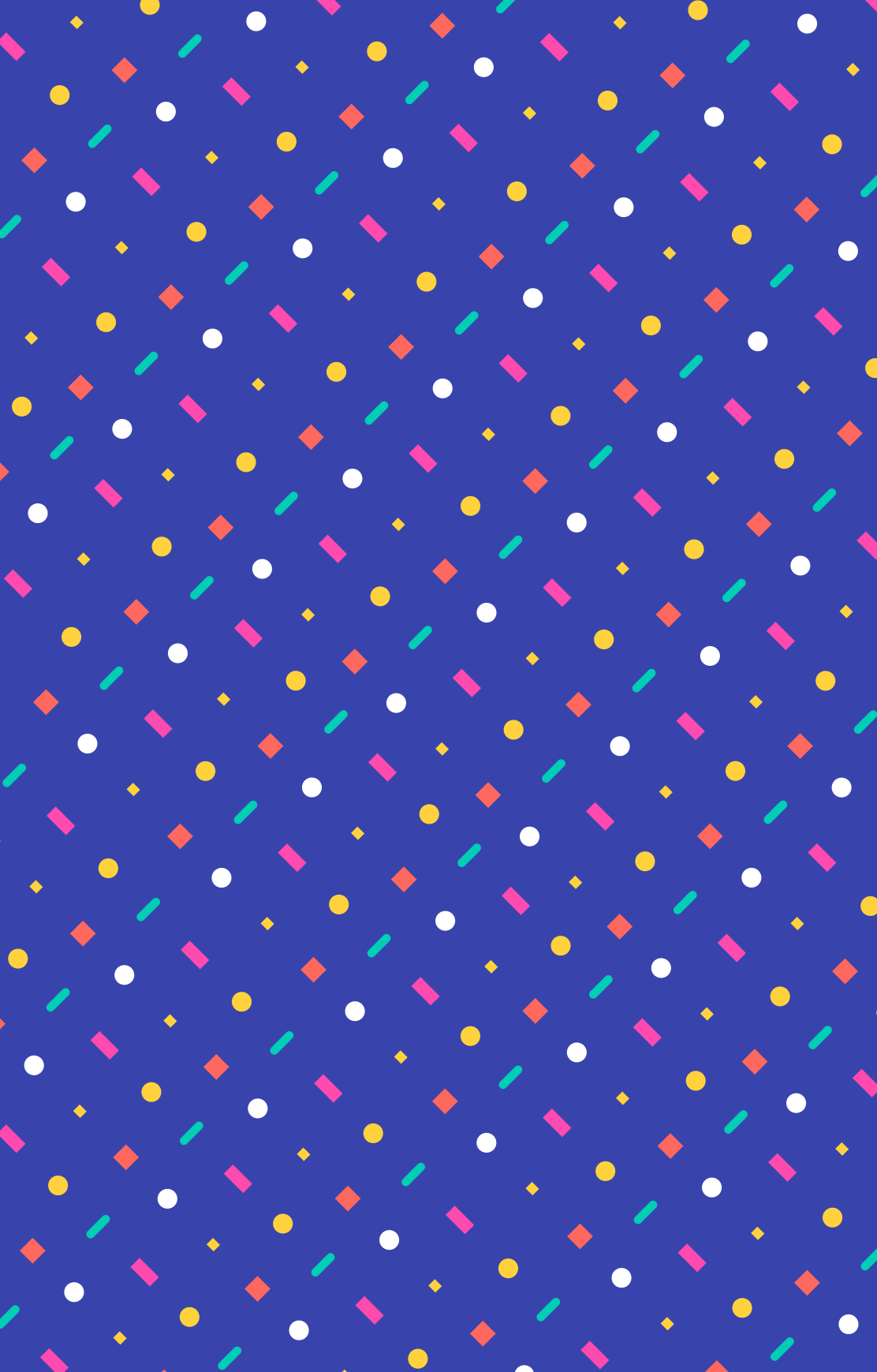


*ustwo*

# Make Learn Change

アジャイルを根付かせる  
一人ひとりのリーダーシップ





# Make Learn Change

アジャイルを根付かせる  
一人ひとりのリーダーシップ

*ustwo*



## 日本語版によせて

本書『Make Learn Change』の原版は、主に欧州企業を対象に、組織変革を進める上で直面しがちな課題をどう克服すべきかをテーマに書かれたものです。業種に関わらず、昨今の企業に共通する悩みは

「アジャイルを使っているはずなのに、デジタルプロダクト開発の速度、能力の向上がみられない」

「アジャイルを導入しようとしたが、なかなか定着しない」

「私たちの組織には合わない」

といったものです。日本でも、おそらく同様の課題に直面している企業は少なくないでしょう。アジャイルの研修を受けて資格を取り、Jiraなどのプラットフォームを導入したものの、結果につながらず、アジャイルに対して疑問を抱いている人もいるかもしれません。

アジャイルは欧米企業では成功するが、日本企業には難しい。最近はそのような声さえ聞こえてきます。しかし、私たちustwoの経験からすると、決して日本企業が特別というわけではありません。アジャイルを成功させるためには、どんな企業であっても、最低限の意識改革や文化の変容が不可欠なのです。

本書の目的はアジャイル組織の構築を目指すリーダーに、アジャイルの意図をより深く理解してもらうことで、組織におけるアジャイルの導入と変革を支援することです。

私たちはアジャイルをツールやプロセスではなく、業務への取り組み方に対する考え方だと捉えています。チーム全員が、組織のために価値を創造できるような考え方を持つことが本質です。

世界を変えるようなアイデアの多くには、複雑な起源があります。アジャイルの歴史も、その一つに数えられます。過去、多くの日本企業がアメリカの製造業や経営理論（ヘンリー・フォード、ピーター・ドラッカー、エドワーズ・デミング）に影響を受け、またそこから後にいくつかの企業がそれを独自に進化させた「TPS（トヨタ生産方式）」や「TQC（全社品質管理）」を編み出しました。これらは逆に、欧米企業に重要なインスピレーションを与えました。

特に、無駄を省き、品質を重視し、現場で問題解決に取り組むというアプローチは、現代のアジャイルの基礎となりました。80年代には、経営学者の野中郁次郎氏、竹内弘高氏が、チームはタスクをリレー方式でこなすのではなく、ラグビーのスクラムのように取り組むべきだという考えを世界に広めました。野中氏の「学習組織」は、アジャイルの考え方に広く影響を与えています。とはいえ、当時のアイデアはすべてソフトウェアではなく、製造業に根ざしたものでした。

翻って現在、将来の予測が困難な「VUCA」と呼ばれる世界では、企業はよりソフトウェア指向にならざるを得ません。アジャイルの考え方は、かつてないほど重要な意味を持つようになってきました。しかし、多くの日本企業はその変化に対応できていないように見えます。

アジャイルを導入しようとした組織がよく直面する課題をいくつかあげてみましょう。

「個人と対話」などのアジャイルの原則が具体的ではなく、社内で理解を得ることが難しいため、比較的わかりやすいプロセスやツールを過度に重視してしまう。

企業の構造的な制約が原因で「動くソフトウェア」の実現までに時間がかかることが多い。多大な時間をかけて綿密な計画書を作るため、実現することが難しくなっても、無理に推し進めがち。

「顧客との協調」に必要な信頼関係や、厳しい意見を受け入れる土壌が存在しない。

経営者はワンマン的手法に依存したり、過度な長期計画重視しがちで、変化への対応が難しい。

これらの課題を眺めていると、その解決へのヒントも見えてきます。それはリーダーシップと組織文化です。

いかに創造と革新に必要な人（お客様やチーム）を巻き込み、人材と新しいビジネスチャンスの両方を育てる環境を作るか。あるいは、プロセスよりも結果に重点を置き、どうすれば仕事をより人間らしくし、より大きな価値を提供できるのかという問いを続けられる組織でなければ、アジャイルの実装は難しいのです。

