MSOL Digital

わたしとアジャイルの25年

ー加速する世界と問い直す原点ー

2026年11月13日

株式会社 MSOL Digital 片岡 亮

わたしについて



片岡 亮

Kataoka Ryo

株式会社MSOL Digital / Agile Dept.
Director

[業務経歴]

- 銀行システムのエンジニアとして数々のプロジェクトを担当(ウォーターフォール開発)
  - 地方銀行のアウトソーシングシステム開発(設計／開発／テスト／保守)
  - メガバンクのインフラ基盤構築(運用設計／受入試験／リリース／保守)
  - メガバンクのWebアプリケーション開発(要件定義／設計／開発／テスト／保守)
- Google Workspace 、Google Apps Script の開発営業、研修講師
- アジャイル開発営業、マーケティング業務
- デジタルバンクのアジャイル共創開発
  - 銀行のデジタル人材育成も兼ねたアジャイル開発チームの立ち上げプロジェクトに参画
  - チームビルディング～モバイルアプリケーションのプロトタイプ開発まで経験
  - 開発フェーズでは、プロダクトオーナーを補佐する立場を担当
- アジャイル開発のコンサルティング業務(アジャイルコーチ／研修開発・講師／ガイドライン策定)

[得意分野]

- アジャイル開発(アジャイルコーチ／プロダクトオーナー／スクラムマスター)
- ウォーターフォール開発(プロジェクトリーダー／要件定義／銀行システム)
- 研修講師(Google Workspace ／アジャイル開発)

[主な資格/認定]

- Registered Scrum Master (Scrum Inc.)
- Registered Product Owner(Scrum Inc.)

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

会社について

社名	株式会社MSOL Digital
設立	2024年1月
代表者	代表取締役兼CEO　阪本幸誠
本社所在地	〒160-0023 東京都新宿区西新宿6丁目18番1号 新宿セントラルパークタワー 15階
従業員数	158名（2026/4/1現在）
グループ会社	株式会社マネジメントソリューションズ

