

# Topic Teasers 第 58 回: いまいましいリスク

著者: [バービー・ディヴィス - \(Barbee Davis\)](#) -2015 年 6 月 1 日

翻訳者: 堂下史郎, PMP / 杉村宗泰, PMP

実践領域: [リスク管理 \(Risk Management\)](#)

IT で仕事をしていると、通常のリスク・マネジメント・プロセスは、おざなりに行われる日常生活のようなものに思われます。生産ラインに潤滑油を注す必要があるかどうか、再生金属薄板がスケジュール通り到着しない、といったことはさほど気にする必要はありません。ソフトウェア志向チームにとって、もっとよいリスクへのアプローチはあるのでしょうか。

- A. いいえ。一つのやり方でどんな場合でもフィットします。ここでは二つのよくある問題を挙げますが、機器の不具合や悪意を持ったソフトウェアの可能性といった問題はよくあることです。ですから、すべてのプロジェクトにおいてリスクを軽減するために行われているのと同じやり方に従います。
- B. はい。ソース・コード分析ツールのオープン・ソース・コードを持っていることを確認してください。あなたのチームの開発者が不具合や脆弱性を探し出すためにコードを修正する都度、それらの分析ツールを使ってください。好ましくないリスク事象を経験しないことを確実にするにはそれで充分です。
- C. いいえ。もしあなたが、より具体的な形を持った製品を製造する人たちによって使われるリスク・マネジメント・プロセスから乖離するなら、あなたはリスク・データを整理して有意義な予測データをマネジメントに提供することはできないでしょう。
- D. はい。あなたは典型的なリスク課題を持っていない一方で、新規の、かつより大きなダメージの可能性はあるが、ほとんどの IT 環境ではまれなリスク課題があります。それらを評価し取り扱うためのビジネス分析ツールがいくつかあるので、それらを使用してください。

(解答を見るには下にスクロールしてください)

**答え:D はい。あなたは典型的なリスク課題を持っていない一方で、新規の、かつより大きなダメージの可能性はあるが、ほとんどの IT 環境ではまれなリスク課題があります。それらを評価し取り扱うためのビジネス分析ツールがいくつかあるので、それらを使用してください。**

賢明なプロジェクト・チームが持っているマインドセットの範囲内では、リスクはプロジェクトの一つあるいはそれ以上の目標に対する有益あるいは悪影響を及ぼすような、不確実な事象あるいは条件となります。リスクに対応するための、よく知られている4セットのリスク・マネジメント手法があります。悪影響を及ぼす可能性のある物事にそなえて、私たちはそれらを回避したり、保険や他ベンダー、あるいは自身の他部門へ転嫁したりするために備えておくよう身構えておくことをたたき込まれます。それに加えて、私たちは軽減を行ったり、あるいはもし運勢が悪い方向に傾いて制御不能な事態となったときの大打撃を軽減するための計画を準備したりといった活動を行うことができます。発生するかもしれないし、しないかもしれないが、あまり危機的なものとしては現れてこないことが起こる可能性に直面したときでさえも、私たちは発生時に受容する計画を策定することができます。私たちはそれが私たちに降りかかってくるかどうか見定めて、おそらく万一案の場合にそなえて時間、お金、あるいは解決策をコンティンジェンシー予備として持つことができます。

