

# アジャイル・データの規律： 予測的計画策定の基盤

アジャイル手法の導入によって企業は変化に対応でき、競合他社に勝ち、顧客が求める高品質な製品を構築できるようになります。これは開発作業とビジネスの優先事項を緊密に整合させることで実現が可能です。このことはプロジェクト・レベルでは比較的単純そうに聞こえます。しかし縦割りの社内構造やデータへの明確な洞察の欠如が原因で、部門やチームにまたがって戦略と実行を整合させられない場合は、どうなるでしょうか？ 企業のアジャイル化が進むにしたがい、データ分析の必要性も高くなります。少数のアジャイル・チーム間でデータを集計し同期化することと、多数のチーム間やポートフォリオ全体でデータをロールアップすることには、大きな違いがあります。

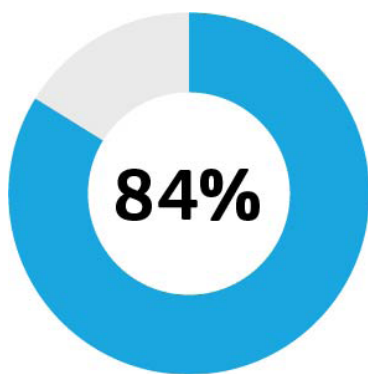
チームがどのように作業を実行しているか明確に把握できなければ、製品やサービスのデリバリーについて理解しようとしても当て推量にしかなりません。

## メトリクスとデータが必要な理由

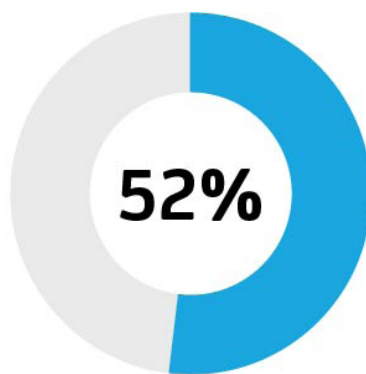
事業運営で高い業績を達成するには、効果的なメトリクスと測定が不可欠です。これらは適切に適用されれば、より優れた洞察、より優れた意思決定、より優れたビジネス成果につながります。改善を促し、学ぶ機会を作り出すフィードバックも提供します。また、ビジネス目標を推進する成果を特定する上で役立ちます。

残念ながら多くの企業はいまだにアジリティを測定するためのツールを実装していません。また、実装している企業も、そのツールを効果的に使用できていません。本書は、アジャイル・データがなぜ重要なのか、正確なメトリクスは企業全体へのアジャイルの拡張の成否にどう影響するかについて示す手引きとなります。

