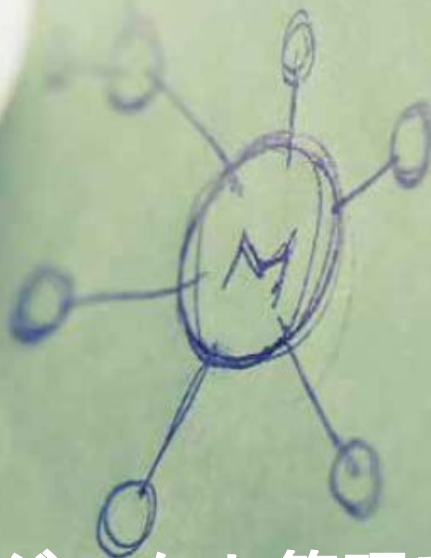




policy



プロジェクト管理手法

役割、責任及び能力要件

Project Management Methodology

Roles, responsibilities
and capability requirements

英和対訳

一般財団法人 日本規格協会

©ISO/JSA 2018



1. General

This document describes the responsibilities and capability requirements for the different roles identified within the Project Management Methodology (PMM) concept (see **Table 1**). The role of the Proposer is not covered since it is not an official role within the ISO system.

Role	Task	Stage								
		NP			Drafting, DIS & preparation of final text			Pub.		Continuous process
		Proposal	Planning		Developing the project	Controlling	Lessons learned	Portfolio management	Project management	Committee management
			Draft project plan	Detailed project plan						
Proposer		R	R							
Committee Manager		C	C	R		R	R	R	R	R
Project Leader/ Convenor; Chair		C	C	C	R	C	C	C	C	C
Committee and/or WG ^{a)}					C		C	C	C	C
ISO TPM		The ISO Technical Programme Manager (TPM) provides support and guidance at all stages and for each role and ensures the ISO/IEC Directives are followed								

R = Responsible | C = Cooperation

Table 1 – Responsibilities matrix.

NOTE: **Cooperation** does not imply a secondary role nor passivity. For instance, the Project Leader has a key role to play in drafting a project plan due to her/his availability to deliver the draft. **Responsible** means triggering the activities, making sure the tasks are performed, organizing the inputs of the different roles.

a) depending on the development step and if the project is allocated to a WG or not.



1. 全般

この文書はプロジェクト管理手法（PMM）の概念（表 1 参照）の中で特定される種々の役割に対する責任及び能力要件を記述する。提案者の役割は、ISO システム内の公式な役割ではないので、ここでは触れない。

	段階									
	NP		原案、DIS 及び最終テキスト作成			発行	継続プロセス			
	任務	計画		プロジェクトの進展	制御	学んだ教訓	ポートフォリオ管理	プロジェクト管理	委員会管理	
		提案	プロジェクト計画原案							
役割	提案者	R	R							
	委員会マネージャー	C	C	R		R	R	R	R	R
	プロジェクトリーダー/コординатор; 議長	C	C	C	R	C	C	C	C	C
	委員会及び/又はWG ^{a)}				R		C	C	C	C
役割	ISO TPM	ISOテクニカルプロジェクトマネージャー（TPM）は、すべての段階で各役割に対して支援と指導をして、確実にISO/IEC専門業務用指針に従うようにする。								

R = 責任者 | C = 協力者

表 1 – 責任配列

注記：協力者とは、単に従位的役割とか受動的であることは意味しない。例えば、プロジェクトリーダーは、計画原案を出すために、自己の都合に合わせてプロジェクト計画原案を作成するのに主要な役割を有している。責任者は、活動を開始させ、種々の役割からのインプットを編成して任務を遂行する。

a) 開発段階及びプロジェクトが WG に割り当てられているか否かに依存する。

2. Roles, responsibilities and capability requirements within the ISO Project Management Methodology

2.1. General

See **Table 2** for the PMM roles described in clause 2 and their allocation within the ISO system.

Committee level		
Committee Manager (2.2)	Chair (2.3)	
WG/Project level		
WG-Secretary (optional role) (2.4)	Convenor (2.5)	Project Leader (2.6)

Table 2: PMM roles within the ISO system.



The capability matrix in **Table 3** shows the required fulfilment level for the core capabilities for each role. Clauses 2.2 to 2.6 give a more detailed description of the capability requirements to support the core capabilities shown in **Table 3**.

