

# Topic Teasers Vol. 90: Is Agile Japanese?

Topic Teasers Vol. 90: アジャイルは日本のものですか？

バービー・デイビス (Barbee Davis) - 2017年1月12日

翻訳：川北慎之介 PMP

ここに投稿したい質問があれば、[バービー・デイビス](#)にメッセージを送ってください！

## Topic Teasers

SHARE

プラクティス領域：[アジャイル](#)

私たちの経営陣はアジャイルに対し非常に抵抗があり、最近の統計に反しているにもかかわらず、アジャイル・プラクティスに対する研究や歴史はない、または生産性の向上につながっていないと言います。私は、アジャイルが現在の労働力の最大の割合であるミレニアル世代を引き込む現実的な方法であることを示すために、彼らに何を伝えることができますか？アジャイルという名前と呼ばれなかったとしても、高い生産性を最大限に発揮する実績があることを示すために、彼らに何を伝えることができますか？

A. アジャイルは2001年にユタ州スノーボードで考案されたので、起源は100%アメリカです。この有名な会議の結果が一連のスピーチ、記事、および会話を通じて発表されるまで、世界中の人々はこれらの実務慣行を試みたことがありませんでした。

B. アジャイルの原則は、X理論と呼ばれるダグラス・マクレガーが信じた、ほとんどの労働者の基本的な行動に基づいています。人々が仕事を嫌い、仕事を避けようとしていることを示唆しているため、より手ぬるいアジャイル・チームの労働環境では、彼らが経営側にいると錯覚させます。

C. W.エドワーズ・デミング博士は、一番最初にアジャイルのような哲学を開発しました。彼はそれを「欲求段階説」と呼んでいました。マネジャーが従業員のニーズをすべて満たすことができれば、生産性は飛躍的に向上します。1つでも満たされない場合、プロジェクト成果は低下します。

D. アジャイルは、実際には日本の動機づけ理論である1980年代のウィリアム・オオウチ博士の「日本的経営」スタイルから派生したものです。これまでに、そのコンセプトは初めに日本、そして世界中の現代の職場で効果的であることが実証されています。

(スクロールダウンして答えを見る...)

**答え: アジャイルは、実際には日本の動機づけ理論である 1980 年代のウィリアム・オオウチ博士の「日本的経営」スタイルから派生したものです。これまでに、そのコンセプトは初めに日本、そして世界中の現代の職場で効果的であることが実証されています。**

初めて PMP 資格を取得してから何年も経ってきた人にとっては、物事がプロジェクトマネジメント界に突如現れ、一時の名声を得て進化したり後退したりして、さらに新しいアイデアが最前線に浮上する、という考えを受け入れます。これは良いことです。そして私たちが愛用する実務慣行を完全に置き換えるよりむしろ進化を見ることができるようになるまで、進んでそれらを受け入れることになるかもしれないのです。アジャイル・コンセプト（明確な用語ではないかもしれませんが）の存続性についてのこれらのアイデアの幾つかを経営陣に示すことは、より快適に感じることになるかもしれないのです。

アジャイルがその状況に迫ったため、プロジェクトをマネジメントする「ウォーターフォール」アプローチは、その提唱者たちはそれがゴールだということを確認させるために 50 年強の歴史を享受してきました。誰もがこれが成功への道であると確信していました…情報技術分野の人々を除いては。情報技術分野の人々にとっては、仕事を当てはまらないプロセスボックス内に収めるため、かなり無理をしたり、操作したり、曲げたりしなければなりませんでした。

しかし、アジャイルのアイデアや革新的なコンセプトは、1980 年代までさかのぼり、情報技術ではなく製造業のために開発されました。その話は次のとおりです。アメリカは第二次世界大戦中に製造国として栄え、その後「日本製」というラベルはしばしば安いカーニバルのお土産のようなものに関連付けられました。しかし、1980 年代になると、最高品質のエレクトロニクスとコンピューターは、度々日本のラベルを押収しました。日本は世界中で最も高い生産性でも知られていましたが、一方でアメリカは劇的に減衰してきました。では、この驚くべき移行はどのように起こったのでしょうか？

数年に渡る研究の末、ウィリアム・オオウチ博士は Z 理論を思いつきました。ダグラス・マクレガーはすでに X 理論を仮定していました。人々は基本的に怠け者であり、強制されないと働かないという理論です。一方 Y 理論は、以前の理論の仮定を破る考え方でした。Y 理論では、人々は良い仕事をする事と望み、チャンスが与えられれば良い仕事をします。仕事そのものは人々の動機付けになり得ます。

オオウチ氏は Z 理論でこれらのアイデアを浮き彫りにしています。そして彼の考えは、実際に、アジャイルと今日の職場でミレニアル世代が求めていると言われていることの両方で類似性を持っています。ミレニアル世代、およそ 1977 年から 1995 年の間に生まれた彼らは現在、労働力の最も大きい割合を占めています。オオウチ氏の発見から今日に至るまで、安定した雇用、高い生産性と高い従業員の士気と満足を促進するような状況が考えられます。少し見てみましょう。

