

Agile Japan 2025

変革の壁をどう超える？ アジャイル組織づくりのリアルと工夫

2025年11月13日
株式会社NTTデータグループ
西嶋 優子

自己紹介 | 西嶋 優子



NTTデータグループ
技術革新統括本部
AI技術部
課長代理

主な経歴

- 流通系／金融系システム開発：アプリケーションエンジニア、プロジェクトマネージャー
- オフショア開発拠点の立ち上げ
- 金融系システム開発：スクラムマスター
- 社内向けアジャイル開発ガイドライン／SAFe®ガイドライン執筆
- 社内アジャイルコミュニティ運営
- 社外向け組織変革コンサル（グランドデザイン策定、LACE立ち上げ・運営）
： SAFe®プラクティスコンサルタント、アジャイルコーチ



本セッションについて

こんなもやもやの中にいませんか？

組織全体に停滞感があり、先行きが見えない。

現状維持でいいとは思わないが、何を変えればいいのか分からない。

アジャイルを取り入れた方がいいのだろうが、ピンと来ない。

正直、うちの会社でできる気がしない。

本セッションについて

こんな風に思っていないか？

アジャイルが当たり前になりつつある中で

うちの会社は遅れている気がする。

アジャイルを推進したことはあるけど、

うまくいかず、気づけば自然消滅していた。

他社はどうやっているんだろう？

本セッションについて

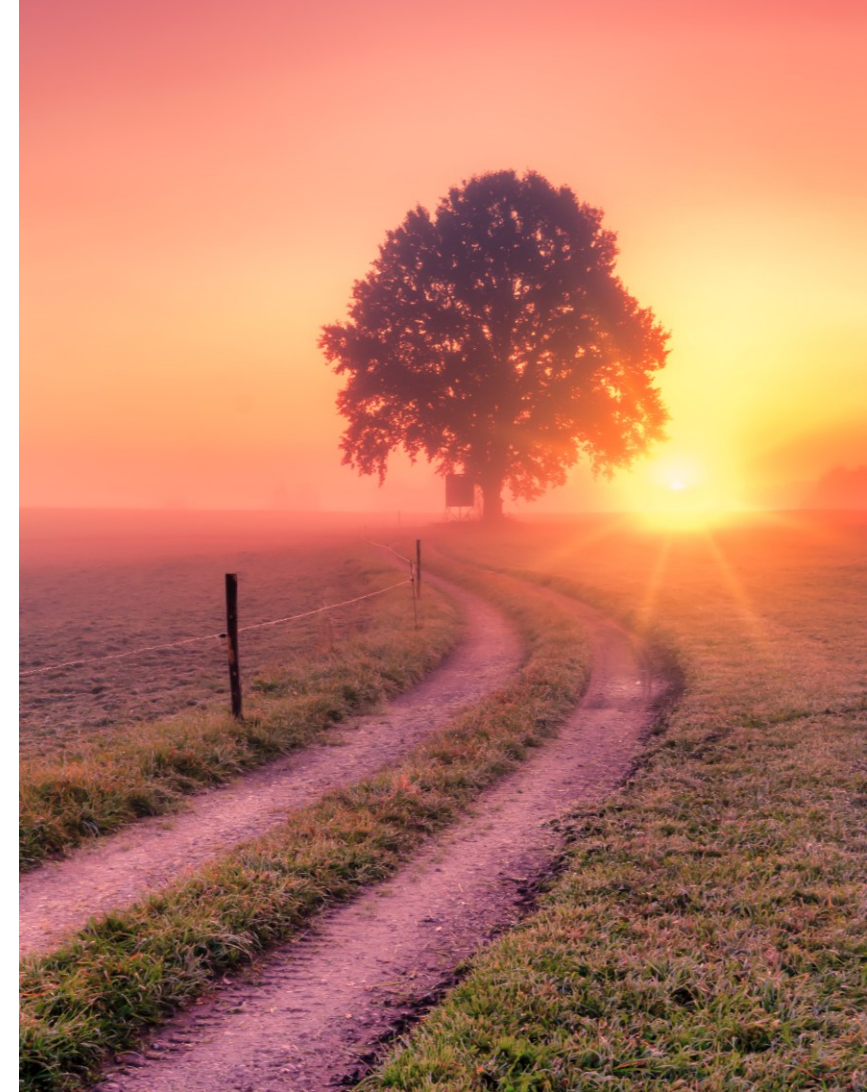
これらは、最近いくつかの企業から実際に寄せられたご相談です
つまり、同じように悩んでいる企業がたくさんあります

