

Project Management Methodology

経済産業省

産業技術環境局 基準認証経済連携室長

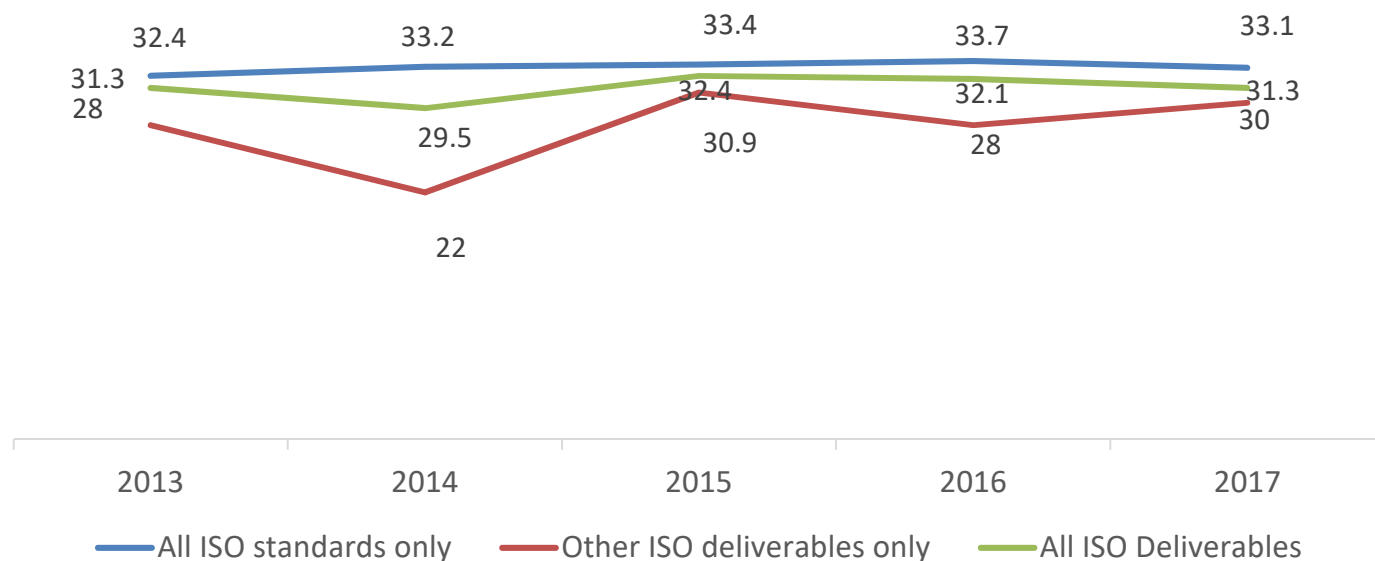
松本満男

平成30年7月17日

0. 現状認識：平均規格開発期間

Average processing time in months to develop ISO deliverables

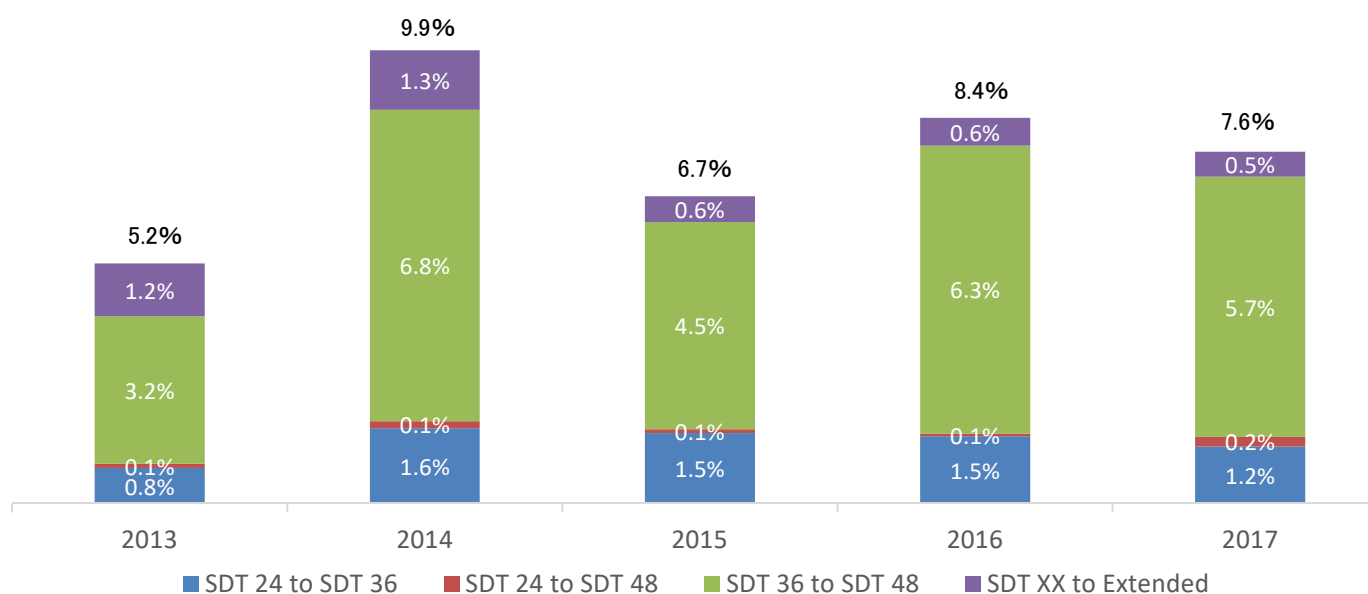
	2013	2014	2015	2016	2017
ISO Standards only	956	986	1203	1117	1274
All ISO Deliverables	1103	1468	1505	1381	1578
Average time of development (in months)					
All ISO standards only	32.4	33.2	33.4	33.7	33.1
Other ISO deliverables only (includes revision)	28	22	30.9	28	30
All ISO Deliverables	31.3	29.5	32.4	32.1	31.3



0. 現状認識：目標期日の達成状況

Changes of Standards development tracks for active work items and publications 2013-2017

Number of active work items and ISO deliverables	SDT 24 to SDT 36	SDT 24 to SDT 36	SDT 36 to SDT 48	Number of Timeframes changes (% of total active Wis)	Number of extension granted (% of total active Wis)	Total	Active work items	%
2013	35	4	145	184 (4.1%)	52 (1.2%)	236	4,518	5.2%
2014	77	7	318	402 (8.6%)	61 (1.3%)	463	4,696	9.9%
2015	73	4	215	292 (6.1%)	27 (0.6%)	319	4,771	6.7%
2016	73	3	313	389 (7.8%)	30 (0.6%)	419	4,997	8.4%
2017	59	10	269	338 (7.1%)	26 (0.5%)	364	4,757	7.6%



