



トップダウンでの変革を促進： 組織内での力を活用する

Mark Schwartz、アマゾン ウェブ サービス、
エンタープライズストラテジスト

デジタルトランスフォーメーションに関しては、どの企業もまったく異なります。通常、組織の中にはビジョン、適切な慣行の知識、危機感、障害と闘うエネルギーを持つ変革の促進者が 1 人または複数人います。変革の促進者は、組織のどこにいる場合もあります。上層部、下層部、または、典型的なシナリオでは促進者は中間管理職に就いています。例えば CIO や CIO の直属の部下など、組織のトップ（またはトップの近く）から開始される変革においては、特定のアプローチが必要です。実際、米国移民局 (USCIS) の CIO として私が経験したのはまさにこの状況です。

第一に、CIO といえども、自分の "直属" でない従業員に働きかける必要があります。私の場合は、同機関のシニアリーダーシップ、リーダーシップ、そして "親" 機関である米国国土安全保障省のリーダーがこれに相当しました。たとえトップダウンの変革の場合でも、取締役会や議会委員会など、トップよりも上の力が存在します。

しかし、トップダウンの変革が特別なのは、リーダーが組織内で大きな力、具体的には指揮統制力を持っていることです。アジャイルな文化においては、指揮統制力の行使は好まれません。逆に、アジャイルな考え方はチームに権限を与えること、またアクションに近い人間の方がそのアクションから距離の離れた経営陣よりも適切な判断を下せるという信念に基づいています。ではシニアリーダーが、チームの権限を弱めることなく、組織内で自らの力強い立場を活用するにはどうすればよいのでしょうか？ 私がこの複雑な疑問に対する適切な解決策を見つけるには、いくらかの実験が必要でした。

ビジョンと危機感

シニアリーダーが焦点を当てる必要がある最初の分野は、明確なビジョンを打ち立ててそれを伝達することです。ここで、ヒエラルキーのトップという立場が有利に働きます。シニアリーダーはビジネスの目標をより広い視野でとらえられるだけでなく、テクニカルチーム全体に、またある程度は組織全体に伝達するためのプラットフォームを持っています。ボトムアップの変革の促進者にこの強みはありません。

トップの立場を最大限に活用するために、シニアリーダーは変革の方向性に関する明確で妥協のない絵を描く必要があります（これが "方向性" であり "終着点" ではないのは、変革には終着点がないためです）。このビジョンは、数値によって達成を測定できるような目標ではありません。これは、組織が達成しようとしていることと、その理由を従業員に明確に伝えるためのストーリーです。この時点でリーダーがおかしてしまう最も典型的な誤りは、妥協してビジョンを弱めてしまうことです。妥協は実行するうえで必要な要素であるものの、ビジョンには必要ありません。

USCIS における私のビジョンは、組織の円滑化に関するもので、使命（またはニーズが）が発生したら直ちに遂行するというものでした。政府という場所では、業務を遂行するために数時間や数日ではなく、数年単位で考えることはごく一般的なことでした。こうした長い期間は、自己実現的予言のようなものでした。ある業務を開始するまでに長い期間を要するため、計画に要件が追加され続けていき、それによってコストとリスクも増大します。失敗の可能性も高まるため、より多くの統制が追加され、プロジェクトにはさらに長い期間がかかるようになります。私は対応速度の改善を目指し、投資を小さくかつ迅速化することでこの悪循環を克服するビジョンを打ち立てました。

「

シニアリーダーが焦点を当てる必要がある最初の分野は、明確なビジョンを打ち立ててそれを伝達することです」

一部の従業員からは、この挑戦的な目標を達成するには障害が多すぎるため、非現実的だとみなされるだろうと反論され、代わりにその場しのぎ的なビジョンを出すことを提案されました。私は、それは間違いだと思いました。ビジョンを伝達する時は、ビジョンが鮮やかで明確であることが重要です。そのビジョンを事前に妥協してしまうことは、始める前から台無しにしてしまうようなものです。

