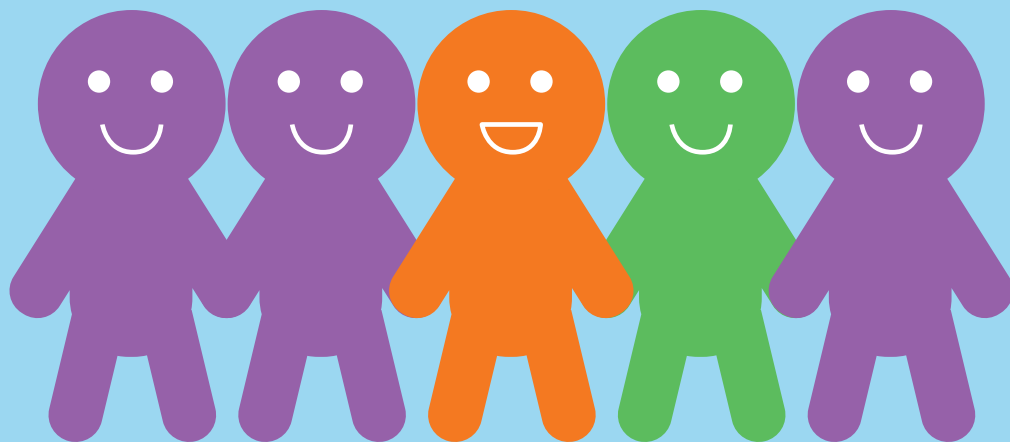


Amazing スクラムシリーズ
Volume 1 Episode 1

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。

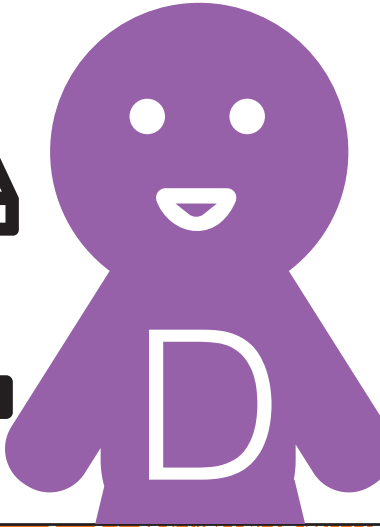
もくじ

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か？	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

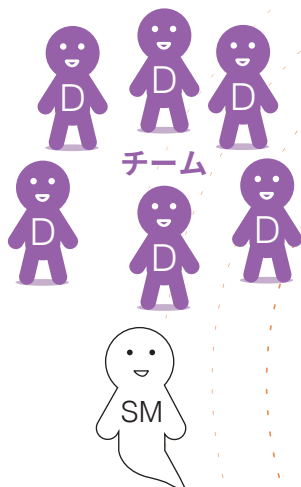


小さな企業で開発者を
していたとき、初めて
スクラムを経験した。

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

私たち開発チームとの距離
がとても近かった。



スクラムマスター

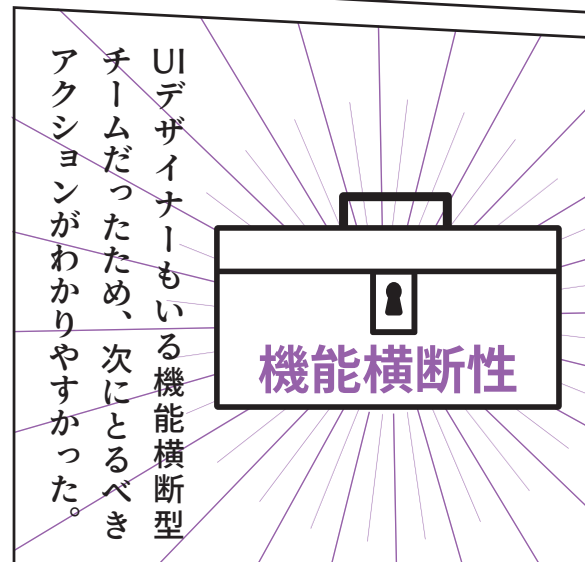
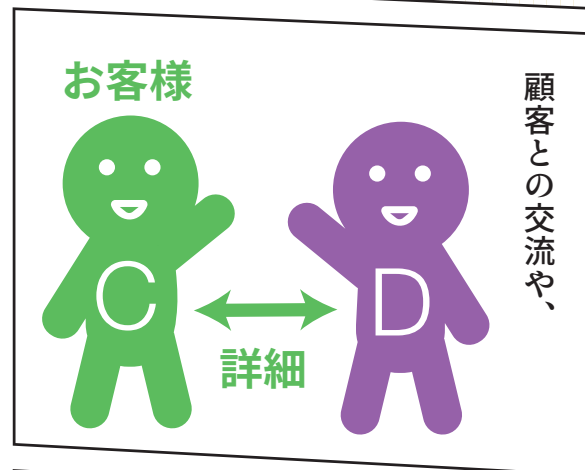
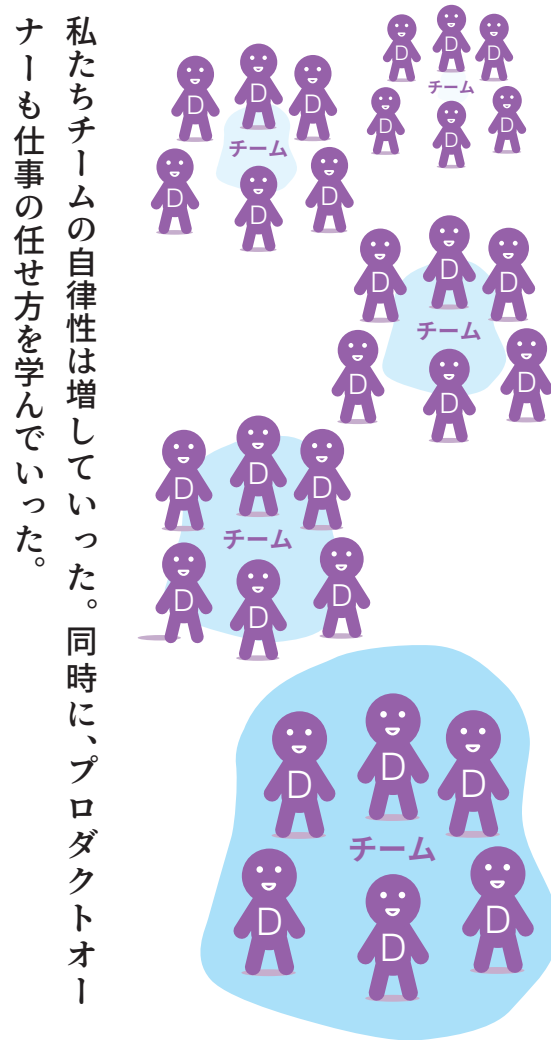
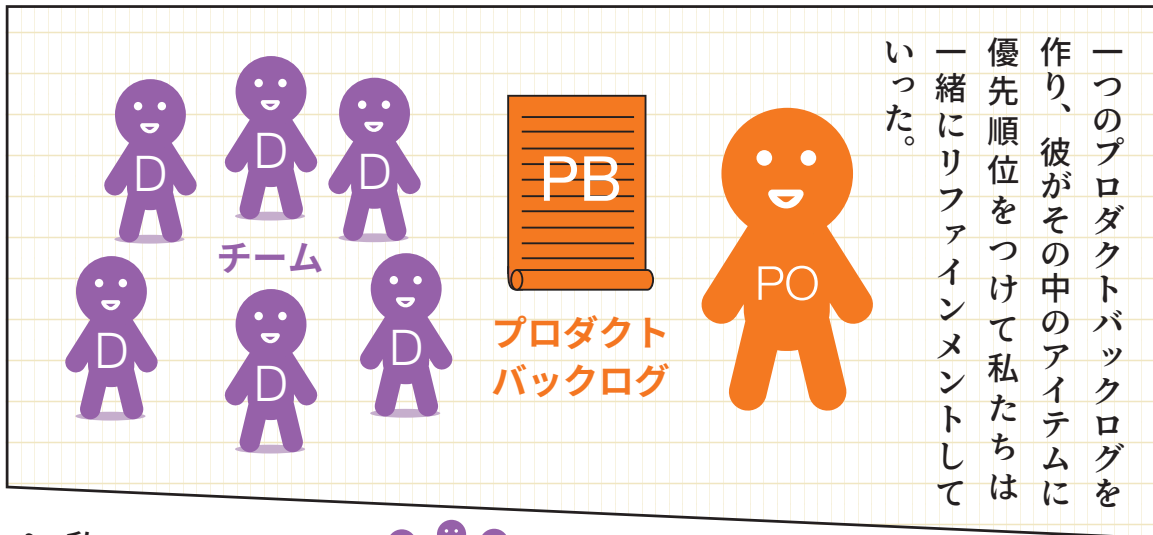
ビジョン
と
優先度



