

連載「プロマネの現場から」

第 215 回 システムは改善された。でも、人は楽になったのか

— 技術的負債・UX 体験負債が現場に残す体験負債 —

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

システム刷新は成功したはずなのに、なぜ現場は楽にならないのか。

その違和感の正体は、設計や実装の問題というより、PM の意思決定の積み重ねによって生まれた負債が、体験として現場に残っていることにある。

本稿では、SI の現場に立つ PM の視点から、技術的負債と UX 体験負債がどのように体験負債へと姿を変え、最終的に人的資本を蝕んでいくのかを考えてみたい。

1. はじめに—システムの問題は、最後に「人」の問題になる

数年前、ある基幹系システムの刷新プロジェクトがひと段落した直後のことです。現場のキーパーソンだったベテラン社員から、ぼつりとこんな言葉を聞きました。

「正直に言うと、前のシステムより画面はきれいになったけど、仕事はあまり楽になっていないんですよね」

この一言が、私の中に強く残りました。

要件は満たしている。障害も減った。性能も向上している。

それでも現場が楽になっていないとしたら、私たちは何を改善したのだろうか。

情報システムの世界では、「技術的負債 (Technical Debt)」という言葉がすっかり定着しました。短期的な開発効率やコストを優先した結果、将来の変更や保守にツケを残す状態を指すこの概念は、SI の現場で長く仕事をしてきた方であれば、誰もが実感として理解できるものだと思います。

一方、近年ようやく注目され始めたのが「UX 体験負債」です。こちらはコードやアーキテクチャではなく、「使いにくさ」「わかりにくさ」「余計な手間」といったユーザー体験を後回しにした結果、現場に蓄積していく負債です。

私自身、PM やプロジェクト責任者として複数の更改案件やトラブル対応に関わる中で、システムそのもの以上に、現場の“疲れ”や“諦め”が気になる場面に何度も遭遇してきました。会議では前向きな発言が減り、改善提案が出なくなり、「今回も結

局、現場が頑張る話ですよ」という空気が支配的になる。これは技術や仕様の問題というより、過去の体験や負債が積み上がった結果だと感じています。

本稿では、技術的負債と UX 体験負債という二つのシステム起点の問題が、どのように「体験負債」となり、最終的に「人的資本」を静かに蝕んでいくのかを、SI ベンダーの PM・マネジメントの立場から整理してみたいと思います。

結論を先に言えば、返されなかったシステムの負債は、最後に必ず「人」に転嫁されます。システムは疲れませんが、人は疲れるからです。

## 2. 技術的負債とは何か——見えにくい確実に効いてくる

技術的負債とは、仕様変更を見越さない場当たり的な実装、ドキュメント不足、テストの欠如、属人化した設計、レガシー技術の温存など、システム内部に蓄積する問題の総称です。

これらは稼働当初、ユーザーからはほとんど見えません。要件は満たしており、システムは一応動いているからです。しかし、改修や障害対応の局面で、その影響は一気に顕在化します。

- 修正するたびに想定外の影響が出る
- 影響調査に膨大な時間がかかる
- 触れる人が限られ、属人化が進む

結果として、変更コストは雪だるま式に増え、現場では「下手に触らない方がいい」という空気が支配的になります。ここで重要なのは、技術的負債が単なる技術問題にとどまらず、「変えない」「触らない」という行動様式を現場に定着させてしまう点です。

技術的負債は、コードの問題である以前に、人の判断を縛る問題なのです。

## 3. UX 体験負債——現場に積み上がる「使いにくさ」

一方、UX 体験負債は、より早い段階で現場に影響を与えます。画面遷移が多い、入力項目が過剰、業務の流れと合っていない UI など、ユーザーが日々の業務で感じる小さなストレスが積み重なったものです。

現場では次のような光景が見られます。

- ・システム入力のための作業が本来業務を圧迫する
- ・Excel や紙での二重管理が常態化する
- ・問い合わせ対応や教育コストが膨張する

UX 体験負債の厄介さは、「慣れれば使える」「現場が工夫すれば何とかなる」という言葉によって、本来システムが引き受けるべき負担を、人の努力に転嫁してしまう点にあります。

