

# スクラム開発における プロダクトオーナーの役割

---

第1.1版

2018年02月14日



この作品は [クリエイティブ・コモンズ 表示 - 継承 4.0 国際 ライセンス](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) の下に提供されています。

プロダクトオーナーの役割©2018 TIS INC. クリエイティブ・コモンズ・ライセンス（表示-継承 4.0 国際）

## 目次

---

1. プロダクトオーナーとは
2. プロジェクトマネージャーとの違い
3. プロダクトオーナーの役割
4. 各セレモニーでの関わりについて

## 前提

---

- ◆スクラムの基本的な概念、セレモニーの内容※を理解している認識で話を進めます。

※スクラムガイドに記載されている内容

<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Japanese.pdf>

- ◆本資料は以下の資料を基に作成しているため、記載資料を読むことで理解が深まります。

「エッセンシャルスクラム(翔泳社発行)」

「PMBOKガイド（第6版）」

「スクラムガイド」

## クレジット

---

- ◆ 本資料ではスクラムガイドを引用して説明しています。

### スクラムガイド

©2017 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons

<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Japanese.pdf>

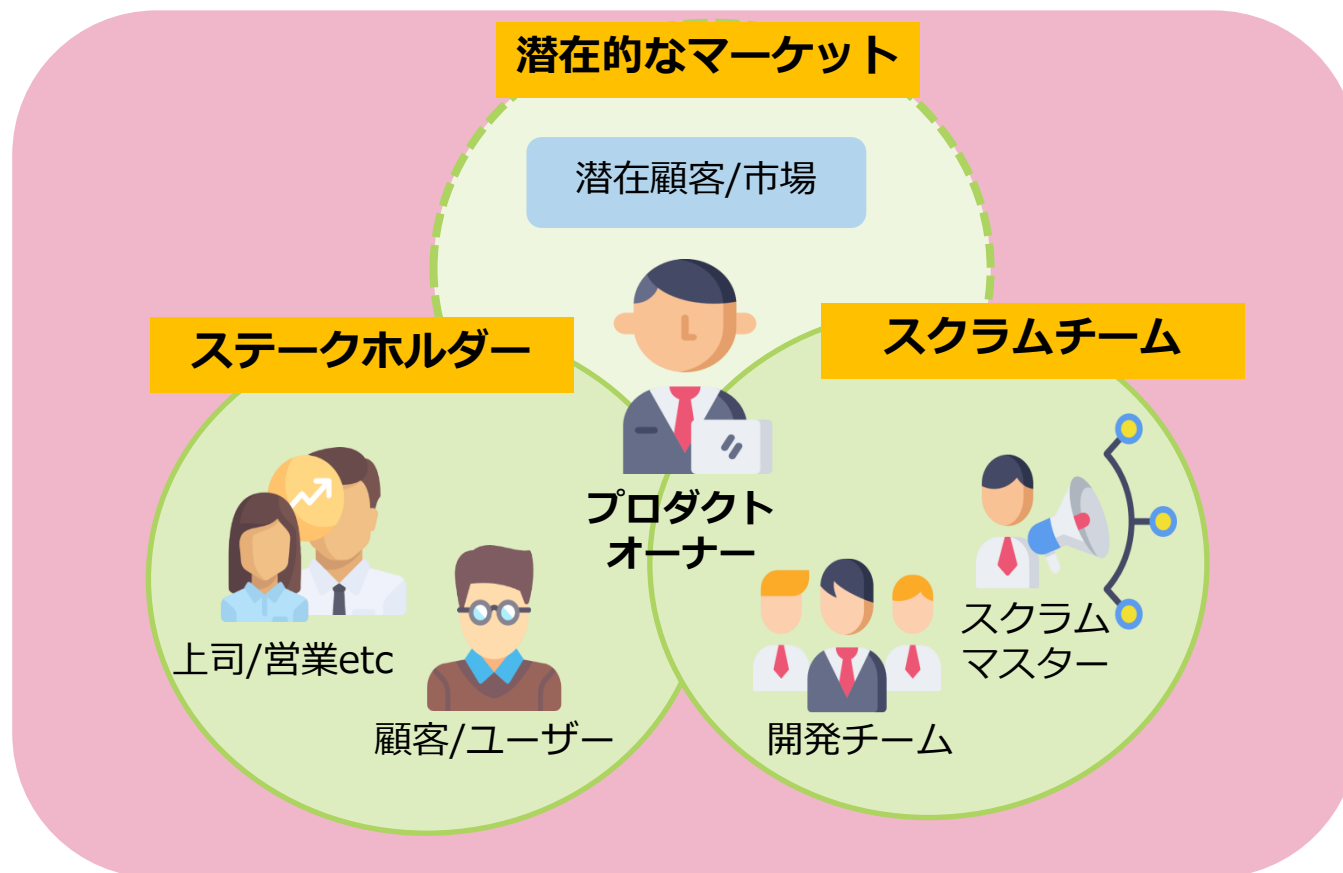
- ◆ 資料中で利用しているアイコンは  
Freepik(<https://www.freepik.com/>)によって作成され、  
<https://www.flaticon.com/> にて公開されています。

プロダクトオーナーとは

---

## プロダクトオーナーとは

スクラムチームを構成する**役割**の一つ。スクラムチームやステークホルダー（スクラムチーム以外のプロダクト関係者の総称）との協力、潜在マーケットの開拓等を通してプロダクトの価値(投資利益率=ROI)向上に責任を持つ。



## プロジェクトマネージャーとの違い

---

## プロダクトマネージャーについて

そもそも**プロジェクト**とは

「独自のプロダクト、サービス、所産を創造するために実施する、有期性のある業務」(PMBOK第6版より)