1. プロジェクトマネジメントの目的

- 目的 1 : 標準化活動に従事する専門家の資源を有効活用すること。

Project management helps to effectively use the resources (time and money) of the voluntary experts committee to participate in standardization projects.

- 目的 2 : ①市場ニーズに即しており、②高品質で、妥当な技術内容を有し、③利害関係者の合意に基づいた、規格開発を支援すること。

Project management is a tool which aims to support the overall objectives of standardization:

- *The development of market relevant standards*
- *With high quality, valid technical content and*
- *Which represent consensus of the participating stakeholders*

- 目的 3 : 時宜にかなった規格開発を促進すること。

Project management facilitates timely development of standards.

1. プロジェクトマネジメントの目的

You can watch the video on Youtube,

<https://www.youtube.com/watch?v=TyfDBIQEm8c&feature=youtu.be>

or on Livelink

<https://isotc.iso.org/livelink/livelink/open/19798430>

2. 検討の経緯

- 2017年2月：TMBのもとにタスクフォース（Task Force on Project management）を設置し、検討を開始。
 - 目的：①専門委員会における文化の変化を促進すること
 - ②規格開発においてタイムラインを意識すること
 - ③変化を可能とするツール及びガイダンスを委員会のリーダーに提供すること
 - ④ベストプラクティスの共有等を通じてIECと連携し続けること
- 2018年2月：TMBがタスクフォースの推奨事項を承認（後述）。
 - ガイダンス文書の発行。
 - アドバイザリーグループ（①執行・普及、②キャパシティビルディング）の設置。

