

## 参考資料

参考資料1：現状分析のためのツール・思考法	105
1-1 CDチェックリスト、関係者分析による課題や問題の抽出例	106
1-2 複雑な現状を表すための問題分析系図例	109
1-3 ドナー分析例	110
1-4 SWOT分析例（クロスSWOT）例	111
1-5 広い視野で問題の構造をとらえるための思考法～「システム思考」と戦略作り～	112
参考資料2：協力プログラム事例紹介	113
2-1 バングラデシュ国基礎教育内容向上プログラム	114
2-2 タンザニア国地方行政能力強化支援プログラム	126
2-3 ガーナ国健康の輪プログラム - UW州住民の健康改善プログラム-	129
2-4 インドネシア国南スラウェシ州地域開発プログラム	142
参考資料3：PCM手法の考え方	146
3-1 PCM手法の導入	146
3-2 PCM手法によるプロジェクトのデザイン	147
3-3 PCM手法と参加型ワークショップ	150
3-4 PDM	151
参考資料4：プロジェクト計画のツール	153
4-1 SWOT分析	153
4-2 KJ法	155
4-3 システム思考	156
4-4 BSC（バランス・スコアカード）	158
参考資料5：リスク管理	160
5-1 リスク管理の概要	160
5-2 リスク管理方針策定	162
5-3 リスクの洗い出し	162
5-4 リスクの分析評価	163
5-5 リスク対応策の準備	165
5-6 リスクの監視	165
参考資料6：プロジェクト実施管理のツール	168
6-1 スコープ管理のツール	168
6-2 スケジュール管理	180
6-3 予算管理	183



## 参考資料 1 現状分析のためのツール・思考法

分析ツール	
CD チェックリスト (表 A1-1 参照)	課題の問題を引き起こしている要因を CD の包括的視点から明らかにしていく手法。「制度政策、組織、個人」と「中央政府、地方政府、コミュニティ」に分けて分析の視点を設定し、マトリックス化などを行なうことにより網羅的に課題を分析する。分野によっては流通や処理の流れなど、一般的な業務の流れをチャート化し、問題を構造的にチェックすることもできる。
問題分析系図 (図 A1-2 参照)	原因を因果関係で検討する、プロジェクト形成のためによく使われる手法。分析を始める始点を複数組み合わせたり、系図自体を複数作ったりすることで、セクターやサブセクターレベルをカバーする開発課題の問題を広くとらえることができる。
関係者分析 (図 A1-1 参照)	開発課題に関わる個人、組織、グループを洗い出し、それらの関係を理解する。必要に応じ、関係者ごとに関係者分析の中の詳細分析を行なうことで組織やグループの詳細が理解できる（プロジェクトレベルと同じ）。詳細分析の項目を変えることで、組織分析ともなる。
ドナー分析 (表 A1-4 参照)	ドナーがそれぞれどのような戦略を持って関連課題に対応しているのか、各ドナーとどのような協力が可能か等、ドナーの情報を分析する。ドナーの状況から、援助の重複を避ける、あるいは、教訓を学べるなど、貴重な情報源となる。
分析ツール・戦略作り	
SWOT 分析 (表 A1-3 参照)	多様な使い方が可能な手法である。上記の関係者分析の詳細分析として、組織の分析として利用できる。SWOT は分析の項目である次のそれぞれ頭文字からつけられた名称である：Strength（組織の強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（発展の機会）、Threat（組織への脅威）。
思考方法	
システム思考	複雑系をシステムとしてとらえ問題解決の糸口を見つけ出す手法。開発の分野での活用は始まったばかりである。途上国の課題を取り巻く状況は、援助の介入に対しシステムとして反応すること（吸収されることも反発されることもある）を理解し、問題への対応もシステム原型と言われる基本構造に着目して対処するという考え方。

## 1-1 CD チェックリスト、関係者分析による課題や問題の抽出例

---

CD の視点と課題の特徴を組み合わせると課題の抱える問題やそれらの要因が見えてきます。ごみ処理を例にとり、CD の視点を説明している『開発途上国廃棄物分野のキャパシティ・ディベロップメント支援のために』（JICA 国際協力総合研修所 2004）では、CD の視点を活かした問題の要因をとらえる方法と、ごみ処理という特定分野における問題の探り方が示されています。

この事例では、問題の要因をとらえるためにまずごみ処理の過程を貯留・排出、収集・運搬、中間処理、最終処分の 4 つの過程に分け、次にそれぞれを社会面、制度面、組織面など 6 つの過程に分けた上でマトリックスを作成し（表 A1-1）、廃棄物管理、支援の内容を検討する上で着目すべき諸要因を示しています。このチェックリストに沿って現状をレビューすることにより、ごみ処理のどの過程で、どのような関係者、組織、制度に問題があるかを理解することができます。



表 A1 - 1 支援内容検討にあたってのキャパシティ・アセスメントのためのチェック項目リスト例

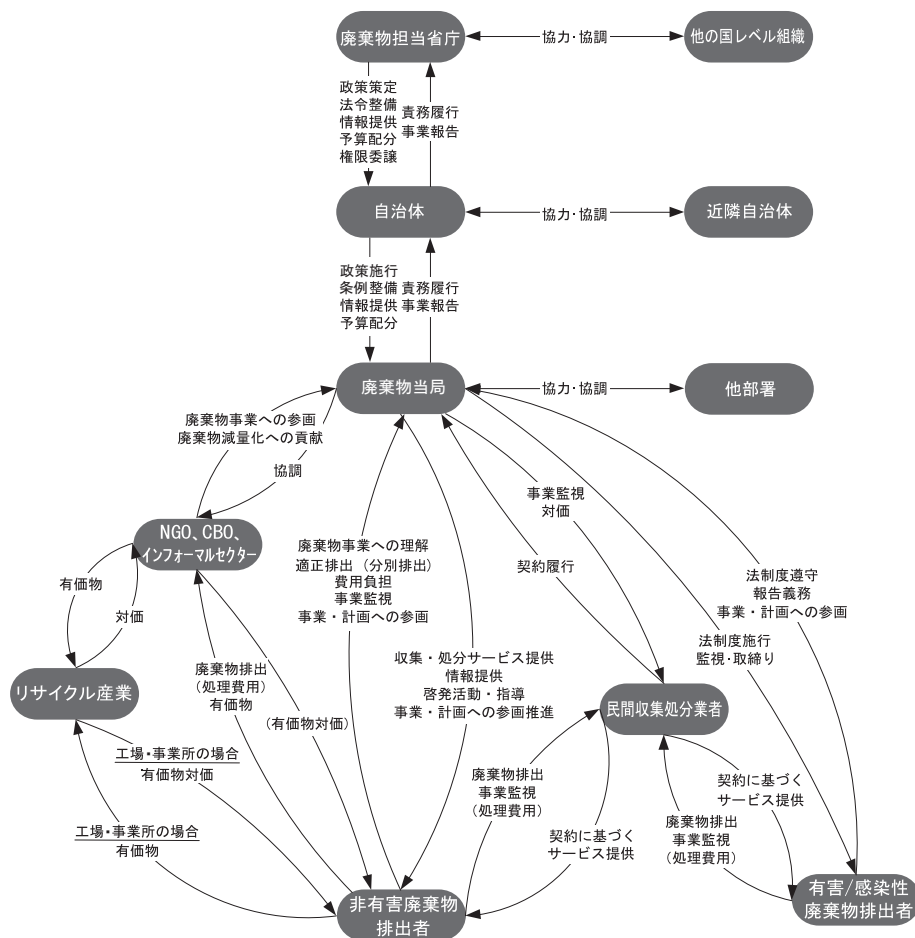
大項目	中項目	小項目	詳細内容例	
前提条件	廃棄物管理、支援内容を検討するうえで前提となる諸要因	人口	密度、分布、増加動向、移動傾向	
		面積	土地利用、土地所有形態、土地取引形態	
個人レベルのキャパシティ	実施機関の個人の能力	知識、技術	作業方法、作業的確さ、廃棄物管理に関する知識	
		言語	使用言語、英語力、コミュニケーション能力	
組織レベルのキャパシティ	実施機関の組織構成・人的資産	意識	就業態度、責任感	
		部局の構成	自治体及び清掃部局の組織図、部局ごとの配置担当者数	
		意思決定メカニズム	各職員のTOR、責任分担・所掌、リーダーシップ、責任感のレベル(定性的)、問題意識および事業改善に向けた意識の共有度合(定性的)	
		調整能力	外部機関(市や国の上位機関、同等レベルの他セクター機関、ドナー)との調整能力等(定性的)	
		職種設定	管理職員、技術者(大卒)、事務系職員、技能工、作業員、臨時職員等	
		職員数	道路清掃、収集運搬、最終処分、管理部門のセクションごとの配置人数、異動の頻度、定着率	
	財政	財政管理	人材管理	各職層ごとの訓練内容、対象者、育成プログラム内容、人材評価システム、給与システム
			財務管理	予算決定メカニズム、財政管理能力、計画能力、財務管理体制、経費・支出フローの把握状況、予算確保状況
			経費	支出額およびその内訳(費用区分別)、委託契約金額
	民間委託	契約内容	収入	収入とその内訳(予算額、徴収料金額)、収集料金(料金設定、徴収方法、徴収額、徴収率)、処分場持込料金(料金設定、徴収方法、徴収額、徴収率)
			モニタリング	事業規模(対象面積、裨益人口、取り扱いごみ量)、事業内容、契約金額、契約期間、支払条件
	物的資産	収集機材	モニタリング	契約内容履行のモニタリング状況・方法
			収集機材	種類別の機材内訳、運行記録管理状況とその内容、使用年数、機材更新頻度、更新計画の有無、スベアパーツ在庫管理の有無
			収集・処理施設	ガレージ・ワークショップの整備・運用状況
			埋立機材	使用機材内訳、使用年数、機材更新頻度、更新計画の有無、スベアパーツ在庫管理の有無
最終処分用地			現状の処分場の場所・面積・処分方法、使用可能年数、現状の処分場の設備(アクセス道路、場内道路、敷地境界(塀やフェンス)、トラックスケール、浸出水・埋立ガス処理設備)、将来整備計画・立地選定状況	
貯留・排出			現行貯留・排出方法・ルール、発生抑制・分別排出、生活形態、気象条件、ごみ量、ごみ質に対する配慮	
知的資産	収集	収集	収集事業領域・対象人口、収集頻度・方法、収集ルート設定、トリップ数、収集計画見直し作業、作業環境	
		運搬	給油方法、車両運行管理計画・方法、積み替え作業の有無、適正な収集・運搬業務の監督責任所在・監督方法	
		中間処理・中間施設	中間処理施設の有無、取り扱いごみ量、監督責任所在・監督方法	
		最終処分	処分場設計、処分方法の選択、覆土の状況・頻度、重機維持管理、モニタリング体制(ごみ量、環境質)、ウェイトピッカー対策(人数、居住条件、周辺住民との関係)	
		機材メンテナンス	修理に要する手続、修理用パーツの管理方法、組織内外の修理技術レベル	
制度	国家廃棄物管理政策	各種統計情報	ごみ質、ごみ量、排出源毎の発生原単位、ウェイトフロー、これら項目の把握方法、統計作成頻度、アクセスの容易さ	
		マニュアル・文庫	各種類似調査情報、管理業務マニュアル、過去のマスタープラン等	
		国家廃棄物管理政策	国全体の廃棄物管理計画、目標値、実施主体	
		廃棄物管理に関する法律、条例	廃棄物管理に係る基本法、廃棄物の定義、管理・処理責任主体および処理方法の規定、当該国の状況に応じた適正レベルかどうか、規制の過不足・矛盾の有無	
		環境アセスメント制度	環境影響評価に関する法律・条例の有無、運用状況、対象事業・手続	
		廃棄物管理計画	管理計画の有無、管理目標の有無	
		土地収用、補償手続	法令、土地収用手続き、補償手続き、住民合意の形成手法	
		環境影響に関わる基準	処理・処分施設施工基準、排水、大気等基準	
		有害廃棄物の規制、処理基準	廃棄物の分類、有害廃棄物取扱い・処理規則	
		法執行メカニズム	罰則規定、強制力(不法投棄、環境基準違反等)、罰則適用事例	
制度・社会レベルのキャパシティ	正または負の社会規範の存在・その深度	慣習	ごみに関する慣習、ごみ排出行動、生活様式、歴史的制度、規範	
		民族、階層	廃棄物に係る特定の社会階層の有無、清掃人・ウェイトピッカーの社会的地位と廃棄物管理における役割、人々の収入レベル・格差	
		宗教の影響	特定カースト等の存在	
		市民の有するキャパシティ	支払意思額、ごみ事業への理解レベル、コミュニティの有する廃棄物管理上の機能、ごみ排出ルールの遵守、廃棄物管理に関する世論の動き、マスメディアの有する役割、発生抑制・再利用・リサイクルの実践状況	
関連アクターの状況	環境教育	市民の有するキャパシティ	学校教育(実施機関、実施学校数、教材の有無)、社会教育(対象、方法、媒体、規模)、キャンペーン活動の有無	
		インフォーマルセクター	インフォーマルセクターの関与・役割、取り扱うリサイクル品目、主要品目の取引価格、量、リサイクル品毎のフロー、市場規模、リサイクル活動実施主体	
パートナーシップ	社会組織	民間業者	NGO、CBO、研究団体の数、活動内容、対象地域、規模	
		民間業者	廃棄物再生業者や処理業者の数・種類、取り扱い廃棄物種、取り扱い量	
基礎インフラ	行政・企業・市民の連携	行政・企業・市民の連携	ステークホルダーの力関係、対立事例、協力事例、自主協定、廃棄物管理への住民参加実践例の有無	
		住民の意見の政策・制度・業務への反映	苦情申し立て窓口、苦情件数、対応方法	
基礎インフラ	道路交通網	道路交通網	幹線道路、舗装、走行状況、収集利用道路、最終処分場へのアクセス	
		通信網・情報通信技術	通信手段および普及率、インターネット普及率	
基礎インフラ	上下水道	上下水道	普及率、敷設範囲、利用料金	

