

# Scrum Guide Reordered (日本語版)

v1.0

Ryutaro Yoshida (@ryuzee)

## はじめに

Scrum Guide Reordered（日本語版）は、スクラムガイド 2020 の約 95%を元に、キーワードごとに整理したものです。例えば、スクラムマスターに関する記述をまとめて確認できます。本書を使うことで、スクラム関連の疑問点を素早く理解できます。本書は、Ken Schwaber 氏と Jeff Sutherland 氏が作成した『Scrum Guide（2020 年版）』をもとに Stefan Wolpers 氏が作成した『Scrum Guide--Reordered』を日本語化したものです。スクラムガイドの日本語訳は、角征典さんが翻訳したスクラムガイド日本語版を利用しています。

オリジナルのドキュメントはそれぞれ以下から入手できます。素晴らしいドキュメントを作成、翻訳した皆様に感謝いたします。

- スクラムガイド <https://scrumguides.org>
- スクラムガイド(日本語版) <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Japanese.pdf>
- Scrum Guide—Reordered <https://age-of-product.com/scrum-guide-reordered/>

本書の利用は自己責任でお願いします。

内容の誤りなどがありましたら@ryuzee (<https://twitter.com/ryuzee>) までお知らせください。

## ライセンス条項

### スクラムガイド © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland

クリエイティブ・コモンズ 表示-継承 4.0 国際ライセンス (CC BY-SA 4.0) のもとに利用を許諾されています。あなたは以下の条件に従う場合に限り、自由に

- 共有 – 本作品を複製、頒布、展示、実演できます。
- 再構成 – 二次的著作物を作成できます。

あなたの従うべき条件は以下の通りです。

- 表示 – あなたは適切なクレジットを表示し、ライセンスへのリンクを提供し、変更があったらその旨を示さなければなりません。これらは合理的であればどのような方法で行っても構いませんが、許諾者があなたやあなたの利用行為を支持していると示唆するような方法は除きます。
- 継承 – もしあなたがこの作品をリミックスしたり、改変したり、加工した場合には、あなたはあなたの貢献部分を元の作品とこれと同一または互換性があるライセンスの下に頒布しなければなりません。

ライセンス条項の詳細: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>

### Scrum Guide—Reordered © 2020 Stefan Wolpers

クリエイティブ・コモンズ 表示-継承 4.0 国際ライセンス (CC BY-SA 4.0) のもとに利用を許諾されています。

ライセンス条項の詳細: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>

### Scrum Guide Reordered (日本語版) © 2023 Ryutaro Yoshida

クリエイティブ・コモンズ 表示-継承 4.0 国際ライセンス (CC BY-SA 4.0) のもとに利用を許諾されています。

ライセンス条項の詳細: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.ja>

# 目次

はじめに.....	1
ライセンス条項.....	2
スクラムガイド © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland.....	2
Scrum Guide—Reordered © 2020 Stefan Wolpers.....	2
Scrum Guide Reordered（日本語版） © 2023 Ryutaro Yoshida.....	2
<b>1. 定義・チーム・スクラムマスター・プロダクトオーナー・開発者.....</b>	<b>6</b>
スクラムの定義.....	6
スクラムチーム.....	6
プロダクトオーナー.....	9
開発者.....	11
スクラムマスター.....	13
<b>2. イベント.....</b>	<b>14</b>
イベント全般.....	14
スプリント.....	15
スプリントプランニング.....	17
デイリースクラム.....	19
スプリントレビュー.....	19
スプリントレトロスペクティブ.....	20
<b>3. 作成物.....</b>	<b>21</b>
作成物全般.....	21
プロダクトバックログ.....	21
プロダクトバックログリファインメント.....	23
プロダクトバックログアイテム.....	23
プロダクトゴール.....	24
スプリントバックログ.....	25
スプリントゴール.....	26
プロダクトインクリメント.....	28
完成の定義.....	29

<b>4. その他主要要素 .....</b>	<b>30</b>
責任 .....	30
適応 .....	31
キャパシティ .....	32
変化・変更 .....	33
コーチング・コンサルティング .....	33
コラボレーション .....	33
確約 .....	34
コミュニケーション .....	35
複雑性 .....	35
継続的改善 .....	36
機能横断 .....	36
意思決定 .....	36
定義 .....	37
DevOps .....	39
有効性・生産性 .....	39
創発 .....	39
経験主義 .....	39
権限移譲 .....	40
見積り・作業規模の評価 .....	40
倫理 .....	41
失敗 .....	41
見通し・予測・追跡 .....	41
フレームワーク .....	41
障害物 .....	41
検査 .....	42
リーダーシップ .....	43
リーン .....	43
学習 .....	43
マネジメント .....	44
会議 .....	44
交渉 .....	44
並び替え・優先順位・優先順位付け .....	45

組織 .....	45
計画・計画作り .....	45
予測可能性 .....	47
問題・課題 .....	47
プロダクト .....	47
プロダクトディスカバリー .....	48
プロジェクト .....	48
進捗・傾向・追跡 .....	48
品質 .....	49
リスク .....	49
スケーリング .....	50
スコープ .....	50
スクラムの導入 .....	50
スクラムの理論 .....	50
スクラムの価値基準 .....	51
自己管理 .....	51
スキル・能力 .....	52
ステークホルダー .....	52
タイムボックス・時間枠 .....	54
トレーニング .....	54
透明性 .....	54
価値 .....	55
ベロシティ .....	56
ムダ .....	56
作業 .....	57

# 1. 定義・チーム・スクラムマスター・プロダクトオーナー・開発者

## スクラムの定義

- 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。(p.4)
- スクラムはシンプルである。まずはそのままの状態を試してほしい。そして、スクラムの哲学、理論、構造が、ゴールを達成し、価値を生み出すかどうかを判断してほしい。(p.4)
- スクラムフレームワークは意図的に不完全なものであり、スクラムの理論を実現するために必要な部分のみが定義されている。(p.4)
- スクラムは実践する人たちの集合知で構築されている。(p.4)
- スクラムのルールは詳細な指示を提供するものではなく、実践者の関係性や相互作用をガイドするものである。(p.4)
- スクラムフレームワークの中で、さまざまなプロセス、技法、手法を使用できる。(p.4)
- スクラムによって現在のマネジメント、環境、作業技術の相対的な有効性が可視化され、改善が可能になるのである。(p.4)
- スクラムが成功するかどうかは、次の 5 つの価値基準を実践できるかどうかにかかっている。確約(Commitment)、集中(Focus)、公開(Openness)、尊敬(Respect)、勇気(Courage) (p.5)
- 下される意思決定、実行される手順、スクラムの使用方法は、これらの価値基準を減少や弱体化させるものではなく、強化させるものでなければならない。(p.6)
- 組織・スクラムチーム・個人によって、[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]方法はさまざまである。(p.7)
- スプリントはスクラムにおける心臓の鼓動であり、スプリントにおいてアイデアが価値に変わる。(p.9)
- ここで概要を述べたように、スクラムフレームワークは不変である。スクラムの一部だけを導入することも可能だが、それはスクラムとは言えない。すべてを備えたものがスクラムであり、その他の技法・方法論・プラクティスの入れ物として機能するものである。(p.15)

## スクラムチーム

- (略)スクラムとは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。  
(略)スクラムチームは、スプリントで選択した作業を価値のインクリメントに変える。  
(p.4)

- スクラムチームは検査によって新しいことを学んだ瞬間に適応することが期待されている。(p.5)
- スクラムチームは、ゴールを達成し、お互いにサポートすることを確約する。(p.5)
- スクラムチームのメンバーは、お互いに能力のある独立した個人として尊敬し、一緒に働く人たちからも同じように尊敬される。(p.5)
- これらの価値基準は、スクラムチームの作業・行動・振る舞いの方向性を示している。(p.6)
- スクラムチームのメンバーは、スクラムのイベントや作成物を用いながら、これらの価値基準を学習および探求する。(p.6)
- 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。(p.6)
- 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。(p.6)
- スクラムチーム内には、サブチームや階層は存在しない。(p.6)
- [スクラムチーム]は、一度にひとつの目的(プロダクトゴール)に集中している専門家が集まった単位である。(p.6)
- スクラムチームは機能横断型で、各スプリントで価値を生み出すために必要なすべてのスキルを備えている。(p.6)
- また、自己管理型であり、誰が何を、いつ、どのように行うかをスクラムチーム内で決定する。(p.6)
- スクラムチームは、敏捷性を維持するための十分な小ささと、スプリント内で重要な作業を完了するための十分な大きさがあり、通常は10人以下である。(p.6)
- 一般的に小さなチームのほうがコミュニケーションがうまく、生産性が高いことがわかっている。(p.6)
- スクラムチームが大きくなりすぎる場合は、同じプロダクトに専念した、複数のまとまりのあるスクラムチームに再編成することを検討する必要がある。(p.6)
- したがって、[複数のまとまりのあるスクラムチームは]同じプロダクトゴール、プロダクトバックログ、およびプロダクトオーナーを共有する必要がある。(p.6)
- スクラムチームは、ステークホルダーとのコラボレーション、検証、保守、運用、実験、研究開発など、プロダクトに関して必要となり得るすべての活動に責任を持つ。(p.6)
- スクラムチームは、自分たちで作業を管理できるように組織によって構成され、その権限が与えられている。(p.6)



