

Agile Japan 2019

**SI出身エンジニアが自己組織型マネジメントに
奔走した話**

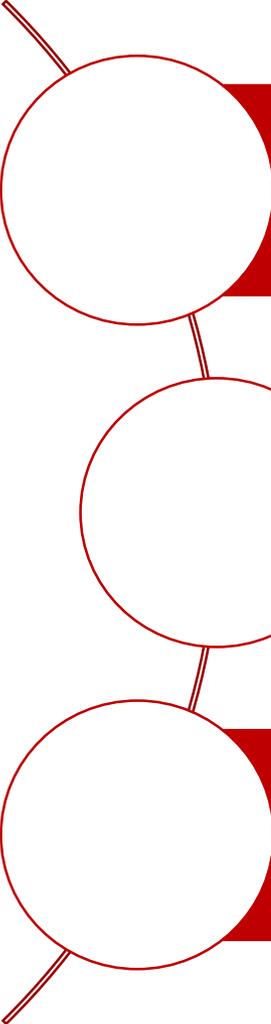
July 18, 2019

Kunimoto Takashi

EC Incubation Development Dept. (ECID)

Rakuten, Inc.

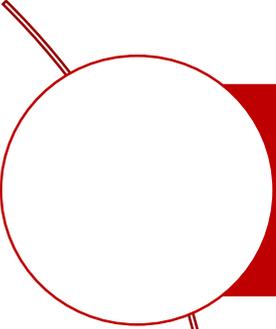




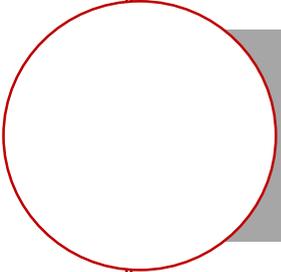
自己紹介

Background編

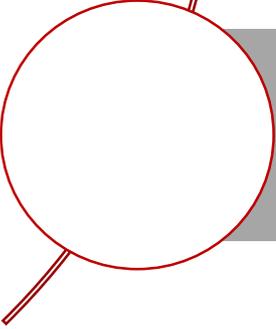
そして自己組織的なチーム作りへ



自己紹介



Background編



そして自己組織的なチーム作りへ

自己紹介

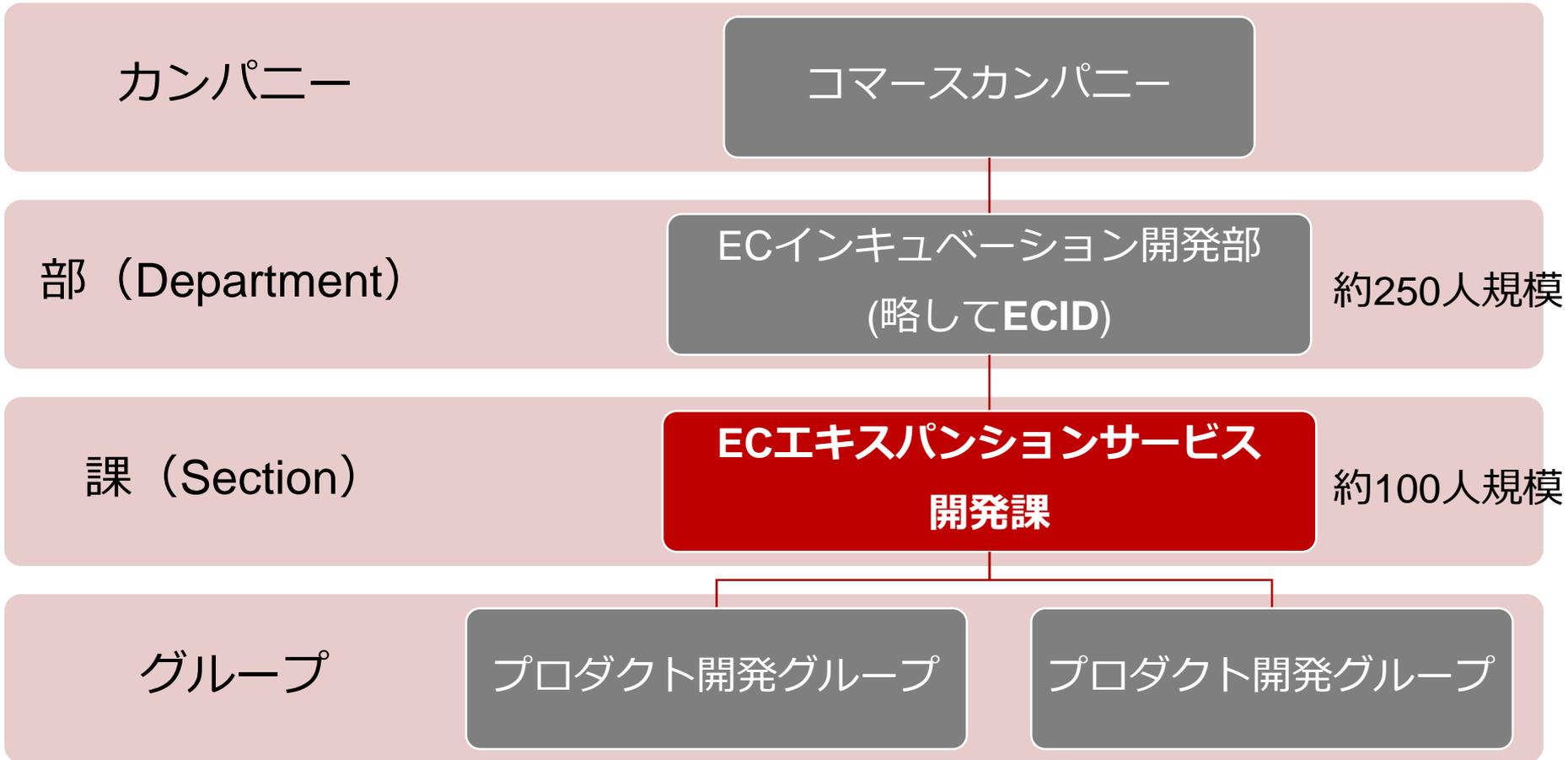


國本隆志

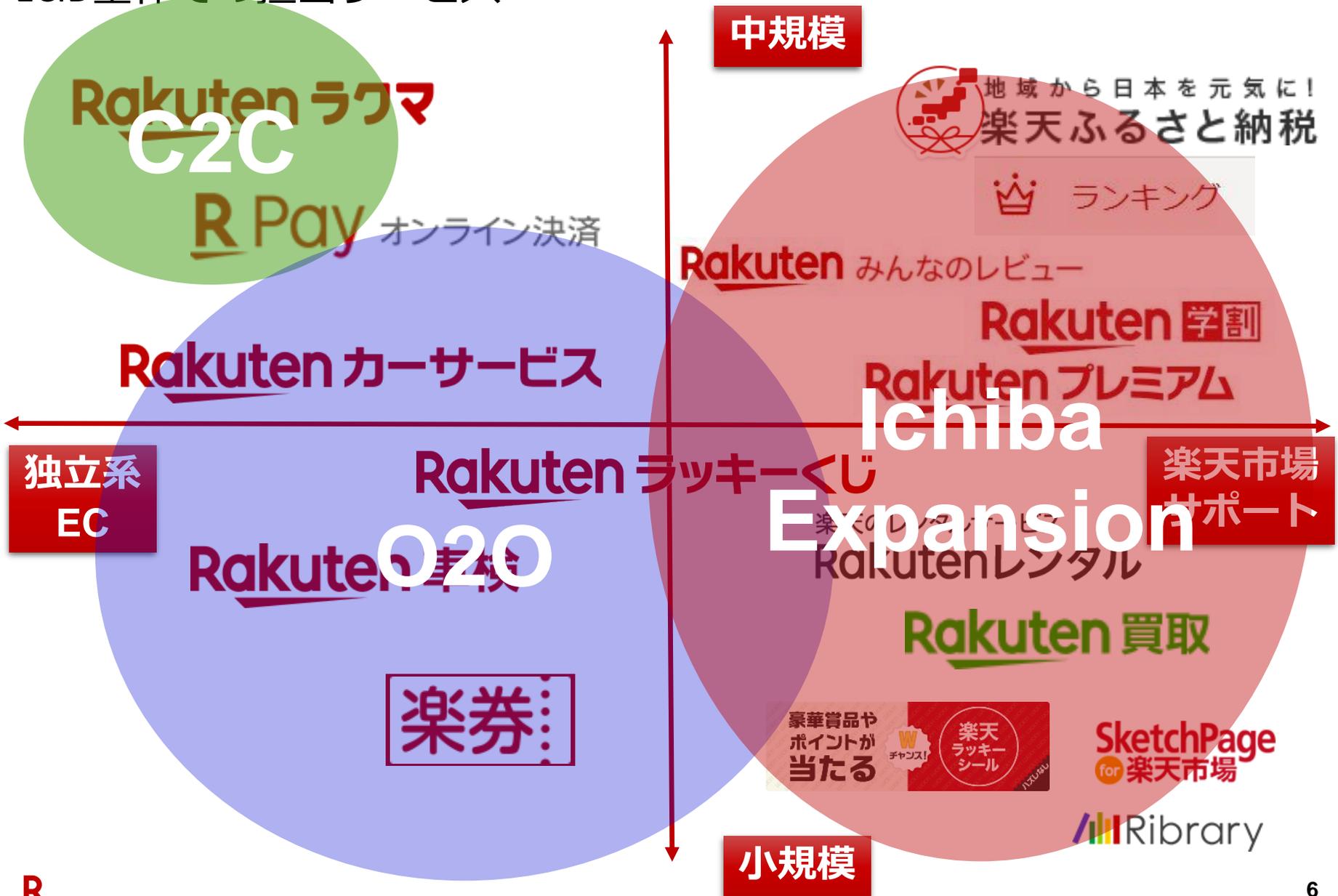
楽天株式会社 ECインキュベーション開発部
シニアマネージャー

- 1979/8/13生まれ。
- 山口県で生まれて大阪で小学校2年まで過ごして香川で高校卒業して東京で大学を卒業。
- 中小Sierで5~6年エンジニア、PLを経験
 - Perl, VC++ などから始まり
 - Java(1.4とかの時代)を5年ほど
- 2009/11に楽天に入社
 - 面接時：Javaやってきました
 - 入社後：⇒ PHPer
- エンジニア、プロデューサーとしていくつかの小中規模ECサービスを立ち上げ
- 現在はシニアマネージャーとしてエンジニア経験を生かして組織運営に従事

所属組織



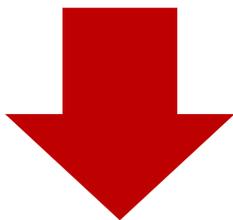
ECID全体での担当サービス



今日お話しすること

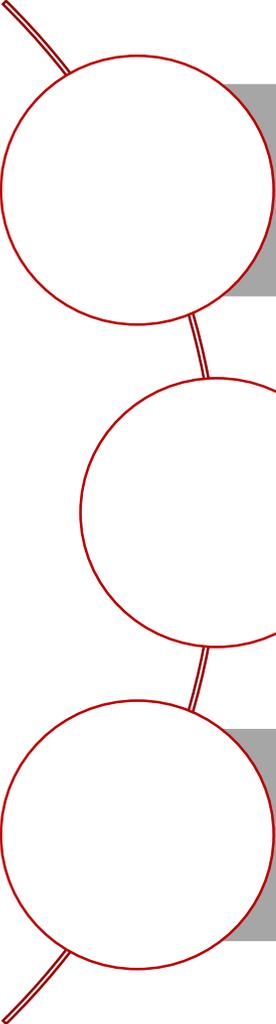
~~AgileやScrumの上手なやりかた~~

~~SIと事業会社のマネジメントの違い~~



開発組織のマネジメントで経験したこと

その中でなぜ自己組織化したチームを作っていたか、その為に何をしていたか



自己紹介

Background編

そして自己組織的なチーム作りへ

A miniature soldier in a trench during a war, carrying a rifle and a box, with barbed wire and a signpost in the foreground.

SI / メンバー時代

