

金融会社でのアジャイル導入の挑戦 ~組織の壁・階層を超えた「対話」が紡いだ変革の軌跡

KDDI株式会社 清野 航

三菱UFJ eスマート証券株式会社 岡 樹太郎

自己紹介



清野 航 (せいの/@say_no_w)

- ・ KDDI株式会社 エキスパート
- ・ PO
- ・ アジャイルコーチチーム所属
- ・ カラオケで100点が取れます



岡 樹太郎

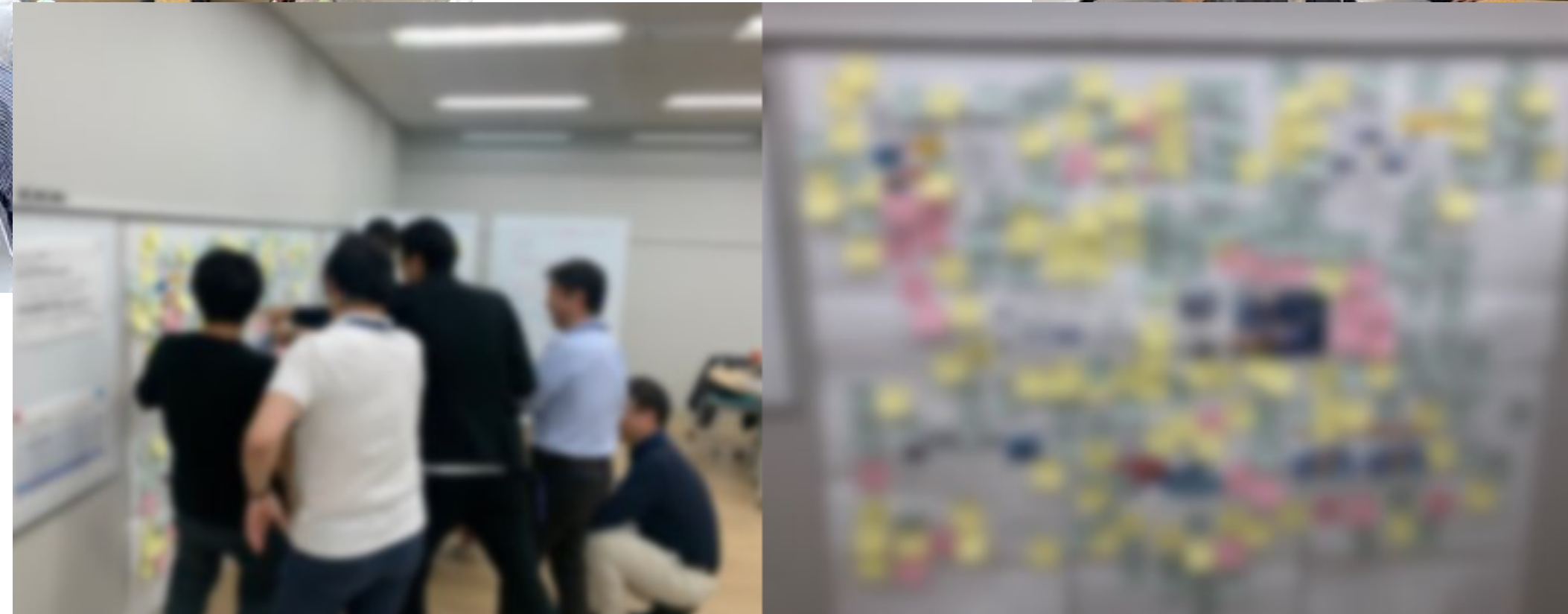
- ・ 三菱UFJ eスマート証券株式会社
- ・ グループ長
- ・ スクラムマスター
- ・ ゲーム (ポケモンとかLoL) が好き

会社紹介



- 三菱UFJ eスマート証券株式会社
- 設立：1999年11月19日
- 従業員数：256名（2025年4月1日時点）
- ミッション：すべてのひとに資産形成を。