参考資料 1

出所：JICA 国際協力総合研修所（2004）pp.176-177

また廃棄物処理など、業務が比較的定型化されている分野の場合、業務に関わる中央政府、自治体の廃棄物を担当する部署、コミュニティなどの関係機関を階層に分けた上で理想的な関係のあり方を図式化し、相互の関連を示すことにより、関係者間のパートナーシップや枠組みの構築といったあるべき関係性を見出すことが可能となります（図 A1 - 1）。

図 A1 - 1 ステークホルダー間の相関関係図の例



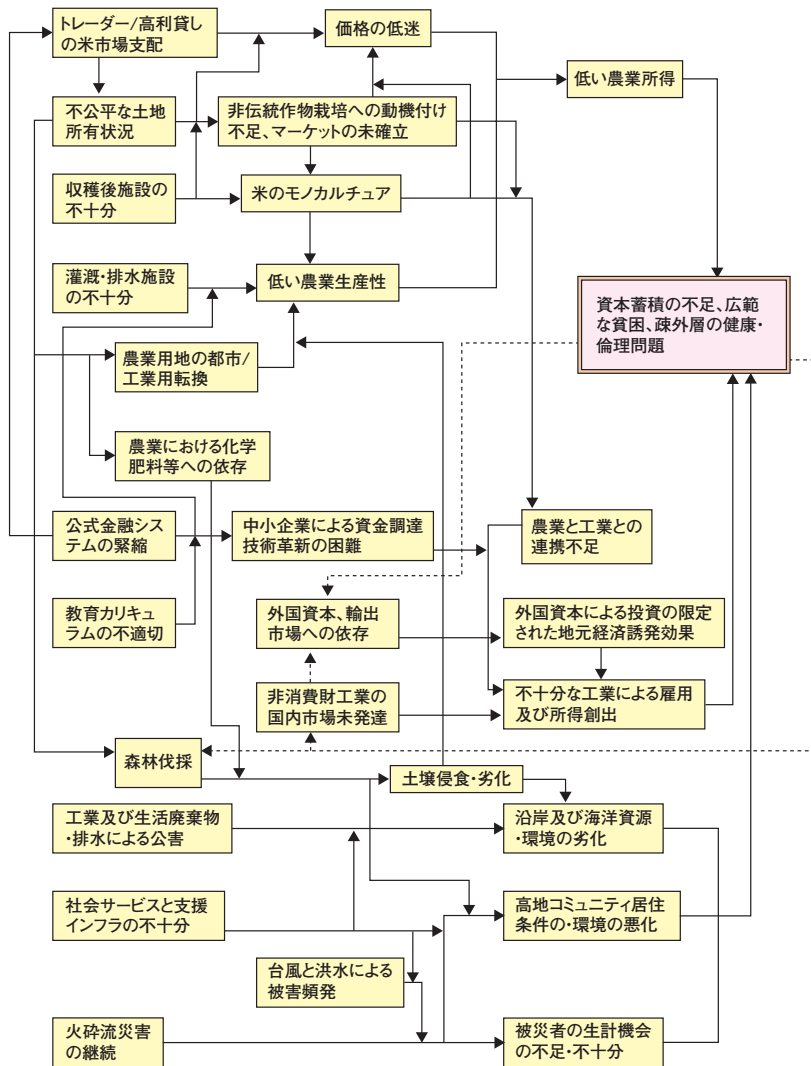
出所：JICA 国際協力総合研修所（2004）p.44

ただし多くの場合、開発戦略で把握しようとする現状課題は、複数のセクターやサブセクターレベルに関わるため、ひとつの分析図で包括的に状況を表現することは難しく、いくつかの図表などを組み合わせる必要があります。対象となる分野や開発課題により、どのように基本の流れをとらえ得るかを検討し、ケースに応じて工夫することが必要となります。

## 1-2 複雑な現状を表すための問題分析系図例

問題系図はプロジェクト計画作りでも利用されていますが、複雑で広範囲な問題を含む開発課題の分析においては活用が限られています。複雑な現状を踏まえ、この地域開発の例では主要な基本問題を複数抽出し、それらを組み合わせて問題の要因や関連を表そうとしています。

図 A1-2 問題分析系図の例



参考資料 1

出所：橋本強司（2000）『地域開発プランニング—その考え方・手法・海外事例』古今書院 p.66

### 1 - 3 ドナー分析例

タンザニアの地方行政能力強化支援プログラムで行ったドナー分析では、以下のようなマトリックスを活用して、ドナーの援助の方針、地方行政・分権に関する取り組みと実績の項目について情報を収集し比較しました。(実際には10の援助機関に関して行われています。)

表 A1 - 2 ドナー分析マトリックスの例

	国際機関		二国間援助機関
	世界銀行	UNDP (UNCDF)	DFID
国別支援方針	国別援助戦略 (Country Assistance Strategy, 2000年)	第2次国別協力枠組み (2002-2006)	
重点支援分野	国別援助戦略 (Country Assistance Strategy, 2000年) の戦略的重点分野は、①民間セクターとインフラ開発、②地方開発、③社会開発による貧困者向け住民サービスへのアクセス改善、④公的セクター改革、組織改革による行政サービスとガバナンス改善。	①貧困削減に向けた開発マネジメントの能力の強化、②貧困層のニーズに沿うような行政サービスの質の改善、面の拡大、③民主的で透明性が確保され、人間・コミュニティ中心の開発の促進	重点目標は、 ①貧困削減プロセスの強化、②持続可能な経済成長の実現、平等が確保され貧困層を排除しない成長、③効果的に施策を実施し、説明責任を果たす政府の実現  支援額の約70%が一般財政支援にあてられている。
地方分権に関する取り組み	戦略で地方分権は、プロジェクト実施に影響を与えかねない中期的課題とみなされている。		
地方分権分野での支援実績	Local Government Reform Programme  目的は行政サービスの質、アクセス、公平性の改善を通じた貧困削減で、目的達成のために大幅な権限移譲と地方自治体の能力向上を実現することとした。2005年には新たなコンポーネントとして「権限移譲を伴う地方分権化」が加わった。タンザニア政府、オランダ、英国、アイルランド、スウェーデン、ノルウェー、ドイツ、EUにより拠出されているコモンバスケット資金に基づき賄われている。	Support to Decentralization Programme (SDP) in Mwanza Region  計画と財政、インフラ整備の地方分権化モデルを試みた。主な内容は、地方開発ファンド (Local Development Fund) の開設と県道と支線に関するプログラム (District and Feeder Roads Programme) の実施。	Local Government Service Commission Phase II  目的：地方政府で資源活用の効率化を図る。 主な活動：会計や財政管理のトレーニングを実施する。開発マネジメントに関する研究所を設立する。 期間：1995～1998
	Local Government Support Programme  地方政府改革プログラムを支援することを目的に世銀を中心としたプログラム。目的は、①キャパシティビルディングプログラムと開発贈与プログラム (Capital Grant Programme) を通じたインフラ投資・キャパシティビルディングファンド、②ダルエスサラームの貧困層を対象とした定住促進プログラム、ダルエスサラームの歳入拡大、④プログラムの実施に向けた地方自治体と州事務局のキャパシティビルディング。	Promoting Good Governance in Local Government  地方自治体のキャパシティビルディングを支援。地方自治体が地方行政改革プログラム (LGRP) の運営を円滑に行えるようになることが目的である。主な内容は以下の通り。 ・コモンバスケットへの投入を通じたLGRP支援。 ・ムワンザ州での地方開発ファンド (Local Development Fund) に関する活動を進める。 ・ムワンザ州での教訓を活用し、UNCDFとUNDPのプログラムの間の整合性を高める。	Local Government Reform Support Project  目的：地方政府の行政サービスの質、アクセスを改善する。住民への説明責任を果たす。 主な活動：民間企業や市民社会との協力を実現する。セクター省庁の協力を推進する。 期間：1998～2001 支援ドナー：オランダ、デンマーク、アイルランド、フィンランド、EC、NORAD、世銀、UNDP <sup>1)</sup>
		Capacity 21 - Tanzania Capacity Building for Sustainable Development and Planning "TANZAKESHIO"  中央、地方において参加型計画策定を実施することによって、持続可能な開発に必要なキャパシティを開発することを目的としている。ムボジ (Mbozi) とセンゲレマ (Sengerema) 県で実施されている。	
地方政府改革プログラムの資金拠出	○		

## 1-4 SWOT分析（クロスSWOT）例

SWOT分析はさまざまな場面で活用することができますが、ここでは既に事業戦略（協力プログラム）の素案が出来ている中で、在外事務所を中心に行われたSWOT分析の例を紹介します。ある開発分野に取り組む際に事業を取り巻く環境を分析し、「強み」、「弱み」、「脅威」あるいは「機会」の視点から戦略を左右する主要因を抽出した上で、4つの戦略の方向性を見出しています。このマトリックスは、通常、複数の関係者が協議しながら作り上げるもので、JICA事業がおかれた環境を要因分析し、事業戦略を練る際に役立つ分析及び、戦略作りの手法のひとつといえます。

なお通常、内部要因・弱みと外部要因・脅威がクロスした枠は、専守防衛・撤退戦略という方向性で戦略が練られますが、外部要因としての他ドナーとの関係は常に対立的である必要はないため「協調戦略」もオプションとして加えられています。

表 A1-3 SWOT分析マトリックスの例（農業セクター開発支援プログラム）

		外部要因	
		【機会 (Opportunity)】	【脅威 (Threat)】
内部要因	【強み (Strength)】	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模灌漑開発への与党の政権公約</li> <li>地方政府に流れる巨額のバスケット資金</li> <li>セクター開調による ASDP プロセス支援に対する政府・ドナーの高い評価</li> <li>プロジェクトに対する農業省の姿勢の柔軟化</li> <li>急速な議論の進展からアドホックに生じる技術支援ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>根源的な政府のドナー不信</li> <li>依然として残るプロジェクトへの批判的バスケットへの収斂志向（⇔政府の姿勢の曖昧さ）</li> <li>「日本人タイド」への反感</li> <li>政府の ASDP 実施能力、関係者調整能力の低さ</li> <li>急速な議論の進展からアドホックに生じる技術支援ニーズ</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>バスケットドナーであることによる交渉力</li> <li>灌漑、稲作技術の絶対優位</li> <li>現場を持っている、知っている</li> <li>農民への直接的裨益（灌漑稲作）</li> <li>地方行政への直接的能力向上支援</li> <li>セクター開調の柔軟性</li> </ul>	<p>（積極的攻勢戦略）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「補完性」に関する主張、対話の継続（ハイレベルでの議論を含む）</li> <li>農民への直接裨益、地方行政能力の向上を明確にした灌漑・稲作分野協力の継続的实施</li> <li>個別案件の、政府・ドナー対話メカニズムに対する現場情報のフィードバック能力の強化</li> </ul>	<p>（差別化戦略）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政府・ドナー対話メカニズムにおける、日本の灌漑・稲作分野の技術的優位性の継続的アピール</li> <li>セクター開調、技プロ「ASDP-M&amp;E能力向上」（仮）による、ASDP実施プロセスへの一層の貢献を通じた「補完性」への理解形成促進</li> <li>急なニーズへのセクター開調での部分的対応</li> </ul>
内部要因	【弱み (Weakness)】	<p>（段階的实施）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>バスケット資金をプロジェクト活動に活用する仕組みづくりを通じた自立発展性確保（「補完性」の実践）</li> <li>個別案件での一部アラインメントの試行的実施（報告、評価制度等から開始→技プロ活動費へのバスケット投入検討、TA プール制度への対応）</li> <li>要望調査制度の柔軟化（プログラム採択、案件採択年2回実施等）の導入</li> </ul>	<p>（専守防衛／協調戦略）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他ドナーとの共同による個別案件の形成、実施、評価・モニタリング</li> <li>政府関係者、好意的ドナーの積極的懐柔</li> <li>批判的ドナーへの根回徹底、ドナー本部への影響力行使</li> <li>技プロ専門家人材への第3国人の登用</li> <li>柔軟な追加採択への日本側理解の形成</li> </ul>

