アジャイル開発を成功に導く

コミュニケーション設計と合意形成

実践ガイド



Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

Start Challenge Consulting co., ltd.

認識齟齬・手戻り・決定の先送りを防ぐ、現場で使える対話と合意の進め方

White Paper ｜ 全16ページ ｜ 2026年8月

Confidential ｜ 無断転載・二次配布を禁じます

お問い合わせ：info@startchg.com

アジャイル開発の成否は「会話の量」では決まらない

認識齟齬の原因は会話量の不足ではなく、「論点の不明確さ・決定者の不在・合意の未記録」の3点にある。会議を増やす前に、決める仕組みを設計することが手戻りの削減に直結する。

1. なぜ重要か

短い周期で作り、見せ、直す進め方では、前提そのものが変化する。判断の基盤は完成した仕様書ではなく、そのつど交わされる対話と合意になる。

「決めるべきことを、決められる人が、決めるべき時に決める」状態を保てるかが速度と品質を左右する。

2. 会議を増やしても解消しない理由

会議の回数が増えても、①何を決める場か ②誰が決めるのか ③何が決まったのか が欠けていれば判断は残らない。

結果として「情報共有はできたが、決定は先送りされた」状態が繰り返される。

3.「話した」と「合意した」の違い

話した＝情報が相手に伝わった状態。
合意した＝目的・完了条件・決定者・記録の4点が揃い、後から参照できる状態。

本書は後者をつくる手順を扱う。

本書の対象者と、それぞれの主な課題

プロダクトオーナー 優先順位と受入判断の説明	**スクラムマスター** 論点整理と対立の調整
PM・PMO 決定経路と記録の統一	**エンジニア** 前提と制約の言語化
デザイナー 画面での認識合わせ	**発注・事業部門** 目的と成功基準の提示

立場は異なるが、必要とされる行動は共通する。すなわち「前提を確認し、決定を言語化し、記録に残す」ことである。

本書で身につくこと

1. 認識齟齬が起こる構造を、8つの典型パターンから特定できる
2. 要求・要件・仕様・タスクを切り分けて会話できる
3. 決定者と決定経路（RACI）を設計できる
4. 合意内容を受入条件と決定ログに落とし込める
5. 対立を人ではなく論点に戻して調整できる

事実：本書の対象者・目的は提供構成案に基づく／解釈：認識齟齬の要因を「論点・決定者・記録」の3点に整理／提案：会議増設ではなく決定プロセスの設計を優先
出典：本書構成案（提供資料 全15ページ）

アジャイル開発で起こるコミュニケーションの問題

8つの典型症状は「背景の欠落」「決定構造の不在」「記録の分散」という3つの原因に集約される。したがって対策は個人の説明努力ではなく、伝達・決定・記録の3経路の設計として打つべきである。

原因A｜背景・意図が欠落している

症状① 要求の背景が開発チームまで伝わらない
依頼が「作業指示」に変換され、目的が消える

症状② ビジネス側と開発側で「完成」の認識が異なる
完了条件が事前に言語化されていない

症状③ レビュー時に初めて認識の違いが判明する
確認が最終工程に集中している

対策の方向: 要求受領時に目的・利用者・成功基準を確認する（P9）。受入条件を着手前に合意する（P10）。

原因B｜決定構造が存在しない

症状④ 誰が意思決定者なのか分からない
合意なき「持ち帰り」が積み上がる

症状⑤ 声の大きい人の意見が優先される
評価基準ではなく発言量で決まる

症状⑥ 仕様変更の影響範囲が共有されない
変更の判断者と関係者が定義されていない

対策の方向: RACIで決定者・相談先・共有先を先に定義する（P6）。評価基準と選択肢を提示して判断する（P11・P12）。

原因C｜記録が分散し正本がない

症状⑦ 口頭で決まった内容が後から覆る
決定理由と前提が残っていない

症状⑧ チャット・会議・チケットに情報が分散する
どれが最新か判別できない

帰結 手戻り・再議・スケジュール遅延
同じ論点が複数回議題に戻る

対策の方向: 決定ログを正本と定め、記録場所とツールの役割を統一する（P13）。

現場チェック
直近1スプリントを振り返る

「言った・言わない」「聞いていない」「そういう意味ではない」——この3つの発言が1回でも出た場合、原因は個人の注意不足ではなく、上記A〜Cのいずれかの経路設計が欠けている状態である。

