



## ソフトウェア開発はアジャイル活用の一例に過ぎない

Michael Sherman, Stephen Edison, Benjamin Rehberg, Martin Danoesastro

アジャイルは、多くの企業でソフトウェア開発に限られた手法だと思われているが、そのように狭く捉える必要はない。これまでソフトウェア開発の手法を変革させてきたアジャイルを、より広い領域で活用する先進企業が増えている。それらの企業は、マーケティングや人事、財務などの中核部門にもうまく取り入れている。企業がアジャイルを全社レベルで導入すると、働き方は劇的に改善する。アジャイルの手法は、協働（コラボレーション）と創造性（クリエイティビティ）を重視するのが特徴で、他のビジネスモデルと比べて高い効率性を実現できる。しかしそのためには、まず、なぜ現在の事業のやり方を変える必要があるのかを理解しなければならない。

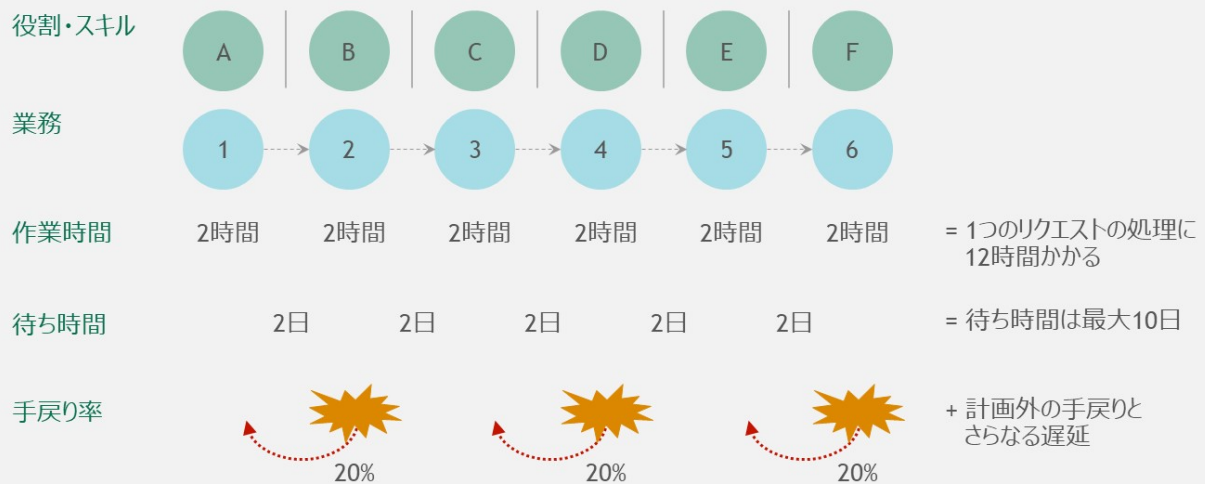
### 細分化された従来型組織の課題

大規模なヒエラルキー型組織の多くは縦割り/サイロ化されており、専門性で細分化された機能部門を単位として構成されている。こうした組織構造の企業では、顧客のたった1つの要望（1件の注文処理など）に10以上の部門のアクションが必要になることも珍しくない。このやり方は、次のような非効率を生み出している。

- **処理待ちによる遅延** 1つの部門から別の部門に業務を受け渡す際に、いわゆる処理待ちが発生してしまう。注文やタスクが部門を順番に経由するのに時間がかかることで、カスタマーサービス全体のスピードが遅くなる。
- **手戻りの発生** 部門間で業務を受け渡す回数が増えれば増えるほど、より多くの手戻りが発生する。これは各部門の担当者が、過剰に細分化された組織に身を置いているために、自分の業務が全体の中でどのように位置づけられているかを理解していないことが多いからだ。特に、小さなミスが大きなエラーにつながるような複雑な環境においては、こうした手戻りは深刻な問題となる。
- **オーナーシップの欠如** 細分化された組織では、顧客価値に対して当事者意識/責任意識を持つ者が少なくなる。顧客にとっては、自分の問題を解決してくれる責任者がいないということになり、大きなフラストレーションとなる。

