

# アジャイル変革の秘訣

SHIFT314 ホワイトペーパー

あなたは組織のリーダーであり、  
アジャイル変革の一員です

もしあなたが普通のリーダーであれば、組織のアジャイル変革は期待するような結果をもたらしません。長年に渡る調査を行い、同じような組織を支援し、研修を行い、アジャイルリーダーシップ認定を世界中の何千人ものリーダーに与えてきた結果、私たちは解決策を得ました。



20年近く(アジャイル宣言から)経ちましたが、アジャイルを成功させるのは困難で、捉えどころのないままです。この『アジャイル変革の秘訣』は、あなたが現在進めている変革について、失敗を避け、成功へと加速する方法について、具体的なガイダンスを提供します。

私たちは、あなたのアジャイル変革を成功に導く秘訣を提供します。これにより、あなたはアプローチを考え直し、変革を進め方を修正することで、組織が生み出す成果において、目に見える、素晴らしい改善を生み出します。

アジャイルとは一緒に働く新しい方法であり、リーダーは新しい方法への移行において最も困難な時間を過ごしている人たちです。

これまでリーダーに報酬を与えてきた典型的なテクニックや行動は、アジャイルな組織では機能しません。組織にアジャイルを導入しようとする際にも通用しません。アジャイルな組織を目指す人は、さらに高次の組織的パフォーマンスを求めており、「いつものやり方」ではパフォーマンスが低いとみなします。しかし残念ながら、何千人ものリーダーが「いつものやり方」のアプローチで「いつものやり方」を置き換えようとして失敗がちです。私たちの秘訣は、リーダーとして他の人を導き、アジャイルへの変革に成功するための新しい方法を提供します。「いつものやり方」を超え、ハイパフォーマンスな組織を導くために。

## アジャイル変革の秘訣

### 01. 達成手段としてのアジャイル

アジャイルは目標ではない

### 02. 進化のプログラム

ロールアウト計画を置き換える

### 03. 関心のあるところで反復する

アジャイルを義務にしない

### 04. 日々の仕事を改善する

大きな組織変革を避ける

### 05. アジャイルな考え方を取り入れる

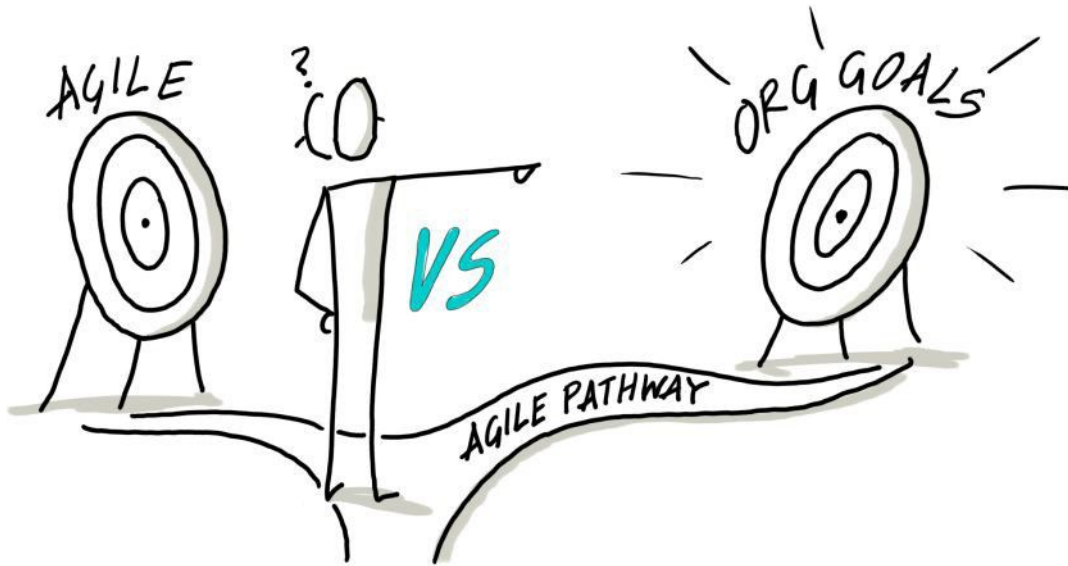
アジャイルなやり方をするだけでなく

### 06. マネージャーから始める

チームから始めない

### 07. 文化と人に焦点をあてる

戦略や戦術を超えて



## KEY #1

# 達成手段としてのアジャイル

アジャイルは目標ではない

**1** 誰かがそう意図したわけでもないのに、多くのアジャイル変革が「アジャイル」を目標にしてしまいがちです。私たちが支援するリーダーのほとんどは、アジャイルがカバーする割合に関する義務とノルマを持っていて、組織の一部にアジャイルを採用すると宣言しています。多くの場合、経営トップはアジャイルを全員に押し付けるという恣意的なノルマを達成することにキャリアを依存しており、そうした人々がアジャイルの変革を率いています。

