

# Project Pitfalls: How to Avoid Problems in Assessing Risks

## プロジェクトの落とし穴：リスク評価での問題を回避する方法

[Jose Parlade, PMP](#) - February 19, 2019

ホセ・パーラデ - 2019年2月19日



*José Parlade is a PMP-certified project management and advertising professional. He has worked in both of these industries for numerous years and is adamant about the fact that project management processes are integral to the execution of a successful campaign*

ホセ・パーラデは、PMP 認定のプロジェクトマネジメントおよび広告の専門家です。彼は長年これら両方の業界で働き、プロジェクトマネジメント・プロセスが成功するキャンペーンの実行に不可欠であるという事実について確信しています。

Identifying and analyzing risks are important processes involved with any project. Failing to adequately account for risks—or to consider their impacts, should they occur—could mean the difference between a comprehensive risk register and one that steers a project toward failure. It is for this reason that the utmost attention and care should be given when thinking about risks.

リスクの特定と分析は、どんなプロジェクトにも関わる重要なプロセスです。リスクを適切に評価しないこと、またはリスク事象が発生した場合の影響を考慮しないことは、包括的なリスク登録とプロジェクトを失敗に導くものとの違いを意味する可能性があります。そのため、リスクについて考えるときは、細心の注意を払う必要があります。

However, this may be easy to keep in mind but less easy to carry out. The truth about human beings is that we are far worse at accounting for risks than we would like to believe. This is because our understanding of situations is greatly influenced by our own unique perspectives:

しかし、このことは心に留めることは簡単ですが、実践することはそれほど簡単ではありません。人間の真実として、リスクを評価することは、自分たちが考えているよりも相当不得意です。これは、状況の理解が自らの固有の見方に大きく影響されるからです。

- An optimistic project manager may fail to account for risks that could jeopardize his or her entire project.

楽観的なプロジェクト・マネジャーは、プロジェクト全体を危険にさらすリスクを考えることに失敗しがちです。

- A pessimist PM may be unrealistic in assessing and prioritizing risks based on their potential occurrence and impact.

悲観的なプロジェクト・マネジャーは、発生の可能性や影響によってリスクを評価・優先付することに関して、現実的ではないかもしれません。

Even a rather realistic project manager may fail in analyzing risks. For example, perhaps other project processes seem more salient and require more attention. Perhaps stakeholders are hesitant or wavering in their decisions regarding what should be required of a project. Perhaps the project cost may require an intensely keen eye.

比較的現実的なプロジェクト・マネジャーでさえもリスク分析に失敗する可能性があります。例えば、他のプロジェクト・プロセスがより目立っており、より多くの注意が必要な場合です。もしかしたら、ステークホルダーは、プロジェクトで何が要求されるべきかについての決定をしたがらないか、避けたがっているかもしれません。例えば、プロジェクト・コストに厳しい目を向ける必要があるかもしれません。

Any number of things can vie for a project manager's attention. And, to make matters worse, it seems that natural human psychology may work against a project manager when he or she is assessing and analyzing risks.

多くの事柄がプロジェクト・マネジャーの注意を引くよう競っています。さらに悪いことに、自然な人間の心理は、プロジェクト・マネジャーがリスクを評価・分析している時に、彼らに対して悪影響を及ぼす可能性があります。

### Fallacies of Risk

There are various common but inaccurate methods of accounting for risk. Some fallacies are more common than others—and some are potentially more dangerous. This article will focus on three fallacies of risk that are common to many projects—and that have the potential to derail even the most responsible project manager.

#### リスクへの誤解

リスクを評価するうえで、一般的ですが不正確な方法がいろいろあります。いくつかの誤りは他のものより一般的です — そしてそれらのいくつかは潜在的により危険です。この記事では、多くのプロジェクトに共通していて、最も責任あるプロジェクト・マネジャーでさえも失敗させる可能性がある三つの誤りに焦点を当てます。

**1. The Converse Sheer Size Fallacy** states that one variable is not accepted and that, therefore, another variable that is riskier than the first should not be accepted.

**1. 逆サイズの誤り**とは、一つの変数は受け入れがたく、そのため、この変数よりもリスクのある他の変数は受け入れるべきではないというものです。

This fallacy could best be illustrated by the example of a project manager that is aware of a component in her technology stack (such as a data storage service) that is not considered acceptable in her company. She avoids using this service and considers an alternative instead. However, upon hearing from a supervisor that this alternative service is riskier than the first, she decides against using it.

この誤りは、自分の技術スタック内の要素（データ保存サービスなど）が自分の会社では受け入れられないと考えられることを認識しているプロジェクト・マネジャーの例で最もよく説明できます。彼女はこのサービスの利用を避け、代わりに代替案を検討します。しかし、この代替サービスは最初のサービスよりもリスクが高いと上司から聞いた時点で、彼女はそれを使用しないことを決断します。

The problem with the project manager in this example is that she is not considering the reasons for which the first service is unacceptable and for which the second is riskier. Perhaps the first service is unacceptable because of poor quality and the second service is riskier only because its costlier and may require too much of the project's budget.

