アジャイル組織の立ち上げ
失敗・苦労と、その先に見る夢

ソフトバンク株式会社
伊藤 龍司、堀内 琢矢
2019 年 7 月 18 日

AGENDA

1. 自己紹介
2. 会社紹介
3. 組織紹介
4. アジャイル組織の立ち上げ経緯
5. 立ち上げから現在までの感情曲線
6. 開発チームビルディング
7. Sprint0
8. その他の取り組み
9. 今後の展開

自己紹介

伊藤 龍司

Jフォン関西入社

※毎年の様に会社名が代わり、今に至る

担当：ずっとシステム部門
プロマネ経験多数

※コールセンター顧客応対システム、MySB、オンラインショップ、iPhone予約システム等々

ブーム：キャンプ、BBQ

堀内 琢矢

2017年 新卒入社

担当システム

※顧客情報登録システム、オンラインショップ

ブーム：VRゲーム・麻雀

インタビューア：

中佐藤 麻記子

2012年 豆蔵入社

※ 初めてアジャイルに触れたのは2003年くらい

趣味：箏（一応師範免状あり）

大学：コイツの近く

※ キャンパス内には「マムシに注意」の看板が

会社紹介

ソフトバンク株式会社 概要

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO	宮内 謙
事業内容	移動・固定通信事業・ICT ソリューションの提供
売上	3兆7,463億円 （2019年3月末）
従業員数	約17,100人 （2019年3月末現在）
モバイル契約者数	約4,168万件 （2019年3月末現在）

