

エンタープライズアジャイルを
推進する2人のフェローが語る



激動の時代に求められる 「ビジネスアジリティ」による 企業変革の実現

世界で2万を超える企業や政府機関が活用しているSAFe® (Scaled Agile Framework®) は、「ビジネスアジリティ」を組織に植え付け、トランスフォーメーションを駆動するためのフレームワークである。近年、日本でも関心が高まっており、変革に積極的な企業の導入が進んでいる。昨年11月に日本人として初めてSAFeのフェローに任命されたScaled Agile-Japanの中谷 浩晃氏と、SAFeの導入・活用を支援するパートナーであるTDCソフトでフェローを務める上條 英樹氏が語り合った。



Scaled Agile-Japan 合同会社
ストラテジックアドバイザー SAFeフェロー
中谷 浩晃氏

環境変化が加速する時代にこそ、 求められる「ビジネスアジリティ」

ビジネス環境が目まぐるしく変化する時代、「現状の延長線上に将来がある」と考えている企業は少ないだろう。イノベーションや変革に向けた議論が交わされ、様々なプロジェクトが実行に移されているはずだ。

ただし、イノベーションや変革は容易なことではない。途中で頓挫することもあれば、取り組みのスピードが遅すぎて他社に先を越されることもある。

市場環境や技術、競合の戦略は常に変化している。企業が勝ち抜くためには、そうした変化に迅速に対応する力が必要だ。それが「ビジネスアジリティ」である。

組織が大規模化するほど、ビジネスアジリティは低下しがちだ。しかし、それでは競争力を高めることはできない。現代においては大企業、大規模なプロジェクトにも俊敏性が欠かせない。では、どのようにしてビジネスアジリティを組織に植え付けることができるだろうか。そのためのフレームワークが「SAFe」である。

上條 まずは、フェロー就任おめでとうございます。SAFeは、2011年の1.0の発表以来、昨年の6.0まで、様々な進歩を遂げて、世界の2万を超える企業や政府機関が採用していますが、最新動向としてコンサルタントの上位資格に当たるAdvanced SPCや製造業向けのSAFe for Hardwareなど、新たなトレーニングが追加されています。そのあたりについてお聞かせください。

中谷 前者は、継続したSAFeコンサ

ルタントの学びの場の提供であり、後者は、既に自動車産業で多くの実績があり、市場のニーズに応える形で、製造業向けのトレーニングと資格を新たに提供することになりました。

上條 日本企業でもSAFeの導入が進んでいますが日本と欧米との状況の違いについてどう見えていますか。

中谷 少し前までは5年遅れていると言っていましたが、最近では10年遅れていると見えています。

上條 日本での導入が進んではいませんが、欧米との差がさらに広がっているのはどういうことでしょうか。

中谷 欧米では、導入だけではなく、トランスフォーメーションと呼ばれる、SAFeによる変革が既に完了していると各企業が述べているからです。実際には、トランスフォーメーションに終わりはなく、常に変革を進めていくこととなります。

上條 なるほど。欧米企業は、第一目標をクリアして次のステージに既に進んでいるということですね。

中谷 ただし、悲観しているわけではありません。日本企業は決定までに時間がかかりますが、「やる」と決めれば早い。SAFeの導入にせよ、変革にせよ、経営者の意思決定とバックアップがあれば、欧米企業に追いつくだけでなく追いつくことも可能です。

図 TDCソフトの提供する「SAFeパッケージ」



SAFeの導入と活用をサポートするため、TDCソフトはトレーニングとコンサルティングをセットにした「SAFeパッケージ」を開発中だ。SAFe導入においては、特に入口の段階が重要。準備段階と導入初期の支援を重視したサービスだが、導入後の活用を伴走支援するメニューも用意されている

上條 しっかり取り組めば挽回できるということで安心しました。経営者の意思決定を得るために各企業が苦勞している実情があるかと思いますが、何かアドバイスはありますか。

中谷 SAFeの成功事例紹介を含めて認知度を向上させていくことに加え、経営者の意思決定の支援もしています。TDCソフトのようなパートナー企業の支援も期待しています。

上條 我々もパートナー企業として、Scaled Agile-Japanが提供するアセスメントの仕組みに、日本企業の特徴を踏まえた危機意識醸成ワークショップなどの独自のノウハウと組み合わせ、経営者の意思決定支援をさせていただいています。

SAFeによる組織改革で 「あたりまえ」を書き換える

上條 実際にSAFeを導入するポイントは、どこにあるとお考えですか。

中谷 企業によって状況が異なっており、それをアセスメントで明らかにする必要があります。変革を阻害している大きな要因の1つが、サイロ化された組織構造です。SAFeでは、それを解決するためにヒエラルキー型組織とネットワーク型組織を組み合わせたデュアルオペレーションシステムを提唱し

ています。

上條 ヒエラルキー型組織とネットワーク型組織の特徴を生かした、サイロ化による弊害を解決するオペレーションの仕組みですね。企業文化については、いかがですか。

中谷 企業文化も非常に重要なポイントです。組織文化や価値観を醸成するためにリーンアジャイルマインドセットという概念を提唱しています。これは①アライメントと呼ばれる目標の共有、②ビルトインクオリティという品質を組み込むこと、③高い透明性による全体可視化とオープンな文化、④プログラム実行による計画だけでなく実際に価値を提供する、という4つの価値から構成されています。

上條 実際に導入する際は、御社から提供されているトレーニングや様々な仕組みのインプリメンテーションロードマップに従って進めていくこととなりますが、我々が支援しているお客様からは、「本格導入前に概要を理解したい」「ちょっと試してみたい」というご要望が多くあります。そこで、「SAFeパッケージ」の提供を予定しています(図)。このパッケージは、概要を理解する1日コースの「トライアル」、2週間の開発期間のサポートを考慮した「ミニマム」、イテレーションの計画までを考慮した「ベーシック」、PIプランニングと呼ば

れる全体開発計画を考慮した「エッセンシャル」の4コースで構成しています。それぞれのコースに、アセスメントから必要なトレーニングが最初からセットされています。さらに追加でオプションを付けることもできます。これまで個別に支援していたものを「SAFeパッケージ」としてまとめました。

中谷 SAFeのプロジェクトベースからキャパシティベースへの概念である「キャパシティを買う」とマッチしているとてもよいアプローチだと思います。TDCソフトは自らSAFeを導入して変革を推進されており、SAFeパッケージのリリースは、改革が進んで一歩先を行くパートナーである証しと理解しました。

上條 SAFe導入効果は、自らも体験しており、支援した顧客事例と合わせ



TDCソフト株式会社
執行役員 フェロー コンサルティング本部長
博士(工学) 上條 英樹氏

てお客様に共有できるのは、我々の強みです。当社では、「あたりまえ」を書き換える、というスローガンがあり、お客様のあたりまえや自らのあたりまえを書き換えることで新たな気付きを得ていくこととなります。今後も、SAFeによる組織改革で、お客様の「あたりまえ」を書き換える支援を続けていきたいと考えています。

お問い合わせ

TDCソフト株式会社
〒102-0074 東京都千代田区九段南1-6-5 九段会館テラス4F、5F
URL: <https://www.tdc.co.jp/>