

LeSSの構造

LeSSフレームワークは2〜8チームでの開発向けである。

チーム

- チームを組織の基本単位とし、チームをブロックとして組み立てるように組織を構成すること。
- それぞれのチームは①自律的②クロスファンクショナル③同一ロケーション④長期間存続であること。
- ほとんどのチームは顧客中心のフィーチャーチームである。

スクラムマスター

- スクラムマスターはLeSS導入が問題無く行われる事に責任を持つ。そして、チーム、プロダクトオーナー、組織、技術的手法の改善に注力し、1チームだけの改善にとどまる事なく、組織全体の改善を行う必要がある。
- スクラムマスターは専任でフルタイムであるべき。
- 1人のスクラムマスターが1〜3チームを担当する事ができる。

マネージャー

- LeSSではマネージャーの存在は任意だが、存在する場合は役割が変わる可能性が高い。マネージャーはプロダクトの一部だけを見るのではなく、プロダクト開発全体の価値提供を見るようにする。
- マネージャーの役割は現地現物Go Seeによりプロダクト開発の改善を推進する事である。異常があったらすぐに止めて直す事を推奨する。現状維持では無く、実験的な試みを推奨する。

適用

- プロダクト開発をするグループのためにスタート時から完璧にLeSSの構造を適用させる事が重要である。これは、LeSSを導入する際に肝となる。
- LeSSの導入を単一のプロダクト開発グループだけでなく、組織全体に広げていく事で、現地現物の考え方が広がり、実験や改善があたりまえとなる環境を作っていく事ができる。

LeSSのプロダクト

- 1つの出荷可能なプロダクトに対して1人のプロダクトオーナーと1つのプロダクトバックログで運用を行う。
- プロダクトオーナーは1人でプロダクトバックログリファインメントを行うべきではなく、幾つかのチームが顧客やユーザー、ステークホルダーと直接コミュニケーションをとり、プロダクトオーナーをサポートしている状態であるべきである。
- 全ての優先順位付けはプロダクトオーナーに集約するべきだが、要求や仕様の詳細確認は極力チーム間や顧客、ユーザー又はステークホルダーと直接やるべきである。
- プロダクトの定義は可能な限りエンドユーザー又は顧客の視点で定義するのが良く、時間の経過とともにプロダクトの定義は広くいき、狭い範囲に限定せず、より広く定義するのが望ましい。
- 全てのチーム共通での共有するDoneの定義を持つ。
- 各チームで個別の拡張版Doneの定義を持つ事ができる。
- 最終的なゴールはDoneの定義を拡張し、毎スプリント出荷可能な製品を作れるようになる事である。(さらに頻度を上げる事に挑戦するのも良い。)

LeSSのスプリント

必ず1つのプロダクトに関わるチームは同じスプリント周期を守る事。全てのチームのスプリントの開始と終わりは同じタイミングであること。スプリントの終わりにはプロダクト全体が1つに結合されている状態にすること。

チーム

- スプリント計画は2つのパートに分かれる：スプリント計画1部は全てのチームが一緒に行う。但し、スプリント計画2部は各チームに分かれて別々で行う。ただし、関連性強いアイテムを持っているチームは同じ場所で行う。
- スプリント計画1部はプロダクトオーナーと全チーム又はチームの代表にて行われる。仮で各チームが次のスプリントで何をするかを選び、他チームと協働する部分がないかや不明確な点はないかを議論して、最終的に各チームがやることを決定する。一旦、各チームが次のスプリントに何を行うかを選択し、内容の不明点を聞き、他のチームと協働する部分は無いかの確認を行う。
- 各チームはチームごとのスプリントバックログを有する。
- スプリント計画2部は各チームがどうアイテムを実現させるかを考える場であり、設計とスプリントバックログを作る事になる。

スプリントの実施

- デイリースクラムはチーム単位で行う。
- チーム横断での調整はチームに委ねられている。中央集権的で形式的な調整ではなく、個別の判断で自由に調整する方が好ましい。重要なのはお互いに会話をする事(単純だができて無い事が多い)、コード上でのコミュニケーション、チーム横断での会議、コンポーネントメンター、旅行者、偵察、そしてオープンスペース。

バックログリファインメント

- プロダクトバックログリファインメント(PBR)は各チームでそのチームが対応する可能性が高いアイテムをリファインする。チーム間での共通認識作りや調整機会を増やす為に領域に近いアイテムや広い領域の理解が必要な場合には複数チーム又はオーバーオールPBRを行う。
- スプリントレビューは全てのチームで行う。検証と適応を行うのに十分な情報を得られるように必要なステークホルダーが参加しているようにすること。

スプリントレビュー

- スプリントレビューは全てのチームで行う。検証と適応を行うのに十分な情報を得られるように必要なステークホルダーが参加しているようにすること。

スプリントレトロスペクティブ

- スプリントレトロスペクティブは各チームで行う。
- オーバーオールレトロスペクティブは各チームのレトロスペクティブの後に行われる。ここでは複数チームの共通課題や広い領域の課題を扱い、改善に向けての試みを決める。この場にはプロダクトオーナー、全スクラムマスター、チーム代表とマネージャー(いる場合)が参加する。

LeSSの構造

LeSS Hugeはプロダクトを8チーム以上で作る場合に適応される。これよりも小さな規模でLeSS Hugeを適応する事は不必要なオーバーヘッドや部分最適の原因となり、推奨しない。

リクワイアメントエリア(要求エリア)

