

# リーダーのための「スクラムガイド」 手引き

YUVAL YERET、DAVE WEST 著  
長沢 智治、KYON\_MM 訳 | 2022 年 5 月

## リーダーのための「スクラムガイド」手引きの目的

この手引きは、スクラムチームを率いている、あるいは、スクラムを活用している組織のリーダーのためのものである。この手引きでは、スクラムのさまざまな要素に目を向け、リーダーがその要素に取り組むための効果的な方法を考察している。この手引きは、[スクラムガイド 2020 版](#)向けである。

スクラムを適用する際のリーダーシップの定義は多岐にわたる。リーダーは、スクラムチームの内側にも外側にも存在している。誰もが、ある程度のリーダーシップを発揮している。しかしながら、この手引きは、スクラムチームの外側にいるリーダー向けのものとなっている。例えば、人事部のマネージャー、プロジェクトやプログラムのマネージャー、部門長などである。もし役員ならば、最初のセクションを読んで欲しい。このセクションでは、組織でスクラムをどのように機能させるかについての脈絡を提供しているからだ。

手引きの構成:

- リーダーにとってのスクラムの意義
- スクラムが機能するための環境づくり
- リーダーがスクラムの責任、作成物、イベントを支援する方法

## リーダーにとってのスクラムの意義

スクラムとは、複雑な問題に対応する適応型のソリューションを通じて、人々、チーム、組織が価値を生み出すための軽量級フレームワークである。

リーダーの視点から見ると、スクラムは、どのような価値なのか、どのように価値を生み出すのかという点で、不確実な問題やきっかけに組織が向き合うときに活用できるアプローチである。スクラムの3つの重要な考え方は以下である。

- **経験主義** — リーダーは、陳腐化した計画に固執することなく、緊密なフィードバックグループによって常に状況を察知し、対応している。状況の認識と対応の組み合わせであり、これこそがアジリティの本質である。別の見方をすれば、さまざまな種類のフィードバックグループを通じて、スクラムはリスクの管理と制御を手助けする。
  - 作業を少しずつ進め、頻繁に、定期的に立ち止まり、ふりかえり、軌道修正することで、問題解決やプロダクト開発における誤った手順を踏んでしまうリスクを管理し、制御している。
  - ステークホルダーと共に、自分たちが作っているインクリメントの価値を常にふりかえり、理想的には、作ったものを使うことで、自分たちのゴールをふりかえる。また、適応させる能力を持ち合わせることで、誤ったゴールに焦点が当たるかもしれないリスクを管理し、制御している。
  - 作業の進め方を継続的に検査し、適応させることで、作業の進め方が状況に応じて適切でなくなるリスクを管理し、制御している。
- **自己管理** — 組織が成長し、スケールするにつれて、リーダーが意思決定のボトルネックとなり、ストレスを感じるが多くなる。複雑な問題や環境では、当初の計画が現実と折り合わず、継続的な意思決定が必要となる。複雑な問題には、複数の専門分野の関与が必要であり、リーダーはこれらの複数の専門分野の作業を調整することとなる。リーダーシップへの依存度がさらに高まり、リーダーがどんなに努力をしたとしても、最終的にはイノベーションと進捗を遅らせることになってしまう。スクラムでは、外部からの依存性や管理ガイダンスを最小限に抑え、自らが意思決定し、価値を創造できる多職種による自己管理チームに重きを置いている。自己管理が無秩序ではないことは明言できる。これらのチームは制約の中で組織化され、組織を代表するリーダーが設定したミッションと連動している。時間をかけて自己管理に必要な能力と意識を育てながら、自己管理に取り組んでいくものだ。
- **継続的改善** — スクラムは、解決しようとする問題と、その問題を解決する方法の両方について、継続的に改善する努力をチームに求めている。

作成物やイベントが改善のきっかけとなっている。経験主義、自己管理、継続的改善の環境づくりは、多くの組織で苦労している。それは、作業の仕組み、チームの管理、ものごとの成し遂げ方において従来のアプローチと大きく異なるからである。スクラムガイドでは、このスクラムを実践しやすい環境づくりの責任について、「スクラムとは、(そのような)次の環境を促進するためにスクラムマスターを必要とするものである…」と表現している。しかし、現実的には、チーム以外のリーダーの力を借りなければならない課題が多くある。このようなリーダーは、通常、組織文化や対立することが多い組織を代表するリーダーにおいてうまくいくための条件を整えようとする中間的な立場に置かれている。

