

# 行政におけるアジャイル開発の実践に向けた調査研究

## <組織マネジメント編>

—海外事例研究の結果及び行政機関が取り組むべき事項—

### 報告書

2024年 3月 31日

一般社団法人 行政情報システム研究所

令和 5 年度 AIS 調査研究レポート

2024 年 3 月 31 日

一般社団法人 行政情報システム研究所

"行政におけるアジャイル開発の実践に向けた調査研究<組織マネジメント編>

- 海外事例研究の結果及び行政機関が取り組むべき事項 -

(文責) 原田圭

(監修) 狩野英司

(共同研究) 立命館アジア太平洋大学



〒100-0012

東京都千代田区日比谷公園 1-3 市政会館 1 階

<https://www.iais.or.jp/>

・ レポートに関するお問い合わせ

[adp@iais.or.jp](mailto:adp@iais.or.jp)

・ 本冊子の利用ルール：

「政府標準利用規約（第 2.0 版）」に準じるものとします。

[https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/opendata\\_nijiriyou\\_betten1.pdf](https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/opendata_nijiriyou_betten1.pdf)

# 目次

1.	はじめに .....	5
2.	調査研究の手法と各章の関係性 .....	6
2-1.	調査研究の手法と各章の関係性 .....	6
2-2.	アジャイルと組織変革 .....	7
2-3.	各章の関係性 .....	9
3.	ミッション .....	11
3-1.	「ユーザー中心」であること .....	11
3-2.	課題を明確にする .....	12
4.	組織マネジメント .....	14
4-1.	小規模化で実験的な組織環境の構築 .....	14
4-2.	コラボレーションを促進する分野・機能横断的なチームの結成 .....	14
4-3.	分散的な意思決定の採用 .....	16
4-4.	パフォーマンスマネジメントの変革 .....	17
5.	人材マネジメント .....	21
5-1.	人事部門と採用のあり方 .....	21
5-2.	ミドルマネジメント層・管理職 .....	22
5-3.	リーダーシップ（トップレベルリーダーシップ） .....	22
6.	組織変革のためのカタリスト部門 .....	24
6-1.	カタリスト部門とは .....	24
6-2.	カタリスト部門の事例 .....	24
6-2-1.	米国カリフォルニア州政府「プロジェクト・マネジメント・オフィス」 .....	24
6-2-2.	米国コネチカット州政府「LeanCT プログラム」 .....	27
6-2-3.	米国ニューヨーク市政府「NYC Opportunity」 .....	29
6-2-4.	米国オースティン市政府「デザイン&デリバリーオフィス」 .....	31
6-3.	カタリスト部門の機能 .....	33
7.	調達マネジメント .....	36
7-1.	調達プロセスの変革 .....	36
7-2.	研修とトレーニング .....	38
7-3.	契約手続きからプロジェクト実施までに係るプロセスの構造化 .....	39
8.	おわりに .....	39
8-1.	調査研究から得られた示唆 .....	39
8-2.	まとめ .....	40



## 1. はじめに

近年、行政機関では多様化する市民のニーズに応え、より良い市民サービスを開発するためにさまざまな取り組みが行われている。既存の市民サービスのデジタル化や職員の働き方、マネジメントの変革を含めたデジタルトランスフォーメーションの取り組みは全国で加速しており、地方自治体、中央省庁で多くの施策が実行されている。行政機関においてもサービスの利便性の向上が重視され、ユーザーインターフェースやユーザーエクスペリエンスといった側面がサービス開発においても注力されるなか、アジャイル開発は、デジタル時代に対応した市民サービスやシステムを開発するための開発手法の一つとして関心を集めている。

一方、2010年代以前からアジャイル開発の手法を取り入れ、実践してきた諸外国政府では、複雑化・多様化する社会課題に取り組む上で、アジャイル開発をシステム開発の一手法としてだけでなく、手法におけるベースとなる考え方や原則を、職員の働き方や業務の進め方、組織全体のマネジメントのプロセスに取り入れる動きが広がっている。これらの組織ではアジャイル開発の実践において、単なるツールやフレームワークの導入だけでなく、職員のマインドセットや組織文化なども含めたより広い視点からアジャイル開発を捉え直し、同時に組織変革を行なっている。我が国においても、社会の不確実性が増し、明確な将来予測に基づいた計画と実行が困難になる中で、行政機関が複雑化する社会課題に取り組んでいく上では、より広い視点を持ってアジャイル開発の導入に取り組んでいくことが重要になると考えられる。

本調査研究は、諸外国の行政機関においてアジャイル開発の導入・実施がどのように進められているのかを明らかにし、それぞれの事例に基づいて、行政機関におけるアジャイル開発の導入・実施を進めている、もしくは検討している行政機関のトップマネジメント層及びDX推進リーダー層が取り組むべき項目を整理するとともに、それぞれの項目の関係性やベースとなる考え方、背景を明らかにすることを目指す。複雑な社会課題に直面する行政機関が、より良い市民サービスの構築や効果的な組織変革に取り組む上で、「アジャイル」の考え方を理解し、導入・実践を行うために本調査研究が少しでも役立つことができれば幸いである。

(文責) 原田圭

(監修) 狩野英司

## 2. 調査研究の手法と各章の関係性

### 2-1. 調査研究の手法

本調査研究は、主に以下の3つのプロセスから調査と分析を行った。

#### ① 先行研究や既存施策からの論点の抽出

以下の調査研究報告書、有識者へのインタビュー記事、各種ガイドライン、事例報告などを参照し、本調査研究における論点の抽出を行った

- 一般社団法人行政情報システム研究所（AIS）「行政機関におけるアジャイル型開発の導入に関する調査研究報告書」（2020年）
- AIS『行政&情報システム』2020年4月号「公共分野におけるアジャイル開発」及び2022年10月号「行政DXとアジャイル開発」で取り上げられたインタビュー記事
- 独立行政法人 情報処理推進機構『アジャイル開発実践ガイドブック』<sup>1</sup>や内閣官房『アジャイル開発実践ガイドブック』<sup>2</sup>をはじめとする公的機関のガイドライン類
- 東京都デジタルサービス局による『東京都アジャイル型開発に係るプレイブック』に示された事例をはじめとする行政機関によるアジャイル開発導入に係る事例や取り組み

#### ② インタビューに基づく論点の整理

2021年度より「東京都アジャイル型開発事業」を実施した東京都デジタルサービス局及び受託者であるスパイスファクトリー株式会社へインタビューを行い、アジャイル開発導入のために必要と考えられる取り組みや導入・実施を阻む要因や困難、阻害要因を克服するための取り組みなどについて聴取し、論点の整理を行った（上記インタビューを踏まえた事例研究の結果の詳細については「行政におけるアジャイル開発の実践に向けた調査研究<プロジェクト実践編>」を参照のこと）。

---

<sup>1</sup> <https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/plus-it-ui/itssplus/agile.html>

<sup>2</sup> [https://www.digital.go.jp/resources/standard\\_guidelines](https://www.digital.go.jp/resources/standard_guidelines)

### ③ 諸外国の事例調査等に基づく課題と解決策の整理

文献調査とインタビュー調査によって整理された論点に基づいて、アジャイル開発導入に係る課題がどのように認識され、どのような解決策が講じられているのかを把握するため、諸外国の研究機関による調査や諸外国政府の事例を Web 調査を通じて収集した。収集したそれぞれの事例から、アジャイル開発の導入と実施に関して必要な取り組み、ベースとなる考え方や背景を整理した。調査対象機関は以下のとおりである。

<調査対象機関・政府機関>

- 米国全米行政アカデミー
- 米国プロジェクトマネジメント協会 (PMI)
- 米国 IBM Center for the Business of Government
- The OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)
- 世界銀行
- Public Digital
- クロアチア政府首相府
- デンマーク政府ビジネス庁
- 英国政府デジタルサービス (GDS)
- オーストラリア政府財務省
- 米国連邦政府 18F
- 米国国土安全保障省
- 米国連邦検査院
- 米国カリフォルニア州政府
- 米国コネチカット州政府
- 米国ニューヨーク市政府
- 米国オースティン市政府
- 米国シラキュース市政府

## 2-2. アジャイルと組織変革

本調査研究において、「アジャイル」が指し示す対象は、ソフトウェア開発における方法論だけではなく、個人のマインドセットや働き方、組織文化のあり方といった広義での意味合いについても含む。とりわけ、2001年のアジャイルソフトウェア開発宣言で記されたアジャイル開発の規範や原則に基づいたプロジェクトの進め方や組織のあり方、働き方は、本調査研究における「アジャイル」の言葉が対象とする重要な領域として定めている。全米行政アカデミー（NAPA）およびプロジェクトマネジメント協会（PMI）は、報告書『アジャイルな連邦政府を構築する』<sup>3</sup>の中で、**行政機関がアジャイル開発の手法をデジタルサービスの開発においてより有効に活用するためには、ITプロジェクトの枠組みをこえて、既存の業務のあり方や職員のマネジメント、調達方法の見直しといった組織全体のマネジメントに係るさまざまなプロセスを改善することが欠かせない**と記している。このプロセスには、組織マネジメント、業務プロセス全般に対してアジャイルのアプローチを適用する組織変革を伴うと報告書は述べる。

ボストン・コンサルティング・グループは、ING や Netflix、Spotify といった、イノベティブな民間企業が「アジャイル」の原則を、業務プロセスや事業運営の方法に対して適用し成功を収める中で、公共部門においても同様の動きが見られつつあると述べている<sup>4</sup>。例えば、世界銀行は、デジタルサービス開発のみならず、組織全体の業務プロセスに「アジャイル」を導入したことで、グローバル開発プログラムのインパクトが高まり、従業員のエンゲージメントも向上したという。このような組織は、個々のプロジェクトや部門をこえて、組織の大部分、あるいは全体を「アジャイル」に基づく新しいあり方に移行するスケールでの変革を起こしている。

その他の「アジャイル」に対する捉え方の例では、世界経済フォーラムが、公共部門の規制やガバナンスのあり方として「アジャイル・ガバナンス」<sup>5</sup>の考え方を提唱しており、第四次産業革命を背景とする社会構造の変化や急速な技術発展のスピードに対応するガバナンス体制や規制のあり方として「アジャイル」の用語を用いている。

