



WHITE PAPER • 2018年5月



アジャイルへの移行： アジャイルの採用と成熟度における 4つの段階

アジャイルの課題

企業はときには、成功を妨げる要因に対処することが必要になります。その要因にはたとえば、市場の急な変化に応じた方向転換ができていない状況が挙げられます。あるいは、野心的すぎる開発計画のためや、依存関係や障害を予見できないための納期遅れがあります。些末な修正に時間を割きすぎて、顧客価値を実現するイニシアチブに時間をかけていないことも考えられます。また、優先順位の設定が効果的でない場合もあります。

幸いなことにアジャイル・ソフトウェアとアジャイル手法は、このような問題を解決することを目的としています。問題は、アジャイル企業への転換が簡単ではないことです。アジャイル企業への転換は、複数の段階から成るプロセスです。それは、変化、後戻り、重複、交差する複数の段階を含むサイクルでもあり、それぞれの段階にいくつもの固有の障害があります。より高レベルのアジリティへと移行する過程では、この障害を克服しなければなりません。

本書はアジャイル・トランスフォーメーションの 4 つの段階（おおよその段階で、直線的ではないことが多い）を認識し、1 つの段階から次の段階への移行ポイントを定義するための手引きとなります。

アジャイルへの移行

アジャイルは単なる手法ではありません。顧客価値を実現する方法を変革する考え方です。市場戦略を、収益をもたらす革新へと転換します。アジャイル化が進めば、適切な人材が適切な情報にこれまで以上に迅速にアクセスできます。チーム間を隔てる障壁が取り除かれ、デリバリは最終結果というより、ビジネスの継続的に進化する部分へと変化します。

ただしアジャイルは同時に習熟の過程でもあり、いくつかの根本的な点で社員や企業の考え方の転換を必要とします。本書はその過程と段階について理解し、各段階を企業がどう進めるかを理解するための手引きを提供します。

段階 1：アジャイルについて認識する

アジャイルについての認識はたいいてい、企業が固有の課題に対処しようとしたことがきっかけになります。社内で何かが正常に機能していないとか、タイムトゥーマーケットが長すぎる、あるいは新規機能を量産するが顧客ニーズに沿っていない、競合他社に常に出し抜かれている、といった課題です。こうした課題が原因で、社員の士気が下がり、製品開発は活気に欠け、顧客も購買を躊躇することが多くなります。しかも顧客からの期待は高まる一方です。

ソリューションを探そうちに企業は、アジャイルがまさにこうした問題への対処で評価が高いことを知ります。ここで正式にアジャイルについての認識の過程が始まり、企業は一連のアジャイル認識フェーズを進むこととなります。このフェーズは直線の場合もありますが、たいいていは、学習と理解の継続的なサイクルになります。

1. アジャイルについて調べる

このフェーズで企業はアジャイルについて学びます。そしてかつてはソフトウェア開発のみに関連していたアジャイルが、幅広い業界や部門にまたがって適用できる一連のプラクティス、考え方、手法に発展したことに気が付きます。ここで多くの企業は、アジャイル開発とアジャイル・ソフトウェアが以下の点でどう役立つかを調べ始めます。

- 複雑さを抑えながらプロジェクト・デリバリを迅速化する
- リソースを解放し、顧客の要望により迅速に対応できるようにする
- 資金投入の対象プロジェクト、そのプロジェクトを担当する人材、およびリアルタイムのデリバリ・ステータスを明示することで、包括的な事業達成目標との整合性を確保する
- 変化に迅速に対応するために必要なツールを実装することで、将来の成功に向けて土台を作り、顧客が望む高品質な製品を構築する

これらの項目を実現し、顧客の満足度を向上させ、作業の可視性と予測可能性を強化するために、企業は会社全体でアジャイルへの移行を促進すべきであることを理解します。また、それには集中、注力、忍耐と、新たな作業方法の採用が必要であることを認識します。

2. アジャイルについて考慮する

このフェーズでは、社内のアジャイル推進役がアジャイルの必要性について他の社員を説得する役割を担います。推進役は主に、考え方の転換を実行するための戦略を考え出すことからスタートします。まず自分たち自身の考え方を転換し、次に自分のチームの考え方、最後に会社全体の考え方を転換します。以下のポイントは、この転換を促進するために役立ちます。