## 1-5 広い視野で問題の構造をとらえるための思考法～「システム思考」<sup>1</sup>と戦略作り～

システム思考とは、問題を部分に分けて対応策を考えるのではなく、問題の推移のパターンや全体のシステムの働きを捉え、より大きな全体の動きを見据えることで対応策のポイント（レバレッジ）を見出すための思考方法です。具体的には、問題を構成している個々の要素をループ図にして捉え、要素の働きの増加、現象がどのように働き、要素間の関係のループがどのように拡張したり、バランス（並行）をとろうとするのか、また動きの結果の遅れがどこにどのように影響するのかを捉えるものです。

分析的思考が問題のスナップショットを基に「静態的」に考えるのに対して、システム思考は問題を変化するものとして「動態的」にとらえ、要素の動きの相互関係に焦点を当てて物事をとらえます。その複雑な変化の過程をループ図や時系列図といったシンプルなツールで明らかにし、その中から問題の原因を探求します。

協力プログラムの協力シナリオを策定する上でも、この思考法は、以下の視点からわれわれが「陥りがちな思考上のわな」を避けるためのヒントを与えています。

1. 現在の対応が目前の差し迫った問題への一時的な対応となり、全体的視野を見失っていないか？
2. 改善や問題解決が良い結果を導き出しても、それが短期的にすぎず、長期的にはむしろ逆効果にならないか？
3. 解決のアプローチが直線的で、かつ一度に大きな問題を片付けようとしていないか？
4. 測定可能な（量的な）データに偏って判断され、測定しにくい（質的な）データの重要性が軽視（調べられていない、調べても取り上げられない）されていないか？

システム思考は「問題＝出来事、事実」の背景には何らかの「パターン」があり、その深層には「構造」やわれわれの「メンタルモデル」があると考えています。解決しようとして打った施策が、別の問題を引き起こしていくといったことは、こうしたシステムの構造と動きを理解しないために起こっている問題であり、問題を静的にとらえているが故の問題であると考えられます。こうしてみると、まさに戦略的な事業作りとは、問題をシステムとしてとらえる対応が求められている作業だといえます。

---

<sup>1</sup> システム思考については、JICA 専門家養成研修などでも実施しているほか、概要紹介については、Change Agent の HP (<http://change-agent.jp/>) も参考となります。



参考資料 2 協力プログラム事例紹介

プログラム名	1. バングラデシュ国基礎教育内容向上プログラム	2. タンザニア国地方行政能力強化支援プログラム	3. ガーナ国健康の輪プログラム - UW 住民の健康改善プログラム -	4. インドネシア国南スラウェシ州地域開発プログラム
開発課題	基礎教育の質の向上（教員訓練、理科数教育教授法の向上）	地方行政能力強化支援	貧困地域における基礎生活環境改善	地域開発
プログラム目標	マイメイシン県を中心とした小学校理科数教育の改善モデルの確立	地方自治体に対し中央政府から委譲された責務を果たすことができる制度構築と組織能力強化	アッパーウエスト州の住民の健康状態が改善する	南スラウェシ州における開発を通じた貧困削減の促進
プログラムコンポーネント（プロジェクト/その他の事業）	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国家初等教育アカデミー等、関係機関と対象モデル学校のネットワークの構築（技プロ）。</li> <li>2. 教員養成校用カリキュラムと教科書の策定、及び評価手法の確立（技プロ）。</li> <li>3. 実用的な教材及び教員用の指導書の開発（技プロ）。</li> <li>4. 上記の結果及び必要な教育行政への助言（個別専門家、マルチバイ無償）</li> </ol> <p>*小学校での実際の活用に関しては協力隊が支援する（JOCV）</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地方自治体の能力強化                     <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 地方行政改革アドバイザー（個別派遣）</li> <li>(2) 地方行政研修（国別研修）</li> </ol> </li> <li>2. 分権化にかかる意識変革                     <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 地方行政改革アドバイザー（個別派遣）</li> <li>(2) 地方行政研修とフォローアップ（国別研修、フォローアップ、地域別研修）</li> </ol> </li> <li>3. 地方自治体における人材育成                     <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 地方公務員研修所能力強化（技プロ）</li> <li>(2) 指導者研修（現地国内研修）</li> </ol> </li> <li>4. コミュニティと地方自治体との関係強化（上記2とも関連）                     <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 参加型計画策定プロセス改善（開発調査）</li> <li>(2) 参加型地域開発研修（集団研修）</li> <li>(3) 村落普及と行政サービス活動（協力隊）</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 対象住民への基礎的保健サービスのアクセスの向上（技プロ）</li> <li>2. 医療施設の改善、リファラル体制の改善、保健士養成教育の改善（無償）</li> <li>3. 住民参加を通じたコミュニティの健康改善運動の促進（協力隊）</li> <li>4. コミュニティベースの医療制度の普及・活用支援（専門家）</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3つのサブプログラムをおく全体を支援する地域開発政策アドバイザー（個別派遣）</li> <li>1. マミナサタ都市圏開発サブプログラム                     <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) マミナサタ広域都市圏計画調査（開調）</li> <li>(2) マミナサタ環境配慮型都市開発促進プロジェクト（技プロ）</li> <li>(3) マミナサタ環境改善事業（円借）</li> <li>(4) スラウェシ地域開発支援道路計画調査（開調）</li> <li>(5) スラウェシ地域開発支援道路事業（円借）</li> </ol> </li> <li>2. 地域経済振興サブプログラム                     <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 投資促進アドバイザー（個別派遣）</li> <li>(2) 地方貿易センタープロジェクト（技プロ）</li> <li>(3) 地場産業振興支援プロジェクト</li> </ol> </li> <li>3. 社会開発サブプログラム                     <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 地方教育行政アドバイザー（個別派遣）</li> <li>(2) 地域保険運営能力向上プロジェクト（技プロ）</li> <li>(3) コミュニティ開発支援無償（保健医療サービス向上と学校改修事業）（無償）</li> <li>(4) 前期中等学校総合改善計画プロジェクト（技プロ）</li> <li>(5) ボランティア事業</li> </ol> </li> </ol>
投入	技プロ：385百万円 マルチバイ無償：243.0百万円 個別専門家：39.1百万円 JOCV：210.0百万円	技プロ：120百万円 各種研修：190百万円 個別専門家：150百万円 JOCV：130百万円 開発調査：200百万円	技プロ：351.4百万円 無償：166.0百万円 JOCV：180.0百万円	技プロ計：2270百万円 開発調査計：715百万円 円借計：174050百万円 無償計：2980百万円 専門家計：201百万円

資料 H17年度 JICA 国別事業実施計画、検討委員会（06.10）での発表資料から  
 本調査にかかる検討会資料（4回、06.11）、協力プログラム総括票1（06.11）  
 プログラム計画書（案）、ポジションペーパー（案）等 平成18年9月28日  
 基本構想（案）H19.2.1から、投入に関しては基本構想H18.5から

## 2-1 バングラデシュ国基礎教育内容向上プログラム<sup>2</sup>

---

### 1. 協カプログラムの戦略性強化の背景

バングラデシュ政府は、1990年に義務教育法を制定し、同年の「万人のための教育世界会議」にて Education for All 宣言に署名後、ドナーの支援を得ながら、基礎教育の拡充を図ってきた。その結果、初等教育の純就学率を86.7%（2002年）まで高めることに成功した。しかし、義務教育である初等教育の修了率は67.0%（2001年）と低く、約3分の1の児童が小学校修了前に中途退学している。また、学習達成度も低く、2000年に実施された「Education Watch 2000」（バングラデシュでの調査）の中の「初等教育において児童が習得すべき能力調査」では、すべての能力を達成した児童は全体の中でわずか1.6%であった。このような課題に対し、現在、初等教育を対象とするサブセクター・ワイド・アプローチ（SWAPs）として、「Primary Education Development Program II」（2004 - 2009年）（PEDP II）と呼ばれる5ヵ年計画が同国政府及び11ドナーの協力で実施中であり、日本は計画段階から本プログラムに参加している。なお、バングラデシュ国の貧困削減戦略文書（PRSP）の初等教育セクターにおいて、PEDP IIは主要アプローチとして明記されている。

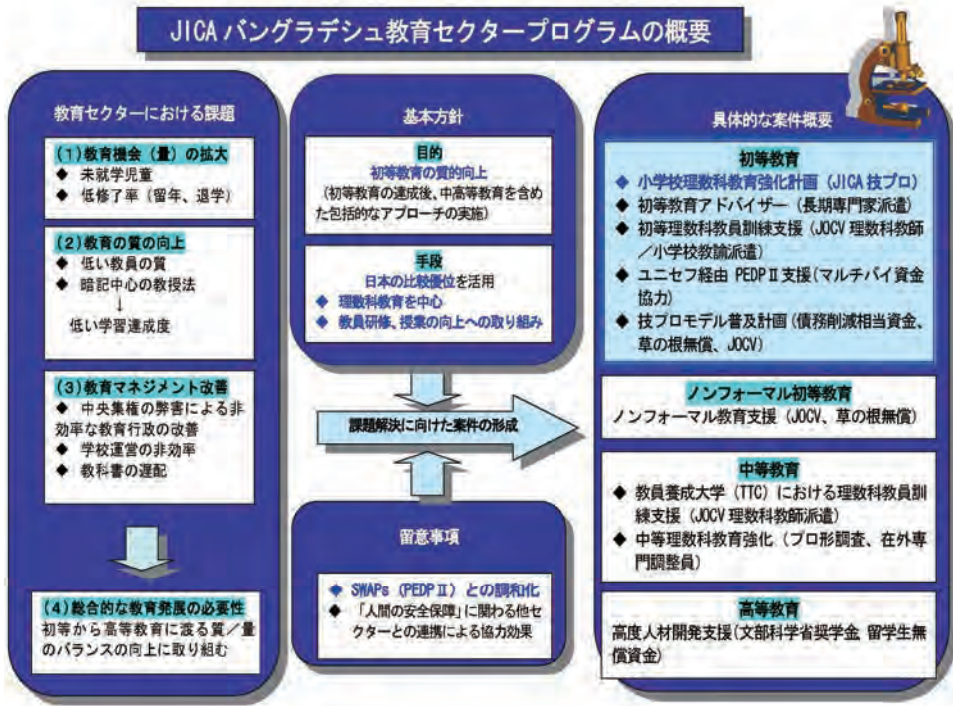
日本は現在改定中の対バングラデシュ国別援助計画で「社会開発と人間の安全保障」を3つの援助重点分野のひとつと定め、その中で開発課題として「初等教育の質的向上」を取り上げている。また、バングラデシュ現地 ODA タスクフォース「教育セクター」グループは援助方針の中では、「初等教育の質的向上」への支援に関しては日本に「理数科教育」及び「教員研修」が手段として比較優位があるとしている。以上から各種援助スキームを連携させた「初等教育の内容向上プログラム」が計画された。なお、本プログラムの核である小学校理数科教育計画（技術協力プロジェクト）は上記の SWAPs の傘下で実施されている。