【KDDI】 アジャイルコーチチーム

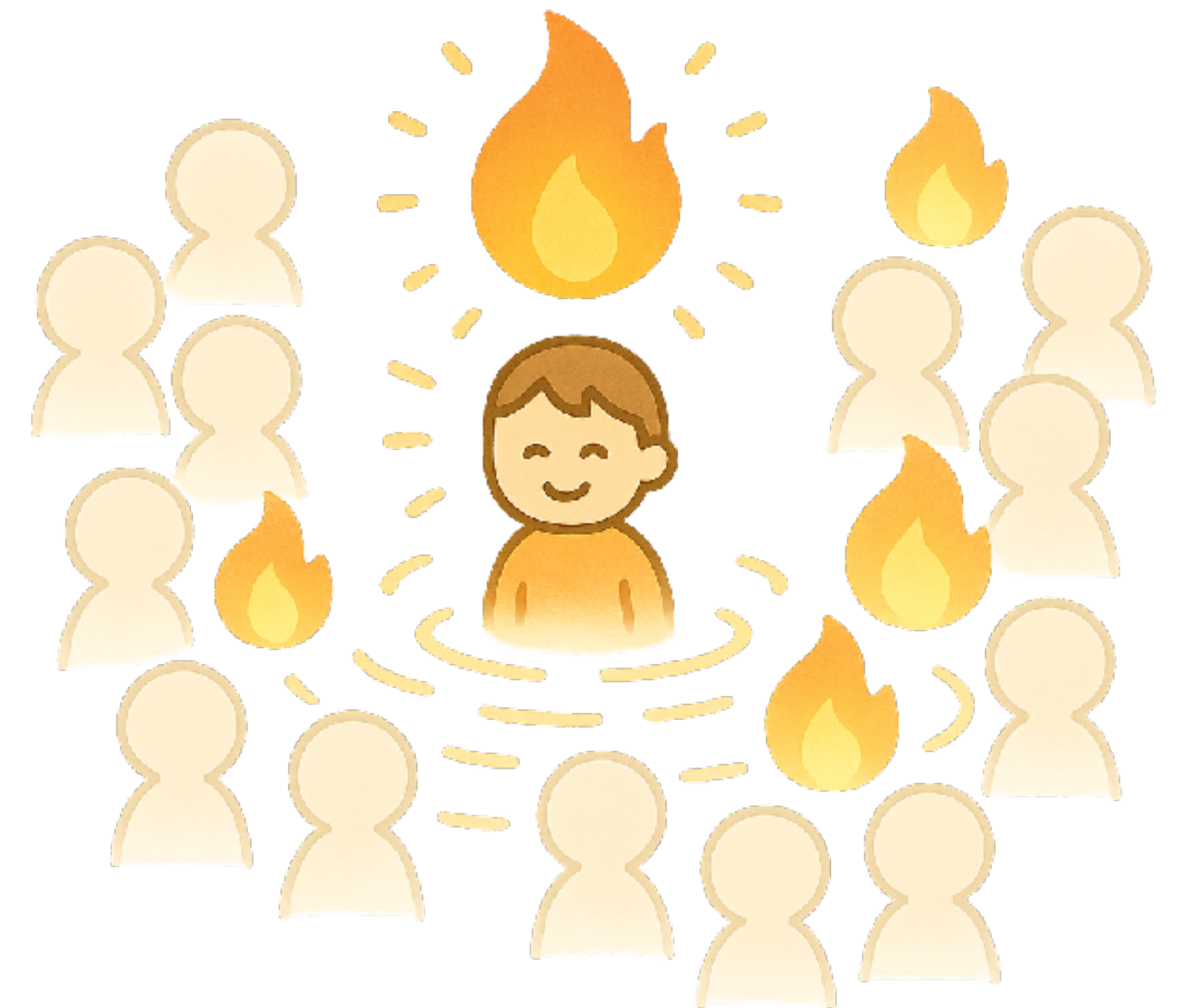


自分たちもアジャイルを実践しつつ、グループ会社や他の企業様など含め
社内外でのアジャイル導入支援やワークショップなどを実施

本日お話したいこと

「対話」を主軸としたアジャイル導入の事例の紹介

- ・ アジャイル導入という変革をどのように進めていったか？
- ・ 変革が進まない理由・難しい理由の考察
- ・ 変革の熱を組織にどう広げていったのか？
- ・ 自分たちが行った取り組みの紹介



アジャイル導入前の状況

ビジネスサイドとの距離

開発ルール

重い承認フロー

大量のドキュメント作成



元々スモールにベンチャースピリットでやっていた
→ 規模が大きくなり金融システムとしての品質を重視した結果、
重厚な開発フローができてしまっていた

アジャイル導入の取り組みのスタート (2024年4月)

