

6章 プロジェクトの実施

プロジェクトの計画ができあがると、いよいよ実施段階に入ります。6章では、プロジェクトの実施段階において JICA プロジェクト担当者がなうマネジメント上の役割について、基本的な考え方とツールを紹介します。なお、繰り返しますが、プロジェクトは計画、実施、評価と一方向に流れるものではありません。常にこれら3つの段階を行きつ戻りつしながら、大きなプロジェクト・サイクルのなかで小さなプロジェクト・サイクルを回していくのがプロジェクト・マネジメントです。

6-1 ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー (WBS)

プロジェクト実施管理の基本文書には PDM があります。ただし、PDM はあくまでも計画の概要表であり、プロジェクト実施管理の直接的なツールではありません。したがって、プロジェクト実施段階では、PDM 以外に活動計画表 (Plan of Operation: PO) を作成するか、スケジュール管理、コスト管理、人員管理などといった個別の実施計画文書を作成することになります。しかしながら、これらの PDM、PO、実施計画文書のみでは、実際のプロジェクト運営管理が困難であることが課題となっていました。

プロジェクト実施管理のためのツールにはさまざまなものがあり、どのようなツールをどのように活用するかは、基本的に JICA プロジェクト担当者と現場のプロジェクトチームの裁量にまかされます。ここでは、すべてのプロジェクト・マネジメントの核として、WBS (Work Breakdown Structure) の作成を推奨します。

WBS は、プロジェクト目標を達成するために必要なすべての成果と活動を詳細にブレイクダウンしたものです。(WBS の詳細は「参考資料 6 実施管理のツール」を参照のこと。)

なお、表 6-1 および図 6-1 に示すとおり、WBS の表し方には一覧表型と系図型の 2 通りあります。スケジュール管理を含めたプロジェクトの運営管理のためには、一覧表型の詳細工程表を作成する必要があります。一方、情報の視覚化という点からは、系図型のほうが見やすく、また作りやすいという利点がありますが、系図が大きくなって文書として扱いづらいという欠点があります。

詳細工程を示す一覧表型の WBS は、PDM、PO、実施計画書類のみでは実際のプロジェクト運営管理が困難であるという問題点を改善するためのものです。また、現在、実施計画書に添付している工程表の精度を向上させるためにも、一覧表型の WBS の作成は有効であると思われます。



WBS 導入の利点

- もれや重複の少ない成果、活動の洗い出しができる。
- マネジメントが活動のひとつの柱として明確に位置づけられる。
- スケジュール、コスト、人員、リスク等の管理に共通の基盤を提供できる。
- すべてのプロジェクト・マネジメントの核であるため、より高度なマネジメントへの移行を図る際の架け橋となりうる。
- プロジェクト・スコープ²⁷が明確化される。WBSに記された活動はプロジェクトが実行しなければならない活動であり、記されていない活動はプロジェクトの仕事ではない。
- 最新のWBSを各関係者が常に手元に持つことにより、プロジェクト・スコープに関する理解が統一される。
- WBSの活動、成果のそれぞれに実施担当者名および責任者名を記入し、それをC/Pなどと共有することにより、役割分担、責任分担の明確化を図ることができる。