最初は耳を疑ったのですが、私たちがクライアントと仕事をしていると、どのリーダーも「アジャイル」が欲しいわけではないことがわかってきました。もちろん、DevOpsもリーンもデジタルも求めています。組織のリーダーたちが求めるものは、そうした

プログラムから得られる利点の方であり、プログラムではありませんでした。

私たちは、アジャイルに関わる世界中の何千人ものリーダーに、本当に欲しいものはなんですか、と尋ねました。業界や国を問わず、答えは一貫して同じでした。

1. スピード
2. 変化への対応力
3. 仕事の生産性
4. エンゲージメントが高く、幸せな従業員
5. チームの有効性

私たちがアジャイルを展開する活動を始めたり、移行プログラムを作ると、組織の最優先の目標や目的と相反する二次的な目標になり、リーダーは集中で

きません。本質的に、こうしたプログラムを作ると、組織がもつ目標達成の能力を阻害してしまいます。そんなものに責任を持ちたいリーダーはいないからです。

アジャイルは手段であって、目標ではありません。レーシングチームが車の改造を目標にすることはありません。レースで最速のタイムを達成することが目標であり、どのような車の改造も、目標を達成するための手段なのです。

解決策は驚くほど単純です。アジャイルは目標ではなく、目標に向けた手段なのだ、と考えましょう。人々がアジャイルを採り入れるのは、すでに持っている組織の目標を達成するのに役立つときだけです。

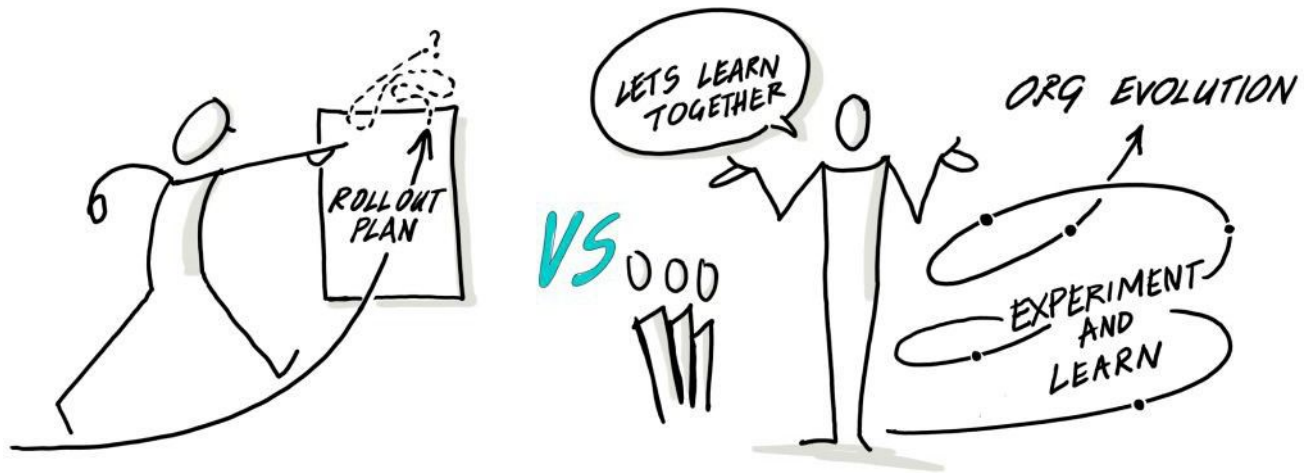
アジャイルが目的ではなくなれば、アジャイルをどう取り入れるかについて話し合うのは、組織の目標を達成する能力を向上する施策の中でだけになります。いったん「アジャイルという目隠し」を外してしまえば、もっと組織のためになるものを探索する余地が生まれます。助けになるのは何か、邪魔になるのは何か、本当の話し合いを始める事ができます。

私たちは、組織が「なぜ(Why)」アジャイルを実装するのかを確立する手助けとして、「Why」ワークショップを開催します。「なぜ」が組織の目標と一致するとき、アジャイルへの転換は適切で、目的意識があり、スムーズで、効果的なものになります。