プロダクト
オーナー



プロダクトオーナーは創業者
だったので、



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

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？

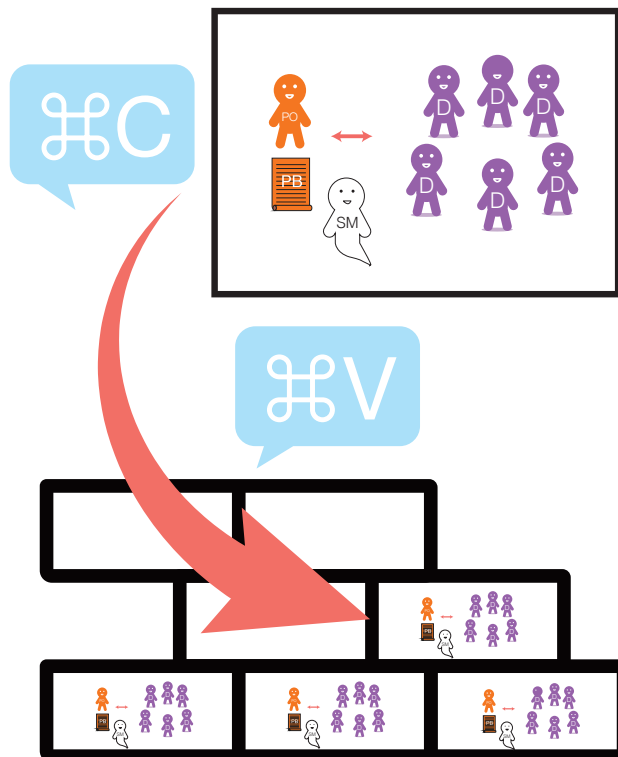


その後、大きな企業でスクラムマスターとして働き始めることになった。この時、私はチームの生産性に焦点を当てるという間違いを犯した。

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 =



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

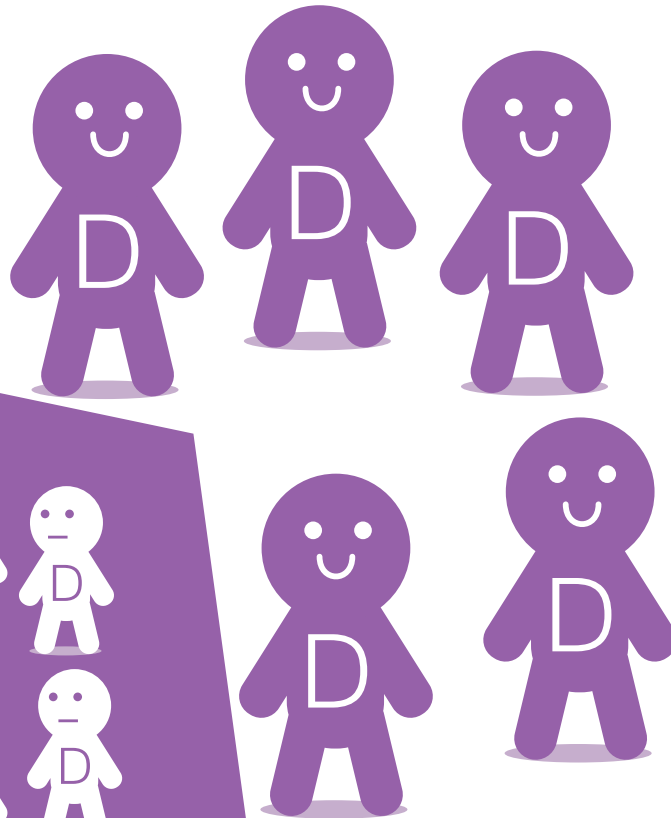
プロダクト
全体に関する =
決定権限

これはもはや
スクラムでは
ない。

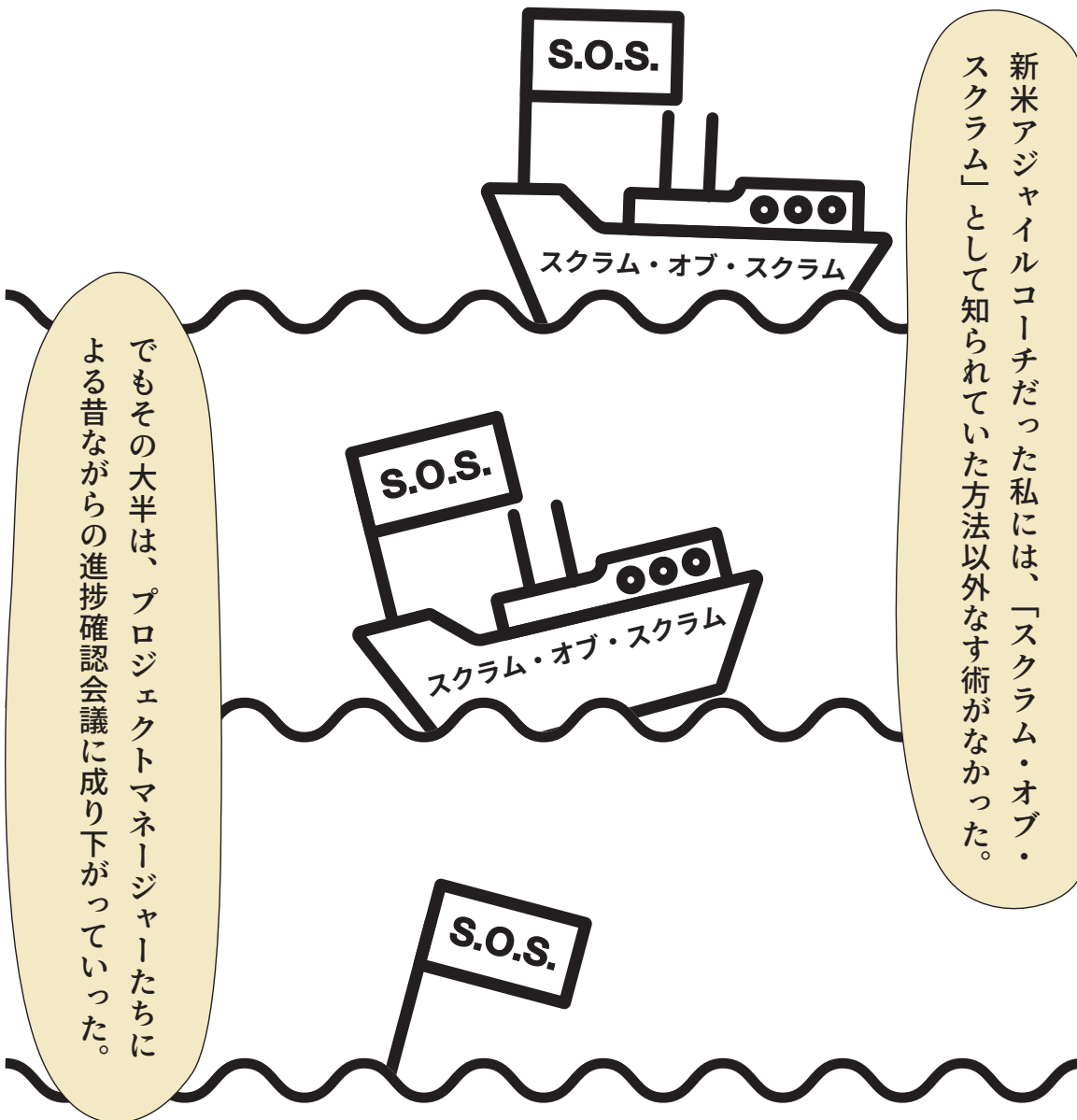
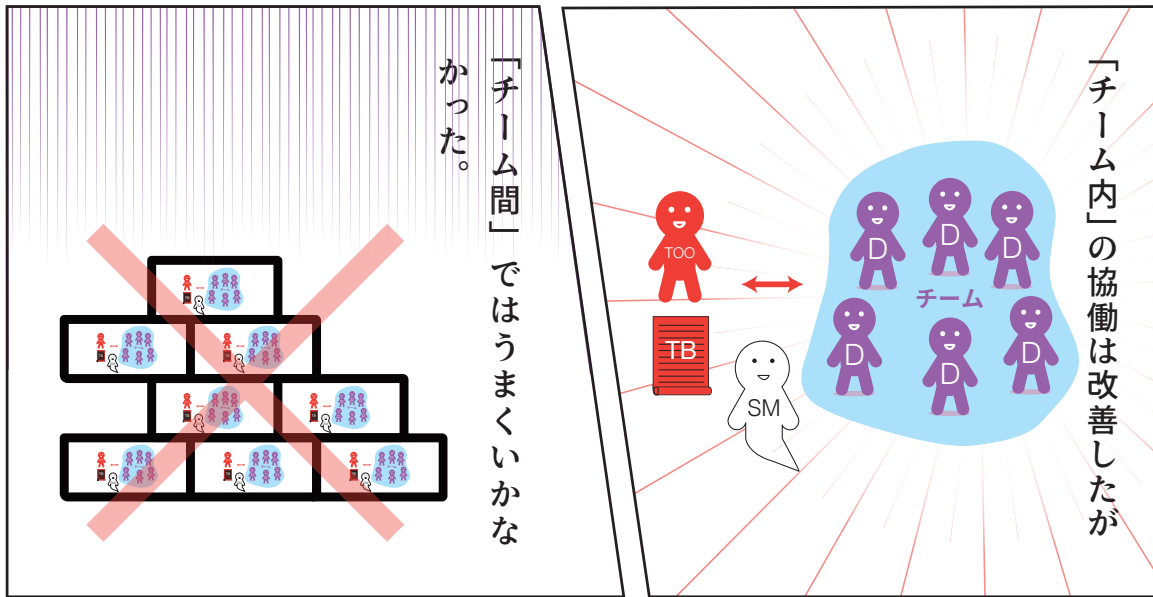
だからその代わり
に本来スクラムに
は存在しないはず
のチームバックロ
グを作るしかない。

