

## Dude, Where's My Control? Transitioning from a Project Manager to a Scrum Master

### どうコントロールすればいいの？

### プロジェクト・マネジャーからスクラムマスターへの転向

翻訳：井原優子 PMP

## Overview 概要

---

現在、多くの組織がアジャイルの考え方を導入し始めている。プロジェクト・マネジャー自身が、考え方や働き方をアジャイルの方法にする必要があるが、得てして受けているサポートや教育が限られている。本ウェビナーでは、その課題がどのようなものか、自分自身をどう見せるか、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトでよりアジャイルな方法を受け入れ学びながら、プロジェクト・マネジャーとして何ができるかについて解説する。

注記：システムが視聴活動を正確に記録するために、ビデオは最後まで視聴されなくてはならない。PDU についての詳細は、[ProjectManagement.com](https://www.projectmanagement.com)を参照のこと。

本日のウェビナーにご参加頂き、ありがとうございます。本日のウェビナーは、エミリー・ルジブレグトによる『どうやってコントロールするの？プロジェクト・マネジャーからスクラムマスターへの転向』です。エミリーは経験豊富なプロジェクト・マネジャーで現在オランダに在住し、複数のバーチャルチームを管理されています。エミリーの信条は、『プロジェクトは人に関するものであり、良いチーム無しに成功することは出来ない』です。それでは早速エミリーをお迎えしましょう。

こんにちは。どうもありがとうございます。暖かく迎えていただき感謝します。本日もお話できることを、とても光栄に思っています。手短かに自己紹介をさせていただきます。私はプロジェクト・マネジャーであり、スクラムマスターです。これまで10年以上の間、様々な役割でプロジェクトマネジメントに携わってきています。個人的には、2匹のハスキー犬と一緒にマラソンを楽しんでいます。犬は写真に写っていますが、走るのが大好きです。そして発音からお分かりになるとと思いますが、私は英国出身です。ですが、長い間ヨーロッパで働いています。現在は夫と女の子の赤ちゃんとオランダに住んでいます。

多くの方が本日のウェビナーに参加して下さり、素晴らしいですね。皆さんが本日のセッションを楽しんでいたければ、幸いです。それでは、始めましょう。本日は幾つかの項目を見ていきます。初めに、プロジェクト・マネジャーとスクラムマスターはどう異なるのか、をお話します。初めに明確にしておきますが、二つは異なります。プロジェクト・マネジャーからスクラムマスターに変わる時にどのようなステップを経るのか、ブループリントとして6つの苦悩の段階を用い、流れを見ていきます。気軽な感じで内容をお伝えしていきますので、皆さんに楽しんでいただければ幸いです。

では、何が問題なのでしょう？多くのプロジェクト・マネジャーがスクラムマスターへの転向に苦労している理由の1つは、プロジェクトランドスケープに対するスクラムとアジャイルの考え方が全く同じだと思っているからです。明確にしましょう。プロジェクト・マネジャーである時と同じように、スクラムマスターとして多くの同じツールやリソースを使うことが出来ますが、それらは同じではありません。方法論や思考に明確な矛盾があります。主な違いの一つは、皆さんはもはやショーのスターではないということです。スターは皆さんのチームです。プロジェクト・マネジャーとして、問題が起こった時にそれを解決し、チームに指示してきました。しかし、スクラムマスターとしては、チームにコーチングをして、彼ら自身が問題を解決するように導きます。この根幹となる考え方の変化は、プロジェクト・マネジャーにとって受け入れ適応するのがとても難しいことがあります。

スクラムマスターであるということは、大きな信頼という要素に基づいて働くということです。あなたは、もはやマネジャーではありません。あなたはメンターであり、サーバントリーダーであり、チェンジエージェントです。あなたの目的は、チームができるだけ邪魔をされずに仕事ができ、彼らが最善を尽くせるようにすることです。プロジェクト・マネジャーとして、それを違う方法で成し遂げることが出来たかも知れませんが、コントロールの側面が大きな違いとなります。スクラムマスターとプロジェクト・マネジャーとしての主な働き方の違いの例を見てみましょう。私がスクラムマスターのトレーニングを受けていたとき、私はチームをリソースと呼び、中断され続けていました。彼らはリソースではありません。彼らは人間です。私の頭に浮かび心に留めている、とても明瞭な引用があります。それを今ご紹介したいと思います。「人々を馬としてではなく、人間として扱いなさい。そうすれば、良い労働力を得られるでしょう。」韻を踏んでいて良いと思います。私の心に残っているのは、私のリソース、私のリソースにこれをさせなければならない、と話し続けて、中断され続けたからです。彼らはリソースではありません。彼らは人間です。

そして、プロジェクトと予想対コミットメントではなく、製品を見るようになります。何を成し遂げるか話をするときは、「します」(will be)ではなく「恐らく」(likely)です。多くのステークホルダーが行き詰まり腹を立てるところであります。彼らはそれを必要としているのです。彼らはそれを小さな変化のようにしますが、あなたのチームとの働き方やプロジェクト全体を考えると、全く異なる世界です。私は一人の仲間と一緒に彼らと転向する予定であることを話しているときに「どのような変化を経験し、その違いをどのように理解しましたか」と尋ねました。彼らの答えは、プロジェクト・マネジャーからスクラムマスターに転向する上でさまざまな問題を完全に把握し理解するのに一年かかったとのことでした。

それでは、皆さんのプロジェクトにおける問題は何でしょうか。今少し時間を頂いて、皆さんについて理解したいと思います。皆さんのプロジェクトではどのような問題がありますか？記載していただけますか？スティーブン、チャットを使えますか？それとも時間がかかりすぎてしまいますか？

チャットウィンドウを使えましたら、皆さんのプロジェクトにおける主な問題を教えてください。少し見てみましょう。スクラムの方法や皆さんのプロジェクトで使っている方法で、どんな問題がありますか？そうですね。人々をやる気にさせること、期待値を変えること、十分な人がいないこと、を多くの方が書かれています。とても興味深いです。いくつかの種類のコメントが多数見られます。同じフィードバックが来ています。多くはありませんが。

私の同僚から聞いたコメントだけでなく、トレーニングやコーチングセッションで得たコメントに基づいて、お話ししていきます。皆さんに正直にお話ししましょう。もし皆さん自身が最も大きな問題だ、と言うことができるなら、それはとても高いレベルの自己認識の現れでしょう。私がお話した多くの人は、自分自身がプロジェクトにおける問題かもしれないと、実際に受入れるのにとっても苦労していました。第2の問題はマネジメントからのプレッシャーです。マネジメントからある特定の方法で仕事にプレッシャーをかけられると、アジャイルの根本的な原理原則を維持することができなくなります。

次の問題は、方法論を受け入れないことに関する問題です。これはチーム、マネジメント、皆さん自身からのものである可能性があります。これらが「寄せ集めのアジャイル」と呼ばれるのを私はこれまでに見えています。アジャイルの働き方の欲しい部分だけを選択し、全てを使いたくないということです。次の問題はリンクされたチームがプロセスを持っていなかったり、チームがアジャイルではなかったり、アジャイルの方法で働いていないことです。何故このようなことが起こりえる幾つかの原因に関して後ほど追っていきます。これは、アジャイルプロジェクトが失敗する、主な問題になりえることです。

