

## アジャイル・トランスフォーメーション・マネジメント

Jaap Backx、Tapio Schrey、Huib Kurstjens、Ana Olgati、Reinhard Messenboeck

自動車メーカーは業界の壁を越えた自動運転車の開発競争に直面し、グローバル金融機関のもっとも魅力的な利益の源泉はフィンテックの攻勢にさらされている。従来型の小売企業はビジネスをオンライン取引に奪われ続けており、ほかの多くの業界でも、企業はかつて想像もしなかった形の破壊的变化に直面している。これほど激しく変動する環境では、トランスフォーメーションは避けて通れない。実際、欧州と北米の大手の上場企業の52%が、2016年時点で何らかのトランスフォーメーションに取り組んでいると発表した。この割合は2006年からの10年間で42%も増えている。また、同じ2006年から2016年の間には、73%の企業が2年以内に2サイクルのトランスフォーメーションを行う計画を発表した。

残念なことに、こうした変革は目指した結果につながらないことが多い。実行するタイミングが遅すぎる上に、不十分な取り組みに終わっており、コストは予想を大幅に超えるにもかかわらず、それに見合う成果を出せていない。BCGの分析によると、変革実行後に短期(1年)あるいは長期(5年以上)いずれかのTSR(株式総利回り)が業界平均を上回った企業はわずか24%にすぎない。

大規模な変革の取り組みが、期待された成果を出せない根本的な要因は次の3点である。

- **変革プログラムの全体像が見えなくなってしまう、一貫した取り組みを妨げてしまっている** 変革プログラムに含まれる取り組みのポートフォリオに問題がある場合、それに気づかないと変革の成功は危くなる。実行しきれないほどの変革プログラムを抱えていたり、あまりに多くのプログラムが限られたリソースを奪い合っていたりするかもしれない。また、自社の戦略実行に必須ではないプログラムが混在していたり、逆に、戦略の重要部分の実行に必要なプログラムが欠けていたりする場合もある。経営幹部が自社の変革プログラムの全体像を明確に把握できずにいると、こうした問題を見逃してしまい、変革の実効性が担保されなくなる。
- **従来型の方法では実行までのサイクルが長すぎ、アジャイルを前提とした変革にそぐわない** 従来型のプログラムマネジメントの手法では、年単位の詳細なマイルストーンを設定し、それら相互の影響を全体として把握する必要がある。しかし、この方法では迅速な軌道修正がノンス

トップで続くダイナミックでアジャイルなチームの仕事のやり方に、全くそぐわない。アジャイル環境では、目指す姿を実行の過程で繰り返し修正していくことが絶対に必要である。

- **変革をけん引すべき幹部層リーダーが直接取り組まず、重要な役割を他者に任せている**  
「テンプレート依存」や「監視型」といったある意味官僚的なチェンジ・マネジメントのアプローチでは、トランスフォーメーションを統括すべき担当幹部がそのプログラムの「PMO(プロジェクトマネジメントオフィス)リーダー」を別の者に任せ、重要な責任を委譲することが多い。起用された人物は、計画立案や組織内の調整、問題解決の責任を負うことになるが、変革プログラムの本質に関する深い理解に欠けている場合がある。

こうした課題に対し私たちが提案するのは、多岐にわたる業界や地域でのこれまでの支援経験に基づく、アジャイル・トランスフォーメーション・マネジメントという独自のアプローチである。これは、かつての取り組みが十分な成果を出せなかった根本要因を解消するために考案されたものだ。このアプローチは、企業の変革プログラムのポートフォリオ全体を見える化することで、明確で目的を絞った計画立案を可能にする一方、リーダーが計画を修正できるような柔軟性もそなえている。同時に、ポートフォリオ全体における優先課題、各プログラムの計画や進捗状況、障害とその障害の除去への対応策や、その他の関連するアクションを明確にすることにより、リーダーと経営陣全員が責任を持って関わり続け、周囲との連携を適正に管理できるように、そしてそれが責務となるよう促すものだ。