本セッションが目指すゴール

“組織の再スタートの必要性を感じながらも
どこから手をつけるべきか悩んでいる方”
に向けて
実際の変革現場で得た経験をもとに
“壁を超えるヒント”を共有します

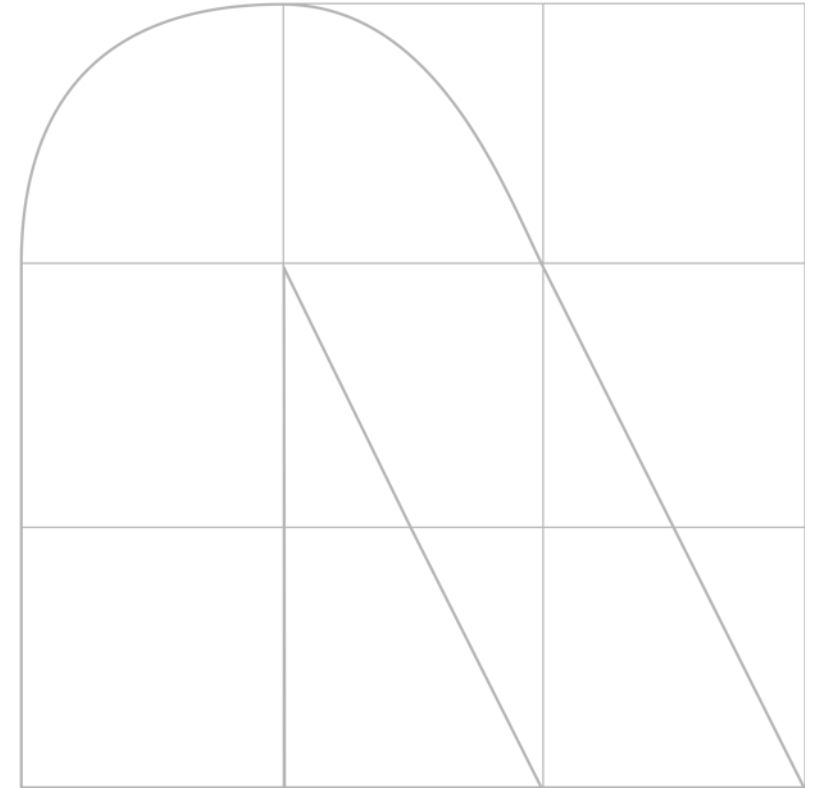
アジェンダ

1. なぜ、やり方を変えるのか？
2. 組織変革で目指す世界
3. NTTデータが提案する変革ステップ
4. 各変革ステップにおける課題と打ち手
5. さいごに ～今、ふみだす 1 歩目は？～



1

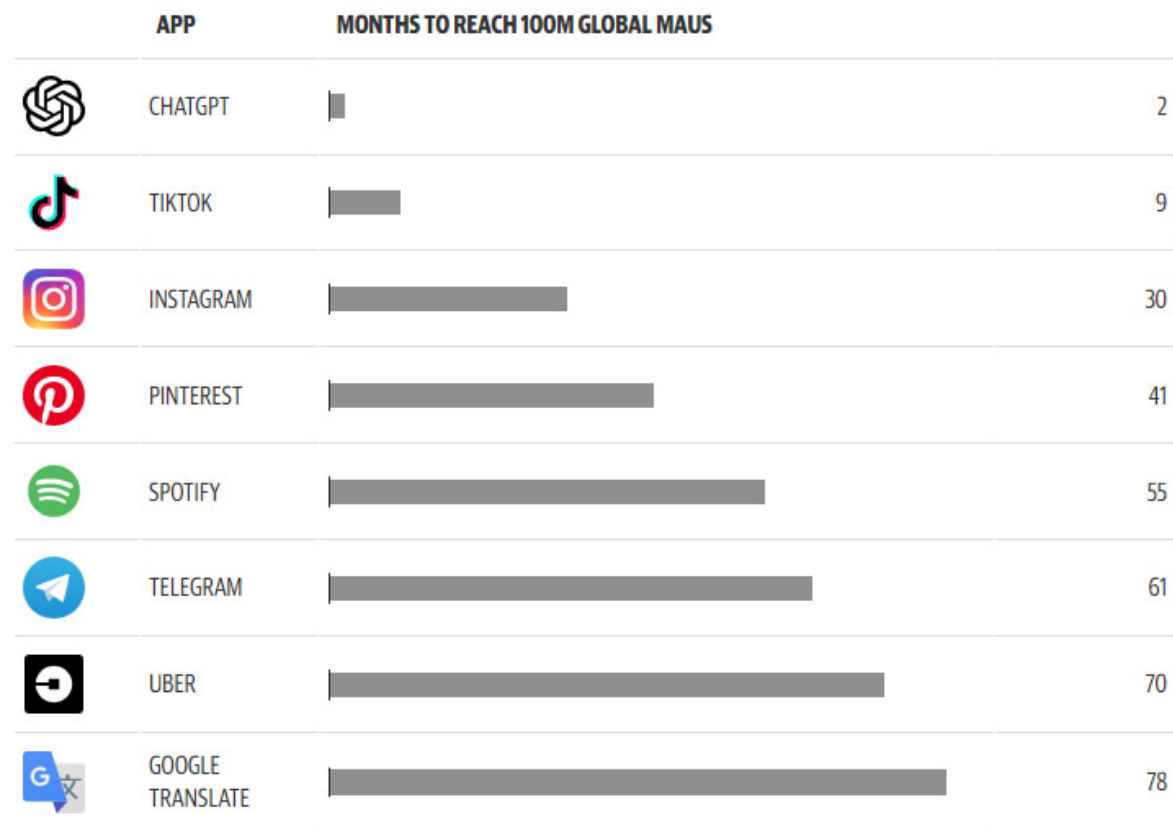
なぜ、やり方を変えるのか？



1.1 ビジネススピードは加速し続けている

最近の現場では“打ち手や要求に対して、数か月後に方針を変えざるを得ない状況”が増えてきた

HOW LONG IT TOOK TOP APPS TO HIT 100M MONTHLY USERS



出典 : <https://www.eyerys.com/articles/timeline/openai-chatgpt-with-100-million-users-in-2-months>

1.2 ビジネススピードに適応できない“現場のリアル”