Photo by [Stijn Swinnen](#) on [Unsplash](#)

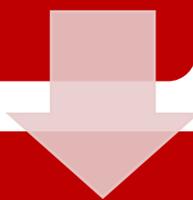
SI / メンバー時代

• 新人時代

ただ与えられたタスクをがむしゃらに
ばらばらにやってる感



その場その場のコミュニケーションで
連携



カオス、不安、疲弊

SI / メンバー時代

• 敏腕リーダーとの出会い

やるべきこと、タスクの依存関係や
期限が明確に



ドキュメントやテストなども
指示に従って



行き届いた管理、安心感、達成感

SI / リーダー時代

SI / リーダー時代

- 3～5人規模の客先常駐チームのリーダー

敏腕リーダーから受け継いだ
管理型マネジメント



指示&ドキュメント、コードは
全て自分がレビュー



行き届いた管理、安心感、達成感

SI / リーダー時代

- その後



A miniature soldier figurine, seen from behind, is walking away on a narrow, muddy path. The soldier is wearing a helmet, a backpack, and carrying a rifle and a briefcase. The landscape is desolate, with barbed wire and a wooden signpost in the foreground. The background is a blurred, hazy scene of a battlefield.

楽天 /
メンバー時代

Photo by [Stijn Swinnen](#) on [Unsplash](#)

• 新しい環境で再スタート

仕様書？コード読め



詳細なスケジュール管理？
ざっくり引いたから後は頑張れ



カオス再び

A man in a dark blue suit and striped tie is adjusting his jacket buttons. He is wearing a white shirt and a watch on his left wrist. The background is a modern office with a staircase and glass railings.

楽天 / リーダー時代

楽天 / リーダー時代

- SIでのリーダー経験を生かしたチーム管理

MS Project再登場

```
graph TD; A[MS Project再登場] --> B[指示 & 全部リーダーがレビューして承認]; B --> C[行き届いた管理、安心感、達成感再び];
```