このように、行政機関において「アジャイル」の適用範囲はITプロジェクトの領域をこえて拡大している。現在行政機関が直面する課題や社会状況に鑑みると、「アジャイル」の規範や原則を、行政機関の組織としてのあり方や職員の働き方、課題への取り組み方に適用することの重要性は増していると言える。行政機関は、不確実性の高い社会において、医療や介護サービスの提供といった明確な解のない社会課題の解決に取り組むことが求められて

---

<sup>3</sup> <https://www.pmi.org/business-solutions/white-papers/building-an-agile-federal-government>

<sup>4</sup> <https://www.bcg.com/publications/2018/agile-next-government-revolution>

<sup>5</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2021/10/agile-governance-could-help-manage-uncertainty/>

いる。こうした状況下では、**明確かつ安定的な将来予測と事前の計画に基づいて業務を遂行することが非常に困難になるため、課題の当事者である市民の声を聞きながら、プロセスの過程で素早く柔軟に改善を繰り返す敏捷性やさまざまなステークホルダーとの協働が欠かせない。**

「協調性」、「適応性」、「自律性」、「実験性」といった考え方や規範をベースに、学際的なチーム（Multidisciplinary team）によって、計画とテストを高頻度で繰り返す手法（以下ではアジャイル開発と呼ぶ）は、複雑な社会課題に取り組む行政機関のあり方を検討するにあたっての重要な要素となり得る可能性が高く、こうした考え方やアプローチを **IT プロジェクトだけでなく、組織全体にまで適用していくことの重要性は高まっている。**こうしたアジャイル開発に対する考え方は、諸外国政府において広がっており、本調査研究もこのようなアジャイル開発における側面に注目して、アジャイル開発を組織に導入することの究極的な対象を職員のマインドセットや組織文化の変革まで広げて捉えた上で、アジャイル開発の導入と実践において重要な取り組みを述べていく。

### 2-3. 各章の関係性

本調査研究は、アジャイル開発の導入を切り口に、不確実な時代にある現代の行政機関が市民の課題やニーズを捉えながら、複雑な課題に取り組む「アジャイル」な組織になるための項目を整理している。各項目は、トップマネジメント層が初期のアジャイル開発の組織への導入から組織文化の変革に至る取り組みまでをカバーしている。

アジャイル開発の導入と組織変革については、決まった解となる手順は存在しない。しかし、取り組みにおける前提として不可欠となるのが、「ユーザー中心」の視点を持つこととされている。アジャイル開発の導入と組織変革プロセスの出発点は、「ユーザー中心」を原則として保持することである。

具体的な組織変革のための取り組みについて、本調査研究では、第3章において、ミッションとしてのユーザー中心の意義を示した上で、第4章及び第5章において、組織マネジメントと人材マネジメントの二つの領域でどのような取り組みが実践されるべきかについて述べた。さらに、両領域の変革をリードする存在として、諸外国政府の事例からカタリスト部門の存在・役割について第6章で記述した。第7章では、外部ステークホルダーとの関係性として調達プロセスに関する変革について述べた（図）。

一方で、具体的な章立ては行っていないが、第4章以降の項目におけるアジャイル開発の導入やマネジメントに関する取り組みを組織内で効果的に実施するためには、同時に組

組織文化の変革を行うことが不可欠である。組織文化の変革とアジャイル開発の導入・組織横断的な実践は相互関係にあり、組織文化の変革がそれぞれの項目における変革を後押しするドライバーにもなり得る。

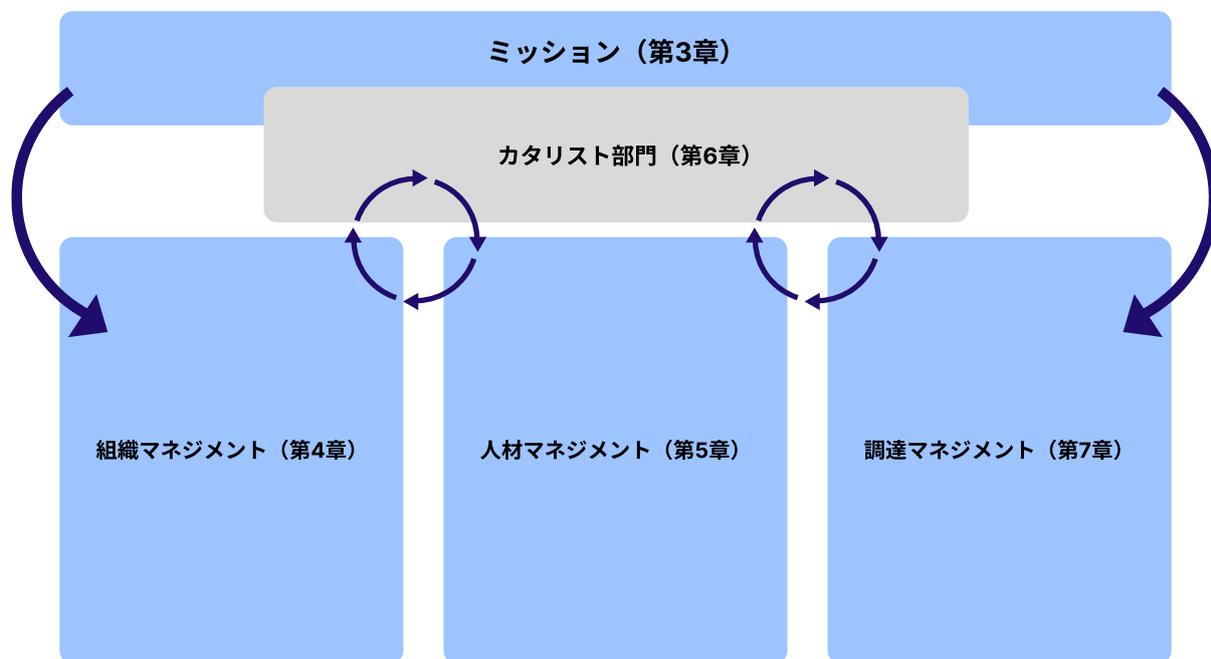


図 アジャイルな組織になるための項目の全体像と関係性

## 3. ミッション

### 3-1. 「ユーザー中心」であること

諸外国政府においては**アジャイル開発を導入する際の出発点として「ユーザー中心」の視点をサービス開発の原則に据えること**が共通点として見られる。英国政府でアジャイル開発を推進する政府デジタルサービス（GDS）<sup>6</sup>や米国連邦政府における 18F<sup>7</sup>といった組織は、行政サービスの開発における大原則として「ユーザー中心」を掲げ、「ユーザー中心」のサービスを開発するための手法としてアジャイル開発のアプローチが不可欠になる、という整理を行なっている。他にもアジャイル開発を市民サービスの開発手法に導入したクロアチア政府の首相府も、ユーザーによる満足度の低いサービスの見直しを行った結果、開発の過程で「ユーザー中心」の視点が欠けていることが明らかになったことで、「ユーザー中心」の視点を徹底する必要性からアジャイル開発のアプローチの導入を行なっている。

「ユーザー中心」の考え方は、行政機関が「なぜアジャイルを導入するのか？実施するのか？」という問いに対する答えと密接に関係している。「アジャイル」が個々の IT プロジェクトの改善のみならず、組織文化の変革とセットであるとすれば、組織がアジャイル開発の手法を組織に導入するにあたっては、ツールに対する理解だけでなく、なぜアプローチを導入するのか、組織として目指すべきあり方とは何なのかという「WHY」を明示しておくことが重要である。アジャイル開発導入の出発点として、マネジメント層は「**ユーザー中心**」の視点をサービス開発の原則として持つことを明確にしなくてはならない。組織として向かうべき方向性を示すことで初めて、それぞれの部門や職員は、**アジャイル開発という新たなアプローチを実践する理由と向かうべき方向性の理解が醸成され、ツールの導入に留まらないより大きなスコープでの変革が可能になる。**

デンマーク政府ビジネス庁<sup>8</sup>では、アジャイル開発を導入する出発点として、「ユーザー中心」のミッションを掲げた。プロジェクトの最優先事項として「ユーザー」を掲げることによって、プロジェクトのチームメンバーは、開発に関して明確な優先順位と共通言語を得ることができたという。とりわけビジネス庁において課題が山積していた、企業の登録システムに関するプロジェクトは、**開発において予め定めた要件の方に主眼を置き、システムを利用する企業のニーズに目を向けていなかったことで失敗を重ねていたことが明らかになっ**

<sup>6</sup> <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/governance-principles-for-agile-service-delivery>

<sup>7</sup> <https://guides.18f.gov/agile/18f-agile-approach/>

<sup>8</sup> <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business Functions/McKinsey Digital/Our Insights/From waterfall to agile How a public agency launched new digital services/From waterfall to agile final.pdf>

た。「ユーザー中心」のミッションに基づいたアジャイル開発手法の採用によって、プロジェクトチームのサービスに対する視点は大きく変わり、14の異なるフォームに入力を行う必要があったかつてのシステムは大幅に改善され、ユーザーは一つのフォームにさえ入力すればよくなり、企業登録にかかる時間は大幅に短縮された。さらに、ビジネス庁の職員の労働時間も大幅に削減されたという。

### 3-2. 課題を明確にする

「ユーザー中心」をサービス開発の原則として定義し、組織が向かうべき方向性を定めた後には、組織やプロジェクトの現状把握を行うことが欠かせない。課題は、組織のあるべき姿と現状のギャップから導き出されるため、**正確な現状把握がなければ、アジャイル開発のツールやアプローチの導入、組織文化の変革に関する取り組みをどのように開始し、進めれば良いのか、効果的な方法と打ち手を定めることができない**からだ。組織の現状把握にはさまざまな方法を取ることが可能だが、定量的な調査を行い、調査結果から導き出されるおおよその課題箇所に対してインタビュー調査やヒアリング、参与観察といった定性的な方法で課題を掘り下げていくことが望ましい方法の一つとして考えられる。

たとえば、世界銀行は自組織のあり方を検討するにあたって調査を行なっているが、調査のプロセスでは、定性調査と定量調査の両方のアプローチが取られた。世界銀行は、最初の定量調査として2015年に組織内のエンゲージメント調査を行った<sup>9</sup>。調査では、約1万7000人の職員のうち86%が組織で働くことを誇りに思うと回答した一方で、タイムリーに意思決定が行われていると回答した割合は、わずか26%だった。さらに幹部は、この結果から職員の働き方に課題があることに気づき、詳細な調査としてインタビュー調査をはじめとする定性調査を実施した。そして、調査の結果明らかになったのは、以下のような課題だった。