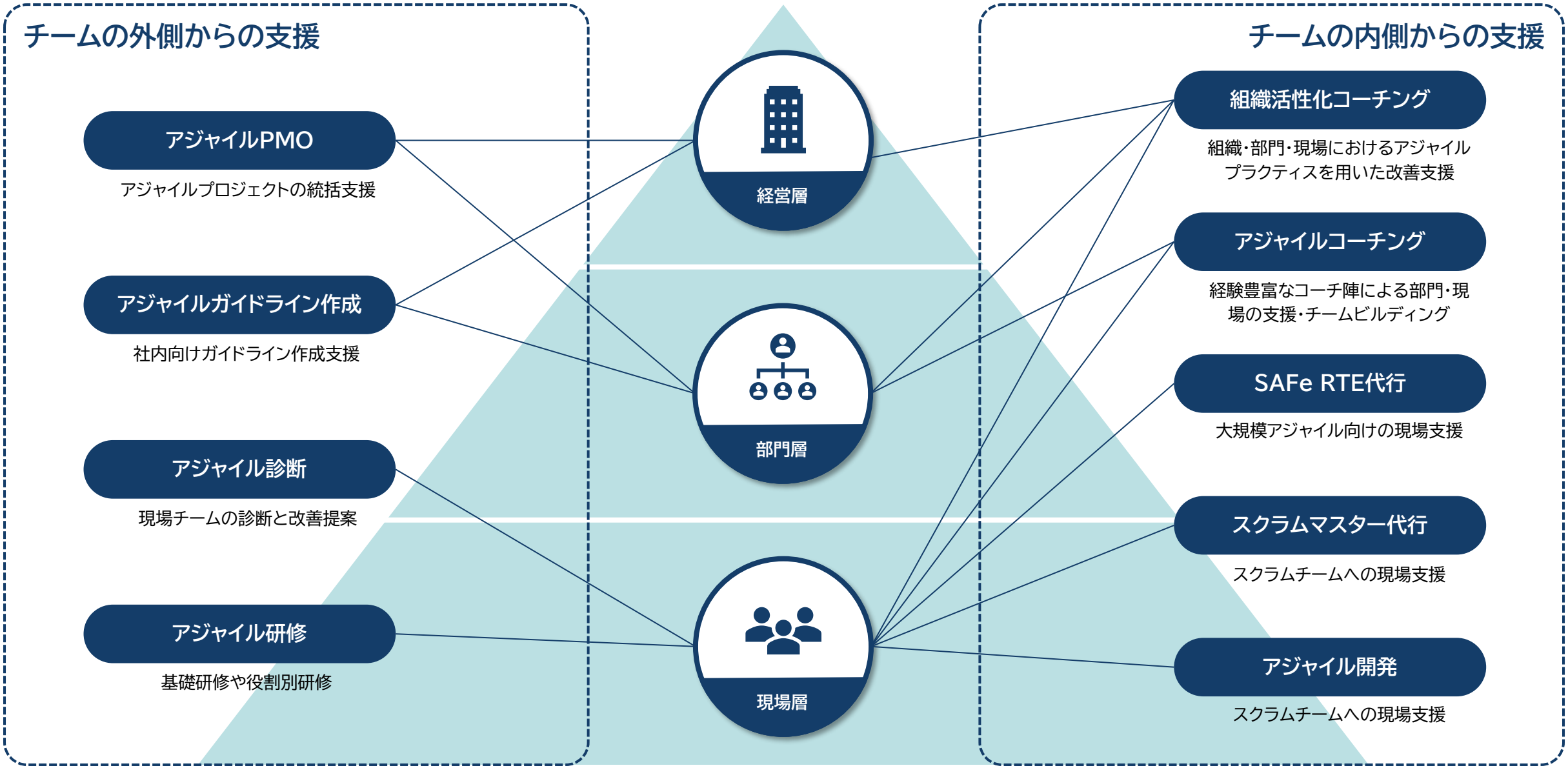
事業内容

デジタル変革支援およびアジャイルマネジメントの
コンサルティングサービス

- 伴走型システムコンサルティングおよびプロジェクトマネジメント支援
- AIを活用したシステム運用保守支援、レガシーマイグレーション
- ノーローコード開発およびデータ統合基盤構築
- 組織風土変革、自立型チームビルディング支援
- 人事戦略策定、DX/PM人財育成支援
- 実装支援（エンジニア）・技術支援（セキュリティ、インフラ）

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

アジャイルサービス



© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

ざっくり遍歴



最初の15年

銀行SEから

厳格な品質が求められる大規模ウォーターフォール開発に従事



次の10年

アジャイル領域へ

2016年よりアジャイル推進。PO支援、研修講師、コーチ、ガイドライン策定など



そして、今

マネージャー

MSOL Digital にて、アジャイル事業を推進するマネージャーとして活動

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

アジャイルとの数奇な符号



1978年 誕生の年

『トヨタ生産方式(大野耐一著)』発刊

- 徹底的なムダの排除と、人の知恵の尊重
- 必要なものを、必要な時に、必要なだけ造る(ジャスト・イン・タイム)
- 問題を表面化させ、その場で立ち止まって改善する思想
- 私自身の誕生年と重なり、キャリアを通じて深く共鳴し続ける原点の思想



2001年 新社会人の年

『アジャイルソフトウェア開発宣言』誕生

- 世界でアジャイル宣言が産声を上げた25年前、新社会人に
- しかし飛び込んだ先は、対極にある「銀行ウォーターフォール」
- プロセスや契約よりも『対話と適応』を重んじる宣言の価値
- MSOL Digital が何よりも大切にし、今も立ち返る原点のステートメント

