

# 15年の火消し人生で分かった大切なこと

問題プロジェクトの「見分け方」と「立て直し方」  
そして、そもそも問題を起こさないための「組織風土」

---

2024.9.13

## TIS株式会社

常務執行役員 IT基盤技術事業本部長  
清水 育夫

## 本日お伝えしたいこと

1

問題プロジェクトの  
「見分け方」



イマイチなプロジェクト、  
ダメなプロジェクトは見ればわかる

2

問題プロジェクトの  
「立て直し方」



プロジェクトをリカバリするために  
リプランするために必要なこと

3

そもそも問題を  
起こさないための  
「組織風土」



一番大事なものは  
良化に向けての根本的な取り組み

# Agenda



- ① 自己紹介
- ② プロローグ
- ③ 不芳（赤字、不採算）になる要因・特徴
- ④ 不芳対応（リプランのやり方）
- ⑤ “そもそも”への取り組み⇒心理的安全性への取り組み
- ⑥ エピローグ

## ※「不芳」とは

本資料の中で使われている「不芳」とは、不採算となっているプロジェクト、赤字化してしまったプロジェクトのことです。  
上手くプロジェクト推進できていない状態のことを「不芳」と表現しています。

# 1. 自己紹介



# 1. 自己紹介



**清水 育夫** Ikuo Shimizu

TIS株式会社 常務執行役員  
IT基盤技術事業本部長

子ども : ♀2人  
猫 : 4匹

テニス : 得意  
ゴルフ : コロナ以降の趣味  
嗜好 : 日本酒、ビール、ワイン  
小説、TVドラマ好き



※不調、不芳、不採算（赤字）対応の仕事

1993-2002

国際ブランドクレジットカード開発保守

2002-2003



航空系クレジットカード顧客システム構築

2004-2008



国際ブランドクレジットカード基幹更改

2009



某クレジットカード貸金業第3条対応

2010-2013



産業（通信）系顧客の開発保守

2014

某ガス会社大型案件提案活動

2014



銀行系クレジットカード統合案件

2015



某保険プロジェクト基幹システム更改

2015-2018



某クレジットカードシステム基幹更改

2018-2023

品質革新本部

2024-現在

IT基盤技術事業本部



## 2. プロローグ





それは1本の内線から始まった…



某専務

A-プロジェクトが厳しい状況にある。  
リカバりに協力してもらえないだろうか。



清水  
38才

!? 分かりました。考えてみます。



某専務

A-プロジェクトが厳しい状況にある。  
リカバリに協力してもらえないだろうか。



清水  
38才

!? 分かりました。考えてみます。

何と！偶然にも同じ日の数時間後に内線が…



某社長

A-プロジェクトの不芳対応に入ってくれ。  
木曜から大阪に行って欲しい。



清水  
38才

!!（木曜って、今日火曜だし。明後日じゃん。。  
家族も居るし、そもそも大阪って…）



他にもこんなことが…



某社長

保険不芳プロジェクトご苦労さま。で、**次はどの不芳プロジェクトがいい？** 1つは東京、もう1つは大阪。