アジャイルを理解した企業と、そうでない企業との差は広がりつつあります。アジャイルが自社組織に適さないのであれば、むしろ取り入れないという選択肢の方が安全に見えるかもしれません。しかし、変化と不確実性の高い世界において、ウォーターフォールなど全てをあらかじめ計画する従来の方法を続けることは、企業に致命的な失敗をもたらしかねません。では、アジャイルをうまく導入するには何をすればいいのでしょうか。

本書を執筆した理由はそこにあります。私たちが世界中の企業とのプロジェクトから得た学びをまとめ、アジャイルな組織を少しでも多く増やしたいと考えています。そして、それらの組織が世の中にポジティブな変化をもたらす触媒となることが、究極的な願いです。

## 著者について

本書は、ロンドンスタジオのデリバリー・ディレクター、コリン・ライオンズの視点で書かれたものです。英語版の序文から、コリン自身の紹介文を抜粋します。

**トランスフォーメーションは短距離走ではなく、マラソンです。時間はかかりますし、簡単な道ではありません。それでも、将来起こる変化の影響力は絶大です。**


私はustwo Londonでデリバリー・ディレクターをしているコリンです。これまで20年間、組織のデジタル力を向上させる支援を続けてきました。この職に就くまでは、グローバルな金融サービス企業のコンサルタントをしており、プロジェクトに注ぎ込んだ何百万ドルもの予算を無駄にする事例を幾度となく見てきました。

企業が直面する課題の重さを思い知ることになった一番の経験は、1.2億ドルの予算がついた5か年計画のプロジェクトが、始まって1年で中止されたことでした。原因はマネジメントの方針やプロジェクトの目的の変更などではなく、アジャイルの重要な2つの理念を取り入れなかったからです。

一つは段階的にプロダクトを作ること、もう一つは頻繁にカスタマーからのフィードバックを聞くこと。この基本原則に従っていれば、より良く、より早く、コストをかけずに成果を上げることができたはず。極端な例に見えるかもしれませんが、実際は珍しいことではありません。あなたも自分の組織を観察すれば、同じような例が見つかると思います。

この冊子はあなたのような、アジャイルで会社を前に進めようとしているリーダーのために書いた、優れたアジャイルチームを作るためのガイドです。私たちは自社の取り組み、クライアントとの協業の中で、「作る」「学ぶ」「変化を起こす」というサイクルを繰り返すことが変革の近道になる事例を何度も経験してきました。トランスフォーメーションは短距離走ではなく、マラソンです。時間はかかりますし、簡単な道ではありません。それでも、将来起こる変化の影響力は絶大です。長期的に考えれば、その変化は、一つのデジタルプロダクトを納品するよりも、ずっと価値のあることです。



An illustration on a pink background showing five stylized figures in various colors (dark blue, teal, yellow) interacting with large white papers and a prominent yellow circle. The figures are positioned around the circle and papers, suggesting a collaborative process. One figure at the top left is holding a paper, another at the top right is looking at a paper, one at the bottom left is holding a paper, and one at the bottom right is reaching up towards the yellow circle. A fifth figure is partially visible at the bottom center, also interacting with the papers.

第1章  
共創する

# Make together

小さく始め、  
改善を繰り返す

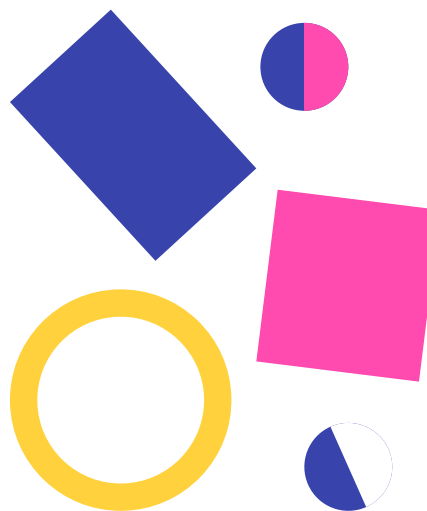
変化の起点は、作ることから——それが私たちustwoのDNAであり、創業者MillsとSinxも15年前、自分たちの部屋でアイコン作りから始めました。

そして現在。ustwoはデジタルプロダクトスタジオ以外にも、ゲームスタジオやスタートアップへの投資事業を手がけるまでに成長しました。変化の中心にあったのは、「アジャイル」の考え方です。

## アジャイルとは何か？

アジャイル、と一口に言っても人によって抱くイメージは違うでしょう。数多くの本が存在し、さまざまな定義や意見が混在しています。一般には原則や手法を総称する言葉として使われていますが、私たちustwoは、アジャイルを「変わり続ける文化」だと捉えています。変わり続けるために必要な、迅速で柔軟な行動を促すものです。

アジャイルな文化を持つ組織を構築するためには、「気付き」と「適応」が重要です。個々のメンバーが働き方を変えるだけでは不十分で、事業運営の制度など、あらゆる面に柔軟性を取り入れる必要があります。現状、多くの企業は年初に予算を組み、事前に立てた計画に沿って事業を進めますが、期中に起こる市場の変化にどう適応するのでしょうか？あるいは、取引先などと既に交わした契約の下、ユーザーから得たフィードバックが想定外だった場合など、事業を「ピボット（方向転換）」するにはどうすればよいのでしょうか？アジャイルは組織を巡り起こりうるさまざまな変化を想定し、古い手法を疑うことで、自社のデジタルケイパビリティを強化し、組織の哲学を変えていきます。



## 「アジャイル」11の特徴:

# 1.

### 段階的に価値を積み上げ(インクリメンタル)、改善を繰り返す(イテレーティブ)

時間をかけ、機能をすべて網羅したプロダクトをリリースするのではなく、小さな機能を段階的に積み重ね(プロダクトインクリメント)ながら、コツコツと品質を磨き上げていくのが、アジャイルの真骨頂です。カスタマーからの定期的なフィードバックが、このプロセスの大きな推進力になります。

# 2.

### 全てが明らかになっていなくても始める

アジャイルは「初めから正解は分からない」という前提で開発を始めます。解決の糸口となるのは、開発過程で見えてくる顧客や社会システムが内包する課題。その核心にたどり着くためには、顧客とのたゆまぬコミュニケーションが不可欠です。すなわち、新規事業の提案、ソフトウェア開発自体が、発見と学びのプロセスになります。

# 3.

### 越境したコラボレーション

アジャイルには組織横断的なチームが不可欠です。組織が縦割りで資料をリレーして流れ作業に終始するのでは、力を発揮できません。異なる組織のメンバーが専門的な知識を持ち寄り、ワンチームとして課題に取り組むことで真価を発揮します。

# 4.

### 自走するチームを作る

アジャイルでは現場でプロジェクトを進めるメンバーが、誰よりも問題を深く理解しているという前提に立ちます。現場を尊重し、プロダクトに関しての裁量を与えます。

# 5.

### 顧客にとっての価値を定期的に届ける

価値を素早く定期的に届けることはアジャイルの中核となる原則です。一方で、何が価値かは、使い手によって異なります。企画段階の社内資料、ガバナンス・プロセスやトラッキング・ツールがどんなによくできていても、それ自体に価値はありません。顧客にとっては、プロダクトやサービスが実際の生活でどれだけ役に立つかに尽きるのですから。

# 6.

### 早い段階からフィードバックを集める

何を作るにしても、とにかく顧客を中心に据えましょう。プロダクトやサービスの提供を始めた後にフィードバックを集めるのでは遅すぎます。開発がどのステージにあるとしても、顧客のフィードバックから学ぶことには計り知れない価値があります。アジャイルでは、「顧客の声を聞く」作業をプロセスの一部として組み込みます。

# 7.

### 適応性のある計画作り

マーケットの変化や、自分たちが持っていた仮説が間違っていたなど、計画の前提となる情報は常に変化します。そうした変化に柔軟に適応し、新しい情報が入ってきた時に随時計画をアップデートできるよう、あらかじめ社内体制を整備しておきましょう。

