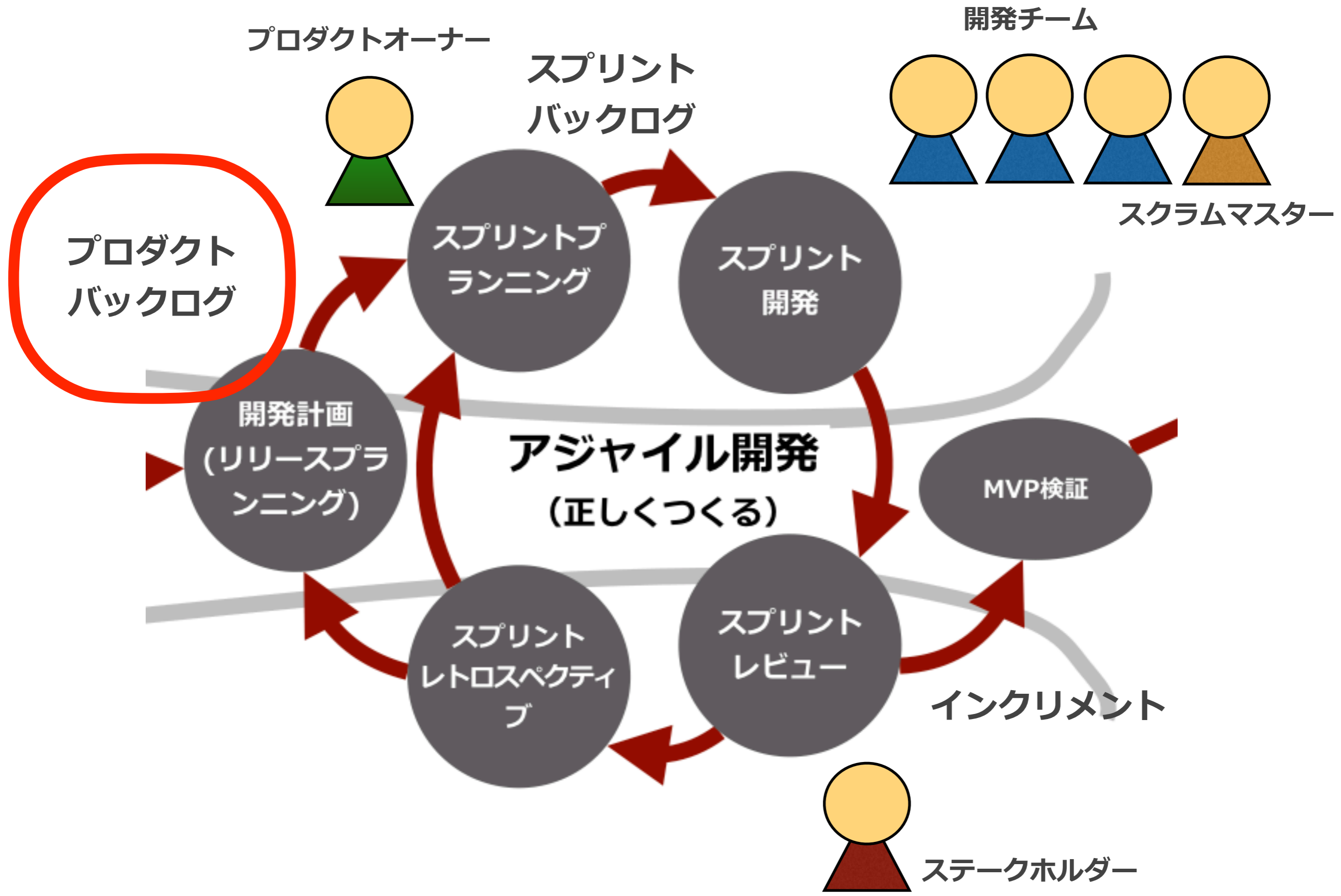


PBL作成のポイント



プロダクトバックログの順序付けの基準

複数の観点から並び替える

- ① **インセプションデッキの「われわれはなぜここにいるのか」を達成するために必要なもの**

※目的には、プロダクトレベル、プロジェクトレベルがある

- ② **検証のために必要なもの** (早く形にする必要がある機能)
- ③ **技術観点** (プロダクトの基礎にあたる機能、早めの検証が必要な技術)

