

プロジェクト リスク回避実行編

目次

はじめに … p1

1. リスク管理表の作成およびリスク排除アクションの実行 …p1

- (1) 想定リスクの書き出し …p1
- (2) リスク検出マップへの展開 …p1
- (3) リスク検出マップによるリスクの洗い出し …p2
- (4) リスク管理表の作成 …p2
- (5) リスク管理表のメンテナンス …p3

2. リスク排除力の強化 …p4

2.1 リスク排除力の構成要素 …p4

2.2 開発者の能力に依存するリスク排除力 …p6

- (1) マネジャーにおけるリスク …p7
- (2) メンバーにおけるリスク …p8

2.3 開発手法に依存するリスク排除力 …p9

2.4 開発組織体制に依存するリスク排除力 …p10

2.5 開発組織の文化に依存するリスク排除力 …p11

2.6 表層リスクと深層リスク …p12

添付資料1. リスク検出マップ 上流工程(事前準備・要件定義) …p15

添付資料2. リスク検出マップ 中・下流工程(設計・製造・評価) …p16

添付資料3. リスク管理表 …p17

はじめに

前編の「失敗回避マニュアル」は、リスクについての基本的な考え方や扱い方についての説明およびリスク要因の体系化を行い、プロジェクトにおける多くの失敗事例を元に開発の各工程に潜在するリスクの実態およびその回避策を明らかにした。

しかしながら、実際のプロジェクトにおいて具体的にどのような方法でリスクの排除を実行すればよいのかイメージをつかむのが難しいだろう。

本編は、開発プロジェクトにおいて実際にどのようにして潜在リスクを掘り起こし、これらを排除するのかについての手引き書として使用していただきたい。

1. リスク管理表の作成およびリスク排除アクションの実行

リスクの排除にはリスク管理表が必須だ。リスク管理表は全てのインパクトのあるリスクは必ず網羅されていなければならない。リスク回避の失敗のほとんどは、「そんなリスクがあったとは気がつかなかった」というケースなのだ。

以下にリスク管理表の完成までの手順を示しておく。

(1) 想定リスクの書き出し

自分のプロジェクトで想定されるリスク項目を、前工程から後工程の順に思いっただけ全てを箇条書きで書き出しておくことが必要だ。開発の初期に感じているリスクはそれなりに当たっているだろう。しかし気がつかない潜在化しているリスクはもっとたくさんあるだろう。

(2) リスク検出マップへの展開

最初に、(1)で書き出しておいた想定リスクについてリスク検出マップの該当するところにそれぞれ記入しよう。リスク検出マップは「失敗回避マニュアル」における失敗事例54件から抽出されたリスク項目をリスク要因別および開発工程ごとに配置したもので添付資料1に示した通りだ。リスク検出マップは(事前工程・要件定義工程)と(設計・製造・評価工程)の二つのシートで構成されている。

ほとんどのリスク項目が網羅されていると思うが、該当するものがなければ新たにマップに加えよう。各リスク項目の後に付加されている括弧内の数値は、

「失敗回避マニュアル」に記載された失敗事例の番号だ。詳細の内容および対応アクション例などは「失敗回避マニュアル」を参照しよう。

(3) リスク検出マップによるリスクの洗い出し

(2)においてまず自分が最初に思いついたリスク項目のリスク検出マップへの記入が終わったら、次にこのマップの先頭に戻って、事前準備工程の列から評価工程の列までの全てのリスク項目に目を通し、自分のプロジェクトに該当するリスクがあった場合はチェックマークを入れておこう。

チェックマークを入れた部分についてのリスク項目は自分のプロジェクトにおける言葉で書き直しておく必要がある。

最後に該当しないリスク項目についてはマップから削除しておこう。

これらの一連の作業で、自分のプロジェクトの全てのリスク項目が俯瞰できるリスクマップが完成する。

(4) リスク管理表の作成

プロジェクトの全体リスクを俯瞰できるリスク検出マップの次は、リスク排除を実行するためのリスク管理表の作成に移る。

リスク管理表は、基本的にリスク検出マップと同様のフォーマットで作成されており、サンプルは添付資料2に示した通りだ。

記入する内容は、次の通りだ。

- ① 表の欄外ヘッダライン部に、プロジェクト名、担当PM名、作成日、更新日、開発規模、開発期間、開発体制、各工程の担当組織・会社名などを記入する。
- ② リスク内容欄に、リスク項目名および詳細内容を記述し、発生日を記入する。
- ③ 対策アクション欄に、リスク排除に関するアクション内容を具体的に記述、対策予定日を記入する。
- ④ このリスク項目の発生工程を明示するために、リスク発生工程欄の該当する工程の文字を赤色等に変える。
- ⑤ 上記②から④を、リスク検出マップで検出した全てのリスク項目について行えばリスク管理表は一応完成する。
- ⑥ リスク管理表に従ってリスク排除のアクションを取ったあと、その結果について、反省や更なるアクション等についても振り返りの欄に記入することが必要だ。

