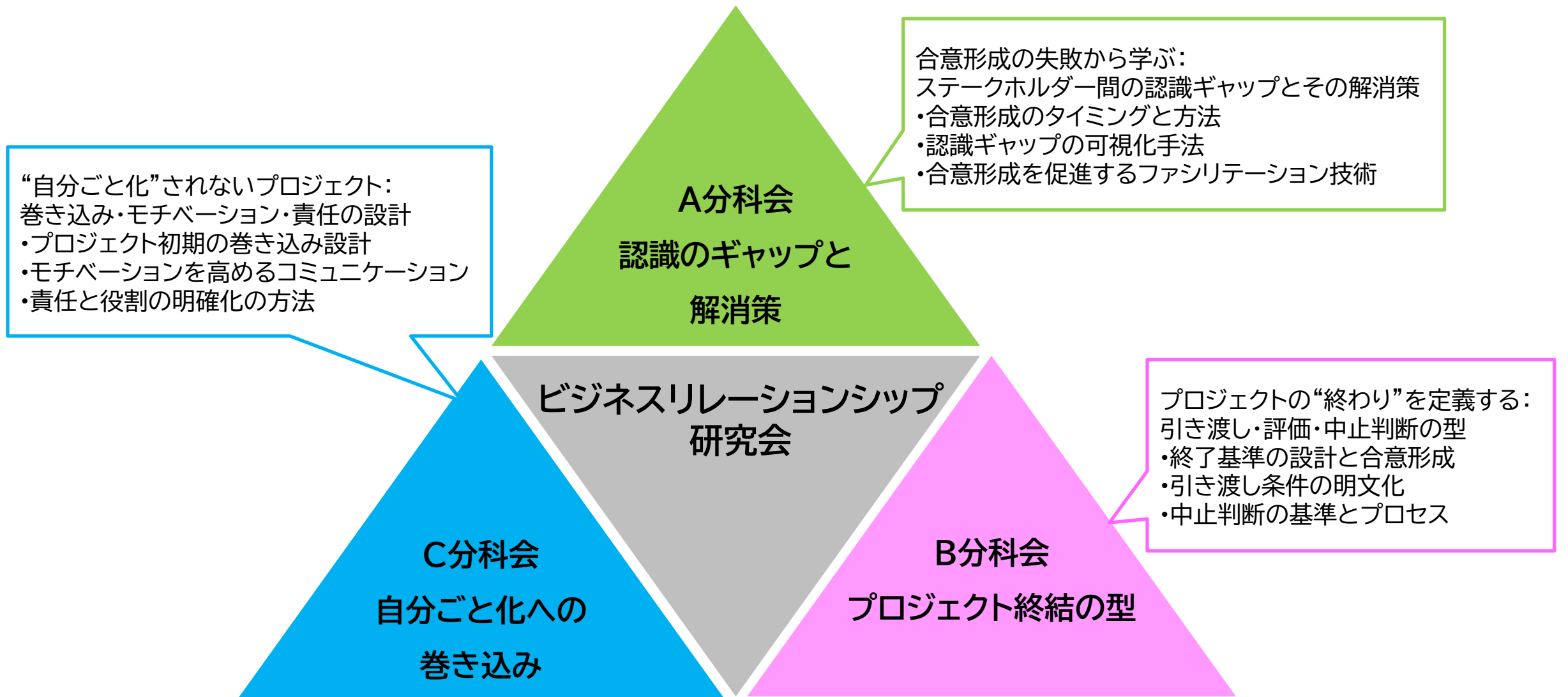

2025年度 JUAS ビジネスリレーションシップ研究会 活動成果報告

2026年4月

ビジネスリレーションシップ研究会

ビジネスリレーションシップ研究会 分科会活動



ビジネスリレーションシップ研究会 分科会の成果物

分科会A

合意形成の失敗から学ぶ認識ギャップと解消策

分科会B

プロジェクトの終わり
～”終わり”を意識するための仕組みについて～

分科会C

自分ごと化への巻き込み
～関係性の壁を越えて“主体性”を引き出すアプローチ～

分科会テーマのリンクから各分科会の成果物が確認できます

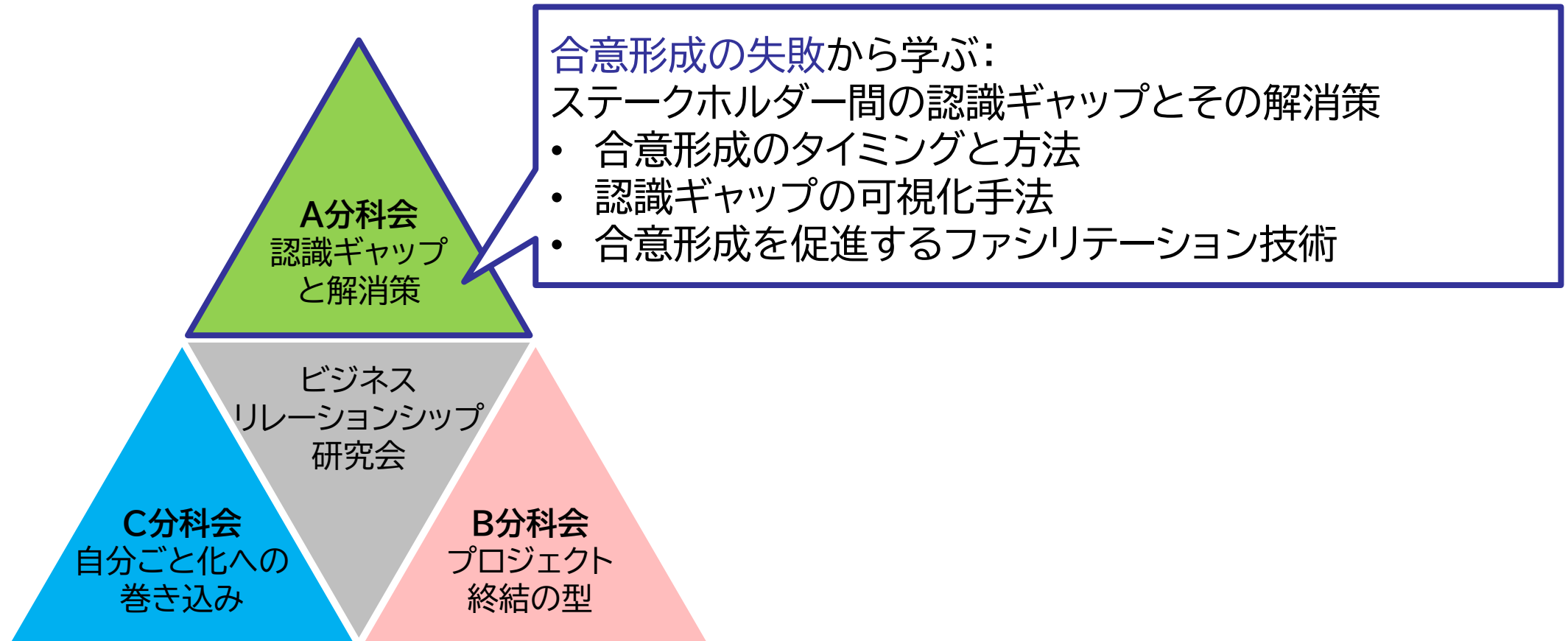
2025年度 ビジネスリレーションシップ研究会
分科会A

合意形成の失敗から学ぶ認識ギャップと解消策

2026年4月

分科会A

A分科会：合意形成の失敗から学ぶ認識ギャップと解消策



目次

1. 前提

1. 合意形成とは？
2. なぜ、合意形成は難しいのか？
3. 過去に合意形成を学ぶ(原則立脚型の合意形成)
4. 合意形成の失敗とは
 - (A)合意に至らない
 - (B)至った合意が覆る

2. 深掘りと分析

1. 合意形成の失敗の深掘り

3. 問題提起と解消策

1. 研究成果を実務に活かすことの難しさ
2. 合意形成の失敗分析と解消アプローチ

4. 研究成果

- (A)合意に至らない …… 妖怪図鑑
- (B)至った合意が覆る …… 維持に固執しない合意形成

5. 成果:妖怪図鑑の紹介(抜粋)

6. まとめ

Appendix

1. A分科会メンバー
2. 活動記録
3. 妖怪図鑑(全編)

前提

1-1. 合意形成とは？

1-1. “合意形成”とは

合意形成(consensus building)とは

①ステークホルダー(多様な利害関係者)の意見の一致を図ること。

特に議論などを通じて、関係者の根底にある多様な価値を顕在化させ、意思決定において相互の意見の一致を図る過程のことをいう。

<参考:Weblio辞書,フリー百科事典『ウィキペディア(Wikipedia)』>

②実践的な技術や手続きを通して関係者間の意見の一致をはかること。

共通の目的のために積極的に、しかも礼儀正しく誰もが同意できる案が得られることが基本である。

また、参加範囲,参加レベル,ゴールの共有,解決策の模索,信頼できるプロセスなどが、議論の基本といわれる。

<参考:ISデジタル辞典－重要用語の基礎知識－第二版>

前提

1-2. なぜ合意形成は難しいのか？

1-2. なぜ合意形成は難しいのか？

コントロールできない・時間と共に変化する要素が存在：
利害・認識の違い、情報の非対称性、タイミングのズレなど、ステークホルダーの構造や、フェーズによる環境変化等。

要因	説明	悪影響	要因分類
環境変化	市場・競合・法規制・技術などの外部要因が変化する	合意内容が現実合わなくなり、見直しが必要になる	外部要因
認識のズレ	合意内容の理解や解釈が関係者間で異なる	誤解や対立が生じ、実行段階で混乱する	内部要因
変更管理の未整備	合意後の変更が非公式に行われる	元の合意が形骸化し、プロジェクトが迷走する	内部要因
優先順位の変化	経営判断や顧客要求の変化でプロジェクトの目的が変わる	合意内容が軽視され、方向性がぶれる	内部要因
コミュニケーション不足	合意内容が十分に共有されていない	情報の非対称性により誤解や不満が生じる	内部要因
技術的・実務的制約	実現困難な仕様や外部依存がある	合意内容が守れず、手戻りや遅延が発生する	内部要因
責任の曖昧さ	合意事項の実行責任者が不明確	実行されずに放置される、進捗が止まる	内部要因

表:「2023年BR研究会成果物」を参考に当分科会にて再編集

前提

1-3. 過去に合意形成を学ぶ

1-3. 過去に合意形成を学ぶ

現状認識:

- 本分科会では、合意形成がうまくいかなかった事例が数多く存在
- ただし「振り返り」で止まっており、次に活かす型にはなっていない

問題意識:

- 失敗は経験として蓄積されているが、なぜ失敗したのか
- どうすれば成功し得たのか、成功を構造化できるのか

対応案:

世の中に既に確立されている合意形成・交渉・ステークホルダーマネジメントの方法論を学習それらを私たちの業界・文脈に当てはめて再解釈する

研究対象:

『必ず「望む結果」を引き出せる！ハーバード流交渉術』

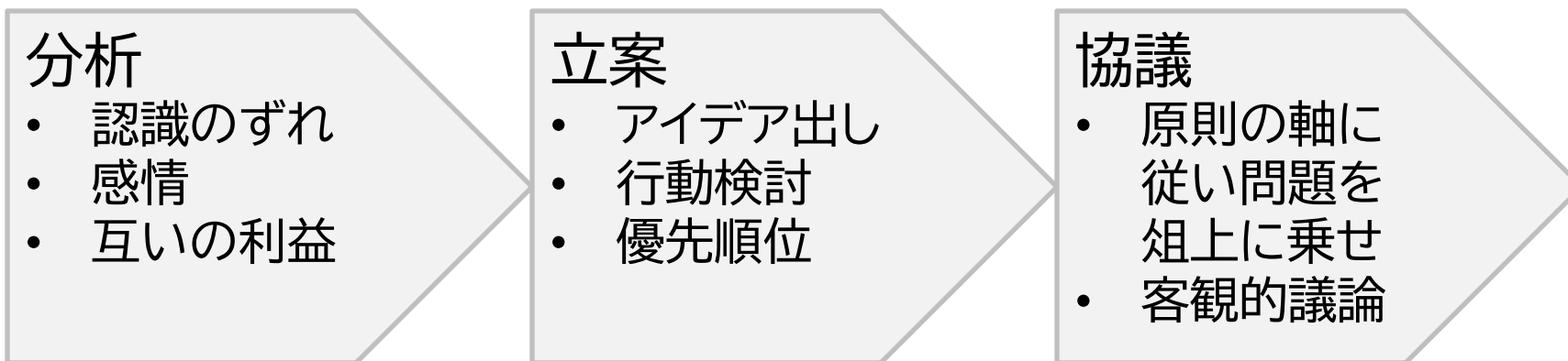
2011/12/10, ロジャー・フィッシャー (著), ウィリアム・ユーリー (著), 岩瀬 大輔 (翻訳)

1-3. 原則立脚型の合意形成 原則

原則:

1. 人 … 人と問題を切り離す
2. 利益 … 「条件や立場」ではなく「利益」に注目する
3. 選択肢 … お互いの利益に配慮した複数の選択肢を考える
4. 基準 … 客観的基準にもとづく解決にこだわる

上記原則は、合意プロセスの全工程で意識する必要がある。



1-3. 原則立脚型の合意形成 交渉の種類

駆け引き型交渉

ソフト型(穏便型)

- 衝突を避ける
- 譲歩をいとわず
- 友好的

↓

- 相手につけ込まれ
- 不本意な結果になることも

VS

ハード型(教鞭型)

- 意志のぶつかり合いと捉えている
- 極端な条件提示(圧力)

↓

- 相手も頑なに
- 時間や費用がかさんで消耗
- 関係が悪化することも



原則立脚型交渉のススメ …戦わずして勝つ

- “条件”ではなく”実体”に着目する
- お互いの利益を追求しつつ、利害の対立は客観的で公平な基準で検討する
- 交渉内容はハードに、人にはソフトに対応する

前提

1-4. 合意形成の失敗とは

1-4. “合意形成の失敗”とは

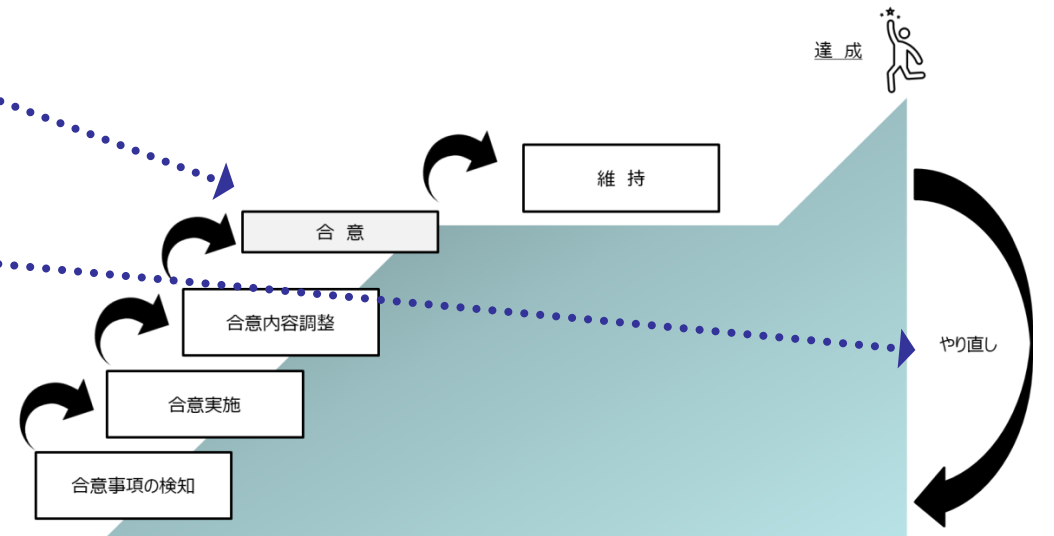
今回A分科会は「合意形成を学んだ成果」ではなく「合意形成の失敗から学んだ成果」を報告する。
メンバーが持ち寄った失敗事例より、「合意形成の失敗」には大きく2パターンあると考えた。

(A)合意に至らない

- ・合意形成に必要な原則(原則立脚型の交渉術)から学び、**原則の適用不足から前へ進まない**と仮定
 - 合意に至る材料を揃えられていない
 - 合意を決定する意思決定者を定められていない

(B)至った合意が覆る(破棄される)

- ・メンバーの失敗事例の真因分析(なぜなぜ分析)から、
今までとは異なる視野が必要と仮定
 - 原則立脚型での人/利益/選択/基準のいずれかが不適
 - 合意時は適格であったが、のちに状況が変わった



※2023年度成果物より抜粋

深掘りと分析

2-1. 合意形成の失敗の深掘り

2-1. 原則の適用不足が”失敗”に繋がったのではないか？

合意形成の原則を適用できなかった場合：

1. 人 … 人と問題を切り離せず、感情的に交渉した
2. 利益 … 利益に注目できず、立場にこだわって交渉した
3. 選択肢 … 共益とならず、一方的にWin-Loseとなってしまった
4. 基準 … 当事者だけの主観的基準でしか判定できなかった

パターン	人	利益	選択肢	基準
成功	成功	成功	成功	成功
失敗①	成功	成功	成功	不足
失敗②	成功	成功	不足	成功
失敗③	成功	成功	不足	不足
失敗④	成功	不足	成功	成功
		…		
失敗⑬	不足	不足	成功	不足
失敗⑭	不足	不足	不足	成功
失敗⑮	不足	不足	不足	不足

- ・前述で仮定したとおり、合意に至らないのは原則の適用不足とすると
- ・左記のように**全15パターン**の失敗理由がある
- ・各原則の不足は、「合意失敗の原因」「合意の維持失敗の原因」となる

2-1. 失敗事例から7つの真因を抽出

私たちの合意形成の失敗事例から、真因を洗い出し、大きく7つに分類

項目	どんな状態か	主な影響	主な原因	具体例
意思決定構造の不明確化	誰が何を決めるかが曖昧	決定遅延、責任の押し付け合い、混乱	権限設計の不足、役割定義の曖昧さ、組織の成長に構造が追いついていない	会議で「これは誰が最終判断するのか？」が毎回議論になる／現場が勝手に判断して後から上層部に否定される
変化抵抗・保身	新しい取り組みに対して拒否反応が出る	改革停滞、非効率の固定化	失敗への恐れ、評価制度の不備、既得権益の維持	新システム導入に対し「今のままで困っていない」と反対され続ける／改善提案が「前例がない」で却下される
情報不透明	必要な情報が共有されない	誤解・不信感、意思決定の質低下、属人化	情報管理ルールの欠如、縦割り構造、意図的な情報保持	プロジェクトの進捗が一部メンバーにしか共有されず、他部署が影響を把握できない
未来認識の不一致	将来像や方向性が揃っていない	優先順位のズレ、迷走、協働困難	ビジョン共有不足、トップの発信不足、解釈の違い	「スピード重視」と言う人と「品質重視」と言う人が同じプロジェクトで対立する
具体化プロセスの停止	方針はあるが計画化されない	実行に移れない、成果が出ない	役割不明確、リーダー不在、タスク分解のスキル不足	会議でアイデアは出るが「誰がいつ何をするか」が決まらず、次回会議まで何も進まない
選択肢欠如の固定化	他の方法を検討しない	解決策の質低下、イノベーション阻害	思い込み、過去の成功体験への依存、情報不足	「この業界ではこの方法しかない」と言われ、他社の成功事例を調べようとしない
判断基準の未共有	評価軸が共有されていない	議論の不一致、決定の正当性が揺らぐ	目標設定の曖昧さ、評価制度の不整備、コミュニケーション不足	A案とB案の比較で、片方は「コスト」を重視し、もう片方は「スピード」を重視して議論が噛み合わない

2-1. 7つの失敗要因に、原則を当てはめ

7つの分類に、失敗要因となった**原則**を当てはめ

項目	どんな状態か	主な影響	原則	当てはめ理由
意思決定構造の不明確化	誰が何を決めるかが曖昧	決定遅延、責任の押し付け合い、混乱	人・基準	人と問題を切り離せず、立場にこだわり、ステークホルダー内での共益は目指すも、各自の主観で意思決定を進めた。
変化抵抗・保身	新しい取り組みに対して拒否反応が出る	改革停滞、非効率の固定化	人・利益	客観的基準は設けられていたが、感情的に立場へこだわり、変化後の共益を見出せなかった。
情報不透明	必要な情報が共有されない	誤解・不信感、意思決定の質低下、属人化	人	客観的基準に沿って共益を目指すも、感情的に一方的な情報共有になりがちであった。
未来認識の不一致	将来像や方向性が揃っていない	優先順位のズレ、迷走、協働困難	利益・選択肢	人と問題は切り離せ、明確な基準も存在していたが、立場へのこだわりから、共益となる選択肢を見出せなかった。
具体化プロセスの停止	方針はあるが計画化されない	実行に移れない、成果が出ない	人	共益となる選択肢も洗い出せ、基準も明確なのに、感情的で立場にこだわることで進まなかった。
選択肢欠如の固定化	他の方法を検討しない	解決策の質低下、イノベーション阻害	利益・選択肢	他は全てにおいて成功していたが、とにかく共益となる選択肢を見出せなかった。
判断基準の未共有	評価軸が共有されていない	議論の不一致、決定の正当性が揺らぐ	基準	他は全てにおいて成功していたが、とにかく客観的立場での基準作りが出来なかった。

参考 | メンバ失敗事例の分析

			認識ギャップ可視 認識ギャップ可視化モデル									
			5 (高) → 1 (5 (高) → 1 (シーン		工程		RACIモデル (真 RACIモデル (真 Stakeholder Analysis 絞り込む/抽象化してまとめる軸 (合意形成の失敗が起こる主な要因)					
妖怪の概要	特徴要約	退治方法	影響度	頻出度	場所	情報ギャップ (環境、権限)	責任所在	利害・目的の不一致	プロセスの不備 ※書き換えOK	事例の有無	対策の有無	備考
関係者が悪い描く「将来の姿」がバラバラなときに現れる妖怪。全員が同じ方向を向いているつもりでも、実は違う未来を見ている状態を招く(特性を持つ、やっかい)。	・メリットの捉え方にズレが出る ・承認者と提案者で期待値が合わない ・議論すると話が平行線になりやすい	将来の利用者像、効果のイメージを固やわかりやすい言葉で伝えると消えてなくなる	5	5	3 構想・企画工程	○		○		○	○	
予告なく急な路線変更で混乱を招く妖怪	・混乱させている自覚がない ・周りの影響が見えていない	変更に対する議論のハードルを上げる	3	3	2 全行程	○		○		○	○	周囲の環境に
誰が決めるのか、どこまで説明すれば承認されるのかが曖昧なときに出てくる番人。意思決定までの道のりが分からず、何度も振り出しに戻される。	・承認プロセスが不透明なときに出現 ・「誰の意向を重視するべきか」が分からない ・権限が突然増える	最初に「誰が、どの段階で判断するのか」を固で示すと番人はいなくなる。	4	4	3 全行程	○			△	○	○	
外部の強い意向(トップ判断、上位者の一声)があるとき出現し、議論を十分しないまま合意を進めてしまう。後から問題が噴き出す原因になる。	・「上からそう言われている」と会議が止まる ・納得しないまま進む「見せかけの合意」が起きる ・反対意見が出しづらくなる	「なぜその判断なのか」を言語化して共有すると影が薄くなる。	3	3	3 全行程	○	○			○	○	責任所在? 1
判断の前提(予算、期間、優先度)が共有されていないと現れ、議論が込み合なくなる。何を基準に決めればいいのか、誰も分からないまま進む。	・議論が空回りする ・判断基準が後から変わる ・意見がまとまらない	会議の最初に「今日の判断基準」を明示すると審判は静まる。	3	3	3 全行程	○		○		○	○	
外部環境から、プロジェクトの方向を変える	・見えてないステークホルダーが方向性を定める。		4	4	3 全行程	○	○			○	○	1
ユーザーの要望が曖昧なときに現れ、どの情報が本質なのか分からなくなる。結果、チーム全体が「何を作れば良いのか」つかみ損なう。	・会話のたびに要望の解釈が変わる ・必要な情報が抜ける ・要求の程度が伝わらない	「誰が-いつ-どう使うのか」をストーリーで整理すると細は化けられなくなる。	4	4	4 要件定義工程			○		○	○	
話が抽象的すぎる状態で合意を求めると生まれる沼。具体的な手順や役割が見えないため、議論がどんどん曖昧になり、誰も前に進めなくなる。	・目的だけがふわっとしている ・部署ごとに解釈が違ふ ・提案がまとまらない	「まず最初の一步 (MVP)」を決めると沼が浅くなり、前に進める。	3	3	3 構想・企画工程			○	○	○	○	初めの第一歩
システムがブラックボックスのまま、誰かに聞いた情報を前提にスケジュールや開発を進めてしまう。	・システムが見えていない ・言葉をかいつまんで理解したつもり ・他責志向	・具体化の確認、ドキュメントや会話など、可視化する手段を用意。	3	3	3 要件定義以降	○		○				
コミュニケーション不足で誤解を生む妖怪	・思い込みが強く、確認をしない	「記録の精緻化? こういう人、どうしたらよいのだろうか」	4	4	4 全行程	○						
今のやり方を変えることに不安があるときに現れ、変更を「とても大変なこと」に感じさせる岩。新しい案が良く見えても、岩の前で足が止まってしまふ。	・「今のままでいい」が強く出る ・メリットより「変更の手間」が目立つ ・提案が通りにくくなる	「変えた後の手順」を見える化し、負担が実際どれくらいかを話すことで岩が小さくなる。	4	4	4 構想・企画工程	○		○		○	○	
顧客の顔色を伺い、どんな無理難題にも「YES!」と答えて、顧客が求めている方向に進める。	・顧客に目先で都合が悪いことは言わない。(言い出しっぱなしにはならない。)	反対意見を言わないので、予測や根拠を持った数字を提示して、賛成意見に誘導する。もしくは、「複数選択肢を提示して「どれが良い?」かと確認する。	2	2	3 全行程			○				
プロジェクトの重要情報や決定事項を水面下で抱え込み、外部からは数種の外状態	・水面下で話は進んでいるが、外部からは中身が見えない。情報が遮断。		3	3	3 全行程	○		○				
大事な情報を隠して混乱を招く妖怪	・聞かれないと情報を出さない ・保身を優先	責任の明確化 (情報を出した方が得な環境)	2	2	2 全行程	○						

合意形成の失敗の7つの真因

- ・意思決定構造の不明確化
- ・変化抵抗・保身
- ・情報不透明
- ・未来認識の不一致
- ・具体化プロセスの停止
- ・選択肢欠如の固定化
- ・判断基準の未共有

参考 | 利害関係者と認識ギャップの分析

企業間のステークホルダの関係性の中で、合意形成の難しさや認識ギャップを整理。

	事業会社	IT子会社	コンサル	ベンダー
目的・目線	サービス・売り上げ・顧客満足・スピード重視	安定運用・セキュリティ・標準化。	戦略的提案・付加価値・プロジェクト成功。	契約範囲内で納品・利益確保。
ギャップの原因	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 抽象的な要件:「こういう感じで」など曖昧な表現。 ✓ IT制約の理解不足:「すぐできるはず」という期待。 ✓ ROI重視:短期成果を求め、長期的なIT戦略との整合が難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ガバナンス重視:親会社の要望とITポリシーの板挟み。 ✓ 保守的な姿勢:最新技術より既存資産活用を優先 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 理想論に寄りがち:現場で「できない」反発。 ✓ 成果物の定義が曖昧:責任範囲が不明確。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 要件変更頻発:スコープ管理が難しい。 ✓ 技術的制約の説明不足:ビジネス側に理解されない
合意形成の難しさ	✓ ビジネス優先でITリスクを軽視 → IT側と衝突。	✓ コスト・リスクを強調しすぎて、ビジネス側に「遅い」と見られる	✓ 両者の橋渡し役だが、利害対立で板挟み。	✓ 契約外対応に対する認識差 → トラブルの火種。
共通的な要因	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 言語の違い:ビジネスは「サービス、売上」、ITは「運用、セキュリティ」、ベンダーは「仕様」。 ✓ 評価軸の違い:事業会社はスピード、IT子会社は安定、コンサルは戦略、ベンダーは契約。 ✓ リスク感度の違い:IT側は慎重、ビジネス側は攻め。 			
一般的な改善策	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 共通言語化:ビジネス用語とIT用語の対訳表。 ✓ 責任分担の明確化:RACIモデル。 ✓ 意思決定プロセスの明確化:RAPIDモデル。 ✓ 情報の可視化:要件・リスク・コストをダッシュボード化。 			
一般的な改善策では足りない理由	<ul style="list-style-type: none"> ✓ RACIやRAPIDは「役割と意思決定」を明確化するだけで、スピード・質・再現性までは担保できない。 ✓ 全員合意文化、要件の曖昧さ、変更頻発に対応する仕組みが必要。 ✓ 合意形成を“会議で頑張る”から“仕組みで回す”に変えることが重要 ✓ 自分ごとへの巻き込み化が必要!? 			

問題提起と解消策

3-1. 問題提起 | 研究成果を実務に活かすことの難しさ

3-1. 問題提起 | 研究成果を実務に活かすことの難しさ

問題提起:

- 合意形成の失敗には複雑な原因があり、それぞれ背景や対処法があるが、原因を特徴ごとに分類。原則立脚型交渉術と2023年BR研究会成果物より、7種類とした。
- 「合意形成の失敗から学ぶ＝この7つを意識して防ぐように考えていく事」が重要であるが、これにはある程度の失敗経験と、自身の状況を変換し理解する必要があり、自分ごととして活用していくには工夫が必要。

問題提起と解消策

3-2. 解消策 | 合意形成の失敗分析と解消アプローチ

3-2. 解消策 | 合意形成の失敗分析と解消アプローチ(思考プロセス)

合意形成の失敗から学ぶ:

ステークホルダー間の認識ギャップとその解消策

- 合意形成のタイミングと方法
- 認識ギャップの可視化手法
- 合意形成を促進するファシリテーション技術

【原則立脚型の交渉術】

原則立脚型の原則

失敗事例

原則立脚型で分析
→15パターンの原因を導出

メンバ失敗事例と
7パターンと照合

7パターンを妖怪化し
分かりやすく共有
(妖怪図鑑)

全15の失敗パターンを「妖怪フレームワーク」と定義

(A)合意に至らない失敗ケース

(B)至った合意が覆る失敗ケース

②-1
合意時に瑕疵(見えない不整合)が内在し、それが後に問題として顕在化し合意破綻

②-2
合意時は整合であったが時間の流れや外部要因で不整合化

分科会Aの成果物:

失敗事例とその真因を共有する事で、学びを蓄積し将来の失敗を減らす。
 ・本当にあった合意形成の怖い話を作成
 ・原則立脚型の原則による真因分析など、今後も事例追加できる構成を構築

分科会Aの成果:

「維持に固執しない」という新たな発想の導出

注目したキーワード

- ①【合意形成の失敗】
- ②【認識ギャップ】
- ③【ファシリテーション技術】

3-2. 解消策 | 合意形成の失敗分析と解消アプローチ

解消策:

- 「(A)合意に至らない」と「(B)至った合意が覆る(破棄される)」は時間軸が大きく異なるため、分けて解消策を模索。

(A)合意に至らない:

- 知見の蓄積・活用に必要な「体系」「見せ方」を、**凶鑑**という構成を用いて『**合意形成の本当にあった怖い話**』として定義する。(以降、妖怪凶鑑と表記)
- 本分科会では、具体的な事例＝合意形成の失敗を用いて構築する。

(B)至った合意が覆る(破棄される):

- メンバーが実体験した事例をもとに、合意が覆ってしまった原因を、私たちが仮説した7種類の原因と照らし合わせて分析。
- このような事態が発生した際の、**対応スタンス**について整理する。

研究成果 … (A)合意に至らない

4-A. 妖怪図鑑

4-A. なぜ失敗要因を ”妖怪” に見立ててるのか？

失敗要因を、考えて思い出す知識ではなく、その場で気づける存在に変換するため

- ・なぜか、うまくいかない
- ・精神的な余裕がない



- ・もしかしてあの妖怪？
- ・確か対処法があったな・・・

合意形成の失敗要因は、研究として整理すれば理解でき、記憶もしやすい

一方、実務の合意形成の場では

- ・合意が必要な場面ほど、時間的・心理的余裕がない
- ・感情、立場、力関係が絡み合い、判断が高速化する
- ・複数の論点が同時並行で進み、状況把握が難しくなる

その結果、「どう対処するか」を考える以前に失敗要因が出現していること自体に気づけないまま議論が進行してしまう。失敗要因を「妖怪」として分かりやすく定義することで、即時に認知できる対象へと変換する。

4-A. 失敗事例と妖怪のひもつけ

分科会Aメンバの14の具体的な失敗事例を、先に述べた合意形成の4原則と文脈軸を用いて整理した。今回は7パターンを妖怪(≡主な失敗要因)として凶鑑化する。

2-1. 7つの失敗要因に、原則を当てはめ

7つの分類に、失敗要因となった原則を当てはめ

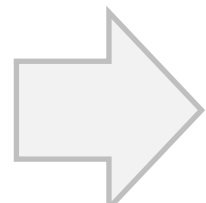
項目	どんな状態か	主な影響	原則	当てはめ理由
意思決定構造の不明確化	誰が何を決めるかが曖昧	決定遅延、責任の押し付け合い、混乱	人・基準	人と問題を切り離せず、立場にこだわり、ステークホルダー内の共益を目指す、各自の主観で意思決定を進めた。
変化抵抗・保身	新しい取り組みに対して拒否反応が出る	改革停滞、非効率の固定化	人・利益	客観的基準は設けられていたが、感情的に立場へこだわり、変化後の共益を見出せなかった。
情報不透明	必要な情報が共有されていない	誤解・不信感、意思決定の質低下、風人化	人	客観的基準に沿って共益を目指すも、感情的に一方的な情報共有になりがちであった。
未来認識の不一致	将来像や方向性が揃っていない	優先順位のズレ、迷走、協働困難	利益・選択肢	人と問題は切り離せ、明確な基準も存在していたが、立場へのこだわりから、共益となる選択肢を見出せなかった。
具体化プロセスの停止	方針はあるが計画化されない			
選択肢欠如の固定化	他の方法を検討しない			
判断基準の未共有	評価軸が共有されていない			

Copyright (C) 2025 JUAS All rights reserved

参考 | メンバ失敗事例の分析

項目	事例概要	失敗要因	原則	当てはめ理由
1	意思決定構造の不明確化	意思決定構造の不明確化	人・基準	人と問題を切り離せず、立場にこだわり、ステークホルダー内の共益を目指す、各自の主観で意思決定を進めた。
2	変化抵抗・保身	変化抵抗・保身	人・利益	客観的基準は設けられていたが、感情的に立場へこだわり、変化後の共益を見出せなかった。
3	情報不透明	情報不透明	人	客観的基準に沿って共益を目指すも、感情的に一方的な情報共有になりがちであった。
4	未来認識の不一致	未来認識の不一致	利益・選択肢	人と問題は切り離せ、明確な基準も存在していたが、立場へのこだわりから、共益となる選択肢を見出せなかった。
5	具体化プロセスの停止	具体化プロセスの停止		
6	選択肢欠如の固定化	選択肢欠如の固定化		
7	判断基準の未共有	判断基準の未共有		