指示 & 全部リーダーがレビューして承認

行き届いた管理、安心感、達成感再び

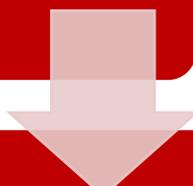
楽天 / リーダー時代

- 管理型で感じ始めた限界

チームの拡大に限界



リーダーの役割が人に渡せない



しんどい

楽天 / リーダー時代

• うまくいかないのはなぜ？

リーダーへの依存



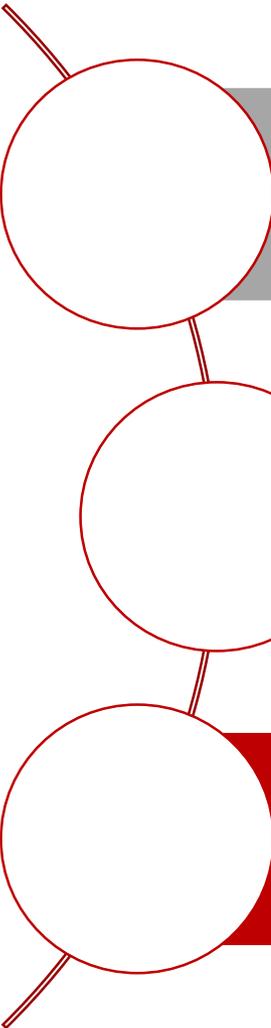
プロダクト、ユーザとの距離



リーダーのボトルネック化
管理コスト↑

Background編のまとめ

- 管理型マネジメントの弊害の気づき
- 自己組織化したチームの必要性の気づき



自己紹介

Background編

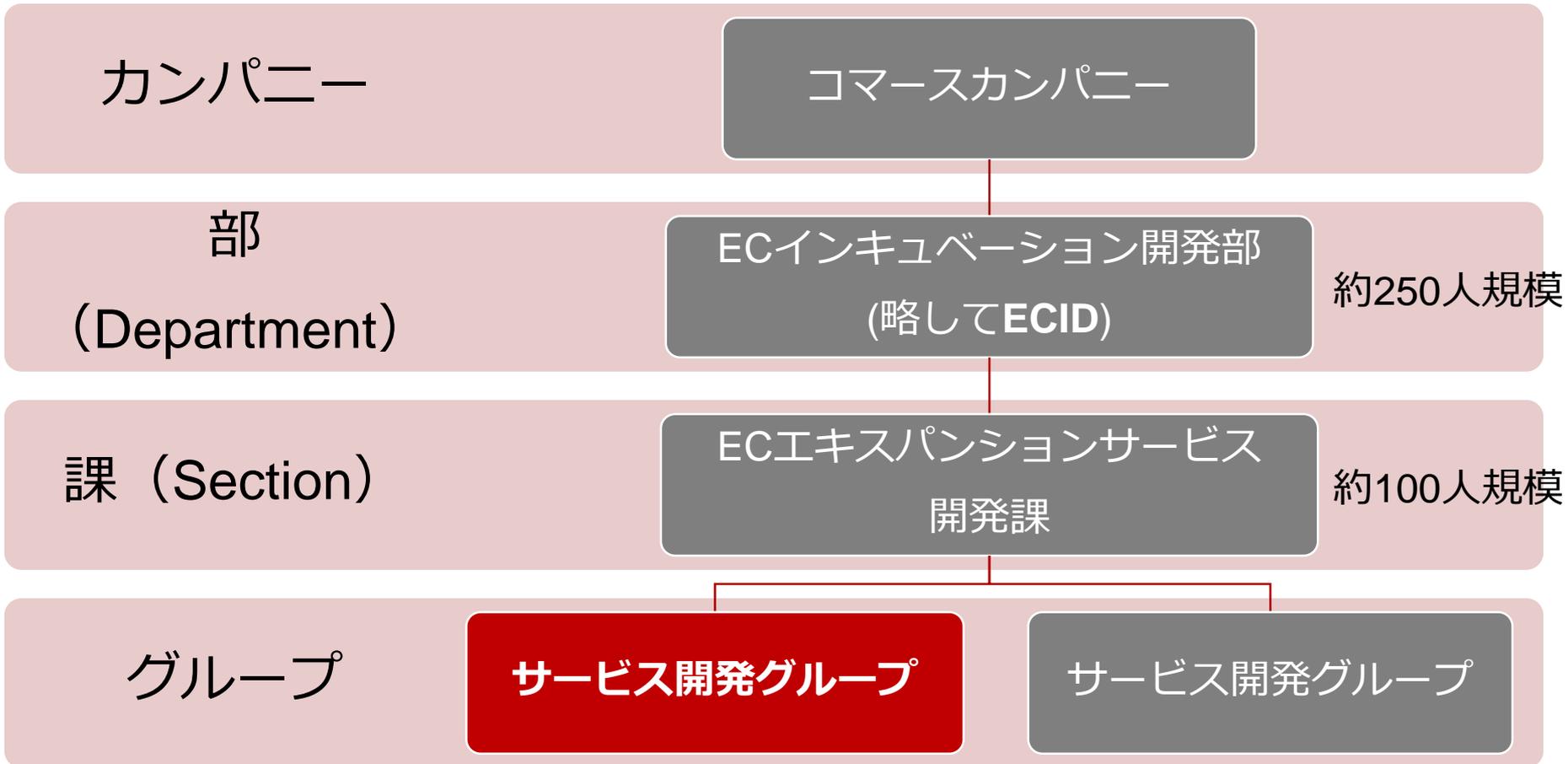
そして自己組織的なチーム作りへ

楽天 / マネージャー時代



Photo by [Huy Phan](#) on [Unsplash](#)

いまここ

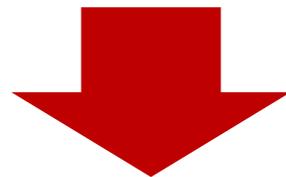


- 自己組織的なチーム？

指示 ⇔ チームがHowを考え

WBS管理 ⇔ チームが生産性を管理し

レビュー ⇔ チームで品質を高め



チームが成果を出す

楽天 / マネージャー時代

• Scrum / Gitとの出会い

WBS管理辛い



チームでSprint Planning ?



全部レビューするのは限界



Pull Requestでチームでレビュー ?

- Scrumを導入して変わったこと

メンバーと計画し、
メンバーによって進める



振り返り / KPTでチームが自己改善



マネージャーの管理コスト↓

楽天 / マネージャー時代

• Gitを導入して変わったこと

プルリクエストでチームで
コードレビュー



2人Approve制、仕様を知らなくても
コーディング規約 / 可読性からレビュー



マネージャーのレビューコスト↓

- 開発ツールを導入するにしても

目的や背景を伝える



意思決定のハードルを下げる支援



チームが意思決定

楽天 / マネージャー時代のまとめ

- 上から管理して指示して、をやめた
- 自己組織化まではもうちょっと

チームがより良い成果を出す方法を考え



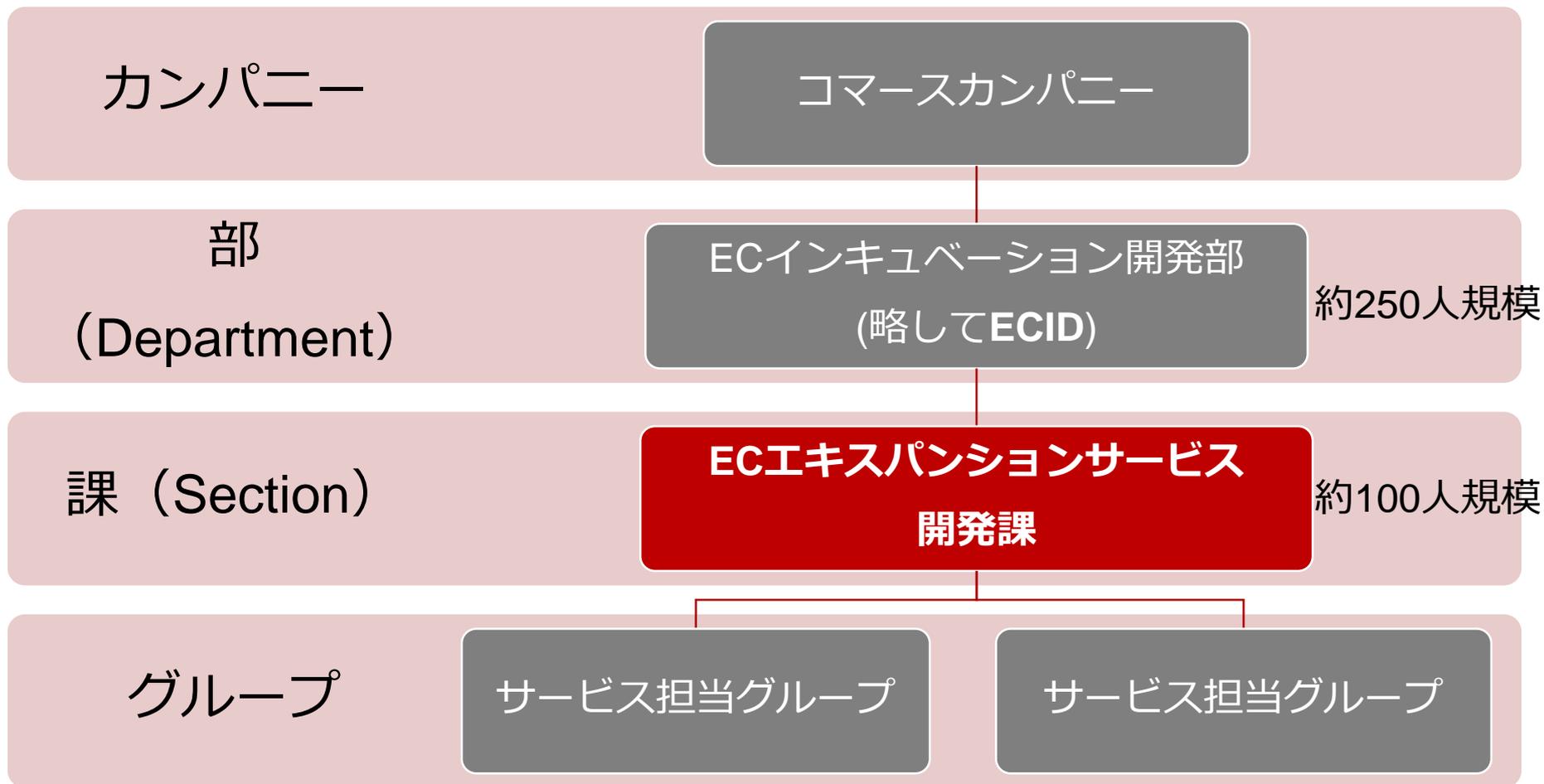
マネージャーがそれを支援する

Photo by [Huy Phan](#) on [Unsplash](#)