3. タスクフォースの推奨事項

- 推奨事項 1 : ガイダンス文書の発行 (後述)
 - ① Project Management Methodology in the ISO environment
 - ② Project Management Methodology – Roles, responsibilities and capability requirements
- 推奨事項 2 : 実行計画の遂行 (後述)
- 推奨事項 3 : KPIの設定
 - ① 目標期日どおり発行された規格の割合
 - ② 迅速型規格開発トラックの活用数増加
- 推奨事項 4 : ISO Projectの改善
 - ① モニタリング機能 (アラート等) の強化
 - ② 関連情報 (委員会決議・目標期日・ドラフト・コメント等) の一元化
 - ③ マネジメント支援 (計画ツール・to doリスト・定期的なリマインド機能) の提供
 - ④ 資料 (Form) 作成の自動化

4. ガイダンス文書の内容

- Project Management Methodology in the ISO environment
→ プロジェクトの段階ごとに、①誰が（Who）、②何を（What）、③どのように（How）、④いつ（When）、⑤何のために（Result）活動すべきかを記載。
- Project Management Methodology – Roles, responsibilities and capability requirements
→ 各役割（幹事・議長・WGコンビナー等）において、①果たすべき責任、②求められる能力要件を記載。

Committee Manager
= Secretary



4. ガイダンス文書の内容

X=Responsible
C=Cooperation

	Task	Stage								
		NP	Drafting, DIS & preparation of final text			Pub.	Continuous process			
Role	Proposer	Proposal	Draft project plan	Detailed project plan	Developing the project	Controlling	Lesson learned	Portfolio management	Project management	Committee management
	Proposer	X	X							
	Committee Manager	C	C	X		X	X	X	X	X
	Project Leader / Convenor; Chair	C	C	C	X	C	C	C	C	C
	Committee and/or WG				C		C	C	C	C
	ISO TPM	Provides support and guidance at all stages and for each role								

4. ガイダンス文書の内容

2. Preparation of the proposal

Who	Proposer and Committee Manager
What	Define the project (scope and deliverable, justification of the need, time frame, milestones, stakeholders and coordination aspects etc.)
How	<ul style="list-style-type: none">• The proposer provides the Committee Manager with a draft proposal: scope, deliverable, justification of the need, stakeholders and coordination aspects, rough milestones (when is the draft and/or standard needed)• The Committee Manager checks the content of the draft proposal• The Committee Manager and the proposer prepare the final proposal for circulation within the committee (with the contribution of the Project Leader; Chair, WG Secretary/Convenor if available)• The Committee Manager and the proposer perform a risk assessment to identify potential problems in advance from the discussion the Committee Manager proposes an appropriate development track (based on market needs), key milestones and the proposed date of the first meeting (and the number of anticipated face to face meetings)
When	Prior circulation of the NP within the committee
Result	Form4 or a revision resolution

4. ガイダンス文書の内容

3.2. Developing a draft project plan

Who	Committee Manager and Project Leader
What	<ul style="list-style-type: none">• Rough planning• Define key milestones, date for kick-off meeting, rough meeting schedule• Consider possible/obvious risks impacting the development of the project• Get commitment from experts
How	<ul style="list-style-type: none">• Set milestones in accordance with market needs and expectations as well as the ISO/IEC directives• Consider the workload of the committee, its priorities or strategic objectives (SBP), and the availability of the Project Leader and experts• The Committee Manager and the Project Leader perform a risk assessment to identify potential problems in advance• Set a date for the kick-off meeting• Fix a rough meeting schedule and identifying the number of anticipated face to face meetings• State in the NP ballot/Form 4 that approval of the ballot means commitment to the proposed project plan
When	Prior to circulation of the NP within the committee
Result	<ul style="list-style-type: none">• Draft project plan• Commitment of the experts to the draft project plan• Comments from committee on the plan

4. ガイダンス文書の内容

3.3. Developing a detailed project plan

Who	Committee Manager and Project Leader
What	<ul style="list-style-type: none">• Detailed planning• Refine the time frame• Keep record of responsibilities within the project/project team
How	<ul style="list-style-type: none">• Consider and update if necessary the anticipated potential problems• The key milestones defined in the draft project plan are reviewed and updated if necessary• Consider the workload of the experts according to the active projects and their availability• Additional dates are agreed with the Project Leader• Key responsibilities within the WG/project team are agreed to ensure a straightforward work approach• Review the project plan at WG meetings• Change to the plan or to the project may need an approval from the committee depending the nature of the change
When	<ul style="list-style-type: none">• During the 1st WG meeting• Updating is a continuous process throughout all development stages
Result	Detailed project plan registered in ISO Projects

