
Agile Risk Management

アジャイル・リスクマネジメント



著者: マイク・グリフィス ([Mike Griffiths](#)) - 2016年8月25日

翻訳: 平林明

マイク・グリフィスは、共有型リーダーシップとアジャイル手法、および(非)常識を駆使して組織のパフォーマンス改善を支援するコンサルタントであり、トレーナーである。ブログを公開している (<http://leadinganswers.com/>)。

適用分野: アジャイル ([Agile](#))、リスク・マネジメント ([Risk Management](#))

本稿は、アジャイル・プロジェクトならば様々なリスクを魔法のように管理できるという神話を打破することを目的とし、リスク・マネジメントの取組みを改善するきっかけとなり得る実用的なツールをいくつか概観する。

アジャイルはリスク・マネジメントの取組みではない

短いサイクルと定期的なフィードバックを伴うアジャイル手法には、リスク・マネジメントの取組みがそのプロセスに当然のものとして組み込まれていると信じている人がいる。そう信じてしまう理由は簡単だ。効果的なリスクマネジメントプロセスを組み込む土台や付着点は確かに存在するからだ。しかし残念ながら、何かを反復的、または漸進的に作り上げていくだけではリスクが管理されている保証にはならない。

反復型の開発は簡単だが、脅威に積極的に対処したり好機を活用したりする機会を逃してしまう。多くのアジャイル・チームが失敗しているのが、リスクを積極的に探し出し、議論して適切なアクションを決定し、それに従って行動し、再びリスクを評価する、そしてリスクマネジメントプロセスが機能しているか見定める、というこれらのことである。

残念なことだ。なぜならアジャイル手法は効果的なリスク・マネジメントの実務慣行を導入する理想的なフレームワークを様々な方法で提供しているからだ。短いタイムフレーム、活発な作業の再優先順位付け、頻度の高いレビュー・ポイント、計画策定に対するチーム・メンバーとビジネスの深い関与、などである。しかし、人々に探し物を手伝ってもらうときのように、「ビーチパーティは探し物パーティと違う」。リスク・マネジメントを効果的に行うには、意識的な努力と協調、協力が必要だ。

アジャイル手法にリスク・マネジメントを意識的に追加する

良い知らせは、組織や、その中のチームがアジャイル手法にリスク・マネジメントを重ね合わせようとする場合、利用できる自己増強的なサイクルや仕組みがたくさんあることだ。例えば、変更要求の考慮やバックログ中の作業の再優先順位付けを頻繁に行うことで、リスク回避策や軽減策の追加がより簡単に対応できるプロセスとなる。

同じように、進捗とプロセスを定期的に振り返るのは、リスク・マネジメント戦略の有効性を確認し、是正処置をとるための大事なポイントである。日々のスタンドアップ・ミーティングで課題と阻害要因を表面化することで、新しい潜在的リスクに早めに注意喚起させることができる、などが言える。

アジャイル手法とリスク・マネジメントを結びつけることに興味がある人には、[「リスク・マネジメントのための協調的ゲーム」に関する白書](#)がある。2012年のアジャイル・カンファレンスと PMI Global Congress で発表されたものだ（そのアイデアと好機マネジメントへの発展は [2015年のアジャイル・カンファレンスのこのセッション](#)で議論された）。しかし、アジャイル・ライフサイクルにリスク・マネジメントを結びつけて作業する仕組みを作るのはまだ簡単な作業であり、メンバーに、プロジェクトの作業をリスクの視点で見るようにさせることのほうが、本当に努力が必要なところである。