①-③の間で優先度きめるのではなくて、①の観点で並び替え、②の観点で並び替え…と何度も繰り返すことで、全体の順序の納得感と合意を得るようにする。

プロダクトバックログ分割の基準：INVEST

5つの観点で分割する

Independent **独立している**

先行する機能が完了してないと始められないなど他の影響を受けない。

Negotiable **交渉可能である**

アイテムが具体的なタスクに落ちすぎておらず、プロダクトオーナーと実現方法について交渉することができる。

Valuable **価値がある**

アイテム単独で顧客にとっての価値があること。

Estimable **見積もり**

アイテムを見積もれるだけ、十分な情報があること。

Sized Right (Small) **適切な大きさである（小さい）**

実現するのに要する時間が長すぎない程度に分割されていること。

Testable **テスト可能である**

その開発が完了したかどうかをテストできること。受け入れ条件が明確になっている

PBLの表記

基本は3段構成（ユーザーストーリー形式）

< ユーザー/顧客 > として

< XXXを達成 > したい

なぜなら < YYY > だからだ

XXXが実現したいこと、YYYがその理由となる。

別表現：WHOとして、WHATしたい、なぜなら WHY だから。

PBL毎に受け入れ条件を設定する

基本はGWT

G=Given : ~な状態、条件下で

W=When : XXXをしたら、

T=Then : YYYができる、YYYという結果になる

少なくとも「~できる」という語尾で条件をまとめること

何ができれば、このPBIは完成したと言えるのか？

複数の条件になることも当然ありえる

(ただしテストケースではない。条件をあまりにも網羅的にするとテストケースになってしまうので注意)

PBL作成の実際①

PBLをどこまで詳細にするべきなのか

どの程度のインプットで、どういう精度のアウトプットが
生み出せるは、以下に左右される。

- ① 該当テーマに対するチームの知見（経験値）
- ② 「つくる」こと自体のチームの力量
- ③ 該当テーマの難易度（複雑なルールの実装など）
- ④ チーム外との関係性が複雑（多様な関係者の存在）

ゆえに「絶対的にどこまで詳細にするべき」という基準はない

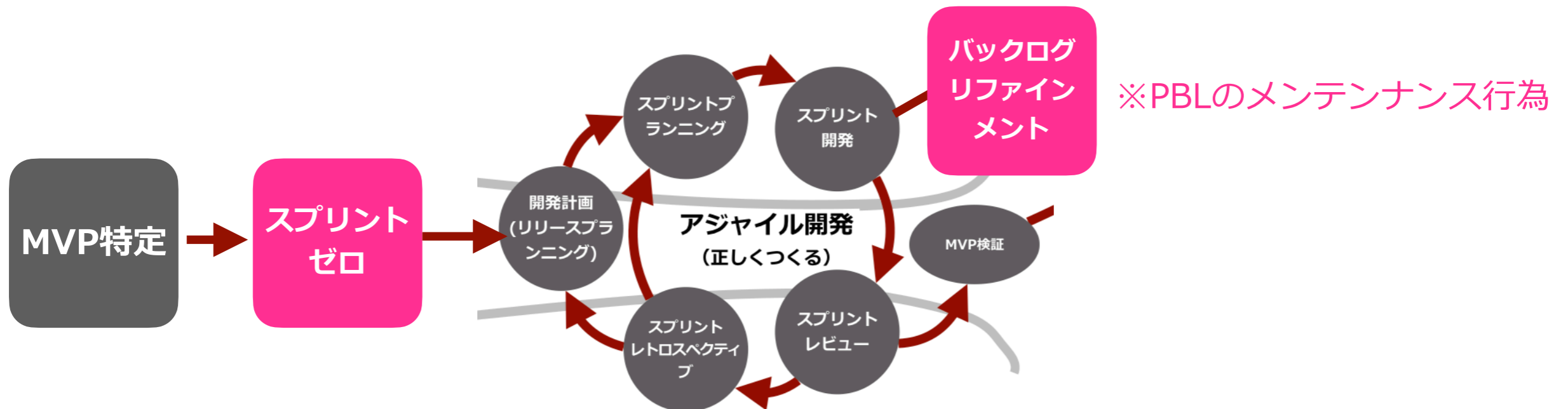
※対話で認識を揃えきれないならば補足の資料も作る

PBL作成の実際②

PBLをいつ詳細化するか

最初期…MVP特定～リリースプランニングの間

その後…次の（次の次の）スプリントをイメージしてそれまでに



※スプリントゼロがどのくらいの長さになるかは、前述のとおり
必要なインプットの量による（つまりチームに依る）

PBL作成の実際③

PBLは誰が詳細化するか

チームで行う（プロダクトオーナーが1人でやるわけではない）

つまり、スプリントの活動として織り込む必要がある

「PBL詳細化する人」「受け取る人」という分け方は、スクラムの本意とならない。

PBL作成の実際④

PBLをどうやって詳細化するか

プロダクト全体に影響を及ぼす → 早めに認識揃える
影響範囲は独立したPBIの範囲 → 開発までに揃える

全体 (プロジェクトやテーマ単位での 繰り返し)
<ul style="list-style-type: none">・ リリースプランニングと その為に必要なPBLの整理・ アーキテクチャ設計・ プロダクトの情報設計・ 概要レベルのデータモデリン グ、ドメインモデリング

部分 (スプリント単位での繰り返し)
<ul style="list-style-type: none">・ PBIの受け入れ条件・ PBIに必要な機能の分割・ 上記機能の仕様詳細・ PBIに必要なデータの設計・ PBIに係るUIのデザイン・ PBIの受け入れテストケース