## アジャイル・トランスフォーメーション・マネジメントの要素

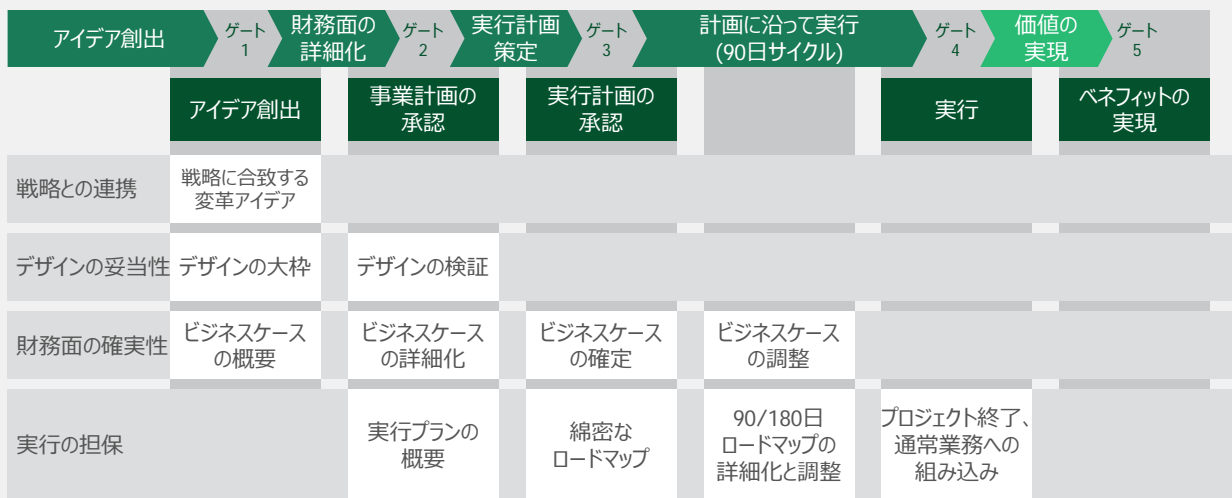
アジャイル・トランスフォーメーション・マネジメントは主に次の3つの要素により構成される。

**1. プログラム・マチュリティ・プロセス** 経営幹部には、個々のプログラムと変革ポートフォリオ全体の状態とマチュリティ、すなわち成熟度を把握する手段が必要だ。プログラム・マチュリティ・プロセスは、体系的な枠組みを用いて、アイデア段階から成果実現までの取り組みのポートフォリオを常にレビューできるようにする。これにより、経営幹部は従来型のアプローチによるトランスフォーメーション・マネジメントにおいてよく直面する以下のような課題に対処できる。

- **早すぎる実行開始** 目的と計画が明確でなく、十分な賛同が得られていない状態で実行に進んでしまうと、プログラムが進捗した後に本来は不要だった軌道修正を余儀なくされる。
- **無駄な労力** 変革ポートフォリオのマネジメントが不透明であるために、優先度が低い、あるいは打ち切りの可能性がある取り組みに貴重なリソースを投入してしまう。
- **早すぎるクローズ** 期待された成果が十分かつ持続的に実現する前に、プログラムを成功と位置づけ終了してしまう。
- **行き過ぎたターゲット設定** 何もかもやろうとして数え切れないほどのプログラムを抱えたり、1つのプログラムによってあまりに多くの目標を達成しようとしたりすることで、リソース不足に陥ってしまう。

プログラム・マチュリティ・プロセスは、すべての変革プログラムについて、「戦略との連携」「デザインの妥当性」「財務面の確実性」「実行の担保」という 4 つの面でパフォーマンス評価を行うように設計されている。「戦略との連携」は、企業の戦略目標の確実な実現に関わるものだ。「デザインの妥当性」により、プログラムにおけるソリューションの位置づけを明確にするとともに、実現したいオペレーティングモデルに対しての既存の会社のモデルをどのように適合させていくかを担保する。「財務面の確実性」では、最適化された投資と、それによってできることを明確化し、確実に事業価値を実現する。また、「実行の担保」により、厳格な実行と価値の実現を確かにする。これら 4 つの面で成果をあげるため、私たちが提案するこのプロセスは、5 つの成熟度の「ゲート」を設定することで、透明度高く、規律正しく改革を進められるようにするアプローチだ(図表 1)。

図表1: プログラム・マチュリティ・プロセスの例



出所: BCG分析

プログラム・マチュリティ・プロセスにより、プログラムの計画と実行は、焦点が絞られ、透明性や実効性が高い取り組みとなる。全社レベルでは、組織の変革リソースが重要な場所に配置され、自社の変革ポートフォリオや関連する投資内容、意図する利益について、経営陣が常に最初から最後までを見渡せる広い視野を持てるようにする。こうすることで、リーダーは、変革プログラム内や全社の動向、そして外部環境の変化に対応して、変革ポートフォリオを継続して修正できるようになる。

