

アジャイル開発の失敗事例・原因とLIP契約による予防

	失敗の内容	兆候	なぜ起きる	影響	予防/是正	普通の契約だったらどうなる	LIP契約で予防できること
1	プロダクトビジョン不在でバックログが散らかる(一つのビジョンに向かってプロダクトバックログが整理されていないということ)	スプリントごとに方向転換、優先順位がステークホルダーの声の大ききで決まる、OKR(目指す状態を整理するメトリクス。KPI的なもの)やNorth Star指標(ユーザ目線でのメトリクス)なし	適切な人がPOになっていない/権限不足、会社戦略とプロダクト戦略の断絶	断片的機能が増え維持コスト増、ユーザー価値が薄い	明確なビジョン・価値仮説・指標設定、POの意思決定権限を明文化、バックログをアウトカム基準で整列	POの選任義務が定められていないので、POの不選任や役割懈怠が直ちに契約違反とはならない。組織上の重要な立場の人を選んでいれば、契約違反とはならないだろう。ベンダーのプロジェクトマネジメント義務違反なのか、ユーザーの協力義務違反なのかは、事案を事後的に詳細に見て始めて分かるので、裁判所の判断に左右されるし、プロジェクト遂行中の予測可能性に欠ける。	適切なPOを選任しなかったことがユーザーの3条2項違反。選任されたPOが3条1項・2項各号のPOの責務を果たさなかったと評価される。3条1項1号の発注者によるビジネスゴールの設定が不充分。4条2項のビジネスゴール説明義務違反。4条4項3号のPOによるバックログ整序義務の違反。
2	スプリントレビューが行われていない。あるいは実施しているが重要なステークホルダーが参加していない。	レビューは関係者デモのみ、ユーザーテスト・計測が無い リリース直前に上層部NG、営業・CSが後追い	デモ/レビューの欠席、期待値管理ミス、POとステークホルダーの関係構築が出来ていない	開発したが、求めた内容ではなくやり直しになる、納期に影響	レビュー参加を“必須会議化”、ロードマップ透明化、期待値をバックログと紐付け可視化 毎スプリントで学習タスクを明示、プロダクトアナリティクス設定、β配信・実験文化(A/B、フラグ)	一応の納品は完了したことになり、ユーザーからの適切な指示もなされていないので、ベンダーの債務不履行も認められず、法的には問題はなかったことになる。普通の契約では、使っても使われないシステムになることを防ぐのは難しい。 納期遅延が生じた場合は、ユーザーの協力義務違反なのか、ベンダーの債務不履行なのか、が争われることになり、契約が提示する明確な債務がない中では、裁判所の判断のブレに左右され、予測可能性が欠ける。 インセプションデッキを行い、その中で「ご近所さんを探せ」を実践する。	4条7項2号のステークホルダーのスプリントレビュー出席義務違反。同3号のフィードバックの不履行。 POのステークホルダーへの意向確認、意向反映等の義務違反(3条2項1号・2号) 開発チームの評価可能な成果物の提供義務違反(3条3項3号) POによる受入条件(4条4項1号)の作成義務違反
3	スクラムマスターが調整役に埋没	会議運営と障害物除去のみ、コーチングや改善促進が希薄	役割理解不足、SMに権限も支援も無い	チームの自己改善が停滞	SMのミッションと期待成果を定義、チームヘルス指標導入、マネジメントの後援	SMを敢えて導入する場合には、さすがに契約に何らかの業務内容が規定されていることが想定される。その業務内容に反すると判断できるのであれば、SM(ベンダーとユーザーのどちらが出しているにせよ)の債務不履行となる。ただし、一般的には曖昧な業務定義だとすると、法的に明確な債務不履行とまで判断される可能性は低い。	3条4項のSMの役割不遵守。
4	スクラムマスターがPO化	SMの介入度合が大きく、メンバーはPOとの板挟み ⇒SMの介入度合が大きく、本来のPOが機能できてい	役割理解不足、POのコントロール不足	進路を見失い開発が停滞	SMのミッションと期待成果を定義、チームヘルス指標導入、マネジメントの後援	No7とほぼ同様。	3条4項のSMの役割不遵守。
5	デザイン・QA・Opsがサイロ化体制(アジャイルなのに“壁がある”)	“デザイン完了→実装→QA→リリース”が直列、環境差異で不具合多発	組織サイロ、スプリント前倒し計画の押し付け⇒組織サイロ、担当が縦割りでコラボレーションできていない	手戻り増、サイクル遅延、品質劣化	クロスファンクショナルチーム	開発の進め方が契約上定義されていないので、本設例の事情だけでベンダーの債務不履行と判断はできない。普通の契約では手戻り増、品質劣化等を防ぐことはできない。1チームなのに、複数の受託者がいて契約が別々になると、会社の枠を超えてコミュニケーションできない。	「開発チーム」が課題のPOへの提示・相談義務(4条6項1号)に違反。SMによる課題提起(3条4項1号)の不足。アジャイルであることが明確なので、厚労省の新しい指針が適用され、指揮命令の問題をクリアできる。
6	ストーリーが大きすぎて“Done”にならない	1スプリントで終わらないチケット常態化、予測ブレ大	バックログリファインメント不足、1スプリントの長さ(期間)の設定との相関関係がある。	ベロシティが意味を失う、品質低下	ステークホルダーによるレビュー可能な成果物ができる単位にスライシング(垂直分割:最薄価値のエンドツーエンド)	適切な開発単位を設定しなかったというベンダーのプロジェクトマネジメント義務違反として検討されることになるか。一方で、開発単位の設定がユーザーの要望に基づくものということになると、ユーザーの発注方法に起因するので、ベンダーの債務不履行ではない、ということになろうか。いずれにしても、契約上の役割分担や作業指標がないので、トラブル時の問題解決の指標に欠け、安定的な解決や予測可能性がないことになる。	4条9項のPOによる適正なバックログリファインメント履行義務違反。同条4項1号の開発メンバーによるスプリントが完了できないことが予想される場合の申告義務違反。POによる受入条件(4条4項1号)の作成義務違反 SMによる課題提起義務(3条4項1号)違反。

7	ベロシティの誤用 (KPI 化)	ベロシティ目標を上から要求、ポイント水増し、技術的負債が放置	測定指標の取り違え、マネジメントの“圧”	数字は上がるが技術的負債が高まる可能性がある	ベロシティは予測用途のみ、成果はアウトカム指標で評価 SMによる調整。	完成したソフトウェアの価値が不十分という形で問題が顕在化されると、それがベンダーの技量不足等の問題なのか、ユーザーの協力不足なのかが、諸事情を勘案して検討されることになる。SMやPOの役割をベースにした検討や判断にはならない。	SMが課題提起義務(3条4項1号)違反。POがベロシティを誤用して適切なスプリントプランニングを行っていない(4条5項1号)。4条9項のバックログリファインメントによりベロシティに応じた適切なスプリントの単位を設定するべきだった。
8	技術的負債の先送り	リファクタ無視、テスト欠落、ビルド時間増	短期納期、負債解消の先送り	速度が指数的に鈍化、障害率増大	リファクタリングを取り入れる、テスト自動化	技術的な問題が解決できないとなると、一般的にはベンダー側の責任を判断されることが多そう。契約上、ユーザー側に特段の義務が課せられていない状態では、ユーザーの責任を問うことは難しい。	4条3項のインセプションデッキの不足・見直し義務違反。4条4項2号の開発チームによる想定技術リスクの意見具申の懈怠。