

# Agile 紛争から学ぶ教訓の見える化

大高浩<sup>1,2,a)</sup>

受付日 2024 年 10 月 7 日, 採録日 2024 年 10 月 7 日

**概要:** 情報システムの開発において, 令和から急増中の Agile 紛争の現状を最近の裁判例で分析, DX 遅れが指摘される我が国の社会問題として, その真因を特定, 施すべき対策を教訓としてまとめた. また Waterfall→Agile 移行で開発成功率を向上した米国との比較も行い, 我が国においてデジタル後進国の一因と考えられる Agile 普及の低迷に対し, その要因を特定し長期的な改善策についても示唆も加え, わが国における Agile 普及による DX 促進施策について提言する.

**キーワード:** IT 紛争教訓の見える化, Agile 開発の改善

## Visualizing Lessons Learned from Agile IT Disputes

HIROSHI OHTAKA<sup>1, 2, a)</sup>

Received: October 7, 2024, Accepted: October 7, 2024

**Abstract:** Visualizing Lessons Learned of IT Disputes, we discussed further improvement of Agile Development.

**Keywords:** Visualizing Lessons Learned of IT Disputes, Improvement of Agile Development in Japan

### 1. はじめに

わが国ではデジタル化による業務変革をする DX の遅れが指摘され, DX 推進策として期待された Agile 開発でとん挫や紛争が増えている (図 1). 一方, 米国では 2017 年, Agile 開発が連邦 IT プロジェクトの 8 割を占め[1], ほぼ全企業で導入[2]され, 2020 年 Standish レポート[3]では, Waterfall と比べ Agile でとん挫(Failed)率が大幅に低減し

件数	東京地裁判決件数						
3	(WestlawJapan.判例秘書等における「アジャイル」						
2	検索結果.ただし, 開発紛争事件のみ)						
0.8							
	H24~28	H29	H30	R1	R2	R3	R4

図 1 Agile 開発で増加する紛争事件

Figure 1 Increasing Dispute Cases of Agile Development

ている(図 2). これに対し, わが国における 2023 年度の IPA 調査[4] では, Agile 開発利用企業が全体の 60%で Waterfall の 74%と比較して少なく, 紛争増加と相まって, わが国の DX 後進性の一因を現わしている.

本稿では, わが国における IT 開発のとん挫や, それに伴う紛争を防ぐために行われてきた従来の研究を振り返る. さらに, Agile 開発紛争の裁判例などの客観的事実の分析から, IT 開発の Agility を損ねている真因を「見える化」手法[5] のステークホルダー俯瞰図を活用することで特定する.

この結果, 先人が残してきた紛争の教訓を学び直すことで, Agility を損ねない IT 開発の方法について明らかにする. また, その開発で Agility 向上に成功したユーザとベンダが, 開発成功率向上に成功し米国並み Agile 開発にキャッチアップし, さらに米国を超えるために施すべき方策についても議論する.

1 1 (株)IT Mieruka リサーチ  
IT Mieruka Research Ltd.  
2 IT 紛争研究会

IT Dispute Institute of Lessons learned  
a) otaka@mail.goo.ne.jp

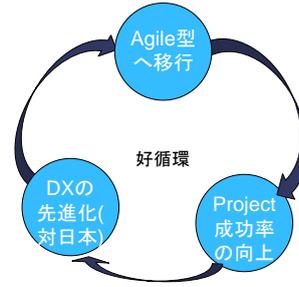
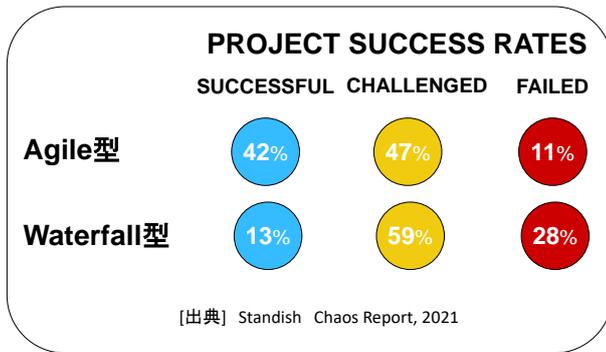


図2 米国における Agile 型開発の成功率が Waterfall 型開発を大きく超過(R2 年)  
 Figure 2 Agile Projects are much likely to succeed than Waterfall projects in US(2020)

## 2. 従来の研究

IT 開発とん挫等の防止策として次の研究がされてきた。

### (1) 先人の研究 (IPA, 経産省)

Waterfall 型の開発において横行していた、要件定義から開発完了まで一括請負でのベンダ発注を抑止し、不十分な要件定義のときはベンダに開発委託をさせないことで開発のとん挫や開発を早期完成(Agility 確保)するために、図3に示す IPA「原理原則 17 か条」[6]や経産省「モデル取引」[7]が公開された。

