

# CA PPM と CA Agile Central : アダプティブ・エンタープライズのためのモダン なビジネス管理



明瞭かつ正確で包括的な洞察は、ビジネスと財務の計画に不可欠ですが、これを実現している企業はめったにありません。企業全体にわたる可視性について新しいパラダイムが求められています。関連プロジェクト・データの統合、顧客価値の提供を妨げるアクティビティの特定、有益なインテリジェンスの提供などの機能を備え、競争上の脅威と市場機会を感知し対応できるようにするための可視性が必要です。

ビジネス・テクノロジーの次の波には、企業がリアルタイムの事実と分析に根差した意思決定を行う際に役立つ、新しいソリューションが含まれると予測されます。CA Technologies はここでも、ビジネス・インテリジェンスの革新の最前線にいます。

## 明確なビジネスの可視性に基づき構築されるアダプティブ・エンタープライズ

アダプティブ・エンタープライズになるためのプロセスの重要なステップの 1 つは、個別のプロジェクト・ポートフォリオに関連するすべてのデータを中央のシステムに常駐させることです。正確で容易にアクセスできる統合された情報は、アダプティブ化を推進するビジネスの洞察にとって重要です。

ビジネス・リーダーは自分自身について次の点を確認する必要があります。

- 会社の最も重要なイニシアチブに取り組んでいる社員が誰かを把握しているか？
- 市場の予期しない変化に迅速に対応できるようにするために、各イニシアチブで何に資金が投入され、どのように支出が追跡されているかを把握しているか？
- ビジネスに提供される価値を正確に把握しているか？
- スケジュールに応じたデリバリのための追跡を行っているかどうか、容易に確認できるか？

多くの場合、上記の答えはほとんど「いいえ」でしょう。その原因は、どのイニシアチブに資金が投入され、どのスタッフがそのイニシアチブを担当し、提供される価値の状況はどうなっているか、それらの要素の組み合わせをビジネス・ステークホルダーが理解できるようなシステムが、現在のほとんどの企業には備わっていないからです。

多くの企業では、ステークホルダーがイニシアチブや製品への投資のための会議を行うのは年に 1 度か 2 度だけです。その後、アジャイル・チームはイニシアチブのバックログの処理に取り掛かります。これは完全に自律的に行われるため、チームのメンバーのやる気を維持するには役立ちます。一方ビジネス・ステークホルダーは、アジャイル・チームが迅速かつ効率的に作業していることは確信していますが、価値の提供や資金の実際の消費については明確に把握できません。その結果、「投資に対して何を得られているか」、あるいは「現在の取り組みは他の新しいビジネス・チャンスと同じくらい重要なのか」といった疑問がステークホルダーから投げかけられ、それに答えるために緊急会議を開いたりスプレッドシートを配布したりしなければならない場合があります。

1 つの製品しか扱わない企業や、製品が切り替わることがない専従チームから成る単純構成の企業の場合、これは大きな問題にはなりません。しかし数十、数百のイニシアチブを実行し、各チームが部門を超えて協力し合い、チーム・メンバーの一部が絶えず他のプロジェクトのサポートに回っているような状況では、真に明確なビジョンは得られません。明確な可視性がなければ、資金調達、デリバリー、価値を中心とした効果的な組織構造を確立することは不可能です。そのような環境では、情報に基づいた選択を行うことはきわめて困難です。

## 分析が推進する自律性

意思決定者がアジャイルに行動できるようになるには、意思決定者が情報をすぐに利用できることが重要です。正確なデータがあって初めて、予算の厳密な管理やコストの監視、資金投入に対する理解が可能になります。計画からの逸脱が必要な場合も、スタッフが何に取り組んでいるか、追加 / 緊急の資金をどこから引き出せるかについての洞察を得る上で、信頼できる情報はきわめて重要です。

また、情報をすぐに利用できることは、競争上の脅威に迅速に楽に対応したり、買収など予定外のビジネス・チャンスを生かしたりするためにも役立ちます。そしてこれはまさに大多数の企業やアジャイル担当者がめざしていることです。組織内で何が起きているかを深く把握できる一元的なシステムがなければ、市場の状況を察知し対応する能力は限られてしまいます。

現在のほとんどの企業では最適化の取り組みが 2 つの異なるカテゴリに分離されており、そのため問題が起きています。これはそれぞれ別々の価値を生み出すには非常に効果的ですが、一体性がないため盲点ができ、効果的な意思決定を妨げています。

