
アジャイルのカギは 経営にあり

Ver1.0

アジャイル



目次

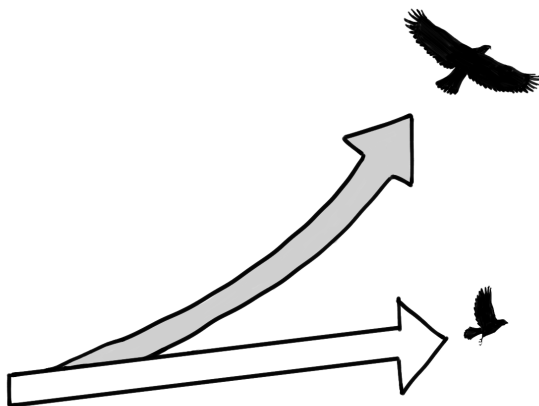
I. イントロダクション	4
II. ある銀行でのアジャイル実践例	8
1. 経営の立場からのメッセージ	8
2. 現場の立場からのメッセージ	14
III. 老舗旅館でのアジャイル実践例	22
IV. 実践例で読み解くPMBOK®第7版の12の原則	30
V. IPAから読者へのメッセージ	37
アジャイルWGメンバー一覧	38



なぜ変革をせねばならないのか

市場競争が激しくなり、競争相手は日本だけでなく世界にまで広がり、これまでのやり方では先々通用しなくなると、多くの経営者が感じています。そして、あなたも、大切な現場の仲間たちも、そんな厳しい状況の中で、日々苦闘しています。現場の仲間とは、社員はもちろんですが、一緒に業界や地域を盛り上げようとしているビジネスパートナーの人達も含まれることでしょう。

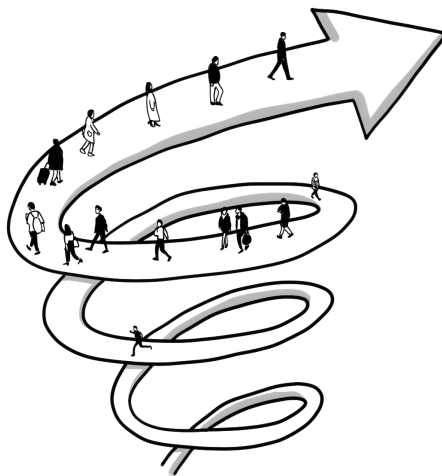
あなたは、そんな大切な仲間と苦労や喜びを分かち合いたいと思っています。そして、社会に貢献したい、次の世代に良いバトンを渡したい、とも思っています。そのためには、変革が必要なのです。変革のきっかけを作るのは、経営者です。経営者が手本となり、一步を踏み出します。



変革はスタートである

変革はゴールではなく、スタートです。一過性の変革では、すぐに元の状態に戻ってしまいます。変革し始めた企業の方々と話をすると、「上昇気流に乗る」という言葉が思い起こされます。上昇気流に乗った鳥は、さほど羽ばたかずとも上昇を続けます。先ほどまで同じ高さにいたはずなのに、あっという間に、手の届かない高いところに行ってしまいます。変革し始めた人達も「この数年でいろんなことが大きく変わった」とふりかえります。

変革とは、過去を捨てて新しい人達と全く新しいことをすることではなく、同じ仲間たちと一緒に、これまで当たり前と思っていた日々の思考や行動を大きく変えることです。まず、小さい範囲でいいから、思考や行動を大きく変えてみることで、「変えることができた」という、小さくても確かな手応えと、次に繋がる学びが得られます。小さいけれど大切な一歩です。この一歩を経営者が自ら踏み出し、大切な仲間と確かな手応えを確認し合ってください。仲間達が次の一歩を踏み出してくれることでしょう。

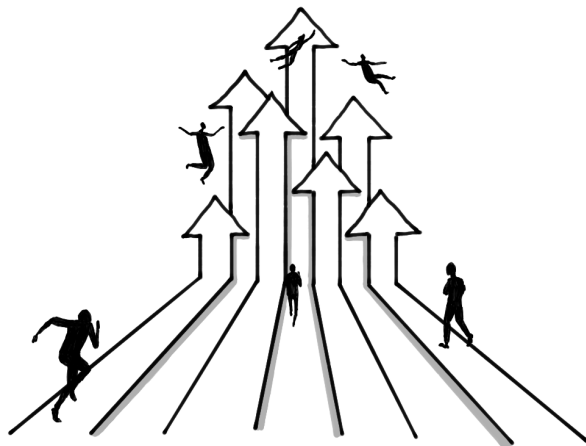


変革はサイクルである

次に、仲間たちが、これを変えられるなら、あれも変えられるはずだ、と思い始めます。これまでは当たり前と思い、見えていなかった問題点が見えてきて、変えずにはいられなくなります。そして、各自の心の中に思い描いていたが諦めていた"実はやりたかったこと"に、思い切って挑戦できるようになります。

良いサイクルが回り始め、様々なことが変わり、気が付いたら高いところまで上昇している自分たちに気づきます。でも、それで満足することなく、もっと上昇したいと皆が思っています。