有期性：始まりと終わりが存在すること

そのため**プロジェクトマネージャー**は以下を意識する必要がある。

プロジェクトで注視すべきは「終わらせること（定められた条件内で）」であり、最も見るべきものは**スケジュール**になる。



## プロダクトオーナーについて

---

一方**プロダクト**とは

マーケットのニーズを満たすことで収益を上げられる。

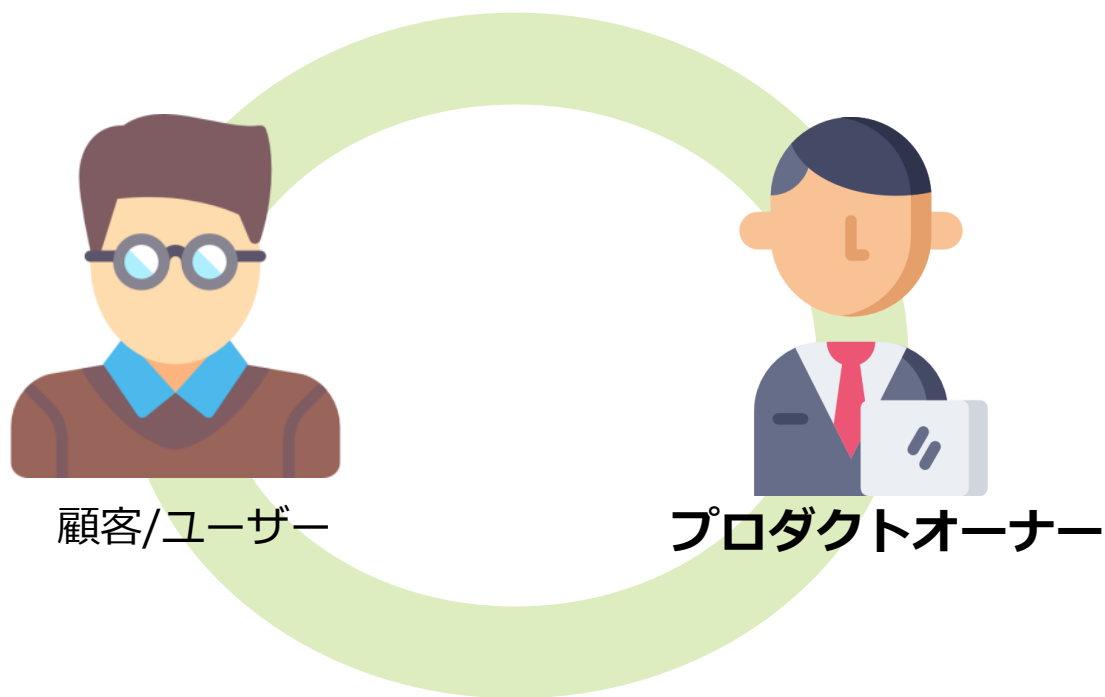
そのため**プロダクトオーナー**は以下を意識する必要がある。

プロダクト開発で注視すべきは「マーケットのニーズを満たす」ことであり、最も見るべきものは**マーケット**になる。

## マーケットの対象（一般的な領域）

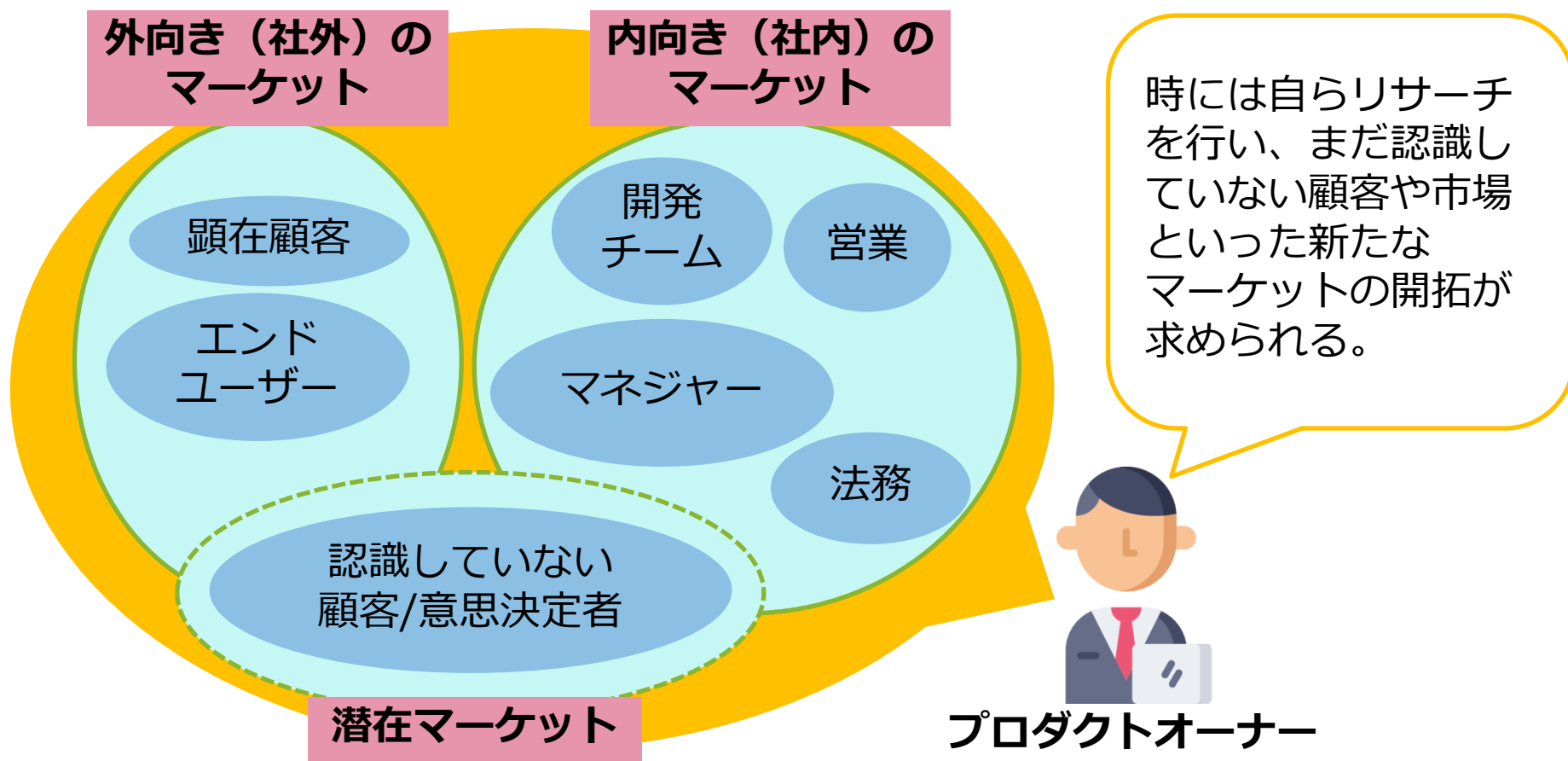
---

「商品やサービスを購買している、あるいは購買する見込みのあるすべての個人および組織体。」（コトバンクより）



## マーケットの対象（プロダクトオーナーからの視点）

プロダクトオーナー以外の全て（購買の有無に関わらず）



## マーケットの対象

---

### 注意すべき点

#### ● 内向き（社内）のマーケットにも目を向けること

収益をあげるには外向きのマーケットのニーズを満たす必要があるが、そのためのプロダクトを作成するためには内向きのマーケットのニーズも満たさないといけない。例えば「プロダクトの方向性や必要性を知りたい」という開発者のニーズを満たせなければ、何を開発すればいいか判断できなくなる。