- **現在のアプローチに関する問題点を特定する**：作業の遂行、戦略と作業の実行の関連付け、市場のスピードに合わせた戦略的な活動など、社内の課題を明らかにします。そしてこうした課題がチームに不要なストレスを与え、競合他社には大きなチャンスを与えていることを説明します。
- **将来の明確なビジョンを伝える**：誰もが問題やストレスが少なく、対立の少ない職場環境を望んでいます。また、誰もが会社の成功を望んでいます。アジャイルが可能にする将来像を描いてください。
- **カルチャの本格的な転換が必要であることを受け入れる**：アジャイルの採用には変革に向けて会社全体が注力することが必要です。すべての関係者が協力しなければ、アジャイルの採用はチーム・レベルでしか成し遂げられないでしょう。

3. アジャイルを選択し採用する

このフェーズでは、企業は全体的な運用について詳細を学びます。どのように組織化し、連携し、コミュニケーションを取り、作業を効率化させるべきか、ベストプラクティスについて調査します。スクラムやカンバン、アジャイル、リーンなどの手法を調べ、どういった場合にどの手法を選択するかを理解します。また、各種のアジャイル・ソフトウェア・ソリューションやツールについて、そしてそれらをどのような場合に使用するかについて調査を開始する場合もあります。特に以下のような主要な基準に適合するものに焦点を当てます。

- 現在進行中のプロジェクト作業を可視化できるか？
- 改善と迅速な問題対応の手段を提供するか？
- コラボレーションと調整を改善できるか？
- 明確さを高め、焦点をはっきりさせるために役立つか？
- 生産性と、成果物の予測可能性を向上させるか？
- ソフトウェアの品質とタイムトゥーマーケットを向上させるか？
- チームの創造性を刺激できるか？

適正評価を終え、一連の基準を確立し、最適なアジャイル・ソフトウェアと手法を選択したら、少数のチームにパイロット・プロジェクトを開始して（まだ開始していない場合）、相互に選択をテストし吟味することができます。

段階 2：アジャイルについて学ぶ：アジャイルへの移行の足踏みからの脱出

段階 2 に入るまでに、おそらくアジャイルは少数のチームに試験的に導入されていることでしょう。ここまででアジャイル手法の効果と手順について理解したものの、そのメリットはまだすべて実現できていないかもしれません。

新しく稼働し始めたアジャイル・チームの多くは、よくある 3 つの点のいずれかで基準に達していないことがあります。それは、1) 必要なアジャイルのセレモニーやプラクティスを実践していない、2) アジャイル・ソフトウェアを十分に活用していない、3) アジャイルに必要な考え方の転換を十分に行っていない、という 3 つの点です。この結果、作業の階層、フロー、計画が適切に整合性を確保できず、リスクとそれがデリバリーに与える影響を特定し分析することが必要以上に難しくなっています。

1. 一歩下がって見る

アジャイル開発および技術は多くの場合、現場レベルで企業に導入されています。おそらくは開発チームがデリバリーを迅速化しようとしたか、IT 部門が運用の効率化を求めていることでしょう。

このようにして導入されたアジャイル・ソフトウェアの多くは低コストで実装も簡単に済み、その時点で必要な基本的な機能のみを提供するものです。しかし最小限の機能しかないために、作業のレビューや進捗の測定、メトリクスの抽出、特定のイニシアチブや資金への作業の関連付けなどが、時間がかかる手作業のプロセスになっています。

少数チームによるパイロット・プログラムを完了しても、移行が順調に進んでいない場合は、「なぜうまくいかないか」について考える必要があります。チームのコミュニケーションは効果的か、この変革に全員が参加しているか、適切なソフトウェアを使用しているか、といったことです。最終的に目標達成のためにフル機能のアジャイル・ソリューションが必要であると思われる場合、あるいは変革のためにもっと強力な支援が必要だと思われる場合は、すぐにでもその結論を出すことが重要です。