(5) リスク管理表のメンテナンス

リスク管理表は最初に作っておくだけではだめだろう。リスクは日々変化していくものだ。固定化してしまったリスク管理表は役に立たないのだ。

リスク管理表は、開発の各工程の終わりの時点で必ず内容を更新しなければいけないのだ。リスク対策アクションの実行結果がどうなったのか振り返ることが必須なのだ。また全てのリスクについても再度目を通し、リスク内容の変化や新たに発見したリスクについてリスク管理表への登録や修正を行い、次なるリスク排除アクションを実行する必要があるだろう。

リスク管理表作成および更新のタイミングは次の通りだ。

★リスク管理表作成(想定リスク一覧)

↓

[開発準備工程]

★リスク管理表更新(アクション結果反省&次なるアクション)

↓

[要件定義工程]

★リスク管理表更新(アクション結果反省&次なるアクション)

↓

[設計工程]

★リスク管理表更新(アクション結果反省&次なるアクション)

↓

[製造工程]

★リスク管理表更新(アクション結果反省&次なるアクション)

↓

[評価工程]

★リスク管理表更新(最終振り返り)

2. リスク排除力の強化

これまでリスクに関して、その発生要因を主にヒト・モノ・カネ・情報というリソース別に分析し、それぞれの対処方法について検討を加えてきた。それぞれのリソースが内包する目標の阻害要因がリスク管理表にて明確になればリスク排除は容易になることはまちがいないだろう。

しかしながら、この分析にて得られたリスク対策アクションを実行した結果、だれがやっても同じ成果が得られることはないだろう。ということは、リスクが特定できたとしても、それを排除する能力については人やチームそれぞれであり、従って得られる成果もそれぞれだということになる。このリスクを排除する個人ないしはチームの能力を”リスク排除力”と呼ぶことにしよう。

リスク排除の成果を確かなものにするためには、リスク排除力の強化が必要だろう。

まず、リスク排除力は何によって構成されているのだろうか考えてみよう。言い換えるとリスク排除力は何に依存しているのだろうかということになる。普通は単に個人としてのプロジェクトマネジャーやリーダーの資質能力に全面的に依存しているという話で終わりになってしまいが、それだけではないだろう。例えば個人としては平均レベル以上の能力を持つプロジェクトマネジャーや開発メンバーで構成されたプロジェクトがいつも成功するとは限らないからだ。

2.1 リスク排除力の構成要素

個人ないしはチームのリスク排除力に影響を与えているものは何か。そのリスク排除活動をドライブする、あるいはブレーキをかけるもの、プラスのバイアスあるいはマイナスのバイアスをかけるものは何かということだ。IPA/SECにおいて公開されている失敗事例を分析した結果は失敗の要因は次のようだった。

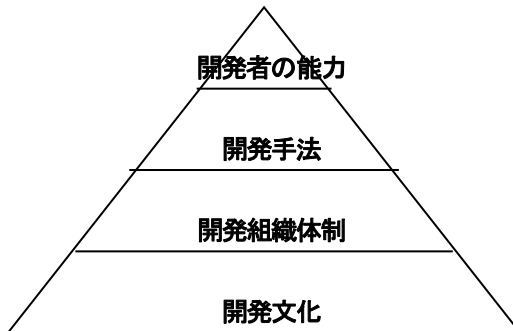
1. 失敗の80%はヒトに起因している。
2. 失敗要因の半数以上が上流工程(事前準備、要件定義)で発生している。
3. 失敗要因のワースト順位は次の通りだ。
 - ① 組織能力 23%
 - ② リーダーのプロジェクトマネジメント能力 21%
 - ③ 他者依存的姿勢 15%

- ④ メンバーの技術能力 11%
- ⑤ ドキュメントの不備 10%
- ⑥ 情報不足・不備 6%
- ⑦ 上位マネジメントの関与不足 4%
- ⑧ 要件定義能力 2%
- ⑨ あいまいなスコープ 2%
- ⑩ あいまいな要求仕様 2%

