

イントロダクション

組織は変わることができるのか？

-
- 本書のサポートページ <https://shin-agile.link/>
 - 本書のハッシュタグ #シンアジャイル

少し昔話から始めよう。

うんざりするほどの文書とあまたのミーティング。それらを重ねてようやく本質的な仕事に辿りつける。そうかと思えば、待ち構えているのは社内にいにしえより伝わる「標準」の遵守。内容が状況に合っているか、合っていないかなど一顧だにしない。完全なる遵守が問答無用の前提。

そんな仕事の進め方で、目の前の仕事がうまく片付けられるわけではない。仕事へのコミットメントを果たすことなどできない。それがあらかじめ想像もついているというのに、それでも目の前的事実に適応することができない。目の前のことより、組織に古来より伝わる「教え」が判断基準になっているのだからしかたがない。

やがて仕事は燃え盛り始める。目的を果たすための仕事ではなく、とにかく火を消し止めるための仕事へと変わる。そんな状況に疑問を思う者もそれほどいるわけではない。判断の基準と方法に疑問を持たずに、降り注ぐ仕事をひたすらに片付けていくことが組織の「正しい」認識である――

これは何の話か？ 現代組織でわれわれが直面している、今この状況のことか。いや、これは、かつてソフトウェア開発の世界でどこにでもあった状況を語ったものである。ソフトウェア作りは、常に「炎上」と隣り合わせだった。

ソフトウェア開発の世界は、その後どうなったか？ 概ね変わった。少なくとも、この四半世紀で相対的に状況は改善していると言つてよいだろう。

どのようにして変わったのか？ ソフトウェアを作るといふ技術、プロセス、チームのあり方、マインドセットなど、あらゆる観点での「より良い仕事をする」ための積み重ねが状況を変えてきた。そのうちのひとつに、本書のテーマにあたる「**アジャイル**」が挙げられる。

アジャイルとは、変化に適応することを価値とし、チームや顧客、ユーザーなど、「人」を営みの芯に据えた開発のあり方とやりようを指す言葉として定義された。その本質にある価値観は以下のとおりだ。

プロセスやツールよりも個人と対話を、
包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、
契約交渉よりも顧客との協調を、
計画に従うことよりも変化への対応を、

価値とする。すなわち、左「上」記のことからに価値があることを認めながらも、私たちは右「下」記のことからにより価値をおく。

アジャイルソフトウェア開発宣言

<https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>

アジャイルの本質には「探索」と「適応」がある。わからないこと、わかっていない状況から、目をそらすことなく、わからないからこそ少しずつ「探索」的に仕事を進める。そうした実践によって得られる学びでもって、その後の判断や行動を変えていくようにする（「適応」と呼ぶ）。そうした仕事のやりようを繰り返し、反復的に行う。

こうしたあり方を具体的に支えるために、アジャイルならではのプラクティス（実践のための工夫）やフレームが生み出されてきた。もちろん、冒頭に掲げたような状況下での取り組みとなるため、それはまったく容易なことではなかった。私自身、四半世紀近くをかけてアジャイルの探索、実践、啓蒙を重ねることで、今ここに至っている。相応の年月を経て、ソフトウェア開発の世界では、「アジャイル」という言葉自体は真新しいものではなくなっている。

今、組織の変革にも「アジャイル」の実践知が必要であると捉えられている。組織を取り巻く社会環境の不確実性は増し続けているとされる。そのようななかで必要なのは、いにしえより伝わる組織の判断基準をひたすらに守り通すことではない。不確実性への対処のために「探索」と「適応」が必要となる。そこで、アジャイルな価値観やプラクティスを、開発だけではなく組織のあり方に取り入れる「アジャイル」な組織論が言及され始めているのである。

しかし、この試みもまた容易ではない。何しろ相手はこれまでの日本の過去の栄光を長年にわたって支えてきた「効率への最適化」という価値観なのである。これは組織に遍在する「認識」でもある。かつてのソフトウェア開発におけるアジャイルのように、いや、それ以上に厄介な取り組みになる。

