

# 基幹系システムへのアジャイル適用 研究プロジェクト25年度活動報告

---

2026年4月  
基幹系アジャイル適用PJ

# これまでの活動の歴史

	活動		内容
2021年度	研究会		基幹系システムアジャイル適用研究会（22社、25名） ・活動報告資料 <a href="https://juas.or.jp/cms/media/2022/05/21_agile.pdf">https://juas.or.jp/cms/media/2022/05/21_agile.pdf</a>
2022年度	研究プロジェクト	成果物作成	基幹系システムアジャイル適用研究プロジェクト（7社、8名） ・活動報告資料 <a href="https://juas.or.jp/cms/media/2023/05/22_agile_ver3.pdf">https://juas.or.jp/cms/media/2023/05/22_agile_ver3.pdf</a> ・活動報告動画 <a href="https://youtu.be/r1NYku6Nr9w">https://youtu.be/r1NYku6Nr9w</a>
2023年度		成果物意見交換	JUASラボ（会場6名＋オンライン28名） JUASスクエア2023 登壇（会場108名） ・活動報告資料 <a href="https://juas.or.jp/cms/media/2024/05/P2_.pdf">https://juas.or.jp/cms/media/2024/05/P2_.pdf</a> ・活動報告動画 <a href="https://youtu.be/joHbAtnSzJw">https://youtu.be/joHbAtnSzJw</a>
2024年度		個別テーマ深堀り	11社、15名による集中議論 ・活動報告資料 <a href="https://juas.or.jp/cms/media/2025/04/P-1_agile_ver1.pdf">https://juas.or.jp/cms/media/2025/04/P-1_agile_ver1.pdf</a> ・活動報告動画 <a href="https://youtu.be/HfvG2-cjINA">https://youtu.be/HfvG2-cjINA</a>
2025年度		広く悩み事収集	（本日まで報告）

これまで、ひとまず作成した成果物を使って意見交換をしたり、さらにテーマごとに深堀りをしたりしながら、議論を深める活動をしてきた。

今年度は、さらにいろいろな方のアジャイルに関する悩み事や事例を収集し、議論を重ねてきた。

# 成果物抜粋～基幹系に適用する場合に乗り越えないといけない4つの壁～

これまでの研究で、基幹系にアジャイルを適用するにあたり、乗り越えないといけないと思われる壁が4つあると定義した。

そして、それらの解決策について、ある程度の方向性を示してきた。いずれも、とりあえずチャレンジをし、経験値を積んでいくことが必要というもの。

## 壁① 体制確保が難しい ⇒ マインドの醸成、適切なPOの設置、スクラムチームを育てていくこと

- ✓ まずは、アジャイルマインドを正しく理解、浸透させ、組織的にアジャイルマインドを醸成する。
- ✓ アジャイルにおいてはプロダクトオーナー（PO）の位置づけが非常に重要であり、適切なPOを設置する。
- ✓ スクラムマスタや開発者の育成も簡単ではない。最初から理想的なもの（内製化）ができなくても、ポイントを押さえてスタートし、進化させていく。

## 壁② そもそもアジャイル開発が難しい ⇒ 事例を参考に、とにかく自社としての経験を積んでいく

- ✓ 基本的にはアジャイル開発を採用するものの、WFを意識した工程を加えた事例（開発工程のハイブリッド）
- ✓ 基幹系本体はWFで開発しつつ、新商品開発等の切り出した部分をアジャイルで開発し、PJ内でWFとアジャイルを並列させた事例（システムのハイブリッド）

## 壁③ どうしても大規模になってしまう ⇒ まずは小さく始めて、少しずつ広げるのが良い

- ✓ 基幹系システムの全部をいきなりアジャイルで作り直すのではなく、まずは小さくサブシステムから。
- ✓ アジャイル開発で作る部分を増やしていき、少しずつサービスを切り出していく。

