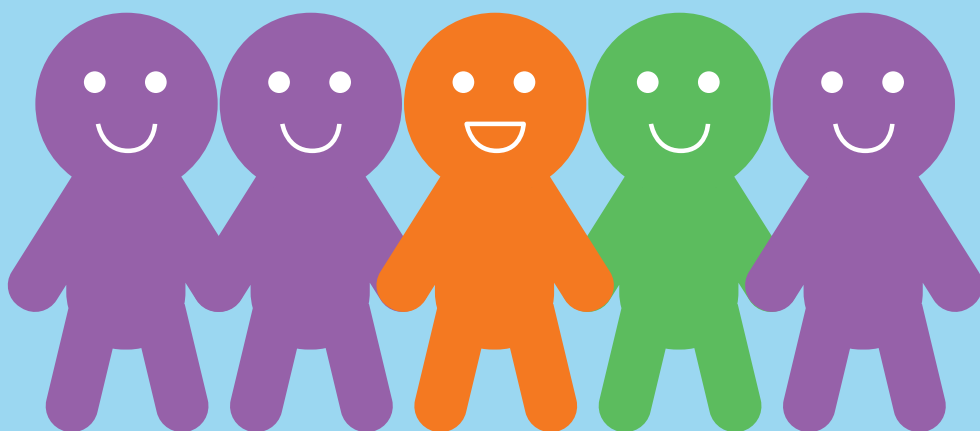


Amazing スクラムシリーズ
Volume 1 Episode 1

スクラム導入後にアジリティが 減少してしまう理由

プロダクトオーナーの役割に対する誤解、その悪影響および対処法について



MJ、Odd-e Japan 著



This story is available as an English video at
<https://youtu.be/cr2rjaGmUzo>
This story is available as an English comic book.
Contact MJ for details.

以下のサイトにて、本ストーリーの日本語版ビデオをご覧ください。
<http://seattlescrum.com/jp/>

MJ は、本漫画の作成に協力していただいた以下の皆さんに感謝します。
Aki Enomoto, Akiko Okabe, Benjamin Leffler, Haruna Takahashi,
Kazusato Suzuki, Nozomi Jones, Saito Norihiko, Saito Mamiko,
Satoka Chibana, Shinya Shibusa, and Yoko Hinoue.

ご感想やお気づきの点がございましたら、
E メールアドレス mj@odd-e.com
またはツイッターアカウント [@michaeldotjames](https://twitter.com/michaeldotjames)
までご連絡ください。

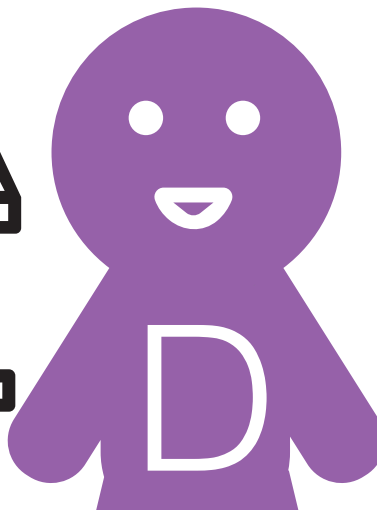
もくじ

シーン1	プロダクトオーナーはどのような役割をするべきでしょうか？	1
シーン2	大きな組織では、プロダクトオーナーの役割はどのような誤解をされがちでしょうか？	3
シーン3A	プロダクトオーナーの役割を誤解すると、顧客からのフィードバックがどのように遅れることになるでしょうか？	7
シーン3B	プロダクトオーナーの役割を誤解すると、チームのやる気や顧客への思いやりがどのように減少することになるでしょうか？	11
シーン4A	真のプロダクトオーナーは、どうやって顧客の満足度を最大限に引き上げるのでしょうか？	12
シーン4B	プロダクトオーナーの役割を誤解すると、どのように価値のデリバリーが妨げられるのでしょうか？	15
シーン5	プロダクトオーナーの役割を誤ったまま果たすことは、なぜ不可能なのでしょうか？	18
シーン6	チームの自己管理能力や機能横断性を高めつつ、プロダクトオーナーの役割を間違えて行き詰まっている人を救い出す方法がありますか？	20
シーン7	なぜ「チーフプロダクトオーナー」は間違いなのでしょう？	23

シーン 1:
プロダクトオーナーはどのような役割を
するべきでしょうか？



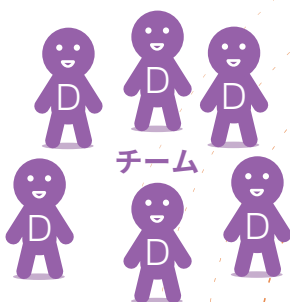
開発者



小さな企業で開発者をしてきたとき、初めてスクラムを経験した。

そこではプロダクトビジョンや何を優先すべきかが簡単に分かった。

ビジョンと優先順位



チーム



スクラムマスター

私たち開発チームとの距離がとても近かった。

プロダクト
オーナー
ビジョン
と
優先度



プロダクトオーナーは創業者だったので、

一つのプロダクトバックログを作り、彼がその中のアイテムに優先順位をつけて私たちは一緒にリファインメントしていった。

チーム

PB

プロダクトバックログ

PO

私たちがチームの自律性は増していった。同時に、プロダクトオーナーも仕事の任せ方を学んでいった。

チーム

チーム

チーム

チーム

お客様

顧客との交流や、

詳細

UIデザイナーもいる機能横断型チームだったため、次にとるべきアクションがわかりやすかった。

機能横断性

プロダクトバックログの管理には... プロダクトオーナーが行う場合もあれば、開発チームが行う場合もある。いずれの場合も、最終的な責任はプロダクトオーナーが持つ。

-スクラムガイド

SM

シーン 2:

大きな組織では、プロダクトオーナーの役割はどのような誤解をされがちでしょうか？

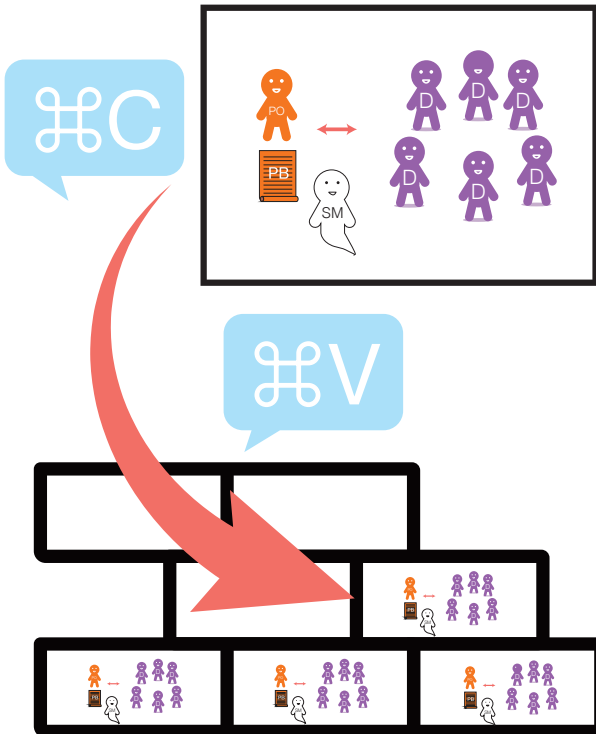


その後、大きな企業でスクラムマスターとして働き始めることになった。この時、私はチームの生産性に焦点を当てるといふ間違いを犯した。

スクラムは、小さな企業ではとてもうまくいった。

だから大企業にも同じパターンをやってみればうまくいくはずと考えたのだ。

チームの生産性だけを考えていたから、各チームにプロダクトオーナーの役割をする人を置けばいいと思った。



だけどその中の誰も、プロダクト全体について重要なビジネス上の意思決定権限を与えられなかった。これが前の会社のプロダクトオーナー（シーン1参照）と異なる点だった。

ここでは彼らはただチームのデリバリーに専念しさえすればいいと思われていた。



スクラム

プロダクト
全体に関する
決定権限



スクラムもどき

チームアウトプット オーナー

これはスクラムとしては間違っている。私はこのプロダクトオーナーもどきのことを、企業が彼らに期待する役割そのままに「チームアウトプットオーナー」と呼んでいる。

失礼ながら、あなたの周りにも「プロダクトオーナー」の肩書をもつ「チームアウトプットオーナー」がいるかもしれない。

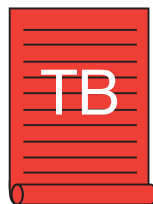


プロダクト バックログ



スクラム

チーム バックログ



スクラムもどき

プロダクト
全体に関する =
決定権限

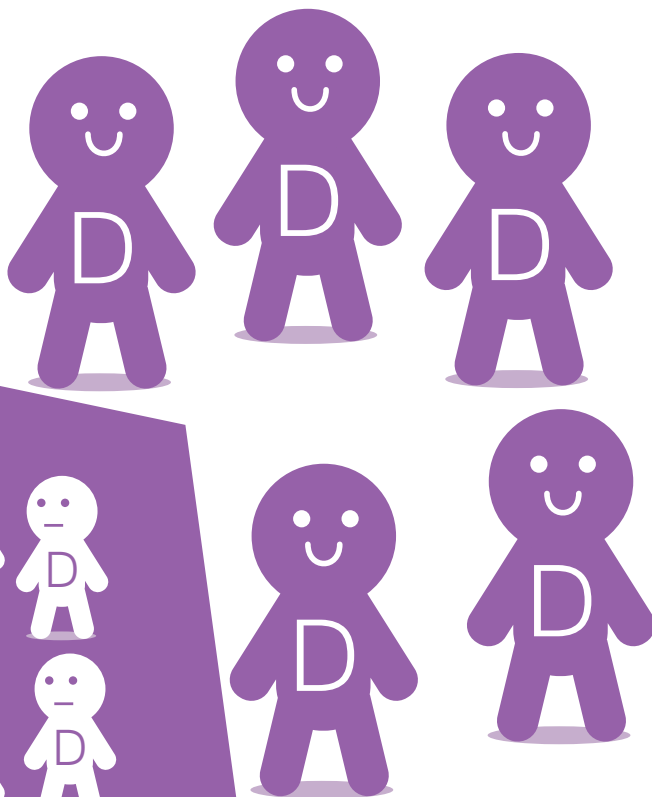
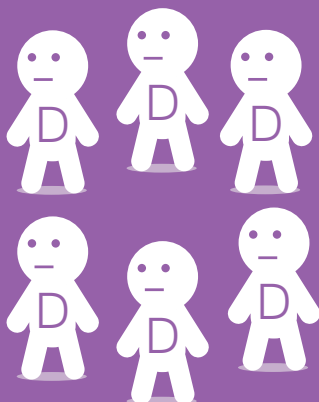
これはもはや
スクラムでは
ない。