一方で、“スピードより確実性を優先する文化”で構成されたルールや習慣が足枷となり、社内の動きが遅い

承認フローや大量の資料作成で
動きが遅い

部門内最適で
意思決定している

不採算事業でも
一度始めたらやめられない

やりたいことが
なかなか始められない

自社のビジネスは
ずっと変わっていない

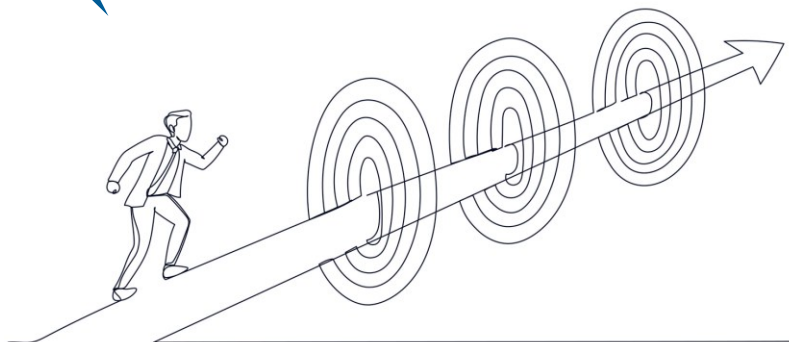


1.3 その現状を“本当に”変える企業と変わらない企業

その差は“危機感”に基づく経営の構えにある

“本当に”変える企業

さらに変化が加速する中で
ビジネスをすばやく軌道修正できるか？



攻めの経営

将来を見て危機感を持ち
今、変わろうとする

変わらない企業

今のビジネスで、この先も安泰だろう



守りの経営

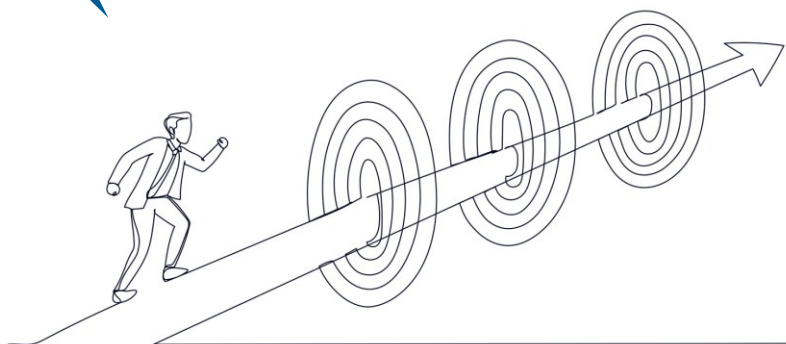
既存ビジネスを効率化し
維持しようとする

1.4 その現状を“本当に”変える企業と変わらない企業

その差は“リスク”に対する構えにある

“本当に”変える企業

失敗するのは仕方ない
やってみなければ、いつまでも変わらない



攻めの経営
リスクを受け入れ
成功事例を先につくる

変わらない企業

他社で成功した確実な方法を
ムダなく取り入れよう

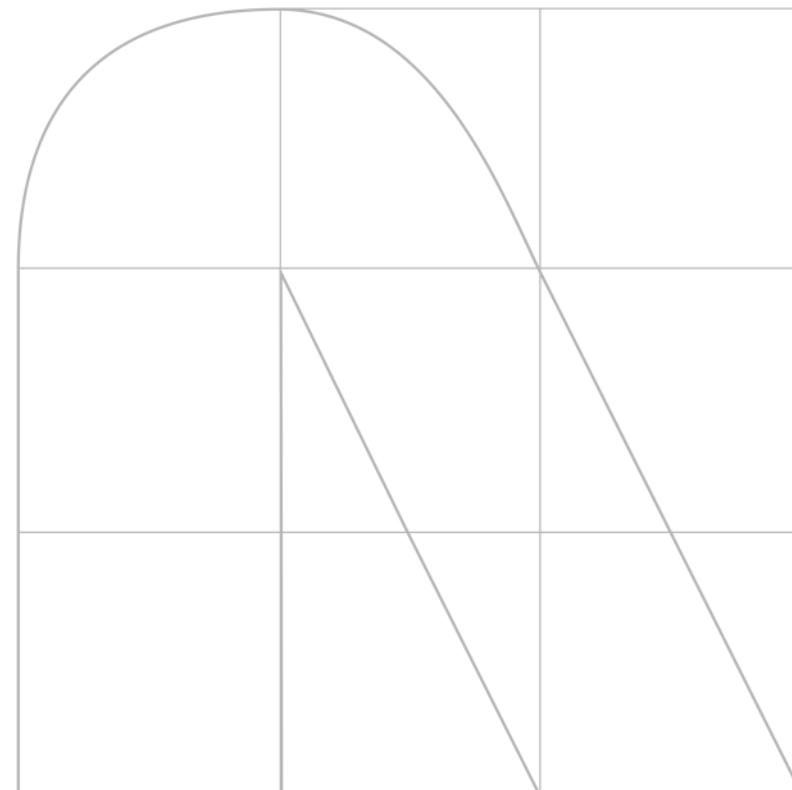


守りの経営
成功事例を待ち
確実な方法を選別する

数年の差
がある

2

組織変革で目指す世界



2.1 従来組織の世界

企画部門やマネージャーが綿密な計画を立て、部下が計画通りに実行することでゴールを目指す

組織構造

階層型・部門最適

部下へ指示命令

担当制
(専門性と効率性)



