

第25回・アジャイルの導入

株式会社 NTTデータ経営研究所

金融政策コンサルティングユニット

エグゼクティブスペシャリスト

上野 博

本シリーズではデジタル化の潮流についてテーマごとに論じていく。第25回は、アジャイルについて論じてみたい。アジャイルの源流は日本にある。そしてアジャイルは現在、ソフトウェア開発の手法を超えて組織活動の変革にも活用されており、金融機関への導入も有効であると考えられる。

1 アジャイルとは

源流は日本

金融機関の経営層や業務部門の人々にとって、「アジャイル」は、よく得体の知れない横文字言葉として耳に入る場合が多いのではないだろうか。アジャイル

は、「迅速な、俊敏な」という英語の形容詞で、もともとソフトウェア開発の方法論として登場した。

従来のソフトウェアは、「ウォーターフォール」という方式で開発されてきた。ウォーターフォールでは、要件定義↓設計↓開発↓テスト↓リリースという段階を経てプロジェクトが進むが、その名の通り「滝」のように工程が流れていく。後戻りがないため、最初の段階で開発するシステムの全体像と詳細が明確になっていることが前提となる。一方、多くの業務システムは計画からリリースまでに3年近くの期間を要する。と

ころが近年は事業環境の変化速度が高まっていて、システムがリリースされる頃にはユーザーの状況が大きく変わってしまった。計画した機能のかんりの部分が使われないという現象が多くなるようになった。

アジャイル開発は、システム開発をこの環境変化に適応させるものとして生まれた。システムは環境変化に即して変わっていくべきものと考え、短い期間で必要最小限の機能を開発してリリースする。そのサイクルを繰り返して漸進的に開発を進めることを通じて、機能を充実させていくアプローチだ。途中で新しい機能の要求が出て、こ

の短いサイクルの中で俊敏に取り込まれていく。よく目にするところでは、週単位でアップデートされるスマホアプリの開発がこの手法で行われている。

アジャイルの源流は、実は日本にある。2001年米国で、当時のソフトウェア開発手法の専門家17名によって、「アジャイルソフトウェア開発宣言」がまとめられた。その中核にあるチーム構成とマネジメントの考え方は、野中郁次郎氏と竹内弘高氏の1986年の論文「The New New Product Development Game」が基礎となっている。また、アジャイルの無駄のない開発方式は、かつて米国が日本の自動車製造工程を分析して「リーン(Lean)」と名付けた方式が下敷きとなっているが、その大元はトヨタ生産システム(TPS)である。TPSは生産活動における無駄の徹底的な排除を通じた生産性の向上手法であり、その実践を通じて継続的改善の精神を定着させることが目的だ。

2 アジャイルの組織活動への適用

金融機関の経営環境の変化も加速しているため、変化への俊敏な対応が必要だ。環境変化の加速は、すでに多くの人が感じているだろう。例えばスマートフォンは、発売からわずか3年で、世の中の6割の人が保有するようになった。つまり、消費者のコミュニケーションや情報入手の方法が、中期経営計画1回分の間に一変したということだ。前回触れたChatGPTは数か月で世界中の数億人が利用するようになった。こうなると事業運営も、当初の計画どおりに進めていくというよりも、状況変化に応じて計画やその実行を変えていくことが求められるようになる。

近年、アジャイル開発の手法を活用して、組織活動のスピードアップに役立てる向きが出てきている。金融機関においては、IT化や事務の効率化が進む一方で、組織活動のあり方の見直しへの取り組み例はあまり多くない。人員数が減少しても

仕事は減らない状況下では、何らかの方法で活動スピードを上げて、業務遂行能力を高める必要があるだろう。アジャイルの活用はその解決法の一つとなりそうだ。

3 組織全体でアジャイルを採用したDBS

組織ぐるみでアジャイルを推進しているのが、シンガポールのDBSである。同行では、デジタル銀行への変革の3つの柱の1つとして、「組織文化を革新し、スタートアップ企業のように考える」を掲げた。問題や課題が認識されると、すぐに部門を横断した少数のメンバーが非公式に集まって、解決すべきテーマを公式化する。

そして権限と責任を持った部門横断のチームが組成されて、作業サイクルと各々の分担を決めて作業を実施し、次の参集タスキングで進捗の振り返りを行って、次のサイクルの作業を決めて取りかかる。こうしたスタイルは野中・竹内両氏が「スクラム」と名付けたものだ。

アジャイルでは、4つの重要な価値を定めている。①計画に従うことよりも変化への対応を、②契約交渉よりも顧客との協調を、③包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、④プロセスやツールよりも個人と対話を、としており、従来の価値である各項目の前者の重要性は認めつつ、後者が新たにより重視すべき価値とする。

①では変化に応じた柔軟な活動を行い、②では定められた成果物ではなく本来の顧客価値の実現に注力し、③では作り込まれた説明資料ではなくプロトタイプで説明し、④ではセレモニー的な会議ではなく必要なメンバーが実質的な議論を行う。DBSでは組織全体でこうした活動が行われている。

取り組むべきテーマが設定されると、部門横断的なメンバーが集まってその解決や実現に取り組み様子はまるでスタートアップ企業の活動を見ているようだ。その結果、問題・課題の認識からその解決策の実現に至るまでの時間は圧倒的に短縮さ

れている。つまり、同じ人員数でもより高いパフォーマンスを示す、すなわちより短時間でより高品質のアウトプットを生み出す組織が実現されているということだ。

アジャイルの中核的活動原則は、日本の生産システムが持つ特質から生まれたものであり、本来は日本の組織になじみやすいと考えられる。

しかしながら現状は、組織の階層や部門が増える中で、タテヨコの間を文書や会議で受け渡すようになり、形式重視のコミュニケーションで本質が伝わらず、組織の各所に分散して存在する専門スキルが十分に活用されなくなっている。活動の効率が低下していると考えられる。

DBSのグプタCEOは、「デジタルの口紅を纏うだけでは十分ではない」と述べている。デジタルの仕組みの導入だけでなく、時代に合った俊敏な組織活動の実現が求められている。

* * *