

# Enterprise Agile Transformation: Challenges and Ways to Overcome

## エンタープライズアジャイル変革: 課題と乗り越える方法

Falguni Rolekar *PMI Mumbai Chapter*, and Srinivasan Balasubramaniam -  
February 21, 2019

### Abstract

#### 要約

Organizations embark on agile transformations as part of their efforts to accelerate speed to market. Agile adoption helps enterprises to increase speed, reduce costs, boost efficiency, and improve quality. We achieve true enterprise agility by focusing on the fundamentals of agile delivery—while systematically and methodically breaking dependencies. Through this, we can achieve true enterprise agility. It is imperative for organizations to provide seamless and consistently high-quality services to their customers so that organizations can take advantage of digital disruption.

組織は市場参入へのスピードを加速するための努力の一つとして、アジャイル変革に乗り出しています。アジャイルを適用することにより、企業はスピードを加速し、コストを削減し、効率化を強化し、品質を向上させることができます。私たちは真の企業の敏捷性(アジリティ)を、体系的にまた組織的に依存関係を分解する一方で、アジャイルデリバリーの基礎に焦点を当てる事により、実現しています。これを通じて、真の企業の敏捷性(アジリティ)をできるのです。組織にとって、シームレスで一貫して高品質なサービスを顧客に提供することは不可避なことであり、それによって、デジタルディスラプション（デジタル時代の創造的破壊）の優位性を保つことが出来ます。

However, agile will not give the same benefits to all businesses and industries. It is a critical decision process for executive teams as to whether, why, and when to embark on an agile transformation. It looks easy, but practicing new ways of working and transforming an entire organization is a huge challenge. Any change needs to be implemented carefully, and in order to make it successful, the individuals who are part of that group should have the flexibility to change.

しかしながら、アジャイルは全てのビジネス、産業に同様な利益をもたらすものではありません。経営陣にとって、アジャイル変革に乗り出すかどうか、理由はいつ乗り出すべきか、重大な意思決定のプロセスであります。容易に見えますが、新しい働き方を実践し、組織全体を改革していくことは壮大なチャレンジです。変化は注意深く適用される必要があり、それを成功させるには、グループの一部である個人が変化への柔軟性を持つべきです。

*Adopt, adhere, and action* will lead to the ability to manage projects in an innovative way, and provides many ideas that an organization can use to implement it and take customer satisfaction to the next level. Choosing agile because “everyone else is doing it” is the wrong way to approach agile adoption. Such an approach seldom yields the business benefits that an organization is looking for. It requires a systematic review of how the organization performs work, including policies, infrastructure, documentation, governance, skill sets, staffing, and hierarchy.

適用、定着、アクションはプロジェクトを革新的なやり方で管理するための能力につながり、組織がそれを使用出来、顧客満足度を次のレベルに引き上げる様々なアイデアを提供します。アジャイルを選択する上で、“他の皆がそれをしている”からという理由は、アジャイル適用のアプローチとして誤っています。そのようなアプローチは組織が求めているビジネス上の利益を生み出すことは滅多にありません。方針、インフラ、文書、ガバナンス、スキルセット、人材配置、階層を含めて、組織がどのように仕事をしているかを体系的に見直す必要があります。

## Introduction

### 導入

Change is never easy, and doesn't happen overnight—no matter how dedicated an organization. The support structures that sustain agile must be in place for teams to succeed, but it's hard for them to be effective with little to no experience. Our goal is to figure out how to build an “agile-like” delivery foundation without disrupting the controls currently in place in the organization. Organizational change can be mapped out in such a way that outcomes are measurable, predictable, and economically justified.

いかに仕事熱心な組織であっても、変化は容易ではなく、一晩で発生するものでもありません。アジャイルを維持するサポート組織はチームにとって成功する上で整備されている必要がありますが、経験が少ない、もしくは全くない場合、効果を出すのは難しいことです。私達の目標は組織内で現在定着している管理を破壊せずに、どのように“アジャイルライクな”デリバリーの基礎を構築するかを見つけ出すことです。組織の変化は、測定可能で、予測可能で、経済的に理にかなった結果のように、緻密に計画することが出来ます。

It is important to have the appropriate organizational structure and clarity around the new roles and governance. If you continue to have different departments, steering committees, project managers, and project directors, you will continue to have silos—and that hinders agile adoption.