楽天 /

シニアマネージャー時代

いまここ



- より組織と向き合う

より自己組織化したチームを作るために、
これからすべきこと、できることは？

- サーバントリーダーとの出会い

サーバントリーダーシップを一言で言うと

「大義あるミッション／ビジョン／バリューを見せ、そのビジョンを遂行してくれるメンバーを支援するリーダーシップ」

サーバントリーダーシップ

- 大義あるミッション / ビジョン / バリューを見せる？
- そのビジョンを遂行してくれるメンバーを支援する？

楽天 / シニアマネージャー時代

- 「大義あるミッション / ビジョン / バリューをみせる」

自己組織化したチームに
どこへ行ってほしいのか？



自分は今もこれからも
何を一番大事にしたいのか



一つ上の組織は何を言っているのか

2019 Operating Plan

ECID, the best community



**Making strong
Teams to make
strong
Businesses.**

(再び) サーバントリーダーシップ

複雑化、高度化する社会 / ビジネス

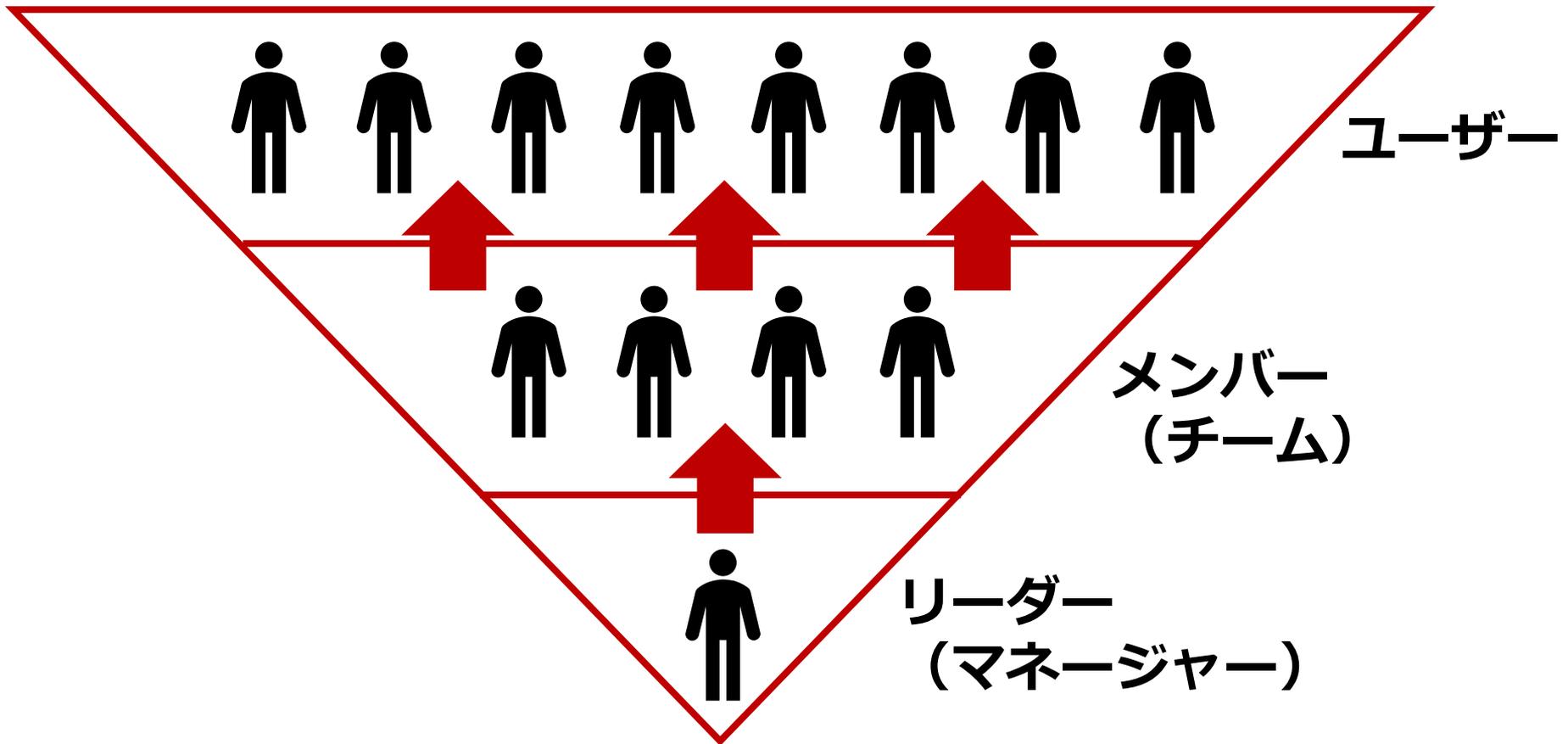
リーダー一人が引っ張って出せる成果
には限界がある

リーダーはメンバーが成長し能力を発
揮できる環境 / 状況をつくり

ビジョン (進む方向) を見せて組織全
体で進んでいく

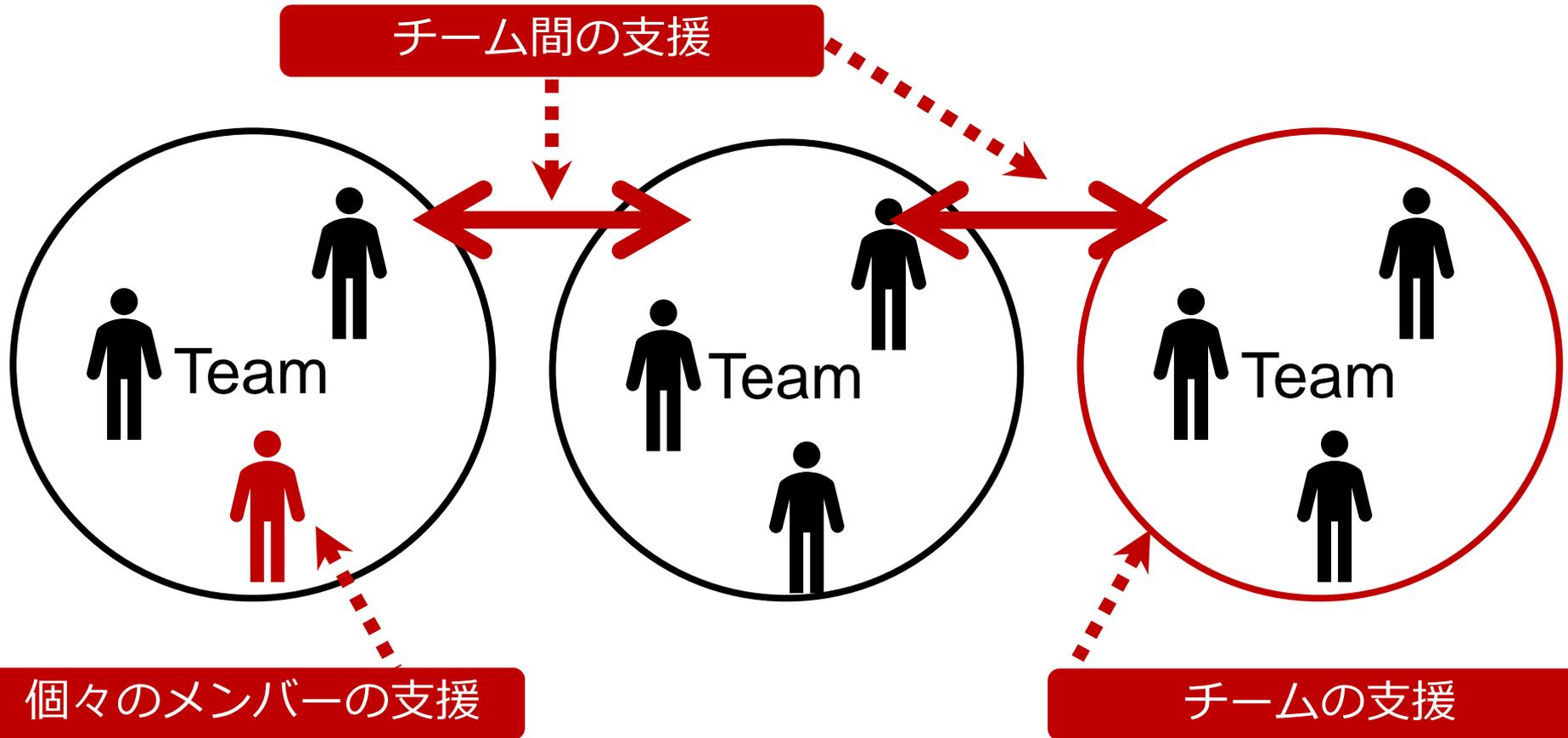
楽天 / シニアマネージャー時代

- 「そのビジョンを遂行してくれるメンバーを支援する」

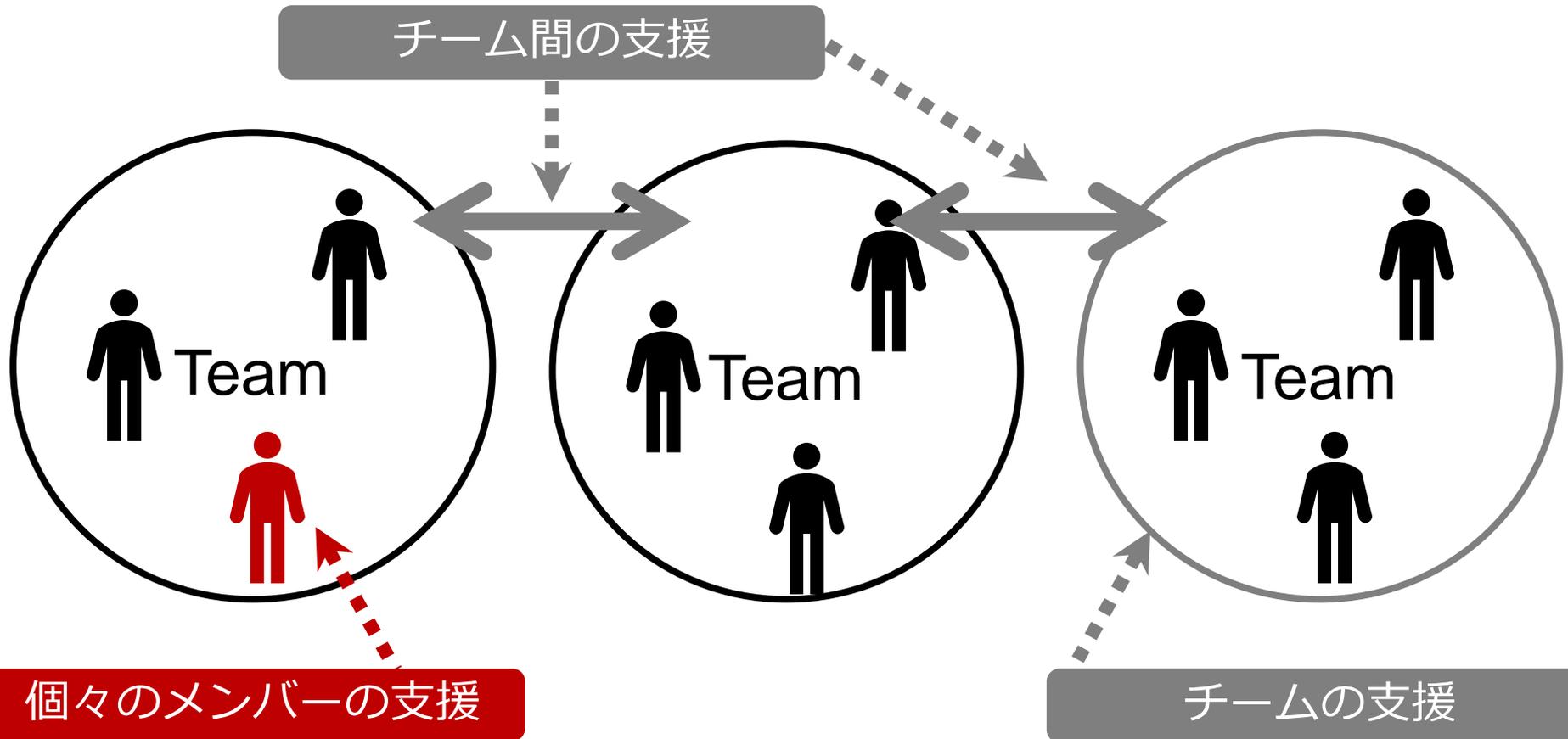


楽天 / シニアマネージャー時代

• 3つのアプローチ



• 個々のメンバーの支援



楽天 / シニアマネージャー時代

• 1on1ミーティング

「リソース」ではなく「個人」として
向き合う

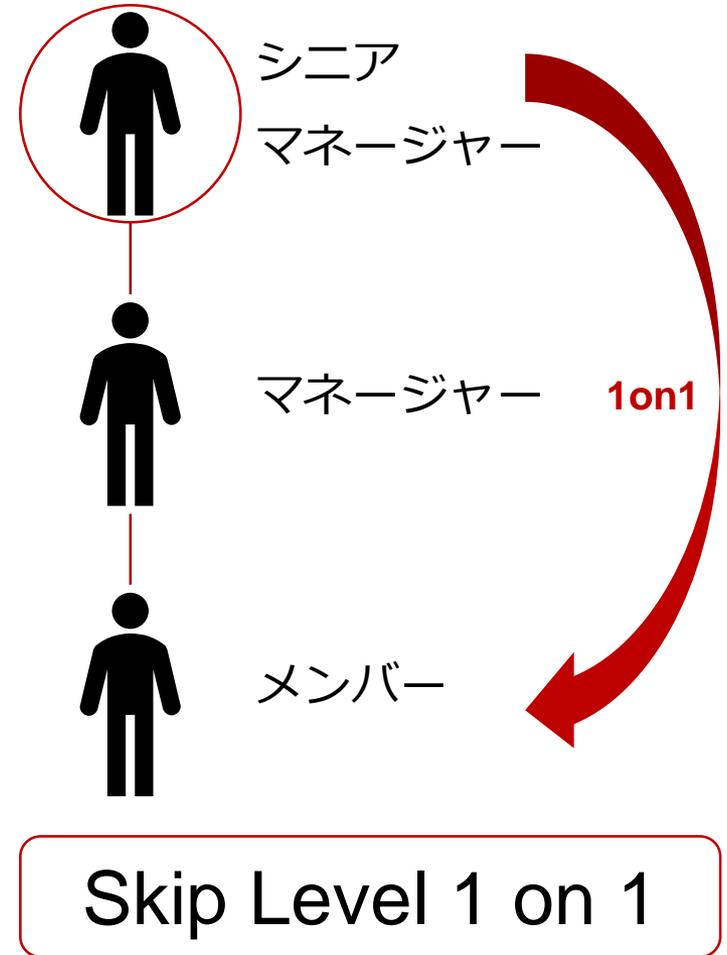
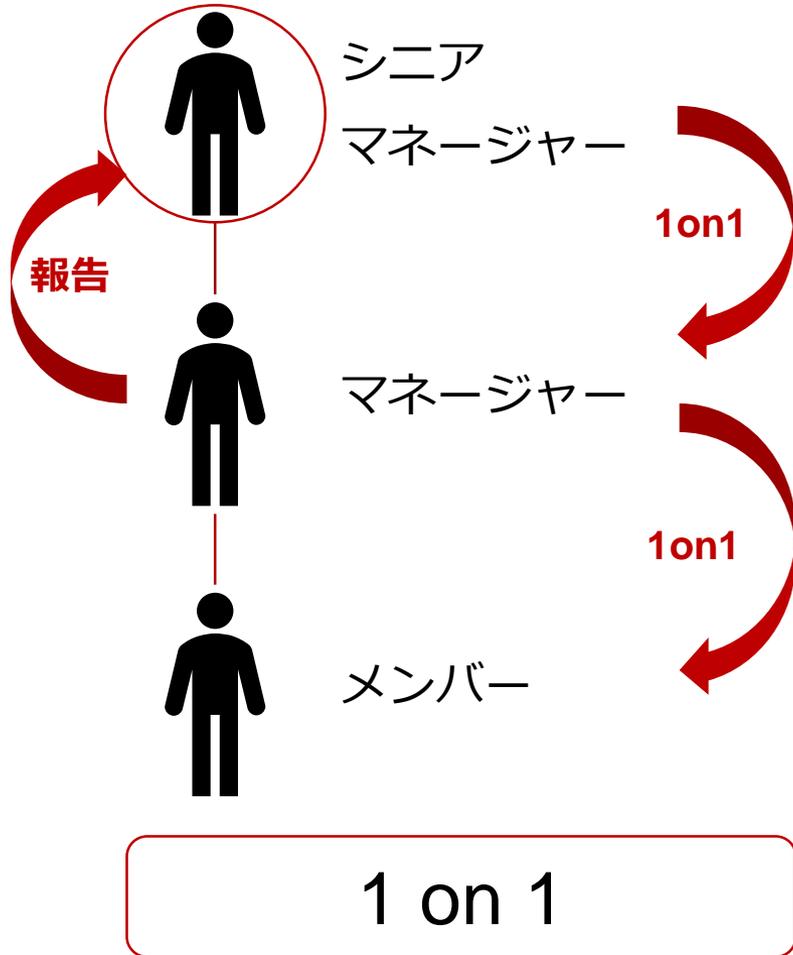


