

---

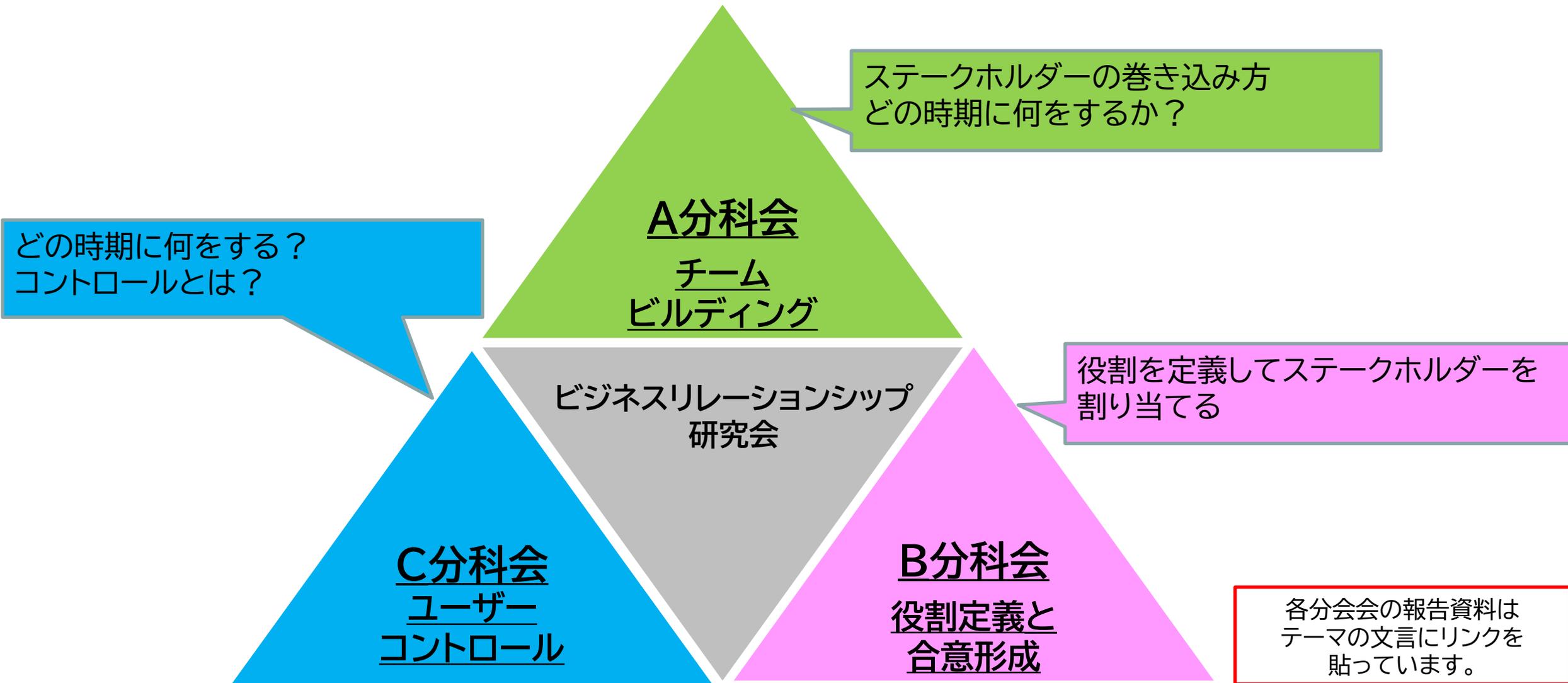
# 2024年度 JUAS ビジネスリレーションシップ研究会 活動成果報告

2025年4月

---

ビジネスリレーションシップ研究会

# 2024年度ビジネスリレーションシップ研究会分科会活動



---

2024年度 ビジネスリレーションシップ研究会  
分科会A

# チームビルディング

2025年4月

---

分科会A

# 成果物 目次

## ■ 活動報告

## ■ 成果物

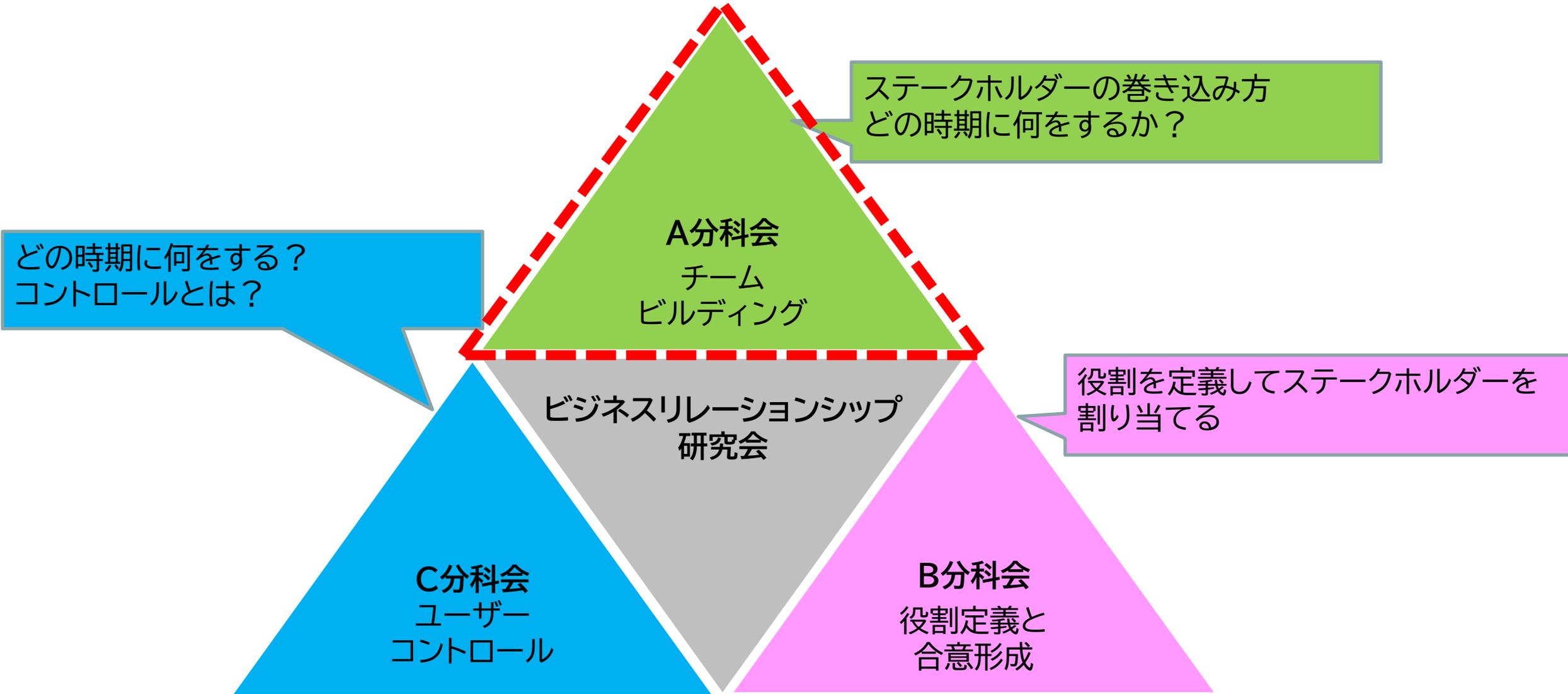
1. ビジネスリレーションシップにおけるチームビルディング  
～ 狭義のチームビルディング・広義のチームビルディング ～
2. 自分ファースト・チームファースト
3. 役割の越境
4. 良いチーム・悪いチーム
5. まとめ

## Appendix

### ・諸検討資料

# ■活動報告

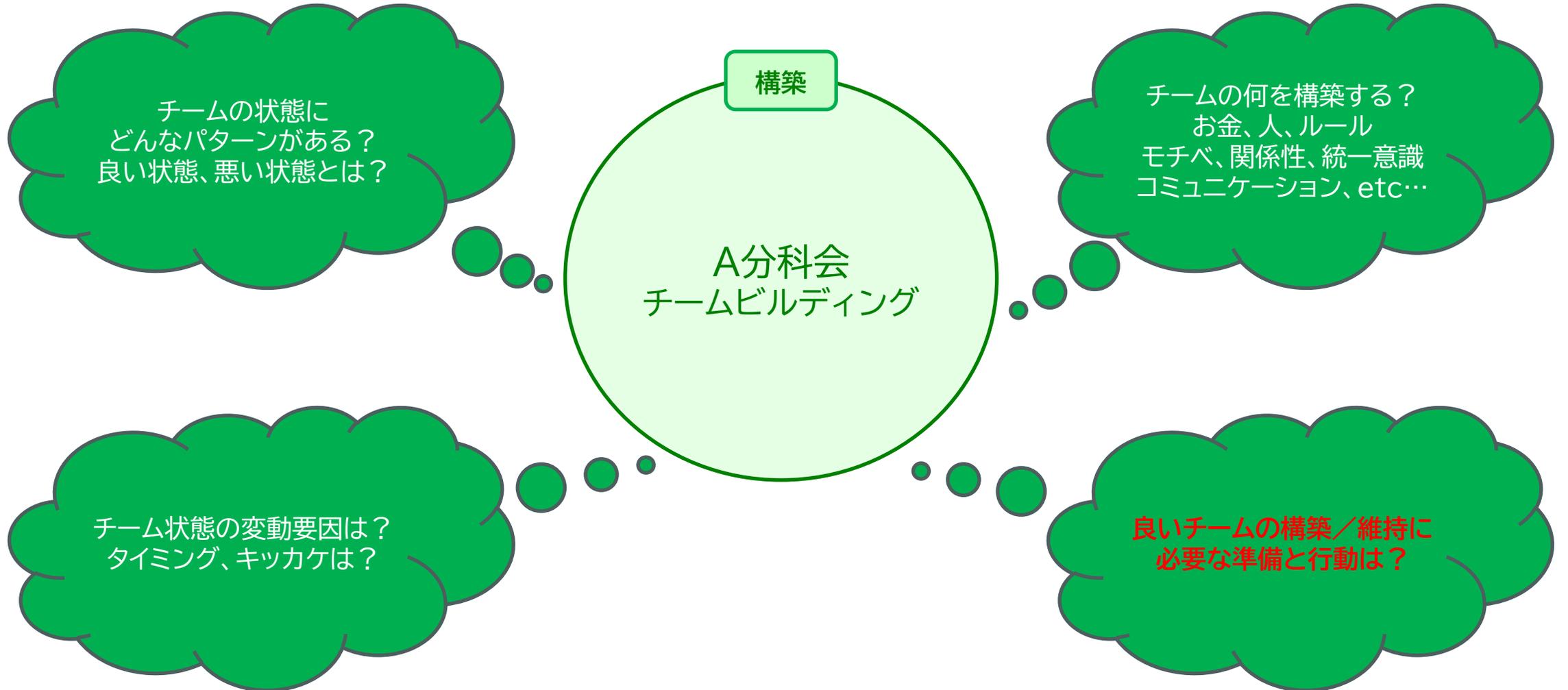
# 2024年度ビジネスリレーションシップ研究会分科会活動



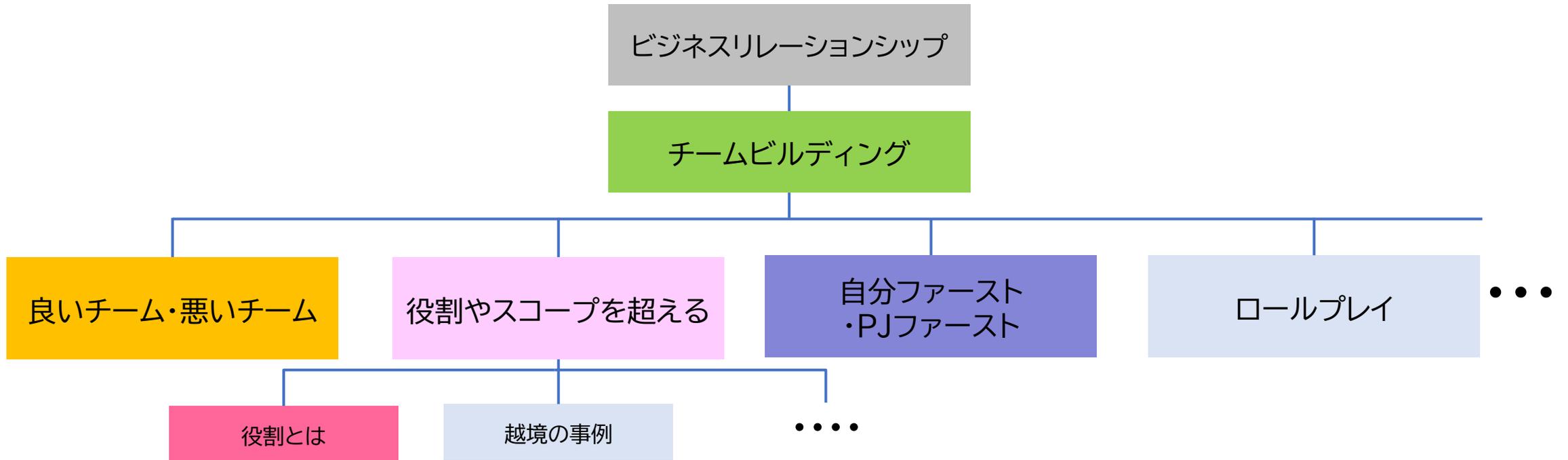
# 活動実績

	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
定例会	5/2 8	6/18	7/10	8/2, 3 合宿	9/11	10/16	11/1 5	12/6	1/10	2/12	3/7
事例紹介											
研究テーマ											
成果物											
マイルストーン				△分科会決定					△成果物イメージ確定 △ 成果報告会		

# チームビルディングの考察



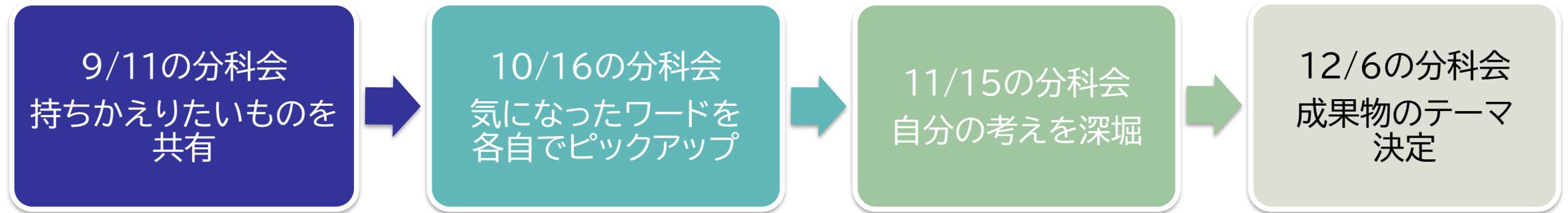
# チームビルディング議論の進め方



- 
- 
- 
- 

議論で出てきたキーワードを階層的に掘り下げていく

# 目次、成果物のまとめ 1/2



## 成果物のテーマ

- ・狭義と広義
- ・良いチームと悪いチーム
- ・自分ファーストとチームファースト
- ・役割の越境

## 目次、成果物のまとめ 2/2

B分科会:役割定義と合意形成 …… テーマが広範囲(着目点によった成果物)  
C分科会:ユーザーコントロール …… そもそも何?どうする?が成果物

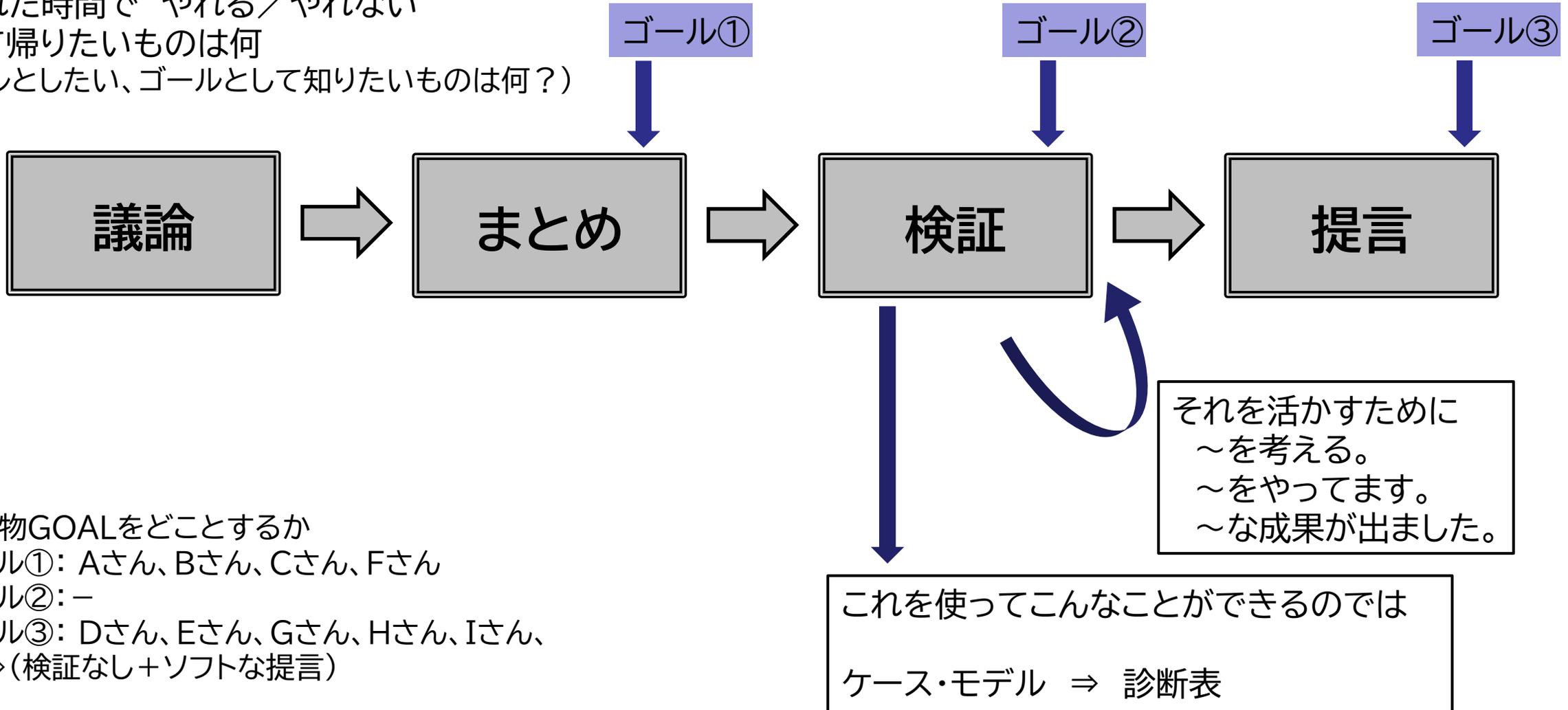
『チームビルディング』 …… 明確であり、手法も確立されている。  
これをビジネスリレーションシップ研究会的にどう味付け(まとめる)するか



★:まとめ(小成果)全体で一つの結論ではなく、着目点ごとの成果をまとめる

# 成果物ストーリー議論

残された時間で やれる／やれない  
持って帰りたいものは何  
(ゴールとしたい、ゴールとして知りたいものは何?)



成果物GOALをどことするか

ゴール①: Aさん、Bさん、Cさん、Fさん

ゴール②: -

ゴール③: Dさん、Eさん、Gさん、Hさん、Iさん、

⇒(検証なし+ソフトな提言)

# ■ 成果物

# 成果物 目次

## ■ 活動報告

## ■ 成果物

1. ビジネスリレーションシップにおけるチームビルディング  
～ 狭義のチームビルディング・広義のチームビルディング ～
2. 自分ファースト・チームファースト
3. 役割の越境
4. 良いチーム・悪いチーム
5. まとめ

## Appendix

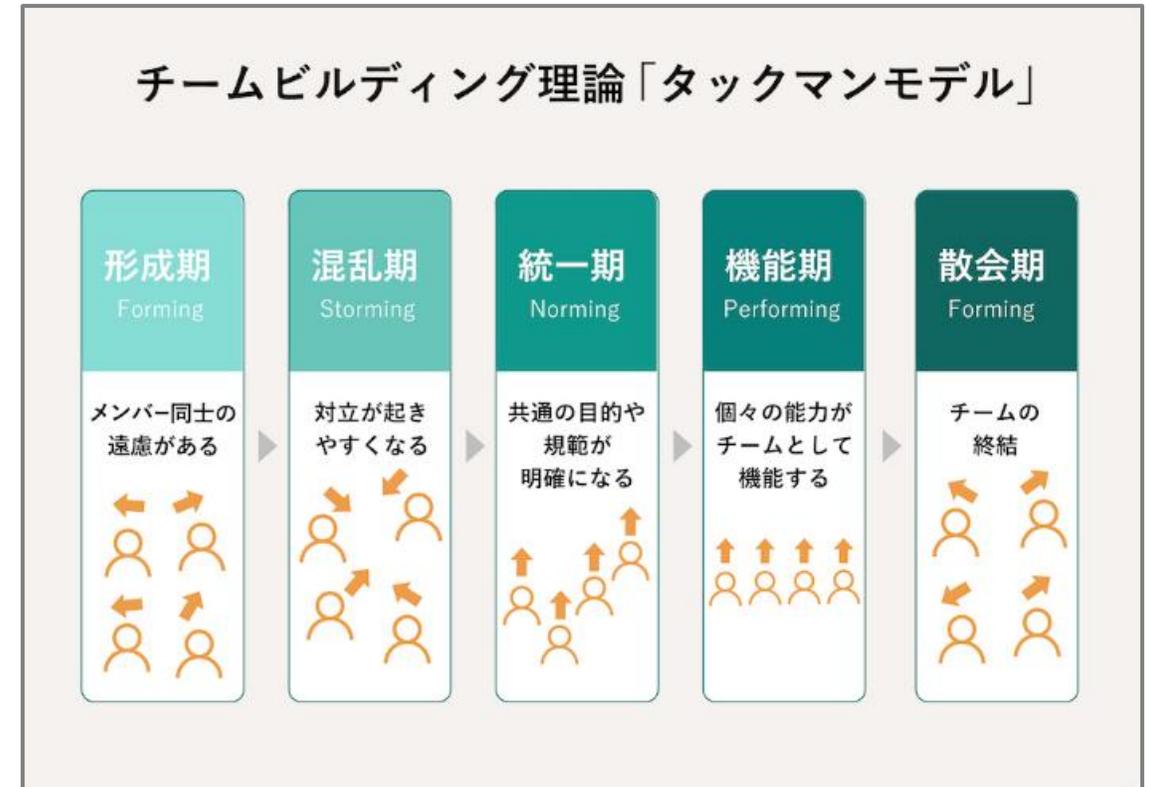
### ・諸検討資料

# 1. ビジネスリレーションシップにおける チームビルディング

# チームビルディングについて

一般的にチームビルディングは、チームで高い効果を出すための取り組みである。チームは同じ役割(同じ部署)内の複数メンバーで構成されている。右記、タックマンモデルもチームビルディングの1理論である。

案件推進(例えばプロジェクト)において「**ステークホルダーの巻き込み方**」に課題感を持っているとの意見が多かった。ビジネスリレーションシップの観点から、このプロジェクトをチームと考え、チームビルディングを検討することも可能ではと考えた。



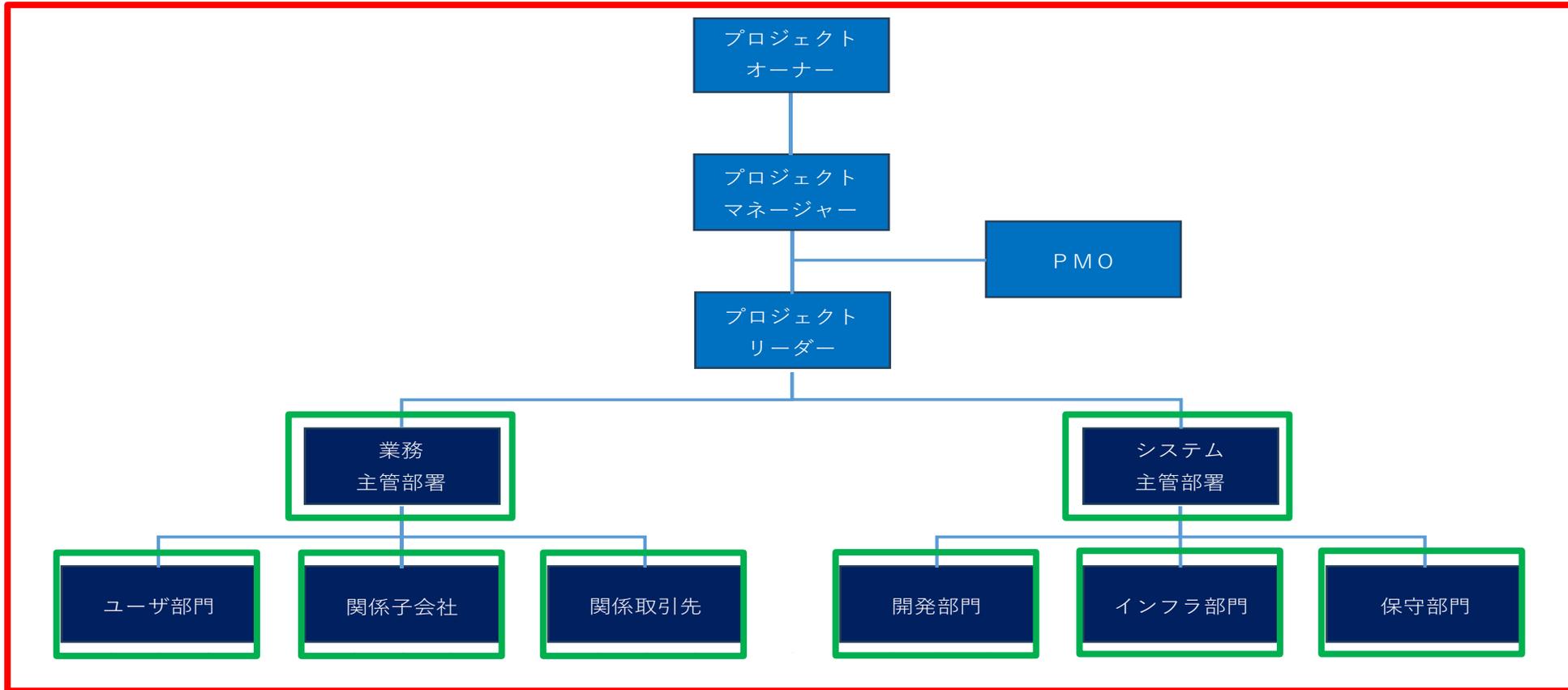
# 広義のチーム/狭義のチームの定義

チームビルディングにおけるチームを、以下の通り定義する。

**広義のチーム:**プロジェクト全体を1チームとする考え方 (下図の赤枠イメージ)

**狭義のチーム:**1部署をチームとする考え方 (下記の緑枠イメージ)

広義と狭義のチームではチームビルディングで重視する点や考え方が異なる

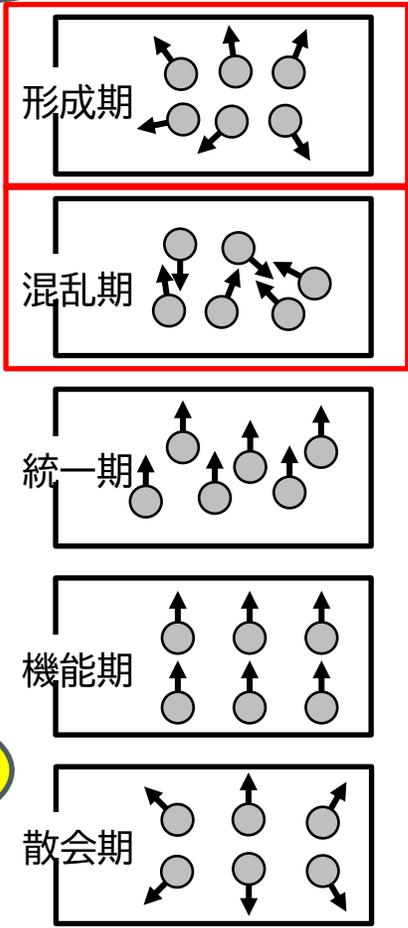


# チームビルディングの遷移

広義と狭義のチームの違いをタックマンモデルの【形成期】と【混乱期】に焦点を当て比較した。



形成期、混乱期は チーム基盤を固め効果的な協力体制を築く為に極めて重要  
失敗時はプロジェクト影響大



実際のプロジェクトでは、想定外の要因による影響を受け、混乱期～機能期のサイクルが繰り返されるケースがほとんど

想定外の要因: 体制変更、クライシス発生、方針変更等

# 【形成期】における広義/狭義のチーム傾向の比較

広義のチーム傾向		狭義のチーム傾向
<ul style="list-style-type: none"> <li>上意下達で関係者全体に共有が可能だが、一方的になりがち</li> <li>曖昧で抽象的にすることで自発的な活動を促すことができるがPJ内で認識違いが発生しがち</li> </ul>	<b>目標と目的の共有</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上意下達/下意上達ともにされるが、都合よく解釈しがち</li> <li>明瞭で具体的にすることでチームで実施すべきことが明確になるが検討範囲が自チームに閉じがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>PJ内の役割が曖昧に設定されがち、任せがち</li> <li>責任所在が不明確になりがち。</li> <li>業務よりプロジェクトを優先すべきと考えがち</li> <li>声の大きい/理解のないものに流されがち</li> </ul>	<b>役割と責任の明確化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自部署の役割が明確に設定されがち、自分達で決めがち</li> <li>プロジェクトより業務を優先すべきと考えがち</li> <li>声の大きい/理解のないものに抗いがち</li> <li>少人数のため、一人が複数の役割を担うことが多く、混乱時に負担が集中しがち。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な全体会など限定的になりがち</li> <li>全体周知は得意だが広く浅くになりがち</li> <li>PJ内ルールやスキーム策定が有効になりがち</li> </ul>	<b>コミュニケーション</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日頃のコミュニケーションを踏襲しがち</li> <li>全体周知は苦手だがチーム内は密で深くなりがち</li> <li>自部署内の対話や関係性構築が有効になりがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>PM及びシステム部門が関係する部署/組織を選定しがち</li> <li>いかに各チームが自分事として参画/機能してもらうかを考えがち</li> <li>部署間の連携/調整に強い人財、悩み相談しやすい人材を意識しがち</li> </ul>	<b>リソースの割り当て</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームリーダーが担当するメンバーを選定しがち</li> <li>いかにメンバーがパフォーマンス発揮してもらうかを考えがち</li> <li>与えられた役割/タスクを消化できる人財を意識しがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク対策として回避策を重視しがち</li> <li>PJオーナーや経営層、声の大きい関係者との関係を重視しがち</li> <li>正論を重視しがち</li> </ul>	<b>リスク管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク対策として緩和策を重視しがち</li> <li>直接相対する組織やステークホルダーとの関係を重視しがち</li> <li>現実的かどうかを重視しがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>PJ全体の初期計画を策定し、各チーム計画と統合して作成しがち</li> <li>PJ全体のタイムラインとマイルストーンを重視しがち</li> </ul>	<b>初期計画の策定</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自部署の初期計画を策定し、全体計画に統合して作成しがち</li> <li>自部署の詳細なWBSとメンバ負荷を重視しがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>各部署のタスクが成功するのは当たり前(前提)だと思いがち</li> <li>挑戦は避け安定を取りがち</li> <li>成功/失敗は全体共有したいと思いがち</li> </ul>	<b>PJとの向き合い方</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自部署のタスクが成功するか不安に思いがち</li> <li>成長を兼ねて挑戦したいと思いがち</li> <li>成功/失敗は自部署内に留めたいと思いがち</li> </ul>