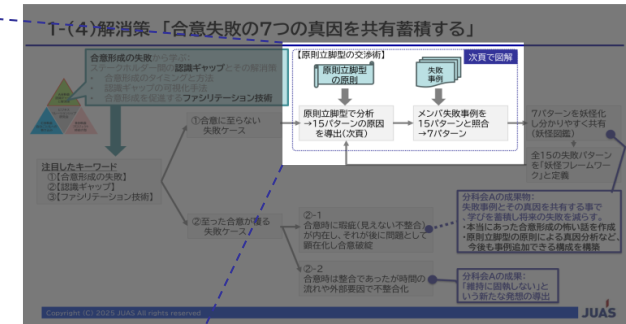
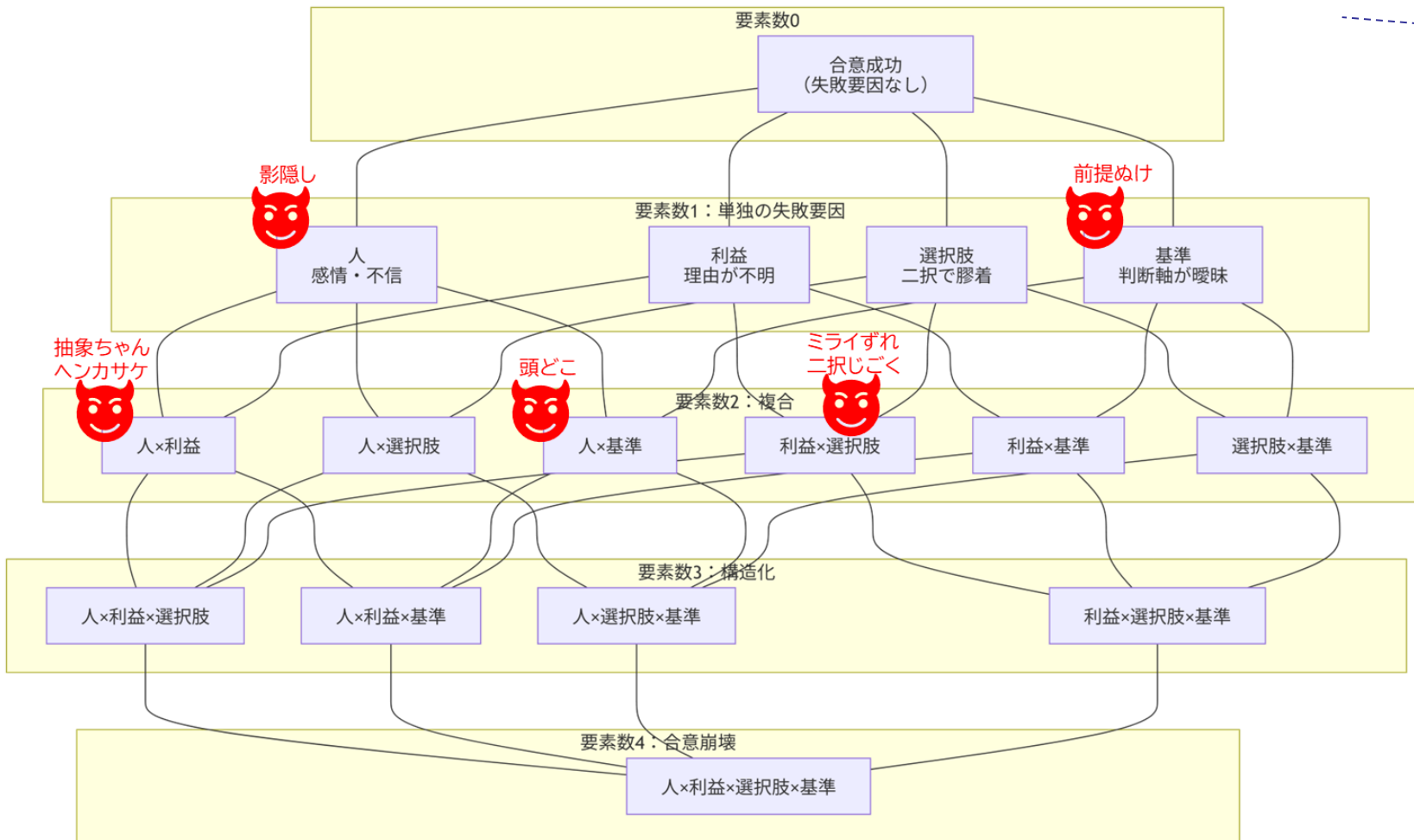
Copyright (C) 2025 JUAS All rights reserved



-  頭どこ
-  ミライズレ
-  変化さけ
-  前提ぬけ
-  影カクシ
-  二択じごく
-  抽象ちゃん

参考 | 原則立脚型による合意形成の失敗原因15パターンと妖怪対比

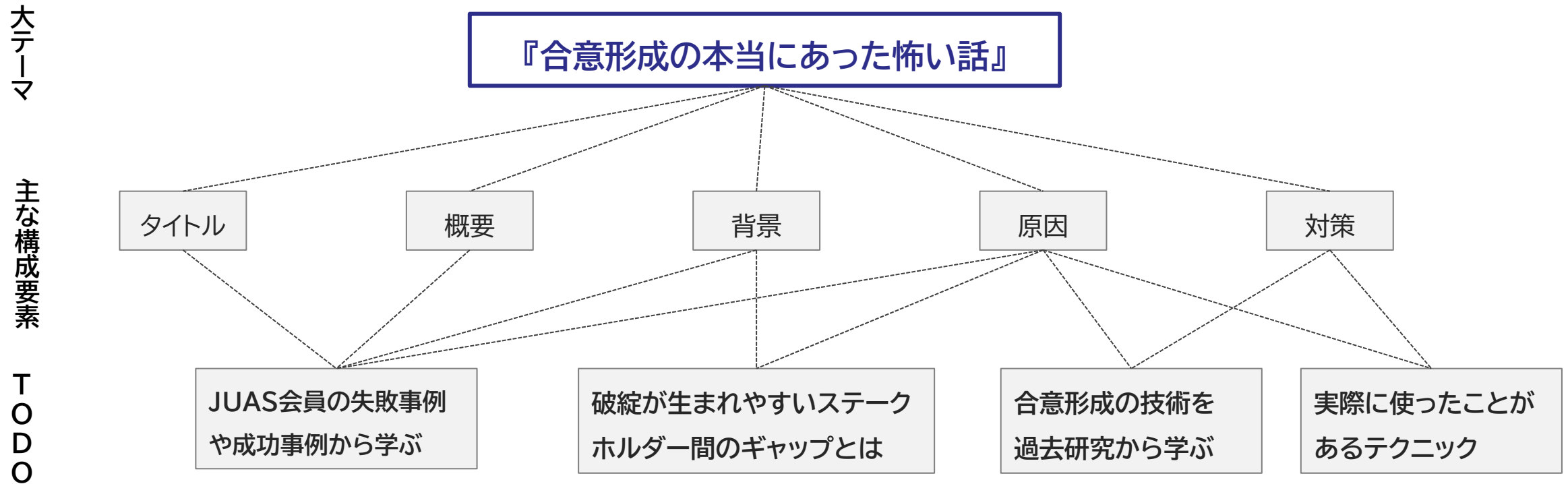
表:原則立脚型による合意形成の失敗原因15パターンと妖怪対比



4-A. 妖怪図鑑の全体構成

目的・狙い:

合意形成を阻害する要因を“妖怪”に見立てて整理し、成功や回避事例から退治の知恵を学び、現場で使えるテクニックを知る。



4-A. 妖怪図鑑のフォーマット (1/3)

合意形成の失敗要因と、原則立脚型の4原則の関係性を整理。図鑑の共通項(テンプレート)として採用した。

4軸(原則)	紐づく失敗要因
人	<ul style="list-style-type: none">意思決定構造の不明確化変化抵抗・保身情報不透明
利益	<ul style="list-style-type: none">未来認識の不一致変化抵抗・保身
選択肢	<ul style="list-style-type: none">未来認識の不一致具体化プロセスの停止選択肢欠如の固定化
基準	<ul style="list-style-type: none">意思決定構造の不明確化具体化プロセスの停止判断基準の未共有

4-A. 妖怪図鑑のフォーマット (2/3)

さらに、妖怪は同じ失敗要因であっても、立場やフェーズにより頻度や影響力が変化するため、複数軸を加えた。

分類軸	区分	内容
フェーズ軸(When)	準備	情報収集、関係者洗い出し、前提整理
	交渉	議論・調整・意思決定
	実施	実行・フォローアップ
関係性軸(Where:タイプ)	組織内	同一部門・チーム内
	組織間	部門間・他部署連携
	対外	顧客／パートナー／外部ステークホルダー
関係性軸(Who:質)	信頼関係あり	連携良好、協力的
	信頼関係なし	情報不足、不信感、壁がある
	協力歴あり	過去に成功パターンがある
	対立歴あり	過去の摩擦や衝突の蓄積あり
結果軸(影響度)	短期的影響	遅延、誤解、モチベ低下、追加工数
	長期的影響	関係断絶、組織文化の悪化、PMO形骸化
	影響度	小／中／大
解決策有無軸(失敗後対応)	修復・再交渉あり	再確認、基準整備、合意し直し
	放置	問題先送り、潜在化、再発
	別対応	人員変更、体制変更、外部介入など記述式

影響度
小:コスト影響なし
中:コスト影響あり
大:顧客影響

4-A. 妖怪図鑑のフォーマット (3/3)

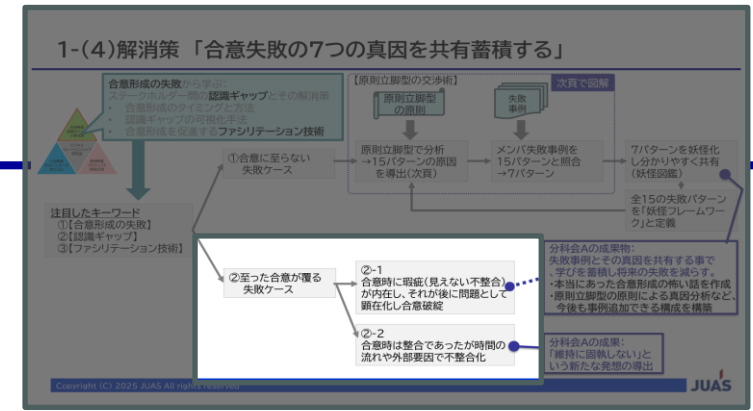
失敗事例との紐づけを図式化すると以下。事例の中に複数の妖怪が存在することは十分に考えられる。



研究成果 …… (B)至った合意が覆る

4-B. 維持に固執しない合意形成

4-B. 至った合意が覆る失敗ケース



【原則】
原則立脚型の交渉術

合意形成に至った
人／利益／選択肢／基準
の全てで認識一致できた



合意形成が覆る要因
認識一致した際の
条件や前提に変化

原則に基づき予防するには
条件や前提の変化も考慮した
人／利益／選択肢／基準の提示

条件や前提

Ⓐ 明文化して共通認識化

Ⓑ 暗黙的に一致と思い込み

- 暗黙的の例：
- ・突然明日から会社が潰れない
 - ・中期目標が急に変更とならない
 - ・メンバーがいきなり退職しない
 - ・ここまでがステークホルダー

提示＝明文化

全ての条件や前提を明文化するのは途方もない労力

暗黙的に一致していると考えていることの方が多いのでは

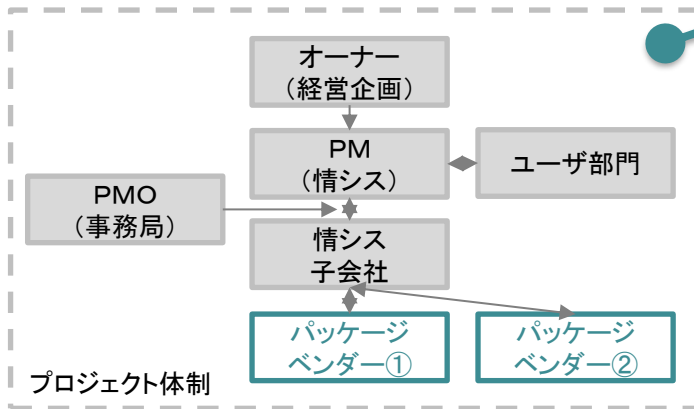
事例分析:
提示できていない条件や前提が
時間共に変化する可能性がある

“維持に固執しない”合意形成

事例分析 | 瑕疵が顕在化して覆った合意形成

【体制外にいた社長の一言により、プロジェクト方針の変更を余儀なくされた事例より】

当初

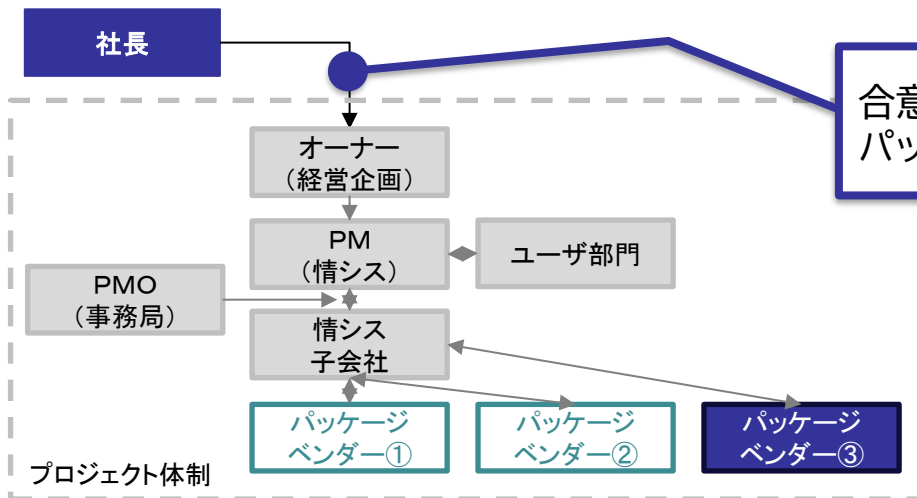


パッケージ①②を検討することで、ステークホルダー間で合意形成

基準
人
利益
選択肢

:決めきれない部分は後続フェーズで改めて評価
:そのためプロジェクト体制内で感情的にならず、
:全員の利益を考えられるようになり、
:ベンダー①②を常に平等に評価することが出来た

顕在化時

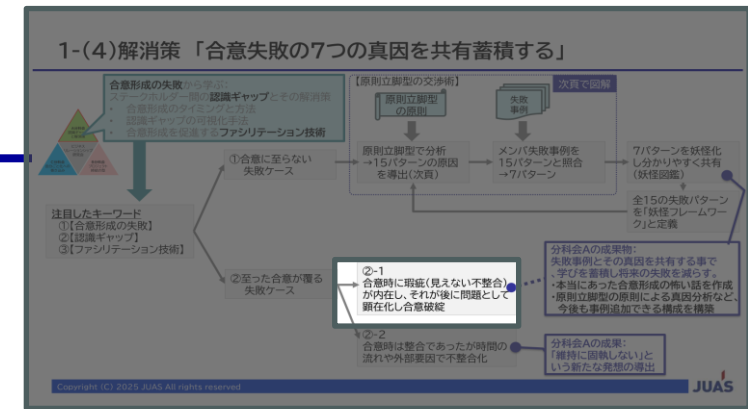


合意後に社長よりパッケージ③の検討指示あり

オーナー(経営企画)が検討指示=採用命令と解釈

基準
人
利益
選択肢

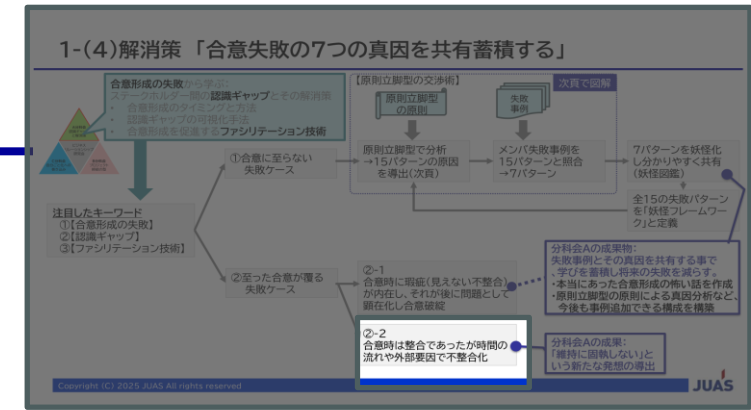
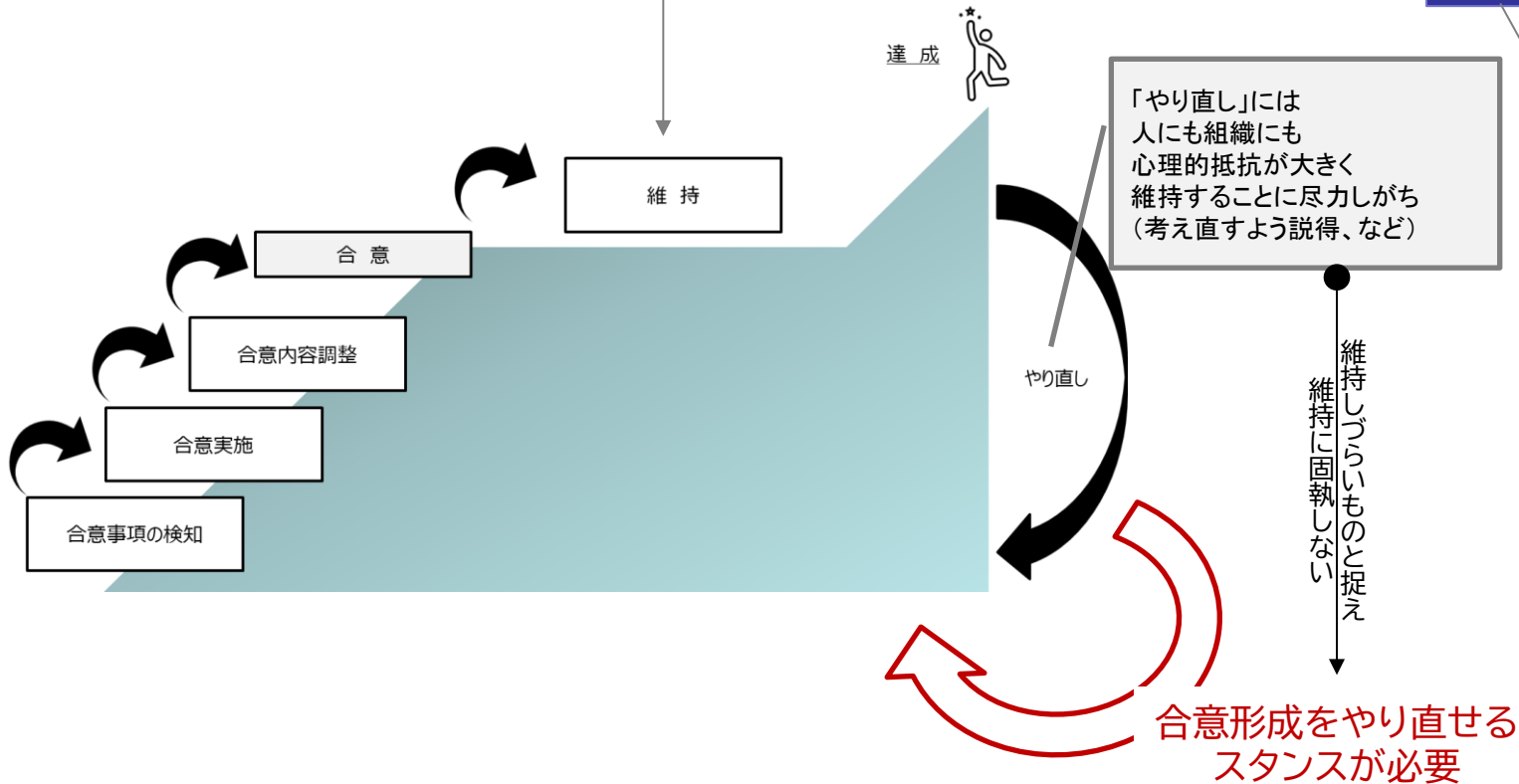
: (×) そもそもベンダー③が候補外なのは選定基準が主観的だった?
: (×) オーナーが理論的ではなく感情的に社長指示に従った?
: 全員の利益を考えられるようになり、
: ベンダー①②を常に平等に評価することが出来た



提案 | ”維持に固執しない”合意形成

全ての条件や前提を明文化するのは途方もない労力

暗黙的に一致していると考えていることの方が多いのでは



維持しづらいものと捉える
条件や前提の変化点を認識し
合意をやり直すというスタンスを
全員の共通認識としておくことが重要

~~合意形成が覆る~~

「覆る」という言葉もネガティブ
→ 予め準備できていないことの裏返し

成果物

5. 妖怪図鑑のご紹介(抜粋)

表紙、図鑑の解説

JUAS会員や社内に持ち帰り、広く共有して活用いただけるように”読めばわかる”構成にこだわった。

表紙



はじめに、本書の使い方

1. はじめに

「合意したはずなのに、なぜかひっくり返る……
あなたのプロジェクトにも『妖怪』はいませんか？」

プロジェクトマネ
「言った言わない
私たちは日々、フ
しかし、それでも

2. 本書の使い方

悪いのは

多くの失敗にお
しかし、研究会で
失敗の原因は個
立場、情報の非対
「妖怪(合意形成

本書は、プロジェクトの現場で実際に目撃された「合意形成の失敗事例」を収集し、それらを「妖怪」として体系化した図鑑です。彼らの「名前」を知り、「生態(出現パターン)」を理解し、「弱点(対処法)」を学ぶことで、皆様のプロジェクトを妖怪の悪戯から守るための『魔除け』として活用いただくことを目的としています。

実態として、一つの事象に複数の要因(妖怪)が介在していることも多いため、表面的な現象に惑わされず、その正体を多角的に特定することが重要です。

以下の3つのステップで、合意形成のリスク管理にお役立てください。

1. 知る(Knowledge): 過去の失敗事例を「妖怪」として認識し、その発生メカニズムを理解する。
2. 気づく(Detection): 自身のプロジェクトにおいて、類似の予兆(妖怪の気配)がないか点検する。
3. 備える(Action): 予防策(お守り)と対処法(退治法)を実践し、合意形成を正常化する。

Copyright (C) 2025 JUAS All rights reserved

JUAS

図鑑の見方、妖怪一覧

図鑑の全体像や、各項目の見方、登場する妖怪一覧を説明し、図鑑を構造的に理解できるように構成。

図鑑の見方：項目ごとの説明

3. 図鑑の見方

ミライずれ

イラスト
現場で起きる現象を妖怪化(キャラクター化)し、概要を示します。

妖怪の概要
DXや業務改革プロジェクトにおいて、推進側が描くTo-Be像と、現場が抱えるAs-Isとの間に生じる巨大な断層から生まれる妖怪。「良くなるはず」という善意の提案が、現場にとっては「余計な仕事」と受け取られ、心のシャッターを降ろされてしまう。

影響度
出現した際のコストや顧客への影響度合い、プロジェクトへのダメージの大きさを示します。

どんな悪さをする?
具体的なトラブルの内容を示します。

工程
構想/計画/実行/評価など、どのタイミングで現れやすいかを示します。
構想 戦略策定 | 計画 詳細計画 | 実行 準備 | 評価 実行 | 安定化

出現する背景
なぜその妖怪が現れるのか。背景にある組織風土や力関係などを解説します。

出現要因(合意形成の4原則)
現場にとってのメリットと、プロジェクトの利益が完全に乖離していること。また、現場を巻き込むための「共感」や「信頼関係」の構築を怠り、正論が最大の魔除けとなる。
原因が合意形成の4原則のどこに該当するのを示します。
人 | 利益 | 選択肢 | 基準

予防策
妖怪を出さないための事前の準備

対処策
抵抗に遭った際は、100点の理想を押し付けず、現場が許容できる「半歩先」を出てしまった後のダメージコントロールの策を示します。

Copyright (C) 2025 JUAS All rights reserved

妖怪一覧・図鑑：妖怪名と概要

4. 妖怪一覧・図鑑

本書に登場する主な妖怪たちです。あなたのプロジェクトに潜んでいるのはどの妖怪でしょうか？

#	妖怪名	特徴
1	ミライズレ	関係者が思い描く“将来の姿”がバラバラな時に現れる
2	頭どこ	誰が決めるのか、どこまで誰に説明すれば初認されるのかがあいまいな時に現れ、何度も振り出しに戻る
3	前提ぬけ	異なる専門領域のメンバー間で「言わなくてもわかるはず」という思い込みを増幅させ、後工程で爆発する
4	抽象ちゃん	「方向性はいいね」と笑顔で合意するが、具体化した瞬間に「イメージと違う」と全てを白紙にする
5	二択じごく	A案かB案か、決められないまま議論を空転させ、プロジェクトの時間を奪い続ける
6	ヘンカサケ	「今のやり方」を変えることへの不安から、新しい業務フローやシステム導入に頑なに抵抗する
7	影カクシ	プロジェクトにおける重要な情報を水面下で抱え込み、外部からは情報が遮断される

Copyright (C) 2025 JUAS All rights reserved

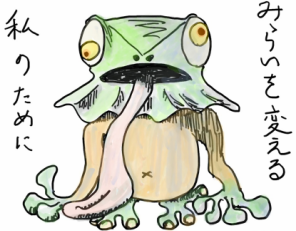
妖怪紹介、妖怪が出現する事例、対処法など

記憶しやすく思い出しやすい妖怪イメージと、具体的な事例を通じて出現シーンや、対応方法を提案

妖怪の解説： 概要/影響度/工程/背景/予防策/対処策

妖怪が出現した事例： 体制図/ペルソナ/詳細 等

妖怪#1 ミライずれ 違う地図を握り、間違った方向へ



私のために
みらいを変える

工程	構想 戦略策定	詳細計画	構築・ 準備	実行・ ローンチ	評価・ 安定化
----	------------	------	-----------	-------------	------------

出現する背景 企画部門が「変革」をミッションとして前のめりになる一方で、現場は「日々の業務を回すこと」で手一杯な状況下で発生しやすいです。現場の痛みや業務のリアルを無視して、本社主導で「理想の未来」を押し付けようとする姿勢が、この妖怪を召喚します。

出現要因 合意形成の4原則	人	利益	選択肢	基準
------------------	---	----	-----	----


予防策 「未来を語る前に現場に徹底的に寄り添う」何が面倒かを聞き出し、DXを彼らのペイン解消手段として位置づけます。また、キーマンを早期に巻き込み関係性を築くことが最大の魔除けとなります。

対処策 抵抗に遭った際は、100点の理想を押し付けず、現場が許容できる「半歩先の未来」へ目標を修正しましょう。「現場の意見が反映されている」という形を作り、味方に引き入れる泥臭い調整を行うことが成功への近道です。

妖怪の概要 DXや業務改革プロジェクトにおいて、推進側が描くTo-Be像と、現場が抱えるAs-Isとの間に生じる巨大な断層から生まれる妖怪です。「良くなるはず」という善意の提案が、現場にとっては「余計な仕事」と受け取られ、心のシャッターを降ろされてしまいます。

影響度 ★★★

どんな悪さをする? なかなか要件が決まらない。最終的に「誰も使わない高機能システム」を作り出し、投資を無駄にさせることもあります。



妖怪#1 ミライずれ 事例～レポートシステム刷新案件～

体制図

```

graph TD
    A[プロジェクト責任者] --> B[PM]
    B --> C[業務企画]
    B --> D[システム企画]
    C --> E[ユーザー(10部門)]
    
```

怖い話の詳細

業務企画担当: EOSによるシステム刷新を機に、全社的なデータ活用を実現させる推進役。
ユーザー部門A: 目の前の業務で手一杯。「今のやり方」を変えたくない保守派。
ユーザー部門B: 特殊なレポートが多く、構想に合意しているものの、個別の要件が特徴的な部門。

業務企画担当は、老朽化したシステムの刷新に際して「高度な分析ができる新業務フロー」を提案した。が、ユーザー部門の反応はまちまち…


ユーザー部門A「うちはデータ蓄積や分析に関する要望はない。それよりも、今のシステムのこの入力画面をもっとこうして…」と現状維持&目先の改修を主張。

一方、ユーザー部門B「大賛成。だけどウチは〇〇な特殊な機能は絶対に作って」と個別要件を突きつけた。

その結果、標準化されるはずだった要件は肥大化し、開発費用は当初予算を大幅にオーバー。新業務要件の調整にも当初想定よりも時間を要し、ユーザーに価値を提供できるまでかなりの時間がかかる結果に…

TIPS 様々な業務を抱えるユーザー部門のメンバーと、プロジェクト側での早期の目線合わせ・キックオフが有効的かもしれません…

ペルソナ(主人公)	業務企画担当のプロジェクトメンバー
工程	業務要件調整
シーン	ユーザー部門と新業務要件を洗い出し、決定するシーン
合意したいこと	EOSを迎えるシステム刷新に際し、全社のナレッジシステムとなるような業務フローに変更すること
失敗したこと	部門によって熱量が異なり、合意している部門と、大きな変化よりも目先の改善を求め部門とで足並みがそろわず、要件が肥大化し、スケジュールも遅延した。





ミライズレ



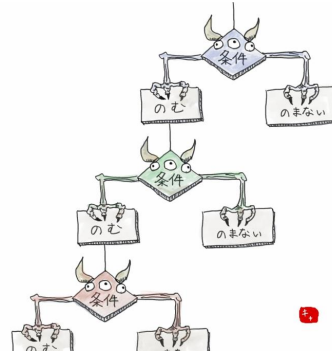
頭どこ



前提ぬけ



抽象ちゃん



二択じごく



変化さけ



影カクシ

6. まとめ

画像著作権: 当分科会メンバーのキャシーに帰属

6. まとめ

気づき

- 合意形成の失敗要因は大きく4要素と、組織の構造や環境、認識ギャップが生み出す現象である。
- 複数の要因(妖怪)が同時に潜む。
- 「気づけないこと」自体が最大のリスク。
- 合意形成は「一度決めて終わり」ではなく、状況変化に応じて何度もアップデートが必要なプロセス。

改善点

- 失敗要因への事前対応/対処方法の深掘りがまだ十分とは言えない。
- 合意形成の維持よりも、変化を前提とした柔軟な再合意のスタンスや、対象物、対応策が今後の課題。
- 妖怪図鑑を実際に配布し、より広く展開し、使ってもらいやすい形にする工夫が求められる。

学び

- 失敗事例の共有と体系化によって、曖昧だった失敗要因や何が起きているのかを見える化できた。
- 合意形成の「4原則(人・利益・選択肢・基準)」を意識することで、真因に早く辿り着ける。
- 「妖怪図鑑」という分かりやすい表現形式は、現場での気づきや対処を促進する共通言語として有効。

今後への期待

- 失敗事例を丁寧に分析し、構造化して理解することで合意形成の成功に近づく。
- 一方、本分科会で分析できた事例はチーム内のみであり、まだまだ分析対象が少ないと認識している。
- 新たな妖怪・事例の追加や、他社・他業界との横展開で、より網羅的なナレッジベースへ進化することを期待。

Appendix.