- 持続可能なペースでスプリントの作業を行うことにより、スクラムチームの集中と一貫性が向上する。(p.6)
- スクラムチーム全体が、スプリントごとに価値のある有用なインクリメントを作成する責任を持つ。(p.6)
- スクラムはスクラムチームにおいて、開発者、プロダクトオーナー、スクラムマスターという3つの明確な責任を定義する。(p.6)
- 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。組織・スクラムチーム・個人によって、その方法はさまざまである。(p.7)
- 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。(p.8)
- 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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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支援する。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)
- [スプリントプランニング] 結果としてできる計画は、スクラムチーム全体の共同作業によって作成される。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] スクラムチーム全体が協力して、そのスプリントになぜ価値があるかをステークホルダーに伝えるスプリントゴールを定義する。(p.10)
- 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。(p.11)
- スプリントレビューにおいて、スクラムチームとステークホルダーは、スプリントで何が達成され、自分たちの環境で何が変化したかについてレビューする。この情報に基づいて、参加者は次にやるべきことに協力して取り組む。(p.12)

- 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をプレゼンテーションだけに限定しないようにする。(p.12)
- 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。(p.12)
- これらの[作成物の]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。(p.13)
- [プロダクトバックログ]は、スクラムチームが行う作業の唯一の情報源である。(p.13)
- 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。(p.13)
- 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。(p.13)
- 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。(p.13)
- 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。(p.14)
- 完成の定義により、作業が完了してインクリメントの一部となったことが全員の共通認識となり、透明性が生み出される。(p.15)
- 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。(p.15)
- 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ります。(p.15)
- 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ります。(p.15)

## プロダクトオーナー

- スクラムとは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。プロダクトオーナーは、複雑な問題に対応するための作業をプロダクトバックログに並べる。(p.4)
- 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。(p.6)

- したがって、[複数のまとまりのあるスクラムチームは]同じプロダクトゴール、プロダクトバックログ、およびプロダクトオーナーを共有する必要がある。(p.6)
- スクラムはスクラムチームにおいて、開発者、プロダクトオーナー、スクラムマスターという3つの明確な責任を定義する。(p.6)
- 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。組織・スクラムチーム・個人によって、その方法はさまざまである。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトゴールを策定し、明示的に伝える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログアイテムを作成し、明確に伝える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログアイテムを並び替える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログに透明性があり、見える化され、理解されるようにする。(p.7)
- 上記の作業は、プロダクトオーナーが行うこともできるが、他の人に委任することもできる。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。(p.7)
- 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。(p.7)
- [プロダクトオーナー]の決定は、プロダクトバックログの内容や並び順、およびスプリントレビューでの検査可能なインクリメントによって見える化される。(p.7)
- プロダクトオーナーは1人の人間であり、委員会ではない。(p.7)
- プロダクトオーナーは、多くのステークホルダーのニーズをプロダクトバックログで表している場合がある。(p.7)
- ステークホルダーがプロダクトバックログを変更したいときは、プロダクトオーナーを説得する。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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ことを支援する。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)

- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)
- スプリントでは、学習が進むにつれてスコープが明確化され、プロダクトオーナーとの再交渉が必要になる場合がある。(p.9)
- プロダクトオーナーだけがスプリントを中止する権限を持つ。(p.10)
- プロダクトオーナーは参加者に対して、最も重要なプロダクトバックログアイテムと、それらとプロダクトゴールとの関連性について話し合う準備ができていないかを確認する。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] 開発者は、プロダクトオーナーとの話し合いを通じて、プロダクトバックログからアイテムを選択し、今回のスプリントに含める。(p.10)
- 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。(p.11)
- 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。(p.13)
- 開発者がスプリントで作業するときには、スプリントゴールを念頭に置く。作業が予想と異なることが判明した場合は、スプリントゴールに影響を与えないように、プロダクトオーナーと交渉してスプリントバックログのスコープを調整する。(p.14)

## 開発者

- 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。(p.6)
- スクラムはスクラムチームにおいて、開発者、プロダクトオーナー、スクラムマスターという3つの明確な責任を定義する。(p.6)
- 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。(p.7)
- 開発者が必要とする特定のスキルは、幅広く、作業の領域によって異なる。(p.7)
- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。スプリントの計画(スプリントバックログ)を作成する。(p.7)
- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。完成の定義を忠実に守ることにより品質を作り込む。(p.7)
- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。スプリントゴールに向けて毎日計画を適応させる。(p.7)

- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。専門家としてお互いに責任を持つ。(p.7)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] 開発者は、プロダクトオーナーとの話し合いを通じて、プロダクトバックログからアイテムを選択し、今回のスプリントに含める。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] 開発者は、選択したプロダクトバックログアイテムごとに、完成の定義を満たすインクリメントを作成するために必要な作業を計画する。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] これをどのように行うかは、開発者だけの裁量とする。プロダクトバックログアイテムを価値のインクリメントに変換する方法は誰も教えてくれない。(p.11)
- 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。(p.11)
- 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。(p.11)
- 開発者が計画を調整できるのは、デイリースクラムのときだけではない。(p.11)
- スプリントの残りの作業を適応または再計画することについて、より詳細な議論をするために、開発者は一日を通じて頻繁に話し合う。(p.11)
- 作業を行う開発者は、その作業規模の評価に責任を持つ。(p.13)
- 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。(p.13)
- 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。(p.14)
- 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。(p.14)
- 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す。(p.14)
- 開発者がスプリントで作業するときには、スプリントゴールを念頭に置く。作業が予想と異なることが判明した場合は、スプリントゴールに影響を与えないように、プロダクトオーナーと交渉してスプリントバックログの範囲を調整する。(p.14)
- 開発者は完成の定義に準拠する必要がある。(p.15)

## スクラムマスター

- スクラムとは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。プロダクトオーナーは、複雑な問題に対応するための作業をプロダクトバックログに並べる。  
(p.4)
- (略)スクラムとは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。  
(略)スクラムチームは、スプリントで選択した作業を価値のインクリメントに変える。  
(p.4)
- (略)スクラムとは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。  
(略)スクラムチームとステークホルダーは、結果を検査して、次のスプリントに向けて調整する。(p.4)
- 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。(p.6)
- スクラムはスクラムチームにおいて、開発者、プロダクトオーナー、スクラムマスターという3つの明確な責任を定義する。(p.6)
- 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。(p.8)
- 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。(p.8)
- 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。(p.8)
- 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。(p.8)
- 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。  
(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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支援する。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)

- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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ことを支援する。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。組織においてスクラムの実施方法を計画・助言する。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- 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。(p.11)

## 2. イベント

### イベント全般

- スクラムでは、検査と適応のための4つの正式なイベントを組み合わせている。それらを包含するイベントは「スプリント」と呼ばれる。(p.4)
- これらのイベントが機能するのは、経験主義のスクラムの三本柱「透明性」「検査」「適応」を実現しているからである。(p.4)
- スクラムでは、検査を支援するために、5つのイベントでリズムを提供している。(p.5)

- スクラムチームのメンバーは、スクラムのイベントや作成物を用いながら、これらの価値基準を学習および探求する。(p.6)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)
- スプリントは他のすべてのイベントの入れ物である。(p.9)
- スクラムにおけるそれぞれのイベントは、スクラムの作成物の検査と適応をするための公式の機会である。(p.9)
- [スクラムの]イベントは必要な透明性を実現するために明確に設計されている。(p.9)
- 規定通りにイベントを運用しなければ、検査と適応の機会が失われる。(p.9)
- スクラムにおけるイベントは、規則性を生み、スクラムで定義されていない会議の必要性を最小限に抑えるために用いられる。(p.9)
- すべてのイベントは、複雑さを低減するために、同じ時間と場所で開催されることが望ましい。(p.9)

## スプリント

- (略)スクラムとは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。  
(略)スクラムチームは、スプリントで選択した作業を価値のインクリメントに変える。(p.4)
- スクラムでは、検査と適応のための4つの正式なイベントを組み合わせている。それらを包含するイベントは「スプリント」と呼ばれる。(p.4)
- 持続可能なペースでスプリントの作業を行うことにより、スクラムチームの集中と一貫性が向上する。(p.6)
- スクラムチーム全体が、スプリントごとに価値のある有用なインクリメントを作成する責任を持つ。(p.6)
- スプリントは他のすべてのイベントの入れ物である。(p.9)
- スプリントはスクラムにおける心臓の鼓動であり、スプリントにおいてアイデアが価値に変わる。(p.9)
- 一貫性を保つため、スプリントは1か月以内の決まった長さとする。(p.9)
- 前のスプリントが終わり次第、新しいスプリントが始まる。(p.9)