人々がアジャイルに何を望むのかをはっきりさせることで、私たちは組織が重要な目標に集中できるようにします。

「アジャイル」は  
手段であり、  
目的ではない

---



## KEY #2

# 進化のプログラム

## ロールアウト計画を置き換える

**2** アジャイル変革に「ロールアウト計画」（期限までに全体に一律に普及させる計画）があると2つの大きな問題が発生します。1つ目は「ロールアウト」という言葉、2つ目は「計画」という言葉です。

「ロールアウト」という言葉を使うリーダーは、おそらく心の底では、組織システムや中の人を機械の一部のように操作したり制御したりできると信じているのでしょう。こうした伝統的で単純化されたアプローチは、組織システムの実質的な運用上の複雑さを認識しておらず、リーダーが人間の行動を予測したり、エンジニアリングできることを前提としています。組織を変革する際のリーダーの目標とは、従来の考え方を越えた先へ行くことであり、アジャイルとはそのための機会にすぎないのです。

変革とは、根本的な働き方の転換のことで、考え方や日常的な活動の変化を通じて起こります。アジャイルとは、新しい考え方(マインドセット)とやり方(プラクティス)です。「ロールアウト計画」を用いるのは、伝統的なビジネスモデルであり、アジャイルの考え方に反します。「いつものやり方」を使って「いつものやり方」を越えることはできません。

「計画」という言葉を使うと、アジャイルが意図している進歩を妨げます。アジャイルマニフェストのアジャイルの定義を見ると、「計画に従うことよりも変化への対応」に価値があることがわかります。ハイパフォーマンスを達成するために、健全なアジャイルチームは計画を常に持っていますが、それよりもフィードバック・教訓・新しい情報・新しいアイデア・イノベーションに対応し

ていくことに、大きな価値を置いています。

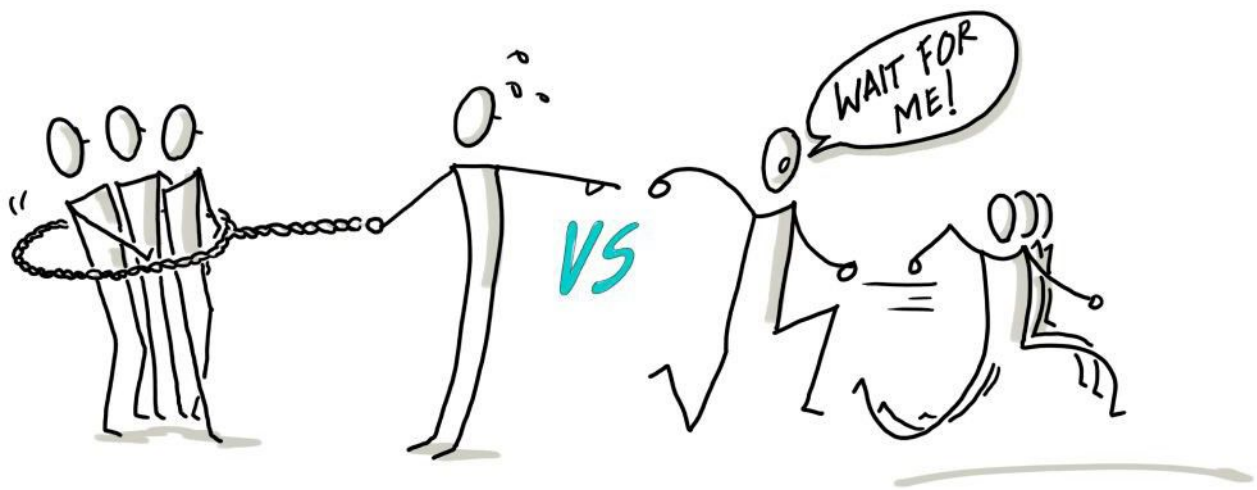
新しいことをするとき何をもどのようにすべきか、私たちはいつも、進むにつれ学んでいきます。アジャイルチームが計画を作るときには、「変化に対応する」ことに重きを強くおき、何をするか、どのように行うかは、進捗に合わせて適応していきます。アジャイルチームは、過程で学んだことの全てを活かすために、リアルタイムで迅速に計画を調整します。

人間の組織のような複雑なシステムの中で仕事をする場合、組織というシステムのパフォーマンスをどのように高めることができるのか、ほとんど予測できません。組織転換の複雑さのレベルは非常に高く、人間関係・グループのダイナミクス・運営上の相互作用・外部の影響といった要素間の組み合わせの数は膨大です。デイブ・スノーデンの「クネビン・フレームワーク」と彼が言及する「創発的アプローチ」は、貴重な洞察力の源となっています。複雑なシステムでは、リーダーが「これを手に入れた」というパラダイムから「どうやって前進するかを発見し続けよう」というパラダイムにシフトすると、成功が訪れます。ハイパフォーマンスの扉を開くには、「ロールアウト計画」を「組織の進化」のプログラムに置き換えてください。「検査と適応」のサイクルと、小さく「安全に失敗する」実験を用いましょう（私たちは「安全に学ぶ」実験という呼び方を好みます）。こうした実験をデザインして、組織の転換（シフト）について詳しく理解し、学びから得た教

