**■ このURLを知っている人は、全員編集権限を持っています。意図していなかった編集が行われないよう、キーボード／マウス操作等注意してください。**

■ 翻訳者（意訳に近いです。）

関 満徳@fullvirtue

■ 翻訳対象

<http://less.works/less/framework/product-owner.html>

<https://github.com/LeSSStudy/studygroup/issues/4>

■ 注意事項

翻訳していない箇所については、**（ここは未翻訳）**と記載しました

----

# **プロダクトオーナ Product Owner**

**LeSSで定義されているプロダクトオーナーの役割は、概念上は、1つのスクラムチームにおけるプロダクトオーナーと同じです。しかし、スケールという観点では、概要は同じでも、製品への投資収益率(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ります。**

The Product Owner role in LeSS is conceptually the same as in one-team Scrum. However, at scale the focus changes slightly toward keeping an overview and ensuring the maximum return on investment (ROI) in the product.

## スケールされたプロダクトオーナー Scaled Product Owner

**大規模な製品開発において、さまざまなメンバーが所属するそれぞれのサブグループ毎に個別最適化を行った結果、サブグループ毎に異なるベクトルを向いてしまうというのは、よくあることです。1つのプロダクトバックログを1人のプロダクトオーナーがメンテナンスするということは、**[**whole-product focus**](http://less.works/less/principles/whole-product-focus.html) **をサポートします。**

It’s common in large-scale product development for different people to pull in different directions and for subgroups to focus on local sub-optimizations. Maintaining one Product Owner with one Product Backlog supports [whole-product focus](http://less.works/less/principles/whole-product-focus.html).

**従来の大規模な製品開発グループは、外向きのグループ（主にプロダクトマネージャー）と内向きのグループ（たいていは開発者）が、お互いが会うことは、ありません。対してLeSSでは、1人のプロダクトオーナーが、内向きのチームに費やすのと同じぐらいの時間を、外向きのチームに対しても費やします。**

In traditional large-scale product groups, there’s a group (often product managers) that focuses outward and a group (usually developers) that focuses inward — and never the twain shall meet. In LeSS, the one Product Owner has lots of free time to focus outward on customers and their priorities while also being able to spend some time looking inwards to the teams. He acts as a connector, bringing teams and customers/users together so the teams become more [customer focused](http://less.works/less/principles/customer_centric.html).

**他のスケールされたスクラムのアプローチとは異なる点として、LeSSでは、たった1人のプロダクトオーナーでもプロダクトオーナーの役割が効果的にスケール出来る点です。なぜなら、最小限の役割や立ち位置、そして非常に小さな複雑さがあるからです。**

In contrast with other scaled Scrum approaches, it’s possible in LeSS to effectively scale the Product Owner role with just one person because there are fewer roles and positions, and less complexity.

## 明確化を越えた優先順位付け Prioritization over Clarification

**スクラムにおけるプロダクトオーナーには、2つのキーとなる情報が存在します。(1)プロダクトバックログに含まれる項目（順序）を優先、(2)プロダクトバックログに含まれる項目の明確化。**

There are two key information flows in Scrum related to the Product Owner: (1) prioritizing (ordering) items in the Product Backlog and (2) clarifying items in the Product Backlog.

**1番目のフロー（優先順位付け）として、利益増、戦略的顧客、ビジネスリスク、およびその他のビジネス上の問題に関連する情報を取得し、分析します。  
2番目のフロー（明確化）として、情報には、振る舞いの詳細、品質、ユーザーエクスペリエンス、およびその他のフィーチャー、関心事、等の問題を含めます。**In the first flow (prioritization), information related to profit drivers, strategic customers, business risks, and other business concerns is sought and analyzed.   
In the second flow (clarification), information is sought to detail the behavior and qualities of items, the user experience, and other feature design concerns.