- スプリントプランニング、デイリースクラム、スプリントレビュー、スプリントレトロスペクティブを含む、プロダクトゴールを達成するために必要なすべての作業は、スプリント内で行われる。(p.9)
- スプリントでは、スプリントゴールの達成を危険にさらすような変更はしない。(p.9)
- スプリントでは、品質を低下させない。(p.9)
- スプリントでは、プロダクトバックログを必要に応じてリファインメントする。(p.9)
- スプリントでは、学習が進むにつれてスコープが明確化され、プロダクトオーナーとの再交渉が必要になる場合がある。(p.9)
- スプリントによって、プロダクトゴールに対する進捗の検査と適応が少なくとも1か月ごとに確実にになり、予測可能性が高まる。(p.9)
- スプリントの期間が長すぎると、スプリントゴールが役に立たなくなり、複雑さが増し、リスクが高まる可能性がある。(p.9)
- スプリントの期間を短くすれば、より多くの学習サイクルを生み出し、コストや労力のリスクを短い時間枠に収めることができる。(p.9)
- スプリントは短いプロジェクトと考えることもできる。(p.9)
- 進捗の見通しを立てるために、バーンダウン、バーンアップ、累積フローなど、さまざまなプラクティスが存在する。これらの有用性は証明されているが、経験主義の重要性を置き換えるものではない。(p.9)
- 複雑な環境下では、何が起きるかわからない。すでに発生したことだけが、将来を見据えた意思決定に使用できる。(p.10)
- スプリントゴールがもはや役に立たなくなった場合、スプリントは中止されることになるだろう。(p.10)
- プロダクトオーナーだけがスプリントを中止する権限を持つ。(p.10)
- スプリントプランニングはスプリントの起点であり、ここではスプリントで実行する作業の計画を立てる。(p.10)
- 複雑さを低減するために、[デイリースクラムは]スプリント期間中は毎日、同じ時間・場所で開催する。(p.11)
- スプリントレビューは、スプリントの最後から2番目のイベントであり、スプリントが1か月の場合、タイムボックスは最大4時間である。スプリントの期間が短ければ、スプリントレビューの時間も短くすることが多い。(p.12)
- 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検査する。(p.12)

- 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。(p.12)
- 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。(p.12)
- スプリントレトロスペクティブをもってスプリントは終了する。(p.12)
- 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。(p.13)
- 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。(p.13)
- 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。(p.14)
- スプリントゴールはスプリントの唯一の目的である。(p.14)
- 開発者がスプリントで作業するときには、スプリントゴールを念頭に置く。作業が予想と異なることが判明した場合は、スプリントゴールに影響を与えないように、プロダクトオーナーと交渉してスプリントバックログの範囲を調整する。(p.14)
- スプリントでは、複数のインクリメントを作成可能である。(p.14)
- ただし、スプリント終了前にインクリメントをステークホルダーにデリバリーする可能性もある。(p.14)

## スプリントプランニング

- スプリントプランニングはスプリントの起点であり、ここではスプリントで実行する作業の計画を立てる。(p.10)
- 結果としてできる計画は、スクラムチーム全体の共同作業によって作成される。(p.10)
- プロダクトオーナーは参加者に対して、最も重要なプロダクトバックログアイテムと、それらとプロダクトゴールとの関連性について話し合う準備ができていないかを確認する。(p.10)
- スクラムチームは、アドバイスをもらうためにチーム以外の人をスプリントプランニングに招待してもよい。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] プロダクトオーナーは、プロダクトの価値と有用性を今回のスプリントでどのように高めることができるかを提案する。(p.10)

- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] スクラムチーム全体が協力して、そのスプリントになぜ価値があるかをステークホルダーに伝えるスプリントゴールを定義する。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] スプリントゴールは、スプリントプランニングの終了までに確定する必要がある。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] 開発者は、プロダクトオーナーとの話し合いを通じて、プロダクトバックログからアイテムを選択し、今回のスプリントに含める。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] スクラムチームは、このプロセスの中でプロダクトバックログアイテムのリファインメントをする場合がある。それによって、チームの理解と自信が高まる。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] スプリント内でどれくらい完了できるかを選択するのは難しいかもしれない。しかしながら、開発者が過去の自分たちのパフォーマンス、今回のキャパシティ、および完成の定義の理解を深めていけば、スプリントの予測に自信が持てるようになる。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] 開発者は、選択したプロダクトバックログアイテムごとに、完成の定義を満たすインクリメントを作成するために必要な作業を計画する。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] これは多くの場合、プロダクトバックログアイテムを1日以内の小さな作業アイテムに分解することによって行われる。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] これをどのように行うかは、開発者だけの裁量とする。プロダクトバックログアイテムを価値のインクリメントに変換する方法は誰も教えてくれない。(p.11)
- スプリントゴール、スプリント向けに選択したプロダクトバックログアイテム、およびそれらを提供するための計画をまとめてスプリントバックログと呼ぶ。(p.11)
- スプリントが1か月の場合、スプリントプランニングのタイムボックスは最大で8時間である。スプリントの期間が短ければ、スプリントプランニングの時間も短くすることが多い。(p.11)
- 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。(p.13)

- スプリントゴールは、スプリントプランニングで作成され、スプリントバックログに追加される。(p.14)

## 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。(p.11)
- 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。(p.11)
- 複雑さを低減するために、[デイリースクラムは]スプリント期間中は毎日、同じ時間・場所で開催する。(p.11)
- 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。(p.11)
- 開発者は、デイリースクラムがスプリントゴールの進捗に焦点をあて、これからの 1 日の作業の実行可能な計画を作成する限り、必要な構造とやり方を選択できる。これは集中を生み出し、自己管理を促進する。(p.11)
- デイリースクラムは、コミュニケーションを改善し、障害物を特定し、迅速な意思決定を促進する。その結果、他の会議を不要にする。(p.11)
- 開発者が計画を調整できるのは、デイリースクラムのときだけではない。(p.11)
- スプリントの残りの作業を適応または再計画することについて、より詳細な議論をするために、開発者は一日を通じて頻繁に話し合う。(p.11)
- 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。(p.14)

## スプリントレビュー

- [プロダクトオーナー]の決定は、プロダクトバックログの内容や並び順、およびスプリントレビューでの検査可能なインクリメントによって見える化される。(p.7)
- 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。(p.11)
- 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。(p.11)
- スプリントレビューにおいて、スクラムチームとステークホルダーは、スプリントで何が達成され、自分たちの環境で何が変化したかについてレビューする。この情報に基づいて、参加者は次にやるべきことに協力して取り組む。(p.12)

- 新たな機会に見合うようにプロダクトバックログを調整することもある。(p.12)
- 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をプレゼンテーションだけに限定しないようにする。(p.12)
- スプリントレビューは、スプリントの最後から2番目のイベントであり、スプリントが1か月の場合、タイムボックスは最大4時間である。スプリントの期間が短ければ、スプリントレビューの時間も短くすることが多い。(p.12)
- インクリメントをまとめたものをスプリントレビューで提示する。それによって、経験主義がサポートされる。(p.14)
- スプリントレビューのことを価値をリリースするための関門と見なすべきではない。(p.14)
- プロダクトバックログアイテムが完成の定義を満たしていない場合、リリースすることはできない。ましてやスプリントレビューで提示することもできない。(p.15)

## スプリントレトロスペクティブ

- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。専門家としてお互いに責任を持つ。(p.7)
- 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。(p.12)
- 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検査する。(p.12)
- [スプリントレトロスペクティブでは]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。(p.12)
- 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。(p.12)
- 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。(p.12)
- 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。(p.12)
- スプリントレトロスペクティブをもってスプリントは終了する。(p.12)
- スプリントが1か月の場合、スプリントレトロスペクティブは最大3時間である。スプリントの期間が短ければ、スプリントレトロスペクティブの時間も短くすることが多い。(p.12)

## 3. 作成物

### 作成物全般

- スクラムにおける重要な意思決定は、3つの正式な作成物を認知する状態に基づいている。透明性の低い作成物は、価値を低下させ、リスクを高める意思決定につながる可能性がある。(p.5)
- スクラムの作成物と合意されたゴールに向けた進捗状況は、頻繁かつ熱心に検査されなければならない。これは、潜在的に望ましくない変化や問題を検知するためである。(p.5)
- スクラムチームのメンバーは、スクラムのイベントや作成物を用いながら、これらの価値基準を学習および探求する。(p.6)
- スクラムにおけるそれぞれのイベントは、スクラムの作成物の検査と適応をするための公式の機会である。(p.9)
- スクラムの作成物は、作業や価値を表している。(p.12)
- [作成物]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。(p.12)
- 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。(p.12)
- [確約(コミットメント)] プロダクトバックログのためのプロダクトゴール (p.12)
- [確約(コミットメント)] スプリントバックログのためのスプリントゴール (p.12)
- [確約(コミットメント)] インクリメントのための完成の定義 (p.13)
- これらの[作成物の]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。(p.13)

### プロダクトバックログ

- スクラムとは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。プロダクトオーナーは、複雑な問題に対応するための作業をプロダクトバックログに並べる。(p.4)
- したがって、[複数のまとまりのあるスクラムチームは]同じプロダクトゴール、プロダクトバックログ、およびプロダクトオーナーを共有する必要がある。(p.6)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトゴールを策定し、明示的に伝える。(p.7)

- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログアイテムを作成し、明確に伝える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログアイテムを並び替える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログに透明性があり、見える化され、理解されるようにする。(p.7)
- [プロダクトオーナー]の決定は、プロダクトバックログの内容や並び順、およびスプリントレビューでの検査可能なインクリメントによって見える化される。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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ことを支援する。(p.8)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] 開発者は、プロダクトオーナーとの話し合いを通じて、プロダクトバックログからアイテムを選択し、今回のスプリントに含める。(p.10)
- 新たな機会に見合うようにプロダクトバックログを調整することもある。(p.12)
- [確約(コミットメント)] プロダクトバックログのためのプロダクトゴール (p.12)
- 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。(p.13)
- [プロダクトバックログ]は、スクラムチームが行う作業の唯一の情報源である。(p.13)
- 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。(p.13)
- [プロダクトバックログアイテム] 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。(p.13)
- [プロダクトバックログリファインメント]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。(p.13)
- 作業を行う開発者は、その作業規模の評価に責任を持つ。(p.13)
- 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。(p.13)
- 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。(p.13)
- [未完成のプロダクトバックログアイテム]はあとで検討できるようにプロダクトバックログに戻しておく。(p.15)