#### ● マーケットのニーズは顕在化しているとは限らない

外内問わずマーケットの課題は顕在化しているものとしていないもの（前者は顕在ニーズ、後者は潜在ニーズと呼ばれる）が存在する。プロダクトオーナーは顕在ニーズばかりを追うのではなく、潜在ニーズの存在にも気を使い**必要ならば自ら潜在ニーズを見つけにいく姿勢が求められる。**

## プロダクトオーナーの役割

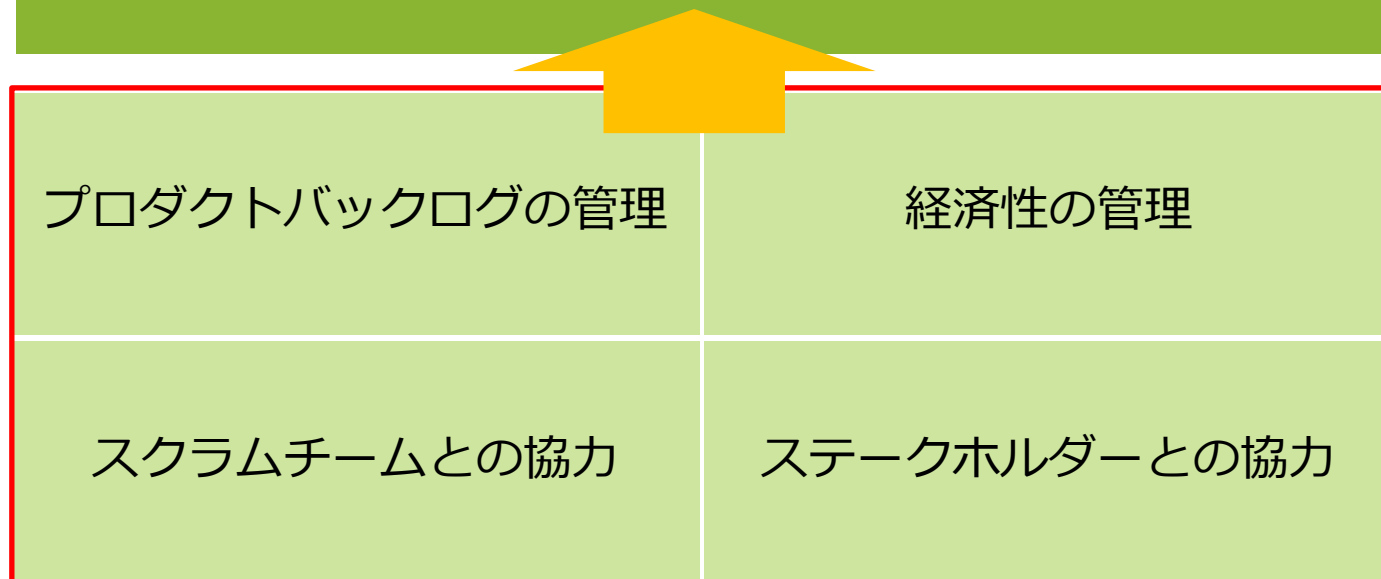
---

## プロダクトオーナーの役割

---

プロダクトオーナーはマーケットのニーズに注視し  
プロダクトの価値の向上に責任を持つ。

# プロダクトの価値向上



## プロダクトバックログの管理

### プロダクトバックログとは

プロダクトに必要なだと把握しているものをすべて順番に並べた一覧である（スクラムガイドより）

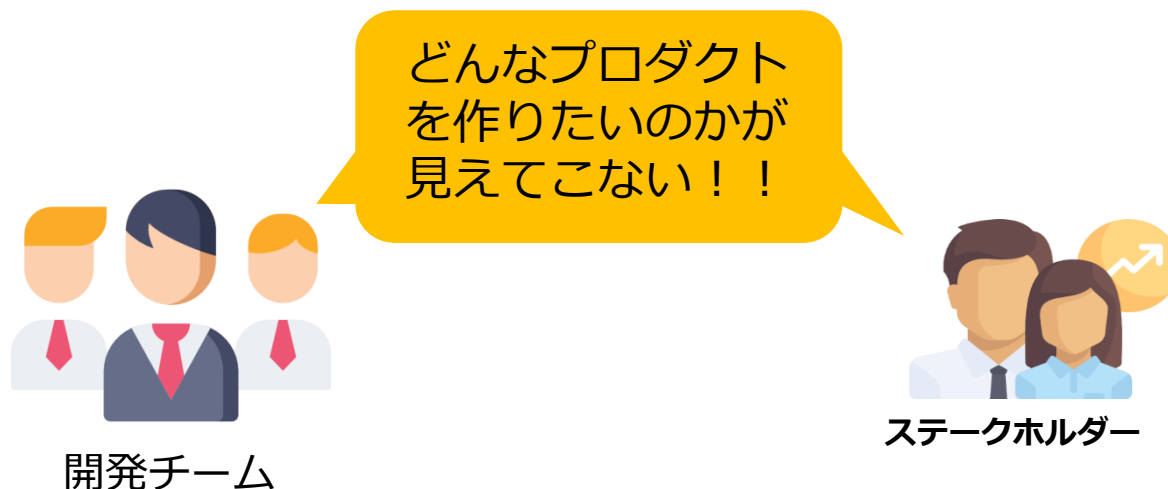
プロダクトバックログ
A
B
C
・ ・ ・

プロダクトバックログを見ることで  
スクラムチーム、ステークホルダーは  
プロダクトの現況を把握できる。  
整理されたプロダクトバックログは  
開発者、ステークホルダーをつなぐ  
**共通言語**になる。（つまり異なる立場  
の人たちがバックログを元に議論が  
できるということ。）

