Agile Japan 2026　2026 / 11 / 13

AIで実装が加速したのに、なぜ私は仕事の大半で人と話し続けていたのか？

ユーザーに価値を早く届けたくてもがいた末にかえってきたアジャイルの原点

せーの（清野　航）/ KDDI株式会社

自己紹介



せーの / 清野 航

KDDI株式会社 アジャイル開発部

グループリーダー / マネージャー / プロダクトオーナー

Mr.Children・乃木坂が好き。



X：@say_no_w



ただし、DAM 精密採点DX-Gに限る

カラオケで100点がとれます。歌が上手いわけじゃないです。

今日話したいこと

この１年の自分の取組とそこからたどり着いたもの、について話します

- 背景（2025年当時から）
- この１年自分がやっていたこと
- ふりかえり
- たどりついたもの

AIで加速していく世界

この1年でAIに任せられることややれることは加速度的に増えている

1年前（2025年）		今（2026年）
AIに相談しながらコードを書く	▶	**AIがコードを書いて人は監督する**
任せられるのは2時間分	▶	**1日分の作業をこなすことができる**
数分ごとに人が指示する	▶	**数時間ひとりで走り続ける**
PC操作テストで人間に及ばない	▶	**人間並みになりもっと難しいテストが作られた**

出典：METR Time Horizon（2025–2026）／Anthropic 2026 Agentic Coding Trends Report／OSWorld／OSWorld 2.0

自分の仕事も変わった

個人の仕事でもAIと一緒にやったり任せたりするものが増えた

1年前

- 資料は構成から手で作る
- AIには部分的な質問だけ
- 任せるのは不安だった
- 手で情報を探して戦略を練って…

今

- **構成案をAIと壁打ちで作る**
- **スライドのベースを任せて仕上げだけ**
- **自分は「何を伝えるか」に集中**
- **調査させて壁打ちして戦略立案**

世の中もおそらく個人の仕事も速くなった。

じゃあ組織の価値提供は速くなった？

自分の周りの世界への違和感

価値を提供するスピード、別に上がってなくない？

コードを書くのは
楽になったぽいけど…

開発のやり方
変わってへんしなぁ



結局リリースも
早くなってないし

このままでええんか…？

当時の開発組織

コンポーネントごとにチームが分かれた、縦割りの組織

ネイティブアプリ	Webフロント	サーバ
チーム	チーム	チーム
チーム	チーム	チーム
チーム	チーム	チーム

この体制で起きていたこと（一例）

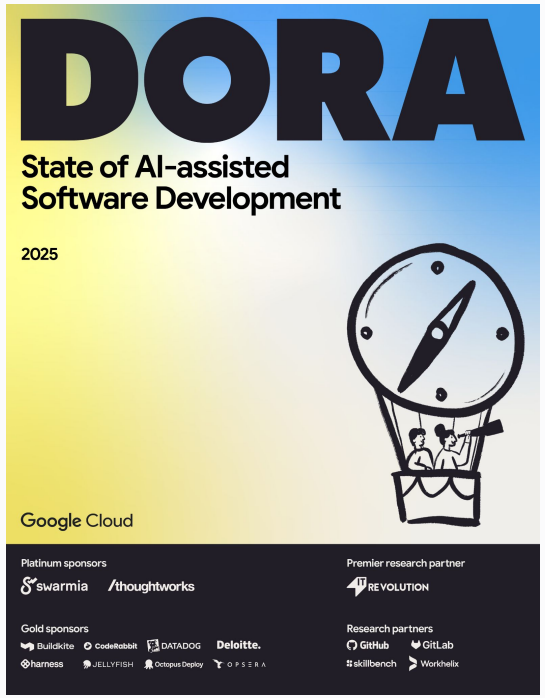
実装は多少速くなってもそれ以外の部分は変わらない



例：**各チームが自分の領域だけを分業実装**。事前の会話や確認が少ない。
→ 試験で初めて結合して問題が見つかり余力のあるチームが修正するなどが発生
→ 操作しにくさや技術負債につながり「チームの内と外」の対立が生まれる要因に

DORAレポート

AIは組織の強みも弱みも増幅する



“AI’s primary role in software development is that of an amplifier. It magnifies the strengths of high-performing organizations and the dysfunctions of struggling ones.”