…まだ子供も小さいですし、東京でしょうか。



清水  
44才



他にもこんなことが…



某社長

保険不芳プロジェクトご苦労さま。で、**次はどの不芳プロジェクトがいい？** 1つは東京、もう1つは大阪。

…まだ子供も小さいですし、東京でしょうか。



清水  
44才

数日後



某社長

決めた。大阪のプロジェクトに行ってくれ。

はい。。（そういえばそういう会社だった…）



清水  
44才

…概ねこんな感じで不採算担当プロジェクトは決まって行きます。。  
（きっと皆さんの会社はもっと優しい打診ですよ。）

### 3. 不芳（赤字、不採算）になる要因・特徴



### 3. 不芳（赤字、不採算）になる要因・特徴

不芳（赤字・不採算）になるプロジェクトは、  
概ね**同じ特徴**があります。

- ✓ 過少見積、計画不備
- ✓ スキル不足、スキルアンマッチ、過小体制
- ✓ コミュニケーション不備、不足

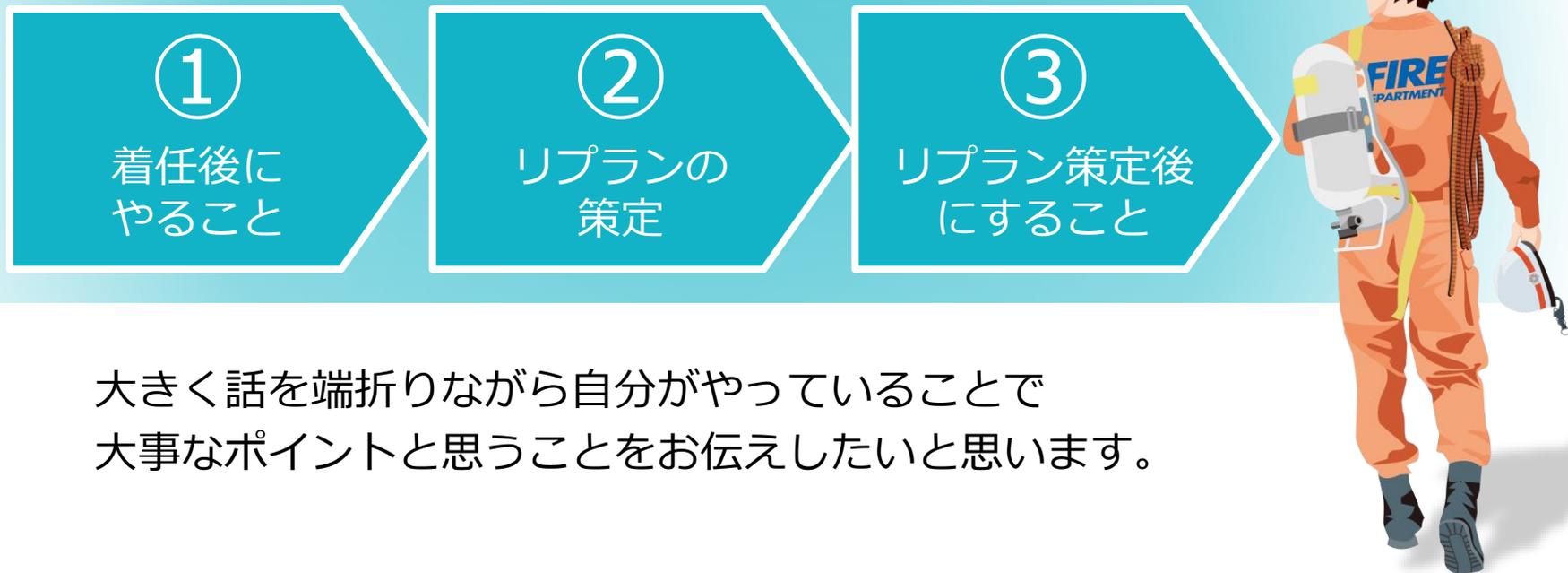
言葉にすると単純で、上手くいっていないのだから  
上記の特徴は「それはそうだろう」と思うはずですが。  
しかしビックリするくらい同じ原因で不芳は繰り返されます。

## 4. 不芳対応（リプランのやり方）



## 4. 不芳対応（リプランのやり方）

不芳（不調）プロジェクトのリプランの流れをお話しします。  
（立て直しのやり方を大雑把にお伝えします！）



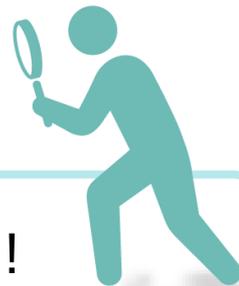
着任したらやることは、まずは「**プロジェクトの可視化**」です。

- 不芳プロジェクトにアサインされると、前任者や周りの人たちがプロジェクトに対していろいろなことを言ってきます。
- この先戦っていくには**武器**が必要、そのための**可視化**です。
- できていること、できていないことを見える化して**同じ言葉で話ができるように**します。（可能な限り数字で表現する）



**不芳の要因・特徴を何で捉えるのか？**

清水の可視化テンプレートを次ページで紹介します。



可視化は概ね**50**時間程度で実施、鮮度が大事！

## 不芳の要因・特徴

カテゴリ	内容
(1) 進捗管理①	大日程
	中日程
	小日程
(2) 進捗管理②	進捗資料
	進捗報告
(3) 課題管理	管理レベル
(4) 品質管理	各種工程
	品質管理基準
(5) 不具合管理	UT不具合管理
(6) 変更管理	管理レベル
(7) 要員管理	調達

こんな特徴があります！



### 不芳の要因・特徴

カテゴリ		内容	こんな特徴があります！
(1)	進捗管理①	大日程	● 線は引かれているが工程が輻輳しているうえに、イベントやチェックポイントの記載も無く、ほぼ意味を持たない資料になっている
		中日程	● 各チームで作成資料のフォーマットバラバラ。誰も精査していないうえに、タスクの抜け漏れがある。もしくは中日程が存在しない
		小日程	● 見た目WBS管理表等で統一されていても、各チームにお任せ状態なので、そもそも全て記載されているかどうか分からない

#### 進捗管理①



#### 中日程



どっち?



無い?

