

組織プラクティス

スピード感ある組織： 日本企業がアジャイルを活用して 組織変革を成功させるには

日本組織の従来の働き方は、スピード感を持ち顧客を中心に据えるアジャイル型組織の原動力になり得る部分と、足かせになり得る部分の両面を持ち合わせている。アジャイルを活用して変革を推進するにあたり、日本のリーダーにとって重要となる5つの領域を解説する

堀井摩耶、ミニョン・キム、アンドレ・ロシャ、ドノヴァン・カレイラ



かつての日本企業は、規律のとれた組織のもとで継続的に改善「カイゼン」を重ね、緻密に策定された経営方針や製造管理手法に基づき業務を遂行していたことにより、組織の模範として世界中で賞賛されていた。半導体や電化製品、自動車など多くの産業におけるリーダーと目され、日本型組織の職業倫理やチームワークは高い評価を受け、ヒエラルキー構造の下での上意下達的な組織運営も、社員に業務を遂行させる上で効果的に機能していた。

しかしながら、マッキンゼーが近年実施した組織健康度指数調査によると、日本企業の平均スコアは主要国と比較して最も低い結果となっている。この組織健康度とは、企業がいかに同じ方向に向かって実行力を発揮し、進化していくかということを実際の結果および活動の観点から計測するもので、これまでに世界中で約500万人が参加している調査である。日本企業は平均して外部志向の面でスコアが低く、グローバルのベンチマークと比較してすべての項目が下位25パーセント点にとどまる(図表1)。かつて日本企業の成功の原動力となっていたものが、現在では足を引っ張る要因となっている可能性があるのだ。

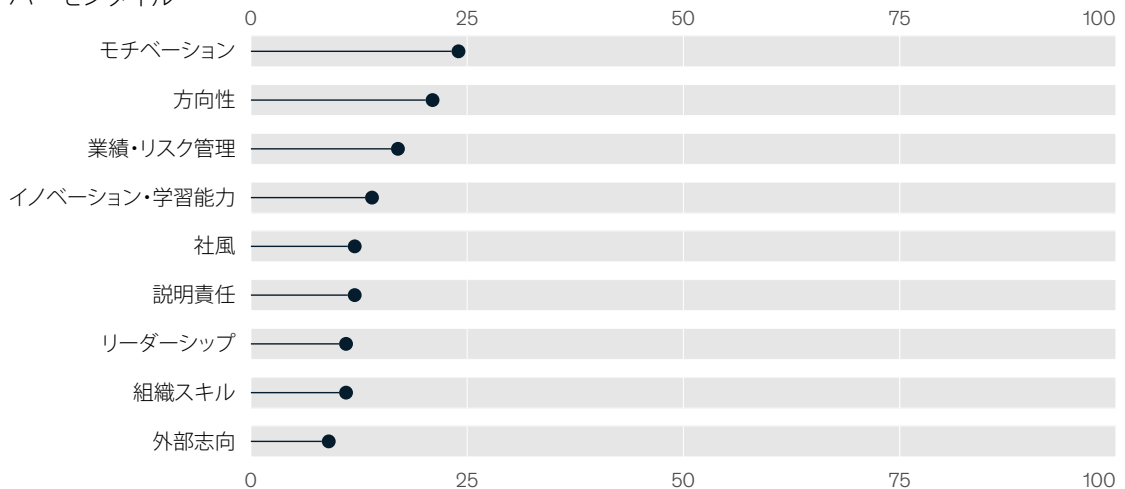
なぜこのような事態に陥ってしまったのだろうか。日本企業の業務慣行や組織特性が、外部環境の変化に適応する上で足かせとなっているのかもしれない。しかしながら、日本文化に根づいた日本人の働き方が、急速に変化する世界への適応を難しくしている一方で、我々が考える全社的アジャイル型組織のアプローチと親和性が高い面もある。その主な特性を以下に述べる。

- **結果ではなくプロセスを尊重:** 近年、「ジョブ型」などと呼ばれる動きがあるものの、これまでの日本企業では、社員毎に職務内容を細かく設定するのではなく、社員は特定の部署に配属され、その部署に割り当てられた業務にあたるというのが一般的であった。そのため、各社員の役割や責任は曖昧になりがちで、成果や顧客へのインパクトではなく、情報収集や自身のタスク、社内における自身の存在感を重視するようになった。しかしながら、職務内容が厳密に定義されていないということは、様々な業務に柔軟に対応していく必要のあるアジャイルのアプローチを導入する前準備が既にできていると捉えることもできる。

図表1

日本における組織健康度指数(OHI): 日本企業のスコアは下位25パーセント点と最下層レベルにとどまり、外部志向のスコアが最も低い

グローバルベンチマークと比較した日本のスコア¹
パーセンタイル



¹ 各項目の問いにおいて、「そう思う」または「強くそう思う」と回答した従業員の割合(36社からの101,433人の回答に基づく分析)
資料: McKinsey OHI データベース(2019年)