## プロダクトバックログリファインメント

- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)
- スプリントでは、プロダクトバックログを必要に応じてリファインメントする。(p.9)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] スクラムチームは、このプロセスの中でプロダクトバックログアイテムのリファインメントをする場合がある。それによって、チームの理解と自信が高まる。(p.10)
- [プロダクトバックログアイテム] 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。(p.13)
- [プロダクトバックログリファインメントは]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。(p.13)

## プロダクトバックログアイテム

- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログアイテムを作成し、明確に伝える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログアイテムを並び替える。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)
- プロダクトオーナーは参加者に対して、最も重要なプロダクトバックログアイテムと、それらとプロダクトゴールとの関連性について話し合う準備ができていないかを確認する。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] 開発者は、選択したプロダクトバックログアイテムごとに、完成の定義を満たすインクリメントを作成するために必要な作業を計画する。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] これは多くの場合、プロダクトバックログアイテムを1日以内の小さな作業アイテムに分解することによって行われる。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] これをどのように行うかは、開発者だけの裁量とする。プロダクトバックログアイテムを価値のインクリメントに変換する方法は誰も教えてくれない。(p.11)



- スプリントゴール、スプリント向けに選択したプロダクトバックログアイテム、およびそれらを提供するための計画をまとめてスプリントバックログと呼ぶ。(p.11)
- 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。(p.13)
- [プロダクトバックログアイテム] 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。(p.13)
- 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。(p.13)
- プロダクトバックログアイテムが完成の定義を満たしていない場合、リリースすることはできない。ましてやスプリントレビューで提示することもできない。(p.15)

## プロダクトゴール

- スクラムの作成物と合意されたゴールに向けた進捗状況は、頻繁かつ熱心に検査されなければならない。これは、潜在的に望ましくない変化や問題を検知するためである。(p.5)
- スクラムチームは、ゴールを達成し、お互いにサポートすることを確約する。(p.5)
- スクラムチームは、ゴールに向けて可能な限り進捗できるように、スプリントの作業に集中する。(p.5)
- [スクラムチーム]は、一度にひとつの目的(プロダクトゴール)に集中している専門家が集まった単位である。(p.6)
- したがって、[複数のまとまりのあるスクラムチームは]同じプロダクトゴール、プロダクトバックログ、およびプロダクトオーナーを共有する必要がある。(p.6)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトゴールを策定し、明示的に伝える。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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ことを支援する。(p.8)
- スプリントによって、プロダクトゴールに対する進捗の検査と適応が少なくとも1か月ごとに確実にになり、予測可能性が高まる。(p.9)
- プロダクトオーナーは参加者に対して、最も重要なプロダクトバックログアイテムと、それらとプロダクトゴールとの関連性について話し合う準備ができていますかを確認する。(p.10)

- 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。(p.11)
- 新たな機会に見合うようにプロダクトバックログを調整することもある。(p.12)
- [確約(コミットメント)] プロダクトバックログのためのプロダクトゴール (p.12)
- 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。(p.13)
- 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。(p.13)
- [定義] 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。(p.13)
- 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。(p.13)
- 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。(p.14)

## スプリントバックログ

- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。スプリントの計画(スプリントバックログ)を作成する。(p.7)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] 開発者は、プロダクトオーナーとの話し合いを通じて、プロダクトバックログからアイテムを選択し、今回のスプリントに含める。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] スプリント内でどれくらい完了できるかを選択するのは難しいかもしれない。しかしながら、開発者が過去の自分たちのパフォーマンス、今回のキャパシティ、および完成の定義の理解を深めていけば、スプリントの予測に自信が持てるようになる。(p.10)
- スプリントゴール、スプリント向けに選択したプロダクトバックログアイテム、およびそれらを提供するための計画をまとめてスプリントバックログと呼ぶ。(p.11)
- 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。(p.11)
- 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。(p.11)

- 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。(p.12)
- [確約(コミットメント)] スプリントバックログのためのスプリントゴール (p.12)
- 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製品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。(p.13)
- 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。(p.14)
- 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。(p.14)
- 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[スプリントバックログは]更新される。(p.14)
- 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。(p.14)
- スプリントゴールは、スプリントプランニングで作成され、スプリントバックログに追加される。(p.14)
- 開発者がスプリントで作業するときには、スプリントゴールを念頭に置く。作業が予想と異なることが判明した場合は、スプリントゴールに影響を与えないように、製品オーナーと交渉してスプリントバックログの範囲を調整する。(p.14)

## スプリントゴール

- スクラムの作成物と合意されたゴールに向けた進捗状況は、頻繁かつ熱心に検査されなければならない。これは、潜在的に望ましくない変化や問題を検知するためである。(p.5)
- スクラムチームは、ゴールを達成し、お互いにサポートすることを確約する。(p.5)
- スクラムチームは、ゴールに向けて可能な限り進捗できるように、スプリントの作業に集中する。(p.5)
- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。スプリントゴールに向けて毎日計画を適応させる。(p.7)
- スプリントでは、スプリントゴールの達成を危険にさらすような変更はしない。(p.9)
- スプリントでは、学習が進むにつれて範囲が明確化され、製品オーナーとの再交渉が必要になる場合がある。(p.9)
- スプリントの期間が長すぎると、スプリントゴールが役に立たなくなり、複雑さが増し、リスクが高まる可能性がある。(p.9)

- スプリントゴールがもはや役に立たなくなった場合、スプリントは中止されることになるだろう。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] スクラムチーム全体が協力して、そのスプリントになぜ価値があるかをステークホルダーに伝えるスプリントゴールを定義する。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] スプリントゴールは、スプリントプランニングの終了までに確定する必要がある。(p.10)
- スプリントゴール、スプリント向けに選択したプロダクトバックログアイテム、およびそれらを提供するための計画をまとめてスプリントバックログと呼ぶ。(p.11)
- 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。(p.11)
- 開発者は、デイリースクラムがスプリントゴールの進捗に焦点をあて、これからの1日の作業の実行可能な計画を作成する限り、必要な構造とやり方を選択できる。これは集中を生み出し、自己管理を促進する。(p.11)
- [確約(コミットメント)] スプリントバックログのためのスプリントゴール (p.12)
- 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。(p.13)
- 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。(p.14)
- スプリントゴールはスプリントの唯一の目的である。(p.14)
- 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す。(p.14)
- 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。(p.14)
- スプリントゴールは、スプリントプランニングで作成され、スプリントバックログに追加される。(p.14)
- 開発者がスプリントで作業するときには、スプリントゴールを念頭に置く。作業が予想と異なることが判明した場合は、スプリントゴールに影響を与えないように、プロダクトオーナーと交渉してスプリントバックログの範囲を調整する。(p.14)

## プロダクトインクリメント

- (略)スクラムとは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。  
(略)スクラムチームは、スプリントで選択した作業を価値のインクリメントに変える。  
(p.4)
- スクラムチーム全体が、スプリントごとに価値のある有用なインクリメントを作成する責任を持つ。(p.6)
- [プロダクトオーナー]の決定は、プロダクトバックログの内容や並び順、およびスプリントレビューでの検査可能なインクリメントによって見える化される。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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支援する。(p.8)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] 開発者は、選択したプロダクトバックログアイテムごとに、完成の定義を満たすインクリメントを作成するために必要な作業を計画する。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] これをどのように行うかは、開発者だけの裁量とする。プロダクトバックログアイテムを価値のインクリメントに変換する方法は誰も教えてくれない。(p.11)
- 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。(p.11)
- 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。(p.11)
- スプリントレビューにおいて、スクラムチームとステークホルダーは、スプリントで何が達成され、自分たちの環境で何が変化したかについてレビューする。この情報に基づいて、参加者は次にやるべきことに協力して取り組む。(p.12)
- [確約(コミットメント)] インクリメントのための完成の定義 (p.13)
- 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。(p.13)
- 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。(p.14)
- 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。(p.14)
- 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。(p.14)

- スプリントでは、複数のインクリメントを作成可能である。(p.14)
- インクリメントをまとめたものをスプリントレビューで提示する。それによって、経験主義がサポートされる。(p.14)
- ただし、スプリント終了前にインクリメントをステークホルダーにデリバリーする可能性もある。(p.14)
- スプリントレビューのことを価値をリリースするための関門と見なすべきではない。(p.14)
- 完成の定義を満たさない限り、作業をインクリメントの一部と見なすことはできない。(p.14)
- 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。(p.14)
- プロダクトバックログアイテムが完成の定義を満たしたときにインクリメントが誕生する。(p.14)
- 完成の定義により、作業が完了してインクリメントの一部となったことが全員の共通認識となり、透明性が生み出される。(p.15)
- 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。(p.15)

## 完成の定義

- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。完成の定義を忠実に守ることにより品質を作り込む。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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支援する。(p.8)
- スプリントでは、品質を低下させない。(p.9)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] スプリント内でどれくらい完了できるかを選択するのは難しいかもしれない。しかしながら、開発者が過去の自分たちのパフォーマンス、今回のキャパシティ、および完成の定義の理解を深めていけば、スプリントの予測に自信が持てるようになる。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] 開発者は、選択したプロダクトバックログアイテムごとに、完成の定義を満たすインクリメントを作成するために必要な作業を計画する。(p.10)
- 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検査する。(p.12)