- ① プロジェクト実施前のレビュープロセスがあまりにも長く、プロジェクトの開始を遅らせている。
- ② プロジェクトドキュメントが100ページ以上と非常に長く、ドキュメントの検証のために、複数の会議とレビューが必要となり、時間とコストがかかる。
- ③ それぞれ異なる機能あるいは専門分野を担当しているチームの協力関係が希薄である。

---

<sup>9</sup> <https://apolitical.co/solution-articles/en/how-the-world-bank-became-agile>

- ④ 大規模かつ非効率的な会議が多い。
- ⑤ 一人のマネジャーが多くの人からの報告に応答しなくてはならない状況が続いており、キャパシティの限界に達していた。

以上の課題をもとに、世界銀行は職員の働き方の改革として、プロジェクトレビューの回数、期間や方法の見直し、職員同士のコラボレーションの促進、小規模チームを基本とする組織編成、意思決定プロセスの簡略化などを行う「アジャイル・バンク・プログラム」をスタートさせた。このように、アジャイル開発のツールやアプローチを組織に導入し、組織文化の変革に取り組む場合には、現状の課題把握が欠かせない。現状の課題把握を適切に行うことによって、変革に取り組むにあたっての打ち手がより明確になる。

## 4. 組織マネジメント

### 4-1. 小規模化で実験的な組織環境の構築

従来のウォーターフォール型のあり方とは異なるプロジェクトの実施方法、働き方、マイルドセットが求められるアジャイル開発を導入する上では、とりわけ導入の初期段階においてさまざまな試行錯誤が想定される。それ故、**マネジメント層は組織内においてある程度の失敗や試行錯誤を許容しながら、プロジェクトの実行と振り返り・学びのプロセスを行うことができる実験的な環境を構築する必要がある**。そのような環境構築は、既存の部門やチーム内の中で行われる場合もあれば、“出島”的にアジャイルアプローチの導入を担う機関（カタリスト部門→後述）の中で行われる場合もある。

さらには、新たなアプローチを導入する上では、組織内で多少の反発があることも想定される。こうした状況に対応しながらアジャイル開発のアプローチを組織内に浸透させていくために決まった近道はなく、地道に実績を積み上げることがむしろ効果的である。反対に初期の段階での“明らかな大失敗”は、組織内での浸透を遅らせ、むしろ職員がアジャイル開発に対してより懐疑的になる状況にもつながりかねない。そのため、**初期の段階では大規模なプロジェクトへの取り組みを打ち出すのではなく、小さな成功事例を漸進的に積み上げていくことに注力すべき**である。初期においては、失敗した場合、業務に深刻な影響が生じたり、市民からの信頼低下に繋がったりする可能性が高いプロジェクトを行うべきではない。

### 4-2. コラボレーションを促進する分野・機能横断的なチームの結成

クロアチア政府の首相府は、複雑な社会課題に対する政府の対応と解決策の質を改善するため、アジャイル開発のアプローチを導入した<sup>10</sup>。政府が直面する課題は、取り組みの主体が複数の政府部門にまたがり、特定の部門による管轄を定義することが難しいケースが多く、組織の縦割り構造をこえたチーム編成と新たな働き方のアプローチを導入することが不可欠だったという。

首相によるリーダーシップのもと、首相府は、市民によるプロセスへの参加を高めながら、組織のサイロをこえて課題解決に取り組むために2つのチームを立ち上げた。具体的

---

<sup>10</sup> <https://oecd-opsi.org/innovations/becoming-agile-in-government/>

には、医療システムの改善に取り組むチームと、政府ポータルサイトのユーザー体験の改善に取り組むチームが立ち上げられ、所管の異なる複数の行政官に加えて、リサーチャー、デザイナー、エンジニアが参加する学際的なチームが結成された。

それぞれチームが手がけるプロジェクトでは、ユーザーである市民を巻き込んだアジャイル開発の手法が実践された。医療システムの改善チームはエスノグラフィ調査に加えて、医師や市民を開発プロセスに積極的に巻き込み、医師による紙の紹介状に代わる新たなデジタル病院紹介システムを構築した。政府ポータルサイトに関わるチームは、ポータルサイトを、4つの異なる Web サイトと2つの異なるレジストリから置き換え、すべて市民とそれぞれのライフステージに対応する新しいポータルサイトを構築した。新たなポータルサイトとなった「e-Citizen」の利用者数は30%増加するなど、アジャイルチームは成果を残したという。

クロアチア政府の事例では、首相府によるリーダーシップがアジャイル開発を導入する上で重要な役割を果たしたという。首相府によるリーダーシップは、組織のサイロを取り払い、部門や組織を超えてコミュニケーションをとりながら、課題解決に取り組むことを可能にした。クロアチア政府では、2021年4月に「公共サービス開発のための標準」を採択し、新たなデジタル・サービスを開発するための方法として、アジャイルアプローチを正式に定義した。

クロアチア政府が組織の縦割り構造をこえたチーム編成に取り組んだように、**専門分野やスキルの異なるメンバーから構成される分野・機能横断的なチームは、さまざまな検証や試行錯誤から得られる学びをインサイトとして抽出し、課題解決のためのより良い意思決定を行うために効果的**だと考えられる。仮説と検証を繰り返しながら素早く改善を行うアジャイル開発では、チームメンバーの多様性とメンバー間のコラボレーションの重要性が高い。これと反対にチームメンバーの同質性が高い場合、学びやふりかえりの過程でも、同様の事象からの解釈が重なり合う可能性が高く、コラボレーションによる新たな創発も学際的なチームに比べて制限されるだろう。**多様なメンバーがミッションに基づき、プロジェクト、さらには各スプリントの中でどのようなゴールを達成したいのか、解決すべき課題は何か、優先すべきタスクは何かといった共通認識を持って協働することが望ましい**と考えられる。

アメリカ連邦政府においてアジャイル開発導入に係るガイドライン等の策定を担うアメリカ連邦検閲院は調査報告書『GAO アジャイル評価ガイド：導入と実装のベストプラクティス』<sup>11</sup>において、効果的な機能横断型チームを支える要素として、**①オープンで定期的なコミュニケーション、②明確に定義されたチーム目標、③包括的なチーム環境、④上級管理職**

---

<sup>11</sup> <https://www.gao.gov/assets/d24105506.pdf>

からの支援、⑤明確に定義されたチーム構造、⑥自律性、⑦献身的かつ機能横断型チームメンバー、⑧チームリーダーに対する権限移譲の8つのカテゴリーを挙げている。2018年2月に国防総省は、省内においてセキュリティの観点から懸念されるいくつかのシステムを改善するために、機能横断的なチーム（cross functional team）を設立した。その後、各部門に対して、プロジェクトを実施する上で機能横断的なチームを設立するためのガイダンスを構築した。国防総省における機能横断的なチームに対するガイダンスは、チームへのリーダーシップ支援と必要なリソースが提供されるために役立ち、さらに部局全体の協力を促進し、部局全体で一貫した実施を行うために大きく役立ったと報告している。

### 4-3. 分散的な意思決定の採用

アジャイル型のプロジェクトは、振り返りと試行錯誤が日常的に行われる実験的なプロセスによって実施されるが、このような状況を可能にするためには、意思決定のプロセスが簡素化され、課題との距離が近い現場の職員により意思決定権が委ねられている状況が望ましいと考えられる。厳格に階層化され、意思決定権が上位の階層のグループに偏っている組織（大半の意思決定に上層部の承認が必要な組織）では、事前の合意形成に多くの時間とリソースが費やされる場合が多い。また、現場のチームのあり方についても、管理職のグループによって事前に決定された項目（要件定義や仕様なども含め）に基づいてそれらの項目を忠実に実施することの方が重視される。

一方で、**アジャイル型の組織では事前の合意形成よりも、プロジェクトの過程で得られるフィードバックと学びが重視され、より高頻度かつ反復的な方法で意思決定が積み重ねられる。そのため、マネジメント層にとっては、このような反復的なプロセスを後押しするために、組織の中で分散的な意思決定のあり方をデザインすることが重要になる。**

このような分散的な意思決定のあり方を実現するためには、意思決定権を現場のチームに委ねるだけでなく、プロジェクトのプロセスと意思決定に透明性を確保することが重要である。高い透明性は、協働するパートナーやユーザー、他部門の職員などからより良いフィードバックを得られることにつながり、現場への意思決定の権限移譲もスムーズにする。意思決定の権限移譲が進まないケースには、マネジメント層が現場との情報の非対称性を嫌ったり、情報のブラックボックス化を恐れたりすることが要因として考えられる。**変革に取り組むマネジメント層には情報の透明性を高めながら、意思決定に関する現場への権限移譲を進め、職員が組織の縦割りをこえて協働し、ステークホルダーとのコラボレーションを通じて複雑な状況下でも自律的に行動できるような組織構造を構築することが求められる。**

## 4-4. パフォーマンスマネジメントの変革

### 4-4-1. 目標設定とレビュー

ここまでアジャイル型組織における組織マネジメントのあり方について、さまざまな角度から述べてきたが、本項では、アジャイルな組織を構築する上でどのような「評価制度」や「レビュー」のプロセスのあり方が実践されているのかについて見ていきたい。さまざまな自治体や政府機関で、職員やプロジェクトのパフォーマンスを評価・レビューするための制度を導入・構築する動きが見られる。アジャイル型組織の特徴である柔軟性や自律性、コラボレーションを促進する評価制度やレビューのプロセスはどのように構築されるべきなのだろうか。

**米国のシラキュース市政府<sup>12</sup>は、プロジェクトのパフォーマンスの評価において、OKR(Objectives and Key Results)のモデル<sup>13</sup>を採用している。**OKRでは、組織全体の目標から各部門と職員の目標やアクションが設定され、アジャイル開発との関連においては、OKRが、部門をこえたコラボレーションを促し、より現場への権限移譲が行われる指標であると考えられている。「達成目標 (Objectives)」の下に、達成状況や進捗を図るための具体的な成果 (定量的なゴール) である「主要成果 (Key Results)」が設定され、四半期といった比較的短期間で測定が行われる。レビューの頻度が上がることによって、各部門は自ら設定したOKRを達成 (または再定義) するために、繰り返し、実験やテストを行う柔軟性を保持することができる。OKRのフレームワークは、Interの元CEOであるアンディ・グローブによって開発され、その後、GoogleやOracleといったグローバル企業で採用されている。