最後の問題は、コントロールできないことです。スクラムマスターとして、全てのことが自分のコントロールから滑り落ちていくことを感じます。多くのことが床を通り抜けて落ちていき、チームが何をしているのか分からなくなります。私が見た主なことの一つは、アジャイルが不適切に用いられていることです。もしとても複雑なプロジェクトを担当していて、間違ったマネジメントスタイルを用いていたら、チームが繁栄できる環境を作れません。実際のプロジェクトで生じた問題について人から話を伺う時にとっても興味深いことは、とても正直な人々が新しい役割に対して十分なサポートが受けられなかった、もしくは彼らがチームを信頼しなかったことによる自分自身の過ちを認めることです。間違いに寄与する要素がたくさんあります。今日はみなさんにもし物事が上手くいかなくなった場合に何が正しくて、そして何ができるのかをお見せしたいと思います。そして、チャットウィンドウにコメントを頂いていることに、とても感謝します。同じようなことが挙げられているのがとても興味深いからです。非現実的な期待値、スキルセット、人、スコープ、スコープ管理。すばらしいです。とても不思議なことですが、多くの方が同じ問題を経験しているのを知ると、なんだか安心します。

アジャイルは三つの足がある椅子だと想像してください。それぞれの足は、透明性、検査、適応という、異なる名前と呼ばれています。そのうちの一つの足をいじると、椅子は壊れるか倒れてしまいます。アジャイルの主要な領域を見るとき、この三つの鍵となる領域に要約されます。プレゼンテーションの残りの部分を見ていくときに、このことを心に留めていてください。透明性とは、みんなが、何が起きているかを知っていることです。みんなとは、皆さん自身、皆さんのチーム、プロダクトオーナー、そしてあなたのステークホルダーを意味します。適応とは、変更することができますし、製品を最高の状態にするために違う方針をとる必要があるならそれができるといことです。そして検査は、サイクルの終わりでは無く、仕事をしながら自分の仕事を確認することです。仕事をしながら点検をすれば、時間の節約にもなります。では、六つの変化のステージを見ていきましょう。初めのステージは否定です。次のセクションでは、プロジェクト・マネジャーからスクラムマスターになるときに経る六つのステージに進む予定です。これらのステージは、悲しみと似ています。個人によって異なるため、時間的なスケールはありません。

それでは、そのステージはどの様なものでしょうか？皆さんがストレスに晒されていて、既に知っている信頼できる方法に戻りたいと思っている時、否定的なステージにいるかも知れません。自発的にスクラムマスターになることを選択した場合に否定のフェーズは長くなる傾向があり、期待されているように変わることを拒否する傾向があります。例えば、上司がある日やってきて、「エミリー、君にすばらしい仕事があるよ。君はもうプロジェクト・マネジャーではなく、スクラムマスターだよ。」といいます。私はその場に座り、「すみません。私は何になるって？」と考えます。そして上司に質問します。「ちょっと待ってください。スクラムマスターとプロジェクト・マネジャーは根本的に異なるものですね？」と。上司は、「もちろん違うよ。少しの言葉の違いがあるだけで、それだけだ。」と答えました。自分から新しい役目を受け入れて選択するのではなく、半ば強制されたときに、マインドセットをどのように変えることができるかはとても興味深いです。新しい役目について、チームにこれまでと同じように働くことを要求したり、自分が言うことに従うようにチームメンバーを脅したりし始めるかも知れません。この否定のステージに自分がいると気付いたとき、チームと共に問題を見つめ、チームに解決方法を見つけてもらうようにしましょう。もし自分自身が問題であると気付いたら、自分自身の行動や発言に気をつけましょう。あなたはチームがベストを尽くせるように助けてあげていますか？改善するにはどのようなサポートが必要ですか？ミスコミュニケーションが起これる時はサイクルを短くする必要があるかもしれません。

ここで、ちょっとしたお話しをしたいと思います。私は友人の1人と仕事をしていて、否定のステージについて話をしていました。その友人は、実際に1人のチームメンバーを脅したことがあると認めました。友人はなぜ脅したかと言うと、「私はプロジェクト・マネジャーなの。マネジメントが何か分かっているでしょ？私はマネジメントが何を必要としているか分かっているわ。マネジメントはこの仕事をこの日のこの時間までに、この予算内で終わらせる必要があるの。」と言いました。私は、本当にそんなことを言ったのか尋ねました。友人は、「エミリー、私はとてもプレッシャーをかけられていて、とてもストレスを感じていて、メンバーに怒鳴ってしまったの。それが良い方法でないとは分かっていたけれど、マネジメントに監視されていて、そうするしかなかったのよ。マネジメントから、『これが必要だ。お客様が必要としているのでコミットする必要がある。』と言われていたの。知っている方法にただ逆戻りしただけで、怒鳴るつもりはなかったの。私は後で謝ったわ。私はその仕事を終わ

らせなくてはいけなかったのに彼らがそれを理解してくれなかったからイラッとしたの。」と言いました。チームはアジャイルの方法で働きたく、新しい働き方のパターンを取り入れたかったけれど、プロジェクト・マネジャーまたはスクラムマスターは、そうたくありませんでした。彼らはそのことに満足していませんでした。これは、最も難しいことの一つでしょう。

