認識齟齬を防ぐ確認・記録・合意形成

「言った・言わない」を防ぐ実践策





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

発行年月：2026年8月

STRICTLY CONFIDENTIAL

はじめに―本資料が扱う問題と構成

プロジェクトのトラブルは作業ミスよりも認識の違いから生じる。議事録を作成しても防げないのは、記録が「確認」と「合意の確定手続き」に結びついていないためである。

問題の起点は「作業ミス」ではない

仕様どおりに作っても手戻りが発生する

作業品質ではなく、期待していた内容そのものが食い違っている。

議事録を作成してもトラブルは防げない

記録は残っても「最終的に何が確定したか」が示されていない。

立場によって言葉の解釈が異なる

発注者・コンサルタント・開発会社で、前提と優先順位が違う。

同じ言葉を使っていても、想定する**範囲・基準・優先順位**が異なれば、成果物は必ず期待と乖離する。

本資料で解説する3つの対策

STEP 01

確認

相手の理解を引き出し、解釈の違いをその場で発見する。抽象語を数値・条件に置き換える。

STEP 02

記録

会議内容・決定事項・課題・変更を情報の種類ごとに分けて残し、最新状態を特定できるようにする。

STEP 03

合意形成

承認者・承認方法・期限を定め、関係者の意思を確定させる。変更は正式手続きで反映する。

解釈：本資料の課題整理は発注者・コンサルタント・開発会社間の実務上の役割差に基づく／提案：確認・記録・合意形成を一連の運用ルールとして設計する

認識齟齬とは何か

認識齟齬は「同じ言葉を使いながら想定している内容が異なる状態」であり、伝えたことと相手が理解したことは一致しない。目的・スコープ・要件・期限・品質・費用・役割分担で発生しやすい。

定義　関係者が同じ言葉を用いながら、その言葉が指す**範囲・基準・前提**を互いに異なって想定している状態。

伝えたこと（発注者）

「使いやすい管理画面にしてほしい」

想定：現場担当者が1画面で入力を完結でき、教育なしで使えること。

≠

解釈の分岐

相手が理解したこと（開発会社）

「使いやすい管理画面にする」

想定：既存システムと同等の操作体系に合わせ、標準的な画面構成にすること。

認識齟齬が発生しやすい7つの対象

目的	スコープ	要件	期限	品質	費用	役割分担
何のために実施するのか	どこまでを対象とするか	何を満たせば良いのか	いつまでに何を出すか	何をもって合格とするか	誰がどこまで負担するか	誰が決め、誰が作るか

「伝えたこと」と「相手が理解したこと」は一致しない。理解の一致は、**確認という行為によってのみ検証できる。**

事実：同一の用語が関係者間で異なる範囲・基準を指し得る／解釈：7対象は齟齬の発生箇所を整理した分類／提案：対象ごとに確認項目を定型化する

「言った・言わない」が起きる5つの原因

「言った・言わない」は、口頭指示・抽象語の放置・参加者間の理解差・決定と検討の混同・変更の非合意という5つの構造から生じており、悪意ではなく記憶と解釈の違いが原因である。

原因後1

口頭だけで指示・回答している

会議や電話で合意した内容が文書化されず、双方の記憶に依存した状態で作業が進む。

原因後2

曖昧な言葉を具体化していない

「なるべく早く」「使いやすく」が数値・条件・成果物に置き換えられていない。

原因後3

会議参加者によって理解が異なる

同じ説明を聞いても、立場・関心・前提知識が違えば結論の受け取り方が変わる。

原因後4

決定事項と検討事項を区別していない

「提案」「保留」が、後になって「決定済み」として記憶・主張される。

原因後5

変更内容を正式に合意していない

追加要望が口頭のまま作業へ反映され、費用・納期の前提だけが取り残される。

悪意ではなく、記憶と解釈の違いによって発生する。

時間が経つほど、**それぞれの記憶が都合よく補正される**。

解釈：5原因は発生構造による分類（責任追及ではなく再発防止のための整理）／提案：原因ごとに確認・記録・合意形成の対策を割り当てる

なぜ議事録だけでは防げないのか

議事録は会議内容の記録であり、必ずしも合意書ではない。確認・承認・期限の手続きが伴わないため、「最終的に何を決めたか」が関係者間で確定しない。

議事録が抱える限界	結果として現場で起きること
記録の目的が「合意」ではない	会議内容は残るが、確定事項としての効力を持たない
発言の羅列で決定が埋もれる	「最終的に何を決めたか」が読み取れない
出席者が議事録を確認していない	誤記や解釈違いがそのまま前提として残る
欠席者・意思決定者に伝わっていない	決定を知らない関係者が別の前提で作業を進める
修正期限と承認方法が未定義	いつ、誰の承認で確定したのかが特定できない
複数の議事録に情報が分散	最新の共通認識がどの文書なのか分からない