シラキュース市政府は、政府が直面する喫緊の課題に対して政府横断的なコラボレーションを促し、迅速な課題解決と検証を行うためにOKRのフレームワークを使用したパフォーマンスダッシュボードを立ち上げた。政府はとりわけ、市の財政的な持続可能性と、迅速な市民サービスの提供といった課題に取り組んでおり、アカウントビリティ・パフォーマンス・イノベーションオフィス (i-team) は組織横断的なパフォーマンス・ダッシュボードをオン

---

<sup>12</sup> <https://www.whatmatters.com/articles/syracuse-city-services-okrs>

<sup>13</sup> <https://jp.profit.co/okr-concepts/>

ラインで一般公開<sup>14</sup>し、それぞれの課題において「達成目標（Objectives）」と「主要成果（Key Results）」を明記している。

さらに、成果のより良い進捗確認を行うために各部門のトップによる組織横断的な会議の場を設定し、各部門がより良い成果の測定のために活用できる可能性のあるデータについて話し合うようになったという。これらの会議は、それぞれの部門がお互いにどのような課題に取り組んでいるかを把握するために役立ち、さらに、同じ目標に向かって組織のサイロをこえてコラボレーションを行うことが可能になった。

シラキュース市政府の i-team を率いるサム・エデルスタイン氏は、OKR の導入を決断した理由に以下の 3 つをあげている<sup>15</sup>。

### ① OKR には野心が必要だから

OKR では、容易には達成することが難しい目標が指標に置かれる（OKR における指標では、60-70%程度の達成が現実的な目標が望ましいとされる）。政府の働き方やサービス提供のあり方は一貫しており、見直しが行われることも少ないため、多くの場合、大規模な変化を起こすことが難しい。しかし、達成が簡単でない目標を設定することによって、既存のプロセスを変化させる必要性が生まれる。組織に変化を促すために、野心的な目標を組織横断的に設定することが重要である。

### ② OKR にはオープンさと透明性が必要だから

一般的に OKR における目標は組織全体に共有され、従業員の誰もが閲覧することができるようになっている。職員の目標を組織全体の目標と一致させ、それぞれの業務が組織全体の目標とどのように関連しているかを明確にすることで、職員のエンゲージメントと自律性を高めることができる。シラキュース市政府は、OKR のフレームワークを通じて、市政府が何を達成したいのか、その達成のための課題は何か、どのような進捗があるのかを広く市民に対してもオープンに公開している。

### ③ OKR は部門をこえた連携を必要とするから

行政機関が部門ごとにサイロ化されており、多くの場合、サイロを越えたコミュニケーションは非常に難しい。オープンかつ透明性のある OKR を設定することによって、すべての部門が優先事項は何か、どの部門が目標に注力しているかを知ること

---

<sup>14</sup> <http://dashboards.syr.gov.net/>

<sup>15</sup> <https://samedelstein.medium.com/using-okrs-in-local-government-4bb49723818f>

ができる。そのため、課題解決のために、他の部門に対してどのようなサポートを  
求めることができるかを簡単に特定できる。

シラキュース市政府の例は、「アジャイル」な組織文化を構築するために、評価制度がど  
のような機能を果たせるのかを示している。**それぞれのチームや個人が組織全体の目標と一  
貫したゴールを持つことで、自律的に目標を追求できる体制が整えられる。さらに、組織全  
体の目標をオープンにし、目標に対する各部門・個人の取り組みの透明性が高められること  
によって、組織横断的なコラボレーションが促進される。**エデルスタイン氏が述べるよう  
に、具体的な目標と評価を行うための指標がない組織では、働き方や組織文化を変化させる  
ための契機を生み出すことが難しい。また、仮にゴールに基づいた評価制度を構築したとし  
ても、職員が組織の目標や指標に関心や注目がなければ、その制度が効果を発揮することは  
困難だろう。

シラキュース市政府では、組織、部門、個人が一貫した目標を持ち、その目標が頻繁に見  
直されるための取り組みが行われた。デジタルダッシュボードによって、市民と職員が、リ  
アルタイムで成果を共有できるようになったことで、プロセス、成果、ボトルネックを組織  
横断的に共有することが可能になり、組織横断的な変革のための機運と職員のエンゲージメ  
ントを高めることを達成している。

#### 4-4-2. **学びを重視する振り返り**

目標や達成項目といった指標の設定に加えて、アジャイルな組織において重要なのが、取  
り組みやプロセスからの学びと、振り返りに基づいて行う素早い意思決定である。前述した  
クロアチア政府の首相府による事例においてはサービス開発のプロセスを通して学びと振り  
返りのプロセスを構築することがチームにとって最大の挑戦だったという。

首相府のチームは、学習プロセスのあり方を従来の制度的な視点ではなく、ユーザー中心  
の視点から構築するために、さまざまな話し合いを行った。これまでのフィードバックのあ  
り方は予め定められたタスクに関する進捗確認といった制度的なものが中心だったが、新た  
なサイクルでは、プロセスの中で得られた成果や学び（良い点・悪い点の両方）をチーム内  
に限らず部門といった規模で共有し、お互いのフィードバックの中から次に取り組むべきこ  
とについて迅速に意思決定するあり方への転換が行われた。首相府は、このような新たな文  
化を組織に浸透させる上で、ユーザーから絶えず学び、学びの成果を実用的な打ち手に変え  
ていく実験的アプローチを実施するための方法をチームに伝えた。さらに、部門を越えてお  
互いにフィードバックを行う、新たなコミュニケーションのあり方を定着させるための研修

も行われたという。このようなサイクルに支えられたプロジェクトのあり方は、クロアチア政府のサービス開発では一般的ではなかったが、現在ではこのようなアプローチが政府のDXに関わる前向きな変化の推進力として認識され、重要な役割を果たしている。

**効果的なフィードバックのプロセスは、複雑な状況下においても、実験的かつ反復的なアプローチによって目標達成を追求する組織文化を構築するために不可欠である。一方で、既存の役職に関わるヒエラルキーや、部門といった縦割りの関係をこえて頻繁にフィードバックを行い合うあり方を実現するためには新たなマインドセットやケイパビリティが同時に求められるため、マネジメント層はこうした能力開発にリソースを投資していくことが求められていくだろう。**

## 5. 人材マネジメント

### 5-1. 人事部門と採用のあり方

全米行政アカデミー（NAPA）およびプロジェクトマネジメント協会（PMI）は前述した報告書において、行政機関に「アジャイル」な組織文化を構築するにあたり、人事部門のサポートの重要性を強調している。人事部門が、組織横断的なアジャイル開発の導入、組織変革に向けて実施できるサポートは、人事部門におけるアジャイル開発の浸透度合いによって異なるという、NAPA と PMI は、浸透具合について以下のような段階があると整理している。

1. 人事部門に、明確に定義された一貫性のある戦略が存在する。
2. 既存の戦略を進化させることには前向きだが、アジャイルの意味を（まだ）理解できていない。
3. 人事部門が各部門に対するサービス組織として機能している。
4. 人事部門が「アジャイル」を理解し、既存の戦略を「アジャイル」への支援を目的として更新している。

アジャイル型組織への変革を図るにあたっては、マネジメントの変換だけでなく、組織内のケイパビリティやスキルセットの向上も重要な要素の一つであり、組織全体のケイパビリティを向上させるために外部からの人材の採用も戦略的に行う必要がある。

さらに、IBM Center for the Business of Government によるレポート『州政府及ぶ地方政府におけるアジャイルの採用』は、組織横断的なコラボレーションと相互的な学習プロセスの積み重ねが欠かせないアジャイルアプローチでは、個人の**スキルやプロフィール**といった側面以上に、**職員に組織との性格的・文化的なフィットがあるかどうか、学びに対する意欲があるかどうか**といった**コラボレーションのために不可欠な「ヒューマン」**としての側面が採用において**重要な判断材料**となることを述べている。そのため、人事部門のマネジメント層は、採用の評価軸において、経歴やアジャイルスキルの有無といった要素に加えて（もしくはそれ以上に）組織との性格的・文化的なフィットを重視する指針を明確に打ち出すことが重要だと指摘する。

この方針は、IT プロジェクトに関わる人材の採用プロセスだけでなく、組織全体の採用プロセスにおいても同様に示されていることが望ましいだろう。「アジャイル」の導入と実

践は、IT プロジェクトの開発におけるツールやアプローチの導入だけでなく、組織文化の変革を含めた視点が不可欠であり、**人事部門は組織全体の変革を推進する重要なドライバー**となる。人事部門による採用のプロセスもアジャイル型の原則に沿ったコラボラティブな方法で行われることが理想的であり、その場合、**人事部門が他組織から独立し、サイロ化されたプロセスで採用を行うのではなく、部門横断のチームによって取り組まれることが望ましい**。人事部門とプロジェクトの実施を担う現場のチーム、カタリスト部門は共通のミッションに従って、必要なスキル・人材のプロフィールの洗い出しから、性格的・文化的なフィットの確認まで、部門一体となって採用のプロセスに関わるということが重要になる。

## 5-2. ミドルマネジメント層・管理職

アジャイル型のチームは、「ユーザー中心」の視点に基づき、チームとしての自律性を持ちながら、組織横断的に緊密に連携することが求められる。そのため、アジャイル型の組織では、管理職やマネジメント層に**チームワークと職員のエンゲージメントを高めるコーチングスキル**がより強く求められると共に、独立したチームに対して意思決定などに関わる適切な権限移譲を行いながら、必要であれば**組織内外のステークホルダーを巻き込むスキル**が求められる。現場のチームのエンパワーメントと外部を含めたステークホルダーマネジメントが不可欠なスキルとなる。

組織全体に「アジャイル」を浸透させていく上で、トップマネジメント層の意図や戦略が、現場の職員に理解されない、届かないこともボトルネックになり得るだろう。反対に、中間管理職との間で「ユーザー中心」の視点が正確に共有され、アジャイルへの理解を醸成できれば、現場レベルでの「アジャイル」の浸透もよりスムーズになる。組織文化の変革を図る上で中間管理職は、最も重要なキーマンの一人と言える。