変化の6つのステージ。皆さんは、恐らく新しいチームに加わり、アジャイルの方法でチームが協力して仕事をするように試みる必要があります。チームに良い原動力を築くために皆さんは何ができるでしょうか。チームの拠り所となる、良い基盤となる原理原則を築くために、皆さんは何ができるでしょうか？2つの良い例があります。1つ目はチーム名です。全てのプロジェクトが開始する時や新しいスクラムチームが組まれた時に、スクラムチームのメンバー全員で集まります。これは、既存のスクラムチームに新しいメンバーが加わる時にも、チーム自体が新しい時にも当てはまります。チームで集まり、自分たちのチーム名とチームのマニフェストを作ります。これは、チーム構築の一部です。集まり、自分たちのチーム名について議論します。あなたはスクラムマスターとして、何をしますか？彼らのサポートをするのです。とても単純なことです。あなたがどんなに「海賊」という名前が好きだとしても、チーム名を推薦したり、強制したりしてはいけません。チームに考えさせ、決めさせなければなりません。チーム名が決まったら、チームのマニフェストに取り組むことができます。これは私にとってとても大きなことの1つで、通常すべての章の終わりに追加しています。それでは、チームマニフェストとは何でしょうか？チームマニフェストは、チームの基盤となる原理原則であり、チームがどの様に仕事をしたいかです。一つの例が、プレゼンテーション資料の写真にあります。少し小さくて見にくいかも知れませんが、ここに私が好きな幾つかのポイントがあります。私たちは失敗を恐れない。顧客が満足しているなら、私たちも満足している。私たちは読み易く、きれいで上品なコードを書く。ここで、チャットウィンドウを見たいと思います。どのくらいの方が現在チーム名をつけていますか？皆さんのチーム名は何ですか？皆さんはチームマニフェストを作りますか？それともこの時点ではしませんか？皆さんからのフィードバックを待っていますが、「Aチーム」という名前が来ました。とても好きです。とても面白いですね。これは全て自分たちで決めるのです。そして、ここでスクラムマスターは何をするでしょうか？スクラムマスターは、文章の一部を少し修正するのを助ける以外は、チームがタスクをするのをサポートします。私が実施したことは、確実にチームが自分たちの言葉を賢明であると思い、達成可能なことだと感じるようにしたことです。私は、チームマニフェストが、設定したものの全く管理できないようなものではなく、実際に達成できるものであって欲しいと思っていました。例えば、「チームとしてやっていることを楽しみたい」というようなものは、積極的に目指すことができるものであり、とても良いものです。例えば「Dチーム」というような名前も面白いでしょう。いつでも良いチーム名を使えますし、プロジェクトコード名をチーム名として使用する人もいます。私も以前はそうしていましたが、実際に自分たちの名前を付けることは、チーム構築に役立ちます。私たちには公式なプロジェクトコード名を持っていたので、例えば「ABC」としますが、がありました。自分たちで考えたオリジナルのものを持っていました。チームは自分たちの名前を「素晴らしいチーム」と名付けました。これはとても興味深いことでした。皆さんがお書きいただいた様々な名前を見てみたいです。様々な名前があり、とても興味深く、素晴らしいです。さらに、チームで実施したときに、実際に彼らよりも私を助けてくれました。チームにとって彼らの価値を理解することができましたし、チームとして将来どの様になりたいかを知ることができたのはとても大事なことで、彼らの考え方を知ることがで

きました。そして、チームの優先順位を理解し、チームとの架け橋を築くことの助けになりました。「ドリームチーム」というチーム名はいいですね。素晴らしいです。

次のステージは、罪悪感です。これには幾つかのことがあるでしょう。最善な方法やアイデアを選択していないことを知っているからかも知れません。また、自分自身の間違いに気が付いているからかも知れません。自分の仕事ではないのに、スプリントレビューでメモを取っていることかも知れません。メモを取るのにはチームメンバー個々の責任であり、彼らにその責任を任せなくてははいけません。言われたことや、やる必要がある行動を忘れるかも知れませんが、それは彼らの責任です。そして一度失敗したら、再び忘れることはありません。

これはまた、プロセスの理解でもあります。コミュニケーションはここでの鍵となります。ビジョンや予想管理を人々に理解させる必要があります。ビジョンは知識でもあり、顧客価値でもあるでしょう。また、もう1つの点は、学習期間で失敗を取り繕おうとすることです。もしそのようなことをしていると気が付いたら、もしくはチームで起きていると気が付いたら、チームにその目的を聞きましょう。チームが向上したいと思える、そして習得が許される環境を作りましょう。そのような環境では、失敗は許され、どこで改善したいかを学ぶことが許されるべきです。

私自身は罪悪感を感じていたので、このステージに長く留まっていたことを、認めなければなりません。私は、床を突き抜けて転落するような加速度がかかっていると感じていました。私たちは改善してなく、チームは常にストーミングフェーズにあり、私は罪悪感を感じていました。私は何を間違えたのだらうと、感じていました。プロジェクト・マネジャーとしては、どの様にすれば良いのか知っていました。私自身がどの様に働けばよいのか、どうすればチームが最善を尽くせるのか知っていました。ですがスクラムで働いており、両手を背中で縛られているように感じていました。私は何が出来るのだらうか。何が間違っているのだらうか。私は今何を間違えているのだらうか。役に立ったことの一つは、スプリントの振り返りをしていたことです。チームが私のところにきて、何を改善する必要があったのか、何をする必要があったのかを話してくれたからです。そしてその間、初めのころでしたが、悪い哲学を持っているのを知ったときスプリント数がとても低く、あるべき数字よりもずっと低く、私はカレンダーを日々見てスプリントの振り返りが近づいてきているのを感じ、少しうんざりしていました。「ああ嫌だ。全てが上手くいかなかったと、チームに告げなくてはいけないミーティングがやってくる。私はただ失敗、失敗に続く失敗を見に行くことになる。」と思っていました。プロジェクト・マネジャーとして、私たちは失敗をしません。私たちは成功しており、上手くいってました。私は良いプロジェクト・マネジャーでしたし、成功に焦点を当てていたからです。失敗や失敗のサインを見ることは、とても堪えました。では、私のコーチは何をしたのでしょうか？私はその頃、コーチをつけていました。とても良いスクラムコーチでした。コーチは鼻歌を歌ってくれました。少し紹介しますので、何の歌か分かる方もいらっしゃるかも知れません。「常に人生の明るい側面を見ましょう。デュデュ、デュデュ、デュデュ、デュデュ。」スプリントの振り返りに入る前に、コーチが私のところに来たり、廊下でこの歌を口笛で吹くのを聞きました。皆さん正解です。この歌はメアリー・ポピンズのライフオブブレインです。私はただ笑い出したものでした。「いいかい、エミリー。今日のあなたのミーティングで、否定的なこともあるかも知れないが、前向きなこともあるよ。ポジティブに前に進もう」と言われているようだったからです。実

際に、多くの改良点も見られ、前向きな姿勢も感じられ、チームはそのことを喜んでいたので、加速度は無かったけれども、私たちが良くなるに、そして私が最高のスクラムマスターではないという罪悪感を感じました。私はこれもプロセスの一部に過ぎないことを学びました。学習の一部であり、経験し、通過しなくてはならないことです。

次は怒りです。多くの人は、変化が生じると怒ります。どんな変化でも、怒鳴り、あなたに対して怒り、多くの衝突が生じる原因を生み出します。衝突が生じたら、文化的に敏感な方法で対応しなくてはなりません。怒鳴って歩き回る、どのような文化でもそのような態度は受け入れられません。少なくともそのやり方ではダメです。変化に対して怒りを感じたときは、皆さん自身と皆さんのチームを生産物ではなく、スプリントの結果に集中させるようにしましょう。繰り返しますが、もし、あなたが変化に対して怒ったら、チームとあなた自身を生産物ではなくスプリントの結果に集中させましょう。次のスプリント目標となるものを奨励し、サポートしてください。スプリントの時間を延長させるより、スコープを減らす方がずっと良いので、そうすれば、やるべきことに対する主要な結果に集中できます。繰り返しますが、これは常にプロダクトオーナーとの共同作業で行われ、すべてが連携されているようにしますが、皆さん自身が積極的に見る必要があります。ですので、あなたのチームと議論することもできます。「パトリック、ノートを取っていますか？なぜ取らないのですか？何が問題なのですか？」というようなことがあり、怒りが沸いてきたら、自分自身をチェックしましょう。問題が起きていることに気が付いたら、止めましょう。あなたに怒りが生じていると気が付いたら散歩に出かけ、5分でも10分でも休憩を取り、良いマインドセットを取り戻しましょう。なぜなら、もしチームのあら捜しをしていたら、より良いチームメンバーになるように指導しているのではなく、チームそして製品の最高の生産物に向かって指導していないのです。繰り返しますが、これは私たちのここでの目標です。可能な限り最高のチームを作り、彼らが成し遂げるべきことが出来るようにすることです。もし、チーム内でそれが起こったらどうでしょうか。あなたのチームがあり、彼らは口論しています。あなたはスクラムルームに入り、チームメンバーはみんな怒鳴りあっているか、若しくはその全く逆で、完全な沈黙です。冗談も楽しさありません。沈黙だけがあります。良い沈黙ではありません。ナイフで切られるような沈黙です。

