

Uncover gaps in your requirements using requirements risk management techniques

要求事項のリスク・マネジメント・テクニックを活用し、要求事項に潜むギャップを明らかにする方法

レビュー：渡邊利奈 PMP

00:00 – 01:30

ホスト: こんにちは、本日のウェビナーによろこ。ご参加いただき、ありがとうございます。本日のウェビナーは「要求事項のリスク・マネジメント・テクニックを活用し、要求事項に潜むギャップを明らかにする方法」です。ご視聴いただいた方は、自動的に PDU が登録されます。PMI の PDU トランスクリプトに表示されるまで、10-14 営業日程お時間をいただきます。

本日の発表者はシェリル・リーさんです。シェリルはビジネスアナリシス・プロフェッショナル(PMI-PBA)[®]、プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル(PMP)[®]、Certified Business Analysis Professional™(CBAP[®])資格を保有しています。また、J.ロス出版から最近出版された「Effective PM and BA Role Collaboration (プロジェクト・マネジャーとビジネスアナリストの効果的なコラボレーション)」の共著者です。シェリルはビジネスアナリストおよびプロジェクトマネジメント実務者を対象とする経験豊富なトレーナーとして、滑らかで、かつ成功を収めるプロジェクト実施するためにプロジェクト・マネジャーとビジネスアナリストの役割を調和する能力を習得しています。彼女は、ビジネスアナリシス、プロジェクトマネジメント、変更管理分野におけるコンサルティングとトレーニングサービスを提供する、トロント基盤のコンサルティング会社のプレジデントでもあります。様々な業界の公共および民間セクターのクライアントにサービスを提供しています。では早速シェリルにお渡ししましょう。

01:31 - 09:45

シェリル: レベッカ、どうもありがとうございます。皆さん、この後 1 時間お付き合いいただき、ありがとうございます。このプレゼンテーションのコンセプトは私が共著者として参加した「Effective PM and BA Role Collaboration (プロジェクト・マネジャーとビジネスアナリストの効果的なコラボレーション)」に基づいています。その本はプロジェクト・マネジャーとビジネスアナリストの共通・重複する部分について説明しています。もちろん、リスク・マネジメントもトピックの 1 つです。

今回のプレゼンテーションの構成ですが、まずはじめに、一般的になぜリスクを管理するかについて話し合います。その後、要求事項のリスク・マネジメントとは何か、プロジェクト・リスクマネジメントとどう違うのかに移ります。皆さんの中にも同じ質問が浮かんでいる人が多くいると思います。恐らくプロジェクト・リスクマネジメントに対してはなじみがあると思いますが、要求事項のリスク・マネジメントに対してはそこまでなじみはないでしょう。プレゼンテーションの第 3 部は要求事項のリスク・アセスメントのやり方についてです。最後は、プロジェクトおよび要求事項のリスクの両者を管理するために、プロジェクト・マネジャーとビジネスアナリストがどのように協力しあえるかについて討論して締めくくる予定です。

[Type here]

では発表の第 1 部、「なぜリスクを管理するか」から始めましょう。リスクの定義は次のとおりです。PMI 発行の「Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide (ビジネス・アナリシス実務ガイド)」から引用しました。

「リスクとは、発生が不確実な事象または状態であり、もし発生した場合、ひとつ以上のプロジェクト目標にプラスあるいはマイナスの影響を及ぼす」

リスクは不確実な事象であり、プラスにもマイナスにもなりますが、この発表中はリスクのマイナスな側面に焦点を当てていきます。リスクは一般にマイナスの色合いの濃いものですから、リスクの脅威やその管理方法にフォーカスしていきます。

ではなぜリスクを管理するのでしょうか。そもそも、なぜリスクを気にするのでしょうか？ 困難な道を行こうとしないのはなぜなのでしょう。なぜ成り行きに任せた人生、「これが人生」という姿勢で人生を送るのではいけないのでしょうか。私たちの中にもこのような人生を好む人たちはいますが、あなたの組織のマネジャーたちはそうではないですね。ではなぜリスクを管理するのでしょうか。

第一の理由は、ショックや迷惑なサプライズの軽減です。私たちのほとんどはサプライズは歓迎しますが、次のようなタイプのサプライズは別でしょう。(夜) 11 時にもたらされるサプライズ、生産体制に入る直前に起こるサプライズはお断りです。生産に移行してからのサプライズなどはもってのほかです。

リスクを適切に管理すれば、損害を招くようなことは起こらない、または起こりにくくなります。それは 3 つ目の黄色のボックス「何か起きてから受動的に対応するリスク・マネジメントに比べ、先を見越したリスク・マネジメントによってステークホルダーの期待を管理することはステークホルダーの満足度を向上する」につながります。私たちの多くは常に火消モードになっていて、何か起きてから受動的に対応するリスク・マネジメントのアプローチを取ります。私は、ある大きな金融機関において、プロジェクト・マネジャー、ビジネスアナリスト、リスク・マネジメントのテスター全員を対象にリスク・マネジメントのプログラムを実施したことがありました。なぜ大規模な取り組みであるこのプログラムを行うのか、とマネジャーに調査を行ったところ、マネジャーは次のように回答しました。「われわれの従業員は、何か悪いことが起きれば素晴らしい対処してくれ、状況を回復してくれます。しかし、もっと素晴らしいのは、最初からそのような事態が起きないことです。」これこそが先を見越したリスク・マネジメントのアプローチです。リスクを特定し、適切な対処計画を作成すれば、最初からそのような事態は起きない、少なくともその影響や発生確率を減らします。そして、それはスクリーンの左下にある 4 つ目の緑色のボックス「資源の節約、時間、コスト、人材の削減」につながります。時間、コスト、人材は、起きるインシデントがより少なければ、節約することが可能な、価値ある資源ばかりです。継続的に火消モードにいる必要がなければ、私たちはより多くの時間、コスト、人材資源を確実に節約することができます。

