



アジャイル変革を成功させる5つのカギ

Kaj Burchardi, Peter Hildebrandt, Erik Lenhard, Jérôme Moreau, Benjamin Rehberg

アジャイルの導入では多くの業界の企業が苦戦している。たとえば、会議室をポップな色合いに塗り替えたり、スタンドアップ(立ったまま行う日次での課題共有)を導入したりと、アジャイルを真似る企業は数多くあるが、具体的な効果はほとんど出ていないのが現状だ。

アジャイルは、もともとはソフトウェア開発のコンセプトであり、スピーディーに、短いループを繰り返すことを特徴とする手法である。アジャイルを当たり前活用しているITスタートアップでは、開発チームこそが事業の核心であり、チームにおける組織としての目標の共有、持続的なコミットメント、協働は無意識に行われる。一方で、伝統的な大企業の既存のヒエラルキーの中に、自律的でクロスファンクショナルなアジャイルチームを導入することは容易ではない。

しかし、大企業のなかにも、アジャイルを効果的に取り入れる方法を見つけだしたところもある。これらの企業は、単に特定の方法論に従うのではなく、アジャイルチームを組織に上手く融合させるために注意を払いながら、アジャイルの原則を適用している。

大企業がアジャイルを適切に導入できれば、驚くべき成果を手にする可能性がある。たとえば、組織の生産性を3倍向上できるかもしれない。定量調査の結果では、従業員エンゲージメントも劇的に向上している。新たな製品やサービスを、四半期や年単位ではなく、数週間または数カ月以内にリリースできるようになる。さらに、多くのイノベーションが生まれる一方で、欠陥や手戻りは減少する。ある金融機関では、アジャイルへの移行後1年間で、開発チームが費用1ドル当たりで創出した価値が50%増加しただけでなく、開発期間は半分に短縮され、従業員エンゲージメントも33%向上した。

アジャイルの導入によってソフトウェア開発が高度化したことを目の当たりにし、一部の企業では、アジャイルをソフトウェア開発以外の領域に広範囲で適用し始めている。これらの企業は、アジャイルを一回限りの試みではなく、事業を継続的に改善する長い旅路と捉えている。

なぜアジャイルか

アジャイルは、従来型のソフトウェア開発を改善したいという強い思いから生まれた。従来のソフトウェア開発は、「ウォーターフォール型」という呼び名が表す通り、滝が落ちるように上から下に、段階的にフェーズを切って進めるのが慣例だった。ウォーターフォール型では、ソフトウェアの構想、設計、構築、テスト、運用、保守の各工程は別々のグループが担い、一つの工程の完了を受けて次のグループが作業を開始するため、効率性に問題があった。多くの場合、コードを書いたりテストを行ったりする作業よりも、グループ間での会議や引き継ぎに長い時間が費やされた。ソフトウェア開発の実態に関してよく引用される“**The Chaos Report**¹”によれば、当初のスケジュールや予算通りに進む大規模ソフトウェアプロジェクトの割合は **10%** に満たない。

「ウォーターフォール型」における開発工程の分割と工程ごとの実施は、もともと製品製造の手法だが、多様なソフトウェアを開発する手順と、大きな橋を建設する手順は同じではない。川の流路は突如変わることはないが、ソフトウェアユーザーのニーズは常に変化し、予測も不可能に近い。それゆえ、アジャイルでは、多様な視点を取り入れることと、開発側と事業部門の幹部との対話を促すことに重点が置かれている。

これまで、さまざまなタイプのアジャイルが生み出されてきたが、共通的に持っている本質はアジャイルの元来の思想にある。その思想とは、「反復」「経験」「クロスファンクショナル(全社的、部門横断的)」「フォーカス」「継続的な改善」を特徴とする。

