

通信業界

アジャイル化の実現に 向けた2つの道筋： 2社の通信事業者が用いた 組織変革の手法とは

デンマークとニュージーランドの通信事業者による2つのアプローチを見ながら、それぞれの企業が置かれている市場環境の中で、どのようにチームを編成し、短期的に効果を上げたのかを学ぶ

2021年3月

著者

ボー・クレイグ・エスベンセン (Bo Krag Esbensen)

クレメンス・ヒヤタル (Klemens Hjartar)

デビット・プラロング (David Pralong)

オリ・サロ (Olli Salo)

アンドレ・ロシャ (André Rocha)

堀井 摩耶

田中 耕路

70%以上の企業がアジャイル変革を優先取組事項として挙げているにもかかわらず、通信事業者の間で実際にアジャイルを導入している例は少ない¹

50%

アジャイル型組織の財務パフォーマンスが競合他社を上回る確率は50%高い

アジャイル型の組織は、財務パフォーマンスにおいて競合他社を上回る確率が50%高いことが分かっている¹。また、通信事業者にとって重要となる4つの項目(市場投入までのリードタイム、顧客満足度、生産性、人材獲得・維持に資する従業員体験)において、アジャイルが直接的に目標の達成に貢献していることも分かっている。

しかし不可解なことに、通信事業者の間で実際にアジャイルを導入している例は少ない。では、通信事業者のアジャイル導入を阻んでいるものは何なのか？

その答えの一つに、「アジャイル」が実際どういうものなのか、また社内でもどのように実践すべきかについて、明確になっていないということが挙げられる。アジャイルという言葉は、柔軟性という曖昧な概念を表す際に使用されることが多い。例えば、ある経営幹部は自身が常習的に遅刻することについて、「時間にアジャイル」なだけ、という表現をしていた。また、アジャイルと言えば、ソフトウェア開発のことや、フリーアドレス制でビーズクッションが配置されているようなオフィスのことを思い浮かべる人もいる。

これらはいずれもアジャイルを正確に捉えているとは言えない。では、アジャイルとは一体どういうものなのか？

これまでに危機的な状況に陥った時、または緊急事態や極めて困難な状況に直面した時のことを思い出していただきたい。例えば、地域コミュニティで非常事態に対応した時、職場で非現実的な厳しい締め切りに追われた時のことである。この

ような状況では、必要なスキルを補完すべく経験・経歴が異なる多様な人々を集め、明確に定められた目的の達成に焦点を絞り、上下関係なく包括的に作業や任務を遂行していたのではないであろうか。このように卓越した業績を達成した時のことは、「最高の体験」として記憶されることが多い。

そしてアジャイルとは、簡潔に言うと、この最高の体験をするための要素を、すべての従業員のために、危機的状況でなくとも、日々組み立てていくようなものである。アジャイルを大規模に展開する際には、以下の4つを実現することにより、そのような要素が業務の仕組みに組み込まれる：

1. 極めて明確でポジティブな目標
2. 成功とはどのような状態かを明確に定義
3. 他者に依存することなく、目標達成に必要なスキルをすべて備えたチーム
4. 目に見えるアウトプットを短期間で創出することを促進するサイクル、定期的に成果を祝う場

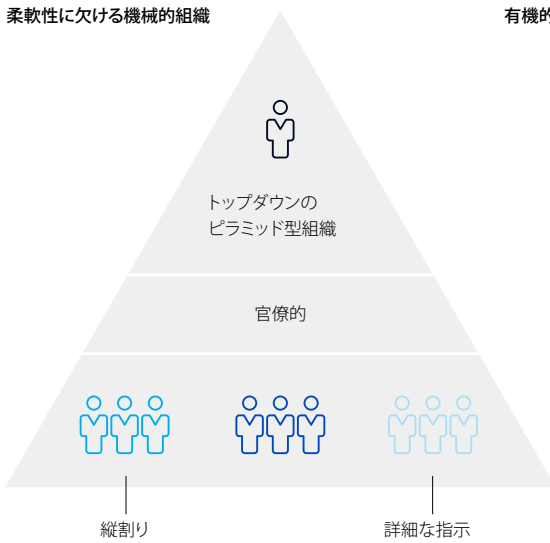
何百もの優れたチームで構築された組織 - これがアジャイルの根幹を成すものとなる(図表1)。しかしながら、優れたチームだけでは混乱が生じ、組織全体への効果は望めないかもしれない。もう一つの重要な部分は、これらのチームをサポートする強力なバックボーンである。それはチーム間に共通した目的、結束力のある文化、機能上の卓越性と、会社の一体化を促進し、プラットフォームの構築を促すような業務標準である。

¹ Olli Salo, "How to create an agile organization" 2017年10月, McKinsey.com.