## 2. アジャイル計画サイクル(APC)

アジャイル計画サイクルは、プログラム・マチュリティ・プロセスの実行フェーズ(ゲート 3 と 4 の間)で、チームが計画を細かく修正できるよう柔軟性をもたせる方法である。急速に変化する現在の事業環境に従来の変革マネジメントのやり方を適応させようとすると、変革リーダーは以下に挙げるような大きな課題に直面する。アジャイル計画サイクルはこれに対応するためのアプローチだ。

- **計画不能な環境下での計画** かなり早い段階で詳細な計画を策定しなければならないが、変化のスピードが速い現在の環境下では実現性に乏しい。
- **変化する状況に適応できない** 計画プロセスを見直す頻度が少なく(年 1 回など)柔軟性に欠けるため、状況の変化に計画を適応させることが困難である。

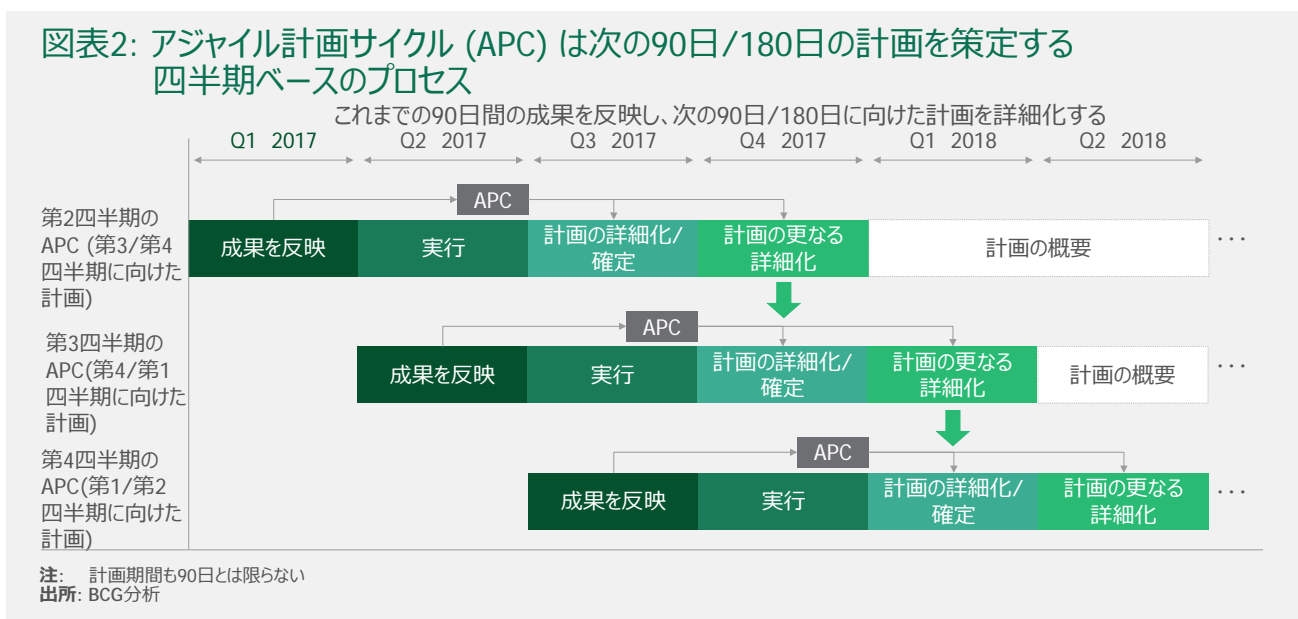
- **連携が不十分** 変革計画について社内の横の連携、あるいは縦の連携が十分でなく、実行の段になって予期せぬ問題や妥協が発生する。

アジャイル計画サイクルは、変革マネジメントの実践における2つのパラダイムシフトをもっとも高いレベルで促進することを目的としている。第1のシフトは「クジラからイルカへ」だ。これはプログラムの焦点を、最終段階で一気に大きな価値を提供することから、より小さい単位の事業価値を継続的（理想的には90日ごと）に提供することへと変えるものだ。第2のシフトは「固定的なプランニングから柔軟なプランニングへ」で、プログラムに四半期ごとの計画、実行、振り返りのプロセスを導入することで、そこでの学びを次の四半期の計画に反映できるようにする。