適切な組織体制を持つことと新たな役割とガバナンスを明確にすることは重要です。もし、異なる部門、ステアリングコミッティー、プロジェクトマネジャー、プロジェクトディレクターを持ち続けるなら、縦割り組織を持ち続けることになり、それはアジャイルの適用の妨げになります。

### **Step One: Visualize the organization after transformation through hypothesis.**

ステップ 1: 仮説を用いて変革後の組織を描きなさい

**“Considering the organization's current situation, what will be different and be able to be accomplished after agile adoption that's currently out of reach?”**

“組織の現在の状況を考慮すると、現在手の届いていないアジャイルの適用後、何が異なり、何が完了出来るようになるであろうか？”

One of the common benefits that organizations target is the ability to deliver business value faster by getting tangible results for their customers. Another target is improving employee

engagement by making agile teams more closely tied to the business value they produce, which gives team members immediate feedback and increased job satisfaction because they are creating high-quality products for their customers. Leadership needs to be very clear about the improvements they expect from the organization transformation.

組織が目標とする一般的な利益の一つとして、顧客にとって具体的な結果を得る事により、ビジネス上の価値をより迅速に提供する能力があげられます。もう一つの目標は、アジャイルチームを彼らが生産するビジネス上の価値とより密接に関連付けることにより、従業員の関与を向上させることです。従業員が顧客のために高品質の製品を製造/生産しているのです。チームメンバーに迅速なフィードバックと仕事上の満足度向上をもたらすのです。リーダーシップは組織の変革から期待される改善点について、十分に明確である必要があります。

### **Step Two: Perform a pre-mortem of your agile adoption.**

ステップ 2:アジャイル適用のプリモータムを実施しなさい

#### ***“Considering your organization’s culture, situation, and current staff, why might agile adoption fail?”***

“組織の文化、状況、現在のスタッフを考慮すると、アジャイル適用が失敗するどんな原因が考えられますか？”

Many transformation journeys fail because of a lack of awareness of an organization’s entrenched habits and ways of doing work. Change agents find it challenging when they can’t reach the benefits of change they envisioned, and stakeholders find it frustrating to be asked to change for reasons that aren’t communicated well or aren’t of any value to them.

多数の変革の旅が、組織の凝り固まった慣習や仕事のやり方についての認識不足により失敗しています。変革の仕掛け人またはチェンジエージェントは彼らが思い描いた変化の恩恵に到達出来ない時に、困難であることを知ります。また、ステークホルダーは、理由が十分説明されていない、もしくはその変化に何らの価値を見出せない時に変化を求められると、フラストレーションを感じます。

Any enterprise transformation is bound to fail if it does not holistically look at an organization and its DNA. The transformation cannot happen if we focus only on small, individual team behavior. Instead, we need to take an overall systemic view. A rapid, organization-wide change initiative to enable scalability is required to incubate the desired agility in the system to deliver the planned outcome.

どんな組織変革でも、組織とその DNA を総合的に見ていない場合、失敗する運命にあります。小さな、個別のチームの行動に焦点を当てる場合、決して変革は起こりません。それよりむしろ、全体的、体系的見方をする必要があります。計画された結果を実現するために、システム内で望まれる俊敏性を高めるために、スケーラビリティを可能にするための迅速で、組織全体にまたがる変更のイニシアチブが必要です。

#### ***“What are we giving up?”***

“何をあきらめるのか？”

Agile transformation is not painless—it requires sacrifices and a willingness to give up fundamental parts of current ways of working. It all starts with the leaders. When we embrace agile, we give up traditional hierarchy, formal meetings, over-engineering, detailed planning, and

excessive “input steering.” In exchange, we get empowered teams, transparency in communication, and “output steering.”

アジャイル変革は痛みを伴わないものではありません。現在の働き方の基本的な部分をあきらめる意欲と犠牲を必要とします。それは全てリーダーから始まります。アジャイルを受け入れる時、伝統的な組織階層、正式な会議、オーバーエンジニアリング、詳細計画、そして過度の”インプットステアリング”を諦めます。その代わりに、権限を与えられたチーム、コミュニケーション上の透明性、そして、”アウトプットステアリング”を手に入れます。

Every change involves someone giving up something of value. Who in your organization is negatively affected by the shift to agile? What will these changes mean to them?

全ての変化は誰かが価値のある何かを諦める事を伴います。現在の働き方の基本的な部分をあきらめる意欲と犠牲を必要とします。組織内の誰が、アジャイルへの移行によって悪影響を受けますか？これらの変化は彼らにとって、何を意味するのでしょうか？

### **Step Three: Adjust the adoption plan to address transformation risks.**

ステップ 3: 変革のリスクに対処するために、適用計画を調整しなさい

Agile is not a uniform. It will look different at every organization that adopts it. A crucial part of finding the right fit for agile in an organization is to allow ourselves to make mistakes and learn. The result will be an organization ready to face any challenge. Based on your organization’s culture, goals, risks, and situation, your adoption path will also be unique.

アジャイルは制服ではありません。それを採用している組織ごとに異なって見える事でしょう。組織内でアジャイルにふさわしいものを見つけるために重要なことは、誤りを犯すのを許し、そこから学ぶことです。結果として、組織はあらゆる困難に直面する準備が整います。組織の文化、目標、リスク、状況に基づいて、採用方法も異なります。

You may have identified new structures your organization needs to succeed, specific training needs, or incentives that could reduce resistance to change. As with products in agile, determine what the minimum viable set of changes would be and concentrate on those first.