スクラムを適用するために、リーダーは組織のどこでどのようにスクラムを適用するかを決定する必要がある。以下は、リーダーがよく行う典型的な問いかけである。

- **集中** — スクラムを導入することで最も意義があるのは、組織の中のどのような作業をすることなのだろうか。
- **問題のオーナーシップ** — それぞれの領域で、誰が価値の特定と最大化を担うべきだろうか (スクラムでは、プロダクトオーナーと呼ぶ)。
- **チーム構成** — チームやチームのためのチームを編成し、チームが集中できるようにする最善の方法はなんだろうか。自己管理を行い、学習と価値創出に効果的な経験的プロセスを実行するには、これらのチームをどのように作ればよいただろうか。
- **人事** — スクラムでの価値創出を成し遂げるには、構成、人員、ガバナンスにおいてどのような点を変える必要があるだろうか。
- **ステークホルダー管理** — 毎回のスプリントの結果を検査する適切なステークホルダーは誰だろうか。どうすれば、ステークホルダーにチームと共に参加してもらえ、有益なフィードバックを得ることができるだろうか。
- **文化** — どうすれば、フィードバックが誤りを指摘するものでなく、より良くするための機会となる環境づくりができるだろうか。

スクラムはシンプルなので、すぐに理解することができる。スクラムは意図的に不完全なものであり、状況に応じたプラクティスやソリューションで補完する必要がある。スクラムの基本ルールは、リーダーとして何をすべきか、どのように振る舞うべきかという指針を与えるが、上記の問いかけに対する明確で迅速な回答を与えるわけではない。適切な回答の多くは、(複数の)チームが、チームと組織の状況でスクラムを用いる経験を積むにつれ、時間の経過と共に明らかになってくる。そして、出てきた課題を解決するために、さまざまな方法を試すことができるようになる。

この概念を強化するために、スクラムではチームや組織が最小限の実行可能な作業の仕方を見つけ、それを試し、経験に基づいて適応させることを推奨している。組織の運営方法に関するこの「学習ループ」を頻繁に繰り返すことができれば、ニーズと状況に最適化されたアプローチに速く収束させることができる。組織とその状況が変化していき、進化していくにつれ、継続的改善の学習ループはさらなる調節が可能となる。いくつかのプラクティスは、

陳腐化したり、役に立たなくなったりするかもしれない。クローゼットやキッチンの引き出しと同様に、定期的に「断捨離」することで、そのプロセスにも恩恵がでてくる（あるプラクティスやポリシーが喜ばしくないならば、これまで受けた恩恵に感謝し、それを止めればよい…）。

リーダーの最大の責任は、明確さを示し、スクラムが機能するチームの環境を支援することである。

## スクラムの理論と価値基準

先に述べたように、スクラムは、経験主義（透明性、検査、適応）に基づいている。経験主義は、ある文化や状況の中でしか成り立たない。リーダーは、その文化を創造し、育み、脈絡を形成する役目を担っている。

- **集中 (Focus)** — チームは、1つの重要なミッションまたはゴールに集中することができているだろうか。優先順位を明確にできているだろうか。チームは、「今は取り掛かることができない、手一杯だ」というタイミングをよくわかっている。組織を代表するリーダーであるならば、これはポートフォリオのレベルから始まる。「これらの重要な取り組みに集中せよ」と言い、何より「これらに対して組織的な能力を得られるまでは、他のことは行わないようにせよ」と明言できることで、集中できる文化が生まれる。理想的には、リーダーが勇気ある選択を行い、その選択を反映した具体的なプロダクトゴールに沿ったチームを構成する。
- **公開 (Openness)** — リーダーは、組織やエコシステムが経験主義やスクラムを促進するかどうかについて、オープンな議論を行うべきであり、効果的なスクラムにおける文化の障害物となり得る文化的な振る舞いや標準を検査し、適応させる必要がある。リーダーは「組織を代表するリーダーは間違っている」と言えるだろうか。部下は「リーダーが間違っている」と言えるだろうか。スプリントレビューにおいて、リーダーとチームが集まって作業のインクリメントを検査する際に、オープンな会話がどれだけできるだろうか。チームは本当に何が起きているのかをオープンにできるだろうか。効果的な透明性と検査には、この公開が求められる。
- **確約 (Commitment)** — リーダーは、スクラムチームを成功に導き、フローとフィードバックループを妨害するものを取り除くことでチームを支援することに確約する。例えば、既存の四半期計画会議において、スクラムチームにとって価値のない長くて詳細なレポートが必要となる。この無駄が生じた場合、リーダーは、スクラムチームがそのレポートを作成する必要性を取り除くために組織と協力すべきである。
- **勇気 (Courage)** — リーダーは、スクラムチームを成功に導くために、また、組織が困難な問題に取り組むために、適切な行動をとる勇気を持っている。リーダーは選択をし、問題とその背後にある合理的な根拠を伝える。これは、常にスクラムチ

ームを支持することやありきたりな決定をするという意味ではない。短期的にはリーダーやその人にとっても困難な決定となるかもしれないが、長期的な視点で見ると適切な決定であるという意味かもしれないのだ。