**LeSSにおけるプロダクトオーナーは、優先順位について考えるのは一人で考えることにフォーカスを当てますが、明確化についてはチームと協業します。さらにプロダクトオーナーは、（[訳者追加]プロダクトバックログの各項目を）明確にするために、ユーザーや顧客とチームが直接会話することを奨励し、その場を提供します。プロダクトオーナーは、単なる場のセッティングだけではなく、場を繋げる役割として機能します。**

A LeSS Product Owner focuses on thinking hard about prioritization but collaborates with the teams on clarification. Further, he encourages and helps the teams enter into a direct conversation with true users and customers for clarification. He acts as a connector, not an intermediary.

**なぜ、チームと顧客/ユーザーとの間の直接的な相互作用を重視するのでしょうか？それには以下３つの理由があります。(1)間接的な情報伝達（伝言ゲーム的な）による情報伝達不足を回避するため (2)実際の顧客の問題に対して、適切なソリューションを考えつくことを促進するため (3)開発者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ため。**

Why emphasize direct interaction between teams and customers/users? Reasons include: (1) avoiding information loss from handoffs, (2) fostering co-creation of solutions to real customer problems, and (3) improving motivation and empathy for customers by having developers collaborate with them directly.

**明確化の仕事のほとんどをチームがまかなうことができれば、プロダクトオーナーは、全体像を描く（つまり継続的な(1)優先順位付け (2)新規の（ビジネス上の）戦略的な機会の模索）ことに、より多くの時間を割けるようになることは、言及に値する。**

It’s worth noting that when the teams do most of the clarification work the Product Owner has more time and energy to focus on the big picture, continuously prioritizing and exploring new and strategic opportunities.

## プロジェクトの開発タイプに適したプロダクトオーナーを見つけよう Find a Product Owner Given Your Type of Development

### 

### ステップ1:開発のタイプを知る Step 1: Know Your Development Type

**適したプロダクトオーナーを見つけるには、あなたがこれから行おうとしている開発のタイプを知ることが必要です。**

Finding the right Product Owner depends on knowing the type of development you are doing:

* **＜１＞製品開発 - 外部顧客および市場向け。**
* **＜２＞内部（製品）開発 - 自社内の1人以上のユーザー。通常、ITシステム部門による開発と呼ぶことが多い。**
* **＜３＞プロジェクト型開発 - 特定顧客のためだけの開発。必ずしもスコープ／期間／コストによるプロジェクト契約を意味するものではないが、いくつかの種類のプロジェクトとして開発組織を形成する。開発企業は、通常、発注者やシステムインテグレーターが担う。顧客またはクライアント企業は、購買部門と同じ部門ではないユーザー、またはその両方が含まれます。**
* **Product development**—For external customers or a market.
* **Internal (product) development**—For one or more users within the company. The development group is usually called IT or Systems Development.
* **Project development**—Usually for one external customer. The work is organized and contracted as a project of some kind although that does not necessarily mean a fixed scope/date/cost project contract. The development company is usually an outsourcer or systems-integrator. The customer, or client company, includes both the purchasing entity and the users, who are not always in the same department.

### ステップ2:適切なプロダクトオーナーを見つける

### Step 2: Finding the right Product Owner

**＜１＞製品開発。  
(1)ビジネス部門（例： 小売銀行）が製品のイニシアチブをドライブ (2) プロダクトマネジメント部門が製品のイニシアチブをドライブ、といったうちのどちらかは企業内にはあるでしょう。**

**Product development**—The company will have either (1) a business unit driving the product initiative (e.g., Retail Banking), or (2) a Product Management department driving the initiative.

**伝統的なプロダクトマネジメントは、顧客や競合分析、製品のビジョン、粒度が粗いフィーチャーの選択と優先順位付け、製品ロードマップ、およびその他の非技術的な活動に責任を負っています。伝統的なプロダクトマネジメントは、伝統的な開発チームの仕事の管理をするわけではありません。**

Traditional Product Management is responsible for customer and competitor analysis, product vision, coarse-grained feature selection and prioritization, product roadmap, and other non-technical activities. They don’t manage the work of a traditional development group.

**LeSSを採用したグループのプロダクトオーナーはどこで見つけられるのでしょうか？**

Where to find a Product Owner for a group adopting LeSS?