変革し始めた企業は、そんな状態が広がりつつ、繰り返していると感じます。



経営者がすべきこと

繰り返します。経営者が、自分のフィールドである経営の領域で自ら変革の一步を踏み出し、現場の仲間に「私は好きにした。君らも好きにしろ」と伝えてあげましょう。

そして大切な仲間たちが勇気を出して上昇気流に乗ることをしっかり支えてあげましょう。手応えを感じた彼らは、必ず期待に応えてくれます。

では、次章以降で、変革の一步を踏み出したエピソードを見てみましょう。

Ⅱ. ある銀行でのアジャイル実践記

~規制の厳しい業界でアジャイルを実践する意味~

1. 経営の立場からのメッセージ



II. ある銀行でのアジャイル実践記

1. 経営の立場からのメッセージ



プロローグ

「営業店経験が4年しかないのに、営業推進部長?!」内示を受けて思った。振り返れば、私の、そして当行のアジャイルは、部長時代のここから始まったのだ。

最初に営業現場をじっくり観察した。出来る人ほど多くの仕事を抱え、疲弊していることが分かった。原因の一つに営業サポートのIT化の遅れがあった。紙ベースの手による作業、使いづらいツールによる非効率な作業。現場にはもっとお客様とのコミュニケーションに集中してもらいたい。ITによる「営業生産性の劇的向上」を目標に掲げた。

IT化を続ける中、ある証券会社からヨーロッパの視察に誘われた。当時のヨーロッパの銀行は、リーマンショックを発端とする公的資金の導入、銀行間の統合、さらにはフィンテックの台頭と厳しい状況に置かれていた。そんなヨーロッパで目にしたのは、単なるIT化ではない、デジタルトランスフォーメーション（DX）への取り組みであった。お客様への価値提供のためにデジタルに躍起になっている姿。それは、デジタルを単なるチャンネルとしてしか考えていなかった私には衝撃的なものだった。日本のシステムが進んでいるという考えを改め、海外の事例に目を向けるようになったのはこの頃からであった。デジタルのとんでもないウェーブがやってくる。

II. ある銀行でのアジャイル実践記

1. 経営の立場からのメッセージ

アジャイルの導入

帰国後、既存のシステム開発の体制にも疑問を持った。外部に丸投げで、ちょっとした修正にさえ時間もお金もかかる。どうにかできないものか。そんなとき耳にしたのが、ヨーロッパのとある銀行のアジャイル開発の取り組みだった。これだ！すぐにその銀行を支援しているコンサルタント会社に連絡をとった。

幸い、当時の経営陣の危機意識は強く、挑戦することには協力的であった。行内にもデジタルに関心の高い人材が出てきており、組織立ち上げの後押しとなった。このとき新しく立ち上げたチームは今でも大切な仲間である。

インクルージョン

内製化にあたって、エンジニア・デザイナー・マーケッターは、異業種からの採用を進めた。デジタル、アジャイルといった新しいことに挑戦するうえで、多様な考え方を取り入れる。その重要性を感じていたからである。実際、いろいろな人が加わることで、組織が徐々にデジタルに近づくのを感じていた。その結果、銀行の「当たり前」に対して、なぜ？が飛び交う場面も多くなってきた。

組織文化

銀行業務の中身をしっかりと押さえた銀行員の存在は大きい。いっぽうで、これまでの「伝統的な銀行」なマインドのままだと活躍していくのは難しい。変えていく必要があった。その際には、新しい考えや外部のカルチャーを受け入れやすい、という当行の文化が貢献した。マインドセットを変えるだけで、新たな取り組みをどんどん前へ進めていくようになった。なんとも頼もしかった。

II. ある銀行でのアジャイル実践記

1. 経営の立場からのメッセージ

リーダーシップ

新しいことへの挑戦にミドルマネジメント層の存在も欠かせない。ミドルマネージャーが課題意識を持って組織を引っ張っていく、というのが当行の伝統だからだ。ミドルマネージャーそして現場の人たちが、「何をやってもいいという雰囲気を作る」。そんな心理的安全性の高い状態を作ることが経営層の役割である。黙って見守ること。これもリーダーシップの一つである。

両利きの経営へ

銀行のシステムは、例えば融資に関しても複数のシステムが介在している。関係しているサービス、会社、利用しているお客様もたくさんいる。これらを整理整頓して、新しいサービスを作っていくには時間がかかる。既存のサービスに依存せず、素早く新しいことを探索できる環境の必要性を感じていた。実現するために、マーケティングの会社や銀行までもゼロから立ち上げた。新しい取り組みは失敗するかもしれない。しかし、挑戦したことによって得られるものの方が大きいはずである。既存と新規という組み合わせは、今では両利きの経営として広く知られている。さきがけて取り組めたのは、海外に目を向け実際に視察してきた経験が大きい。

三本柱

両利きの経営を進める中で大事にしている三本柱がある。「データ」「コネクティビティ」「内製化」である。データを集めて付加価値を付ける。さまざまな形で顧客に繋がる仕組みを用意する。真の顧客体験を自分達で作りに上げて届ける。この三本柱を中心に据えて、既存、新規どちらか一方ではない、両利きでの挑戦を続けている。



II. ある銀行でのアジャイル実践記

1. 経営の立場からのメッセージ

人とデジタル

今は「人とデジタル」ということを中心に考えている。日本の銀行システムは世界一進んでいたが、今では当時のモノリシック¹な考え方が逆に弊害となっている。デジタルの世界には、いち早く取り組んだ者のアドバンテージがある一方、遅れてきた者ほど早くなるというパラドックスもある。巻き返しのタイミングは必ずやってくる。そのため三本柱を中心に取り組んでいる。これからの時代、人間にしかできないことで差別化が進んでいくのではないか。すなわち人間とデジタル化の二本立てが重要なのだと思う。人間にしか出来ないことを人間がしっかりやり、その代わりにコンピュータで出来ることはコンピュータに一つ残らずやってもらう。人や組織作りには時間がかかる。ちょっとでも早く取り掛かるのが良いだろう。

