

# 業績回復とアジリティの 全社導入を成功させた通信会社 Spark New Zealandのすべて

ニュージーランドの旧国営通信会社経営陣3名が語った  
アジャイルの迅速な全社導入の道筋：障壁と成果、  
実現の鍵となった「ノー・プランB」アプローチとは

いかなる組織においても変革を実現することは容易ではないが、小規模な市場における独占的な国営企業をルーツに持つ組織にとっては、特に困難と言える。しかし、ニュージーランドの大手通信事業会社Spark New Zealand(以下、Spark)では、固定回線のネットワーク事業を分離するための企業分割が実施された2011年以降、変化に適応することは、ごく当然のこととなっている。

企業分割の直後、当時のテレコム・ニュージーランド(現在のSpark)は、多くの課題に直面していた。NetflixやSpotifyと言ったデジタルネイティブ企業が台頭し、テクノロジーがハイペースで進化するなか、同社の収益は急速に低下していた。

こうした状況を受けて、テレコム・ニュージーランドは、2013年に組織改革に着手し、コスト削減や事業ポートフォリオの再構築を含めた、生き残るために必要な「筋力」を強化するための一連の施策に取り組んだ。ここでテレコム・ニュージーランドは、野心的な長期目標を設

定した。その目標とは、レガシーインフラ重視としていた従来型の事業から、デジタルサービスプロバイダーへと変身を遂げ、業界を席巻しているデジタルディストラクション(デジタルテクノロジーによる破壊的イノベーション)を積極的に受け入れる、というものであった。こうした野心的な目標設定に合わせて、2014年には企業名を Spark New Zealand に改めた。

しかし、改革を行うには、組織の意思決定のスピードを速める必要があった。経営陣は2017年に組織全体をアジャイル化することを決定し、アジャイルアプローチの導入に踏み切った。この決定に伴い、IT、ネットワーク、製品開発、マーケティング、デジタルといった機能部門から横断的に編成されたチーム(トライブ)を立ち上げ、同社の従業員の約40%をそこに配置した。残りの機能・事業部門のアジャイル化に向けた変革も直ちに開始され、最終的にアジャイル化に向けた取り組みは全社規模で展開された。

本稿では、Sparkのトップリーダーである3名、元CEOのサイモン・ムッター(Simon Moutter)氏、カスタマー担当ディレクターのジョリー・ハドソン(Jolie Hodson)氏(2019年7月にムッター氏の後任としてCEOに就任した)および人事担当ディレクターのジョー・マッカラン(Joe McCollum)氏に、同社の変化の軌跡に加え、「リーダーシップ・スクワッド」としてどのように課題に対応していったかについて紹介いただく。彼らの貴重な経験からは、変革を成功させる上での経営陣の団結力、そして、経営者自身の意識改革の重要性がうかがえる。

本稿は、2019年6月にマッキンゼーのデビッド・プラロング(David Pralong)、ジェイソン・イナキオ(Jason Inacio)、およびトム・フレミング(Tom Fleming)が実施したインタビューに基づく。

## リセットの時

**ジョリー・ハドソン**(Jolie Hodson、以下ハドソン): 私は2013年に、当時のテレコム・ニュージーランドにCFOとして入社した。前職は全く違う業界であったこともあり、当時の縦割りの組織体制を興味深く感じたことを覚えている。入社当時に実施した社員との面談における典型的な反応は、「この部署に問題はない。あちらの部署に行くべきだ。あの部署ではあなたが把握すべき問題が発生している」といったものだった。また、もう一点、多くの人が「(CEOの)サイモンがこう言っている」という表現を多用しており、「Simon says」遊びを彷彿とさせ、違和感があったのを覚えている(訳注:「Simon says」は、英語圏では一般な児童向けの遊び)。このエピソードは、当時の社員の説明責任に対する意識を端的に示していると思う。当時は、説明責任を果たすためには、他人の権限に依拠する必要があった。この時点における組織健康度は低く、取り組むべき課題は山積しているという印象を受けた。

**ジョー・マッカラン**(Joe McCollum、以下マッカラン): 当時のアナリスト評価では、わが社は通信産業において最も業績が悪い企業の一つだった。変化の激しい通信業界において、社外の変化のスピードについていけなければ、遅かれ早かれ生き残ることは難しくなる。変革の過程で、多くのポジションにおいて責任の重複があることが分かり、数多くのシニア管理職がポストを失った。社員の一部は、「古き良き時代」がいつか戻り、問題はなくなると思い込んでいた。こうした社員は、新製品を市場に投入するまでに好きなだけ時間を費やすことができると信じていたが、現実には2~3か月しかなかった。