# 【形成期】における広義/狭義のチーム傾向の比較(要約)

広義のチーム傾向

狭義のチーム傾向

上意下達で一方的、認識違いが発生	<b>目標と目的の共有</b>	都合よい解釈、検討範囲が自チームに閉じる
役割が曖昧、任せがち、責任所在が不明確、プロジェクトを優先	<b>役割と責任の明確化</b>	自分達で決める、業務を優先、抗う
限定的、広く浅く、PJ内ルール	<b>コミュニケーション</b>	踏襲、密で深い、自部署内の対話
関係する部署/組織、自分事として参画/機能、連携/調整に強い人材、悩み相談しやすい人材	<b>リソースの割り当て</b>	担当するメンバー、パフォーマンス発揮、役割/タスクを消化できる人材
回避策、PJオーナーや経営層、声の大きい関係者、正論	<b>リスク管理</b>	緩和策、直接相対する組織やステークホルダー、現実的
PJ全体の初期計画、各チーム計画、PJ全体を重視	<b>初期計画の策定</b>	自部署の初期計画、全体計画、自部署を重視
成功するのは当たり前(前提)、安定、全体共有	<b>PJとの向き合い方</b>	タスクが成功するか不安、挑戦、自部署内

# 【混乱期】における広義/狭義のチーム傾向の比較

## 広義のチーム傾向

## 狭義のチーム傾向

広義のチーム傾向	優先事項と解決方法	狭義のチーム傾向
<ul style="list-style-type: none"> <li>問題解決よりも状況共有を優先しがち</li> <li>解決方法は持続性を重視しがち</li> </ul>	優先事項と解決方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>状況共有よりも問題解決を優先しがち</li> <li>解決方法は即効性を重視しがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>PJ全体への報告は定期的(進捗都度)にして欲しいと考えがち</li> <li>報告内容は発生原因/影響範囲/再発防止に焦点が当たりがち</li> </ul>	報告頻度と焦点	<ul style="list-style-type: none"> <li>PJ全体への報告は解決(目途が立つ)してからしたいと考えがち</li> <li>報告内容は解決方法/対応工数/対応メンバに焦点が当たりがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>オーナーや経営層など上位層から追及されがち</li> <li>全体会など開かれた環境で追及しがち</li> </ul>	責任追及と環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>自部署の責任者など中間層から追及されがち</li> <li>自部署内など閉じた環境で追及しがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>QCD(品質/予算/納期)や目的の変更に影響を受けがち</li> <li>ルールや役割が厳密で変更時の補完は難しくなりがち</li> </ul>	影響度合と対処難度	<ul style="list-style-type: none"> <li>体制やモチベーションの変更に影響を受けがち</li> <li>ルールや役割は柔軟で変更時の補完をしがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>複数ステークホルダー、複数部署との調整が必要になりがち</li> <li>判断や意思決定は遅くなりがち</li> </ul>	調整と意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連ステークホルダーが限定的だったり自部署で調整しがち</li> <li>判断や意思決定は比較的早くしがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>複数部署が関与するため、情報伝達がスムーズに行われず、断絶が生じがち</li> <li>異なる背景や文化を持つメンバーがいるため、コミュニケーションミスによる誤解が生じがち</li> </ul>	コミュニケーションの改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーションが頻繁に行われるため、情報過多になりがち</li> <li>近い関係ゆえに「言わなくてわかるだろう」という思い込みが生じがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>形成期の内容と同じ</li> </ul>	役割と責任の再確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>形成期の内容と同じ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>広範な視点からのリスク評価が難しく、リスクが見落とされがち</li> <li>リスク発生時、意思決定プロセスが複雑で対応が遅れがち</li> </ul>	リスク管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>視点が限られているため、リスクを過小評価しがち</li> <li>迅速な対応が可能だが、リソースが限られているため対応が難しくなりがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの関係者のスケジュール調整が難航して、遅延が発生しがち</li> <li>プロジェクト全体のリソース配分が難しく、配分に不均衡が生じがち</li> </ul>	スケジュールとリソースの調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>リソースが限られているため、スケジュールがタイトになりがち</li> <li>リソース不足になりがち</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの関係者からのFBを収集するのが難しく、全員の意見が反映されにくくなりがち</li> <li>FBの対応が複雑なため、対応が遅れがち</li> </ul>	フィードバックの収集と対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>FBが偏りがち</li> <li>FBに対して迅速な対応がしやすい反面、重要なポイントを見落としがち</li> </ul>

# 【混乱期】における広義/狭義のチーム傾向の比較(要約)

広義のチーム傾向

狭義のチーム傾向

状況共有、持続性	優先事項と解決方法	問題解決、即効性
定期的(進捗都度)、発生原因/影響範囲/再発防止	報告頻度と焦点	解決(目途が立つ)してから、解決方法/対応工数/対応メンバ
上位層、開かれた環境	責任追及と環境	中間層、閉じた環境
QCD(品質/予算/納期)や目的の変更、厳密	影響度合と対処難度	体制やモチベーションの変更、柔軟
複数ステークホルダー、複数部署、遅い	調整と意思決定	関連ステークホルダーが限定的、比較的早い
断絶、コミュニケーションミス	コミュニケーションの改善	情報過多、思い込み
役割が曖昧、任せがち、責任所在が不明確、プロジェクトを優先	役割と責任の再確認	自分達で決める、業務を優先、抗う
見落とされる、意思決定プロセスが複雑	リスク管理の強化	過小評価、リソースが限られている
多くの関係者のスケジュール調整が難航、配分に不均衡	スケジュールとリソースの調整	リソースが限られている、リソース不足
全員の意見が反映されにくい、対応が遅れがち	フィードバックの収集と対応	偏る、重要なポイントを見落とす

# 深掘り観点の導出

## チームビルディング

昔からある枯れたノウハウ ①

メンバーのスキルや能力を最大限に引き出し、

目標を達成できるチームを作る取り組み

②

③

チームビルディングが重要なのは良く分かってる。

でも、枯れたメソッドなのに何で毎回苦勞するのだろう？



### A分科会メンバーが苦勞している点

①最大限に引き出す  
個人個人が最大限頑張っても、チームとして最大限のパフォーマンスを出せてくない？

②目標を達成  
目標って誰の目標？(個人？組織？会社？)  
達成できるチームとできないチームの違いって？

③チームを作る  
チームの作り方って何が正解？

苦勞点を深掘りする中で抽出された3つのキーワード

自分ファースト／チームファースト

役割の越境

良いチーム／悪いチーム

## 2. 自分ファースト/チームファースト

# 自分ファースト/チームファースト ことばの定義

## 自分ファースト

【定義】 **自己の成長、キャリア、目標を最優先に考え、個人の成果や評価を重視するアプローチ。**

【特徴】 独立性: 自分のスキルや知識を独自に磨くことに重点を置く。

成果重視: 個々のタスクの完了や、個人の貢献度が評価の対象となる。

自己啓発: 自己改善やスキルアップのために時間やリソースを投資する。

## チームファースト

【定義】 **チームの目標達成や全体のパフォーマンスを最優先に考え、協力やコラボレーションを重視するアプローチ。**

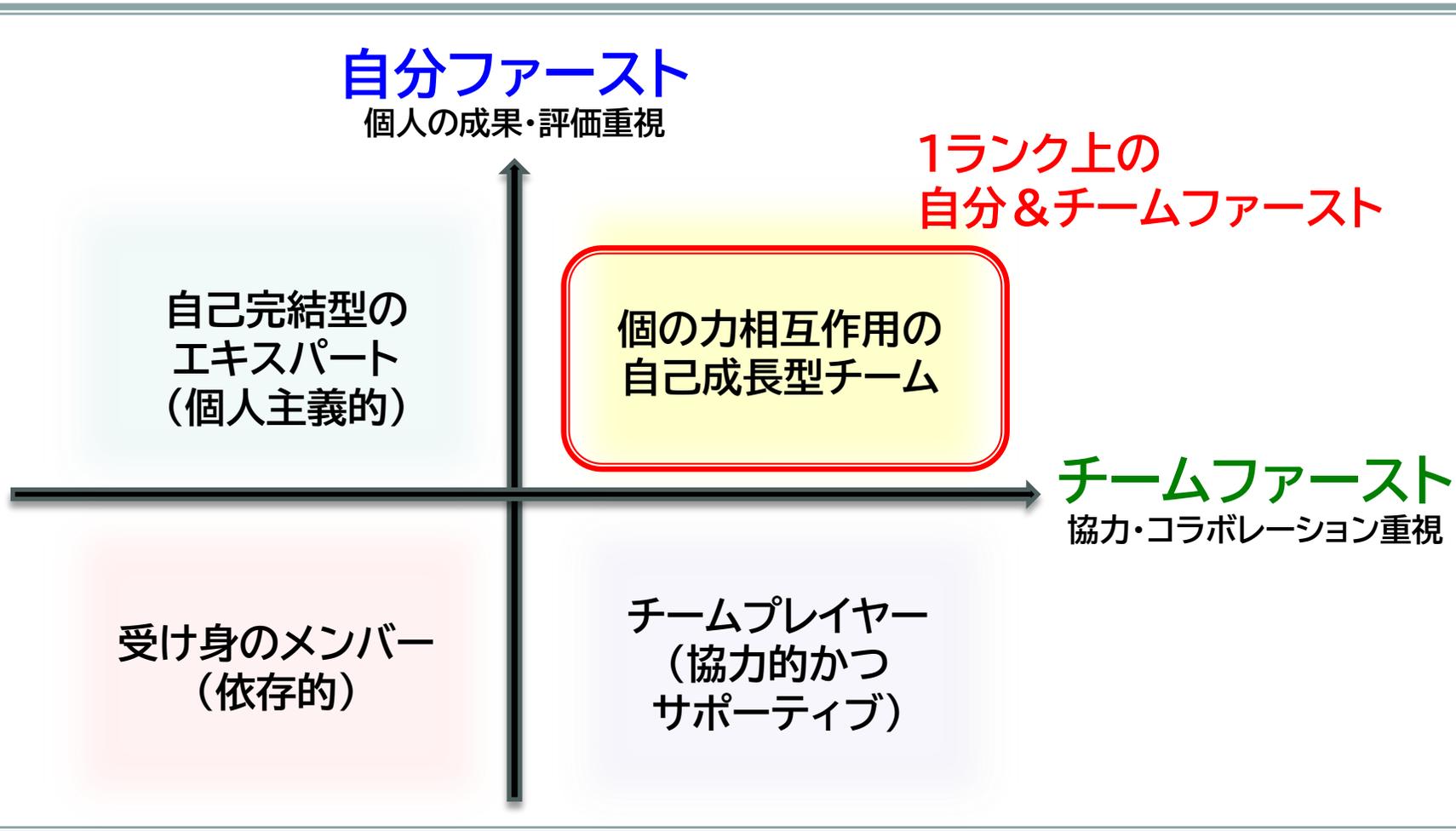
【特徴】 協力: チームメンバーとの協力と情報共有が重視される。

全体最適: チーム全体の成果やプロジェクトの成功が個々の成果よりも優先される。

コミュニケーション: チーム内での効果的なコミュニケーションが推奨される。

自分ファースト/チームファースト どちらが目標達成にふさわしい？

# 自分ファースト/チームファーストの関係性



## 【POINT】

◆ 個々人の属性により、  
チームリーダーおよびメンバー  
がどの領域に当てはまるのか  
は大方決まっている

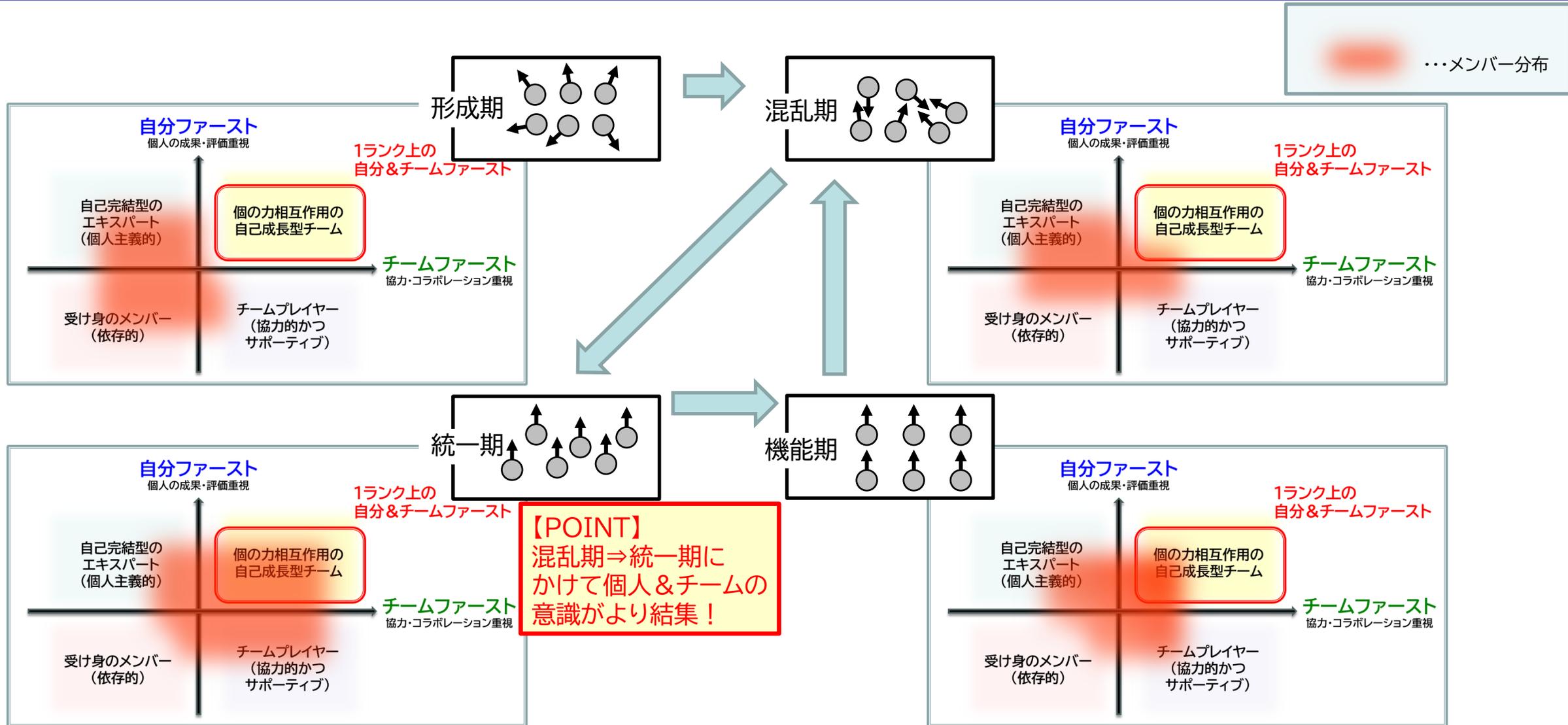
↓

◆ チーム活動の過程で  
「自分ファースト」  
「チームファースト」  
の意識付けにより、  
各メンバーが当てはまる  
領域は『移り変わっていく』

↑↑

チームの状態に応じて  
リーダーにより  
相応しい意識付けができる  
(or自動的に醸成される)  
ことがカギとなる

# タックマンモデルとの関連づけ



# 自分ファースト/チームファースト まとめ

自分ファースト

+

チームファースト

対立概念ではなく  
相互補完的なもの



## 1ランク上の「ゴールファースト」

- ・個々のスキルが高まり合い、質の高い力が結集！
- ・個人のモチベーションアップがプロジェクトに作用し、健康・私生活充実により健全で建設的な活動につながる！  
⇒困難に立ち向かえる粘り強いプロジェクト運営を実現！

# 3. 役割の越境

# 役割分担

組織において、目標達成のために役割分担して活動している。

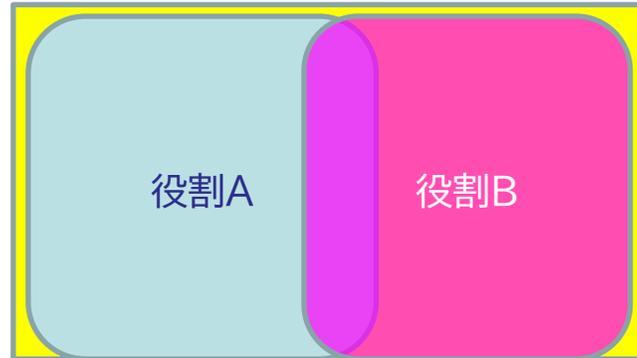
役割やスコープを明確にすることは、PJ推進には欠かせない。

一方で、複雑な組織構造の中、役割の境界が、紛らわしかったり、重複したり、役割分担が不足したりするケースは現実により得る。

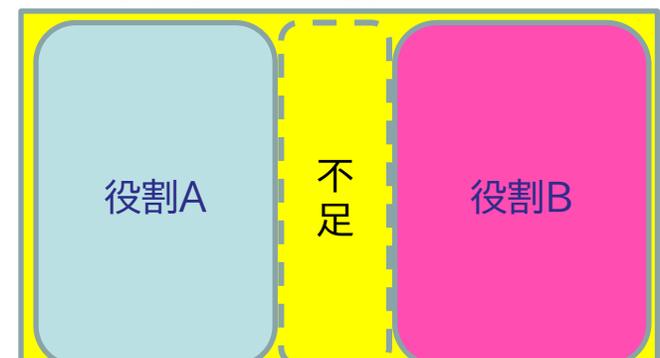
PJ【境界が紛らわしい】



PJ【役割の重複】



PJ【役割の不足】



事例:

システム開発PJにおいて、移行チームの役割

データ移行は実施するが、プロダクトのリリースは、

移行チームが、システム移行として実施する？／AP開発チームが開発作業の延長として実施する？

# 役割のあるべき形

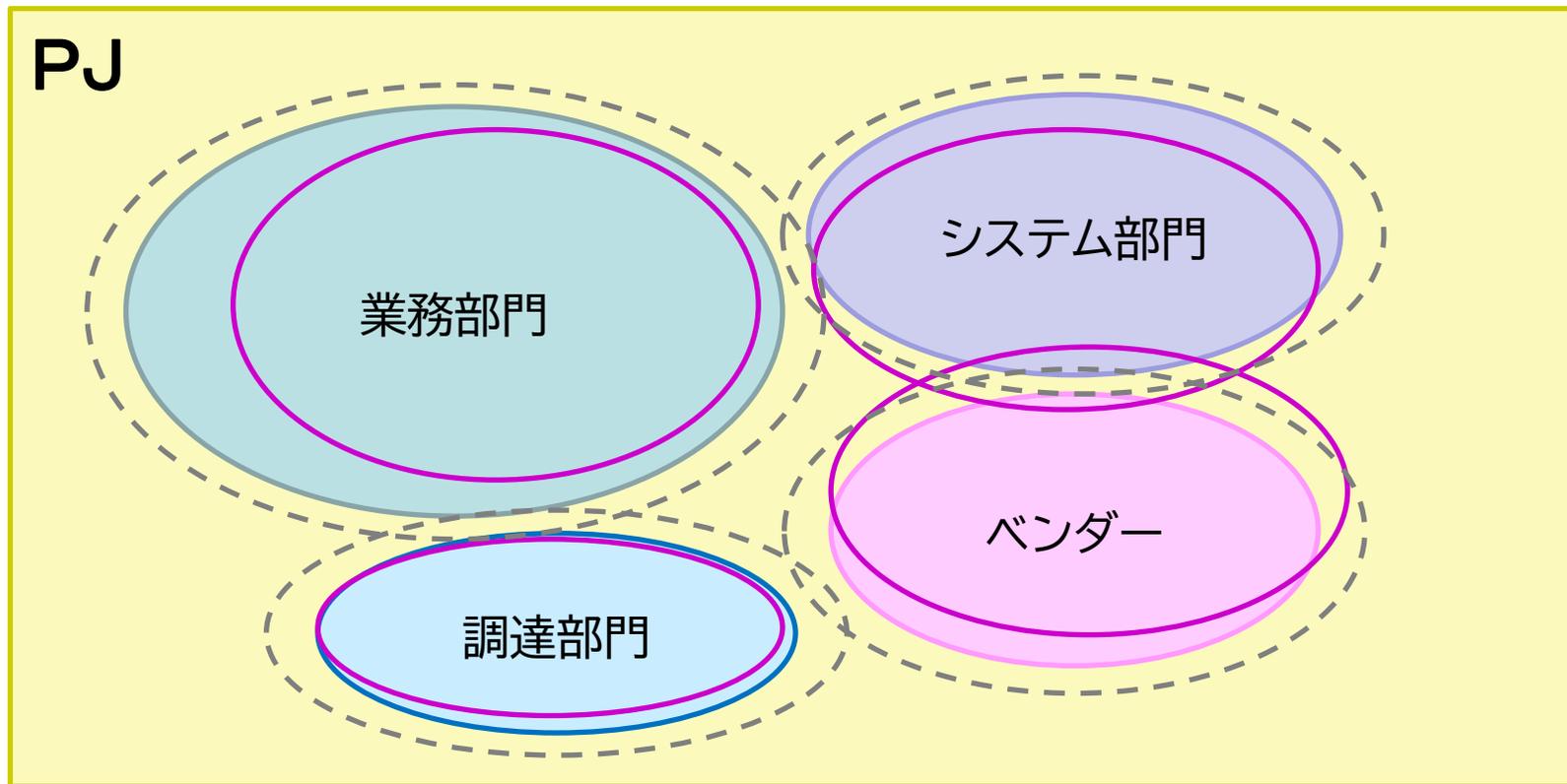
## プロジェクトにおける「役割」の設定状況

プロジェクトのあるべき形

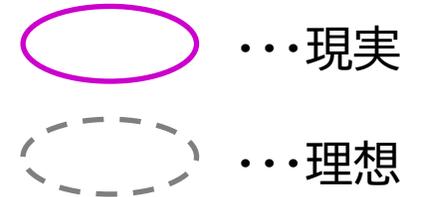
設定状況	メリット	デメリット	特性
役割を明確にする (スコープを明確にする)	<ul style="list-style-type: none"><li>責任の範囲が明確となる</li><li>権限が明確となる</li><li>達成感がある</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>権限が大きいとカバーする範囲も大きくなる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>上位の権限を持つメンバはすでに役割を越境している</li><li>権限の少ないメンバは越境をしない</li></ul>
役割が曖昧である (スコープが曖昧である)	<ul style="list-style-type: none"><li>役割を越境しやすくなる</li><li>責任が少なくなる(重圧がない)</li><li>仕事が減る</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>想定の結果以下となることもある</li><li>達成感が弱まる</li><li>他責になることがある</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>上位の権限を持つメンバは役割を少なくする</li><li>プロジェクトとして成立しない</li></ul>

# 役割の現実

いろいろな理由や背景によりそれぞれの役割に届いていないのが現実。  
役割を越境するのは必ずしも良しとはしないが  
少なくとも役割のひと回り外まで関与することで、役割に隙間のないPJチームとして活動できる。