日本文化に根づいた日本人の働き方が、急速に変化する世界への適応を難しくしている

- **不十分な顧客重視の価値観:** 営業部隊が「顧客第一主義」を是とし顧客の要求に何としても応えようとしている半面、多くの日本企業は、顧客調査やユーザビリティ(使いやすさ)のテストや、顧客やユーザーからのフィードバックを得るための仕組み作りには十分な投資を行っていない。そのため、ユーザーエクスペリエンスの質が低く、時代遅れのデザインとなっているケースも散見される。しかしながら、顧客重視の価値観は、アジャイルのアプローチを導入する上で非常に有効な下地となる。
 - **スペシャリストよりもゼネラリストを重視:** 前述の通り、日本では社員は企業に所属するという考え方がまだまだ一般的であり、スキルに基づいて特定の職務を任せるために採用するのではなく、一定の役職を数年間経験した後に、新たな職務に就かせるというゼネラリストを養成する人事が主流となっている。そのため、専門の教育を受け特定の分野で長期にわたり実績を積むスペシャリストの数は少ない。しかしながら、このような流動的な環境で醸成される、他者の話をじっくりと聞くことにより新しいアイデアを生み出す能力や他の職務で得た知識や経験は、アジャイルなチームにおいても極めて重視されるものである。
 - **「完璧主義」:** 日本では職人気質や細部へのこだわりを尊重する文化が深く根づいていることから、他者に引き渡したり他者と共有したりする前に仕事を「完璧」にしなければならないという意識が強い。また、他者からの批判に対しても非常に敏感で、縦割りの組織では「コ・クリエイション(共創)」の概念も普及しにくい。こうした点は、アジャイルのアプローチとは相容れない特質であるようにも見えるが、アジャイルにおいても業務の卓越性を求めることは極めて重要とされている。
 - **失敗を恐れ、反対意見を抑える傾向:** 近年少しずつ変化してはいるものの、終身雇用制度の下では、失敗や減点方式の人事評価は社員のキャリアに大きく影響するため、コンセンサス(意見の一致)重視のカルチャーが醸成される。一方で、アジャイルのアプローチを採用すれば、社員自身がチームの評価に参加して、目標も自ら設定できるため、失敗やマイナスの評価を過度に恐れる必要がなくなる。
- こうした多くの日本組織における業務慣行には、全社的な変革に向けて、抜本的な変化をもたらすインセンティブや機会は確実に存在している。しかしながら、こうした機会が存在しているだけでは、企業変革が成功するとは限らない。実際のところ、近年、日本では、一連の取り組みを行った後に変革が失敗または停滞する傾向にあり、多くの企業が身動きの取れない状況に陥っている。グローバルの状況をみても企業変革の成功率は平均で30%に過ぎず、デジタル変革では16%にまで落ち込む¹。

アジャイル型組織-ネクストノーマルでの組織のあり方

2020年のCOVID-19の流行は、図らずも多くの企業にとって変化の推進役となり、業務において既に進みつつあった変化を一気に加速させた。多くの企業が、この危機に促される形で、ようやく重い腰を上げて変革を実行に移すこととなったのである。日本企業が従来の変革を超えて、アジャイル型組織を実現する可能性

¹ McKinsey Organization Practiceリサーチ (2018年1月、n=1,793)

がここにあるのだ。例えば、日本では、長年にわたってリモート勤務を普及させるための取り組みが行われてきたが、今回の緊急事態宣言の発出はこれを急加速させた。これまで「阿吽(あうん)の呼吸」で仕事をしてきた人々は、今やオンライン会議や毎日部下と直接顔を合わせる事のない生活に適應している。こうした変化は、現在のコロナ禍において企業をサポートするだけでなく、若い世代にとってより魅力的な企業となり、職場の多様性を促す点においてもプラスの効果を生んでいる。

しかしながら、ネクストノーマル(新常态)におけるこのような勤務時間や場所の変更を一時的なものにとどめるのではなく、物理的なオフィスに戻った後でも本質的なアジャイル型組織へと転換する絶好のチャンスとして捉えるべきではないかと我々は考える。

ここで言うアジャイル型組織とは、アジャイルなマインドセットを本格的に採り入れた組織であり、それを実現するためには、考え方や行動様式にパラダイムシフトを起こす必要がある²。社員をアジャイルトレーニングに参加させたり、アジャイルの実践者を採用したりするだけでは持続的にアジャイル型組織を実現することは困難である。アジャイルの中核的な価値や原理については(ソフトウェア開発から生まれた)「アジャイルマニフェスト³」で説明されているが、アジャイルとは、変化の受容や対面によるコミュニケーションの重視、ユーザーとの協働、プロトタイプの高頻度の作成と改善の繰り返し、および権限が付与された自律的なチーム運営を意味する。このようなアジャイル型組織を実現することは、日本企業が変革を成功させる上で欠かせない、大きな力になると考える。

変革を成功させる手段としてのアジャイル型組織

組織のアジャイル化を成功させること自体が変革の最終目標となつてはならない。アジャイル型組織への移行は、変革の達成により大きな事業価値を迅速に捉えるための手段である。我々の経験では、以下の面において特に大きな効果がみられる⁴。

