

未完の アジャイル変革

— 成功例は3割
狭き門をくぐるには—

AGILE



監訳者から日本企業への提言

アジャイル変革は20年以上前から重要視されてきたが、世界中の企業を見渡しても対応は十分に進んでいない。「Doing Agile（アジャイルを実行している）」はできていても、「Being Agile（アジャイルである）」はオペレーティングモデルやカルチャーの変革が伴いハードルが高いためだ。日本にも同じ課題に直面している企業は少なくないだろう。

アジャイルな組織・オペレーションの中で、サービスの収益を大きく左右する重要な要素は意思決定のスピードと品質である。ビジネス環境の変化に迅速に対応するには、スピードを殺すことなく予算執行や優先順位を判断する必要があるためだ。

ただ、かねてから日本企業は意思決定の遅さが大きな課題とされており、特に丁寧な根回しを求められがちな伝統的日本企業にとってアジャイル変革は難易度が高い。そこで、まずは意思決定の権限を現場に委譲することを提案したい。これが変革への第一歩であり、「Being Agile」のハードルを越えるためのステップでもある。権限を現場に移譲した上で、意思決定や予算執行を迅速に行うための新しいオペレーティングモデルに移行することにより、変化の速いビジネス環境に対応できるアジャイルな組織に進化していくことが可能になる。

日本企業の中でも、実際に動き出した企業は存在する。規制が強い製造業界やヘルスケア・製薬業界においても、意思決定の権限を現場に下ろしてデジタルサービスの企画・開発とリリースをアジャイルで迅速に回していくなど、アジャイル変革に取り組む企業が出てきた。道のりは長く険しいが、このように一定以上の成果を出せている企業もあるので、是非、変革への第一歩を踏み出していただきたい。

PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング ディレクター
桑添 和浩

監訳者紹介

大原 正道

PwCコンサルティング合同会社のパートナー。テクノロジーストラテジーのリード。ハイテク製造業、通信業界を中心にさまざまな業界の幅広い業務領域にて、25年超で150件以上のコンサルティング経験を有しており、企業戦略、事業戦略、技術戦略、デジタル戦略、IT戦略、マーケティング・営業、調達、サプライチェーンを専門領域としている。

大塚 悠也

PwCコンサルティング合同会社Strategy&のディレクター。IT関連企業、総合電機メーカー、金融機関、サービス業、官公庁に対する、全社変革、事業・成長戦略などのコンサルティング経験を有する。近年は、テクノロジーをコアとした新規事業の立ち上げや社会変化に対応するシナリオプランニング、企業の変革をテーマとしたコンサルティングに積極的に取り組んでいる。

桑添 和浩

PwCコンサルティング合同会社のディレクター。IoT、デジタルツイン、アナリティクス、AI、アジャイルなどのデジタル技術を活用したデジタルトランスフォーメーション(DX)の戦略策定から実行までのコンサルティング業務に従事。現在は製造業、建設業、エネルギー業、医薬業などに対してDX構想策定やDXアーキテクチャ策定、エンタープライズアジャイル変革のコンサルティングサービスを提供している。

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング (Strategy&)

www.strategyand.pwc.com/jp



執筆者について

Dr. Markus Weiss はStrategy&スイスのマネージングディレクターであり、チューリッヒを拠点に、欧州におけるアジャイル変革のサービスを主導し、IT戦略や大規模なトランスフォーメーションプログラムに関する助言をクライアントに提供している。

Oliver Bergius はPwCドイツのディレクターであり、ケルンを拠点に、全社的なアジリティのサービスを主導し、組織のアジリティと価値志向を高めるための助言をクライアントに提供している。

Dr. Claudio Lamprecht はStrategy&スイスのシニアアソシエイトであり、チューリッヒを拠点に、IT戦略、アジャイル変革、ターゲット・オペレーティング・モデルに関する助言をセクター横断的なクライアントに提供している。

Katrin Wagner はStrategy&スイスのシニアアソシエイトであり、チューリッヒを拠点に、市場参入戦略、大規模なトランスフォーメーション、ESG戦略に関する助言を金融サービスのクライアントに提供している。

Christian Mesisca はStrategy&オーストリアのアソシエイトであり、ウィーンを拠点に、ターゲット・オペレーティング・モデルや大規模なトランスフォーメーションに関する助言をITや金融サービスのクライアントに提供している。

Philipp Dahlem はStrategy&スイスのアソシエイトであり、チューリッヒを拠点に、IT戦略、ターゲット・オペレーティング・モデル、大規模なトランスフォーメーションに関する助言を小売業や化学業界のクライアントに提供している。

アジャイルの時代

組織が事業活動を行っている環境は厳しさを増している。この「VUCA (変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)」の世界では、コスト圧力の上昇、テクノロジーの急速な進化、デジタルネイティブ顧客の急速な嗜好の変化、創造的破壊力を持つフィンテック企業の急成長などが当たり前のものとなっている。

こうした流れもあり、環境変化に組織が機敏に対応する「アジャイル」という概念やアプローチへの注目度合いが高まった。アジャイルはもともとソフトウェア開発の分野で生まれた言葉で、高品質のソフトウェアをより効率的に提供するために、組織の柔軟性と連携の密度を向上させ、ITとビジネスをより緊密に組み合わせることを目的としていた。反復型開発を基礎とし、頻繁なコミュニケーション、継続的なフィードバック、機能横断的なチームによる適応計画を重視するのが特徴だ。こうした概念や取り組みが従来の計画主導型の方法に代わるものとして急速に台頭した。