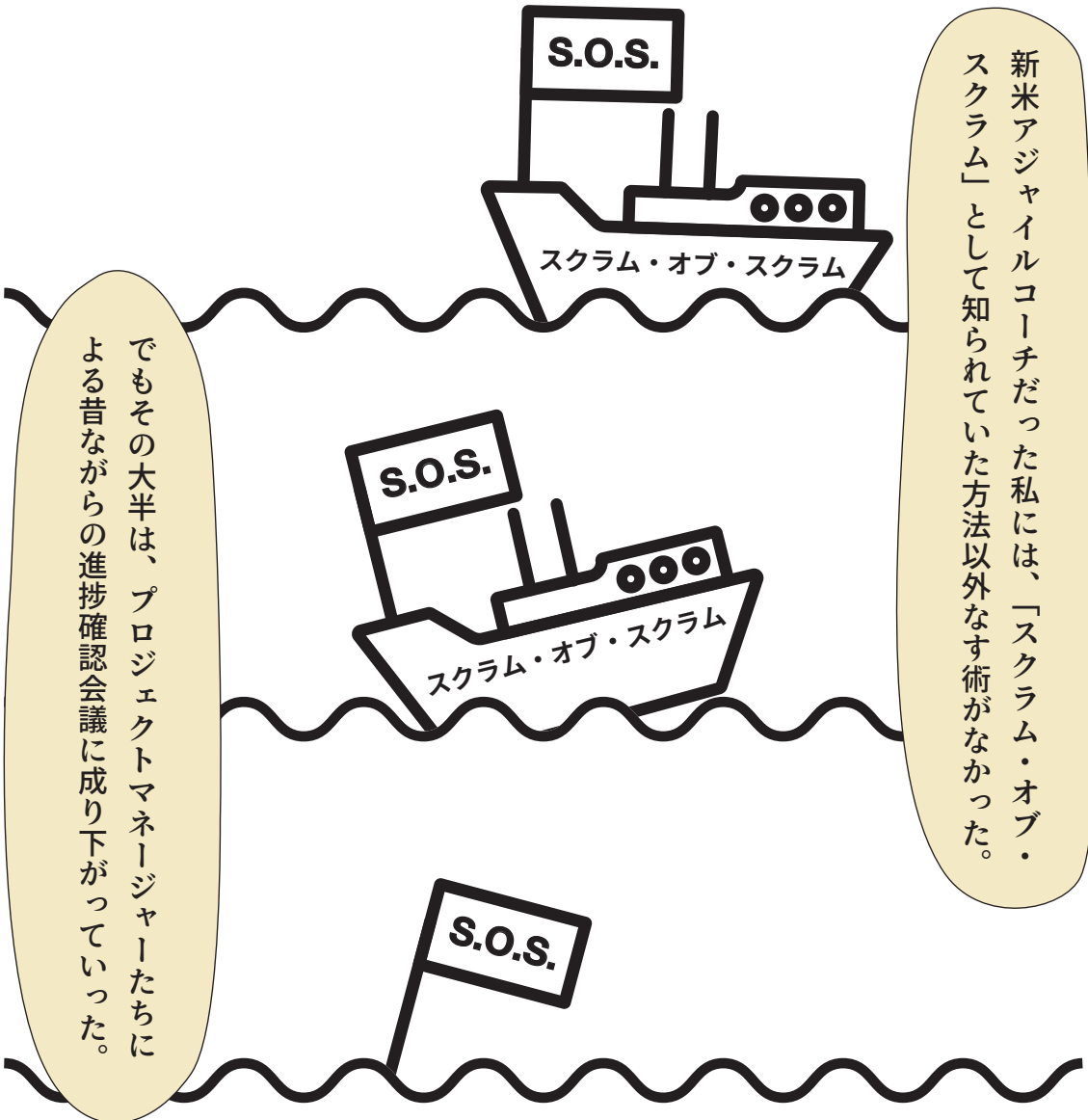
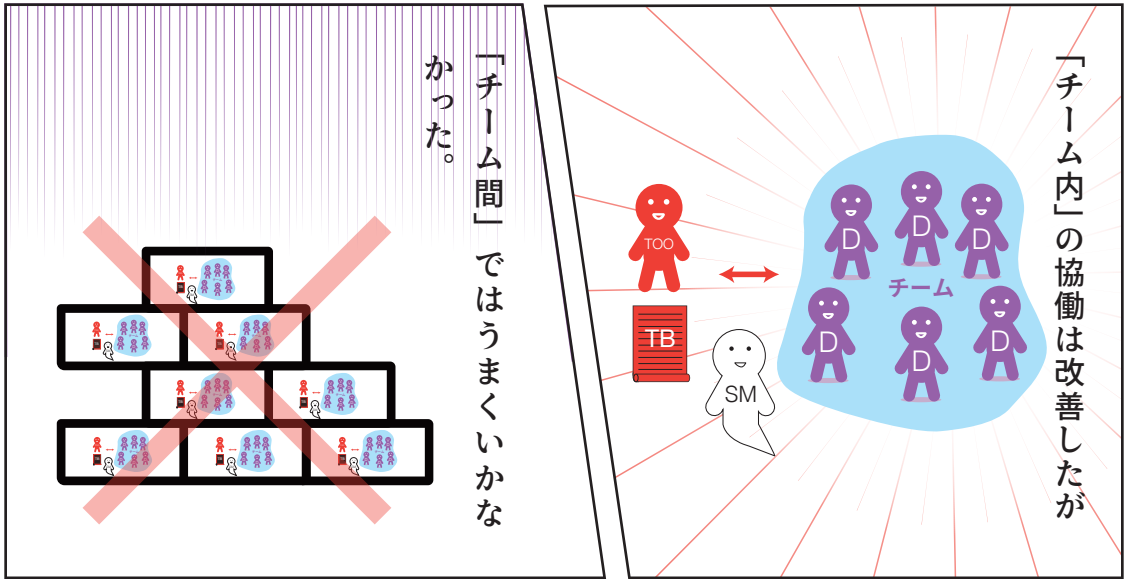
だからその代わりに
本来スクラムに
は存在しないはず
のチームバックロ
グを作るしかない。