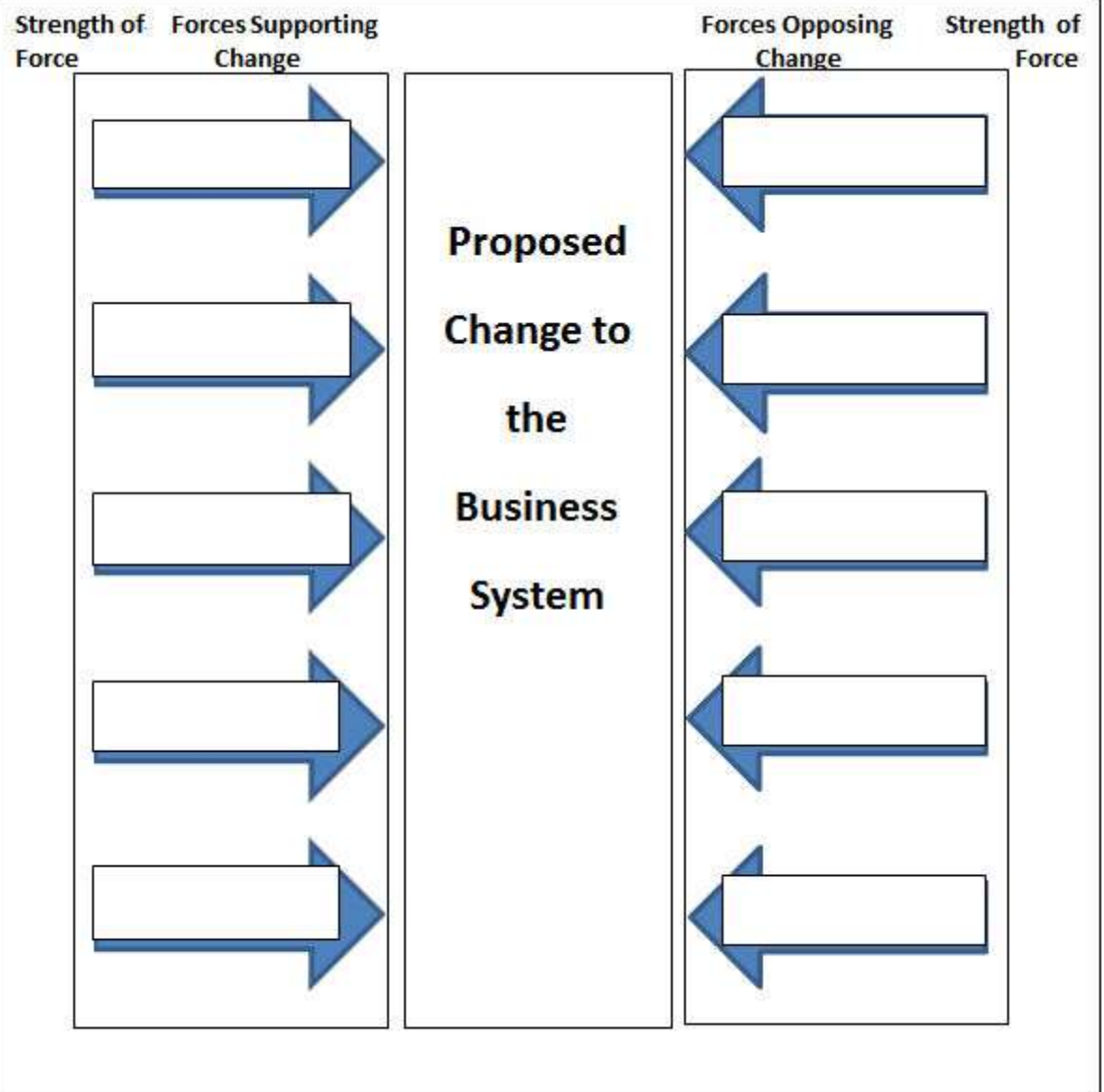
もし発生可能性のある事象を紡いで、プラス効果を持つか、あるいは予想していたよりも良い結果をもたらす機会とするやり方があるなら、私たちは不確実性が現実のものとなったときに有効に活用できる方法、あるいはこのリスクが顕在化する可能性を拡大するようにプロジェクト計画を一新する方法を留め置き、一覧化します。ちょうど私たちがマイナス方向に働くリスク事象の責任をぜひ共有していきたいと思うように、もし運よく最善の組み合わせの事象をもたらしてくれる場合に受け取る利益を気前よく共有する計画を立てることもできるし、それが発生するかどうかを見定めて、促進する計画を立てようとはせずに起きた時には受容する準備をしておくこともできます。