事実:8つの症状は提供構成案に列挙された項目／解釈:症状を原因A〜Cに分類し対策ページへ対応付け／提案:症状単位ではなく原因単位で対策を打つ
出典:本書構成案（提供資料 P3）

アジャイル開発に必要な6つのコミュニケーション力

> **必要なのは説明力（発信）ではなく、「質問・傾聴」で入力の精度を上げ、「翻訳・可視化」で共通の対象物をつくり、「調整・確認」で決定に変換する一連の能力である。6つは順序を持つ工程として機能する。**

STEP 1 ｜ 入力の精度を上げる

1. 質問力
曖昧な要求の背景・目的・利用場面を確認し、要求の輪郭を確定させる。
失敗の兆候：依頼文をそのままチケット化している

2. 傾聴力
発言の内容だけでなく、その裏にある意図・制約・懸念を捉える。
失敗の兆候：反論への対応が「説明の追加」で終わる

STEP 2 ｜ 共通の対象物をつくる

3. 翻訳力
ビジネス要求を、実装・検証が可能な表現（条件・データ・画面）に変換する。
失敗の兆候：「使いやすく」が仕様のまま残る

4. 可視化力
複雑な話を図・画面モック・条件表として提示し、議論の対象を1つに固定する。
失敗の兆候：口頭とテキストのみで合意している

STEP 3 ｜ 決定に変換する

5. 調整力
利害・優先順位の相違を、評価基準（価値・品質・納期・コスト）で整理する。
失敗の兆候：折衝が声量と役職で決まる

6. 確認力
合意内容を言語化して読み返し、相違があればその場で修正する。
失敗の兆候：会議の最後に決定事項を復唱していない

職種別に重点を置くべき能力

職種	最重要の能力	具体的な行動
プロダクトオーナー	**翻訳力・調整力**	優先順位の判断理由を説明し、対象外範囲を明示する
スクラムマスター	**傾聴力・確認力**	論点を board 化し、決定と未決を分けて記録する
PM・PMO	**調整力・確認力**	決定経路とエスカレーション条件を事前に定義する
エンジニア	**質問力・可視化力**	前提・制約・影響範囲を早期に提示する
デザイナー	**可視化力・傾聴力**	画面で利用場面を再現し、操作前提のずれを検出する
発注・事業部門	**質問力・確認力**	目的と成功基準を数値または状態で示す

事実：6つの能力と職種は提供構成案に基づく／解釈：6能力を「入力→対象物→決定」の3工程に配列／提案：職種ごとに重点能力を2つに絞って強化する。
出典：本書構成案（提供資料 P4）

「要求」「要件」「仕様」「タスク」を混同しない

> **議論が噛み合わない多くの場面は、対立ではなく階層のずれである。発言がどの階層の話かを名指しするだけで、確認すべき相手と決定者が一意に定まる。**

① 要求 ｜ なぜ必要か

解決したい課題・達成したい成果。

決める人：事業部門／PO
確認語：「何が困っていますか」
崩れる例：要求のないまま機能名だけが降りてくる

② 要件 ｜ 何を満たすか

満たすべき条件・性能・制約。

決める人：PO＋開発チーム
確認語：「どの条件を満たせば良いですか」
崩れる例：非機能（性能・権限）が抜ける

③ 仕様 ｜ どう動作するか

画面・入力項目・分岐・エラー時挙動。

決める人：開発チーム（POが受入）
確認語：「この操作で何が起きますか」
崩れる例：異常系・境界値が未定義

④ タスク ｜ 誰が何を

担当・順序・見積・期限。

決める人：開発チーム
確認語：「誰がいつまでに」
崩れる例：要求の議論をタスク会議で行う

具体例：経費申請機能

階層	記述内容	主な確認相手
要求	申請処理にかかる時間を短縮したい	事業部門・経理部門
要件	スマートフォンから申請できる	PO・利用部門・情報システム
仕様	金額・用途・領収書画像を登録する	開発チーム・デザイナー
タスク	申請画面／API／テストケースを作成する	開発チーム内