PBL作成の実際④

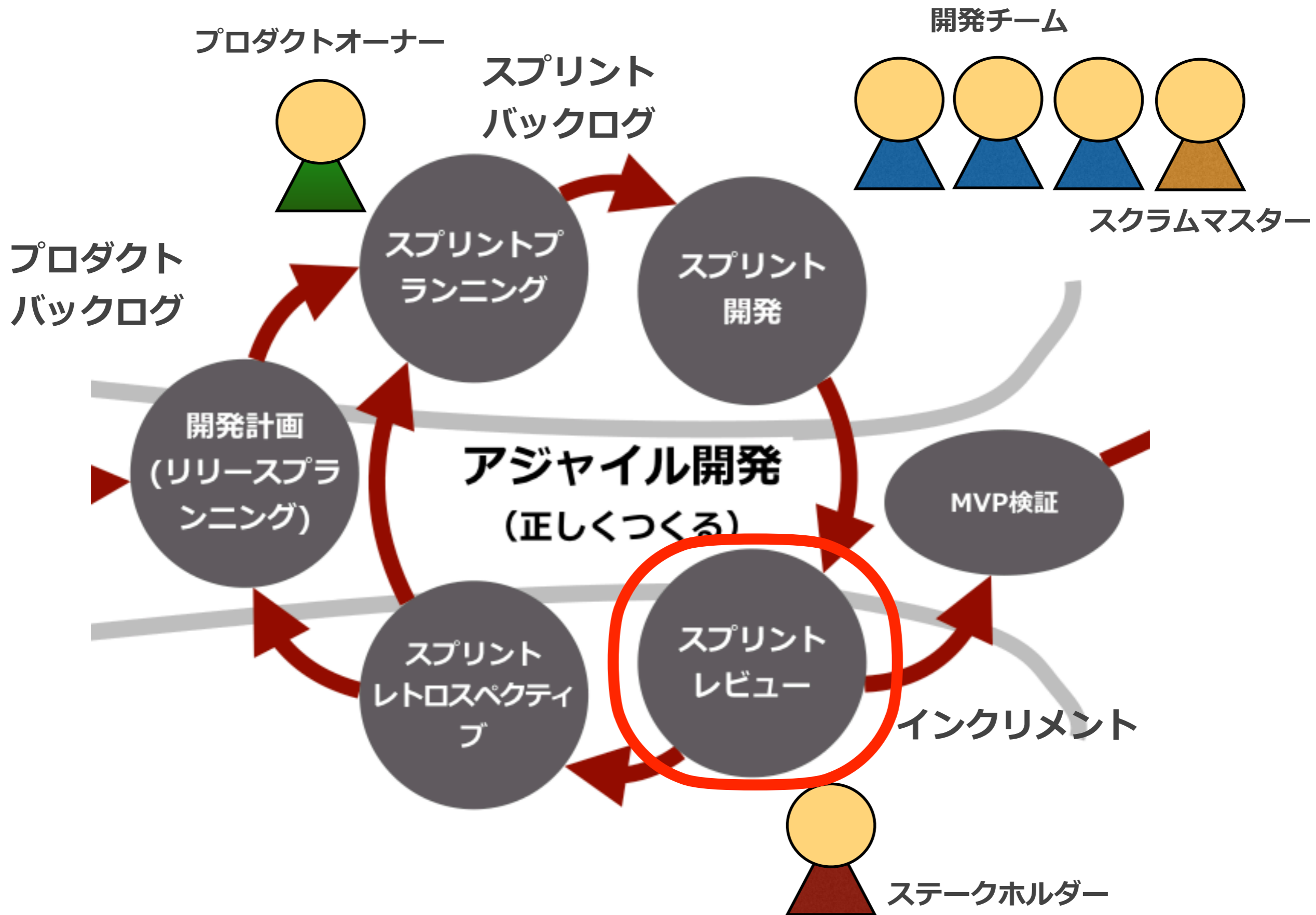
PBLをどうやって詳細化するか

全体と個別の詳細化を繰り返し進めていくイメージ



↑スプリントの途中なのでここが漏れやすい

スプリントレビューを
実施しよう



スプリントレビューとは？(目的)

目的

アウトプットを提示することで、チームや関係者全員からフィードバックや協力を引き出す

- ・ スプリントプランニングではスプリントで行うことの計画作りをする。
スプリントレビューではその結果の検査(と適応)を行う
- ・ 期待以上の結果も、不都合な真実も含めて、プロダクトの「今」を見れる機会
- ・ アウトプットについて、質問をしたり、観察や提案をしたり、「今」を踏まえ今後の方針について議論を行う
- ・ 議論の目的は「**価値を最大化するためには次に何ができるか**」
批評だけして終わりとか、ただ進捗を確認するだけではなく、建設的に今後の具体的な方針ややることを考える会。
(誰かが誰かを吊るし上げるような会ではない)

スプリントレビューとは？(参加者)

参加者

開発チームおよびプロダクトオーナー、スクラムマスター ステークホルダー（関係者）

- ・ スプリントの実施に毎日参加できないような人たちからフィードバックを得る機会。ゆえに、
 - 「本来は意見がほしいけどなかなか貰えていない人たち、専門家、ユーザー」
 - 「営業、法務コンプラなど事業的に関わりがある人たち（インプットを得たい）」
 - 「直接状況を見て適宜軌道修正をかけていきたいビジネス上のスポンサー」など、幅広くなる。
- ・ 常に全員ではなく、スプリントゴールや対象となるプロダクトバックログに関連の強い人を特に招き入れること。