**プロダクトマネジメント部門が存在する場合は、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よい選択になります。プロダクトマネジメント部門がない場合は、ビジネスユニットの中でも特にイニシアチブが取れるような人を探してください。**

If there’s a Product Management department, then a Product Manager can be a good choice. Otherwise, look for a person from the business unit that’s driving the initiative.

**心に留めておくべき重要なことは、＜１＞製品開発におけるプロダクトオーナーは、ビジネス側から来るべきであるということです。**

The important thing to keep in mind is that the Product Owner for product development should come from the business side.

**＜２＞内部（製品）開発。  
LeSSにおける内部（製品）開発では、よいプロダクトオーナーは　(1)実際のシステム利用部門内の人 (2)システムがカバーする実務領域に対して深く関わっており経験が豊富な人、です。**

**Internal (product) development**—A good Product Owner for internal product development in LeSS is (1) from within the group that will use the system, and (2) is closely involved in and deeply experienced in doing the real work that the system will support.

**よいプロダクトオーナーは、実際の利用者にとても近い位置にいます。**

They are very close to the real users.

**＜３＞プロジェクト型開発。  
プロジェクト開発における重要な点は、システムを受け取る企業側にプロダクトオーナーいるという点です。**

**Project development**—The key point for project development is that the Product Owner be from the company receiving the system.

**内部（製品）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です。**

As with internal development, they should be involved in and deeply experienced in the hands-on work the system will support, and be close to users.

**----**

**＜２＞内部（製品）開発や＜３＞プロジェクト開発 には、たくさんの部門が利用することになるシステムも、よくあります。**

A common variant for both internal and project development is when the system will be used by many departments.

**その場合、主なユーザー部門の中でも、役割に関心を持っていて政治力を発揮できる、実業務の経験が豊富な、現場の一人を選ぶとよいでしょう。**

Then, a good choice is an experienced, hands-on individual from one of the major user departments who is interested in taking on the role and has political savvy.

**どの場合でも、優れたプロダクトオーナーは、製品への情熱を持っているものです。**

In all cases, a great Product Owner has a passion for the product.

**適切なプロダクトオーナーをすぐに見つけるのが難しい場合、ビジネス側の人でなくても、何が起きているかを理解できてプロダクトオーナーという役割をこなせるような暫定プロダクトオーナーで、LeSSをすぐに始められます。**

When it is impossible to find the right Product Owner immediately, you can quickly start a LeSS adoption with a *temporary* Product Owner who understands what’s going on and can perform the mechanics of the role but is not from the business side.

**プロダクトオーナーが見つかるまでは暫定プロダクトオーナーのもとで、**

**大きな問題が解決されるまでは**

**重要なのは**

**開発チームが「Doneの定義」を完遂できるまでは、**

**すべてのスプリントで継続的に価値を届けられるチームになっている。**

Let the teams complete several Sprints under the temporary Product Owner until the major kinks are worked out and — this is important — the development teams can deliver a truly ‘done’, shippable increment (or something close) every Sprint.

**なぜでしょうか？**

**ビジネス上のより説得力があって魅力的な新しい価値を製品開発チームが見える化できるようになれば、本当の意味でのプロダクトオーナーが着想を得るため見つけやすくなります。**

Why? The product teams will be more likely to find and inspire the right longterm Product Owner if they can show a compelling new capability that offers very tangible business benefit.

**暫定プロダクトオーナーは、とりあえず穴埋めしているということを理解することがひどく重要です。**

It’s terribly important that everyone understand that the temporary Product Owner is a placeholder.

**暫定プロダクトオーナーがやらかしてしまいそうなダメージを表現するため、あえて「エセプロダクトオーナー」と呼びます。**

We often use the term “fake Product Owner” to indicate just how damaging this temporary Product Owner can be.

**なぜなら、エセプロダクトオーナーと表現していれば、関係者は最適なプロダクトオーナーを探そうとしますよね。**

Because the fake PO is not only not the best Product Owner but also he can cause damage trying to fill a role for which he is not qualified.