チームアウトプツ
トオーナー達には、
プロダクトバック
ログ全体の優先事
項を考える権限が
ない。

はじめのうちは、各チームが「生産的」に見えたり
アジリティが改善したようにも見えた。

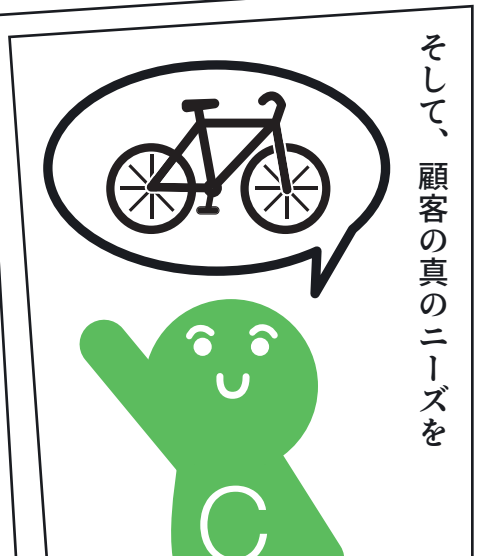
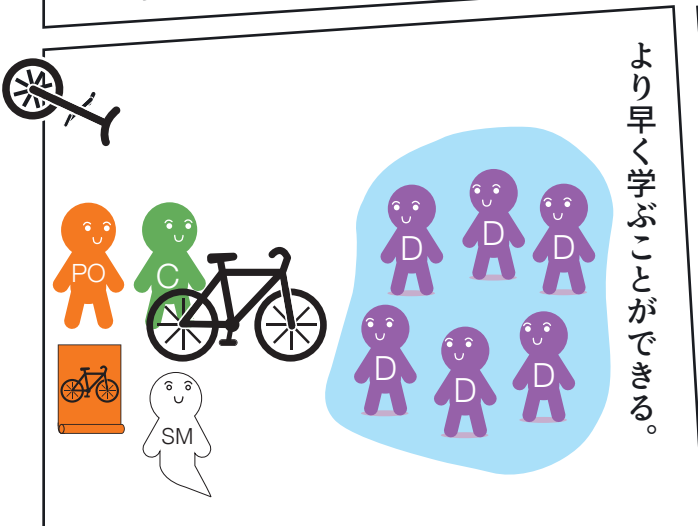
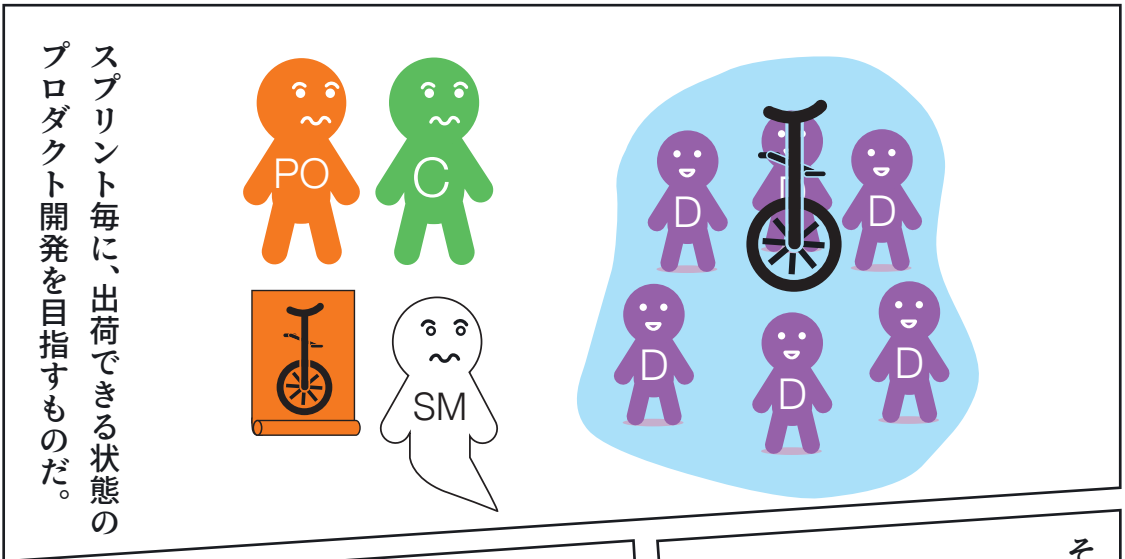
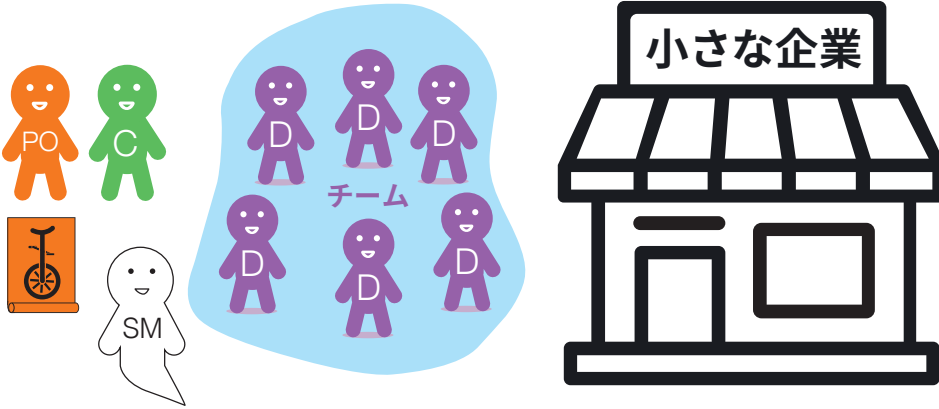
だけどそれは幻想だった。



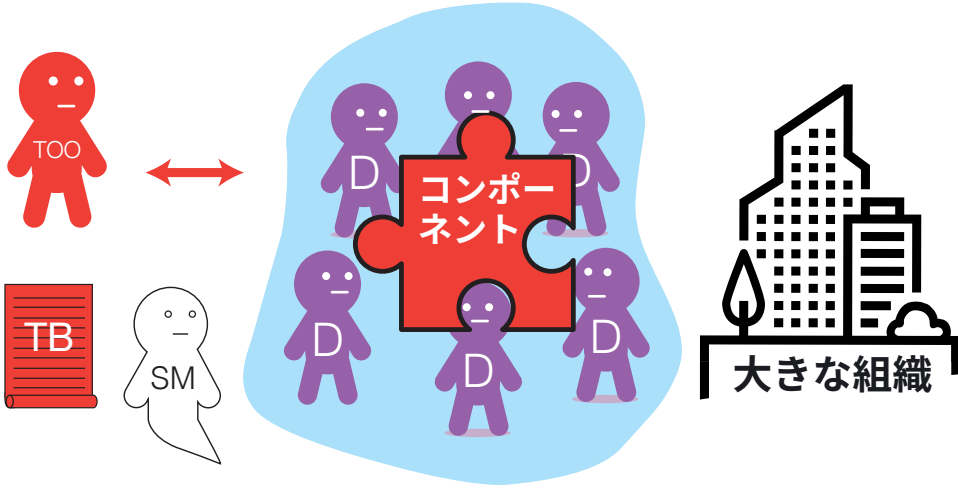


シーン3A:

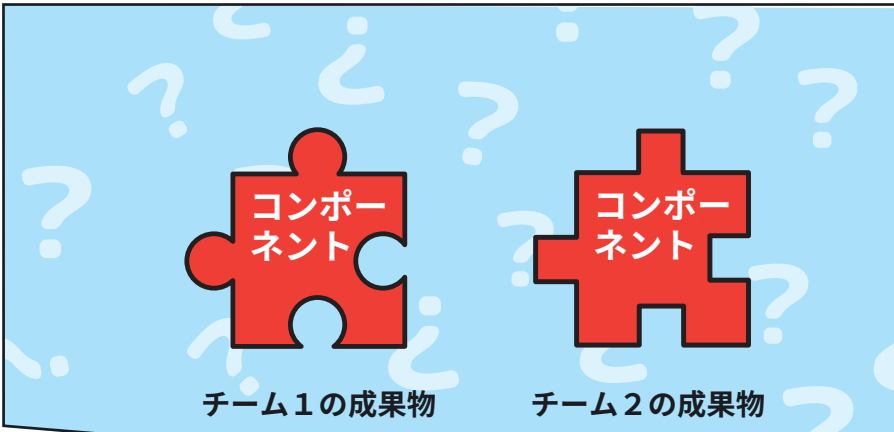
プロダクトオーナーの役割を誤解すると、顧客からのフィードバックがどのように遅れることになるのでしょうか？



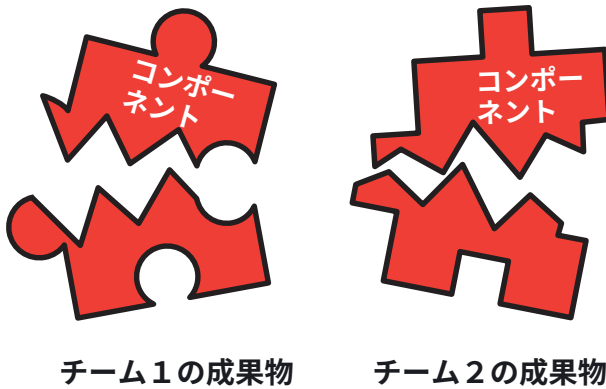
大きな組織のチームは、エンドツーエンドでも顧客志向でもないコンポーネントだけを作る場合がある。



しかしその後、各チームの開発したコンポーネントがお互いにかみ合わなかったらどうなるだろうか。

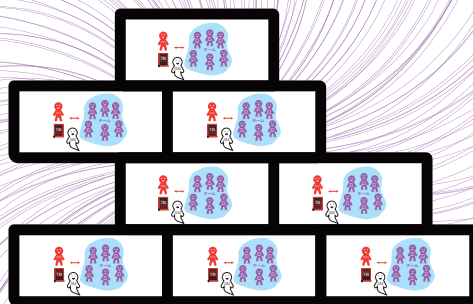


時に人は、チームというものはアウトプット向上に集中すべきだと考えてしまう。

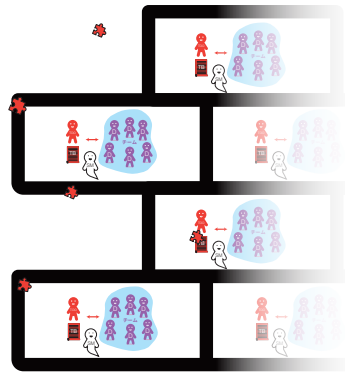


そして、ベロシティなどのわかりやすい指標に振り回されやすい。

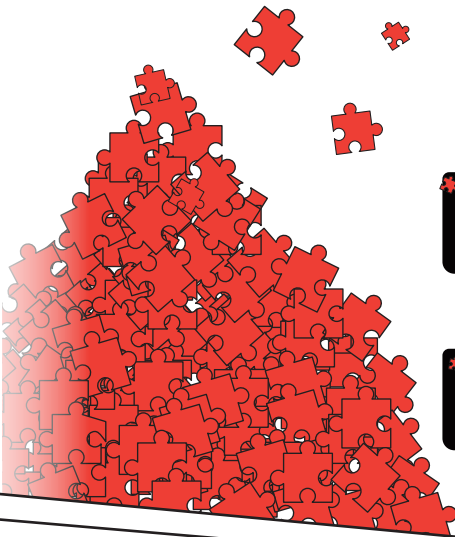
しかし全体的にみれば、それによってインテグレーションが難しくなるし、顧客の反応が返ってくるのも遅くなる。



チームの成果物を、出荷までにさらに別のものと結合しないといけないとなると



顧客のフィードバックから学び軌道修正するには一層時間がかかってしまう。

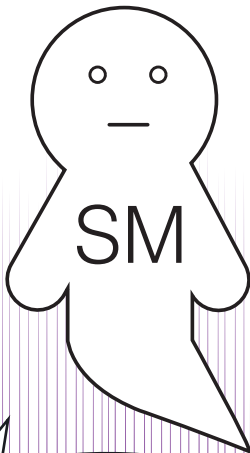


サービス提供側のさまざまな内部目標に集中するほど、ビジネス目標やプロダクト全体思考から遠ざかることになる。

遅延の見込み!