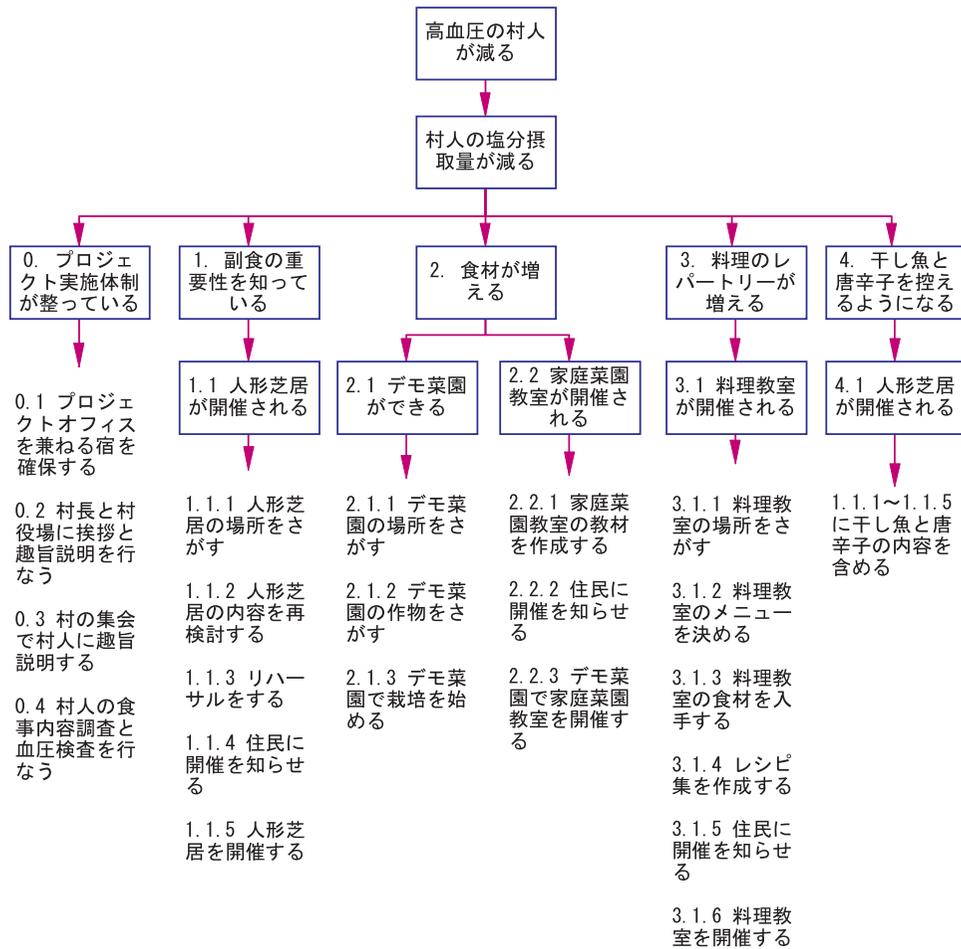


表 6-1 一覧表型 WBS

成 果		活 動
0. プロジェクト実施体制が整っている		0.1 プロジェクトオフィスを兼ねる宿を確保する
		0.2 村長と村役場に挨拶と趣旨説明を行なう
		0.3 村の集会で村人に趣旨説明する
		0.4 村人の食事内容調査と血圧検査を行なう
1. 村人が副食の重要性を知っている	1.1 人形芝居が開催される	1.1.1 人形芝居の場所をさがす
		1.1.2 人形芝居の内容を再検討する
		1.1.3 リハーサルをする
		1.1.4 住民に開催を知らせる
		1.1.5 人形芝居を開催する
2. 食材が増える	2.1 デモ菜園ができる	2.1.1 デモ菜園の場所をさがす
		2.1.2 デモ菜園の作物をさがす
		2.1.3 デモ菜園で栽培を始める
	2.2 家庭菜園教室が開催される	2.2.1 家庭菜園教室の教材を作成する
		2.2.2 住民に開催を知らせる
		2.2.3 デモ菜園で家庭菜園教室を開催する

²⁷ プロジェクト・スコープとは、プロジェクトが生み出すべき、特定の機能や品質を持った製品やサービスと、それらを生み出すために実行しなければならない作業のことをいいます。PDMの用語でいえば、上位目標、プロジェクト目標、アウトプット、活動です。

図 6-1 系図型 WBS



6-2 WBS をもとにした PO の作成

「WBS 導入の利点」として、WBS は「すべてのプロジェクト・マネジメントの核」であり、「スケジュール、コスト、人員、リスク等の管理に共通の基盤を提供できる」と書きました。これは、計画はすべて見積もりを必要とする作業であり²⁸、見積もりを行なうためにはプロジェクトが生み出す成果物とそれを生み出すための活動が詳細化されていなければならない、その詳細化を WBS が担っている、ということの意味しています。つまり、WBS がなければ、信頼できる計画は立てられないということです。WBS あるいはそれに代わる活動の詳細化を行なうことなく計画されているとすれば、それは、単なる当て推量で計画されている可能性が高いといえます。

