


図 6.2 プロダクトオーナーの関係性

する1つの理由です。しかし、LeSSではスクラムマスターは兼任でできるような役割ではありません。スクラムマスターが担当する最初のチームが成熟したとき、他のチーム（実際には3チームまで）を担当することがあります。複数チームのスクラムマスターであるということは、自然とより大局的な見地で、組織とプロダクトオーナーに重点を移すことになります。

c. プロダクトオーナーに重点を置く

当初、スクラムマスターは、プロダクトオーナーをコーチングするために、プロダクトオーナーに重点を置きます。コーチングには、プロダクトバックログの最も良い使い方や、チームとのやり取りの円滑化、そしてプロダクトオーナーのレトロスペクティブ支援などの教育が含まれています。

プロダクトオーナーには、図 6.2 に示すような関係性があります [プロダクトオーナーの関係性については、 プロダクトオーナー (8章)]。

プロダクトオーナーとチームの関係性にのみ注力しないでください。プロダクトオーナーと他の関係性にも、スクラムマスターの支援が必要です。それは、以下のようなものです。

- **プロダクトオーナーと顧客** スクラムマスターは、プロダクトオーナーが実際のユーザーや顧客との距離を縮めるのを支援します。プロダクトオーナーがプロダクトの方向性を検証するためには、フィードバックが必要です。プロダクトオーナー

が適切なプロダクトオーナーではないということも起こり得ます。そうした場合、スクラムマスターは、ユーザーや顧客に近い優れたプロダクトオーナーを組織が見つけられるように支援する必要があります。

- **プロダクトオーナーと上級管理職** スクラムマスターは、プロダクトオーナーが上級管理職と協力して開発状況を可視化し、プロダクトの効果を最適化するために、支援する必要があります。
- **プロダクトオーナーとチーム** スクラムマスターは、信頼、対等、協力の関係性を構築するのを助けます。歴史的に、この関係性は不透明、責任追求、不信に満ちているので、これは難しい仕事になります。

時間の経過とともに、プロダクトオーナーが、LeSSの組織内に慣れてくると、スクラムマスターのプロダクトオーナーに対する注力は少なくなるはずですが、

d. 開発プラクティスに重点を置く

最初、スクラムマスターは、一緒に何かを創り出すうまく働くチームをつくることで精一杯ですが、時間の経過とともに、チームとプロダクトオーナーへの注力は減り、スクラムマスターはチームの開発プラクティス改善の支援が増えます。

スクラムマスターとして、一流のモダンな開発プラクティスを把握し、チームへの導入を促進します。LeSSの導入では、一般に古くてやっかいなレガシーコードがたくさんある巨大なコードベースが伴います。そのようなコードベースにテスト駆動開発、継続的デプロイ、自動受け入れテストなどのモダンなプラクティスを適用することは困難です。チームをさらに改善するための開発プラクティスの実践はますます難しく、スクラムマスターの開発プラクティスへの注力は高いままになります。

6.1.2 ガイド：スクラムマスターの5つのツール

LeSS固有のガイドにさらに深く入っていく前に、スクラムマスターがどのように仕事をするかを明確にするため、スクラムマスターのツールを説明します。私たちはこのスクラムマスターの5つのツールが好きです。

- **質問する** スクラムマスターとして、誰もがレトロスペクティブを改善するのを助けるために、あなたは鏡となります。これを実践するための強力な方法の1つは、そたくさんのオープン・クエスチョンをすることです。しかし、謙虚であること、そして、あなたの仕事は答えを与えるのではなく、自分自身で答を見つけ出すのを

助けることであるのを思い出してください [**ガイド** スクラムマスターへの推奨書籍 (6.1.7 項)].