結果として、過剰に細分化された組織は、顧客体験にダメージを与えるほどの非効率を生み出す(図表 1)。何度も繰り返される業務受け渡しや手戻りによる遅れに我慢を強いられた顧客は、二度と戻らないかもしれない。一方で、大企業にとって、自社の組織を抜本的に変えるのは難しい。高度にカスタマイズされた膨大なプロダクト群や、複数の IT システムの混在、中途半端な M&A などにより、組織は高い専門性を持つ人材を抱えなければならず、柔軟な身動きが取れないのだ。そのように既存の組織に深く刻み込まれているプロセスや習慣を変えるのは困難だが、それを乗り越えてソフトウェア開発以外の領域でもアジャイルを組織に根付かせることに成功した企業は、大きな成果を得ている。

図表1: ミッションが細分化された組織の非効率性



出所: ポストン コンサルティング グループ分析

3

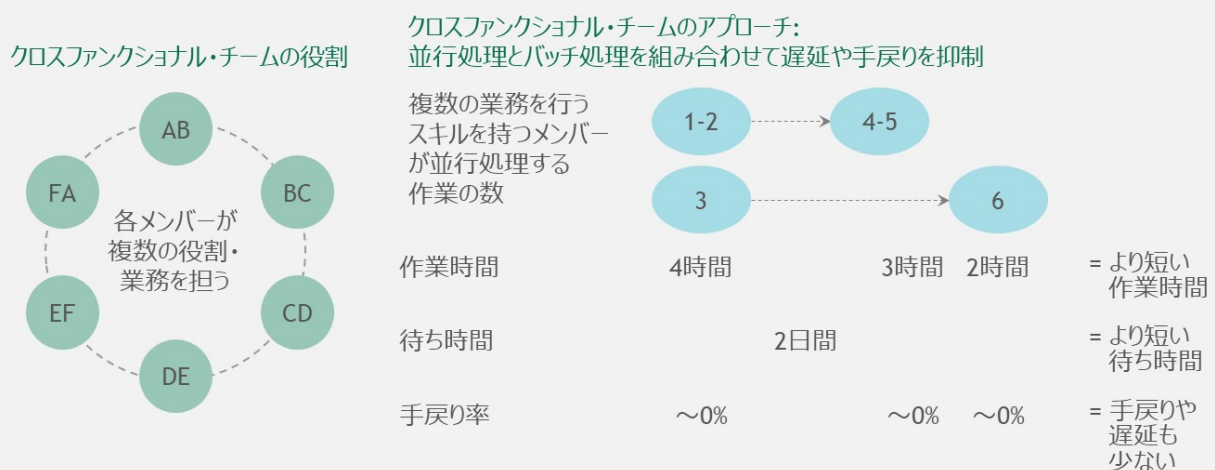
## アジャイルのメリットを生かすために

組織のカベを破ってアジャイルを実践するには、従来とは異なる働き方が求められる。あらかじめ明確に定義された業務を担当者が単独で処理するといった、従来の仕事のやり方は捨てなければならない。アジャイルでは、さまざまな専門性を持つ人材が同じ場所でチームとして協力し合って働くという、革新的なやり方で顧客体験の向上をめざす。アジャイルチームは、繰り返すループを回し、フィードバックを働き方に反映して持続的に改善していくことで、多くの部門にわたって組織の内部から事業を変革するドライバーとなる。数多くあるアジャイルのメリットを顕在化させるための手法・アクションの例を以下に紹介する。