# 8.

### 作りながら進化させるソリューション

ソリューションはプロジェクト開始前に定義するものではなく、開発過程で徐々に形作られていきます。プロジェクト開始時は、その時点でチームが正しいと自信を持てるアイデアであれば十分でしょう。実際のコードで動くソフトウェアであれ、新しいサービスや価値提供を定義する作業であれ、プロジェクトを進めながら、問題の理解を深め、ソリューションを進化させていきます。

# 9.

### 完璧さより届けることを優先

プロダクトやサービスはできるだけ早くリリースしましょう。初期段階のアイデアやまだ完璧に動かないソフトウェアを顧客に見せることに、最初は抵抗があるかもしれません。しかし、習慣づけていくことで、次第に失敗から学ぶチーム文化が醸成されていきます。

# 10.

### 変化を受け入れるマインド

デジタルプロダクトを開発し、ローンチし、最適化する過程で、状況は刻々と変化します。人が変化に対して抵抗感を持つのは自然なことですが、起こりうる変化を無視するのではなく、受け入れ、製品開発に反映する覚悟と体制が必要です。

# 11.

### 概念的なフレームワーク

組織にどうアジャイルを取り入れるとしても、これはあくまでもコンセプトであり、概念的なフレームワークであることを心に留めておく必要があります。実際の運用は現場によって異なります。実践は各組織の状況、ニーズに適応させていきましょう。



ケーススタディ: Sky

# 新しい 契約のかたち

2015年、ustwoはイギリスのメディア企業Skyが提供する初の子供向けアプリ「スカイキッズ」のデザイン・開発パートナーとして協業を始めました。開発のシナジー効果を発揮するため、デザイン、プロダクト、ビジネス、テクノロジーチーム間の壁を取り除いた機能横断の「ワンチーム」を作り、同じオフィス内で作業を進め、Skyのチームメンバーにustwoの働き方を体験してもらいました。

プロダクトの高い品質を実現するためには、機能横断チームによる開発は不可欠でした。複数のメンバーが、バラバラの意識で共同作業すると、ワンチームとして取り組むのでは歴然とした差があります。ただし、メンバー同士の関係性構築には相応の投資と時間が必要です。このため、チーム作りには様々な努力が払われました。

チームレベルでは1 on 1 コーチングやイベントを開催したほか、チーム内のメンバー同士の関係にも気

を配り、プロジェクトでは役職ではなく、個人として互いを理解することを奨励しました(スカイチーム対ustwoチームのクリケット試合はそのハイライトです!)。こうした関係性が構築されているチームは、結束する力が他とは歴然と違います。集団としてまとまった時、1+1が10にも100にもなるような力を発揮できるのです。ustwoではこれを「unleash the collective genius(集団のクリエイティビティ解放)」と表現しています。

もっとも、当初はこのプロジェクトにも課題がありました。理想的な開発体制を構築するためには、両社の契約を全面的に見直し、従来型の開発体制からアジャイルへと変更する必要があったのです。

例えば、当初Skyの調達、法務部門は、「何を作るか」と「いつまでに納品されるか」を中心に契約を検討していました。しかし、カスタマーニーズを理解する所から始まるアジャイル開発では、最初から特

定の納品物を収める確約ができません。顧客中心、イテレーティブ、インクリメンタルという、アジャイル特有のアプローチを進めるプロジェクトは、Skyの調達部門も経験のない契約形態でした。結果的に、両社が担当の弁護士で協議し、双方が納得のいくアジャイルな契約書を作成しました。

具体的には、機能案についてまず大まかに意見をすり合わせ、双方の組織が1日単位でプロジェクトを進められるガバナンスを実現することを契約に盛り込みました。プロジェクトの中でも特に難しい部分でしたが、双方の理解と信頼によって乗り越える事ができました。

## リスク管理

新しいアイデアを形にしたりプロダクトを作る決断をすることには常にリスクが伴います。しかし、アジャイルならそうしたリスクを極力減らすことができます。一見、従来の綿密な計画を立てて開発にのぞむ体制に比べてアジャイルの方がリスクが高いように見えるかも知れません。しかし、競争環境の変化が激しいソフトウェア業界では、事前に事業予測を立てづらいため、計画通り進むことはまずありません。このため、カスタマーが使いたいと思えないプロダクトに大規模な予算を費やしたり、コストがかかりすぎるシステムを作ったりするリスクは、従来型の開発の方が高いのです。アジャイルなら、“create the right product and create the product right (正しいプロダクトを正しく作る)” ことができます。

**「発明に実験と失敗はつきものだ。あらかじめうまくいくとわかっているものは実験ではない。大企業は発明という言葉は好きだが、そこに必要なはずの失敗を避けようとしがちだ」**

ジェフ・ベズス アマゾン・ドットコム創業者

## 新しい予算の組み方

アジャイル導入に際して、おそらく最大の障壁は予算プロセスになるでしょう。一般に、多くの組織では、事業計画が既に承認されている場合のみ予算が割り当てられます。コストや収益が検証されていない場合でも、この事業は成り立ちそうだと判断すれば承認される場合もあるでしょう。その結果、プロジェクトやアイデアが失敗だったと判明するのは予算が全て使われた後だった、というケースも少なくありません。

アマゾン・ドットコムを創業したジェフ・ベズスが2015年に株主に当たった年次レターはそのような状況をよく表現しています。「発明に実験と失敗はつきものだ。あらかじめうまくいくとわかっているものは実験ではない。大企業は発明という言葉は好きだが、そこに必要なはずの失敗を避けようとしがちだ」

組織に定着した予算の組み方を変えるのは簡単ではありませんが、4つのステップで少なくとも「社内の議論の質」を変える方法があります。次のページをご覧ください。

# 1.

予算組みに向けて、まずコストと期待する成果を予測します。

多少想定が外れていた場合でもそのプロダクトやサービスを開発する意義が残るようにするため、この「期待する成果」はコストをはるかに上回る必要があります。概算ができれば全体予算の少額のみを割り当て、プロジェクトを始めます。

# 2.

顧客のニーズを探る「プロダクトディスカバリー」を実施し、企画を進めるべきかを判断します。

おおよそ8-10週間かけて、ビジネスの可能性や潜在顧客に実際に提供できる価値があるか検証します。具体的には、原案のビジネスモデルを基に、アイデアの中で最もリスクが高いシナリオを迅速かつコストをかけすぎずにテストします。マーケット、カスタマー、開発能力、オペレーション能力、予算の配分、スケールの可能性、メンテナンスの規模などをチームで確認し、ここで得た新しいインサイトを駆使して次の予算を計画します。

# 3.

インサイトの獲得と並行して、予算の根拠となった前提を見直します。

新たに出てきた情報を基に、計画通り続けるか、プロジェクトをピボット、もしくは中止するかを判断し、元の計画とビジネスケースを見直しましょう。チーム全体で情報を共有するため、「Show&Tell (29ページ参照)」などに参加し、「この投資が正しいと確信を持てるか、評価します。」

# 4.

うまくいきそうであれば、更に予算を積み増します。

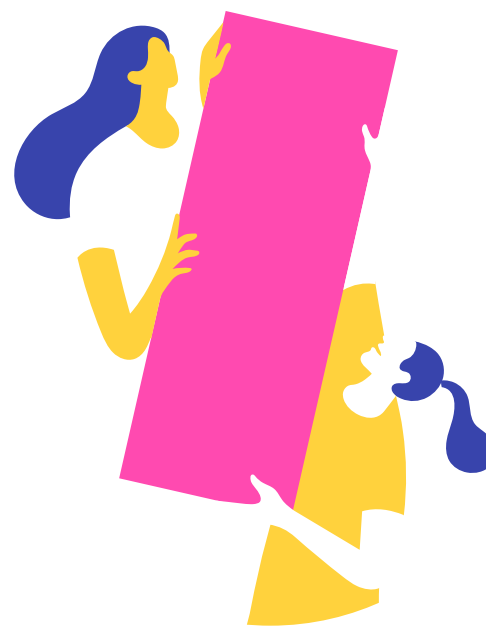
ただし、追加投資はプロジェクトが正しく進んでいるという確信を持てる時だけです。プロジェクトを続けるべきではないと判断しても、それは失敗ではありません。その過程を検証し、学ぶことで、追加費用を注ぎ込まずに済んだと考えればいいのです。

