

プロジェクトリスクマネジメント —危機管理—

経営情報協議会資料

2008/10/11(土)

岡田資司

発表者略歴

- (株)SRA(SIベンダ、東証一部)
 - 約20年間勤務
 - SE、PL、PM(50～150人規模)
 - 製造、金融(銀行、証券)、通信、官庁系、サービス
- 独立し、コンサルタント業
 - 2006/11～
- 中小企業診断士
 - 2008/4/1登録
- 社会保険労務士
 - 2008/9/1登録
- ITコーディネータ
 - 2002/3/25認定
- PMP (Project Management Professional)
 - 2005/1/31認定
 - PMI東京「リスクマネジメント研究会」所属

情報システム構築プロジェクト経験

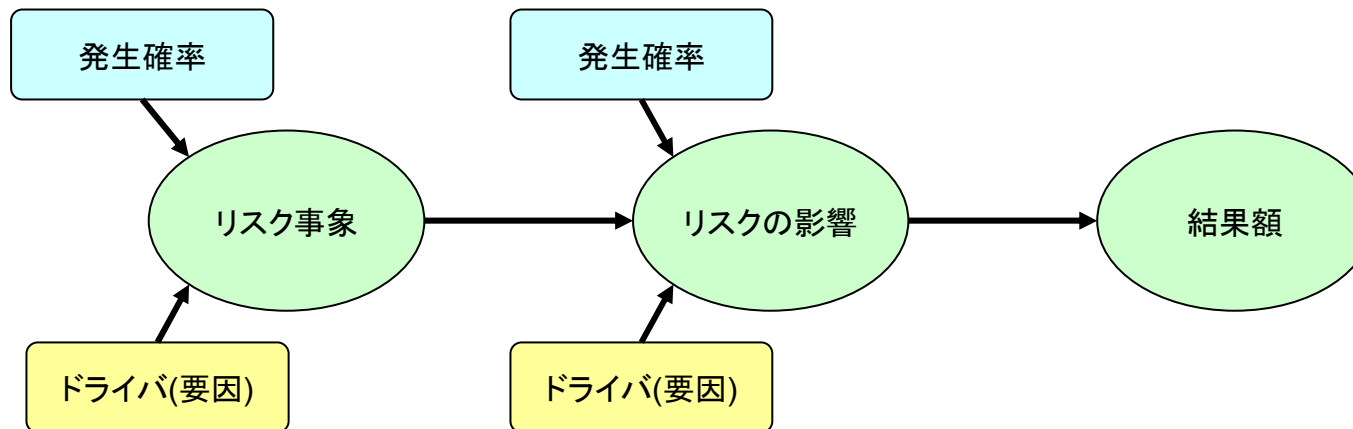
- SRA時代の苦い思い出
 - 前半10年は技術者、後半10年はPL&PM
 - 顧客と元請と営業と上司と部下と協力会社と...
 - 同じ失敗(ヨレプロジェクト)を繰り返す
 - 無謀な要求、安い受注金額、技術者不足、指導力不足
 - ステークホルダーの考えが読めない
 - スーパーPMになりたかったが...
 - 成功要因は色々だが、失敗要因は良く似ている
- 失敗しないためには...実は簡単...でも難しい
 - 「ちゃんとちゃんと」
 - ちゃんとしたことを、ちゃんとやる
 - 掛け声や精神論では何も変わらない
 - 「だろūdらろūd」になりがち
 - 起こらないだろūd、起こっても何とかなるだろūd
 - 「ちゃんとしたこと」って？
 - 一つの方法が、PMBOKとリスクマネジメント

世の中リスクだらけ

- 世の中、リスクだらけ
 - 「リスク」の意味は次ページで
- 経営者を取り巻くハザード(危害)
 - 社内から
 - 食品偽装、保険金不払い、個人情報漏洩、製造物責任、横領、...
 - 個別労働争議、内部告発、名ばかり管理職、正社員並み待遇、偽装請負、...
 - 情報システムダウン、退職金積み立て不足、...
 - 社外から
 - 株主からの突き上げ(株価、配当)、株主代表訴訟、M&A、...
 - コンプライアンス、CSR
 - 社会の複雑化(サブプライムローンに代表される影響が隠される時代)
 - 「知らなかった」では済まされない
 - 経営責任が強く問われる時代
 - 会社法、金融商品取引法
 - 内部統制
- リスクを予知し備えることが大切
 - 各種の危険による不測の損害を最小の費用で効果的に処理するための経営管理手法 (Wikipedia)

