

計測によるスクラムチームの パフォーマンス向上

KURT BITTNER、PATRICIA KONG 著

長沢 智治 訳 | AUGUST 2022

組織のマネージャーとは、自分のチームがどのようなパフォーマンスを出しているかを見たいものである。従来型の組織では、チームを評価するために、計画に対するパフォーマンスなどを見ることが少なくない。しかし、自分たちが立てた計画が、自分たちが望むような結果をもたらすのか自問する必要がある。ほとんどの計画は、「あるグループが一連のことを行えば、よい結果が得られる」という前提の上での単なる推測に過ぎない。問題は、計画が間違っている可能性があり、多くの場合、間違っていることだ。

では、チームは自分たちが効果的な成果を出しているかどうかを知るにはどうすればよいだろうか。突き詰めると、スクラムチームのパフォーマンスは、顧客に対して提供した価値で計測されるべきだ。ここでの「価値」とは、顧客が体験するアウトカムが向上することを意味している。

価値を計測する

エビデンスベースドマネジメント (EBM: Evidence Based Management) のフレームワークでは、顧客が今まさに体験している価値のことを「現在の価値 (CV: Current Value)」と呼んでいる。これを補完する概念として、顧客が体験したいがまだ体験していない価値のことを「未実現の価値 (UV: Unrealized Value)」と呼んでいる。

だが、チームはこれらの価値をどう計測すればよいだろうか。NPS (ネットプロモータースコア) のような漠然とした計測指標はあまり正確ではない上に、頻繁に計測することができない。インタビューや満足度調査もひとつの計測指標となるが、コストがかさむ傾向があり、頻繁に実施することができない。また、回答者に過去の体験を振り返ってもらう必要があるため、想起バイアスにかかる可能性がある。さらに、調査疲れを防ぐために、10 数個程度のことでしか計測できない。そして、調査や NPS は主観を捉えるものだが、人々の実際の行動を反映しているとは限らない。

簡単かつすぐに行なえるフィードバックを収集する方法のひとつは、顧客が実際に行なうことを計測することであり、それはプロダクト自体にフィードバックの仕組みを組み込むこと

である。これは、多くのチームにとって現実的な選択肢である。なぜならば、多くのプロダクトにソフトウェアが内在しており、インターネットに何らかの形で接続されているからだ。

すべてのスプリントで定期的に顧客に対して提供しているスクラムチームは、対象者である顧客のアウトカムの観点からスプリントゴールを設定することで、スプリントにおける計測手段を作ることができる。また、スプリントゴールの達成度合いをフィードバックする計測手段をプロダクトに組み込むこともできる。顧客への提供頻度が低いスクラムチームでも、スプリントゴールの達成度合いを計測することは可能であるが、成功に導くフィードバックは遅くなるだろう。計測手段は、「提供した新機能を誰かが使ってくれたか」という単純なものから、「新機能を使うことで、顧客のゴールが達成されたか」という深い分析まであるだろう。

チームが価値を計測する頻度は、その計測指標の有用性にも影響する。比較的短い期間（数週間）で新しい価値を提供し、計測できるチームは、顧客価値を比較的適時に把握することができる。一方、年に数回（またはそれより少ない頻度で）しか提供と計測ができないチームは、比較的古い情報で取り組むため、顧客価値の向上以前に提供スピードの向上を検討すべきである。なぜならば、チームが効果的に反応できるようになる前に、顧客に関する情報が古くなってしまう可能性が高いためだ。

価値提供のパフォーマンスを計測する

組織によっては、活動（チームが何をしたのか、計画通りに実行したか）やアウトプット（チームが私たちの求めたものを作ったか、望ましいベロシティを達成できたか）の計測に着目している。これらの計測指標は、「チームが行なっていることが価値のあるものなのか」について、組織にもチームにも何ら伝えていない。[リーンのフロー指標](#)においても、同様の問題を抱えている。これらの計測指標は、チームがどれだけうまく機能しているかはわかるが、チームが行なっている作業に価値があるかはわからない。

パフォーマンスがよいスクラムチームでは、時間が経つにつれて現在の価値（CV）が向上し、それに伴って未実現の価値（UV）が減少していくはずである。

チームは現在の価値（CV）の傾向を見ることで、チームのパフォーマンスを長期的に把握できる。

- 全体的に上昇傾向であれば、チームのパフォーマンスは向上しており、全体的な傾向線が鋭角であればあるほど、急速に向上している。
- 多少の変動はあっても、全体的に横ばいであれば、チームは前進も後退もしていないことになる。この場合、チームは、本当に最高のパフォーマンスを上げているのか、もっと意欲的なゴールを設定する必要があるのかと自問すべきである。
- 全体的に下降傾向であれば、以前はプロダクトに喜んでいた顧客の満足度が下がった理由を、チームは考えるべきだ。ニーズが変わったのだろうか。新しい