> 議事録は**「記録」**であり、それ自体は**「合意」ではない**。決定事項の抽出・共有・承認・期限を、記録とは別の手続きとして設計する必要がある。

解釈：議事録の限界は運用設計（確認・承認・期限）の欠落に起因する／提案：議事録とは別に決定事項一覧と承認フローを設ける（P9・P12で詳述）

確認・記録・合意形成の3段階モデル

認識齟齬対策は「確認で解釈の違いを発見し、記録で事実を残し、合意形成で意思を確定する」3段階で成立する。記録するだけでは不十分であり、相手の理解と意思の確認が前提となる。

段階	目的	主な行動	完了の判定基準
確認	解釈の違いを発見する	質問、復唱、具体化	相手の言葉で同じ内容が再現される
記録	後から確認できる状態にする	議事録、課題表、決定事項一覧	最新版の所在と更新日が特定できる
合意形成	関係者の意思を確定する	承認、期限設定、変更管理	承認者の意思表示が記録に残っている

3段階の連鎖 — いずれかが欠けると認識齟齬が残存する

STEP 01　確認

相手の理解を言語化させ、抽象語を数値・条件へ具体化する。
欠落時：誤った前提のまま記録が作られる。

→

STEP 02　記録

情報の種類ごとに管理場所を分け、日付・担当・期限を残す。
欠落時：事実確認の根拠が失われる。

→

STEP 03　合意形成

承認者・承認方法・異議申し立て期限を定めて確定させる。
欠落時：決定が争点として蒸し返される。

記録するだけではなく、**相手の理解と意思を確認する**ことが前提となる。

重要度に応じて**確認・記録・承認の強度を変える**（費用・納期・契約に影響する事項は最も厚く）。

提案：3段階モデルを標準運用として定義し、重要度区分（高＝契約・費用・納期／中＝要件／低＝運用）ごとに必要な手続きを規定する

認識齟齬を防ぐ「確認」の技術

確認とは相手の発言をなぞることではなく、自分の言葉で要約し、抽象語を数値・条件に置き換え、前提・例外・やらないことまで明示させる能動的な作業である。

確認の6つの行動

01 相手の発言を自分の言葉で要約する
復唱ではなく再構成することで、理解のずれが表面化する。

02 抽象的な表現を数値や条件に置き換える
「早め」「十分」を日付・件数・合格基準へ変換する。

03 「誰が・何を・いつまでに」を確認する
主体が特定されない依頼は、実行されないまま滞留する。

04 前提条件と例外条件を質問する
例外の扱いは、後から最も争点になりやすい領域である。

05 やらないことも明確にする
対象外の明示は、スコープ拡大への最も有効な防止線となる。

06 確認結果をその場で文字にして見せる
画面共有で表示し、相手の目で正誤を判断させる。

確認に使える質問例

目的の確認

> 「今回のゴールは〇〇という理解で合っていますか」

期限の具体化

> 「“早め”とは、具体的にいつまででしょうか」

スコープの線引き

> 「〇〇は今回の対象外という認識でよいでしょうか」

いずれも**閉じた質問（Yes／No で答えられる形）**にする。開いた質問は解釈の幅を残し、確認の役割を果たさない。

確認は**その場で行う**。会議後の確認は、記憶の補正が始まった後の作業となる。

提案：確認の6行動を会議進行の標準手順とし、質問例をファシリテーション用テンプレートとして共有する

曖昧な言葉を具体化する方法

抽象語を放置すると、各自が自分に都合のよい解釈で作業を進める。数値・条件・サンプル・画面・成果物のいずれかに変換して初めて、共通認識が成立する。

曖昧な表現	確認すべき内容	具体化した記述の例
なるべく早く	具体的な期限・優先順位	3月15日 17時までに初版、他タスクより優先
使いやすく	対象ユーザー・利用場面・評価基準	現場担当が1画面・3クリック以内で登録を完了できる
柔軟に対応	対応範囲・追加費用・承認者	月5件までは範囲内、超過分は変更管理票で別途見積
基本的に	例外条件・判断ルール	原則は自動処理、A区分のみ手動、判断は業務部長
問題ない品質	合格基準・テスト条件	受入テスト全項目合格、重大不具合ゼロで検収
前回と同じ	参照資料・対象バージョン	要件定義書 v1.3（2月10日承認版）の第4章に準拠