4. ガイダンス文書の内容

5. Controlling

Who	Committee Manager, Project leader, Convenor and WG Secretary
What	Continuously measure and control project progress against the project plan to ensure project development within the agreed time frame
How	<ul style="list-style-type: none">• The project plan serves as basis for the controlling process• Continuous exchange between Committee Manager and Project Leader• Project plan and target dates shall be kept under continuous review (e. g. at meetings or in the Secretariat report) and shall be updated accordingly in ISO Project application• Take or initiate preventive and/or corrective actions after consultation with the Project Leader and the committee members if necessary (e. g. skip stages, change target dates)• Keep the overall workload of the committee in mind = frequently review the committee portfolio
When	During the entire development time and frequently for the portfolio overview
Result	A high quality, relevant document is developed according to the project plan, plan updates (or change request to committee i.e. deliverable, scope, etc.)

4. ガイダンス文書の内容

7. Portfolio management

Who	Committee Manager
What	Continuously and frequently monitor, measure and control portfolio progress and status to support realistic planning and to ensure project development within the agreed time frame
How	<ul style="list-style-type: none">• All active projects are reviewed in a single portfolio for a global overview• Continuous exchange between Committee Manager, Project Leader and the committee• Portfolio shall be kept under continuous review to improve reactivity with early deviation identification• Control the availability of resources, and take preventive and/or corrective actions after consultation with the Chair and Convenor in the framework of the Strategic Business Plan and approval by the committee if necessary• Triggers more detailed analysis and controlling of a project if necessary, proposing actions considering the interrelated constraints
When	During the proposal phase for any new project or revision, and at least once a month or more frequently depending on the situation of the portfolio
Result	Realistic planning such as starting a project when resources are available (priorities) and better spreading the workload over time reducing peak constraints

4. ガイダンス文書の内容

Core capabilities for each role

Capability		Project management	Committee management	Standardization competence	Technical competence	Leadership competence
Role	Committee Manager	+++	+++	+++	0	++
	WG-Secretary	++	++	++	0	0
	Chair	+	+	+	++	+++
	Convenor	++	+	0	++	+++
	Project Leader	++	0	0	+++	++

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

4. ガイダンス文書の内容：委員会マネジャーの責任と能力要件

責任：

- 委員会のプロジェクトポートフォリオを管理する
manage the project portfolio of the committee
- 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
monitor workload of the assigned committee, if needed, in cooperation with the Chairperson, propose to the Committee priorities for work items
- 委員会に業務項目の優先順位を提案する
propose priorities for work items to the committee
- 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
check content of NP form (clarity, comprehension, completeness, etc.) and if needed, discuss with the Proposer before launching the NP ballot
- 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
draft the project plan (in cooperation with Proposer, Chair, Project Leader/Convenor)

4. ガイダンス文書の内容：委員会マネジャーの責任と能力要件

- 有効な業務のための基礎的な条件及び構造を作成する

create basic conditions and structures for effective work

- 議長と協力し、関連するワーキンググループ（場合によっては新設する）への作業項目の割当を提案をする

propose, in cooperation with the Chair, to assign work items to the relevant Working Group (possibly to be created)

- 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、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）

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)

- ISO/IEC専門業務用指針及び公式手続の適用に関してエキスパートに助言する

advise experts on application of ISO /IEC Directives and official procedures

4. ガイダンス文書の内容：委員会マネジャーの責任と能力要件

- 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
proactively and frequently monitor, measure and control project progress against the project plan (for whole committee portfolio)
- 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
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
- 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
prepare committee meetings and ensure timely implementation of the meeting outcomes
- 委員会文書を作成し管理する
prepare and manage committee documents
- 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
support the Chair (and as appropriate the Convenor and/or the Project Leader)

