

# プロジェクトマネジメントの国際標準化

文教大学大学院 情報学研究科 教授 関 哲朗<sup>†</sup>

Tetsuro Seki

## あらまし

プロジェクトマネジメントは、IT 開発等の様々な仕事の遂行に必須のマネジメント技法となっている。昨今のモノづくりのグローバル化は、マネジメント方式の共通化、用語の共通化を強く要求し、プロジェクトマネジメントの国際標準化を支持している。本稿では、モダン・プロジェクトマネジメントの基礎を与えるとともに、プロジェクトマネジメントの国際標準化の動きと、これが産業界に及ぼす影響について解説する。

キーワード：グローバル化、オフショア開発、開発マネジメント、国際認証

## 1. はじめに

大規模化、複雑化する情報システム等の開発には、プロジェクトマネジメントの適用が必須とされている。我が国では、戦後の産業整備の中で品質管理がモノづくりのマネジメント技法として採用され、独自の発展によって世界の範たる工業化を支援してきた。品質管理、特に日本の品質管理と呼ばれるものの基本は「継続的改善」である。従って、品質管理は本来的に繰り返しの場の最適化に向けられた手法であり、すなわち、大量生産、連続生産を対象にしたマネジメント技法であると解釈できる<sup>[2]</sup>。

1970年代から1990年代前半にかけてのコンピュータ利用の黎明から普及に至る時期には、品質管理に基礎をおいた「ソフトウェア QC」<sup>[1]</sup>によって、大規模化、複雑化して、製造が困難になってきたソフトウェアや情報システムの開発現場を管理する試みが続けられた。この試みの多くは一定の成果を収め、欧米を中心とした学会、企業からも多くの参照を受けることになる。

一方で、1990年代後半以降のソフトウェアや情報システムの開発は、コンピュータ・ハードウェア技術の著しい進歩、インターネット等の通信方式の普及、コンピュータ利用の一般化などと言った様々な条件の重なり合いによって、一個人、一組織の努力によって成し遂げることが難しくなってしまった。「短納期、低コスト、高品質」というようなキーワードに象徴されるような従来のパラダイムによって同時達成不可能な要求に対応するために、オフショア開発などの導入が進んだ。また、第二次世界大戦後に漸次もたらされてきた安定した世界の実現は、新しい IT マーケットを出現させ、国内需要が飽和しつつある先進国の IT 産業は海外への進出を戦略的に推し進めるようになった。

大規模化、複雑化への挑戦、グローバル開発への挑戦は、単なる要素技術の進化を要求するだけでなく、新しいモ

ノづくりのパラダイムの出現を要求するようになり、プロジェクトマネジメントがこれに応えている。

本稿では、モダン・プロジェクトマネジメントの基礎を与えるとともに、プロジェクトマネジメントの国際標準化の動きと、これが産業界に及ぼす影響について解説する。

## 2. モダン・プロジェクトマネジメント

プロジェクトマネジメントは、品質管理が大量生産、連続生産を対象にしたマネジメント技術であるのに対し、個別生産を対象にしたマネジメント技術である。プロジェクトマネジメントの視点で見ると、仕事は「定常業務」か「プロジェクト」に大別され、環境による何らかの不確実性を伴う仕事を「プロジェクト」と呼んでいる。

プロジェクトマネジメントの歴史は、紀元前にまで遡ることができるという考えもある<sup>[3]</sup>。最近の新しい知見の導入などによって、古代エジプトのピラミッドの建造がその例とされることが多い。何をもってプロジェクトマネジメントを適用したと言うのかは、大変難しい問題である。前段では、不確実性の存在をプロジェクトの条件として挙げたが、当面する作業で場当たりに発生する不確実な現象を解決したところで、その仕事をプロジェクトとは呼ばないし、その対応をプロジェクトマネジメントとは言わない。何かの事象に影響ある不確実な出来事であると理解するためには、実行可能なベースラインの計画が必要である。

プロジェクトマネジメントに関して最もよく参照される文書は、PMBOK Guide<sup>[5]</sup>である。PMBOK Guideでは、性質を示すことでプロジェクトを定義していて、これをマネジメントすることがプロジェクトマネジメントであるとしている。この書によるプロジェクトの性質とは、有期性、独自性、段階的詳細化の3つである。すなわち、プロジェクトとは、限られた期間の中で、不確定要素のある作業を、

2010年11月30日受付

<sup>†</sup> 〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷 1100 seki@shonan.bunkyo.ac.jp  
Graduate School of Information and Communication, Bunkyo University

後々与えられる追加情報によって調整をしながら進める必要がある仕事と言うことになる。これを、計画・運用する技術がプロジェクトマネジメントだと言うのだ。果たして、古代ピラミッドの建造が、このような性質を満たすものであったか否か、また、その仕事を計画・運用するプロジェクトマネジメントがそこに存在していたのか否かは依然として明らかではない。明確にプロジェクトマネジメントが適用されていた、もしくは、現在のプロジェクトマネジメントの基礎を作る役割にあったとされるのは、第二次世界大戦中に米国で行なわれたマンハッタン計画、同じく米国が冷戦中に行なったアポロ計画である。第二次世界大戦中には、マンハッタン計画に限らず、仕事を科学的に、計画的に進める技術として Operations Research (OR) が発展した。今日のプロジェクトマネジメントは、OR や品質管理と言った従来の管理技法を多く引用しており、考え方こそ新しいが、その手続きは新しいものばかりではない<sup>[6]</sup>。