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。

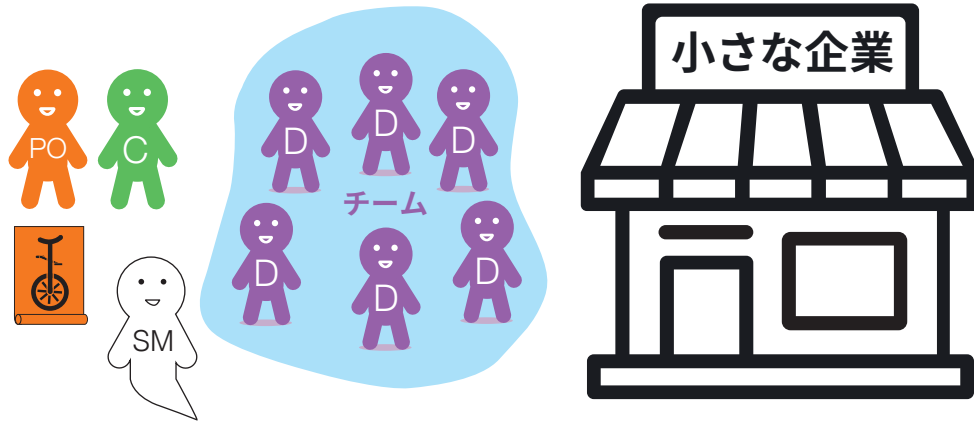


だけどそれは幻想だった。

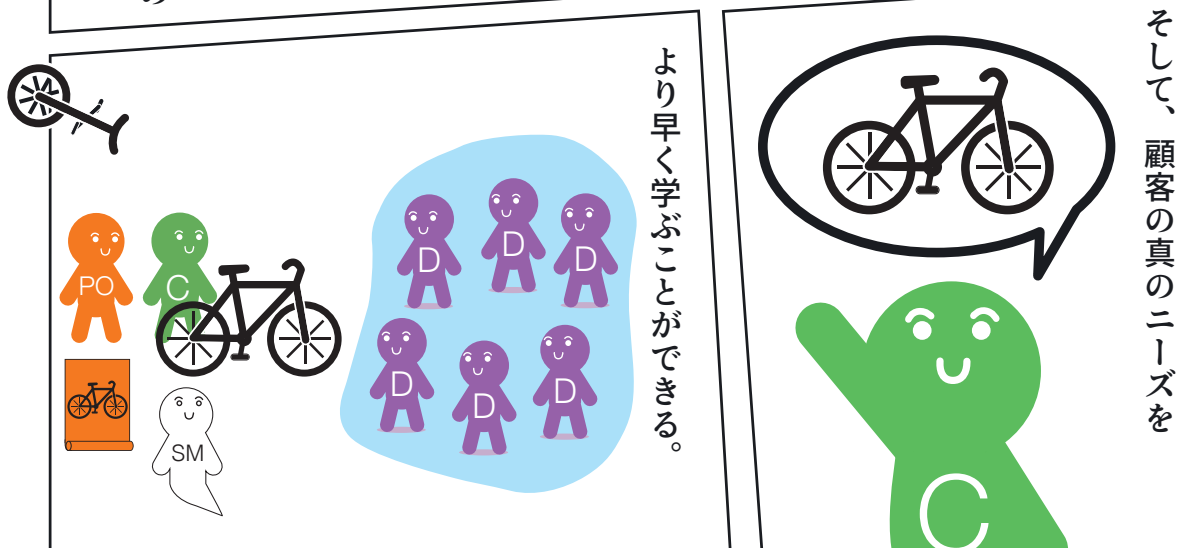
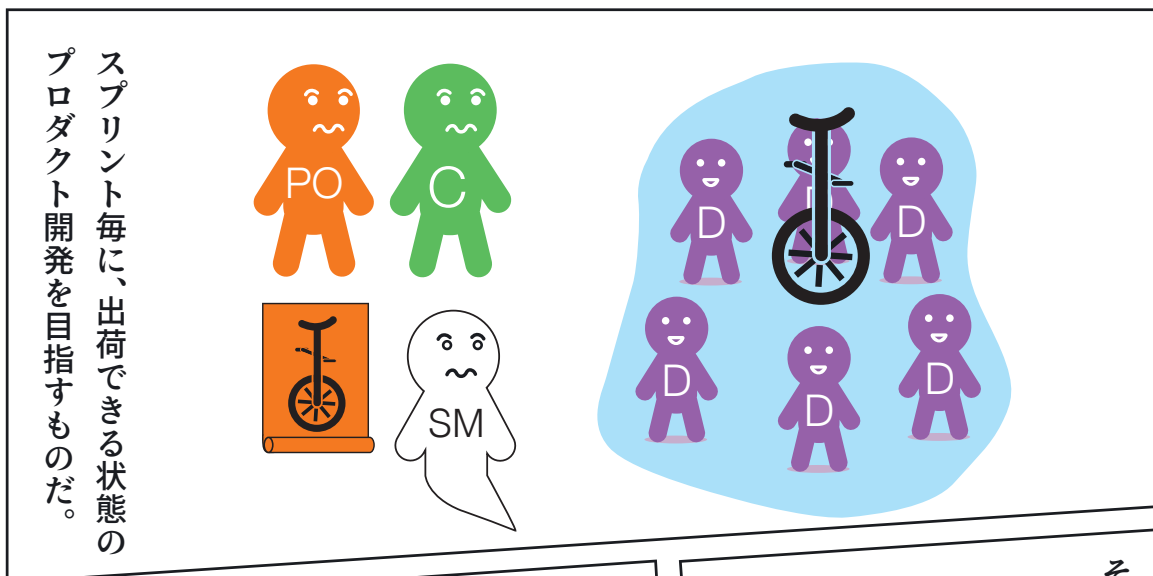


シーン3A:

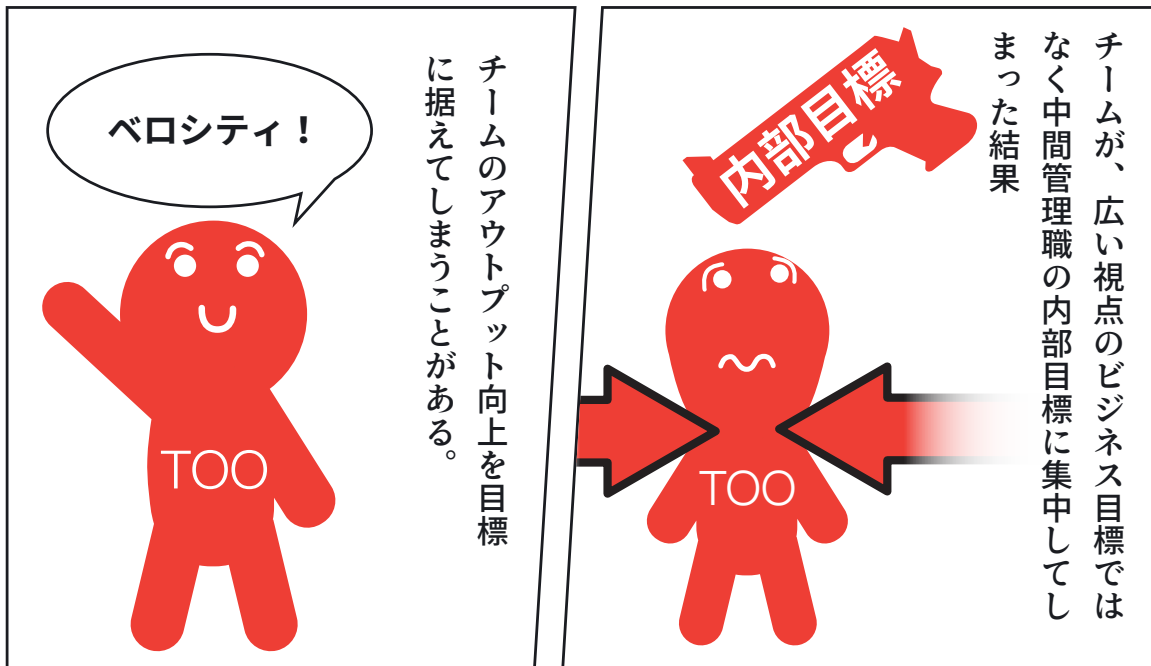
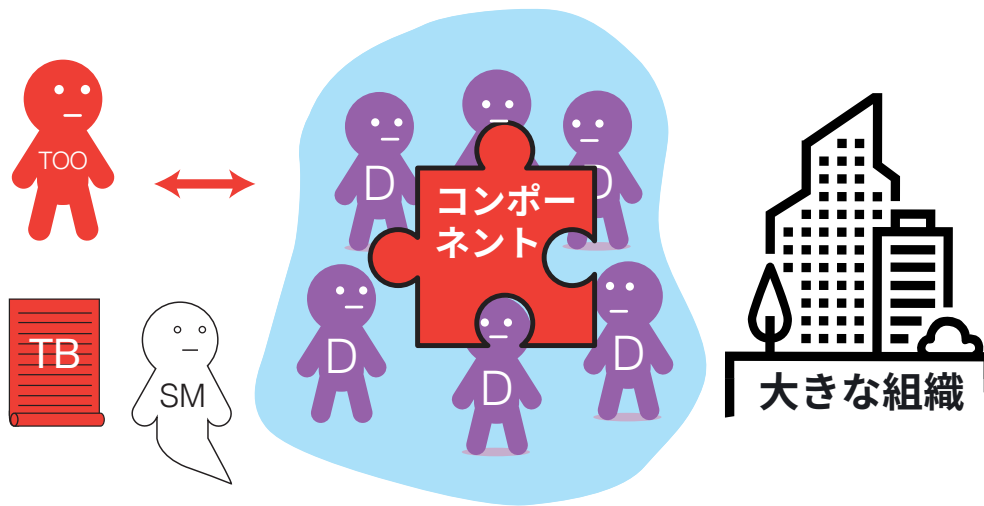
プロダクトオーナーの役割を誤解すると、顧客からのフィードバックがどのように遅れることになるのでしょうか？