私たちは皆、ストーミング、ノーミングなどのチーム構築の通常のステージを知っています。それは、皆さんが、チームがどのステージにいるのかチェックし、そのステージを乗り越えるのを助けられるようにしたいと思うことです。私が最初にスクラムマスターを始めたとき、担当していたチームは常にストーミングフェーズにいて、そこから抜け出せないようでしたので、コーチを実際に連れてこなくてははいけません。彼らが前進できない原因は、チームを構築し、安全で分離した状態で作業を進めることができるような環境が与えられていなかったことだと分かりました。一度私は彼らにそのような環境を与え安全さを確保できるようにしたら、ストーミングフェーズを完全に抜け出し次のフェーズに進みました。そしてチームとして機能し始めました。そのことを明確に示した一つのは、速度でした。チームの初めの頃や常にストーミングのフェーズにいた頃は、全てのスプリントは遅くなっていて、何とか維持していましたが、スプリントポイントは低いものでした。そして他のスクラムプロジェクトと比較して、私たちがメトリクスで見ている以外のものと比べると、それはなぜそうなったのでしょうか。何が起きているのでしょうか。そしてチームを孤立して働けるようにし、彼らに少しの安心感を与え、仕事で

きるような力を与えると、彼らは突然スクラムポイント、即ち一つのスプリントで達成するストーリーポイントの量を、2倍にしました。私は驚き、とても大きなラーニングカーブだと思いました。怒りのフェーズを終えたとき、怒りの根本原因を探ります。原因は、変化に対する反応でしょうか。働き方を変えるときに個人的な反応でしょうか。単純にチームが経由する自然なプロセスでしょうか。チームの変化に関することとして覚えておくべきことは、チームを再編したり、新しいメンバーを加えたりした時に、このプロセスは繰り返すかも知れないということです。スクラムチームの怒りの根本原因を見ているときに、覚えておくべきことです。

次のステージは意気消沈と反映です。このステージは、前のスライドで説明した怒りに伴い、起こりがちです。怒り、そしてその問題に対して、またスクラムマスターとしてもっと良くできたのではないかということに対して、意気消沈します。その問題を反映し、何を違うように出来たのか考えます。これは個人的には、あなたがスクラムマスターとしてより良く、成長したいと思うときに起こる最高のステージの1つです。このステージは残念ながら物事が上手くいっていないときに、起きる可能性が最も高いのです。スピードが遅く、チームがパフォーマンスフェーズではなくストーミングフェーズにある時、POとチームが連携していないときなどです。私が第一に実施することは、問題が何か、解決するために何が出来るかを分析することです。私たちは皆、これが典型的なプロジェクト・マネジャーの対応であることを知っていますね。ですが、ただちに全員で問題の解決に飛びつくのではなく、少し下がり、幾つかの事を実施します。私が実施している全てのマトリクスを、チームに対して透過的にします。チームルームのホワイトペーパーの上にこれを載せていましたので、私たちが合意し合って作業していたことの全てを見ることができました。そして、私が自分が何を間違えたのか悩んでいたときに、速度の上昇やポイントの増加を見られたのは、とても素晴らしいことでした。その紙を見ると、速度が上がってきていることや、スプリントの振り返りでどんなことが言われたかを知ることが出来ました。これは、何かを構築するときや、実際に何が行われているかを理解する自己認識を持つことに、とても役立ちました。この様なとき、プロジェクト・マネジャーはいわば第六感のようなものを持っていて、スクラムマスターは意識の感覚を研ぎ澄ましていると思います。なぜなら、大丈夫だと思うとき、何が起きているのでしょうか。チームに何か問題があるのでしょうか。何に気が付く必要があるのでしょうか。全てを提供できているのでしょうか。

何が起きているか見えることは、とても役に立ちました。私はプロジェクト・マネジャーです。私はトレードによるプロジェクト・マネジャーなので、事実を把握するのが好きですし、数字を把握するのが好きです。異なる部分の速度や合意した事実を見られることは、とても役に立ちました。それらの情報をチームがどの分野に対して改善したかを示す為の、元の情報として使えたからです。私がここですることの1つは、常に思い起こすことですが、カーネギーホールに行くための最善の方法は、練習、練習、練習を重ねることであり、それが私たちがしなければならない唯一のことです。スクラムチームにおいて、また私たち自身の仕事において良くなるためには、ただ、練習をする必要があります。そのことに気が付いたときに私がしたことは、コントロール不足なことに悩み、問題を調べました。開発者に問題調査を担当させました。そしてスクラムマスターとして、外部からの影響を最小限にした孤立した環境でチームを働かせました。ここでの最も大きな変化は、自分自身が問題解決に入り込んで、チームメンバーに具体的な解決策を指示するのではなく、改善させるためにチームのファシリテートを行ったことです。



