

プロダクトオーナー祭り2015 ～世界を変えるのは俺たちだ！～

A-5 大規模な開発でのプロダクトオーナーの役割

アジェンダ

- 大規模な開発手法としての
LeSS(**L**arge **S**cale **S**cum)の紹介
- LeSSでのプロダクトオーナーの定義
- さらに大規模な開発での工夫(LeSS Huge)

合同会社カタタク



アジャイルコーチ
KIMURA Takao
木村 卓央



Certified Scrum Professional®/Scrum Developer®/ScrumMaster®/Scrum Product Owner®
Project Management Professional (PMP)®

EXIN Agile Scrum Foundation 認定講師

アジャイルサムライ 横浜道場主催

PMI日本支部 アジャイルプロジェクトマネジメント研究会 会員

TOCfE横浜塾主催

LeSS Study主催

Fearless Changeアジャイルに効くアイデアを人めるための48のパターン共訳



@tw_takubon



<http://facebook.com/kimura.takao>



http://about.me/tw_takubon



Gaiax

Empowering the people to connect

GaiaX

Empowering the people to connect

GaiaX

Empowering the people to connect



School
Guardian

学校裏サイト対策のスクールガーディアン

Q-LINK



TABICA

地域の暮らしを旅する

MobaList



Reactio

国内シェアNo.1 内定者フォロー・研修SNS
Cairyフレッシャーズ

notteco

● 伝統サポーターズ

INBOUND

<http://www.gaiax.co.jp/>

LeSS Study

Doorkeeper イベントを見つけよう！ 検索

Takao Kimuraさん

管理者パネル コミュニティ管理 イベント募集 イベント管理

いいね！ 0 ツイート

LeSS Study

2015-12-16 (水) 20:00 - 22:00

Google カレンダーに追加 会場 オージス総研 〒108-6013 東京都港区港南2丁目15番

新着イベント 1 過去のイベント 5 メンバー 77 メンバープロフィール編集 主催者にお問い合わせ

申し込む 参加あと25人参加

開催概要

昨今、大規模なアジャイル開発のフレームワークがいくつも登場しています。その中のひとつである、Large-Scale Scrum (<http://less.works/>) の実践に結び付けられたらと考え、このコミュニティを作成しました。

<https://less-study.doorkeeper.jp/>

WHY LeSS FRAMEWORK?

Less Study 非公開グループ SPRINT PLANNING 1 SCRUMMASTER & FEATURE TEAM 参加済み ▾ シェア お知らせ ...

ディスカッション メンバー イベント 写真 ファイル このグループを検索

投稿する 画像/動画を追加 アンケートを作成 何か書く...

i グループに関する情報を追加

固定された投稿 木村 卓央さんが説明を更新しました。 6月12日

Large-Scale Scrum (<http://less.works/>) の勉強会です。翻訳をしながら、理解を進めていきたいと考えています。LeSS Frameworkから徐々に進めていきます。<http://less.works/less/framework/index.html...> もっと見る

いいね！ コメント

メンバー メンバー60人 (新規1人) + グループメンバーを追加

木村 卓央, 木村 卓央, 木村 卓央, 木村 卓央, 木村 卓央

メールで招待

説明 Large-Scale Scrum (<http://less.works/>) ...