Role	Capability	Project management	Committee management	Standardization competence ^{a)}	Technical competence ^{b)}	Leadership competence
		+++	+++	+++	0	++
Committee Manager		+++	+++	+++	0	++
WG-Secretary ^{c)}		++	++	++	0	0
Chair		+	+	+	++	+++
Convenor		++	+	0	++	+++
Project Leader		++	0	0	+++	++

capability increases →

0 + ++ +++

0 no specific capability
+ basic capability
++ enhanced capability
+++ substantial capability

Table 3 – Core capability matrix.

a) ability to apply standardization knowledge and skills to achieve intended results

b) ability to apply knowledge and skills related the sector covered to achieve intended results

c) if not available, the Committee Manager shall insure these capabilities are available at the WG or project level (cf. introductory part of 2.4).

2. ISO プロジェクト管理手法の中での役割、責任及び能力要件

2.1 全般

箇条 2 で述べる PMM の役割及び ISO システム内でのその割り当てに関して表 2 を参照のこと。

委員会レベル		
委員会マネジャー (2.2)	議長(2.3)	
WG／プロジェクトレベル		
WG 事務局 (選択の役割) (2.4)	コンビーナ (2.5)	プロジェクト リーダー (2.6)

表 2 : ISO システム内での PMM の役割



表 3 の能力配列は各役割の中核能力に求められる達成レベルを示す。箇条 2.2 から 2.6 は表 3 に示す中核能力を支えるための能力要件の詳細な記述である。

役割	能力	プロジェクト管理	委員会管理	標準化適性 ^{a)}	専門適性 ^{b)}	リーダーシップ適性	能力増大 → 0 + ++ +++
		プロジェクト管理	委員会管理	標準化適性 ^{a)}	専門適性 ^{b)}	リーダーシップ適性	
委員会マネジャー	+++	+++	+++	+++	0	++	0 + ++ +++
WG事務局 ^{c)}	++	++	++	++	0	0	0 特別な能力は不要
議長	+	+	+	+	++	+++	+ 基礎的能力要
コンビーナ	++	+	0	++	+++	+++	++ 相当な能力要
プロジェクトリーダー	++	0	0	+++	++	++	+++ 実質的な能力要

表 3 – 中核となる能力の配列

- a) 標準化に関する知識及び技能を用いて意図した結果を達成する能力
b) 担当分野の知識及び技能を用いて意図した結果を達成する能力
c) もしもない場合は、委員会マネジャーが WG 又はプロジェクトレベルでこれらの能力を保証する。(2.4 の導入部を参照)

2.2. Committee Manager

Responsibilities:

- manage the project portfolio of the committee
- monitor workload of the assigned committee, if needed in cooperation with the Chair
- propose priorities for work items to the committee
- check content of NP form (clarity, comprehension, completeness, etc.) and if needed, discuss with the Proposer before launching the NP ballot
- draft the project plan (in cooperation with Proposer, Chair, Project Leader/Convenor)
- create basic conditions and structures for effective work
 - ▶ propose, in cooperation with the Chair, to assign work items to the relevant Working Group (possibly to be created)
 - ▶ ensure effective decision-making (when possible, take decisions by correspondence between meetings and ensure timely distribution of documents before a committee meeting – avoid delaying the project by waiting for a meeting to take decisions)
- advise experts on application of ISO/IEC Directives and official procedures
- proactively and frequently monitor, measure and control project progress against the project plan (for whole committee portfolio)
- take or propose preventive and corrective actions on portfolio and on projects to meet the agreed target dates and ensure efficient development of projects, in accordance with the stakeholders' needs
- prepare committee meetings and ensure timely implementation of the meeting outcomes
- prepare and manage committee documents
- support the Chair (and as appropriate the Convenor and/or the Project Leader)

Capability requirements:

Project management competence:

- analytical competence
- communication skills
- problem-solving skills
- self-organization skills
- structured working method
- networked/systematic thinking

Committee management competence:

- precise phrasing of discussions and decisions
- technical literacy (ability to follow, understand and learn from technical discussions)
- be proactive
- open-mindedness
- ability to motivate others

Standardization competence:

- substantial knowledge of ISO/IEC Directives and processes
- IT savvy (e. g. MS Office, ISO IT-Tools)

Leadership competence:

- impartiality
- cultural intelligence (e.g. knowing how to address experts from different cultures)