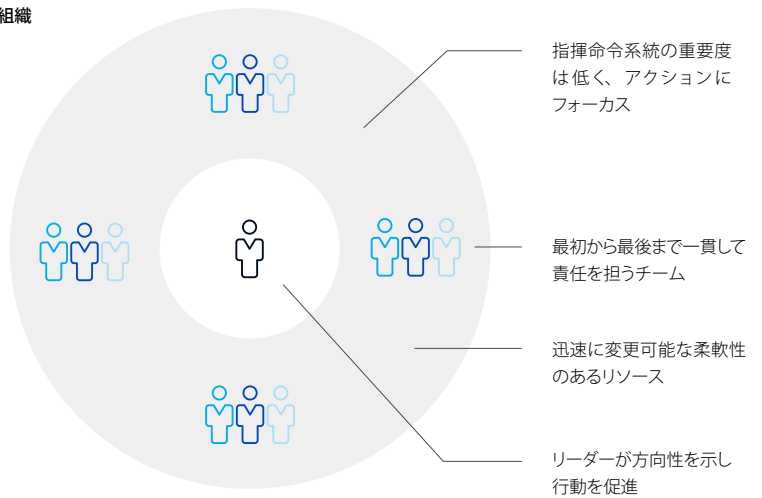
図表1

アジャイルは、組織体制および運用モデルを転換させる

柔軟性に欠ける機械的組織



有機的な組織



- 指示が厳密に定められ、柔軟性がなく詳細な計画を立てる機械的組織
- リーダーは監督者として指示を与え、業務を指示
- ほとんどの従業員がストレスや複雑性から守られている
- 既定の成果目標や計画に基づき最適化

- 業務やプロジェクトにおいてチームが迅速かつ効率的に協業する有機的な組織
- リーダーは推進者として方向性を示し、チームの業務効率を向上させるシステムを確立
- 自己成長と柔軟性の維持のため、あらゆる従業員がある程度の不確実性やストレスにさらされている
- 不測の事態に備え、リスクを低減

アジャイル化実現への2つのアプローチ

マッキンゼーが世界中の通信事業者と実施したプロジェクトの中で、アジャイル化に成功した2種類のアプローチがある。それは「アジャイルアクセラレーター型」と「全社的アジャイル型」である(図表2)。本稿では、大手通信事業者2社 - デンマークのTDCおよびSpark New Zealand (以下、Spark) - におけるアジャイルの実例を紹介しつつ、2種類の成功パターンを提示する。両社とも、変革により既に述べた4つの要素が業務に組み込まれたことで大きな利益を獲得しており、その手法に世界の注目が集まっている。現在、世界中の通信事業者の経営幹部がこの2社を訪問し、両社が顧客およびオペレーショナル・エクセレンスを優先して、いかにして長年の経営慣行を変革したのかについて学びを得ている。

アジャイル化に向けた2つのアプローチのうち、どちらを選択すべきかは、各企業で価値を最大化できるアジャイルの適用法、組織の成熟度、そして経営陣の決意(小規模に始めるのか、または短期間で全社的な変革を実施するのか)によって決まる。両アプローチの共通点は、アジャイルに関して企業が「all in (全社を対象)」とする必要があるということである。違いは、初期段階における対象範囲が異なるという点だけである。