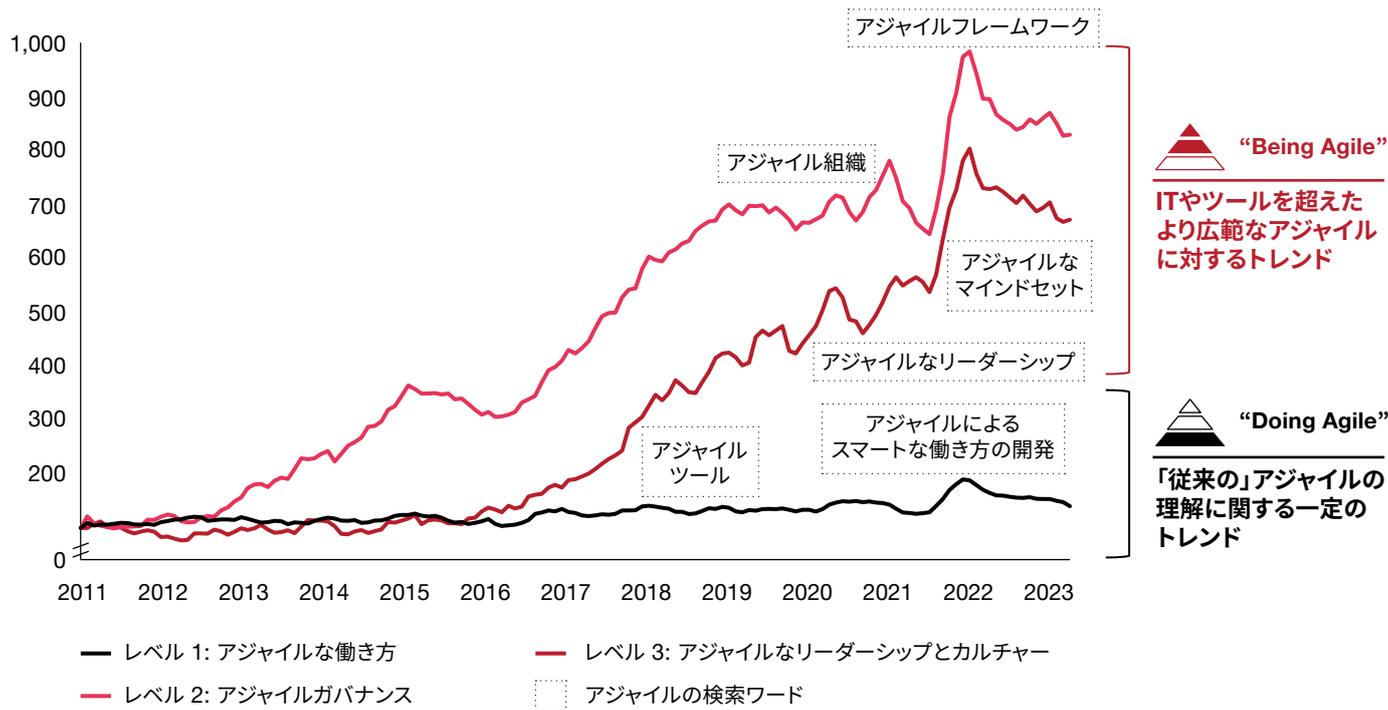
2001年に業界の専門家がアジャイルの基盤となる原則と価値観を「アジャイルマニフェスト」にまとめたことで、幅広い組織で採用されるようになった。アジャイルという概念はソフトウェア開発やITアプリケーションの枠を超えて発展し、組織のあらゆるドメインと階層レベルへの大規模な実装に適した包括的なビジネス組織のツールキットへと進化している。

Strategy&のアジャイルトレンド指数は、アジャイルに対する一般の関心度を評価することで進化の根拠を示している。この調査結果では、近年アジャイルへの関心が著しく高まっているほか、認識が顕著に変化していることが明らかになった。アジャイルは、従来の単なるソフトウェア開発の概念の境界を超え、企業カルチャーやリーダーシップの観点から何が必要かという問いによって補完された、組織の包括的かつ総合的なオペレーティングモデルを包含する極めて重要なアプローチとして捉えられるようになった（次ページの図表1参照）。アジャイルの普及は、技術の進歩や新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミック下の新しい働き方の出現にも後押しされている。企業は、イノベーションを促進して競争力を維持するためにテクノロジーへの依存度を高めるとともに、魅力的な雇用主であり続けるために新しい労働モデルを採用する必要性に迫られており、アジャイル手法の重要性を認識している。一方では、急速に変化する環境に効果的に適応するために、他方では、「Doing Agile (アジャイルを実行している)」から「Being Agile (アジャイルである)」に移行するために。



図表1
アジャイルトレンド指数

検索トレンドによると、アジャイルへの関心が一貫して高いことが分かる。
近年、IT以外の分野へアジャイルを適用することに対する関心が著しい高まりを見せている。



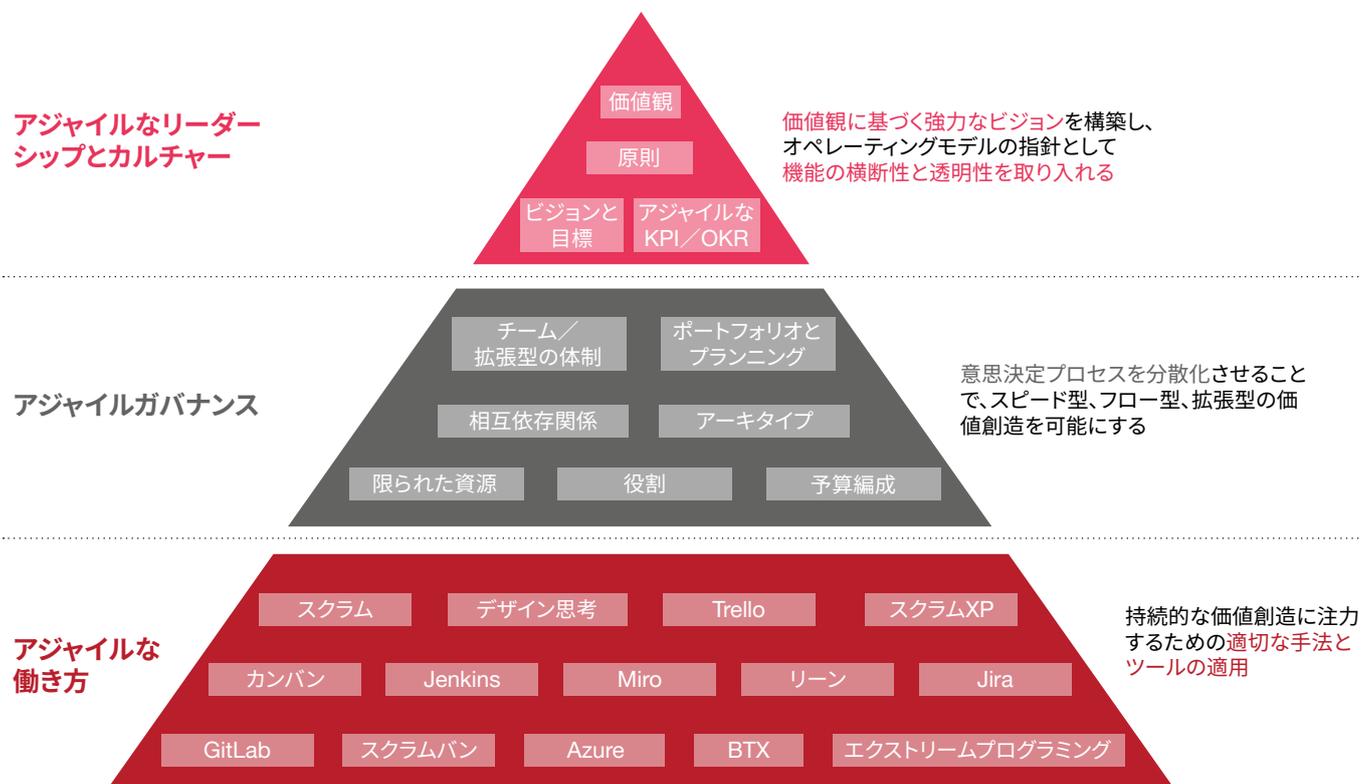
1 全世界を対象とした2011年1月から2023年5月までのGoogleトレンド分析
2011年を基準 (=100) として、レベルごとに選定された検索項目の5カ月移動平均に基づいて算出
出所: Google、Strategy&分析

