

永和システムマネジメント
アジャイル事業部

40期 事業部計画書



永和システムマネジメント

アジャイル事業部

<http://agile.esm.co.jp>

計画書および計画の目的

アジャイル事業部計画書の位置づけは以下の通りとする。

- ・アジャイル事業部のビジョン、目標、方針を記したもの。
- ・アジャイル事業部メンバーのミッションとコミットメントを記したもの。

アジャイル事業部計画の目的は以下の通りとする。

- ・アジャイル事業部が目指すべき方向性を示す。
- ・アジャイル事業部の方針を示し、期中に発生する様々な判断の基準とする。
- ・計画書に書かれている内容からは判断できない事態が発生したときはアジャイル原則と各自の良心に則って判断し、行動する。

敵に遭遇すれば計画は必ず変わる。 — ヘルムート・フォン・モルトケ

たとえ期中であっても計画を変更したほうがよい場面が出てくることがある。迷ったら考えを整理し、話し合うこと。

十分な理由があって計画を変更することはよくある。事業部内のコミュニケーションの助けとなることが、この計画の目的である。

市場・業界の未来予想

開発技術の多様化

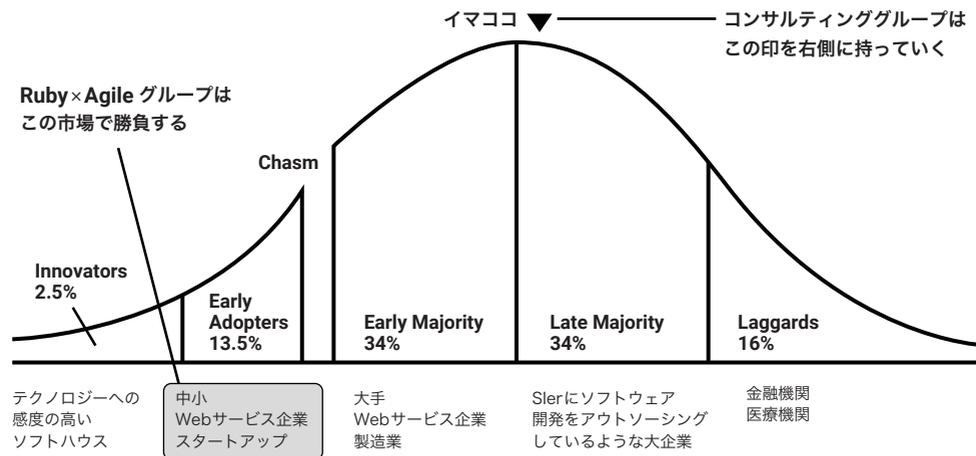
Rails だけに集中していた時代ではなくなった。
Web の技術だけでもどんどん多様化している。
エンジニアの関心領域も広がり、多岐に渡ってきている。



“アジャイル” が当たり前時代に

Web サービス企業は“アジャイル”一択に。
製造業でもコスト削減を目的に採用が進んでいる。
海外企業やユーザー企業のニーズがSI業界でも“アジャイル”の採用が始まっている。

Technology Adoption Life Cycle



ユーザー企業が人材を直接雇用

ユーザー企業がソフトウェアエンジニアを雇用している。
ソフトウェア開発ベンダの存在意義が問われる時代になってきている。

グローバル化・ボーダレス化

技術的な情報源のほとんどが英語圏の情報である。
“アジャイル”の波は海外から来ている。グローバル企業、外資系企業の海外本社・支社で“アジャイル”を採用し、その後、日本で採用という流れができつつある。
ベトナムや香港のエンジニアと仕事をする機会も出てきている。
リモートワーク環境の普及により、距離の壁もなくなってきている。

私たちの強み Advantage

ここに書いてあることはすべて私たちのお客さまからいただいた言葉である。

こういった言葉をいただけることこそが私たちの強みである。

① 「リリース直後に、こんなにも不具合が発生しないシステムは初めてです。」

アジャイル開発だと品質がいいとか、Ruby を使うと不具合のないシステムを作れるとか、そんな風には私は思っていません。ただただ、プロジェクトメンバーひとりひとりの**責任感**と自分たちの**仕事に対する誇り**が、この結果に繋がったのだと私は思います。

