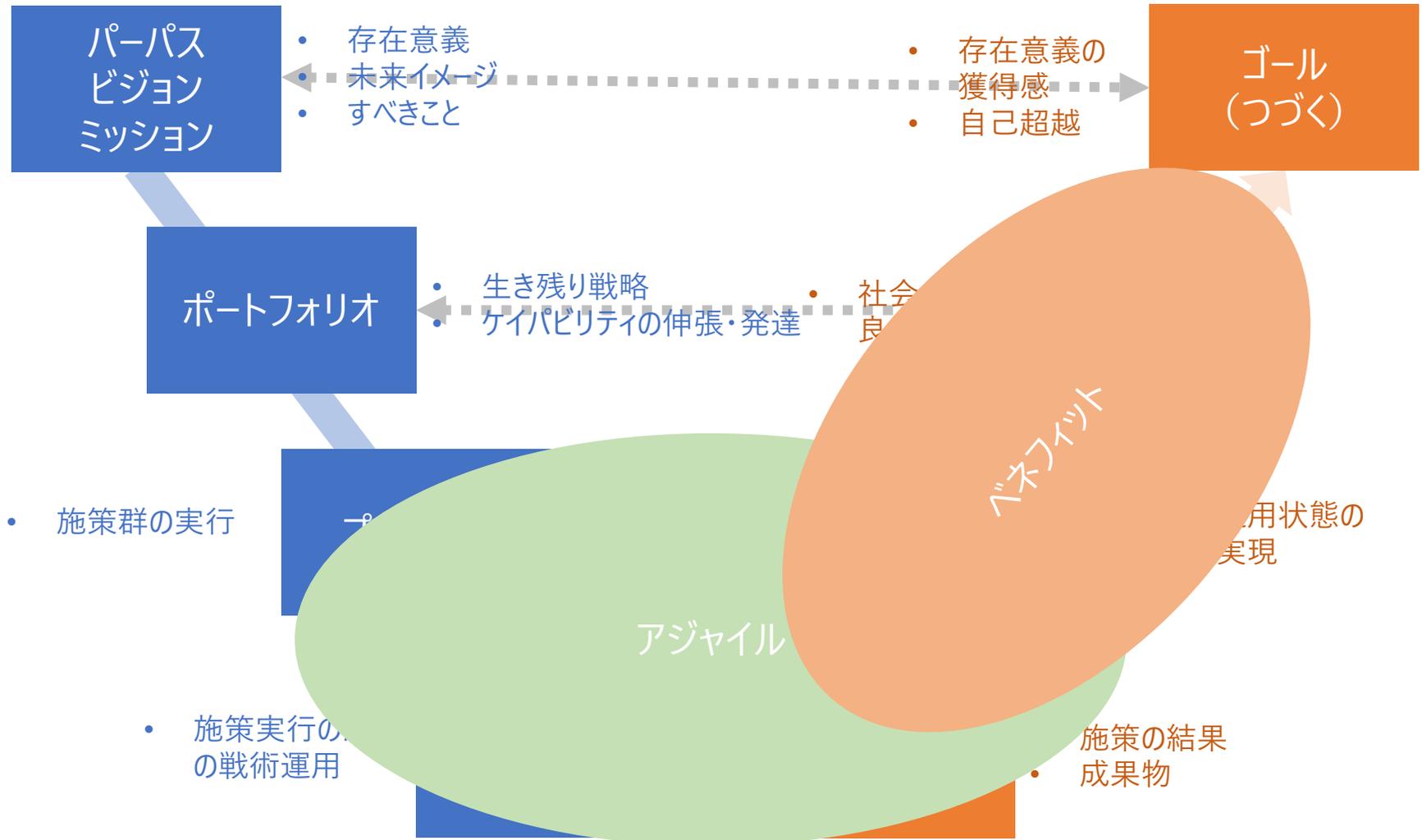


図 1-3.ポートフォリオ、プログラム、プロジェクト、および定常業務

出典: 『PMBOK Guide – Sixth Edition』,p.12

# 事業活動をV字モデルでイメージ化してみる



# 組織の事業構造とアジャイルの関係

## 3階 探求

1人または少数チームで新しいビジネスの種を探す。  
オープンイノベーションといった施策はココ。

## 3階 探求

## 2階 新規事業

## 2階 新規事業

予測が困難。  
予算編成難しい = 高リスク

アジャイル\_\_\_\_開発  
が適応しやすい範囲

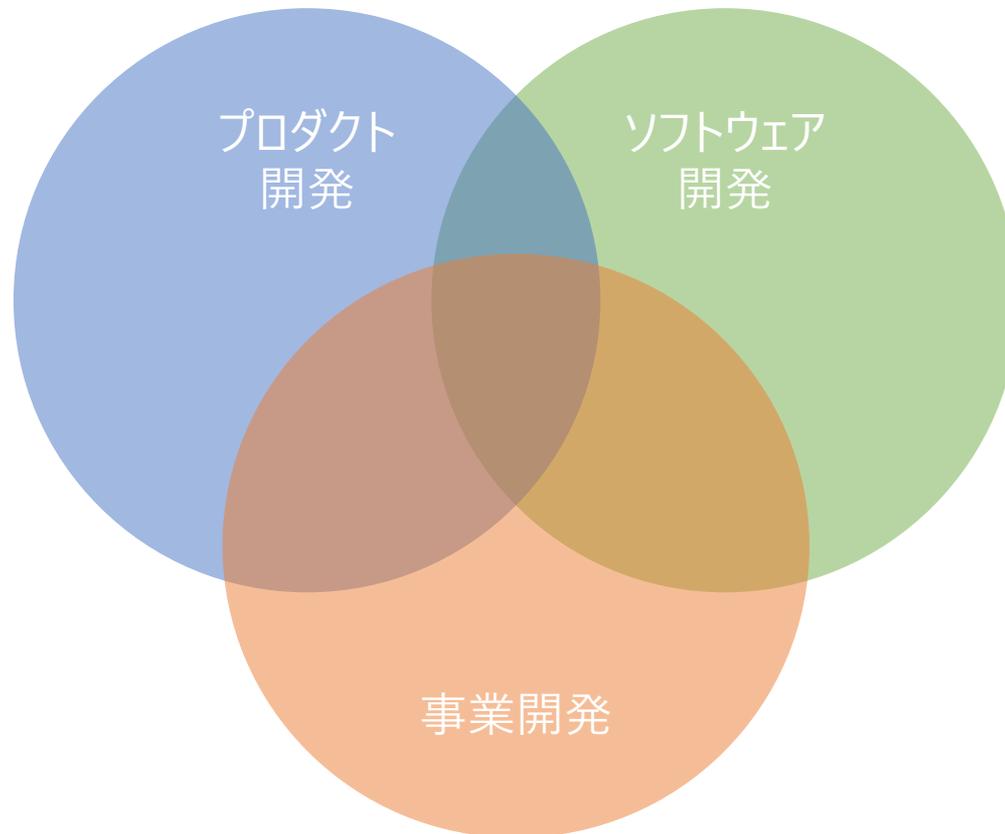
ビジネスアジリティが  
求められる分野

## 1階 比較的予測可能な既存事業

## 1階 既存事業

年間の予算編成や、中期計画の立案が比較的現実的にできる。

- アジャイル\_\_\_\_開発と捉えると、いろいろな文脈のアジャイルの話が少し整理できる



# 本日の提言につながるメッセージ（再掲）

---

- あなたは“アジャイル”であるか？
- “アジャイル”という言葉がもつスコープは？

- 「アジャイルであること」といったマインドセットを持つことを組織戦略として掲げる

Don't just do agile. **Be agile.**

- 事業の性格にあわせた**ビジネスアジリティ**が求められる分野でアジャイルのマインドセットが生きてくる

## 2019年 アジャイル プロジェクト マネジメント 意識調査報告

---

# 宣伝

- 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
- 大学との共同研究
- その他勉強会(Agile Practice Guide勉強会実施中)

メンバー数が48名になりました！(APK48)

**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 チーム



**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に従事中



**大西 徹 | Thor Onishi**

@rsummer9

オオニシ トオル, PMP

ビジネスアジリティコーチという分野を開拓中。現在は事業開発支援を軸に流しのBA（承）として活動中。自律したオトナが増えるために、自分は何をすべきか、日々学び行動中。

業務用アプリ開発、システム導入、ITインフラなどのPgM、PM、PMOを多数経験  
機能性材料の開発や医農薬中間体の開発にも従事





**Don't just do Agile, Be Agile!**