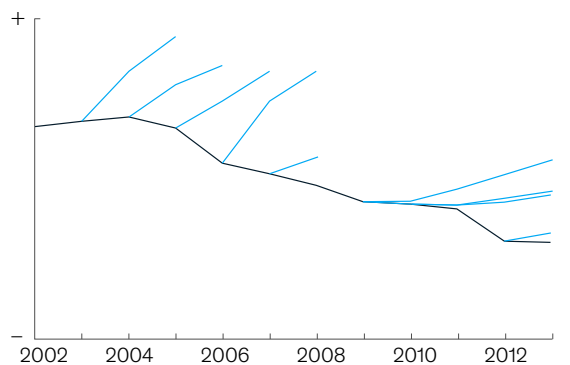
改革に着手して間もない頃は、目標は達成できず、業績予測のチャートは、まるで毛深い蜘蛛の足のようなだった。事業計画によるとここまで達成できているはずなのに、実績は正反対の

方向を示していた。しかし、今では改革を成功させ、現在抱えている課題を解決するための事業計画にも前向きに取り組むことができている(図表参照)。

図表

### 改革着手時: テレコム・ニュージーランドの 目標と実績を振り返る(2013年現在)

テレコム・ニュージーランドの  
EBITDA<sup>1</sup>



1. EBITDA: 利払い前・税引き前・減価償却前利益  
資料: Spark (旧テレコム・ニュージーランド)

**サイモン・ムッター**(Simon Moutter、以下ムッター): 2012年にテレコム・ニュージーランドにCEOとして戻ったところ、同社の業績は依然として低迷していた。社員は優秀ではあったが、目標を達成できないことに慣れすぎていた。あまりに多くの社員がお互いの業務に口出ししようとしており、あたかもその業務に拒否権を有するかのようには振舞っていた。30人の承認が必要で、一人でも拒否すれば決定が覆されるとなれば、物事を決定するのは容易ではない。多くの課題が山積していたので、組織をリセットする上では、各チームの役割を明確化し、実行に関する適切な説明責任を課すことが必要不可欠であった。更に、リーダーシップやマネジメントカーパビリティの構築に大規模な投資を行う必要もあった。業績が低迷している企業に長く在籍していると、こうしたスキルが失われることが多いからだ。

**ハドソン**: 説明責任を意識し、顧客に間断なくサービスを提供する小売業界のような仕事のリズムが必要とされた。また、社員のコスト意識も高める必要があった。会社の資金ではなく、自分の資金を投資するようなコスト感覚を持たせる必要があった。エベレスト登山に例えると、業績回復に必要な事業再生を完了させた時点でやっとベースキャンプに立つようなものだ。具体的には、有望な事業に投資をし、撤退すべき事業からは撤退して、組織をスリム化し、社員の意識改革に取り組んだ。そして、2015年末には、社員の抜本的な意識改革に成功し、組織を成長軌道に乗せることができた。

加えて、サイモン(当時CEO)は、我が社のブランドについても大胆な動きに出た。「テレコム・ニュージーランド」ブランドでは、目指す成長を達成できないと考え、社名をSparkへと改めブランドイメージも一新した。そして、それ以降、後ろを振り返ることなく、進化を続けている(Sidebar参照:「もしかして詐欺じゃないか?」懐疑から支持へ大転換)。

### アジャイル化には、自らもアジャイルに

**ハドソン**: 事業再生が一段落すると、我々の頭をよぎったのは、我が社には、次のレベルに到達するのに必要な「酸素」があるか、という問いであった。そして、おそらくここでいう「酸素」とは、次のレベルに到達するための手段であり、アジャイルアプローチがその答えであると予感していた。

# 「もしかして詐欺じゃないか？」 懐疑から支持へ大転換

サイモン・ムッター

Sparkの前身であるテレコム・ニューージーランドのブランドイメージは、「固定回線網プロバイダー」にとどまっていた。法人顧客や高年齢、高所得の白人利用者層からは高い評価を得ていたが、若い世代や多様なバックグラウンドを持つ層の間では、必ずしも評価は高くなかった。また、そのイメージは、将来のデジタルサービスの提供者というビジョンにも必ずしも合致していなかった。100年以上の歴史を持ち、すべてのニューージーランド人が知っている企業の名称を変更することは、私のキャリアにおいて最大の意思決定であった。

ブランドイメージの刷新を成功させるためには、変革ストーリーの中心にブランド刷新を据える必要があった。経営陣にとって、企業名の変更は、象徴的なアクションであり、社員に対しては、「我々はこの改革に本気で取り組んでおり、表面的な変化にとどめる気はない」というメッセージであった。またニューージーランド国民に対しては、「もう一度チャンスをください。我々は、今までのテレコム・ニューージーランドとは違うことを証明します」というメッセージでもあった。