ソフトバンクグループを牽引する中核企業

会社紹介

世界の最先端テクノロジーを日本で展開

ソフトバンク株式会社

＋

SBG／SoftBank Vision Fund
投資企業

組織紹介

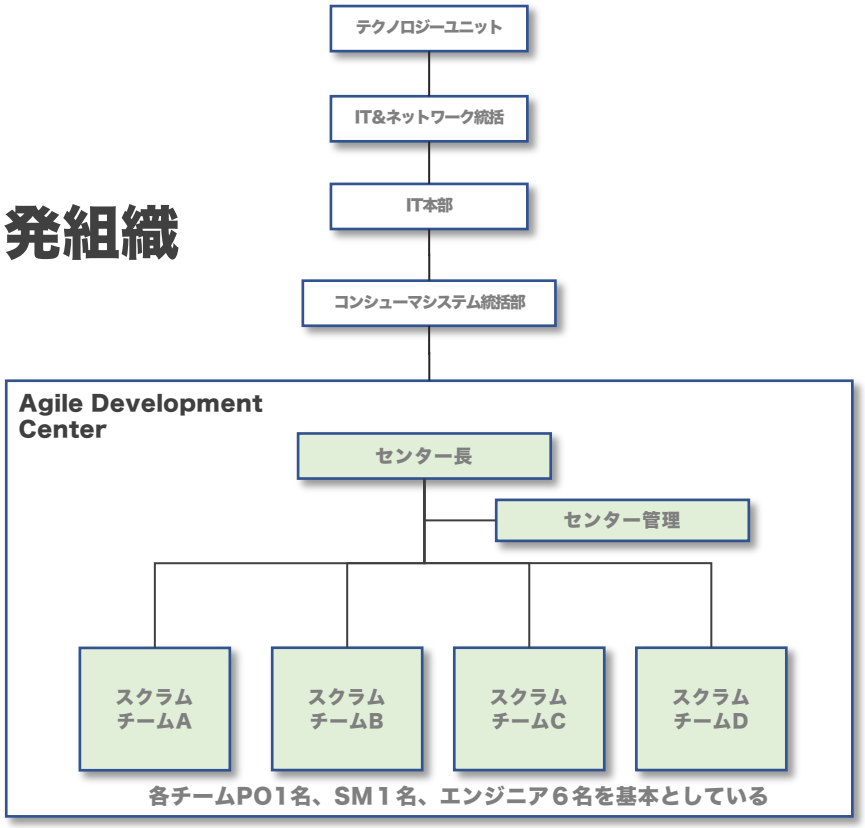
組織紹介

- 組織名：
  アジャイルデベロップメントセンター
  通称：ADC
  （ソフトバンクのIT部門の一部門）

- 特徴：
  社員のみで構成されたアジャイル開発組織

- 構成：
  40 名
  （内、今年入社 21 名）
  4 スクラムチーム

組織イメージ



組織紹介

4つのプロダクトリリース

2018 年 2 月リリース

PCI DSS
（クレジット入力共通画面）

- 初のアジャイル開発リリース
- 関連システム30程度の大規模プロジェクト

2018 年 6 月リリース

PES
（Line Mobile 向けAPIシステム）

- NDA案件
- 他社ビジネス部門も巻き込んだ開発で成功

12

2018 年 9 月リリース

Apple Watch販売
（エンドユーザー向け開発）

- ビジネス追加要望：50件
- 超短期開発（期間2ヶ月）

13

2019 年 3 月リリース

iTunesコード販売
（エンドユーザー向け開発）

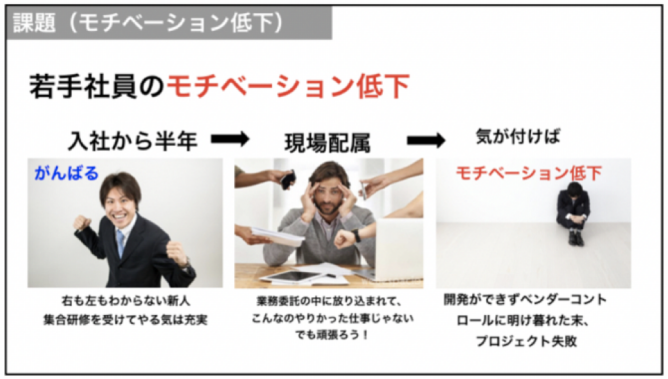
- バックサービス、DBと初のUI以外開発

14

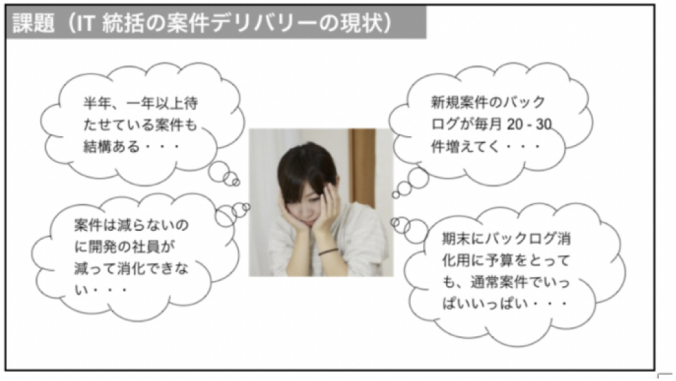
組織立ち上げ経緯

アジャイル組織立ち上げ経緯①

組織が抱えていた課題



上流工程中心のため、**若手エンジニアのモチベーション低下**



バックログが日々積み上がり、**タイムリーにデリバリができない**