勝ち筋

金融の自由化、不良債権処理、海外の銀行から取り組みが始まり、日本にやってきたものが多くある。海外の良いサービスをいち早く取り入れる。それを日本風に活用し、地域に根差した独自サービスを提供していく。「和魂洋才」この考え方に今は勝ち筋を感じている。

¹

1つのシステムに多くの機能を集約していくこと

Ⅱ.ある銀行でのアジャイル実践記

1. 経営の立場からのメッセージ

行動すること

企業活動は終わりなき戦いである。アジャイル、内製化、いろいろ取り組んできたものの、組織の有り方、どうすれば上手く回るかは、今でも肌感覚ではわからない。必要なピースがまだ、はまっていない感覚もある。しかし、やっていく中でこれが自分達の組織体制だというものが見えてくると思っている。DX思考の銀行、IT組織のような銀行、最高の顧客体験を提供できる銀行、そんな銀行にしていきたい。今はアジャイルマインドでデジタルに舵を切っている。とにかく行動を。行動を起こし、新しい人が加わり、組織が変わっていく。少しずつではあるが確実に価値を産んでいると実感している。

Ⅱ. ある銀行でのアジャイル実践記

~規制の厳しい業界でアジャイルを実践する意味~

2. 現場の立場からのメッセージ

II. ある銀行でのアジャイル実践記

2. 現場の立場からのメッセージ



We can do it

背景

「自分たちもできる」2022年の年始、とあるイベントでの登壇。こんなフレーズでスタートした。チームが立ち上がってからもうすぐ4年。銀行の内製アジャイル開発。駆け抜けてきた経験を語った。

登壇の冒頭、銀行の印象を聞いてみた。古くさい、堅い、縦割り、制約が多い。ネガティブな印象が多いようだ。そんな銀行でのアジャイル開発の話。ポジティブな印象は多くないだろう。

登壇を通して、真剣に取り組んでいる、堅いだけではでない、チャレンジもしている、組織を越えた取り組みさえも進めている。伝わっていれば幸いだ。思ったよりがんばってるね。ポジティブな印象に変わっていればなお良し。銀行がやっている、それなら自分たちもできるはず。負けてられない。もっと挑戦していこう。刺激を受けた人がいれば最高だ。

「自分たちもできる」これは、一步を踏み出したい、そんな誰かの後押しをしたい。そんな思いを込めたフレーズである。銀行の役割は、地域のみなさんの活躍を後押しし、支えること。この文章は、地域のみなさんへはもちろん、挑戦し続けている人、何かを始めたい人、ほんの少し勇気が欲しい人、そんなあなたの後押しになればと綴ったものだ。

II. ある銀行でのアジャイル実践記

2. 現場の立場からのメッセージ

経営層からの発信

銀行内でのアジャイルの取り組みは、ある役員の発信から始まった。本部・営業店を含めた戦略会議の場で、取り組みの意義を語る。スティーブ・ジョブズばりのプレゼンは、なんとも印象的だ。会って話をするたびに、その知識は増えている。内容に圧倒される。純粋な銀行員だった人が、これほどのIT知識を身につけている。その努力に感服する。アジャイルがなぜ必要なのか、メリットは何なのか、私達に説明を求めることもない。説明してもらうのではなく、自身で学ぶべきことだと理解しているのだろう。経営層が学んで、理解して、発信する。これほど信頼できる姿はない。この取り組みと一緒に挑戦していきたい、私は心からそう思った。

まずやってみる

内製アジャイル開発を行うチームが立ち上がった。メンバーは4人。しかし、誰も開発経験がない。私がこの奇妙なチームに合流したのは、立ち上げから1ヶ月が経った頃だった。チームには、あるコンサルタント会社のメンバーの姿もあった。一緒に働きながら、開発スキルやアジャイルの教育を行うことが目的だという。外注文化の銀行が社内にエンジニアを有するはずもない。まずは外部の助けを借りてスタートすることを選んだのだ。成功するかはわからない。「古くさい、堅い」という銀行には似つかわしくない取り組み。それでも、まずやってみることに踏み出した。

II. ある銀行でのアジャイル実践記

2. 現場の立場からのメッセージ

変革を支えるマネジメント層

アジャイル開発といえば、大量の付箋。スペースを見つけてはペタペタと貼り付ける。殺風景だったオフィスがカラフルに彩られていく。周囲から見ると、明らかに異質な空間。これまでになかった文化がやってきた。好奇の目で見ていく人、我関せずで通り過ぎていく人、反応は様々である。文化の違いによる、ちょっとしたいざこざも起こった。お菓子を食べながらのチームビルディング、散らかすなど叱られた。誰も使っていないスペースでの打ち合わせ、お前たちのスペースではないと怒られた。今となっては笑い話だが、当時の印象的なエピソードはたくさんある。しかし、これらが大きな衝突に発展することはなかった。何かあれば、部長などのマネジメント層がすぐに動いてくれたからだ。両者の価値観を理解し、話し合い、対応してくれる。

変革へ協働する既存メンバー

マネジメント層だけでなく、既存メンバーの協力も欠かせない。入ったばかりの私には、気づきを組織へ広げる術がない。適切な人へと繋げてくれる、適切な部署を巻き込んでくれる、適切な方法で実現してくれる。そうしたことができるのは、長く組織へ貢献してきた既存メンバーの力だ。