2.2 委員会マネジャー

責任：

- 委員会のプロジェクトポートフォリオを管理する
- 必要に応じ議長と協力し、任命された委員会の業務負荷を監視する
- 委員会に業務項目の優先順位を提案する
- NP 書式の内容（明解さ、理解し易さ、完成度など）を精査し、必要に応じ NP 投票を始める前に提案者と議論する
- プロジェクト計画原案を作成する（提案者、議長、プロジェクトリーダー／コンビーナ）と協力して）
- 有効な業務のための基礎的な条件及び構造を作成する
 - ▶ 議長と協力し作業項目を関連するワーキンググループ（場合によっては新設する）に割り当てる提案をする
 - ▶ 有効な決定を確実に行う（可能な場合、会議と会議の間に通信による決定を行い、委員会会議の前にタイムリーな文書回付を確実に行う – 委員会が決定するのを待っていて、プロジェクトが遅れるということは避ける）
- ISO/IEC 専門業務用指針及び公式手続きの適用に関してエキスパートに助言する
- プロジェクト計画（全委員会ポートフォリオに照らし）に対してプロジェクトの進行を先見的に頻繁に監視し、計測し、制御する
- 利害関係者のニーズに従い、合意されている目標期日に合せプロジェクト開発の効率性を確実にするためポートフォリオ及びプロジェクトに関して予防的及び是正的措置を取る又は提案する
- 委員会会議を準備し、会議の結果をタイムリーに確実に実行する
- 委員会文書を作成し管理する
- 議長（及び、適宜、コンビーナ及び／又はプロジェクトリーダー）を支援する

能力要件：

プロジェクト管理適性：

- 解析的な適性
- コミュニケーション能力
- 問題解決能力
- 自己組織化能力
- 構造化された作業手法
- ネットワーク化／系統的思考法

委員会管理適性：

- 議論及び決定での正確な言葉使い
- 専門的素養（専門的議論について行き、理解し、学ぶ能力）
- 先見性
- 心が広いこと
- 他者を動機付ける能力

標準化適性：

- ISO/IEC 専門業務用指針及び手順についての実質的な知識
- IT を心得ていること（例、MS オフィス、ISO IT ツール）

リーダーシップ適性：

- 偏見がないこと
- 文化的理解力（例、様々な文化からのエキスパートへの伝え方を知っている）



2.3. Chair

Responsibilities:

- identify priorities, market and stakeholders' expectations and assess the committee's available resources for planning coordination
- assess the potential risks related to a project, helping identify potential obstacles to its development (consensus, market divergences etc.)
- support the WG activities to reach consensus – e. g. the Chair could join a WG meeting to recall objectives, vision, etc. and help the WG to move forward
- assist with drafting the project plan in cooperation with the Committee Manager

Capability requirements

Leadership competence:

- feedback skills
- ability to motivate others
- ability to collaborate and negotiate
- adaptability
- impartiality
- communication skills
- cultural intelligence (e.g. knowing how to address experts from different cultures)

Technical competence:

- know the subject, the sector and market needs

Project management competence:

- structured working method
- networked/systematic thinking

Standardization competence:

- basic knowledge of standardization processes and rules

Committee management competence:

- open-mindedness
- listening ability/ mediate between opinions



2.4. WG Secretary (optional role)

The role of the WG Secretary is not mandatory and it is up to the National Body confirming the Convenor to propose a WG Secretary who would support the Convenor in the below activities. The WG Secretary may be provided by another National Body.

A WG Secretary is recommended to support the Convenor/Project Leader(s).

When there is no WG Secretary, the Committee Manager shall ensure responsibilities are allocated to the Convenor and Project Leaders.

In most of the situations where there is no WG Secretary, the Committee Manager will support and guide the Convenor and Project Leaders on the ISO/IEC Directives and on project management. In addition to the description in 2.5, the Convenor will take responsibility for document management and meeting preparation, using ISO-IT applications.

