



ガイド

# アジャイルエージェンシー を目指す

アジャイル手法を導入するための  
ヒント、テクニック、ベストプラクティス

## アジャイルで混乱を収め また仕事を好きになる

エージェンシーには、才能あるクリエイターや革新的な経営陣が揃っているものの、クリエイティビティを発揮する時間やイノベーションを起こす時間がありません。膨大な作業量、絶え間ないプロジェクト依頼、非現実的なクライアントからの要求、常態化した緊急対応などにより、オーバーワークに陥り、正当に評価されることもなく、休暇を取る余裕さえありません。

しかし、ほかのエージェンシーで働く人たちが、アジャイルを導入することで、こうした課題を解決し、週に40時間しか働かないとか、最近休暇を取ったと言ったりするのを聞いたことがあるかもしれません。自分が最後に休暇を取ったのはいつだったか思い出せないくらいです。そうした人々は、自分たちよりも仕事の密度がはるかに高いのでしょうか？いいえ、そうではなく、アジャイルの助けを借りてより効率的に働いているのです。プロジェクトに付きまとう雑務の時間を減らし、本来の業務に時間を使っているだけです。

チーム、関係者、そしてクライアントが従来の仕事のやり方を変えないため、自身のエージェンシーがアジャイルに移行するのは無理だと思うかもしれません。しかし、アドビはそのお手伝いをします。本ガイドでは、次のことを説明します。

- ・ 仕事における最悪の問題をアジャイルが解決する方法
- ・ アジャイルへの移行を準備するための6つの簡単なステップ
- ・ エージェンシー向けに調整されたアジャイル用語の定義
- ・ アジャイルチームがアジャイル以外のチームとシームレスに連携する方法
- ・ 新しいアジャイル作業を管理するための適切なツールの選び方

しかし、より重要なことは、自らの仕事をもう一度好きになる方法を学ぶことです。

# アジャイルとは？

利益率が極端に低いにもかかわらず、魅力的なコンテンツを制作しなければならないというプレッシャーの中、アジャイルはエージェンシーの作業を効果的に管理するアプローチとして際立っています。アジャイルとは、プロジェクトを管理するための手法で、社内外を問わず、作業プロセスのスピード、生産性、適応性、応答性を向上させることに重点を置いています。アジャイルの原則は、2001年のアジャイル宣言から生まれ、その後、スクラム、カンバン、エクストリームプログラミング（XP）などのプロセスや手法に発展してきました。エージェンシー向けのアジャイルは、IT開発の世界にルーツを持ち、これらの原則の多くを採用していますが、クリエイティブな作業に適用する場合は細部が少し異なります。

アジャイルは、プロジェクトの各段階を終えてから次の段階に進むという、従来のトップダウン型のプロジェクト管理のアプローチとは異なり、より現代的で柔軟性のあるチームベースのアプローチであり、クライアントの絶えず変化するフィードバックに対応し、非常に短いプロジェクト納期を守るのに適しています。アジャイル手法では、プロジェクト全体を完成させてからフィードバックを求める従来のやり方よりも、プロジェクトの小さな塊を迅速に提供することを優先します。

たとえば、webサイトのリニューアルプロジェクトに対する従来のアプローチでは、プロジェクトを提案、マップを作成、全ページのコンテンツを編集、デザインを確定、新しいデザインとコンテンツをアップロードというプロセスを完了してから、クライアントにフィードバックを求めます（図1参照）。そして、クライアントの気が変わったり、最初に承認したデザインの見た目が気に入らないなどの理由で、このプロセス全体を最初からやり直さなければならないことがよくあります。

アジャイルでは、プロセスはスプリントと呼ばれる1週間から4週間程度のインターバルに分割し、プロジェクトの特定の部分をすばやく完成させます。最初のスプリントでは、たとえば、新しいwebサイトのメニューテンプレートとホームページのコンテンツを完成させることに集中し、完成したそれらをすぐにアップロードします。そして、次のスプリントの作業中にクライアントからのフィードバックを集めます。フィードバックによって、ホームページのwebメニューが直感的でないことが明らかになれば、ほかの作業を中断したり止めたりすることなく、すぐに調整することができます。

「アジャイルについて話すとき、私たちは哲学について話しているのです。それは、顧客と接し、従業員と協力し、プロジェクトから真のビジネス価値を得るための新しい方法です」

– Barbee Davis氏、『Agile Practices for Waterfall Projects』<sup>1</sup>の著者

あらゆる部分が完成するまで待つのではなく、途中で軌道修正できることで、アジャイルクリエイティブチームは、市場投入までのスピード、生産性、コラボレーションを大幅に向上させることができます。より速く作業することではなく、より良い作業をすることが大切です。それが、エージェンシーの世界でアジャイルが大きな支持を得ている理由です。

