



リスクチェックの革新！ SST式リスクマネジメント・システム のご紹介

システム企画研修株式会社 代表取締役
上野則男

1. イントロダクション

今なぜリスクマネジメントが必要か

経営者が明確にその必要性を認識しないものは、経営で重視されることはありません。「あったほうがよい」「やったほうがよい」

というレベルのものは、力を入れて推進されることがないのです。食品の各種偽装が次々と明るみに出ましたが、コンプライアンスまたはCSRを経営者が重視していなかったことが原因です。決して現場だけの問題でないことは皆様ご認識のとおりです。

1

リスクマネジメントが重視されるのは、ひと言で言えば、失敗プロジェクトが多いからです。「失敗プロジェクト・赤字プロジェクトを何がなんでも減らせ！」と号令がかかります。しかしながら私どもが肌で感じるころでは、リスクマネジメントに対する関心が一般的に下がってきているように思えます。ひところに比べると、失敗プロジェクトが減ってきているからでしょう。

失敗プロジェクトが減った最大の理由は、受注検討段階で厳しいチェックをして、危ない案件を受けないようにしている「水際作戦」が成功しているからです。リスクマネジメントの目的が「失敗を避けること」とすると、この方法は最高のリスクマネジメントです。危ない案件をすべてブロックできるなら、他のリスクマネジメントはいらないことになります。

ところがそうはいきません。失敗の要因は次から次へと発生します。失敗を避けるためのしっかりした手立ては必要なのです。失敗の要因が多いですから、その対策は一筋縄ではいきません。そのための仕組みを作り、それを徹底させ、それができる人材を育てなければならぬのです。企業の総合力が問われます。

それに、今は需要超過状態ですから「選別受注」が可能でしょうが、需給関係が変わればこの対策は採れなくなります。この業界の金融特需・統合特需はいつまで続くのですか？ 2・3年で沈静化するのではないのでしょうか。

危ない案件が多いのは本質的な背景があるからです。開発案件はそのほとんどが、短納期、不確定要件、低金額ですが、これは開発案件を生んでいるビジネス自体の要請だけ

2

らです。ビジネスは今後ますます不確実で短期対応型になっていくでしょうから、この傾向は続きます。

つまり、「需給関係は落ち着くが、案件は相変わらず危ない案件が多い」という状況になります。そのときのためにも、しっかりした「失敗しない仕組みと陣容」を構築しておく必要があるのではないのでしょうか。そうされるかどうかは経営者のご判断だと思います。

リスクマネジメントは どのくらい研究されているか

日本で最大のプロジェクトマネジメント学会誌である「プロジェクトマネジメント学会誌」では、年間6号発行している中で、毎年のように以下の特集をしています。学会関係者のリスクマネジメント重視の思考がよく分かります。

2003年4月号「リスクマネジメント」

2004年8月号「プロジェクトのリスクマネジメント」

2005年6月号「プロジェクトリスクの克服」

2007年8月号「プロジェクトと組織のリスク」

当社主宰のPMO研究会は、2003年からPMOのあり方、なすべきことの研究をしていますが、2年目の2004年度にPMOの最重要課題としてリスクマネジメントの研究を行いました。PMOの使命もリスクマネジメントの役割も同じで、失敗プロジェクトを減らすことです。PMOはリスクマネジメントを組織的に推進する組織なのです。

図書はあまり出版されていません。まだ単行本にするだけの内容を蓄積された方が少ないということなのでしょう。これらの図書には具体的な事例や方法論はあまり展開されて

3

いません。未開発の分野なのです。本誌特集の最後に、松田義男が主要な図書の主張のまとめをしました。ここにはPMO研究会の成果も含めました。

最近、日本で唯一のプロジェクトマネージャの団体である日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)から「ITプロジェクト 実践リスクマネジメント・ガイドブック」が刊行されました。多くのプロマネ経験者が集まって作られたもので、かなり具体的な内容が含まれていて参考になります。

