

Regional Scrum Gathering Tokyo 2025

# エンジニアリングマネージャー視点での、 自律的なスケーリングを実現するFAST という選択肢

Yoshiki Iida, Takeo Imai  
2025.01.08





## 飯田 意己

Yoshiaki Iida

株式会社ログラス  
事業執行役員 VPoE

2015年に株式会社クラウドワークスに入社。エンジニア、スクラムマスター、プロダクトオーナーを経て、2019年から執行役員として開発部門の統括を行う。

2020年に株式会社ログラスにソフトウェアエンジニアとして入社。プロダクト開発に携わったのち、1人目のエンジニアリングマネージャーとして組織設計、マネジメント体制の構築、エンジニア採用、採用広報・ブランディングの推進を行う。2024年11月から事業執行役員VPoEに就任。

## 今井 健男

Takeo Imai (Bonotake)

アジャイルコーチ / ソフトウェア工学研究者



大手メーカーの研究所でソフトウェア工学の研究に従事し、その後、複数のスタートアップ企業でエンジニア、リサーチャーを経験。

その後スクラム・アジャイルに主軸を置いた活動を始め、現在はアジャイルコーチとして、様々な企業へのアジャイル導入支援やそれに伴うプロダクトマネジメント支援、プロダクト開発組織の組織設計、組織変革のコーチングを行っている。

その傍ら、国立情報学研究所の研究者として、主にアジャイルとプロダクトマネジメントの関係について研究を行っている。

翻訳書:

『抽象によるソフトウェア設計』(オーム社、2011年)

『型システム入門』(同、2013年)

『なぜインバージョンは起こらないのか』(丸善出版、近刊)



今日話すこと・話さないこと

話すこと

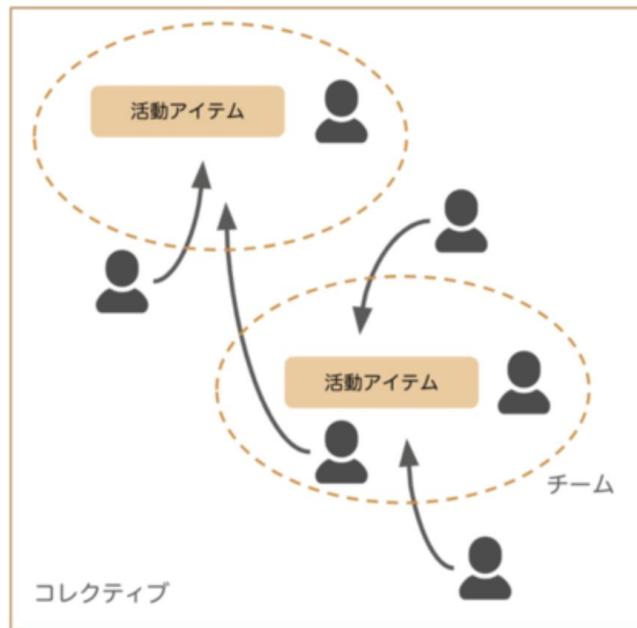
「エンジニアリングマネージャーが組織の自律性と向き合う話」

話さないこと

「FAST自体の詳細な解説」

## FASTについて簡単に説明

- OSTから着想を得たフレームワーク
- 提案されたアイテムに開発者が集まりチームを結成
  - 流動的なチーム構成
  - 「何を開発するか」は“コレクティブ”の集合知で決まる
- 個々の開発者の自律性が強く要求される
  - ルールが非常に少なく自由度が高い



「動的なチームングと自律 MAXで組織をスケールさせるアジャイルフレームワーク FASTとは？」  
<https://prd-blog.loglass.co.jp/entry/2024/09/12/181043> より



「人類にはまだ早い」フレームワークFASTを体験しよう！

♡ 22 regional-scrum-gathering-tokyo-2025 large-scale-agile : 大規模アジャイル Workshop 120 Mins Beginner