② 「美しいソースコードと自律的なチームがあるから、（お客さまの開発部門のマネージャの方が）一切口を出さなくても安心して見ていられます。」

あるサービスの開発当初、お客さまの社内では他のサービスに比べて、開発コストがかかりすぎじゃないかという話しも出ていたようですが、今となっては（他サービスに比べて）私たちが開発に関わったサービスが一番上手いっているというご評価をいただくことができました。

「**美しいソースコードと自律的なチーム**」の価値なんて、そうそう認めてもらえるものではないですが（生産性向上やコスト削減のほうが即効性が分かりやすいのですが）、自分たちのやり方を信じて突き進んできた、開発チームがあつてこそのことだと私は思います。

③ 「明確な現実解を示してもらえて信頼できました。」

あるサービスを3ヶ月で開発してほしいと言われたときのこと。開発チームの見積りはどう少なく見積もっても半年はかかるというものでした。そこで投げ出したり安易にお客さまの希望納期を受け入れるのではなく、「できること」「できないこと」「どうすればできるようになるのか」を明確に示し、プロジェクトの道筋を明示したことで、最終的に開発チームの見積りとスケジュールに納得をしていただくことができました。

その後、サービスは私たちがこのとき提案したスケジュール通りにリリースすることができ、この実績から安心して開発を任せられる会社という信頼を得ることができました。

言われたことをやるだけではなく、**サービスやお客さまの成功に深くコミットメント**することができる開発チームがあつてこそ得られた信頼だと私は思います。

④ 「夜中に連絡したら、朝一で永和のメンバーの方が駆けつけて来てくれました。」

重大インシデントが発生したとき、当社起因の問題ではなく、翌朝は当社の東京支社に当社予定だったにも関わらず、あるメンバーが朝一でお客さま先に駆けつけてくれました。

（そして、続くように他のメンバーもお客さま先に向かい、2週間ほどのあいだスクランブル対応にあたりました。）

いざというときに、**多少無理をしてでも何とかしたいと思えるお客さまとの関係と、自分の頭で考え、判断し、動ける個人**がいてこそ成し得たことだと私は思います。

—— 私たちがなりたい姿

「アジャイルソフトウェア開発を通じてソフトウェアを使う人と作る人がつながり、 お互いをリスペクトし、幸福を増大するための手助けをする。」

私がアジャイルソフトウェア開発をはじめの前、消耗し切っていた。なぜなら、ソフトウェアを使う人たちは自分たちが望んだ使いやすいソフトウェアを手に入れることができず、ソフトウェアを作る人たちは厳しいスケジュールのプレッシャーの中で言われた作業をこなすことで手一杯だった。これでは「誰も幸せにならない」。そんな思いを強くしたときに出会ったのがエクストリームプログラミングだった。

エクストリームプログラミングとの出会いは私の人生でもっとも大きな出来事だった。私はエクストリームプログラミングを実践していくうちに「自分たちのやり方を自分たちで考えて工夫していける」ということと、「ソフトウェアを使う人と作る人が対等の立場で同じ目的と誠実性 (integrity) を持って開発を進めていく」ことがエクストリームプログラミングの魅力だと気づいた。この瞬間、私自身の仕事への向き合い方と周囲の人たちとの接し方が180度変化した。

