

# 日立ソリューションズ 「トラブルの予兆を探るリスクマネ ジメント」

2013/09/12

株式会社 日立ソリューションズ  
品質保証統括本部 QAセンタ QIグループ

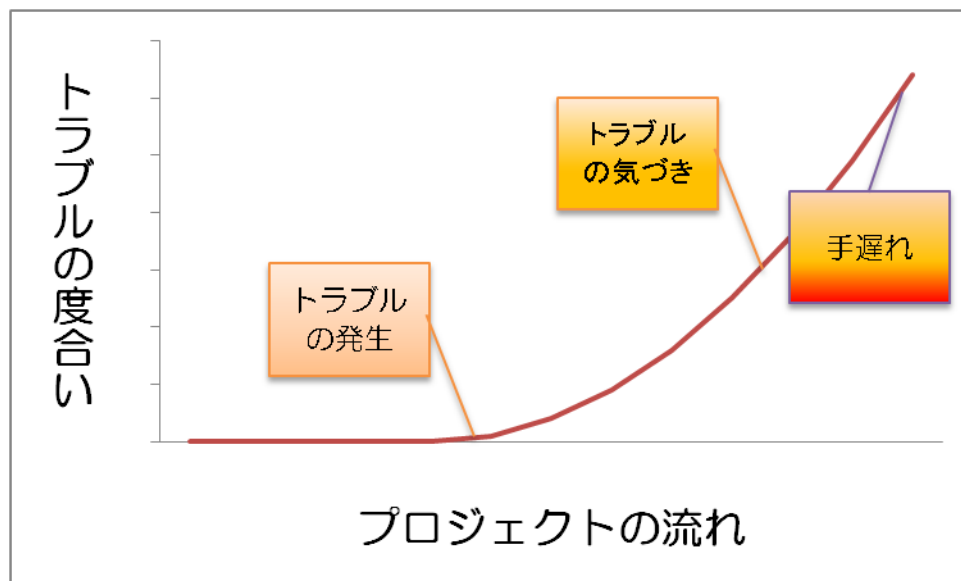
四ッ橋 章匡

# Contents

1. プロジェクトのトラブル
2. リスクマネジメントの課題と解決策
3. リスクマネジメント支援ツールの概要
4. 効果と課題

# 1. プロジェクトのトラブル①トラブルの状況

IT業界において、様々な要因でトラブルプロジェクトが後を絶たないのが実情である。



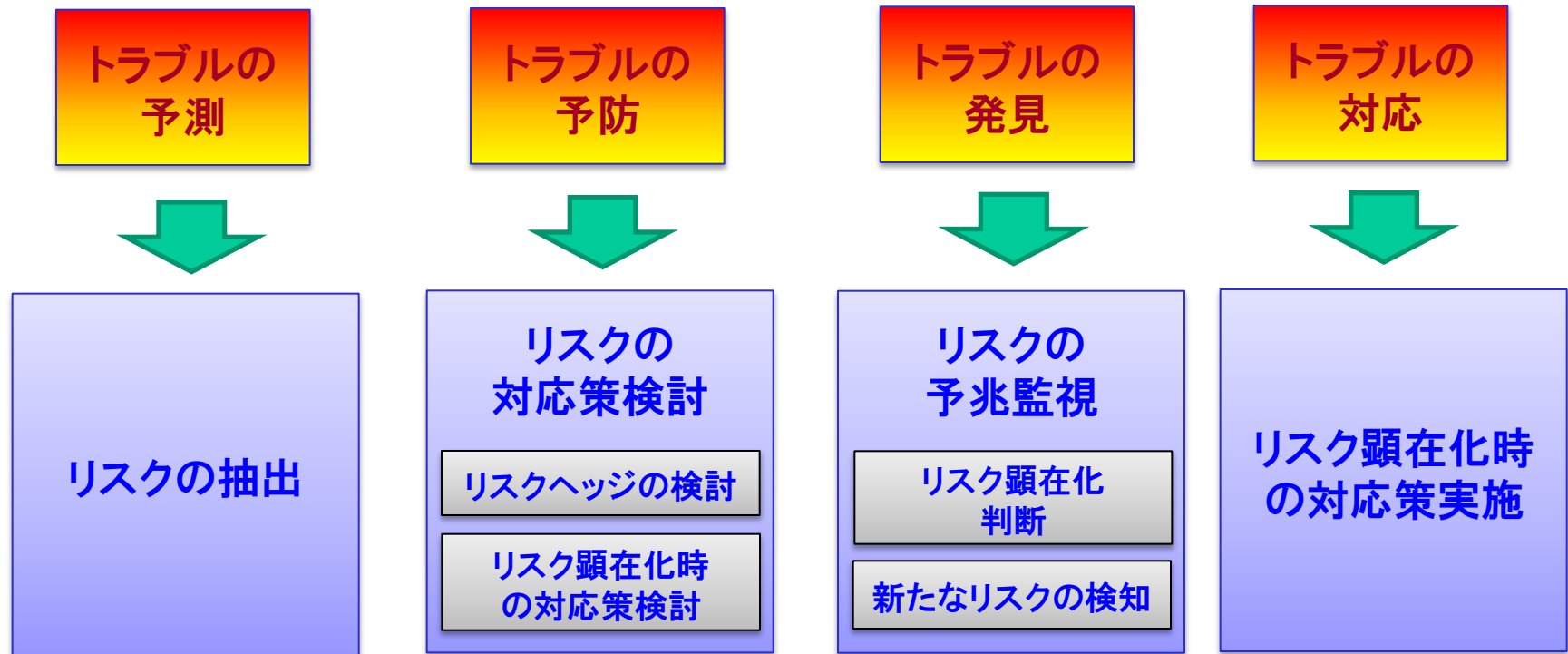
早く発見できれば対応できた

気付いた時には手遅れ

トラブルを未然に防ぐためには、**トラブルの予兆**を捉え、  
しかるべき時期に対応を行う必要がある。

# 1. プロジェクトのトラブル②回避の必要要素

トラブルとは何かを知らなければトラブルの予兆がどのようなものなのかが掴めない。



トラブルの予測から対応につなげるためには、  
リスクマネジメントが不可欠

## 2. リスクマネジメントの課題と解決策①課題

	リスクの抽出	リスクの対応策検討	リスクの予兆監視	リスクの対応策実施	組織的な課題
課題	リスクの抽出が不十分	リスクの対応策が思いつかない	リスク管理に手間がかかる	リスク顕在化時の対応策実施が後手に回る	PMに任せきり
	段階によって抽出可能なリスクが変化する	段階によって選択肢が変動する	リスクの予兆を見逃す		



### 根本的な課題

PMの力量・作業状況に  
左右される

組織を含め、  
プロジェクト全体で  
リスクマネジメントが  
管理・議論されていない

## 2. リスクマネジメントの課題と解決策②解決策

	リスクの抽出	リスクの対応策検討	リスクの予兆監視	リスクの対応策実施	組織的な課題
