

## 次のシナリオのうち、テクノロジー・リーダーとしてのあなたの日常の課題を最もよく表しているものはどちらですか？

シナリオA	シナリオB
<p>私は混乱で矛盾しているように見えるビジネス要求の延々と続くリストを、より迅速かつ低コストで実現するよう常に求められています。この需要と供給の綱引きの中で、私の組織は会社の成功にとって第一のボトルネックだと思われています。私はチャレンジが好きですが、現在はベストな仕事の状態だとは思われません。私たちはビジネスのアジリティを向上させるために多くの視点とガイドラインを確立してきましたが、ほとんどの方法は長続きしないか、期待したメリットを実現していません。</p>	<p>私はビジネス部門の同等の地位の人たちと対等の立場にいます。同僚がビジネス・チャンスを感じ、対応し、革新を行えるようサポートします。実際私は、ビジネスにおいて影響の大きい変化の中で、混乱とボトルネックを効率的な価値のフローに転換して、同僚をサポートしています。私が習得したアジャイル・アプローチによってビジネスの定義付けとサポートについてチームによる価値ある機能の構築、価値ある製品やイニシアチブに組み込まれるコンポーネントをデリバリーする一連のプロジェクト、市場機会を活用するために投資の割り当てを変化させることができる柔軟性のある対応など、私は当社のあらゆるレベルにポジティブな影響を与えています。</p>

シナリオBに共感される場合は、おめでとうございます。あなたは同業者グループの中でも数少ない、先見の明を持ったフロントランナーです。あなたは所属組織がかつて起こした障害のいくつかを取り除きました。エンタープライズ規模のアジャイルな継続的デリバリーを採用し、運用チームは現在、デリバリー・グループと完全に連携しています。エンジニアリング・ハッカソンからエンタープライズ・リーン・スタートアップ方式を使用するイニシアチブまで、あらゆる所に革新が導入されています。ビジネス・オーナーから最前線の顧客サポート担当者、顧客やベンダ、サプライヤまで、あなたの会社全体が四半期ごとの方向付けに従事し、一定のペースでプランニング、予算管理、ナレッジの普及、可視性と適合性の確保を行っています。あなたのビジネスはチャンスを生み出したり組織の健全性を損ねることなく新しい市場機会を活用するよう、動的に調整を行うことが可能です。本当の意味で持続的な探索と革新が行われています。ビジネス・アジリティが獲得されているため、組織は迅速かつ確実に日常業務の一環として変化を感じ、それに対応することが可能です。

『The Phoenix Project』の共著者であるGene Kim氏なら、「パフォーマンスの低い普通の馬のエクスペリエンスを超えて、高パフォーマンスのユニコーンになりましたね」と言うことでしょう。

あなたが現在ユニコーンではないとしても、ユニコーンになりたいと思われるなら、以降をお読みください。

組織はビジネスのためにアジリティの向上をめざして進んでいます。これは骨の折れる仕事ですが、成果は必ず得られます。実際、最初のステップを終えただけでも、実際にビジネス成果が見られます。

本書では以下を行えるようサポートします。

- 組織を変革し、ビジネス・アジリティを向上させるためのステップを特定する
- 変革への取り組みにおける各ステップの詳細を明確にする
- スタッフが整然かつ迅速に変化に対応できるような組織の健全性を構築し持続させるために必要なマインドセットの転換を特定する

## 競争優位性としてのアジリティ

変化のペースは速くなっています。顧客の期待、競争力のある変革、規制の変更などがグローバル・マーケットを混乱させ、ビジネスの手法に影響を及ぼしています。このスピードが速く新しいアプリケーション・エコノミーにおいて、ソフトウェアはあらゆるビジネスの中心となっており、すべての産業を動かしています。

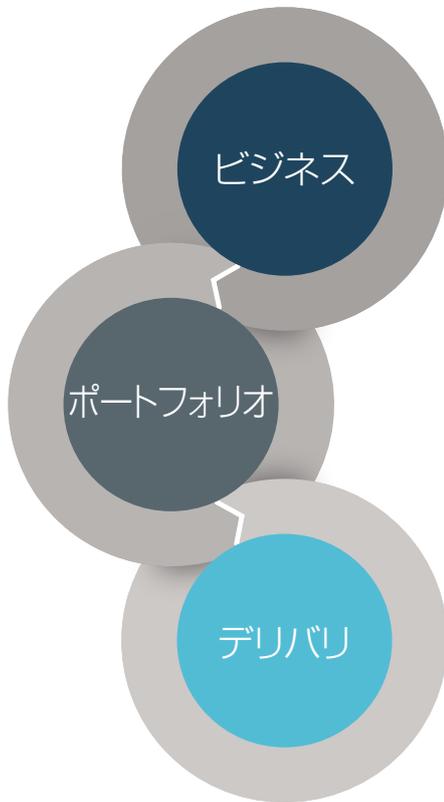
アプリケーションや製品を構築し、数年間も大きな変更なしで済ませていた時代は終わりました。至る所に潜むディスラプティブな外部の力を切り抜けるには、状況を掌握し、競合他社の先を行く必要があります。他社の同業者もおそらくあなたと同じような課題に直面していますが、彼らは市場機会を常に感知し、革新的な新製品をデリバーすることによって業界をリードしているように見えます。それはなぜ可能なのでしょう？

