

# 事業マネジメントのあり方」に関する調査研究

## テーマ2：プロジェクトマネジメントの見直し

### 事例分析1

#### エチオピア国アレムガナ道路建設機械訓練センタープロジェクト

## 分析、提言要旨

今回事例として取り上げられる案件は、技術移転や運営管理という面からもきわめて興味深い例を含んでいるが、事例分析ではCDとプロジェクト・マネジメントの観点から有益と思われる点を4つの分析の視点から抽出し、対応策を提言した。

### A プロジェクト・デザインの妥当性

プロジェクト・デザインの質はプロジェクトの成功の鍵である。本事例のプロジェクト・デザインには以下のような問題が指摘された。

1. 上位目標へのシナリオの不明確さ
2. プロジェクト目標と指標の不適切さ
3. 外部条件の検討の不足
4. リスク管理の不足という

どのプロジェクトにもありがちな点であり、それらに留意するだけでもマネジメント上大きな効果があると思われるが、本分析作業ではマネジメント上の問題について以下のような内容を提言している。

1. PDM作成時点に「PDMとCDのマトリクス」フレームを用いてCDの視点を組み入れるステップを挿入する
2. 特に本事例のように組織開発が目的となる場合には、事前調査やプロジェクト初期段階において組織分析としてのキャパシティ・アセスメントの必要性がある。組織分析のツールを用いて組織の現実的な段階的成長モデルを提示する
3. またTOC（制約理論）によって制約条件（ボトルネック）を集中的に改善し、限られた投入で成果を上げる
4. プロジェクトデザインに不可欠なPCM手法だが、分析ツールとしては静態的で近視眼的とも指摘されている。PCMの問題分析を補うものとしてシステム思考を用いる
5. リスク分析の具体的な方法の理解

これらマネジメント活動は実質的な作業増加を意味する。しかし、前段階で的確な作業を行うことによってプロジェクトの成功確率を上げることができ、実施後の火消し作業が減少することを考えると全体としては効率化するというのがプロジェクトマネジメントの基本的考え方である。

また、組織分析の結果「No Go」という選択肢もあるはずで、当初予定したC/P機能を変更することとも組織分析の結果に基づいて合理的に行われる必要がある。

### B 計画変更

本プロジェクトでは初期段階で多くのプロジェクトデザイン上の問題が認識されたにもかかわらず、プロジェクトの計画変更が適切、適時に行われなかった経緯がある。

当時も現在も当初プロジェクトの枠組みを実施運営段階で変更することには若干の抵抗感があるようであるが、PM知識体系では当初から変更を前提としたプロセスが用意されており、むしろ「実施運営段階で変更のないプロジェクトはおかしい」というマインドに変えていく必要がある。

プロジェクト計画が変更されるべき理由は以下のとおり。

1. 【問題解決の仮説検証】PDMは「合理性の限界」の下で作成された「仮説」であり、プロジェクト開始後、仮説の検証が始まり修正が必要になる

2. 【実施計画と不確実性】活動計画段階では情報が不完全である。実施段階で次々と入ってくる情報によって計画が修正される必要がある
3. 【環境変化とリスク事象の発生】前提条件、外部要因、プロジェクトの環境が変化するためにそれに応じて変更が必要になる

中間評価は致命的に遅すぎるため、具体的にはPDMの見直しサイクルを短縮することが求められる。「プロジェクト促進調査チーム」を適宜派遣するような対応も検討されるべきである。

変更管理システムとしては、合同調整員委員会の下位レベルに「変更管理委員会（CCB）」等の設置を行い、プロジェクト計画の成果レベルの変更であればCCBが決定しJCCの承認を得る等、迅速、柔軟にプロジェクト計画を変更できる体制作りを提案した。

WBS（Work Breakdown Structure）はプロジェクトの成果物を要素分解したものであり、P.O.のようにスケジュールベースにするためにはスケジュールツールを用いる必要がある。これを用いることによってスケジュール、予算、リスクの基本情報をモレなくダブリなく得ることができ、これまでのように専門家の感で作りに上げていたものをさらに正確に分解しようとするものである。

WBSにしる、P.O.にしる当初に詳細なものを作り上げると計画が硬直化することにかわりはないので留意も必要である。

### C モニタリングと結果の共有

本プロジェクトの場合、問題はプロジェクト開始当初から存在し、個別にアクションをとっていたのでモニタリング・プロセスの不適切さが問題の発見や対応を遅らせたということはいはひ。

しかし、四半期報告書から6ヶ月に1度の「モニタリングシート」に切り替わった時期でもあり、様式の違いが問題の吸い上げとアクションへのつながりを妨げた可能性も否定できない。

また、本来モニタリングはあらゆる要素に及ぶべきである。チームビルディング、リーダーシップに対するスタッフの信頼度、スタッフの定着度、コミュニケーションに対する問題意識等といったプロジェクト内部のマネジメント事項や、ステークホルダーの共通観のあり方等もモニタリング活動の対象とすべきことを提言した。

モニタリングや評価活動の結果示された改善事項が必ず実施に移されるためには、文書化されたアクションプラン作りが有効である。できるだけ可視化されたスケジュールを作成することを推奨した。

### D プロジェクト関係者間の責任体制、役割分担

本プロジェクトに限らず、問題を認識し、改善策を立案してから実施までに時間がかかるケースは多く、その原因の一つは関係者の責任分担、役割分担が明確でないことである。

ここではRAM（responsibility assignment matrix）を用いてプロジェクト・チーム・メンバーの責任、報告関係を明確にすることも提案するとともに、メンバーが今プロジェクトで起こっている問題と予定された解決策を共有・追跡、継続した改善を行っていくためのツールとして「課題ログ」を例示した。

### その他の提言

《ベストプラクティスよりバッド・プラクティス》

ナレッジマネジメントとしてはグッド・プラクティスよりもプロジェクトを丸裸にして問題点を洗い出すバッド・プラクティスが求められる。

《PM人材育成と職位、PMコンピテンシーの調査研究》

ますます複雑化する開発援助の課題に対応するにはマネジメントを専門に行う専門家、アドバイザー等の養成、そのために必要なPMコンピテンシーの研究が求められている。

《マネジメント研修のあり方と対象》

プロジェクトマネジメント知識に特化した研修の導入、プロジェクトマネジメント資格取得の奨励を提言した。

《プロジェクト現場での実証とフィードバック》

新たなマネジメントの方法論は現場で検証され、フィードバックされるべきである。特定プロジェクトにPM専門家を派遣して改善を提言し、その効果を測定する試みについて提言した。

### 《経営管理論、経営学の基礎知識読本の作成》

プロジェクトマネジメント知識体系は経営学の一領域を発展、拡大させたものであり、その基礎は経営管理論である。プロジェクトマネジメントの開発援助の適用のためにも経営学の基礎的な理解が求められる。

### 拠点型におけるCDの視点について

組織開発を中心とする拠点型プロジェクトでは、CDの包括性と内発性の確保が単一組織の改善の成功という一点に集中し、リスクは高くなる。

多様な組織分析で組織の真の弱点を見抜き、各種ツールを用いて多方面からアプローチすることが求められる点に拠点型におけるCDの特徴がある。

### 最後に

マネジメント手法のマッピングとして、これまで触れてきたマネジメント手法、プロジェクトマネジメント知識体系が事業実施プロセスにおいてどのように用いられるべきかを示した。

実施運営段階におけるマネジメントはプロジェクトマネジメント知識体系で補完される必要がある。

## 事業マネジメントのあり方」に関する調査研究

テーマ2：プロジェクトマネジメントの見直し

《事例分析1》

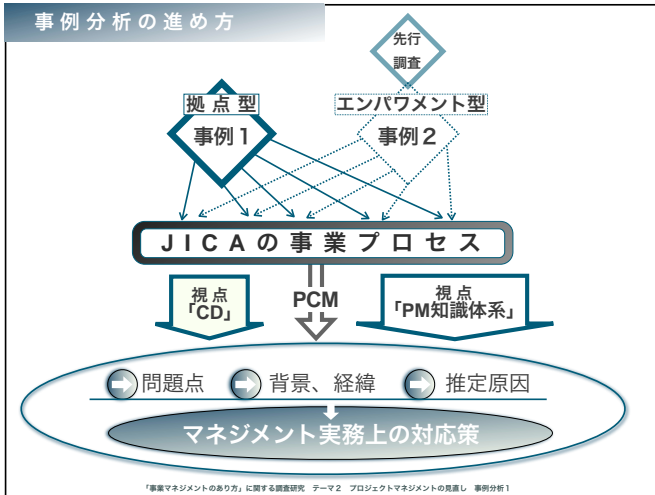
エチオピア国アレムガナ道路建設機械訓練センタープロジェクト

### 目次

分析、提言要旨	i
はじめに	3
事例分析の進め方とこれまでの経緯	3
事例分析のステップ	4
プロジェクト概要	4
調査団派遣実績、専門家派遣実績、PDM	5
1 プロジェクト・デザインの妥当性	
①マネジメント上の問題	6
①-1 協力の範囲（分野）、用語の指す内容についての共通認識	6
①-2 上位目標へのシナリオの不明確さ	6
①-3 プロジェクト目標と指標の不適切さ	7
①-4 外部条件の検討の不足、リスク管理の不足	7
②背景と経緯	8
③推定原因	8
④対応策	9
④-1 ATTCにおけるCD概念図	9
④-2 ログフレームにおけるCDの視点	10
④-3 重要成功要因と業績評価指標	10
④-4 重要成功要因、重要指標と事前調査	10
④-5 事前調査におけるキャパシティ・アセスメントの必要性	11
④-6 組織分析のツールとプロセス	11
④-6-1 SWOT分析	12
④-6-2 その他の組織分析ツール	12
④-6-3 組織段階成長モデル	13
④-6-4 TOC（制約理論）	13
④-6-5 組織分析手順	14
⑤プロジェクトデザインとPCM	15
⑤-1 PCM手法の各ステップの問題点	15
⑤-2 PCMの特徴	15
⑤-3 問題分析の思考法(PCMの補完のために)	16
⑤-4 システム原型	16
⑥リスク分析	17

⑥-1 リスクマネジメントプロセスとツール	17
⑥-2 リスクの特定	18
⑥-3 リスク発生確率・影響度査定	18
⑥-4 リスク対応の基本	19
⑦プロジェクトデザイン（まとめ）	19
<b>2 計画変更</b>	
①マネジメント上の問題	20
①-1 ATTCプロジェクトのPDM変更経緯	20
②背景・経緯	21
③推定原因	21
④対応策	22
④-1 見直しサイクル短縮	22
④-2 変更管理システム	23
④-3 WBSとP.O.（違いと共通点）	23
④-4 プロジェクトの可視化	24
<b>3 モニタリングと結果の共有</b>	
①問題点	24
②対応策	25
②-1 アクションプラン作り	25
<b>4 プロジェクト関係者間の責任体制、役割分担</b>	
①問題、背景・経緯、推定原因	26
②対応策	26
②-1 役割分担の明確化ツール	26
②-2 課題ログによる問題	27
<b>5 その他の提言</b>	27
<b>6 拠点型におけるCDの視点について</b>	28
<b>7 最後に</b>	28

## 始めに



事例研究は、「経験」から学ぶ（empirical approach）帰納的なアプローチで技術プロジェクトやJICA事業全般の経験を一定程度積み重ねて、今後に演繹できる法則を見いだそうというものである。

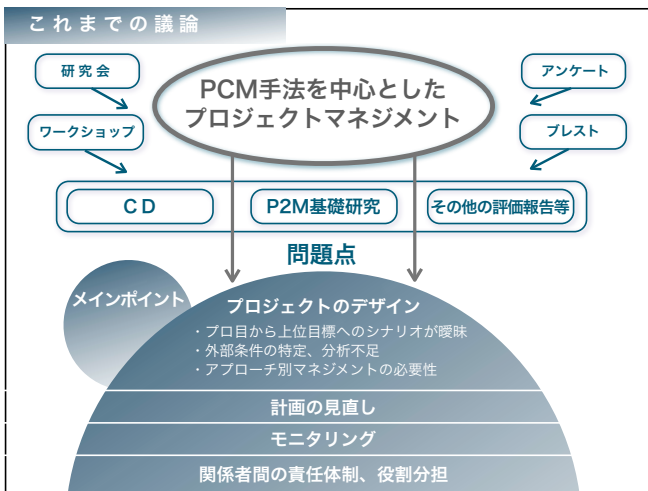
今回の調査はこれに加えて、CDやプロジェクトマネジメントというレンズをとおして事例を見ることで、CDの視点がどこで強調され、どう実務に活かされるべきか、またプロジェクトマネジメントというものが、どれだけ先験的（priori）な要素を持っていて、プロアクティブにプロジェクトをマネージしていくことが出来るかということを示す試みも含んでいる。果たしてCDや、プロジェクトマネジメントは役に

立つのか、それを事例分析を通して示すということである。

また、プロジェクトマネジメント知識体系のどこが使えて、どこは必要ないのか、どうODA事業、技術協力事業用にモディファイしなければならないのかを探ることも必要である。

事例として取り上げられる案件は、技術的にも運営管理の面からもきわめて興味深い例を含んでいるが、事例分析においては上記のようにCDとマネジメントの観点から特に有益な点を抽出している。

## 事例分析の進め方とこれまでの議論



すでに過去の研究会で事例分析作業の視点が検討されており、事例1については以下のとおりそれをほとんどそのまま適用した。

**A プロジェクト・デザインの妥当性：**PDMのロジックは妥当だったか？ 目標達成までのシナリオは明確だったか？ 事前調査で押さえるべきポイントは何か？ 及び、**外部条件の把握：**外部条件は十分に把握されていたか？ 把握されていなかったとしたら、どのような点を押さえておく必要があったか？

**B 計画変更：**プロジェクトの計画変更は行われたか？ 行われたとしたら、何が理由で、どのように行われ、その変更がプロジェクト活動、成

果、目標の達成にどのような影響を与えたか？

**C モニタリングと結果の共有：**モニタリングは適切に行われ、また結果が共有されたか？ プロジェクトの妥当性や目標の達成に関わる、重要な問題の発生や環境の変化は見落とされなかったか？ 見落とされたとしたら、モニタリングの体制や方法論において、どのような課題があり、どのような対応策が考えられるか？

**D プロジェクト関係者間の責任体制、役割分担：**重要な問題の発生や環境の変化が把握された場合、プロジェクト関係者（JICA在外事務所、専門家等）の間でそれぞれの役割と責任に基づく、的確な判断が行われたか？

★本事例研究は事例の特徴をベースに分析の視点を設定しており、必ずしもMECEに整理された項目群ではなく（2項目目の「計画の見直し」は3番目の「モニタリング」と重なる等）、また「JICA直営型」と「法人契約型」に係るマネジメント上も問題などについては言及していない。