私は彼らにそれをさせ、やり方と責任を決める。これに対してチームが決定権を持つようにさせました。「はい、これが私たちの問題で、それを解決するために私たちが実施していくことはこれです。アンディ、あなたはこれをしなさい。ボブ、あなたはこれをして。カール、あなたはこれを終わらせて。」と言う代わりに、「いい、私たちは振り返りをしてきたので、どんな問題があると思いますか。」と聞くと、彼らは答え、また、「どうしたらそれを解決することができますか？あなたたちは何をしますか？」と聞くと、彼ら自身で解決方法を考え出すものです。チームを子供のように扱う必要は無かったのです。「このようにしなさい」と指示する必要は無いのです。彼らは技術的なエキスパートです。彼らは自分たちが何を必要としているかを教えてくれるでしょう。同時に、その提案を台無しにするような影響を与えることなく、チームが提案したことを実施できるようなスペースを与えるようにします。初めの頃は私に近づくことを恐れていた、というようなフィードバックを時々得ます。今皆さんは、恐ろしい私の姿を想像したことでしょう。チームが私に近づくことを恐れたのは、私がチームの提案を台無しにすると考えたからです。私がチームの提案を台無しにすることなく、彼らが言うこと全てを支援すると気づいた途端、彼らは私のところにやってくるようになりました。彼らは、「エミリー、これに関して考える時間を与えてくれて、私たちの話を聞いてくれて、とても感謝しているよ。」と言います。話を聞き、彼らに解決策を考えさせ、彼らの解決策を信じるのは、とても小さなことなのです。もし上手いかなかったら、上手いかなかったけど試してみたのです。デヴィス、ありがとう。私が常に穏やかに話しているわけでは無いことを、私の犬たちは知っています。問題が生じたときに何が起こったか振り返るとき、明瞭なベンダー管理が出来ているか見ます。ベンダー管理が明確になっていることを確認します。もしあなたがベンダーと仕事をしているのなら、ベンダーの管理が明確であることを確認してください。また、受領基準は明確でしょうか？あなたの「完了、準備」に対する定義は明らかですか？期待マネジメントは明確でしょうか？もしそうで無かったら、関係者と協議して、次のスプリントでは確実に明確にするようにします。チームに問題が起こり制御できなくなる理由の一つが、適切なステージゲートがないためです。準備に対する定義が完全ではないか、ベンダーと作業する時、彼らはあなたのやり方に対して理解していません。ですので、それを確認し何が出来るのかを見て、それについてチームに話しましょう。既にこのステージにいるのならば、彼らは皆さんをスクラムマスターとして信用することを既に学んでいるので、チームは皆さんを、彼らの冒険の助けとなる、力を与えてくれる人だと見ています。そしてそれは、とても前向きなことです。

これは、転向における最も素晴らしいステージです。起こっていることに対して、違いを出すためにできることに対して、ポジティブです。これは皆さんがやってきた全ての苦勞が報われ始め、多くの利益を得はじめることです。チームは幸せであり、振り返りで得られるコメントは前向きであり、笑顔が見られます。私が人生の明るい面を常に見ない人だというわけではありません。私は常に幸せですし、私は恵まれています。このときに生産性を測れる方法として、要素の全体的なダッシュボードを持つことです。私が今スクラムルームにいると想像して下さい。壁にホワイトボードがあり、そこに小さなダッシュボードを張っています。ダッシュボードには、コード品質、維持性、品質、成果物の数、報告があったバグの数などが書かれています。もしチームの上昇傾向を示すことができれば、チームがどれだけ成し遂げたか彼らに見せられ、モチベーションになります。なぜ、このステージが重要で私たちに関係しているのでしょうか？主な鍵となる転向ステップの1つは、スクラムマスターになる方法を学ぶことでした。読んだり学んだりしたことが機能することが分かり、信頼し始めます。愚かに

聞こえるかも知れませんが、最後のステージに来たときに自分自身について疑問を感じ始めます。「何でこれは機能しないのだろうか?」、「私は何を間違っているのだろうか」などの怒りを経験し、自分自身に疑問を感じ、自分のチームに疑問を感じ、怒りを感じ始め、議論やストレスなどが生じます。そして突然、穏やかな海のように、全てのことが上手く回り始めます。チームは上手く協力して仕事をし始めます。より前向きさがあり、スプリントポイントやストーリーポイントは上昇し、あなたは何も違うことはしていません。スクラムマスターとして、変化の中でチームが仕事を成し遂げるように、チームをただ、力づけます。あなたは、チームが実際に仕事をしたいと思うような、良いチームの精神と環境を作り出します。皆さんはチームを信頼し、チームが秀でた状態でいられる環境を与えています。

それはただ素晴らしいことです。そして、これが私がこれをここに入れたかった理由の1つです。なぜなら、この状態を成し遂げたときに、全ての仕事が見えるようになり始めるからです。成し遂げてきた全ての努力や、何故自分のチームがすべきことをしていないのか、何を間違えているのかと、机に頭をぶつけてきたような時間を経て、ウォーターフォールの環境にいた時は全てがずっと良かったのに。あなたは実際にそれが機能し始めるのを見て、転向のプロセスの中でこのステップ自体を実際に認識することがとても重要だと思います。

そして、最後のステージは容認です。これは、スクラムマスターになる、転向の最後のステージです。皆さんは起こっている変化を十分に認識しています。皆さんは自分の役割をコントロールでき、境界を越えることはありません。皆さんのチームは幸せで、上手く機能しています。上手いかないけないことがあるかも知れないけれども、それが人生であり、チームはでこぼこ道も乗り切れるような十分な力が付いていて、問題が生じてもそれを協力して解決することができる、と皆さんは気付いています。コミットしたことに対してチームが進んで取り組み、それを提供してくれると確信しています。それは、チームが残業して提供するということです。チームがどのように仕事をするのか把握する重要な点の1つです。チームが完全に機能し、仕事をし、幸せなときに、チームは更に上に行こうとします。良い継続可能なチームが作られているのでチームはあなたが必要とする全てを成し遂げようとします。ですので、あなたがマネジメントからのサポートを求めるときには、マネジメントにも変更についてトレーニングをする必要があります。以前のステージでも既にしてきたかも知れませんが、何故物事が上手くいっているのかチームが理由を確実に認識しているようにします。それは、あなたがチームが干渉を受けずに働けるようにし、チームを持続可能なペースで仕事をさせているからです。あなたは彼らが管理できないものを要求していませんし、皆さんが要求するものを彼らにさせる為にチームダイナミックに踏み込んだりしていません。私がスクラムマスターとしての初日に言われたことは、「もし何かに於いて成功したいと思っているのならば、まず文句を言わずにやる必要がある」ということです。彼は私が完璧主義者だと思ったからでしょうし、実際にそうです。

私にとってとても重要なことの1つは、彼が実際どのくらい正しいかを理解することでしたが、言うのは嫌なのですが彼は正しかったのです。彼の言う、実際に何が起こる必要があるのか、どのように成功するか、何に成功し、成功するということに対して理解すると言うのは極めて正しかったのです。もし問題が発生した場合はどうしますか? 私たちはその様な状態になることを知っています。マネジメントと交渉するとき、彼らのしたい鉄

の三角形の中には何があるのか、明確な方向性を得る必要があります。そして、POと一緒にチームと議論することができるのです。

私にとってスクラムマスターまたはプロジェクト・マネジャーとして最も難しかったことは、ステークホルダーに重要な2つの要素を選択する必要があると伝えることでした。ですが、1つ私が学んだことは、私がこれらの議論に自分のPOを持ち込むことであり、彼女は特定の点について議論してくれ、短期間のプロジェクトにとっては、長期的な製品にとってはどの方向に進めることが最良であるかについてステークホルダーを納得させるのに協力的でした。ここでこの考え方をみると、これはコントロールに関するものではなく、チームとしてより効果的に働くこと、そしてスクラムマスターとしてあなたのチームが楽しめるような環境に置き、良い状態にし、3人の異なる人から成果物について悩まされていないことです。そして問題が発生した時に、チームの傘となり、チームを外部の影響から守り孤立したスプリントの中で仕事ができるようにし、POと協力し要求事項を明確にし、スプリントに伴う残務をすることが重要です。皆さんの全ての知識と変更の段階で学んだ原動力は、ここで厳しい非難を浴びるでしょう。これは最も重要なことであり、あなたが問題を抱えて苦労している時に、初めのステージに戻ってはいけません。物事が上手くいけなくなり、ストレスを感じ始めても、アジャイルの環境で働いているときにプロジェクトマネジメントの方法に戻るような、初めの否定のステージに戻ってはいけません。重要なことの1つは、自分の知識を頼りチームを信頼することです。