## ビジネスの最適化の 2 つの異なるカテゴリ

ビジネスの最適化には以下の 2 つの主な領域があります。

**作業管理 - 持続的なチームによって、より迅速により少ないリソースで最高品質の製品のデリバリーを可能にします。**

作業管理は通常、チームが連携し、同期されたリズムで作業の計画、優先順位判定、追跡を行うためのハブを提供するソフトウェア開発ツールを通じて体系化されます。このツールは生産性、予測可能性、品質、応答性をリアルタイムの性能メトリクスで測定し、アジャイル開発プラクティスを推進するよう設計されています。これらは作業のデリバリーの実行と最適化に役立つ効果的なツールです。

**投資の最適化 - 投資に対して得られる最大の利益を回収し、ステークホルダーを満足させるために、資金投入および人員数の計画と最適化を行います。**

投資の最適化は、ビジネス中心のツールによって実施します。これによって革新的な開発のライフサイクル全体を管理でき、情報に基づいて戦略的に投資を行えます。こうしたツールは市場の要件の追跡および優先順位判定と、限られたリソースの的確な投資判断に役立ち、エンタープライズ、IT、サービス、製品ポートフォリオの最適化が可能になります。また、これらのツールのプロジェクト管理機能は、企業がスケジュールと予算を守りながら高品質なイニシアチブを実現するために役立ちます。

## 補完し合う 2 つの異なる計画および最適化ツール

### 1. 作業管理：短期的なアジャイル計画と詳細な実行のためのツール

作業管理ツールは通常、ボトムアップ・アプローチで、プロジェクトのコラボレーションと同期を保ち、順調に進捗するようチームを支援し最適化することに焦点を当てています。1 つの企業内にこの種のツールが開発者のチーム数と同じだけ実装されている場合もあります。

このツールは柔軟性が高いため、各インスタンスをカスタマイズして固有のニーズを反映させ、効果を高めることができます。ただし、ツールがそれぞれのチームのためだけに最適化されると、ビジネス・レベルでは課題が生まれます。実際、企業で統一することなくチームのカスタマイズを行うと、混乱につながる可能性があります。

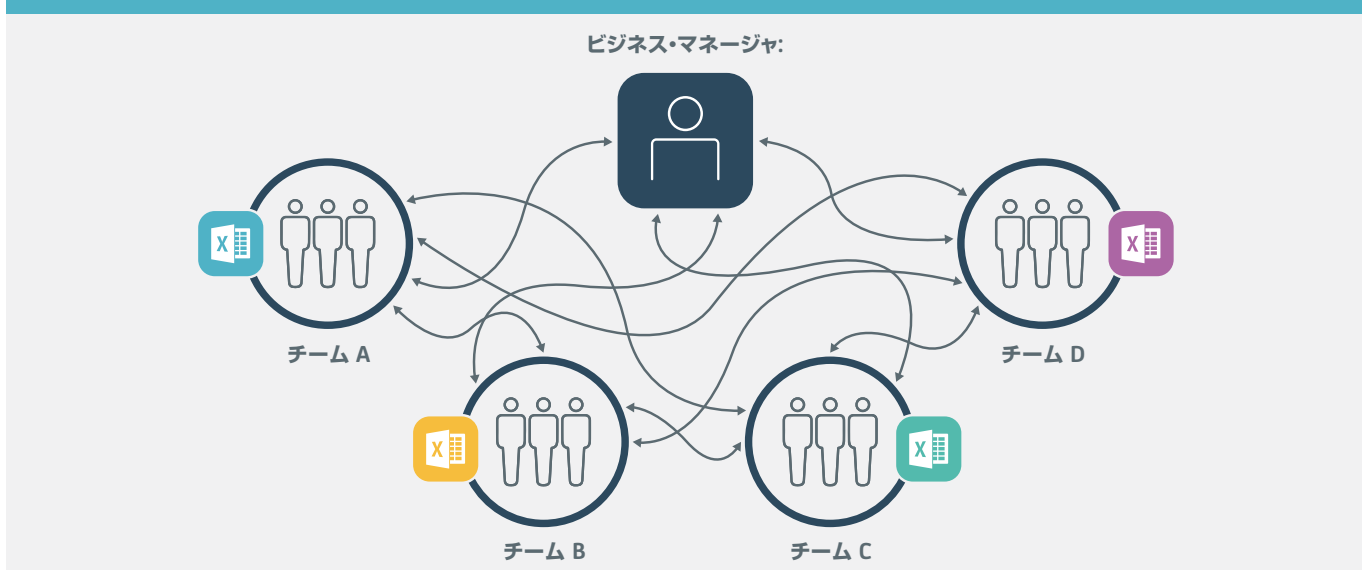
数十の異なるチームを抱える企業では、このツールの異なるインスタンスが同時に 10 件も実行され、それぞれに独自のシンタックスとセマンティクスが設定されている場合があります。これはチームにとって価値があることは否定できませんが、ビジネス・ステークホルダーは提供される価値を体系的に把握することができません。ビジネス・ステークホルダーに見えるのは、実質的にナビゲート不可能な混乱した状態だけです。これではビジネス部門は「デリバリは加速されたが、デリバリの内容についての洞察が得られない」と認めざるを得ません。