より速く作業することではなく、  
より良い作業をすることが大切です。

# 従来のプロジェクト管理

エージェンシーのプロジェクトに対する従来のウォーターフォール型アプローチは、非常に直線的なトップダウン（経営陣主導）のプロセスに従います。プロジェクトは完成するまで進められ、その後に問題がないかテストします。

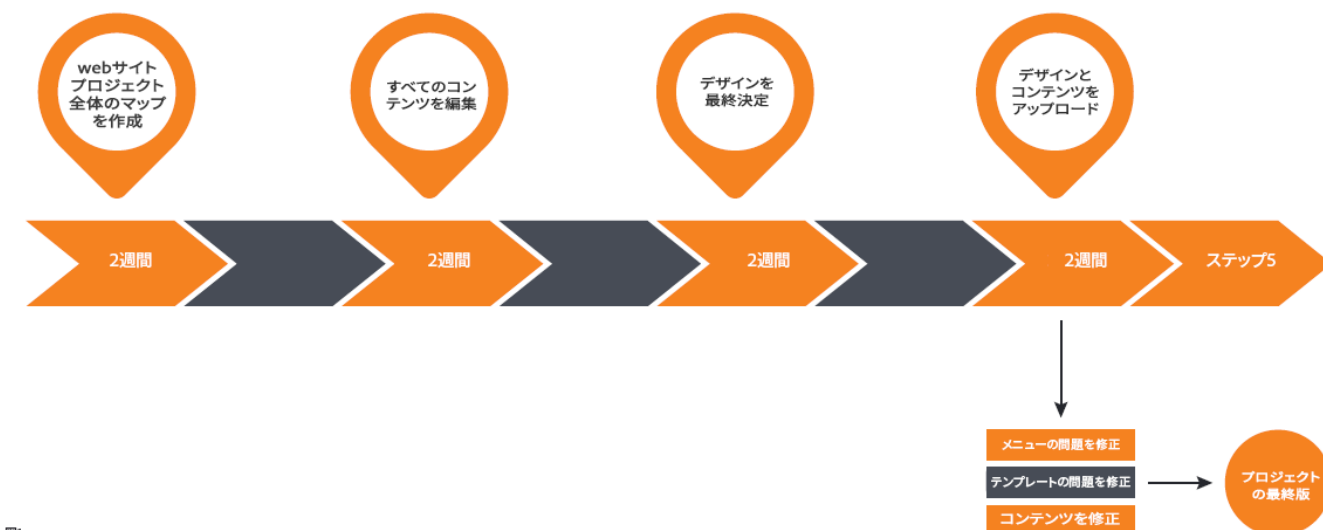


図1

# アジャイルプロジェクト管理

エージェンシーのプロジェクトに対するアジャイルアプローチは、スクラムのように、継続的にアウトプットをおこなう循環的なプロセスに従います。このボトムアップ（現場主導）のアプローチでは、プロジェクトを一般的にスプリントと呼ばれる小さな塊に分割し、スプリントごとに問題をテストし、フィードバックを獲得して、段階的に進行します。