2.3 議長

責任：

- ・ 優先順位、市場及び利害関係者の期待を特定し、計画調整に利用できる委員会資源を評価する
- ・ 開発で可能性のある障害を特定すべく、プロジェクトに関する潜在的リスクを評価する（コンセンサス、市場の相違など）
- ・ コンセンサスに到達するように WG 活動を支援する一例、議長が WG 会議に出席し目的や理想像などを想起させ、WG が前進するのを助ける
- ・ 委員会マネジャーと協力し、プロジェクト計画の起草を助ける

能力要件

リーダーシップ適性：

- ・ フィードバック能力
- ・ 他者を動機付ける能力
- ・ 協働し交渉する能力
- ・ 適応能力
- ・ 偏見がないこと
- ・ コミュニケーション能力
- ・ 文化的知性（様々な文化からのエキスパートにどのように対応すべきか知っている）

専門的適性：

- ・ 主題、部門及び市場のニーズを知っている

プロジェクト管理適性：

- ・ 構造化された業務手法
- ・ ネットワーク化／系統的思考法

標準化適性：

- ・ 標準化のプロセスとルールの基礎的知識

委員会管理適性：

- ・ 心が広いこと
- ・ 傾聴力／意見間の調停



2.4 WG 事務局（選択的役割）

WG 事務局の役割は強制ではなく、以下の活動においてコンビーナを支援する WG 事務局を提案することは、コンビーナに確認の上、国代表組織に任されている。WG 事務局は、別の国代表組織によって提供されることもできる。

WG 事務局は、コンビーナ／プロジェクトリーダーを支援することが推奨されている。

WG 事務局がない場合、委員会マネジャーは、責任をコンビーナ及びプロジェクトリーダーに確実に割り当てる。

WG 事務局がない大多数の状況では、委員会マネジャーは ISO/IEC 専門業務用指針及びプロジェクト管理に関して、コンビーナ及びプロジェクトリーダーを支援し指導する。

2.5 の記述に加えて、コンビーナは、ISO-IT アプリケーションを使用して、文書管理及び会議の準備を担当する。

2.4. WG Secretary (optional role)

Responsibilities

- ensure that the draft respects the ISO/IEC drafting rules
- create the basic conditions for effective work (support to Convenor and experts, proactivity and timeliness of actions, with well-prepared WG meetings, i.e. sorting comments to make sure the most critical will be addressed first, etc.)
- advise experts on application of ISO/IEC Directives and official procedures
- prepare WG meetings and their timely follow-up
- prepare documents and manage their distribution to the WG members
- keep track of the project plan: proactively and frequently monitor, measure and control project progress against the project plan to ensure project development within the agreed time frame
- frequent communication with Committee Manager
- assist the Committee Manager in drafting the project plan
- support the Convenor

Capability requirements

Project management competence:

- analytical competence
- communication skills
- problem-solving skills
- self-organization skills
- structured working method
- networked/systematic thinking

WG management competence:

- precise phrasing of discussions and decisions
- be proactive
- open-mindedness
- ability to motivate others
- impartiality

Standardization competence:

- enhanced knowledge of ISO/IEC Directives and processes
- IT savvy (e. g. MS Office, ISO IT Tools)