共通認識をつくる5つの変換手段

数値	条件	サンプル	画面	成果物
日付・件数・時間・金額で表す	原則と例外、判断者を定める	実データや帳票の実例で示す	画面案・遷移図で操作を見せる	提出物の名称と粒度を確定する

抽象語を放置しない。**具体化できない項目は「未確定事項」として記録し、確定期限と確認担当者を明示する。**

解釈：右列の記述例は具体化の水準を示す参考記載（実プロジェクトの数値ではない）／提案：頻出する抽象語を用語集として整備し、確認漏れを防ぐ

「記録」を議事録だけに頼らない

記録を1つの議事録に集約すると最新状態が特定できなくなる。情報の種類ごとに管理場所を分け、各記録に日付・内容・担当者・期限・承認者・ステータスを備えることで、事実の追跡が可能になる。

情報の種類ごとに管理場所を分ける

情報の種類	管理場所	管理の主眼
会議内容	**議事録**	経緯と論拠を残す
決まったこと	**決定事項一覧**	確定内容と承認者を一元化
未解決事項	**課題・論点管理表**	決定期限と滞留を可視化
担当作業	**タスク管理表**	担当と進捗を追跡
要件の変更	**変更管理票**	影響評価と承認を紐づける
リスク	**リスク管理表**	発生前の対策合意を残す

各記録に必須の6項目

- **日付** 起票日・更新日を明記
- **内容** 決定・依頼・保留を区別
- **担当者** 組織名ではなく個人名で
- **期限** 実施期限と決定期限を分ける
- **承認者** 誰の承認で確定するかを明示
- **ステータス** 検討中／承認待ち／確定

記録設計の原則

議事録は「経緯」を残す文書であり、確定情報の参照先にはしない。**決定事項・課題・変更は、それぞれ専用の一覧で最新状態を1か所に維持する。**

最新版の特定ルールを併せて定義する

保管場所を1か所に限定し、版番号と承認日を付す。メール添付の複製を正本としない。

提案：6種の記録と必須6項目をプロジェクト標準として定義し、キックオフ時に保管場所・更新責任者を合意する

伝わる議事録の基本構成

議事録は発言の時系列ではなく、冒頭に「何が決まったか」を置いた構成にする。決定・依頼・提案・保留を明確に区別し、修正・異議申し立て期限を記載して初めて合意の基礎となる。

議事録に含める8項目（記載順）

1. **会議の目的**
   何を決めるための場だったか
2. **日時・参加者**
   欠席者と共有先も明記する
3. **決定事項**
   最上部に配置し承認者を併記
4. **継続検討事項**
   決定期限と論点を明示する
5. **宿題・担当者・期限**
   個人名と日付で特定する
6. **リスク・懸念事項**
   影響と対応方針を添える
7. **次回までの確認事項**
   誰に何を確認するかを書く
8. **修正・異議申し立て期限**
   期限到達後の扱いも記載する

4区分の明確な書き分け

決定	承認者が確定させた事項。変更には変更管理を要する。
依頼	実施を求める事項。担当者と期限が必須。
提案	検討材料の提示。未承認であることを明記する。
保留	未決事項。決定期限と決定者を必ず添える。

区分を付さない記載は、後に「決定済み」と読み替えられる危険がある。

議事録作成の3原則

発言を時系列で並べるだけの議事録にしない。読み手は経緯ではなく結論を必要としている。

最初に「何が決まったか」を記載する。冒頭3行で決定事項が読み取れる状態にする。

決定・依頼・提案・保留を明確に区別する。区分のない記述は争点の原因となる。

提案：8項目・4区分を議事録テンプレートに反映し、修正期限（例：配信後2営業日）を運用ルールとして合意する

合意形成の正体

合意形成は全員の賛成を得ることではなく、意思決定者が選択肢と影響を理解した上で判断することである。したがって合意の前に、論点・選択肢・影響・推奨案を整理して提示する責任がコンサルタント側にある。