### (2) Agile 開発向けモデル契約の研究(最近の IPA)

ユーザとベンダとの間の契約は、開発開始から完成まで準委任の一括契約とした[8]。しかし、Agile の最重要目標「Agility」の眼で我が国の実態(紛争)を把握、「Agility 向上」に注力したとは考えられない。また、ユーザとベンダの義務を見える化した先人の教訓が紛争の予防法学的なガイド役を果たしてきたことについて、理解が不足し、義務の曖昧さ許すモデル契約を研究の結論としている。この結果、図1に示す紛争増加を防ぐガイド役にはなっておらず、結果として、一般のユーザとベンダとによる Agile 開発において、「Agility 低下」を招き、図2に示したように、「Agility」において向

上が進む米国に比べ、我が国は遅れがますます拡大してしまっている、と見ることができる。

### (3) 情報処理学会 LIP におけるモデル契約研究

IPA がユーザとベンダとの間の契約を定めたのに対して、LIP(情報処理に関する法的問題研究グループ)では、Agile 開発に係わる各ステークホルダー(プロダクトオーナー、スクラムマスター、など)毎の役割・責任を定めている[9]。一見、DX の流れに乗っているが図1の紛争増加や Waterfall よりもひどい結果を招いた事例[10]など実社会の問題の研究やその公開議論を避けている上、我が国の一般的なユーザとベンダとの契約に基づく Agile 開発は、IPA の研究成果に委ねるだけに留めている。

## 3. Agile 紛争裁判例とその分析による学び

### 3.1 当事者の義務感

直近の紛争に対する裁判例で下記実態が明らかになった。  
 事例1 [11] [13] [18] : ベンダは Agile 宣言に従って、「ドキュメント(品質積み上げの証跡)は不要」と理解し、プロマネ責任(品質積み上げ説明) 免責を主張。  
 事例2 [12] : ユーザは「システム化の経営方針を伝えて Agile で開発委託、それを具体的な仕様にしてシステムを完成できなかったのはベンダの債務不履行だ」と主張。



図3 IPA と経産省による紛争防止教訓  
 Figure 3 Lessons Learned from Dispute-cases by IPA

事例3 [14] : ユーザの要件が曖昧であったので、ベンダはIPAモデル(準委任)契約で受注。懸念通りユーザ要件は「必須納期の間際」まで決定されなかった。ベンダは開発を続行、ベスト尽くすも、Agileは”銀の弾“ではなくITは未完成。地裁はベンダに損害賠償(PM義務違反)を命令。

事例4 [15] : ベンダとユーザの合意(要件定義・契約範囲)文書不要と誤認、Agileを理由に納期すら確定せず。

事例5 [17] : Agile開発でユーザの要件定義が曖昧であったため、ベンダは一部を開発取消と解釈。

何れの事例も、開発プロジェクトがとん挫したことで「Agility」(変化即応性)が大きく損なわれ、何のためのAgile開発だったのか疑問となった。

ユーザ並びにベンダの経営におけるAgile開発に対する義務感(裁判例から次の通りであった)。

事例1

ベンダ経営は、Agile開発なのでプロマネ責任(完成までの品質積上げと証跡で立証)から免れると判断。

事例2

ユーザ経営は、抽象的な経営方針(要件定義責任果たさず)でも、Agileなので開発できるものと誤認。

事例3

Agileなので、ユーザ経営は要件定義を必須納期間際まで済ませないで良いと思っていた。どのベンダが開発しても納期は守ることは不可能だった。

事例4

双方の経営は、Agileなので要件合意(要件品質完成)や完成品質・目標納期の取決めが曖昧でも問題視しなかった。

事例5

Agileなので、ユーザは希望機能の要件定義が曖昧、受託ベンダは要件の確認や合意を行うプロマネとしての義務を果たしていなかった。双方の経営は、これも問題視しなかった。

即ち、Agileを「何でもアリ」と考え、ユーザ/ベンダは自らの義務を果たさず、互いに相手の義務違反を主張していた。

### 3.2 「見える化」手法による日米比較

Agile開発の現場について、日米双方の実態をITプロジェクトの「見える化」手法(ステークホルダー俯瞰図) [5]を使い、IT紛争研究会[付録A.1]で可視化すると図4のとおりとなった。内製化が基本となっている米国では、プロダクトオーナー(PO)、スクラムマスター(SM)など、主要な役割は全てユーザ企業の社員が担い、ベンダが参加していてもユーザ企業社員の指揮命令下でのみ働くエンジニアに限られている。これに対し日本の一般のユーザとベンダによるAgile開発では、全く逆で、ほとんどベンダ企業のメンバが担い、ユーザ企業は主導権を放棄している。これはIT人材が米国ではユーザに偏っているのに対し、日本ではベンダに偏っていることも一因と考えられる。

