

開発プロジェクトにおけるリスクマネジメント

－実践的ガイドによるプロセスの確立と組織への定着－

アブストラクト

1. 背景と課題

昨今、開発プロジェクトの成功例は3割程度であるといわれている。この成功率を上げていくにはプロジェクトマネジメントを確実に行っていかなければならないことは、明白である。特にリスクを正確に把握し、事前に対応の準備を行っていれば、多くの障害を克服し、プロジェクトを成功に導けることは想像に難くない。しかし、実際にリスクマネジメントを明確な手法で導入している企業は少ない。

リスクマネジメントを導入できない点の一つは、リスクが捉えにくいものであること、顕在化しなければ実害は無いために置去りにされてしまいがちであることである。また、捉えられたとしても、ノウハウとして蓄積されていない場合も多く、個人のスキルによってのみ対応されており、企業あるいはプロジェクトチームとしてマネジメントしていないことが多いのが現状であろう。

当分科会では、これらの真の原因を、「実践可能な標準化されたマネジメントプロセスが存在しない」ことにあると考えた。まず初めに、システム開発プロジェクトにおいて、考えられるリスクを事前に抽出および対処することにより、トラブルの発生を未然に防止すること。次に、リスクが顕在化した場合でも最小限の被害に抑える為にリスクマネジメントプロセスを確立すること。最後に、リスクマネジメントプロセスを各々の組織に定着することと、それを通じプロジェクトマネージャ(以下PM)を育成することを課題とした。

2. 実践できるリスクマネジメント

「身の丈にあったマネジメントプロセス」: リスクの発生度合いや内容は、開発規模により種々であるため、メンバが最も多く扱っている100人月/開発期間一年程度のプロジェクトをベースとして、プロセスの標準化を検討していった。この際、工程管理の基準としてSDEM21 (Software Development Engineering Methodology 21)を採用し、プロジェクトマネジメントにおけるリスクマネジメントの基本をPMBOK (Project Management Body Of Knowledge)に置いた。まず、世界標準であるPMBOKをメンバ各自が習得し、基礎レベルを合わせた上で、日本の開発事情に則したリスクマネジメントプロセスの検討に進んでいった。

「メンバのリスク顕在化事例を元にリスク要因の抽出」: 実際に、どのようなリスクが開発プロセスのどの段階で発生しているのか、本来、どの時点でどのような手を打っておかなければならなかったのかを「リスク顕在化プロジェクト事例」により抽出・分析を行った。

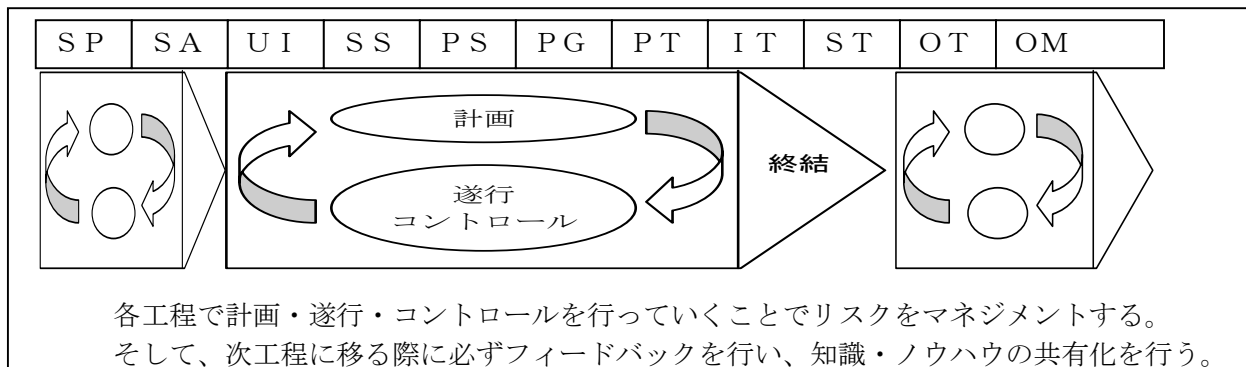
この調査の結果、リスク要因の上位3項目は、①コミュニケーション不足、②開発チームの能力不足、③想定レスポンスの未達成などの技術要素であった。また、障害発生工程はST/OTが多く、対処すべきだった工程はSA/UIとの回答が多かった。つまり、上流工程でのスコープの作成とリスクの抽出と対応策の検討が重要であることが再確認されたのである。