#### 小日程



不明



不明

## 不芳の要因・特徴

カテゴリ		内容	こんな特徴があります！
(2)	進捗管理②	進捗資料	● 状態報告資料になっており、進捗の実態が不明。特に計数（数字）が押さえられていなかったり、「～中」の記載が多い
		進捗報告	● 「できているの？」「できています」と口頭確認になっている。数字報告が無いので信憑性が低い
(3)	課題管理	管理レベル	● 各チームの数字が管理されていない。総数/期限管理/期限切れ管理/課題分類などの切り口が無い。金曜や月末の期限設定

## 進捗管理②



進捗状況は？

できて  
います

本当に？



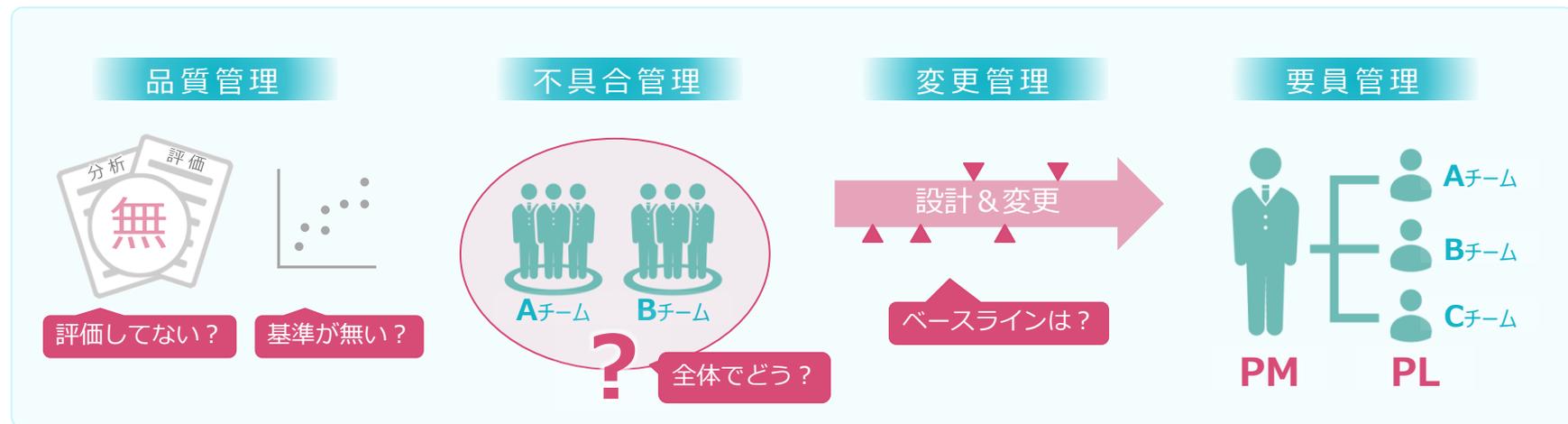
## 課題管理



単なるリスト？

### 不芳の要因・特徴

カテゴリ		内容	こんな特徴があります！
(4)	品質管理	各種工程	● 作業工程が完了していても品質評価結果が無い。もしくは雑
		品質管理基準	● 開始時に品質管理基準を持っておらず品質評価ができない
(5)	不具合管理	UT不具合管理	● 各チームの裁量に任せてしまい集計管理や分析ができない
(6)	変更管理	管理レベル	● 設計ベースラインが曖昧で変更管理が開始できない
(7)	要員管理	調達	● 各チームのミッション・役割の認識がPM⇔PL層で合っていない



## 不芳の要因・特徴

カテゴリ		内容	こんな特徴があります！
(1)	進捗管理①	大日程	● 線は引かれているが工程が輻輳しているうえに、イベントやチェックポイントの記載も無く、ほぼ意味を持たない資料になっている
		中日程	● 各チームで作成資料のフォーマットがバラバラ。誰も精査していないうえに、タスクの抜け漏れがある。もしくは中日程が存在しない
		小日程	● 見た目WBS管理表等で統一されていても、各チームにお任せ状態なので、そもそも全て記載されているかどうか分からない
(2)	進捗管理②	進捗資料	● 状態報告資料になっており、進捗の実態が不明。特に計数（数字）が押さえられていなかったり、「～中」の記載が多い
		進捗報告	● 「できているの？」「できています」と口頭確認になっている。数字報告が無いので信憑性が低い
(3)	課題管理	管理レベル	● 各チームの数字が管理されていない。総数/期限管理/期限切れ管理/課題分類などの切り口が無い。金曜や月末の期限設定
(4)	品質管理	各種工程	● 作業工程が完了していても品質評価結果が無い。もしくは雑
		品質管理基準	● 開始時に品質管理基準を持っておらず品質評価ができない
(5)	不具合管理	UT不具合管理	● 各チームの裁量に任せてしまい集計管理や分析ができない
(6)	変更管理	管理レベル	● 設計ベースラインが曖昧で変更管理が開始できない
(7)	要員管理	調達	● 各チームのミッション・役割の認識がPM⇔PL層で合っていない