価値観

計画通り
手戻り防止・ルール遵守

変化に慎重

効率的・高品質な
アウトプット
個人評価

専門性と効率性で分担し、完璧に仕上げる

2.2 アジャイル組織の世界

社員全員が自分達で最適解を考え、短いサイクルでPDCAを回し、検査と適応によりゴールを目指す

組織構造

ネットワーク型

フラットな意見交換
心理的安全性

自律的

クロスファンクショナル



価値観

すばやく
検査と適応

変化は当たり前

学習・改善とアウトカム
チーム評価

ゴールへの最短ルートを見出し、柔軟に行動する

2.3 組織変革では、働き方を変える

プラクティスを取り入れ、“やり方”を変えるだけでは変革は進まない

従来組織



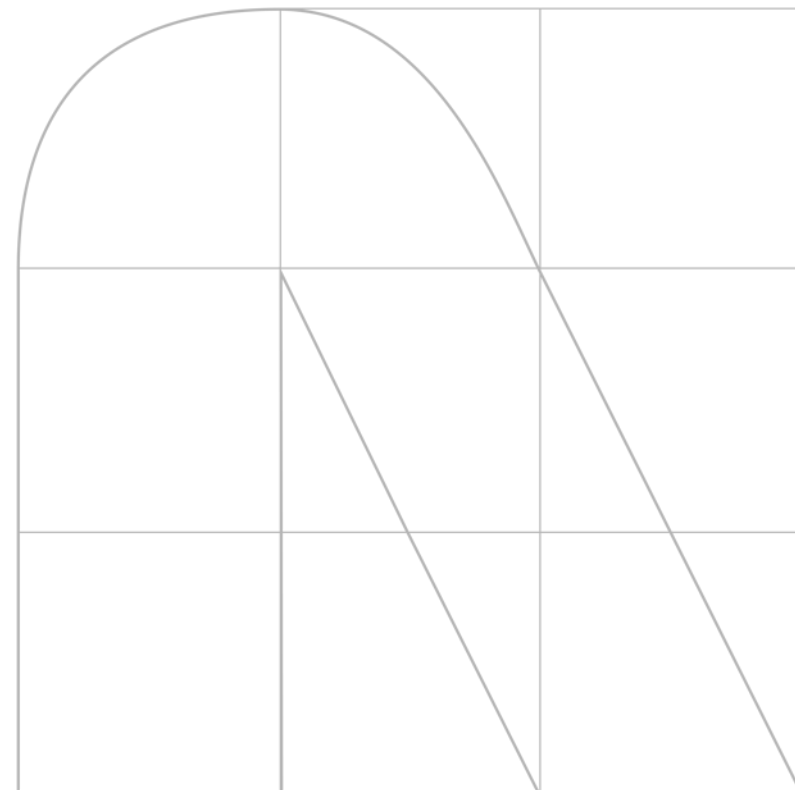
アジャイル組織



組織構造（人の関係性）と“何を正しいとするか”の価値観をRebootする

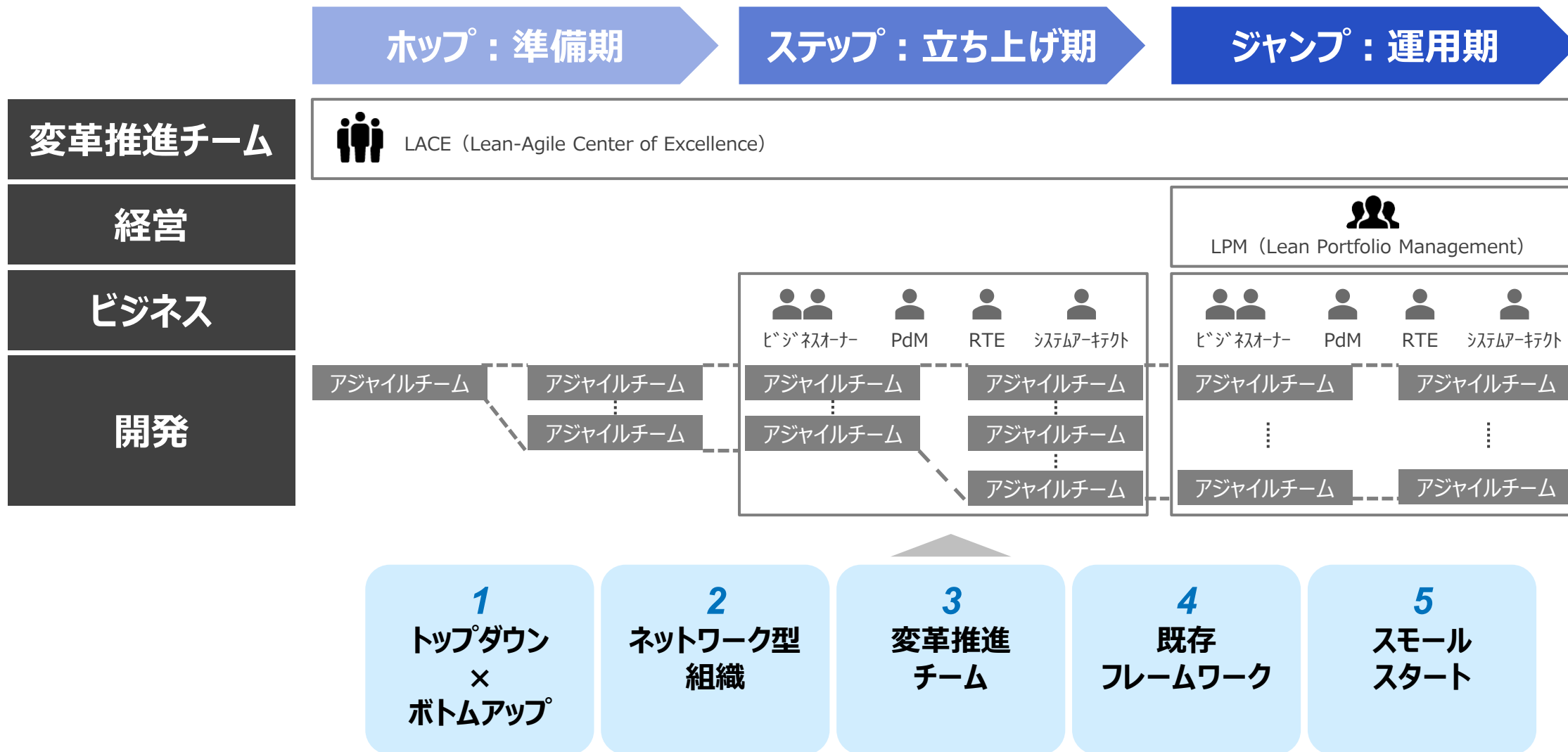
3

NTTデータが提案する変革ステップ°



3.1 NTTデータが提案する変革ステップ

5つのKSF（成功要因）で裏付けされた、ホップ・ステップ・ジャンプの3つの変革ステップ

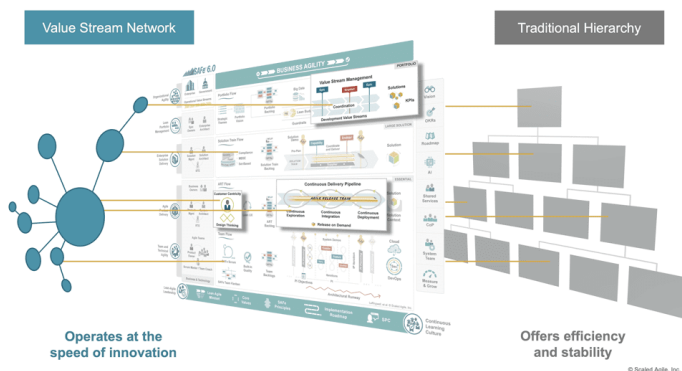


3.2 SAFe® (Scaled Agile Framework)

素早くプロセスを整えて行動に移すため、グローバル実績のある既存フレームワークを活用する

※SAFe® : Scaled Agile, Inc.社が提唱する企業全体にリーン、アジャイル、DevOpsを展開する実証済みの大規模アジャイルフレームワーク

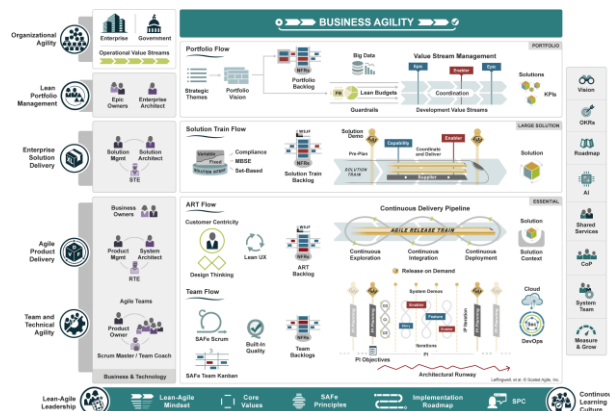
既存の階層型組織を維持しながら
ネットワーク型で組織を編成できる



出典 : <https://framework.scaledagile.com/advanced-topic-balancing-the-dual-operating-system>