また、実際のプロジェクトの実施にあたっては、プロジェクト実施者である専門家は PDM や PO のみで適切な活動を行なうことは困難であり、一覧表型の WBS を活用することとなります。

スケジュール、コスト、人員の見積もりは、一覧表型 WBS をもちいて、ブレークダウンされた個々の活動ごとに、必要な項目を割り振って行ないます。詳細は「参考資料6 プロジェクト実施管理のツール」で解説しますが、おおよその流れは以下のとおりです。

(1) 人員の見積もり

一覧表型の WBS を作成したら、そこに示された個々の活動に関して、誰が、どういう資機材を使って作業をするかを追記します。はじめに人員と資機材を洗い出すのは、誰が何を使って作業をするかによって各作業に要する時間が変わってくるからです。

²⁸ スケジュール、コスト、人員の計画は、それぞれ、必要時間の見積もり、必要経費の見積もり、必要人員の見積もりをもとに立てられるものです。リスク管理は見積もりを行ないませんが、WBS で詳細化された成果物や活動ごとにリスクを洗い出すため、リスク管理においても WBS が根拠になります。

表6-2 人員の見積もり（一覧表型 WBS）

成果		ワークパッケージ	責任者	作業員	資機材
0. プロジェクト実施体制が整っている		0.1 プロジェクトオフィスを兼ねる宿を確保する	山本	山本、伊藤、渡辺	—
		0.2 村長と村役場に挨拶と趣旨説明を行なう	〃	全員	趣意書(現地語)
		0.3 村の集会で村人に趣旨説明する	〃	全員	趣意書(現地語)
		0.4 村人の食事内容調査と血圧検査を行なう	〃	全員	調査票、血圧計
1. 村人が副食の重要性を知っている	1.1 人形芝居が開催される	1.1.1 人形芝居の場所をさがす	佐藤	佐藤、鈴木、高橋	—
		1.1.2 人形芝居の内容を再検討する	〃	全員	裁縫道具
		1.1.3 リハーサルをする	〃	全員	人形他一式
		1.1.4 住民に開催を知らせる	〃	佐藤、鈴木、高橋	ビラ(現地語)
		1.1.5 人形芝居を開催する	〃	全員	人形他一式

(2、3、4は省略)

(2) スケジュールの見積もり

誰が何を使って個々の作業を行なうかが決まったら、次に、個々の作業の所要期間を見積もり、作業の順序（先行作業）を決め、それらを先ほどの一覧表型 WBS に追記します。

