

あなたの組織で
マネージャが行っている業務を
書き出してみてください。



Agile Japan 2019

あなたの組織にマネージャは
本当に必要ですか？

GROOVE X
Scrum Masters



GROOVE X

2015年末

起業

2018年末

製品発表会

2019年後半

国内一般発売

4年間売上ゼロ
事業費100億円

日本発の新産業を
作りたい

LOVOT



Smart Phone

CPU 4 cores (ARMv8) + 2 cores (ARMv7-R), RAM 4GB

Note PC

CPU 4 cores (x86), RAM 8GB

Deep Learning Accelerator

FPGA for CNN Inference Accelerator

Desktop PC

CPU 2 cores (x86), RAM 8GB, Storage 1TB



LOVOT本体

4kg台

+

エッジサ
ーバ

半天球カメラ

ほぼ全身にタッチセンサーを配置

半天球マイク

温度カメラ

赤外線通信センサー

人検出
顔認識

センサーホーン

あたま

せなか

うで

はなスイッチ

あご

おなか

サイドハール

ボトム

センサー配置

複雑であり、かつ
不確実性の高い
プロダクト
だなこりゃ

LOVOTの瞳は3層ものレイヤー構造

声のプロシージャル生成

気道のシミュレーションを行い、音を動的に生成

どんな組織で
つくって
いるのか？

マネーギヤ不在
部署なし

but...マネジメントあり

マネージャと
マネジメントは
何が違うのでしょうか？





GROOVE X

120人
20チーム

全社開発体制図

※2019/04/30更新

メンバー表は次ページ参照

※「チーム」と呼んだ場合は、**赤い太字**の名称を指します

開発チーム

ハードウェア

メカ

エレキ

ファーム

生産

修理

機能開発を進めるチーム

基盤
(デバイス/ファーム連携/クラウド)

魅力を創るチーム

Nチーム

るーろーはん

LLチーム

Tチーム

デザイン

服・スキン

QbD

**プロダクト
オーナー**

SK

ビジネスチーム

マーケティング
(マーケ、PR、社内
外広報、CRM)

体験・セールス
(対面販売、コール
センター)

オペレーション
(アフターセール
ス、業務システ
ム、料金プラン)

調達
(調達、その他)

ファイナンス
(財務、経企)

法務・知財
(法務、知財)

コーポレートチーム

経理

総務、秘書

人事

スクラムマスター

チーム庭師(人と組織を見る)





Product Owner

複雑かつ不確実なプロダクトづくり

- 正解がないから、とにかく試す！

全社スクラム

- アイデアはたくさん欲しい

- 迅速で軸のある意思決定

複雑かつ不確実なプロダクトづくり

- 局所最適ではなく、全体最適

フラット組織

- 組織の壁はいらない
- 忖度なしで意見が言い合える組織

"管理者"がない



全員相互マネジメント

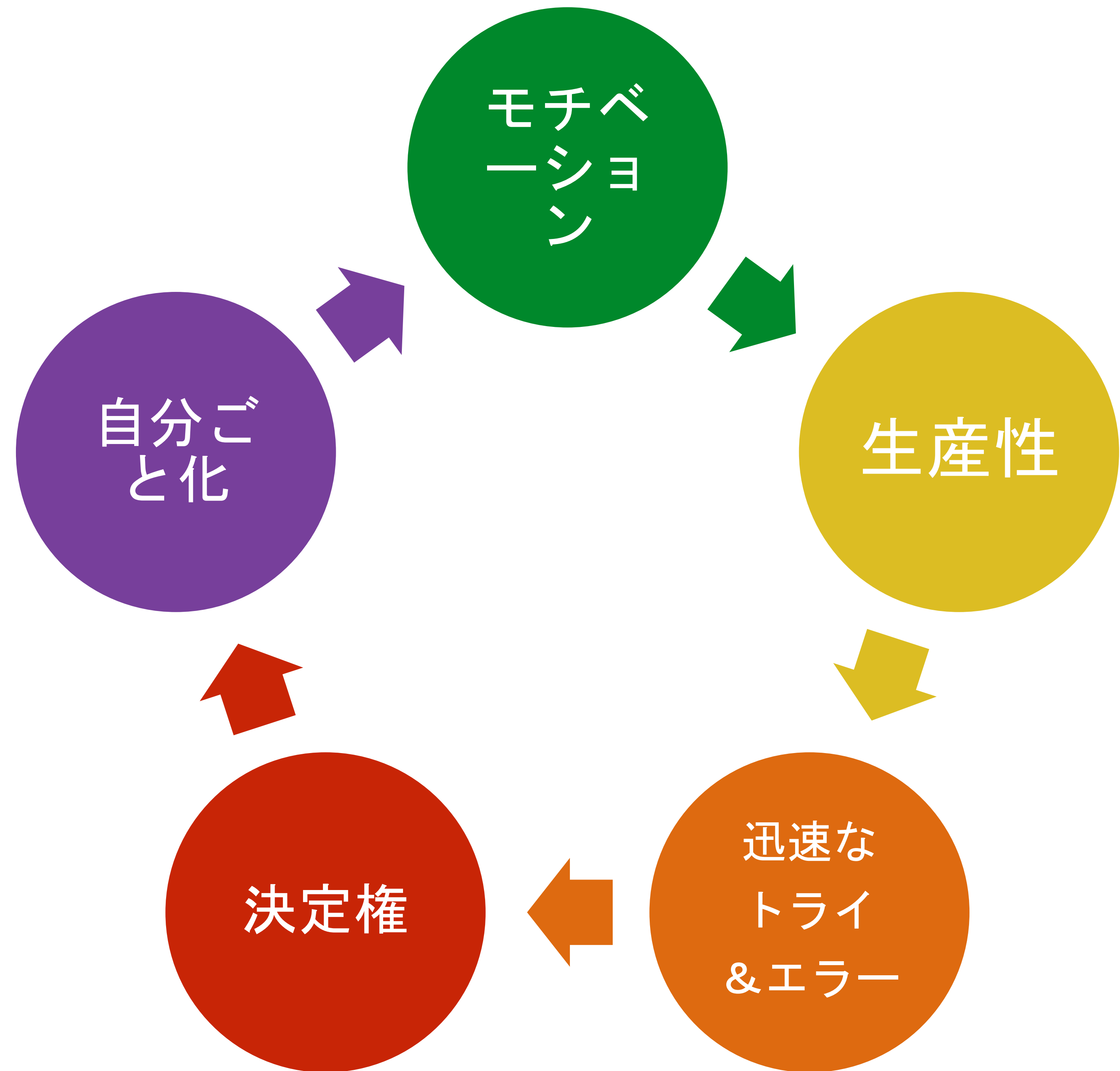
マネージャがいることで
チームの責任を奪ってしまう

全員が当事者であること

調整コストの最小化

学習サイクルを
高速にまわすのが
一番重要。

プロダクトも、
組織も。



マネージャのいない組織を
どうやって運営するか



GROOVE X

の歴史をひもとく
～まだ4年しか経ってないけど～

立上期	2016年 PoC	1～20名 4チーム
拡大期	2017年 開発試作	20～60名 10チーム
模索期	2018年 製品発表	60～80名 15チーム
推進期	2019年 発売予定	120名 20チーム

立上期	2016年 PoC	1~20名 4チーム
試行錯誤状態		

Try!