そう、この本は「アジャイル」をどのように現代組織に適用していくのか、その取り組みについて語り明かすものである。

このように述べると、本書は変革を志す一部のリーダーやマネージャーなどに向けたものかと思われるかもしれない。しかし、組織のあり方を変える、その認識を変えていくという活動は、一握りの人間が持つテーマではない。これまでの判断基準や振る舞いでは社会や顧客の期待にろくに応えきれなくなってしまうている、そういう状況は現代の日本では珍しいものではない。

価値もしくは意味のある仕事をしたい、自分の手掛ける仕事に価値や意味を込めたい、そう思うすべての人たちに本書を贈りたい。組織がこれまでの認識から踏み出し、新たな探索と適応を得ていくには、皆さんの意志が必要となる。組織は変わることができるのか？ その回答を、皆さんとともに本書の中で辿っていききたい。

本書の読み方

この本は、アジャイルのエッセンスを、ソフトウェア開発に限らない組織内のプロジェクトや業務、ひいては組織の運営そのものに適用できるようにするために書かれている。ゆえに、想定している読者は、DX推進部署や情報システム部といった方々だけではない。事業部門や新規事業の担当者、そ

して組織のマネジメントを担うマネージャーや組織長、さらに経営人材も手に取れるようにしたりだ。本書で扱うテーマは、大企業や歴史ある企業だけではなく、小さな組織でも、立ち上げから数年の間に起きうる課題でもある。

読み進めるにあたって、ソフトウェア開発やアジャイルについての前提知識は不要である。この本は、これまでアジャイルの実践、啓蒙の現場をあまりくぐり抜け、適用に挑戦する組織とともにあった筆者が、現代組織に山積する課題の中で藻掻きながら「組織を変える」に挑むあなたに向けて書いたものだ。エンジニアリングやITについての知識がなくても、プロジェクトや業務、組織運営に適用できるように言葉を選び、説明を厚くしたつもりだ。

逆に、すでに「アジャイル」という言葉を耳にしている方は、「アジャイルとは、俊敏さ」を意味する言葉だから、この本は仕事を早く片付けるためのものか」と思われるかもしれない。アジャイルは迅速さと捉えるのは間違いではないが、本書ではこの言葉の持つ意味をより「探索」と「適応」に焦点を当てている。なぜアジャイルなのか、具体的にはどういうことなのかについて、本書で確認してもらいたい。

さて、この本の構成についても説明しておこう。本書は全5章にて構成している。最初から読み進めるようにしてもらいたい。第1章では私たちの組織が今いる場所がどこなのかについて、ふまえて第2章では組織を呪縛しているものの正体について解き明かしていく。

2章までで見出された組織課題を突破するためのすべとして、第3章でいよいよ「アジャイル」の

実践を示す。ただし、3章の段階ではいきなり組織でアジャイルに取り組むのではなく、チームやプロジェクト、小さな部署といった単位での取り組みについて説明する。

その後、第4章で組織でアジャイルを広げていくにあたって直面する「壁」を示す。最後の第5章にて、この「壁」を乗り越えるための「組織アジャイル」を語り尽くす。

本書は、一人でも、あるいはチームや部署といった単位でも読んでもらいたい。特に後者で読書会など開き、本書で示す課題や乗り越える方策について対話してほしい。そもそもアジャイルとは必ず正解へと導く絶対的な方法論などではない。組織の置かれている今ここから、向かいたい組織の姿へと至るためには、本書の内容をもとに自分たち自身で「探索」のための取り組み方を講じていく必要がある。そこで各章の末尾に、組織で対話するためのきっかけとなる「問い」を用意した。

また、2つの付録を巻末に備えた。ひとつは「組織の芯からアジャイルを宿す26の作戦」として、本書に散りばめた組織アジャイルのエッセンスを取り出しまとめたものである。実践にあたっては、この26の作戦を組織アジャイルを俯瞰する見取り図とし、本文との行き来に活用してもらいたい。

もうひとつの「組織アジャイル3つの段階の実践」は、本書を読み終えた後の最初の一步のために用意した。組織アジャイルの取り組みへの入り口となる〈重ね合わせ〉〈ふりかえり〉〈むきなおり〉について、具体的にどのように実践するとよいのか、端的にまとめている。