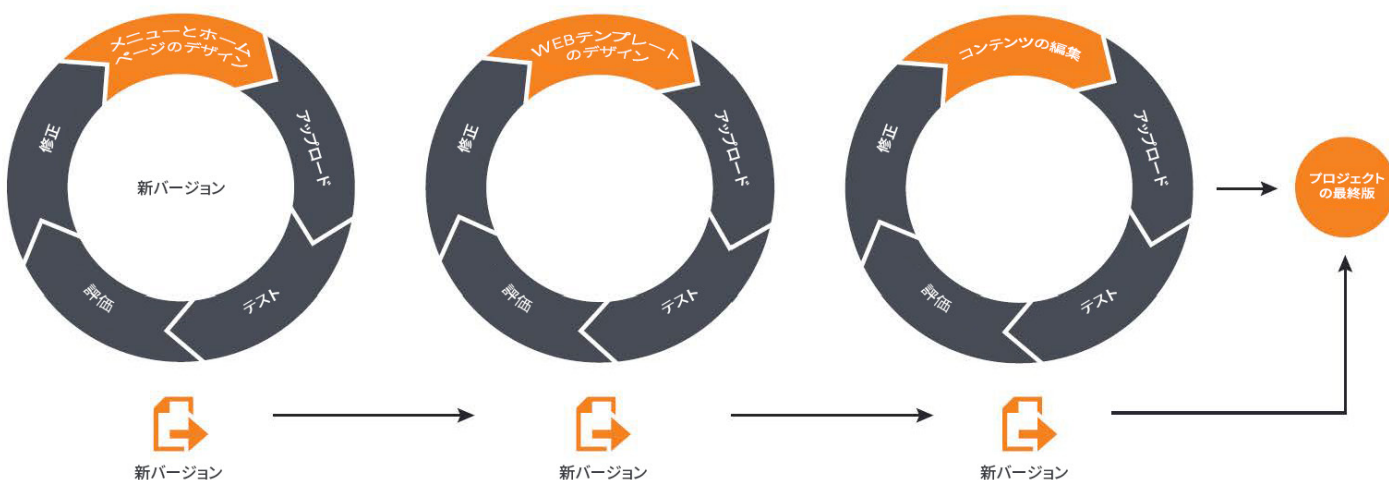


図2



# 何を考えているかわかっています

「しかし、この作業のやり方で、今までずっとやってきたのです」

変化は難しいものです。現状維持は簡単です。しかし、情報が高速で移動し、データ主導の指標がキャッチーな広告と同じくらい重要な世界では、現状にとどまることはもはや作業を管理する最善の方法ではありません。アジャイルへの移行は簡単なことではありませんが、リスクを取らないことの方が大きなリスクになります。

「アジャイルはIT部門のためのものであって、ここはIT部門ではない」

アジャイルはIT部門のもので、クリエイティブな作業とは関係ないと思っている人もいるかもしれません。それは間違いです。Gartnerは、2017年までにCMOがITに投資する費用はCIOを上回ると予測しました<sup>2</sup>。マーケティングオートメーション、CRM、リスニングプラットフォームなどのテクノロジーが登場したおかげで、エージェンシーの仕事はかつてないほどテクノロジー主導になっています。エージェンシーは、競争力を維持するために、開発者がソフトウェアの新機能を継続的に開発する必要があるのと同様に、コンテンツの断片をより小規模に、より頻繁に、迅速に制作する俊敏性を必要としています。

「アジャイルはクリエイティビティを妨げる」

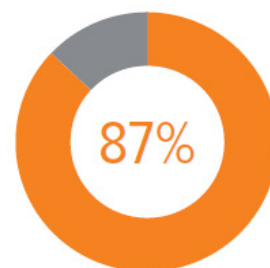
重要なことは、チームがクリエイティブに割ける時間が多ければ多いほど、より多くのものを生み出すことができるということです。ある調査では、回答者の87%が、アジャイルを導入することで生産性が高まったと答えています<sup>3</sup>。アジャイルで働くことで、適度に組織化され、不必要な時間（長時間のミーティングなど）が減るため、チームの柔軟性、適応性、生産的が向上します。

「アジャイルへの移行は自社には複雑すぎる」

アジャイルへの移行には多少の努力と調整が必要であることは事実ですが、ここで考慮すべき重要な事実があります。自らをアジャイルであるとするマーケティング部門は、市場シェアを大幅に拡大する可能性が3倍高いということです<sup>4</sup>。そして、アジャイルへの移行以上に、エージェンシーの敏捷性、ひいては市場シェアを拡大する良い方法があるのでしょうか？アジャイルでは、柔軟性と俊敏性を高めることができるため、移行は複雑かもしれませんが、努力する価値は十分にあります。さらに、このガイドには、アジャイルへの移行をできるだけスムーズに行うためのヒントが満載されています。

「変化に抵抗することは、組織にとって最もリスクの高いことです。不安定性、競争、機会のすべてが大幅に増加している一方で、有効期限、納品サイクル、ブランドロイヤリティは縮小し続けています」

— 「How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise」<sup>5</sup>



回答者の87%が、アジャイルを採用することで生産性が高まったと認識しています。

# アジャイルが最悪の問題を解決する 5つの方法

## 1 変化し続けるクライアントの期待に応えられないことが多い

アジャイルの原則は、クライアントとの絶え間ないコミュニケーションを促進するので、アイデアと期待値は常に同期しています。

最近の調査では、全回答者の64%が、変化する顧客の期待の管理が、プロジェクトの最大のプレッシャーであると述べています。<sup>6</sup>直前の変更や追加の要求は、プロジェクトのタイムラインを狂わせ、クライアントを失望させるリスクを高めます。しかし、アジャイルのプロジェクトに対する反復的なアプローチでは、クライアントと常にコミュニケーションを取りながらプロジェクトを進めることができます。フィードバックを求め続けるので、プロジェクトはクライアントが思い描いたとおりのものになる可能性が高くなります。