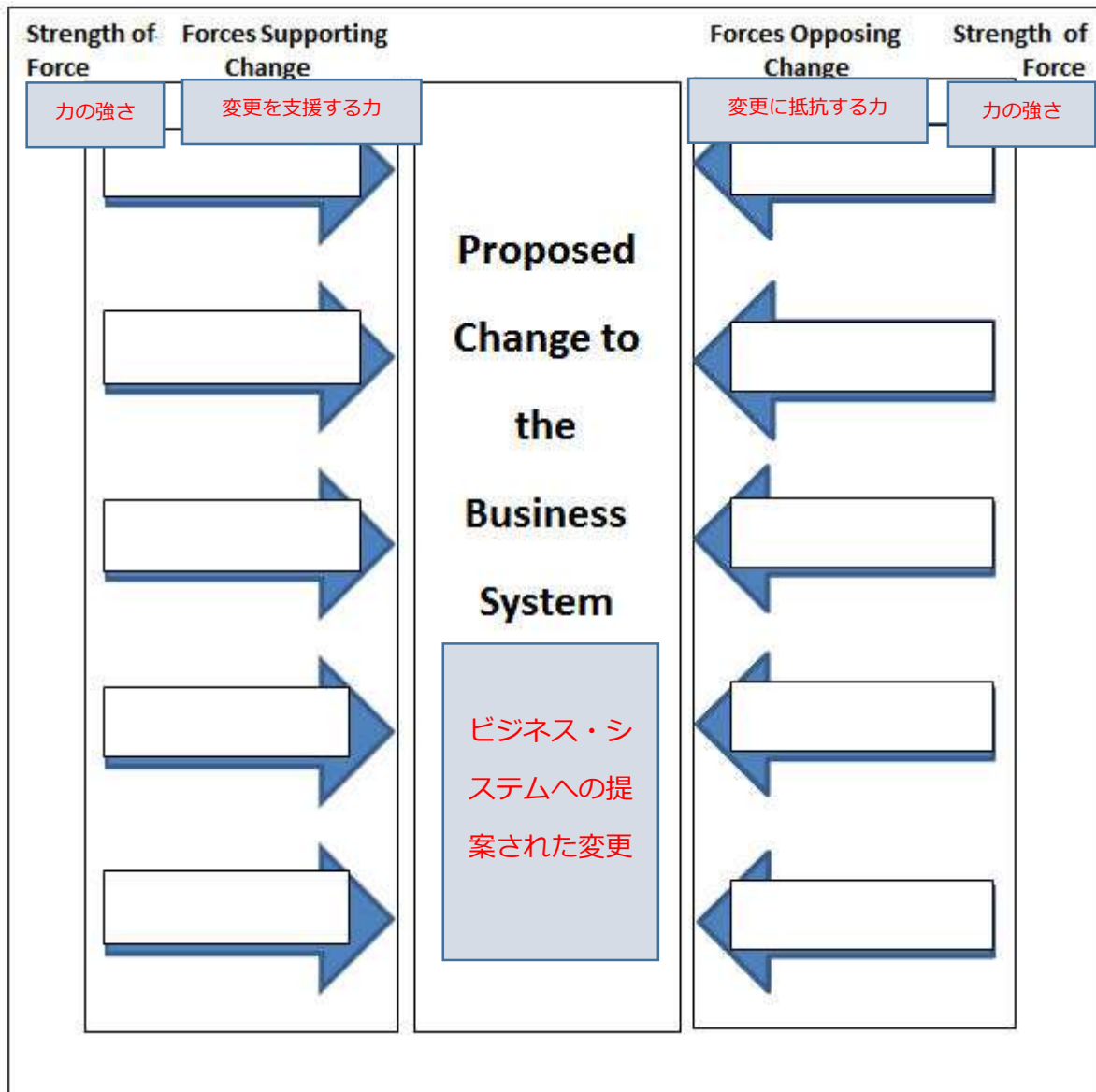
製造業／建設業／建築業におけるマインドセットは経験の浅いプロジェクト・マネジャーにとってはたいへん貴重なものであり、彼ら/彼女らは、機器の不具合、ベンダーからの資材送付遅延、天候による遅延、コストの勝手な変更、技術的あるいは機能的要件の変更、労働組合によるストライキ、そして動かすことのできない消費者市場の期限に対する計画を立てるように、と教えられてきています。しかしソフトウェアの創作、開発あるいは配布作業を始めるとき、リスクは変化し、．．．そして、これらの種類のプロジェクトにとって障害となるような隠れたリスクを取り扱う方法についてはあまり普及していません。

目を閉じて心のなかで製造プラントを思い描いてみてください。うまくいかない可能性のあるすべての物事、リスクについて考えてみてください。それでは目を閉じたまま、IT チームを思い浮かべましょう。何が悪い方向に向かうでしょうか。ハードウェア故障は別として（それは可能性が低いのと、おそらくバックアップ・ユニットがあらかじめ隣のデスクで使えるようになっているでしょう）、思い浮かぶのは人だけかもしれません。それは正しいです。IT チームにとっての主要なリスクとは、プロジェクトに関与し、プロジェクトが途中で変わってしまうことがないよう、重要な決定を行うためのインプットを得ている人、なのです。

したがって、「リスク特定」プロセスにさしかかった時、何が変化しえるのかどのように明言したら良いのでしょうか。また、明言することは良いことなのでしょうか。もし組織に価値を提供するよう、目標を適切に具現化するなら、非常に有益なビジネス分析手法が二つあります。たとえば、私たちはビジネス・オーナー、ベンダーあるいは顧客と協業して、組織の範囲内におけるビジネスの仕組みに対する変更を評価するプロセスに参加するかもしれないし、顧客のビジネスシステム・プロセスを変更するソフトウェアを開発するかもしれません。これは、製品の特性や機能を決定するという観点から、より微細なレベルで行うこともあります。