新しい社名の発表は驚きをもって受け止められ、実際最初の反応は「もしかして詐欺じゃないか？」というものだった。メディアから受けた最初の連絡は、「御社が改称すると何者かが発表していることを知っていますか」というものだった。社外では懐疑的な意見も多く、当初は、顧客の80~85%は社名変更反対していた。だが、我々はこれを急速に定着させ、数ヶ月以内には、80~85%が新名称を支持するに至った。

改革を決定し、新社名を公表するまでの6ヶ月で、当初は懐疑的であった社員の多くは、改革をサポートするようになった。彼らの目からも、改革が順調に進捗していることや、卓越した新しい顧客体験を実現することに、経営陣が本気で取り組んでいることは明らかであった。社員の支持を獲得することに成功したのだ。昔のように「サイモンが社名変更すると言っている」という他人事では終わらなかった。社員を説得するのに時間を要したものの、最終的には納得した上で強力な支持者となってくれたので、これでよかったと思う。

サイモン・ムッター (Simon Moutter) は、Sparkの前マネージング・ディレクター。

**ムッター:** 2017年後半に組織を本格的なアジャイル体制に移行させるという意思決定は、アジャイルに対して全く未経験の中で下されたものではなかった。我々は、アジャイルの有効性については疑念を持っておらず、むしろ重要な問いは、アジャイルが適していると分かっている領域だけでなく、全社的にアジャイルを導入した場合に上手く機能するか、であった。個人的には、最初は全社導入には懐疑的であった。しかし、多くの社員や管理職がアジャイルのアプローチを支持してくれたため、結果としてそれに背中を押される形となった。彼らは、これは上手くいくと直感しており、そのためには何が必要で、何を実行する必要があるかについて理解し、覚悟もできていた。

経営陣は、様々なアジャイル企業を視察した。設立時からアジャイルアプローチを導入していた企業だけでなく、後からアジャイルユニットを立ち上げた企業や、大規模な改革を成功させた企業も2社ほど訪問した。私が探していたのは、実績重視かつ、必然的に常にたくさんのことを同時にやらなければならないような事業においても有効なモデルであった。

INGを視察した際には、非常に感銘を受けた。INGのモデルは体系立っていて、業績重視型であり、我が社においても非常に導入しやすいと感じた。ある意味「大企業向けアジャイル」であるという印象を受けた。同社のアジャイル化の取り組みは、ビーズクッションやテーブルフットボールの台を用意するといった表面的な取り組みではなく、具体的な施策を実行し、成果を上げるにはどうすればよいかにフォーカスしていた。これを我が社で本当に再現することができれば、非常に効果の高い変革を実現し、それを持続することができるかと確信した。

**マッカラン:** これから大きな成長が期待されるスタートアップ企業ならば、アジャイルをどのように導入しても一定の成果が期待できるだろう。だが、成長率が低い市場にいる大企業の場合は、状況が大分違ってくる。我々の業界は、制約条件が多く、そうした「スタートアップ企業向けのアジャイル」では上手く機能しないことは明らかであった。我々は、業績重視のカルチャーを取り戻すことに成功しており、そこで得た「筋力」をさらに強化するためにもアジャイルを活用したいと考えていた。ここで重要な問いは、「現状の取り組みを更に改善するためには、どうすればよいか」であった。アジャイルの導入は、論理的な帰結であった。

**ハドソン:** ニュージーランドに帰国して、経営陣だけで数日間に及ぶオフサイトミーティングを開催した。サイモン(当時CEO)は、アジャイルの導入は一部の人間だけで決められるものではないと確信していた。経営陣が全員納得し、大きなコミットメントを覚悟しない限りは、こうした試みは成功しない。アジャイルアプローチは、中途半端な導入では上手くいかない。少なくとも、我が社の規模の企業で中途半端に導入すれば、従来の業務のやり方とは真っ向から対立することになる。そもそもアジャイルの導入目的は、顧客体験を改善し、製品開発リードタイムを短縮し、社員に権限を委譲することであった。これらを実現する上で、2つの対立するやり方が併存しては、物事は遅々として進まないことは明らかであった。

**マッカラン:** 我々はアジャイルの導入方法について話し合った。アジャイルを導入するには2つのアプローチがあった。一つは、一定の時間をかけて、アジャイルを導入する条件を整えるアプローチ。自社向けにカスタマイズし、適切な共通言語等を考案し、2年以内にアジャイルに移行するやり方だ。もう一つは、直ちに全社導入に踏み切るアプローチ。アジャイルの有効性を信じて、現段階で出来る限りアジャイルを導入し、全社規模での展開を試みる。同時に、社外に対しても全社でアジャイル化に踏み切ることを公表する。そうすることで、我々は最初から