「リスク」とは(1)

- 一般的には「危機」を意味する
- リスク・マネジメントでは「不確実な事象」
 - 不確実性(*1)、影響の発生、定常的ではない
 - 0% < 対象確率 < 100%
 - 結果額 = (リスク事象確率) x (リスク影響額 x 確率)
- 標準リスクモデル
 - 「リスク事象」の発生確率 & 「リスク事象」のドライバ(要因) → リスク事象
 - 「影響」の発生確率 & 「影響」のドライバ(要因) → リスクの影響
 - 「リスク事象」→「リスクの影響」→「結果額」



「リスク」とは(2)

- リスクは損失だけではなく好機も
 - 好機であっても結果オーライでは統制できてないということ
 - 好機を享受して規律が緩んだりといった損失の遠因
 - 成功体験が変化を嫌う体質となって世の中から取り残されたり
- リスク事象は外部も内部もあり得る
 - 内部は統制しなければならない
 - 外部は制御が難しいが備えることは出来る
 - BCP(事業継続計画)は、発生確率が低いが影響の大きいリスク対応
- 「リスクマネジメント」へ
 - 対症療法ではなく予知して備える
 - 「火消し」だけではなく、むしろ「防火」と「消火体制構築」が重要

リスクとは(3)

- 一般的外部リスク
 - 法律等変更
 - 文化・気質の変化(個人情報、食の安全、...)
- 現代におけるリスクの増大
 - 情報システムの発達によるリスク発現結果の影響増
 - みずほ等銀行システム停止
 - 鉄道改札停止
 - ANAシステムサーバ認証期限切れ
 - 東京証券取引所
 - 複雑化したことによる不透明さ
 - サブプライムローン
- 変化することによるリスク/しないことによるリスク
 - 新しいことに手を出すと新たなリスク... 一般的
 - 現状のままだと取り残されるリスク... 実は
 - 物事は変化するというのが前提

リスクに備える気はあるか？

- 責任の曖昧さ
 - 慣習に従っているだけ
 - 根回しによる連帯責任化、責任の曖昧さ(役割不明確)
 - 阿吽の呼吸による責任の不在(時津風部屋問題等)
- 諸行無常
 - 自然には敵わない？
 - 台風、冷害、旱魃、...運を天に任せる？
 - 備えても無駄？折り合いをつけながら生き延びてきた
 - 達観と表現すればご立派だが、思考停止？
- 備えあれば憂い無し(少なし？)
 - 台風は防げないが、雨風を防いだり事前に採り入れることは出来る、防風林等
 - 地域天気予報の精度向上に伴い備えることに意味が出てきた
 - 保険を掛けておくことで被害を少なくすることも
- 保険は不要？
 - 保険をコストと見なし、コスト低減のため保険を掛けないことが多い
 - 保険への不信感？
 - 目先の小銭を追って大損？(安物買いの銭失い)

危機管理のススメ

- 政府だけではない
 - 幼稚園でも「危機管理マニュアル」を持っている
 - 子供の危険に、どのように真剣に備えているかが問われている
 - 不安の時代
 - 今や組織が危機管理を行うことは責務
 - コンプライアンス
 - 不作為は罪である
 - 永続する努力を怠ってはならない...活動停止影響は大きい
- 足掻こう
 - 「悪あがき」の意識の方が強いが足掻くべき
 - 泥に這いつくばるような態度こそ責任ある態度
 - 1(危険)か0(安心)かではない
 - 危険の度合いを、できるだけ0に近づけることが重要
 - ただし、費用対効果を考えた上で対応を決める
- 費用対効果
 - 国内専門企業が日本沈没に備えるのは無駄

危機管理...リスクマネジメント

- リスクを統制する
 - 訳の分からないままに流されない
 - 闇雲に恐れない
 - 体系に沿って、専門家の力を借りて、備える
 - 目を開けて状況を把握し冷静に対処する
- 未知の割合を減らす
 - 自分の経験、仲間の経験、世の中の経験
 - 過去に学び未来に備える
 - 敵を知り己を知らば百戦危うからず
- 予測して備える
 - リスクを識別し、対応計画を決めておく
- 役割と責任を決めておく
 - どのような場合に、誰が何を行うのか
 - 防火責任者、通報係、避難誘導係、初期消火係、貴重品持出し係...