2025年度 A分科会<参加メンバー>

Leader



ニックネーム: キャシー



ニックネーム: ウルフ



ニックネーム: かさかわちゃん



ニックネーム: シミ



ニックネーム: カン



ニックネーム: TK

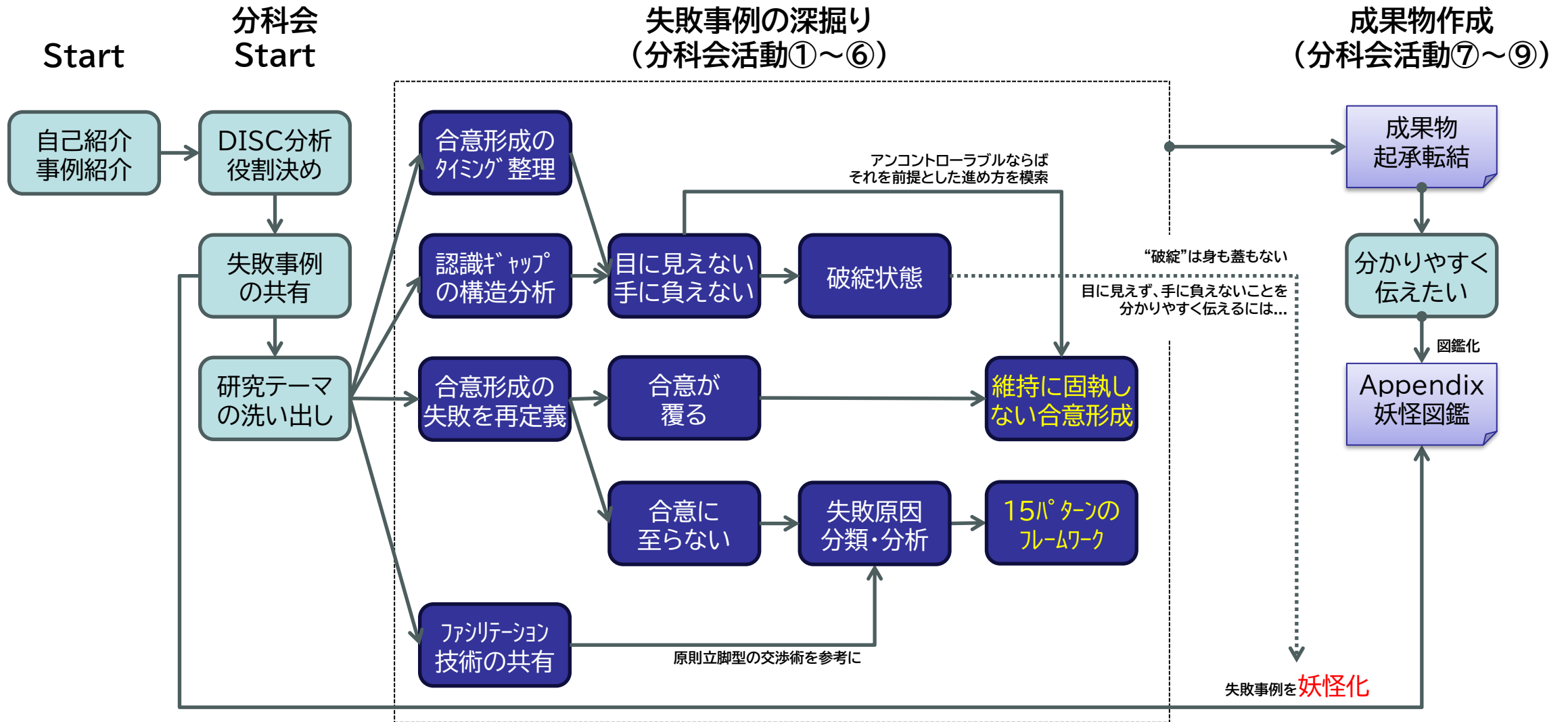


ニックネーム: いなお

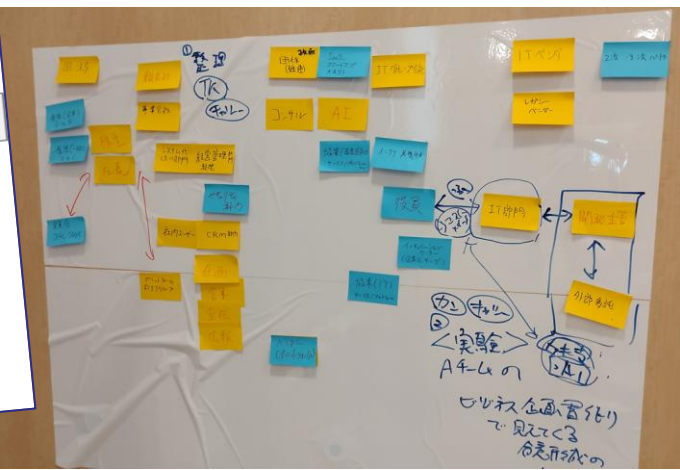
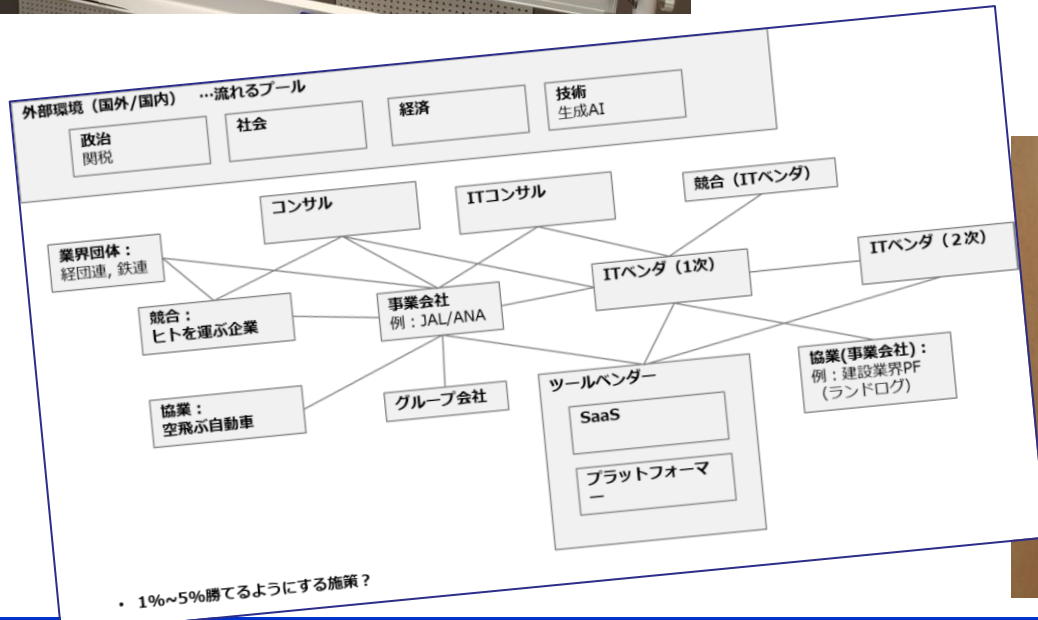
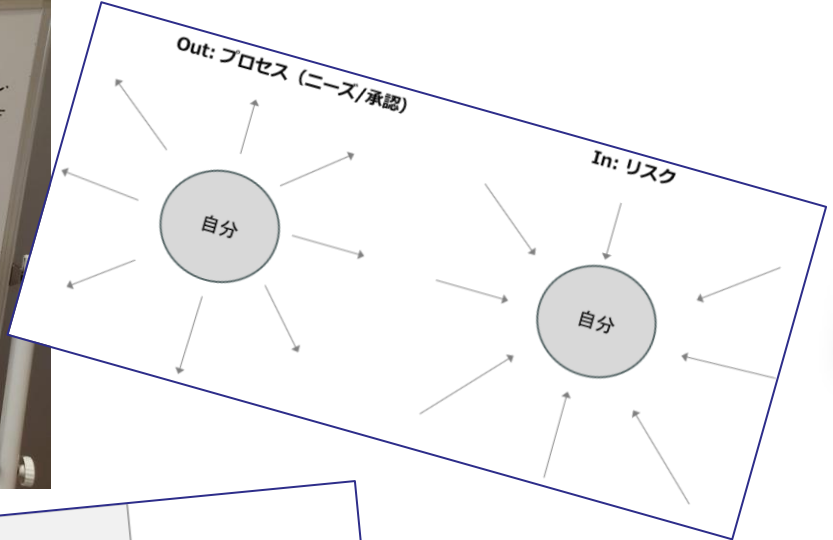
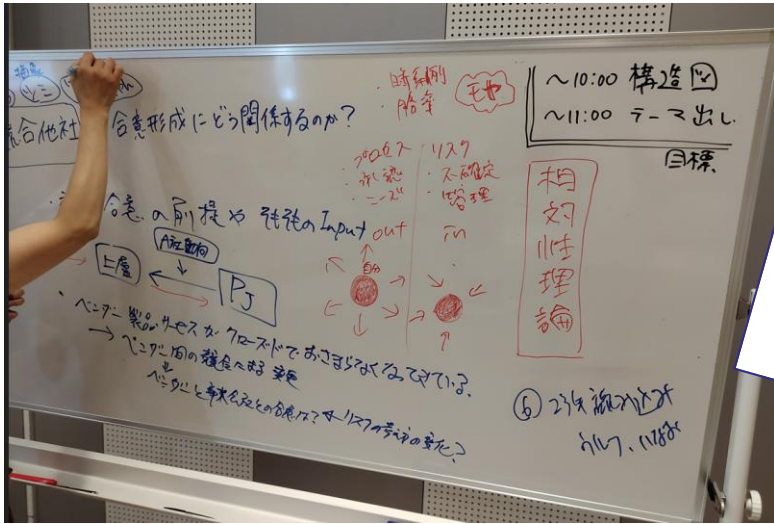
2025年度 A分科会<研究スケジュール>

研究会	日時	場所	作業	アウトプット
全体会①	06月11日(水)15:00～18:00	JUAS会議室	自己紹介	—
全体会②	07月09日(水)15:00～18:00	銀座	事例紹介	—
分科会活動①	08月01日(金)～08月02日(土)	沼津	自己開示&事例深掘り	事例まとめ
分科会活動②	09月10日(水)15:00～18:00	JUAS会議室	ディスカッション&事例深掘り	事例まとめ
分科会活動③	10月08日(水)15:00～18:00	JUAS会議室	ディスカッション&事例深掘り	事例まとめ
分科会活動④	11月05日(水)15:00～18:00	JUAS会議室	ディスカッション&資料骨子(イメージ)決定、資料作成	資料骨子(イメージ)
分科会活動⑤	12月03日(水)15:00～18:00	JUAS会議室	ディスカッション&資料イメージ作成	資料イメージ
分科会活動⑥	12月22日(月)10:00～18:00	名古屋	ディスカッション&資料イメージ→報告資料	資料完成(一旦完成)
分科会活動⑦	01月14日(水)15:00～18:00	JUAS会議室	報告資料作成(肉付けなど)	報告資料完成目途
見学会	01月20日(火)13:00～17:00	穴守稻荷	—	—
分科会活動⑧	02月04日(水)15:00～18:00	JUAS会議室	報告資料仕上げ、発表準備	報告資料完成目途
分科会活動⑨	03月04日(水)15:00～16:00	オンライン	報告資料仕上げ、発表準備	報告資料完成・発表準備OK
全体会③	03月11日(水)15:00～18:00	JUAS会議室	成果発表会	発表完了
Jフェス	4月中旬	オンライン	成果報告会	—

2025年度 A分科会 <研究活動の変遷>

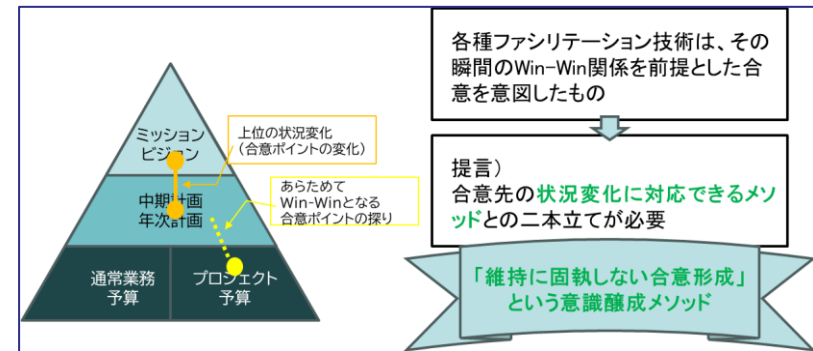
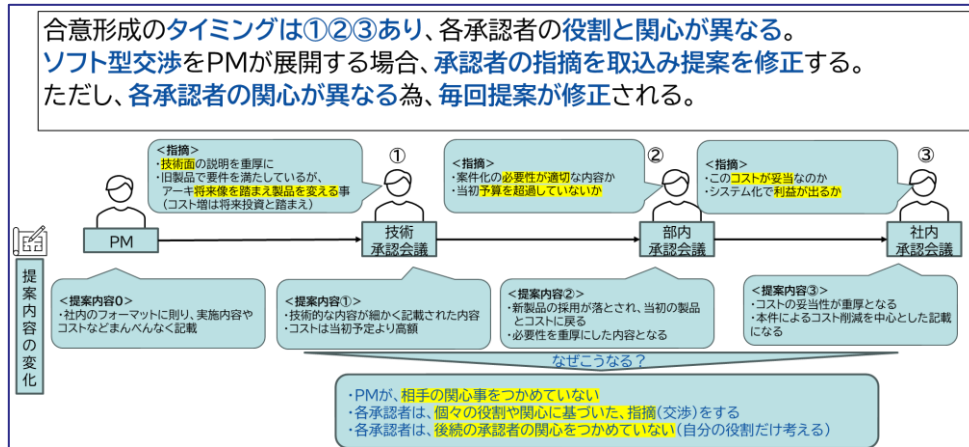


2025年度 A分科会 <分科会活動①>



2025年度 A分科会 <分科会活動②～⑥>

合意形成タイミングの整理



「維持に固執しない合意形成」の整理

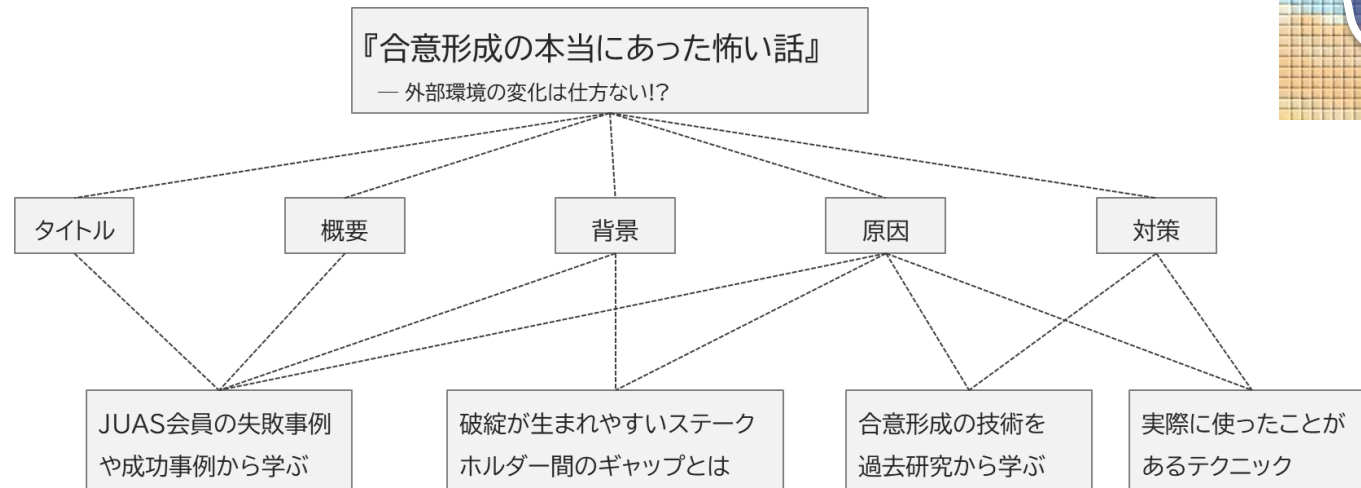
認識ギャップの構造整理(要因から考える)

要因	説明	悪影響	要因分類
環境変化 着目	市場・競合・法規制・技術などの外部要因が変化する	合意内容が現実と合わなくなり、見直しが必要になる	外部要因
認識のズレ 大テーマ	合意内容の理解や解釈が関係者間で異なる	誤解や対立が生じ、実行段階で混乱する	内部要因
変更管理の未整備	合意後の変更が非公式に行われる	元の合意が形骸化し、プロジェクトが迷走する	内部要因
優先順位の変化	経営判断や顧客要求の変化でプロジェクトの目的が変わる	合意内容が軽視され、方向性がぶれる	内部要因
コミュニケーション不足	合意内容が十分に共有されていない	情報の非対称性により誤解や不満が生じる	内部要因
技術的・実務的制約	実現困難な仕様や外部依存がある	合意内容が守れず、手戻りや遅延が発生する	内部要因
責任の曖昧さ	合意事項の実行責任者が不明確	実行されずに放置される、進捗が止まる	内部要因

・個別イメージ(ポジティブ)	
影響項目	影響の説明
柔軟な意思決定が可能になる	過去の合意に縛られず、状況の変化に応じて最適な判断ができるようになります。
対話の質が向上する	合意を「守るべきもの」ではなく「更新可能なもの」と捉えることで、より本質的な議論が可能になります。
納得感の再構築ができる	一度の合意で終わらず、継続的に見直すことで、関係者の納得感や当事者意識が高まります。
・個別イメージ(ネガティブ)	
影響項目	影響の説明
信頼の揺らぎ	合意が簡単に覆ると、関係者が「約束が守られない」と感じる可能性があります。
意思決定の不安定化	合意が流動的すぎると、プロジェクトや方針が定まらず、混乱を招くことも。
責任の所在が曖昧になる	「誰が何を決めたのか」が不明確になると、実行力が低下します。

2025年度 A分科会 <分科会活動⑦～⑨>

分かりやすく伝える構成検討





合意形成の本当にあった怖い話

妖怪凶鑑

合意形成の本当にあった怖い話

目次

1. はじめに
2. 本書の使い方
3. 凶鑑の見方
4. 妖怪一覧・凶鑑
5. あとがき

1. はじめに

「合意したはずなのに、なぜかひっくり返る…… あなたのプロジェクトにも『妖怪』はいませんか？」

プロジェクトマネジメントの世界において、
「言った言わない」「急なちゃが台返し」「誰も決められない会議」といったトラブルは日常茶飯事です。
私たちは日々、ステークホルダーとの調整に奔走し、議事録をとり、承認を得て前に進もうとします。
しかし、それでもプロジェクトは炎上します。なぜでしょうか？

悪いのは「人」ではなく「妖怪」

多くの失敗において、私たちは「あの担当者がわからず屋だ」「上層部の理解がない」と「人」に原因を求めがちです。
しかし、研究会での議論を通じ、私たちは一つの結論に至りました。
失敗の原因は個人の資質だけではありません。
立場、情報の非対称性、プレッシャー、組織構造など、特定の条件が揃った時に、誰の心にも、どの会議室にも
「妖怪(合意形成を阻害する現象)」が出現するのです。

2. 本書の使い方

本書は、プロジェクトの現場で実際に目撃された「合意形成の失敗事例」を収集し、それらを「妖怪」として体系化した図鑑です。彼らの「名前」を知り、「生態(出現パターン)」を理解し、「弱点(対処法)」を学ぶことで、皆様のプロジェクトを妖怪の悪戯から守るための『魔除け』として活用いただくことを目的としています。

実態として、一つの事象に複数の要因(妖怪)が介在していることも多いため、表面的な現象に惑わされず、その正体を多角的に特定することが重要です。

以下の3つのステップで、合意形成のリスク管理にお役立てください。

1. 知る(Knowledge): 過去の失敗事例を「妖怪」として認識し、その発生メカニズムを理解する。
2. 気づく(Detection): 自身のプロジェクトにおいて、類似の予兆(妖怪の気配)がないか点検する。
3. 備える(Action): 予防策(お守り)と対処法(退治法)を実践し、合意形成を正常化する。

3. 図鑑の見方

ミライズれ

現場で起きる現象を妖怪化
(キャラクター化)し、概要を示します。

イラスト

妖怪の概要

DXや業務改革プロジェクトにおいて、推進側が描くTo-Be像と、現場が抱えるAs-Isとの間に生じる巨大な断層から生まれる妖怪。「良くなるはず」という善意の提案が、現場にとっては「余計な仕事」と受け取られ、心のシャッターを降ろされてしまう。

影響度



出現した際のコストや顧客への影響度合い、プロジェクトへのダメージの大きさを示します。

どんな悪さをする？

なか
物」

具体的なトラブルの内容を示します。

工程

構想/計画/実行/評価など、どのタイミングで現れやすいかを示します。



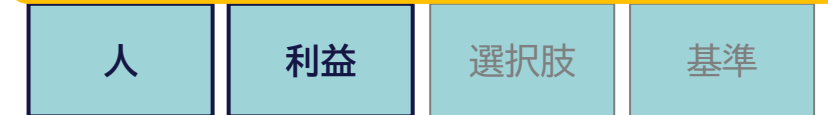
出現する背景

なぜその妖怪が現れるのか。
背景にある組織風土や力関係などを解説します。
この妖怪を台演する。

現場にとってのメリットと、プロジェクトの利益が完全に乖離していること。
また、現場を巻き込むための「共感」や「信頼関係」の構築を飛ばして、正論

原因が合意形成の4原則のどこに該当するのかを示します。

出現要因
(合意形成の4原則)



予防策

出来を語る前に現場に徹底的に寄り添う

妖怪を出さないための事前の準備
が最大の魔除けとなる。

対処策

抵抗に遭った際は、100点の理想を押し付けず、現場が許容できる「半歩先
出てしまった後のダメージコントロールの策を示します。
調整を行う。

補足:出現フェーズ(5段階)の根拠

図鑑に出てくる工程の定義は以下の通りです。

図鑑上の工程	システム開発視点	開発メンバーへの伝達用語／想定成果物
構想・戦略策定	超上流・グランドデザイン	全体像とアーキテクチャを決める工程 事業コンセプト・市場調査レポート・中期事業計画(収支試算)・パートナー戦略
詳細計画	要件定義・技術検証(PoC)	何を作るか決め、技術的な裏付けをとる工程 業務要件定義書・PoC結果報告書・システム全体アーキテクチャ・実行予算・人員計画
構築・準備	設計・開発・単体/結合テスト	実際に手を動かしてモノを作り上げる期間 システムリリース(β版含む)・業務マニュアル・法的・コンプラ確認書・マーケティング資材
実行・ローンチ	総合テスト・移行・本番リリース	全体を通してテストし、本番環境へ載せる期間 サービス開始・初期顧客獲得レポート・トラブルシューティングログ
評価・安定化	運用保守・追加開発	安定稼働させ、改善(改修)を回す期間 KPIモニタリングレポート・改善計画書(Phase 2へ回帰)・コンサル撤退計画(内製化)

4. 妖怪一覧・図鑑

本書に登場する主な妖怪たちです。あなたのプロジェクトに潜んでいるのはどの妖怪でしょうか？

#	妖怪名	特徴
1	ミライズレ	関係者が思い描く”将来の姿”がバラバラな時に現れる
2	頭どこ	誰が決めるのか、どこまで誰に説明すれば初認されるのかがあいまいな時に現れ、何度も振り出しに戻る
3	前提ぬけ	異なる専門領域のメンバー間で「言わなくてもわかるはず」という思い込みを増幅させ、後工程で爆発する
4	抽象ちゃん	「方向性はいいいね」と笑顔で合意するが、具体化した瞬間に「イメージと違う」と全てを白紙にする
5	二択じごく	A案かB案か、決められないまま議論を空転させ、プロジェクトの時間を奪い続ける
6	ヘンカサケ	「今のやり方」を変えることへの不安から、新しい業務フローやシステム導入に頑なに抵抗する
7	影カクシ	プロジェクトにおける重要な情報を水面下で抱え込み、外部からは情報が遮断される

妖怪#1 ミライズレ 違う地図を握り、間違った方向へ



妖怪の概要

DXや業務改革プロジェクトにおいて、推進側が描くTo-Be像と、現場が抱えるAs-Isとの間に生じる巨大な断層から生まれる妖怪です。「良くなるはず」という善意の提案が、現場にとっては「余計な仕事」と受け取られ、心のシャッターを降ろされてしまいます。

影響度

★★★

どんな悪さをする？

なかなか要件が決まらない。最終的に「誰も使わない高機能システム」を作り出し、投資を無駄にさせることもあります。

工程

構想
戦略策定

詳細計画

構築・
準備

実行・
ロンチ

評価・
安定化

出現する背景

企画部門が「変革」をミッションとして前のめりになる一方で、現場は「日々の業務を回すこと」で手一杯な状況下で発生しやすいです。現場の痛みや業務のリアルを無視して、本社主導で「理想の未来」を押し付けようとする姿勢が、この妖怪を召喚します。

出現要因

合意形成の4原則

人

利益

選択肢

基準

予防策

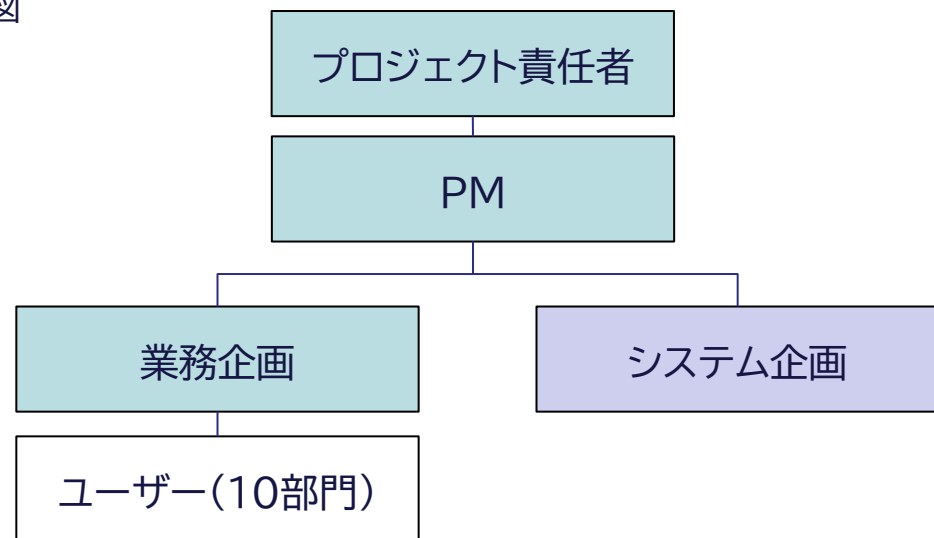
「未来を語る前に現場に徹底的に寄り添う」
何が面倒かを聞き出し、DXを彼らのペイン解消手段として位置づけます。また、キーマンを早期に巻き込み関係性を築くことが最大の魔除けとなります。

対処策

抵抗に遭った際は、100点の理想を押し付けず、現場が許容できる「半歩先の未来」へ目標を修正しましょう。
「現場の意見が反映されている」という形を作り、味方に引き入れる泥臭い調整を行うことが成功への近道です。

妖怪#1 ミライずれ 事例～レポートシステム刷新案件～

体制図



ペルソナ(主人公)	業務企画担当のプロジェクトメンバー
工程	業務要件調整
シーン	ユーザー部門と新業務要件を洗い出し、決定するシーン
合意したいこと	EOSを迎えるシステム刷新に際し、全社のナレッジシステムとなるような業務フローに変更すること
失敗したこと	部門によって熱量が異なり、合意している部門と、大きな変化よりも目先の改善を求める部門とで足並みがそろわず、要件が肥大化し、スケジュールも遅延した。

怖い話の詳細

業務企画担当: EOSによるシステム刷新を機に、全社的なデータ活用を実現させる推進役。

ユーザー部門A: 目の前の業務で手一杯。「今のやり方」を変えたくない保守派。

ユーザー部門B: 特殊なレポートが多く、構想に合意しているものの、個別の要件が特徴的な部門。

業務企画担当は、老朽化したシステムの刷新に乗じて「高度な分析ができる新業務フロー」を提案した。が、ユーザー部門の反応はまちまち…

ユーザー部門A「うちはデータ蓄積や分析に関する要望はない。それよりも、今のシステムのこの入力画面をもっとこうして…」と現状維持&目先の改修を主張。

一方、ユーザー部門B「大賛成。けどウチは〇〇な特殊な機能は絶対に作って」と個別要件を突きつけた。

その結果、標準化されるはずだった要件は肥大化し、開発費用は当初予算を大幅にオーバー。新業務要件の調整にも当初想定よりも時間を要し、ユーザーに価値を提供できるまでかなりの時間がかかる結果に…

TIPS

様々な業務を抱えるユーザー部門のメンバーと、プロジェクト側での早期の目線合わせ・キックオフが有効的かもしれません…

妖怪#2 頭どこ 責任回避の妖怪



妖怪の概要

頭どこは、会議や稟議の場に現れ、合意すべき要件を次々と別の部署や役職へ投げ渡す妖怪です。直接の拒否はせず、「確認」「調整」を口実に、永遠に合意の時を遅らせます。

影響度

★★★

どんな悪さをする？

「前例は？」「他部署はどう思う？」が口癖です。自ら判断せず、必ず誰かの名前を出して合意要件をたらい回しにします。

工程

構想
戦略策定

詳細計画

構築・
準備

実行・
ロッチ

評価・
安定化

出現する背景

責任の所在が曖昧な組織、失敗を過度に恐れる評価制度、決裁権限と実務責任が乖離した体制において、頭どこは最も力を発揮します。

出現要因

合意形成の4原則

人

利益

選択肢

基準

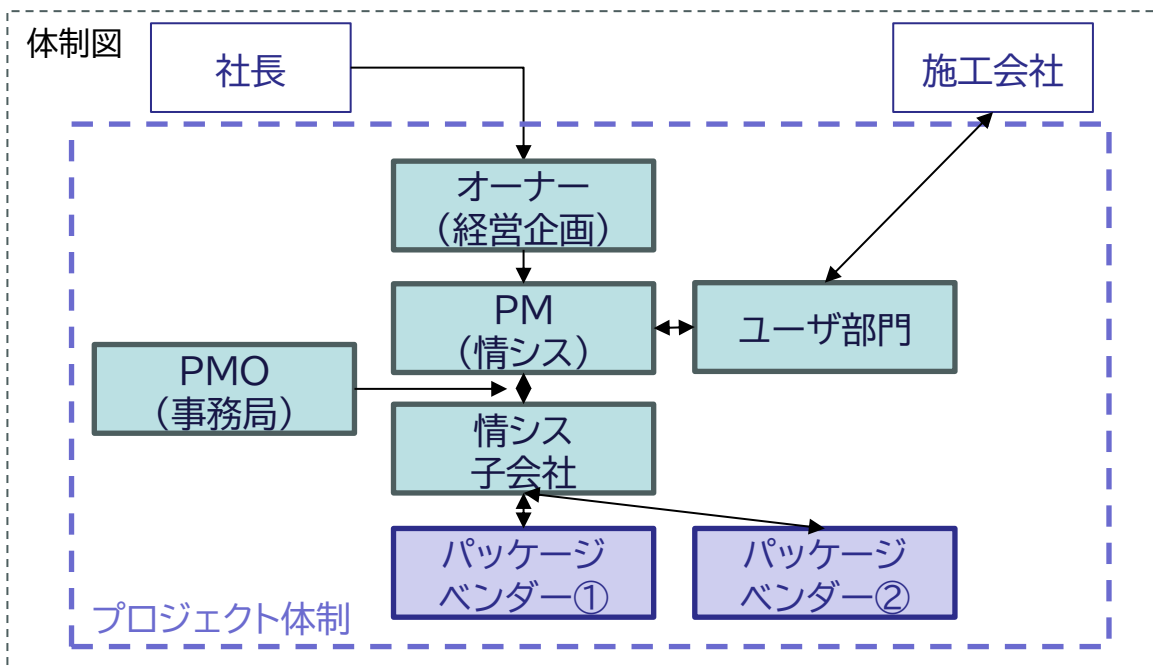
予防策

意思決定者と決裁範囲を事前に明確化する。
「相談」と「決定」を峻別した会議設計を行う。
失敗を許容する評価・学習文化を組織として持つ。

対処策

論点・選択肢・期限を一枚に整理し可視化することが大事です。
「この場で決めない理由」を言語化させ、
最終判断者に直接エスカレーションし、決断の場を固定します。

妖怪#2 頭どこ 事例～社長のちゃぶ台返し～



ペルソナ(主人公)	オーナー(経営企画)
工程	要件定義～基本設計
シーン	要件定義完了レビュー
合意していたこと	これまでの検討で絞ったパッケージ製品候補を、基本設計にて1社に絞り、確定させること
失敗したこと	プロジェクト方針の最終決定者が未確定のまま、いつのまにか検討外であった3社目を採用する前提となり、基本設計フェーズへ進んだ(合意事項を破棄(反故)された)

怖い話の詳細

- PMO 要件定義で2社の製品に絞れた！要件定義完了レビューでも、「基本設計内で1社に絞る」ということでステークホルダー間の合意ができたし、順調順調。
- PO 何やら社長から3社目の製品を紹介された。今からプロジェクト進行に組み込めるかな？
社長命令だし。
- PMO いや。もう要件定義レビューも終わっていて今更ですよ。
- PO 私は「基本設計内で1社に絞る」という方向性に合意したと考えている。1社に絞る方向性が合っているならば、結果として何社を検討対象にしても変わらないでしょ。3社目の製品を採用すべきというのが**社長のご意向**と思えるから、3社目も入れて基本設計を進めよう。
- PMO えっ…

TIPS

この事例には別の妖怪も潜んでいます。ぜひ探してみてください。

例：社長とプロジェクトとの【未来ズレ】

社長に忖度するオーナーが【変化さけ】

オーナーとPMO間の合意内容の【前提めけ】

妖怪#3 前提ぬけ そこからですか



妖怪の概要

普段と違う会社や部署、役職の人が集まると、土の下から前提という穴をあけて現れる。経緯や背景をすっ飛ばし、主語もなく意見だけをぼんと投げ込むので、みんなの会話にいきなり穴ができて、思考を混乱させる。

影響度

★★☆

どんな悪さをする?

話が噛み合わない。場合によっては、話が噛み合っているようで、実は全然噛み合っていない。会議が振出しに戻る、酷い場合は、案件の振り出しに戻る。

工程

構想
戦略策定

詳細計画

構築・
準備

実行・
ロンチ

評価・
安定化

出現する背景

以下の状況で前提抜けは出現しやすいです。

①上下関係がある場合

上位者が説明を不要だと思い込む一方で、下位者は質問しづらく、さらに時間的制約が重なることで認識がズレてしまいます。

②部門横断的な会議の場合

専門用語や背景知識が異なるため共通認識を築きにくく、無意識に「暗黙の了解」に頼ることで食い違いが生じます。

③初回や急な会議の場合

準備不足のまま議論が始まりやすく、目的の共有や前提を提示する役割も不明確になりがちです。

出現要因

合意形成の4原則

人

利益

選択肢

基準

予防策

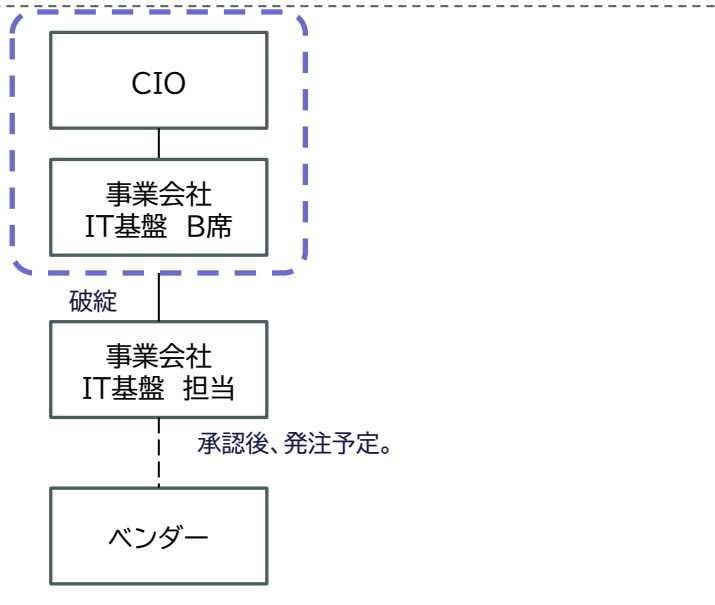
- ①会議冒頭で「目的・前提・ゴール」を明示する
- ②事前共有の徹底
- ③定型フォーマットを活用
- ④複数部門・外部関係者がいる場合は“共通言語”を作る

対処策

承認や方向性が違う場合は、前提を整理して、仕切り直しの意思やリプラン後の思いをその場で会話して、次回改めて行うよう調整しましょう。

妖怪#3 前提ぬけ 事例1～効果見直し～

体制図



怖い話の詳細

EOSにより、DaaSの導入をプロジェクト化を目指す。インフラ案件で、ビジネスとして、目に見える売上貢献ではないため、コストメリットなどの効果は薄いと考えていた。

プロジェクトの実施内容や必要性、コストを上位層に説明し、質疑を行いながら認をもらう会議にて、コストメリットが小さいと効果を追求されて、承認が取れなかった。

その結果、再度コスト効果やスコープを見直して、承認は取れたが、結果的に当初の承認予定から2か月程度、後ろにずれた。

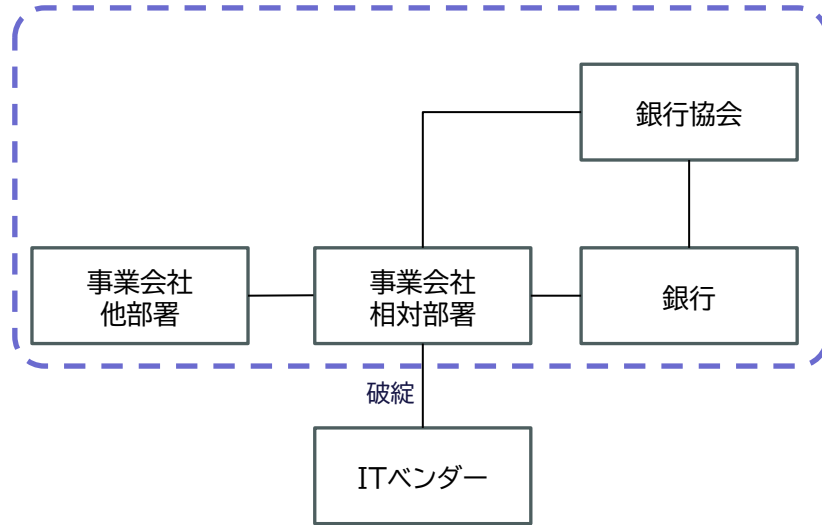
TIPS

EOSの場合、効果はほぼないと想定していたが、リスク削減を効果にしたり、維持コストの圧縮(TCO削減)を効果として出したり、BCP効果など“守りの効果”として、資料作成、説明すると承認されやすい。

ペルソナ(主人公)	事業会社のIT基盤担当
工程	ITプロジェクト化(ビジネス要件定義)
シーン	プロジェクト承認会議で、EOS(サポート終了)から端末載せ替え案件の時に、上位層から否認された。
合意したいこと	予算承認を得て、プロジェクト化
失敗したこと	効果の説明が不足して、再度見直し
認識ギャップ	EOSの効果はないと想定していたが、上位層から効果を強く求められた。

妖怪#3 前提ぬけ 事例2～対応内容見直し～

体制図



ペルソナ(主人公)	ITベンダー
工程	ITプロジェクト化
シーン	RFP後、ツールの再開発を銀行協会に伝えたところ、再開発以前に規定と異なるバグがあるので、ツールを再開発するのではなく、保守改修を優先してほしいとのこと。
合意したいこと	契約の締結および、要件定義
失敗したこと	契約の締結
認識ギャップ	事業会社 相对部署と銀行協会でのツールに対する対応方針

怖い話の詳細

事業会社よりツールを再開発したいとRFP発出。
経緯は、既存のツールは、バグやメンテ工数がかかるため、作り直したいとのこと。

案件獲得後、
ITベンダーから事業会社 相对部署に銀行協会や銀行の端末環境もあるため、WEB化ではなく、ツール化とのこと回答があったため、銀行協会や銀行とはコミュニケーションが取れていると理解。