- **尊敬 (Respect)** — リーダーは、スクラムチームの責任を理解し、尊重する。スクラムチームの責任は、組織の役職や構造とは直接的に対応しないため、リーダーは、その分断を円滑になるように支援する必要があるかもしれない。リーダーは、行われている作業、共有されている意見、スクラムのプロセスのルールを尊重しながら、さまざまなスクラムイベントに臨む。

リーダーは、作業、作業における課題、プロセス/構造/変革の課題についてオープンであるべきだ。また、リーダーは、他のリーダーやチームと透明性のある方法で、何が課題であるかを共有する勇気を持つべきだ。リーダーは、これらの課題に取り組むことに確約し、集中すべきである。スクラムのフレームワークのルールとスクラムチームが機能するために必要な環境を尊重しながら推進すべきである。スクラムチームへの支援には、繊細なバランスが求められる。ある場合では、指導と助言が必要となる。また他の場合は、そのままにして積極的には何もしないことも必要となる。また、ある場合には、スクラムチームと積極的にその問題に取り組むことも必要となる。

このことは、リーダーが透明性とスクラムの価値基準を現す環境を提供し、これらの課題を示すことによって、他者がインサイトとソリューションを提供する機会となる。

要約すると、集中、確約、勇気、公開、尊敬といったスクラムの価値基準はすべて、信頼と経験主義と自己管理を可能にする環境と相関があり、それがイノベーションと価値創出の手助けをしている。

スクラムの価値基準が機能する文化を作ることは、困難なミッションである。重要な問題点は、透明性の高くない文化の場合、文化を検査し、適応させることが難しいということだ。スクラムは、文化と状況を徹底的に透明にすることにおいて役に立つ。リーダーは、スクラムが経験的な自己管理アプローチと現在の組織文化との間で浮き彫りにする緊張関係に細心の注意を払うべきである。

このような緊張関係に対処することが、リーダーシップの役目となる。

リーダーがスクラムの価値基準の重要性を伝えるもう1つの方法は、スクラムチームに限らず、自分たちの作業や他者との相互作用にスクラムの価値基準を適用することから始めてみることだ。例えば、集中する機会があったときに、「集中」という価値基準に従っていることを主張し、その用い方を説明すべきである。リーダーが、常にスクラムの価値基準を再確認し、脈略を与えることによって、スクラムチームのためのロールモデルとなる。

リーダーシップチームがスクラムチームになる状況もある。このような状況では、リーダーがスクラムの振る舞いと活動を理解し、モデル化するだけでなく、スクラムを用いてスクラムを実践するのに役立つ。スクラムの導入は、複雑な問題であり、スクラムを用いるには最適な状況と言える。



リーダーがスクラムを適用する方法は、状況によって異なる。しかし最終的にはスクラムが機能し、チームが経験主義と自己管理を活用して、複雑な問題を解決したり、価値を創出したりすることに対して、リーダーは責任を負うことになる。

## スクラムチーム

スクラムの基本単位は、スクラムチームという小さなチームである。スクラムチームは、スクラムマスター1人、プロダクトオーナー1人、複数人の開発者で構成される。

スクラムでは、スクラムチームを形成する際のいくつかの境界を定義している。スクラムチームには、一定の効果的な大きさがある。1人が1つのスクラムチームに所属することが理想的である。各スクラムチームは1つのプロダクトゴールへ確約する必要がある。

スクラムガイドでは、スクラムチーム以外の人については明示的に言及していないが、スクラムは組織のリーダーシップと支援を前提としている。

リーダーには、組織の戦略を実行するスクラムチームのポートフォリオを作成し、育成するプロセスを主導する役目がある。リーダーは、勇気を持って集中する領域を選択し、スクラムチームを組織するための具体的なプロダクトゴールを設定しなければならない。

リーダーは、現在の組織能力と戦略的なニーズとのギャップを埋める必要があるだろう。さらに、その選択肢とその意味について適切な人々とオープンな話し合いをする必要があるだろう。戦略的なギャップを埋めるための努力を確約しながら、いくつかの現実的な選択をしなければならないだろう。

リーダーは、スクラムチームにおけるさまざまな責任について学習し、それを組織のさまざまな役目や人々にどのように当てはめるかを見つけ出し、スクラムが成功につながる振る舞いをモデル化し、支援する必要がある。

## 開発者

開発者はスクラムチームの一員である。各スプリントにおいて、利用可能なインクリメントのあらゆる側面を作成することを確約する。

開発者は、必ずしもソフトウェア開発者をさしていない。スクラムガイドでは、開発者を「価値のあるインクリメントを生み出す責任を負う者」と称している。これには、ビジネスアナリスト、テスター、マーケティング担当者、プロジェクトマネージャーなどあらゆる人が含まれる可能性がある。

リーダーは、プロダクトゴールに向けた価値のあるインクリメントを作成し、提供するために必要なすべてのスキルを備えた適切な一連の開発者をどのように特定するかを決定する必要がある。