リスク対応計画

- 対応計画
 - 好機
 - 活用: 確実に到来するようにする(不確実性の除去)
 - 共用: より得意な第三者に任せる(Joint Venture等)
 - 強化: 好機の規模を修正して発生確率を高める
 - 受容: 受動的、起きたときに対処
 - 損失
 - 回避: 脅威を取り除き、リスクの影響が及ばないようにする
 - 転嫁: 影響を責任と共に第三者に移転する(対価要)
 - 軽減: 発生確率や影響度を、受容可能な限界値まで低減する
 - 受容: 受動的、起きたときに対処、コンティンジェンシー予備設定
 - 回避・転嫁・軽減によって残ったリスクに対しても
- コンティンジェンシー予備
 - コンティンジェンシー・プラン
 - コンティンジェンシー・コスト

プロジェクトリスクを考える

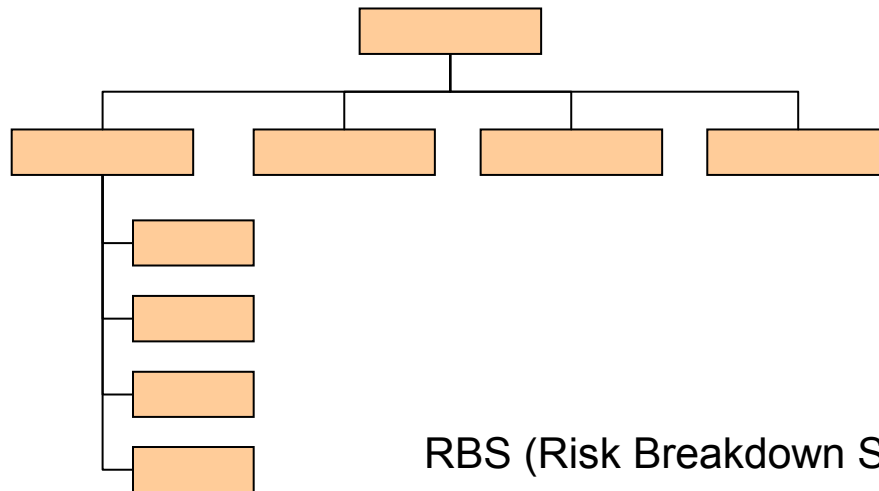
- プロジェクトとは
 - 有期性(期限が決まっている)
 - 新規性(新しいものを作り出す)
- 経営であっても
 - 年度計画の実行
 - 短期特別行動(三ヶ月で新規受注10件開拓等)
 - 組織のリスクと言う面では同じ
- プロジェクトの様々なリスク
 - 経営資源:ヒト、モノ、カネ、情報
 - 能力不足、怠怠、開発環境不足/不適合、予算削減、秘密主義
 - 期間、技術、上位組織、顧客、取引先、...
 - 無理な設定、無理な要求、...
 - 動かないコンピュータ
 - 現場の業務とずれている、能力不足、余計な負荷がかかる、...
- 参考
 - PMBOK
 - リスクマネジメント学会

PMBOKにおける「リスクマネジメント」

- PMBOK
 - Project Management Body of Knowledge
- リスクマネジメント工程(Input/Tools/Output)
 - リスク・マネジメント計画
 - Input) 組織体の環境要因、組織のプロセス資産、...
 - Output) ...、リスク区分(リスク・ブレイクダウン・ストラクチャ)
 - スケジュール、コスト、スコープ・品質、外的要因
 - リスク識別
 - Tools) チェックリスト、特性要因図、インフルエンス・ダイアグラム、...
 - Output) リスク登録簿(リスク、対応、根本原因)
 - 定性的リスク分析
 - Tools) リスク発生確率・影響度査定→マトリクス
 - 定量的リスク分析
 - Tools) 確率分布、感度分析、期待金額価値(EMV)分析、デジジョン・ツリー
 - リスク対応計画
 - Tools) 「リスク対応計画」ページ参照
 - リスクの監視コントロール
 - Tools) 再査定、差異・傾向分析、実績測定、予備設定分析