アジャイル計画サイクルは、次の180日間を計画する90日間のプロセスである。プログラムリーダーは、以下の手順に従い各四半期のレビューセッションを行う。

- 全社的な戦略目標と優先順位について取締役会から説明を受ける。
- 四半期ごとのプログラムレビューを書く。
- 関連のプログラムの四半期レビューを評価し、互いに次の計画の連携を図る。
- 互いに意見を交わし、交渉する場としてのミーティングを設け、連携上の課題の最終的な解決を図り、全体的な90日・180日の計画を承認する。
- 解決に至らなかった連携上の問題に対処するため、残る課題を取締役に送る。

アジャイル計画サイクルは、プログラムの計画について、他のプログラムとの横の連携と、取締役会が設定した戦略的方向性との縦の連携を十分に図るためにある。図表2は、90日・180日サイクルの仕組みを示している。



### 3. インパクト・センター

詳細な 90 日・180 日計画とマイルストーンを最終化したら、インパクト・センターでそれらを見える化して、進捗を追跡し、障害を取り除けるようにする。インパクト・センターとは、チームが一定のルールに基づいて一連のルーティンを行う物理的な空間、いわゆる「大部屋」である。このプロセスは、変革リーダーに、計画や進捗状況、直面している障害について透明性を持たせるとともに、変革リーダーがその場ですぐに障害を取り除けるよう権限を委譲する設計となっている。インパクト・センターは、変革リーダーが今日の環境に従来の変革マネジメントの手法を適応させる際に特有の下記のような課題の解決を助ける。

- **自発性のない変革チーム** 「テンプレート依存」や PMO 主導の変革マネジメントは、変革リーダーやチームメンバーの意欲を喪失させる。
- **レポーティングや事実の把握にかかる時間の無駄** 状況を逐一管理・監督するプロセスは官僚主義的で時間がかかる。たとえば赤黄青でプロジェクト状況を示すような形式的な報告書について、行動に結びつかない議論が際限なく続けられる、など。
- **進まない問題解決** 意思決定が、組織の複数の層やサイロを経由する必要があるため、障害の解決に時間がかかることが多い。
- **狭いサイロ内での局所的解決** 重要なエキスパートやステークホルダーが意思決定に関与しないと、障害に対して次善の解決策で間に合わせてしまいがちになる。

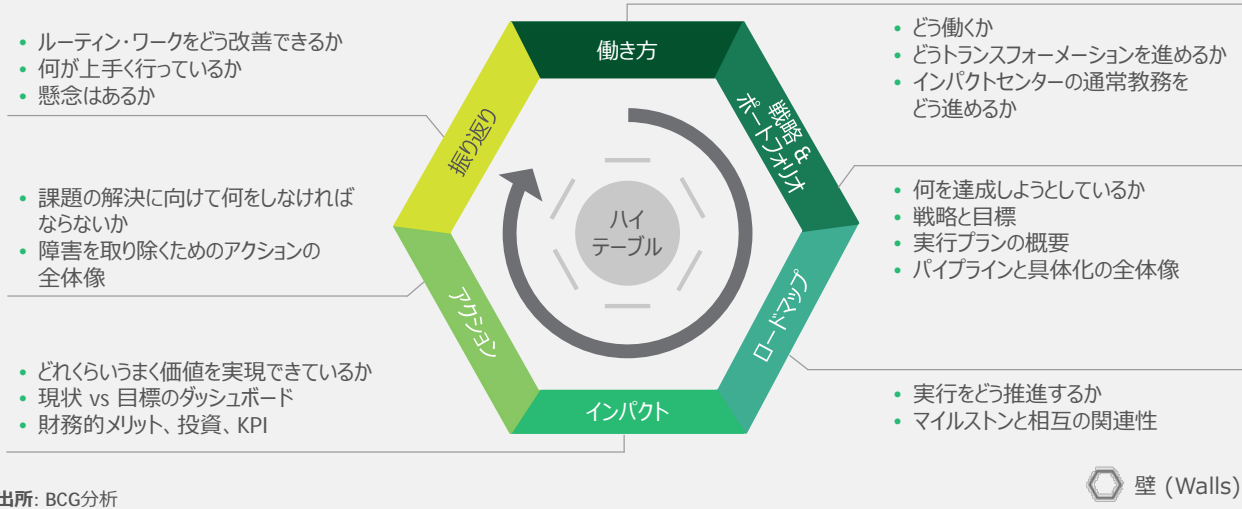
インパクト・センターの設計、そしてそのリズムとルーティンの策定には、次の 3 つの原則が重要となる。まず、報告ではなく、「意味のある対話」（たとえば、必要な議論のトリガーとなるマイルストーンや意図したインパクト、障害の見える化を通じて）を行うこと。次に、全般的な進捗レポートのレビューではなく、「障害の除去への全面集中」。さらに、周囲への責任に回避せず、「障害の除去のための共同意思決定」に関与することをプログラムリーダーやエキスパートに義務づけることだ。