**クロスファンクショナルチームを組成する** アジャイルに移行するにあたっては、まず、5人から10人のメンバーで構成されるクロスファンクショナル(全社的、部門横断的)なチームを組成する。緊密な協力と業務遂行に必要なスキル充足のトレードオフを考えると、チームの人数としてはこの程度が望ましい。このアジャイルチームが、特定の業務プロセスの最初から最後まで、その遂行を担う。この際、生産性を高めるためにまとめてバッチ処理する作業もあれば、素早くプロセスを進めるために並行して処理を進める作業もある。チームのメンバーは、全体の作業時間を短縮し、業務ごとに担当者が変わることにより生じる時間的なロスを避けるため、複数のステップを担当する。チームは簡潔なやりとりを常に行うことで、問題を棚上げにすることなく素早く解決していく。

従来型の組織は高度に専門化した機能部門を中心に構成されていることが多いため、アジャイルに移行するためには業務の統合が必要になる。つまり、単一の業務を担っていた多くの人材を、複数の仕事ができるメンバーから成る小さなクロスファンクショナルチームに組成し直すのだ。クロスファンクショナルチームでは、たとえば、以前の組織では2人で担当していたAとBの業務を1人のメンバーが担当するようになる(図表2)。メンバーはチームとして働く中で他の業務のやり方も学び、さらに幅広い役割を担うことができるようになる。当然、1人が担える役割には限界があるし、専門知識が必要とされる分野もある(弁護士や専門のエンジニアなど)。しかし、こうした専門家も、クロスファンクショナルチームと組んで顧客をサポートするべきだ。細分化されたサイロ型組織をより生産性の高いチームへと再編成することで、業務処理に必要な人数は劇的に減り、多くの部門を経由することによる非効率もなくなり、顧客のニーズがよりはっきりと理解できるようになる。

図表2: アジャイルチームのメンバーは複数の業務をこなし、業務プロセス全体を最適化



出所: ポストン コンサルティング グループ分析

あるグローバル通信企業の例を紹介しよう。この企業は顧客満足度の向上とコスト削減をめざして、顧客企業からの受注処理を担当していた複数の部署をクロスファンクショナルなアジャイルチームへと再編成した。これまでは、顧客企業からの受注処理は12もの関係部署を順々に経由する必要があったため、処理待ち・手戻りで長い時間とコストがかかり、顧客の不満の原因となっていた。さらに、各関係部署は世界の多様な地域に散らばっており、遅れや手戻りはさらに悪化していた。そこで、この企業は組織を再編し、顧客サービスをend-to-endで担当する小規模なアジャイルオペレーションチームを立ち上げた。それぞれのチームはさらに、受注管理担当、技術担当、課金/カスタマーサービス担当、という3つのサブグループに分けられた。

これらのチームは単に全体を監督する組織ではなく、実際に受注し、サービスを手配し、請求書を発行し、サポートするところまで、かつては組織のあちこちに散らばっていたすべての業務を一貫して担当する。チームは成果達成に責任を持つので、担い手の当事者意識は向上し、複雑性も低減した。業務の手渡しや手戻りによるロスをなくし、顧客体験を持続的に向上させることを強く意識して業務にあたるようになった。

**サーバントリーダーを育てる** チームが顧客体験を重視するようになるのに対応して、リーダーシップのスタイルも変えていかなければならない。リーダーは、個々人を「タスクの遂行能力」で評価するのではなく、「顧客に対していかに効果的に **end-to-end** の実際の成果を提供できたか」という点で評価しなければならない(コラム「ヨーロッパ金融機関のアジャイル活用例」をご参照ください)。この新しい組織モデルを支えるためには、「サーバントリーダー」、つまりメンバーが能力を最大限に発揮し、効果的に協働できるよう支援することを第一に考えるリーダーを育てる必要がある。サーバントリーダーの役割は、メンバーに権限を与え、やる気を引き出すことと、迅速な遂行を妨げる障害を排除するのを助けることだ。方向性を示すことはあっても、日々の仕事についてこと細かに指示することはない。