- [確約(コミットメント)] インクリメントのための完成の定義 (p.13)
- 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。(p.13)
- 完成の定義を満たさない限り、作業をインクリメントの一部と見なすことはできません。(p.14)
- 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す。(p.14)
- プロダクトバックログアイテムが完成の定義を満たしたときにインクリメントが誕生します。(p.14)
- 完成の定義により、作業が完了してインクリメントの一部となったことが全員の共通認識となり、透明性が生み出されます。(p.15)
- プロダクトバックログアイテムが完成の定義を満たしていない場合、リリースすることはできません。ましてやスプリントレビューで提示することもできません。(p.15)
- [未完成のプロダクトバックログアイテムは]あとで検討できるようにプロダクトバックログに戻しておく。(p.15)
- 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ります。(p.15)
- 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ります。(p.15)
- 開発者は完成の定義に準拠する必要があります。(p.15)
- 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ります。(p.15)

## 4. その他主要要素

### 責任

- スクラムチーム全体が、スプリントごとに価値のある有用なインクリメントを作成する責任を持つ。(p.6)
- スクラムはスクラムチームにおいて、開発者、プロダクトオーナー、スクラムマスターという3つの明確な責任を定義する。(p.6)

- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。スプリントの計画(スプリントバックログ)を作成する。(p.7)
- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。完成の定義を忠実に守ることにより品質を作り込む。(p.7)
- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。スプリントゴールに向けて毎日計画を適応させる。(p.7)
- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。専門家としてお互いに責任を持つ。(p.7)
- 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。組織・スクラムチーム・個人によって、その方法はさまざまである。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトゴールを策定し、明示的に伝える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログアイテムを作成し、明確に伝える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログアイテムを並び替える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログに透明性があり、見える化され、理解されるようにする。(p.7)
- 上記の作業は、プロダクトオーナーが行うこともできるが、他の人に委任することもできる。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。(p.7)
- 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。(p.8)
- 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。(p.8)

## 適応

- スクラムでは、検査と適応のための4つの正式なイベントを組み合わせている。それらを包含するイベントは「スプリント」と呼ばれる。(p.4)
- これらのイベントが機能するのは、経験主義のスクラムの三本柱「透明性」「検査」「適応」を実現しているからである。(p.4)
- 検査によって適応が可能になる。適応のない検査は意味がないとされる。(p.5)



- プロセスのいずれかの側面が許容範囲を逸脱していたり、成果となるプロダクトが受け入れられなかったりしたときは、適用しているプロセスや製造している構成要素を調整する必要がある。(p.5)
- それ以上の逸脱を最小限に抑えるため、できるだけ早く調整しなければならない。(p.5)
- 関係者に権限が与えられていないときや、自己管理されていないときは、適応が難しくなる。(p.5)
- スクラムチームは検査によって新しいことを学んだ瞬間に適応することが期待されている。(p.5)
- これらの価値基準がスクラムチームや一緒に働く人たちによって具現化される時、経験主義のスクラムの三本柱「透明性」「検査」「適応」に息が吹き込まれ、信頼が構築される。(p.6)
- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。スプリントゴールに向けて毎日計画を適応させる。(p.7)
- スクラムにおけるそれぞれのイベントは、スクラムの作成物の検査と適応をするための公式の機会である。(p.9)
- 規定通りにイベントを運用しなければ、検査と適応の機会が失われる。(p.9)
- スプリントによって、プロダクトゴールに対する進捗の検査と適応が少なくとも1か月ごとに確実になり、予測可能性が高まる。(p.9)
- 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。(p.11)
- 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。(p.11)
- 新たな機会に見合うようにプロダクトバックログを調整することもある。(p.12)
- 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。(p.12)
- [作成物]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。(p.12)

## キャパシティ

- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] スプリント内でどれくらい完了できるかを選択するのは難しいかもしれない。しかしながら、開発者が過去の自分たちの

パフォーマンス、今回のキャパシティ、および完成の定義の理解を深めていけば、スプリントの予測に自信が持てるようになる。(p.10)

## 変化・変更

- スクラムのイベントは、変化を引き起こすように設計されている。(p.5)
- それ以上の逸脱を最小限に抑えるため、できるだけ早く調整しなければならない。(p.5)
- スプリントでは、スプリントゴールの達成を危険にさらすような変更はしない。(p.9)
- 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。(p.12)

## コーチング・コンサルティング

- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。組織においてスクラムの実施方法を計画・助言する。(p.8)
- スクラムチームは、アドバイスをもらうためにチーム以外の人をスプリントプランニングに招待してもよい。(p.10)

## コラボレーション

- スクラムは実践する人たちの集合知で構築されている。(p.4)
- スクラムのルールは詳細な指示を提供するものではなく、実践者の関係性や相互作用をガイドするものである。(p.4)
- スクラムを構成するのは、作業に必要なすべてのスキルと経験をグループ全体として備える人たちである。また、必要に応じてそうしたスキルを共有または習得できる人たちである。(p.4)
- スクラムチームのメンバーは、お互いに能力のある独立した個人として尊敬し、一緒に働く人たちからも同じように尊敬される。(p.5)
- [効果的なプロダクトバックログ管理の]作業は、プロダクトオーナーが行うこともできるが、他の人に委任することもできる。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。(p.7)

- 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。(p.7)
- ステークホルダーがプロダクトバックログを変更したいときは、プロダクトオーナーを説得する。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- 結果としてできる計画は、スクラムチーム全体の共同作業によって作成される。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] スクラムチーム全体が協力して、そのスプリントになぜ価値があるかをステークホルダーに伝えるスプリントゴールを定義する。(p.10)
- スプリントレビューにおいて、スクラムチームとステークホルダーは、スプリントで何が達成され、自分たちの環境で何が変化したかについてレビューする。この情報に基づいて、参加者は次にやるべきことに協力して取り組む。(p.12)
- 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をプレゼンテーションだけに限定しないようにする。(p.12)
- 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検査する。(p.12)
- 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。(p.14)
- 開発者がスプリントで作業するときには、スプリントゴールを念頭に置く。作業が予想と異なることが判明した場合は、スプリントゴールに影響を与えないように、プロダクトオーナーと交渉してスプリントバックログの範囲を調整する。(p.14)

## 確約

- スクラムが成功するかどうかは、次の 5 つの価値基準を実践できるかどうかにかかっている。確約(Commitment)、集中(Focus)、公開(Openness)、尊敬(Respect)、勇気(Courage) (p.5)
- スクラムチームは、ゴールを達成し、お互いにサポートすることを確約する。(p.5)
- 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。(p.7)

- 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。(p.12)
- [確約(コミットメント)] プロダクトバックログのためのプロダクトゴール (p.12)
- [確約(コミットメント)] スプリントバックログのためのスプリントゴール (p.12)
- [確約(コミットメント)] インクリメントのための完成の定義 (p.13)
- 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す。(p.14)

## コミュニケーション

- 一般的に小さなチームのほうがコミュニケーションがうまく、生産性が高いことがわかっている。(p.6)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトゴールを策定し、明示的に伝える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログアイテムを作成し、明確に伝える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログに透明性があり、見える化され、理解されるようにする。(p.7)
- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] スクラムチーム全体が協力して、そのスプリントになぜ価値があるかをステークホルダーに伝えるスプリントゴールを定義する。(p.10)
- デイリースクラムは、コミュニケーションを改善し、障害物を特定し、迅速な意思決定を促進する。その結果、他の会議を不要にする。(p.11)
- 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検査する。(p.12)

## 複雑性

- スクラムとは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。プロダクトオーナーは、複雑な問題に対応するための作業をプロダクトバックログに並べる。(p.4)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)

- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- すべてのイベントは、複雑さを低減するために、同じ時間と場所で開催されることが望ましい。(p.9)
- スプリントの期間が長すぎると、スプリントゴールが役に立たなくなり、複雑さが増し、リスクが高まる可能性がある。(p.9)
- 複雑な環境下では、何が起きるかわからない。すでに発生したことだけが、将来を見据えた意思決定に使用できる。(p.10)
- 複雑さを低減するために、[デイリースクラムは]スプリント期間中は毎日、同じ時間・場所で開催する。(p.11)

## 継続的改善

- 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。(p.8)
- 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。(p.8)
- 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。(p.12)
- 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検査する。(p.12)
- 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。(p.12)
- 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。(p.12)

## 機能横断

- スクラムチームは機能横断型で、各スプリントで価値を生み出すために必要なすべてのスキルを備えている。(p.6)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)

## 意思決定

- 経験主義では、知識は経験から生まれ、意思決定は観察に基づく。(p.4)

- スクラムにおける重要な意思決定は、3つの正式な作成物を認知する状態に基づいている。透明性の低い作成物は、価値を低下させ、リスクを高める意思決定につながる可能性がある。(p.5)
- 下される意思決定、実行される手順、スクラムの使用方法は、これらの価値基準を減少や弱体化させるものではなく、強化させるものでなければならない。(p.6)
- 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。(p.7)
- [プロダクトオーナー]の決定は、プロダクトバックログの内容や並び順、およびスプリントレビューでの検査可能なインクリメントによって見える化される。(p.7)
- 複雑な環境下では、何が起きるかわからない。すでに発生したことだけが、将来を見据えた意思決定に使用できる。(p.10)
- デイリースクラムは、コミュニケーションを改善し、障害物を特定し、迅速な意思決定を促進する。その結果、他の会議を不要にする。(p.11)
- スプリントレビューのことを価値をリリースするための関門と見なすべきではない。(p.14)

