

アジャイルプロジェクトマネジャーの役割

～アジャイルイノベーションの成功の鍵～

2013年7月26日

株式会社アイネット (<http://www.e-ainet.com>)

竹腰 重徳

Takekoshi.s@e-ainet.com

http://www.e-ainet.c... アイネット-アジャイル...

ファイル(E) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

☆ アジャイル研修、ITソリ...

AINET Inc.

Advanced Information NETwork

株式会社アイネット

イノベーション(お客様価値実現)

- 夢、ビジョン、目標の明示
- 夢、ビジョン、目標実現のための経営品質向上プログラム(日本経営品質賞基準)
- EQリーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、アダプティブ・リーダーシップ
- 目標を計画通り達成するPMBOK®に準拠した「プロジェクトマネジメント技法」
- 顧客価値を迅速に実現する「エンタープライズ・アジャイル」
- スキルアップ(経営変革、アジャイル、業務知識、リーダーシップ、プロジェクトマネジメント)

E-Learning 研修サイト 体験用 ENGLISH CONTACT US 会社概要 お問い合わせ

トピックス

イノベーションとアジャイル
アジャイル要求開発
サーバント・リーダーシップと法沢栄一
アジャイルプロジェクトマネジャーのためのEI(PM学会)
アジャイルにおけるコンプライアンス
エンタープライズアジャイル採用事前アセスメント
アジャイルPMに要求されるEI
変革を促進するアジャイル
トヨタウェイとアジャイル
待ちの要求定義から能動的な要求開発への転身
ファシリテーション型ワークショップ実践例
サーバントリーダーシップPM実践例

eラーニングサービス

実践ソリューション営業入門
プロジェクトマネジメント入門(7PDU)
製造業の基本業務知識
流通業の基本業務知識
ITプロフェッショナルのための会計入門
アジャイル開発の基礎(5PDU)

eラーニングの体験ができます

実践ソリューション営業入門体験版
プロジェクトマネジメント入門体験版
製造業の基本業務知識体験版

AINET e-learning 研修サイト 会員用ログイン

IDとパスワードを入力し「ログイン」ボタンを押してください。

ID

PASS

個人情報保護方針

NEWS

7/01/2013 日本プロジェクトマネジメント協会 (PMAJ)のオンラインジャーナル4月号の「PMプロの知恵」に『イノベーション』がアップされました。

6/01/2013 日本プロジェクトマネジメント協会 (PMAJ)のオンラインジャーナル4月号の「PMプロの知恵」に『アジャイルにおけるコンプライアンス』がアップされました。

5/01/2013 日本プロジェクトマネジメント協会 (PMAJ)のオンラインジャーナル4月号の「PMプロの知恵」に『サーバント・リーダーシップと法沢栄一』がアップされました。

4/15/2013 プロジェクトマネジメント 2013年2月号のマネジメントに「アジャイルプロジェクトマネジャーに要求されるEI」まで記載されました。

4/01/2013 日本プロジェクトマネジメント協会 (PMAJ)のオンラインジャーナル4月号の「PMプロの知恵」に『アジャイルにおけるコンプライアンス』がアップされました。

3/01/2013 日本プロジェクトマネジメント協会

リンク

プロジェクト・リーダーシップ
リーダーシップシステム
サーバント・リーダーシップ
EQリーダーシップ
社会的知性(Social Intelligence-SI/SQ)
引き寄せの法則
引き寄せの法則のPMBOKへの適用

新入社員のための業務知識の基礎研修
ERP/SCM/CRM/PLMのための業務知識研修
ERPのための会計入門研修
製造業業務知識研修
自動車業界業務知識研修
流通業業務知識研修
金融業業務知識研修
経営品質向上プログラム研修
システムエンジニアのためのマーケティング研修
製造業の基本業務知識eラーニング

Copyright © AINET Inc.; All Rights Reserved

2

お伝えしたこと

- ☑アジャイルは顧客価値実現のためのイノベーションツール
- ☑アジャイルPMがアジャイルイノベーションの成功の鍵

内容

1. アジャイルの背景
2. アジャイルの価値
3. アジャイルプロジェクトマネジメント
4. パラダイムシフト(アジャイルマインドセット)
5. アジャイルPMの役割
6. アジャイルPMに必要な知識とスキル
7. アジャイルイノベーション

1. アジャイルの背景

ビジネス環境

- ・不確実
- ・変化
- ・大競争



イノベーション

「イノベーションとは発明・発見と洞察力との結合から生まれる。それは社会的・経済的価値を生み出す。」ー市場創造、顧客価値創造

・スピード

自動車55年、電話35年、PC16年、携帯13年、IN7年

・境界の拡大

異分野の知識、技術の交差

・協力作業

協働、情報交換、双方向のイノベーション

・グローバル化

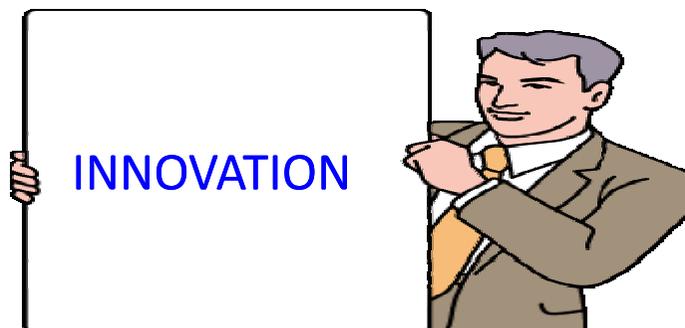
参考: 全米競争力評議会提起書 (Innovate America)
パルミサーノレポート、2004

イノベーション

イノベーション

生産手段の新結合が経済発展の源泉(顧客価値実現)
(ヨーゼフ・シューペンター、1911)

新しい製品開発
新しい生産方法
新しいマーケットの開拓
新しい供給源の獲得
新しい組織の実現



ビジネスモデル

「顧客価値をどのように創り出し、顧客に届けるか」を論理的に記述したものの

ビジネスモデルイノベーション

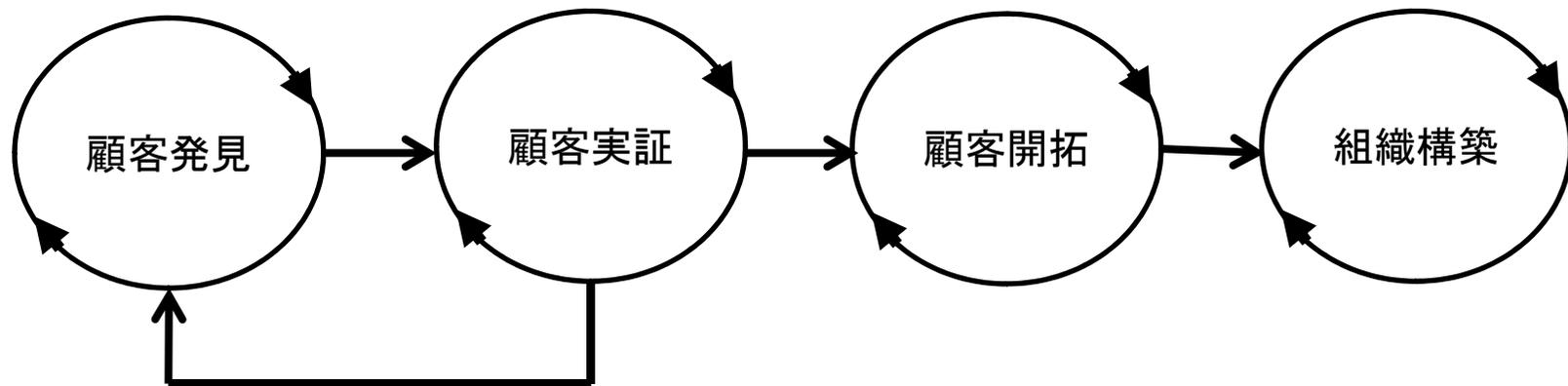
顧客のための価値を生み出す仕組みを作り、競争優位に革新する

ビジネスモデルイノベーションの例

リーンスタートアップ

不確定な状況で新しい製品やサービスを事業化するマネジメント手法
構築・検証・学習

顧客開発



アジャイル

- ・顧客と協働
- ・プロトタイピング (MVP、MMF)
- ・漸進的反复
- ・変化

参考: エリック・リース、リーンスタートアップ、日経BP、2012
スティーブン・G・ブランク、アントプレナーの教科書、翔泳社、2012

ウォーターフォールはビジネスモデルイノベーションに対応できるか

計画駆動型開発(プロダクションマインドセット)

- 顧客要求は予め明確になっている
- 顧客要求は開発者側に正確に伝わる
- 顧客要求は変更されない
- プロジェクト計画は予定どおり進む
- 「前工程に間違いがない」ことが前提



The Standish Group Report CHAOS (2009)