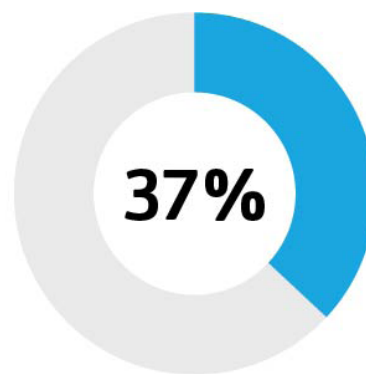
### データ中心の意思決定に関する数値



米国の企業の84%が、  
データは戦略構築に  
不可欠だと回答<sup>1</sup>



米国の企業の52%が、  
洞察を確保する速度がプロセスによって  
制約されていると回答<sup>2</sup>



自分たちの取り組みが会社の  
ビジネス戦略に沿っていると回答した  
製品マネージャはわずか37%<sup>3</sup>

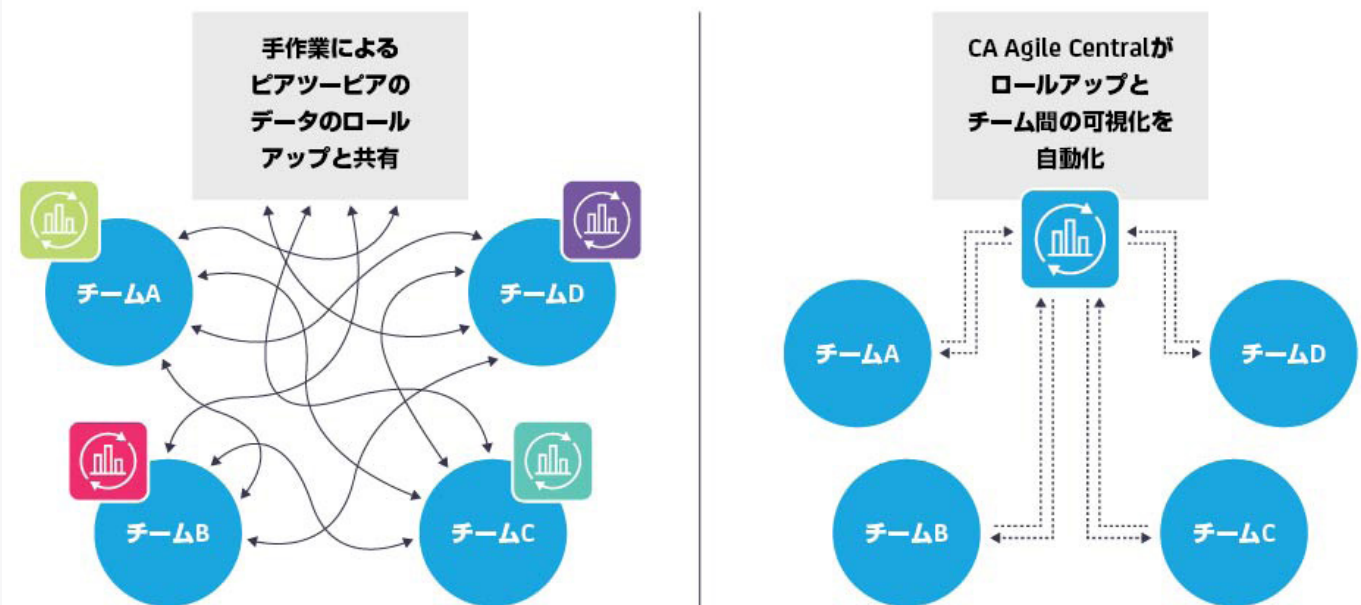
## 予測可能な方法で人材、時間、作業を把握

チーム、部門、企業はすべて、ビジネスを方向付ける重要な意思決定を行う際にデータを使用する必要があります。企業に欠けているのは、手持ちのデータを明確に理解し、優先順位を設定し、活用する方法です。アジャイルを成功させるには、ポートフォリオ、プロジェクト、イニシアチブ、個々の作業階層など、あらゆるレベルでデータの可視性と透明性を確保することが必要です。そのためにはまず、明確なデータ・レポート構造と、適切なアジャイル・ソフトウェア・ソリューションを用意する必要があります。

データ・レポートの標準を設定することで、チームは社内のデータを参照、読み出し、分析する方法を理解できます。この種の「データの規律」はチーム、プロジェクト、作業にまたがるデータの標準化を促進します。ただし、データ基盤に関する合意は最初のステップにすぎません。企業、チーム、作業タスクの情報はすべて、適切に使用するために一元的な記録システムを必要とします。一元的なデータベース（および適切なアジャイル・ソフトウェア・ソリューション）がなければ、データ管理は非常に手作業が多いタスクになります。一元的な記録システムでチーム・レベルの日常業務のためのデータ・スキーマを確立すれば、すべてのチームがデータのアクセス性、ロールアップ、把握、洞察を改善できるようになります。

ただし大部分の企業にとっては、この種のレポートは最終目的ではありません。アジャイル作業の完全で包括的な読み出しには、組織の作業を全体として正確に反映するために、チームが希望する方法でデータを切り取れることが必要です。この点でも優れたアジャイル・ソフトウェア・ソリューションは役に立ちます。

### データの規律 = 変革を促す透明性



## データの規律は予測的な洞察と計画立案を促進

体系化した方法でのデータ・フォーマットは、企業全体で進行中の作業を把握するために不可欠な最初のステップです。この最初のステップがなければ、アジャイル・メトリクスは面倒なものになり、データを寄せ集めただけでは、そのデータを生成した個々のチーム以外はほとんど使用不可能になります。その結果、企業はチーム全体の健全性、ステータス、リスク、依存関係、リズム、速度などを比較することができません。