この目的のアジリティを確立するには、ビジネスの運用システム全体を、スピード、方向付け、機会に合わせたものに意識的に再構築する必要があります。この新しい設計は、コストとタイムトゥマーケットを半減させながら、アプリケーション品質と顧客満足度を向上させるという成果をもたらします。

「強力なITパフォーマンスは競争優位性となります。高パフォーマンスのIT組織を持つ企業は、収益性、市場シェア、生産性の目標を上回る可能性が2倍になります」。<sup>3</sup>

アジャイル方式は効果が最も低い従来の方式と比較して、優れた成果を上げています。<sup>2</sup>

- 29%のコスト改善
- 91%のスケジュール改善
- 97%の生産性改善
- 50%の品質向上
- 400%の満足度向上
- 470%のROI向上



2007年にはすでに、ビジネス・アジリティには大きなメリットがあることが、データによって明確に示されていました。MIT Sloan CISRの調査では、アジャイルな企業は成長が37%速く、30%高い利益を上げていることが示されました。ではあなたの企業ではなぜ、このような成果が見られていないのでしょうか？

ビジネス・アジリティを向上させるには、現在のビジネス・システムのうち、以下の3つの層について調べ、改善する必要があります。

#### ビジネス・アジリティ

ビジネス・アジリティには機会を感知することが重要です。また、組織の健全性と、こうした機会をつかみ活用するための構造上の柔軟性も必要です。

#### ポートフォリオ・アジリティ

ポートフォリオ・アジリティは戦略と実行の間の重要な橋渡しを行います。これによって、最も価値の高いイニシアチブに向けて最適化でき、資金調達を段階的に調整し、事前の分析と見積もりに費やす時間を節約できます。

#### デリバリ・アジリティ

デリバリ・グループの実行はビジネス・アジリティの基盤ですが戦略がいくら優れていても、実行を伴わなければ意味がありません。非常に多くのCEOが、ビジネスが戦略を実現できないと報告しています。<sup>5</sup> スピード、品質、そして顧客とステークホルダーのフィードバック・サイクルを組み込んだ頻繁なデリバリが求められています。

リーンおよびアジャイル方式から過去数十年間に得られた重要な教訓は、これらの各レベルでアジリティを実現するための鍵となります。

### リーン思考

- 信頼性の高いリーダーシップ、チーム、顧客関係に従事
- 作業者ではなく作業を追跡し、すべての作業を可視化
- 継続的な検討と適応
- WIPの制限 — より多くを求めるのではなく、より少なく求めること。これは特に最初は直観に反するよう感じられることがあります。
- 連携し、信頼と透明性を通じて注力
- 継続的なペースでおおよそ適切なプランニングを期待
- チームをリソースの単位と見なす
- 供給を需要に合わせる
- 不完全なデータを許容
- 実行と検討のバランスをとる

## ビジネス・アジリティを獲得できない理由

現在の戦略を実現できていないときに、ビジネスが提示する新しい機会にうまく対応することは困難です。

技術部門は優先事項が頻繁に変化し、同じリソースに対する要求があまりにも多いために対応しきれず、スケジュールや予算を実行に移せていません。また、システムの稼働を続けるためにレガシー・コードの維持にかなりの時間が費やされています。さらに、革新的な開発を行い、レガシー・コードよりも新しいテクノロジーを扱う仕事がしたいという理由で、優秀な人材が会社から流失しています。これでは未処理の顧客要求に応えるのに、5年あっても十分ではないでしょう。実際のところ、顧客要求の数を把握するための可視性すら備わっていない場合もあります。

また、コンプライアンスと監査が義務付ける内容は重大な懸念事項であるため、リスク回避を余儀なくされています。投資を行う前に、時間のかかるプランニングと予算管理プロセスによって起きる遅延もやり過ぎさなければなりません。このような要因から組織は現状のまま慎重な道筋にとどまり、競争力の維持や顧客価値の実現は困難になっています。