### 3.3 課題特定

一般のベンダとユーザは、義務感が希薄で、要求変更など「何でもアリ」と考え、その結果紛争多発(事例1~5)。日本の現場では何故Agile開発でとん挫、紛争に至るのか、という視点から次の課題が見えるようになった(図5)；

#### 課題① 基礎が欠落

米Agile宣言はユーザ企業の組織(IT部門)の立場で同企業の事業部門に向けて行われたものである。同宣言提唱者は、宣言前に開発実務における成功・失敗経験によりIT開発の完成までの条件や、成果物のQCDの相互関係の制約に関する原理を体得し、ベンダ丸投げが多い日本とは異なり、要件定義やプロマネの義務までを自ら果たしてきた。即ち、彼らには各義務を果たせる「基礎」が出来上がっており、その「基礎」の上で、自律的なAgile開発プロセスの運用実績も積み、Agile宣言を提唱するに至ったと考えられる。

これに対し我が国では、この「基礎」が無い。この状態で、モデル契約が準委任一括でユーザからベンダに発注するAgile開発が行われている。開発がとん挫すると、互いに相手に義務不履行ありと主張、紛争に至る事例が増え、裁判例

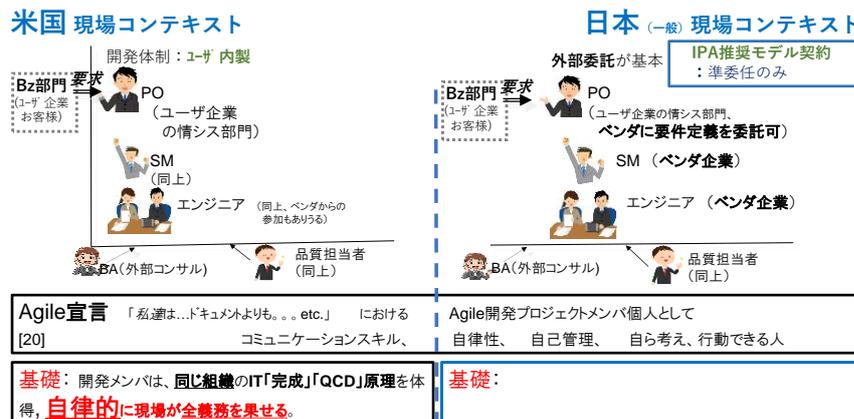


図4 日米Agile開発におけるステークホルダー俯瞰図  
Figure 4 Bird-eye-views of Stakeholders in US and Japan

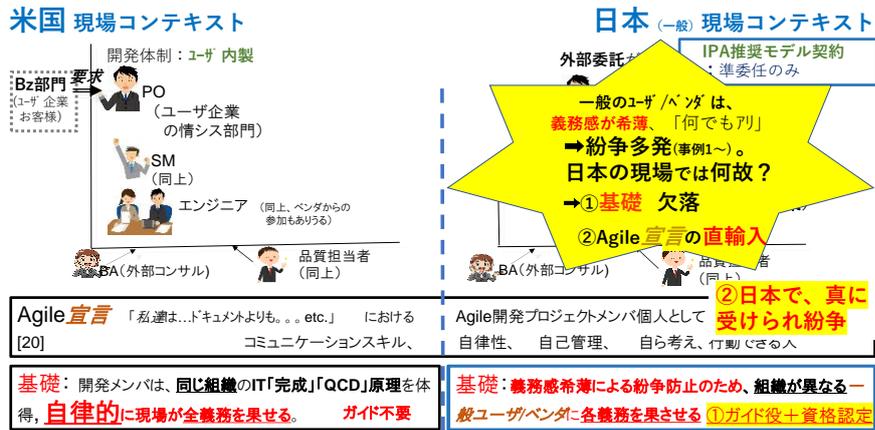


図5 Agile開発における課題①と②  
 Figure5 Issue ①&② to be solved

から当事者の義務感が希薄であったことが判った。かような紛争防止のため、組織が異なる一般ユーザ/ベンダに各義務を果させる仕組みが必要である。自律的に現場が全義務を果せる米国と異なり、我が国ではそれが出来ていないので、ユーザ/ベンダ当事者に、それぞれの義務を果させるような「ガイド役」を、Agile 開発開始前にまず作り、当事者にガイドに従う成功実績を作らせてから、次に Agile 開発を実施する仕組みが必要である (図5)。

**課題② 米 Agile 宣言が日本で真に受けられ紛争へ**

図4に示したコンテキストの日米差にも係わらず、日本では、米 Agile 宣言の和訳が公開されたものの、自国コンテキストに合った焼き直し、これまで無かった。それが、紛争当事者が、自分に都合の良い宣言解釈を許し、その結果、紛争多発の温床になってきた。