- **反復** アジャイルの基本は、正解にたどり着くまで繰り返すことだ。短い周期で繰り返しループを回すことで、チームは迅速に方向を変え、素早く対応できる。開発は短いスプリント単位で行われるため、進捗は可視化され、予測が可能である。したがって、デリバリーリスクは進捗にともなって低下する。
- **経験** ウォーターフォール型では重要となる計画や見積もり、仮定には頼らずに、**A/B** テストやエンドユーザーの反応を基にしたリアルタイム指標を重視する。スプリント型の開発には多くのメリットがあるが、その **1** つは、実証を通じて、チームが自律的に軌道修正できることだ。そして、アジャイルチームは、自らの活動を繰り返し、リアルタイム指標で計測し、検証する。
- **クロスファンクショナル** アジャイルチームでは、自社幹部や顧客から早期に、また頻繁にフィードバックを得られるように、事業ラインやマーケティング、開発、また業界によってはリスク管理も含めた関連部門からメンバーを集め、緊密に協業する。そして、チームの全メンバーが特定の役割と責任を持つ。
- **フォーカス** チームには各メンバーが全面的に参画する。同時に複数のプロジェクトに取り組むことはなく、特定の業務が完了してもプロジェクトからすぐに離れることはない。メンバーはプロジェクトの全期間を通じて、経営陣に対し資源投下を要求し、その進捗・成果への説明責任の感覚を養っていく。

¹ The Standish Group International, *The Chaos Report*, 1995.

- **継続的な改善** アジャイルは、ウォーターフォールプロジェクトのように、決められた時点で急に終わるものではない。顧客満足を目的として定期的なアップデートと試行錯誤を行うことが前提である。

階層化されたプロセス、人事や財務、法務部門等の細分化された機能組織構造を持つ大企業では、アジャイルの一連の思想を取り入れることは困難な場合がある。企業は、アジャイルを全く別の新しいプロセスと単純に見なすのではなく、まずはアジャイルの価値観や思想を、ソフトウェア開発組織とカルチャーに取り込み、必要に応じて適切な変更を加えていくべきだ(コラム「アジャイルを組織に根付かせるための秘訣」をご参照ください)。

大規模なアジャイル変革を成功させる 5 つのカギを以下に紹介する。

トップがコミットする

組織改革には経営トップのサポートが欠かせない。幹部は、何のためにアジャイル化を進めるのか、自社のどのようなカルチャーややり方が障害となり得るのか、といった議論に深くかかわり、問題を解決する必要がある。そのようなコミットがないままに、旧来の資本配分、人事プロセス、リソース管理などのやり方で進めても、課題が噴出し、アジャイル化は失敗に終わるだろう。だからこそ、システム部門だけではなく、事業部門のリーダーも関与し、アジャイルの推進に責任を持たなければならない。

アジャイルへの変革は通常組織改革とは異なる。経営トップは経営幹部たちを、これまでとは異なる新しい方向に向かわせなければならない。アジャイルのペースの速さや、クロスファンクショナルでの物事の進め方によって、多くの幹部は快適だったかつての環境から追いやられることになる。経営トップが強力かつ持続的にサポートしなければ、経営層も中間層も元に戻ってしまう。ある欧州系大手金融機関の CEO は「自社を『銀行』ではなく、『金融商品を扱う IT 企業』にしたい」と述べ、自らが率先してアジャイル変革への熱意を示している。

まずは、パイロットから

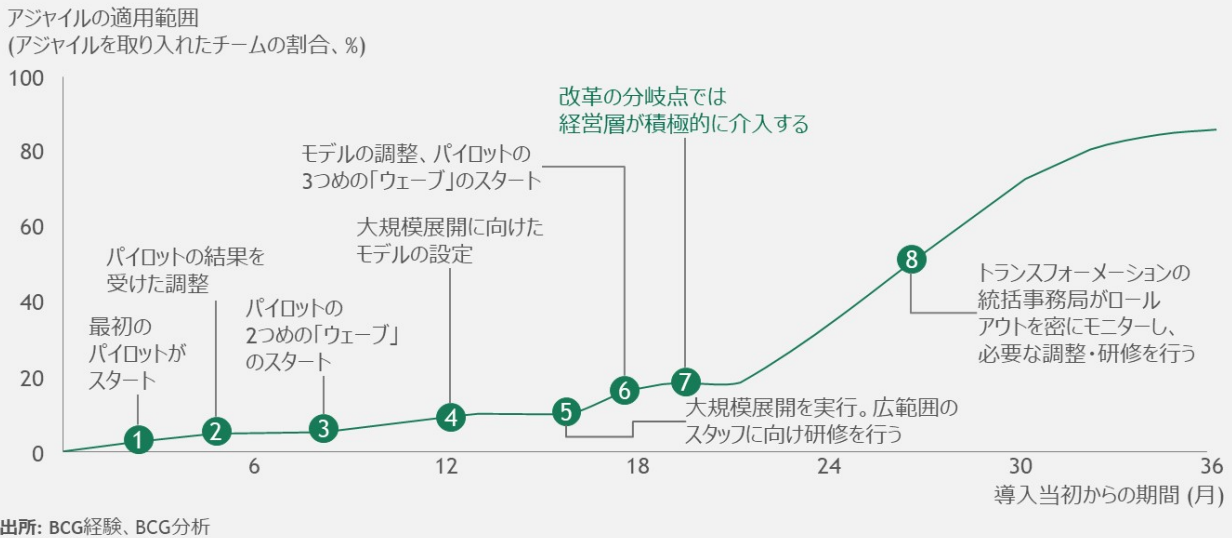
大規模な組織の場合、自社にアジャイルを使いこなす力があるか、アジャイルの原則を取り入れることができるかを見極めるため、まずは小規模なパイロット運用から始める必要がある。組織能力を高め、アジャイルの思想を組織全体に浸透させるためには、試行期間がなくてはならない。