組織が成功するために必要な新しい構造、変化に対する抵抗を減らすための具体的なトレーニングもしくはインセンティブを特定することができるかもしれません。

アジャイル内の製品と同様に、実行可能な変更の最小セットが何であるかを決定し、それらにまず集中して下さい。

Don’t force a 100% transformation immediately. Take one small step at a time and learn from it, inspect it, and adapt. It provides guidance for our next step to introduce agile to the larger team. Agile methodology gives us the flexibility to adapt practices to suit our business needs. The success of a specific agile methodology at one organization does not mean it will be successful to all organizations. If something doesn’t work, move on and try something new!

すぐに 100%の変革を強制しないでください。一度に1歩ずつ進み、そこから学び、それを検証し、そして適用します。それが、大規模なチームにアジャイルを導入するための次のステップのガイダンスを提供します。アジャイルの方法論は私達のビジネスニーズに合うように慣習を適用するための柔軟性を与えてくれます。ある組織で特定のアジャイル方法論が成功したから

とって、それが全ての組織で成功するわけではありません。うまくいかない場合は、先に進んで新しいことを試してください。

## Challenges

### チャレンジ

During our transformation journey, we can face resistance from all directions. There are many people in an organization who would rather stick to the status quo and resist any new way of working. Agile works on the principle of collaboration and feedback. This is possible only when an entire team works together, coordinating and integrating the work on a regular basis, being mutually accountable, and functioning as an integrated team.

変革の旅の間に、私達はあらゆる方面からの抵抗に直面します。組織には、現状に固執し、新たな働き方に抵抗する人が多数います。アジャイルは協調とフィードバックの原則に取り組みます。これは、チーム全体が連携し、定期的に作業を統合し、相互に責任を持ち、統合チームとして機能して、一緒に働くときにのみ可能になります。

To achieve successful transformation, we need buy-in from everyone. Hence, it is critical for the executive leadership team to communicate the vision clearly. Leaders need to come out of command-and-control mode and embrace the change to set an example for the rest of the organization. Ideally, the entire organization should work toward a single vision, with agile being “how,” not “why,” the change happens.

変革を成功させるためには、全員の参加が必要です。したがって、経営幹部のリーダーシップチームがビジョンを明確に伝えることが重要です。リーダーは、指揮統制モードから抜け出し、組織の他の部分にお手本を示すために変更を受け入れる必要があります。理想的には、組織全体がアジャイル変革を「なぜ」行うかではなく、「どのように」起こすのかという単一のビジョンに向かって取り組むべきです。

Some impediments an enterprise may face during agile transformation include:

アジャイル変革の間に企業が直面するかもしれないいくつかの障害を以下に述べます：

### 1. Process

Individual contributor resistance to change for two key reasons:

#### 1. プロセス

2つの主な理由による一般社員の変革に対する抵抗

- Momentum – “I don’t have time to learn a new way to get my job done. It needs to be done today and I can get it done the way I always have if you stop bothering me.” “Wait, the whole team is going to training? Who’s going to answer the phones?” Do we have to do this right now? We’re slammed with month-end close.”
- 勢い – 「仕事を終わらせるための新しい方法を学ぶ時間がありません。今日中に終える必要があります、あなたに邪魔されなければ私はいつも通りにそれを成し遂げることができます。」 「待って、全てのチームがトレーニングに行くのですか？だれが電話に出ますか。私たちは今これをしなければなりませんか？ 私たちは月末締めで多忙を極めていきます。」



- Fear – “I like my current situation and now it’s changing.” “My boss is the only person who really understands what I do and why it’s important to the company, and I’m the only person who knows how to do what I do. My job is secure right now. What if my new team misunderstands me and I get in trouble for not being a team player? What if they pull me off doing my thing and make me work on stuff I’m not as competent doing? Won’t my job be at risk then?”
- 恐れ - 「私は自分の現在の状況が好きで、今は変化しています。」 「私の上司は、私がしていること、なぜそれが会社にとって重要なのかを本当に理解している唯一の人物です。また、私自身が、私がすることをどのようにするかを知っている唯一の人間です。私の仕事は今、安全です。私の新しいチームが私のことを誤解し、チームプレーヤーになれないような困ったときにはどうしますか？彼らが私のやり方をやめさせて、自分の得意ではないことに取り組ませたらどうでしょうか？私の仕事が危険にさらされることはないでしょうか？」

## 2. Global Team

Lack of commitment because of:

### 2. グローバルチーム

下記の理由による関与の欠如:

- Reduced trust in the organization – If structural changes coincide with the transformation, individuals may respond to losing their teams and cohorts by disengaging with the organization.
- 組織に対する信頼の低下 -組織構造の変化が変革と同時に起きる場合、個人は組織と離れることがチームや集団を失うかのように反応することがあります。Agile teams are easier to form when they are colocated, but sometimes that’s not an option. Distributed teams need additional accommodations so they can succeed. This might include new teleconferencing, facilities, travel, and shipping costs, as well as confirming that all members can use flexible work hours to support the organization’s goals.
- アジャイルチームは、同じ場所にいるときには編成が簡単ですが、そうできない場合もあります。分散しているチームは、成功するために追加の設備が必要です。これには、新しい電話会議、施設、出張、および送料のほか、すべてのメンバーが柔軟な勤務時間を使って組織の目標をサポートできることを確認することも含まれます。
- Leaders sending mixed messages – Leaders who must give up command and control frequently need coaching to stay on message. While they may intellectually understand the agile transformation the enterprise wants, emotionally, it is difficult to feel competent as a leader when you give up control to autonomous teams. It’s also difficult to understand how to fairly evaluate performance of their staff when they must rely on different measures, or how to support their staff without interfering in agile teams. In some cases, leaders can deliberately undermine agile adoption because agile puts their career path at risk.
- 混在するメッセージを送信するリーダー – 指揮統制を放棄しなければならないリーダーは、ぶれずにメッセージを発信し続けるため、頻繁にコーチングを必要とします。頭では企業がのぞんでいるアジャイル変革を理解しているかもしれませんが、感情的にはです。また、異なる評価基準に頼ってスタッフのパフォーマンスを公平に評価する方

法や、アジャイルチームに干渉せずにスタッフをサポートする方法を理解することも困難です。アジャイルはリーダーのキャリアパスを危険にさらすため、場合によっては意図的にアジャイル採用の土台を壊す可能性があります。

- **Skill gaps – Calling someone a product owner or scrum master doesn't grant them the skills they will need to succeed in the role. Calling a developer a "software development engineer in test" (SDET) doesn't give them the skills needed to understand automated unit and integration test frameworks and use them appropriately. Team members need to be able to get any training, coaching, or support they need to succeed in their new roles.**
- **スキル不足 - 誰かを製品オーナーまたはスクラムマスターと呼んでも、その役割で成功するために必要なスキルを得ることはできません。開発者を「ソフトウェアテスト開発エンジニア」(SDET)と呼んでも、自動化されたユニットおよび統合テストフレームワークを理解し、それらを適切に使用するために必要なスキルを得ることはできません。チームメンバーは、新しい役割で成功するために必要なトレーニング、コーチング、またはサポートを受けることができます必要があります。**
- **Customers and customer proxies – If IT leads the agile adoption, it calls for a different level of customer or customer proxy engagement than the old way of working. It's vital to gain commitment in advance from customers or customer proxies to participate in backlog grooming and other product management activities.**
- **顧客と顧客の代理人 - ITがアジャイル導入を主導する場合、従来の作業方法とは異なるレベルの顧客または顧客代理人の関与を求めます。バックログ管理やその他の製品管理作業に参加するためには、顧客または顧客代理人から事前に確約することが重要です。**

### **3. Project Delivery**

Struggle with frequent deliveries:

#### 3. プロジェクトのデリバリー

頻繁なデリバリーとの闘い：

- **Project complexity – If you're in the middle of a project with high complexity, you might not wish to adopt new methods in the middle. Consider each product and project separately.**
- **プロジェクトの複雑さ - 非常に複雑なプロジェクトの真ただ中にいる場合は、途中で新しい方法を採用したくないでしょう。各製品とプロジェクトを別々に検討してください。**
- **Funding – If the budget isn't available for the training and tools to stand up agile teams, possibly reconsider the timing of the rollout.**
- **資金調達 - アジャイルチームを立ち上げるためのトレーニングやツールに予算が使用できない場合は、ロールアウトのタイミングを再検討してください。**
- **Industry challenges – If the industry itself is going through disruptive change that can eat into your organization's capacity to adapt to change, the timing might need to be considered. However, it's important to note that agile increases an organization's adaptability to disruptive change.**
- **業界の課題 - 業界自体が、組織の変化に適応する能力に影響を与える可能性がある破壊的な変化を経験している場合は、タイミングを考慮する必要があります。ただし、アジャイルによって組織の破壊的な変化への適応性が高まることに気付くことが重要です。**
- **Over-commitment/understaffing – If your organization is already fully engaged in supporting your current products, you don't have any spare capacity to support change. Removing unneeded commitments has to happen first before the organization can adapt.**