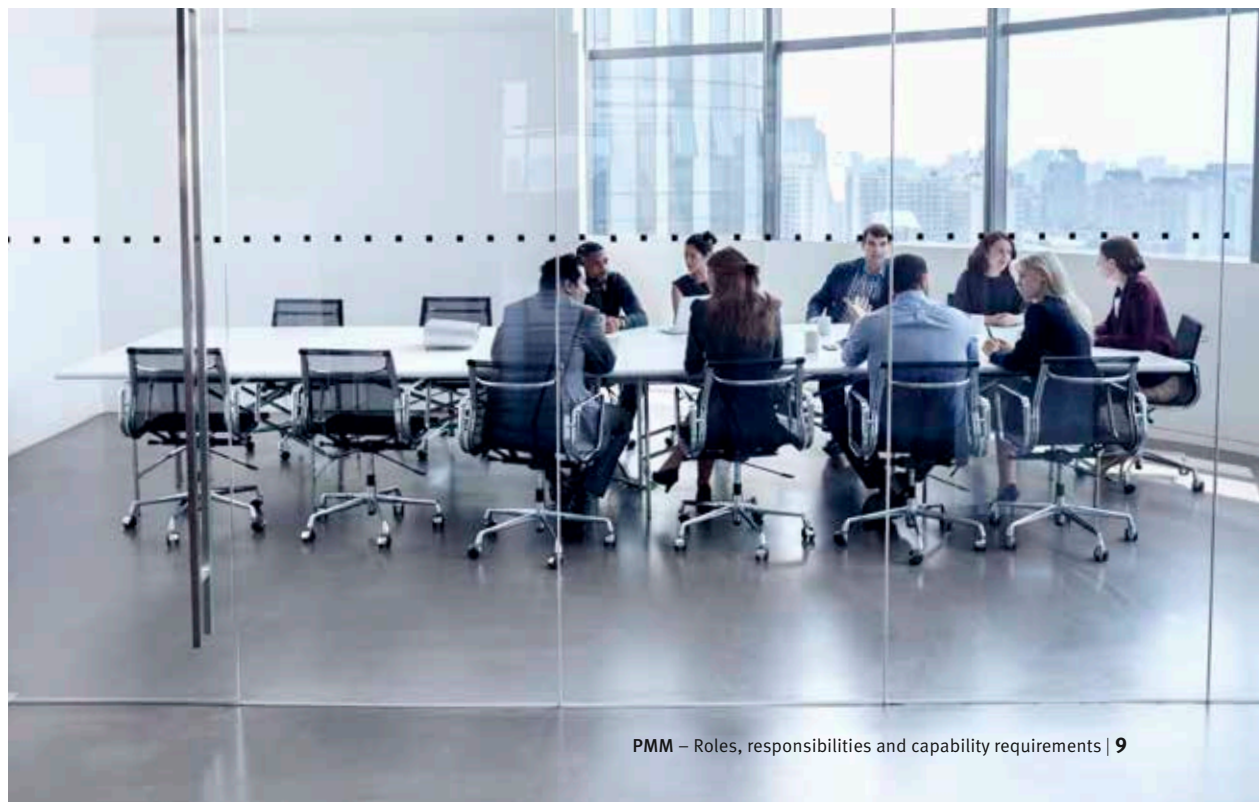
2.5. Convenor

When there is no WG Secretary (see 2.4), the Convenor undertakes the responsibilities of the WG Secretary, or ensures that they are allocated to the Project Leader and the Committee Manager, and that those people have the required capabilities.

Responsibilities

- accountable for the development of the projects
- leads meetings effectively with a view to reaching consensus on the document within the WG

- ensures the projects developed under his/her WG are meeting the agreed plan
- proactively propose solutions and actions to the PL and WG, including WG meetings (physical or WebEx) or consultation by correspondence to progress efficiently on the drafts
- update the Committee Manager on the status of projects
- report to Committee Manager during committee meetings
- draft the project plan in cooperation with the Committee Manager



2.4 WG 事務局（選択的役割）

責任

- 原案が ISO/IEC 文書作成規則を遵守していることを確認する
- 効果的作業のための基本的条件を作成する（コンビーナ及びエキスパートへの支援、行動の先見性と適時性、十分に準備された WG 会議、即ち、最も重要なものが最初に対処されるようにコメントを並べ替えるなど）
- ISO/IEC 専門業務用指針及び公式手続きの適用に関してエキスパートに助言する
- WG 会議の準備とタイムリーなフォローアップ
- 文書を準備し、WG メンバーへの配付を管理する
- プロジェクト計画を把握する：合意されたタイムフレーム内でのプロジェクト開発を確実にするために、プロジェクト計画とのプロジェクト進捗状況を先見的かつ頻繁に監視、測定、管理する
- 委員会マネジャーとの頻繁なコミュニケーション
- 委員会マネジャーがプロジェクト計画原案を作成するのを支援
- コンビーナを支援する

能力要件

分析適性：

- コミュニケーション能力
- 問題解決能力
- 自己組織化能力
- 構造化された業務手法
- ネットワーク化／系統的思考法

WG 管理適性：

- 議論及び決定の正確な表現
- 先見性
- 心が広いこと
- 他者を動機づける能力
- 偏見がないこと

標準化適性：

- ISO/IEC 専門業務用指針及びプロセスに関する相当の知識
- IT に精通していること（例：MS Office、ISO IT ツール）

2.5 コンビーナ

WG 事務局がない場合（2.4 参照）、コンビーナが WG 事務局の責任を担うか、又はプロジェクトリーダーと委員会マネジャーに割り当て、彼らが必要な能力を有していることを確実にする。