このように、アジャイルは取締役会レベルでの最大の関心事となっている。経営幹部は、市場投入までの期間短縮、提供する製品の品質向上、より一層の顧客中心主義の徹底、雇用主としての魅力の強化といった、組織の戦略目標達成にこの概念をどのように役立てられるかを考え抜くことが求められている。



アジャイルは、単なるソフトウェア開発の概念としての従来の境界やイメージを超え、組織の包括的かつ総合的なオペレーティングモデルを包含する極めて重要なアプローチとして捉えられるようになった

図表2
アジャイル・オペレーティング・モデル



出所: Strategy&分析

目標に沿った統一的理解を得ることは難しい。達成すべき目標によって、変革の範囲と道筋が異なってくることを理解が重要である。また、たとえメリットが明確でも、大規模にアジャイルを導入することは難しく、時間がかかる。認知度の高いフレームワークや変革をチームレベルで実施するだけでは不十分であり、組織全体のカルチャーやリーダーシップ、ガバナンス、働き方の変革などで構成される。このため、個別の組織ごとにカスタマイズされたアジャイル・オペレーティング・モデルを見出す必要がある(図表2参照)。

最も難しいのが、アジャイルなリーダーシップとカルチャーの醸成だ。企業全体のマインドセットとリーダーシップスタイルを徹底的かつ持続的に変革する必要がある、多大な時間と労力がかかる。ただ、アジャイルの原則と価値観に沿ったリーダーシップとカルチャーがない場合、変革のメリットは限定的なものにしかならない。アジャイルには、自律性、信頼、コラボレーションを促すようなマインドセットの転換とそれを支える組織カルチャーが必要となる。

調査結果の概要

1. アジャイル変革の状況

アジャイルは、通信／テクノロジーのような最新技術に精通し高度にデジタル化された業界、規制の厳しいヘルスケア・製薬業界、ハードウェア主流の製造業界を含め、あらゆる業界の企業にとって重要なテーマである。

2. アジャイル・オペレーティング・モデル

アジャイルが持つ可能性を最大限に活用している企業は約30%に過ぎない。「Doing Agile」であることと「Being Agile」であることには根本的な違いがあり、メリットのほとんどは「Being Agile」であることから得られる。

3. アジャイルなリーダーシップとカルチャー

アジャイル変革に対するトップマネジメントのコミットメントは、全ての階層で等しく認識されているわけではない。しかし、アジャイル変革を成功させるには、リーダーシップの強力なコミットメントが必要である。

4. アジャイルガバナンス

アジャイルガバナンスを確立することは、「Doing Agile」から「Being Agile」に移行するために極めて重要であるが、多くの組織が高い頻度で予想外の大きな課題に直面するのがこの段階である。

5. アジャイルな働き方

組織のニーズに合わせたカスタマイズを行わずに標準的なツールを導入し、かつテクノロジーチームによるサポートがない場合、アジャイルのメリットは非常に限定的なものになる。アジャイルが持つ可能性を最大限に活用するには、デリバリーパイプライン、テスト自動化、モジュール化されたクラウドプラットフォーム、コンテナ化されたアプリケーションなどの最新アーキテクチャの採用を含む、テクノロジー変革が必要である。



さまざまな業界におけるアジャイル組織の状況に関するStrategy&調査（調査方法）

Strategy&は、ドイツ語圏の200社超を対象にアジャイル組織の状況に関する調査を実施した。本調査の目的は、さまざまな規模や業種の組織でアジャイルが重要なテーマであるかどうかを評価すること、アジャイル・オペレーティング・モデル採用の範囲を特定すること、また何がうまく機能し、何が機能していないかを明らかにすることであった。また、毎年開催しているアジャイルパネルからも引き続き知見を得ており、今年は保険、小売・消費財、ヘルスケア業界のパネリストと学界の代表者を交え、さまざまな業界におけるアジャイル組織の状況について議論した。

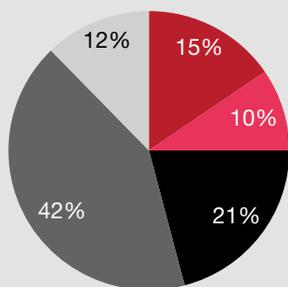
図表3
本調査の概要

調査対象はドイツ、スイス、オーストリアを中心に**200社以上**（2022年11月から2023年1月）

調査を補完するために、厳選された専門家へのインタビューを実施



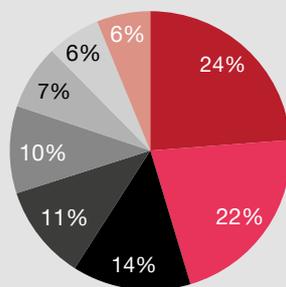
管理職の階層



- 経営幹部または取締役会メンバー
- 部門の幹部またはビジネス・ユニット・リーダー
- バイスプレジデントまたは取締役
- マネージャー
- その他



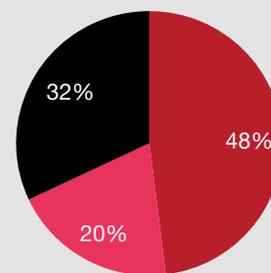
業界



- プロフェッショナルサービス¹
- 金融サービス
- 化学、金属、エネルギー
- 通信／テクノロジー
- 製造
- 消費財
- 自動車
- ヘルスケア・製薬



企業規模



- 小規模（従業員数2,000人未満）
- 中規模（従業員数2,000人～10,000人）
- 大規模（従業員数10,000人超）

¹ その他を含む
出所：Strategy&分析

アジャイル変革の状況



重要なポイント

アジャイル変革は全ての調査サンプルで確認されたが、進捗はほとんどのケースで完了からほど遠く、大企業ほど進捗が遅い。企業は、アジャイル変革が常に進行中のプロセスであることを認識すべきである。

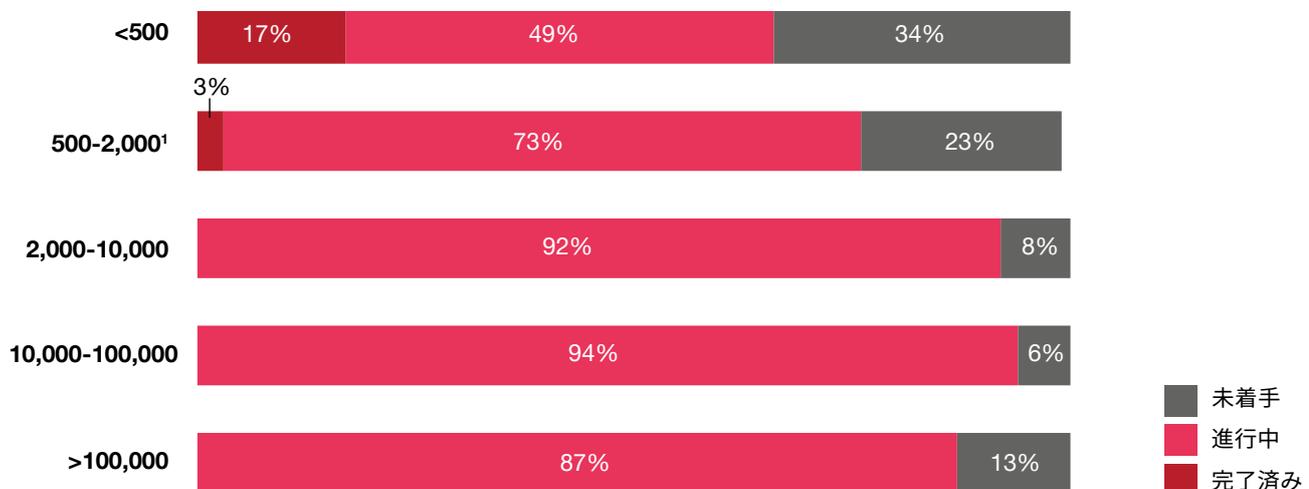
アジャイルは、通信／テクノロジーのような最新技術に精通し高度にデジタル化された業界、規制の厳しいヘルスケア・製薬業界、デジタル化が進まない／ハードウェア主流の製造業界を含め、全業界の企業にとって重要なテーマである。

