



あなたの アジャイルが うまくいかない 10の理由 ～ “Reboot” のための処方箋～

森實 繁樹

ただし、それはアジャイルを具体的に体现する流派の一つ、「スクラム」の考えをどのような場合にも同じように適用すべきと見なしているわけではない。局面によって、スクラムの適用の仕方を変えるところが現れてくる。

-市谷聡啓（『作る、試す、正す。』ISBN：978-4-8025-1329-6）

森實 繁樹

株式会社レッドジャーニー

Swise株式会社 外部顧問

Pluslab株式会社 外部顧問

国立筑波大学 非常勤講師

(所属ユニット)

侍魂s

プロジェクトマネージャ保護者会

ITかあちゃんず

(所属(運営)コミュニティ)

日本XPユーザグループ

BIT VALLEY -INSIDE-

保険xアジャイルコミュニティ

人材業界ビジネスアジャイルコミュニティ

Agile Tour Yokohama



samuraiRed

バーチャルシステムリデザイナー

プロジェクトマネジメントやプロダクトマネジメント、組織設計や組織運営の豊富な経験をもとに、チーム、組織、社会の枠組みや仕組みに新しい見方をもたらすバーチャルシステムリデザイナーです。

▼LINEスタンプ好評発売中



samuraiRed よろずスタンプ2

待れっど

バーチャルアジャイラーのsamuraiRedのスタンプです！

¥120 1%還元

PayPay決済が利用できるようになりました

プレゼントする

購入する



あなたのアジャイルが うまくいかない10の理由

