

14 リスク・マネジメント研究テーマの変遷と 新たなテーマへの展開

山本 和男^{※1} 芳賀 和郎^{※1}

※1 PMI 日本支部 リスク・マネジメント研究会

概要：リスク・マネジメント研究会は、2005年からPMI日本支部の下で活動している。研究会は基本的にプロジェクト・リスク・マネジメントに焦点を当て、リスク・マネジメントに関するメンバーの知識とスキルの両方を拡大してきた。また、PMI日本フォーラム、リスク・マネジメント・セミナーなど、さまざまな機会を通じて、研究成果を幅広く世の中へ伝えることに価値があると考えている。この報告書では、リスク・マネジメントに関する研究会での15年間の活動内容を振り返る。また、研究テーマがどのように受け継がれてきたか、PMI日本フォーラムで発表した内容を振り返る。

キーワード：リスク・マネジメント、PMI日本フォーラム、研究テーマ

14 Transition of the Theme for Risk Management Study and the Next Focus

Kazuo YAMAMOTO^{※1} Kazuro HAGA^{※1}

※1 Risk Management Study Group, PMI Japan Chapter

Abstract: The Risk Management Study Group was established in 2005 and has been active since then. The group has focused on project risk management and has expanded both members' knowledge and skills in risk management. We also believe that it is valuable to convey study results to everyone through various opportunities such as the PMI Japan Forum and the Risk Management Seminar. This paper looks back at the group's 15 years of study on risk management. In addition, we will track how study themes have changed and what were presented at the PMI Japan Forum.

Keywords: Risk Management, PMI Japan Forum, Study Theme

1. はじめに

リスク・マネジメント研究会(以下、RM研究会)は2005年8月に発足し、それ以来15年を経過している。RM研究会では、プロジェクト・リスク・マネジメントを基本テーマに研究活動を続け、メンバー自身の知識を拡張するとともに、フォーラムやセミナーを通してその知見を広めることによりプロジェクトマネジメント、特にリスク・マネジメントの普及に役立てるようになっている。

当論文では、RM研究会活動を振り返り、研究会視点でのリスク・マネジメントの遷移についてまとめている。

RM研究会では、2006年以降毎年PMI日本フォーラム(以下、フォーラム)で研究内容を発表している。同発表内容を通してRM研究会の活動内容とその変遷を辿り、紹介する。

2. RM研究会での活動・研究テーマの遷移

2.1 研究会立ち上げ、リスク・マネジメント定番テーマ

RM研究会設立は、2005年のフォーラム開催(7月)直後であったため、2005年フォーラムでは発表の機会を得ることは無かった。

ちなみに、2005年のRM研究会の立ち上げ時は、内部統制(Internal Control)を主テーマに統合的な枠組みについてグループ学習を行い、内部統制の枠組みにおけるリスク・マネジメントを討議・考察した。同研究活動を通して、今後のRM研究会活動の枠組みを構築すると共に、多種多様な業界・キャリア背景を持ち参加するRM研究会メンバーのリスクやリスク・マネジメントの認識合わせを行うことを目的とし、リスク・マネジメントの基本プロセスの討議を開始した。

RM研究会による最初のフォーラム発表は設立の翌2006年であり、3つの発表枠を得た。RM研究会では内

部統制に続き、プロジェクト・リスク・マネジメントの基本について「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド(PMBOK®ガイド)」を中心に研究を行った。

PMBOK®ガイドのリスク・マネジメント紹介、実務への適用、リスク特定とリスク区分といった基本的な事項に合わせて、RM 研究会メンバー各人が所属する組織におけるリスク・マネジメントの実プロセスの確認を行った。

また、リスク・マネジメントのフレームワークのモデル化として RiMBOK (Risk Management Body of Knowledge) を提唱した。リスクには多様な概念があり、リスク・マネジメントは様々な知識が要求される。そして、リスク・コミュニケーションなどにおいて、様々な問題を発生する。それらを認識し、リスク・マネジメントを効果的に実施するために作ったのが RiMBOK である。