可視化が終わったらリプラン策定です。

もちろんたくさん作成しないとならない資料がありますが、  
リプランの生命線は「マスタースケジュール」「要員山積み」「体制図」になります。

### リプランの生命線

#### マスター スケジュール

##### リカバリへの 意志表示

リプランでは1mm  
も計画を変えない  
覚悟を持つ！

#### 要員山積み

リプランに必要な  
コスト算出のベース  
リプランにお金は絶対  
に必要。みんな不幸に  
なるから妥協しない！

#### 体制図

##### 共に戦う仲間への 敬意、感謝表現

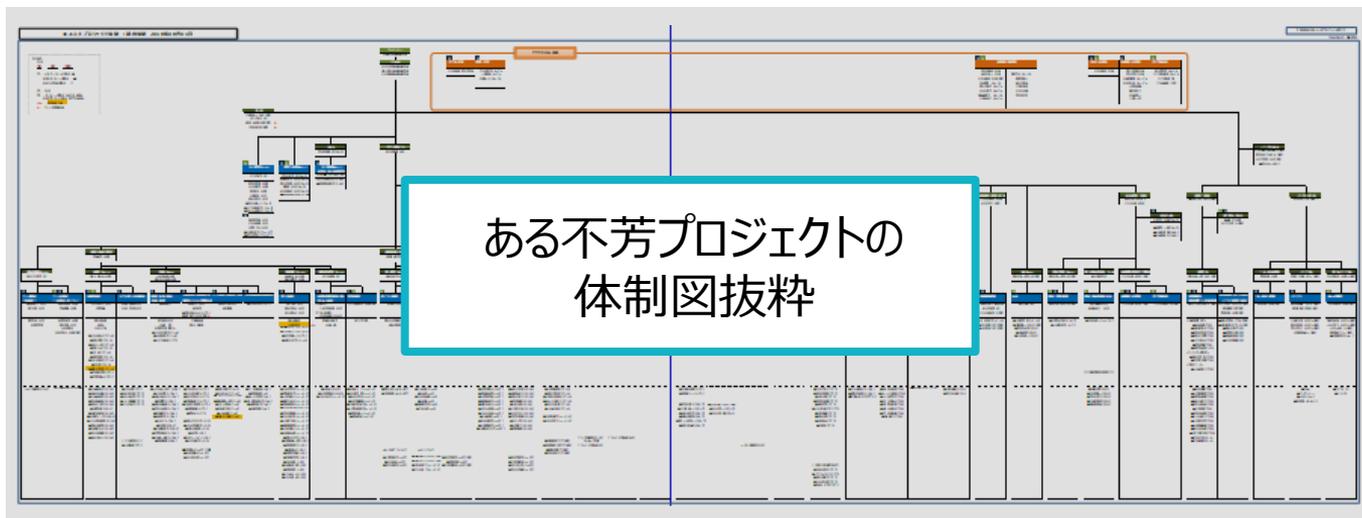
共に戦う仲間全員の名  
前を体制図に載せる。

▶▶▶ 次ページで解説。



**例** 体制図 リプランでは「体制図」は**フルネーム**で記載します。

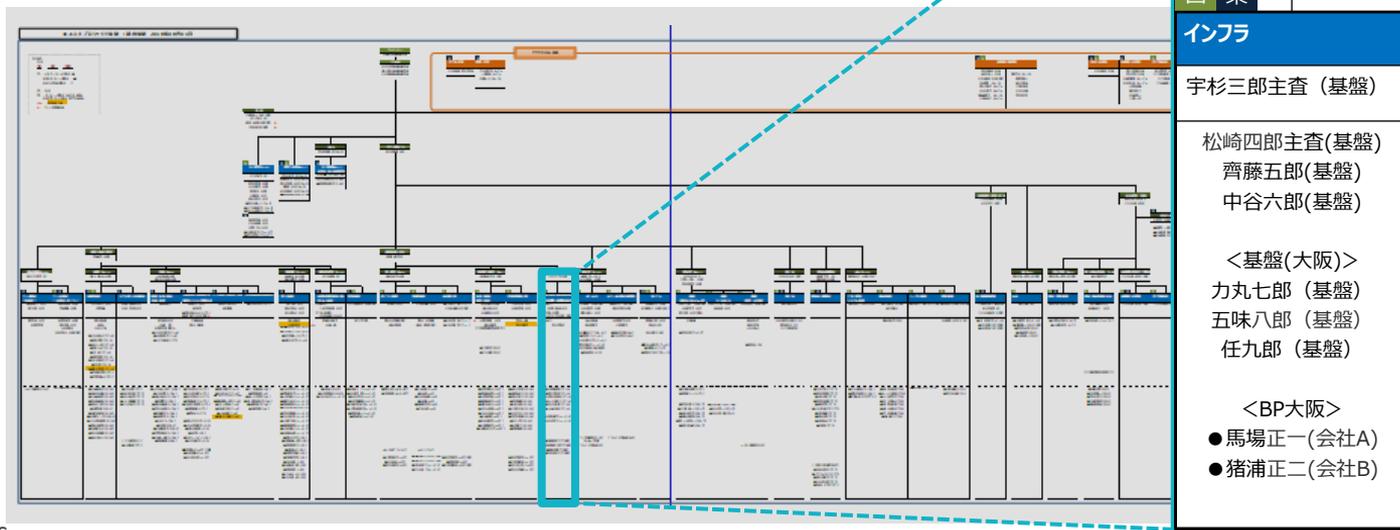
例えばですが、映画の製作に関わっていたらエンドロールで絶対に自分の名前を探すはず。その時に苗字だけというのはありえない。