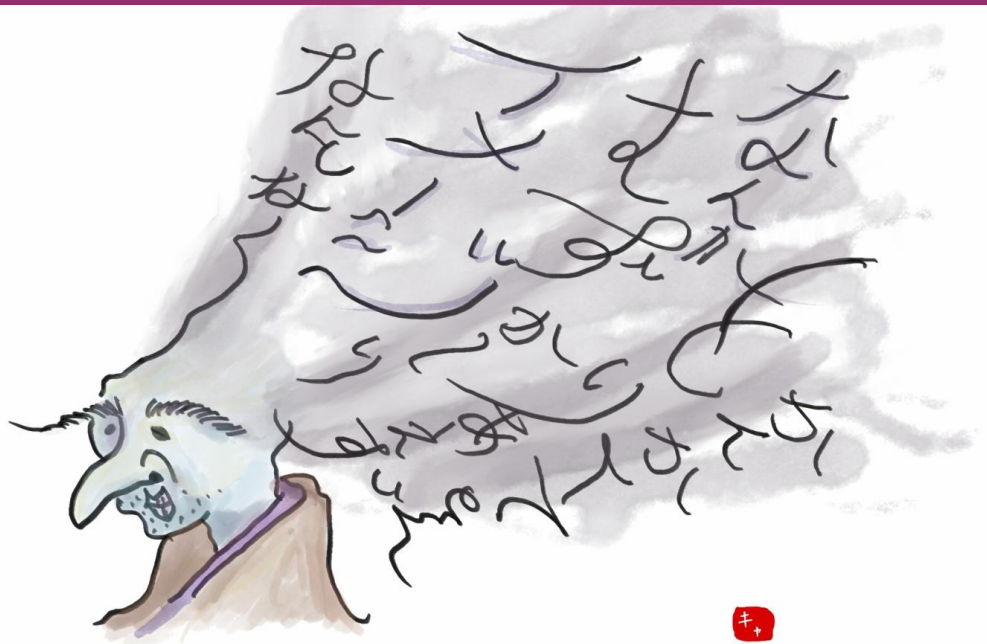
要件検討中に、事業会社の 相对部署より、
規定と異なる動作が発覚したため、銀行協会や銀行からは是正勧告を受けたとのこと。
その際にツールを再開発するのではなく、現在のツールをちゃんと直してほしいとのお話を伝えられる。

ツールについて、銀行協会、銀行と整理するので、
ツールの再開発は、見直したいとなり、当案件は頓挫。

TIPS

銀行業界との会議にITベンダーも参加(参加できるのか。契約として、そこまで期待するのか)
事前に銀行業界と合意できているかを確認する(気づかない窓、もしくは未知の窓)

妖怪#4 抽象ちゃん 同じ方向性です



妖怪の概要

抽象ちゃんは、理念や方針レベルの美しい言葉で合意した気にさせる妖怪です。具体的な数字・役割・制約が姿を現した途端、「そんな具体案に同意した覚えはない」と合意を霧散させます。口癖は「イメージ」。

影響度

★★☆

どんな悪さをする？

「方向性としては賛成です」に強く反応する。定義・条件・前提を曖昧なまま先へ進めます。具体化の段階で突然姿を変え、合意をなかったことにします。

工程

構想
戦略策定

詳細計画

構築・
準備

実行・
ロンチ

評価・
安定化

出現する背景

早く前向きな結論を出したい空気、抽象的な理念合意を成果と勘違いする風土、具体論を詰めることを「細かい」「後でいい」と避ける会議運営のもとで出現します。

出現要因

合意形成の4原則

人

利益

選択肢

基準

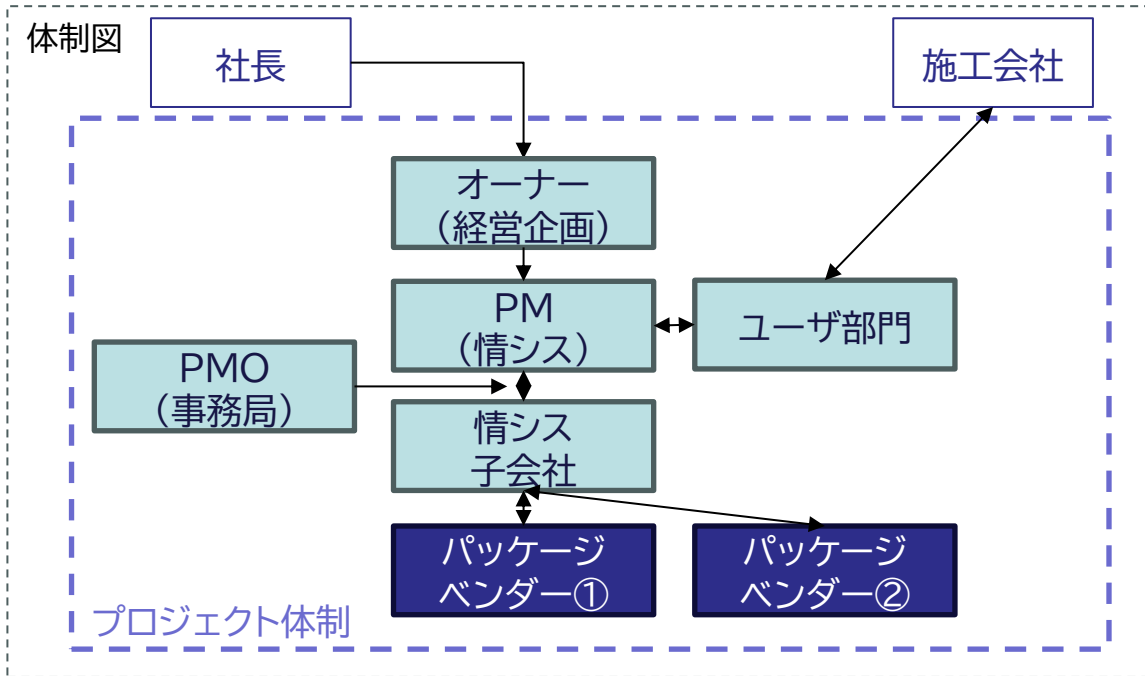
予防策

抽象合意の段階で「決まっていないこと」を明確に言語化する。数字・期限・責任者・前提条件の最低限セットを定義する。「具体化フェーズで再合意が必要」なポイントを事前に示す。

対処策

抽象合意と具体案の差分を可視化し、論点を整理しましょう。「合意が覆った」のではなく「初めて本当の合意を取る」場だと再定義しましょう。具体論に対するYes/Noを明示的に再度問いましょう。

妖怪#4 抽象ちゃん 事例1～社長のちゃぶ台返し～



ペルソナ(主人公)	オーナー(経営企画)
工程	要件定義～基本設計
シーン	要件定義完了レビュー
合意していたこと	これまでの検討で絞ったパッケージ製品候補を、基本設計にて1社に絞り、確定させること
失敗したこと	検討外であった3社目を採用する前提で基本設計フェーズへ進んだ(合意事項を破棄(反故)された)

怖い話の詳細

- PMO 要件定義で2社の製品に絞れた！要件定義完了レビューでも、「基本設計内で1社に絞る」ということでステークホルダー間の合意ができたし、順調順調。
- PO 何やら社長から3社目の製品を紹介された。今からプロジェクト進行に組み込めるかな？社長命令だし。
- PMO いや。もう要件定義レビューも終わっていて今更ですよ。
- PO 私は「基本設計内で1社に絞る」という**方向性に合意**したと考えている。1社に絞る**方向性が合っているならば**、結果として何社を検討対象にしても変わらないでしょ。3社目の製品を採用すべきというのが社長のご意向と思えるから、3社目も入れて基本設計を進めよう。
- PMO えっ…

TIPS

この事例には別の妖怪も潜んでいます。ぜひ探してみてください。

例：社長とプロジェクトとの【未来ズレ】
社長に忖度するオーナーが【変化さけ】
オーナーとPMO間の合意内容の【前提ぬけ】

妖怪#4 抽象ちゃん 事例2～いつまでも概略スケジュール～

体制図



ペルソナ(主人公)	開発ベンダー
工程	要件定義～開発
シーン	定例進捗会議
合意していたこと	概略スケジュール
失敗したこと	納期に対する作業量の認識相違があり、 詳細スケジュール、WBSまで合意できていなかった

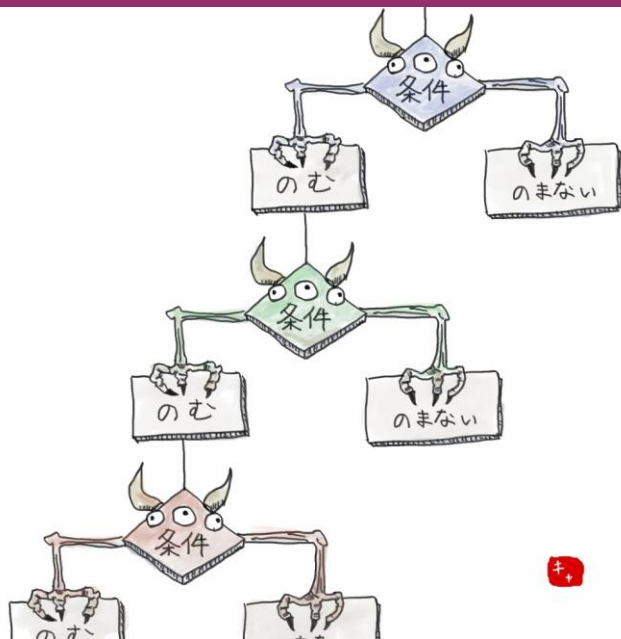
怖い話の詳細

- (要件定義)
- 顧客 現行システムの複雑さはよく分からないけど、この程度の開発なら●●か月で出来るよね。こんな感じの概略スケジュールになると思うけど。
- ベンダー そうですね。提示の概略スケジュールを進めます。
- (設計・開発)
- ベンダー 仕様を**詳細化してくると、だいぶ作業量がかさ**んでくるけど。でも先方から言われた概略スケジュールでやるしかないか。
- 顧客 当初計画どおり、納期は守れるよね。
- ベンダー それがですね。。。
- 顧客 えっ？

TIPS

いつまでも概略スケジュールレベルで進捗を合意しており、具体的な作業量が見えないまま(合意を改めないまま)進めていました。抽象的なものから具体化される都度、合意を取り直していく進め方が望ましいです。

妖怪#5 二択じごく 選択枝欠如の固定化



妖怪の概要

複雑怪奇なプロジェクトの難題を、安直な「AかBか」の二択へと強制的に歪める妖怪です。交渉のテーブルに現れては、極端な二極論を突きつけ、ステークホルダーから思考の柔軟性を奪い去ります。その場を膠着させ、合意形成を永遠の迷宮へと誘う思考停止の化身なのです。

影響度

★★★

どんな悪さをする？

議論を「妥協か決裂か」の極限状態へ追い込み、決定を膠着させます。不毛な押し問答を繰り返させ、貴重な時間を浪費させつつ関係者の疲弊と対立を招きます。

工程

構想
戦略策定

詳細計画

構築・
準備

実行・
ロンチ

評価・
安定化

出現する背景

二択じごくは、納期切迫や予算超過など、プロジェクトが窮地に立たされた時、PMの焦燥感の影から忍び寄ります。十分な準備時間を惜しみ、拙速に決着をつけようとする「手抜き」と、複雑さを嫌う「思考の怠慢」が重なった時、その姿を現します。

出現要因

合意形成の4原則

人

利益

選択枝

基準

予防策

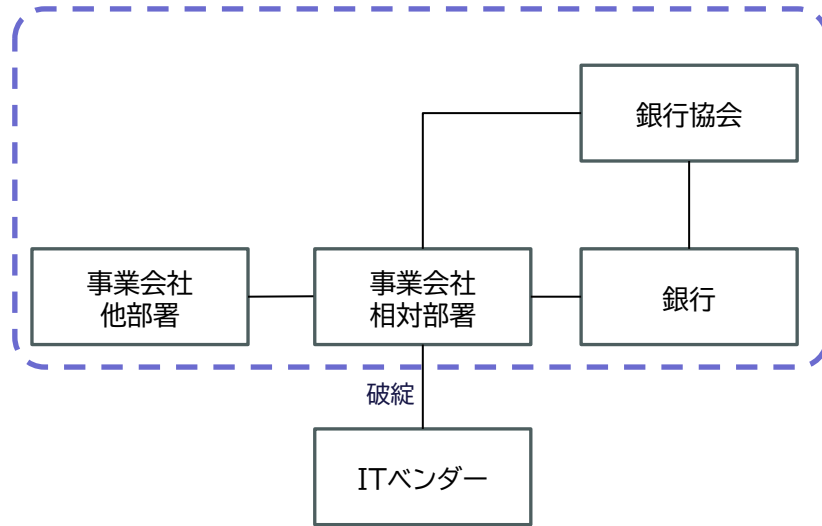
あらかじめブレインストーミングの場を確保し、最初から結論を急ぐ「決め打ち」の姿勢を捨てて、可能性の模索へと意識を向けることです。

対処策

まずは提示された既存の二択を思い切って破棄し、「真の利益」を再定義します。
その上で、双方のニーズを汲み取った案Cの創出や、時間差で解決を図る段階的合意を組み立てることで、硬直した状況を打開します。

妖怪#5 二択じごく 事例～AとB、両方の『いいとこ取り』なんて、させへんで～

体制図



ペルソナ(主人公)	事業会社のPMのAさん
工程	ITプロジェクト化
シーン	RFP後、銀行協会にツール要件を説明したところ、再開発以前に規定と異なるバグがあるので、ツール改修に盛り込んでほしいとのこと。
合意したいこと	契約の締結および、要件定義
失敗したこと	契約の締結
認識ギャップ	事業会社相対部署とITベンダー

怖い話の 詳細

同僚 例の基幹刷新PJ、あの夜の会議大変だったと聞いたよ？

私 そうなんだよ。もともと「大改革だ」と息巻く部門と、「何も変えるな」と抵抗する部門で足並みが揃わず、要件は肥大化。開発側も「間に合わない」と悲鳴を上げていて。迎えたあの日の会議。ステークホルダー責任者の事業部長が、「選択肢は2つだ。今ここで決めろ」と、ホワイトボードを叩きながら仰って。
『A案:追加要件を全て捨て、現行踏襲で納期遵守』『B案:要件を全て飲み込み、半年延期』そして、「それ以外は認めん」と。

同僚 うわあ、二択じごくだね…

私 A案なら投資が無駄になりPJの意義が死ぬ。B案ならEOSをまたぎ会社が死にかねない。「重要な機能からの段階移行(C案)」があるはずだったが、その場では「C」を口にできずだったよ…

TIPS

この話の恐ろしさは、「論点のすり替え」にあります。
本来の問題: 部門間の合意形成不足と、要件の優先順位が決まっていないこと。
妖怪の仕業: それを「納期か品質か」という単純なトレードオフの問題にすり替え、PM側に責任を押し付けています。
この状況でPMが生き残るには、「恐れ入りますが、その二択ではどちらも経営課題を解決できません。C案として…」と呪文(正論)を唱える準備が必要だったのです。

妖怪#6 ヘンカサケ 変わらぬ事こそ正義



妖怪の概要

新しいシステムやサービスを導入するまで、仕事のやり方を変えようとする時に現れる妖怪。
変化のメリットより、手間やリスク、不安が強調され「今のままでいいのでは、、」という空気を広げ邪魔をする。

影響度

★★☆

どんな悪さをする？

デメリットが強調され、変化を受け入れずらくする。関係者の調整が難航し、スタートを切るタイミングが遅くなる。

工程

構想
戦略策定

詳細計画

構築・
準備

実行・
ロンチ

評価・
安定化

出現する背景

具体的な影響や変更後のイメージがよく見えず、大変そうな印象が強いと出現しやすいです。
また、長い間変化がない業務や環境の場合は妖怪の力が強くなる傾向があります。
現行業務や仕組みが明確化されていないケースによくあり、変化による具体的な作業ではなく印象やイメージで判断されている事が多いです。

出現要因

合意形成の4原則

人

利益

選択肢

基準

予防策

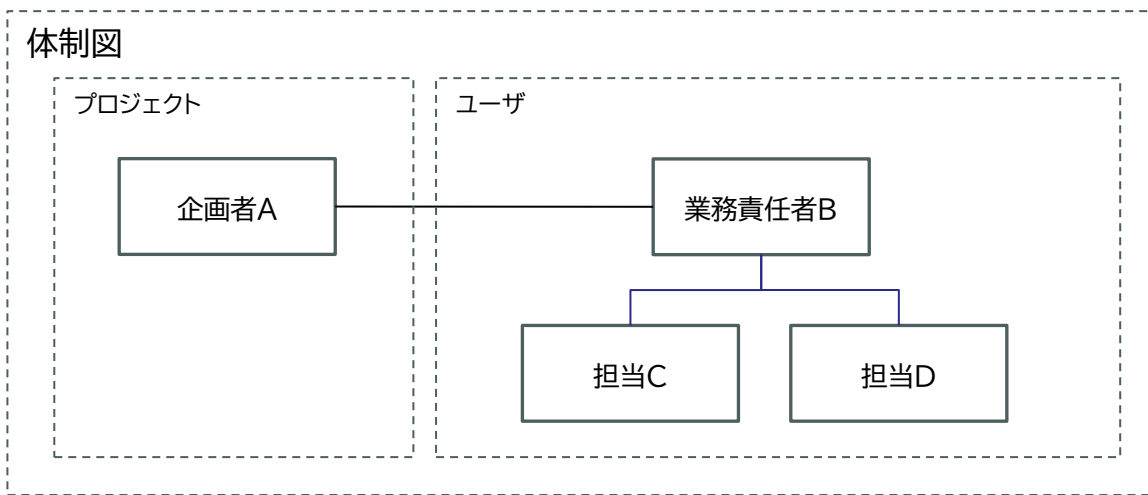
関係者との共同作業を通じて業務内容を明文化し、不透明さからくる不安や認識のズレを未然に防ぐとともに、提案内容の不備を早期に補強することで、プロジェクトを揺るがさない強固な信頼関係を構築します。

対処策

現在の業務フローや仕組みを視覚的に整理し、曖昧な点や主観的な思い込みを事実ベースで一つずつ切り分けることで、関係者全員が同じ土俵で状況を正しく把握できる状態を作り出します。

妖怪#6 ヘンカサケ 事例1～契約書電子化システムの導入～

体制図



ペルソナ(主人公)	事業会社で新サービス導入を企画してるAさん
工程	構想・戦略策定
シーン	紙ベースの契約書手続きを電子化する仕組みを企画している。電子化した場合のメリットを提案書にまとめ担当部署の合意を得ようとしているところ。
合意したいこと	業務責任者Bさんと契約書電子化システム導入を進めてよい合意を得る
失敗したこと	契約書電子化システム導入の合意を得られなかった
認識ギャップ	業務責任者Bさんと企画者Aさんの見ている視点とメリット

怖い話の詳細

<背景>

企画者Aさんは紙ベースの契約書手続きを電子化し、書類のやり取りに係る時間やコストを削減する仕組みの導入を考えている。

<状況>

この仕組みを導入するには、現行業務を担当する業務責任者Bさんの合意が不可欠です。Bさんは現行業務のキーパーソンであり、Bさんの合意と「実現可能性(フィジビリティ)」の確認がなければ、会社の承認を得ることができません。

<相談の結果>

業務責任者Bさんは今のやり方でも業務はまわっており、やり方変える必要性を感じていませんでした。むしろ変更することで法的な問題が生じるのでは？、手順や社内手続きを変える事が大変では？といった関心が強く合意には至りませんでした。

<その後>

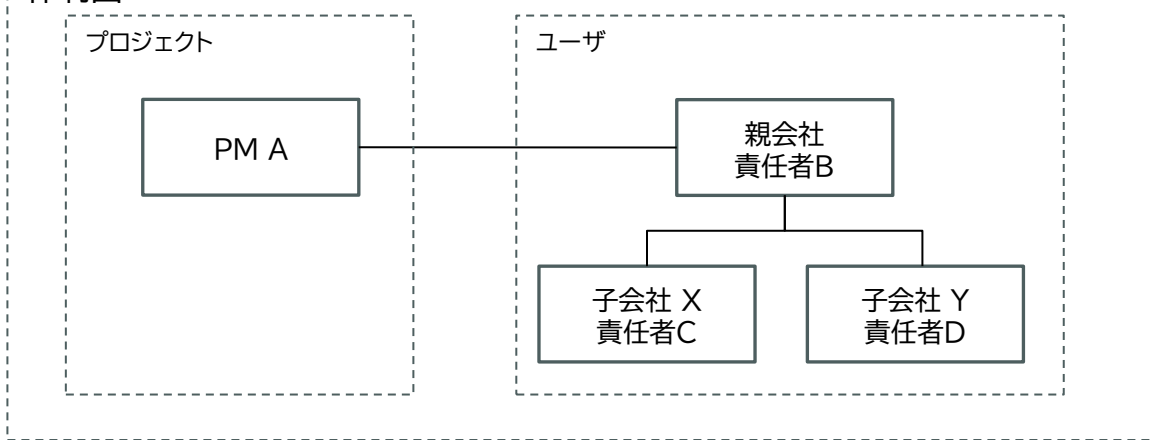
企画者Aさんは会社全体のメリット(書類のやり取りに掛かる時間やコストが削減)に加え、Bさんの業務も簡素化される具体的な利点を提示しました。さらに導入時の負担を軽減するために支援要員を投入する提案を加えた事で懸念が解消され合意。

TIPS

- ・メリットの視点を合わせる(関係者ごとのメリット)
- ・変化の必要性を見えるかする(現場要員への効果)
- ・変化への不安を軽減する(支援要員)

妖怪#6 ヘンカサケ 事例2～グループ会社間のシステム統合～

体制図



ペルソナ(主人公)	グループ会社間のシステム統合を進めるPMのAさん
工程	詳細計画
シーン	登場人物は親会社所属のBさん、子会社XのCさん、子会社YのDさん2社、システム導入するPM Aさん。 目的はX社とY社のシステムを新システムに統合すること
合意したいこと	X社とY社に新システムを導入し利用してもらう
失敗したこと	新システムの仕様に合意が得られなかった

怖い話の詳細

<背景>

PMのAさんは親会社から子会社システムを新システムを作り、統合することを依頼された。子会社間の要件をまとめ新システムを作ろうとしている。

<状況>

子会社XのCさんと子会社Y社のDさんは、新システム統合は賛成だが、仕様は自社の要望に沿った内容を希望し、両社の意見が異なり要件確定ができない状況。

<相談の結果>

Cさんの意見を取り入れるとDさんが反対し、要件が定まらない。お互い既存システムの特徴や仕様を引き継ぎたい思いが強く、他社の仕様では合意に至らない。

<その後>

Aさんは両者の意見をもとに、両者が受け入れやすい案を何度も作り直し、親会社のBさんの協力を得ながらCさん、Dさんを説得し新システムの要件を確定することができた。

TIPS

- ①両者の意見そのものではなく、意見の元となる考え方を正確にとらえること
- ②「①」考え方を元に、新たな案を考え、合意しやすい案を作成する
- ③「②」を元に、両者の説得に親会社へも協力を求めるなど、説得しやすい環境を作る

妖怪#7 影カクシ 影響ある？



妖怪の概要

プロジェクトの中止や方針変更など、重大な状況なのに、報告しづらい場面でひっそりと背後に現れる。状況が変わっても誰にも伝えずにただ黙っていることで、妖怪の力はどんどん強まっていく。そして突然、関係者の背後から「実はプロジェクト中止です」や「製品が変わったので検証やり直しね」と、恐怖のささやきで混乱を巻き起こす。

影響度

★★★

どんな悪さをする？

報告が遅れるため、関係者が状況に気が付かず進めていた計画や作業が無駄になってしまう。

工程

構想
戦略策定

詳細計画

構築・
準備

実行・
ロンチ

評価・
安定化

出現する背景

プロジェクト計画中に根本的な要件変更などが発生した際、良好な人間関係を崩したくない、恨まれたくないなどの心理が働きやすい環境下で発生しやすい。

出現要因

合意形成の4原則

人

利益

選択肢

基準

予防策

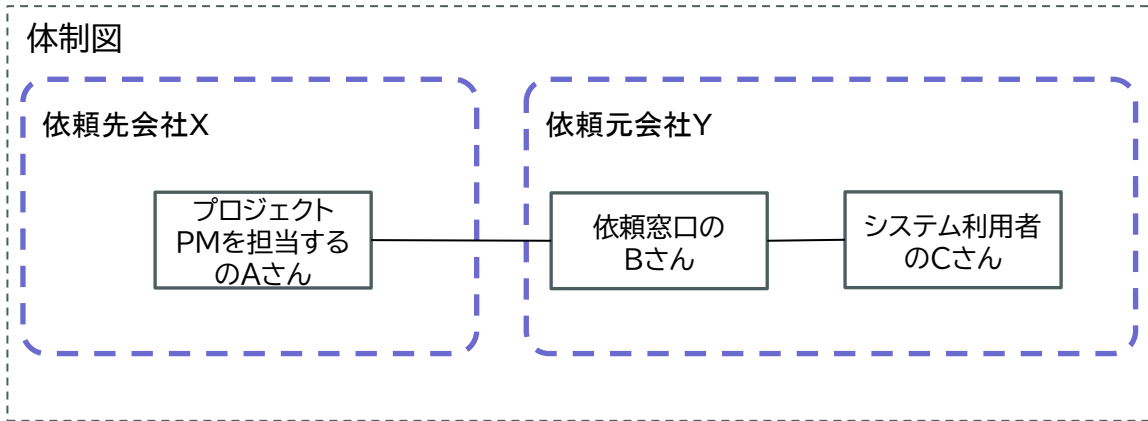
「人を責めない文化」の醸成や、良いことも悪いことも等身大で語り合える「フラットな信頼関係」をあらかじめ組織の土壌として築いておくことで、問題が隠蔽されるリスクを未然に回避し、トラブルの出現率そのものを根本から抑制します。

対処策

実際に辛い情報や不都合な事実が発覚した際、意識的に「人と問題を切り離す」というアプローチを徹底することで、特定の個人を攻撃する無意味な摩擦を避け、再発防止という本質的な課題解決に向けて速やかにモードを切り替えます。

妖怪#7 影カクシ 事例～実は中止でした～

体制図



ペルソナ(主人公)	X社でプロジェクト計画を作成してるPM Aさん
工程	構想・戦略策定、詳細計画
シーン	依頼元会社Yの窓口Bさんとシステム利用者Cさんで依頼内容を根本的に見直す決定があり、依頼を中止する事になった。だが、依頼先のAさんも報告されず、提案書を完成させ提出後に中止を報告された。
合意したいこと	依頼元に提案を発注してもらう事
失敗したこと	発注されなかったこと。

怖い話の詳細

<背景>

依頼先会社XのAさんは依頼元会社YのBさんから提案依頼を受け取り提案書を作成していた。

しかし、Bさんは過去の要望を元に提案依頼をしており、最新の要望をシステム利用者のCさんに確認していなかった。

<状況>

BさんからCさんに提案依頼した内容を説明した所、要件が異なっており、依頼を中止する事になった。

既にAさんは依頼を元に提案を作成中だったが、Bさんは依頼先会社Xとの関係性悪化を嫌い、Aさんに中止になった旨を説明しなかった。

<結果>

結局Aさんが提案をまとめて提出した所で中止になった旨を告げられ、今までかけてきた労力は無駄になってしまった。Bさんは自分のせいではないと説明してくれたが問題解決にはならず、依頼先会社Xも契約を受注することができずに終わった。

TIPS

- ・悪い知らせほど早く共有してくれたほうがありがたいので気にせず情報共有するようBさんと会話しておく
- ・定期的に状況を確認する場を設けるなど、情報共有しやすい環境を整える

4. あとがき

妖怪と共に歩む

ここまで合意形成における妖怪たちを紹介してきましたが、最後に一つお伝えしたいことがあります。

それは、「妖怪を完全に消滅させることはできない」ということです。ビジネス環境が変化し、新しいステークホルダーが参加する限り、認識のズレ(妖怪の卵)は必ず生まれます。

重要なのは「気づき」と「柔軟性」

重要なのは、妖怪をゼロにすることではなく、「あ、今『抽象ちゃん』が出そうだ」と早期に気づき、大暴れする前に対処することです。

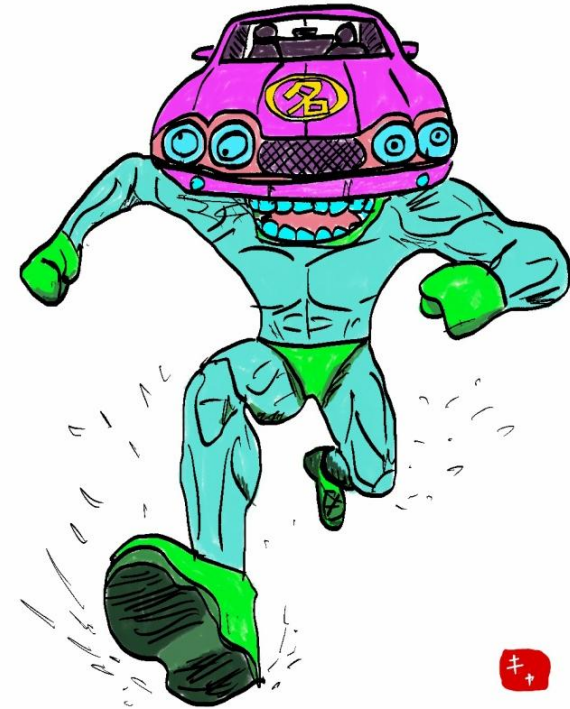
また、一度形成した合意に固執しすぎないことも大切です。状況が変われば、合意もアップデートが必要です。

「合意形成」とは、一度きりのゴールではなく、プロジェクト期間中ずっと続く「プロセス」なのです。

本書が、皆様のプロジェクトにおいて、チームメンバーと「この妖怪、出てるよね」と笑って話し合える共通言語となり、少しでもプロジェクトの成功に寄与できれば幸いです。

謝辞

本図鑑の作成にあたり、多大なるご協力をいただいたJUAS分科会Aのチームメンバー、および貴重な失敗事例を提供くださった皆様に深く感謝いたします。



妖怪:名古屋走り

感情のまま議論を突っ走り、人の話を一切聞かない。

分科会Aチームでは対処法を探しきれなかった妖怪・・・

今後の“魔除け”研究に期待したい。

2025年度 ビジネスリレーションシップ研究会
分科会B

プロジェクトの終わり ～”終わり”を意識するための仕組みについて～

2026年4月

分科会B

目次

■ 活動概要

■ 成果物

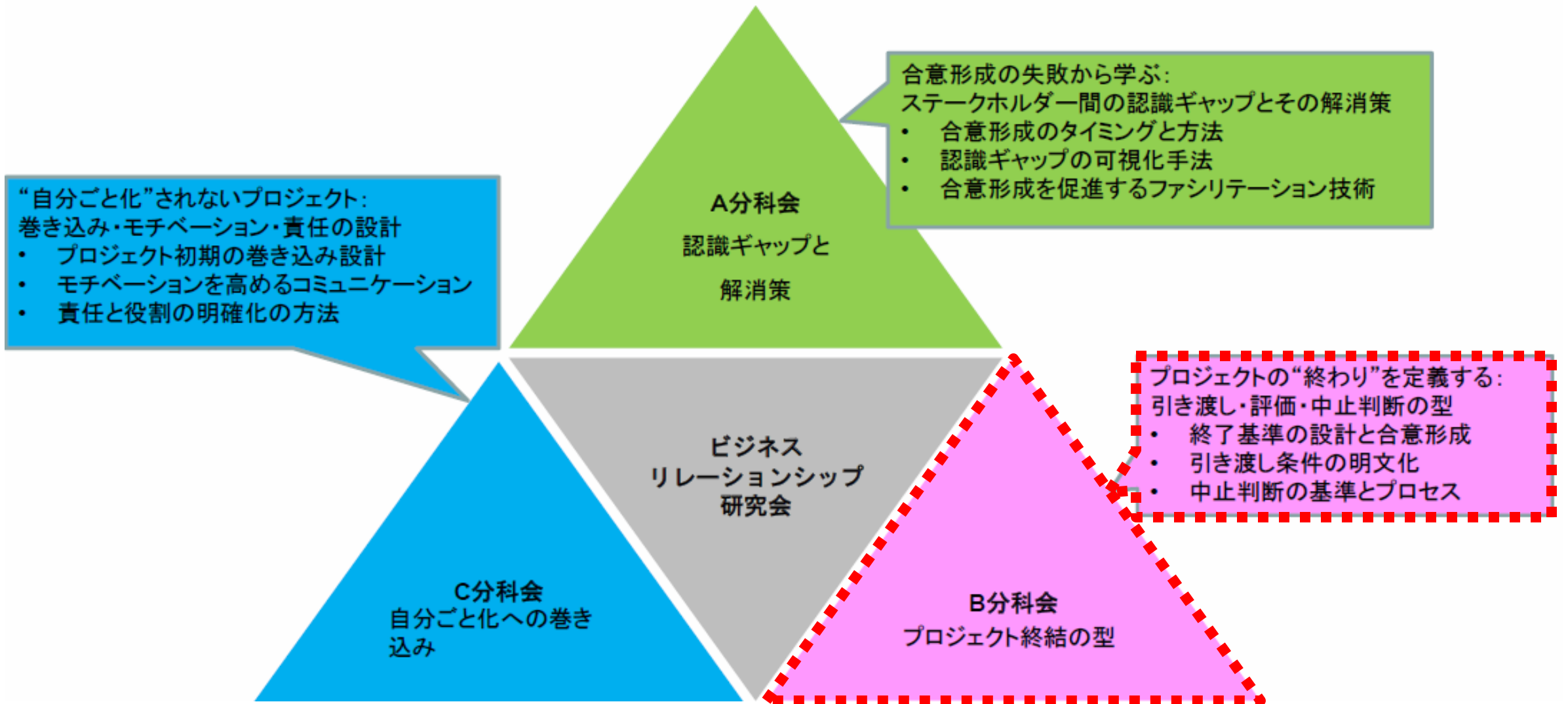
1. プロジェクトの終わり方
2. プロジェクトの終わり
3. なぜ、プロジェクトはうまく終われないのか？
4. 本分科会の提言