リスク区分(1)

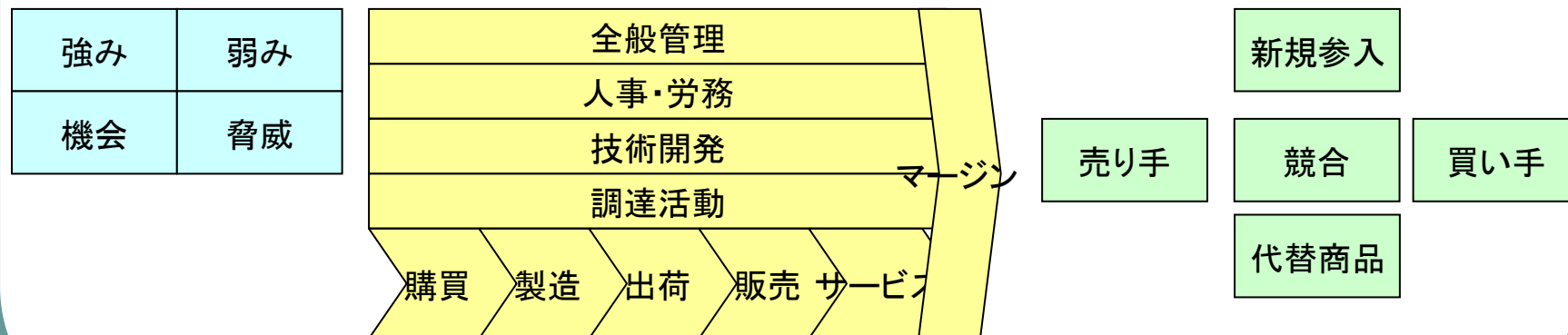
- チェックリストのトップ項目
 - リスク識別が漏れないよう整理して区分する
 - 大項目から小項目へと段階的に詳細化する
 - 外部要因
 - 法・制度、経済状況、産業構造、消費者意識、...
 - 内部要因
 - ヒト、モノ、カネ、情報、...



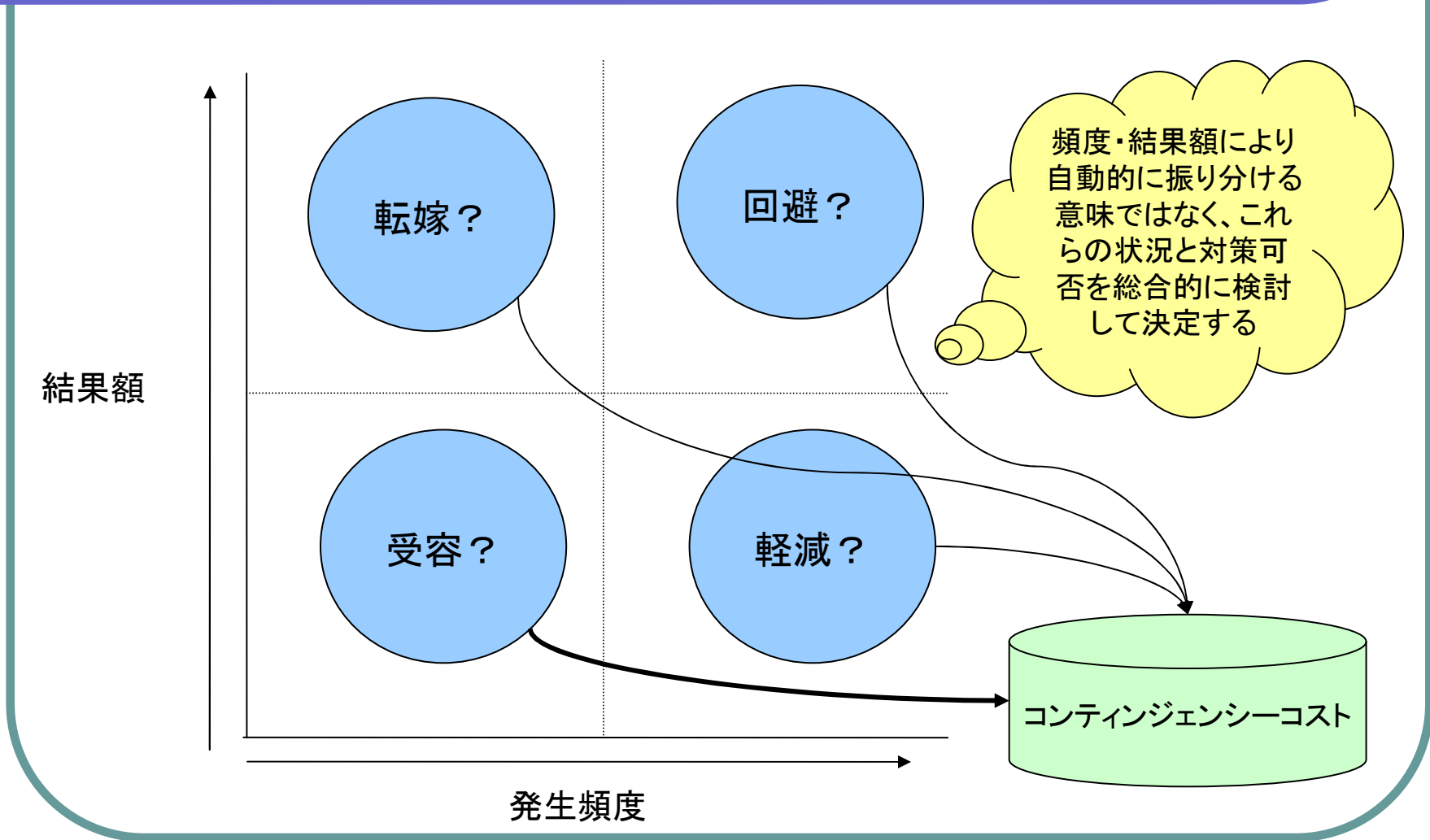
RBS (Risk Breakdown Structure)