その結果、効果的な対応ができません。

ビジネス・アジリティを妨げているのは実際、あなた自身です。ビジネス・アジリティ獲得の鍵であるエグゼクティブ・スポンサーでありリーダーは、あなた自身なのです。

この変化を起こす勇気を奮い起こし、組織全体に信頼とアジリティを構築することが必要です。この変化を持続するには、異なるマインドセットの導入が必要です。それは現在のサイロ化した、政治的な指揮統制、あるいは時間のかかるステージゲートの世界とはまったく異なる、リーン思考に基づくマインドセットです。

これらは本格的なビジネス・アジリティを獲得し、日常業務の一環として変化を受け入れるために役立つ組織の健全性を構築し持続するために必要なマインドセットの転換です。ただしマインドセットは変えようと決定するだけでは変えられません。マインドセットの転換は、継続的に新しい考え方を強化する、プロセスとリーダーシップの意図的で組織的な変革を通じて可能になります。そしてこれは5つのステップで達成できます。

## ビジネス・アジリティへの5つのステップ

現在アジリティへの移行のどの時点にあっても、素晴らしい持続的な革新と価値を生み出す、顧客中心の組織へと変革することが可能です。

### デリバリ・アジリティ

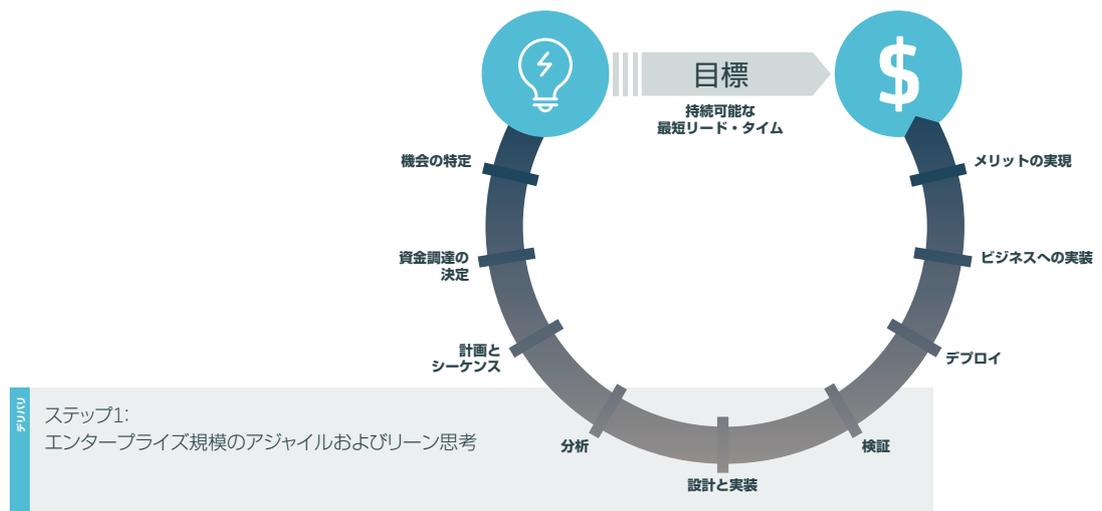
価値実現を迅速化します。強力かつ機敏にデリバリをスタートできます。戦略がいくら優れていても、実行を伴わなければ意味がないのはここでも同じです。

#### ステップ1:エンタープライズ規模のアジャイルおよびリーン思考

第一のステップは戦略を迅速に実行し実現することです。ソフトウェアとITチームはできるだけ迅速に高品質なアプリケーションを完成させる必要があります。これは以下のように実行します。エンタープライズ規模のアジャイル・フレームワークを採用すれば、多数の組織がアジャイル・デリバリ・グループによる迅速なデリバリについて学んだことからメリットを得られます。しっかりしたアジャイル・チームとデリバリ・グループを構築し、共通の成果の実現について考えさせるようにします。1回目の多人数によるアジャイル・リリース・プランニング・セッション(実践的学習)を開き、連携してリスクを提起し軽減する、信頼性の高いマインドセットの新しい日常的なプラクティスを開始します。あらゆるレベルでWIP(仕掛けり作業)を制限するよう繰り返し奨励します。

成功を測る3種類のメトリクスである、採用、運用、インパクトを使用します。採用メトリクスではチームが行っている業務の詳細について、バリュー・ストリームと投資の割合、および行動のメトリクスに焦点を当てる必要があります。採用の評価は時間の経過とともに消滅することに留意してください。この一環として、必ず社員のエンゲージメントの評価も行います。

