

マネジメントシステム規格の開発目的とその意義 ープロジェクトマネジメント協会(PMI)における規格開発ー

芝浦工業大学 正会員 ○池田 将明

1. 目的

ISO9000 シリーズで一躍有名となったマネジメントシステム規格(以後、MS 規格と呼ぶ)であるが、その本質については十分な議論がされないまま、開発と普及が進んでいるように見受けられる。そこで、本稿では、MS 規格の目的や意義を再考するために、国際標準化機構(以後、I S O と呼ぶ)とは異なる規格開発を進めるプロジェクトマネジメント協会(本部は米国、以後、P M I と呼ぶ)におけるMS 規格開発の状況を調査し、I S O 規格と対比してみることとした。

2. MS 規格の基本的な位置づけ

標準化に関する用語を取り決めた ISO Guide 2 にも記されているように、標準化の対象は、①製品(有形、無形)、②プロセス、③サービスに分類できる。MS 規格は人的側面を規定するものであるから、当然のことながら①は含まれず、②と③、すなわち、組織のマネジメント活動が果たす機能や品質、および、そのプロセスを規定するものと理解することができる。(図1)

そして、このようなMS 規格が必要となってきた理由については、ISO9001 の開発以来、人的交流が加速された世界において、いわゆる“文化の衝突”を回避する必要から生まれたと説明されてきている。実際、このような社会的要求の高まりを背景に、多くの団体において様々なMS 規格が開発されてきているが、これらは必ずしも I S O と同様の考え方に基づいているとは限らない。そこで、ユニークな規格開発を進める団体の一つとしてPMI を取り上げ、これと I S O 規格を対比させることによってMS 規格の本質の一端を探ろうと考えた。

3. PMI における規格開発の経緯

PMI は会員数 20 数万人、175 ヶ国に 200 以上の支部を要する世界最大のプロジェクトマネジメント

協会であり、主要な活動の一つとして関連する標準化活動に力を入れている。

PMI の規格という、プロジェクトマネジメントを対象とした PMBOK が特に有名であるが、これは 1987 年に初版が公表され、1996 年の第 2 版からは 4 年ごとに改訂を重ね、米国標準規格である ANSI 標準にも採用されるようになった。

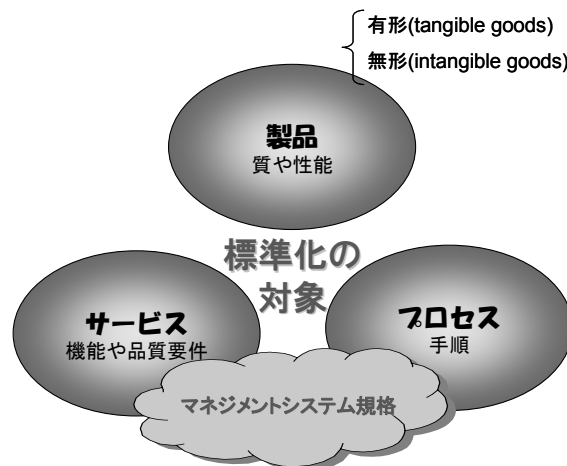


図1 規格化の対象とMS規格の位置づけ

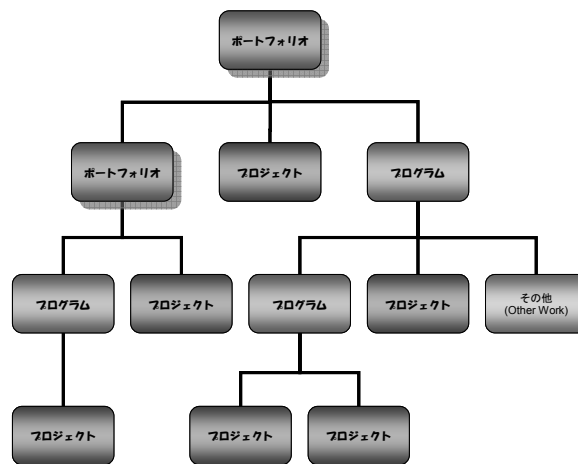


図2 プログラム・ポートフォリオを含む組織構造

PMI では、この他にもWBSやEVMなど計画手法の適用法に関する規格や、組織や人のマネジメント能力を評価する規格を開発してきている。そして、昨年にはプロジェクトを実施する上位組織のマ

キーワード マネジメントシステム規格、標準化、ISO、PMI、PMBOK

連絡先 〒108-0014 東京都港区芝5丁目37-8住友三田ビル11階 芝浦工業大学 TEL03-5730-6768

ネジメント活動（これをPMIではプログラムやポートフォリオと呼んでいる。図2参照）のプロセスを規定した規格も発表するに至っている。

4. PMI規格の構成

これらのPMI規格の目的や内容を調べてみると、図3のように①プロセス標準、②パフォーマンス標準、③メソッド標準に分類できる。すなわち、②は①を参照することにより活動の効果を評価している。