JICAのバングラデシュに対する教育セクタープログラムの位置づけは以下の通り。

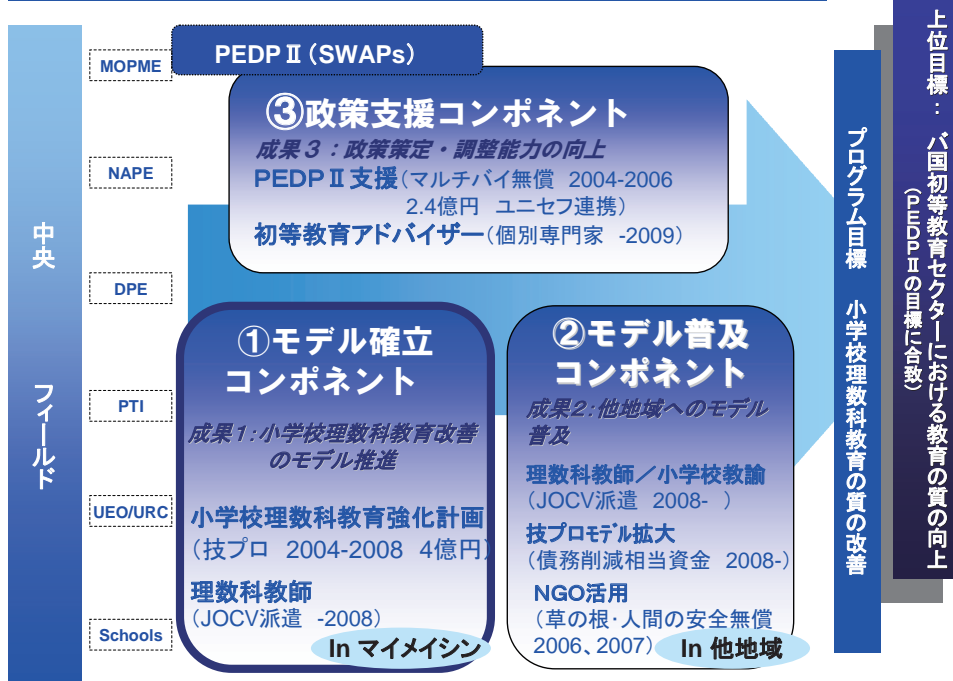
---

<sup>2</sup> 調査研究「事業マネジメントのあり方」（テーマ1）第2回研究会報告資料





## 初等教育質の向上プログラム(案) 2006-2010



## 2. 協力プログラム概要

- (1) 目標：マイメイシム県を中心とした小学校理数科教育改善モデルの確立
- (2) 期間：2005年－2009年
- (3) コンポーネント：
  - 1) 初等教育アカデミー、教員養成校等の間の恒常的な教育改善ネットワーク構築
  - 2) 教員養成校の訓練カリキュラム、評価手法の提言
  - 3) 児童及び教員が活用する実践的な教材開発
    - \* 以上1) から3) は「技プロ」が中心となって実施。
    - \* JOCVは小学校および郡のリソースセンターへ派遣されプログラムを現場で支援する。
  - 4) 上記の実践を踏まえた教育行政への助言
    - \* 個別専門家が中心に実施。

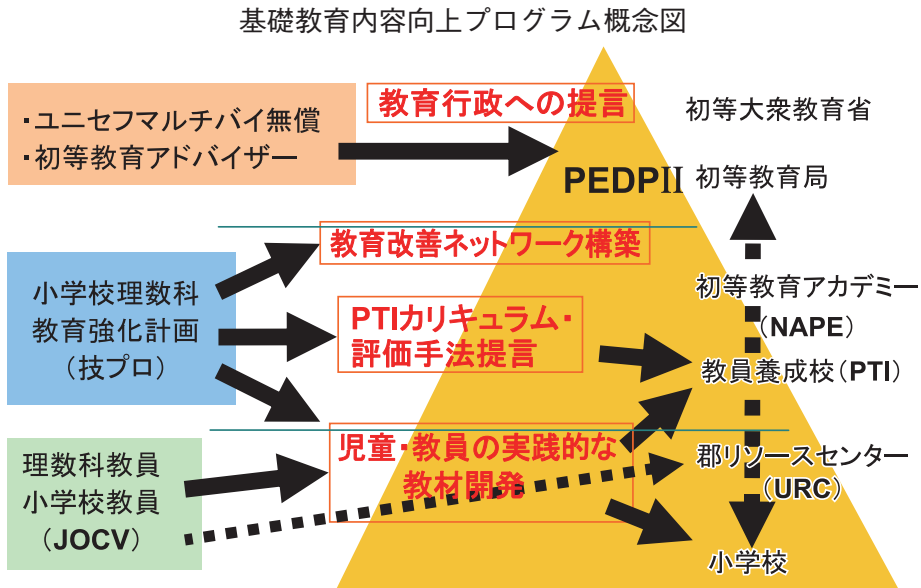
### (4) 目標達成までのシナリオ

本プログラムの中心的な投入である技術協力プロジェクト「小学校理数科教育強化プロジェクト」は、全国の初等教育研究・教員訓練の中核機関である国立初等教育アカデミーにおいて、理数科教育の改善手法を確立することを主たる目的とする。本アカデミーを中心に、県レベルの教員養成校、郡リソースセンター（現職教員の研修）で行われる教員の研修カリキュラムや教科書を策定するほか、各学校で実用的に使える教材及びその指導書なども開発し、マイメイシム県をモデルとして、研修、授業を実施する。これらモデル小学校におけるカリキュラム、教科書、教材、指導書などの実践については、当県に派遣されているJOCV（理数科教師）の協力を得て行い、教育方法のさらなる実践の開発を促す。こうした活動を通じて、これまで必ずしも密接なネットワークが確立されていなかった上記アカデミー、養成校、リソースセンター、モデル小学校の間で、理数科教育の改善を推進するネットワークの確立も目指す。

技術協力プロジェクトの成果は個別専門家の初等教育アドバイザーを通じ、PEDPⅡにおいて共有され、国家レベルの質の改善に貢献する。アドバイザーは、併せてPEDPⅡとの調整、プログラムの成果を政策レベル（政府とドナーの協議の場も含む）に提言する。

なお、本プログラムの上位計画であるPEDPⅡに対してはユニセフを通じて日本が無償資金協力により支援を行っている。

以上の概念図は以下の通り。



### 3. 特徴

- (1) 本プログラムは、11 ドナーが行っているサブ・セクター・ワイド・アプローチ (SWAPs) (PEDP II) と協力し、その中で協議や交渉を重ねながら日本の実績や優位性を生かしたシナリオを作っている。
- (2) 協力プログラムの成果を PEDP II へフィードバックし、共有化することで日本のプレゼンスを高めると共に、PEDP II へ成果が反映できるよう (他の県への普及など) より効果的な援助を行っている。
- (3) JOCV との連携として、プログラムの現場への派遣ばかりではなく、JOCV がもたらす現場の情報 (その多くが首都でドナー協議をしている各国援助実務者にとって知らないこと) を PEDP II の関係者間で共有し、協力事業に反映している。

### 4. 教訓と提言

- 相手国と戦略の共有

相手国と他ドナーの主導で開始された開発戦略 (PEDP II) に、その形成段階から日本が関わる事により、相手国との開発戦略の共有化を図ることができた。

- ★ ドナークラスと の良好な関係作りは、開発戦略の形成段階から関わること、日本の立場を明確に説明すること、そして、(次の教訓でもある) 効果的な情報の共有化が鍵である。

- 日本の得意とする情報（草の根の情報）の共有

関連する情報の収集には、日ごろからローカルスタッフを活用した省庁訪問、また JOCV や専門家とのコミュニケーションを通じて得られる草の根の情報（現場の生情報）を集約し、ドナー会議の場で発信するなど、日本の事業の特徴や優位性を活かした情報の共有化をはかった。

★ 日本の優位性（経験や情報、ネットワーク）を活かし、得られた情報を開示することで、信頼関係を築くことができ、その結果として、ドナーグループの中で立場を確立できる。また、日ごろから各方面からの情報収集を行い、広い視野で事業を行なう。

- 包括的な視野を持った計画と実施（有効なリソースの活用）

協力プログラムを担当する職員は必ずしもその分野の専門性を十分に持っているわけではないが、プログラムの戦略作りに際しては、日本の有識者・専門家からの情報と『開発課題に対する効果的アプローチ（基礎教育）』（JICA 国際協力総合研修所、2002）が活用可能である。

協力プログラムをマネジメントする職員には、こうした関連分野の専門性を活用するだけの専門分野の素地とマネジメント能力の双方が必要である。

★ 専門性をカバーするためには、国内、国外を問わず分野の専門家の活用、関連文書や資料を十分に活用する。

参考添付資料：優良プログラム概要書、ローリングプラン

## 優良プログラム概要表

### I. 基本情報

国名	バングラデシュ	プログラム期間	2005～2008年度
援助重点分野	教育	協力額概算	約9億円
開発課題	基礎教育の質の向上（教員訓練、理数科教育教授法の向上）		
協力プログラム名称	(和) 基礎教育内容向上プログラム (英) Educational Quality Improvement Program		

### II. 概要

#### 協力プログラムの背景

バングラデシュ政府は、1990年に義務教育法を制定した他、同年の「万人のための教育世界会議」にてEducation for All宣言に署名後、ドナーの支援を得ながら、基礎教育の拡充を図ってきた。その結果、初等教育の純就学率を80%（2001年）まで高めることに成功した。

しかし、義務教育である初等教育の修了率は67.0%（2001年）と低く、約3分の1の児童が小学校修了前に中途退学している。また、学習達成率も低く、2000年に実施されたEducation Watch 2000の中で「初等教育において児童が習得すべき能力調査」では、すべての能力を達成した児童は全体の中でわずか1.6%であった。

このような課題に対し、現在、初等教育を対象とするサブセクターワイドアプローチ（SWAPs）として、Primary Education Development Program-II（2004～2009年）（PEDP II）と呼ばれる5カ年計画が同国政府及び11ドナーで実施中であり、我が国は計画段階から本プログラムに参加している。なお、貧困削減戦略文書（PRSP）の初等教育セクターにおいて、PEDP IIは主要アプローチとして明記されている。

我が国は現在改定中の対バングラデシュ国別援助計画で「社会開発と人間の安全保障」を3つの援助重点分野の一つと定め、その中で「初等教育の質的向上」を目指している。また、バングラデシュODAタスクフォース「教育セクター」援助方針の中では、「初等教育の質的向上」への支援に当たり、日本の比較優位があると考え「理数科教育」及び「教員研修」を手段として、各種スキームを連携させ、「初等教育の質的向上プログラム」として取り組んでいる。なお、本プログラムの核である小学校理数科教育計画（技術協力プロジェクト）は上記のSWAPsの傘下で実施されている。

#### 目標年次までに期待される具体的成果

##### 上位レベルの成果目標（PEDP IIの目標）：

1. 小学校総就学率を2009年までに107%に引き上げる。
2. 小学校純就学率を2009年までに88%に引き上げる。
3. 小学校児童の修了率を2001年の68%から2009年までに80%に引き上げる。
4. 小学校中途退学率を2001年時と比較し、2009年までに40%減少させる。
5. 小学校留年率を2001年時と比較し、2009年までに40%減少させる。

##### プログラムレベルの成果目標：

国家初等教育アカデミー（NAPE）が立地するマイメイシン県を中心に、小学校理数科教育改善に係るモデルを確立する。また、モデルの確立過程における知見を中央政府（初等大衆教育省初等教育局）へ提供する。より具体的な成果目標は以下のとおり。

1. 国家初等教育アカデミー（NAPE）、教育養成校（PTI）、郡リソースセンター（URC）、対象モデル学校の間で、恒常的な理数科教育改善のためのネットワークを構築。
2. 教員養成校（PTI）におけるカリキュラムと教科書を策定。及びその評価手法を確立。
3. 児童が直接使える実用的な教材及び同教材を教員が活用するための指導書等を開発。
4. 上記の実践を踏まえた教育行政へ助言。

協力プログラムの目的と各プロジェクト・個別案件の位置付け

小学校理数科教育強化プロジェクト（技術協力プロジェクト）は、本プログラムの中心的な投入であり、全国の初等教育研究・教育訓練の中核機関である国立初等教育アカデミー（NAPE）において、理数科教育の改善手法を確立することを主たる目的としている。本プロジェクトでは、NAPEにおいて、県レベルの教員養成校（PTI：1年間の長期研修）、郡リソースセンター（URC：現職教員の研修）、にて行われる教員の研修カリキュラム、教科書を策定するほか、各学校で実用的に使える教材及びその指導書なども開発し、NAPEが立地するマイメイシオン県をモデルとして、研修、授業を実施する。これらモデル小学校におけるカリキュラム、教科書、教材、指導書などの実践については、一部マイメイシオン県に派遣されている青年海外協力隊（理数科教師）の協力を得て、教育方法の更なる実践的开发を促す。

また、これまで必ずしも密接なネットワークが確立されていなかったNAPE、PTI、URC、モデル小学校の間で、理数科教育の改善を推進するネットワークの確立が必要となるが、これについては、PTI、URC及び学校に派遣されている協力隊を通じて、より円滑なネットワーク確立を図る。

技術協力プロジェクトの成果は初等教育アドバイザーを通じ、PEDP IIにて共有され、国家レベルの質の改善に貢献する。アドバイザーは、併せて、PEDP IIとの調整、プログラムの成果を政策レベル（政府、ドナー）に提言する。