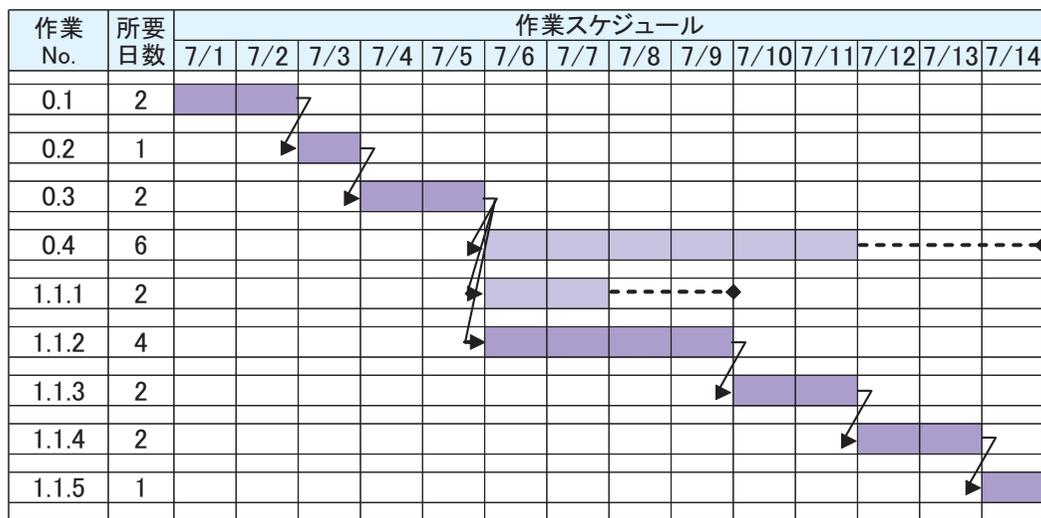
表6-3 スケジュールの見積もり（一覧表型 WBS）

成果		ワークパッケージ	責任者	作業員	工数(人日)	所要期間(日)	先行作業
0. プロジェクト実施体制が整っている		0.1 プロジェクトオフィスを兼ねる宿を確保する	山本	山本、伊藤、渡辺	2	2	Start
		0.2 村長と村役場に挨拶と趣旨説明を行なう	〃	全員	1	1	0.1
		0.3 村の集会で村人に趣旨説明する	〃	全員	2	2	0.2
		0.4 村人の食事内容調査と血圧検査を行なう	〃	全員	18	6	0.3
1. 村人が副食の重要性を知っている	1.1 人形芝居が開催される	1.1.1 人形芝居の場所をさがす	佐藤	佐藤、鈴木、高橋	2	2	0.3
		1.1.2 人形芝居の内容を再検討する	〃	全員	4	4	0.3
		1.1.3 リハーサルをする	〃	全員	2	2	1.1.1 1.1.2
		1.1.4 住民に開催を知らせる	〃	佐藤、鈴木、高橋	5	2	1.1.3
		1.1.5 人形芝居を開催する	〃	全員	1	1	1.1.4

(2、3、4は省略)

各作業の所要期間と前後関係が整理されたら、それらをもとにスケジュールを作成します。

表 6-4 スケジュール・バーチャート



(2、3、4は省略)

(3) コストの見積もり

コストに関しても、同様に、一覧表型 WBS を用いて、個々の作業ごとに必要なコストを見積もり、それらを集計して成果ごとの予算を算出します。

表 6-5 コストの見積もり (一覧表型 WBS)

成果	ワークパッケージ	責任者	作業員	所要期間 (日)	資機材	経費 (千円)	
0. プロジェクト実施体制が整っている	0.1 プロジェクトオフィスを兼ねる宿を確保する	山本	山本、伊藤、渡辺	2	—	800	
	0.2 村長と村役場に挨拶と趣旨説明を行なう	〃	全員	1	趣意書 (現地語)	10	
	0.3 村の集会で村人に趣旨説明する	〃	全員	2	趣意書 (現地語)	2	
	0.4 村人の食事内容調査と血圧検査を行なう	〃	全員	6	調査票、血圧計	35	
1. 村人が副食の重要性を知っている	1.1 人形芝居が開催される	1.1.1 人形芝居の場所をさがす	佐藤	佐藤、鈴木、高橋	2	—	20
		1.1.2 人形芝居の内容を再検討する	〃	全員	4	裁縫道具	0
		1.1.3 リハーサルをする	〃	全員	2	人形他一式	0
		1.1.4 住民に開催を知らせる	〃	佐藤、鈴木、高橋	2	ビラ (現地語)	2
		1.1.5 人形芝居を開催する	〃	全員	1	人形他一式	30