### ヨーロッパ金融機関のアジャイル活用例

ヨーロッパのある金融機関は、アパレル通販企業の **Zappos** に着想を得た新しい組織モデルを構築した。それは、自律した小規模なチームに権限を与え、すべての非デジタルのカスタマーサービス、特にコールセンター業務で、問い合わせからサービス提供までを一気通貫で行えるよう権限を与えるものだ。

この金融機関は、コールセンターやカスタマーサービスオペレーションの規模や効率を最大化しようとする(たとえば、1件の問い合わせに対する平均処理時間に重点を置く)のではなく、顧客満足度の向上に焦点を当てた。顧客ロイヤルティチーム(**CLTs**、自律的で多様なスキルを持つ **10~12** 人のメンバーが同じ場所に集められたチーム)をつくり、メンバーにチーム内で問題を解決する権限を与えた。

**CLT** のメンバーは幅広い役割を割り当てられ、顧客からの電話対応とオペレーション業務を切り替えながらこなすことができた。この金融機関は彼らに、チームとしてセルフスケジューリングする権限を与え、顧客満足度に関係した指標を入念に追跡した。従来、マネジャーが負ってきた責任は、**CLT** リーダー、アジャイルコーチ、そしてチーム全体に再分配された。さらに、新しい働き方をサポートするために、採用、トレーニング、パフォーマンスマネジメントといった能力開発にも取り組んだ。

結果、この企業はネットプロモータースコア(**NPS**、利用者がほかの人にどれだけ推奨するかを表す指標)を改善し、引き継ぎや再度の問い合わせの量を減らし、また、生産性を **25%** 向上させた。さらに、従業員エンゲージメントも著しく改善した。

**一般的なアジャイル手法を組織に合わせて最適化する** アジャイルの大きなメリットの一つは、チームが短期間でフィードバックのループを回して課題を常に可視化し、当初の計画に縛られず、必要であれば軌道修正できることだ。以下に挙げるアジャイルの手法は、正しい行動を促し、強いモメンタムを維持するためにとりわけ有効だ。

- スタンドアップ(立ったまま行う日次での課題共有)、スプリント(実用可能な最小限の機能を備える商品やサービス=**MVP**、**Minimum Viable Product** を生み出して、顧客やステークホルダーにテストしながら改善していく取り組み)、レトロスペクティブ(前回のスプリントの振り返り)に代表されるアジャイルの典型的な手法「セレモニー」を取り入れることで、チームは重要な顧客ニ

ーズを特定し、課題解決に向けたブレインストーミングを行い、改善すべき分野に的を絞ることが可能になる。顧客への価値提供にいたるまでのすべてを捉えることにより、組織は研究開発から商品立ち上げ、カスタマーケアに至るまでのあらゆる段階のオペレーションを強化することができる。

- プロダクトバックログ(実現したいことや顧客に提供したい価値に優先順位を付け、リスト化したもの)とダッシュボードは、進捗や課題を可視化するツールである。チームはタスクの優先順位を把握し、ボトルネックを解消し、自動化できるところを特定できるようになる。
- A/Bテストや「テスト・アンド・ラーン(試してみて学ぶ)」などのアジャイルの手法を使うことで、分析したユーザーデータに応じた優先付けを可能にする。

先進的なマーケティング組織を持つ企業は、新規施策を加速させるためにアジャイルの手法を使い始めている(BCG論考「The Agile Marketing Organization(2015年10月)」をご参照ください)。たとえば、迅速にスプリントを回して、マーケティングに関わる複数の施策をしている企業がある。また、アプリやウェブなどを統合的に改善する取り組みを主導する「スクラムマスター」を選任した企業もある。スクラムマスターとは、アジャイルの代表的手法「スクラム」における役割の一つで、この会社では、次のスプリントに向けてチームがやるべきことを小さなかたまりに分けたり、優先順位付けを管理したりする役割を担う。

