

プロアクティブなプロジェクト・リスクマネジメント



日本アイ・ビー・エム株式会社
サービス・デリバリー担当
執行役員

角 宏幸

Hiroyuki Kaku

Director
Service Delivery
IBM Japan, Ltd.

所期の目的を達成しプロジェクトを成功に導くためには、プロジェクトの進行に応じたおのおのの段階でプロアクティブ(先手を打つ、能動的)にリスクをコントロールする必要があります。その過程の中でも、とりわけ提案/計画段階が重要です。なぜなら、この段階で、プロジェクトを実施する上での目標、スコープ(範囲)、効果、コスト、スケジュール、品質要件などのプロジェクトの大枠、および、それらすべてにかかわるプロジェクトのリスクを決定付けるからです。

日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)では、お客様に正式な提案書を提出する前に、業種別に組織化されたプロジェクトリスクのアセッサー・チームが、「お客様の要求に合致しているか」「技術的に実現可能であるか」「コスト見積もりやスケジュールは妥当か」「リスクとバランスのとれた高い品質の提案であるか」といった観点から、おのおのの対象案件について綿密な点検を行います。この検討において、適切な助言、代替策の提案などを行い、その結果、提案内容の見直しを勧告することもあります。アセッサー・チームは経験豊かな実績のあるプロジェクトマネジャー、ITアーキテクト、特定の業界や業務に精通したスペシャリストなどから構成されます。

プロジェクトを健全に遂行するためには、しっかりとしたリスクマネジメント計画の下に、プロジェクトの全期間を通じて、リスクの識別と分析、対応策の策定、リスクの監視とコントロールをプロアクティブに実施することが必要です。このことが、プロジェクトを確実に成功に導く鍵になるといっても決して過言ではありません。

Management Forefront ①

SPECIAL ISSUE: Project Risk Management

Risk Management Techniques Help Prevent Problems From Occurring

To achieve the expected goal and lead the project to a success, proactive risk control is vital at every phase as the project progresses. Of the project stages, the proposal/planning is the most important. This is because, at this stage, we determine the overall framework of each project—such as goals, scope, effects, costs, schedules and quality requirements and all the risks which may be related to them.

At IBM Japan, Ltd., every project plan has to go through project risk assessment by a team organized for each industry sector before it is presented to a customer as IBM's formal proposal. It is to make sure that every proposal is 1) to meet the customer's requirements; 2) technically feasible; 3) adequate in both cost estimates and work scheduling; and 4) a high-quality proposal by minimizing risks.

During this scrutiny, the team offers proper advice, alternative proposals, etc., which sometimes result in recommendation of the revision of the original plan. Each assessment team consists of project managers with ample job experiences, talented IT architects and specialists of technical fields and experts in industry sectors.

In order to implement projects successfully, it is necessary to do risk identification and analysis, determination of countermeasures, risk monitoring and control under well-established risk management plan as the key to the successful completion of projects.

重要度を増すプロジェクト・リスクマネジメント

プロジェクトは、経営やビジネスの目標を達成するための大きな「機会」ですが、同時に、負の概念としての「リスク」*1を常に伴うものです。そこで、プロジェクトの提案 / 計画段階からプロジェクトの終了までの全期間を通じて、プロジェクトリスクについては、「スコープ(範囲)」「品質」「コスト」「スケジュール」をはじめ、さまざまな観点からきめ細かくマネジメントしていくことが求められます(図1)。

このように、プロジェクト・リスクマネジメントは、プロジェクトを推進する上での全段階に必要ですが、日本IBMなどのベンダーからすれば、プロジェクトをご提案し、お客様からプロジェクト開始の正式なご承認を得るまでの提案 / 計画段階が最も重要です。提案書の内容が実質的にプロジェクト計画の土台になり、この段階におけるプロジェクト機会 / リスクの分析評価こそ、プロアクティブなプロジェクト・リスクマネジメントのスタートポイントとなるからです。

プロジェクトの提案 / 計画段階では、プロジェクトを開始するか否かを決定していただくため、「機会」を明確にするとともに、プロジェクトを実施する上での「リスク」を識別し、発生確率、発生時の影響度などを見極めた上で、その影響を最小限にするための、「回避 : avoidance」「軽減 : mitigation」「受容 : acceptance」「転換*2(転嫁ともいう) : transference」といったリスク対応策やコンティンジェンシー計画*3を策定します。一方、プロジェクトの実行段階においては、リスクの状況を追跡し、リスク対応策やコンティン