**4. 解決策**

**4.1 課題①： 米国で培われている「基礎」の構築**

欠落していた「基礎」(ガイド役)をモデル契約で創るた

め、いきなり準委任契約の「一括」(義務曖昧)を適用する前に、次の前半契約と後半契約とに「2分割」し、義務を「見える化」(図6)する前段契約をまず適用する。

前半)一般のユーザ (PO)が「要件定義の責任」を果たし終える迄の契約 (準委任先のベンダの債務は、要件定義目的の「試作」に留まる；開発「完成」債務はナシ)

後半)一般のベンダが、要件の通り「完成成果物」納品を果たす迄の契約 (ベンダが担う「完成」=QCD 債務を契約で定める：請負が基本)

「一括」準委任契約から、準委任と請負とで連続する複数契約に分けることは、ユーザ、ベンダの経営に対して、自らの義務を果させる動機付けとなる。即ち、

1) ユーザが「要件定義合意」を先延しすると、完成成果物を開発する後半請負契約を始められない。前半契約で IT 開発がとん挫すると責任 (ユーザ責任) が見えることになる。これが、要件定義義務をユーザ経営に果たさせる動機付けとなり、事例2や事例5のような紛争の歯止めになる。また事例3でも、ベンダは請負契約を拒んでいた事実が裁判例

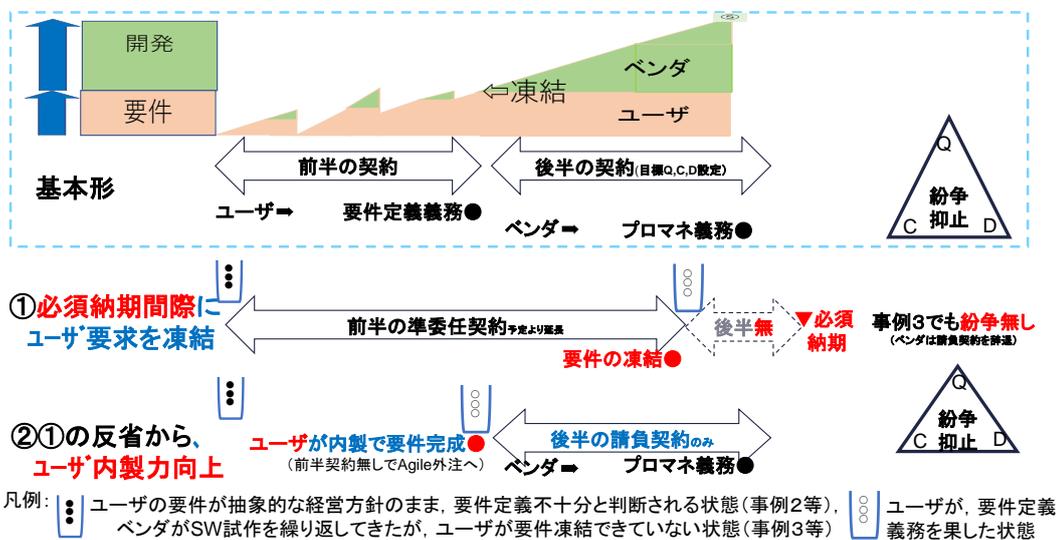


図6 課題解決策①の見える化 (新しいモデル契約)  
 Figure6 Visualizing Solution① (New Model Contract)

で明らかになっており、前半契約で終わり、後半契約の締結を拒否する。従って、図6①に示す通り、後半請負契約そのものがなくなるので、紛争が起きようがない。この事実からユーザが反省し、次の開発では、図6②に示すように、自分の責任で開発がとん挫しないように、自力で期限内要件定義を終える前向きな方向に導かれるものと考えられる。

2) ベンダ経営は準委任契約であると、稼働提供さえすれば、成果物が完成しなくても売上・利益が保証されるものと誤認しがちである。後半契約では、IPAモデル契約と違い、ベンダ経営に対し請負債務となる成果物が要件定義書として見える化され、目標QCDも設定されるため、ベンダ経営にもプロマネ義務を果させる動機付けが働く。義務を果せないベンダは契約しなくなるので、これが、事例1や事例4のような紛争の歯止めとなる。

このモデル契約をAgility向上開発契約と呼ぶ。Agility向上契約で開発を成功させたユーザとベンダは、それぞれの義務を果せるので、次はIPAモデル契約によるAgile開発へ進むことができる。逆に、失敗したら、義務を果さない当事者が裁判所の手間を煩わせることなく判るので、次の開発では、義務を果せる相手(ユーザまたはベンダ)に替えてAgility向上開発を成功するまで続ければ良い。