## 5-3. リーダーシップ（トップレベルリーダーシップ）

### 5-3-1. リーダー層に求められるスキル・タスク

首相府のリーダーシップのもとアジャイル開発が導入され、クロスファンクショナルなチームが結成されたクロアチア政府や、トップマネジメント層（最高執行責任者【COO】のカイル・ピーターズと上級顧問のカヒール・ダハニ）のコミットメントによって「アジャイル・バンク・プログラム」の開発とプロジェクトの立ち上げが行われた世界銀行の事例は、

アジャイル開発の導入に、トップマネジメント層によるリーダーシップの深い関与があったことを示している。また、英国政府でアジャイル開発といった「ユーザー視点」でのサービス開発のアプローチの導入を推進した GDS は、フランシスモード内閣府担当大臣をはじめとするリーダーシップのサポートがあり、組織横断的に「ユーザー中心」の視点の浸透を図った。

これらの事例が示すように、**アジャイル開発を導入するにあたって、リーダー層が「ユーザー中心」の視点を組織に浸透させ、アジャイル開発を実践することの意義と意思をメッセージとして発信することは大きなインパクトを持つ。**リーダーが発信するメッセージは、組織内で「アジャイル」がどのように理解され、展開されるかに大きく影響する。中間管理職とも積極的にコミュニケーションを取りながら、現場のチームによる自律的な意思決定を促すようにメッセージを発信することも重要な任務となる。

また、実際にアジャイル開発を組織に浸透させるためには、管理職や現場職員にアジャイル開発のスキルを身に付けさせるだけでなく、**自らがアプローチや考え方を理解し、組織内でアジャイル開発を推進する存在（「アジャイル・チャンピオン」）になることも重要である。**

### 5-3-2. リーダー層によるプロダクトオーナー（PO）へのサポート体制

アジャイル開発におけるプロダクト・オーナー(PO)には、「ユーザー中心」の視点に基づいてプロジェクトのアウトカムを明確に定義する、ステークホルダーからのフィードバックをもとに改善点とチームが直面している障害を明確にし、チームを共通の目標と優先事項に集中させる、ステークホルダーとの綿密なコミュニケーションを促す、など、プロジェクトにおいてさまざまな役割が求められる。そのため、マネジメント層は、**PO が可能な限りプロジェクトに対して深く集中できる環境を構築すること**を目指すべきである。さまざまな業務を掛け持ちしながら、片手間で PO を担うことは綿密なコミュニケーションが求められるアジャイル型のプロジェクトではリスクがあり、チームメンバーのコミットメントの低下などの恐れもある。リーダー層は中間管理職の職員と連携しながら、**PO に要求されるコミットメントが短絡的に低く見積もられ、大量のタスクを抱えなくてはならなくなる状況を回避し、PO が可能な限りプロジェクトに対してコミットできる環境を構築できるようにサポートする。**

## 6. 組織変革のためのカタリスト部門

### 6-1. カタリスト部門とは

諸外国政府では、アジャイル開発を組織に導入するにあたって、導入と実践の両方において組織における変革の触媒のような役割を果たす専門的な機能を内部に構築するケースが見られる。本レポートでは、このような「アジャイル」導入に関する司令塔的な機能を果たす部門を「カタリスト部門」と呼ぶ。「カタリスト部門」が担う役割は、組織によって異なるが、主に、ここまで見てきた組織マネジメント、人事マネジメントの両方において組織を俯瞰しながら課題を特定し、アジャイルの推進に注力する働きをもつ。また、「カタリスト部門」は、政府内に設定された特定の部門であるケースが多いが、デジタル推進部門やイノベーション部門が提供するプログラムなどが同様の役割を担う場合もある。IBM Center for The Business of Government と、フロリダ国際大学のスクマール・ガナパティ教授によるレポート『州政府および地方自治体におけるアジャイルの導入』<sup>16</sup>から、各国政府における具体的な事例について見ていきたい。

### 6-2. カタリスト部門の事例

#### 6-2-1. 米国カリフォルニア州政府「プロジェクト・マネジメント・オフィス」

米国カリフォルニア州政府のカリフォルニア・プロジェクト・マネジメント・オフィス (CA-PMO) は、IT プロジェクトのマネジメントを改善するために、2016 年にカリフォルニア州技術局 (CDT) 内に設立された。CA-PMO は、当時課題を抱えていた大規模で複雑かつ高コストの IT プロジェクトのマネジメントを行うことが想定された。度重なる延期や変更が行われた結果、プロジェクト予算が 4 億ドル以上増加した「Fi\$Cal プロジェクト」をはじめ、当時のカリフォルニア州政府は巨大 IT プロジェクトに多くの課題を抱えていた。

ジェリー・ブラウン知事によって結成された「成功のための IT 調達リエンジニアリングに関するタスクフォース」による、州の調達プロセスを改善するための提言として、CDT の下で専門のスタッフによる IT プロジェクトマネジメントの一元化が訴えられた。カリフ

---

<sup>16</sup> <https://www.businessofgovernment.org/report/future-agile-government>

オルニア州議会は提言を受けて、2014-15 年度予算案で一元化されたプロジェクトマネジメントオフィスを設置するための資金を提供し、CA-PMO 設立のための準備が進められた。CA-PMO のミッションは、「標準化されたフレームワーク、ツール、教育、トレーニング、ベストプラクティスの共有などを通じて、（州政府の）戦略的利益を実現するために、IT プロジェクトの集中的なプロジェクトマネジメント」を提供することである。CA-PMO では、研修やトレーニング、フレームワークの開発といった組織横断的な取り組みについては、一般基金（general funds）<sup>17</sup>から組織に対して恒常的な予算が提供されており、特定の政府部門のプロジェクトマネジメントを行う場合は、実施を行う各部門が予算を負担する。各部門に対するプロジェクトマネジメントに関して、CA-PMO はコミットメントに応じて以下の3つのサービスモデルを提供した。

- ① 短期コンサルティングを提供するアドバイザリーサービス
- ② プロジェクトマネジメントチームに対して経験豊富なスタッフを補強するターゲットプロジェクトマネジメントサービス
- ③ CA-PMO のプロジェクトマネジメントチームがプロジェクトのマネジメント業務を引き受けるフルサービスマネジメント

これらの個別のプロジェクトマネジメントに加えて、CA-PMO は政府横断的に以下のような取り組みを行なっている。

#### ① 研修、トレーニング、フレームワーク開発

IT プロジェクトを実施する州職員のケイパビリティを高めるために、CA-PMO は、CDT や他の組織と提携し、アジャイル開発、スクラム、ユーザー中心デザインといった手法に関するトレーニングとリソースを提供している。さらに、政府の各部門がアジャイル開発を採用するためのリソース、ツールキット、テンプレートを含むプレイブックを開発した。

#### ② プロジェクト変革のサポート

---

<sup>17</sup> アメリカの州予算制度は複数の会計から構成されており、一般基金（general fund）、資本事業基金（capital project fund）、特別収入基金（special revenue fund）、減債基金（debt service fund）、公営企業基金（enterprise fund）、信託基金（trust fund）等がある。一般基金は、政府の一般的な活動を税収と料金収入で運営する会計である（内閣府,2010, [https://www5.cao.go.jp/j-j/sekai\\_chouryuu/sa10-02/s2-10-1-3/s2-10-fn-1-3-29.html](https://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sa10-02/s2-10-1-3/s2-10-fn-1-3-29.html))

当時の「ワン・スロート・トゥ・チョーク」調達モデル（単一のベンダーがプロジェクト管理、下請け契約、実施を担当する）の欠点に注目し、連邦政府が採用している「モジュラーソフトウェア開発」（アジャイルを含む）の代替契約方式を検討するよう表明したジェリー・ブラウン知事によるタスクフォースの提言を受け、CDT は、従来の「フィージビリティ・スタディ・レポート」（Feasibility Study Reports: 問題を特定し、代替案を評価し、技術的解決策を提示する）を使用する調達方法から、「プロジェクト承認ライフサイクル方式」（Project Approval Lifecycle: 事業分析、代替案分析、調達分析、入札分析の4段階からなる）に変更した。

CA-PMO は、ウォーターフォール型プロジェクトとアジャイル型プロジェクトの両方について、**短期間で管理可能な小規模プロジェクトのあり方を支持し**、パイロットプロジェクトをサポートするために、アジャイルコーチを招聘した。さらに、アジャイル開発に関するカリキュラムが含まれたトレーニング・セッションを開催した。

CA-PMO は、組織横断的にアジャイル開発導入のためのさまざまなサポートを行ったが、導入のプロセスにおいて、以下の二つの課題に直面したという。

### ① 老朽化したレガシーシステム

IT システムの近代化は、レガシーシステムを考慮に入れる必要があり、新しいシステムを構築するためには既存のシステムと統合を行う必要がある。こうしたシステムの近代化のプロセスは、ゼロから製品を革新・構築するアジャイル手法とは異なるため、トップマネジメント層と IT 部門は協力して、システムの近代化とレガシーシステムの統合のためのガバナンス手順を開発する必要があった。

### ② 組織横断的なマネジメント・ガバナンス改革

スクラムやその他の具体的な開発手法にフォーカスした研修プログラムやプロジェクト管理アプローチは非常に重要である一方で、**アジャイル開発の導入において必要な組織横断的なマネジメント、ガバナンス改革の重要性は見落とされてしまう傾向がある**。アジャイル開発を組織全体に浸透させるためには、プロジェクト憲章（チャーター）の作成方法から同じ空間でプロジェクトにコミットするチームの組成方法、他の業務に参加しない専任のプロダクトオーナーを任命する方法まで、**組織マネジメントの方法論についても注力**しなくてはならない。

以上のような課題に直面しながらも、CA-PMO はアジャイル開発を組織横断的に導入するために、以下のようなアプローチを取ったという。

#### ① 大規模なプロジェクトではなく、小規模なパイロットプロジェクトから始める

CA-PMO は、アジャイル開発を実践する上で、**大規模プロジェクトから着手するのではなく、小規模なパイロットプロジェクトから組織の成功体験を積み上げる**ことを重視した。このようなプロセスが取られることによって、政府内のマネジメント層は、アジャイルプロセスがどのように機能するか、どのような利点があるのか、組織にとってどのようなビジネス価値があるかを知ることができる。さらに、アジャイル開発を経験したマネージャーは、アジャイル開発を組織内で推進するための推進者になる可能性も高い。また、リーダー層は、プロセスの過程でアジャイル開発のアプローチを学びながら、政府機関にとって最適な導入方法を見極めることができたという。