スクラムチームの開発者を特定するとき、いくつかの対立が明らかになる。対立は以下の通りだ。

- 価値の提供に十分なスキルを持ったチーム作り — 効果的なコラボレーションを実現するのに十分に小規模でありながら、チーム以外の人への依存度を最小限に抑える。
- 専門家の活用 — 多くの組織は、特定のスキルセットやドメインの専門家である人々を奨励し、評価している。スクラムチームは集中する必要がある、価値を提供するために必要なスキルをすべて備えている必要がある。そのため、専門家をどこに配置するかは、リーダーの重要な決定となる。
- 「リソース」の管理 — スクラムでは、人をリソースとしてではなく、人として考えることを組織に促し、安定したチームを作ることを可能とする。しかし、多くの組織では、リソース最適化の考え方を適用し、人を交換可能な部品として扱っている。リーダーは、この溝に付き合うことに時間を割かなければならないだろう。
- 依存関係の管理 — 理想的なスクラムチームというのは存在しない。常に他のチームやサービス部門からの支援やサポートを必要としている。リーダーの仕事とは、適切な落とし所を見つけることと、改善の機会に対してスクラムチームが変化を起こすことができるようにすることだ。

このような対立に対処するためには、中長期的な視点に立ち、時間と費用の投資と共に、いくつかの厳しい選択が求められるだろう。

## プロダクトオーナー

プロダクトオーナーは、スクラムチームから生み出されるプロダクトの価値を最大化することの結果に責任を持つ。

適切なプロダクトオーナーを特定することは、組織のリーダーが考え抜かなければならないスクラムのデザインにおける極めて重要な決定である。スクラムガイドにあるように「プロ

ダクトオーナーをうまく機能させるには、組織全体でプロダクトオーナーの決定を尊重しなければならない。」のである。これは通常、ある程度の上級者であることを意味している。これを達成するためには、プロダクトオーナーがスクラムチームの支援に集中する時間を持つこととバランスが取れていなければならない。このような「適正な」プロダクトオーナーが組織内に存在したとしても、リーダーは、彼らがプロダクトオーナーになるための準備期間や関心を寄せるようになるまでに苦勞をするかもしれない。

プロダクトオーナーは、プロダクトとその（社内外の）顧客に深い関心を持つ起業家であることが理想的である。プロダクトオーナーがなかなか見つからない場合は、スクラムチームが実際のプロダクトを中心に構成されているかどうかを検査する合図かもしれない。プロダクト（それが実際のプロダクトであろうと、他の価値のある社内外のサービスであろうと）を特定することは、重要なリーダーシップの取り組みである。この作業を省略して、既存の組織構造に沿ってスクラムチームを編成してしまいがちだが、それでは「ことを荒立てる」ことになる。スクラムとプロダクトオーナーシップから得られる恩恵を最大化したいリーダーは、組織構造が戦略やビジョンとどのように整合しているかをオープンにふりかえる勇氣と意欲を持ち、プロダクトと価値を中心に組織化することに確約している。

## スクラムマスター

スクラムマスターは、スクラムガイドで定義されたスクラムを確立させることの結果に責任を持つ。スクラムマスターは、スクラムチームと組織において、スクラムの理論とプラクティスを全員に理解してもらえよう支援することで、その責任を果たす。

**スクラムマスターは、スクラムチームと、より大きな組織に奉仕する真のリーダーである。**

効果的なスクラムマスターは、ファシリテーター、コーチ、指導者、メンター、チェンジエージェント、障害物の除去者の役目を兼ね備えている。全員を手助けするということは、リーダーやステークホルダーにも対応することを意味している。

実際には、スクラムマスターがチームの記録係、秘書、事務員であったり、管理者、プロジェクトマネージャー、ピープルマネージャー、デリバリーの責任を一手に背負うヒーローであったり、スクラム警察として活動していることが多く見受けられる。彼らは、自身の能力や経験、あるいは自身がどのように認識され、どのような立場にあるかに関わらず、組織や組織のリーダー、ステークホルダーをコーチングすることに苦勞している。

スクラムマスターは、現在の組織構造や専門分野に容易に当てはめることができないユニークな責任体系である。ほとんどの環境や文化においては、効果的なスクラムの熟達やいわゆる「奉仕するリーダー」の育成に苦勞している。



信頼できるアドバイザーやパートナーとして、チームや組織レベルで尊敬され、耳を傾けてもらえるような効果的なスクラムマスターを自身のチームのために特定する役目を、リーダーは担っている。

スクラムマスターは、スクラムチーム内でスクラムを機能させる責任がある。機能するには、適切な文化や環境に依存しており、リーダーシップとの連携が不可欠である。

リーダーは、自身の振る舞いや組織の選定についてのフィードバックやコーチングを受け入れる必要がある。彼らは、チームの可能性を制限する体系的な障害物に対処するために、スクラムマスターと共に取り組むことを確約する必要がある。