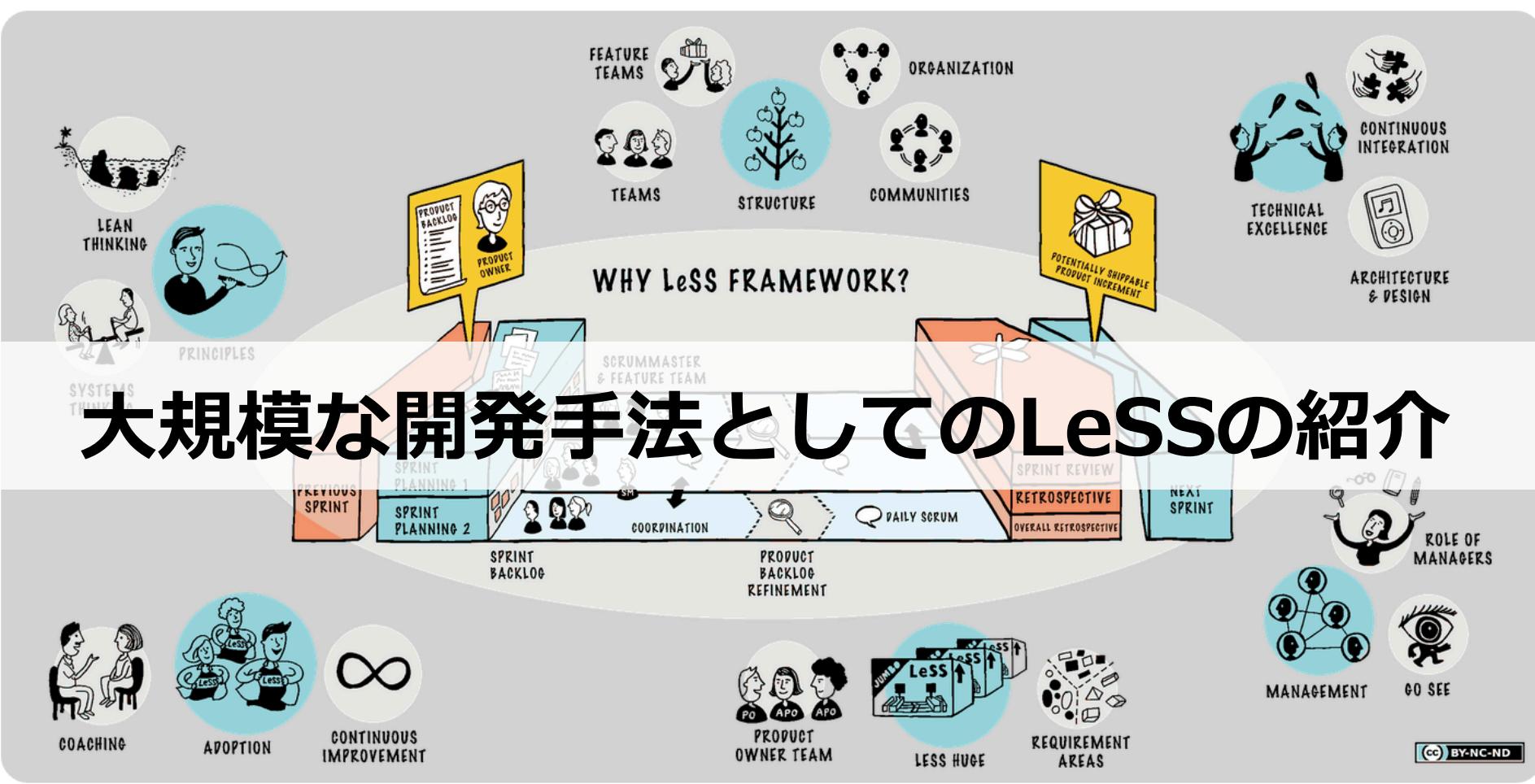
さらに表示

グループを作成 グループを作成して、友達や家族、チームメイトと一緒に情報をシェアしましょう

チャット (43)

<https://www.facebook.com/groups/less.study/>

Select a country

[Email me for local events](#)

[\[Download PDF\]](#)

"Since 2005, we've worked with clients to apply the LeSS (Large-Scale Scrum) framework for scaling Scrum, lean and agile development to big product groups. We share that experience and knowledge through LeSS so that you too can succeed when scaling."

—Craig Larman & Bas Vodde

<http://less.works/>

おことわり

ただいま、翻訳中のため、今回使用した用語について、今後変わることもあります

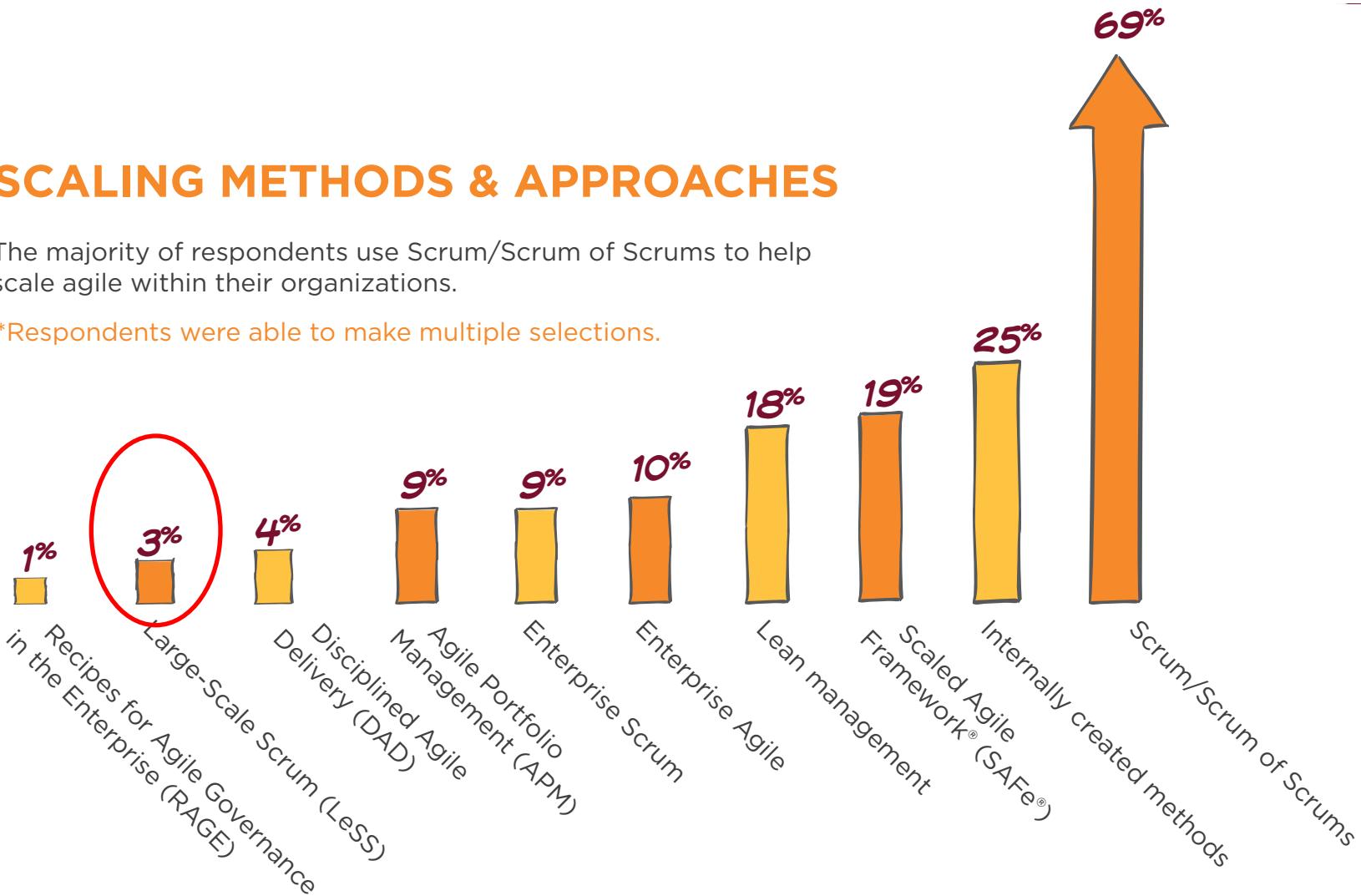
まだまだ理解が足りていないところもあるかも

スケーリング手法とアプローチ

SCALING METHODS & APPROACHES

The majority of respondents use Scrum/Scrum of Scrums to help scale agile within their organizations.

*Respondents were able to make multiple selections.



