

## Performance Management Stinks! Here's an Agile Way to do It!

### パフォーマンス管理、最低！・・・アジャイルでうまい手があります！

翻訳：依田研司 PMP

#### 概要

おおげさに聞こえるかもしれませんが、パフォーマンス評価の時間というのは誰にとっても恐ろしいものなのです！なぜこのプロセスが苦痛なのでしょう？もし、あなたのチームがアジャイルチームならば、マネジャーの役割が大きく変わるため、パフォーマンス評価に必要な完璧な情報が得られないこともあり、この苦痛はさらに耐え難いものになってゆきます。このセッションでは、このテーマについて詳しく説明し、アジャイル方式の採用を拡大する組織のパフォーマンス管理について考えるための、新しいアジャイルな方法を共有します。人事部の新しい役割について、アジャイル・マネジャーの新しい役割について、そして、360 度役割ベースの評価がどのように役立ち、個人の行動だけでなくチーム報酬を得、チームの目標を達成するための多層構造の導入方法について、お話します。

どうぞ気楽な気持ちで聞いてください！

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

今日のウェビナーは、サリー・エラッタによる「パフォーマンス管理、最低！アジャイルでうまい手があります！」です。サリーは、アジャイル・トランスフォーメーション社の社長で、測定可能かつ持続可能な方法で、組織がアジャイルに変身するのを熱心に支援しています。彼女はこの分野で著名な講演者であり、PMI コミュニティへの貢献者でもあります。私たちは今日彼女をお招きできることを嬉しく思っています。さっそくサリーをご紹介しましょう。

世界中のみなさん、おはよう、こんにちは、こんばんは。今日、みなさんにお会いできて大変光栄です。ステープン、紹介ありがとう。今日の話題はパフォーマンス管理についてですので、みなさん興味をお持ちのテーマかと思います。このパフォーマンス管理について、今までの最悪なやり方についてじっくり見ていきたいと思えます。多くの人が、1年で最悪のシーズンだといえます。管理者も、社員も楽しみにしている人などいません。パフォーマンス管理を重視する人々がいることを知っていますが、あなたがプロジェクト・マネジャーであっても、組織の管理職であっても、人事部に所属していても、注目されている話題の一つであると言えます。人々は、それが必要とするほどの価値がないのでは、と感じています。そういうわけで、特にアジャイルを採用しようとしているチームのためにしっかりと説明したいと思います。実際にそれらを成長戦略に連携するパフォーマン

ス管理に従事させるためには、私たちは何ができるでしょうか？

それでは始めましょう。まず簡単に自己紹介させてください。もし私の以前のウェビナーに参加したことがあれば私のことをご存知かと思いますが、ここではサリーという人間について少し触れておきます。まず私はアジャイル・トランスフォーメーションの分野の起業家であるとともに、忙しい母親でもあります。私は 3 人の美しい子供たちがいます。クリックできますよね、それでは、チェックしてみましょう。これはノラ、5 歳です。これはヤラです、彼女は 10 歳で、これはシェリです、彼は 6 歳です。彼らはみな素晴らしい子供たちです。

私は 2009 年ごろからアジャイル・トランスフォーメーションに取り組んでいます。私たちはいろいろなことをしていますが、主にアジリティ・ヘルス・レーダーというものがあります。これは新しいアジャイル評価と測定のためのツールです。アジャイルを学びたい場合は、一番手っ取り早く学ぶ方法として agilevideos.com にアクセスしていただければ、アジャイル・トランスフォーメーションについて学ぶことができます。私はテクニカル分野の出身です。何年もの間、ソフトウェアエンジニアそしてアーキテクトでした。次第に、どのように企業、チーム、そして人々がより良くなる手助けができるのかという組織変革のとりこになりました。私は、サーバント・リーダーシップと呼ばれる概念に大変関心をもっています。というのも私は命令とコントロールをやめ、真に強力なチームを作り出す方法について関心を持ち続けていたからです。以上が簡単な自己紹介です。

それでは、変化の原動力とは何か、なぜ今までしていたパフォーマンス管理の方法を変える必要があるのか、についてお話ししましょう。一緒に見ましょう。今日はみなさんに大胆になっていただきたいと思います。本当に自由に発想していただきたいと思います。私は長年あなたが大切に守ってきた思考方法をあえて壊し、パフォーマンスの管理について、さらにパフォーマンスについての考え方自体についても潜在的に異なるアプローチを考えてみたいと思います。私たちは何がどのように見えるのか、そして最後にラップアップとして、あなたが学んだことを確認するためにいくつかの質問してみたいと思います。

それでは始めましょう。もし、私のウェビナーに参加したことがあれば、おわかりですよね。今から、私と一緒に取り組んでいただきます。そして、パフォーマンス管理の評判を悪くする最大の理由について教えてもらいたいです。アジャイルチームにいらっしゃる方は特に。チャットに入力して、あなたの考えを教えてください。なぜ、うまくいかないのでしょうか？時間がかかりすぎる、コミットメントの欠如、主観的、自分たちがしていることを理解できていないからでしょうか。個人ではなく、チームの問題として考えてください。目標が常に方法論に沿っているとは限らない。実現不可能。非常に主観的。アジャイルは変化することと同義。現実的ではない。測定が難しい。一貫性がない。時間がかかりすぎる。KPI が悪い。個人対グループ。フィードバックが遅すぎる。目標が大きすぎる。変化への嫌悪感。サイロ化を引き起こす。人々がそれを好まない。間違ったデータの追跡。役割と責任を測定可能な成功と結びつける。人事部の見落とし。

ありがとうございます。みなさんの指摘は、どれもすばらしいと思います。もうお分かりですね。解決すべき問題があり、私たちはこれらの根本的な原因を探求しようとしています。ブレインストーミングの段階でも、すでにいくつか提出いただいているのですが、それではパフォーマンス管理を混乱させる要因のいくつかについてお話ししましょう。たしかに今日私はそれが組織の正しい機能を阻害している、と言いました。発生している問題のいくつかは、年に1度起こることで、多くの人はこれが成長と改善のためのもので、1年に1度のフィードバックはそれほど頻繁ではないと思っています。フィードバックは実行可能なものではない、と皆さんの多くもそう指摘しました。その作業の負担は大きく、それらが全てマネジャーにふりかかってきます。私が誰かの顔を覗き込むと、「私のマネジャーは2、3週間の間閉じ込みパフォーマンス管理の書類作成に入ろうとしているんだ」とわかります。彼らにとっては恐ろしい期間です。まるで一種の重い通行料を課せられているかのようです。

パフォーマンス管理は社員の成長に焦点を当てているわけではありません。まるで、完了する必要があるリストをチェックしているかのような作業です。これは1年に1度の社員の成長に関することだと言うのは難しいです。これはまるで、報奨と処罰のようです。これはあなたに無理やりスタックランキング（社員の格付け）を行わせ、人々を順位付けし、最低のパフォーマーをカットし、より高い人にお金とインセンティブを提供することを強制しているように感じます。フィードバックに基づく評価はあまり健康的だとは思えません。

これはチーム主導ではなく、マネジャーによるフィードバックです。したがって、従来の方法で行うなら、マネジャーは、あなたとあなたの仕事のやり方についてフィードバックすることになります。アジャイルの視点ではナンセンスです。なぜかわかりますよね？アジャイルで変化とはなんであるかです。あなたはもう自分の仕事をマネジャーから指示されるようなことはありません。あなたはチームとして働きます。あなたにはスクラムマスターがいて、毎日会議があり、チームメンバーは、あなたがやっている仕事や、そのやり方、それがうまくいっているかどうかを知っています。マネジャーからのみフィードバックを得るとするのは厳しいですよ？

