

# プロダクトマネージャーこそがリーダーだった！？ リーダーシップ論から見るPdMとスクラムのいびつな 関係

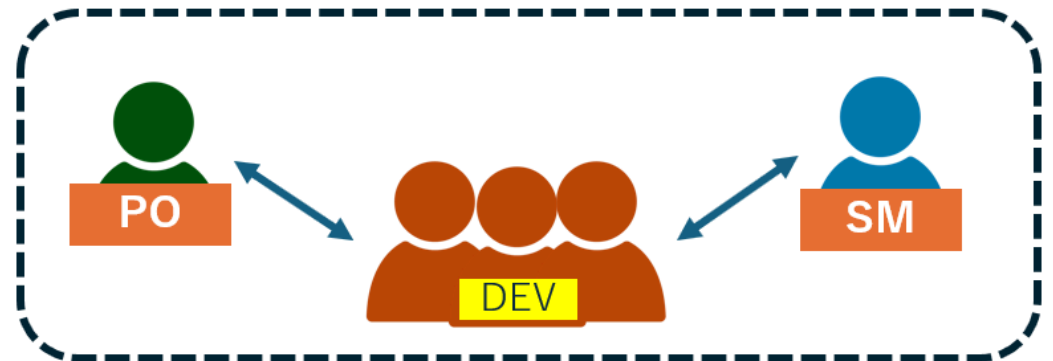
ぼのたけ 今井健男

2025/1/9 @ RSGT2025

**Q. スクラムチームのリーダーは誰？**

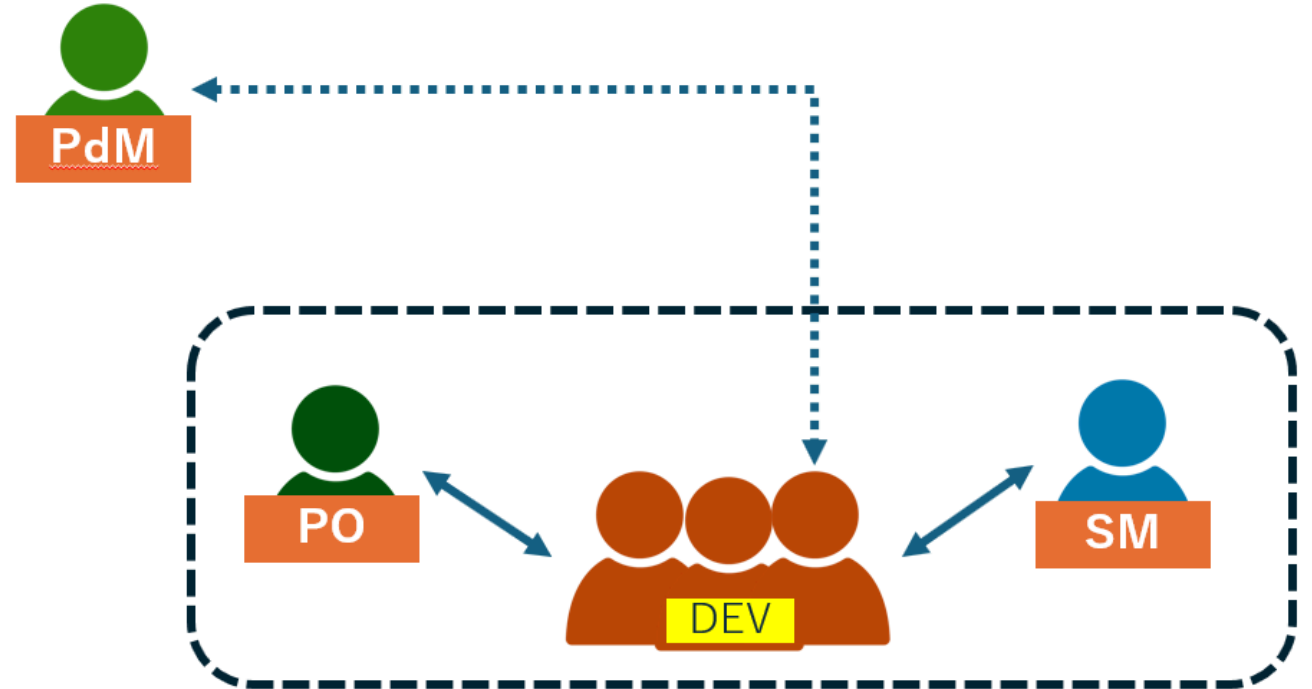
プロダクトオーナー（PO）？

スクラムマスター（SM）？



# しかし

プロダクトマネージャー  
(PdM) がPOの他にいと  
どうなる？



... というのが本日のテーマ

**ここから本編**

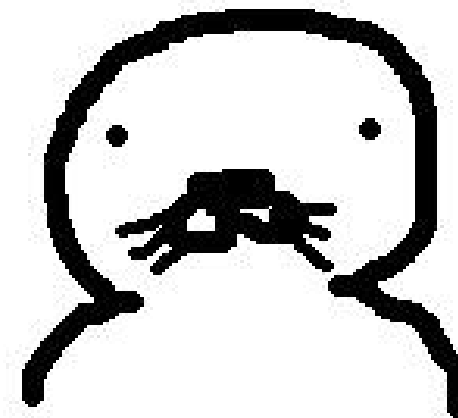
# 今井健男（ぼのたけ）

## フリーランスアジャイルコーチ

- スクラム / アジャイル導入支援、プロダクトマネジメント支援、開発組織づくり支援
- 現在は主にログラスでアジャイルコーチ、組織設計・運営支援など
- チーム焼肉

## ソフトウェア工学研究者

- 以前、某電機メーカーの研究所にて企業研究
- 現在、国立情報学研究所にてスクラム / アジャイルとプロダクトマネジメントの研究



# 近刊「なぜイノベーションは起こらないのか」

## 書名

なぜイノベーションは起こらないのか  
— 真正の需要を捉えるプロダクト創出の科学

## 原著者

Matt Chanoff, Merrick Furst, Daniel Sabbah, Mark Wegman

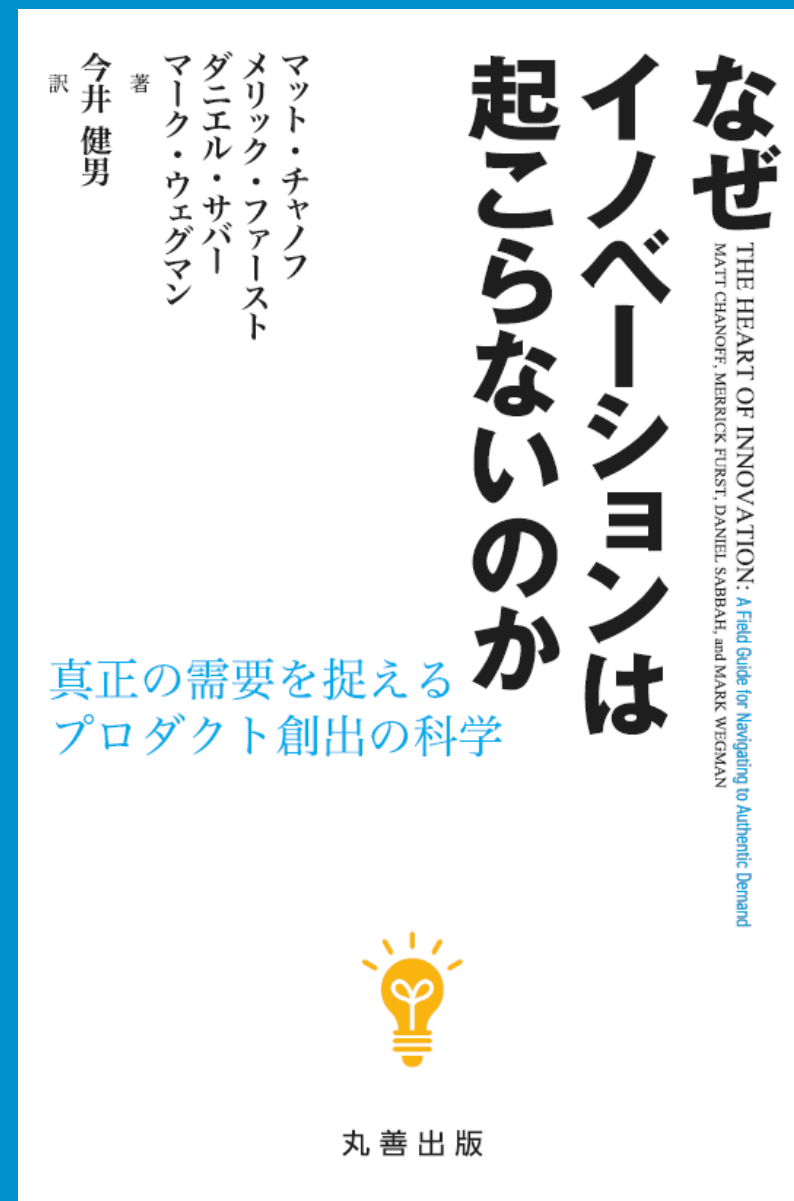
## 訳者

今井健男

アイデアからイノベーションは生まれない??