## 参考) FAST体験ワークショップ



Takeo Imai (Bonotake)  
Agile Coach / Researcher  
Bonotake / NII

120 Mins

Workshop

Beginner

皆さん、フレームワークFASTをご存知ですか？

世田谷アジャイル(左に顔が並んでるメンバー)の主催で、日本では導入事例が極めて少ないですが、海外では最近少しずつ話題になってきている新しいアジャイルフレームワークです。始めにシンプルかつ効果的なプロトタイプを構築しながら、150人規模の開発組織にまで適用可能とされています。一方、個々のメンバーの自律性が強く要求されるため、巷では「人類にはまだ早い」とすら呼ばれています。



Emi Kobayashi  
Scrum master  
TBD  
🕒 2 months ago

- FASTがどのようなものか一言で言えば、「OST（オープン・スペース・テクノロジー）+ハッカソン」です。イテレーションごとにマーケットプレイスを開き、そこで出たアイテムを開発したい人同士で即興のチームを作り、開発を進めていきます。
- 5月にスクラムフェス新潟で（プロポーザルが通れば）開催を予定しています

実際にFASTをやってみよう、と思ってもらえるかもしれませんが、仮にスクラム等他のフレームワークを採用している場合は、この体験を通じて、何かしらのプラクティスや知見を持ち帰っていただけるかもしれません。ぜひ参加してみてください。



## おことわり

- FASTの話をしませんが、FASTを実践しているのはLoglass経営管理というプロダクトのみで、新規事業はスクラムで開発しているため、スクラムをやめた話ではありません。
- エンジニアリングマネージャーはログラスにおいてはPeople, Product, Project, Technologyのうち、Peopleのマネジメントに軸足を置き、状況に応じてその他の領域もカバーするような役割となっています。以下のスライドではマネージャーと記載します。

1. ログラスがスケーリングを検討した背景
2. スケーリングの検討からFASTの導入へ
3. マネージャーの立ち位置
4. FASTによって得られたもの
5. FASTの面白さ

マネージャー視点  
のふりかえり



アジャイルコーチ視点  
で解説



01

# ログラスがスケーリングを検討した背景

## チーム開発の変遷

- 2020年～2022年:1チームから3チームのスクラムへ
- 2023年～2024年:チーム間連携の必要性からスケーリング検討へ

チームA

データ取込

チームB

マスタ設定  
データ変換

チームC

データ  
分析・出力

1つのコードベース、  
3つの機能領域、3つのチーム



## マネージャー視点の課題

- 機能領域ごとにチームを分けることで認知負荷を下げてきたが、領域横断の開発では知識とコミュニケーションの観点でコラボレーションの調整コストが発生するようになった
- 急成長するスタートアップならではの**新規採用における組織成長に従来の体制ではやりづらさがでてきた**(スクラムチームの上限人数、チーム分割のしづらさ)



## 自己組織化への思い込み

特にコラボレーションについては、個々のスクラムチームがうまく自己組織化していけばたいいていの問題は解決できると考えていた。

しかし、実際にはそれぞれの独自チーム文化が発達し、連携のしにくさが発生してしまったように見える。(例:リーダーを置くチームと置かないチームがある、など)



## 発生していた課題:アジャイルコーチの視点から (1)

### 行き過ぎたサイロ化

- 担当機能領域に閉じた開発をやっている限りは何の問題もなかった
- 領域をまたいだ開発を始めた途端、問題が噴出した
  - チームごとのカルチャーの違い → 摩擦、コンフリクトの発生
  - 1エピックに着手するたびに合同キックオフと、連携方法の調整が随時発生
- まるで部署横断プロジェクトを毎回組んでいるようだった