ジェンシー計画を実施するかどうかの判断、対応策などを取った場合の実施状況の確認、リスク状況の変化に伴う対応策の見直し、新たに発生したリスクの識別と分析などを含め、リスクの監視とコントロールを行います。

*1: 機会と損失の両方を含む不確かな事象をリスクと定義する考え方もありますが、この稿では、損失を生む可能性のある事象のみをリスクとしてとらえ、解説を進めています。

*2: PMBOK 2000ではRisk Transference(転嫁)として定義されています。

*3: コンティンジェンシー計画は、リスクが発生した場合にあらかじめ備えておくリスク対応策の一種で、リスク戦略としては「受容」に当たります。リスクに見合った予備費を割り当てたり、スケジュールの許容範囲を事前に計画しておくことがその例です。

プロジェクト・リスク・アセッサーの役割

プロジェクト機会 / リスクの分析評価は、プロジェクトの機会とリスクを相対的にとらえ、客観的に分析を行うための方法です。この分析から得られる情報は、お客様の経営トップが機会コストやリスクコストを認識する際に有効な判断材料となり、プロジェクト開始の意思決定を導きます。

このプロジェクト機会 / リスクの分析評価のアセッサー(実施者)はプロジェクトの成果に利害関係を持っていない方がよいとされており、そのために経験豊富なプロジェクトマネジャーやITアーキテクト、業界や業務のスペシャリストから成るプロジェクト・リスク・アセッサー・チームを置き、組織的な対応を行います。日本IBMでは1996年ごろよりSOMQ(Service Opportunity

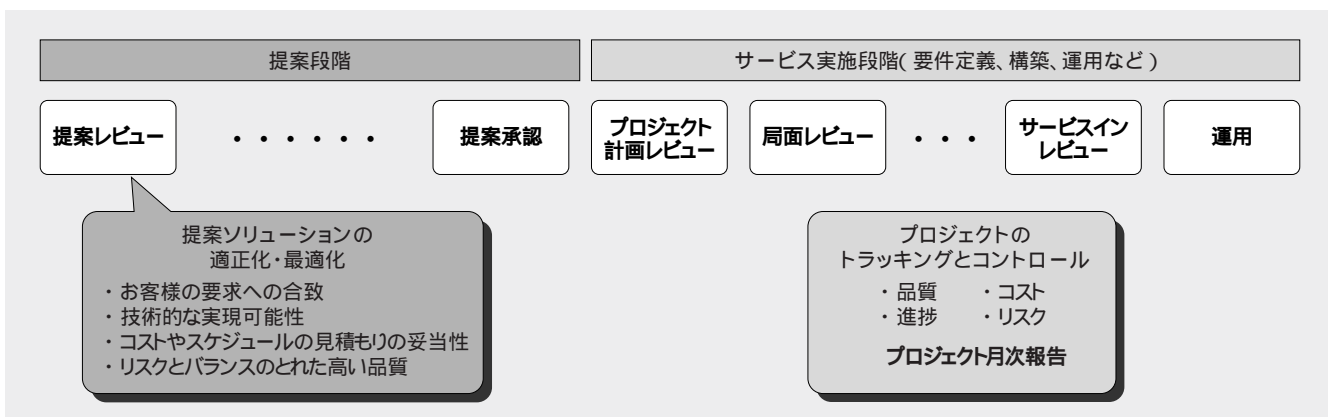


図1. サービス提供のプロセスと品質保証

Management Council) というサービス提案内容を客観的に審査する評議会を設けています。また、IBMが提案するソリューションの最適化を図るためSOP (Solution Optimization) を展開しています。このSOPの仕組みは本社部門から順次に金融、公共、通信・メディア・公益、インダストリアル、流通、ゼネラルビジネスなどの産業別のソリューションセンターごとに展開してきています。

プロジェクトの開始から終結まで、一貫して責任を持つのはプロジェクトマネジャーです。これは従来と変わりありません。一方、プロジェクト・リスク・アセッサーは、お客様にプロジェクトの提案書をお出しする前に、自らのプロジェクト経験や知見を基に、より客観的にプロジェクトの正当性や見落とししているリスクを検証し、最適な提案のための助言、場合によっては「提案変更」を勧告する役割を担います。