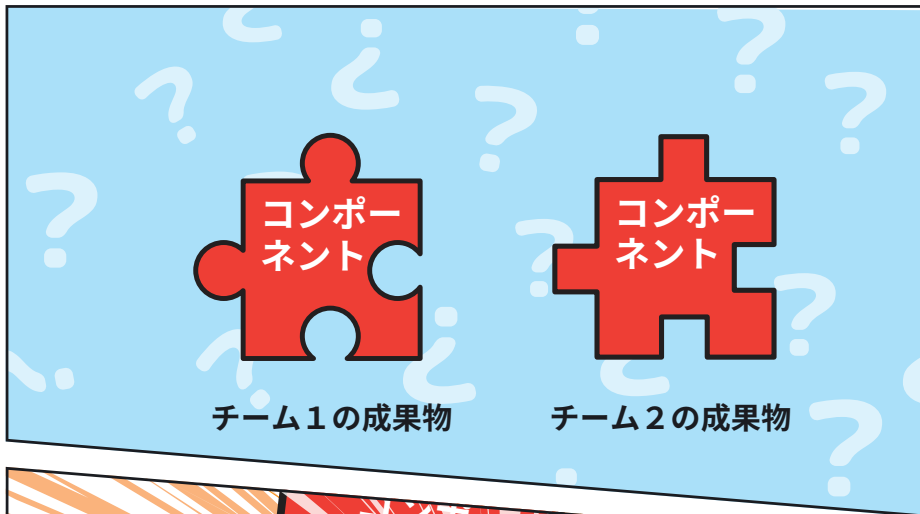
真のスクラムチームであれば



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。

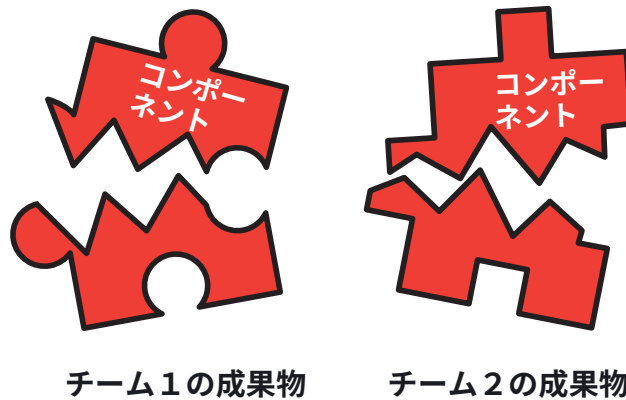


しかしその後、各チームの開発したコンポーネントがお互いにかみ合わなかったらどうなるだろうか。



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。

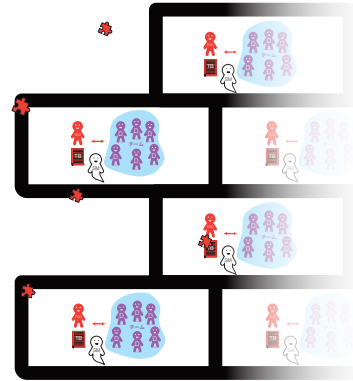
そして、ベロシティなどのわかりやすい指標に振り回されやすい。



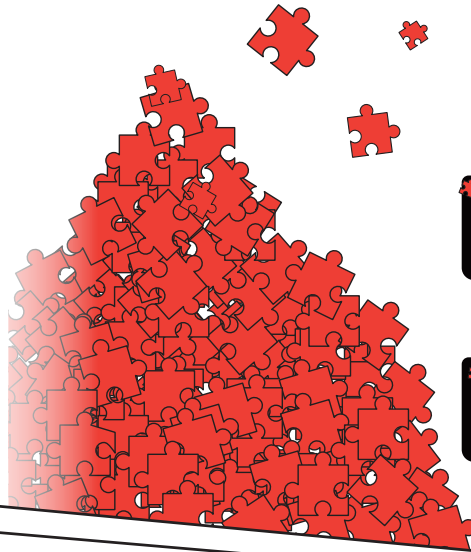
しかし全体的にみれば、それによってインテグレーションが難しくなるし、顧客の反応が返ってくるのも遅くなる。



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



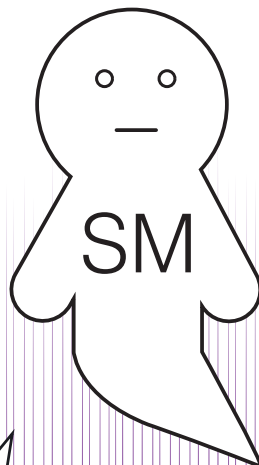
顧客のフィードバックから学び軌道修正するには一層時間がかかってしまう。



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。



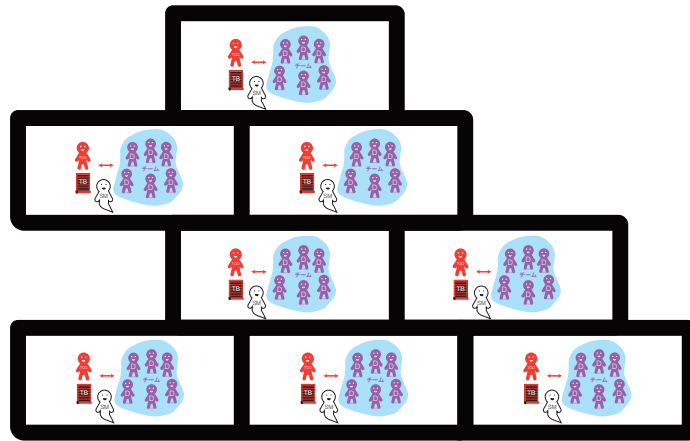
顧客までの価値提供サイクルが長引けばその分アジリティは減少する。



「超高生産性」で損なわれるものがある。

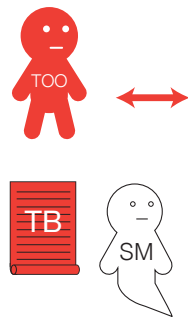
シーン3B:

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？

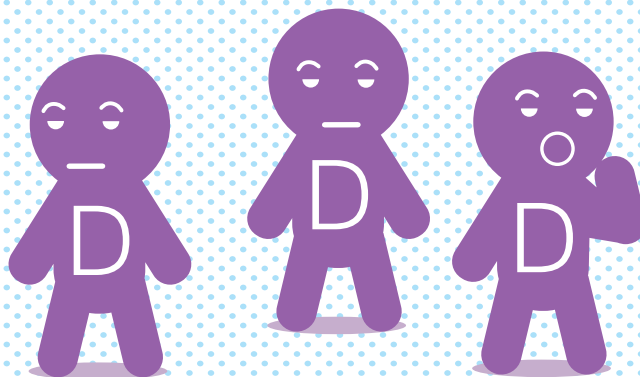


もう一つ、多くの大きな組織で起こる問題がある。

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。



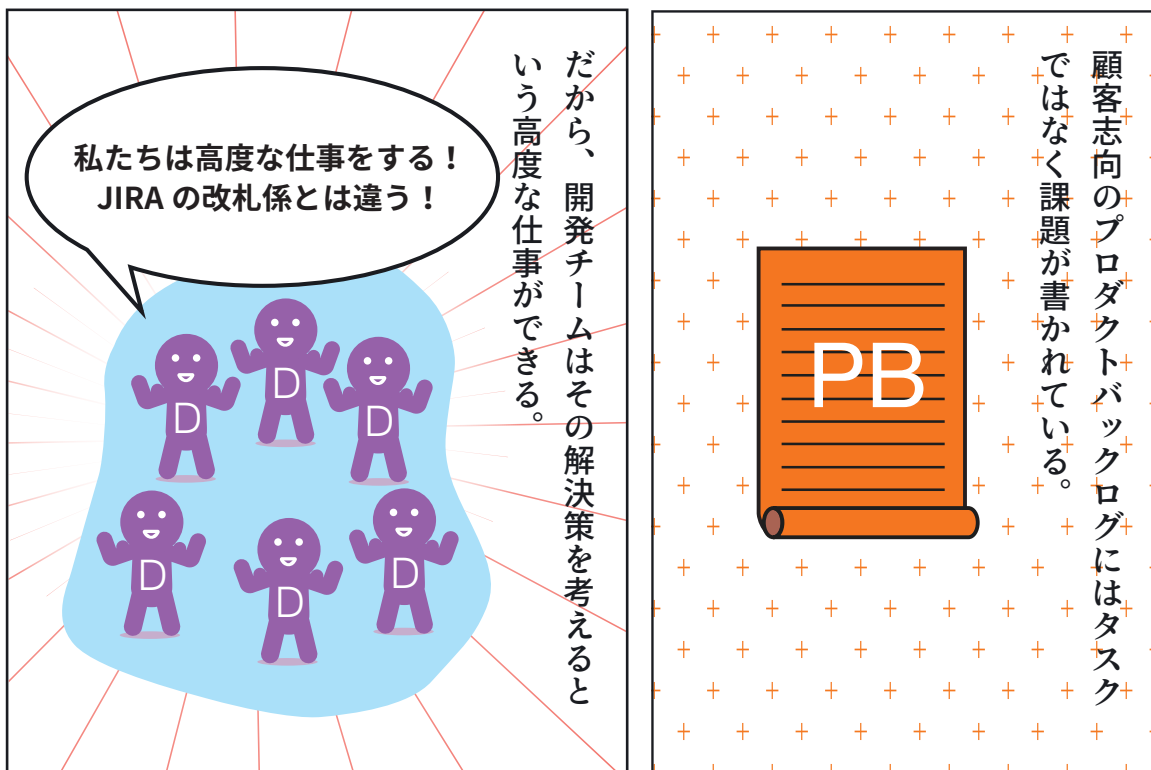
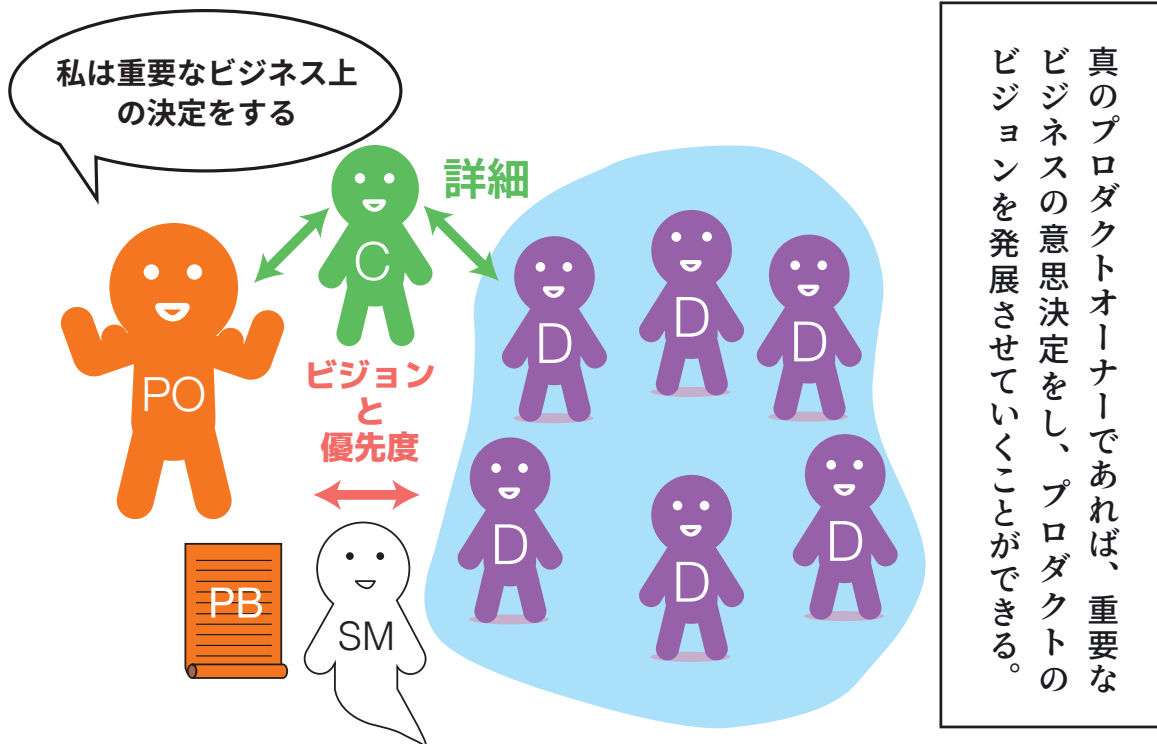
それは、開発者が顧客やエンドユーザーと話さないことだ。