例 体制図 リプランでは「体制図」は**フルネーム**で記載します。

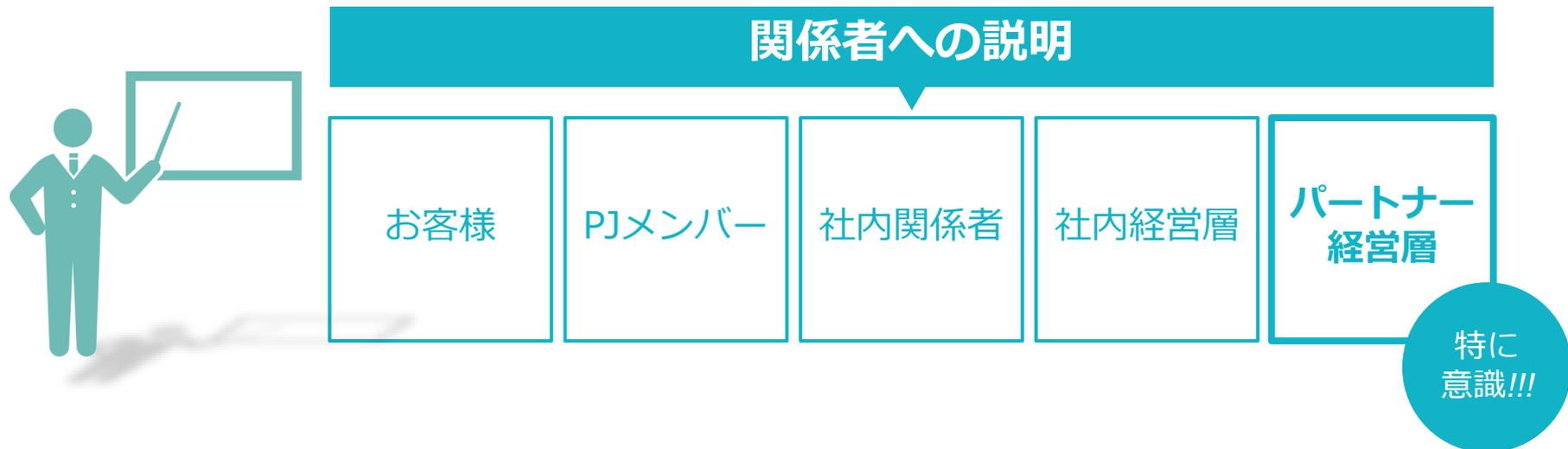
プロパーだけでなく、プロパー以外も含めた全員の名前を記載していきます。

※名前は仮称です。（カッコ）は部署名称、もしくはビジネスパートナー（BP）会社名称。



リプラン策定後は、様々な「**関係者への説明**」になります。

- 関係者への説明は最初だけでなく継続し、応援してくれる人を増やす
- 優秀な要員を調達するにはパートナー経営層の理解が絶対に必要





## 5. “そもそも”への取り組み ⇒心理的安全性への取り組み

そもそも何故不芳が起きてしまうのか。

起きた不芳に対処するのではなく、どうしたら不芳が小さい問題や課題となっているうちに解消させられることができるのか。

5章では少し話しのトーンを変え、課題認識を深掘りし、根本的に仕事が良化していくことを目指した取り組みについてご紹介します。

## 課題1 不芳プロジェクトの発生とその抱える課題

✓ 不芳プロジェクトの発生、その背景に心理的安全性の低さが一因としてある

開発損失額 (TISインテックグループ)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
開発損失額	1,938 M	1,845 M	404 M	4,002 M	?

✓ 不芳プロジェクトの発生  
不芳防止は継続課題

✓ 悪いニュースをエスカレーションする事の心理的抵抗がある = 心理的安全性が確保できていない

不芳化の一因

プロジェクト		振り返り内容より抜粋	根本原因
販売業務改革プロジェクト	マネージャ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●PMは、進捗管理が実施できなくなった事を部門長に正しく伝えきれなかった</li> <li>●部門長は、プロジェクト内の問題と判断し事業部長に正しく報告できなかった</li> </ul>	エスカレーションをする事自体のハードルそのものが事業部内で非常に高い (お互いに情報を共有し助け合う意識と場の提供が事業部風土として弱い)
	メンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●PM・PMOへエスカレーションしても動いてくれないので相談しなくなっていった</li> <li>●有識者が高負荷で仕様の確認等で質問することを遠慮</li> <li>●相談事を誰に持っていけば良いかわからず、相談しないものも多かった</li> </ul>	
管理会計システム更改プロジェクト	プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>●プロジェクトの状態に対して踏み込んだ抑えが出来ておらず、協議をしても表面的なものに</li> <li>●各職層レベルでどちらの責任かの深層意識があり、相手組織への遠慮もあった</li> </ul>	推進力の不足 (タイムリーなエスカレーションができない) レポートラインを守る 大人しい組織風土
	組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>●プロジェクトからの報告内容を鵜呑みにし、組織としての踏み込みが不足</li> <li>●忙しいプロジェクトへの遠慮、本当に問題があればエスカレーションされると思い込み</li> </ul>	