それはチームなのです。アジャイルでは、アジャイルプロセス全体を通して、プロダクトオーナーが自分達が成し遂げたいことのビジョンを描き、チームはタスクと成果物を作り出し、毎日それらに優先順位を付けます。もう、上司に自分のやるべきことについて毎日伺いをたてる必要はありません。ですので、そのためにも私たちが360度フィードバックメカニズムと呼ぶものについてもう少し知っておく必要があります。

成長とは昇進または昇給を意味しています。したがって年1回、あなたが成長したかそうでないかは、昇進か昇給できるかできないかに直結しています。それは、場合によってはチームに集中していないので、個人主義を促進することにもなりかねません。チームと価値の提供というのは同じではないのです。私が言いたいのは、実際にチームメンバーのうちの何人かが、プロジェクトが失敗しているにも関わらず昇進しつづけたからです。このことについて考えてみるのは興味深いかもしれないと気づきました。同じような経験をしたことはありますか？実際のプロジェクトの成果物の納品は遅延し、プロジェクトゴールも達成できていないのに昇進し、昇給する人たちがいる。面白いと思いませんか？なぜなら、チーム全体の価値の提供もしくは組織の目標と合致していないためです。

それでは、ハイパフォーマンス・カルチャーとはどんなものかについてお話ししましょう。これは、みなさんにお見せしたい有名なスライドです。というのも、私が言いたいことがすべてこの中に表されているからです。ハイパフォーマンス・カルチャー、私たちは明確であるべきです。自分たちが何者か、どのようにふるまうべきか、今集中すべきことは何か、その理由は何か。

私たちは集中する能力、すべてのものごとを完了するために集中できる能力を備えていなければなりません。この能力とは、輝ける目標や、マネジャー、役員、そしてすべての社員がもっている新しいアイデアに対抗する能力を意味しています。

私たちは、一度始めたことは完了させなくてはなりません。始めた時よりも改善されていなければなりません。実行すること、予測可能な実行とは、私たちがすべてにおいて予測可能、かつ測定可能な方法で価値を提供できるということを意味します。もちろん、最も重要なのは、私たち自身が健康で、喜んでそれをするということです。健全な組織文化を持っていますか？このトピックについては、パトリック・レンシオーニの「アドバンテージ (The Advantage)」という名著があります。この本はあなた個人にとっても参考になると思いますが、どちらかと言えば、全体的な目標について書かれています。

私たちのもう一つのゴールは、サイロチームの構造から遠ざかり、仕事をお互いに引き渡し、ターゲットを提供もしくは達成するためのクロスファンクショナルチームを作り出すことです。

これまで、私たちはテスターのサイロチーム、エンジニア、プロジェクト・マネジャー、監査人がいて、このチームを管理するマネジャーがいました。そしてどのように仕事が進むかと言うと、もし私がプロジェクト・マネジャーか、もしくは何かを本当に成し遂げたいと思っている場合、プロジェクトプランを作成し、そして交渉を始め、これらのサイロチームのすべてのマネジャーと話をし、そして、チームに何をすべきか、彼らにはどのような作業が必要かを伝えます。

マネジャーは、実際にたくさんのタスク管理とその優先順位付け、そして優先順位に沿って要員を入れ替え、ジョンをここへ、アダムをあちらへ移動させ、アダムをこの仕事に集中させ、ジェニーの抱えているタスクの優先順位を変更します。なぜなら、これが実際に仕事で起こることだからです。

この新しいモデルでは、クロスファンクショナルグループの人々を一緒にとらえています。アジャイルの観点から日々一緒に作業する必要がある、というのが私たちの見解です。

計画ミーティングをし、日々の立ち上げ、2、3週目の終わりにレビューでデモを見せ、振り返りを行います。あなたは自分の仕事を管理し、プロダクトオーナーやスクラムマスターと仕事を進めていきます。

マネジャーはもはや、日々の仕事の管理はしません。この点はまさに興味深い変化です。それでは、今日のマネジャーがどのように昇進するかを見ていきましょう。

私は組織に対する貢献度も高く、組織はそろそろ私を昇進させる時期が来ました。ほとんどの組織がマネジャーを昇進させるのは、彼ら一人一人が本当に良く貢献しているからです。彼らは仕事をやり遂げる方法を知っており、本当に良い開発者、エンジニア、監査者であり、問題を解決する方法を非常に良く知っています。

ジョンはコーディングをうまくやる方法を知っているし、テストする方法、あるいはエンジニアリング方法や設計方法を知っているので私たちの仮定は正しかったのですが、なぜ私たちは彼をそのグループのマネジャーにしないのでしょうか。問題なのは、ジョンは確かに上手く問題を解決できます。そう、彼は自分で問題を解決することができるのです。ですが、マネジャーがこの変更を行っている時に私たちがマネジャーに教えていないこと、そして私たち自身も気づいていないことは、人を管理しチームを管理することはファシリテーターやコーチになるということです。つまり、チームメンバーを教育し、チームを教育し、どのように問題を解決するかということについてです。

そして、このようなことのほとんどは実際起こっていません。マネジャーをそれらの役割に転向させるとき、そのような教育はされないのです。有能な問題解決者であったこのマネジャーが、コーチとファシリテーターになる方法を学ぶためには、多くの信頼を勝ち得る必要があります。大変多くの信頼が必要です。

もう一度言いますが、盲目的な信頼のことを言っているわけではありません。私が言っているのは、コーチング、説得、メンタリング、終わりに何が起こるかを知らながら進むべき道を教え、マネジャーとしての最終目標は、チームがいくらかのガイダンスで見つけ出すのを援助し、受け入れ基準などは必ずしも教える必要はありません。つまり、基本的に魚の釣り方は教えるが、魚は与えないということです。

私は大変有名なブログを知っています。きっとみなさんも興味がおありになるかと思います。URL は [bit.ly/agilemanager](http://bit.ly/agilemanager) です。私はここでマネジャーの役割を調査しました。おそらくみなさんは、実際にここに出てくる人に会ってみたいと思うでしょう。

今日のマネジャーそして彼らの焦点は、何に対して焦点を当てていて、特定分野の専門家であり、専門家としての意見や方向性を提供し、人々に知識を伝えることができるということです。

自分達の専門技能について卓越したスキルを持ち、そして、エンジニアリングやテスト、もしくは開発、設計、監査、どの分野にあなたがいてもその分野でエキスパートで、ソリューションリーダーとしてマネジャーに昇格したとします。彼らは自分たちの専門分野に自然に戻り、専門知識を提供し、問題解決を行おうとします。

作業管理と火消し作業に焦点を当てるマネジャーもいます。要員の割り当て、チーム間の要員の入れ替え、作業の管理、そして、それらの追跡。実際誰がそのようなことをしているのでしょうか。言うまでもないことですが、彼らは火消し作業を心から愛しているのです。火消し作業とは、障害物を取り除くことで、彼らはその作業を上手にやってみせます。まるでプロジェクト・マネジャーのようです。彼らはまさに仕事を管理し、優先順位を付け、時にはビジネス的な仕事を行い、この仕事を遂行するには誰が適切か、その人物を確実に割り当てる為にはどのような方法をとったらよいかを見極めます。しかし、彼らの関心事はプロジェクトを完了し、仕事をやりとげることです。このように、火消しは一部のマネジャーが本当に活躍できる領域の 1 つなのです。

一部のマネジャーは人材教育に強い関心を持ちます。人材教育とは、彼らが疑いなく一対一のコーチングを楽しんでいるということです。私は一対一の状況確認のことを言っているではありません。先週の進捗はどうだったかをジョンに聞いたり、何か障害はありましたか？何かお手伝いすることはありますか？というような話をしているのでもありません。お分かりかと思いますが、私はとても忙しいマネジャーだということを思い描いてみてください。