会話中に使う3つの確認フレーズ

「いまの話は**要求**ですか、**仕様**ですか」
「この条件は**必須**ですか、**希望**ですか」
「この判断は**誰の決定**になりますか」

階層を名指しすると、確認先・決定者・記録先が同時に確定する。

運用ルール：バックログの1項目には「要求（なぜ）」を必ず併記する。要求のない項目は着手前に差し戻し、仕様の議論は受入条件（P10）が定まった後に開始する。

事実：4階層の定義と経費申請の例は提供構成案に基づく／解釈：階層ごとに決定者と確認相手を対応付け／提案：バックログ項目に要求欄を必須化する
出典：本書構成案（提供資料 P5）

コミュニケーション経路と役割を設計する

「全員で決める」運用は、実質的に「誰も決めない」状態を生む。決定範囲を階層別に切り分け、各論点に最終決定者（A）を1名だけ置くことが、決定の先送りを止める最短の手段である。

① 決定範囲の切り分け（下位で決められるものは下位で決める）

開発チームが判断できること｜実装方式・タスク分割・内部設計・見積
→ 決定は都度共有のみ。承認を待たない。

スクラムマスターが支援すること｜論点整理・場の設計・障害の除去
→ 内容を決めるのではなく、決まる状態をつくる。

プロダクトオーナーが決めること｜優先順位・受入可否・スコープ調整
→ 判断理由を必ず添える（後続の再議を防ぐ）。

利用部門・管理部門に確認すること｜業務運用・権限・監査・個人情報の扱い
→ 確認漏れが最も手戻りに直結する領域。

経営層へエスカレーションすること｜投資判断・契約・全社方針との整合
→ 判断期限と、判断がない場合の既定路線を添えて上げる。

② RACIによる役割整理

- **R** Responsible：実行責任者（手を動かす）
- **A** Accountable：最終決定者（1名のみ）
- **C** Consulted：相談・確認対象者（決定前に意見）
- **I** Informed：情報共有対象者（決定後に通知）

代表的な論点	PO	SM	開発	事業	経営
優先順位の決定	A	C	C	C	I
実装方式の選定	I	I	A/R	—	—
受入判定	A	I	R	C	I
業務運用ルール変更	C	I	I	A	I
予算・契約範囲の変更	R	—	—	C	A

運用にあたっての3つの原則

原則1：Aは常に1名
複数名がAの論点は、決定が空白化する。分割して各々にAを割り当てる。

原則2：CとIを混同しない
Cは決定前の意見聴取、Iは決定後の通知。Iを会議に呼ぶと決定速度が落ちる。

原則3：期限と既定路線を添える
「○日までに判断なき場合は案Aで進める」を明記し、沈黙による停止を防ぐ。

事実：決定範囲5階層とRACIの定義は提供構成案に基づく／解釈：代表的論点へのRACI割当は一般的な体制を前提とした整理例／仮説：組織により決定者は異なる（仮）／提案：Aを1名に限定し判断期限を明記する
出典：本書構成案（提供資料 P6）

アジャイルイベントごとのコミュニケーション設計

> 各イベントは「情報共有の場」ではなく「合意を確定させる場」である。イベントごとに合意対象を1つに定め、終了時に確定物が残らない場合は運用が形骸化していると判断できる。

イベント	主な目的	合意・確認する内容	終了時の確定物	形骸化の兆候
スプリントプランニング	実施範囲を決める	ゴール・対象・完了条件	スプリントゴール文＋対象外範囲	タスク割当だけで終わる
デイリースクラム	進捗と障害の共有	支援事項・担当・期限	支援依頼と判断待ち一覧	上司への報告会になる
バックログリファインメント	要求を具体化する	優先順位・受入条件	Ready条件を満たした項目	見積のみを行う
スプリントレビュー	成果を確認する	受入可否・改善点	受入判定と未完了事項	資料説明で実物を見せない
レトロスペクティブ	進め方を改善する	次回実施する改善策	担当と期限のある改善1〜2件	感想の共有で終わる

