

Humility -謙虚さ-

優れたリーダーシップによる、不確実な
時代におけるイノベーションの加速

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

Humility -謙虚さ- は、デジタルトランスフォーメーションの本質と言っても過言ではありません。

デジタル化が進む世界では、常に「驚き」と「学び」続ける姿勢が求められます。これまでは、長期間にわたり実施されるべき施策を特定するに十分な知見を備えた担当者、もしくはメンバーによって作成されたプランをベースにビジネスが進んでいました。

ところが、顧客や IT システムのユーザー、競合や規制環境について、誰もが把握しえない不確実な世界において、ビジネスの価値を確実に提供できるとプランの作成を期待できるのでしょうか？このように期待することが、さらなる過信につながっていくのではないのでしょうか。これまでも、自社製品に対する市場の反応や、自社のソフトウェアに対するユーザーの使用方法について、何度も驚かされたことがあるのではないのでしょうか？

スタートアップからの重要な教訓

The Learn Startup の中で、Eric Ries は製品開発について、企業が MVP (実用最小限の製品) を用いてビジネスアイデアを実行し、市場からフィードバックを収集し、それに基づきデザインに変更を加えるといったプロセスを繰り返し行う学びの探索であると述べています。目指すところは、顧客の元に何かを届け、そしてそれについての予想だにしない反響を受け止めるといったプロセスの初期段階から学びの最大化を行うことです。Ries は、企業がいかなる時も用いるべき2つの仮説として、どのような製品と製品特性が顧客に価値をもたらすのかといった価値仮説、そして、いかにして売上や製品利用を向上するのかといった成長仮説を唱えています。それぞれはあくまでも仮説であり、実験的証明によって検証または反証されるべきものであるとしています。

これは謙虚さの上に成り立つプロセスです。ターゲット市場や業界の専門家が揃ったスタートアップの場合にも、アイデアはあくまでも推測にすぎず、市場への対応には市場からの学びが必要不可欠であるとしています。チームは現在の戦略の継続実施および方向転換の是非に関する決定を定期的に行います。マーケティングや製品の専門家が「売り出し」可能な、もしくは顧客のために生み出すべき製品の見極めに十分な理解があるという考えは、従来のプロダクトデザインにおける過信であり、ビジネスの現実からますますかけ離れていきます。



“社内向けの IT アプリケーションにも謙虚な姿勢は必要です。”

IT にも謙虚さが必要

Ries の原則の適用はスタートアップや外部市場向けの製品のみには留まりません。社内使用を目的とした IT 導入の場合にも謙虚な姿勢は必須です。様々な要件を携えた「ビジネス」アプローチの一部が IT と合わさるとき、こうした要件は、特定の経営目標を達成するための貢献が期待できる、単なる IT の機能であるといえます。最も重要なのは、経営目標です。要件自体は、第三者の見解に基づいて定められた、目標を達成するための手段に過ぎません。要件定義書の作成者は提示されていない、そして、多くの場合、潜在的な仮説を基にしているのです。

IT 構想に頻繁に携わる人間は、新しい IT の機能を導入した後に起こる結果に、いつも驚かされるでしょう。かつて著者が米国市民権・移民局 (USCIS) の CIO を務めていた際、非移民型の在留資格を持つ米国内への入国者の在留資格の切り替え手続きである I-539 申請における審査のスピードアップを目指した、新しく、合理的な、そしてオールデジタル化したプロセスの開発を行いました。新たなプロセスを用いた審査を始めた際、元々 15 分かかっていた作業が1時間以上かかる結果となりました。

プロセスは審査員と該当部署のマネージャーと協力した UI の専門家によりデザインされ、システムは要件に基づき正確に構築、テストが実施されたにも関わらずです。同様の理由から、スタートアップは MVP (実用最小限の製品) と顧客からのフィードバックを用いたデザインの検証を、そして経営目標の達成の一環として、社内向けのシステム開発を行う企業は要件の元となっている仮説の検証を実施する必要があります。

過信というリスクを回避

個人が経営目標をシステム要件に反映させる度に、要件による経営目標の達成が不可能な類のリスクが発生することになります。要件を仮説として扱い、テストを実施し、そして必要に応じて修正を加えることがこういったリスクを管理する唯一の方法です。仮説を「要件」とみなしがちなのは過信によるものであり、たとえ専門家として招かれる場合にも、要件の見直しを受け入れる謙虚さが必要となってきます。

こういったケースに何度も直面するうちに、米国市民権・移民局 (USCIS) では、経営目標を直接的な軸としたソフトウェアの開発を行う IT フレームワークを導入しました。実施すべき様々な要件の提示よりも、導入を担うチーム内の技術と経営の両専門家との間で経営目標を共有するといったものです。経営目標の達成のための仮説を技術と経営の両方の見地から設定し、その検証結果に基づき方向性を定めていったのです。