たとえば、アジャイルの代表的な手法である「スクラム」では、開発者とユーザーの間の調整や意思決定に責任を持つプロダクトオーナーを 1 人決めることが基本だ。この役割は、理想的にはテクノロジースキルと事業に関するスキルの双方を備えているべきだ。ただ、そのように複数領域のスキルを持つ人材を社内で育成するには時間がかかるので、それまでは、2~3 人が共同でこの役割を補うといったケースもある。

また、システムの性質上、短い周期で開発ループを繰り返す手法を取ることが、常にできるわけではないが、開発者と事業ラインの責任者の間での意思疎通やフィードバックのやりとりは、短い周期で行うことを原則とする必要がある。

パイロットから始めて少しずつ拡大していけば、必要な人材を育てつつ、組織全体にアジャイルの思想とカルチャーを確実に浸透させるためのモメンタムをつくることのできる(図表 1)。

図表1: 3年をかけてアジャイルトランスフォーメーションを行った例



分岐点を乗り切る

試行期間が終わると、アジャイルを適用する範囲を徐々に拡大する段階に移るが、この段階では、組織に不要な混乱をもたらさないよう、慎重に進める必要がある。理論上は受け入れられるはずであったとしても、実際にアジャイルに順応するのは容易ではないからだ。

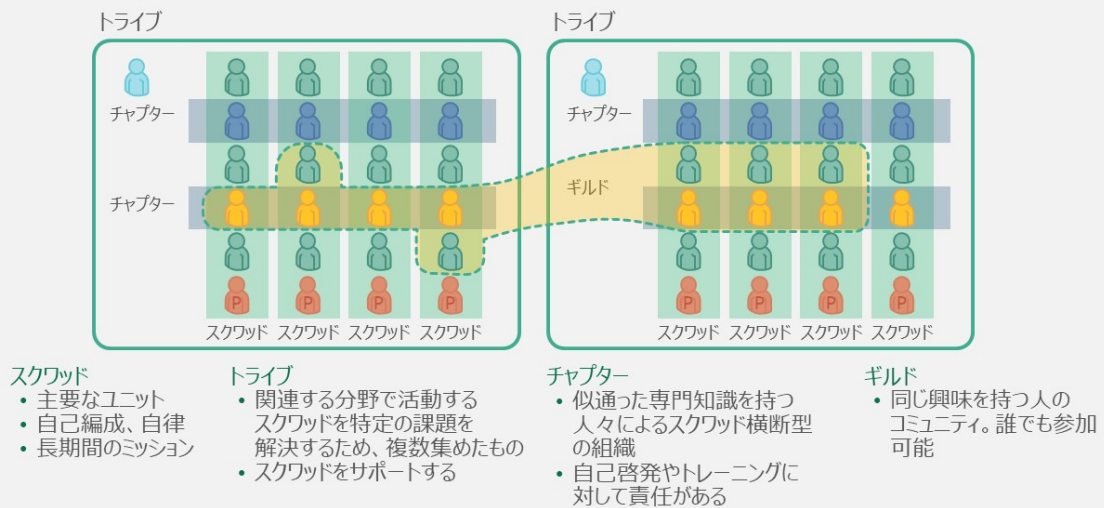
一般的に、人事評価は部門・部署の中での「個人」のパフォーマンスの評価を前提としている。したがって、チーム全体の成果を重視するクロスファンクショナルなチームの中で個人を評価するには適していない。コストの面でも、完成されたアジャイルでは、従来型の開発活動よりも低コストとなるが、はじめはアジャイルの柔軟性を前提とした計画が予算編成プロセスを難しくする。また、ITインフラ環境を準備、変更する手間と時間がかかり過ぎ、アジャイルにおける継続的なインテグレーション・デプロイメントができないこともある。さらに、従来型の価値観から抜け出せない層が不満を抱えたり、外部委託されているため移行が難しい業務が存在したりするかもしれない。