- 過剰なコミットメント/人手不足 - 組織がすでに現在の製品のサポートに全面的に関わっている場合、変更をサポートする余裕はありません。組織が適応できるようになる前に、まず不要なコミットメントを取り除く必要があります。
- Intra-organizational issues – If the business and IT have a hostile relationship, it will be a challenge to shift to a collaborative, mutually accountable, agile way of working. However, if leadership on both sides commits to this, the shift to agile can help repair this damaged relationship. Another common intra-organizational issue is within IT. If no problem can be resolved without four different IT departments, it may be difficult for agile teams to get the support necessary to succeed.
- 組織内の問題 - ビジネスと IT が敵対的な関係にある場合、協調的で、相互に説明責任を持ち、アジャイルな働き方に移行することは困難です。しかし、もし双方の指導者がこれを約束するならば、アジャイルへの移行はこの損傷した関係を修復するのに助けることができます。もう 1 つの一般的な組織内の問題は IT にあります。4 つの異なる IT 部門なしで問題を解決できない場合、アジャイルチームが成功するために必要なサポートを受けることは困難です。
- Inter-organizational issues – This can be seen when the vendor wants to deliver using agile, but the client organization's contract management and vendor management practices don't support it (e.g., by selecting vendors purely on cost and keeping vendor and client team members separate). Another example is if the client wants the vendor to participate in agile projects, but the vendor's contract management doesn't support it (e.g., by having only fixed-scope contracts that require change orders for every material change to the product features being delivered).
- 組織間の問題 - ベンダーがアジャイルを使用して実行したいが、クライアント組織の契約管理およびベンダー管理プラクティスがそれをサポートしていない場合（たとえば、純粋にコストでベンダーを選択し、ベンダーおよびクライアントチームメンバーを分離しているなど）にこの問題は見られます。もう 1 つの例は、クライアントがベンダーにアジャイルプロジェクトへの参加を望んでいるが、ベンダーの契約管理がそれをサポートしていない場合です（たとえば、提供される製品機能に対する重要な変更ごとに変更依頼を必要とする固定範囲契約のみを持つなど）。

## Resolution

The six critical steps to ensure a successful agile transformation are:

### 解決策

アジャイル変革を成功させるための 6 つの重要なステップは次のとおりです。

1. Realistically assess your potential for becoming agile.
2. Ensure organizational buy-in.
3. Understand your current process.
4. Pilot a more agile process.
5. Perform a retrospective.
6. Repeat steps 4 and 5 in a continuous improvement cycle.

1. アジャイルになる可能性を現実的に評価します。
2. 組織的な参加を確保します。
3. あなたの現在のプロセスを理解します。
4. よりアジャイルなプロセスを試運転します。
5. 振り返りを実行します。



6. 継続的な改善サイクルでステップ 4 と 5 を繰り返します。

The major and critical impediments that must be targeted are:

ターゲットにする必要がある主要で、かつ重大な障害は次のとおりです。

### **1. People vs. Process**

Agile insists on giving more importance to people over processes. Complex processes make people frustrated and unable to generate the results they could have achieved with simple processes. Projects are created by people, are performed by people, and ultimately benefit people. The organizational focus should be on collaboration and communication. Divert attention from processes to the people who are critical for your organization's success. If we build our people with the right environment, we will have high chances of success for our people and our organization as a whole. Do not bury your team with busywork for the sake of following process. You must prioritize business value. Instead, let your staff use their skills to create better and more innovative products rather than creating beautiful, long documents and plans.

#### **1. 人 対 プロセス**

アジャイルはプロセスよりも人を重要視することを求めます。複雑なプロセスは人々にフラストレーションを与え、単純なプロセスでは達成できた結果を生み出すことができません。プロジェクトは人々によって作成され、人々によって実行され、そして最終的に人々に利益をもたらします。組織の焦点は協調とコミュニケーションにあるべきです。焦点をプロセスから組織の成功に不可欠な、人に転換してください。正しい環境で人材をそろえるならば、個人と組織全体が成功する可能性が高まるでしょう。

プロセスに従わせるために、チームを忙しさに埋没させないでください。ビジネス価値を優先しなければなりません。美しい長い文書や計画を作成するのではなく、その代わりに、スタッフがより優れた革新的な製品を作成するために彼らのスキルを有効に活用してください。

### **2. Global – Distributed Team**

In today's global world, we frequently do not have all team members at one location and it is not feasible to get all required skilled resources colocated. Hence, it is imperative to establish the ground rules with clear communication to avoid confusion and delay. As per IBM's distributed-agile point-of-view, we need to redefine leadership, governance, and ways of working. For global teams, it is a must to have working agreements set at the start of the project. Working agreements can include how the team will track work, how they will conduct meetings, and the definitions of *ready* and *done* for work items.