2. リスクマネジメントの課題

前掲の「実践リスクマネジメント・ガイドブック」には、以下のようなリスクマネジメントに対する問題意識が挙げられています。

- リスク抽出をやってみようとしても、手が動かない。
- 声の大きい人や専門性の高い人の言うことに引きずられてしまい、正しいリスク抽出にならない。
- 事象・結果(影響)・原因の間をグルグル回ってしまっていて整理しにくい。
- チェックシートは分厚いのがあるが、全部が役立つわけではない。
- 毎年新人が入ってくる。新人にとっては何がリスクなのか分からない。見えないものについては分からない。
- リスクというとネガティブにとらえられる傾向がある。非難されることもある。
- リスクを考える必要性を感じていない場合もある。
- チェックシートに書かれていることはすべて一応理解している。しかし事実として

4

- 起きていることとの紐付けができない。
- チェックシートだけだと深く考えなくなることがある。機械的になってしまうことがある。
- 問題になって初めて気づく。リスクの兆候をとらえられない。リスクを考えることに慣れていない。
- リスクは必ずある。避けられない。しかしリスクマネジメントはおろそかにされやすい。できるだけやらないですませたいと思われがちである。
- リスクが見えるようにすることが大事である。共通認識が大切である。
- 上位の管理者に伝えることも大切である。
- リスクマネジメントプロセスの組み込みとノウハウの蓄積・活用が欠かせない。
- プロジェクトマネジャが知っていなくても、メンバが知っていることがある。

- 自由に意見が言える環境とコミュニケーションが大事である。
- PMO側で把握できる情報が不足しているプロジェクトは要注意。
- プロジェクトはリスクヘッジになかなかコストをかけたがらない。
- 理屈と実際の事象を結び付けられない。
- リスクは分かっているのだが、助けを求めにくい。言い出しにくい。

これらの問題意識は図表6-1のように整理することができます。リスクマネジメントを成功させるには、これらの問題を解決しないとまらないのです。右側に初心者・ベテランの区分をして、その問題がどちらに該当するかを整理してみました。こうして見ると、ベテランにもかなり改善の必要性があることが分かります。

図表6-1 リスクマネジメントの課題と問題点		初心者	ベテラン
1. リスクマネジメントができない。	-		
①プロジェクト経験の不足。		○	
②リスクマネジメントの経験不足。		○	△
2. リスクマネジメントに手間がかかる。	C		
①一からリスクの洗い出しを考えなければならない。		○	
②一つずつの検討作業に手間がかかる。		○	○
③標準が大艦巨砲主義で馴染まない。		○	○
3. リスクマネジメントに不備がある。	Q		
①抜けが出る。		○	○
②客観的な洗い出しができない。		○	○
③リスクを洗い出す視点が定まらない。		○	△
④リスクのとらえ方が明確に分かっていない。		○	△
⑤チェックシートに頼りすぎて深く考えない。		○	△
⑥上位の管理者と共通認識ができていない。		○	○
⑦メンバの認識を取り込んでいない。		○	○
4. リスクマネジメントに後手を踏む。	D		
①プロジェクトの立ち上げ時にしかチェックをしない。		○	○
②影響を的確に把握していない。		○	△
③フォローを忘れてしまう。		○	○
④手を抜いてしまう。		○	○
⑤対策をとることに気兼ねしてしまう。		○	○
⑥上司の支援がない、支援を仰がない。		○	○

3. SST式リスクマネジメント・システムの基本コンセプト

これらの問題を解決するために、住商情報システム(株)殿のご協力をいただき、当社でテンプレート型のリスクマネジメント・システムを開発いたしました。SSTは、住商情報システムのS、システム企画研修(株)のS、テンプレートのTです。テンプレート型ですので、利用経験によってどんどんバージョンアップしていくことが可能です。

まず、その基本コンセプトをご紹介します。図表6-1の問題点は、およそこのシステムで解決可能ですが、実際に改善されるかどうかは運用の徹底度によることとなります。特に3-⑥、3-⑦、4-③、4-④は、このシステム自体によって解決されるわけではありません。