## 定義

- 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。(p.4)
- 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。(p.6)
- スクラムはスクラムチームにおいて、開発者、プロダクトオーナー、スクラムマスターという3つの明確な責任を定義する。(p.6)
- 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。組織・スクラムチーム・個人によって、その方法はさまざまである。(p.7)
- 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。(p.7)
- 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。(p.8)
- 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。(p.8)
- スクラムでは、検査と適応のための4つの正式なイベントを組み合わせている。それらを包含するイベントは「スプリント」と呼ばれる。(p.4)

- スプリントは他のすべてのイベントの入れ物である。(p.9)
- スプリントはスクラムにおける心臓の鼓動であり、スプリントにおいてアイデアが価値に変わる。(p.9)
- スプリントプランニングはスプリントの起点であり、ここではスプリントで実行する作業の計画を立てる。(p.10)
- 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。(p.11)
- 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。(p.11)
- 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。(p.12)
- スクラムにおけるそれぞれのイベントは、スクラムの作成物の検査と適応をするための公式の機会である。(p.9)
- スクラムの作成物は、作業や価値を表している。(p.12)
- 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。(p.13)
- [プロダクトバックログ]は、スクラムチームが行う作業の唯一の情報源である。(p.13)
- [プロダクトバックログリファインメントは]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。(p.13)
- 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。(p.13)
- [定義] 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。(p.13)
- 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。(p.13)
- スプリントゴールはスプリントの唯一の目的である。(p.14)
- 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。(p.14)
- 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。(p.14)

- 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。(p.14)

## DevOps

- スクラムチームは、ステークホルダーとのコラボレーション、検証、保守、運用、実験、研究開発など、プロダクトに関して必要となり得るすべての活動に責任を持つ。(p.6)

## 有効性・生産性

- 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。(p.8)
- 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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)
- 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。(p.12)
- 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。(p.12)

## 創発

- 創発的なプロセスや作業は、作業を実行する人とその作業を受け取る人に見える必要がある。(p.5)
- 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。(p.13)
- 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。(p.13)
- 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[スプリントバックログは]更新される。(p.14)
- プロダクトバックログアイテムが完成の定義を満たしたときにインクリメントが誕生する。(p.14)

## 経験主義

- スクラムは「経験主義」と「リーン思考」に基づいている。(p.4)



- 経験主義では、知識は経験から生まれ、意思決定は観察に基づく。(p.4)
- これらのイベントが機能するのは、経験主義のスクラムの三本柱「透明性」「検査」「適応」を実現しているからである。(p.4)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- 進捗の見通しを立てるために、バーンダウン、バーンアップ、累積フローなど、さまざまなプラクティスが存在する。これらの有用性は証明されているが、経験主義の重要性を置き換えるものではない。(p.9)
- [作成物]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。(p.12)
- これらの[作成物]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。(p.13)
- インクリメントをまとめたものをスプリントレビューで提示する。それによって、経験主義がサポートされる。(p.14)

## 権限移譲

- 関係者に権限が与えられていないときや、自己管理されていないときは、適応が難しくなる。(p.5)
- スクラムチームは、自分たちで作業を管理できるように組織によって構成され、その権限が与えられている。(p.6)
- 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。(p.7)
- ステークホルダーがプロダクトバックログを変更したいときは、プロダクトオーナーを説得する。(p.7)
- 開発者は、デイリースクラムがスプリントゴールの進捗に焦点をあて、これからの1日の作業の実行可能な計画を作成する限り、必要な構造とやり方を選択できる。これは集中を生み出し、自己管理を促進する。(p.11)

## 見積り・作業規模の評価

- 作業を行う開発者は、その作業規模の評価に責任を持つ。(p.13)

- 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。(p.13)

## 倫理

- スクラムチームのメンバーは、正しいことをする勇気や困難な問題に取り組む勇気を持つ。(p.6)
- これらの価値基準は、スクラムチームの作業・行動・振る舞いの方向性を示している。(p.6)

## 失敗

- 規定通りにイベントを運用しなければ、検査と適応の機会が失われる。(p.9)
- スプリントでは、スプリントゴールの達成を危険にさらすような変更はしない。(p.9)
- スプリントでは、品質を低下させない。(p.9)

## 見通し・予測・追跡

- 進捗の見通しを立てるために、バーンダウン、バーンアップ、累積フローなど、さまざまなプラクティスが存在する。これらの有用性は証明されているが、経験主義の重要性を置き換えるものではない。(p.9)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] スプリント内でどれくらい完了できるかを選択するのは難しいかもしれない。しかしながら、開発者が過去の自分たちのパフォーマンス、今回のキャパシティ、および完成の定義の理解を深めていけば、スプリントの予測に自信が持てるようになる。(p.10)
- 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。(p.12)

## フレームワーク

- スクラムフレームワークの中で、さまざまなプロセス、技法、手法を使用できる。(p.4)

## 障害物

- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)

- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- デイリースクラムは、コミュニケーションを改善し、障害物を特定し、迅速な意思決定を促進する。その結果、他の会議を不要にする。(p.11)
- 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。(p.12)

## 検査

- スクラムでは、検査と適応のための4つの正式なイベントを組み合わせている。それらを包含するイベントは「スプリント」と呼ばれる。(p.4)
- これらのイベントが機能するのは、経験主義のスクラムの三本柱「透明性」「検査」「適応」を実現しているからである。(p.4)
- 透明性によって検査が可能になる。透明性のない検査は、誤解を招き、ムダなものである。(p.5)
- スクラムの作成物と合意されたゴールに向けた進捗状況は、頻繁かつ熱心に検査されなければならない。これは、潜在的に望ましくない変化や問題を検知するためである。(p.5)
- スクラムでは、検査を支援するために、5つのイベントでリズムを提供している。(p.5)
- 検査によって適応が可能になる。適応のない検査は意味がないとされる。(p.5)
- スクラムのイベントは、変化を引き起こすように設計されている。(p.5)
- スクラムチームは検査によって新しいことを学んだ瞬間に適応することが期待されている。(p.5)
- これらの価値基準がスクラムチームや一緒に働く人たちによって具現化されるとき、経験主義のスクラムの三本柱「透明性」「検査」「適応」に息が吹き込まれ、信頼が構築される。(p.6)
- [プロダクトオーナー]の決定は、プロダクトバックログの内容や並び順、およびスプリントレビューでの検査可能なインクリメントによって見える化される。(p.7)
- スクラムにおけるそれぞれのイベントは、スクラムの作成物の検査と適応をするための公式の機会である。(p.9)
- 規定通りにイベントを運用しなければ、検査と適応の機会が失われる。(p.9)
- スプリントによって、プロダクトゴールに対する進捗の検査と適応が少なくとも1か月ごとに確実にになり、予測可能性が高まる。(p.9)

- 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。(p.11)
- 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。(p.11)
- 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検査する。(p.12)
- [スプリントレトロスペクティブでは]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。(p.12)
- [作成物]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。(p.12)
- 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。(p.14)

## リーダーシップ

- 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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)

## リーン

- リーン思考では、ムダを省き、本質に集中する。(p.4)
- プロセスのいずれかの側面が許容範囲を逸脱していたり、成果となるプロダクトが受け入れられなかったりしたときは、適用しているプロセスや製造している構成要素を調整する必要がある。(p.5)

## 学習

- スクラムチームは検査によって新しいことを学んだ瞬間に適応することが期待されている。(p.5)
- スクラムチームのメンバーは、スクラムのイベントや作成物を用いながら、これらの価値基準を学習および探求する。(p.6)
- スプリントでは、学習が進むにつれてスコープが明確化され、プロダクトオーナーとの再交渉が必要になる場合がある。(p.9)

- スプリントの期間を短くすれば、より多くの学習サイクルを生み出し、コストや労力のリスクを短い時間枠に収めることができる。(p.9)
- 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[スプリントバックログは]更新される。(p.14)

## マネジメント

- スクラムによって現在のマネジメント、環境、作業技術の相対的な有効性が可視化され、改善が可能になるのである。(p.4)
- 関係者に権限が与えられていないときや、自己管理されていないときは、適応が難しくなる。(p.5)
- 下される意思決定、実行される手順、スクラムの使用方法は、これらの価値基準を減少や弱体化させるものではなく、強化させるものでなければならない。(p.6)

## 会議

- スクラムにおけるイベントは、規則性を生み、スクラムで定義されていない会議の必要性を最小限に抑えるために用いられる。(p.9)
- デイリースクラムは、コミュニケーションを改善し、障害物を特定し、迅速な意思決定を促進する。その結果、他の会議を不要にする。(p.11)

## 交渉

- スプリントでは、学習が進むにつれてスコープが明確化され、プロダクトオーナーとの再交渉が必要になる場合がある。(p.9)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] 開発者は、プロダクトオーナーとの話し合いを通じて、プロダクトバックログからアイテムを選択し、今回のスプリントに含める。(p.10)
- 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。(p.13)
- 開発者がスプリントで作業するときには、スプリントゴールを念頭に置く。作業が予想と異なることが判明した場合は、スプリントゴールに影響を与えないように、プロダクトオーナーと交渉してスプリントバックログのスコープを調整する。(p.14)

## 並び替え・優先順位・優先順位付け

- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログアイテムを並び替える。(p.7)
- [プロダクトオーナー]の決定は、プロダクトバックログの内容や並び順、およびスプリントレビューでの検査可能なインクリメントによって見える化される。(p.7)

