プロジェクト中断からはじまった、私のアジャイル

平 光蔵 | Aitria株式会社（旧：株式会社アイスリーデザイン）
2026.11.13 Agile Japan 2026 - Agile Paradox - Day2

Aitria

AIの話はしません。
プリミティブなアジャイルの話をします。



Aitria株式会社（旧：株式会社アイスリーデザイン）

平　光蔵

クライアントワークでのWebアプリ・モバイルアプリのUI/UXディレクションおよび、プロジェクトマネジメント業務、組織マネジメントを担当。

@tckw_flt

※発表内容は個人の見解であり、会社としての公式見解ではありません。

私の最初のアジャイルプロジェクトは、
リリースに至らず、中断しました。

アジェンダ

本日話すこと

01 当時を振り返る

02 何が起きていたのか

03 学び直し

04 再挑戦

01

当時を振り返る

プロジェクトの概要

案件	BtoB向け 新規Webサービス立ち上げ
期日	6ヶ月後の展示会に向けて、サービスとして動く状態を完成させたい
体制	PM1名、デザイナー2名、エンジニア3名
契約	準委任契約

我々がアジャイルを提案した

RFP（ウォーターフォール）

↓ 提案

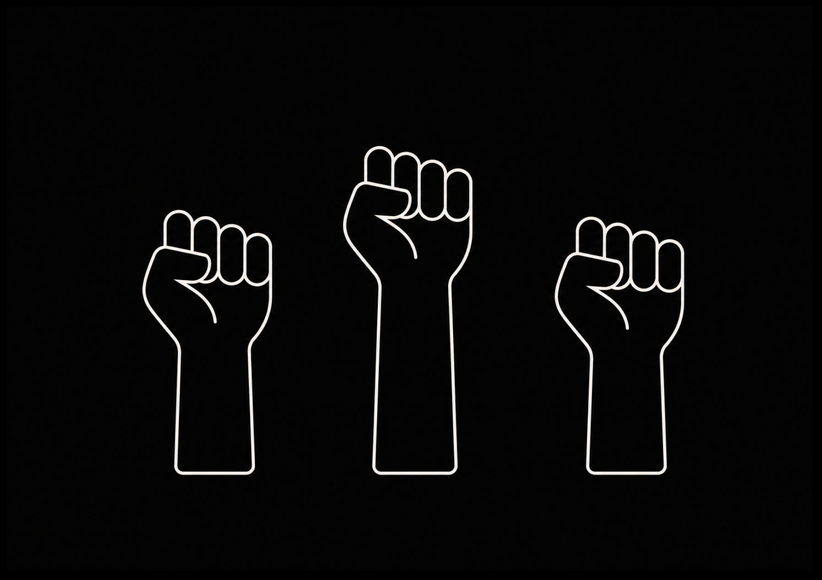
アジャイル

- サービスの特性としてUXが非常に重要
- 「動くソフトウェア」をいち早く開発し、ステークホルダーとのすり合わせ、エンドユーザーの検証を繰り返すべきと考えた

顧客のためを思って選んだ「誠実な提案」のつもりだった

メンバーは全員、意欲に溢れていた

- 平均30歳の中堅〜若手メンバーが中心
- 新しいプロジェクトに非常に意欲的
- 自分たちの意思でアジャイルに取り組んだ



全員が「顧客のために全力を尽くそう」と前を向いていた

プロジェクト開始。静かにズレは広がっていった

実施プロセス

01
アジャイルの説明を行い、
プロジェクトスタート

02
ユーザーストーリーから
機能の優先順位を整理

03
スプリントレビューにて
成果物の説明

04
複数回のスプリントを経て
スコープを整理

表面上は穏やかに進行していたが、どこか、ぎこちない状態だった

初めてのスプリントレビューは、全員が半信半疑

- 最初に作ったのはコンテンツの登録UI
- できあがったUIを見て、意見交換はあったが
- 「果たしてこれが何の価値になるのか？」は見えていなかった

我々自身も、成果物の「価値」を語ることができていなかった

決定打は開発スコープの認識齟齬

- 複数回スプリントを経て、最初期にサービスリリースの対象とする開発スコープを整理
- 我々の提案は、期日を鑑みて、主要機能を中心に絞ったもの
- 顧客からは「RFP通りの機能が全てないと意味がない」と指摘