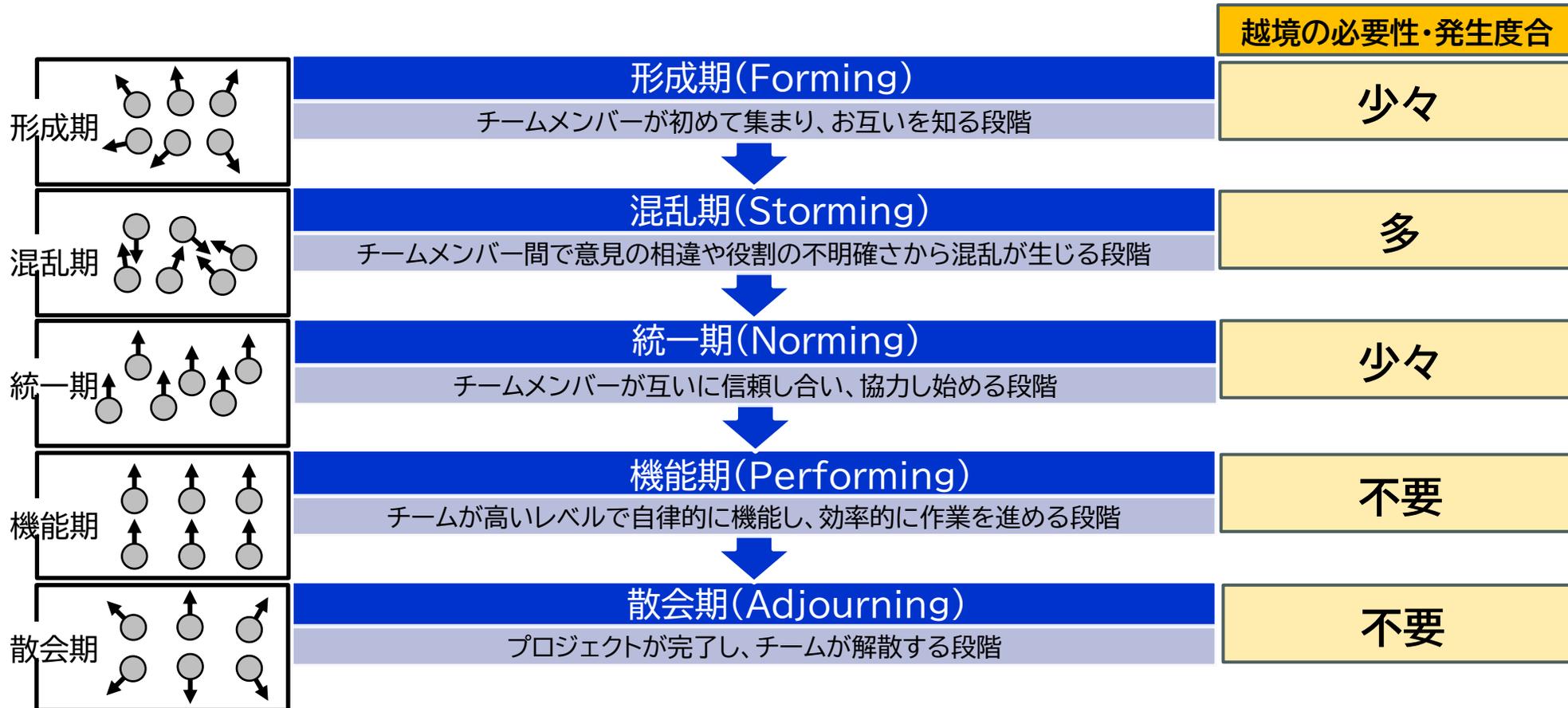


凡例:



# 役割の越境の時期

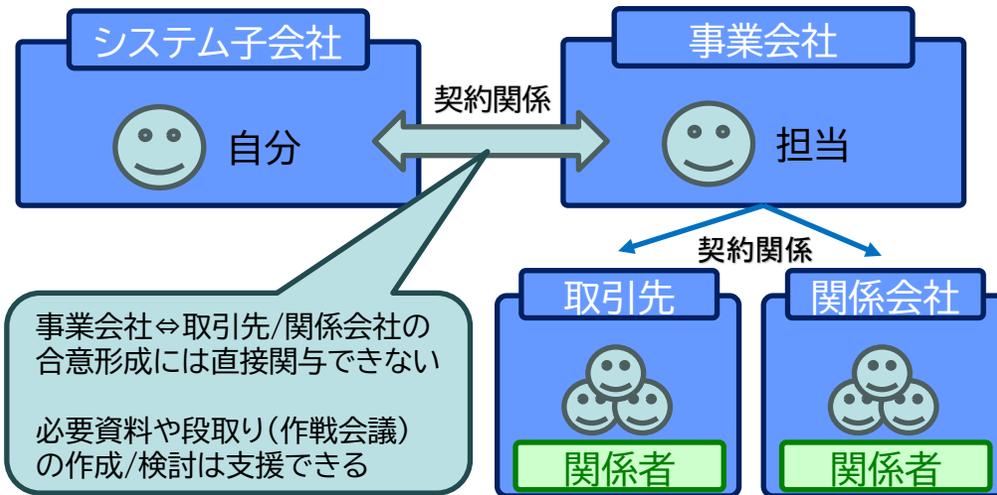
役割の越境についてタックマンモデルに照合すると



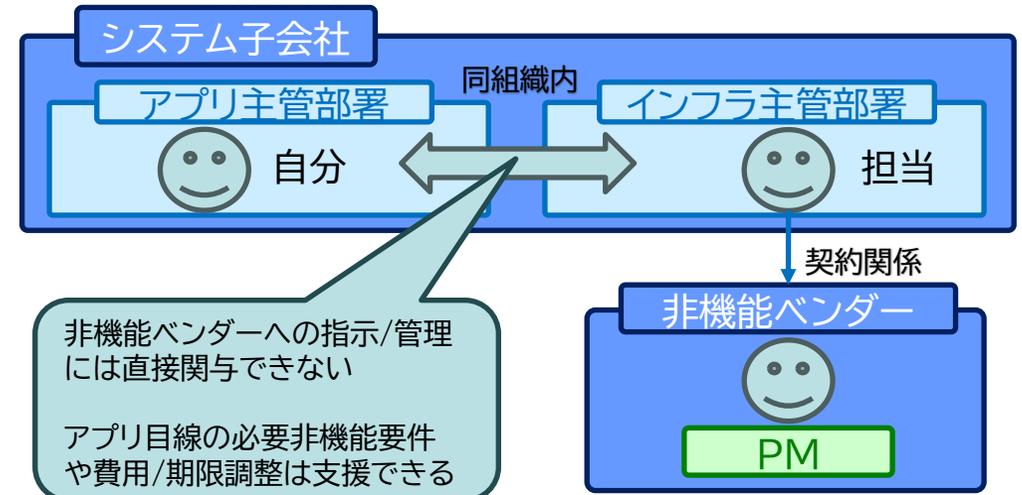
# 越境すべきか、否か

状況	判断			
良好な状況	越境すべきではない			
良好でない状況	可能であれば越境してもよい			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>狭義のチーム</th> <th>広義のチーム</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>同一部署、同一グループのため比較的越境しやすい(役割の変更、支援、など)</td> <td>                     役割の境界付近で越境できる範囲が限定的。                      (例、業務部門とシステム部門では、システムに関連する業務部分の支援が可能)                      可能な範囲で越境して支援すればよい。                      ⇒深く関与できない領域は、進め方や段取りの支援までに限定するなど【ケース1、ケース2参照】                 </td> </tr> </tbody> </table>	狭義のチーム	広義のチーム	同一部署、同一グループのため比較的越境しやすい(役割の変更、支援、など)
狭義のチーム	広義のチーム			
同一部署、同一グループのため比較的越境しやすい(役割の変更、支援、など)	役割の境界付近で越境できる範囲が限定的。 (例、業務部門とシステム部門では、システムに関連する業務部分の支援が可能) 可能な範囲で越境して支援すればよい。 ⇒深く関与できない領域は、進め方や段取りの支援までに限定するなど【ケース1、ケース2参照】			

## ケース1: 別組織への越境



## ケース2: 別部署への越境



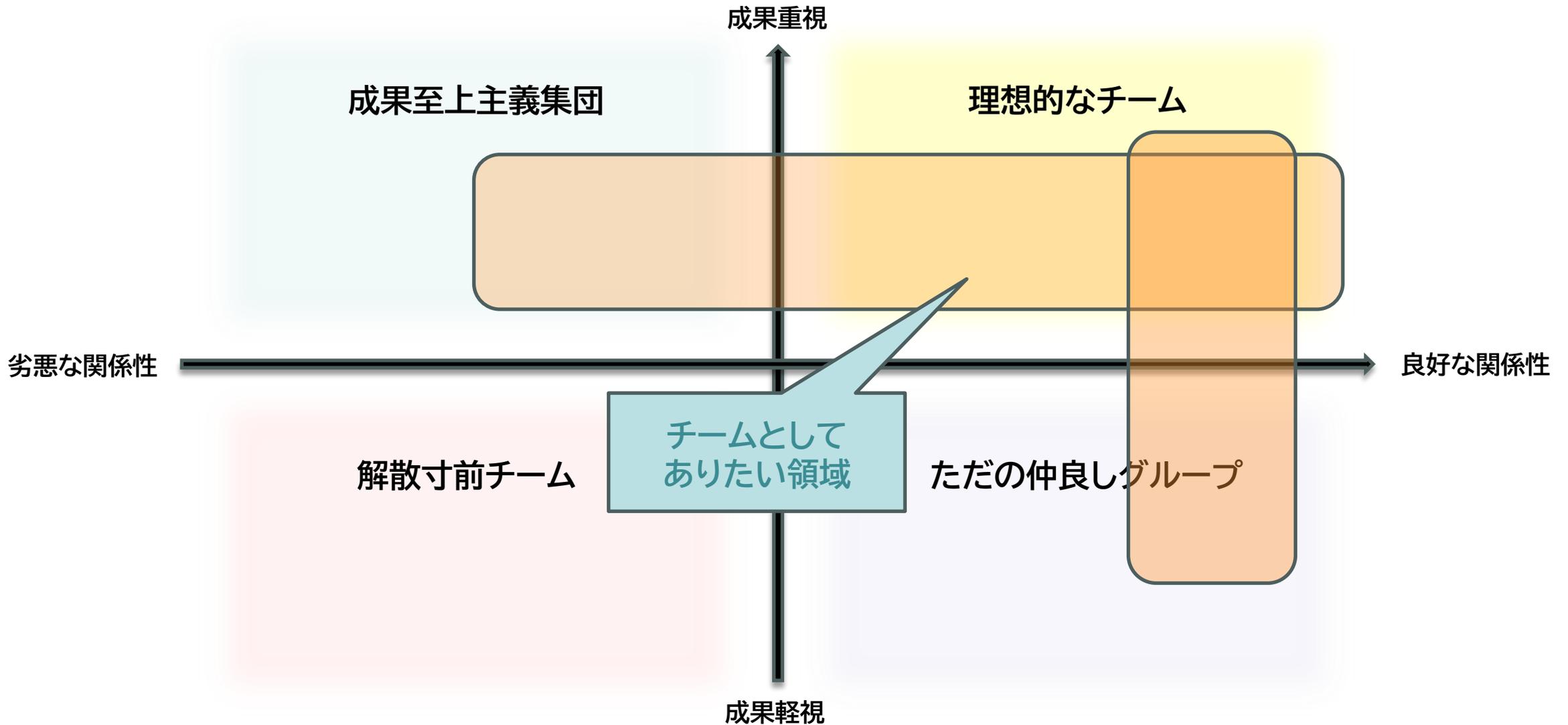
# 4. 良いチーム/悪いチーム

# チームの良し悪し

- チームとは、共通した目的や目標を達成するための集団である
- つまり、目的や目標を達成するために、必要十分な性質を持っているチームは「良いチーム」であり、反対に目的や目標の達成を阻害し得る性質を持つチームは「悪いチーム」ということになる
- 良いチームと悪いチームの性質の例

	良いチーム	悪いチーム
目的・目標の共有	目標が浸透している	メンバによって目標の解釈が異なる
役割分担の明確化	役割分担が明確化されている	役割分担が曖昧
情報連携	密に情報連携を行える関係性が構築されている	情報の共有が少ない、または情報の質が低い
目標達成のための方向性の共有	目標を達成するための方向性が見えている	目標を達成させるイメージが見えていない
メンバ間の関係性	心理的安全性が確保されている	問題発生時に当事者が非難される
ルールの設定度合い	必要十分なルール	ルールや決まり事が少なすぎる(多すぎる)
問題や課題の共有	問題や課題が表面化され対策がある	問題や課題が認識されていない
計画に対する進捗	計画通りもしくは計画より早く進捗している	計画通りに進まずに後戻りすることも多い
団結力	トラブルが発生した際にメンバーで助け合える	対岸の火事には我関せず
ワークライフバランス	業務量が平準化されている	特定のメンバーに業務が集中している

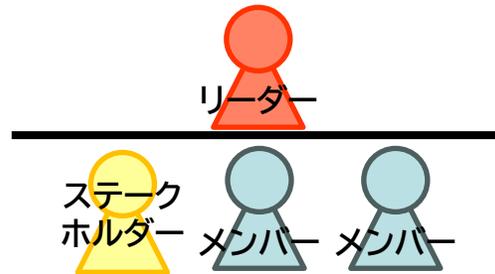
# 理想的なチーム像



# チーム編成の型式例

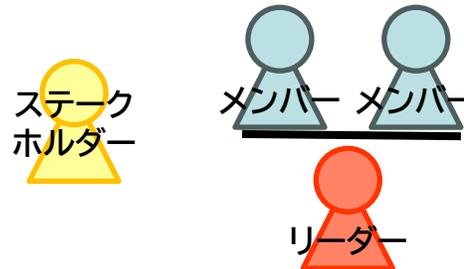
※ プロジェクトの目的やフェーズ、状況により適切な型式でのチームを編成することが望ましい。

## お神輿型



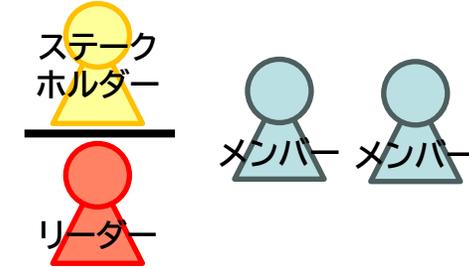
メリット	団結力が強い
デメリット	同じ方向を向かないと進まない

## ゴール優先型



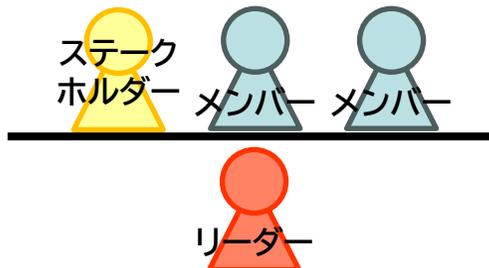
メリット	小回りが利く
デメリット	どんでん返しのリスクがある

## 企業経営型



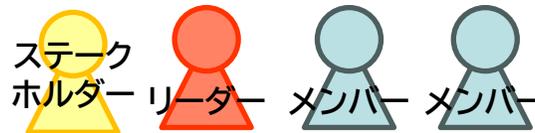
メリット	トップの意見や意思が強く反映される
デメリット	現場の目的とズレることがある

## 年金型



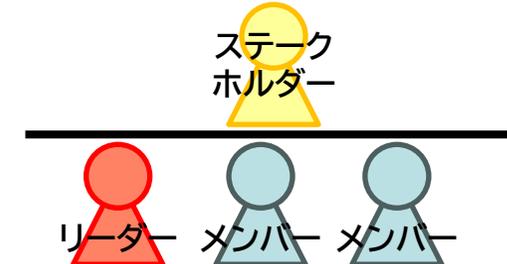
メリット	リーダーが先導者となる
デメリット	リーダーのスキルに依存する

## 情報共有型



メリット	自由な対応ができる
デメリット	役割と責任が曖昧になる

## 現場主導型



メリット	チームの目標を達成しやすい
デメリット	ステークホルダーの意見が反映されづらい

# チーム編成の特徴（お神輿型）



リーダーをチームメンバーが祭り立てる

## ① チームの特徴

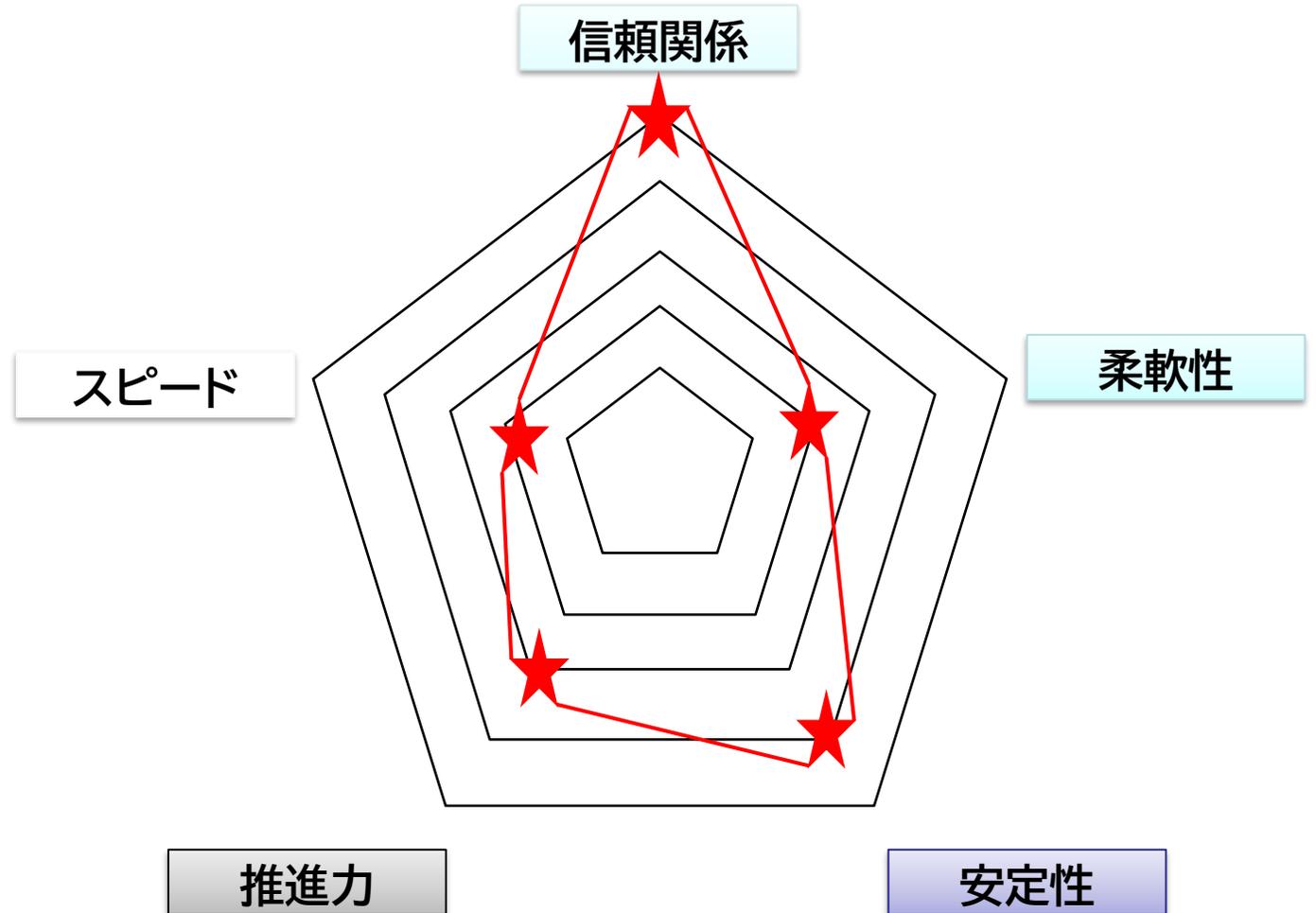
- プロジェクトが軌道にのるとスムーズに運営されるが軌道にのせるまでに時間が掛かる
- 状況によりプロジェクトが停止する可能性がある

## ② 強み

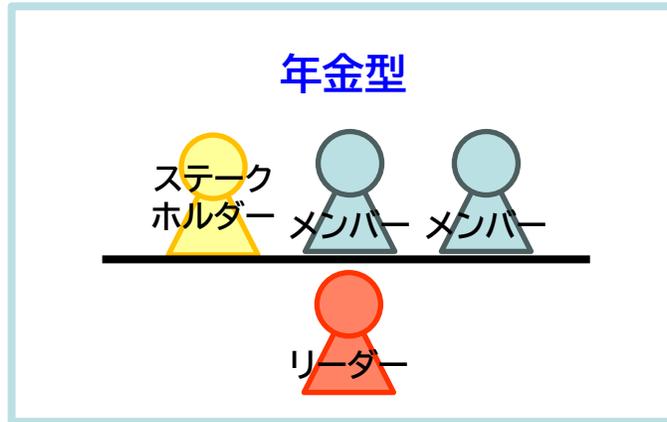
- チームとしての団結力が強い
- ステークホルダーとメンバーの意見や意思を反映しやすい

## ③ 弱み

- 同じ方向を向かないとプロジェクトが進まない
- リーダーの決定権が弱くなる



# チーム編成の特徴（年金型）



優れたリーダーがチームメンバー全員を支える

## ① チームの特徴

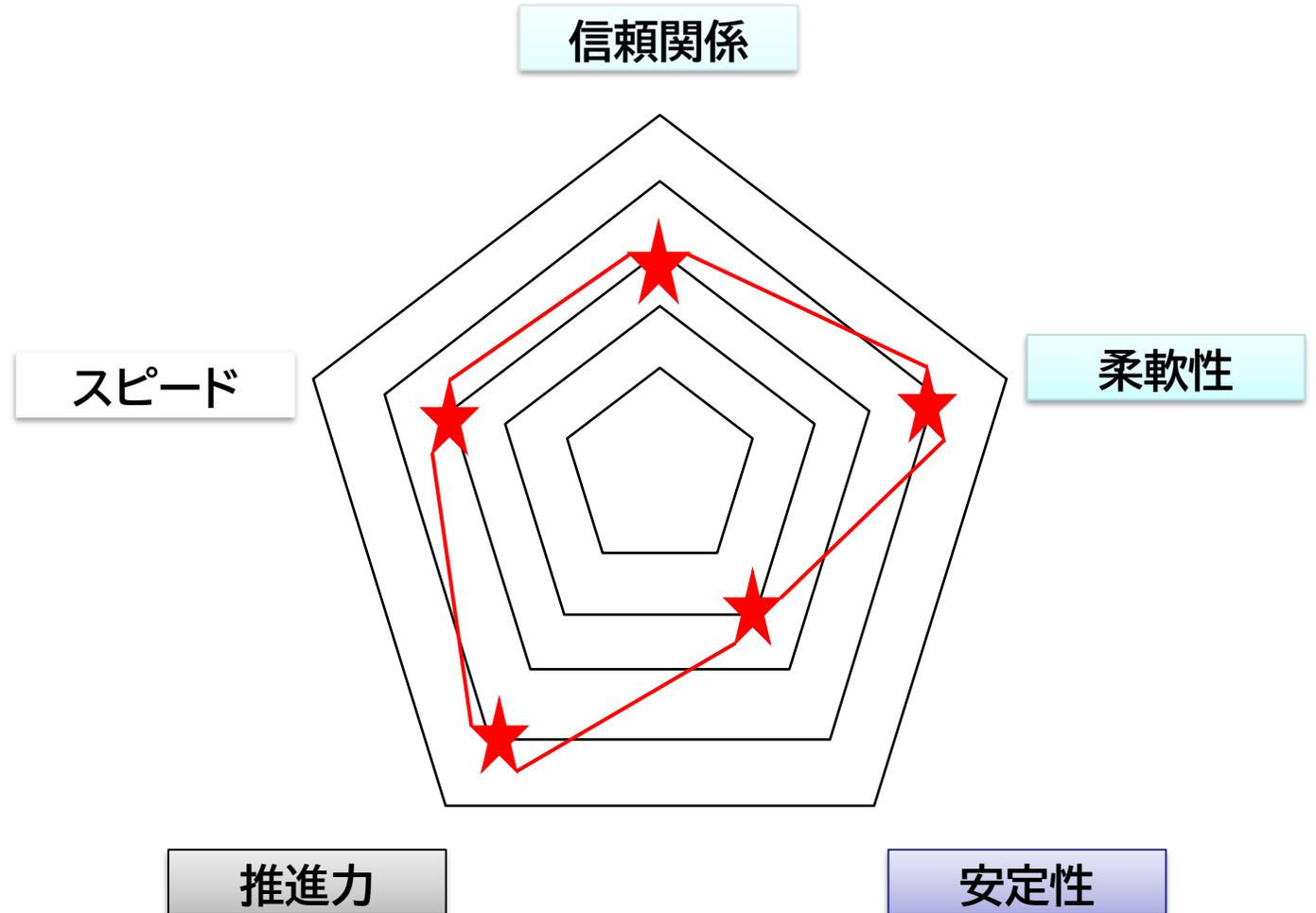
- プロジェクトが軌道にのると目標達成に向けて加速することができる
- リーダーの方針によってはうまく進まなくなる可能性がある

## ② 強み

- リーダーの意見や意思が強く反映される
- プロジェクトが軌道にのると目標達成までのスピードが速い

## ③ 弱み

- リーダーのスキルに依存する
- リーダーに負荷が集中する



# チーム編成の特徴（ゴール優先型）



リーダーがチームメンバーを支え、ステークホルダは置き去り

## ① チームの特徴

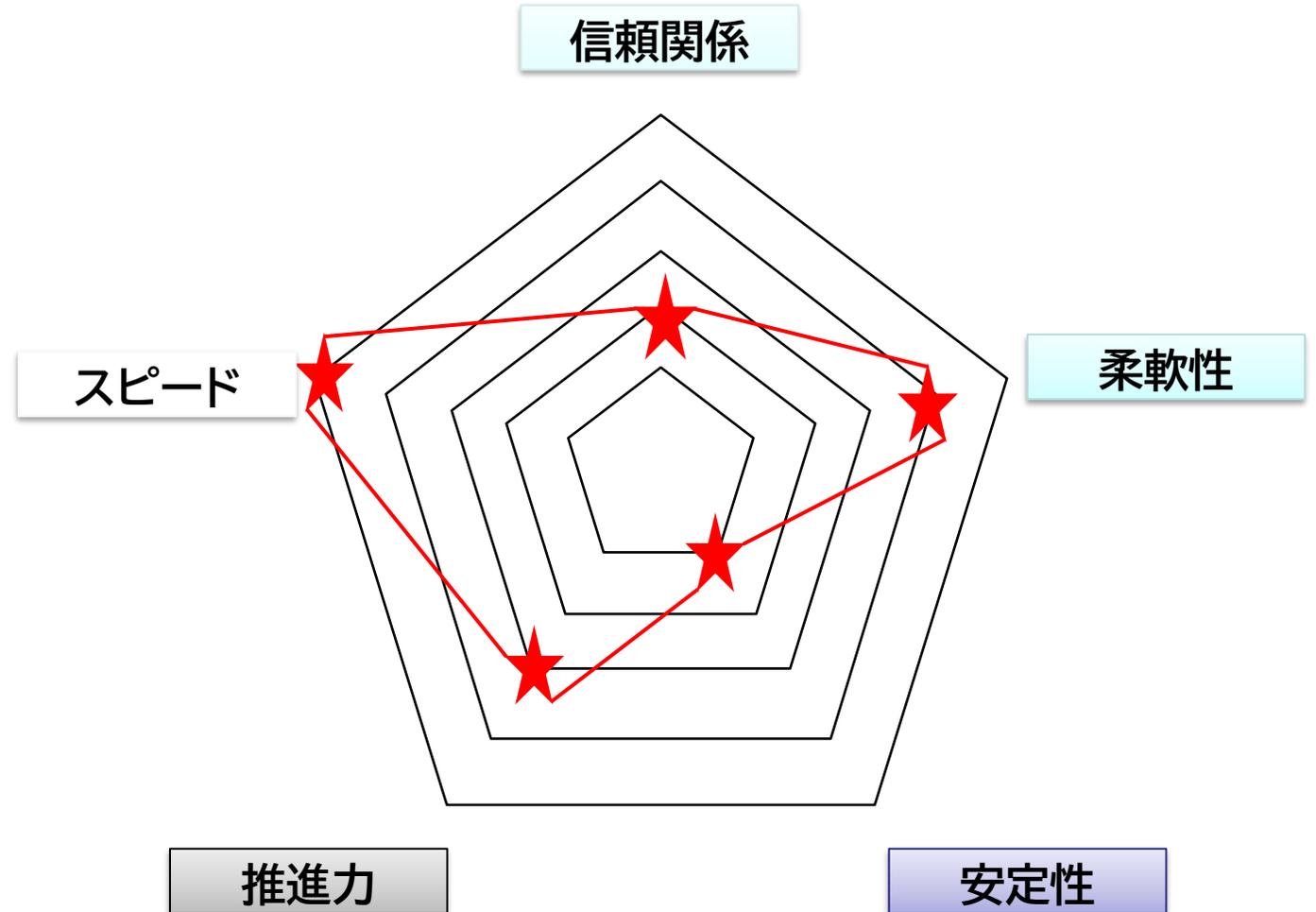
- 突発的な対応や単発の課題解決に向いている
- ステークホルダーの意見によりゴールが遠のく可能性がある