オオウチ氏	アジャイル	ミレニアル世代
労働者は、彼らが仕える人々そしてともに働く人々、さらに彼らのために働く人々と一緒に幸せで緊密な関係を築きたい。	頻繁で非公式なコミュニケーションの機会がある最適な場所に配置された小さなチームを形成することで、チームは結びつき、より生産的になる。	非常に社会的に関わっている。スポーツリーグや同僚とともに社会奉仕すること、ソーシャルメディアに繋がることを楽しむ。(仕事目的であっても)。
労働者は会社によって援助される必要性が高い。	本当に効果的なチームを持つためには、アジャイル・チームは、プロジェクトの業務的側面をナビゲートするプロダクトオーナーと、チーム・メンバーから生産的な作業時間を割いてしまう可能性がある業務を担当するスクラムマスターが必要である。	意味のある仕事と明確な目的が必要である。毎日の肯定的なフィードバックを感謝する。建設的なフィードバックは否定的と見なす。彼らは前進し、その方向への移動方法についての提案の真価を認めることを非常に心配するので、建設的なフィードバックは「成長の機会」に変更することを検討する。
Z理論の労働者は、家族や文化、伝統などが具体的な成功と同じぐらい重要だと見なされる労働環境を高く評価する。	アジャイル・チームの本質は、必要に応じて家から仕事をすることができ、子供、年老いた両親、その他の個人的な問題に対応する柔軟性を向上させることができる。それは、古い組立ラインのコミットメントとは異なるものだ。	ワークライフ・バランスに重点を置く。仕事の関係とは離れて繁栄することができる。
労働者は、十分に発達した秩序、規律、懸命に働く道徳的義務、同僚とのチームワーク感覚を持っている。	各チーム・メンバーの他者への依存性(およびペア・プログラミングなどに従事する能力など)の理由から、アジャイルカ(敏捷性)は、プロジェクトの担当部分を時間通り遂行する責任のように感じられる、または少なくともタイムラインについてのオープンコミュニケーションを維持する。	社会的相互作用と技術との繋がりためのチーム指向である。ソーシャルグループやワークグループで快適であること。
労働者は、経営陣が自分たちを支援し、福利を守ってくれと信頼できる限り、最高の能力で仕事をすると信頼できる。	情報技術やプログラミングの仕事は経営者と共有されていないスキルを使用することが多いため、アジャイル・チーム・メンバーがタスクの機能と完了のために個人的責任を負うという強い信頼がある。	組織を改善するために働くように動く。離れた関係では、自由をありがたく思い、信頼を支えるために生産性に力を入れる。短期間で効率的なモジュールで最高のパフォーマンスを発揮するため、アジャイルが理想的である。
経営陣は労働者を支援する必要がある。	プロダクトオーナーとスクラムマスターがバックログの作成に参加し、外部顧客がデモンストレーションのため参加する可能性があるため、期待を設定し結果の承認を得るための直接的な情報が自由に流れる。	フィードバックは、このグループの大きな推進力である。社内の経営陣や外部の顧客と直接話す能力は重要である。モバイルデバイスに精通しており、オンラインのトレーニングやミーティング、モバイルプラットフォームを活用する機会に感謝する。可

		能であれば、自分のデバイスを持ち込むこと（BYOD）が最善の選択肢である。
労働者は、経営陣が自分たちを支援し、福利を守ってくれると信頼できる限り、最高の能力で仕事をするを信頼できる。	アジャイル・チームは任意の反復で完了するユーザーストーリーの量を選択することが許可されているため、仕事量が割り当てられている場合よりも目標達成に近づく。	彼らはチームに合うように動かされ、違いを生み出す何かをしていると感じる。彼らは、リーダーに異なる視点を与えることができる、関連性のある具体的なフィードバックを持つ。
経営陣は、従業員に強い自信を持っていて、従業員は意見の一致を通じて企業の意思決定に大きく参加することを奨励されている。	前述したように、アジャイル・チームがプロジェクトオーナーの知識の外にあるバックログに技術的なユーザーストーリーを提供できる。また、チームは最高のアプローチを自由に話し合うことができると同時に、製品を完成させるために何が行われなければならないかについて経営者に教育できると感じている。	遠慮なく話すことが促進され、彼らの声が聞いてもらえていると感じることを必要とする。アジャイルは、バックログ・ミーティング、ユーザーストーリーサイズのための評価ミーティング、共同設置された職場での日常的なやりとり、または経営陣/顧客のデモンストレーションなど、意見を表明するための複数の機会を持つ完璧なシナリオである。
労働者は一つ以上の専門分野を持っていて、常に知識を増やす必要がある。	ベア・プログラミング、インターネットで短時間のトレーニングに素早くアクセスする能力、より経験豊富なプログラマーをシャドーイングすることにより、チーム・メンバーは自分の専門分野を超えて知識を伸ばす。これは、ある人が身動きがとれなくなった場合のバックアップ・ヘルプを意味する。	継続的な雇用契約を望み、「次に何ができる？」「次の大ききて、今話題のものは何？」を知りたいと思っている。
Z型の組織は、非公式の管理方法を持っているが、正式なメカニズムを通じてパフォーマンスを測定する。	アジャイル・チームは、計測が個人によって行われず、チーム全体が達成したものである場合に最適である。創造に費やされた時間で判断されるべきではなく、品質テストとあらゆる業界やその他のコンプライアンス標準の観点から測定された結果の成功を判断されるべきだ。	フィードバック、製品に関する匿名のフィードバックでさえも、そして、テストの成功、市場での最終の成功をも愛す。

