

プロジェクト・リスクマネジメント

社会が大きく変化し、変化のスピードが増す中で、将来への見通しを立てることが次第に難しくなっています。「不確実な時代」の到来です。既存の制度や仕組みで成功を収めた企業にとっては、構築した最善の業務プロセスにリスクが潜んでくることとなります。その一方で、既存の制度や仕組みが崩壊・変化し、経営環境が変わる中で、新たなビジネスチャンスが生まれるとも考えられます。「不確実な時代」が持つ二つの側面に柔軟に対応していかなければなりません。

社会変化に迅速に対応するには、経営課題解決のためにプロジェクトを立ち上げ、マネジメントしていく必要があります。また、複数のプロジェクトをマネジメントしやすいプログラムの単位にまとめ、企業戦略の観点からプロジェクトポートフォリオを分析する必要があります。すなわちエンタープライズ・プロジェクトマネジメントの実施です。

プロジェクトの中にも不確実な要素は多く、内在するリスクを徹底的に洗い出し、そのコスト/日程的な影響を定量化して科学的に対応していくことは、プロジェクトの成功に欠かせないマネジメントです。偶然や個人的な頑張り・経験ではなく、再現性のあるモダンPMを導入し、最初から成算のあるプロジェクト計画を立案することが重要です。また、大規模プロジェクトでは情報伝達での歪曲を排除する縦横無尽のコミュニケーション機能が必要です。

今回の特集では、リスクとは何か、リスクへどのように取り組んでいけばよいかを、さまざまな視点から取り上げています。

Perspectives of This Special Issue

Project Risk Management

As the society is changing dramatically at an increasing speed, it is gradually becoming difficult to make future predictions. The 'Era of Uncertainty' has arrived. The enterprises which have succeeded with existing systems and mechanisms may have potential risks in their best-built business processes. On the other hand, it is conceivable that new business chances may be born while existing systems and mechanisms are collapsing and/or changing and the business environment is undergoing changes. We must deal flexibly with the two aspects of the 'Era of Uncertainty'.

In order to respond rapidly to changes in society, it is necessary to initiate projects to solve business issues and to manage them properly. Also it is required to put together multiple projects into a manageable unit and to perform portfolio analysis from the viewpoint of the enterprise strategy – that is to implement the enterprise project management.

There are many uncertain elements in projects and therefore it is an essential management practice for the success of a project to thoroughly identify potential risks and deal with them scientifically by quantifying their impacts on costs and/or schedules. It is important to adopt repeatable modern project management and to prepare a project plan with confidence of success at the beginning, without taking a chance or depending on personal hardworking/experience. Furthermore, in a large-scale project, inexhaustible communication functions to eliminate distortion in information transfer are required.

This special issue features articles and papers from various viewpoints on what is 'risk' and how risks should be dealt with.

プロジェクトマネジメントの成熟度モデル

IT(Information Technology: 情報技術)システムの開発から運用保守までのプロセス全般に、組織的な対応への動きが高まり、その標準化と品質向上の取り組みが進んでいます。有名なのはCMM®(Capability Maturity Model: 能力成熟度モデル)とその後継版であるCMMI®(CMM統合)です。これは、ソフトウェア開発をはじめとした組織のプロセスの成熟度を測るためのモデルとして米国カーネギーメロン大学ソフトウェアエンジニアリング研究所が開発したもので、企業におけるソフトウェアプロセス全般を客観的に評価し、改善するための指標を提供します。このように組織的なプロセスの成熟度が注目され、その改善への指向が強まっているのは、個々人の技術やスキルの差異を超えた組織全体としてのマネジメント能力の向上が、企業にとって、差別化戦略や競争力強化のキーとなってきたからです。

近年、プロジェクトマネジメントについても、組織的に評価し改善していくべきだといった考えが出てきています。その一つが国際的なプロジェクトマネジメントの推進団体であるPMI®(Project Management Institute)が2003年に公開したOPM3®(Organizational Project Management Maturity Model: プロジェクトマネジメント組織成熟度モデル)です(50ページ参照)。OPM3は、企業や組織のプロジェクトマネジメントの改善にどのように取り組んでいくかという観点から、プロジェクトマネジメントにおける組織的な能力の指標を体系化しています。

この考え方は、CMMIにおける5段階の成熟度レベル(レベル1は「初期」、レベル2は「管理された」、レベル3は「定義された」、レベル4は「定量的に管理された」、レベル5は「最適化する」)に似ています。OPM3では、企業や組織におけるプロジェクトマネジメントについて、個々のプロジェクト単位からエンタープライズレベルまで、「プロジェクトマネジメント」「プログラムマネジメント」「ポートフォリオマネジメント」の三つのドメイン(対象領域)を設け、おのおのの

ドメインについて「標準化(standardize)」「測定(measure)」「コントロール(control)」「継続的改善(continuously improve)」の4段階の成熟度レベルを設定しています。なお、ここでいうプログラムとは、企業や組織が一定の使命を実現するための、関連性の強いプロジェクトの集合体を指します。

最初の段階に当たる「標準化」は、プロジェクトの運営が個々のプロジェクトマネジャーの経験や努力に委ねられている混沌とした状態から脱し、システマチックなプロジェクトマネジメントの方法・手順・基準などを定めている状態です。次いで「測定」は、そうした標準化の下で、プロジェクトマネジメント・プロセスの実行を監視し、プロジェクトの状況を定量的に把握・分析できる仕組みを保有し、プロジェクトの今後の見通しを予測できる状態です。「コントロール」は、測定されたデータが、計画や標準などのベースラインから逸脱したり乖離していた場合に、適切な対策を講じるためのマネジメントプロセスが確立され、そうした環境の下で複数プロジェクトのマネジメントを統合的に実行できる状態です。そして最後の「継続的改善」は、プロジェクトマネジメント・プロセスが継続して改善されている状態です。そのため、人・物・金といったリソースの活用がプロジェクト・レベル/組織レベル/企業レベルで常に最適化されています。

さて、あなたの会社や組織におけるプロジェクトマネジメントの成熟度はどのレベルでしょうか? ようやく「標準化」の段階をクリアしたばかりだとしても、がっかりしないでください。このモデルが最終的に目指すのはプロジェクトマネジメントからポートフォリオマネジメントまでの、すべてのドメインにおける「継続的改善」ですが、そうしたレベルに達している企業は世界でもまだ希です。肝心なのは、組織的な取り組みをできるだけ早く開始し、より上位の段階を目指して着実にそのマネジメントプロセスを向上させていくことです。