「信頼」はアジャイルの取り組みの基盤です。これは社内の関係者だけでなく、外部パートナーなども含まれます。特にパートナーとの契約内容はチームがアジャイルに動けるかどうか大きく影響します。

アジャイルプロジェクトの契約で明確にすべきこと:

- **プロジェクトのビジョンと成功の測り方**
- 大まかな**スコープ**。細かい判断は、現場のチームがプロジェクト中で学んだインサイトを基に実施する
- パートナー、サプライヤーの**役割と責任**
- **納品日**
- プロジェクトの最初の節目までに使える**予算の上限**
- 提案したプロダクトやサービスが実行不可能、価値を提供できない、または実行する意味がないとわかった場合、もしくはパートナーやサプライヤーのパフォーマンスが期待通りでない場合など、**契約を終了する条件**

プロダクトやサービスの開発にあたり、財務プロセスや法務がどう関わるかに留意しましょう。調達や法務プロセス働きかけるのは困難ですが、不可能ではありません。アジャイルに適した契約を議論するプロセスは、同時に自分たちの目標も明らかにしてくれます。





よくできた計画ほど失敗しがちです。従来の方法でよくあるのが、プロジェクト終盤で予算や工数の超過が明らかになるケース。悪いニュースは手遅れになってから届くものです。

大規模なプロジェクトの進捗を報告する際に、信号機の3色を使った事はありますか？最初の数カ月は青信号。チーム全員が新規プロジェクトに期待を膨らませ、デザインワークも好評、エネルギーが満ち満ちています。リスクもうまく管理され、プロジェクトは順調です。

しかし、締め切りが近づくにつれて、いくつかの小さな問題点に誰かが気付きます。この時点でプロジェクトは既に黄信号かもしれません。ですが、プロジェクトマネージャーが納品には影響ないと判断し、青信号として進行責任者に報告します。そしてローンチが近づくにつれ、さらに

多くの問題が表面化し、締め切り間に合うかが際どくなってきます。

「土壇場になって技術的に困難な問題が見つかった」「シニアステークホルダー（利害関係者）のリクエストで、まだ検証されていない機能がバックログに追加された」「チームメンバー数人が長期休暇に入り、納品のスピードが落ち込むことが決定的」…。そしてプロジェクトは一カ月遅れることが不可避になりました。プロジェクトマネージャーは万事休すとなり、赤信号と報告します。

ステークホルダーの立場から見れば、順調だったプロジェクトに突如赤信号が灯ったように感じるかもしれません。そして、ここから先はよくある話です。ベテラン社員が問題解決のためにアサインされ、緊急予算が割り当てられ、大胆に優先順位がつけられます。

幸運なことにプロジェクトは締め切りからあまり遅れずにデリバリーされ、クビになる人はいま

せんでした。しかしチームの自信は瓦解し、ステークホルダーとの調整のため、マネージャー層が全力で事態の収拾に奔走するはめになりました。

では、この話の別のシナリオで考えてみましょう。アジャイルな組織の例です。プロジェクトがキックオフして最初の数週間、チームは本番環境で動く最小単位のプロダクトを作ろうとしますが、技術的困難が見つかり開発が思うように進みません。

複数の関係部署へのヒアリングから、プロダクトに対する矛盾した要望が出てきました。さらに、チームメンバーの中には別プロジェクトとの掛け持ちをする人もいて、なかなか作業が進みません。プロジェクトは赤信号と報告されます。

よくあるステークホルダーの反応は「なぜこのプロジェクトが赤信号なんだ？まだ始まったばかりなのにもうトラブル？アジャイルなんてやっぱいい加減じゃないか」かも知れません。

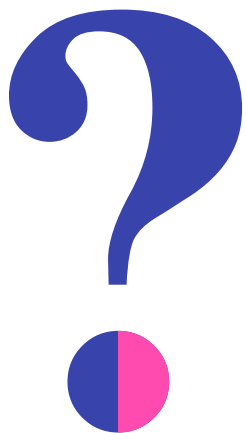
しかし、チームの立場から考えると、これはプロダクトを作るために走り出したいのに、問題が多すぎて動き出せない状態です。つまり、チームは信号が赤だから、走り出せないでいるのです。

ということは、あなたや他のマネージャーがこの障害を取り除く事ができればチームは走り出せることになります。すなわち、問題の本質はチームの前に立ちほだかる障害が何かをなるべく早く見つけ出し、手遅れになる前に対処することにあるのです。

チームに積極的に問題を指摘するように促し、それをリーダーが解決できれば、信号は青になります。チームはリズムを掴み、価値を届けられる状態になるでしょう。後からプロジェクトの救済に誰かがアサインされることもありませんし、ローンチまでストレスフリーです。これがアジャイルを取り入れる事によって得られる効果です。

## 今までとは違う質問をしてみよう

もちろん、アジャイルチームのステークホルダーになるのは大変です。組織が初めてアジャイルに取り組むのであれば、なおさらでしょう。もし、アジャイルをうまく機能させたいのであれば、まず質問の仕方を変えてみることをおすすめします。例えば、チームが作っているものが本当に価値があるのかを確認する際に、大抵は次のような問いを投げかけるでしょう。



**何を作るのか？**  
**いつできるのか？**  
**いくら費用がかかるのか？**  
**どの程度進んだのか？**  
**予定通りに進んでいるか？**  
**予算内に収まっているか？**

これらは常識的な質問であり、報告させることで、プロジェクトをうまく管理できるケースが大半でしょう。ただデジタルプロダクトやサービスの開発は少し勝手が違うので、普段と同じ調子で質問を投げかけていると、チームが機敏に動けなくなってしまいます。せっかくアジャイルな環境を用意したのに、その恩恵を自ら消してしまうのでは意味がありません。下手をすれば質問によってチームが間違った方向へ進んでしまう恐れもあります。アジャイルを導入して変わる必要があるのは開発チームだけではなく、むしろ「チームの周りにいる関係者」こそ変化を求められます。

マインドセットを変えて、違う質問をしてみよう。

## 4つの質問をしてみる

### 1 「どんな価値が提供できるのか？」

「何を作るのか？」と聞いて詳細な仕様を詰める代わりに、カスタマーのニーズに対してプロダクトが「提供できる価値」を考えます。具体的な仕様は、普段からカスタマーと接しているプロダクト・サービス開発を担当するチームに任せましょう。

### 2 「顧客の手元にいつ届けられそうか？」

「いつ仕上がるの？」ではなく、チームがカスタマーに実際のプロダクトを届けられるよう導きましょう。締め切り日に「完璧なプロダクト」をカスタマーの元に納品するといった「0か1か」の発想を捨てるようチームと自分に言い聞かせなければなりません。チームに期待すべきは、手で触れるものを迅速に作り、そこからイテレートしてプロダクトを発展させていくことです。

### 3 「コストに対して投資が見合っているか？」

「いくらかかるのか？」は的外れな質問ではありません。部署には割り当てられた予算があり、あなたには説明責任があります。それでも今までとは勝手が違うデジタルプロダクトやサービス開発を滞りなく進めるためには、今までよりも許容範囲を拡げ、その範囲の中でうまくいくビジネスケースを考えましょう。もしそのプロダクトに100万ポンド（約1億円）かかったとしてもそこに意義が見出せるのであれば開発すべきです。一方で、少しでも予算を超えたら意味がなくなってしまう製品であれば、開発を中止しましょう。

### 4 「手にとって試せるものはあるか？」

プロダクトやサービス開発は、お風呂にお湯を張るのとは違います。2分で半分入ったからと言って4分で満杯になるとは限りません。50%できあがっても、それが正しいプロダクトかどうかはわかりませんし、プロジェクトの最後2%にそれまでの98%かけたのと同じ時間がかかるかもしれません。何%できたか、よりも「形になっているものはあるか？」と聞いてみましょう。プログラムとして動いているものがあれば、それを見せてもらいます。まだプログラムされているものが無ければ、デザインプロトタイプで確認してもいいでしょう。しかし、あまり長い期間それで満足してはいけません。実際に動かせるプロダクトに昇華し、商品としての実現可能性を明確にしましょう。これはプレゼンテーションや進捗のパーセンテージよりもチームに大きな自信を与えます。

これらの質問への回答を基に、常識を働かせて判断する、という行為をShow&Tellで定期的に繰り返します。Show&Tellについては次の章で紹介しますが、アジャイルに欠かすことのできない活動の一つです。

チームにこれらの質問をする、そして自分が気にしている事をチームに説明する。他のステークホルダーに同じ考えが広がり、同じように行動できれば、アジャイルはうまく展開していく可能性があります。このようなリーダーシップがうまく機能すれば、元々あなたが聞こうとしていた質問の答えも見えてくるでしょう。

# Key takeaways

まとめ

1.