このような体験をする人を増やし、ソフトウェアを使う人と作る人の幸せを増やすことが私の仕事になった。

—— 木下 史彦

ミッション Mission

— 私たちがこれからの3年間で実現すること

グループ個別のミッションについては、グループ計画のページに記載する。

プロダクトを持つ（3年後のビジネスの種を植える）

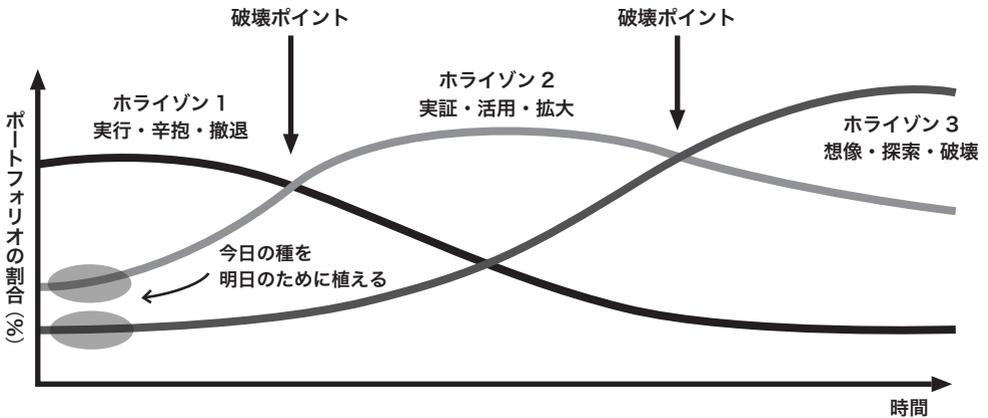
受託開発、人材育成ビジネス以外に、人月に比例しない収益源を持つ。

自分たちが胸を張って社外のエンジニアに誇れるプロダクトを世に出す。

自分たちのプロダクトが世の中に認められて収益を上げる。

ブランディングではなく、収益を上げることを第一目的とする。

様々なプロダクト開発を支援してきた「経験」と「開発力」を生かす。必ずしも新規性のある技術を使う必要はない。



Why

持続可能な組織をつくるため、将来に備え、今日の種を明日のために植える（前ページの図**ホライゾン3**）。

数多くのサービス事業者を支援してきた経験から、自らのサービスを持つことで、自分たちがちゃんとやれることを証明したい。

How

新規プロダクトの開発を進めるにあたり、下記のプロセスで実施する。

1. このテーマに取り組むメンバーを選抜する（立候補、他薦、自薦）。
2. 小さな試行（1 月以下）を数多くこなす。「**10%ルール**」の時間や「アイデアソン」を通じてプロダクトの種を集める。
3. 月に 1 回、状況報告の場を設ける。その場で、事業部チャレンジ対象とするプロダクトを選定する。選定は事業部長とグループ長で行う。（選定のためのアドバイザーを選任することがある。）
4. 事業部チャレンジ対象となったプロダクトの開発メンバーは、フルタイムで開発を実施する。想定する期間は1～3ヶ月。
5. 事業部チャレンジ期間終了後に、全社チャレンジ（未来企画室への提案）に進めるかどうかを判断する。判断は事業部長とグループ長で行う。
6. 全社チャレンジに進めるプロダクトは、事業部長が未来企画室に推薦する。採択された場合は、未来企画室から投資を受け、プロダクト開発を進める。

事業部チャレンジ対象プロダクトと Idobata を総称し、eiwakun プロダクト群と呼ぶ。

eiwakun プロダクト群の開発費用として200万円を事業部の予算として確保する。

40 期目標値：MVP 開発をもっとうまくできるようになる。

—— 私たちが大切にしていること

誠実性

お客さまと一緒に真っ当に開発する。

お客さまの支援に留まらず、中に入ってお客さまと一緒に問題を解決する。
線を引くこと、手を抜くことをしない。いいものをつくるためにベストを尽くす。



現場主義

開発チームが裁量を持ち、チームで仕事を終わらせる

やり方を自分たちで選択し、自分たちでまわす。
マネージャが開発チームに対して適切なサポートを与える。
放任・放置ではない。規律の中に自由がある。



自己研鑽

自分たちの武器である技術を磨き続ける

個々人の技術力の向上が会社の利益につながることを理解している。
動作するきれいなコードが価値を生んでいると信じている。



事業部方針および目標

「ミッション」に書いた内容と重複するものは割愛している。

コミュニティ

コミュニティに所属しているメンバーを支援する。メンバーの自己実現を応援する。

こうすることで、これまで育んできた Ruby やアジャイルに関連するコミュニティと良好な関係を拡大する。さらには、「**永和ファン**」を増やす。

仕事の取り方

永和ファンを増やす。(前段の「**コミュニティ**」からつながる。)