顧客の前提は「全ての機能が作られること」だった

結果、プロジェクトは中断

プロジェクトは他社が仕切り直し、後にサービスリリースが実現された

02

何が起きていたのか

双方の視点の違い

我々の見立て

コア機能のUXを磨き上げる

小さく作り、確かめながら進める。
優先度の高い機能から着手するアプローチ。

顧客の前提

全ての機能が揃うこと

期日までに、依頼した要件を全て揃えること。
全ての機能が満たされて、はじめて価値となる。

手法以前に、「何をもって価値とするか」がズレていた

アジャイルの習熟度

- スクラムイベントも「型」をなぞるだけで精一杯
- 我々自身も「価値」と、その順序を定義しきれていなかった
- 最初のスプリントゴールも「とりあえず作れるもの」に近かった

なにより、顧客へ「なぜアジャイルか」の説明が圧倒的に不足していた

私が体験した “Agile Paradox”

顧客のためを思った選択が
顧客との距離を広げていた

01　速く価値を届けるために選んだ手段が、
いちばん届けたい相手との距離を広げていた。

02　不確実性を減らすための提案が、
顧客にとって最大の不確実性=「全部できるのか？」を生んでいた。

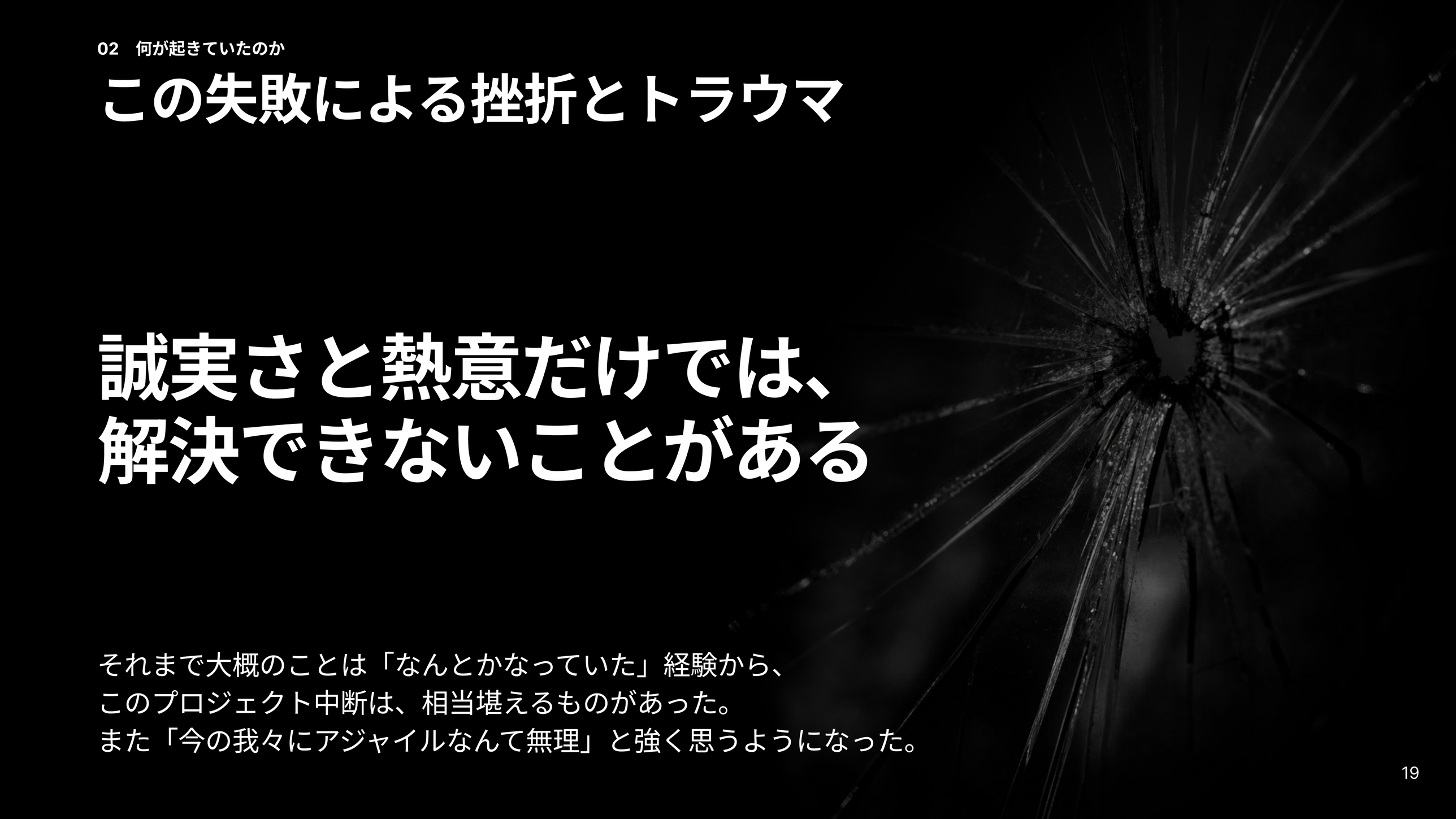
今の視点で、プロジェクトを見直す

判断軸	アジャイル向き		ウォーターフォール向き
リリース	継続リリースが可能	←→	継続リリースが困難
スコープ/機能	一部でも価値がある	←→	全て揃ってはじめて価値
期日	期日が動かせる	←→	期日は動かせない

アジャイルのアプローチが絶対に間違っていたわけではないと考えるが

いずれにしても「価値の定義」のすり合わせが不十分であった

この失敗による挫折とトラウマ



誠実さと熱意だけでは、解決できないことがある

それまで大概のことは「なんとかなっていた」経験から、
このプロジェクト中断は、相当堪えるものがあった。
また「今の我々にアジャイルなんて無理」と強く思うようになった。

03

学び直し

学び直した。でも、すぐに腹落ちはしなかった

やったこと

CSM研修の受講や、社内外の色んな人に意見を聞きに行った



得たもの

体系的な学習を繰り返すことで、ある程度の知識は身についた。



それでも残った問い

最初のスプリントの成果を、POはどう受け取るのだろう？
そこに、何の価値があるのだろう？



03　学び直し

ヒントは、次のプロジェクトにあった

01

顧客主導のプロジェクト

BtoBプロダクトで、中長期のビジネスのロードマップ（最終的に実現したい世界）が描かれていた。