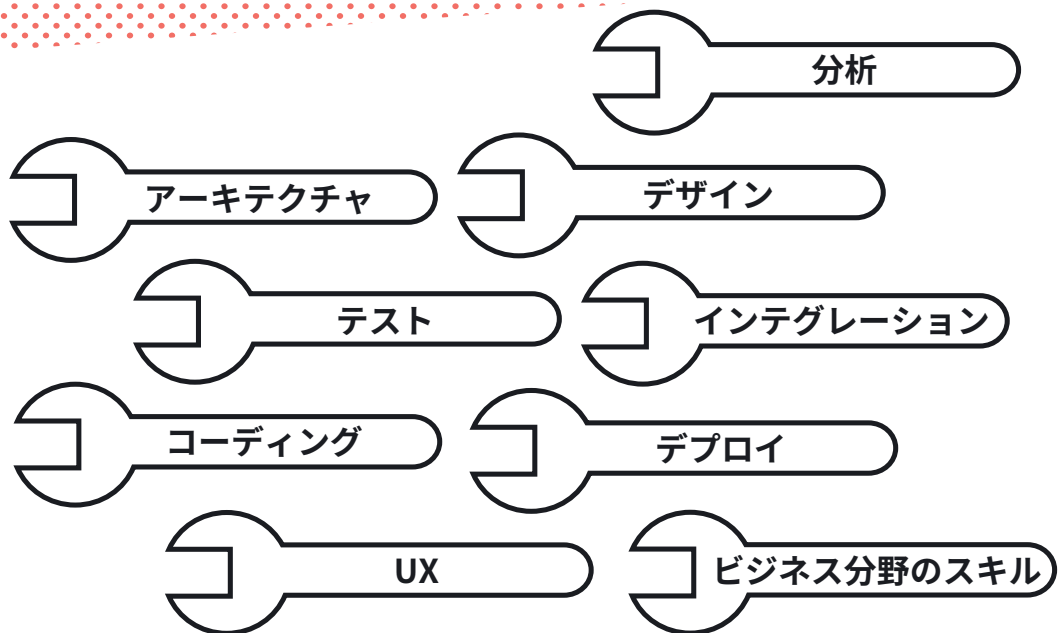
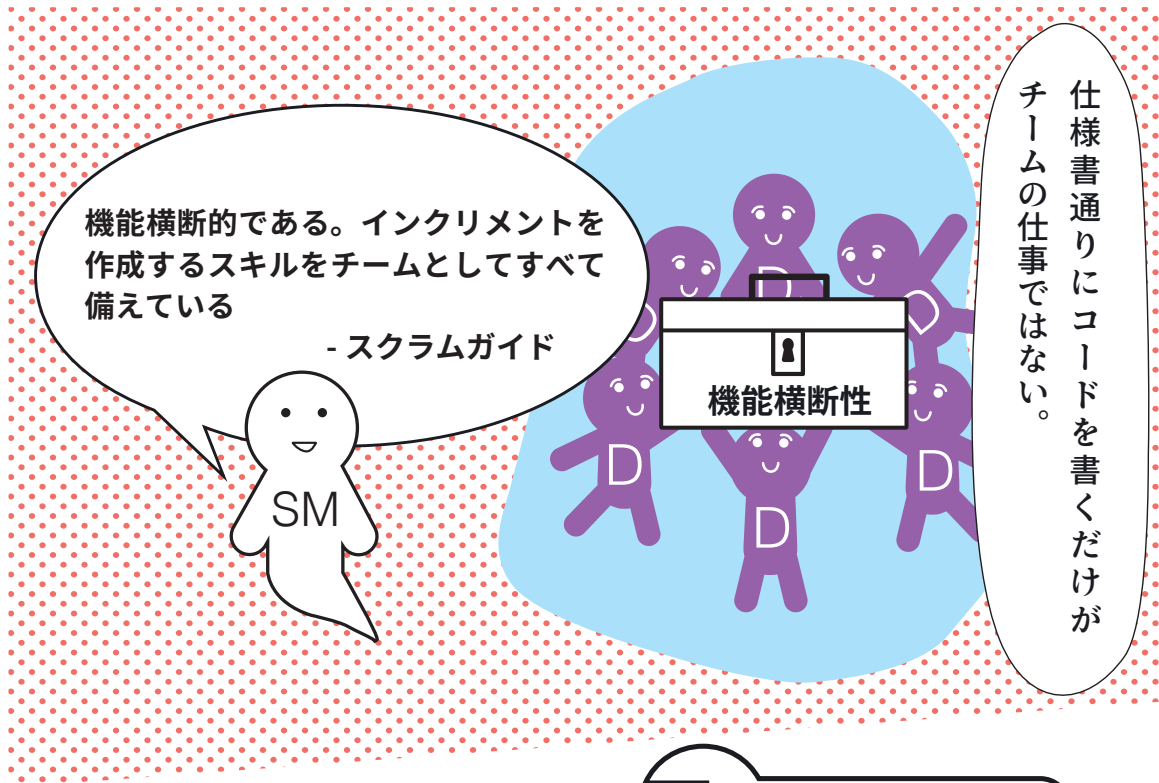


しかし内部担当者を満足させたって、楽しくも効果的でもなんでもない。実際の顧客の声ではないのだから。

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？





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。



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。



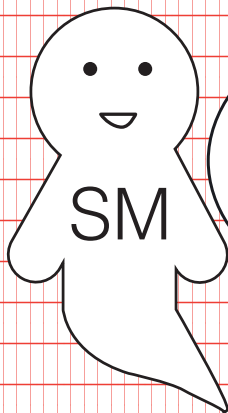
+



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。

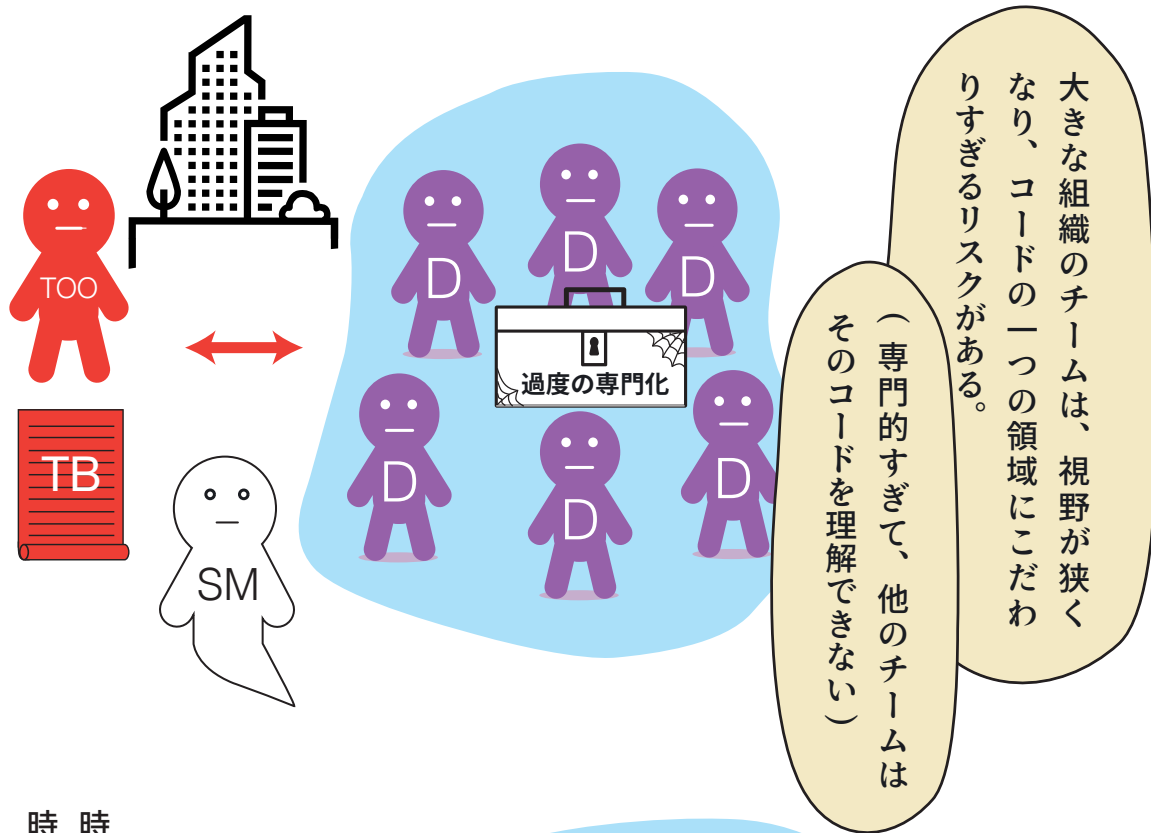
新しいアイテム
新しいアイテム
新しいアイテム
アイテム
アイテム
アイテム
アイテム