Appendix



■活動概要

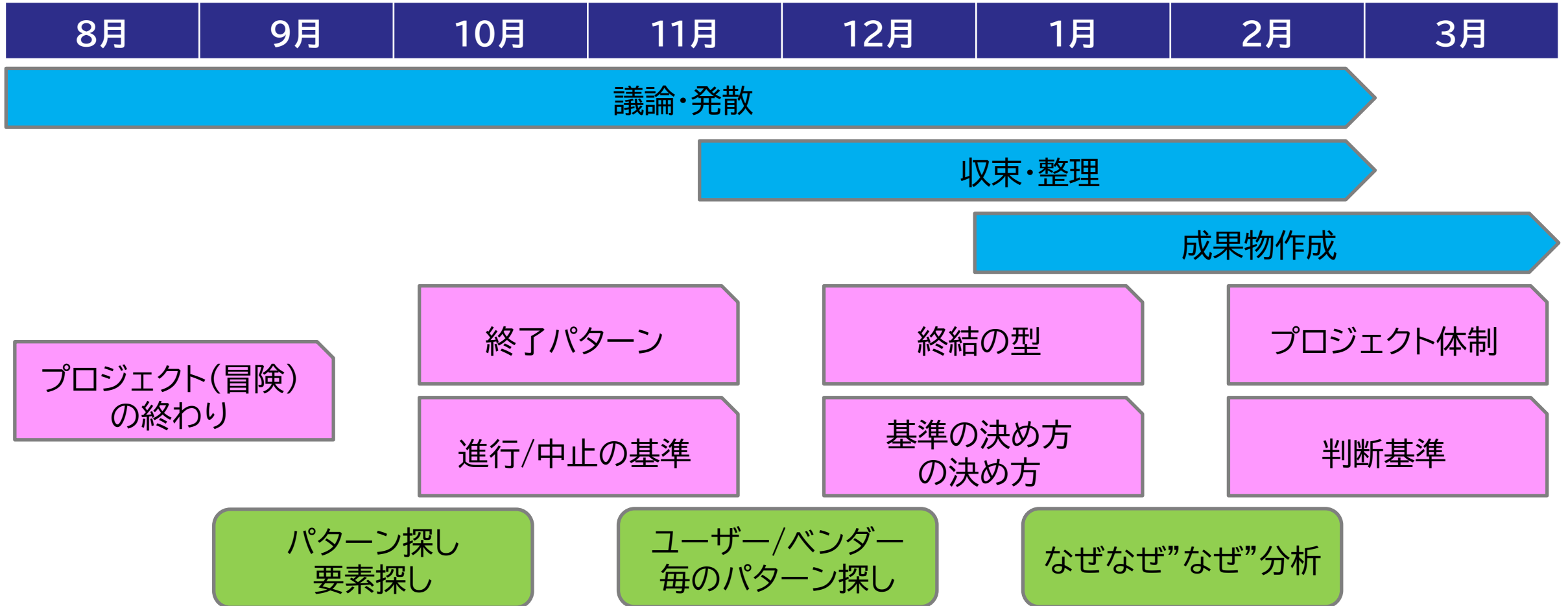
分科会



活動内容

凡例:
・マイルストーン
・キーワード
・宿題

「勇者の冒険」から話を広げ、アイデアを発散させることを中心に進めた。
話題に上がった「キーワード」から宿題を持ち帰り、議論を進め、整理していった。



分科会の活動実績

後半にかけて個別開催を追加した。
発表会の直前まで成果物を修正し、完成度を高めた。

回数	実施日	実施場所	活動内容
第3回	8月1日 - 2日	合宿	
第4回	9月10日	JUAS	
第5回	10月8日	JUAS	
第6回	11月5日	JUAS	
第7回	12月3日	JUAS	
第7.5回	12月24日	リモート	★アジェンダ(仮)確定
第8回	2026年1月14日	JUAS	
第8.5回	1月20日	ANA Blue Base	
第9回	2月4日	JUAS	
第9.5回	2月16日	リモート	★ざっくり成果物作成
第9.6回	2月27日	リモート	★キャンバス(仮)完成
第9.7回	3月5日	リモート	★成果物完成

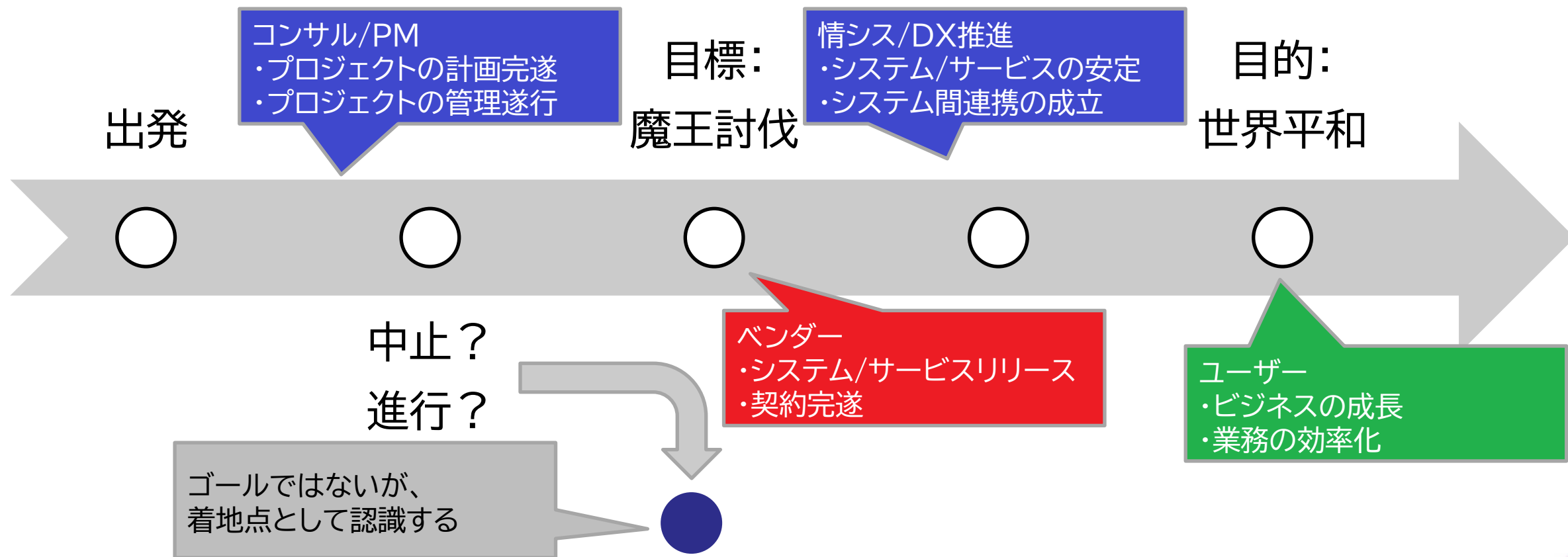


■成果物

1. プロジェクトの終わり方

プロジェクトの”終わり方”のよくある話

プロジェクトはステークホルダーごとに、「どの部分」を終わりとするか、最初から認識が一致していない。立場や視点によって、「ゴール」や「終わるための条件」が異なっているからである。プロジェクトに参加するメンバーは、**認識の齟齬が存在することをあらかじめ認識しておく**必要がある。



本分科会が最初に考えた「プロジェクトの終わり方」

「プロジェクトの”終わり”を定義する」にあたり、分科会のキーワードをもとに議論を実施した。プロジェクトには、単純に「終わる」「終わらない」だけではなく、多様な終わり方が存在すると考えられる。

プロジェクトの様々な終わり方を整理し、それぞれの特徴を踏まえて各テーマごとに分類した。

分科会のキーワード

終了基準の設計と合意形成

引き渡し条件の明文化

中止判断の基準とプロセス



終わり方の整理

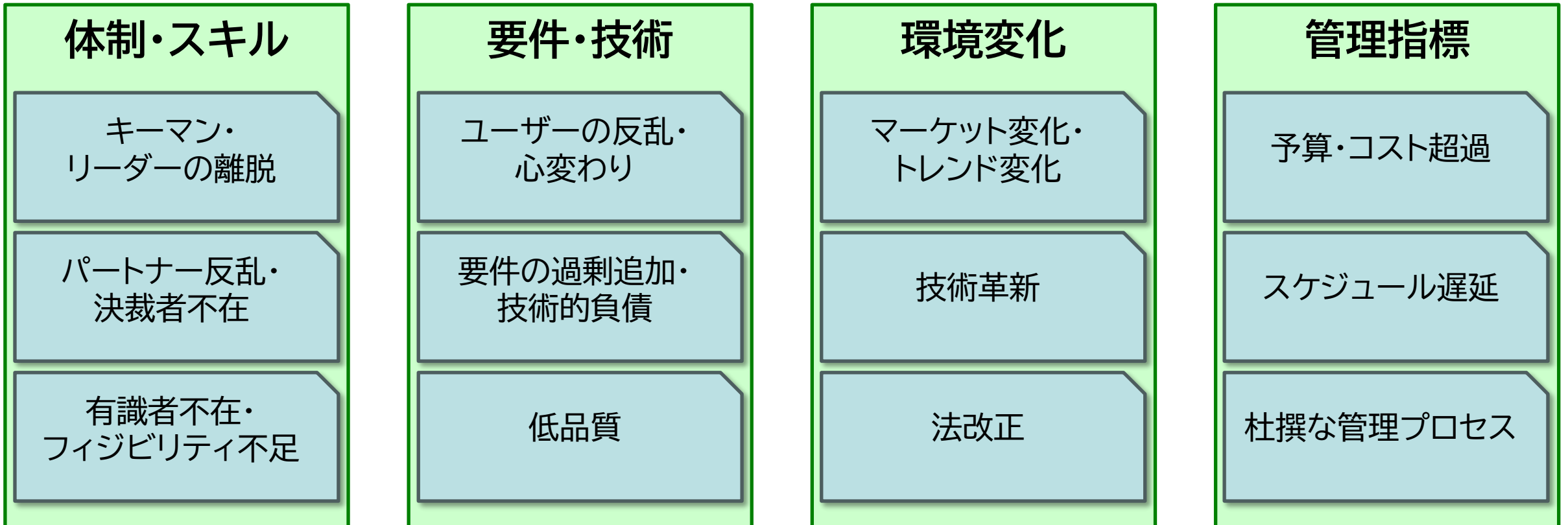
議論1: 予兆の構造化

議論2: ものさし

議論3: 判断タイミング

議論1: 予兆の構造化

以下の要素がプロジェクトに重大な影響を与える可能性があるとして認識している。これらの要素が発生、または予期される場合は、本来プロジェクトの中止を検討する必要がある。しかし、前述の「魔王討伐」の例が示す通り、ステークホルダーごとのゴールを達成するために、プロジェクトは継続されている。



議論2:ものさし

プロジェクトには「定量」および「定性」の基準が設けられており、進行の可否を判断できる。これらの基準に異常が発生、または予期される場合は、プロジェクトの中止を検討する必要がある。しかし、前述の「魔王討伐」の例が示す通り、ステークホルダーごとのゴールを達成するために、プロジェクトは継続されている。

定量基準

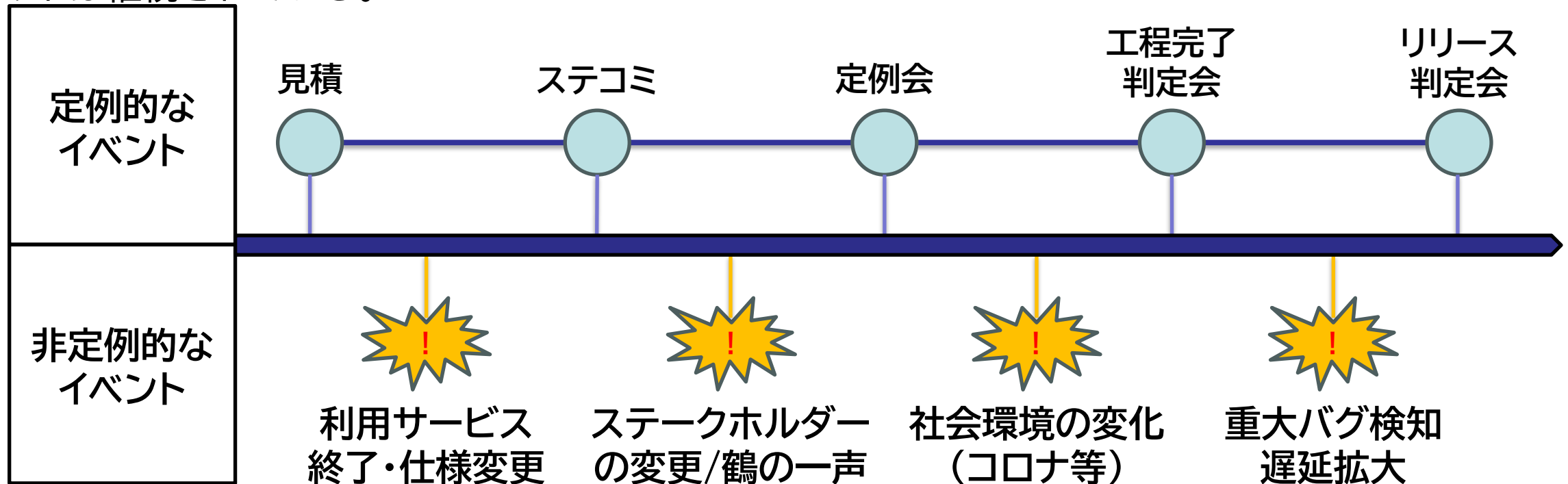
- KPIの未達
- EVM(予算・スケジュールの乖離)
- バク検出率/重大バグ検知
- 要件項目数 など

定性基準

- ステークホルダーの変更
- 作業量認識のずれ
- 社会環境の変化
- 合意形成不足 など

議論3:判断タイミング

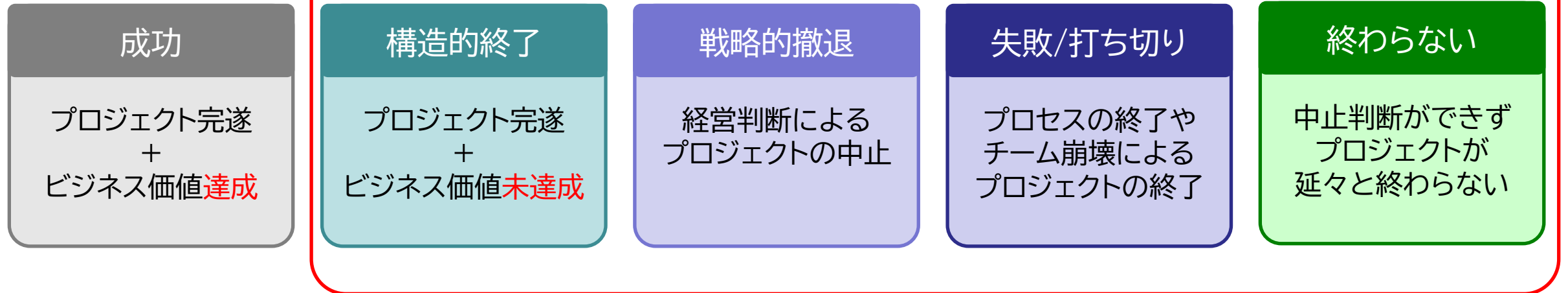
前述の「予兆の構造化」と「ものさし」とは別に、判断を下すためのタイミングが存在する。これらのタイミングにおいて、プロジェクトの中止を検討、または進言していれば中止できた可能性がある。しかし、「魔王討伐」の例が示す通り、ステークホルダーごとのゴールを達成するために、プロジェクトは継続されている。



プロジェクトの終わり方:パターン化

プロジェクトの終わり方は「成功」または「失敗」の二択ではないことが判明した。
プロジェクトの終わり方は、プロジェクトの背景や意思決定の文脈によって、複数のパターンが存在すると考えられる。本分科会では”プロジェクトの終わり”を5つのパターンに分類し、それぞれの特徴を明確にした。

本分科会のスコープ

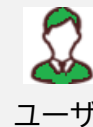


では、どうすれば、プロジェクトは「うまく」終われるのか？

2. プロジェクトの終わり

「プロジェクトの終わり」とは何か

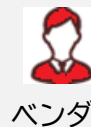
凡例



ユーザ



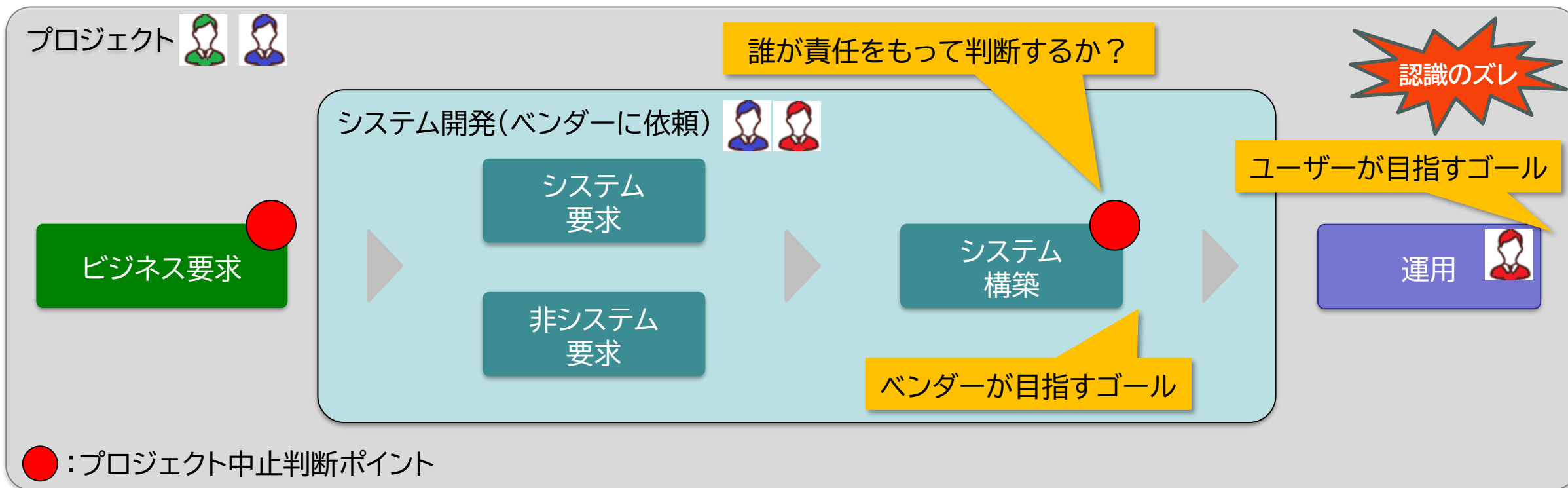
システム



ベンダー

「プロジェクトの終わり」とは「プロジェクトの”継続”または”終了”の判断が実施され、状態が確定した
こと」を

本分科会では定義する。惰性で判断が先送りにされる継続状態は、「終わり」とは表さない。多くのプロジェクトは適切なタイミングに「終わり」に遷移できず、結果として「うまい終わり」の状態になっていない。



惰性的に進行しているプロジェクトの具体例

研究会メンバーの2つの事例において、どちらもプロジェクトの中止を検討すべき明確な時期が存在していた。

しかしながら、適切な判断を下して「終わり」という状態へ遷移することはなく、問題を残したままプロジェクトが継続される結果となった。

事例1: 大手サービス業A社のデジタル刷新プロジェクト

- 複数年・全社横断のデジタル刷新として開始するも、経営方針の変更に伴う一部機能のみ継続
- 当初の中止条件の合意がなく、プロジェクトの最後まで「終わる」「継続する」の判断が先送り
- 「終わり」が定義されていれば、方針転換時に「**失敗/打ち切り**」に軟着陸し、後続コストの抑制が可能だった事例

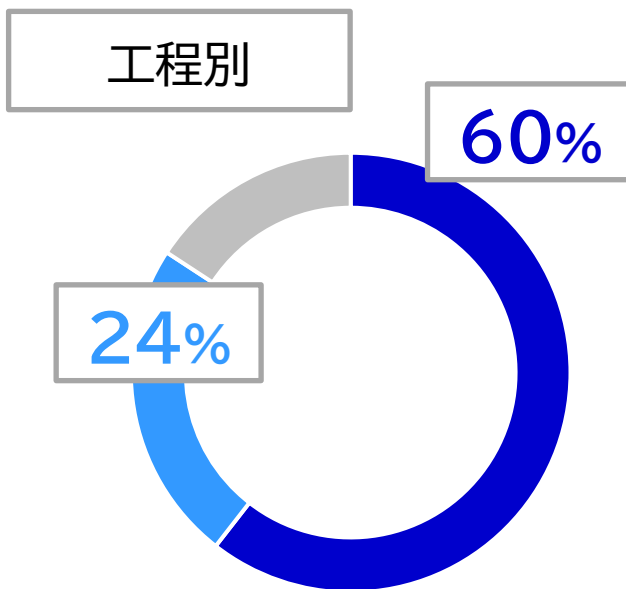
事例2: 製造業B社のインフラ更新プロジェクト

- インフラ老朽化対応として開始するも、クラウドサービスやパッケージの登場による、途中での前提条件の変化
- 「ここまで実施したから今さら止められない」という雰囲気による、「**戦略的撤退**」に近いプロジェクトの終わり方
- 代替手段を想定した中止条件の事前合意があれば、早期決断と次期投資へのリソース転換が可能だった事例

3. なぜ、プロジェクトはうまく終われないのか？

事例分析1:工程別

研究会メンバー内の事例を分析し、問題が発生した工程別に見ると、「**企画・構想工程**」に関する問題が全体の60%、「**要件定義工程**」に関する問題が23.6%であった。この結果から、前述した「うまくない終わり方」を引き起こす原因の80%以上が**上流工程**に集中していることが明らかである。



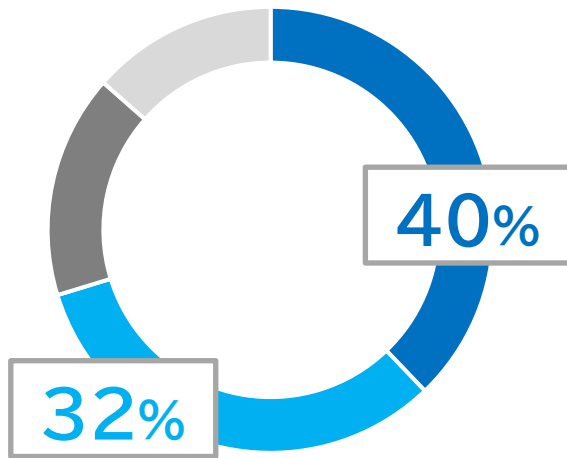
No	主要キーワード (問題発生工程)	件数	割合
1	企画・構想工程	23件	60.5%
2	要件定義工程	9件	23.7%
3	開発工程	6件	15.8%
	合計	38件	100.0%

失敗事例の80%以上が、問題は「上流工程」にある

事例分析2:問題カテゴリ

研究会メンバー内の事例から抽出された全38件の具体的な問題点および課題を詳細に分析し、その性質ごとに分類を行った。その結果、「合意形成・コミュニケーション・認識ギャップ」ならびに「プロジェクト計画・管理・プロセス」に関連する問題が、全体の約70%を占めていることが判明した。

問題点・課題



No	主要キーワード(問題カテゴリ)	件数	割合
1	合意形成・コミュニケーション・認識ギャップ	15件	39.4%
2	プロジェクト計画・管理・プロセス	12件	31.6%
3	顧客・ベンダー・外部要因の課題	6件	15.8%
4	役割・責任範囲・体制の不明確さ	5件	13.2%
	合計	38件	100.0%

合意形成・コミュニケーション・認識ギャップ

関係者間での情報や認識の共有、共通理解の形成が不足していたことに起因する問題

プロジェクト計画・管理・プロセス

プロジェクトの立ち上げ、進行、変更に対する管理手法やプロセス運用に不備があったことを示す問題

顧客・ベンダー・外部要因の課題

外部のステークホルダーや環境によってプロジェクトに悪影響が出た問題

役割・責任範囲・体制の不明確さ

プロジェクトメンバーや関係者間での権限、役割分担、リソース配分に関する問題

事例分析3:プロジェクト途中で中止を議論すべき警告サイン

研究会メンバーの事例を分析し、プロジェクトの進行を中止、あるいは見直すべき状況を示す4つの危険信号を抽出した。プロジェクトがこれらの兆候を示した段階で速やかに対処することは、致命的な失敗を防ぐために不可欠である。

予算とスケジュールの破綻



- 投資対効果の悪化と評価体制の欠如によるプロジェクトの慢性的な長期化
- 計画の是正不全に伴う進捗遅延

ステークホルダーとの未合意



- 事業部門の納得感や目的の共有が欠如した状態での開発進行
- 意思決定の遅延に伴うプロジェクトの方向性の喪失

スコープ変更のルール破綻



- 要件定義の不備や計画外の機能追加による管理不能な仕様変更の頻発
- 無秩序なスコープ拡大に伴う開発コストと納期遅延

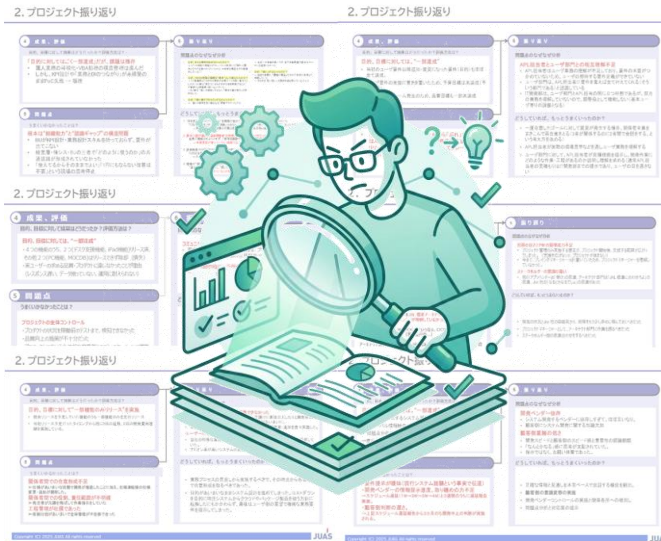
チーム責任の強要



- プロジェクト目標の度重なる変更を現場の過重労働で吸収しようとする体制
- チーム間の対立や責任転嫁に起因する意欲低下とプロジェクト離脱者の増加

なぜ、うまく終われないのか？3つの真因

「終わらせる・中止させる責任」も明確に定義されるべきではないか？



「アクセル」だけではなく、「ブレーキ」も必要ではないか？

推進だけではなく「プロジェクトの終わり」を判断させる組織が必要ではないか？

1. 客観的判断基準の欠落

「終わるための基準」を定義していないため、問題が発生してから判断している

2. 上位下達の組織文化

経営層および上位者による見えない「何か」が、ネガティブ情報を遮断するバイアスとして機能している

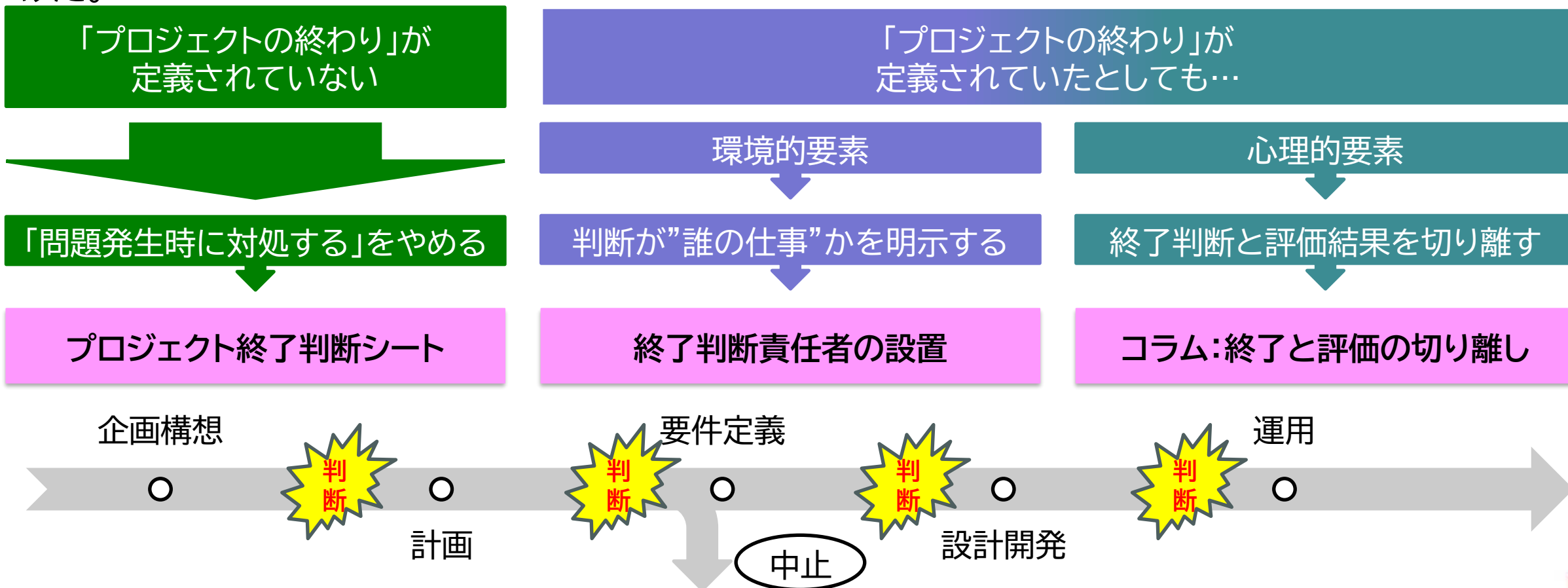
3. 変わらない評価指標

評価基準が「終わり」を重視しているため、「うまくない終わり」や「終われない」を評価する仕組みが存在しない

4. 本分科会の提言

プロジェクトの”終わり方”のこれから

プロジェクトはステークホルダーごとに「終わる」着地点や認識が異なっている。「終わり」の認識を無理に一致させるのではなく、客観的に「終わらせる」仕組みを定義することが重要である。終了基準と第三者である責任者の設置によって、適切に「終わり」を判断できる体制を、構築すべきであると結論づけた。



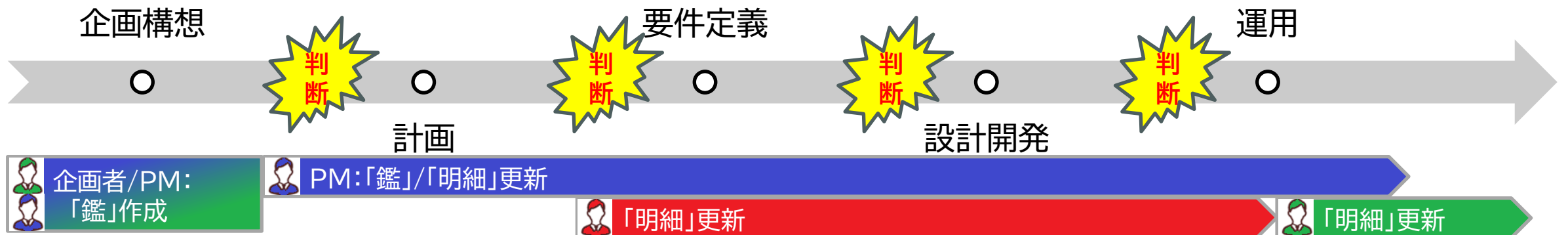
プロジェクト終了判断シートと終了判断責任者



本分科会が提示する「プロジェクト終了判断シート」は「鑑」と「明細」の2つを活用していく。



プロジェクトの企画段階から、企画者またはPMが「鑑」を作成し、工程が進むごとに「シート」全体を更新していく。
フェーズ遷移前に、第三者による責任者が「プロジェクトの終わり」を判断する。



プロジェクト終了判断シート(鑑):説明

①プロジェクトの前提・背景(Why / What)

- なぜ、このプロジェクトを実施するのか(仮説)
- 何を解決しようとしているのか
- どこに価値が出る想定か

※正しさではなく、仮説であることを明示する

②ゴール・期待値(目的/目標)

- 目的(なぜ実施するのか)
- 目標(何ができたら次に進めるか)

※ここでのゴールは「最終成果」でなくても良い
この時点で分からないことも、分からないと記載する

③想定している進め方・アプローチ

- 想定している進め方(段階的/一気/検証重視など)
- 成果が出ない可能性があるポイント
- やり直し・縮退が起きそうな箇所

※うまくいかなかった場合の分岐を、最初から想定する

④終了判断の発火トリガーの有無(最重要)

- 技術前提/業務前提が崩れたら?
- 投資対効果が見合わなくなったら?
- 外部環境が変わったら?
- どう「終わり」を確定させるのかを事前合意

※確定＝状態遷移を実行すること

⑤終了判断の進め方(役割)

- 誰が判断を提起するのか
- 誰が判断するのか
- 判断を完了させる主体は誰か(=終了責任者)

※終了責任者は終了判断を完了させる役割である

⑥終了判断と切り離す要素

- 人事・成果等の評価
- 契約・体制の変更

※詳細はコラムとする

プロジェクト終了判断シート(鑑):テンプレート

記入フェーズ

① プロジェクトの前提・背景(Why / What)

② ゴール・期待値(目的/目標)

③ 想定している進め方・アプローチ

プロジェクト終了判断シート(鑑):テンプレート

記入フェーズ

④ 終了判断の発火トリガーの有無(最重要)

⑤ 終了判断の進め方(役割)

⑥ 終了判断と切り離すもの

プロジェクト終了判断シート(鑑):事例

① プロジェクトの前提・背景(Why / What)

なぜ実施するのか。何を解決しようとしているか。

- **新しい付加価値と昨今の変革スピードに対応できるソリューション**を提供
- **AI、コグニティブ・コンピューティング**の適用可否の検討
- **オンプレミスありきでなくクラウド利用も検討し、保守コスト削減を目指す**
- **乱立しているシステムの統合**
- **社内ネットワークに縛られず、WEBからの申請機能**を提供し、利便性を向上

どこに価値がでるか。

	社員	管理者	人事担当
効果	各種申請が、貸与済の会社端末・私用端末から可能となり、利便性向上(働き方改革)	中間業務廃止による、業務効率化	

② ゴール・期待値(目的/目標)

当社の働き方改革の柱となる最新の人事システムを提供する

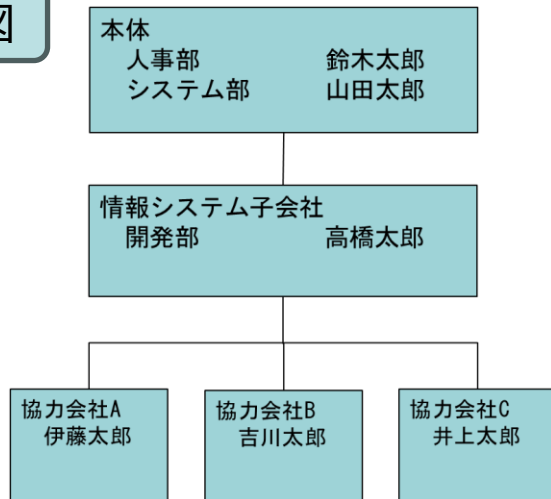
③ 想定している進め方・アプローチ

- ・パッケージ調査や業務要件分析など、実現性検討を実施する
- ・実現性検討では
 - 将来の戦略、働き方改革の柱を定義する
 - 主要パッケージの中から、ベンダーを2~3社に絞る
- ・そのうえで全体工程表のとおりすすめていくことを想定する。
- ・全体工程で設定する各会議体において、**進捗確認およびプロジェクトの進行可否を毎回判断**する。

プロジェクト終了判断シート(鑑):事例

③ 想定している進め方・アプローチ(参考資料)

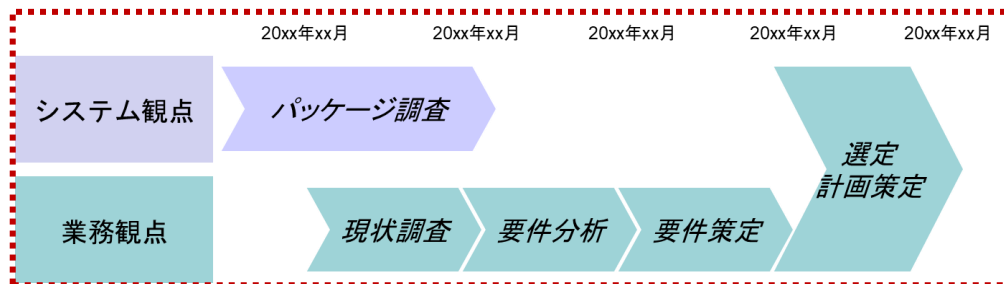
体制図



全体工程

No.	実施項目	20xx年度				20xx年度				20xx年度				20xx年度			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
	会議体																
	本体				△要件定義着手判断会議					△仕様凍結会議							△使用開始 判定会議
	情報システム子会社			△計画提案会議		△基本構想会議						△1年前判定会議		△3ヶ月前判定会議			△半年前判定会議 △1ヶ月前判定会議
0	実現性検討																
1	要件定義																
2	基本設計																
3	機能設計																
4	詳細設計																
5	製造・単体試験																
6	結合試験																
7	総合試験																
8	切替準備																
9	切替																☆使用開始