32%	成功プロジェクト
68%	失敗プロジェクト

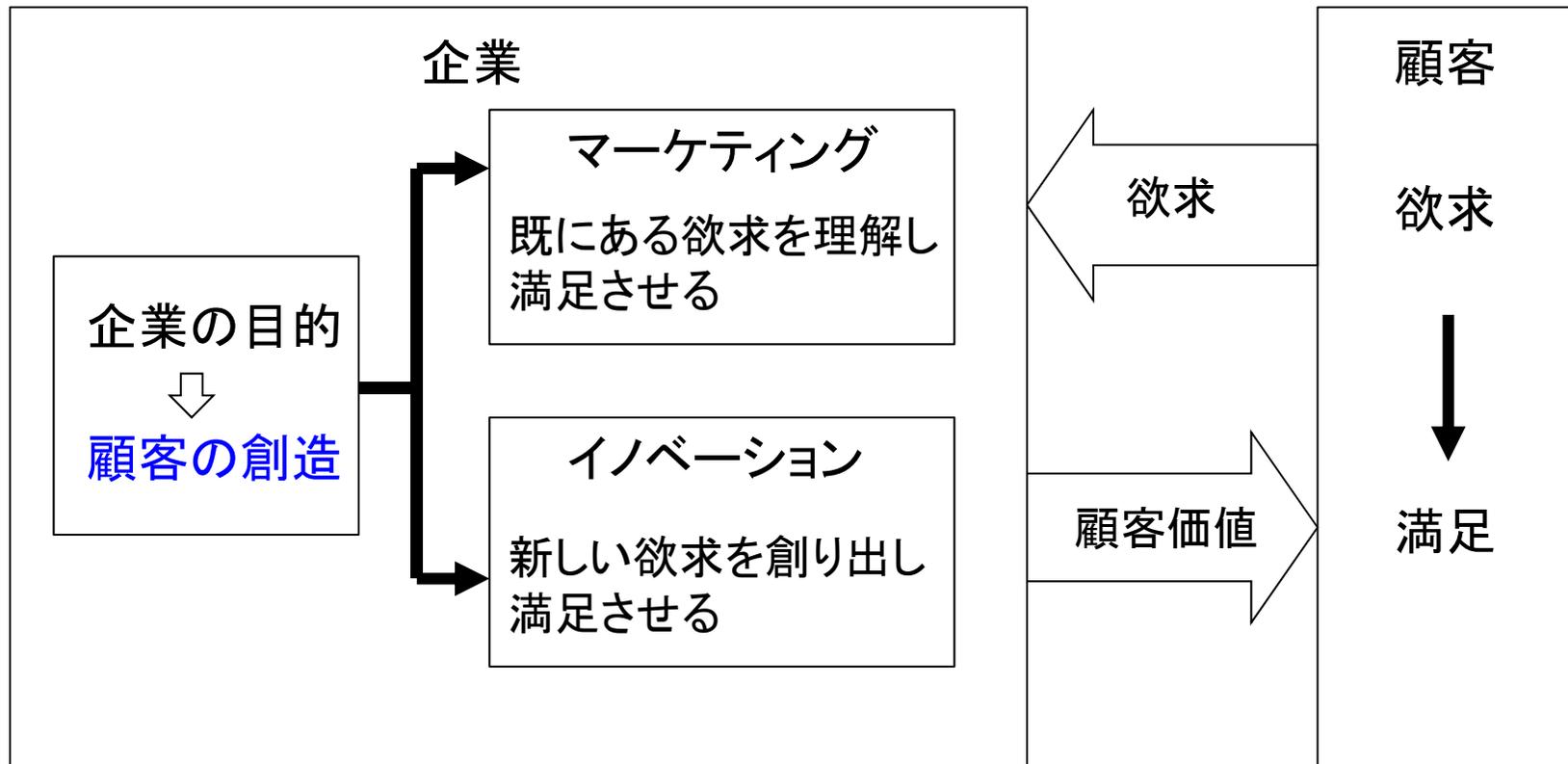
失敗要因

1. <u>ユーザーのインプット不足</u>	12.8%	} 45%
2. <u>不完全な要求事項と仕様</u>	12.3%	
3. <u>要求仕様の変更</u>	11.8%	
4. 経営陣の支援不足	7.5%	
5. 技術不足	7.0%	
6. リソース不足	6.4%	
7. 非現実的な期待	5.9%	

アジャイルの原点:ドラッカーの企業の目的

企業の目的

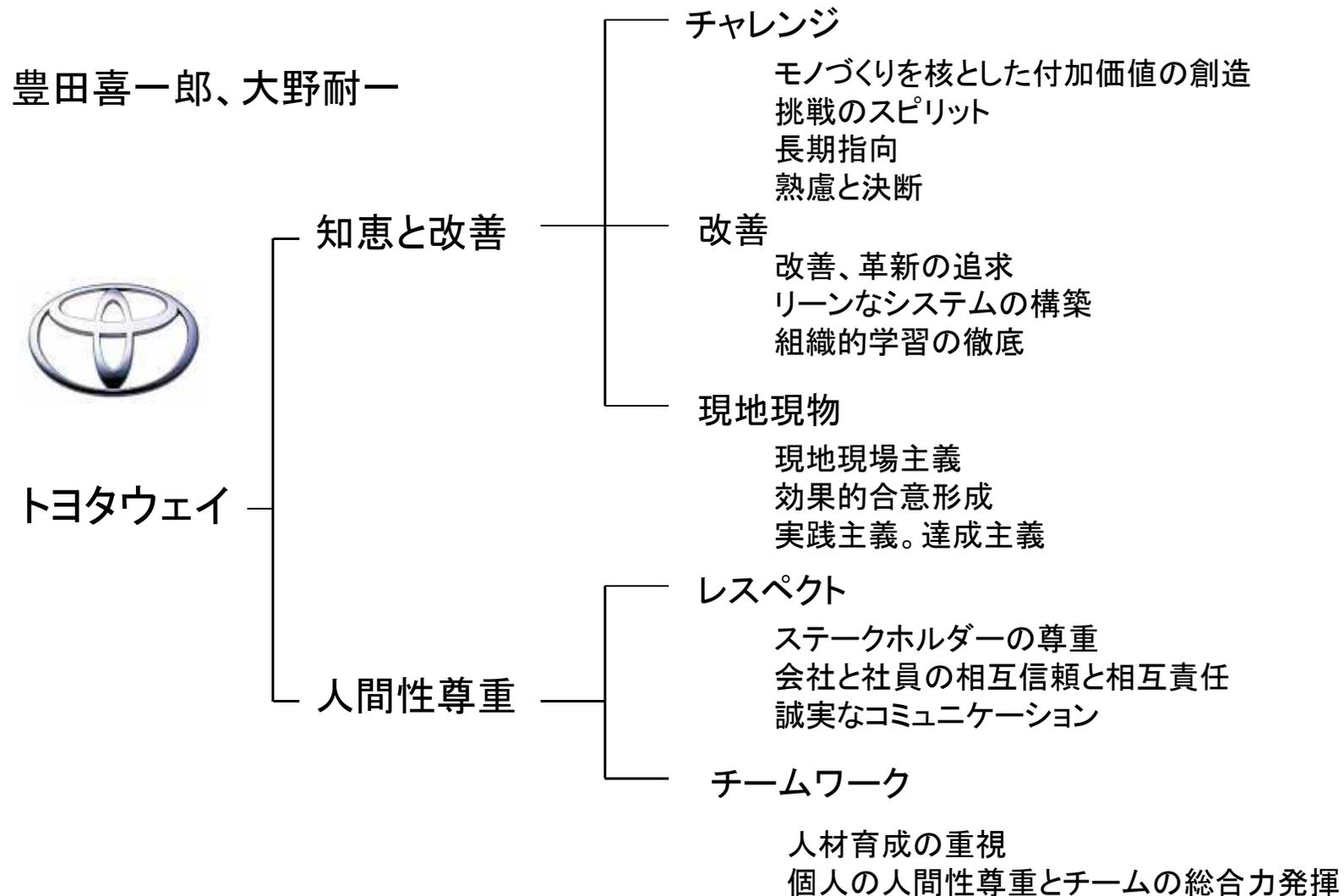
企業の目的は、利益追求か？
ドラッカーの答えは？



参考: P.F.ドラッカー、マネジメント(エッセンシャル版)、
上田惇生訳、ダイヤモンド社(2001)

Barbee Davis, Agile Practices for Waterfall Projects, J. Ross, 2012

アジャイルの原点:トヨタ生産方式の価値観



(参考:梶原一明, トヨタウェイ進化する最強の経営術, ビジネス社(2002))

アジャイルの原点:「新新製品開発ゲーム」

「新新製品開発ゲーム」

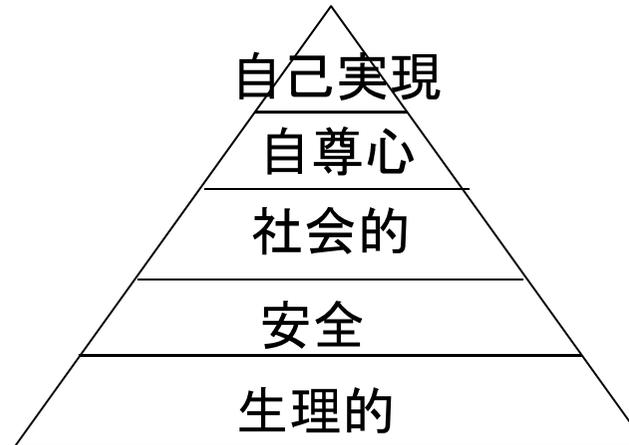
1. 不安定の創出
2. 自己組織的プロジェクトチーム
3. 開発フェーズの重複化
4. マルチ学習
5. 少ない統制
6. 組織的ラーニング移転

1986年ハーバード・ビジネス・レビュー
野中郁次郎、竹内弘高(一橋大学名誉教授)



アジャイルの原点:モチベーション理論

マズローの欲求階層



マクレガーのX理論、Y理論

X理論

性悪説

Y理論

性善説

2. アジャイルの価値

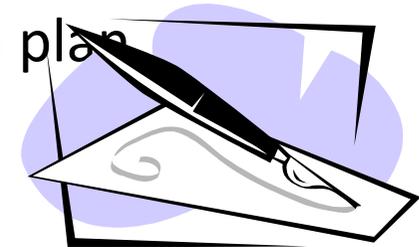
アジャイルマニフェスト(価値観)

- プロセスやツールよりも **個人とその相互作用**
Individuals and interactions over processes and Tools

包括的なドキュメントよりも **動くソフトウェア**
Working software over comprehensive documentation

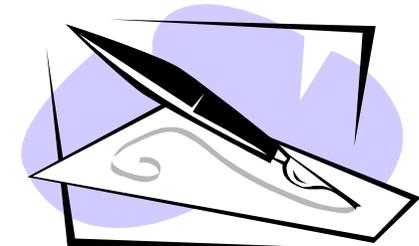
契約交渉よりも **顧客との協調**
Customer collaboration over contract negotiation

計画に従うことよりも **変化への対応**
Responding to change over following a plan



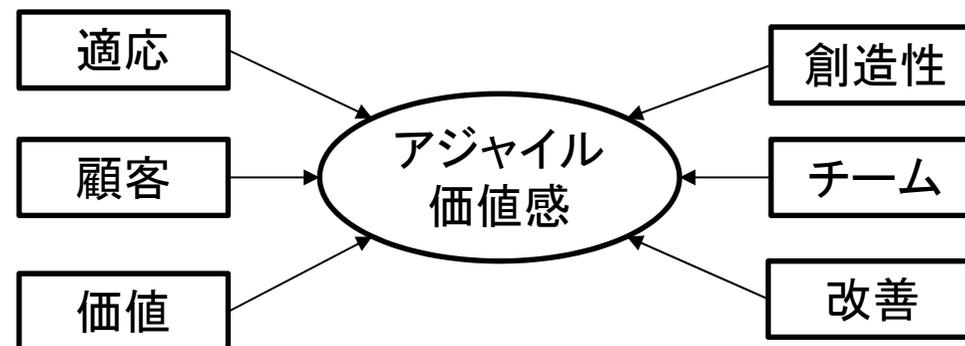
アジャイルマニフェスト(12原則)