インパクト・センターは 6 つの要素（働き方、戦略とポートフォリオ、ロードマップ、インパクト、アクション、振り返り）を見える化できるように設定され、変革の目的、計画、進捗、障害と障害除去に向けたアクションを明確にする（図表 3）。

図で示した 6 つの「壁」には、文字通りの障壁もあれば、比喩的なものもある。インパクト・センターの物理的な構成以上に重要なのは、そこで行われるルーティンのミーティングである。多くの場合は月次で行うが、ハイペースの変革では週次、また難しい局面では日次のサイクルで行われることもある。こうしたルーティンは企業ごとに組織やガバナンスモデルに合うよう調整する必要があるが、インパクト・センターでは次の 3 種類のミーティングを定期的 to 開催することを推奨する。

- **プログラムリーダー・ミーティング（たとえば毎月第 1 週など）** 「ロードマップ上の壁」に焦点を当て、日々の業務の中で変革チームが直面し、かつ自分たちだけでは除去できないすべての障害を特定することに集中して取り組む。プログラムリーダーはこの時間を使って、明らかになった障害に対して、それを取り除くための方策を 1 つ以上決める。この場では障害に取り組む上で十分な方策が導けない場合、その問題は自動的に次のセッションであるプログラムオーナー・ミーティングの議題となる。

図表3: インパクトセンターは6つの要素を見る化し、トランスフォーメーションの目標・計画・進捗を明確化



- **プログラムオーナー・ミーティング(たとえば毎月第2週など)** 事業価値の創出に責任を負うすべてのシニアマネジャーが参加する。通常、このミーティングでは「パフォーマンスの壁」に集中して取り組み、またプログラムリーダーでは取り除けない障害の対応に焦点を当てる。ここでの目標は、プログラムの成果によって、目指す事業価値を確実に実現できるようにすることである。プログラムオーナーが取り除けない障害があれば、取締役会に持ち込まれる。
- **取締役会(たとえば毎月第3週など)** 通常は「戦略とポートフォリオの壁」に集中して取り組み、プログラムオーナーが解決を求めて持ち込んだ障害の解決に焦点を当てる。ここでの目的は、変革ポートフォリオ全体が、自社の戦略目標達成に向けて順調に進んでいることの確認である。

「アクションの壁」は、変革の進捗を阻む障害を除去するためにとられたすべてのアクションを網羅するもので、往々にしてアジャイル・トランスフォーメーション・マネジメントにおける肝であり、ゲームチェンジャーの要である。企業の変革リーダーに隠れる場所を与えないことで、特に、オペレーション上の差し迫った問題に取り組むことを避けがちな経営幹部のレスポンスを劇的に改善する。

プログラム・マチュリティ・プロセスによりトランスフォーメーションの全体像が見える化でき、アジャイル計画サイクルにより必要な柔軟性が生まれる。そしてインパクト・センターは経営幹部を含む変革リーダー全員に変革成功の責任を確実に担うよう促す。アジャイル・トランスフォーメーション・マネジメントのこうしたツールを組み合わせることで、企業は変革の取り組みで成果を得ることを阻む根本要因に取り組むことができる。アジャイル・トランスフォーメーション・マネジメントは、プログラム間の連携と、これらのプログラムと自社戦略との連携を確実に取りながら、変革リーダーが素早く動けるように自主性を持たせる。結果、常に目まぐるしい変化が続く世界においても、企業変革の期待と可能性を具現化できる。

原典: [Agile Transformation Management: Managing Large-Scale Change in a Fast-Changing World](#)

## **Jaap Backx**

ボストン コンサルティング グループ (BCG) アムステルダム・オフィス マネージング・ディレクター&パートナー

## **Tapio Schrey**

BCG ヘルシンキ・オフィス パートナー&アソシエイト・ディレクター

## **Huib Kurstjens**

BCG アムステルダム・オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー

## **Ana Olgiati**

BCG アムステルダム・オフィス パートナー

## **Reinhard Messenboeck**

BCG ベルリン・オフィス シニア・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。