レイアウト変更や服装の自由化、組織的な協力が必要な変革を実現できたのは、新規メンバー、既存メンバー、マネジメント層、それぞれの働きがあったからこそだ。

II. ある銀行でのアジャイル実践記

2. 現場の立場からのメッセージ

卒業という目標

外部の力を借りてスタートしたが、その力に頼り続けるわけにはいかない。外注ではなく、内製という新しい文化への挑戦だからだ。目標は、「フィードバックを元に素早く継続的に改善する」そんな開発をできるようになること。それを実現できるチームを作っていくこと。いつまでも外部の力に頼るわけにはいかない。コンサルタント会社から卒業できるような力をつけていこう。チームとして目指す姿が見えた。

小さな実験から

最初のプロダクトのリリースが見えてきた。このプロダクトは、すぐにユーザーに提供できるサービスではない。本当に自分達で内製開発できるのか。「実験」の意味合いが強いプロダクトだ。アジャイルのマインド、DevOpsの実践、エンジニアリングスキル、様々なことを学んできた。試行錯誤を繰り返して改善を続けている。単にプロダクトを作ってきただけではないのだ。



2. 現場の立場からのメッセージ

継続的な改善とは

試していたのはプロダクト開発のことだけではない。様々なプロセスの検証も行ってきた。むしろ重要なのはプロセスの方だった。銀行には、既存のIT部門がある。そこには長い歴史や実績を積み上げてきた、規定されたプロセスが存在する。このプロセスは「まず予算を確保して、それから各工程にしっかり時間をかけ、きっちりと計画通りに進めていく」という、いわゆる稟議文化の象徴のようなプロセスだ。いろんな角度から目を通し、様々なリスクを洗い出し、慎重に進める。銀行にとっては重要なプロセスだ。一方で、「フィードバックを元に素早く改善しリリースを重ねていく」ことを目指す、そんな私たちの開発スタイルにはマッチしないものだ。

守らなければならないものと新しく挑戦していきたいこと、これらを両立させるためにはプロセスの変革が必須だった。何を守り、何を許容するのか、試行錯誤と対話を繰り返しながら、アジャイル開発のための新しいプロセスを作り上げた。プロセスを実行していくための権限委譲も進んだ。適切な運用をするための組織体制も整備された。プロダクトに留まらず、プロセスさらには組織的な体制まで、継続的に改善する。その姿勢が、新たな挑戦への下支えになっている。

2. 現場の立場からのメッセージ



学びという価値

ユーザー向けのサービスをリリースした。市場の調査からユーザーインタビュー、MVPの策定から開発まで、全ての工程をチームで実施した。内製開発と自信をもって言える取り組みだ。誰もがヒットを信じ、全力を尽くしてきた。ユーザーのフィードバックをもらいながら改善も重ねている。しかし、思うようにサービスが広がらない。このプロダクトは大丈夫なのだろうか、焦りばかりが増していく。アジャイルで成果があげられるのか、疑問の声も聞こえ始めた。そんなチームの不安やあきらめ感が伝わったのか、いつもは冷静な役員から、少し強くそしてアツイ言葉をかけられた。定期報告会の場であった。

「本当にやりきったと言えるのか？学びきったと言えるのか？」

サービスがビジネスとして成功する。もちろん重要だ。しかし簡単に上手くいくものでもない。そんなことはわかっている。大切なのは、どう取り組んで、そこから何を学んだかである。目先の成果に気をとられ、本来の目的を見失っていたか。役員からの発破をうけて、チームは再奮起した。何を目指しているのか、何を成し遂げたいのか、大事なことをふりかえった。原点に立ち返り、もう一度前向きに取り組み始めた。定期的に対話をし、チームの状態をよく見る。挑戦を妨げるのではなく、促す。どう取り組んで何を得たかを重視して、信頼して任せる。そういった経営の後押しを受けて、チームが力を発揮していく。

2. 現場の立場からのメッセージ

役割は違えどワンチーム

アジャイルのAの字もない銀行で、ゼロから変革に取り組んできた。新たな文化を作っていくために、組織にない価値観をもった人材は必要である。しかし、それだけでは変革を起こせない。新しい価値観に共感し、共に広げていく存在が不可欠だ。銀行でアジャイル、そして、変革が進んできた理由。それは、経営層の発信、現場の活動、マネジメント層の支援。それぞれが最大限に力を発揮し、互いに協力しながら進めてきた結果に他ならない。新しい文化と既存の文化の融合は、こういった組織文化の中で進んでいる。

自身の変化

4年の間に多くのメンバーが合流してきた。かつては新しかった私の価値観も、ここでは普通のものとなった。一方、チームの外に目を向けると、私たちの価値観は、まだまだ異文化であるのが現実だ。組織全体での文化の融合は道半ばであり、継続的な取り組みが必要である。

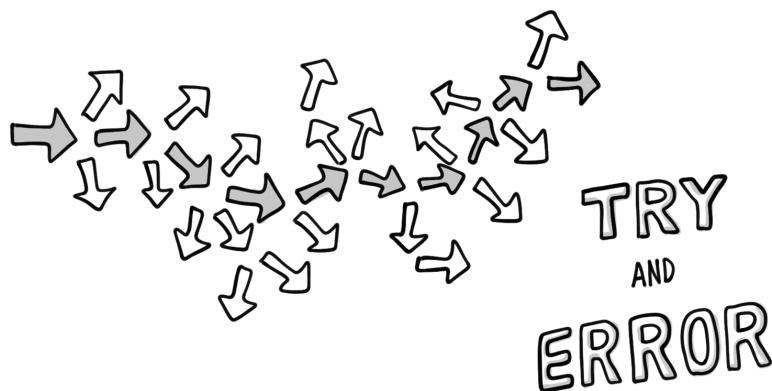
新しいメンバーが増えることで、新しいメンバーの新しい挑戦を後押しすることも私の役割となった。今ある価値観にとらわれず、自身をふりかえり改善していくこと。このことも忘れてはならない。