組織が Windows 10 に移行するかどうかを評価するシナリオを取り上げてみましょう。これがいかに大きい影響をもつか、またそれに見合う価値があるのかどうか、あるいは日常業務を効率的でコスト効果があるやり方で継続して行うために必要なのかどうか、といったことを決定するためには、IT からのインプットが必要になるでしょう。このモデルはフォース・フィールド解析と呼ばれるものです。





この図の通り、私たちはこの変更を支援する力と抵抗する力を入力するのに役立つため、IT チームを含むステークホルダーからのインプットが必要となるでしょう。これを行うために、私たちは「複数投票」と呼ばれる、第二のビジネス分析技法を用いることができます。これは将来そのプロジェクトに織り込まれることになる重要な変更について、採用するか／しないかの決定に専門家を貢献させることに特化した意思決定アプローチです

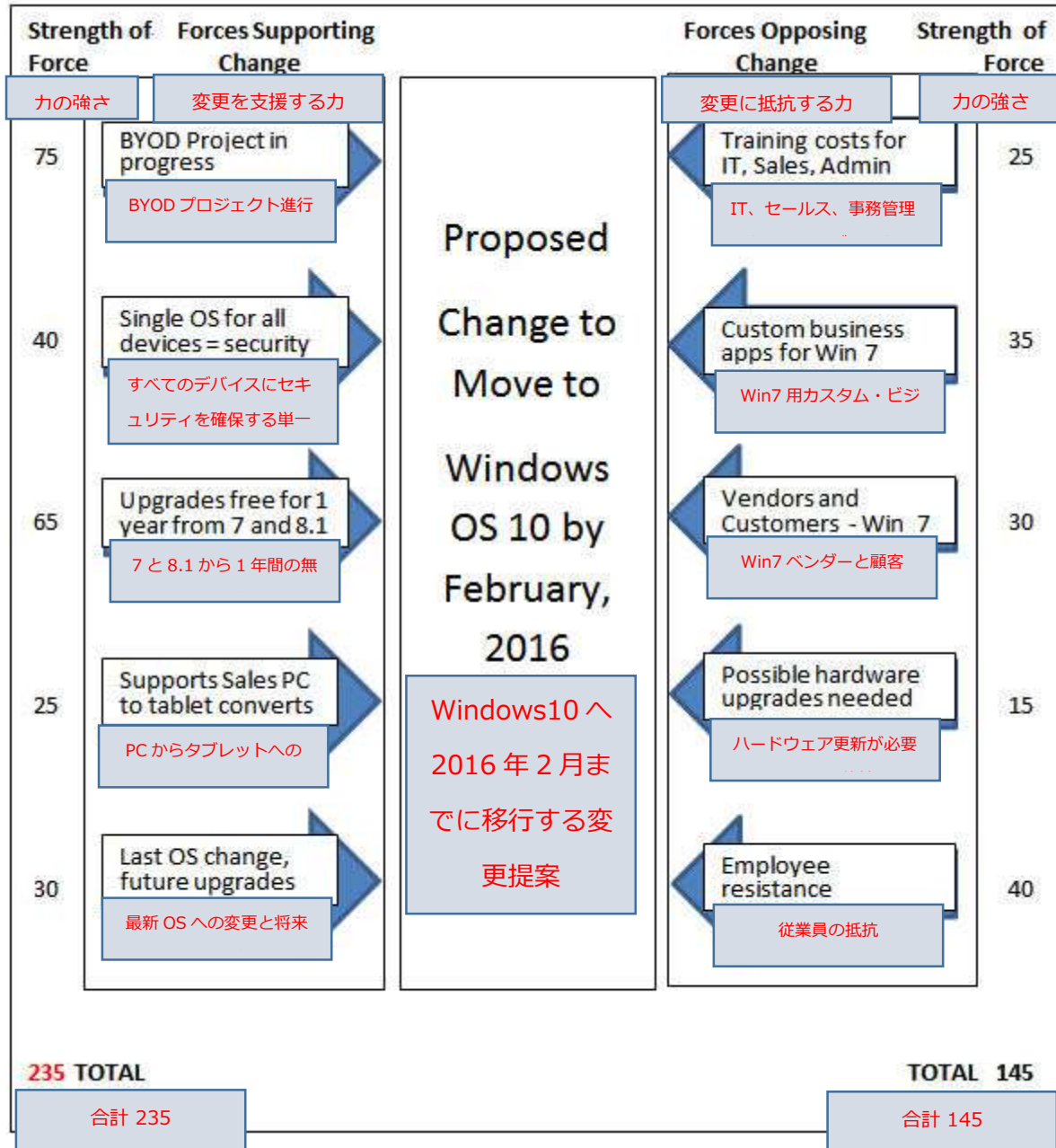
ここにそれがどのように作用するかを示します。単純投票の問題点は、たとえあなたが最も票を得るアイテムを思い出すことが可能だとしても、重要であり検討に値するが、昔からある「拳手をお願いします」タイプの選択入力では先頭に来ることはない、一番目に近い二番目のものがあるかも