- スクラムって何だろう？
- とにかくやってみよう！

Keep

- SW開発以外の領域も、“スクラム”を意識するようになった
- 各領域、各チームが試行錯誤でなんとかものにしようとしていた

拡大期	2017年 開発試作	20～60名 10チーム
-----	---------------	-----------------

バラバラな開発

Problem

- 複数チームでスプリント期間がバラバラ

- このままでは一つのプロダクトに

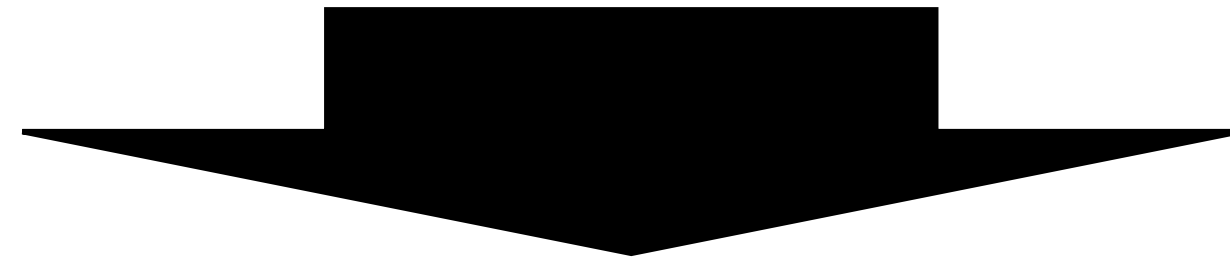
- チーム間連携がままならない

- スプリントレビューがバラバラ

- アウトプットがバラバラ
↓
どうやって解決する？

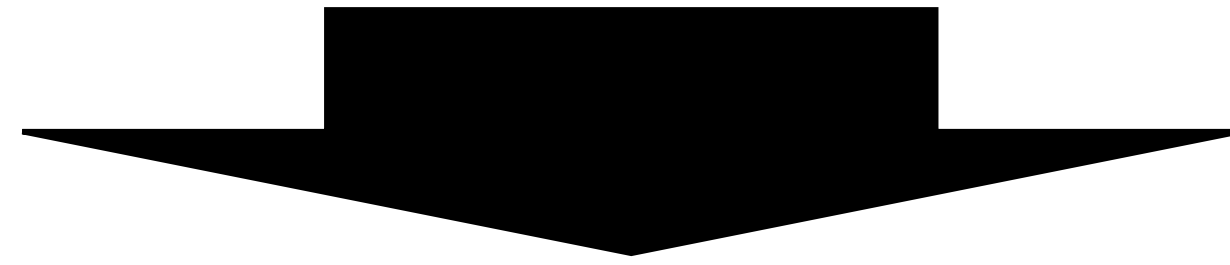
KeSS

- 複数チームでスプリント期間がバラバラ



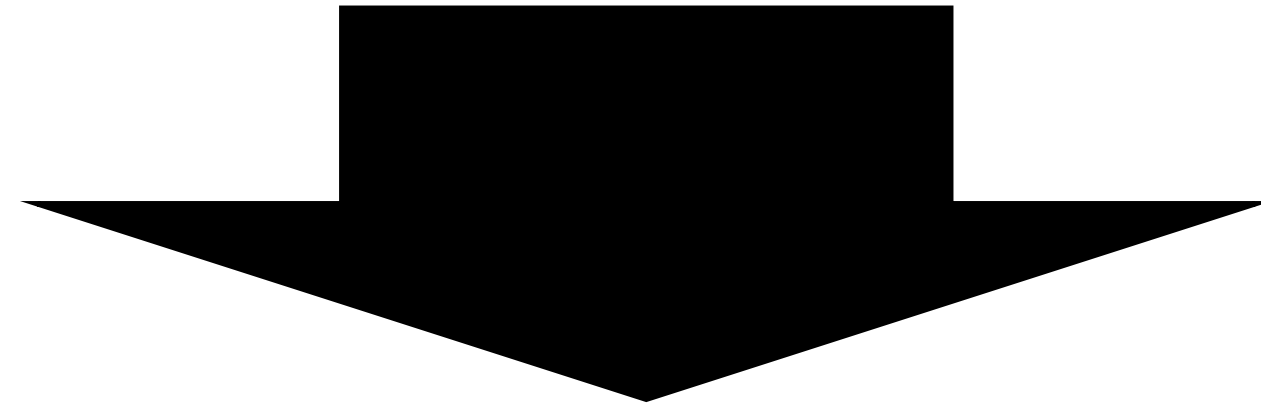
スプリントの期間を全チーム統一

- バックログがチーム毎にバラバラ



同じボード上に統一して載せた

- チーム間連携がバラバラ

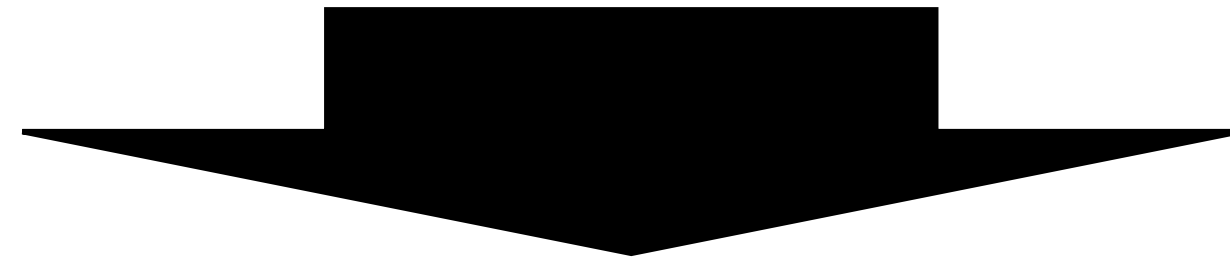


全体リファインメント

“場”を統一



- スプリントレビューがバラバラ