コミュニティやメンバーのつながりのあるお客さまの案件を受ける。

当社の「お客さま」である前に「永和ファン」になっていただくことで、お互いのやり方を理解し、良好な関係の中で仕事を進めることができる。

育成できる組織、成長できる組織

人を育てられる組織であり続ける。それが、エンジニアリングを、そしてエンジニアを大事にしていることの証明である。

「価値 —— 私たちが大切にしていること」の背後にある考え方を新しく入ってきた人たちに伝承する。

そのために、メンターをつける。

みんなの事業部

プロジェクトチームのミッション

プロジェクトのキックオフ時に事業部長、グループ長、メンバーでプロジェクトチームのミッションを合意する。

ミッションは「お客さまに届ける価値に関すること」と

「チームやメンバーのチャレンジや成長に関すること」のあわせて2つとする。

メンバーのミッション

ひとりひとりが自分の頭で考え、判断し、動けるようにする (**ミッションコマンド**)。

ビジョンやそれに紐づく組織のミッションや施策を具体的かつ分かりやすい形でメンバーに伝える。

メンバーが組織にいる意味、組織への貢献感を感じられるようにすることが目的。

ひとり一人に分かりやすいビジネスタイトルを与える。

四半期毎に評価と見直しを行う。賞与評価には結び付けない。

予算の考え方

メンバーがミッションを実行する上で予算的な裁量権を与える。

育成、コミュニティ活動に関する年間予算をプールしておき、メンバーが各自の判断で執行できるようにする。

みんなの権限

プロジェクトアサインメントの判断、評価、採用活動を「みんな」で行っていくための検討と試行を行う。

事業部施策

Idobata

位置づけ

コミュニケーションのハブとしてチーム開発を加速する。



方向性

社内 / 当社に近いコミュニティのインフラとして保守・運用を継続し、質の高い状態を保つ。

既存の仕組みを洗練させ、時代に相応しいサービスを提供する。

未知の技術や試みを積極的に取り入れ、その成果を（失敗を含め）、社内を中心としたコミュニティと共有する。

Idobata に対する機能追加も「10% ルール」と「事業部チャレンジ」の枠の中で行う。

価値創造契約

位置づけ

私たちのサービスコンセプトを示す広告塔。



方向性

コミュニティやメンバーのつながりのあるお客さまの案件を受ける。

顧問

目的

同じ志を持ち、技術力が高く、ユニークなエンジニアが集まる社内コミュニティをより活性化させる。

施策

当社と縁のある Rubyist と年間定額で契約し、コードレビューを実施していただいたり、定期的に情報交換を実施したりする。チャレンジングな案件が出てきた際に、フリーランスの Rubyist（顧問や顧問からの紹介）に優先的に当社の案件を手伝ってもらえるようにする。