私は、おそらく短い一対一のミーティングを行いながらも、コンピュータやノートブックを使って仕事をしています。とても悲しいことですが、これが現実です。私たちは大変忙しく、これはそういう戦術的なミーティングでもあり、私が何かを手伝う必要があればそうしますが、私はそのような一対一のミーティングについて話していません。私は、人々を成長させることに強い関心を持っているマネジャーのことについて話しています。彼らは本当にコーチングが好きなのです。彼らは、ジョン、チームとはうまくやれていますか？まだ言い争いが続いているのですか？ジョン、会話や打合せの間、他の人を会話にうまく引き込んでいますか？など、そういうことを知りたいと思っているのです。

私たちは多くのミーティングを仕切ろうとするあなたに対して問題を抱えていました。今、あなたが苦労しているもののうち、私が支援できるスキルセットにはどんなものがあるのでしょうか？人材育成に関するあなたのキャリアパスについて私にお手伝いさせてください。チーム力学的な振舞い、パフォーマンスレビューとはこの人がチームに価値を与えているかで、それが私たちがコーチングセッションと呼ぶものです。

正直に言うとこれを毎週行う必要はありません。ここではやり方を変えて、コーチングは 2、3 週間ごとに行い、あるいは個人ごとにその必要としている頻度に基づき、異なる方向に展開したりします。タスク管理のミーティングはマネジャーと 1 週間に 1 度は行なわれていました。というのはそれが管理作業の方法だったからです。しかし、アジャイルにおいては今では毎日ミーティングを行っています。

プロセスの改善。マネジャーの中にはプロセス改善が大好きな人がいます。彼らは、非効率な作業を特定しそれに対処することが大好きです。彼らはリーンエキスパートのように考え、リーンプロセスの最適化を愛しています。彼らはツールを提供するのが大好きなのですが、同時にツールを使っているのに非効率な状態が大嫌いです。基準と最善の処置を確立するのが好きです。チームのためのトレーニングと教育を提供することが大好きです。このマネジャーは自分が率いる分野がなんであれ、成長、最適化、プロセスの改善を見るのが大好きなのです。

では、私たちが持っているジレンマは何でしょうか？ジレンマは、さまざまな焦点が当てられています。ですよね？つまり、マネジャーに期待されていることは多岐にわたる、ということです。そして、今やアジャイルの世界ではその焦点を変更することさえあります。というのも、これらのいくつかは、引き継がれることがあるからです。例えば、優先順位付け、次のスライドに行きます。それでは、これまでやってきた手法についてはすでに説明したことなので、飛ばして次に進みましょう。

伝統的な方法では、プロジェクト・マネジャーがプロジェクト計画を導入し、BA を雇い、業務領域の専門家とともに実行し、その後アーキテクトに手渡し、アーキテクトが作業を完了すると開発者、開発マネジャーと協力して仕事を進めます。そしてそれをテストチームに手渡し、そしてもう一度受け入れテストをし、すべてとは言いませんが、たいていの伝統的なプロジェクトの進め方はこのようにして運営されます。

アジャイルのやり方は違います。私たちは基本的に構築します。そして、もしあなたがアジャイルについて知っていれば、もうしばらく我慢して聞いていてください。すみません、みなさんのレベルを合わせたいのでいつも少し基礎知識の説明をします。でも、バックログはあります。チームはもはや、サイロで作業していません。私たちは、実際に彼らを一緒に差表場所に呼び寄せます。そうでなければ、そのチームがバーチャルであってもチームと呼び、コラボレーションツールを提供します。プロダクトオーナー、もしくはスクラムマスターと呼ばれる役割についてはご紹介しました。

では、プロダクトオーナーとスクラムマスター。プロダクトオーナーは、チームに何をどのような順序で行うべきか、なぜそうするのかを説明します。その為、そういった仕事はもはやマネジャーの役割ではありません。プロダクトオーナーは通常、顧客のメッセージを代弁し、バックログの所有者であるとチームに伝えます。誰でもバックログにアイテムを追加することはできますが、プロダクトオーナーはそれを優先順位付けします。

スクラムマスターは、実際に日々の会議を促進し、スタンドアップミーティングが正常に機能していることを確認し、なんらかの問題が発生したら日々のスタンドアップミーティングでそれらを解決します。したがって、タスク管理の多くは、依存関係が存在するか、紛争が発生しているか、メンバーがなんらかの支援を必要としているかについて確認し、それらを実際に管理します。

今お話したようなプロダクトオーナー、チームファシリテーターあるいはスクラムマスターという役割があることを理解してもらうため、リーダーシップトライアングルというものがあります。ただ、私たちは同様にソリューションリードという概念をとりあげ、チームのテクニカルリーダーとしてのこの役割について強調しました。彼らはチームに対して、どのように教え、何をすべきかというビジョン伝える責任があります。

ですので、このテクニカルリードあるいはソリューションリードは、その役割を引き継いで、業務の専門的な役割を覚えていますか？人々に何をどのようにやるべきかを伝える人なのです。それが実際にこのテクニカルリードの役割なのです。何人かでこの役割を担当しているチームもあります。この役割を受け持つ人は一人ではありません。

チーム内では、彼らはテスター、開発者、エンジニアなど複数の役割があります。もしあなたがソフトウェア開発者をしていなく、ハードウェアエンジニア、組み込みソフトの技術者、テスター、受入れ試験のテスター、バックログ上の一つの項目を実行するために必要となるいずれかのメンバーでないのなら、それはまさにここで話していることです。これは、クロスファンクショナルチームです。

では、これについて考えてみましょう。マネジャーの役割を覚えていますか？ 彼らは火消しを日常的な仕事としていましたが、今はそうではありません。彼らはかつてはタスク管理をしていましたが、今は必ずしもそうではありません。彼らは実際、問題解決もしていましたが、私はこれをスライドに追加するのを忘れていました。

問題解決とソリューションの提供は、ソリューションリードが担当する仕事です。したがって、もしあなたがソリューションリードの役割を担当していない限り、あなたがそれをする必要はありません。私たちは、マネジャーにアジャイルの観点から、メンバー育成、プロセス改善、そして強力なコミュニティの構築に重点を置くことを望んでいます。協力的なコミュニティの実践。この件についてはもう少し説明します。この説明に入る前に、もう一回お話ししたいと思います。

チームの設計を開始するとき、多くの企業はいわゆる安定型チームを作ろうとします。最初は、それは単にプロジェクトチームであり、アジャイル的です。実際にアジャイルチームとして集まり、プロジェクトを実行します。彼らや組織が成熟するにつれて、あなたは安定型のチームが欲しいことに気が付きます。

一緒にいるチームのバックログをあなたに変更し、彼らに新しいプロジェクトと新しい成果物を与え、チームをまとめます。彼らはもはや、その時々都合で組成、解散するような一時的なチームではありません。想像してみてください。人々を解散させるのではなく、常に確保しておくとなぜ都合がよいのか。

つまり、プロジェクトや成果物は変わっても、常にメンバーは一緒にしておくのです。どんなメリットがあるのでしょうか？ 信頼感、シナジー、継続性、コミュニケーション、生産性の継続的な向上、短い学習時間、チーム力学、誰もが同じページにいること、関係性、協働、きづな・・・そうですね、みなさん正解です！

チームは形成、苦境を経験します。みなさんはストーミングフェーズをご存知だと思います。それはわくわくするようなドラマです。わたしたちは、みな混乱を期待しています。というのは、それが面白いストーリーを生み出すことを知っているからです。続いて、統一期、機能期が訪れます。チームをばらばらにすると、機能期にたどり着くことはできません。安定型チームの長所と欠点何でしょうか。