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ひこむ。

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。

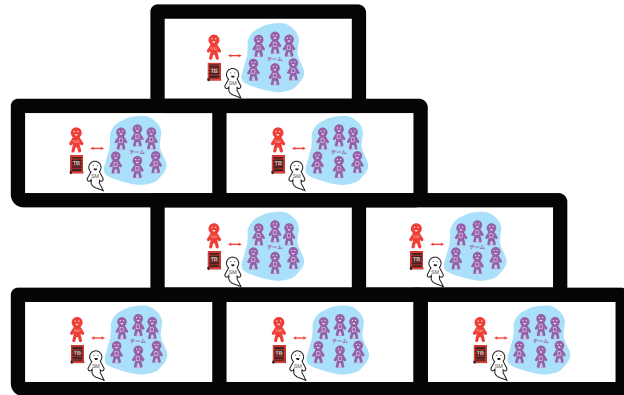
過度の専門化

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

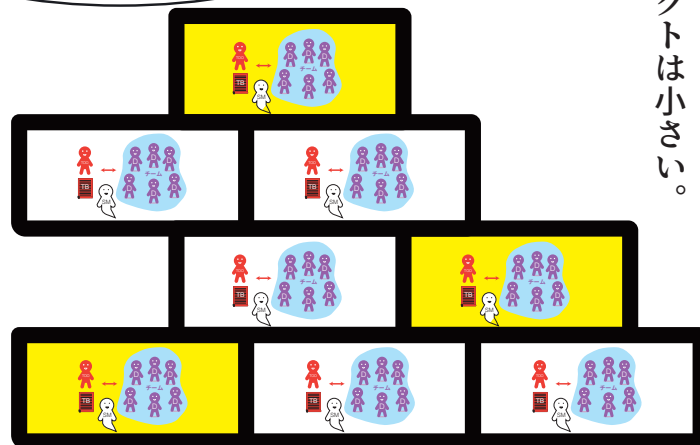
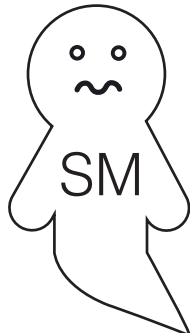
他チームで着手すらされない程に優先順位の低いアイテムの、さらにそれより優先順位の低いアイテムを、我がチームの最優先事項として作業している、という事態が生じるのだ。チームバックログやリストが分かれているために、こうなってしまう。



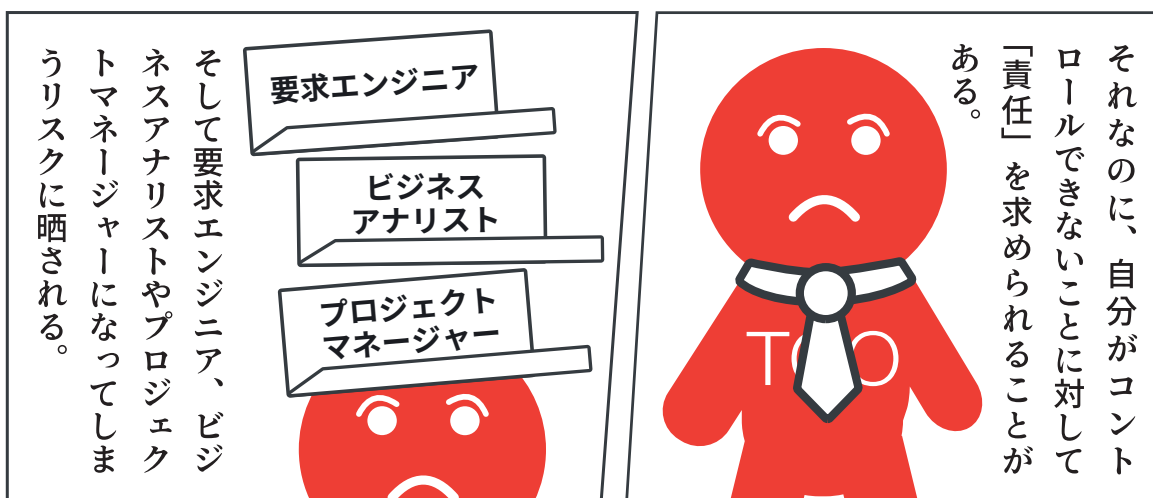
おそらく、価値の高い仕事をしているのはごく一部のチームだけだ。これでは顧客へのインパクトは小さい。

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？





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してくれる人がいるような環境下でたく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。



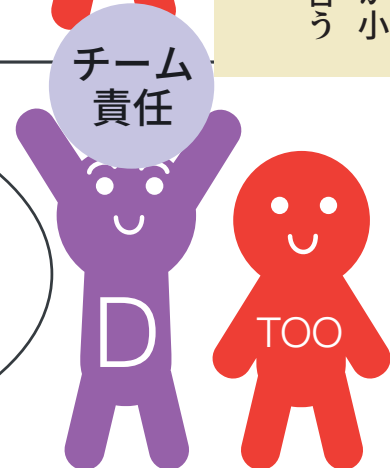
つまり、役割分担のないチームに似た環境だ。



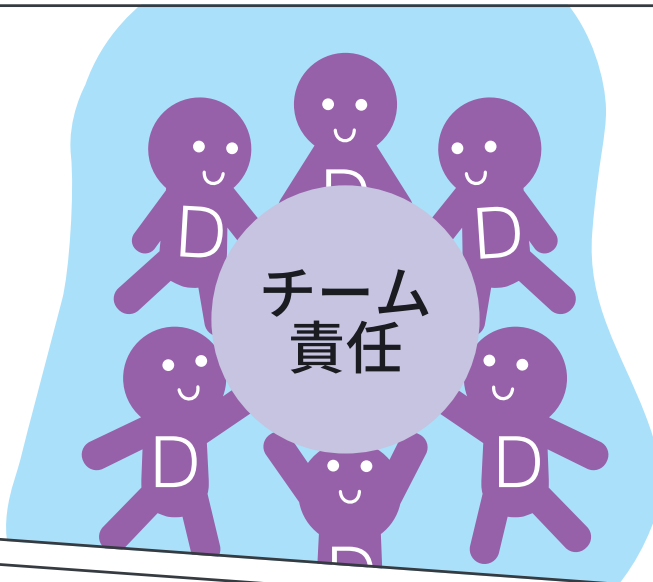
このやり方がうまくいくのは、権力差が小さく、メンバーが自然に責任を分かち合う環境が既にできている場所だと感じる。



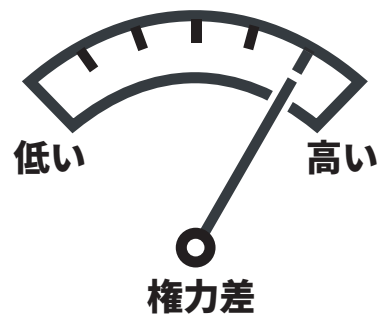
開発チームのメンバーに専門能力や専門分野があったとしても、最終的な責任は開発チーム全体が持つ。
- スクラムガイド



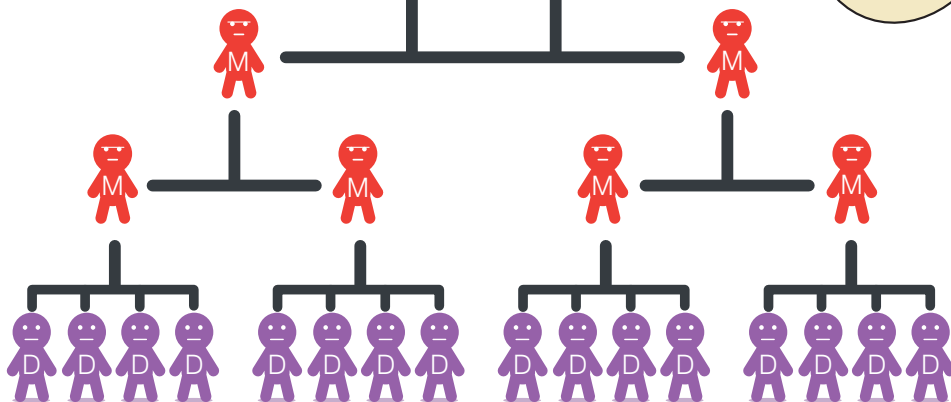
だが、私にコーチングを依頼する組織の大半では、ヒエラルキー型の習慣の壁が立ちはだかる。