適切なアジャイル・ソリューションがすでに実装済みであると判断した場合は、セレモニーの監視を開始します。個々のセレモニーは価値をもたらしますが、セレモニーは統合したシステムにまとめたときに最も力を発揮します。計画どおりにセレモニーを実行している場合は、チームに適切な役割と責務が確立されているかどうかを検証します。

これらが確立できている場合、関係するチームの考え方を分析する必要があります。前述のとおり、アジャイルにはカルチャの変革が必要ですが、多くのチームはアジャイルの作業方法の意味を把握できていません。また、アジャイルが作業内容をどう改善できるかを、リーダーが理解できていないこともあります。理由は何にせよ、アジャイルへのよりスムーズな移行のために、企業は外部の支援が必要だと判断することがあります。

2. 教育に投資する

作業方法の移行は簡単ではなく、新しいソフトウェアの使い方を習得しながらであればなおさらです。段階 2 の成功はアジャイル・サービス、プロフェッショナルのコーチング、経験豊富なアジャイル・トランスフォーメーション・エキスパートなどの支援を利用できます。特にアジャイルの導入方法について全員の賛成が得られない場合はこうした支援が役に立ちます。

コラボレーションの促進、並行プロジェクトの表示、作業階層と優先度の把握、依存関係によるデリバリーへの影響の分析などの機能が使用中のソフトウェアに備わっているにもかかわらず、チームがメリットを得られていない場合は、アジャイルの機能と手法が効果的に活用されていないことを意味します。つまり支援を受けるべきかもしれません。

- **アジャイル・コーチ**：熟練したアジャイル・プロフェッショナルは、アジャイル・チームと、複数チームから成るチームのプログラムの構成を支援します。アジャイル・コーチは新しい役割について担当者に教示し、その役割に対する最適なアプローチを説明します。また、アジャイルに入る前のプロセスの再設計を支援し、チーム・メンバーに対してメンター役を務め、チームが実証済みのテンプレートを活用できるよう支援します。また、複数のチームにまたがってアジャイルを導入するための効果的なプラクティスについて企業全体に伝えます。上層部の行動の変革がうまくいかない場合、統制を緩めることが必要な理由を説明する上で、コーチが役に立ちます。
- **アジャイル・トランスフォーメーション・コンサルタント**：次に役に立つのがトランスフォーメーション・コンサルタントです。多数のチームや部門にまたがる大規模な組織変革の主導経験を豊富に持つエキスパートです。トランスフォーメーション・コンサルタントはアジャイルへの移行のどの時点でも役に立ちますが、チームとエグゼクティブがより迅速かつ効率的に作業できるよう支援することで、早期に組織の整合性を確保するために重要な役割を果たします。その目標は、チームとプログラムがアジリティへの変革の準備ができるようにすることです。
- **アジャイル研修クラス**：トレーニングはアジャイルの考え方とプラクティスの導入を含み、幅広いアジャイル手法を対象とし、それらを組み込む方法についての手引きを提供するものであることが必要です。トレーニングは、実際の環境でよくある問題に対処した経験を豊富に持つ、熟練したエキスパートが行う必要があります。アジャイル・トレーニングの指導者は、ユーザの考え方を発展させ、ビジネス・バリューの実現と測定に役立つようアジャイルの手法とソフトウェアを活用する方法を教示して、カルチャの変革を促します。

3. 上層部の協力を確保する

アジャイルの導入が成功するには、企業の考え方が変化する必要があります。考え方の変化は上層部から始まります。会社の上層部がトップダウン型のリーダーシップにとらわれたままだと、エグゼクティブの十分な協力が得られません。エグゼクティブの協力はアジャイルへの移行には欠かせません。シニア・マネジメント・チームは最終的に、顧客に最大の価値をもたらす意思決定を行う責任が社員全員にあることを理解する必要があります。つまり、顧客の最も近くにいる担当者に意思決定の権限を付与すべきであることを理解する必要があります。

エグゼクティブのサポートを得るには、アジャイルの主なメリットを明確に示し、上層部自身が学習を進める必要があります。上層部に変革を促すために、遠慮することなくエキスパートを活用することも重要です。エキスパートは行動の変革をモデル化し、変革に向けて適切な決定を行います。