2007 年においても、前年の活動内容を継承し、「リスク特定とリスク区分」「リスクマネジメント知識の体系化」また「リスク・マネジメントと意思決定マネジメントの実際」といったところを考察した。

前年の RiMBOK 理論に加え、実務レベルでの知識体系の活用である。リスク知識体系をどのように実際のプロジェクトマネジメントの現場に取り入れ、それによってどのように現場が改善されるかを実証実験し、その結果をまとめ事例発表した。

2.2 定量分析の難儀、そしてPPPへ

ある意味、2006 年よりリスク・マネジメントのプロセスの順番(リスク・マネジメント計画、リスク特定、…)に進めたことになり、2008 年にはリスク分析の研究に入った。リスクの定性分析については、異論なくスムーズに進めることが出来たが、定量分析は難儀であった。定量分析の意味するところ、すなわち定義に始まり、その技法・手法、ツールと幅広く討議・検討を進めたが、理屈では理解できるものの、具体的かつ実務的なリスク定量分析の方法を見出すことに壁を感じた。

RM 研究会メンバーの多くが所属する IT 業界のプロジェクトにおいて、いかに定量分析に必要な実データを集めるのかについて議論が及んだ。モンテカルロシミュレーションを中心に考え、ツールについては、統計解析ソフト「R」を活用した。2020 年の現在においても、定量分析は RM 研究会にとってまだまだ未解決のテーマであり、新しい他の研究テーマと合わせて定量分析の議論を細く、長く続けている。

この時期(2008 年)から RM 研究会では PMBOK®ガイド

に限定せず、「プログラムマネジメント標準」や「ポートフォリオマネジメント標準」(所謂、Project, Program, Portfolio (PPP))についても注目し、リスク・マネジメントを鳥瞰するようにした。個人が見るリスクには個人差があり、立場によって見えるリスクにも違いがある。視点や角度を変え、上位・上層の立場からプロジェクトを眺めることによってプロジェクトにまつわるリスクがより広く深く見えてくるとの仮説に基づいたからである。

また、プロジェクト・マネジャーのキャリア的ステップ・アップとして、プロジェクトマネジメントに限定せず、プロジェクトをカバーするプログラムやさらに上位のポートフォリオについても、リスク・マネジメントを中心に知識を広げ、実績を積んでいく必要があると考えたからである。

PMBOK®ガイドやその資格である PMP®普及に伴い、日本においてもプロジェクトマネジメントの定着は進んだ。しかし、複数プロジェクトからなるプログラムを管理、本来プログラムとしてマネジメントした方が適切と思われる大規模プロジェクトであっても、プロジェクトとしてマネジメントされているのが現状である。この点を省み、プログラムマネジメントの基本的な目的・役割と現状動向を明確にする点、現状課題を解決するために実践的なリスク・マネジメントの仕組みを提案した(2009、2010 年)。

2.3 人、プロセスばかりでなく組織へ着眼、リスク・コミュニケーション&センス

PPP への視野拡張に伴い、2010 年には組織構築・運営におけるリスク・マネジメントの研究を開始し、組織におけるコミュニケーション、またメンバーが持つべきリスク・センスについての考察を行った。何故、組織を作るのか。組織の効力は何か。組織にはどのようなリスクがあるのか、その対応策をどう捉えるのかについて研究発表を行った。

RM 研究会ではリスク・センスを「リスクを的確に認知する能力」と定義し、その能力の先天性・後天性についても議論を重ねた。リスク・センスにより人それぞれリスク事象の捉え方が異なり、その差異がプロジェクトでのリスク・マネジメントに与える影響は興味深いものである。2020 年の現在においても、RM 研究会ではリスク・センスやリスク・コミュニケーションについて、討議を行っている。