提案の品質向上

プロジェクトリスクとは、一般的に「計画しているプロジェクトの遂行に対して脅威となる潜在的な事象や事項」と定義されます。PMBOK®ガイド(A Guide to the Project Management Body of Knowledge: プロジェクトマネジメント知識体系ガイド) [1]では、リスクの識別に当たって、「技術、品質、あるいは性能リスク」「プロジェクトマネジメント・リスク」「組織上のリスク」「外部リスク」の四つのリスク区分を設けています。また、ポール・S・ロイヤーの著「プロジェクト・リスクマネジメント」[2]では、九つのリスク項目(①お客様関連リスク ②契約リスク ③要求事項のリスク ④プロジェクトチームの業務経験リスク ⑤プロジェクトマネジメントのリスク ⑥作業の見積もりリスク ⑦プロジェクトの制約条件によるリスク ⑧成果物の複雑性や規模によるリスク ⑨請負業者のリスク)を挙げ、プロジェクト機会/リスクの分析評価のためのワークシートを提供しています。

日本IBMのプロジェクト・リスク・アセッサーによる機会/リスクの分析評価も、基本的には同様の考え方をしています。

まず、案件プロジェクトのリスク分析評価項目ごとに、高・中・低の3段階のレベルを記入していきます。そのレベルの判定は、「高レベル: プロジェクト全体を崩壊に導く可能性のあるリスクで、後まで深刻な影響を与えるもの」「中位レベル: プロジェクトに相当な被害を及ぼす見込みのあるもの。具体的にはプロジェクト推進上のマイルストーンごとの成果物作成、品質、コスト、スケジュールの面で当初の計画に悪影響を与えるもの」「低レベル: 高レベル、中位レベルには該当しないが管理する必要があるリスク」です。

このようなリスク評価を行った上で、分析評価項目ごとに「リスク」と「機会」をより詳細に検証し、プロジェクト提案のための改善を勧告し提案の良否を判定していくのです。その結果、検討が必要と判定され、提案変更に至るものがあります(図2)。その理由としては「提供サービス内容の向上」「プロジェクトマネジャーやプロジェクトメンバーなど、スキル要員の確保。パートナーの選定の検討」「開発工程・開発ツールの検討」「見積もり前提、スコープの検討」「技術的な実現可能性のアセスメントの検討」といった事項が挙げられます。

「提案変更」といっても、もちろん、プロジェクト案件が消滅したわけではありません。これは、提案品質をより良いものにするのが目的であり、提案交渉を継続していきます。

例えば、他社製システムより汎用性の高いシステムへの変更を早期に実現したいとのご要望に対応した

ある期間でのプロジェクト機会/リスク分析の例

- ・ 提案サービス内容の向上
- ・ PM、メンバーなどスキル要員の確保
パートナー選定の検討
- ・ 見積もり前提・スコープの検討
- ・ システム構成・開発工程・開発ツールの検討
- ・ その他



リスクアセス後の対応

- ・ 提案変更
- ・ 提案交渉継続
- ・ プロジェクト開始

図2. リスクアセスメント後の対応

コンバージョンプロジェクトが挙げられます。当初は計画フェーズのみご提案する予定でしたが、計画フェーズのみならず、プロジェクト全体計画を策定し、レビューした結果、プロジェクトに掛かる費用がお客様の総予算の約2倍になってしまうことが判明しました。そこで一度ご提案を変更し、あらためてお客様にプロジェクト全体としての機会 / リスク分析評価の結果をご説明し、お客様の総予算では困難であることを納得していただきました。将来の予算不足を事前に示し、現実的なプロジェクトプランをお話しすることにより、お客様担当部門および日本IBMがともにリスクを回避し、双方にとって良い結果をもたらすことになりました。

また、プロジェクト体制の見直し、お客様と日本IBMとの作業分担の見直しなどを再提案し、ご承諾いただいたケースもあります。

プロジェクト立ち上げ時のリスクの発見とその回避は、日本IBMにとって、お客様の信頼を維持しビジネスとしてプロジェクトを遂行する生命線であるだけでなく、所期のプロジェクト目標を達成し、最適なソリューションを享受するという点で、お客様にとっても不可欠な要件となります。

最先端技術を用いるリスクへの対応

ベンダーにとってのプロジェクトリスクへの対応は採算性に大きくかわかり、それだけにリスクマネジメントのプロセスを確実に実施する必要があります。将来性の高い最先端技術に取り組むことは、その可能性が大きければ大きいほど、わたしどものサービスビジネスにおける優位性を維持し、差別化し、お客様からの評価を高めていく上でも意義があります。しかし、このような技術を採用するプロジェクトは高いリスクを抱えることもあり、プロジェクトコストの超過、スケジュールの遅延、品質不良などの事態が発生しないようにしなければなりません。例えばコンポ - ネット技術のみならず、ハードウェア、ミドルウェア、適用業務パッケージなどにもこのようなリスクは内在しています。