世界を変えるプロダクトを作りたい方必携の書

2025年1月下旬に丸善出版より刊行予定



# おことわり

- このセッションでは、PdMとスクラムチームの関係に関する私の研究について話します
- ただし、まだ現在進行中の研究であるため、内容をすべてお話しすることはできません
- よって
  - 現在立てている仮説を、さわりだけ
  - その他、研究を進める上で考えたことや気づいたことを中心にお話しします



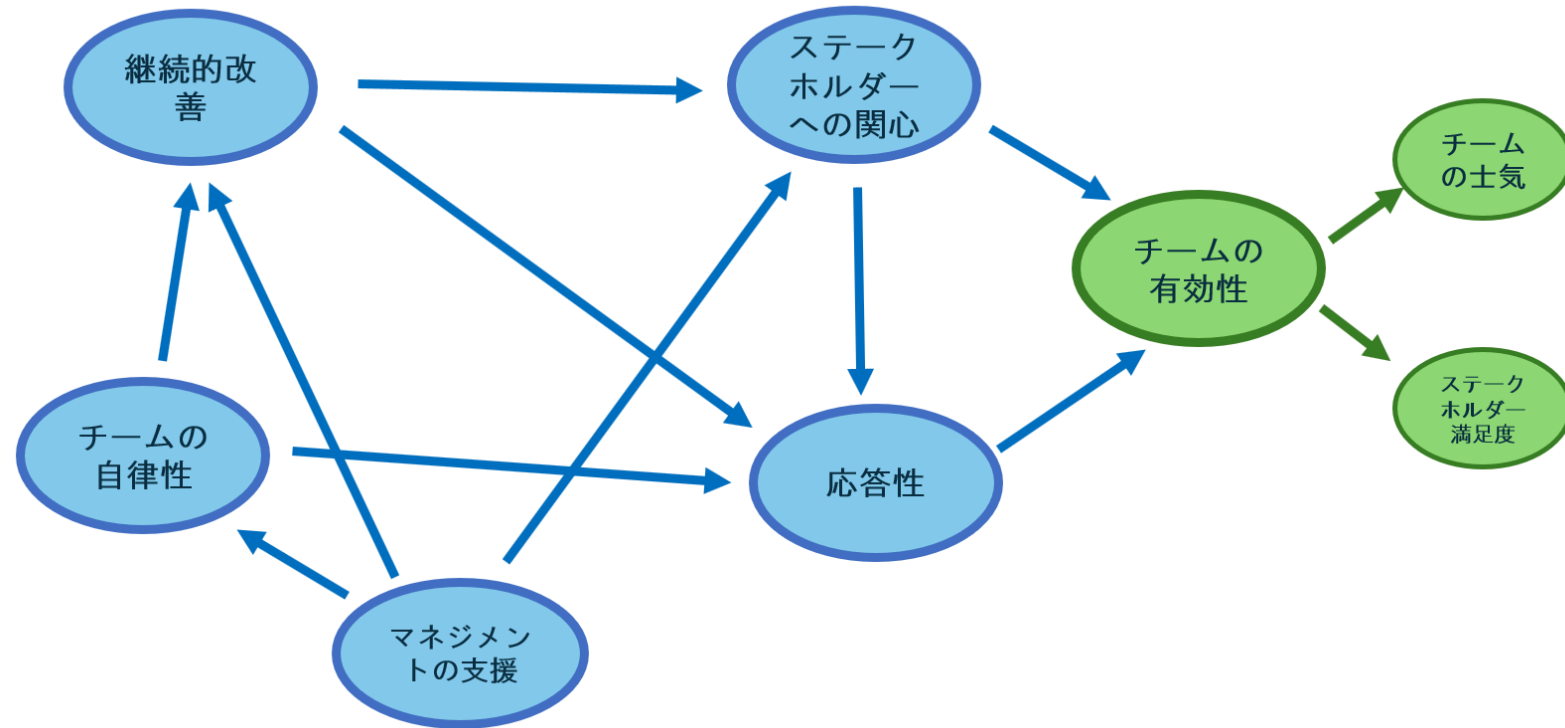
## 前回のあらすじ @ RSGT2024

- V&R論文 (Verwijs & Russo, 2023) に惹かれて自分もスクラムの研究を始めたよ
- プロダクトマネージャー (PdM) に焦点を当てたよ

参照 : Verwijs, C., & Russo, D. (2023). A Theory of Scrum Team Effectiveness. ACM Transactions on Software Engineering and Methodology, 32(3). <https://doi.org/10.1145/3571849>