クトの変換点ごとにリスクをチェックするように、チェックリストを作成する。

- こうすることによって、その時点でのチェック項目を少なくすることができ、かつピンと来る内容になる。

(3)リスクの発生プロセスを見える化する。

対応する問題点の番号:3-③、3-④、4-②

- リスクは、存在する事実あるいは発生する事実が起点になって展開されていくものである。
- 事実から、いろいろな経過（リスク）を経て最終リスク（プロジェクトへのダメージ・損害）に至る経緯をリスク関連図として整理する。
- これによって、どの段階で手を打つべきか、手を打たないとどうなるかが「見える化」できる。

(1)リスクチェックリストをソフト化する。

対応する問題点の番号:2-①、3-①、3-②

- 紙で使用するチェックリストは、リスクの有無等の単純な判定しかできない。リスクチェックの前提条件を事前設定しておくことによって、リスクの重大性を判定して表示する。
- 事前設定しておく条件は、汎用的な条件（マスタとして登録する）と個別プロジェクト固有の条件（プロマネが指定する）とから構成される。

(2)リスク把握時点別にチェックを行う。

対応する問題点の番号:2-③、4-①

- プロジェクトのスタート時にはリスクをチェックするが、後は成り行き任せの場合が多い。これでは、重大なリスク発生を見落とす危険性があるため、重要なプロジェ

(4)リスクの発生率を算定する。

対応する問題点の番号:3-②

- 通常は、リスク発生率はリスク評価者の主観で「大、中、小」とかで評価している。大中小ぐらいのレベルでとらえることは問題ないが、なぜそう考えるかは定かでない。
- 当システムでは、あるロジックでリスク発生率を自動計算して示すようにしている。
- この数値は絶対ではない。この算出ロジックや算定数値をもとに関係者が議論して、それなりの結論に落ち着けばよいのである。

(5)リスクの影響度を算定する。

対応する問題点の番号:3-②、4-②

- リスクが発生した場合の影響度についても、発生率と同じ考え方で作成している。

(6)リスクの重大性を自動計算して表示する。

対応する問題点の番号：

3-⑤、3-⑥、4-⑤、4-⑥

- リスクの発生率と影響度からそのリスクの重大性を算出表示する。
- これは参考値なので、この数値をもとに関係者が議論してそのプロジェクトでのリスクについて共通認識に至ればよい。

(7)リスク内容に応じたリスク対策の

テンプレートを提供する。

対応する問題点の番号：2-②、4-⑤、4-⑥

- リスク対策は、あらゆる可能性がある。その中からの確かな対策を考えつくのは大変である。
- そこで当システムでは、当システムで対象としている約300のリスクごとに、有効であると想定できる対策例をテンプレート

として表示する。

- 対策では、上司等へのエスカレーション、発注者への対応を重視している。
- リスクチェック者はそれを参考にして具体的な対策を立案する。

(8)以上の検討を踏まえ「リスク対応管理表」を作成し、リスク対応をフォロしていく。

対応する問題点の番号：4-③、4-④

- ここには、当システムとしての特別な工夫はない。
- ここから先は、組織として運用力が決め手になる。
- 対策実施後等に現存しているリスクを「リスク在庫管理表」として「見える化」することも推奨している。

4. SST式リスクマネジメント・システムのご紹介

全体関連図

図表6-2をご覧ください。中心にあるのが当システムの中核である「リスクチェックリスト」です。このリスト内の発生率、影響度、重大性を算出するための基本条件を設定しているのがその上にある「直結リスク・P特性マトリクス」「直結リスク・QCTHマトリクス」「直結リスク・重大性係数マトリクス」です。

「直結リスク・P特性マトリクス」は直結リスク（後述）がプロジェクトの特性によって起こりやすいかどうかを判定しているものです。たとえば、人間系に弱いプロマネの場合、「当方の要求が通りにくい」「要員のモラルが低下する」などが起きやすいという

