

「特集 プロジェクト・リスクマネジメント」



日本アイ・ピー・エム株式会社
取締役専務執行役員
技術担当

富永 章

イノベーションとプロジェクト

技術の進歩や競争力の向上を目指し、各国でイノベーションが追求されています。イノベーションは、企業の存続にも欠かせないものとなってきています。ビジネス・モデルの革新や戦略施策の実現などのために、目標と期限を定めて行われるユニークな仕事は、どれもプロジェクトです。成算のある目標を予定の期限までに必ず実現しようとする場合、今日では的確なPM(プロジェクトマネジメント)の適用が欠かせません。PMを効果的に行うには、対象となる仕事そのものへの知識や先見性が必要ながしばしばあります。しかし、製品開発やシステム構築など、どの分野にも共通する事柄もたくさんあります。個々の技術や手法でいかに優れていても、PMがまずければプロジェクト成功の確率や再現性は小さいものです。

プロジェクト・リスクマネジメントの効用

プロジェクト・リスクマネジメントは、1950年代末から少しずつ形成されてきた、現代のPMの一分野です。しかし特に近年では、客観的なリスクの識別方法や影響の見積もり・可視化など、手法全体にかなりの進歩が見られます。リスクの見落としを防ぐ点でももちろん有効ですが、加えてリスクの因果関係の明確化、それによるリスク定量化の精度向上、回

によせて

避・軽減などの対応の的確性でも、有益な知恵になっています。プロジェクト・リスクマネジメントを実施する場合としない場合とでは、結果に天と地ほどの差が出る場合があります。失敗したプロジェクトを、顕在化したリスクが事前には本当に識別できなかったであろうかという観点で分析すれば、その効果が明確に分かるものです。

プロジェクトにおける計画の重要性

プロジェクト期間の短縮やコストダウンへの要求は年々強まっています。目標を目指して慌ててとにかく走り出す、ということも行われがちです。幸運だけに恵まれて成功すればよいのですが、なかなかそうはいかないのがプロジェクトです。まして、複雑なプロジェクトでは、対象をよく知り先見的な計画を作らないと、失敗に至ることが多くなります。プロジェクト計画は、単に無駄な作業や手戻りの防止に必要なだけでなく、問題の発生を未然に予防する上でも有益なものです。計画的なリスクの識別や発生時への備えがないと、すべての悪運(?)は「予期できなかったこと」にされがちです。仮にそうであったとしても、期限どおりに所期の結果が出ないのでは問題です。今日では目標自体が途中で変化するようなプロジェクトも珍しくありません。しかし、数あるPMの成功則を見ますと、完了までを見通した「計

画」を作り、それを更新していくことの重要性は明確です。PMが「管理」ではなく「マネジメント」と呼ばれる理由でもあります。どんなに急いでも最初は「急がば回れ」で、「行き当たりばったり」は避けなければなりません。また、計画は関係者に的確にコミュニケーションできるように作らなければなりません。現代の普遍的なPM手法は、計画時点から適用し、メンバーやステークホルダー(プロジェクトの関係者)で共有しながら、プロジェクトを成功に導くための欠かせない基本であるといえましょう。

プロジェクトの成功のために

イノベーションの時代、プロジェクト成功への要求は、あらゆる分野でますます強まっています。本特集では、そのための重要な方策の一つであるプロジェクト・リスクマネジメントと、それを取り巻く話題を取り上げます。進歩を重ねてきたこの分野については、最近では適切な書籍の日本語訳も出版されていますし、プロジェクトマネジメント学会などでもしばしば取り上げられているテーマでもあります。プロジェクト・リスクマネジメントの最適な運用のためには、ぜひそれらも幅広くご参考にされるとよいと思います。本特集が、特に企業でプロジェクトを計画・実施される方々のお役に立つことができれば、大変幸いに思います。