なお、本プログラムの上位計画である PEDP II に対してはユニセフを通じて無償資金協力により支援を行っている。

Ⅲ. 投入計画案

（単位：百万円）

案 件 名	投入形態	事業年度						案件別協 力額概算
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	
小学校理数科教育強化プロジェクト	技プロ	■	■	■	■			460
初等教育アドバイザー	専門家	■	■	■	■			60
ユニセフ経由PEDP II 支援	マルチバ イ無償	■	■	■	■			243
初等教育における理数科教 員訓練支援	J O C V	■	■	■	■	■	■	110

Ⅳ. プログラム実施の妥当性

初等教育分野への支援は、引き続きバングラデシュに対する援助重点分野である。

また、バングラデシュの初等教育セクターは、Primary Education Development Program – II（PEDP II）の枠組みにおいて同国政府及び11ドナーで密接に連携が図られており、極めて効率的な援助が実施されている。



## V. プログラム実施上の留意点

以下についてはプログラム内の投入ではないが、関連する投入として、密接な連携と協力効果の発現が求められる。

1. 債務削減相当資金：小学校理数科教育強化プロジェクトのC/P 機関である NAPE が独立行政法人化したことに伴い、同機関のキャパシティ・ディベロプメントのためのマスタープランを作成中。右マスタープランに基づき、債務削減相当資金を活用予定。
2. 草の根・人間の安全保障無償：青年海外協力隊員が巡回している貧困地域の学校に対し、建物改築・増築、副教材供与等で草の根・人間の安全保障無償を活用予定。

## VI. プログラムの将来的な発展

本プログラムの成果は、NAPE が立地するマイメイン県を中心に理数科教育の質の改善に資するものであり、現在、青年海外協力隊員との連携をもとに他地域への展開を予定しているが、本プログラムが成功裏に終了した場合、引き続き、得られた成果を PEDP II との連携により、バングラデシュ全体に普及するプログラム等を検討することが望ましい。

その際、PEDP II にて確立されているバングラデシュ政府、各ドナー国、国際機関の連携の枠組みの中で、継続するプログラムを形成する必要がある。

2006年3月22日

## 教育セクター援助方針

### 1. 本セクターにおける課題

#### (1) 教育機会の拡大

当国では、1990年のタイ国ジョムティエンにて開催された「万人のための教育世界会議」以降、ドナーの支援を得ながら、政府・NGOを問わず基礎教育の拡大を図ってきた。その結果、初等教育の純就学率は84%（2002年）<sup>1</sup>まで高めることに成功した。

しかし、残りの16%の社会的な弱者をいかに取り込むかという課題が残されている。バンラデシュは人口1億4千万人を超える大国であり、未だ多くの子どもが修学していない現実を見逃すことは出来ない。それに加え、義務教育である初等教育の修了率は67.0%（2001年）<sup>2</sup>と低く、中途退学という問題も存在している。一方、中等教育の純就学率はそれぞれ前期52.8%、中期32.9%、後期14.0%（2001年）<sup>3</sup>と低く、中等教育段階以降の教育機会の拡充をどのように図っていくかということも課題となっている。

#### (2) 質の向上

上述のとおり、90年代に初等教育を中心に急速な教育機会の拡大が実現した一方で、教育方法、教師教育、教員数の確保<sup>4</sup>など全般にわたり課題が山積している。当国の教育方法は伝統的に暗記に重きが置かれており、教師による一方的な講義形式が中心である。教科書も抽象的な記述に終始しがちであり、算数に作業や作図、理科における実験や計測など手を動かして実作業を伴う学習機会は非常に乏しい。その結果、初等教育段階の目標「ターミナル・コンピテンシー<sup>5</sup>」と呼ばれる必要最低限の力さえ十分に身につけているとは言いがたく、社会で生活していく上で必要な問題解決能力の形成が阻害されており、質<sup>6</sup>の向上が急務である。

中等教育段階においても、生徒の学習に対する理解は一面的であり応用力も低い傾向が顕著に見られる。高等教育段階では、科学的思考に基づき、応用的な研究開発や技術を実践する能力形成が脆弱であるため、研究者・技術者など経済発展を牽引する高度な人材の育成に貢献していない。

<sup>1</sup> *Human Development Report. 2005*

<sup>2</sup> *Primary Education Statistics in Bangladesh 2001, DPE, 2002.*

<sup>3</sup> *BANBEIS (Bangladesh Bureau of Educational Information and Statistics), 2003.*

<sup>4</sup> 例えば、初等教育段階では教師一人あたりの生徒数は68.2である（*Primary Education Statistics in Bangladesh 2001, DPE, 2002.*）

<sup>5</sup> 到達目標。初等教育において児童が習得すべき53の能力を行動目標として定義。

<sup>6</sup> このような教育の質は、国際数学・理科教育動向調査（*Trends in International Mathematics and Science Study: TIMSS*）によれば、三つのカリキュラムと環境要因（学校、社会、家庭）によって規定される。前者は、国が策定する学習指導要領やそれに準拠した一連の指導書、教科書などを意図されたカリキュラム、それらに基づきながら教師が実際に行なう授業をさす実施されたカリキュラム、その教育を受けた子どもたちが実際に身につけた力をさす達成されたカリキュラムという三つから成り立っている。学習指導要領、教師・授業、子ども同士が、また環境要因との間で十分に作用するときに、教育の質は高いレベルを達成することが出来る。人口大国のバンラデシュの中で、初等教育ではその数は甚大であり、小さな変化であっても起こすには膨大な時間とエネルギーが必要とされる。このように様々な要因が作用する複雑なシステムの中で、中核に位置するのはやはり教師と子どもである。（*Stigler et al., 2000*）



**(3) マネジメントの改善**

当国の教育セクターにおいては、教育行政の運営が円滑に行われていない。例えば教育全般にわたり過度に中央集権的であるため、業務の未執行、事務・会計処理の遅滞などの問題が頻繁に生じ、学校現場の効率化を阻害している。また教育行政の非効率性の問題は、職員の能率だけでなく職員の創意をも阻害しており、マネジメントの改善は喫緊の課題である。

**(4) 総合的な教育発展**

前述のように、いまだに初等教育においては多くの課題が残っており、現在、多くのドナーの支援は初等教育に集中している。そのため、初等から高等までの各教育段階において、質的・量的ともに均衡の取れた発展を総合的に実現することが課題となっている。また、当国においては経済成長が喫緊の課題であり、人的資本投資は経済成長の先行投資と考えられるとともに、中等及び高等教育は、就業の機会を有利にし、人々がより高い賃金の職業に就くことを可能とするという意味で、総合的な教育発展は重要である。ただし、日本でも、初等から中等へ、中等から高等へ普及するのに約100年かかっているため、中長期的な対策が必要である。

**2. 基本方針****(1) 目標**

初等教育の質的向上を主たる目的とする。

但し、中長期的な視点から包括的な教育発展に資するため、ノンフォーマル教育、中等・高等教育における既存の協力案件は必要最小限の範囲内で継続し、新たな支援は初等教育の質的向上が軌道に乗った段階で実施する。

**(2) 手段～アプローチ・日本の比較優位**

日本に以下のような比較優位のある理数科教育及び教員研修を通し、質的向上に取り組む。

- 理数科教育分野：
  - ✓高い達成度（達成されたカリキュラム）
  - ✓質の高い問題解決型の授業（実施されたカリキュラム）
- 充実した現職教員研修：
  - ✓授業研究を中心とした継続的研修（授業を中心としたややインフォーマルな研修）
  - ✓ライフステージ別に体系付けられた教員研修（例：1年目、5年目、10年目）

**(3) 留意事項**

- セクターワイドアプローチ（SWAPs）との関わり

現在、初等教育を対象とするサブセクターワイドアプローチとして PEDP II（Primary Education Development Program II）がバ政府とドナーにより実施されている。我が国は PEDP II の計画段階から 11 ドナーのひとつとして Code of Conduct を取り交わし、これに参加している。今後、資金協力アプローチと技術協力のより良い連携例とすべく、PEDP II 傘下で、JICA 技術協力プロジェクトの成果をアピールしていく。

- 「人間の安全保障」との関わり

他セクター（農村開発、保健セクター等）との連携を通して、各教育段階の協力効果が広範に裨益するよう工夫する。

### 3. 案件概要

上記基本方針を踏まえ、「質の改善」を軸に据える協力の構想として、具体的には次のとおり、サブセクター別に、現在実施中もしくは今後5年間に実施を検討する案件の概要を記載する(別添のローリングプラン参照)。

案件活動	協力内容	機関	投入形態	状況
<b>初等教育</b>				
小学校理数科教育強化計画	国立初等教育アカデミー (NAPE)、初等教育教員養成機関 (PTI)、郡リソースセンター (URC) の講師及びパイロット学校の教員を対象に、小学校理数科の教員研修講師・現場教員の授業実践力の向上、適切な理数科研修の実践、関係機関の連携強化、Teaching Package の開発に係る技術協力を行なう。	JICA	技術協力プロジェクト	実施中
初等教育アドバイザー	日本による支援の成果が、当国における初等教育行政能力に対し、一層反映されることを促進する。また、PEDP II と本プログラムの調整・企画立案という役割も担う。	JICA	個別専門家派遣	実施中
初等理数科教員訓練支援	初等教育教員養成機関 (PTI) や郡リソースセンター (URC) での研修によって、教員が各々の学校で実施しうる教育方法の実践的開発が期待される。さらには、上記の技プロ SMILE との連携も強化される。	JICA	JOCV 派遣	実施中
ユニセフ経由 PEDP II 支援	初等教育における政策支援の一環として、ユニセフを通じ、PEDP II への支援を行なう。ユニセフとは技プロとの現場レベルの連携を進める。	EOJ	マルチバイ無償資金協力	実施中
技プロモデル普及プラン	技プロの成果 (Teaching Package を通じた授業改善モデル) を PEDP II の枠組みの中で、面的拡大を図る。	JBIC/ JICA	債務削減相当資金	バ 側 2008 - 2009 年 度予算
<b>ノンフォーマル教育</b>				
ノンフォーマル初等理数科教授法指導	理数科教育を中心とするノンフォーマル初等教育のプログラムの質的向上を図る。NGO に対して教材作成のための草の根・人間の安全保障無償資金協力を活用するとともに、理数科教師や小学校教諭の JOCV 派遣を行い、草の根無償資金協力にて調達される教材を利用しながら、楽しくかつ効果的に学ぶことのできる教材の開発、教授法の改善、教員指導が期待される。	JICA	JOCV 派遣	2006 年 7 月派遣
ノンフォーマル初等教育・教材作成		EOJ	草の根・人間の安全保障資金協力	2006 年 度実施 予定
<b>中等教育</b>				
中等理数科教育強化計画 (仮称)	中等教育分野における新規案件形成、プログラム形成を図る。	JICA	プロジェクト形成調査	2009 年 度実施 検討
中等理数科教員訓練支援	養成大学 (TTC) の教官に対して教員が各々の学校で実施しうる理科実験を中心とした理数科教育方法の実践的開発が期待される。	JICA	JOCV 派遣	実施中
<b>高等教育</b>				
高度人材育成	多様な分野において高度な研究を実施しうる能力を備える人材を日本に留学させ、当国の学術水準向上に資する。また、係る人材の研究能力が改善されることにより、当国における行政、産業、商業、大学教育など各方面の実践能力の改善が期待される。	EOJ 等	留学生無償、文部科学省奨学金	毎年 実施中