スプリントレビューとは？(タイミング)

タイミング

スプリントの終了日

- ・ スプリント結果の検査だから、スプリントの終わりに行う
- ・ スプリントレビューにかける時間は、
 - 2週間スプリントの場合 → 2時間
 - 1ヶ月スプリントの場合 → 4時間を目安とする。

スプリントレビューとは？(インプット)

インプット

スプリントバックログ

スプリントゴール

開発を完了しているプロダクト(機能)

- ・ スプリントレビューではスプリントゴール(目標)とプロダクト(結果)との比較を行う。ゆえに、その両者が必要となる。
- ・ スプリントゴールに対して、何が達成できているのか、達成できていないことは何かを確認する。
(あくまでその結果を踏まえて次に行うべきことを決める)

スプリントレビューとは？(アウトプット)

アウトプット

リファインメントしたプロダクトバックログ 更新されたリリースプラン

- ・ スプリントレビューでの議論は2つのレベルに影響を与える。
 - ① 次にやるべきこと (プロダクトバックログ)
 - ② 今後何をいつリリースするのか (リリースプラン)
- ・ 関係者全員でプロダクトの「今」と、「今後」目指したいことを確認し、新しいプロダクトバックログアイテム(PBI)や既存のPBIの修正、優先順位の変更、不要となったPBIの削除を行う
- ・ さらに一つ一つのPBIのレベルを越えて、リリースするスコープや日付、予算に関する意思決定も必要に応じて行う

スプリントレビューとは？(事前準備①)

事前準備

誰を集めるのかを決める

スプリントの成果が受け入れ可能か判断する

デモの準備

ステークホルダー向けの補足資料

スプリントレビューとは？(事前準備①)

事前準備

誰を集めるのかを決める

- ・ 必要なステークホルダーは誰なのか判断し、先にスケジュールの確保を依頼しておく。まずはチームが固定しているレビュー日に決めてもらうよう調整をかけるが日程が合わない場合は、別途そのための日程を予定に追加する。

スプリントの成果が受け入れ可能か判断する

- ・ スプリントレビューでは完成したもののだけデモを行う。ゆえにレビューが始まる前に完成しているかどうかの判断を行っておく必要がある。
- ・ POはジャストインタイムで、完成したPBIを事前に確認しておく。
(POは受け入れのための基準(テスト)を用意しておき、確認する)

スプリントレビュー補足

POの確認パターン① 事前に結果を確認しておく

- ・こちらがスクラムガイドにおける王道。
- ・スプリントレビューで、POがステークホルダーと一緒に結果を初めてみるということはやらない。
- ・その狙いはすばやいフィードバックをかける。スプリントレビュー時間を置かないため、チームのテンポがよくなる。リリースも早くなる。

POの確認パターン② レビュー日に結果を確認する

- ・とはいえ様々な背景から出来ないこともある。
 - POが頻繁に時間を取ることができない
 - 1週間スプリントのため結果を出すまで、また確認行為が立て込んでしまう
 - プロダクトのサイズが小さく、ステークホルダーもPO以外ほぼいない
 - チームのフル稼働ではなく、スプリント内での軌道修正がそもそもかけられない
- ・以上の場合、1週間後のスプリントレビューでPOが確認するというパターンも実際にはありえる

スプリントレビューとは？(事前準備②)

事前準備

デモの準備

- ・ POが確認を終えられていれば、環境的な準備は終わっているはずだが、データの準備など他に必要なことがあれば済ませておく(肝心のデモで動かないということが無いように！)
- ・ デモ実施のためのシナリオを用意しておく
- ・ レビューで、誰が何をするか決める

※フィードバックを得るためにはスムーズな進行が必要ということ

ステークホルダー向けの補足資料

- ・ 毎日チームやプロダクトに接していない人に向けて、文脈を補足する情報を提供する。
- ・ 特に、全体感を示す情報(日程感、プロダクトの方向性)は必要になりがち。
- ・ ただし、こちらの説明がメインではないので資料作成に時間を使いすぎないこと

スプリントレビューとは？（内容①）

内容

1. チェックイン

- ・ 普段コミュニケーションをしているわけではないステークホルダーが参加することもありえる。冒頭で、自己紹介や**スプリントレビュー自体の目的について確認**をする。

2. 前提事項の確認

- ・ いきなりデモに入らず、このスプリント実施にあたって存在した前提、またスプリント中に判明した制約や条件などがあれば先に掲げておく

3. スプリントゴール及び、対象プロダクトバックログの説明

- ・ スプリントゴールがなんであったか、またゴール達成のために必要とおいたプロダクトバックログは何か、説明する。
- ・ そのうち完成したPBI、完成していないPBIは何か明らかにする。