リーダーは、スクラムマスターと取り組む際に、次のことを考慮すべきである。

- キャリアパス — スクラムマスターはキャリアパスである必要はない。スクラムマスターとは、一定のコンピテンシーが求められる責任である。とはいえ、チームのために優れたスクラムマスターを探そうとするリーダーは、スクラムマスターになることがどのようにキャリアの成長に役立つのかを見極め、キャリアパスの透明性をもたらす必要がある。
- 報告体制 — スクラムマスターが機能するには、スクラムマスターが正直でオープンでいるために、非難されるリスクが最小限な報告体制を模索する必要がある。例えば、スクラムマスターがプロダクトオーナーの直属の部下である場合、自分たちの課題を正直にオープンにすることが難しくなるかもしれない。スクラムマスターが開発者と同じ人物に報告する場合、スクラムマスターの役目に対する理解が不足しているかもしれない。スクラムチームの報告体制の外側にいるスクラムマスターは、内部または外部の「コンサルタント」として参加することで、一定の恩恵を与えるが、同時に一定の不都合も起こり得る。適切な報告体制を見つけ出すことは難しく、状況と役目に依存している。リーダーは、この複雑な問題を見極めるために経験主義を適用する。つまり、あるパターンを試してみて、その影響を検査し、必要に応じて強化したり、ピボットしたりする。この「実験」は、人々を巻き込むことで、より複雑で繊細なものとなる。
- 計測可能な指標 — 適切な指標を用いることで、リーダーは自分たちが求める成果を明確に定義することができる。しかし、適切な指標を決定することはたいてい難しく、政治的な問題になる可能性もある。
- 役職名 — スクラムマスターがどのような役職名であるのかについては、業界ではさまざまな議論がある。スクラムガイドでは、スクラムマスターを責任としており、役職名は組織によって異なることを明言している。多くの組織にとって、「アジャイルコーチ」が適切な役職名かもしれない。役職名を決定することは、その役目の状況を設定するのに役立ち、採用活動にも役立つ。しかし、実際の役職名よりも重要なのは、その役職名にその理由があることである。
- 支援するチーム数 — チームの成熟度、解決する問題の複雑さ、または状況における制約に応じて、リーダーは、スクラムマスターが支援するスクラムチームの数を判

断しなければならない。多くの場合、リーダーは、情熱的で効果的なスクラムマスター数名が複数のチームをカバーすることと、それぞれのチームのスクラムマスターがそのチームの開発者でもあり、スクラムの熟達を第 2 の責任とみなすことのトレードオフに直面することになる。ここでも明確な選択肢はないが、スクラムの熟達に情熱を持ち、それが自身のキャリア形成の重要な一部になると考えているスクラムマスターを採用することを目指す。

- 雇用形態 — それぞれの状況によって異なるが、スクラムマスターは社外の契約社員がよいのか、それとも社内の従業員がよいのか判断するには、ある程度の考えと選択が必要となる。どちらのアプローチにも利点がある。以下について考えてみる。スクラムマスターが「権力に物申す」勇気、組織とチームが彼らのアイデアに耳を傾けるオープンさ、スクラムマスターがチームと組織に確約すること、プロダクトオーナー、開発者、リーダー、そしてステークホルダーから尊敬されること、そして、スクラムチームの支援にどれだけ集中できるかである。
- スクラムマスターの発掘 — 多くの組織では、スクラムマスターはプロジェクトマネージャーがなるべきであると考えている。スクラムマスターが持つべきいくつかのスキルは重複するが、プロジェクトマネジメントとは異なる。リーダーは、スクラムマスターの責任を理解し、組織のどこにいても、その役目に適切な人材を見つけるために、広く間口を開けておくべきだ。時には、適切なスクラムマスターは、鏡を見ると見つかることもある…。

リーダーがスクラムマスターをどう選ぶかに関わらず、スクラムマスターの責任、スキル、スタンスを引き出すべきである。それにより、チームやより大きな組織によりよい支援を行うことができる。

## スクラムイベント

リーダーは、スクラムイベントを理解し、それらを支援すべきである。これは、チームによってよいことであれば、リーダーが常にイベントに参加するわけではないことを意味する場合もある。また、リーダーは、組織内で行われる一連のイベントを考慮し、時にはスクラム以外のイベントを統合したり、取り除いたりすることで、チームやステークホルダーを支援する。

## スプリント

スプリントとは、すべての作業が行われる基礎となる仕組みである。スプリントは、予測可能性と経験主義を可能にする。リーダーは、チームが長いスプリント期間によるリスクと短