課題	リスクの抽出が不十分	リスクの対応策が思いつかない	リスク管理に手間がかかる	リスク顕在化時の対応策実施が後手に回る	PMに任せきり
	段階によって抽出可能なリスクが変化する	段階によって選択肢が変動する	リスクの予兆を見逃す		
解決策	過去の事例から想定リスクを抽出する	過去の事例から時期毎対応策を抽出する	ツールにて一元管理を行う	ツールによるリスクマネジメント見える化の実現。リスクマネジメント議論・監視体制の確立	



**リスクマネジメント支援ツールと議論・監視体制の確立による  
リスクマネジメント改善**

### 3. リスクマネジメント支援ツールの概要①コンセプト

#### ■リスクマネジメント支援ツール

プロジェクトで想定されるリスク・対応策をプロジェクト特性(顧客情報やシステム要件/契約条件/体制など)に基づき、「経験知リスクDB」より抽出

⇒ **プロジェクトのリスクマネジメントを支援**

#### 【コンセプト】

##### 従来手法

プロジェクトマネージャが自分の経験に基づきリスクを洗い出す  
⇒ プロジェクトマネージャの力量に依存

##### リスクマネジメント支援ツール

プロジェクトで想定される**リスク事例**を「**経験知リスクDB**」に蓄積。  
プロジェクトの特性に関連する**リスク**と**対応策**を経験値リスクDBから抽出し、**リスクマネジメントに繋げる仕掛け**を提供

### 3. リスクマネジメント支援ツールの概要②リスクの蓄積

#### ■リスクの蓄積方法

一般事例



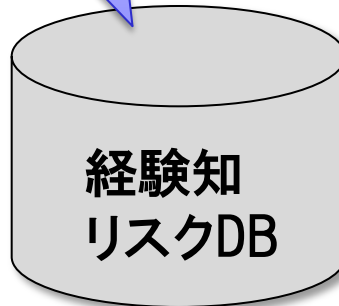
過去事例



日々現場で発生する  
プロジェクト問題



リスク事例の元となる  
リスクを集めたDB



経験知  
リスクDB  
リスク情報  
(約370件)