現場が楽しく働ける
ようにしていきたい！

そのためにも
弊社でもアジャイル導入を
進めていきたいんです…！

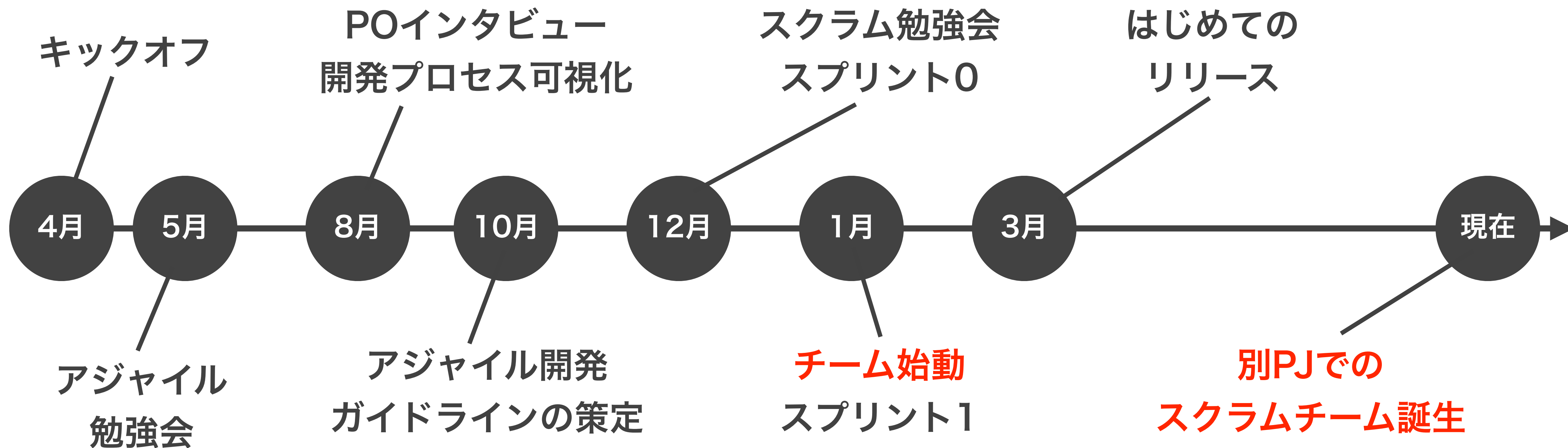


(想いに応えたい…！)
わかりました！
微力ながら
協力させていただきます！

三菱UFJ eスマート証券

ここから両社で協力してのアジャイル導入推進がスタート

取り組みの歩み



約1年でスクラムチームを立ち上げ、最初のリリースまで完了
今では別のPJでもアジャイルを採用するなど社内で火が広がっている

早速なんですが・・・

こんな経験はありませんか？

- ・ 既存の開発プロセスから脱却してアジャイルにやっていくぞ！
→ でも社内でなかなか話が進まない
- ・ 業務フローをもっと効率いいものに変えていくぞ！
→ あれ、いつの間にか元のやり方に戻ってる…
- ・ これ絶対やった方がいいから他部署も巻き込むぞ！
→ いいですね！とは言われてもなかなか先に進まない

大企業にいて思う変革が進まない理由

- ・ 研修が実施されるけど、あとは現場で頑張ってね！と言われる
→ なんで自分たちがやる必要あるの？（**動機づけが不十分**）
- ・ 取り組みを進める上で必要な人・組織が参加していない
→ キーになる人・組織がいないと効果も中途半端になる（**巻き込が不十分**）
- ・ 必要なステップを飛ばしてスケールを急いでしまう
→ いきなり広げようとしてもうまくいかない（**成熟が不十分**）

ここから学んだ一つの仮説

何かを中途半端にしてしまうとうまくいかない

- ・ 研修が実施されるけど現場では頑張ってるね！って言われる
→ なんで俺らがやる必要があるの？ってなっちゃう
- ・ まずは関係する人が全員、納得して、
本当にやりたい！
と思えないと変革は進まない
- ・ 取り組みを進める上で絶対に必要な人・組織が参加していない
→ キーになる人・組織がないと効果も中途半端になる
- ・ 必要なステップを飛ばしてスケールを急いでしまう
→ いきなり応用しようとしてもうまくいかない。丁寧に1つずつ。

今回の取り組みで大事にしたこと

みんながハッピーになるようにする



具体的にどうやって？

「対話」を中心としたアプローチ

- ・ 取り組みを実現する上で必要な人全員と「対話」する
- ・ 相手のコンテキストを理解して丁寧に合意を得ていく
- ・ その上でスモールに立ち上げて新しい文化を醸成し、それを広げていく
(カルチャーバブルの育成)