## 2 クライアントを失うことを常に恐れている

クライアントの要求に迅速に対応する能力は、エージェンシーにとって重要な競争上の優位性であり、アジャイルは、クリエイターが問題を予見し、変化に適応するための最善の手法です。

エージェンシーがクライアント企業に登録されている期間は過去最低となり、アカウントの入れ替え率は増加し続けています。調査対象となったクライアントの51%が、エージェンシーの登録数を減らしており、さらに減らす予定であると回答しています<sup>7</sup>。新たな競争相手が出現し、より多くのクライアントがインハウスサービスを求める中、エージェンシーは限界に挑戦し、クライアントを満足させながら評判を維持するために苦慮しています。幸い、アジャイルモデル（クライアントのレビューとテストのためにプロジェクトの一部を継続的に提供すること）を活用すれば、それらを実現できます。なぜなら、クライアントと頻繁に関わることで、クライアントが達成したことの素晴らしさや、そもそもあなたの会社と契約した理由を常に思い出すことになるからです。

## 3 安定した状態を維持するのに苦慮している

アジャイルでは、迅速かつ透明性の高い作業に重点を置いているため、スコープクリープやタイムラインの遅延がプロジェクトや予算を台無しにする前に特定することができます。

エージェンシーは予算に固執するのではなく、クライアントの期待に応えることに注力しなければなりません。プロジェクトの予算を平均10%超過するだけで、利益率に19.5%の打撃を受けます<sup>8</sup>。スコープクリープのコストを管理したり健全なマージンを維持したりすることの難しさに加えて、先行きが見えないということは、それを改善するためにトラッキングができないということです。アジャイルの基本は、責任感を持ち自発的なチームメンバーを信頼することであり、毎日のスタンドアップミーティングやプロジェクトの迅速な納品を通じて、誰が力を発揮していないかすぐに明らかになり、ほかのメンバーがすぐに代わりを務めることができます。

開発プロセスでフィードバックを取り入れることで、製品が顧客の期待に応える割合が高くなり、マーケティングも中しやすくなります。広告に大金をかける前に、コンセプトをテストすることができます」

– Barre Hardy氏、  
マーケティング  
コンサルタント企業  
CMG Partners<sup>12</sup>  
シニアディレクター

# 64%

の回答者が、変化する顧客の期待値の管理が、プロジェクトの最大のプレッシャーであると認識しています。

## 4 優秀な人材を維持できない

アジャイルの高度に協力的で適応力があり、実験的な環境は、責任感を育み、強みにしたいと願う仕事に対する価値観を養います。

米国の企業は、従業員の燃え尽き症候群、生産性の低下、業務上のストレスが原因で、年間2,000億ドルから3,000億ドルの損失を出していると推定されています<sup>9</sup>。エージェンシーでは誰もが仕事に追われているため、誰がトップパフォーマーであるかを知ることは難しく、ましてやスキルを最大限に活用するために業務内容を把握することは不可能です。チームの優秀な作業を評価し、報いるために最善を尽くしていても、過重労働のストレスを和らげることはできません。また、有能なチームメンバーが退職を決意した場合、その後任を雇うためのコストは、年俸の60%にも達するという調査結果もあります<sup>10</sup>。アジャイルは、毎日のスタンダードアップミーティングやチーム主導のプロジェクトを通じて、エージェンシーの作業に可視性をもたらします。それにより、全員の役割、才能、エージェンシー全体への貢献度をよりよく把握できるようになり、優秀なチームメンバーに報酬を与え、維持することができます。さらにアジャイルなアプローチは、クリエイティブな才能を持つ新しい世代にとって自然なものであり、魅力的です。

エージェンシーで働く人たちにとって一番のプレッシャーは、これまで以上に速いスピードで、より多くのものを生み出すことです。

## 5 クリエイティビティを発揮する時間がない

アジャイルは生産性を向上させます。作業をより小さく、取り組みやすい塊に分割することで、最終的にはより早く完了します。

エージェンシーで働く人たちにとって一番のプレッシャーは、これまで以上に速いスピードで、より多くのものを生み出すことです。クリエイターの80%は、競争力を維持するために新しいツールやテクニックを学ばなければならないと考えていますが、チームにはスキルを開発するための余分時間やエネルギーはありません<sup>11</sup>。アジャイルは可視性と生産性を向上させます。つまり、より早く作業を完了し、手戻りに時間を浪費することがなくなります。5,000ピースのパズルを組み立てるようなものだと考えてください。パズル（プロジェクト）は全体としては非常に負荷が大きいため、パズルの小さな塊をひとつずつ完成させる方が、長期的には生産性が高くなります。パズルの角、端、中央部分をつなげる準備ができるころには、既に多くのパーツが完成しているため、ピースが欠けているリスクが減ります。アジャイルプロジェクトは生産性を向上させ、手戻りをなくすため、作業に一日中かかりきりになることがなくなります。その結果、業務時間内に才能を伸ばし、業務に興味を持ち続け、関心を維持するための時間が増えます。