1. 早期に継続的に価値あるソフトウェア出荷による顧客満足 (顧客価値)
2. 競争優位のための要求変更を歓迎 (変化への対応)
3. 動くソフトウェアを短い期間に頻繁に出荷 (度々出荷)
4. 業務担当者と開発者は毎日一緒に (共同開発)
5. サポートと信頼のより意欲に満ちた人々の集結 (モチベーション)
6. 対話コミュニケーション重視 (対話型コミュニケーション)
7. 動くソフトウェアが進捗の基本的な尺度 (動くソフトウェア)
8. 持続可能な開発促進 (持続可能)
9. 技術的卓越性と優れた設計の追求による機敏さ追求 (優れた技術)
10. シンプルの追求 (ムダなし)
11. 自己組織的チームが最善のアーキテクチャ、要求開発、設計をする (自己組織的チーム)
12. 継続的改善 (継続的改善)



DOI(Declaration of Interdependence: 相互依存宣言)

1. 我々は価値を継続的に注目することによりROIを増加する(価値)
2. 我々は顧客と頻繁な相互作用と責任を共有する顧客参加により信頼のある結果を導き出す(顧客)
3. 我々は不確実性ために反復、予期、適応によりそれを克服する(適応)
4. 我々は個人が価値の究極の源であることを認識し、彼らが価値を作り出すような環境を整え、創造性とイノベーションを引き出す(創造性)
5. 我々は結果のグループ責任と有効なチームの有効性のための共通の責任を通してパフォーマンスを上げる(チーム)
6. 我々は状況に応じた戦略、プロセス、プラクティスを通して有効性と信頼性を改善する(改善)



参考: ALN, <http://pmdoi.org>, 2005

優れた企業(JQA視点)とアジャイルの価値



優れた企業の価値観	アジャイルの価値観と原則
顧客主導の卓越性	顧客価値、変化への対応、
リーダーシップ	個人と相互作用、モチベーション 持続可能、自己組織的チーム
プロセス志向(価値創造)	変化への対応 度々出荷、ムダなし 継続的改善
対話による知の創造	個人と相互作用、自己組織的チーム 対話型コミュニケーション
アジリティ	変化への対応、度々出荷、 優れた技術、ムダなし
パートナーシップ	顧客との協調、共同開発
事実に基づくマネジメント	動くソフトウェア

参考: 経営品質向上プログラムガイドブック「優れた企業の経営要素」を加筆

3. アジャイルプロジェクトマネジメント

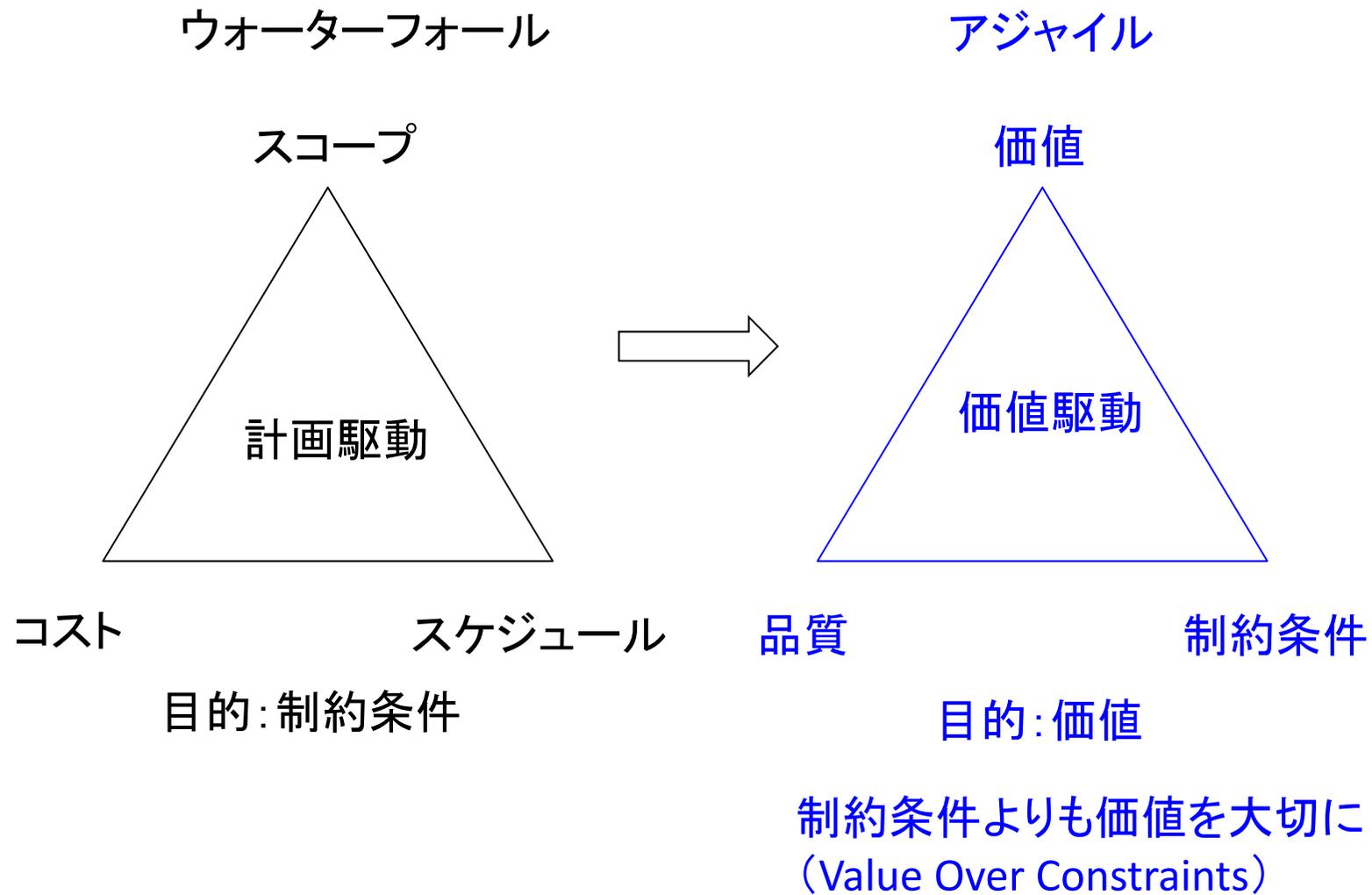
アジャイルプロジェクトマネジメント

- ・アジャイル環境(イノベーションが要求される)プロジェクトマネジメント
- ・顧客の要求により速く、柔軟に積極的に応える
- ・チームや組織の変化に対応する能力を強化する
- ・今日と未来の顧客価値を顧客に届ける
- ・やりがいのある職場環境



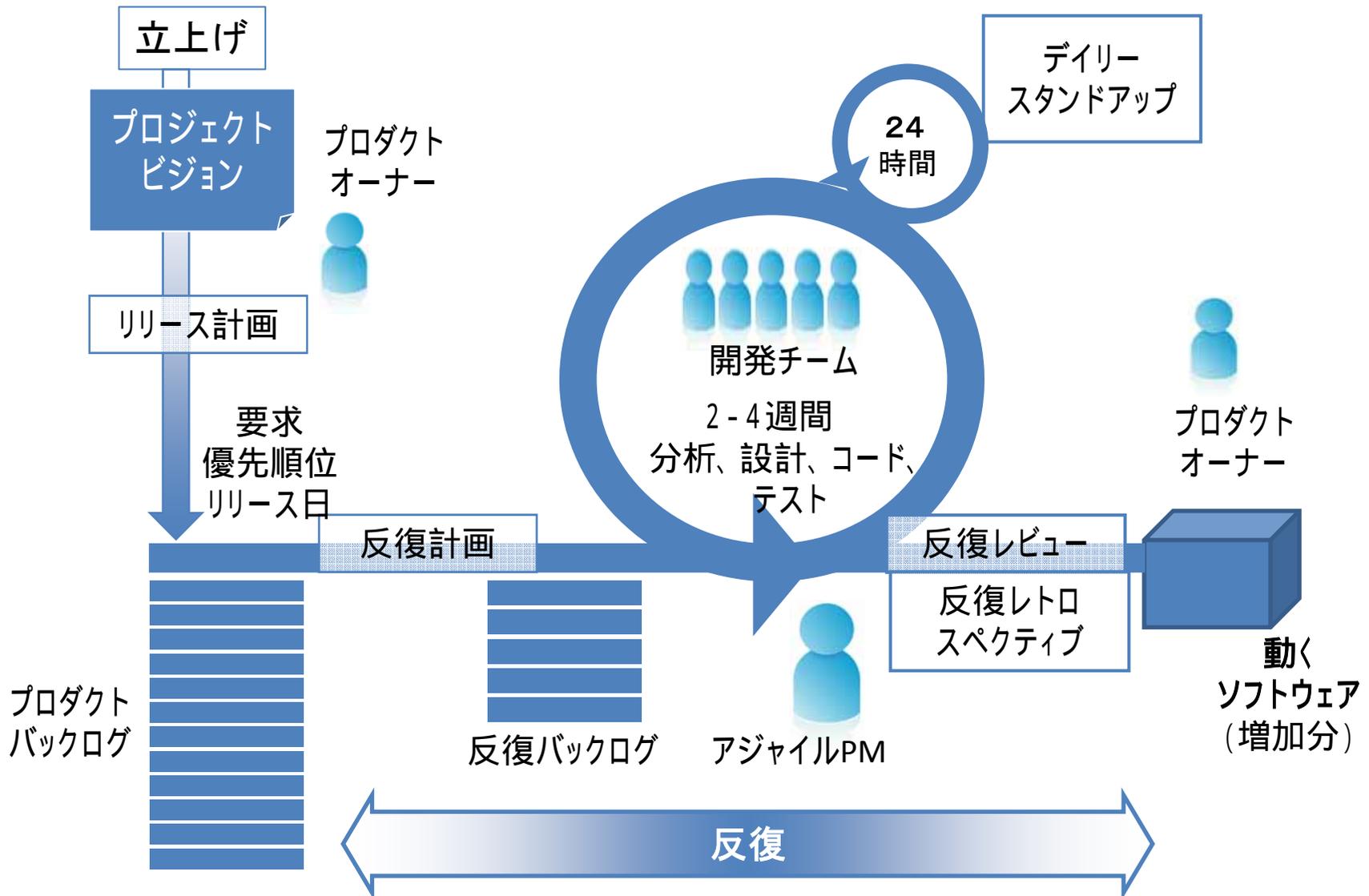
参考 : Jim Highsmiths, Agile Project Management (V2), Pearson Education, 2009