- 一 **顧客満足度の向上:** アジャイル型組織は、顧客を重視する。アジャイルチームは、発売する製品に単に新しい機能を追加するのではなく、広範にわたり定量的・定性的なユーザー調査を行い、ユーザーの「ペインポイント(悩みの種)」を解消することに注力する。ユーザーニーズについての仮説は、様々な実験やユーザビリティテストの実施、ユーザー行動の分析、ユーザーフィードバックの収集などにより継続的に検証する。重要なことは、こうした考え方が社内顧客に対しても適用される点である。例えば、人事部門は、顧客である事業部門や機能部門からフィードバックを収集する。また、すべての業務について、創出する価値を明確にしておく必要があり、特に価値を創出しない業務の優先順位は低く設定する。そのため、顧客に付加価値をもたらさない活動には時間やリソースを割かないなど、「ムダを無くす」意識が強い傾向にある。
- 一 **社員満足度の向上:** 日本において、高齢化とともに人材不足が問題となっていることは周知の事実であるが、若い世代の意識や考え方の変化への適応も必要である。ミレニアル世代は、インターネットで世界中がつながったデジタル社会で育ち、今までのどの世代よりも多くの情報にアクセスすることができる。彼らはもちろん金銭的收入を重視しているが、それ以外にも業務の目的は明確か、または業務遂行においてどの程度の自由度および創造性が認められるか、などを重視している。アジャイル型組織では、個人やチームに必要な権限を与え、可能な限り意思決定を移譲することが重要な要素の一つとなっているため、若い世代にとってより魅力的で、すべての社員にとってもやりがいを感じられる労働環境を実現することが可能となる。その結果、社員の満足度が向上し、生産性の更なる向上へとつなげることができる。
- 一 **オペレーションパフォーマンスの向上:** 日本の組織は、1つの部門内で完結できる業務を遂行することを得意としている。一方で、組織内の縦割り主義が強いため、複数の機能・部門間で密接に連携をとり協働することは得意とは言えない。アジャ

² Daniel Brosseau, Sherina Ebrahim, Christopher Handscomb, Shail Thaker: Journey to an Agile Organization (2019年5月) (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>)、および Aaron De Smet, Michael Lurie, Andrew St George: Leading Agile Transformation" (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leading-agile-transformation-the-new-capabilities-leaders-need-to-build-21st-century-organizations>)

³ Kent Beck, et al., "Manifesto for Agile Software Development, agilemanifesto.org.

⁴ Wouter Aghina, Christopher Handscomb, Jesper Ludolph, Daniel Rona, Dave West: Enterprise agility: Buzz or business impact? (2020年3月) (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact>)

イル型組織では、任命されたミッションを達成するために必要なすべてのスキルを備えた、小規模で機能横断的なメンバーから成るチームのネットワークを構成し、このような課題に抜本的な方法で対処する。例えば、製品開発チームは、必要なケイパビリティ(機械エンジニアリング、電子エンジニアリング、工業デザイン、テストなど)を有するメンバー(各1~2名)から構成される。組織の縦割りの壁を取り除くことで、生産性やスピード、品質、コストの面でパフォーマンスの大幅な改善が期待できる。マッキンゼーが実施した調査では、アジャイル型組織の組織健康度は70%の確率で上位25パーセント点に入っていることが示されており、この組織健康度は、企業の長期的な業績を最も正確に予測する先行指標であるとされている⁵。

2020年に流行したCOVID-19により、前述した点に加えて、アジャイル型組織がもたらすメリットがさらに2つあることが明らかとなった。それはレジリエンス(適応力)と柔軟性である。これら2つの要素は、コロナ危機により急激に変化する環境下で試されることとなった。

— **レジリエンスの強化:** COVID-19への対応で突然のロックダウンを余儀なくされ、社員の大部分がリモートで勤務せざるを得ない状況に陥った世界において、アジャイル型組織に固有のレジリエンス

は、なお一層重要なものとなった。アジャイルについてのありがちな誤解として、「アジャイルとはカオス(混沌)を意味し、安定した働き方は期待できない」というものがあるが、実際は、これとは真逆である。アジャイルの世界では、必要な権限を持ち自己裁量で効率的に動く小規模なチームのネットワークが組織を構成している。こうしたチームは、日常業務においてトップダウンの指示や意思決定には依存しない。逆に、チームは必要なケイパビリティをすべて備えており、アジャイルのプラクティス(実務慣行)や働き方 — 例えば、定期的なバックログの精緻化、日々のチェックインミーティング、顧客やユーザーからの高頻度でのフィードバック収集など — を体系的に実施し、変化する環境に即座に対応できるよう、迅速な意思決定をすることができる。こうした盤石な土台が、危機的状況下においても問題なく業務を継続できるよう、各チームに対し必要な情報とメカニズムを提供しているのである。

— **柔軟性の向上:** アジャイル型組織においては、各チームは計画段階で新たなスプリント(集中実行期間)開始し、遂行した業務の振り返りをもってこれを完了させる。仮に何らかの理由で、組織における優先順位が変更したとする。例えば、特定の製品の需要が急激に高まる一方で、他の製品が顧