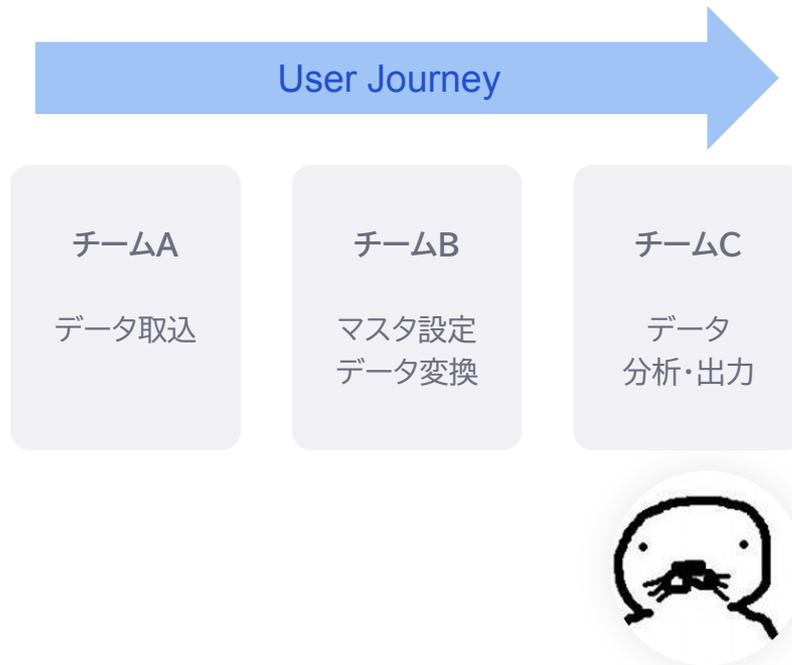
## 発生していた課題:アジャイルコーチの視点から (2)

### プロダクトを俯瞰する視点の欠如

各チームの担当領域がユーザージャーニーを「輪切り」にしており、開発者がユーザー体験を俯瞰できない構造だった。

そのため、

- 真のプロダクト理解が阻害されていた
- トータルでのユーザー体験を想定した品質の作りこみができない状態だった (領域ごとの個別最適しかできなかった)



## 背景まとめ

- 課題
  - 機能領域を跨いだプロダクト全体の価値を捉えにくい
  - 機能領域を跨いだ開発連携がしにくい
  - 増員や異動の調整がやりにくい
- 理想
  - 事業課題に対する全体最適の解決を全員で考えられるようになる
  - 状況の変化に対して全員でアジリティ高く適応できるようになる



個々のスクラムの進化はそれぞれのチームで考えられるようになった。  
ここからはもう一段上の視点からスケーリングを考えなければいけないのでは？  
認知負荷の問題にもう一度正面から向き合おう

02

スケーリングの検討からFASTの導入へ

## チームを超えた開発の連携

2024年1月にはすでにスケーリングを意識した議論がなされていた。  
チーム間連携をうまくやるためにスケーリングを学ぶ機運が高まって行った。



**Takeo Imai** 2024年1月22日 14:06

アンチサイロの話をするなら、今 [redacted] 対応で今富岳がポラリスのアイテムをやっていますが、まあなんだかなだ言ってそれなりにこなせているように（今のところは）見えているし、それに伴って今までになく富岳-ポラリスの対話が生まれてるように見えるんですよ。

だからこういうアクションを緊急対応としてだけじゃなく、普段から少しずつやっていく、というのは1つアリなんではないでしょうか。

just idea で適当いいますが、たとえば月に1回全チーム集まったマーケットプレイスを開催して、引き取れそうな他のチームのアイテムを積極的に引き取ったり交換したりする、とか。



※富岳、ポラリスはチーム名

## 有志による勉強会とスケーリング推進チームの組成

- スケーリングへの理解を深めるため、複数フレームワークを勉強会形式で比較検討を実施
- FAST採択からの移行プロジェクトは現場メンバー中心にチーム横断で組成

- スケーリング勉強会の開催(LeSS, S@S, FAST)
- メリデメ、ログラスの課題へのFitの検討

- FAST導入の推進チームの組成
- 推進チーム自体でのFAST運用
- FAST Guide日本語版の作成
- 各フィーチャーチーム内でのFAST検証

- FAST導入を意思決定
- 推進チーム中心にFASTの手引きを作成
- 8月から全体導入



## 勉強会の発端

### アジャイルコーチが立ち上げ、後の推進チームのベースに

4月11日 (木) ▾

**Takeo Imai** 03:05

くっそ夜中に失礼します。

今後中長期的観点で、スクラムをスケールさせて開発組織全体をアジャイルにしていくべく、有志の勉強会を立ち上げたいと思います。

(僕からやれやれとよしきさんをお突つていましたが、とりま僕主体で動いたほうが良い気がしてきました)