## 事例分析のステップ

★上記のそれぞれについて、①マネジメント上の問題、②背景・経緯、③推定原因を示した後、④対応策について述べる。

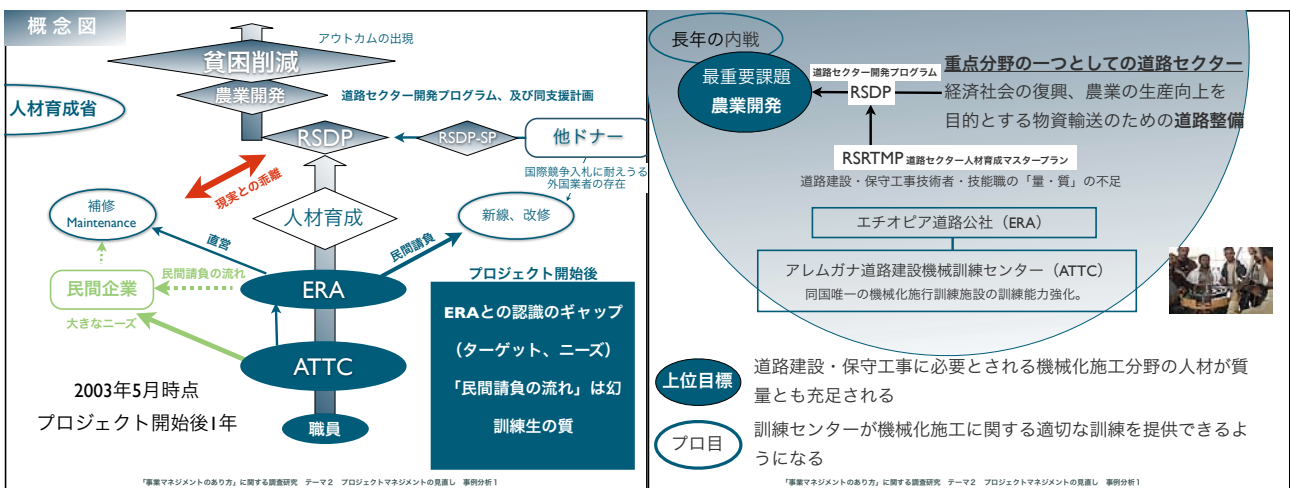
なお、マネジメント上のポイントが主にどのような関係者にとって有益なのか、誰によって遂行されるべき管理ポイントなのかをシート上に示している。

## プロジェクト概要



★エチオピア国は17年の内戦によって社会・経済が疲弊し、軍事社会主義から西側の経済体制へ移行する努力を続けていた。特に道路・橋梁は、長年の内戦と道路の保守不足のため損傷がひどく、経済・社会の復興、特に農業の生産性向上を目的とする物資輸送に多大な支障をきたし、同国政府が最重要課題としている農業開発を中心とした「貧困削減計画」に大きな影響を及ぼしていた。このため、同国政府は道路セクターを重点分野の一つと位置づけ、世界銀行（IDA）等の支援をうけて「道路整備10ヶ年計画（Road Sector Development Program：RSDP）」（1997年～2007年）を策定し、1997/2002年間のRSDP(I)で国道4,192km、2002/2007年間のRSDP(II)で国道9,774kmの整備を行うこととした。

しかし、本道路計画を実施するためには、道路建設・保守工事を担う技術者・技能工が「量」「質」ともに不足しており、特に、道路建設機械オペレータ、道路建設機械整備工、工事監理を行う道路建設施工管理技術者の不足は深刻であった。エチオピア道路公社（以下「ERA」）は、このセクターニーズに応えるため、RSDPの一環として、同国唯一の機械化施工訓練の施設である「アテムガナ道路建設機械訓練センター」（以下「ATTC」）の訓練能力の強化を行い、緊急にこれらの技術者等を養成することとしてJICAに協力を要請した。



世銀を中心に進められていた道路セクター開発プログラムにおいて人材の育成が急務であった。新線や改修は外国企業が請け負ってすでにやっている一方で、道路の補修はERAが独自のリソースを使ってやっており、道路補修も将来的には民間請負にしていくというストーリーであった。

「事業開始1年後の状態」事業が始まって専門家達は面食らうことになる。まずERAは組織としては民間委託や民間人材の育成を考えてはいなかった。総裁だけはどうかやそう思っていたようで副総裁などと話してもらちがあかない。専門家もさじを投げる。

いずれにせよ、合意されたプロジェクトの基本的な枠組みには民間請負が前提条件になっているので、すでに一歩目からプロジェクトは成り立たなくなっていた。

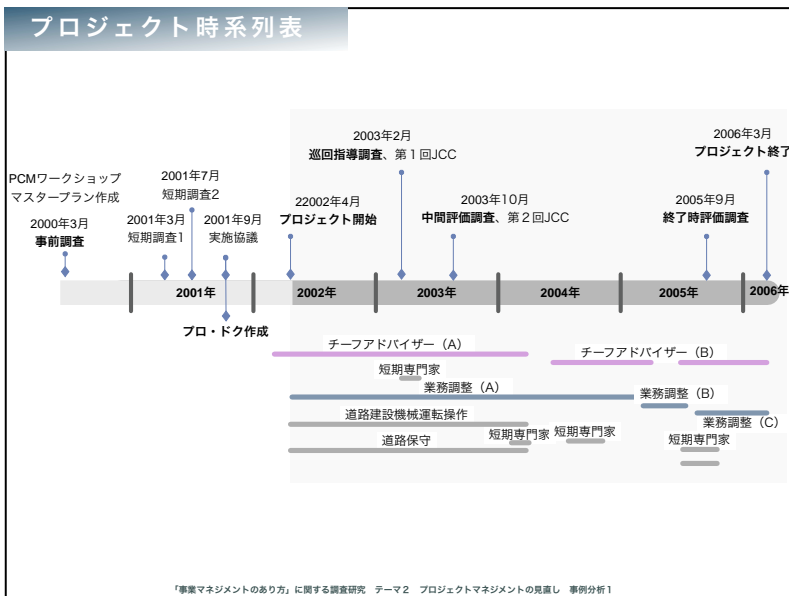
訓練生はERA職員だが、第1回目からあまりにもレベルが低いので、大幅に目標の質を下げなければならぬことが分かった。レベルの高いことをやると受講拒否する始末。

RSDPに書かれていたことと現実乖離しており、RSDPをもとにしたプロドクも現実を反映していないということになる。人材育成省はERAは相手にしないで、うちとやりましょうとまで言うが後の祭りであった。

## 調査団派遣実績、専門家派遣実績、PDM

★事前調査の後に2回の短期調査も行っており、実施協議では「おそらくJICAで初めてのプロジェクトドキュメントが作成された（当時の現地担当者）」。調査期間、インプットの量に不足があるとは言えない。

★PDMは実施協議の際に作成されているが後述するようにいくつかの問題があった。



当初PDM		「プロジェクトドキュメント」(2001年9月)より	
	指標	入手手段	外部条件
<b>上位目標:</b> エチオピア国の道路建設・保守工事に必要とされる機械化施工分野の人材が質量ともに充足される	・ 修了生の職制が昇格または変更する ・ 熟練工への要求が満たされる	・ ERA等雇用記録 ・ 上司インタビュー ・ 民間企業の雇用記録 ・ 雇用主インタビュー	
<b>プロジェクト目標:</b> ATTCが「機械化施工に関する適切な訓練を提供できるようになる	2006年まで、4年間で 1.道路建設機械オペレーター1020名の認証 2.道路建設機械整備工440名の認証 3.道路建設施工管理技術者230名の認証	証明書の発行数	1. 地場建設産業育成策が進展する 2. 修了生は道路建設・保守工事に参加する 3. ATTCはプロジェクト終了後も訓練を継続する
<b>成果:</b> 1. 訓練管理体制が効果的になる 2. 効率的な訓練コースが準備できる 3. 指導員の技術レベルと指導能力が向上する 4. 訓練機材および教材が適切に整備・管理される 5. 訓練ニーズ分析の方法が整備され訓練計画が訓練ニーズ分析を通して作成される	1 必要な訓練機材が準備される改善されたカリキュラムを策定する 3-1 指導員が必要な技術・指導レベルを達成する 3-2 訓練生が要求された技術レベルに到達し、よいパフォーマンスを示す 4-1 供与機材が改善された訓練に効率的に使われる 4-2 指導員が供与機材を適切に使用できる 5-1 ATTCの訓練への要求が増加する 5-2 定期的にニーズに要求される職務内容が訓練ニーズ分析で見直される 5-3 適宜上記職務内容に応じて現在の訓練仕様と計画が見直し・修正される	1 訓練生、ATTC管理者、JICA専門家による評価 2 同上 3-1 同上 3-2 ATTCの試験 4-1 1に同じ 4-2 機材の使用記録 5-1 訓練要求数と入学登録数 5-2 合同委員会による評価 5-3 実施委員会による評価	
<b>活動:</b> 1-1 訓練ニーズを収集する 1-2 運営技術を確認する 1-3 モニタリング・評価を行う 2-1 カリキュラム作成方法を確立する 2-2 教材を準備する 3 指導員の訓練を維持する 4 適切に機材を維持管理する	<b>投入:</b> 日本側 長期専門家 (CA、PC、道路建設機械運転操作、道路建設) 短期専門家 (略)	担手側 PM=ATTCセンター長 主任指導員等 事務職員、運転手、秘書 (略)	1. ATTCは十分な施設がある 2. 訓練生は基礎教育を受けている 3. ATTCは道路建設の民営化政策を理解している <b>前提条件</b> 1. ERAは道路建設・保守工事の機械化施工方法を確ける 2. 道路ファンドや道路セクターの予算が維持される 3. 道路整備計画の政策が推進する 4. ERAは道路建設・保守工事の請負方法の導入を進める



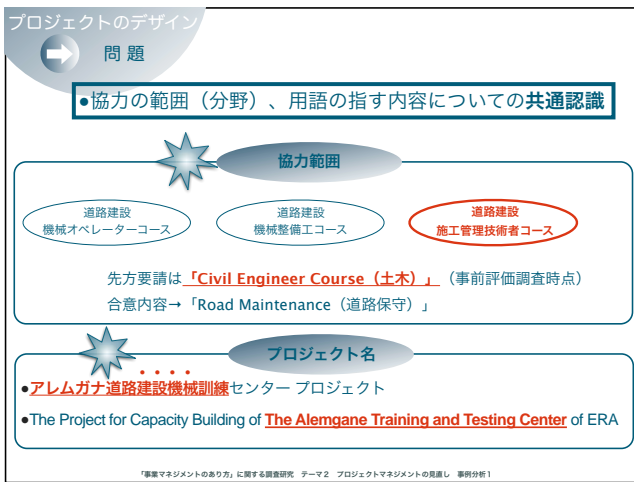
# 1 プロジェクト・デザインの妥当性

## ① マネジメント上の問題

以下について見ていくことにする。

1. PDMのロジックは妥当だったか
2. 目標達成までのシナリオは明確だったか
3. 外部条件は十分に把握されていたか？ 把握されていなかったとしたらどのような点を押さえておく必要があったか
4. 事前調査で押さえるべきポイントは何か
5. 拠点型のアプローチとは

### ①-1 協力の範囲（分野）、用語の指す内容についての共通認識



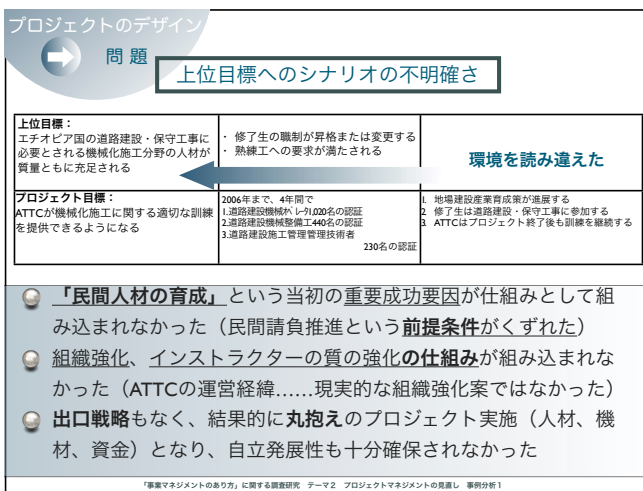
★PDMのロジックといった以前に、プロジェクトは基本的な大きな問題を2つ抱えていた。

★ATTCは道路建設機械に係る訓練のみでなく、道路建設全般に係る訓練を実施するセンターで「土木分野」の設計、測量、材料、施工管理といった分野の訓練もカバーしており、この領域においてもJICAの支援を当初から期待していた。事実、先方要請では「Civil Engineering Course」土木技術が入っていたが、「領域が広すぎる」「過去に同分野の派遣の経験が少ない」「民間への委託といった場合に必要になるのは技術のわかる現場監督である」といった理由で「Road Maintenance」道路保守分野に置き換えられ、しかも実際に派遣されたのは（途上国

での勤務経験に乏しい）機械の専門家であったために、先方のニーズを裏切ることになる。

★またプロジェクト名の英文と日本語訳が異なったために関係者の認識の溝を深めることにもなった。これについては、JICAの他国でのプロジェクトはほとんど「機械訓練センター」という呼称であったからと考えられるが、問題に気づいてもプロジェクトの名称を変更するには大きな抵抗があったものと推測できる。

### ①-2 上位目標へのシナリオの不明確さ



★前提条件を見ても分かるとおり、本案件はエチオピアにおける道路建設が、将来的には「民間請負」に移行するという前提での設計であった。実施には「民間請負」は政府の夢物語で終わったために、研修はATTCの職員が対象となったが、昇級のインセンティブもなくモチベーションの低い研修員に対して研修を繰り返すことになった。業務調整員や専門家が民間の企業の調査も行ったが、彼らにはATTCでの訓練が魅力あるものと映らなかったし、世銀の道路案件を国際規格で受注できる企業と、そうでない企業という技術レベルの二極分化が実は進んでいた。

★このように期待された「仕組み作り」についてはあいまいな認識状態だったにも関わらず事業を開始したことになる。本来ERAは整理縮小され、民

営化されるべきものだったものを、JICAプロジェクトを開始することで逆に強化しようという力学が働いたとも考えられる。その場合、せめてATTCをしっかりとしたもののできなかったのかという疑問もあるが、ATTCは1956年創立。50年の歴史を誇っている昔気質の技術者相手に悪戦苦闘が続いたと想像できる。

★本案件が、それまでの「無償資金協力とのセット」であったならば、先方のインセンティブはいやがおうにも高まったであろう。派遣された専門家の多くもそのような中で業務を遂行してきており、このあたりは勝手に違ったようである。そのためか、事業費については丸抱えで（当時としては一般的だったか？）出口戦略のない協力が4年間続くことになった。

★【組織強化の視点が実質的にプロジェクトの仕組みとして組み込まれなかった】

社会主義から脱皮使用とする段階で人材や資金もなく、ある意味で破綻した組織を相手にせざるを得なかった悲劇がある。組織強化を目指しながら、部分最適としての訓練の実施に終始した。訓練自体もインストラクターの質の向上を目指すためのベースライン調査も行われなかった。

①-3 プロジェクト目標と指標の不適切さ

プロジェクトのデザイン

問題

- プロ目の表現と指標の不適切さ（「適切な訓練」）
- 用語についての共通認識の欠如（「カリキュラム」）
- C/P機関の本来業務以外のプロジェクト活動の存在

<p><b>プロジェクト目標：</b> ATTCが機械化施工に関する適切な訓練を提供できるようにする</p>	<p>2006年まで、4年間で 1.道路建設機械化1,020名の認定 2.道路建設機械化施工449名の認定 3.道路建設施工管理管理員233名の認定</p>	<p>証明書の発行数</p>	<p>1. 地場建設産業育成策が進展する 2. 修了生は道路建設・保守工事に参加する 3. ATTCはプロジェクト終了後も活動を継続する</p>
<p><b>成果：</b> 1. 訓練管理体制が効果的になる 2. 効率的な訓練コースが準備できる 3. 指導員の技術レベルと指導能力が向上する 4. 訓練機材および教材が適切に整備・管理される 5. 訓練ニーズ分析の方法が整備され訓練計画が訓練分析を通して作成される</p>	<p>1. 必要な訓練機材が準備される 2. 認定されたカリキュラムを策定する 3. 指導員が十分な教育・指導レベルを確保する 4. 訓練生が要求された技術レベルに到達し、正しいワークスを実施する 5. 機材が改善された訓練に効率的に使用される 6. ATTCの訓練への要求が増加する 7. 定期的ニーズに要求される機材の調達と整備が適切に行われ、必要される訓練機材と計画が見直し、策定される</p>	<p>1. 訓練生、ATTC管理者、JICA専門家による評価 2. 同上 3. 同上 4. ATTCの試験 5. 1に同じ 6. 機材の使用記録 7. 訓練要求数と入学登録数 8. 合同委員会による評価 9. 実地委員会による評価</p>	<p>量を示す指標のみ</p>