ここで、「モダン・プロジェクトマネジメント」という言葉を導入しておきたい。今日では、単にプロジェクトマネジメントと言うときにも、このモダン・プロジェクトマネジメントが参照されている。そもそも、モダン・プロジェクトマネジメントは、前段の例にあるような原爆開発であるとか宇宙開発などと言った全ての適用領域を横断したプロジェクトマネジメントに関する共通知識を指す言葉である。先出の PMBOK Guide が、そう言った知識の整理に先鞭を付けたものとして認識されている。今日では、これに加え、個人によるプロジェクトの成功獲得から、組織による成功保証への転換を表すキーワードとしても使われる。

### 3. プロジェクトマネジメントの国際標準化

世界的には1990年代に入ってから、我が国では2000年代に入ってから、モダン・プロジェクトマネジメントの考え方が強調されるようになった。国内的には、1999年の米国の公共工事調達方式の変更に対応した旧建設省の取り組みや、2001年の経済産業省によるIT調達方式の変更などが、多くの企業にプロジェクトマネジメントを導入することの動機を明確化した。

我が国にはプロジェクトマネジメントの国家規格は存在していない。一方で、諸外国では先出の PMBOK Guide が米国規格になり、英国では建設系を中心とした SB6079 や IT 系を中心とした PRINCE2、その他欧州各国では IPMA という国際組織が作成している ICB に基礎をおいた国家規格が数多く発行されている。

このような環境の中で、国際標準化機構はプロジェクトマネジメントの国際標準化に取り組むために2007年に ISO PC236 委員会を設置し、2012年の ISO 21500 Guidance on Project Management の発行に向け活動を続けている<sup>[3]</sup>。

### 4. 国際標準化が産業界に及ぼす影響

現在策定中の ISO 21500 の中心的記述は、プロジェクト・プロセスである<sup>[3]</sup>。これは、およそ PMBOK Guide の定義と同じである。ISO 21500 では、プロセスを定義するために必要な用語も与えている。この用語に割かれるページはわずかなものであるが、プロセスに付随する記述と合せて、プロジェクトマネジメント用語の世界標準化に果たす役割は大きい。プロセスと用語は、すなわち、プロジェクト契約に関わるものであるから、これが国際標準化され

ることの意味は大きい。

2011年からは、PC236の活動と並行して、ISO TC258 委員会が立ち上げられる。TC258の役割は、ISO 21500で定義されるプロジェクトマネジメントを出発点として、プロジェクト、プログラム、プロジェクト・ポートフォリオといった、プロジェクト運用を全社的に捉えたときに必要となる一連の3つのマネジメントを定義することである。

何故プロジェクトマネジメントが経営に関わるのかと言う疑問には、品質管理が経営に関わることと同じ論旨の答えが用意できる<sup>[4]</sup>。同時に、品質管理が ISO 9001 によって組織認証の対象となったように、ISO 21500 と TC258 による関連標準が個人と組織のそれぞれの認証の基礎となり得ることに留意しなければならない。

## 5. むすび

プロジェクトマネジメントは約束の技術だ。如何にステークホルダと実現可能で双方の利益を損なわない約束をするかと言うことが現代のビジネスでは求められている。特に IT 分野では、繰り返し発生する品質事故に対応するためにプロジェクトマネジメントの高度化は必須となっている。欧州を中心とした認証ビジネスの展開動向を注視するとともに、我が国産業界の国際競争力を維持する開発マネジメントに関する議論が強く進めなければならない。

### [文献]

- [1] 石井康夫(1986),「ソフトウェアの製造」,日科技連出版社。(本書を含むソフトウェア品質シリーズを参照)
- [2] 関哲朗・他(1995),「品質管理中級コース」,PHP 研究所。
- [3] 関哲朗・編(2010),「すぐわかるプロジェクトマネジメント」,日本規格協会。
- [4] Horiuchi, T. & Seki, T.(2003), Provision of New Enterprise Project Management Structure Post Paradigm of Japanese TQM Success Way, Proc. 17<sup>th</sup> IPMA World Congress on Project Management.
- [5] Project Management Institute (2008), A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMI.
- [6] 谷島宣之(2002),「プロジェクトマネジメントは本当に新しい話しか?」,日経 ITPro, <http://itpro.nikkeibp.co.jp/free/ITPro/OPINION/20021112/1/>, (関と谷島氏の対談)。



せき てつろう  
関 哲朗

1963年生。慶應義塾大学大学院理工学研究科後期博士課程管理工学専攻単位取得満期退学。博士(工学)。2007年4月より文教大学情報学部に着任、2009年4月より大学院情報学研究科情報学専攻兼任。プロジェクトマネジメント、ソフトウェア

開発管理、数理統計学、信頼性工学などが専門。本情報学研究科では「情報システム特論」を担当。プロジェクトマネジメント学会副会長、ISO PC236 国内対応委員会委員長、他委員等多数。