ここでメアリーさんから質問があります。POを雇うことは実際に必要でしょうか？というご質問です。その通りです。POを深く関らせ、チームと調和させる必要があります。そして、彼らはゴールは何であり、プロジェクト全体のゴールは何になるのか正確に理解する必要があります。そして、メリッサさん。POはプロダクトオーナーかも知れません。チームが取り組んでいる事から得られるものを確実に所有し、いつ、何が提供されるのかを理解させることは、とても重要です。もしマネジメントと議論する必要があったら、進んで議論し、「お言葉ですが、このスコープを取除くことは良いとは思えません。なぜなら〜」と言えます。恐らく皆さんはスクラムマスターとして気付いてすらいないかも知れません。なぜなら、ビジネス上議論されていることか、もしくは顧客が「これは我々が最低限受入可能な製品MVPです。必要としているので、遅らせることはできません。」と言っているからです。皆さんはどちらをやりたいのか、それをどのように行うか選ぶ必要があります。それを確認する必要があります。これはとても興味深いことです。コアとなる価値は何かを理解するのはとても興味深いことです。このことを簡単に要約すると、問題が生じたときに皆さんは何が出来るでしょうか？チームが力を発揮できるような、素晴らしい環境を構築することが出来ます。この素晴らしい環境について続けてお話ししましょう。実際にはどういう意味でしょう。それは、外部からの影響により絶えず邪魔をされることなく、彼らがチームとして働けるような能力を提供することです。それは先ほどお話ししたように傘になることでもあります。傘とはどういう意味でしょうか？文字通りに傘を持って、彼らに差しかけるわけではありません。生じる全ての煩わしいことに対してチームを守るのです。なぜなら、物事が悪くなってきたときは初めに私を通すべきなのに、直接チームに言いに行く人達があります。私は170センチつまり5フィート7インチありますが、チームを守るときは、赤い髪の怖い人になることが出来ます。誰も、POや私を通り越してチームに接触できないようにします。確実にすることは、チームが独立した環境で働け、スプリントで合意したことが出来るようにすることです。チーム

が実際に働ける環境を作ることがとても重要です。これにより、マネジメントが必要とするトレーニングを受けることが可能になるでしょう。もしチームが特定のフォーマットで仕事をしたり何かをする必要があるなら、彼らがそれをすることが可能か確認しましょう。また、もう1つ他にすることは、例えば、仕事をするのに適した部屋などを与えることです。彼らは、必要としている適切なテクノロジーを持っているでしょうか？バーチャルワークの私の経験で実施していることの1つは、適切なビデオリンクがあることです。私たちはグーグルハンガアウトを使っていますが、インターネット接続に問題があるときは、他のものを使ってバーチャルチームメンバーと繋がっているようにし、私たちの環境に彼らが含まれるようにして、彼らが疎外感を感じないようにしています。

そして他には、自己管理をできるようにすることです。私たちは、チームメンバーを個々に独立して仕事できるようにし、そしてまた彼らをチームとしても働けるようにします。そして、人々にスクラムの基本を指導します。素晴らしい方々が、既にチャットでscrum.orgと書いて下さっています。そして異なるスクラムガイド。素晴らしいですね。人々がスクラムの基本について、確実に指導を受けるようにする必要があります。私の組織で行ったことの1つは、マネジメントを指導したことです。2日間スクラムコーチに来てもらい、スクラムとは何か、アジャイルとは何か、アジャイルはどの様に作用するか、組織にとって実際に何を意味するかを説明してもらい、マネジメントが確実に理解するようにしました。なぜなら、スクラムフルと呼ばれる素晴らしい専門用語のように、マネジメントは「そうですね。私たちはアジャイルで仕事をしています。素晴らしいです。そうです。私たちは確かにアジャイルな組織です。しかし、あなたは12月31日までに搬入しなくてははいけません。もしくはこのようなアイテムを使ってこれをしなくてはなりません。」というようなことを言っていたのです。

マネジメントが確実に認識しているようにしましょう。POがバックログを管理し、ステークホルダーと協力するのを助けましょう。重ねて言いますが、POとの密接な協力と実際に起きていることとの調和を保ち、親密な関係を築くようにするとチームから確実に最善のものを得ることができます。皆さんにここから得て欲しい主なことは、学習期間を喜んで受け入れるようになることです。そして、皆さんに本日のウェビナーから得て欲しいことは、プロジェクト・マネジャーからスクラムマスターへの転向とは何かについて少し理解すること、そして問題が起こったときに皆さんができる幾つかのことです。皆さんに持ち帰っていただきたい鍵となるのが、幾つかあります。1つは、何かに秀でることです。そのためには、まずやってみる必要があります。2つ目は、チームが最善を尽くし、最善のものを提供できると彼らを信用することです。3つ目は、間違いが起こる可能性があることを受け入れ、もしそれが起こったとき、あなたがその失敗から学ぶチャンスを彼らに与えれば、チームはより力強くなります。そして最後に、皆さんが変化を経験する間、側でサポートしてくれるコーチをつけることをお勧めします。皆さんが本日のウェビナーを楽しんでいただけていたら、幸いです。幾つかご質問を受ける時間があれば、と思います。

projectmanagement.comに掲載されるように、私の情報を乗せようと思います。皆さんは私の旧姓が見えるようになるでしょう。私の旧姓は、エミリー・ハンナンです。エミリー・ルイジブレグよりもずっと書きやすい名前です。ご質問やご意見がありましたら、是非projectmanagement.comか、LinkedInか、eメールでご連絡ください。時間がありましたら、いくつかのご質問が来ているようです。スティーブン、質問を読む時間を少し頂けますか？

ここに見える質問から一つ選びましょう。この質問はヴェーンからです。お名前の発音を間違えていたらごめんなさい。

Q スクラムマスターは、どのくらい技術的な力が必要ですか？

A 必ずしも多く必要ではありません。何らかの領域で、技術的なバックグラウンドがあれば素晴らしいことですが、核となる基本が分かっていて、異なる分野に順応できるのであれば、それはあなたの助けになると思います。技術的に強いのはとても価値のあることだと思いますが、スクラムマスターになるために必要な要素を見ることに価値があると思います。プロジェクト・マネジャーでいるのと同じように、あなたが目にしているものに対して技術的な知識があれば素晴らしいですが、他の分野でも同じように有益なスキルがあります。