「適切な訓練」とは？

ATTCの所管範囲外

事業マネジメントのあり方に関する調査研究 テーマ2 プロジェクトマネジメントの発展 事例分析1

★プロジェクト目的の表現が十分「明確」でなかった点と「業務内容に対する共通認識」「相手組織における活動の適切さ」が問題になった。

★「ATTCが機械化施工に関する【適切】な訓練を提供できるようになる」という目標を表す指標が、単なる研修による認定者の数量目標になっており、何を以て適切とするかが問われることになった。

★また、成果2の指標に【カリキュラムの策定】があるが、本来カリキュラムとは以下の3つから構成されるものであるにも関わらず、3が無かったために標準化できず、ATTCという組織に根付かない可能性があった。

1. 狭義のカリキュラム：各訓練コースの対象者（資格等）、科目、各科目の総訓練時間
2. シラバス：各科目の詳細な訓練内容及び目標（訓練生は何が出来るようになるか）
3. 研修指導書：各科目を指導するための指導員手引き書

また、そもそもカリキュラム策定はATTCのマネジメントでなく組織機能を見誤っていたことも明らかだった。

①-4 外部条件の検討の不足、リスク管理の不足

プロジェクトのデザイン

問題

外部条件の検討の不足、リスク管理の欠如

<p><b>上位目標：</b> エチオピアの道路建設・保守工事に必要とされる機械化施工分野の人材が質量ともに充足される</p>	<p>内部化の検討は</p>
<p><b>プロジェクト目標：</b> ATTCが機械化施工に関する適切な訓練を提供できるようにする</p>	<p>1. 地場建設産業育成策が進展する 2. 修了生は道路建設・保守工事に参加する 3. ATTCはプロジェクト終了後も訓練を継続する</p>
<p><b>成果：</b> 1. 訓練管理体制が効果的になる 2. 効率的な訓練コースが準備できる 3. 指導員の技術レベルと指導能力が向上する 4. 訓練機材および教材が適切に整備・管理される 5. ニーズ分析を通して作成される</p>	<p>対応プランが必要</p>
<p><b>活動：</b> 1-1 訓練ニーズを収集する 1-2 運営技術を確認する 1-3 モニタリング・評価を行う 2-1 カリキュラム作成方法を確立する 2-2 教材を準備する 3 指導員の訓練を維持する 4 適切に機材を維持する</p>	<p>見極め</p> <p>結果的に キラーアサンブション</p> <p>1. ATTCは十分な施設がある 2. 訓練生は基礎教育を受けている 3. ATTCは道路建設の民営化政策を理解している</p> <p>前提条件 1. ERAは道路建設・保守工事の機械化施工方法を続ける 2. 道路ファンドや道路セクターの予算が維持される 3. 道路整備計画の政策が推進する 4. ERAは道路建設・保守工事の請負方法の導入を進める</p>

事業マネジメントのあり方に関する調査研究 テーマ2 プロジェクトマネジメントの発展 事例分析1

★外部条件の多くが成立せず、リスクが顕在化した結果になっている。リスクは捉えていたわけで、その時点で問題の構造にはうすうす気づいていた可能性もある。

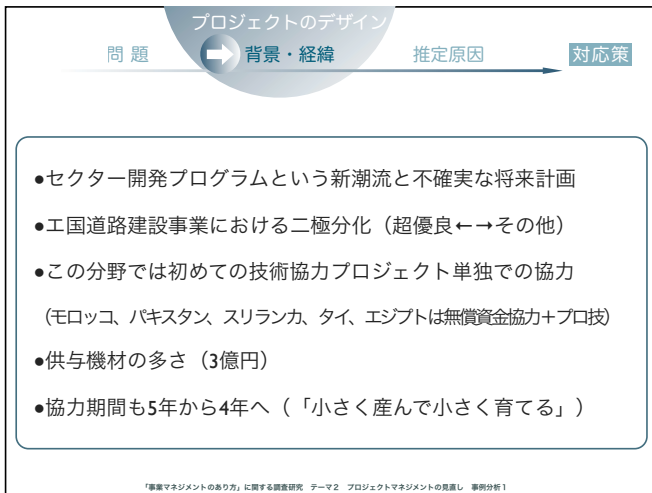
★【ERAは道路建設・保守工事の請負方法の導入を進める】という前提条件がすでにプロジェクト実施直後に成立しないことが明らかになっており、実際にはリスクではなくキラーアサンブションになっていた。当然、外部条件としての【ATTCは道路建設の民営化政策を理解している】【地場建設産業育成策が進展する】といった事項も成り立たないことは自明であった。また、無償資金協力のない分、プロジェクトで相当数の供与機材を提供しており、調達に

エネルギーを取られているが、このあたりもリスクとして当初から認識されるべきであったろう。

★外部条件のさらなる検討、リスク管理が行われていればプロジェクト構造の矛盾に気がついた可能性があるが見込みが甘かったことが指摘される。【最大のリスクはPDMの仮説】である。

★最近のJICA事業に対する会計検査ではこういった場合に、コンティンジェンシープランが無かったことを指摘されている。「外部条件の内部化」か、リスクが発生した場合の代替え案等といった「コンティンジェンシープラン」かという2つで前提条件や外部条件というリスクを徹底的に検討していく必要がある。

## ②背景と経緯



★上位政策であるRSDPと現場のギャップが大きいにも関わらず、JICAにとっては新潮流である「セクター開発プログラム、SWAP」ありきとなって、現実を見失うことになった可能性がある。「SWAPのシナリオ」のために「現実の不確実性の検証」を犠牲にしたとも言える。

★国際道路建設契約を受ける少数の優良企業はすでに固定しており、その他でのマーケットも小さかった。ERAから仕事がある……という民間からの期待はあったものの、結局ERAは当初の計画通り（民間委託）には動かなかった。

★ERAの当初の期待は、むしろ国際競争入札に耐えられる技術、知識をERAが得ることにあったようだが、技術プロジェクトとしてそのよう

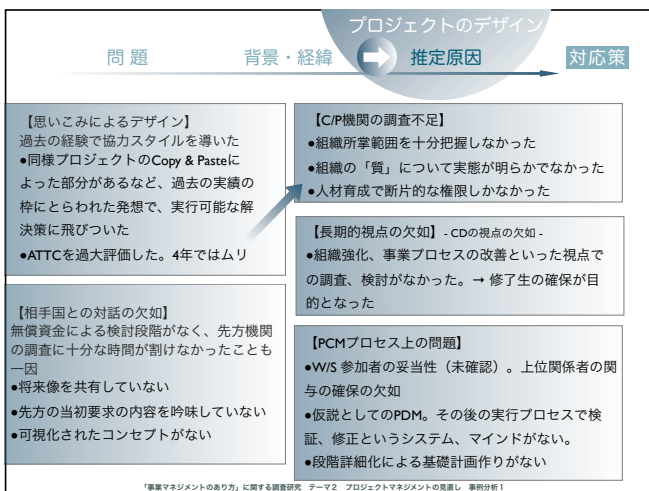
なりリソースがないと聞いて代替え案として出された内容であったとも読める。その時点で、ERAの興味は失せていたに等しいのではないかと推測される。

★本部も派遣専門家も「無償+プロ技」というパターンに慣れており、先方組織の分析が甘かった可能性がある。

★多くの供与機材が提供されプロジェクトに負担がかかったことについてはそれでも専門家が十分対応したようである。

★TTCを育て上げることはそれほど困難なことではないと考えられていたようで、プロジェクト実施期間を4年にしたのはそのような経緯もあるが、上記のようにERAの真の期待は別のところにあったようにも見受けられ、ニーズとのすりあわせが十分だったか疑問が残る。

## ③推定原因



これらは、どのプロジェクトにもありがちな背景であり、それらに留意するだけでもマネジメント上大きな効果があると思われる。

▲思いこみによるデザイン。特に過去の同様の案件を参考にするあまり、すべての状況を同じように見てしまうメンタルモデルができあがっていた。「成功は失敗のもの」という教訓である。

▲相手国との対話の不足。ここではなんら可視化されたコンセプトがなかったことも両者の同床異夢を生む原因の一つになったと思われる。

▲C/P期間の調査不足。プロジェクト開始後、C/P機関について分かったことがある。「人材育成は人材育成省の管轄」であり、プロジェク



ト開始以前はATTCのコースはERAの職員が必要に応じて立案していた。ATTC自身は研修の募集もしたことはなく、「民間育成」という視点は全く持ち合わせなかった。

「開講予定日に開催できたことはなかった！」という専門家報告もあり、ATTCについての調査が十分でなかったことは明らかである。

▲長期的視点の欠如。当時は「CDの視点」というものはあり得なかったが、プロジェクト目標は結果的に単なる研修実施となっており、組織強化といった視点がなかった。

▲PCM作業プロセス上の問題。ATTCの組織調査の結果レベルから見ても、マネジメントクラスがどの程度ワークショップに参加していたかが疑問である。また、当初PDMを仮説として捉え、その後継続的にプロジェクトの論理構成を検証していく作業がなかったことが指摘される。

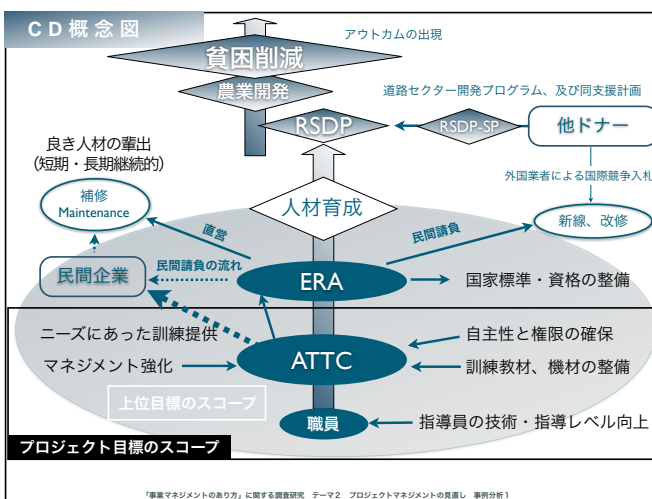
#### ④対応策

問題	背景・経緯	推定原因	対応策
<b>対応策のポイント</b>			
CDの視点 (課題対応能力)			<b>【包括性】</b> 個人や組織を超えた広い視野でキャパシティの全体像を把握し、オーナーシップを原則におきつつCD強化の協力範囲を戦略的に考える。 個人、組織、制度の階層における成長プロセスをもとに指標を設定 <b>【内発性】</b> 開発課題への対処能力が途上国自身の努力によって継続に伸ばされる これらを前提とした <b>【ファシリテーターとしてのアプローチ】</b>
PM知識体系の適用			<b>【先験性、汎用性】</b> さまざまなプロジェクト実施に当てはまる共通のプロセスマネジメント技術、一般経営管理理論も含んでいる 組織分析、リスク分析、スケジュール管理、コミュニケーション・マネジメント、情報マネジメント、リーダーシップ等
その他			<b>【成果維持から問題解決へ】</b> 発散思考、システム思考を取り入れ問題解決、構想段階をより充実させる <b>【一般経営管理理論の応用】</b> プロジェクトは経営形態の特殊形 <b>【PM職位の必要性】</b> だれがマネジメントをするのか

まず、プロジェクトデザインにおいては先方の課題対応能力の向上を目標におくCDの視点が重要であるが、包括性、内発性、そしてこれを確認なものにするための援助機関側のファシリテーターとしての役割の認識をどうプロジェクトデザインに落とし込んでいくのを見る。一方、PM知識体系の適用についてはその先験性と汎用性を利用してリスクマネジメント等に活かす必要を示す。先験性とは★さいころを振れば1の芽の出る確立は1/6でこれはやる前から分かっている。経験でなくてサイエンスとして先験的に用意された対応の集まりがPM知識体系だと考えればいい。PM知識体系はエンジニアリング的な部分も多いが、その一部はどの

ような事業にも適用される汎用性がある。人間が集まってなにかの活動を行おうとする際に、制約に向かってどのように対応するか、プロジェクトの不確実性に備えるか、といった部分を使うことがODAにおけるPMのポイントになる。

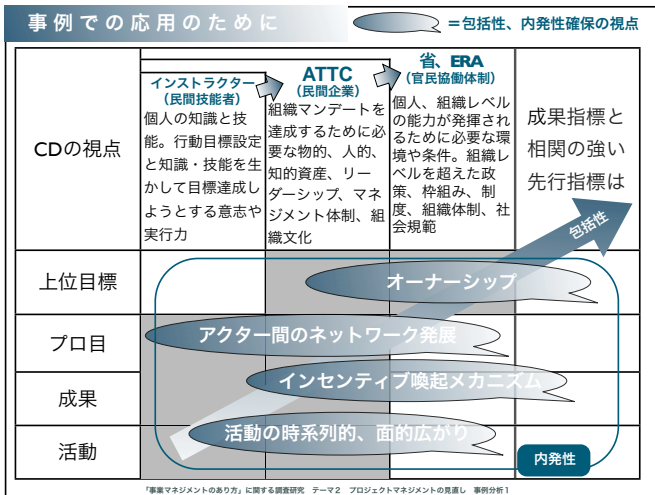
#### ④-1 ATTCにおけるCD概念図



プロジェクトを俯瞰するためにも、CDの観点からコンセプト図を書くことは有効である。コミュニケーションのツールにもなる。合意を得るためだけでなく、お互いが違うモノの見方をしていることを確認することもできる。

ATTCプロジェクトの例で言えば活動主体であるATTCを中心として個人レベルのアクターから上位政策までの関係を見直し、プロジェクトでカバーすべき範囲、上位目標への流れの案を示してみる。

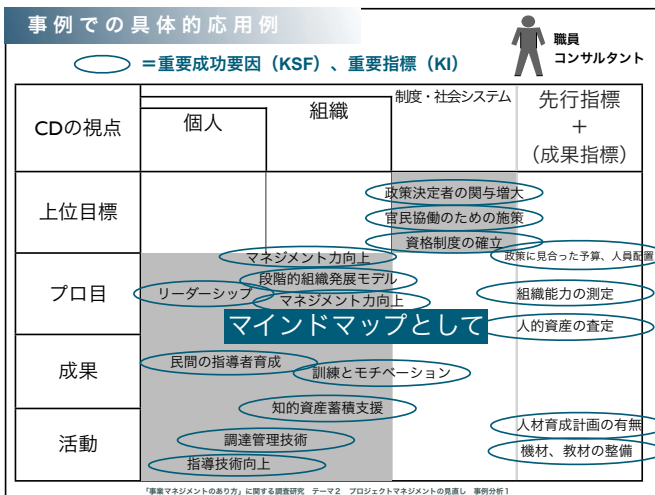
### ④-2 ログフレームにおけるCDの視点



具体的にはPDMのサマリーレベルでCDの視点をどういかに考えていく。事前調査の段階で、このような検討のステップがなされるべきであろう。

ATTCプロジェクトの例でいえば上位目標から活動までに個人から制度・社会システムまでのCDの段階で何を考慮すべきかを示していく。多くの場合、制度・社会レベルのCDは上位目標に至る段階でのオーナーシップといったことが重要になるであろう。プロ目レベルではアクター間のネットワークであり、このようにしてタテとヨコのラインを満たせば包括性は確保されることになり、全体の仕組みが内発性を確保すると考えられる。