## 組織

- スクラムチームは、自分たちで作業を管理できるように組織によって構成され、その権限が与えられている。持続可能なペースでスプリントの作業を行うことにより、スクラムチームの集中と一貫性が向上する。(p.6)
- 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。(p.7)
- プロダクトオーナーは1人の人間であり、委員会ではない。(p.7)
- 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。(p.8)
- 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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。組織においてスクラムの実施方法を計画・助言する。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- 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。(p.15)

## 計画・計画作り

- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。スプリントの計画(スプリントバックログ)を作成する。(p.7)

- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。スプリントゴールに向けて毎日計画を適応させる。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。組織においてスクラムの実施方法を計画・助言する。(p.8)
- スプリントによって、プロダクトゴールに対する進捗の検査と適応が少なくとも1か月ごとに確実にになり、予測可能性が高まる。(p.9)
- スプリントゴール、スプリント向けに選択したプロダクトバックログアイテム、およびそれらを提供するための計画をまとめてスプリントバックログと呼ぶ。(p.11)
- 開発者は、デイリースクラムがスプリントゴールの進捗に焦点をあて、これからの1日の作業の実行可能な計画を作成する限り、必要な構造とやり方を選択できる。これは集中を生み出し、自己管理を促進する。(p.11)
- 開発者が計画を調整できるのは、デイリースクラムのときだけではない。(p.11)
- スプリントの残りの作業を適応または再計画することについて、より詳細な議論をするために、開発者は一日を通じて頻繁に話し合う。(p.11)
- スプリントレビューにおいて、スクラムチームとステークホルダーは、スプリントで何が達成され、自分たちの環境で何が変化したかについてレビューする。この情報に基づいて、参加者は次にやるべきことに協力して取り組む。(p.12)
- 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。(p.12)
- 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。(p.13)
- 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。(p.13)
- 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。(p.13)
- 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。(p.14)
- 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。(p.14)

- スプリントバックログはデイリースタムで進捗を検査できる程度の詳細さが必要である。(p.14)

## 予測可能性

- スタムでは、予測可能性を最適化してリスクを制御するために、イテレーティブ(反復的)でインクリメンタル(漸進的)なアプローチを採用している。(p.4)
- スプリントによって、プロダクトゴールに対する進捗の検査と適応が少なくとも1か月ごとに確実になり、予測可能性が高まる。(p.9)

## 問題・課題

- スタムとは、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。(p.4)
- スタムの作成物と合意されたゴールに向けた進捗状況は、頻繁かつ熱心に検査されなければならない。これは、潜在的に望ましくない変化や問題を検知するためである。(p.5)
- スタムチームとステークホルダーは、作業や課題を公開する。(p.5)
- スタムチームのメンバーは、正しいことをする勇気や困難な問題に取り組む勇気を持つ。(p.6)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] スプリント内でどれくらい完了できるかを選択するのは難しいかもしれない。しかしながら、開発者が過去の自分たちのパフォーマンス、今回のキャパシティ、および完成の定義の理解を深めていけば、スプリントの予測に自信が持てるようになる。(p.10)

## プロダクト

- スタムチームは、ステークホルダーとのコラボレーション、検証、保守、運用、実験、研究開発など、プロダクトに関して必要となり得るすべての活動に責任を持つ。(p.6)
- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] プロダクトオーナーは、プロダクトの価値と有用性を今回のスプリントでどのように高めることができるかを提案する。(p.10)
- 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。それがスタムチームの計画のターゲットになる。(p.13)



- [定義] 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。(p.13)
- 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。(p.14)

## プロダクトディスカバリー

- スクラムチームは、ステークホルダーとのコラボレーション、検証、保守、運用、実験、研究開発など、プロダクトに関して必要となり得るすべての活動に責任を持つ。(p.6)

## プロジェクト

- スプリントは短いプロジェクトと考えることもできる。(p.9)

## 進捗・傾向・追跡

- スクラムによって現在のマネジメント、環境、作業技術の相対的な有効性が可視化され、改善が可能になるのである。(p.4)
- スクラムの作成物と合意されたゴールに向けた進捗状況は、頻繁かつ熱心に検査されなければならない。これは、潜在的に望ましくない変化や問題を検知するためである。(p.5)
- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。スプリントゴールに向けて毎日計画を適応させる。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)
- 進捗の見通しを立てるために、バーンダウン、バーンアップ、累積フローなど、さまざまなプラクティスが存在する。これらの有用性は証明されているが、経験主義の重要性を置き換えるものではない。(p.9)
- 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。(p.11)
- 開発者は、デイリースクラムがスプリントゴールの進捗に焦点をあて、これからの1日の作業の実行可能な計画を作成する限り、必要な構造とやり方を選択できる。これは集中を生み出し、自己管理を促進する。(p.11)
- 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。(p.11)

- 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。(p.12)
- スプリントバックログはデイリースタムで進捗を検査できる程度の詳細さが必要である。(p.14)
- 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。(p.14)

## 品質

- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。完成の定義を忠実に守ることにより品質を作り込む。(p.7)
- スプリントでは、品質を低下させない。(p.9)
- 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。(p.12)
- 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。(p.14)
- 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。(p.14)
- 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。(p.14)
- プロダクトバックログアイテムが完成の定義を満たしていない場合、リリースすることはできない。ましてやスプリントレビューで提示することもできない。(p.15)
- 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。(p.15)
- 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。(p.15)
- 開発者は完成の定義に準拠する必要がある。(p.15)
- 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。(p.15)

## リスク

- スクラムでは、予測可能性を最適化してリスクを制御するために、イテレーティブ(反復的)でインクリメンタル(漸進的)なアプローチを採用している。(p.4)

- スクラムにおける重要な意思決定は、3つの正式な作成物を認知する状態に基づいている。透明性の低い作成物は、価値を低下させ、リスクを高める意思決定につながる可能性がある。(p.5)
- スプリントの期間が長すぎると、スプリントゴールが役に立たなくなり、複雑さが増し、リスクが高まる可能性がある。(p.9)
- スプリントの期間を短くすれば、より多くの学習サイクルを生み出し、コストや労力のリスクを短い時間枠に収めることができる。(p.9)

## スケーリング

- 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。(p.15)

## スコープ

- 開発者がスプリントで作業するときには、スプリントゴールを念頭に置く。作業が予想と異なることが判明した場合は、スプリントゴールに影響を与えないように、プロダクトオーナーと交渉してスプリントバックログのスコープを調整する。(p.14)

## スクラムの導入

- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。組織においてスクラムの実施方法を計画・助言する。(p.8)

## スクラムの理論

- スクラムは「経験主義」と「リーン思考」に基づいている。(p.4)
- 経験主義では、知識は経験から生まれ、意思決定は観察に基づく。(p.4)
- リーン思考では、ムダを省き、本質に集中する。(p.4)
- スクラムでは、予測可能性を最適化してリスクを制御するために、イテレーティブ(反復的)でインクリメンタル(漸進的)なアプローチを採用している。(p.4)
- スクラムを構成するのは、作業に必要なすべてのスキルと経験をグループ全体として備える人たちである。また、必要に応じてそうしたスキルを共有または習得できる人たちである。(p.4)

- スクラムでは、検査と適応のための4つの正式なイベントを組み合わせている。それらを包含するイベントは「スプリント」と呼ばれる。(p.4)
- 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るよう支援することで、その責任を果たす。(p.8)

## スクラムの価値基準

- スクラムが成功するかどうかは、次の5つの価値基準を実践できるかどうかにかかっている。確約(Commitment)、集中(Focus)、公開(Openness)、尊敬(Respect)、勇気(Courage) (p.5)
- スクラムチームは、ゴールを達成し、お互いにサポートすることを確約する。(p.5)
- スクラムチームは、ゴールに向けて可能な限り進捗できるように、スプリントの作業に集中する。(p.5)
- スクラムチームとステークホルダーは、作業や課題を公開する。(p.5)
- スクラムチームのメンバーは、お互いに能力のある独立した個人として尊敬し、一緒に働く人たちからも同じように尊敬される。(p.5)
- スクラムチームのメンバーは、正しいことをする勇気や困難な問題に取り組む勇気を持つ。(p.6)
- これらの価値基準は、スクラムチームの作業・行動・振る舞いの方向性を示している。(p.6)
- 下される意思決定、実行される手順、スクラムの使用方法は、これらの価値基準を減少や弱体化させるものではなく、強化させるものでなければならない。(p.6)
- スクラムチームのメンバーは、スクラムのイベントや作成物を用いながら、これらの価値基準を学習および探求する。(p.6)
- これらの価値基準がスクラムチームや一緒に働く人たちによって具現化されるとき、経験主義のスクラムの三本柱「透明性」「検査」「適応」に息が吹き込まれ、信頼が構築される。(p.6)
- これらの[作成物の]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。(p.13)

## 自己管理

- 関係者に権限が与えられていないときや、自己管理されていないときは、適応が難しくなる。(p.5)

- 下される意思決定、実行される手順、スクラムの使用方法は、これらの価値基準を減少や弱体化させるものではなく、強化させるものでなければならない。(p.6)
- スクラムチーム内には、サブチームや階層は存在しない。(p.6)
- また、自己管理型であり、誰が何を、いつ、どのように行うかをスクラムチーム内で決定する。(p.6)
- スクラムチームは、自分たちで作業を管理できるように組織によって構成され、その権限が与えられている。(p.6)
- [効果的なプロダクトバックログ管理の]作業は、プロダクトオーナーが行うこともできるが、他の人に委任することもできる。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。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)
- 複雑な環境下では、何が起きるかわからない。すでに発生したことだけが、将来を見据えた意思決定に使用できる。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] これをどのように行うかは、開発者だけの裁量とする。プロダクトバックログアイテムを価値のインクリメントに変換する方法は誰も教えてくれない。(p.11)
- 開発者は、デイリースクラムがスプリントゴールの進捗に焦点をあて、これからの1日の作業の実行可能な計画を作成する限り、必要な構造とやり方を選択できる。これは集中を生み出し、自己管理を促進する。(p.11)
- 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。(p.14)