対話した人



マネジメント



現場



ビジネスサイド

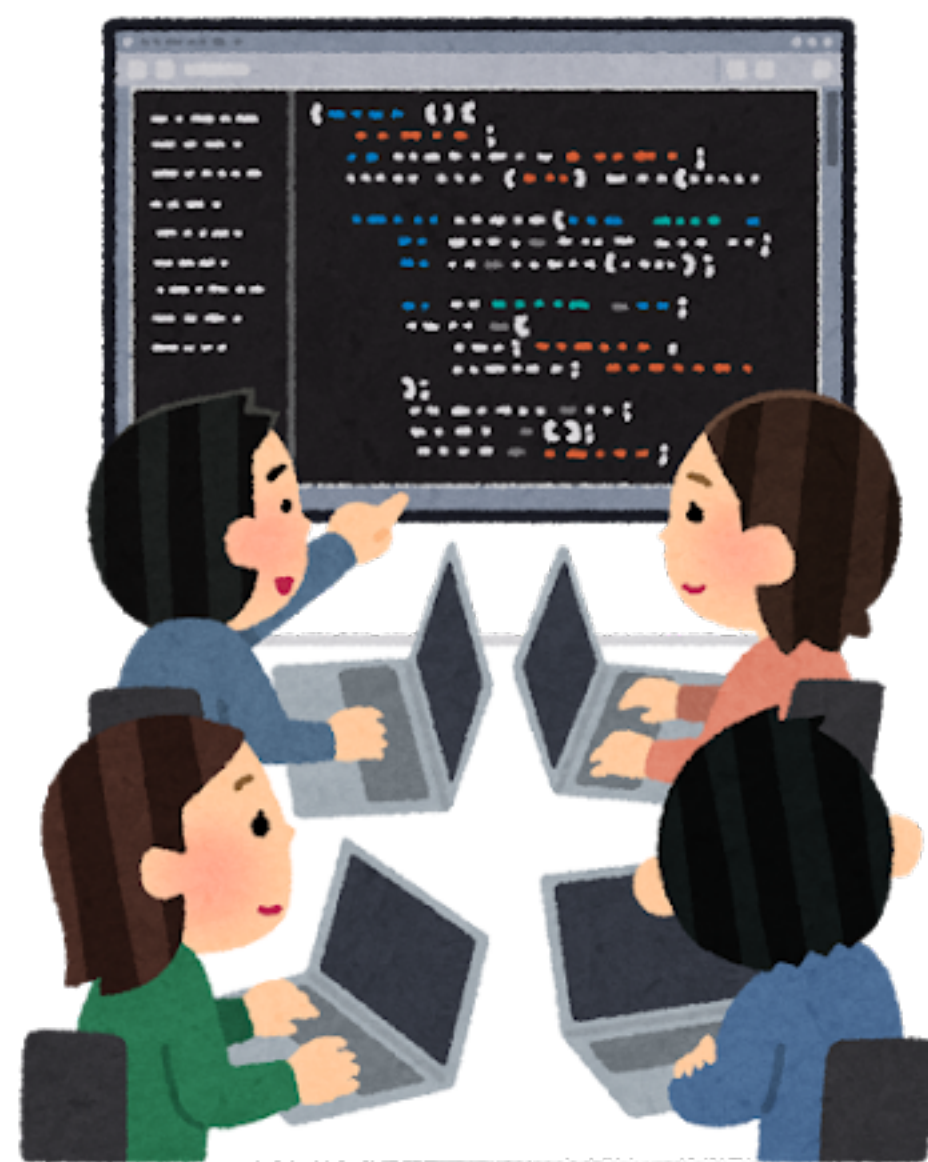
マネジメントとの対話



- みんなの関心ごとが一番高いのは「品質」
→ 問題発生時に「やり方を変えたせい」と見られてしまう
- 「ちゃんとアジャイルができる」ようにしたい
- 現場が「開発が楽しい！」と思えるようになってほしい
→ そのために疲弊の原因を取り除きたい

マネジメント

現場との対話（勉強会の実施）



現場

- 100名以上が参加する勉強会を最初に実施
- アジャイルをなぜやる？のWhyに特化した勉強会
- 「自分にも関係があること」として捉えてもらう
- 120件を超える質問が寄せられ全てに回答
- 関心が高く、熱が広がる土台があることが確認できた
- 疲弊の原因がドキュメントと重い承認フローであることを確認
- やってみたいけど本当にルール変わるの…？と言った声が多数

勉強会の様子

なぜサービス開発に
アジャイル開発が求められているのか？

そもそも開発の目的

機能を作ることじゃなくお客さんに**価値**を届けること



 **KDDIさんにおけるアジャイル開発のご...** チャット ファイル ブレイクアウト ルーム スピーカー コーチ 

 不明なユーザー 13:24

アジャイル開発導入の初期段階でよくある失敗を教えてください。 また、なにかアドバイスがあれば合わせてお願いします。

 1

 不明なユーザー 13:38

POが決める範囲に「リリースの日付」がありましたがスクラムチームによる見積もりは行っているのでしょうか？
行っている場合、ストーリーポイントのような相対見積りか実際の作業時間どちらで見積もりを行っていますか？

 1

 不明なユーザー 13:38

スプリントゼロでこれをやっておけばスムーズに開発が開始できるみたいなことがあれば教えてほしいです。

 1

 不明なユーザー 13:39

本日はご説明ありがとうございます。

- アジャイルを適用する要件の範囲等で貴社内で定めているルール等ありますか？
（前半のご説明であった 不明瞭な個所 ⇄ やることは判っているが というエリア（勘定系？））
- POの方は 主に業務企画系の方がご就任されてますでしょうか？ それともシステム部門の方が就任されるケースもありますか？
またPOとして就任される方のご経験は如何程でしょうか？

 1

 不明なユーザー 13:40

既存のプロダクト（画面）を変更する場合はイメージできるが
新規プロダクト（新商品）でもアジャイルでできるのか/やっているのか？
同じシステムでもWFで基本機能を作って機能追加をアジャイルでということも可能か/実施されたりしているのか？

 不明なユーザー 13:41

KDDI様が実践されたアジャイル開発の中でアンチパターンに陥るケースはどのようなものが多いのでしょうか。

 不明なユーザー 13:43 編集済み

各チーム実装統合の資料で、

ビジネスサイドとの早期対話



ビジネスサイド

- ・ プロダクトの候補が決まるとすぐにインタビューを実施
- ・ 取り組みの説明、早期理解と目線合わせ
- ・ 困っていること・やりたいと思っていることをヒアリング
- ・ あえてアジャイルという言葉を出さないで質問
- ・ **リードタイムの短縮・気軽にリリースしたいなどの声**
- ・ これらの実現を図るためにもPOとして参画してほしい旨を依頼し快諾していただく