## 課題2

### 障害発生 の 要因としての心理的安全性の欠如

✓ **障害事例の振り返りでも、心理的安全性の欠如に起因する事象が挙げられている**

社内事例			
障害事例	チームの状況		根本原因
ある障害発生に起因する事例 <ul style="list-style-type: none"> <li>テスト実施時にプログラム不良を認識したが、不具合表への記載、不具合対応、報告を実施せず。テストデータを加工し、PGM不良がないものとしてエビデンスを作成し、検証を完了した。</li> <li>プレラン担当者は、PGM不良を対処せず、テストデータを加工してプレランを完了した。</li> </ul>	メンバー	PGM不良に関して、結合テスト工程の遅延、遅延に起因した体制補強がなされている事を意識し、自身が作りこんだ不具合でもあることから、これ以上の遅延に繋がることを <b>報告できなかった</b> 。	問題をエスカレーションをする事 自体のハードルが高かったと思料
	メンバー	システムテスト開始時点でPGM不良が内在していることを失念し、その後の作業を継続した。	
	リーダー	システムテストの再鑑において <b>エビデンスが不足していることに気付いたものの、納期が迫っていることから指摘をしなかった</b> 。	

**社外事例** (MHFG2021/6/15 システム障害特別調査委員会の調査報告書(要旨)より一部引用  
 みずほFG: システム障害特別調査委員会の調査報告書の受領について (mizuho-fg.co.jp))

(人為的要因)

- 障害という有事において、自らの持ち場を超えた積極的・自発的な行動によって問題を抑止・解決する姿勢が弱い場面がみられた
- 障害内容・顧客への影響の全容が明確ではない時点で、リスクがあるものとして発言し行動することを控えるような状況も認められた

