

新たなITリスクに立ち向かう 連載シリーズ 第6回 プロジェクトガバナンスからみた リスク管理

プロジェクトのガバナンスにおいては、適切なプロジェクトのリスク管理が欠かせない。しかしながら、組織によっては形だけの表面的な取組みに終わっているケースも多く見受けられる。経営として日々刻々と変化するプロジェクトの状況を捉え、適時に適切な判断と助言を行うにはリスク管理の手法を活用すべきである。

本稿では、プロジェクトリスク管理のポイントを解説しつつ、ガバナンスの観点からの有効性について述べる。

1. プロジェクト活動状況の可視化

重要なプロジェクトの活動期間中において、プロジェクトが計画通りに進んでいるか、大きな問題は生じていないか、あるいは生じる可能性が高まっているのか等について、経営層は常に注意を払う必要がある。そのためには経営層がプロジェクト活動の内容を可視化して捉える必要があり、そのための手段として次の3つの手法が考えられる。

- ① 定型様式に沿ったプロジェクト執行側からの進捗報告
- ② メトリクス管理に基づく基準値との比較
- ③ プロジェクトリスク管理に基づく定量化

①の定型様式による進捗報告は最も多くの組織で用いられている方法であり、毎回同じ報告要素を同じフォーマットで報告を受けることで、過去の類似プロジェクトや同時に稼働する他のプロジェクトと暗黙的に比較することが可能となり、当該プロジェクトの活動状況を把握することができる。ただ、経営層が把握できる情報量はプロジェクトの執行側が何をどのように報告するべきかの判断に委ねられることになり、ガバナンスの観点からは必ずしも十分とはいえない手法である。

②のメトリクス管理はプロジェクトの進捗、コスト、品質等の観点で管理指標(KPI: Key Performance Indicator)を定め、組織内における過去のプロジェクトの実績をもとに算出した基準値と当該プロジェクトの値を比較することで、その乖離状況からプロジェクトの活動状況を把握する仕組みである。適切な管理指標が定められており、かつ十分な実績を踏まえた基準値が設定されている場合においては有効性の高い手法といえる。

もうひとつ有効性の高い取組みとして、③のプロジェクトリスク管理での定量化がある。活動中のプロジェクトに内在し、未だ顕在化していない問題となり得る事象(プロジェクトリスク)を発生可能性と影響度合いで評価し、定量化することができる。定量化されたリスクの大きさを継続的にモニタリングすることで、その活動状況を可視化することができる。



【図表1】プロジェクトリスク評価の事例

リスクの危険度合の評価						リスクインパクト分析の切り口			
事例	目安		影響度合			インパクト	定性的 インパクト(品質)	スケジュール インパクト	コスト インパクト (工数)
			低	中	高				
	発生 確率	高	10%超	L	M	H	お客さまに影響を与える／業務領域を含めたプロジェクト全体に影響	4週間以上	50%
		中	その中間	L	M	H	お客さまに影響を与えない／システム領域において、複数チームに影響	2週間以上 4週間未満	30%
		低	1%以下	L	L	M	お客さまに影響を与えない／単一のチームにのみ影響	2週間未満	10%

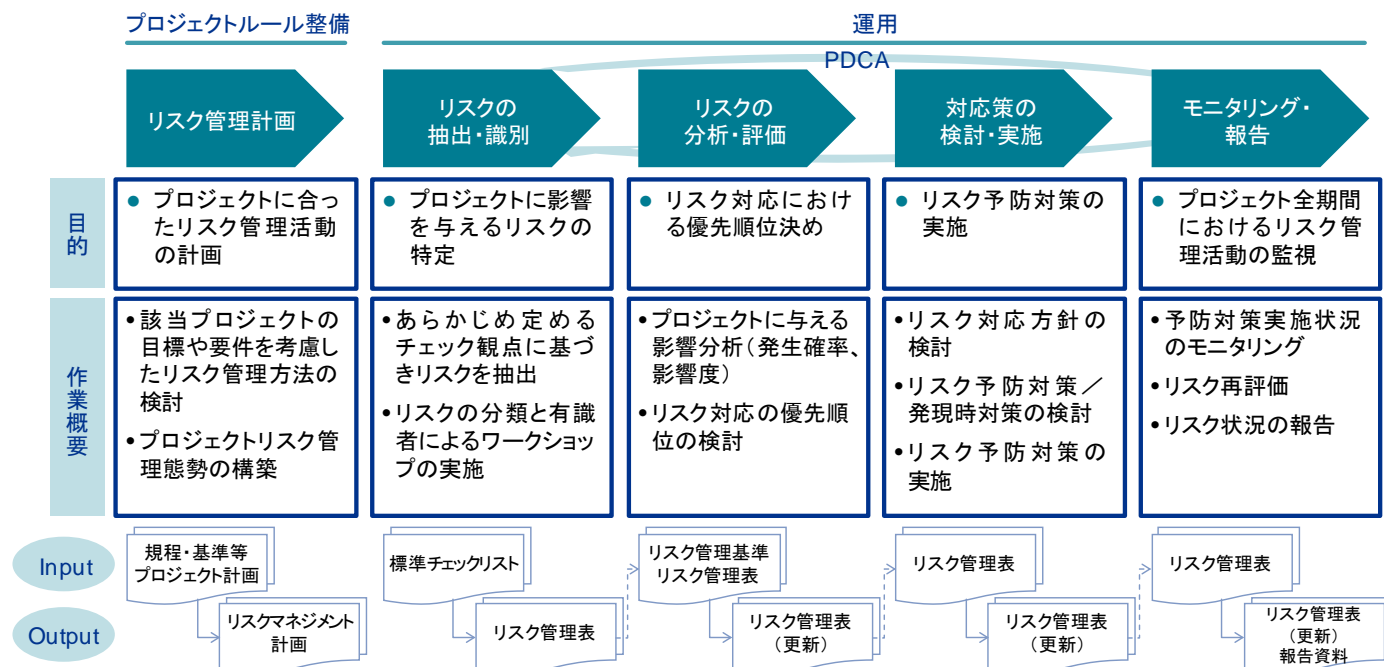
一般的には、プロジェクトの初期段階で多くのリスクが洗い出されることでリスク量として大きな値となったあと、活動期間を通じて対策が完了したリスクや、該当する工程を移行したタイミングでリスク量が段階的に小さくなっていく。当初予想していなかった事態が起こることもプロジェクト活動においては常であるため、そのような事態の可能性が認識された段階でリスクが増えていくことも当然想定される。