第1位から第4位までの組織の能力および個人の能力で70%も占めているのだ。結局リスク排除力は組織力に他ならないのだ。

組織の能力は組織構成員である個人の能力の総和であるが、それらの能力はその組織の仕事のやり方であるその組織文化の上に成立しているものであり、形としては開発体制や開発手法として現れてくるものだろう。これらを整理すると個人ないしはチームのリスク排除力は大きくって**開発者の能力、開発手法、開発組織体制、開発組織文化**の4つに依存しているだろう。

これらを図示すると次のようになるだろう。



【リスク排除力の構成要素】

リスク排除力は、リスクと直接対峙する開発者の能力を再上部構造とし、それを開発手法、開発組織体制および開発文化が支えているような構造だろう。

リスクの原理

失敗の80%はヒトに起因しており、同時にリスク排除を行うのもヒトであろう。ヒトはリスクの発生源であると同時にリスクの排除者であるということを認識しておいた方がいいだろう。

リスクはプロジェクトのメンバーおよびプロジェクトに関係する全ての関係者の中にあると同時に、これらの人々によってのみしか排除できないものだろう。特にリスク排除の活動はプロジェクトを率いるリーダーやマネジャーによって主導的に自律的に行われなければ大きな成果は望めないだろう。これがリスクの本態であり原理だろう。

『天は自ら助けるものを助く』という言葉の通りだろう。

リスク排除にはすべて人間関係がからんでくる。その意味でリスク排除活動は行動する人に対して大きなストレスを与えるに違いない。しかしながら、それをストレスと感じるのか意義ある行動と感じるかはその人次第だろう。

次にリスク排除能力の構成要素である開発者の能力、開発手法、開発組織体制および開発文化の問題について話を進めるが、いずれの活動においても少なからずストレスや傷を負うことなくしてはリスクの障壁を越えることはできないだろう。

リスクの排除なくしては価値ある仕事の完成はありえないだろう。リスク排除は仕事の重要な柱の一つなのだ。

2.2 開発者の能力に依存するリスク排除力

ここでいう開発者には開発組織に属するマネジャー、プロジェクトマネジャー、リーダー、メンバーなど全ての構成人員を含む。上位マネジャーといえども開発組織に属する限りはその構成員なのだ。

最終的に顧客に提供される製品は、その作成者である開発者の能力以上のものにはなり得ない。開発者に必要な開発能力には、コミュニケーション能力、マネジメント能力、プロセス遂行能力、要件定義能力、技術的能力、言語能力、抽象化能力などがあるだろう。これらの能力は開発組織におけるリスク排除能力にも必要な能力なのだ。

(1) マネジャーにおけるリスク

不適格なマネジャーのいくつかのパターンを示そう。八割のマネジャーはこれらのいずれかのタイプに含まれるだろうと言っては言いすぎか。

- ・ 独善型マネジャー； 人の話を聞かないコミュニケーション不全の暴走タイプ。判断を誤りやすい。
- ・ 権力誇示型マネジャー； 権力誇示とリーダーシップのとり違へタイプ。命令強制型で必ずメンバーの面従背腹を招き組織を崩壊させる。
- ・ 形式調整型マネジャー； 表面をとりつくろうだけの成果調整、数値調整に走るタイプ。貧乏暇なしの目的喪失型。
- ・ 手配師型マネジャー； 工数の穴埋め調整だけがマネジャーの仕事と誤解しているタイプ。

これらのタイプのマネジャーはプロジェクトにおけるリスクを排除するどころではなく、組織力を弱め、最悪組織を崩壊に導き、自分自身がリスクの発生源となるだろう。不適格マネジャーのリスクは日常的にまた継続的に大きな被害を及ぼすもので早急に改善されなければならないリスク中の最大リスクなのだ。チームは命令すれば動くというものではないだろう。

マネジメントのあるべき姿は次のようだろう。

- ・ チームの全面に立ち顧客とのコミュニケーションを通して顧客価値の把握およびリスクの排除を実行すること。
- ・ チームのメンバーとのコミュニケーションを通して明確な目標を示し、変化に柔軟かつスピードをもって対応できる自律的なチームを育成すること。
- ・ 有効なマネジメントプロセスおよびプロダクトプロセスの理解と実行を行うこと。