アレキサンダーからの質問もきました。

Q もしチームが常に彼らの行動や解決策についてあなたの承認を求めてきたら、どうしますか？

A チームが「エミリー、これについてどう思う？エミリー、私たちのやり方は合ってる？エミリー、少し確認したいのですが」と言ってくる時、「あなたは どう思う？それは私たちが進むべき方向だと思う？」といいます。また彼らの言うことを聞くようにします。そして「私たちが今何をしなくてはならないか、見てみましょう。」と言い、彼らをどうしたいのか、どの様な行動が必要なのか、どのような変更が必要なのかを思考するプロセスに導き、彼ら自身で解決策を見出すようにします。私は、「そうですね。私たちがどうすれば良いか、皆さんは既に話してくれました。それは正に、私たちがすべきことです。すばらしいですね。それが正に私たちがしたいことなのですよね。」といいます。彼らは、「そうですね、分かりました。すばらしいです。」といいます。彼らは、承認が得られます。彼らは確信を持ち、少し自信を持つでしょう。そして、「自分でやった。自分でチームがどうすれば良いか提案し、彼女が了承したんだ。」というふうに言うでしょう。これは彼らの自信を築くことにも役立ちます。

次の質問はエリカさんから、スプリントポイントについてです。

Q 私のチームは、スプリントポイントを追加することに抵抗を感じています。それなしでは速度の確認ができません。このデータやサポート無しに、PMスタイルの報告をする方法に興味があります。

A どのような意味でしょうか。まず確認させてください。チャットウィンドウで返信することが出来るでしょう。スプリントポイントとは、スプリントの開始時のことですか、それともスプリントの最中のことでしょうか。なぜなら、スプリントの最中には、そのスプリントの範囲に何も追加しないことが理想的ですので、彼らに同意します。他のスプリントに追加することを試み、POに連絡しバックログに追加します。また、厳密に何をやる必要があるのか吟味します。もしくは起こりえることですが、チームがどのスプリントポイントに対してもコミットしたくないのであれば、何に対しても誰も割り当てないでしょう。そのときに私がすることは、何故チームが何も割り当てないのか理解することです。それには理由があるのでしょうか？書かれたタスクのストーリーがありますが、速度がありません。私はチームが進むべき方向を勧め、なぜストーリーポイントが重要なのかコーチングするように促すことを試みます。そうすれば、ストーリーポイントが見えるようになり、追跡できるようになります。全体的な視点から皆さんができることの1つは、私が先ほど触れたようなバグの数や、完了という定義に達しているかどうか、いくつかのストーリーがコミットされたかです。そして、それらを少し組み込むようにします。スクラムの軌道に既に入っていることを理解するように試みます。例えば、「よし。私はたくさんのストーリーがある。私にはこれがある。」そして「では私たちは今、どれくらい時間がかかるか見積もる必要があります。」1つのストーリーポイントになりますか？5？8？13？それとも21？何でしょうか。なぜなら、もし、どのくらいの期間がかかるか分からなかったり、いくつかのストーリーポイントがあるか分からなかったら、何に対してコミットしているのか分からないからです。ですが、あなたが言うようにコメントを拝見すると、かつて新規のプロジェクトで挙げた名声は衰えてきています。取り戻しましょう。プロジェクトグループの仲間と協力し、プロジェクトで働いているときに彼らが皆何をしているのか確認しましょう。チームのプレッシャーを少し利用することができるからです。彼らがコーヒーの自動販売機のところでいて、スプリントポイントについて話しているのを聞くと、他のチームがあんな事、こんな事をしているなど分かります。これもモチベーションツールとして使うことができます。彼らがどこにいて、何が起きているのが正確にわかります。

Q ダニエルからの質問です。6つのステージ全てを通るプロセスにはどのくらいの時間がかかりますか？

A とても素晴らしい質問です。それはチームがどれほど成熟し、どのように連携しているか、あなたがスクラムマスターとしてどうか、あなたは経験豊富なスクラムマスターか、新しくスクラムマスターになられたのか、などに大きく依存します。新しいスクラムマスターと想定してお話しましょう。このプロセスは、3ヶ月、6ヶ月、または1年かかります。場合によります。それは、悲しみが癒えるのにどのくらいかかるかに似ています。どなたかが亡くなったときに、そこから立ち直るのにどのくらいの時間を要するでしょうか？決して立ち直ることはないという方もいらっしゃるでしょうし、1年と答える方もいらっしゃるでしょう。どのくらい変更を受け入れられるか、チームがどのくらいその変更を行うことができるかにもよります。プレゼンテーションの中でもお話ししましたが、常にストーミングフェーズにいるチームを担当したことがあります。チームは怒りのフェーズにあり、絶えず失望し、そのフェーズに留まっていました。そこから先に進み、動き出すことを試みることはとても面白かったです。私たちは自分

たちの尻をたたき、コーチを付け、自分たち自身でできるようにしたのです。

次はフランクさん。フランクさんからの質問です。

Q チームがストーミングフェーズで停滞していたとき、そのステップから脱出するためのスペースを与えたとのことですが、どういうことでしょうか？

はい。とても英語的な表現を使ったことを認めます。余計なことを言いました。私は、物事に巻き込まれ続け、些細な議論や口論などに全て加わり、そして彼らを孤立させて働かせました。私はチームルームに座って、二人のメンバーが大声で口論をしているのを見ました。「こういう風にする必要がある。私はシニア開発者なのだから。こうなくてはならない。」私はそこにいて、何が起こるか見てみることにしました。そのうちに、次第に声が大きくなり、その後普通の声で話し始め実際に合意に至りました。かつてはプロジェクト・マネジャーとして、私は「二人とも。外に出ましょう。コーヒーでも飲みながら話しましょう。少し散歩をしましょう。」とっていました。ですが、そうしませんでした。彼ら自身で解決させようとした。また、ストーミングフェーズのとき、メンバーは外部の人からの多くの外的な影響を受けていました。彼らに仕事を与えていたのはPOではありませんでした。興味を持った他の関係者がやってきて、「アンディ、このちょっとしたタスクをしてもらえば必要があるんだ。そんなに長い時間を取らせないよ。」というのです。もちろん、アンディはとても良い人なので「もちろんできますよ。」と答えるのです。そして、彼はスプリントでコミットした仕事を終わらせませんでした。メンバーはアンディに怒り「アンディ、このタスクをしようと言ったでしょう。しなかったなんて、何があったの。」と聞きます。そこで、チームを保護し外部の影響から彼らを守ると、彼らは実際にスプリントでコミットしたいと思っていた仕事を一緒にすることができました。しばしば、チームは非常に保守的になり、期日に間に合わないことを避けたいと思います。多くの時、彼らは計画していた以上のことをしようと試みます。