もっと各チームが、フィーチャーチームだけでなくデザインチームもPdMチームもみんな有機的に連携して、開発組織全体をさも1つのチームであるかのように、つまり "Team of Teams" にしていくのが目標です。

そういう組織を草の根的に目指します。

ということで、たぶん来週かどっかでキックオフ的な第0回の勉強会を開催しようと思うので、上の方針に賛同して一緒にやろうって人、このコメントに何かアクションください。

その他ご意見ご要望、ご質問等はスレッドをお願いします。(編集済み)



 **14 件の返信** 最終返信: 8ヶ月前



勉強会立ち上げの背景: ボトムアップな動きを作りたいかった

当時は一部のリーダー的ポジションの人が **オキッ** と主導権を持って強くリードしがちだった。

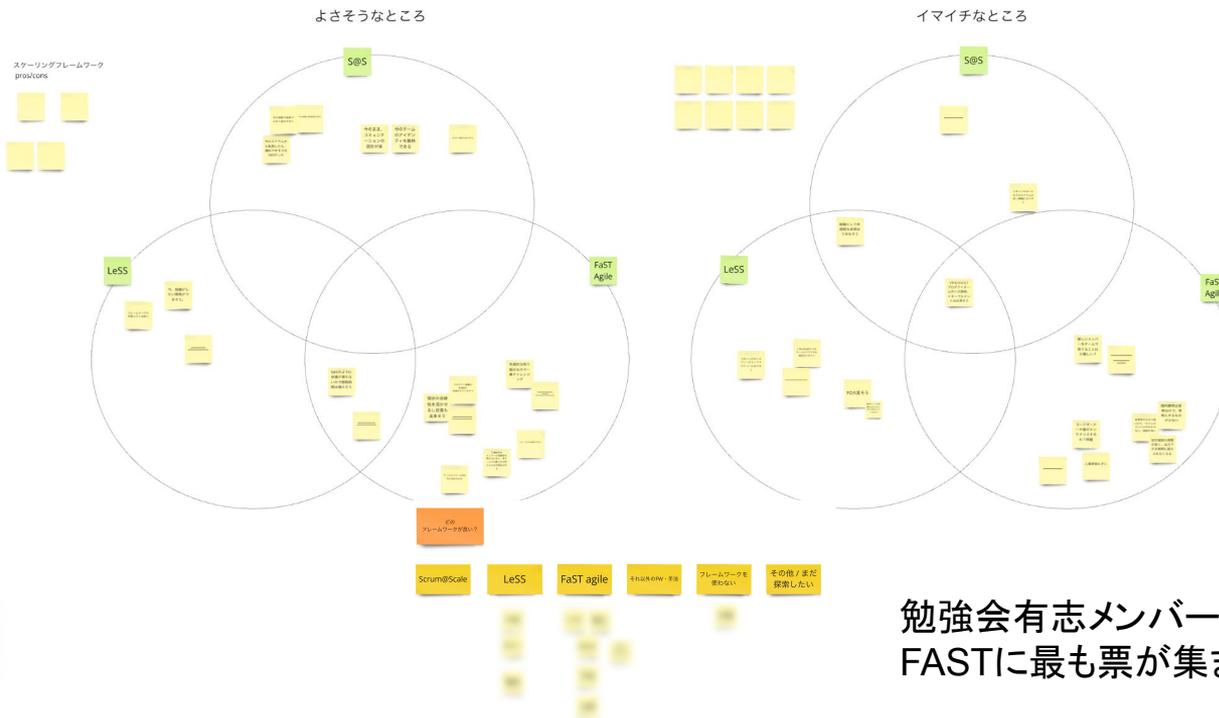
しかし、

- トップダウンの動きだけでアジャイルのスケーリングは成功しない
- 実質的に **オキッ** だけで全員がついてくるような人数規模ではなくなっていた

そこで、あえてマネージャーが直接主導せず、草の根的なモメンタムをボトムアップに作りたいかったのだが、そうしたムーブメントを起こせそうな人間が自分しかいなかった。



# 勉強会からのアウトプット



勉強会有志メンバーでは  
FASTに最も票が集まった

## 勉強会からのアウトプットと全体向け説明の結果



勉強会に参加していない人も含めて、現行プロセスからどう変わるのか？などを説明する場を設けた

全体説明でも懸念はあるが検討したいという意見が中心だった



## FASTを本格的に検証する意思決定へ

- 勉強会での取りまとめとして、それぞれのフレームワークで現状課題は一定解消できそうとなった
  - どのフレームワークでも課題解決できる可能性はあったがプロセス的なGapが最も大きかったのがFASTだった
- プロダクト組織全体での説明の結果として、チャレンジしたい、懸念は解消したいという意見が多かった(純粋な反対意見が意外と少なかった)
- まだ(国内では)前例がないことにチャレンジしたいという純粋な好奇心もあった。この取り組みが我々にとっても業界にとっても大きな価値があると思った



現場の反応をみていけるのでは？ほなやってみますか、となった