#### カテゴリ分類

顧客情報

要求事項／  
要件・仕様

提案／  
見積依頼(RFP)

契約要件／  
見積・回答

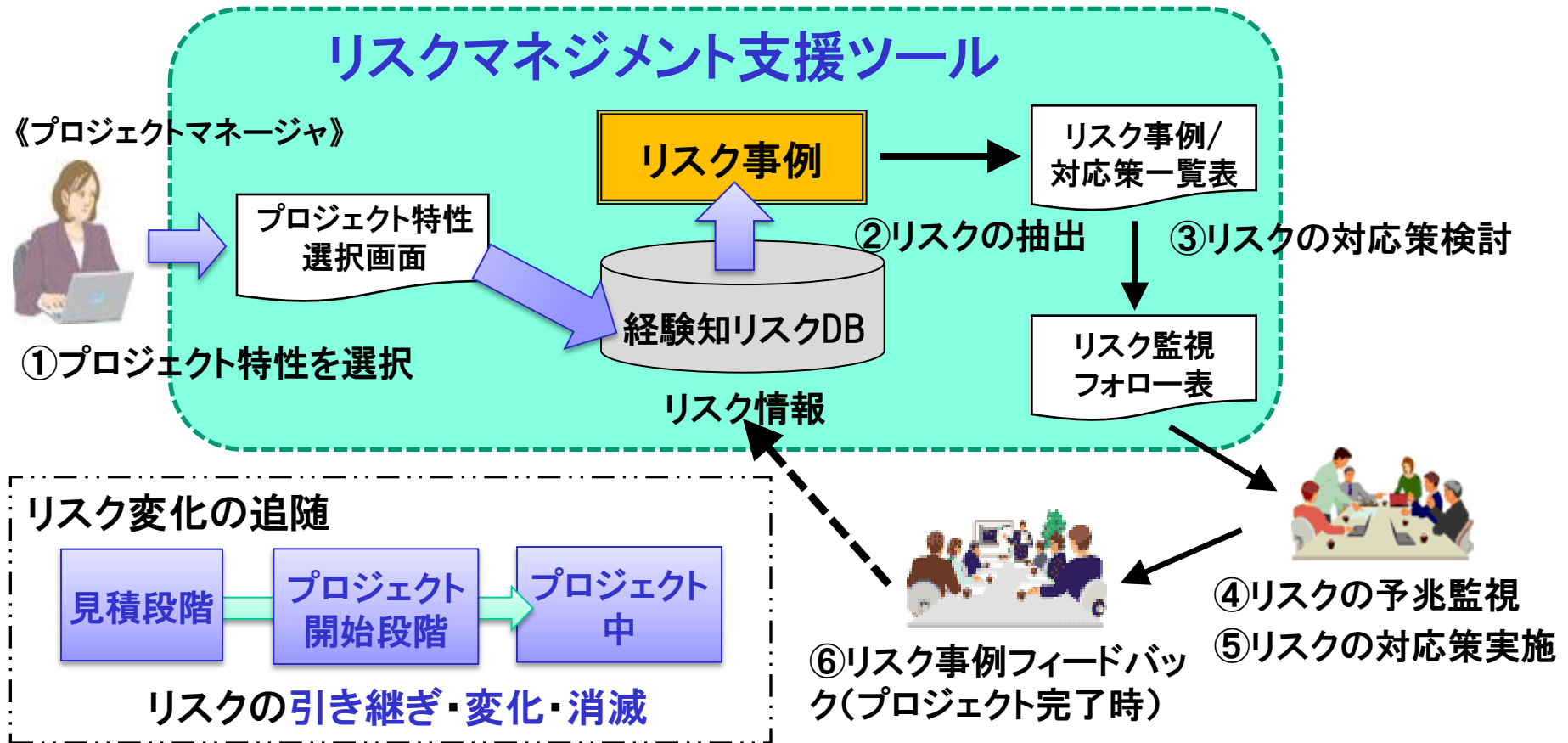
適用技術／  
開発環境・ツール

PM力／  
リソース／体制



### 3. リスクマネジメント支援ツールの概要③全体運用

#### ■全体運用イメージ



ツールで**見える化**を実現することで、プロジェクトマネージャと  
関連部署・上位者との**リスクマネジメントの共有・議論**を促進

### 3. リスクマネジメント支援ツールの概要④操作イメージ

#### 特性選択

- ☒ 顧客特性〇〇に該当するか
- ☐ システム要件△△を含むか
- ☒ 契約条件××に該当するか