LeSS = スケールしたScrum

LeSS = スケールした Scrum

- スクラムは、**抽象的な原則と具体的な経験則**のいいとこ取りをバランス良くしている
- 大規模スクラムをスクラムのようにするためには、**同じバランスを見つける必要がある**
- 大規模なグループでは、LeSSは、**定義された具体的な要素**と、**経験的なプロセスコントロール**のいいとこ取りになっている

LeSSの方向性

■ シンプルであるべき

- 余計な役割/成果物/プロセスを追加してしまう罠にはまらないようにする

■ スケールしたスクラム

- スクラムの各要素を理解した上で、同様の効果を大規模開発において実現する方法を模索する

■ 削ぎ落しではなくスケールアップ

- 汎用的なフレームワークからスタートして削ぎ落としていく方法では、メタボなプロセスになる。常に「最小限」から始めて必要最低限のものをビルドアップ

Why LeSS

- 従来のウォーターフォール型開発は、小規模＆大規模開発のどちらでもうまく回らない
- 2001年に誕生したアジャイル開発＆スクラムは、小規模開発ならばうまく回るが、大規模開発だとうまく回らない（という人が多い）
- スクラムの良い所を活かしつつスケールさせる方法
CraigとBasで考えた



<http://less.works/misc/about.html>

プロダクトと開発の未来を考える2日間

Regional SCRUM GATHERING® Tokyo 2016

January 18th - 19th 2016

Tokyo, Japan

REGISTER NOW

...

NexusとLeSSの概要説明、比較

これまで、SAFe、DADなどのアジャイルをスケールさせる方法論がありましたが、どれも非常に多くのことが定義されていて、スマートチームのアジャイル開発実践者にはかえってハードルが高かったと思います。最近LeSS、Nexusと多くを定義するのではなく、スクラムのように見える化と改善のミニマムのフレームワークを定義するものが出てきました。本セッションでは、Bas Voddeが提唱しているLeSS(Large Scale Scrum)と、スクラムの生みの親、Ken Schwaberの、まだ発表されて間もないNexus ガイドの2つをご紹介します。そこには1チームでの成功をスローダウンする事なく、連続的にスケールしていく方法のヒントがあります。他のスケール手法との比較なども、参加者の方とディスカッションできればと考えています。スケールが必要なプロジェクトでもアジャイル開発を楽しんでいく方法を探しましょう。

<https://www.scrum.org/Resources/The-Nexus-Guide>
[...more »](#)

Submitted by 守田憲司 24 days ago | [5 comments](#)

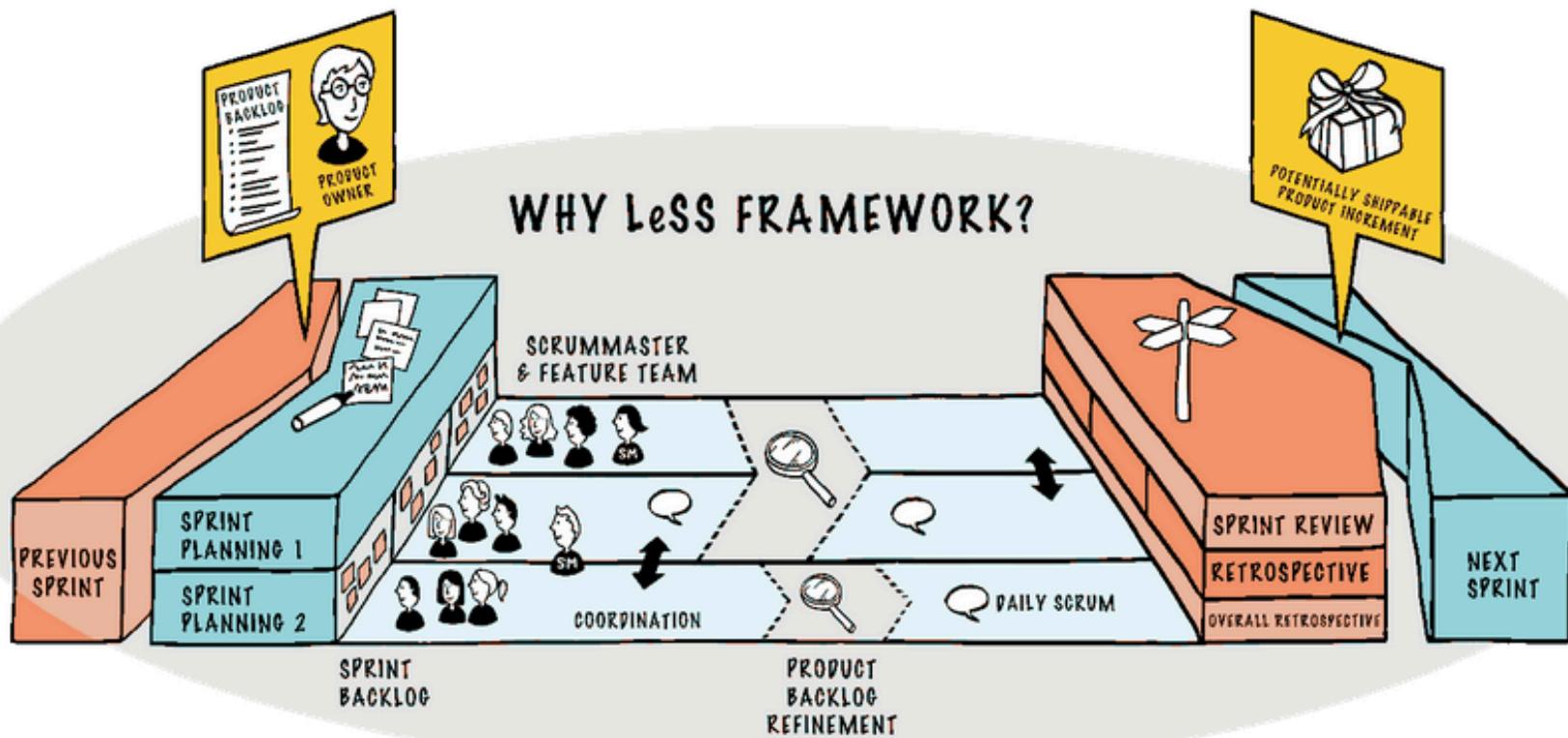
追加の詳細情報 / Comments: 共同発表者：木村 卓央 株式会社ガイア
 ックス RND PMO, 合同会社カナタク 代表

[Report Abuse] [Report Duplicate]



LeSS フレームワークの概要

LeSS Framework



LeSSはスクラム

- LeSSは、複数チームのコンテキストにスクラムを適用するためのガイドとルールのセットからなる
 - LeSS Framework
 - LeSS Rules(August 2015)
- LeSSとスクラムは、理解は簡単だが実践は難しい
 - 大きなグループ（500人など）がLeSSを採用する場合、組織の構造やプロセス、報酬、人、業務といった面で組織設計におけるシステム上の弱点が浮き彫りになる