リスク・コミュニケーションやリスク・センスはプロジェクトに限らず、ビジネス活動においても、日常生活においても必要なもので、人々は無意識のうちに実行しているものだと考える。RM 研究会では、これらを形式知にプロジェクト界に限らず幅広く伝えていき

たいと考える。

2.4 リスク・マネジメント実態調査

RM 研究会ではフォーラム発表時(2006-2010 年)、受講者の方々にリスク・マネジメントの実施状況についてアンケートへの協力依頼してきた。フォーラムでのアンケート結果、また、RM 研究会メンバーや所属組織や知人へのヒアリングにもとづき、プロジェクトにおけるリスク・マネジメントの実施状況など実態調査を行い、分析結果を 2011 年に発表した。その時点において、リスク・マネジメントの必要性はプロジェクトマネジメント界において認識されていたものの、実践はリスク特定で止まっている組織が大半であり、リスク分析以降のプロセスに手が回っていない組織が大半であった。また、属人的にリスク・マネジメントを行っている組織が多く、フォーラムでは「人によるリスク対応から仕組みによるリスクマネジメントへ」を題材に提案発表を行った(2011 年)。

2.5 IT開発ばかりでなくIT運用

RM 研究会メンバーの多くは SI(System Integration) を中心とした IT システム構築・開発を主業としているが、IT 運用に関わるメンバーもいる。開発ばかりでなく、IT 運用についてのリスク・マネジメントについても研究することにした。IT システム運用の現状と課題を捉え、その内容から逆にリスク事象を捉える研究、成果物視点、IT システム運用視点で行った(2012 年)。

同じ IT であっても、構築・開発と運用との間では、プロジェクトの見方が異なり、この研究テーマを通して、両グループ間の確執の違いを明らかにすると共に、業務形態に囚われないリスクとリスク・マネジメントの討議の機会となった。

2.6 リスク・マネジメント・セミナー

2008 年より RM 研究会では、プロジェクトにおけるリスク・マネジメントをテーマに「転ばぬ先の杖」と題するセミナーを、講義とワークショップのハイブリッド形式で毎年開催している。同セミナーでは、PMBOK®ガイドやその他「プロジェクト・リスクマネジメント実務標準」などに記されているリスク・マネジメントの知識と技法に加え、RM 研究会で独自に討議・考案している内容についても講義題材に含めている。RM 研究会が考えた知見を世の中に広め、かつセミナー参加者の意見から新たな知見取得を試みている。

2013 年のフォーラムでは、「セミナー改善の歴史～受講者参加型セミナー5年間の歩み～」と題して、プロジェクトの現場にリスク・マネジメントを定着させるために行ってきたセミナーの計画・準備・実施・振り

返りといった RM 研究会プロジェクトの内容を発表した。

2.7 リスクはマイナスだけにあらず

PMBOK®ガイド第 3 版からはリスク(不確実性)のネガティブ面ばかりでなく、ポジティブ面にも着目するように謳われている。RM 研究会においても、ポジティブな影響に導かれるリスクについての研究を進め、2013 年フォーラムでは「ポジティブ・リスク」の題材で発表を行った。受講者アンケート等の調査結果を見る限り、日本ではリスク・マネジメントする際、不確実性であるリスクのプラス影響を評価する人は少ないように見受けられた。2020 年の現在においてもその状況は大きくは変わっていないようである。RM 研究会ではプラス・リスクを題材に討議を続けている。

2.8 多様な分野へのリスク・マネジメントの展開

今日、取りはやされているアジャイルが世の中一般に認知され始めたのは 2010 年頃であろうか。ウォーター・フォールに対峙する意味でのアジャイルを RM 研究会においても有志により研究を始めた。その討議結果を、「アジャイル放棄に未来なし」の信念の下、「アジャイル・プロジェクトのリスク・マネジメント」として 2013 年に考察・発表した。

