

「IBM Verse」の社内事例 —アジャイル展開の実践

ビーハグから始まった IBM Verseの社内展開

「ビーハグ(BHAG)」という言葉をご存じでしょうか。「Big Hairy Audacious Goals」の頭文字をとったもので「とてつもなく大胆な目標」といった意味です。例えば、「10年以内に人類を月に着陸させる」というJ・F・ケネディ大統領のアポロ計画、全資産をつぎ込んだボーイング社の超巨大ジェット旅客機開発、アポロ計画と同じ予算をかけたIBMの世界初の汎用コンピューター開発などが、ビーハグの代表例だと言われています。

「2015年中に、40万人の全社員にIBM Verseを提供します。それが、わたしたちの目指す“New Way To Work—新しい働きかた”のスタートとなります」——IBMコーポレーションの社長兼CEOジニー・ロメッティが、全社員向けのブロードキャストでそう発表したのは2015年1月でした。この宣言が、Verse社内展開チームにとってのビーハグとなりました。なぜなら、その直前までVerseの社内展開は2017年完了として計画されていたからです。

ここから、わたしたちVerse社内展

開チームの、アジャイル^{※1}手法を用いた挑戦がスタートしました。

アジャイル展開の実践 (その1)

**求めている結果・成果を明確にせよ。
すべてのステップをそれに合わせよ。**

*Begin with clarity about the outcome,
and let it guide every step along the way.*

Verse社内展開チームに求められた成果は明確でした。

2015年末までに、これまで各国、各地域でそれぞれ管理していたサーバーやユーザー管理などのeメール環境を、すべてクラウド上に移行してグローバル一括管理とすること。

そして同時に、過去のメール履歴や資産を失うことなく、これまでとはまったく異なるソーシャルと融合したeメール体験であるIBM Verseを40万人の社員に提供すること。

当初の計画完了予定が2017年だったのには、限られた予算や完成していない技術など、それ相応の理由がありました。それを踏まえた上で、ジニーはあえて“2015年中”という大きなチャレンジを宣言したのです。

eメールは、一説によればデスク

ワークを中心としている社員が、1日平均3~4時間近くをその処理に費やしているとまで言われている最も日常的なITツールの一つです。一時的であっても、社員の生産性や満足度を大きく下げるわけにはいきません。

ただわたしたちは、社員の行動に大きな変化をもたらすこうしたビッグ・プロジェクトを豊富に経験していました。そして、それらの変革の経験を「組織変革管理(OCM:Organization Change Management)^{※2}」という手法として確立し、数々のプロジェクトに適用してきていました。Verse展開プロジェクトにも、当然OCMの手法を適用することにしました。

しかしOCMは、それまでウォーターフォール型のプロジェクトへの適用がほとんどで、アジャイル型の展開プロジェクトへの実施例は多くはありませんでした。そうした点から言えば、Verse社内展開プロジェクトは、OCMという手法にスピード感と柔軟性をもたらし、アジャイル型へと進化させる大きなチャンスでもあったのです。そして今振り返ってみれば、IBMが全社的に取り組んでいる「アジャイル文化をベースとした企業」への転身を体現するものだった



図1. IBM CIOのJeff Smith「How To Create An ENTERPRISE AGILE」[1]

のです(図1)。

グローバル・チームに倣い、ジャパン・プロジェクト・チームが結成されました。ただビッグ・プロジェクトとはいえ、決して潤沢な予算があったわけではありません。プロジェクトのための新たな人員は追加されず、全員が既存業務を抱えたままでのスタートとなりました。

ネットワーク、物理サーバー、ID管理、OCM、ユーザー・サポート……。これらのプロジェクト実行に必要な「ドメイン」と呼ばれるビジネス・エリアでそれぞれチームが作られ作業が開始され、代表者による「チーム・オブ・チームス」が結成されました。