訓をもとに、望ましい状態に向けて適応と進化を続けます。

組織の進化の鍵は、(あらゆる複雑なプロジェクトと同じく)学びです。アジャイルマニフェストとは、一言で言えば「より良い働き方を見いだす」ことです。アジャイルの本質を活用して成功するためには、明確なビジョンに確信を持つリーダーが、人々を招き入れ、励まし、一緒になって成し遂げる方法を学ぶ手助けをしなければなりません。

組織の進化の鍵は、  
(あらゆる複雑な  
プロジェクトと同じく)  
学びと適応です。



### KEY #3

## 関心のあるところで反復する

アジャイルを義務にしない

**3** アジャイルは、あらゆる種類のプロジェクトのパフォーマンスを向上させるために、人々自らを組織する、効果的なアプローチであることが証明されています。それはもうソフトウェアプロジェクトのためだけのものではありません。より広範な領域で、ビジネスの機敏さを支えるベストプラクティスです。

多くのリーダーが組織の業務効率とパフォーマンスを最大化したいと考えており、組織全体でアジャイルを行う取り組みに向けて動き出しています。アジャイルがみんなにとってそれほどまでによいものなら、すぐに全組織の標準として採用するのが一番よいだろう、と考えています。

10年20年と組織で実践されてわかったことは、アジャイルの義務化は有害かつ逆効果であることで

す。事実、アジャイルを義務にするという行為そのものがアジャイルになることに反しています。あたかも、水でモノを乾かそうとするようなものです。アジャイルの義務化は「いつものやり方」の改善を「いつものやり方」でやろうとすることであり、すぐに矛盾した難問だと理解できるはず

です。最近のトレンド調査で、ごく稀な例外を除き、アジャイル変革に巻き込まれた人々のかなりの「抵抗」が明らかになっています。そうした人々はアジャイルに抵抗しているのではなく、変化することに抵抗しているのです。なぜなら、変化が義務になることで、だいたいは仕事が増え、曖昧さが大きくなり、恐怖を感じることすらあるからです。

それに対して、アジャイルの考え方は、物事がうまくいくよう改善する活動に人々を巻き込もうとします。

アジャイルの考え方とは、人々が働く状況を改善することです。その結果、人々は仕事の量を減らすことができ、変化への適応力は高まり、成功しやすくなります。人々は一般的にアジャイルを受け入れ、抵抗しません。アジャイルの義務化はアジャイルではありません。それが真実です。

義務化とは、人々になにかをさせることです。実際は、あなたが相手に強制しています。変化へのアジャイルなアプローチとは、変化のプロセスに人々を巻き込み、力を与えることです。

アジャイルな働き方を義務化して「ビッグバン」アプローチであらゆる人やチームに移行を強制するのではなく、変化を起こすことに熱心な個人やチームから始めましょう。人々を巻き込み、反復的かつ漸進的なアプローチで、よりアジャイルに近づくよう進化していくことで、組織のパフォーマンスに大きな転換がもたらされます。アジャイルとはそういうものなのです。チームごとに、組織は一步一步、理にかなった方法で、漸進的に進んでいきます。変革を長続きさせ、はるかに優れた成果を生み出す働き方に向かって。

