システム構築のための調整力向上講座（第38回）

成功確率を高める意思決定の4プロセス

2018.11.08

(C)決定分析プロセス

問題の原因が特定されれば、解決策を講じるのはそう難しくはありません。しかし、プロジェクトの遅延対応のような問題には、複数の人の思惑が絡む場合が多く、最善策を決めるには混乱を伴うことが多いのも事実です。声の大きい人の意見が通ったり、自部門の都合ばかりを考えた議論になったりします。このような事態を避けるためには、納得感のある合理的なアプローチが必要となります。

決定分析プロセスは、以下の3つのプロセスをたどります。

(1)目的を明らかにする
(2)満たすべき要素を定義する
(3)複数案を評価する

(1)目的を明らかにする
問題は同じであっても、問題解決の目的が異なるケースはよくあります。例えば「プロジェクトの進捗が遅れている」としましょう。このとき、問題解決の目的が「コストを予算内に収める」なのか、「納期を守る」なのかで、対策は全く違ってきます。

(2)満たすべき要素を定義する
目的が定まれば、次に「目標」を設定します。目標とは「どうなれば、目的が達成されたといえるのか」という判断基準です。目標を定義すれば、解決策を評価可能になります。

目標の中でも、必ず満たさなければならないものが「絶対目標(MUST)」です。絶対目標には程度がありません。絶対目標は「満たすか」「満たさないか」のどちらかです。

具体例で示しましょう。システム構築プロジェクトのスケジュールが遅延し、現状で「半年遅れ」の状況だとします。プロジェクトマネジャーのあなたはクライアントと交渉し、「3カ月遅れでのカットオーバー」までは許容してもらえました。また、構築中のこのシステムは、稼働後に止めるのが難しく、クリティカルな不具合は絶対に出さない条件となっています。この場合、「3カ月以内の遅延で収める」「リリース後のクリティカル不具合ゼロ」の2つが絶対目標となります。

ミーティングの結果、上記2つの絶対目標を達成するための案として、「外部に委託する」「メンバーを他のプロジェクトから引き抜く」「要件を削減(ドロップ)する」という3つの案が出されました。図5を見れば分かるように、1つ目の案は「4カ月遅れに短縮」ですから、「遅延を3カ月以内に収める」という絶対目標を満たしていません。よって「NO GO」となります。

絶対目標	外部に依託	GO/NOGO	他プロジェクトから抜く	GO/NOGO	要件の削減（ドロップ）	GO/NOGO
プロジェクトの遅延を3カ月以内に収める	半年遅れを４カ月に短縮	NOGO	５人アサインできればおさまる	GO	A機能をドロップすれば3カ月短縮可能	GO
出荷後のクリティカル不具合ゼロ	実績なし	NOGO	評価部門からもアサインできれば可能	GO	—	—

図5 絶対目標（MUST）

「GO/NO GO」で判断することで代替案を粗ぶるいする

(3)複数案を評価する

絶対目標以外の「できれば望ましい」ものが「希望目標(WANT)」です。希望目標は「GO/NO GO」の2値ではなく、相対的にどの程度満たしているかの判断となります。また、それぞれの目標の重要度では同じではないため、目標に重みを付ける必要があります(図6)。

希望目標	W	A案	ポイント	スコア	B案	ポイント	スコア
コスト超過を15%以内に収める	8	コスト超過10%	8	64	コスト超過0%	10	80
トラブルの早急な報告	10	可能	8	80	可能	8	80
総点数				144			160

図6 希望目標(WANT)

重み、ポイントをそれぞれ10段階で評価し、かけ合わせてスコアを算出する

図6の例では重みを付けて評価した結果、A案がスコア144、B案がスコア160となりました。B案がより良い選択ということになります。重み付けやポイントは感覚値ですから、このスコアは厳密に定量的なものではありません。しかし、判断のプロセスとロジックが見える化されて説明が可能になり、ステークホルダーの納得感も得やすいのです。

(D)潜在的問題分析プロセス… 続きを読む