

# ISO21500の策定に向けて

## —プロジェクトマネジメントの国際標準化—

2006年8月、英国規格協会（British Standards Institution：以下、BSI）から国際標準化機構（以下、ISO）に対して、新規作業項目提案（NWIP：New Work Item Proposal）としてプロジェクトマネジメントの標準化についての提案がなされました。その後2007年2月に、「プロジェクトマネジメントに関わる国際標準作成」が賛成19、反対4で可決され、Project Committee 236（以下、PC236）が発足し、国際標準化の活動が開始されました。これを受け日本においても、2007年6月にPC236日本国内対応委員会（以下、国内対応委員会）が発足。その事務局を担当する独立行政法人情報処理推進機構（以下、IPA）が、日本の意見を代表する国内審議機関として認定されました。

わが国の産業界において広く使用されている基準（「PMBOK<sup>®</sup>」、「P2M」など）と大幅に乖離<sup>かいり</sup>して国際標準が定義された場合、日本の産業界にとっては、国際標準に準拠する手間や社内制度の改変など、非常に大きな損失が生まれる可能性があります。そのためIPAは、日本国内で使われている標準がスムーズに適合できる国際標準となることを目指して、活動を展開しています。

第一回の国際会議が2007年10月にロンドンで開催されたPC236は、2012年11月までに国際標準としてISO21500を発行することを目標としています。

### ① PC236の策定の背景と経緯

プロジェクトマネジメントを推進する各国規格関連組織としては、米国のAmerican National Standards Institute（以下、ANSI）、英国のBSI、ドイツのDeutsches Institut für Normung（以下、DIN）など、国ごとに個別に設置されています。そのため特にヨーロッパでは、数カ国にまたがるプロジェクトを進める場合のプロセス、用語が統一されておらず、標準化のニーズが高くなってきています。わが国にとっても国際的なプラント事業、ITシステムの開発、運用などをはじめとして、プ

## International Standardization of Project Management—Creation of ISO 21500

In August 2006, the British Standards Institution (BSI) submitted to the International Organization for Standardization (ISO) a new work item proposal (NWIP) for the standardization of project management. In February of the following year, a measure for the creation of international standards for project management was passed with 19 consenting and 4 opposing votes. The Project Committee 236 (PC236) was thus launched and activity for international standardization began. Japan in turn launched a PC236 domestic committee (The domestic committee) in June 2007. The Information-Technology Promotion Agency, Japan (IPA), which serves as the secretariat for the domestic committee, was recognized as the institution for domestic deliberation to represent the views of Japan.

If international standards were developed to be dramatically different from existing standards like PMBOK and P2M that are used widely throughout Japan's industrial fields, Japan could potentially lose greatly from the effort required to conform to international standards and reform internal company systems. As such, IPA is working to achieve international standards that enable a smooth transition from the standards presently used by Japan.

The inaugural international conference of PC236 was held in October 2007 in London with an aim to publish ISO 21500 as an international standard by November 2012.

プロジェクトのグローバル化が進む中、利用しやすく、あらゆる産業を包括した汎用性に富んだ国際標準がますます重要になっています。

このような背景の中、BSIは、プロジェクトマネジメントの国際規格を作成することを目指すべく、2006年8月にISOへNWIPを提出しました。

この提案に対して今後議論を進めるかどうかについて各国の賛否が問われることになり、「プロジェクトマネジメントに関わる国際標準作成」に対する投票が2007年2月に実施されました。日本は、PMBOKなどすでにグローバルに影響力のあるプロジェクトマネジメント手法が確立

されているとの理由により、この投票では反対票を投じましたが、賛成 19、反対 4 で提案は可決されました。この結果を受けて PC236 が ISO 事務局から承認され、この委員会で議論を進めていくことになりました。

PC236 の Chair Person は英国 BSI、幹事に当たる Secretariat は米国 ANSI が担当することが決定。日本は議題に対し投票権がある Participating Member (通称 P メンバー) として参画することとなりました。ちなみに PC236 は、そのほか投票権のない Observer Member (通称 O メンバー) と Liaison (各国代表ではなく特別に参加を承認された団体) から構成されています。現在、P メンバーが 31 カ国、O メンバーが 5 カ国および Liaison 団体としてヨーロッパを中心に活動している IPMA (International Project Management Association) から構成されています。これを受け、日本でも 2007 年 6 月、関哲朗文教大学准教授 (プロジェクトマネジメント学会副会長) を委員長として、産学の有識者 15 名で構成される国内対応委員会を発足させました。また JISC (Japanese Industrial Standards Committee: 日本工業標準調査会) から委任を受け、国内審議団体として、IPA が事務局機能を持つことになりました。