作業中
タスク!
(WIP)

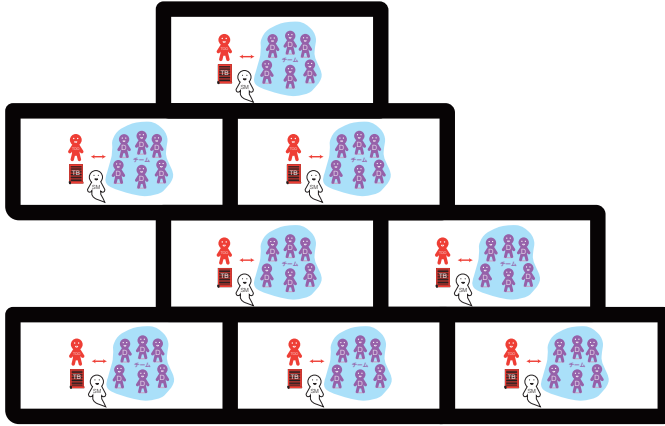
顧客までの価値提供サイクルが長引けばその分アジリティは減少する。



「超高生産性」で損なわれるものがある。

シーン3B:

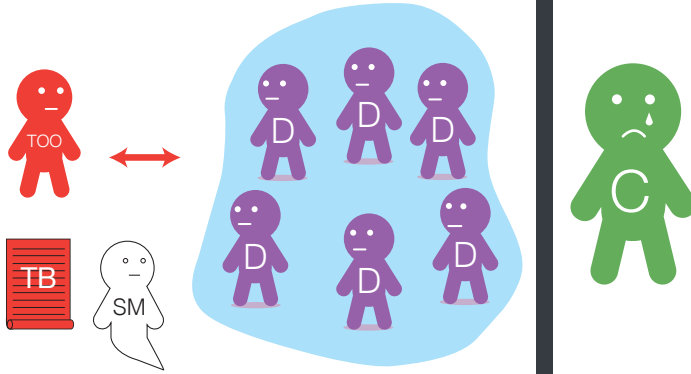
プロダクトオーナーの役割を誤解すると、チームのやる気や顧客への思いやりがどのように減少することになるのでしょうか？



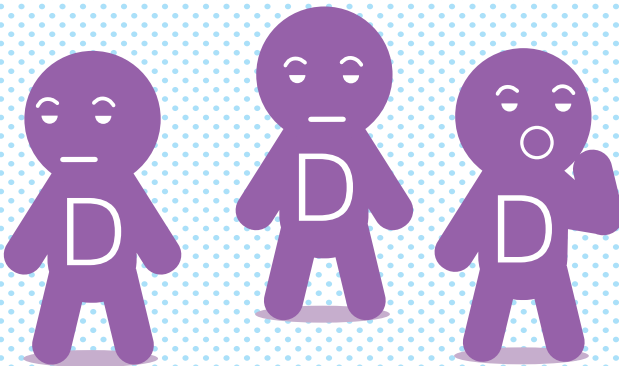
もう一つ、多くの大きな組織で起こる問題がある。

それは、開発者が顧客やエンドユーザーと話さないことだ。

開発者が、顧客や他のチームと自分たちの接点は、組織内の担当者だと考えてしまう。

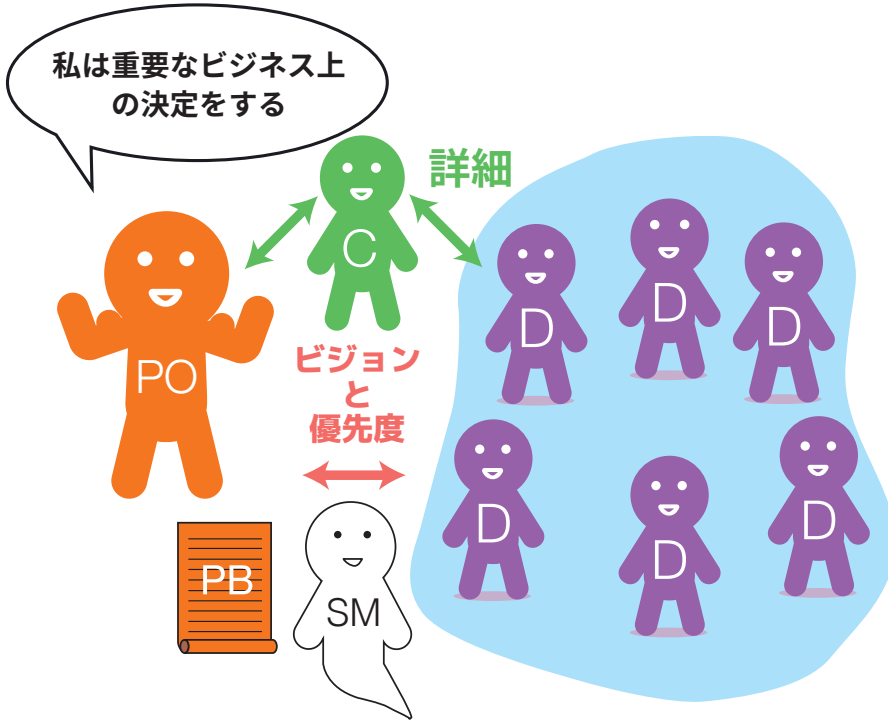


しかし内部担当者を満足させたって、楽しくも効果的でもなんでもない。実際の顧客の声ではないのだから。

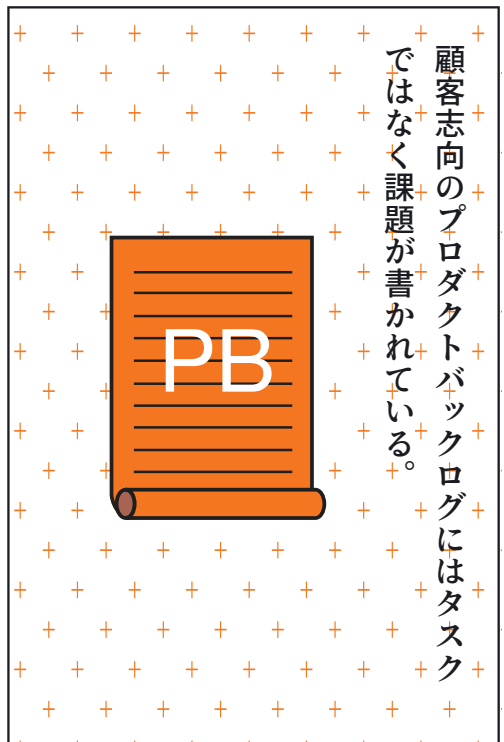
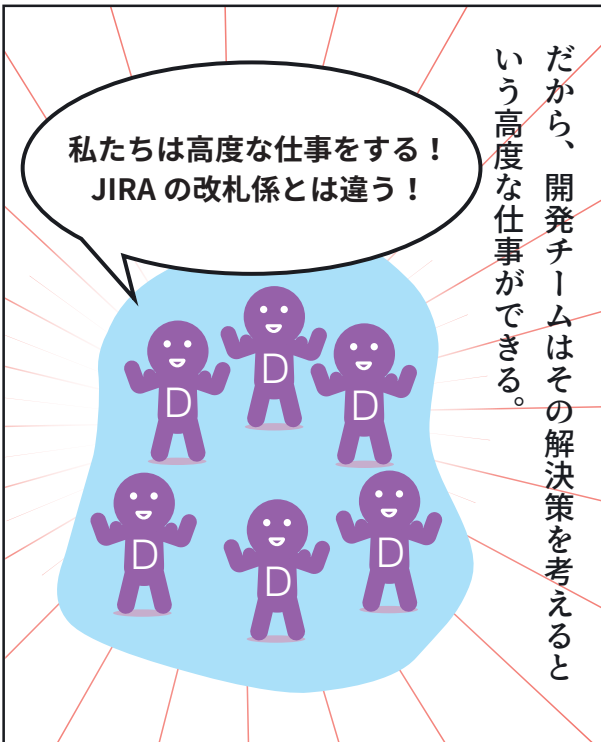


シーン 4A:

真のプロダクトオーナーは、どうやって顧客の満足度を最大限に引き上げるのでしょうか？



真のプロダクトオーナーであれば、重要なビジネスの意思決定をし、プロダクトのビジョンを発展させていくことができる。



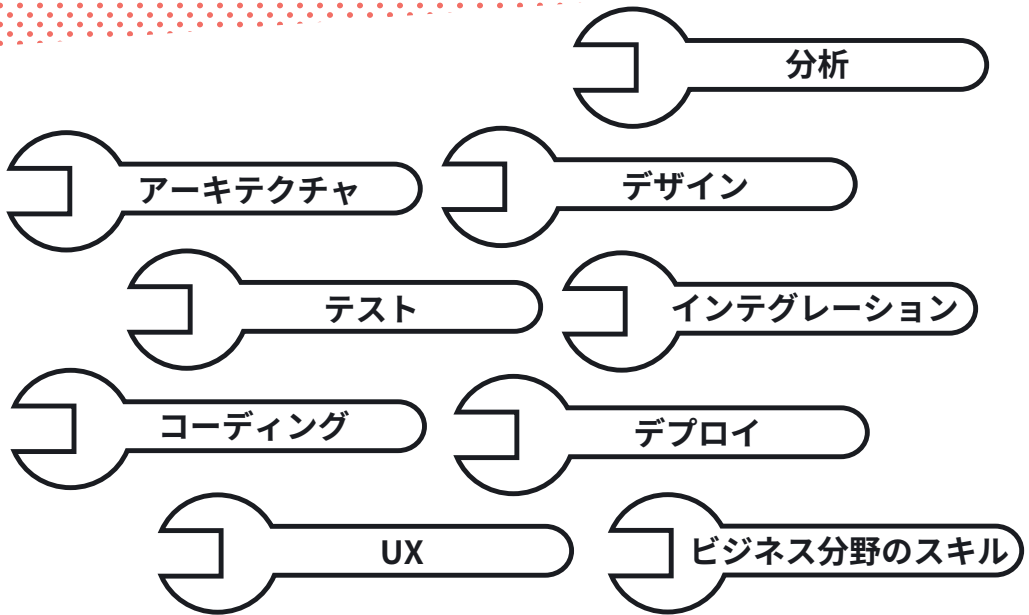
仕様書通りにコードを書くだけが
チームの仕事ではない。

機能横断的である。インクリメントを
作成するスキルをチームとしてすべて
備えている

- スクラムガイド

SM

機能横断性



高度な仕事をするためには、分析、アーキテクチャ、デザイン、テスト、インテグレーション、コーディング、デプロイ、UX、それにビジネス分野のスキルが必要だ。機能横断型のチームとして、これらのスキルを各自が持ち寄り学び合う必要がある。

機能横断性

スクラムでは役割の分断を廃止し、機能横断性が求められる。



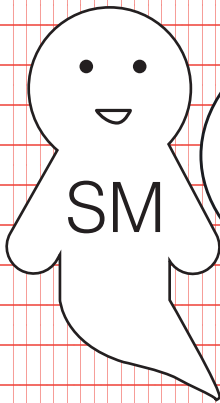
+



役割区分廃止

役割を無くせば、チームにプロセスへの当事者意識を持たせることができる。

誤解されていることがあるが、単にバーンダウンチャート、フィボナッチ数、ベロシティといった要素を加えるだけではスクラムとは言えない。



ある人にしかできない作業があったとしても、スクラムにおける開発チームのメンバーに肩書きはない。

- スクラムガイド

スクラムの一番の利点は、プロセスや役割が要らなくなることだ。

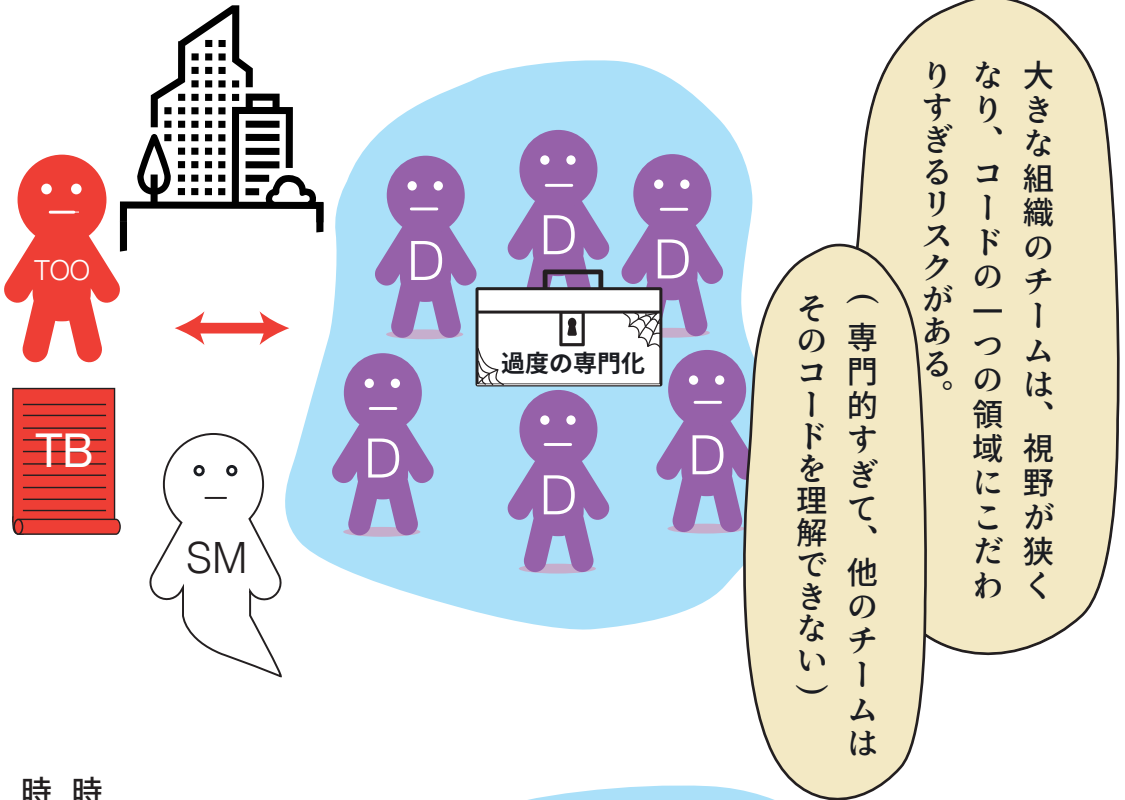


新しいアイテム
新しいアイテム
新しいアイテム
アイテム
アイテム
アイテム
アイテム

プロダクトオーナーは、重要なビジネスの意思決定を行った場合、それをプロダクトバックログに反映できる。組織の構造は変えなくてよい。チームは既に、高度な課題に取り組むことに慣れているのだ。

シーン 4B:

プロダクトオーナーの役割を誤解すると、どのように価値のデリバリーが妨げられるのでしょうか？



時には、もっと良い方法や技術があるのを知らずに、時代遅れのスキルを使い続けていることもある。



チームアウトプットオーナーは、最高の価値をデリバリーするべくチームバックログの内容に優先順位をつける。

\$5 のアイテム
\$1 のアイテム
\$8 のアイテム
\$5 のアイテム
\$7 のアイテム
\$9 のアイテム
\$5 のアイテム

これでスクラムが機能していると皆が勘違いしてしまう。

\$9 のアイテム
\$8 のアイテム
\$7 のアイテム
\$5 のアイテム
\$5 のアイテム
\$5 のアイテム
\$1 のアイテム



チームもこれが最適化された状態だと思いきむ。

おそらく、アウトプットに集中しすぎているか、指示待ち状態に慣らされてしまったせいだろう。

過度の専門化

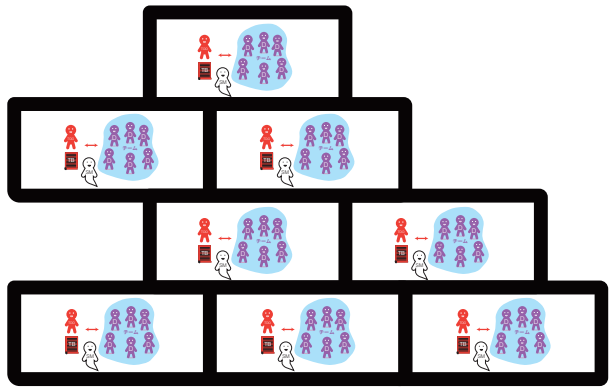
私たちのコードのみ



しかし、顧客の利益は本来よりも減っている。なぜなら、もっと重要な仕事があるのに、チームはそれを知らずに別の仕事をしているからだ。

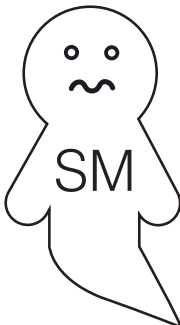
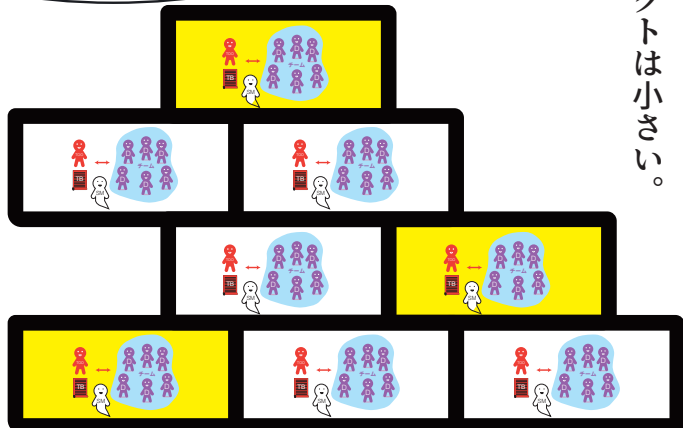
\$8000 のアイテム
 \$8000 のアイテム
 \$7000 のアイテム
 \$7000 のアイテム
 \$7000 のアイテム
 \$6000 のアイテム
 \$6000 のアイテム