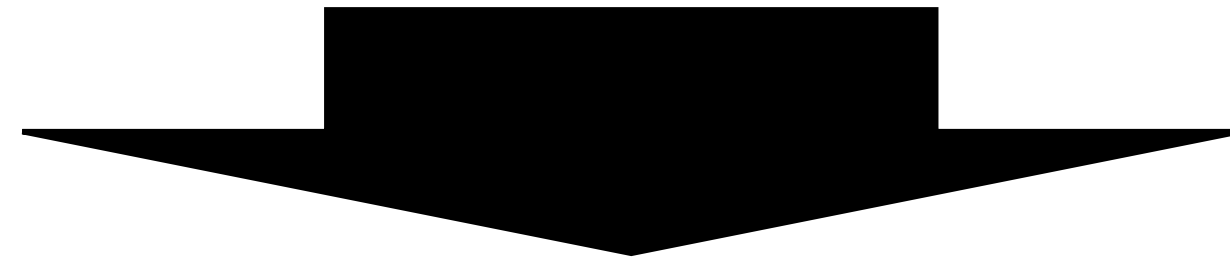
全社でスプリントレビュー
バザール



BOM 整理 いつまでに完成??
部揃 組立 重口石

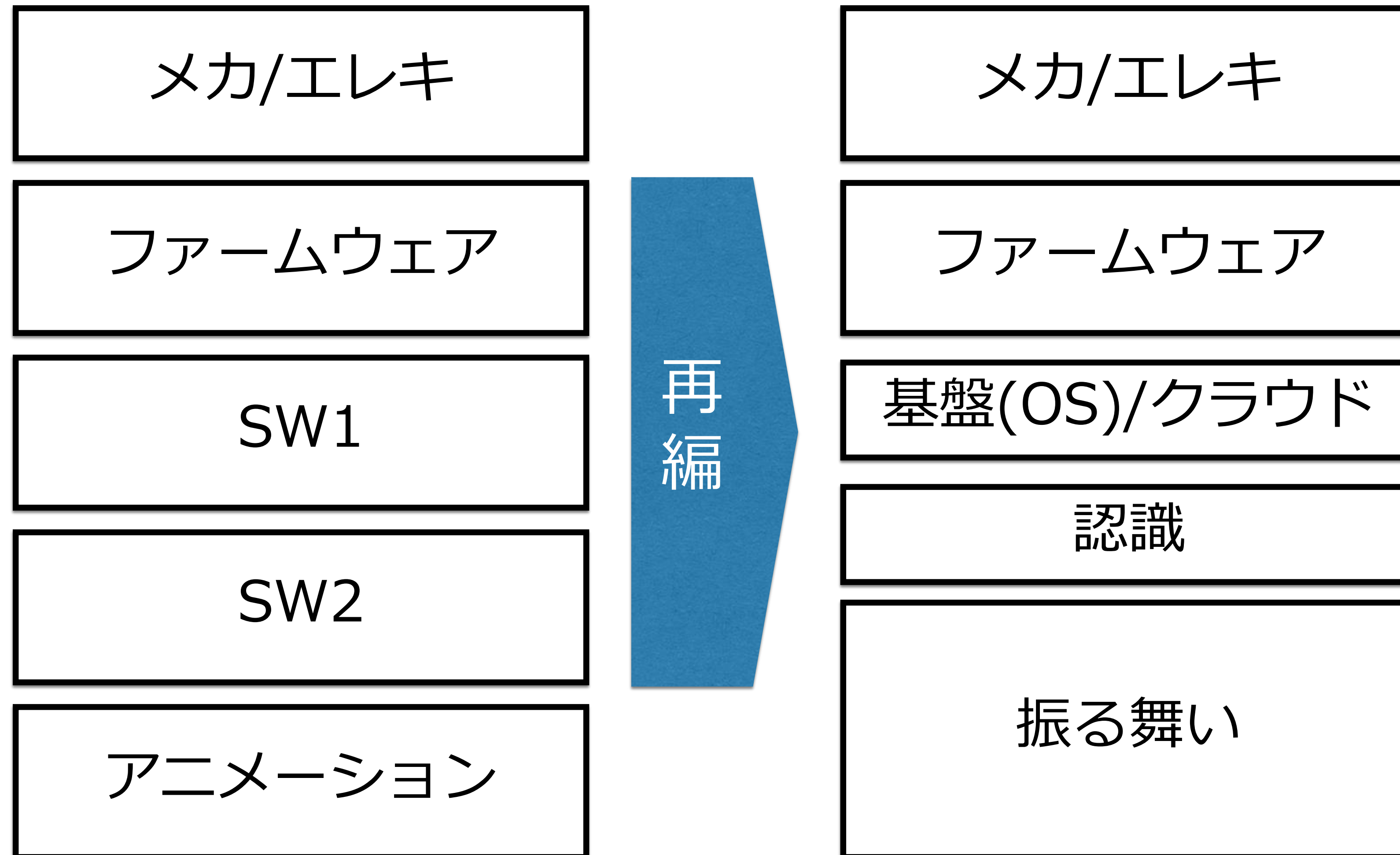
大志

- アウトプットの出せないチーム



(一部、すこしだけ)
フィーチャ化

(少しだけ)フィーチャ化





を一気に導入

Keep

- プロダクトの現状がわかるようになった
- 開発メンバー以外のフィードバックももらえるようになった
- みんなが自分事にできるようになった
- 定例が減って開発に使える時間が増えた

模索期

**2018年
製品発表**

**60～80名
15チーム**

**拡大する組織に
追いつかないスクラム**

Problem

- スクラムの理解が追いつかない
- バックログが相変わらずチーム毎
- チーム内の人間関係の問題
- マネーじゃが欲しい！
- 会社のありたい姿がバラバラ

- **スクラムの理解が追いつかない**
- バックログが相変わらずチーム毎
- チーム内の人間関係の問題
- マネーじゃが欲しい！
- 会社のありたい姿がバラバラ



- スクラムの理解が追いつかない
- **バックログが相変わらずチーム毎**
- チーム内の人間関係の問題
- マネーじゃが欲しい！
- 会社のありたい姿がバラバラ