コロナ禍においても、アジャイルの成熟度が高い組織の方が、そうでない企業よりも高いパフォーマンスを発揮することに成功している

⁵ Michael Bazigos, Aaron De Smet, and Chris Gagnon, "Why agility pays," McKinsey Quarterly, December 2015, McKinsey.com

客にとって魅力が低下しているような場合である。このような状況でも、アジャイル型組織では極めて容易にチームを方向転換し、優先順位の高い業務に注力させることができる。必要なオペレーションのインフラやメカニズムは既に導入済みであるため、変化に迅速に対応することはアジャイル型組織の得意とするところである。

今回のCOVID-19の流行により、企業のレジリエンスと柔軟性が何度も試されることとなったが、この2つの要素はアジャイル型組織を導入すれば培うことができる能力である。マッキンゼーがハーバードビジネススクールと共同で実施した調査の結果⁶によると、コロナ禍においても、アジャイルの成熟度が高い組織の方が、そうでない企業よりも高いパフォーマンスを発揮することに成功している(図表2)。

それでは、アジャイル型組織とは、実際にはどのような組織を指すのか。次章でチームレベルおよび組織レベルの慣行について詳しく見ていく。

アジャイル型組織を定義する具体的な活動とは

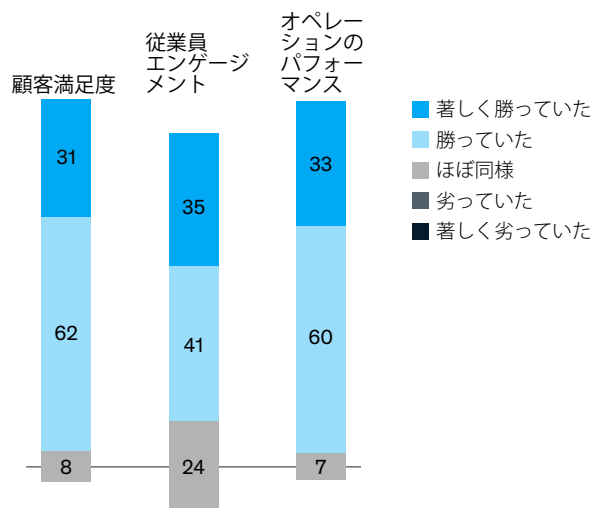
アジャイルは、もともとソフトウェア開発において用いられていた手法であるが、その背後にある原則はビジネス全般に適応可能なものであり、ここで言及する「全社のアジリティ」は、アジャイルのアプローチを本格的に導入する際に企業が経験する文化的、組織的、構造的、およびオペレーション上の転換を意味する。

アジャイルの歴史は長く、様々な方法があるため、アジャイルに関心をお持ちの読者は、その多様な枠組みや手法および専門用語(SAFe、スクラム、トライブ、スクワッドなど)に圧倒されるかもしれない。これらの枠組みはすべての関係者の間で通じる共通言語としては役立つかもしれないが、各組織やその事業部門が抱えるニーズやその背景はそれぞれ異なる。したがって、それぞれの組織や事業部門にとって最適なアジャイルのあり方を把握してアジリティの価値を確実に捕

図表2

コロナ禍は、多くの企業にとって、アジャイル導入済みの部門と未導入の部門との危機対応の違いを比較する機会となった

同一組織内でアジャイル導入済みの事業部門とアジャイル未導入の事業部門を比較した自己評価¹
回答者の比率(%)

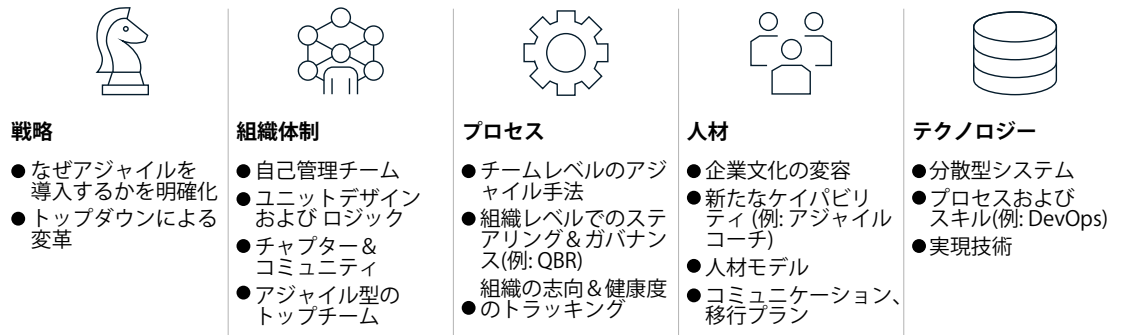


¹ 質問: アジャイル未導入の事業部門と比較して、アジャイル導入済みの事業部門が実施したコロナ対応の評価は? (四捨五入のため合計値は合わない)
資料: マッキンゼーのCOVID-19の影響下におけるアジャイル組織に関する調査(n = 25社)