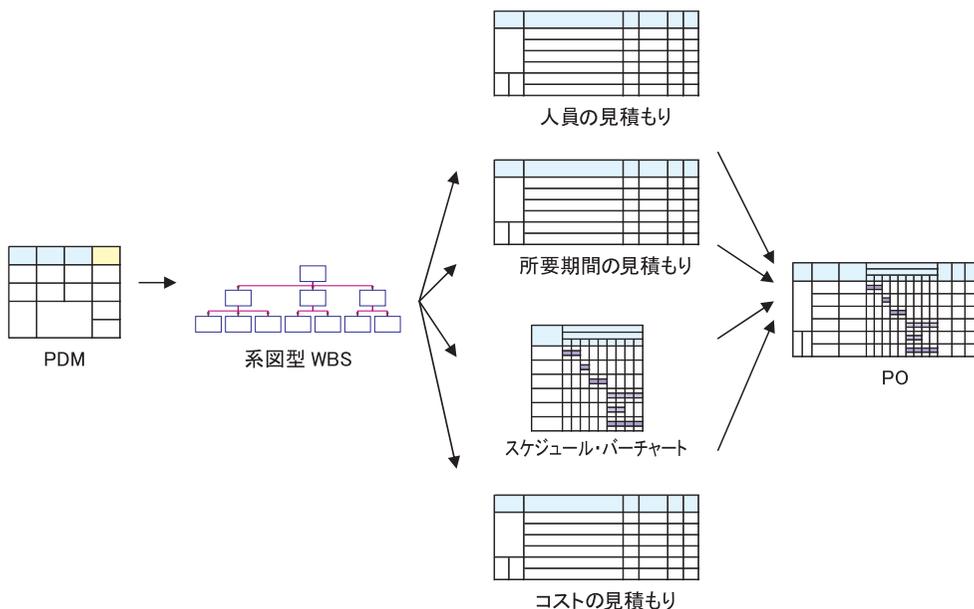
これらスケジュール、コスト、人員に関する計画文書は別個のものとして独立してもちいることもできます。しかし、プロジェクト実施管理情報の統合という意味では、これらをひとつの文書にまとめ、関係者で共有することが望ましいでしょう。幸いにして、JICAでは、これらの要素をひとつにまとめたPOを作成してきた経験があります。そこで、WBSをもちいてより信頼度の高い計画見積もりを行い、その結果をPOにまとめ、POを関係者間で共有することを推奨します。そうすることによって、プロジェクトの実施管理情報が統合・一元化され、一貫性をもった管理が可能になるでしょう。

表6-6 活動計画表 (PO)

成果	活動	期待される結果	Time Schedule												責任者	活動実施者	資機材	経費(千円)	備考			
			7月																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14						
0.プロジェクト実施体制が整っている	0.1 プロジェクトオフィスを兼ねる宿を確保する	プロジェクトオフィス、宿	■														山本	山本伊藤渡辺	-	800		
	0.2 村長と村役場に挨拶と趣旨説明を行う	村長と村役場のプロジェクトに対する理解		■													"	全員	趣意書(現地語)	10		
	0.3 村の集会で村人に趣旨説明する	村人のプロジェクトに対する理解			■												"	全員	趣意書(現地語)	2		
	0.4 村人の食事内容調査と血圧検査を行う	食事内容調査報告書、血圧検査報告書					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	"	全員	調査票 血圧計	35		
1. 村人が副食の重要性を知っている	1.1 人形芝居が開催される	1.1.1 人形芝居の場所をさがす	人形芝居会場					■	■	■	■	■	■	■	■	■	佐藤	佐藤鈴木高橋	-	20		
		1.1.2 人形芝居の内容を再検討する	人形芝居台本					■	■	■	■	■	■	■	■	■	"	全員	裁縫道具	0		
		1.1.3 リハーサルをする	リハーサル									■	■	■	■	■	"	全員	人形他一式	0		
		1.1.4 住民に開催を知らせる	開催通知													■	■	"	佐藤鈴木高橋	ピラ(現地語)	2	
		1.1.5 人形芝居を開催する	人形芝居														■	"	全員	人形他一式	30	

(2、3、4は省略)

図 6-2 WBS をもとにした PO の作成



6-3 プロジェクト実施体制管理

プロジェクト実施段階における JICA プロジェクト担当者の重要な役割のひとつは、プロジェクト内外を含む大きな意味での実施体制の維持管理です。そして、このプロジェクト実施体制管理はコミュニケーション管理によってなされます。

現場におけるコミュニケーション管理の一義的な責任者は、現場に常駐しているプロジェクトマネジャー（相手国側）ないしはチーフアドバイザー（日本側）です。しかし、JICA 現地事務所や JICA 本部、相手国側の上部組織や他ドナーなどといった、非常に広範な関係者が関わっている援助プロジェクトでは、現場のコミュニケーション管理だけでは十分ではありません。そのため、現場を超えたプロジェクト内外の広範な関係者のコミュニケーションの窓口および調整役が必要です。この役割を誰が果たすのかは、プロジェクトの置かれた状況によって異なりますが、在外事務所のプロジェクト担当者は、プロジェクトチーム、先方政府関係者、他ドナー、本部関係者間の円滑なコミュニケーションを確保する上で、重要な役割を果たすものと思われます。