成功すると驕っているわけではなく、失敗から学び、変化していくつもりであることを対外的にもアピールするというやり方だ。

**ムッター:** 個人的なカウンセリングをたくさんする必要もあったし、チーム全体で団結して臨む必要もあった。こういった大胆な改革を行う場合は、経営陣の間で方向性の不一致があってはならない。経営陣全員による深いコミットメントが不可欠であり、なんとしても改革を成功させるために、週に何度も何時間でも費やした。例えば、障害を取り除いたり、コミュニケーションギャップを解消したり、必要な意思決定を行ったり、さらには必要な経営資源も工面した。

改革のリスクは、ゆっくり進めるよりも、むしろ迅速に進める方が小さくなるだろうと考えた。我々のような大規模な企業では、様々な市場において、多様なインフラに跨って、あらゆるタイプの人と協働しながら、数百に及ぶ施策を同時並行で進める必要がある。改革が成功するかどうかは、これら一つひとつの施策の積み重ねによって決まるため、一筋縄ではいかないと考えた。新旧の業務運営モデルが併存する状況では、どっちつかずの状況に陥るリスクが非常に高いと考えた。むしろ、思い切って全社でアジャイルを導入し、アジャイルな働き方を全面的に導入するほうが成功確率は高そうだった。

わが社の業務を完全にアジャイルへ移行させる日を「flip day」と呼び、アジャイルの導入を開始してからその「flip day」までの期間を8か月と定めた。加えて、我々は「ノー・プランB(プランBはない)」というアプローチを採用した。我々は失敗した時のことに捉われないようにした。これは精神的にも非常に重要なポイントであったと思う。プランBがあると思うと、人間の性として、そちらに流れやすくなってしまうからだ。

## 新しい働き方

**ムッター:** 結果として、Sparkは、アジャイルの本格的な全社導入に成功した世界で最初の通信企業となった。我々は、改革に社員を巻き込むことに成功した。今回の改革は、従来のリストラとは違い、表面的な変化にはとどまらない全く新しい可能性を持った抜本的な変革であり、真のデジタルサービス企業となる目標を実現するために不可欠なものであると社員を説得することに成功したのである。

社員は、こうしたビジョンに速やかに適応し、少なくとも私が経験した中では最も大規模な社内コミュニケーション強化プログラムをローンチすることで、改革を支持した。チームは非常によく働いたが、リーダーの負担はとても大きかった。利害の対立も多く、要した労力も大きかったが、新たな可能性の実現に向けて、社員は一丸となって取り組んだ。

もちろん、様々な理由から、懸念を持つ者や懐疑的な社員も存在した。このやり方は我々には向いていないのではないかとか、これをやるには自分は少し年老いているのではないかと。しかし、最終的には、社員の98%が「ともかく試してみよう。成功すれば非常に大きな成果が得られる」という気持ちになってくれた。この改革が、人々にどれほどの機会を提供するかを皆よく理解していたのだと思う。

**ハドソン:** 組織を抜本的に改革したいと考えるのであれば、白紙からスタートすることをお勧めする。最終的にどのような企業を目指すのか。どのような実績を持つ人材が必要か。どのような組織能力が必要となるか。我々は、社員についてリスクを取った。経験のない者にトライブやチャプター(スクワッドを横断したグループ)をリードさせることは、我々が過去にとったこと

のない大きなリスクであった。また、リーダーに求める資質も変えたが、これは良かったと思う。勇気をもってリスクを取り、新たなマインドセットを受け入れた社員がより高く評価されるようになった。

**マッカラン:** アジャイル導入前には、現場と経営陣の間に7から8つの階層が存在した。今では、ほとんどの場合3つとなった。結果として、物事が進むスピードが大幅に改善した。社員からは「以前は3か月を要していた事が今では2週間でできるようになった」といった声を多く耳にする。やりとりするメールの数も大幅に減少した。以前は、開発者やマーケティング担当者、製品開発担当者は別の場所に配置されていたため、単に会議を開くためだけでも27通のメールをやり取りする必要がある。そういった事柄はすべてなくなった。今では、10名のチーム全員が一つのテーブルを囲んで仕事をしている。また、当然の結果とも言えるが、会議室の利用頻度も大幅に減った。機能横断的に編成されたチームが一つのテーブルを囲んで協働し、リアルタイムで問題解決に臨んでいるのであれば、わざわざ会議室を利用する必要はないだろう。