4. 計画、構築、測定、改善、反復

前述の問題に対処したら、最後はプラクティスです。アジャイルの習得は楽器の習得に似ています。初めてピアノの前に座ってモーツァルトを弾ける人はいません。

アジャイル・チームも計画を立案するたびに上達します。構築を行うたびに、うまく構築できるようになります。測定を行い、プロセスを評価し調整するたびに、プロセスが改善します。重要なことは、アジャイルの考え方を守り、アジャイルのセレモニーをすべて実行することです。つまり一堂に会しての計画策定、毎日のスタンドアップ・ミーティング、反復レビュー、振り返りをすべて行う必要があります。時間をかけ繰り返すことで、こうしたアジャイル・セレモニーは段階 2 の問題を解決でき、企業は本当の意味で規模を拡張できるようになります。

段階 3：アジャイルを拡張する：部門全体への拡張

ここまででは、少数のチームにアジャイルを導入しました。学習したことを実践しシステムにフィードバックすることで、これ以降は順調に進みます。チームはアジャイルのセレモニーとプラクティスのコツをつかめるようになります。また、この手法と考え方、価値の背後にある目的を理解しつつあります。ただし、新たな課題も発生しています。主として問題なのは、チームが実行している作業の可視化とロールアップができないことです。

1. データの理解、優先順位設定、活用

すべてのチーム、部門、企業はビジネスを方向付ける重要な意思決定を行うためにデータを必要とします。しかし多くの企業には手元にあるデータを明確に理解し、優先順位を設定し、活用する方法がありません。アジャイルを成功させるために企業は、ポートフォリオ、プロジェクト、イニシアチブ、個々の作業階層といったあらゆるレベルでデータの可視性と透明性を確保する必要があります。それにはまず、適切な計測ソリューションと、明確なデータ・レポート構造が必要です。

段階 3 でのアジャイルの拡張プロセスでは、ビジネス・リーダーは複数のチームから成るチームが 1 つのまとまったシステムとして機能していることを理解し始めます。そこには複雑なインタラクションがあり、それはこのシステムを 1 つのまとまりとして見ることでのみ理解できます。独立した異機種のチーム・レベルのツールを使用することは、重要な意思決定を行うために必要なビジネス上の洞察を得るのに役立ちません。それどころか、1 つの領域で効果を得るための操作を行うことで、広範囲なシステムにマイナスの影響を与えることもしばしばです。

大企業のアジャイル・チームは会社全体の一貫したソフトウェア・ソリューションを使用することで、進行中のすべての作業に対してリアルタイムの透明性を確保する必要があります。このソリューションは、カスタム ETL システムや多数の Microsoft Excel® ワークブックを手作業で関連付ける必要がなく、確実なデータとレポートを使用し、適切なガバナンス基準を会社全体に適用できるものでなければなりません。

適切なデータのセットは考え方の転換も推進します。測定される項目が社内のすべてのマネージャとエグゼクティブにとって重要であるのは当然のことです。

2. データ・レポーティング標準の設定

データ・レポーティング標準を設定することで、チームは社内のデータをどのように参照し、読み出し、分析すべきかを理解できます。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推進します。

一元的なデータベース（または優れたアジャイル・ソフトウェア・ソリューション）がなければ、データ管理の大部分は手作業のタスクになってしまいます。段階 3 で述べた問題点のほとんどは、データ、レポーティング、メトリクスを手作業で操作していることが原因となっています。一元的な記録システムでチーム・レベルの日常作業についてデータ・スキーマを確立すれば、すべてのチームにとってデータのアクセス可能性、ロールアップ、理解、洞察が向上するようになります。

3. アジャイル・ポートフォリオ管理の適用

段階 3 の終わりまでには、デリバリー・サイクル全体、つまりアイディエーション、承認、資金の割り当て、チームの割り当て、開発プロセス、顧客へのデプロイと実装から成るサイクルを評価できるようになります。価値中心の分析によって、開始するプロジェクト、継続するプロジェクト、中止するプロジェクトを決定できます。正確な要件や正確な予算、完璧なソリューションを求めるよりも、より流動的なアプローチを取ることで、戦術の実行を可能にする戦略に集中でき、より適切な意思決定をより迅速に行うことができます。