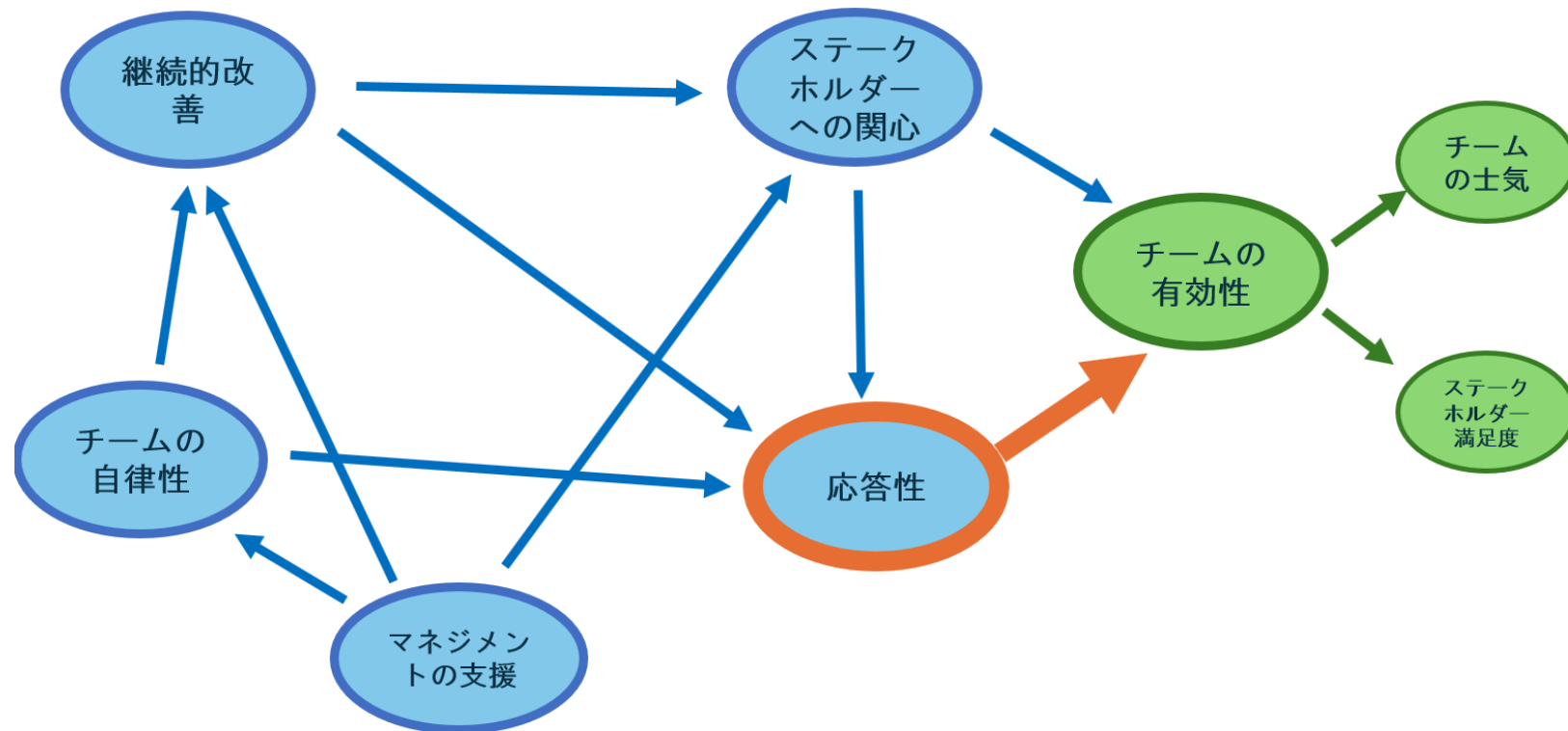
# V&R論文のモデル（Columinityモデル）

スクラムチームの有効性（効果性、effectiveness）は、5つのファクターからなる以下のモデルによって説明できる



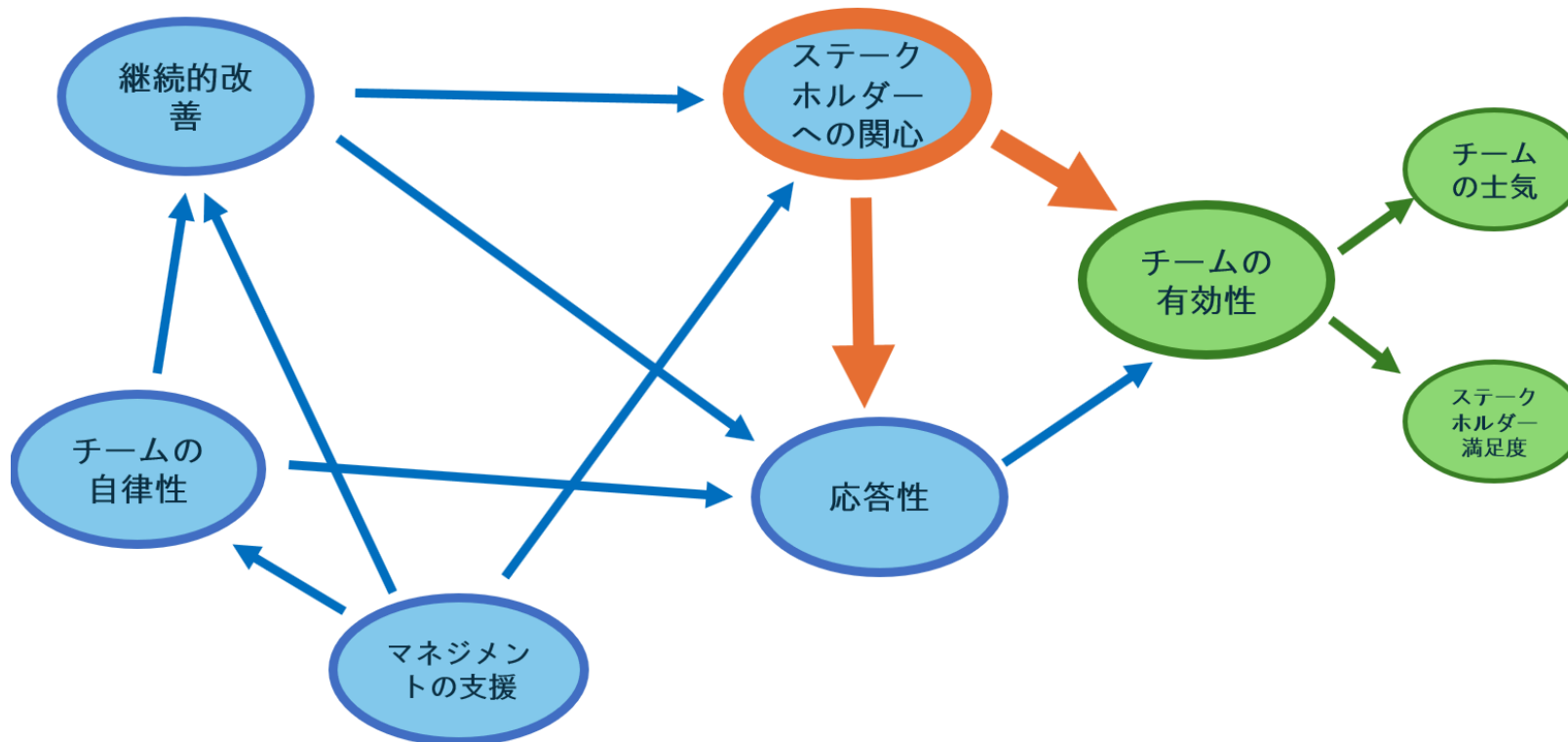
# ファクター1：応答性（responsiveness）

ステークホルダーの要求に対して、チームがどの程度素早く応答できるか



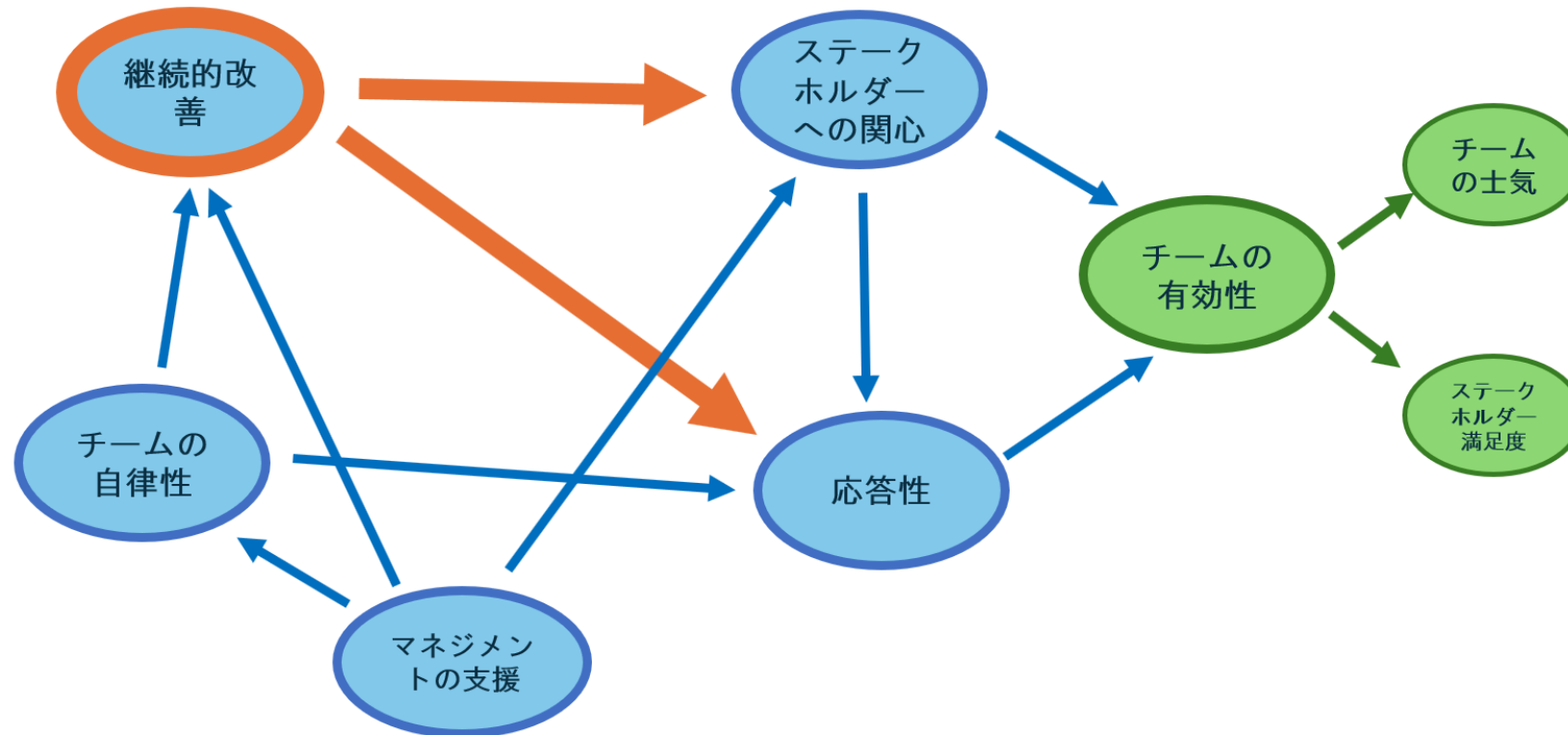
# ファクター2：ステークホルダーへの関心 (stakeholder concern)