- 顧客の要望は顧客視点での分類がされ、リクワイアメントエリアと紐付く。
- 各チームは1つのリクワイアメントエリアを専門的に対応する。これは毎スプリント変えるような事はせずに長期間固定する。ただし、他のエリアの要求が増えて来た場合は変更していく。
- 各リクワイアメントエリアには1人のエリアプロダクトオーナーを設ける。
- それぞれのエリアは4-8チームとする。このチーム数の範囲を守るようにする。

インクリメンタルな導入

- LeSS Hugeの導入には組織の構造を変える事が伴う。この変更は1度に行わず少しずつ変えていくようにする。
- LeSS Hugeの導入は数ヶ月～数年を要することを覚えておく。忍耐と多少のユーモアを持って進めることが望ましい。

LeSS Hugeのプロダクト

プロダクトオーナー

- 各リクワイアメントエリアには1人のエリアプロダクトオーナーを設ける。
- (オーバーオール)プロダクトオーナーの役割はプロダクト全体の優先順位決めとどのチームがどのエリアを対応するかを決める事となる。そして、エリアプロダクトオーナーと密にコミュニケーションを取る必要がある。
- エリアプロダクトオーナーは該当エリアのチームに対してプロダクトオーナーとして振舞う。

プロダクトバックログ

- プロダクトバックログは1つである。そして全てのアイテムは必ずどこか1つのリクワイアメントエリアに属する。
- 各リクワイアメントエリアには必ず1つのエリアプロダクトバックログが存在し、このバックログはプロダクトバックログよりも粒度が細かいものとなる。

LeSS Hugeのスプリント

- プロダクト単位で共通のスプリント期間とする。各リクワイアメントエリアで別々のスプリント期間とする事は無い。スプリントの終わりには統合された1つのプロダクトになっている必要がある。
- 全てのリクワイアメントエリアでLeSSのスプリントルールが適応される。
- プロダクトオーナーとエリアプロダクトオーナーは頻繁に同期し、スプリント計画時にチームが最も価値の高いアイテムに着手できるように準備する必要がある。スプリントレビュー後にプロダクト横断での調整を行う。
- スプリントレビューは各リクワイアメントエリア単位で行う。

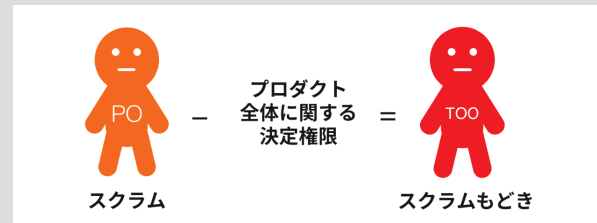
チームの視野は狭くて良いか、プロダクト全体を見るべきか？

小さなチームは素晴らしいものです。スクラムの定義上、必須とされるものでもあります。スクラムにおいてはさらにプロダクトバックログ及びプロダクトオーナーも必要です。

ほとんどの企業では、どのようなプロダクトでも11人以上が従事しています。彼らはスクラムを適合させる(局所最適化)ためだけに「プロダクト」を再定義し、プロダクト全体より狭い意味に変えてしまうことがあります。しかしこれは、言葉が本来の意図とは真逆のことを意味してしまう鏡の迷宮への入口なのです。

その次に生じるミスは、鋭い人間であればただの「チームバックログ」であると見抜けるものを、「プロダクトバックログ」として各チームに与えてしまうことです。

そして、本当は単なる「チームアウトプットオーナー」に過ぎない者を「プロダクトオーナー」として各チームに置いてしまうのです。



その結果残されるのは、各チームが真のプロダクトに対して狭い視野しか持たない、バラバラになった「スクラムチーム」の山です。

マネージャーは、自分たちが何とかしない限り、これらのチームが頭を落とされた鶏のように右往左往するのではないかと危惧することになるでしょう。大勢の人間をマネジメントする伝統的手法(少なくともジュリアス・シーザーの軍隊にまで遡るもの)が、ヒエラルキーの導入です。人類はこれを代替する仕組みを考えるのが苦手なようです。結果的に現在我々が「チーフプロダクトオーナー」、「ビジネスオーナー」といった方法を用いているのは、複数のチームアウトプットオーナーの上にある階層の空白を埋めようとしているからなのです。

「チーフプロダクトオーナー」や「ビジネスオーナー」の名称を用いるということは、不必要な中間層の設定という病の症状が出ているということです。スクラム及びLeSSにおいて、真のビジネス上の決定権者にはシンプルにプロダクトオーナーの名称が用いられます。

ラショナル統一プロセス(RUP)は失敗に終わったアプローチですが、その末裔は大規模アジャイル開発フレームワーク(SAFE)と呼ばれています。SAFEは、我々の「スクラムチーム」の頂上に伝統的マネジメントの層を積み重ねるものです。商業的に成功していますが、それは実際には、伝統的な役職をアジャイル風に聞こえる役職に改称するだけのものにすぎないためです。

伝統とアジャイルを混ぜ合わせる以上のようなアプローチは、1つのリストを用いて優先順位を決め、チームを自己組織化させるスクラムよりも、むしろ伝統的な領域において大きな問題を残しました。プロダクトへの視野を狭めてしまうせいで、体で例えるならば、ほんのつま先程度にしかアジャイルを達成できないという点です。体の大部分はまだ、伝統的マネジメントに制約されているということです。

スクラムマスター(及び、存在する場合はマネジメント)は、視野を大きく広げ、プロダクト全体思考を促すべきです。