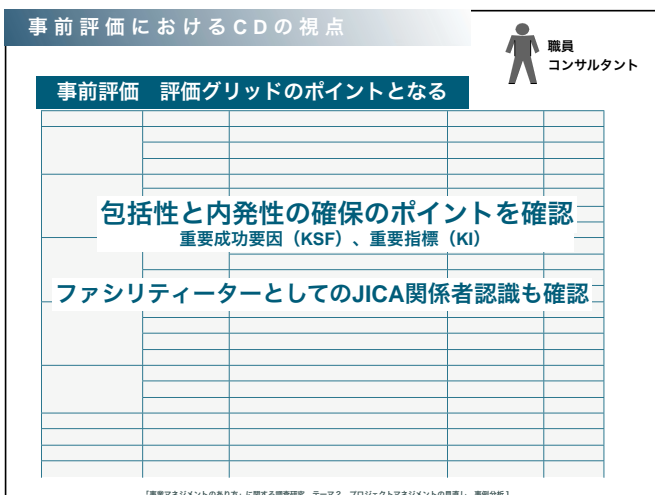
### ④-3 重要成功要因と業績評価指標



個々のプロジェクトの状況に応じて、具体的なアイデア (CDに対応する項目) を挙げていくと、プロジェクトの【重要成功要因 (KSF)】が何かが理解されるようになる。また、それに対応して評価指標 (KPI) を決めていくが、人、組織に関わる質的な事項は【先行指標】としてその成長レベルや備わるべき資質等が設定される。その他、量的に結果が測れるものの多くは【成果指標】として設定され目に見えるアウトプットとして考えられる。この中でも重要なものを【重要指標 (KI)】として認識することも意味がある。

KSF : Key Success Factors    KPI : Key Performance Indicators    KI : Key Indicators

### ④-4 重要成功要因、重要指標と事前調査

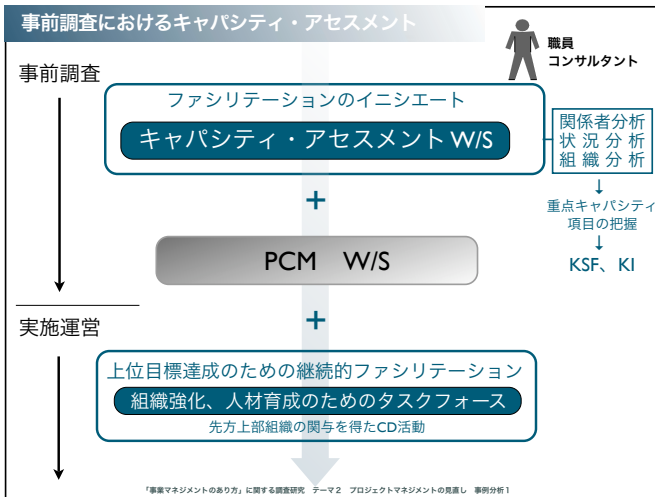


これらが事前評価の準備段階や調査の過程で明確になれば、「評価グリッド」の項目として調査対象とし、結果を報告書に盛り込むことになる。

リスク分析は重要成功要因 (KSF) 「在外事務所が実施機関に対してファシリテーターとして正しいスタンスで接しているか」といった調査項目も考えられる。

KPIやKIの項目設定もこれらの過程で挙げていくことができる。

### ④ー5 事前調査におけるキャパシティ・アセスメントの必要性



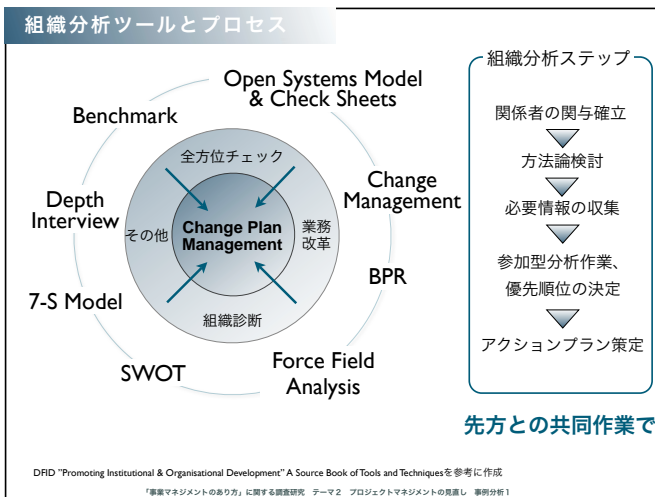
ではキャパシティ・アセスメントはどの業務プロセスの中でどのように行われるべきか。

案件立案の可能性が高まった時点で現地事務所がローカル・コンサルタントを雇用してキャパシティ・アセスメントのワークショップを行うのが有効であろうし、事前調査の中で行われているPCMワークショップに含めることもできる。この場合は、関係者分析から問題分析に至る作業をふくらませることでキャパシティ・アセスメントの一部をカバーすることができる。

すでに廃棄物管理キャパシティ・ディベロップメント報告書ではアセスメント・リストが作成されており、一部の事前調査では行われている。ただキャパシティ・アセスメントはその後の

評価のベースラインともなるだけに、事前調査のタイムフレームでは十分でない場合もあり、プロジェクトが開始されてから完成させることが望ましい。

### ④ー6 組織分析のツールとプロセス



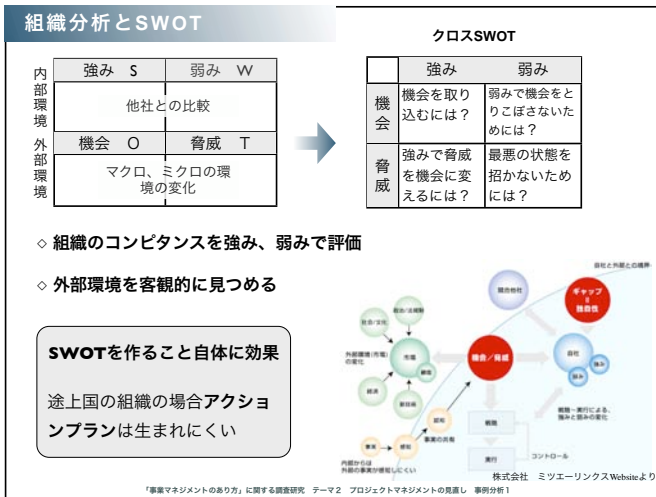
キャパシティ・アセスメントは具体的には組織分析を通して行う。

組織分析はあらゆるプロジェクトで有効だが、特に拠点型は対象となる組織を詳細に分析し、キャパシティ・アセスメントを行うために必要なツールである。

ここではSWOT、チェックリスト、ベンチマーク等について説明するが、キャパシティ・アセスメントは援助機関側が勝手に行うのではなく、あくまでも先方機関との共同作業で行って行く必要がある。



### ④-6-1 SWOT分析



組織分析でまず思いつくのがSWOTであり、P2M基礎研究報告書にも説明されているが、現場での利用には「S・W・O・T」のうち「W・T」だけを対象に調査するなど、工夫も必要である。

【内部環境分析】（S・W）とは、魅力的な機会において成功する（コア）コンピタンス（得意分野・能力）が自社の内部にあるかどうかを「強み、弱み」として評価することをいう。

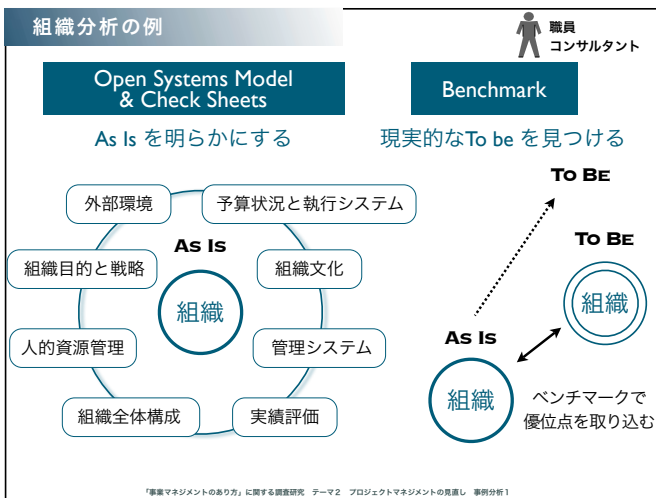
【外部環境分析】（O・T）とは、企業あるいは事業単位が自らの利益をあげる能力に影響を与えるマクロ環境要因（経済、技術、政治、法規制、社会、文化）とミクロ環境要因（顧客、競合他社、流通業者、供給業者）の変化を

観察し、関連する機会と脅威を見極めることである。

始めに【シンプルSWOT】でそれぞれの項目を列挙し、【クロスSWOT】で機会を取り込む方途や、強みを利用して脅威を機会に換える可能性を検討する。

開発援助の文脈では、途上国の組織における「強味」とは何か？ というようにSWOTを行うこと自体に困難がある場合があり、前述のように「W・T」だけを対象にしたワークショップを行うといった方法がある。

### ④-6-2 その他の組織分析ツール



オープンシステム・モデルとは、人間・組織・社会を個別の系としてではなく、包括的にオープンシステムとして捉え、その上で問題を発見し解決のための統合的な検討を行う手段である。組織や社会は、有機的に関連しており、周囲の環境と明確な境界が定めにくい、外部に開かれたものという考え方であり、ODA関係者には理解しやすい。

オープンシステム・モデルにはチェックシートとしての組織分析項目が用意されており、これを開発援助用に発展、適用させていくことが有効である。SWOT分析作業はこれらのチェックシートを用いて行くと非常に有効である。

オープンシステム・モデルとチェックシート

を用いて、以下のような項目を調査することで、【ドライブフォースやインセンティブ】の発見にもつながる。

- ・ 上部組織や他組織との関係。人事異動、指示・連絡体制、交流
- ・ 採用、報償、給与制度。過去の退職傾向
- ・ 予算要求システムと執行権限
- ・ 自己実績評価システムとアクションの意志決定キーパーソン
- ・ 各種会議の参加者開催頻度と協議、決定内容
- ・ 民族配慮、女性の地位の状況といった組織文化

★これらの作業で組織の「あるがままの姿（As Is）」を見つけることになるが、重要なことは、【いきなり「あるべき姿（To Be）」にもっていかない】ということである。

現実的な「目標」を見いだすためには2つの方法が考えられる。ひとつはベンチマークである。

ベンチマーク (Benchmark)とは、水準、基準という意味であるが、「基準となる組織」と比較して業務改善を図るといふ企業経営手法の一つであり、その国の優良組織を「基準」とすることで現実的な「理想」を設定することができる。

時間が許せばヒアリングなどでその国の優良組織をみつけ、ベンチマークの対象とすることが望ましい。

### ④-6-3 組織段階成長モデル

**組織段階成長モデル**

組織成長モデル (Organization Maturity Model) の例

WISによる先方機関による設定が望まれる (例は各種資料により作成)

レベル\業務エリア	戦略性 (長期計画、個人の学習と成長への投資、継続的プロセス改善の実施、長期的指標の有無)	マネジメント (マネジメント体制、良き組織文化、組織リーダーシップ、計画・手順の確立)	資源計画 (予算確保/資機材の整備/職務、資源、権限委譲、トレーニング、オリエンテーション)	意思決定 (個人リーダーシップ、意志決定プロセス、透明性、迅速さ、上級管理者によるレビュー・監査)
レベル5 最適化	環境の変化に応じた長期戦略の変更	機能制度とスタッフ制度が合致している	長期的な各種資源確保、成長計画がある	権限委譲による迅速で合理的な判断
レベル4 標準化されたプロセス	長期戦略	組織がどのレベルにあるかを確認し、一つ上のレベルへの改革を目指す。先方機関とのWISでの検討が望ましい。		本主義による合理的な判断
レベル3 首尾一貫したプロセス	TO BISによる独断的長期戦略	プロセス確立	特定資源の増大	合議による遅れた決定
レベル2 特定の人材に依存	AS IS	組織図がある	資源は維持	カリスマの存在
レベル1 プロセスがない	ない	職務が不明確	資源は減少傾向	アドホック

「事業マネジメントのあり方」に関する調査研究 テーマ2 プロジェクトマネジメントの発展し 事例分析1

もう一つの「現実的」な組織の目標設定は、段階的成長モデル (マチュリティモデルと呼ばれる) の設定であり、これは援助組織で作業を繰り返すうちに汎用モデルとして成熟することが期待される。

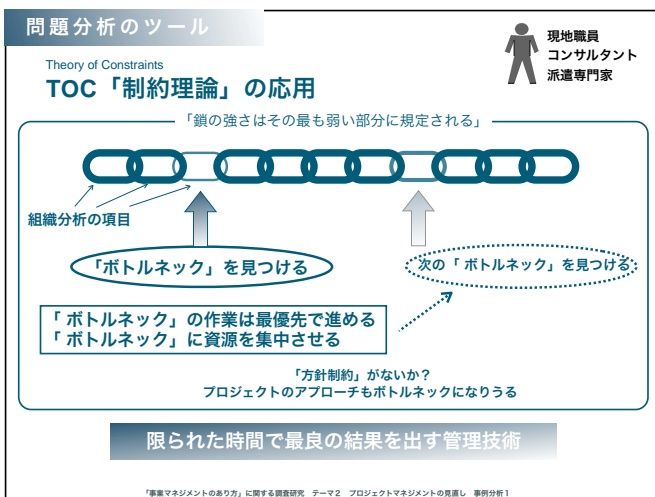
まずは組織の成長の切り口を複数設定し、レベル1~5程度でそれぞれの具体的な能力レベルの項目を挙げる。シートの例では「戦略性、組織の全体マネジメント、資源計画、意思決定」について5段階で捉えている。

前述の「As Is」分析作業で当該組織の現在のレベルを捉え、おおよそのレベルが決まると「次レベル」が自動的に目標となり、そこに記されているパフォーマンス項目が改善対象となる。

る。ステップ・バイ・ステップ・アプローチと言える。

組織の改善アクションプランを考えるとときにあれもこれもと全方的になりやすいが、成長モデルで整理された項目を参考にすることで有効なレバレッジ (てこ) ポイントが押さえられ、評価も容易になる。また、高望みしないということは目標を必要以上に低く設定する可能性もあるので留意が必要である。

### ④-6-4 TOC (制約理論)

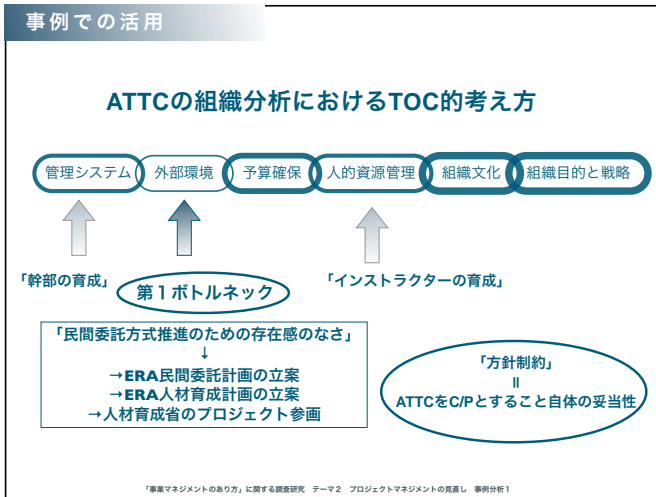


前述したように、実際に組織改善のアクションプランを考えるとときには、あれもこれもと全方的になりやすく、投入リソースが分散して思ったほど効果があがらないということが多い。限られた資源を有効に注入することで最大の効果を上げようというのがTOC (制約理論) である。