AIの主な役割は「増幅器」。

組織の強みも機能不全も増幅する。

出典：DORA 2025 State of AI-assisted Software Development（2025年9月）

自分の組織に当てはめて考えると

これ、うちの組織に激刺さりしてない…？



AIで作るのが速くなっても
詰まりと手戻りは発生する

体制がこのままなら
同じ問題は起き続ける

結局、
価値は早く届かない

これ早めにボトルネック解消しとかないとやばそう…
って思い始める

こうなる原因はどこにあるのか

自分のタスク完了にしか関心が向かない分業にありそう



自分のタスクの完了に関心

→ 会話が不足。互いの領域に無関心。

いいものをつくることに関心

→ 作る前に話す。作りながら確かめる。

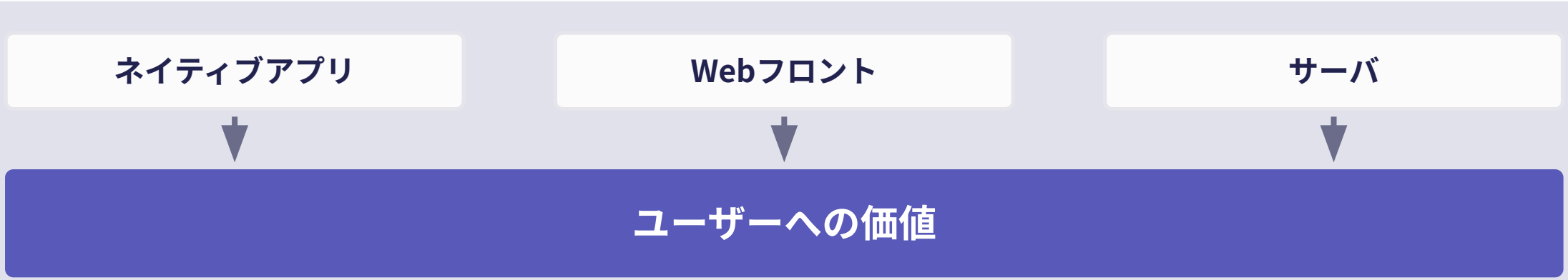
まずは分業やめて混成チームを作ればいいのでは…？

1つの価値にみんなで向き合うチームを目指す

Before：コンポーネントごとに別チーム



After：1つのチームで、全員が同じ価値に向き合う



こうした方が良いかなーは見えてきたけど

自分には編成権も人事権もない…

今の組織の課題を話してみる

みんな起きている問題とその原因には合意してくれる



じぶん

こういう問題が
起きていて…

2か月・20〜30人と対話



部長

そうなんですよ！



ビジネスサイド

そうなんですよ！



エンジニア

そうなんですよ！

「じゃあ、こうしませんか？」と提案すると