対話によって見えてきたこと

起きていること

- ・ 現場の疲弊・楽しく仕事できていない
- ・ リードタイムが長い

要因

- ・ 重厚な開発フロー
- ・ 大量のドキュメント
- ・ 承認プロセス

→ アジャイル導入によりこれらの解消が目指せる

→ 導入推進のためにも開発フローの見直しが必要

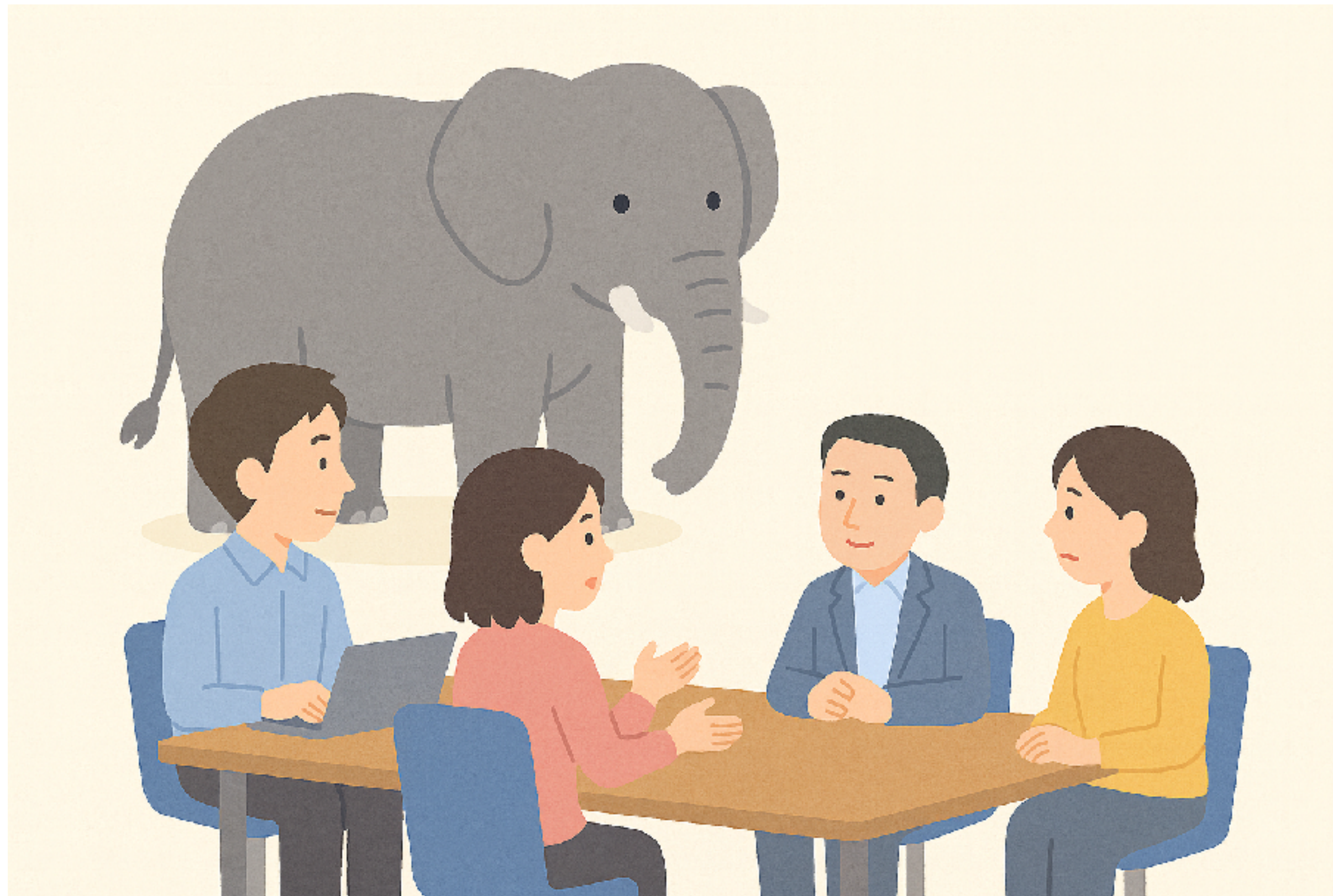
開発フローの見直し

→ 正直、めっちゃ大変だしやりたくない…

(ほぼ会社のルール見直しなので
大変なことは目に見えてる)