ような関係を示します。これはリスクの発生率の計算に使います。

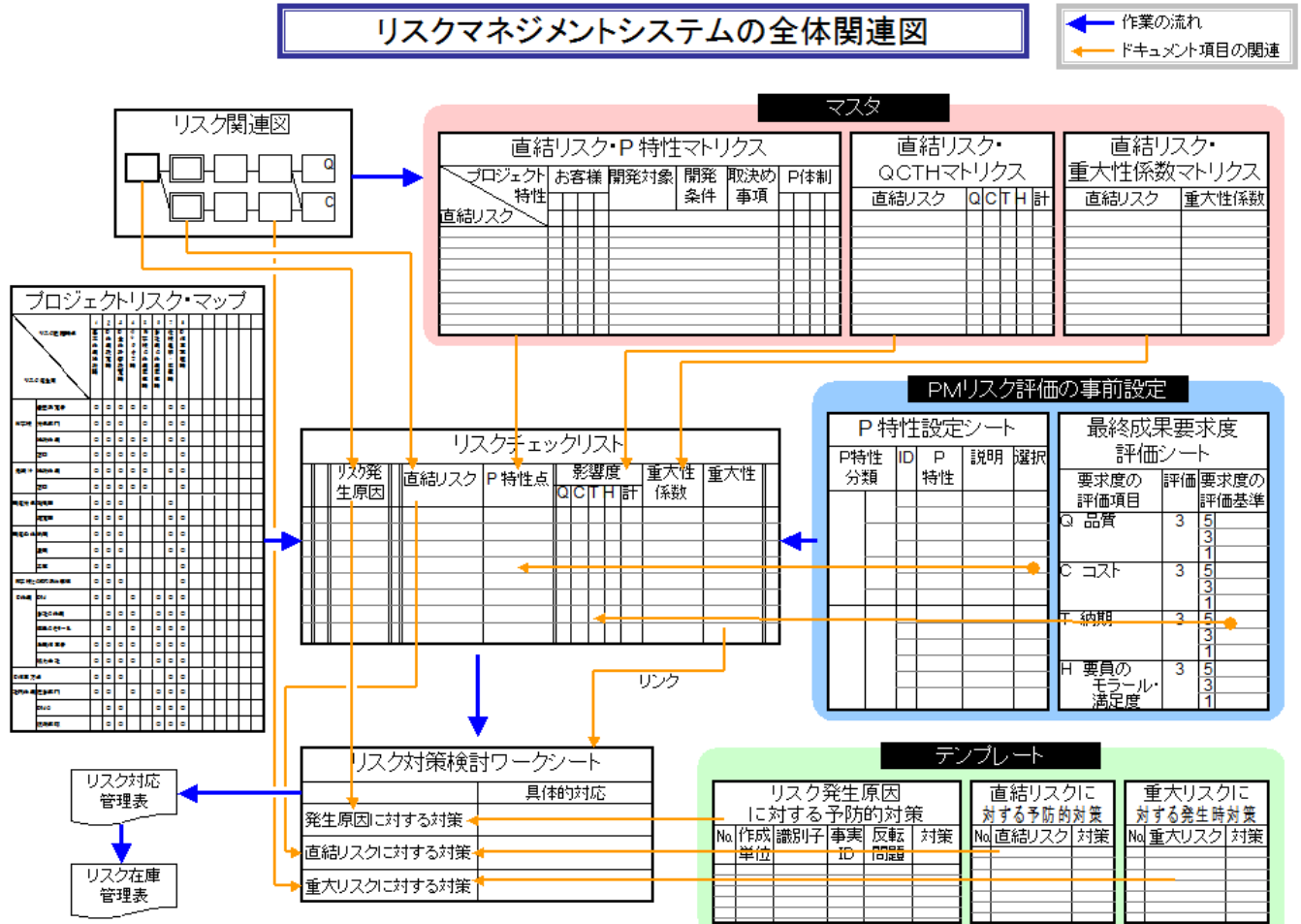
「直結リスク・QCTHマトリクス」は、「リスク関連図」（後述）の関係から、その直結リスクが発生すると、最終リスク（損害）QCTHのどれに結びつくかを示すものです。Qは品質、Cはコスト、Tは納期、Hは要員のモラルです。要員のモラルをQCTと並んで重視しているのも当システムのコンセプトです。リスク関連図の関係が変わればこのマトリクスも更新しなければなりません。

