

アジャイルとは元々はソフトウェア開発の現場で作られた言葉です。ソフトウェアの開発ではそれまで、まず作るものを決め（要件定義）、仕様と作り方を決め（設計）、実際に作り（開発）、できたものを検査する（テスト）というそれぞれのフェーズを明確に区切る「ウォーターフォール」という手法が主流でした。各フェーズの間に門（ゲート）を設け、フェーズの後戻りがないよう一歩一歩進めていくやり方です。そういう進め方は工場の製造ラインに似ていて、今ほど不確実性が高くない時代は成り立っていました。しかし現代は、解決すべき課題が複雑化しており、何が必要なのか顧客自身が分かっていないことも少なくありません。つまり最初の要件定義が難しくなっているのです。

これに対しアジャイルは、アウトプットを優先する開発手法です。考え抜いて山のような文章を書く進め方ではなく、最小限の計画で始めてみてその過程で学びながら小さなアウトプットを出していくのです。大切なのは短期間で自分たちの活動の評価と見直しをし、何を学んだかを振り返ること。そこで得られた知見を生かし同じようなサイクルで開発を行っていく。

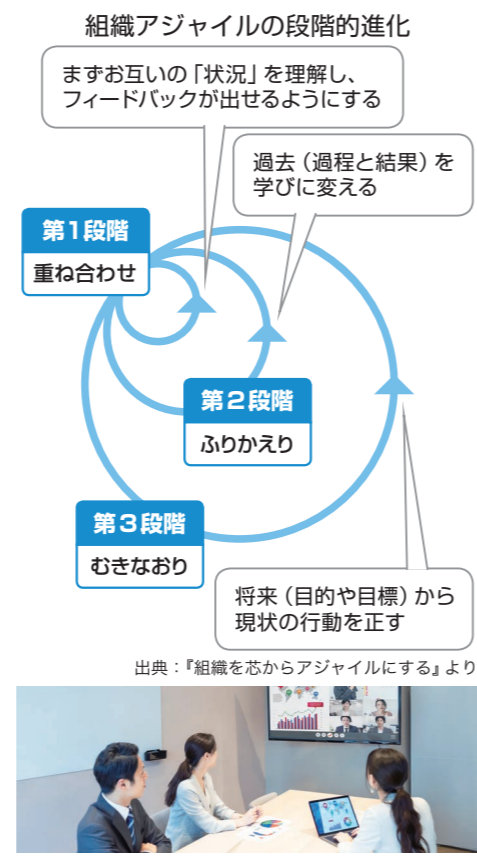
した。日本中の皆さんがアジャイル的な動き方を経験したといえます。これを急場しのぎではなく、組織の中の一つの手法として繰り返し選択できるようにするのが、これからは必要になってくるのではないのでしょうか。私は組織が取り組むアジャイル的な活動を組織アジャイルと呼んでいます。

では組織アジャイルは具体的にどのような段階を踏んで進められるのでしょうか。その一歩目は「重ね合わせ」です。重ね合わせは、チームのなかで「何をやるようにしているのか」「誰が何を担当しているのか、あるいは担当していないのか」「それぞれの進捗状況はどうなっているのか」を可視化することを指します。一人一人が仕事の棚卸しをし、それをチーム全体で共有することによって、協力できることを探したり、障害を除

◎レッドジャーニー代表 市谷聡啓

これからの組織運営に必要なアジャイルという手法

ソフトウェア開発の現場で日本でも浸透しつつある「アジャイル」。その手法を組織運営に適用すべきだという声が上がっている。7月に発売した『組織を芯からアジャイルにする』の著者である市谷聡啓氏に話を聞いた。



これを繰り返すことによって正しいアウトプットに近づいていくのがアジャイルの手法で、私は組織づくりにもこれを応用できると考えています。あらかじめ何が必要か端から端まで分かっているとは始められないような開発とは異なり、進めていく中で本当に必要なものの理解が進むやり方です。こういった仕事の進め方は開発以外の業務、例えば企画、マーケティング、総務などへ適用範囲が広がってきています。こうした分野でも正解が前もって分からないなか実験や検証などの試行錯誤をしながら必要なことを見極めるという作業が多くなっているからです。

30、40年前の日本企業の多くが判断基準においていたのが、効率よくできるかということでした。「高品質低コスト」が優先のテーマで、それを可能にするために業務プロセスや組織の体制をいかに最適化するかを競っていました。大企業でも地方の中小企業でも、このようなメンタリティーや習慣は今でも根強く残っています。

しかし、そうした「効率性への最適化」というスタンスは、ある課題に対する解決策がすでに決まっているわけでもなく、誰も正解が分からない、やってみないと分

去するための打ち手を考えたりすることなど、お互いが動き出すきっかけとすることができず。

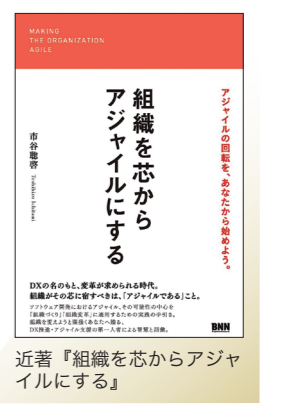
これらチーム全体のカイゼン活動の基盤となるのが、二つ目のステップである「ふりかえり」です。アジャイルの狙いは「前例に従って行動する」「あらかじめ決まっているルールに従って実行する」という判断をするのではなく、取り

組みを行う中でよりよい判断や行動を探求していくことにあります。そのためにはこの「ふりかえり」というステップが不可欠で、成果が出た取り組みや障害となっている事柄を確認し、次にすべき施策をワークショップ形式で決めていくとよいでしょう。

第3段階目は、向かうべき方向性を見いだす「むきなおり」です。

ふりかえりは過去を見直す活動ですが、むきなおりは未来に向けて方向性を捉え直す機会のことです。ふりかえりを繰り返すなかで、そもそも目指すべき方向性を再定義して決め直さなければならぬこともあるからです。

経営層がこうした手法を理解することはもちろん重要ですが、メンバーがお互いに関心をもつことも大切です。組織が大きくなればなるほど、また組織が効率の最適化を目指せば目指すほど、無駄なコミュニケーションを少なくしてよいように縦割り、細分化が進展します。しかし隣の部署の人が何をやっているか分からなければアジャイルの取り組みもなかなかうまくいきません。組織アジャイルは、組織の中に互いの関心を取り戻す活動ともいえるでしょう。



Profile いちたに・としひろ
元政府CIO補佐官。DevLOVE オーガナイザー。プログラマーからキャリアをスタートし、Slurでのプロジェクトマネジメント、大規模インターネットサービスのプロデューサー、アジャイル開発の実践を経て、レッドジャーニーを立ち上げる。おもな著者に「デジタルトランスフォーメーション・ジャーニー」(翔泳社)、『組織を芯からアジャイルにする』(ピー・エヌ・エヌ)がある。