実行管理ツールの何十というインスタンスを調べて答えを見つけられるビジネス・マネージャはいません。それを行うには、マネージャは各チームのステータスについて 1 つ 1 つ問い合わせ（そして手作業で記録し）、その情報を使用してプロジェクト全体の状態の算出を試みなければならないでしょう。

求められているのは以下を行えるソリューションです。

- チームが最適だと感じる方法で作業できるようにする
- ビジネスに対して提供される価値の進捗についての可視性を確保する
- その価値が、投入されている資金とどう関連しているかを確認できるようにする

図 A. エンタープライズ全体に実行ツールのインスタンスが多数存在する混乱状態



## 2. 投資の最適化：長期的なビジネス計画のためのツール

もう一方が、関連情報をビジネス・リーダーに提供するビジネス中心のツールです。この種のツールは組織全体の戦略的ポートフォリオ計画を作成し管理することを目的としています。ベスト・プラクティスとガバナンスを活用して新しい製品やサービスを市場に効率的にデリバリーし、さらに重要なビジネス・ニーズや人員計画、資金投入に関する洞察を得るために役立ちます。

図 B. 長期的な計画および実行ツール



財務やビジネスの目標を達成するためには、企業の経営幹部だけでなく社員のすべてが説明責任を担います。このツールはこれらの目標を達成するプロセスに役立ちますが、その効果は適切なデータを取得できるかどうか、そしてコストと資金調達、および予測を綿密に追跡できるかどうかにかかっています。

投入可能な資金を把握し、コストを追跡し、現在の支出レベルが持続可能かどうか理解することは、すべてのイニシアチブにとってきわめて重要な成功の要因です。また多くの場合、ビジネス・ステークホルダーは初期の投資の範囲内（またはそれに近い額）で結果を出すことを求められるため、精度が重要になります。

つまり、イニシアチブに関連するすべての要素の継続的な監視が必要です。資金面のリアルタイムの分析がなければ、企業は予算の制約に対処しなければならないため、ビジネス目標を設定し直す必要が出てくる可能性があります。たとえば、チームが順調に価値を提供していても、メンバーの大半が契約社員である場合、予算をオーバーしていることが急にわかったときに契約を解除しなければならないこともあり、価値提供がリスクにさらされます。

「アダプティブ・エンタープライズとは環境の変化をうまく乗り切るだけでなく、変化を乗り越えて成功する企業です。」

CIO Magazine

資金調達と実行は切り離して考えることはできないのです。投入可能な資金に対して提供される価値について信頼できる情報がなければ、重要なトレードオフを行うために必要な洞察は得られません。