なお、経産省の開発標準のプロセスとこの契約との対応関係について、付録2で補足する。

## 4.2 課題②：米Agile宣言の日本コンテキストへの是正

### (1) 米Agile宣言を齟齬みにすることによる問題

『私たちは、ソフトウェア(SW)開発の実践あるいは、実践を手助けをする活動を通じて、よりよい開発方法を見つけだそうとしている』で始まるAgileソフトウェア開発宣言[20]を、図4のステークホルダー俯瞰図を参照しながら考える。日本のように一般的には、内製ではなくベンダに外注してアジャイル開発を行う場合は、Agileソフトウェア開発宣言の読み方、解釈の仕方に注意が必要である。例えば、「私たち」には米ユーザ企業のIT開発部門(要件定義義務からプロマネ義務まで全ての義務を自ら担う内製力を持つ)が含まれることは想定されるが、我が国における一般のベンダと一般のユーザによる開発チームも含めて解釈して良いことは、同宣言のどこにも記載が見られない。

続く下記宣言内容にも解釈に注意が必要である。

『この活動を通して、私たちは以下の価値に至った。

プロセスやツールよりも個人と対話を、  
包括的なドキュメントよりも動くSWを』

日本で契約締結の際のユーザ・ベンダ間の合意形成を記録するドキュメントまで軽視されると、契約債務の内容や成果物の仕様に関する双方の認識に齟齬が生じ紛争の火種となっている(事例2, 4, 5)。

同宣言には他にも、日本では重大な問題を引き起こす文面があるにも係わらず、日本では、これまで誰も問題指摘せず、日本の一般のユーザ・ベンダに広く流通してしまってい

る。これが紛争の温床となり、多くの裁判で紛争当事者が自分に都合良い解釈で、紛争における自分の主張や、自己正当化の言い訳に、Agileソフトウェア開発宣言が利用されてきた。

### (2) 米Agile宣言に替わる日本一般向け開発指針

日本の一般のユーザ・ベンダは、開発のとん挫に伴う紛争により、Agilityを大きく損ねてきた。このため、米国でAgile宣言を行った「私たち」に替えて、日本のユーザ・ベンダ双方が、それぞれ義務を果すことを約束しあうことをAgility向上開発の指針の冒頭で宣言するべきである。

この開発指針では、Agile宣言の『包括的なドキュメントよりも動くSWを、契約交渉よりも顧客との協調を、』は、次の文と入れ替えれば、紛争によるAgility低下のリスクが低減できる。

『(日本では、義務の規定が曖昧な準委任契約に頼るよりも、Agility向上契約の前半契約において、)ベンダによる動くSWの「試作」によってユーザがより早く固めた要件定義をさだめること、(さらに後半契約において、)「完成品」SWの契約ドキュメント(要件定義書や開発の目標QCD取決め)で定義すること

相手に対し義務不履行を互いに主張して紛争に至るよりも予め各義務を定めた契約のもとで双方が協調を』

同宣言で他にも問題があるため、上記と同様、日本の一般ユーザ/ベンダのコンテキストに沿う修正文に置換して紛争リスクを回避する必要がある。そのすべてを説明するために多くの紙面を費やすので、別途出版物明らかにすることにし、ここでは、図7に一部だけを示す。

SW開発の実践あるいは開発失敗・紛争事件の分析を踏まえ、  
内製をしない日本の一般ユーザや一般ベンダによる開発の方法を、次の通り定める。

米国のようなユーザ内製で無い限り、わが国では第一に

・ユーザが自ら要件定義(PO)の義務を  
・ベンダが自ら目標QCD達成のプロマネの義務を  
それぞれ全うする力を持つこと。

その上で、各義務の履行を明示的に約束する契約のもとで  
ユーザとベンダが以下の価値を共有すべきと考える。

プロセスやツールよりも個人と対話を、  
ベンダの動くSW「試作」によって早く固めた要件定義を  
「完成品」SWの契約ドキュメントで定義すること！

相手に対し義務不履行を互いに主張して紛争に至るよりも  
予め各義務を定めた契約のもとで双方が協調を、  
(以下、略)

図7 課題解決策②の見える化(Agility向上開発指針)

Figure7 Visualizing Solution② (Policy Improving Agility)

## 5. 本格的Agile開発とさらなるカイゼン

経産省考え(付録A.3)はAgile開発を準委任契約としてきたが、ユーザが要件定義をベンダがプロマネを、それぞれが義務を果せることが前提であった。しかし、わが国では一般のユーザや一般のベンダが義務を果たさず、プロジェクトがとん挫すると、その責任を巡る紛争が増え、それが米国

に比べて Agile 開発の普及を遅らせる一因となっている。Agile 開発を広く普及する観点から、こういった一般のユーザや一般のベンダには、まずは、それぞれの「義務を果たせる」実績を、ガイド（新しいモデル契約、以下 Agility 向上開発契約と呼ぶ）によって積ませる。それに成功した一般のユーザや一般のベンダ（以下、UV ペア）ならば、「義務を果たせる」力があると期待されるので、次に、その UV ペアに準委任契約の適用による開発へと進めさせることが、Agile 開発普及の観点から望ましい。