技術力の面で社外の人を巻き込まなくてはできないようなチャレンジングな案件を受注する（ボリュームを稼ぐのではなく、技術的な課題に対処するために外部委託する）。

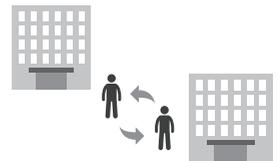
交換留学制度

目的

転職することなしに外の世界を経験し、新たな人間関係を構築するきっかけをつくる。

社外のメンバーを受け入れることで、社内においては活性化をはかり、

社外においては永和ファンを増やす。



施策

一定期間、当社の卒業生がいる企業や Ruby コミュニティでつながりのある企業と人材を交換する。

ふみひこの部屋

目的

事業部長がメンバーのことをよりよく知る。
メンバーが事業部長のことをよりよく知る。

開催日程

不定期。

参加者

事業部長、メンバー1～数名ずつ。



ランチ給付金

目的

プロジェクト間での交流を増やす。
お互いのことを知り、気軽に相談できる相手を作る。

内容

プロジェクトが異なるメンバー3人でランチに行ったときに
ランチ代を補助する。



事業部内体制

Ruby × Agile グループとコンサルティンググループの2グループ制とする。

Ruby × Agile グループ グループ長：平田 守幸

コンサルティンググループ グループ長：天野 勝

事業部スタッフ：伊藤 浩一、三村 益隆

事業部スタッフの役割は、チャレンジしていく技術分野の選定、エンジニアの視点でメンバーとの1on1、採用技術面接など。

Ruby × Agile グループ

ミッション

ソフトウェアをビジネスの中心に据えるお客様に、継続的に適切なソフトウェアを提供する。



40 期重点テーマ

グループのテーマとして3点を定める。

グループメンバーはいずれかの複数も可テーマに対する目標を設定し、取り組んでいく。

課題に応じて適切な技術を使えるようになる

常に新しい技術にキャッチアップし、自信を持って技術選択をできる組織に成長する。

そのために、技術課題についての担当を決めサインアップ、その分野を深掘りしていく。

また、社外への発表の機会を継続的に設ける。



KGI

特定の技術について、この人に聞けば解決する人番長が4人以上できる。

Ruby、Rails の業界で、頼りにされる存在であり続ける

仕事を依頼したいと思うお客様や、開発組織で仕事をしたいと思うエンジニアにとって、Ruby、Rails でソフトウェアを開発することを考えた時に、一番に名前があがる組織として、成長を続けていく。

OSS 活動への参加、コミュニティでの発表、自己研鑽、各種イベントのスポンサーシップを通じて実現していく。



KGI

39 期通期での指名での Ruby、Rails の引き合いが12件以上（38 期実績16 件）

採用応募が3名以上

グループの開発力の底上げする

開発を上手にやるチームメンバーを育てていく。育成と、自らの成長を大切にす。

KGI

一人前を3名増やす

一人前の定義についても合意する



KPI

リーダー会を月に一度実施する通期で継続

受注営業方針

以下の条件に合致する案件を受注する。

以下は概ね優先順位順であるが、そのときの状況に応じて、優先順位を変更する。



- ・ 技術を大事にしている
- ・ 開発の進め方を合意できる
- ・ エンジニアの見積を尊重してくれる
- ・ スcope、納期、コストが調整可能である
- ・ メンバーが楽しいと感じられる
- ・ 受発注の関係を越えて、チームメンバーとして一緒に働ける
- ・ 一定以上の利益率が見込める
- ・ メンバーの成長につながる
- ・ 永和メンバーでチームを組める

目指す人材像・評価基準

私たちは以下のような姿勢で日々の仕事に取り組んでいく。



考え方

- ・ お客様、同僚へのリスペクトを持ち、関わる人達を最高に輝かせることを一番に考える
- ・ 楽しく真剣に仕事をする
- ・ 適切な技術を選択する
- ・ 技術的な正しさを追求する
- ・ 常に新しい技術にキャッチアップしていく

仕事の進め方

- ・ 個人、チームで、仕事を終わらせることができることを重視する
- ・ どうやったら終わらせることができるかを考えることができる
- ・ 終わらせるために必要なアクションをとることができる
- ・ 仕事を終らせるという観点を常に持ち、適切に助けを求めることができる
- ・ 依頼された仕事の完了条件を確認して、完了の報告まで全力を尽くすことができる

入社後 3 年でなりたい姿

- ・ ストーリーをタスクに分解して、終わらせることができる
- ・ 自分の力で解決できないときに、周囲の人に適切なタイミングでアドバイスを求めることができる
- ・ やったことがないことに対して、どうやったらできるかを考えることができる

