

SAVE THE PROJECT

**ストーリーでつかむ!
炎上させない
プロジェクトマネジメント**

株式会社ノースサンド

平野健一

柏木 祐

渡邊基治 [著]

N-iLab.

谷岡悟一 [監修]



はじめに いま、なぜ「炎上させない」プロジェクトマネジメントが必要なのか

あなたがいま、炎上したプロジェクトの只中にいるとします。

遅延や品質の問題が次々と報告され、会議は増える一方で何も決まらない。情報は十分にある一方で、「次に何をすべきか」だけが見えない――。炎上局面では、たとえ経験豊富なベテランであっても、こうして手が止まります。炎上対策は、PM（プロジェクトマネージャー）／PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）の方々ととって必須の知識です。

しかし、本当に効くのは、火が回ってからの対応だけではありません。小さな火種のうちに気づいて消し、一度燃えても同じ構造で繰り返さない。つまり、そもそも「炎上させない」ことです。

本書は炎上を「根性論」や「個人の能力不足」で片づけるのではなく、対応を「燃える前に気づいて防ぐ力」と「燃えても立て直す火消しの力」の2つに分け、現場で回る最低限の型としてお伝えします。

20年以上の経験からわかった「炎上の構造」と「炎上対策・防止策」

本書の主な対象は、プロジェクトマネジメントの基本は実務で押さえているものの、炎上の兆しにどう

気づき、炎上したときに「何を、どの順番で、どこまで」やればよいのか、判断が難しいと感じているPM／PMOの方々です。

この本では、教科書的フレームの網羅やPMBOKの解説を目的にしません。代わりに、炎上させないために本当に効く「現場で回る最低限の型」に絞り、判断が必要な場面で使えるチェックの観点と打ち手、できるだけ「手順」として整理します。

著者である私たちは、現役のITコンサルタントであり、事業会社でのプロジェクトマネージャー経験も含め、20年以上にわたってITプロジェクトに関わってきました。

その中で、炎上プロジェクトの立て直しも数多く経験してきました。本書はそこで得た「炎上が起きる構造」の知見をわかりやすくまとめ、「炎上を防ぎ、起きても立て直すために取るべき手順」を現場で実践できる形に落とし込んだものです。

AIは「魔法」ではない——日々の「読む係」として使う

本書のもうひとつの特徴は、「AIの現実的な使い方」に触れている点です。

ただしAIは主役ではありません。生成AIは、議事録の要約や課題・リスクの抜け漏れチェックなど、PMやPMOが忙殺されがちな定型作業を軽減できます。一方で、「機密・品質・責任の壁」もあります。本書ではAIを「魔法の自動化」として扱わず、AIに任せてよい領域／人が判断すべき領域を線引きします。

具体的には、日々の情報を『読む係』として、あるいは教訓を『整理する係』として、「人が最終判断を担う」ことを前提としたAIの使い方を、現実的なルールと具体例で示します。

本書の構成と各パートで伝えたいこと

本書は、前半は「小説編」、後半は「解説編」で構成されます。

小説編では、一見「オールグリーン」で順調に見える銀行の決済系基幹システム更改の現場に、新任PMOとして加わった「島陸いしまりくが、整った資料の裏に潜む「空白の前提」（決める人・期限・責任の欠落）に気づいていく過程を描きます。読者の皆さんは、6つの章を通じて、現場の空気・会議体・意思決定・関係者のねじれを疑似体験としてつかめます。物語の中で陸は、AIを『読む係』として使いながら（判断はあくまで人が担う）、見えにくい「兆し」を可視化していきます。

銀行の決済系基幹システムの更改は、規模が大きく関係者も多いため、プロジェクトの難易度は高いものです。そうした現場に陸がどう向き合っていくのか、ご自身が関わるプロジェクトと重ね合わせながらお読みいただければ幸いです。

なお一島陸は、前作『ストーリーでつかむ！プロジェクトマネジメントの原則』の主人公です。前作では、離島の高校生だった陸が、島の活性化のため演劇部を日本一にすることを目指して奮闘しました。社会人となった今回の成長も、ぜひお楽しみください。