イノベーションを阻害するのではなく火付け役になるために

謙虚さは要件定義や製品デザインのみには留まらず、マネージャーと部下とのかかわり方にも適用が可能です。アジャイル IT の手法の開発と優れたリーダーシップを用いることで、マネージャーは部下をサポートし、部下が直面している問題を解決するために存在するという考え方です。付加価値のある成果は部下によるものであるため、部下が効率的に、かつ高い水準で成果を達成できる環境を整えることがマネージャーには求められています。部下が価値の提供を目指す過程に

は、組織におけるルールや、相談の必要性がありながら都合がつかない専門家、会議室の予約の手間や、必要なリソースへのアクセスなどの困難にぶつかっている場合が多くあります。こういった課題を解決するのが、リーダーの役割です。価値を創造しているのは部下であり、部下を成功に導くのが使命であるとの認識に至るには謙虚さが求められます。

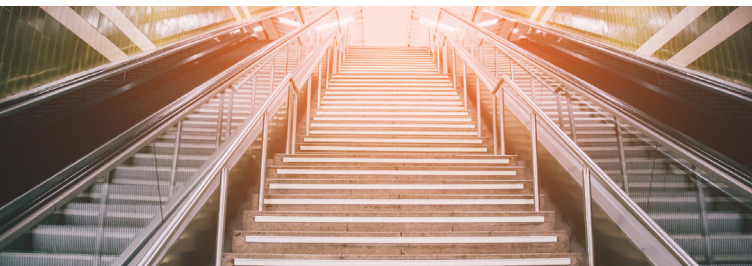
組織におけるイノベーションの促進を目指す

マネージャーにとっても、謙虚さは重要となってきます。部下が考案した新たなアイデアをマネージャーに提案する際、どんなことが起こりうるのでしょうか？ マネージャーは、細かく指摘し、次のような質問をしてしまうのではないのでしょうか？「これについて検討したのか？ あれについて考慮したのか？ これはどうなのか？ Igor の了承は得られたのか？ 売上予測は実施したのか？ 売上予測の裏付けはどうか？」

私たちマネージャーは、部下よりも詳しくあるよう期待され、部下のいまいちなアイデアを退けることでリスク回避を求められていると教わってきました。しかし、こういった方法ではイノベーションは加速しません。

”

“このような問題
点の解消が優れた
リーダーの役割で
す。”



著者について

Mark Schwartz はアマゾン ウェブ サービスにてエンタープライズストラテジストを務め、*The Art of Business Value and A Seat at the Table: IT Leadership in the Age of Agility*の著者でもあります。

謙虚なマネージャーにはリスク低減のためにより良い方法があります。アイデアがプラスに転じるかは未知数であると考え、迅速かつ低コストでアイデアを検証する方法を部下と一緒に見つけていきます。適切で必要十分な検証方法の見極め、そして成功条件の把握に向けて部下を指導するのです。そこから、検証の実施後に、マネージャーと部下は、アイデアの見込みについての意見の一致を図るのです。

謙虚さを促進する取り組み

DevOp はこういった謙虚なアプローチのサポートのために生まれました。DevOp チームはユーザーのフィードバックを迅速な収集のためのリードタイムの短縮と生産能力の拡大を目指しています。フィードバックは、顧客の好みを尋ねることで得られる口頭でのフィードバックである必要はありません。より一般的なものとして、企業が設定した経営目標に基づく量的指標がありません。

クラウドもまたこのようなアプローチに役立ちます。クラウドを用いれば、企業は MVP (実用最小限の製品) を迅速に開発し、

繰り返し改善を重ねることが容易になります。アイデアが不発となった場合の導入済のインフラストラクチャやサービスの廃止により、クラウドはリスクを緩和します。クラウドは DevOps の継続的なインテグレーションやデリバリーのプロセスを可能にし、企業の迅速な施策実行を達成するためのセキュリティやコンプライアンス、リライアビリティの確立を実現します。

謙虚さを生かしてより優れた企業に

リーンやアジャイル IT に謙虚さが求められることに驚かれてはいませんか？ または、昨今の不確実で急速に変化するビジネス環境での謙虚さの必要性についてはどう考えていますか？

私たちは、マネージャーや専門家に市場の要求を把握することを期待してきました。しかし、予想不可能な顧客、規制当局、さらには自然要因が取り巻く、不確実で複雑な、そして急速な変化の中にあるビジネス環境において、謙虚さは企業の競争力を高め、イノベーションを促進し、顧客との関係構築に役立ちます。