次に大失敗につながるリスクです。もっとたくさんあるかもしれませんが、スライドに 3 つのカテゴリがあります。適切に管理されないリスクは課題に変わる可能性があります。未だに「リスク」と「課題」を混同している人がたくさんいることを承知しています。先述のリスクの定義は不確実性でした。「Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide (ビジネス・アナリシス実務ガイド)」からの引用ではありませんが、私なりの課題の定義は、時として「しまった。さて、どうしよう」というような、発生してしまったリスクで、それに対する適切な対処計画がないものです。では、1 つ目のカテゴリは「プロダクトの欠陥」です。

私の個人的な経験をお話したいと思います。私は、カナダにある大きな銀行の住宅ローン部門で働いていました。そこへマーケティング担当がやってきて、「競合相手が、われわれのプロダクトに似通った住宅ローンの金利を下げたので、

[Type here]

われわれも金利を下げなければならない」と言いました。金利の変更には、通常、一週間必要であることを伝えると、彼らは、「ありえない、一週間も待てない。われわれは、すでに出遅れているのだから 2 日でやり遂げてくれ」と言うのです。「それは不可能だし、賢いやり方ではない。あなたがどのように考えているかはさておき、金利の変更を正常に行うには、インターフェースで連携している 5 つの異なるシステムにおいて変更作業を行う必要があるからだ。」と伝えると、彼らは「わかった。何に最も時間がかかるのか、なぜ丸々一週間必要なのか」と聞いてきたので、「アプリケーションを適切にテストするために、精査したいからだ」と伝えました。

彼らは「金利の変更は幾度となく行ってきたことで、悪いことが起こったことは一度たりともなかった。だからテストは必要ない。普通のケースに基づいて検査を行い、変更を目で確かめた上でサインする。テストに費やす時間を削減し、この仕事を終わらせましょう。」と言いました。皆さんはどのような結果になるか想像できますよね。私たちは 2 日間で金利の変更を行い、変更を目で確かめ、マーケティング部は変更を承認しました。実際に、すべてうまくいっているように見えたのですが、数か月後、ある顧客からの電話である事態が発覚します。内容は、その顧客の住宅ローンは 5 年間 0.5 パーセント金利のはずが、法外な金利が請求されているというものでした。私たちは頭をかきあげ、そのような金利の住宅ローンは取り扱っていないため、何かの間違いだと思われる旨を伝えました。すると顧客は、「御社は金利 0.5 パーセントの住宅ローンを提供されていますよ、私の契約を見てください」と言いました。インターフェースで連携する 5 つのシステムのうち 4 つにおいて金利の変更は正常に行われていましたが、運の悪いことに法的な契約書に関連する最後のシステムにおいて、「マイナス 0.5 パーセント」となるべきところが「0.5 パーセント」と記載されていたのが原因でした。その結果、住宅ローンの 5 年間の金利が 0.5 パーセントという、ラッキーな顧客が 500 名ほどいたことになります。

2 つ目のカテゴリは「漏えい」です。数年前にターゲット(米国のディスカウント・ストアチェーン)がハッキングされたことは、皆さんご存知ですね。ターゲットに対する消費者の信頼はどうなったでしょうか。ターゲットだけに限られることはありません。多くの企業でも同様です。かつて、私はオンラインショッピングしたことのある企業から「システムがハッキングされたため、あなたのクレジットカード情報が漏えいしてしまいました。お詫び申し上げます。」という内容の E メールを受け取りました。消費者の 1 人として、決していい気分はしません。

3 つ目のカテゴリは「キャパシティ計画に対する問題」です。すなわち期待される成長率について先を読んでいないということです。時として私たちは目先のことばかり考えて、プロジェクトの所要期間内だけで物事を考え、すべてうまくい、何も問題はないなど、プロジェクトが創造するプロダクトがその後も存在し続けることを念頭に入れていない場合があります。私たちは組織として今後も長く成長し続けたいと願っていますので、創造しているプロダクトも一緒に成長できることを確実にしたいのは当たり前です。一例としてブラックベリーを取り上げます。ブラックベリーは多くの企業で選択されていた機器でした。しかし、数年前、キャパシティ問題があり、彼らのサービスは数時間から確か一時は最長 1 日遅延するという信頼性を欠くものでした。今では多くの企業がブラックベリーから離れ、iPhone やアンドロイド機器を使用し始めています。ブラックベリーは過去のキャパシティ問題からマーケットにおけるシェアを失ってしまったのです。