## アダプティブ・エンタープライズ向けの価値あるソリューションから成る 2 つの補完的なツール

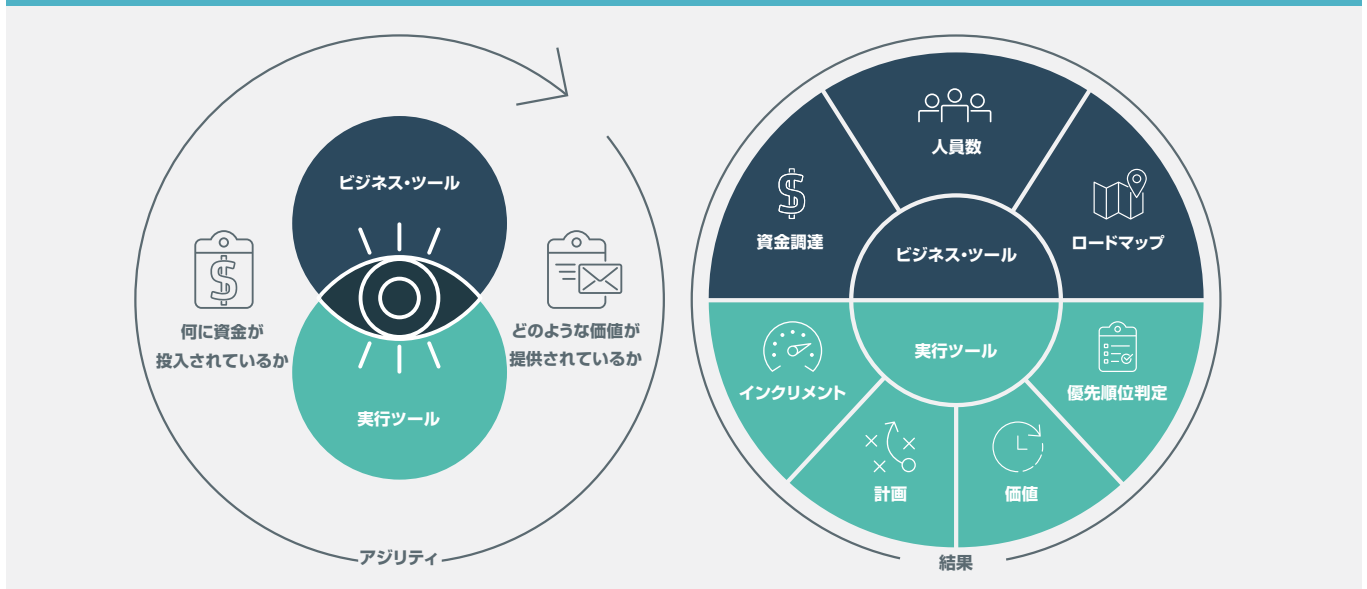
アダプティブ・エンタープライズとは、変化する状況に迅速に対応できる企業です。市場が変化すれば、それに適応します。顧客フィードバックが入れば、それに適応します。競合他社が焦点を変更すれば、それに適応します。

ただしアダプティブ・エンタープライズとは、ただリアクティブであったり、生き残りのために神経質になっていたりする企業のものではありません。アダプティブ・エンタープライズはリアルタイムの可視性を活用して変更をプロアクティブに受け入れ、マイナス面をチャンスに変え、ビジネスを前進させます。スピードとアジリティのほぼすべての可能性に対応し、あらゆる状況を活用する準備ができています。

作業ツールと投資ツールを連動させることで、アダプティブ・エンタープライズは実行チームの作業管理と、ビジネスの最適化を組み合わせた包括的なソリューションを手にできます。これらのツールを併せると、企業全体の資金調達と作業を階層的に把握できます。これらのツールはビジネスの全メンバーに、何に資金が投入され、どのような価値が提供されているか伝え、アジリティを推進するために必要な関連データを提供します。

特定の機能という点ではビジネス・ツールは、イニシアチブに資金を投入し、人員数を定義し、ビジネスのための特定の作業の優先順位を判定するために使用されます。契約社員やソフトウェア・データセンタの料金などの発生コストを考慮に入れて、資金が投入されます。実行ツールは、資金投入をビジネスのインクリメントに対応付け、四半期単位の計画のインクリメントとイニシアチブを定義し、実現するビジネス・バリュー（機能）を定義し、チームのキャパシティ計画と実行を含む詳細なロードマップを作成できるメカニズムを提供します。

図 C. ビジネス・ツールと実行ツールの組み合わせ



2 つのツールを組み合わせた場合、ビジネス・ツールは新規製品のリリースや企業の買収、投資の優先順位判定や年間計画などの項目のビジネス・ケースを確保するために使用できます。意思決定が行われると、資金が投入され、イニシアチブが実行ツールに配置されて、実行管理でのエンジニアリングに役立つ洞察を提供します。

## CA のビジョン: アダプティブ・エンタープライズのための、あらゆる角度からの可視性

2015 年半ば、CA Technologies は Rally を買収し、プロジェクト & ポートフォリオ管理ツールの CA Project & Portfolio Manager (CA PPM) を、Rally のアジャイル・アプリケーション・ライフサイクル管理ツール (現在の CA Agile Central) で補完しました。CA Agile Central のソフトウェアとサービスには、チームが複雑なプロジェクトを管理できるよう支援する機能があり、この機能は幅広く認知されています。

Rally の買収以来 CA はこの 2 つのツールを統合し、アイディエーションからデリバリーまでプロジェクトの範囲全体に包括的な可視性を提供する総合的なソリューションを構築するべく、努めてきました。現在、CA のお客様は CA PPM のダッシュボードを使用して、一部が CA Agile Central との統合によって得られる信頼性の高いリアルタイムのデータに基づき、各プロジェクトの状況をビジネスの観点から正確に理解しています。