#### **2. グローバル - 分散チーム**

今日のグローバルな世界では、しばしばチームメンバー全員が一箇所に集まっているわけではなく、必要なスキルのあるリソースをすべて同じ場所に配置することは現実的ではありません。したがって、混乱や遅延を避けるために、明確なコミュニケーションで基本ルールを確立することが不可欠です。IBM の分散アジャイルの観点からすると、私たちはリーダーシップ、ガバナンス、そして働き方を再定義する必要があります。グローバルチームは、プロジェクトの開始時にワーキングアグリーメントを設定する必要があります。ワーキングアグリーメントには、チームによる作業の追跡方法、会議の開催方法、作業項目の準備と完了の定義などがあります。

Each team needs to create its own working agreement that they can follow. This creates accountability within the team, allowing the team to start building trust with each other and operating as a single unit. Trust is the key agile value that needs to be present within the team.

Involving the team will also help you create an agile life cycle that should flourish in your environment. Communication is important in agile, especially when agile is scaled.

各チームは、順守可能な独自のワーキングアグリーメントを作成する必要があります。これにより、チーム内に説明責任が生まれ、チームは互いに信頼関係を築き、単一のユニットとして業務を遂行できるようになります。信頼はチーム内に存在する必要がある重要なアジャイルの価値です。チームを巻き込むことは、またあなたの環境で繁栄すべきであるアジャイルライフサイクルを作成するのを助けます。特にアジャイルを拡大する場合、コミュニケーションはアジャイルにおいて重要です。

Having a single (overall) product owner with a common vision that is constantly shared with all teams will help maintain alignment around the business direction. In a similar manner, the role of scrum masters (or their equivalent) will help ensure that the ways of working on the different teams are sufficiently aligned. Building strong communities across teams of people doing similar roles will help ensure that the teams avoid harmful anti-patterns and move toward their most effective options.

常に全チームと共有される共通のビジョンを持つ単一の（全体的な）製品オーナーを持つことは、ビジネスの方向性に関する調整を維持するのに役立ちます。同様に、スクラムマスター（またはそれと同等のもの）の役割は、さまざまなチームで作業する方法が十分に調整されていることを確認するのに役立ちます。同様の役割を果たしている人々がチームを横断して強力なコミュニティを構築することは、チームが有害なアンチパターンを回避し、最も効果的な選択肢に向かって進むのに役立ちます。

### **3. Project Delivery – Continuous Integration/Continuous Delivery**

It is a general understanding that if an organization is following agile practices, that is enough for iterative outcome delivery, but that is not true. A truly successful delivery engine must incorporate design thinking, agile, and DevOps. The design thinking helps teams to think and focus on creating experiences that delight customers. Agile keeps the team on track by delivering frequent working deliverables to add value to customer business. DevOps helps in streamlining delivery of product support through minimizing work in processes and automating key product-delivery steps.

### **3. プロジェクトのデリバリー - 継続的インテグレーション/継続的デリバリー**

組織がアジャイルプラクティスに従っているのであれば、反復的な成果の配信には十分であることは一般的な理解ですが、それは正しくありません。真に成功したデリバリーエンジンは、デザイン思考、アジャイル、そして DevOps を組み入れなければなりません。デザイン思考はチームが顧客を喜ばせる経験を創造することを考え、そこに焦点を当てる事を助けます。アジャイルは、頻繁に作業中の成果物を提供して顧客ビジネスに価値を付加することでチームを順調に維持します。DevOps は、プロセス内の作業を最小限に抑え、主要な製品提供ステップを自動化することによって、製品サポートのデリバリーを合理化するのに役立ちます。

One of the key practices in DevOps is continuous integration and continuous delivery (CI/CD). The main value of continuous integration is to minimize code-integration challenges. Through the practice of continuous integration, developers merge their code into the main branch frequently, and keep these changes small—thus making integration much easier.

DevOps の重要なプラクティスの 1 つは、継続的インテグレーションと継続的デリバリー (CI/CD) です。継続的インテグレーションの主な価値は、コード変更の課題を最小限に抑えることです。継続的インテグレーションの実践を通じて、開発者は自分のコードを頻繁にメインのブランチにマージし、これらの変更を小さく抑えることで、インテグレーションをはるかに容易にします。

The main value of continuous delivery is to create functionality in small, incremental chunks that can be tested and deployed into production. Smaller, more frequent releases are less risky, and any problems detected become easier to isolate. This allows development teams to show their coding results very quickly to their stakeholders and sponsor users, gather feedback, and improve their offering. With continuous delivery, the goal is to deliver changes to production in small, incremental chunks on a frequent basis.

継続的デリバリーの主な価値は、テストして本番環境にデプロイできる、小さな増分の塊で機能を作成することです。より小さく、より頻繁なリリースはリスクが少なく、検出された問題は特定しやすくなります。これにより、開発チームは自分のコーディング結果を関係者やスポンサーユーザーに非常に迅速に表示し、フィードバックを収集し、提供内容を改善することができます。継続的デリバリーの目標は、頻繁に小さな増分の塊を本番環境にデリバリーすることです。

With CI/CD, the team will be better able to handle project complexity, funds, and industry challenges, and they will take up work based on the team's capacity. The team works in collaboration. Hence, there will be improved relationships and commitments from each team member.