アジャイルとはカスタマーを中心に据えて新しいものを作るためのアプローチです。

3.

アジャイルには学ぶ姿勢が不可欠です。

2.

アジャイルはカスタマーフィードバックを推進力に変えます。

4.

アジャイルはできるだけ早くカスタマーに価値を届けることを目指します。

5.

アジャイルではリスク対策がしやすくなります。

6.

アジャイルとは実験とイノベーションの繰り返しです。

7.

アジャイルを機能させるために、リーダーはこれまでとは違う質問をしてメンバーを導く必要があります。

第2章  
共に学ぶ

# Learn together

コラボレーションが得意で、意欲にあふれる、分野横断的なチームを作る



# 組織文化を変えるために 鍵となる「コラボレーション」と「透明性」は、 アジャイルな組織でも 不可欠です。

いわゆる「サイロ化」した縦割り組織で担当者が自分の作業だけに埋没し、書類に判を押して次に回す、といった昭和の働き方ではなく、部署横断でコラボレーションが密なチームを作ることによってリスクを減らし、クリエイティビティを育ててイノベーションを生みやすくします。

チーム全員が隣同士に座り、一緒にソリューションを探索し、プランニングをする。初めてコラボレーションに取り組む際は一見、話ばかりで手が止まっているように感じるかも知れません。しかし、無駄な文書化作業を減らす、ミスコミュニケーションを減らす、多角的にアイデアを検討することで製品の質を高める—といった具合に、密なコラボレーションにはさまざまな利点があります。

もちろん、自分の考えが生煮えだったり、完成していない仕事を他人に見せることは、初めはあまり意味のないように感じるかも知れません。常に周囲の目にさらされ、監視されているように感じる人もいるでしょう。中にはそうした不安から、協業の場に参加しなかったり、新しいアプローチを拒否したりする人も出てきます。従って、オープンなコラボレーションを推し進める文化を醸成するためには、採用活動から座席のレイアウトまで、組織の隅々に至るまで新しい働き方を浸透させる必要があります。

**オープンカルチャーを築く  
方法を具体的に見てみま  
しょう。**



アジャイルでは、プロセスよりも人々のマインドセット(意識)を変えることが何よりも重要です。長期的に根付く企業文化を作る覚悟がなければ、表面的な変化に終わり、時間や資金、労力が無駄になりかねません。正しいマインドセットなしに、望む変化は起きないのです。

そのためには、あなた自身が組織文化のロールモデルとなる必要があります。あなたの発言や行動は全て、組織の価値観を形作る要素です。周りの人はあなたの行動を見て何が大事かを理解していきます。

ただし、一人で変化を起こすのは大変です。あなた以外にも、好奇心を持って新しい方法にチャレンジしてくれる人が必要です(その人たちも初めのうちは少し落ち着かないかも知れません)。

どのようにそうした人を探せばいいでしょうか。まずは周りに、自分たちが作っているプロダクトやサービスの話を披露しましょう。すると、きっと興味を持つ人に届くはず。うまくいけば、「もっと知りたい」と思う人たちも出てくるかも知れません。ここで、それを効果的に実施できる「Show&Tell (ショー・アンド・テル)」を紹介します。



# Show&Tellとは何か？



**Show&Tellは、その週にチームが取り組んだこと、進捗、アプローチ、次の計画を聞く事ができる場です。**

チームが学んだことをシェアする場であり、あなたもチームから学ぶ事ができます。動くソフトウェアを作り始めた段階なら、デモを見ることもできます。

Show&Tellは組織のあらゆる階層から参加者が集った方が、質の高い場になります。役員、管理職、チームメンバー、カスタマーサービスなど他部署の担当者まで、なるべく多くの人に参加してもらい、質問を受け付けましょう。同僚やカスタマーからフィードバックをもらえらうほど、あなたのプロダクトやサービスは良くなります。

ここでのリーダーとしてのあなたの役割は、興味を示し、質問をして、フィードバックを与えることです。リーダーが出席すればこういった場に参加することの重要性を示すことができます。行動することで、新しく参加してきた人たちにお手本を示すことができます。また、Show&Tellの場でチームが集めたインプットはすべて価値創造のアイデア、プロダクトやサービスの改善に使えます。

小さい事に感じるかもしれませんが、この方法はかなり効果的で、過去多くのクライアントが同じようにShow&Tellの場を有効活用してきました。中でも透明性にコミットした例はイギリスのスーパーマーケットであるCo-op Foodで

しょう。このプロジェクトでは、本当の意味での変化が生まれていくのを目の当たりにしました。

従来のソフトウェア開発のアプローチで計り知ることが難しいのは、数字では表せない進捗状況でしょう。その点、Show&Tellではどこまで完了したかだけでなく、手の中で動くプロダクトを見ながら進み具合を肌で感じ、本当の意味での進捗について知ることができます。

オープン性と透明性は、ともすれば長期間見落としていたかも知れない問題を早期に発見できます。例えば、他部署が同じコンセプトで既に開発に取り組んでいたことが分かるかも知れません。プロダクトチームが見落としていた

問題が表面化してくるかも知れません。これまで予想していなかったような、他部門のビジネスへの影響も見えてくる可能性があります。

これらはすべて、早期に発見できるほど対処しやすく、透明性がそれを可能にします。あなたはリーダーとして良質な問いを投げかけ、チームや組織として共に学ぶ姿勢を示しましょう。

最初は気まずい雰囲気になるかも知れません。しかし、継続することでShow&Tellの参加者は増えていきます。やがて、出席することの価値を理解する人が増えていくでしょう。





# オープンな環境で働く

Co-op DigitalはCo-op Foodが2015年に設立したデジタル専門の組織です。チームのミッションは、強い倫理観を持ち、活力のあるCo-op Foodをデジタル時代に対応できる組織に変革すること。ustwoは、サービスデザインやデジタルツールで効率を高め、顧客体験や社員の働きがいを改善するためのパートナーとして参加しました。

プロジェクトはまず、どの問題を解決するのがベストかを探ることから始まりました。2週間の「ディスカバリー」期間を通して小売事業を物流から在庫管理までくまなく観察し、時間やコストを節約できそうなポイントをまとめていきました。それらの課題について、複数のコンセプトをペーパープロトタイプにして従業員と検証した結果、「Shift」というオンラインでスケジューリングとシフト管理ができるツールのアルファ版を作ることになりました。

アルファ版とは、テストが終わった段階で全てのコードを捨てる前提で、検証

が必要な部分のみ最低限のコードが書かれた試作品です。せっかく作ったのに、捨ててしまうのはもったいないと感じるかも知れませんが、アルファ版で大切なのは、最初に設定した仮説が妥当かどうかを確認することにあります。ここでの学びが、次のフェーズの開発の質と効率をより高めます。

このプロジェクトを通じてチームが意識したのは2つ。一つは学びを優先すること、もう一つはオープンでいることです。従業員の声を集めるために、オンラインツールIntercomを使いリアルタイムのフィードバックを集めると同時に、分析ツールで100万回以上のインタラクションを解析しました。この結果、従業員のニーズを定性的・定量的なデータの両面から探り、アプリのコンテンツの配置や優先づけといったデザインにつなげました。

