



アジャイルの成否のカギは経営トップにある

Deborah Lovich、Vikram Bhalla、Elizabeth Lyle、Vinciane Beauchene

一部のリーダーはすでに知っているし、そうでなければ理解しなければならないことがある。それは、組織がアジャイルな働き方を取り入れるには、経営幹部自身が働き方を変えなければならない、ということである。これは口で言うほど簡単なことではない。そもそも今の経営幹部がその地位を獲得できたのは、アジャイルとはまったくタイプの異なる原理に基づく行動の結果だ。過去に成功したやり方を捨てよ、というのはたやすい注文ではない。

だが、過去のやり方を変えなければ得られないものは多い。組織全体として、あるいは複数の部署で、アジャイルのメリットを求めて変革プログラムに巨額の投資が行われている。狙いは、マーケットへの製品・サービス提供のスピードアップや品質の向上、コスト削減、顧客志向の強化といったものだ。だが、トップが行動を変えない限りアジャイルの取り組みから実現できるリターンは限られたものになってしまうだろう。

アジャイル型リーダーシップ・モデルに唯一の正解といえるものはない。しかし、成功している企業では、経営幹部の多くが、以下の4点を実践している。

アジャイルに必要な行動パターンのうち、自身や自社にとってもっとも重要な振る舞いに絞って、優先的に取り入れる。アジャイルを導入する際に取り入れるべき一連の行動パターンというべきものはあるが、自社組織に直ちに必要な振る舞いが何かを特定し、優先的に取り入れていくためには、現在の自社のカルチャーを正しく理解することが必要である。そのうえで、アジャイル型の働き方に足並みを揃えるためには、振る舞いの優先順位を組織が行動の指針として受け入れ、実行できる形で明確に伝えなければならない。

たとえば、組織全体にアジャイルな働き方を浸透させた欧州の金融機関は、リーダーが優先すべき点を次のように表現した。

- **受容性** 自身の行動と活動に対するフィードバックを積極的に受け入れる。
- **信頼** すべてのことが計画されていないとしても、受け入れて前に進む。正しい方向性はトライ・アンド・エラーによって理解する。

- **協働** たとえ特定部門にとって不利益であっても、会社にとってより大きな利益をもたらす方向に向かう。
- **エゴを認めない** 組織として、全員が同じ方向へ向かうように働きかける。
- **透明性** 変革や「新しい世界」の受容に消極的な人を臆さず指名し、呼び掛けて対話する。
- **説明責任** 自身も含めて、お互いに説明責任を持つ。

北米のある金融機関の CEO が幹部チームに出した指示は、「結果を追求し、適応・変化を進め、スタッフの可能性を引き出し、各自の職務や部門よりも会社の利益のために発言せよ」というものだった。

自らが変革のロールモデルとして行動しコミットする。 何を変える必要があるかを語るのはたやすい。しかし、実際にどのような行動を取り入れるべきか、公にコミットを示すことは簡単なことではない。アジャイルのリーダーとして、もっとも効果的なのは、同僚やチームメンバーの目の前で日々の「取り込むべき振る舞い」へのコミットを示すことである。これを、自分自身と幹部チームの行動プランにも織り込んでいく。行動プランは、幹部が自身の仕事やルーティンの中で、どのように新たな行動を実践し、何をどのように伝え、どのように組織にかかわるかを明確に示すものだ。具体的かつ状況に即したものが望ましく、たとえば、「私は決定の権限を現場に持たせ、会議はキャンセルし、代わりにチームのスタンドアップ・ミーティング(立ったまま行う日次での課題共有)に出席して、日ごと、あるいは週ごとに、自分に何ができるかを確認する」といったものだ。

前述した欧州の金融機関では、経営陣全員が社内のカフェで毎週、公開の「タウンホール」ミーティングを開催することをコミットした。ミーティングでは、事業全般についての情報共有と質疑応答が行われるが、加えて幹部が自身の成長プランについても語る。そうすることで、自身の行動を変えるという表明をしたのだ。