6-3-1 コミュニケーション管理

(1) コミュニケーション管理の考え方

1. 計画されたコミュニケーションが必要である

ただ漫然と慣例にしたがって定期報告を流しているようなコミュニケーション



ンでは、情報を受け取る側は、重要な情報とそうでない情報の区別もつかなくなり、やがて流れてくる情報に注意を払わなくなります。誰が、いつ、何のためにどのような情報を必要としているのかといった、情報の背景に関する要求を明らかにし、計画的、体系的にコミュニケーションをとっていくことが必要です。

2. コミュニケーション管理の核は報告書と会議である

計画的、体系的なコミュニケーションは、報告書（レポーティング）と会議（ミーティング）によってなされます。したがって、誰が、いつ、どのような情報を必要としているのかを意識した報告書と会議を計画する必要があります。

3. 個人間のコミュニケーションも大切

とはいえ、体系化されない個人間のコミュニケーションも大切です。現場を歩き回って、自分の目で見て、自分の耳で聞いてマネジメントをする MBWA（Management by Walking Around）も、忘れてはならない重要なマネジメントの手段です。特に、解決すべき重要課題があるときは、直接、口頭で話し合うことが必須です。

4. コミュニケーション・コストを見積もる

会議の開催、参加、情報収集など、コミュニケーションは結構、高くつくものです。しかし、コミュニケーションの失敗はそれ以上に高くつきます。これは、JICA プロジェクト担当者よりも、プロジェクトチームにとって重要なことかもしれませんが、コミュニケーションにかかるコストを見積もり、プロジェクト予算に組み込んでおくことが必要です。

(2) コミュニケーション計画

コミュニケーション管理の基本として、プロジェクトの開始当初にコミュニケーション計画を立てることを推奨します。JCC メンバーを含めたプロジェクト関係者と協議のうえ、以下のような事項を明確にし、それに応じた報告書や会議の内容やタイミングを計画します。

- 1) 誰に：情報の受信者
- 2) 何を：内容、書式、詳細度など
- 3) なぜ：情報を配布する理由、目的
- 4) 誰が：情報送信の担当者
- 5) いつ：情報送信のタイミング、頻度
- 6) 何で：電話、メール、メモ、報告書、会議などの情報伝達手段
- 7) エスカレーション・プロセス：下位レベルで解決できない課題を、どの程度の時間内に上にあげるか
- 8) フィードバック：いつまでに、誰が、どうやってフィードバックを受けるか

- 9) 共通用語集：用語と単位の統一
- 10) 保管：コミュニケーション履歴を誰がどこにどのように保管・管理するか

計画段階はまだプロジェクトの初期段階なので、関係者（ステークホルダー）の情報に関する要求も完全には把握できないのが普通です。また、プロジェクト実施中に関係者の立場や情報に関する要求も変わってきます。したがって、実施段階に入ってから、コミュニケーション計画は適宜、見直していく必要があります。

(3) 報告書（レポーティング）について

現行の「プロジェクト事業進捗報告書」は、原則として半期に一度、プロジェクトチームが作成して提出することになっています。しかし、半期に一度では頻度として十分ではありません。また、半年分の報告では、どうしても大部な報告書になり、作成に手間暇がかかります。また、プロジェクトにはそれぞれマイルストーン²⁹があります。マイルストーンのタイミングとは無関係に半期に一度報告を行なうのは、プロジェクト活動と報告が整合していないことを意味します。したがって、プロジェクト事業進捗報告は、プロジェクトごとに適切なタイミングを計画し、頻度をあげ、簡易な報告で済ませるようにすることが望ましいと思われます。Box 6 - 1 および 6 - 2 に簡易な報告書の例を示します。これらは1枚紙の報告書ですが、月例報告書としてもちいるなど、プロジェクトごとに書式とタイミングを決めてもちいるとよいでしょう。提出先としては、JICA 在外事務所および先方 C/P が想定されます。



ルールの提案

²⁹ アウトプットの達成、重要な作業の完了など、プロジェクト上で重要な意味を持つ節目のこと。

Box 6 - 1 簡易な進捗報告書の例 (1)