## 壁④ 経営陣への説明が難しい ⇒ とにかくアジャイルでの概算計画立案にチャレンジする！

- ✓ 計画が立てれないことは実はアジャイルであることと本来は関係がない。WFの場合も見通せている気になっているだけ。であれば、アジャイルでの概算計画立案レベルの経験を増やすしかない。（WFも実はいい加減）
- ✓ 小さく始めて経験値を積んでいき、フィージブルな計画を立てられるように洗練していくべき。

# 成果物のポイント

## ◆ 正しく理解して正しく使うこと

- － アジャイルは魔法ではない。目的のために正しく使うこと。
- － 逆に、難しくも考え過ぎない。WFと比べて経験値が足りないだけ。

## ◆ 自分事として取組む意識改革が必要。

- － アジャイルマインドの醸成と、内製化を志向する考え方。
- － 請負型ではなく準委任型で、より自己責任感を。

## ◆ とにかく小さく始めてみる

- － とにかくやってみることから。やってみないと経験値も上がらない。
- － 失敗を恐れない。そのためにもまずは小さく始める。

⇒ 研究PJの成果物としては、いったん仕上げたが、より充実させるべく、いろいろな場でディスカッションをしたり、今まであまり議論できていなかったテーマについて深掘りをし、さらに新しいメンバーも加えて議論を重ね、ブラッシュアップを図ってきた。

# 昨年度の深堀検討内容（1/2）

より現場が悩ましく感じると思われるようなテーマを中心に、深堀検討を実施。

	テーマ	議論内容	結論的なもの
1	アジャイル人材の育成と評価	<ul style="list-style-type: none"><li>●スペシャリスト人材の人事評価について、スクラムマスタ等の各ロール毎に、各ロールの上位者が評価すべき。上級職の評価は外部の第三者に評価を依頼する事例も。</li><li>●アジャイルチームにいきなり配属した場合も、WFを経験させたほうが良いという意見あり。いずれにしても、開発の本質を理解させることがポイント。</li><li>●サーバント型リーダーシップを必要とするスクラムマスタは、実力はあるが従来型の管理職を好まない中堅人材において活躍できるロールのひとつになり得るのではないか。</li></ul>	アジャイル人材の育成と評価については、世の中にはまだ確立されたものもあまりない。そういう意味でもとりあえずやってみて、試行錯誤していく必要があるか。
2	アジャイルにおけるPMの役割	<ul style="list-style-type: none"><li>●アジャイルの場合、PMは本来は必要のないもの。進捗、品質、スコープはスクラムチームが責任を持つため、PMは各種支援に徹するものと定義することになるか。（ステークホルダ調整や、各種組織調整の支援）</li><li>●PMの責任、ミッションとしては、案件責任や事業責任を負うということになるか。開発に関する権限と責任をスクラムチームに移譲し、より大きな責任を担うべく、開発チームを支援するということ。</li></ul>	PMはアジャイルには本来必要なく、従来型組織からの変革の過渡期の問題か。従来のPMは、スクラムチームに権限を委譲しつつ、役割を変化させていく必要があるか。
3	アジャイルの品質の捉え方	<ul style="list-style-type: none"><li>●アジャイルかWFか、どちらの品質が良いというものではなく、テストのやり方、プロセスの問題。本質的なことを理解していれば、どちらも適切に整理できるはず。</li><li>●WFでは第三者の評価を実施することが多い。経験値が多くある分、中身をあまりわかっていなくても評価ができる。しかしそれは納得感が欲しいだけではないか？</li></ul>	アジャイルかWFかの違いのみで、直接的に品質が問題となるわけではない。説明が難しいだけなら、経験値を増やすことでカバーできていくのではないか。
4	基幹系へのアジャイルプラクティスの活用	<ul style="list-style-type: none"><li>●基幹系組織内にスクラムチームを組成し、デイリースクラムやバックログといったプロセスを取入れ、フラットなコミュニケーションを実現した事例あり。開発はWFだが、これらを実施するだけでもかなりの成果があった。メンバーの満足度も向上し、不具合の解決レベルの改善にも寄与。</li><li>●WFという手法が問題ではなく、日本の古い企業体質、大企業体質の方が問題なのではないか。</li></ul>	例えWFであったとしても、いろいろやれることはあるのでは？日々改善していくマインドがあればアジャイルと言える