企業・組織 (システム) の目的 (ゴール) 達成を阻害する制約条件 (ボトルネック) を見つけ、それを集中的に改善し、成果を上げていく手法で、本来は製造業で用いられる少々複雑な技法であるが、ここでは「ボトルネック」を見つけるという単純な技法として用いることを想定している。

人間が介在するシステムが抱える様々の問題は、その因果関係をたどって行くと、もっと根本的な限られた原因によって引き起こされていることが多く、それに対する作業を最優先で進め、資源を集中させる。PMの分野にTOCの考えを応用したのが「クリティカル・チェーン」というプロジェクト管理手法である。このように本来はスケジュール管理の手法でもある。

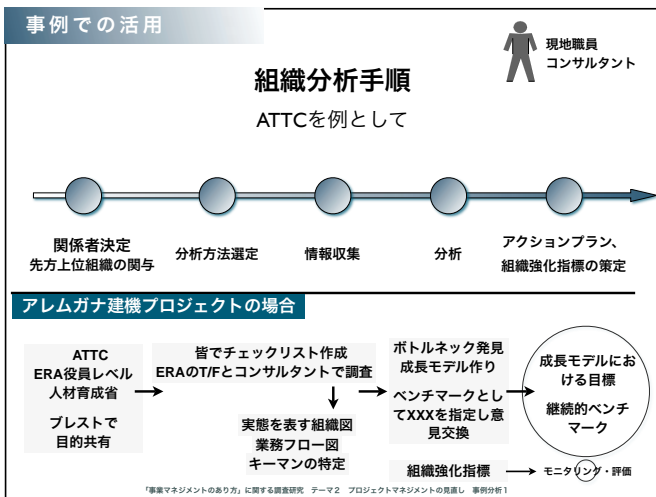
工場の改善を進めるケースを考えると、「設備能力」が制約であるケースよりも、外注化政策とか販売戦略などの方針がボトルネックとなる「方針制約」である場合も多い。このように、我々の「思考プロセス」や方針自体が「ボトルネック」として指摘されることもある。



と同時に、インストラクターの質の向上を兼ねた訓練実施を一定程度行い、マネジメントの強化のための幹部研修も当初から行う。

この場合、ATTCをC/P機関とすることの妥当性も問われてくることになる。

#### ④-6-5 組織分析手順



ましい。

情報収集では、「建前上の組織図」と実態を示す「真の組織図」を作成比較したり、業務フロー図を描いてプロセスの確認を行い、キー・イシューとそのキーマンを明らかに下上でインタビュー等を試みる。これによってキャパシティ・アセスメントのベースラインが得られることになる。

得られた情報をもとに「As Is」の問題点を探り、ボトルネックを明らかにする。その上で、現実的「To Be」の設定を行うための成長モデルの設定や、ベンチマークする組織を検討し、アクションプランの作成につなげる。

JICAで適用する場合には、まずモデルとしていくつかの新規プロジェクトを選定し、実際のキャパシティ・アセスメント作業における問題点や作成したフォーマットをフィードバックし、基本的な作業行程を決めていくことが求められる。

★ATTCプロジェクトの事例で考えてみる。

まずSWOTの結果やオープン・システムズモデルによる組織分析の各項目の結果をもとに、ボトルネックを見いだす。事例ではインストラクターの質やコース運営の能力もさることながら、「ATTCの外部環境」において、組織の存在が認められておらず、政策的にも財政的にも、位置付けが低いということが挙げられるだろう。

組織の質を上げてその実力を認めさせるというよりアプローチよりも、まずはERAの中でATTC活用のしっかりとした基本計画を立てさせるべきではないか。

このための専門家や研修提供を優先して行う

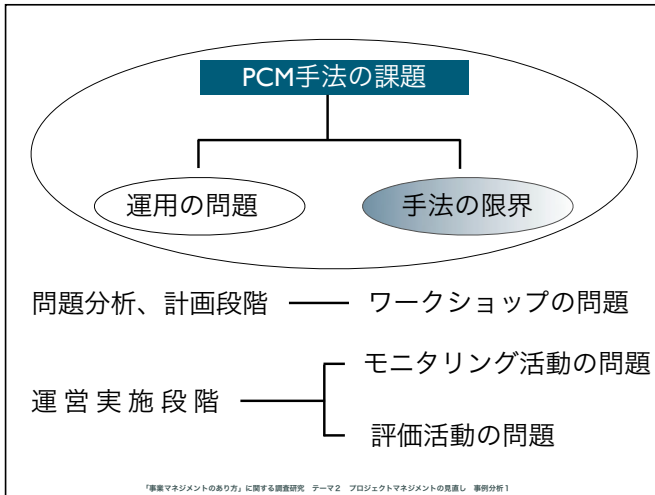
これまで説明した手法も参考に、組織分析作業のプロセスを考えてみる。

これらはプロジェクト目標（組織強化）が決定した後、プロジェクト活動において税所に行うべきステップである。

まずは先方機関関係者にキャパシティ・アセスメントの必要性を説明し、上位組織の関係者も含めたタスクフォース等を構成する。対象となる組織を監督する省庁関係者を含めることが重要である。

タイムフレームやリソースの配分を考慮しながら、情報収集の方法、分析方法を検討する。全員でチェックリストや成長モデルを作るといったような参加型ワークショップもあることが望

## ⑤プロジェクトデザインとPCM

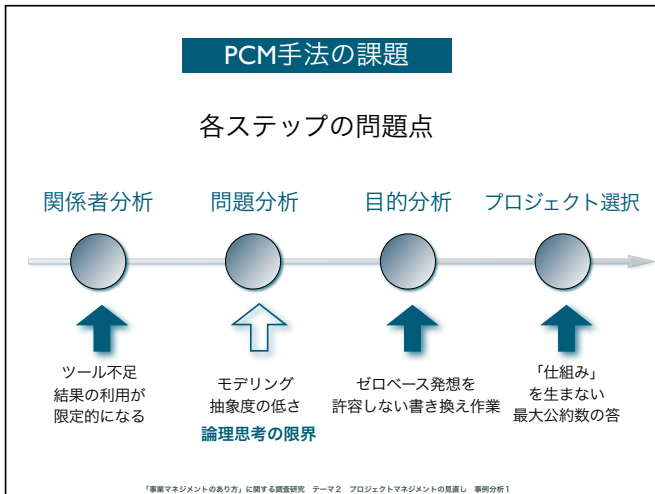


①原因／結果、手段／目的分析手法、②ワークショップ、③ログフレームをパッケージにしたPCM手法は、問題解決手法として開発援助の質の向上に貢献してきた。今後も事業を進める際の強力なツールとして引き続き用いられる必要がある。

同時に、開発援助の課題の複雑化に伴い、PCMの「問題分析」能力をなんらかの手段で補完する必要も生じている。

PCMの問題を問う場合には、運用上の問題と、手法自体の限界について分析することができるが、ここでは後者を他の思考法も用いて補完する方法のあり方について簡単に述べる。

### ⑤-1 PCM手法の各ステップの問題点

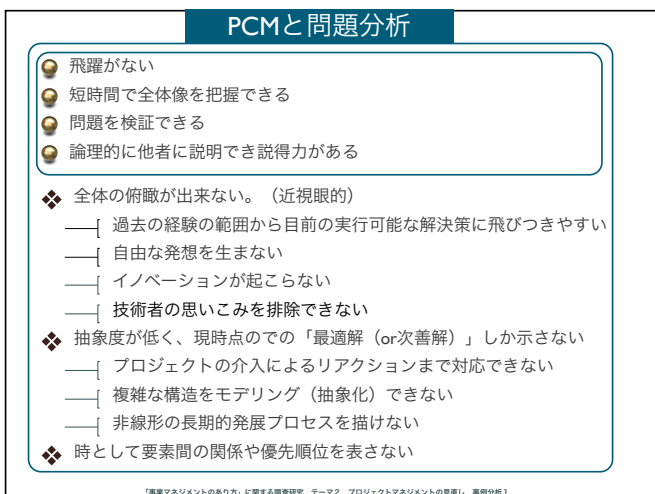


★PDM作成に至るまでの各ステップで、どのような問題があるだろうか。

- ・「関係者分析」では分析ツールが十分用意されておらず、結果として問題分析に提供できる視点が少ない。
- ・「問題分析」では複雑で曖昧な問題を「原因／結果」の論理思考だけで解こうとしているが、モデリングの抽象度が低く全体を見る目を失うことにもつながる傾向がある。
- ・「目的分析」は問題分析の結果の書き換えではならないとされているが、結果から解決策を考えるためにゼロベースの発想にはいたらず、イノベーションが生まれにくい。
- ・「プロジェクト選択」はさらに切り取る作業

を強いられるために、「仕組み」を生み出すような力のない、似たような構造のプロジェクトを生み出す結果になっている。

### ⑤-2 PCMの特徴

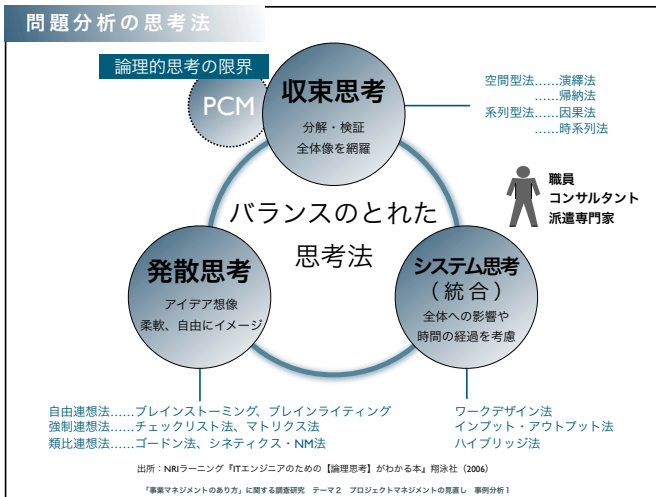


PCM手法には論理性、一貫性、参加型という特徴があるが、問題分析における長所と短所はシートようになる。結果的に、思いつく「実行可能な解決策」に飛びついたり、「過去の経験の範囲で解決策を導き出す」といったことがありがちである。それはPCM手法のモデリング抽象度が問題の次元を越えることがないためであり、また静態的、近視眼的であるからとも言える。これらについては事例研究②でさらに詳しい説明がある。

問題分析、目的分析から間を置かず一気にプロジェクト選択に向かう作業プロセスもこのような傾向を助長する結果になっている。



### ⑤-3 問題分析の思考法(PCMの補完のために)



さまざまな思考法があるが、PCMの原因／結果分析といった因果法（系列型法）は「収録思考」に属する。これは全体を分解して検証し、全体像を網羅しようとするアプローチである。またワークショップでブレインストーミング的作業も行うために、一部では「発散思考」も取り入れていることになる。

一方P2Mのプログラムにプロファイリングでは、「分析手法が先行すると人間の最も優れた「洞察力」が発揮できない」と指摘している。発想を自由発散させないと個別テーマの因果関係にとらわれ、大胆な発想は生まれない。P2Mのプログラムマネジメントが何度か発散と収束を繰り返しているのはそのためである。

◆また全体を見渡し、複雑な動きを捉えるにはシステム思考が有効である。

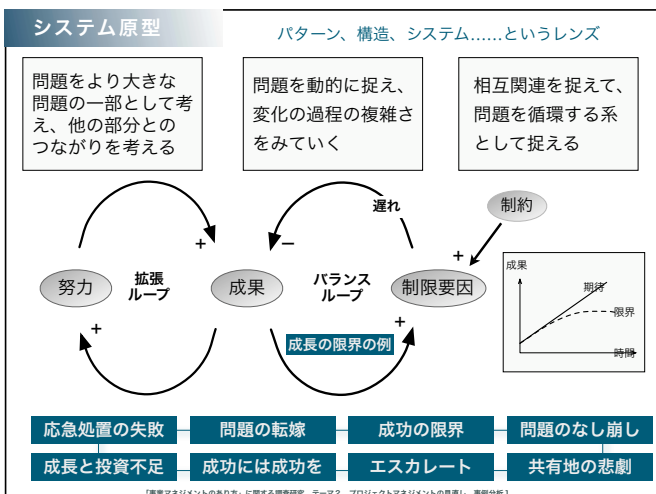
「システム思考5つのディシプリン」と呼ばれるのは、

- ・ 全体的に捉える
- ・ 動き、複雑性、相互依存性の視点を持つ
- ・ 見えるデータ（現象）だけではなく、見えないデータも考慮に入れる
- ・ 長期と短期のバランスを取る
- ・ 自身がシステムの一部をなしており、自身の影響がシステムに影響を与えることを考慮する

というもので、目の前の事象 < よくあるパターン > 問題の根本的構造といったピラミッド構造を捉えていく。問題を解決するために時系列で現象を捉え、その背景にあるパターンを発見し、パターンをよい方向に持っていくように構造を変えていくという流れである。

これによって、レバレッジ（てこ）の支点となるような介入ポイントを探り、最小のインプットで大きくシステムを変える可能性を探っていく。システム思考については別紙で説明する。

### ⑤-4 システム原型



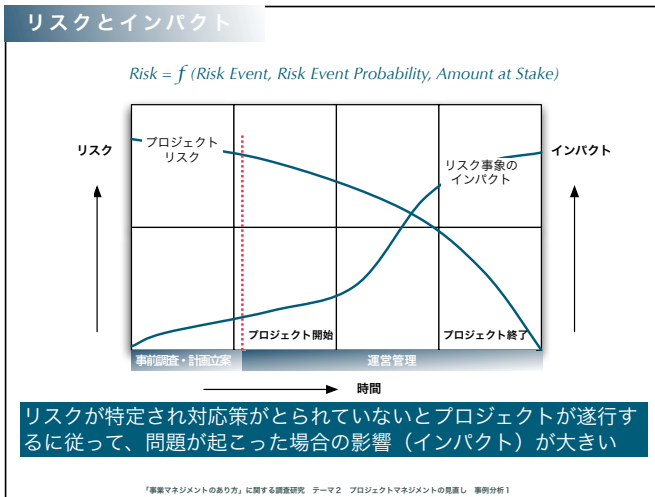
分析的思考では、より精密に科学的に捉えることで物事を正しく捉えることができると考えるが、システム思考では物事を精密に捉えるよりも、より大きな全体の一部として考え、他の部分との関連を考えていく。その際に有効なのが世の中の現象によくある（典型的な）パターンを示したシステム原型（システムアーキタイプ）であり、これは現象を支配するパターンを示している。

図は「成長の限界」シナリオである。何かの目標のために努力を始めた場合、初めのうちは成長促進行動（努力）が成功につながるため、ますます努力が行われる。しかし、時が経つにつれて、成長そのものが、それ自体を妨げようとする動き（制限要因）を誘発し、成果が減速する。その場合、努力の行為者は最初の成長促進行動にますます集中してしまう傾向があるが、問題の解決には至らない。成功そのものによってシステムが限界に近づき、成長が限界に近づき、成長が減速したとも言える。

この原型からは以下のような対応が可能である。

- ・「成長の結果として、どのようなプレッシャーが組織内で生まれるか？」といった想定にこのシステム原型を使い、事業実施の前に前もって検討する
- ・実施中であれば、大問題になる前に、プレッシャーを緩和したり限界を取り除く方法を探す。他にも図のようなシステム原型がある。

