

## プロジェクト・プログラムマネジメント標準の世界潮流

—成果実践力準拠標準 (GAPPS) で評価される P2M—

PM コンサルタント 石倉政幸

### はじめに

プロジェクトマネジメント標準は、1987年に米国PMIが「知識体系」第1版を公表して以来、プロジェクトビジネスの実践スキルとして着目されている。1990年代にはデジタル・ネット社会の到来を迎えて、システムと産業にイノベーションを加速している。

欧州では1960年前半に欧州(フランス、ドイツ、オランダ中心)にてコンピテンス(実践力)を重視したPMの発展を期して論議が始まり世界で最初のPM協会IPMA(国際PM連盟)を発足させ1996年にICB(IPMA Competence Baseline 実践力基準)に基づく個人資格認証が開始された。このICBはプロジェクトメンバーの成長及びプロジェクト推進組織の成長を支援し、知識・姿勢・資質を包括することを意図して作成された「能力系(コンピテンシー)」体系を重視した共通用語の体系を地域連合で共有する事例である。

### I. 世界の潮流と日本標準の認知

技術標準については、我が国の国際認知は枚挙にいとまはないが、日本発信の世界標準にはトヨタ生産システム、カイゼン、品質管理がある。本論は、筆者がP2M発刊以来、第三の成果実践力の国際標準委員会に参加し、ようやくプログラムマネジメント部門における評価が世界各国のローカル標準のなかでグローバルに評価された報告である。学会会員にも持続的な研究の一助となることを期待する。

日本では1978年エンジニアリング振興協会が設立され、エンジニアリングプロ

ジェクトを対象にプロジェクトマネジメントの開発が始められ、1998年、経産省の支援を受け、プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック開発の為、小原教授主査の元、開発委員会を立ち上げ約3年に亙る研究・検討の結果を2001年に同ガイドブックとして、公表された。P2Mは知識・能力・成果の複合系であり。英文名にProject & Program Management for Enterprise Innovationとあるようにプロジェクトマネジメントを現場中心から拡張して、経営・企業改革も含め、またプロジェクトマネジャーの資格認定要素には実践力の能力要素として、10のタクソノミーを定めている

筆者は、P2Mの開発時点から小原先生の元また日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)にて過去15年にわたり開発と普及に関与してきた。

ここで紹介する新標準は、豪州がリードする「成果系(パフォーマンス準拠)の標準」(GAPPS: Global Alliance for Project Performance Standards)である。

現在GAPP機関では世界の著名なPM標準類とGAPPS標準との内容カバー率(マッピング)評価が行われておりP2MはGAPPSプログラムマネジメント標準に対応する編集範囲での高い評価を得ているので、ここに報告する

### II. GAPPS PM 標準の作成の目的

ビジネスのグローバル化に伴いプロジェクト運営そのものもグローバル化していることから、L. Crawford 博士、PMBOK 開発者の W. Duncan 氏をはじめとする著名なPMグルー たちは各国

がてんでんばらばらに進められてきた PM 標準・コンピテンシー基準やそれらに基づく資格認定制度の現状を鑑み、成果を重視したコンピテンシー（実践力）に準拠したグローバルな視点で整合化できれば：

- 1) 今後、各国での PM 資格の相互認定において、しっかりとした裏付けが出来る。
- 2) PM 専門協会に、より効果的なサービスの提供、プロフェッショナル認定のグローバルな認識と相互乗り入れを可能とさせる。
- 3) 各国のローカルコンピテンシー標準作成にあたっての標準枠組みにできる。

などの観点から、有志によるボランティア活動として GAPPS PM 標準開発の研究会を立ち上げた。日本からは主に小原教授と筆者（GAPPS 元 Board Member）がこの研究会活動に参加してきた。

一方 GAPPS 標準作成に先立ちシドニー工大グループにより、世界で広く知られている代表的な標準類（下表 Fig 1 参照）からの実践力要目類の抽出、レビュー、対比などを行い、標準作成へのベースラインとした。