上司が相談相手、壁打ち相手に



メンバーの問題解決、成長を支援

- さらにSkip Level 1on1ミーティング



楽天 / シニアマネージャー時代

• Skip Level 1on1ミーティング

チームの中の「個人」が見えてくる



メンバーにとっての安心感、帰属感



得られた気づき / 課題を元に、
マネージャーと一緒に考える

- 目の前のProject以外での中長期的な成長の仕組みの提供

キャリアプランにつながる
トレーニング、研修機会の提供

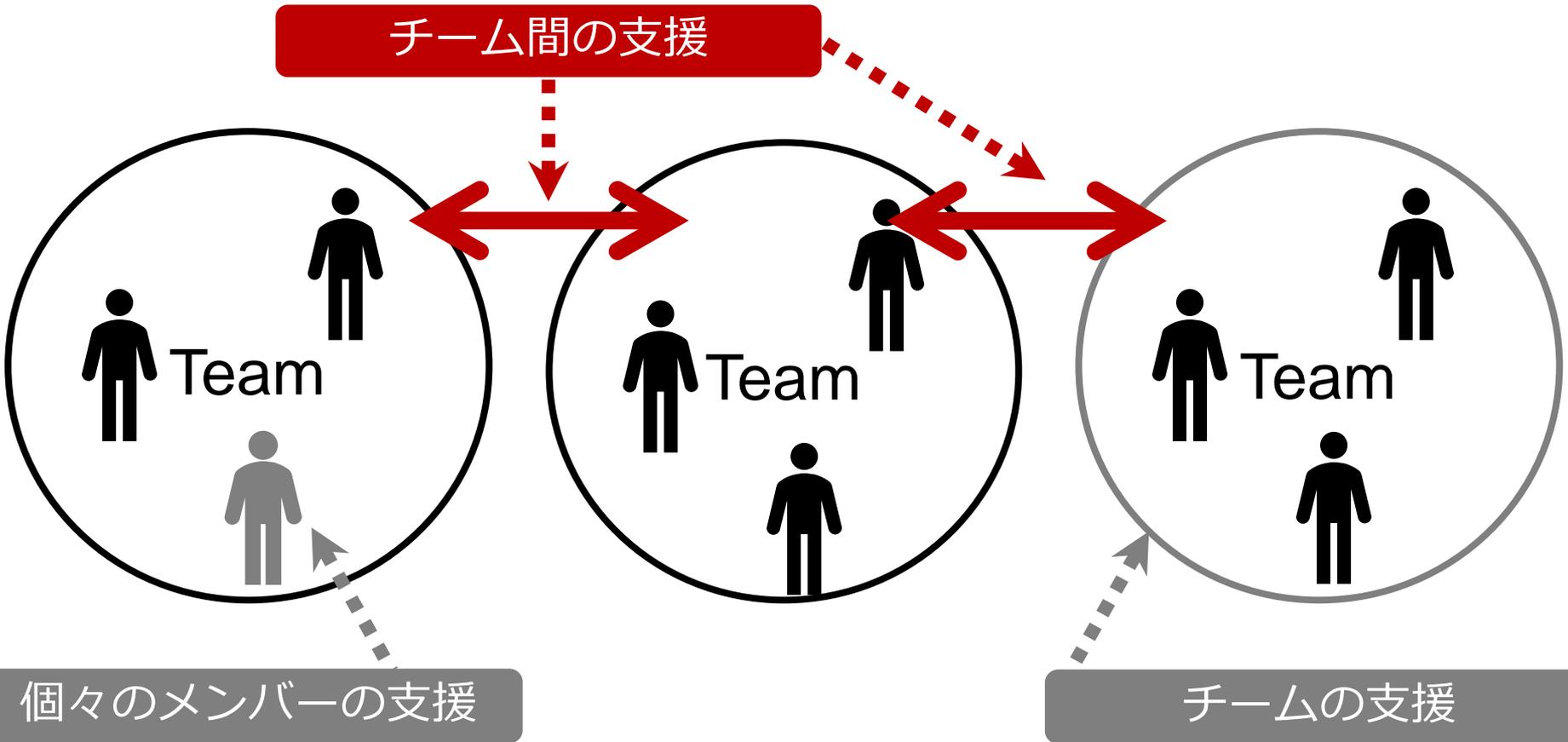


新しい挑戦を生む10%ルール



活性化するために目標 / 評価とも連動

- チーム間の情報発信、情報共有の支援



- メンバーの活動の発信 / 情報共有の場の提供

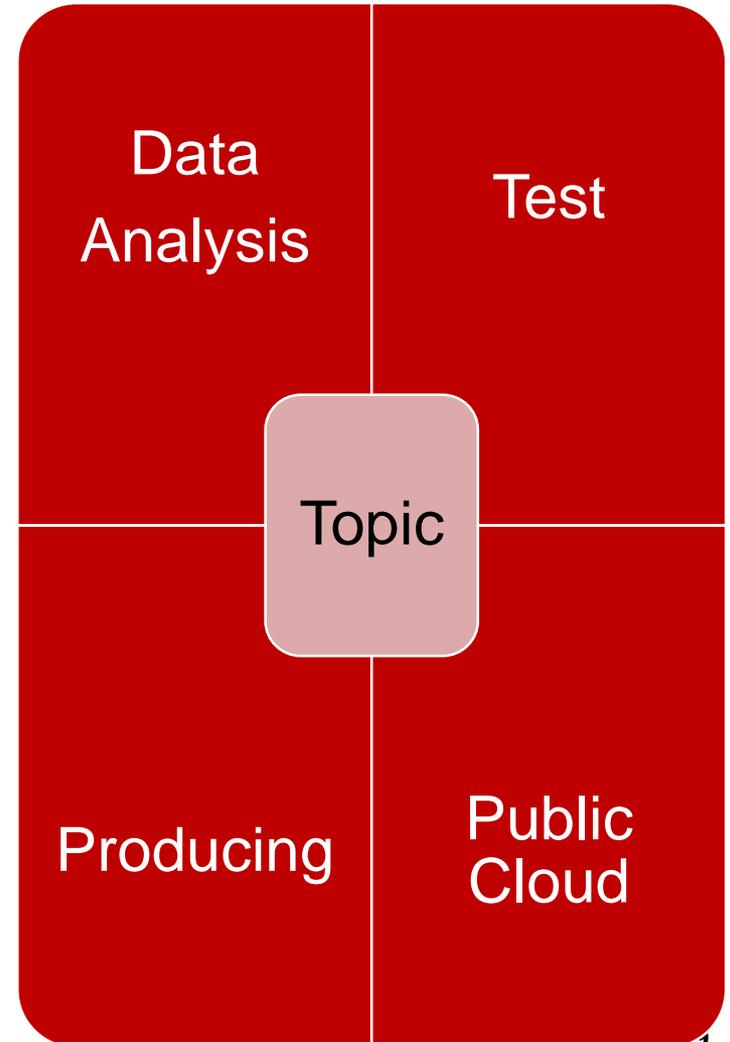
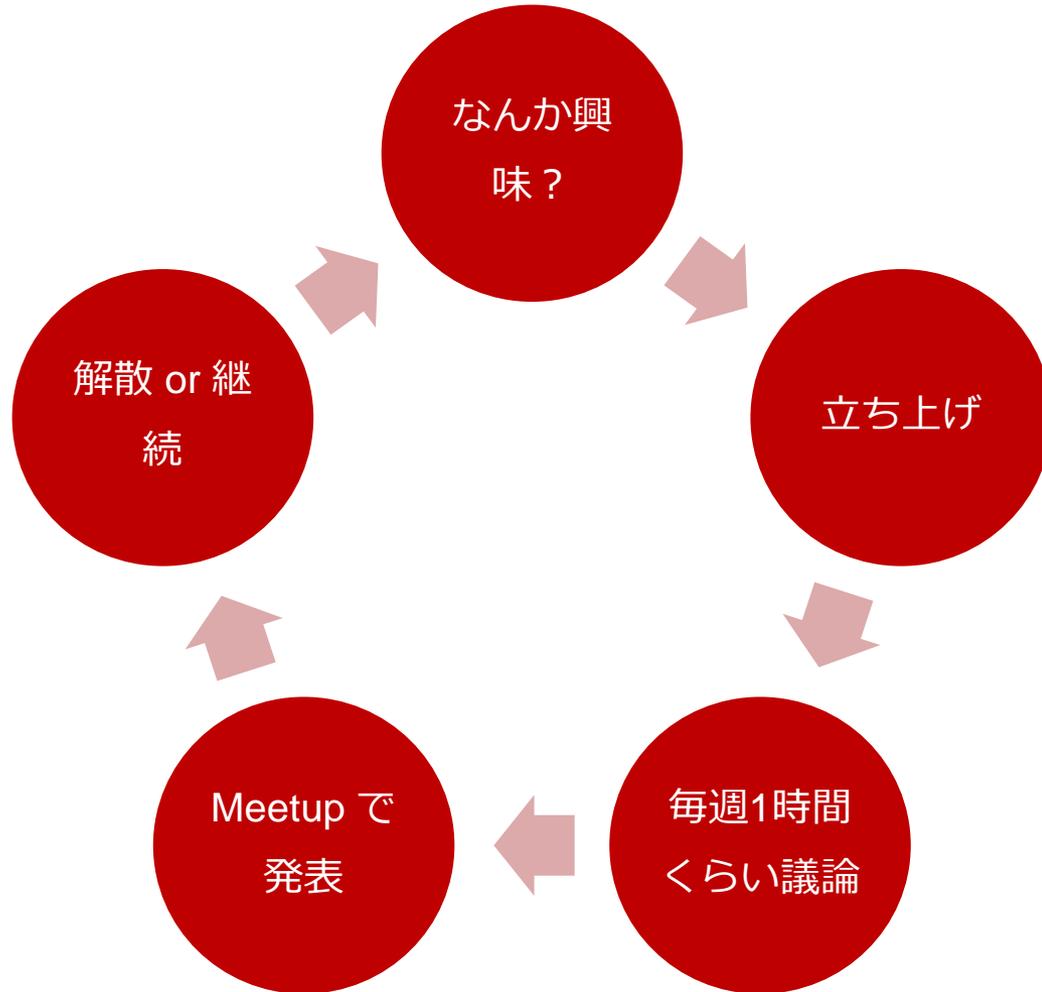
チームを超えた活動発信、情報共有で
刺激と成長を得る