(1) マネジメントプロセス定義のための規格

- ◆ プロジェクトのマネジメントプロセス定義 PMBOK (Project Management Body of Knowledge)
- ◆ プログラムのマネジメントプロセス定義 The Standard for Program Management
- ◆ ポートフォリオのマネジメントプロセス定義 The Standard for Portfolio Management

(2) パフォーマンス評価のための規格

- ◆ 組織のマネジメント評価 OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)
- ◆ 個人のコンピテンシー評価 PMCDF (Project Manager Competency Development Framework)

(3) メソッド標準

- ◆ WBS作成法の定義 Practice Standard for Work Breakdown Structures
- ◆ EVMの定義 Practice Standard of Earned Value Management

5. ISO規格とPMI規格の特徴的な相違

このようなPMIとISOの特徴的な規格の相違を表1にまとめてみた。結論だけを記すと、ISOが特定のマネジメント領域のシステムが構築できているのかを公的に評価しようとするのに対して、PMIは各組織階層のプロセスモデルを制定し、さらにパフォーマンス基準まで制定して実態を評価しようとしている(図4)。このような相違は、PMIが資格認定を通して個人のマネジメント能力向上を進めてきた延長上に現在の規格体系を形作ってきたことが大きく影響していると考えられる。

参考文献

- 1) 池田将明：組織成熟度モデルの適用に関する研究(1)フレームワークとPMI/OPM3®モデルの検討 第24回建設マネジメント問題に関する研究発表・討論会講演集 2006年12月号 pp143-146
- 2) 日本工業標準調査会：「標準化及び関連活動一

一般的な用語(JIS Z 8002:2006)」

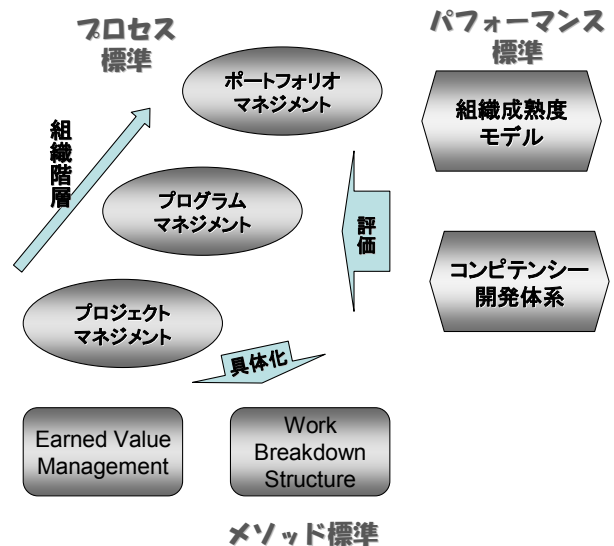


図3 PMIにおける規格の構成

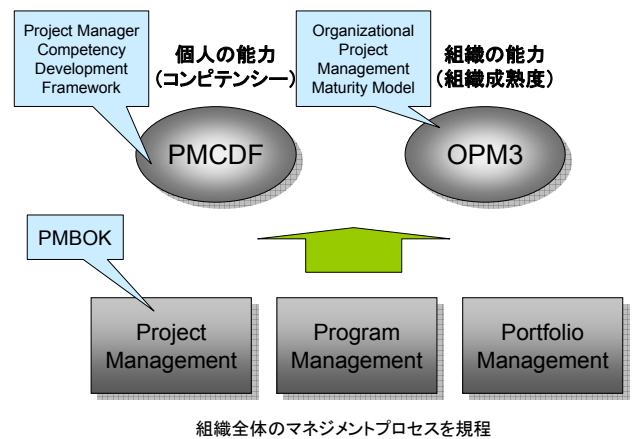


図4 プロセス標準とパフォーマンス標準の関係¹⁾

表1 ISOとPMI規格の特徴的な相違

	ISO	PMI
対象分野	品質、環境、セキュリティ、CSRなどの個別分野	組織階層別マネジメントプロセス全般、および組織や個人のマネジメント能力
マネジメントプロセス規定	プロセスの原則を規定 詳細は規格利用者が設定する	I/O プロセス図を用いて詳細に規定 ※資格認定試験に使用
パフォーマンス評価規定	評価の原則を規定 詳細は規格利用者が設定する	評価基準(結果とKPI)が詳細に規定されている
評価の方法	認証機関による公的な第三者評価	自己診断およびそのためのツール提供 ※コンサルティングのためのアセッサー育成、認定を開始

注) KPI : Key Performance Indicator