## ⑥ リスク分析



リスクマネジメントはプロジェクトの不確実性を洗い出して対策を講じるもので、プロジェクトの計画上考慮すべき要件である。

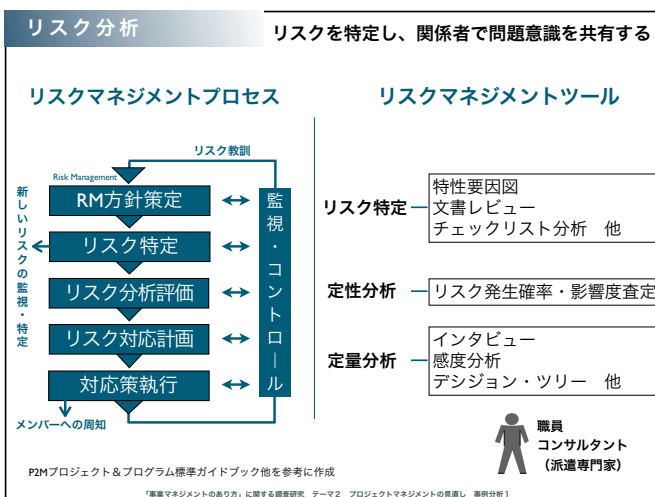
プロジェクト立案段階でのリスク分析は、PDM作成における前提条件と外部条件の検討、プロジェクト実施上の留意事項の検討等として行われてきたが、十分だったとは言えない。

リスクとリスクが顕在化した場合のインパクトとは図のような関係にあり、プロジェクトが遂行するに従って問題が起こった場合の影響が大きいので、初段階で適切な措置を講じる必要がある。

PM知識体系のリスクマネジメントは、多様なツールや実務的フレームを有しており、個別案件の内容や特性に合わせてこれらを活用することが実務上有効である。

なお、リスクの3大要素とは「リスク事象、事業の不確実性（発生確率）、事象のインパクト」である。（図はRFP（提案依頼書）でプロジェクトが始まり、引き渡して完了というエンジニアリングのライフサイクルで示している）

### ⑥-1 リスクマネジメントプロセスとツール



リスクマネジメントは以下のような手順で行われる。

a) リスクマネジメント方針策定: プロジェクト遂行に際して、どのような戦略、手法でリスクマネジメントを実施するかという基本方針を規定するプロセスで具体的には「データ源、責任明確化、RMコスト、タイミング、リスク区分の決定」等である

b) リスクの特定: プロジェクトの遂行業務に対して、どのようなリスク源やリスク事象が影響を及ぼすかを検討し、ブレインストーミングを展開し、契約・仕様書のレビューなどから、リスクの特性を文書化するプロセス

c) リスクの分析評価: リスクに結び付くと思わ

れる事象、並びにリスク間の相互作用が、どの程度の確立で起こり得るか、どの程度の影響力を持つかを評価・定量化するプロセス

d) リスクへの対応策準備(計画): 好機を最大限にし、脅威を最小限にとどめる方策として、リスクの回避・軽減・受容などの対応策を策定するプロセス

e) 対応策執行: 計画した対応策を実施していくプロセス

これらは事業の実施において監視・コントロールされ、プロジェクト終了後「リスク教訓」としてとりまとめられ今後の活用に備えられる。

(PMCC (2004) 「P2M標準ガイドブックについての理論構造と実践例」より)

リスク特定とリスク分析のツールにはこのようなものがある。



現地で積み上がられた知見というものが、チェックリストで更新されていくことが望ましく、組織としては良いチェックリストの充実を心を砕くべきであろう。開発援助の関係性はビジネス案件に比べて比較的对象が限定的であることから、特定の問題が浮かび上がってくるはずである。

### ⑥-2 リスクの特定

リスク特定		
チェックリストとして	経済リスク	「為替変動」「インフレ」等の経済環境の急激な変化等
	契約リスク	業務委託先との契約に係るリスク
	金融リスク	予算の配分、執行状況に係るリスク
	調達リスク	調達先の業務の質、調達遅れ、倒産等
	地域リスク	当該国における法律、許認可、安全、インフラ、労働条件
	技術リスク	必要技術に対する現地の能力不足、供与機材のハイテク化等
	先方リスク	先方の業務の進め方、考え方、及びその事前の把握
	管理リスク	スケジュール、コスト、品質等のマネジメントに係るリスク
人的リスク	要員の確保、資質	
★ CDの包括性、内発性確保のためのリスク		

職員  
コンサルタント  
(派遣専門家)

「事業マネジメントのあり方」に関する調査研究 テーマ2 プロジェクトマネジメントの見直し 事例分析1

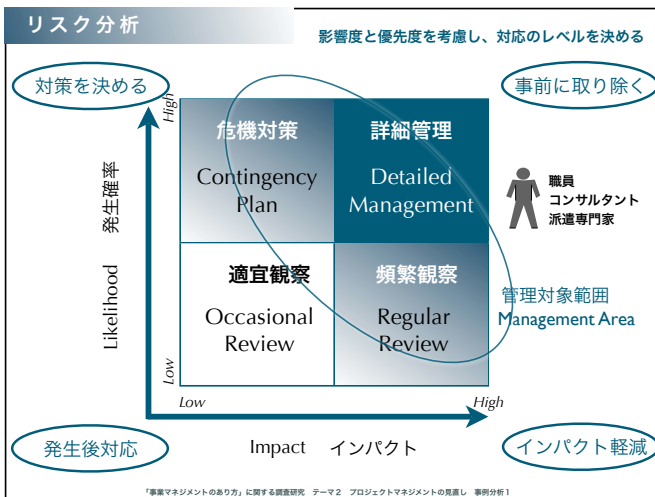
リスクには図のようなものがあるが、以下のような分け方もできる。

- ・ マネジメントのリスク  
プロジェクトマネジメント上、組織的な成熟度が低いために発生し、プロジェクトの成功に影響を与えるもの
- ・ 計画のリスク  
プロジェクトにおけるスコープ定義やスケジュール定義が不明確なもの、及びコスト積算等を指すが、PDMに記された仮説としてのプロジェクト構造は最大の計画リスクである
- ・ 変更管理のリスク  
プロジェクト遂行中に起こりうるスコープ、スケジュールおよび品質の変更がプロジェクトの

成功を左右しているもの

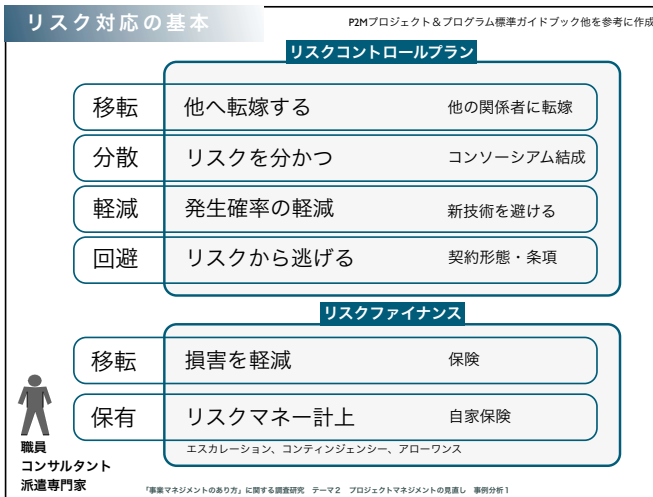
- ・ 財務のリスク  
プロジェクトが成功するために必要とされる資金が十分調達できるか等、資金面で影響を与えるもの
- ・ 技術のリスク  
プロジェクトの成功が技術革新に大きく依存しており、不確実な技術的ブレークスルーがプロジェクトの成功を左右しているもの

### ⑥-3 リスク発生確率・影響度査定



特定されたリスクは図のような「発生確率・影響度マトリックス」に照らされ、どのような対応をするべきか査定される。発生確率が高くインパクトも大きいものは「キラーアサンプション」であるので、事前に取り除く必要があり、逆に発生確率も低くインパクトも小さいものは発生後に対応することでも十分という判断があり得る。それ以外のリスクについて、リスク対応計画に盛り込むことになる。

### ⑥-4 リスク対応の基本



・リスクの移転  
リスクヘッジするために保険加入や代替手段を用意しておく手法。リスクファイナンスの場合には保険等がこれにあたる

・リスクの分散  
外部の企業とのアライアンスを組むなどコンソーシアムを組成する手法

・リスクの軽減  
事前に詳細な情報を取得することで、リスクの軽減を図る手法。新製品開発におけるプロトタイプ開発やソフトウェア導入におけるパイロット導入等

・リスクの回避  
リスクが起こりうる原因を排除する手法。リス

クがあまりにも大きく、リスクが顕在化したときに対応しきれない場合等

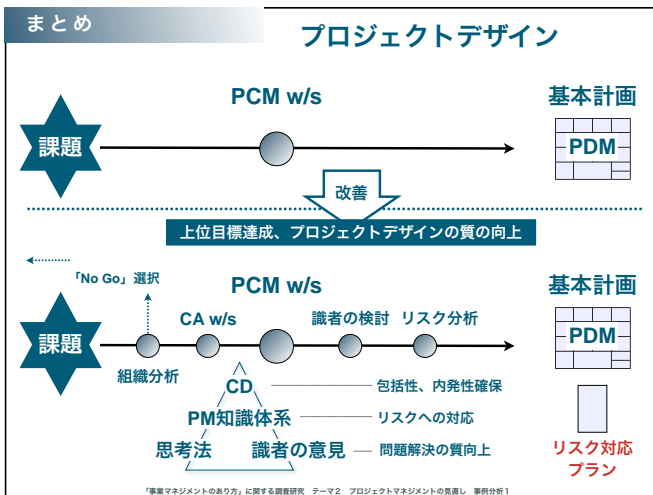
・リスクの保有

プロジェクトの計画時点でスケジュールや予算などバッファーを持たせてリスクの影響を吸収する手法。エスカレーション、コンティンジェンシー、見積もりアローワンスの予算計上等

・リスクの迂回 (図にはない)

具体的な対応策が発見できない場合には、何も手を打たない選択をとる手法。リスクが発生して初めて対処すること

### ⑦プロジェクトデザイン (まとめ)



図を見て分かる通り、マネジメントの向上を図れば、事前段階での作業は実質的に増加する。しかし、現実に起こっていることは「やるべきことをやらずに、後で火消し作業に追われている」という事態である。

PM知識体系は先験性に基づくものだと述べたが、まさに前段階で的確な作業を行うことによってプロジェクトの成功確率を上げることができ、全体としては効率化するというのがPMの優位点である。従来のプロジェクトの作り込みは必ずしも十分ではない。

・組織分析の結果「No Go」という選択肢もあるはずである。これはC/P機関の変更ということでもある。また、作業がシリーズに行われる

ように現しているが、場合によっては同時並行で実施できる。

・PCMワークショップの結果は計画策定のインプットの一部に過ぎない

・識者というのは技術専門家に限らない。地域研究者、プロジェクトマネジメントの専門家も含む

## 2 計画変更

### ①マネジメント上の問題

ここでは、

- ・計画見直しを前提とした運営体制であったか、という点について分析する。

計画の見直し

問題 ← 背景・経緯 → 推定原因 → 対応策

- 中間評価による指摘後、PDM変更までに1年経過した
- 運営指導調査、中間評価で問題（認識の相違、内容検討の不十分さ）が指摘されたが具体的変更に至らなかった。

**必要は生じたのに変更されなかった、出来なかった**

◆計画の見直しが必要になる理由◆

1. PDMは「合理性の限界」の下で作成された仮説である  
プロジェクト開始後、仮説の検証が始まり修正が必要になる  
【問題解決の仮説検証】
2. 活動計画段階では情報が不完全で実施段階での不確実性が高い  
【実施計画と不確実性】
3. 前提条件、外部要因、プロジェクトの環境が変化する  
【環境変化とリスク事象の発生】

「事業マネジメントのあり方」に関する調査研究 テーマ2 プロジェクトマネジメントの見直し 事例分析1

当時も現在もプロジェクト運営において当初プロジェクトの枠組みを実施運営段階で変更するというのは抵抗感があるようである。PM知識体系では当初から変更を前提としたプロセスが用意されている。「実施運営段階で変更のないプロジェクトはおかしい」というマインドに変えていく必要がある。

プロジェクト計画が変更される主な理由は以下のとおりである。

1. 【問題解決の仮説検証】 PDMは「合理性の限界」の下で作成された仮説であり、プロジェクト開始後、仮説の検証が始まり修正が必要になる
2. 【実施計画と不確実性】 活動計画段階では

情報が不完全で実施段階で次々として入ってくる情報によって計画が修正される必要がある

3. 【環境変化とリスク事象の発生】 前提条件、外部要因、プロジェクトの環境が変化するためにそれに応じて変更が必要になる

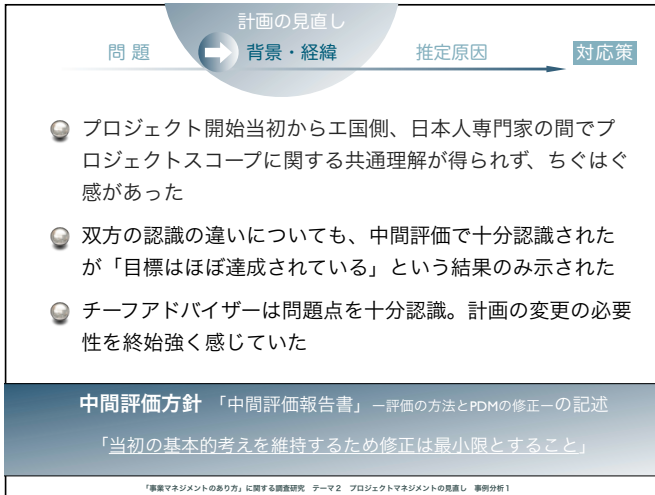
### ①-1 ATTCプロジェクトのPDM変更経緯

PDMの主な変更点			運営指導調査時=なし
事前評価時	実施協議時	中間評価時	
PDM <sub>0</sub>	PDM <sub>1</sub>	PDM <sub>1.2</sub>	
<b>上位目標：</b> 道路維持管理及び補修分野において道路整備10年計画が促進される	エチオピア国の道路建設・保守工事に必要とされる機械化施工分野の人材が質量ともに充足される		★プロ目の指標が追加される
<b>プロジェクト目標：</b> ATTCにおいて質的にも量的にも適切な訓練の実施が可能となる	ATTCが <b>機械化施工</b> に関する適切な訓練を提供できるようになる		-
<b>成果：</b> 1. 訓練管理体制が改善される 2. 訓練カリキュラムが改善される 3. インストラクターの技術レベル及び教授能力が改善される 4. 機材が適切に配置される 5. 訓練生の能力が改善される	1. 訓練管理体制が <b>効果的</b> になる 2. <b>効率的な</b> 訓練コースが準備できる 3. 指導員の技術レベルと指導能力が向上する 4. 訓練機材および教材が適切に整備・管理される 5. 訓練ニーズ分析の方法が整備され訓練計画が訓練ニーズ分析を通して作成される		★5を削除し活動項目へ
<span style="background-color: #e0f0ff; padding: 2px;">大きな変更は最後まで施されなかった</span>			

「事業マネジメントのあり方」に関する調査研究 テーマ2 プロジェクトマネジメントの見直し 事例分析1

プロジェクト関係者の多くがプロジェクト開始直後から問題意識を持っていたにもかかわらず、実施協議段階で作成されたPDMは、その後の運営指導調査、中間評価を通じても根本的問題が改善されることはなかった。前述のように中間評価による「成果項目の活動項目への移動」「一部の指標追加」という変更作業も迅速には行われなかった。