09:46 – 21:35

では第 2 部、要求事項のリスク・マネジメントとは? に移りましょう。ここで、要求事項のリスク・マネジメントとプロジェクト・リスクマネジメントの違いについてもお話します。その違いを理解する前に、まずはプロジェクト・スコープとプロダクト・スコープの概念を知る必要があります。スライドの右側「プロダクト・スコープ」から始めます。プロダクト・スコープの定義は、「プロダクト、サービス、または所産を特徴づける特性や機能」です。スライドの左側にはプロジェクト・スコープの定

[Type here]

義「規定された特徴や機能を持つプロダクト、サービス、または所産を生み出すために実施する作業」が表示されています。

スライドにはプロジェクト・スコープのイメージとしてビルが表示されています。例えばプロダクトとしてオフィスビルを建設しているとしましょう。さてビルのフィーチャーですが、何階建てか、窓はいくつあるか、準拠しなければならない建設規則はどれか、ビルにエレベーターやエスカレーターはあるか、などはすべてプロダクト・スコープに関するものです。そしてたいていビジネスアナリストの責任になります。

スライドの左側にはプロジェクト・スコープがあります。プロジェクト・スコープは、ビルを建設するために必要な作業です。建設作業員が地面を掘り、配管工が参加し、電気技師がビルの電気系統や照明を設置します。これらは、オフィスビルというプロダクトを建設するために遂行する必要がある作業です。

プロジェクト・スコープであるプロダクトを納入するために必要な作業は、たいていプロジェクト・マネジャーの責任になります。そのためにはビジネスアナリストとプロジェクト・マネジャーの両名が必要です。しかし残念なことに、今日では多くのプロジェクト・マネジャーがプロダクトを完璧に理解しないまま、特定プロダクトの納入に必要なプロジェクト実施期間やコストの見積もりのタスクを負わされています。対照的に、ビジネスアナリストはプロジェクトの制約条件を無視することはできません。私はプロジェクト・マネジャーとしてあるビジネスアナリストと一緒に仕事をしたことがあります。そのビジネスアナリストは 0.0001%の確立で起こる例外のシナリオを特定しました。凄いですよね。そのシナリオを特定するなんて、そのビジネスアナリストはしっかり仕事をこなしていますね。しかし、彼女が提案したのは、高価で実施するには時間のかかる、手順通りの解決策でした。0.0001%の確立で起こるシナリオに対して適した対応ではありませんでした。そして彼女の回答は「私はビジネスアナリストです。ビジネスのために正しい事に気かけます。時間やコスト面の心配はしません。それはあなたの仕事です。」でした。この回答はもちろんビジネス・ステークホルダーに受け入れられませんでした。私は悪者になり、ビジネス・ステークホルダーに「いかなることも可能ですが、私たちが置かれているプロジェクトの制約条件下では必ずしも実行可能ではありません。」と言わざるをえませんでした。もちろん私の回答に対しても彼らは満足しませんでした。そこで、プロジェクト・スコープとプロダクト・スコープの両方を管理するために、プロジェクト・マネジャーとビジネスアナリスト間のパートナーシップが必要なのです。プロジェクト・リスクと要求事項のリスクに対しても同じことを実感していただけたと思います。

ではプロジェクト・リスク分析と要求事項のリスク分析の違いについて見ていきましょう。プロジェクト・リスクはプロジェクトに対して起こり得るリスクの発生確率および影響度の評価です。そしてこの場合の影響度は時間、コスト、プロジェクト・スコープに対する影響度です。そしてスライドの右側には要求事項のリスクがあります。同様に、(要求事項のリスクは)起こり得るリスクの発生確率および影響度の評価ですが、今度はプロジェクトに対してではなくアプリケーションまたはプロダクトに対してです。アプリケーションやプロダクトへの影響、あるいは、そのプロジェクトで変更しているもの、構築しようとしているものによっては、そのプロセスへの影響度の可能性さえあります。

後のスライドでもう少し詳しくご説明します。しばしお待ちください。

スクリーンにはリスクの記述が表示されています。あらゆるリスクはこのリスクの記述を使用して文書化または表現されるべきです。リスクログに記録されていたプロジェクト・リスクおよび要求事項のリスクの双方が非常に貧相だったケースを目にしたことがあります。極端な例ですが、プロジェクト・リスクに対するリスクの記述が「資源」、「タイムライン」、「予算」のような 1 単語だったリスクログを見たことがあります。恐らくリスクを文書化していたプロジェクト・マネジャー達は過去のプ

プロジェクトからコピーし貼り付けたのでしょう。資源に関連するリスクやタイムラインに関連するリスク、予算に関連するリスクがないプロジェクトがあるでしょうか！

対照的に、リスクの記述が一段落すべてリスクについて書かれたような物語だったケースも見たことがあります。すべてを読み終えても、何が課題またはリスクなのかを伝えることができませんでした。理想的には「If-Then」シナリオを使ってすべてのリスクを文書化するべきです。「もしある条件が発生したら、その結果因果関係が起こる可能性がある。」というものです。このリスクの記述である「If-Then」シナリオを使用し、すべてのリスクを文書化すれば、プロジェクト・リスクと要求事項のリスクをととても簡単に識別することができます。なぜなら、リスクの記述の「then」部分は影響度を表すからです。これからいくつか例をお見せしながら、どういう仕組みになっているかご説明します。