しれない、というところにあります。ここであなたは、ブレインストーミングとオープン・ディスカッションを行い、「プラス」と「マイナス」（リスク・タイプ）の可能性がある長いリストを作成します。

そのリストが示された後、通常、フリップチャート用紙上で重複項目は結合され、すべてのアイテムに番号が付与されます。それぞれの投票者は5つの付箋紙で限定される、5つの選択肢を持ちます。もしあなたがリスト・アイテムの収集にあたって記述方式を使用したのであれば、投票用紙を固有の色にしておくことは、ブレインストーミングからもたらされるものと区別するのに役立ちます。投票者は各自のトップ5アイテムをフリップチャートのリストから第一位を「5」としてアイテム番号で順位づけします。ランク付けするアイテムそれぞれに別の付箋紙を使用してください。アイテム番号と、可能ならいくつかの識別子とその付箋紙上に書かれます。ランク番号は作表化しやすいよう下線を引いたうえで右下部に書かれるべきです。

票を集め、匿名性のため混ぜ合わせます。それぞれの付箋紙からランク番号をフリップチャート上のアイテム番号の隣に書き出してください。すべてのランキングを合計してください。もし明確に決定できるのであれば、そこで終了です。同一のアイテムについて劇的に異なる(1があれば5もある)場合、再投票する前に明確化するための討議を行いたいと思うかもしれません。あまりに多くのアイテムが同じ合計数となる場合は、尺度を1から10までとするか、フィボナッチ数列1,2,3,5,8,13を使用したいと思うかもしれません。

変更賛同するアイテムが、実施されるべきでないとするアイテムの合計値を上回るかどうか調べるためにアイテムのすべての合計を取ることができます。



これはとても柔軟なシステムであるよう意図されています。もしあなたが、5つよりも多い賛成と5つの反対を検討したいのならば、そのまま先に進めてください。もし「勝者」は他方の合計よりXパーセント多くなければならない、というようなルールを設定したいのなら、それはあなたが自分で考えて好きなように設定してください。要するに、業務システムと製品には多くの変更があり、リスクであふれている、ということです。それを明らかにして目に見える形で評価するための伝統的なアプローチは、さほど強力なものではありません。もしあなたが会計、人事、購買、管理、IT

チームの代表からなる適切な投票チームを集めることができるのなら、あなたはたいていの主要な組織プロセスに対する変更やその他の IT プロジェクトにおける問題の中に潜んでいるプラスとマイナス(リスク)を識別して、ランク付けするための強力なツールを持っていることになります。

合意状態にあるステークホルダーと、一連の明確な目標をもってプロジェクトを開始するプロジェクト・マネジャーは実際とても幸運なのです。



バービー・ディヴィス MA, PHR, PMP, PMI-ACP はディヴィス・コンサルティングのオーナーであるとともに、出版著者、講演者、トレーニング教材の執筆者、さらにプレゼンテーション・スキル・ワークショップの先駆者でもあります。ディヴィスさんは、政府、教育、ヘルスケア、銀行、IT、建設、その他の領域での経験があります。彼女はコンサルタント、および PMI の R.E.P 品質レビューアーとして従事しています。バービーさんの最新書籍、[「Agile Practices for Waterfall Projects: Shifting Processes for Competitive Advantage」](#)が Amazon.com で購入可能です。彼女のことは「[97 Things Every Project Manager Should Know](#)」、[「Quick Quizzes for Project Managers」](#)でもご存知かもしれません。2015年10月5日開催される PMI Heartland Professional Development Days での彼女の講演 “Sometimes You’re the Bug, Sometimes You’re the Windshield” を聴いてください。ディヴィスさんはみなさんからの質問やコメントを歓迎しますので、「[barbeedavis@topicteasers.com](mailto:barbeedavis@topicteasers.com)」にお寄せください。

この記事の評価： **7 点満点中 6.5**