「優柔不断な顧客は、収益性の高いプロジェクトを不採算にしてしまう可能性があります。そのため、成功している企業は、プロジェクト全体を通じて顧客に情報を提供し、コミュニケーションを促進しています」

- 「Excellence in Professional Services」  
Aberdeen Group Report<sup>13</sup>

# ビジネスニーズを アジャイルで達成

## ビジネスニーズ

88%

アジャイル以外の手法の利用者が、市場投入速度の向上が優先事項であると回答した割合

91%

アジャイル以外の手法の利用者が、より迅速かつ効果的に思考や行動を切り替えることが優先事項であると回答した割合

96%

アジャイル以外の手法の利用者が、チームの生産性を向上させることが優先事項であると回答した割合

88%

アジャイル以外の手法の利用者が、優先順位付けを強化すること自体が優先事項であると回答した割合

89%

アジャイル以外の手法の利用者が、より適切な最終製品を提供することが優先事項であると回答した割合



## アジャイルの成果

93%

アジャイルを導入することで、市場投入スピードが向上したと回答した割合  
(アイデア製品やキャンペーン)

93%

アジャイルを導入することで、より迅速かつ効果的になったと回答した割合

87%

アジャイルを導入することで、チームがより生産的になったと回答した割合

80%

アジャイルを導入することで、重要事項の優先順位付けが強化されたと回答した割合

89%

アジャイルを導入することでより適切な最終製品を提供できるようになったと回答した割合



# アジャイル用語集

この用語集は、アジャイルへの移行に役立つ一般的な用語を説明しています。  
こうした専門用語を理解することが、移行を成功させる上で重要です。

## バックログ

アジャイルチームが取り組む可能性のあるすべての非優先項目のリスト。アイデア、作業リクエスト、開発ニーズなどがバックログに保持され、スプリントに移動されるのを待機しています。

## バーンダウンチャート

イテレーションレベルとプロジェクトレベルの両方で、アジャイルプロジェクトの進捗を測定するために使用されます。バーンダウンチャート、視覚的に、残りの作業量を時間の経過に沿って表す折れ線グラフです。

## デイリースタンドアップ／スクラム

チームメンバーが、昨日完了したこと、今日完了すること、作業の進行を妨げる可能性のある障害について報告する、毎日の短いミーティングのことです。簡潔に済ませるために、通常は立ったままおこないます。

## イテレーション／スプリント

チームが特定のユーザーストーリーまたはポイントを選んで作業し、完了させる一定の期間のことです。スプリントまたはイテレーションは、通常1週間～4週間で実施されます。

## ストーリーボード／タスクボード

カードと付箋を使った壁掛け式のチャートで、スプリントのすべての作業を示します。付箋を移動させることで進捗を示します

## ストーリーポイント

ストーリーを完成させるための複雑さと必要な時間を測定する見積もり単位のことです。

## スクラム

アジャイル手法の中で最も広く受け入れられているスクラムは、顧客が考えを変えることを許容し、その変化に迅速に対応することを重視します。迅速な納品と、変化する要求への迅速な対応を奨励することで、そうした予測不可能な状況に対処します。

## スクラムマスター

チームがスプリントのゴールと成果物を達成できるように、障害を取り除く責任を負う人のことです。スクラムマスターはチームリーダーではなく、チームと障害となる要因の間の緩衝役を果たします。

## タスク

作業リクエストの上位単位。タスクはバックログに追加され、チームがそのリクエストを達成するための労力と時間を合理的に見積もるのに十分な情報を含みます。

## チーム

アセットやプロジェクトを納品する責任を持つグループのことです。チームは通常、実際の作業（企画、編集、デザイン、開発、テストなど）をおこなう部門横断的なスキルを持つ5人～9人で構成されます。チームの組織化や運営は自主的におこなわれることが推奨されますが、多くの場合、エージェンシーチームでは何らかの形でプロジェクト管理やチーム管理をおこなっています。アジャイルに移行したからといって、既存のチーム構成を変更する必要はありません。UX、戦略、動画制作、クリエイティブなどのチームが以前と同じように一緒に働いて、同じプロジェクトに取り組みます。アジャイルは単に作業の進め方を改善するだけです。