ID	Summary	Assignee	Status
ASR-1480001	ASR-1480001	ASR-1480001	ASR-1480001
ASR-1480002	ASR-1480002	ASR-1480002	ASR-1480002
ASR-1480003	ASR-1480003	ASR-1480003	ASR-1480003
ASR-1480004	ASR-1480004	ASR-1480004	ASR-1480004
ASR-1480005	ASR-1480005	ASR-1480005	ASR-1480005
ASR-1480006	ASR-1480006	ASR-1480006	ASR-1480006
ASR-1480007	ASR-1480007	ASR-1480007	ASR-1480007
ASR-1480008	ASR-1480008	ASR-1480008	ASR-1480008
ASR-1480009	ASR-1480009	ASR-1480009	ASR-1480009
ASR-1480010	ASR-1480010	ASR-1480010	ASR-1480010
ASR-1480011	ASR-1480011	ASR-1480011	ASR-1480011
ASR-1480012	ASR-1480012	ASR-1480012	ASR-1480012
ASR-1480013	ASR-1480013	ASR-1480013	ASR-1480013
ASR-1480014	ASR-1480014	ASR-1480014	ASR-1480014
ASR-1480015	ASR-1480015	ASR-1480015	ASR-1480015
ASR-1480016	ASR-1480016	ASR-1480016	ASR-1480016
ASR-1480017	ASR-1480017	ASR-1480017	ASR-1480017
ASR-1480018	ASR-1480018	ASR-1480018	ASR-1480018
ASR-1480019	ASR-1480019	ASR-1480019	ASR-1480019
ASR-1480020	ASR-1480020	ASR-1480020	ASR-1480020
ASR-1480021	ASR-1480021	ASR-1480021	ASR-1480021
ASR-1480022	ASR-1480022	ASR-1480022	ASR-1480022
ASR-1480023	ASR-1480023	ASR-1480023	ASR-1480023
ASR-1480024	ASR-1480024	ASR-1480024	ASR-1480024
ASR-1480025	ASR-1480025	ASR-1480025	ASR-1480025
ASR-1480026	ASR-1480026	ASR-1480026	ASR-1480026
ASR-1480027	ASR-1480027	ASR-1480027	ASR-1480027
ASR-1480028	ASR-1480028	ASR-1480028	ASR-1480028
ASR-1480029	ASR-1480029	ASR-1480029	ASR-1480029
ASR-1480030	ASR-1480030	ASR-1480030	ASR-1480030
ASR-1480031	ASR-1480031	ASR-1480031	ASR-1480031
ASR-1480032	ASR-1480032	ASR-1480032	ASR-1480032
ASR-1480033	ASR-1480033	ASR-1480033	ASR-1480033
ASR-1480034	ASR-1480034	ASR-1480034	ASR-1480034
ASR-1480035	ASR-1480035	ASR-1480035	ASR-1480035
ASR-1480036	ASR-1480036	ASR-1480036	ASR-1480036
ASR-1480037	ASR-1480037	ASR-1480037	ASR-1480037
ASR-1480038	ASR-1480038	ASR-1480038	ASR-1480038
ASR-1480039	ASR-1480039	ASR-1480039	ASR-1480039
ASR-1480040	ASR-1480040	ASR-1480040	ASR-1480040
ASR-1480041	ASR-1480041	ASR-1480041	ASR-1480041
ASR-1480042	ASR-1480042	ASR-1480042	ASR-1480042
ASR-1480043	ASR-1480043	ASR-1480043	ASR-1480043
ASR-1480044	ASR-1480044	ASR-1480044	ASR-1480044
ASR-1480045	ASR-1480045	ASR-1480045	ASR-1480045
ASR-1480046	ASR-1480046	ASR-1480046	ASR-1480046
ASR-1480047	ASR-1480047	ASR-1480047	ASR-1480047
ASR-1480048	ASR-1480048	ASR-1480048	ASR-1480048
ASR-1480049	ASR-1480049	ASR-1480049	ASR-1480049
ASR-1480050	ASR-1480050	ASR-1480050	ASR-1480050
ASR-1480051	ASR-1480051	ASR-1480051	ASR-1480051
ASR-1480052	ASR-1480052	ASR-1480052	ASR-1480052
ASR-1480053	ASR-1480053	ASR-1480053	ASR-1480053
ASR-1480054	ASR-1480054	ASR-1480054	ASR-1480054
ASR-1480055	ASR-1480055	ASR-1480055	ASR-1480055
ASR-1480056	ASR-1480056	ASR-1480056	ASR-1480056
ASR-1480057	ASR-1480057	ASR-1480057	ASR-1480057
ASR-1480058	ASR-1480058	ASR-1480058	ASR-1480058
ASR-1480059	ASR-1480059	ASR-1480059	ASR-1480059
ASR-1480060	ASR-1480060	ASR-1480060	ASR-1480060
ASR-1480061	ASR-1480061	ASR-1480061	ASR-1480061
ASR-1480062	ASR-1480062	ASR-1480062	ASR-1480062
ASR-1480063	ASR-1480063	ASR-1480063	ASR-1480063
ASR-1480064	ASR-1480064	ASR-1480064	ASR-1480064
ASR-1480065	ASR-1480065	ASR-1480065	ASR-1480065
ASR-1480066	ASR-1480066	ASR-1480066	ASR-1480066
ASR-1480067	ASR-1480067	ASR-1480067	ASR-1480067
ASR-1480068	ASR-1480068	ASR-1480068	ASR-1480068
ASR-1480069	ASR-1480069	ASR-1480069	ASR-1480069
ASR-1480070	ASR-1480070	ASR-1480070	ASR-1480070
ASR-1480071	ASR-1480071	ASR-1480071	ASR-1480071
ASR-1480072	ASR-1480072	ASR-1480072	ASR-1480072
ASR-1480073	ASR-1480073	ASR-1480073	ASR-1480073
ASR-1480074	ASR-1480074	ASR-1480074	ASR-1480074
ASR-1480075	ASR-1480075	ASR-1480075	ASR-1480075
ASR-1480076	ASR-1480076	ASR-1480076	ASR-1480076
ASR-1480077	ASR-1480077	ASR-1480077	ASR-1480077
ASR-1480078	ASR-1480078	ASR-1480078	ASR-1480078
ASR-1480079	ASR-1480079	ASR-1480079	ASR-1480079
ASR-1480080	ASR-1480080	ASR-1480080	ASR-1480080
ASR-1480081	ASR-1480081	ASR-1480081	ASR-1480081
ASR-1480082	ASR-1480082	ASR-1480082	ASR-1480082
ASR-1480083	ASR-1480083	ASR-1480083	ASR-1480083
ASR-1480084	ASR-1480084	ASR-1480084	ASR-1480084
ASR-1480085	ASR-1480085	ASR-1480085	ASR-1480085
ASR-1480086	ASR-1480086	ASR-1480086	ASR-1480086
ASR-1480087	ASR-1480087	ASR-1480087	ASR-1480087
ASR-1480088	ASR-1480088	ASR-1480088	ASR-1480088
ASR-1480089	ASR-1480089	ASR-1480089	ASR-1480089
ASR-1480090	ASR-1480090	ASR-1480090	ASR-1480090
ASR-1480091	ASR-1480091	ASR-1480091	ASR-1480091
ASR-1480092	ASR-1480092	ASR-1480092	ASR-1480092
ASR-1480093	ASR-1480093	ASR-1480093	ASR-1480093
ASR-1480094	ASR-1480094	ASR-1480094	ASR-1480094
ASR-1480095	ASR-1480095	ASR-1480095	ASR-1480095
ASR-1480096	ASR-1480096	ASR-1480096	ASR-1480096
ASR-1480097	ASR-1480097	ASR-1480097	ASR-1480097
ASR-1480098	ASR-1480098	ASR-1480098	ASR-1480098
ASR-1480099	ASR-1480099	ASR-1480099	ASR-1480099
ASR-1480100	ASR-1480100	ASR-1480100	ASR-1480100