**エセプロダクトオーナーは可能な限り早く交代すべきです。なぜなら、二流品を作るリスクがあるからです。**

He must be replaced as soon as possible to avoid the risk of creating a second-class product.

### ステップ3:実際のプロダクトオーナーに、権限と責任を与える

### Step 3: Give Authority and Responsibility to a Real Product Owner

**プロダクトオーナーは、作業範囲と期間についての契約を行う、伝統的なプロジェクトマネージャーの新しい呼び名ではありません。むしろプロダクトオーナーは、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の、独立した権限を持っている必要があります。もちろんプロダクトオーナーは、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真のプロダクトオーナーが行います。**

Product Owner is not a new name for a traditional project manager who delivers a scope and date contract of work. Rather, a Product Owner must have the independent authority to choose and change content, release dates, priorities, vision, etc. Of course he collaborates with stakeholders, but a real Product Owner has final decision-making authority.

## 5つの関係性 Five Relationships

**プロダクトオーナーは、LeSSの採用により影響を受ける5つのキーとなる関係性の改善に向けて、理解し、行動をする必要があります。**

The Product Owner needs to understand and work to improve five key relationships that are affected by LeSS adoption:

* **＜１＞プロダクトオーナー と チーム  
  チームは、プロダクトオーナーの助けを借りて、顧客にとって可能な限り再考の製品を作ろうとします。チームは、次何を作るのかを知る必要があり、すでに実現済みのものが、顧客のためになっているかどうかを知る必要があります。プロダクトオーナーは、チームが何を知りたいと考え、チームをどう助けられるかを知る必要があります。**
* **Product Owner<–>Teams**
* The teams are there to help the Product Owner create the best possible product for the customer. They need to know what to build next and whether or not what they have already built has hit the mark. The Product Owner needs to know what the teams need and how he can help them.
* **＜２＞プロダクトオーナー と 顧客  
  プロダクトオーナーとチームは、顧客のために可能な限り最高の製品を作成しようとしています。顧客は、優先順位の根拠や特記事項について把握している必要があります。可能な限り明らかにします。プロダクトオーナーは、顧客の本当に到達したいゴールや解決したい課題（またはそのビジョンを超えた何かを想定）について、優先順位付けに役立つ情報を収集する必要があります。**
* **Product Owner<–>Customers**
* The Product Owner and teams are trying to create the best possible product for the customer. The customer needs to know when they will have features they care about, and perhaps the reasoning behind the priorities. Involve them as much as possible by being transparent. The Product Owner needs to learn their real goals or problems with them (or envision something beyond their vision) and collect the information that will help him prioritize well.
* **＜３＞チーム と 顧客  
  チームは、顧客のために可能な限り最高の製品を作成しようとしています。彼らは、機能の状況を知っていて、詳細なドメイン知識を持っている必要があります。理想的には、チームの顧客の本質的な（というよりも表面的な）目標と問題点を把握することで、顧客との直接のソリューションを共同で作成します。チームは、彼らは完全に彼らが一緒に明確にされている要件を理解し、顧客と確認する必要があります。**
* **Teams<–>Customers**
* The teams are trying to create the best possible product for the customer. They need to know the context for features and have detailed domain knowledge. Ideally, teams co-create solutions directly with customers by grasping the customers’ essential (rather than superficial) goals and problems. Teams need to confirm with customers that they fully understand the requirements they are clarifying together.
* **＜４＞プロダクトオーナー と 上級管理職  
  製品グループを超えた高い管理（ポートフォリオ・マネージャー、Cレベルの幹部など）は、製品の成功のための最終的な説明責任と責任を持つものとしてプロダクトオーナーを表示する必要があります。プロダクトオーナーは、開発状況を可視化し、所望の影響（例えば、ROIと市場シェア）を最適化するための高い経営者の（おそらく暗黙の）任務を実現するための責任があります。プロダクトオーナーは、スクラムマスターの支援を受けて、組織設計を改善するための上級管理職の助けます。**
* **Product Owner<–>Higher Management**
* Higher management beyond the product group (portfolio managers, C-level executives, etc.) should view the Product Owner as having the final accountability and responsibility for product success. He is responsible for making the development status visible and realizing higher management’s (perhaps implicit) mandate to optimize desired impacts (e.g., ROI and market share). The Product Owner, with support from ScrumMasters, engages higher management’s help to improve the organizational design.
* **＜５＞プロダクトオーナー と スクラムマスター  
  これまで上記で述べてきた関係は、プロダクトオーナーシップに直接関連していましたが、今回は異なります。なぜなら、プロダクトオーナーの知識と行動に関するものだからです。スクラムマスターは、プロダクトオーナーの懸念、質問、および障害を知るために、助ける必要があります。良いスクラムマスターとは、時には優しく、時には一緒になく関係を築ける人です。スクラムマスターは、教育を通して、プロダクトオーナーが適用できるようなフィードバックを提供します。**
* **Product Owner<->ScrumMasters**
* The relationships above are directly related to “product ownership,” but this one is different. It relates to Product Owner knowledge and behavior. The ScrumMasters need to know the Product Owner’s concerns, questions, and obstacles so they can help. A good ScrumMaster can be a friendly ear or a shoulder to cry on. ScrumMasters educate and feed back so Product Owners can adapt.