## スキル・能力

- スクラムチームのメンバーは、お互いに能力のある独立した個人として尊敬し、一緒に働く人たちからも同じように尊敬される。(p.5)
- スクラムチームは機能横断型で、各スプリントで価値を生み出すために必要なすべてのスキルを備えている。(p.6)
- 開発者が必要とする特定のスキルは、幅広く、作業の領域によって異なる。(p.7)
- ただし、開発者は常に次の結果に責任を持つ。専門家としてお互いに責任を持つ。(p.7)

## ステークホルダー

- スクラムチームとステークホルダーは、作業や課題を公開する。(p.5)

- スクラムチームは、ステークホルダーとのコラボレーション、検証、保守、運用、実験、研究開発など、プロダクトに関して必要となり得るすべての活動に責任を持つ。(p.6)
- プロダクトオーナーは1人の人間であり、委員会ではない。(p.7)
- プロダクトオーナーは、多くのステークホルダーのニーズをプロダクトバックログで表している場合がある。(p.7)
- ステークホルダーがプロダクトバックログを変更したいときは、プロダクトオーナーを説得する。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形でプロダクトオーナーを支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- スクラムチームは、アドバイスをもらうためにチーム以外の人をスプリントプランニングに招待してもよい。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] スクラムチーム全体が協力して、そのスプリントになぜ価値があるかをステークホルダーに伝えるスプリントゴールを定義する。(p.10)
- 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。(p.11)
- スプリントレビューにおいて、スクラムチームとステークホルダーは、スプリントで何が達成され、自分たちの環境で何が変化したかについてレビューする。この情報に基づいて、参加者は次にやるべきことに協力して取り組む。(p.12)
- 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検査する。(p.12)
- これらの[作成物の]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。(p.13)
- ただし、スプリント終了前にインクリメントをステークホルダーにデリバリーする可能性もある。(p.14)
- 完成の定義により、作業が完了してインクリメントの一部となったことが全員の共通認識となり、透明性が生み出される。(p.15)

## タイムボックス・時間枠

- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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。(p.8)
- スプリントの期間が長すぎると、スプリントゴールが役に立たなくなり、複雑さが増し、リスクが高まる可能性がある。(p.9)
- スプリントの期間を短くすれば、より多くの学習サイクルを生み出し、コストや労力のリスクを短い時間枠に収めることができる。(p.9)
- スプリントが1か月の場合、スプリントプランニングのタイムボックスは最大で8時間である。スプリントの期間が短ければ、スプリントプランニングの時間も短くすることが多い。(p.11)
- 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。(p.11)
- スプリントレビューは、スプリントの最後から2番目のイベントであり、スプリントが1か月の場合、タイムボックスは最大4時間である。スプリントの期間が短ければ、スプリントレビューの時間も短くすることが多い。(p.12)
- スプリントが1か月の場合、スプリントレトロスペクティブは最大3時間である。スプリントの期間が短ければ、スプリントレトロスペクティブの時間も短くすることが多い。(p.12)

## トレーニング

- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)

## 透明性

- スクラムによって現在のマネジメント、環境、作業技術の相対的な有効性が可視化され、改善が可能になるのである。(p.4)
- これらのイベントが機能するのは、経験主義のスクラムの三本柱「透明性」「検査」「適応」を実現しているからである。(p.4)
- 創発的なプロセスや作業は、作業を実行する人とその作業を受け取るに見える必要がある。(p.5)
- スクラムにおける重要な意思決定は、3つの正式な作成物を認知する状態に基づいている。透明性の低い作成物は、価値を低下させ、リスクを高める意思決定につながる可能性がある。(p.5)

- 透明性によって検査が可能になる。透明性のない検査は、誤解を招き、ムダなものである。(p.5)
- これらの価値基準がスクラムチームや一緒に働く人たちによって具現化されるとき、経験主義のスクラムの三本柱「透明性」「検査」「適応」に息が吹き込まれ、信頼が構築される。(p.6)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトゴールを策定し、明示的に伝える。(p.7)
- プロダクトオーナーは、効果的なプロダクトバックログ管理にも責任を持つ。たとえば、プロダクトバックログに透明性があり、見える化され、理解されるようにする。(p.7)
- [スクラムの]イベントは必要な透明性を実現するために明確に設計されている。(p.9)
- [作成物]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。(p.12)
- 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。(p.12)
- [プロダクトバックログアイテム] 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。(p.13)
- 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。(p.14)
- 完成の定義により、作業が完了してインクリメントの一部となったことが全員の共通認識となり、透明性が生み出される。(p.15)

## 価値

- スクラムにおける重要な意思決定は、3つの正式な作成物を認知する状態に基づいている。透明性の低い作成物は、価値を低下させ、リスクを高める意思決定につながる可能性がある。(p.5)
- スクラムチーム全体が、スプリントごとに価値のある有用なインクリメントを作成する責任を持つ。(p.6)
- 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。組織・スクラムチーム・個人によって、その方法はさまざまである。(p.7)



- スクラムマスターは、さまざまな形でスクラムチームを支援する。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支援する。(p.8)
- スプリントはスクラムにおける心臓の鼓動であり、スプリントにおいてアイデアが価値に変わる。(p.9)
- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] プロダクトオーナーは、プロダクトの価値と有用性を今回のスプリントでどのように高めることができるかを提案する。(p.10)
- [スプリントプランニング: このスプリントはなぜ価値があるのか?] スクラムチーム全体が協力して、そのスプリントになぜ価値があるかをステークホルダーに伝えるスプリントゴールを定義する。(p.10)
- スクラムの作成物は、作業や価値を表している。(p.12)
- 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。(p.13)
- [定義] 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。(p.13)
- 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。(p.14)
- スプリントレビューのことを価値をリリースするための関門と見なすべきではない。(p.14)

## ベロシティ

- 持続可能なペースでスプリントの作業を行うことにより、スクラムチームの集中と一貫性が向上する。(p.6)
- [スプリントプランニング: このスプリントで何ができるのか?] スプリント内でどれくらい完了できるかを選択するのは難しいかもしれない。しかしながら、開発者が過去の自分たちのパフォーマンス、今回のキャパシティ、および完成の定義の理解を深めていけば、スプリントの予測に自信が持てるようになる。(p.10)

## ムダ

- リーン思考では、ムダを省き、本質に集中する。(p.4)

## 作業

- (略)スクラムとは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。  
(略)スクラムチームは、スプリントで選択した作業を価値のインクリメントに変える。  
(p.4)
- スクラムチームとステークホルダーは、作業や課題を公開する。(p.5)
- これらの価値基準は、スクラムチームの作業・行動・振る舞いの方向性を示している。  
(p.6)
- 持続可能なペースでスプリントの作業を行うことにより、スクラムチームの集中と一貫性が向上する。(p.6)
- スクラムチームは、敏捷性を維持するための十分な小ささと、スプリント内で重要な作業を完了するための十分な大きさがあり、通常は 10 人以下である。(p.6)
- 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。組織・スクラムチーム・個人によって、その方法はさまざまである。  
(p.7)
- [プロダクトの価値を最大化する方法は]組織・スクラムチーム・個人によって、その方法はさまざまである。(p.7)
- スクラムマスターは、さまざまな形で組織を支援する。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。(p.8)
- スプリントプランニング、デイリースクラム、スプリントレビュー、スプリントレトロスペクティブを含む、プロダクトゴールを達成するために必要なすべての作業は、スプリント内で行われる。(p.9)
- スプリントプランニングはスプリントの起点であり、ここではスプリントで実行する作業の計画を立てる。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] 開発者は、選択したプロダクトバックログアイテムごとに、完成の定義を満たすインクリメントを作成するために必要な作業を計画する。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] これは多くの場合、プロダクトバックログアイテムを 1 日以内の小さな作業アイテムに分解することによって行われる。(p.10)
- [スプリントプランニング: 選択した作業をどのように成し遂げるのか?] これをどのように行うかは、開発者だけの裁量とする。プロダクトバックログアイテムを価値のインクリメントに変換する方法は誰も教えてくれない。(p.11)

- 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。(p.11)
- スプリントの残りの作業を適応または再計画することについて、より詳細な議論をするために、開発者は一日を通じて頻繁に話し合う。(p.11)
- 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。(p.11)
- スクラムの作成物は、作業や価値を表している。(p.12)
- [プロダクトバックログ]は、スクラムチームが行う作業の唯一の情報源である。(p.13)
- 作業を行う開発者は、その作業規模の評価に責任を持つ。(p.13)
- 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。(p.14)
- 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す。(p.14)
- 開発者がスプリントで作業するときには、スプリントゴールを念頭に置く。作業が予想と異なることが判明した場合は、スプリントゴールに影響を与えないように、プロダクトオーナーと交渉してスプリントバックログの範囲を調整する。(p.14)
- 完成の定義を満たさない限り、作業をインクリメントの一部と見なすことはできない。(p.14)
- 完成の定義により、作業が完了してインクリメントの一部となったことが全員の共通認識となり、透明性が生み出される。(p.15)