ID	Summary	Assignee	Status
1.1	1.1	1.1	1.1
1.2	1.2	1.2	1.2
1.3	1.3	1.3	1.3
1.4	1.4	1.4	1.4
1.5	1.5	1.5	1.5
1.6	1.6	1.6	1.6
1.7	1.7	1.7	1.7
1.8	1.8	1.8	1.8
1.9	1.9	1.9	1.9
1.10	1.10	1.10	1.10
1.11	1.11	1.11	1.11
1.12	1.12	1.12	1.12
1.13	1.13	1.13	1.13
1.14	1.14	1.14	1.14
1.15	1.15	1.15	1.15
1.16	1.16	1.16	1.16
1.17	1.17	1.17	1.17
1.18	1.18	1.18	1.18
1.19	1.19	1.19	1.19
1.20	1.20	1.20	1.20
1.21	1.21	1.21	1.21
1.22	1.22	1.22	1.22
1.23	1.23	1.23	1.23
1.24	1.24	1.24	1.24
1.25	1.25	1.25	1.25
1.26	1.26	1.26	1.26
1.27	1.27	1.27	1.27
1.28	1.28	1.28	1.28
1.29	1.29	1.29	1.29
1.30	1.30	1.30	1.30
1.31	1.31	1.31	1.31
1.32	1.32	1.32	1.32
1.33	1.33	1.33	1.33
1.34	1.34	1.34	1.34
1.35	1.35	1.35	1.35
1.36	1.36	1.36	1.36
1.37	1.37	1.37	1.37
1.38	1.38	1.38	1.38
1.39	1.39	1.39	1.39
1.40	1.40	1.40	1.40
1.41	1.41	1.41	1.41
1.42	1.42	1.42	1.42
1.43	1.43	1.43	1.43
1.44	1.44	1.44	1.44
1.45	1.45	1.45	1.45
1.46	1.46	1.46	1.46
1.47	1.47	1.47	1.47
1.48	1.48	1.48	1.48
1.49	1.49	1.49	1.49
1.50	1.50	1.50	1.50
1.51	1.51	1.51	1.51
1.52	1.52	1.52	1.52
1.53	1.53	1.53	1.53
1.54	1.54	1.54	1.54
1.55	1.55	1.55	1.55
1.56	1.56	1.56	1.56
1.57	1.57	1.57	1.57
1.58	1.58	1.58	1.58
1.59	1.59	1.59	1.59
1.60	1.60	1.60	1.60
1.61	1.61	1.61	1.61
1.62	1.62	1.62	1.62
1.63	1.63	1.63	1.63
1.64	1.64	1.64	1.64
1.65	1.65	1.65	1.65
1.66	1.66	1.66	1.66
1.67	1.67	1.67	1.67
1.68	1.68	1.68	1.68
1.69	1.69	1.69	1.69
1.70	1.70	1.70	1.70
1.71	1.71	1.71	1.71
1.72	1.72	1.72	1.72
1.73	1.73	1.73	1.73
1.74	1.74	1.74	1.74
1.75	1.75	1.75	1.75
1.76	1.76	1.76	1.76
1.77	1.77	1.77	1.77
1.78	1.78	1.78	1.78
1.79	1.79	1.79	1.79
1.80	1.80	1.80	1.80
1.81	1.81	1.81	1.81
1.82	1.82	1.82	1.82
1.83	1.83	1.83	1.83
1.84	1.84	1.84	1.84
1.85	1.85	1.85	1.85
1.86	1.86	1.86	1.86
1.87	1.87	1.87	1.87
1.88	1.88	1.88	1.88
1.89	1.89	1.89	1.89
1.90	1.90	1.90	1.90
1.91	1.91	1.91	1.91
1.92	1.92	1.92	1.92
1.93	1.93	1.93	1.93
1.94	1.94	1.94	1.94
1.95	1.95	1.95	1.95
1.96	1.96	1.96	1.96
1.97	1.97	1.97	1.97
1.98	1.98	1.98	1.98
1.99	1.99	1.99	1.99
2.00	2.00	2.00	2.00

ユーザーストーリー

What: なにをやるのか?

○○ が、○○ をできるようにする。

Who Action (状況や前提も書く)

= Solution = Function = Ticket



Why: なぜやるのか?

○○ という課題があり、

Problem (課題が定義されていること)

これができるようになることで、

○○ になるからだ。

Value, Benefit

Who => What 形式

だれが、なにをできるようにするのか? が明確に

また、WhoについてはPersona(ペルソナ)、Ro

What => Why 形式

なにをやるのか? なぜやるのか? の関係が明確に

Problem => Solution 形式

どんな課題があり、どう解決するのか? の関係が

どう解決するのか? が機能定義(Function)にな

Customer Value

顧客価値が明確になっていること

Tickets Format

粒度が荒い状態でもタスク形式(~をできるよう

要求定義/要件定義/機能定義

それぞれの役割を網羅していること

バックログ作成合宿

- スクラムの理解が追いつかない
- バックログが相変わらずチーム毎
- **チーム内の人間関係の問題**
- マネーじゃが欲しい！
- 会社のありたい姿がバラバラ

上司がいない組織での ハラスメント対応とは？



- スクラムの理解が追いつかない
- バックログが相変わらずチーム毎
- チーム内の人間関係の問題
- **マネージャが欲しい！**
- 会社のありたい姿がバラバラ

マネジメントを他者に求める メンタリティ



- スクラムの理解が追いつかない
- バックログが相変わらずチーム毎
- チーム内の人間関係の問題
- マネーじゃが欲しい！
- **会社のありたい姿がバラバラ**

Mission:

「使命、目的、役割、存在意義」。
会社がその経営を通じて、何を目指し成し遂げたいかをあらわしたものの。
会社にとって最優先すべき、基礎となる考え方であり、
全社員が深く理解すべきもの。

「ロボットで、人のパフォーマンスを高める。」

※既存「ミッションステートメント」との兼ね合い検討(次ページ)

Vision:

「目標、夢、志、方向性」。
組織として目指す将来の理想の姿を表現するもの。
ミッションで定められた存在意義に基づいて事業を行い、
将来的に「こうなっていたい、こうしたい」という
組織や社会の姿を具体的に示すもの。

「人とロボットの信頼関係をつくり、
生活に潤いと安心を提供する」

Spirit :

共に働くための行動指針・価値観

ここをおきかえるもの
をみんなで作りたい



スピリッツ

CEO (PO)
も一緒に、社員で
スピリッツを作る
会を行った



- **一歩先を見据えているか。**
- **真剣に楽しもう！**
- **速く試して速く学ぼう！**
- **個人の強みを見つけてチームの強みにしよう！**
- **声を出そう！声を聞こう！**
- **ユーザの笑顔のために現場に行こう！**