こうしたITアーキテクチャや組織に関連するコンフリクトは自然には解消しない。正しいカルチャーを根付かせ、望ましい行動を促すためには、経営層が積極的に介入し、研修や人材開発に投資しなければならない。

企業でのアジャイルの適用拡大に関しては、複数の成功例がある。特に先進的な例として知られるのは音楽ストリーミングサービスのスポティファイ(Spotify)だ。スポティファイは組織構造を根本的に見直し、プロダクトのデリバリー組織を「スクワッド」、「トライブ」、「チャプター」、「ギルド」で構成した。このうち基礎となるユニットはクロスファンクショナルなメンバーで構成されるスクワッドであり、プロダクトオーナーのもと、共通の目的に向かって仕事を進める。そして関連する領域で活動するスクワッドを複数集めたものがトライブだ。それに対し、チャプターは同様の専門性を持つメンバーによるトライブ横断型の集団で、レポートラインを形成する。ギルドは同じ専門領域などに興味を持つ人

によるコミュニティで、誰もがどのギルドにも参加可能だ(図表 2)。この構造は、企業が、既存のヒエラルキーの上にクロスファンクショナル型チームを単純に重ねているのとは大きく異なる。

図表2: スポティファイの組織



出所: Spotify

正しい成果指標を使って評価する

アジャイルの究極的な目標は事業のパフォーマンス向上である。よって、測定すべき指標は、事業のパフォーマンスに関連するものであるべきだ。もし、金融機関のアジャイルプロジェクトの目標がクレジットカード申込時の脱落の抑制であれば、脱落率がもっとも重要な指標となる。しかし、事業のパフォーマンス向上には、ソフトウェアの信頼性、セキュリティ、複雑さ、そして規模についても測定する必要があるだろう。

その場合はソフトウェアの評価ツールが必要となる。こうしたツールがあれば、企業はアジャイル開発による生産性や品質の向上、さらにはアジャイルチームの全体的なパフォーマンスを実証的に示せるようになる。

歩み続ける

アジャイル開発はたゆまぬ改善の実践であり、一回限りで終わるものではない。アジャイルを確実に、適切に機能させるには、継続的なモニタリングが必要となる。そして、アジャイルの原則を自社組織に根付かせるためには、企業はいくつもの段階を経なければならない。なお、アジャイルを定着させる方法はいくつもある。たとえば、複数のアジャイルプロジェクトのリーダーによるチームを組成して、ベストプラクティスを共有するといったやり方もある。

...

アジャイルの本質は、開発者、そして組織に所属する全員が、最高の働き方ができる環境を整えることだ。ソフトウェア開発に限った概念のように思われてきたが、視野を広げれば、アジャイルは事業の継続的なパフォーマンス向上を実現する究極の仕掛けである。

アジャイルを組織に根付かせるための秘訣

アジャイルの考え方を大企業に定着させるのに役立つ、いくつかのベストプラクティスを紹介する。これらは、「反復」「経験」「クロスファンクショナル」「フォーカス」「絶え間ない改善のアプローチ」を取り入れた活用例で、アジャイルの原則に忠実でありながら、大企業の現実に即した形で適応することを目指したものだ。