#### ② アジャイル開発に適格なベンダーの確保

さらに、CA-PMO は、アジャイル関連プロジェクトのために適格なベンダー企業のリストを予め作成し、アジャイル開発に適したベンダー企業の情報を蓄えたデータベース（ベンダープール）を確保することによって、アジャイル開発を促進した。このベンダープールには、IT プロジェクトにおけるアジャイル開発を支援するためのコンサルティング支援、ユーザー中心デザインやソフトウェア開発のための主要なスタッフサービスを提供できる資格を有しているベンダーが確保されており、**すべてのベンダーがアジャイル開発でプロトタイプを開発できる能力を保持している。予めアジャイル開発に適格なベンダーを確保することによって、政府とベンダーは調達にかかる時間と管理コストを削減することができる。**

さらベンダー企業との契約に関して、CA-PMO は作業指示認可（WOA）プロセスを採用した。WOA は、ベンダーと州政府との間で、具体的なプロダクトを提供するための最小単位の契約として機能する。WOA による契約では、プロダクトに関する最小の合意を行なった上で、新たな機能の追加や優先順位の調整を行うことができるという点で、プロジェクトに柔軟性を与える。

### 6-2-2. 米国コネチカット州政府「LeanCT プログラム」

米国コネチカット州政府は市民サービスの開発にアジャイル開発を導入しているが、その取り組みの始まりは、1990年代にまで遡る。アジャイル開発を導入する以前の当時のコネチカット州政府は、リーンアプローチに関心を持っていた。コネチカット州政府は、州の先進的な企業の影響から、リーンアプローチの導入を1990年代から検討し始め、政府機関の効率性を高めるための手法として実験的な導入を行ったという。

2000年には、コネチカット州の労働省がリーンの研修プログラムを開始した。その後、当時のジョディ・レル知事（2004年～2010年）が、民間部門におけるリーン方式の採用の拡大を受けて州政府にもリーン方式を採用することを提唱し、ダネル・P・マロイ元知事（2011～18年）は、リーン原則の適用を義務付ける法律を制定した。新たな法律では、政策管理局（Office of Policy and Management）に対して、政府機関におけるリーンの実践に関する権限が与えられた。とりわけ、政策管理局は、(1)プロセスの合理化、(2)情報技術によるサービス提供の最適化、(3)不必要業務の排除、(4)標準化された業務フローの確立、(5)経済成長の促進、サービス向上、労働生産性向上のための資源活用の優先順位付け、といったプロセスにおいて州政府の機関を支援するように指定された。

政策管理局は、政府機関が新たにITプログラムの開発に関する資金を要求する場合にはプロセスを改善するか、同様の技術ニーズを持つ他の政府機関と協力できる可能性があるかを検討することを求めたことに加えて、政府のIT購入にリーンアプローチによる継続的な改善プロセスの採用を促進した。結果的に、リーン方式による州政府のITプロジェクトでは大幅な業務効率の効果が確認された。例えば、自動車局では、業務プロセスの変更とオンラインフォームの導入により、自動車登録証の発行にかかる時間が145日から30日に短縮されたという。

リーンアプローチは、2013年に導入された「LeanCTプログラム」によって州政府全体に広がりを見せたという。このプログラムは、州全体のデジタルプロジェクトにおいて、リーンアプローチによる継続的な改善プロセスを支援するとともに、プロジェクトのモニタリングを行なった。「LeanCTプログラム」はリーンアプローチでのプロジェクトの実践を学ぶためのコミュニティとしても重要な機能を提供しており、リーンアプローチでの調達契約やプロジェクトの実施方法に関するレクチャーが行われた。コネチカット州では、40の省庁のリーダーがそれぞれの組織におけるリーン・コーディネーターに指名され、2,000人以上の職員がリーン・マネジメントの研修を受けた。

2007年にコネチカット州のレル元知事が各政府機関に遵守を求めたシステム開発手法では、ソフトウェア開発プロセスを改善するためのメカニズムとして、7段階のウォーターフォールのアプローチの使用を規定していたが、政策管理局は2017年に州ITプ

プロジェクト管理方針を発行し、**ITプロジェクトのスケジュール、コスト、品質を改善するためにプロジェクト管理手法にアジャイルを定めた**。子ども家庭省（Department of Children and Families）は20年前のレガシーシステムの見直しを行い、アジャイル開発を使用した最初の大規模プロジェクトを実施した。子ども家庭省でのプロジェクトは、アジャイル開発に適格で、小規模なモジュール契約を請け負うベンダーが選ばれ、複数のベンダーによる反復的なプロセスによって行われた。

さらに、現職のネッド・ラモント知事は、2019年4月に行政サービス省傘下に、米国、英国、カナダ政府のデジタル推進部門をモデルとしたコネチカット・デジタル・サービス（CTDS）を設立した。CTDSは、政府がより良い市民サービスを提供するためにテクノロジー、データ、デザインを活用することを支援するための役割を担っている。

CTDSがアジャイル開発を取り入れ、より良い市民サービスを構築するにあたっての重要な取り組みとして掲げるのが、政府のIT調達プロセスのアジャイル化で、CTDSは州政府の各部門に対してアジャイル調達とモジュール調達を実施するためのガイダンスを提供している。CTDSは、**政府のIT調達プロセスを変革するために、より良いベンダーの誘致、ベンダーに対する新たな評価手法の導入、モジュール方式によるITプロジェクトの構造化、相互運用システムの確立**を目指している。

CTDSには専用の予算があり、少人数のチームが運営を監督している。さらに、他の州政府機関と緊密に連携し、サービス・プロジェクトの優先順位の決定にも関与している。CTDSは、アジャイル開発によるプロジェクトとして「ビジネス・ワンストップ」のサービスを開発した。このサービスは、ビジネス・オーナーが州機関と取引し、オンラインでビジネスを登録・管理するためのワンストップ・ポータルで、当初は政府機関による分散されたサービスを統合することからスタートしたものの、現在では州の公共サービスのハブとなり、大きな成果を上げていると言う。

### 6-2-3. 米国ニューヨーク市政府「NYC Opportunity」

米国ニューヨーク市政府でエビデンスに基づいた政策立案を推進する組織「NYC Opportunity」は、市政府のテクノロジー・イノベーションオフィスと緊密に協力し、デジタルサービスの開発とデリバリーを行なっている。「NYC Opportunity」は以下の5つの部門から構成されている。

- ① **リサーチ部門**：貧困や幸福度など、主要な指標を追跡するための方法論の実践を監督する。
- ② **サービス・デザイン・スタジオ (SDS)**：公共サービスを市民にとってより利用しやすいものにするために、人間中心デザインの手法を用いてプログラムや製品のソリューションを分析、テスト、構築している。
- ③ **デジタル・プロダクツ (DP) チーム**：政府機関に対して、アジャイル開発を用いたサービスやツールの開発を支援する。市民サービスの開発においては、ユーザー・リサーチが実施される。
- ④ **データ統合 (DI) チーム**：部門のサイロを越えて活動し、省庁・部門横断的なデータ共有を促進する。
- ⑤ **プログラム・評価 (PE) ユニット**：「NYC Opportunity」における全イニシアティブのプログラム開発、実施、パフォーマンス・モニタリング、評価を監督する。

「NYC Opportunity」は、市民サービスのプロトタイプの開発とテストにアジャイル手法を採用している。とりわけ DP チームには、プロダクトマネージャー、開発者、ビジネスアナリスト、コンテンツストラテジスト、トレーニングスペシャリストなどのアジャイルスペシャリストが在籍し、チームは進捗状況や課題について共有するスタンドアップミーティングを毎日行い、各メンバーが取り組んでいる内容や必要なサポートについての共有を行なっている。

大規模なプロジェクトについても、チームは 1~2 週間のスプリントで小規模なタスクに分割しており、このようなアプローチが進捗状況のモニタリングと、スプリントごとの優先順位に関する意思決定を行うのに役立ったという。プロダクトマネージャーは各スプリントでチームの振り返りを行い、より良いコミュニケーションの実現とコラボレーションの促進のために、チームが何を続けるべきか、何をやめるべきか、何を始めるべきかについてのアイデアを共有し、意思決定を行う。このように、サービス開発は反復的かつ漸進的なアプローチが採用されており、開発におけるチームの振り返りによる継続的な学習プロセスが組み込まれている。

さらに、ニューヨーク市政府は「NYC Opportunity」によるアジャイル開発を補完する部門として、米国の市政府において初めてデザインの専門部門を導入している。2017 年 10 月に発足したデザイン思考の専門組織である「サービス・デリバリー・スタジオ (SDS)」は、ユーザー中心の視点からニューヨーク市の市民サービスをデザインする役割を担っている。SDS は、公共サービスにサービスデザインをはじめとするデザイン思考のアプローチを適用するためのガイド「Tools+Tactics」を作成し、市の各部門が実践できる 18 の技法

について明記している。さらに、市政府のサービスデザインを強化するために、SDS は以下の3つの活動を行なっている。

- ① **オフィス・アワー**：SDS のデザイナーとの1時間のワーク・セッションである。デジタルサービスのデザインについてブレインストーミングなども行うことができる。
- ② **ワークショップ**：ニューヨーク市の職員を対象とした市民サービス・デザインのトレーニング・セッション。少人数のグループセッション（20人程度）が開催され、職員のデザインケイパビリティの開発を行なっている。
- ③ **シビックデザインフォーラム**：デザイン思考を活用する市役所職員のための実践コミュニティで、テクノロジー・イノベーションオフィスの「NYC Gov Lab & Studio」と都市計画オフィスの「NYC Planning Labs」と共同で運営されている。ニューヨーク市政府の全職員が参加できるミートアップも開催される。

SDS は、市政府の各部門に対して実施プロジェクトの公募を行い、サポートを行うプロジェクトの選定を実施している。SDS は、市政府の各部門がデザインのアプローチにアクセスするための一元化されたリソースとして機能しており、SDS のアプローチは市政府では広く支持されているという。

#### 6-2-4. 米国オースティン市政府「デザイン&デリバリーオフィス」

米国オースティン市政府のイノベーション・オフィスとIT部門（Communications & Technology Management: CTM）は、2016年にデザイン・テクノロジー・イノベーション・フェロー・プログラム（DTIプログラム）を設立した。DTIプログラムは、自治体のサービスデリバリーを変革するために、フェローにデザイナーやエンジニアを集め、市政府の各部門とともにサービス開発を行うことを通じて、アジャイル開発をはじめとする当時のテック業界におけるサービス開発の原則や実践を政府に導入することを試みた。組織横断的なアジャイル開発の採用を促進するDTIプログラムには、以下のような6つの特徴があった。