誤った理解

合意形成とは**「全員が賛成すること」**である。反対意見がなくなるまで議論を続ける。

正しい理解

意思決定者が選択肢と影響を理解して判断することである。判断できる材料の提示が要件となる。

合意前に整理すべき7項目 — 判断材料の標準セット

01 決めるべき論点

今回の会議で確定させる問いを1文で示す。

02 選択肢

2案以上を提示する。「実施しない」案も含める。

03 メリット・デメリット

各案の利点と不利点を同一の観点で並べる。

04 費用・納期・品質への影響

3要素すべてについて増減を明示する。

05 推奨案

推奨する案とその根拠を明記し、判断を助ける。

06 決定期限

未決による影響（遅延・追加費用）を併記する。

07 最終決定者

誰の意思表示をもって確定とするかを、事前に特定しておく。

役職ではなく個人名で記録する。

「沈黙＝合意」と判断しない。反応がないことは、内容を理解した上での承認とは異なる。明示的な意思表示を得るまで、当該事項は未確定として扱う。

提案：重要論点は7項目を1ページに整理した「判断シート」で提示し、決定内容と決定者を決定事項一覧へ即時反映する

重要事項を確実に合意する方法

合意は「読み上げ確認 → 決定事項の抜き出し共有 → 事前に定めた方法での承認 → 異議申し立て期限の到達」という一連の手続きで確定させる。誰の承認をもって確定とするかは、あらかじめ明文化しておく。

合意確定の4ステップ

STEP 01 会議中

決定内容を読み上げて確認する

終了前5分で決定事項を音読し、参加者全員から明示的な同意を得る。

→

STEP 02 会議直後

決定事項だけを抜き出して共有する

議事録本体とは別に、決定事項のみを箇条書きで送付する。

→

STEP 03 承認

事前に定めた方法で承認を得る

承認方法をプロジェクト開始時に合意し、都度の判断を排除する。

→

STEP 04 確定

異議申し立て期限の到達

期限内に異議がなければ確定。期限は明記する。

承認方法の選択 — 重要度に応じて強度を変える

承認方法	適用する事項	留意点
チャットでの承認	日常的な運用判断	履歴が流れるため別途転記
メール返信	要件・仕様の確定	承認文言を定型化する
ワークフロー	費用・納期の変更	承認経路と代理者を定義
電子署名	契約・検収	署名権限者を事前に確認

確定条件の明文化

- **異議申し立て期限を設定する**（例：共有後2営業日）。期限は決定事項の共有文に必ず記載する。
- **契約・費用・納期に影響する事項は責任者から承認を得る**。実務担当者の了解では確定しない。
- **誰の承認をもって確定とするかを明文化する**。承認権限者を役割・金額区分ごとに一覧化する。

解釈：適用区分と留意点は一般的な運用例（プロジェクト規程により調整を要する）／提案：承認方法・承認権限者・異議申し立て期限をキックオフ時に文書合意する

変更要求で「言った・言わない」を防ぐ

追加要望と当初要件を混同すると、費用・納期の前提が崩れたまま作業が進む。変更は「受領→確認→影響評価→案の提示→責任者承認→記録更新」の6段階フローで処理する。

変更要求を受けた際の基本フロー

STEP 01
変更要求を受領
口頭要望も変更管理票に起票し、受領日と依頼者を記録する。

→

STEP 02
内容と背景を確認
当初要件との差分と、変更が必要になった理由を特定する。

→

STEP 03
費用・納期・品質への影響を評価
3要素すべてを定量で示す。影響なしの場合も明記する。

→

STEP 04
対応案と非対応案を提示
「対応しない場合の影響」も併せて示し、判断材料を揃える。

→

STEP 05
責任者が承認
承認権限者本人の意思表示を、記録として残す。

→

STEP 06
計画・要件・記録を更新
要件書の版を更新し、決定事項一覧へ承認者を記録する。

運用上の3つの禁則

禁則 01
「少しだけ」「ついでに」をその場で受け入れない
軽微に見える追加も起票する。累積が納期遅延の主要因となる。

禁則 02
正式承認前に確定として扱わない
資料・連絡文に「検討中（未承認）」と明記し、着手前提を防ぐ。

禁則 03
変更履歴と承認者を残さない運用をしない
版番号・承認日・承認者を要件書と変更管理票の双方に記録する。

変更管理の要点

追加要望と当初要件を混同しない。「当初要件のどこに対する変更か」を差分として示すことが、費用・納期の合意を成立させる前提となる。

提案：6段階フローを変更管理票の必須フィールドと対応させ、STEP03の影響評価なしにSTEP05へ進めない運用とする

認識齟齬が起きたときの対処法

発生後は「誰が悪いか」ではなく「どこで認識が分かれたか」を特定する。事実の整理から共通認識の再文書化、影響再評価、運用ルールへの反映までを一連の手順として実施する。