では次ページ以降で、地球の裏側同士に位置するTDCとSparkにおいて、それぞれのアプローチをそれぞれどのように展開していったのかについて解説したい。



図表2
アジャイル化実現に向けた2つのアプローチ

	概要	企業プロフィール	アプローチ	通信事業者事例
アジャイル アクセラレーター型	迅速に事業成果を達成することを目指し、複数のアジャイルユニット(トライブ)を設立(例えば、デジタル分野において)	短期間でインパクトを創出する必要性あり	主要なカスタマージャーニーにわたる顧客体験の向上	TDC
		アジャイルを短期間で導入できる部門からアジャイルを導入(ほとんどの部門が導入)	チャンネルコストの削減およびデジタル化	
		意欲的に事前調査を行い、アジャイルへの移行に際しての必須要件を把握	コア商品の刷新	
全社的アジャイル型	ピラミッド型構造を徹底的に簡素化したアジャイル型オペレーションモデルを導入し、組織全体を再構築	本来の業績および運用統制の健全性を確保	商品およびカスタマージャーニーの開発をエンドツーエンドに促進	Spark
		優れたコア技術を保有	従業員エンゲージメントの向上	
		適応性が高く、迅速かつ抜本的な改革に対して経営陣が全面的な支持を確約	事業全体における生産性を向上	

TDC: まず「デジタルファースト」

TDCについて

TDCは、デンマークの大手通信事業者で、B2BおよびB2Cの事業を展開

1990年

にコペンハーゲンに設立²

約8,000人

の従業員数

約28億ユーロ

の年間売上高(2017年)

2016年夏、デンマーク通信大手のTDC社は課題に直面していた。同社の2つの主力消費者ブランドを統合したことにより、それらのB2C戦略も統一したのだが、この新たなB2C部門のトップに着任したジャブ・ポツマ(Jaap Postma)は、新組織で山積する課題に直面することになった。その中での最重要課題が、TDCのデジタルレイバリティを構築することであった。市場調査やポツマ自身の見方では、オンラインサービスに対して高まる顧客の要望に対して同社が応えられていないことは明白であった。

ポツマは前職でデジタルの力を実感していたことから、これを最優先事項に位置づけ、デジタルに関連する幅広い経験を有し、信頼のおけるリーダーの1人であるルネ・ケルドセン(Rune Keldsen)にデジタル変革を委任した。両氏は、従来のやり方では自分達が求める速さで成果を上げることはできないと早々に結論づけた。同社は長年にわたりデジタル分野に多額の投資をしてきたが、当初の計画よりも時間がかかり、発売準備が整ったころには顧客のニーズがすでに変化していることが多かった。

そこで、取り組みのペースを上げるため、デジタル変革にアジャイル方式を導入することを決定した。最初に1つのチーム、そしてその後、12の機能横断型のアジャイルチーム(スクワッド)を立ち上げた。このスクワッドは、プロダクトオーナー、営業・マーケティングスペシャリスト、フロントラインスペシャリスト、ユーザーエクスペリエンスデザイナー、アーキテクト、開発者で構成され、迅速にカスタマージャーニーを設計、構築、テスト、改善するのに必要なすべての能力・スキルを網羅していた。

各スクワッドは、ケルドセンが率いる「デジタルライブ」の組織の下に設置した。スクワッドには、オンラインセールス・サービスにおけるシームレスで魅力的なカスタマージャーニーを創出するにあたって必要となる権限を全面的に付与し、同時に柔軟性のあるITアーキテクチャを徐々に構築していった。

ポツマとケルドセンは、TDCがデジタル変革を実現させるには新たな組織文化を醸成し、優秀な人材を獲得する必要があると考えていた。同社のデジタル・ウェアハウスの説明を聞くと、その目標を実現したのがわかる。デジタル・ウェアハウス(TDC本社に隣接していた倉庫を改築したもの)では、ものごとを円滑に進めるためだけに存在する中間管理職はおらず、長時間の経営会議も実施することはない。そこに存在するのは、変革を起こすのに必要な権限を与えられた機能横断型のスクワッドのみである。

取り組み開始から18ヵ月後、TDCはこの新たな業務手法がもたらすメリットを確認した。例えば、以前は同社の顧客オンボーディング(新規顧客にサービスの機能や使い方を理解してもらい、定着を目指すプロセス)は顧客に不評で、顧客満足度が低い要因であった。ところが変革を終えると、同社のオンボーディング体験は顧客の80%から最高評価の5つ星を獲得するようになったのである。また、オンラインで顧客とやり取りをしたり、顧客が自身で容易に問題を解決できるようになったりしたことで、同社で大きなコスト要因となっていた電話での問い合わせ件数を40%以上も削減できた。