進捗報告会にしないための3つの設計

設計1｜開始時に「決めること」を宣言する

冒頭で「本日この場で確定させる事項」を口頭と画面で提示する。決定事項がない会議は、報告文書に置き換える。

設計2｜参加者をC（相談）に限定する

I（情報共有対象）は招集せず、記録の共有で足りる。参加人数の増加は、そのまま決定速度の低下につながる。

設計3｜終了3分前に決定を読み上げる

決定内容・決定者・期限・未決事項を音読し、その場で決定ログ（P13）に記録して解散する。

事実：5イベントの目的・合意内容は提供構成案の表に基づく／解釈：終了時の確定物と形骸化の兆候を追記／提案：決定事項が生じない会議は文書共有へ置換する
出典：本書構成案（提供資料 P7）

デイリーコミュニケーションの実践方法

デイリーの目的は作業報告ではなく「ゴール達成の障害を当日中に処理可能な状態にする」ことである。報告と相談を分離し、判断待ち事項に期限を付けることで停滞を可視化できる。

As-Is ｜ 進捗報告型（形骸化した状態）

- 「昨日やったこと／今日やること」の列挙で終わる
- 進捗率だけを述べ、ゴールへの影響を語らない
- 困っている事実を、解決の見込みが立つまで表明しない
- その場で技術的な長い議論が始まり、全員が拘束される
- 発言順が固定され、指摘を受けやすい人が沈黙する

結果：障害の発見が遅れ、スプリント終盤に手戻りが集中する

To-Be ｜ 障害処理型（機能している状態）

- 各報告をスプリントゴールへの影響として述べる
- 困っていることを、未解決のまま早期に表明する
- 相談と進捗報告を分け、相談は担当と期限を決めて切り出す
- 長い議論は終了後に関係者だけで実施する（15分以内で解散）
- 「言いにくいことを先に言う」ことが評価される場をつくる

結果：障害が当日中に担当付きの支援依頼へ変換される

実践フォーマット：1人あたり60〜90秒で述べる5項目

① 現在の状況	② ゴール達成への影響	③ 発生している課題	④ 必要な支援	⑤ 本日判断してほしいこと
着手中の項目と完了見込み。 例：申請API、明日午前に完了予定	スプリントゴールに対する影響の有無。 例：影響なし／2項目が今回対象外になる可能性	事実として起きている事象のみを述べる。 例：検証環境のデータ不足で確認が進まない	誰に何をしてほしいかを具体的に依頼する。 例：情シスにテストデータ提供を依頼したい	決定者と回答期限を指定する。 例：POに対象外範囲の可否を本日17時までに

心理的安全性の担保：③④を述べた人を評価対象とし、「早期に課題を出したこと」を場で明示的に肯定する。課題の表明が遅れる組織では、報告の質ではなく報告の安全性から改善する。

事実：6つの実践方針と5項目フォーマットは提供構成案に基づく／解釈：As-Is／To-Beとして対比し失敗形を明示／提案：課題表明の早さを評価する運用を併設する
出典：本書構成案（提供資料 P8）

曖昧な要求を具体化する7つの質問

「どう作るか」を先に議論すると、目的不在の仕様が固定される。要求受領時に7問を通すことで、後工程で発覚する認識齟齬を着手前に検出できる。

前半：利用者と問題を特定する（要求の階層）

Q1	この機能は誰が利用しますか	狙い：利用者が複数の場合、権限と画面が分岐する。人数規模も併せて確認する。
Q2	どのような場面で利用しますか	狙い：頻度・場所・端末が判明し、非機能要件（性能・オフライン等）が導出される。
Q3	解決したい問題は何ですか	狙い：要求の本体。ここが空欄のまま着手した項目は、後の再議率が高い。
Q4	現在はどのように対応していますか	狙い：既存の代替手段（手作業・Excel等）が要件の下限と移行条件を規定する。