他チームで着手すべからぬ程に優先順位の低いアイテムの、さらにそれより優先順位の低いアイテムを、我がチームの最優先事項として作業している、という事態が生じるのだ。チームバックログやリストが分かれているために、こうなってしまう。



おそらく、価値の高い仕事をしているのはごく一部のチームだけだ。これでは顧客へのインパクトは小さい。

少数のチームだけが最も価値がある仕事をしている！



それにこんな組織では、アジリティの達成には欠かせない方向転換も難しくなる。

シーン 5:

プロダクトオーナーの役割を誤ったまま果たすことは、
なぜ不可能なのでしょう？



途中で行き詰まる運命にある。
チームアウトプットオーナーは、

ビジネス



チーム

なぜなら、彼らは、大きな
ビジネス上の決定権を持た
ない仲介者に過ぎない。

そして要求エンジニア、ビジ
ネスアナリストやプロジェク
トマネージャーになってしま
うリスクに晒される。

要求エンジニア

ビジネス
アナリスト

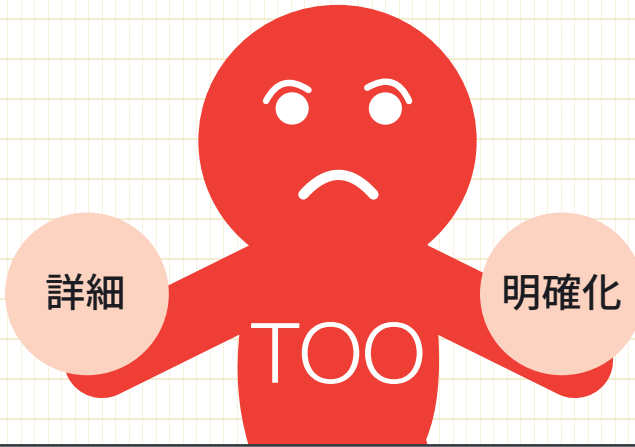
プロジェクト
マネージャー



それなのに、自分がコント
ロールできないことに対して
「責任」を求められることが
ある。



彼らが行うのは、詳細な要件定義としての完璧な「ユーザーストーリー」を描き、できるだけ完璧に明確化する仕事かもしれない。



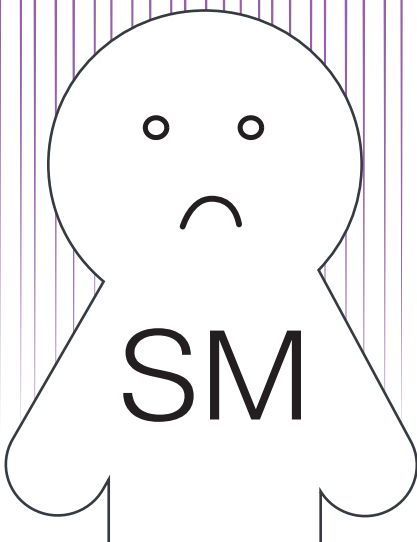
チームの連携調整、依存関係の調査、管理、進捗報告かもしれない。そして、チームに対してより一層のアウトプットを求めることも。

彼らは組織内のプレッシャーに晒され、アントレプレナーとしてふるまえない場合もある。



プロダクトオーナーが要求エンジニアリングを担当するビジネスアナリストになることなど、私は全く想像していませんでした。

- ケン・シュウエバー



<https://kenschwaber.wordpress.com/2011/01/31/product-owners-not-proxies/>

シーン6:

チームの自己管理能力や機能横断性を高めつつ、 プロダクトオーナーの役割を間違えて行き詰まっている人を 救い出す方法がありますか？

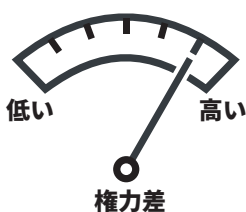
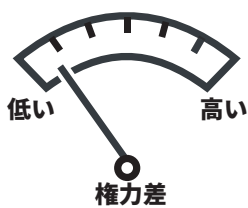
各チーム一人がこの役割をこ
なすのが良いと考えて実践す
る人を、私は尊敬する。

そういう人は、その場ですぐ
にフィードバックがもらえたり、
要件についての質問に答え
てくれる人がいるような環
境でたくさんさんの仕事をこな
せる。もちろん、誰だっ
てそんな環境が欲しいものだ。



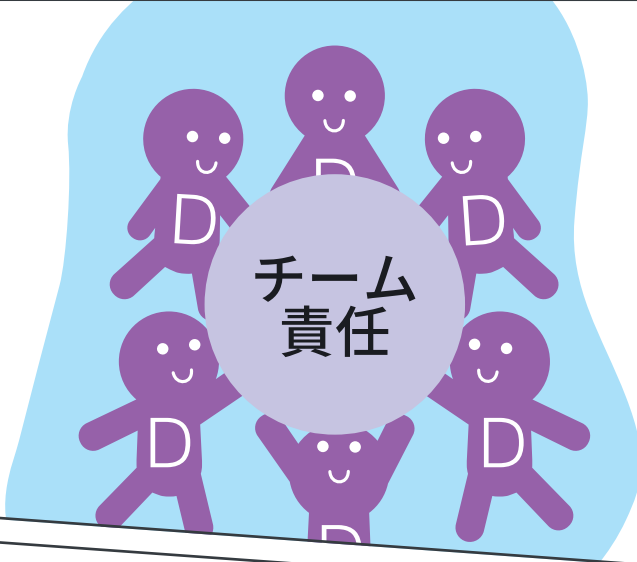
このやり方がうまくいくのは、権力差が小
さく、メンバーが自然に責任を分かち合う
環境が既にできている場所だと感じる。

つまり、役割分担のないチームに
似た環境だ。

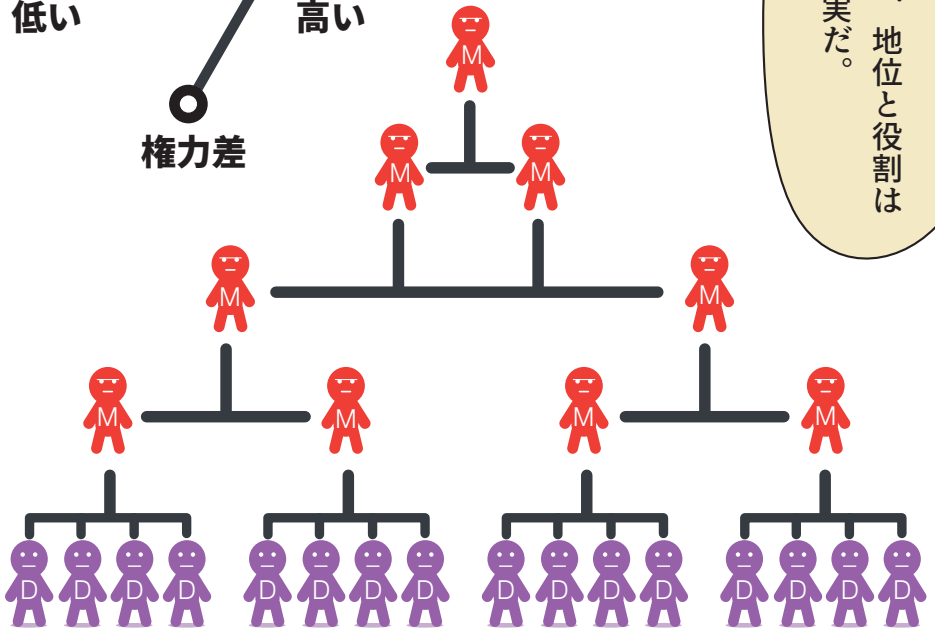
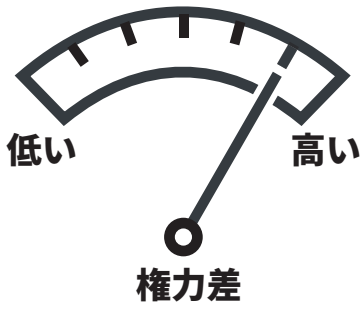


開発チームのメンバーに専門能力や
専門分野があったとしても、最終的
な責任は開発チーム全体が持つ。
- スクラムガイド

だが、私にコーチングを依頼する組織の大半では、ヒエラルキー型の習慣の壁が立ちほだかる。

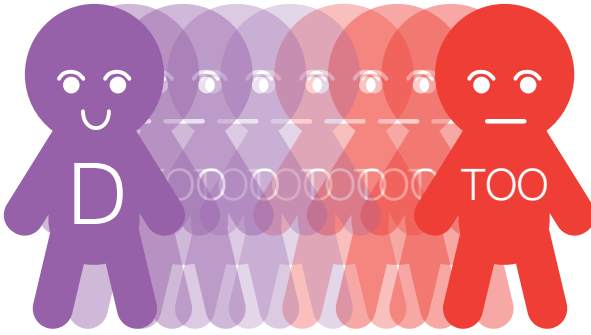


彼らにとっては、地位と役割は連動するのが現実だ。



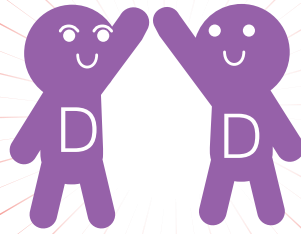
「すべての役割は平等である。だが一部はもっと平等だ」
などと言いつつもりはない。

彼らが不必要に階層を設けることのないように、スクラムに3つしか役割がない理由と、役割がないチームの自律力（これは、スクラムマスターとマネージメントによって成立する）の大切さをよく説明するようにしている。