バングラデシュ教育セクターローリングプラン

別添

分野	コンポーネント	他のステークホルダー		2005年度			2006年度			2007年度			2008年度			2009年度			合計			
		バ国	世銀/ADB/他ドナー	案件名	事業費	確度	案件名	事業費	確度	案件名	事業費	確度	案件名	事業費	確度	案件名	事業費	確度				
初等教育	MOPME	世銀、ADB、EU、DFID、蘭、ノルウェー、SIDA、CIDA、UNICEF、AusAID、JICAの全11援助機関がドナーコンソーシアムを形成して支援(UNICEF、AusAID、JICAを除き、プールファンド方式。)ユネスコ、WFP参加希望中。	PEDP II	小学校理数科教育強化計画(技プロ)	143.0	A	中間評価	128.0	A	F2/要望調査	107.0	A	終了時評価	60.0	A	小学校理数科/F2	100.0	C	538.0			
				初等教育アドバイザー(個別専門家)	19.0	A	後任/要望調査	20.1	A	後任	18.0	B		18.0	B		18.0	B	93.1			
				理数科教員訓練支援(JOCV理数科教師)	30.0	A		30.0	A		30.0	B		30.0	B		30.0	B	150.0			
				ユニセフ経由PEDP II支援(マルテバイ無償)	243.0	A													243.0			
				技プロモデル普及(債務削減相当資金)(草の根無償)												債務削減相当資金	800.0	C		800.0	C	1,600.0
																新規NGO	10.0	C		10.0	C	20.0
				小計			435.0			178.1			155.0			918.0			958.0		2,644.1	
ノンフォーマル教育	MOPME	世銀、SDC(スイス) Reaching Out of School Children (ROSC) UNICEF, SIDA Hard to Reach Urban Working children 世銀、SDC Post Literacy and Continuing Education (PLCE ADB, DFID (PLCE 2)	ノンフォーマル初等理数科指導(JOCV)		0.8		後任	3.0		3.0		後任	3.0	C		3.0	C	12.8				
				教材作成・提供(草の根無償)	10.0	A	新規NGO(隊員配属先)	10.0	C		10.0	C		10.0	C		10.0	C	50.0			
				DFID、EUも、支援方法を模索中。																		
小計			10.8			13.0		13.0			13.0			13.0		62.8						
中等教育	MOE	世銀、ADB、Norway Nation wide Female Stipend Program (FPS) EUが中等教育支援プロジェクトに関心表明。	理数科教員訓練支援(JOCV理数科教師)		12.0	A		9.0	A	3.0	A		3.0	B		3.0	B	30.0				
				理数科強化計画(プロ形/国・課題費)									新規/要望調査		プロ形調査		20.0	C	20.0			
				(在外専門調整員)	0.7	A		0.7	A		0.7	C		0.7	C		0.7	C	3.5			
小計			12.7			9.7		3.7			3.7			23.7		53.5						
高等教育	MOE		高度人材開発支援(文部科学省奨学金/JDS)	600.0		毎年実施	600.0		600.0			600.0			600.0		3,000.0					
合計金額					1,516.9		1,001.6		943.4		2,469.4		2,589.4		8,520.7							

→ :コアとなるプロジェクト

→ :コアプロジェクトを補完する案件

## 2-2 タンザニア国地方行政能力強化支援プログラム<sup>3</sup>

### 1. 協カプログラムの戦略性強化の背景

タンザニアは1961年の独立以来、一貫して社会主義に基づく中央集権体制を取ってきたが、1996年に西欧ドナーの支援を受けて、本格的な地方分権化への取り組みを開始し、その具体的な計画として121の上位地方自治体（州と県）の能力向上、制度構築を目的とした地方行政改革計画（Local Government Reform Program: LGRP）を策定した。LGRPの資金は8ドナーによるコモンバスケット方式に頼っている。実施は2002年に始まり、2005年には2期目に入っている。しかし8ドナーだけでは実際の地方自治体の能力強化（特に、県レベルより下の村レベルなど）まで十分に支援されていないのが現状である。そこで、日本側は、タンザニア政府及びドナーグループとの協議を行い、LGRPを補完し、かつカバーし切れていない下位の地方自治体も含めて、支援する当プログラムを実施する事になった。

現在JICAがタンザニアで行っている様々な日本の協カ事業は、現場でのキャパシティ・ディベロップメントの視点からも、地方政府との協カ連携を抜きにしては進められない。この点から、他のセクター（例えば地方で展開される農業開発支援）も分権化と密接に関係しており、本プログラムとの関連が高い。

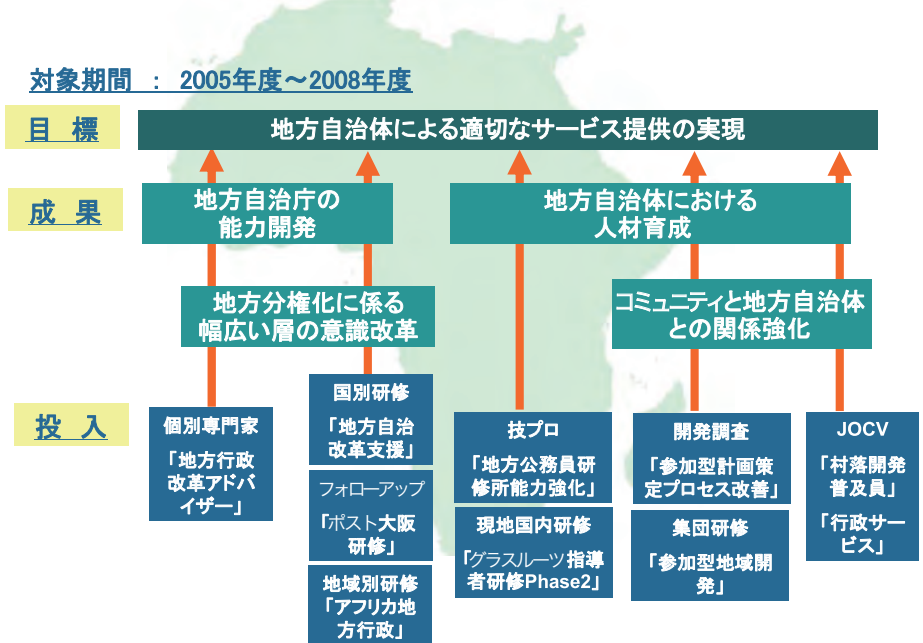
### 2. 協カプログラム概要

- (1) 目標：地方自治体が住民のニーズに基づき、より適切なサービスを提供できるようになる。
- (2) 期間：2000年－2008年（LGRPの第2中期計画の時期に対応）
- (3) コンポーネント：
  - 1) 地方自治体の能力開発（個別専門家、国別研修）
  - 2) 中央政府や地方自治体の指導者の意識改革（国別研修、地域別研修）
  - 3) 地方自治体における人材育成（技プロ、現地国内研修）
  - 4) コミュニティと地方自治体との関係強化（開発調査、JOCV、課題別研修）
- (4) 目標達成までのシナリオ

研修事業を通じた意識改革と平行して、下位に位置づけられている自治体の職員研修を中心に行っている。各コンポーネントの関係は以下の図の通り。

<sup>3</sup> 調査研究「事業マネジメントのあり方」（テーマ1）第4回研究会報告資料

JICA 地方行政能力強化支援プログラムの概要



これらを LGRP との関係で比較すると以下の通り。

相手国 LGRP との関係における JICA プログラム・プロジェクト

	意識改革	人材育成	予算・計画策定 (財政分権含む)	法・システム 整備	組織改革
中央省庁	個専	個専			
州行政府	国別・地域別研修・FU				
県					
村	JOCV	技プロ 現地国内 JOCV	開調 JOCV		
コミュニティ					

:タンザニア地方行政改革プログラムの対象範囲  
 :JICAプログラムの対象範囲

参考資料2

基本的に、LGRP と十分連携し、同一目標を目指しながら、時に現場の末端まで小回りの利きにくい事業となりがちな LGRP に対し、より迅速に活動を進められる JICA が人材育成部分を中心に、日本のプログラムとして事業を実施している。

### 3. 特徴

- ドナー協調が進んでいるタンザニアで、ドナーグループと相手国が連携して実施しているコモンバスケットについて、JICA はグループのメンバーとはなっていないが同バスケットで動かす事業を支援するなど補完的に協力する形で、協力プログラム事業を展開している。
- JICA の支援の特徴として、他ドナーグループが制度や枠組み作りを担う中、枠組みを動かす人材育成の部分を様々な研修を通じて実施している。
- 本プログラムの形成時に、JICA は長期にわたる関連セクターの開発調査を実施し、それに基づき、協力プログラム計画準備段階からタンザニア政府と他ドナーと積極的にまた、前広な情報共有を図ってきている。

### 4. 教訓と提言

- プログラム化と CD の視点に基づく支援

地方行政の能力強化というクロス・セクトラルな開発課題への協力として、他ドナーとの協力が不可欠である。本プログラムは、ドナーグループが支援する LGRP と連携を図ることで、より効果の高いプログラムが実施された。中央、地方、コミュニティへのレベルに分けた人材育成支援（CD の視点でもある）と共にシステムや意識改革など複層的な支援が共に必要だからである。（上記図参照）

**★CD の視点を反映し、中央、地方、コミュニティへのそれぞれの援助の支援（事業展開）が必要である。このような支援は他ドナーとの連携がなくては困難であるため、他ドナーと分担、協力する。**

- 協力プログラムの連携、一本化

クロス・セクトラルな開発課題は、セクター別の課題と重なり合う場合がある（例えば地方で行われる農業開発など）。効率的な運用のためには、双方で実施している協力プログラムを連携させたり、一本化するなどの工夫が可能である。（本調査中、タンザニア事務所はセクターで行っている農業開発を地方行政の中で支援する形で、協力プログラム間の連携を検討していた。）

**★クロス・セクトラルな開発課題は、セクター課題と連携し、より効率的、効果的な事業展開を検討する。必要ならば一本化も検討する。**

- 経験の少ない分野に取り組む

地方行政支援プログラムのように、JICA が援助経験の少ない分野であっても、相手国の要望やニーズの高さ、他ドナーの動向から、援助に参画する必要がある場合もある。その国の開発全体の方向性を見極め、ドナーとして「乗り遅れない」ための判断が必要である。

**★JICA に優位性が低い課題であっても、その国の開発の方向性や課題の重要性により、支援活動を開始する必要があることもある。**



## 2-3 ガーナ国健康の輪プログラム – UW州住民の健康改善プログラム<sup>4</sup>

### 1. 協カプログラムの戦略性強化の背景

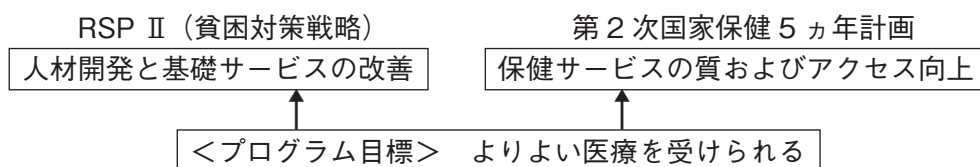
本プログラム対象地域であるアッパーウエスト州（人口62万人、全国10州のひとつ、ガーナ国北西部に位置する）は、ガーナ国内の特に貧困地域といわれる北部3州のひとつとして、5歳未満児の死亡率が全国平均の約2倍にあたる208（2003年ガーナ人口保健調査、1000出生あたり）に上るなど保健関連指標の低さと他州との格差が大きな問題となっており、それは、基礎的保健サービスの低さにその原因があるとされている。

保健サービスが行き渡っていない問題は、ガーナ政府の貧困削減戦略文書や日本政府の対ガーナ国別援助計画の中でも重点分野である「貧困地域における基礎生活環境の改善」の1つとして、取り組むべき重要な開発課題に位置づけられている。このため、本プログラムは農村部の地域保健医療サービスへのアクセスと質の向上及び住民参加による健康改善活動の促進によって同州住民の健康状態を改善することを目的としている。

### 2. 協カプログラム概要

(1) 目標：アッパーウエスト州の住民がよりよい医療を受けられる。

ガーナ国の上位の政策とのかかわりは以下の通り。



(2) 期間：2005年－2009年

(3) コンポーネント：

- 1) CHPS（後述）の拡充とレファラル体制の改善のため、ソフト面での支援により住民の基礎的保健サービスのアクセスが向上する（技術協カプログラム）
- 2) 病院、ヘルスセンターの医療サービスの改善、レファラル体制やCHO（Community Health Officer）養成に必要な施設設備が充実する（無償資金協カ力）
- 3) コミュニティレベルでの健康改善にかかる活動が促進する（JOCVの派遣）
- 4) プログラム実施のための中央レベルでの調整、関連制度や制度への結果の

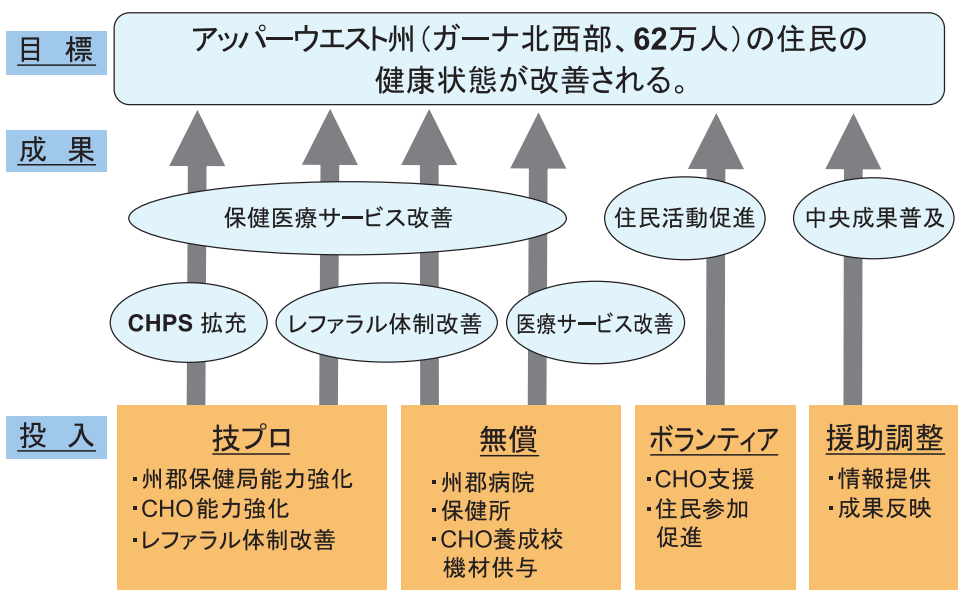
<sup>4</sup> 調査研究「事業マネジメントのあり方」（テーマ1）第3回研究会報告資料