この例におけるプロジェクト・マネジャーの問題は、プロジェクト・マネジャーが最初のサービスが受け入れられない理由を考慮せず、二番目がよりリスクがある理由を考慮していないということです。もしかして、最初のサービスは品質の低さによって受け入れられず、二番目のサービスは余計にコストがかかり、過大なプロジェクト予算を必要とするという理由だけでリスクが大きいと考えられているかもしれません

Or perhaps the first service is unreliable whereas the second is only risky because company personnel may not know how to use it well before being trained. Just because the first data service is unacceptable and risky and the second is considered riskier does *not* mean that the second service should not be considered.

または、最初のサービスは信頼性が低いのに対し、二番目のサービスは会社の担当者がトレーニングを受けないとその使用方法がよくわからないという理由でリスクであると考えられるかもしれません。単に最初のデータサービスは受け入れられずリスクがあり、二番目はリスクがより高いからというのは、二番目のサービスが検討されるべきではないという意味ではありません。

A method of avoiding the converse sheer size fallacy is for project managers to consider why components of their projects are not used and what specific risk is associated with them. Risks should be evaluated in detail. They should be weighed against each other in equal terms. If one is evaluated for its risk of requiring too much of a project's budget, the second should be evaluated for the same risk.

逆サイズの誤りを回避する方法は、プロジェクト・マネジャーが、なぜ自分のプロジェクトの要素が使用されないのか、そしてそれらに関連する具体的なリスクについて検討することです。リスクは詳細に評価されるべきです。それらは同じ基準でお互いに比較検討されるべきです。最初のものがプロジェクトの予算が多すぎるというリスクがあると評価された場合、二番目も同じリスクについて評価されるべきです。

**2. The Delay Fallacy** states that not enough is known about a risk and that, therefore, no decision should be made about it.

2. **遅れに関する誤り**とは、リスクについて十分にわからない場合、それ故に何ら決断すべきでないと言うものです。

The delay fallacy is common because of its attractiveness as an option. Humans are uncomfortable with risks, especially risks that are not yet fully understood. Putting off making decisions about these kinds of risks can seem reasonable and even responsible. After all, a project manager should strive to make informed decisions, shouldn't he?

遅れに関する誤りは、選択肢としての魅力から一般的です。人はリスクがあると不快で、それに対する理解が十分でないリスクの場合には特にそうです。このようなリスクに対して決定を延期するのは当然であり、責任感があるともとらえられます。結局、プロジェクト・マネジャーは、告知したうえでの決定を求めるべきではないでしょうか。

The problem with the delay fallacy is that some risks are never *completely* understood until the risk becomes a reality. For example, a project manager may know that a specific project has high

risk related to quality. He may suspect that defects are likely to occur, but may not know what *kinds* of defects or how they will affect the overall project. It's tempting for him to put off having to think about this risk until he has more information. However, that leaves both him and his team unprepared in the event the risk becomes a reality.

遅れに関する誤りの問題は、いくつかのリスクが実際のものになるまで、そのリスクが完全には理解されないということです。例えば、プロジェクト・マネジャーは、品質に関わる特定の高いリスクがプロジェクトにあることを知っているかもしれませんが、そのプロジェクト・マネジャーは、その欠陥が起こりそうだと思っているかもしれませんが、どんな欠陥でそれがどのようにプロジェクト全体に影響を与えるかは分らないかもしれません。プロジェクト・マネジャーにとって、もっと情報が入るまでこのリスクに対して考えることを先延ばしすることは魅力的に映ります。しかし、このことは、このプロジェクト・マネジャーとそのチームをそのリスクが現実のものとなった時に準備ができていないという状態にさせるものです。

Project managers can avoid the delay fallacy by not being overly judicious when putting together a risk register. They should consider all risks and list them in the register regardless of whether or not they are fully understood.

プロジェクト・マネジャーは、リスク登録をまとめる時に、過度に慎重にならないことによって遅れの誤りを避けることができます。リスクが十分に理解されているかどうかに関わらず、プロジェクト・マネジャーはすべてのリスクを考え、登録簿に加えるべきです。

**3. The Consensus Fallacy** states that, if experts are asked for their opinions regarding something, all experts should come to a consensus.

3. 合意に関する誤りは、もし専門家が何かに関して意見を求められたら、すべての専門家は合意にいたるべきだというものです。

This kind of fallacy is often seen in the scientific community in that the public often expects that all or most experts in a field should agree about something for it to be true. However, this fallacy is present in any field.

