

先行き不透明な時代に
あたりしをを引き当てる

市場や環境の変化が激しい今、企業が生き残るには、迅速かつ柔軟な対応力が求められます。その対応力を備えるには、従来の組織形態に縛られない働き方やチームワークが不可欠です。コロナ禍で先行きが見通せない状況が続いたことから、日本では「組織のアジャイル化」が一つの解として注目を集めています。

アジャイル(Agile)とは、素早い／機敏な、という意味の英語です。このワードが日本の経営層に注目されたのは2018年。マッキンゼー社が世界2500人のビジネスリーダーを対象に行った意識調査で、回答者の約75%がビジネスの優先事項のトップ3として「組織のアジャイル化」を挙げたのがきっかけでした。

日本ではあまり馴染みのなかったワードですが、米国では01年にIT業界から、火が付きました。当時のソフトウェア開発で活躍した専門家たちが、従来型とは異なるソフトウェア開発の主義や手法について大切にしているマインドセットを議論してまとめた文章「アジャイルソフトウェア宣言」で、アジャイルという言葉の広まりを見せました。

その中の一人に、数々のソフトウェア企業でCTO（最高技術責任者）

職場の心理学

Workplace psychology

昭和のおじさん世代よ、今こそアジャイル型組織の熱源となれ

迅速かつ柔軟に動ける組織体系として、時代に求められるアジャイル型組織。

その成り立ちと長所、短所とは？ うまく機能させるために必要な要素とは？

世代を超えて肩を組み、未来に向かうための新しい推進力を生み出そう。

川西由美子

Yumiko Kawasaki

組織開発ディレクター(ランスタッド所属)。専門は臨床心理学／産業組織心理学。著書に「チームを改善したいリーダー：推進者のための心の好循環サイクル」(読書)「産業組織心理学によるこれからのリーダーシップ」など。

を歴任し、スクラム開発の父」と称されるジェフ・サザーランド氏がいます。サザーランド氏はラグビーでチームがボールを回しながら一体となつて前進するイメージで開発を進める「スクラム」というソフトウェア開発手法を手がけた一人です。

スクラムはアジャイル型のソフトウェア開発でしたので、スクラム手法が広がるほどアジャイルという言葉が広まりました。アジャイル型のソフトウェア開発を進めるにはアジャイルという言葉の意味の通り、迅速かつ柔軟に動ける組織体系が必須となりました。

アジャイル型組織で開発を進めるメリットは、顧客中心主義を徹底するために、柔軟性、協調性と素早い反応性を打ち出せることです。ソフトウェア開発では市場ニーズの変化や技術進化のスピードが速かったもので、従来の「ウォーターフォール型組織」でPDCA(計画→実行→評価→改善)を回すやり方では到底対応できなかったのです。

アジャイル型の組織では現場にできる限りの権限を委譲し、臨機応変に対応します。開発現場のアジャイル型組織では仮説から行動を起こし、フィードバックを集めて学習して改

善を積み重ねていきます。行き詰まったら仮説に立ち返り仮説をもう作り替えて実行して、トライ・アンド・エラーを繰り返すわけです。

08年にリーマンショックで世界の先行きが見通せなくなると、アジャイル型組織は再び脚光を浴び、業界を超えて活用されました。他方、激しい変化に適応できなかった企業は多くが淘汰されていったのです。

上意下達を旨とする従来の「ウォーターフォール型」のオペレーションでは、計画の見直しはすなわち事業の失敗・中止を意味します。計画決定に関わった上層部の判断を否定することにもなるため、現場からは「やめましょう」の声が上がらず、ズルズルと泥沼に嵌ってしまっています。

その点「アジャイル型」のオペレーションなら、現場がヒントを掴んだ段階で動き出し「これはダメそうだな」となればすぐに計画を中止、別のアプローチを試みます。組織内のチームがそれぞれに小さなトライ・アンド・エラーを繰り返せるので、あたりしを引き当てる確率も高まるのです。

アジャイル型組織を構成するメンバーに求められる行動様式は、次の