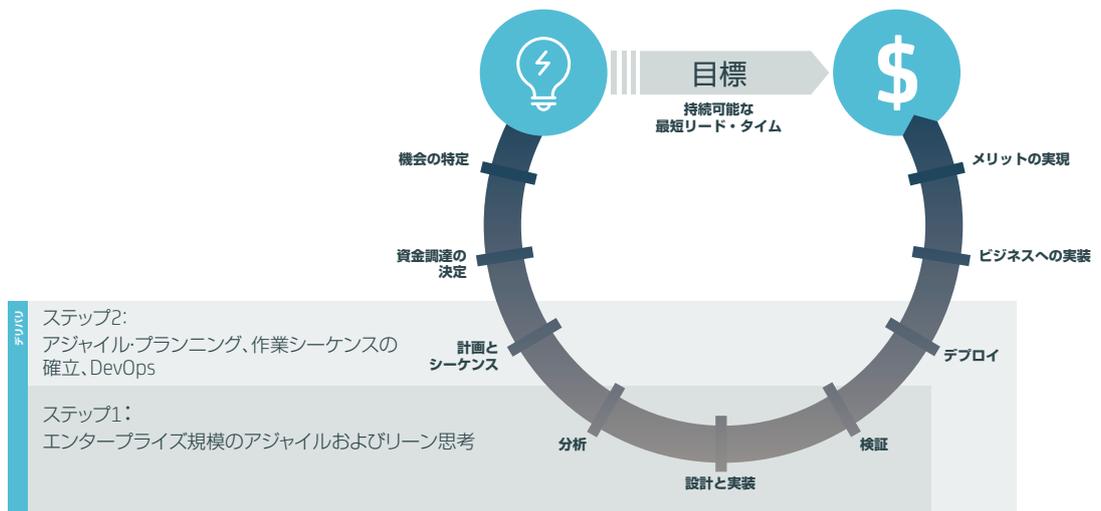
バリュー・ストリームの考え方を奨励するコラボレーション・ソフトウェアを提供します。また、すべてのWIP(自分のチームのWIPだけでなく、すべてのチームのWIP)に対する可視性をすべてのチームに提供するアジャイル管理ソフトウェアを使用します。すべてのチームの権限として、徹底的な改善のプラクティスを含めます。



### ステップ2:アジャイル・プランニング、作業シーケンスの確立、DevOps

顧客への迅速なデリバリのために最も価値ある最小単位の作業を選びます。作業シーケンスの計画と、その作業のより一貫したデプロイについて慎重に検討します。開発チームと運用チーム全体でWIPを制限する方法を明示します。未計画の作業について詳細を明らかにし、影響を減らします。各種機能の切り替え段階と、すべてのチームの計画済みおよび未計画の作業において、アプリケーション/製品および構造上の決定から、本番への

デプロイまですべての作業フローを示すソフトウェアによるサポートを提供します。運用、アーキテクチャ、セキュリティ、コンプライアンス、分析の各チーム・メンバーをデリバリ・グループと、多人数のアジャイル・リリース・プランニング・セッションに含めます。これらのチームすべてに互いのWIPへの可視性と、各ステークホルダーおよび顧客セッションからのフィードバックへの可視性を提供します。