共通のデータ・レポート・プラクティスのメリットには以下があります。

- **全員が優先事項への整合性を確保**：企業全体で実行されている作業を誰もが把握できれば、チームは最も重要なタスクに集中でき、依存関係に適合し、重要なデリバリー・タイムラインに合わせるすることができます。また、何が進行中で、それがどのようにビジネス目標全体にインパクトを与えるかを全員が確認できるため、作業の重複や「作業のための作業」を回避できます。
- **バックログを優先**：チームは求められる成果への整合性だけでなく、ビジネス目標を実現するために必要な作業の優先順位についての整合性も確保できます。これによってチーム・レベルでの意思決定のプロセスが簡略化され、認識を共有できます。
- **リソースをより適切に管理**：アジャイル・ソフトウェアに組み込まれた共通のデータ管理構造によって、時間管理、迅速化、計画策定がより容易になります。各スプリントでどのチームがすべての作業を首尾よく達成しているか、また、長期的にどの程度の作業を達成できるかについて、上層部が確認できます。このように予測デリバリーを確認できることで、収入の予測も行いやすくなります。
- **KPIの一貫性**：チーム内のデータ構造とレポートを各チームが自由裁量で設定できる場合、レポートやダッシュボードはすべてチーム間で異なるものになります。その結果、イニシアチブの進捗、ステータス、健全性のロールアップに時間と手間が必要になります。アジャイル・ソフトウェア・ソリューションに事前に組み込まれた統制されたデータ構造を使用すれば、すべてのチームや部門は同じタイプのレポートやメトリクスを、誰もが使い慣れたフォーマットで一か所で見ることができます。
- **透明性の実現が容易**：誰でもプロジェクトの失敗は避けたいものですが、失敗は起こります。プロジェクトが順調に進んでいないことを認識し原因を特定するのが早ければ早いほど、方向の修正が早くなり、遅れの影響を最小限に抑えることができます。企業のすべての領域を一元的に把握できる場所を作り、標準化した方法で進捗を確認できれば、プロアクティブな変更管理が推進され、すべてのプロジェクトの成功率が高くなります。
- **より効果的な計画を構築可能**：秩序だったデータ・スキーマを通じてアクセスできる標準化されたアジャイル・パフォーマンス・メトリクスがあれば、企業の生産性、予測可能性、品質、反応性を高めることができます。ただしそれは始まりに過ぎません。包括的な一貫したデータに基づく信頼できる洞察が得られれば、より深い洞察ともっと高度なデータ操作につながります。

## アジャイルの成果測定の鍵：顧客データ

顧客エクスペリエンスを確実に継続的に改善するためには、メトリクスとデータ、および分析を「何が」という問いだけでなく「なぜ」という問いに答えられるものにする必要があります。機能が使用されていないのはなぜか、一部の顧客が離れていくのはなぜか、小規模な改善が採用を急増させるのはなぜか、といった問いです。アジャイルと同様に、測定を通じて顧客価値を優先するには組織とカルチャの両方の変革が必要です。

以下はアジャイル・データを使用して価値を測定するための計画です。

- **手順1：問いに焦点を当てる**  
あなたが答えようとしている問いは、進むべき方向を示す指針となります。測定、データ収集、分析は目的のための手段に過ぎません。テクノロジーはパワフルなツールですが、顧客やビジネスにとって重要な問いを与えてはくれません。問いへの答えは具体的に有意なアクションを推進し、特に顧客価値を推進するものであることが必要です。
- **手順2：洞察を得るために測定する**  
コードやインフラストラクチャを過剰に導入したり、膨大なデータを収集したりということがよくありますが、これは他の管理上の問題を引き起こすだけです。それよりも、最初は小さい規模から始め、特定の領域に集中して価値を実現することが重要です。どのデータが重要かは必ずしも事前に把握できるわけではありません。そのため十分な考慮が必要です。運用上の負担にならない限り、戦略的に過剰に収集を行うことを恐れる必要はありません。

### ■ 手順3：実験を実行する

大規模にアジャイルを採用する前に、提案に基づき行った最適化の成果を分析によって確認することができます。分析機能を使用して進行中の実験を方向付け、顧客エクスペリエンスの改善につながる変革を予測します。洞察が得られたら、サービスを変革することができます。あるいは同時に2つの異なるバージョンのサービスを提供し、顧客の反応を測定して製品開発にフィードバックすることも可能です。顧客への洞察を得ることは、顧客価値を向上させるための最も良い方法です。ただし顧客エクスペリエンスを犠牲にしてまで実験することがないように注意してください。