⁶ Christopher Handscorn, Deepak Mahadevan, Euvin Naidoo, Lars Schor, Marcus Sieberer and Suraj Srinivasan: An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis”(2020年6月) (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis>)

図表3

アジャイルを導入するには、オペレーティングモデル全体を変革する必要がある



捉するためには、実験や必要なカスタム化を繰り返す必要がある。

マッキンゼーは、これまでの経験から、アジャイル変革を成功させたすべての組織に見られる5つの成功のカギを特定した⁷。この5つのカギは、どのような新たな活動を自社に導入すべきかを経営者が決定する際の指針として有効であり、「戦略」、「組織体制」、「プロセス」、「人材」、「テクノロジー」の要素に当てはめることができる(図表3)。

戦略 – 目指すべき姿が明確かつ組織全体で共有されている

アジャイル型組織は、誰のために、どのようにして価値を創出するかについて、従来の先入観を取り除きゼロからの再考を促す。こうした組織は、(社内外を問わず)顧客中心主義を徹底しており、常に変化する複数のステークホルダーのニーズに応えるため、顧客やパートナーに対してそのオペレーションに直接的に入り込み、迅速にフィードバックを得たり、新商品やサービスを協創したりすることも珍しくない。アジャイル型組織は、組織全体で一貫性やフォーカスを確保するために、目的やビジョンの指標となる、いわば「北極星」を組織全体で共有しており、これにより社員は自身の役割を認識することができる。この北極星アプローチと、価値創出に向けての小規模で機能横断的な

メンバーから成るチームによる分散型アプローチとを併せることで、アジャイル型組織は迅速に機会を特定・捕捉することができるのである。社員は、組織全体で顧客のニーズや外部環境の変化を探り、経営幹部が示す優先順位に関する指針に基づいて、特定した変化に対応する。また経営幹部は必要に応じてリソースを柔軟に再配分することで、社員をサポートする。

組織体制 – 必要な権限を有する社員のネットワーク

社員個人に価値創出の機会を探索し追求するよう求めるのであれば、そのために必要となる権限を与える必要がある。これがアジャイル型組織へと変容するために必要となる考え方の起点となる。従来の管理職は「社員には指示を与え、管理する必要がある。そうでなければ、彼らは何をしたらよいか分からなくなり、職場は混沌とするだろう」と考えているかもしれない。しかし、アジャイル型組織においては、管理職は「責任を明確化し必要な権限を与えれば、社員の当事者意識が高まり、互いに相談して独創的な解決策を考案し、優れた結果を生み出すであろう」と考えるのである。このように、アジャイル型組織における経営者の責務は、チームや個人が最善を尽くせるような環境を整えることである。望ましい取り組みとして、具体的には次のようなものが挙げられる:

⁷ Wouter Aghina, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, Christopher Handscomb: The five trademarks of agile organizations (2018年1月) (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>)

- 各チームの活動内容を踏まえた体制の設計 — プロダクトマネジメント、マーケティング、IT/エンジニアリングなどの製品開発には機能横断的に編成した「スクワッド」、リスク管理や法務、人事、コミュニケーションなどの専門職がプロジェクトを一時的にサポートする場合は「エキスパート/フロー・ツール・ワークプール」、カスタマーサービスや製造、財務オペレーションなど反復性のある業務には「自己完結型チーム」を構築する(図表4)
- 個人の役割に関する明確性や説明責任を常に重視する
- (仲介者や間接的な役割を減らすため)チーム間の直接的なコミュニケーションを推進する実用的な統制メカニズムを採用する
- チーム横断でナレッジや経験、基準を共有するための「活動のコミュニティ」を立ち上げる

ここで、一般的な取り組みとして、明確な目的を持つ機能横断的な「タスクフォース」を設置することを考えていただきたい(COVID-19への対応で、多数の企業がこのような組織を立ち上げている)。アジャイル型組織は、こうした「タスクフォース」を体系的かつ調和的に運営し、常設化したものを広範なネットワークで結んだ組織と考えることができる。