これらを組み合わせたソリューションを使用することで、アジャイルチームは自律的に作業でき、作業と包括的なビジネス戦略との整合性の状態を把握できます。そしてそれがビジネスにどのようなインパクトを与えているかについても明確に理解できます。また、アジャイル・チームはチームに混乱を引き起こすことなく上級幹部にデータを提供でき、無計画な作業ではなく戦略的な作業への集中を継続できます。ビジネス戦略が変化すれば、迅速に方向転換することも可能です。おそらく最も重要なのは、プロジェクトの資金投入に対して継続的な検証を行えることです。

ビジネス・ユーザは資金を投入しているプロジェクトへの可視性の欠如が原因の混乱を克服するために、企業全体からの統合されたデータを活用できます。また、チームがどのようにプロジェクトを完成させているかを評価でき、スタッフが取り組んでいる内容を確認でき、資金提供の条件が変化すればそれを把握して、プロジェクトに影響する可能性がある問題に対してアラートを送信できます。問題をリアルタイムに検知し対応できるこの機能と、失敗または成功を予測できる機能は、多くのアダプティブ・エンタープライズにとって非常に有益であることがわかっています。

### CA PPM と CA Agile Central の連動

CA PPM は CA Agile Central から関連データを抽出し、それを他の外部データ・ポイントと組み合わせます。それをビジネス部門が理解できる文書にして、ステークホルダーの積極的な関与を促進し、財務管理に情報を提供します。

たとえば、CA Agile Central は製品オーナー、アーキテクト、開発を実行するチーム・メンバーで構成されたチームを管理するために使用されます。これらの社員に関する情報が CA PPM ツールにインポートされ、そこで人員計画と組み合わせられ (管理者とチームに所属しない社員を含む)、イニシアチブに必要な人員の総数と付随する資金について定義されます。CA PPM は拡張された人員計画全体を 1 か所に保管し、チーム全体の分析、管理、割り当ての機能を提供します。

また、CA PPM の時間管理モジュールは、CA Agile Central のユーザ・エクスペリエンスと直接統合されるため、作業の時点で正確なデータを捕捉できます。これは、ポートフォリオを管理するための、より正確なデータを PMO に提供し、開発者の時間を節約できます。実際に「作業に関する作業」を捕捉するのにかかる時間が減少し、場合によっては週に 5 時間もの節約につながります。

CA Agile Central の独自のポートフォリオ項目の機能は、資金調達とアジャイル・イニシアチブの管理を直接結びつけます。各イニシアチブでデリバリーされる機能は CA PPM にインポートされ、ステークホルダーは投入した資金に対して提供されている価値について把握できます。

## あらゆる角度からの可視性がもたらすメリット

プロジェクトに関連する各関連データ・ポイントから抽出される CA PPM と CA Agile Central のビジネス・インテリジェンスによって、ビジネス・リーダーと意思決定者は一元的な統合ダッシュボードから、プロジェクトの最も重要な側面を明確に理解できます。CA PPM と CA Agile Central のメリット：

- リアルタイムの継続的プロジェクト・データを提供する、企業規模のビジネスの可視性
- 企業全体から集約された、プロジェクト・チームに混乱を起こさない実用的なインテリジェンス
- ビジネスに影響する前に資金調達とデリバリの問題への対応を可能にする、早期警告システム
- アジャイル・チームが取り組んでいるプロジェクトの資金調達についての妥当性の確認
- レポート要件にデータを入力し、意思決定を改善するための、データの正確性の強化
- 財務モデルと監査をデリバリ・プラクティスに結びつける、財務および性能のメトリクス
- 企業が頼りにするプロジェクト・チームの自律とエンゲージメントの強化

絶え間ない市場の圧力によって戦略の急な変化が頻繁に起きる複雑な環境では、イニシアチブへの可視性が不可欠です。また、チームの積極的な取り組みと集中を維持することも同じようにきわめて重要です。多くのクライアントがビジネスの意思決定力を強化し、資金調達と実行の正式な統合を可能にするプロジェクト・ライフサイクルの可視性を必要としており、これまでも CA はこのニーズへの対応をお手伝いしてきました。CA PPM と CA Agile Central の組み合わせはこうしたニーズに対応し、併用することで現在のアダプティブ・エンタープライズにとって非常に重要なその他多くのメリットも提供します。

CA Project & Portfolio Management に関する調査とビジョンの詳細については、[ca.com/jp/agilemanagement](https://ca.com/jp/agilemanagement) を参照してください。

CA Technologies (NASDAQ : CA) は、企業の変革を推進するソフトウェアを作成し、アプリケーションケーション・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。