チームがステークホルダーに対してどの程度関心を持っているか



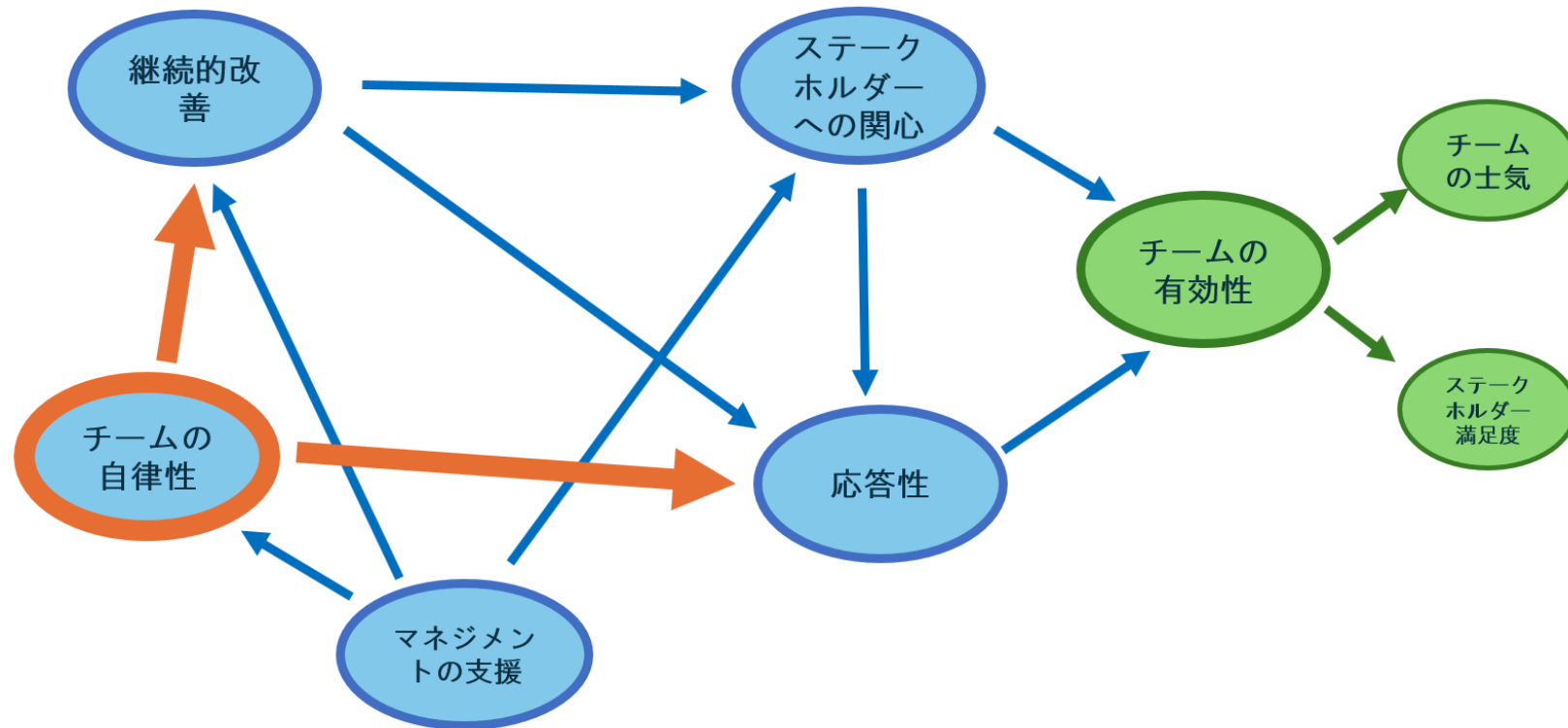
# ファクター3：継続的改善（continuous improvement）

チームが継続的に学び、自分達を改善しているか



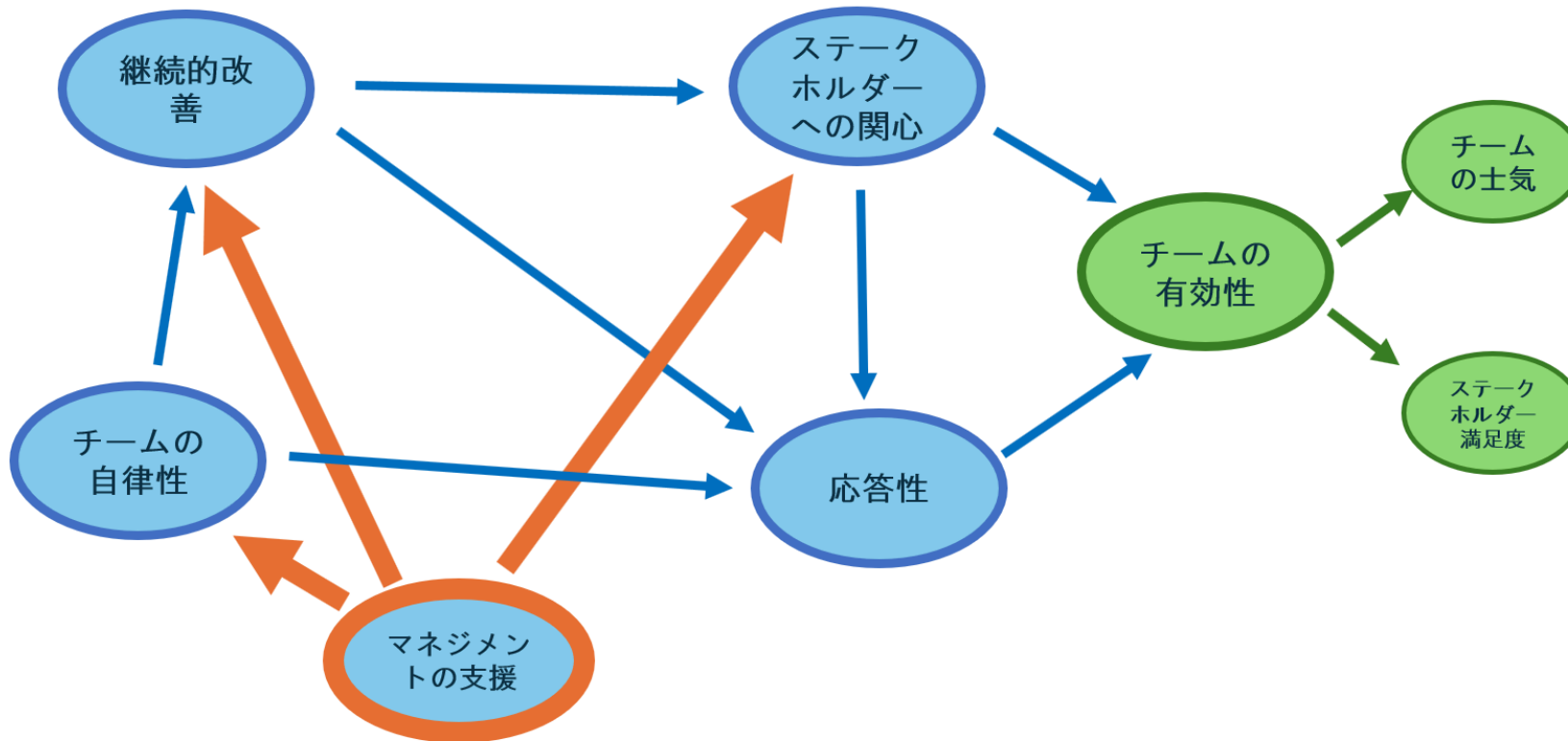
# ファクター4：チームの自律性（team autonomy）

チームが自分達のやることをどの程度自分達で決めて行動できるか

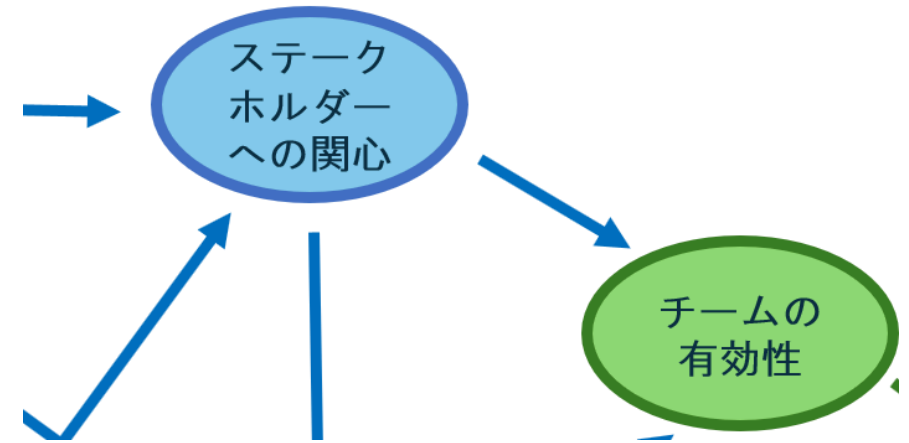


# ファクター5：マネジメントの支援 (management support)

チームがスクラムを実践する上で、マネジメントがどの程度サポートできているか



# なぜPdMに着目したか (1) 「ステークホルダー」

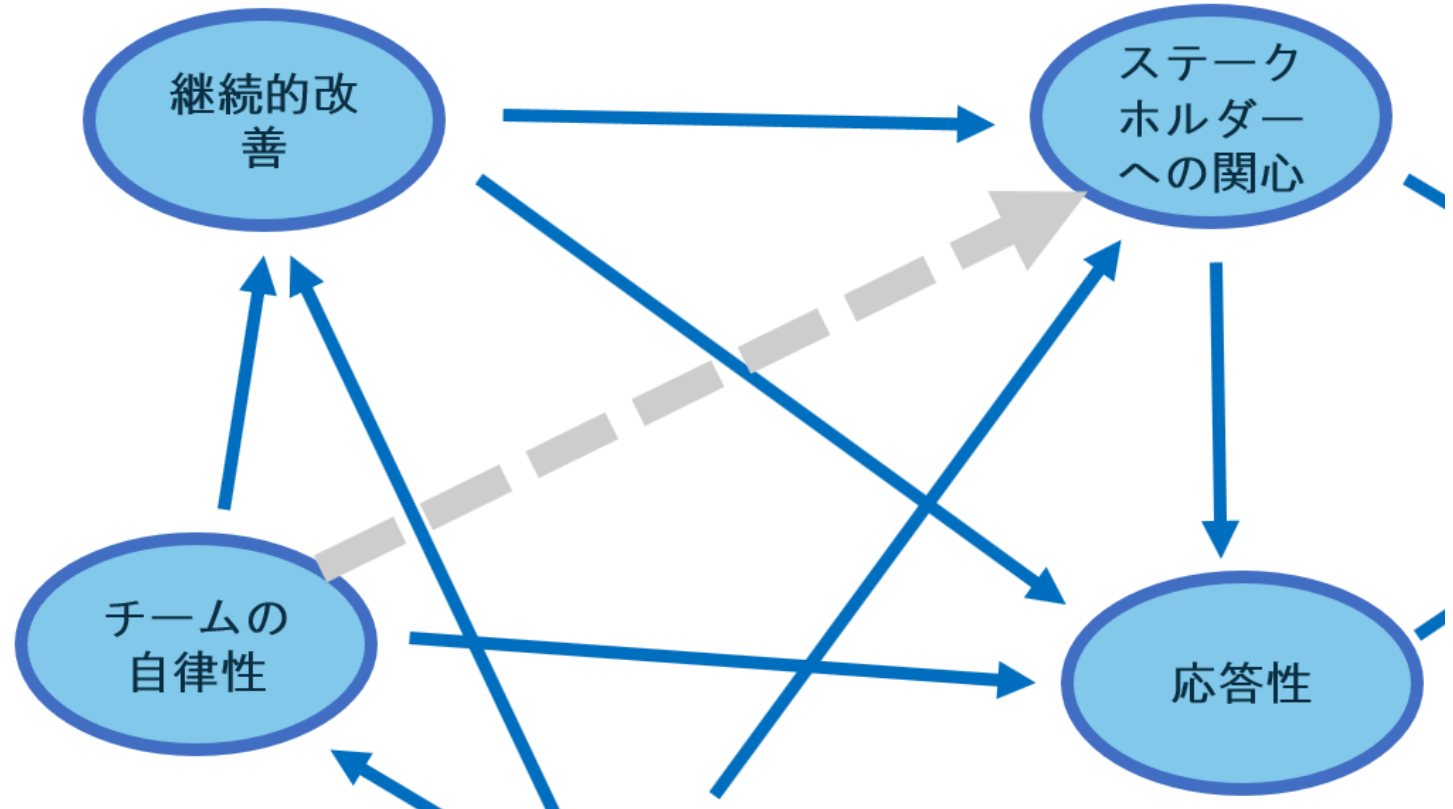


- Columinityモデルでは、あらゆるステークホルダーが「ステークホルダー」というくくりでまとめられている
- しかし、ステークホルダーにも色々いるのでは？
- 特に、チームの外にいる事業部門・ビジネス部門はチームのパフォーマンスに影響を与えないのだろうか？
  - 事業部門にPdMがいる場合はどうなる？



## なぜPdMに着目したか (2) Product Mandate

V&R論文においては、チームの自律性からステークホルダーへの関心への寄与は確認できなかった



# なぜPdMに着目したか (2) Product Mandate 続き

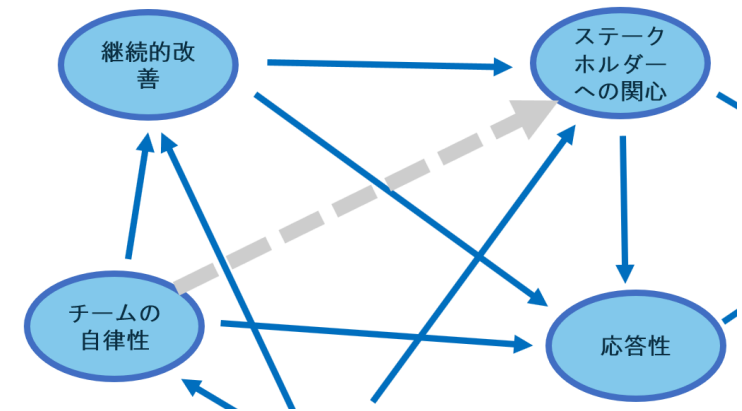
- 論文での考察

the autonomy of Scrum teams to make decisions about how to do their work (self-management) is mainly orthogonal to their autonomy to decide what is most valuable to their stakeholders (product mandate).