本調査に参加した企業の大多数（76%）が、アジャイル変革のプロセスを進行中であると回答しているが、アジャイル変革を完了したと回答した企業はわずか6%であった。さらに、調査対象企業の18%は、アジャイル変革をアジェンダに組み入れているが、いまだ着手していない。

従業員数2,000人超の大企業の進捗が最も遅れている（図表4参照）。その過半数がプロセスを開始しているものの、アジャイル変革が完了したと回答した企業はない。従業員数500人未満の企業の中には、アジャイル変革を完了した企業もあるが、小規模な企業ではアジャイル変革に着手している企業が少ない。

小規模な企業の完了率が高いのは複数の要因が考えられる。第一に、小規模な企業は通常、組織構造やプロセスが比較的複雑ではないこと。第二に、アジャイル変革の範囲がより明確に定義されている傾向が見られること。最後に、小規模な企業は時間的なプレッシャーが少ないことが多く、より正確かつ徹底したイニシアチブを実行できることだ。これとは対照的に、大規模な組織で

図表4
規模別のアジャイル変革の状況



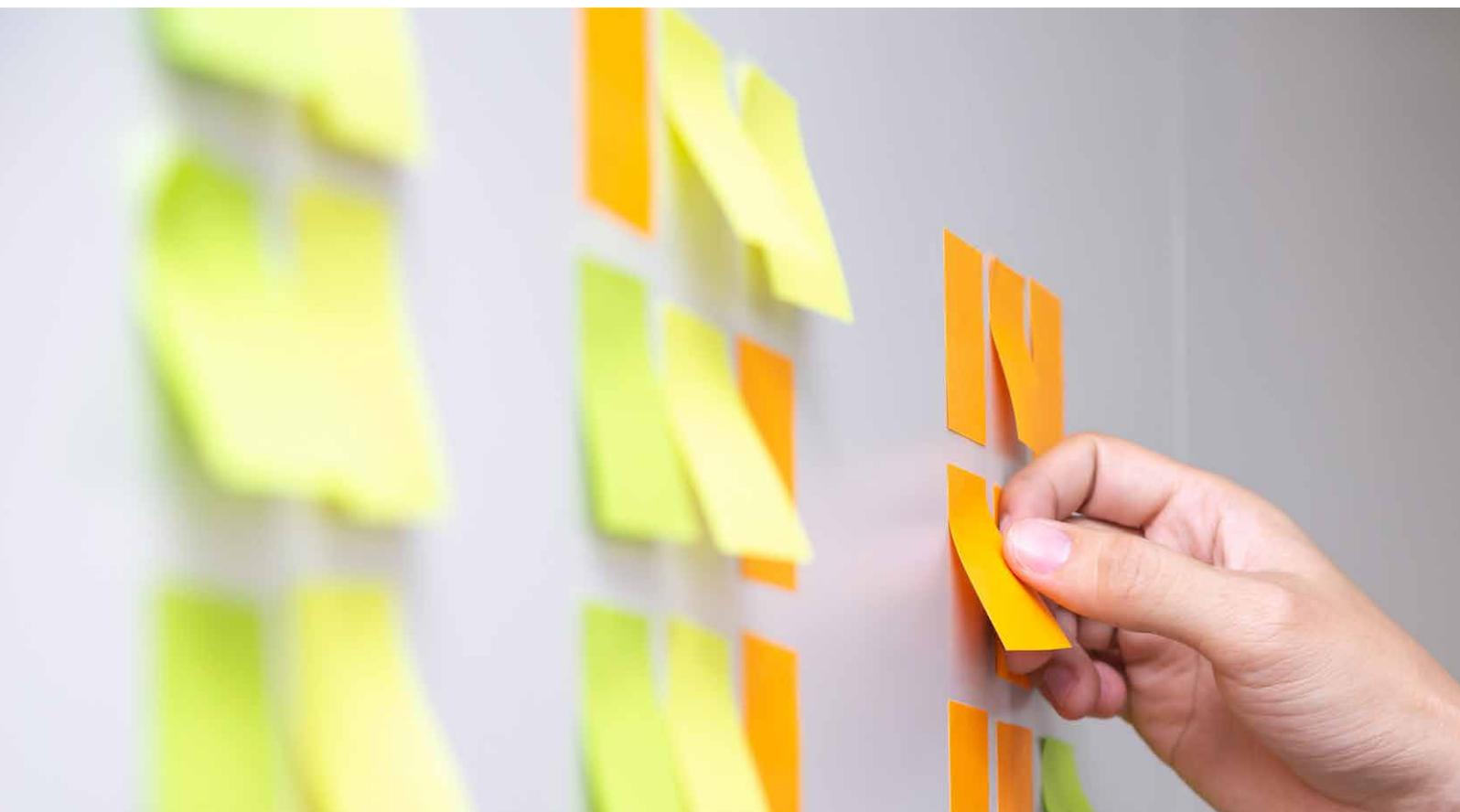
¹その他を含む
出所：Strategy&分析

は、プロセスが過度に複雑化されており、アジャイル変革の適切な範囲を設定することに苦戦し、変革のスピードが遅くなる傾向がある。

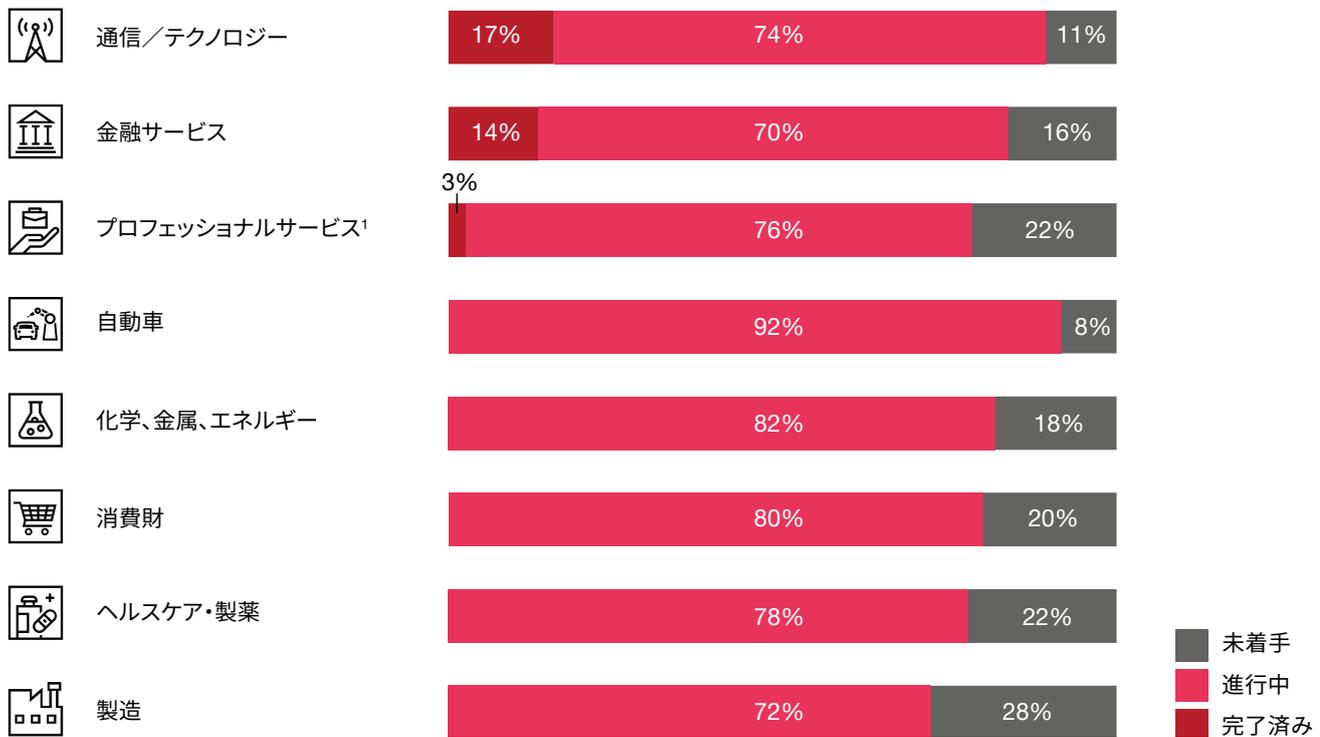
全体として、私たちの調査結果は、アジャイルが重要な概念であり、業界や企業規模にかかわらず関連性があることを示している。さらに重要なことは、ある調査参加者の言葉を借りれば、アジャイル変革とは「組織の進化に応じて継続する、終わりのないプロセス」ということである。アジャイル変革には時間がかかり、大規模になれば予想以上のものとなる。特に重要なカルチャーとリーダーシップの変革は、常に時間がかかる困難なプロセスだ。

企業は変革への期待を管理する必要がある

アジャイル変革の成功は、課題の深度と、進展に必要な時間を認識できるかどうかにかかっている。急速な変革を期待していた企業は失望する可能性が高く、プロセスを断念しかねない。私たちの調査によると、アジャイル変革は通常、**予想された期間を超えている**。変革が進行中の企業は、着手から平均してすでに4年以上を費やしている。また、過半数の企業がアジャイル変革に取り組み始めたのは2017年以降であった。最も進展が速かったのは、**まず特定のプロセスや機能に注力し**、その後に拡張性に努めた組織である。



図表5
業種別のアジャイル変革の状況



1 その他を含む
出所: Strategy&分析