## ② 強み

- プロジェクトのゴールに向けて最速に進むことができる

## ③ 弱み

- リーダーのスキルに依存する
- ステークホルダーの意見を常に把握しないと大どんでん返しのリスクがある



# チーム編成の特徴（情報共有型）



リーダーも横並びで縦の命令が少ない

## ① チームの特徴

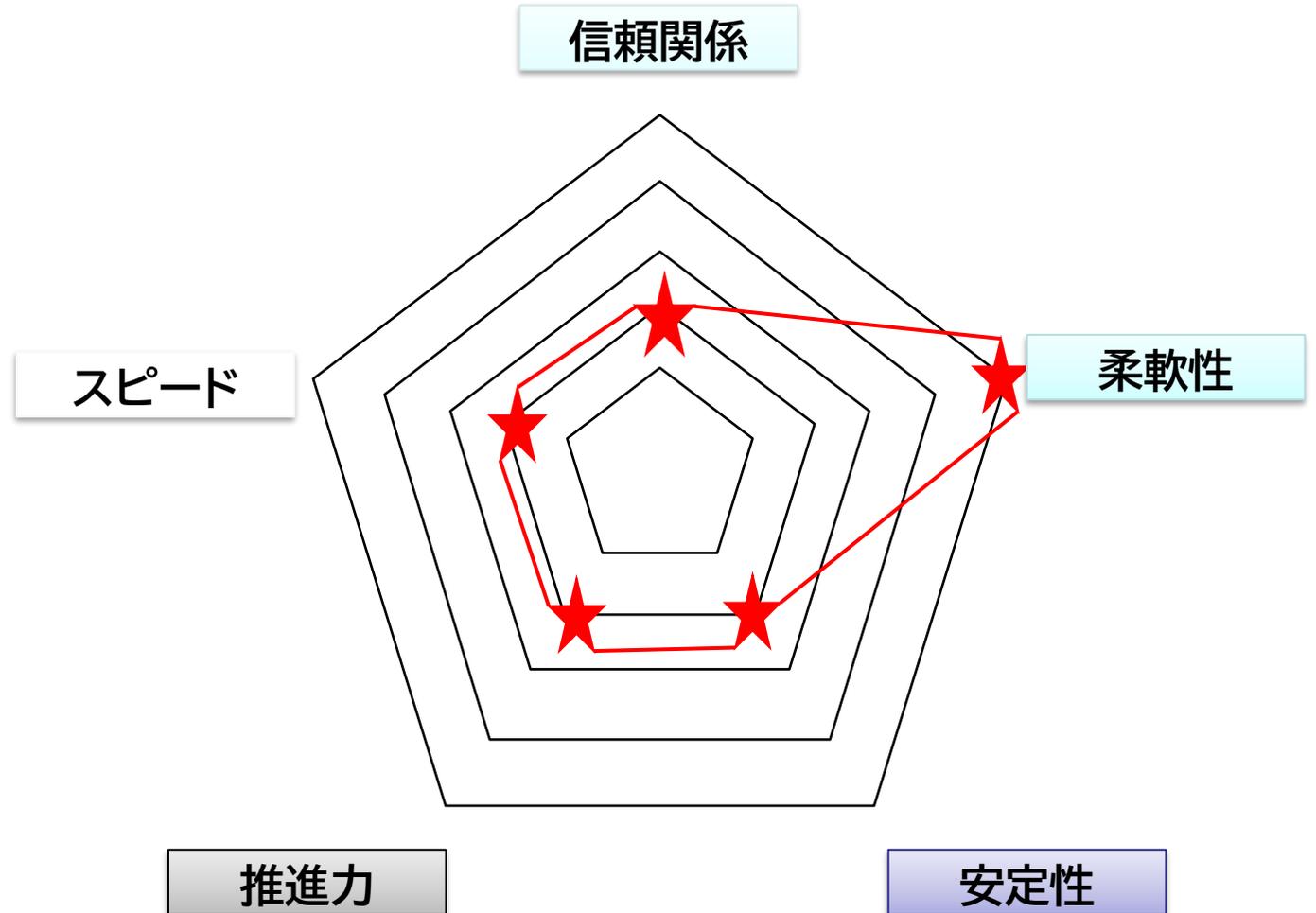
- 企画の検討段階で使用されることが多い
- 有識者の意見を幅広く収集しプロジェクトが運営される

## ② 強み

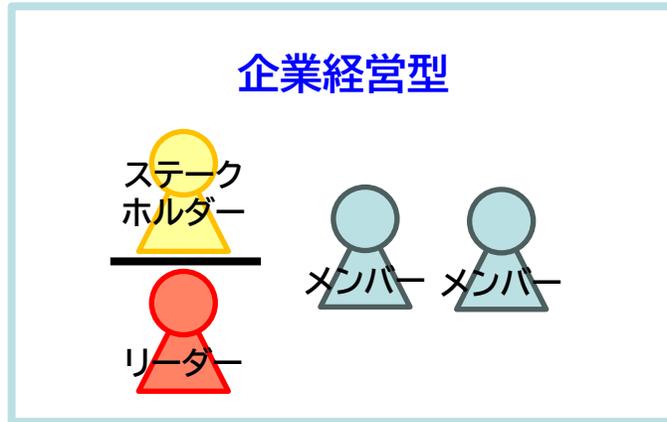
- 有識者の意見をプロジェクトに反映しやすい
- ステークホルダーの意見も反映されやすい

## ③ 弱み

- リーダーのスキルに依存する
- リーダーの決定権が弱くなる
- 情報共有に留まり、先に進まない可能性がある



# チーム編成の特徴（企業経営型）



リーダーがステークホルダーを祭り上げ、メンバー（の意見が反映されない）は置き去り

## ① チームの特徴

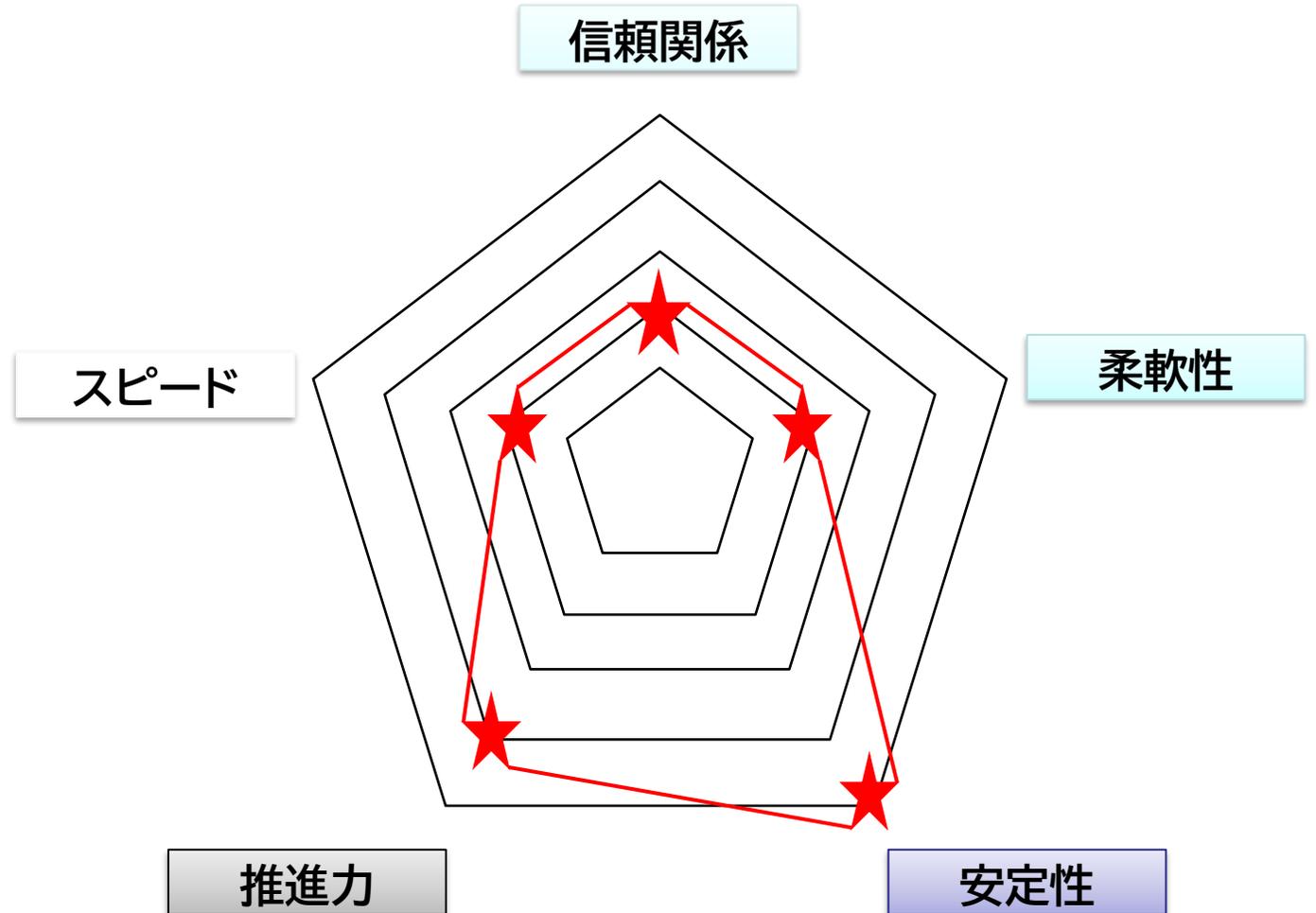
- 日本の企業に多く採用されておりピラミッド形組織に向いている

## ② 強み

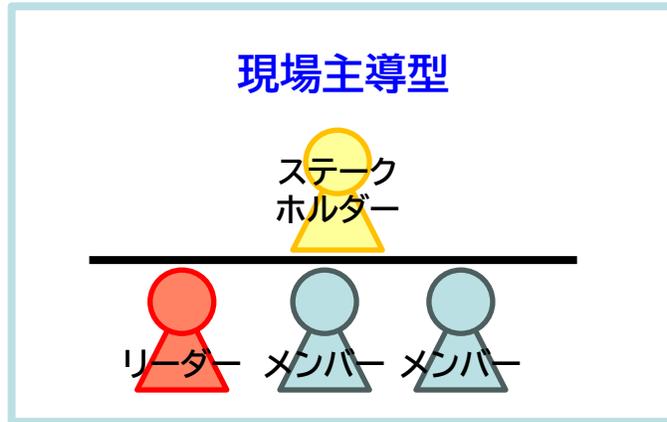
- 意思決定権者からの指示となりゴールが明確である
- トップの意見や意思が強く反映される

## ③ 弱み

- メンバーは満足できない可能性がある
- 現場の目的とズレることがある



# チーム編成の特徴（現場主導型）



メンバー、リーダーが主導して案件を進める

## ① チームの特徴

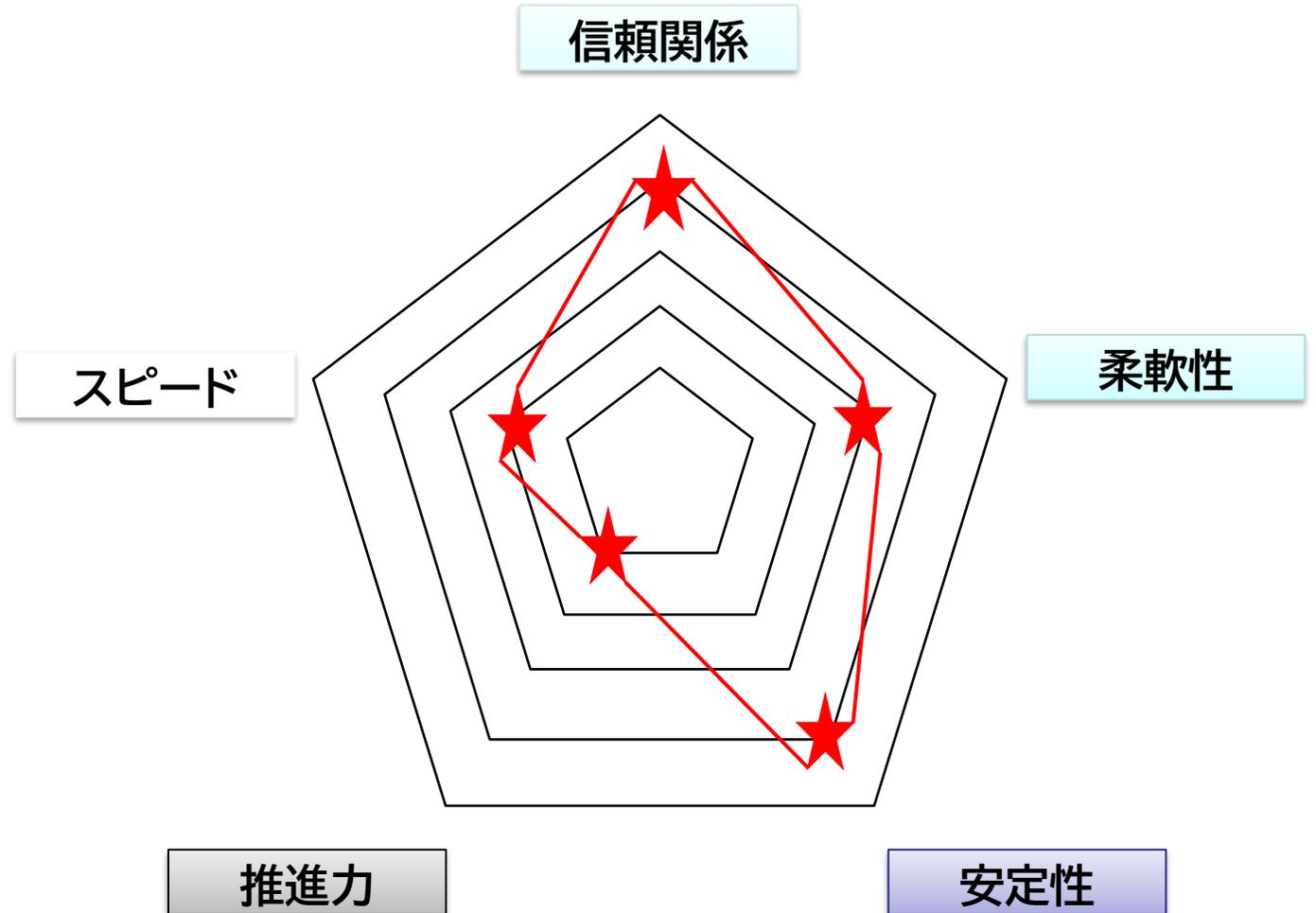
- 現場の改善活動などに用いられることが多い
- 現場の意見が強くなりステークホルダーの思いと異なる可能性がある

## ② 強み

- 現場が納得した成果が出やすい
- チームの目標を達成しやすい

## ③ 弱み

- ステークホルダーの意見が反映されづらい
- ゴールが小さく落ち着く可能性がある
- コストによっては実現できないこともある



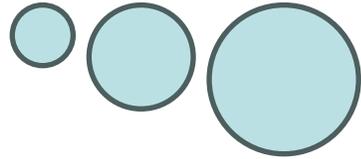
# 5. まとめ

# 深掘り結果からモデル案導出

## チームビルディング

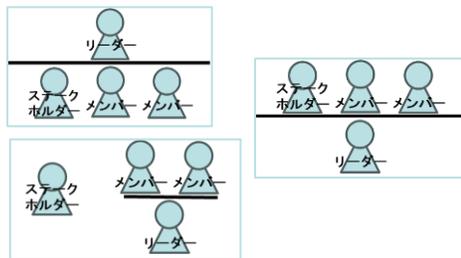
メンバーのスキルや能力を最大限に引き出し、目標を達成できるチームを作る取り組み

①チーム範囲を見極め



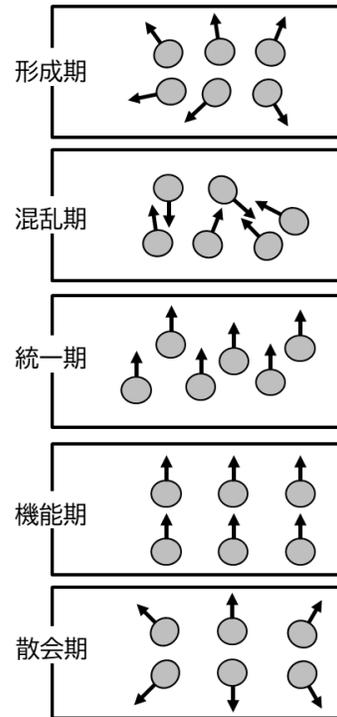
※広義/狭義のチームより

②チーム編成を見極め



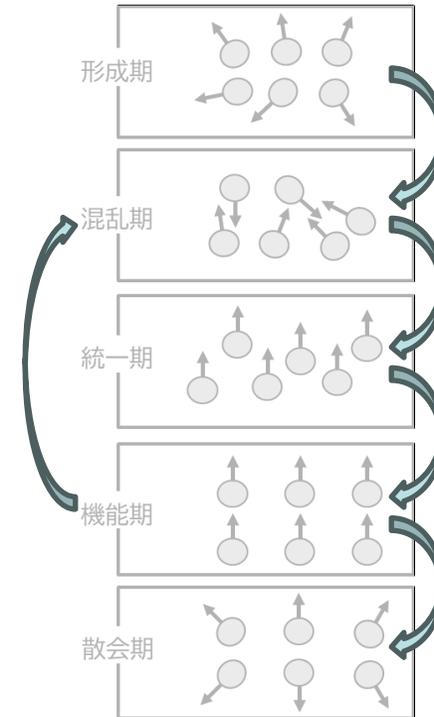
※良い/悪いチームより

③チームの醸成度合を見極め



※広義/狭義チームより

④チーム目標へ向かうために



※自分/チームファーストより  
※役割の越境より

# モデル案を事例に当てはめて検証(1/3)

事例A	① チーム範囲	② チーム編成	③ チーム時期	④ チーム目標 意識付け	結果	考察
社長外乱事例	プロジェクト全体 ↑ 社長を含められて いなかった	ゴール優先型 ↑ ステークホルダーを 担げていなかった	統一期	自分ファースト	プロジェクト外の 社長からトップダ ウン指示によりチ ーム目標を見失う ことになる混乱期 へ	・チーム編成誤認 ・チーム範囲誤認

## ※事例の背景

- ・パッケージ導入を前提としたシステム導入PJ
- ・企画構想の立上げを、経営会議にて社長含めて合意
- ・企画構想Ph1にて、パッケージを2種類に絞り、次工程を進めることでプロジェクトオーナー(経営企画部門)との合意
- ・別のパッケージベンダーが社長へのトップ営業を行い、企画構想Ph2を進めている最中に、公の場で社長が当該パッケージを検討する旨、公言
- ・社長が公言したパッケージを導入前提として、企画構想Ph2を進めることにプロジェクト内で認識

# モデル案を事例に当てはめて検証(2/3)

事例B	① チーム範囲	② チーム編成	③ チーム時期	④ チーム目標 意識付け	結果	考察
稼働後要望多発 事例(※)	プロジェクト全体	情報共有型	形成期	自分ファースト	要件定義が不十分であった為、本稼働後に利用部門より改修要望が多発、散会期を迎える前に混乱期に突入した	・チーム編成誤認 ・チーム目標、意識付け不足

↑

ステークホルダー(利用部門)の関与が薄く、要件定義が不十分だった

↑

ステークホルダー(利用部門)も利用する側の意見として要望を提示すべきだった

## ※事例の背景

- ・システムEOLを契機にWEBサイト再構築プロジェクトが発足
- ・本稼働後にWEBサイト利用部門から改修要望が多発し、追加で2次改修が発生
- ・チーム編成は情報共有型でステークホルダー(利用部門)も要件定義時より参画
- ・プロジェクト主管部門はシステムEOLと既存機能の品質担保に集中(=自分ファースト)
- ・利用部門は既存機能に不満を持っていたが、再構築プロジェクトは主管部門にお任せで情報共有せず(=他人事)

# モデル案を事例に当てはめて検証(3/3)

事例C	① チーム範囲	② チーム編成	③ チーム時期	④ チーム目標 意識付け	結果	考察
マイクロマネジメントによるメンバーの疲弊事例	プロジェクト全体	年金型	機能期	プロジェクトファースト	プロジェクトリーダー層から短納期の追加タスクが五月雨で勃発、結果離脱者が多数発生し、混乱期へ逆戻り	プロジェクトが軌道に乗ってきた機能期においても、リーダーのマイクロマネジメントが続き、メンバーが疲弊。現場主導型への転換ができていなかった。

現場主導型への転換ができていなかった

## ※事例の背景

- ・基幹システムの刷新プロジェクト
- ・プロジェクト発足当初より、PM(及びPMO≒参謀)からメンバーへの過剰なタスク要求が多発
- ・チーム形成期においては、このマイクロマネジメントがプロジェクト運営上はある程度機能したが、徐々にメンバーが疲弊しはじめる
- ・機能期においては、メンバーの不満が爆発し、脱落者も出始める
- ・最終的にPMが交代となり、事態は収拾

# 最後に

---

良好なチームビルディングを目指すには、

個人の思い(**B**elief)

…自分ファースト/チームファースト

チームでの行動(**A**ction)

…役割の越境

あなたのチームはどんな型(**T**ype of **T**eam)

…良いチーム/悪いチーム

**B.A.TT** 思考

でより良いPJ推進を！！

# Appendix

# Appendix: 混乱期に戻るのはチームビルディング失敗！？

## チームビルディング

メンバーのスキルや能力を最大限に引き出し、目標を達成できる**チームを作る取り組み**

「チームビルディング」はあくまでもチームを作る取り組みであり、  
混乱期→統一期→機能期と手戻りなく推移させるのは「チームマネジメント」



統一期・機能期から混乱期へ戻ることは、チームビルディングとして失敗ではない!!  
立ち戻ることを前提に、混乱期から再び統一期へと**向かい直せるチーム作り**が重要!!



モデル案をフレームワーク(ものさし)として当てはめてみることで、  
向かい直すためのポイントが見えてくる...はず!!

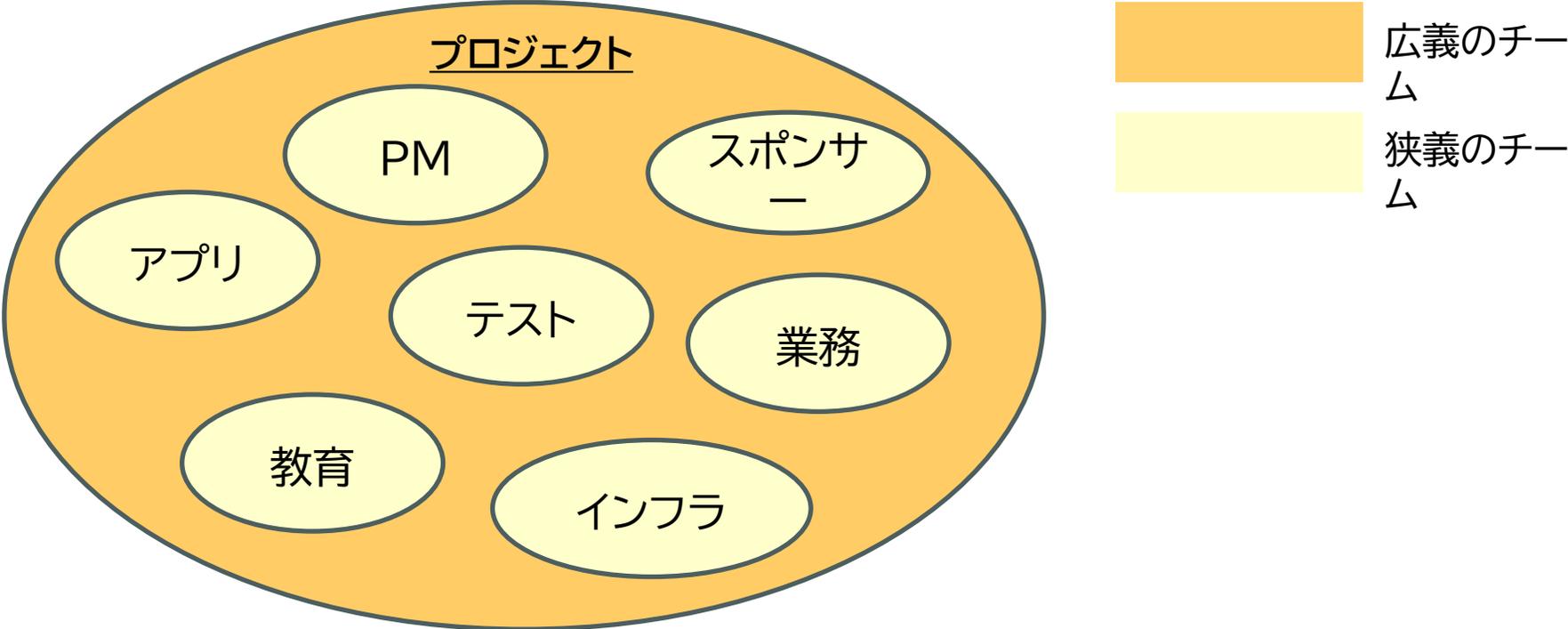
# 広義のチームと狭義のチーム

## ■広義のチーム

特定の目標を達成する上で関係するステークホルダーの集合体(PJメンバー全体)

## ■協議のチーム

目標達成のために役割をアサインされた小規模チーム(PMO、業務、アプリ、インフラ、テストetc...)



# 広義のチームと狭義のチームの比較軸

比較軸	広義のチーム	狭義のチーム
チームビルディングをする人	主にPMやPMO	主にチームリーダー
有効なマネジメントアプローチ	厳密なマネジメントルールやスキームの策定	個人間の対話、関係性構築
重要な関心毎	プロジェクト目標の達成	役割遂行、メンバーの関係性・雰囲気、動機付け
チーム内の関係性	希薄になりやすい	密連携
意思決定	合議(ステコミ会議、変更審議会等)	メンバー間でのコミュニケーション
役割分担	定義された役割分担	メンバー間で補完しやすい
帰属意識(エンゲージメント)	弱くなりがち	広義のチームよりは強め

# 10/16宿題③キーワード深掘り2 自分ファーストとプロジェクトファースト

■「自分ファースト」と「プロジェクトファースト」は対立概念ではないとしたら・・・相互補完的なもの。

《自分ファースト》

悪い意味で

- ・自分の手が届く範疇でのみ興味を示す
- ・他人のことは気にしない

良い意味で！

- ・スキルアップの意識が高い
- ・健康第一的に取り組む
- ・私生活を充実させたい

《プロジェクトファースト》

悪い意味で

- ・盲目的にプロジェクトに突っ込んでしまう
- ・個人でやるべきこと未消化（自分時間が確保できない）

良い意味で！

- ・立場役割を果たし報酬を得る
- ・仲間と関係を構築し成果を出すことに注力できる
- ・個々のスキルを結集し補完し合える



《1ランク上のプロジェクトファースト》



とても良い意味で！

- ・個々のスキルが高まり合い、質の高い力が結集！
- ・個人のモチベーションアップがプロジェクトに作用し、健康・私生活充実により健全で建設的な活動につながる！  
⇒困難に立ち向かえる粘り強いプロジェクト運営を実現！

<ひとりごと>

意識高い系の要員ばかりで構成される理想100点のプロジェクトは存在しない。60点組織でも、例えば育成視点も含め、プロジェクトの目的を達成するためにどういう道筋で奮闘していくか...

<ひとりごと>

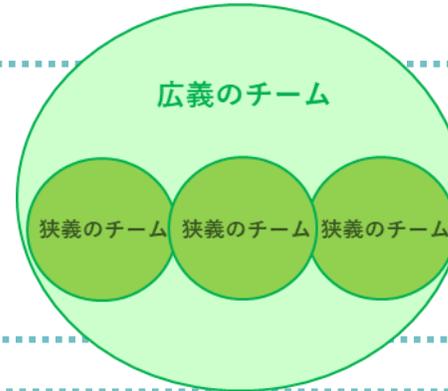
実際には（組織横断プロジェクトだと）自所属の囲い込みが強く、組織横断プロジェクトに対し、目的最短・最小限のリソース（時間・要員）しか配分されないのでは、その中でやりくりを...