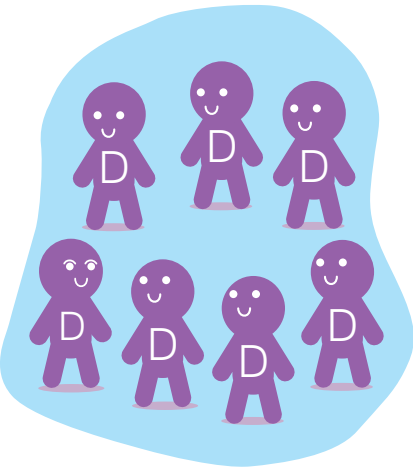


この人物に、他のチームメンバーと異なる特別な役割はなくともよい。

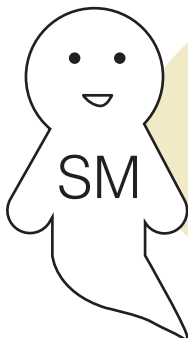
外部から課せられるプロセスに縛られず、それぞれの状況で誰が何をするのが良いか、自分たちで決められるのだから。



役割を無くして初めてチームの自律性が育つ。恐れることはない。



不明な点があればメール等でご連絡いただきたい。



【開発チームは】自己組織化されている。プロダクトバックログをリリース判断可能な機能のインクリメントに変える方法は、誰も（スクラムマスターでさえも）教えてくれない。

- スクラムガイド

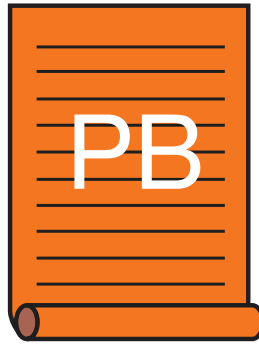
シーン7:

なぜ「チーフプロダクトオーナー」は間違いなのでしょう？

長期的には、唯一の持続可能な強み
は競合他社よりも早く学ぶ能力です。
- ピーター・センジ

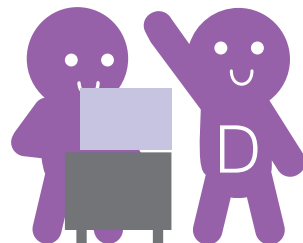
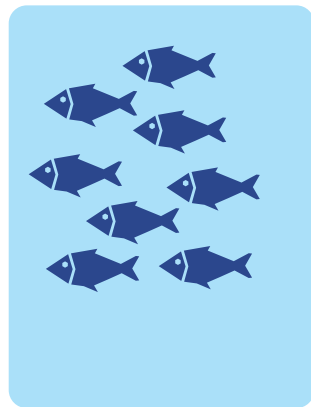


例えば、私の会社が複数の
チームと一緒にプロダクト
を開発しようとしていて、
最優先事項に注力できなけ
れば長期的には生き残れな
い状況だとしよう。

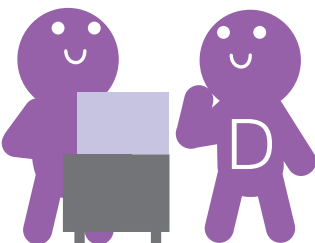
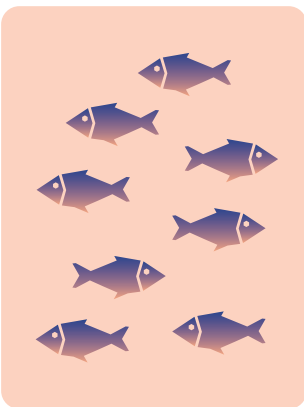


私なら、一番大事な課題を1つ
のプロダクトバックログで管理
することを考えるだろう。チー
ムが過去にやりやすかった方法
などではなく、全チームがプロ
ダクト全体で1つに統合された
本当のプロダクトバックログに
集中できるようにするのだ。

例えば、普段は複数の魚型ロボットに群れを
作って泳がせるプログラムを作っているチー
ムにいたるとしよう。

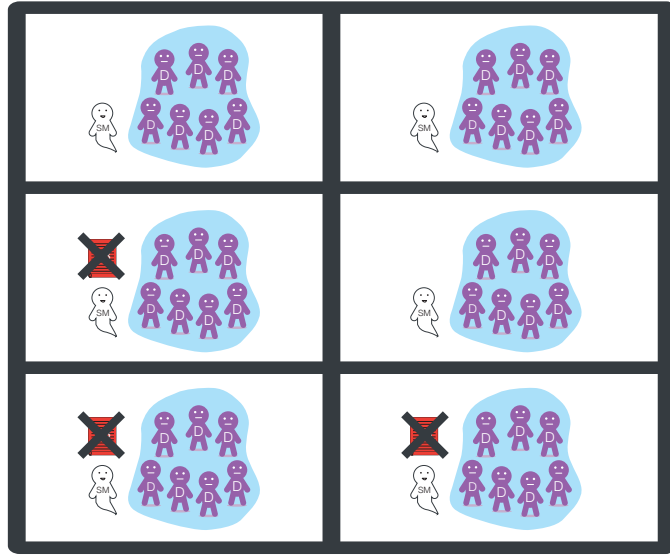


だが、ある月の会社全体の最重要事項は、水
温に応じて魚型ロボットの色を変える機能に
なったりする。



ビジネスの成功のためには、チームは新
しいスキルを学ばなければならないのだ。

もちろん、チームを入れ替えるのは現実的ではない。



そうではなくて、各スプリントにおいて、プロダクトバックログにあるどのアイテムをどのチームが担当するかを、チームが自分たちで決めるのだ。



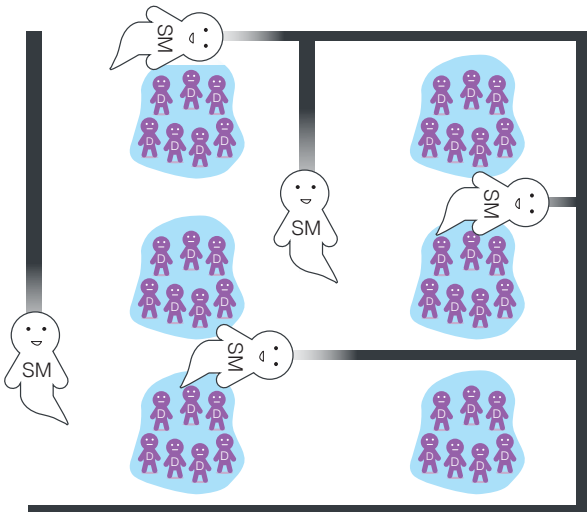
プロダクトの作業は1つのプロダクト
バックログに記述する。
- スクラムガイド

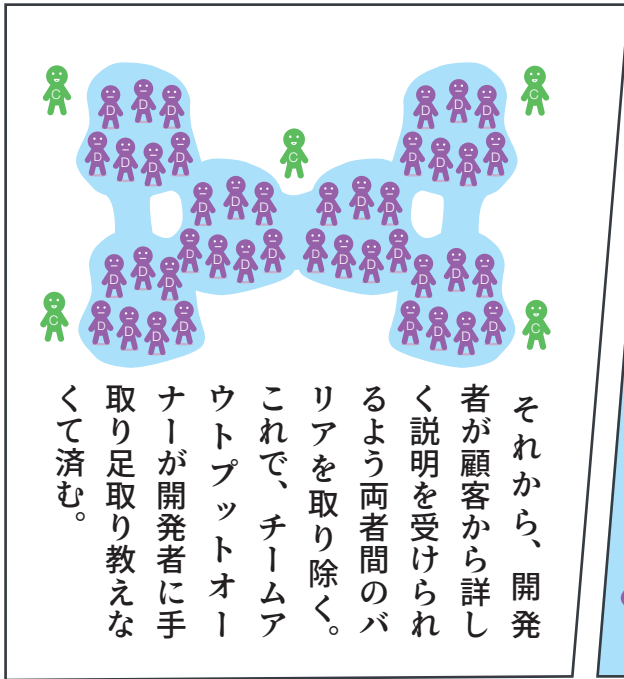
プロダクト全体思
考を育みたければ、
私ならこうする。



プロダクト
全体思考!