### 招き入れる

すでに変化を起こそうとワクワクしている人たちと一緒に始め、成功できるよう手助けします。

誰もが成功したいと思っています。もっと時間が必要な人もいれば、まずは他の人の様子を見たい人もいます。

リーダーとして、まずはそれでよいことにして、全員に居場所を与えます。他の人がパフォーマンスを向上させているのを見ると、大抵は自分たちでもやりたくなります。

### 反復する

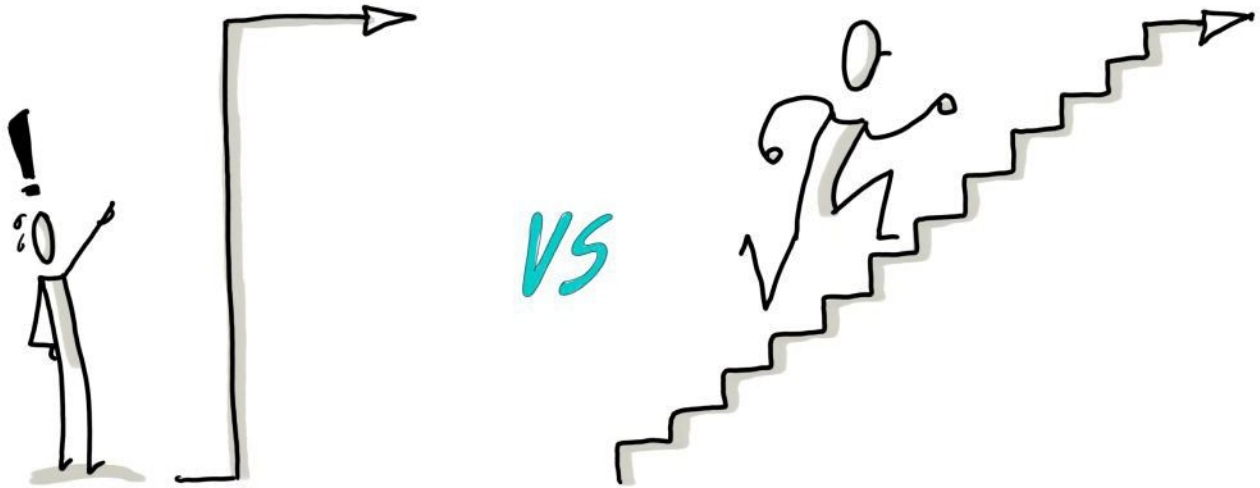
アジャイルの全てのプラクティスではなく、チームにとって意味のあるプラクティスから始める手助けをしてください。そして、チームが長らく使っているプラクティスを拡張し、進化させる手助けをします。チームは反復する中で、よりよい協力の仕方や他のグループとの連携の仕方を学ぶにつれて、仕事のやり方を進化させていきます。チームの助けにならないプラクティスの使用を義務化することに価値はありません。

### 漸進する

アジャイルを使うチームは段階的に立ち上げましょう。そして、メンバーたちが準備できたと思ったら、正式なチームにします。チームが変化し結果を生み出すにつれ、他の人々が同じようにする刺激になります。リーダーとして、変化率を管理して、停滞することなく、それぞれの漸進から最大の利益を得られるようバランスを取ります。

「アジャイルの義務化は、  
アジャイルではない」





#### KEY #4

## 日々の仕事を改善する

### 大きな組織変革を避ける

**4** 統計上、アジャイルの変革はとても高い確率で失敗することが示されています。

1つ目の課題は、「変革」という言葉が、企業にとってどんな意味を持つのかを理解できないことです。ふつう、組織のそこかしこが疲労しているから、大規模な変革プログラムが行われるわけです。そうした変革への活動のほとんどは、的外れで、効果以上に害をもたらします。なぜなら、情報の入力もなく、影響を受ける人々の関与もなく開始されるからです。実際、しばしば業務遂行を妨害します。その結果、ほとんどの人があらゆる変革活動に否定的になり、意識的あるいは無意識に抵抗する条件が整います。

2つ目の課題は、とても困難と感じられる抜本的な変革に、自分から取り組まなければいけないと

言われたら、人々が怖がるのは当然だということです。この恐怖は、あなたにとって不利に働きます。

人は恐怖の中では、持っている能力を最大限には発揮できないからです。個人の中の心理的安全性が低下すると推論能力が低下するという、科学的な証拠があります。知識労働者を率いる際は、戦略の作用や副作用に恐怖が含まれないようにすることは、必須条件です。

ハイパフォーマンスな組織では、物事がどのように機能するかを改善することは、誰にとっても仕事の一部であり、ほとんどの人がそれを望んでいます。組織がどのように機能しているかを改善する機会を持てるような職場環境を作れば、長期的なパフォーマンスを向上させることができます。効果的で強力な変化は、大きく劇的な変化からではなく、