CI/CD を使用すると、チームはプロジェクトの複雑さ、資金、および業界の課題をより適切に処理できるようになり、チームの能力に基づいて作業を引き受けることができます。チームは共同作業します。したがって、各チームメンバーの関係とコミットメントが向上します。

## Conclusion

It is important for organizations to spend time and effort conducting a significant up-front analysis to identify any mismatches between the organization and the set of agile practices it wants to adopt. Different clients have different needs. Some clients already have working agile-delivery teams well established into their business, and that needs to be the starting point for refining an approach with any vendor.

## 結論

組織が採用したい一連のアジャイルプラクティスと組織の間の不一致を特定するために、時間と労力をかけて意味のある事前分析を行うことが重要です。クライアントが異なればニーズも異なります。一部の顧客はすでに、彼らのビジネスにしっかりと確立されたアジャイルデリバリーチームを持っています。そして、それはどんなベンダーともアプローチを洗練するための出発点である必要があります。

The initial steps for transformation are:

1. Create agile principles that reflect your values and shape the culture.
2. Identify critical agile leadership skills and strengthen these in all leaders.
3. Align talent processes and systems to foster agile adoption.

変革のための最初のステップは以下のとおりです。

1. 自分の価値観を反映し、文化を形作るアジャイルの原則を作成します。

2. 重要なアジャイルリーダーシップスキルを特定し、すべてのリーダーについてそれらを強化します。

3. アジャイル採用を促進するために才能育成のプロセスとシステムを調整します。

Embarking on an agile journey in three major stages:

1. **Do agile.** – This starts with customer feedback and fosters business collaboration.
2. **Scale agile.** – This focuses on alignment, operations, and course correction.
3. **Become agile.** – This focuses on process optimization and ROI realization of all initiatives.

アジャイルの旅は次の3つの主要な段階をたどります。

1. **アジャイルをはじめ** –顧客からのフィードバックから始まり、ビジネスコラボレーションを促進します。

2. **アジャイルを拡大** –調整、オペレーション、方向修正に焦点を当てています。

3. **アジャイルになる** –プロセスの最適化とすべてのイニシアチブのROI 実現に焦点を当てています。

In general, an agile methodology can be used for any complex project. Agile values and principles do not change based on technology or applications used for projects, or what product the team works on. It is up to the organization as to how they transform.

一般的に、アジャイル方法論はどんな複雑なプロジェクトにも使用できます。アジャイルの価値と原則は、プロジェクトに使用されるテクノロジーやアプリケーション、あるいはチームがどの製品に取り組んでいるかによっては変わることはありません。それらがどのように変革されるかは組織次第です。

## References

1. [Agile Alliance](#). (n.d.).
2. Schwaber, K. (2004, February 1). *Agile project management with scrum*. Redmond, WA: Microsoft Press.
3. Schwaber, K. (2014). *The enterprise and scrum*. Redmond, WA: Microsoft Press.
4. Schwaber, K., & Beedle, M. (2004). *Agile software development with scrum*. Beijing, China: Qinghua University Press.
5. [Scrum Alliance](#). (n.d.).
6. [Scrum Study](#). (n.d.).

## 参考文献

1.アジャイルアライアンス (n.d.)。

2. Schwaber、K. (2004、2月1日)。スクラムによるアジャイルプロジェクト管理。ワシントン州レッドモンド：マイクロソフトプレス。

3. Schwaber、K. (2014)。企業とスクラム。ワシントン州レッドモンド：マイクロソフトプレス。

4. Schwaber, K.&Beedle, M. (2004)。スクラムによるアジャイルソフトウェア開発。北京、中国：清華大学出版社。
5. スクラムアライアンス。(n.d.)
6. スクラム研究。(n.d.)

## About the Authors

**Falguni Rolekar, IBM**  
Agile Transformation Leader

著者について

Falguni Rolekar, IBM

アジャイル変換リーダー

*Falguni Rolekar is an agile transformation leader at IBM, helping clients increase their business agility to quickly meet emerging market trends and opportunities by developing better products and services. This certified consultant, complex program manager, and agilist guides the deployment of agile methodologies and scale in organizations of all sizes. She is a results-oriented leader and delivery partner with 20 years of IT-delivery expertise in managing complex application portfolios and driving client-centric success. Ms. Rolekar is a decisive, insightful leader with hands-on experience in implementing operational transformation through strategic thinking and decision making. She delivers agile training, webinars, and coaching for agile aspirants, and draws upon best practices from a variety of methodologies and frameworks including design thinking, lean, SAFe, and organizational change management to increase the effectiveness of the transformations she leads.*