次の質問はデーブからです。

Q スクラムはPMBOKガイドを無視するものですか？

A 現在、プロジェクトマネジメント協会は、実際にアジャイル認定を提供しています。それはアジャイルプロジェクトがどのように機能し、どのような考え方をするのか多くの情報を提供しています。わたしはある意味ではスクラムは独自の方法であり、また独特なものでありますが、必ずしも反PMBOKでは無いと考えています。プロジェクト・マネジャーとして使う多くは、スクラムマスターとして非常にうまく使えると思うからです。私がみなさんに「あなたは実際に何をしていますか？」と聞いた時に、コミュニケーターとして、メディエーターとして、そしておそらくプロジェクト・マネジャーとして多くのツールを使用します。もし宇宙人が宇宙からきて「プロジェクト・マネジャーとは何ですか？あなたは何をしますか？」と聞いてきたら、皆さんが第一に言うことは何でしょうか。もし私がこの質問をされたら、「私はメディエーターであり、コミュニケーターです。」と答えます。皆さんがこのことに気づかれたのは、とても興味深いことです。

エリザベスがとても良いポイントを指摘しています。あなたはまだ計画を立てて実行する必要がありますが、おそらく完了させることは、必ずとも必要が無いでしょう。この様に表現されるのを見るのは、とても興味深いです。

ビクトリアがとても素晴らしいことを言われています。私はファシリテーターという言葉を使います。何故なら、それはスクラムマスターとは何かを表しているからです。ここでは彼らはファシリテーターです。とても重要なことです。

いくつかの素晴らしい質問が来ています。素早く見ていきましょう。次のご質問は、お名前をどのように発音すれば良いか教えていただかなければなりません、ベンカツワルさんでしょうか。

Q もしチームに十分なスキルが無かった時、どのようにしてチームを信頼しますか？

究極的には、不確かでも思い切って信じてみなくてはなりません。もし彼らに十分なスキルが無いのでしたら、十分なスキルが得られるようにするのです。彼らに与え、もし彼らに才能があるなら、そしてもしそれがITプロジェクトなら、ペアプログラミングをさせると良いでしょう。より上級の開発者とペアを組ませると、相手から学べ、上手く仕事ができ、スキルを向上できます。新人の仕事をしているからと言って、新人を新人として留めておいてはいけません。彼らに成熟する機会を与えましょう。パートナーを与え、助言者と組ませ、確実に彼らがスキルを得られるようにしましょう。そうすれば、プロジェクトを通して彼らはスキルを獲得し、あなたも彼らを信頼できるようになります。これで、あなたの質問にお答えできていれば、と思います。

Q ジョンさんからです。チームにスクラムのリーダーシップスタイルについて明瞭に話しをしますか？何故なら、質問をそのまま返すだけだと、チームメンバーは私が無能だと考えるかもしれ無いからです。

私は、チームメンバーが私を良く知り理解してくれて、私のイギリス的なユーモアのセンスを良く知っているのとても恵まれています。私は彼らにそう言います。私がしていることを彼らに明確に分かるようにします。ですので、彼らが「これに関してどう思うか、あれに関してはどう思うか」と聞いてきたときに、そのままおうむ返しします。私は「あなたは何故かわかりますか？私がなぜそうしたかわかりますか？」と聞くと、多くのメンバーは「ええ、あなたは私たち自身で答えを見つけて欲しいからでしょう。」と言います。それは「エミリーはまた、私たちにどうすれば良いか示している。」のようですが、それは最終的には彼らが理解できるようにするためです。あなたの質問は正しいです。私について理解してもらい、私がどのように改善したいのか、私がチームにどのように改善して欲しいと思っているのかを確実に理解してもらうようにします。私がディスカッションに参加しない時も、私が気にかけていないからではありません。チームが問題ないかどうか、お昼の時間や業務の終わりのタイミングで、常に確認します。または「調子はどうですか？少し議論をしていたようですが、全て問題ないですか？何かサポートが必要ですか？」と聞きます。大抵は「いいえ、順調です。確認してくれてありがとう。」と言われます。ですが、常に確かめ、検証する必要があります。あなたが何に基づいてどのように接するのかを、常に



理解してもらわなくてはなりません。

次の質問はジョンさんからです。

Q 私の引用は、どういう意味か？

「人を馬としてではなく、人として扱いなさい。」これは、人參とムチの哲学に関するものです。人々が刺激的で創造的でなくてはならない環境で働いている時、人參とムチの方法論は機能しません。人々が、下級な仕事とは言いませんが、繰り返しの仕事をしているのであれば、人參とムチは機能するでしょう。しかし、もし人々に創造性を求めるのであれば、人參とムチの要求は出来ません。彼らがもう少し働けるようにし、彼らを人間として扱わなければなりません。彼らを個人として、個々の仕事として扱います。そしてこれは、マズローの欲求段階説に当てはまりますが、人として彼らが何に動機付けられるのかを確実に明確にするためです。

あと三分のこっています。まだお答えしていないご質問がありましたら、全ての質問のリストを頂き、録画で公開したいと思います。そうすれば、皆さんは全ての質疑応答のホワイトペーパーを入手できますし、全ての方からの質問を確実に回答できます。とても素晴らしい質問が届いていますので、お答えしないご質問があることは避けたいと思っています。急いで、もう一つご質問にお答えしましょう。もし他にご質問がありましたら、チャットウィンドウにお書き頂くか、メールかLinkedInのメッセージでご連絡ください。ご質問を確実に受け取り、お答えできるようにします。とても素晴らしいご質問が沢山あります。次のご質問は、これにしましょう。

Q スクラム方法論では、チームは成果物を提出することをコミットしないのでしょうか？

通常スクラム方法論では、チームはスプリントにコミットします。従って、チームはスプリントで何を提供するかを約束します。理解すべき重要なことは、チームはそのスプリントに対してのみコミットし、他のことについてはコミットしません。次のものに対してコミットすることは、とても興味深いことです。通常、スプリントは二週間から四週間かかります。チームは次の四週間についてコミットし、次の四週間の間に成果物を提出します。しかし、彼らは最終的に、全部を提出しないかも知れませんが、最終製品についてはコミットしないでしょう。これは、スクラム方法論での鍵となる違いの一つでしょう。

そろそろ終わりのようです。もうすぐ一時間になります。残念なことに、これでプレゼンテーションは終わりになります。皆さん、本日時間を割いてこのウェビナーを聞いて下さり、どうもありがとうございました。またお話できる機会があれば幸いです。もし、フォローアップされたい別のアイデアをお持ちだったり、本日の内容が十分に詳細化されていないと感じられた場合はご連絡ください。素早く対応させていただきます。それでは、世界中のどこにいらっやっても、良い休暇をお過ごしください。どうもありがとうございました。さようなら。

エミリーさん、素晴らしいプレゼンテーションをどうもありがとうございました。そして皆様、本日はご参加いただき、どうもありがとうございました。終了前に、いくつかのご連絡をします。PMI資格保持者の方がライブまたは録画されたウェビナーをご覧になった場合、1 PDUが自動的に登録されます。メンバープロフィールにPDUが登録されるまでに、数週間かかるかも知れません。もし登録されなければ、communitysupport@PMI.orgまでご連絡ください。本日のウェビナーは録画され、projectmanagement.comに掲載されます。スライドのダウンロードは出来ませんが、オンデマンドのウェビナーページに、閲覧できるリンクが提供されます。重ねまして、ご参加いただきありがとうございました。また近いうちに皆様と再会できればと思っております。