

連載 プロマネの現場から

第134回 アサンプション（前提条件）・マネジメント

蒼海憲治（大手SI企業・上海現地法人・技術総監）

中国に赴任して、ちょうど2年経ちました。赴任以来、コーポレートのPMOの立場で、現場のトラブル・シューティングや、提案活動の支援、プロジェクト受注前審査などを中心に活動しています。そして、これらとともに、プロジェクト・マネージャ育成のため、「プロジェクト・リーダー育成講座」を主宰し、毎月継続して実施しています。

先日、その講座のテーマの一つとして、「リスク・マネジメント」について、PMBOKを軸にして説明をしました。講義の後の質疑応答で、最近のトラブル事例について議論する中で、質問の一つに興味深いものがありました。

「リスク・マネジメントの方法論は勉強しており、自分の組織においても、プロジェクトの受注前のリスク判定を行っている。そのため、プロジェクト開始直後から、トラブルやバーストするケースは少なくなっている。しかし、プロジェクトの途中で、リスク事象を見逃してしまい、トラブルに発展するケースは依然あります。どうすれば、防ぐことができるでしょうか？」というものでした。

上記のようなリスク事象を防ぐために、従来から、プロジェクト開始時点だけではなく、プロジェクト実行中レビューも実施しています。その際、プロジェクトの経験や実績が豊富な知見を持ったメンバーがレビューできればよいのですが、それができない場合でも、その知見が反映されたチェックリストを基に、確認するように指導しています。

しかし、それでも漏れてしまうし、タイムリーに救えずにトラブルが発生するケースがあります。

その原因は、トラブル・プロジェクトの数だけあるともいえますが、一番多く感じているのが、プロジェクト開始時点と、プロジェクト実行中のあるタイミングで、「話が違う」という事象が発生していることです。

当初、想定していたこと、つまり「前提条件」と、「話が違う」ということです。

「前提条件」が異なっていれば、その「前提条件」を基に準備した対策は、十分でなくなってしまう。対策のアクションが、1テンポも2テンポも遅れてしまうことで、トラブルに発展します。

PMBOK（*1）における「前提条件」の定義は、こうあります。

≪前提条件（assumption）

（前提条件とは、）計画を立てるにあたって、証拠や実証なしに真実、現実あるいは確実であると考えられた要因≫である。

つまり、証拠はないけれど、確実であるものと仮置きしたものの、仮説として想定したものになります。

前提条件は、仮説であるため、ある瞬間、その妥当性がなくなってしまう恐れがあります。通常、前提条件は、リスクの対象から外して検討します。しかし、前提条件の妥当性がなくなった瞬間、それはリスクとなり、実際に問題が生じた場合は、早急に手を打つべき課題管理の対象となります。

この点について、PMBOKでは、プロジェクト開始にあたって策定するプロジェクト・スコープ記述書の作成において、「プロジェクトの前提条件（及び制約条件）」がポイントである点を指摘しています。

≪詳細なプロジェクト・スコープ記述書の作成は、プロジェクト立上げ時に文書化された主要な成果物、前提条件、および制約条件に基づいている。

プロジェクトの計画期間中、プロジェクトに関するより多くの条件が明らかになるにつれ、プロジェクト・スコープは、より詳細にわたって定義され記述される。

既存のリスク、前提条件、および制約条件を漏れなく分析し、必要であれば追加または更新する。≫

前提条件は、いったんは確実であるものとみなした上で、しかし、仮説であることを肝に銘じておくこと。そして、もし前提条件の妥当性がなくなった場合、リスク事象とみなし、リスク・マネジメントの対象とする必要があります。

しかし、実際のプロジェクトにおけるリスク・マネジメントの活動として、このとおりできているケースは、少ないのではないかと、思っています。

プロジェクト提案に先立っての受注前判断や、プロジェクト開始に先立ってのリスク審査などは、プロダクトや技術、要員・体制面などの初物リスクを中心に、実施されている組織が大半だと思います。

その一方、プロジェクト実行の途中で、目の前に山積みのタスクの進捗状況や課題の確認に加えて、特に、一見順調に推移しているように見えるプロジェクトにおいては、リスク識別をどこまでしっかりやるか、ということは、費用対効果の面でも、プロマネとしての思案のしどころだと思います。

前提条件を、定期的にウォッチし、妥当性が崩れていないか・変わっていないかを見極める。

いっそ、最初からリスク事象としてしまうか、とも思うのですが、そうすると、そもそもリスク事象との区別が難しくなる・混乱するおそれがある、と考えていました。

プロジェクトの現場においては、顧客やステークホルダーから日々出される新しい要望に対して、いつのまにか、なし崩し的に「前提条件」が変わっているケースは多いです。しかし、当事者であるプロマネは、この前提条件が変わっていることに、うすうす気づいていながら、目の前のタスクの遅れや品質問題を抱えている場合、そのことが弱みとなり、せつかくの顧客との定例会議において、指摘・報告できないことが多いと思います。いったん指摘が遅れると、この前提条件の変更が既成事実となってしまいます。その結果、本来なら、前提条件の変更の際に、プロジェクト・スコープの見直し、スケジュールやコストの見直し、作業優先順位の見直しなどが行われるべきにもかかわらず、それらの対応ができないまま、プロジェクトはデス・マーチに向かっていきます。

そのため、まず、前提条件のマネジメントに先立って、そもそも前提条件の确实さを高めることが重要になります。

プロジェクトの立ち上げ当初においては、顧客自身も、すべての要求や前提条件を示しているわけではありません。特に、適用するプロダクトやツール等の手段が前提条件となっている場合、本来、顧客自身が求めているソリューションからみると、異なっていることは多々あるからです。

また、段階的詳細化がプロジェクトの特徴であるため、プロジェクトの進行とともに、リスク・マネジメントと同様なかたちで、前提条件をモニタリングする必要性が生じます。

この点については、PMBOK 第6版では、プロジェクト文書の一つとして、「前提条件ログ」を成果物としています。

前提条件ログの定義は、こうあります。

前提条件ログは、プロダクト、プロジェクト環境、ステークホルダーに関する、さらには要求事項、プロジェクト、及びプロダクトの範囲に影響を与える可能性のあるその他の要因に関する前提条件や制約条件を特定したものである。

この前提条件ログを、計画段階だけでなく、プロジェクトのライフサイクル全体において、いかに上手く活用するかが大切になります。

前提条件ログを有効に活用することで、リスク・マネジメントと同様に、アサンプション（前提条件）・マネジメントとして管理することが可能になります。アサンプション（前提条件）を、明確に意識して管理し、それを定期的にフォローすることで、前提条件の変更に対して、ベースラインを示して「話が違う」ということができるようになります。

（*1）PMBOK第6版