対処の6ステップ

01 感情的に「言った・言わない」を争わない
責任論に入った時点で、事実の確認と復旧の議論が停止する。

02 メール・チャット・議事録・仕様書から事実を整理する
日付順に記録を並べ、記憶ではなく文書で経緯を再構成する。

03 「どこで認識が分かれたか」を確認する
分岐点を1点に特定する。特定できれば対策も具体化できる。

04 現在の共通認識を改めて文章化する
過去の是非ではなく、これからの前提を新たに合意して残す。

05 費用・納期・品質への影響を再評価する
復旧作業を変更管理として扱い、影響と負担を明示して合意する。

06 再発防止策を運用ルールへ反映する
確認項目・記録様式・承認手順のいずれかを具体的に改定する。

顧客への伝え方 — 5項目の構成順

事実	記録に基づき、何が起きたかのみを述べる。
影響	費用・納期・品質への影響を定量で示す。
対応案	複数案を並べ、各案の条件を同一観点で比較する。
推奨案	推奨する案と、その根拠を明確に述べる。
判断事項	顧客に判断してほしい事項と決定期限を示す。

この順序を崩すと、報告が**弁明**として受け取られる。事実から入り、判断事項で終える。

対応の原則

責任の所在ではなく、**分岐点の特定と前提の再合意**を目的とする。

提案：発生時は6ステップを実施し、STEP06の改定内容を次回プロジェクトの標準ルールへ反映する

実践チェックリスト・まとめ

会議前・会議中・会議後の各段階で確認項目を運用すれば、認識齟齬は個人の力量ではなく仕組みで抑制できる。目的は「議事録を作る」ことではなく「共通認識を管理する」ことである。

会議前 PREPARE

- ☐ 会議の目的と決めるべき事項を事前に共有したか
- ☐ 意思決定者が参加しているか（代理の権限範囲を確認したか）
- ☐ 必要な資料と選択肢（メリット・デメリット付き）を準備したか
- ☐ 決定期限と最終決定者を確認したか

会議中 FACILITATE

- ☐ 曖昧な表現を数値・条件・成果物に具体化したか
- ☐ 決定事項と検討事項を区別して確認したか
- ☐ 担当者・期限・承認者を個人名と日付で確認したか
- ☐ 終了前に決定内容を読み上げ、同意を得たか

会議後 CONFIRM

- ☐ 決定事項を優先して記録したか（冒頭に配置したか）
- ☐ 欠席者・意思決定者を含む関係者全員へ共有したか
- ☐ 修正・異議申し立て期限を設定し、明記したか
- ☐ 要件書・課題表などの正式資料を更新したか

まとめ

確認 — 解釈の違いを発見する

抽象語を具体化し、相手の言葉で理解を再現させる。

記録 — 事実を残す

情報の種類ごとに管理し、最新状態を1か所に維持する。

合意形成 — 意思決定を確定する

承認者・承認方法・期限を定め、変更は正式手続きで扱う。

「議事録を作る」から「共通認識を管理する」へ転換する。

提案：本チェックリストをプロジェクト標準の運用ルールとして採用し、キックオフ時に発注者・開発会社と合意する

お問い合わせ

本資料で示した確認・記録・合意形成の運用設計は、プロジェクトの規模・体制・契約形態に応じた個別調整を要する。導入支援・運用ルール策定に関するご相談を承ります。

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

CONTACT INFORMATION

会社名	Start Challenge Consulting
担当	平出
E-mail	info@startchg.com

お問い合わせの際は、対象プロジェクトの**体制・フェーズ・お困りの事象**を併せてご連絡ください。

「議事録を作る」から「共通認識を管理する」へ。

本資料の記載内容は、一般的なプロジェクト運用を前提とした整理である。適用にあたっては個別の契約条件・社内規程をご確認ください。