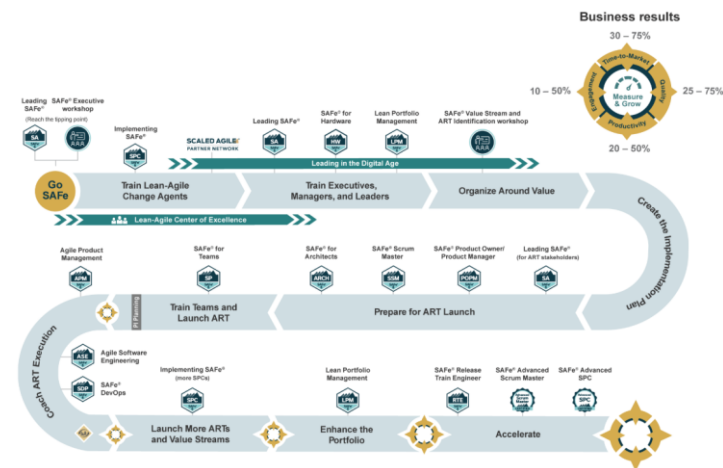
ビジネス・開発だけでなく経営まで含めた
組織アジリティを実現できる



出典 : <https://scaledagileframework.com/ja/#full>



実証された導入ロードマップにより
組織変革のスタートを切りやすい



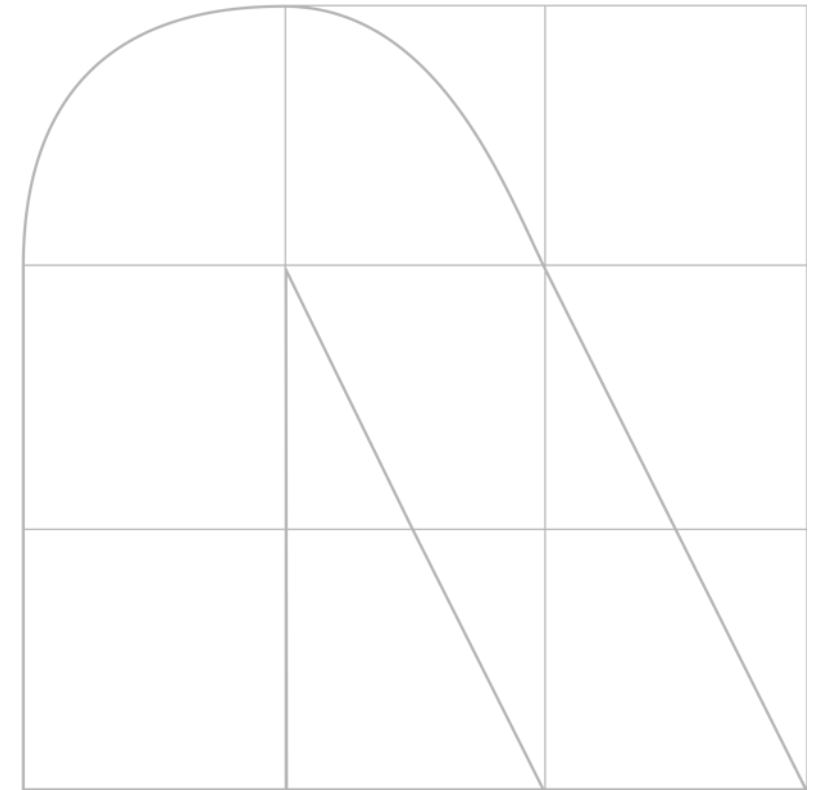
出典 : <https://framework.scaledagile.com/implementation-roadmap/>