下図から判断するに P2M はプロジェクト人材と組織の両方をカバーしてのコンピテンシー要目を包含していることを示しているのに対し PMBOK は主に個人の職業人として PM スキルを対象としている事、P2M は組織の協働にプログラム、つまりイノベーションの要件を充足したアウトプットとアウトカムの違いがあると L. Crawford 博士が解釈していることやデジタル化に対応すべき複雑性やマルチステークホルダー調整などを評価されたものと判断される。

### III. GAPPS が開発した新標準

#### 1 開発 GAPPS 標準の種類

これまでの研究開発の成果として、2 レベルの「グローバル PM マネジャー (PM マネジャー) と 3 レベルのグローバルプログラムマネジャー (PGM プログラムマネジャー)」標準が制定されて公表されている。

GAPPS では PM プロジェクトマネジャーや PGM プログラムマネジャーの必要資格レベルを、プロジェクト・プログラ

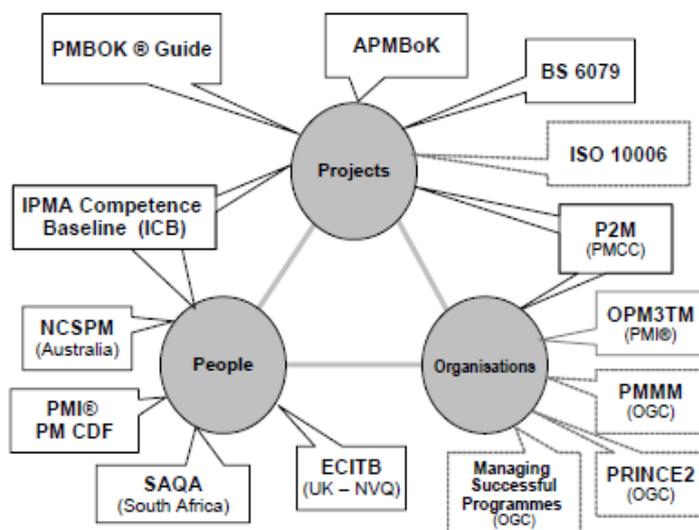


Figure 1: Most widely recognised, distributed and used project management guides and standards [2]

ムの複雑さや、必要となるマネジメントレベルの必要程度によって区分するための、役務レベル評価判定表 (CIFTER, ACDCTER と呼ぶ) を開発しその詳細は各標準に含めている。

## 2 GAPPS PM マネジャー 標準の構成要素と階層形態

下記の構成要素と階層形態を採用している

PM マネジャー標準 (2 レベル)

- コンピテンスユニット (6 個)
- ファンクションエレメント (特定成果) (合計 21 個)
- 数個の遂行基準 (合計 64 個)

• 数個の定義、知識、スキル、ガイド  
各 PM レベルのコンピテンスは 下記の 6 ユニットのもと、各下層階もそれぞれ数項目から 10 項目で構成されており、ユニットの下層階個数は上記のとおりである。

またコンピテンスユニットのタイトルは次のとおりである。

- Unit PM01 Manage Stakeholder Relationships
- Unit PM02 Manage Development of the Plan for the Project
- Unit PM03 Manage Project Progress
- Unit PM04 Manage Product Acceptance
- Unit PM05 Manage