## ② PC236 の策定の意義

プロジェクトのマルチナショナル化、グローバル化が進む中、プロジェクトマネジメントのプロセス、用語の国際標準化は、非常に重要になってきています。そのため世界各国のプロジェクトマネジメントの専門家が SME (Subject Matter Expert) として国や業界・業種の区別なく活用できる国際規格の開発を目指して検討を続けています。現在 ANSI の規格となっている PMBOK が世界的にポピュラーになっていますが、著作権の関係などで自由に引用できるようにはなっていません。こうした問題を解決するためにも、国際標準化を推進することは、プロジェクトマネジメントの共通言語を作るという大変意義深い取り組みです。ただし、ゼロから作り出すのではなく、現在世界でかなり広まっている ANSI 規格 (PMBOK) の内容をベースとし、また標準文書の形態は BSI 規格をベースにすることで議論を進めています。日本の立場としては、すでに PMBOK など国内の産業界で広く使用されている標準

と、国際標準が乖離したものにならないように議論に参加していくというスタンスを取っています。なぜなら、国際標準との乖離が大きいとそれに準拠するために現在実施されている各社におけるプロセスの変更が発生するなど多大なコストがかかることになるからです。従って国内対応委員会では、この方針を常に確認しながら国際会議での発言、議決の活動を行っています。さらに用語、文章も日本語に翻訳しやすく分かりやすい表現になるように意見を発しています。

## ③ PC236 の策定の現状

国際標準は、通常下記のプロセスで策定されています。

- 第 1 段階 (提案段階): 新規規格の提案および投票
- 第 2 段階 (作成段階): 作業原案 (ワーキング・ドラフト、WD) の作成
- 第 3 段階 (委員会段階): 委員会原案 (Committee Draft: 以下、CD) の作成
- 第 4 段階 (承認段階): 国際規格として承認
- 第 5 段階 (発行段階): 国際規格発行

これを当標準化活動に当てはめると、現在は第 2 段階から第 3 段階に移りつつある状態です。参考までに、過去には 4 回の国際会議が開催されています。

2007年 10月 第1回国際会議(ロンドン):

WD1 (Working Draft 作業原案) 作成の合意と方向性の確認

2008年 4月 第2回国際会議(ワシントン):

WD2の作成の合意

2008年 11月 第3回国際会議(マンズバハドイッ):

WD3作成の合意

2009年 6月 第4回国際会議(東京)

WD4 (最終案) 作成の合意および CD 作成の決定

本年開催された東京会議では、WD4 作成の合意および CD の作成が決定されましたが、現状は最終案に近くなってきたため各国の利害が絡み、議論がかなり激しくなっています。

## 4 各 Working Group の活動

国際標準は、下記の WG (Working Group) 体制で検討を実施しています。

### WG1: Terminology 用語の定義

(主査: 米国、幹事: フランス)

WG1 は、プロジェクトマネジメントに関する用語を定義する活動を行っており次の方針に基づき用語集を作成しています。

1. ベース文書として、ANSI から提案された PMBOK の用語集を用いる。
2. 各国語に翻訳しやすい英語にする。

当初は複数国をまたいだプロジェクトや契約の際に共通に使用できる用語集を作成する方針でした。特に、日本のように英語を母国語としない国にとって、国際プロジェクトで共通の用語集に準拠した契約書やプロジェクトの遂行は、言葉によるトラブルが減少するのではとの期待がありました。しかしながら国際標準発行までの時間的また本文のページ数の制約により、現在では WG2 のプロセス定義や WG3 の概論に出てくる用語の解説となっています。

用語を選定するに当たっては、Oxford English Dictionary (オックスフォード英語辞典) や ANSI 規格 (PMBOK) の用語がなく、本文にありかつプロジェクトマネジメントの用語として重要であるものを定義しています。

### WG2: Process プロセスの定義

(主査: ドイツ、幹事: 米国)