## ポートフォリオ・アジリティ

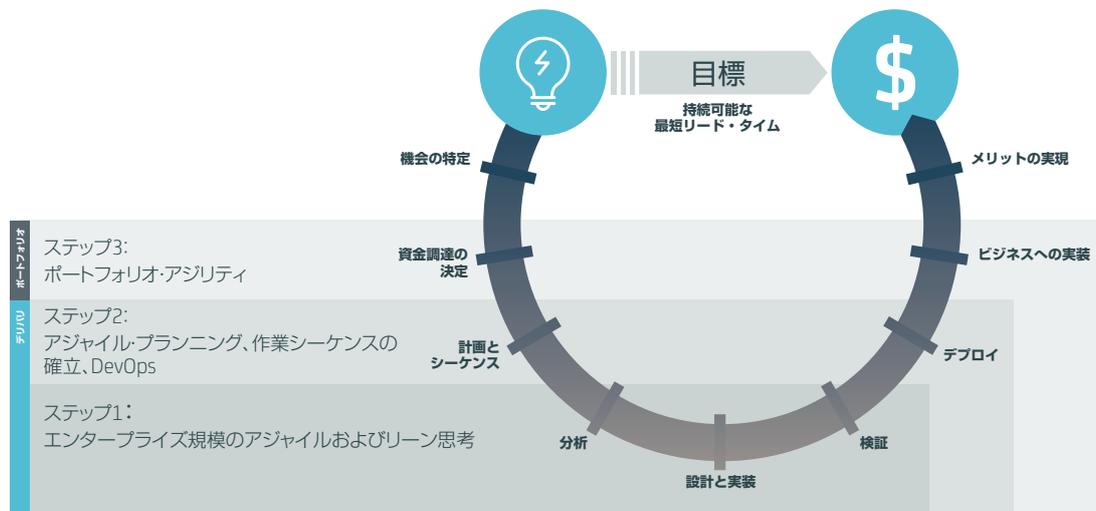
ビジネス価値のための最適化:戦略を実行に結び付けます。

### ステップ3:アジャイル・ポートフォリオ管理

何かを行うことを考えた瞬間から、先へ進めるための意思決定、資金調達と適切なチームの割り当て、開発組織を通じた進捗、顧客へのデプロイ、ビジネスへの実装までエンドツーエンドのサイクルについて、バリュー・ストリームの中で検討します。実装組織とビジネス・ニーズの間の非常に緊密な連携を尊重し活用します。しっかりしたデリバリ・グループへの不完全なデータのフローとおおよそ適切な計画を奨励します。設定された予算と組み合わせた正確な要件によって、正確な一連の要件全体を実現できるという期待を排除し、複数のプロジェクト間で時間を区切った個々のリソースという考えも排除します。

実際のキャパシティと専門技術に基づくしっかりしたチームに作業を割り当てる可能性について確認できるソフトウェアによって、ポートフォリオ・アジリティをサポートします。これによって選択肢を比較し、最も迅速に最も多くの顧客価値をデリバーできるものを特定できます。

最初に、市場と顧客価値の成果に基づく資金調達の割合の決定について、従来の特定の要件および計画に基づくそれらと比較して、測定することを検討します。



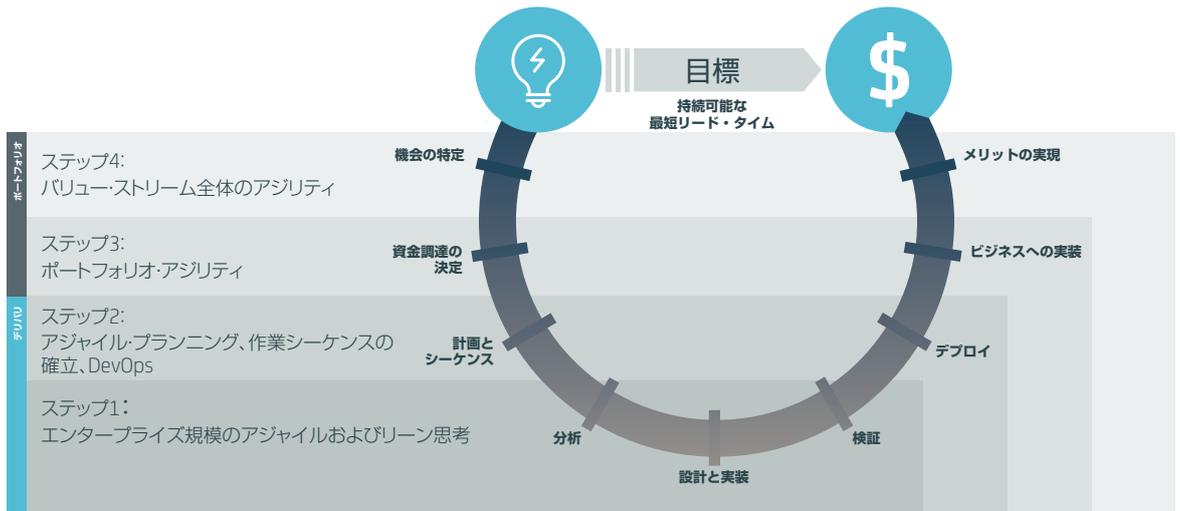
### ステップ4:完全なバリュー・ストリーム・アジリティ

投資計画については、四半期毎に、ビッグルーム・ステアリング、リリース計画や戦略的デプロイ・プロセスを通じて、計画の変更や増加を行います。一方、すでにデリバリー済みのものから価値をすべて引き出し、ビジネス部門と顧客が望むものを必要なときに必要な場所で提供するようにします。

最大のインパクトのために構築したものを最適化します。規律ある機会の探索(エンタープライズ・リーン・スタートアップ<sup>6</sup>のような手法を使用)というマインドセットとスキルを重視し、組織のWIPを制限することで、こ