アジャイルは、優れた企業との競争を目指す企業にとって、オペレーティングモデルの不可欠な一部となりつつある。あらゆる業界の企業がアジャイルに取り組んでいる（図表5参照）が、外的なセクター要因が組織内でのアジャイルアプローチの採用や導入する範囲に影響を与える可能性がある。ほとんどのセクターの企業がアジャイル変革に着手しているが、最も進んでいる**通信／テクノロジー**でさえ、完了したと回答した企業はわずか11%だった。調査対象8業種のうち5業種で、アジャイル変革が完了したと回答した企業はない。

私たちの調査では、**通信／テクノロジー**と**金融サービス**が、他の業界と比較して包括的なアジャイル変革の達成に先んじていることが判明した。アジャイルマニフェストがソフトウェア開発業界で生まれたことを考えると、これは驚くことではない。さらに、**通信／テクノロジー**と**金融サービス**はいずれもデジタル化が進んでおり、アジャイル手法の採用に伴うメリットを深く理解している。

自動車、**資源／エネルギー**、**消費財**では現在アジャイル変革が進行中であるが、**ヘルスケア・製薬**および**製造**ではいまだ着手していないと回答した企業が多い。

自動車では、テクノロジーとデジタル資産が製品のシェアに大きく貢献しており、モビリティエコシステム内の他のソリューションにおいてもそれらの貢献度が高まっている。これらの一部の製品のサイクルタイムは自動車自体のサイクルタイムよりも大幅に短く、開発サイクルが短いこととエンドユーザー志向への強いフォーカスにより、自動車の研究開発、マーケティング、販売、ITにおいてアジャイルの重要性が高まっている。

ヘルスケア・製薬は、その複雑な規制の状況や製品承認における官僚主義的なプロセスにより、重大な課題に直面している。こうした要因が、この業界におけるアジャイル手法の普及を妨げている。しかしながら、私たちはデリバリーやセールス、マーケティングではアジャイルが展開されているのを目の当たりにしている。

製造では、一般的にデジタル化のレベルが平均よりも低く、アジャイルの実践があまり進んでいない。これは主に、連続的で相互依存的な工程が含まれることが多い製造プロセスの性質による。この業界での重要な焦点は、ハードウェアにソフトウェアコンポーネントを組み合わせる同期させる効果的な方法を見出すことであり、全体的な「システム思考」アプローチに注力することで将来的にアジャイルの普及が促進される可能性がある。



アジャイル・オペレーティング・モデル



重要なポイント

アジャイルが持つ力を十分に活用できている企業は約30%に過ぎない。これは「Doing Agile」であることと「Being Agile」であることに根本的な違いがあるためだ。メリットのほとんどが「Being Agile」から得られることを企業は認識すべきである。

アジャイルなターゲット・オペレーティング・モデル (TOM) は、アジャイルなリーダーシップとカルチャー、アジャイルガバナンス、アジャイルな働き方という3つの本質的なレベルで構成されている。これらが相互に関連するレベルが、組織のアジャイル変革のバックボーンを形成する。