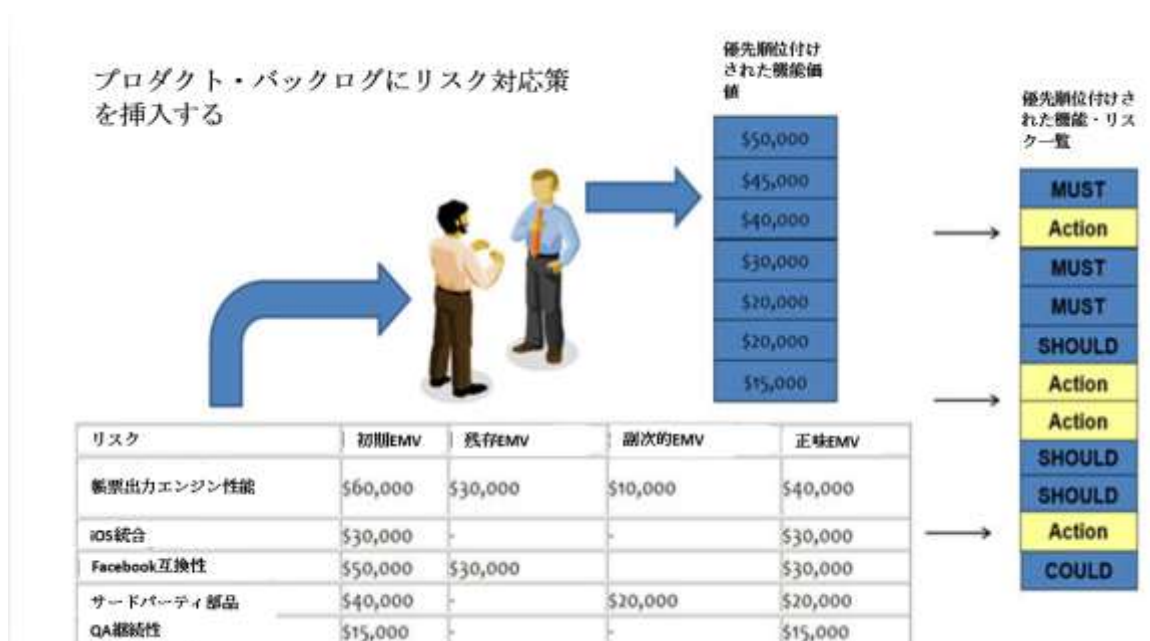
リスク・マネジメントについて考える

教育と受容が、アジャイルの実務慣行にリスク・マネジメントを成功裏に付加する鍵である。メンバーをプロセスに関与させ、脅威は負の価値となる可能性があることを共通認識として植えつける必要がある。メンバーがこれを理解すれば、「次にコストをかける部分はどこが一番よいか？」という質問により効果的な答えを出せる。それはおそらく、バックログ中の次のフィーチャーの実装ではなく、代わりにリスクの回避や好機の活用となるだろう。

これら3つのアクションは全て、ビジネスに価値をもたらす。そして意思決定に共通のフレームワークがあれば、プロジェクトは更に成功する。アジャイル・プロジェクトのリスク・マネジメントに関してよりよい意思決定を支援するツールが、次のものである。

1. リスク管理項目を含んだバックログ
2. リスク・プロファイル・グラフ
3. リスクの振返り

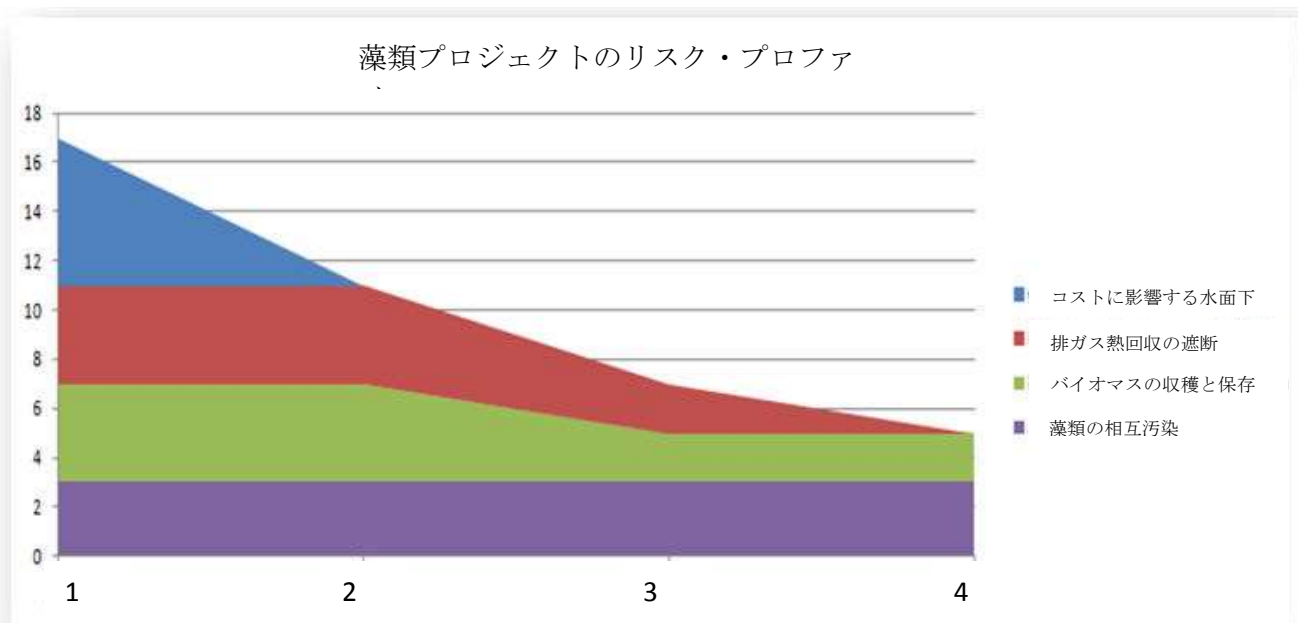
1. リスク管理項目を含んだバックログ: プロダクト・オーナーやビジネス代表者と共に、脅威回避・軽減策を、好機活用策とともにバックログに追加する。