アジャイルのトライアングル

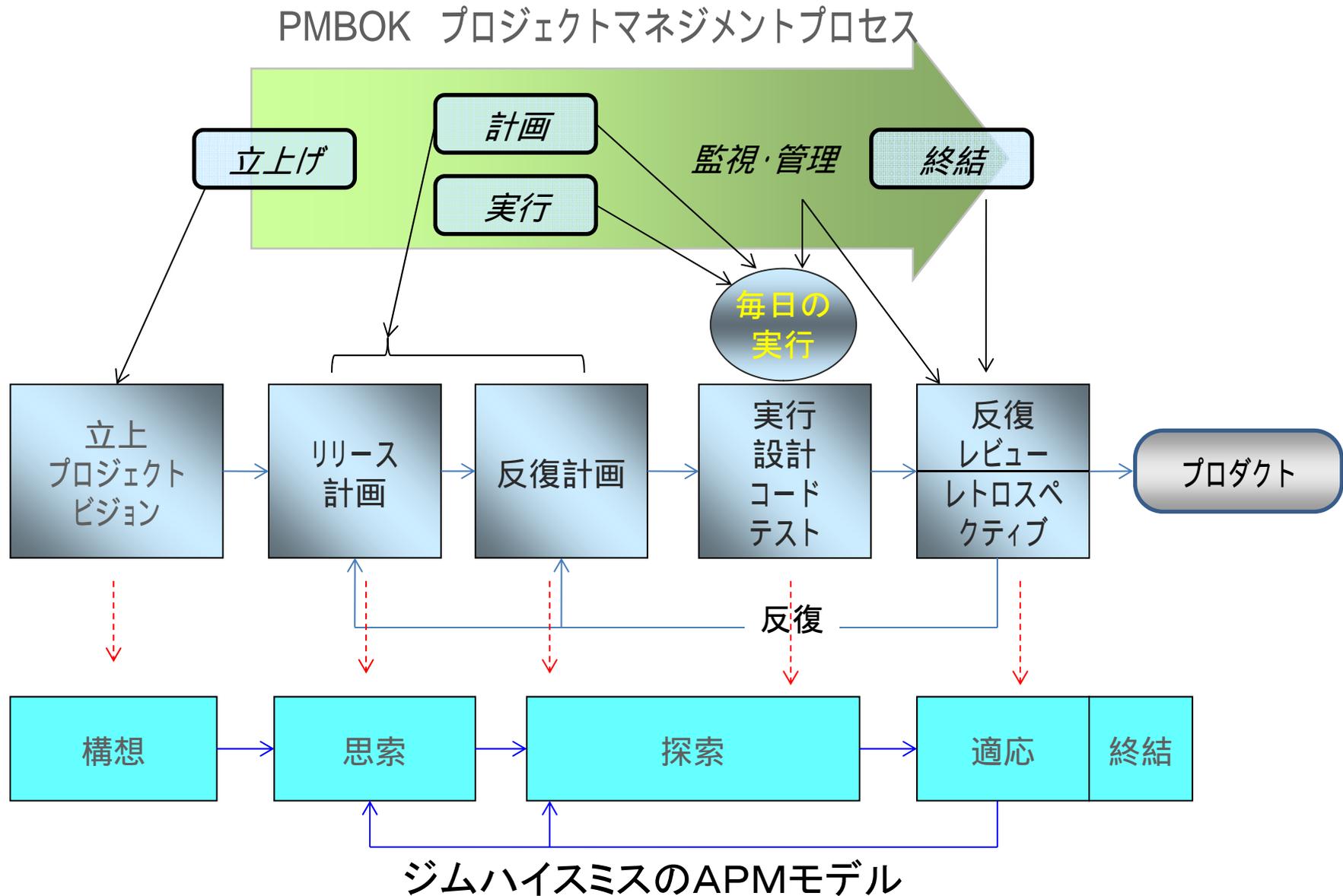


参考: Jim Highsmiths, Agile Project Management (V2), Pearson Education, 2009

アジャイルプロセスフロー



プロジェクトマネジメント・プロセスとアジャイル・プロセス



立上げ

プロジェクトビジョン

アジャイル憲章

- ・何をープロジェクトのゴール、目的
- ・何故ープロジェクトの必要性
- ・何時
- ・誰がープロジェクト参加者
- ・どこでー開発サイト
- ・方法ーアジャイル

エレベーターステートメント

- ・ターゲット顧客
- ・要求／ニーズ
- ・製品名
- ・効果、購買理由
- ・主要競合製品
- ・差別化

- ・高次の要求機能(ユーザーストーリー)
- ・プロダクトバックログ
- ・高次の見積
- ・プロダクトロードマップ作成(リリース1、リリース2、リリース3)

ユーザーストーリー

要求をユーザーの視点にたった簡潔な表現

「ユーザーの役割」として、「機能」が欲しい。それは「ビジネス価値」のためである」

「本の購入者として、書名で検索したい。それは
価格と在庫状況を知りたいためである」

- タスク1
- タスク2
- タスク3

プロダクトバックログ

- ・プロダクトに必要な優先順位付き要求リスト

要求、価値、リスク、優先順位、見積、受入条件、進捗など
バグフィックス

- ・バックログマネジメント

要求の管理

プロダクトバックログの例

高い
↓
低い

ID	要求(ストーリー)	優先順位	見積もり
1	営業マンが製品の注文ができる	高	20
2	営業マンが製品の機能を閲覧できる	中	10
3	営業マンが注文納期の確認ができる	小	15

プロダクトロードマップ



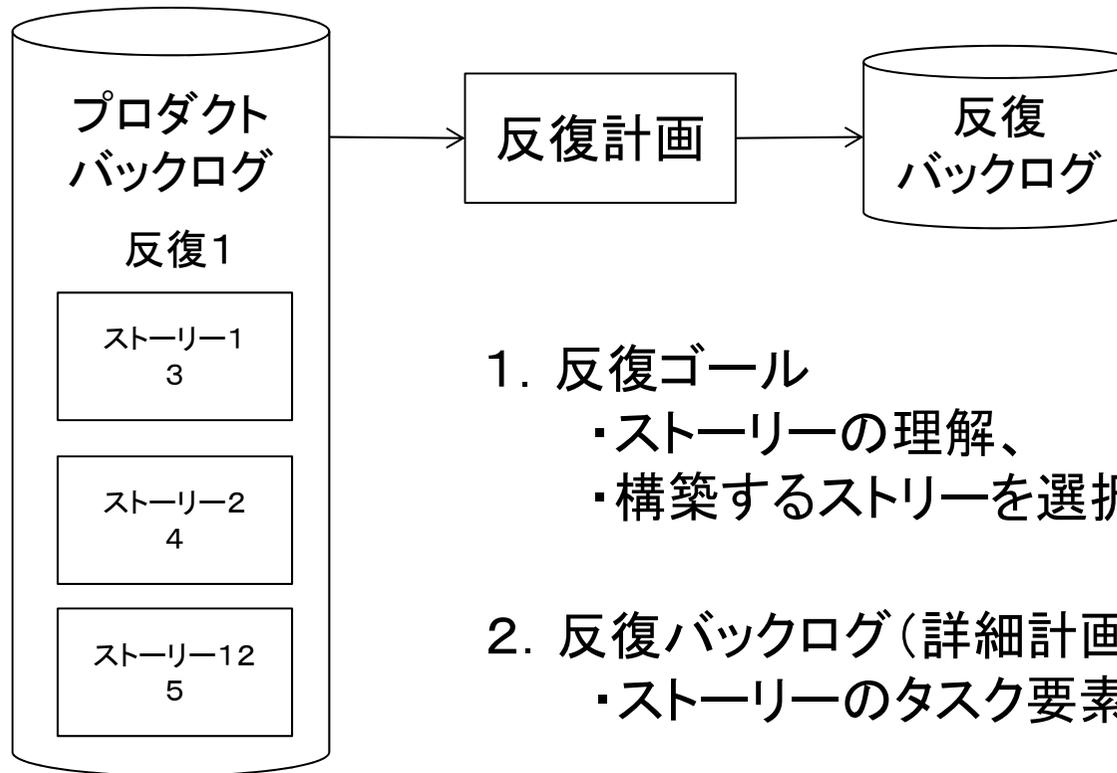
リリース計画

製品のリリース時期
 ストーリーの見積
 反復期間
 能力
 優先順位

リリース1			リリース2		
反復1	反復2	反復3	反復1	反復2	反復3
ストーリー1 3	ストーリー6 5	ストーリー4 4			
ストーリー2 4	ストーリー8 5	ストーリー14 4			
ストーリー12 5	ストーリー11 2	ストーリー3 4			
12	11	12			
12	12	12			

見積
能力

反復計画



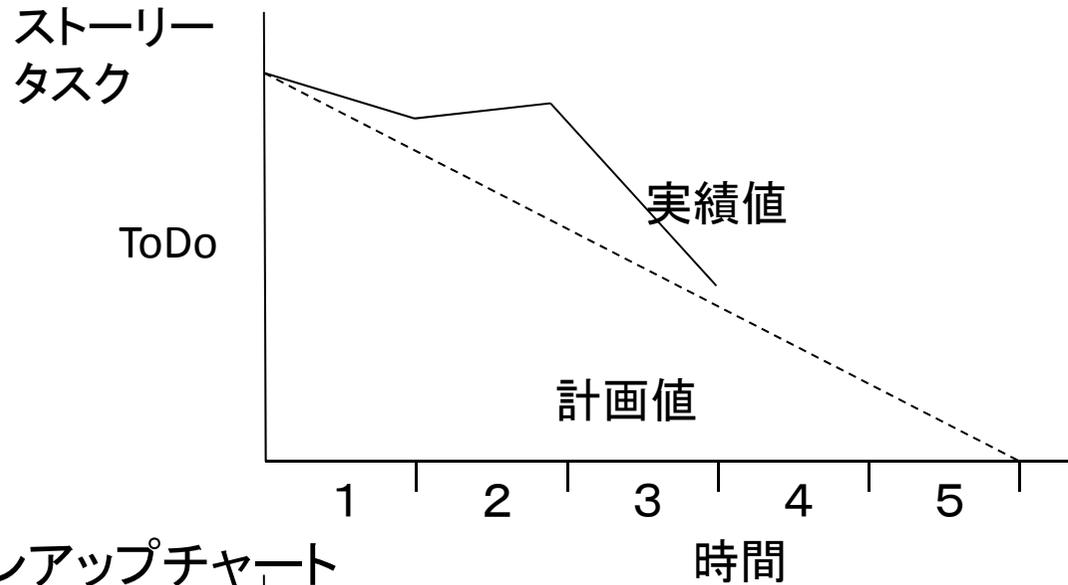
1. 反復ゴール
 - ・ストーリーの理解、
 - ・構築するストーリーを選択
2. 反復バックログ(詳細計画)
 - ・ストーリーのタスク要素分解
3. 反復計画のチームとしてコミットする
 - ・自己組織的チーム