- **教育する** スクラムのマスターとして、スクラムを深く理解し、なぜスクラムがそうになっているのかを、チームが理解するのを助ける必要があります。教育はこれを行う 1 つの方法です。ですが注意してください。熱心にやりすぎると、人々は興味を失い学ぶことを止めてしまいます。熱狂的になるのを避け、“なぜ”を教えることに集中し、オープンな心を保ち、注意深くアクティブリスニングを行いましょう。
- **ファシリテーション** チームに LeSS イベントのやり方を見せるとともに、ファシリテーションすることによって生産的な会話を促します。対立を見えるようにして、透明性を実現し、チームが解決するのを助けます。しかし、覚えておいてください。あなたがやりたいことはチーム自身が最大の責任を負うことです。10 回目のスプリントで、スプリントプランニングミーティングをファシリテーションしなければならぬなら、スクラムマスターとしては失敗です [**ガイド** スクラムマスターへの推奨書籍 (6.1.7 項)].
- **積極的に何もしない** 人々が責任を取るための場をつくる必要があります。“スクラムマスターが自分でやらない”のは、良いスタートです。チームに問題があるときは、まずサポートなしでチーム自身で解決できるかどうかを観察してみてください。これが成長する場をつくります。
- **割り込む** チームはチーム自身で学ぶ必要がありますが、彼らの手に負えなくなったときには、取り返しのつかない損害を避けるために割り込みます。

一般的に実践され奨励されているスクラムマスターツールのいくつかは、このリストには載せていません。どうしてでしょう？なぜ避けた方が良いのかを見てみましょう。

チーム代表を避ける—LeSS では、いくつかの活動にチーム代表が必要ですが、それはスクラムマスターではありません。チームの代表者は誰でしょうか？スクラムマスターでないならチームに任せられます。LeSS では、スクラムマスターは専任の役割であるため、チームのメンバーではありません。チームメンバーではないため、チームを代表することは、良くいってもおかしいことです。

チームのために決定することを避ける—チームは自分たちで決定を行います。複数のチームは一緒に彼ら自身の決定を行います。チームのために決定するのではなく、彼ら自身で決定を行えるように、ファシリテーションしてください。

提案を与えることに慎重になる—チームに対するあなたの提案が、常に提案として受け止められるとは限りません。それは決定する権限をもっていないと感じている若

いチームには、特に当てはまります。

障害を取り除くことに慎重になる—私たちは、あらゆる行動の言い訳として使用される「障害を取り除く」を見てきました。ほとんどの日常的な障害は、チームによって取り除かれる必要があります。スクラムマスターは、障害の組織的な原因を取り除き、チームが成功する環境をつくり出すことに重点を置いています。これは障害を取り除くより、はるかに難しいことです。

6.1.3 ガイド：巨大なグループのファシリテーション

生産的で、効果的で、そして楽しいミーティングを行うことは簡単ではありません。人が多い場合には、特にそうです。しかし、会議は退屈である必要はありません。大規模なグループの会議をファシリテーションすることは、あなたが獲得すべき必須のスキルです。オープンスペースやワールドカフェなどのテクニックについて学んでください。


私たちがファシリテーションで、よく使ういくつかのテクニックを紹介します。

分散させる—中央の 1 点にすべての注目を集めるとミーティングが遅くなります。可能な限り小さなグループに分割して、並行して動いてください。共有と調整のために、「統合」を行う必要があります。

ホワイトボードとフリップチャートを手配する—たくさん用意します。考えを書いたり、描いたりすると、ディスカッションは、ずっと生産的になります。

テーブルなどの備品を避ける—会社の取締役会を行うような会議室のテーブルを囲んだ退屈なミーティングの経験はありませんか？テーブルを片付けましょう。すぐに活動的なミーティングに変化します！

コンピューターを避ける—コンピューターは活動的なミーティングを殺す最善の方法の 1 つです。会議を中央に集中させ、コンピューターを制御する人がボトルネックになります。コンピューターを使用しなければならない場合は、複数のコンピューターを使用し、コンピューターを中心にしないでください。

ボランティアを活用する—ディスカッションに参加することを強制しないでください。ボランティアと一緒にトピックをリスト化し、分散させ、興味のあるトピックに参加してもらいましょう [ボランティアを活用する  導入 (3 章)].

明確な目標をもつ—なぜここにいるか？目標は何か？から始めましょう。

レトロスペクティブ—将来のミーティングを改善するために最後にレトロスペクティ