欠点は、もしあなたがクロスファンクショナルチームを作ったとしても、実践のためのコミュニティは生成されないということです。実践のためのコミュニティは、メンバーが再び戻ってこれる機能領域または特定の实践領域で、おそらくプロダクトオーナーの周辺、テスト自動化の改善、技術的な卓越性といった分野の周辺に発生します。私たちは、依然として実践のためのコミュニティを必要とします。それはおそらく、私たちが苦勞している領域であり、私たちが実践のコミュニティを作ろうとしている領域である、UX デザインの領域かもしれません。

今、みなさんにこれをお見せしているのは、あなたが両方必要だということを知ってほしいからです。クロスファンクショナルデリバリーチームが必要です。それは極めて高い価値を持っています。ただ、メンバーが開発者、テスター、BA、またはマネジャーとして立ち戻り、その中で標準やベストプラクティスを改善してゆくようなコミュニティを構築する必要があります。

チームの健全性を図る上で、私のチームの健全性に関するビデオを視聴されたことのある方はチームヘルスレーダーのことを思い出すことでしょう。チームヘルスレーダーはアジャイルチームの健全性を評価するものです。もし画面が小さいようならフルスクリーンで視聴してください。しかし、アジャイルチームの健全性は本当に明瞭なのでしょうか？チームのビジョン、計画や役割は明確になっているのでしょうか？

彼らは私たちにパフォーマンスを見せてくれるのでしょうか？パフォーマンスはプロダクトオーナー、チーム、そしてステークホルダーの自信に基づいて測定されます。彼らは自分達が正しい方向に進んでいると感じているのでしょうか？また、測定の観点からも、予測、市場へのリリース時期、成果物の価値、品質、そして変化への対応を改善できると信じられるのでしょうか？

これらは、組織がアジャイルに移行する理由のトップ5です。このレーダーを紹介しているのは、これを見てください、健全なチームは健全なリーダーシップを必要としているからです。それはすなわち、チームファシリテーター、テクニカルリーダー、ソリューションリードからなるトライアングルを思い出してください。私が示したプロダクトオーナーがここではマネジャーにあたります。

多くのアジャイルチームは、アジャイルであることは、マネジャーとしての特別な役割は持っていないと考えていますが、しかし、アジャイルチームにおけるマネジャーはチームを作ったり壊したりすることができ、そのためここで取り上げています。彼らはリーダーシップチームの核であり、きちんとしたルールに従って積極的に参加してもらう必要があります。彼らが必要とされていない活動に参加する必要はありませんが、彼らにフォーカスしてほしい領域においては、サーバントリーダー、チームメンバーの育成、プロセスの改善をしてもらう必要があります。

文化は表層には現れません。チームが幸福、協働、信頼、尊敬、創造性、そして結果責任との関係でうまくやっているか。そしてもちろん最も重要なのは基盤です。私たちは燃え尽きたいですか？もしくは、持続可能なペースを維持できていますか？チームとして意思決定をすることが許されていますか？もしくは自己組織化していますか？効果的な正しい技術的長所を持っていますか？効果的に計画して見積もりし、適切な会議を行っていますか？

構造的な視点からもこれについてすでに説明しました。私たちは適正なサイズと規模ですか？チームを安定させ正しい物理的環境または仮想的な環境を提供していますか？この件に関しては、agilityhealthradar (<https://agilityhealthradar.com/>) でより詳しく学ぶことができます。ですが、私がここでお見せした理由は、このエリアにフォーカスしたいと考えているからです。健全なチームを育成するための一環として、健全なリーダーシップチームを持つこと、そしてそれこそが変化を実現するためのマネジャーの役割です。

リーダーシップについて掘り下げると、それはまさに私たちがリーダーから必要とする、さまざまな項目についてのリーダーから噴出したものです。それについてはすでにマネジャー、プロセスの改善、人材育成、そしてよりサーバントリーダーになることについて話しました。

それでは、パフォーマンスマネジメントがどのように変わっていくのかについての詳細に入る前に、1 つ例を示したいとおもいます。すばらしい事例です。我々のクライアントの 1 社は GAP ですが、彼らは我々に社内に入って、実際に人事部を変化させてほしいと考えていました。

それは、コアチームのようなもので、これは最高のものでした。アジャイルが IT を超えてどのように適用することができるかについてのケーススタディでした。私が Web サイトを紹介したのは、彼らは自分たちのケーススタディを毎週、彼らのしていること全てをサイト、[www.agilehrsolutions.com](http://www.agilehr solutions.com) にアップロードしていて、それが素晴らしかったからです。

もし、あなたの会社の人事部が「私たちの会社に当てはまるかどうかはわからない」といったら、彼らをこのセミナーに参加させてください。もう一度言いますが、この Website はパフォーマンス管理に関するものではありませんが、人事の領域でアジャイルがどのように採用されていたかを示しています。私は彼らのビジョンが大好きです。「私たちは、アジャイル手法を用いた自己管理できる自立したチームで、従来の人事部のやり方を吹き飛ばしたはじめてのチームです。」

これがそのチームです。オンライン上で彼らのことをもう少し詳しく知ることができます。彼らが行ったことの 1 つは、非常に驚くべきことで、彼らは自分達には壮大な計画がある、と言いました。壮大な計画とは、これはホワイトボードの後ろに置かれた大きなスクリーンです。彼らの大きなアイデアは 1 日採用です。彼らは従来のやりかたを根本から見直したいと思い、現在の数カ月に及ぶ採用プロセスをどのように考えたら良いのか、そしてそれを廃止し、もっと簡素で短く非常に価値のあるものにしたかったのです。

彼らは、面接をやめてコーヒートークを増やし、もっと透明性のあるツールを使い、時間は半分にして品質を向上させようと言いました。これは、いままで無条件に従ってきたルールや技法をすべて止めることと同じです。例えば、採用にあたり従来は非常に綿密な候補者の経歴のチェックを行ってきました。

これがいまだ問題である理由は、もしあなたがシリコンバレーで働いているなら、完璧に理解していただけたと思いますが、スキルの高い人材、能力のある人の競争が極めて厳しいのです。すみません、リソースという言葉は本当は使いたくないのですが、ここで言っているのは高い能力を持つ人の事です。もし能力のある人材を素早く採用できなかったら、他社がその人を採用してしまうでしょう。そのためこれが、彼らの価値のあるアイデアなのです。採用プロセスを中断して、将来的にそれを行うためにとるべき非常に創造的な方法について考えてみましょう。

彼らの特徴のいくつかは面接と職務記述を廃止し、recruiter 3.0（クラウドを使った採用システム）の採用でした。これは彼らのアイデアの最初のリリースです。ここでは例として紹介していますが、どこにでもアジャイルを適用できることが分かります。そして人事部門とパフォーマンス管理についてお話ししたいのですが、ここで皆さんにお見せしたいのは、採用のためと言っても新しい製品を採用する為のプロセスです。彼らはリールン製品開発と製品思考の手法を使いはじめました。つまり、機能があり、リリースの概念がある、ということです。わかりますよね？たとえこれがプロセスだとしても、リリースの対象として扱える、ということです。

それでは、個人の健全性測定についてお話ししましょう。私は彼ら一人一人の健全性診断をすべきなのでしょうか？それとも、チームの一員としての個人を測定すべきなのでしょうか？もし一人一人をチームの主要プレイヤーとみなすなら、これまでやってきたやり方と少しばかり異なる方法で測定します。個人を独立した人としてするのでしょうか？もう 1 つは、私は個人の目標を設定するのですが、基本的に個人の記録を達成できるような動機付けを行うのでしょうか？我々はどちらの方向に進もうとしているのでしょうか？皆さんにはこの違いがわかりますか？