Agility 向上開発契約で開発に成功した UV ペアは、以降、IPA のモデル契約を使える資格があるとみることが出来る。このため、資格ある UV ペアが IPA のモデル契約により Agile 開発を行えば、紛争に巻き込まれ Agility 低下を招くリスクは回避できることが期待される。

しかしながら、IPA のモデル契約は一過性のものであることから必然的に、次のリスク 1 と 2 が残ってしまい、米国の本格的 Agile 開発と比べて Agility は低く、その結果、DX の日米格差が残り、また格差が広がる事態は変わらないと考えられる。

### 5.1 リスク 1（法的リスク）

ユーザ（PO）が IT 開発の完成責任まで担う際の法的リスクが、IPA のモデル契約に頼る限り残る。

VUCA (Volatility ,Uncertainty ,Complexity ,Ambiguity)の時代ではユーザ企業のビジネス変革のため迅速な IT 完成が PO にますます求められることになるので、PO は自ら Agile 開発でベンダの労働者等に対し指揮命令権を執らざるを得なくなる。しかし、発注者がベンダの労働者等に直接指揮命令を行うことになると、我が国では偽装請負としてベンダが労働者派遣法に違反していると判断される危険性がある [21]。

### 5.2 リスク 2（UV ペア解散のリスク）

高額な大手ベンダと異なり、特に日本の一般ベンダでは、IPA モデル契約のような一過性の取引では、ベンダ離脱のリスクがある。

ベンダ企業では経営目標が自社の売上・利益の安定と成長が第一である。これに対し、ユーザ企業経営の目標は、自社のビジネス変革と、収益改善であり、ベンダの収益などは二の次である。また、ビジネス変革のための Agile 開発は短期で終り易く、終わると、Agile 開発に充当したベンダ要員がベンダ経営からみると在庫コストになる。従って、ベンダは長期安定収益が見込める開発案件を優先し、好条件の受注があれば、受注済み Agile 案件からキーマン等の要員を引きはがし、別ユーザの新受注案件に鞍替えまでさせ、全社員の給与を保証しようとする。

このような場合、Agile 開発の UV ペアは解散し、場合によっては、ユーザ企業の経営目標やビジネス変革のトン挫すら招きかねない。

### 5.3 UV ペアの永続的な One Team 化（内製化）

ベンダとユーザが、双方のビジネスを経営レベルで同じ目標・方向に是正しない限り、以上述べたリスクは排除できない。

そのためには、Agility 向上契約や IPA モデル契約で開発に成功した UV ペアを、一過性のもことから、永続的なものにするしかなく、それを実現できない限り、米国に肩を並べる、本来の Agile 開発は実現困難である。

従って、ベンダ「収益部門」要員を永続的にユーザ企業「コスト部門」（情シス/IT 部門）に迎え実質内製化を実現する、次例のような UV 企業間連携契約が求められる。

- ・ユーザ企業がベンダ企業との間で長期出向等の契約を締結、収益部門で勤務してきたベンダ社員を、自社 IT（コスト）部門に迎え、自社社員と同様の長期雇用を保証する。

- ・UV 企業間資本提携、買収（ユーザがベンダを買収、または、その逆のケースもある）により、上記と同様、ユーザ企業の IT 部門を実質内製化する。

このような、経営レベルでの UV ペアの永続的な One Team 化で実質的な内製体制をユーザ企業に実現することで、DX 後進国と呼ばれる図 1 の状態から脱却した上で、米国のような本格的 Agile 開発（図 2）にキャッチアップすることができると考えられる。

### 5.4 継続的カイゼンも加えた長期的 Agile 開発シナリオ

トヨタでは、自社が開発・製造した製品やその工場ラインの故障・停止などの事故が起こると、それが経営陣にも見える化され、現場や経営も One Team となって、自発的に原因究明のため 5 回以上の何故を繰り返す、その結果を製品やラインにフィードバックを行うカイゼンを、半世紀以上続けてきた。その結果、品質、生産効率が向上し、米国も抜き世界における現在の地位を築いた。

この日本特有の文化は、ユーザとベンダが別々の会社のままであれば、定着させるのは困難であった。しかし、前節に述べた施策を施すことで One Team となった日本の Agile 開発が実現されれば、この日本のカイゼン文化を浸透させることで、米国を抜く成果が期待される。

以上の議論で導かれた結論、即ち、Agility が低い現状から脱却し、Agile 開発で米国並みにキャッチアップし、その後、それを追い越すためのシナリオを図 8 にまとめる。

## 6. おわりに

わが国の開発で米国に比べ大きく Agility を損ねている実態を見て、その要因を特定し、Agility を損ねずに必ず向上させる本来の Agile 開発へ進めるには、何をすべきか？これまで、誰も応えようとする試みが見られなかった。