2つのスケーリングフレームワーク

- プロダクト全体にチームの注意を向けることに焦点を当てている
- LeSS
 - 最大8チーム(それぞれ8名)
- LeSS Huge
 - 1プロダクト数千人まで

基本は1チームのスクラムと同じ

スクラムのプラクティスとアイデアを保持

- 1つのプロダクトバックログ
- 1つの完成の定義
- 各スプリントの終わりに出荷可能な成果物をインクリメント
- 1人の(全体の)プロダクトオーナー
- 機能横断的なチーム
- スプリント
 - LeSSでは、全てのチームが共通のスプリントで共通の出荷可能な成果物をデリバリーする

LeSS でのロール

- プロダクトオーナー
 - 後述
- スクラムマスター
 - チームにプロダクト全体を意識するよう働きかける
 - フルタイムで専任
 - 場合によっては3チームまで兼務は可能
- チーム

基本的には1チームのスクラムと同じ

LeSS での成果物

- プロダクトバックログ
- スプリントバックログ
- 出荷可能なプロダクトのインクリメント

基本的には 1 チームのスクラムと同じ

LeSS でのイベント

- スプリントプランニング(1部、2部)
- デイリースクラム
- スプリントレビュー
- スプリントトレロスペクティブ
- プロダクトバックログリファインメント
- 全体のスプリントトレロスペクティブ
- 全体のプロダクトバックログリファインメント
- (スクラムオブスクラム)

基本的には1チームのスクラムと同じ

スクラムと異なるところ

- スプリントプランニング第1部
 - タイムボックス:1時間/1週間スプリント
 - 参加者:各チーム毎に2名+プロダクトオーナー
- チームの代表者たちは、依存関係を特定し、連携を議論することによって、自分たちでプロダクトバックログの割り振りを決定する

スクラムと異なるところ

- スプリントプランニング第2部
 - 各チーム毎に実施する
 - チーム間の連携に課題がある場合は、
他のチームのミーティングをオブザーブ出来る

スクラムと異なるところ

■デイリースクラム

- 各チーム毎に実施する
- 情報共有を高めるために

他のチームのミーティングをオブザーブ出来る

スクラムと異なるところ

■スプリントレビュー

- 参加者:各チームごとに2名 + プロダクトオーナー + ステークホルダー
- 複数のエリアがある大きな部屋で実施
 - エリア毎にチームの代表が、そのチームによって開発されたフィーチャーをデモし、議論する
 - ステークホルダーは興味のあるエリアに訪れ、チームはフィードバックを記録する
- 最初と最後は、全体的なフィードバックと整合性を高めるために、全員で議論する

スクラムと異なるところ

- スプリントトレースペクティブ
 - 1チームのスクラムと同じ
 - 全てのチームを妨げている障害は、組織的改善バックログに挙げる(Improvement Service)

スクラムと異なるところ

- プロダクトバックログリファインメント
 - 1チームのスクラムと同じ
 - 同じ場所にいるのであれば
 - 同じ時間、1つの大きな部屋で実施する
 - 各チーム別の壁を利用するなど

スクラムと異なるところ

- 全般的なプロダクトバックログリファインメント
 - 参加者:チーム毎に2名
 - 次回実施するであろうPBIの分割に集中する
 - 軽量な分析
 - 見積り
 - ・チーム間で共通した見積りのベースラインを確保するためにクロスチームで見積もる

スクラムと異なるところ

■全体的なレトロスペクティブ

- タイムボックス:45分/1週間スプリント
- 参加者:各チームごとに1名 +スクラムマスター
- 次のスプリントの最初の早い時期に開催
- プロダクトや組織全体のための改善策の特定と改善計画を行う。