スライドに表示されているのはいくつかのプロジェクト・リスクの例です。

(一つ目は)「ビジネス分野専門家がより優先順位の高いプロジェクトから手を離なすことができなければ、要求事項のワークショップを再調整しなければならなくなる。」

ここでの影響は作業に関連するものですのでプロジェクト・スコープです。

(二つ目は)「既存のアプリケーションに対する専門家を特定できなければ、アプリケーションの現状を理解するためにより時間が必要になる。」

このリスクの記述の「Then」部分もタイムラインに対してです。ですからこれもプロジェクト・リスクです。

三つ目は「要求事項の承認前にコンプライアンス・リスクを考慮しなければ、要求事項の承認後に変更が特定された場合、手直しにつながるかもしれない。」

これも手直しについてですので、プロジェクト・スコープにより近いですね。

これらはすべてプロジェクト・リスクの 3 つの例です。ちゃんと聞いておいてくださいね。言っておきます、これらのコンセプトについて後でクイズしますよ。

次に要求事項のリスクの例を見ていきましょう。

(一つ目は)「300 件以上の申し込みを毎月処理した場合、システムはクラッシュするかもしれない。」

ここでの影響はアプリケーションまたはシステムに対するものです。従って要求事項のリスクです。

(二つ目は)「午前 9 時までには報告書を入手可能でなければ、チームは作業を開始できない。」

これはプロセスや運用プロセスに影響を及ぼしているため要求事項のリスクです。

三つ目は「ユーザー ID が管理されていないと、アクセス権のないユーザーがシステムにアクセスするかもしれない。」

これもアプリケーションまたはシステムに対してのリスクですので、従って要求事項のリスクです。

次の例で証明しますが、リスクの記述の表現方法によって要求事項のリスクまたはプロジェクト・リスクになることがお分かりいただけると思います。

[Type here]

「使い勝手のよいシステムでなければ、トレーニングが必要になる。」と、同じように始まる二つ目の例「使い勝手のよいシステムでなければ、申し込み申請時にユーザーがミスをするかもしれない。」を比較してみましょう。どちらか一方は要求事項のリスクで、どちらかはプロジェクト・リスクです。

正解は、一つ目はプロジェクト・リスクです。なぜならトレーニングはプロジェクトにおいて必要な追加作業だからです。よってプロジェクト・スコープです。二つ目は要求事項のリスクです。なぜなら申し込み申請時にミスをするのはビジネス・プロセスに影響を及ぼすからです。

また皆さんをテストしたいと思います。先にお話したクイズです。4つの記述がありますので、要求事項のリスクなのか、プロジェクトのリスクなのかを示してください。

(一つ目は)「システム上にアカウント番号が見つからなかった場合、申し込みを処理することができません。」

2秒で答えを出してください。正解は要求事項のリスクです。理由は、申し込みを処理できないことはビジネス・プロセスに影響を及ぼしているからです。ですから一つ目は要求事項のリスクです。

二つ目は「来週までに進行中のプロジェクトが完了しなければ、新しいプロジェクトの作業に取り掛かることができない。」です。これは要求事項のリスクですか?それともプロジェクト・リスクですか?

正解は、プロジェクト・リスクです。理由は、新しいプロジェクトの作業を開始できないということは、恐らくタイムラインに影響を及ぼします。タイムラインはプロジェクト・リスクです。

三つ目は「要求事項のワークスルーを来週開催できない場合は、承認プロセスが遅延する。」です。これは要求事項のリスクですか?それともプロジェクト・リスクですか?

これもプロジェクト・リスクです。理由は、承認プロセスの遅延はタイムラインを遅らせることになるからです。

最後は「上流システムがシステムABCに不正確なデータを流した場合、看護師が患者の治療順序をトリアージ方式で決める際、正しくない報告書を使用することになる。」です。

正解は、要求事項のリスクです。これも、ビジネス・プロセスに影響を及ぼしているというのが理由です。運用環境に影響を及ぼしているため、従ってこれは要求事項のリスクにより近いです。

では、プロジェクト・リスクと要求事項のリスクの違いを理解し、要求事項のリスクが何かが分かったところで、要求事項のリスク・アセスメントのメリットを見ていきましょう。最初のアイテムは、要求事項のリスク・アセスメントを行う最も重要な理由「見逃した要求事項の特定」です。ここでは、なぜそれがメリットにつながるかについて詳細に説明はしません。後ほどのスライドで詳しくお話ししますので、今は待っていてください。

要求事項のリスク・アセスメントを行う二つ目の理由は、「開発作業の優先順位づけ」のためです。要求事項のリスク・アセスメントを実施しなければ、どの要求事項から優先順位づけするかは開発者に委ねられます。彼らにより危険度が高い要求事項の一覧を渡した場合、それらの要求事項から取り掛かる可能性があるかもしれません。なぜなら危険度が高い要求事項は、問題を起こす可能性が最も高いためです。つまり、そのようなタイプの要求事項の修正にはより多くの時間が必要になるからです。

三つ目のアイテムは「テスト作業の優先順位づけ」です。開発作業の優先順位づけに類似しますが、より危険度が高い要求事項に対しては、より多くのテストシナリオを期待し、危険度が低い要求事項に対しては、少ないテストシナリオ

[Type here]

を期待します。よって(要求事項のリスク・アセスメントを行うことで)テスト作業の優先順位づけをやりやすくしてくれ
ます。危険度の高い要求事項はより時間をかけてテストするべきですし、テストケースも多く作成するべきです。