WG2 は、プロジェクトマネジメントのプロセスを定義する活動を行っており、下記の方針に従い必要プロセスの定義と構成について討議しています。

1. プロジェクトに限定する。(プログラム、ポートフォリオマネジメントには深く言及しない)
2. 省略語はできるだけ用いない。
3. プロセスを組織化するフレームワークを作る。
4. プロセス・エリアのカテゴリーは以下とする。(Initiating, Planning, Implementing, Controlling, Closing)

5. プロセス間の関係を明確にする。

国際標準化にとって、最も重要な活動を行っているのがこのワーキング・グループです。各国の標準や SME の考え方が多様であり、議論が白熱することがしばしば見受けられます。現在は、39 のプロセスを定義し、それらを5つのプロセス・エリアと10のサブジェクト・グループのマトリックスにカテゴリズし詳細化を進めています。

### WG3: Informative Guidance

(プロジェクトマネジメントの概略のまとめ)

(主査: 英国、幹事: 米国)

WG3 は、ISO21500 の概念および WG1、2 担当以外の部分を作成します。

WG3 は、当初は標準文書のフレームワークの詳細化を考える役割を担う予定でした。しかしながら議論が進むにつれ、WG2 との活動と重なる部分が多く出てきました。そのためプロジェクトマネジメントの基本概念に焦点を当てることになりました。その中には、日本チームが提案した IT スキル標準をベースにした、プロジェクトマネジメントにかかわる人材に必要なコンピテンシー (知識、経験、技量) を当標準に含める議論も進められています。

## 5 PC236 の今後の予定

今後は、リオデジャネイロ、パリ会議での討議を経て、2012 年 11 月に ISO21500 として発行の予定です。国際標準化のファースト・ステップは、一応この時点で一区切りがつかます。

今回の PC236 では、「プロジェクトマネジメントとは (What)」に当たる部分を定義しています。しかしながら今後は、具体的に「どうプロジェクトをマネージするか (How)」に当たる部分の定義が必要となってきます。例えば PC236 では、リスクやコスト・マネジメントの個別の手法には言及していません。従って今後は、これらを検討する幾つかの TC (Technical Committee) が発足され、そこで詳細な標準として議論されていくこととなります。

## 6 最後に

当標準の成立により、プロジェクトマネジメントの定義、用語、プロセスおよび基本概念などが国際的な共通の枠組みとして提供されます。これがISO21500として発行されることにより、日本企業が海外企業と協調してプラントの建設、ソフトウェアのアウトソーシング、そのほかの共同研究開発を進める時に用語、プロセスが共通化されることになります。このメリットとしては、各国特有の文化や言語の障害を取り除き、マルチカントリー・プロジェクトにおけるトラブルが減少することが期待されます。

日本の産業界は多大な努力によって大量生産／連続生産の場における標準化の主導権を握ってきました。一方で、プロジェクトマネジメントの導入は他国に比べて出遅れた感が否めません。この出遅れは、多くの場で日本の産業界のイニシアチブを危うくする場面を作り出してきました。この標準をJIS (Japanese Industrial Standards) 化することにより、日本の産業界にプロジェクトマネジメントの導入を促進し、その基盤の整備を急速に進める必要があります。従ってまずは、そのために公共関連のプロジェクトには、この標準の適用が求められることになることが十分考えられます。特にプロジェクトマネジメントは、IBMが属するIT産業だけではなく、建設、土木、プラント、新製品開発など、さまざまな産業・業種の研究開発、企業変革に影響を与えることになります。

それぞれの国のみならず業界・業種の違いを乗り越えた国際標準を作成する例は今まではあまり存在しません。その面からも今後の標準作成の行方を担う重要な活動といえます。

2012年にはPC236の役目は終了しますが、ISO21500の詳細化の作業は、その後も継続されます。

日本としてこの重要な動きを注視し、業種を横断して積極的にこの活動に参加していく必要があります。

### [参考文献]

- [1] PC236国際委員会:ISO21500.3 Project Management-A guide for project management Working Draft3, (2009).



独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA)  
IT人材育成本部  
参事 (日本アイ・ピー・エムより出向)

小川 健司 Kenji Ogawa

### [プロフィール]

1976年、日本IBM入社。SEとして金融関係を担当後、東京プログラミングセンターや海外研究所で、ソフトウェア開発に従事。1998年長野オリンピックプロジェクト終了後、コンピテンシー部門にて品質技術および技術者の育成を担当。2005年よりIPAに出向し、ITスキル標準センター長を経て現職。国内だけでなくアジアのIT人材育成を推進している。