フィードバックがなされる（援助調整専門家）

(4) 目標達成までのシナリオ：

本プログラムでは、2006年度からステージ1郡（州内8郡中2郡）において、技術協力プロジェクトを先行して開始させCHPS (Community Based Health Planning and Service：保健所の下位施設であるヘルスポスト。本施設を拠点に、常駐のコミュニティ保健師が各戸を巡回し、基礎的保健サービスを提供する。)の拡充へのソフト面の支援を行なう。同時に、同州の別の郡において本プロジェクトと連携を図りつつ、JOCVにより住民参加の健康改善活動の促進を行なう。また、2007年度から無償資金協力により、同郡を含めて全州対象に、CHO養成校の教育機材、病院・ヘルスセンターの医療機材、CHPSを含めたレファラル関連機材の供与を行なう。レファラル体制については技術協力プロジェクトによるソフト面からの支援も行なう。技術協力プロジェクトと無償資金協力については、プログラム成果において相乗効果が期待され、技術協力プロジェクトとJOCVはプログラム目標レベルにおける相乗効果が期待される。これは、JICA事業の連携により、特定地域内でパイロット的な事業となり、成果にしたがって、2008年度からは、ステージ2郡（残り6郡）に対して、ガーナ側自助努力、個別専門家による中央政府の政策・制度へのフィードバック、及びJOCVによるCHPS活動支援を通じて、ステージ1郡の成果普及させる。なお、このプログラムは、USAIDがガーナ国の他の州（2州は終了、現在は7州で展開中）で行っている類似の医療改善事業と協力、連携し、ガーナ国全国の医療改善を上位の目標として計画されている。

プログラム目標と各事業の関係は以下の通り。

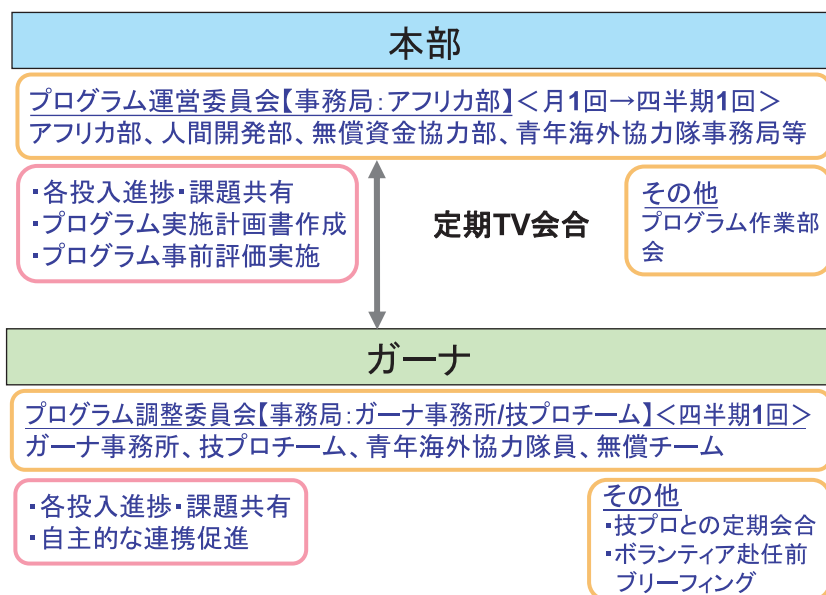




### 3. 特徴

- 協力プログラムとしてスキーム横断的な案件形成・運営マネジメントを実施し、計画当初から、ガーナの JICA 事務所の関連する担当と本部の事業担当の各部署が緊密に連絡を取り合い、調整し、記録など情報の共有化に努めた。
- 既に USAID が他州の同様な医療協力を展開中であり、両者の援助が終了すると国全体の医療改善が見込まれる。

#### プログラムJICA側実施体制



### 4. 教訓と提言

- 本部関連部署との連携／情報共有

本部の関係部署と現地事務所が計画形成時から十分な情報交換や連携を TV 会議を通じ頻繁に行なった。そのため、各事業間の連携が図られた。特に、計画の手順や時期が比較的固定している無償スキームと他の事業が的確に連携することができた。

★プログラムはまだまだプログラムを構成する個々の事業単位で計画管理されているため、個々の事業を担当する本部の各部署との連携が重要である。その連携も各部署と在外事務所が個別に行なうのではなく、TV 会議などを活用し、関係部署と一緒に協議するのが良い。

- セクター調査の重要性

プログラム策定前に、現地で現地コンサルタントを活用し、医療セクター調査を様々な視点から行っている。

★セクター調査によりの確な情報を収集する。実施自体ではなく、どのような調査項目を選ぶかによりプログラムの計画精度が上がる。

★**現地の状況に詳しい現地コンサルタントの活用は、迅速で高い効果が上がる場合がある。**

- プログラム・コンポーネントの関係者の理解と協力

プログラムの中心的な事業であるプロジェクトのチーフアドバイザーが、プログラムの内容、目的をよく理解し、他コンポーネントとの連携を積極的に図った。

★**プログラムを構成する事業連携の効果は、結局は関わる専門家や相手方 C/P、JOCV によるところが大きい。日本側、相手側共にプログラムの関係者がプログラム全体をよく理解し、プログラムの目標に向かい協力できるよう情報の共有や事業実施前の十分な説明が必要である。**

参考添付資料：プログラム計画書（案）、プログラム・マトリックス、プログラム配置図

平成 18 年 11 月 6 日作成

プログラム計画書 (案)

1. 基本情報

国名	ガーナ	プログラム番号	
援助重点分野	(和) 地方・農村部の活性化 (外) Accelerating Rural Development		
開発課題	(和) 貧困地域における基礎生活環境改善 (外) Improvement of Basic Social Services		
協力プログラム名称	(和) アッパーウエスト州住民の健康改善プログラム (外) Programme for the improvement of health status of people living in Upper West Region		
期間	2005 年度 ～ 2009 年度		
全体予算額	697 (百万円)		
■技術協力プロジェクト経費	351 百万円	□研修員受入に必要な経費	百万円
□開発調査プロジェクト経費	百万円	■無償資金協力関係費	166 百万円
□フォローアップ経費	百万円	■ボランティア事業経費	180 百万円
□事業強化経費	百万円	□国民参加協力推進経費	百万円
分野課題 (中分類)	保健医療・人口		
分野課題 (小分類)	母子保健・リプロダクティブヘルス		

2. プログラム概要 (背景・目的)

プログラム対象地域であるアッパーウエスト (Upper West : UW) 州は、ガーナ国内の貧困地域といわれる北部に位置し、5 歳未満児の死亡率が全国平均の約 2 倍にあたる 208 (2003 年ガーナ人口保健調査、1000 出生あたり) に上るなど保健関連指標の低さと他州との格差が問題となっており、基礎的保健サービスの向上が重要な課題となっている。

本プログラムは、ガーナ政府の貧困削減戦略文書や日本政府の対ガーナ国別援助計画で重要な開発課題に位置づけられている「貧困地域における基礎生活環境の改善」への取組みの 1 つであり、農村部の地域保健医療サービスへのアクセスと質の向上及び住民参加による健康改善活動の促進によって同州住民の健康状態を改善することを目的としている。

3. プログラムの目標と具体的成果 (別添資料 1 : プログラムの枠組み)

【プログラム目標】 アッパーウエスト州の住民の健康状態が改善する。

【プログラム成果】

- 保健医療サービスへのアクセスと質の向上
  - 1-1 CHPS の拡充※
  - 1-2 病院・ヘルスセンターの医療サービスの改善
  - 1-3 病院・ヘルスセンター・CHPS 間のレファラル体制の改善
- 住民参加による健康改善活動の促進
- 中央レベルでのプログラム成果の普及

※ CHPS (Community Based Health Planning and Service) とは、保健所の下位施設としてヘルスポストを建設し、そこにコミュニティ保健師を常駐させ、各戸を巡回し、基礎的保健サービスを提供するものである。

目標年度	2009 年	対象地域	アッパーウエスト州
------	--------	------	-----------

4. プログラムの目標達成のためのシナリオ

(プログラムの目標達成のためのシナリオ)

本プログラムでは、まず 2006 年度からステージ 1 郡 (州内 8 郡中 2 郡) において、技術協力プロジェクトを先行して開始させ CHPS 拡充へのソフト面の支援を行なう。同時に、同郡において、同プロジェクトと連携を図りつつ、協力隊により住民参加の健康改善活動の促進を行なう。また、2007 年度から無償資金協力により、同郡を含めて全州対象に、CHO 養成校※の教育機材、病院・ヘルスセンターの医療機材、CHPS を含めたレファラル関連機材の供与を行なう。レファラル体制については技術協力プロジェクトによるソフト面からの支援も行う。技術協力プロジェクトと無償資金協力については、プログラム成果において相乗効果が期待され、技術協力プロジェクトと協力隊はプログラム目標レベルにおける相乗効果が期待される。

2008 年度からは、ステージ 2 郡 (残り 6 郡) に対して、ガーナ側自助努力、個別専門家による中央政府の政策・制度へのフィードバック、及び協力隊による CHPS 活動支援を通じて、ステージ 1 郡の成果普及させる。

※ CHO (Community Health Officer)

参考資料 2

(各プロジェクト・個別案件の内容)

1. 技術協力プロジェクト：
 

CHPS 拡充やレファラル体制改善へのソフト面の支援によりプログラム成果に寄与する。  
(具体例)

  - ・ガーナ保健サービススタッフ（州保健管理局、郡保健局）のマネジメント能力強化
  - ・コミュニティ保健師の CHPS 活動にかかる技術の向上
  - ・スーパービジョンシステム改善、レファラルシステム改善
  - ・コミュニティ保健委員会及びコミュニティ保健ボランティアの能力向上と住民参加促進（現地 NGO に委託）
  - ・CHPS 拡大への経験や教訓のシェア促進
2. 無償資金協力：
 

病院・ヘルスセンターの医療サービス改善、レファラル体制改善、及び CHO 養成へのハード面の支援（機材供与）によりプログラム成果に寄与する。  
(具体例)

  - ・州・郡病院には帝王切開（開腹手術）が可能なレベル、ヘルスセンターには通常分娩ができるレベルの機材供与を行なう。
  - ・CHPS の重要な担い手であるコミュニティ保健師の養成校への教材の供与を行なう。
  - ・病院・ヘルスセンターにレファラル体制改善に必要な機材供与を行なう。
3. JOCV 派遣：
 

ステージ 1 郡においては、コミュニティの健康状態改善にかかる様々な活動を支援し、プログラム成果に寄与する。ステージ 2 郡においては、CHPS 活動への支援を行い、技術協力プロジェクトのステージ 1 郡における成果のステージ 2 郡への展開を側面支援する。  
(具体例)

ステージ 1 郡においては、郡レベルを所属機関とし、安全な水の供給、衛生改善、栄養改善、生計向上など住民の健康改善活動促進を行なう村落開発普及員などの隊員を派遣し、ステージ 2 郡では、技プロのステージ 2 郡への展開を補完的に支援する保健師や看護師隊員を派遣する。
4. 援助調整（保健医療）専門家：
 

プログラム実施のための中央レベルでの調整、及びプログラム成果の政策・制度へのフィードバックを行なう。

(他の我が国資金協力等)

5. 指標・評価方法／指標入手方法／評価時期：（別添資料 2：プログラム PDM）
6. プログラム工程表（ローリングプラン）：（別添資料 3：プログラム工程表）
7. 人間の安全保障・グローバル・イシューとの関連

①政府レベルと地域社会の人々の双方にアプローチし、相手国や地域社会の持続発展性に資する包括的なアプローチ。

②日本の近代化の経験を踏まえ、人材育成、組織強化、制度作りへの技術的な支援を通じて、途上国の人々が能力を高め、自分たちの抱える課題を自ら解決できるようになることを目指すキャパシティ・デベロップメントのプロセスを支援。