02

最初に作るものを選ぶ

ロードマップから逆算する形で、ログインや検索機能などは不要で、コアの価値（ファイルをアップロードできる）を最初の開発対象としていた。

03

MVP ＝ 価値の定義

動くソフトウェアの中でも「これができれば価値がある」がステークホルダー全員で合意できていた。

ビジネスとプロダクトのゴールが理解できると「価値」が腹落ちした

MVPとマイルストーンの捉え方

まず、ビジネスのゴールを正しく理解する

顧客が実現したい世界、またそれに過不足がないかを自分自身で描く

↓

何ができれば「価値」であるかを、ゴールから逆算し定義する

できることから積み上げるのではなく、最終的なゴールから逆算して定義する

↓

それ以外を「今はいらない」と決め、ロードマップ（マイルストーン）を定める

ログイン画面も、設定も、明示的に後回しにする

MVPは「小さな完成品」に終わらず「価値の合意形成」と理解した

この経験が、再挑戦の気持ちを生んだ

もう一度、できるんじゃないか

04

再挑戦

再び、スクラムマスターに挑戦する

案件	BtoBtoC向け 新規Webアプリ立ち上げ
期日	中長期のプロジェクト、まずは3ヶ月後にサービスインが必達
体制	PM1名、デザイナー1名、エンジニア2名
契約	準委任契約

再挑戦でトライしたこと

	Before		After
01 価値	十分に定義しないまま走り出した	→	**まず目指すべき価値を顧客と定義した**
02 道筋	どこから作るかの合意がなかった	→	**ロードマップを描き、段階を合意した**
03 進め方	正しく回すことに集中していた	→	**スクラムガイドに無理に合わせず、実態に合わせた**

あのとき届かなかった「リリース」へ

01

合意形成

価値とロードマップを、
最初に十分すり合わせる

→

02

フィードバック収集

ステークホルダーに見せ、
早期にフィードバック収集

→

03

サービスイン

ユーザーへの価値提供まで
たどり着いた

あのとき届かなかった場所に、今度はたどり着いた

あの失敗から学んだこと

“

ゴールから逆算する「価値」

我々の熱意や誠実さの不足ではなく、
実現すべき「価値」の定義が不足していた。

“

前提の認識合わせ

顧客と同じ地平に立ち「今回の価値は何か」を
合わせた上でプロジェクト手法を定める。

この失敗があったことで、私自身は腹落ちできた

今もしも悩んでいる方がいれば

しぶとく挑戦し続ける
それ自体がアジャイル

あの失敗は、終わりではなく、
私にとっての始まりでした。

ご清聴ありがとうございました！