この種の誤りは、その分野のすべてまたはほとんどの専門家がそれが真実であるために何かについて合意すべきであると大衆が期待することが多い科学界でしばしば見られます。しかし、この誤りはあらゆる分野に存在します。

An example in project management can be seen by a project manager that leverages the opinions of key stakeholders and hopes for all of them to agree. She may be reaching out to them for opinions related to procuring project resources. These experts may be very knowledgeable in procuring resources (and may have many years of experience doing just that). However, they may have vastly different opinions on what the best methods are.

プロジェクトマネジメントにおける例は、中心となるステークホルダーの意見を使って、全員が同意することを期待するプロジェクト・マネジャーに見ることができます。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト資源を調達することに関連して意見を求めてステークホルダーにあたるかもしれません。これらの専門家は、資源を調達することに知識があり(そして、それについて長年の経験があるかもしれません)。しかし、彼らは、最善の方法が何であるかという点について、かなり異なった意見を持っているかもしれません。

The best way to prevent consensus fallacy is to remember that sometimes, there is more than one correct answer to a problem—and sometimes there is none. In the example provided above, perhaps more than one expert is correct. Perhaps there is more than one great method to procure resources for that specific project.

合意に関する誤りを防ぐ最善の方法は、問題には複数の正しい答えがあり、時には正しい答えがないということを時々思い出すことです。上記の例では、複数の専門家が正しいかもしれません。おそらく、その特定のプロジェクトで資源を調達する良い方法が複数あるかもしれません。

Perhaps none of the experts are right. Even the most knowledgeable of individuals is prone to making a mistake. A project manager that accounts for the consensus fallacy understands that opinions and recommendations should be evaluated against each other—but also independently. She should not try to shirk her responsibilities by blindly relying on a group of experts.

もしかしたら、どの専門家も正しくないかもしれません。最も知識のある人でも間違いを犯すものです。合意に関する誤りを考えるプロジェクト・マネジャーは、意見と推奨はお互いに評価されるべきであることを理解しています—逆に個別にも評価する必要があることを知っています。プロジェクト・マネジャーは、専門家グループを盲目的に信頼することで自らの責任を回避すべきではありません。

Although it is tempting to hope for experts to agree on how to proceed on an issue, it is unrealistic and often a waste of time. It's up to project managers to listen to experts—but to also understand that the responsibility for many decisions lies in their own hands.

課題をどのように進めるかについて専門家が合意することを望むことは魅力的ですが、それは現実的ではなく、時には時間の浪費です。専門家の意見に耳を傾けるのはプロジェクト・マネジャー次第ですが、多くの決定の責任はプロジェクト・マネジャーの手の中にあることを理解することもプロジェクト・マネジャー次第です。

## Accounting for Risk

Improper accounting for risks has been a heavily documented phenomenon. This is for some very good reasons:

### リスクを検討する

リスクに関する不適切な検討は、多くのものに文書化されています。これは、いくつかの理由があります。

- Firstly, risks are ubiquitous. We take risks when we get into a motor vehicle. We take risks when we get married. We take risks when we accept or leave jobs. And we take risks when we plan projects.

第一に、リスクはどこにでもあります。自動車に乗る時、私たちはリスクを取ります。結婚する時にもリスクを取ります。仕事を受ける時も辞める時もリスクを取ります。そして、プロジェクトを計画する時もリスクを取ります。

- Secondly, risks have a great potential to bring our plans to a screeching halt—or to never be an issue at all. They are things that can be planned for but cannot be completely controlled. As such, they play a large part in our individual psychology, in how we see the world.

第二に、リスクは、私たちの計画を急停止させる—または、まったく問題にならない可能性を持っています。それらは計画できるものであっても、完全にコントロールできるものでもありません。そのように、私たちが世界をどのように見るかと言う点で、私たちのそれぞれの心理において大きな役割を果たしています。

- Finally, risks point to how well (or how poorly) we perceive the world around us.

最後に、リスクは、どんなにうまく(または、どんなにまずく)私たちが自分たちの周りの世界を認識しているかを示しています。

It is important for project managers to pay attention to risk not only because of how they may affect projects, but also because of how they may be inaccurately evaluated. Project managers should be aware of their own shortcomings and shouldn't be blinded by things like the converse sheer size fallacy, the delay fallacy and the consensus fallacy. By avoiding these traps, they move projects out of the realm of risk and into the realm of reward.

どのようにリスクがプロジェクトに影響を与えるからというだけではなく、どのように不正確に評価されているかもしれないということから、プロジェクト・マネジャーがリスクに注意を向けることは重要です。プロジェクト・マネジャーは、自らの欠点に気づいているべきで、逆サイズの誤り、遅れに関する誤りおよび合意に関する誤りにより判断力を失うべきではありません。これらの罠を避けることにより、プロジェクト・マネジャーはプロジェクトをリスクの領域から報酬の領域に移します。