- ① **資金調達**：DTIのプロジェクトに関する予算は、サービス向上のために各部門が望むアウトカムに基づいて配分された。プロジェクト管理や人材の採用はDTIが行

い、プロジェクト予算の確保やステークホルダーとの調整などはプロジェクトの主体である各部門が行った。

- ② **アウトカム中心のチーム編成**：DTI のチームは、あらかじめ定められた政府内の部門や技術、解決策ではなく、望ましい成果（アウトカム）を中心に編成され、それぞれのプロジェクトや製品に割り当てられた。
- ③ **プロジェクトのニーズに基づく柔軟なチーム編成**：DTI チームは、縦割りの階層チームに基づいて定型化されるのではなく、プロジェクトの過程でも生じるニーズや課題解決の方法に応じて柔軟に配置・改変された。
- ④ **フェローの採用**：フェローはいくつかの能力指標に基づいて慎重に選ばれた。各部門の賛同を得ながら、組織に学習の文化を構築することが最優先された。
- ⑤ **リーダーシップの役割**：プログラムの実施にあたって、マネジメント層のリーダーシップは重要な役割を果たした。リーダーシップの役割は時間の経過とともに進化しており、プロジェクト当初はチームを組成し、外圧から保護するサポーター的な役割を果たしたが、その後チームが自走し始めると、権限移譲を行うことで、目立たない存在となった。
- ⑥ **コミュニティ・エンゲージメント**：DTI プログラムは、政府においてアジャイル開発の採用を促進する上で「コミュニティ・エンゲージメント」の重要性を認識していた。オースティン市政府のデザイン&デリバリーオフィスの共同設立者の一人であるベン・グヒンは、政府における決定は本質的に政治的なものであると述べ、アジャイル開発の手法を従来通りの方法で適用しようとしても反発に遭う可能性が高いため、政治的なコンテキストや政府組織の事情を考慮に入れた上で組織や職員のエンゲージメントを高めていくことが手法の導入において非常に重要とした。

DTI プログラムはその後 3 年間で拡大され、70 人以上のデザインやテクノロジーの専門家が参加した。彼らの多くはオースティン出身で、民間の IT 企業での経験を持ち、「ユーザー中心」のサービス開発に関する専門知識を持っていた。DTI は 2018 年にデザイン&デリバリーオフィス（ODD）となり、CTM における常設部門の一つとなった。ODD は、市民向けのデジタルサービスの設計・構築のほか、オースティン市におけるスマートシティ構想のデザイン、開発、製品戦略などもリードしている。ODD は、イノベーションオフィスと連携して、「人間中心デザイン」のアプローチを活用したサービス開発の事例や経験を共有するための実践コミュニティを開催している。オンライン・プラットフォーム「バーチャル・イノベーション・コミュニティ・オブ・プラクティス」は、市政府におけるさまざまなイノベーションの経験をシェアしたり、共通の問題に直面している市の機関をサポートした

りするのに役立っている。ODDは、以下のように組織と開発の原則にアジャイル開発の手法を取り入れており、オースティン市政府における組織横断的な適用を目指している。

- ① 住民を最優先する。
- ② (サービスの) 機能を検討する際には公平性を優先する。
- ③ デジタルサービスには、ソフトウェアだけでなく、チームと能力が必要であることを認識する。
- ④ 学習コミュニティを育成する。
- ⑤ データに基づいた反復的な手法を支持する。
- ⑥ 住民に対する価値提供を証明できるベンダーを支援する。

また、ODDには、デザイン思考に専念する組織として「サービスデザインラボ」(SDL)が設置されており、SDLは、市職員が組織の枠を超え、市民と直接協力して市民やコミュニティのニーズに基づいた新しいプログラム、プロセス、政策をデザインすることを促進している。

### 6-3. カタリスト部門の機能

以上の各国政府における事例から、行政機関におけるアジャイル開発推進のためにカタリスト部門が実施する取り組みの中から、以下の5つの特徴を抽出した。カタリスト部門の取り組みは、主に組織横断的にアジャイル開発を導入するための取り組みと、個別のアジャイルプロジェクトを支援するための取り組みの2つに大きく分けて分類することができる。

#### 6-3-1. アジャイル開発導入の意義やミッションの明確化

カタリスト部門は、政府のデジタル推進部門もしくは首長直下といった組織内で影響力を持った位置に置かれる場合が多い。そのため、オースティン市での事例のように、アジャイル開発を導入するにあたって、市民サービスや組織のあり方はどのような原則を取るのか、そのためになぜアジャイル開発が必要なのかといった、**組織全体に対してアジャイル開発導入の意義やミッションを明確化**することが大きな役割として期待される。ガイドラインの策定や研修プログラムなど、組織横断的にアジャイル開発を導入するにあたって実施されるさ

まざまな取り組みは、ここで明確化される意義やミッションをもとに構築されることが望ましいと考えられる。

### 6-3-2. 標準化されたガイドラインの策定

カタリスト部門はアジャイル開発を導入するにあたり、各部門や職員にとっての参照元となる**標準化されたガイドライン**を策定する役割を担う。カリフォルニア州政府のプロジェクト・マネジメント・オフィスは、「標準化されたフレームワークやベストプラクティスの共有」をミッションとして掲げた。ガイドラインはアジャイル開発の基本的な定義やプロジェクトの進め方から、マネジメント層が取り組むべき点までさまざまな内容が想定されるが、地方自治体がガイドラインを策定する際には、それぞれの自治体によって抱えている課題や組織文化が異なることを念頭に置いた上で、**アジャイル開発における一般的な定式や民間部門における成功事例をそのまま移植しようとするのではなく、それぞれの組織にとって適したガイドラインを策定することが重要**である。

### 6-3-3. 研修プログラムの開発・提供

カタリスト部門は策定したガイドラインをもとにアジャイル開発を浸透させるために**職員や部門のチームを対象にした研修プログラムを開発し、組織横断的に提供**する。事例として取り上げた諸外国のカタリスト部門は、全ての組織がアジャイル開発を組織に浸透させるためにさまざまな部門と連携して研修プログラムを開催し、組織横断的な活動の中で重要な位置づけを占めていた。研修プログラムは、個別のプロジェクトへのサポートとは別に、組織横断的にアジャイル開発への理解と職員のケイパビリティを高めるために非常に重要な役割を果たしており、カタリスト部門の活動の根幹を成す。研修プログラムは、レクチャー形式のプログラムから、ニューヨーク市が職員を対象として開催しているワークショップ形式のグループセッションのようなあり方も存在する。

### 6-3-4. 組織横断的なナレッジ・学びの蓄積・シェア

ガイドラインや研修プログラムを通じて、職員や各部門のケイパビリティを高めていくことに加えて、カタリスト部門は職員個人や各部門がそれぞれのアジャイルプロジェクトの経験から得られた学びや暗黙知を組織全体で共有し、浸透させる役割を持つ。オースティン市政府のデザイン&デリバリーオフィス（ODD）は、職員のコミュニティを開催することを

通じて、サービス開発の事例や経験を共有するための実践コミュニティの場を組織内に設けた。オンライン・プラットフォーム「バーチャル・イノベーション・コミュニティ・オブ・プラクティス」は、市政府におけるさまざまなイノベーションの経験をシェアしたり、共通の問題に直面している市の機関をサポートしたりするのに役立っている。他にも、ニューヨーク市政府が開催する「シビックデザインフォーラム」も市役所職員のための実践コミュニティとして機能しているほか、これとは別に職員やアジャイル開発の実践者によるミートアップなども開催されている。

### 6-3-5. 個別のプロジェクト実施のサポート

組織横断的なアジャイル開発の浸透のための取り組みに加えて、カタリスト部門にとって重要となる取り組みが、アジャイル開発を導入して各部門で実施される個々のプロジェクトのサポートである。オースティン市政府のデザイン・テクノロジー・イノベーション・フェロー・プログラム（DTI プログラム）は、市政府の各部門によるサービス開発をカタリスト部門のデザイナーやエンジニアのフェローがサポートしている。

カタリスト部門は、このように組織の各部門がアジャイルプロジェクトを実施するにあたっての伴走支援を担うが、注意すべき点は、プロジェクトを行う主体はあくまで各部門であるという点である。したがって、プロジェクトの負担についても、オースティン市政府のDTI プログラムやカリフォルニア州政府のプロジェクトマネジメントオフィス（CA-PMO）の事例のように、**カタリスト部門ではなく、プロジェクトの実施に関わる予算を実施する各部門が負担するケース**が見られた。また、カリフォルニア州政府の CA-PMO のように、カタリスト部門は**支援に関するメニューを予め作成しておくことによって、各部門に対して支援内容やアウトプットを明確化**することができる。

CA-PMO の取り組みは、カタリスト部門がプロジェクト支援を通じて、組織内でインパクトを発揮するためには、小規模なプロジェクトから組織における成功体験を積み上げ、アジャイル開発とカタリスト部門に対する信頼を積み上げることが重要であることを示している。

## 7. 調達マネジメント

### 7-1. 調達プロセスの変革

行政機関における **アジャイル開発の導入と IT プロジェクトの調達改革は密接に結びついている**。とりわけ、大型 IT プロジェクトの見直しを進める諸外国政府では、IT プロジェクトのアジャイル化に着手する上で、調達のあり方についても見直しが行われている。

オーストラリア連邦政府は、相次ぐ大規模 IT プロジェクトの失敗を受けて、「INVEST モデル」(Independent、Negotiable、Valuable、Estimable、Small、Testable) に基づく政府 IT サービス開発のアジャイル化が進められている。市民サービス省が主導する

「INVEST モデル」は、大規模プロジェクトの小規模化と効率化を進めており、すでにくつかのデジタルプロジェクトにおいて成功を収めており、今後さらに数億ドルのコストカットが期待されているという。このモデルでは、**失敗した場合のリスクが大きい大規模 IT プロジェクト（実際にオーストラリアでは大型プロジェクトの失敗の割合が高いという）を、ユーザー（政府・市民）のニーズに沿った小規模かつイノベティブな取り組みへと変革するよう設計**され、IT プロジェクトは、1 桁万豪ドルの範囲に収めることが目標とされている。2017 年のデジタル変革庁による調達改革で定められた IT プロジェクトの契約期間と金額の上限が「3 年・1 億豪ドル」だったことを踏まえると、今回の取り組みは大胆な改革と言えるだろう。