本日の前提

SIerで15年以上、事業会社で4年以上の経験から、
マネジメントの基本は、

①中日程 ②体制図 ③課題管理表

にあると考えます。

プロジェクトマネジメントがスクラムのイベントに盛り込まれていない

計画駆動型のプロジェクト→プロジェクト憲章およびプロジェクト計画から始まる

プロジェクト計画＝プロジェクトをうまくいかせるための戦略を描いたもの

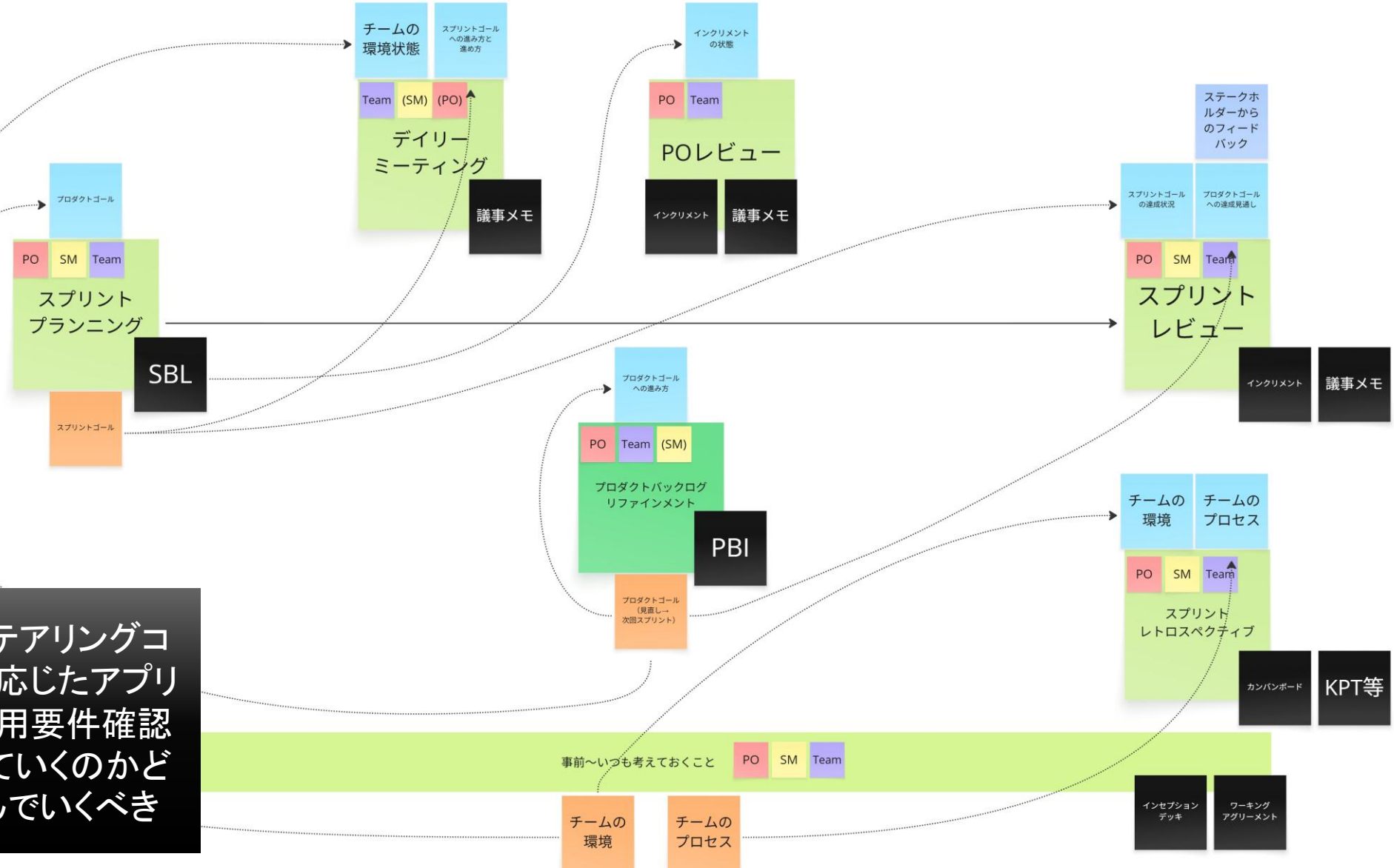
世の中のだいたいのスクラム（アジャイル型）プロジェクト

プロジェクト計画を飛ばして…スプリントイベント（セレモニー）を実行している

そのデイリースタンドアップにプロジェクトをうまくいかせるための戦略は反映されていますか？

スクラムチームでのスプリントの営み

設定するもの
検査するもの
作るもの
の代表例
検査



既存のガバナンスを満たすような アジャイルの設計になっていない

自社のソフトウェア開発標準やISMSなどに沿わせた開発方法およびガバナンス設計は、
計画駆動型プロジェクトにアラインするようになっている

→これはこれで過去の失敗に学んだガードレールでありゲートの役割を果たしている

→ここでやりたかったことは、必要なプロセスが踏まれ、堅牢なシステムを世に出すこと

一方、**だいたいのスクラム（アジャイル型）プロジェクトは、プロセスよりも価値となりがち…**

成すべきプロセスを組み込みながら既存ガバナンスを突破できる形を目指していますか？

プロジェクト
統合マネジメント)