デイリースタンドアップ

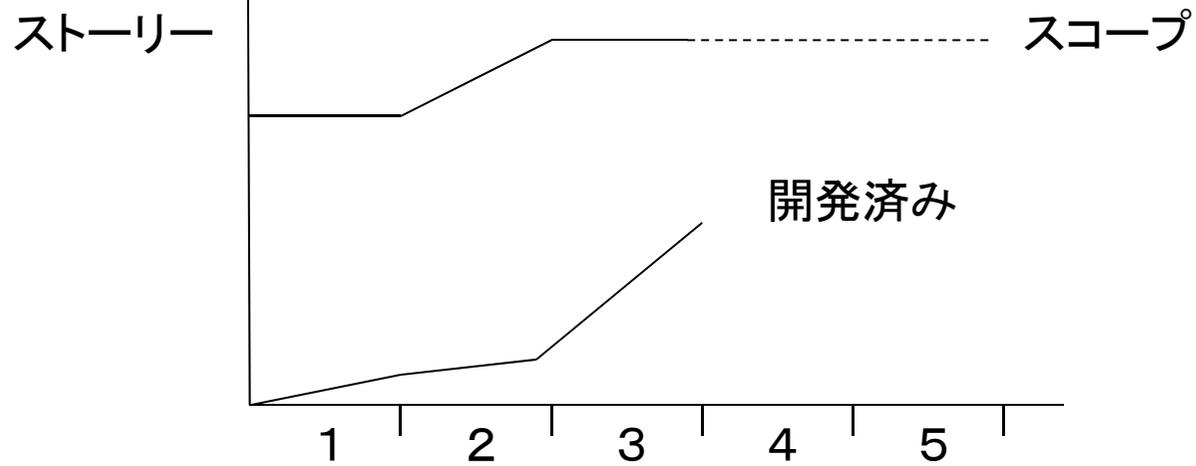
- ・毎日行われる15分以内の状況確認ミーティング
- ・最良のコミュニケーションと見える化の場
- ・3つの項目
 - * 昨日は何をしたか
 - * 今日は何をするか
 - * 現在抱えている課題

進捗のトラッキング

バーンダウンチャート



バーンアップチャート



反復レビュー

- ・プロダクトオーナーに製品の増分デモ
- ・製品の増分が「完了」基準を満たしているか
- ・プロダクトオーナーからのフィードバックと受け入れ判断
- ・結果をプロダクトバックログに反映
不満足の場合、要求変更を行い、次の反復に反映
- ・次回反復計画へのインプット

反復レトロスペクティブ

- ・プロセスとプロダクトの点検と改善に焦点
- ・続けたい事と改善したい事をチーム全員で共有
- ・開発に関わるすべての事柄
- ・自由闊達に何でも話し合える環境・雰囲気
- ・改善計画を作成しプロダクトバックログ
(次の反復から実行)

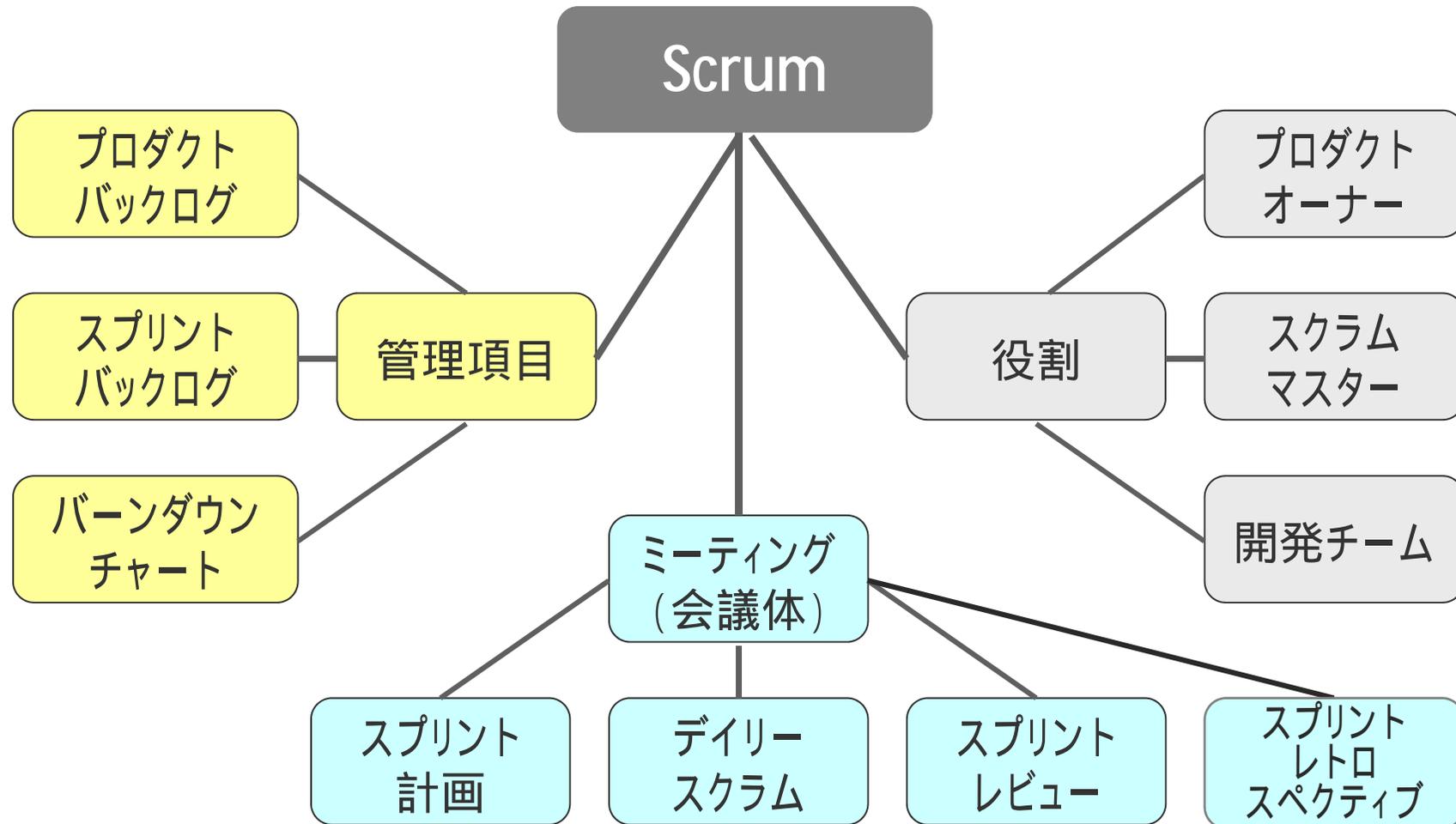
アジャイル(スクラム)チームの役割

アジャイルチーム	役割
プロダクトオーナー (顧客)	<ul style="list-style-type: none"> ・プロダクトの要求定義 ・プロダクトのリリース計画と内容の決定 ・プロダクトの収益性、投資回収性の責任 ・要求事項の優先順位付け(ビジネス価値・リスク) ・作業結果の評価・判断
開発チーム	<ul style="list-style-type: none"> ・プロダクトの要求事項を反復毎に納品 ・プロダクトオーナーに品質と納期をコミット ・組織横断的チーム活動 ・自己組織的チーム活動 ・継続的プロセス改善
アジャイルPM (スクラムマスター)	<ul style="list-style-type: none"> ・開発チームを自己組織的チームに育成 ・開発チームの反復活動を支援 ・開発チームのパフォーマンス向上支援 ・開発チームのコラボレーション促進 ・進捗の阻害要因を除去 ・プロダクトオーナー支援