のステップをサポートします。四半期の組織のイニシアチブを明確に示すサポート・ソフトウェアを提供し、イニシアチブの1つ1つを各スタッフの日常業務に結び付け、組織のすべての作業を可視化します。さらに、イニシアチブを企業の資金調達元に結び付け、アジャイル・コストを財務ガバナンスに組み込み、アジャイルの資本を処理するソフトウェアを選択します。

持続可能な最短リード・タイム(SSLT)(機会を最初に特定した時点から、メリットの実現を開始した時点まで)に向けて最適化します。



## ビジネス・アジリティ

市場機会の獲得:迅速かつ確実に日常業務の一環として、変化を感知し対応します。

### ステップ5:ビジネス・アジリティ — 感知と対応

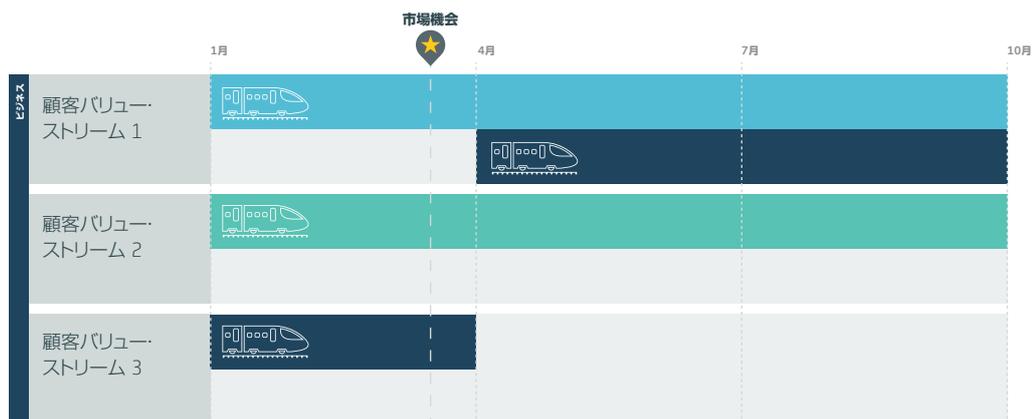
共通の成果を明確に明文化し、信頼性の高いリーダーシップを示し、ビジネス全体でリーン思考のマインドセットを採用します。これらの同じ目標を明確に表現し、定期的で明確なコミュニケーションを通じて信頼に基づくチームを構築し、また、バリュー・ストリームと、より変化の少ない上下の管理スタックにまたがって連携することで、組織の健全性を育成します。脅威と感じるレベルの透明性と、末端まで行き渡った意思決定の委譲を実現します。融通の利く資金調達モデルで構造上の柔軟性を確立し、作業を流れさせ、ガバナンス、監査、キー・サプライヤまで含むビジネスの形態をオンデマンドで変更する方法を理解します。すべての社員に規律ある探索の権限を与えることで、あらゆる社員が革新を起こ

せることを期待でき、デジタル時代の新しい機会を感知できます。

領域ベースのメトリクスと継続基準を示し、各領域でどのように機会を吟味するかについて可視性を提供するソフトウェアによって、このステップをサポートします。また、すべての社員に対してビジネスの目標、戦略、イニシアチブを明確かつ容易に、定期的に可視化することで、組織の健全性をサポートするソフトウェアを選択します。投資が組織とバリュー・ストリームを流れる作業の中でどのような役割を演じるか、構造上の柔軟性を可視化できる財務管理ソフトウェアを使用します。

市場シェアのリーダーとしての位置を測定します。

ステップ5:  
変化を感知し対応



どのステップをとるにしても、成功する変革と長続きする変化のための土台作りをすることが重要です。主要な変化の取り組みのうち85%が、希望する目標や表明した見込みに到達できていません<sup>7</sup>。しかし持続可能な変化を確立するための実績あるパターンは存在します。説得力のある「なぜ」、権限を持った有効な変革チームからはじめ、実行を進めるに応じて「どのように」についての理解を深めることを期待します。適切な最初のステップに注力し、それに基づいて即座に、ただし少しずつ行動します。定期的に吟味し適合させます。

ここまですべて読んだ上で、あなたがどう思われるかはわかります。これは非常に大きな組織改革です。混乱が予測されます。しかしリーン思考のマインドセットを使用し、これら5つのステップに従うことで、ビジネス・アジリティの向上に向けて段階的に進歩することができ、実際のビジネス成果を獲得し、より多くの顧客価値をより迅速に実現できるようになります。