これらを実行しないマネジャーは上級マネジメントといえどもチームにとって不要な存在あるいは障害となるだろう。

(2) メンバーにおけるリスク

プロジェクトメンバーにおけるリスクは次のようだろう。

- ・ 他者依存的姿勢
自分の頭で考え、判断し、行動する能力がないこと。いつまでも待ちの姿勢のままの問題が放置されてしまうこと。
- ・ コミュニケーション能力不足
チーム内のコミュニケーション、社内レビュー、顧客とのコミュニケーションなどが実行されない、あるいは実行する能力がない。
- ・ ドキュメント作成能力不足
設計書、手順書などの作成能力がなく、場当たりの作業ばかりでミス、モレの多発を招く。
- ・ 技術能力の低さ
設計能力の低さ、プログラム作成能力の低さ、顧客運用を含むアプリケーション知識、言語知識、OS・ミドルウェア等インフラ知識、システム知識、構造体知識、新技術知識などの知識不足などによる失敗。
- ・ 要件定義能力不足
要件定義には、コミュニケーション能力、ドキュメント作成能力および技術能力を合わせた総合能力が必要だ。要件定義の失敗はプロジェクトの失敗そのものといってもいいだろう。
XDDP手法は派生開発における要件定義に有効な手法だろう。
- ・ プロジェクトマネジメント能力不足
プロセスなし、プロセスとばし、などの段取りのない、仕事にならない仕事のやり方。

開発者自身における他者依存的な姿勢は自分自身の最大のリスクになるだろう。他者依存的な姿勢はコミュニケーション能力の低下を招き、技術知識の習得を阻害し、ドキュメント作成能力を低下させ、チームをリードするプロジェクトマネジメントは他人事となってしまいうだろう。失敗の原因を常に他者あるいはモノに求めるだろう。

まず、自分自身の他者依存的な姿勢を改めるところから始めたほうがいいだろう。

2.3 開発手法に依存するリスク排除力

長年、チームで実行され、みんなが慣れた開発手法は、当初は開発効率の向上や技術者たちのスキル向上に大きく貢献してきただろう。しかしその手慣れた開発手法は今現在でもみんなの役に立っているのだろうか。いろいろな局面で開発者たちの制約あるいは障害の原因になってはいないだろうか。ここ20年で我々を取り巻く環境は大きく変化してしまったのに開発手法は相変わらず昔のまま、メンバーも同じような顔ぶれのまま、全く変化に適応できていないように思える。

プロジェクトの成否は、その開発で使用する開発手法に大きく影響されるだろう。ここでいう開発手法は、ウォーターフォールやアジャイル手法などのマネジメント手法や、ソフトウェアの構造構築方法、Web・OS・ミドルウェア等の技術インフラなどのプロダクト手法も含んでいる。

マネジメント手法は開発における効率性および製品の価値の大枠を決定するだろう。プロダクト手法はマネジメント手法のベースの上で、効率性および製品の価値を実現していこう。

マネジメント手法でその有効性が注目されるのがアジャイル(スクラム、XP等)などである。コミュニケーションを通じた変化対応の柔軟性およびスピード性は顧客価値の最大化の実現と同時にリスク排除の最大化ももたらさう。

プロダクト手法においては、ベースとなるソフトウェアの構造体やインフラが複雑で分かりにくいものだったら、プロジェクトの成果物も複雑で分かりにくいものになってしまうだろう。分かりやすさ・正確さ・速さに関するキーワードは、Simple(簡単)・Short(短い)・Structured(構造化されている)・Compact(まとまりの良い)・Light(軽い)・Fast(早い)、などだろう。

いい製品を作りたければ、いい開発手法やすっきりした構造体を採用し、上記3つのSとCLFのキーワードを実践することだ。

開発手法の改善

従来のうまくいかない手法にいつまでもしがみついでアジャイルやXDDPなどからエッセンスを吸収し自分の仕事に生かさう。

参考になる書籍をいくつか紹介しておこう。

- ・アジャイルソフトウェア開発スクラム ケン・シュエイパー+マイク・ベードル著

- ・ XPエクストリーム・プログラミング入門 ケント・ベック著
- ・ 「派生開発」を成功させるプロセス改善の技術と極意 清水吉男著
- ・ 要求を仕様化する技術 表現する技術 清水吉男著
- ・ システムクリエイツHP http://homepage3.nifty.com/koha_hp/
- ・ 製品開発革新(第9章 ラグビー方式による新製品開発競争) 竹内弘高・野中郁次郎等
共著