アジャイルに移行しはじめると、一層、個人的になることに気づくと思います。私たちはスーパースターや個人的なヒーローを作るつもりはありませんし、そんなことに関心はありません。私たちが欲しいのは、高いパフォーマンスを示すチームの一員として良い働きをする個人です。私たちはチームのゴールに向かって進んでいるのであり、個人のゴールでは無いのです。私は個人を個別に測定する必要はなく、個人の目標は必要ないと言っているわけではありません。むしろ、実際により高いパフォーマンス管理や成長の為のフレームワークを実現する為には、より重要になってきます。この考え方は、単に個人の成長よりもより重要なのです。

みなさんにいくつかアイデアをさしあげたいと思います。考えてみてください。実際にやってみて、みなさんからアイデアをいくつかいただければと思います。役割ベース 360 度チーム・フィードバックです。それでは、壮大な計画の一つをご紹介します。実は 3 週間ほど前、私はある人事カンファレンスに参加しました。かつて、人事制度改革と呼ばれていたテーマでプレゼンテーションを行いました。いいえ、それは今も人事制度改革と呼ばれています。

人事制度改革カンファレンスは、現在運用されている人事制度をどのようにしたらひっくり返すことができるか、についてでした。人事の専門家たちは口をそろえて、自分が自信を失いつつあること、組織の中でより重要であることを証明する必要があること、単に管理や業務プロセスや採用といった面だけで見られたくない、と言いました。

私たちは組織にとって付加価値を持つパートナーとみなされたいと願っています。本当に素晴らしい会議でした。私のセッションは人事部門にアジャイルを取り込むことについてでしたが、私は人事取締役たちと一緒に座っていました。私は言いました。パフォーマンス管理は忘れて、今の制度を根本から見直すようなアイデアを考えましょう。そして、それがどんな価値をもたらすのか教えてください。

さて、役割ベースの 360 度チーム・フィードバック - 実行可能な成長計画です。ここで意味していることについて、いくつかの例を紹介したいと思います。あなたのマネジャーがジョンにフィードバックを伝えるかわりに、ジョンの役割は開発者なのですが、開発者に特化した評価方法を構築したいと思います。それは、私たちが開発者に何を望んでいるのかについての明確な期待値を示し、チームの全員が 360 度のアセスメントに基づいてジョンにフィードバックを伝えるというものです。

ただし、チーム全員が他のチームメンバー全員に対して評価することができます。ですので、スクラムマスター、プロダクトオーナー、テクニカルリード、チームに所属するあらゆるマネジャーが 360 度フィードバックを受けることができます。私はそれが 1 年に 1 回だけ起こるのではなく、継続的なフィードバックループの中に組み込まれていることを説明しました。たぶん調査自体は 1 年に 2 回実施されます。したがってそれは、私たちが既存のパフォーマンス管理をひっくり返そうと試行していることなのです。

私たちは 2,3 のクライアントを抱えており、1 年に 2 度、つまり半年に 1 度 360 度役割ベース調査を実施し、継続的なフィードバックの仕組みを提供しようとしています。継続的なフィードバックとは、チームメンバーがいつでも誰でもあなたがどのように行動しているかについてのフィードバックをすることができます。フィードバックをするのはもはやマネジャーの仕事ではなくなりました、私たちチームメンバーの役割なのです。

ただ、一言付け加えておきたいことがあります。これは、非常に大きな企業の役員の方と会話した時の実際の話です。彼はこう言ったのです。「ああ、これはよさそうだね。でも、社員が準備できるとは思えないな。私が思うに、チームやチームメンバーはフィードバックを相手に伝えられるほど成熟していないだろう。」これは大きなポイントです。

私がおすすめていることの一つは、継続的フィードバックを実際に実施する前に、御覧のような非常に現代的なパフォーマンス管理やパフォーマンスと育成管理のフレームワークについて、マネジャーと社員にどのようにフィードバックし、どのようにフィードバックしてもらうか、健全なフィードバックとは何かについてのワークショップがあります。

ご承知のとおり、私が評価結果を見てすべての人を攻撃し、誰が何を言ったかを探りだそうとすることなら、相手は防衛的になり、そしてそれが、全体の目的を失敗に終わらせることになるのです。つまり、このような先進的な技法をいくつか取り入れようとする前に、社員が学習し理解することを支援するために、人格の成熟やある程度の教養が必要になってきます。

私たちがアジャイルによる健全性チェックで今行っていることの一部に、継続的フィードバックのモバイルアプリ作成があります。これは、360 度評価の一部として利用されるもので、今後 6 カ月以内または来年 1 年間の完成を予定しています。これを使うことで、あなたが招待したあなたのネットワークに所属する信頼するメンバーは、あなたを気づかせる為に小突くように継続的にフィードバックを伝えてきます。それにはあなたのマネジャーが含まれますが、マネジャーはフィードバックループに属するメンバーの一人にすぎません。

一対一のコーチングセッションについてお話ししましょう。これについて混乱されることが多いのは、この伝統的なコーチングセッションと一対一のミーティングはマネジャーとのみ行われるということです。今、私たちが試行している最中ですが、このテーマについてみなさんにも考えていただきたいと思います。そして実際、メンタープログラムの開発については、すでに Google をはじめ何社かのシリコンバレーの企業が構想を持っています。

もし自分がある特定の領域で優れたスキルを持っていて、社内でメンターになりたいと考えている場合は、基本的に自分でそうアピールします。例えばジョンがファシリテーションスキルのメンターが欲しいと思っています。彼は真剣にファシリテーションのミーティングを上手にこなしたいと思っています。そして彼はアダムがその分野で秀でていることを知っています。彼の仕事ぶりは、会議の準備、会議後の対応まで含めて素晴らしいです。

アダムは潜在的にメンターとして登録することができるでしょう。もしかすると実際に「あなたのメンターになりましょう。私の得意分野ですから」と言うかもしれません。ジョンは「6 カ月間、または 3 カ月間、この特定分野で私のメンターになってもらえませんか？」と言うこともできます。したがって、一対一のミーティングはマネジャーのみで行われ、コーチングセッションはマネジャーとのみで行われるという考え方は私たちが壊そうとしているものなのです。

あなたは、自分のマネジャーに加えて、社内に他のコーチやメンターを持つことができるかもしれません。ですが、これは基本的に、もし社員が成長する意欲があり、特定の領域で伸ばしたいスキルセットがある場合ですが、それでも私はマネジャーとの月 1 回、または 3 週間に 1 回の一対一のミーティングを行うでしょう。ですが、私が特定のスキルセットを伸ばしたいと思っている限り、彼らのキャパシティー次第ですが他のメンターやコーチがいます。

知識移転と成長に本当に役立つもう一つのことは、練習のためのコミュニティです。そのため、このようなプログラムとメンターシッププログラム練習のコミュニティとしてバックログに入れることにしました。それでは 4 番目に行き、個人の目標とチームの目標を設定しましょう。誰かが私のところにやってきて、個人の目標設定をやめ、チームゴールだけを設定しようといいましたが、しかし私はそうは思いません。人々は、個人としても特定のスキルを高めたり、新しいスキルを獲得するという目標を持つべきだと思います。

もし、誰かが本当に何かに対して上達したいと考え、新たに資格を取りたいと思っているなら、それは可能です。もしプロジェクトの中で個人として挑戦したいと思ったら、それは意味のあることだと思います。何人かの人は他の人と会うのがあまり得意ではないかもしれません。なので、他の人と協力しあい、良いファシリテーター、よりよい参加者になることが個人のゴールかもしれません。