## 遅延のコスト

実行に移さないことからくるリスクには何があるでしょうか?アジリティが少し向上するだけでも、大きな改善につながります。以下のメリットを実際の金額で計算してみてください。

- 次年度のコストを10%削減
- 品質を10%向上、顧客に影響を及ぼすインシデントを10%削減
- リスクとコンプライアンス・ギャップへの可視性を10%向上
- 社員の積極的な関わりが10%向上、チャーンを10%削減
- 新規市場機会を探索するための革新の予算が10%増大
- 収益までにかかる時間を10%短縮
- 組織全体の予測性が10%向上
- 新しいビジネス・ニーズへの応答時間を10%短縮

Physicians Mutual<sup>8</sup> のように大規模リリースの頻度の50%増に近づけるとしたら、ビジネスにどのようなインパクトがあるか考えてみてください。Tata Communications<sup>9</sup> のようにITプロジェクトのターンアラウンドを30~50%加速できるとしたら、あるいはPhilips<sup>10</sup> のようにプロジェクトのリード・タイムを60%短縮できるとしたら、または、QSR International<sup>11</sup> のようにユーザが報告する欠陥を85%減らせるとしたら、どうでしょうか。

では、あなたにとって遅延の本当のコストとはどのようなもののでしょうか?

「誰か、または何かがビジネスにディスラプションを起こそうとしています。あなたがその役目を引き受けてはどうでしょうか」。

「すべての産業はディスラプションにさらされています。本当にアジャイルなビジネスだけが、それに対応できます」。

出典:Forrester Research<sup>12</sup>

出典:Josh Linkner、『Road to Reinvention』の著者、RallyON!™ 2015での発言

## 取り掛かるには

ビジネス・アジリティの向上への道は簡単ではありません。しかしリーン思考を採用し、5つのステップそれぞれで説明した明確でインパクトの大きいアクティビティを実行することで、成果をもたらすことが可能です。準備のできていないステップでアジリティを構築しようとする(それ以前のレベルでアジリティを獲得する前に)、企業の組織の健全性を損ねる可能性があることを念頭に置いてください。

組織にとって適切な次のステップをとるために、エキスパート・パートナー:CA Agile Transformation Consulting Servicesをご利用ください。当社はこれまで数百社ものアジャイル変革成功をお手伝いしてきました。私たちはアジリティを向上させ、革新、競争優位、適応、実現、改善、迅速化を行うために、リーン思考とマインドセット、組織の構造、プロセス、文化、サポート・ソフトウェアに取り入れる必要がある変化について理解しています。

遅延のコストは回避すべきです。次の30日間にアジリティ・アセスメントとリーダーシップ・コンサルテーションの予定を立てるには、[ciinfo@rallydev.com](mailto:ciinfo@rallydev.com)までEメールでお問い合わせください。

## 著者について

**Eric Willeke** (CA Technologies、トランスフォーメーション・サービス・ディレクター)は、複雑なアジャイルの採用とビジネス・アジリティの変革を通して大規模組織を導くエキスパートです。

**Ronica Roth** (CA Technologies、アジャイル・フェロー)は、コラボレーティブ、クリエイティブ、アジャイル、リーンに関するあらゆる事項のエヴァンジェリストです。

**Christine Hudson** (CA Technologies、ビジネス・アジリティ関連ソリューション・マーケティング・マネージャ)

### 編集者

**JB Brockman** (CA Technologies、シニア・ライター兼エディター)

### イラストレーター

**Mandy Shares** (CA Technologies、シニア・グラフィック・デザイナー)

### その他の貢献者

著者は重要な同僚である**Ryan Martens**、**Jean Tabaka**、**Rachel Weston Rowell**、**Catherine Connor**、**Alex Pukinskis**、**Zach Nies**の多大な貢献、レビュー、フィードバックに深く感謝します。