### ■ 手順4：ビジネスに合わせて最適化する

的を絞った測定から得られた洞察はビジネスに有益な情報となります。また、ビジネスニーズに基づいて、目的とする洞察を設定することも必要です。分析は顧客を理解する上で中心的な役割を果たします。また、顧客についての洞察は、製品とビジネスの進化を形作るための手助けとなります。目標は継続的なフィードバック・ループを構築することです。Net Promoter Score (NPS) などの顧客に関する測定値を統合し、進捗を追跡して、アプリケーションとサービスの進化を方向付けるために役立ちます。データそのものに惑わされてはいけません。測定とデータ収集は重要ですが、重視すべきは顧客とビジネスにとって重要な問いに答えられるかどうかです。

## アジャイル・メトリクスの追跡が正常に機能しない理由

アジャイル手法の採用を成功させるために必要なのは、プロセスやガイドライン、フレームワークだけではありません。それに伴うカルチャの変化を受け入れようとする企業の意志が重要です。どちらか一方だけでアジャイルの採用を試みても、成功は望めません。

以下は、新しく得たアジャイルの洞察を活用しようとするときに、企業が陥りがちな落とし穴です。

### ■ 過ち1：カルチャを主導するためではなく、行動の変化を促すためにメトリクスを使用している

効果的なアジャイルの測定の鍵は、建設的なフィードバックの観点からデータを捉えることです。従来のような行動の動機付けとして、あるいはそれ自体を目的として考えてはいけません。分析を手段として使用すると、採点をつけることに焦点が当てられがちになり、測定のマイナス面が出てしまいます。アジャイル・メトリクスは具体的な有意なアクションを推進する問いに答えるものでなければなりません。こうした問いに対応できるようにするために、チームはメトリクスだけでなく顧客価値に焦点を当てるカルチャを受け入れる必要があります。

### ■ 過ち2：データに関する錯覚と思い込み

企業のすべてのプロジェクト、チーム、タスクがデータ階層にどうまとめられるかを理解することは、将来のデータの読み出しを解釈する上で重要な構成要素です。早い時点で、企業内のデータの測定と集約のチェーンの全体的な概略を練ることが重要です。これを適切に実行できれば、アジャイル・メトリクスの注目すべき異常点を早期に検出できます。このデータの規律の実践には主に2つの目的があります。それは、1) チームがアジャイル・ツールを使用する方法に関して、副次的な影響の可能性をすべて明らかにすること、そして、2) チーム間にまたがり使用されているアジャイル・プロセスの異常点をすべて明らかにすることの2点です。こうした早期のデータ・スキーマの活用の結果、将来、メトリクスの問題をより適切に特定でき、データの不一致の可能性に適切に対応できるようになります。

### ■ 過ち3：包括的な測定ではなく、偏った測定を行っている

以前の方法でアジャイル開発を測定しようすると、必ず失敗します。アジャイル・メトリクスに関して企業が犯すよくある間違いの1つに、一面的なメトリクスを使用していることがあります。メトリクスには効果的なデリバリの多様な側面を考慮することが必要です。すべての測定を生産性などパフォーマンスの1つの側面に集中させると、品質や顧客満足度、予測可能性など他の側面が見逃されてしまいます。メトリクスのフィードバック・ループを構築する際は、次の4つの領域それぞれから少なくとも1つずつ測定項目を組み込むことが重要です。1) 迅速性 2) 適切性 3) 適時性 4) 継続性

### ■ 過ち4：適切なメトリクスではなく、便利なメトリクスを使用している

優れたデータは優れた洞察を生み、その結果、優れた意思決定と優れた成果につながります。この効果の連鎖を念頭に置きながらも、多くの人はまず、取得しやすい測定基準を選択しがちです。しかし容易だから測定するのでは、間違った行動を促すことになりかねません。顧客価値の実現にとって最も重要なメトリクスを測定・分析するようにしてください。そうすれば他のすべてが収まるべきところに収まります。