## プロダクトバックログの管理

### プロダクトバックログの管理ができないと・・・

開発チーム側では自分たちが何を作ればいいのかわからなくなり、ステークホルダー側ではプロダクトの状況が分からなくなる。総じてプロダクトバックログが整理されていなければプロダクトの方向性が見えなくなってしまう。





### プロダクトオーナーの責任

- ①プロダクトバックログアイテムの内容を明確に表現する。
- ②プロダクトバックログアイテムの**優先順位**を決める。
- ③受け入れ条件を明確に表現する。
- ④プロダクトバックログアイテムに関する質問に答える。

プロダクトバックログ
A
B
C
・
・
・

■ 優先順位は時期・需要・開発期間などの要素を考慮し、最もROI(投資収益率)が高まるように順位付けする。

■ スプリント開始時にすべてのアイテムの詳細化をする必要はない。  
(最初のリリースに必要な機能の詳細化が完了していれば開発は可能)

# プロダクトバックログの管理

## 注意すべき点

- 必ずしもプロダクトオーナーがプロダクトバックログを作成する必要はない

スクラムガイドには「**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。**」と記載されている通り、プロダクトバックログの管理者=プロダクトバックログの作成者である必要はない。

ただし、プロダクトオーナーはプロダクトバックログに関する最終的な責任者であるため、プロダクトバックログについて開発者、ステークホルダーからの質問には答えられる状態になっていないといけない。