責任

- プロジェクトの開発の説明責任
- WG 内の文書についてコンセンサスに達するために会議を効果的にリードする

- WG の下で開発されたプロジェクトが合意された計画に合致することを確実にする
- 解決法及び行動、又は原案に関して効率的に進展するための通信による協議を PL 及び WG、WG 会議（物理的または WebEx）を含む、に先見的に提案する
- プロジェクト状況について委員会マネジャーに更新する
- 委員会会議で委員会マネジャーに報告する
- 委員会マネジャーと協力してプロジェクト計画原案を作成する



2.5. Convenor

Capability requirements

Project management competence :

- structured working method

Technical competence :

- knowledge of technical background

Leadership competence :

- ability to motivate experts to successfully complete the project according to the planned timeframe
- impartiality
- ability to collaborate and negotiate
- adaptability

WG management competence :

- open-mindedness
- communication including listening abilities
- ability to mediate between different opinions



2.6. Project Leader

(could be the same person as the Convenor)

When there is no WG-Secretary (see 2.4), the Project Leader undertakes the responsibilities of the WG Secretary, or ensures that they are allocated to the Convenor and the Committee Manager, and that those people have the required capabilities.

Responsibilities

- leadership of the project team
- lead and drive project work
- ensure that the draft respects the ISO/IEC drafting rules
- draft the project plan in cooperation with the Committee Manager
- keep track of the project plan : proactively and frequently monitor, measure and control project progress against the project plan to ensure project development within the agreed time frame
- support the Convenor
- update WG Convenor on project status
- report to WG meetings

Capability requirements

Project management competence :

- structured working method
- ideally have experience in project work

Technical competence :

- profound knowledge of technical background
- phrasing of technical documents

Leadership competence :

- ideally have experience in leading a project team
- ability to collaborate and negotiate
- adaptability
- open-mindedness
- communication skills
- problem-solving skills



2.5 コンビナー

能力要件

プロジェクト管理適性：

- ・ 構造化された業務手法

専門的能力：

- ・ 専門的背景の知識

リーダーシップ適性：

- ・ 計画されたタイムフレームに沿ってプロジェクトを成功裏に終結するためにエキスパートを動機付けする能力
- ・ 偏見がないこと
- ・ 協働し交渉する能力
- ・ 適応能力

WG 管理能力：

- ・ 心が広いこと
- ・ 傾聴力を含むコミュニケーション
- ・ 様々な意見を調停する能力



2.6 プロジェクトリーダー

(コンビナーと同一人物の場合もある)

WG 事務局（2.4 参照）がないとき、プロジェクトリーダーが WG 事務局の責任を引受けるか、又はコンビナー及び委員会マネージャーに割当てられ、これらの者が必要な能力を有していることを確実にする。

責任

- ・ プロジェクトチームでのリーダーシップ
- ・ プロジェクト業務の先導と駆動
- ・ 原案が ISO/IEC の文書作成規則を尊重するよう確実にする
- ・ 委員会マネージャーに協力してプロジェクト計画原案を作成する
- ・ プロジェクト計画の経過を追う：合意されたタイムフレーム内でのプロジェクト展開が確実にできるようにプロジェクト計画に対して、先取的に頻繁に監視し、計測し、プロジェクトの進捗を制御する
- ・ コンビナーを支援する
- ・ プロジェクトの状況を WG コンビナーに対して更新する
- ・ WG 会議に報告する

能力要件

プロジェクト管理適性：

- ・ 構造化された業務手法
- ・ 理想的にはプロジェクト業務の経験有

専門的適性：

- ・ 専門分野の深い知識
- ・ 専門文書の表現

リーダーシップ適性：

- ・ 理想的にはプロジェクトチームを率いた経験有
- ・ 協働し交渉する能力
- ・ 適応能力
- ・ 心が広いこと
- ・ コミュニケーション力
- ・ 問題解決力



2.7. ISO Technical Programme Manager (ISO TPM)

The TPM is not part of the competence matrix since he/she is not appointed by the members but by ISO/CS. Nevertheless, since the TPM plays an important role in project management, his/her responsibilities are part of this document.