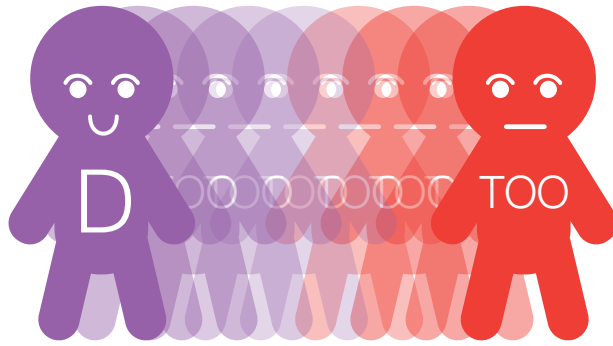
彼らにとっては、地位と役割は連動するのが現実だ。



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



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。

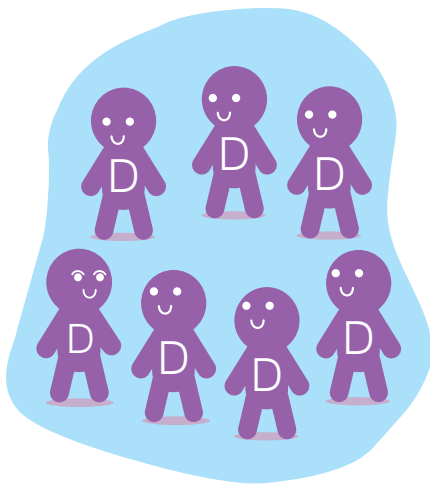


この人物に、他のチームメンバーと異なる特別な役割はなくともよい。

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。

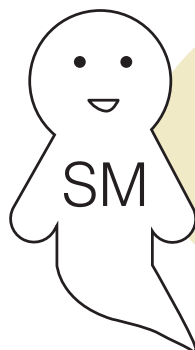


役割を無くして初めてチームの自律性が育つ。恐れることはない。



「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



不明な点があればメール等でご連絡いただきたい。

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か？

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

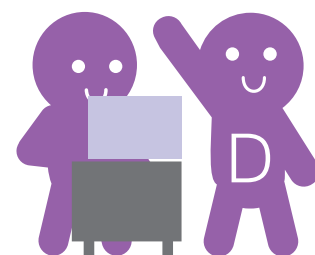
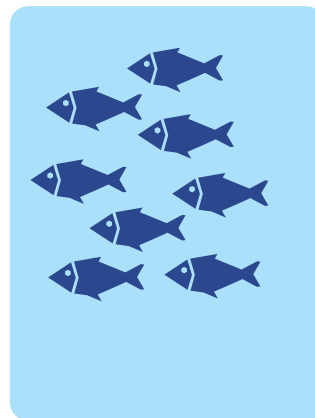


例えば、私の会社が複数の
チームと一緒にプロダクト
を開発しようとしていて、
最優先事項に注力できなけ
れば長期的には生き残れな
い状況だとしよう。

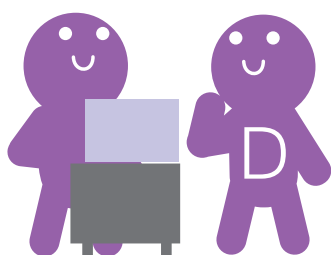
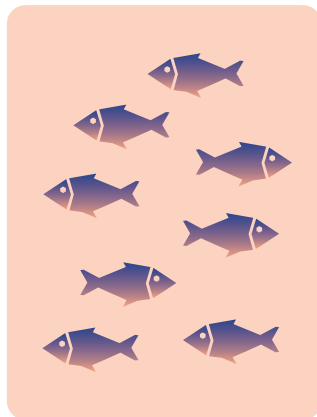


私なら、一番大事な課題を1つ
のプロダクトバックログで管理
することを考えるだろう。チー
ムが過去にやりやすかった方法
などではなく、全チームがプロ
ダクト全体で1つに統合された
本当のプロダクトバックログに
集中できるようにするのだ。

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。

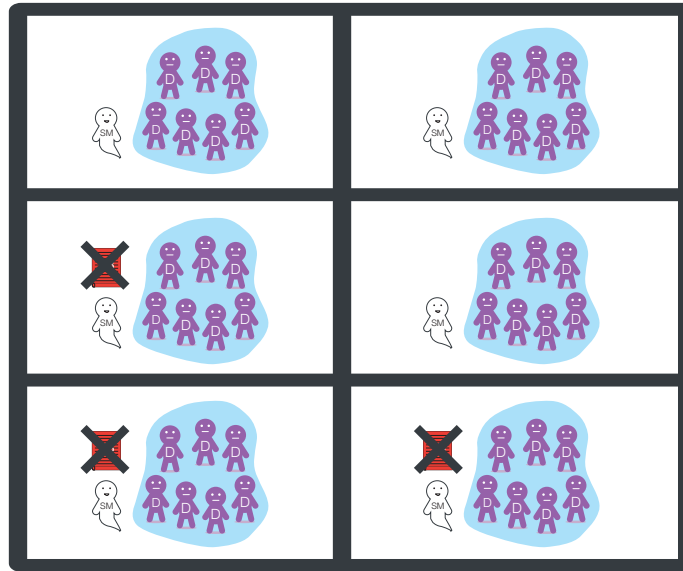


だが、ある月の会社全体の最重要事項は、水
温に応じて魚型ロボットの色を変える機能に
なったりする。



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。

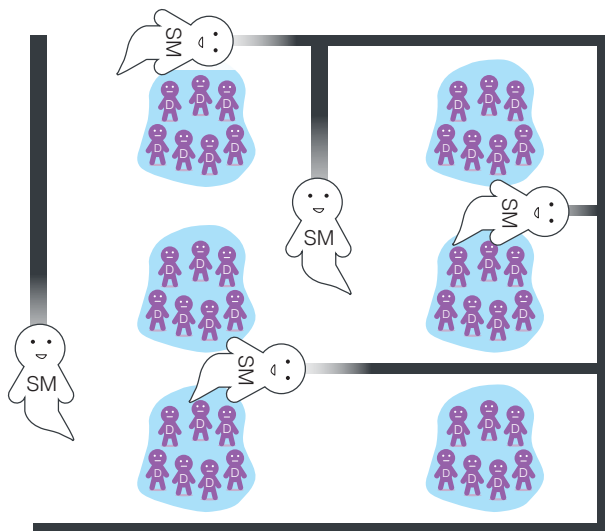


そうではなくて、各スプリントにおいて、プロダクトバックログにあるどのアイテムをどのチームが担当するかを、チームが自分たちで決めるのだ。



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

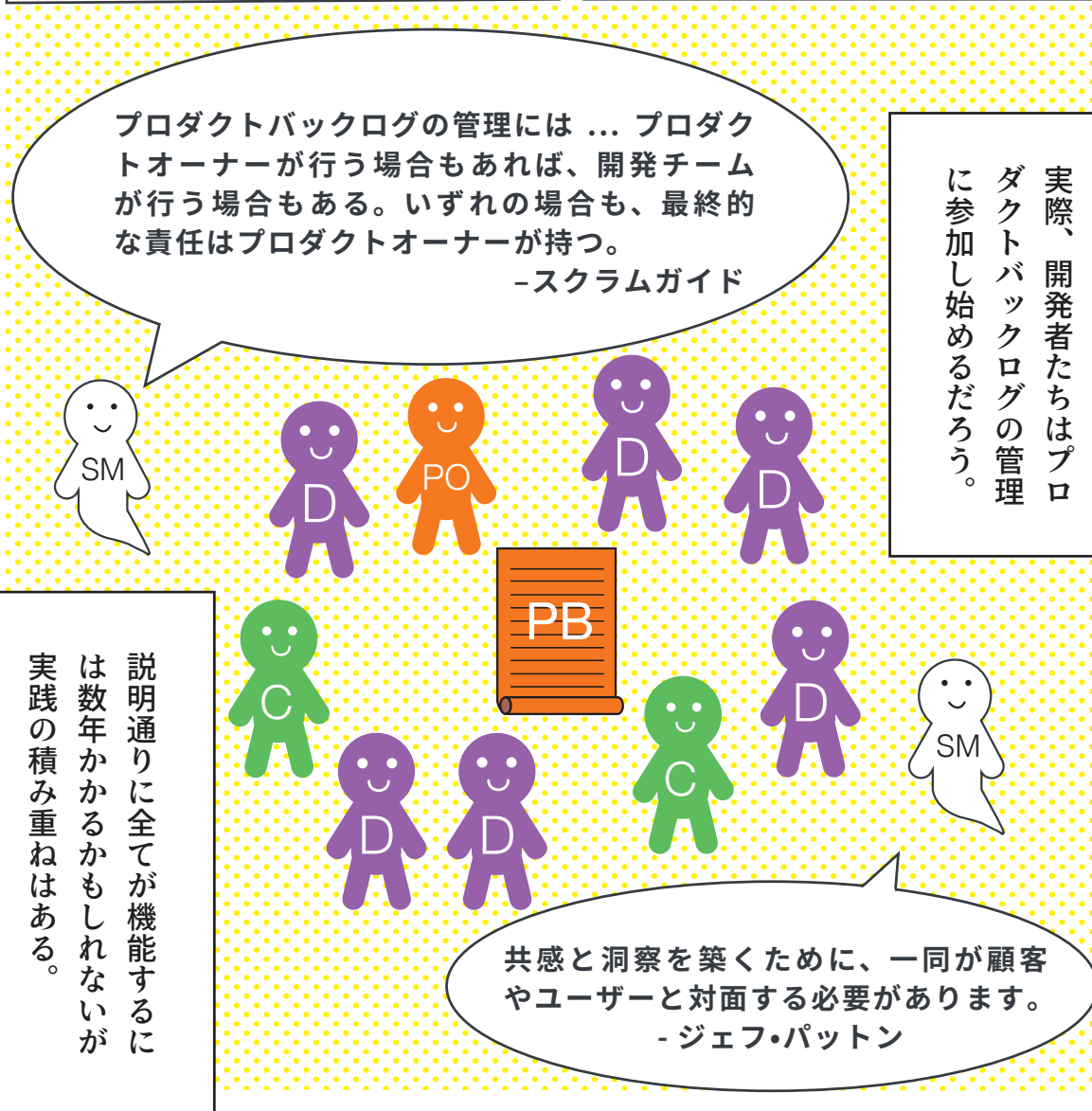
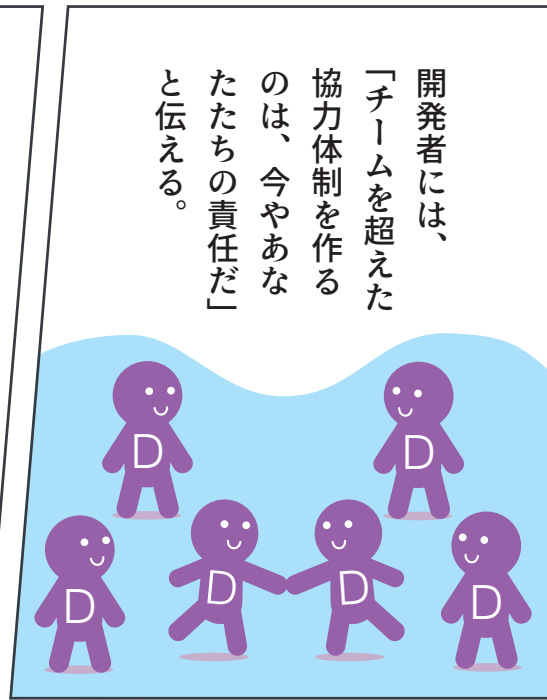
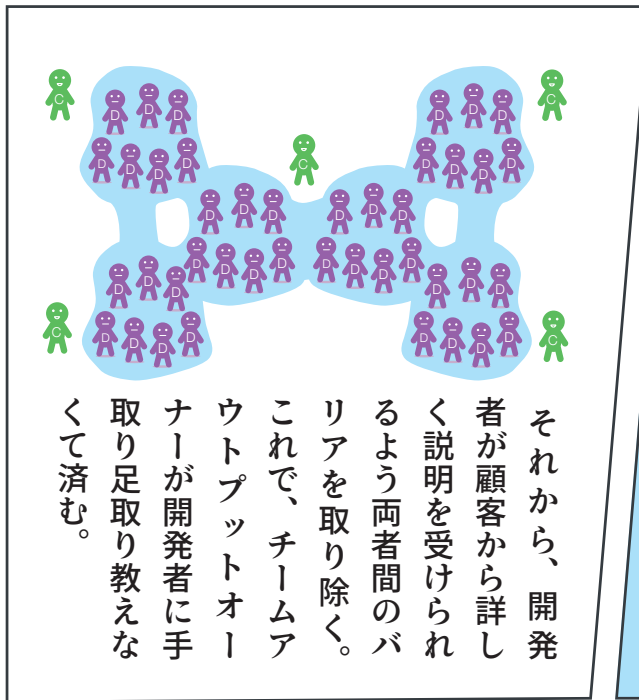
スクラムマスターには、チーム間のバリアを取り除く手助けをしてほしいと言う。