そして毎週のレトロスペクティブ(振り返り)・ミーティングでは、最終目標から逆算して立てられたSMART(Specific: 明確な、Measurable: 計測可能な、Attainable: 達成可能な、Relevant: 適切な、Timely: タイムリーな)な目標に対するギャップ

を確認し、社員満足度と生産性を落とすことなく、どうすればもっと展開スピードを速くできるかをディスカッションしていきました。

ジャパン・プロジェクト・チームに求められている結果も、これ以上ないほど明確でした。2015年末までに、ビジネスに悪影響を与えることなく、日本の子会社や関連会社、契約社員や派遣社員も含めた全従業員に、Verseという新しいeメール体験を提供することです。

アジャイル展開の実践(その2)

完成を待たず、始めよ。耳を傾け、トライし、そこから学び修正し続ける。

Listen, iterate, learn and course correct rather than wait until it's perfect.

プロジェクトのスタート時においては、管理用・ユーザー用にそれぞれ開発されていた移行作業ツールは完成形からまだほど遠く、管理側の

作業はそのほとんどが手作業となり、ユーザー側も移行完了までに11の作業を要する状態でした。それでも、完成までにまだ数カ月が見込まれていたツールを黙って待っているわけにはいきません。

わたしたちはツールの開発と並行して、一般展開に先駆けてターゲット・グループへのアプローチを始めました。「ITチャンピオンズ」「アーリー・アダプター」「エグゼクティブ・アシスタント」の3グループです。

●ITチャンピオンズ

社内IT部門とその関連メンバーから成るグループで、少々の問題であれば自己解決できるユーザー群です。わたしたちは彼らに協力を要請し、一番初めにVerseへの移行を実施してもらいました。そしてグループを細かく分割して作業回数を増やすことで、複数の実施パターンを試行していくとともに、ジャパン・プロジェクトチームの経験値を高めていきました。



図2. Verseアーリー・アダプター募集時に使用されたキャンペーン画像



図3. Verse2016推進キャンペーンポスターより

また同時に、定性・定量の両面から大量のユーザー・フィードバックを集め、ネットワーク負荷計測やガイドヘルプ文章の作成などサポート体制の本格準備を進めていきました。

●アーリー・アダプター

事前募集(図2)で集まった、自ら情報収集し積極的に新しいものにトライするのが好きな社員たちです。ITチャンピオンからのフィードバックが技術面や管理にまつわるものが多かったのに対し、アーリー・アダプターからはユーザー視点でのフィードバックが集まりました。また、情報収集能力に長けた彼らからは、展開方法や推進方法へのアドバイスも集めることができました。

●エグゼクティブ・アシスタント

社内で大きな影響力を持つビジネ

ス・リーダーたちを支援する社員たちです。彼らからは、ビジネス現場への影響を十分に考慮したアドバイスを集めることができました。その結果、アシスタントである彼らとビジネス・リーダーたちには、ITチャンピオンの有志の力も借りて、iPadやiPhoneなどのモバイル機器へのVerseアプリ設定も含むフルサポートを実施することにしました。

こうした活動を通じ、ユーザーがどのような心理状態でこうした変化を受け止め、どのような情報をどうやって提供されることを望むのかを分析しました。そしてその結果を基に、ユーザーの期待値と現実とをすり合わせ、アジャイル型OCMのコミュニケーション・ベースとなるオンライン・コミュニティを整備していきました。

この時期のプロジェクト・チームには、「早く失敗すればするほど早く軌道修正できる!」というIBMアジャイル行動憲章の言葉が、お守りのような役割を果たしてくれていました。

アジャイル展開の実践 (その3)

「選ばれた誰か」などいない。チームの自己主導性を高めてイノベーションを爆発させよ。

Encourage self-direction for teams to unleash innovation, instead of concentrating decision-making in the hands of a select few.