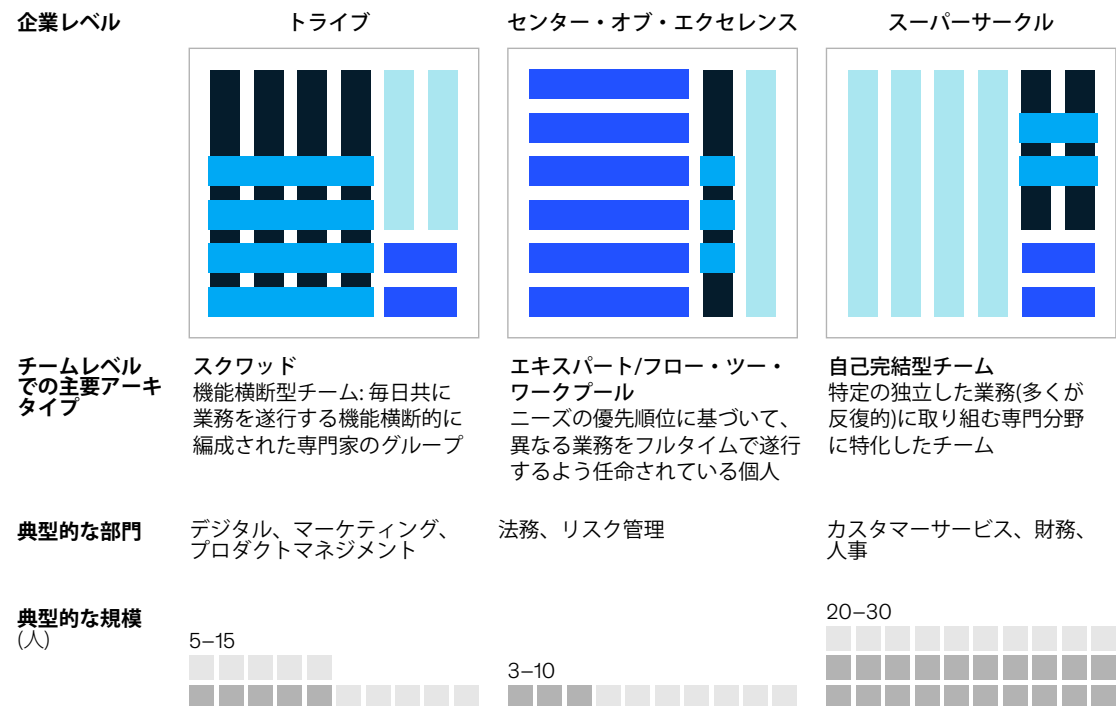
これは、ヒエラルキー構造下にある日本の組織から根本的に離脱することを意味し、リーダーには社員自身による自己管理を信頼することが求められる。

図表4

企業レベルの構成要素は、そのチームレベルの構成単位によって決定される (例: スクワッド数、エキスパートプールがメインか否かなど)

異なる組織の型に適したチームの在り方

■ スクワッド ■ チャプター ■ エキスパートプール ■ 自己完結型チーム



プロセス – 迅速な意思決定と学習のサイクル

新しい価値創出の機会を捉えるためには、実験を行い、失敗を受け止め、そこから学ぶ能力を身に付ける必要がある。失敗に対する恐れを取り除き、計算した上でリスクをとったことに対し、何らかの報償を与えなければ社員への権限の付与は不可能である。アジャイル型組織のアプローチにおいては、常に変化する環境下で柔軟性や対応力をもって企業運営を行う必要がある。こうした考え方には、日本の完璧主義を尊重する文化とは相容れない面もあるかもしれないが、迅速な意思決定や学習のサイクルを重視する考え方は、組織の全階層のオペレーティングモデルにおいても目に見える変化として表れてくる。例えば、チームレベルでは、成果物はいわゆる各「スプリント」で作られることが多く、短期サイクル(一般的には2~4週間であるが、これよりも高頻度で成果物を出すチームも珍しくない)で目に見える成果物を出し、迅速に優先順位を変更することが求められる。企業レベルでは、計画や予算編成、資金調達のサイクルも短期化される。例えば、年間戦略を立案する代わりに四半期ごとにビジネスレビュー(QBR)を実施し、全チームの業績は、「北極星(共有する理想の姿)」から導出した)包括的な長期目標に照らして四半期ごとに評価される。また、組織としての方向性や優先順位の変更は、迅速かつ透明性をもって組織全体に浸透させる。これらのQBRは、ベンチャーキャピタル的なプロジェクトの資金調達の手法と関連づけることもでき、こうしたプロジェクトは、四半期目標を達成できない場合には、中止されるか、あるいは目的を変更するよう求められる(これは、プロジェクトが最終的に完了するまでに、当初の計画よりも大幅に予算が超過したり納期が遅延したりすることがあり得る従来型のモデルとは大きく異なる)。

人材 –モチベーションに火をつけるダイナミックな人材モデル

アジャイルな組織文化では、「人」を中核に据える。これは、アジャイル型組織での働き方(例えば権限付与の必要性)では必然的であり、またそのような働き方を支える活動(例えば組織をさらに成長させるために強力なリーダー育成に投資する)として実現される。アジャイル型組織では、共通の文化の下で、団結力のあるコミュニティが構築される。このコミュニティにおいては、行動規範はルールや手続き、あるいはヒエ

ラルキーによって強制されるのではなく、同僚の望ましい行動や強い信頼関係を通じて強化される。この点については、団結力の強さといった日本文化の特性が発揮されることが期待されるが、同時に、例えば勤続年数に関係なく誰でも意見を言えるような雰囲気醸成するなど、建設的なディスラプション(破壊的進歩)を受け入れる体制づくりを行う必要もある。このように、団結力の強いコミュニティを創り、個人に必要な権限を付与することで、アジャイル型組織は優秀な人材を惹きつけ、彼らとその才能を十分に発揮し成長することができる場となるのである。