最後は「残存リスクに焦点を当てる」です。残存リスクはプロジェクト実施後に残る要求事項のリスクなので、残存リ
スクに焦点を当てることは助けになります。覚えていますか？要求事項のリスクはプロダクトや解決策、システムまたはジ
ネス・プロセスに影響を及ぼし、そしてプロジェクトのライフサイクルを超えて存在するため、残存リスクはずっと存在しま
す。(要求事項のリスク・アセスメント)が残存リスクに焦点を当てる方法そして組織の利益になるかについては、後のス
ライドで迂回策についてご説明する際により詳しくお話します。ですので、一つ目と四つ目の点については、もう少しお
待ちください。

21:36 – 34:51

この発表の三番目のセクションでは、要求事項のリスク・アセスメントを実施する方法についてお話します。理想的に
は、要求事項が引き出される段階で実施したいものです。ビジネスアナリストの多くは、要求事項を引き出しながら、
恐らくもうすでに非公式に要求事項のリスク・アセスメントを行っているでしょう。ビジネスアナリストとして私たちの一番の
関心事は、見逃した要求事項がないことを確実にするために、ただ的確な質問をすることにつきます。的確な質問に
は、What-If シナリオについて質問する、簡単な二重質問が含まれます。

例えば、現時点では、毎月 300 件の申し込みを処理するというシステムの上限には届かないとしても、一年後、二年
後にその上限に届いた場合はどうなるでしょうか。よって、これもキャパシティ計画シナリオに関連します。ビジネスアナ
リストは、現在、限られた数の組織において要求事項のリスク・アナリシスを行っています。彼らは、分析とアセスメントを
完了させるまでの時間に苦労しています。多くの場合、要求事項のリスク・アセスメントは要求事項の承認取得直前
まで放置され、ほぼ結果論もしくは監査を通過するためにプロジェクト書類のチェックリスト上にチェックを入れるため以
上の価値はないようなものとして扱われるからです。このように考えると、この方法は(要求事項の)引き出しプロセスに組
み込まれるより、より時間がかかる上に実施する価値の低い方法です。その理由は、ステークホルダーから要求事項を
引き出すための要求事項ワークショップやその他テクニックを使用する際に、すでに同様の議論を行っているからです。
同じことを繰り返し再度議論するより、同時に取り組んでみませんか？

そこで、この要求事項のリスク・アセスメントを活用しプロセスを形式化すれば、討論をより構造化させ、見逃した要求
事項のチャンスを減少させるでしょう。繰り返しますが、(要求事項のリスク・アセスメントを行うことで)見逃した要求事
項特定につながる方法については、後のスライドでお見せします。

要求事項のリスクに対しては 2 つの異なる応答があります。プロジェクト・リスク・マネジメントとは全く異なります。プロジ
ェクト・リスク・マネジメントでは「回避」、「軽減」、「転嫁」、「受容」の 4 つの異なる応答があります。「回避」は実際に
このリスクが起こる確率を確実に 0%にすることです。「軽減」はリスク事象が起こる確率またはリスク事象の影響を減
少することです。「転嫁」はもし脅威が起これば、脅威と影響を第三者に転嫁することです。最後の「受容」は何もしな
いことです。

では要求事項のリスク・マネジメントですが、同様の応答はありません。代わりに、スクリーンに表示されている 2 つの応
答があります。それはコントロールもしくはリスク戦略のどちらか一方を実施することができます。2 つの違いですが、「コン
トロール」は要求事項のリスクに対応するために恒久的に導入する何かのことであるのに対し、「リスク戦略」は要求事

[Type here]

項のリスクに対応するために有期的に導入する何かの事です。さらに詳しく説明します。恒久的なコントロールと有期的なリスク戦略があります。シャープ(アメリカ製の油性マーカー)はコントロールが恒久的なことを、水性マーカーはリスク戦略が有期的なことを表してしています。

ではコントロールですが、(スライド上の)シャープはコントロールが恒久的なことであることを表しています。コントロールは、そのプロジェクトのライフタイムを過ぎても存在する要求事項のリスクに対応するためのプロセス、もしくはそのために導入するものなどを意味します。それは、通常はプロダクト・スコープの追加を意味します。追加されたプロダクト・スコープは、要求事項に潜むギャップを明らかにすることを意味します。ですからそれらは要求事項のリスク・マネジメント・プロセスという精査を経なければ、恐らく見逃してしまったかもしれない要求事項だったかもしれません。

例をお見せしましょう。先にお見せした同じ例「300 件以上の申し込みを毎月処理した場合、システムはクラッシュするかもしれない」から始めましょう。恒久的に導入するコントロールは、毎月 250 件の申し込みに達した際、生産支援グループに通知するです。レベルに達した際、新しいサーバーを設置するまたはその他のシナリオに対して対応する十分な時間を生産支援グループに提供するために、理想的な 250 件を選択します。ここで導入されたはそのプロジェクトの期間を超えて存在するものです。これは新しいプロダクトの要求事項です。新しいプロダクトの要求事項の意味することは、それは私たちの要求事項に潜むギャップを明らかにする方法です。これは文書化されることを意味します…(26:45 – 27:17 の間、音声の不具合あり)