Keep

- 社員の行動指針ができ、一丸となつて、2018年末の発表会のりきれた！
- 発表会に向けてにフォーカスしたPBL運用はなんとか着地した
- 人の問題に対してマネージャ不在でも対応できた

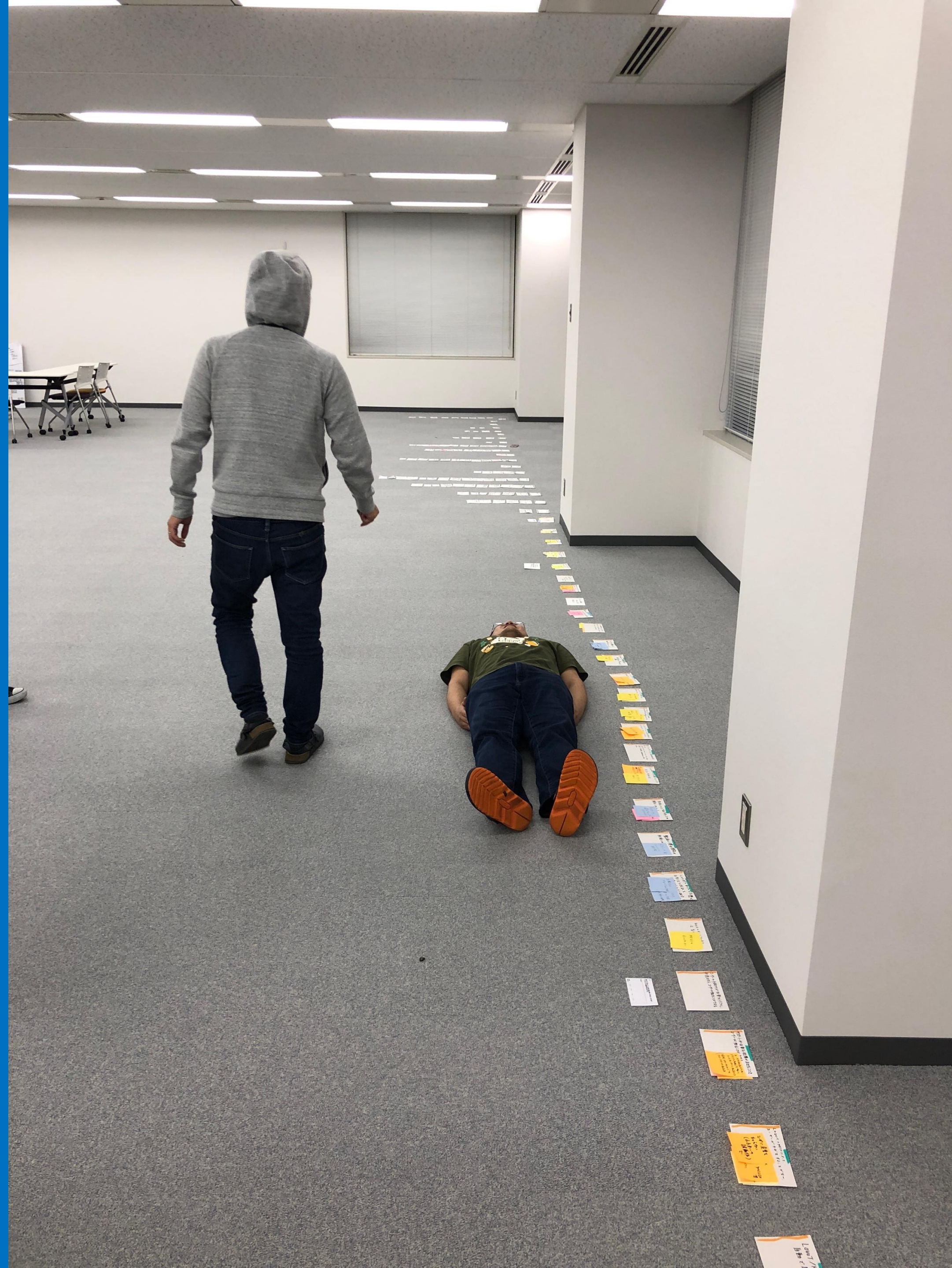
推進期	2019年 発売予定	120名 20チーム
------------	---------------	---------------

**量産、発売に向けて
どうやってまとめあげて
いくんだ！？**

Problem

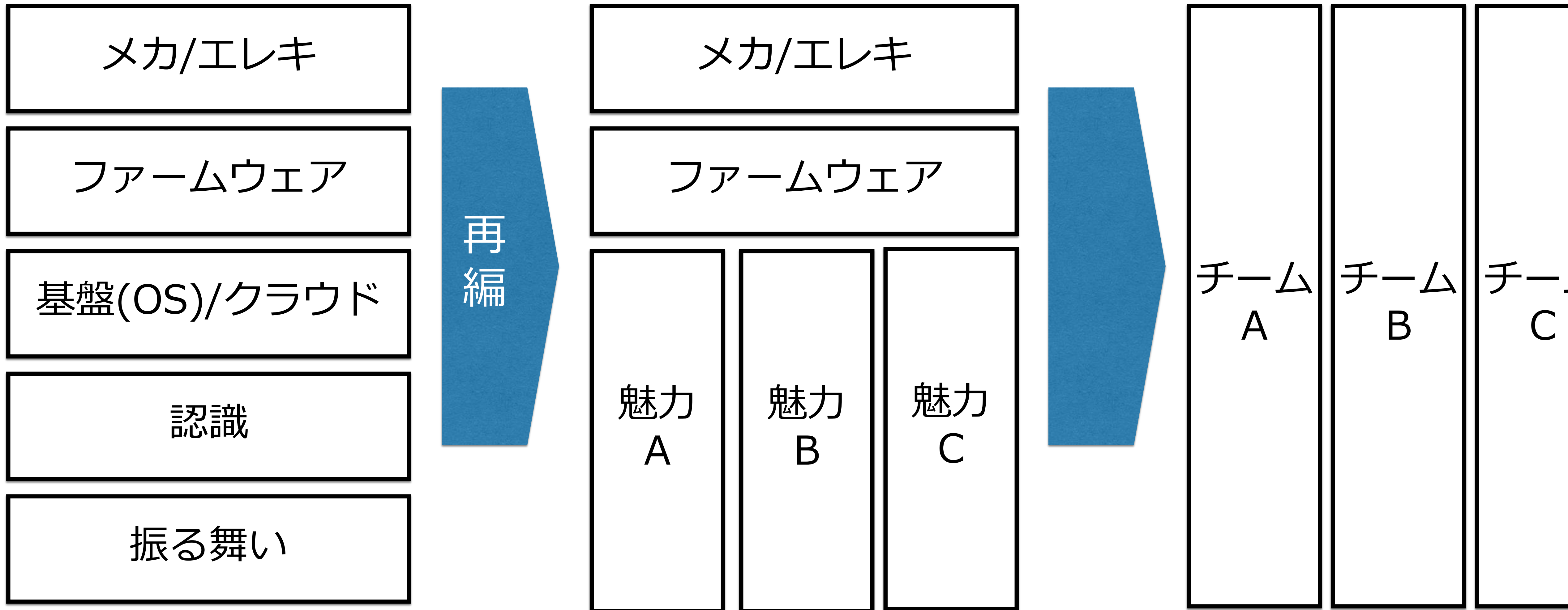
- 発売時のLOVOTの姿が、まだ不透明
- HWはまだ解が見えない
 - HWの量産というのは未知の領域
- Bizはまだ解が見えない
- はて、評価とか給与ってどうするんだっけ