² 1990年に3つの通信業者が合併しTele Denmarkが設立。Tele Denmarkが2000年になってTDC Groupと改称

オンライン販売では、更に特筆すべき事例が挙げられる。変革を開始する6か月前、TDCは主力商品に関する新しいセールスジャーニーの設計・実装を担うべく従来型のプロジェクトチームを立ち上げた。ところが、チームメンバーは組織内の様々な部署に所属しており、古典的なウォーターフォールモデルを採用していたため、この任務が後にデジタルドライブに取り込まれるまで、プロジェクトチームは何一つ成果を上げることができなかった。一方、デジタルドライブのメンバーは同じ場所に集まって作業を行い、MVP(実用最小限の製品)思考などのアジャイル方式を導入した結果、新たなセールスジャーニーを構築するにとどまらず、わずか数週間で最初のオンライン販売を実現した。最初のMVPは対象範囲が限られていたものの、推進力が生まれ、周りからの協力が得られやすくなった。

さらに、その数か月後に導入する自動化ソリューションの複雑な技術にチームが対応する時間を稼ぐことができた。そして、コンバージョン率も急上昇した。アジャイルのアプローチが功を奏したのである。

デジタルドライブがB2C分野で大きな成功を収めたことを受けて、TDCはB2B分野でも直ちに同様のデジタルドライブを立ち上げた。このドライブは、法人顧客向けの販売・サービス体験を刷新し、当時のB2B分野では他に類を見ないソリューションの提供を開始した。過去6か月にわたり(訳注: 本稿の英語版は2019年2月に出版)、TDCは新たなアジャイル型業務手法を拡大し続け、デジタルマーケティングおよび製品開発に関する3つの新たなドライブ(TVドライブおよびクラウドドライブ)を設置し、すべて順調な立ち上がりを見せている。



Spark: 「アジャイル化には、自らもアジャイルに」

Sparkについて

Sparkはニュージーランドの大手通信事業者で、個人顧客、事業者、法人顧客にサービスを提供している

1987年

にオークランドに設立³

約5,500人

の従業員数

約20億ユーロ

の年間売上高(2017年)

Sparkは、ニュージーランドの大手通信事業者である。固定回線のネットワーク事業を分離して新規上場会社として独立させた後、2012年より変革プロセスを開始した。同社は、事業再建、ブランド変更、IT再構築を成功裏に完了させ、業績は好調に推移し、また株主は業界最高レベルのリターンを享受していた。

しかし、経営陣は更なる高みを目指していた。それは、もはや他の通信事業者との競争に打ち勝つことではなく、Amazon、Netflix、Spotifyなどのデジタルネイティブ企業がますます影響力を強める市場において、互角に張り合えるような組織となることであった。このような企業と競争または連携するには、マインドセット、実行スピード、市場投入までのリードタイムを大胆に変革する必要があったが、従来の機能別組織体制ではこれを実現することは困難であった。

早急な対応が必要であったため、Sparkの経営陣および取締役は世界各地の十数社を訪問し、アジャイルが自社にとってどのような影響を与え、またどのような利点があるのかを把握に努めた。「生まれつきアジャイル」な企業、およびアジャイル化のプロセスの途上にある企業(進行段階は様々)の両方を視察した。その中には、前述のTDCやオランダのINGが含まれていた。

Sparkの経営陣は、1つのシンプルな結論を得て帰国した: 組織をアジャイル化するには全力で一気に取り掛かり、完遂に向けてアジャイルプロセスを信頼すること – 「アジャイル化には、自らもアジャイルに (be agile to go agile)」。

彼らは、会社の一部のみにアジャイル手法を導入し、残りが引き続き従来のピラミッド型で業務を行う期間が長引くのを避けたかった。視察した企業の中で、組織全体で完全にアジャイル手法を取り入れている企業の業績は好調であった。一方で、中途半端に導入した企業は何らかの課題に直面していた。Sparkはこの状況を、港にいる人が片足を地面に付けたまま、もう一方の足をボートに乗せているようなものと表現した。

2017年10月、マネージングディレクターのサイモン・ムッター(Simon Moutter)およびグループ人事ディレクターのジョー・マッカラン(Joe McCollum)は、Sparkがアジャイル化を進めるべきかどうかを決定するため、3日間のオフサイトミーティングを開催して経営陣に意見を求めた。そして、チームの総意として、全事業にわたり迅速かつ大規模にアジャイルを導入することを約束した。