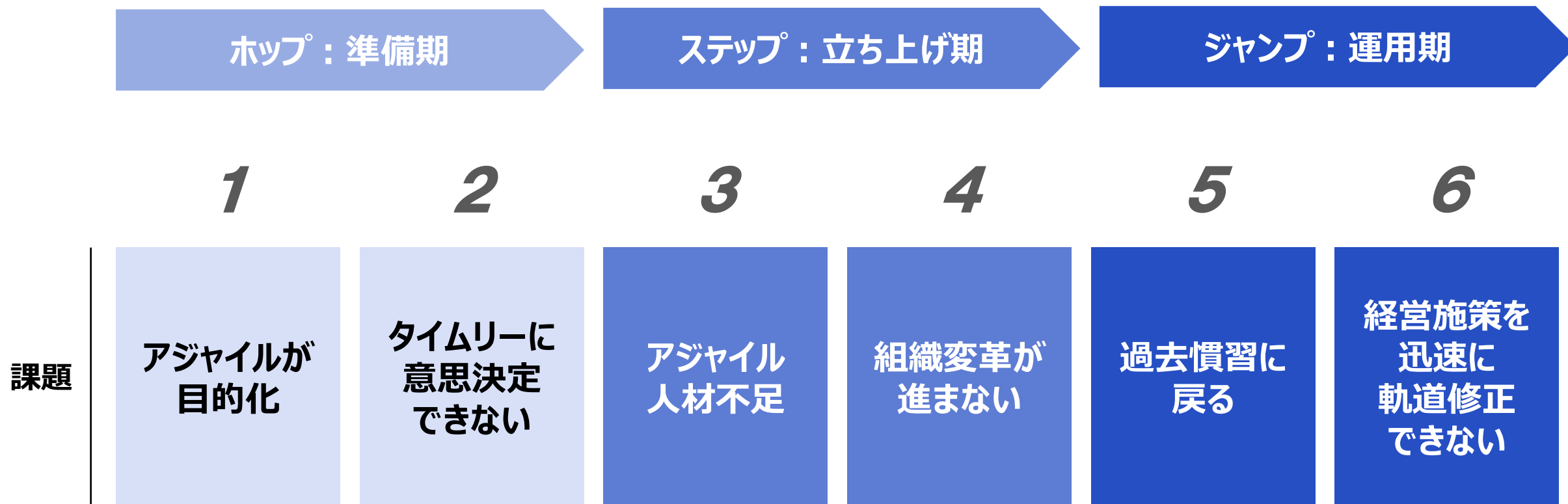
大規模な組織であっても
「ビジネスアジリティの高い組織」へと変革できる

4

各変革ステップにおける 課題と打ち手



4.1 変革ステップにおける“組織運営”上のよくある課題



4.2 課題1：アジャイルが目的化

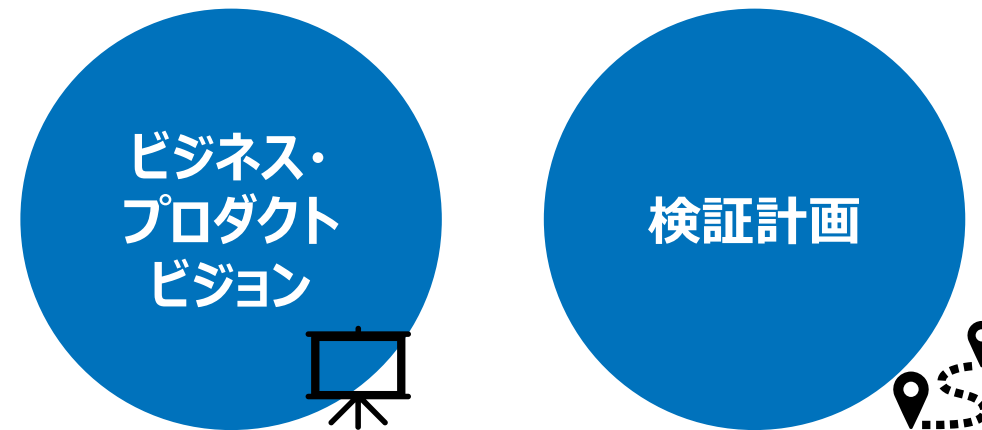
課題

アジャイルの
“プロセス通りに”
進めることが目的となり
ビジネススピードが
変わっていない

原因

1. アジャイルの採用理由が不明確
2. 仮説検証を実行していない

打ち手



- ビジネスやプロダクトの**ビジョン**を整理し、**成功基準**や**評価指標**を明確にする
- **MVP**や**段階的リリース計画**を整理し、**検証計画**を盛り込む