- つまり、

- Howの自律性 (自己組織化) ... どのように開発するか判断
- Whatの自律性 (プロダクト・マンドート) ... 何を開発するか判断

の2つは独立しているのでは？



**といったあたりを自分の手で確かめてやろうと思った**

## そして研究を始めた

- 手始めに、PO/PdMとスクラムチームのメンバー 合計14人にインタビューした
- インタビューがある程度終わった段階で「恐らくこんな風になってそう」という気づきのメモを、V&R論文の著者の2人に送った
- すると、そのうちの1人である Christiaan Verwijns から **「それってリーダーシップの問題なのでは？」** という返答が返ってきた（参照論文付きで）

## それから

数か月ほどリーダーシップの論文を調べまくったところ、インタビューで確認できた現象は確かにリーダーシップの概念でだいたい説明できそう、ということがわかってきた

- とどのつまり、POもPdMもリーダーであり、
- リーダーがフォロワー（チーム）とどういう関係を結んでいるか、の問題だった

ということで、

## **PdMとスクラムチームの関係を リーダーシップの言葉で説明してみる**

というアプローチをとることになった

更に話を進める前に

**そもそも、PdMとPOってどういう関係なの？**

について掘り下げておきます

# PdMとPOの歴史 (1/2)

Ken Schwaberの記した文献から、そもそもPdMとPOの関係を歴史的に探る

- 1995年 "SCRUM Development Process"
  - POはまだ登場しておらず、スクラムのマネジメントはPdMのリードで行う、というような記述がある
  - マネジメントチームを想定するような記述もある
- 2004年 "Agile Project Management with Scrum"
  - Product Owner が（初めて？）文献に登場
  - 紹介している事例で、あるプロダクトマネージャーを「影のPO」とみなしていた、という記載がある



## PdMとPOの歴史 (2/2)

- 2007年 "The Enterprise and Scrum"
  - "Product managers and customers are now Product Owners." という言及などがあり、POはPdMが担うことがほぼ前提となっている
    - POは（従来のPdMとは違い）プロジェクトマネジメントに責任があり、上位のマネージャーに対して説明責任がある、と説明
    - cf. 2008年 "[The Scrum Primer](#)" では「従来のPdMと違い、プロジェクトマネージャーに判断を委譲しない」といった趣旨の説明がされている
- 2009年 スクラムガイド初版

# しかし現状、PdMとPOは多くの組織で併存している

- Toikkanen et al. (2023)
  - POとPdMの関係は文脈依存だが、だいたい5つのシナリオにまとめられる
- まとめ直すと実は3つ
  - i. POがPdMを兼務している
  - ii. PdMがチーム外にいて、POはチームとPdMとの仲介役になっている
  - iii. どちらかのロールが実質的に置かれていない

参照 : Toikkanen, T., Hyrynsalmi, S., & Paasivaara, M. (2023). How does the role of a Product Owner relate to the role of a Software Product Manager? In Lecture Notes in Informatics (Ed.), ICSPM 2023: International Conference on Software Product Management. Gesellschaft für Informatik e.V.