テクノロジー – 次世代型テクノロジー

多くの従来型の組織にとっては、実験を重ね、迅速に成果を達成する上で、テクノロジーが足かせの一つとなっているかもしれない。前述した顧客ニーズに対応するための反復型のオペレーティングモデルを導入するには、テクノロジーに対する考え方(IT部門での取り組み方、またIT部門とどのように協働するのかを含めて)を抜本的に変える必要がある。日本企業は、IT分野においては、外部事業者や、事業との連携が弱いIT専門の子会社に構造的に依存していることが多いため、これは特に克服すべき重要な課題と言える。着しやすい取り組みとして、以下の2点が挙げられる。

- **デジタルコラボレーションツールの導入:** COVID-19への対応やリモート勤務の必需品として、既に多数の企業が導入を開始している。これには、ペーパーレス化や電子承認プロセスなども含まれる
- **クラウドベースのインフラへの移行:** 今後IT環境の更なる変化に迅速に対応するにあたり、不可欠の要素である。具体的にはモジュラー型アーキテクチャへの移行(APIや明確に定義されたサービスの活用)およびDevOpsツールやプラクティスの導入などが挙げられる

日本特有の企業文化におけるアジャイル型組織の導入

アジャイル型組織によりもたらされるメリットは、国や産業を問わず魅力的であるが、この理論を実際の行動に移すにあたり、多くの日本企業は躊躇してしまう。アジャイル化に伴う変革は全社的かつ抜本的であり、すべてのオペレーションに影響が及ぶことを思えば、こ

うした戸惑いは当然とも言える。しかしその一方で、アジャイルのアプローチが日本企業に非常に適していることを示す点も複数ある。

まずは、歴史を振り返ると明白なことであるが、アジャイルの基本的な精神は、実は日本の大手企業を中心にすでに根差しているということである。アジャイル型組織の行動原則は、リーンマネジメントの理念に深く影響を受けているが、これを最初に導入したのはトヨタであり、その後、多くの日本の製造業企業も導入している⁸。アジリティは、製造業以外においてもムダを削ぎ落とすことを追求するものであり、ここでいう「ムダ」には、官僚的な形式主義や過剰な完全主義も含まれる。

第二に、本稿で紹介した「北極星」の指標と、日本における「方針管理」には酷似している点がある。どちらも企業の戦略的方向性や目的を設定することを基本としており、各部署向けの小さいゴールに分解でき

るため、組織全体が戦略的方向性から逸脱せずに必要な活動に注力することが可能となる。

第三に、全社的アジリティは、継続的改善の慣行、つまり「カイゼン」を推奨しており、これは既に日本企業の間で浸透しているものである。アジャイル型組織においては、継続的改善をそのオペレーティングモデルの中心に据えており、特にスプリントの振り返りミーティングで実行されている。各スプリントの終了時に実施するミーティングでは、各チームのメンバーが業務や連携手法の改善方法について討議し、どの活動を維持または変更するのかを決定する。

最後に、日本企業は実行能力が非常に高いという点が挙げられる。確かに日本の経営陣や現場の担当者が、組織に必要な変革を完全に理解し意識のすり合わせを行うには時間がかかることが多い。しかし、一旦方向性について納得すれば、日本企業の強みである勤勉性を活かして、世界のどの国にも引けを取らない実行力を発揮する。

日本企業には、本質的にアジャイルのオペレーティングモデルを受け入れやすい素地がある

⁸ Stefan de Raedemaeker, Christopher Handscomb, Sören Jautelat, Miguel Rodriguez, and Lucas Wienke: Lean management or agile? The right answer may be both (2020年7月) (<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/lean-management-or-agile-the-right-answer-may-be-both>)

ケース事例: 日本の製薬会社におけるアジャイル改革

マッキンゼーは、これまでに複数の日本企業がこうした強みを発揮し、アジャイル型組織を実践してインパクトを捕捉した事例を見てきた。ここでは、あるグローバル製薬会社が日本の全事業部門をアジャイル型のオペレーティングモデルに移行させた例を取り上げる。世界でよく見られる他の事例と同様、日本で行ったこのアジャイル変革も、以下に記載した一連の成功要因により実現できたと言える。

変革の必要性について明確な戦略的根拠を示し、全社レベルでの合意を形成: スクワッドの各メンバーを含め、全社員が全体の戦略について、またなぜこの変革が必要であるかについて明確に理解していた。全階層で、社内のコミュニケーションや意識のすり合わせが強力に推進され、アジャイルが「戦略を総合的に実行していくための手段」であるということが、組織全体で確実に認識されていた。

経営陣のフルサポート: 経営陣は、変革の実行に先立ち、社内に必要な同意を得るために、十分に時間をかけて粘り強く根回しを行った。アジャイル導入に向けた同意を形成するまでに要した時間は、変革の設計や実行に費やした時間の実に3倍であった。しかし、一旦変革が実行に移されると、プロセスの進行を阻むものはなかった。加えて、経営陣と主な担当者は、自身がアジャイルチームの構成員となり、業務時間の30~40%を新たな組織の設計に割り当てた。