アジャイル組織立ち上げ経緯②

2020 年の我々の働き方は？をテーマに
タスクフォース立ち上げ

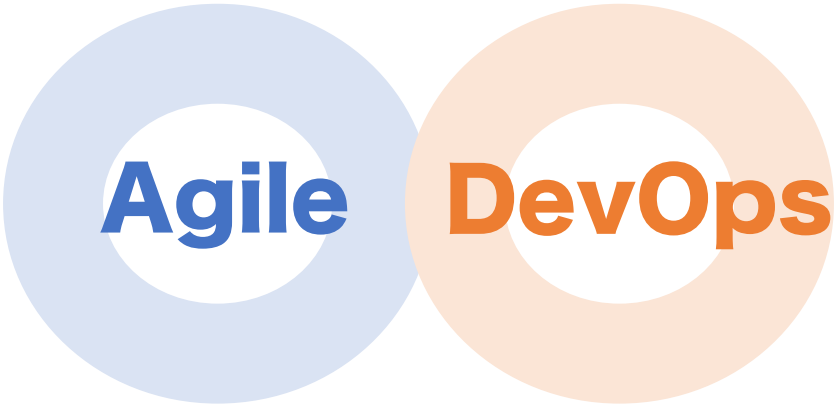
IT各部門の有志 10 名が参加
8 ヶ月にわたり検討

アジャイル組織立ち上げ経緯③

海外含む他社事例を研究。課題解決のための手段として『Agile / DevOps』にたどり着く

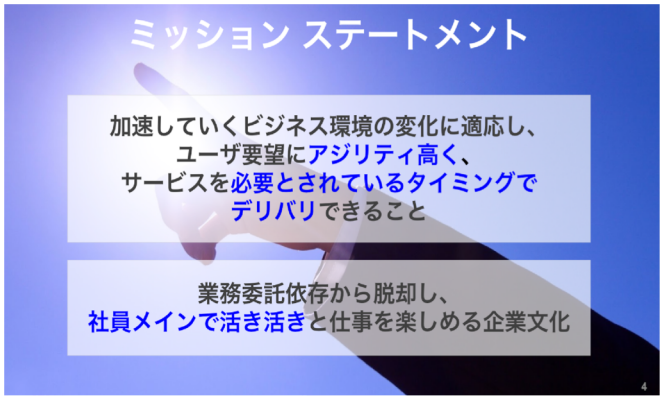
IT Giant が採用している手法

ちなみに、近年、世界的に大成功を収めている、IT Giant で採用されている手法はアジャイル開発（DevOps）である。



アジャイル組織立ち上げ③

タスクフォースから組織に格上げ
熱い志を持った（寄せ集め？）メンバーでアジャイル開始

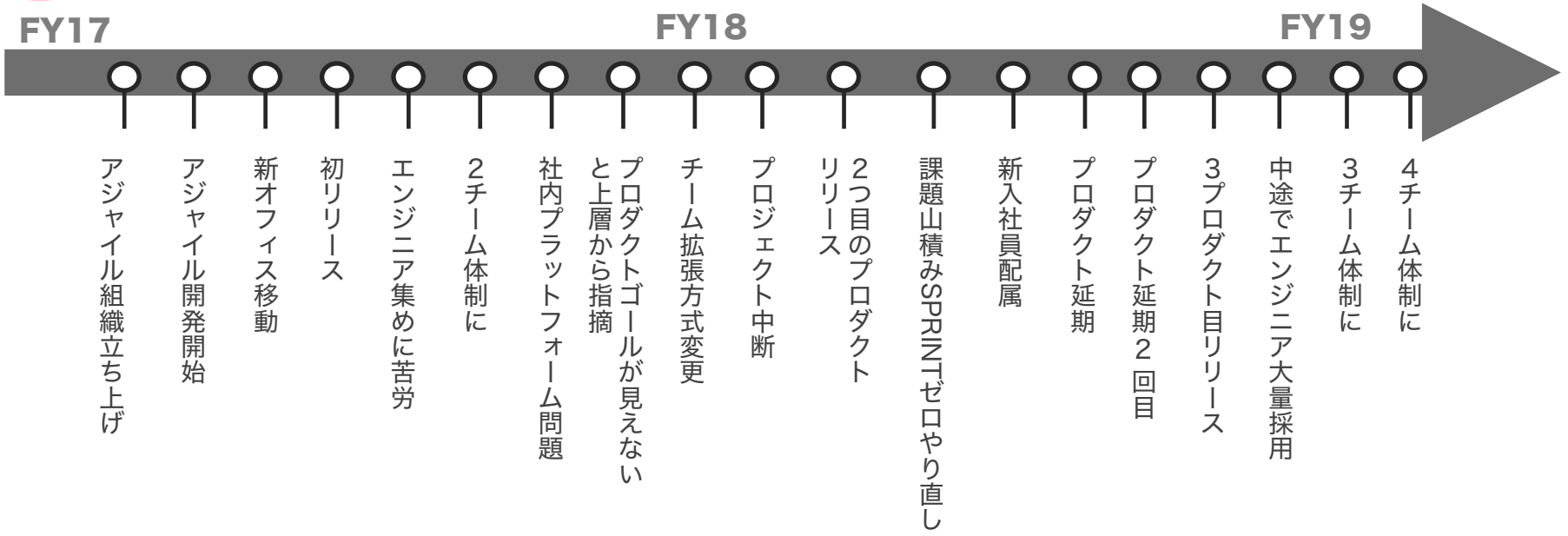


目的を見失わないために、ミッションステートメントを初めに策定

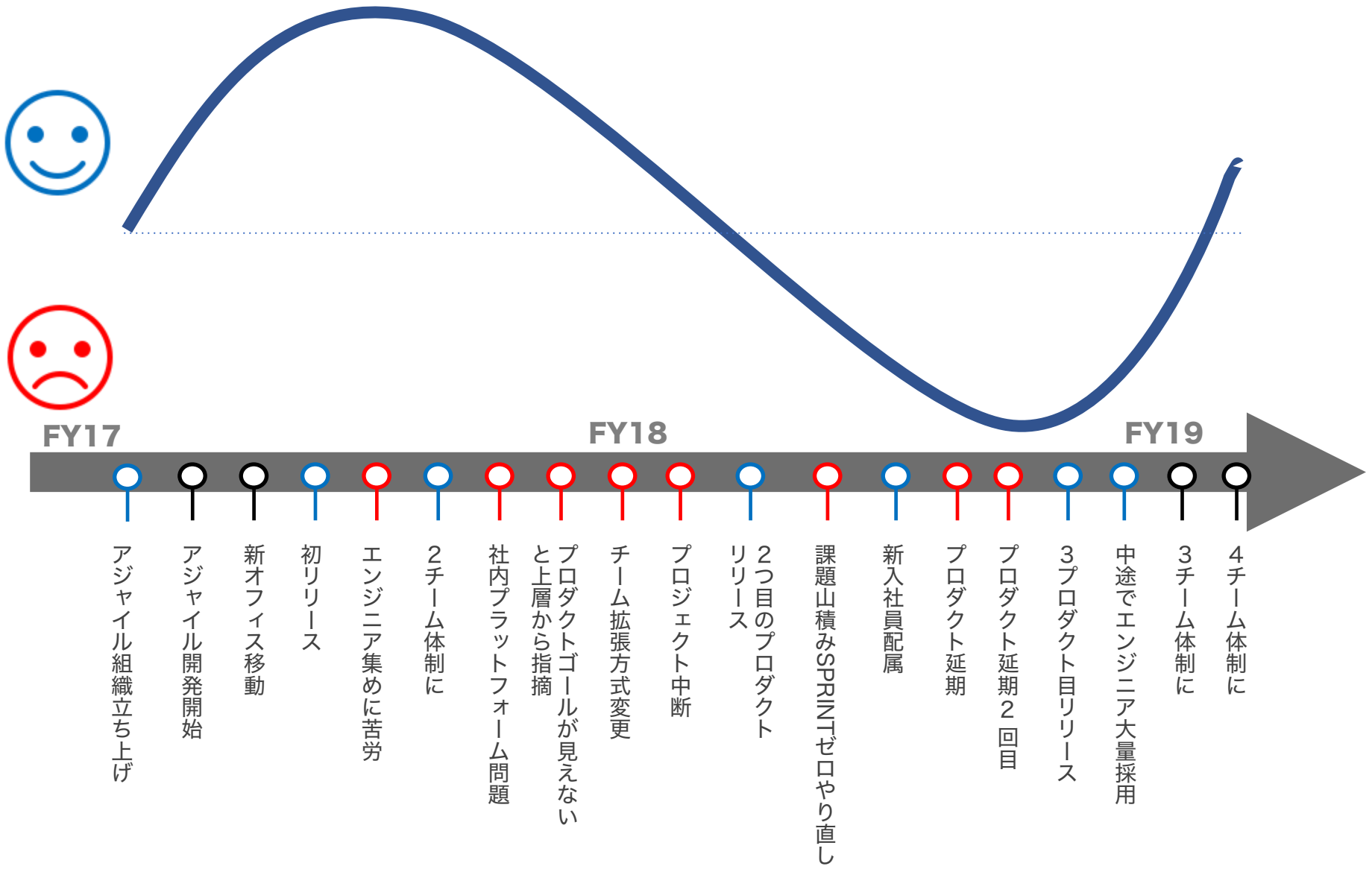
初めは卓球台から・・・

組織立ち上げから今（感情曲線）

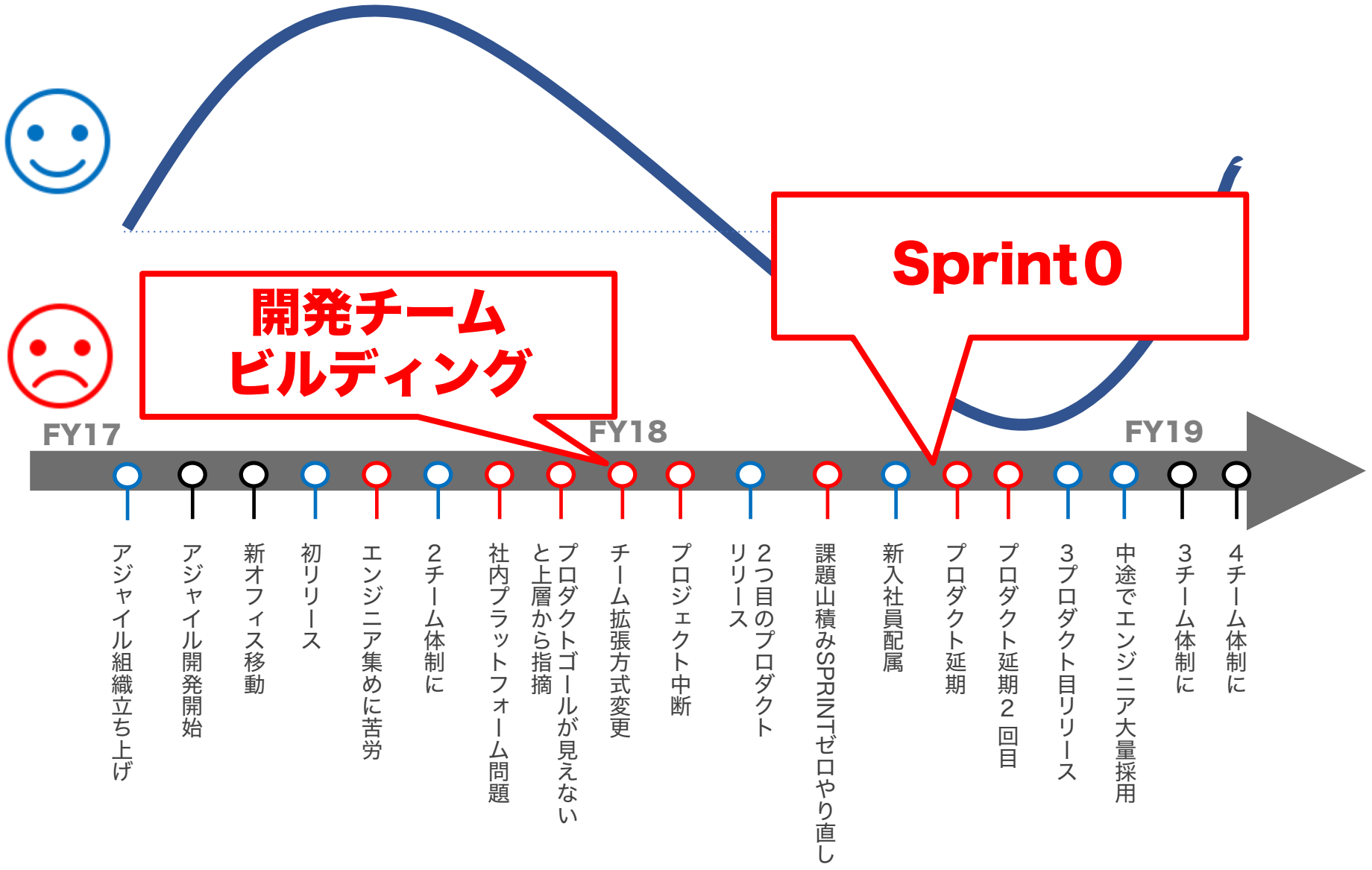
感情曲線


FY17
FY18
FY19
アジャイル組織立ち上げ
アジャイル開発開始
新オフィス移動
初リリース
エンジニア集めに苦労
2チーム体制に
社内プラットフォーム問題
プロダクトゴールが見えない
と上層から指摘
チーム拡張方式変更
プロジェクト中断
2つ目のプロダクト
リリース
課題山積みSPRINTゼロやり直し
新入社員配属
プロダクト延期
プロダクト延期2回目
3プロダクト目リリース
中途でエンジニア大量採用
3チーム体制に
4チーム体制に