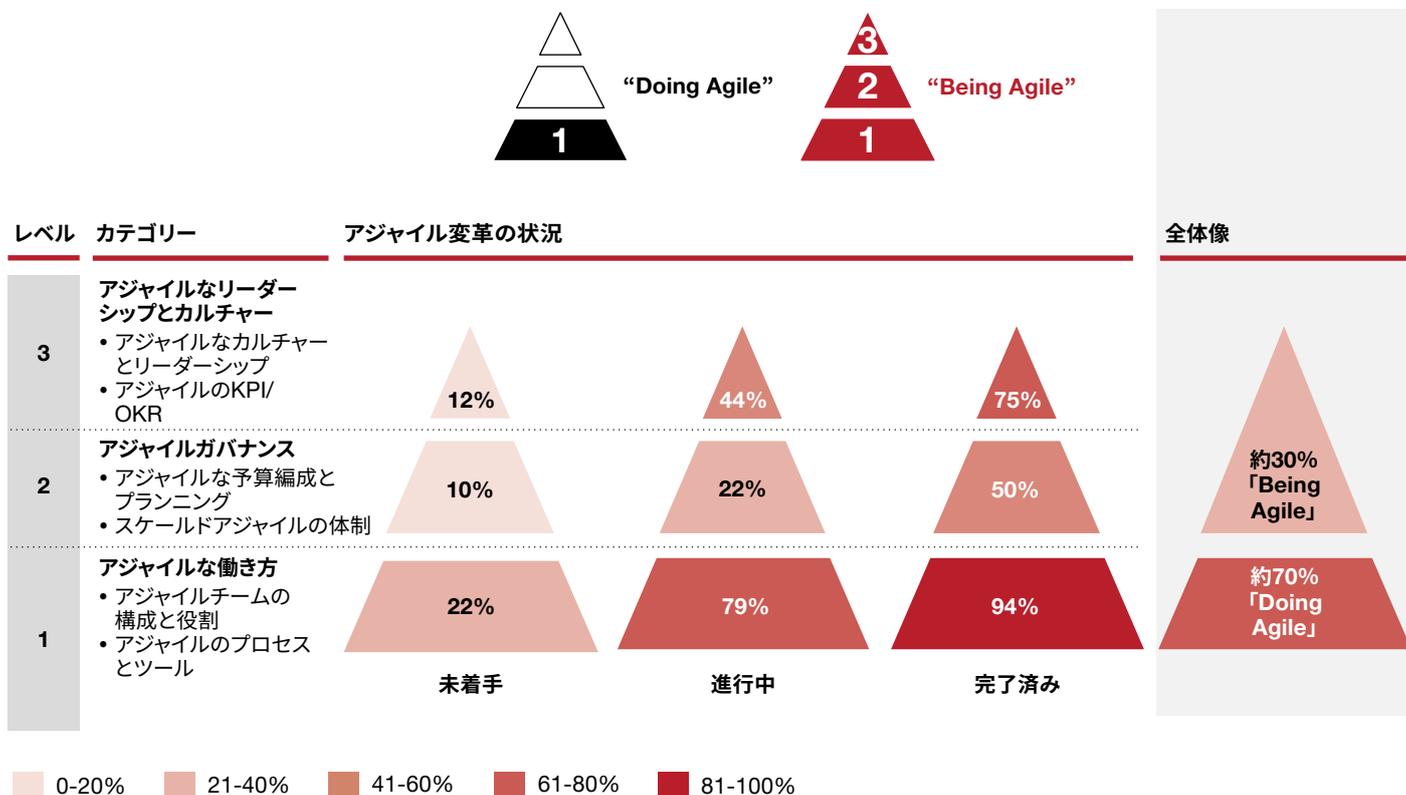
私たちの調査では、アジャイルなTOMの全体的な成熟度は高く異なっていることが判明した（次ページの図表6参照）。ほとんどの企業（約70%）は、「Doing Agile」のカテゴリーに分類され、アジャイルの実践を部分的に採用しているが、アジャイルのマインドセットを組織のDNAに完全には組み入れていない（アジャイルな働き方のみを導入しているのが典型的である）。「Being Agile」と真に主張することができるのは一部の企業（約30%）のみである。これらの企業は、アジャイルガバナンス、アジャイルなリーダーシップとカルチャーを通じて、全体的な変革を実現し、日々の事業活動においてアジリティの基本原則を体現している。こういった、あるレベルから次のレベルへの移行は、時間とコミットメントと忍耐を必要とするプロセスである。

また、私たちの調査によると、多くの企業が自社のアジャイル変革の程度を**過大評価**していることもうかがえる。変革が完了したと主張しているにもかかわらず、多くの企業は、「Being Agile」であることのメリットを十分に活用するためには依然として多くの課題を抱えている。アジャイル変革が完了したと考えている企業のうち、アジャイルリーダーシップを完全に導入しているケースは75%、アジャイルガバナンスを実現しているケースは50%に過ぎない。このことは、組織の活動、文化、マインドセットをアジャイルの原則に合わせるための継続的な改善と取り組みが重要であることを浮き彫りにしている。

また、自社のアジャイルの取り組みを**過小評価**している企業もある。いまだアジャイル変革に着手していないと回答する企業の中にも、すでに何らかの形でアジャイルの原則を取り入れている企業が存在するためだ。アジャイル変革を進めていないと考える企業のほぼ4分の1が、実際には典型的なアジャイル手法を採用していた。いまだにアジャイル変革に正式に着手していない企業であっても、組織のアジャイルプラクティスの探求と採用を促進していたということだ。

つまり、アジリティの力を活用しようとする組織にとって、アジャイルなTOMは「北極星」の役割を果たす。単に「Doing Agile」という初期段階を超えて、真に「Being Agile」であることを目指すことが極めて重要なのだ。多くの企業が「Doing」段階で行き詰まっているように見受けられるが、そのメリットを十分に享受するためには、その段階を超えて進めることが必要不可欠である。その道のりには困難が伴うかもしれないが、適応力の強化、イノベーション、顧客価値志向から得られるメリットを考えれば、追求する価値は十分にある。以降のセクションでは、アジャイルなTOMの3つのレベルをより詳しく説明し、重要な知見について紹介する。

図表6
アジャイルなTOMと変革の状況



出所：Strategy&分析

アジャイルなリーダーシップとカルチャー



重要なポイント

アジャイル変革に対する経営陣のコミットメントは、全ての階層で等しく認識されているわけではない。アジャイル変革を成功させるには、経営陣の強いコミットメントが必要である。企業は、自社を客観的な目で見、リーダーシップが実現しているかどうかを自問する必要がある。

アジャイル組織への変革には、オペレーティングモデルの根本的な再設計が必要である。この移行において最も重要な要素が、組織文化とリーダーシップだ。「Doing Agile」から「Being Agile」への移行に必要な行動を組織内のメンバーに促す上で、経営陣が模範や中心的な役割を果たすことが広く認識されている。

私たちの調査において、経営陣のコミットメントに関する認識は、管理職の階層によって明らかな格差が見られた(図表7参照)。調査に回答した経営陣のほぼ4分の3(74%)がアジャイル変革への高いコミットメントを報告している。しかし、この信念には根拠がない可能性がある。下位の管理職階層のうち、経営陣には高いコミットメントに適応した十分なリーダーシップがあると回答した割合は40%未満だったからだ。

企業のリーダーがアジャイル変革に前向きな姿勢を持っていたとしても、対応する目標や測定値に具体化されていないように見受けられる。リーダーがアジャイル変革の目標を設定し、進捗状況を追跡していると回答したのは、回答者の4分の1のみだった。

経営陣は模範を示して変革を主導することが期待されており、アジャイル変革にはリーダーシップの行動、意思決定、コミュニケーションスタイルの変更も必要だと理解しなければならない。