「部屋の中の象」と向き合う

目を背けたくなる・誰も議論したがない明白な問題や困難な状況



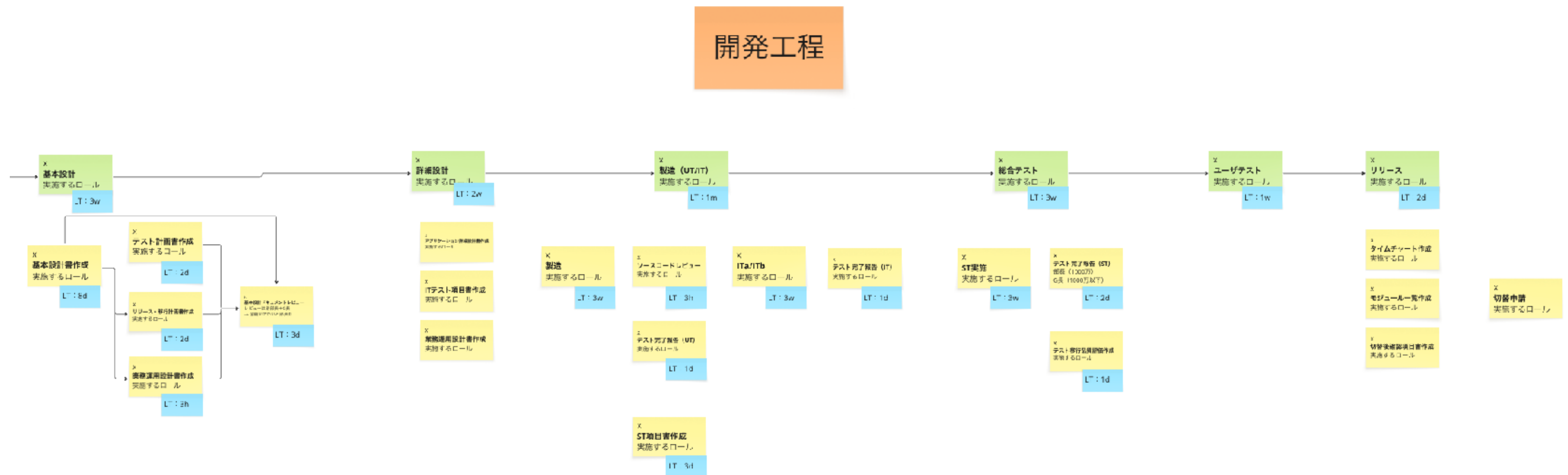
「開発フローの見直し」
→ まさに「部屋の中の象」

めちゃくちゃ大変。
大変だけどやっておかないと
絶対に火が消えてしまう要因になる

だからやる

開発フローの可視化

開発フローをVSMにより可視化

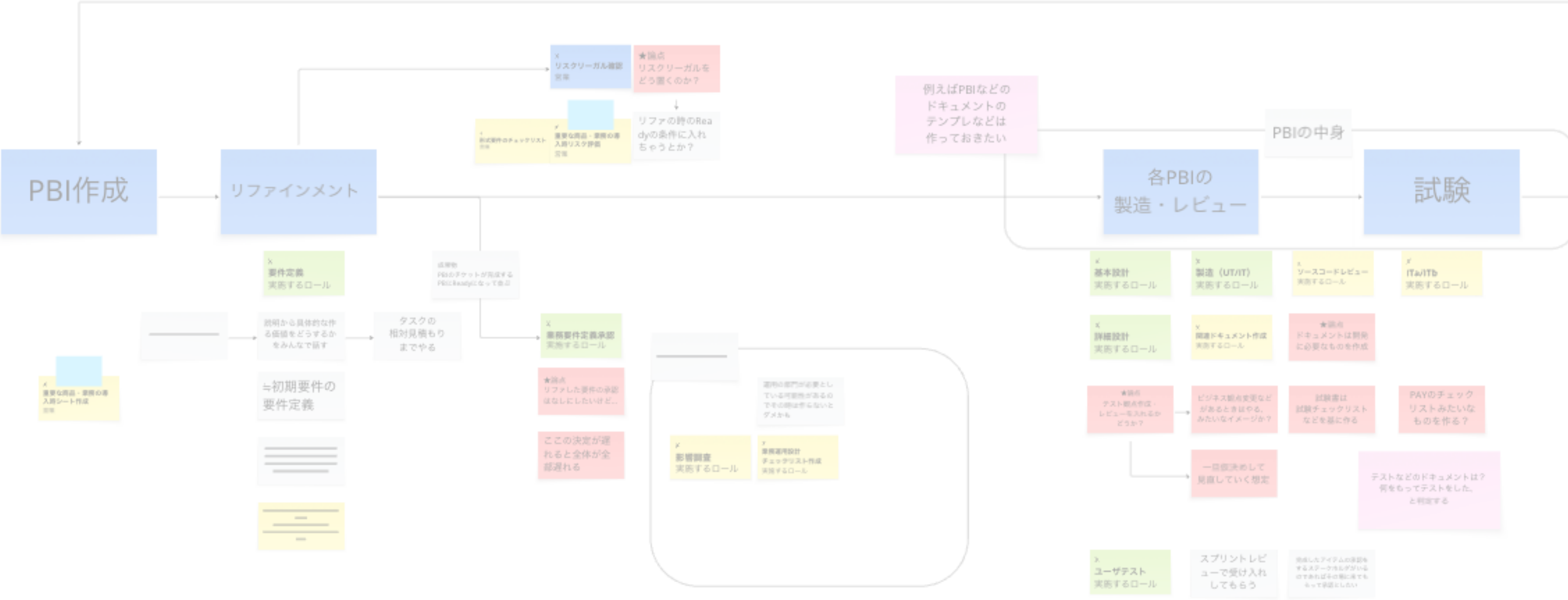


VSM：バリューストリームマッピング

リリースまでの一連のプロセスを明らかにし、無駄な箇所を明らかにする手法

開発フローの見直し

対話を重ねアジャイル導入後のフローを作り上げる



スクラムマスターと一緒に対話を重ねて素案を作成

マネジメントに説明し、FBをもらいながら修正を重ねて合意形成

小さくはじめて成果を出す

まずは「自分たちもできる！」ことを示していく