# 実は新しい問題ではない：代理PO（Proxy PO）

以降の例題は Alex Ballarin Latre @Scrum.org,

[What is a "Proxy" Product Owner? Why it is found so often?](#) より引用

# 従来型組織がありました

## *BIZ*

事業部門のマネージャー

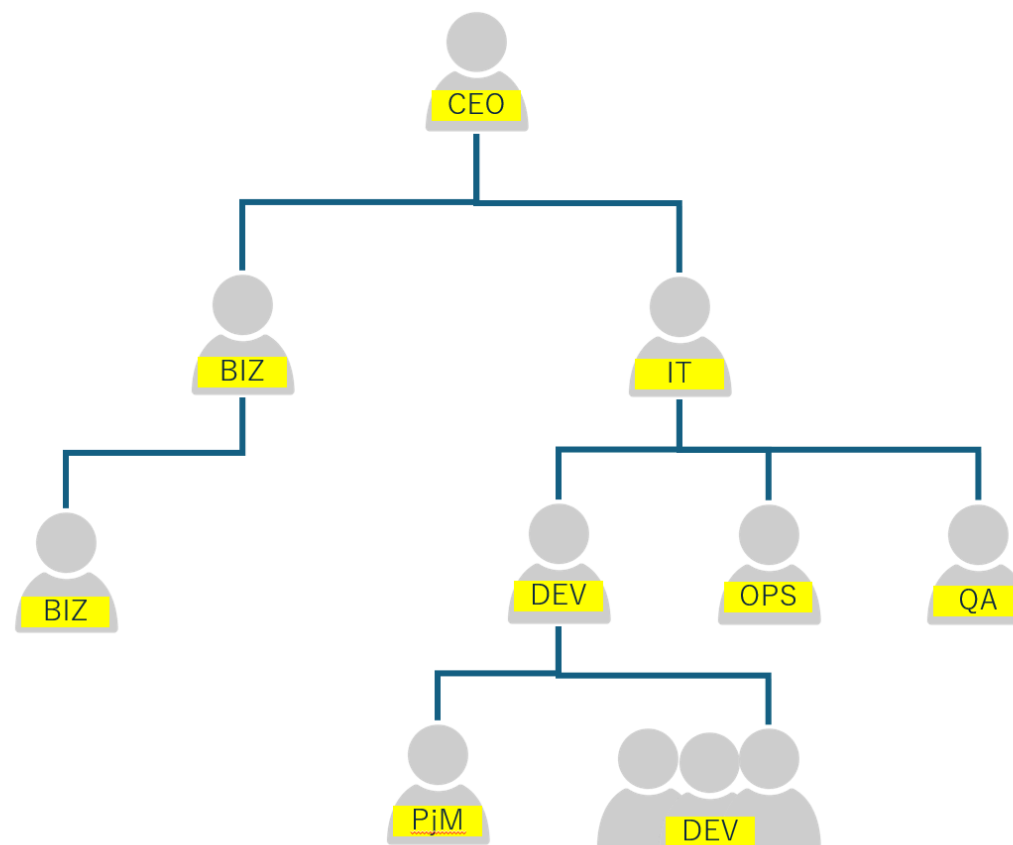
## *PjM*

IT部門のプロジェクトマネージャー

## *DEV*

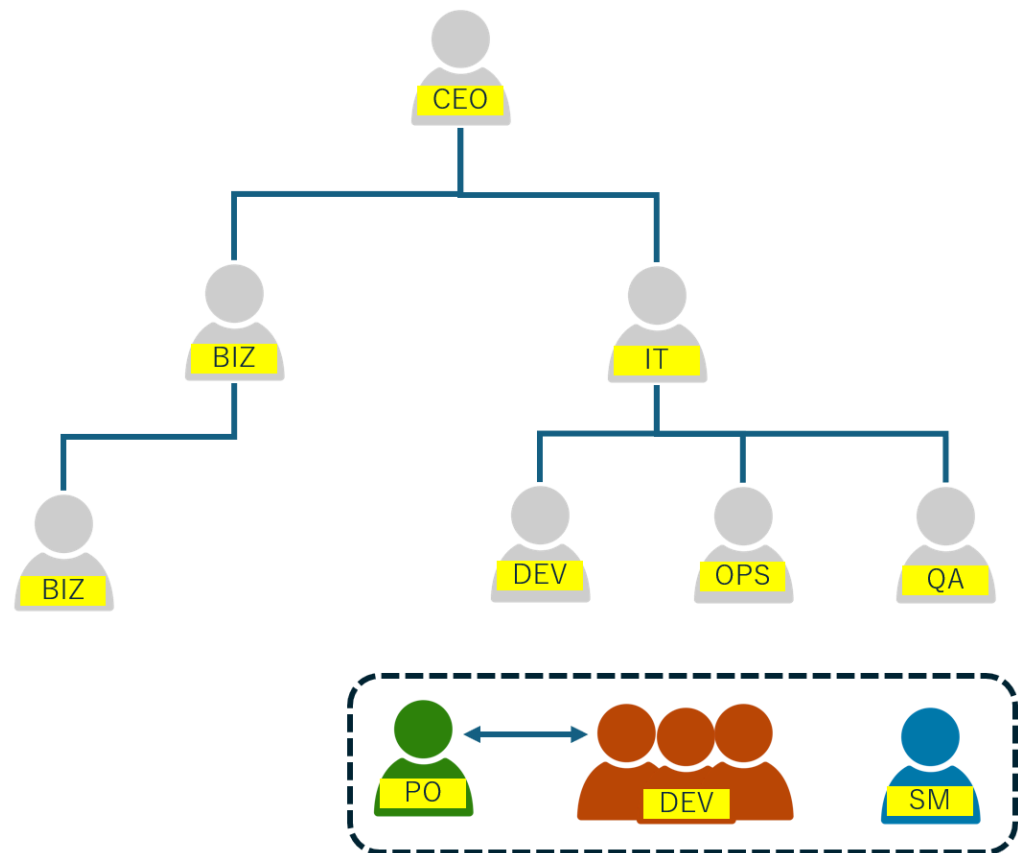
IT部門の開発者

BIZのマネージャーが作るものを  
決め、IT部門に依頼



# スクラムを導入しました

何かそれっぽいことをしている  
プロジェクトマネージャーがPO  
に

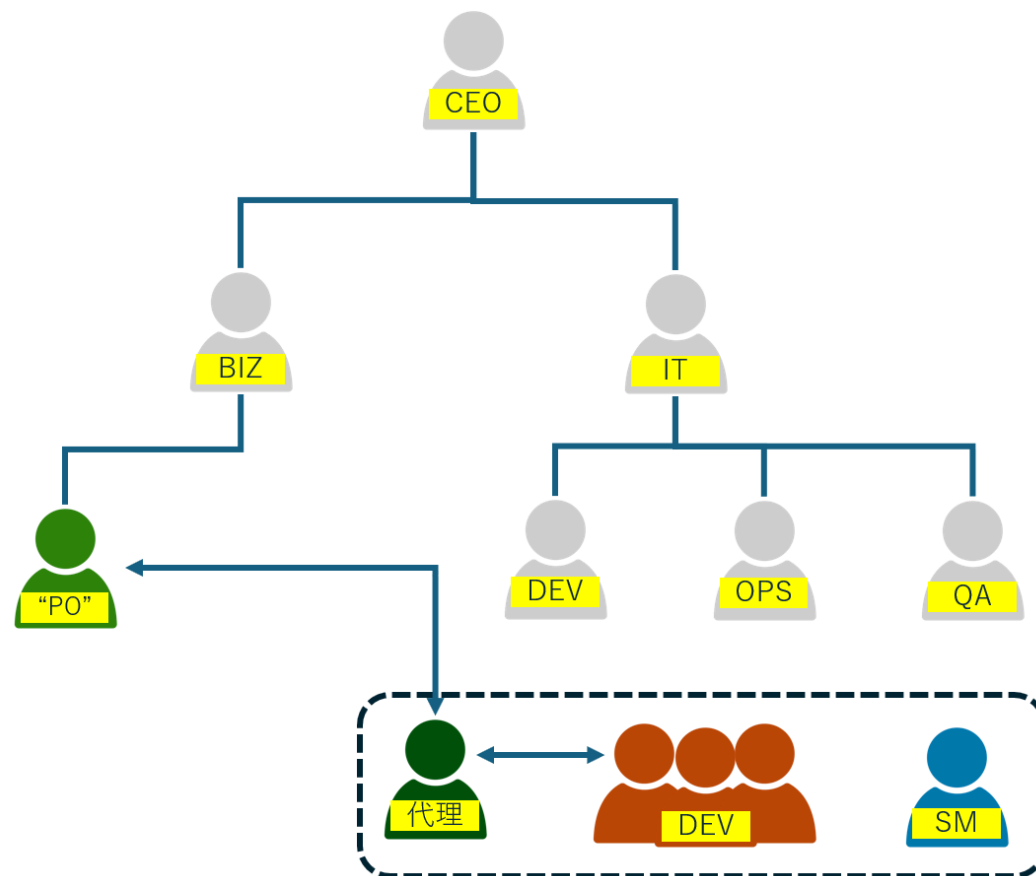


# でも、IT部門のPOに大した権限はありませんでした

予算の配分など含め、何を作るか  
決める最終権限は、事業部門のマ  
ネージャーが相変わらず保持

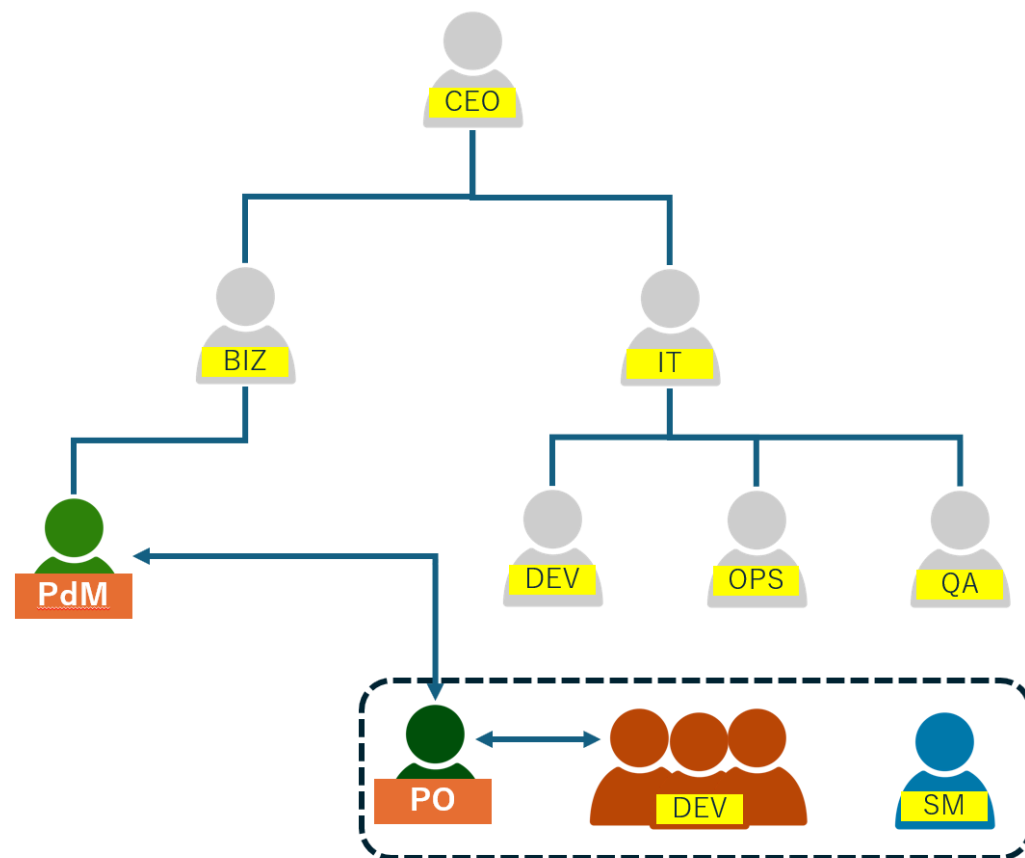
つまり、

- 事業部門のマネージャーが  
事実上のPOで、
- プロジェクトマネージャーは  
代理POに



# これって

**PdMとPOが併存する組織  
の典型的なケースでは？**



# 私の研究について



# リサーチクエッション

- Q1: PdMとスクラムチームの関係を構成する要因は何か？
- Q2: その関係はチームの有効性にどのような影響を与えるか？
- Q2': PdMとPOが分かっていた場合、チームの有効性にどのような影響があるのか？

# しかし

- PdMとPOの区分けは現状かなり状況依存
- そのため、「PO」は明確に扱わず、「PdM」と「スクラムチーム」の関係のみを扱う
- PdMは「プロダクトマンデートを持つ人物」と定義する
  - つまり、チームが何を作るかの決定において権限と責任を持つ人物
  - その人物がチーム内に1人だけいれば、それは間接的に（真の意味での）POだろうと推測できる

# リサーチクエッション 改めて

- Q1: PdMとスクラムチームの関係を構成する要因は何か？
- Q2: その関係はチームの有効性にどのような影響を与えるか？
- ~~Q2': PdMとPOが分かれていた場合、チームの有効性に悪影響はあるのか？~~
- Q2'': PdMがチームの外にいた場合、チームの有効性にどのような影響があるのか？

# 現在の研究の状況

- Q1: PdMとスクラムチームの関係を構成する要因は何か？  
→ **関係の構造を表す理論モデル（以降、関係モデル）の仮説を構築、これからその検証をしようとしているところ**
- Q2: その関係はチームの有効性にどのような影響を与えるか？  
→ **関係モデルとColuminityモデルがどのような関係にあるか？を調査する予定**
- Q2": PdMがチームの外にいた場合、チームの有効性にどのような影響があるのか？  
→ **Q1, Q2の結果から演繹的に導けるはず**

**では、その仮説とは？**

では、その仮説とは？  適合性

## 適合性 (congruence) とは

- リーダーシップにおける適合性 (congruence) とは、  
リーダーとフォロワーがそれぞれ持つ価値観・目標・役割期待・行動様式などの  
間の整合性 のこと

# 適合性の例（1）：コンティンジェンシー理論

## コンティンジェンシー理論（条件適合理論）

「最適なリーダーシップスタイルはフォロワーの状況次第で変わる」という前提に立つ理論群の総称

- 例：
  - シチュエーションリーダーシップ / SL理論
  - パス=ゴール理論
  - etc.
- ソフトウェア開発界隈で注目されている Elastic Leadership はこの影響を受けていると思われる



## 適合性の例（２）：「価値の一致」

**価値の一致**（Leader-Follower Value Congruence） ... リーダーとフォロワーの価値観の整合性のこと

- リーダーとフォロワーで価値観が一致することは、フォロワーの仕事への満足度や組織への愛着にポジティブな影響がある (Byza et al., 2019)
- コンティンジェンシー理論とは違い、リーダー ⇔ フォロワー 間で **双方向**

参考：Byza, O. A. U., Dörr, S. L., Schuh, S. C., & Maier, G. W. (2019). When Leaders and Followers Match: The Impact of Objective Value Congruence, Value Extremity, and Empowerment on Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1097–1112.

## 例：技術的負債への向き合い方 1



機能リリースがとにかく優先

常にキレイなコードを維持したい



→ 適合しない

## 例：技術的負債への向き合い方 2



品質確保のためのコストも重視

多分動くと思うからリリースしようぜ



→ 適合しない

## 例：技術的負債への向き合い方 3



品質確保のためのコストも重視

常にキレイなコードを維持したい



→ 適合する

## 例：失敗の許容度 1



やらかしはブランドイメージに傷がつくから  
極力避けたい、なるべく今までのやり方を踏  
襲

試行錯誤を通じてスキルやノウハウを蓄積し  
ていきたい



→ 適合しない

## 例：失敗の許容度 2



どんどん挑戦し、チームの競争力を高めたい

他のメンバーから批判されるのが怖いし、余計なことはしたくないな.....