スプリントレビューとは？（内容②）

内容

4. デモおよび質問、フィードバック

- ・デモシナリオに基づいてチームもしくはPOが操作し、フィードバックを得るようにする。
- ・デモの操作者、進行役、フィードバックの記録など必要に応じて分担して進める(事前に決めておく)

5. スプリントレビューの整理

- ・フィードバックとして挙げた内容について、再度確認を行い、扱いについて検討する（アイデアとして残すだけ、PBIとして対応する等）
- ・プロダクトバックログやアイスボックス(一時保管)に必要なPBIを追加する

6. 今後の見通しと意思決定

- ・スプリントの結果を受けて、今後のリリースプランに何か変更を加るのであればその確認。踏まえて全体の予定を見直す。

スプリントレビューを
より上手に進める工夫

スプリントレビューで確認すること

チームからステークホルダーへの質問

- ・見たものが気に入ったか、何が気に入り、何が気に入らなかった
- ・期待どおりではなかったところはあるか
- ・プロダクトを見ることによって何か思いついたところはあるか
- ・プロダクトを成功させるために変えるべきところはあるか
- ・この方向性で作り進めていって問題はなさそうか
- ・不足している機能、過剰な機能はないか
- ・見た目、動きで調整が必要なところはないか

などを質問する。これらの質問に対してステークホルダーが回答する内容をそのまま実現しなければならないということではない。

あくまでフィードバックとして受け止めて、対応可否については別途検討する

スプリントレビューで受け入れをしないこと

受け入れを行うのはあくまでプロダクトオーナー

「スプリントレビューより前にPOが受け入れを確認しておくこと」を挙げたのは、スプリントレビューが受け入れの場ではないから。

受け入れの場にしてしまうと「ステークホルダーによる受け入れ」行う場と同義になってしまいかねない。これをやると「意思決定をPOに1本化する」前提が崩れ、プロダクトの方向性がブレかねない。

ステークホルダーマネジメントを行う

期待マネジメントはPOやスクラムマスターが引き受ける

ステークホルダーによってはスクラムのルールについて理解が不足しており、スプリントレビューで進捗を確認したり、受け入れをしたりすることがある。これをやりはじめると、意思決定が定まらず、プロダクト開発が迷走しかねない。

ステークホルダーにスクラムの説明を行い、理解を高める活動はスクラムマスターが行う。一方、POは、ステークホルダーが何を期待しているかの把握、状況の共有について行うようにする。これらはスクラムイベントの外で行う。

スクラムイベントは、あくまでプロダクトの価値を高めていく場として捉え、チームがそのことに集中できるよう場作りを行うのが理想的である

スプリントレビューに必要な人を揃える

レビューとはプロダクトの価値を確かめる最前線

繰り返すがスプリントレビューでは、フィードバックに基づく対話を重視する。ゆえに、この場に人が集まらないのは、前提が整っていないと言える。プロダクトの価値やビジネスの可能性を確かめるべき人が必ず参加すること。

逆に、スプリントレビューに人が集まらないようでは、プロダクトに時間を使う価値がないということであり、プロダクト開発を中止した方が良い可能性がある。関係者に対して「プロダクトをより良いものしていく」ことへのコミットメントを求めること。