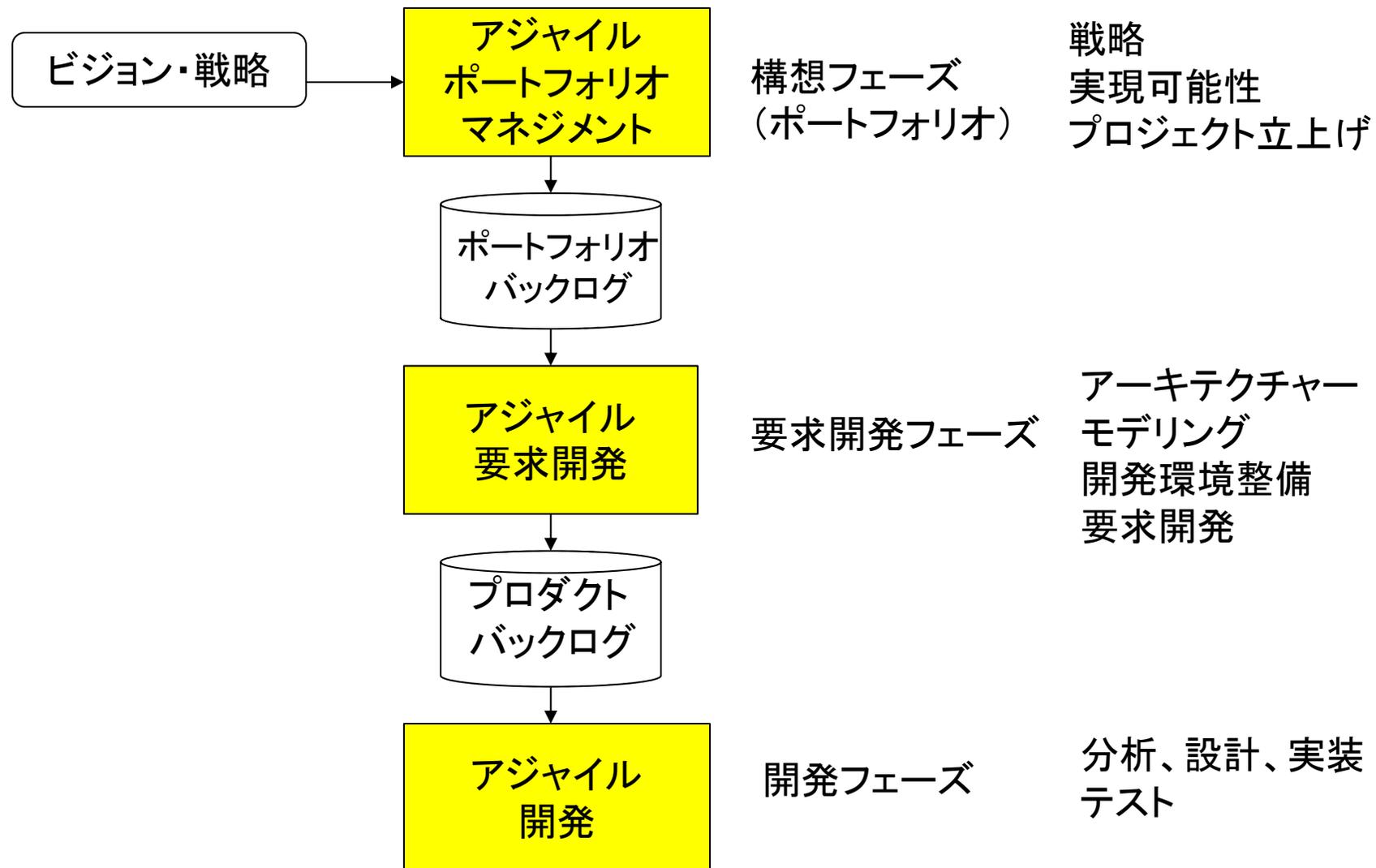


スクラムフレームワーク

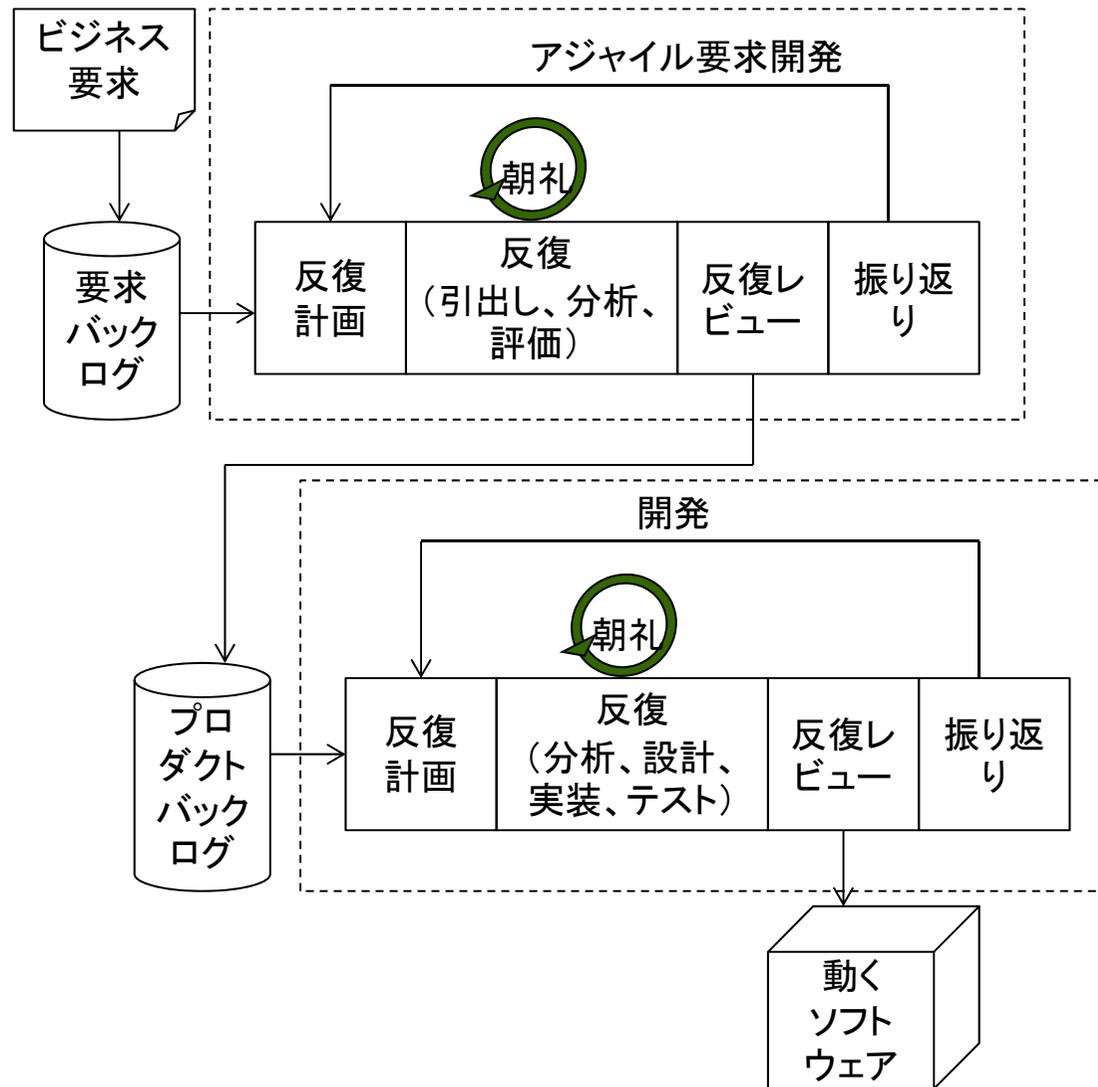
Scrum is a Simple Framework



アジャイルソフトウェア開発ライフサイクル(SDLC)



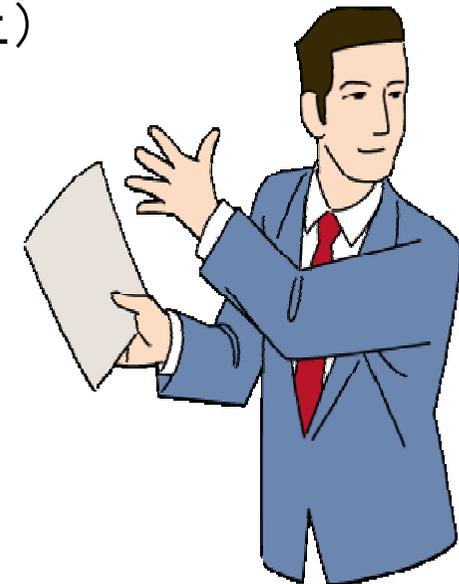
アジャイル要求開発とアジャイル開発の事例(ボーイング社)



参考: Dick Carson, Philip Matuzic: Practical Agile Requirements Engineering, Lean-Agile Software Conference, Scrumalliance, 2010
IIBA, Agile Extension to the BABOK Guide, 2013

アジャイルのメリット

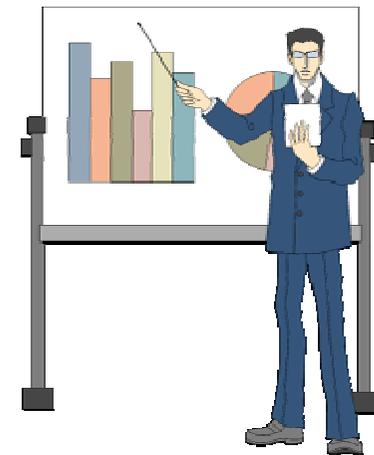
- 継続的なリリースとフィードバックによる顧客価値実現
- 顧客価値の早期リリース
- リスクを早期発見
- 最初からすべての要求が出そろわなくても開発の開始可能
- 重要な要求を優先して実装することによる高い投資対効果
- 高品質な製品
- 早期に利益を享受できる(タイムツーマーケットの向上)
- 迅速な対応で環境の変化に対応
- ムダの削減
- 必要最低限のドキュメント
- プロジェクト期間中の継続的改善
- 開発チームのモチベーションの向上と「知」の創造
- 能力開発
- 持続的開発可能



アジャイルメリット

実態調査 (VersionOne 2008)

<u>測定項目</u>	<u>10%以上効果があった と答えた割合</u>
生産性の向上	89%
コスト削減	66%
品質の向上	84%
タイムツーマーケット向上	82%



アジャイルとPMBOK

PMBOK

「プロジェクトマネジメントを成功に導くために、一般的に認められているプロジェクトマネジメントの知識体系で、ほとんどのプロジェクト(製造、建設、ソフトなど)に適用可能。」

アジャイル

「良いものを素早く無駄なくつくるソフトウェア開発手法」
SCRUM, XP, リーン, DSDMなど

PMI のアジャイルに関する活動歴

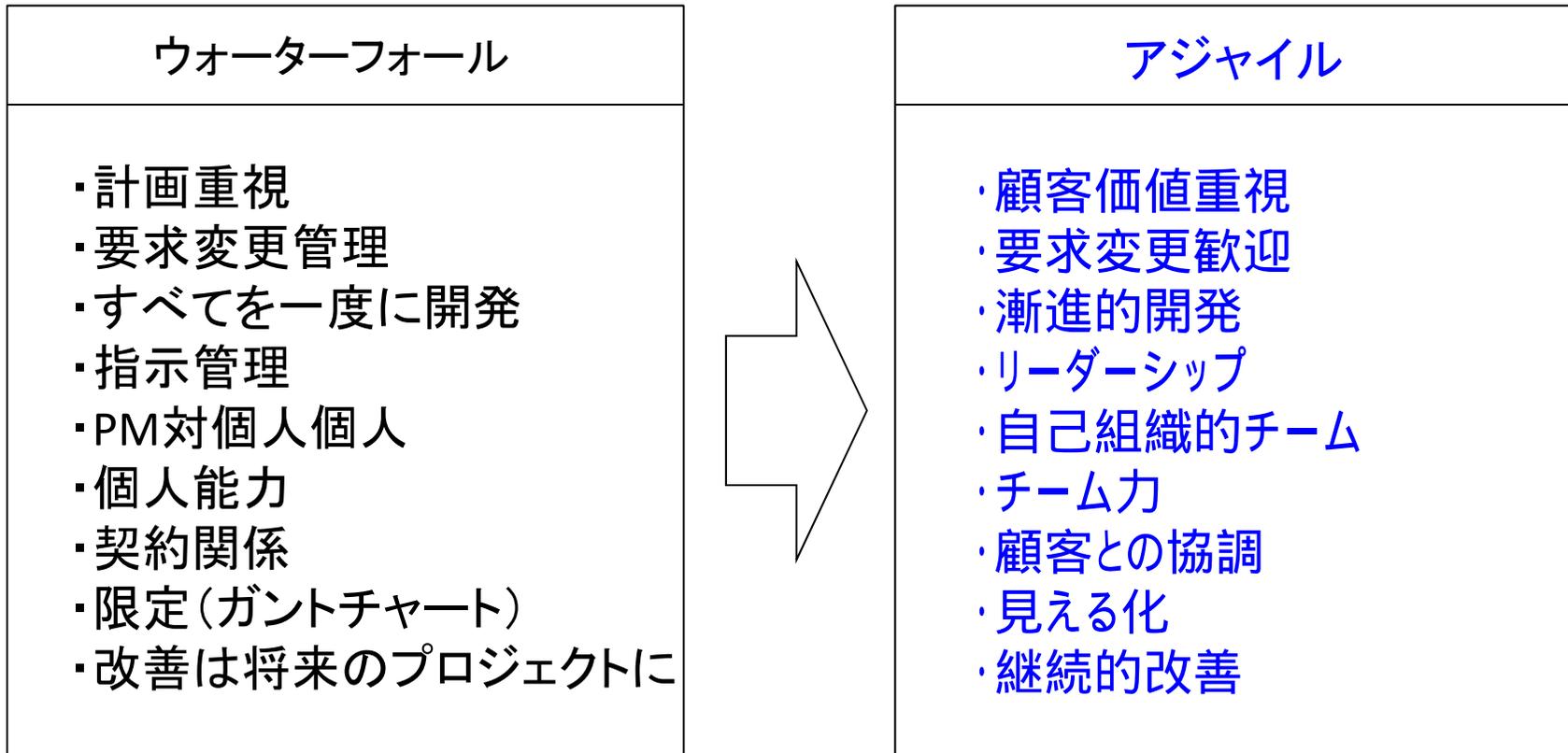
PMBOK V3(2004)
PM Network(2005)
PMI Seminars World, PMI Global Congresses
PMI Agile Community of Practice(2009)
PMI Agile Certified Practitioner(2011)
PMBOK V5(2012)アダプティブライフサイクル(アジャイル)