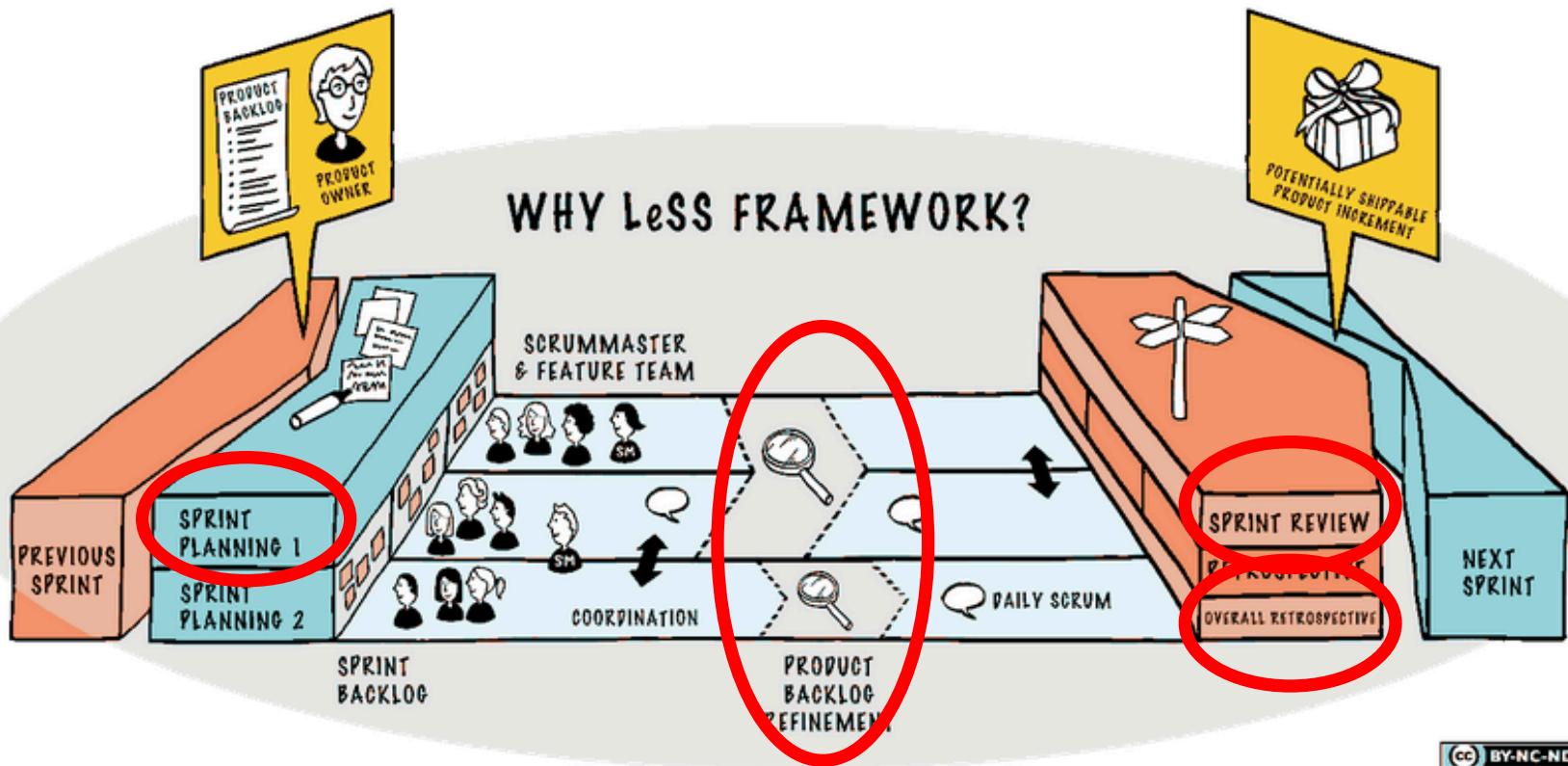
スクラムと異なるところ

- チームの代表者たちは、情報共有と連携を高めるために、週に数回開催することが出来る
 - スクラムオブスクラム
 - オープンスペース
 - タウンホールミーティング

LeSS まとめ

- 基本は1チームのスクラムと同じ
- 大規模であるための工夫
 - チームの代表者が参加するイベントが存在する
 - スプリントプランニング第1部
 - スプリントレビュー
 - スクラムには無いイベントが定義されている
 - 全体的なプロダクトバックログリファインメント
 - 全体的なレトロスペクティブ
 - 一つの大きな部屋で全てのチームで行う
 - (プロダクトバックログリファインメント)
 - スプリントレビュー
 - 情報共有のため
他のチームにオブザーブ参加が可能

LeSS Framework

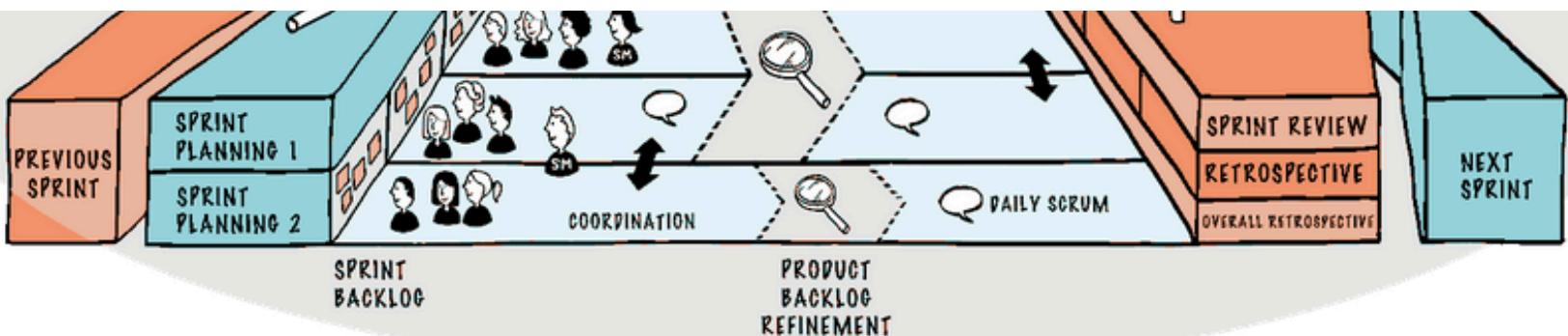


LeSS Framework



WHY LeSS FRAMEWORK?

LeSS での プロダクトオーナーの定義



BY-NC-ND

プロダクトオーナーの役割

- プロダクトバックログの管理者
- 開発チームの成果を検証する
- プロダクトバックログの優先順位付け
 - ビジネス上に関する情報を収集し分析する
- プロダクトバックログアイテムの明確化
 - 振る舞いの詳細化、品質、ユーザーエクスペリエンス、その他設計上の問題を明確化する

プロダクトの全責任を負う

LeSSでのプロダクトオーナーの定義

- 基本的に 1 チームのスクラムと同じ
- しかし、スケールという観点では、プロダクトへの投資収益率(ROI)を最大化してリターンを確保するためにわずかに異なる点がある

スケールされたプロダクトオーナー

- よくある失敗
 - 部分最適化した結果、それぞれのサブグループがバラバラにものを作ってしまう
- ひとつのプロダクトバックログをひとりのプロダクトオーナーがメンテナンスする
- プロダクト全体に集中(whole-product focus)

スケールされたプロダクトオーナー

- よくある失敗
 - 外側(主にプロダクトマネージャー)と内側(主に開発側)と疎遠になる
- ひとりのプロダクトオーナーが、内側と外側に同じように時間を費やす
- コネクターとして機能する

スケールされたプロダクトオーナー

- ひとりのプロダクトオーナーでも
スケール出来る工夫
 - 最小限の役割
 - 少ない複雑性

明確化よりも優先順位付け

- 優先順位付けは、ひとりのプロダクトオーナー
- 明確化は、チームで協業する
 - ユーザー／顧客とチームとの直接会話することを奨励する
 - その場を提供し、場をつなげる役割としてのプロダクトオーナー

明確化をチームと協業することで

- プロダクトオーナーは、プロダクトの全体像を描くことに、より多くの時間を割けるようになる
 - 全体像を描く
 - 繙続的な優先順位付け
 - 新しいビジネスの戦略的な機会の模索

なぜ、直接の会話を重視するのか？

- チームとユーザー／顧客間との直接的な相互作用を重視する
 - 間接的な情報伝達による情報伝達不足の回避
 - 顧客の問題に対して、適切なソリューションを考えることの促進
 - チームが直接顧客と協力することで、モチベーションや、顧客への共感を向上させる