## 昨年度の深堀検討内容（2/2）

	テーマ	議論内容	結論的なもの
5	アジャイルとWFのすみわけ	<ul style="list-style-type: none"><li>●要件が確定している法制度案件や大規模リプレース案件等にはアジャイルは適さないと言われるが、果たしてそうか？サービス分割が難しい巨大システムもあるが、そんなものは極一握りでは？（サービス分割できない、難しいと思いついでるだけのシステムもある？）</li><li>●システムやPJの特性ではなく、アジャイルに向いてない人、向いてない組織はあるかも。</li><li>●多少の特徴はあれど、これはWF、これはアジャイルと、綺麗にすみ分けるものではないのでは？それよりは融合、大きな意味でのアジャイル、を目指すのでは？（部分的にWFを使うことも含めて、全体的にアジャイルマインドを持って推進していく等）</li></ul>	アジャイルとWFを使い分けるのではなく、融合の仕方を考えるべきか。いろいろ経験値を積むことで、だんだん良くなっていくのではないか。かつ、マインドさえ持っていれば良いのではないか。
6	アジャイルかWFかでPJは失敗するの か？	<ul style="list-style-type: none"><li>●アジャイルだから失敗したとか、WFだから失敗したとか言われることがあるが、でもそれって、アジャイルやWFが問題なのではなく、PJそのものに他に問題があることが多いのでは？</li><li>●そもそも、アジャイルとWFを1対1で対比させるのもどうか。WFという開発手法に対し、アジャイルはマインドである。例え開発手法がWFであっても、アジャイルマインドを持ち、様々なプラクティスを用いて改善していくようなものは、アジャイルと呼べるのではないか。</li></ul>	アジャイルだからとかWFだからとかが理由でPJが失敗するわけではない。そもそもアジャイルとWFを1対1で対比させるものでもない。アジャイルは手法ではなくマインド。それを混在させてはいけない。

先にも述べたとおり、小さく始めて、いろいろ試行錯誤してみて、経験値を積むことが必要。アジャイルマインドを醸成しながら経験値を積み、改善していくことで、レベルアップしていくもの。これこそがアジャイルである。

基幹系に携わる人も、アジャイルの必要性を感じているなら、まずは始めてみることである。できることからでいい、小さい範囲でもいい、とにかく始めて経験値を積んでいくことが重要。アジャイルマインドを持ちながら。

# 今年度の活動（広く悩み事の収集）

今年度は、様々なイベント等を利用し、アジャイルに悩む人たちの悩み事、事例、考え方等を情報収集してきた。結果として、同じような悩みを持つ人たちが多くと実感。

## 品質の上げ方（QAロール）

- ・WFの場合、一般的にも第三者の品質評価を実施することも多いが、アジャイルの場合は第三者的に評価することが難しい。そのため、アジャイルチームの中にQA専門の担当（QAロール）を設置することが考えられる。
- ・ポイントとなるのは、QA専門と言えど、アジャイルチームの一員であり、一緒になって推進することを志向するため、敵対する関係でもなく、円滑な開発を進めながらも品質を意識する関係を作り上げること。
- ・客観的な評価よりも、実態の品質を上げることを重視。

## 標準化・ガイドラインの浸透の難しさ

- ・アジャイルを実施するチームや担当組織内で使用するルール、ガイドラインの整備はできつつあっても、それを他のPJ、他のチームに展開、浸透させることの難しさがある。
- ・具体的な方法や技術は、その案件、チームごとに違って然るべきであり、共通的なルールとして整備することがそもそも難しいのではないか。
- ・さらには、WFに馴染んだ人にはアジャイルはそもそもとつきにくい。その点は、アジャイルのファンを増やすべく、成功事例をアピールしていく地道な活動が必要ではないか。