→ 適合しない

## 例：失敗の許容度 3



どんどん挑戦し、チームの競争力を高めたい

試行錯誤を通じてスキルやノウハウを蓄積していききたい



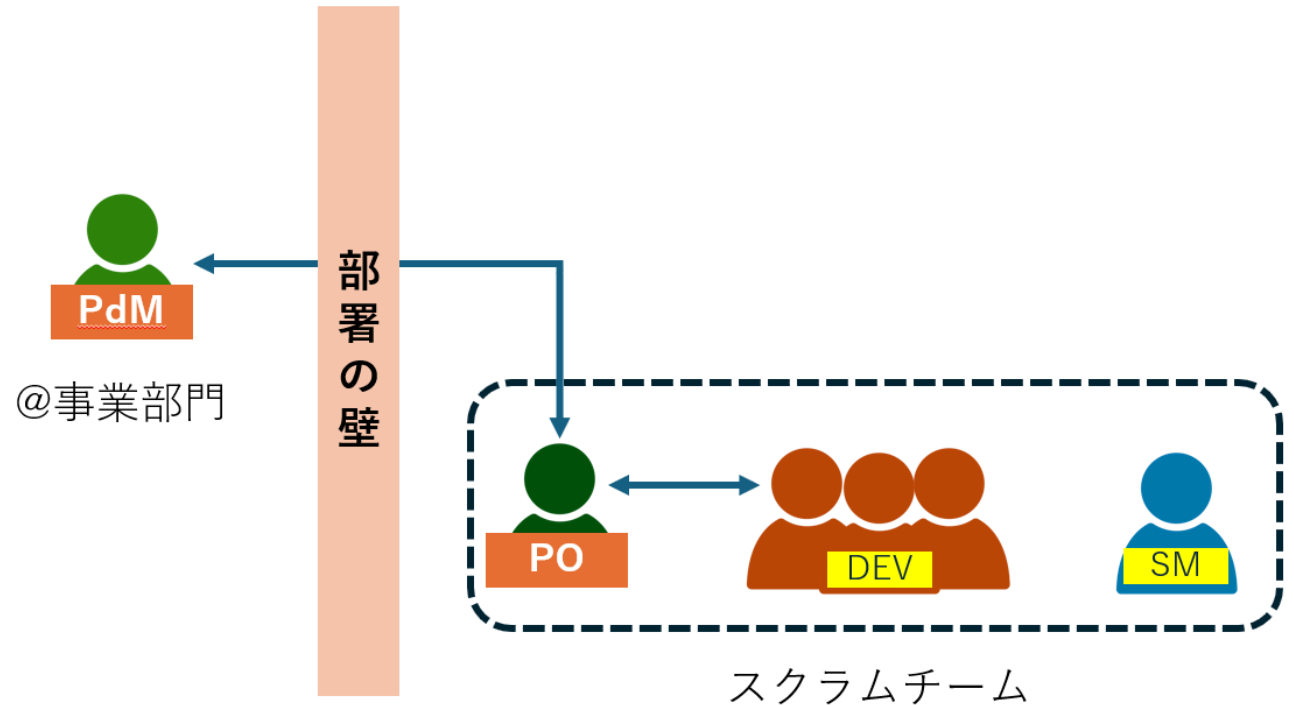
→ 適合する

# PdMがチーム外にいるときの価値の一致

## 代理POのケースを再考すると

チームにはスクラムの価値観がインストールされるが、  
**事業部門にいるPdMは、必ずしもスクラムの価値観を持っていない**

→ 価値の不一致が発生しやすいのでは





## 仮説を大まかにまとめると

PdMとスクラムチームの間の関係を成立させる主な要因に、  
価値の一致などの**適合性**があるのでは？

## 仮説が正しいとして

チーム外にPdMがいる場合、PdMとの適合性が低くなりがちなのが問題になるのでは

言い換えると、たとえチーム外にPdMがいたとしても**適合性が高い状態を作れば、問題は低減するのでは**

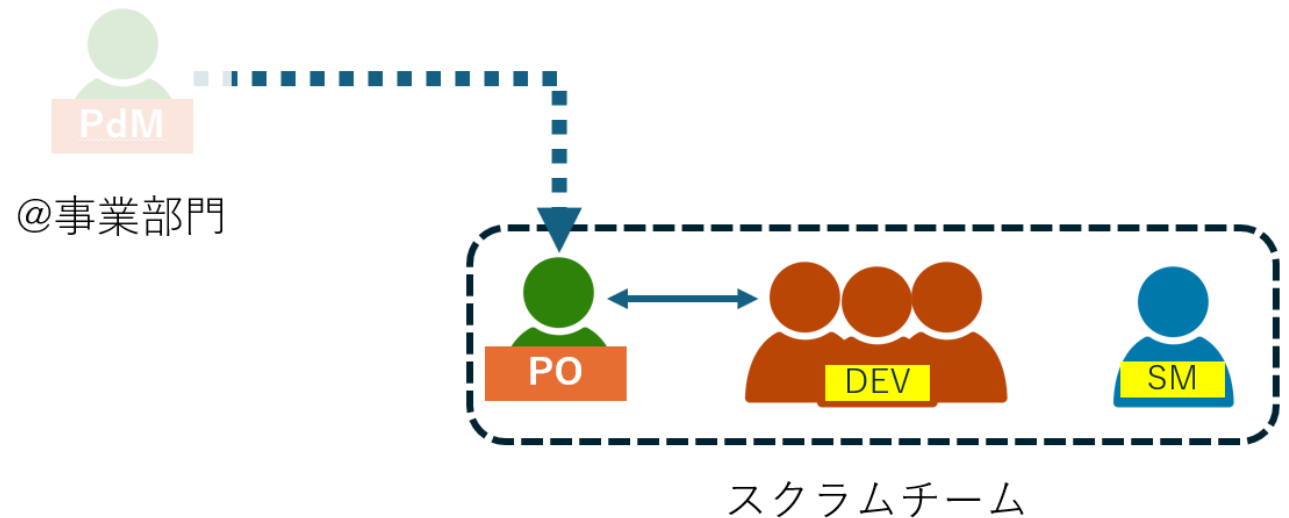
# 更なる考察（1）：コミュニケーション

# 代理POのケースで対策を考えてみる

## 根本的な解決

- チーム内にPdMを配置する  
(≡本物のPOにしてしま  
う)
- PdMにもスクラムの価値観を  
インストールしてもらおう

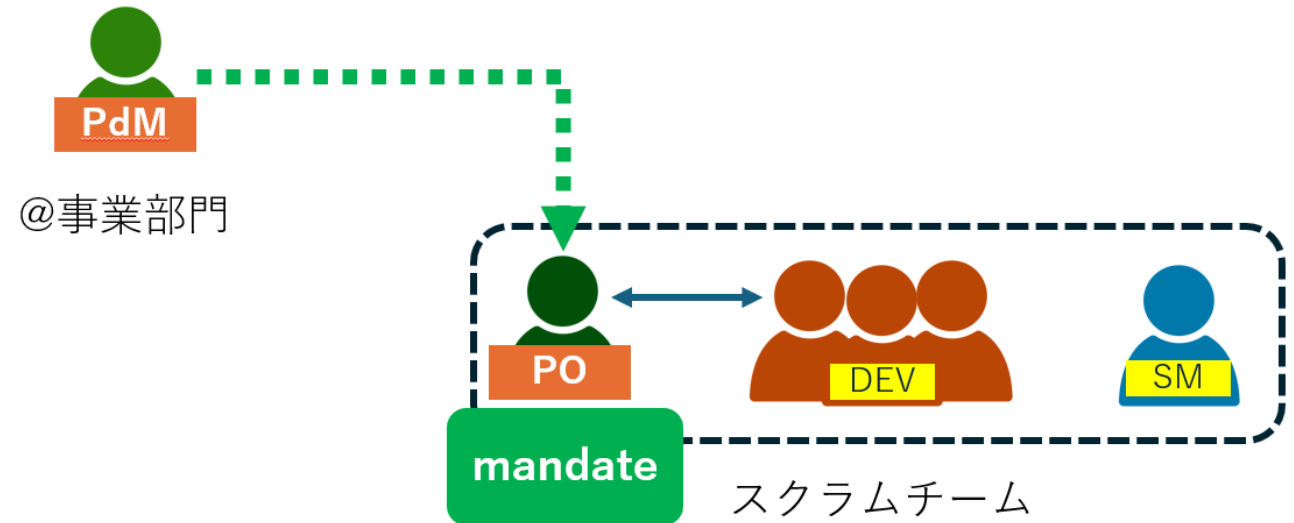
...ただ、これができれば苦労はし  
ない



# 代理POのケースで対策を考えてみる

## それなりに実践的な解決

- チーム内POに、プロダクトマンドートをきちんと委譲してもらう
  - チームが何を作るのかの決定権（と責任）をPOに委ね、
  - チームメンバーでもあるPOをより適合する開発リーダーとしていく