誰もNOとは言わないものの、それぞれの立場の合理性がでてくる



じぶん

じゃあ、
こうしませんか？

2か月・20〜30人と対話



部長

ビジネスサイドのPOの育成もお願いね



ビジネスサイド

体験設計の責務は今のままにしたい



エンジニア

他のチーム、人が減っても回ります？

問題への合意と変化・解決への合意は別

合理性にどう向き合うか？

全部にいい解答出すのは無理。一緒に考えて落とし所を探す。

例1　時間軸をずらす

やるべき。だから
ロードマップに載せる

部長「POの育成も」

欲張ると中途半端になるので
段階的に進めることを説明

例2　やり方だけを変える

責務はそのまま
検討は一緒にやる

ビジネス「責務は今のままで」

責務はそのままにしつつ
一緒に考える方向にする

例3　全部は譲らない

今の負荷は
少し飲んでもらう

エンジニア「回りますか？」

今動かないとずっとしんどい
負荷については交渉する

ここで「いい格好」を見せてしまうと後々しんどい目にあう

それぞれが提案に乗れる理由をつくる

全部は解決できなくても乗っかれる理由はつくれる



部長

育成も段階的に進めてくれそう



ビジネスサイド

責務は守れて知見も増えそう



エンジニア

しんどさから抜け出せるかも

横断チーム

- ネイティブアプリ
- Webフロント
- サーバ

ユーザーへの価値

チームなんとか立ち上がった！

これで勝てる！

…と、思っていた時期が僕にもありました。

頭の中に残る「境界線」