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

延びる納期、求められる完全性、培われた矜持

ウォーターフォール開発の15年で培われた土台

終わらない開発、延び続ける稼働日、ミスが絶対に許されない高いプレッシャーのなかで実直に働いた日々

矜持①

バグは許さない

品質に対する極限の責任感

一度の障害が社会インフラを止める世界。テストを徹底し、境界値を検証し尽くすプロフェッショナリズム。

矜持②

美しいコードの探求

アウトプットは作品である

他者が読みやすく、保守しやすく、無駄のない構造美を追求。妥協のないクラフトマンシップの確立。

矜持③

極限までシンプルに

複雑さを排除する勇気

仕様の曖昧さを排し、設計を削ぎ落とし、最短経路で安全に動作させる思考法。

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

2026年、未知との遭遇

MSOL Digital

運命の1冊との出会い

『エクストリームプログラミング』

Kent Beck, Cynthia Andres（著）

角 征典（訳）

最初の感想

『さっぱり分からない』

■ **まるで技術書ではなく「哲学書」を読んでいるような感覚**

要件定義・設計・テスト工程の緻密な計画に命を懸けてきた人間にとって、前提があまりにも違いすぎた。

■ **ウォーターフォール開発者としての激しい違和感**

「計画通りにやり遂げること」こそが美徳だった世界から見れば、アジャイルの何が良いのか全く理解できなかった。

■ **しかし、心のどこかに残った引っかかり**

「変化を抱き留める」「対話を重視する」という言葉は、かつて銀行開発の現場で最も苦しんできた“硬直した仕様”への解ではないのか？という直感。

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

ざっくり遍歴



2017

新事業立ち上げ

多くのアジャイル実践者と活動を共にし、考え方を吸収。WFからの転換の難しさを痛感。

2019

初Agile Japan

会場に満ちる参加者の圧倒的な熱気。数多くの日本企業が挑戦を始めている胎動を肌で感じる。

2020~

現場プロジェクト

PO支援としてスクラムチームに参画。メンバー教育、チームビルディング、試作開発を経て解散を経験。

2024

MSOL Digital

アジャイル基礎研修講師、組織ガイドライン策定。エネルギー企業へのスクラムコーチング支援。

2025~

大規模変革へ

チームトポロジー適用PMO、銀行の大規模SAFeコーチ。アジャイル事業マネージャーに着任。

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

直面した現実 ー 広がる「Do Agile」の壁と偏見

現場の実態：浸透はまだまだこれから

- 『Be Agile』なんてもってのほか
  世の中のトレンドとは裏腹に、実際は「Do Agile（形の実践）」にすら到達していない企業やチームが圧倒的多数。
- 根強く残るアジャイルへの「偏見」
  「品質が落ちる」「計画性がない」「ドキュメントを書かない言い訳だ」という誤解と警戒感。
- 先駆者たちの高齢化と次世代の不在
  黎明期を牽引したリーダーに頼り切りで、現場で泥臭く推進する新しいリーダーシップが不足。

「だからこそ、ここに意義がある」

私が戦っているフィールドは、最も保守的で、最もアジャイル導入が難しいとされる大企業や金融・基盤領域です。

最先端の現場だけのアジャイルではない。
泥臭く、偏見と戦いながら、一歩ずつ変革の種を蒔く。
その困難な現場に伴走することにこそ、私のキャリア最大の意義があると考えています。

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

フレームワークへの固執という罠

形式主義に陥るチームの悲劇

× 形式への過度なこだわり
3つの役割(PO/SM/開発)、5つのイベント、3つの作成物。スクラムガイド通りに完璧に揃えようとしすぎる。

× 体制が作れないから無理と諦める
「専任のPOがアサインできない」「専任SMがいない」ことで導入の障壁を自ら高くしてしまう。

× スクラムガイド準拠が目的化する挫折
教科書通りにできないならやらない方がいい…という極端な二元論による形骸化。

見解:フレームワークはさほど重要ではない

■ 「完全に準拠できないならやらない方がいい」とは決して思わない。
⇒ガイドライン策定でも余白は残す必要がある。

■ 制約だらけの現場で、どうやって少しでも対話を増やし、適応のサイクルを回すか。
⇒そこにこそアジャイルコンサルタントの腕の見せ所がある。

■ 型に人間を当てはめるのではなく、現場の課題に合わせて型を道具として使い倒すべきです。
⇒アジャイルマニフェストへの回帰

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

スクラムの定義と理論を見る（スクラムガイドより）

スクラム（Scrum）

複雑な問題に対応する適応型のソリューションを通じて、人々、チーム、組織が価値を生み出すための軽量級フレームワーク

経験主義

知識は経験から生まれ、意思決定は観察に基づく。

リーン思考

ムダを省き、本質に集中する。



スクラムの三本柱①

透明性

創発的なプロセスや作業は、作業を実行する人とその作業を受け取る人に**見える**必要がある。



スクラムの三本柱②

検査

スクラムの作成物と合意されたゴールに向けた進捗状況は、**頻繁かつ熱心に**検査されなければならない。



スクラムの三本柱③

適応

プロセスのいずれかの側面が許容範囲を逸脱していたり、成果となるプロダクトが受け入れられなかったりしたときは、適用しているプロセスや製造をしている構成要素を**調整する**必要がある。