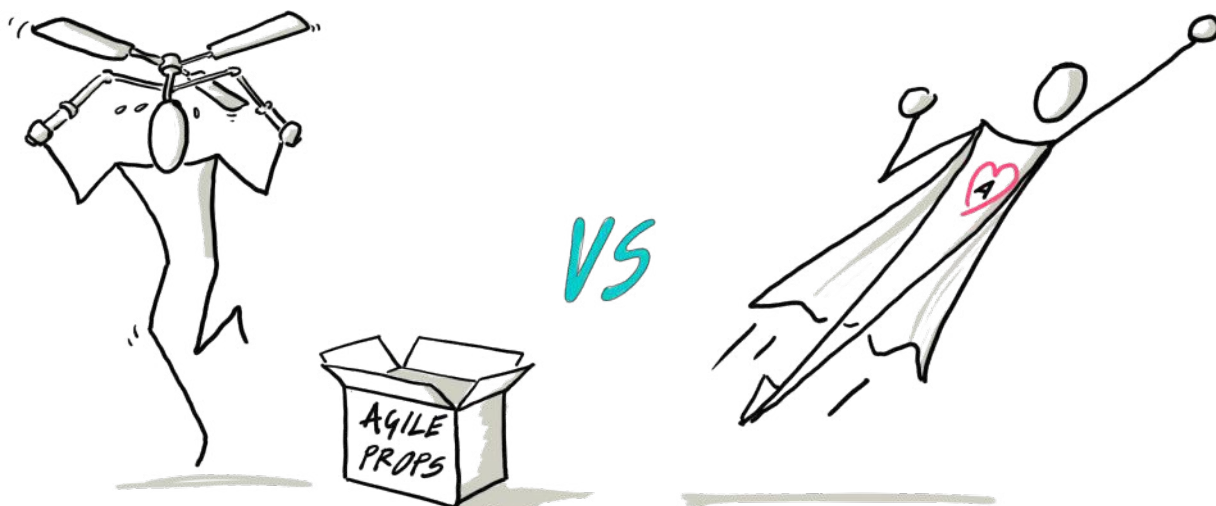
たくさんの小さな改善から生まれます。

大きな変革に投資するのではなく、毎日の仕事のなかで人々が物事をよくすることができるよう、時間に対して小さな投資をたくさんしましょう。

全ての階層の管理職が組織内の日々の労働条件の改善に注力すれば、パフォーマンスは向上します。

人々がリーダーやマネージャーと協力し、継続的な改善が仕事に組み込まれると、変化はより自然で効果的なものになります。学習する文化はハイパフォーマンスな組織の美德であり、このアプローチは組織に学習する文化を埋め込むものです。

「毎日の改善が  
時間の経過とともに  
大きな転換につながる」



## KEY #5

# アジャイルな考え方を取り入れる

アジャイルなやり方をするだけではなく

**5** 一般的なアジャイル変革ではプロセスと活動に注目するため、まず組織構造を変え、職能横断チームに人を配置します。そして、スクラムやカンバンを使うといった戦略的意思決定を行います。分散型・中央集権型・ハイブリッド型などアプローチを決定し、認定スクラムマスターやアジャイルコーチを組織に招き入れます。ほとんどの場合、アジャイル変革では、アジャイル化した事業運営を支援する新しいソフトウェアを展開します。あなたが行っている変革でも同じことをしているのではないのでしょうか。

アジャイル変革がこの範囲だけにとどまると、組織が生み出す成果の改善は、あったとしても、限定的です。なんらかの組織的改善は起こるでしょうが、

あなたが期待するほどの成果は現れません。ほとんど全てのアジャイルの変革は、アジャイルの最も重要な部分を見逃しているのです。

信じられないほど素晴らしい写真を称賛する際、その写真家がしたことを真似することがあります。状況は常に異なるとしても、限定的に結果を達成できるでしょう。彼らは何故そうしているのか、していることの原因を知ることなしに、同様の結果を得ることはできません。写真家の技術やプロセス、プラクティスといった表面の下に隠された何かが、成功する理由なのです。

アジャイルには「やり方(doing)」と「あり方(being)」の両面があります。リーダーは一般的に

「アジャイルをやる (doing Agile)」人々のアジャイル活動を支援します。ここには技術・プロセス・役割の定義(Job Description)・組織構造・ソフトウェアが含まれます。「アジャイルをやる」ことにばかり注力すると、「アジャイルであること」の側面が見過ごされがちになり、片面だけとなったアジャイル変革は失敗します。アジャイルであることや「アジャイルの考え方」は、つかみどころがないですが、しかし、価値があります。誰もが懂れるような結果が、そこから生み出されるでしょう。