プロジェクトの成功には、どこで作業するかという「場所」の要素も大切です。プロジェクト開始当初、私たちはクライアントのオフィ

スに割り当てられたプロジェクトの作業スペースを見て驚きました。エレベーターのすぐ隣で、ロッカーとトイレに向かう通路にあったのです。通り掛ければチームが何をしていたりどれくらい進捗したかが一目瞭然の、文字通り「オープンな」場所です。少し不自然な場所でしたが、不思議と人々が立ち寄るスポットでもありました。さらに、作業の進捗は定期的なShow&Tellによって共有し、参加できなかった人にも録画で視聴できる仕組みを用意しました。

プロジェクトが進むにつれ、次第にCo-opの社内にも変化が見え始めました。デジタル分野でのモノづくりの力がつき、アジャイルの意識が育ち、ステークホルダーからのフィードバックの質も上がりました。やがて、現場のチームが必要な権限を与えられ自走していきける、デジタルファーストな企業へと変貌していきました。Co-opのオープンなプロセスへのこだわりはustwoの予想を超えるものでもありました。私たちは共に学んだのです。

## オープンカルチャーは採用から始まる

文化の変革を目指す組織には、異なる考え方を躊躇せず受け入れられる人や、新しい方法を積極的に試そうとする人たちの存在が欠かせません。そうした人材を採用するために、どんな能力を優先すべきか、慎重に検討しましょう。



### 例えば、こんな人を探してみましょう:

完璧主義になりすぎず、詳細にこだわらすぎない人。価値提案やプロセス、プロダクトの問題を能動的に見つけて、改善するのが好き。仕事を一度にまとめて報告するのではなく、出来上がったところから細かく定期的に見せられる。

自分の手柄よりもチームの成功を優先する人。仕事の成果はチーム単位で認められるものであり、個人よりもまずチームであることをわかっている人。

顧客のことを最優先にし、なるべく早く成果を顧客のもとに届けることに価値を見出す人。

与えられたタスクをこなすだけでなく、成果にこだわる人。

あいまいで不確実な仕事ことでも不快に思わない人。自分のものの見方を柔軟に変えられる人。

透明性とオープンな環境に価値を見出せる人。オープンな環境にどうしても慣れない人もいます。

コラボレーションの過程で起こりがちなチーム内の衝突を、臆する事なくさばける人。

何かに気づいたら声をあげ、問題が深刻になる前に素早く対応できる人。

他の職種の人たちをリスペクトできる人。デザイナー、戦略、技術、リサーチャー、プロダクトマネジャー、QA (品質管理) など、役割に関わらずチームメンバーに同等の発言を認められる人。

## 部署横断的なチームの重要性

従来の組織はたいていマーケティング、プロダクト、テクノロジー、デザインなど、機能ごとに部署を分けていました。一方、アジャイルのアプローチには、機能単位にとどめず、それらを横断したチーム作りが欠かせません。そういった組織横断チームに権限と裁量を与え、自走を促します。

組織横断の効果が実感され始めると、作業を担うエキスパートたちは自律的に仕事を進めていくようになります。マネージャーにとって必要なのはチームへの信頼です。



## 優れたコラボレーションとは？

コラボレーションと聞くと、単に「一緒に」仕事をすることだけだと考えられることが多いでしょう。しかし、成果に向けて複数のメンバーが共に働いているからといって、それが本当のコラボレーションかはわかりません。機能横断のチームという「箱」を作っても、単に席に座っているだけでは十分ではないのです。

例えば、同じ場所で働いていても、従来の縦割りのアプローチを取るチームなら、技術的な実現性を全く考慮しないデザインが生まれてしまう、といった事が起こり得ます。

真のコラボレーションとは、戦略担当者、デザイナー、開発者が一緒に課題を解決することです。共に実現可能で理想的なアイデアを提案し、アイデアをスケッチに落とし込み、適切なソリューションを決めるための経験を持ち寄りませす。スケジュール、リリース日、対応できるテクノロジー、スポンサーの期待、ビジネスや顧客ニーズまで、様々なことを共に検討します。

「みんなで一緒にデザイン」と聞くと、意見がまとまらなかったり、デザイナーの専門知識が活かせず、非効率な印象があるかも知れません。しかし大切なのはソリューションを作る過程で、あらゆる視点を取り入れることです。

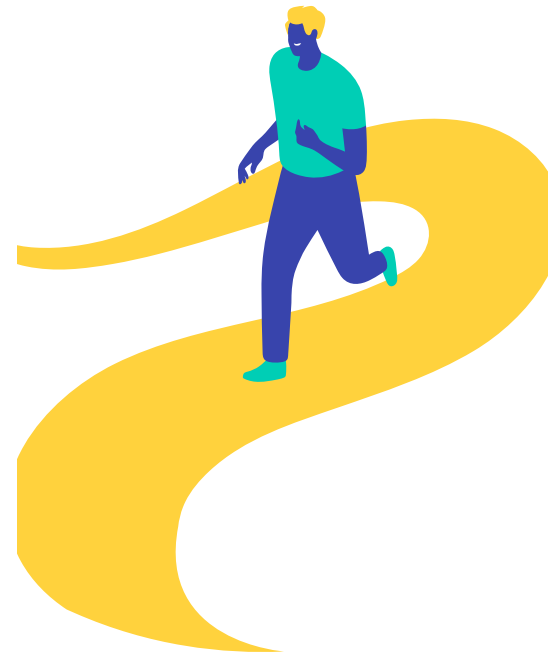
もう一つ、アジャイルのフレームワークを使いコラボレーションするチームに大切な事があります。それはプロジェクトの進め方を自分たちで自由に決めることです。自律的にチームの開発効率を振り返り、改善点を見つけます。アジャイルの基本であり不可欠なこの習慣は、「retrospective=レトロスペクティブ」と呼ばれています。

## 一番大事な習慣

以前あるインタビューで「アジャイルの習慣で最も大切なものを一つ選ぶとすれば何ですか?」と聞かれた事があります。これは素晴らしい質問です。

アジャイル開発には、多くのプロセスや実践方法がありますが、必要な要件は、企業に応じて違ったものになります。筆者自身、現場で多種多様な場面を経験してきましたが、アジャイルの一番大事な点について考えたことはありませんでした。そして、この質問には結局、筆者はレトロスペクティブが最も大事だという結論に至りました。自分たちのパフォーマンスを振り返り、どこを改善したら良いかを考える機会を作るのです。アジャイルチームでは2週間に1度のペースで実施しているところが多いでしょう。

毎週、隔週、毎月といった間隔で時間を取り、チームのパフォーマンスや働き方で改善すべきところを振り返り、改善点を決める。これらはチームの生産性を高める上でとても効果的です。アジャイルの原則は取り組み始めてすぐに実践できるものではありません。少しずつ理想に近づいていくために、継続的な改善と、共に学ぶ機会をレトロスペクティブを通じて構築します。たとえデジタルプロダクトを作っていない組織でも、このような習慣を導入する価値があるでしょう。



# Key takeaways

まとめ

1.

オープンなカルチャーはコラボレーションの鍵です。まずはShow&Tellからはじめましょう。

2.

レトロスペクティブをやる習慣は学ぶ姿勢を育むのに不可欠です。

3.

良いガバナンスとはリーダー自ら現場に入ってあらゆることを自分の目で確かめることです。

4.

異なる考え方にアレルギーを持たない仲間を探しましょう。

5.

自走力があり機能横断的なチームが優れたコラボレーションを生み出します。

6.

透明性があれば、ステークホルダーから有意義なフィードバックを得て、共に進んでいくことができます。

7.

共に働くことは仕事の一部ですが、すべてを一緒に行う必要はありません。

An illustration of a diverse group of people in various colors (red, blue, yellow, green) and styles, interacting and embracing each other. The background is a solid red color.