望ましくない例



ステークホルダー

バックログの  
順番の根拠教えて

えーと。。  
開発チーム  
説明お願い！

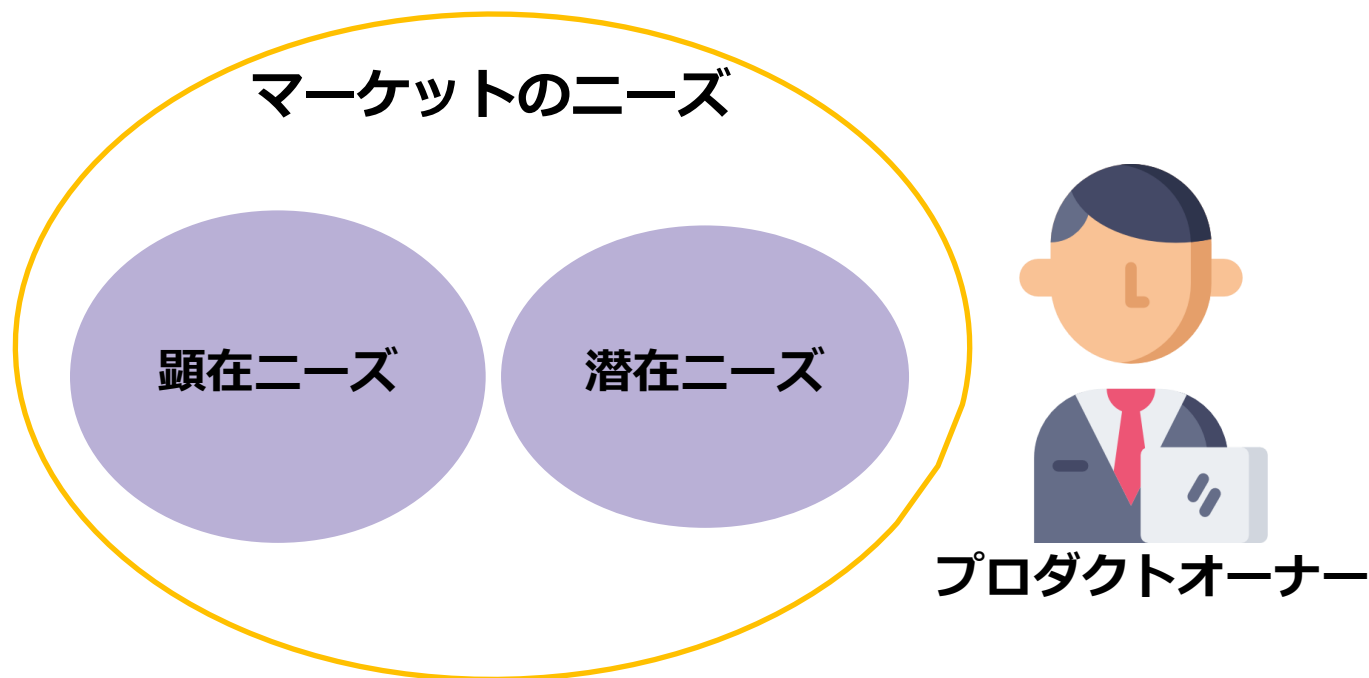


プロダクトオーナー

## 経済性の管理

### 経済性の管理とは

マーケットのニーズに対する複数の解決策に対して最も**経済的**に合理的だと思われる意思決定を行うこと。

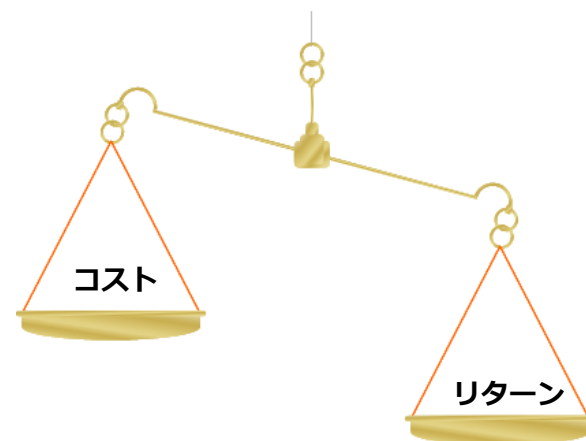


### 経済的に合理的とは

かけたコストに対して返ってくるリターンが見合っているかどうか（=ROIが高いか）。

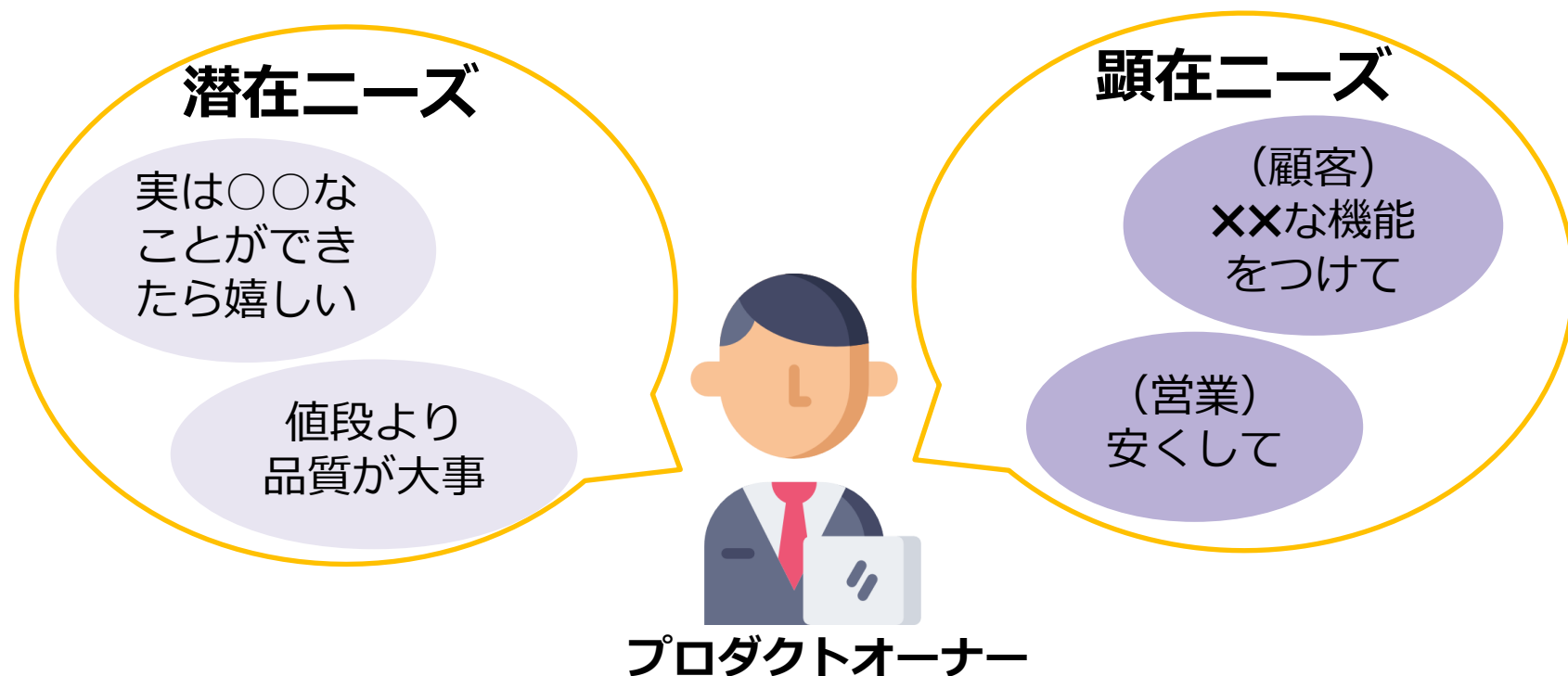
例えば1週間開発期間を延長し、新機能を追加することで収益が5%上がる可能性があった場合

プロダクトオーナーは1週間の時間と費用というコストを犠牲にして開発期間を延長すべきか意思決定を行わないといけない。



## 経済性の管理

マーケットには顕在ニーズ（主にステークホルダーからの要求）と潜在ニーズ（仮説）が存在する。プロダクトオーナーは目に見える顕在ニーズのみに惑わされることなく経済的な観点で優先順位を付けていく必要がある。



### ROIについて

プロダクトオーナーはROIを最大化するため  
**Investmentをコントロールして投入する必要がある。**

	Investment	Return
性質	投入量について <b>コントロール可能</b>	期待する結果について予測不可能
具体例	〇〇円の利益を出すために××円の広告費を投入する	実際の利益額は結果を見ないと分からない

### プロダクトバックログにおける経済性

複数の要求の中にはトレードオフな関係もある。

（例：新機能をつければ開発期間は長引く）

プロダクトオーナーは其中最優先事項を判断し、プロダクトバックログに反映させなければならない。

プロダクトバックログ	
	B
	C
	A
	・
	・
	・

プロダクトバックログ内の優先順は仮説に基づいて決められている。そのため新しい情報、状況によって優先順位は常に変動する。プロダクトオーナーは常に適切な優先順位を確認する必要がある。

## 経済性の管理

---

### 注意すべき点

- **開発チームから生み出されるプロダクトの価値の最大化に責任を持つこと**

プロダクトオーナーは常に複数のマーケットの課題と向き合いながら自身のミッションであるプロダクトの価値向上につなげていく必要がある。  
また、その際リターンを1種類に限定せず「誰に対する価値」を求めるのか常に意識しないといけない。

