

経営の アジリティを高める、 知の探求

株式会社永和システムマネジメント 代表取締役／
Scrum Inc. Japan 取締役

平鍋 健児
ひらなべ けんじ

各界で第一人者と呼ばれる人はどんな本を読み、読書体験から何を学んできたのか。経営やモノづくりのアジリティを高めるソフトウェア開発の手法「アジャイル開発」を日本に紹介し、その代表的なフレームワーク「スクラム」の普及を推進するScrum Inc. Japan の取締役でもある、株式会社永和システムマネジメント代表取締役社長の平鍋健児（ひらなべ・けんじ）氏にお話を伺いました。

株式会社永和システムマネジメント 代表取締役社長、株式会社チェンジビジョン 代表取締役CTO、Scrum Inc. Japan 取締役。1989年東京大学工学部卒業後、UMLエディタastah*の開発などを経て、現在はアジャイル開発の場、Agile Studioにて顧客と共創の環境づくりを実践。初代アジャイルジャパン実行委員長。著書に『アジャイル開発とスクラム 第2版』（野中郁次郎氏、及部敬雄氏との共著）。ほか、アジャイル関連の翻訳書多数。

著書

アジャイル開発とスクラム

（翔泳社）

（平鍋健児・野中郁次郎・及部敬雄 共著）

「アジャイル」を「イノベーションを起こすための組織改革手法」と捉え、経営者に向けて体系的に解説。「アジャイル」の本質を、企業経営やリーダーシップとの関係から考察している。



平鍋健児氏のお薦めする書籍

アンドリュー・スコット、リンダ・グラットン 著／池村千秋 翻訳
LIFE SHIFT 2
（東洋経済新報社）



岩尾俊兵 著
日本企業はなぜ「強み」を捨てるのか
（光文社新書）



野崎まど 著
タイタン
（講談社タイガ）



今井翔太 著
生成AIで世界はこう変わる
（SBクリエイティブ）



組織改革の手法としての「アジャイル」

ソフトウェア開発の手法であった「アジャイル開発」を、経営のアジリティを高める組織改革の手法として取り入れる企業が増えている。平鍋健児氏は、20年以上前から「アジャイル」を日本に広める活動を続けてきた。

「ソフトウェアだけでなく、変化に即応し高いパフォーマンスを発揮す

るチーム作りを可能にする『アジャイル』は、コミュニケーションのあり方、ひいては社会の変化に応じて個人がどう変われるかにも影響する手法です。最近では、経営の意思決定やマーケティング、営業といった企業のアジリティを高める手法としても定着してきています」

「アジャイル」の代表的なフレームワークが、より高い価値を生み出すチーム作りを可能にする「*スクラム」だ。平鍋氏は、システム開発を生業とする株式会社永和システムマネジメントを経営する一方、スクラムの普及を推進するScrum Inc. Japan の取締役も務めている。近年はソフトウェア開発よりも経営や組織変革のコンサルティングの依頼が多いと言う。

*一人ひとりが個別に役割分担していた従来のソフトウェア開発に対し、チーム全員が一体となり設計、プログラミング、テストを行い1週間程度の短いスプリントを繰り返しながら開発を進めていく手法。

福井に帰り、「アジャイル」に出会う

平鍋氏は1989年に東京大学を卒業し、首都圏で社会人生活をスタートしたが、子どもの誕生を機に自然豊かな地元・福井に帰り、株式会社永和

システムマネジメントにソフトウェアエンジニアとして入社した。大好きなプログラミングの仕事に打ち込む日々。しかし厳しい現実と直面する。

「仕様書どおりに完成させたソフトウェアのテストで問題が発生し、徹夜を繰り返す。本当の要求と仕様書が違っている。自分が何をしているのかわからなくなる——そんな日々が続きました。プロジェクトに関わる全員が、よい仕事をしたいと思っている。でも、発注元もエンジニアも苦しんでいるこの状況を、なんとかして変えたい。そう考えていた時期に、『*XP エキストリーム・プログラミング入門』という本に出合ったのです。2000年のことでした」

「エクストリーム・プログラミング」は「アジャイル」の1つで、プログラミングやチーム内の開発活動だけではなく、顧客とのコミュニケーションを重視した柔軟性の高いソフトウェア開発の手法だ。

「この本に『ソフトウェアの品質の核心とは、お客さまとの対話や作る人の思いだ』と書かれていて、衝撃を受けました。この手法なら、お客さまやユーザーの期待に応えられるし、自分たちの仕事で社会に貢献することができ