プロダクトオーナーを見つけよう

開発の種類

- プロダクト開発
 - 外部の顧客または、市場に向けてプロダクトを提供する
- 内部向けプロダクト開発
 - 社内向けプロダクト開発(IT/システム開発)
- プロジェクト型開発
 - 特定の顧客に向けた開発
 - 開発企業は通常SIが担う
 - 顧客またはクライアント企業は、購買部門と異なるユーザーも含まれる

プロダクトオーナーを見つけよう

■ プロダクト開発

- ビジネス部門または、プロダクトマネジメント部門がイニシアチブ

■ プロダクト開発におけるプロダクトオーナーは、ビジネス側から選出

- プロダクトマネジメント部門がいる場合は、プロダクトマネージャーがプロダクトオーナーになるのが良い
- ビジネス部門の場合は、特にイニシアチブが取れる方

プロダクトオーナーを見つけよう

- 内部向けプロダクト開発
 - 実際のシステム利用部門内の方
 - システムがカバーする実務領域に深く関わっていて、経験豊富な方
- 良いプロダクトオーナーは、実際の利用者に近い位置にいる

プロダクトオーナーを見つけよう

■プロジェクト型開発

- システムを受け取る企業側にプロダクトオーナーはいる
- 内部向けプロダクト開発と同様、プロダクトオーナーは、システムがカバーする実業務の経験が豊富で、ユーザーに近い立場であるべき

**どの場合でも
優れたプロダクトオーナーは
プロダクトへの情熱を持っている**

適切なプロダクトオーナーが見つけられない場合

■暫定プロダクトオーナー

- 真のプロダクトオーナーを刺激する
 - 魅力的な新機能を示すことが出来れば、ビジネス上のメリットを示すことが出来る
- 開発チームがリリース可能な完成品を提供するため、暫定プロダクトオーナーのもとで、いくつかのスプリントを実施する

暫定プロダクトオーナー ＝偽プロダクトオーナー

- あえて偽(fake)プロダクトオーナーと呼ぶ
 - とりあえず穴埋めしていることを強調
 - こう呼べば、最適なプロダクトオーナーを探そうとする
- 可能な限り、真のプロダクトオーナーに早期に交代すべき
 - 二流品を作るリスクがある

責任と権限を与える

- プロダクトマネージャーの新しい呼び名ではない
- 独立した権限を持っている必要がある
 - コンテンツ、リリース日、優先順位、ビジョンなどの選択と変更をするため
 - ステークホルダーとは協業しますが、最終的な意思決定は眞のプロダクトオーナーが行う

1人のプロダクトオーナーがチーム全てのイベントをマネジメントするには

プロダクトオーナーが参加すべきイベント

- LeSSでは、プロダクトオーナーは
单一のイベントに出席する
- チームメンバーの人数を管理する
 - 多くのチームがある場合は、各チームから
2人の代表者だけが出席する

プロダクトオーナーが参加するイベント

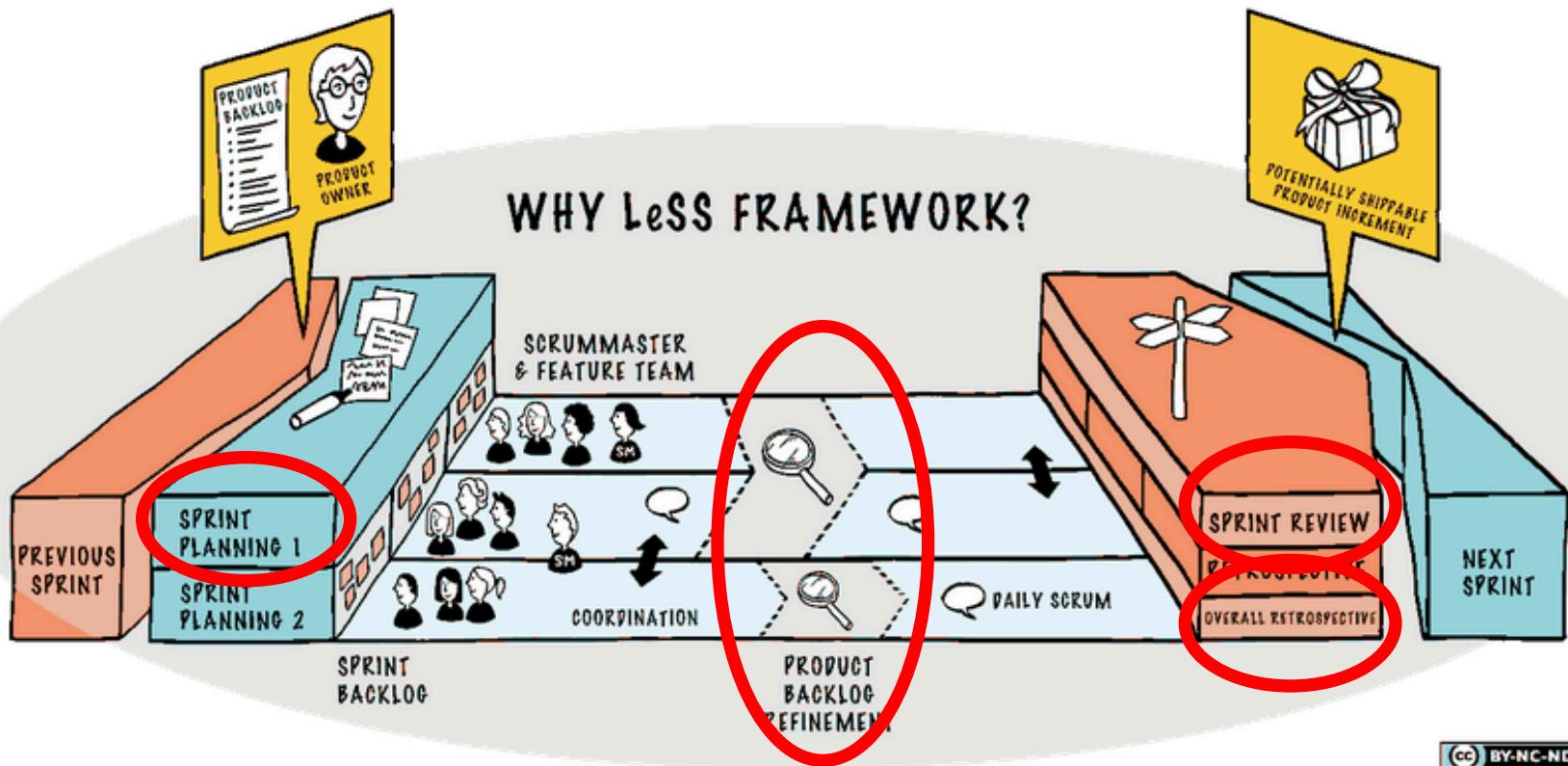
- スプリントプランニング第1部 (1h)
- 全体的なプロダクトバックログリファインメント (4h)
- スプリントレビュー (2h)
- 全体的なレトロスペクティブ (1.5h)