また、企業や組織によるプロジェクトマネジメントばかりでなく、個人の目的、個人で実施する所謂 パーソナル・プロジェクトについてもリスク・マネジメントを中心に研究を進め、2014 年にフォーラム発表した。パーソナル・プロジェクトを通して、個人がプロジェクトマネジメントやリスク・マネジメントの感性を高められれば、そのメンバーが参加する組織プロジェクトの品質も高まるとの考えである。

このように 2014 年以降、RM 研究会では PMBOK®ガイドに記述されている定番のリスク・マネジメントのテーマ以外についても着眼点を広げ研究活動を進めている。

意思決定に対してリスク・マネジメントを活用する方法についても検討を行い、「リスクマネジメント手法を用いた意思決定の実際」と題し、2014 年にフォーラムで発表した。これは、予想したゴールに到達する選択を行うが、情報量の増加に伴い、予想した結果との差異を監視、最新の情報にもとづき意思決定を見直すで行ったものである。

2.9 デスマーチ・プロジェクトの予防と提言

2016 年度は世の中で話題にあがっていた IT プロジェクトのデスマーチ化事象に焦点を充て、統一テーマにて、二つの発表を行った。一つ目は、デスマーチ・プロジェクトの定義と要因、および実際に発生しているデ

スマーチ・プロジェクトの分析を行った。二つ目は、デスマーチ・プロジェクトをどのように予防したらよいか、また、万が一担当するプロジェクトがデスマーチ化した場合の対処方法について、リスク・マネジメントの視点で研究し発表を行った(2016年)。

2.10 新たなツールと技法の提言

リスク・マネジメント活動を従来以上に効率的に行うために、PMBOK®ガイドに記載されていないツールと技法で活用出来るものを探した。イノベティブなツールとして因果関係図、シナリオグラフ、バリューグラフ、ピュー・コンセプト・セレクションがリスクの特定、リスク対応の計画に適用出来ることを示した。また、ベイズ推定がリスク・マネジメントのリスクの定性的分析に活用出来るのではないかと考え、その研究成果を発表した(2017、2019年)。

2.11 うまくいかない理由と対策

リスク・マネジメントの実プロジェクトでの適応において、手法やプロセスを理解し、使いこなせるスキルが身につけていても、効果的にリスク・マネジメントが出来なかったり、あるいは組織に根付かせるのが困難だったりするケースが研究会メンバーの周辺でも見受けられた。それらの課題に対応する方法を研究した。2017年度は7つの勘所をテーマに掲げ、2018年度はプロセスの改善と意識の向上に焦点を当てた。そして、2019年度はプロジェクト・マネジャー自身に起因する“潜むリスク”と”忍び寄るリスク”を考え、最後、2020年度はコミュニケーションに起因するにリスク焦点を当て、それらへの対応方法を紹介した。

2.12 全体リスクのマネジメント

PMBOK®ガイドの第6版では、全体リスクに対する記載が新たに大幅に追加されている。RM研究会では長年、リスクの定量分析についての議論は行ってきたが、2018年度からは定量分析を行わず、より簡単にプロジェクトの全体リスクを可視化することに挑戦した。そ

して、プロジェクトの全体リスクを可視化し、それがプロジェクト、プログラム、ポートフォリオのマネジメントに有効である点について研究結果を発表した(2018、2019年)。

3. 結果および今後の活動

RM研究会の過去15年のフォーラム発表を振り返ることを通して、RM研究会の研究活動のテーマの変遷について、より俯瞰的に理解することが出来た。

大きな流れで示すと「リスク・マネジメントの基本」→「プロジェクトからPPP視点へ」→「組織と個人(リスク・コミュニケーション&センス)」→「リスク・マネジメント実態」→「様々な分野へのリスク・マネジメント展開」→「新たなツールと技法/全体リスク」である。