意思決定の質も向上し、透明性も劇的に改善している。これはいくら強調しても足りない。今までの働き方では、社員は、出勤して、自分の業務だけを遂行し、帰宅するという流れが主流で、自身の業務が全体においてどのような位置づけになっているかを適切に認識できていなかった。アジャイルアプローチは、スクアッドの構成員に対し、当事者意識を持たせ、リアルタイムの説明責任を課すため、全体における自身の業務の位置づけが非常に明確になる。こうしたアプローチを取ることで、社員を巻き込むことが容易になる。社員が各自の業務の意味を理解し、より広い視野を持ち、問題解決にフォーカスすることから、その当事者意識も急激に高まる。彼らは大きな組織の歯車の一つに過ぎないと感じるのではなく、使命を遂行するためのスクアッドの一員であると自覚するのだ。

**ハドソン:** 従来のやり方で製品を市場に投入しようとすると、多くのグループを関与させる必要がある、その結果、かなり長い期間を要する。アジャイルアプローチでは、製品をリリースするために必要なすべてのケーパビリティを有するメンバーで構成されるスクアッドが始めから用意される。時には、こうしたスクアッドと消費者が協働することもあり、これによりアイデア出しから製品化までの時間が劇的に短縮される。

例えば、ニュージーランドにおける教育機関のオンライン学習体制をサポートする Network for Learning と提携し、2,500の学校に対しブロードバンドやセキュリティレイヤーを提供している。過去には、設計プロセスだけで数ヵ月かかり、現場でのテストやパイロットに移行するまでに多くの文書でのやり取りが必要であった。だが、アジャイルモデルの下では、新しいソリューションは早い段階で設計され、様々な規模の学校向けに PoC も早い段階で展開されたため、約半数の学校が、わずか8ヵ月以内に新しいソリューションに移行することができた。これは、今までのアプローチではとても実現できないペースであり、我々の顧客との協働の在り方も変えた。顧客は、ただチームのやり方を観察するためにスクアッドに参加するのではなく、変化を実現するチームの一員として、他のスクアッドメンバーと同様にタスクや責任を課される。こうした協働により顧客の考え方も洗練され、我々との協働関係もより実りの多いものになる。

**ムッター:** 私自身は随分前に入社し、アジャイルの信奉者になったのは比較的最近なのだが、このアプローチの最も重要なメリットは、スクアッドが数ある未解決課題から一つを選ぶことができ、スクアッドメンバー全員が集中的にその解決に取り組み、成果物を短い周期で反復的に出していく点にあると考えている。各自が担当業務について説明責任を課されるため、強い当

事者意識が醸成され、成果が上がるのだと思う。メンバーは自信をもって必要な意思決定を行い、実行するために必要な権限を付与される。

## リーダーにとっての課題

**ハドソン:** 今までの業務遂行のアプローチとしては、担当者は、自分の専門知識を活かせる範囲で業務を遂行し、指示された業務が完了すると、次の業務に移るといったやり方が主流であった。これとは対照的に、アジャイルでは、「成果を達成するためには、個人の専門範囲にとらわれず、グループ全体でどのようにして取り組むべきか」に焦点を絞る。

アジャイルでは、一定のサイクルで優先順位を柔軟に設定する。90日の期間が設定され、その期間中に遂行すべき優先事項が決定される。90日後に成果が達成できなければ、その施策をそれ以上進めないといった意思決定もありうる。これは、リーダーの担当範囲や年度予算が予め固定的に設定され、年初に掲げた業務内容をのみを遂行し、その後の変更要請には耳を傾けないといった従来型のやり方とは全く異なる。

アジャイルにおいては、傾聴や協働といった態度が重要となる。好奇心や他の視点を受け入れられる寛容性といった要素も不可欠だ。小さなトライブを創り、そこで仕事を進めるのだが、こうしたトライブが縦割化するのではなく全社横断的に緊密に連携し、顧客のために成果を上げていくということが重要となる。

**ムッター:** ヒエラルキー構造下での意思決定は、事業部門内で行われることが多い。その構造を前提にきちんと組織化された事業部門は、課題解決や経営資源の再配分に必要な裁量を有していることが多く、その実行のために他の部門と相談する必要はない。しかし、アジャイルモデルではこれは該当しない。意思決定は明確な優先順位に基づくべきで、他部門と協働するメカニズムも必要だ。