# 【宿題】狭義のチーム/広義のチームの比較軸 -はじめに-

## ・チームの定義

狭義のチーム: 自部署のチーム

広義のチーム: プロジェクト全体のチーム

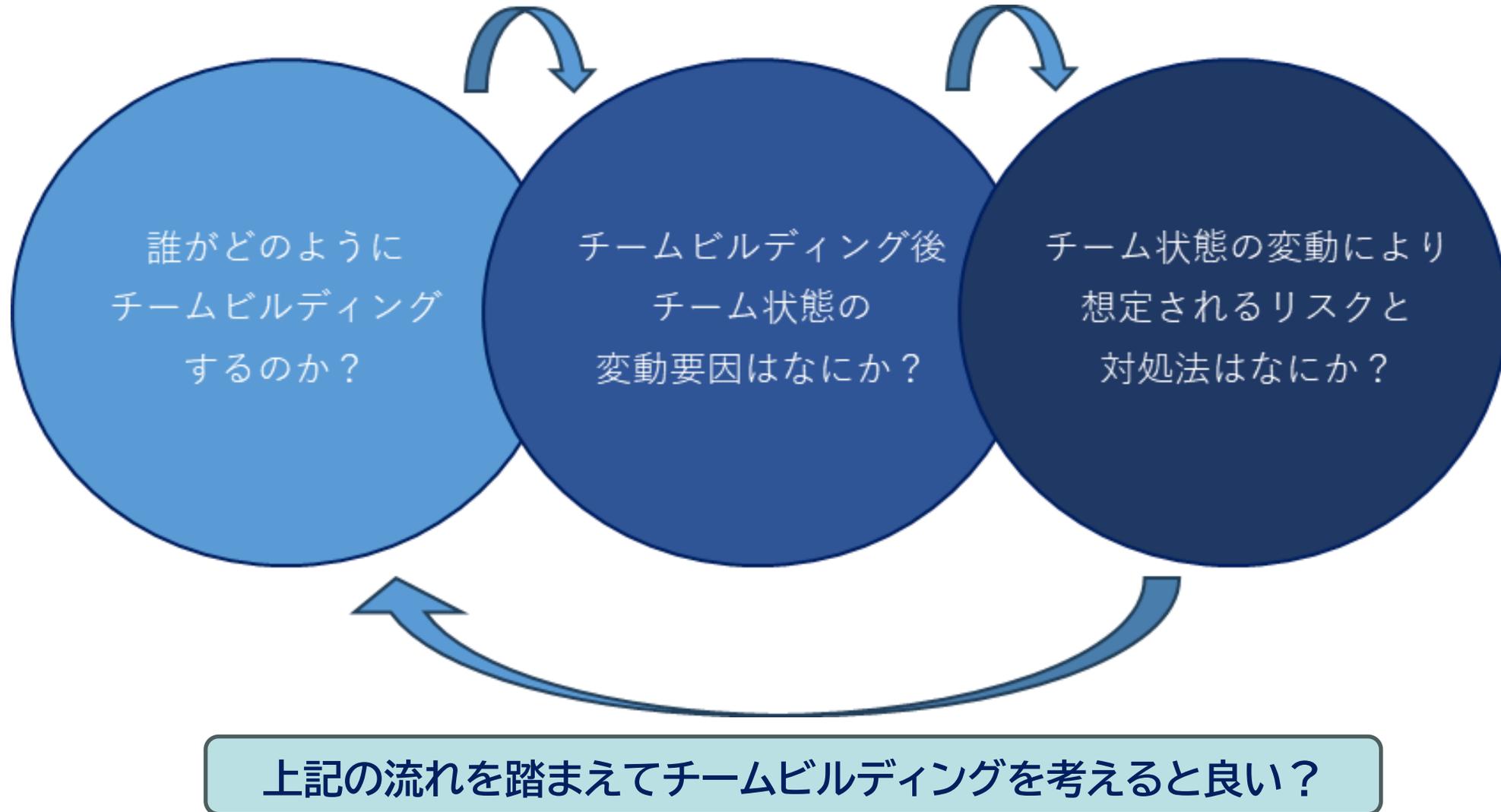


## ・自分なりの 狭義のチームと広義のチームの違い/イメージ

	狭義のチーム	広義のチーム
視座、視野、視点	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 部署内に閉じた視点、横を見る</li><li>・ 狭く深く</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 他部署/他組織まで見渡す視点、上から下を見渡す</li><li>・ 広く浅く</li></ul>
権利、権力、権限	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 小さい、取り扱い範囲が限定的</li><li>・ 取り扱う機会、利用できるメンバが多い</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 大きい、取り扱い範囲が広義的/汎用的</li><li>・ 取り扱う機会、利用できるメンバが少ない</li></ul>
状況、環境、心境	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 作業/議論を重視しがち</li><li>・ 問題発生時は部署で閉じて対処を検討、解決を優先</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 会議/報告を重視しがち</li><li>・ 問題発生時はプロジェクト全体で対処を検討、共有を優先</li></ul>

それぞれ異なる大事な観点が含まれているという認識

## 【宿題】狭義のチーム/広義のチームの比較軸 –比較軸候補案–



# 【比較軸1】誰がどのようにチームビルディングするのか？

## ・構成要素

必要な役割

意識するステークホルダー

目的／目標

重視する観点(=おざなりになる観点)

情報の整理方法

情報の連携方法

情報の連携先

(狭義)B分科会で主に取り上げる内容  
(広義)ムードメーカー、フットワーク軽い人、火消人、生き字引

(狭義)相対する組織/部署、プロジェクト体制外の協力者  
(広義)経営層、プロジェクトオーナー、“声”の大きい関係者

(狭義)自分達のタスクをどうこなすか、自分達のみでのやりくり  
(広義)“狭義のチームはできて当然”という前提/思い込み

(狭義)進捗管理や問題解決は自分達で実施、全体会で結果共有  
(広義)全体会で進捗報告、透明性/見えるかを要求

## 【比較軸2】 チームビルディング後 チーム状態の変動要因はなにか？

### ・構成要素

変動するものはなにか？

- 資源: プロジェクト体制、予算
- 心理: チームの関心度、責任度、やる気
- 状況: 目的／方針、優先順位、ゴール、成果物、作戦

いつ変わる可能性があるのか？

- 事前予測不可: メンバ異動、クライシス(災害)、外部インプット
- 事前予測可能: 工程の変わり目、マイルストーン、イベント

上位提案、他組織との合意形成  
定例会、報告会、記者会見、株主総会

”声”の大きい関係者からの方針変更  
利用サービス/製品の仕様変更(EOLアナウンスなど)  
唐突な予算上限変更

## 【比較軸3】 チーム状態の変動により想定されるリスクと対処法はなにか？

### ・構成要素

リスク管理で意識したい観点は？

- 発生時期、発生確率、発生トリガー
- リスク予防策(回避策)、リスク対応策(緩和策)
- 対処方法を検討するタイミング、策を仕込む時期

対処法で意識したい観点は？

- “回避” できるもの、できないもの(=“緩和”を目標とするもの)
- 狭義／広義 各チーム目線で対応できる内容
- 狭義／広義 各チームで検知からPJ内共有までの考え方
- 狭義／広義 各チーム目線で対処法を検討する際の着眼点

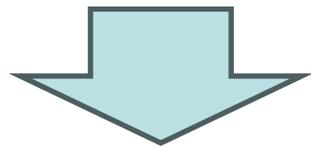
## 【宿題】自分ファーストとプロジェクトファースト

### 自分ファースト

- ・自分の昇格を最優先。
- ・自分のタスクのみを作業する。
- ・プロジェクトへの影響よりも自分への影響を最優先に考える。
- ・プロジェクトで問題が発生したとしても自分の作業範囲外だとしたら関与しない。

### プロジェクトファースト

- ・研修やテストがあってもプロジェクトの会議などを最優先
- ・他の人のタスク状況を気に掛ける。
- ・プロジェクトに対する影響を最優先に考える。
- ・どんなことに関しても、問題が発生したら自分事として考える。



### 自分の考え

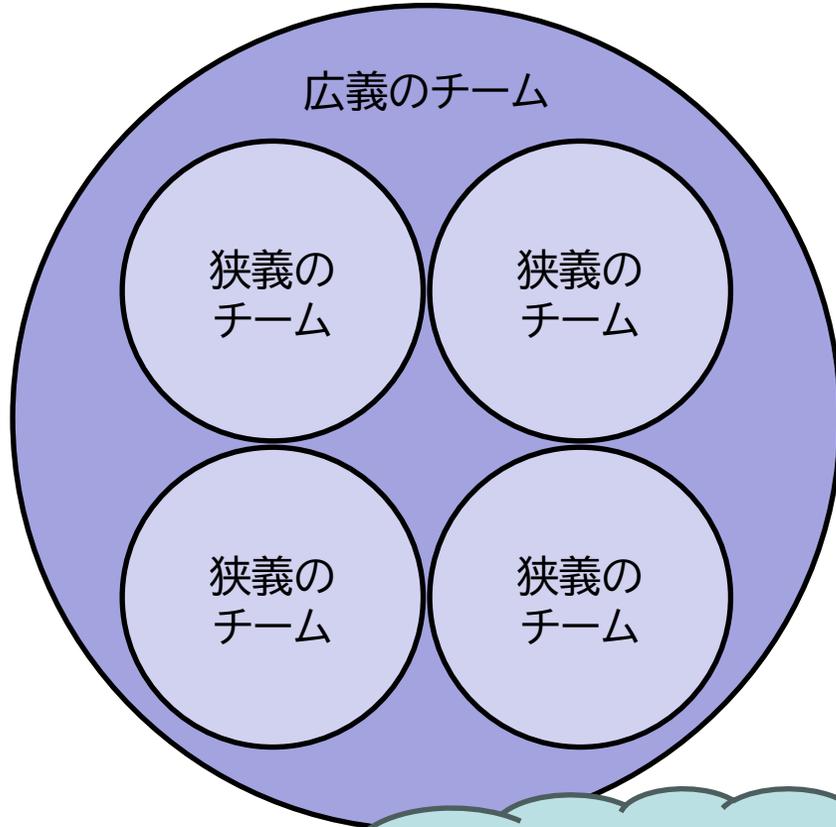
全員が自分ファーストor全員がプロジェクトファーストだとチームとしてまとまると考える。

# 広義のチーム/狭義のチームの定義

本分科会におけるチームの定義

広義のチーム: プロジェクト全体のチーム

狭義のチーム: 自部署のチーム



結論っぽくなるので  
表現は協議したいです

広義のチームと狭義のチームの違い(イメージ例)

主な観点	広義のチーム	狭義のチーム
視座/視野/視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>他部署/他組織まで見渡す視点</li> <li>上から下を見渡す</li> <li>広く浅く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部署内に閉じた視点</li> <li>横を見る</li> <li>狭く深く</li> </ul>
権利/権力/権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>大きい、範囲が広義的/汎用的</li> <li>利用機会、利用できるメンバが少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小さい、範囲が限定的</li> <li>利用機会、利用できるメンバが多い</li> </ul>
状況/環境/心境	<ul style="list-style-type: none"> <li>会議/報告を重視しがち</li> <li>問題発生時はプロジェクト全体で対処を検討、共有を優先</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業/議論を重視しがち</li> <li>問題発生時は部署で閉じて対処を検討、解決を優先</li> </ul>

👉 広義と狭義のチームそれぞれ異なる大事な観点が含まれている

- あらかじめ 両チームの観点を認識することが
- 最適なチームビルディングの一助になると考える

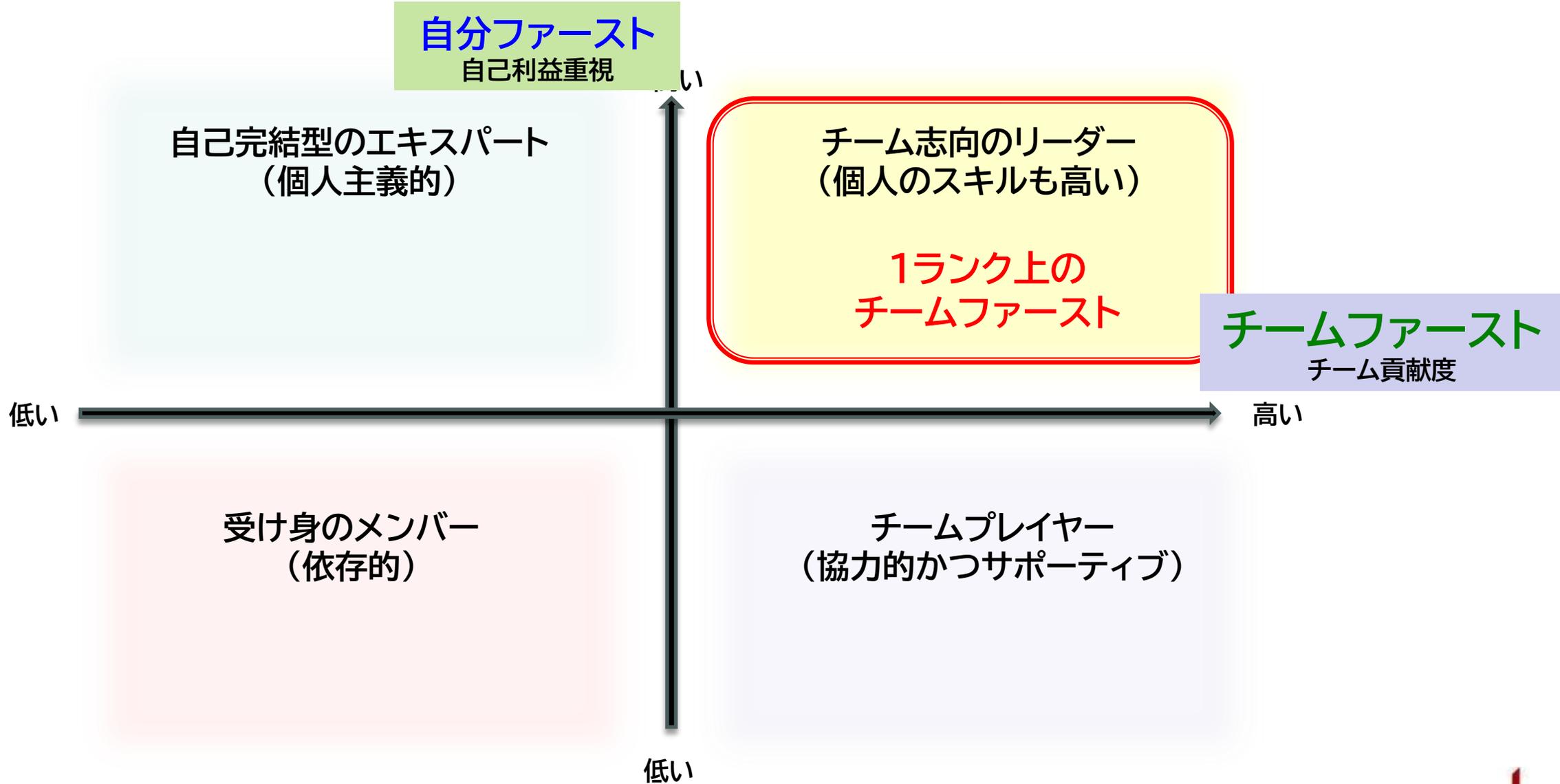
## 2. 議論で出てきたキーワード

### ・役割やスコープの越境

プロジェクトが良好な場合には超えるものではないと考えています。プロジェクト全体の影響が大きい課題などが発生した場合にステークホルダー間のギャップを埋めるために一時的に実施すべきこと

ステークホルダー	役割	役割と権限	ロール	契約	担当領域	体制
ユーザー部門	現状業務プロセスの可視化	プロセス図 問題点一覧	スポンサー 予算権者		業務にかかる領域	体制図参照
情シス部門	システム化企画	RFP システム構成図	ベンダーコントロール	ベンダーとの請負 契約	システム導入にかかる領域	体制図参照

# 「自分ファースト」と「チームファースト」の関係



# 越境すべきか、否か

プロジェクトが良好な場合には超えるものではないと考えています。プロジェクト全体にかかわる影響の大きい課題が発生した場合などにステークホルダー間のギャップを埋めるために一時的に実施すべきこと。可能な範囲で越境してサポートすればよい

自分が関与できない領域は 進め方や段取りのサポートまでに限定して越境

ステークホルダー	役割	役割と権限	ロール	契約	担当領域	体制
ユーザー部門	現状業務プロセスの可視化	プロセス図 問題点一覧	スポンサー 予算権者		業務にかかる領域	体制図参照
情シス部門	システム化企画	RFP システム構成図	ベンダーコント ロール	ベンダーとの請負 契約	システム導入にか かる領域	体制図参照

# チームの定義

## <一般定義(=広義の定義)>

共通の目的や目標を達成するために協力(サポート)し合う人々の集団。

目的や目標は、立場・視点を変えれば様々存在するため、「広義のチーム」の概念は幅広い。

### 例①

目的:会社業績UP

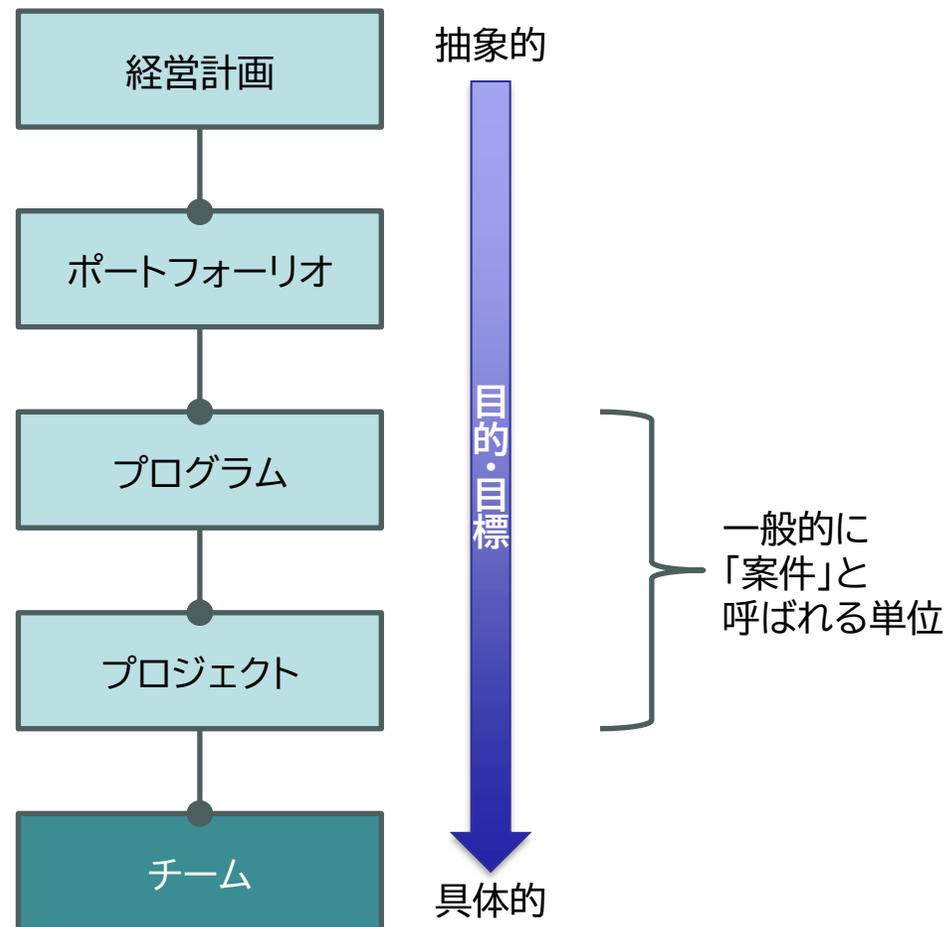
集団:会社全体(経営層+社員)

### 例②

目的:プロジェクト成功

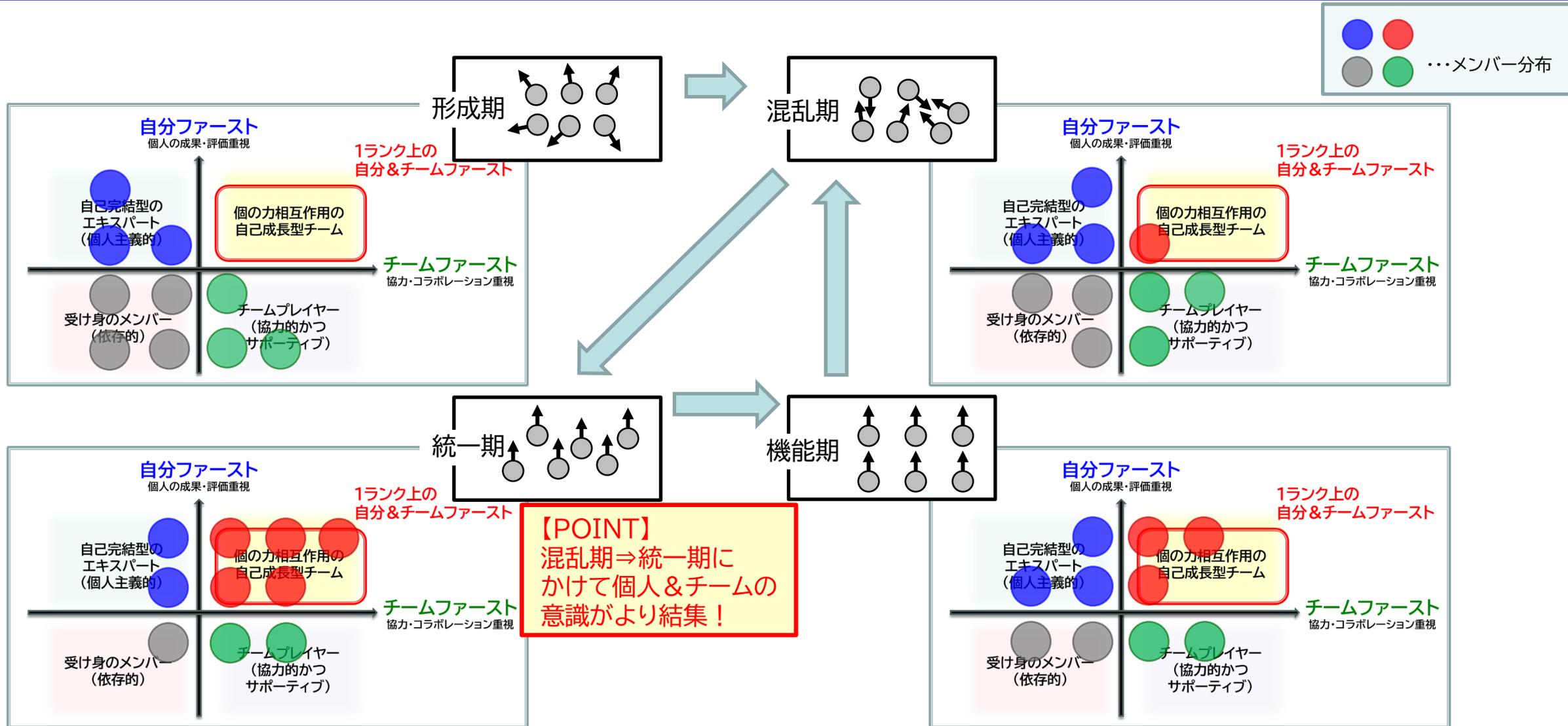
集団:プロジェクトメンバー

## <狭義の定義>



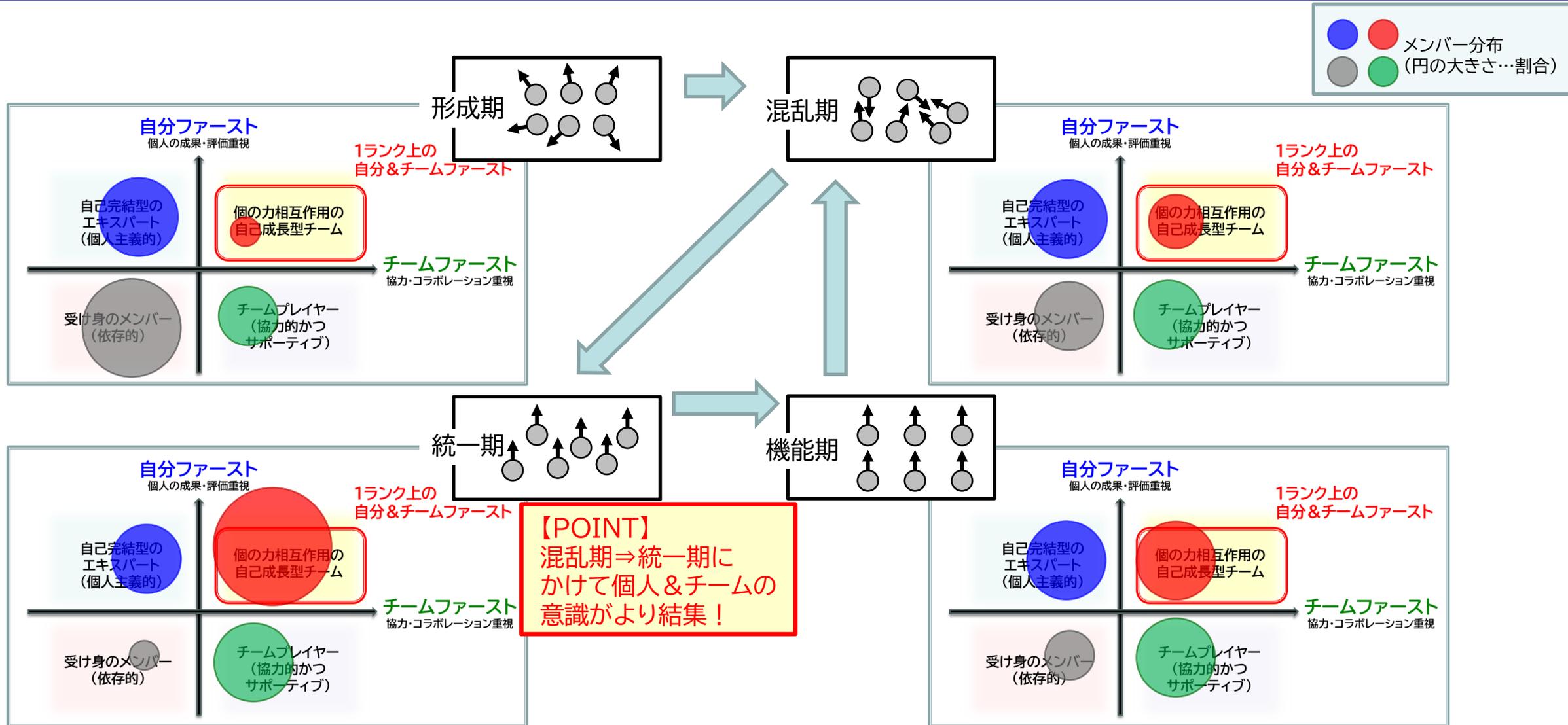
# タックマンモデルとの関連づけ

【案2】色付き○10個で表現



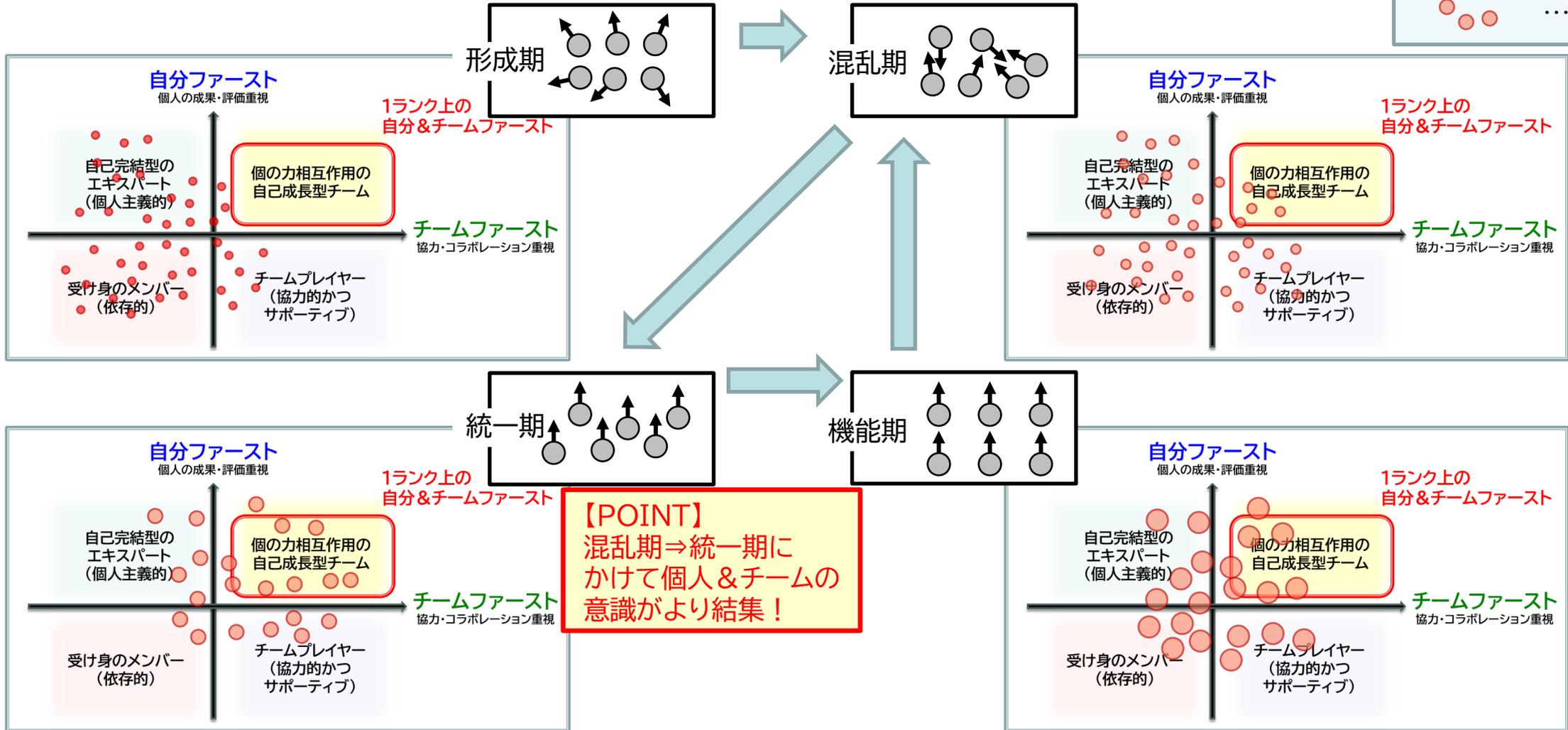
# タックマンモデルとの関連づけ

【案3】色付き○の大きさで表現



# タックマンモデルとの関連づけ

(ご参考) マルの大きさのバリエーション  
確認用(象限関係なし)