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

5つの価値基準をは身近にある（スクラムガイドより）

確約
Commitment
スクラムチームは、ゴールを達成し、お互いにサポートすること確約する。

集中
Focus
スクラムチームは、ゴールに向けて可能な限り進捗できるように、スプリントの作業に集中する。

公開
Openness
スクラムチームとステークホルダーは、作業や課題を公開する。

尊敬
Respect
スクラムチームのメンバーは、お互いに能力のある独立した個人として尊敬し、一緒に働く人たちからも同じように尊敬される。

勇気
Courage
スクラムチームのメンバーは、正しいことをする勇気や困難な問題に取り組む勇気を持つ。

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

忘れられない上司からの「3つの問い」

MSOL Digital

「ちゃんと会話したのか？」

→ 都合のいい解釈で済ませず、面と向かって言葉を交わしたか？

「ちゃんと合意をしたのか？」

→暗黙の了解に逃げず、互いに納得して握り合ったか？

「ちゃんと考え抜いたのか？」

→前例や指示に従うだけでなく、自分の頭で深く突き詰めたか？

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

「Do Agile」から始めよう ー マインドは行動の後にやってくる

MSOL Digital

Step 1：形から入る（Do Agile）

「マインドを変えてから始めよう」は難しい。人間のマインドは簡単には変わらない。
まずは朝会やふりかえりなど、無理のない小さなプラクティスから習慣化する。

Step 2：続けるための環境づくり

経験者やアジャイルコーチ、良いスクラムマスターに伴走してもらう。
業務外の勉強会やコミュニティのワークショップを活用し、安全な場で試す。

Step 3：やがて心意気が育つ（Be Agile）

日々の対話やリズムが習慣化されることで、チームの信頼関係や自律性が自然と芽生える。
行動の積み重ねこそが、文化を変える唯一の道。

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

価値を重く捉えすぎない ー アジャイルは人間らしい「営み」である

MSOL Digital

「顧客価値」の重圧で苦しまないで

世の中の言説は「顧客への圧倒的価値」「ビジネス成果」を声高に叫びます。

しかし、最初から壮大な価値を背負いすぎると、チームは息苦しくなり、身動きが取れなくなってしまいます。

価値は「ある/ない」の二元論ではなく、「多いか/少ないか」というグラデーションで捉えればいいのです。

日々の活動は、必ず社会に届いている

私はアジャイルを、特別な宗教ではなく、日々の人間らしい「営み」だと考えています。

あなたが日々現場で流している汗や工夫は、間違いなく社会に何らかの効果をもたらしています。

それはアジャイルであっても、ウォーターフォール開発であっても全く同じです。ウォーターフォールを極めることにも大いなる価値があります。

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

まずは雑談から ー 対話が生み出す化学反応

「対話」とは、肩肘張った重苦しい儀式ではない

人と人が楽しく会話すること自体に価値がある

形式張ったミーティングではなく、他愛のない雑談や気軽なおしゃべりの中にこそ、チームを前進させるアイデアの種が眠っています。

オフラインの対話がもたらす爆発的な刺激

リモートワークで自室にこもりがちな現代だからこそ、膝を突き合わせて交わすリアルな会話の熱量・相乗効果に勝るものはありません。

声に出すことで、何かが動き始める

悩んでいることを言葉にし、誰かが相槌を打つ。その小さな共感の積み重ねが、閉塞感を打破するエネルギーになります。

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

Agile Paradox ー 加速する世界と変わらない人間の領分

繰り返されてきた「人間不要論」の歴史

【クラウドの台頭】 ➔ 【 RPAブーム】 ➔ 【内製化へのシフト】 ➔ 【生成AIの進化】

しかし現実はどうでしょうか？ 人はいなくならなかったし、私たちは今も何とか適応して現場で働き続けています。

技術が加速するからこそ、「何を作るのか」が問われる

どれだけコード生成や自動化が超高速化しても、「誰のために」「何のために」作るのかを決めるのは人間です。

便利になるはずが新たな問いを生み、速くなるはずがより深い思考を求める。これこそが、私たちが直面している『Agile Paradox』の正体です。

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

AI時代の「真の対話」へ ― 道具を使いこなし、原点に立ち返る

私自身のスタンスと実感

私はこれまで敢えてAIにはほとんど触れてきませんでした。今もAIがなくても現場で困らない状態です。

最先端のツールは若い世代にどんどん牽引してもらえばいい。でも、道具として上手く使いこなせるようにはなっていきたいと考えています。

最後に価値を決めるのは「人と人の対話」

AIと本当の意味で「対話（合意・意思疎通）」ができる日は、まだ先だと感じています。

開発手段がどれほど自動化されても、顧客や仲間と痛みを分かち合い、納得を創り出すのは人間の仕事です。

加速する世界だからこそ、私たちは「人と人との対話」という揺るぎない原点に立ち返る必要があります。

© 2025 MSOL Digital Co., Ltd.

MSOL Digital

アジャイルで、日本の現場をもっと面白く。

ウォーターフォールで培った15年の実直さと、アジャイルで学んだ10年の対話と適応。
色んな人にアジャイルを好きになってほしい。アジャイルな働き方の楽しさを知ってほしい。
そして、アジャイルの価値を現場に根付かせることで、日本を変えていきたい。
加速する時代だからこそ、泥臭く、人間らしく、対話を続けていきましょう。

ご清聴ありがとうございました

2026年11月13日
株式会社 MSOL Digital 片岡 亮


MSOL Digital
デジタル∞マネジメントの変革力で未来をつくる