

RACI 図の落とし穴

久保寺 康友：株式会社クロスフィールズ

1. はじめに

まん延防止等重点措置期間だったということもあり、週末は冬季オリンピックを観戦することが多かった。様々な競技で選手たちがそれぞれ最善のパフォーマンスを出し切る姿に時が経つのを忘れるほどだった。最も印象に残ったのは、カーリング女子の活躍だ。どんな状況に置かれても笑顔や声かけを忘れず、何よりも一人ひとりが自分の役割を果たそうとしている姿に感銘を受けた。一方、様々な企業で推進されているプロジェクトはどうか。参画メンバーが自分の役割を正しく認識し、その役割を果たしているか、そもそもプロジェクトの中で役割が適切に定義できているのか。あいまいなままに進行し、後々工数が足りない、予算が足りない等の事態に陥るプロジェクトはかなり多いのではと思っている。プロジェクト参画者の役割と責任を明らかにするために使用されている RACI 図を通じて、プロジェクトにおける役割定義でどのような点に注意しなければならないか、筆者の経験を基に解説していきたい。

2. RACI 図とは

RACI 図は、具体的なプロジェクト成果物やタスクに対する役割を定義する一覧である。PMBOK 上では、RAM (Responsibility Assignment Matrix、プロジェクト人的資源マネジメントの計画プロセス群のプロセスである「人的資源計画」) のツールと技法) の一つとして位置付けられており、詳細な役割分担を整理するツールとされている。

RACI はそれぞれの役割の頭文字を取った略称であり、以下を意味する。

- R : Responsible タスク実行や成果物作成の**実行責任**を有する人
- A : Accountable タスク実行や成果物作成の**説明責任**を有する人
- C : Consult タスク実行や成果物作成へ**助言**する人
- I : Inform **情報共有**先

RACI 図では縦軸にタスクあるいは成果物、横軸に担当者を配置し、担当者に対して該当する上記頭文字をプロットし、誰がどの立場でどのタスク・成果物に関わるのかを定義する。

RACI 以外にも、RACI-VS (VARISC、RACI に Verifies (検証者)、Signs off (承認者) を追加したもの) や、同じ RACI でも A を Assists (補佐者) とするものもあり、いくつかのバリエーションがある。

3. RACI 図の落とし穴

プロジェクトにおいて、RACI 図を活用する機会は多い。特に多くの関係者が存在するプロジェクト (例. グローバルシステム導入) においては MUST アイテムになっていると言っても過言ではない。

本節では、RACI 図でよくある失敗 (落とし穴) について解説したい。

(ア) 設定粒度が粗い

タスクや成果物の分解が足りていないことで誰が適任なのか見誤り、タスク遂行や成果物作成に支障をきたすことがある。また、担当者単位ではなく、部署やチーム単位でしか役割分担を整理しないと、各担当者の負荷が見えにくくなり、“何でもできる” メンバーへの作業集中が起きやすい。

(イ) Rの設定ミス

Rは実行責任を負う人を指す。つまりそのタスクを実行する人、あるいはその成果物を作成する人だ。役職者(マネジャー)にRを入れているケースがあるが、それは大きな間違いだ。そこまで酷くないとしても、C(Consult)の力を借りても工数や経験値の問題で実行不可能なリソースをアサインしているケースはかなりある。

(ウ) Aへの複数名アサイン

Aは説明責任を有する人を指す。説明責任とは当該タスク・成果物の内容そのもの、品質について責任を持つことを意味する。Aを複数置く場合、責任の所在が不明になり、推進上の問題につながりやすい。

(エ) Cへの期待値不明

最も気を遣わなければならないのがCの設定だ。どういう立場でどこまで助言することを期待しているのかはRACI図だけでは表現しきれない。法務部担当者のC(リーガルの側面からのアドバイス)等分かりやすいものもあるが、その担当者に何を期待しているか、どこまで踏み込んで関わってほしいかは伝え方に工夫が必要だ。

(オ) 不必要なI設定

最もよく考えずに設定されてしまう傾向があるのがIだ。あまり関係のないタスクや成果物を共有され続けると、当該プロジェクトの情報を軽んじて、見なくなる。本来は、何かしらの意図があった上での情報共有であるべきだ。そのタスクの結果や成果物が情報提供先のタスク実行のインプットになったり、検討判断の材料になったりするから情報共有を行う。必要最低限のIを設定すること、情報提供の意図を相手に伝えることが肝要である。