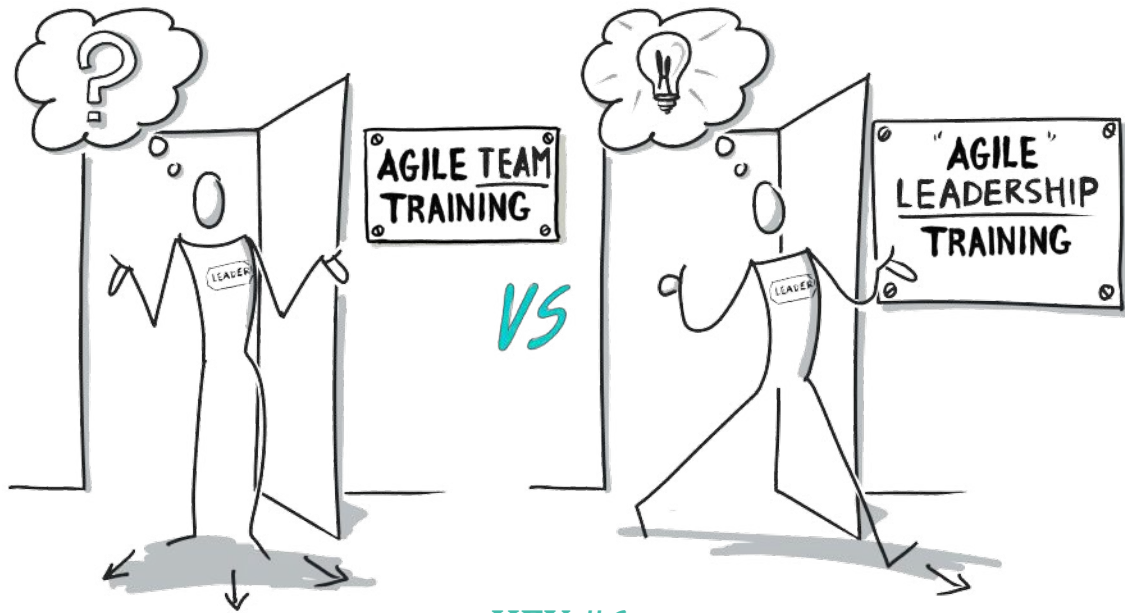
アジャイルの考え方とは何か？それをどうやって導入すればよいのか？それらがよくわかっていないと、あなたが進めているのはおそらく「アジャイルの採用」プログラムであり、組織的成果の改善は限定的なものにとどまるでしょう。組織の成果を大幅に向上させるプログラムを推進したいなら、組織の考え方を根本的に転換する必要があるかもしれません。

アジャイルのあり方・考え方には、リーダーが見ていないときに人々がどう振る舞うかが含まれています。それは価値観であり、人々が一緒に働く方法を選択するという事です。アジャイルとは、人に価値をおき、人々が仕事を成し遂げられるようにする方法を見つける、ということです。

## 「アジャイルは、やり方とあり方の両方が重要です」



「アジャイルの採用」と「アジャイルの変革」の違いについての詳しい説明は、マイケル・サホタ著「An Agile Adoption & Transformation Survival Guide: Working with Culture」を参照下さい。



## KEY #6

# マネージャーから始める

チームから始めない

**6** 私たちがチームの側面からアジャイルにアプローチするとき、リーダーの役割は通常、後回しになってしまいます。アジャイルのプロセスに移行するためにチームを訓練し、コーチングするというアジャイルへの通常のアプローチは、逆行しています。リーダーをサポートすることはほとんどありません。

アジャイルでは、ふつう、自律的かつ自己組織化したチームを作り上げるアプローチを採ります。なかでもスクラムにはマネージャーという公式な役割がありません。アジャイルで一番人気の手法において、マネージャーに役割がないのです。

VersionOne社の調査によると、アジャイルを採用し、規模を拡大した際に45%の組織が「マネジメントのサポートの欠如」が課題だったと報告しています

(VersionOne社 14th Annual State of Agile Report)。既存の権限構造から、アジャイルな権限構造へ、うまく橋渡しをしようとする、マネジメントの役割が衝突(コンフリクト)を起こします。アジャイルにおいては、組織の「責任者」であったマネージャーは、その権限を奪われ、変化への抵抗者というレッテルを貼られます。

スクラムやSAFe (Scaled Agile Framework) のプロセスレベルのトレーニングは、チームやプロダクトのためのものであり、マネージャーのためのものではありません。チームは特別なトレーニングとコーチングを受けますが、マネージャーは新しい働き方やあり方に転換するための助けを特には得られないでしょう。

マネージャーは組織のリーダーです。彼らはその知性

と経験によって、起こることに責任を負っています。アジャイルの考え方を最前線に置くために、マネージャーが主導して、実際に組織の文脈に沿うやり方で、アジャイルを組織に取り入れる手助けをします。アジャイルな考え方で学習を進めるモデルに責任を持ち、組織を反復的かつ漸進的に変化させる実験を進めてもらうのです。

チームに提供されているのと同じように、マネージャーにもアジャイルの考え方に飛び込むための集中的な研修とコーチングが提供されれば、アジャイルに合った健全な環境や、組織を進化させる方法、新しいやり方でのリードの仕方を学ぶことができます。いずれは、チームレベルへのトレーニングと集中的なコーチングを行うこととなりますが、その時マネージャーはリーダーとして、チーム変革を支援できるでしょう。