**マッカラン:** アジャイルでは、リーダーが実行役を担うよう仕向ける。従来のモデルでは、リーダーの地位や権限は強いが、現場で実際に何が起きているかを把握していないことも多かった。しかし、スクアッドをリードする場合、業務時間の70~80%は、メンバーとの協働に費やされる。スクアッドのリーダーの役割は、「一歩下がって監視する」ことではない。少し不公平かもしれないが、一般的なリーダーに求められるプレゼンテーション能力は、スクアッドではさほど重視されない。スクアッドで求められるリーダーシップは実行能力であり、プレゼンテーション能力が高くても、実行能力が伴わなければ、スクアッドチームメンバーとしては不十分なのだ。

## アジャイルトップチームになるには

**ムッター:** 大規模で複雑な企業環境における経営チームは、チームというよりはワーキンググループとして機能する。そしてワーキンググループでは、各部門間の対話よりも、各部門の説明責任の遂行が重視される。大企業は複数の事業部門で構成されることが多く、ワーキンググループにおける討議では、各事業部門の持つ課題や意思決定の説明にほとんどの時間が費やされる。各部門間の連携については、あまり時間が費やされない。

アジャイルでは、正反対である。CEOであっても、同時に経営陣というスクアッドのメンバーでもあるのだ。ミッションは非常に厳しく、多くの労力を要するが、同時に楽しむこともできる。



もっとも、今まで慣れ親しんだリーダーシップモデルをリセットすることは容易ではない。社員との集まりでもよく言うのだが、私はヒエラルキー型の組織で管理職を長く経験しており、それにかなり慣れ親しんでいた。だからアジャイル化へのシフトは、私にとっても非常に大きな変革を意味した。従来型の組織で采配を取ってきた管理職であれば、誰にとっても大きな挑戦となるだろう。

我々は、90日の周期で活動し、レビューを行い、それをクォーターリービジネスレビュー(QBR)と称している。これがリーダーにとって意味することは、我々は常にゲームの先を予測して動く必要があるということだ。問題があれば早期に特定し、計画の半ばでドライブやスクアッドにやり直しを迫るような状況に陥らないようにする。QBRモデルの下で、プロジェクトの確実性を90日単位で担保していく「90日間試行モデル」に取り組む権利を、すべてのドライブやスクアッドが有すると私は考えている。もちろん、このモデルにも改善すべき点は多く存在する。

しかしながら、必要な改善を行えば、スクアッドは自己決定に基づいた行動で成果を上げることができ、必要な権限を持てるようになる。昔から、権限委譲を効果的に行うためには強力なリーダーシップが不可欠と言われているが、このモデルでの強力なリーダーシップとは、コーチングである。コーチングを通じて、経営陣が求めるビジョンや戦略を実行するためのプラットフォームを社員に対して明確に説明し、各ドライブのミッションを明らかにすることが、アジャイルモデルに必要とされる強力なリーダーシップなのである。

**ハドソン:** 経営陣にとっても、アジャイルモデルの導入には勇気が必要とした。経営陣の多くは、そのキャリアの殆どを従来型のヒエラルキー構造の下で過ごしてきた。アジャイルは、新しいことを学び、能力を開発する良い機会ではあるが、経営者自身が学習中であるにもかかわらず、学習中の事柄に基づいて組織をリードしていくには勇気が必要だ。ケーキ作りに例えれば、過去には、ケーキを焼いて、アイシングをして、ロウソクを立てる段階になって、相手のフィードバックを求めればよかった。しかし、今では、まだ卵をかき混ぜている段階で、相手に見せ、何が上手く行きそうで、何がそうでないかについてフィードバックを求めなければならないのだ。

## ダイバーシティ – 予想外のメリット

**ムッター:** 私にとって目から鱗が落ちた瞬間は、最初のドライブを立ち上げた3週間後に起こった。このドライブは、全社でのアジャイル導入を行う前に必要な学びを得るために立ち上げたパイロット的な存在であったが、このドライブの職場に足を踏み入れた瞬間、劇的な変化が起こっていることが見て取れた。

我が社の社員構成は、改革前からも多様性に富んではいたが、多くの場合、社員は、特定の職種やグループで固まっていることが多かった。例えば、ITチームには、インド人が多く在籍し、マーケティングやHRチームは若い女性で構成され、ネットワークエンジニアのほとんどは、高年齢層の白人男性であった。多くの従来型の組織がそうであるように、これらのチームは部門ごとに業務を遂行していた。だが、各部門から横断的に編成されたドライブのメンバーが、一つのテーブルを囲んで仕事に取り組んでいる姿を見た時に、この変革が劇的なものになるということを実感した。その瞬間から、我々は、今まで予測していなかった道筋を辿ることになった。すなわち、ダイバーシティやインクルージョンに関する大規模なプログラムをローン