後半：範囲と成功基準を確定させる（要件の階層）

Q5	必須条件と希望条件は何ですか	狙い：スコープ調整の余地を先に確保する。全項目が必須という回答は再確認する。
Q6	利用できない場合、何が起こりますか	狙い：優先度の根拠。影響が説明できない要求は、優先順位を下げる判断材料になる。
Q7	どの状態になれば成功と判断できますか	狙い：受入条件（P10）へ直結する。数値または観測可能な状態で回答を得る。

質問の順序を守る理由

Q1〜Q4は**「なぜ必要か」**、Q5〜Q7は**「何を満たすか」**を扱う。

順序を飛ばして仕様の議論に入ると、目的に照らした取捨選択ができなくなり、要求の全量実装が既定路線になる。

7問すべてに回答が揃うことが、着手可否の判断基準（Definition of Ready）となる。

曖昧語の言い換え（要注意ワード）

「簡単に」→ 何手順で完了するか
「速く」→ 何秒以内か・件数条件は
「使いやすく」→ 誰が・どの操作で迷うか
「柔軟に」→ 変更対象と変更者は誰か
「一般的な」→ 参照する基準・前例は何か
「なるべく」→ 必須か希望かどちらか
「今まで通り」→ 現行のどの挙動を指すか

事実：7つの質問は提供構成案に基づく／解釈：Q1〜4を要求層、Q5〜7を要件層として区分／提案：7問の回答充足をDefinition of Readyの条件とする　出典：本書構成案（提供資料 P9）

ユーザーストーリーと受入条件による認識合わせ

受入条件は検証手順ではなく「合意の記述」である。着手前にGiven／When／Thenで正常系・異常系・境界値・非機能を明文化すれば、レビュー時の認識相違は事前に解消できる。

① ユーザーストーリーの基本形

「○○（利用者）として、△△（実現したいこと）したい。
なぜなら□□（理由・価値）だから」

記述例（経費申請）：「営業担当者として、外出先から領収書を撮影して申請したい。なぜなら帰社後の入力作業をなくし、当日中に申請を完了させたいから」
※「なぜなら」の欠落は要求の欠落と同義。実装判断の根拠が失われる。

② 受入条件の記載例

- 申請金額が未入力の場合は登録できない
- 登録完了時、承認者へ自動通知される
- 申請者は自分の申請の処理状況を確認できる
- スマートフォン（iOS／Android）でも操作できる

Given／When／Thenによる条件整理：
Given「申請画面を開いた状態で」／When「金額を未入力のまま登録した場合」／Then「登録は行われずエラーが表示される」

③ 受入条件に必ず含める4つの観点

正常系
想定通りの操作で目的が達成されること

異常系
入力誤り・通信断・権限不足時の挙動

境界値
上限金額・0件・最大件数・桁数の扱い

非機能要件
応答時間・同時利用数・権限・ログ保存

④ 着手と完了の共通定義

Definition of Ready ｜ 着手してよい状態

目的（なぜ）が記載されている／受入条件が合意済み／対象外範囲が明記されている／依存関係と決定者が特定されている／見積が可能な粒度になっている

Definition of Done ｜ 完了と認める状態

受入条件を全て満たす／異常系・境界値の確認済み／非機能基準を計測して充足／レビューで実画面を確認／決定ログと未完了事項を記録済み

事実：ストーリー形式・受入条件例・DoR／DoDは提供構成案に基づく／解釈：4観点として再構成／提案：着手前に受入条件を合意する　出典：本書構成案（提供資料 P10）

コミュニケーションによる合意形成の基本ステップ

目指すべきは全員の完全な納得ではなく、判断基準と決定プロセスへの納得である。9ステップを「準備→判断→定着」の3段で運用すれば、決定は覆らず、覆す場合も再検討条件に沿って行える。