解説編は、5つのセクションで構成されています。

まずセクション1で、炎上が起きる構造（なぜ失敗は減らないのか／「突然」ではないこと／炎上しない組織の適応能力）を示し、続いて物語のエピソードを題材に、炎上を防ぐ力を、①早く気づく（セクション2）／②正しく共有する（セクション3）／③決めて動かす（セクション4）、そしてそれを一度きりで終わらせない、④再発防止（セクション5）、の順に、現場で回る「型」として整理します。

お読みいただいた後には「炎上を未然に防げそうだ」「もし炎上しても、前より落ち着いて対処できそうだ」という感覚を持てる状態を目指しています。

炎上の渦中にいると、「自分たちの現場だけがうまくいっていない」と感じてしまいがちです。しかし多くの場合、問題は個人の努力だけでは吸収できない構造から生まれています。構造が見えれば、手を打つ順番も見えてきます。

本書が、その順番をひとつずつ実行するための、現場で使える武器になることを願っています。それでは、まずは小説編からお読みください。

もくじ

『ストーリーでつかむ！炎上させないプロジェクトマネジメント』

はじめに..... 2

小説編



プロローグ 「順調です」..... 12

CHAPTER ① 「順調です」という幻想——空白の前提..... 15

CHAPTER ② 見える化の罠——二重管理と見えない依存..... 45

CHAPTER ③ 緑のKPI、沈黙する現場——サイレント炎上..... 71

CHAPTER ④ 止まるのは炎上の前——防衛と衝突..... 103

CHAPTER ⑤ 炎上と覚醒——品質崩壊から意思決定へ..... 131

CHAPTER ⑥ 立て直しと決着——異常が上がる道をつくる..... 163

解説編



セクション1 炎上の構造

1	プロジェクト失敗は一向に減らない	194
2	現実起こっている炎上プロジェクト	195
3	炎上は「突然」ではない	200
4	炎上しない組織を持つ「3つの適応能力」	203

セクション2 早く気づく（実践①）

1	判断を支えるためのA-	207
2	原因…意思決定者へ届く前に、事実が言い換えられる	209
3	打ち手（全体像）…15分で回す「1日1回A-チェック」	210
4	打ち手①…入力（読む対象を厳選）	212
5	打ち手②…問い（情報不足／停滞／ループで拾う）	214
6	打ち手③…出力（未決を「兆しログ」に圧縮する）	217
	章末セルフチェック セクション2	219
		225

セクション3	正しく共有する（実践②）	226
--------	--------------	-----

1	原因…見つけた未決が放置される3つの構造	227
---	----------------------	-----

2	打ち手①…境界線上の「隙間」をつぶす（ルール設計）	231
---	---------------------------	-----

3	打ち手②…報告資料ではなく1次情報で話す（環境設計）	234
---	----------------------------	-----

4	打ち手③…「完了」の意味を揃える（基準設計）	236
---	------------------------	-----

5	橋渡し…意思決定の場へ未決を渡す準備（意思決定チケット）	240
---	------------------------------	-----

章末セルフチェック	セクション3	243
-----------	--------	-----

セクション4	決めて動かす（実践③）	244
--------	-------------	-----

1	組織が動かない3つの構造	245
---	--------------	-----

2	打ち手①…犯人捜しをやめ、会議の5分ルールを導入する	247
---	----------------------------	-----

3	打ち手②…意思決定チケットに会議に必要な情報を補う	249
---	---------------------------	-----

4	打ち手③…QCDSRRをどう動かすか	253
---	--------------------	-----

章末セルフチェック	セクション4	256
-----------	--------	-----

セクション5	再発防止(二度と同じ炎上を繰り返さない組織のつくり方)	257
1	原因…振り返りが再発防止につながらない3つの原因	259
2	打ち手①…振り返り(KPT)	261
3	打ち手②…教訓管理簿	262
4	打ち手③…運用に改善を反映する	267
5	もうひとつの学び…前提の置き方そのものを、次に残す	269
章末セルフチェック	セクション5	271
おわりに		272
「巻末資料」用語一覧		275