チした。アジャイルの導入は、雇用契約や給与体系の公平性についてまで、経営陣に見直すことを促した。新しいモデルの下では、不公平な扱いは直ちに明らかになるからだ。

組織にとってのインクルーシブネスの重要性を理解することは非常に重要だった。我が社は、ダイバーシティは実現できていたが、インクルーシブネスは実現できていなかった。今回分かったのは、両者の実現に向けて同時に取り組むことの重要性である。多様性に富んだスクアッドが真にインクルーシブになるとその能力は劇的に増幅される。インクルーシブネスを実現すると、グループとして効果的に協働するにはどうすればよいか、皆の意見を反映するにはどうすればよいかが自然に分かってくる。インクルーシブなグループにおける成果は以前よりもはるかに大きく、そして職場の雰囲気も大幅に改善する。

**ハドソン:** アジャイルアプローチを導入すると、異なるグループやカルチャー間の障壁が取り除かれる。「自分の部門はどこか、何をやってきたか。マーケティング部門出身の彼女は、製品についての理解は表面的に違いない。技術部門から来た彼は、顧客ニーズについて何も知らないだろう」。スクアッドを導入するとこういった考えはすべて速やかに取り除かれる。なぜならば、全員がチーム構成員であり、顧客に良いサービスを提供するために毎日一緒に働く同僚となるからだ。加えて、スクアッドのメンバーは10名未満に限られ、ミッションや目的は明確に設定されているため、全員が自身の意見を出す必要に迫られる。特に仕事がなく、その場にいるだけの存在は認められない。

社員の变化は顕著だった。例えば、アジャイル導入当初は、顧客とともにスクアッドを訪ねると、スクアッド内の外向的な人がその取り組みについて率先して説明してくれた。しかし、時間が経過するにつれ、スクアッドメンバー全員が率先してこうした説明をするようになった。こうした変化を一定程度は想定していたものの、わずか6、7ヵ月でここまでの変化が定着するのを目の当たりにすることは、とても驚きだった。

## Sparkの次のフェーズ

**ムッター:** 2008年にテレコム・ニュージーランドを退社した時、必要な改革を完全に実行しきれなかった点が心残りだった。これが、2012年にCEOとして戻ってきた大きな理由の一つであった。だが、今ではほとんどのニュージーランド国民から、Sparkは改革の成功例であると評価されており、非常に誇りに思っている。Sparkは、ポジティブで革新的な企業であり、そのブランドや評判は、我々が獲得したポジションを証明してくれる。Sparkは、過去2~3年で、数多くのビジネスに関する賞を受けているが、以前であれば候補にすら上がらなかっただろう。また、我々の業務遂行力についても投資家から一定の評価を受けるに至っている。Sparkは有言実行を体現している。

こうした成功は実際の数値にも反映されている。我が社のモバイルマーケットにおけるシェアは、2013年以降8%ポイント上昇し40%となっている。素晴らしい成果だ。また、我々の成功は、ニュージーランドにおける主な社交の場であるバーベキューでの社員の会話にも変化をもたらした。バーベキューで初対面の人を紹介され、「ご職業は何ですか」と聞かれ、我が社の社員が答えると、今までは、批判に晒されることが多かった。悪い意味で注目を集めることになり、非常に気まずい思いをした。だが、今では、Sparkの社員であると胸を張って答えることができ、Sparkが提供する最新のテクノロジーサービスについて話は盛り上がり、場合によっては、「Sparkに転職したい」という相談を受けることすらある。

**マッカラン:** 我々がアジャイルを導入した当初の目的は、顧客体験の改善、製品の市場投入までの期間の短縮、そして担当者への適切な権限委譲であった。アジャイルを導入すると市場シェアといった業績指標が改善を見せ始めた。そして、満足度指標についても、非常に好ましい状況となっている。我が社の顧客ロイヤルティを示すNPS指標(Net Promoter Score)は、すべてのカスタマージャーニーおよび顧客接点において改善し、社員満足度のスコアに至っては、2倍以上の改善を見せている。我が社の重要事業においては、社員満足度スコアは80以上であり、これは素晴らしい数値である。

我々は、アジャイルアプローチを導入したばかりである。アジャイルの成熟度スコアが1から5であるとする、我が社のほとんどの部門では、2もしくは3程度の段階にある。我々は、全行程の折り返し地点にも達していないが、すでに顕著なインパクトを実現している。今後もアジャイル化を進めていくにつれ、新たな機会のドアが現れると感じている。コンピューターゲームのように次のレベルに達しないと、どこにドアがあって、その向こうに何があるかは分からない。新しいビジネスチャンス、すなわち、5G、ストリーミング、隣接市場への進出や、我々が現在構築している世界トップクラスの顧客サービス基盤について、Sparkの優秀なアジャイル人材とともに挑戦できると思うと、将来は非常に明るいと思う。我々は、6~9か月前に比べると大きく進歩しており、今後6~9か月で更に進歩していくと信じている。我が社の次の展開がどうなるか、非常に楽しみにしている。