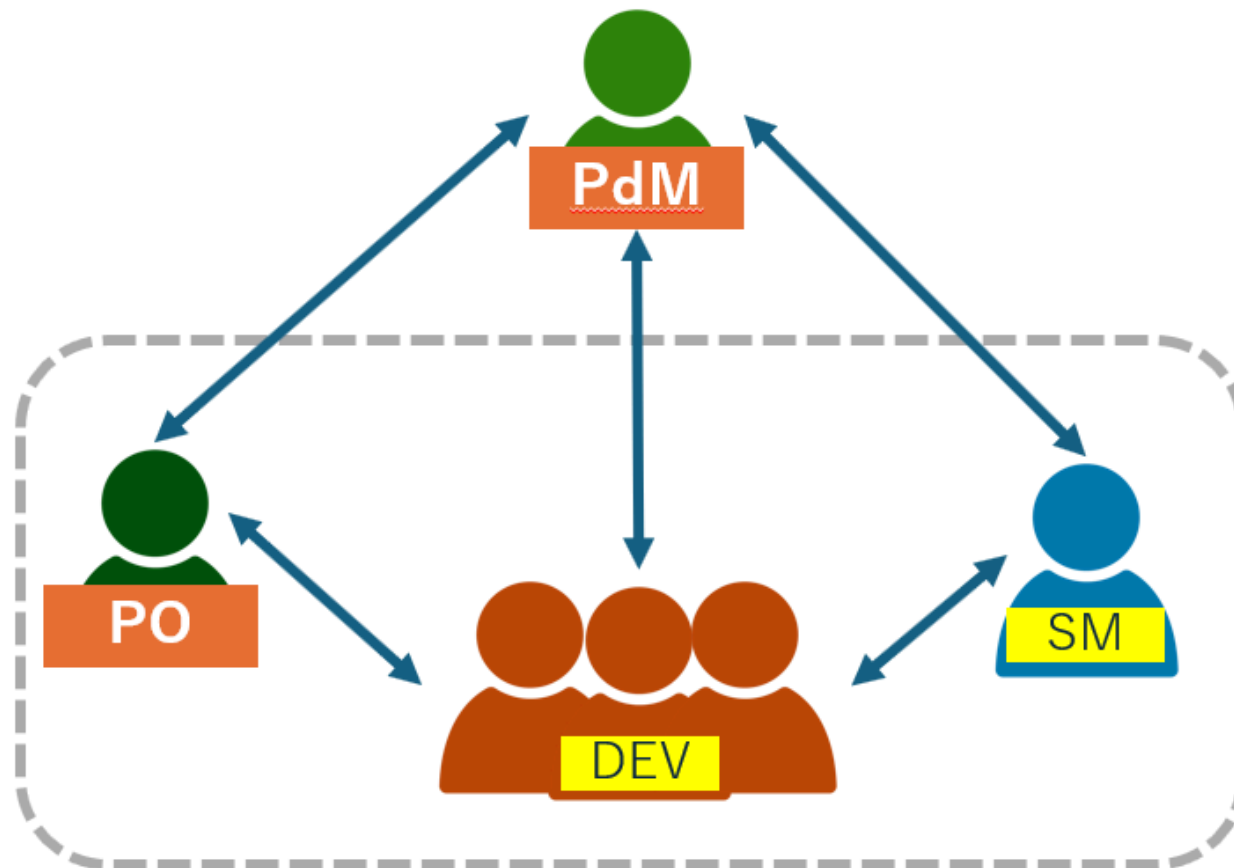


# 代理POのケースで対策を考えてみる

それもしんどい場合に、

## 少しでも適合性を上げる方法

- コミュニケーションを質・量ともに増やす
- 「距離」を縮める



# 適合性を左右するかもしれない2つの要素

## 1. コミュニケーションの質と量

- 十分なやりとりの場がないと、お互いの背景や意図を理解しづらい
- 雑談やミーティングの「質」が適合性の形成に大きく関わる可能性

## 2. 組織における 距離（認知的・文化的・社会的）

- 思考様式や専門知識、企業文化、雇用形態などの違い
- 距離が大きいほど、「共通認識」づくりに時間・労力がかかる

# 「距離」の考え方

リーダーシップにおいて、複数の「距離」の概念が存在し、適合性とも関連

## 認知的距離

- 開発プロセス・アジャイル理解度の差
- 専門知識のレベル差
- 使用する用語の理解度の差

## 文化的距離

- トップダウン vs ボトムアップなどの組織文化
- コミュニケーションスタイル（ドキュメント重視 vs 口頭での対話重視）
- 権力格差（Power Distance）

## 社会的距離

- 正社員 vs 業務委託
- 人事制度での等級、社内でエライ人 vs エライくない人
- 雇用形態の違いや物理的条件で生じる溝




# 例：正社員 vs 業務委託

インタビュー調査でも、正社員と業務委託の区別を意識する発言が本人含む複数人からあった

## 社会的距離（Social Distance）

- 集団・階層・雇用形態などの違いによって感じる心理的・物理的な「壁」
- 「私たち vs. あなたたち」という **内集団 / 外集団** の意識
  - 例) 会社内での「正社員 vs. 業務委託」による疎外感
  - 「外部の人」という印象から、業務委託エンジニアは発言を遠慮しがち

## 文化的距離（Cultural Distance）

- 国・地域・組織などがもつ価値観・慣習の違いによる距離
- 例) 日本独特の SI 文化
  - SE（上流） > プログラマ（下流）の水平分割
  -  コーディングを"軽視"する風潮

# Power Distance

- Power Distance (**権力格差**) は文化的距離の要素の一つ
  - 不平等や上下関係を「当然」と受け入れる度合い
  - 日本は欧米に比べ **power distance が大きい** 傾向
  - → 下請け (or 業務委託) は「言われるままの作業」になりがち

# 距離を縮める手段

学術的にも効果が確認されているもの

- **リフレクション / リフレクティビティ**
  - いわゆるふりかえりだが、レトロスペクティブと違って学び・気づきを重視
  - チーム・組織単位で行うことで、認識のズレを縮める効果
- **心理的安全性**
  - 「何を言っても他者から責められない」と感じられる心理的環境
  - 率直なコミュニケーションの促進、チームワーク・仲間意識の醸成

## 更なる考察（２）：フィーチャーファクトリー

# フィーチャーファクトリーとは

John Cutler が提唱した概念で、プロダクトの価値やアウトカムを考えることなく、ただ機能を作り続ける組織の状態のこと。

- アウトカムよりもアウトプット重視
- 短期的成果重視

ただ、長期視点で顧客の不満増大やプロダクトの複雑化、市場とのミスマッチが起こりやすい。いわゆる「ビルドトラップ」とも関連が強い。

また、常に新機能を作り続けることへの過度なプレッシャーによって技術的負債を貯め込みやすい。

## ただし、

アジャイルのコミュニティでフィーチャーファクトリーが話題になるときは、それ以外にも

- 主にチームの状態のことで、
- チーム外から飛んでくる機能開発の指示をただ受け入れるだけになっている状態のこと

を指すことがある。

それは先ほどのものとビミョーに意味が異なっている。

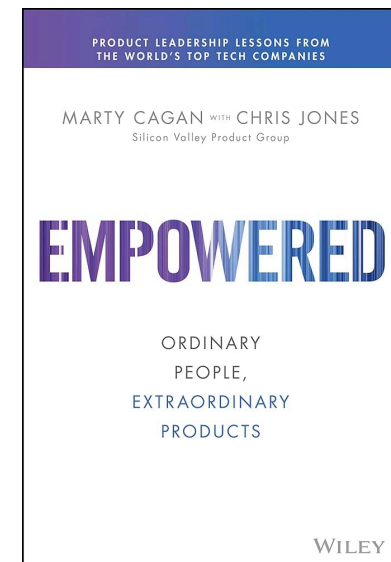
**アジャイルコミュニティと同じ用法の文献を探してみたところ、  
ある書籍に行きついた**

# 『EMPOWERED』 by Marty Cagan & Chris Jones

大半のプロダクト企業では、真のプロダクトリーダーシップはほとんど見失われている。その代わりに、プロダクトリーダーは取りまとめ役として、社内（もっとひどい場合は外注）の「機能工場」に人を配置し、列車の運行管理のごとく、業務が時間通り進行するように責任を負っている。

プロダクト組織は、他部署に従属する機能開発工場ではなく、組織の価値を牽引する存在でなければならないのです。

(強調は引用者。強調箇所は、原文ではいずれも "feature factory")





# そもそも『EMPOWERED』では、

プロダクト開発が成功するためには

- 自律し、自ら価値を創造できる「エンパワーされたプロダクトチーム」(empowered product team) が必要であり、
- 多くの企業ではそうならず、ただの「機能開発チーム」(feature team) になっている
- PdMなどのリーダーは、自律したプロダクトチームを育成・支援すべき

というのが書籍を通しての主張である。

この「機能開発チーム」が、アジャイルの文脈で言う「フィーチャーファクトリー」とほぼ同義。

## 2つの「フィーチャーファクトリー」まとめ

観点	Cutler	Cagan & Jones
定義	アウトプット・短期成果優先の企業文化	指示された機能群を開発するだけのチーム/組織
視点	外部からの俯瞰的視点	プロダクト開発リーダーの視点
問題	組織文化・事業戦略の欠如	プロダクトリーダーシップとチームのエンパワメントの欠如

ただし、どちらも「機能を量産するだけで価値を創造しない」という点では同じ。

## 2つの「フィーチャーファクトリー」まとめ

観点	Cutler	Cagan & Jones
定義	アウトプット・短期成果優先の企業文化	指示された機能群を開発するだけのチーム/組織
視点	外部からの俯瞰的視点	プロダクト開発リーダーの視点
問題	組織文化・事業戦略の欠如	プロダクトリーダーシップとチームのエンパワメントの欠如

ただし、どちらも「機能を量産するだけで価値を創造しない」という点では同じ。  
以降は、Cagan & Jones 流の「フィーチャーファクトリー」の定義で考える

# フィーチャーファクトリーと適合性（1）



とにかく俺らが考えた機能を作ってくれれば  
いい

アウトカムを考えながら開発したい



→ 適合しない

## フィーチャーファクトリーと適合性 (2)



俺たちのビジョンに従って、チーム自ら顧客価値を探索してほしい

アウトカムを考えながら開発したい



→ 適合する & エンパワーされたプロダクトチーム成立

## フィーチャーファクトリーと適合性 (3)



とにかく俺らが考えた機能を作ってくれれば  
いい

俺らはコードが書ければ十分  
とりあえず機能仕様くれれば実装は任せとけ



→ 適合する & フィーチャーファクトリー成立

## フィーチャーファクトリーと適合性 (3)

とにかく俺らが考えた機能を作ってくれれば  
いい

???

俺らはコードが書ければ十分  
とりあえず機能仕様くれれば実装は任せとけ

→ 適合する & フィーチャーファクトリー成立

もしかして  
適合性に基づくPdMとチームの関係モデルは、  
フィーチャーファクトリーを否定しないのでは？



**むしろ、  
適合性があればフィーチャーファクトリーでも  
機能してしまうのでは？**

## Cagan & Jones の主張が正しいと仮定するなら

- 「エンパワーされたプロダクトチーム」と「フィーチャーファクトリー」のどちらでも適合性が高い状態は作れそう
- ただし「エンパワーされたプロダクトチーム」は、Columinityモデルが示す効果的なチームと符合する点が多い
- つまり、関係モデルとColuminityモデルを組み合わせて考えることで、Cagan & Jones の妥当性を示せるかもしれない

## でも、Cagan & Jones の主張は本当に妥当なの？

- 指示的なPdMと指示に従うだけのチームで本当にパフォーマンスは悪くなるのか？
  - PdMがWhatを担当し、チームがHowを担当して何がまずいのか？
    - POがWhatを担当し、開発者がHowを担当するのは割と一般的
      - ▶ PdMとチームが1つのチームのように適合すれば問題ないのでは？
- 適合性とエンパワメントの度合いとどちらが支配的か？

# まとめると

	アウトプット志向なPdM	アウトカム志向なPdM
プロダクト志向なチーム	適合しない	エンパワーされたチーム
技術志向なチーム	フィーチャーファクトリー	適合しない

## クエッション

1. 適合しないチームは有効性が低くなるか？
2. エンパワーされたチームはフィーチャーファクトリーより有効性が高くなるか？

**結局、科学的に実証してみるしかない  
と思っています**

**ご清聴ありがとうございました**