リスク回避・軽減策および好機活用策をバックログに挿入する。これはプロダクト・オーナーが行うが、開発チームに相談し、アドバイスを受けて行うこと。リスク特定直後にリスク回避や軽減を行うことで、プロジェクトが曝されているリスクの範囲は小さくなる。ライフサイクルの初期に変更を行えば、変更にかかるコストは削減される。一方、好機を活用することは、早めに投資を行うようなものである。それらは時間をかけて蓄積される。これらは、リスク・好機マネジメントを早期かつ迅速に行うことの複合的な利益である。

リスク対応策をバックログに載せることで、それらのタスクがスケジュールされ、実行される。全てのリスク・マネジメントの作業をプロジェクト計画にとって単に補助的なものではなく計画に焼き込まれたものであることを確実にしたいのだ。しばしば、リスク・マネジメントはプロジェクトの前段階や付随作業として行われるが、プロジェクトの日々の活動に真に統合されることは決してなかった。バックログにこの新しいアイデアを持ち込むことで、リスク・マネジメントを単なる分析ではなく具体的なアクションとして推進できる。

2. リスク・プロファイル・グラフ: リスク・マネジメント戦略のプロジェクト全体リスクと傾向、影響を可視化し伝達する。



リスク・プロファイル・グラフ (リスク・バーンダウン・グラフとも呼ばれる) は、プロジェクト・リスクの時間に対する累積的なリスク位置と傾向を示すことができる優れた方法である。それは、新規発生し増大しているリスクとともにリスクの傾向を容易に認識できるようにリスクの重大性を積み上げ面グラフにしたものである。

3. リスクの振り返り: プロジェクト・リスクとリスクマネジメントプロセスを定期的にチームでレビューする。

| リスクの振り返りのための質問 | チームの回答 |
|----------------------------|--------|
| 1. リスクを除去・低減しているか? | |
| 2. 新しいリスクまたは増大しているリスクはあるか? | |

| | |
|---|--|
| 3. リスクの根本原因は何か、それを除去できるか？ | |
| 4. リスク回避やリスク除去の戦略のうちどれが有効か、どれが有効でないか？ | |
| 5. 転嫁するリスクについて、転嫁先がそのリスクをどう管理しているか？それから学べることは何か、またはリスクをチーム内に取り戻すほうがよいか？ | |
| 6. 残存リスクの EMV はどのように減少するか？ | |
| 7. 1 回のイテレーションでリスクの EMV はどれほど減少するか？ | |
| 8. 残存リスクの EMV はいつゼロになるか？ | |
| 9. チームのリスク・マネジメント能力はどれくらい向上しているか？ | |
| 10. メンターやサポートがまだ必要なところはどこか？ | |

リスクの振り返りは、リスクと好機の一覧を定期的にレビューすることであり、同時にプロジェクトで行っているリスクマネジメントプロセスの評価を行う。プロジェクト中は発展するプロダクトやチームのプロセスをレビューするように、チームで行っているリスク・マネジメントの計画やプロセスの有効性を評価すべきである。

まとめ

これらはあくまでツールの例であり、ありとあらゆるプロジェクトで揃って使用することが推奨されるものでもない。方法は、プロジェクトや組織の条件により変えるべきである。巨大な軍事プロジェクトに対するリスク・マネジメントの取組みは、商業用企業内プロジェクトにはたいたがい不向きであろうし、その逆も同じだ。

リスク・マネジメントの取組みを効果的なものにする鍵は、その重要性と方法について合意を形成することだ。脅威と好機とフィーチャー間の関係について説明し、プロジェクトの特徴や領域に適った意思決定の共有フレームワークの構築にメンバーを引き込む。進捗やプロセスのレビューのために頻繁に顔を合わせることで力のついたチームは、効果的なリスク・マネジメントに適切な多くのテクニックを既に見につけている。しかし、よりよいリスク・マネジメントの旅路を始めるには、教育を受けて、ツールや十分な時間や、それらを使う許可を与えられることも必要である。

リスク・マネジメントは、見積りと同じく単なるプロジェクトマネジメントの作業であるべきでない。リスク管理に関してのプロジェクト・チームの能力は大いに高めることができる。そして、情報共有と協調と実践によりプロジェクトの失敗を避けることができる。何はともあれ、これらのチーム活動により、リスク・マネジメントの基礎がより広範囲のプロジェクト・ステークホルダーにとって身近になる。そうすることで、リスクがプロジェクトに影響を与える前にリスクを見つけて回避するための目を増やすことができる。つまりこれが、効果的なリスク・マネジメントの肝である。

RATE THIS ITEM: Average Rating: 6.40



この記事に対する読者らの評価: 7 満点中 6.40