そして、改革のリーダーである、ビル・ショーテン市民サービス相が IT プロジェクトのアジャイル化の鍵と述べるのが、**政府調達のプロセスの変革**だ。ショーテン大臣は、調達プロセスのアジャイル化はウォーターフォール型の開発において自明とされてきた政府とベンダーの関係性からの大きな変更を迫るとし、政府の IT プロジェクトに柔軟性とレジリエンスをもたらすために、**特定ベンダーによるロックインを避け、政府内のデジタル・コンピタンスを構築し、アジャイル型に適した中小企業とのパートナーシップを積極的に模索**することを目指すと宣言している。

また、英国でも、相次ぐ大型 IT プロジェクトの失敗を受け、政府デジタルサービス (GDS) の創設者で初代 CEO を務めたマイク・ブラッケン氏が「Public Digital 社」のウェブサイトにオピニオン記事<sup>18</sup>を寄稿し、政府 IT プロジェクトの調達プロセスと、IT ベンダーと政府の関係性の変革の重要性を訴えている。ブラッケン氏は、GDS での自身の経験か

<sup>18</sup> <https://public.digital/2024/01/12/avoiding-another-horizon>

ら、政府職員の IT への無関心、ケイパビリティの不足が、IT プロジェクトの大型化と巨大 IT ベンダーへの依存のサイクルを生んでいると指摘している。**政府関係者が契約を締結する段階で仕様を決め打ちし、その後の開発プロセスに関与することを望まないことで、開発プロセスは IT ベンダーに丸投げされ、市民のニーズが開発プロセスの中で詳細に検証されることがないばかりか、適切なガバナンスが構築されない状況に陥っている**と述べる。

続いて、ブラッケン氏は Financial Times への寄稿記事<sup>19</sup>でも、政府の IT プロジェクトと調達プロセスに関する重要な指摘を行っている。ブラッケン氏の論考を以下に引用したい。

“1990 年代以降、労働党と保守党の閣僚はいずれも「大手 IT 企業」に主導権を渡してきた。歴代の首相は、大規模プロジェクトのデータベースやアプリケーションは大きな成果をもたらすという（政府関係者からの）台詞を鵜呑みにしてきたが、現実はそうではなかった。このような考え方は（成果がもたらされていないにも関わらず）いまだに主流である。税務、入国管理、パスポート、福利厚生など、サービス全体が IT サプライヤーとそのお気に入りコンサルタント会社に委ねられ、彼らは真の競争がない中で、メンテナンスや細かい変更を理由に契約金額をつり上げることができる。その結果、サービスは固定化され、運営コストが高くなり、時代の変化に適応できなくなっている。

一方でインターネット時代に生まれた組織は、決済から小売に至るまで、グローバルにサービスを安価に提供する方法を実証してきた。会計検査院のガレス・デイビーズ CEO は最近、英国政府に対して「単一の IT システムで全世界を変えようとするような巨大かつ大それた試みではなく、小規模化かつ管理可能なプロジェクトの単位」を採用するよう提言している。彼の試算によれば（大規模プロジェクトの分割化は）200 億ポンドの節約になるという。個人的にこの計算は控えめだとさえ思う。

私たちはすでに何をすべきかを理解している。つまり、**何年も先の要件を事前予測して、詳細に定義しようとする IT 入札に大きな賭けをするのではなく、ユーザーのニーズや行動の変化に合わせて適応する「テストと学習」のアプローチからサービスを設計することだ。**プロジェクトに関しては、ジェネラリスト的な政策立案者ではなく、経験豊富なエキスパートを責任者に据えるのである。単一の IT サプライヤーを長期契約で選定することは、公共部門を悩ませるレガシー IT の問題を生み出してしまう。

ユーザーへの共感がなく、「サービス提供」と「テクノロジー」の価値を理解しないリーダーたち、「調達」、「ビジネス」、「テクノロジー」のスキルを「政策」と同等に扱うことを拒否する公務員文化。英国政府は、郵便局から開業医の予約まで、IT 機能のアウトソーシングだけでなく、国家インフラを設計するという観点から、サービスについて考える必

---

<sup>19</sup> <https://www.ft.com/content/6b1f9cf2-8ab7-483e-8570-febc08f8f1e3>

要がある。政治家は、大手コンサルタント会社が売り込む銀の弾丸 (silver bullet) を拒否し、公共サービスのデリバリーに関する文化をリセットする困難な仕事から着手しなくてはならない。市民サービスを再設計するために、政府を再設計しなければならないのだ。大手IT企業はすでに十分なダメージを与えている。解雇通知書はポストに投函された”

オーストラリア政府のビル・ショーテン市民サービス相や元 GDS ファウンダーのマイク・ブラッケン氏が述べるように、アジャイル開発の導入と政府調達のアジャイル化は表裏一体で、密接に結びついている。そのため、マネジメント層は、アジャイル開発の導入において、**組織や人材に関する改革の取り組みと並行しながら、調達プロセスの改革についても取り組まなくてはならない**。アジャイル開発を導入する上では、調達プロセスもまたユーザー中心のあり方へと移行する必要がある、プロセスを通じて、初期の契約締結後もベンダーと積極的にコラボレーションを行い、繰り返し改善を行うことが重要になる。

## 7-2. 調達のための研修とトレーニング

米国連邦政府の国土安全保障省は、調達プロセスを変革するにあたって、従来のあり方とは異なる革新的な調達の手法を支援するためのラボとして調達イノベーションラボ (PIL) を設立している。PIL では「コーチ」と呼ばれる職員が、各部門のチームに対してファシリテーションやコンサルテーションを行うことを通じて、サポートを行っている。さらに、職員研修プログラム「ブートキャンプ」トレーニングを実施して、組織横断的にアジャイルな調達プロセスに関する職員のケイパビリティの構築やケーススタディの共有に取り組んでいる。

米国の国土安全保障省の事例のように、マネジメント層は調達のプロセスをアジャイルなあり方に変革するにあたって政府の各部門が新たなやり方を適切に行えるよう、職員のケイパビリティを高め、さらに契約やプロジェクト管理のベストプラクティスに関して省庁横断的にナレッジを展開していくことが求められる。米国連邦政府の国土安全保障省の PIL は、こうした職員研修とベストプラクティス、ケーススタディに関するナレッジのシェアを行う役割を担っている。他にも、上述したコネチカット州のコネチカット・デジタル・サービスが、州政府の各部門に対してアジャイル調達を実施するためのガイダンスを提供してサポートを行っているように、カタリスト部門が調達におけるナレッジマネジメントや職員研修を担うケースも存在する。

### 7-3. 契約手続きからプロジェクト実施までのプロセスの構造化

ニューヨーク州サービスデザインスタジオ（SDS）は、アジャイル開発を実践するプロジェクトにおいて、調達のために、実施部門に対してプロジェクト概要や契約書を作成するプロセスを行なっている。プロジェクトのアウトカムや成果物、ユーザーストーリー、タイムラインなど、基本的な情報を記した契約書のテンプレートを策定しており、契約を行う部門はプロジェクトのコンテキストに応じて、契約書に変更を加えることができる。また、SDSはプロセスの構造化に関する他のアプローチとして、アジャイル手法の経験を持つベンダーチームを特定し、事前に資格認定も行っている。資格認定によって、州政府の各部門は、アジャイル開発に関するケイパビリティを持ったベンダーと安定的に協働することができる。

アジャイル開発が、ウォーターフォール型といった他の開発手法との対比で置かれる例外的な措置ではなく、**組織横断的に公式なシステム開発手法としてルーティン的に実行される状況を構築されるためには、調達における契約・手続きプロセスから、プロジェクトの実施に係るまでのプロセスが可能な限り、構造化・公式化されていることが望ましい**と考えられる。調達のプロセスをアジャイル化するにあたっては、従来の調達の方法における契約形態やベンダーとの関係性にも変化が生じる。調達方式を含めたアジャイル開発の手法が公式化・構造化されていることによって組織横断的なアジャイル開発の採用がより容易になり、ルーティン的にプロジェクトを行うことがよりスムーズになる。

## 8. おわりに

### 8-1. 調査研究から得られた示唆

最後に、本調査研究において行政機関における「アジャイル」の導入に関する様々な論点について検討することによって得られた示唆を以下に整理する。

- 「ユーザー中心」のサービスを開発するためにアジャイル開発のアプローチは不可欠
- アジャイル開発の導入は、業務改善や調達方法の見直しを含めた組織全体のマネジメントに係るプロセス改善が伴う

- アジャイル開発の実践は、大規模なプロジェクトからではなく、小さな成功事例の積み重ねから
- アジャイルな組織を支える不可欠な要素は、現場への権限移譲と分野横断的コラボレーション
- 実験的かつ反復的な組織文化を構築するためには、フィードバックのプロセスの改善が不可欠
- 人事部門はアジャイルな組織への変革を推進する重要なドライバーとなる
- 組織横断的にアジャイル開発の導入と実践を行う上では、取り組みにおける司令塔となる専門部門「カタリスト部門」の設置をすることが重要
- 調達段階での仕様の決め打ちと IT ベンダーへの丸投げが、諸外国政府で数々の IT プロジェクトの失敗を生んだ

## 8-2. まとめ

本調査研究ではアジャイル開発の導入・実施に取り組む諸外国政府の事例について見てきた。諸外国政府の事例や取り組みを振り返ると、アジャイル開発とは、デジタルサービスの開発のための単なる手法の一つではなく、ユーザー中心のサービスを構築する上での核心であり、さらにはデジタルテクノロジーを活用して、組織全体をユーザー中心のあり方へと移行するための根本的な考え方、働き方であることがわかる。「アジャイル」が「デジタルトランスフォーメーション」を実施する上で欠かせない手法であるのと同時に、「デジタルトランスフォーメーション」を通じて到達したい組織のあり方・マインドセットだからこそ、マネジメント層には単なるアジャイル開発の手法の導入に止まらない組織変革のための取り組みが求められると考えられるだろう。

複雑かつ困難な社会課題に直面する行政機関が、より良い市民サービスを市民に対して届け、複雑な課題に対処するためのより良い組織へと変革するために本レポートが微力ながらも役立つことを願う。