変革を進行中の組織でも、アジャイルが確立した組織でも、成功の鍵を開け、次のレベルへの成長を実現するための、リーダーへの注目が欠落していることがしばしばあります。

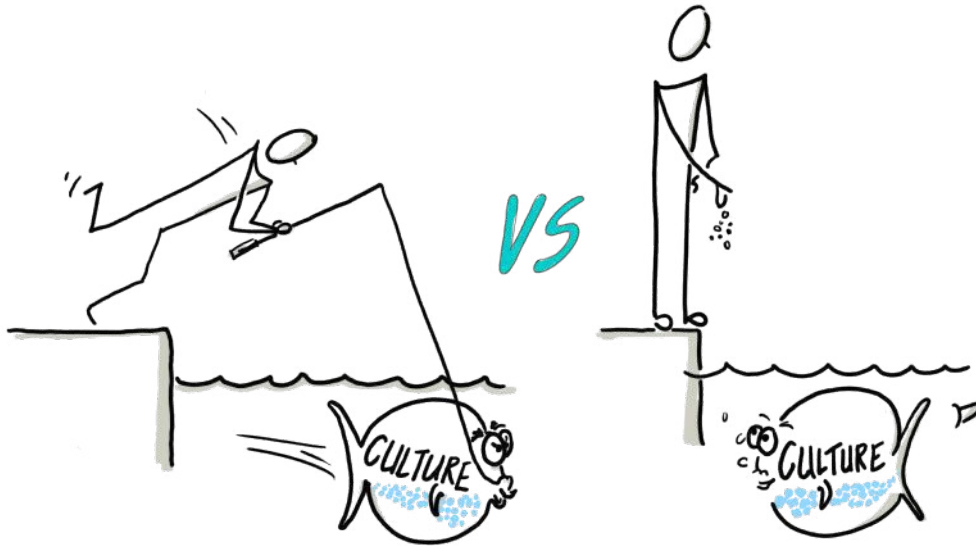
リーダーから始めることこそ、最も効果的なアプローチになるでしょう。遅くともやらないよりはよいはずです。

組織のコンサルティングをしている際、私たちはこれが非常に実践的で強力なアプローチだと気が付きました。意識的にアジャイルにアプローチするので、世界中のマネージャー達が私達の公開研修に並々ならぬフィードバックを寄せています。

マネージャー達が、組織の未来にとって鍵となる役割を果たすだけでなく、新しい働き方やあり方をリードする方法を理解するのです。

## 「マネージャーが 考え方の転換を リードする」

---



## KEY #7

# 文化と人に焦点を当てる

戦略や戦術を超えて

**7** アジャイルとは「やり方」と「あり方」のことであり、アジャイルでの成功にはアジャイルの考え方が欠かせません。アジャイルとは組織文化の転換です。アジャイルを通して示される新しい働き方から価値を得るためには、新しいあり方、つまりハイパフォーマンスの文化に表されるような意識や考え方の転換が必要です。

「文化をマネジメントしなければ、文化にマネジメントされることになり、どこまで影響が広がっているかすら分からなくなるだろう。」(エドガー・シャイン MITソラン経営大学院教授)

すべての変革プログラムに共通しているのは、文化を無視して戦略と戦術に焦点を当てているか、文化自体へのアプローチの成熟度が低いことです。文化に焦点を当てなければ、アジャイルとは何なのか、人についてのことだということを見失ってしまいます。

ピーター・ドラッカーは「文化は戦略を朝食に食べる」と言っています。私たちはこれに「戦略は戦術を午後のおやつに食べる」と加えます。変革的な結果を生み出すには、後から付け足すのではなく、まず文化に焦点をあてることが不可欠です。

文化やリーダーシップに対する伝統的なアプローチ

を超えていく必要があります。「調査によると、組織は新しいリーダーシップの能力を求めています、まだ従来のモデルやマインドセットを主に推進しています(デロイト社 Global Human Capital Trends)」。

組織文化の転換を成すためには価値観のプログラムが必要ですが、それはほんの一部にしか過ぎません。文化・リーダーシップ・組織的な進化を統合的に理解することが、パフォーマンスに持続的な転換を生み出すために必要なのです。

「文化をマネジメントし  
なければ、文化に  
マネジメントされる  
ことになる」



私たちは、人や組織が進化する能力を解き放ちます。思想的な教育・トレーニング・コンサルティングを通して意識と考え方を転換し、非凡さを実現する新しい働き方を可能にします。

お問い合わせ先：<http://SHIFT314.com/>

本資料のダウンロード先：<http://SHIFT314.com/7>

イラストの多くは、Bikablo出版([www.bikablo.com](http://www.bikablo.com))に着想を得ています。  
PAGE 16 of 16

© COPYRIGHT SHIFT314 2020



マイケル・サホタ  
思想家、エンタープライズ・コーチ  
著者、トレーナー



オーダリー・サホタ  
コンサルタント、トレーナー  
意識と個の成長のコーチ、  
精神のヒーラー、著者



ロン・ラウダディオ  
リーダーシップ・パフォーマンス&  
エグゼクティブ・コンサルタント  
意識的アジャイルの思想家、組織変革者



挿絵：マーク・ハンドレビー

2020年5月