IBM のアジャイル変革リーダーであり、より優れた製品やサービスを開発することによって、クライアントがビジネスの機敏性を高めて新興市場のトレンドや機会に迅速に対応できるように支援します。この認定コンサルタント、複雑なプログラムマネージャ、そしてアジャイリストが、あらゆる規模の組織におけるアジャイル手法と規模の展開を指導します。彼女は、複雑なアプリケーションポートフォリオの管理とクライアント中心の成功の推進において、20年にわたる IT デリバリーの専門知識を持つ結果志向のリーダーおよびデリバリーパートナーです。Rolekar 氏は、戦略的思考と意思決定を通じて運用変革を実行する上での実務経験を持つ決断力があり洞察に富んだリーダーです。彼女はアジャイルトレーニング、ウェビナー、およびアジャイル志望者のためのコーチングを提供し、デザイン思考、Lean、SAFe、および組織変更管理を含むさまざまな方法論およびフレームワークからベストプラクティスを引き出して、導き出す変革の効果を高めます。

*She holds a bachelor's degree in electronics engineering and an MBA in systems from the University of Mumbai, India. She is a passionate IBM PMCoE volunteer who supports various project management activities, and has been an active volunteer for PMI since 2007. Ms. Rolekar has been a seminar leader and speaker for various project management forums. She holds a number of both external and internal-IBM certifications such as the Project Management Professional (PMP)®, PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®, CSM, SAFe Agilist, ICP-ACC, PRINCE2, PAHM, CSQA, Lean Master, DevOps Foundation, PMI India Champion, and IBM-certified Senior Project Manager. She was recently selected for the Leadership Institute Master*



*Class program from PMI. She currently holds the vice president of outreach position as part of the board of directors for the PMI Mumbai Chapter.*

インドのムンバイ大学で電子工学の学士号とシステムの MBA を取得しています。彼女は、さまざまなプロジェクト管理活動をサポートする情熱的な IBM PMCoE ボランティアであり、2007 年から PMI の積極的なボランティアとして活躍しています。Rolekar は、さまざまなプロジェクト管理フォーラムのセミナーリーダーおよびスピーカーです。彼女は、Project Management Professional (PMP)、PMI アジャイル認定プラクティショナー (PMI-ACP)、CSM、SAFe Agilist、ICP-ACC、PRINCE2、PAHM、CSQA、Lean マスター、DevOps Foundation、PMI インドチャンピオン、など、IBM の外部および内部両方の認定を受けており、また、IBM 認定シニアプロジェクトマネージャーです。彼女は最近、PMI の Leadership Institute Master Class プログラムに選ばれました。現在は、PMI ムンバイ支部の理事会の一員として、広報担当副社長を務めています。

### **Srinivasan Balasubramaniam, IBM**

Partner and Leader – North America Quality Testing Services

Srinivasan Balasubramaniam, IBM

パートナー&リーダー - 北米品質試験サービス

*Srini Balasubramaniam is the quality and testing services leader for North America, and is based out of Princeton, NJ, USA. In his role, he is responsible for developing strategy, tools, and methodologies to deliver “smart” testing for over 200 clients in North America. He has over 28 years of international management experience in the IT industry, and brings a thorough knowledge of cutting-edge quality solutions and a solid understanding of organizational and market strategy to his clients. He has served in multiple leadership positions for IBM, and has led a number of complex client-organization transformation initiatives. He has played a crucial role for healthcare clients with his vast healthcare industry expertise. He has also helped many clients to transform from a reactive, test-centric approach to a proactive, quality-focused approach for their organization that minimizes tests but maximizes quality.*

*His personal interests include reading books and playing cricket. He is also actively involved in various other community initiatives.*

Srini Balasubramaniam は、北米の品質およびテストサービスのリーダーであり、米国ニュージャージー州プリンストンを拠点としています。彼の職務では、北米の 200 社を超える顧客に「スマートな」テストを提供するための戦略、ツール、および方法論を開発することを担当しています。IT 業界で 28 年以上の国際的な管理経験を持ち、最先端の品質ソリューションに関する徹底的な知識と、組織および市場戦略に関するしっかりとした理解をクライアントにもたらしめます。彼は IBM の複数の指導的立場にあり、数多くの複雑なクライアント組織の変革イニシアチブを率いてきました。彼は彼の豊富なヘルスケア業界の専門知識でヘルスケアクライアントのために重要な役割を果たしました。彼はまた、多くのクライアントが、テストを最小限に抑えながら品質を最大限に高める、組織のためのリアクティブテスト中心のアプローチからプロアクティブで品質重視のアプローチへと変革するのを助けました。

趣味は本を読むこと、クリケットをすることです。彼はまた、他のさまざまなコミュニティの取り組みにも積極的に関わっています。