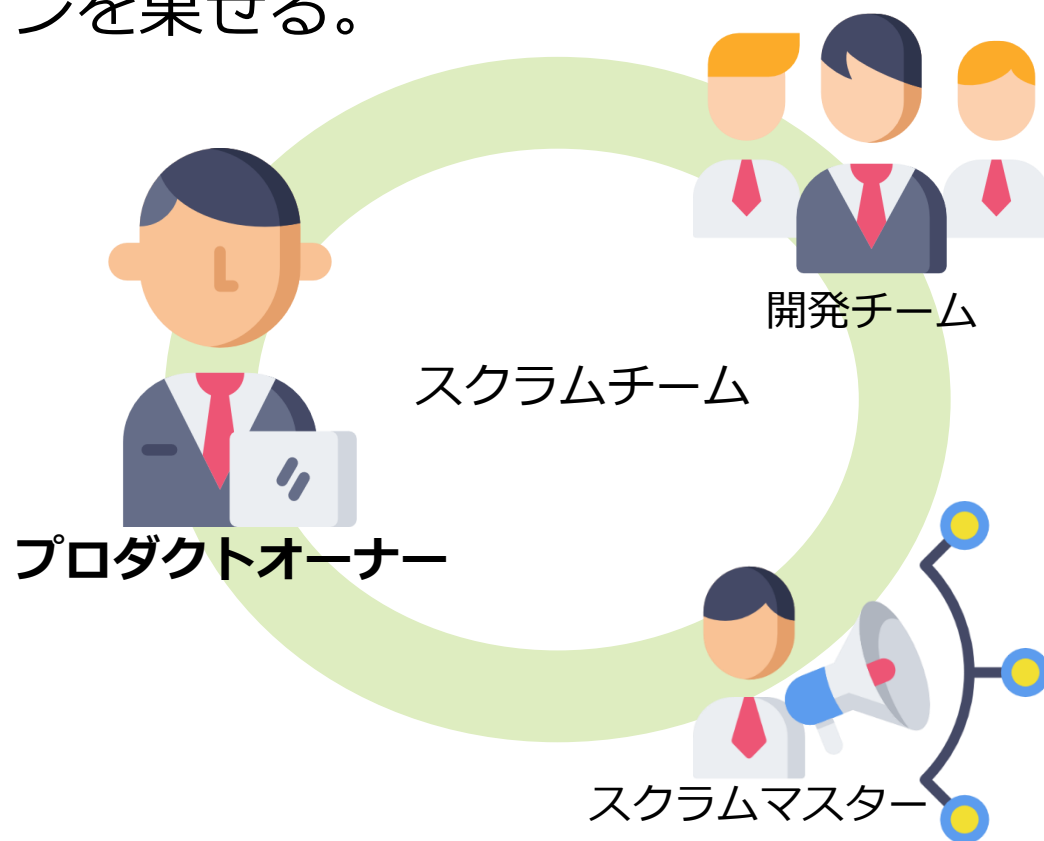
- **経済的な観点も開発チームに共有するのが望ましい**

経済的な観点も踏まえて各機能の必要性を開発チームと共有することで「透明性」が担保され、開発チームの機能への関心・理解度が増し、その結果チームの自律文化を醸成できる。  
そのため、プロダクトオーナーは現在の経済状況・プロダクトに関する経済的な観点を積極的に共有するのが望ましい。



## スクラムチームとの協力

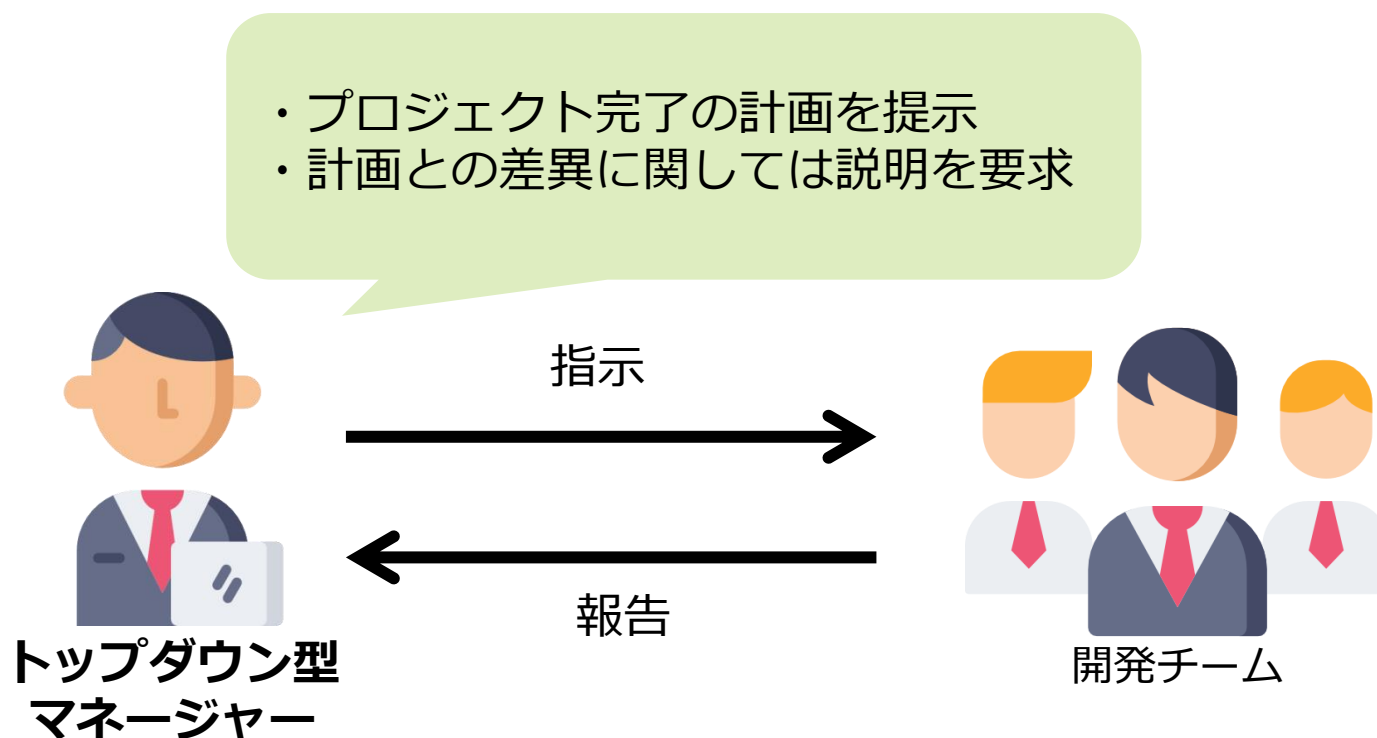
プロダクトオーナーはスクラムマスター・開発チームと協力しあうことで「プロダクトの価値向上」というミッションを果せる。