## Less会議 LeSS Meetings

**私たちがLeSSを紹介すると、よくこのような質問を受けます『1人のプロダクトオーナーが、これらのチームすべての会議をマネジメントするには、どうしたらよいのか』**

When we introduce LeSS, a frequent question is, “How is one Product Owner going to manage all of those meetings with all of those teams?”

**幸いなことに、その質問の背景にある懸念は、誤解に基づいています。LeSSにおける1人のプロダクトオーナーは、複数のチームがあるにもかかわらず、単一の会議に出席します。そして、それらの単一の会議で、チームメンバーの管理をすることが可能です。ちょうと2つのチームがある場合、誰もが効率的に出席／参加することができます。多くのチームがある場合は、各チームから2人の代表だけが出席することが可能です。**

Fortunately, the concern behind that question is based on a misunderstanding. The one Product Owner in LeSS only attends single meetings even though there are multiple teams. And the number of team members at those single meetings is manageable. If there are just two teams, everyone can effectively attend and participate. If there are many teams, only two representatives from each team may attend.

**LeSSにおける会議について、プロダクトオーナーが参加すべき会議および平均時間は、2週間のスプリントではどのぐらいでしょうか？**

What LeSS meetings does the Product Owner attend and what is their average duration in a typical two-week Sprint?

* [Sprint Planning One](http://less.works/less/framework/sprint-planning-one.html) - 1 hour.
* [Overall Product Backlog Refinement (PBR)](http://less.works/less/framework/product-backlog-refinement.html) - 4 hours
* [Sprint Review](http://less.works/less/framework/sprint-review.html) - 2 hours.
* [Overall Retrospective](http://less.works/less/framework/overall-retrospective.html) - 1.5 hours.

**つまり、プロダクトオーナーがスクラムイベントに費やした合計時間は、2週間のスプリントに対して約8時間となっています。プロダクトオーナーは、**[Sprint Planning Two](http://less.works/less/framework/sprint-planning-two.html), [Daily Scrums](http://less.works/less/framework/daily-scrum.html), [team PBRs](http://less.works/less/framework/product-backlog-refinement.html),[team Retrospectives](http://less.works/less/framework/retrospective.html)**のような、チーム固有の会議には参加していません。**

So the total time spent in LeSS events is, on average, about eight hours in a two-week Sprint.

The Product Owner does not attend the team-specific meetings: [Sprint Planning Two](http://less.works/less/framework/sprint-planning-two.html), [Daily Scrums](http://less.works/less/framework/daily-scrum.html), [team PBRs](http://less.works/less/framework/product-backlog-refinement.html),[team Retrospectives](http://less.works/less/framework/retrospective.html).