「直結リスク・重大性係数マトリクス」は、単純計算するリスク発生率と影響度だけではリスクの重大性を評価できないので、それを補うために使用します。当システムでのデフォルトで重大としているリスクは、「大幅な要件・仕様の追加・変更が発生する」「工数超過は当方の負担となる」など約20項目です。

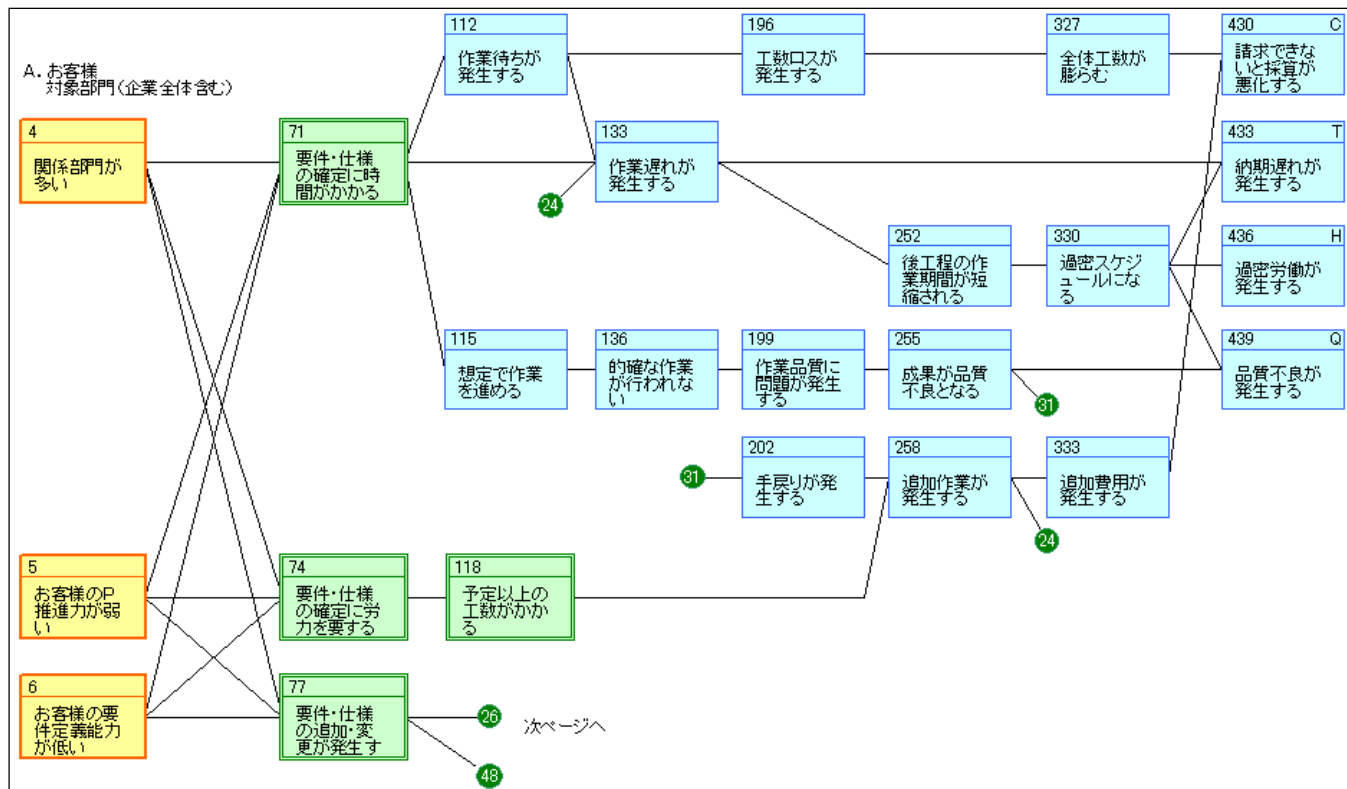
このデフォルト値は当システム利用者がつど変更できるようになっています。

全体関連図の左上にあるのが「[リスク関連図](#)」です。サンプルをご覧ください（[図表6-3](#)）。

図表6-2 リスクマネジメント全体関連図



図表6-3 リスク関連図サンプル

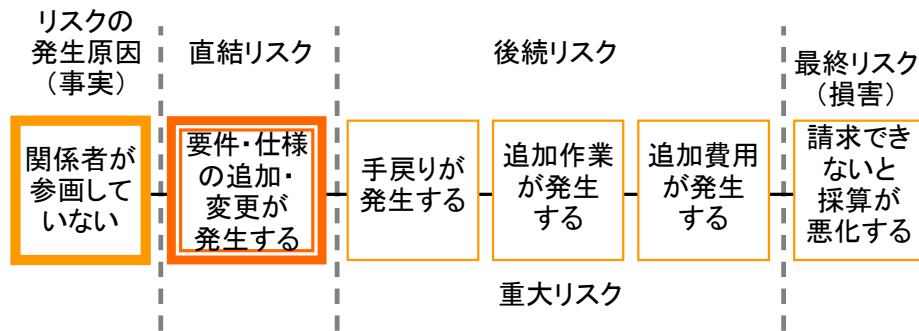


当システムでは、以下の図表6-4のようにリスクを区別して見るようになっていました。プロジェクトの実作業への影響を後続リスクとし、その前段の発注者側あるいはプロマネの段階のリスクを直結リスクと言っています。したがって、直結リスク（発生原因の事実）に直結しているという意味です）も1段階とは限りません。

チェックリストの右にあるのが「P特性設定シート」「最終成果要求度評価シート」です。

「P特性設定シート」は「直結リスク・P特性マトリクス」と同じプロジェクト特性項目に対して、当プロジェクトはそれに該当するかどうかをプロマネが判断して指定するシートです。この結果はリスクの発生率算定に利用されます。

図表6-4 リスクの構造



「最終成果要求度評価シート」は、当プロジェクトのQCTHの要求度がどれほどシビアであるかを5段階で評価するシートです。この結果は「直結リスク・QCTHマトリクス」のマトリクス条件と合わせて、個別の直結リスクの影響度の算定に用いられます。

全体関連図右下の3種のテンプレート「リスク発生原因に対する予防的対策」「直結リスクに対する予防的対策」「重大リスクに対する発生時対策」は、その左に表示されている「リスク対策検討ワークシート」に表示する対策のテンプレートが収録されています。