プロジェクト
憲章作成

PMがプロジェクト
憲章つくる

ない

プロジェクトマネ
ジメント計画書作成

PMがプロジェクト
マネジメント計画書

チームでインセプ
ションデッキ？

プロジェクト作業の
指揮・マネジメント

PMが
プロジェクト運営

チームが検査
適応の実施

プロジェクト知識の
マネジメント

チームがWiki等
やっていれば

チームがWiki等
やっていれば

プロジェクト作業の
監視・コントロール

PMが進捗管理・課題管理

チームが検査
適応の実施

統合変更管理

PMが変更管理

POに一任

プロジェクト・フェ
ーズの終結

PMがプロジェク
ト完了報告

チーム
かえり

プロジェクト
スコープ
マネジメント

スコープ・マネジメ
ント計画

PMがスコー
プ定義

POがプロダクト
ゴールを握る

要求事項収集

PMが要求定
義

POがPBI

WBS作成

PMがタスク
分解

一部、チームがS
BI、PBIリファイ
ンメント

スコープ
妥当性確認

PMが工程見
積り等で確認

POに一任

スコープ・
コントロール

PMが変更管理一
覧で把握

POに一任

プロジェクト
タイム
マネジメント

スケジュール・
マネジメント計画

PMが中日程
作成

POが作成し
ていれば

アクティビティ
定義

PMが会議体、
タスク設計

チーム次第

アクティビティ
順序設定

PMが決定

チーム次第

アクティビティ
資源見積り

PMが計画

POが気にし
ていれば

アクティビティ
所要期間見積り

PMが計画

チーム次第

スケジュール作成

PMが小日程
作成

POが作成し
ていれば

スケジュール・
コントロール

PMがスケジ
ュール管理

POに一任
一部チームの握る
時間もありそう

コスト・
コントロール

PMが収支整
理

POに一任

コスト・
マネジメント計画

PMがコスト
管理

POに一任

コスト見積り

PMが見積り
回収

POに一任

予算設定

PMが予算計

POに一任orステ
ークホルダーが

どんな開発であれ、やるべきことは原則同じ。どうしてPMBOKで標準的にあらわされているアクティビティに対する実行をしないでよいのか

チームメンバー全員が、ロールという帽子をかぶりわけることがわかっていない

スクラムマスターが開発者と兼務しているときなどは、

「スクラムマスターの帽子と開発者の帽子を被り分けましょう」

といったります。



しかし、チームメンバー全員でプロジェクトを推進するのに、

ユーザーの体験を考えるのはUXデザイナーだけなのか、競合他社を分析するのはPOだけなのか…

開発者だろうがUXデザイナーはおろかユーザーの帽子を被って試していますか？

権限・役割の委譲の単位は、 小さくていいことがわかっていない

権限・役割の委譲というと何を思い浮かべるでしょうか？

一番身近なところで言うと、スクラムマスターが当初仕切っていたファシリテーション業をチームメンバーに役割を委譲していくというのがあると思います。

「ファシリテーション業」という塊、大きくないですか？

もっと小さく、「今日の司会」「今日のタイムキーパー」「今日の議事メモ係」…

小さく小さく権限・役割を委譲していくことで、受け取る側の心理的ハードルも下がります。

※ 委譲：権限などを上位者が下位者に「任せる」ことで最終的な責任は上位者にある
移譲：権限や財産などを対等な立場の他者に「移しゆずること」で、責任も移る

ふりかえりはマイナスをゼロやプラスにもっていくことだけではない

ふりかえりをやると、どうしても問題（Problem）が多く出て、

Tryも**Problemからの小さなカイゼンを出さないといけない雰囲気**がありませんか？

それならKeepを出す意味が何もなくなってしまう。

Problemも小さな改善の種かもしれませんが、Keepというのは成功体験の言語化です。

言語化された成功体験は再現性を生み出し、更により成功を生むエネルギーなのです。



チームで決めるということと責任者を置かないことは同じではない

計画駆動型のプロジェクトの場合、リーダーやマネージャーといったいわゆる責任者をたてます。

これは、**責任を持って遂行に当たるために、割り当てられた権限の裏返し**でもあります。

では、責任を持って遂行に当たるために、スクラム（アジャイル型）プロジェクトには、チームに権限があるといえるのでしょうか。

これは権限を分解する必要があり、例えばRACIで考えると、「実行責任者」、「説明責任者」、「相談先」、「報告先」があります。

この場合、**チームに与えられているのは実行責任であり、説明責任は誰かが担うのが組織で活動するチーム**なのではないでしょうか？説明責任は一箇所で担うべきです。

専門職にも越境するマインドが必要 であることがわかっていない

専門職とは、専門性を持ち且つ協調して働ける人であり、専門性しか持たない偏った人ではありません。

例えば、みなさんの周りでもPOが忙しいというのをよく見たり聞いたりしませんか？

それはみなさんのせいかもしれません。

相談とは提案です。「どうしたらいいですか？」ではなく、「こうするのはどうでしょう？」です。

つまり、POの意思決定をしてもらう相談（提案）を行うには、自分の領域を超えて、**POの興味関心を知らない**と**相談（提案）は通りません**。事実に基づく妄想力が必要なのです。

あなたはどれくらいPOの考えていることをわかろうと（越境）していますか？

プロダクトのマネジメントにラインの マネジメントを持ち込んではいけない

プロダクトにおけるマネジメントは、小さなスクラムチームを想像する場合、POがプロダクトマネジメントの中心にいます。

しかし、例えば職能ごとに、エンジニアやデザイナーには自部署自組織があり、そこにおけるラインの課長や部長といった役職も存在します。

プロダクトの観点で会話をするとき、ラインマネージャーの課長の意見は所詮1メンバーの発言にすぎません。プロダクトのマネジメントの会話に職能の役職による上下を持ち込むのはナンセンスです。しかし、周りの人が相手の役職を慮って意思決定が歪むことは往々にしてあることです。