4.3 課題2：タイムリーに意思決定できない

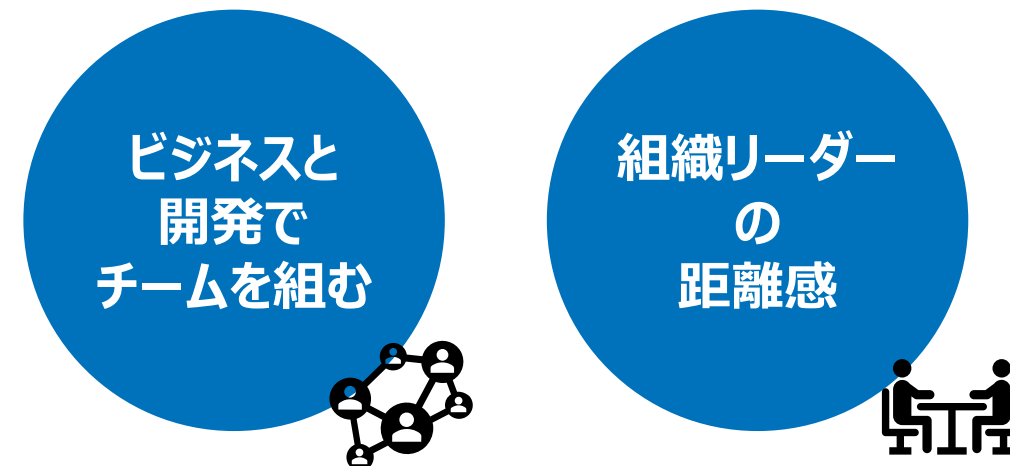
課題

チームが
プロダクトの改善点を
すぐに取り込めない

原因

1. 開発工程だけ
アジャイルを適用
2. システム部門だけで
アジャイルチームを構成
3. チームに裁量権がない

打ち手



- ビジネス部門との共通ゴール
- ビジネス部門のメンバがチームに参画
- 組織リーダと近くで会話できる環境づくり

4.4 課題3：アジャイル人材不足

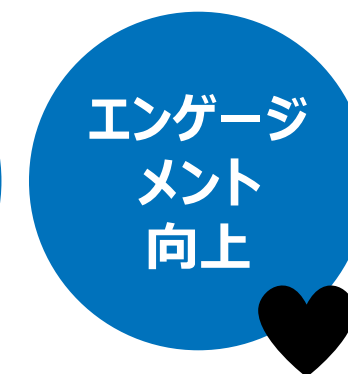
課題

アジャイルチームを
拡大したいが、
できる**人**が**いない**

原因

1. アジャイルの**習得**に
時間がかかる
2. マーケット全体で
IT人材が不足

打ち手



- **育成**への投資
- **評価制度**見直し
- **エンゲージメント**向上施策
- **継続的な**パートナー

4.5 課題4：組織変革が進まない

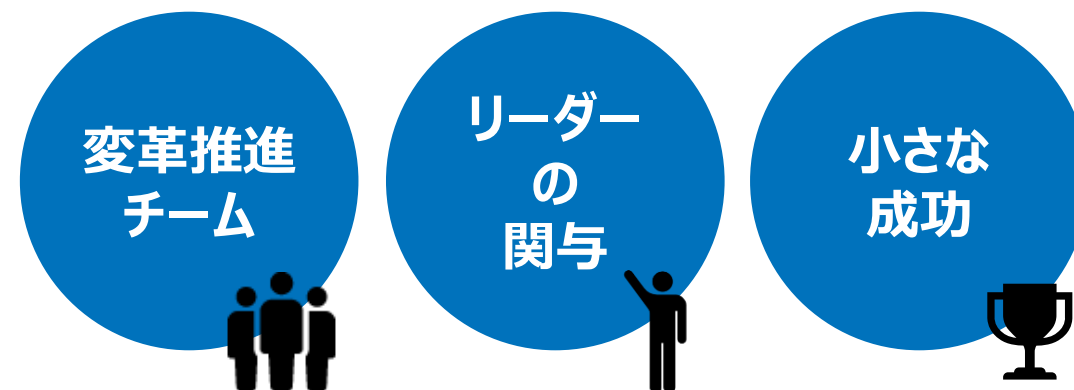
課題

組織変革の施策が
進まない

原因

1. 片手間で実施
2. 部下へ丸投げ
3. 賛同を得られない

打ち手



- 変革推進チームをアサイン
- リーダーから伝え続ける
- 小さな成功を積み重ね、賛同者を増やす

4.6 課題5：過去慣習に戻る

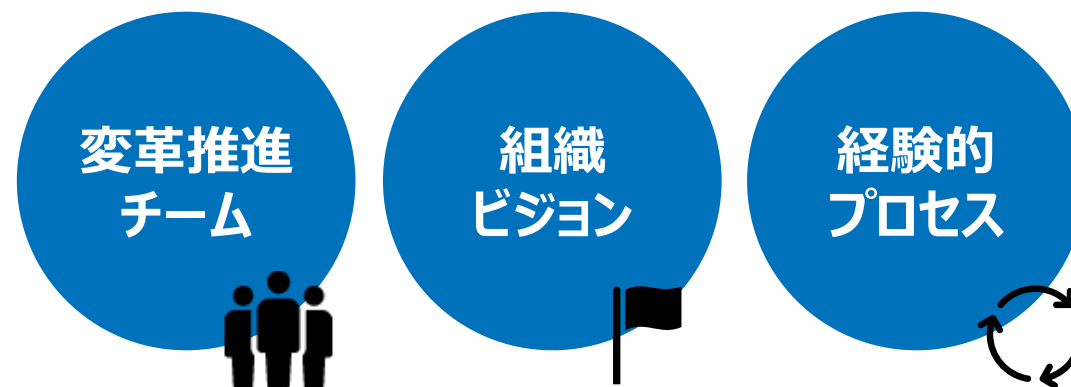
課題

組織変革が
一時的で継続しない

原因