## POとの関係、POの育成

- ・POの関与度合い、POとのコミュニケーション頻度を悩む声は多い。
- ・しかしながら、適切なPOであるかがまず重要であり、POがアジャイルのことを正しく理解しているか、自分事として考えているかが、アジャイル成功のそもそもの必要条件である。それができていれば、コミュニケーションについても、自ずと相談して決定できると考える。
- ・POの育成自体は簡単ではないが、アジャイルの考え方を地道に理解してもらうように研修等を進めていくしかないか。

## WFで実施している他システムとの関係

- ・自チームがアジャイルをうまく回せていても、関連する他チーム（基盤とか、接続相手システムとか）がWFの場合、要件変更等が問題になることが多い。
- ・その場合の事例としては、相手方のPJも高速WFを意識してできるだけアジャイルに付き合っただけ進めていく事例や、接続相手との間にアジャイル側の変更を全て吸収するクッション材のようなG/Wを挟む事例等があった。
- ・どちらの場合も簡単ではなく、いろいろ経験を積んでいく必要がある。

1

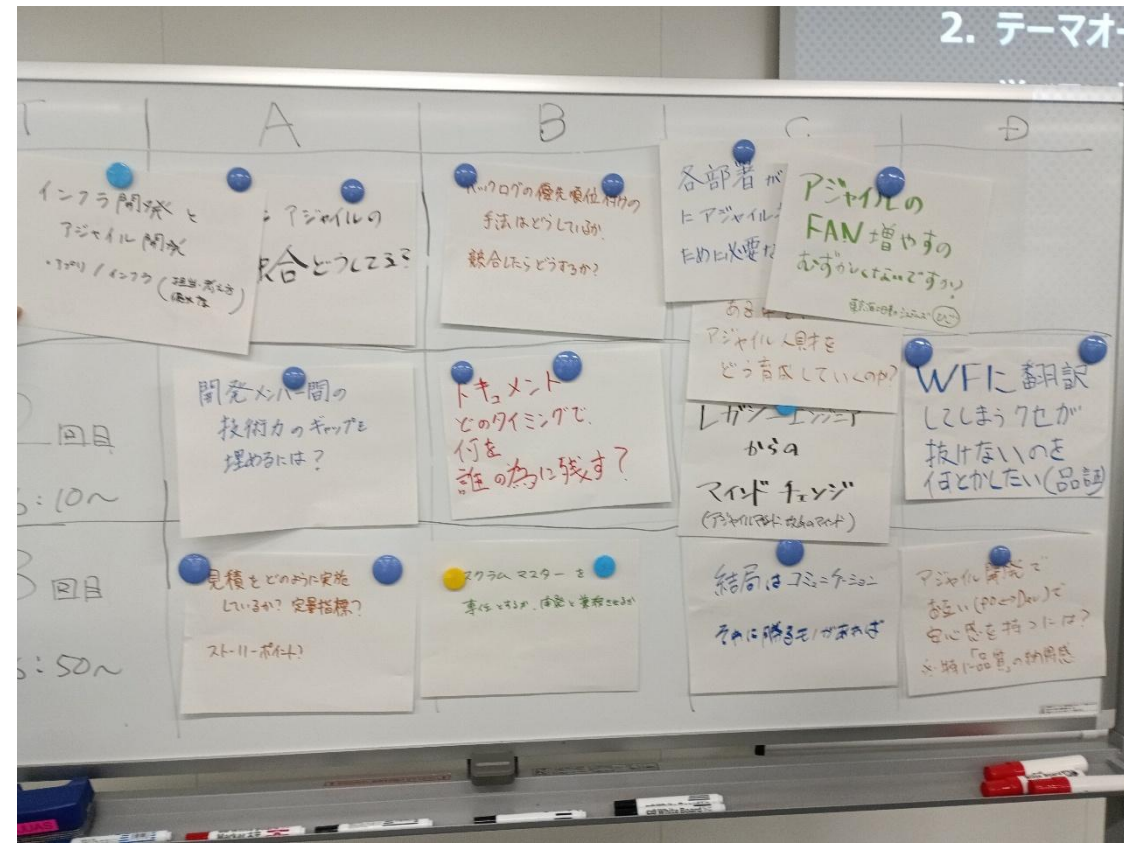
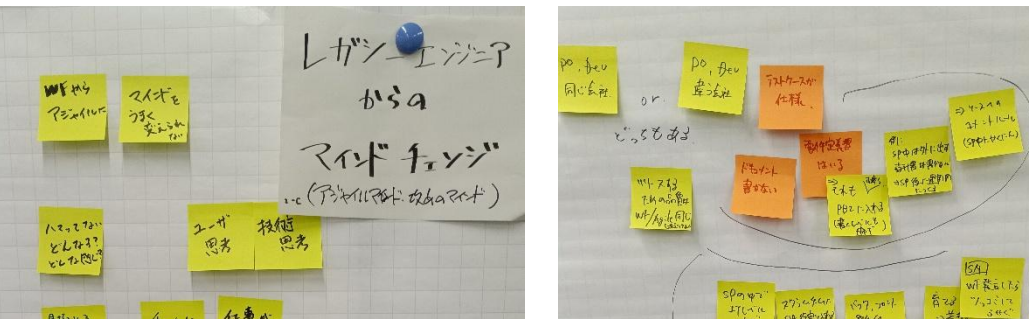
2