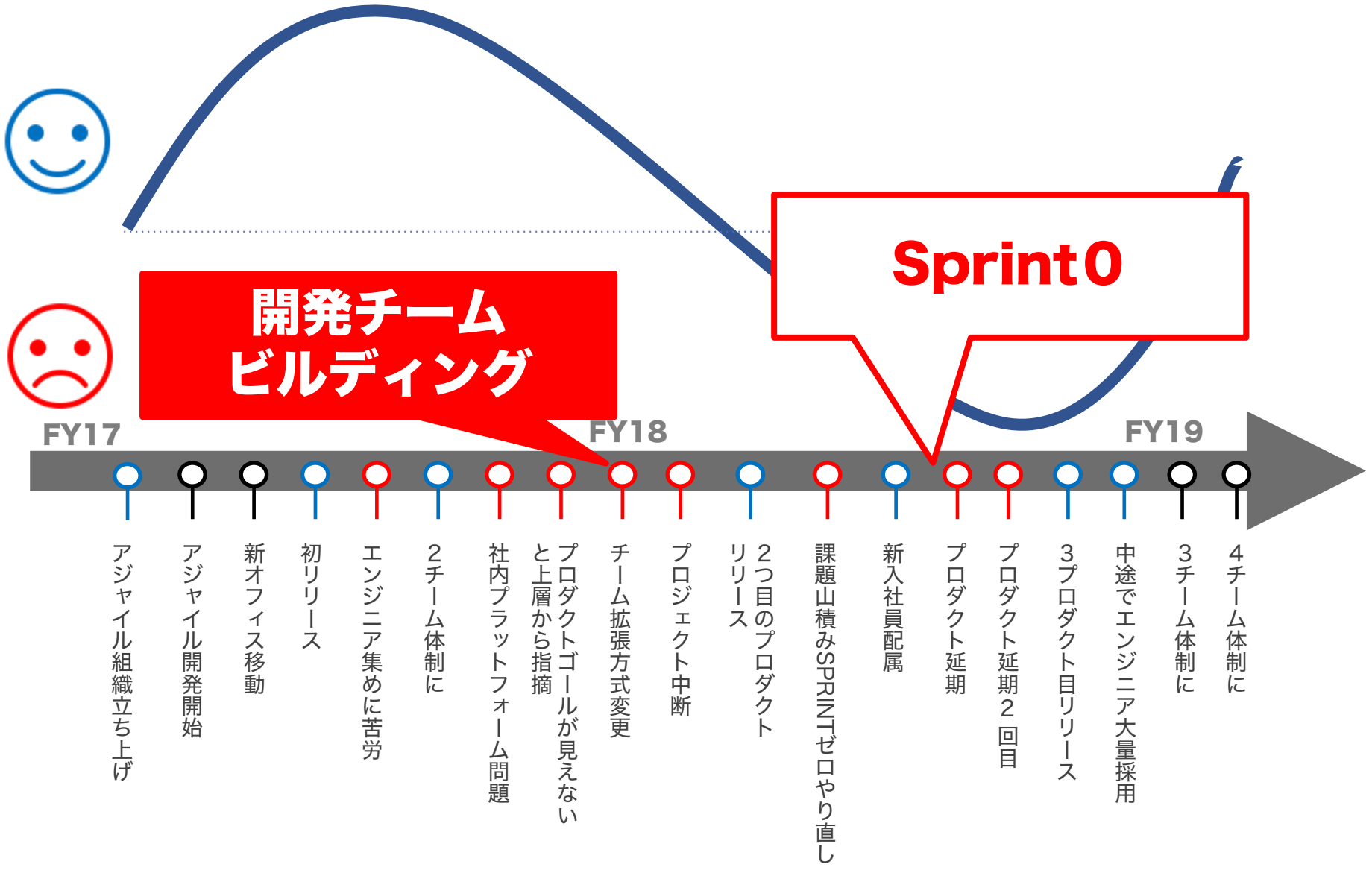
感情曲線


FY17
FY18
FY19
アジャイル組織立ち上げ
アジャイル開発開始
新オフィス移動
初リリース
エンジニア集めに苦労
2チーム体制に
社内プラットフォーム問題
プロダクトゴールが見えないと上層から指摘
チーム拡張方式変更
プロジェクト中断
2つ目のプロダクトリリース
課題山積みSPRINTゼロやり直し
新入社員配属
プロダクト延期
プロダクト延期2回目
3プロダクト目リリース
中途でエンジニア大量採用
3チーム体制に
4チーム体制に

感情曲線

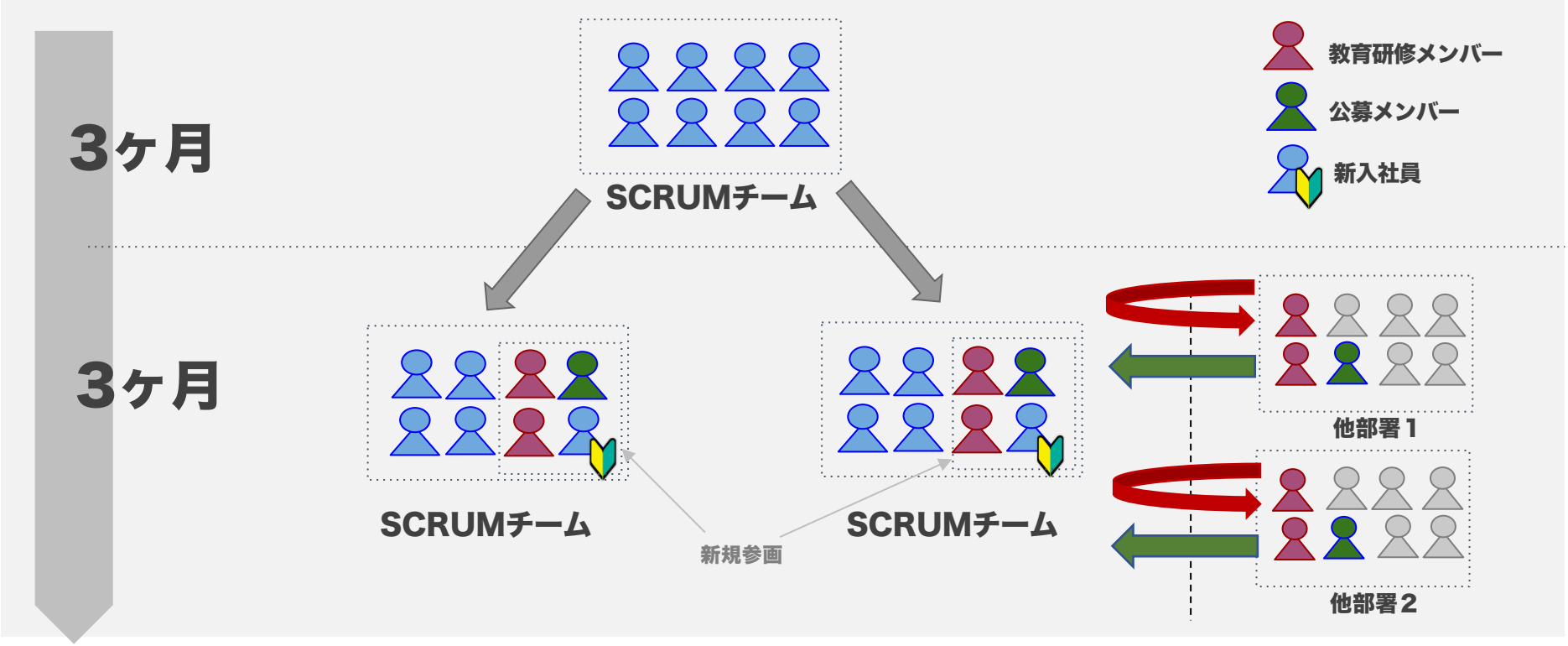

開発チーム
ビルディング
Sprint0
FY17
FY18
FY19
アジャイル組織立ち上げ
アジャイル開発開始
新オフィス移動
初リリース
エンジニア集めに苦労
2チーム体制に
社内プラットフォーム問題
プロダクトゴールが見えないと上層から指摘
チーム拡張方式変更
プロジェクト中断