---

2024年度 ビジネスリレーションシップ研究会  
B分科会

# 超上流工程における役割と合意形成

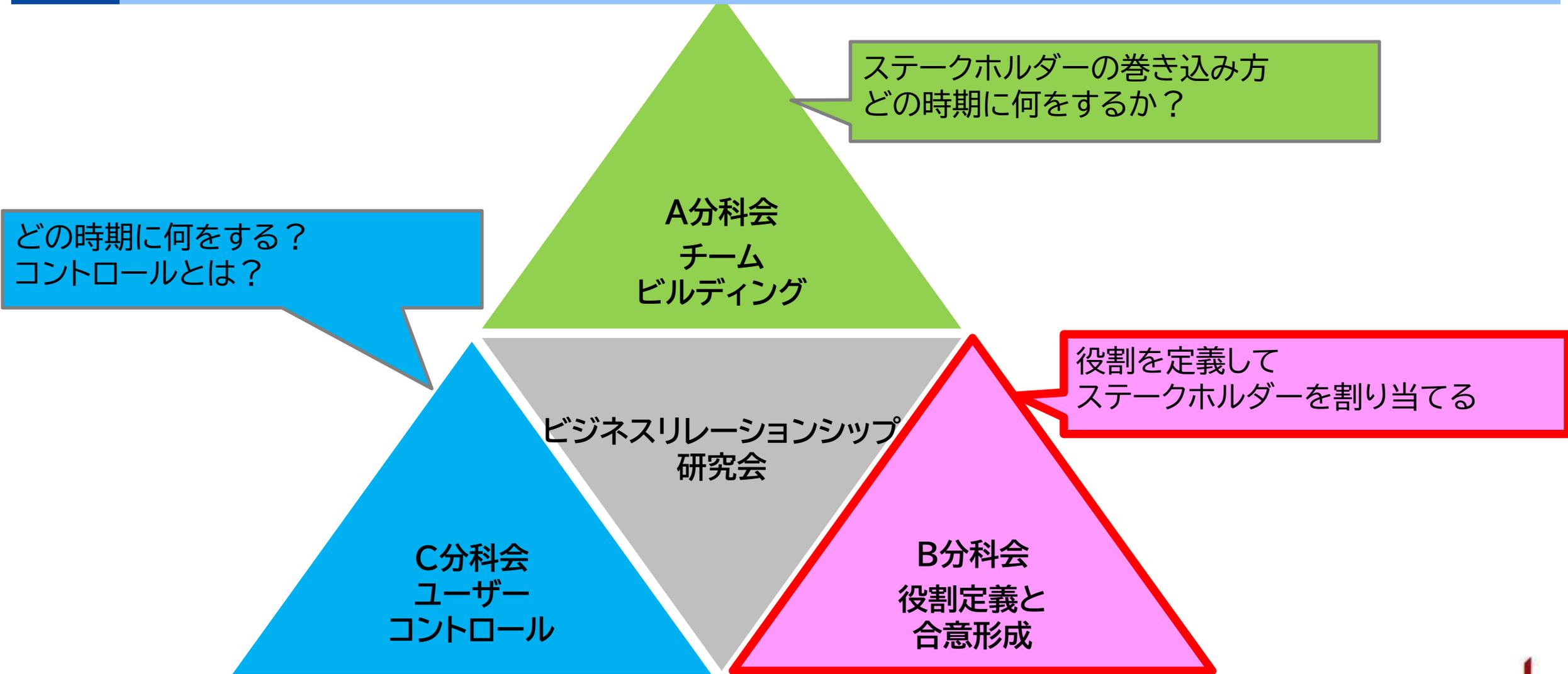
# B分科会アジェンダ

---

1. B分科会の研究テーマ
2. 研究会活動内容
3. 成果物活用イメージ
4. まとめ

# 1. B分科会の研究テーマ

## (1) B分科会の位置付け



# 1. B分科会の研究テーマ

## (2) 「役割定義と合意形成(ステークホルダー割り当て)」の必要性

IT開発プロジェクトにおいては、2023年度A分科会が示したとおり、超上流工程において必要な**役割・スキルを定義**することが肝要である。また、2024年度BR研究会メンバーからの事例紹介により、それに加えて**合意形成(ステークホルダー割り当て)**の重要性を認識した。

### 役割・スキル定義



### 合意形成(ステークホルダー割り当て)の必要性

#### 2.1 役割・スキル定義の必要性

IT開発プロジェクトは構想(要求定義)、計画(要件定義・概要設計)、実施(開発)の順に進めることが多いが、**構想工程**については必要な登場人物や役割、スキルが一般化されておらず、また案件の特性にも応じて様々な進め方がされている。その結果、後続の工程において手戻りや進行不具合が発生することがある。これらの状況を改善するため、**超上流工程における必要な役割やスキルを分析、一般化し、超上流工程における検討漏れが発生しないようにしたい。**

#### 構想工程における失敗事例

ユーザー部門主体でクラウドパッケージ導入が決定され、システム部門の巻き込みが遅れた結果、要件定義で多数の不備が混入し、不具合が多発した。

社内(国内)規定と海外規定に差があることを認識できず、海外パッケージへの置き換えに手戻りが生じた。

サービス提供範囲が不明確なままプロジェクトが立ち上がり、サービス未提供部分を別ベンダーに追加発注して対応する羽目になってしまった。

自社リソース不足により外部委託のみでチームが立ち上がり、連携先の他システムとのコミュニケーションがうまくいかなかった。

システム化について主管部門ではなく、システム部門中心に進めてしまい、**関連部門の巻き込みが不十分であったため**、要件調整や根回しに多大な時間を要した。

Copyright (C) 2024 JUAS All rights reserved

7



2023年度BR研究会A分科会の成果物資料より引用

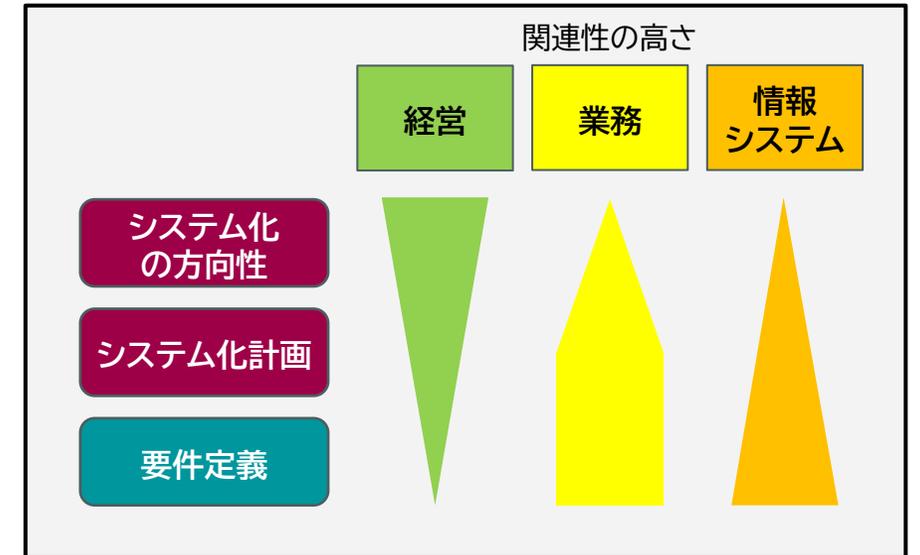
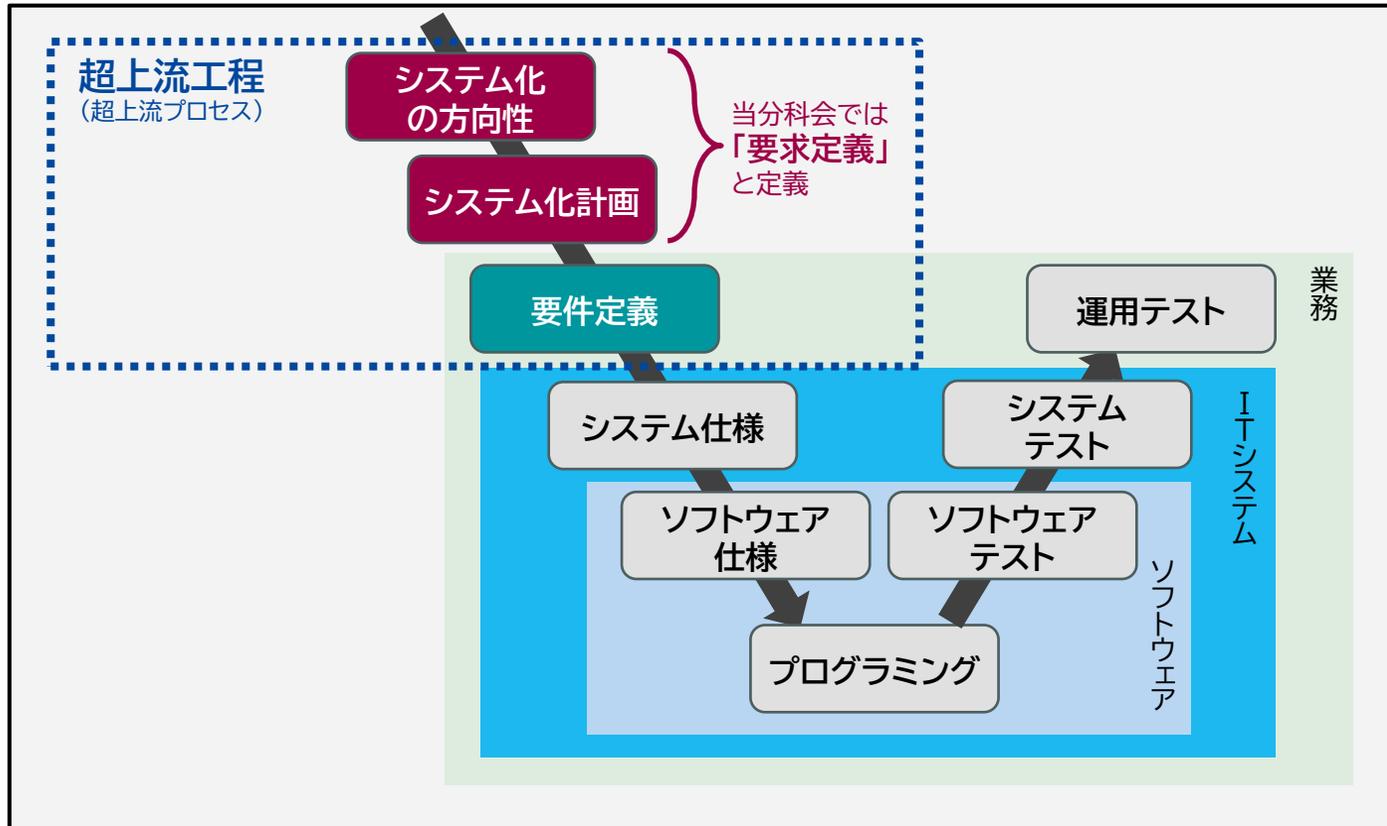
当分科会では、2023年度A分科会の研究を発展させ、**ステークホルダーと役割についての合意を図るための手法**について研究することとした。

# 1. B分科会の研究テーマ

## (3) 当分科会における「超上流工程」の定義

当分科会では、「経営者が参画する要求品質の確保(編集:独立行政法人情報処理推進機構 ソフトウェア・エンジニアリング・センター)」に基づき、要件定義までの工程を「**超上流工程(超上流プロセス)**」と定義する。

このうち、**経営・業務側視点**が強い「**システム化の方向性**」・「**システム化計画**」(2つ合わせて「**要求定義**」と定義)と、**情報システム視点**が強い「**要件定義**」とに分けて、研究を進めることとした。



## 2. 分科会活動内容

- (1) **9月分科会**  
活動内容:自分たちの事例をもとにRACIチャートを用いて役割分担を整理  
⇒RACIチャートでは役割が不足している等、いくつかの課題を発見
- (2) **10月分科会**  
活動内容:RACIチャートに置き換わるような成果物を各自でイメージ(フレームワーク)を検討  
⇒メンバー共通して上流工程に課題意識をもっていることに気づく
- (3) **11月分科会**  
活動内容:上流工程に絞り、体制、役割の相関図を再度検討  
⇒特に超上流工程における要求定義、要件定義は区別して検討する必要がある  
⇒B分科会の研究テーマをおさらいし、今までの検討に合意形成の要素も加えて成果物イメージを各自持ち帰り
- (4) **12月分科会**  
活動内容:要求定義、要件定義で合意形成が発生している場をまとめる  
⇒成果物に応じて、関わるステークホルダーやその役割が異なることに気づく  
⇒各フェーズの中で成果物を洗い出し、成果物に対してステークホルダーの役割を定義する
- (5) **1月分科会**  
活動内容:今までの検討をふまえて、最終成果物イメージを検討  
⇒汎用性を高めるために、SECの文献を参考に成果物一覧を作成  
⇒役割・権限定義をメンバーの事例をもとに検討し、作成

## 2. 分科会活動内容

### (1) RACIチャートについて(9月分科会)

プロジェクトマネジメント手法のひとつとして、役割や権限を可視化できるツールである「**RACIチャート(責任分担マトリックス)**」が存在する。しかし、当分科会メンバーにて実際にRACIチャートを用いてステークホルダの役割・権限を可視化しようとしたところ、いくつかの**課題が浮き彫りとなり、情報システム開発プロジェクトにおける使いづらさを実感した。**

#### RACIチャートの4つの役割・権限

Responsible	実行責任
Accountable	説明責任
Consult	相談対応
Inform	情報提供先

#### RACIチャートに対する当分科会メンバーの意見

##### RACIチャートの作例

開発フェーズ	事業会社			情報システム会社 (一次請)	開発メーカー (二次請)	...
	業務部門	現場部門	IT部門			
要件定義	RA	C	R	RA	C	
基本設計	C	C	C	RA	C	
詳細設計			I	R	RA	
:						

##### 当分科会メンバーでのディスカッション(主な意見)



- Rはどこにでもいるため、**やらないといけない人や本当の責任者が誰なのか**を明確にする必要がある。
- Cの役割は様々考えられるので、**定義を補ったほうが良い。**
- 工程ごとにRACIを振ると、**RやAを複数振ってしまい責任の所在が不明確になる。**
- **成果物に対して役割・チームを当てはまるのが重要では。各成果物に対する役割とスキルと責任を決める必要がある。**
- **RACIチャートにこだわる必要はないのでは。**

**RACIチャートでは役割が不足している等、いくつかの課題を発見**

# 2. 分科会活動内容

## (2) その後の分科会活動(10月分科会)

RACIチャートに置き換わるような成果物を各自でイメージ(フレームワーク)を検討

責任分担表																																																																																																										
No.	フェーズ	★成果物または ☆作業	項目	事業会社				情報システム部	〇 〇 〇 〇	シブ ロジ エ ク ト マ ネ ー	P M O	情報システム会社				外部 ベン ダー	必要スキル																																																																																									
				A 事業 部 (主 管)	B 事業 部	C 事業 部	情報 シ ス テ ム 部					A 機 能 担 当	B 機 能 担 当	C 機 能 担 当	非 機 能 担 当		◎ 責 任 者	● レ ビ ュ ー ・ 承 認	○ 実 務 作 業 者	△ 作 業 支 援																																																																																						
1	要件定義	★要件定義書	A機能	◎●○			●																																																																																																			
			B機能	●	◎○		●																																																																																																			
			C機能	●		◎●○																																																																																																				
			非機能	●			◎●○																																																																																																			
			☆プロジェクト管理	—			◎○		◎	△																																																																																																
<p>【凡例】 ◎：責任者 ●：レビュー・承認 ○：実務作業者 △：作業支援 -：対象外</p> <p>開発する側が求める</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>大分類</th> <th>中分類</th> <th>小分類</th> <th>役割</th> <th>責任</th> <th>権限</th> <th>スキル</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">事業会社</td> <td rowspan="4">経営</td> <td>1 代表取締役社長</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2 CxO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3 経営企画</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4 プロジェクトオーナー役員</td> <td>◎</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">コーポレート</td> <td rowspan="3"></td> <td>5 品質保証</td> <td>—</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6 経営・財務</td> <td>△</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7 調達</td> <td>△</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4"></td> <td rowspan="4"></td> <td>8 法務</td> <td>△</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9 人事</td> <td>—</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10 広報</td> <td>—</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11 情報システム部門</td> <td>責任者、リーダー</td> <td>●(作成、レビュー)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2"></td> <td rowspan="2"></td> <td>12 セキュリティ部門</td> <td>責任者、担当</td> <td>△</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>13 情報システム子会社</td> <td>責任者、担当、主管ベンダ</td> <td>○</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2"></td> <td rowspan="2"></td> <td rowspan="2">14 営業部門</td> <td rowspan="2">責任者、担当</td> <td rowspan="2">●(承認)</td> <td rowspan="2"></td> <td rowspan="2">自業務に対する理解 他者への説明能力 自分の業務としての責任</td> </tr> <tr> <td>15 営業部門</td> <td>責任者、担当</td> <td>△</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>														大分類	中分類	小分類	役割	責任	権限	スキル	事業会社	経営	1 代表取締役社長					2 CxO					3 経営企画					4 プロジェクトオーナー役員	◎				コーポレート		5 品質保証	—				6 経営・財務	△				7 調達	△						8 法務	△				9 人事	—				10 広報	—				11 情報システム部門	責任者、リーダー	●(作成、レビュー)						12 セキュリティ部門	責任者、担当	△			13 情報システム子会社	責任者、担当、主管ベンダ	○					14 営業部門	責任者、担当	●(承認)		自業務に対する理解 他者への説明能力 自分の業務としての責任	15 営業部門	責任者、担当	△		
大分類	中分類	小分類	役割	責任	権限	スキル																																																																																																				
事業会社	経営	1 代表取締役社長																																																																																																								
		2 CxO																																																																																																								
		3 経営企画																																																																																																								
		4 プロジェクトオーナー役員	◎																																																																																																							
コーポレート		5 品質保証	—																																																																																																							
		6 経営・財務	△																																																																																																							
		7 調達	△																																																																																																							
		8 法務	△																																																																																																							
		9 人事	—																																																																																																							
		10 広報	—																																																																																																							
		11 情報システム部門	責任者、リーダー	●(作成、レビュー)																																																																																																						
		12 セキュリティ部門	責任者、担当	△																																																																																																						
		13 情報システム子会社	責任者、担当、主管ベンダ	○																																																																																																						
		14 営業部門	責任者、担当	●(承認)		自業務に対する理解 他者への説明能力 自分の業務としての責任																																																																																																				
							15 営業部門	責任者、担当	△																																																																																																	
2	基本設計																																																																																																									
3	機能設計																																																																																																									
4	製造																																																																																																									
5	単体試験																																																																																																									
6	結合試験																																																																																																									
7	総合試験																																																																																																									
8	移行・システム切替																																																																																																									

スキル定義  
a: XXXXXXXXXXXXに関する技能・知識を有する  
b: XXXXXXXXXXXXに関する技能・知識を有する  
:

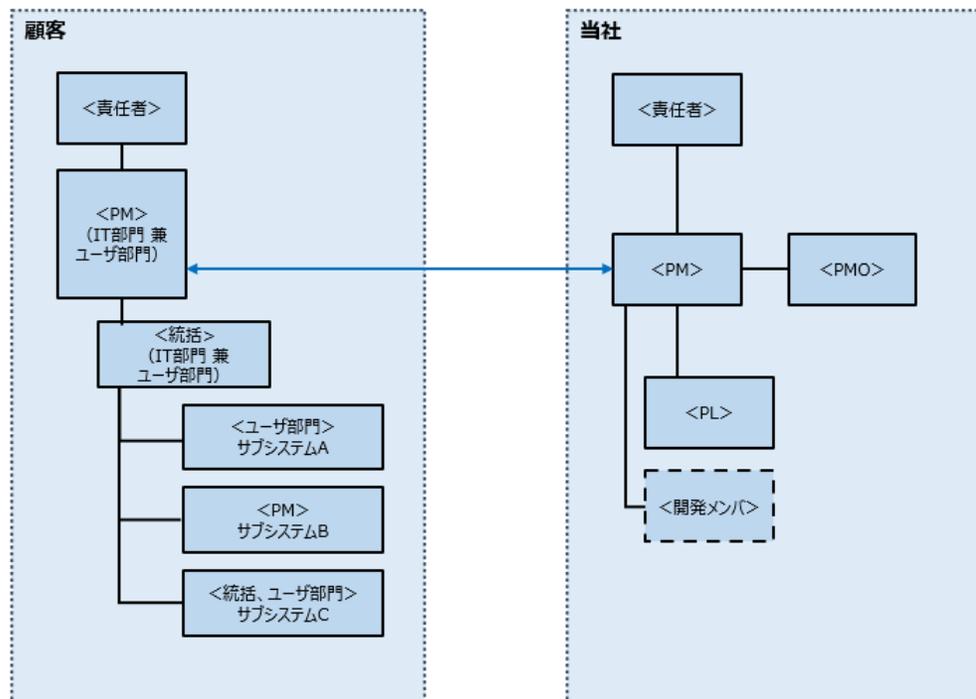
メンバー共通して上流工程に課題意識をもっていることに気づく

## 2. 分科会活動内容

### (3) その後の分科会活動(11月分科会)

上流工程に絞り、体制、役割の相関図を再度検討

①要件定義時における成果物と体制・役割に関する相関図



①要件定義時における成果物と体制・役割に関する相関図

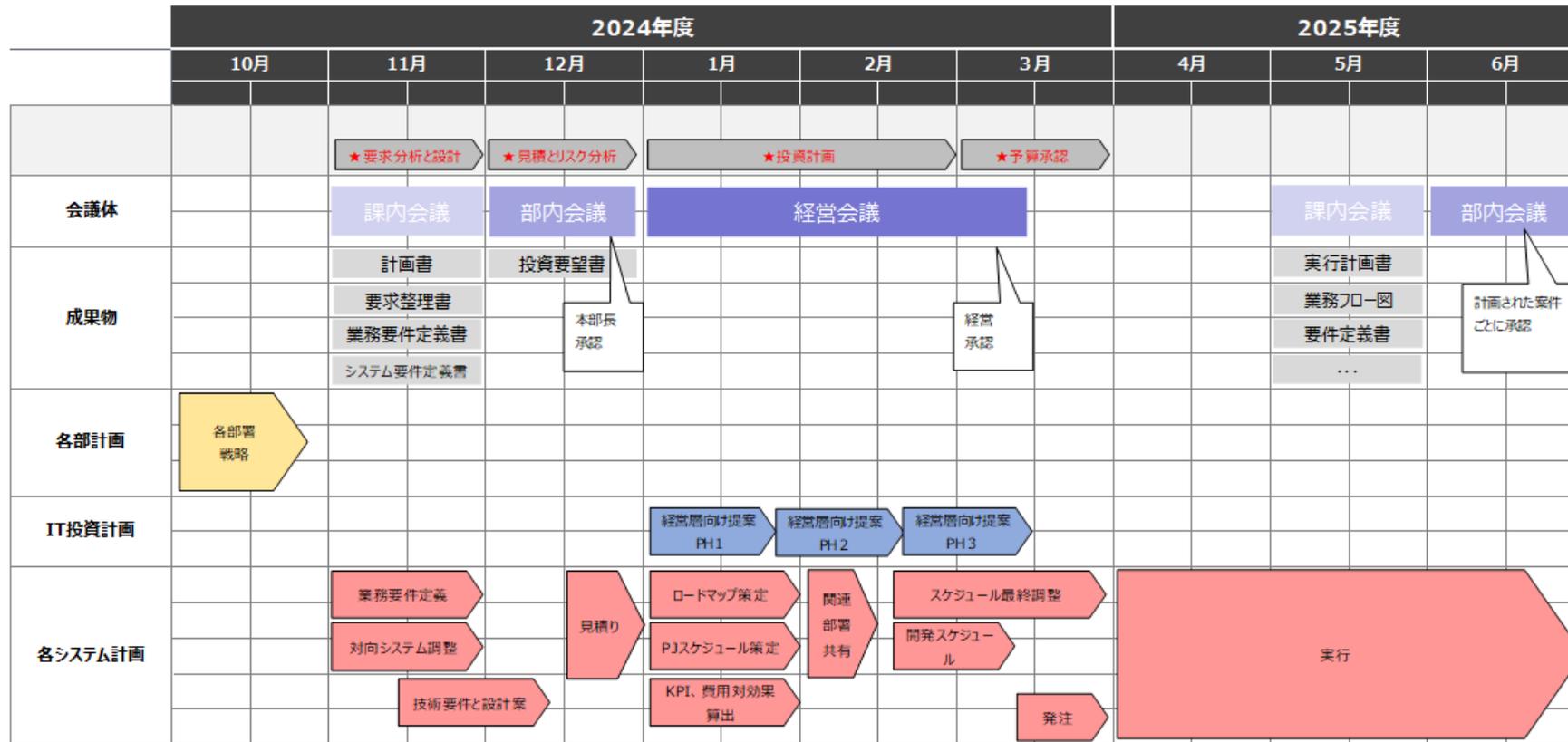
	発注者			システム会社					
	責任者	P M	I T 部 門 P M	業 務 部 門	責任者	P M	P L	開 発 メ ン バ ー	
要件定義成果物	要求一覧		△	△	○		△	△	○
	現行業務フロー		△	△	○		△	△	○
	新業務フロー		△	△	○		△	△	○
	システムフロー						△	△	○
	画面/帳票イメージ						△	△	○
	機能一覧						△	△	○
	業務体制図		○				○		
	運用テスト計画書		△	△	○		△	△	○
	移行計画書						○	○	△

特に超上流工程における要求定義、要件定義は区別して検討する必要がある  
B分科会の研究テーマをおさらいし、今までの検討に合意形成の要素も加えて成果物イメージを各自持ち帰り

## 2. 分科会活動内容

### (4) その後の分科会活動(12月分科会)

要求定義、要件定義で合意形成が発生している場をまとめる  
要求定義(業務部門チーム)



## 2. 分科会活動内容

### (4) その後の分科会活動(12月分科会)

要求定義、要件定義で合意形成が発生している場をまとめる  
 要求定義・要件定義(社内情報システム部チーム)