ビジョンが設定されれば、シニアリーダーは変革を促進することに多大なエネルギーを注ぐことができます。継続的にビジョンを強化し、常にビジョンに沿って意思決定をします。ビジョンを進める業務を優先し、理想的な状態に向かっていくかどうかを頻繁に従業員にたずねることもできます。また、リーダーは、いわば組織のレバーを握るように操作し、アクションを起こすことができます。例えば、遂行者向けのトレーニングを計画することや、資金とリソースが適切な場所に充当されるようにすることもできます。

障害の排除

アジャイルモデルにおけるリーダーシップの役割は、ビジョンを遂行するチームが直面する障害を排除することです。私は、これに関して極端な見方をしています。CIOであった私はいわば、目の上のたんこぶでした。重要なのは、製品を開発する人たち、つまりコードを書く人たちでした。こうした人たちがビジネス価値を創出していたのです。理論的には、政府機関や企業はこのような構築者のみでも運営していけますが、私のみでは成立しません。何も製品を作れないためです。私が真に価値を加える唯一の方法は、製品を提供する構築者の能力を高めることです。

変革を目指す組織は、必ず障害に直面します。私が必ずと言ったのは、企業とは過去のやり方を推奨するようにできているためです。変革が必要なのはそのためです。しかし、私はシニアリーダーとして、これらの障害を排除できる特別な立場にありました。

おもしろいことに、ここで指揮統制力が弱点ではなくスーパーパワーとなります。アジャイルなコミュニティにおいてすら、リーダーシップが障害を排除するためにこの力を使って文句を言われた例は聞いたことがありません。実は、私は CIO として障害を排除するテクニックをいくつも持っていました。指揮統制力はそのうちの 1 つにすぎません。しかし、アジャイルな目標は障害をすばやく排除することであり、障害をすばやく排除する優れた方法の 1 つは、障害にどこかへ行けと命令することです。誰かがファイアウォールの変更の根拠を示す 12 ページものドキュメント（このようなドキュメントは実際誰も読みません）を作成する必要があるために業務が停滞している場合は、リーダーが指揮統制のスーパーパワーを使う絶好のチャンスです。あっという間に障害は消え、チームは先へ進むことができます。

つながりを作る

シニアリーダーは、適切な人材が適切なチームとつながるように手配できる特別な立場にもあります。ここでも、組織内での力がアセットとなります。

チームはどれも同じだ、と思うかもしれませんが。すべてのチームがあらゆる業務を遂行するために必要なスキルを持ち合わせているのだから、10 組のチームがいれば任意の 10 種類の業務に使うことができると。私もかつてはそのように信じていました。しかし、アプローチに磨きをかけるにつれて、そうではないという考えが強くなっていきました。

「
変革を目指す組織
は、必ず障害に直
面します」

「

...シニアリーダーは、指揮統制のスーパーパワーを使ってチームの業務を円滑に進めることができます」

各チームが特定のビジネスの問題を解決しようとしています。その問題に力を集中し、関連する業務と、その業務を遂行するために最適なテクノロジーにも慣れていきます。また、チームはその業務を遂行するために企業の特定の従業員（ユーザー、マネージャー）とかかわり、文化も多様です。誰をどのチームに入れるかが重要となります。

この考え方は、おそらくスクラムにおける考え方とは異なるはずですが。スクラムでは、チームはプロダクトオーナー（ビジネススペシャリスト）やスクラムマスターによって企業から独立しているように語られることもあります。そのような考え方であれば、ビジネスの状況に固有の知識を持つ必要があるのはプロダクトオーナーのみということになります。私はチームが全体でビジネスの問題を解決していくと考えるため、この考え方に完全に満足したことはありません（また、これはスクラムの発案者が意図したことではないと思います）。

ここでの結論は、シニアリーダーは、適切な人材を適切なチームに入れて適切な人材とつなげ、目標をすばやく達成するために適切な見通しを設定できるということです。チームは、「IT 部門の顧客は私たちのためのから、開発者は私たちの要件を聞き入れ、こちらの言うとおりにするべきだ」というようなユーザーからの声を聞く必要はありません。このような意見は、チームがビジネスの目標を達成するために責任を負うという考え方と一致しません。そこで、リーダーはチームがそのような状況に陥らないようにする必要があります。リーダーは、企業内の居心地のよさを確保する必要があると言ってもいいでしょう。