## ユーザーストーリー

ユーザー（またはクライアント）の視点から見た新しい能力の説明です。ユーザーストーリーがあれば、ユーザーが誰であり、その新しい能力に何を期待しているかを理解するのに役立ちます。一般的には、ユーザーストーリーは、3x5インチのインデックスカードに収まる程度の短さにすることが推奨されます。

# アジャイルへの移行： 6つの簡単なステップ

アジャイルへの移行は単純なものではありません。開始する前に、スムーズに移行を成功させる可能性を高めるために、いくつかのステップを実施することが重要です。

## 1 経営陣とチームからのサポートを求める

この移行を始めるにあたり、チームや関係者とアジャイルについてオープンに話し合うことが重要です。関係者は、従来の方法論を運用していることが多く、アジャイルを受け入れることをためらうのが一般的ですが、簡単な話し合いでそれを緩和することができます。アジャイルがチームと会社全体にもたらす価値を説明し、アジャイルの指標が関係者が興味のある指標やレポートに変換できることを説明しましょう。

## 2 適切なトレーニングを受ける

アジャイルへの移行で犯す最大の戦略的ミスのひとつは、最初に専門的なトレーニングを受けないことです。アジャイルへのポジティブな移行を実現するためには、トレーニングとメンタリングが必要です。スクラムトレーナーやアジャイルコンサルタントを雇って、最初のいくつかのプロジェクトをスムーズに進めるとともに、最終的に自分たちでプロジェクトを遂行するために必要なスキルセットを提供してもらいましょう。コンサルタントやトレーナーは、どのアジャイルプロセス（スクラム、カンバン、リーン、ハイブリッドなど）が自身のチームや自社に最適かを決める手助けもしてくれます。

## 3 部門横断的な調整をおこなう

アジャイルへの移行は、必ずしも全社的におこなわれるとは限りません。多くの場合、最初に移行するのはチーム単位であったり、自分たちのチームだけであったりします。アジャイルを導入していない部門やプロジェクトとの継続的なコラボレーションを維持するために、分散しているチーム間で可視性とコミュニケーションを見つけることが重要です。これには、作業リクエストを提出するための標準プロセスを構築することや、あらゆる関係者がプロジェクト状況をリアルタイムで把握できるようにすることなどが考えられます。

ソフトウェアツールで作業を管理する場合、アジャイルプロジェクトと従来のプロジェクトの両方を管理でき、それぞれの指標を変換できるものを導入することで、それを簡単に実施することができます。

## 4 バックログにストーリーを追加し、優先順位を付けるための単一の方法を考案する

ルールを設定しましょう。共有スプレッドシート、特定の担当者への電子メール、作業管理ソフトウェアのいずれかを使用して作業リクエストを提出するにしても、リクエストが正しく提出されなければ、バックログに追加しないようにします。こうすることで、リクエストを失うことなく、あらゆる作業を次のスプリントのために優先順位付けすることができます。作業リクエストがバックログに登録されたら、戦略的重要度、期限、依頼主、またはチームにとって意味のあるその他の基準にもとづいて優先順位を付けます。優先順位付けは、チームがエージェンシーにとって最も価値のあることに取り組むことを保証するために重要です。

## 5 チームに役割を割り当てる

アジャイルの基盤は、自己管理型で透明性が高く、高度に協力的な、小規模かつ実践的なチーム向けに構築されています。トップダウンでタスクを割り当てる従来の方法とは異なり、アジャイルのクリエイターは、優先順位にもとづいて、スプリント中に取り組むストーリーやタスクを自ら選択します。チームには、プロジェクトのゴールを定義し、クライアントの代弁者となるスクラムマスターやプロジェクトオーナーが必要です。チームメンバーのスキルセットを十分に理解することで、各メンバーに最適なタスクを割り当てることができます。

## 6 スプリントのパラメーターを設定する

チームが妥当な数のストーリーを完了できるようなスプリントの長さを選択しましょう（通常は1週間～4週間）。各スプリントでチームが利用できる時間を決定します（図3を参照）。そして、おそらく最も重要なことは、チームがスプリントの期待を達成または超えるたびに、有意義で励みになる報酬を与える方法を決めることです。

「それは人々が顧客について考え、顧客とやり取りする方法を変えることです。新しいプロセスを導入して、一夜にしてすべてを変えることはできません」

– Barbee Davis氏、『Agile Practices for Waterfall Projects』<sup>14</sup>の著者

アジャイルの基盤は、自己管理型で透明性が高く、高度に協力的な、小規模かつ実践的なチーム向けに構築されています。

# スプリントでチームが利用可能な時間を決定する方法

## ステップ ①

各チームメンバーに、1週間の合計稼働時間を計算してもらいます

1日あたりの稼働時間						
稼働内容	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	
ミーティング時間	1	2	2	1	1	
休憩時間						
休日(時間に換算)						
メール時間	2	2	2	2	2	
その他						1週間の合計稼働時間
合計時間:	2	2	2	2	2	17