すぎるスプリント期間によるオーバーヘッドやストレスのバランスを取る手助けをすべきである。スプリントにおいて、リーダーはチームを妨害から守る手助けをする。

## スプリントプランニング

スプリントプランニングは、プロダクトオーナーが設定した並び順に基づき、スクラムチームが共同でスプリントの計画を行う場である。スクラムチームは3つのトピックについて話し合う — 「このスプリントはなぜ価値があるのか?」、「このスプリントで何ができるのか?」、「選択した作業をどのように成し遂げるのか?」。スクラムチームはスプリントゴールへの確約をし、スプリントの予測を提供する。

スプリントゴール、スプリントのために選択したプロダクトバックログアイテム、そして、それらを提供するための計画を合わせてスプリントバックログと呼ぶ。

ステークホルダーであるリーダーは、通常、スプリントプランニングには参加しない（スクラムチームのメンバーでもある場合は除く）。スプリントプランニングの前後に、プロダクトオーナーのビジョンとプロダクトゴールを支援しながら、プロダクトオーナーと共にスクラムチームの方向性に働きかけることは歓迎されている。

リーダーは、スプリントゴールとスプリントバックログの透明性を利用して、スクラムチームがどこに集中しているか、スプリントレビューで何を見ることになるかを理解することができる。スクラムチームが助けを求めない限り、スプリントの詳細には立ち入らないようにすべきである。多くの場合、リーダーは、スクラムチームが思うように作業できるように任せるのは難しいと判断し、往々にして「手助けをする」ことがある。手助けは、スクラムチームを管理していると受け取られる可能性があり、最終的には自己管理を妨げることとなる。

スプリントの計画は、スクラムチームによる予測である。これを確約として扱い、スクラムチームを判断する材料に使う傾向がある。作業が複雑であればあるほど、不確実性が高くなるので、リーダーはこれを避けるべきだ。確約は、スクラムチームがスプリントゴールを提供するためにベストを尽くすこと、あるいは、このゴールが達成不可能である場合は、学ぶことを指すものだ。

## デイリースクラム

デイリースクラムの目的は、計画された今後の作業を調整しながら、スプリントゴールに対する進捗を検査し、必要に応じてスプリントバックログを適応させることである。デイリースクラムは、スクラムチームの開発者のための 15 分のイベントである。（中略）プロダク

トオーナーまたはスクラムマスターがスプリントバックログのアイテムに積極的に取り組んでいる場合は、開発者として参加する。

リーダーは、通常、デイリースクラムには参加しない。スプリントの作業に関与していない人は、誰でも妨害者とみなされる。作業をする人たちは、状況の報告やポーズではなく、作業と問題解決に集中すべきである。リーダーは、デイリースクラムで浮上した障害物を取り除くためにスクラムチームを支援し、スクラムチームが望む関与を行うべきである。

## スプリントレビュー

スプリントレビューの目的は、スプリントの成果を検査し、今後の適応を決定することである。スクラムチームは、主要なステークホルダーに作業の結果を提示し、プロダクトゴールに対する進捗について話し合う。

このイベントでは、スクラムチームとステークホルダーが、スプリントで何が達成され、取り巻く環境がどう変化したかをレビューする。この情報に基づいて、参加者は次に何をすべきかを協力して考える。また、新たな機会に対応するためにプロダクトバックログを調整することもできる。スプリントレビューはワーキングセッションであり、スクラムチームはスプリントレビューがプレゼンテーションに限定されることを避けるべきである。

スプリントレビューが機能するかどうかは、誰がどのように参加するかによって決まる。リーダーは、適切な人がスプリントレビューに参加するように支援することや、スクラムチームとプロダクトの方向性を検査し適応させるとても重要な機会に、ステークホルダーがどのように振る舞うのが効果的なのかをコーチングすることができる。

場合によっては、リーダー自身が実際にステークホルダーとなることもある。これはチームがどのように活動しているかを検査し、彼らと直接関わる重要な機会となる。また、スクラムの価値基準を示す機会ともなる。

リーダーは、スプリントレビューでのステークホルダーの影響する範囲とスプリントレビューがフィードバックミーティングであることを理解させる役目を担っている。プロダクトオーナーは、スプリントレビューでの議論に基づいてプロダクトバックログを適応させる場合がある（適応させない場合もある）。

## 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の目的は、品質と効果を高める方法を計画することである。

スクラムチームは、個人、相互作用、プロセス、ツール、完成の定義に関して、今回のスプリントがどのように進んだかを確認する。多くの場合、検査する要素は作業領域によって異なる。スクラムチームを迷わせた仮説があれば特定し、その真因を探求する。スクラムチームは、スプリント中に何がうまくいったか、どのような問題が発生したか、そしてそれらの問題がどのように解決されたか（または解決されなかったか）について話し合う。

スクラムチームは、自分たちの効果を改善するために最も役立つ変更を特定する。最も影響の大きな改善は、できるだけ早く対処する。次のスプリントのスプリントバックログに追加することもできる。