プロジェクトに該当する特性を  
選択し、リスクを抽出

#### リスク一覧／該当判定

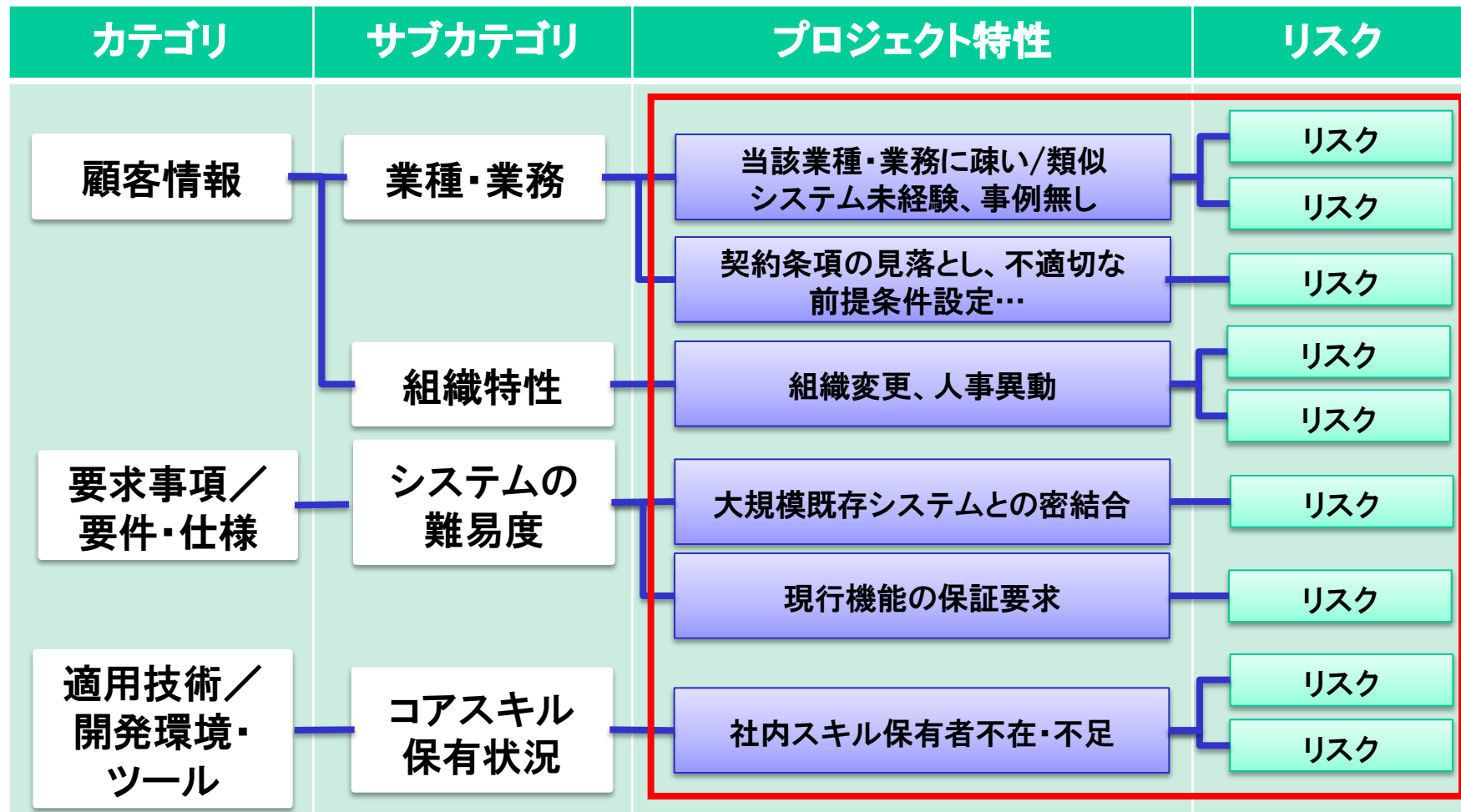
リスク1	重要度	<input checked="" type="checkbox"/>	対応策
リスク2	重要度	<input checked="" type="checkbox"/>	対応策
リスク3	重要度	<input type="checkbox"/>	対応策

本プロジェクトに該当するリスク  
を選択

#### リスク監視フォロー表

リスク	重要度	顕在化時対応策	担当	期限	ステータス
リスク1	A	〇〇を実施	A	2013/1/1	未発生
リスク2	B	△△を実施	B	2013/1/30	消滅