移行期間を最小限に抑えるべく、チームは野心的なスケジュールを設定した。2017年11月、Sparkは今後のアジャイル化に向けたプロセスについて全社に向けてアナウンスし、またトライアルチームとして立ち上げる最初の3つのトライブ(ブロードバンド、データ管理、デジタルエクスペリエンス)のリーダーを選任した。その後の数ヵ月にわたり、この3つのトライブのリーダー達は、それぞれ約10の機能横断型チームを擁する独自の組織を構築した。これと並行して、2018年半ばまでに会社全体をアジャイル組織へと転換できるように、組織の他の部門はそれに必要な変革の準備を整えていた。

³ 1987年には国営会社として設立し1990年に民営化。その後上場し、2014年にSpark New Zealandと改称

ガバナンスの周期を 90日に変更したことにより、 ビジネス全体にわたって定期的かつ 効果的な組織のかじ取り、 透明性の向上、迅速な意思決定が 可能となった

その過程で、Sparkはチェンジマネジメントと組織能力の構築に相当な力を入れて取り組んだ。2018年上期、まだ社内体制に何の変化も起こっていなかった頃であるが、何百人もの従業員が会社の新しい目的を定義すること、そしてそれを行動に落とし込む活動に参画した。新しい目的は、「ニュージーランドの人々誰もがデジタル世界の恩恵を余すことなく享受できるようサポートすること」と定められた。この新たな目的により、同社の価値、行動指針、ケイパビリティにも修正が加えられた。更に、従業員が居心地よく「ありのままの自分」で仕事に取り組む、また他の従業員と協働することにより、チーム内で優れたパフォーマンスを発揮できるよう、ダイバーシティおよびインクルージョンも重視した。

Sparkが事業を運営している小規模なリモート市場では、アジャイルの経験を有する人材を確保することが困難であったため、同社は業績が優秀な40名の従業員を選抜し、新たに設立したアカデミーのアジャイルコーチとなるべくトレーニングを実施した。またアジャイルの基礎に精通した優秀なチームを作り上げることを目指して、全従業員を対象として2日間のブートキャンプを実施した。

2018年7月、Sparkは「ビッグバン」のごとく18のトライブを立ち上げ、ほぼ40%の従業員を機能横断型のチーム(IT、ネットワーク、製品、マーケティング、デジタルに携わる人材で構成)に移行した。その直後に、残りの事業部(チャンネル、法人サポート、その他部門)において、アジャイル変革を開始した。

同社のアジャイルモデルは、事業の各要素において価値がどこで、どのように創出されるのかという視点に基づき構築された。ニュージーランドの通信業界の特質に鑑み、Sparkはとりわけ「製品トライブ」に重点を置いた。このトライブは、競合との圧倒的な差別化を図り、短時間で改善を果たせるよう、カスタマージャーニー、製品管理、そしてモバイルやITサービスなど特定の製品に関連するシステムを担当する。「顧客セグメントトライブ」は、新規顧客の獲得および増加する既存顧客の対応を担う。そして「イネーブラートライブ」は、他のトライブにサービスやケイパビリティを提供する。他方、チャンネル(小売、請求業務、B2Bの営業・サービスなど)とサポート機能(人事や財務など)では、スクワッドや、自己管理型チーム、その他業務内容に応じた様々なチーム構成をうまく組み合わせている。

アジャイル化への飛躍を遂げた海外企業事例を見て経営陣が抱いていた想定に反して、Sparkの業績指標は体制の移行中には、まったく変化が見られなかった。現在はプラスの成果が生まれてきている。新たな業務モデルでは組織「階層」を3層のみに絞り、生産性の高い作業に一層の重点を置くことで、効率性が向上した。ガバナンスの周期を90日に変更したことにより(QBR: 四半期毎にビジネスレビューを実施)、ビジネス全体にわたって、定期的かつ効果的な組織のかじ取り、透明性の向上、迅速な意思決定が可能となった。従業員は、顧客に直接インパクトを与えることができる環境で働くことに喜びを感じており、そして顧客は、特にB2B分野で、その変化を認識し始めている。従業員は口々に、Sparkは「決して以前のやり方に戻ることはないであろう」と述べている。