## キーワード

<b>アジャイル</b>	顧客価値の実現の迅速化のためにビジネスで使用される手法。アジャイルとは組織構造、プロセス、形式、文化を、顧客中心で透明性のあるものに変革することで、継続的改善と運用ペースの迅速化を重視しています。アジャイルは、リーン生産方式から学んだ知識に基づくソフトウェア・ムーブメントとしてスタートしました。職能上の枠を超えた単一のチームの重視から、共通の優先されたバックログに基づき価値を実現する職能上の枠を超えた何千というチームにまたがって適用できる、エンタープライズ規模のアジャイルへと拡大しました。
<b>ビジネス・アジリティ</b>	迅速に確実に、かつ日常の当然の業務として、変化を感知し対応できる企業の能力
<b>デリバリ・グループ</b>	アジャイル・デリバリ・チーム、ビジネス・オーナー、大規模システム/エンタープライズ中心の役割からなる資金調達を受けたグループで、任意のバリュー・ストリームの戦略的優先事項に沿った、価値ある実用的なソフトウェアを企画しデリバーします。
<b>エンタープライズ規模のアジャイル</b>	アジャイル・ソフトウェア開発への協調的な同期化されたアプローチで、リーンおよびアジャイルな組織の文化、プロセス、構造のプラクティスと組み合わせられています。これをサポートする共通のフレームワークには、Scaled Agile Framework® (SAFe®)、Large Scale Scrum (LeSS)、Disciplined Agile Development (DAD)があります。
<b>実行/デリバリ・アジリティ</b>	パフォーマンス、スピードを必要とするビジネス・アジリティの基盤で、顧客およびステークホルダーからの迅速なフィードバック・サイクルに沿ったデリバリ・チームのペースです。
<b>フローの効率性</b>	顧客にとって価値ある作業がシステムを通じて移動する速度を最大化します。
<b>リーン思考</b>	フローの効率性(顧客価値のデリバリ)の必要性と、リソースの効率性(社員の時間やその他のリソースの使用)のバランスをとる考え方。リーン思考は、フローとリソースの効率性のバランスよりも、フローの効率性を重視するように見える場合があることに留意してください。これは20世紀のビジネス・システムは主としてリソースの効率性を重視するよう設計されているためです。
<b>ポートフォリオ・アジリティ</b>	戦略とイニシアチブ実行の成功を橋渡しします。ポートフォリオ層でアジリティを確保するには、ビジネスは高価値のイニシアチブに向けて最適化し、WIPのボトルネックを削減し、資金調達を段階的に調整し、分析と見積もりに費やす時間を減らす必要があります。
<b>バリュー・ストリーム</b>	顧客が望む価値を、顧客が望むときに望む方法で提供するために円滑に流れ連携する必要がある、すべてのアクティビティ、材料、人材、情報を含みます。



ca.com/jp/で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作成し、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](http://ca.com/jp)をご覧ください。

- 1 Kim, Gene, Spafford, George, Behr, Kevin. (2013年) [THE PHOENIX PROJECT]、IT Revolution Press
- 2 [What is the ROI of Agile vs traditional methods?], Dr. David F. Rico, PMP, CSM, Notre Dame of Maryland (2008)、<http://www.davidfrico.com/frico08b.pdf>
- 3 [2014 State of DevOps Survey and Report]、<https://puppetlabs.com/2014-devops-report>
- 4 [IT Portfolio Management and IT Savvy— Rethinking IT Investments as a Portfolio]、MIT Sloan School of Management, Center for Information Systems Research, Summer Session, Peter Weill. 2007年6月14日この調査はMITによって、米国の証券取引所のリストに記載されている企業に関するSeeIT/CISRの調査を通じて実施されました。この調査はNational Science Foundation (アメリカ国立科学財団)の助成金番号IIS- 0085725によって資金提供されています。Copyright © Massachusetts Institute of Technology, 2007年、MITのSloan Center for Systems Research (CISR)
- 5 MIT Sloan, 「世界のCEO400人以上について行った最近の調査では、革新、地理的不安定性、収入の拡大を上回り、戦略の実行能力が第一の課題であることが明らかになりました」。<http://executive.mit.edu/openenrollment/program/closing-the-gap-between-strategy-and-execution/#.Va01HE3JBmM>
- 6 Nies, Zach他. (2014年) [The Enterprise Lean Startup Approach]、Rally, 2014年、<https://www.rallydev.com/toolkits/enterprise-lean-startup>
- 7 [Managing Change:The Quadrants of Change]、A. Felix-Reese, Inside Counts, 2008年 (元の理論: Ken Wilber)
- 8 [Physicians Mutual Case Study]、Rally, 2015年、<https://www.rallydev.com/resource/case-study-physicians-mutual-goes-big-agile-transformation>
- 9 [Tata Communications Case Study]、Rally, 2014年、<https://www.rallydev.com/resource/tata-communications-case-study>
- 10 [Rally Customer Perspective:Q/A with Edgar van Zoelen]、Rally, 2015年、<https://www.rallydev.com/blog/agile/rally-customer-perspective-qa-edgar-van-zoelen-philips>
- 11 [QSR International Case Study]、Rally, 2015年、<https://www.rallydev.com/resource/qsr-international-case-study>
- 12 Forrester Research, Inc. 2014年1月、[Forrester Perspective:Measure And Improve Your Business Agility]