組織図上は壁は消えたのに頭の中に「今までのやりかた・境界線」が残る

組織図の上は同じチーム

ネイティブアプリ	Webフロント	サーバ

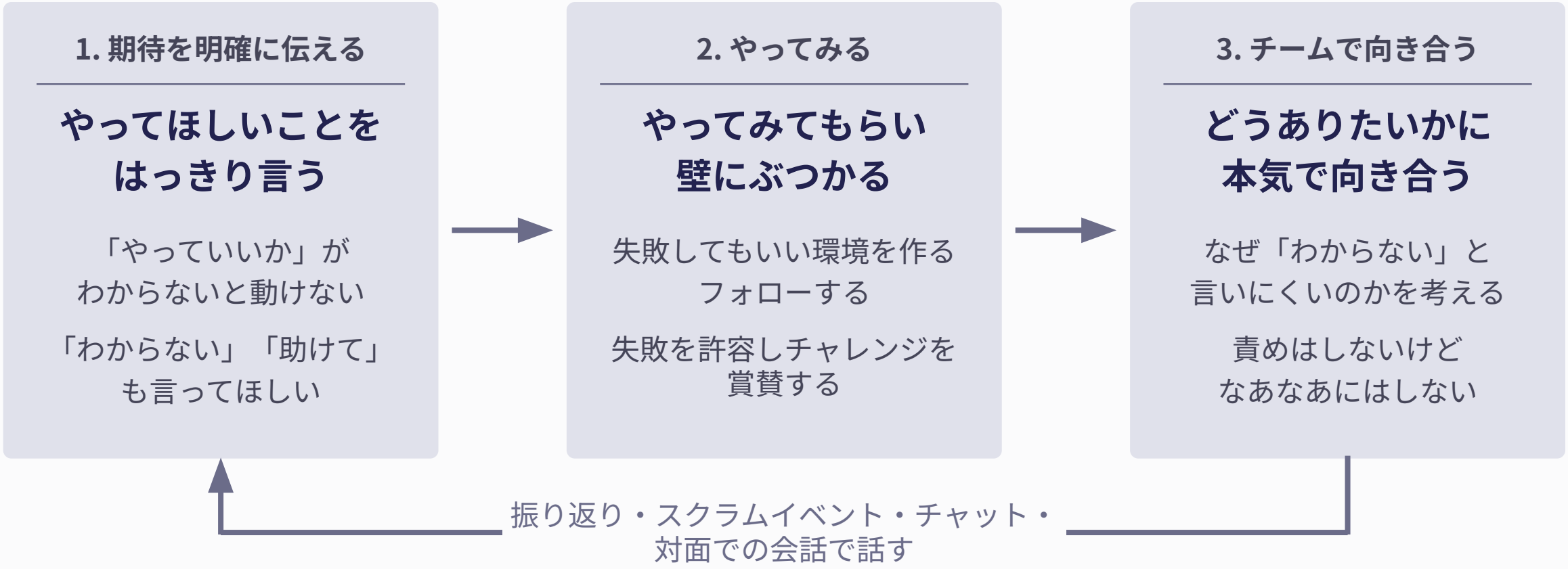
× 集まったのに
自分の領域の作業優先

× 一緒にいる良さを
活かしきれない

× スプリントゴールが
なかなか達成できない

なので今度はチームの中で対話する

やってほしいことを伝えて言いにくいこともチームで話す



少しずつ出てきた変化

関係の質が上がるにつれてロールを超えた動きが出てくるように

開始
自分の領域の
作業だけ

1か月
まずはモブプロ・
設計を一緒に

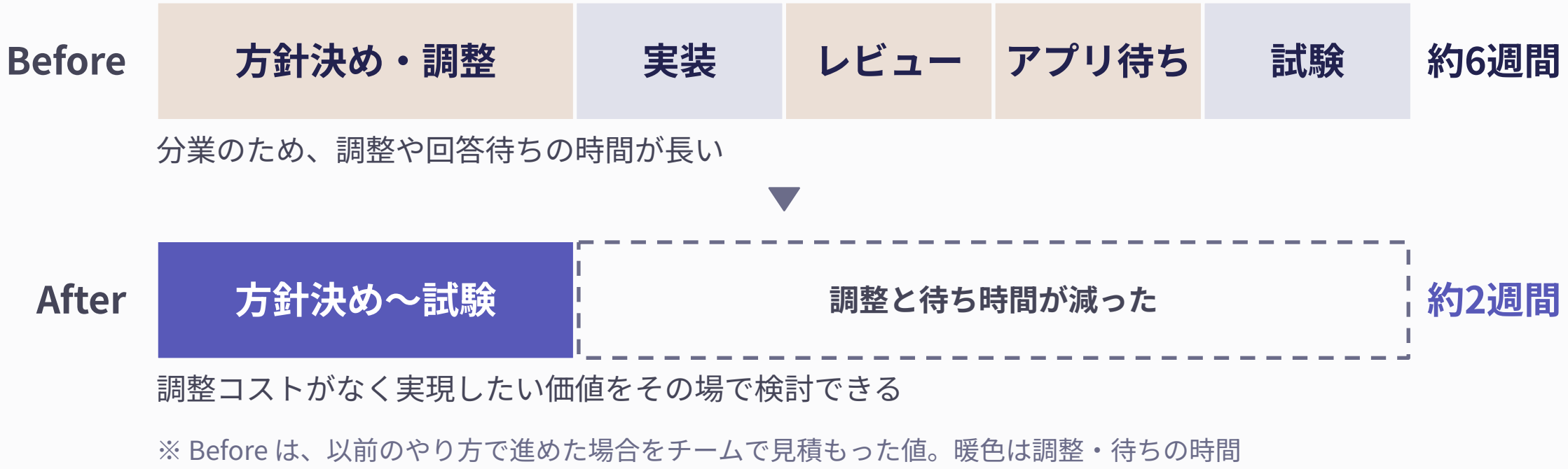
3か月
自分たちで
体験と計画を考える

半年
チーム外への
越境も

結果（とある案件において…）

これまでの約 1/3 の時間でユーザーに価値を届けることができた

例：アプリに機能移管して使わなくなるWebページの閉塞



※ Before は、以前のやり方で進めた場合をチームで見積もった値。暖色は調整・待ちの時間

副次的に「質」も良くなった

価値が早く届くだけでなく「質」の面も上がった

価値	**検査と適応が早くなった**	すぐに結合できるから早く試して早く修正できる
試験	**考慮漏れがなくなった**	自分だけでは出せない観点を他のコンポーネントが得意なメンバーからもらえる
実装	**あるべき形で実装できる**	自分のコンポーネントの都合だけを考えず全体として最適な形で対応ができる