**ムッター:** Sparkの次のフェーズでは、単なる通信手段を超えたサービスを提供することを狙っている。単に通信手段を提供するだけでなく、その用途において顧客をサポートできなければ、我々は目標を達成したとは言えない。例えば、人々がビジネスをよりうまく展開し、日々の生活が効率的で楽しいものとなるデジタルサービスの提供等である。私は、これを提供するための基盤は構築できたと考えている。そして、今後のSparkを率いる優れたリーダーとしてジョリー・ハドソン氏を次期CEOとして任命している(訳注: 2019年6月のインタビュー時点)。彼女は、今までのジャーニーの達成においても重要な役割を果たしており、何が必要かをよく理解している。新しいCEOとして素晴らしい付加価値を提供してくれると考えている。これからは、新しいCEOの時代であり、取締役会が彼女を選んだことを非常に嬉しく感じている。彼女の就任は、Sparkにとって素晴らしい出来事になると信じている。

「我々はアジャイル化のために  
自らアジャイルになる」  
私たちは最初から成功すると驕っている  
わけではなく、学び、変化することに  
完全にオープンなのだ

— ジョー・マッカラン、Sparkの人事担当ディレクター

**ハドソン:** 3~4年前の我が社の状況と比較した現在の成長を振り返ると、事業だけでなく、顧客にとっても正しい道を選んだと確信をもって言える。ITやインフラ面だけでなく、人材面でも基盤を構築できたと考えている。下降の一途を辿っていた企業を、現在の成長軌道に乗せることができた我が社の優れた人材を、非常に誇りに思う。

この間に改善したのは財務上の数値だけではなく、我が社の社員に対する世間のイメージも変わった。我々は、革新的で新しいものを試すことを恐れない企業として評価されるようになった。何かに取り組む時は、本気で取り組む。多くの人々は、Sparkと協働したいと思うようになり、これは劇的な変化であると感じている。

我々の戦略は明確であり、今後実現すべき目標も明らかになっている。我々は、今後もワイヤレスの持つ可能性にフォーカスし、魅力的なサービスを提供することで、顧客とのエンゲージメントを効果的に深めていく。我々は、スポーツ番組の月間サブスクリプションサービスを提供するSpark Sportをローンチし、クラウドセキュリティやデータ等多くの領域にも機会を見出している。そしてこれらの新しい領域に進出するにあたり、Sparkは変革を実現するための自信や勇気、能力を有する組織であること、そしてまだ不確かなことがあっても、変化を受け入れることで、素晴らしい新境地に到達できると信じている。私は、我が社の社員、顧客、そしてニュージーランド国民全体の目前にあるこのチャンスを非常に楽しみにしている。

本稿は、マッキンゼーニュージーランドオフィスのシニアパートナーである**デビット・ブラロング**(David Pralong)、同シドニーオフィスのパートナーを務める**ジェイソン・イナキオ**(Jason Inacio)、同シカゴオフィスにおけるMcKinsey Publishingのメンバーである**トム・フレミング**(Tom Fleming)が実施したインタビューに基づくレポート「All in: From recovery to agility at Spark New Zealand」(2019年6月発行)の日本語訳である。日本語版の著者**アンドレ・ロシャ**(André Rocha)、および堀井摩耶はマッキンゼー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ージャー。

本稿の執筆にあたっては、成田孝之、村田崇治、キム・ミニョン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。

**サイモン・ムッター**(Simon Moutter)氏は、Sparkの前マネージングディレクター。2003年から2008年にかけて、テレコム・ニュージーランドのCOOを務める。2012年に同社にマネージングディレクターとして再入社するまでには、オークランド国際空港のCEOを務める。

**ジョリー・ハドソン**(Jolie Hodson)氏は、2018年にSparkのカスタマー担当ディレクターに就任。2013年にCFOとして入社後、2016年にSpark DigitalのCEOに任命された。2019年7月にムッター氏の後任としてCEOに就任する。

**ジョー・マッカラン**(Joe McCollum)氏は、Sparkの人事担当ディレクター。2012年の入社前は、英国の多国籍メディア企業Daily Mail and General Trust、EMI(現Universal Music Group)、金融ソフトウェア開発会社Misys(現Finastra)といった企業において人事担当ディレクターを務める。