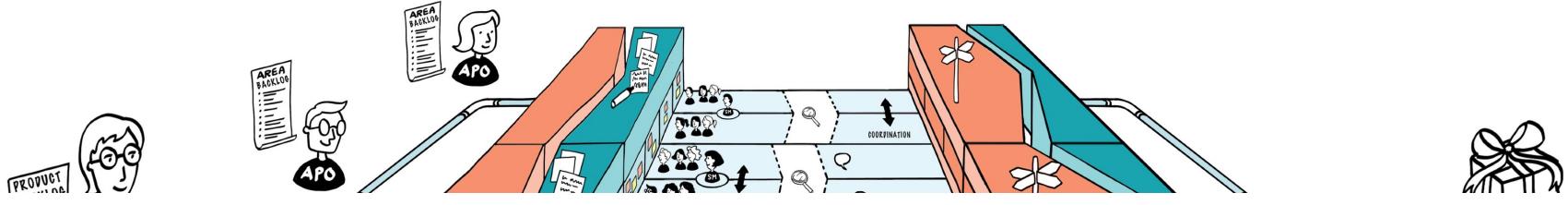
2週間のスプリントで、合計 8.5h

LeSSでのプロダクトオーナーまとめ

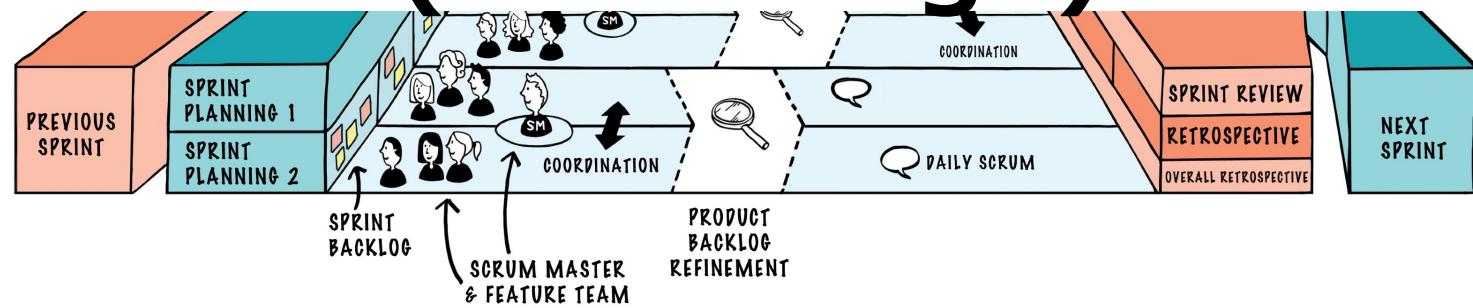
- 基本的に1チームのスクラムと同じ役割
- 明確化よりも優先順位付け
- 優れたプロダクトオーナーは、プロダクトに情熱をもっている
- プロダクトオーナーが見つけられなければ暫定プロダクトオーナーを設定する
 - 偽プロダクトオーナー
- プロダクトオーナーには責任と権限を与える
- LeSSでは一人のプロダクトオーナーが参加するイベントは1チームのスクラムと変わらない