2.4 開発組織体制に依存するリスク排除力

開発組織の中においてはそれぞれの役割の部署において分担して仕事が行われるだろう。ある程度以上の組織規模を持つ会社においては、開発組織はその役割に応じていくつかの組織に分割されているだろう。例えば企画部、要件開発部、設計部、評価部、品質保証部などがあるだろう。組織の数が増えれば増えるほど組織間の関係は複雑になり、連携不足やコミュニケーション不足が発生するだろう。そのような組織環境の中でそれぞれに作成された成果物の統一性・整合性・正確性・分かりやすさを保つことは非常に困難だろう。

プロジェクトを成功させ良い製品を作りたければ、開発組織はSimple(簡単)、Compact(まとまりの良い)、Structured(構造化されている)、Fast(早い)などの体制にし、顧客の要求の変化に対して柔軟性を持ちスピード対応ができるようにしておくことだ。

2.5 開発組織の文化に依存するリスク排除力

組織の文化とは、その組織の習慣になっている開発スタイルとかやり方のことだ。良い習慣や良い開発スタイルを持っている組織からはレベルの高い成果物が出てくる確率は高いだろう。悪い習慣や悪い開発スタイルの組織からはレベルの低い成果物しか出てこないだろう。

悪い組織文化のいくつかの例をあげてみよう。

- ① 他者依存的姿勢による、協会社への丸投げ、部下への丸投げ体質
- ② 情緒的人間関係
- ③ 非科学的な情緒的思考
- ④ 情報軽視、データ軽視
- ⑤ 認識力の弱さ
- ⑥ コミュニケーション機能不全
- ⑦ 戦略の欠如(問題に対する取り組み姿勢の弱さ)

組織の構成員である開発者たちは間違いなくこれらの悪影響を受け、彼らの作成する成果物も同様の影響を受けたものになるだろう。自分では作らない、情緒的な表現ばかり、データ軽視、機能重要性プライオリティの認識のない、情報に整合性のない、自分では解決する意思のないモノしか作れなくなるのだ。

いい成果物を作りたければ、自律的な・合理的な・科学的な・データ重視の・認識力の強い・密なコミュニケーションが実行される・問題に対する取り組み姿勢のしっかりした、組織文化を作り上げることだ。

これが一番やっかいな問題だが、開発者の能力向上、適切な開発手法の実行および有効な開発組織の構築の積み重ねがスピードと柔軟性をもつ開発組織文化を作り出すのだ。

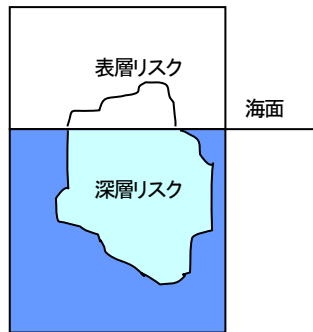
以上の改善を全部一挙に実現することは難しいだろう。まずは自分のできる範疇からないしは小さなプロジェクトから実行を積み重ねて拡大していくのがいいだろう。

2.6 表層リスクと深層リスク

開発者たちが書いたリスク管理表を見ていて、共通したある特徴があることに気がついた。みんなが列挙しているリスクの内容は一様に表面に現れやすいリスクばかりが多いのだ。これらの項目はどちらかといえばリスクというよりもちょっとした心配ごとのレベルが多いのだ。これらもリスクには違いないのだが、自分たちの根本的な仕事のやり方や組織の問題に起因するリスクの方がはるかに大きな被害をもたらすのにもかかわらず、これらの根本的な問題をリスクとして挙げる人は少ないのだ。

リスク排除の視点が余りにも浅過ぎるのだ。表面的なリスクの排除だけではその成果は非常に少ないだろう。表面的なリスクは全体リスクの2割以下の改善量しかないだろう。後の8割は、みんなが気づかないか、気づいていても、やってもどうせダメだろうと最初からあきらめているかだろう。8割は水面下に隠れているのだ。この領域に踏み込まなければ本来のリスク排除なり回避は到底達成できないだろう。