リリースが以前のリリースより安定しない場合によくあることだが、プロダクトの品質に何らかの問題があり満足度を下げているのかもしれない。

チームは、未実現の価値（UV）の補完的な傾向にも目を向けることができる。

- 全体的に下降傾向であれば、チームのパフォーマンスは向上しており、全体的な傾向が鋭角であればあるほど、急速に向上している。
- 多少の変動はあっても、全体的に横ばいであれば、チームは前進も後退もしていない。
- 全体的に上昇傾向であれば、チームが反応するよりも速く顧客ニーズが変化している可能性があるため、チームは顧客ニーズをより深く理解するためにどうすべきかと自問すべきである。顧客ニーズをより満たすことができる競合が現れたのかもしれない。あるいは、顧客の期待値が変化するような出来事が起こったのかもしれない。

チームが有益な作業に取り組んでいるのか、それとも単に時間を無駄にしているのかを理解するためには、現在の価値（CV）と未実現の価値（UV）、もしくはできればその両方を見ていくことが不可欠である。チームが価値のあるインクリメントを提供しているかどうかを理解できれば、他の要因も見て、どこを改善すべきかを判断することができる。

価値提供の能力を計測する

仮に、スクラムチームが現在の価値（CV）もしくは、未実現の価値（UV）で計測されるような価値のあるインクリメントを作れていないとしよう。このスクラムチームは何をすべきだろうか。すぐに顧客にリリースできるようなプロダクトの新しい機能を多く開発することに集中すべきだろうか。答えは、「たぶん」であり、多くの組織では「まだすべきではない」であろう。その理由は、提供スピードと提供の効果性に依るものである。

もしチームが現在の価値（CV）の潜在的な改善点を次々と提供できなければ、顧客からフィードバックを得ることも、そのフィードバックに迅速に反応することもできない。チームは、提供する価値に対して、為す術もなく行動していることになる。価値提供のパフォーマンスを向上させるには、まず価値を提供する能力を高める必要がある。この能力とは、提供スピードと各リリースを提供するチームの効果性の2つの観点がある。

提供スピードを計測する

提供スピード（EBM では、「市場に出すまでの時間（T2M: Time to Market）」）とは、サイクルタイムのいくつかのバリエーションによって計測できる。アジャイルなアプローチを実践している組織の多くは、提供スピードに一喜一憂しているところがある。提供スピードは確かに重要であり、組織がその向上に関心を持つことは正しい。しかし、それは、そのこと自体に価値があるからではなく、市場に出すまでの時間（T2M）を速くすることで、チ

ームが新しい機能をより迅速に提供し、その価値を計測し、そのフィードバックに基づき適応させることができるからである。

市場に出すまでの時間（T2M）の最も総合的な指標は、学習時間（Time to Learn）のようなものである。なぜなら、学習時間とは、価値を向上させるためのアイデアからそのアイデアによって実際に顧客が体験する価値が向上したかどうかを、チームが検証できるまでにかかる時間を計測することだからだ。

提供スピードのような総合的でない指標（つまり、チームが作業を開始してから顧客が使えるようになるまでの経過時間）は、提供パイプラインの先頭にある顧客ニーズの議論と分析を無視しており、フィードバックの収集にかかる時間も無視している。開始時のアイデア出しや終了時のフィードバックの収集を無視した指標は、フィードバックループの重要な部分を無視して、「スピード」という誤った感覚を与えてしまう可能性がある。

チームが現在の価値（CV）を向上させるためには、新しいアイデアを迅速にテストし、顧客にとって価値のあるものに取り組んでいることを確認する必要がある。市場に出すまでの時間（T2M）が遅いチームは、価値のない作業に多くの時間を費やし、現在の価値（CV）を急速に向上させることができない。

単に迅速に提供するだけでは不十分である。このことは重要だ。つまり、提供するものの価値を計測しないチームは、フィードバックが得られないため、迅速なフィードバックループの恩恵を受けることができない。迅速な提供にのみ着目し、その提供する価値に着目していないチームは、アジリティを達成していると自らを欺いていることになる。アジリティには、フィードバックに迅速に反応できることも含まれているからだ。フィードバックがなければ、チームは決して改善することができない。なぜなら、提供するもののほとんどは無駄である可能性が高いからだ。