### 3. リスクマネジメント支援ツールの概要⑤特性例



チェックしたプロジェクト特性から**リスク**を抽出

### 3. リスクマネジメント支援ツールの概要⑥リスク例1

リスク	特性	重要度	影響度	頻度	開発開始時		開発開始時	
					区分	対策	区分	対策
現行ドキュメント不備・不明により設計作業が停滞する。	現行機能の保証要求。	A	A	B	軽減	開始時に情報提供を求める。情報不備時のリスク合意を得る。	軽減	現行システムの経験者のアサイン。

リスクに関連づく対応策を複数出力。対応策は回避・軽減・受容・転嫁の区分に分類されている。



リスクとリスクに関連づく**対応策**を抽出

### 3. リスクマネジメント支援ツールの概要⑦リスク例2

リスク	特性	重要度	影響度	頻度	見積段階		開発開始時	
					区分	対策	区分	対策
変更要求の採否決定者が不在で、決定が二転三転する可能性がある。	変更責任者が特定されていない。	A	B	A	前提条件	変更作業着手条件をサービス仕様書に明記。	軽減	顧客へのプロジェクト体制強化の申し入れ。

サービス仕様書に盛り込み契約

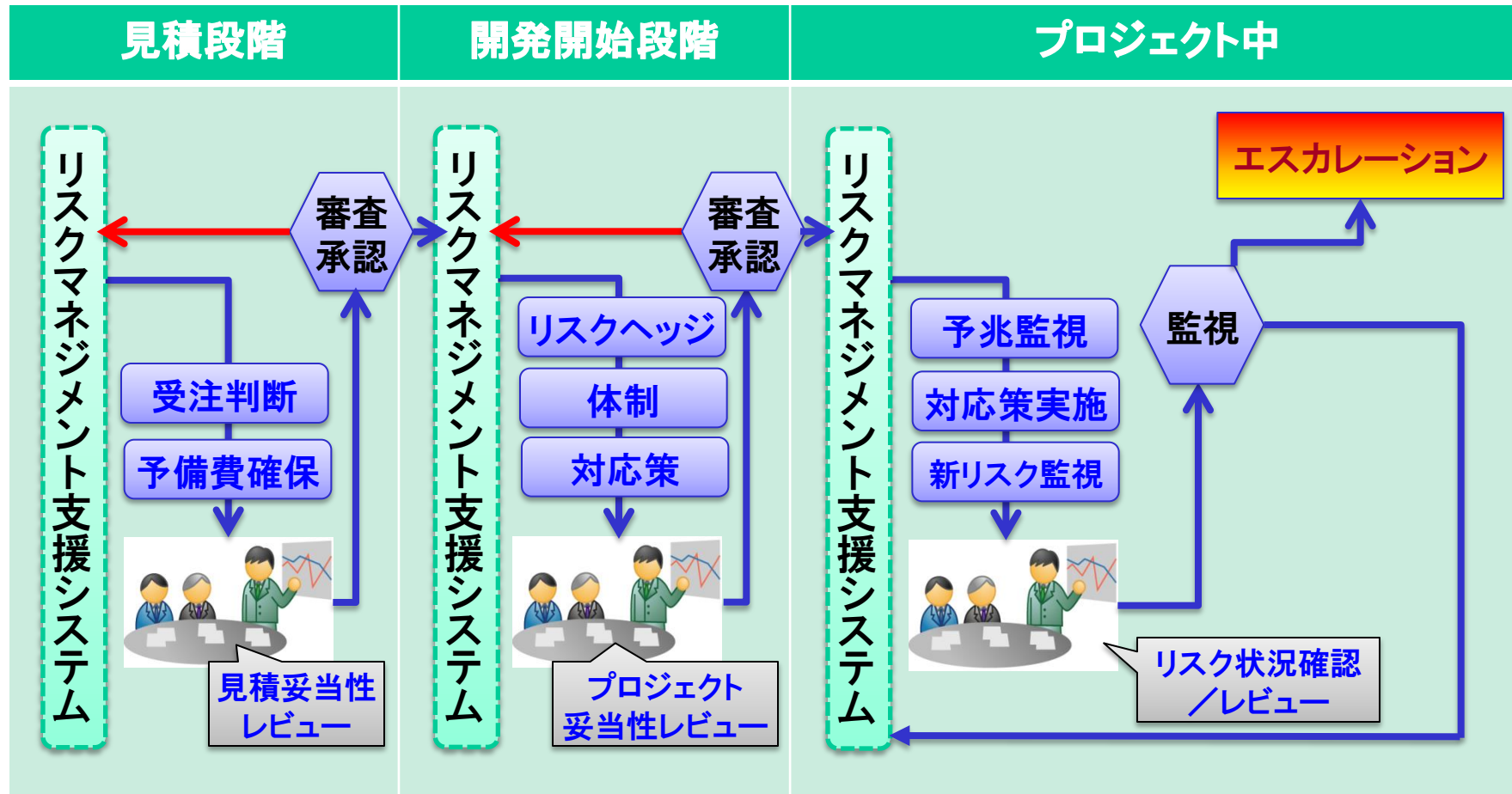


顧客との調整会議で提案



プロジェクト段階に合わせたリスク・対応策を抽出

## ■議論・監視体制の確立

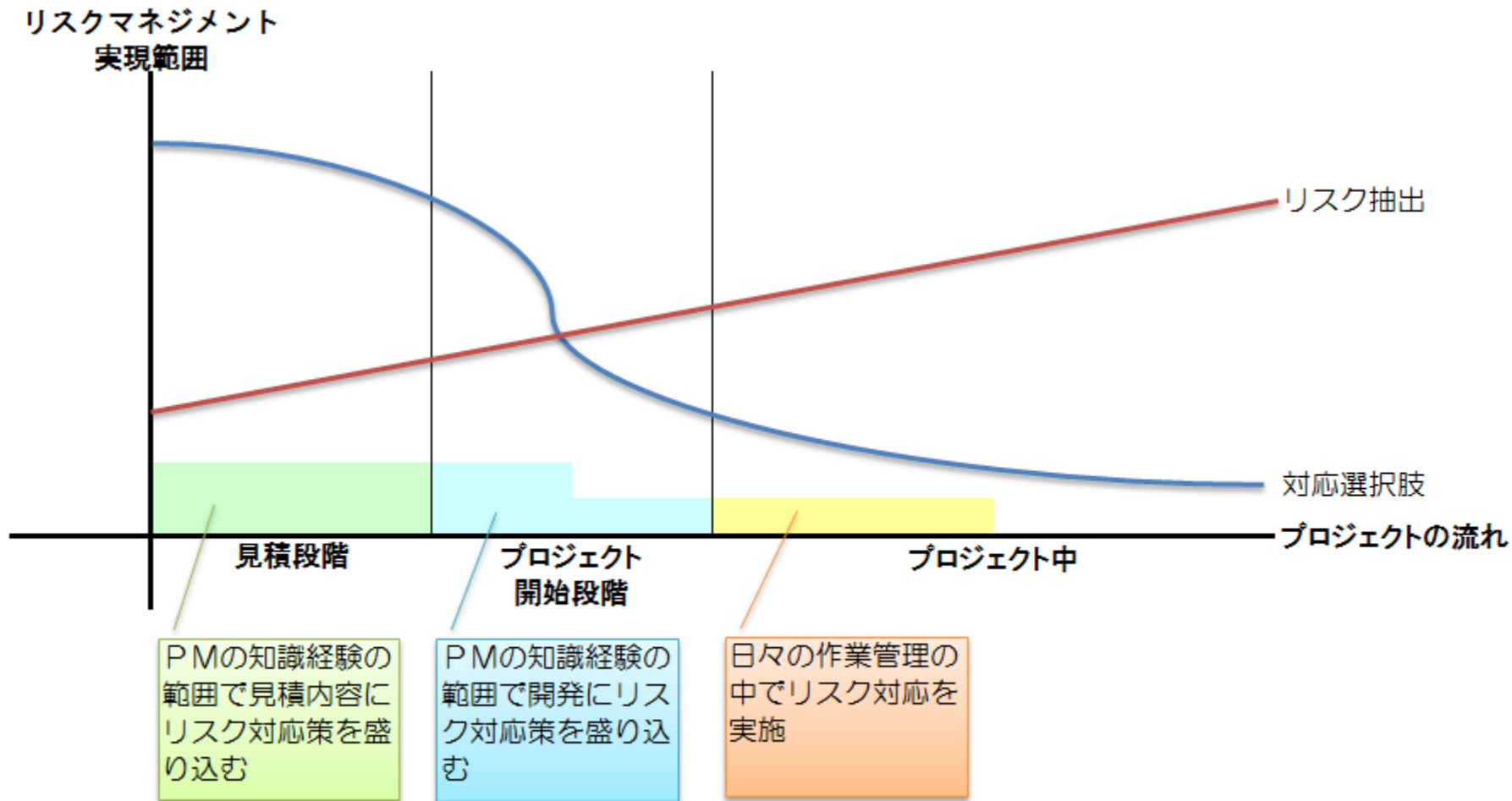


時系列的なリスクマネジメントの議論と監視を実現する  
組織とプロジェクトの確立が重要

## 4. 効果と課題①期待効果 適用前

### ■適用前

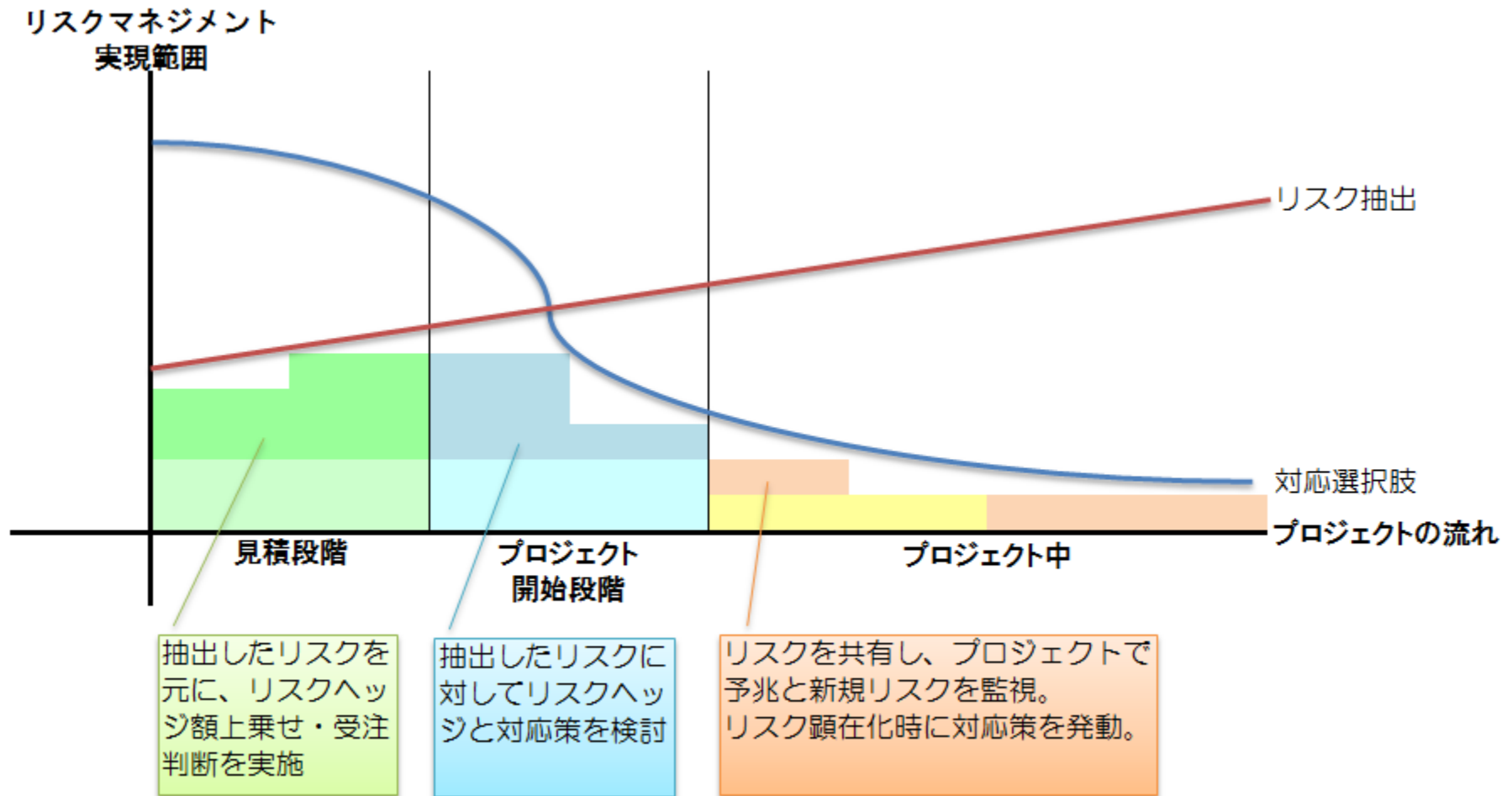
PM能力により、リスクの抽出・対応策を検討し、予兆を監視。