アジャイル自体は目的を達成するための手段ではなく、特定の戦略的目標を達成するための手段であることを忘れてはならない。リーダーは、「アジャイル変革によって達成すべき戦略的目標は何か?」という根本的な問いに対する答えを持っていなければならない。これらの目標を伝達し、測定し、追跡することが、成功には不可欠である。

図表7
トップマネジメントのコミットメント



出所: Strategy&分析

アジャイルガバナンス



重要なポイント

アジャイルガバナンスを確立することは、「Doing Agile」から「Being Agile」に移行するために極めて重要であるが、多くの組織が予想外の大きな課題に高い頻度で直面するのがこの段階である。

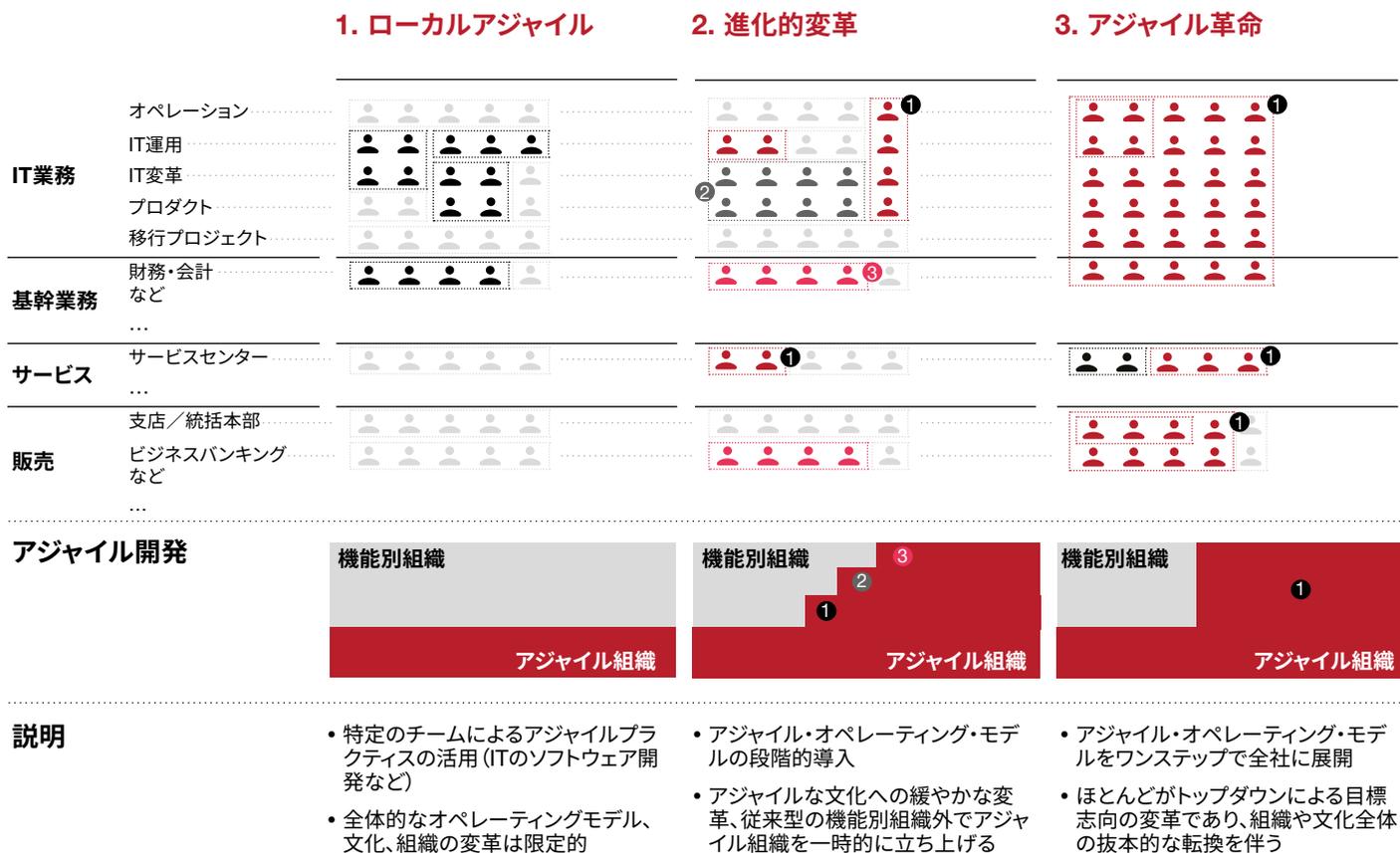
アジャイル組織への変革には、ローカルアジャイル、進化的変革、アジャイル革命という3つの方法がある（概要については図表8参照）。どのアプローチが優れているということではなく、適切なアプローチは組織の具体的な状況や達成すべき目標に応じて決まる。アジャイルがどのように導入されるかにかかわらず、アジャイルガバナンスの導入は遅れている（13ページの図表6参照。「レベル2：アジャイルガバナンス」の割合が圧倒的に低い）。全参加企業のデータから、79%が「レベル1：アジャイルな働き方」を導入しているが、次のステップであるアジャイルガバナンスの導入に苦戦していることが分かる。しかし、アジャイルガバナンスは、「Doing Agile」から「Being Agile」に移行するために極めて重要である。アジャイルガバナンスへの変革とは、アジャイルな予算編成プロセスの導入、大規模なポートフォリオ管理の確立、アジャイルの「新たに導入するモデル」に合わせた目標設定への調整、新しい働き方に合わせた報酬とインセンティブの導入を意味する。

特に、アジャイルな予算編成とポートフォリオ管理の導入に苦戦している企業が多い印象がある。これは、大規模なアジャイル組織が機能するためには、以下の3つのポイントが極めて重要であることを意味している。

- 1. 柔軟性と整合性** アジャイルな予算編成によって、リソース配分と資金調達の意思決定をより柔軟にできるようになり、取り組み全体を通じて優先順位やニーズの変化を受け入れられるようになる。そうすることで、顧客のニーズの変化の把握と変化への対応、ニーズに応じた新たな価値提供といったことが可能になり、これらはアジャイルの原則に合致している。
- 2. 透明性と説明責任** アジャイルな予算編成は、全てのステークホルダーに予算配分と支出を可視化することで透明性を高める。また、予算が効果的に使用されていることを確認するためにチーム間で説明責任を果たす土壌も形成する。
- 3. 価値主導のアプローチ** あらかじめ決められた予算に従って顧客に価値を提供する。このアプローチによって、優先順位の定期的な再評価と、期待値に基づいた資金調達の意思決定が可能になる。

図表8
3つのアジャイル導入方法

達成する目標に応じて、ローカルアジャイル、進化的変革、アジャイル革命という3つの導入方法がある。



出所：Strategy&分析

大規模なアジャイルガバナンスの導入は、パラダイムの変化に伴い以下のような大きな課題をもたらすため、難易度が高い。意思決定に関するアジャイルなマインドセットを醸成することに組織全体で粘り強く取り組む必要がある。