ここでは、みんなが気づきやすいリスクを表層リスクと呼び気づきにくいリスクを深層リスクと呼ぶことにしよう。



表層リスクと深層リスクの特徴

	表層リスク	深層リスク
気づきやすさ	気づきやすい	気づきにくい
被害規模	小	大
解決の難易度	易しい	難しい

表層リスク

表層リスクとして挙げやすいものは、モノに関するリスク、資金に関するリスクおよび情報に関するリスクなどだろう。すなわちヒトに関するもの以外のリスクだろう。

例えば、要件定義書や設計書の不備、開発環境の不備、開発費の不足などは表層リスクとしてよく挙げられる。

深層リスク

深層リスクの代表的なものはヒト、組織、根本的な仕事やり方に関するリスクだろう。

多くの場合、リスク管理表の作成者はなるべくヒトや組織に関するリスクを明文化するのを避ける傾向にあるだろう。みんなヒトや組織に関する問題を挙げることで生じる人間的な摩擦を避けたいからだ。特に自分より上位にあるヒトや組織に関するリスクは明文化しにくいだろう。へたをすると命取りになるかもしれないのだ。

また根本的な仕事のやり方については長年慣れ親しんできたやり方のため、それ自体がリスクの元凶であるという発想じたいが浮かびにくいだろうし、リスクとして書いてみたところでどうせ変えられないだろうという心情が働きやすいだろう。

そのため深層リスクは表面化し難く、巨大なリスクのまま水面下に放置されてしまうのだ。

リスク排除アクションにとって、この深層リスクの解決こそがプロジェクトの成功の鍵となるだろう。

表層リスクと深層リスクの境目は移動する

表層リスクと深層リスクの境目は、リスク管理者であるプロジェクトマネジャーの組織内における権力構造的な位置によって変化するだろう。より上位のポジションにあるリスク管理者においてはより深層レベルまでのリスクを表面化しやすい可能性が高くなり、より低位のポジションにあるリスク管理者においては深層レベルのリスクに切り込むことが困難になる傾向があるだろう。

このような状況を考慮すると、ある意味でその組織のトップマネジメントにおけるリスク排除意識のレベルがその組織におけるリスク排除能力の上限を決めると言ってもいいだろう。ただし意識の高いプロジェクトマネジャーにおける高い改革意識および行動は、その上限を引き上げるだろう。その行動に期待したい。

みんなが書きたがらない、あるいは気づかない深層リスクの例

- ・ 発注元会社から外注会社に対する仕事と責任の丸投げ行為
- ・ 上司から部下に対する仕事と責任の丸投げ行為
- ・ 発注元会社と外注会社間のコミュニケーション(文書&会話)の断絶
- ・ 複数会社による分割工程における責任分担のあいまいさ
- ・ 工程間のコミュニケーション(文書&会話)の断絶
- ・ リーダーシップの欠如
- ・ マネジメント能力の欠如
- ・ 不適切な人選

以上、数例を挙げたが添付のリスク検出マップの”ヒトに関するリスク要因”の殆んどは深層リスクに含まれるだろう。

添付資料1. リスク検出マップ 上流工程(事前準備・要件定義)

リスク要因分類	リスク発生	リスク発生	注：付録10には事例が5件あります。		発生防止工程	
大分類	小分類	発生	発生	発生		
ヒトに関するリスク要因	非常急ぎの業務(要件定義)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ローテーションによる交代(1, 11) コアメンバーを1人おろして急ぎ業務(1)(2)(3)(4) 責任(1)かつの本務担当(2) 基幹業務の優先度について考慮(3)(4)(5) 担当者の負担(6) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の期待値と実際の結果、納期遅延(1)(2, 3)(4)
	早上夜作業の頻回(1)の頻回(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1), (2, 1)(3, 1)(4) 顧客の急務(2)の発生(3) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1), (2), (3), (4), (5)(6) 予定(2)が急務(1)の発生(1)(2, 1)(3, 1)(4) 予定(4)が急務(1)の発生(1)(2) 急務(1)が急務(1)の発生(1)(2)
	ユーザーの参加(1)の頻回(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	非常急ぎの業務(要件定義)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 予定(1)が急務(1)の発生(1)(2) 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	急務(1)の頻回(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	非常急ぎの業務(要件定義)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	ユーザーの参加(1)の頻回(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	早上夜作業の頻回(1)の頻回(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	ユーザーの参加(1)の頻回(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	早上夜作業の頻回(1)の頻回(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	ユーザーの参加(1)の頻回(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	早上夜作業の頻回(1)の頻回(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	ユーザーの参加(1)の頻回(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	早上夜作業の頻回(1)の頻回(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
モノに関するリスク要因	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
資金に関するリスク要因	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
情報に関するリスク要因	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)
	開発者(1)のスキル不足(2)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の急務(1)が予定(1)(2)