続き: …プロジェクトの期間中に存在する要求事項のリスクに対応することができる要求事項の文書… …(スライド上の)水性マーカーは有期性という特性を表しています。プロジェクトの期間中のみ行われるためです。もちろんプロジェクトは有期的なものですから。ですからたいていは戦略的なこと、恐らく追加のプロジェクト・スコープを取り入れることとなります。つまりそれはプロジェクトにおける追加の作業を意味します。よってこれは…(27:49 – 28:12 の間、音声の不具合あり)

続き: …プロジェクトに関連する戦略におけるギャップを明らかにしています。先ほどの同じ例「300 件以上の申し込みを毎月処理した場合、システムはクラッシュするかもしれない」から見てみましょう。導入可能なリスク戦略は、負荷試験を実施して、300 件の申し込みラインに近づいた際に発生する潜在的な影響を決定することです。追加のプロジェクト作業を実施しようとしているので、これはリスク戦略で有期的と考えられます。プロジェクトは有期性という特性を持っていますので。アラートを導入するというコントロールと比較してみましょう。これは新しいプロダクト要件ですので、要求事項の文書に記載されなければならなかったという点で、この例とは異なります。この例は単に新しいプロジェクトの作業を意味しています。

コントロールとリスク戦略について繰り返すために、今からもう 1 つ例を提供します。別の例「ユーザーID が管理されていないければ、アクセス権のないユーザーがシステムにアクセスするかもしれない。」です。このようなことをコントロールするために恒久的に導入できるのは、雇用状況に基づき毎月ユーザーID のクリーンアップを行うことです。なぜこれが恒久的かという理由は、月単位で実施する新たなビジネス・プロセスだからです。それはプロジェクトの期間を超えて残り続けます。そのため、私たちは、月単位のクリーンアップに関連する要求事項を定義する必要があります。

リスク戦略はシステム内のユーザーID を一回のみクリーンアップすることかもしれません。これは追加される更なるプロジェクト・スコープとなり、一回限りのシステム内ユーザーID のクリーンアップ実施という、プロジェクトにおける追加作業です。プロジェクトは有期性の業務です。そしてこの例もプロジェクトの期間中に一回のみ行われるため、有期性を持っています。

[Type here]

これでコントロールとリスク戦略の違いについて明確になったでしょうか。再度まとめると、コントロールは新しい要求事項が出てくることを意味します。そしてそれらの新たな要求事項は、リスク・アセスメントを経なければ見逃していたかもしれないもので、要求事項のギャップを明らかにする方法でもあります。コントロール、リスク戦略に関わらず、いずれにしても更なるプロジェクトの作業を追加します。つまり、ビジネスアナリストはプロジェクト・マネジャーと協調し、実施する必要がある更なるプロジェクトの作業、およびタイムラインやコストを含むプロジェクト全体への影響について確実に理解をしなくてはならないのです。

残存リスクです。プロジェクト・リスクにおいても要求事項のリスクにおいても同様ですが、その定義は、リスク対応策の実施後に残るリスクです。残存リスクは残ったリスクとしても知られていて、そのリマインダーとしてスライドに持ち帰り用容器を表示しています。コントロールやリスク戦略を導入しても、生産環境下でリスクが発生する可能性があります。発生する可能性がある場合は、残存リスクがあることを意味します。

(要求事項のリスク・アセスメントの)メリットのスライドで最初のメリットとして見逃した要求事項の特定についてお話ししました。要求事項のリスク・アセスメントがどのように見逃したリスクの特定に役立つかについてお話ししたいと思います。最後のメリットは残存リスクに焦点を当てることでした。ここで、その部分、すなわちプロジェクト・リスクマネジメントについて取り上げます。残存リスクに対応するためには、通常私たちは、コンティンジェンシー・プランを投入します。プロジェクト・リスクマネジメントの観点からみるコンティンジェンシーは、残存リスクに対応するために備えておく余分な時間や費用の場合もあります。軽減戦略などを投入後もリスク事象が発生する様であれば、恐らくトリガーなどが特定されているはずで、その時こそコンティンジェンシー・プランを実行します。要求事項のリスクマネジメントに関しては、次のことを念頭に入れておいてください。要求事項のリスクはプロジェクトの期間を過ぎても存在し続けるのに対し、プロジェクト・リスクはプロジェクトが完了してしまえばもはや存在しませんよね。繰り返になりますが、プロジェクトは有期性の特性を持つものだからです。一方、要求事項のリスクは、プロダクトやシステム、プロセス、ビジネス・プロセスなどに対して影響を及ぼし、そしてそれらはプロジェクトの期間を超えても存在し続けます。リスクも同様です。よってプロダクトにリスクが伴います。もし要求事項のリスクに関連する残存リスクがある場合は迂回策を実施する必要があります。そうすれば、生産環境下でこれらのリスクが発生した際、運用環境が対応できるようになります。

では迂回策です。(プロジェクト)実施後、残存する要求事項のリスクは、移管計画書に基づき運用チームに手渡されます。通常、計画書をまとめ、「はい、プロジェクトは全部完了しましたよ」とその計画書を運用チームに手渡すのはプロジェクト・マネジャーの責任です。有期性のあったプロジェクトが無事完了したこと、そして次は運用チームが引き継ぐことを伝えるのです。覚えておいていただきたいのは、運用チームがプロダクトを引き継ぐ際は、関連するリスクも引き継ぎがなくてはならないということです。