採用方針

採用チームを結成し、採用方針の検討を行う。

- ・ 中の人のことをどのように知ってもらうか
- ・ 魅力をどのように増すか



採用方針の検討の他、実際に選考プロセスの一部を任せるなども合わせて進めていく。

グループ施策

みんなの運営会議

週に1度、グループの状況を共有して、決定する会議。プロジェクトの状況、営業状況、アサイン方針を決定する。任意参加とし、グループでの決定に意見を出したい人は参加する。

みんなて使う予算

グループ計画の達成や自分たちの成長に役立つという目的に沿った、イベント参加や物品購入にかかる費用を自分たちで判断して拠出する。

みんなの時間

月に一度グループメンバーが集う。この時間にやることは各自で意見を持ち寄り。

終了後の時間には、軽食を提供し、懇談の場とする。

10%ルール

全体の時間の10%週に半日をプロジェクト外の仕事をする時間とし、「永和としての」仕事をする。

永和のメンバーとして、この会社にいる意味を作ることを大目的とし、グループの重点テーマを達成する目的で使用

する。具体的には以下のような活動に時間を使う。

- ・ 社外向け活動（OSS 活動、コミュニティでの発表準備等）
- ・ 技術的の深掘り
- ・ プロダクト、サービス開発の芽を作る
- ・ 仕事で経験できないようなゼロからのソフトウェア開発

1on1

チャレンジする重点テーマ毎に担当者が、メンバーとの間で1on1を実施する。月に一度の実施を原則とする。

グループ体制

重点テーマ毎に下記の担当者を定める。(カッコ内はサブ担当)

テーマ	担当者
課題に応じて適切な技術を使えるようになる	三村益隆（平田）
Ruby、Railsの業界で、頼りにされる存在であり続ける	伊藤浩一
グループの開発力を底上げする	平田守幸（伊藤浩、三村）

それぞれの担当者は、ゴールの実現に責任を持ち、必要な予算執行に権限を持つ。

グループメンバーは、期初にいずれかのテーマに対し目標を設定し複数設定可、その目標の進捗を月に一度最低限クォーターに一度、担当者と確認する。

日報

メンバー全員がその日の作業、気分を日報に書く。

案件ボード

引き合いの情報をグループ内で共有する。

技術選択互助会

月に一度、各プロジェクトの技術選択や実装方針を共有する。自分のプロジェクトとグループ全体の技術選択に興味を持つ。

リーダー会

月に一度、各プロジェクトのリーダーとリーダー職、プログラミング職のメンバーで集まり、プロジェクト内での育成状況について共有する。

また、このメンバーでの議論をもとに、成長を計るためのチェックリストを作成する。

保守要員の採用

価値創造契約や請負案件の保守対応のために、保守専任メンバーの採用を検討する。

みんなの未来の会

グループを取り巻く環境は良好であるが、一部将来に向けて不安の芽が出てきている。

- ・ 引き合い数の減少
- ・ 現在のメインターゲットの企業の内製化推進で、受注できる仕事メインではない仕事になりがち
- ・ 内製チームの一部としての SES 事業を継続していくのか
- ・ 本当にやりたい仕事ができているか

これらの課題を踏まえ、41期以降のグループでの取り組みを検討していく会を継続開催していく。

コンサルティンググループ

ミッション

人づくりをビジネスの中心とする。

スローガンは以下の通り



「システム開発に潜むムダを取り除き、システム開発に関わる全ての人が適正な価値を持続的に得られるよう、支援します。」

40 期のテーマ

新規コンテンツの開発

狙い

… ACG のオリジナルコンテンツを増やしていくことで、競合と差別化を推進する。
コンテンツ例) サービス、研修、ツール (チェックリスト)、技術系の冊子、ノベルティ

成功基準 (結果)

… 12 件 / 年 (S ランク)、6 件 / 年 (S ランク)



電子ツールを活用した案件の獲得

狙い

… 未来企画室の企画で開発している KPTA ツール (Continuous KPTA) を活用した案件を獲得する。
獲得した案件の売上の一部を、開発費用に回していく。

成功基準 (結果)

… 8 件 / 年 (S ランク)、4 件 (A ランク)