#### 4. 人的資本という視点

ここで人的資本という概念を確認しておきます。人的資本とは、単なるスキルや資格ではなく、経験、判断力、学習力、適応力、人との関係性など、将来に価値を生む人の力の総体です。

人的資本経営が注目される背景には、企業価値の源泉が「設備」や「資金」から「人」へと移行している現実があります。IT 投資も、本来は人的資本を拡張するための手段であるはずですが。

ところが、技術的負債や UX 体験負債が放置されると、この人的資本が静かに損なわれていきます。

#### 5. 技術的負債が人的資本を蝕むプロセス

技術的負債が蓄積した現場では、次第に次のような変化が起こります。

- ・新しい技術に挑戦する余裕がなくなる
- ・変更を避け、現状維持を優先する
- ・ベテランの暗黙知に依存する

若手は全体像を学ぶ機会を失い、ベテランは「このシステムは自分しか分からない」という状態に追い込まれます。一見すると価値のある人材のようですが、実際には組織全体の人的資本の更新が止まっている状態です。

技術的負債は、コードだけでなく、人の成長機会を奪う負債でもあるのです。

## 6. UX 体験負債と体験負債

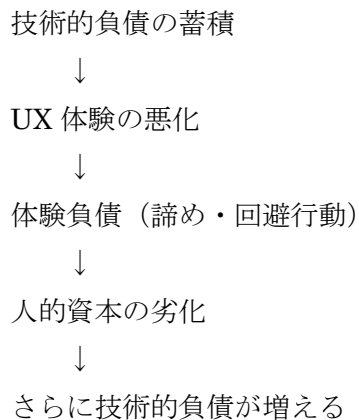
UX 体験負債は、さらに直接的に人の心理に影響します。使いにくいシステム、改善されない業務、聞き入れられなかった要望。こうした体験が積み重なると、現場には「体験負債」が残ります。

体験負債とは、過去の失敗体験や徒労感が蓄積した結果、「考えること」「期待すること」をやめてしまった状態だと言えるでしょう。

体験負債が厄介なのは、数値で把握しにくい点です。しかし、改善提案が出なくなる、変革への協力が得られないといった形で、確実に組織の力を削いでいきます。

### 【負債の連鎖構造】

技術的負債、UX 体験負債、体験負債、人的資本の劣化は、独立した問題ではありません。むしろ、次のような負の連鎖を形成します。



このループが怖いのは、システムを良くしようとするほど、人が疲弊していく逆転現象を生む点にあります。

## 7. システム刷新は「人の再起動」である

私の経験上、うまくいったシステム刷新には共通点があります。それは、技術や機能の刷新だけでなく、現場に小さな成功体験を意図的に作っていることです。

入力時間が減った、問い合わせが減った、業務が楽になった——こうした体験が、体験負債を返済し、人的資本を再び動かし始めます。

システム刷新とは、アーキテクチャの更新であると同時に、人の再起動でもあるのです。

## 8. PM・経営への示唆

PM や経営層に求められるのは、負債を技術用語のまま語ることはありません。

「このままだと若手が育たない」  
「現場の諦めが組織の競争力を削いでいる」

こうした人の言葉に翻訳し、投資判断につなげることが重要です。負債返済はコストではなく、人的資本への投資だからです。

## 9. おわりに—負債と向き合うということ

返されなかった技術的負債や UX 体験負債は、体験負債となり、人的資本を静かに蝕みます。この構造を理解することができれば、IT 投資を単なるコストではなく、「人の未来」への投資として語れるようになります。

同時に、これは PM である私自身への自戒でもあります。納期や予算、品質に追われる中で、「今回は仕方ない」と判断してきた私たち PM 自身の意思決定が、結果として誰かの負担や徒労感を増やしてはいなかったか——そう自問せずにはいられません。

若手や次世代の技術者・PM の皆さんには、ぜひ覚えておいてほしいことがあります。システムを作るという仕事は、コードや画面を作るのではなく、「人がどう働き、どう成長できるか」を形にする仕事でもあるということです。小さな違和感や使いにくさを軽視せず、現場の声に耳を傾けることは、未来の人的資本を守る行為でもあります。

システムの負債と向き合うことは、過去の判断を否定することではありません。  
これから先、そのシステムの上で働く誰かの未来を、少しでも軽くするための仕事なの  
だと思います。本稿が、そのための視点を共有する一助となれば幸いです。