## FASTにチャレンジできた背景 補足

ログラスの開発組織には「当たり前をアップデートしていく」という意味の“**Update Normal**”というTech Valueがあり、「アップノマ」という愛称でメンバーに浸透していた。

FAST導入の際にメンバーが「アップノマ」を口にする様子が何度も観察され、変化を進んで受け入れようとするマインドの醸成に大きく寄与していることが伺えた。



アップノマ





**Takeo Imai** 10:22

ログラスの人はみんな  やろうって本気で言ってるし、だからFASTもこんだけ（想定よりもはるかに）うまく導入できたと思ってるんだけど、やっぱり  と自分に言い聞かせつつ、しんどいなーって思ってる人もいるのかな

 1  1  1 

ちなみに僕はここ半年ぐらのログラスの業務はめっちゃめっちゃしんどかったです

 4  2 

11:49

しんどいと思うことを  があるからしんどいけどやるって、 が活きている感じがしました



**Takeo Imai** 12:53

間違いなく生きてますよ。多分皆さんが思っているよりちゃんと効果出ます

 2  3 



## 実際の移行プロセス

1. 推進チーム内で推進プロジェクト自体をFASTで進めてみる
2. 組織全体でOSTに慣れていき、自律的な動きができている状態を理解する
3. 従来のスクラムチーム内でミニFASTを試してみる
4. プロダクト全体でのFAST移行に向けた準備(※Big Pictureやガイドライン等)



### ※Big Picture

プロダクトゴールなど全体の目標とそれを達成するための構成要素を可視化したもの。  
ログラスではMiroでツリーを作成した。



## 余談1:ログラスのFAST導入アプローチ

既存チームでミニFASTを実施してから全体で統合するというアプローチは、おそらく世界初

- コミュニティでも「スクラムからの移行」は時折話題になるのだが、定番の良いプラクティスがあるわけではなかった
- 考案者Quinton Quartelとしゃべる機会があり、このアプローチを紹介すると  
「聞いたことがないパターンで興味深い。面白いプラクティスを発明してくれてありがとう」  
と感謝された