本稿は、これに応える研究であり、流行りの技術を追いかけるだけに終わりがちな従来の研究方法を見直し、「原理原則 17 か条」のような先人の教訓や「カイゼン」など我が国

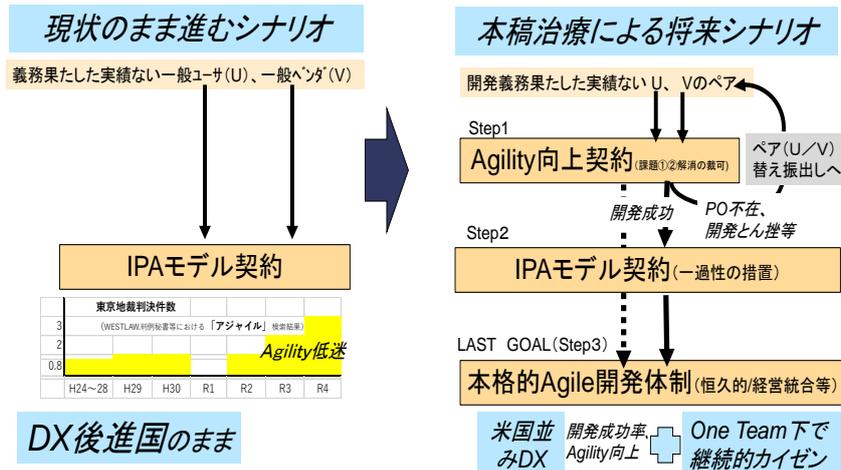


図8 Agile開発の現状維持と比べた本稿提言の長期シナリオ差

Figure8 Grand Scenario for Agile Development

が独自に築いてきた古来の知恵にも視野を広げ、温故知新のアプローチにより、まず Agility 低下要因を排除し、次に米国における本来の Agile 開発へ進める方策を示した上、さらに米国をも超えるための議論も行った。

なお、紙面に限られた本稿の内容だけでは実務に移すことは困難であるため、米 Agile 宣言に替わるべき具体的な Agility 向上開発指針や Agility 向上契約の詳細内容を、別途、書籍でまとめ、IPA などのセミナーでも IT 業界に広く普及を図る予定である。この書籍では、わが国において、DX 後進国から抜け出し、次世代 DX 社会を背負う若者に（理学・工学だけでなく、経営学・法学などを学び、卒業後に IT に係る PO、新規ビジネスの企画・開発、紛争の弁護などの業務に就いている社会人、または、これから就こうとしている学生にも広く文・理の学枠を超えて）、IT 開発における原理から実践まで学んで頂き、皆の総力で我が国の DX や Agile 開発の未来を力強く切開いて頂きたいと願っている。

**謝辞** 本研究は IT 紛争研究会(付録 A.1)における活発な議論の成果であり、多数の裁判例を報告頂いた脇谷英夫弁護士、永谷裕子博士や、本論文に有益な示唆を頂いた同会代表の松田晃一博士、IPA 五味弘博士を始め、同会員各位に謹んで感謝の意を表する。

### 参考文献

[1] Parabol : 300+ Agile & Scrum Statistics, (2017)  
<https://www.parabol.co/resources/agile-statistics/> (参照 2024-03-30).

[2] Stateofagile : 12th annual STATE OF AGILE REPORT, (2017)  
<https://stateofagile.versionone.com/> (参照 2024-03-30).

[3] Standish: Chaos Report , 2020  
(<https://medium.com/leadership-and-agility/agile-project-success-rates-are-2x-higher-than-traditional-projects-376a05e590d4>). 参照 2024-03-30).

[4] IPA : 「2023 年度ソフトウェア開発に関するアンケート調

査」 調査結果データ(Q17)

[https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/software-engineering/result\\_software-engineering2023.html](https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/software-engineering/result_software-engineering2023.html) (参照 2024-03-30).