## 4. 効果と課題②期待効果 適用後

### ■適用後

リスクの抽出を底上、プロジェクト段階に合わせた対応策を提示。





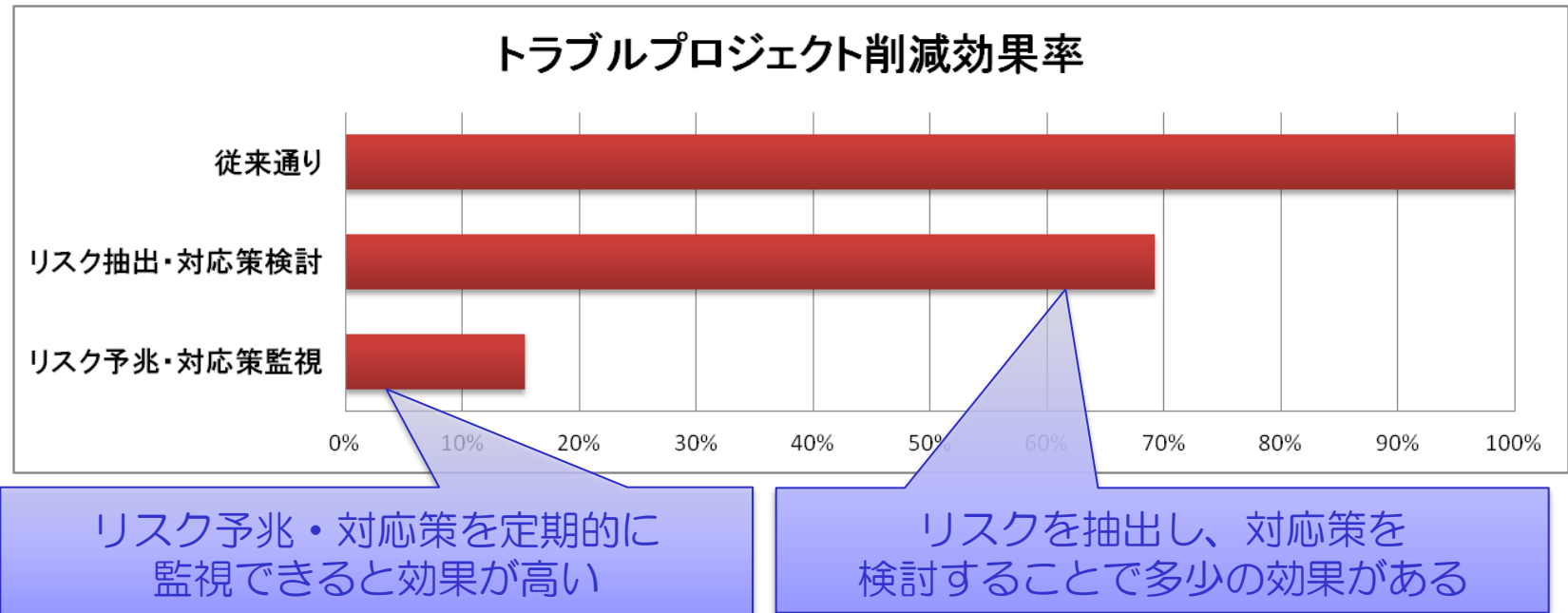
## 4. 効果と課題③検証

### ■効果検証

完了済みのトラブルプロジェクトの分析結果とリスクマネジメント支援ツールを適用した結果との検証を実施。

プロジェクト	トラブル分析結果(▲が要因)							リスクマネジメント支援ツールの抽出リスク
	契約	見積	上流	技術	外注	PM力	顧客体質	
AA		▲	▲ ②		▲ ③	▲ ①		①PMが孤立 ②PM標準プロセス未確立 ③パートナー力量見極め不足 ...
BB		▲ ②			▲	▲ ① ③		①ゼロからノウハウ積み上げ ②作業範囲不明確。スコープ膨張 ③曖昧な役割分担。トラブル時調整難航 ...
CC				▲ ②	▲ ③	▲ ①		①小規模プロジェクト同感覚判断ミス ②中間チェック欠落、検収トラブル ③パートナー力量見極め欠落 ...

### ■効果



### ■定性評価

項番	対象	効果
1	全体	段階に合わせたリスクマネジメント支援
2	若手PM	リスクの抽出・対応策提示によるリスク検討
3	ベテランPM	リスクの妥当性確認

項番	課題	対応策
1	予兆監視度合いが参加メンバーに依存する	リスク予兆を定量的にチェックする方法の確立(EVMチェック等) リスクマネジメント有識者の参画
2	リスクは時代とともに変化する	各プロジェクトで発生したリスクの 取り込み 各プロジェクト適用結果によるリスクの 重要度見直し
3	予兆把握の遅れによって、 リスク対応策が活用できない場合がある	プロジェクト段階にあわせた火消し ノウハウ蓄積

時代にあったリスクマネジメントの対応、  
どの状況からでも対応可能なノウハウの蓄積が重要

# 日立ソリューションズ

**HITACHI**  
**Inspire the Next**