Ⅲ. 老舗旅館でのアジャイル実践例

～伝統ある業界でのアジャイル実践の今～



Ⅲ. 老舗旅館でのアジャイル実践例



背景

30年前、ある老舗旅館では、経営に苦しんでいた。当時、地方に1軒しか存在しなかったその旅館では、組織に壁があることや、非効率な働き方になっていたことで、スタッフの仕事に対する意欲も低下していた。現場の改善からすべては始まった。その取り組みの1つがスタッフの多能工化である。旅館では、接客、調理、清掃などいくつかの業務それぞれを専任で行っていた。ピーク時間は忙しいが、ピークを過ぎると仕事がなくなってしまい、強制的に休みを取らざるを得ない状況になっていた。しかし、多能工化を取り入れ、全ての業務を1人ができるようになることで、中抜けの時間もなくなり、効率的に働くことができるようになった。また、スタッフ1人1人の顧客との接点が増えることで、顧客のことを考える機会も内容も増え、より良いサービスを提供できるようになった。

2000年ごろ転機が訪れた。この頃はバブル崩壊の影響で、経営破綻するホテル・旅館が見られるようになっていたのだが、その再生を任せられるようになったのである。旅館の再生案件は簡単ではない。成功する保証がない中で、新たな施策を次々と試すことで、少しずつ道筋をつくる。まさにアジャイルを取り入れた経営の立て直しであった。その立て直しの中で築きあげてきたのが、独自の組織文化であり、今ではその組織文化は業界の中でイノベーションを起こす源泉にもなっている。

イノベーションを起こすための組織文化

その組織の特徴を表す1つとして、フラットな組織文化がある。これは、上下の階層が単に少ないというだけでなく、あらゆるスタッフが平等であるという考えのもとに作られている。その一例として、責任者を立候補で決める「立候補制度」というものがある。上のものが指名するのではなく、全員に平等な機会を与え、挑戦することで、スタッフのやる気を最大限に活用する取り組みである。

また、現場への権限委譲を積極的に進めてきた。例えば、各施設では、顧客が一度で飽きてしまうのではという懸念に対応する必要がある。そのために、何度来ても楽しめるように、定期的にその地域や季節に合った『魅力』と呼ばれるプログラムを作っている。そのプログラムを現場のスタッフが作り上げるようにしたのである。経営陣も検討には関わるが、基本はコメントを出すだけで、最終決定は現場に任せる。リスクもあるが、現場にしかわからない情報に価値があるし、何よりも考えた人が実行し、学びを得ていかなければ、その先の成長がないという考えなのである。

システム開発に関わる苦悩

独自の取り組みを運営にも活かすために、システムにも力を入れてきた。しかし、その歴史は失敗の連続であった。開発の課題になっていたのが、システムを考える人と作る人が分断していることであった。この分断は、システムの開発期間を長くするだけでなく、顧客やスタッフが使いづらいシステムを生み出す原因にもなっていた。

また、構想してから開発するまでの間に、要件が変化し続ける状態であったため、全てを要件定義時に決めることは難しかった。例えば、海外旅行代理店向けの予約システムを構築したときに、小口の予約のみ想定していたため、カード決済のみに対応していた。しかし、運用開始してみると、大口の予約もニーズとしてあることが途中でわかり、銀行振り込みに対応する必要があったが、予算の承認やリソースの確保をしていたら、半年以上経過してしまった。

このような状態から脱却するために必要だったのが、システムの内製化とアジャイル開発であった。業務に詳しい人が開発者の身近にいる状況で開発を進めることで、状況の変化を開発者にまで素早く伝達し、場合によっては優先度を変えて、変化に適応することが必要であると考えたのである。

Ⅲ. 老舗旅館でのアジャイル実践例

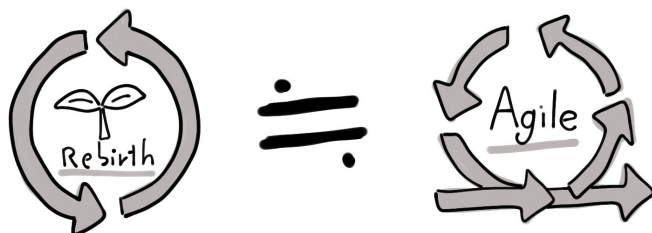
再生案件とアジャイルの類似性

まず、最初に手を入れたのは、売り上げに最も貢献する、予約の販売・管理システムの保守・開発であった。必要に応じて予算を承認する仕組みをやめる代わりに、予算とリソースは事前に確保し、そのリソースに合わせて案件を調整した。また、採用したエンジニアには要件の検討段階から一緒に入ってもらうようにした。

システムの内製化、および、アジャイル開発の導入に対して、社内では不安の声もあった。しかし、1年もすると、その声は聞こえなくなった。今まではいくら要望を出しても、改善されなかったものが、目に見える形で改善していき、要求の優先順位が変わると、すぐに計画が変わるようになったからである。