反復 アジャイルチームは、決められた期間に、いくつかの仕事のかたまりを完了させ、プロトタイプをつくる。そのプロトタイプへのフィードバックにもとづいて、一連の新たなタスクを推進する。大企業の開発環境では、アジャイルで一般的に行われている 2 週間程度のスプリントの繰り返しを、いきなり取り入れることができないこともある。そのため、大企業の多くはそのスプリントを 4~6 週間のインターバルに伸ばして実践する場合もある。

経験 アジャイルの大事な要素である「テスト」によって、ソフトウェアのクオリティが高いまま維持され、開発に向けた活動が効率的に遂行される。大企業、特にアジャイルを初めて経験する企業は、テストツールに大きな投資をしていないかもしれない。しかし、投資対効果が認められるなら、真のアジャイル組織がやっているような「テスト」のやり方を、先んじて導入してもよい。

クロスファンクショナル 理想的には、チームの人数の上限を、1 枚のピザを食べる人の数にするべきという「ピザボックスルール」を守る必要がある。実際の仕事を達成するために、必要不可欠なスキルを持ち、相互補完的な役割を果たせる個人にメンバーを限定するものだ。しかしながら、このルールに従うと、大企業で多くの専門家が必要なチームの場合、配置する余地がなくなってしまうかもしれない。したがって、このルールは、すべてのメンバーがフルタイムで参加しており（兼任者は NG）、誰かに委託するのではなくメンバー自身がしっかり貢献できるならば、人数のルールを緩和するケースもある。

フォーカス 機能的なアジャイルチームにおいて、もっとも重要な要素の一つが「プロダクトオーナー」である。プロダクトオーナーは、プロジェクトの範囲、タイミング、予算の割り振り、製品の特長に関する意思決定の権限を与えられた唯一の役員である。アジャイルの基本形では、プロダクトオーナーが責任を持って、経営陣や統治機関に助言を求める必要がある。ただ、大企業では、この役割はプロダクトマネージャーやビジネスアナリスト、エキスパート、場合によっては「プロダクトエグゼクティブ」というべき 2 人か 3 人の役員で役割が補完される場合もある。

絶え間ない改善 アジャイルチームは、環境と働き方を段階的に修正することによって継続的に生産性を向上させるが、それを可能にするのが、「レトロスペクティブ（振り返り）」、「障害を除去するプロセス」、「スクラムマスター」である。アジャイルを特有の方法論とみなすのではなく、ソフトウェア開発プロセス自体を、固まっていない継続的かつ有機的なプロセスであるとしかりと認識することが重要だ。

Kaj Burchardi

ボストン コンサルティング グループ (BCG) BCG Platinion ニューヨーク・オフィス マネージング・ディレクター

Peter Hildebrandt

BCG ロサンゼルス・オフィス プリンシパル

Erick Lenhard

BCG ミュンヘン・オフィス プリンシパル

Jérôme Moreau

BCG ロンドン・オフィス プリンシパル

Benjamin Rehberg

BCG ニューヨーク・オフィス パートナー&マネージング・ディレクター

監訳

高部 陽平

BCG 東京オフィス マネージング・ディレクター&パートナー

山形 佳史

BCG 東京オフィス マネージング・ディレクター&パートナー

2020 年 12 月発行

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

BCG は、ビジネスや社会のリーダーとともに戦略課題の解決や成長機会の実現に取り組んでいます。BCG は 1963 年に戦略コンサルティングのパイオニアとして創設されました。今日、BCG の支援領域は、変革の推進、組織力の向上、競争優位性構築、収益改善をはじめとしてクライアントのトランスフォーメーション全般に広がっています。

BCG のグローバルで多様性に富むチームは、産業や経営トピックに関する深い専門知識と企業変革を促進する洞察を有します。これらに加え、テクノロジー、デジタルベンチャー、パーパスなどの各領域の専門組織も活用し、クライアントの経営課題に対しソリューションを提供します。経営トップから現場に至るまで、BCG ならではの協働を通じてクライアント組織に大きなインパクトを生み出しています。

日本では、1966 年に世界第 2 の拠点として東京に、2003 年に名古屋、2020 年には大阪、京都にオフィスを設立しました。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>

© Boston Consulting Group 2020. All rights reserved.

本稿の無断転載・引用を固くお断りします。