

Quality Agile Management

品質アジャイルマネジメント

[Johanna Rothman](#) *Mass Bay Chapter* - May 9, 2019

ジョハンナ・ロースマン (マスベイ支部) 2019年5月9日



*Johanna Rothman works with companies to improve how they manage their product development. She is the author of *Manage Your Project Portfolio: Increase Your Capacity and Finish More Projects*, 2nd edition, *Agile and Lean Program Management: Scaling Collaboration Across the Organization* as well as several other books including the newest: *Create Your Successful Agile Project: Collaborate, Measure, Estimate, Deliver*. See her blogs and more of her writing at [jrothman.com](#).*

ジョハンナ・ロースマンは、製品開発の管理方法改善のため、企業と連携しています。著書に「プロジェクト・ポートフォリオ・マネジメント～能力を向上させ、より多くのプロジェクトを完遂する～第2版」、 「アジャイル・リーン・プログラムマネジメント～組織横断の協力規模～」、新著「成功するアジャイルプロジェクトを作る～協力、測定、見積り、出荷～」 。詳しくはブログ [jrothman.com](#) 参照。

Is your organization using an agile approach (or considering it)? Many people think that change mostly affects the teams and the project and program managers. It's true—the teams power the changes from the product side of the organization. Even more important though is how managers change with agile approaches. The more management excellence—the more *quality* in management—the easier it is to use an agile approach.

あなたの組織は、アジャイル手法を活用（あるいは検討）していますか？多くの人が、変革は大抵、チームやプロジェクト、プログラムマネージャーに影響を与えると考えています。それは正しいです。チームは組織の製品側からの変革を推進します。しかしながら、より重要なのは、マネージャーがどのようにアジャイル手法で変革するかということです。マネジメントが素晴らしければ素晴らしいほど、マネジメントにおける品質は向上します。そしてそれは、アジャイル手法を使うと、より容易になるのです。

That requires a change in how managers think about and create the agile culture.

マネージャーがアジャイル文化を、どのように考え、創り出していくかという点において、変革が必要になります。

Define culture

文化の定義

If you listen to Seth Godin, he says that culture is “people like us doing things like this.” That might be a good shorthand for how [Edgar Schein](#) describes culture:

セス・ゴードンによると、文化とは「我々のような人々が同じように物事を行うこと」です。それは、エドガー・シャインが以下のように述べている文化を端的に表したものかもしれませんが。

- How people treat each other (the behavior we encourage and tolerate)
- 人々はどのように接するか（推奨するふるまいと許容するふるまい）
- What people can discuss
- 人々は何を議論するか
- What the organization rewards
- 組織は何を称賛するか

Successful agile cultures encourage psychological safety and collaboration. They encourage transparency in the project and product, and across the organization. You might well need to keep product plans secret outside the organization, but be transparent inside the organization. And, an agile culture rewards the team, not the individual.

成功するアジャイル文化には、心理的安全性と協力が必要です。組織を挙げて、プロジェクトと製品における高い透明性を推奨します。製品計画は組織外には非公開とする必要があるかもしれませんが、内部では透明性を確保します。そして、アジャイル文化では、個人ではなく、チームを称賛します。

Take all three together and we realize that being a quality agile manager might be quite different from what other people think great management is.

これら3点を同時に行ってみてください。品質アジャイルマネージャーになるということは、みなさんが、卓越したマネジメントと考えていることと大きく異なっているかもしれないと気づくでしょう。

Let's first discuss the behavior we encourage—and the behavior we do and do *not* tolerate in an agile organization.

まずは、我々が推奨するふるまいについて、話しましょう。アジャイル組織において、我々が許容する行動と、許容できない行動についてです。

An agile culture changes how people treat each other

アジャイル文化は、人との接し方を変えます。

On one team, the lead architect, Arthur, belittled some of the less seasoned developers and the testers. Arthur had always been handsomely rewarded for his individual work. He fully expected to be rewarded the same way, even after the organization started to use agile approaches.

あるチームにおいて、アーサーというアーキテクトリリーダーが経験の浅い開発者やテスターを軽んじていました。アーサーは今まで個人の仕事では、かなりの報酬を得ていました。アーサーは、組織がアジャイル手法を導入したにも関わらず、同様の報酬を得られることを期待していました。

Sandy, an agile project manager, and her team were assigned to extend already-existing functionality on a product Arthur had architected. The team invited Arthur to its first meeting where they would create the project charter.

アジャイルプロジェクトのマネージャーであるサンディと、そのチームはアーサーが設計した製品の、既存機能を拡張するよう命じられました。チームは、プロジェクト憲章を作るためのミーティングに、アーサーを招集しました。

Arthur questioned everything about their work. He told the testers they could never understand the product, and that they could go now.

アーサーは、彼らの仕事のすべてに疑問を感じました。テスターたちは製品のことを理解できていない、すぐにこの仕事を離れるように言いました。

At first, Sandy was surprised and a bit shocked. She interrupted: "Arthur, that's not how we talk to each other."