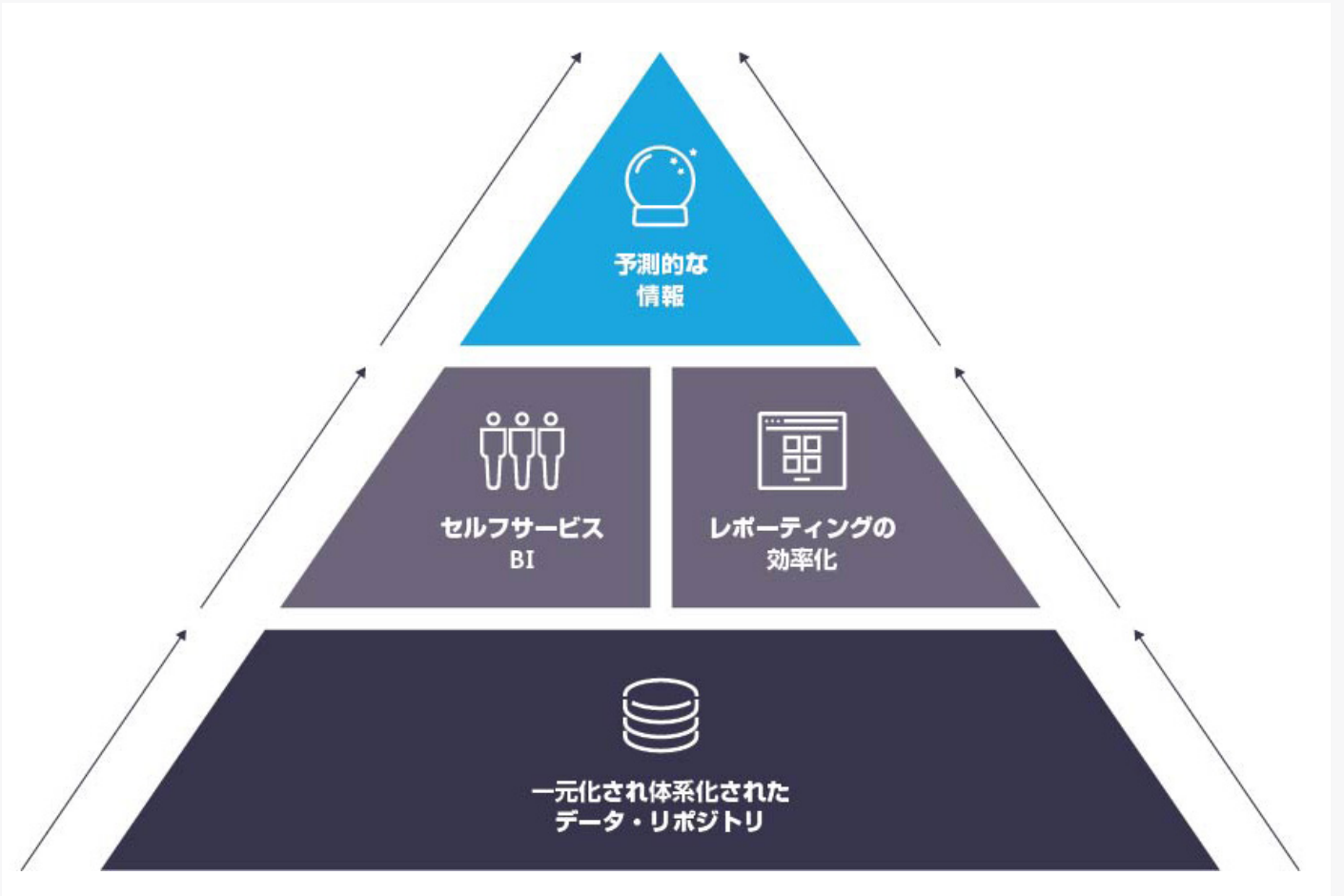
### ■ 過ち5：理解しやすいメトリクスではなく、複雑なメトリクスを使用している

データは組織内の作業を正確に把握できるものでなければなりません、読みやすさと使用性を犠牲にはなりません。チームが提供するアジャイル・メトリクスについて正確に説明できる社員が企業全体で2人しかいない場合は、測定の方法と対象について再考が必要かもしれません。企業データの可視性を確保する目的は、連帯感と責任を共有する感覚を醸成することです。利用したり解釈したりするために特別なエキスパートを必要とするデータは、アジャイル・カルチャと相反するもので、アジャイルが推進しようとする透明性そのものを阻害してしまう可能性があります。