4. ガイダンス文書の内容：委員会マネジャーの責任と能力要件

能力要件：

プロジェクト管理適性：

- 解析的な適性
analytical competence
- コミュニケーション能力
communication skills
- 問題解決能力
problem-solving skills
- 自己組織化能力
self-organization skills
- 構造化された業務手法
structured working method
- ネットワーク化／系統的思考法
networked/systematic thinking

委員会管理適性：

- 議論及び決定での正確な言葉使い
precise phrasing of discussions
and decisions
- 専門的素養（専門的議論について行き、
理解し、学ぶ能力）
technical literacy (ability to
follow, understand and learn
from technical discussions)
- 先見性
be proactive
- 心が広いこと
open-mindedness
- 他者を動機付ける能力
ability to motivate others

4. ガイダンス文書の内容：委員会マネジャーの責任と能力要件

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
substantial knowledge of ISO /IEC Directives and processes
- ITを心得ていること（例、MSオフィス、ISO ITツール）
IT savvy (e. g. MS Office, ISO IT- Tools)

リーダーシップ適性：

- 偏見がないこと
impartiality
- 文化的理解力（例、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を知っている）
cultural intelligence (e.g. knowing how to address experts from different cultures)

4. ガイダンス文書の内容：議長の責任と能力要件

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
identify priorities, market and stakeholders' expectations and assess the committee's available resources for planning coordination
- 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）
assess the potential risks related to a project, helping identify potential obstacles to its development (consensus, market divergences etc.)
- コンセンサスに到達するようにWG活動を支援する – 例、議長がWG会議に出席し目的やビジョンなどを想起させ、WGが前進するのを助ける
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
- 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
assist with drafting the project plan in cooperation with the Committee Manager

4. ガイダンス文書の内容：議長の責任と能力要件

能力要件：

リーダーシップ適性：

- フィードバック能力
feedback skills
- 他者を動機付ける能力
ability to motivate others
- 協働し交渉する能力
ability to collaborate and negotiate
- 適応能力
adaptability
- 偏見がないこと
impartiality
- コミュニケーション能力
communication skills
- 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るべきか知っている）
cultural intelligence (e.g. knowing how to address experts from different cultures)

専門的適性：

- 主題、部門及び市場のニーズを知っている
know the subject, the sector and market needs

4. ガイダンス文書の内容：議長の責任と能力要件

プロジェクト管理適性：

- 構造化された業務手法
structured working method
- ネットワーク化／系統的思考法
networked/systematic thinking

標準化適性：

- 標準化のプロセスとルールに関する基礎的知識
basic knowledge of standardization processes and rules

委員会管理適性：

- 心が広いこと
open-mindedness
- 傾聴力／意見間の調停
listening ability/ mediate between opinions

5. 今後の予定

- 2018年6月：2つのアドバイザリーグループの設置を承認。
 - ① Implementation / change management advisory group
 - コミュニケーションの発信や、ベストプラクティス及びフィードバックの共有を通じて、委員会マネジャー及び委員会が変化に適応しやすい環境を強化すること。
 - ② Project Management Capacity Building Advisory Group
 - 委員会の中心的役割を担う専門家向けにオンラインテストを含むe-learning等のトレーニングツールを検討・評価・開発すること。
- ～2019年末：TMBタスクフォースにおいて継続的にプロジェクトマネジメントの実現を促進。

(参考) ガイダンス掲載場所

- ISOTC Server (eCommittees)

ISO Standards Development > ISOTC home > Getting started toolkits ...
> TF 11 Project Management

<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=19587784&objAction=browse&viewType=1>

- 日本規格協会ホームページ

ホーム > 規格開発 > 国際標準化支援 > ISO/IECの規定・政策等 > アーカイブ

- ① ISO環境でのプロジェクト管理手法（英和対訳）

(Project Management Methodology in the ISO environment)

https://www.jsa.or.jp/datas/media/10000/md_3378.pdf

- ② プロジェクト管理手法 役割、責任及び能力要件（英和対訳）

(PMM, responsibilities and capability requirements)

https://www.jsa.or.jp/datas/media/10000/md_3530.pdf

御清聴ありがとうございました

経済産業省～「標準化・認証」の紹介ページ

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun/kijyun/index.html>

日本工業標準調査会ホームページ

<http://www.jisc.go.jp/>