2つ目のプロダクトリリース
課題山積みSPRINTゼロやり直し
新入社員配属
プロダクト延期
プロダクト延期2回目
3プロダクト目リリース
中途でエンジニア大量採用
3チーム体制に
4チーム体制に

感情曲線


開発チーム
ビルディング
Sprint0
FY17
FY18
FY19
アジャイル組織立ち上げ
アジャイル開発開始
新オフィス移動
初リリース
エンジニア集めに苦労
2チーム体制に
社内プラットフォーム問題
プロダクトゴールが見えないと上層から指摘
チーム拡張方式変更
プロジェクト中断
2つ目のプロダクトリリース
課題山積みSPRINTゼロやり直し
新入社員配属
プロダクト延期
プロダクト延期2回目
3プロダクト目リリース
中途でエンジニア大量採用
3チーム体制に
4チーム体制に

失敗談①

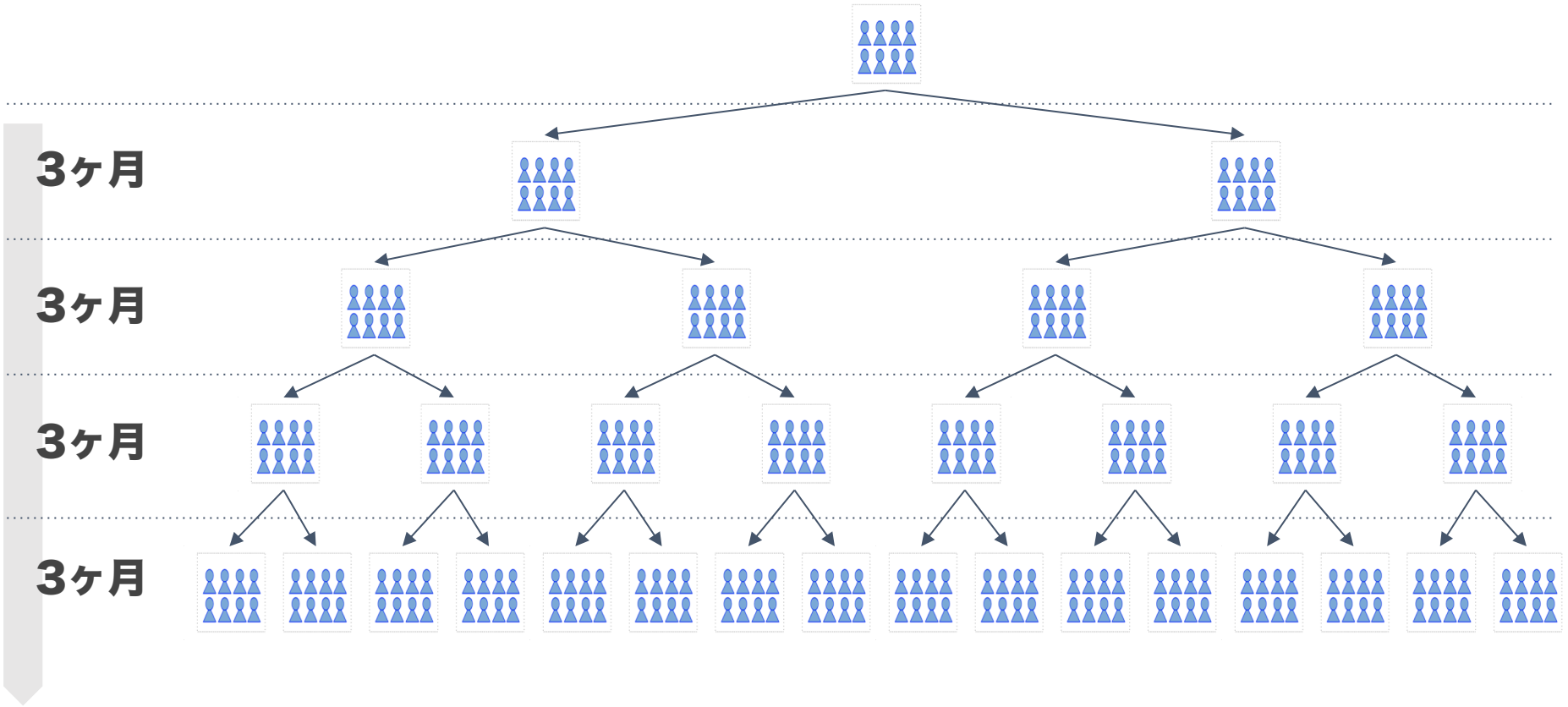
組織化初期は、メンバーも少なく１チームを作るのがやっと
そこでアジャイル教育研修制度を絡めた拡大計画を発案