さらに、現場の人が持っていた不満がいつの間にか改善されるようになったという効果もあった。システムを利用していると、少なからず問題が上がるが、問題にはシステムの不具合によるものと、利用者の操作ミスによるものがある。操作ミスによる問題は、利用者の問題にされることも多いが、必ずしもそうではない。使いづらいシステムが誘発しているものもある。今まではこういう問題があっても、担当を超えた問題であるため直す動きが少なかった。しかし、システムを開発する人が社内にいると、全体的な視点で捉えやすくなるので、積極的に改善に取り組まれるようになるのである。

この取り組みは、旅館の再生プロセスに非常に似ていた。再生プロセスにおいて、正解はない。そのため、現場を中心に全てを手探りに改善してきた。そのような組織において、アジャイル開発は非常にマッチしていた。



現場出身のスタッフが開発に参加する意義

老舗旅館では、接客などを行っていた現場出身者をIT人材として教育する取り組みを行ってきた。まず最初に行ったのが、プロダクトオーナーの教育である。当初は教育用のコンテンツもなく、全てが手探りだった。システム開発に携わるも、現場と開発者の話を伝えるだけの伝書鳩のような存在であり、失敗することも多い時期も続いた。

しかし、この経験が必ず必要になると考え、挑戦し続けた。なぜなら、プロダクトを成長させるためには、「現場から変化を恐れず挑戦する活動からイノベーションが生まれる」という信念が存在したからだ。例えば、画面のボタン1つをとっても、どのようなデザインにすれば分かりやすいか、画面のメッセージは何を表示すればよいか、最初からわかることはない。使い始めてわかることが多いからだ。プロダクトの優先順位も現場の温度感が必要である。どこまであれば顧客にとって使えるのか、そのプロダクトで業務が回るのかを開発者が知ることは難しい。アジャイルな開発をするためには、現場を知っている人の経験と現場ならではの温度感も必要なのである。今では、画面設計や業務プロセスの整備、モデリングなど、様々なことができるチームを育成するまでに至った。

現場出身者の取り組みで注目することがもう1つある。ノーコード・ローコードの活用である。ノーコード・ローコードツールの発達により、簡単なシステムであれば、一定の経験を得ることでシステムを作れるようになった。例えば、清掃の不備を蓄積して、共有するシステムを作り、運用している。このようなシステムは、使いながら出てきた改善点や業務で得られた顧客からの反応によって日々変わる。しかし、それを現場に遠い立場で作ってしまうと、改善の声も聞こえないし、現場では改善してほしいとしても放置されてしまう。現場に近い立場で、現場でも改善できるシステムを作る仕組みを作ること、業務の変化に素早く適応するのが狙いである。

逆境にこそ真価を発揮する組織力

コロナ禍で大打撃を受けた観光業。老舗旅館にも多大な影響をもたらした。経営者から出されたメッセージは「ニューノーマル対応」。経営者から、宿泊客に提供するサービスを全て見直し、「お客様に徹底した安心・安全を届ける」ことが発信された。除菌や換気の徹底など、できるものは何でもしたが、課題もあった。その1つが大浴場の混雑状況の可視化であった。老舗旅館が経営する施設では、多くの施設で大浴場がある。しかしながら、プライバシー保護の観点から人目につかないように作られているため、外から混雑状況を確認することが難しい。そこで、IoTデバイスを利用した混雑状況を可視化するシステム開発が求められた。

このシステム開発について、経営者からは「競合他社に先手を打つために6週間で実現してほしい」という要望があり、急遽チームを立ち上げることとなった。社内で候補を募ったところ2名の立候補があった。1名は若手エンジニア、1名は現場出身のスタッフである。IoTデバイスは協力パートナーにお願いできることになったが、アーキテクチャ、画面デザイン、コーディング、テスト、現地への調整など、全てこの2名を中心に、必要に応じて協力者を募る形で進めた。

IoTを利用した開発は組織としても初めてであったため、不安も多かった。しかし、経営者からは「新たな発想を取り入れることが重要であり、正解がわからないなら導入後に改善すればよい。」という後押しがあった。また、現場からは「現場で起こった問題は、何でも対応する。」と積極的に協力してくれた。必要な機能のみを絞ることで、予定通り6週間でリリースは行われた。リリース後には問題は発生したが、問題が見つかるたび、素早く改善を繰り返すことで、お客様への安心を提供するサービスとして進化を遂げた。

競合が多い事業で生き抜く

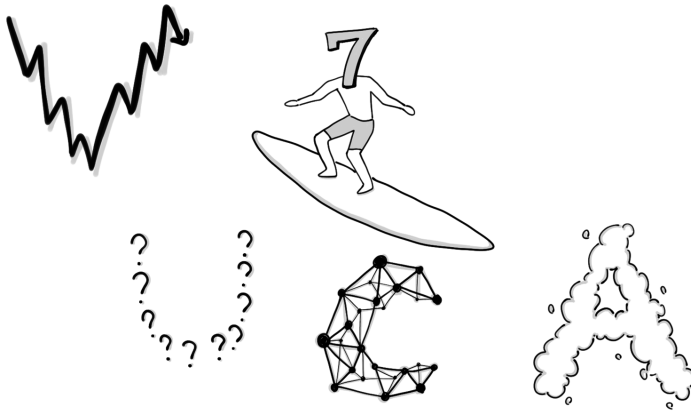
競合が多い事業においては、新しいことを始めたとしても、すぐに他社に模倣されてしまう。そのため、常に変革し続けることが求められる。しかし、変革を起こすのは容易ではない。経営者だけが悩んでいるのでは実行はできないし、現場に丸投げしても変わるものでもない。関係者全員が一丸となり、様々な視点で構想したアイデアを素早く実践し、改善を繰り返すことで、自分たちの体験となる。この体験の積み重ねこそが変革を生み出す道につながっているのである。まさに経営におけるアジャイルの実践と言って差し支えないだろう。もちろん、変革には痛みを伴うこともあるし、新しいことを始めることで、失敗することもある。しかし、失敗なくしては成功はない。先を予測することが難しくなった時代においては、できる限り早く成功や失敗を体験し、より良い方向に向かって進むことが重要なのである。