こうしたリスクに対して日本IBMでは、ソリューションセンターによる業種 / 業務別対応とは別に、基礎研

究所やソフトウェア開発部門、e-ビジネス部門などの参画を得ての専門技術別対応を行っています。これにより、いかなる最先端技術の適用にも円滑にプロジェクトを進められる体制を整えるとともに、特定の技術については事前に社内で技術的検証を行い、その過程で技術者のスキルアップを図っていくという推進体制を実現しています。最先端の新しい技術については、プロジェクトで実装する以前にでき得る限り潜在しているリスクを識別・分析し、回避あるいは軽減する対応を取ろうとしています。また、このような対応を取れないケースでリスクが高いと判断される場合は、実プロジェクトの中で検証作業やチェックポイントを組み込むなどのプロジェクト工程をデザインすることにより、リスクの低減を図っています。

お客様にとってのリスク

最近のプロジェクトには情報システム部門だけで実現可能なものは少なく事業部門をまたがるものがほとんどです。EA(Enterprise Architecture、本誌No.41「特集 エンタープライズ・アーキテクチャー」参照)のように、企業全体最適化の観点から各事業部門間や業務間の整合性を取りながら中 / 長期計画の下に業務改革やシステム化を実施していかないと、プロジェクトの構想段階と実行段階とのギャップが大きくなりリスクになるケースが増えています。

例えばERP(Enterprise Resource Planning: 統合基幹業務システム)導入などパッケージに合わせて企業レベルで業務を改革しようという性格のプロジェクトの場合、トップの改革へのリーダーシップが必須であり、そのシステムを利用する現場部門の方々に、人の動き、物の流れ、情報の流れを新しいシステムで改革しようという意識を浸透させる必要があります。こうした事例を踏まえて日本IBMでは、意思決定の流れの整理、明確な定義によるトップダウン体制の構築なども提案書に盛り込んでいますが、これらはお客様が自身の問題として主体的に取り組んで初めて実効可能なものになります。

そこで、お客様(特に経営トップの方々)には、シス

テムを「てこ」として業務改革を行う場合、単なるシステムの置き換えでなく、人、物、情報の動き、流れを変え、初めてプロジェクトが当初の目的、投資効果が達成されるわけですから、適切なハイレベルマネジメントのプロジェクト体制への参画をお願いしたいと思います。

新プロジェクト・リスクマネジメント

以上、この本稿では、プロジェクトの提案・計画段階でのリスク分析評価に対するIBMの対応を中心に、プロアクティブなプロジェクト・リスクマネジメントについて論を進めてきました。

プロジェクトのリスクマネジメントは、今やプロジェクトマネジメントのデファクトスタンダードとなったPMI® (Project Management Institute: 米国プロジェクトマネジメント協会) のPMBOKガイドの2000年版において特に強化されたサブジェクトの一つです。また近年、プロジェクト・リスクマネジメントに関する書籍も多数出版されており、その関心の高さがうかがえます。プロジェクト・リスクマネジメントを不断に実施する仕組みや体制を整えることにより、多数のプロジェクトを継続的に成功させる環境を実現することが可能となります。

このように、モダンPMの普及により、プロジェクトのリスクマネジメントも急速に進化してきました。プロジェクトマネジメント・オフィスによるリスク情報の共有と対処は今や当たり前のことになっています。しかし、それでも「リスク事象の因果関係が必要なレベルにまで分析されていない」プロジェクトの実施課題とすべき内容が潜在リスク事象と混在している」といった問題が発生しないようにリスク管理を行っていかねばなりません。

日本IBMではプロジェクトを推進できるプロジェクトマネジメント専門職の育成、レベルアップに力を注ぐとともに、リスクの因果関係の明確化、リスクの記述の明確化、判断基準の属人性の排除、リスク監視の適切性を見直しを目的にした「新プロジェクト・リスクマネジメント」プログラムをスタートさせ、ガイドの開発、

ツールの開発、パイロットプログラムの実施などを展開してきています。

プロアクティブなプロジェクト・リスクマネジメントのためには、わたしたちがまずプロアクティブ(能動的)であるべきだという考えです。

[参考文献]

- [1] Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) 2000 Edition, Project Management Institute, 2000, ISBN: 1-880410-23-0 (日本語版) プロジェクトマネジメント協会、プロジェクトマネジメント知識体系ガイド(PMBOKガイド)2000年版、Project Management Institute, 2002, ISBN: 1-930699-20-4
- [2] ポール・S・ロイヤ著、峯本展夫訳、プロジェクト・リスクマネジメント、生産性出版、2002, ISBN: 4-8201-1747-5 (June 24, 2004)