最初、サンディは驚き、少しショックを受けました。「アーサー、それは私たちが話し合うことではないわ。」と割り込んできました。

He turned to her and sneered. "Well, it's how I talk to people."

アーサーは、サンディの方を向き、あざ笑うように言いました。「じゃあ、僕が彼らにどのように話すか、ということだね。」

Sandy stood up and walked to the door. She opened it. "Okay, you can leave now. We don't need you here."

サンディは立ち上がり、ドアの方へ歩いていきました。ドアを開けて、言いました。

「分かりました。あなたに、この仕事から離れていただきます。ここであなたは必要とされていません。」

Arthur leaned back in his chair. "Oh no, my dear. You need me much more than I need you."

アーサーは、椅子の背にもたれかかりました。「やれやれ。僕が君たちを必要とするよりもずっと、君たちは僕のことが必要だよ。」

Sandy shook her head. "Nope. We don't need your attitude on this team. You can leave now."

サンディは首を横に振りました「いいえ。このチームにあなたのような態度の人は必要ありません。すぐにこの仕事から離れてください。」

One of the developers said, "Arthur, please leave now. We have work to do."

開発者の1人は言いました。「アーサー、すぐに出て行ってください。私たちにはやるべき仕事があるのです。」

He walked to the door, turned, and said, "You'll be back to ask me to work with you."

アーサーはドアのところまで歩いて、振り返って言いました。「君たちは、僕と一緒に仕事をして欲しいと、お願いしに戻ってくるだろうな。」

Sandy carefully closed the door behind him. "I was afraid if I slammed the door, he'd think he won," she said. "Now, let's discuss this big impediment."

サンディはそっと、彼の後ろでドアを閉めました。彼女は、「私がドアをボタンと閉めたら、彼は自分が勝ったと考えるかもしれないと思ったのよ。」と言いました。「さあ、このような大きな障害について、話し合しましょう。」

The team members discussed their concerns. They were happy they kicked Arthur off the team because it was clear he wasn't going to be a part of the team. They were also concerned that Sandy might get into trouble for asking him to leave. And, they were worried that they wouldn't be able to learn that part of the product fast enough to do their work.

チームメンバーは、それぞれの関心事について話し合いました。アーサーをチームから追い出したことで、彼がチームの一員ではないことが明確になったため、彼らは喜びました。同時に、サンディがアーサーを追い出したことで、トラブルになるかもしれないと心配しました。更に、仕事に必要な速さで、製品のアーサーが関連した領域のことを習得することができないかもしれないと心配しました。

Sandy explained that she was ready to take any heat from management to manage this particular problem. She was much more concerned that the team would have trouble understanding the various issues in the code.

サンディは、まさにこの問題にうまく対処するために、マネジメントからの圧力を鎮める準備をしていたと、説明しました。サンディは、チームがソースコードにおける様々な問題の理解に、苦勞するというのを、より懸念していました。

The team developed several risk mitigation approaches and started to plan their next couple of weeks of work. Sandy decided to find her manager and explain what had occurred.

チームは様々なリスク軽減手法を策定し、今後数週間先の仕事の計画を開始しました。サンディは、マネージャーを見つけ、何が起きているのかを説明しようと決めました。

An agile culture changes what people can discuss

アジャイル文化は人々が議論することを変えます

Sandy knew she still needed to cool off for a few minutes. She hadn't been that angry in years. She returned to her office and messaged her boss, Jake. "Got a few minutes this afternoon? Need to talk today."

サンディはまだもう少し、冷静になる期間が必要だと分かっていました。ここ最近、そのような怒りの感情を持つことはなかったからです。彼女はオフィスに戻り、上司であるジェイクに伝えました。「今日の午後、少しお時間をいただけませんか？お話ししたいことがあります。」

He immediately replied. "Suspect that who you want to talk about is sitting here, giving me an earful."

ジェイクはすぐに返答しました。「君は、今まさに、僕の部屋で文句を言っている人のことについて、話したいんじゃないかな。」

"I'll be right there."

「すぐに伺います。」

Sandy went down the hall to her Jake's office. Sure enough, Arthur was there, pacing and holding forth.

サンディはホールに降りてジェイクの仕事場へ向かいました。案の定、アーサーはそこにいて、行ったり来たりしながら話していました。

Jake facilitated the conversation. "Arthur, you've explained your position. Now it's Sandy's turn to explain what she saw and heard."

ジェイクは話を始めました。「アーサー、君の立ち位置について説明してくれたね。さあ、今度はサンディが見て、聞いたことを説明する番だ。」

Arthur stood. "I don't need to be here for that. You just tell me when I'm back on that project."

アーサーは立ち上がりました。「私はここで話を聞く必要はありません。私はいつプロジェクトに戻るのかだけ教えてください。」

"Never," Sandy said. "We have a culture of teamwork. You would destroy that teamwork. Never."