チームを3ヶ月ごとにアメーバーの様に分割し、
ナレッジ共有しながら拡張

失敗談①

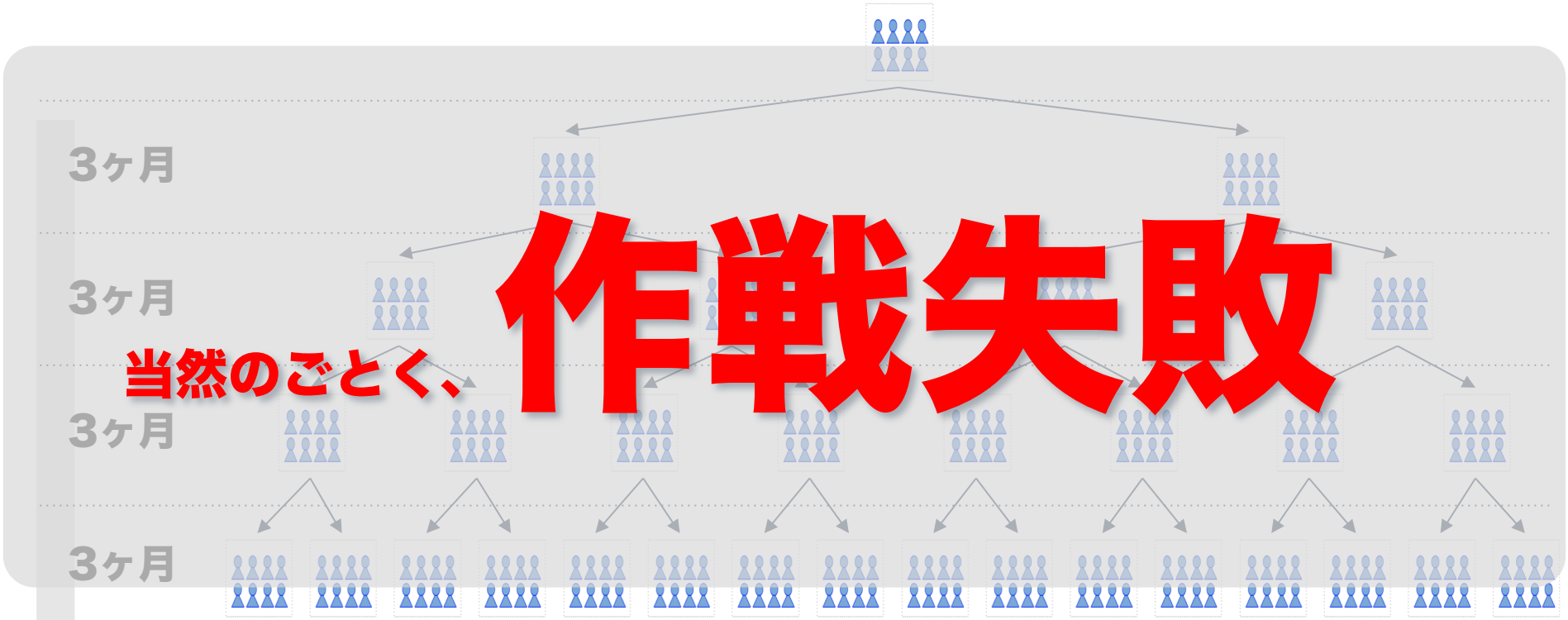
１年後に１６チーム！！が完成



１００人超のアジャイルエンジニアを創出！

失敗談①

１年後に１６チーム！！が完成



１００人超のアジャイルエンジニアを創出！

原因

開発
スキル・
経験不足

チーム
ビルディン
グの難しさ

急過ぎる
チーム拡張

原因①：開発スキル・経験不足

開発
スキル・
経験不足

- 全工程可能なエンジニアが少なかった
- 教育をしながらの開発だった
- スーパーエンジニア依存だった

原因①：開発スキル・経験不足

開発
スキル・
経験不足

全工程可能なエンジニアが少なかった

→ 開発スキル、社内でのリリース経験は必要

教育をしながらの開発だった

→ 育成しながらのプロダクト開発は限界あり
対象プロダクト選定に注意

スーパーエンジニア依存だった

→ スーパーエースは注意
チームメンバが頼ってしまい成長が遅くなる
（例：相談役にする）

原因②：チームビルディングの難しさ

チーム
ビルディン
グの難しさ

分割による、リビルディングコストは
大きかった（暗黙知、信頼等）

開発状況に合わせた頻繁なメンバー
入替をしてしまった

マネージメントの介入・指示を
してしまった

原因②：チームビルディングの難しさ

チーム
ビルディン
グの難しさ

分割による、リビルディングコストは
大きかった（暗黙知、信頼等）

→　チーム分割はしない

開発状況に合わせた頻繁なメンバー
入替をしてしまった

→　メンバーの逐次投入は実施しない

マネージメントの介入・指示を
してしまった

→　チームメンバーを信頼し、口出しはしない
（見守る！！！）

原因③：急すぎるチーム拡張

急過ぎる
チーム拡張

上位層からの期待が大きく、チーム拡張が目標になってしまった

原因③：急すぎるチーム拡張

急過ぎる
チーム拡張

上位層からの期待が大きく、チーム拡張が目標になってしまった

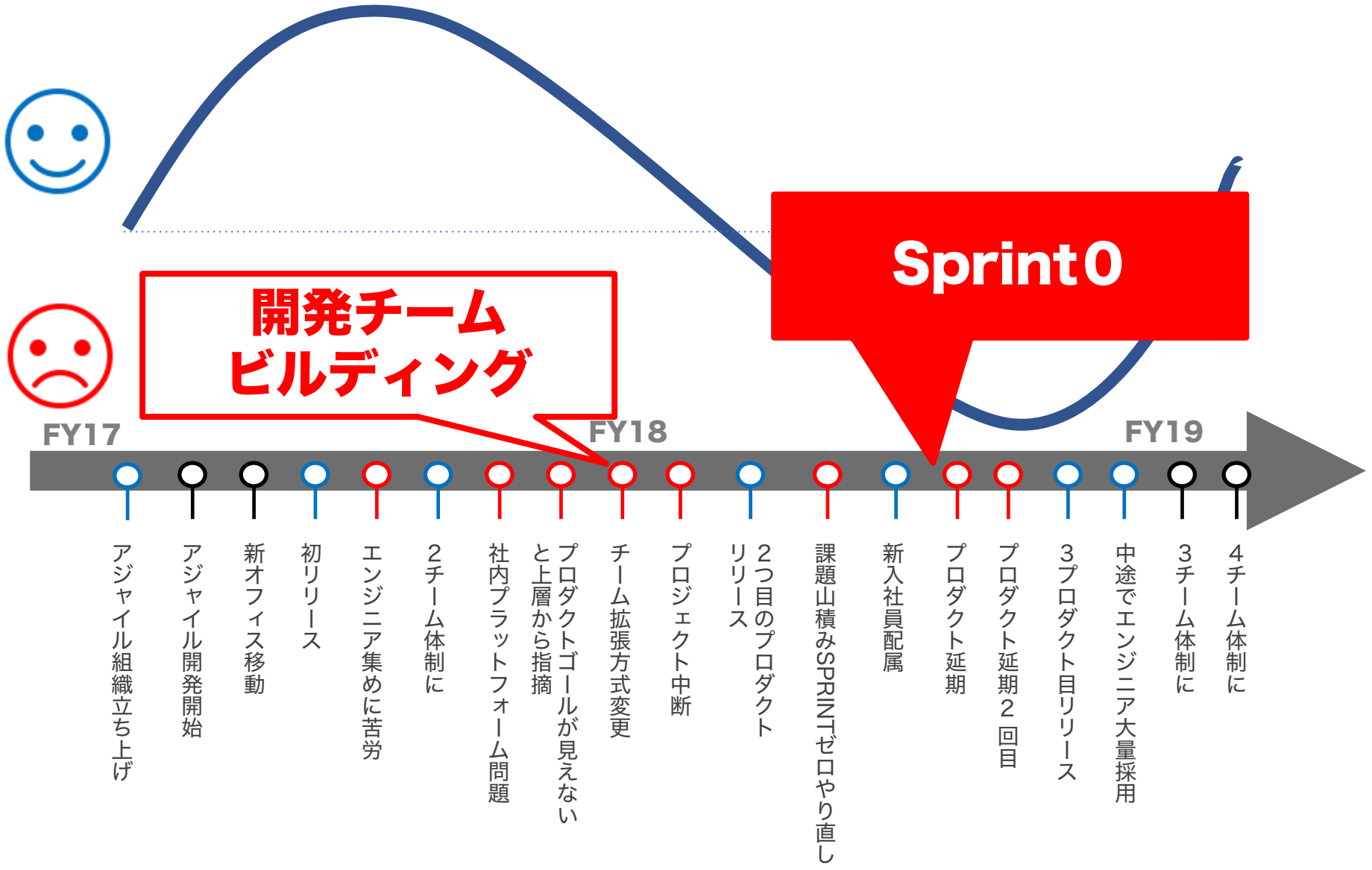
→ チーム育成は一朝一夕では難しい
中長期的に計画することが重要

現状

ADCでは、反省を踏まえ、現在では以下のような状況

課題	対策	現在の状況
開発スキル・経験不足	• 育成のプログラム化 • 中途採用でエンジニア強化	チーム開発力アップ
チームビルディングの難しさ	• チームメンバーは固定 • メンバー提言を尊重	自律的なチームへ
急過ぎるチーム拡張	• 拡張はペンディング • 現行チーム強化を優先	

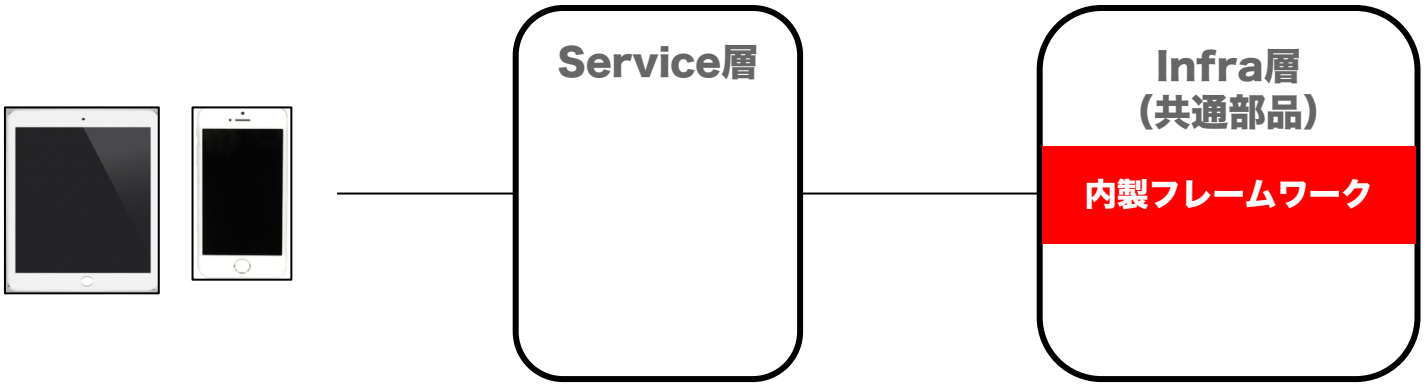
感情曲線


Sprint0
開発チーム
ビルディング
FY17
FY18
FY19
アジャイル組織立ち上げ
アジャイル開発開始
新オフィス移動
初リリース
エンジニア集めに苦労
2チーム体制に
社内プラットフォーム問題
プロダクトゴールが見えない
と上層から指摘
チーム拡張方式変更
プロジェクト中断
2つ目のプロダクト
リリース
課題山積みのSPRINTゼロやり直し
新入社員配属
プロダクト延期
プロダクト延期2回目
3プロダクト目リリース
中途でエンジニア大量採用
3チーム体制に
4チーム体制に