着地の予測をすること

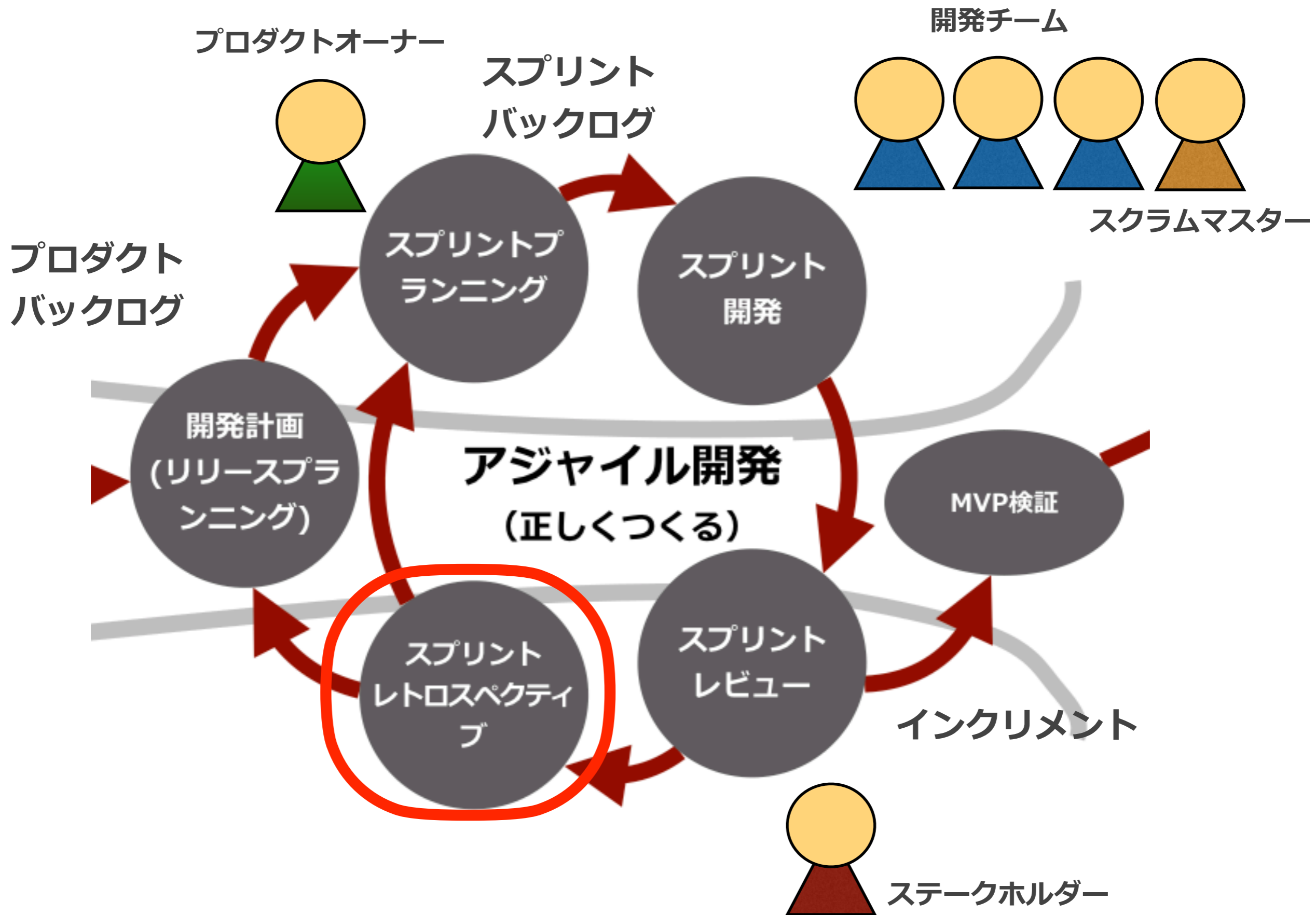
スプリントを終えるごとに予測を行う

スプリントを終えるごとに、いつリリースができるのかの着地を見立て直すこと
スプリントが期待どおりにいかない場合、何か積み残してしまう場合、あるいは
思いの外進みが良かった場合など、いずれにしても想定している**リリースに必要な
残スプリント数**に影響が出ることがある。

これを放置しているとステークホルダーとの期待が大きくなっていく可能性がある。
最初は小さな期待違いでも、積み重なっていくと、想定したスプリントの数と
大きな開きができ、必要予算にも影響が出てくる。

見立ては変わっていくものなので「予定どおりであること」を目指せということ
ではなく、着地の変化をタイムリーに共有していくようにしよう。

スプリントレトロスペクティブ
を実施しよう



スプリントレトロスペクティブとは？(目的)

目的

チームへのレビューを踏まえて、カイゼンに踏み出せるようにすること

- ・ 人、関係、プロセス、ツールの観点から実施したスプリントを検査(レビュー)する
 - ・ 上手くいったことや、今後のカイゼンが必要なことを見つける、整理する
 - ・ スクラムチームのカイゼンプランを立てる
- ※スプリントでの学びを早速次のスプリントに活かすことができる

スプリントレトロスペクティブとは？(参加者)

参加者

開発チームおよびプロダクトオーナー

スクラムマスター

- ・スクラムチームの活動をふりかえるためのものなので、参加者はチーム全員。
- ・スクラムマスターがファシリテートを行う
 - ※スクラムマスターはチームの状態を捉えられている必要がある

ただし、プロダクトオーナーがチームと信頼関係をまだ築けていないようであれば参加は見合わせる。POは権威が強い場合があり、議論に遠慮が発生する可能性があるため。スクラムとして望ましい振る舞いを考える上で、忖度がないようにする

これはステークホルダーに対しても同様である。あくまでチームが自分たちの判断でカイゼンできる状況を作ることが前提。

スプリントレトロスペクティブとは？(タイミング)

タイミング

スプリントの最終日

- スプリントレビューの後に行う（レビューでの内容も踏まえるため）
- タイムボックスは、
 - 2週間スプリントの場合 → 1.5時間
 - 1週間スプリントの場合 → 1時間

スプリントレトロスペクティブとは？(インプット)

インプット

客観的なデータ

主観的なデータ

カイゼンバックログ

- ・ 客観的なデータは、チームやプロダクトに関するデータが対象となる。
ベロシティや、PBLのリードタイム、不具合数、レビューの指摘数などを用いる
- ・ 主観的なデータは、個々人の課題感、所感・思いなどである。ふりかえりまでに個人で短くふりかえりをやっておくと取り出しやすい
- ・ カイゼンバックログは、前回レトロスペクティブのアウトプットである。
カイゼンの対象項目が入ったリストのことである。

スプリントレトロスペクティブとは？(アウトプット)