開発チームとの関わりについて

## トップダウン型マネージャーの場合

進捗管理に重きを置いているため開発チームには  
進捗報告を常に求める。

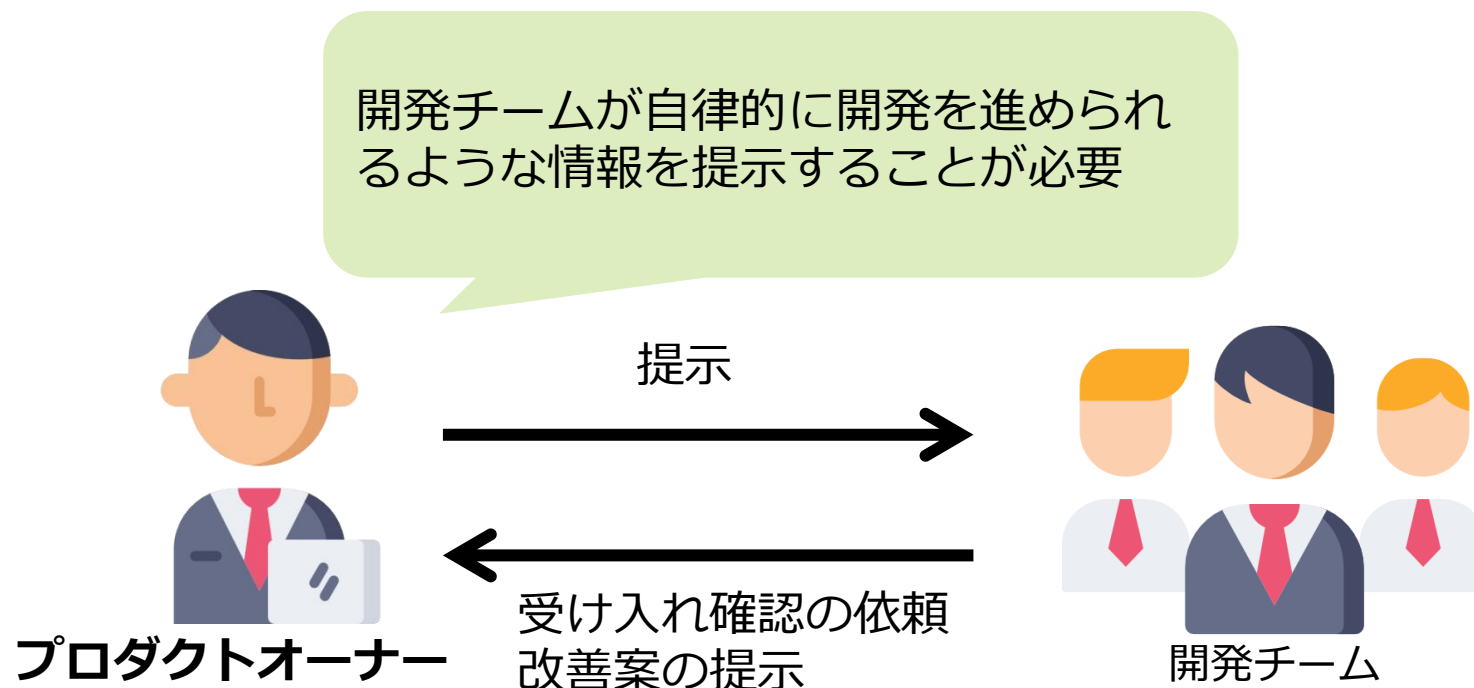


開発チームとの関わりについて

## プロダクトオーナーの場合

開発チームが自律的に開発を進めるために、

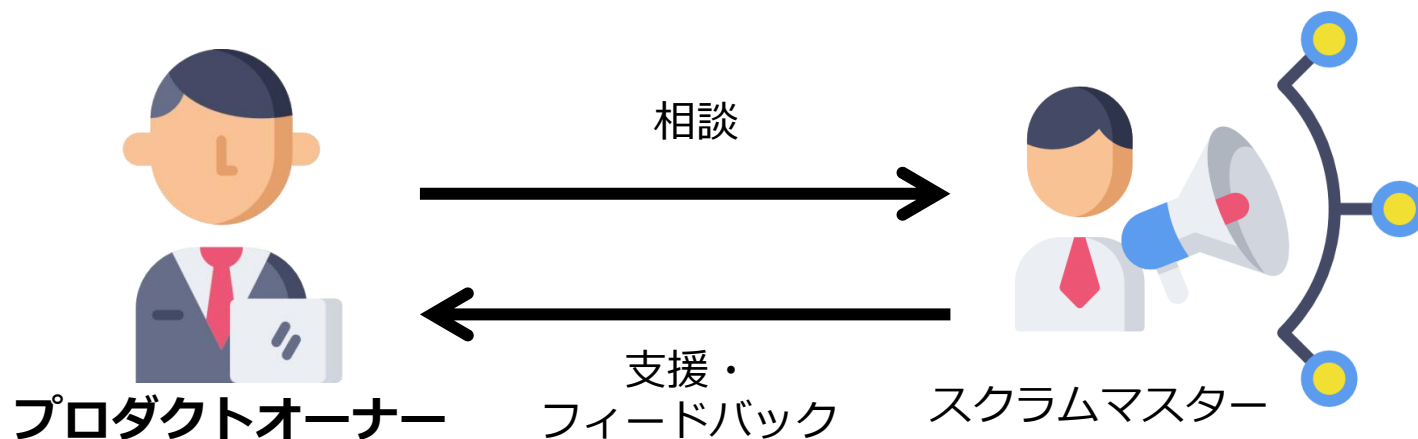
マーケットの課題・優先順位の判断基準・スコープ範囲等の  
提示が求められる。



## スクラムチームとの協力

### スクラムマスターとの協力

第三者的な立ち位置のスクラムマスターからフィードバックを受けることで自身の行動を改善する機会を作れる。またプロダクト開発における障害を相談することで支援を受けることもできる。



## スクラムチームとの協力

### 注意すべき点

#### ● マイクロマネジメントをしないこと

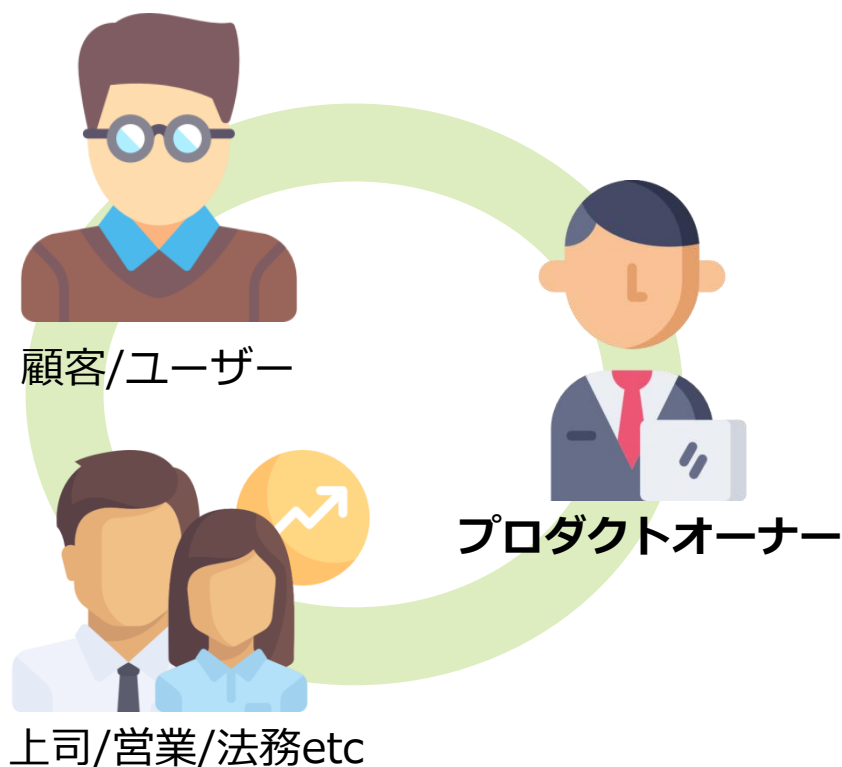
スクラムでは開発チームの自己組織化に価値を置いている。そのためプロダクトオーナーは開発チームを尊重し、開発チーム内のやり方・ベロシティに口を出すのは望ましくない。そして開発チームがスプリントのゴールを達成できる計画づくりをするための能力を尊重しないといけない。