Responsibilities

- assist and advise the Committee Manager, Chair, Convenor and Project Leader(s) (e. g. understanding and applying the ISO/IEC Directives and official procedures)
- track project portfolios of several committees/subject areas
- remind the Committee Manager of deadlines and milestones
- inform the Committee Manager, Chair, Convenor and Project Leader(s) of changes to processes and to the ISO/IEC Directives
- facilitate communication between the committee and ISO/CS

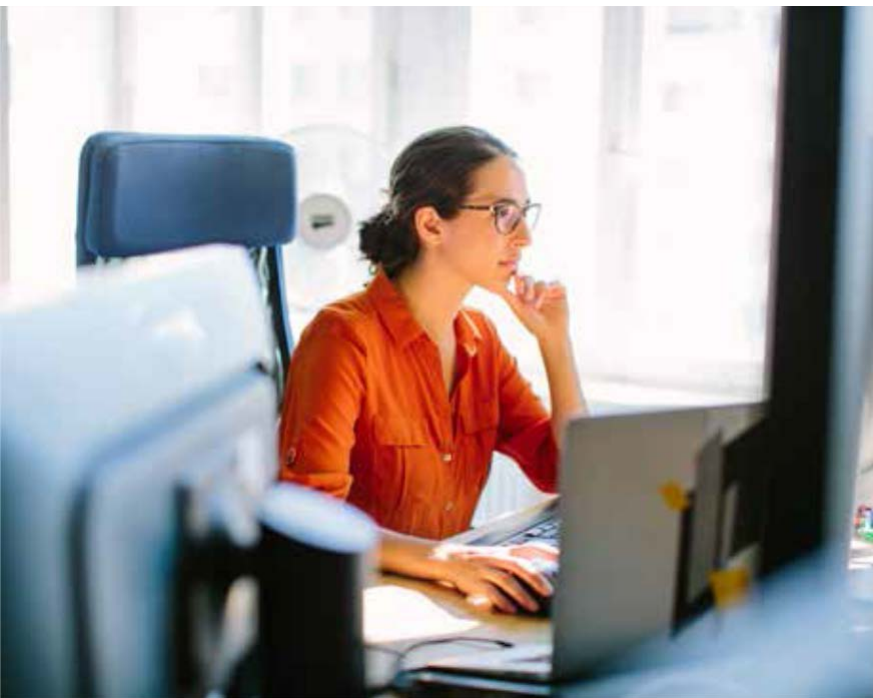


2.7 ISO テクニカルプログラムマネジャー（ISO TPM）

TPMは、会員ではなく ISO/CS によって任命されるので、適性配列の一部ではない。しかしながら、プロジェクト管理の中で重要な役割を果たすので、その責任は本文書の一部となる。

責任

- 委員会マネジャー、議長、コンビーナ及びプロジェクトリーダーを支援し助言する（例、ISO/IEC 専門業務指針及び正式手続きの理解と適用）
- 幾つかの委員会／主題領域のプロジェクトポートフォリオの経過を追う
- 委員会マネジャーに期限及びマイルストーンを督促する
- 委員会マネジャー、議長、コンビーナ及びプロジェクトリーダーにプロセス及び ISO/IEC 専門業務用指針の変更を通知する
- 委員会と ISO/CS の間のコミュニケーションを促進する



About ISO

ISO (International Organization for Standardization) is an independent, non-governmental organization with a membership of 162* national standards bodies.

Through its members, ISO brings together experts to share knowledge and develop voluntary, consensus-based, market-relevant International Standards that support innovation and provide solutions to global challenges.

ISO has published more than 22 000* International Standards and related documents, covering almost every industry, from technology to food safety, to agriculture and healthcare.

*January 2018

International Organization for Standardization

ISO Central Secretariat
Ch. de Blandonnet 8
Case Postale 401
CH – 1214 Vernier, Geneva
Switzerland

iso.org

© ISO, 2018
All rights reserved

ISBN 978-92-67-10786-8

ISO について

ISO（国際標準化機構）は独立した非政府間の機関で、162 か国*の国家標準機関が加盟している。

それらの国代表組織を通して、ISO はエキスパートを集結し、知識を共有し、イノベーションを支援し世界的課題の解決策をもたらす、自発的でコンセンサスに基づく市場適合性のある国際規格を開発している。

ISO は、あらゆる産業分野、技術から食品安全、農業、健康管理に至るまで、22000*を超える国際規格及び関連文書を発行している。

* 2018 年 1 月現在

国際標準化機構 International Organization for Standardization

ISO Central Secretariat
Ch. De Blandonnet 8
Case Postale 401
CH-1214 Vernier, Geneva
Switzerland

iso.org

©ISO, 2018
All rights reserved
ISBN 978-92-67-10787-5
©ISO/JSA 2018