リーダーは、スプリントレトロスペクティブには参加しない。チームが制御できる範囲を超える改善を支援したり、そのような改善を担当したりすることによって、スクラムチームを手助けする。リーダーは、スクラムチームが継続的改善を行える環境を作ることで作業方法を改善するために投資することを奨励することができる。

## スクラムイベントでのリーダーの役目

リーダーの役目は、必ずしもスクラムイベントに参加することではない。リーダーの主な役目は、スクラムイベントを機能させるための条件を整え、生み出されるフィードバックとインサイトに関心を持ち、チームを支援することである。

- リーダーは、チームがスプリントプランニングで現実的で持続可能なスプリントゴールを決定できるようにする。リーダーは、スプリントゴールを通じて方向性を理解する。これにより、（期待されているように）リーダーはチームの作業について他のステークホルダーとコミュニケーションをすることができる。
- リーダーは、通常、デイリースクラムに参加することはなく、何が行われているかを積極的に尋ねる必要もない。スクラムチームは、リーダーの関与が必要となる障害物がある場合、リーダーに相談する。
- リーダーは、ステークホルダーとしてスプリントレビューに参加し、インクリメントに基づくプロダクトの状態を可視化し、スクラムチームとプロダクトオーナーが検討すべきフィードバックができる（ただし、必ずしもフィードバックを採用しなければならないわけではない）。リーダーは、他のステークホルダーと協力して、経験主義、尊敬と自己管理の環境を作り、効果的なスプリントレビューを可能にする上で、さらに重要な役目を担っている。



- リーダーは、チームが制御できる範囲を超える改善の実施を手助けすることで、チームを支援する。リーダーは、そのような改善のオーナーシップを持つことがあるかもしれない。また、組織の作業計画やキャパシティの配分において、継続的改善の作業が最優先されるような文化的な状況を作り出す。

## スクラムの作成物

スクラムの作成物は、作業や価値を表している。これらは重要な情報の透明性を最大化できるように設計されている。作成物を検査する人が、適応するときと同じ基準を持っている。

各作成物には、透明性と集中を高める情報を提供する「確約（コミットメント）」が含まれている。これにより進捗を測定できる。

- プロダクトバックログのためのプロダクトゴール
- スプリントバックログのためのスプリントゴール
- インクリメントのための完成の定義

これらの確約は、スクラムチームとステークホルダーの経験主義とスクラムの価値基準を強化するために存在する。

リーダーは、スクラムの作成物をスクラムチームの作業を覗き見る窓として利用する。この透明性によって、チームの自己管理を可能にしながら、適切なレベルで検査し、適応させることができる。

## プロダクトバックログ

プロダクトバックログは、創発的かつ順番に並べられた、プロダクトの改善に必要なものの一覧である。これは、スクラムチームが行う作業の唯一の情報源である。

1 スプリント内でスクラムチームが完成できるプロダクトバックログアイテムは、スプリントプランニングのときには選択の準備ができています。スクラムチームは通常、リファインメントの活動を通じて、選択に必要な透明性を獲得する。プロダクトバックログアイテムがよ

り小さく詳細になるように、分割および定義をする活動である。これは、説明・並び順・サイズなどの詳細を追加するための継続的な活動である。多くの場合、属性は作業領域によって異なる。

作業を行う開発者は、その作業規模の評価に責任を持つ。開発者がトレードオフを理解して選択できるように、プロダクトオーナーが開発者を支援することもできる。

リーダーは、プロダクトバックログに対するプロダクトオーナーの責任を尊重する。プロダクトオーナーは、ステークホルダーとしてのリーダーと協力して取り組む。プロダクトバックログがさまざまな人との対話に向けて利用可能で明確な状態であることを確認する。プロダクトオーナーとスクラムチームは、リーダーや他のステークホルダーからのアイデアを受け入れる。また、集中を維持する勇気を持つ。

## 確約（コミットメント）：プロダクトゴール

プロダクトゴールは、プロダクトの将来の状態を表している。それがスクラムチームの計画のターゲットになる。プロダクトゴールはプロダクトバックログに含まれる。プロダクトバックログの残りの部分は、プロダクトゴールを達成する「何か（what）」を定義するものである。

プロダクトとは価値を提供する手段である。プロダクトは、明確な境界、既知のステークホルダー、明確に定義されたユーザーや顧客を持っている。プロダクトは、サービスや物理的な製品である場合もあれば、より抽象的なものの場合もある。