LeSS Framework



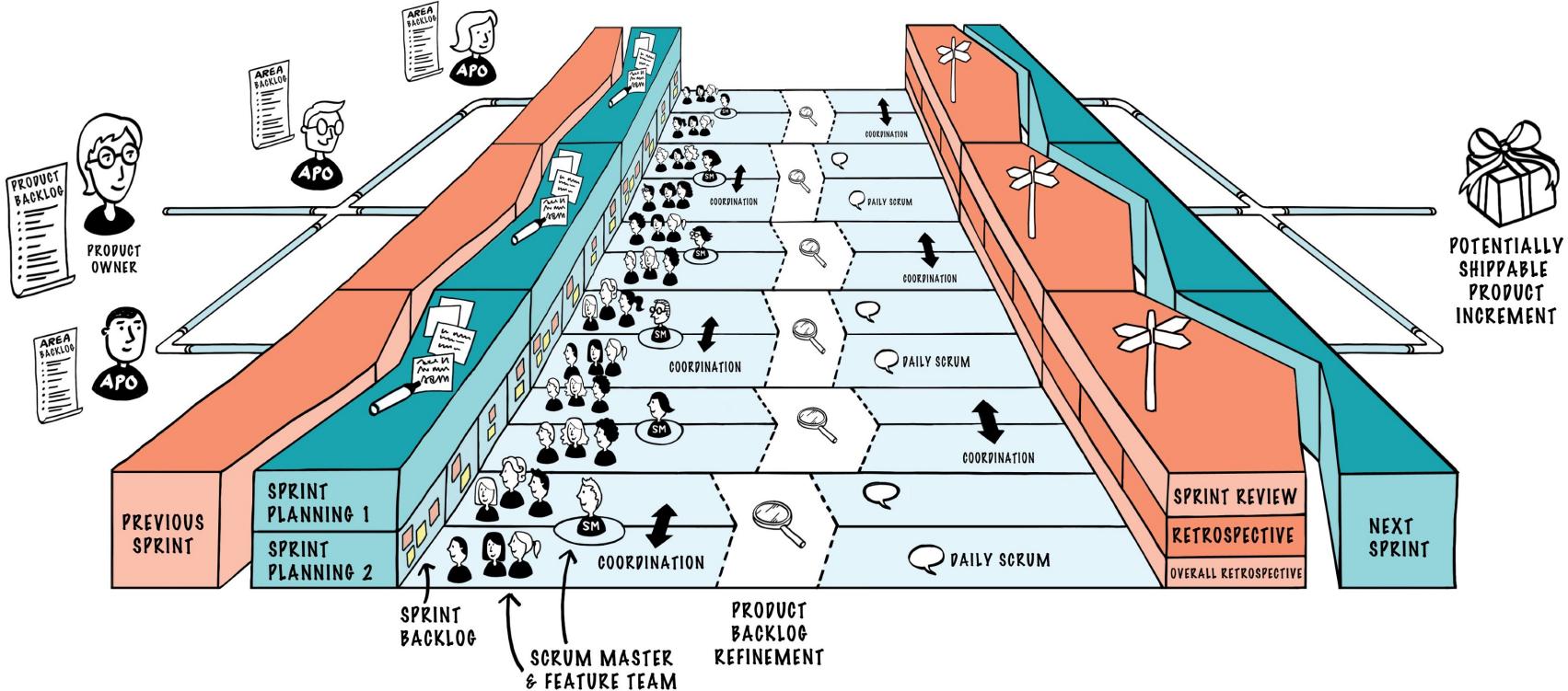


さらに大規模な開発での工夫 (LeSS Huge)



LeSS Huge

- 8チーム以上に適したLeSSの第2のフレームワーク
- 概念的には、LeSSフレームワークの上に複数のLeSSフレームワークを積み重ねてスケールアップされる
- 基本的にはLeSSのフレームワークと同じ



LeSS Huge

■異なるところ

- ロールの変更: エリアプロダクトオーナー
- 成果物の変更: プロダクトバックログにおける
”要求エリア“
 - エリアバックログ
- 会議体の変更: Less Hugeは、要求エリアごとに
並列でLeSSスプリントが実行される

要求エリア

- 全てのプロダクトバックログアイテムの要求カテゴリ
 - プロダクトバックログを要求カテゴリごとに分けたものを、**エリアバックログ**と呼ぶ
 - エリアバックログの優先順位は**エリアプロダクトオーナー**が付ける
 - 各要求エリアのエリアバックログにいくつかのフィーチャーチームが作業する
-
- 顧客中心
 - 要求エリアごとにコードの所有権は存在しない
 - 一時的なものではない
 - 顧客に焦点をあて、顧客の言葉を使用する

エリアプロダクトオーナー

- 要求エリアの専門家として、プロダクトオーナーとして機能する
- プロダクトオーナーの負荷を軽減する
 - 10チーム以上は、プロダクトオーナーの負荷が高くなりすぎる
 - プロダクトバックログが大きくなりすぎる

プロダクトオーナーチーム

- プロダクトオーナーとエリアプロダクトオーナーは、一緒にプロダクトオーナーチームを形成する
- プロダクト全体の優先順位を決定する
 - 最終的な決定はプロダクトオーナーが行う
- スコープとスケジュール(何をいつリリースするのか)の決定はプロダクトオーナーが行う

さらに大規模な開発での工夫(LeSS Huge) まとめ

- 基本的には、LeSS フレームワークと同じ
 - スケールアップしたLeSSフレームワーク
- プロダクトオーナーチーム
 - 要求エリアごとにエリアプロダクトオーナー
 - 最終的な決定は、プロダクトオーナーが行う

LeSS Study

Doorkeeper イベントを見つけよう！ 検索

Takao Kimuraさん

管理者パネル コミュニティ管理 イベント募集 イベント管理

いいね！ 0 ツイート

LeSS Study

2015-12-16 (水) 20:00 - 22:00

Google カレンダーに追加 会場 オージス総研 〒108-6013 東京都港区港南2丁目15番

新着イベント 1 過去のイベント 5 メンバー 77 メンバープロフィール編集 主催者にお問い合わせ

申し込む 参加あと25人参加

開催概要

昨今、大規模なアジャイル開発のフレームワークがいくつも登場しています。その中のひとつである、Large-Scale Scrum (<http://less.works/>) の実践に結び付けられたらと考え、このコミュニティを作成しました。

<https://less-study.doorkeeper.jp/>

WHY LeSS FRAMEWORK?

Less Study 非公開グループ SPRINT PLANNING 1 SCRUMMASTER & FEATURE TEAM 参加済み ▾ シェア お知らせ ...

ディスカッション メンバー イベント 写真 ファイル このグループを検索

投稿する 画像/動画を追加 アンケートを作成 何か書く...

木村 卓央さんが説明を更新しました。 6月12日

Large-Scale Scrum (<http://less.works/>) の勉強会です。翻訳をしながら、理解を進めていきたいと考えています。LeSS Frameworkから徐々に進めていきます。<http://less.works/less/framework/index.html...> もっと見る

いいね！ コメント

メンバー メンバー60人 (新規1人) + グループメンバーを追加

木村 卓央, 木村 卓央, 木村 卓央, 木村 卓央, 木村 卓央

メールで招待

説明 Large-Scale Scrum (<http://less.works/>) ...

さらに表示

グループを作成 グループを作成

グループを作成して、友達や家族、チームメイトと一緒に情報をシェアしましょう。 チャット (43)

<https://www.facebook.com/groups/less.study/>



募集を見る 会社を見る

知り合いや会社、募集を



シゴトをさがす



298



人と人をつなげる

GaiaX Empowering the people to connect

株式会社ガイアックス

<http://www.gaiax.co.jp/>

GaiaX
Empowering the people to connect

フォローする

50人のフォロワー

ツイート

いいね!

4

社員とあなたの共通の友達 (51)



+ 45

創業者
代表執行役社長 上田 祐司

設立年月
1999年3月

社員数
128 人

会社について

投稿

募集 (13)

メンバー (60)

統計情報



話を聞きに行きたい

エントリー状況は、他ユーザーには公開されません

合同会社カナタク



アジャイルコンサルタント KIMURA Takao 木村 卓央



Certified Scrum Professional®/Scrum Developer®/ScrumMaster®/Scrum Product Owner®
Project Management Professional (PMP)®



kimura.takao@kanataku.com



@tw_takubon



<http://facebook.com/kimura.takao>



http://about.me/tw_takubon