アウトプット

カイゼンバックログ

特に次のスプリントで実施したいこと

- ・先に述べたように、カイゼンバックログとはレトロスペクティブで挙げられたカイゼン項目のことである。一度に解決、実施できないこと多いため、これらの項目もバックログ管理する
- ・カイゼンバックログで挙げた内容は、スプリントプランニング時に、スプリントバックログへの追加を適宜行う
- ・特に、次のスプリントで実施したほうが効果的な項目については、特定をしておき、実施の優先度を高める。

スプリントレトロスペクティブとは？(事前準備)

事前準備

プラクティスの準備

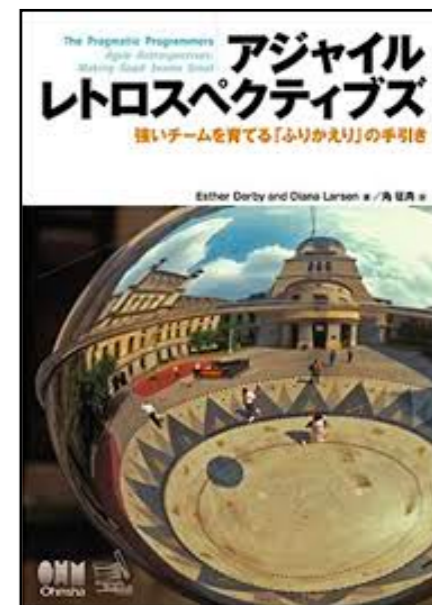
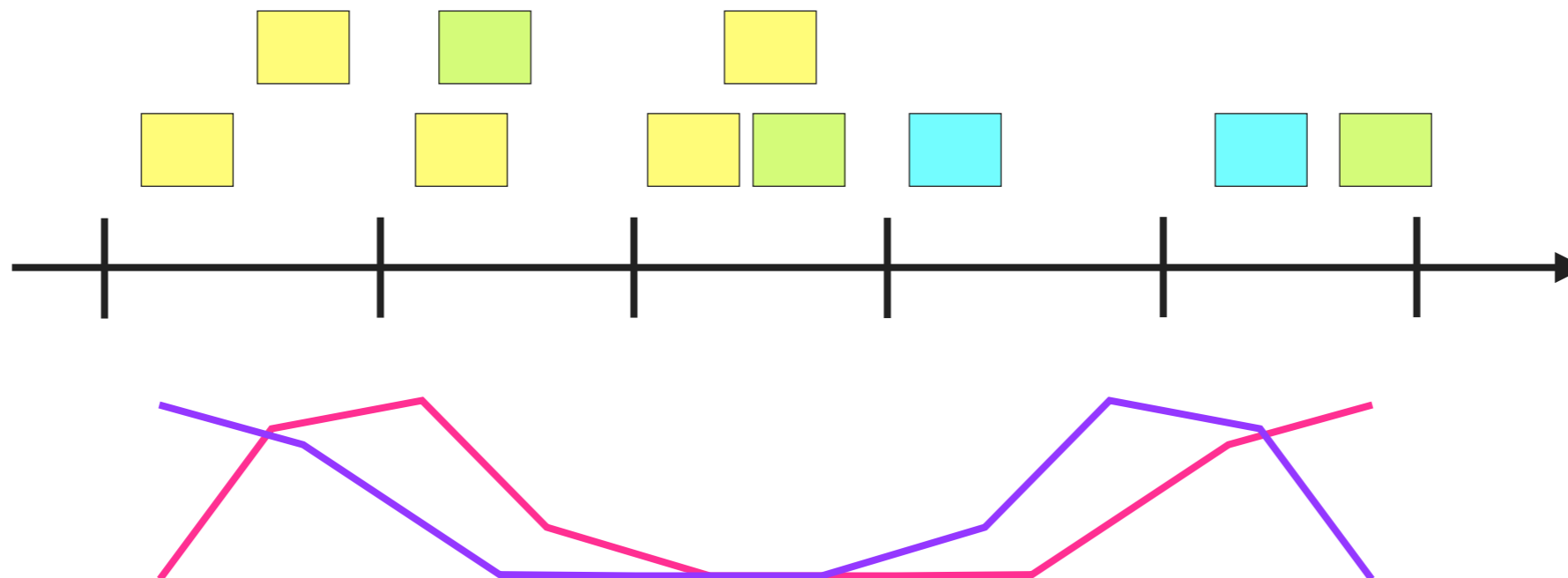
- レトロスペクティブのやり方にも様々なパターンが存在する。どのプラクティスをどのような狙いで採用するか検討しておく。

①タイムラインふりかえり (状況を思い起こすためのふりかえり)

時間軸にそってどういう出来事あったかをプロットしていく
ふりかえりタイムボックスが長い目のチームで行う

②感情セイスモグラム (主観的なデータが可視化される)

出来事に沿って、チームメンバーの感情の遷移も可視化する



スプリントレトロスペクティブとは？（内容①）

内容

アクションを計画に織り込むまでがふりかえり

① ルールを確認する

- ・ 目的はあくまでカイゼン。人を非難するための場ではない。ふりかえりを実施するにあたってのルールを確認すること。
- ・ 前回ふりかえりのふりかえりを確認しておく