PHASE 1 ｜ 準備：議論の土台をそろえる

1 論点を明確にする
「何を決めるのか」を疑問文1行で書き出す

2 目的と背景を共有する
なぜ今この判断が必要かを先に置く

3 事実と意見を分ける
観測値・見解・推測をラベルで区別して並べる

4 制約条件を整理する
期限・予算・法令・既存システムの制約を明示

PHASE 2 ｜ 判断：決定者が選ぶ

5 選択肢を提示する
案は2〜3案。「何もしない案」も含める

6 評価基準に沿って比較する
価値・品質・納期・コストの4軸で並べる

7 意思決定者が判断する
RACIのA（1名）が、その場で選択して明言する

判断できない場合：結論を保留せず「決める期限」と「暫定案」を決定する。保留自体を決定として記録する。

PHASE 3 ｜ 定着：決定を持続させる

8 決定事項を記録する
決定内容・理由・却下案・前提を決定ログへ（P13）

9 関係者へ共有する
I（情報共有対象）へ通知し、影響範囲を添える

「納得」の対象を取り違えない

全員が結論に賛成する状態を待つと、決定は先送りされる。

合意の要件は「①判断基準が事前に共有されていた ②決定者が明確だった ③反対意見が記録された」の3点である。

評価基準の4軸（ステップ6で使用する比較フレーム）

価値
利用者の課題をどれだけ解決するか

品質
不具合・運用負荷・保守性への影響

納期
いつ利用者の手元に届くか

コスト
開発工数・運用費・機会損失

事実：9ステップと「判断基準への納得」の方針は提供構成案に基づく／解釈：9ステップを準備・判断・定着の3段に区分／提案：判断不能時も保留を決定として記録する
出典：本書構成案（提供資料 P11）

意見が対立した場合の調整方法

> 対立の多くは主張の衝突ではなく、目的・前提・評価基準の不一致である。人ではなく論点に焦点を戻し、決められない場合は小さく検証してから決めることで、対立を判断材料に変換できる。

対立を処理する7つの手順

1. **人ではなく論点に焦点を当てる**｜「誰の意見か」を伏せ、論点だけを書き出して並べる
2. **立場ではなく背景の目的を確認する**｜「なぜその案を選びたいのか」を双方に述べさせる
3. **感情・事実・仮説を切り分ける**｜「不安」「実測値」「推測」を分けて記録し、検証対象を特定する
4. **品質・納期・コスト・価値で比較する**｜同じ評価軸に載せ替え、優劣ではなく得失を示す
5. **決められない場合は小さく検証する**｜議論を止め、限定範囲の試行で事実を取得してから決める
6. **タイムボックスを設定する**｜議論時間の上限を宣言し、超過時はエスカレーションへ移行する
7. **最終決定者にエスカレーションする**｜論点・両案・評価結果・推奨案・判断期限を添えて上げる

対立例と調整案

対立の状況

事業部門：商談機会を逃さないため、当初予定どおり早期リリースを希望。
開発側：異常系の検証が未了で、本番障害の品質リスクを指摘。

共通の目的に戻す（手順2）

双方の目的は「早さ」対「品質」ではなく、いずれも**「利用者が業務を止めずに使える状態を早く得ること」**である。

したがって論点は「全機能を同時に出すか」ではなく「どの範囲を誰に先に出すか」に置き換わる。

調整案（段階的リリース）

- 対象ユーザーを限定して先行公開する
- 必須機能のみを対象とし、希望条件は次回へ
- 想定外事象の検知方法と切り戻し手順を用意
- 先行期間の判定基準と期限を事前に合意
- 決定内容と対象外範囲を決定ログに記録（P13）

事実：7つの調整手順・対立例・調整案は提供構成案に基づく／解釈：対立の本質を目的・前提・評価基準の不一致として整理／提案：合意不能時は範囲限定の先行公開で事実を取得する
出典：本書構成案（提供資料 P12）

合意した内容を残す「決定ログ」の作り方

「決定内容」だけの議事録では合意は維持できない。決定理由・却下した選択肢・前提条件・再検討条件を併記し、正本となる記録場所を1か所に定めることで、決定の蒸し返しを防止できる。