リスク区分(2)

- 経営上のリスク区分の視点例
 - SWOT分析
 - ポーター「価値連鎖」
 - ポーター「競争要因」

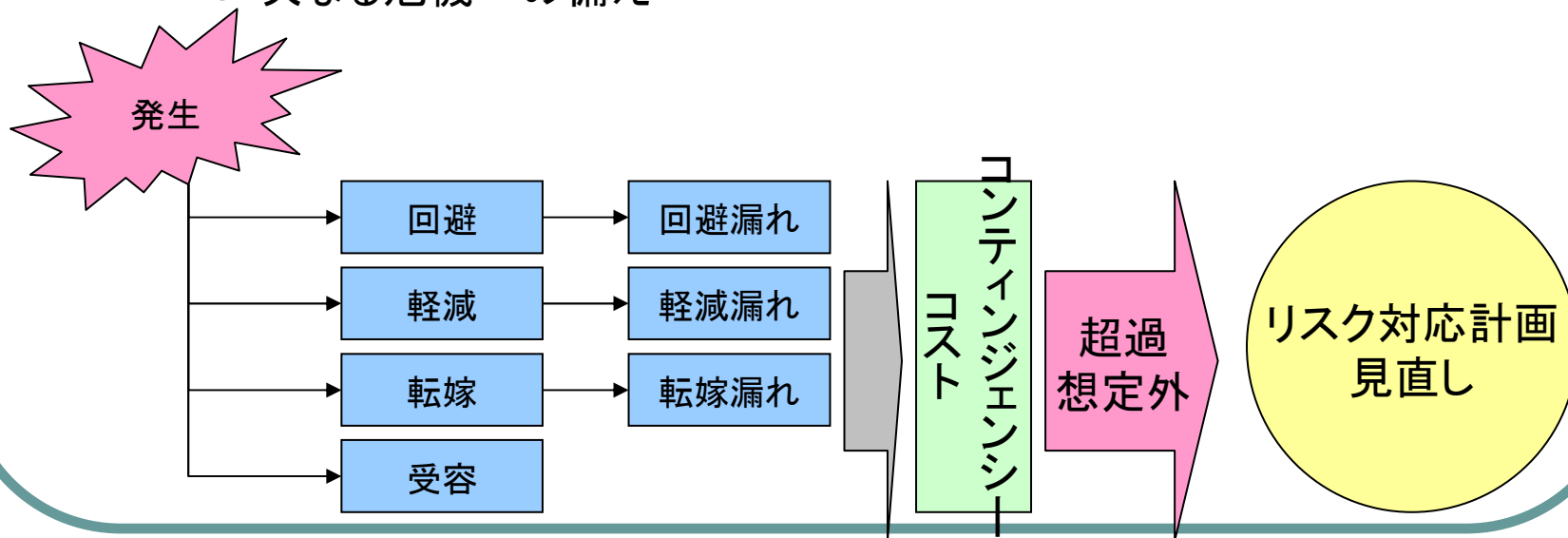


発生頻度/確率と金額による判断



発生時の対処

- 自然災害を例にとると
 - 発生時
 - 緊急対応
 - 復旧・復興
 - 事後
 - 減災策の検討
 - 次なる危機への備え



プロジェクトの上位リスク

- プロジェクト
 - TQCについて当初計画値を守る
 - プロセス責任であり、当初計画結果が目標
 - 戦闘(Battle)的観点から、部分最適を目指す
- プログラム
 - 複数プロジェクト他で構成される
 - 価値を生み出すことが目標
 - 戦術(Tactics)的観点から、利益創出を目指す
- ポートフォリオ
 - 複数プログラム・プロジェクト他で構成される
 - 全体最適の観点から資源の配分を行なう
 - 戦略(Strategy)的観点から、生き残りを目指す
 - 必要であれば下位要素を消すことも

戦闘・戦術・戦略(部分最適→全体最適)―視点によりリスクは異なる―

	軍事単位	規模例	単位説明	指揮官	企業での例
戦略	総軍	多数	戦域統括	大将	COO
	軍団	30,000		中将	事業本部長
	師団	10,000	独立、最小戦略単位、資源調達(人材募集や武器等)	少将	子会社社長、事業部長
戦術	旅団	5,000		准将	
	連隊	2,500	戦術中核、遥か昔は傭兵の単位で王等と契約、一人が把握できる最大	大佐(Colonel/指導者)	部長/GM
	大隊	800	単一兵科、最小戦術単位	少佐	
戦闘	中隊	200	全体に声が届く、指揮	大尉(Captain)	課長/PM
	小隊	50	命令伝達	少尉	課長補佐/PL
	分隊	10	部下直接把握	軍曹、伍長	係長/リーダー
	班	5	最小の塊、個別指導	上等兵	主任

※ちょっと寄り道してお遊びを(でも戦略等は軍事用語なので意味は有る)

※軍事面での事項は、かなり省略・簡略化