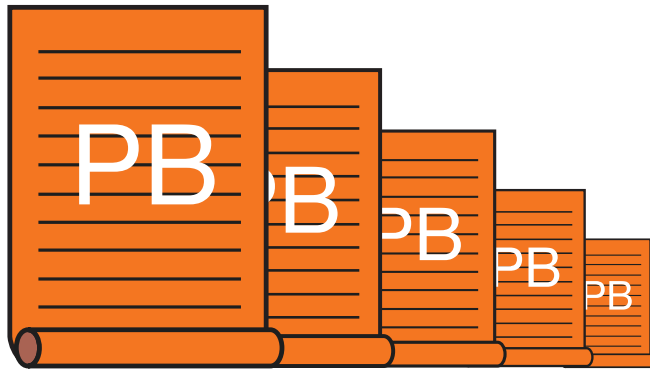
プロダクト全体思考を育みたければ、私ならこうする。



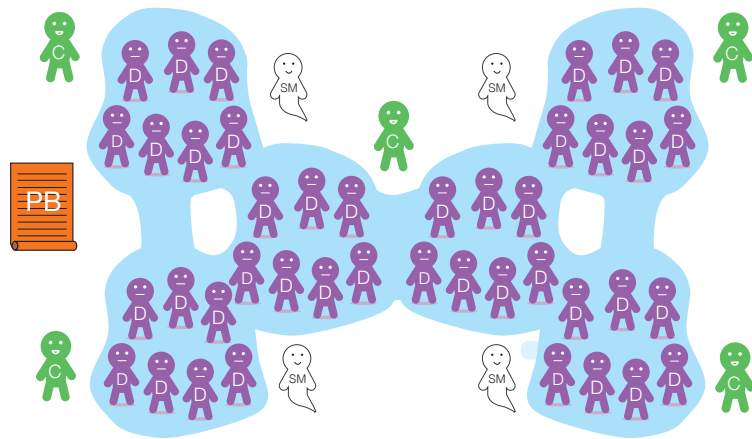
プロダクト
全体思考！



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。



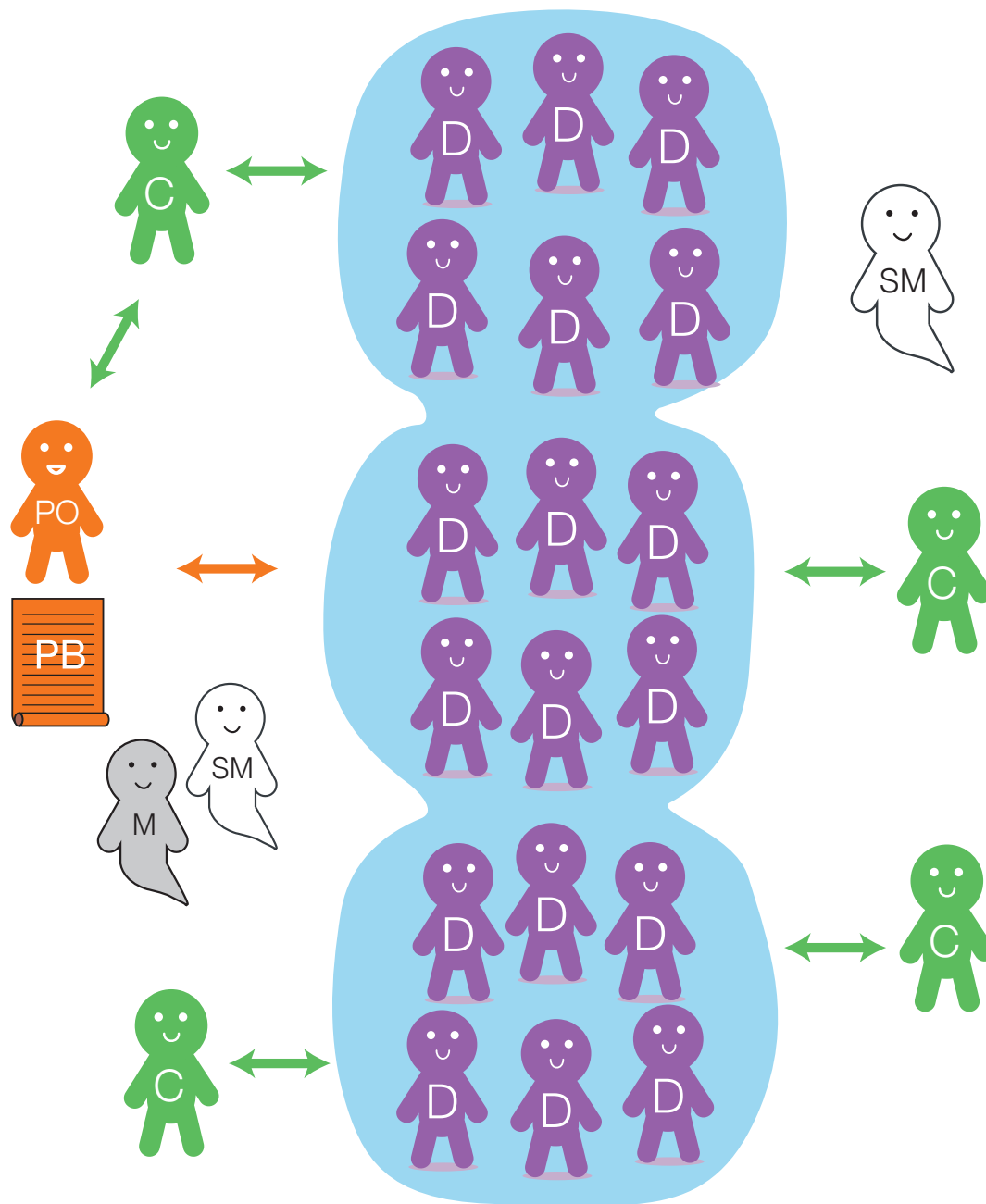
この人物に新たな肩書きは要らない。



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、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



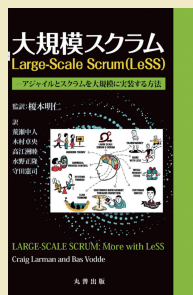
https://youtu.be/1BZf_Oa7W94
(日本語字幕が利用可能です)

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。



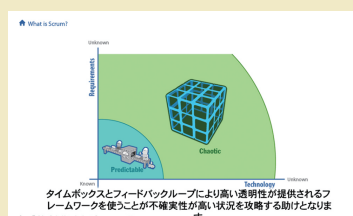
大規模スクラム
Large-Scale Scrum(LeSS)
アジャイルとスクラムを大規模に実装する方法



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