① 決定ログの記載項目（11項目）と記述例

#	項目	記述例（顧客検索機能の性能基準）
1	**決定日**	2026-08-20（スプリント7 リファインメント）
2	**論点**	検索結果の表示時間の基準値をどこに置くか
3	**決定内容**	1万件データで3秒以内に結果を表示する
4	**決定理由**	現行の手作業照会（平均約40秒）に対し実務上の待機許容内
5	**検討した選択肢**	案A 1秒以内（要基盤増強）／**案B 3秒以内（採用）**／案C 基準なし
6	**前提条件・制約**	現行基盤を継続利用／同時利用50名を上限とする
7	**意思決定者**	プロダクトオーナー（RACIのA・1名）
8	**影響範囲**	検索API・一覧画面・性能試験計画・運用監視の閾値
9	**担当者**	検索機能担当（実装）／QA担当（性能計測）
10	**対応期限**	スプリント8のレビューまでに計測結果を提示
11	**再検討条件**	データ件数が3万件を超える／同時利用が上限を超える場合

② ツールの役割分担と正本の統一

Slack・Teams ｜ 流れる会話
相談・速報の場。決定の保存先にはしない

Jira等のチケット ｜ 作業の状態
受入条件と進捗を保持。決定の理由は持たない

Confluence等の文書 ｜ 正本（唯一の原本）
決定ログはここに集約し、他は全てここへ参照を張る

運用を続けるための4つのルール

1. 会議中に書く
終了後の整形作業にすると記録は残らない。

2. 1決定＝1レコード
議事録に混ぜず、決定単位で検索可能にする。

3. 決定は上書きせず追記する
変更時は新レコードを作り、旧決定へ参照を張る。

4. 未決も記録する
「未決・決定期限・暫定案」を明示して残す。

重要：項目4・5・6・11（理由／却下案／前提／再検討条件）の欠落が、決定の蒸し返しを生む最大の要因である。

事実：11の記載項目とツール統一の方針は提供構成案に基づく／解釈：ツールを会話・状態・正本の3層に整理／仮説：記述例の数値（3秒以内・1万件・平均40秒）は説明用の設定値（仮定値）／提案：正本を1か所に定め決定を追記管理する　出典：本書構成案（提供資料 P13）

認識齟齬から合意形成まで：顧客管理システムの検索機能

「簡単に検索できるように」という一文の要求は、利用者・対象項目・性能・一致条件の4点が未定義のまま着手されると必ず手戻りを生む。着手前に7つの質問と受入条件を通すことで、判断はレビュー後からレビュー前へ移動する。

① 当初の要求

「顧客を簡単に検索できるようにしてほしい」

依頼はチャットで1行のみ。

背景・利用者・利用場面の記載なし。

この文面がそのままチケット化され、開発チームは「氏名での検索機能」と解釈して着手した。

② 発生した問題

- 「簡単」の定義が人によって異なる
  操作手順数か、検索精度か、速度か
- 検索対象項目が決まっていない
  氏名／会社名／電話／担当者／過去取引
- 表示速度の基準がない
  許容待機時間が合意されていない
- 部分一致・完全一致の認識が異なる
  依頼側は部分一致、実装は完全一致を想定

③ 実施した対話

Q1・Q2（P9）
利用者は営業事務3名、電話応対中に照会する場面と判明

Q3・Q4（P9）
現在は台帳と別システムを併用し、平均約40秒を要していた（仮定値）

Q5・Q7（P9）
必須は会社名・電話番号の部分一致、成功基準は「通話中に完了できること」

④ 合意形成後

- 利用者と利用場面を明確化
- 必須検索項目を決定（会社名・電話番号／部分一致）
- 3秒以内という性能基準を設定（仮定値）
- 画面モックで操作方法を確認
- 受入条件と対象外範囲を決定ログに記録

改善前後の違い（同一機能・同一チームでの比較）

観点	改善前	改善後
手戻りの発生時点	実装完了後のレビューで仕様変更が発生	着手前の質問段階で条件を確定
レビューの論点	「これは想定と違う」から議論を開始	受入条件との一致確認のみで判定
意思決定	決定者が不明確で、再議が複数回発生	POが判断し、理由と再検討条件を記録