3

4

# 今年度の活動（JUASラボの開催）

開催日	タイトル	実績
2025年8月5日(火)	アジャイルの未来を、共に切り拓こう！（1）	18名（会場）OSTを用いてアジャイル開発、組織における課題、疑問、熱意を共有、共に解決策を探す。
2025年10月28日(火)	アジャイルの未来を、共に切り拓こう！（2）	16名（会場）OSTを用いた対話、意見交換会の第2弾
2026年1月29日(木)	東京海上日動システムズさんのアジャイル実践事例から、自社の取り組みを語り合おう	31名（会場・オンライン）東京海上日動システム様からの事例紹介のあと、参加メンバーで意見交換、課題の深堀り



# これまでの活動における、いったんの結論

これまで数年間の活動を通し、アジャイルを実践するにあたり以下の考えに至った。

## <基幹系にアジャイルを適用する必要性>

経営スピードをあげる、環境変化のスピードに追従する等、ビジネスのアジリティをあげるため、やはり、基幹系にもアジャイルを適用、活用するニーズはある。

## <基幹系（に限らない？）に適用するために必要なこと>

### 1. 自分事の意識を持つこと

- － 請負型ではなく準委任型で、より自己責任感を持つことが大前提。
- － POが非常に重要であり、PO（ビジネスサイド）含めた一体感の醸成が必要。

### 2. アジャイルマインドを持つこと

- － アジャイルは手法ではなくマインドであることを理解する。
- － 例えWFであっても、全体的にアジャイルマインドを持って推進していくこともあり。

### 3. 自分たちの正解を見つけること

- － アジャイルは唯一の決まった正解や形があるものではない。  
各システム、各PJ、各会社、それぞれに千差万別の正解がある。
- － そのためにも、自社（自チーム）で経験値を積み、かつ進化し続けるしかない。  
進化（変化）を恐れず、むしろ喜ぶくらいの気持ちで実践し続けるべし。

⇒ 基幹系に共通的に適用できるような一般的なアジャイルのガイドを作ることは難しい。各社、各PJが、自分事の意識とアジャイルマインドを持って、自分たちのルールを作り、それを進化させていくことによって、真のガイドができあがっていくのではないか！

## <主要メンバー>

- Agility Design株式会社
- スミセイ情報システム株式会社
- 株式会社東京証券取引所
- 株式会社日本取引所グループ
- 株式会社日立製作所
- 株式会社メディアテック

## <Special Thanks>

- アフラック生命保険株式会社
- 住友電工情報システム株式会社
- 東京海上日動システムズ株式会社

(五十音順)