第3章  
共に変化を起こす

# Change together

オープンで透明性のある文化を  
保ち、体験を共有する

変化を起こす一番有効な手段は、あなた自身がマインドセットを変え、自ら変化を体現していくことです。文化を大きく改革するのはリーダーの役割です。自分流の組織文化を作り上げていきましょう。

## 自らカルチャーの変化を担う

あなたの言動、行動すべてが組織のバリューと行動規範を反映します。従って、他の人はあなたの姿勢を見て何が重要なのかを理解します。

あなたや他の同僚が口にする言葉、仕事への取り組み方が、目指している変化や価値観と一致していることを常に意識しましょう。

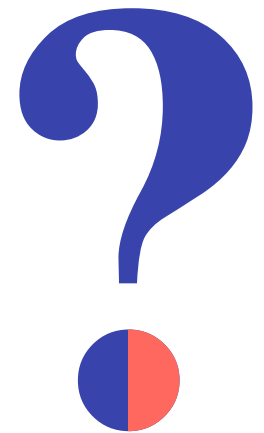
新しい働き方は、新しい考え方を取り入れ、それを生かす文化を形成することだと理解しましょう。アジャイルを根付かせるために費やした時間、資金、労力を無駄にしないためにも、文化の変化は不可欠です。

変化を促すためには、チームの報告を待つのではなく、自分でチームの元に足を運びましょう。積極的にShow&Tellに参加しましょう。チームが見せてくれたものに、たくさんのフィードバックを与えましょう。試行錯誤を繰り返して学ぶ文化を奨励する質問をしましょう。顧客のインサイトを報告する会議に参加してみましょう。これらの行動全てがあなたの変化へのコミットを背中で伝えることとなります。

## どこから始めるべきか？

組織のリーダーは、現場のメンバーだけが変われば良いと考えがちですが、変化はボトムアップとトップダウンの両方から起こす必要があります。あなたの振る舞い、何を気にしているかなど、現場はリーダーの些細な仕草から雰囲気を感じ取ります。ですから、あなた自身が起こしたい変化の「ロールモデル」になる必要があります。

ustwoでは、組織に変化を起こすために必要なリーダーの役割を理解するためのワークショップを定期的実施しています。文化が変わる過程は何がアジャイルで、何がアジャイルでないかの理解を深めることを繰り返します(このブックレットがその助けになるといいのですが)。自分が起こしたい変化を後押しできるような行動を積極的にできているか、無意識のうちに変化を阻む行動を取っていないか、ミーティングやShow&Tellでの質問の仕方から、チームとの毎日のやり取りまで、全ての面を気にしながら進みましょう。



### デジタルトランスフォーメーションという言葉自体は、多くの人々やコンサルタント会社が解説していますが、本来の意味も失われつつあります。

シンプルに考えれば、デジタルトランスフォーメーションとはデジタルネイティブ企業になるために成し遂げるべき文化の変容です。

ustwoのアプローチは、共にはじめる、共に作る、共に学ぶ、共に変わることです。



クライアントとパートナーが連携して手に取れるものを共創できた時、変革が起こります。スキル、ツール、テクニックだけでなく、それらがうまく噛み合うようなマインドセットでトランスフォーメーションを後押しします。両者が膝詰めで、肩を突き合わせて取り組むのが、理想の姿です。

まともに入る前にあなたに知っておいていただきたい大事なトピックがあります。それは信頼とガイダンスです。

信頼は組織でアジャイルを成功させるために最も大切な要素です。チームメンバー同士だけでなく、ステークホルダー、パートナーの間にも信頼が築けないと、付加価値を生み出せないままリソースを消費し続けることになるでしょう。信頼構築が十分でないと感じたら、それを深めることにフォーカスしましょう。複数の人が関わりながらプロジェクトを進める環境では、信頼がなければすべての仕事が滞ります。信頼について考えるためのいくつかの質問をあげてみます。

#### 締切の正当性:

その締切は本当の締切ですか?それとも社員から高い生産性を絞り出すために無理に押しつけたものですか?

#### 納期を守る能力:

お互いが自分たちの持つスキルと経験を最大限に駆使して、与えられた環境の中でベストな力をだすことにコミットしている、という自信はありますか?

#### トレードオフの提示:

トレードオフの調整をする必要がある時、すべての関係者が誠実かつ透明性をもってオプションを提示していますか?

#### 見積りの意味:

やりとりした見積もりは、あくまで現状に基づいた「見積もり」であり、確約したものではないと、全員が納得していますか?

#### 物事が計画通り進まない時:

犯人探しを始めていませんか?全員が現状の中でベストを尽くしていることを理解し、改善方法を模索していますか?

#### クリアで透明なコミュニケーション:

良いニュースと悪いニュース、どちらも風通しよく伝えられますか?誰かを責めるのではなく、改善にフォーカスしたコミュニケーションができていますか?

#### 個々の責任:

チームメンバーは自分がやるとコミットした事を実行していますか?

#### サプライヤーとの関係:

互いに「パートナー」として対等な関係を築けていますか?実際は「下請け」といった上下関係になっていませんか?契約書

で詳細まで定義しないとならないような関係ですか?それとも山あり谷ありの日々を共に進んでいける関係ですか?

信頼構築は簡単ではありませんが、アジャイル組織で成功するためには不可欠です。信頼が組織に存在するか、そのレベルを知るためにまずはこれらの質問(そしてさらに多くの質問)を自らに問いかけてみましょう。信頼は健全に仕事を進めるための基盤だと直感では分かっている、実際にそこに辿り着くのは難しいもの。質問についてどう感じるか、確認することから始めましょう。

ケーススタディ: Three

## 変化は広がる

2018年1月、私たちはモバイル・インターネット通信事業者であるThreeと協業を開始しました。当時のThreeの優先的な目標は、2021年までに英国で最も愛されるブランドになること、そして従業員が愛する職場にすることでした。

着任したばかりのCMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)は、顧客中心でビジネスを進める組織文化を醸成すべく、ustwoとのコラボレーションを始めました。Threeが市場でテストしたい計画を練り、それが承認されるまで3カ月(と数千万円)がかかりました。Threeがustwoに期待していたことは、顧客を中心に据えたマーケティングプランの開発と、Threeのマーケティングチームにアジャイルな働き方を導入すること。ケーパビリティを上げ、働き方変革の支援につなげるものでした。実施期間は決して長くなく、4-6週間でコンセプトを作り、検証する

ために、2つのプロジェクトを同時に進めました。

一年後、Threeのマーケティングチームはすっかり変わりました。価値提案の計画はマーケティング視点だけではなく、事業全体のステークホルダーを巻き込んだものになりました。ビジネスケースも、会社側の憶測に基づいたものではなく顧客リサーチを通して作られ、顧客への価値提案がマーケティングプランの中心に据えられました。以前半年かかっていたプランニング期間は6週間に縮まり、全体的なスケジュールも短縮されてコストが減り、計画の質を高める作業により時間を割けるようになりました。Threeは以前なら考えられなかったスピードで、顧客中心の価値を市場に提供できるようになったのです。

マーケティングチームが新しい働き方のロールモデルになり、Threeの他部署もこの大きな変化に興

味を持つようになりました。マーケティングチームと協力しながら、IT部門、法務、コンプライアンス、規制、購買部門にアジャイルな働き方を広げていき、次第に変化が組織全体に浸透していきました。

これらの部署が新しい働き方とともに獲得したのは信頼関係です。オープンであること、透明性、信頼のある環境が、組織の進化を促したのです。

## アジャイルコーチの価値

組織を変えるためには、熟練のアジャイルコーチをチームの一員として雇いましょう。コーチは、全ての階層の社員がマインドセットをシフトする過程を助けてくれます。ファイナンス、人事、IT、調達、マーケティング、法務、コンプライアンスなど、社員の間に立って変化と反発に折り合いをつけ、包括的に変革を導きます。