ふりかえってみて

価値提供が早くできるようになった要因はAIではなかった

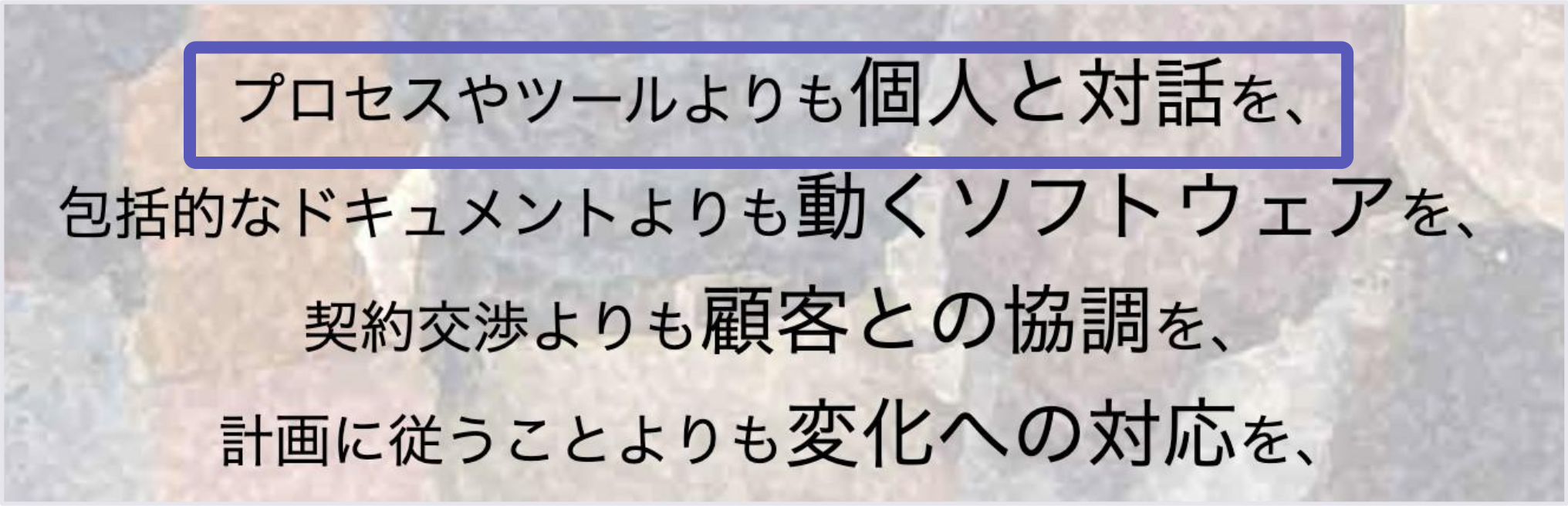
- 構造に目を向けて**ボトルネックを退けたことの方が効果が大きかった**
  - 実装を早くするよりコミュニケーション不全の解消のために**対話をする**
- しかも対話を続けていたチームは**みんな自律的に動くようになった**
  - ありたい姿を**対話し続け**小さな成功体験を重ねて自律的に動くように