Scrum,Inc. Japan との協業

狙い

… 大企業のネームバリューを活かして、アジャイルコーチ先となる候補との接点を作る。

成功基準 (結果)

… お客様もしくは Scrum,Inc. Japan が事例を発表または、メディア掲載する。
4 件 / 年 (S ランク)、2 件 / 年 (A ランク)

営業・受注方針

リピートを優先する

我々の活動を認めてくれており、関係が築けている企業からの案件を優先する。

低頻度の実施、かつ長期的な案件を優先する

計画が立てやすく、いざというときの調整もしやすい。

収益のベースとしても好ましい。

コーチを大量に必要とする案件は避ける

社内にはリソースがなく体制を作るのが困難。体制を作るには、社外との連携が必要となるが、そのためのコストが必要となる。ただし、マーケティングや営業面での連携はこの限りではない。

1 社傾注を避ける

特定の企業からの売上が50%を超えないようにする。

特定の企業からの売上が増えると、その企業との関係維持を行おうとして、譲歩してしまう可能性が出てくる。

目指す人材像・評価基準



目指す人材像

現場のコーチが行えることに加え、
自らのビジネスの場を開拓することができるマーケッターとしての振る舞えること。

コーチとして

- ・ 知識を伝える、気づきを与え、成長を促がせること

マーケッターとして

- ・ 天野 KPTA エバンジェリストとして振る舞い、KPTA の必要性を説く
- ・ 家永 TDD エバンジェリストとして振る舞い、TDD の必要性を説く
- ・ 川鯉 個人の強みをウリにしてい。何をウリにしていのかは、40 期中に決める

評価基準

その分野の第一人者として、広く認められること。

その結果、その分野についての講演依頼や引き合いが、個人を指名してくる。

採用方針

40 期は、基本採用しない。

採用する場合は、ACG の 3 人が認めた人物のみとする。

応募があった場合で、3 人がふさわしいと認められない場合は、社外リソース的な扱いで様子を見ていく。

ふさわしい人が見つかった場合は、Wantedly から、採用のフローにのせる。

採用する場合は、利益目標の達成とは無関係に行なう。



アジャイルコーチとして必要なスキル、知識としては以下である。

- ・ コーチ先のチームの雰囲気を柔らかくする働きかけができること
- ・ 現場にある問題点を見つけ出し、チームに認識させることができること
- ・ アジャイル開発のプロセスについて知識があること
- ・ 設計や、プログラミングなどのエンジニアリングスキルがあること
- ・ 自身の持っているスキル、知識をを他人に分かりやすく、根気強く伝えるられること

グループ施策



施策	アジャイル	現場改善	営業	育成	運営	採用
ACG ハックデー 2か月に1度3人で集まり、アウトプットをする アウトプットの例 ・ノベルティ、同人誌 ・ホームページ修正 ・研修コンテンツ作成	○	○	○	○		
ACG 作戦会議の実施 ACG メンバーで毎週作戦会議を行う。 ACG ハックデーと連動し、アイデア出しと、 アウトプットのデプロイのフォローをする。 社外からファシリテータに参加してもらい、 会議の進行を支援いただく。	○	○	○	○	○	
リモートコーチングサービスの立ち上げ 単価の安いサービスを立ち上げ、 予算があまりない企業ともつながりを作り、 スポット的な高単価の案件へ誘導できる関係を築く。	○	○	○			
社外リソース活用 コーチや、研修講師が不足した場合に、 社外の方にコーチや、サブ講師をお願いする。 その他の業務においても、ブレンとして社外の方の 知恵を借りる。	○	○	○		○	
現場改善 目標管理や、人材育成の観点で、これまでリーチして いない顧客層との接点を持つ。 アットウェア社、ジェントルワークス社の協力を得て、 リソース不足を補うとともに、顧客候補の共有も行う。		○	○			
合宿の実施 41期の目標を検討するのに、合宿で集中して 検討を行なう。					○	

グループ内体制

グループ長 天野勝

メンバー 家永英治、川鯉光起

以上