上記の通り、本来有用であるはずのRACI図を適切に整理しないことでプロジェクト推進上の大きな問題につながることもある。次節では、RACI図及び役割分担に関してどうすればうまくいくのか、解説したい。

4. 失敗しない役割分担を行うには

① タスク、成果物、担当者の具体化

アサインされた担当に自分が何を行うのか具体的なイメージを持ってもらうことが大切だ。一方で、RACI図ではある程度のタスクの塊、成果物群で表現することが多い。RACI図だけではなく、WBSも併用して具体的な役割分担を明らかにすることを薦める。これを行うことで、各メンバーの負荷を正しく押し量ることができ、リソースプランの精緻化にもつなげることができる。

② RACIそれぞれの意味を理解し、必要なメンバーのみアサイン(特にI)

前節で記載した通り、それぞれの役割(RACI)を理解し、誰が本当に必要なのかを明らかにすべきだ。不必要に多くの人に役割を与えると誰かがやってくれるだろうというネガティブな心理が働く、情報共有されても見ない等のマイナス効果も出てしまう。着実に実行できるリソースをRにしているのか、Aに複数名アサインしていないか、Cに設定するリソースに期待する助言が明確になっているのか、本当に結果を知ってもらいたい関係者にIを付けているか、を常に意識してRACIを付けるようにしてほしい。

③ 自組織（メンバー）で何をどこまでできるかの見極め

自組織や所属メンバーでどこまで何ができるかを見定めておくことが肝要だ。例えば、システム導入プロジェクトで教育や業務移行は自分たちだけで行うと定義したとしても、何を作成するのか、どう準備するか等のノウハウがなければ、立ち往生してしまう。足りないなら、採用や外部リソース活用となる訳だが、両者ともに調達リードタイムが必要であり、最初にどこまで精緻に分析できるかがポイントになる。繰り返しになるが、人材マーケットは現在完全なる売り手市場であり、外部リソースの調達難易度は高いので、本件の重要性は増している。

④ 外部要員（コンサル、Sier）と具体的に役割分担を握る

痒い所に手が届く、役割として定義していなくても一定程度協力してくれるコンサル会社、Sier はあまりいない。最初に決めた範囲内のサービス提供が基本となる。③の結果を受け、どこまで支援してもらうかを具体的にはっきり伝えること、その内容を RACI 図や契約書（付随する提案書）へ反映することはとても大切だ。間違っても、コンサル会社、Sier が最初に提案してくる紋切り型の役割分担をそのまま受容してはならない。

⑤ 必要に応じた見直し、合意

③、④を行ったとしても、やってみてうまくいかない部分が出てくることもある。その際には、思い切って役割分担の見直しを行うべきだ。進捗上遅延（あるいは遅延するリスク）が出てきた際には、その原因分析を行う。そのタスクを実行するのに十分なリソースがない場合は、R の追加設定が必要であり、当該タスクにおける検討にてより専門的、具体的な助言が必要な場合は、社内外の専門家に C を担ってもらう必要がある。システム導入プロジェクトにおいて後者でよくあるのが、ToBe 業務設計を行う際に、現場の業務に精通するメンバーを巻き込むことができず、それが原因で検討の漏れや検討に時間を要する課題が出て、期限超過をしてしまうケースだ。プロジェクト推進上必要であれば、プロジェクト途中であっても該当メンバーのアサイン調整を図り、RACI 図にも明記すべきだ。

⑥ 担当者へのコミュニケーション

RACI 図で整理したとしてもそれを正しく担当者に理解してもらう必要がある。RACI 図を見ておいてください、だけでは正しく伝わらない。RACI 図を用いて、その担当者に何を期待しているのか、プロジェクトマネージャーや各チームリードが直接説明する機会を設けることを薦めたい。

5. 最後に

本メルマガ読者は、日常プロジェクトに関わられている方が多いと思うので、ここまでの内容に目新しさはないかもしれない。一方で、3節の“落とし穴”に一切はまっていない、あるいは4節で書いたポイントを全て押さえているプロジェクトは少ないのではないだろうか。

現行関与しているプロジェクトがあれば、是非これを機会に総点検していただきたい。