そこで、私たちは、実施後に要求事項のリスクが発生した場合に備え、可能性のある要求事項のリスクに対応する迂回策を運用チームに提供する必要があります。

先述の同じ例「300 件以上の申し込みを毎月処理した場合、システムはクラッシュするかもしれない」を使って説明します。コントロールとして 250 件の申し込みに達した際、生産支援グループに通知するや、リスク戦略としてプロジェクト期間中に負荷試験を導入したとしても、残存リスクは残るのでしょうか。答えは「Yes」です。300 件の申し込みラインに到達し、システムがクラッシュする可能性は残ります。では何ができるのでしょうか。私たちは、負荷に関する課題に対して新たなプロジェクトを要求するプロセスを運用チームに提供することが可能です。注意してほしいのは、迂回策は必ずしも新しいプロセスである必要はありません。迂回策は既存のプロセスでもいいのです。私たちは、生産環境下で残存リスクが発生した場合、それに対応するすべを運用チームに提供する必要があるだけなのです。

[Type here]

34:52 – END

この発表の最後のセクションは、ビジネスアナリストとプロジェクト・マネジャーがコラボレーションすることによってプロジェクトとして要求事項のリスクのマネジメントを行う方法についてお話しします。ビジネスアナリストとプロジェクト・マネジャーのコラボレーションですが、要求事項の多くには付随するプロジェクト・リスクが存在します。前のスライドでお話したと思いますが、リスクの記述の「then」部分の表現によるという例です。リスクの記述の「then」部分または影響がプロジェクトに対するものであれば、それはプロジェクト・リスクです。リスクの記述の「then」部分がプロダクト、システムまたはプロセスにより近ければ、それは要求事項のリスクだと考えられます。トレーニングに影響がある例とユーザーにとって使い勝手が悪ければ、申請プロセスでエラーが発生するという例をお見せしたと思います。ですから、リスクの表現方法は大きな違いを生むのです。そこでビジネスアナリストとしてある要求事項のリスクを特定し、要求事項のリスクログに登録した後、プロジェクト・マネジャーに知らせておきたいですね。なぜなら、その要求事項のリスクに関連し付随するプロジェクト・リスクがあり得るからです。

ただし、すべての要求事項のリスクに対して付随するプロジェクト・リスクがあるわけではないことをご注意ください。1 つの例として、同じ例「300 件以上の申し込みを毎月処理した場合、システムはクラッシュするかもしれない」を使って説明します。この例の状況においては、付随するプロジェクト・リスクがないかもしれません。月単位で申し込みが 50 件のみ処理されると仮定しましょう。300 件のラインには程遠く、プロジェクトが開始しても同じです。

プロジェクト・マネジャーはこのようなことに気をかけるでしょうか。恐らくしないでしょう。そこで、これは単独の要求事項のリスクになり、プロジェクト・リスクではありません。一方、2 つ目に移りますが、上記の特定の要求事項のリスクをマネジメントする目的で、コントロール(250 件の申し込みに達した際、生産支援グループに通知する)を導入する場合、その結果新たなプロダクト・スコープを追加することになります。それは、見逃していた可能性がある、新しい要求事項を追加すること、また更なるプロジェクト作業の追加を意味します。ですから、これはプロジェクト・スコープです。

では、新しいプロジェクト・スコープです。タイムラインやコストに影響を及ぼしかねる 3 つの制約条件についてお話ししましたが、そのようなケースにおいては、プロジェクト・マネジャーとビジネスアナリストは一丸となって取り組む必要があります。私が一緒に仕事をしたビジネスアナリストで、「私はビジネスアナリストです。時間やコスト面の心配はしません。」と言った人について触れましたが、ビジネスアナリストとしても、導入するコントロールが対応しようとしているリスクをコントロールするために十分で、適切で、道理にかなっていることを確実にしたいのです。

発生確率がめったに起こらないようなリスクだった場合、プロジェクトのコストが 2 倍になるようなシステム的な解決策を導入したくはないですね。それは道理にかなっていません。そこで、導入するものが道理にかなっていることを確実にするために、プロジェクト・マネジャーとパートナーシップを築く必要があります。

3 つ目はリスク戦略です。繰り返しますが、リスク戦略は新たなプロジェクト・スコープの追加を意味します。新たなプロジェクト・スコープはプロジェクト作業の追加を意味し、新しいプロジェクト作業は、恐らくタイムラインやプロダクト納入に関連するコストの増加の可能性を意味します。ですから、プロジェクト・マネジャーとビジネスアナリストはそれらに対して完全に同期していなければなりません。

最後は残存リスクです。残存リスクと迂回策は移管計画を通じて運用環境に移行される必要があります。移管計画に残存リスクと迂回策をまとめるのは、通常、プロジェクト・マネジャーの責任です。残念ながら現状は、移管計画の作

[Type here]

成において、プロジェクト・マネジャーの多くはビジネスアナリストを関与させません。私は、これは大きな間違いだと思っています。運用環境に移行される要求事項のリスクを特定するためだけでなく、ビジネスアナリストはプロダクトやプロジェクトを引き継ぐビジネス・ステークホルダーに最も近い存在なので、運用環境への移管を容易にするためにも彼らに関与させるべきです。

繰り返しますが、要求事項のリスクはプロダクトやシステム、プロセス、ビジネス・プロセスを超えて存在し続けます。プロジェクトの期間を超えて存在し続けます。そのため、要求事項のリスクは運用環境に移行される必要があるのです。