実現性検討



プロジェクト終了判断シート(鑑):事例

④ 終了判断の発火トリガーの有無(最重要)

【判断ポイント】

- ・要件定義着手判断会議
- ・仕様凍結会議
- ・使用開始判断会議
- ・上記に加え各フェーズで1回以上判定会議を開催する

【業務前提】(本体人事部が判断)

- ・システムの機能がユーザーの業務要件をから大幅に乖離した場合
- ・社員の業務フローが大幅に変更された場合

【技術前提】(情報システムG会社で判断)

- ・パッケージのカスタマイズ率が25%を超える場合
- ・利用するクラウドサービスの特性に合わないデータ保持量、構造が発覚された場合

【投資対効果・その他】(本体・情報システムG会社で判断)

- ・サービス開始延期、工期延伸が見込まれる場合
- ・開発費用に変更が生じる場合
- ・労働関係の法改正が生じた場合

※具体的なトリガーの数値基準は次回の判断シートで追記する

⑤ 終了判断の進め方(役割)

【判断の補足】

- ・仕様凍結後の仕様変更、追加を原則禁止とする。やむを得ず、仕様の変更・追加を行う場合は、本体人事部・本体システム部・情報システム子会社において書面により相互に確認したうえで行うものとする。

【判断会議・判断者】

- ・判断会議:「ステコミ」において実施する。
- ・判断者:本体人事部部長
※ステコミにて判断した後に、役員会議に付議を行う

⑥ 終了判断と切り離すもの

【体制について】

- ・体制における担当者の変更は終了判断とは切り離す。
但し、体制の維持が出来なくなる程度変更が生じる場合を除く

【契約について】

- ・利用するSaaS、開発の委託先の変更は終了判断とは切り離し。
但し、工期・費用に変更が生じる場合を除く

プロジェクト終了判断シート(明細):イメージ

#	大カテゴリ	小項目	現状の状況	判定トリガー	対策・備考	評価 (0-2)	重要度	合計
1	1. 技術前提	1. 性能限界 (速度・容量)				0:健全	5	0
2		2. 拡張性・スケーラビリティ				0:健全	3	0
3		3. 既存システムとの互換性				0:健全	4	0
4		4. 保守・改修工数の肥大				0:健全	3	0
5		5. 特定技術者の依存・枯渇				0:健全	3	0
6		6. 開発環境の不安定性				0:健全	3	0
7		7. セキュリティ要件の欠如				0:健全	3	0
8		8. データの整合性維持				0:健全	3	0
9		9. 外部API・ライブラリ依存				0:健全	3	0
10		10. PoC段階の仮設別棟				0:健全	3	0
11	2. 業務前提	1. 現場ユーザーの受容性				0:健全	3	0
12		2. 学習・習得コスト				0:健全	3	0
13		3. 運用フローの複雑化				0:健全	3	0
14		4. 二重管理の常態化				0:健全	3	0
15		5. 主要KPIへの影響				0:健全	3	0
16		6. 現場推進リーダーの不在				0:健全	3	0
17		7. 組織権限・ルールの矛盾				0:健全	3	0
18		8. 運用サポート体制				0:健全	3	0
19		9. 例外処理の発生頻度				0:健全	3	0
20		10. コースの根本的変質				0:健全	3	0
21	3. 投資対効果	1. 開発予算の超過率				0:健全	3	0
22		2. ROI (利益率) の悪化				0:健全	3	0
23		3. 機会費用の増大				0:健全	3	0
24		4. ランニングコスト基調				0:健全	3	0
25		5. 投資回収期間の延伸				0:健全	3	0
26		6. 付随コスト (教育・機材)				0:健全	3	0
27		7. 全社キャッシュフロー				0:健全	3	0
28		8. 市場・ターゲット需要				0:健全	3	0
29		9. 販売単価の下落				0:健全	3	0
30		10. 追加開発の無限ループ				0:健全	3	0

列	項目名	説明
A列	大カテゴリ	技術、業務、投資、外部、終結の5区分
B列	小項目	深掘りした10個のチェックポイント
C列	現状の状況	現在のステータスを記入
D列	判定トリガー	「こうなったらアウト」という具体的数値・状態
E列	評価 (0-2)	0:健全、1:懸念、2:抵触 (トリガー該当)
F列	対策・備考	継続する場合の修正案や、撤退時の留意事項

#	大カテゴリ	小項目	現状の状況	判定トリガー	対策・備考	評価 (0-2)	重要度	合計
31	4. 外部環境	1. 関連法規・条例の改正				0:健全	3	0
32		2. 破壊的競合の出現				0:健全	3	0
33		3. プラットフォーマー規制				0:健全	3	0
34		4. マクロ経済 (為替・物価)				0:健全	3	0
35		5. 社会的責任・ブランド				0:健全	3	0
36		6. 業界標準 (規格) の交代				0:健全	3	0
37		7. 戦略的アライアンス崩壊				0:健全	3	0
38		8. 技術トレンドの陳腐化				0:健全	3	0
39		9. 顧客・発注元の経営状況				0:健全	3	0
40		10. 地政学・不可抗力リスク				0:健全	3	0
41	5. 終結設計	1. データの安全な廃棄・移行				0:健全	3	0
42		2. 契約解除のペナルティ				0:健全	3	0
43		3. ステークホルダー説明				0:健全	3	0
44		4. 知的財産権の整理				0:健全	3	0
45		5. 物理資産・ライセンス				0:健全	3	0
46		6. ナレッジの形式知化				0:健全	3	0
47		7. メンバーの再配置				0:健全	3	0
48		8. 共通モジュールの抽出				0:健全	3	0
49		9. ベンダーリレーション				0:健全	3	0
50		10. 撤退完了のデッドライン				0:健全	3	0

コラム: 終了判断を歪める契約構造

プロジェクトでは契約構造が終了判断を歪めることがある



この状態では

「止める判断=揉める」

になり正しいタイミングで終了判断ができない。

このため、プロジェクトの終了判断が、自動的に契約違反・責任問題に直結しない構造をつくるべき。

終了判断を歪めない契約構造の設計案

① フェーズ単位で契約する

- フェーズ完了ごとに契約を区切る
- 次フェーズは再合意

② 中間アウトプットを成果物とする

- 完成物ではなく中間成果物で評価
- 完了 / 未完了で判断

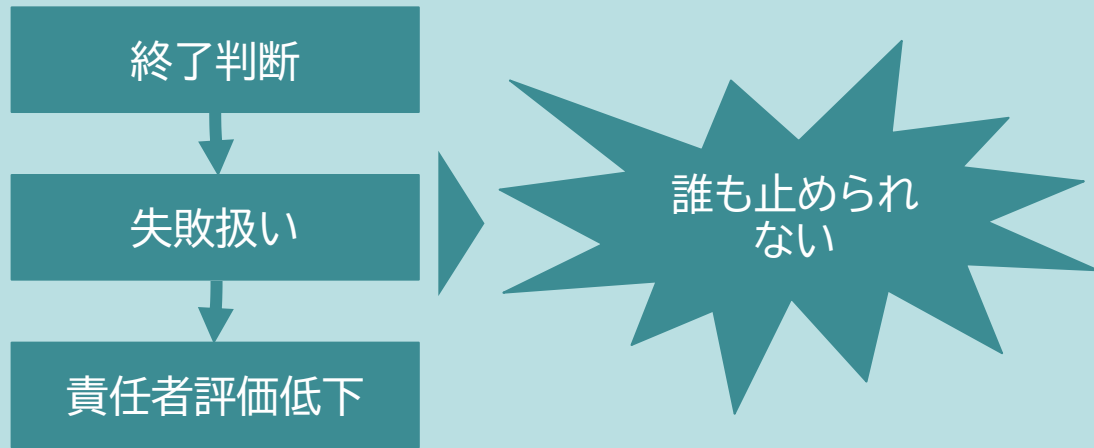
③ 継続 / 見直し / 中止を契約に含める

- 中止を正式な選択肢にする
- 条件に基づく判断

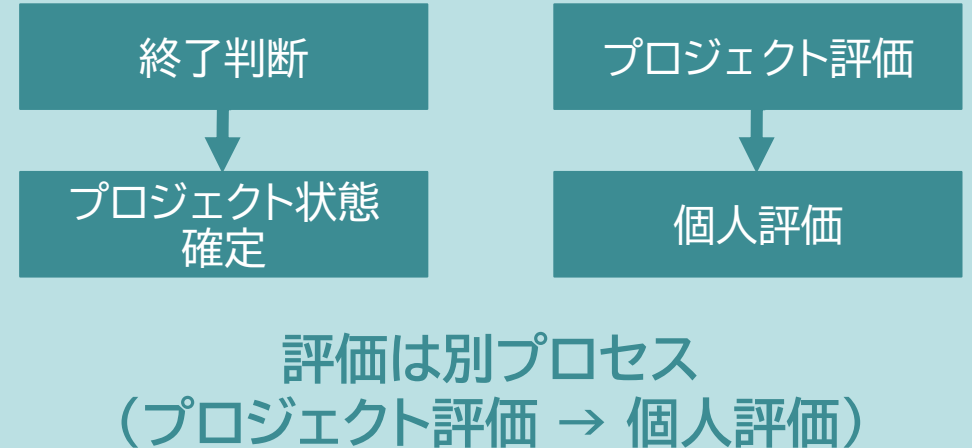
コラム: 終了判断を歪める評価構造

プロジェクトの終了判断をした人物、およびプロジェクトに参加した人物は不利益になる可能性がある。このため、「プロジェクトの終わり」と「評価結果」を紐づけ~~ない~~仕組みを評価制度に取り入れるべきではないかと考えた。

悪い構造



良い構造



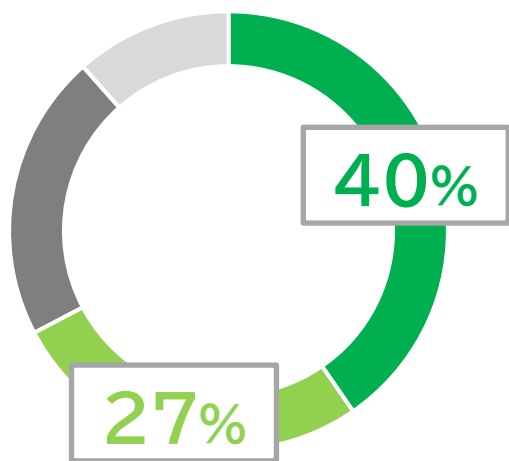
終了判断が評価と結びついているから、プロジェクトを合理的なタイミングで止める判断が難しくなる。「プロジェクトの終わり」と「評価結果」を完全に切り離すことは難しいが、終了判断は評価ではなく、プロジェクト状態を確定する意思決定として扱う方向が望ましい。

Appendix

なぜ、プロジェクトはうまく終われないのか？ ～研究会メンバー内の事例で考えられた対策～

抽出された全52件の改善策を分析した結果、プロジェクトの失敗を防ぐ上で最も重要視されているのは「合意形成・コミュニケーション・エンゲージメント」であり、全体の約4割を占めている。さらに、「計画・管理・プロセス」の強化も同様に必要不可欠であると認識されている。

対策



No	主要キーワード(問題カテゴリ)	件数	割合
1	合意形成・コミュニケーション・エンゲージメント (ステークホルダーとの連携・目線合わせ)	21件	40.4%
2	計画・管理・プロセス・ガバナンス (PMO機能・リスク/変更管理)	14件	26.9%
3	組織・体制・役割・風土 (体制構築・責任範囲の明確化・文化)	11件	21.2%
4	実行・アプローチ・スコープ設定 (要件定義手法・開発アプローチ)	6件	11.5%
	合計	52件	100%

合意形成・コミュニケーション・エンゲージメント

ステークホルダー間の認識のズレをなくし、プロジェクトへの当事者意識と納得感を高めるための施策

計画・管理・プロセス・ガバナンス

プロジェクトを安定的に進めるための仕組み(プロセス、ルール、管理手法)の改善に関する施策

組織・体制・役割・風土

プロジェクト実行を支える組織構造、役割分担、企業文化に関する施策

実行・アプローチ・スコープ設定

実際の業務分析、設計、開発の進め方に関する施策

なぜ、プロジェクトはうまく終われないのか？ ～中止判断が必要になる明確な基準～

プロジェクトにおける致命的な危機を未然に防ぎ、早期の軌道修正を可能にするためには、客観的な判断基準が不可欠である。プロジェクト継続が困難となる前に適切な判断を下すための、4つの具体的な対策を抽出した。これらの基準を事前に設定することで、被害を最小限に抑えられる。

プロジェクト基準の設定



- 予算及びスケジュールに関する明確な数値基準の事前設定と客観的な状況評価
- 設定基準の超過を契機とするプロジェクト継続可否の強制的な評価実施

合意形成の関所



- 次フェーズへの遷移の必須条件としてステークホルダーによる最終承認の取得
- 各フェーズ終了時のステークホルダーによる合意形成およびプロジェクト継続の可否判断

スコープ変更の厳格化



- 追加要件発生時におけるコストおよび影響範囲の継続的な評価の実施
- 重大な計画外要件の追加に伴うプロジェクトの一時停止並びに予算/スケジュールの再調整の義務化

リソース負荷の監視



- 担当者の稼働状況の定期的な可視化による現場の過負荷状態の早期検知
- 規定値を超える稼働増加を契機としたプロジェクト目標、スコープおよび推進体制の再評価

なぜ、プロジェクトはうまく終われないのか？ ～研究会メンバー内の事例1～

提供された事例から、プロジェクト途中で撤退や中止が議論された可能性が高いものを抽出した。進行中に前提条件が崩壊、または致命的な問題が顕在化したため、継続可否について一度立ち止まり、客観的な視点から真剣な議論が行われるべきであったと推測される事例群である。

No	カテゴリ	失敗事例	議論された可能性のある理由
1	企画・構想	予算やスケジュールの管理が甘く、審査と見直しの仕組みがなかったことからプロジェクトがずるずると長期化した	予算とスケジュールの管理が破綻し、「ずるずると長期化」している状態は、投資対効果が悪化し続けていることを意味します。この状況を食い止めるために、経営層や上位者から「一旦停止して立て直すべきか、中止すべきか」という 厳しい議論が何度も投げかけられた可能性 が高いです。
2	企画・構想	コンセプトに納得感を得られていなかった(対ビジネス)... 現行システムから劣後せざるを得ない点がビジネスサイドには納得感が得られなかった。	プロジェクトの根幹である「ビジネス上の納得感」がないまま進行した場合、開発中にビジネス部門から「このままでは使えない」「価値がない」という意見が噴出し、 プロジェクトの存在意義そのものが問われ、中止を検討する議論 が発生したと推測されます。
3	企画・構想	統合各社の業務を理解共有しているメンバが不在の為、べき論で要件定義を進めてしまい、途中で仕様変更が頻発	「仕様変更が頻発」することは、スケジュールとコストに壊滅的な影響を与えます。この際、責任範囲の追及と合わせて、「この頻度と規模の変更に対応するなら、 一度立ち止まって要件定義をやり直すか、この要件ではプロジェクトを続行しない 」という強制ストップの議論が行われた(または行われるべきだった)と考えられます。
4	企画・構想	パッケージ2 製品を基本として検討・導入を進めるという当初のプロジェクト内合意が維持できずに棄損 3製品目が追加となり、プロジェクト内の混乱、プロジェクトコストの超過が発生 設計開発フェーズにて操作性に 不備が発覚し、代替策検討負荷が発生	計画外の「3製品目の追加」によるコスト超過と、設計開発フェーズでの「操作性の不備(致命的な欠陥)」の発覚という、決定的な危機が二つ発生しています。これらの事態は、 プロジェクトを停止し、残りの投資額を鑑みて中止するか、抜本的に計画を立て直すか 、という議論を必ず引き起こすレベルです。
5	開発	当初合意していた目標・ゴールから「ぶれ」が生じた分は APL 担当者の稼働増により要件変更を吸収	目標・ゴールからの「ぶれ」が担当者の無理な稼働増で吸収されている状況は、プロジェクトの内部崩壊を意味します。この状態が顕在化した際、経営層や担当部署のマネジメントは「プロジェクトを健全な状態に戻すための 大規模なテコ入れ(中止・仕切り直しを含む) 」を議論した 可能性 が高いです。

なぜ、プロジェクトはうまく終われないのか？ ～研究会メンバー内の事例2～

提供された事例から、計画時に撤退や中止の基準が明確であれば失敗を回避できたと考えられるものを抽出した。

状況が悪化し前提が崩壊した際に、一時停止して中止や再計画を判断する明確な基準がなかったため、未解決の問題を引きずったまま長期化した可能性が高い。

No	カテゴリ	失敗事例	撤退基準があれば防げた可能性のある理由
1	企画・構想	予算やスケジュールの管理が甘く、審査と見直しの仕組みがなかったことからプロジェクトがずるずると長期化した	最も直接的に該当する事例です。 「予算がX%超過した時点」「スケジュールがY週間遅延した時点」といった具体的な基準(トリガー)を撤退・中止基準として設定し、その都度「プロジェクトの継続可否を判断する審査」を実施していれば、長期的なずるずるとした進行を防ぎ、早期に軌道修正または中止の決断ができたはずです。
2	企画・構想	コンセプトに納得感を得られていなかった(対ビジネス) Fit to standard という PKG のコア部分に要件を合わせるといったコンセプトを掲げつつも、現行システムから劣後せざるを得ない点がビジネスサイドには納得感が得られなかった。	「ビジネス部門の主要なステークホルダーから最終的なシステムコンセプトに対する承認が得られない場合、プロジェクトは中止またはコンセプト見直し」という基準があれば、納得感がないまま開発フェーズに進むことを防げました。 コアコンセプトの妥当性 を判断基準に含めるべきでした。
3	企画・構想	パッケージ2 製品を基本として検討・導入を進めるという当初のプロジェクト内合意が維持できずに棄損 3製品目が追加となり、プロジェクト内の混乱、プロジェクトコストの超過が発生。設計開発フェーズにて操作性に不備が発覚し、代替策検討負荷が発生	「当初の計画外の主要な要素(例:3製品目の追加)が発生した場合、強制的にプロジェクトを一時停止し、コストとスケジュールの再評価の結果、 プロジェクトの目標達成が困難と判断されれば中止 」という基準があれば、混乱とコスト超過を避けられた可能性があります。また、「設計開発フェーズでのコア機能の致命的な不具合が発覚した場合の代替策検討」も撤退基準のトリガーになり得ます。
4	開発	当初合意していた目標・ゴールから「ぶれ」が生じた分は APL 担当者の稼働増により要件変更を吸収	「目標・ゴールからX%以上逸脱する要件変更が発生し、その吸収に内部リソースの稼働がY%以上増加する場合、 プロジェクトの目標とスコープを再承認 しなければ中止」という基準があれば、APL担当者への負担集中による失敗リスクの上昇を止められた可能性があります。
5	要件定義	当初の案件依頼者と要件は合意していたが、より上位者から追加要望があり、要件のコントロールが出来なかった	「プロジェクト開始時に合意された最終的なスコープを逸脱する上位者からの要件追加については、 正式な変更管理プロセス を経ること、および、その追加によって 予算・スケジュールがX%以上超過する場合は、プロジェクトの再審査 を行う」という基準があれば、無秩序なスコープ拡大(スコープクリープ)を抑制できた可能性があります。

なぜ、プロジェクトはうまく終われないのか？ ～研究会メンバー内の事例3～

提供された事例の分析結果から、継続可否の判断基準の不在が現場の客観的判断を阻害する実態が確認された。

完遂のみを正義とする組織文化では、合理的な中止の進言すら否定的に捉えられ、心理的障壁が生じている。結果として、推進メンバーの意志による戦略的撤退の判断は極めて困難である。

No	カテゴリ	失敗事例	なぜ進言が困難であるか
1	企画・構想	予算やスケジュールの管理が甘く、審査と見直しの仕組みがなかったことからプロジェクトがずるずると長期化した	客観的な「継続可否判断基準」がないため、中断の進言が担当者の「主観的な弱音」や「職務放棄」と誤認されやすく、論理的な経営判断として成立しにくい。
2	企画・構想	ロードマップの欠如 上長からの進捗プレッシャー	進捗が唯一の価値とされる環境下では、計画の抜本的な見直しは「これまでの投資と努力の全否定」を意味し、自らの評価を損なう自殺行為に等しい。
3	要件定義	各フェーズの見積で、IT 企画部が納得する見積根拠の確認に何度もやり取りが生じ、発注までに時間を有した	顧客へのコミットメントが最優先されるため、現場が不健全さを察知しても、「約束を違える」ことの信用リスクや sunk cost に引きずられてしまう。
4	企画・構想	パッケージ2 製品を基本として検討・導入を進めるという当初のプロジェクト内合意が維持できず、3製品目が追加となり、プロジェクト内の混乱、プロジェクトコストの超過が発生 設計開発フェーズにて操作性に不備が発覚し、代替策検討発生	トップダウンの意向が絶対視される組織では、現場からの修正提言は「組織的合意事項への違背」と捉えられるリスクがあり、保身のために沈黙が優先される。
5	企画・構想	グループ会社のシステムを全社標準アーキテクチャに乗せることの困難さを、グループ会社および現行アプリベンダーが理解していなかった。 役割分担が明確化されておらず、デフォルトする作業をPMが実施してしまった。	責任の所在が曖昧な環境では、誰かが「止める」という判断を下すリスクを負いたがらず、形骸化した計画が惰性で進行し続ける。

なぜ、プロジェクトはうまく終われないのか？ ～研究会メンバー内の事例4～

提供された事例の分析から、既往投資への執着や責任回避の心理が合理的な意思決定を阻害する実態が多数確認された。ステークホルダー間の複雑な忖度が意思決定の機能不全を招き、膠着状態に陥っている。

これは組織の自浄作用に依存しない、外部からの客観的なガバナンス設計の必要性を示唆している。

No	カテゴリ	失敗事例	なぜ進言が困難であるか
1	企画・構想	合意形成されていたのは表層(経営と情シス)だけで、BUは黙認していただけ	実行メンバーはBUの協力を得られないことを悟りつつも、中止による責任追及を恐れ、形式上の合意を盾に形骸化した進捗を強行した可能性が高い。
2	企画・構想	顧客の説得 業務フロー不成立の深堀と、具体的な損失の提示	「中断」が「投資失敗の露呈」に直結するため、合理的な判断よりも、失敗を先送りして責任を曖昧にすることを優先する組織的タブーが働いている可能性がある。
3	企画・構想	検収条件・費用負担の部分を明確に提示しないまま進めてしまった 現場ヒアリング不足で、導入開始後、追加開発が多数発生した	PMやコアメンバーが自らの見落としを認めることによる求心力の低下を恐れ、不備を内包したまま無理にプロジェクトを完遂させようと取り繕った可能性。
4	要件定義	当初の案件依頼者と要件は合意していたが、より上位者から追加要望があり、要件のコントロールが出来なかった	各ステークホルダーが矛盾する要求を出し合う中で、全方位への忖度が意思決定の機能不全を招き、組織的な膠着状態に陥っている可能性がある。
5	企画・構想	明確なキックオフが実施されなかったためプロジェクトの立上げ期が長く続いた。 兼任者が多く立上げ当初は、一部の担当に偏りがあった。 適切なりスク分析ができていなかった。	極限状態の現場では「再考」自体が過度な負荷となり、目前のタスクを機械的に消化すること(=盲目的な完遂)が唯一の自己防衛手段となっている可能性がある。

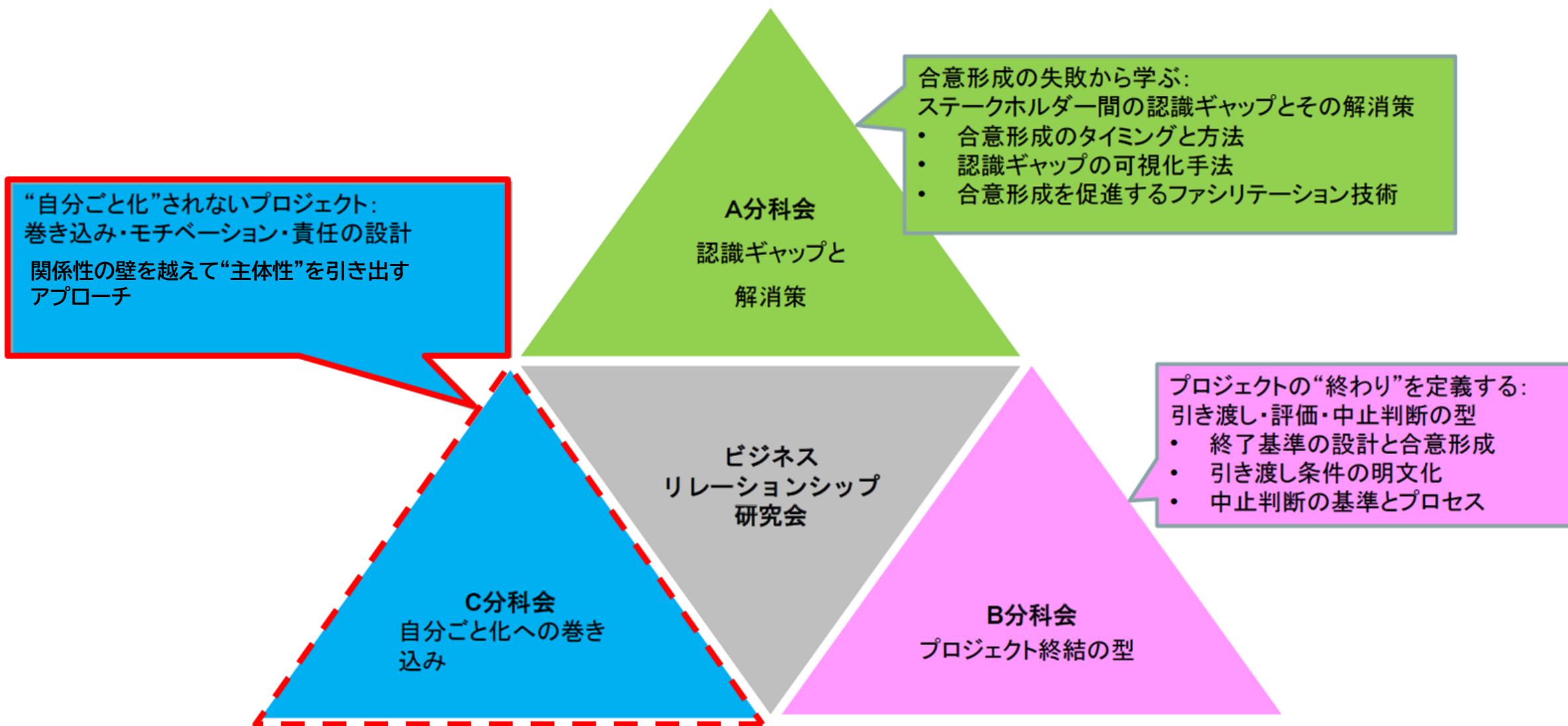
2025年度 ビジネスリレーションシップ研究会
分科会C

自分ごと化への巻き込み ～関係性の壁を越えて“主体性”を引き出すアプローチ～

2026年4月

分科会C

2025年度 ビジネスリレーションシップ研究会 分科会活動 C分科会



目次

■研究成果

1. プロジェクトを取り巻く状況
2. 自分ごと化とは何か
3. 理想と現実のギャップ
4. リレーション間における阻害要因と解決すべきテーマ
5. アプローチ手法と打ち手
6. 総括

■Appendix

1.プロジェクトを取り巻く状況

1.プロジェクトを取り巻く状況

他社・他組織との業務においてこのような苦労をした経験はありませんか？

役割・責任範囲の曖昧さ・偏り

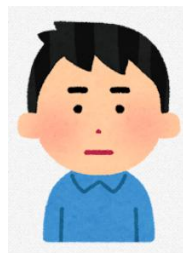


先方:「今繁忙度が高いので、いつもみたいにこの資料作成をお願いします」
私:「はい、わかりました…」

(心の声)私の仕事じゃないのに、、いつも肩代わり。役割分担が計画と違うなあ



合意形成が不明確



先方:「レビューした件、当方の上席の意向と違っていただけで再検討をお願いします」
私:「はい、わかりました…」

(心の声)しわ寄せはいつも私に、、方向性は自ら事前に確認してほしいなあ



目的の不明瞭さ



先方:「システム入替はありますが、要件は現行と同じでいいので任せますね」
私:「はい、わかりました…」

(心の声)システム入替の目的は共有しているのに要件と合わないなあ



共通認識の不足



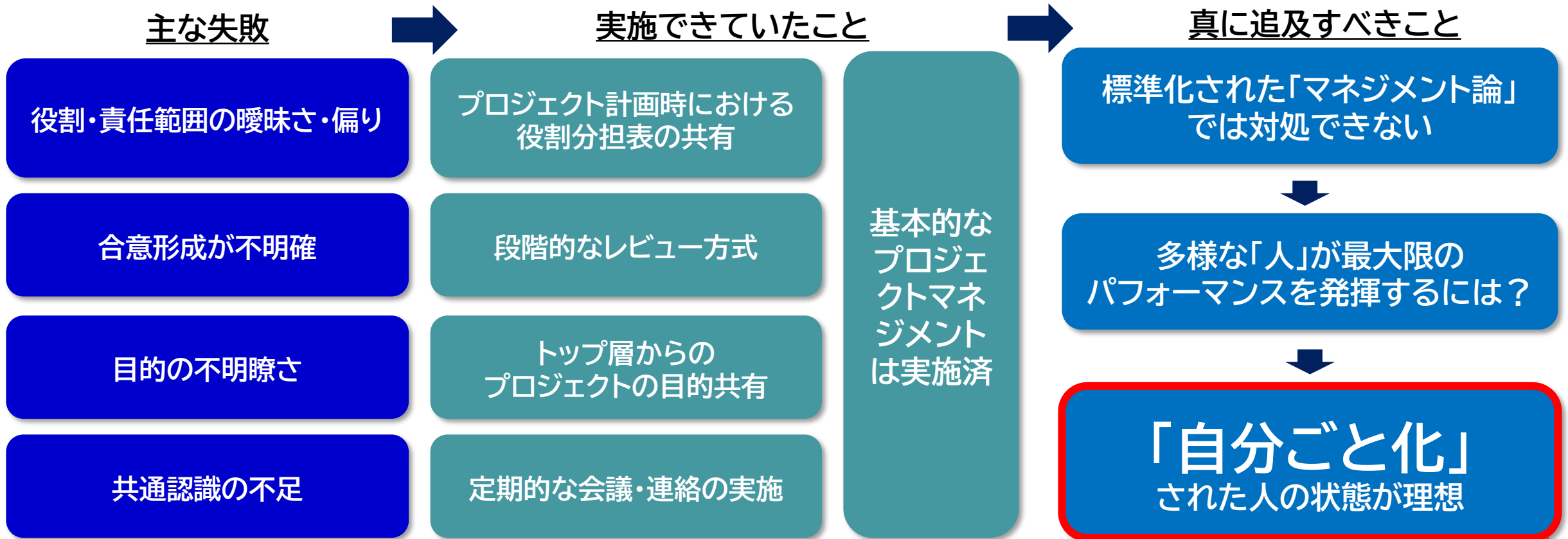
先方:「システム制約があっても、関連部署を説得するのが大変なので、もう一度案を考えてください」
私:「はい、わかりました…」

(心の声)同じベクトルで動いてほしい、、制約は何度も説明しているのになあ



1.プロジェクトを取り巻く状況

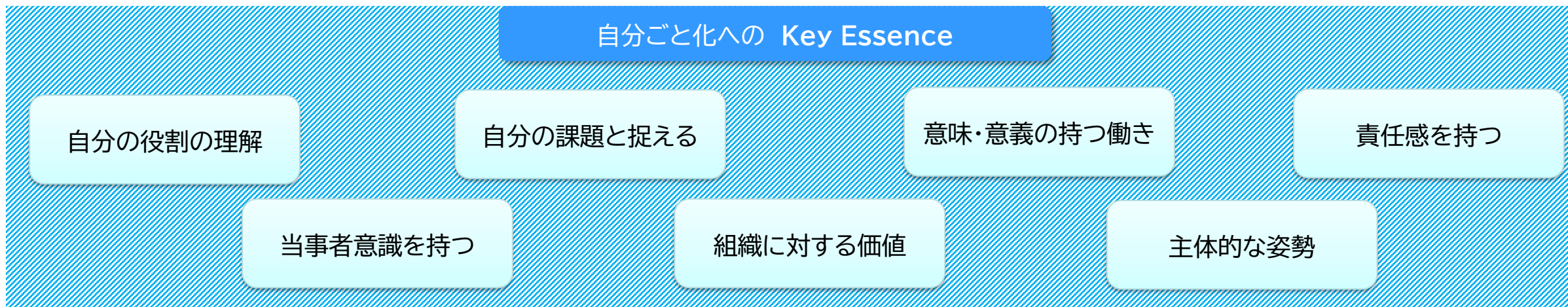
- ✓ 前述の「主な失敗」に対しても、メンバー内の事例では基本的なプロジェクトマネジメントは実施できている
- ✓ 真に追及すべきことは、マネジメント論ではなく、「**人のマインド・姿勢**」に着目したアプローチと整理
- ✓ 「**自分ごと化**」された人の状態がプロジェクトへの貢献につながる



2.自分ごと化とは何か

2. 自分ごと化とは何か

- ✓当研究会における「自分ごと化」とは何かを分科会メンバー内で定義
- ✓「**当事者意識**」を持つこと、「**主体的**」な行動をとることを共通認識とした

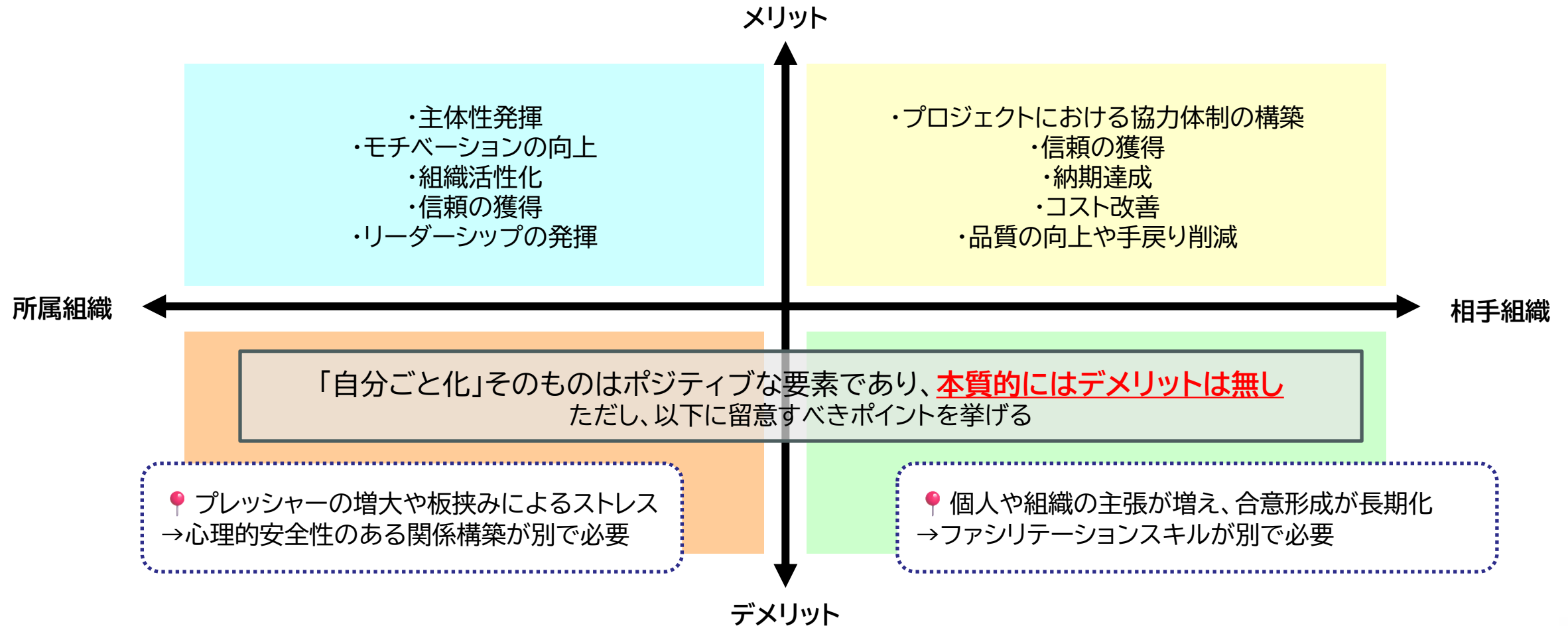


自分ごと化とは？

PJのゴール達成のため「**当事者意識**」を持ち、「**主体的**」に行動すること

2. 自分ごと化とは何か

- ✓ 定義した「自分ごと化」を踏まえ、メリット・デメリットを所属組織向けと相手組織向けにわけて考察
- ✓ 双方の組織に対してのメリットを享受できる点と、**自分ごと化そのものにデメリットはない**と整理