パイロットを迅速に実装: 組織全体に新たなモデルの有効性を確信させるためには、単にストーリーを伝えるだけでは不十分である。アジャイル型組織の先駆者的存在となりうるパイロット部署を迅速に展開し、早期に成功事例を創出することが、アジャイルがどのよ

うなものかを「実際に見て感じ取る」機会を提供する上で最適な方法となる。同社は、早期に立ち上げたアジャイル型の部署を活用してテストを実施すると同時に、具体的なインパクトを達成していった。

アジャイル型組織への移行を一度で完了: 経営陣は、全社のアジャイル化を一度に実施することを決定し、変革の全要素を同時に実行した。これには、企業文化の変革に向け、キーパーソンを巻き込んだプロセスに加え、リーダーの役割やキャリアパスの見直しなども含まれた。加えて、チェンジマネジメント(変革に関する一連の活動の管理)やコミュニケーションの強化に全力で取り組んだ。また正式に新体制へ移行する日の直前には、人事部門とコミュニケーション部門の幹部が、数日間に及ぶアジャイルトレーニングの準備と実施を主導した。

「新たな取り組みに挑戦する」社員を尊重し、報いるカルチャーを醸成: 経営陣は、既に数年にわたり「新たな取り組みに挑戦する」ことを推奨する力強い企業文化の育成に取り組んできた。これは、顧客エンゲージメントに関して同社が実施していた戦略転換に合わせた取り組みの一つである。社員は新たな取り組みに挑戦することを全社的に推奨され、その内容が同社の総合戦略と同じ方向性であれば、積極的なサポートが提供された。リスクフリーの環境で挑戦を推奨する企業文化は、同社における最も価値のある無形資産の一つであり、アジャイル変革の強力なイネーブラ(実現を可能にする要素)でもあった。

同社が日本で実現したアジャイル変革により創出したインパクトは、他のグローバル企業で創出されるインパクトと概ね同等であった。

- **顧客満足度の向上:** アジャイル化を達成した直後から、顧客から好意的なフィードバックが届き、新体制の下で創出された成果物の方が従来のものよりも顧客のニーズに合致しているという声が多数聞かれた。新たなオペレーティングモデルの下で、チャンネルミックス(顧客へのアプローチ手法を戦略的に組み合わせること)の最適化を迅速に行えるようになり、従来の高コストな対面式の接客から、デジタルを活用した接客へと驚異的な速さで移行することに成功した。
- **生産性およびスピードの向上:** 新たなオペレーティングモデルを導入してわずか数カ月で、成果物創出など実行に要する時間が大幅に短縮した。例えば、新たなキャンペーンや資料の作成に要する時間が、アジャイル導入前の4分の1となった。同様のメリットは、例えば顧客セグメントの精緻化に費やす時間の短縮など、他の中核的なビジネスプロセスにおいても実感することができた。
- **社員満足度の向上:** 新たなオペレーティングモデルを導入してからわずか数カ月後に、社員満足度スコア(ポジティブなスコアとネガティブのスコアの差分で集計)がマイナス7からプラス33に急上昇した。同社は単にアジャイルを表面的に導入したのではなく、真の意味で組織に取り込んだと言える。

¹ Daniel Brosseau, Sherina Ebrahim, Christopher Handscomb, Shail Thaker: Journey to an Agile Organization (2019年5月) (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>)

これまでのところ、アジャイル型組織の概念を本格的に導入する日本企業はまだ限定的である。その理由の一つとして、日本の組織がヒエラルキー的構造に歴史的に馴染み、また実行前に細部にわたり計画を実施することを重視する傾向にあることなどが挙げられる。こうした日本企業の特徴は、アジャイルの企業文化や理念とは相容れないように見える。

しかしながら、日本の組織は「カイゼン」を重視したり、極めて高い実行力を備えていたりすることから、日本企業には、本質的にアジャイルのオペレーティングモデルを受け入れやすい素地があると言える。

日本において、アジャイル型組織を取り入れる先駆者となるのはどの企業なのか。すでに導入している企業もあり、特にテクノロジー業界では、「生まれながらにしてアジャイル」な企業も誕生している。計画的に変革を成功させてアジリティを実現する企業もあれば、競合企業の動向や環境への対応に迫られてアジリティの導入を余儀なくされる企業もあるだろう。いずれにせよ、日本企業は全社的アジャイル型組織の成功に向けて求められる数々の前提条件を、既に備えているということを確認すべきである。

著者について: 堀井摩耶、ミニョン・キム、アンドレ・ロシャは、マッキンゼー東京オフィスのパートナー、ドノヴァン・カレイラは、同オフィスのエンゲージメントマネージャー。

本稿の執筆にあたっては、野中賢治、岩谷直幸、澤田泰志、ラリ・ハマライネン、クリストファー・ハンズコム、久家紀子、村田崇治、ファン・ヒンカピ、前馬あゆみ、成田孝之、笠井健多、マーシャ・オストロムヴァ、アンドリュー・セントジョージ、デイビット・プラロンク、およびギエム・リデラー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。

Designed by McKinsey Global Publishing
Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.