変革を起こすためには、行動が求められる。小さな一歩であっても、まずは始めてみることで、新しい世界が見えてくる。一人一人が失敗を恐れることなく挑戦し続ける土壌を作ることこそが、経営者が取り組むべきことなのである。



IV. 実践例にみるPMBOK®第7版の12の原則

IV. 実践例にみるPMBOK®第7版の12の原則



これまでマネジメントのグローバルスタンダードとしてPMBOK®は様々なプロジェクトの成功にも寄与してきているが、従来のプロセス重視、特定の開発アプローチ偏重の記述では、不確実性の時代に対応し難くなってきた。そこで、2021年7月に新しいPMBOK®第7版を出版し、「プロセス重視→原則重視」、「特定の開発アプローチ偏重→開発アプローチに拘らない」内容に大きく変えることで、不確実性の時代にも対応できるよう大改編された。

即ち、様々なプロジェクトに対応するためには「従来型」だけではなく、「アジャイル」も選択肢の一つとして加える必要があるとされたのである。

この流れに世界全体としても追随している中、何故か日本だけが「従来型」の成功体験から抜け出せず、「アジャイル」をうまく選択できていない状況となってしまう。この状況を何とか変え、日本も世界全体と同じように「アジャイル」を有効な選択肢と出来るようになって欲しい。

この章では、これまで紹介した実践例を、2021年に改版されたPMBOK®第7版の12の原則によって補足説明する。それを通じて紹介した実践例が、皆様自身では取り組めない様な「特別」で「特異」な例ではなく、PMBOK®第7版の原則を参考にすれば皆様にも実践可能であることを実感してもらいたい。

IV. 実践例にみるPMBOK®第7版の12の原則

この様にすべきというプロセス重視をやめ、この方向性で行きましょうという12の原則をPMBOK®第7版では下記のように提示している。

1. 勤勉で、敬意を払い、面倒見の良いスチュワードであること
2. 協働的なプロジェクト・チーム環境を構築すること
3. ステークホルダーと効果的に関わること
4. 価値に焦点を当てること
5. システムの相互作用を認識し、評価し、対応すること
6. リーダーシップを示すこと
7. 状況に基づいてテーラリングをすること
8. プロセスと成果物に品質を組み込むこと
9. 複雑さに対処すること
10. リスク対応を最適化すること
11. 適応力と回復力を持つこと
12. 想定した将来の状態を達成するために変革できるようにすること

© PMI,PMI日本支部（12の原則）

IV. 実践例にみるPMBOK®第7版の12の原則

1. 勤勉で、敬意を払い、面倒見の良いステュワードであること

老舗旅館の【背景】の中で、「より良いサービスを提供」するために、多能工を目指しスタッフ1人1人の顧客との接点を増していた。これはプロジェクトの実施に対し、「誠実さ」、「面倒見の良さ」、「信頼されること」、「コンプライアンス」といった、人としての資質を求める点が、この原則に通じる。

2. 協働的なプロジェクト・チーム環境を構築すること

銀行の【まずやってみる】の中で、チームを構成していたが、ただのチームではなく「協働」できる「チーム」を構築して始めている。個人が頑張るのではなく、チームとして協働する点が、この原則に通じる。

3. ステークホルダーと効果的に関わること

銀行の【変革へ協働する既存メンバー】や老舗旅館の【イノベーションを起こすための組織文化】でも触れられているように、適切なタイミングでステークホルダー（この場合は既存メンバーやマネジメント層）と効果的に関わることで、状況を強く前進させることができるという点が、この原則に通じる。

4. 価値に焦点を当てること

銀行の【背景】にあった、「銀行の役割は、地域のみなさんの活躍を後押しし、支えること。」とは銀行の価値に焦点を当てて考えている好例である。目先の中間目標の達成のみに捉われず、自分たちの価値に焦点を合わせていく点が、この原則に通じる。

IV. 実践例にみるPMBOK®第7版の12の原則

5. システムの相互作用を認識し、評価し、対応すること

老舗旅館の【[再生案件とアジャイルの類似性](#)】で上がっていた、操作ミスはシステムの使いづらさに起因する例は、どこかに問題があったとしてもその部分にのみ着目するのではなく、全体を体系的（システムの）に捉えて評価し、真因を見つけ出して対処すべきとする点が、この原則に通じる。

6. リーダーシップを示すこと

老舗旅館の【[逆境にこそ真価を発揮する組織力](#)】で上がっていた、「全てこの2名を中心に、必要に応じて協力者を募る形で進めた。」では、状況に応じて誰もがリーダーシップを発揮するという事を体現しており、あらかじめ決めたリーダーのリーダーシップに頼るだけがリーダーシップでは無いとする点が、この原則に通じる。