チームは毎日15分程度のスタンドアップで、障害を回避するにはどうしたらよいかを話し合ったり、お互いの進捗を報告し合ったりする。メンバーはその過程で「試してみて学ぶ」という経験を経て、最終的には次のスプリントで何を実現するかを決める。こうした手法により、マーケティング組織がイノベーションを起こすペースは驚くほど速まり、チームは自分たちの業務が事業や顧客に与えるインパクトをよりよく理解できるようになった。セレモニーそのものが組織をアジャイルにするわけではないが、こうしたやり方を取り入れることで日々の仕事の中でどのような行動が望ましいのかを学ぶことができる。

**自動化を徹底する** これまで紹介してきた取り組みは、顧客体験を向上させるためには有効だが、必ずしもコスト低減につながるものではない。コスト削減をめざすには、チームはプロセスをend-to-endで精査し、自動化できるところはすべて自動化する必要がある。チームメンバーは、業務を進めるにあたり、手間のかかる手作業が発生するといった課題に直面した場合、自動化により効率性を高めるオプションがないかを意識し、それを推進すべきだ。また、顧客がさまざまなデジタルチャネルをどう使い分けているか分析し、顧客とのやりとりの無駄を省き、合理化するためのセルフサービス化オプションについて考えるのもいい。自動化には、単にやらなければならない作業の量を減らすだけでなく、チームがより生産的になり、よりイノベティブな試みを行う余裕を生むというメリットもある。

前述したグローバル通信企業は、プロセス自動化を専門に担当するチームを組成した。このチームによって、企業はサイクルタイムを遅らせていた原因を特定した。さらに、プロセスを自動化し、システムを強化し、製品をシンプルにし、セルフサービスツールを導入するための多くの機会を発見することができた。

• • •

デジタル時代の経営は、あらゆる面でこれまで以上にスピードが求められる。企業は、生産性を高め、コスト上昇の原因となる業務の遅れを排除し、顧客体験を継続的に向上させる必要がある。アジャイルは、こうした重要分野のすべてで確かな成果を挙げる。ソフトウェア開発以外の領域でアジャイルを活用することで、組織は顧客ニーズに関する理解を高める機会を手にする。アジャイルの利点を取り入れると、社内オペレーションの複雑さを排除できるだけでなく、顧客ロイヤルティを獲得し、競争優位性を大いに高める強力な機会を生み出すことができる。

原題: Taking Agile Way Beyond Software (2017年7月)

**Michael Sherman**

ボストン コンサルティング グループ (BCG) ダラス・オフィス パートナー&マネージング・ディレクター

**Stephen Edison**

BCG ダラス・オフィス プリンシパル

**Benjamin Rehberg**

BCG ニューヨーク・オフィス パートナー&マネージング・ディレクター

**Martin Danoesastro**

BCG アムステルダム・オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

監訳

高部 陽平

BCG 東京オフィス マネージング・ディレクター&パートナー

山形 佳史

BCG 東京オフィス パートナー

2020年4月発行

## ボストン コンサルティング グループ (BCG)

BCG は、ビジネスや社会のリーダーとともに戦略課題の解決や成長機会の実現に取り組んでいます。BCG は 1963 年に戦略コンサルティングのパイオニアとして創設されました。今日、BCG の支援領域は、変革の推進、組織力の向上、競争優位性構築、収益改善をはじめとしてクライアントのトランスフォーメーション全般に広がっています。

BCG のグローバルで多様性に富むチームは、産業や経営トピックに関する深い専門知識と企業変革を促進する洞察を有します。これらに加え、テクノロジー、デジタルベンチャー、パーパスなどの各領域の専門組織も活用し、クライアントの経営課題に対しソリューションを提供します。経営トップから現場に至るまで、BCG ならではの協働を通じてクライアント組織に大きなインパクトを生み出しています。

日本では、1966 年に世界第 2 の拠点として東京オフィス、2003 年には名古屋に中部・関西オフィスを設立しました。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>

© Boston Consulting Group 2020. All rights reserved.

本稿の無断転載・引用を固くお断りします。