**積極的に声を上げることでかえって責任問題になるリスクをとるよりも、自らの持ち場でやれることはやっていたといえる行動をとる方が組織内の行動として合理的な選択**という風土

✓ **困難や問題を上げられない、心理的「非」安全な状況は障害発生の一因となりうる**

## 課題3

### 急速な「リモート」化による、コミュニケーション面の課題

✓ 働く環境の変化に伴い、コミュニケーションも変化し、悪い影響が及んでいる

**オフィス環境**

オフィスという「場」で  
多面的コミュニケーション

- 見えた（チーム内も外も）
- フォローできた
- 時間を共有できた

COVID-19

コミュニケーション  
の変化

**リモートワーク中心**

「場」「コミュニケーション」  
そのものを作る必要あり

- × チーム・リーダー・メンバー「それぞれ」工夫が必要
- × 周りの状況が見えにくい
- × 孤立への不安



✓ ちょっとした懸念、心配事も  
意識的に「見る」「見える」ように  
しないと見えにくくなっている

計画・成果物  
会議・チャットなど

見えている

**暗黙知**  
表情  
さまざまな会話

受動的でも  
見ることができた

**暗黙知**  
心  
考えていること

見えない

見えている

あえて「見る」  
それでも見えにくい

見えない

工夫しているが…  
▶ 問題に気づけない  
報告・相談し難い

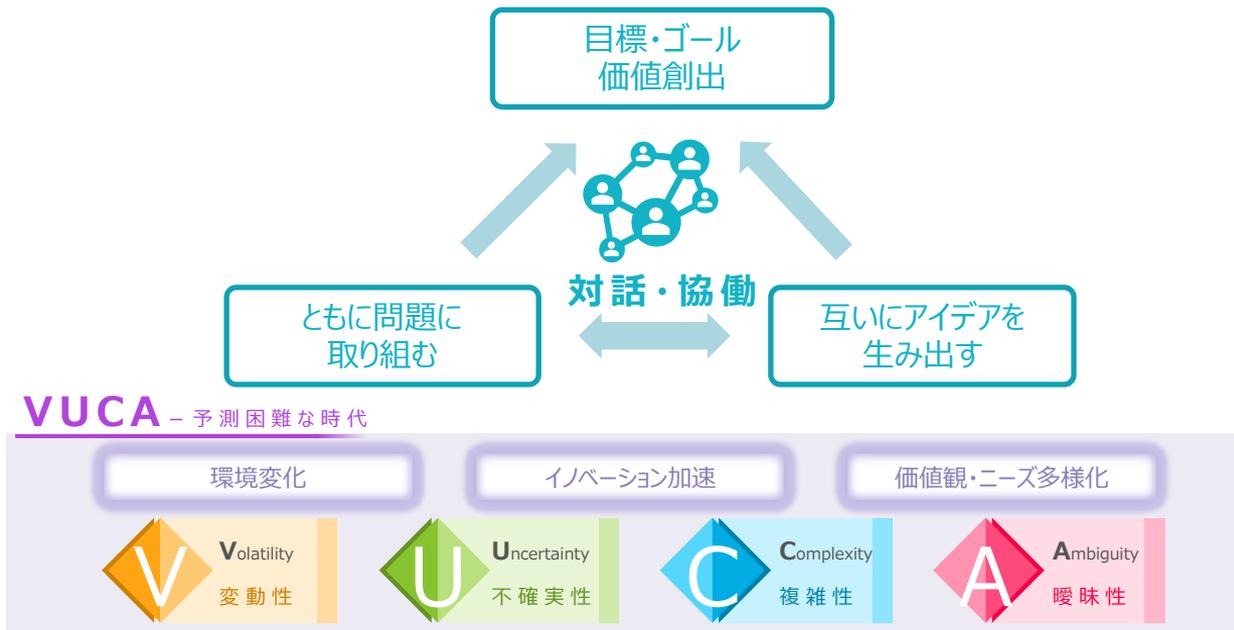
孤立、疎外感…  
▶ 心の状態の悪化が  
姿勢・成果へ影響

生産性・品質低下  
リスク増

## 課題4 問題の複雑化・高度化、イノベーションの要求

✓ VUCAの時代ではこれまで以上に、知恵の結集のための対話・協働が必要

VUCA – 予測困難な時代において  
ひとりひとりが最大限の力を発揮し、知恵を結集し、価値を創出する



### 心理的安全性の必要性

## 今こそ、心理的安全性の醸成が必要

### 「心理的安全性」とは

- 率直な発言、懸念や疑問、アイデアを話すことによる対人関係のリスクを、人々が安心してとれる環境
- チームや組織のリーダーは、心理的安全性をつくるうえで重要な役割を果たす

(エイミー・C・エドモンソン『恐れのない組織』より一部引用)



心理的安全性が確保されていない環境における行動



心理的安全性が確保された環境における行動

出典：UX TIMES <https://uxdaystokyo.com/articles/glossary/psychological-safety/>

## 心理的安全性の必要性

### 今こそ、心理的安全性の醸成が必要

#### 「心理的安全性と業績基準の関連性」

	業績基準が低い	業績基準が高い
心理的安全性が高い	快適ゾーン	学習および高パフォーマンスゾーン
心理的安全性が低い	無気力ゾーン	不安ゾーン

(出典：エイミー・C・エドモンソン『恐れのない組織』)

#### 「心理的安全性」とは

- 率直な発言、懸念や疑問、アイデアを話すことによる対人関係のリスクを、人々が安心してとれる環境
- チームや組織のリーダーは、心理的安全性をつくるうえで重要な役割を果たす  
(エイミー・C・エドモンソン『恐れのない組織』より一部引用)