チームの効果を計測する

スピードがすべてであるということではない。チームの提供能力をより正確に把握するためには、そのリリースが現在の価値（CV）にどの程度の影響を与えることができたのを見る必要がある。確かに、最終的にはリリースによって現在の価値（CV）がどう変化したのかを計測することは重要だ。しかし、それは、計測に時間がかかるほか、計測に影響する要因が多岐にわたるため、本来簡単に発見できるはずの改善点が見えなくなってしまう懸念がある。

このことを例で説明してみる。2つのチームがあるとする。1つ目のチームは、サイクルタイムが1ヶ月である。2つ目は、サイクルタイムが2ヶ月のチームである。1つ目のチームの方がより良いパフォーマンスをしていると言いたくなるが、ここでもう1つの情報を追加して考えてみることにする。1つ目のチームのプロダクトリリースは、大半が欠陥改修とマイナーな機能強化で構成されており、現在の価値（CV）にあまり変化がない。一方で2つ目のチームのリリースは、大半が新しいプロダクト機能で構成されており、現在の価値（CV）を大幅に向上させるものだ。今、より良いパフォーマンスをしているのは、どちらのチームだろうか。

この例は、提供する価値を向上させる効果性の重要性を示している。これを EBM では、「イノベーションの能力 (A2I: Ability to Innovate)」と呼んでいる。特に、顧客の体験を向上させることに着目し、中断、マルチタスク、付加価値のない会議などを取り除くことができるチームは、単にスピードだけに着目するチームよりも高いパフォーマンスを出すことができるだろう。スピードは重要であるが、それは、各リリースが顧客体験の向上に寄与するものである場合に限ったことである。

現在の価値 (CV) を向上させるには、市場に出すまでの時間 (T2M) が速いだけではなく、イノベーションの能力 (A2I) が高いチームである必要がある。チームは、迅速なサイクルで提供していく必要があるが、各リリースでは、顧客を喜ばせる価値のある機能が組み込まれていなければならない。少なくとも、チームは、プロダクトの現在の価値 (CV) をどう向上させるかを考え抜いた実験は組み込むべきである。前述のリーンのフロー指標は、チームが作業のフローを改善し、非効率な作業方法によって生じる無駄を削減する部分について、いくつかのインサイトを与えてくれる。しかし、効果性を計測するには、多くの場合、もっと基本的なことがある。チームメンバーは、どれくらいの時間を会議に費やしているだろうか。これらの会議のうち、プロダクトに関連するものと、他の組織的な要請によるものはどれくらいあるのだろうか。チームメンバーは、1 日のうち何回、物事を整理したり、議論したりするために中断するのだろうか。

チームのパフォーマンスを向上させる

チームは、何に注力すべきかを判断するのが難しいと感じるものである。チームは、常により多くのプロダクト機能を提供しなければならないという圧力にさらされているからだ。しかし、迅速なサイクルで何を提供するかを計測できない場合、顧客のアウトカムを向上させるというゴールに役に立たない機能を生み出す可能性が非常に高くなるものである。