ですが、私は最も重要なゴールは、なによりもチームのゴールであるべきだと思います。チームのゴールが設定されていることは今日ではまれです。実行可能なゴール設定だけ実際教えて、報酬システムを獲得できると思いません。

報酬システムについては、スライドがあったと思います。例えば、私が個人としてゴールを達成したことを証明し、健全で、チームのゴールも同様に達成できていたら、複数の報奨が考えられます。もし私のチームがゴールを達成し、個人としても目標を達成したのなら、同様に設定されたどのチーム報奨にも参加することができます。

報奨というのは、単に金銭的なことだけを言っているわけではありません。お金だけでなく、チームの動機付けにつながるあらゆることについて考えています。もしあなたがそこに座り、それは何だろうと考えているのなら、一番いいのはチームに聞いてみることです。「チームのみなさん、実際にビジネスの目的に貢献するような目標を一緒に考えてみませんか。もし目標を達成したら、報奨は何が良いでしょう。チームとして何ができるか、ハードワークに値すると思えるような報奨はなにか、ブレインストーミングしてみませんか。」

それはチームで一緒に出かけたり、半休だったり、ギフトカードかもしれません。実際私たちは会社の範囲内でそれらを組み合わせています。私たちはチーム報奨があり、それらを全て組み合わせ、チーム全員が欲しいと思うものを考えます。このような方法はエキサイティングなチーム作りに非常に効果があるのです。

ただ、このアイデアは、もし私が個人として目標を達成できなかった時には、チームの目標も達成できませんが、もし、それはあまりにも厳しすぎると感じたら、チーム全員に報奨を与えることができます。私がここで伝えたいことは、個人が自分自身の目標達成に対する動機づけになるような複数の報奨システムがあるべきであり、そうすることでチーム報奨に貢献し、そしてもしチームがすべての目標を達成したなら、会社レベルの報奨獲得、そして利益も得られるのです。

マネジャーに新しい役割を教育することに投資してください。というのも、もし彼らの役割をすべて変えてしまい、アジャイルにしてしまったらマネジャーは大変混乱するからです。アジャイルは非常に変化しており、マネジャーはコーチングとしての新しい役割、全く異なるやり方でパフォーマンスマネジメントとして上達し改善を行い、チームが抱えている成長要素に集中することに注力する必要があります。マネジャーに期待する役割の 1 つは、今のところ大変役立っています。それでは、さきほど説明したリーダーに戻りましょう。

チームが四半期に 1 度行うよう勧められているチームヘルスリーダーの実施が完了すると、そこにはチームが構築する成長計画があります。ここでの成長計画には、チームとしてより良くなるために取り組むべき事で、彼らに特定させたことの 1 つは、あなたがコントロールできなくてチームの成長を阻害しているものは何か、そしてそれをマネジャーに手渡すのです。基本的にこの組織的な成長のバックログはマネジャーに注目してもらいたいものであり、それはまさにチームに起因するものです。チームメンバーがマネジャーに支援してもらいたい点もそこにあります。

さて、ここまでいくつかのアイデアをお話してきました。フィードバックをください。みなさんは、既存のパフォーマンス管理をひっくり返すには、他に何ができますか？自由に言いたいことを言うのがブレインストーミングですから、ここからは私は少しだまっていようと思います。さあ、どんどんアイデアを出してください。私がお話した以外でパフォーマンス管理をひっくり返すには、どんなことがありますか？

個人の目標ではなく、チームの目標だけです。これは特にチームが成熟している場合の思考方法の一つです。リーダーシップによるチームの報奨システムを作りましょう。そうです、ジェフ、このアイデアは好きです。あなたの育成計画を教えてください。皆が良くなる為に、何をやっているのかを見てみましょう。目標達成の為にチーム間の報奨の獲得競争は、問題ありません。私は問題の無いアイデアが好きです。客観的な尺度に主観的な尺度を加えます。

2人組の小さなチームを作ってください。いいですね。継続的なフィードバック、実行可能な変更を行うことができます。そう、ジェニファー、とても良いアイデアですね。目標は成果物と紐づいています。競争を作り出し、その目標を組織と一致させます。75%はチームの目標に基づき、残り25%は個人の目標に基づいています。それらすべてをチームの向上、自分自身を評価する為の自己評価に含みます。みなさん、大変よくできましたね。素晴らしいです。

常識、報奨、早期の失敗、メンバーを目標と評価に巻き込む。チームについてであること。自立したことに報奨を与える。パフォーマンス結果の公開、これは良いですね。自分のチームメンバーが誰かを理解する。大変良いと思います。

部門間の目標の整合は、素晴らしいと思います。みなさんに、他の人たちのアイデアを知ってもらいたいの、これをやってもらいたいと思います。私たちがやれることはたくさんあります。変化をスタートさせるためにできることはたくさんあります。なぜなら、今日起こっていることは意味をなさないのです。そして実際に私たちのように違うやり方でやらなければだめだ、という企業が増えているのを見ることになります。やり続けましょう。

これはフィードバックを提供する方法の一つで、私がアジャイルの健全性を示しているわけではありません。これは、360度フィードバックをどのようにデザインしたら良いかの非常に簡単な方法です。基本的にチームのメンバー全員を参加させてください。そうですね、6カ月に1度は実施してください。まず最初のステップ、そうですねステップ1は、スクラムマスターの役割を発展させます。チームメンバー全員がこの付箋に彼らがスクラムマスターに期待することを書き込みます。

これはスクラムマスターに期待することなので、チームの全員がボードにそれぞれ期待することを張り付けてゆきます。ステップ2は、まったく同じフリップチャートに線を引きます。線を引いてグループ分けします。ニコニコ顔と悲しい顔を書きます。ニコニコ顔は、あなたがたがこの人物は仕事をうまくやっている、という時に左側に移動させます。何かが足りなかったり、個人の期待に合致していない場合は、右側に移動します。何を言いたいのかわかりますよね？

これは基本的にフリップチャートを使ってフィードバックを伝える非常に簡単な方法です。私はすべての役割のためのフリップチャートをもっているのですが、日常的なスクラムマスターではありません。それはスクラムマスターをはじめ、開発者、テスター、それらの全てです。チームの全員がです。まず最初はスクラムマスターにフォーカスしてみましょう。次は開発者です。そして物事をこの左から右に動かす静かなワークショップを行います。

誰かが私に質問しました。もし、誰か他の人が信じていることが気に入らなくて、項目を右に移動したらどうなるのでしょうか？もしそれが質問なら、ここに話し合うべき事として貼り付けてください。特に、あなたが合意していないものは両方の外に取り出し、話し合うべき事とします。ただし、静かに実行してください。よろしいでしょうか？これはお互いにフィードバックをし、ある種の役割ベースのアセスメントをするためにあなたが使える、何のツールも使わず、非常にクールで、簡単な方法です。

私がみなさんに強く実際の導入をお勧めしたいことは他にもあります。これは私たちがやって本当にうまくいったのですが、それは、役割・責任シートと呼ぶもので、1 ページにプロダクトオーナーとして期待することをまとめたものです。私は皆さんが今何を持っているか知っています。おそらくそれは各役割に割り当てられた作業についての2、3ページ、または4ページくらいのチェックリストだと思います。私は、それぞれの役割の定義が複雑になるほど、最も高い優先順位の作業を忘れてしまいがちになる、という問題点があることに気づきました。そういうわけでこのチートシートの作成を強くお勧めします。

役割チートシートは、役割ごとにさまざまな期待値があることを1枚にまとめたものです。私はポスターのような大きな紙に書き直して利用することを勧めています。アジャイル方式に変えようとしていたり、あなたがチームの新しいメンバーだったり、チームメンバーが誰が何をしているのか混乱している時は特にお勧めです。思い切り大きな紙をつかって、チームが使うエリアに貼り付けてください。