## 余談2:ミニFASTアプローチの效能

このアプローチが良かったこととして、

- 全体への導入時に出てくる課題
- 全体にも導入すると良さそうなプラクティス

の多くがミニFASTの時点でかなり洗い出せたため、全体導入で何か大きな課題が出て、対策をかなり早めに打つことができた



03

# マネージャーの立ち位置

# 私が抱えていた矛盾





## 自分がリードし続けることの危機感

- 場を設け、議論を前に進めることを責任を持ってやり切らなければいけないと思っていた
- 最終的な組織全体の決めの問題をどう取り扱うか？
  - 立场上マネージャーがオリヤツと決めにいくことはできる
  - しかしそれをやり続けていたらFASTの原則を守れない
- リードしなければいけないという思いと、このままではいけないという思いの両面を抱えていた



## 検証がある程度進んだ先で起きた問題

「これ誰が責任持って進めるんですか？」

VS

「よしきさんがなんかやらないと進まない状況って課題ですよね」



## 私の立ち位置



ボトムアップの動きを大事にしつつも、FAST導入の責任者は誰なんですか？に答えるならば自分しかないと考えていた

## 導入の推進についての委譲

- みんなやりたい気持ちはある、、しかし移行の踏ん切りがつかない停滞期が発生してしまった
- 決めの問題だと理解し、組織全体に対して8月から始める、という方針を打ち出すところまで実施し、そのあとは現場の推進チームに完全に任せていった
  - 自分は推進チームからはフェードアウトする形を取った
- 方針打ち出しから2週間程度で全体移行のためのガイドライン(社内では手引きと呼んでいる)が作られ、移行することができた



## 何が起きていたのか

起きたこととしては、現場で強力なモメンタムが形成され、  
さまざまな観点の整備が大きく進んだということ

必要なのは掛け声だけだったのかもしれない



## 自分自身と周囲のメンタルモデルのアップデート

マネージャーが組織に暗黙的に与える影響については理解しているつもりだったが改めて向き合うことになった。

- 「マネージャーに相談しなくっていいんだっけ？」
- 「これはマネージャーがやってくれるのでは？」

マネージャーとしてやりたい気持ちと、現実的にやらないこと、は明確に区別し、その認識を組織で共有しておけると全体が動きやすくなる。



04

FASTによって得られたもの

## 当初の課題に対して

- チーム間の差分によるコミュニケーションコストは解消した
  - 間にマネージャーが入ることもなく、現場の自律性によってチームの組み替えが実行できるようになった
- 機能領域を超えた活動が加速され、ナレッジの流動化が進み、ドメイン知識やシステムの知識を得やすい状態となった



## 中長期視点のGood

- 個別最適ではなく全体最適でのプロセス、カルチャーの醸成に全員で向き合えている状態を作ることができた
- チームの枠にとらわれない自己組織的な連携に慣れることができた

組織拡大に伴いチームが増え、サイロ化が進むケースはよくある話で、ログラスもそうなりかけていた  
しかし、このタイミングでサイロを崩し、全体最適を考える状況を作れたことは非常に大きな価値があった



## アジャイルコーチから見たログラス開発組織:よくなったところ

- 旧チームの間にあった壁は雲散霧消した
- プロダクトマネジメントとエンジニアリングの距離が近くなった
  - エンジニア全員がプロダクト全体のスコープで考え、プロダクトマネージャーと全体の方針についてダイレクトに議論できるようになった
- 1つの大きなプロダクトチームになった



## アジャイルコーチから見たログラス開発組織: まだまだなところ

- 真のプロダクト理解はまだ遠い
  - スコープを広げた分、認知負荷は当然上がる
    - プロダクトの複雑さ vs 開発者の認知負荷
- コレクティブの結束力はまだまだ、個々人の理解度のばらつきも大きい
  - 数十人規模、流動的チームング ゆえの難しさ
  - この点ではスクラムを懐かしむ人も