スクラムマスターには、チーム間のバリアを取り除く手助けをしてほしいと言う。

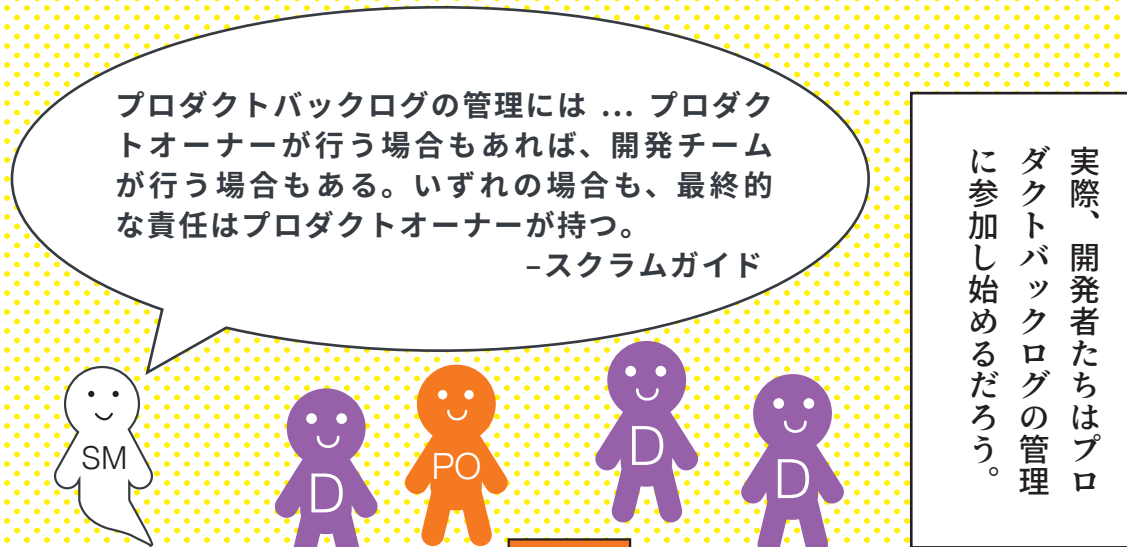




それから、開発者が顧客から詳しく説明を受けられるよう両者間のバリアを取り除く。これで、チームアウトプットオーナーが開発者に手取り足取り教えなくて済む。



開発者には、「チームを超えた協力体制を作るのは、今やあなたたちの責任だ」と伝える。



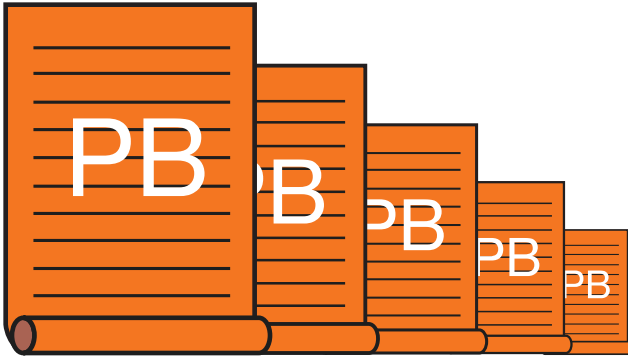
プロダクトバックログの管理には ... プロダクトオーナーが行う場合もあれば、開発チームが行う場合もある。いずれの場合も、最終的な責任はプロダクトオーナーが持つ。
-スクラムガイド

実際、開発者たちはプロダクトバックログの管理に参加し始めるだろう。

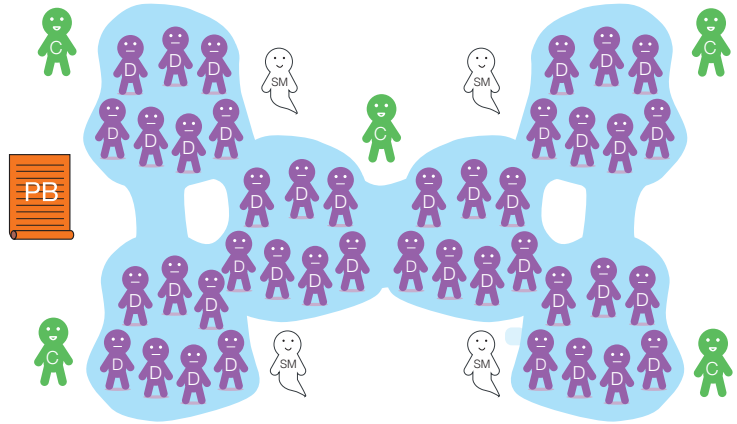
説明通りに全てが機能するには数年かかるかもしれないが実践の積み重ねはある。

共感と洞察を築くために、一同が顧客やユーザーと対面する必要があります。
-ジェフ・パットン

プロダクトバックログ
は変革され続けなければ
ならない。



そして、その中にあるアイ
テムの優先順位を最終決定
して開発作業の価値を最大
化する、真の権限とビジョ
ンを持つ人物が必要だ。



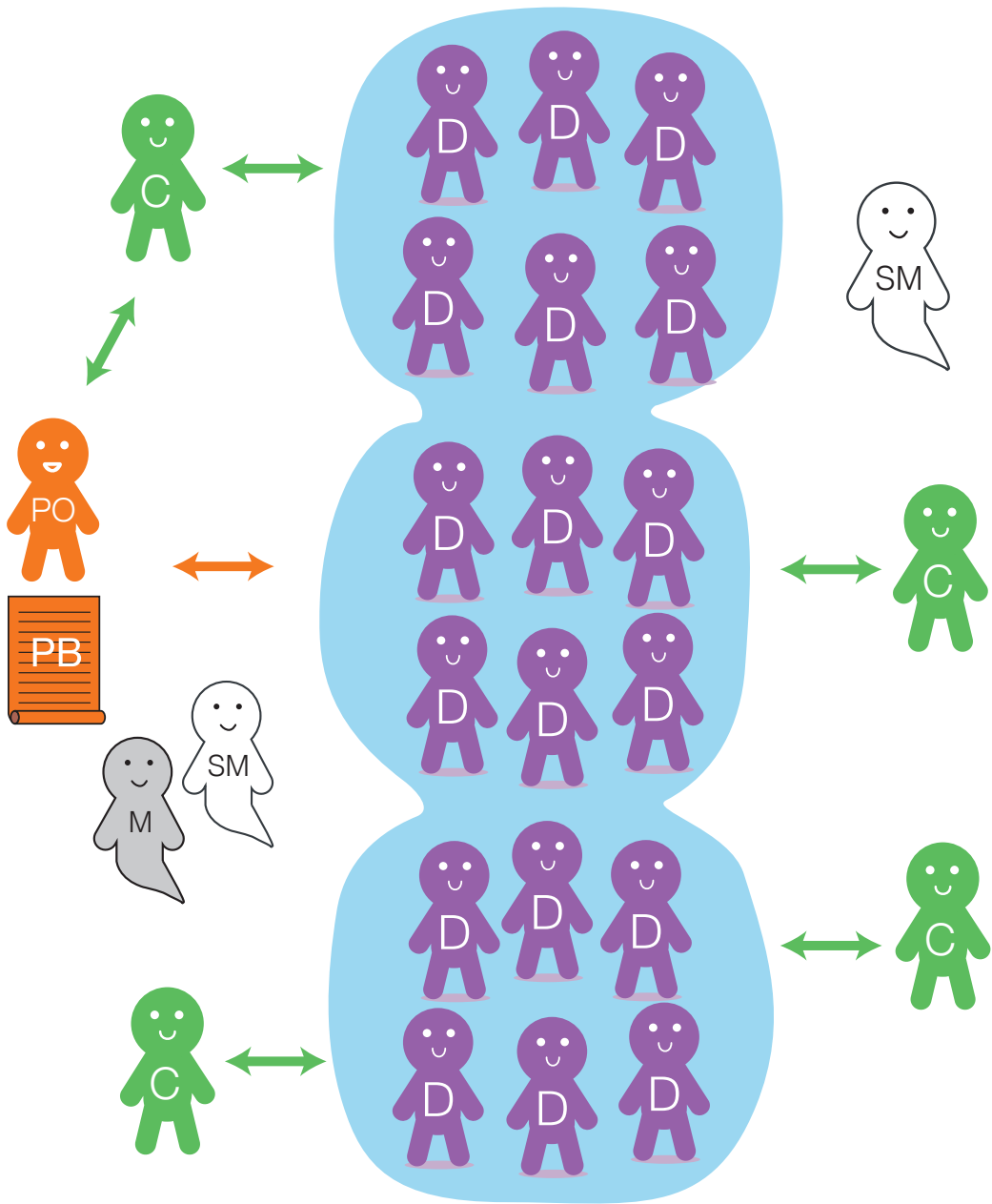
この人物に新たな肩書きは要らない。



目新しい役割ではないからだ。

この人物こそ「プロダクトオーナー」である。





方針、優先事項、ビジョンについての話し合い



一人のプロダクトオーナーと一つのプロダクトバックログが、「何を」を記述する



詳細なユーザーのニーズについての話し合い



(開発) チームメンバーはまた、ビジネスの専門家、UI/UX デザイナー、ビジネスアナリストの役割も果たすことができる。



顧客



(開発) チームが、「どうやって」について流動的で役割区分のない協働を行う



スクラムマスターとマネジメントは別の仕事であって、これ以上、他人の業務の調整を行う必要はない。彼らはその代わりに、アジリティ、システムシンキング、組織設計について指導する。

本物語に描かれた問題への対処法をより深く学びたい場合は、Youtube ビデオ



https://youtu.be/1BZf_Oa7W94
(日本語字幕が利用可能です)

及び

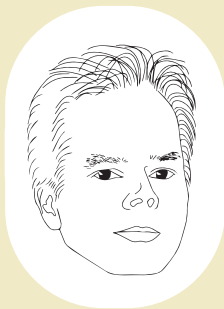


<https://less.works/jp>
をご覧ください。

LeSS について詳しく知りたい方はこちらを読んでみてください。



大規模スクラム
Large-Scale Scrum(LeSS)
アジャイルとスクラムを大規模に実装する方法

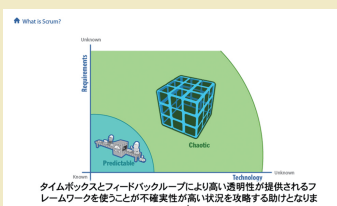


日本語でご覧いただける MJ の他の著作は以下の通りです。



<http://ScrumReferenceCard.com>

<http://ScrumMasterChecklist.org>



<http://ScrumTrainingSeries.com>
(日本語に未訳箇所があります)



もっと(MORE)に疲れたら、少なく(LeSS)してみては？

LeSS

<http://less.works/jp>

ご相談はこちらまで：aki@odd-e.com