会社を超えた活動発信、情報共有で
刺激と成長を得る

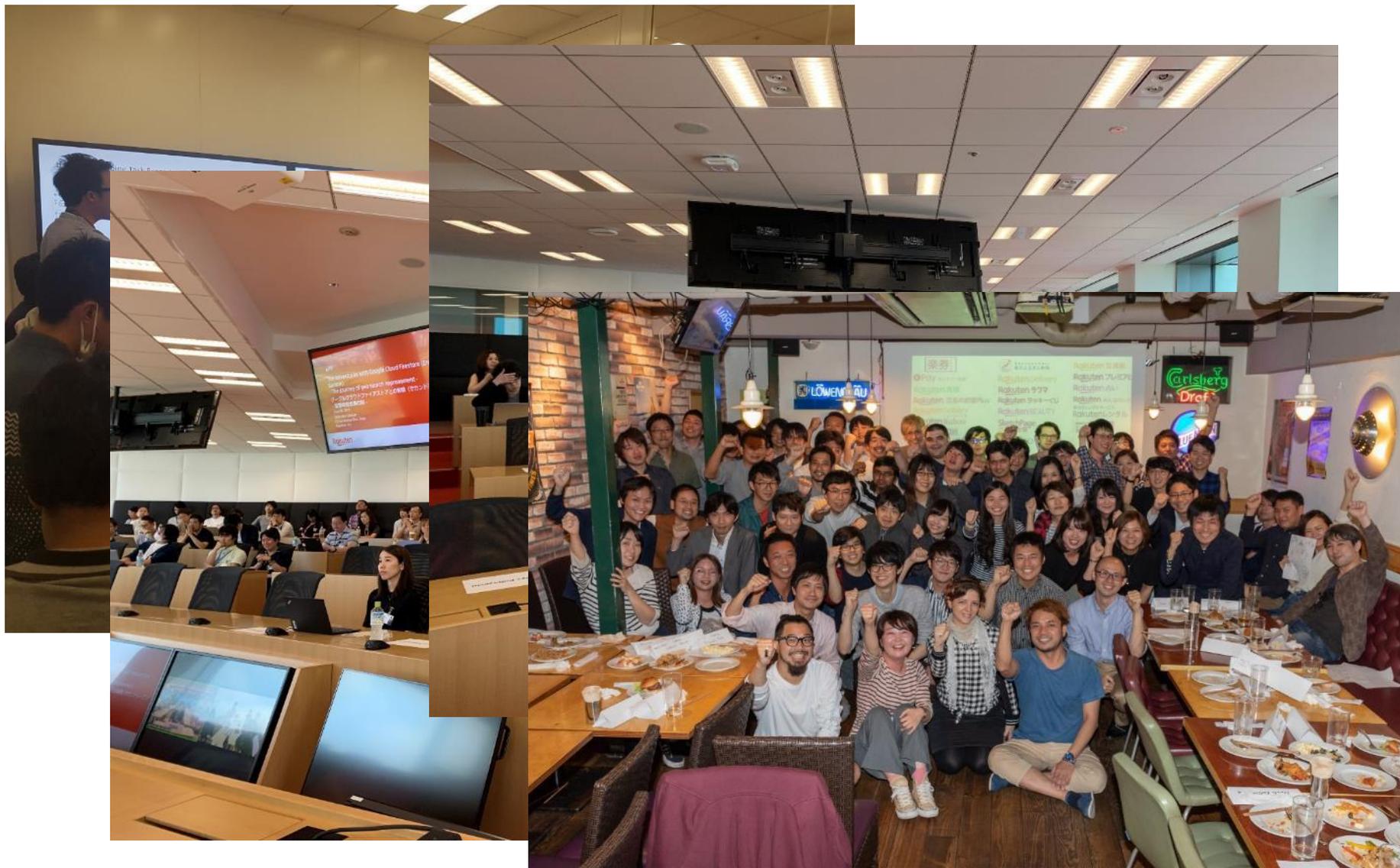
メンバーの視野を広げ、市場価値を高め、
キャリアを豊かに

楽天 / シニアマネージャー時代

• Committee (委員会) 制度



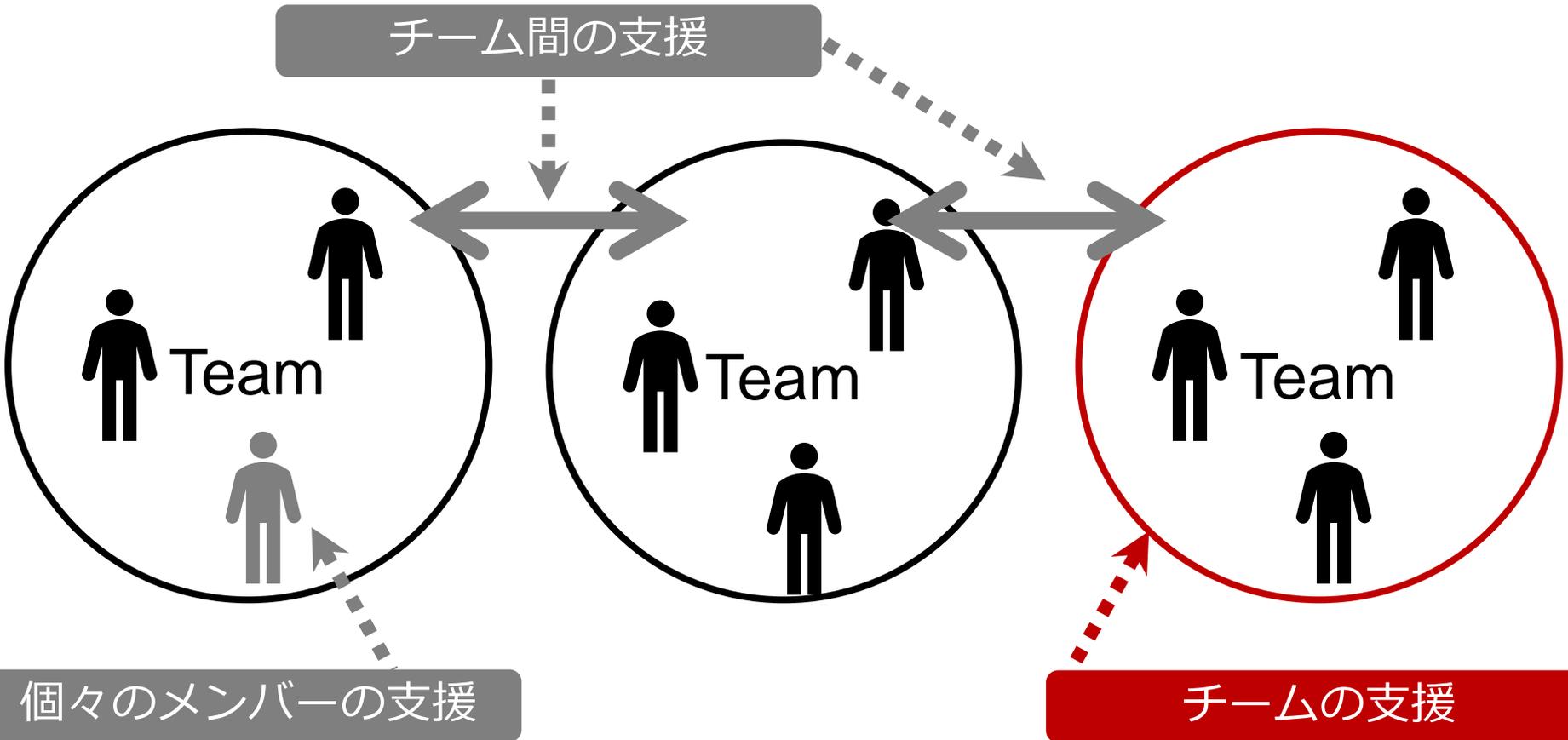
社内イベント風景



カンファレンス参加風景



• 個々のメンバーの支援



楽天 / シニアマネージャー時代

- エキスパートメンバーによるチームサポート

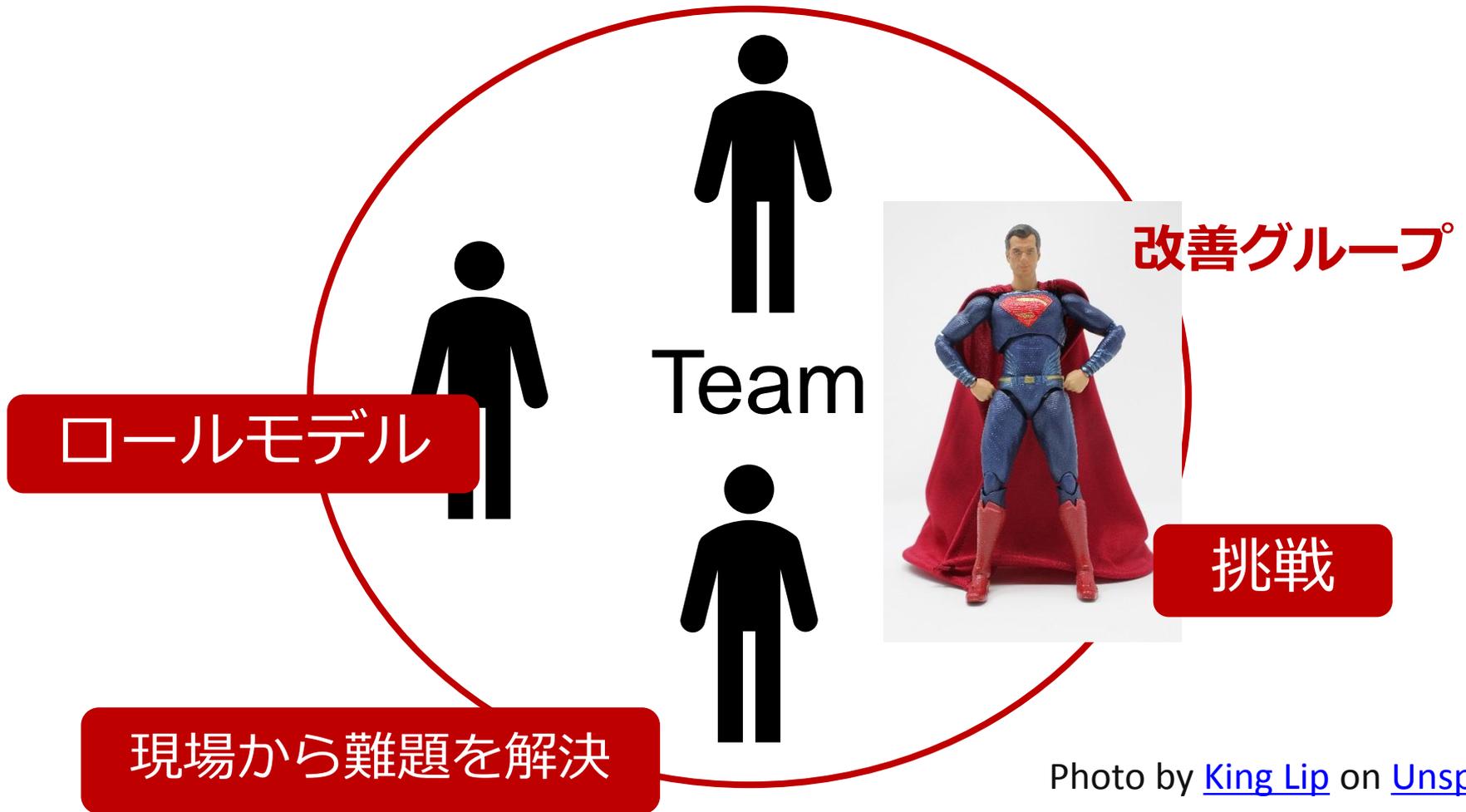


Photo by [King Lip](#) on [Unsplash](#)

楽天 / シニアマネージャー時代のまとめ

- 自己組織化したチームは強いチームであり、それが結果として強いビジネスを作ることを実現したい

A close-up photograph of a person's hand reaching out to touch the blades of green grass. The hand is positioned on the left side of the frame, with fingers extended towards the center. The grass blades are vibrant green and fill most of the background, creating a sense of depth and texture. The lighting is bright, suggesting an outdoor setting. The overall mood is one of connection with nature.

これから

Rakuten