## ぶっちゃけ話

当初、自分はフレームワーク不要と思っていた。

- 勉強会では、スケーリングの知識のない人向けにフレームワークを「型」として紹介したつもりだった

その後FASTが選択されたことに驚いたが、

今振り返れば、彼らは良い選択をした、と思っている。

彼らが今経験しているものは、絶対に将来大きな財産になるはず。



# 05 FASTの面白さ

## スクラムの常識のアンラーニング

- スクラムではチームは**安定的**であることが前提にある
  - メンバーをがちゃがちゃ入れ替えたりすることは基本NG
- しかし、FASTはチームが**流動的**であることが前提にある
  - その場その場でのチーミングが意外とできるという発見
  - スポーツをよくやる人は実はこれに慣れている説もある
  - その場に集まった人でチームで分かれてゲームをするのと似ている



## 流動的なチームの考え方について

- 拠り所にしたのは、エイミー・エドモンドソンの「チーミング」の研究
  - “即興で作ったチームでもパフォーマンスを発揮することがあるのはなぜか？”
  - ここで発見されたファクターの1つが「心理的安全性」
- 「チームが機能するとは～」を推進チームの推薦図書にした
- 「先行事例のない手法を導入する」際の心構えをよしきさんにアドバイスする際の根拠になった



チームが機能するとはどういうことか  
—「学習力」と「実行力」を高める  
実践アプローチ、  
エイミー・C・エドモンドソン 著、野津智子 訳



自律性を発揮するために個々人に求める要求レベルの高さ

基本思想は個々人の高いビジネス理解をもって、最適な意思決定をしていくという前提があり、各メンバーに求められる水準は正直高いと思われる



## 自律性とリーダーシップ

しかし、個人がどれだけ高い視座を持ったとしても、組織全体で動きを統率するためには誰かの掛け声が必要となる

- 組織を大きく動かす際には、**情報と調整と意思と勇気**が必要
- これまではマネージャーが担うことが多かったが、今後はFASTの中からもそんな動きができるようになるかもしれない

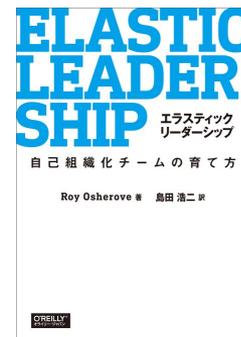


## 自律性とリーダーシップの使い分けは両立できる

- FASTを始めるときの掛け声や、その他組織横断の課題に対してはこれまで掛け声を起点に全体の統率を取ることができた
- FASTにおいて常にニュートラルな自律性を維持するだけでなく、状況に応じたElastic Leadershipを使い分けることができると良い



- 自己組織化モード
- 学習モード
- サバイバルモード



エラスティックリーダーシップ —自己組織化チームの育て方、  
Roy Osherove 著、島田 浩二 訳

## Elastic Leadershipの使い分けの例

- 自己組織化モード
  - 例)FASTの中で決まったことに従う。よりよい意思決定をするための情報提供で貢献する。方針も自律的に考えてもらう。
- 学習モード
  - 例)推進チームと一緒に試行錯誤を行い、仮説をアップデートしていく。方針だけ決めてあとは各自の自律性を引き出していく。
- サバイバルモード
  - 例)緊急対応が必要になった際にトップダウンで優先順位を決め組織を動かす。組織全体が最も対処すべきことにフォーカスできているか確認、モニタリングする。



FASTにおいては全て自己組織化モードでなければいけないと考えるかもしれないが、そうではない。

リーダーシップをとる人がサバイバルモードで動かすこともある。マネージャーに限らずそれが期待できるのがFASTのいいところなのではないか。

# まとめ

## まとめ

一言でまとめるなら、「**大胆なリフレーミング、アンラーニングができた**」が、個人の感想

- 正直フレームワークはどうしてもよくてアンチサイロでどうやって全員で全体最適で考えるか？という課題に対する話だったと考えている
- 一方FASTというミニマムで未知のものをベースにすることで、本当に考えなければいけないことはなにか？マネージャーとしてすべきことはなにか？をゼロから考えることができた
- 現場としても改めてそれぞれが発揮すべき自律性とはなにか？に改めて向き合うことができた





良い景気を作ろう。