「戻ることはありません。」とサンディは言いました。「私たちは、チームワークの文化です。あなたはチームワークを壊しました。二度と戻ることはありません。」

"Let me handle this," Jake said. He turned to Arthur. "Look, things have changed. While you are quite talented, I'm optimizing for each team's knowledge and capabilities. Not any one individual. You and I have had this conversation before."

「私に対処させてくれ」とジェイクとは言いました。ジェイクはアーサーの方を見て「見てごらん、物事は変わったのだよ。君にはとても才能があるが、私は各チームの知識と能力を最大限に活用している。個人の能力ではないのだよ。君と僕が以前会話をしたように。」

Arthur nodded. "I didn't believe you."

アーサーはうなずきました。「私はあなたのことを信じませんでした。」

Jake smiled. "Believe me now. I care much more about how every team will succeed, not whether we feed your ego. Now, are you willing to work *with* teams, not be obnoxious to them?"

ジェイクは微笑んだ。「すぐに僕のことを信じてごらん。僕は、どうすればすべてのチームが上手くいくかということに、とても関心がある。君のエゴを満足させることではないよ。さあ、君はチームと“一緒に”仕事をするつもりがあるかい？それとも、どうしても嫌かね？」

Arthur smiled. "Remember that discussion about not labeling me?" he asked.

アーサーは微笑んで「私にレッテルを貼らないという、この話し合いのことを覚えておいていただけますか？」と言いました。

"I remember," Jake said. "I didn't label you. I labeled your behavior."

「覚えておくよ。」とジェイクは言いました。「僕は君にレッテルは貼らない。君の行動で判断するよ。」

"Point taken," Arthur said. He turned to Sandy. "So, I'll work with your team tomorrow?"

「了解しました。」とアーサーは言いました。彼はサンディの方を向きました。「ということで、明日僕は君のチームと一緒に働けるよね？」

“Not a chance,” she said. “I’ll ask the team if they want you, but I doubt it. You’ll have to prove to us that you want to work with us—not have us work for you.”

「それはないと思います。」とサンディは言いました。「私は、チームにあなたと働きたいかを聞いてみますが、難しいのではないかと思います。私たちがあなたのために働かせるのではなく、あなたが私たちと一緒に働きたいのかを、証明する必要があると思います。」

“We’ll see about that,” Arthur said, and left.

「考えておくよ。」とアーサーは言って、立ち去りました。

An agile culture changes what the organization rewards

アジャイル文化とは、組織が称賛するものを変えます

Jake turned to Sandy. “I’ve had this discussion with him several times. I’m getting a lot of pressure from my bosses to allow him to work the way he always has.”

ジェイクはサンディの方を見ました。「僕は、アーサーと何度かこのことを話し合ってきたんだよ。僕の上司からは、アーサーが今までのやり方で働くことを認めるようにという圧力がかかっている。」

“Yes,” Sandy said, “but then the teams he supposedly helps don’t actually learn what to do or how to do it. And, he always wants a big bonus. We’re starting to give teams bonuses, right?”

「はい。」とサンディは言いました。「しかし、実際のところ、アーサーは恐らくチームを助けますが、チームは何をすべきか、どのようにすべきかを学ぶことができません。それに、彼はいつも多額のボーナスを求めてきます。私たちはチームにボーナスを与えますよね？」

Jake nodded.

ジェイクはうなずきました。

“Okay, then he really needs to decide if he’s going to change.”

「分かった。それじゃ、アーサーは本当に、変わる決心をする必要があるということだね。」

An agile culture changes what quality management looks like

アジャイル文化は、品質マネジメントの定義を変えます

In the past, Jake might have asked Sandy to swallow Arthur’s taunts and “just get the work done.” Sandy might have passed that same advice onto the team.

以前、ジェイクはアーサーの嘲笑を我慢するよう、サンディにお願いしたことがあります。「ただ、仕事をやり遂げよう。」サンディは、チームに同じような助言をしたかもしれませんが。

Instead, in an agile culture, the management decides which behavior they will encourage, and which behavior they will tolerate. This means management becomes much more difficult than it was before. Managers balance the people, not just focus on getting the work done.

その代わり、アジャイル文化では、マネジメントとはどのようなふるまいを推奨し、どのようなふるまいを許容するのか決めることです。これはマネジメントが以前より難しくなることを意味します。マネジャーは仕事を完遂することに注力するのではなく、人々の調和をはかるのです。

And, in an agile culture, managers have difficult conversations, offering feedback and alternatives.

そして、アジャイル文化においては、マネージャーは難しい会話を重ね、フィードバックや代替案を提示します。

Agile quality management might look very different than what you see in your organization. How can you help your organization move toward an approach that's based in servant leadership instead of command and control?

アジャイル品質マネジメントは、みなさんの組織において目にするものと、大きく異なって見えるかもしれません。指揮命令の代わりに、サーバントリーダーシップをベースとしたアプローチに組織を向かわせるためには、どうしたらよいのでしょうか。

That's the mark of agile quality management.

それこそが、アジャイル品質マネジメントの目指すものなのです。