2015年5月によちよち歩きでスタートした日本での移行作業は、梅雨が明けるころには移行作業ツールが完成し、イテレーション(繰り返し)ごとにその効率をどんどん上げていきました。ネットワーク・チーム

は、外部パートナーとの交渉の末、ネットワーク帯域強化プランを2段階に分けて実施することで早期完了の目途を立てることに成功していました。物理サーバーとID管理チームはその連絡を受けると、完成した新型移行ツールの特性解明を急ぎ、最も無駄のない手順と割当量での作業体制を確立しました。

一方で、それまでの経験からユーザーからの問い合わせ内容をかなりの確度で想定できるようになっていたユーザー・サポートチームは、OCMチームと密に連携することにより、ユーザーへの告知メールや案内ブログをタイムリーに変更することで、Webチケットや入電によるサポート依頼を従来のボリューム内に収めることに成功していました。こうして、夏の最盛期を迎えるころには、それまでの週あたり数百人の移行から、数千人単位での移行が可能になっていました。

そしてもう一つ大きな役割を果たしたのが、オンライン・コミュニティです。OCMチームがコミュニティ・マネージャーの役割を果たし、各ドメインチームのサポートと、チャンピオンやアーリー・アダプターなどの初期移行ユーザーたちのナレッジを引き出しながら、日々発生する新たな問題をタイムリーに解決することができたのです。そこには、お互いの役割分担を超えて互いをサポートし合う、自己主導性を高めたチーム・オブ・チームスがか

き上がっていました。

レトロスペクティブ —アジャイル文化に完成なし

問い続けよ。
「どうすればもっと良くなる？」
Always ask, "How can we get better?"

2016年2月、わたしは「IBM Connect 2016」というオランダでのコンファレンスに参加していました。ステージではVerse推進グローバル・リーダーのEd Brillが、200名近いゲストに向かってこう話していました。「日本チームは移行プロセスによるエラー発生率を、他に類を見ない0.01%以下というレベルに下げることが成功した!」——わたしは、とても誇らしい気持ちでジャパン・プロジェクト・チームのメンバーのことを思い出しました。

前年の12月、わたしたちは日本の全社員へのIBM Verseという新しいeメール体験の提供を完了しました。しかし、現実にはまだまだやるべき事がたくさん残っています。

日本IBM社内は、「IBM Notes/Domino」の使用頻度が世界でも類を見ないほど高く、日常的にIBM Verseを使用するユーザーはまだ15%程度に過ぎません。定着まで一貫してサポートするOCMの活動からすればこれからが本当の正念場であり、推進キャンペーンなども展開しています(図3)。

今年2016年のVerseのサービス

実装計画には、「IBM Watson」との連携などが計画されており、さらに驚くようなeメール体験を社員に届けることができるはず。そしてまた、ソーシャル技術ベースの生産性を格段に向上させる機能との連携も、ますます進む予定です。

来年の今ごろ、社内には“New Way To Work—新しい働きかた”を実践する社員がたくさんいるはず。そしてその実現こそが、IBMの「アジャイル文化をベースとした企業」への転身の成功を物語るものに他なりません。

- ※1 アジャイル: 詳しくはPROVISION No.82 キーワード解説をご覧ください。
- ※2 OCM(Organization Change Management): 詳しくはPROVISION No.82 キーワード解説をご覧ください。

[参考文献]

- [1] Forbes: The CIO Of IBM On How To Create An Agile Enterprise, <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/03/21/the-cio-of-ibm-on-how-to-create-an-agile-enterprise/#7e8843b54e70>



日本アイ・ビー・エム株式会社
CIO サービス デジタル・チャネル &
ソーシャル
コラボレーション・エナジャイザー

八木橋 パチ 昌也
Masaya Pachi Yagihashi

海外放浪生活を挟みつつ、Webプランナーとして従事した後、2009年日本IBM入社。ibm.comサイトにてWebサイト運用やリニューアルを担当後、中国にてWeb制作チームを立ち上げる。2011年にCIOサービス部門に異動後コラボレーション・エナジャイザーに任命され、ソーシャル・ビジネス/コラボレーション・ツールの社内外での展開・推進を担当。