アジャイルの意味合い： 「マラソンを走りながら、心臓の手術を受けるようなもの」

TDCおよびSparkは、オペレーションモデルの変革にそれぞれ大胆な手法をとった。それは「マラソンを走りながら、心臓の手術を受けるようなもの」と表現されている。つまり、通常業務を行いながら、会社の中核となるオペレーションモデルを劇的に変革する準備を進めるということである。

外科医は、手術に先立ち患者にリスクを説明するが、ここでも同様にアジャイルを導入することの意味合いを解説し、本稿の締めくくりとしたい。

- **社員に多大な影響を及ぼす。**アジャイル型組織は、実務者からなるチームが中心であり、経営幹部の必要人数は少ない。Sparkは、アジャイルは万人向けでないことを率直に認めた上で、約200名の経営幹部にアジャイルのチームメンバーになるかどうかを尋ねた。それを望まずにSparkを去る選択をした幹部もいた。また、アジャイルコーチングなど、以前はあまり存在していなかった新たなスキルに投資する必要がある。
- **中核的な財務プロセスおよびガバナンスプロセスを、抜本的に見直す必要がある。**アジャイルチームは、定期的な方向性および優先順位を設定する必要がある。つまり従来のような、経営陣にとってある意味管理が楽な大規模なビジネスケースや複数年計画は機能しない。TDCの経営陣は、個々のプロジェクトではなく、90日間計画

への取り組みおよび財務ドライブとの対応に慣れる必要があった。そのため、経営陣は以前にも増して詳細を十分に把握し、自身の業務内容を明確にすることを求められるが、これにはマインドセットの転換が必要となる。

- **人事制度および組織文化を再構築する必要がある。**ハイペースで物事を進めるフラット組織では、職階に基づく人事評価や報酬制度はそぐわない。ボーナスや役職などの外発的動機づけを見直し、チームの内発的動機づけを促すようにシフトする必要がある。組織文化は成功を左右する極めて重要な要素であり、変革プロセスの中でその文化の醸成および発展に最も力を注ぐことになるとと思われる。
- **経営陣の役割が大きく変わる。**アジャイル型組織では、リーダー達が緊密に連携して市場の動向を敏感に察知し、適切に優先順位を設定することが重要であるが、その目標を達成する方法については各チームに一任する。Sparkでは、経営陣がリーダーシップスクワッドを組成し、また組織の他の箇所でも採用したものと同様に、スタンドアップ、レトロスペクティブ(ふり返り)、デモといったアジャイル特有の手法とリズムを取り入れることにより、変革を主導した。彼らは、他チームの成功をサポートするような優れた組織を構築することに焦点を当て、成果を上げていった。

もし、これらのアジャイルの現実に対して恐れを抱かないのであれば、アジャイル化へのプロセスの第一歩として、まずは経営陣の中で綿密に意見調整を行い、共通の大きな目標を打ち立てることが最善の方法となる。アジャイル化へのプロセスを開始するにあたり、アジャイル型組織を訪問することにより、多くの学びや冷静に考える機会を得ることができる。他社の経営陣から同志としての経験を聞くことにより、理論的な話は抜きにして、自社でアジャイルをどのように活用できるかについて共通の理解を生み出すことができる。アジャイルモデルから、自社に必要なものとそうでないものを把握する。そして、達成を目指しているものから逸脱してしまわないよう、明確な目標を掲げて指針を打ち立てる。TDCやSparkなどの企業から得た学びを基に確固たる手段をとることで、アジャイル化を成功させる最高のチャンスをものにすることができる。

本稿は2019年2月発行のレポート「A tale of two agile paths: How a pair of operators set up their organizational transformations」の日本語訳である。

ポー・クレイグ・エスペンセン(Bo Krag Esbensen)はマッキンゼーのコペンハーゲンオフィスのパートナー、クレメンス・ジャタル(Klemens Hjartar)は同オフィスのシニアパートナー、デビット・プラロング(David Pralong)はオークランドオフィスのシニアパートナー、オリ・サロ(Olli Salo)はヘルシンキオフィスの準パートナー、アンドレ・ロシャ(André Rocha)および堀井摩耶は同東京オフィスのパートナー、田中耕路は同オフィスのマネジャー。

本稿の執筆にあたっては、キリル・プロコロフ(Kirill Prokhorov)、成田孝之、村田崇治、キム・ミニョン(Kim Minyoung)の各位より多大なる協力をいただいた。執筆者一同よりここに感謝の意を表する。