「〇〇訓練センター」プロジェクト 月例報告書

〇〇年〇月分

提出日 〇〇年〇月〇日

報告項目	今月の主な実績	来月の主な予定
アウトプット1 〇〇センターの運営管理システムが確立される	<ul style="list-style-type: none"> ・2回目のJCCが開催され、センターの運営管理方法について協議された。焦点は各種コースの受講料の価格設定について。 ・センター内責任者のコミュニケーション・ネットワークの整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・経理システムの修正とスタッフの研修 ・BSC導入の検討開始
アウトプット2 ビジネスコースが開催される	<ul style="list-style-type: none"> ・入門コース実施中。参加者50人。 	<ul style="list-style-type: none"> ・入門コース継続実施 ・上級コースの講師到着 ・上級コースのカリキュラム策定開始
アウトプット3 日本語コースが開催される	<ul style="list-style-type: none"> ・初級コース実施中。3クラス。参加者60人。 ・中級コース実施中。1クラス。参加者20人。 ・上級コースの必要性、収益性についての調査継続中 	<ul style="list-style-type: none"> ・初級コースの継続実施 ・中級コースの継続実施 ・上級コースの必要性、収益性についての調査継続
アウトプット4 コンピューターコースが開催される	<ul style="list-style-type: none"> ・NUOLコース実施中。2クラス。参加者20人。 ・MEコース実施中。2クラス。参加者20人。 ・MOCコース実施中。1クラス。参加者15人。 ・センター内LANが不安定な旨、報告あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記3コースの継続実施。 ・NUOLコース、テキスト修正。 ・センター内LANのチェック。
活動に関する特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ・今月はJCCの準備、開催に時間をとられた ・コンピューターコースの受講者募集案内印刷が遅れている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコース上級コースの開催準備開始
リスクに関する特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ・コンピューターコースの受講者募集案内印刷が遅れている。原因は印刷業者の遅れ。遅れの原因は他の仕事を優先している？ 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンピューターコースの受講者募集案内印刷業者と契約内容について協議
プロジェクト運営管理に関する特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ・四半期受払報告と、それに伴う予算見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・C/P旅費に関するプロジェクト規定の周知徹底 ・日本人専門家執務室とセンター事務室の統合

当面の主な行事・訪問者等	<ul style="list-style-type: none"> ・文化省文化交流局長との会談 ・JICA インターン (〇〇さん) 受け入れ ・〇〇大使センター見学 ・C/P 月例会議 	<ul style="list-style-type: none"> 〇月〇日 〇月〇日 〇月〇日 〇月〇日
--------------	---	--

Box 6 - 2 簡易な進捗報告書の例 (2)

Project Progress Report						
Project name: _____	Project manager: _____	Chief advisor: _____				
Report Recipient: _____	Report prepared by: _____	Report date: _____				
Overall Goal: _____						
Project Purpose: _____						
Output 1: _____						
Output 2: _____						
Output 3: _____						
Output 4: _____						
Overall Status: _____						
Overall Goal: _____						
Project Purpose: _____						
Output 1: _____						
Output 2: _____						
Output 3: _____						
Output 4: _____						
Baseline vs. Actual:	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	
Activity 1-1	████████████████████					
Activity 1-2	████████████████████			████████████████████		
Activity 1-3	████████████████████			████████████████████		
Activity 2-1	████████████████████					
Activity 2-2	████████████████████			████████████████████		
Activity 2-3				████████████████████		
						Time Now
Accomplishment _____						
Issues and Risks:						
Issue: _____			Impact: _____			
Risk: _____			Impact: _____			
Trend: _____						

Actions Required:						
Action: _____			Impact: _____			
_____			_____			
_____			_____			

(4) 会議（ミーティング）について

会議は、JCCを頂点として、実務者レベル会議、プロジェクトチーム会議などといった定例会議と、必要に応じて開催する非定例会議の2本立てになります。

以下に定例会議の一例を示します。この他、必要に応じて、地域住民などが参加する定例会議やモニタリング会議なども、その協議内容とタイミングを計画します。