「模擬PA (Project Audit: プロジェクト監査)会を通じたスキルの向上」: 過去の事例からリスク要因を特定する一方、リスクに対する観察眼を養うため、模擬PA会を実施した。これは、各自持ち回りで、メンバが携わった開発プロジェクトに対し、各々がプロジェクト監査人となり、リスクマネジメントの観点から指摘を行うものである。この活動を通じ、メンバ間におけるリスクやマネジメントに関する認識の共通化が図れた。また、開発中にこのようなPA会が開催されていれば、リスク要因の一部は未然に防げただろうという意見も出されたほど、リスクマネジメントにおいて

有効な手段であることの確認もできた。

3. リスクマネジメントプロセスの確立

リスクマネジメントプロセスを標準化し下図のようにまとめた。しかし、研究の目的をプロセスの構築のみでなく実践できることとしているので、実施手順をまとめたリスクマネジメントガイド(以下、ガイド)の作成を行った。



図：リスクマネジメント標準プロセス

「現場で使えるガイド」:以下の2表を盛り込みリスクマネジメントの標準プロセスを示すガイドを作成した。このとき一番注力した点は、現場で使えるものにするということである。これまでの研究結果や参考図書などより作成したガイドを、各社に持ち帰り第一線で活躍しているSE30名に評価を依頼した。この評価を元に、加筆・修正を加え、より使えるガイドとして練り上げていった。

「エッセンスを抜き出した、リスク診断表」:個々のプロジェクトにおいてどのようなリスクが内在しているのか。そのリスクの脅威はどのようなものであるかを把握することが、リスクマネジメントの第一歩である。これらを簡便に行うため、リスク診断表を作成した。この診断表には、リスク項目として53項を挙げリスク発見の手助けになるようにした。また、その中でも重要と思われる13項目を抽出しており、プロジェクトの規模や重要度によって使い分けができるよう工夫した。

「知識の共有を目指すフィードバックシート」:プロジェクトが完了したからといって、リスクマネジメントが完了したわけではない。各種の事例を共有財産として蓄え、必要に応じ活用されることを目的として、SDEM21 工程別リスク一覧表兼フィードバックシートを作成した。これにより、現状の問題点の1つである「個人スキルへの依存」を解消し、今後発生する開発プロジェクトの品質を高めていくことが可能となる。

4. 組織への定着化とPMの育成

「一つのプロジェクトは全てのプロジェクトのために」:リスクマネジメントは継続することで、より大きな力を発揮するものである。それには、企業の中にリスクマネジメントに対する体制を根付かせなければならない。このためには、トップマネジメントの強い意志が必須である。また、PMの育成にしても、OJTに頼らず体系的、計画的な教育とプロジェクトマネジメントに関する知識体系の整理などが必要である。また、これらの概念教育のみならず、実務訓練による概念の裏付けにより、リスクに対して正しく対応を行えるようになっていく。

5. 提言

以上のように、使える技術を求め分科会での研究を続けてきた。当分科会で提供するガイドはあくまで標準であり、これを各社、各企業で運用し必要に応じ加筆訂正を行い、それぞれにあったガイドとしていてもらいたい。

リスク要因を発生させない、また発生しても迅速な対応で最小限の被害で食い止めることができれば、その企業のステータスは自ずとあがっていく。個々のプロジェクトにおいて行われたリスクマネジメントの結果を企業の宝としていくために、当分科会の成果を活用してもらいたい。