## Summary of Units, Elements, and Performance Criteria

Units	Elements	Performance Criteria
Manage Stakeholder Relationships	1.1 Ensure that stakeholder interests are identified and addressed.	1.1.1 Relevant stakeholders are determined. 1.1.2 Stakeholder interests are investigated and documented. 1.1.3 Stakeholder interests are considered when making project decisions. 1.1.4 Actions to address differing interests are implemented.
	1.2 Promote effective individual and team performance.	1.2.1 Interpersonal skills are applied to encourage individuals and teams to perform effectively. 1.2.2 Individual project roles are defined, documented, communicated, assigned, and agreed to. 1.2.3 Individual and team behavioural expectations are established. 1.2.4 Individual and team performance is monitored and feedback provided. 1.2.5 Individual development needs and opportunities are recognised and addressed.
	1.3 Manage stakeholder communications.	1.3.1 Communication needs of stakeholders are identified and documented. 1.3.2 Communication method, content, and timing is agreed to by relevant stakeholders. 1.3.3 Information is communicated as planned, and variances are identified and addressed.
	1.4 Facilitate external stakeholder participation.	1.4.1 External stakeholder participation is planned, documented, and communicated. 1.4.2 External stakeholder participation is supported as planned, and variances are addressed.
Manage Development of the Plan for the Project	2.1 Define the work of the project.	2.1.1 A shared understanding of desired project outcomes is agreed to with relevant stakeholders. 2.1.2 Processes and procedures to support the management of the project are identified, documented, and communicated to relevant stakeholders. 2.1.3 Work-items required to accomplish the product of the project are determined. 2.1.4 The work-items and completion criteria are agreed to by relevant stakeholders. 2.1.5 Assumptions, constraints, and exclusions are identified and documented. 2.1.6 Relevant knowledge gained from prior projects is incorporated into the plan for the project where feasible.
	2.2 Ensure the plan for the project reflects relevant legal requirements.	2.2.1 Relevant legal requirements are identified, documented, and communicated to relevant stakeholders. 2.2.2 Potential for conflicts caused by legal requirements are identified and addressed in the plan for the project.
	2.3 Document risks and risk responses for the project.	2.3.1 Risks are identified in consultation with relevant stakeholders. 2.3.2 Risk analysis techniques are used to evaluate risks and then prioritise them for further analysis and response planning. 2.3.3 Responses to risks are identified and agreed to by relevant stakeholders.
	2.4 Confirm project success criteria.	2.4.1 Measurable project success criteria are identified and documented. 2.4.2 Project success criteria are agreed to by relevant stakeholders.
	2.5 Develop and integrate project baselines.	2.5.1 Resource requirements are determined. 2.5.2 Schedule is developed based on resource requirements, resource availability, and required sequence of work-items. 2.5.3 Budget is developed based on resource requirements. 2.5.4 Conflicts and inconsistencies in the plan for the project are addressed. 2.5.5 The plan for the project is approved by authorised stakeholders and communicated to relevant stakeholders.

**ProjectTransition**

- Unit PM06 Evaluate and Improve Project and Project Performance (Unit PM06 はPM レベル2にのみ適用)  
GAPPS 標準の構成要素と階層形態の PM Unit 01 と 02 の分を例示すると前頁のごとくとなっている。

- Unit PgM 03. Craft the Program
- Unit PgM 04. Orchestrate the Attainment of Benefits
- Unit PgM 05. Sustain Program Progress
- Unit PgM 06. Manage Organizational Change

**各標準のGAPPS 標準に対するカバー率**

GAPPS	%								
	P2M 第3版	AIPM 2008	ICB Ver.3	MSP	PMBOK 2008	PMBOK Pgrm M	ISO 21500	PRINCE 2009	SAQA NQF lev5
G-1 P M	81	69	99	NA	79	NA	58	93	80
G-3 Prgm M	66	NA	53	64	NA	37	NA	NA	NA

**3 プログラムマネジャー (PGM) 標準の枠組み**

GAPPS は3レベルの PGM プログラムマネジャーを想定しており PM マネジャー標準の枠組みを踏襲している。ユニット数は PM マネジャー標準よりレベルによっては増えて5個ないしは8個 (レベル3)] からなる。

またプログラムマネジャーレベルの役務レベルは、ガバナンス、ステークホルダー関係、プログラム定義、デリバリー、リソースなどの複雑さに注目にした評価判定要目表 (ACDC) が新たに開発され標準に含まれている。コンピテンスの Unit タイトルは下記の通りであり、各タイトルに対応するエレメントなどの下部階層は PM マネジャー標準の構成と同じである。全体詳細は GAPPS HP からのフリーDL できる。