- [5] IPA : IT プロジェクトの見える化 (総集編), SEC BOOKS (日経 BP 社), p. 26 (2008).
- [6] IPA : 原理原則 17 か条, <「経営者が参画する要求品質の確保～超上流から攻める IT 化の勘どころ」(オーム社)に収録>, p. 87-110 (2007).
- [7] 経産省: 情報システム・モデル取引・契約書<第一版, 追補版, モデル取引・契約書活用ツール>, (2007).  
([https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/softseibi/model1.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/softseibi/model1.html)) (参照 2024-03-30).
- [8] IPA : 情報システム・モデル取引・契約書 (アジャイル開発版), (2020).  
<https://www.ipa.go.jp/digital/model/agile20200331.html> (参照 2024-03-30).
- [9] 情報処理学会「情報処理に関する法的問題」研究グループ: アジャイル開発のソフトウェアモデル契約 2022.3.4 版公開(2022) <https://www.ipsj.or.jp/sig/lip> (参照 2024-03-30)
- [10] 澁谷裕以: アジャイルでウオーターフォールよりひどい失敗, 原因は経営とSEにあり, 日経クロステック(2021) <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01229/112900043/> (参照 2024-03-30)
- [11] 東京地裁: 平成 26 年 9 月 10 日判決 裁判例  
(2014WLJPCA009108013).
- [12] 細川義洋: 紛争事例に学ぶ, IT ユーザの心得【ユーザとベンダの役割分担・信頼関係・他編】, 翔泳社 (2017)
- [13] 東京地裁: 平成 24 年 5 月 30 日判決 裁判例  
(2012WLJPCA05308009)
- [14] 東京地裁: 令和 2 年 9 月 24 日判決 裁判例  
(2020WLJPCA09248012)
- [15] 東京地裁: 令和 3 年 9 月 30 日判決 裁判例  
(2021WLJPCA09308022)
- [16] 東京地裁: 令和 3 年 1 月 25 日判決 裁判例  
(2021WLJPCA11258010)
- [17] 東京地裁: 令和 4 年 3 月 2 日判決 裁判例  
(2022WLJPCA03028011)
- [18] 東京地裁: 令和 4 年 3 月 10 日判決 裁判例  
(2022WLJPCA03108015)
- [19] 東京地裁: 令和 4 年 6 月 17 日判決 裁判例

(2022WLJPCA06176001)

- [20] Kent Beck 他：アジャイルソフトウェア開発宣言  
(2001) <https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>(参照  
2024-03-30)
- [21] 厚労省：「労働者派遣事業と請負により行われる事業と  
の区分に関する基準」(37号告示)に関する疑義応答集  
(第3集) <https://www.mhlw.go.jp/content/000834503.pdf>  
(参照 2024-03-30)

## 付録

### 付録 A.1 IT 紛争研究会

IT 開発に関する紛争から学ぶ教訓を IT 業界で広く活かすことを目的とする研究会。2022 年に発足。代表には松田晃一博士(元 IPA/SEC 所長)が就任、東京地裁の IT 紛争・民事調停、専門委員、IT 実務者・大学教授が中心となってスルガ銀行事件、旭川医大事件、野村 HD 事件などに加え、本稿の Agile 関連の裁判例の分析から学ぶ教訓についても研究；  
<https://www.idil-jpn.com/workshop> 開催模様。

### 付録 A.2 経産省・Agile 開発の標準的プロセスと「Agility 向上契約」との対応関係

経産省の下記説明；

- (1) 準備フェーズ：要求の洗い出し、最初のプロダクトバックログ作成
- (2) 開発フェーズ：スプリントを繰り返してリリース可能なプロダクトを開発

において、(2)の開始時点で「バックログ」の状態が、要件定義を果し終えたものか曖昧であり、不十分な要件定義のまま開発フェーズに入ることで、紛争になった事例が発生している。紛争防止のため、図6に示したAgility向上契約では、経産省の(2)開発フェーズにおいても、次のように「バックログ」の状態(○か●か)を明確にすることで、状態毎に契約を分けた。

○のバックログの状態：

- ・ユーザの要件が抽象的な経営方針のまま、要件定義不十分と判断される状態(事例2等)、
- ・ベンダがSW試作を繰り返してきたが、ユーザが要件凍結できていない状態(事例3等)

●のバックログの状態：

- ・ユーザが、要件定義の義務を果し終えた後の状態

「Agility 向上開発契約」では、バックログが○状態なら前半・準委任契約で、ベンダによるSW試作の支援も受けながら、動くSWを見ながらユーザが要件を定義し凍結する。また●状態に至れば、後半・請負契約を適用し、請負ベンダがプロマネ責任を果たせば開発は完了する。

これによって、開発とん挫や紛争を回避し、我が国でAgilityの向上が図られる。

### 付録 A.3 モデル契約に対する経産省の考え

当初は開発予定となっていた機能を、ビジネス環境の変化やユーザ企業内部のニーズの変化などに応じて開発対象から外す場合もある。さらに、プロダクトを一旦リリースした後に、利用者からのフィードバック等に対応した機能追加や改善が継続的に行われることもある。こうしたアジャイル開発の特徴からすれば、あらかじめ内容が特定された成果物を予定したとおりに完成させることに対して対価を払う請負契約よりも、業務を受託したベンダ企業が専門家としての注意義務を果たしながら業務を遂行することそれ自体に対価を支払う準委任契約の方が馴染み易い。

### 著者紹介



大高 浩 (正会員)

㈱IT Mieruka リサーチ代表取締役、IT 紛争研究会副代表、PMP、博士(工学) <https://www.itmieruka.com/事業内容/実績/>