AIというツールを使うより個人との対話に時間を使っていた

AIというツールを使うより個人との対話に時間を使っていた

このフレーズ、どっかで聞いたことあるな？

アジャイルソフトウェア開発宣言



出典：アジャイルソフトウェア開発宣言（agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html）

僕たちはこの価値観が大事なことを昔から知っていた

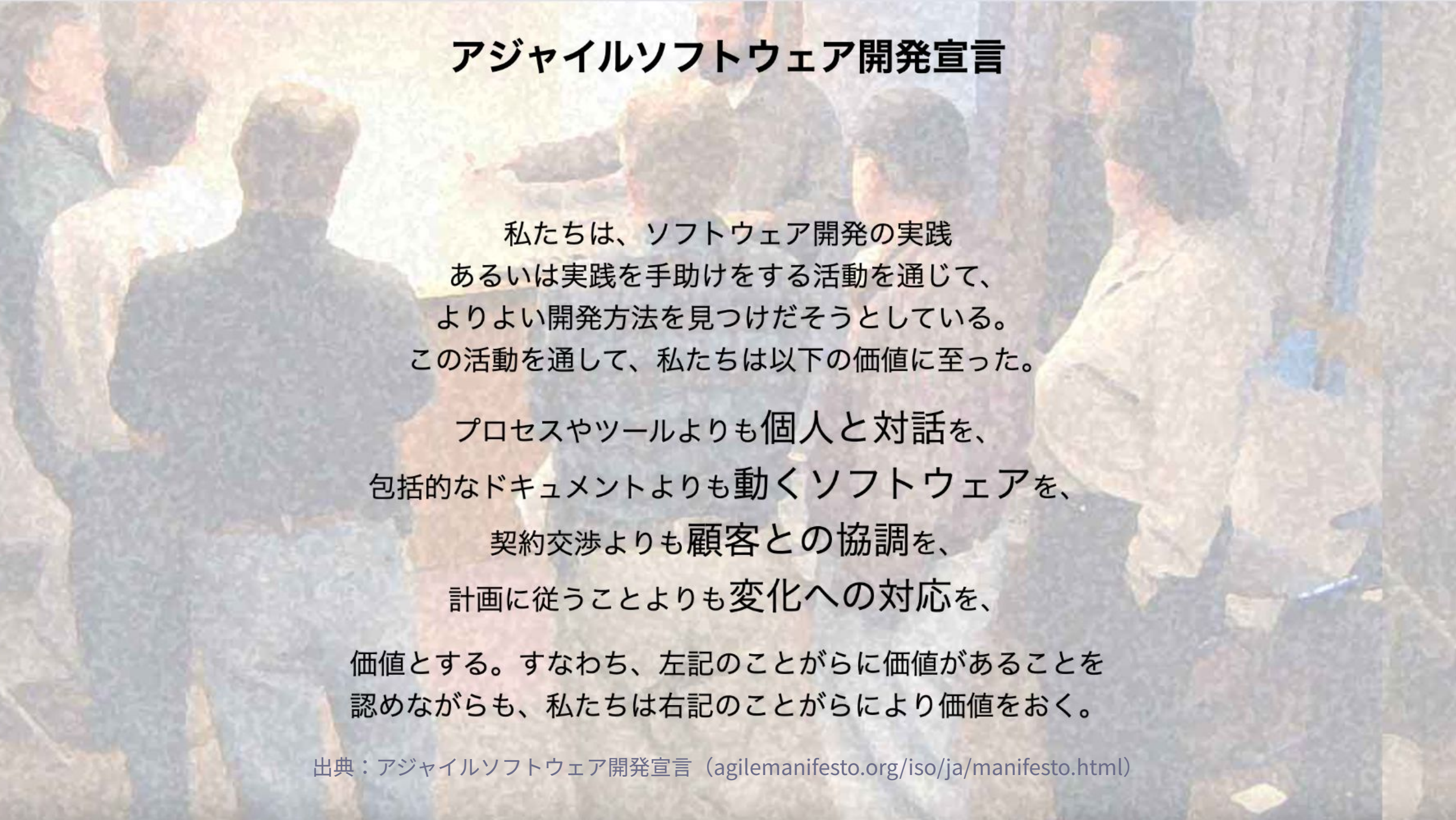
この1年、価値を早く届けたくて
自分が時間を費やしたのは
AIではなく人と話すことだった

まとめ

「プロセスやツールよりも個人と対話を」

- AIを組織で活用するためにも組織と向き合う
- 組織は人のあつまりなので人と向き合うことが大事
- そのために**個人と対話をする**

僕は1年かけて、この原点にかえってきました。
今だからこそ、この言葉の意味をもう一度考えてみません？



アジャイルソフトウェア開発宣言

私たちは、ソフトウェア開発の実践
あるいは実践を手助けをする活動を通じて、
よりよい開発方法を見つけだそうとしている。
この活動を通して、私たちは以下の価値に至った。

プロセスやツールよりも**個人と対話**を、
包括的なドキュメントよりも**動くソフトウェア**を、
契約交渉よりも**顧客との協調**を、
計画に従うことよりも**変化への対応**を、

価値とする。すなわち、左記のことがらに価値があることを
認めながらも、私たちは右記のことがらにより価値をおく。

出典：アジャイルソフトウェア開発宣言（agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html）