プロダクトゴールは、スクラムチームの長期的な目標である。次の目標に移る前に、スクラムチームはひとつの目標を達成（または放棄）しなければならない。

スクラムチームは、組織の戦略的な意思決定を実行するために組成される。それぞれのスクラムチームのプロダクトゴールは、この戦略的な整合性を確保するための重要なメカニズムである。リーダーは、スクラムチームと戦略的なステークホルダーとの間で、プロダクトゴールに対する進捗とその関連性に関して適切な会話が行われるようにする責任がある。戦略レベルでのアジリティは、プロダクトゴールを検査し、適応させ、必要に応じて軌道修正する能力に依存している。

## スプリントバックログ

スプリントバックログは、スプリントゴール（なぜ）、スプリント向けに選択されたいくつかのプロダクトバックログアイテム（何を）、およびインクリメントを届けるための実行可能な計画（どのように）で構成される。

スプリントバックログは、開発者による、開発者のための計画である。スプリントバックログには、スプリントゴールを達成するために開発者がスプリントで行う作業がリアルタイムに反映される。その結果、より多くのことを学ぶにつれて、スプリントの期間を通して更新される。スプリントバックログはデイリースクラムで進捗を検査できる程度の詳細さが必要である。

スプリントバックログは、スクラムチームの開発者を制御や管理するためのメカニズムや、ステータスレポートのダッシュボードとして用いられるべきではない。

リーダーは、開発者がスプリントバックログのオーナーシップを持つことを尊重し、スプリントでの作業を自己管理するための余地を与える必要がある。スプリントの計画を、スクラムチームを管理するための道具として扱うのは避けるべきである。計画はスクラムチームのためのものであり、リーダーがフィードバックできるようにするためのものだ。

### 確約（コミットメント）：スプリントゴール

スプリントゴールはスプリントの唯一の目的である。スプリントゴールは開発者が確約するものだが、スプリントゴールを達成するために必要となる作業に対しては柔軟性をもたらず。スプリントゴールはまた、一貫性と集中を生み出し、スクラムチームに一致団結した作業を促すものでもある。

リーダーは、スクラムチームのスプリントへの集中と確約を示すための窓としてスプリントゴールを活用することができる。また、チームが支援を求めたら、リーダーはスプリントゴールの達成を支援すべきである。

## インクリメント

インクリメントは、プロダクトゴールに向けた具体的な踏み石である。インクリメントはこれまでのすべてのインクリメントに追加する。また、すべてのインクリメントが連携して機能することを保証するために、徹底的に検証する必要がある。価値を提供するには、インクリメントを利用可能にしなければならない。

スクラムチームの最終的な責任は、プロダクトゴールに向けて漸進的に進むか、それが不可能であることを学び、プロダクトゴールを作り直すか、別のものに集中するかである。リーダーは、スクラムチームと協力して、作業している環境に拘らず、より推進していけるよう支援する必要がある。リーダーは、組織の技術的、手続き的、文化的な制約の中でも作業できるように支援する必要がある。

### 確約（コミットメント）：完成の定義

完成の定義とは、プロダクトの品質基準を満たすインクリメントの状態を示した正式な記述である。

インクリメントの完成の定義が組織の標準の一部となっている場合、すべてのスクラムチームは最低限それに従う必要がある。組織の標準になっていない場合、そのスクラムチームはプロダクトに適した完成の定義を作成する必要がある。

開発者は完成の定義に準拠する必要がある。プロダクトに関わるスクラムチームが複数ある場合、共通の完成の定義を作成して、それに準拠する必要がある。

完成の定義は、完成することの意味を透明にするものである。プロダクトゴールに向かって少しずつ進め、それにより、価値を提供することが何を意味するのかを明確に伝えるメカニズムである。これは多くの場合、スクラムチームが外部のグループとの期待値を設定するための優れた方法となる。リーダーは、スクラムチームと協力して、組織の標準としての適切な完成の定義を作成し、改善する。組織の完成の定義は、リーダーが活用できるメカニズムであり、品質、専門性、透明性のレベルを高めて、スクラムチームの自己管理を可能にする。リーダーは、より完全な完成の定義を達成しようと努力しているスクラムチームを支援する。

## 最後に

このホワイトペーパーでは、スクラムの理論、責任、イベント、作成物を用いて、複雑な課題や機会に対してより効果的に取り組むために、組織をどのように導くことができるかを探究した。リーダーの役目に集中することで、アウトサイドイン（訳注: 外部の視点からアプローチする方法）の視点が役に立つことを願っている。今度はあなたの番である。あなたの部下たちはスクラムが機能する条件を作るために、あなたの手助けを必要としている。

著者に関する詳しい情報:

**Yuval Yeret** — <https://www.scrum.org/yuval-yeret>

**Dave West** — <https://www.scrum.org/team/dave-west>

## 翻訳

本手引きは、上記著者による英語バージョンを日本語に翻訳したものである。日本語翻訳は、長沢 智治、kyon\_mm が担当した。

**翻訳に関する連絡先:** 長沢 智治 ([nagasawa@servantworks.co.jp](mailto:nagasawa@servantworks.co.jp))