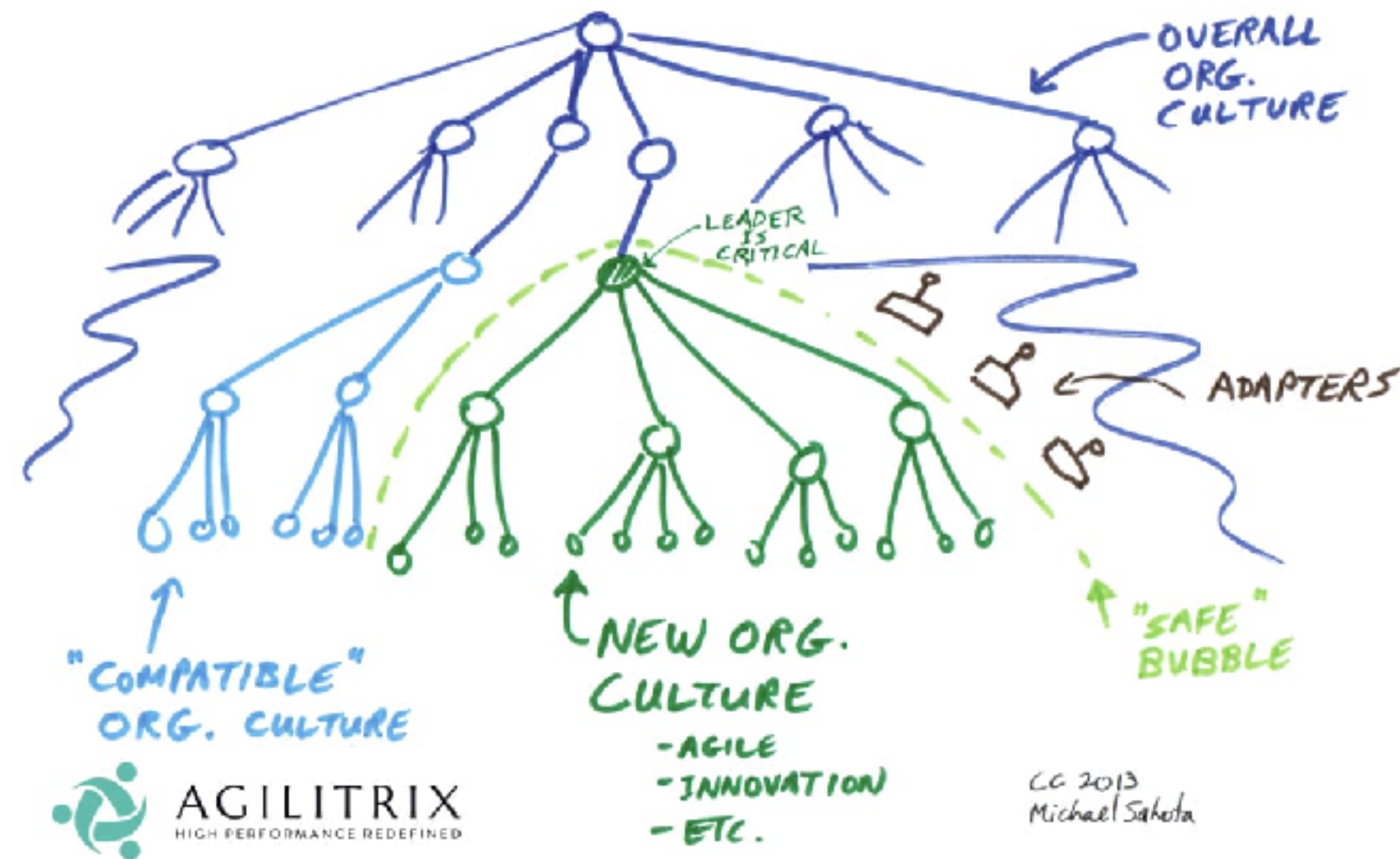
- ・ 開発フローの見直しも完了したため「実践」のフェーズに移行
- ・ 大きくやり方を変えるとどうしても懐疑的な人が出てくる
- ・ マネジメントとの対話から「品質」が懸念点とのコメントがあった



- ・ 小さくはじめて「やり方を変えても大丈夫！」なことを示していく
- ・ 特にマネジメントの懸念ポイントである「品質」に対する答えを出す

チーム立ち上げ（カルチャーバブルの育成）

Create A Culture Bubble



- バブルを育成しやすいプロダクトを選定
 - 他から干渉を受けにくい
 - 小さくスタートすることができる
- 取組の拡大を見据え社員をアサイン
- 新しいカルチャーを体現できる人を育成
- チーム内外の期待に応える（まずは品質）
 - アダプタとして従来ドキュメントなども利用