7. 状況に基づいてテラリングをすること

銀行の【[継続的な改善とは](#)】にあった、銀行という自分たち特有のプロセスにあわせて「試行錯誤と対話を繰り返し」、調整（テラリング）していく例は、異なる状況に合わせて必要なものを取捨選択し、自分たちの目的を達成すべき最適解を見つけることを示す点が、この原則に通じる。

8. プロセスと成果物に品質を組み込むこと

銀行の【[学びという価値](#)】にあった、ビジネスとしての成功という成果のみではなく、それを生み出すチーム自身の成長というプロセスに対しても、より良くしようという考え方（＝品質）で進める点が、この原則に通じる。

IV. 実践例にみるPMBOK®第7版の12の原則

9. 複雑さに対処すること

経営の立場からのメッセージの【[行動すること](#)】にある、「企業活動は終わりなき戦いである。」とか、老舗旅館の【[システム開発に関わる苦悩](#)】にある、「要件が変化し続ける状況」など、複雑さは避けることができません。時にはやり過ぎたり最小限で切り抜けるなど、どうにかギリギリでも対処しながら進めることの方が大切で、完璧な対応に固執し進まないという状態に陥らない事の方が重要であるという点が、この原則に通じる。

10. リスク対応を最適化すること

老舗旅館の【[イノベーションを起こすための組織文化](#)】にある、「顧客が一度で飽きてしまう」というリスクに対応して、「地域や季節に合った『魅力』と呼ばれるプログラム」を作っていました。リスクをマイナスとしてのみ捉えるのではなく、プラスの好機としても捉えて対応する点が、この原則に通じる。

11. 適応力と回復力を持つこと

老舗旅館の【[現場出身のスタッフが開発に参加する意義](#)】にある、「最初からわかることはない。使い始めてわかることが多いからだ。」に対応した例は、わかったことへの適応力が必要で、なおかつ起こった失敗を恐れずそこから回復していくレジリエンスも大事である点が、この原則に通じる。

12. 想定した将来の状態を達成するために変革できるようにすること

銀行の【[継続的な改善とは](#)】で、「継続的に改善する。その姿勢が、新たな挑戦への下支えになっている。」としていることや、老舗旅館の【[競合が多い事業で生き抜く](#)】でまとめられているように、何かを成し遂げたいとか、この様にありたいなどを達成するためには、本書の【[イントロダクション](#)】でも述べたように、『変革』が必要である。

その『変革』についてはPMBOK®にて「チェンジマネジメントが必要だが、それは困難であるからこそ重要でやりがいがある」と述べている。

だからこそ、ステークホルダーと効果的に関わり関係者全員の動機付けアプローチがより重要になるとも述べられている。

是非 あなたの組織にも『変革』を！



IPAからのメッセージ

いまアジャイルに対して、「単なる開発プロセス」という理解から、「経営や組織の問題」なんだという理解が広まってきています。これは大変よいことですが、逆に言えば経営層・マネジメント層が、そこに積極的かつ前向きに関わって推進していただくことの重要性が否が応でも増してきたということです。

今回はそのような観点で、経営層・マネジメント層の皆さんを応援する意味を込めて、実際にアジャイルを積極的に経営に生かす決断をされた具体的なケース・事例をお示しました。いま悩んでいる・まさに取り組もうとして迷っている皆さんへの後押しをしたいというのが、本書の企画の原点です。

そのため、銀行の経営改革、老舗旅館の再生という、ITやシステム開発とイメージ的にはすぐに結びつかない業界・業種でもこのような大きく前向きな動きを起こしている人々がいることを知って、そこから元気を受け取ってほしいと思います。そこからぜひ、「ビジネス側の方も開発側の方も運命共同体として一緒にアジャイルに活動する」ことの意味、内製化することの目的をリアルに感じ取っていただければ幸いです。

アジャイルWGメンバー一覧

2021年度アジャイルWGメンバー一覧

	氏名（敬称略）	所属
主査	羽生田 栄一	株式会社豆蔵/ 独立行政法人情報処理推進機構（IPA）
メンバー	川上 誠司	アクセンチュア株式会社
	関 満徳	エクスパッション合同会社
	和田 憲明	富士通株式会社
	渡会 健	株式会社マネジメントソリューションズ
	岡本 宗之	株式会社ITプレナーズジャパン・アジアパシフィック
	松崎 一孝	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ
	藤井 崇介	株式会社星野リゾート
オブザーバー	山下 博之	独立行政法人情報処理推進機構（IPA）
	野村 治彦	独立行政法人情報処理推進機構（IPA）
	河野 太基	独立行政法人情報処理推進機構（IPA）
アドバイザー	平鍋 健児	株式会社永和システムマネジメント

所属は2021年12月末時点

MEMO

A series of horizontal dashed lines for writing, spanning most of the page.





編集（敬称略）

主 査：羽生田 栄一 株式会社豆蔵／
独立行政法人 情報処理推進機構
事務局：高橋 伸子 独立行政法人 情報処理推進機構
藤中 紀孝 独立行政法人 情報処理推進機構



イラスト（敬称略）

下川 裕太郎

ITSS+ アジャイル領域 アジャイルのカギは経営にあり

2022年4月 第1刷発行

発行 独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）
デジタル人材センター人材プラットフォーム部
スキルトランスフォーメーショングループ
〒113-6591
東京都文京区本駒込2-28-8
文京グリーンコート センターオフィス
©独立行政法人 情報処理推進機構

本冊子をお読みいただき、ありがとうございます。