ラインのマネジメントをするとき、意図的にプロダクトから離れておこなっていますか？

POは本当に CEO（ミニCEO）なわけではない

POはミニCEOであるとかよく言われます。

端的に言います。POはCEOでもミニCEOでもありません。

POは、ただの雇われ店長です。

プロダクトへの愛情をもつことは、自分のためであり、ユーザーのためであり、社会のためです。

しかし、雇われ店長に一番求められるのは、今月の稼ぎであり、安定した経営です。

みんな本当はわかっているので、そんな雇われ店長業の中でも、ちょっとだけでいいのでプロダクトに愛情を持ってもらえることを祈っています。**それがPOの最善でありビジネスです。**



生産性の高さとビジネスの成功は 比例しない

アウトプット→アウトカム→インパクトという流れについてよく聞くとします。

しかし、一般的な成果評価の期間で区切ると、アウトカムに至るところまでが計測できず、必然的にアウトプットでの評価をせざるを得ません。つまり、結果指標ではなく、行動指標による評価です。

結果指標を導くために行う行動指標を先行指標としてターゲットにするのは正しいです。しかし、行動指標を高めることが結果指標を押し上げることにつながるかは別の話です。

生産性を高めればビジネスの求める結果指標に近づくとは限りません。**ビジネスの求める結果指標をいかに早期に先行指標におけるかが、行動に変化をもたらしビジネスの成功の確度をたかめるのです。**

まとめ

あなたの アジャイルを Reboot するために…

守破離の守は自分たちが大事にすべき本質から生まれます

教科書からは生まれません

右ができるようになったら、品質確保計画やリリース計画などを落とし込む破や離を目指しましょう

まずは中日程を引きましょう

- 3ヶ月～半年先のロードマップを今すぐ描きましょう
- 中日程はいつどこで見直すのか
 - プロダクトバックログリファインメントで見直しましょう

次に体制図を描きましょう

- 体制図はステークホルダーの関係図です
- 同じ高さには同じレイヤーの握るべき人がいます
- 線が繋がっているところ以外に必要な会議体が見えてきます
- 勝てる戦略を勝てる実行計画にするために箱（イベント）を調整しましょう
 - スプリントの営みそのものを再設計しましょう

課題管理は開始期限で管理しましょう

- 開始期限を管理し、タスクの一つとして実行することで、想定外は減ります
- また、短期のリスクは事前に課題管理でサキヨミ対応しましょう
 - スプリントプランニングで課題と短期リスクをタスク管理しましょう
- あわせて、長期のリスク管理も今まで通りしましょう
 - リスクの判断は組織的に行うべきで、スプリントレビューでフィードバックをもらいましょう

おまけ

チームを良くしようと思ったら より個人をみないといけない

チーム力を高めるということは、すなわち個々が十分に実力を発揮できる環境を整え、その上でチームの総合力とするためのバランスをとる必要があります。

チーム力を高めるためには、まず個人と向き合い、個人の特性や強みを認め、それを最大限引き出せる、あるいは伸ばせるための策を講じていく必要があります。

チームから始まる成長はありません。

個人にいかに向き合うかです。

『ゼロからはじめる チームプロジェクトマネジメント』

2026/1/8 インプレスさんより発売します！

チームのみんなで一度読んでみてください！



ゼロからはじめる

チームプロジェクト
マネジメント

森實 繁樹 著

インプレス

理論だけで終わらない
“現場で必須”の
基本&実践ノウハウ

プロジェクト&チームの役割

基本ルールを整える

計画の立て方

プロジェクトの進め方 5つのステップ

計画・準備・実行・調整・完了

うまくいかないときの対処法

途中でふりかえる

プロジェクトの終え方

チームを強くする工夫

マネジメント経験20年のプロが教える！

チームで成功をつかむ
ガイドブック