もう1つスライドがあります。プロジェクト・マネジャーとビジネスアナリストによって品質の共同マネジメントがなければなりません。最近の品質について、そしてプロジェクト・マネジャーとビジネスアナリストの両者が品質をマネジメントする必要性について話したいことが山ほどあります。スライド左側のオレンジ色のグラフを見てみると、品質に費やす実コストは12-20%ほどです。そのうちの大部分は内部故障に関連するコストであることが分かります。何かが起きてから受動的に対応するのではなく、能動的に対応すべきだということについてお話しましたが、内部故障や、それよりもっと悪い外部破損への対応は、課題に取り組んでいることを意味します。その状況では私たちは火消モードになっています。火消モードは、リスク・マネジメントに対するより受動的なアプローチです。つまり、「リスクを特定したかもしれないが、適切な対応計画は実行しない。リスクが発生した場合は穴埋めの技術を使って『先を見越して行動は起こさなかったけど、問題があるかもしれない』と言っただろ」と言うようなものです。

理想的には、スライド右側の緑色のグラフにしたいですね。これが望ましいコストで、プロジェクトの予算の3-5%を品質に充てることができればいいですね。このコストの大部分は予防に関連する費用が占めるべきです。理想的には、品質コストの70%を予防に費やすべきです。そして予防の大きな割合を占めているのはリスク・マネジメントです。リスクをマネジメントするにあたり、プロジェクト期間中に気付いた課題に対応すると、生産環境に入ってからプロダクトの欠陥やキャパシティに関する課題に対応すると、どちらがより費用がかさむのか考えてみてください。もちろん、適切かつ十分に機能しないものを生産環境に公開する方が飛躍的に費用がかさみます。そこで私たちは、リスク・マネジメントに関して受動的になるのではなく、より多くの時間を予防に費やしたいものです。

興味深いことに、私は自分がコースを教える際受講生に「あなたの組織において成功したプロジェクトをどのように定義しますか?」と質問します。多くの人は「私の組織では成功したプロジェクトは予定通りに予算内で完了したプロジェクトと定義しています」と答えます。私がなぜそれを興味深いと言ったか。理由は、機能しない、誰も使用しないひどいプロダクトを納品したとしても、予定通りに予算内で完了させればそのプロジェクトは成功したことになるからです。

私の立場・意見では、それでは不十分だと思います。別の統計では、私たちが構築した機能の64%は、一度も使用されていないという結果があります。私はショックを受けました。ショックだけど、そこまでショックではない感じでしょうか。それは、私たちが実施するプロジェクトの64%は時間の無駄ということを意味します。これもまた「成功とは予定通り、予算内に収めること。利用者がいなくても関係ない。生産環境にひどいプロダクトを納品したとしても、形だけ見せればいい。」と同じことを意味します。

私たちは、このような状況を避けたいのです。ではどうすればいいのでしょうか。プロジェクト・マネジャーとしてビジネスアナリストとパートナーを組んでください。ビジネスアナリストは、プロダクトの全体像について説明することができます。リスク・マネジメントだけでなく、プロジェクト全体を通してプロジェクト・マネジャーとビジネスアナリストのパートナーシップを形成できるようにしておきたいですね。終わりにする前に、PMIの「実務者のためのビジネスアナリスト：実務ガイド」について一言。まだ持っていない方は、ダウンロードしてください。この実務ガイドについて私が気に入っていることは、プロジ

[Type here]

エクト・マネジャーとビジネスアナリスト間のコラボレーションに関するヒントが多数記載されていることです。それらは、あなたのプロジェクトの成功要因を確実に増やしてくれます。PMI 会員の方は、無料でダウンロード可能です。非会員の方は、明日(2015年11月4日、現在は終了しています)に開催される PMI によるビジネスアナリシス・バーチャル・カンファレンスに参加登録されると無料で「実務者のためのビジネスアナリシス：実務ガイド」をダウンロードしていただくことができます。

ここで私の発表を終わりにします。この発表は当初ライブ・ウェビナーを予定していた、質疑応答に対応する予定でしたが、オンデマンドに変更になりましたので、コメントボックスから質問を受け付けます。この発表は、projectmanagement.com に投稿されます。ご視聴後、皆さんのフィードバックをお待ちしています。定期的を確認しますので、コメントボックスから遠慮なく質問してください。コメントが入ると私宛に知らせが来ますので、できるだけ早く回答できるようベストを尽くします。連絡を取り合いたい場合は、スライドの下に私の連絡先を記載しています。レベッカ、最後に1点ですが、この発表と共に提供するテンプレートがありますが、アクセス方法について皆さんにお知らせしていただけますか。

ホスト: 素晴らしい発表をどうもありがとうございました。シェリルより素晴らしいテンプレートを提供していただきました。本ウェビナーのページにあるリンクからダウンロードしていただき、本日のウェビナーと併せてご覧ください。本日のウェビナーにご参加いただき、またお時間を割いていただき、ありがとうございました。ご視聴いただいた方は、自動的に PDU が登録されます。PMI の PDU トランスクリプトに表示されるまで、10-14 営業日程お時間を見てください。皆さん、ありがとうございました。よい一日をお過ごしください。

シェリル: ありがとうございました。さようなら。