成功のために準備する

次に、シニアリーダーは、指揮統制のスーパーパワーを使ってチームの業務を円滑に進めることができます。シニアリーダーは、最も迅速に仕事ができるとチームが考えるラップトップ構成を実現できます。また、状況報告、会議、ティア 1 とティア 2 のヘルプデスクサポート、必需品の調達など、不必要な業務からチームを解放できます。リーダーの仕事は、各チームが他のチームをサポートできるように IT 業務を体系化することです。アジャイルモデルは組織のサイロではなく、チームのコラボレーションと相互サポートの形式の 1 つです。

アジャイルモデルの利点を増やすには、リーダーはガバナンスと投資管理をアジャイルに整合させる必要もあります。アジャイルなアプローチによって、リスクを大幅に軽減できる可能性があります。小規模な増分でいつでも業務を遂行できるため、リスクにさらされるのは特定の時点で進行中の増加分のみです。しかし、リスクを軽減する唯一の方法は、各増分で投資の判断を見直すための監視プロセスを用意することです。

潜在的な問題

権力のヒエラルキーのトップにいることは変革を促進するうえで多くの利点がありますが、短所と潜在的な落とし穴もあります。1 つは、非常に垂直型のヒエラルキーにおける情報伝達では、最終的なターゲットに到達するまでに多くの階層を通らなければならない場合があります。そのため、時には子どもの伝言ゲームのようになってしまいます。つまり、メッセージが下方や上方に伝達されるたびに、内容が変わってしまうのです。リーダーが何かを伝達した場合、遂行者（重要なのは彼らであることを思い出してください）が聞くのは、リーダーが伝えようと意図した内容ではないかもしれません。事実、正確に伝わることは決してないようです。

この問題を避けるために、リーダーは迅速なフィードバックメカニズムを確立する方法を見つける必要があります。つまり、複数のチャンネルを通すことなく、遂行者が実際に聞いていることを確認して訂正するための方法です。方法の1つは、"歩き回りながらのマネジメント" というシンプルなテクニックです。実は、これは楽しい方法でもあります。

私の場合、ソフトウェア開発者に質問をし、ソースコードを見せてもらうことで、彼らを驚かせることができました。開発者たちは、やがて私が立ち話や会議に参加することに慣れていきました。どんな時も、私は上司ではなく一参加者としてそこにいました。従業員たちからは、私が知らないことに関して彼らがいかに多くを知っているかを見せつけられました。これによって直接的なコミュニケーションのチャンネルが開き、私は質問に答え、コミュニケーションの問題を特定できるようになりました。もちろん、これはやりすぎかもしれません。しかし、重要なのは直接的なコミュニケーションのチャンネルを開くことです。

私がときどき直面した別の問題は、障害を排除する私の能力が、ヒエラルキーの下の従業員には "核兵器" のようにみなされる場合があったことです。つまり、彼らにとっては他の手段がすべて失敗した場合のみに使う手段だったのです。彼らは障害を回避しようとしたが、うまくいかないままかなり長い時間が経っていました。私は、業務に行き詰った時は組織内での私の力を自由に使えることをチームに説得する必要がありました。

ツールとしての組織内での力

各アジャイルチームが、全力を注いで解決を求められたビジネスの問題に取り組みます。私は指揮統制力を持った当事者として、チームが必要な時に障害を排除し、方向性を把握できるよう、その力を活用することで、チームにその力を貸すことができました。これは、強力なスーパーパワーです。シニアリーダーシップのレベルから変革を促進できる立場にある場合は、それを最大限に活用してください。

著者について

Mark Schwartz は、アマゾンウェブサービスのエンタープライズストラテジストであり、[「The Art of Business Value」](#)と[「A Seat at the Table: IT Leadership in the Age of Agility」](#)の著者でもあります。