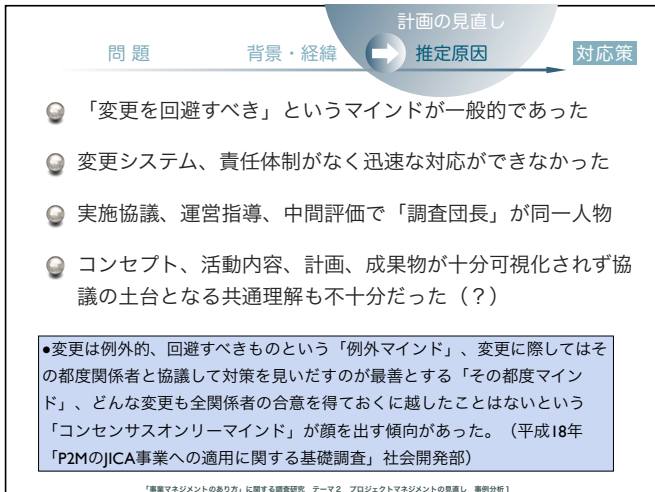
## ②背景・経緯



プロジェクト開始当初から、先方関係者と日本人専門家との間では議論が成り立たなかった。関係者が当初段階から問題に気づいていたことは専門家の報告書、最終評価報告書、及びヒアリングからも明らかであるが、運営指導調査、中間評価調査で適切な変更に至らなかった。中間評価の方針として「当初の基本的な考えを維持するため修正は最小限とすること」という方針も示されている。

しかし、これは当時の文脈を考慮すれば不思議なことではなく、担当者の個性というようなものではなかった。

## ③推定原因



・このような結果となった背景には、当時の業務プロセスが基本的に「当初PDMをいじくらない」という方針であったことが考えられる。特にいわゆる省庁案件の場合、先方政府とJICAがプロジェクト目標や成果レベルを変えるというのは慣行としてあまりなかった。

変更は悪であるというメンタリティと、プロジェクトデザインを変更するためには煩雑で精神的にも気を遣う作業が待っており、できれば変更を避けたいという傾向があった。

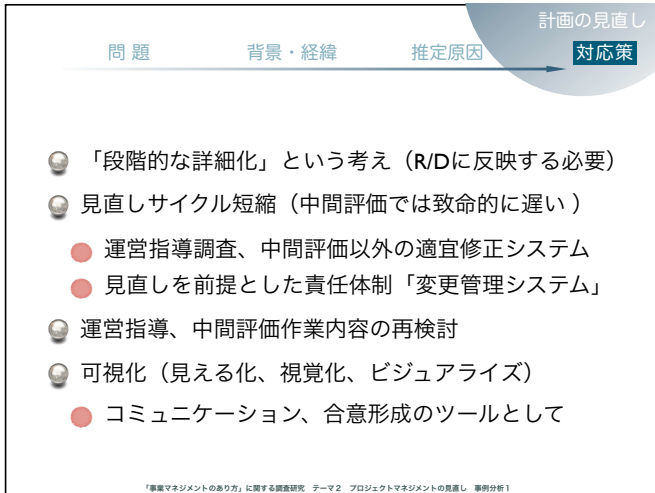
・変更システムがないということは、実際に変更がなされてもPDMが改訂されるまでの手続きが手探りになり、迅速な対応ができる体制になかった。

・また、当初PDMを決めた実施協議調査団、運営指導調査団、中間評価調査団の団長が同一人物であり、個人的にも当初PDMにこだわりがあり、「変更すなわち過去の作業の否定」という気持ちが働いたとしても不思議ではない。物事を他の観点から眺めるという客観性の確保が求められるところである。

・プロジェクトの中でも議論が進まなかったのは、ATTCという組織のプライドの高さとERAという権限を握る組織との意思疎通が十分でなかったせいでもあるが、両者の共通理解が促されていなかった可能性もある。コンセプトを示したポンチ絵やプロジェクトの目的が多くの関係者に理解されるための資料が工夫されるべきだったかもしれない。

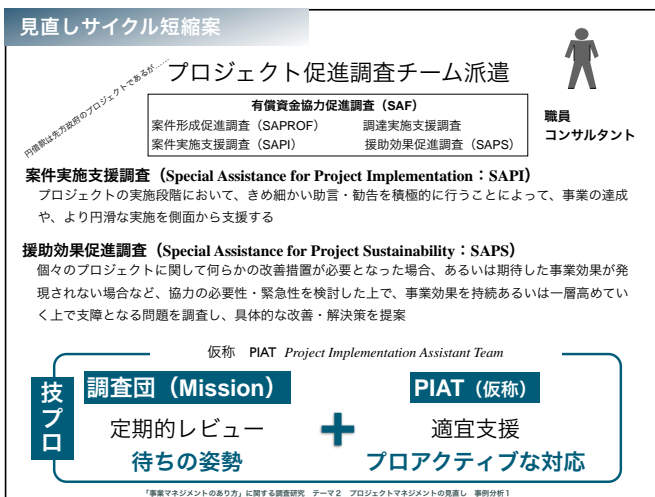


## ④対応策



プロジェクトフレームワークを定義、規定し、オーソライズしてしまったことにも問題があった。仮説であるということが分かっている、その後の組織の意思決定の段階において、当初PDMが次第に存在感を持ってしまう。

### ④-1 見直しサイクル短縮



調査団といった定型の調査団以外のインプットが必要である。

現場主義によって在外に権限がシフトされてきた今日、在外事務所でタスクを組んで行うことも可能であるし、PCMや組織分析の専門家、コンサルタントを派遣して一定期間の調査を行う等、柔軟な体制で臨むことが求められる。

ここではJBICで行われているSAFをモデルに、「プロジェクト促進調査チーム」を派遣するケースを想定してみた。

従来の調査団派遣時期に見直しを行うという「待ちの姿勢」ではなく、プロアクティブに関係者が動くシステムが求められている。

当初計画の変更に対する合理的な方針がなければ、「変更は当たり前（変更はプロジェクトの質の改善上必須）」というマインドは、いつのまにか「走りながら考える」ということになり、いずれは事前調査の質が低下することにもなりかねない。

「プロジェクトには不確実性があり段階的に詳細化されていくべき」という考えと、実務的な変更管理システムが提供されなければならない。またむやみな変更が許されないチェック機能も必要である。

ATTCプロジェクトの場合には、実施協議段階で作成された「プロジェクトドキュメント（プロドク）」というもので「仮説」としての

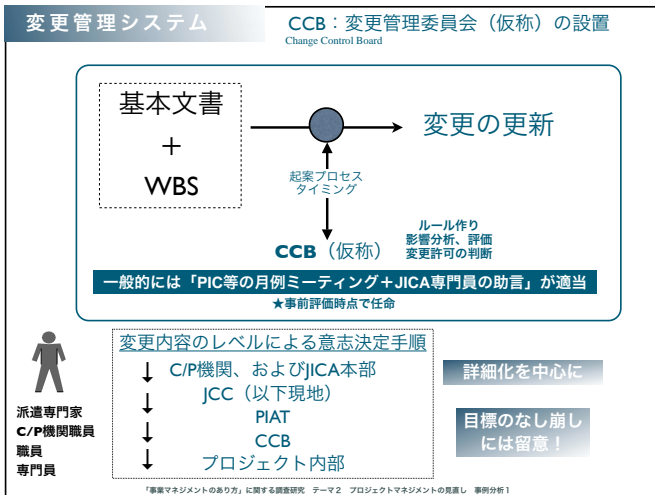
改善策としてまずプロジェクトフレームワークの早期見直しを可能にする実施体制の必要性を挙げる。たといよ改善策でもタイミングを逃せば結果にはつながらない。

プロジェクトの組織的な見直しは一般的に中間評価段階となっているが、これはプロジェクトフレームワークの見直し時期としては致命的に遅い場合が多い。

見直しは体制の立て直しだけでなく、場合によっては対象地区の変更を強いる場合もあるので、オペレーションに与える影響も考え、できるだけ早期に行うべきである。

これらから現在の実施協議調査団、中間評価

### ④-2 変更管理システム

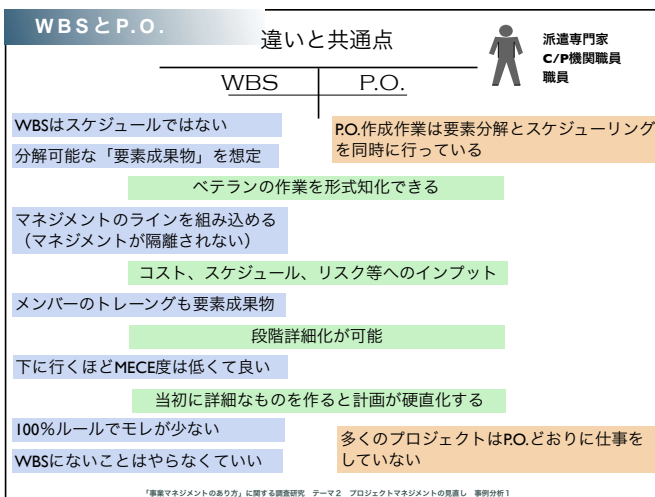


(PIC) を開催していればこの場をそのままCCBとすることもできる。

変更内容の重要性、レベルに従って図のように異なった承認レベルを設定することで統制を与える。「成果レベルを変更する場合には、合同委員会 (JCC) による承認が必要」といった具合である。

いずれも場合でも基本なるのが、プロジェクトの基本文書であるが、WBSが設定されている場合にはスコープの変更がより具体的になり、WBSの変更がそのままスケジュール変更のインプットとなるので実施管理上もコントロールが容易である。

### ④-3 WBSとP.O. (違いと共通点)



変更は2つのケースで起こる。ひとつは「段階詳細化」という動きであり、もう一つは純粹な「変更」である。

変更管理システムはプロジェクトの実施運営管理上、いつでもアクションをとることのできる独立したプロセスとして存在することで、迅速な対応が可能である。

具体的には、変更の必要が生じた場合の先方との合意プロセス、基本文書の扱い、活動の変更システムについて検討が必要である。

合意プロセスについては、変更の必要性をプロジェクトとして検討、承認するために、関係者による「変更管理委員会 (CCB)」といった組織の設置が求められる。月例運営会議

技術協力プロジェクトでは、一般に活動計画 (P.O.) の作成が行われている。WBSとは多くの共通点があるが、成果物のための活動を要素分解したものがWBSであり、P.O.はカレンダーベースに活動を並べたものである。

要素分解された結果としてのWBSはスケジューリングツールによってスケジューリングが行われる。2段階に分けた作業だから「モレ」が少ないと考えられるが、単純な作業では要素分解とスケジューリングを同時に行うP.O.の方式でもななら問題は無い。WBSやP.O.の小項目はスケジュールだけでなく、予算、リスクの基本情報となることは言うまでもない。

また、WBSは契約の基本にもなっており

WBSにないことは「やらない」、「やる必要がない」というように契約管理と結びついている。

開発援助のプロジェクトでは、ベテランの作業をフローチャート化し、暗黙知の形式化を図りたいところだが、現状ではP.O.にない仕事をしていることも多く、それが職人気質として定着している場合もある。

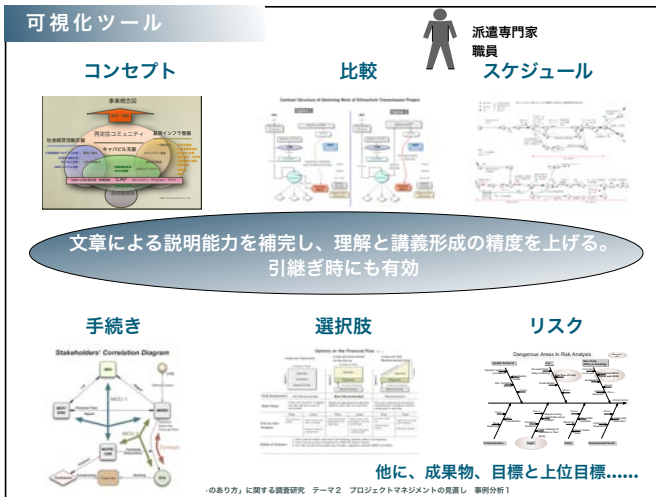
WBSにしる、P.O.にしる当初に詳細なものを作り上げると計画が硬直化することにはかわりはない。

WBSの一系列には「プロジェクトマネジメント」が設定され、必要に応じて要素分解されることでマネジメント活動も具体的にきまる。(PMBOKではそれ事態がすでにプロセスを提供しているので詳細化、要素分解はしない) またWBSは要素成果物にはプロジェクト目標達成のためのスタッフ訓練も含まれるという考え方もある等、マネジメント作業も含める。

MECE : mutually exclusive and collectively exhaustive (もれなくダブリなく)



### ④-4 プロジェクトの可視化



途上国での業務におけるコミュニケーション上の障害としては言語や習慣が考えられるが、コンセプトやスコープ（要件）に対する双方の認識を確認するために「可視化」することは効果がある。合意形成過程や合意結果の確認段階でも用いることができる。

コンセプト全体を一目で見渡せることも可視化の有効な点である。他にもスケジュール、成果物の目的と作業工程等、対象とする業務を階層的に整理したり、網羅的にスコープを確認することで「抜け漏れを防ぎ」、「責任の所在が明らかになる」。

「ビジュアル表現集」等の開発も有効で絵心を養う必要がある。またビジオ（Microsoft

Office Visio）などの支援ツールの使用になれることも有益である。

## 3 モニタリングと結果の共有

ここでは、以下について検討する。

1. モニタリングと結果の共有:モニタリングは適切に行われ、また結果が共有されたか？
2. プロジェクトの妥当性や目標の達成に関わる、重要な問題の発生や環境の変化は見落とされなかったか？
3. 見落とされたとしたら、モニタリングの体制や方法論において、どのような課題があり、どのような対応策が考えられるか？

### ①問題点

Output 1	Community Action Plan (CAP) is formulated with the participatory method.	Problems & Countermeasures	Target and activities in the next term
1.1	<p><b>プロジェクトの妥当性に関わる問題も多数あったが、問題が当初から存在したためかモニタリングというシステムでは改善に至らなかった</b></p>	<p>Problems of Performance in this term</p> <p>1.1.1 Carried out community survey on 25 villages (7 EN Divisions) in Marhla Wadi RS and 48 villages (18 EN Divisions) in Marhla DS</p> <p>1.1.2 Discussion on the site selection with relevant officers (AGAS/DS, RDC, ASG, Farmer step, MCHCA, UN agencies)</p> <p>1.1.3 Confirmed that there are not land main in expected project sites (LNDP, FSD &amp; TRO through DMA/SC)</p> <p>1.1.4 Reported community profile and discussed site selection at PIC</p> <p>1.1.5 Influence of CAP at division, 4125 responses from participatory village sites</p>	<p>1.1.1 Review the results of CAPs and revise CAPs from social economic development point of view.</p>
1.2	<p><b>モニタリングが6ヶ月に一度の「スケジュール・チェック」になっていた（推測）</b></p>	<p>Problems of Performance in this term</p> <p>1.2.1 Prepared guideline of CAP workshop</p> <p>1.2.2 Implemented 2-day workshop (8 for 14 sites/113 persons)</p> <p>1.2.3 Conducted Walk Through Survey (2 for 4 sites/45 persons)</p> <p>1.2.4 Conducted MDC to finalize CAP (8 meetings for 106/26 persons)</p> <p>1.2.5 Prepared CAP report and village maps (11 CAP reports and Village maps)</p> <p>1.2.6 Conducted consensus meeting of CAP (7 meetings for 103/250 persons)</p> <p>1.2.7 Reported result of CAP at PIC</p> <p>1.2.8 Conducted review meeting (2 meetings for 2 sites/40 persons)</p>	

ATTCプロジェクトの場合、問題はプロジェクト開始当初から存在し、別にアクションをとっていたのでモニタリング・プロセスであえて協議をする必要はなかったようだ。

多くのプロジェクトでは、モニタリングは「進捗管理」に終始している。「プロジェクトの妥当性や目標の達成に関わる、重要な問題の発生や環境の変化」を抽出し、アクションに結びつけるプロセスとはなっていないことが多い。