参考: Michere Sliger & Stacia Broderick,
The Software Project manager's Bridge to Agility, Addison Wesley, 2008

4. パラダイムシフト(アジャイルマインドセット)

特徴



成功の指標

ウォーターフォール	アジャイル
計画に合致(QCD)	顧客価値実現
<ul style="list-style-type: none">・事前にすべての詳細な要求定義・詳細なドキュメント・WBS・完全で詳細な計画・スコープ(要求)を固定し スケジュールと資源の見積・計画に従う・スコープを死守・実装は後で統合・中間成果物に基づく検査・最後にデモ	<ul style="list-style-type: none">・必要部分のみ詳細な要求定義・対話と必要最小限のドキュメント・要求機能の詳細化・3レベルの計画作り・スケジュールと資源を固定し スコープ(要求)の見積・変化に対応・納期は固定・実装は継続的に統合・コードに基づく検査・常にデモ

ウォーターフォール	アジャイル
指示命令と管理	リーダーシップとコラボレーション
<ul style="list-style-type: none"> ・PMが責任 ・PMが納期とスコープ定義 ・PMが作業を指示 ・PMが個人個人を管理 ・個人個人のプレイ ・PMが開発チームを管理 ・週次の進捗会議 ・顧客との契約 ・指示管理型リーダーシップ ・教訓は次のプロジェクト ・ドキュメント重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・開発チームが責任 ・開発チームが要求を見積る ・開発チームがやり方を決める ・開発チームが自己管理 ・チームワーク ・PMが開発チームを支援 ・デイリースタントアップ ・顧客との協調 ・サーバント・リーダーシップ ・プロジェクト期間中継続的改善 ・対話重視(ドキュメントは少なく)

自己組織的チーム

自己組織的チーム

- ・権限移譲
- ・計画や役割はチームで決める
- ・計画実行をコミットする
- ・お互い信頼し合う
- ・情報はオープンで共有化されている
- ・建設的な反対意見は歓迎される
- ・高いモチベーションを持っている
- ・メンバーの相互作用
- ・創造性を発揮し合う
- ・プロセス継続的改善がなされる
- ・お互い助け合う
- ・お互いが学び合う

アジャイルPM

- ・適切なメンバー選択
- ・明確なビジョン、境界
- ・コラボレーションを促進
- ・責任の要求
- ・自己規律を推進
- ・管理ではなく支援
- ・育成(技術、行動)
- ・フィードバック



自己組織的チームになったら、俺はいらないのではないかな？
自己組織的チームにするには何をやるのか？

参考: Jim Highsmiths, Agile Project Management (V2), Pearson Education, 2009
Jean Tabaka, Collaboration Explained, Addison Wesley, 2006

チーム発展段階モデル(タックマン)

成立期 (Forming)

動乱期 (Storming)

安定期 (Norming)

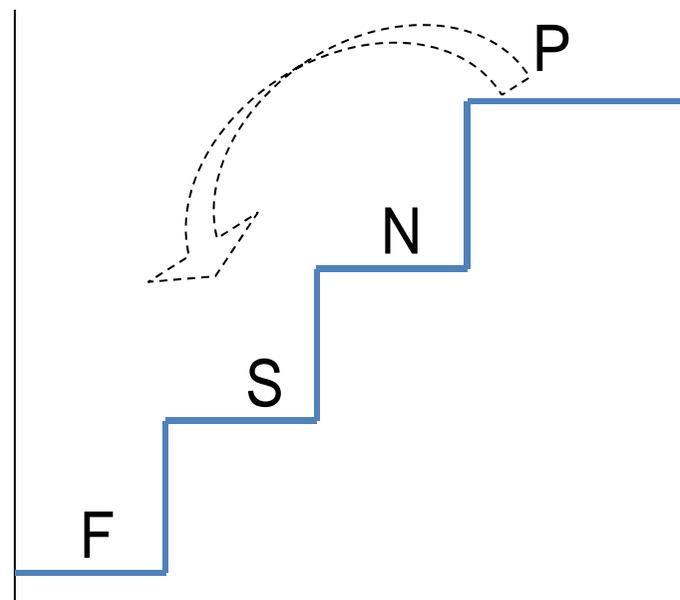
遂行期 (Performing)

高いパフォーマンス

自己組織的チーム

解散期 (Adjourning)

チーム力



チーム発展段階

顧客とのコラボレーション

開発チームと一体開発

顧客の責任

- ・ユーザーストーリーの特定
- ・プロダクトバックログの作成と管理
- ・リリース計画と反復計画でのストーリー優先順位
- ・完了(受入)基準の設定
- ・動く製品のレビューと受入
- ・継続的に開発チームと相互作用

5. アジャイルPMの役割

対開発チーム

- ・アジャイル価値観や原則の理解とプラクティスの実践支援
- ・開発チームが自己組織的チームになるよう育成指導する
- ・効果的なコミュニケーションの促進
- ・開発チームのモチベーションアップ
- ・開発チームの進捗を妨げる障害を除去する
- ・アジャイルミーティングのファシリテーション
- ・チーム内のコンフリクトマネジメント支援
- ・開発プロセスのツールやプラクティスを改善する
- ・チームの生産性向上を図る



対プロダクトオーナー

- ・アジャイル価値観や原則の理解とプラクティスの実践支援
- ・プロダクトオーナーと開発チームとのコミュニケーション支援

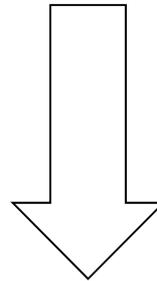
対組織に対する役割

- ・アジャイル価値観や原則の理解とプラクティスの実践支援
- ・組織環境にあったアジャイルの推進方法を提案する
- ・アジャイルチーム以外のステークホルダーにアジャイルを啓発する

アジャイルプロジェクトマネジャーの禁止事項



- ・開発チームをマネジメントする
- ・開発チームにタスクを割り当てる
- ・開発チームの決定を覆す
- ・開発チームに代わって決定する
- ・プロダクト戦略や技術的な決定を指示する
- ・開発チームの目標設定に圧力をかける



チームの管理者ではなくモチベーター、助言者、支援者である

アジャイルプロジェクト事例

プロジェクトの目的

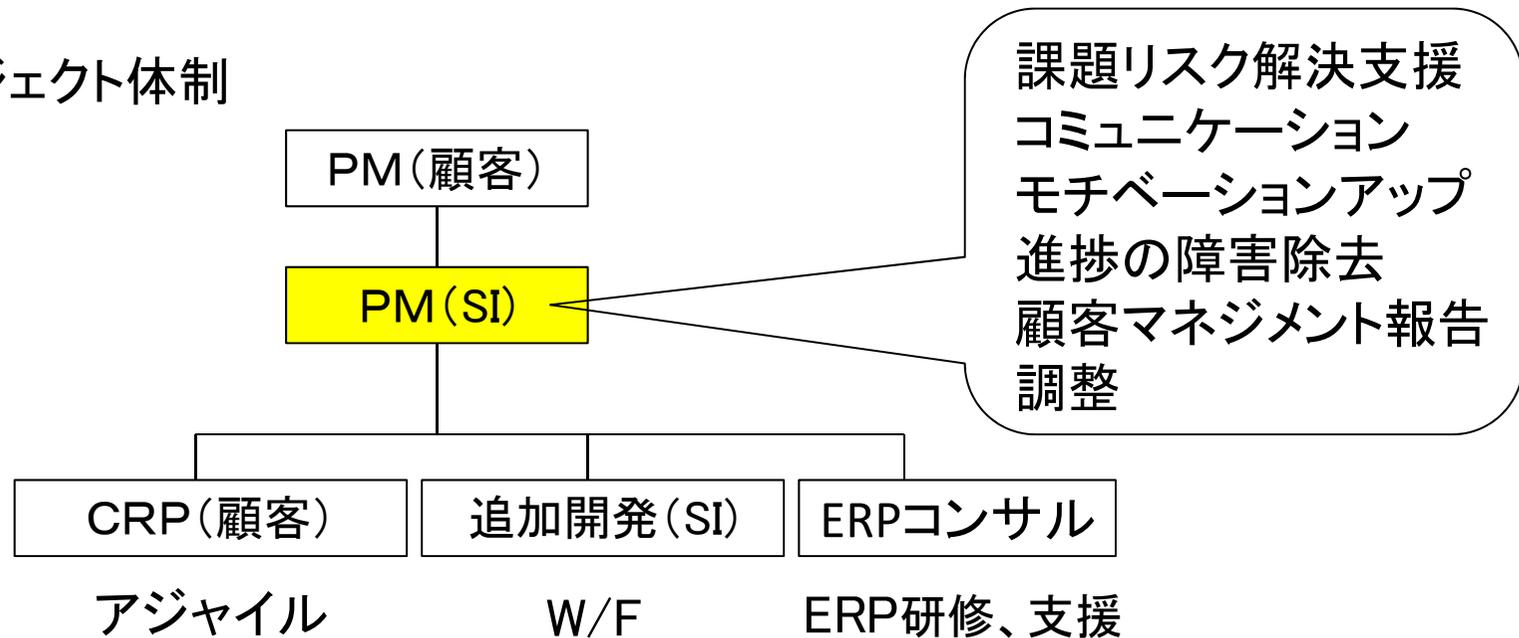
スピーディな経営判断を支援する新経理業務ERPシステムの構築

適用業務

一般会計、売掛金管理、買掛金管理(CRP)