図 1 は、チームが改善の取り組みに注力するのに役立つデシジョンツリーである。

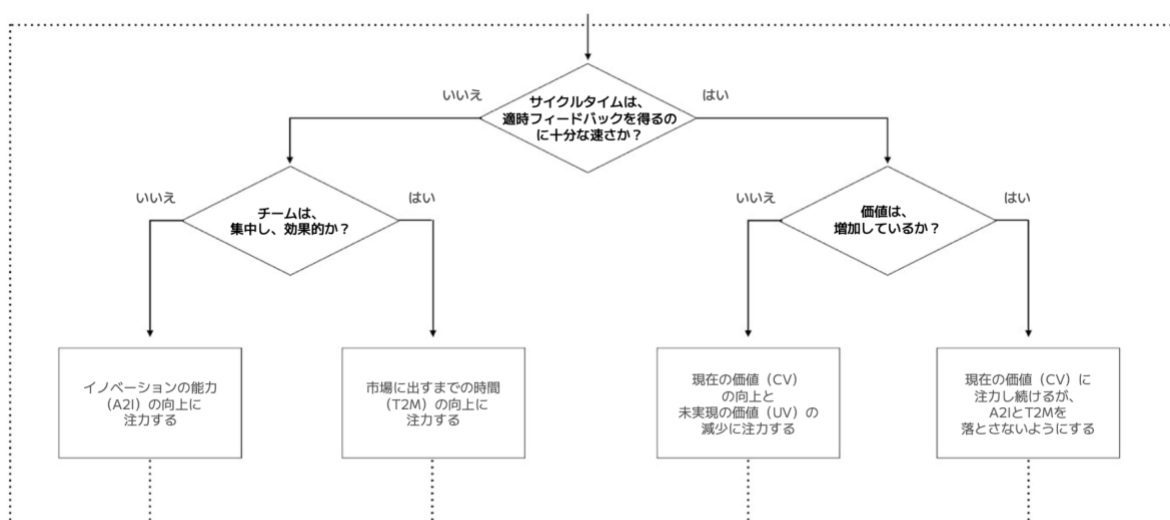


図 1: チームのパフォーマンスを向上させるための経験則に基づくアプローチ

このモデルでは、「戦略的ゴール」を達成するためには、価値 —— 現在の価値（CV）の向上と未実現の価値（UV）の減少 —— が最も重要であるが、もしチームが新しいアイデアを迅速にテストできなければ、誤ったプロダクト機能に注力してしまう可能性があることを示唆している。価値を提供する能力を向上させるには、まずイノベーションの能力（A2I）と市場に出すまでの時間（T2M）の改善に集中する必要があるかもしれない。

このモデルでは、まずイノベーション能力（A2I）の改善に注力することを提案しているが、これは市場に出すまでの時間（T2M）の改善、最終的には現在の価値（CV）と未実現の価値（UV）の改善に注力し、チームの能力を向上させるためである。イノベーションの能力（A2I）を改善するには、以下のことが必要となる。

- 稼働環境でのインシデントへの対応、他のプロダクト作業やプロジェクト作業、プロダクトに関係のない会議への出席など、付加価値の高いプロダクト作業の妨げとなる中断、逸脱、発散を削減する
- 仕掛かっている作業による無駄を取り除く
- 低品質の作業結果の受け入れや判断の遅れによる手戻りを取り除く（[技術的負債](#)など）

これらの改善により、中断を削減し、チームが集中できるようになることで、市場に出すまでの時間（T2M）も改善する可能性もある。市場に出すまでの時間（T2M）がまだ十分な速さでない場合は、チームの提供スピードを向上させるために以下を試すとよい。

- より小さな価値のインクリメントに取り組む
- より良いプラクティスにより、作業に必要な労力を削減する
- 定型作業、時間のかかる作業、誤りを起こしやすい活動を自動化し、労力と手作業による誤りを削減する

チームのイノベーションの能力（A2I）と市場に出すまでの時間（T2M）が改善すれば、顧客からのフィードバックをより迅速に収集し、対応できるようになる。そのため、提供する価値の向上に焦点を当てた実験をより効果的に実行できるようになる。これらの実験は、通常、顧客ニーズをより満たすために潜在的な解決策を試したり、チームの顧客への理解、顧客が望むアウトカム、顧客の現在の満足度を向上させるのに役に立つ情報を収集したりすることに焦点を当てている。

まとめ

多くの組織では、提供スピードの向上をアジャイルなアプローチの追求理由としてきた。しかしながら、組織は、顧客の志向の変化や競合の脅威に対してこそ、より反応できるべきだと直感的に捉えているはずである。提供スピードは重要であるが、スピードだけに着目していると、顧客と深く関わるという大きな機会を逸してしまう。提供スピードの向上がもたらす本当の恩恵は、顧客の所感を計測可能にする頻度を高めることにある。

スピードに加えて、多くの組織では、チームの生産性を高めることに重点を置いている。これはよくベロシティのような計測指標として表現されることがある。これらの計測指標は、悪気なく用いられるが、見当違いなことも多い。チームがどれだけのアウトプットを出したかを見るのではなく、どれだけの価値を生み出したかに注目すべきである。顧客の視点に立てば、アウトプットと体験できた価値との間に何も関係がないことがわかる。

まだ満たされていない顧客ニーズをよりよく理解するためには、チームが価値に関する実験を迅速に行い、その実験が顧客ニーズを満たしたかどうかの情報を収集し、迅速に実験の計画に適応させることができるようにする。この状況で重要なのは、提供スピードではなく、学習のスピードなのである。チームは、スプリントゴールとして設定した学習ゴールから注意を奪うような無駄や中断を減らすことに集中することで、学習スピードのパフォーマンスを改善することができる。これらの価値指向や学習指向のスプリントゴールを達成することで、チームは、「中間ゴール」、そして最終的には「戦略的ゴール」に向かって前進することができる。これらのゴールは、どちらも満たされていない顧客ニーズを満たすための言葉として提示されることになる。

翻訳について

本ドキュメントは、英語のオリジナルバージョンを日本語に翻訳したものである。日本語訳は、長沢 智治が担当した。日本語訳のレビューは、以下の方々をお願いした：

小芝 敏明、松野 哲、斎藤 紀彦、岡本 和也、中村 知成、中原 慶、半谷 充生、小柴 信一郎
(順不同、敬称略)

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