失敗談②

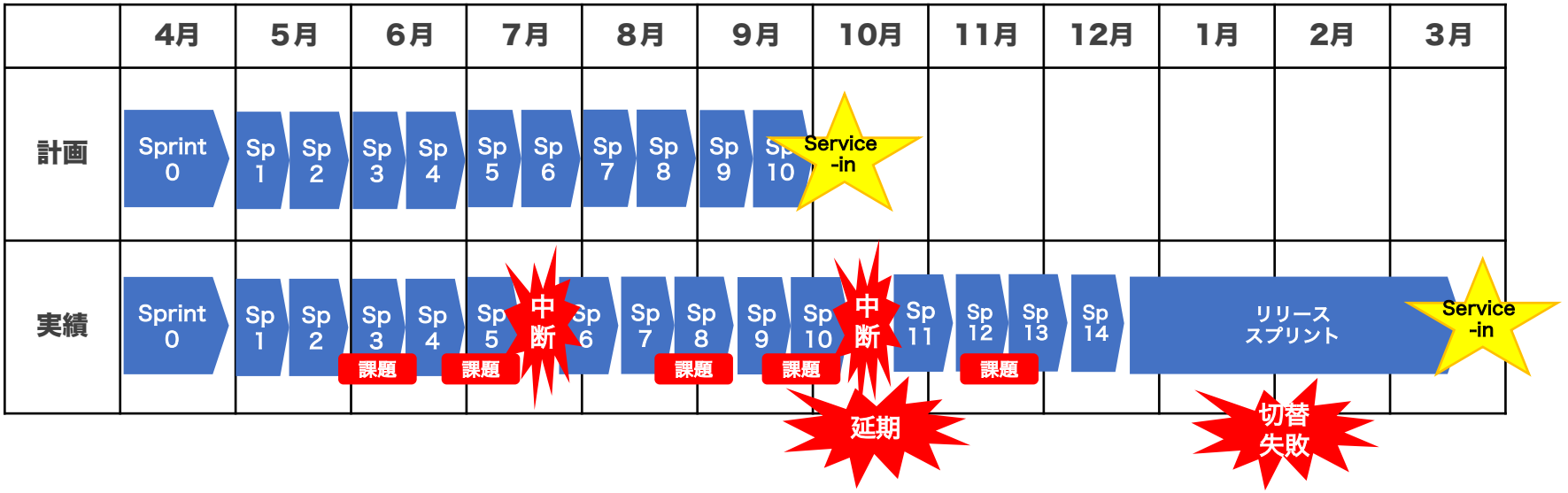
■開発概要
・オンラインで、ギフトコード販売する機能

■アーキテクチャ
・一部内製フレームワークを利用



失敗談②

「中断」「延期」の繰り返し・・・



原因

何が原因だった？

リスクが Control 出来ていなかった

Sprint 0でリスクを洗い出したが、
リスクが与える影響を明確に出来ていなかった。
結果、Sprint 中での課題解消が間に合わなかった。

原因詳細：リスクのControl不足

原因詳細 | 結果 | 対策

内製フレームワークでの
開発方法が分からない

というリスクはSprint0時点で認識していた

しかし

本PJの他のフレームワークは、
開発方法を 1~2 週間で整理出来ていたため、

このリスクも2週間で解決できると過信。
2週間前に対策を実施した。

結果：リスクのControl不足

原因詳細 | 結果 | 対策

実際は、2週間で開発方法を確立出来ず Sprint 中断！

内製フレームワークでの開発方法が分からない

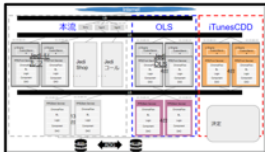
実際の開発スタートまで2ヶ月程を要した

- 動かし方を把握するために聞き込みが必要
- 開発方式や体制に決めが必要

仕様全体の把握

各開発手続きの理解

構成検討

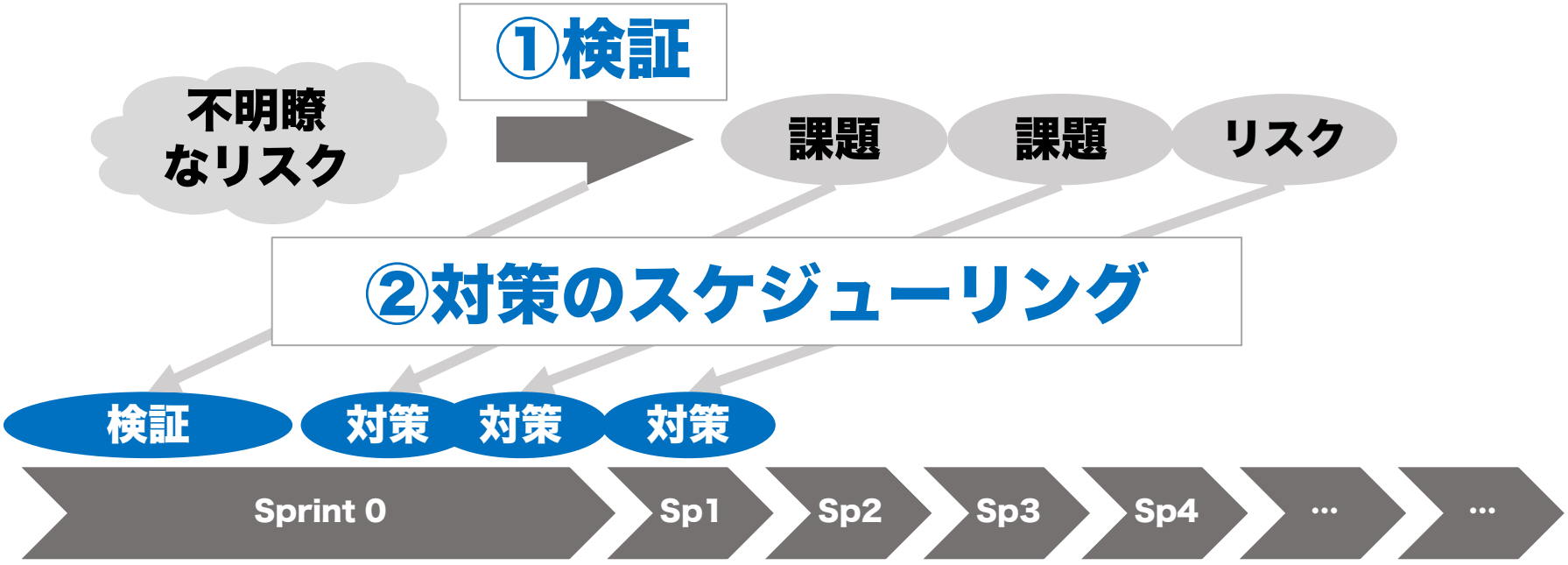


開発相談出来る人の調査

対策：リスクのControl不足

原因詳細 > 結果 > 対策

経験していない事は何が起こるか分からない。
リスクの検証・対策のスケジューリングは、Sprint 0で行う！

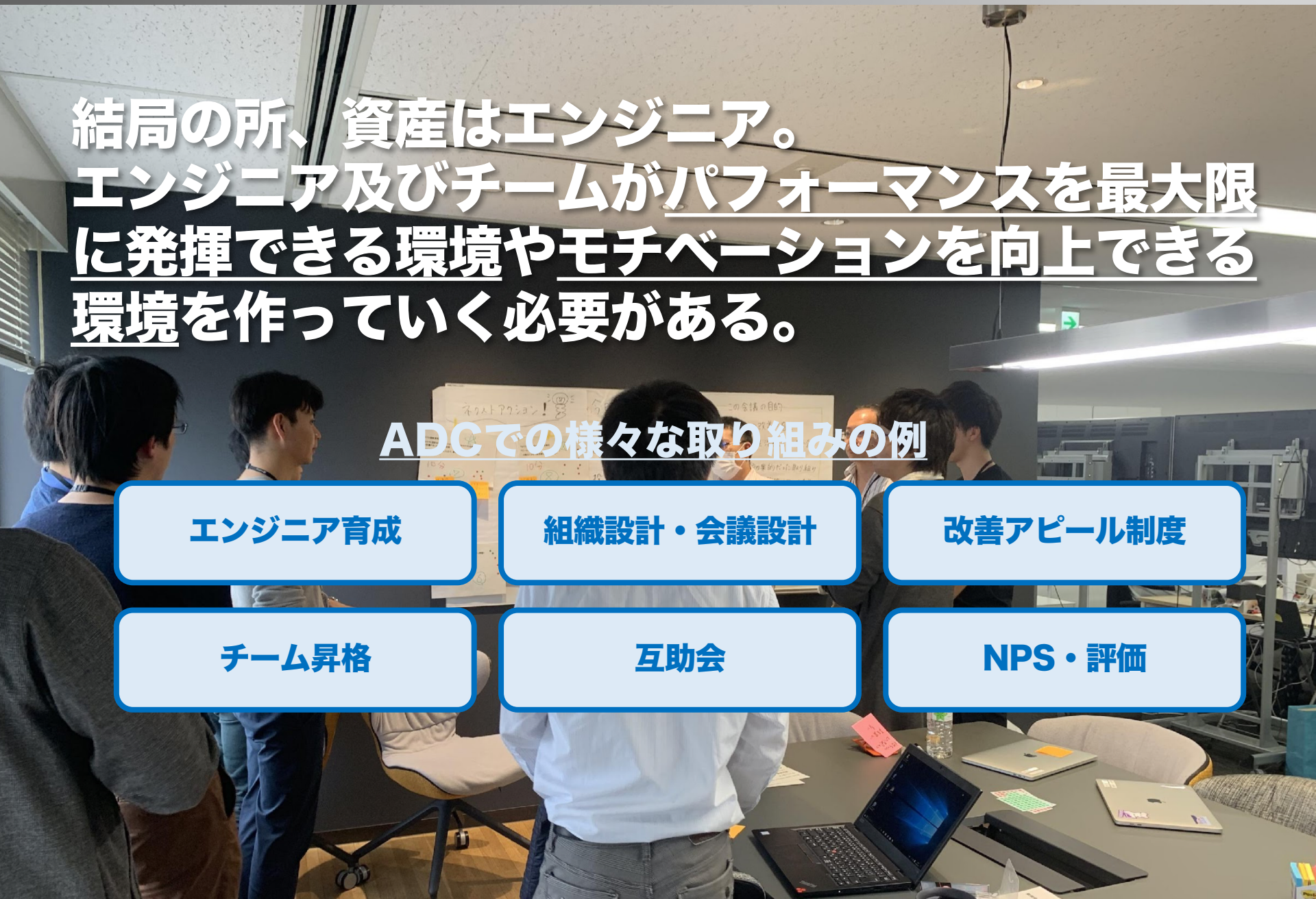


＋エンジニアマインド

エンジニアは
言うべきことははっきり言う事も必要

その他取り組み

その他の取り組み