## 今後の見通し：予測的計画策定とビッグデータ

アジャイル・プロセスの採用に関してチームが成熟するにつれ、データに対するアプローチも成熟し、企業は非常に多くの機会を得られるようになります。アジャイル・データへの移行を開始したばかりの企業も多いかもしれませんが、アジャイル・メトリクスには明るい未来が待っています。それにはまず、進行中のアジャイル作業に本格的な共通の可視性を確保するために、連携して取り組む必要があります。

### アジャイル・データの規律：ビジネス成果向上の基盤



計画策定の未来はカスタマイズしたデータ・レポーティングと、ビッグデータ分析の処理にかかっています。これによってバラバラの情報を集約して比較でき、企業のニーズに従って効果的にメトリクスを切り取ることができます。レポートを、それを必要とする役割とチームに合わせた形で作成し、個々のユーザーに適した方法でアクセスできるようにすることが可能です。

ただしアジャイルへの移行を進める中で、「得られるのは努力した分だけ」という言葉がデータの使用に関しても当てはまることは覚えておいてください。そのため、同様の構造を持つ一元的なシステムにアジャイル作業を体系化しまとめるという最初の重要なステップは、見過ごすことができないのです。この簡単な整合性を確保しなければ、高度なメトリクスや分析はほとんど不可能です。本当の意味で予測的な計画策定の鍵となるのはこうした高度なメトリクスと、本格的なビジネス・アジリティの確立に役立つその他の優れた機能です。

## CA Agile Central の強み

CA Agile Central は、企業がアジャイル開発プラクティスを拡張できるよう徹底的に支援することを目的として構築された、エンタープライズレベルのプラットフォームです。これはチームが本格的なデータ規律を確立できるよう支援するために設計された唯一のアジャイル・ソフトウェア・ソリューションで、チーム間の可視性、調整、ロールアップ、トップから現場への戦略の明確な連絡の基盤となります。CA Agile Central は組織、プロジェクト、イニシアチブ、プログラムを確立するために利用しやすい内部構造と、アジャイルの計画、追跡、デリバリをサポートする作業階層を備えています。この構造をベースに、企業のアジャイル・データを一元的に管理することで、本当に予測的な計画という目標が現実のものになります。

詳細については [ca.com/jp/scaling-agile](https://ca.com/jp/scaling-agile) をご覧ください。

CA Technologies (NASDAQ: CA) は、企業の変革を推進するソフトウェアを開発し、アプリケーション・エコノミーにおいて企業がビジネス・チャンスを獲得できるよう支援します。ソフトウェアはあらゆる業界であらゆるビジネスの中核を担っています。プランニングから開発、管理、セキュリティまで、CA は世界中の企業と協力し、モバイル、プライベート・クラウドやパブリック・クラウド、分散環境、メインフレーム環境にわたって、人々の生活やビジネス、コミュニケーションの方法に変化をもたらしています。詳細については、[ca.com/jp](https://ca.com/jp) をご覧ください。

1 Experian, 「The 2017 Global Data Management Benchmark Report」、2017 年、<https://www.edg.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

2 Experian, 「The 2017 Global Data Management Benchmark Report」、2017 年、<https://www.edg.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

3 Experian, 「The 2017 Global Data Management Benchmark Report」、2017 年、<https://www.edg.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

Copyright © 2018 CA. All rights reserved. 本書に記載されているすべての商標、商号、サービス・マーク、ロゴは、該当する各社に帰属しています。本書は情報提供のみを目的としています。本書に含まれる情報の正確性または完全性について CA は一切の責任を負いません。準拠法で認められる限り、本書は CA が「現状有姿のまま」提供するものであり、いかなる種類の保証（市場性または特定の目的に対する適合性、他者の権利に対する不侵害についての黙示の保証が含まれますが、これに限定されません）も伴いません。また、本書の使用が直接または間接に起因し、逸失利益、業務の中断、営業権の喪失、業務情報の損失等いかなる損失または損害が発生しても、CA は一切責任を負いません。CA がかかる損害の可能性について明示的にあらかじめ通告されていた場合も同様とします。

200-354772\_0218