2. 自分ごと化とは何か

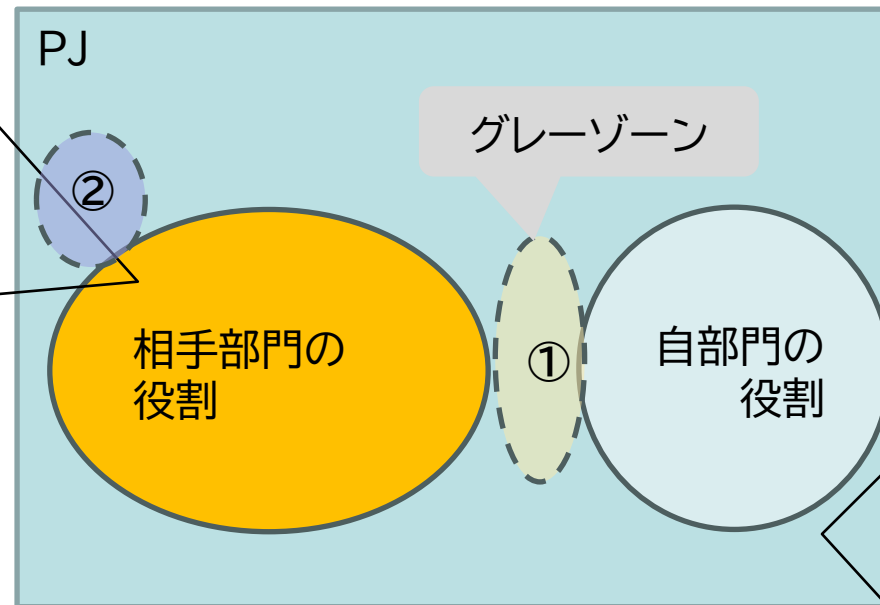
- ✓プロジェクトにおいては役割のグレーゾーンが発生しやすい
- ✓自部門から見て自分ごと化できていないように見えても、それが本来の役割でなければ過大な期待の場合がある

<自分ごと化できていない>

明らかに明示されている役割が実施されない、完遂しない

全体最適を目指したタスクの推進を行わず、消極的なタスク消化

自分の役割を理解した範囲での責任ある行動ができていない



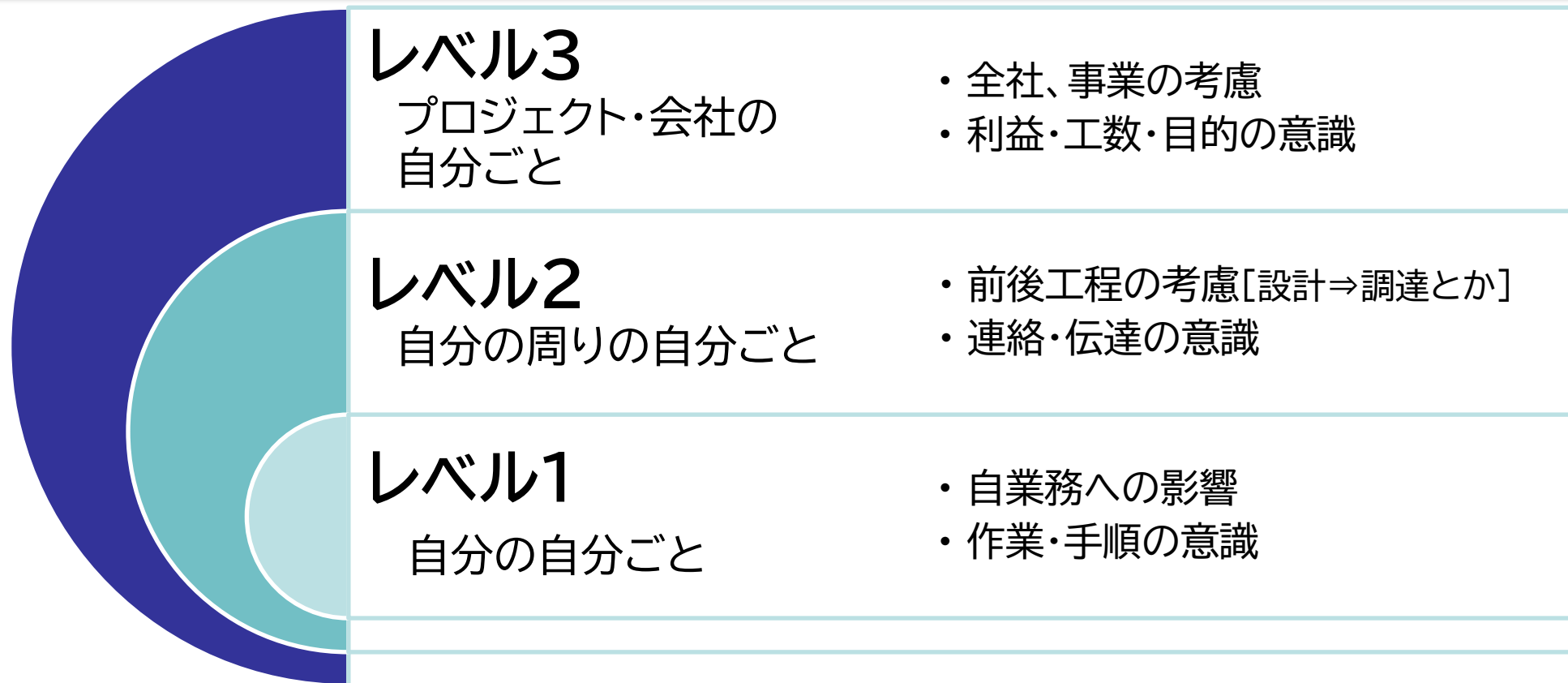
<自分ごと化できていない> とは言えない?

①明示されている役割より詳細な作業または、グレーな作業が実施されない

②自分もしくは、自部署が勝手に思い込んだ理想の役割分担が実施されない

2. 自分ごと化とは何か

- ✓当事者の立場や役割によって、「自分ごと化」にも段階があることをメンバー内で議論
- ✓レベルが高ければ良いというわけではなく、**自分ごと化の範囲が人によって異なる** という視点が大事

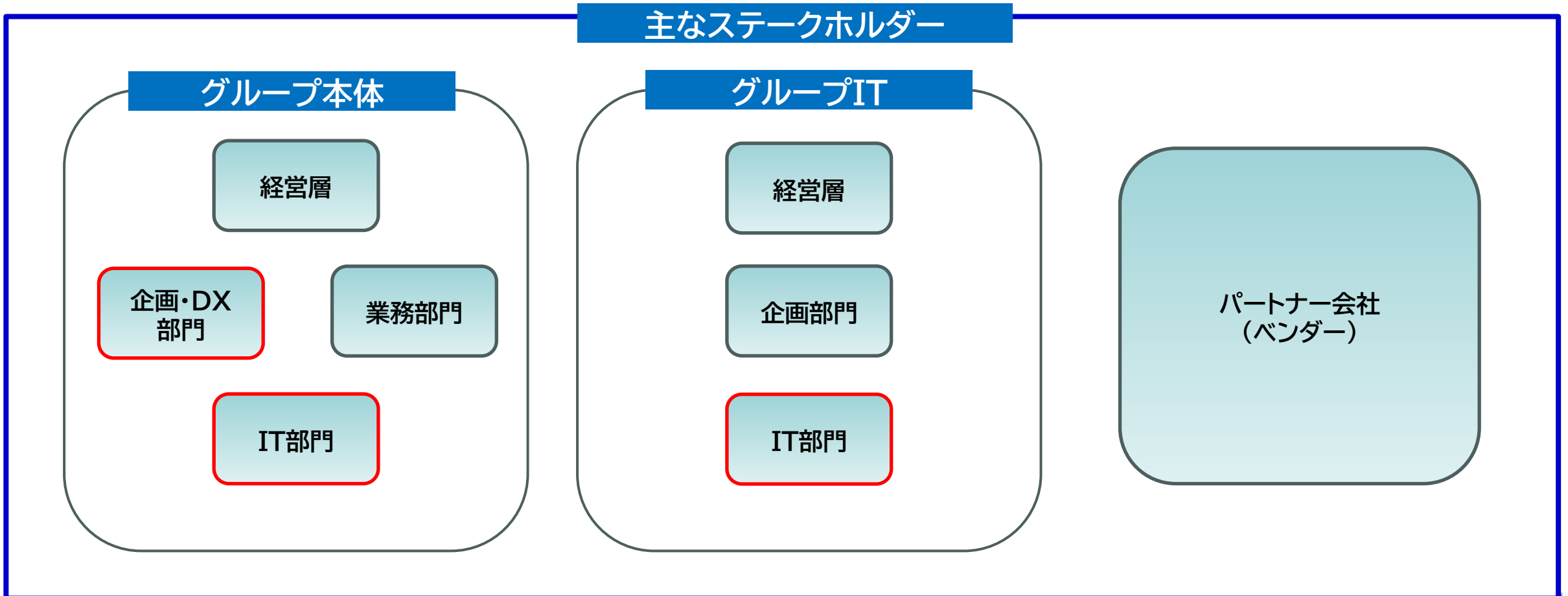


・レベル0 無関心:完全受け身

3.理想と現実のギャップ

3.理想と現実のギャップ

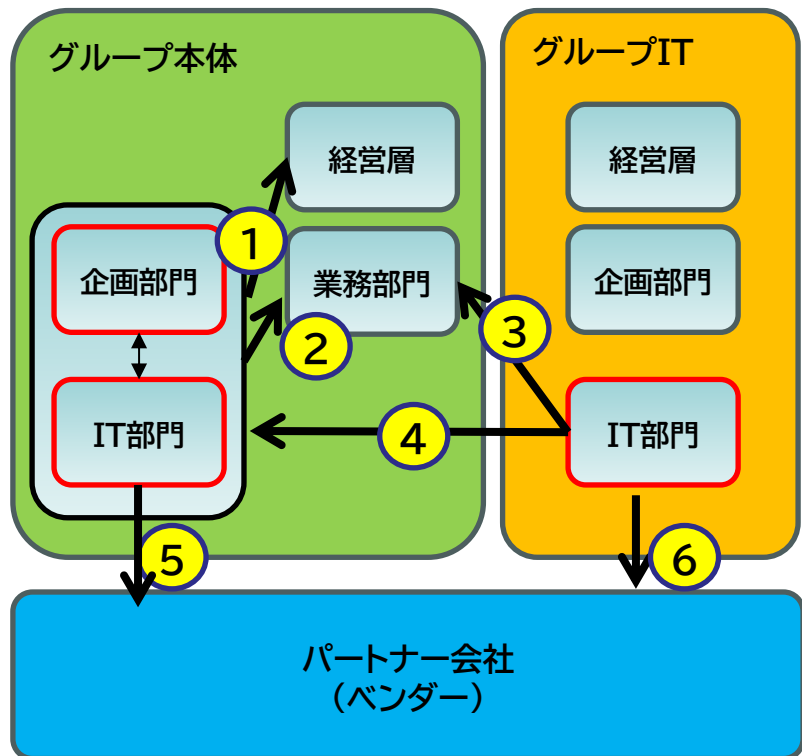
- ✓「自分ごと化」における理想と現実のギャップを考慮するうえで、ステークホルダーを整理
- ✓当研究会メンバーは「グループ本体の企画・DX部門とIT部門」及び「グループIT会社のIT部門」に所属



3.理想と現実のギャップ

- ✓自分ごと化の理想(To-Be)と現実(As-Is)のキーワードについて、どのリレーションで発生しているか整理
- ✓リレーションにより、理想(To-Be)と現実(As-Is)、問題(Gap)が異なる

ステークホルダー間の
リレーション

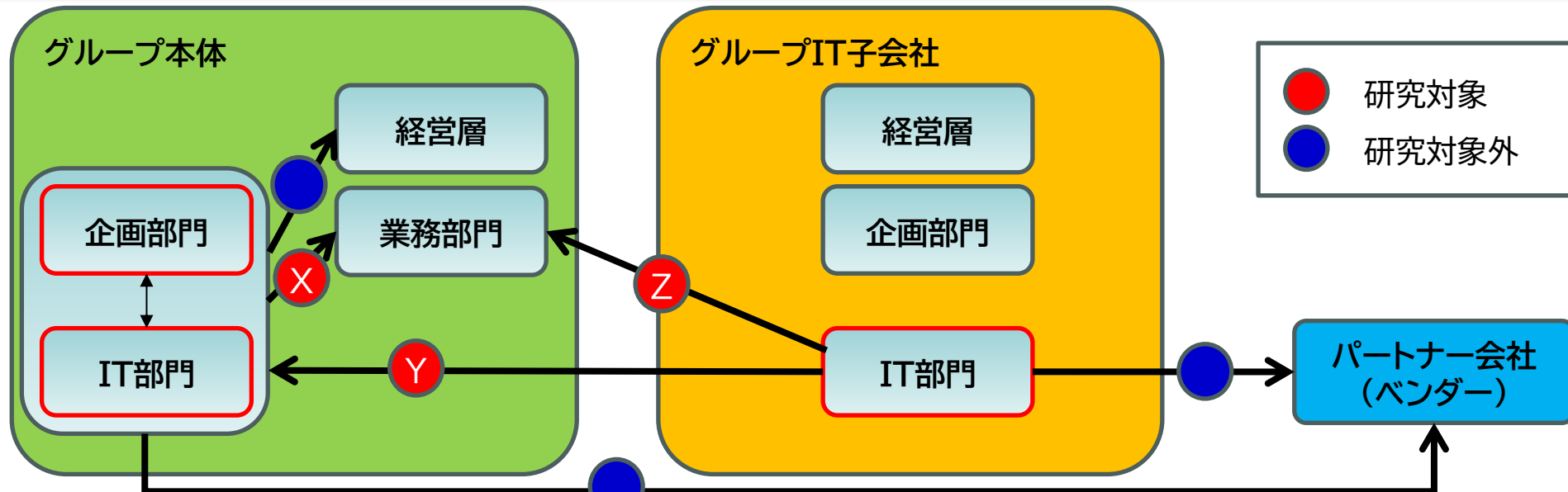


理想と現実のギャップ



3.理想と現実のギャップ

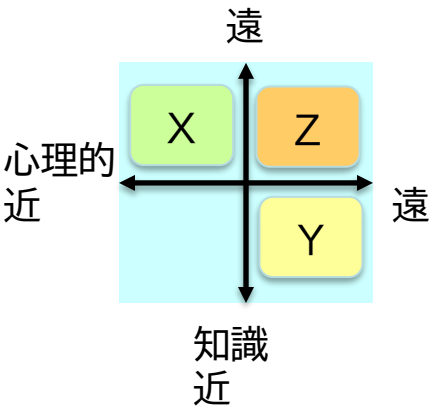
✓各リレーションで理想と現実、抱える問題が異なることを前提に、
当研究会ではより注力したい**主要な3つのリレーション①②③に着目し**、研究を行う



- ① 本体IT/企画部門→本体業務部門 【IT/企画-業務】
- ② 子会社IT部門→本体IT部門 【親子 IT-IT】
- ③ 子会社IT部門→本体業務部門 【親子 業務-IT】

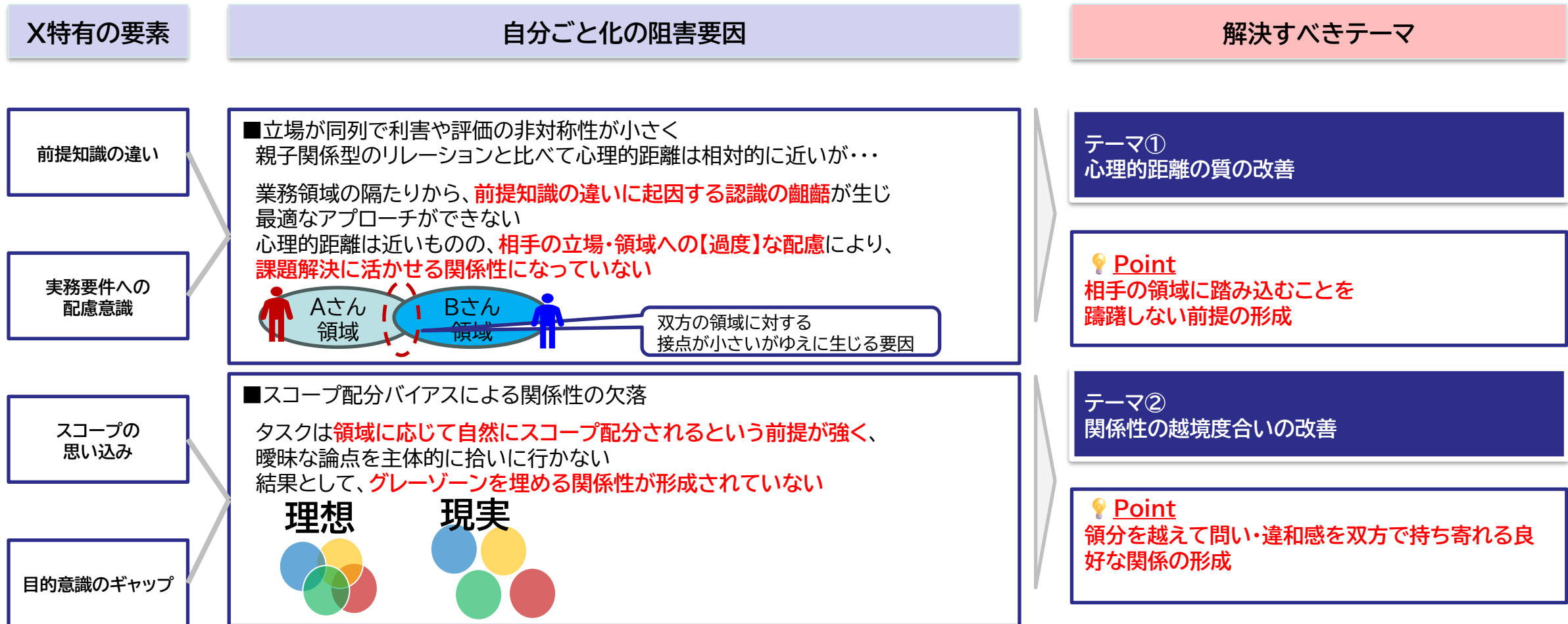
4.リレーション間における阻害要因と 解決すべきテーマ

4.リレーション間における阻害要因と解決すべきテーマ

	⊗IT企画-業務	Ⓞ親子 IT-IT	Ⓣ親子 業務-IT
知識/領域距離	遠	近	遠
心理的距離	近	遠	遠
リレーション間隔たりの考察	機能間の関係、対等な関係 共通認識/言語化の壁	上下の関係 同一業種故の期待/ 干渉/遠慮	上下の関係 業務/課題理解の欠如
コミュニケーション/関係性の考察	対話は多いが構造が曖昧	固定構造かつ対話が煩雑 1言えは10分かってくれるの バイアス・思い込み	固定構造かつ片方向性強 片側の思いが先行しやすい
	<p>「異文化交流タイプ」 まるで外国人同士が英語で会話しているようなもの。お互い目的は同じでも、言葉や価値観の違いから“通じているようで通じていない”ことが多い。たくさん話しても、言語化・共通認識の壁が立ちはだかる。</p>	<p>「親子のすれ違いタイプ」 親が「子はわかっているだろう」と思い、子も「親が決めてくれる」と期待している家族のよう。お互い近い関係だけど、期待や遠慮、依存が入り混じって、思い込みやすれ違いが生じやすい。</p>	<p>「遠い親戚の片思いタイプ」 親戚同士ではあるが普段ほとんど交流がなく、片方が一方的に「こうすれば良い」とアドバイスするが、相手はそもそも状況を理解していない。上下関係や距離感から、思いだけが先行し、実際の課題や気持ちが伝わりにくい。</p>

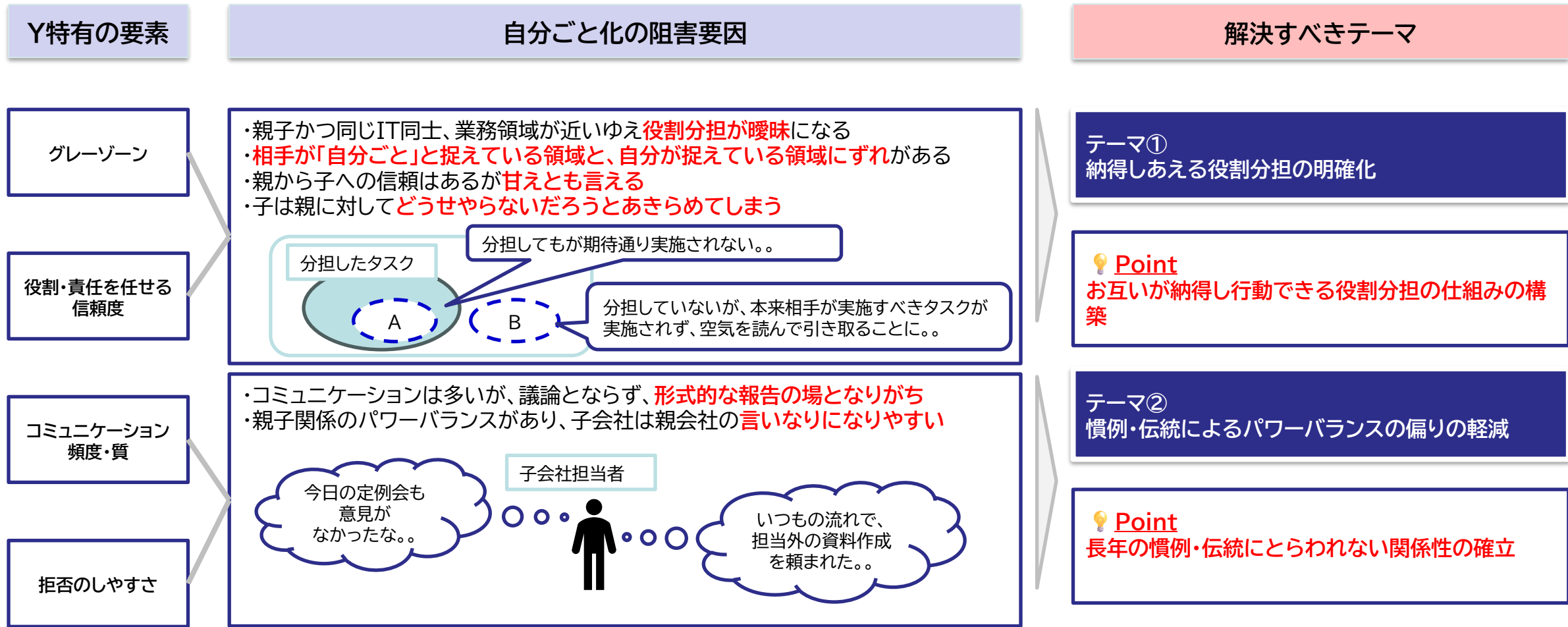
4.(X)IT/企画-業務:要因～解決すべきテーマ

•✓リレーションX:解決すべきテーマは「**心理的距離の質の改善**」と「**関係性の越境度合いの改善**」



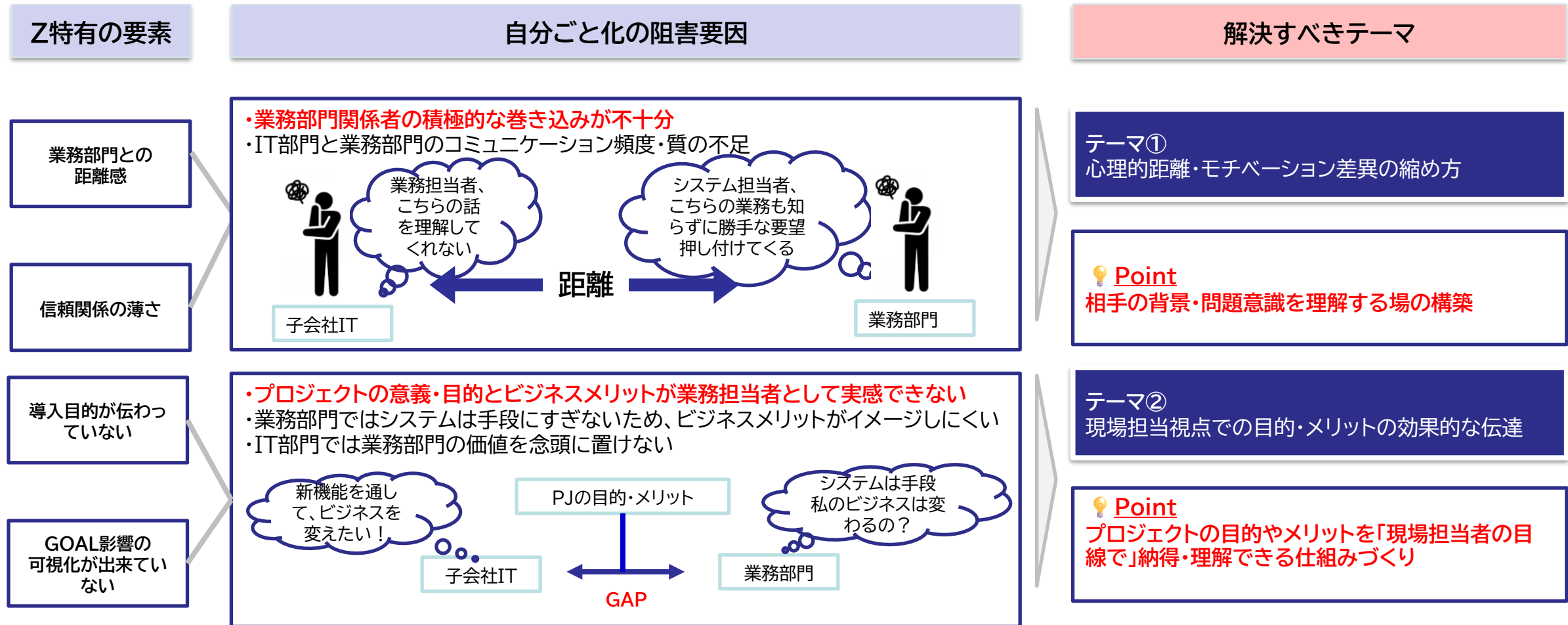
4.(Y)親子 IT-IT:要因～解決すべきテーマ

・✓リレーションY:解決すべきテーマは「**納得しあえる役割分担の明確化**」と「**慣例・伝統によるパワーバランスの偏りの軽減**」



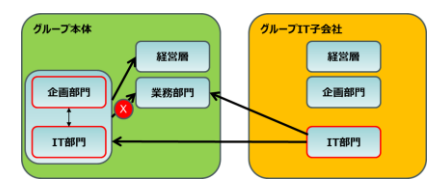
4.(Z)親子 業務-IT:要因～解決すべきテーマ

・リレーションZ:解決すべきテーマは「**心理的距離・モチベーション差異の縮め方**」と「**現場担当視点での目的・メリットの効果的な伝達**」



5.アプローチ手法

5.(X)IT/企画-業務:リレーションの特徴



① 普段の業務や前提知識・理解の遠さ

⊗IT企画-業務	
知識/領域距離	遠
心理的距離	近

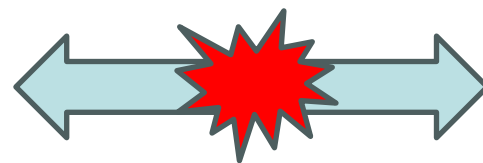
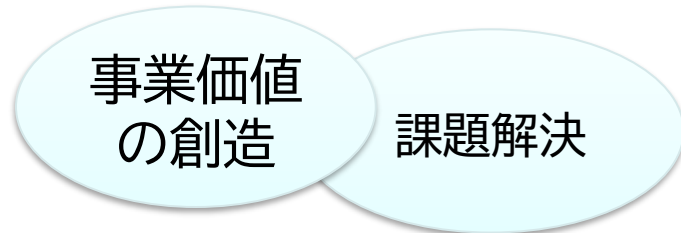


⇒ お互いに困っているのは分かっているけど、理解がかみ合わない

② 比較的超上流/上流工程での議論が多い

- 具体的な開発・詳細設計が始まる前の、要件定義フェーズのやり取りが比較的多い。
- (プロジェクトが進んでくると、リレーション④、⑤のやり取りが増える)

(要件定義のような)
上流フェーズでやりたい・決めたいこと



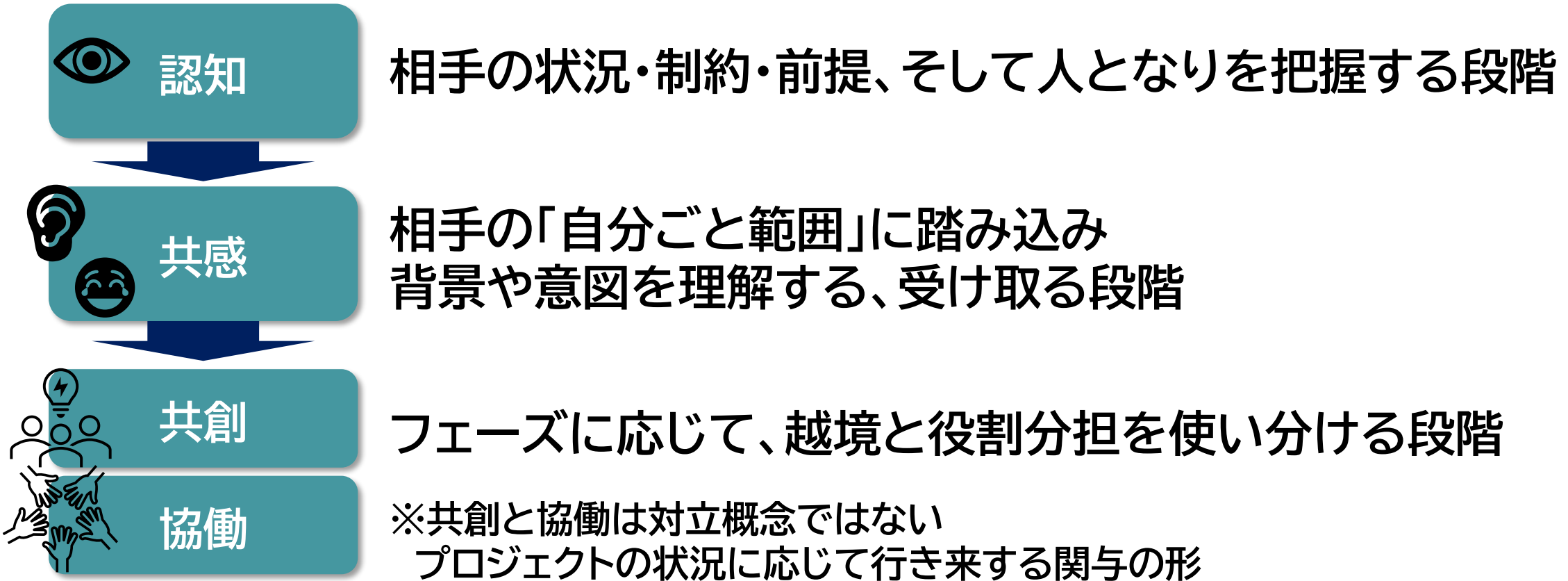
このリレーションのよくある実情



5.(X)IT/企画-業務:共創/協働に向けた関係性構築の基本プロセス

より深い相互理解に基づく関係性を築くには、**段階に応じた関与のプロセスが必要**である。

共創/協働は一足飛びには生まれない



5.(X)IT/企画-業務:アプローチ手法・打ち手 STEP1: 認知

テーマ①
心理的距離の質の改善

STEP1: 認知【相手の状況・人となりを知る】

- 業務領域や理解が遠いがゆえに、きっかけがなければ学ぶ・触れる機会がない。
- まずはきっかけを設けて相手の業務を大まかにでも良いので知り、その後担当同士の理解を試みる。

打ち手

人となりを知るきっかけ作り

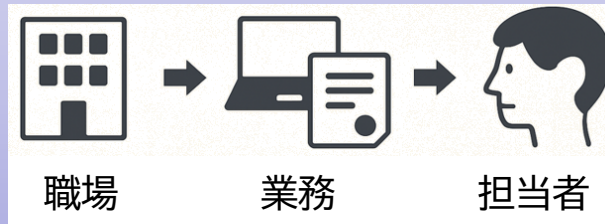
【目的】互いを知らないのは当然の関係性。
意図的に人となりを知るイベントを設けて
きっかけを作る



PJステークホルダーの理解

【目的】プロジェクト進行上の関係者の理解

きっかけから、まずは職場や業務を理解して
コミュニケーションの敷居を下げる。
いきなり個人の理解にたどり着くのではな
く、その人が何をしていたどこに困っている
かから認知していく。



備考

•業務知識には表面的な業務プロセス
以外にも、明文化されていない暗黙
知が存在する。

•担当者同士の信頼関係構築のため
には、そういった暗黙知をいかに認識
するかも重要。

5.(X)IT/企画-業務:アプローチ手法・打ち手 STEP2: 共感

テーマ①
心理的距離の質の改善

•STEP2: 共感【相手の自分ごと範囲に踏み込む】

•真の課題や本音を引き出すために、相手にとっての「自分ごと」になるような表現を用いて、感情と背景を受け止めよう。そのためには認知・理解した相手の状況から共感をすることが必要。

打ち手

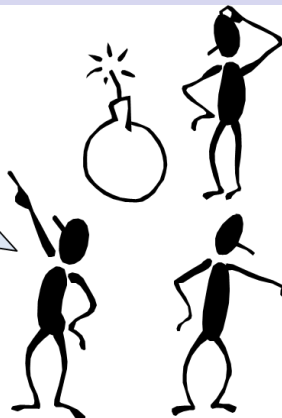
感情・背景を考慮した説明の使い分け

【目的】自分ごとの目線を合わせに行く。

相手の理解をすると、どこを気にして困っているかに寄り添うことができる。共通の目的をもって動いていることが伝わるような表現を用いて、プロジェクトを進める。

まずは見える成果が必要。お金と手間をかけず QuickWinで試せるところからやりましょう！

現場には早い段階で「やった感」がないと、モチベーションが上がらないですね。



これ社長のコメントなのでやらないにしても説明シナリオ必要ですよ？ いつまでにどう答える計画としますか？

経営層は今、幹部クラスにそういうジャッジを求めていますよ。

このツールで課題の解決に繋がっているか、一回現場の話を聞いてもよいですか？

独り(片側)よがりなトレンディーなツールの導入が先行となっていないか、ちゃんと確認のために動いていますよ。

成功の秘訣

•相手の立場や感情を尊重し、背景にある事情や価値観を理解する姿勢を大切にする。

•共通の目的やゴールを意識しながら、双方の意見や状況に寄り添う説明や対話を心がける。

5.(X)IT/企画-業務:アプローチ手法・打ち手 STEP3: 共創/協働

テーマ②
関係性の越境度合いの改善

STEP3: 共創/協働【プロジェクトフェーズに見合った、業務分掌の捉え方】

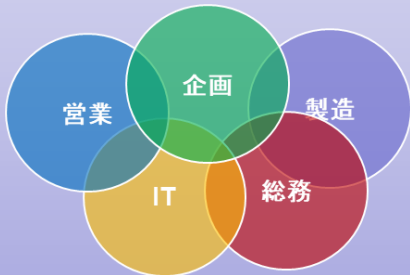
プロジェクトの進捗によって、所掌・分担のグレーゾーンに対する捉え方は異なる。特にこのリレーションにおいてやり取りの多くなるプロジェクト序盤においては、グレーゾーンの存在を否定せず、時に相手の検討範囲に越境してでも議論をすることが必要。