結局の所、資産はエンジニア。
エンジニア及びチームがパフォーマンスを最大限に発揮できる環境やモチベーションを向上できる環境を作っていく必要がある。

ADCでの様々な取り組みの例

- エンジニア育成
- 組織設計・会議設計
- 改善アピール制度
- チーム昇格
- 互助会
- NPS・評価

今後

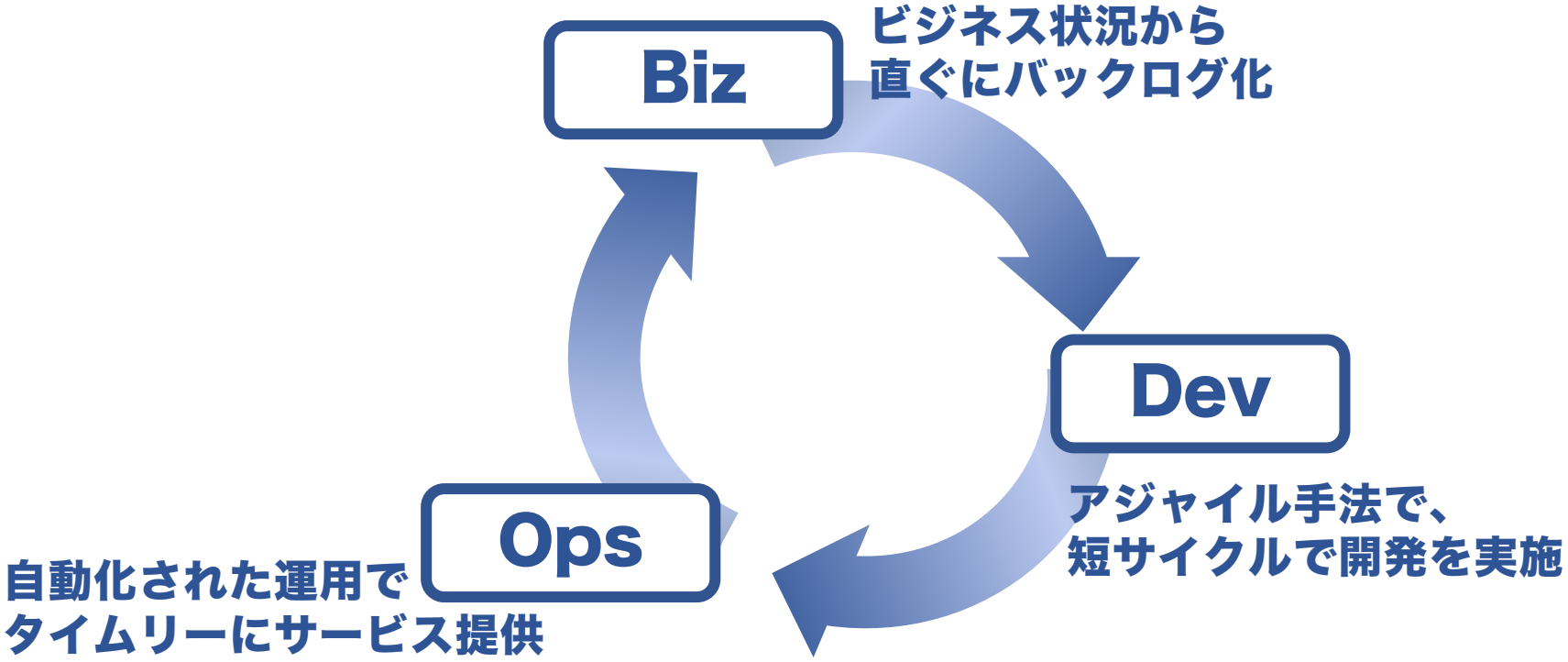
ミッション ステートメント

加速していくビジネス環境の変化に適応し、
ユーザ要望にアジリティ高く、
サービスを必要とされているタイミングで
デリバリできること

業務委託依存から脱却し、
社員メインで活き活きと仕事を楽しめる企業文化

今後について

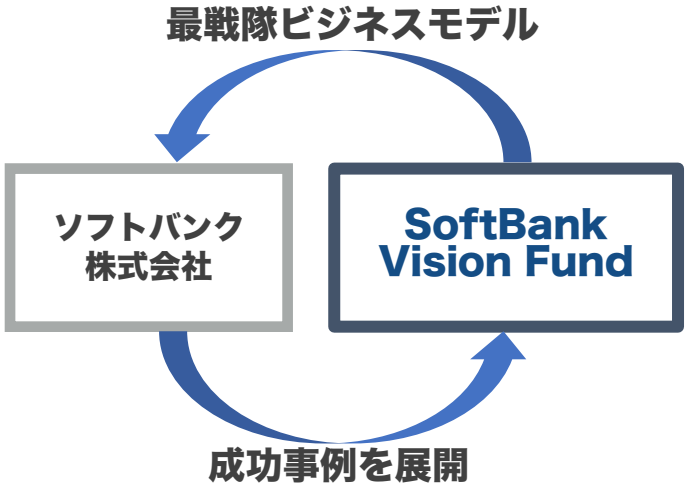
「BizDevOps」をキーワードに、
よりリリースサイクルの高速化に取り組んで行く予定



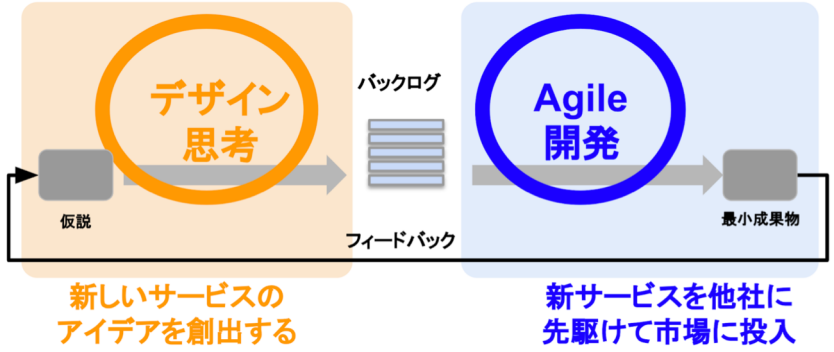
今後について

BizDevOpsの高速な改善サイクルは、まさにジョイントベンチャでの事業貢献にマッチ。将来的にチャレンジ

ジョイントベンチャー



社内アイデアのシステム化



各部門で出たアイディア及び革新的なサービスをPOC的に開発・検証し、効果が高い新サービス/事業を市場へ投入

ミッション ステートメント

加速していくビジネス環境の変化に適応し、
ユーザ要望にアジリティ高く、
サービスを必要とされているタイミングで
デリバリできること

業務委託依存から脱却し、
社員メインで活き活きと仕事を楽しめる企業文化

ご静聴ありがとうございました
ご質問、アドバイス等ございましたら、
お気軽に以下連絡先まで連絡ください

伊藤　龍司
メールアドレス：ryuji.ito@g.softbank.co.jp

堀内　琢矢
メールアドレス：takuya.horiuchi@g.softbank.co.jp