今回の振り返りを通して、研究会設立時からのメンバーにはテーマ変遷の再認識を促した。そして、後からの参加(参加年の短い)メンバーにとっては、我々RM研究会がどのような経緯と思考で研究テーマを設定してきたかを知る機会となった。ある意味、リスク・マネジメント研究でのホワイト(未研究)分野を発見することが出来たと言える。また、リスク・マネジメントの研究テーマはPMBOK®ガイドにも主として取り上げられているようなベーシック・テーマと、時のトレンドを表すテーマに分類されるように考える。

トレンド的テーマとし、今後はアジャイルおよびAIに関する研究にチャレンジする計画である。さらにリスク・マネジメントの研究を継続してその成果を広く発表/公開していきたいと考えている。

参考文献

表1 過去のフォーラム発表テーマ一覧を参照

【連絡先情報】

代表著者：山本 和男

連絡先：info@pmi-japan.org (PMI日本支部事務局)

所属部会：PMI日本支部 リスク・マネジメント研究会

表1 過去のフォーラム発表テーマ一覧

年度	ID	タイトル
2006	H-1	プロジェクト・リスク・マネジメントの基礎
	H-2	実務におけるリスク・マネジメント
	H-3	リスクマネジメントフレームワーク (RMF)
2007	B-3	リスク識別の勘所
	B-4	リスク知識の体系化とその応用
		不確実な状況に於けるリスク・マネジメントと意思決定マネジメントの実際
2008	E-3	実践的リスク識別手法 - PRIME
	E-4	リスク分析の精密さと積極的対応に向けて
	E-5	ステップアップ プロジェクト・マネジャー
2009	F-3	ツールを利用したリスクの定量分析と対応計画の見直し
	F-4	プログラムの実践的なリスクマネジメント
	F-5	リスクマネジメントと関連テーマとの関係性の考察
2010	K-4	実践的リスクマネジメントの技法・ツール・プロセスのガイド
	K-5	プログラムリスクマネジメントの実践的手法
	K-6	組織構築運営におけるリスクマネジメント
2011	D-2	リスクドベースアプローチによる戦略の実現
	D-3	プロジェクトにおけるリスク・マネジメント実態調査
2012	B-4	定量分析でのモンテカルロシミュレーションの適用
	G-3	IT 運用におけるプロジェクトマネジメントとリスクの考え方
2013	G-1	プロジェクトの現場にリスクマネジメントを定着させるために
	G-2	PMI 新標準における PPP のリスクマネジメント
	G-3	プロジェクト・リスクのポジティブな影響に関する考察
2014	E-10	アジャイルプロジェクトのリスクマネジメント考察
	E-11	リスクマネジメント手法を用いた意思決定の実際
		リスクを取るリスクマネジメント
	E-12	定量的リスク分析の一考察
2015	D-9	リスクマネジメント
	D-10	パーソナル・プロジェクトにおけるリスク・マネジメントへのアプローチ
	D-11	リスクモデルとドライバーアプローチによるリスクマネジメントの有効性の考察
2016	F-3	デスマーチプロジェクトの要因と事例 デスマーチプロジェクトの対策とリスクマネジメント 第一部
	F-4	デスマーチプロジェクトの要因と事例 デスマーチプロジェクトの対策とリスクマネジメント 第二部
2017	F-3	リスクマネジメントの定着化に向けて
	F-4	バイモーダル IT 戦略と次世代リスクマネジメントに関する考察
	F-5	リスク・マネジメントプロセスでのイノベティブなツールと技法の活用
2018	F-5	PMBOK®第6版でリスク・マネジメントはどう変わるのか
	F-6	形骸化しないリスク・マネジメント
2019	J-1	VUCA に着目した新たな全体リスク分析手法の提案
	J-2	プロジェクトのリスク分析は新たなステージへ
	J-3	「権力とリスク」なぜ最高権力者は失脚したのか!?
2020	A-1	明日から現場で使える チーム・マネジメント小技集のご紹介