「品質」に対する回答

- マネジメントが気にしている「品質」の正体
 - リリース後に「大きなバグ」や「障害」が発生しないかどうか
- 石橋を叩いて渡るくらい、最初は超丁寧に
 - 過去の開発における知見をフル活用
 - あえて従来のチェックリストを利用
- 仮に問題が起きた場合のリスクヘッジも同時に実施する
 - あえて最初是一部従来フローを踏襲する
 - 「やり方を変えた」ことが問題と解釈されないように

今のチームの状態・取り組みの現在地

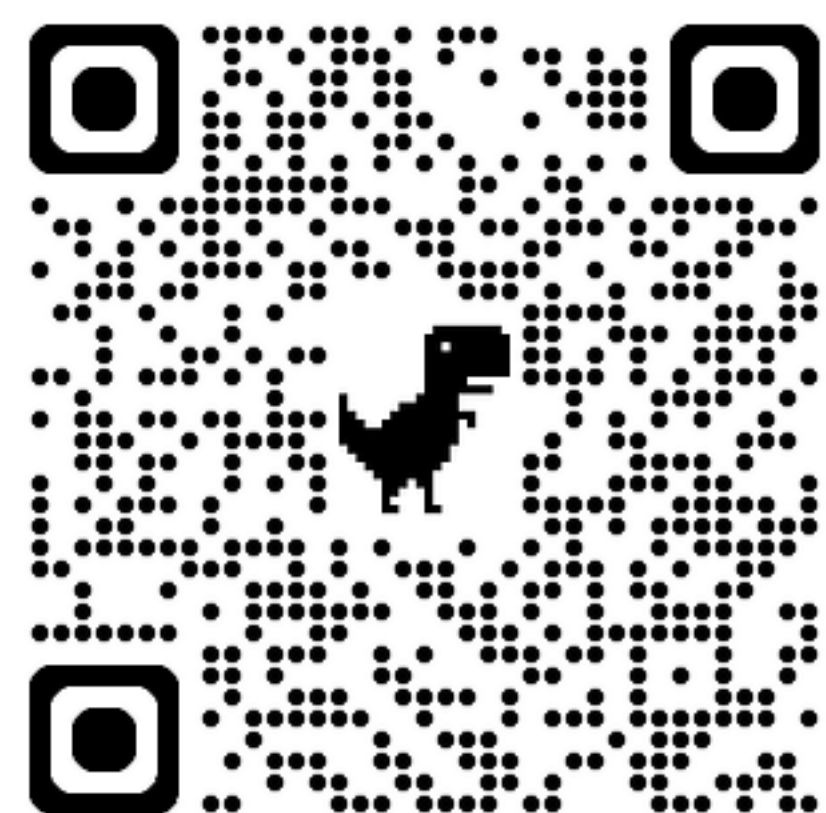


- ・ チームは継続してアジャイルのカルチャーを育成中
- ・ チームの外でも研修を受講するなどの行動変容が起きている
- ・ **バブルが社内で徐々に拡大**
- ・ コアドメインのプロダクトでのスクラムチーム立ち上げが進行中

仲間を募集しています！

三菱UFJ eスマート証券の エンジニア採用

#共に働く仲間、募集中！



<https://career.kabu.com/index.html>

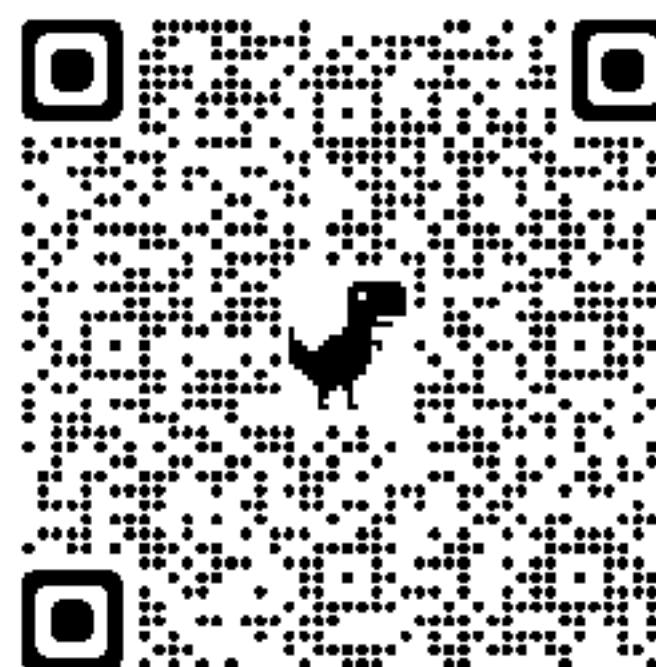
仲間を募集しています！

KDDI RECRUITING CAREER

キャリア採用

<https://career.kddi.com/career/recruit/>

エンジニア募集 ([URL](https://career.kddi.com/career/recruit/))



まとめ

「対話」を主軸としたアジャイル導入の事例の紹介

- ・ 変革に関連する人**全員がハッピーに、納得できる**ように進める
- ・ そのために、丁寧に**「対話」**を行っていく
- ・ **「部屋の中の象」**に向き合い、答えを出す
- ・ 小さくはじめて、文化を醸成していく
- ・ まずは周囲の不安払拭・期待に応えることを優先