PJの会議体は以下を想定。  
 各分科会では仕様確認・課題管理、定例では進捗共有を実施する。

会議名	開催時期	主な内容	参加者 (敬称略)	関連資料
キックオフ	X月x日 11:00-12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの背景の共有</li> <li>スケジュール、体制の共有</li> <li>会議体の共有</li> </ul>		・キックオフ資料
<span style="background-color: yellow;">詳細は次ページ</span> まるまる機能分科会	隔週 X曜日 Xx:00-xx:00 1H	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務要件や運用に関する要件整理や課題確認</li> <li>仕様検討、課題確認、設計仕様の検討、成果物の内容審査</li> </ul>		・議事検討に必要な資料
<span style="background-color: yellow;">詳細はP12ページ</span> ○○機能分科会	Xxxxx	X x x x x x		X x x x x x
定例会	月次X曜日 Xx:00-xx:00 1H	<ul style="list-style-type: none"> <li>進捗状況の共有と方針合意</li> <li>課題状況の共有と方針合意</li> <li>今後の予定、全体共有事項の共有</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>課題管理表</li> <li>スケジュール</li> </ul>
ステアリングコミティ	随時	重要課題の方針決定		・議事検討に必要な資料
運用テスト方針説明会	後日連絡	運用テストの方針説明 テスト関連資料の説明		<ul style="list-style-type: none"> <li>運用テスト方針説明資料</li> <li>運用テスト一覧</li> </ul>
システム切替判定会	後日連絡	システムごと開発、検証状況の確認 システムリリース準備状況の確認 システムリリース実施可否の決定		<ul style="list-style-type: none"> <li>リリース判定資料</li> <li>リリーススケジュール</li> </ul>
業務切替判定会	後日連絡	業務切替実施可否の決定		<ul style="list-style-type: none"> <li>業務切替判定資料</li> <li>リリーススケジュール</li> </ul>

## 2. 分科会活動内容

### (4) その後の分科会活動(12月分科会)

要求定義、要件定義で合意形成が発生している場をまとめる  
要件定義(システム会社チーム)

合意形成する場	いつ	だれが	なにを	どうする
<b>SP工程</b>				
コスト運用確認会	PRJ開始時 SA/UC完了前	開発部 オーナー部	コスト運用	検討する
帳票設計確認	PRJ開始時 SA/UC完了前	開発部 有識者	帳票の設計	確認する
CX・UXデザイン確認	SP/SA/UC期間内	開発部 オーナー部 デザイナー	デザインの品質	セルフチェック/確認する
プロジェクト計画レビュー	SP工程完了時	開発部 オーナー部 品質管理部	①プロジェクト遂行におけるスケジュール・体制・役割分担・リスク等 ②品質・コスト・納期	①オーナー部門と開発部門で確認・合意する ②左記の観点から問題ないか検証 ③プロジェクト開始を判断する

成果物に応じて、関わるステークホルダーやその役割が異なることに気づく  
各フェーズの中で成果物を洗い出し、成果物に対してステークホルダーの役割を定義する

## 2. 分科会活動内容

### (5) 当分科会における成果物

RACIチャートの使いにくさを解消し、よりプロジェクトの実務で使いやすい役割・権限定義の可視化手法を定義した。

ポイント  
① ステークホルダが作業や成果物の目的・内容を理解できるようにする

ポイント  
② プロジェクトの実行に必要なステークホルダーを洗い出す

フェーズ	大項目	小項目	目的	内容	ステークホルダー			
					役員・経営部門	業務部門	IT部門	...
システム化の方向性	システム化方針の確認	事業戦略/事業計画	XXXXXXXX	XXXXXXXX	◎●	○	○	
		事業システム全体図	XXXXXXXX	XXXXXXXX		△	◎○	
	プロジェクトの背景・目的の共有	プロジェクト概要	XXXXXXXX	XXXXXXXX		◎○	△	
		プロジェクトの課題	XXXXXXXX	XXXXXXXX		◎○	△	
:	:	:	:	:	:	:	:	

ポイント  
③ 各フェーズで必要な作業内容や成果物を洗い出す

重要  
ポイント

作業・成果物に対して、各ステークホルダの役割・権限を割り当てる  
(16・17ページにて説明)

## 2. 分科会活動内容

### (5) 当分科会における成果物

成果物及びその目的・内容について

「経営者が参画する要求品質の確保(編集:独立行政法人情報処理推進機構 ソフトウェア・エンジニアリング・センター)」

表4.2、4.3 役割分担と成果物例を元に一部変更したものとした。

SEC BOOKS

#### 経営者が参画する要求品質の確保 ～超上流から攻めるIT化の勤どころ～

独立行政法人 情報処理推進機構 ソフトウェア・エンジニアリング・センター 編

第2版

解説・CD-ROM付



表 4.2 役割分担と成果物例

※◎：主担当

名称 (大項目)	名称 (小項目)	目的	内容	主体
システム化方針の確認				
	事業戦略/事業計画	事業戦略(商品戦略)や事業運営計画などを明確にする	事業戦略(商品戦略)、事業方針、売上計画、利益計画、要員計画などを明確にする	業務部門長(◎)担当役員
	中長期システム化戦略	事業戦略、既存システムのライフサイクル、システム技術動向などの視点でシステム化戦略を立案する	事業やシステムの課題、IT動向などをもとにシステム施策を立案し、3年程度のレンジでスケジュールを引く	システム推進担当
	単年度システム開発計画	単年度の開発案件を明確にし、並行する案件や事業方針との整合性、優先順位などを把握する	案件名、開発内容、優先順位、希望納期、担当者、代替策、予測工数(超概算)などを一覧化する	システム推進担当
	事業システム全体図	既存システムの全体像とそれぞれの機能の関連、業務カバー範囲、保有データなどを把握する	事業全体の既存システムと主要機能の関連、主要DBとデータの流れ、業務のカバー範囲(システム概要)などを分かりやすく図解する	システム開発担当

## 2. 分科会活動内容

### (5) 当分科会における成果物

ステークホルダーの定義としては2023年度A分科会の定義を踏襲した。

#### 2.4 超上流工程の体制

当分科会で超上流工程の役割を議論するために、登場人物を整理する必要がある。C分科会で作成されたステークホルダーマトリクスを一定の粒度でサマライズし、当検討に用いることとする。

大分類	登場人物	(参考)ステークホルダーマトリクスでの小分類
事業会社	経営	代表取締役、CFO、CIO、CISO、プロジェクトオーナー役員
	コーポレート	経営企画、経理・財務、法務・知財、人事、広報、総務
	業務部門支援	品質保証、調達
	IT部門	情報システム部門、セキュリティ部門、情報システム子会社
	業務部門(主管)	営業部門、業務部門、開発部門、生産部門
	業務部門(関係部門)	CS部門、企画部門、業務機能子会社
外部関係者	経営・経営支援	株主・投資家、官公庁、自治体
	社外関係者	顧問弁護士、会計士、広告代理店、監査法人、経営コンサルタント
	ITベンダ	システム現行運用・保守ベンダ、IT・PMOコンサルタント、システム開発ベンダ
	コンサルタント	アウトソーシングベンダ、業務コンサルタント
	業務パートナー	大学・研究機関、競合他社、業界団体、ユーザー、顧客、サプライヤー、物流会社、販売代理店

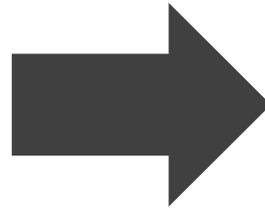
## 2. 分科会活動内容

### (5) 当分科会における成果物

RACIの4つの役割・権限を整理し、当分科会において次のように定義した。

#### RACIチャートの4つの役割・権限

Responsible	実行責任
Accountable	説明責任
Consult	相談対応
Inform	情報提供先



#### 当研究会における役割・権限定義

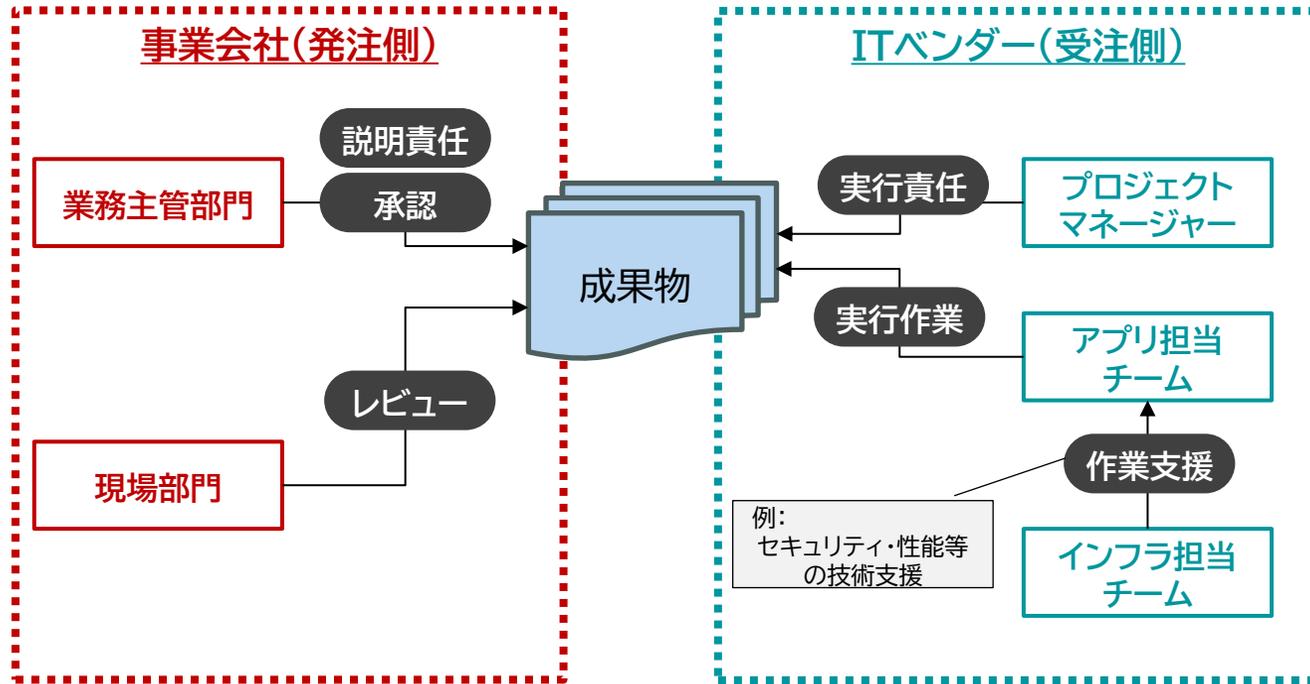
説明責任者	<ul style="list-style-type: none"><li>完了した作業、完成した成果物に対して説明責任（結果責任）を持つ</li><li><b>責任の所在を明確化するため、原則として責任者は一つのステークホルダーにのみ付与する</b></li></ul>
承認者	<ul style="list-style-type: none"><li>作業、成果物の内容を確認し承認する</li><li>レビュー(レビュアー)よりも強い責任を持つ</li></ul>
レビュー(レビュアー)	<ul style="list-style-type: none"><li>作業、成果物の内容を確認する</li></ul>
実行責任者	<ul style="list-style-type: none"><li>作業、成果物の作成を実行し、成果物作成の実行責任を負う</li><li><b>責任の所在を明確化するため、原則として責任者は一つのステークホルダーにのみ付与する</b></li></ul>
実行作業	<ul style="list-style-type: none"><li>作業、成果物の作成を実行する</li></ul>
作業支援	<ul style="list-style-type: none"><li>作業、成果物の作成を支援する</li><li>具体的な支援内容を定義しておくこと</li></ul>
情報提供先	<ul style="list-style-type: none"><li>進捗状況や決定事項等の情報を提供する相手</li></ul>

## 2. 分科会活動内容

### (5) 当分科会における成果物

#### 役割・権限定義の適用イメージ

説明責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>完了した作業、完成した成果物に対して説明責任(結果責任)を持つ</li> <li><b>責任の所在を明確化するため、原則として責任者は一つのステークホルダーにのみ付与する</b></li> </ul>
承認者	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業、成果物の内容を確認し承認する</li> <li>レビュー(レビュアー)よりも強い責任を持つ</li> </ul>
レビュー(レビュアー)	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業、成果物の内容を確認する</li> </ul>
実行責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業、成果物の作成を実行し、成果物作成の実行責任を負う</li> <li><b>責任の所在を明確化するため、原則として責任者は一つのステークホルダーにのみ付与する</b></li> </ul>
実行作業	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業、成果物の作成を実行する</li> </ul>
作業支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業、成果物の作成を支援する</li> <li>具体的な支援内容を定義しておくこと</li> </ul>
情報提供先	<ul style="list-style-type: none"> <li>進捗状況や決定事項等の情報を提供する相手</li> </ul>



項目	目的	内容	ステークホルダー				
			事業会社 業務主管部門	事業会社 現場部門	ITベンダー PMer	ITベンダー アプリ担当	ITベンダー インフラ担当
XXX成果物の作成	XXXXXX	XXXXXX	説明責任者 承認者	レビュー	実行責任者	実行作業	作業支援 (技術支援)

# 3. 成果物活用イメージ

## (1) 【経営・業務側観点】「要求定義」「システム化の方向性」・「システム化計画」

- システム化の方向性、システム化計画の成果物※1 を元に組織間で合意が必要なものを抜粋し、ステークホルダーごとの担う役割を整理した
- プロジェクト初期段階で、既に進んでいる部分含めて該当者の合意形成ができているかをチェックすることで、将来の影響を低減できる

大項目	小項目	目的	内容	経営	コーポレート	業務部門支援	IT部門	業務部門（主管）	業務部門（関係部署）
システム化方針の確認	事業戦略/事業計画	事業戦略（商品戦略）や事業運営計画などを明確にする	事業戦略（商品戦略）、事業方針、売上計画、利益計画、要員計画などを明確にする	●			□	◎□	
システム化方針の確認	事業システム全体図	既存システムの全体像とそれぞれの機能の関連、業務カバー範囲、保有データなどを把握する	事業全体の既存システムと主要機能の関連、主要DBとデータの流れ、業務のカバー範囲（システム概要）などを分かりやすく図解する				◎□	▲	
プロジェクトの背景・目的の共有	プロジェクト概要	プロジェクトの背景、必要性、目的、目標、スコープを明確にする	背景、理由、必要性、目的、スコープなどを、必要に応じて図を用い、分かりやすく記述する				▲	◎□	▲
プロジェクトの背景・目的の共有	プロジェクトの課題	プロジェクトの目的達成に向けて取り組むべき課題を明確にする	目的からブレイクダウンされた取り組み課題を、前提条件、優先順位とともに記述する				▲	◎□	▲
システム化範囲の選択と集中	解決策へのアプローチ	取り組むべき課題に対する複数の解決策を検討し、最適案を採択する	解決策を具体的に検討できるレベルまでブレイクダウンし、メリット/デメリット、採択理由とともに記述する				□	◎□	▲
システムに求められる要素の確認	業務概要図	プロジェクト対象の業務またはサービスの全体概要とシステム機能との相関関係を明確にする	システム導入のポイントが分かるように、業務やサービスとシステム機能の関連を図で表現する		▲	▲	◎□	□	▲
システムに求められる要素の確認	現状業務フロー/新業務フロー	業務内容や組織形態、役割などが、現状業務と新業務でどのように変化するかを明確にする	「誰が・いつ・何を・どのようにして」に着目し、現状と新業務フローの対比が可能となるように記述する		▲	▲	□	◎□	▲
システムに求められる要素の確認	サービスレベル想定	想定されるユーザ数、処理量、データ容量をもとに、性能目標や運用サービスレベルを確認する	オンラインサービス時間帯、レスポンス、障害対応、稼働率、セキュリティなどへの要望レベルを明記する		▲	▲	◎□	□	▲

※1 経営者が参画する要求品質の確保（編集：独立行政法人情報処理推進機構 ソフトウェア・エンジニアリング・センター）表4.2 役割分担と成果物例 を元に加筆修正

# 3. 成果物活用イメージ

## (2) 【情報システム観点】「要件定義」

◎：説明責任者 ●：承認者 ○：レビュー ■：実行責任者 □：実行作業者 ▲：作業支援 △：情報提供先

大項目	小項目	目的	内容	業務部門支援	IT部門	業務部門（主管）	業務部門（関係部署）	ITベンダ（PM・PMO）	ITベンダ（開発・アプリ）	ITベンダ（開発・基盤）
機能要件（プロセス）	システムフロー	業務がどのような組織・手段・手順で処理されるかを明確にする。	「誰が、いつ、何を、どのようにして」に着目し、業務処理機能、業務処理担当部署、処理手段、処理手順をフロー図で表現する。		▲、○	◎、●、○	□	■	□	
機能要件（プロセス）	要件一覧	要件を明確にすること、プロジェクト進行中に方向性を見失わないようにする。	システムに必要とされる機能や条件を一覧化する。	▲	▲、○	◎、●、○	○	■	□	
機能要件（プロセス）	システム機能定義書	業務フロー図上の各業務処理機能の内容を明確にする。	機能ごとにインプット、プロセス、アウトプットを定義する。		○	◎、●、○	○	■	□	
機能要件（プロセス）	システム化機能一覧表	システムによる解決策について、開発内容と優先順位を明確にする。	必要な機能と概要を一覧化する		○	◎、●、○	○	■	□	
機能要件	システム間インターフェース定義書	検討対象システムと、既存システムまたは周辺システムとのデータのやり取りを明確にする。	各システム間で受け渡されるデータごとに、データ項目、データ量、受け渡し手段を明確にする。		○	◎、●、○	○	■	□	
機能要件	画面・帳票一覧	検討対象の機能で必要となる画面、帳票を洗い出し、一覧として整理する。	画面・帳票名、利用目的、利用者、利用頻度を明確にする。		○	◎、●、○	○	■	□	
機能要件	画面・帳票レイアウト	各画面、帳票のレイアウトを整理し、業務システムの設計条件を明確にする。	既存画面・帳票については、修正の有無を明確にする。新規画面・帳票については、レイアウトサンプルを作成する。		○	◎、●、○	○	■	□	
機能要件	データ項目定義書	データ項目の属性を明確にする。	エンティティごとにデータ項目名、説明、データ型、桁数、編集方法を一覧表で定義する。					■	□	
機能要件	概念ER図	情報システムにおける概念レベルのデータ構造を明確にする。	システムを実現するためのデータ構造をエンティティとリレーションシップで表現する。					■	□	
非機能要件	非機能要件	システムが必要とするハードウェアなどの概要や他インフラとの相関関係を明確にする。	必要機器、MWやNWの種類と構成、他システムや他インフラとの関連、ネットワーク接続を図解する。	▲	▲、○	◎、●、△	△	▲	▲	■、□
テスト	テスト計画（全体）	システムの品質を保証するために、テスト範囲の明確化、目標設定、スケジュールを明確にする。	テスト項目（テスト機能やシナリオ）、手順、評価基準、スケジュールを定義する。		▲、○			■	□	
テスト	運用テスト計画	システムが運用環境で期待通りに機能するかを確認する。	テスト項目（テスト機能やシナリオ）、手順、評価基準、スケジュールを定義する。	▲	▲、○	◎、■	▲	▲	▲	
テスト	移行計画	スムーズな移行の実現、ダウンタイムの最小化を検討する。	新システムに移行する際のプロセスと手順を詳細に定義する。		▲、○	◎、●、○	○	■	□	

※ 経営者が参画する要求品質の確保(編集:独立行政法人情報処理推進機構 ソフトウェア・エンジニアリング・センター) 表.4.3 役割分担と成果物例 を元に加筆修正

# 4. まとめ

## (1) 本研究のまとめ

### ① 分科会Bの実施内容

- ・超上流工程における、役割定義とステークホルダーの割り当てを検討し、要求定義/要件定義フェーズに分けて表を用いて役割定義を明確化した。

### ② 役割定義を明確化することにより期待できる効果

- ・要求/要件定義段階での検討漏れ、承認漏れを防ぐことができる。

  - 要件定義フェーズ以降の手戻りの抑止に繋がる。

- ・各タスクに適したスキルを保持する人材が配置できているか判断できる。

  - 配置された人材にスキル不足がある場合、スキルのある人物を起用し、適切なアドバイスのもとPJの安定推進に繋げる。

- ・責任者の配置が適切であるかを判断できる。

  - 各タスク毎に責任者が複数いることで、責任の所在が不明確になることを防ぐ。

### ③ 結果

- ・各タスクに対して役割定義及びステークホルダーの割り当てを実施し、ユーザーとITベンダ(要求と要件)間で認識の統一を図ることで、漏れなく合意形成を行い、PJの安定推進を期待できる。

# 4. まとめ

## (2) 申し送り事項

### ①成果物の有効性確認(実証実験)

- ・各社の過去案件を利用した実証実験を行い、成果物の有効性を確認。
- ・プロジェクト開始時に、役割を合意することで得られるメリットや効果の検証。
- ・実証実験をする中で、役割や権限の定義に過不足が無いか検討。

### ②その他の諸課題

- ・成果物の表自体に関係者と合意形成が必要。  
業務上での実現手段、関係者への説得方法が不明確。  
※分科会A(ステークホルダーの巻き込み方)、分科会C(ユーザコントロール)とすり合わせが必要。
- ・要求定義から要件定義へ移行時に関係者が大きく変わるため、その際の課題、懸念事項の洗い出し。

---

2024年度 ビジネスリレーションシップ研究会  
C分科会

# ユーザーコントロール

# 目次

## 1. 研究会、および分科会について

1. 分科会について
2. 研究経緯の深堀

## 2. 経緯

1. ユーザーコントロールの重要性(KEYNOTE)
2. ユーザーコントロールを実施するメリット
3. 本研究における言葉の定義

## 3. 研究内容

1. 研究概要
2. 問題の発生フェーズと対策すべきフェーズの違い(KEYNOTE)
3. ユーザー起因の失敗事例のまとめ
4. ユーザー起因の失敗要因(KEYNOTE)
5. 予防対策(KEYNOTE)

## 4. まとめ

1. 総論
2. 今後の展望と残課題

## 5. 活動報告

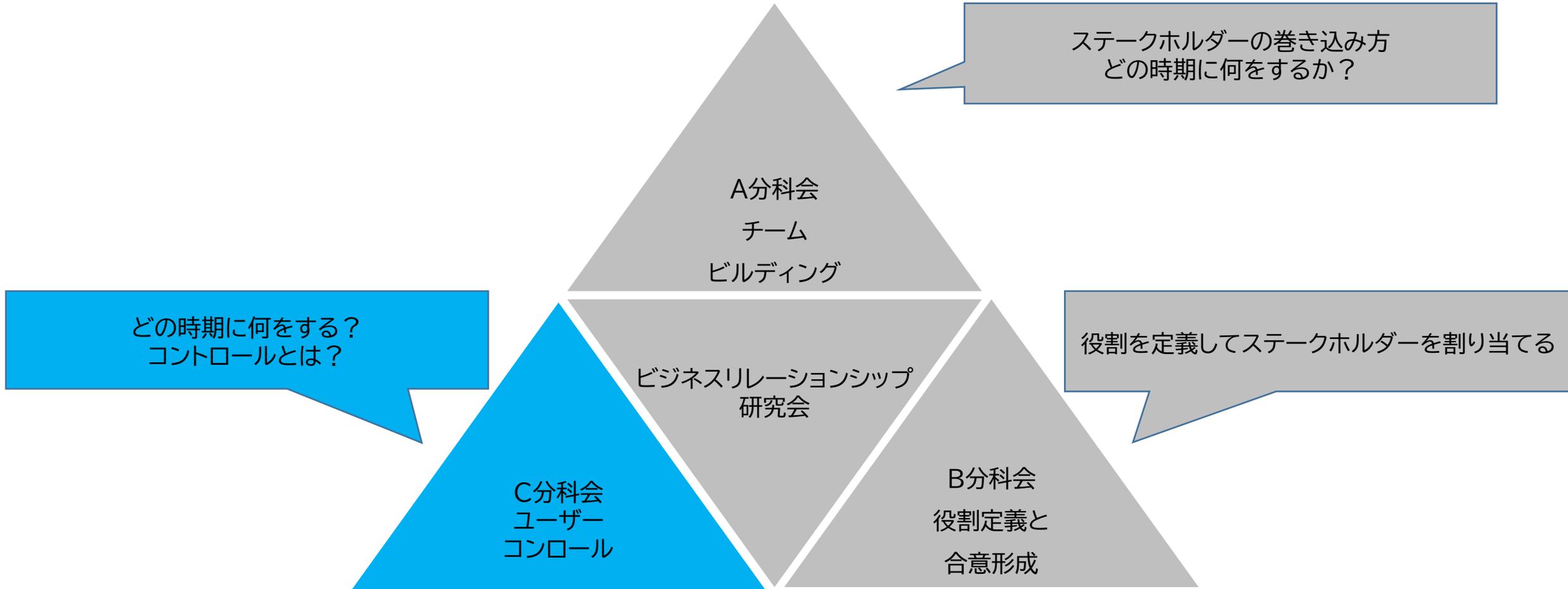
1. 難航した点/工夫した点
2. 利用ツール
3. スケジュール
4. 所感

---

# 1. 研究会、および分科会について

# 1.1 分科会について

- 分科会Cでは、「ユーザーコントロール」について研究
- プロジェクト全体においてどのようなユーザーに対して、どのようにコントロールするかの研究を実施した。



## 1.2 研究経緯の深堀

➤ ユーザーコントロールの研究に至った背景をなぜなぜ分析

◆ ユーザーが期待通りの動きをしてくれない

- 仕様提示の遅延
- 仕様凍結後の追加要望、手戻り

なぜ？

- ◆ ユーザーがシステム開発を理解していない
- ◆ 役割定義が形骸化している
- ◆ ユーザーが決定権者であり影響力が大きい

なぜ？

- ◆ どうすればユーザーが動くかわからない
- ◆ 役割の重要性を腹落ちさせられてない

ユーザーをコントロールするための手法や枠組みが必要では！

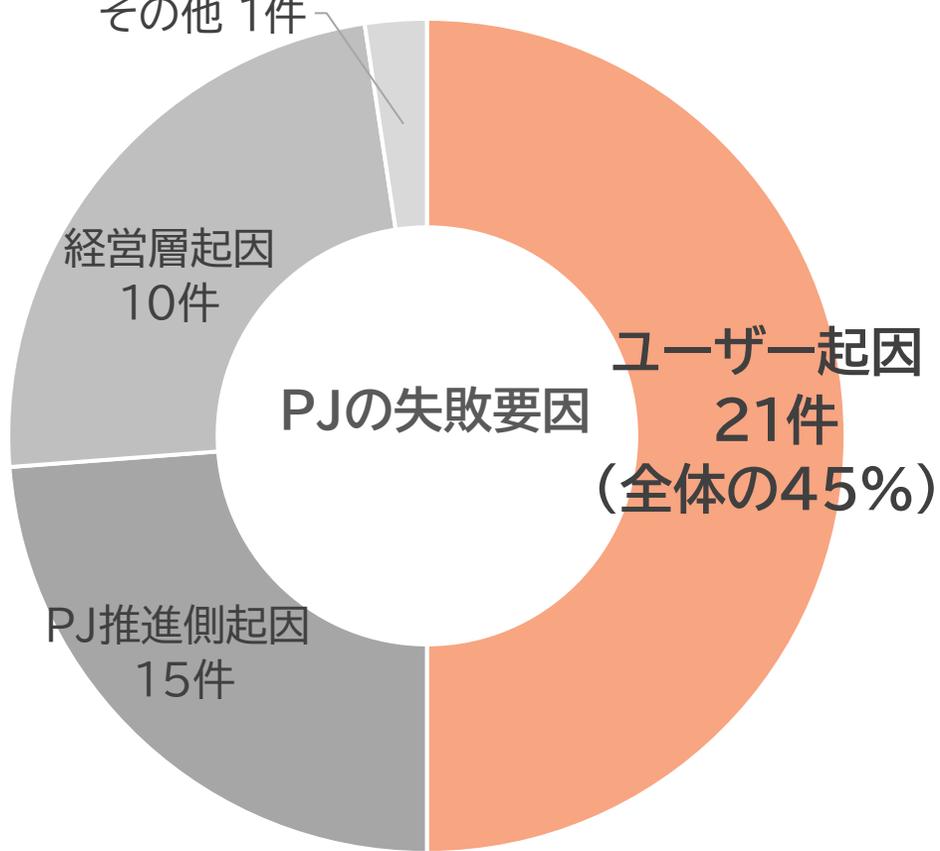
---

## 2. 経緯

## 2.1 ユーザーコントロールの重要性

- ▶ ビジネスリレーションシップ研究会メンバーから寄せられたPJの失敗要因のうち、**ユーザー(※)起因による失敗は約45%**

※ユーザー:ビジネスにおいてIT サービスを利用したり、システムの要件を出す人・組織のことを指す



### ユーザー要因による主なトラブル事例

- 業務の理解不足により、要件を十分に出せない。結果として要件定義の段階で要件が出きらず、テストやリリース段階で要件が新たに追加されてしまう。
- テスト工程やトレーニングでの協力が得られない。(工数が確保できない)
- etc.