熟練ガイドなしにアジャイルの道を進み始めるのはリスクも小さくありません。ガイド不在の場合、従来のやり方に固執してアジャイルの足を引っ張る人が増え、結果としてトランスフォーメーションを妨げることになりかねません。アジャイルというフレームワークは、細かい作業工程を定めるマニュアルではありません。組織として変えることが困難だと思っている部分を改善するために、マインドセットや原則を浸透させて導く

ものです。ガイドなしに進めば旧来の働き方にとどまってしまうでしょう。

優れたアジャイルコーチは組織が畏にはまらないようサポートする、もしくははまっても救い出してくれる能力を持っています。トランスフォーメーションプログラムの規模や投下した資金に関係なく、アジャイルの落とし穴は存在します。変化に全く抵抗のない人はおらず、新しい方法が無害であっても避ける人は出てくるものです。優秀なアジャイルコーチはそんな人のいる組織でも、自然に変化に導けるようサポートしてくれます。

## アジャイルコーチの役割

コーチという言葉はスポーツからライフスタイルまでいろいろな分野と結びついています。ですから、アジャイルコーチと言われてもどんな役割をこなすのか想像できないかも知れません。実際、アジャイルコーチと他のコーチは似ている点もあれば違う点もあります。その役目はチームがアジャイルという枠組みの中でハードスキル、ソフトスキルの両方を使いこなせるようにすることです。時には教え、時にはメンタリングし、導き、励ましながらサポートします。

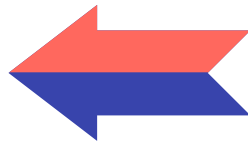
ライフスタイルコーチはあなたが既に持っている「人生についての答え」を引き出すことにフォーカスします。スポーツチームのコーチは選手が十分にスキルを活かし、力を合わせて勝つように支援します。アジャイルコーチはこの両方に加え、さらに多くのことをこなします。ゴールはチームの自走力を育てること。チームの働き方を支援する組織の環境を作りつつ、メンバーが協力して取り組み、継続的に顧客への価値を作るよう促すことが最大の目的です。



## 具体的にアジャイルコーチは何をするのか？

アジャイルコーチはシニアマネジメント層をサポートし、アジャイルを理解しているかを見極め、変化の後押しを促すようにコーチングします。これはこのブックレットのねらいでもあります。

アジャイルコーチは組織や戦略が噛み合っていないところを見つけ、解決への道筋をつけます。シニアマネジメント層から現場のチームまで、それぞれセッションを行い、絆と団結を強めつつ、フレームワークが意図した通りに機能しているかを確かめます。個性やチームの良さを引き出し、それぞれが最善の貢献をできるようにサポートします。ちょっとした人間関係のいざごの解決も手助けします。チームメンバーが鏡の中を覗くように自分のことを客観的に振り返り、改善点を見つけられるようにします。チームが気づいていない、もしくは気づいていても言いづらい真実も正直に伝えます。組織の変化を支援する上でアジャイルコーチの役割は重要なのです。



## 優れたアジャイルコーチを見つける

組織にとって最大の課題は優れたコーチを見つけることです。実際に良いコーチと出会って協業する経験が無いと、評価は難しいかも知れません。一つアドバイスするならば、アジャイルがプロセスの問題ではなく人の問題だということを理解している人を探しましょう。アジャイルを「語る」ことと、アジャイル「になる」ことは同じではありません。会議でアジャイルの専門用語を連発する人よりも、ビジネスの文脈と体験に基づいた言葉で話してくれる人がいいでしょう。アジャイルに専門用語が必須ではありません。重役にも分かりやすく説明できる人を見つけましょう。

大きな組織が変化に抵抗しがちなことを理解している事も重要です。アジャイル本に書いてあることは理想ですが、それをあくまで理想だとわかっている人です。組織の実情に沿ってアジャイルを柔軟に対応する勘所を理解している人を探しましょう。

優れたコーチを見つけるのは簡単ではありませんが、組織のトランスフォーメーションの成功のためには一番意義のある投資です。本に書かれていることはシンプルですが、実行するのは簡単ではありません。そんな時にコーチが助けてくれるでしょう。

# Key takeaways

## まとめ

### 1.

アジャイルとは共通のゴールを目指して自走するチームを信頼することです。

### 3.

アジャイルでは文化の変容が不可欠です。

### 2.

アジャイルではあなた自身が伝えたいメッセージを実践することで、その精神を組織に浸透させねばなりません。

### 4.

アジャイルを成功させるには、メンバー同士が信頼できる環境を育みましょう。



もしこのブックレットに書かれている事がうまく伝わったのなら、単なる流行り言葉だけではない、本当のアジャイルの姿が見えるのではないのでしょうか。

同時に、なぜあなたがアジャイルに興味を持ったのかも見えてきたかも知れません。リーダーとして、あなたが担う役割が組織のトランスフォーメーションを成功させるためにどれほど重要か、分かったかも知れません。顧客に少しずつ価値を届けるため、チームにハッパをかける意欲がわいた人や、組織をデジタルビジネスにシフトさせることに、やる気を感じた人もいるかも知れません。

既に知っていた事ばかりだったおさらいだ、と言う人もいるでしょう。あるいは、企業文化をシフトさせるのは大仕事だと感じた人もいるのでしょうか。

一つ覚えていて欲しいのは、書いてあることを一度に全て実践する必要はないという事です。経験的に、できる範囲から少しずつ進めるリーダーがいる組織の方が、円滑に、かつ持続的に成果を上げています。自分のチーム、組織に合ったやり方を選びましょう。

まずは小さく始めましょう。相性が良さそうなプロジェクトを選び、うまくいくように注力します。そして、実践方法を少しずつ変えていきます。チームを信頼し、プロセスへの権限を与え、プロセスに支配されないよう気をつけます。そして得た学びを次に生かす。この繰り返しです。

ぜひ覚えておいてください。アジャイルとはあなた自身の考え方であり、仕事を進めるアプローチに付随するマインドセットです。あなたの組織が変わるのを助けてくれるものです。まず試してみて、何が起きたかぜひ私たちにも教えてください。

ustwoとの協業でThreeは変わりました。提案の作り方から、働き方、チームの関係性、リスクを回避するイノベーションまで。ustwoは私たちのマーケティングに対する取り組み方を変えてくれました。しかも、すごく楽しかった！

Shadi Halliwell,  
Chief Marketing Officer,  
Three



ustwoのユニークさはテクノロジー、ユーザー体験、デザイン、アジャイルの間で程良いバランスを保っているところにあります。デジタル、ビジネス、アジャイルのすべてを理解しています。私のチームがustwoと仕事をする事ができたのは本当にラッキーでした。ustwoなしには今の私たちはありません。

Ricardo Carvalho,  
VP of Digital Transformation,  
Fresenius Medical Care



## Say hello

### どうぞお気軽にご連絡 ください

この本の内容についてもっと詳しく話を聞いてみたい方

ustwoが定期的に行っているFika（スウェーデン式コーヒータイム）に参加してみたい方

アジャイルな文化を作りたいけど、どこから始めたらいいかわからず困っている方

アジャイルに取り組み始めてみたけど、悩みがある方

とにかくustwoに会ってみたい方

[hello.tokyo@ustwo.com](mailto:hello.tokyo@ustwo.com)

までご連絡ください。

ustwo Tokyoについて詳しく知りたい方は

[ustwo.com/tokyo/](https://ustwo.com/tokyo/)

をご覧ください。

Twitterで [@ustwojapan](https://twitter.com/ustwojapan) のフォローもよろしく

お願いします。

変化は簡単ではありません。  
この本の翻訳をサポートしてくれた  
全てのustwo fampanyの同僚たちに  
感謝します。

著者：Collin Lyons

前書き：Lars Rosengren

翻訳：Yukiko Asaoka and Mayu Nakamura

編集：Satoshi Ebitani

クリエイティブディレクション：Helen Fuchs

デザイン：Studio Constanza Gaggero

イラストレーション：Lisa Tegtmeier

写真：Paolo Rizzi

Printed in Osaka by Asahi Kosoku Printing Co.,Ltd.

Copyright © 2022 ustwo London Ltd



*นสพ*