※GM: General Manager、PM: Project Manager、PL: Project Leader

「リスクマネジメント」今後

- リスクマネジメントいろいろ
 - リスクアセスメント(評価・判断)
 - リスクマネジメント規格(ISO31000)
 - リスクマネジメントシステム規格(JISQ2001)
 - ERM (enterprise risk management)
 - 統合的・包括的・戦略的に把握・評価・最適化し、価値最大化を図る
 - プロジェクトマネジメントの新しい潮流
 - P2M(経済産業省働きかけ、日本版プロジェクトマネジメント)
 - Project & Program Management for Enterprise Innovation
- コンサルタントとして
 - 経験＋理論＋論理性→高い予知精度と「気付き」
 - 当事者は「見たくない」「気付きたくない」気持ちが強い
 - リスク度に応じた対応策定(外部の「目」、冷静な判断)
 - ただし最後は経営者の決断(腹を括る)
 - リスクコントロール(監視、見直し)
 - 最初だけではなく継続性(PDCA)が大切

最後に

- 参考資料
 - プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第3版
 - PMI本部、2004
 - ポートフォリオマネジメント標準
 - PMI東京支部、2007/9/30
 - プログラムマネジメント標準
 - PMI東京支部、2008/3/11
 - リスク・マネジメント大全
 - 岡村正司、日経BP社、2008/3/31
 - 経済産業省
 - プロジェクト・プログラムマネジメント人材育成プログラム開発事業 (P2M)
 - http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2004_04.html
- 注
 - PMI/PMP/PMBOK等は全て、PMIの登録商標です
- さいごに
 - リスクに備えることは組織指導者の義務です