心理的安全性：高、業績基準：高  
不確実で相互依存的な仕事でも協力し、互いに学び、複雑で革新的な仕事をやり遂げる

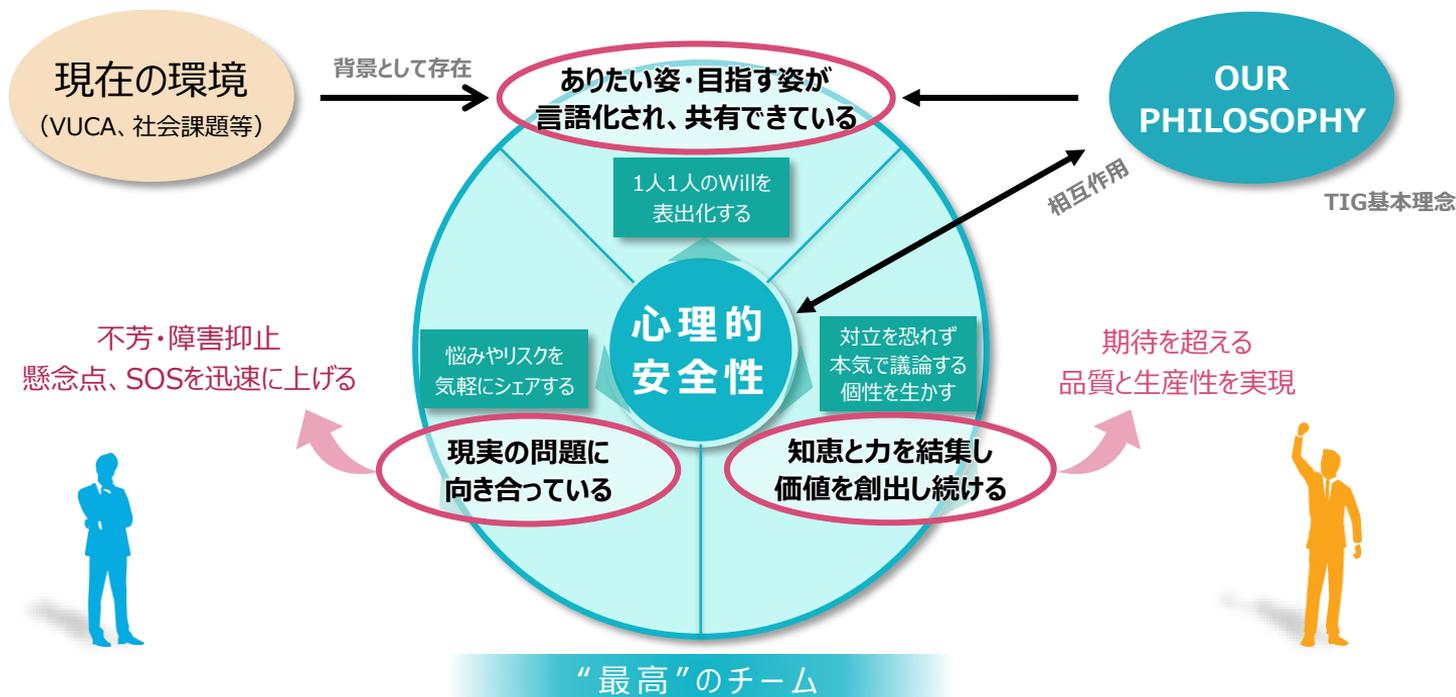
心理的安全性の醸成 ▶ パフォーマンスの向上

心理的安全性：低、業績基準：高  
考えの表明に不安を感じる  
仕事の質と職場の安全性の両方に悪影響

心理的安全性の醸成 ▶ 仕事の質を高め不芳を抑止

## 5. “そもそも”への取り組み⇒心理的安全性への取り組み

心理的安全性を核として、現実の問題に向き合いながら、  
**「ありたい姿」「目指す姿」に向けて、**  
知恵を結集し価値創出する“最高”のチームをつくる！

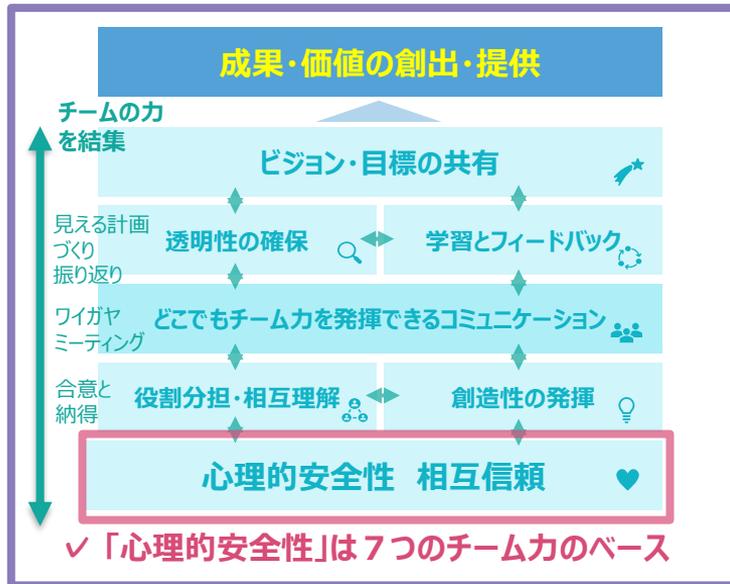


# 5. “そもそも”への取り組み⇒心理的安全性への取り組み

TISでは、組織風土の変革、チーム力向上を推進しています。(TIS内活動名称 : re:BornKI)

→そこで定義している7つのチーム力の中でも **特に「心理的安全性」に着目して活動を強化。**

re:Born KI 「7つのチーム力」



re:Born KI 実践ガイド「組織の成功循環モデル」



**✓ 7つのチーム力のうち、まずは「心理的安全性」を確保！** (TIS内活動名称 : kaika) **「関係の質」を高めることから始める！**



## 6. エピローグ



最後に

社会人生の半分は不芳（不採算）プロジェクトを担ってきた自分が常に話をし、大事にしたいと思っている3つのことをお伝えします。

- ✓ 常にinput-outputを意識
- ✓ 仕事のABC
- ✓ ココロは意識しないと鍛えられない

不芳プロジェクトは様々な人を不幸にします。  
発生させないよう予防に努めましょう！



この度は、このような貴重な登壇の機会をいただき、深くお礼申し上げます。

また、SQiPシンポジウムを始めとして、SQiP研究会や研修・セミナーなど、日科技連様には、弊社の社員が長年に渡り大変お世話になっております。社内では得られない多くの情報や知恵を学ぶことができ、大変貴重な経験となっております。この場を借りてお礼申し上げます。

今後も、よりレベルの高い品質管理ができる人材を育てていくことを目指し、精進して参ります。今後とも、どうぞよろしくお願い申し上げます。

本日は誠にありがとうございました。

# ITで、社会の願い叶えよう。



**TIS INTEC**  
Group

<本資料の取り扱いに関して>

本資料は、著作権法及び不正競争防止法上の保護を受けております。資料の一部あるいは全部について、TIS株式会社から許諾を得ずに、複写、複製、転記、転載、改変、ノウハウの使用、営業秘密の開示等を行うことは禁じられております。本文記載の社名・製品名・ロゴは各社の商標または登録商標です。