もし誰かが「プロダクトオーナーの仕事がさっぱりわかりません」というような場合は、直接その人のところに行き「ここに、プロダクトオーナーがやるべきことが書いてあります。何か付け足したり、削った方が良い項目はありますか？」と聞いてみましょう。すくなくともそれが最初のステップです。それは電子的なものである場合もあるので、必ずしも壁になくてもいけないというわけではありません。ただ、これは皆さんに試していただきたいアイデアの1つです。

別のアイデアについてお話ししましょう。これは、アジャイルの健全性について、私たちが試行してきたもう一つのアイデアです。そう、これは、アジャイルの健全性をツールとして使ったもので、なぜなら測定可能なものが必要だと思っていたからです。私たちは、役割に基づいたヘルスレーダーというツールを作りました。役割ベースの健全性レーダーは、2つに分かれています。左側と右側です。

右側は人間関係のスキルです。あなたの対人スキルは通常すべてのチームメンバーと全ての役割との間で普通に使用されています。例えば、協働、チームワーク、説明責任、積極的な態度、継続的な改善活動、サーバントリーダーとしての振る舞い、会社のコアバリューの遵守、健全であること、健全な文化構築に貢献すること、起こっている出来事に気づくこと。これらの項目のすべてが、会社にとって重要であり、チームメンバー全員が、それらのスキルを備えている必要があると信じているなら、右側に移してください。私たちはこれをあなたの右脳と呼んでいます。

左側は左脳のようなものです。左脳は、あなたの役割特有のスキルを表しています。したがって、とくにこれは、私が正確に覚えているなら、スクラムマスターのためのものです。そう、ここにおくべきでした。これは、スクラムマスターの健全性アセスメントなのです。計画段階では、ファシリテーション、バックログ管理、ステークホルダー管理が上手にできなければなりません。実行段階では、かれらはチームをコーチし、メンターである必要があります。かれらは、報告書や監査記録を提供する必要があります。

これはチーム構築活動と呼ぶことができます。障害管理、独立性管理、チームの自己組織化、必要に応じたチームメンバーの増員、そして、チームの成長と学習を確実にすることが必要です。続いて、リリース管理のために、それらを移行させます。

あなたの会社はこれとは異なるものを選択するかもしれませんが、率直に言ってステップ 1 は、これに適しています。スクラムマスターの役割さえ、企業によってばらばらで、スクラムマスターへの期待も明確ではありません。はじめは、一般的なフレームワークからスタートし、これらがスクラムマスターが行うべき最も重要なことであると同意しなければならないと信じていると思います。

もし誰もが「はい」と言ったら、それを評価してみましょう。ここで見ているのは自己評価のラインです。点線は、この個人が自分を評価した方法で、緑色の線は、他の人がこの人を評価する時の方法です。360 度評価において、自分自身で低く評価しているポイントと、他の人やチームの他の人たちがあなたに与えた評価の違いを確認することが重要だと思います。

明らかに、関心が高いのはアジャイルの健全性についての点線の部分ですね。これは、私が詳細ビューと呼ぶものです。詳細ビューは、私も最も重要だと考えている図ですが、正直、平均は気にしません。みなさんが平均と評価した部分は興味深いです。もっと興味深いのは、皆さんがどこを平均として投票したかです。というのは、もし、移行について、他の人のあなたの評価は高いのに、非常に低い評価をした人が 2、3 人いたとします。あなたのリリースマネジメントの能力を低いと考える 2 人の人達です。これは興味深いコンセプトであり、もっと掘り下げて調べるべきものです。

私たちが価値がある、と考える別のものは、あなたはレーダーをこんな風に見ています。あなたは、チームメンバーが自分に対して何と言っているのかを知りたいと思っています。そして、チーム以外の人間がどのように見ているのか知りたいと思っています。マネジャーや管理職そしてコーチングをしてくれている人がどのように見ているか、基本的にチームを分けて、チーム対外部、または顧客が何と言ったか、顧客が自分をどう見ているか、に比べて私の同僚や仲間はどうか。これらの情報も大変参考になります。

みなさんと共感できるといいな、と考えているので、これからいくつか質問をさせていただこうと思います。結論をお話したいと考えているのですが、私たちは役割ベースの 360 度評価の導入を強くお勧めします。単に一般的な 5 つほどの質問をするのではなく、役割ベースで仕事をする上で必要となる実行可能な質問を考えています。そして、既に述べた 2 つの半円は日々超えなくてはいけないもので、右脳にあるものです。というのも私は開発者に、彼らが左脳の領域で驚くべき開発者かどうか、そして、彼らがその領域で極めて高い価値を提供しているのか確認したいのです。ただ、これを好む人はあまりいません。なぜなら彼らは皆、右脳を抑制するような仕事のやり方をしている為です。私はレーダーのなかでそれらが明確であることを確認したかったのです。

あなたがマネジャーでコーチングを実施している時、これは私たちがいわば成功するコーチングのトライアングルと呼ぶものですが、コーチを受ける人と向かい合っ、彼らの知識やスキルについて彼らにコーチングしている時に、彼らをよりよく支援できる分野です。

成果に基づいてコーチすること。彼らの仕事は実際の成果に結びついているのでしょうか。それとも単に急がしく仕事をしているだけなのでしょう。そして、人間関係についてコーチします。彼らは本当に部門間で協力的な関係をチーム内外、または組織内で築いているのでしょうか。これらはあなたが個人を助け、コーチングするためのトピックです。

将来の職務記述は、組織のビジョンと目標に沿ったものでなければなりません。それは組織の文化に適合した人を惹きつけるようなものであるべきです。左側に、単に仕事の説明を記入するだけでは不十分です。ですよね、みなさん？左側はすべて役割に関する記述です。右側の要素のいくつかのもの、文化、規範、人々のふるまい、などは職務記述に関する極めて重要な要素だということを確認してください。役割の柔軟性を強調してください。というのも、従来のやりかたではメンバーは、それぞれ一つの役割を担当し、自分の担当外の仕事を学ぶことはありませんでした。そのようなことは現在では起こりません。アジャイルの世界で期待されているのは、統括的なスペシャリストです。私たちは、みなさんが自分たちの役割だけでなく、それ以外のことを学習することを期待しています。

マネジメントとその役割に最も近いチームにより共同設計されています。マネジャーがそこから出て、サイロに自分でこれを構築する必要があるとは思いません。我々がみなさんに示したこの役割の健全性アセスメントを作成した時、最初のステップは必ず右側で行いました。というのも、何も無いところからスタートしたくないからです。ですが、次に、練習のコミュニティー、スクラムマスター、プロダクトオーナーまたは役割から選んだ数人の個人やそのマネジャーに関わらず、彼らのところに行って、「何が理にかなっていますか？付け加えたいものはありますか？削除した項目はありますか？」と尋ねます。

あなたが測定しようとしている項目を、100 個もの違うものにはしたくはありません。私たちの成功基準の 1 つは、すべての評価において、誰かのための 360 度評価を仕上げるのに 10 分もかからないようにすることでした。それが 100 項目の質問ができない理由です。そこで、私たちは、質問の数を約 30~35 程度か、場合によってはそれ以下の数に絞ることにしました。このため、質問自体は 10 分程度で済みます。6 ヶ月に 1 度の実施頻度として、チームのメンバーへのフィードバックを出すためにかかる時間は、1 時間か 1 時間半程度です。