自身の、互いの、そしてチームの行動を変え、権限を持たせる。 優れたリーダーは、ただ願っているだけでは行動変革は起こらないことを認識している。そうしたリーダーは、コーチング、フィードバックといった支援、そして振り返りと自身の成長の機会を求め、彼らは、支援を求めることが弱さを露呈することだとは思わない。経営のやり方を改善することで成果を出すには投資が必要なことを理解している。コーチングを受けたり、自身やチームの行動変革にきちんと時間を費やしたりすることは、まさに、より優れたアジャイルリーダーになるための投資だ。優れたリーダーは、他者が助けを求めていることに気づき、チームのために自らコーチ役を務めることもよくあるが、コーチの役割は、意思決定者の役割とは大きく異なる。そして、働き方を変えるよう他者にコーチングを行いながら、自身で取り入れるべき新たな行動も強化していく。

命令・統制型でリスクを回避する傾向のある組織でキャリアを積んだ人にとって、アジャイルな行動の中で特に困難なのは、オペレーションやプロセス、顧客接点にもっとも近いスタッフに意思決定の権限を持たせることだ。これは権限委譲の本質だが、簡単にできることではない。グローバル自動車メーカーのある経営幹部は、「もっとも困難なのは手を放すことを学ぶことだ。子育てと同じで、手を放すべきタイミングと、何をやるべきかを指導すべきタイミングを判断しなければならない」と語る。

同時に、優れたリーダーは、透明性と説明責任も大切にする。チームにより大きな権限を与える一方で、各チームの活動に一層高い透明性を求めるのが、アジャイルリーダーのやり方だ。欧州の別の金融機関の経営トップは BCG に、「チームに自由を与える際は、同時に規律が必要だが、アジャ

イルの短いサイクルをベースとする思想と原則がその助けになっている」と述べた。ある自動車メーカーの経営幹部は、革新的な自動運転車の開発といった目標に向けて、チームに相応の自主性を持たせ、大きな権限を与えている。同時に、ベンチャーキャピタル型の説明責任モデルにならない、数カ月ごとにチームとデモ結果を確認し、外部視点からのフィードバックを提供している。

新しい行動を支援し、報い、賞賛する。アジャイルに変わりゆく環境の中で、リーダーは従来の組織にはなじみのない行動を奨励し、強化し、モデルになって示すという、チェンジマネジメント上の課題に絶え間なく直面する。こうした行動の例としては、完全な最終製品ではなく、本当に顧客価値につながるのかをテストするための **MVP (Minimum Viable Product: 実用可能な最小限の機能を備えた商品やサービス)** の活用を積極的に推進することや、実験(すぐにはうまくいかないことが分かりきっている実験も含めて)を奨励すること、失敗を学びと改善の機会として賞賛することなどが挙げられる。アジャイルリーダーはさらに、成功を讃える方法を変え、パフォーマンス管理などのサポートシステムを、望ましい行動に報いることができるように変える必要がある。一方で、過去には成果を上げてきた、忠誠心の高いリーダーや優秀と見なされていたスタッフでも、将来成果を上げられるような行動ができていない場合はチームから外すなど、人事上の厳しい選択に迫られる可能性がある。

• • •

変革には常に適応型リーダーシップが求められる。アジャイルな働き方へのシフトによって、組織は新しいタイプの緊急性と複雑性、課題に直面することになる。組織変革を成功させるには、リーダー自身がアジャイルを身につけ、道を示す必要がある。

原題: Agile Starts—or Stops—at the Top (2018年5月)

Deborah Lovich

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

Vikram Bhalla

BCG ムンバイ・オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー

Elizabeth Lyle

BCG ボストン・オフィス マネージング・ディレクター&パートナー

Vinciane Beauchene

BCG パリ・オフィス マネージング・ディレクター&パートナー

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。