「リスク発生原因に対する予防的対策」は約270項目、「直結リスクに対する予防的対策」は約120項目、「重大リスクに対する発生時対策」は約10項目あります。

「リスク対策検討ワークシート」は、リスク発生原因別にシートが分かれていて、該当

する3種の対策テンプレートを表示します。これを参考に当システムの利用者が現実的・具体的な対応を考えて記入します（図表6-5）。

図表6-5 リスク対策検討ワークシート

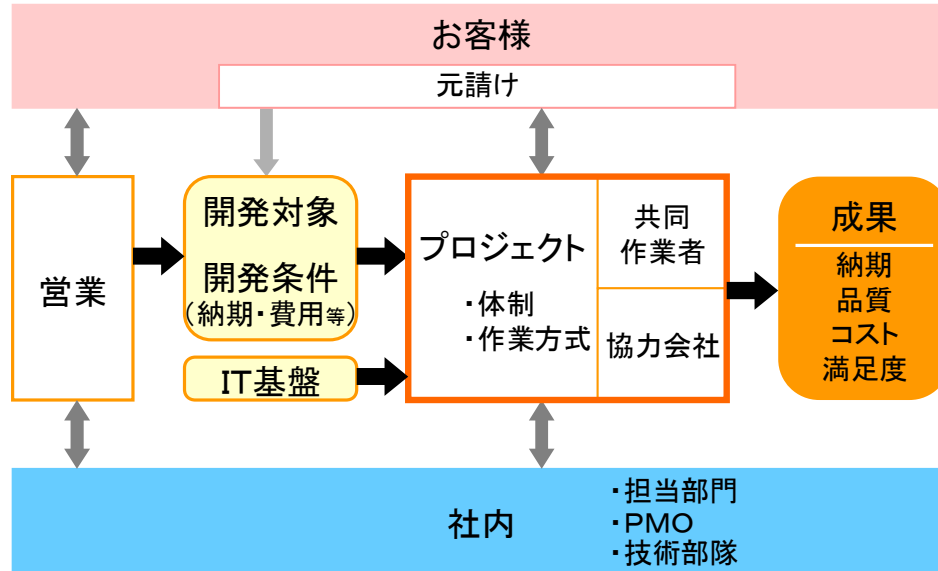
リスク対策検討ワークシート		事実ID	1. P基本体制検討時(その1)	作成年月日	作成者	番号
		1101				
区分	対象	対象リスク	対策	具体的対応		
予防的対策	A 発生原因	案件全体の意思決定者が不明確である	検討チーム責任者に、案件全体の意思決定者が決まっていないと、どのような不具合が生じるかをご説明し、設定いただくようお願いする。 案件全体の意思決定者は以下の条件の方である。 部の案件であれば部長 本部内の複数部に関連する案件であれば本部長 事業部内の複数部に関連する案件であれば事業部長 本部・事業部を横断する案件でその範囲を統括する責任者がおられる場合はその方 おられなければ社長(役員会) お願いした内容については議事録を作成し検討チーム責任者および当社上司・PMO(写し)に送付する。			
	B1 直結	意思決定が遅れる	意思決定が遅れないように、意思決定者のスケジュールを確認してそれに合わせて作業を進める。			
	B2 直結	的確な意思決定が行われない	意思決定の目的は「開発目的を決定することである」と、これは意思決定者の専決事項であり、他には権限委譲できないことを強調する。意思決定の資料には、当システム開発の背景、他社の動向、当システムの開発目的、を図示などを多用し分かりやすく説明する。			

最後になりましたが、リスクチェックリストの左にあるのが「プロジェクトリスク・マップ」で、縦にリスク発生源、横にリスク把握時点を表示して、どのリスク把握時点では、

どのリスク発生源が関係するかをマクロに示したものです。

当システムで対象としているリスク発生源は図表6-6の範囲です。

図表6-6 リスクの発生源



以上のシート等によってリスクの検討を行い、その検討結果を参考にして、全体関連図の左下に小さく表示されている「リスク対応管理表」を作成します。当システムで設定している様式（図表6-7）は、前述のPMO研究会の案をベースにしていますが、この様式にこだわる必要はありません。それぞれの会社や現場で設定されている様式をお使いになればよいのです。

このシステムは、住商情報システム殿で研修を開始しましたが、「実用的である」「使える」「対策テンプレートは、実態とぴったりの内容だった」「これの利用を推進しよう」など、たいへん好評をいただいております。

5. SST式リスクマネジメント・システムのご提供サービス

このシステムを一般にご提供いたします。そのサービス内容は以下のとおりです。

- そのままのご提供
- カスタマイズサービス付のご提供
- 当システムに基づくリスクマネジメント研修のご提供

詳しくは弊社営業支援部までお問い合わせください。

TEL : 03-3440-1800

e-Mail : mind-pc@newspt.co.jp

図表6-7 リスク対応管理表

リスク対応管理表			案件名				リスク発生時点				作成年月日	作成者	番号	
リスク カテゴリ	対策対象リスク			リスク評価			リスク対応				対応後リスク			コメント
	ID	区分	リスク内容	発生率	影響度	重大性	リスク対策	責任者	対策予定日	対策実施日	発生率	影響度	重大性	

区分：A=リスク発生原因、B=直結リスク、C=重大リスク