プロダクト バックログ

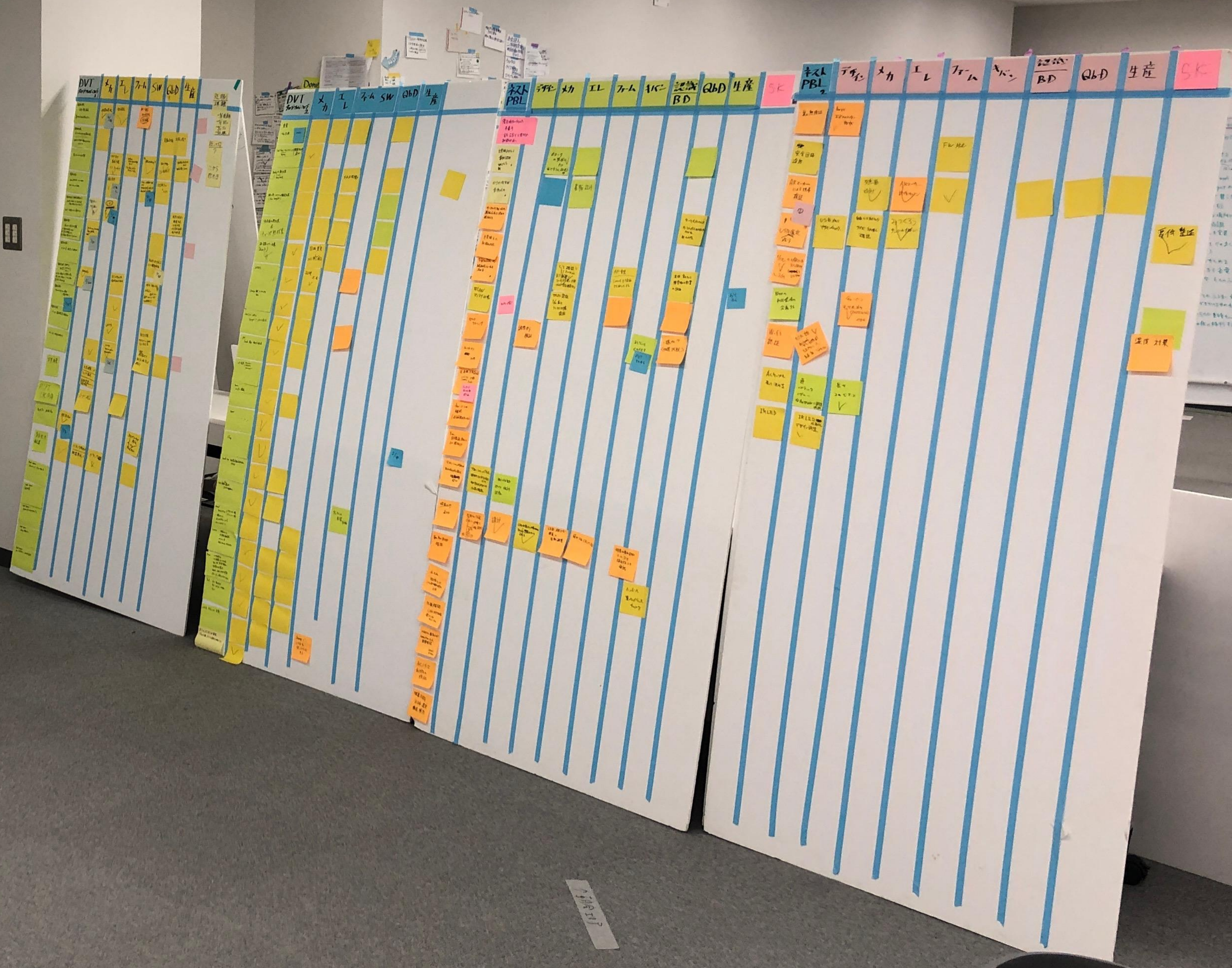
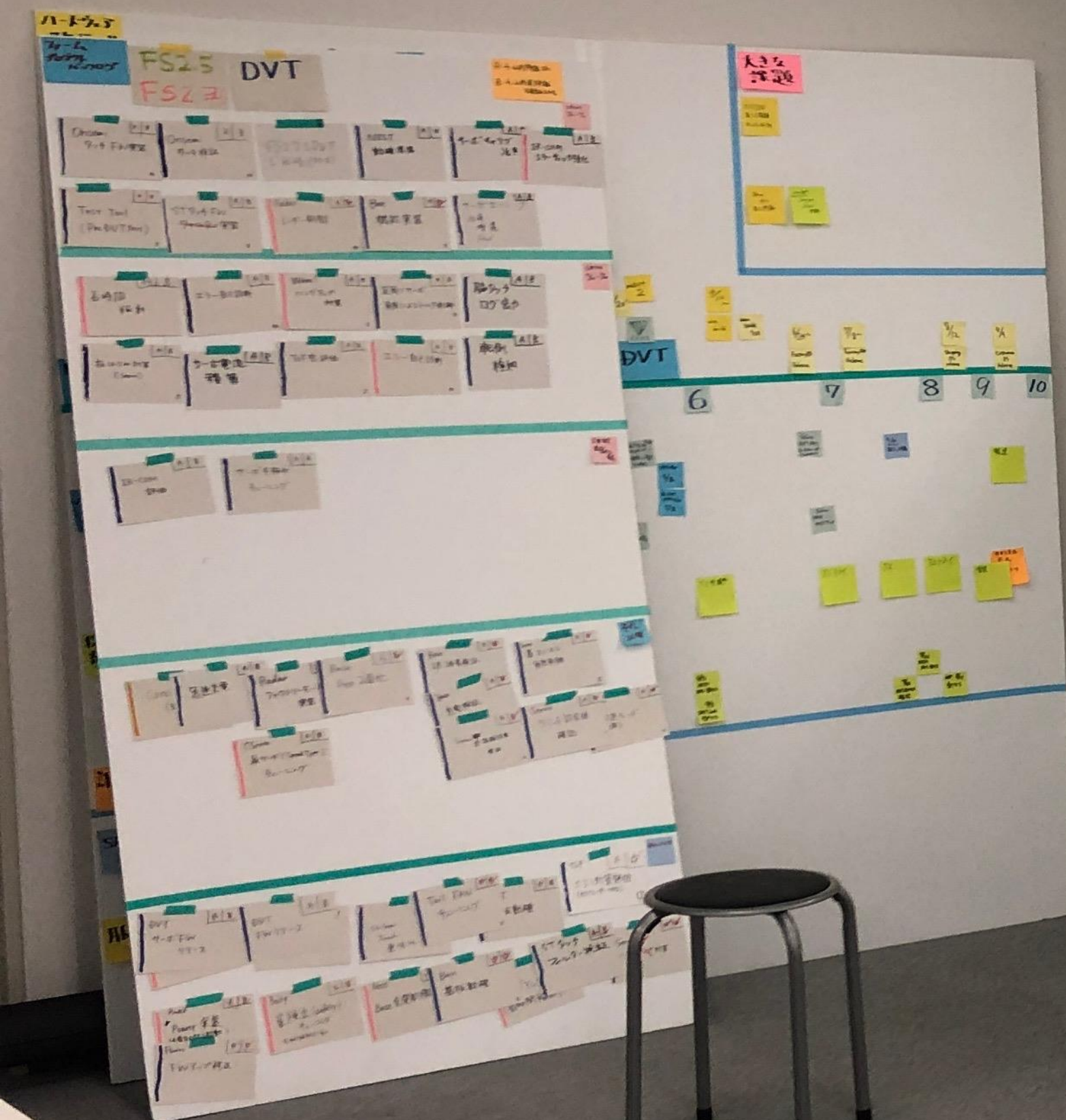