② コンテキストを共有する

- ・ 客観データを確認する(ベロシティ、不具合数他)
- ・ 主観データを可視化する(タイムラインふりかえり→感情セイスモグラム)

③ インサイト（気づき）を得る

パターン1 「エッセンシャルスクラムの3つの問い」

- ・ 何がうまくいったのか？
- ・ 何がうまくいかなかったのか？
- ・ やり方を変えるところはないか？

スプリントレトロスペクティブとは？（内容②）

内容

アクションを計画に織り込むまでがふりかえり

③' インサイト（気づき）を得る

パターン2 「KPT」 Keep / Problem / Try

パターン3 「YWT」 Yatta / Wakatta/ Tsugi

：

※Tryを検討するにあたり、前回のふりかえり結果(カイゼンバックログ)を持ち込み、解消されているものなどを確認すること

※気づきを引き出すインサイトワークの引き出しを充実させていくのも必要

④ アクションを決める

- ・気づきのうち、特に優先するべき「次にやること」を特定する
→ ドット投票などで、チームの意思を反映し決める
- ・ **特定したアクションを「カイゼンバックログ」に積む**
- ・ スプリントプランニングでカイゼンバックログも実施対象にする

スプリントレトロスペクティブとは？（内容③）

内容

アクションを計画に織り込むまでがふりかえり

⑤ ふりかえりのふりかえり

- ・ ふりかえり後に、**ふりかえり自体のふりかえりを行う**
- ・ 毎回行う必要はない。ふりかえり自体が上手く機能していないと感じるとき、マンネリを感じるときに実施する。
- ・ スクラムマスターがふりかえりのふりかえりをリードする
- ・ ふりかえり自体のKeep / Problem / Tryをあげる

スプリントレトロスペクティブを
より上手く進める工夫

スプリントレトロスペクティブでの問題

① 参加者が集まらない／開催されない問題

レトロスペクティブはもっとも省略されやすい、スクラムイベント。実施しなくても、即座に致命的な問題が常に発生するわけではない。また、参加しなくても個人として次のスプリントの活動に支障をきたすわけではない。ゆえに省略されやすい。

実際には、**数あるプラクティスの中で「ふりかえり」こそ実施すべき。**
なぜなら、カイゼンのサイクルが回り始めないためである。
カイゼンの動きがなければ、反復開発の意義は大幅に減ることになる。
(分かったことに基づいて次の活動を最適化するという動きが始まらない)

スプリントレトロスペクティブでの問題

② 責任追及／吊し上げ問題

ふりかえりを開催したとしても、検知した問題の犯人探しに躍起になり、責任追及、吊し上げと発展してしまう。こうした行為が行われると、「カイゼンに繋がらない」「失敗を恐れるようになってしまう」といったマイナスの影響が強くなる。

この事態が発生しないよう、もっとも注意をしたい。

- ①ルール確認のところで、責任追及が目的ではないこと
- ②ふりかえり実施中に、スクラムマスターが状態を保全する
- ③ふりかえり後のふりかえりで、(発生していた場合)状態の問題を指摘し注意を促す。

スプリントレトロスペクティブでの問題

③ 意識高すぎる／正義はわれにあり問題

カイゼン意欲が高まり過ぎて、些細な問題でも目くじらを立ててしまうすべての問題を根絶やしにしようと動いて、多大な時間をかけてしまう一般的な原理原則を外から持ち込んできて、それと異なる状態をすべて問題として捉え、対処あるいはメンバーを追求してしまう。

以下を、ふりかえりのルールに追加するなりして行き過ぎの歯止めをかける

- ・ チームメンバーひとりひとりの意見に耳を傾ける
- ・ チームとしての意思決定を尊重する(特定の誰かに引っ張られていないか)
- ・ チームとしてのありたい姿、現状と照らし合わせて判断を行う

スクラムマスターの心得

スクラムマスターとは？

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ティク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、スクラムチームの有効性に責任を持つ。

スクラムマスターは、スクラムチームがスクラムフレームワーク内でプラクティスを改善できるようにすることで、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。

スクラムチームとともに

自己管理型で機能横断型のチームメンバーをコーチする。

スクラムチームが完成の定義を満たす価値の高いインクリメントの作成に集中できるように支援する。

スクラムチームの進捗を妨げる障害物を排除するように働きかける。

すべてのスクラムイベントが開催され、ポジティブで生産的であり、タイムボックスの制限が守られるようにする。

プロダクトオーナーとともに

効果的なプロダクトゴールの定義とプロダクトバックログ管理の方法を探することを支援する。

明確で簡潔なプロダクトバックログアイテムの必要性についてスクラムチームに理解してもらう。

複雑な環境での経験的なプロダクト計画の策定を支援する。

必要に応じてステークホルダーとのコラボレーションを促進する。

組織とともに

組織へのスクラムの導入を指導・トレーニング・コーチする。

組織においてスクラムの実施方法を計画・助言する。

複雑な作業に対する経験的アプローチを社員やステークホルダーに理解・実施してもらう。

ステークホルダーとスクラムチームの間の障壁を取り除く。