このようなプロジェクトのリスク量の変化を把握しつつ、個別リスクの内容や対策の実施状況を精査するなかで、プロジェクトの実態を捉え、経営層としての判断や助言につなげていくことが可能となる。

2. プロジェクトリスク管理の流れ

プロジェクトのリスク管理の仕組みは、おおよそ以下のようになる。

【図表2】プロジェクトリスク管理の流れ



リスクを洗い出すための観点をチェックリストとして整備し、そのチェックリストに基づいて該当プロジェクトに起こり得る問題なのか否かを検討し、可能性がある場合はリスクとして識別する。特定したリスクに対しては発生可能性と影響度合いを見極め、定量化したうえで、対応の優先順位を検討する。

各リスクに対して予め対策を検討したうえで、個別の対策を確実に進めていく。対策を進めていくなかで、その発生可能性や影響度合いの変化を定期的に見直し、プロジェクトメンバーへの共有や経営層を含むプロジェクト外のステークホルダーとの共有を図っていく。また、前述の一連の取組みを運用していく前に、リスク管理計画を取りまとめ、どのようなタイミングやサイクルでプロジェクトリスク管理を実施していくのか、明らかにしておく必要がある。

3. プロジェクトリスク管理のポイント

プロジェクトリスク管理を適切に実施するためには、いくつかおさえておきたいポイントがある。

①プロジェクトリスク管理の実施者

通常、プロジェクト執行側のプロジェクトマネージャーが責任を持ち、その管理活動を支えるプロジェクトマネジメントオフィス（PMO: Project Management Office）がサポートするのが一般的であるが、プロジェクトの執行側から独立した組織体として、品質管理部門やリスク管理部門、あるいは複数プロジェクトの実行を管理するプログラムマネジメントオフィスが実施することも有効である。

②プロジェクトリスク管理の実施タイミング

プロジェクト計画時に実施しただけで終わりではなく、上述したリスクの抽出・識別、リスクの分析・評価、対応策の検討・実施、モニタリング・報告のサイクルを複数回にわたって運用していく必要がある。最低限実施しておくべきタイミングとしては、プロジェクトの計画時点、要件定義終了時点、テスト計画策定時点、移行判定実施時点等があげられる。

③個別リスクへの対策

発生可能性を低減させるための予防的な施策だけでなく、当該リスクが顕在化してしまった場合に備え、その影響を最低限に抑えるための発生後の施策もあわせて検討しておく必要がある。

④ナレッジマネジメントとしての活用

プロジェクトリスク管理においては、継続したノウハウの蓄積が肝要であり、過去に発生したプロジェクトの失敗事例や本番稼働後の障害を分析し、チェックポイントとして還元していく。その積み重ねが企業としての知識集となりチェックポイントの漏れを防ぎ、各リスクに対する適切な対応策が実施できるようになる。

4. まとめ

プロジェクトが予定通りに進む事は極めて稀であるため、プロジェクトリスク管理の仕組みを通じて先を見通し、プロジェクトの失敗につながる要因を早めに除くと共に、計画の見直しを柔軟に継続的に実施すべきである。

プロジェクトのガバナンス強化のためには、プロジェクトを可視化することが重要であり、その手段としてプロジェクトリスク管理への取組みが非常に有効である。経営層としてもプロジェクトリスクへの感度を磨き、適時適切なタイミングで判断や助言を行っていただきたい。

今回のプロジェクトガバナンスの解説では、プロジェクトガバナンスからみたコスト管理をテーマとして取り上げ、プロジェクトガバナンスの強化を通じ、いかにして不必要な経営資源の投入をなくし、効果を得るのかについて紹介する。

KPMGコンサルティング株式会社
ディレクター 山下 雅和

KPMGコンサルティング株式会社

東京本社
〒100-0004
東京都千代田区大手町1丁目9番5号
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
TEL : 03-3548-5305
FAX : 03-3548-5306

名古屋事務所
〒451-6031
名古屋市西区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー
TEL : 052-571-5485

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.