ユーザーコントロールをすることによって、プロジェクトの成功(QCDの向上)が期待できると考える

## 2.2 ユーザーコントロールを実施するメリット

- ▶ プロジェクト推進者が自ら、ユーザーコントロールの手法や枠組みを理解し、実践することで、システム開発プロジェクトのQ(品質)C(コスト)D(納期)を達成する。



ユーザーが必要としているIT サービスを高い品質で実現できる

ユーザーが必要としているIT サービスを最適なコストで達成できる



ユーザーが必要としているIT サービスを素早くリリースできる

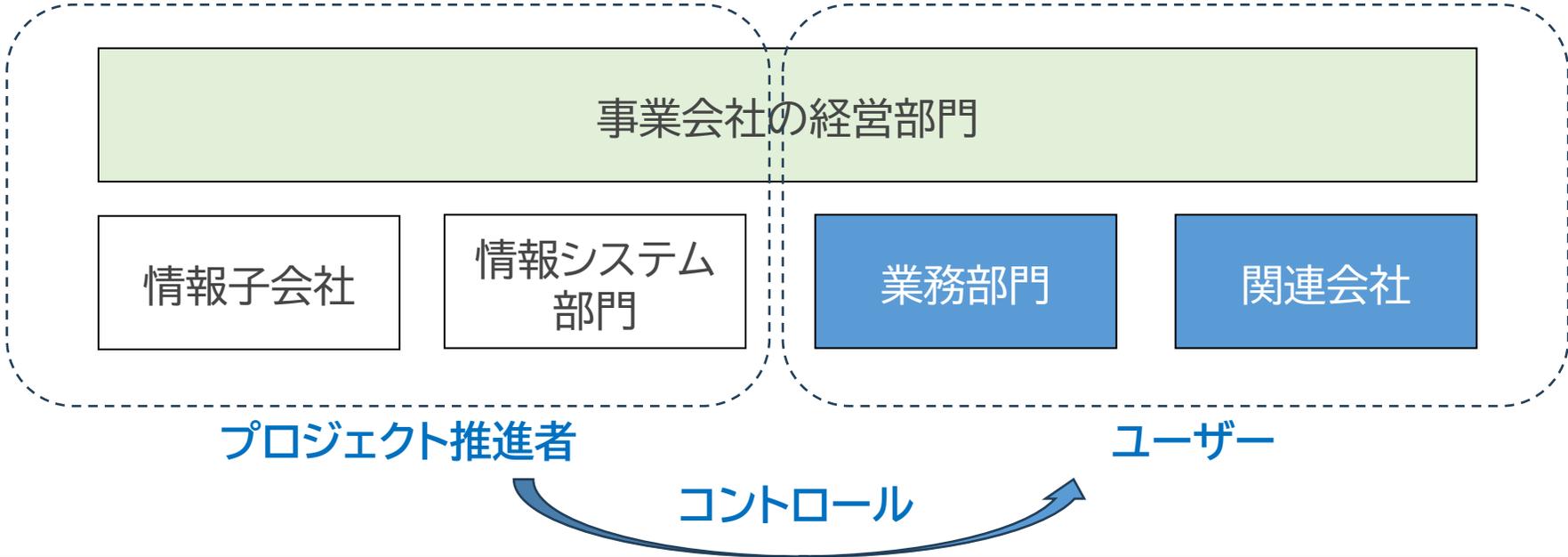
# 2.3 本研究における言葉の定義

## <言葉の定義>

- 「ユーザー」：ビジネスにおいてIT サービスを利用したり、システムの要件を出す人・組織
- 「プロジェクト推進者」：プロジェクトの方向性を示し統率する人・組織
- 「コントロール」：プロジェクト推進者が期待する行動をユーザーに促す行為

### 【PJにおけるユーザー範囲の例】

以下は、事業会社内にPJの開発対象となるシステムのユーザーがいる場合の例である。



---

### 3. 研究内容

# 3.1 研究概要

- ▶ 「ユーザーコントロール」に対する研究を以下の流れで実施した。
- ▶ 対策検討においては、原因に対してなるべく上流工程での未然防止ができるように考察した。



## 3.2問題の発生フェーズと対策すべきフェーズの違い

- 各事例の問題/失敗の原因分析の結果、本来予防対策すべきだったのは「構想・企画」「要求定義・要件定義」「設計」フェーズである場合がほとんどであると考えた。

PJのフェーズ	この研究におけるフェーズの定義	問題/失敗が発覚したフェーズ(件)	ユーザー起因(件)
PJ全体	フェーズに関わらずPJ全体を指す。	12	-
構想・企画	システムの目的やビジネスの目標を定義し、PJの目的、スコープを決定する。	1	1
要求定義	エンドユーザーやビジネス要求を洗い出し、整理する。	19	15
要件定義	要求を基に、システムの具体的な機能・技術的仕様を定義する。		
基本設計	要件に基づき、システム全体の構造や設計方針を決める。	5	1
詳細設計	基本設計に基づき、システムやSWの各部分を詳細に設計、具体的な実装計画を立てる。		
製造/製作	設計に基づき、システムやSWを開発・構築する。	2	-
テスト	完成したシステムが要求通りに動作するかをテストする。	6	3
トレーニング	システムを使用するユーザーに対して、操作方法や利用方法を教育する。		
移行	業務や、システムのデータや機能を移行し、実運用の準備をする。	1	-
運用・保守	システムを日常業務で利用し、保守や修正の対応をしながら安定稼働を維持する。	2	1

## 3.3 ユーザー起因の失敗事例のまとめ①

- 当研究会参加メンバーから寄せられたPJの失敗事例を整理
- これらを活用し、「問題が発生したPJフェーズ」、「失敗原因」、「予防するための対策」、予防すべきタイミングを検討

No.	問題/失敗の概要	問題/失敗判明フェーズ	ユーザー起因
1	要件定義で顧客要件が出てこない	要件定義	○
2	要件増大によるアドオン機能増大	要件定義	○
3	PJ中の人員入れ替わりによる品質劣化&部門間連携の脆弱性(=コミュニケーション)	PJ全体	
4	発注者と受注者の情報連携ミスによる、設計図と出来上がりの差異の発生	要件定義	○
5	PJ参画経験が少なく、現場の要求を出しきれない	要求定義	○
6	複数ベンダーとのコミュニケーション、ベンダーへの要件伝達の難しさ	PJ全体	
7	教育に割く工数が業務に影響することの社内からの指摘	構想・企画	○
8	コミュニケーション、スケジュール認識齟齬、AsIs仕様書の情報不足	PJ全体	
9	運用保守リソース&システム規模拡大後の予算に関する合意形成未実施によるPJ混乱	運用・保守	○
10	PJを進める上での各合意形成が難航し、PJ遅延を招いた	PJ全体	
11	業務フローのToBeの粒度が粗いことによる要求/要件の後出しの発生	要件定義	
12	パッケージ導入の制約と要求の折り合いとその合意形成	要求定義	
13	不十分な要件定義	要件定義	○
14	PJ中の人員入れ替わりによるコミュニケーションエラー	設計	
15	業務要件の提示が明確でない	要求定義	○
16	海外ベンダーとのコミュニケーションエラー	PJ全体	
17	AsIs業務の理解不足	要求定義	○
18	PJアサインメンバーの知識/スキル不足	PJ全体	
19	設計の完了条件の迷子、システムのリスクの評価の難航	設計	○
20	要求/要件のスキルの認識齟齬(業務スコープ&PJにおける関係者のスキルの設定誤り)	テスト	

## 3.3 ユーザー起因の失敗事例のまとめ②

No.	問題/失敗の概要	問題/失敗判明フェーズ	ユーザー起因
21	テスト工程で要件漏れ発覚し、テスト中止	テスト工程	○
22	AsIs業務の理解不足 & 要件定義を整理する方法がわからず、要件が出しきれなかった	要件定義	○
23	AsIsシステムのキャッチアップの難航	要件定義	
24	PJメンバーの知識不足	設計	
25	要件定義が何度も覆り後工程に影響してPJ長期化	要件定義	○
26	本番移行の複雑さによる人員追加	移行	
27	業務部門によりPJが先行して進められ、IT部門の参画が後回しになった	PJ全体	
28	PJの統率不良(陣頭指揮/成果物のレビュー)	PJ全体	
29	スケジュールやスコープの見直しの繰り返し	PJ全体	○
30	PJのフェーズ全体的に、業務部門の巻き込み不足	要件定義	○
31	感染症蔓延によるPJの中断	要件定義	
32	コストと納期の目標設定の厳しさ、スコープ設定の曖昧さ	設計・開発	○
33	システム完成後の追加発注の発生	PJ後	○
34	PJ経験不足による追加の人員補填、コミュニケーションエラー	PJ全体	
35	抽象的な要件を具体的にする作業の難航	要求定義	
36	納期のシビアさとベンダー側のキャッチアップスピードのアンバランス	要件定義	
37	業務側の巻き込み不足による、業務側のシステムロジックの理解不足の発生	要件定義	○
38	業務側のITリテラシー不足、PMスキル・経験の不足	PJ全体	
39	AsIs業務の理解不足、ステークホルダーの巻き込み不足による要件追加の発生	要件定義	○
40	詳細設計確認段階での要件未達の発覚	設計	
41	テスト工程における品質不良発覚	テスト	
42	テスト時、本番稼働後の追加要望発生	テスト・トレーニング・運用保守	○
43	パートナーとの契約の難航	開発工程	
44	業務担当の負荷集中	テスト	
45	ステークホルダーの体制確認不足	テスト	
46	要求・要件定義作業工程における重複	要求定義・要件定義	○

# 3.4 ユーザー起因の失敗要因

- 失敗要因は、PJに取り組む際の「マインド」やPJに関する知識/経験等の「スキル」の問題が挙げられる。
- 失敗を未然に防止するためには、各PJフェーズにおいて、ユーザーの「マインド」「スキル」をコントロールすることが必要。

主な要因			対策の方向性
<b>要因①</b> 目的・スコープの ずれ	【マインド】	・AsIs業務の課題とシステム化の効果の理解不足 ・上記に起因する目的意識の欠如	ポイント： プロジェクトスコープのコントロール
	【スキル】	・プロジェクト進行に対する知識不足 ・必要なスキルと要員計画の整備不足	
<b>要因②</b> 要件・仕様の漏れ	【マインド】	・要求/要件漏れへの危機意識の欠如	ポイント： 目的に対する要件の妥当性のコントロール
	【スキル】	・要求/要件定義の方法に対する知識不足	
<b>要因③</b> 利用イメージの ずれ	【マインド】 【スキル】	・現場業務に当てはめた利用イメージ不足	ポイント： 利用イメージ具体化のコントロール

## 3.5 予防対策

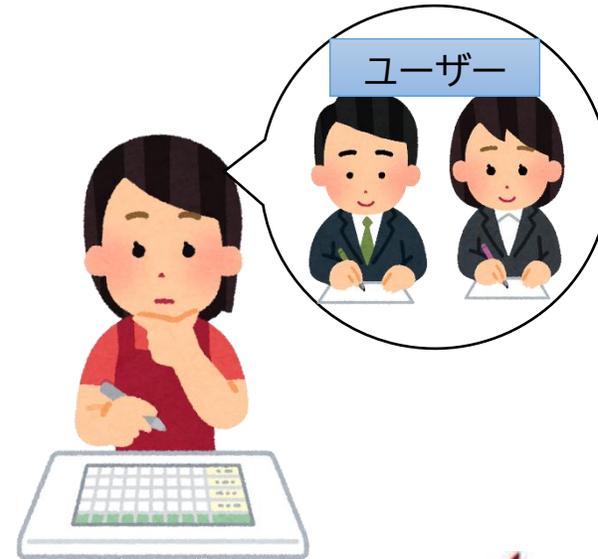
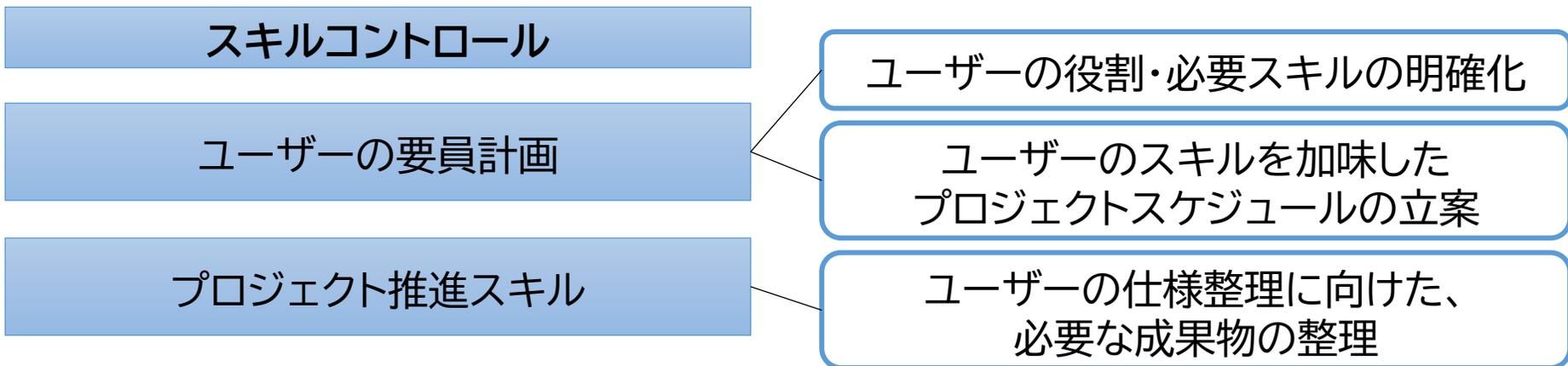
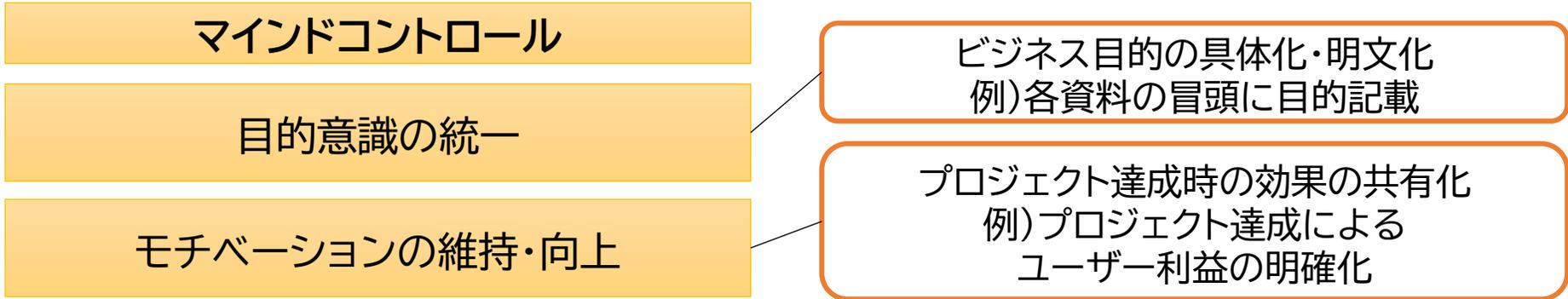
- 特にPJの成功を左右する上流工程においてユーザーの「マインド」「スキル」をコントロールすることで、プロジェクトのQCD向上を図る。
- 過去の失敗事例をもとに、各フェーズにおける予防ポイントを整理。

コントロールするポイント	フェーズ	分類	具体例	
			項目	コントロールする内容
プロジェクトスコープ	構想・企画	マインド	目的意識の統一	業務課題と目的のすり合わせ、システム対策の合意を取る。
			モチベーション維持	プロジェクト推進により得られる効果、ユーザーの利益等を明確・共有化し、ユーザーのモチベーションを維持・向上させる。
		スキル	要員計画	ユーザーにおける役割と必要なスキルを明確化し、ユーザーの要員配置・計画を行う
			プロジェクト推進スキル	プロジェクト開発の流れ、各フェーズにおける担当者の役割の明確化を行い、ユーザーに求める内容の認識合わせを行う。
目的に対する要件の妥当性	要求定義・要件定義	マインド	リスクコントロール	リスク(QCDに対する影響)の具体例、不利益をユーザーに明示し、リスクコントロールする
		スキル	必要機能の整理	シミュレーションから、業務の成立性、目標に対する効果の成立性を確認し、合意を得る
利用イメージ具体化	基本設計	マインド スキル	運用を想定した利用イメージの具体化	操作パターン=業務パターンの種類を事前に洗い出す、あるいは業務パターンのスコープを事前に設定しておく

ユーザーの主体性をマインドとスキルの両面からコントロールすることで、PJの失敗を防げると考える

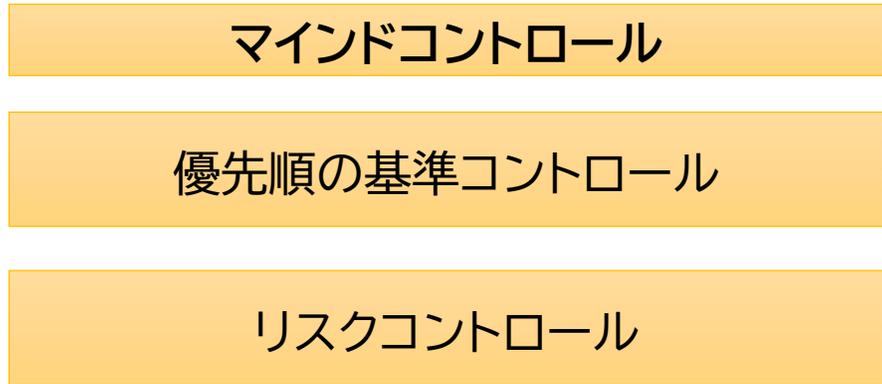
# 3.5 予防対策(構想・企画フェーズ)

- 構想・企画フェーズでは、ビジネスの目標とシステムの目的を定義し、プロジェクトの方向性を決定する
- この時点で、ユーザーとシステム開発者の目的のすり合わせ、プロジェクトにおけるモチベーションのコントロールが重要



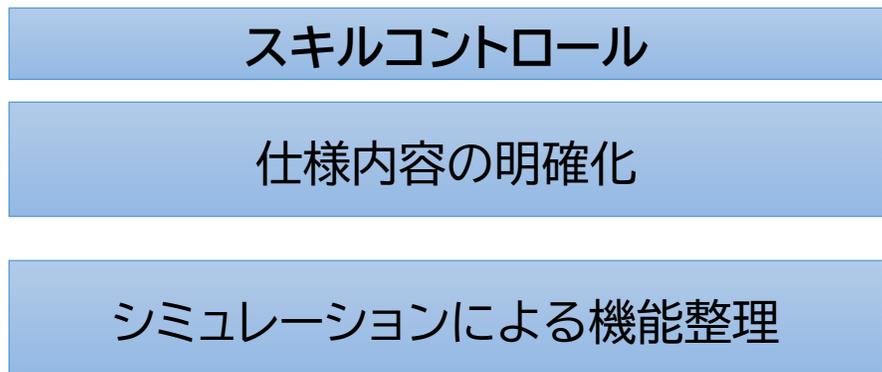
# 3.5 予防対策(要求定義・要件定義フェーズ)

- 要求・要件定義フェーズでは、ユーザーの要求の洗い出しやシステムの具体的な機能、技術的仕様を決める
- ビジネスの目的に対して、本質的に必要な要件、システム機能を整理するため、優先順・詳細化の目線合わせが重要



Must/Should/Could/Won'tの  
基準の整理・明文化

リスク(QCDの影響)を事前に共有  
期日などを設け、ユーザーのWBS整理



システム側から整理してほしい仕様の  
粒度を提示

シミュレーションを行い、  
効果の成立性を確認する



## 3.5 予防対策(基本設計フェーズ)

- 基本設計フェーズでは、要件に基づき、システム全体の構成や機能の設計を行う。
- ユーザーが具体的に利用するイメージを持った形で、仕様とシステム機能の内容を確認することが重要

スキル・マインドコントロール

運用イメージの具体化



立上げ後の運用イメージを持てるような資料の整理

操作パターン=業務パターンの洗い出し、  
パターン整理時にパターンの粒度を提示

立ち上げ時に必要な機能の確認と、  
完了条件の明確化

---

## 4. まとめ

## 4.1 総論

- PJのQCDを達成するために、「**いかにユーザーに主体性を持ってPJに関わってもらうか**」であり、その方法を研究した。

### ポイント:ユーザーコントロールを適切に行うための特に重要なフェーズは上流工程である

- PJの目的とスコープを明確にし、それに対して適切な/妥当な要件定義を実施する必要がある。
- 上流工程でユーザーに起因する検討が不十分であると、以降の工程に悪影響を及ぼし、結果的にPJの失敗に繋がってしまう。
- 適切に目的設定や要求定義・要件定義を行うためのスキルに不足が無いか、に立ち返る必要もある

### 今回の事例から確認できたこと

- 今回の調査・研究結果においても、上流工程で対策をすることで発生した問題/失敗は概ね防ぐことができると考えられる。

PMBOKなどに基づく一般論的なプロジェクト管理手法の活用に加え、  
「ユーザーの主体性」をコントロールするスキルを身に付けることが重要である。

## 4.2 今後の展望と残課題

### 今回の研究内容の実業務への反映

今回の対策をすべて実証できたわけではないため、各メンバーにて実践したいと考える。

予防策は今回の失敗要因から整理しており、実際効果があるか、業務に持ち帰り活用・検証していきたい。

### 残課題

今回はPJの上流工程に焦点を当てて議論した。

それ以外のフェーズにおいて、具体的な「マインド」「スキル」の視点で引き続き検討する余地がある。

当然今回提示した予防対策がすべてではなく、各PJのケースや組織、業務、システムをよく観察し、ユーザーコントロールという観点を新たに持ってPJ正常化に取り組んでいきたい。

---

## 5. 活動報告

## 5.1 難航した点/工夫点

### ➤ 議論が難航した点

- ・議論の進め方:どのように掘り下げていくとよいか。
- ・言葉の定義…ユーザーの定義(各自の定義が異なっていたため)
- ・成果物イメージのすり合わせ
- ・成果物を具体化するのか、抽象化するのか

### ➤ 議論を進めるにあたり工夫した点

- ・役割分担
- ・効率化(Canvasを用いた同時編集)
- ・宿題の設定(次に何をするかすり合わせたうえで、宿題の設定ができていたこと)

# 5.2 利用ツール

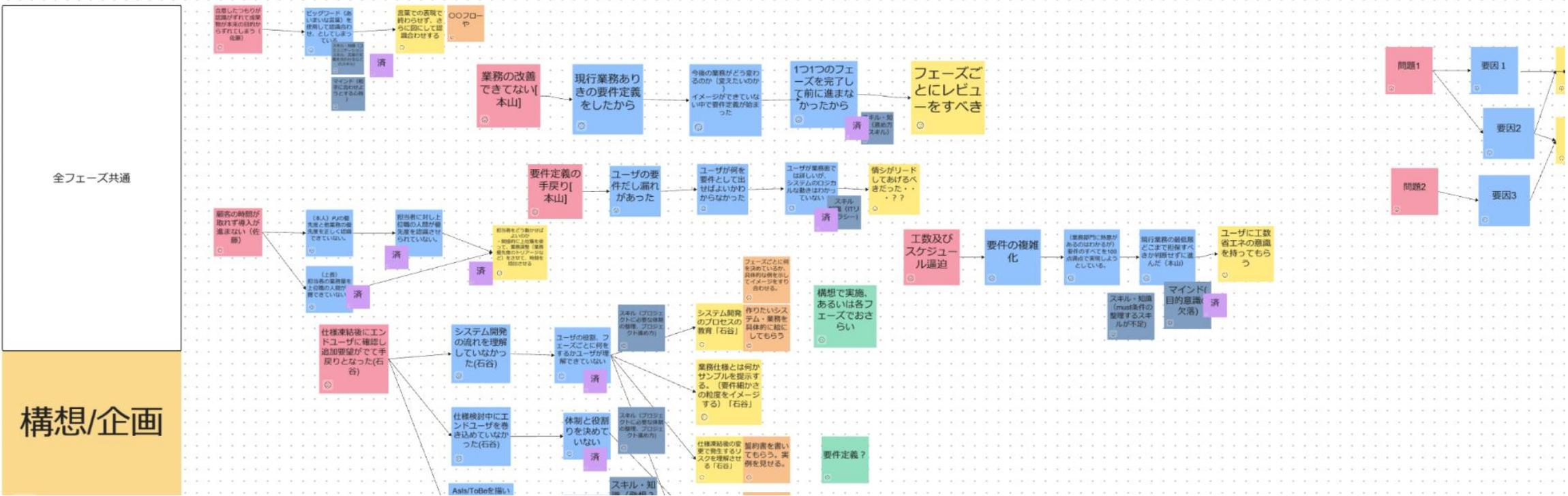
➤ (参考)BOXツール「CANVAS」を使用し、事例出しと整理を同時に編集しながら効率的に行いました。

フェーズごとの事象整理&全量可視化  
 第7回\_1115に保存済み・更新日: 2025/1/10、更新者: ユーザー



PJのフェーズ	構想・企画	要求定義	要件定義	基本設計	詳細設計	製造/製作	テスト	トレーニング	システム移行	運用・保守
ひとこと説明	システムの目的やビジネスの徳票を定義し、PJの方向性を決定する。	エンドユーザーやビジネス要求を洗い出し、整理する。	要求を基に、システムの具体的な機能・技術的仕様を定義する。	要件に基づき、システム全体の構造や設計方針を決める。	基本設計に基づき、システムやSWの各部分を詳細に設計・構築する。具体的な実装計画を立てる。	設計に基づき、システムやSWを開発・構築する。	完成したシステムが要求通りに動作するかを	システムを使用するユーザーに対して、操作方法や利用方法を教育する。	古いシステムから新しいシステムにデータや機能を移行し、実運用の準備をする。	システムを日常業務で利用し、保守や修正の対応をしながら安定稼働を維持する。

成功事例【全員】  
 (○○の問題に対して、何をしたら問題は起きていないものの、何フェーズごとに、「問題」を貼り「起きている事象」と「問題」  
 結論：ユーザーコントロールされるべき、ユーザーは



## 5.3 スケジュール

日付	場所	活動内容
8/2,3	沼津	①PJでどんなフェーズがあるか認識合わせ ②失敗事例を「PJの目的」「問題発生状況」「登場人物」「どうあるべきだったか」「何が原因だったか」を整理
9/11	JUAS	①失敗事例をPJフェーズに当てはめて、原因を分析、仮定 ②成果物イメージ案作成
10/16	JUAS	①ユーザーコントロールをなぜ分析するのか改めて各自なぜなぜ分析 ②失敗事例を元に要因の洗い出し
11/6	オンライン	臨時開催 第6.5回
11/15	JUAS	洗い出した結果をCanvasを用いてフェーズごとに分けて整理、分析
12/6	JUAS	①ユーザーコントロールの定義について再考 ②11/15の結果を般化
1/10	JUAS	①12/6 ②の分析結果に対する対策を検討 ②成果物の検討開始
2/12	JUAS	成果物作成
2/18	オンライン	臨時開催 成果物作成(研究の目的パート)
2/25	オンライン	臨時開催 成果物作成(最終確認)
3/7	JUAS	研究会内発表

---

**JUAS**