#### ● 開発チームがプロダクトに関する理解を深めるための支援を惜しまないこと

開発チームが自己組織化チームになるためにプロダクトに関する理解を深める必要がある。プロダクトオーナーは開発チームへの支援として**可能な限りプロダクトに関わる情報はすべてオープンする**ことが望ましい。また理解を促すためにも**ドキュメントより対面で話す**ことが最も効果的である。

## ステークホルダーとの協力

ステークホルダー（スクラムチーム以外のプロダクト関係者の総称）と協力関係を築くことで、プロダクトに関する有用な情報の獲得やフィードバックをもらうことができる。



## ステークホルダーとの協力

### 注意すべき点

- **ステークホルダーからプロダクトに関する有用な情報を得るための努力を行うのが望ましい**

ステークホルダーからフィードバックを受けることでプロダクトに関する有用な情報や思いもよらないインサイトを得られる可能性がある。そのため適切な経済性の管理のもとスプリントレビューなどの場を通してステークホルダーからフィードバックが得られる努力を行うのが望ましい。

- **ステークホルダーの要求を鵜呑みにし過ぎないこと**

ステークホルダーの要求は優先順位にも影響を与えるため尊重すべきだが、慎重に検討しないとイケない。なぜなら**ステークホルダーの要求を満たすことがROIの向上につながるとは限らない**ため。プロダクトオーナーは自身のミッションがあくまで「プロダクトの価値向上」であることを忘れてはならない。

## 各セレモニーでの関わりについて

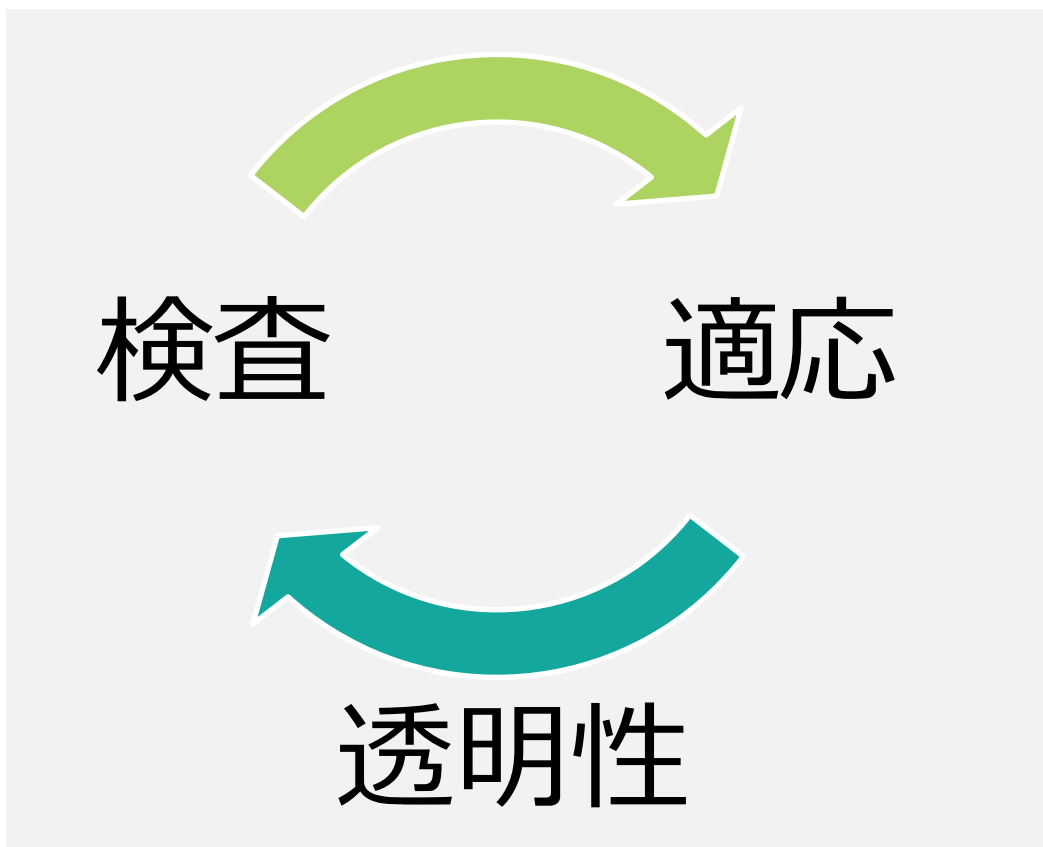
---



## スクラムを支える3つの概念

スクラムは以下の3つの概念が中心にある。

なお、**各セレモニーはすべて3つの概念を体現する場である。**



各セレモニーにおいて常に自分たちのプロセス、成果を検証し、新たな事実が判明するたびに適応していくことで仮説検証を行う。

これら一連の流れは透明性が担保されることで初めて行うことができる。

## 各セレモニーでの関わりについて

イベント名	参加可否	プロダクトオーナーの関わり
デイリースクラム	△	必須ではないが、参加することで現在の進捗状況を把握することができる。
バックログ リファインメント	◎	<b>必須</b> 。開発チームが見積もれるようにプロダクトオーナーは各プロダクトバックログアイテムについて情報を共有する必要がある。
プランニング	◎	<b>必須</b> 。現在の経済状況・スプリントゴール・今後の戦略について開発チームと共有することで、開発チームのコミットメントを促す。
スプリントレビュー	◎	<b>必須</b> 。レビューで得た情報をバックログに反映させることでバックログの透明性を保つことができる。
レトロスペクティブ	△	必須ではないが、参加することで開発チームだけでは解決困難な課題の解決を図ることができる。