打ち手

PJ序盤: グレーゾーンの越境[共創]

【目的】単一視点だけによらず価値・方向性を検討して、PJの空中分解を防ぐ。

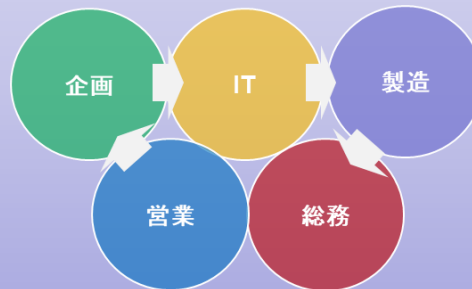
プロジェクト序盤では、互いの所掌範囲で検討範囲を分断せず、疑わしいグレーゾーンは越境しあうことで検討漏れをなくす。



中盤以降: グレーゾーンの削減[協働]

【目的】円滑な開発進捗のために作業範囲を明確にしていく。

プロジェクトの中盤以降は検討から具体的な作業にシフトしていくため、分担は明確にする。ただし、困ったときに踏み越えられるようにはする。



成功の秘訣

・グレーゾーンの存在を前提に、部門間で率直な意見交換や協力ができる環境を整える。

・困ったときは柔軟に役割を越えて支援し合い、プロジェクト全体の目的達成を優先する姿勢を持つ。

5.(X)IT/企画-業務:関係性構築のゴール 理解を伴った信頼

理解を伴う信頼

損得を超えた、Win-Winな関係へ！

認知

共感

共創(PJ前半)

協働(PJ後半)

理解を伴う
信頼

組織

認知

人

トレンド

共創/協働

共感

損得を超えた関係性の構築や
組織やトレンドといった環境変化への
対応には
認知⇒共感⇒共創/協働の
サイクルを回すことが重要！

信頼

業務理解

双方向越境の意識

小

大

5.(X)IT/企画-業務:想定されるリスクと対策

- ✓解決アプローチに対する想定されるリスクと対策を整理

テーマ①
心理的距離の質の改善

テーマ②
関係性の越境度合いの改善

解決アプローチ
「認知」→「共感」→「共創/協働」のサイクルによる損得を超えた「信頼」関係の構築

リスク

関係性が一方通行になる

一方の組織・個人が関心や余力を持たず、歩み寄りが返ってこない場合、関係性が一方向の働きかけに偏る

過度な越境による負荷増大

越境やグレーゾーン対応を促すことで
属人化や疲弊を生み、継続しなくなる

対策

意図的・継続的な片側アプローチを是とする設計

・「相互性を前提条件とせず、まずは一方からの働きかけを継続することを前提に関係性を設計する

- －文脈共有
- －小さな相談
- －雑談などの非公式な対話

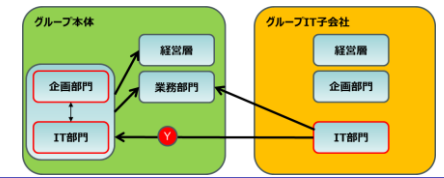
を重ね、接触頻度と接点の質を意図的に積み上げる

・相手が振り向くまでの期間を「不成立」ではなく、関係性形成のプロセスの一部として捉える

越境は「常態」ではなく、目的と範囲を決めて行う

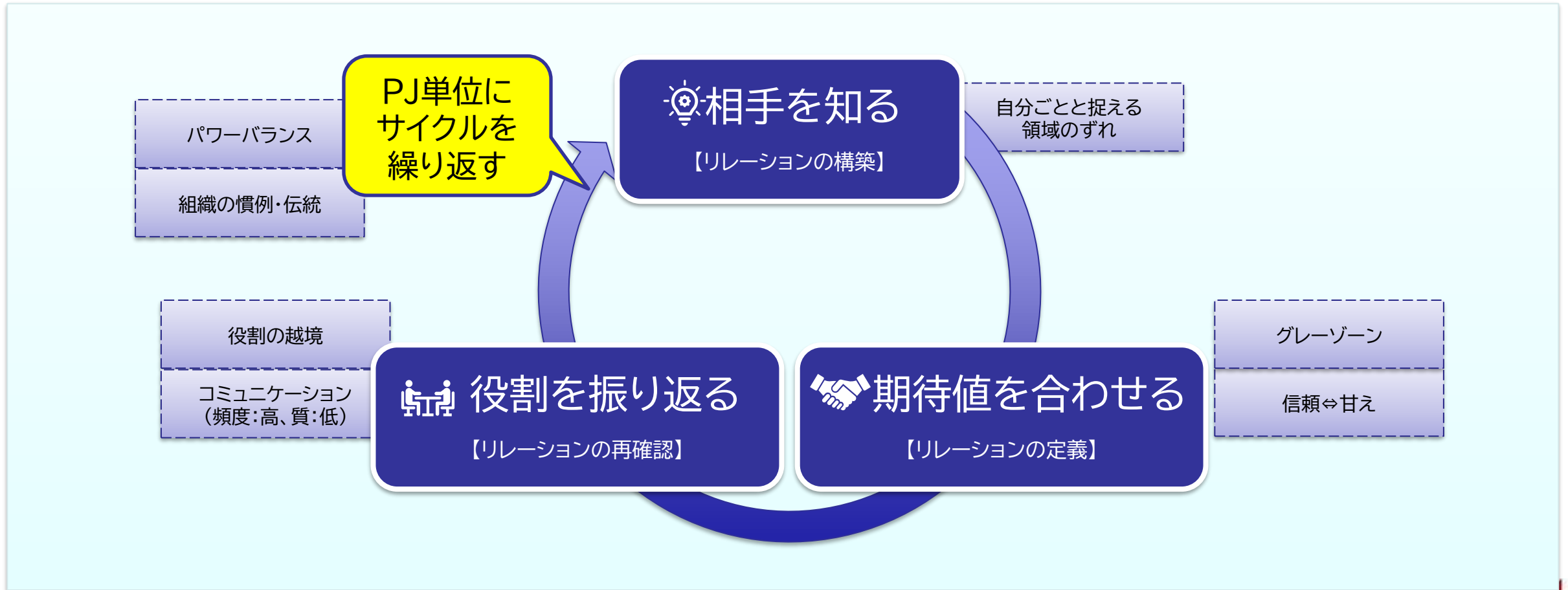
- ・拾うスコープが、「整理まで」か「実行まで」か双方で合意形成をする。
- ・必ず担当の正式スコープに戻すことをルール化する。
- ・越境による関与は「解を出す責任」ではなく、「論点を明確にする責任」に留める

5.(Y)親子 IT-IT:アプローチ手法



•【解決アプローチ】

- 解決すべきテーマ「納得しあえる役割分担の明確化」と「慣例・伝統によるパワーバランスの偏りの軽減」
- の打ち手として、以下の3STEPの解決アプローチを導いた。



5.(Y)親子 IT-IT:打ち手 STEP1: 相手を知る

STEP1: 相手を知る【リレーションの構築】

- 本体IT⇔子会社ITは業務領域が近いゆえに、同じ認識で「自分ごと化」しているという先入観・バイアスが存在する。しかし実際は、相手が「自分ごと」と捉えている領域とこちらが捉えている領域にずれがある。
- まずは、相手の立場や状況、価値観を知ることが第一歩。

打ち手

職場見学、一日の業務紹介

【目的】立場・状況を知る

- 会議、承認、作業の割合
- 割り込み業務や障害対応の頻度
- 社内でボトルネックになりやすい箇所

じっくり考えたいけど、他業務で手が回っていない。Y社さん、お願い！

【親】



〇〇役員はとにかく一度は反対したが、しっかり理論武装してから持っていくと、承認がなかなか下りなくて…

会社間交流

【目的】仕事における価値観を知る

- 日々の業務で重視すること
- 妥協できる点/できない点
- 判断に迷った時にどうするか
- 過去の失敗事例について
- 助けてほしい、任せたい領域はあるか

承認通るかなあ

納期を守らねば

【親】

【子】

今後も任せたいな

肩代わりしちゃうな

成功の秘訣

- 双方向で実施。上下を固定しない。
- 現状の実態・本音を引き出すことにまず専念し、知る過程では良し悪しの判断をしない。
- 交流会は双方の率直な意見を出し合うため、人事評価/監査/責任追及に参与しない場として設計する。

5.(Y)親子 IT-IT:打ち手 STEP2: 期待値を合わせる

STEP2: 期待値を合わせる【リレーションの定義】

- PJ開始時に本体IT⇔子会社ITの役割を確認し、各タスクの分担を合意の上決定する。
- その際、STEP1で知った相手の立場や状況、価値観をふまえて **お互いが納得できる作業範囲を設定する。**

打ち手

案件体制における役割の合意

【目的】責任範囲を文書化し、当事者意識を強化する

- お互いの責任範囲を明文化する
- 判断・承認について例外対応まで想定し、合意する
- STEP3:役割の振返り(後述)に繋げる

ex. フレームワークの活用
[R&R\(Roles & Responsibilities\)](#)

各タスクの役割と責任の明確化

【目的】責任の所在を明確にして曖昧さを低減

- STEP1で知った相手のスキル・経験を参考に、役割の定義を決めて共通認識とする
- 役割分担の目的を共有する

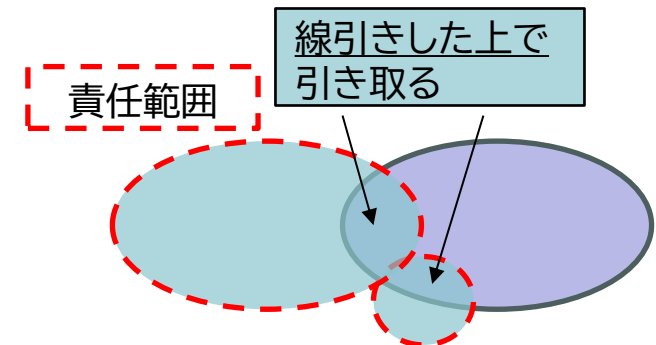
×責任を押し付ける
○迷った時、判断が止まる時、越境が起きる時に「誰が引き取るべきか？」を明らかにする

ex.フレームワークの活用
[RACIチャート](#)

成功の秘訣

•曖昧になりそう/なってきた領域は明確に線引きする。

•本体IT→子会社ITに任せてほしい領域がある場合、あえて引き取ることで信頼の獲得へ繋げる選択肢もある。



5.(Y)親子 IT-IT:打ち手 STEP2: 期待値を合わせる

STEP2: 期待値を合わせる【リレーションの定義】 R&R活用イメージ

【案件名称】

〇〇システム刷新プロジェクト

【対象業務・判断】

本プロジェクトにおける要件定義および基本設計に関する業務・判断

【目的】

- ・業務部門の実務要件を正確にシステム要件へ落とし込むこと
- ・グループ共通のITアーキテクチャおよびセキュリティ標準を遵守すること

【主体】

- ・グループ本体: グループIT標準・全体整合の責任主体
- ・グループIT: 要件定義および設計推進の実行主体

【責任範囲】

■グループIT会社の責任

- ・業務部門との要件ヒアリングおよび要件整理
- ・機能要件/非機能要件の草案作成
- ・設計レビュー資料の作成および説明

■グループ本体の責任

- ・アーキテクチャ方針、セキュリティ要件の提示
- ・要件・設計に対する標準適合性の確認
- ・最終承認に向けた判断観点の提示

💡 Point
お互いの責任範囲を
明文化する

【判断・承認の境界】

以下に該当する場合はグループ本体が最終判断・承認を行う。

- ・グループIT標準からの逸脱を伴う場合
- ・個人情報、機密情報を扱う方式変更を含む場合
- ・コスト・スケジュールに重大な影響(±10%以上)がある場合

【例外・想定外時の扱い】

・上記基準に該当しないが判断に迷う場合、グループIT会社は判断背景・選択肢・影響を整理した上でグループ本体へ相談する

- ・緊急時は口頭で一時判断を仰ぎ、事後文書化する

【成果物】

- ・業務要件一覧
- ・システム要件定義書
- ・基本設計書
- ・設計レビュー議事メモ

💡 Point
判断・承認について
例外対応まで想定し、
合意する

【試行期間・見直し】

本R&Rは初回リリースまで適用し、設計完了時点で妥当性を振り返る

💡 Point
STEP3: 役割の振返りに
繋げる

5.(Y)親子 IT-IT:打ち手 STEP2: 期待値を合わせる

STEP2: 期待値を合わせる【リレーションの定義】 RACIチャート活用イメージ

Before

◎:主担当 / ○:承認 / □:支援 / -:担当外

項目	本体IT	子会社IT
プロジェクト全体責任	○	◎
要件定義	○	◎
アーキテクチャ方針	○	◎
開発・構築	○	◎
テスト	◎	□
本番リリース	○	◎
運用・保守	○	◎

「承認」≠受け身で待っていれば良い
ではないが、そうなりがち

「支援」でも、実質主担当のように
動かなければ進まない場合も…?

After

R:実行責任 / A:説明責任 / C:相談対応 / I:情報提供

項目	本体IT	子会社IT	備考
プロジェクト全体責任	A	R	子会社が推進し、本体ITが最終責任を負う
要件定義	C	R	現場要件は子会社が主導する
アーキテクチャ方針	A	C	標準・例外判断は本体ITが担う
開発・構築	I	R	実装責任は子会社が負う
テスト	C	R	受入れ観点で本体ITが関与
本番リリース	A	R	Go/No-Goは本体ITが判断
運用・保守	C	R	日常運用は子会社が実施

【注意点】

・まずはRACIの目的・定義を説明し、理解してもらうことが大事。
責任を押し付ける仕組みではなく、迷った時、判断が止まる時、越境が起きる時に
「誰が引き取るべきか？」を明らかにする指標として使う。

【よくある誤解】

A: ×偉い人 ⇒ ○最終判断に責任を持つ人
R: ×作業担当、雑務担当 ⇒ ○推進・実行に責任を持つ人

・Aが複数になると、責任の所在が曖昧に。**Aは必ず一項目に対し一つまでとし、判断が必要なフェーズで設定する。**その代わりにRやCを適切に配置して補助する。

5.(Y)親子 IT-IT:打ち手 STEP3: 役割を振り返る

STEP3: 役割を振り返る【リレーションの再確認】

- 本体IT⇔子会社ITで各フェーズの途中段階で役割を振り返り、互いにフィードバックを行う。
- プロジェクト開始時に決めた分担通り進められたか、越境はどの程度あったか
- プロジェクト開始時に想定していなかったタスクを誰がどのように進めたか

打ち手

役割の振り返り

【目的】役割の棚卸、再確認

「RはAにエスカレーションすべき判断を抱えこんでいなかったか？」

「Aは不必要に細部まで口を出してしまわなかったか？」

「Aが判断する条件は、Rへ明確に共有できていたか？」

「Cが多すぎて意思決定を遅くしていなかったか？」「Iへの共有範囲は適切だったか？」



成功の秘訣

• 責任追及は行わず、「役割の設計を良くすること」を共通認識として実施する。

• 越境や想定外のタスクがあった場合は、STEP2の役割を見直して是正する。
(内容によっては再見積・追加工数の調整等も検討)

• 振り返った内容は次PJでの役割決定のインプットとする。

5.(Y)親子 IT-IT:打ち手のまとめ

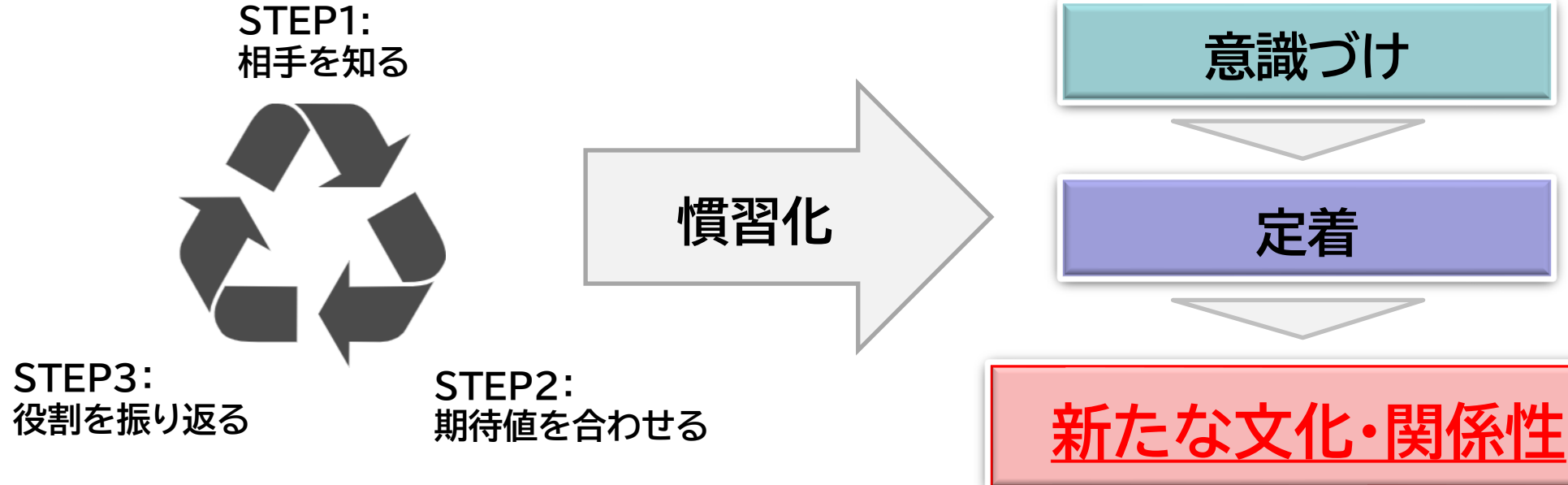
- ✓「相手を知る」→「期待値を合わせる」→「役割を振り返る」の3STEPの解決アプローチにより、**お互い納得感のある役割分担と維持管理をおこなう**
- ✓3STEPのサイクルを回し慣習化することで、当然守るべき伝統や「ならわし」として定着させ、**新たな文化として関係性を育む**

テーマ①
納得しあえる役割分担の明確化

解決アプローチ①
「相手を知る」→「期待値を合わせる」→「役割を振り返る」の3STEPの実施

テーマ②
慣例・伝統によるパワーバランスの偏りの軽減

解決アプローチ②
3STEPのサイクルの慣習化



5.(Y)親子 IT-IT:想定されるリスクと対策

•✓解決アプローチに対する想定されるリスクと対策を整理

リスク

対策

テーマ①
納得しあえる役割分担の明確化

解決アプローチ①
「相手を知る」→「期待値を合わせる」→「役割を振り返る」の3STEPの実施

・振り返りの結果、実質的に“変更”となってしまう、前STEPで設定した役割定義が有効に機能しなくなる

・「振り返り」と「変更」を明確に区別するルールを作る
狙い: 役割定義が勝手に書き換わることを防止、プロセスの一貫性担保

・役割定義に“変更禁止期間”または“凍結ルール”を設ける
狙い: その場の気分や個人の判断で定義が揺れ動くことを防ぐ

・相手の業務状況を考慮し、可能な範囲で役割を引き取る
狙い: 相手からの信頼獲得

テーマ②
慣例・伝統によるパワーバランスの偏りの軽減

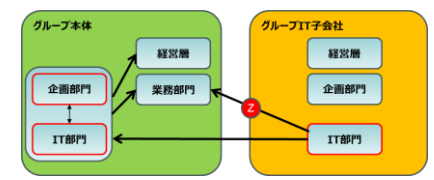
解決アプローチ②
3STEPのサイクルを慣習化

・3STEPのサイクルを回しても『いつか変わる』という状態が続き、変化している実感が得られない

・「決めた分担通り進められたか、越境がどの程度あったか」、「想定外タスクを誰が担当し、どう進めたか」を可視化・共有し、プロジェクト終結時に振り返る。
これらを次のプロジェクトに反映していく。
狙い: 停滞感を払拭、モチベーション維持
達成状況(変化)の実感、次PJに向けての課題整理

・すぐに変えるのではなく、3STEPの活動を継続し定着させる
狙い: 新たな文化・関係性の定着(長期)

5.(Z)親子 業務-IT:アプローチ手法



✓「自分ごと」のような人のマインド・姿勢に着目すると、従来からイメージされる「協力体制」の延長線上にあるものでは、「会社や業種を超える関係性」では過去からの慣習もあり、打開することが難しい。そこで、これまでスタンダードとしていた組織作りの考えとは異なる発想・プロセスを取り入れる

✓アプローチ手法として、**共創型のOneTeam**への転換をしたい。共創とは、立場や専門のことなる人々が対等に対話し、知識や経験を持ちより、従来には無い価値やアイデアをともに創り出すプロセスである。産学連携や自治体・民間連携などで用いられることが多く、納得感が高く、協力が得られやすいといわれるアプローチである。特に顧客中心の価値づくり(デザイン思考、UX発想、プロダクトデザイン)などとの親和性も高い

	共創(Co-Creation)	協働(Collabolation)
関与する人	異なる立場・ステークホルダー	同一組織内
目的	新しい価値をともに創り出す	一つの目的を協力して達成する
成果の性質	未知・創発的。アイデア段階からともに作る	事前に決まった成果物や目的を達成
関係性	立場は 対等 、 相互に学び合い ながら創造	役割分担のうえ、協力体制を組む
プロセス	開かれた対話 → ともに発想 → ともに試行錯誤	計画→分担→実行
一言でいうと	ゴールそのものを一緒に作りながら進む	決まったゴールに向けて一緒に働く
イメージ		

5.(Z)親子 業務-IT:打ち手

✓解決策の狙いは、共創のアプローチ・思考方法を踏まえ、業務部門が「現場」で実際に感じているビジネス課題・意見を可視化し(≠システム要件の可視化)、IT部門・業務部門の担当者双方が「自分ごと」としてビジネス価値(目的)を対等な立場で共有できる状態を作ること。
✓解決策は、「業務部門と合同の現場ヒアリング」「ビジネス価値共有ワークショップ」とし、想定する失敗ポイントと回避策についてもあわせて整理をする

①業務部門と合同の現場ヒアリング

【取組内容】

✓ 業務部門の要件担当者とIT部門が“**合同チーム**”となり、現場担当者への匿名アンケートや1on1インタビューを実施し、日々の課題・改善案・成功体験を幅広く収集する

✓ 収集する内容は「システム要件」ではなく、現場が感じている“**ビジネス課題や価値のヒント**”と位置づけ、**両部門が同じ視点で現場の実態を理解する場**とする

✓ 集めた声はその場で簡易に整理し、**背景や温度感も含めて共有**することで、業務部門とIT部門が**共通の問題意識を持てる状態**をつくる

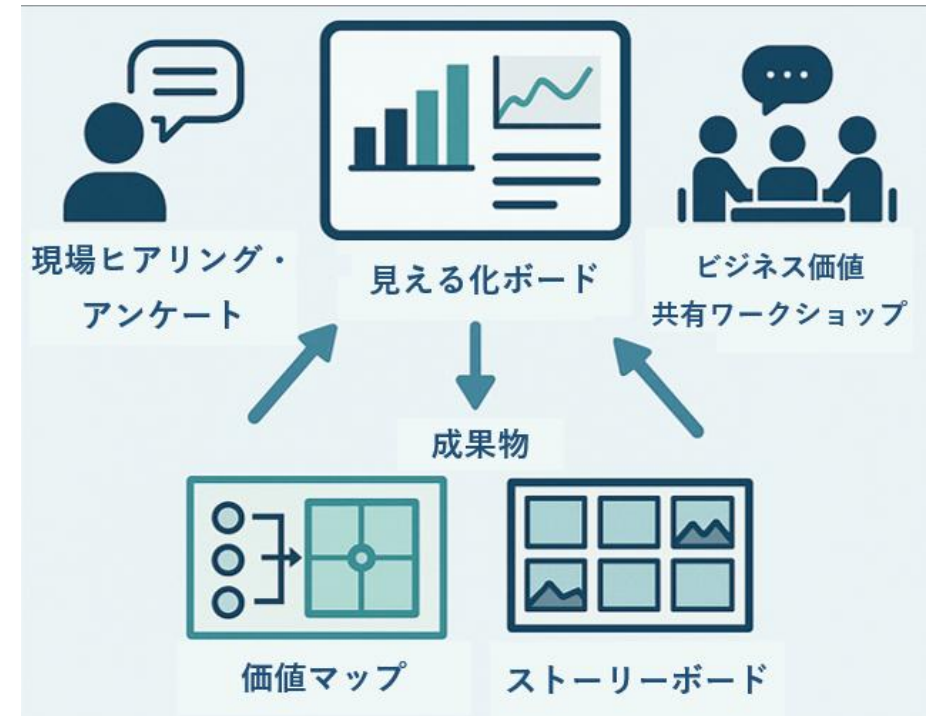
②ビジネス価値共有ワークショップ

【取組内容】

✓ IT部門と業務部門の混成チームで、現場の声を素材に「このプロジェクトが生み出す価値」を議論し、**価値マップやストーリーボードとして可視化**する

✓ 価値の定義を“要件”ではなく“**ビジネスとして何を良くしたいか**”に焦点を置き、**両部門が共通の目的**を持てる状態をつくる

✓ 作成した成果物は全体で共有し、背景や意図も含めて説明することで、**関係者の納得感と一体感**を高める



5.(Z)親子 業務-IT:想定されるリスクと対策

✓業務部門と合同の現場ヒアリング及びビジネス価値共有ワークショップで考慮すべき**主なリスクとその背景、回避策**を整理した
※その他リスクへの回避策はAppendix参照

主なリスク

背景

回避策

①業務部門と合同の現場ヒアリング

要件担当者が“ヒアリングの意義”を理解しておらず、協力姿勢が弱い

- 「声を集めても、自分の仕事が増える」と感じる
- IT部門が主導する取組と思い、当事者意識が薄い
- 現場の課題収集が“自分の役割”だと認識しない

- 要件担当者向けの事前説明会を実施し、**役割とメリットを明確化**する
例:現場の声を集めることで、後工程の要件定義が楽になる
- 要件担当者を“**共催者**”として位置づける
例:ヒアリング設計(質問項目・対象選定)を一緒に作る
- 成果物に要件担当者の名前を入れる(**責任ではなく“功績**”として)
例:「あなたの貢献で現場の声が可視化された」という形にする

②ビジネス価値共有ワークショップ

要件担当が「ビジネス価値」を自分の言葉で語れず、議論が浅くなる

- “要件出し”が役割で、価値定義は経験がない
- 「価値は経営が決めるもの」と思い、主体性がない
- IT部門がまとめてくれると期待してしまう

- 事前に「**ビジネス価値の例**」を共有し、思考の型を渡す
例:効率化/リスク低減/顧客体験向上/属人化解消
- 要件担当者が“**価値の仮説**”を持って参加する準備ワークを設定
例:5分で書ける簡易テンプレートでOK
- ワークショップ内で“**価値を言語化するのは業務側の専門性**”と明確に伝える
役割の自覚を促す

6.総括

6.総括

✓ **相手への理解や共感・期待値や思いを一致させること・適切な越境行動の積み重ねが、信頼を形成する中心的プロセスである。そうした信頼関係の構築が主体的な関与を生み、自分ごと化の起点として機能すると結論づけた。**

リレーション	解決すべきテーマ	アプローチ手法	打ち手
(X) IT/企画-業務	<ul style="list-style-type: none"> ①心理的距離の質の改善 ②関係性の越境度合いの改善 	<ul style="list-style-type: none"> ①「認知」→「共感」→「共創/協働」のサイクルによる損得を超えた「信頼」関係の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ①知るきっかけ・時間を作る ②PJステークホルダーの理解 ③感情・背景を考慮した説明の使い分け ④PJ序盤:グレーゾーンの越境[共創] ⑤中盤以降:グレーゾーンの削減[協働]
(Y) 親子 IT-IT	<ul style="list-style-type: none"> ①納得しあえる役割分担の明確化 ②慣例・伝統によるパワーバランスの偏りの軽減 	<ul style="list-style-type: none"> ①「相手を知る」→「期待値を合わせる」→「役割を振り返る」の3STEPの実施 ②3STEPのサイクルを慣習化 	<ul style="list-style-type: none"> ①職場見学、一日の業務紹介 ②会社間交流 ③案件体制における役割の合意 ④各タスクの役割と責任の明確化 ⑤役割の振り返り
(Z) 親子 業務-IT	<ul style="list-style-type: none"> ①心理的距離・モチベーション差異の縮め方 ②現場担当視点での目的・メリットの効果的な伝達 	<ul style="list-style-type: none"> ①共創型のチーム・組織作り 	<ul style="list-style-type: none"> ①業務部門と合同の現場ヒアリング ②ビジネス価値共有ワークショップ

6.総括

他社・他組織との業務においてこのような“進化”を期待します！

納得感のある役割分担



私:「新しいタスクが発生したので、PJとしてどちらで引き受けるか役割表をもとに会話しましょう」

先方:「そうですね、今回は役割表に従ってこちらで進めますね」

合格



協力的な合意形成



先方:「レビューに向けて、気になる点がありますか？」

私:「〇〇について知りたいのですが、抑えるポイントを双方で考えませんか？」

先方:「そうですね、アイデア出しから行いましょう」

合格



現場目線での目的の理解



先方:「システム入替ではユーザビリティを優先したいです」

私:「ぜひ、ユーザーヒアリングから一緒に行いましょう」

先方:「そういったアプローチをいただくとこちら嬉しいです」

合格



相互理解の促進



私:「システム制約の件、全体最適となる業務改善案を一緒に考えませんか」

先方:「是非、お願いします。業務部門が大切にしていることをお伝えしますね」

合格



Appendix

5.(Y)親子 IT-IT:打ち手 フレームワークの用語説明

STEP2: 期待値を合わせる【リレーションの定義】 フレームワークの活用

R&R(Roles & Responsibilities)

:役割と責任

(例)プロジェクトマネージャーの場合

Roles(役割):

✓プロジェクトの計画、実行、管理、クロージング

Responsibilities(責任):

✓プロジェクトの成功

✓予算管理

✓スケジュール管理

✓品質管理

✓チームメンバーの管理

✓ステークホルダーとのコミュニケーション

RACIチャート

:ステークホルダーの役割を4種に分類し、分解したタスクの役割と責任を明確にする

役割	責任範囲
Responsible (実行責任)	作業の実施、成果物を作成する
Accountable (説明責任)	作業・成果物について説明する
Consult (相談対応)	相談対応やサポートを行う
Inform (情報提供)	作業や成果物について情報提供を行う

5.(Z)アプローチ手法・解決策

✓業務部門と合同の現場ヒアリングで考慮すべきリスクとその背景、回避策の整理事項

リスク	背景	回避策
要件担当者が“ヒアリングの意義”を理解しておらず、協力姿勢が弱い	<ul style="list-style-type: none"> - 「声を集めても、自分の仕事が増える」と感じる - IT部門が主導する取組と思い、当事者意識が薄い - 現場の課題収集が“自分の役割”だと認識しない 	<ul style="list-style-type: none"> - 要件担当者向けの事前説明会を実施し、役割とメリットを明確化する 例：現場の声を集めることで、後工程の要件定義が楽になる - 要件担当者を“共催者”として位置づける 例：ヒアリング設計(質問項目・対象選定)を一緒に作る - 成果物に要件担当者の名前を入れる(責任ではなく“功績”として) 例：「あなたの貢献で現場の声が可視化された」という形にする
要件担当者が“現場との橋渡し役”を避け、ヒアリングが形骸化する	<ul style="list-style-type: none"> - 現場との関係性が弱く、調整を面倒に感じる - 「現場は忙しいから…」と勝手に遠慮してしまう - 自分が主体になって動くことに抵抗がある 	<ul style="list-style-type: none"> - 現場との調整はIT部門がサポートし、要件担当者の負担を軽減する 例：「一緒に行きましょう」「こちらで段取りします」が効果的 ただし、「調整役を全部やってください」はNG - 要件担当者が“現場の声を拾うことの価値”を実感できる仕掛けを作る 例：ヒアリング後に「現場の声がこんなに役立つ」というフィードバックを共有 - 小規模なヒアリングから始め、成功体験を積み重ねる 例：最初から大規模にすると腰が重くなる
要件担当者が“現場の声を否定的に捉え”、ヒアリング価値を下げる	<ul style="list-style-type: none"> - 現場の不満を“自分への批判”と受け取ってしまう - 「現場は分かっていない」と思いがち - 自分の立場を守るために、現場の声を軽視する 	<ul style="list-style-type: none"> - ヒアリングの目的を“問題発掘”ではなく“価値創出”と明確に伝える 例：要件担当者の防衛反応を抑える - 現場の声を“事実”として扱い、評価や解釈は後工程に回すルールを設定 要件担当者が感情的に反応しないようにする - 要件担当者の成功体験を共有し、ポジティブな関わり方を強化する 例：「あなたが拾った声が、業務改善につながった」

5.(Z)アプローチ手法・解決策

✓ビジネス価値共有ワークショップで考慮すべきリスクとその背景、回避策回避策の整理事項

リスク	背景	回避策
要件担当が「ビジネス価値」を自分の言葉で語れず、議論が浅くなる	<ul style="list-style-type: none">- “要件出し”が役割で、価値定義は経験がない- 「価値は経営が決めるもの」と思い、主体性がない- IT部門がまとめてくれると期待してしまう	<ul style="list-style-type: none">- 事前に「ビジネス価値の例」を共有し、思考の型を渡す 例:効率化／リスク低減／顧客体験向上／属人化解消- 要件担当者が“価値の仮説”を持って参加する準備ワークを設定 例:5分で書ける簡易テンプレートでOK- ワークショップ内で“価値を言語化するのは業務側の専門性”と明確に伝える役割の自覚を促す
要件担当者が“IT部門の議論”だと誤解し、受け身になる	<ul style="list-style-type: none">- ワークショップの目的が「要件整理」と誤認される- IT部門が主導しているように見える- 自分が発言しても意味がないと思っている	<ul style="list-style-type: none">- ワークショップの主役は“業務部門”であることを明確に宣言- 業務部門長から“業務主導で進める”メッセージを事前に出してもらう スポンサーシップがあると要件担当者の姿勢が変わる- IT部門は“問いを投げる役”に徹し、答えを出さない 主導権を業務側に渡す
ワークショップ後、要件担当が“日常業務に戻り”、価値の議論が継続しない	<ul style="list-style-type: none">- ワークショップが単発イベントになりがち- 業務が忙しく、価値の検討が後回しになる- 自分が継続的に関わる理由が弱い	<ul style="list-style-type: none">- ワークショップ後の“フォローアップ会議”を要件担当者と共同開催 価値の優先順位付けや、次のアクションを一緒に決める- 要件担当者に“価値オーナー”という役割を付与する 責任ではなく“権限”として渡す- 小さな成功(クイックウィン)を早期に見せ、関与の意義を実感させる

JUAS