- Unit PgM 01. Provide Leadership for the Program
- Unit PgM 02. Facilitate Stakeholder Engagement

- Unit PgM 07. Direct the Management of Contracts
- Unit PgM 08. Engage in Collaborative Alliances

**4 その他のGAPPS 標準**

GAPPS は前記の PM マネジャー-, PGM プログラムマネジャー標準に加えてスポンサー基準も作成し公表している。スポンサーは、プロジェクトマネジャー・プログラムマネジャーを支援する立場でプロジェクト・プログラムマネジャーが必要とするリソースの確保や精神的支援のほか、プロジェクトマネジャーやプログラムマネジャーと企業経営陣との橋渡し役でもあり、プロジェクト、プログラム遂行にあたっては重要な使命を帯びている。

**IV. 世界的大企業での GAPPS 資格 採用気運**

例えばオイルメジャーの A 社のプロジェクト要員適正資格については：  
Level 1 Project Engineer として (IPMA-Level D,GAPPS Global 1、PMI-PMP 相当)

Level 2 Senior Project Engineer として (IPMA—Level C, GAPP—Global 1 PM 相当)

Level 3 Project Manager として (IPMA—Level B, GAPPS—Global—2 PM 相当)

Level 4 Project Director には (IPMA, GAPPS の PMPGM マネジャーマッチせず)

の 4 Grade で構成するとしており PM 要員の資格に、知識取得の有無のみならず、成果を伴う実践力や適性を求められるとする資格の世界の動きを反映している。同社は世界各地での各種大型エネルギープロジェクト遂行にあたり、プロマネやそのスタッフにこれらの資格取得を義務付けていることで大概のプロジェクトの遂行が順調に進んでいる事からも頷ける。

## V. GAPPS 標準と P2M など著名な標準とのコンテンツ比較対照

下表は GAPPS 標準とのコンテンツのカバー率の対比表である。この詳細比較対比表は Web 上で公表されている。P2M のプログラムマネジメントのコンテンツが GAPPS にも同様に広くカバーされていることが分かる。尚 P2M 英訳版には P2M 最新版の一部は英訳未完でありその分 GAPPS との対比対照からはずれているのでカバー率はさらに上がるものと考えられる

## VI. GAPPS 標準類のダウンロード

GAPPS 研究会はその呼称を今年 Global Alliance for Project ProfessionS と変更したが PM. PGM マネジメント標準は GAPPS の HP <http://globalpmstandards.org/about-us/>

より OUR TOOLS, COMPLEXITY RATING 経由、CIFTER、ACDC のクリックで DL できる。

また GAPPS 標準と世界の代表的な PM, 標準との内容の比較表示 (マッピング) も <http://globalpmstandards.org/tools/comparison-of-global-standards/comparison-of-project-program-management-standards/> より DL できる。

## おわりに

筆者は P2M 開発委員会から委員をつとめ、エンジニアリング産業の知見が次世代産業を産み出せる確信を持っていた。新興国の台頭に勝ちのこるためには、エンジニアリングにおける個別技術を統合して相乗効果を出しさらに日本型のミドルアップ・ダウンのマネジメントを復活し、ハードに強い総合工学と管理による知識、ICT ソフトの相乗効果も期待するプログラムマネジャーの人材育成を期待するからである。協会と学会は車の両輪である。グローバル標準は、日本発信の壁を克服した証であり喜んでいる。

著者 石倉 政幸 略歴

昭和 15 年生れ

昭和 37 年福井大学工学部機械工学科卒業、同年千代田化工建設(株)入社

平成 9 年同社海外プロジェクト本部長

平成 12 年技術士(経営工学部門)、元 PMP

平成 28 年 PMAJ 認定 PM マイスター

元日本プロジェクトマネジメント・フォーラム (JPMF) 副会長、

元日本プロジェクトマネジメント協会 (PMAJ) 筆頭副理事