これについては詳しくお話ししましょう。Adobe にインポートしたら、フォーマットがいくつかあまりいい感じになりませんでした。ただこれは「どんな風に行動しているか見せるから、報酬を示してほしい」ということです。否定的な報酬は実に戦術的です。それは個人を目標に向かって駆りたて、金銭的な報酬に導きます。それは、マネジャーから期待され、要求され、マネジメントによって定義されたものです。それらは価値に基づくものではありません。肯定的な報酬は肯定的な振る舞いに影響を与えます。

もし、マネジャーに取り入り上手くやり、報酬を得ているような人がいたら移動させるようにしましょう。チームの皆さんと一緒にやってください。私たちはあなたが個人としてチームへの積極的な貢献者になることを願っています。自分の行動を戦略目標に沿って調整し、チームワークを強化してください。そして金銭面だけでなく、個人やチームの成果物に基づく報酬制度については、チームのみんなで設計してください。

複数の報酬について。すでに述べたようにこれは次のような考え方です。もし個人として目標を達成したら報酬を受けることができます。一旦個人のゴールを達成したらチームの報奨を受けることができます。そして、チームのレベルは顧客の満足度に関連していて、ここで設定した目標になる可能性があります。それはチームが達成したい特定の価値の提供であり、または品質、プロセス改善、そして特定の成果物の完成、これらすべてがチームレベルの目標になりえます。

チームが具体的な目標を達成した場合は、おそらく部門レベルの目標も達成していることでしょう。この部門には以下のような戦略的な目標があり、おそらく 10 のうち 5 つのチームは、それに貢献しているでしょう。したがって、これらの 5 つのチームは同様に企業レベルの報償も獲得しています。しかし、この考え方は、報酬を得ているだけでなく、複数のレベルで得ているということです。

人事部は今後、アジャイルを支援し、このモデルを支援するように変化する必要があるでしょう。これこそが、私とその支持者として皆さんに理解していただくために、その混乱についてそしてそれがどのようなものかについてお話ししているのです。もしあなたが人事の専門家で、このセミナーを今聞いている方がいらしたら、心をオープンにしてください、と申し上げたい。今日お話ししたことは皆さんにはドラマチックで、とても違ったものに聞こえるかもしれませんが、これが実際起こっていることなのです。

世界は変わりつつあり、ますますチームベースになってきています。報酬の考え方も変化しています。組織は、部門間協力のできる高い能力を備えたチームに移行しています。私たちは今日まで何年間もの間、これらのパフォーマンス管理の技法をほとんど変更してきませんでした。

実現できる人になり、戦略的な方向付けにかかわってください。そしてアジャイル資格保持者を引きつけ、チームベースのインセンティブと報酬制度で私たちを助け、それが定着するようにし、人々をつなぎとめておく為の教育やトレーニングをたくさん用意してください。私たちは人事管理に携わる人々のための教育コースを多数用意することで、やがて来なければいけない大きな移行に対応してゆく為のお手伝いをしたいと考えています。

それではこのウェビナーの結論に移りましょう。みなさんがこの講義で充実した時間を過ごし、既存システムの変革について何かを得ることができたら幸せです。もし、アジャイルについて学びたい場合は、[agilevideos.com](http://agilevideos.com) にアクセスしてください。私は「transform14」というプロモーションコードを作成しましたので、14 日間は無料でライブラリに収めてあるすべてのビデオにアクセスすることができます。あなたが学び、試みようと考えていることを教えてください。さあ、これはあなたにとってのチャンスなのです。あなたのやってみたいことを 1 つ教えてください。

みなさん、ご意見ありがとうございました。この講義を楽しんでいただいて私もとても嬉しく思います。皆さんがお帰りになる前に、大勢の人からこのコンテンツはどこでダウンロードできるかといった質問をいただいているのを見ました。ダウンロードのリンク先はスティーブンが言ったと思いますが、アップロードしておきました。

<http://bit.ly/agilityhealthseminar> からもダウンロードできます。それでは、質問をいただいていますので、いくつか読んでみましょう。

Q 個人的な人間関係に影響されずにレビューを行えるものでしょうか？

A 良い質問ですね。チームの誰もが客観的になれるわけではありません、ですよ？ ですので、私はジョンが好きではないのですごく悪い評価をしよう、と言う人もいるでしょう。ですが、レーダーは 360 度の視点からの評価であることを思い出してください。ですからお勧めしたように、少なくとも 15 人からのフィードバックが得られるようにしてください。仮に 1 人か 2 人あなたと一緒に仕事をしたくないか、何か他の問題点がありあなたに悪い評価をしたとしても、他の 12~15 人がいますよね？

ですから、私は全体的に見ることが重要だと思っています。特定の一人に着目しません。1 人は平均に過ぎないので、全体のスコアを下げることはできません。もし 15 人のうち、5 人か 7 人がネガティブなスコアを与えたとしたなら、その場合は確かにスコアが下がってしまうでしょう。私は、チームは成熟するものだと考えています。これは私の将来の予測です。

どのようにフィードバックを与えるかについてチームをトレーニングするにつれ、チームはより成熟し、必要があれば実際にメンバーがチームに留まり、チームを指導し、または新しいスキルセットを学ぶための支援をするようになります。ですが、あなたの懸念は理解していますが、私は本当にチームは成熟すると信じています。もう一度言いたいのですが、フィードバックは 15 人から受けるのです。

他に質問はありますか？

Q 周囲があまり協力的ではないような環境ではどんな風に進めたら良いでしょうか？

そうですね、これはチームベースの報償システムへ移行することであり、そしてこのすべてが、アジャイルに向けた成熟の為の次のステップとなります。アジャイル方式でチームが作業する基本を学び、マネジャー、役員、営業サイドにこれらすべてが意味するところを教育します。私は本当にここからスタートするのが最適だと考えています。私は、アジャイルを継続させるための基本さえ無いのに、チームベースの 360 度ベースのフィードバックを導入し始めるような強制的な企業文化があるところに、いきなり飛び込むようなことはしません。

先ほどお話ししたように、実践的なチーム文化への移行のためのワークショップを行います。そこで、チームとは何か、チームで働くとはどういうことか、チームに対するフィードバックの提供の仕方、チームからフィードバックの受け方についてチームメンバーに確実に理解してもらいます。そろそろ時間です。参加いただきありがとうございます。いただいたすべてのフィードバックに感謝いたします。

[bit.ly/agilehealthseminar.com](http://bit.ly/agilehealthseminar.com) からアジャイル健全性セミナーについてのコンテンツを自由にダウンロードしてください。数か月後に、また別のウェビナーでお目にかかりましょう。

いただいたすべてのフィードバックについて感謝します。本当に素晴らしいです。食事も楽しんでいただいたようですね。もっと違う講義の進め方や、知りたいことなど、ご要望があれば喜んで追加させていただきます。

Q アジャイルの意味は何ですか？

A [agilevideos.com](http://agilevideos.com) のサイトへ行ってビデオをいくつかを見てください。きっとアジャイルについて学習し、理解することができます。このウェビナーは PMI の [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) に掲載されます。後ほどもう一度視聴してください。そして、このセミナーでお話した内容について社内のみなさんと共有してください。

ジェフリー、すぐにお話できることは無いのですが、私が知っていることは、多くの企業が大規模アジャイルを利用している、ということです。そして大規模アジャイルは、パートナーの 1 つであり、私たちは測定と評価を通じてそれらと協力してきました。これは私がロールベース 360 度フィードバックに注目してもらう予定のもので、みなさんフィードバックをありがとうございました。楽しんでいただけてうれしく思います。

さて、みなさんとお別れの時間がきました。ありがとうございました。スティーブン、私からはもう何も必要ないですよ？アジャイルビデオのプロモーションコードですが、transform14 です。