## ステップ ②

1週間のひとり当たりの利用可能時間の合計を求めます

合計時間／週	40
- 合計稼働時間／週	- 17
= 合計利用可能時間	23

## ステップ ③

1週間のひとりあたりの稼働率を求めます

合計利用可能時間 x 100	23 x 100
利用可能時間合計 (A) 1週間の合計時間	= 2300 / 40
= 利用可能率	= 57.5%

## ステップ ④

スプリントの各週について、このプロセスを繰り返します

## ステップ ⑤

1週間のチーム全体の数字を集計します

チームメンバー	利用可能性	休日	利用可能時間
JOHNNY	57.50%	0	23
FREDDY	60%	0	24
ASHLEY	55%	0	22
SHAINA	65%	0	26
JUAN	60%	0	24
1週間のチームの合計利用可能時間			119

## ステップ ⑥

スプリントが複数週にまたがる場合は、スプリントの各週ごとにステップ1〜5をおこない、合計を集計します

図3



# アジャイルとウォーターフォールの併用

アジャイルと従来のウォーターフォールは、ほとんどあらゆる点で正反対の手法かもしれませんが、エージェンシーで両方の手法が必要なことは明らかなです。クリエイティブチームや制作チームは、アジャイルで効率的に作業できますが、それでも、ウォーターフォールで作業する（または考える）プロジェクトマネージャー、経営陣、クライアントに報告する責任があります。このふたつを同じ環境で混在させる場合、コミュニケーションが鍵となり、両方のグループの期待を管理することで、ポジティブな相互作用が生まれます。

今日の世界では、依然としてウォーターフォール型のプロジェクト構成も必要であり、アジャイル型アプローチの対応力も必要なのです。自身のエージェンシーでそれらを組み合わせるためには、以下のヒントを心に留めておいてください。

## ① 受容的なエージェンシー文化を育む

アジャイル手法を導入するには、企業文化がアジャイル開発の原則と一致していなければ困難です。アジャイルに移行する前に、まず関係者全員（特にウォーターフォール志向の経営陣やクライアント）に対して、アジャイルクリエイティブチームの価値を明確に定義し、説明することが重要です。アジャイルの価値を説明し、最も重要なことを理解してもらうために、ミーティングを開いたり、メールを送ったり、必要なことは何でもしましょう。

## ② 変換する指標を決める

アジャイルチームは、アジャイル以外のチーム、経営陣、クライアントが望む形で報告する必要があります。そして、その報告書は誰にでも理解できる言葉でなければならないため、アジャイルに関する専門用語をチェックし、聞きなれない用語でほかの人がとまどいを感じないようにしましょう<sup>15</sup>。アジャイルでは、従来プロジェクトのアプローチほど、完了日や結果を重視しませんが、それでも従来の指標にうまく変換できる部分がたくさんあります。たとえば、ストーリーはタスクに、エピックはプロジェクトに、プログラムはリリースに、プロダクトはポートフォリオに変換できます。完全に変換できない部分についても、時間を見積もり、価値を評価することで、従来の指標に合わせやすくすることができます。

## ③ 適切なベンチマークを設定する

手法が混在する環境における適切なベンチマークは、早急に設定するものではなく、期待値を固定し、測定するものでなければなりません。費やした時間は混在環境のベンチマークの優れた例です。それは、進捗を示し、アジャイルのスプリントに焦点を当てた思考にも、ウォーターフォールのフェーズゲートに焦点を当てた思考にも自然に適合します。プロジェクトが完了したら、ベンチマークを再評価しましょう。スプリントの完了が目標とどの程度一致していたか、計画した時間と実際にかかった時間を比較します。ベンチマークは、パフォーマンスを比較測定するだけでなく、パフォーマンスをどのように改善できるかも示してくれます。

# 将来を見据えて： アジャイルへの移行の次のステップ

アジャイルへの移行に取り組むために必要なスタートアップの知識を身につけた今、チーム内やエージェンシー全体にポジティブな変化を生み出す能力に自信を持てるはずです。アジャイル手法に従って、自身の作業をパターン化することを忘れないでください。導入段階では、早期かつ頻繁にテストを実施しましょう。特定のチームメンバーが異なる役割に適していることや、チームが当初の予想よりも長いまたは短いスプリントを好むことが分かるかもしれません。アジャイルへのアプローチは、エージェンシー独自の作業アプローチに適合させるべきなので、プロセスを調整したり、ルールを修正したりすることをためらわないでください。