プロダクトバックログ

コンポーネントチームから フィーチャーチームへ



見える化



全体リファインメント

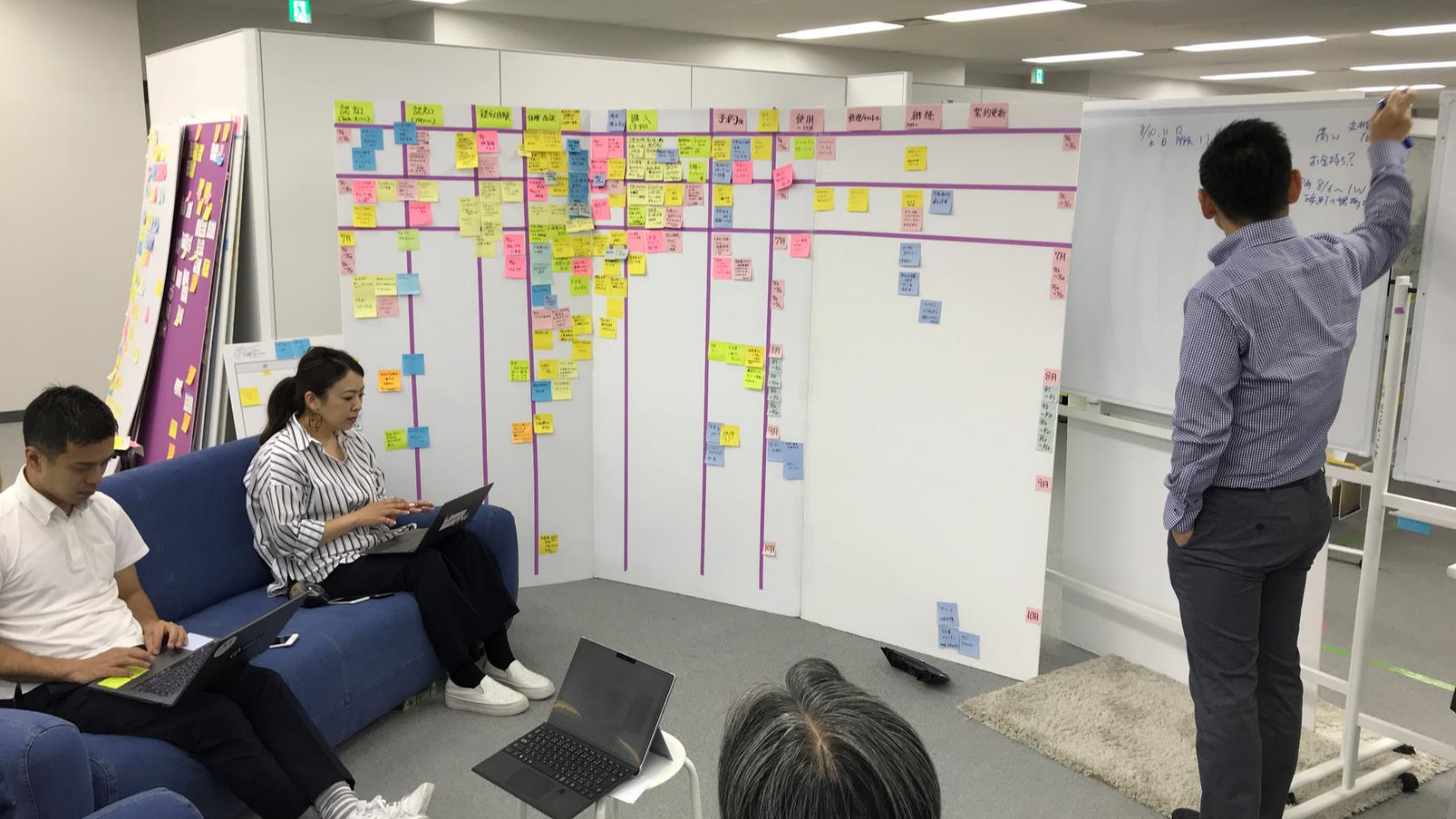


マルチチームリファインメント









スプリントレビュー (GROOVE SESSION)



スプリントレビュー（バザール）



Keep

- SWのリファインメントは機能しはじめた
- バザールは継続、定着している
- SWフィーチャーチーム
- マーケティング、セールス領域でサイクルが回り始めた

Problem

- フィーチャーチームの善し悪し
- HWとスクラムって結局どうなの！？
- 品質をどう担保する！？
- 評価、給与はまだ模索中
- 人数拡大によるPOボトルネック

こんな感じで
マネジメント
しあってます。

指示命令ではなく
仕組みでマネジメント
できる状態がいいな

マネージャがやっている業務で
チームに渡せるものは？



私達の現状は、
決して理想的なものだとは
言えません

なにかに従うことは
楽だけど
自分事でありつづける
組織にしていきたい

あなたの組織にマネージャは
本当に必要ですか？



Q&A

<https://scrum-jikken.connpass.com/>



SCRUM

スクラム実験室



GROOVE X