1. 組織変革の施策を
プロジェクト型で実施
2. **出島戦略**で実行

打ち手



- **変革推進チーム**が継続的にリード
- **組織ビジョン**を定期的にアップデート
- **適用範囲の拡大**を予め**スコープ**に入れる

4.7 課題6：経営施策を迅速に軌道修正できない

課題

施策を**迅速に**
軌道修正できない

原因

1. 年度初めに
プロジェクト予算が
確定
2. 優先順位や状況が
可視化されていない
3. 「**止める**」という判断が
できない

打ち手

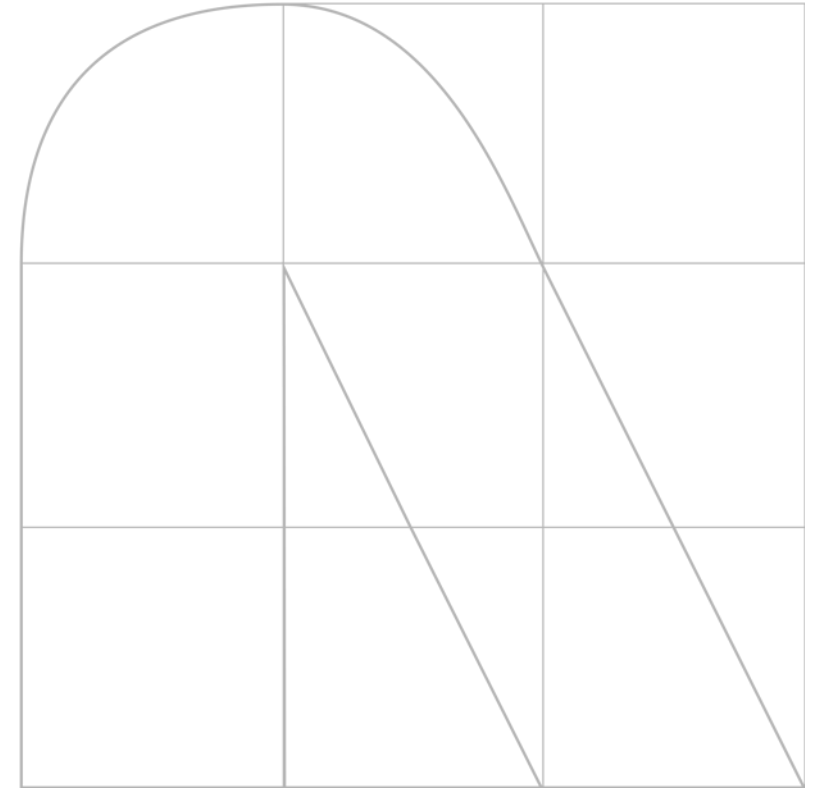


- **大枠で予算を確保**し、一部の優先順位の判断を**チームに委譲**する
- **ポートフォリオカンバン**で施策の状態を**可視化**

5

さいごに

～今、ふみだす 1 歩目は？～



5.1 まずは“現状を共有すること”から

組織が動かない原因の多くは、“認識のズレ”にあります
置かれている環境の脅威や課題、理想の姿について
1 時間でも良いので**チームで話し合ってみてください**

共通認識ができると、“自分たちの意思で動きたく”なります

5.2 正解はないから、動きながら学び続ける

複雑で混沌とした状況は、**当たり前**

「こうすれば絶対大丈夫」がないので不安ですが

それを受け入れ、仮説を立て、チャレンジし、

失敗を次へつなげていく

“もやもや”の中でも少しずつ前へ進む人・チーム・組織こそが、

アジャイル組織ではないでしょうか

“安心より前進” を選べるチームになろう