- **予算とケイパビリティ**：大規模な体制やポートフォリオ管理を導入するための理解やスキルが不十分。
- **継続的な優先順位の再調整**：戦略的目標、プロジェクトの優先順位、リソース配分の整合性の欠如に加えて、意思決定のためのデータや測定基準が古いか不完全。
- **視点の切り替え**：機能別から顧客価値志向に視点を切り替えることに対する従業員や経営上のステークホルダーからの抵抗。
- **アジャイルとウォーターフォールの接点の管理**：ウォーターフォールとアジャイルの共存は避けられないことが多い。しかし企業は、その接点をどのように管理するかだけでなく、アジャイルを適用する古い世界をどのように残すかが極めて重要だと理解する必要がある。
- **最終的な問題はコラボレーションと歩み寄り**：テクノロジー、機能、顧客に関する意思決定について、ステークホルダー間のコミュニケーションとコラボレーションが不十分。



アジャイルな働き方



重要なポイント

組織の需要に合わせた調整を行わずに標準化されたツールを導入し、かつテクノロジーチームによる支援がない場合、アジャイルのメリットは非常に限定的なものになる。アジャイルが持つ可能性を最大限に活用するには、デリバリーパイプライン、テスト自動化、モジュール化されたクラウドプラットフォーム、コンテナ化されたアプリケーションなどの最新アーキテクチャの採用を含めたテクノロジー変革が必要である。

企業の回答によると、アジャイルの導入レベルが最も高いのは働き方である。これはほとんどの場合、経営陣主導のアジャイル変革戦略を正式に導入しているかどうかとは無関係だ。調査では、「私の会社には、アジャイルな方法で効果的な業務を支援する適切なツールがあり、利用することができる」という選択肢のスコアが圧倒的に高く、1から10のスケールで平均スコアが約7.1であった。導入率が最近上がった要因の一つは、COVID-19のパンデミック中に新しい働き方が出現したことである。

しかし、これらのツールは往々にして効果的な利用が追い付いていない。なぜだろうか？アジャイルのメリットを十分に活用するには、組織に標準的なツールを単に導入するだけでなく、これらのツールを具体的な需要に合わせて調整し、最新の状態に保たなければならない。私たちの経験によると、組織全体としてガバナンスを利かせるためにルールを設定する一方、アジャイルのメリットを十分に享受しているのは現場のチームが自分たちのニーズに合わせて仕事の仕方を決められるよう一定の自由度や裁量を与えている場合である。例えば製薬業界では、大企業内の一部のチームがスプリントに品質保証期間を導入して、その期間中に全てのコンプライアンス要件を満たしていることを確認することに成功している。スプリントに品質保証期間を導入する手法は標準フレームワークには含まれていないものであった。

さらに、アジャイルが持つ可能性を最大限に活用するには、デリバリーパイプライン、テスト自動化、モジュール化されたクラウドプラットフォーム、コンテナ化されたアプリケーションなどの最新アーキテクチャの採用を含む、テクノロジー変革が必要である。例えば、デリバリーパイプラインにより、組織はソフトウェアの開発、テスト、デプロイの工程を自動化できるようになる。これによって継続的なインテグレーションとデリバリーが容易になり、頻繁で信頼性の高いアップデートのリリースが可能になる。同様に、テスト自動化は、開発ライフサイクルを通じて製品の品質を維持する上で極めて重要な役割を果たす。テスト手順を自動化することで、組織は問題を迅速に特定して修正することができ、それによって高品質な製品を確実に提供可能になる。しかし、モノリシックなアプリケーション構造や複雑な依存関係に苦戦している企業にとって、基礎となるアーキテクチャとイネープリングアーキテクチャをともに成熟させる道のりは実現困難であることが多い。これは、アジャイルターゲットを大規模に運用するために、エンドツーエンドの視点が不可欠である大きな理由でもある。

結論

本調査により、アジャイル変革における以下の重要な成功要因が特定された。

アジャイル変革

アジャイル変革は一夜にして実現できるものではない。最後までやり遂げる勇気と忍耐が必要である。企業は過大な目標を設定せず、常に現実的な範囲とタイムラインを設定しなければならない。適切な組織文化は変革における最も重要な要素の一つであるが、文化の変革は、時間がかかる困難なものであることが多い。

アジャイル・オペレーティング・モデル

「Doing Agile」と「Being Agile」は別物である。アジャイルの力を最大限に活用するために、企業はオペレーティングモデル全体を根本的に再設計する必要がある。しかし、この移行を秩序立った方法で管理するためには、企業が変革の最中にアジャイル以前の重要な要素を保持しつつ、「旧来のモデル」と「新たに導入するモデル」の接点を管理しなければならない可能性がある。

アジャイルなリーダーシップとカルチャー

アジャイルは手段であり、目的ではない。リーダーは、「アジャイル変革によって達成すべき戦略的目標は何か？」という根本的な問いに対する答えを持っていなければならない。さらに、進歩と成功を認めて褒めたたえつつ、失敗を受け入れる覚悟を通じてアジャイルへのコミットメントを示す必要がある。

アジャイルガバナンス

アジャイルガバナンスは、「Doing Agile」から「Being Agile」に移行するために極めて重要である。リーダーは、予算編成、目標設定、ポートフォリオ管理などの「正式な」ガバナンスを新しい働き方に合わせ、有言実行できるように変革を行わなければならない。

アジャイルな働き方

さまざまなツールをやみくもに導入するのではなく、組織内の人々の実際のニーズを満たすように調整しなければならない。アジャイル変革を成功させるには、従業員の関与と支援が不可欠である。真のアジリティを実現するためには、新しい働き方だけでなく、モジュール化されたクラウドプラットフォームやコンテナ化されたアプリケーションのような最新のテクノロジーを採用することも重要だ。



Strategy&

Strategy&は、他社にはないユニークな特長を持つグローバルな戦略コンサルティングチームであり、クライアントの戦略的な意思決定と変革を通じた成果の実現に向けて、ニーズに応じたテイラーメイドな支援を行います。私たちはPwCの一員として日々、戦略的視点から考え抜いた、クライアントにとって最適な解を提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合し、クライアントがこれまで以上に変革力に富んだ、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナルサービスネットワークに属する戦略コンサルティング部門として随一の規模を誇るStrategy&は、実現性の高い戦略策定のクイパリティをPwCの最前線のチームに提供することで、クライアントが目指すべき方向と、そこに向かうための方法の選択肢や実現の道筋を提示することを可能にしています。

その結果、私たちの戦略プロセスは、可能性を最大化できる強力なものであると同時に、確実に成果を上げられる実践的なものにもなっています。“Strategy, made real.”——即座に実行でき将来にも効果をもたらす“Practical Strategy”を、私たちが構築します。

www.strategyand.pwc.com/jp

本報告書は、PwCメンバーファームが2023年に発行した『The state of agile organizations across industries』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。
<https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/publications/report.html>

オリジナル（英語版）はこちらからご覧ください。
<https://www.strategyand.pwc.com/de/en/functions/organisational-strategy/agile-organizations.html>

日本語版発刊年月：2024年12月



最新情報を常に把握しよう。—
最新のStrategy&のインサイト
や業界動向は、こちらをご覧ください。