洞察を強化しデータをフルに活用することで、企業は段階 4 へと進む準備ができます。

段階 4 ビジネス・アジリティへの変革

段階 4 に到達したら、まず一歩下がって、ここまでの成果を喜びましょう。困難な状況をここまで進んできたのは簡単なことではありません。

段階 4 ではアジャイルを組織の最後の領域へと拡張します。おそらくは他の事業部門や部署への拡張を目指している方が多いでしょう。あるいは、アジャイルへの移行によって人事部門の採用プロセスやマーケティング・プログラム、財務コストなどと進行中の作業とを直接整合させるために、これらの領域へと拡張しようとしている方もいるかもしれません。

個々の目標が何であれ、組織全体の効果を高めるために最適化する必要がある領域にのみ、アジャイルを導入します。また、すべての中心に顧客を据えることが重要です。つまり、顧客の期待とニーズに応える実質的な価値があるものを構築するために、アジャイル・プラクティスを使用することが重要です。

アジャイルを企業全体に拡張することは簡単ではありませんが、段階 4 ではアジャイル・トランスフォーメーションから得られるメリットが急速に増えるようになります。たとえば一元化されたデータの包括的な可視性、追跡、リズム、予測可能性、複数の部門にまたがるビジネス・アライメント、タイムトゥーマーケットの強化、ワークフローの効率性向上、部門内の運用の改善、部門間にまたがる運用の改善などのメリットです。以下は組織の変革を成功させるためのヒントです。

1. 継続的に投資を最適化する

ここまででプロセスとプラクティスに磨きをかけたら、資金投入の監視を続けます。優先度と投資の関係を見失うと、継続的なアジャイルの成功を阻害しかねません。3 か月に一度（またはもっと頻繁に）動的に投資を評価し、計画を方向付けて発表し、それに従って資金を増減させます。同時に、顧客が求めるものを、顧客が望む時期、場所、方法で提供するようにします。

2. ビジネス・アジリティによって運用権限を組織に付与する

チームはデータと洞察を共有しているため、躊躇している時間はありません。目標を広く共有し、理想とする共通の成果について明確に伝えます。定期的でオープンなコミュニケーションと、平等になった管理構造全体のコラボレーションを通じて、信頼に基づく運用関係を確立します。そのために、以下のことを行います。

- 思い切った（ときには落ち着かないほどの）レベルの透明性を確立する
- チームに意思決定を任せる
- 適用可能な資金投入モデルで構造の柔軟性を確保する
- オンデマンドでビジネスを方向付ける

ビジネス全体で実用的な問題解決志向の考え方の基盤を確立します。社員全員に規律に基づき実行する権限を与えることで、全員が革新を起こし新しい機会を特定することを歓迎し期待していることを示します。

3. アジャイル・コンサルタントを活用して効率化と促進を行い、経営幹部レベルにとっての価値を実現する

アジャイル・トランスフォーメーション・コンサルタントは、多数のチームや部門にまたがる大規模な組織変革を主導した豊富な経験を持つ、アジャイルのエキスパートです。このコンサルタントはアジャイルへの移行のどの段階でも支援を行えます。ただし、プロセスを合理化し、チームの整合性を促進し、エグゼクティブが会社全体のデータと進捗にアクセスし可視化できるようにする上で、非常に役立ちます。最終的なビジネス・アジリティに向けてより迅速かつ効率的に作業を行えるよう、チームとエグゼクティブを支援します。

最後に：アジャイルへの移行の勧め

この4つの段階から成るプロセスを通じて企業全体へアジャイルを拡張することは、アジャイルの総合的な価値を認識するために重要ですが、同時に企業の総合的な価値を認識する上でも重要です。アジャイルの考え方を受け入れ、上述したような明確でインパクトの大きい活動を達成することで、競争が熾烈でペースが速く、絶えず変化する環境において、企業が成功する可能性を高めることができます。

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、複数チームにまたがるチーム間の可視性、調整、ロールアップの基盤となり、トップから現場へと戦略と実行を明確に関連付ける基盤となります。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、デリバリー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/agile-planning をご覧ください。

CA Technologies にアクセスしてください



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 をご覧ください。