本事例からの示唆
変わったのは開発の実力ではなく、着手前に確認する項目である。7つの質問と受入条件の合意は、追加工数ではなく手戻り工数の前払いである。

事実：要求文・発生した問題4点・合意形成後の5項目は提供構成案に基づく／解釈：問題から合意までを4段階の流れとして再構成／仮説：現状の所要時間（平均約40秒）・利用者3名は説明用の設定値（仮定値）／提案：着手前に7つの質問と受入条件の合意を必須化する　出典：本書構成案（提供資料 P14）

実践チェックリスト・まとめ

13項目のチェックは、スプリントの各時点で「合意が維持されているか」を確認するための最小構成である。未達項目が3つ以上ある場合、対策は個人の努力ではなく運用ルールの見直しとして扱う。

スプリント開始前（5項目）

- [ ] スプリントゴールが共有されている
  参照：P7 プランニング
- [ ] バックログの目的（なぜ）が説明されている
  参照：P5 要求の階層
- [ ] 受入条件が明確になっている
  参照：P10 Definition of Ready
- [ ] 意思決定者（A）が決まっている
  参照：P6 RACI
- [ ] 対象外の範囲が明記されている
  参照：P12 段階的リリース

スプリント中（4項目）

- [ ] 課題や遅延を早期に共有している
  参照：P8 デイリー5項目
- [ ] 仕様変更の影響範囲を確認している
  参照：P13 影響範囲の記録
- [ ] 判断待ち事項に期限がある
  参照：P6 判断期限と既定路線
- [ ] 決定事項を記録している
  参照：P13 決定ログ

危険信号：判断待ちが3件以上・期限なしで滞留している状態は、決定構造の不備を示す。

スプリント終了時（4項目）

- [ ] 成果物を実際の画面で確認している
  参照：P7 レビューの確定物
- [ ] 未完了事項を明確にしている
  参照：P10 Definition of Done
- [ ] 改善アクションに担当者と期限がある
  参照：P7 レトロスペクティブ
- [ ] 次のスプリントへ学びを反映している
  参照：P11 定着フェーズ

運用の要点：改善アクションは1スプリント1〜2件に絞り、次回開始時に達成を確認する。

まとめ：アジャイル開発における「合意」の定義

合意とは、変更しない約束ではない。現時点の前提・判断・完了条件を関係者でそろえ、変更が生じた際に再確認できる状態をつくることである。

したがって管理すべき対象は「変更の発生件数」ではなく、**前提が変わった際に再確認できる仕組みが機能しているか**である。決定ログと受入条件が、その仕組みの中核となる。

事実：13のチェック項目とまとめの定義は提供構成案に基づく／解釈：各項目に本書の該当ページを対応付け／提案：未達3項目以上は運用ルールの見直し対象とする
出典：本書構成案（提供資料 P15）

お問い合わせ先

本書の各手法は、体制・契約形態・組織規模に応じた調整が必要である。自社の状況に合わせた適用方法については、下記までお問い合わせいただきたい。

お問い合わせ先

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

Start Challenge Consulting co., ltd.

メールアドレス
info@startchg.com

担当
平出

お問い合わせの際は、対象プロジェクトの体制（発注・受託の別）、チーム規模、現在お困りの事象（本書P3の症状①～⑧のうち該当するもの）をお知らせいただくと、初回のご案内が具体的になる。

ご相談いただける主なテーマ

コミュニケーション経路と決定構造の設計
RACIの整備、意思決定者とエスカレーション条件の定義（本書P6）

要求の具体化と受入条件の運用支援
7つの質問、Definition of Ready／Doneの定着（本書P9・P10）

決定ログと記録基盤の整備
正本の一元化、ツール（チャット・チケット・文書）の役割分担（本書P13）

イベント運用の見直しと研修
形骸化したイベントの再設計、職種別のコミュニケーション研修（本書P4・P7）

合意とは、変更しない約束ではない。
前提が変わったときに、関係者が同じ基準で再確認できる状態をつくることである。

Start Challenge Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

事実：連絡先情報はご提供内容に基づく／提案：ご相談テーマは本書の各章に対応する支援領域として整理

本書の記載内容の無断転載・二次配布を禁じます。