アジャイルを導入するメリットは幅広く、エージェンシー全体の業務に新たなエネルギーと熱意をもたらすことができます。この勢いを維持し、アジャイルへの移行をスムーズにおこなうために、スコープ、予算、スケジュールなどの主要な指標を、外部の関係者やアジャイル以外のチームが理解できるように、従来のフレームワークに適合させましょう。

ツールの活用を検討しましょう。適切なツールでは、アジャイルと従来のプロジェクト管理の両方であらゆる作業をトラッキングできます。これらの手法をシームレスに切り替える能力を備えたツールは、アジャイルの導入を簡単にし、アジャイルチームとアジャイル以外のチームが共同作業できるようにして、変換作業も自動的におこなえます。さらに、作業に関連するあらゆるコミュニケーションをおこなえるように、コラボレーション機能を搭載したツールを探しましょう。

# アジャイルについて最後に一言

アジャイルへの移行が労力をかける価値があるかどうか、まだ疑問がある方は、2011年に従来のマーケティングモデルからアジャイルマーケティングに切り替えた Extended Campuses of Northern Arizona University のマーケティング部門の例を参考にしましょう<sup>16</sup>。

## 2年後、次のような成果が得られました。

- ・ 200点の宣伝資料を作成。前年度の4倍の量を生産したにもかかわらず、部門のストレスは減少
- ・ 週に2回の15分間のスクラムミーティングのみで、会議の数が減少
- ・ 説明責任が育まれ、時間を無駄にすることなく情報を共有
- ・ コストを20%削減
- ・ 生産性が400%向上
- ・ スプリントタスクの完了率が95%
- ・ クライアント満足度が30%向上

変化には常に困難が伴いますが、多くの場合それは必要なものです。そして、作業管理プロセスにアジャイル手法を導入したエージェンシーが非常に大きな成功を収めていることから、アジャイルへの移行は価値ある変化であることは明らかなです。クリエイティブチームやエージェンシーの環境を、より協力的で適応力があり、現代的で効果的なものにするには、クリエイティブ作業の混乱を放置せず、それを管理するようにしなければなりません。



# Adobe Workfrontでエージェンシーの作業の混乱を克服

世界中のエージェンシーやクリエイティブチームで、Adobe Workfrontのマーケティング作業管理能力を活用して作業を簡素化し、効率を改善しています。Adobe Workfrontはマーケティング業務のライフサイクル全体に対応し、次のことを実現するのに役立ちます。

- ・ 生産性とワークフロー効率を向上
- ・ チーム内の可視性を向上
- ・ クリエイティビティにより多くの時間を配分
- ・ 信頼性とクライアントの満足度を向上

[workfront.com/agencies](https://workfront.com/agencies)



# 出典

1. Morrow, Rich、「How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise」、Adobe WorkfrontとGigaOmによる調査（2013年12月18日）
2. 「Everything is Marketing, Everyone Must be Agile」、Chiefmartec.com（2015年7月20日閲覧）
3. 「Agile Trend in Marketing」、Infoware Studios（2015年7月20日閲覧）
4. 「Applying Agile Methodology To Marketing Can Pay Dividends: Survey」、Forbes（2015年7月20日閲覧）
5. Morrow, Rich、「How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise」、Adobe WorkfrontとGigaOmによる調査（2013年12月18日）
6. Castellina, Nick、「Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team」、Aberdeen Group（2013年11月1日）
7. Dan, Avi、「Getting to the Bottom of What Clients Think of Agencies」、Forbes（2012年10月8日）
8. McQueen, Geoff、「Keeping Clients Happy: How to ensure a project doesn't go over budget」、Entrepreneur.com（2014年10月16日）
9. 「Time Management Statistics」、National Safety Council, Priority Magazine（2014年6月閲覧）
10. Allen, David G.、「Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover」、SHRM Foundation（2008年）
11. 「The New Creatives Report」、Adobe Systems Incorporated（2014年6月）
12. 「Agility in Action: How four brands are using agile marketing」、CMO.com（2015年7月20日閲覧）
13. Castellina, Nick、「Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team」、Aberdeen Group（2013年11月1日）
14. Morrow, Rich、「How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise」、Adobe WorkfrontとGigaOmによる調査（2013年12月18日）
15. Olding, Elise、「Is Using Jargon Hindering Your Communication?」、Gartner Blog Network（2013年11月21日）
16. 「Agile Marketing Makeover」、University Business（2014年7月16日閲覧）