固定資産、原価管理、他システムとのI/F(追加開発)

プロジェクト体制



CRP: Conference Room Pilot

アジャイルプロジェクト事例(続き)

期間 6カ月

反復0(1カ月)	反復1~3(3カ月)			反復H(2カ月)
チーム編成 研修 プロジェクト計画策定 開発準備	CRP1	CRP2	CRP3	統合テスト 運用体制 ドキュメント 移行 ユーザー教育
	追加開発(要求、設計、開発、テスト)			

CRP:シナリオ、データ準備、実行

プラクティス

朝礼、漸進的反復開発(CRP)、自己組織的チーム、同一部屋、進捗と課題の情報共有、週次ミーティング、月次ミーティング
ハイブリッド

受託でもできるアジャイル開発の実例

C&IT社(ブラジル)

- 1995年にブラジルにて設立
- 米国・南米・EU・日本・中国
- 100% アジャイルデリバリー
- オフショアのコスト競争力
- 連結社員 1700名以上
- CMMI 5

ミッション

その才能を絶え間なく開発し、顧客の価値とアジリティを生む新しい方法を発見し、かつてない方法で大胆に実行すること

受託開発でアジャイルを選択する理由

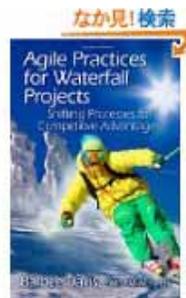
- ビジネスアジリティの向上
- アンサーティンティ(不透明)状態での意志決定
- イノベーションの創出
- リーン思考
- プロジェクトからプロダクト思考への転換
- コスト削減による収益の改善または向上

参考: 上田善行、受託でもできるアジャイル開発、Agile Japan 2013

47

6. アジャイルPMに必要な知識とスキル

- ・アジャイル知識とスキル
 - ツールと技法
 - 知識とスキル
 - (アジャイルマインドセットー価値観と原則)
 - (人間関係スキル)
- ・ビジネス関連知識
 - ビジネス価値
 - ビジネスビジョン・戦略
 - イノベーション

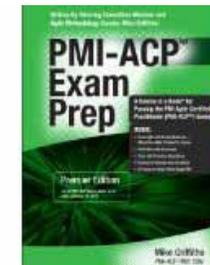


考Barbee Davis, Agile Practices for Waterfall Projects, J. Ross, 2012

アジャイルの知識とスキル(PMI-ACP®問題内容)

ツールと技法(50%)

コミュニケーション
アダプティブプランニング
アジャイル見積り
アジャイルの分析と設計
品質管理
ソフトスキルとネゴシエーション
価値ベースの優先順位
リスクマネジメント
評価指標
バリューストリームマッピング
アジャイルツール



参考: PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP®) examination Content Outline (http://www.pmi.org/en/Certification/~media/Files/PDF/Agile/PMI_Agile_Certification_Content_Outline.ashx)
Mike Griffiths, PMI-ACP Exam-Prep, RMC Publications, 2012

知識とスキル(50%)

アジャイルマニフェスト
アジャイル原則
アジャイル手法
フィードバック技法
コーチング
コミュニケーションマネジメント
リーダーシップ技法
チームモチベーション
ステークホルダーマネジメント
問題解決技法
コロケーションと分散開発
価値の優先順位
継続的改善
ビジネスケースとプロジェクトチャーター
契約
コンプライアンス
アジャイル手法の採用
イノベーションゲーム
ベンダーマネジメント



人間関係スキル

- ・サーバント・リーダーシップ
- ・アダプティブ・リーダーシップ
- ・感情の知性 (Emotional Intelligence)
- ・ファシリテーション
- ・コーチング
- ・コンフリクトマネジメント
- ・チームモチベーション
- ・ネゴシエーション



サーバント・リーダーシップ

基本理念 「利他」(サーバントファースト)

気づきと対人関係能力

傾聴、共感、癒し、気づき、説得

ビジョン、戦略、リスク分析能力

概念化(ビジョン)、先見力

チームの責任、成長、協調文化を作る能力

スチュワードシップ、育成、チームワークとコラボレーション



グリーンリーフ

アジャイルPMはサーバントリーダーとして

- ・ビジョンを明確に示す
- ・開発チームのために尽くす
- ・開発チームの障害を取り除く
- ・開発チームの能力向上を図る
- ・自己組織チームに導く

(参考: 竹腰重徳、サーバントリーダーシップのプロジェクトへの適用、PM学会誌、2010.2)

サーバント・リーダーシップのスタイル

	指示管理型リーダーシップ	サーバント・リーダーシップ
モチベーション	大きな権力を持ちたい	他者に役立ちたい
マインドセット	競争を勝ち抜き自分が賞賛される	協調とWIN / WINを重視
影響力	自分の権力行使して畏怖させて動かす。	信頼関係を築き、自律性を重視、説得して動かす
コミュニケーションスタイル	他者に対して命令、指示することを重視	他者の話を傾聴することを重視 双方向
業務遂行能力	自分自身の能力向上で得られた自信をベースに他者に指示する	他者の育成、共に学習することにより能力向上
成長についての考え方	社内ポリシーを理解し活用することで自分の地位を上げ、成長していく	他者のやる気を大切に考え、個人と組織の成長の調和を考える
責任についての考え方	責任とは、失敗したときにその人を罰するためにある	責任を明確にすることで、失敗からも学ぶ

(参考: The Essentials of Servant Leadership: Principles in Practice, Ann McGee-Cooper & Gary Looer)

アダプティブ・リーダーシップ

チーム発展段階

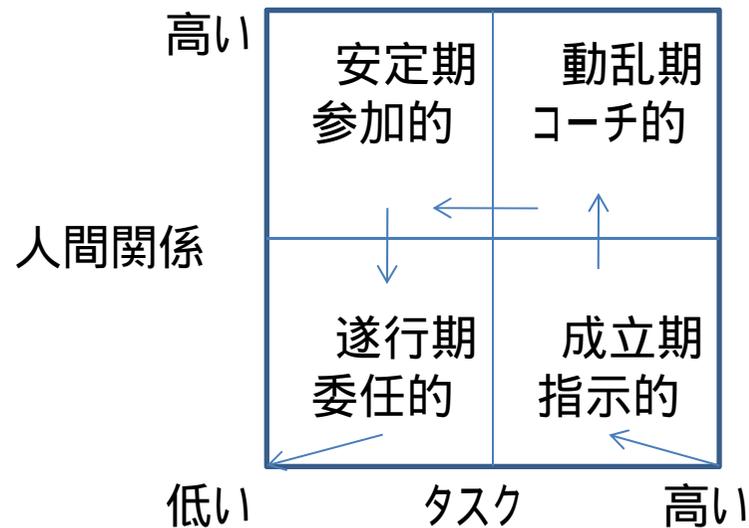
成立期
動乱期
安定期
遂行期

メンバーの成熟度

低い能力、高いやる気
普通的能力、低いやる気
高い能力、普通のやる気
高い能力、高いやる気

リーダーシップスタイル

指示的
コーチ的
参加的
委任的



アジャイルPMは

チームの発展段階(成熟度)に応じて導く
メンバーの成熟度に応じて導く

参考: Mike Griffiths, PMI-ACPEXAM-Prep, RMC Publications, 2012)

感情の知性 (Emotional Intelligence)

自分や他者の感情を認識し、調整する能力

	認識	管理
	自己認識	自己管理
自己	<ul style="list-style-type: none"> ・感情の自己認識 ・正確な自己評価 ・自己確信 	<ul style="list-style-type: none"> ・感情の自己コントロール ・誠実 ・適応 ・達成志向 ・達成意欲 ・率先垂範 ・楽観
	社会的認識	人間関係管理
他者	<ul style="list-style-type: none"> ・共感 ・組織認識 ・サービス志向 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョンのあるリーダーシップ ・影響力 ・育成 ・コミュニケーション ・変革のカタリスト ・コンフリクトマネジメント ・チームワークと協調

参考: 竹腰重徳、アジャイルプロジェクトマネジャーのEI, PM学会誌2月号、2013

Copyright To AINET Inc.; All Rights Reserved

EQの高いアジャイルPMは

- ・自分の感情や他者の感情を認識し理解して対応する
- ・他者の要求をよく傾聴する
- ・困難に対し、楽観的に柔軟に対応する
- ・他者に対し共感や思いやりを示す
- ・他者の不快やストレスに高い許容を示す
- ・自信をもって対応する
- ・怒り、恐怖、悲しみのような負の感情を克服する



7. アジャイルイノベーション

アジャイルイノベーションを阻むもの アジャイルに対する誤解

- 計画を立てない？
- スコープクリープが発生する？
- 要求はいつでも自由に変更できる？
- ドキュメントは不要である？
- チームの統制ができない？
- プロジェクトマネジャーは不要である？
- 小規模プロジェクト用である？
- PMBOKに準拠していない？

アジャイルに対する不安

- 組織文化
- 品質管理
- 大規模プロジェクト
- 分散環境
- 固定価格契約
- コンプライアンス
- スキル



大規模プロジェクトー米国政府のアジャイル採用

アジャイル採用理由

- ・動的環境に対応
- ・ビジネス価値重視 (ROI)
- ・リスク軽減
- ・顧客の参加とフィードバック
- ・統制と迅速性のバランス (補完)
- ・ムダ削減

アジャイルの推進活動

- ・アジャイル専門家の育成
- ・業務プロセスの見直し
- ・テンプレートとトレーニング
- ・契約書
- ・ベストプラクティスの共有
- ・アジャイルの普及推進



(参考: Peter Zaleski & ,Balancing Agility with Conformance on Complex Government Programs, PMI Global Conference(2011))

「いつアジャイルイノベーションか？今でしょ！」

○マインドセットの変革(意識改革)

イノベーションの必要性(不確実グローバル競争時代)
アジャイルの価値(価値観、原則、DOI)

アジャイルはイノベーションのツール

○誰がやるのか？アジャイルプロジェクトマネジャーでしょ！

社内関係者の意識改革(アジャイルマインド)
顧客の意識改革(顧客にとってのアジャイル価値)



アジャイルPMはイノベーションの主演

○そして実践

ご清聴、ありがとうございました。