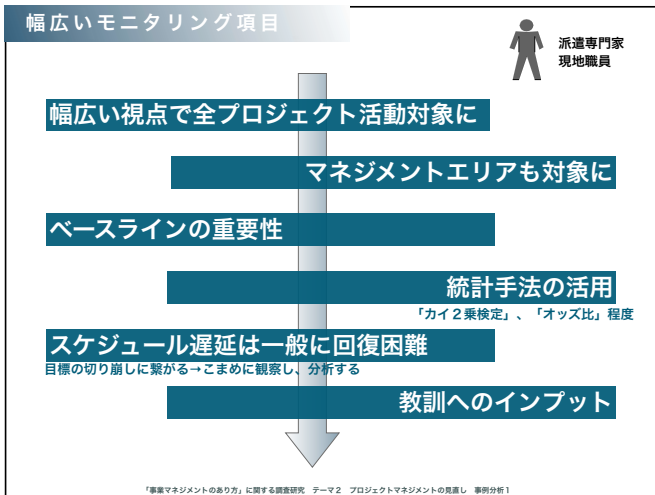
たとえばモニタリングのプロジェクト目標レベルフォーマットにはチーフアドバイザーと先方責任者の「Observation」が書き込めるようにはなっているが、この様式はこの場で議論を

促すようなことを期待していない。PDMの活動レベルから作業していくために、あくまでも進捗管理のフォーマットと理解されても仕方がない。

また2000年当時、それまでの四半期報告書が6ヶ月に1度の「モニタリングシート」に切り替わったことも、問題の吸い上げとアクションへのつながりを妨げたのではないか。

何をモニタリングすべきなのかという点について明確な理解がないということができる。

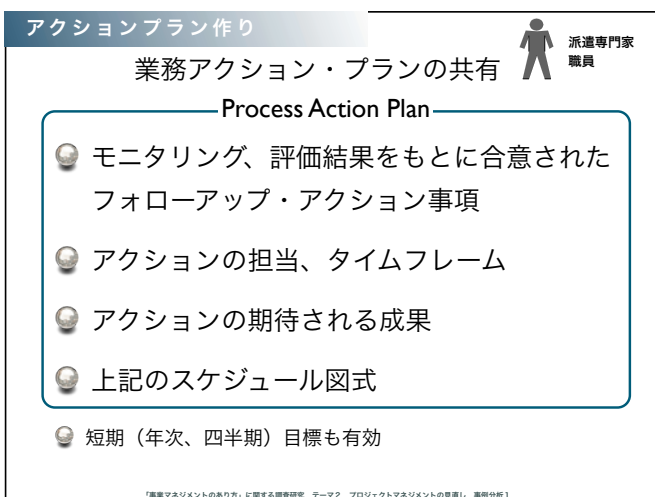
## ②対応策



一般的に回復困難」と考えるべきで、一般には新たな投入やファストトラックが必ず必要になってくることを認識する必要がある。

計画と現実のギャップが広がって6ヶ月で進捗が50%遅れた場合を考えてみると、現状の作業効率は当初見込みよりも50%低かったことになる。その場合、残りの6ヶ月で遅れを取り戻すためには、現在の作業効率を3倍に上げる必要がある。遅延が発生した場合に、スケジュールをベースラインに戻すことは一般には楽観的に考えられがちだが、多くの場合遅れを取り戻せない結果に終わるのは直感と実際が大きく異なっているからである。PM知識体系のEVM (Earned Value Management) の基本を理解するだけでも有効であるが、スケジュール管理ツールの利用も正しい理解を促すことができる。

### ②-1 アクションプラン作り



本来モニタリングは広い視点でプロジェクト活動全般を捉える機会であるが、PDM項目に従って作業するスタイルが完成されすぎているために進捗管理のみの活動となりやすい。

チームビルディング、リーダーシップに対するスタッフの信頼度、スタッフの定着度、コミュニケーションに対する問題意識等といったプロジェクト内部のマネジメント事項や、ステークホルダーの共通観のあり方等もモニタリング活動の対象とすべきである。

その場合にもプロジェクト開始当初のベースラインサーベイが必要で、「期待値」といった項目も含まれるべきである。

また進捗管理上では「スケジュールの遅延は

モニタリングや評価活動の結果示された改善事項が必ず実施に移されるためには、文書化されたアクションプラン作りが有効である。ここでもできるだけ可視化されたスケジュールの図式文書を作成することを心がける。

決められた担当とタイムフレームだけでなく、なぜこの作業が必要かを改めて記しておくことで作業の意味が確認できる。

アクションプランは定期会議の際に毎回提出され、進捗が確認されるようにする。

## 4 プロジェクト関係者間の責任体制、役割分担

### ①問題、背景・経緯、推定原因

ここでは、以下について検討する。

・プロジェクト関係者間の責任体制、役割分担:重要な問題の発生や環境の変化が把握された場合、プロジェクト関係者(JICA在外事務所、専門家等)の間でそれぞれの役割と責任に基づく、的確な判断が行われたか?

責任体制、役割分担

問題
背景・経緯
推定原因
対応策

- 問題認識からアクションまでの時間が長い  
(例: PDMの変更)
- 派遣専門家の問題意識がプロジェクトチームの問題意識になっていない (意見の吸い上げ→公式化→アクション)
- コミュニケーションの当初デザインが明確でない

「事業マネジメントのあり方」に関する調査研究 テーマ2 プロジェクトマネジメントの見直し 事例分析1

ATTCプロジェクトの例に限らず、問題を認識し、改善策を立案してから実施までに時間がかかるケースも多い。責任の所在とスケジュールが共有され、進捗がモニタリングされないことがないからである。

また、チーフアドバイザーや個々の専門家の問題意識が先方C/Pも含めたチームとしての問題意識になっていくというプロセスが管理されておらず、問題はいつもどちらかが抱え込んでいる場合も多い。

責任体制や役割分担は決定された後も常にコミュニケーションを通じて確認される。

### ②対応策

#### ②-1 役割分担の明確化ツール

問題
背景・経緯
推定原因
対応策

**アクション実施のための役割分担**

RACI書式を用いた責任分担マトリックス (RAM)の例

	JCC議長	チーフアドバイザー	事務所担当	担当専門家	本部
年間計画	A	A	C	R	I
変更要求	R	A	A	I	C.R
モニタリング	R	R	A	I	I
PIAT要求	A	A	R	I	C.R

RACI チャート R=実行責任、A=説明責任、C=相談応答、I=情報提供

コミュニケーションのデザインが必要

コミュニケーション・プロシージャ

Communication Procedure (or Coordination Procedure)

各種承認ルート・手続き、報告書の種類・内容、会議の種類と開催頻度と検討内容、基本的なレスポンスの窓口、情報のリストと配布先、文書管理

派遣専門家  
C/P責任者  
職員

「事業マネジメントのあり方」に関する調査研究 テーマ2 プロジェクトマネジメントの見直し 事例分析1

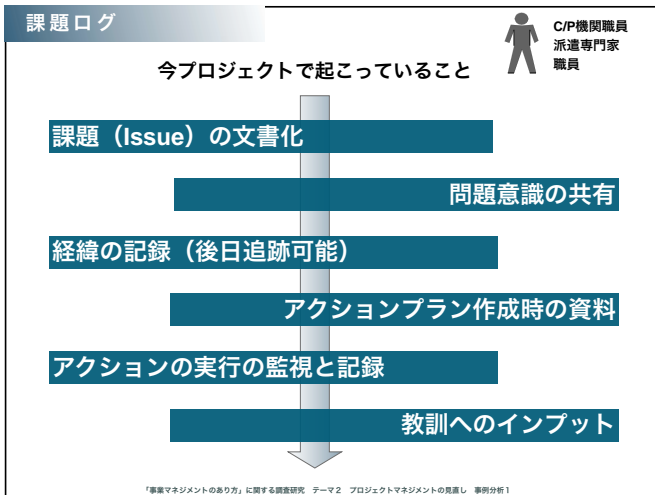
RAM (responsibility assignment matrix) はプロジェクト・チーム・メンバーとその責任、報告関係を図示する「人的資源計画」のツールで、PM知識体系ではプロジェクト組織図とセットで示されるべきものである。

RAMは組織ブレイクダウン・ストラクチャー (OBS: Organizational Breakdown Structure) とワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー (WBS: Work Breakdown Structure) を関連づけて作成されることが多い。

RAMにはチームレベル、アクティビティレベル等、多様なレベルがあるがそれらは「RACIチャート」として示すことも多い。

- 実行責任 (R: responsible) …… 実行の責任を持つ
- 説明責任 (A: Accountable) …… 作業を担当する
- 協議対応 (C: Consult) …… アドバイスを提供する
- 情報提供 (I: Inform) …… 情報を共有する

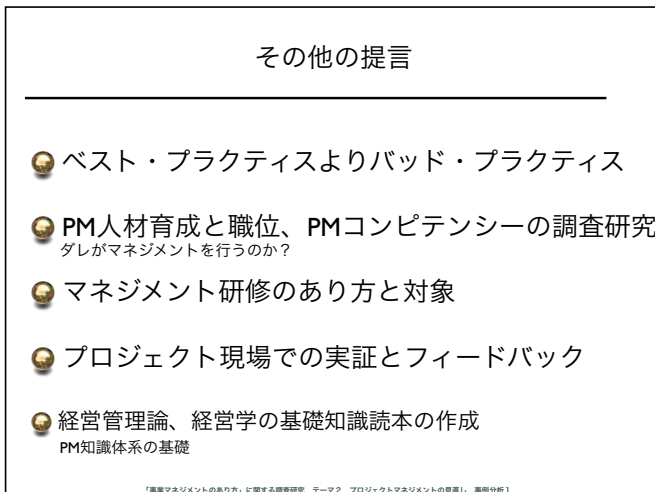
## ②-2 課題ログによる問題



今プロジェクトで何が問題になっているのか、目的論レベルからマネジメントのレベルまで、マネージャーやメンバーが問題と解決策を共有し、追跡しながら継続した改善を行っていくためのツールとして「課題ログ」がある。アクションの共有と監視が目的であるが、課題にどう対応したか、その行為の経緯も簡単に記録されることで後日の追跡を可能にし、プロジェクトの教訓としても活かされる。

課題ログはすぐに取り出せる状態で、ノート、電子ファイル、データベース等で管理すると良い。

## 5 その他の提言



《ベストプラクティスよりバッド・プラクティス》  
事業改善のためのナレッジマネジメントとしてグッド・プラクティスを収集、分析、活用することには意義があるが、成功要素は偶発的で多様なことが多い。本当に役に立つのは、バッド・プラクティスであり、組織としてその情報収集にシステム化されたプロセスを確立すべきではないか。

そこではプロジェクトを丸裸にして、あらゆる要素がどのように関係し合い、プロジェクトのデザイン、リソースの質、手続き、etc.、における問題をカテゴリー化していく作業が求められる。

### 《PM人材育成と職位、PMコンピテンシーの調査研究》

これまで述べてきたマネジメント能力を派遣専門家に求めることができるかどうかについては議論があろう。しかし、ますます複雑化する開発援助の課題を考えると、技術的な専門性とマネジメント能力の両立を専門家、JICA職員の全てに求めるのは現実的ではない。マネジメントを専門に行う専門家、アドバイザーの養成が求められている。

プロジェクトマネージャ（PM）という新しい職位の創出と、開発援助のPMに求められるPMコンピテンシー項目の研究が求められる。

### 《マネジメント研修のあり方と対象》

現在の専門家派遣前研修や職員研修では具体的、専門的なマネジメントの研修は行われていない。プロジェクトマネジメント知識に特化した研修を試験的に導入し、プロジェクトマネジメント資格取得も奨励するなどしてプロジェクトマネジメント知識が組織の共通語になり得るような努力も必要である。

### 《プロジェクト現場での実証とフィードバック》

マネジメント上の改善フレームは必ず現場での検証を行い、フィードバックを行う必要がある。

特定プロジェクトにPM専門家を派遣して現場での分析、提言を行った後、提言の実行によるマネジメント上の効果を測定し、真に成果に結びつくツールと方法論を見いだす試みは効果がある。



また、新たなマネジメント上の問題点の発見にもつながる。


《経営管理論、経営学の基礎知識読本の作成》

プロジェクトマネジメント知識体系は経営学の一領域を発展、拡大させたものであり、その基礎は経営管理論である。

プロジェクトマネジメントの開発援助の適用のためにも経営学の基礎的な理解が求められる。

## 6 拠点型におけるCDの視点について

**拠点型におけるCDの視点**



C/P機関連係者  
派遣専門家  
職員

- CDの包括性、内発性におけるリスクは組織段階にある
  - 多様な組織分析の重要性
  - 上位目標達成には上位組織の改革も必要となる場合も
  - 中央とのリンクの強さは重要
  - 古びた組織の改革には長期的な「学習と成長」の視点を
- ☑ 物的・人的・知的資産、リーダーシップ、組織管理体制、組織文化への資源の注力

「事業マネジメントのあり方」に関する調査研究 テーマ2 プロジェクトマネジメントの発展し 事例分析1

組織開発を中心とする拠点型プロジェクトでは、CDの包括性と内発性の確保が単一組織の改善の成功という一点に集中し、以下の2点からリスクは高くなる。

多様な組織分析で組織の真の弱点を見抜き、各種ツールを用いて多方面からアプローチすることが求められる点に拠点型におけるCDの特徴がある。

1. 上位目標の達成のためには同様な取り組みが当然上位組織にも求められることになり、当初から上位組織のキャパシティもアセスされる必要がある。

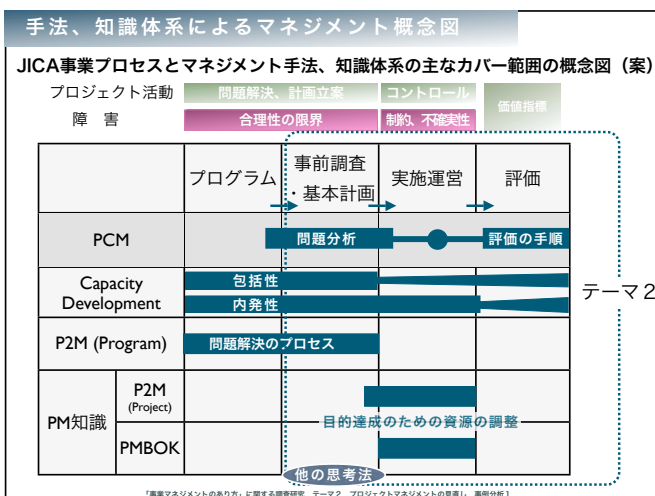
2. 新たに設立された組織よりも長年にわたって低迷してきた組織を改革することの方が難しい

いことは容易に想像できる。技術協力プロジェクトの場合には後者のケースが多く、プロジェクト期間で目に見える成果は期待できない。

人材の育成を中心にして、将来への力を蓄えることから始める等、組織の潜在能力向上に働きかける必要がある。CDの視点は、このような場合にもどこから攻めるかを明確に示しており、そのタイムフレームを許容することを求めている。

## 7 最後に

### マネジメント手法のマッピング



これまで触れてきたマネジメント手法、プロジェクトマネジメント知識体系が事業実施プロセスにおいてどのように用いられるべきかを示す。

PCMはこれまでプロジェクト全期間を通じたマネジメントツールと考えられてきたが、実施運営段階におけるマネジメントはプロジェクトマネジメント知識体系で補われることが必要なのは明らかである。

CDは援助の理念としてプロジェクトデザインから評価まで一貫して事業のあり方、相手国機関との関わり方における姿勢を正すものとなる。

またプロジェクトデザインはP2Mのプログラムマネジメントとさまざまな思考法によってカバーされ、計画の質の向上に結びつくことが期待される。