ここに、現時点で適切な、そしてあなたの管理能力を調整するのに役立ついくつかのその他の日本の理論があります。

1. **期待理論**：従業員は自分たちの努力が報酬につながると信じていなければなりません。
2. **努力のパフォーマンスの期待**：従業員は、懸命に働くことが（報酬につながる）業績を向上させることを期待しなければなりません。
3. **パフォーマンスに報酬を与えるインストゥルメンタル性**[インストゥルメンタル性（Instrumentality）とは、高いタスク処理能力が報酬を得る上でどれほど助けになるか（重要であるか）を意味します]：高いパフォーマンスが実際に望ましい結果につながるという個人の期待。これは、報酬価数と呼ばれることもあり、高い業績のために組織が提供する報酬を個人が望むかどうかを示唆しています。

報酬の価値は、人の動機づけ努力のレベルが単に報酬に基づくものではないことを示唆しているため、かなり興味深いものです。以下3つの条件も満たす必要があります。

- 従業員は、タスクを実行する能力があると感じなければなりません。
- 彼らは、高い業績が報酬を受け取る上で重要であると感じなければなりません。
- 彼らは報酬を大切にしなければなりません。

3つの条件がすべて満たされれば、従業員はより多くの努力を払う意欲を持ちます。たとえば、あなたが働いている組織でコンテストがあるとします。時間内、予算内に最大の割合のプロジェクトを導入し、顧客のニーズに合わせて設定された品質測定値を満たすプロジェクト・マネジャーは、自分自身と配偶者または重要な他の人のために、すべて経費支給のハワイへの2週間の旅行を受け取ります。いいですよね？

しかし今、あなたには4人の小さな子供、もしかしたら赤ん坊かもしれないがいると想像してください。または、プロジェクト・マネジャーが妊娠しているかもしれません（あるいは、男性の場合妻が妊娠）。もしかすると、子供たちを見る近しい親戚はいないかもしれません。あなた自身は調整済みかもしれませんが、パートナーが自分の仕事を休むには良い時期ではないかもしれません。この状態では、それほど魅力的な特典ではなくなっています。

育児やペットのケア、あるいはその両方を準備したり、手配したり、支払いをしなければならないかもしれません。新しい水着や夏向きの服がなければ、ハワイに行くことはできませんね。（冬にオマハで水着を買おうとしたことはありますか？）

もしかしたら、あなたまたはあなたの配偶者のいずれかが身体障害を負っており、旅行はかなり困難かもしれません。または、あなた方のどちらか、または両方が飛行機を恐れているかもしれません。シナリオは永遠に続けることができますが、いずれにしても当初はすばらしい特典のように見えるものでも、万人に同様に魅力的に見えない、したがって、努力する意欲が出るものではなくなるかもしれません。だからこそ、いくつかの企業が、旅行やその他のオプションのような様々な報酬を提供するカタログで使用するためのポイントを提供しているのです。人々はその中から自分にとって最も魅力的なものを選ぶことができます。

だから、アジャイルが組織に何らかの非常に肯定的なメリットをもたらす理由を理解しようと経営陣と仕事をしているならば、Z理論の存続性と実証済みの実績、そして最新のニーズを使って、引きつけ、生産性を最大化し、ミレニアル世代を繋ぎ止め、アジャイル・プラクティスがどのようにそのギャップを埋めるかを見せてあげてください。



バービー・デAVIS、MA、PHR、PMP、PMI-ACP、PMI-PBA はデAVIS・コンサルティングを所有しており、執筆者、スピーカー、トレーニング教材のライター、プレゼンテーション・スキル講習の革新者です。政府、教育、ヘルスケア、銀行、IT、建設業界などでの経験があります。彼女はコンサルタント、そして PMI の R.E.P. クオリティレビュー担当者として活動しています。バービーの最新の著書「[Agile Practices for Waterfall Projects: Shifting Processes for Competitive Advantage](#)」は、Amazon.com で入手可能です。また、「[プロジェクト・マネジャーが知るべき 97 のこと](#)」

、「[Quick Quizzes for Project Managers](#)」から彼女をご存知かもしれません。また、ProjectManagement.com が主催する PMXPO 2016 ウェビナーのオンライン・プレゼンテーション「[Leading Change That Sticks](#)」もチェックしてください！デAVIS氏は、あなたの質問やコメントを [barbeedavis@topicteasers.com](mailto:barbeedavis@topicteasers.com) で奨励しています。

この記事に対する読者らの評価: 7 点満点中 6.29

RATE THIS ITEM: Average Rating: 6.29