る。そう直感し、『アジャイル』を広める活動にのめりこんでいきました」

平鍋氏は「アジャイル」に関する海外のカンファレンスに積極的に参加し、関連書籍を10冊以上翻訳して日本に紹介するなど、「アジャイル」の普及活動に没頭していった。

*1999年、ケント・ベックらによって定式化・提唱された柔軟性の高いソフトウェア開発手法。

地元回帰を後押しした2冊

ところで、平鍋氏はどのような読書遍歴を経てきたのだろうか。

「大学時代は、*1 蓮實重彦先生の映画ゼミに潜り込んでいたことや当時の *2 ニュー・アカデミズムの影響から、批評家の浅田彰さんや哲学者の柄谷行人さんの著作をよく読んでいました。ただ、今思えば内容の理解にはほど遠く、高尚な理論がかつこよく見えていただけでした」

むしろ、その後に出合った2冊が平鍋氏にとって人生の転機につながったと言う。

*1 はすみしげひこ（1936年〜）。映画評論家、フランス文学者。著書に『監督小津安二郎』（ちくま学芸文庫）、『伯爵夫人』（新潮文庫）など多数。

*2 1980年代初頭の日本で起こった、人文科学や社会科学の領域における潮流。

「宗教学者の中沢新一さんが書かれた『チベットのモーツァルト』は、ご本人がインドやネパールに行つて仏教の修行をする話が僕にとって新鮮でした。民俗学者である宮本常一さんの『忘れられた日本人』に合ったのもその頃です。汎用的な理論

よりも「土着々々素朴々々」が持つ意味の強さに気づくと同時に、自分を形作っている成分が、生まれ育った福井県大野市に由来していると捉えるようになりました。この読書体験が、のちに地元に戻るという選択を後押ししました」

チームビルディングの現在地

「アジャイル」が市民権を得た今、経営者が抱いている組織変革の課題意識は「チーム作りに有効な『アジャイル』という手法を、複数のチームの力を引き出す効果的な組織づくりに応用していきたい」というフェーズに移ってきていると平鍋氏は指摘する。そこで紹介する一冊が『Dynamic Reteaming』だ。

「企業のアジリティを高めるためには、部一課一係といったヒエラルキー構造の中に指示命令系統がある従来の企業の活動単位ではなく、お客さまに対し価値を生み出すことを主眼としたチームの再構築Ⅱ『Reteaming』が求められます。この本では、例えばダイナミックに2つのチームを統合するとどんなメリット、デメリットがあるのか、逆にチームを

分割する場面はどんなときか、メンバーの入れ替えはどんな目的で、どんなタイミングで行うべきか、が解説されています。中でも僕がいいなと思った点は、チーム再編にあたり、何をやるにもその意図をメンバーに徹底的に説明すべきだという指摘です。チームとは単に組織の一要素ではなく、構成員一人ひとりの気持ち

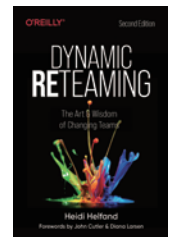
ヘッドライトオペレーション

平鍋氏には今、経営者として大切に行っている言葉がある。それが「ヘッドライトオペレーション」だ。

Heidi Helfand著

『Dynamic Reteaming』 (O'Reilly Media)

チームのリビルド=Reteamingをする際の手法や観点について詳しく書かれている。2025年、株式会社オライリー・ジャパンから日本語版が刊行予定。



「過去に通ってきた道や上手く走れなかったことに焦点を当てるのではなく、自動車を運転しているときのように未来をヘッドライトで照らして、これからすべきことを考えるという意味です。これは経営にも言えることで、今までのように過去の課題解決を主眼に置くのではなく、未来に起こりそうな事象に焦点を当てたほうが、いい経営ができる。さらに言えば、そのヘッドライトで未来を照らす作業には経営陣以外の人も巻き込んだほうが、企業全体のアジリティ強化につながる。『ヘッドライトオペレーション』のスタンスで、僕自身、経営の舵取りをしていきたいと思っています」

宮本常一著

『忘れられた日本人』 (岩波文庫)

戦前から戦後にかけ日本の各地を旅しながら民俗を研究してきた著者が、歴史の表舞台では語られない「辺境に生きる人々」の暮らしの様子を、各地の伝承者とのやりとりを通じて記録した一冊。



中沢新一著

『チベットのモーツァルト』 (講談社学術文庫)

著者が東京大学大学院に在学中の1980年前後にインド、ネパール、ブータンでチベット密教を修行した実体験を通じ、仏教思想と現代思想の融合を試みている。



本誌ではダイジェスト版を掲載しました。フルバージョンをWebマガジン「Executive Foresight Online」に掲載しています。



https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17693091