以上により「人間の安全保障」の理念を実践する。

また、2015 年をターゲットとした、ミレニアム開発目標「5 歳未満児死亡率の削減」、「妊産婦の健康の改善」、「HIV/ エイズ、マラリア及びその他の疾病の蔓延防止」に資するものである。

8. 援助重点分野及び開発課題の概要等

【援助重点分野及び開発課題の概要】

ガーナ貧困削減戦略（GPRS）の開発目標「経済成長を伴った貧困削減」を達成するため、我が国は「地方・農村部の活性化」を重点開発課題とし、貧困地域における保健を含む基礎的生活環境の改善に取り組んでいる。

【当該国政府方針との整合性】

ガ国では、「第二次国家保健 5 ヵ年計画（2002 年～2006 年）」を策定し、「健康状態の向上と健康における不平等の削減」を目指し、(1) 保健サービスの質の改善、(2) 保健サービスへのアクセス向上、(3) 保健サービス供給の効率改善、(4) パートナーシップの育成、(5) 保健財政の改善を戦略の 5 つの柱としている。

9. 他ドナー等の活動

オランダ、DFID、DANIDA、EU、世銀等は「ヘルス・ファンド」と呼ばれるセクターファンドを行っていたが、近年は一般財政支援への移行がみられる。その他、過去に DANIDA により UW 州の半数の病院等への無線機等の供与が行われるとともに、現在 USAID により北部三州を除く州において CHPS 拡充が行われている。

10. 実施体制、国内支援体制

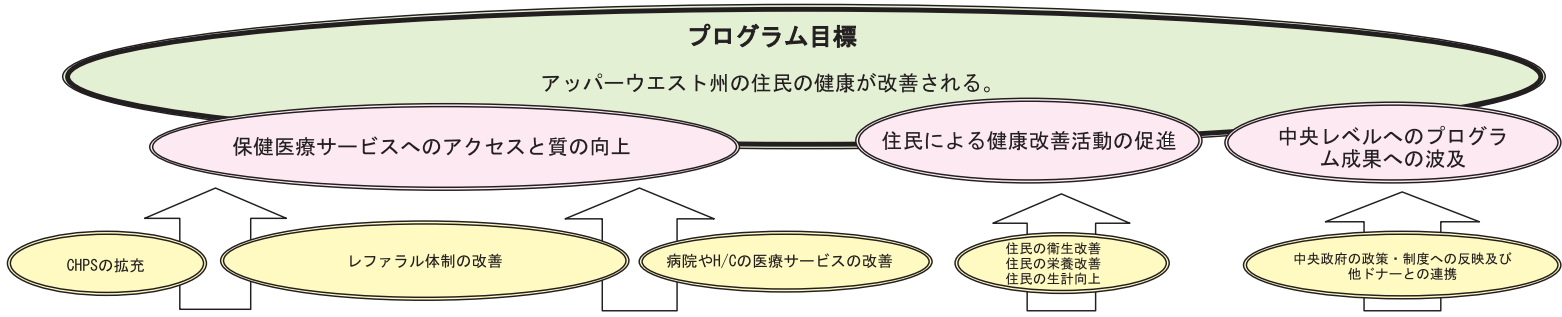
現地では、プログラム調整委員会（事務局：ガーナ事務所、メンバー：左記他技プロチーム・協力隊員）、国内では、プログラム運営委員会・作業部会（事務局：ガーナ事務所・アフリカ部、メンバー：左記他人間開発部・無償資金協力部・協力隊事務局・企画・調整部、国総研）を設置し、活動進捗状況の把握、情報共有、関連活動の調整を行なう。なお、各事業の手続、意思決定は各担当部署で行なう。

11. 備考

- ・戦後、医師不足に悩む沖縄の離島で住民の健康向上に取り組んだ公衆衛生看護婦の制度など戦後日本の保健医療の復興経験も活かす。
- ・重要な外部要因、他ドナー活動については、シナリオを確認していく作業の中で適宜明確化していく。

プログラムの枠組み

平成 18 年 9 月 28 日作成  
別添資料 1



技プロ	無償	JOCV	専門家
<p>プロジェクト目標： 機能している CHPS ゾーンの拡大によって、対象地域住民の良質な基礎的保健サービスへのアクセスが向上する。</p>	<p>プロジェクト目標： 1. アッパーウエスト州内の全ての郡病院、及び全ての保健所において医療サービスが改善される。 2. CHPS、ヘルスセンター、病院間のリファラル体制が改善される。 3. アッパーウエスト州にあるコミュニティ保健師養成学校の教育内容が改善される。</p>	<p>プロジェクト目標： 住民参加を通したコミュニティの健康改善活動が促進される。</p>	<p>プロジェクト目標： CHPS 拡充にかかる政策・制度や他ドナーの活動にプログラム成果が反映される。</p>
<p>成果： 1. 州保健管理局及び郡保健局の CHPS 拡大にかかるマネージメント能力が向上する。 2. CHO および準郡保健チーム (SDHT) の能力が向上する。 3. CHPS 活動に関する監督システムが改善される。 4. CHPS、ヘルスセンター及び病院間のリファラル・カウンターリファラル体制が改善される。</p>	<p>成果： 1. 州 / 郡病院において医療機材が整備される。 2. 保健所の医療機材が整備される。 3. コミュニティ保健師養成校において教材実習機材が整備される。 4. 保健所や郡 (州) 病院において無線線や救急車が整備される。</p>	<p>成果： 1. ステージ 1 郡において、住民の水・衛生・栄養等健康に関する知識が増進されるとともに、住民の健康改善活動が促進される。 2. ステージ 2 郡において、CHPS 拡充が促進される。</p>	<p>成果： 1. プログラム関連情報が収集され、日本関係者に共有される。 2. 万国保健セクターにおいてプログラムの成果が政策・制度や他ドナーの活動に反映される。</p>
<p>活動： ・プロジェクト合同調整委員会 (JCC) の開催 ・既存 CHPS の把握とレビュー ・研修の実施 (RHMT・DHMT・CHN・CHO・SDHT・CHV) ・パフォーマンス・スタンダードの作成 (RHMT・DHMT・CHN・CHO・CHV) ・CHPS 拡大計画の作成支援 ・DHMT、郡議会、郡保健委員会、他セクター、NGO や他の援助機関と CHP 活動に係る支援の連携を強化するための会議 (郡) CHPS フォーラムの実施 ・CHO・SDHT 研修ニーズの把握及び研修用モジュール作成 ・現地 NGO 再委託 ・合同定例会議の開催 ・研修の実施 (RHMT・DHMT・CHN・CHO・SDHT・CHV) ・CHPS 活動モニタリング・評価マニュアルの作成 / CHPS 保健情報システムガイドラインの策定 ・スーパービジョンシステムの現状分析及びガイドラインの策定 / スーパービジョン研修 (SDHT) ・リファラルカウンターリファラル体制の改善支援 ・現地 NGO による住民参加促進活動実施 ・相互視察とグッドプラクティスの共有 ・本邦研修の実施 ・プロジェクト合同調整委員会 (JCC) の開催</p>	<p>活動： ・協力対象範囲の検討、機材仕様等の検討、相手側との合意形成 (基本設計調査) ・州 / 郡病院の活動に必要な基本的医療機材の調達、据付 ・保健所の活動に必要な基本的な医療機材の調達、据付 ・コミュニティ保健師養成学校の教育実習機材の調達 ・州 / 郡病院の患者搬送に必要な救急車の調達 ・保健所への無線線の調達、据付</p>	<p>活動： ・ステージ 1 郡における安全な水の供給、衛生・栄養等に関する啓発及び住民参加の活動促進 (村落開発普及員、公衆衛生、栄養士等) ・ステージ 2 郡における CHPS 拡充への活動支援 (保健師、看護師等) ・協力隊員活動支援と配属先・他スキームとの調整 (フィールド調整員)</p>	<p>活動： ・プログラム定例会議でのプログラム関連情報提供 ・中央政府の CHPS 拡充にかかる政策・制度へのアドバイス ・他ドナーとの連携促進</p>

プログラム PDM

平成 18 年 7 月 21 日作成  
別添資料 2

スキーム	プロジェクトの要約		指標	入手手段	評価		
					事前	中間	終了
プログラム	プログラム	アッパーウエスト州の住民の健康状態が改善する。	1. 妊産婦死亡率 2. 5歳未満児死亡率	1. 5年ごとにおこなわれるガーナ人口保健調査（2008年及び2013年実施予定） 2. MICS（ユニセフ支援）2006	2006年11月中旬以降予定	未定	未定
技プロ	プログラム	機能しているCHPSゾーンの拡大によって、対象地域住民の良質な基礎的保健サービスへのアクセスが向上する。	1. ステージ1郡で機能しているCHPSゾーン数が郡保健局の拡大計画によって増加する。 2. ステージ1郡で予防接種率、妊産婦死亡率、専門技能者の立会いによる出産の数、避妊実行率が上昇する。 3. 2郡で改善されたリファラルシステムやリファラルガイドラインが他の6郡で導入される。 4. 2009年までにステージ2郡の50%以上で効果的・効率的な監督システムが導入される。 5. 2009年までにステージ1郡で改善された住民参加方法が他の郡で導入される。	・郡保健局報告書 ・モニタリング・評価報告書（プロジェクトがモニタリング・評価方法構築）			
	成果	1. 州保健管理局及び郡保健局のCHPS拡大にかかるマネジメント能力が向上する。	1. RHMT及びDHMTによるモニタリング・評価結果の活用事例数が増加する。 2. DHMTにより郡ごとのCHPS拡大計画が毎年見直されて作成される。 3. CHPS拡大に係る郡保健局の年間予算が増加する。 4. 2007年から郡議会がCHPS拡大にかかる予算を年間予算に計上する。 5. DHMTの業務遂行能力が向上する。	・郡保健局報告書 ・パフォーマンス・スタンダードによる評価 ・モニタリング・評価報告書		2008年予定	2009年予定
	成果	2. CHOおよび準郡保健チーム（SDHT）の能力が向上する。	1. SDHTの業務遂行能力が向上する。 2. CHOの業務遂行能力が向上する。 3. コミュニティのCHPSで受けられる保健サービスに対する満足度が上昇する。	・パフォーマンス・スタンダードによる評価 ・クライアント満足度調査報告書 ・モニタリング・評価報告書			
	成果	3. CHPS活動に関する監督システムが改善される。	1. RHMT、DHMT、SDHT、CHOによるスーパービジョン結果の活用事例数が増加する。 2. スーパービジョン年間行動率が増加する。	・モニタリング・評価報告書 ・スーパービジョン報告書 ・CHPS報告書			
	成果	4. CHPS、ヘルスセンター及び病院間のリファラル・カウンターリファラル体制が改善される。	1. リファラルガイドラインの利用度上昇。 2. 保健所及び病院へのリファラル数上昇。	・CHPS報告書 ・郡病院報告書 ・モニタリング・評価報告書			

スキーム	プロジェクトの要約		指標	入手手段	評価		
					事前	中間	終了
無償	プロ目	1. アッパーウエスト州内の全ての郡病院、及び全ての保健所において医療サービスが改善される。 2. CHPS、ヘルスセンター、病院間のリファラル体制が改善される。 3. アッパーウエスト州にあるコミュニティ保健師養成学校の教育環境が向上する。	保健所：「外来受診者数」、「周産期健診件数」、「分娩件数」 病院：「外来受診者数」、「周産期健診件数」、「分娩件数」、「帝王切開件数」、「手術件数」、「超音波診断件数」、「血液検査数」、「献血件数」 CHN養成関連：「実習機材を使用する授業数」、「教育機材を使用する授業数」 リファラル関連：「受入れ紹介患者数」、「送り出し紹介患者数」	CHN養成校への質問表 GISのルーチンデータ			
	成果	1. 州/郡病院において医療機材が整備される。 2. 保健所の医療機材が整備される。 3. コミュニティ保健師養成校において教材実習機材が整備される。 4. 保健所や郡(州)病院において無線機や救急車が整備される。	納入機材数、種類	業務月報・完工報告書			
JOCV	プロ目	住民参加を通じたコミュニティの健康改善活動が促進される。	・プログラムに対する効果の言及 ・レベルを下げた指標の設定(検討中)	・隊員報告書			
	成果	1. ステージ1郡において、住民の水・衛生・栄養等健康に関する知識が増進されるとともに、住民の健康改善活動が促進される。 2. ステージ2郡において、CHPS拡充が促進される。		・隊員報告書			
個別専門家	プロ目	CHPS拡充に関する、プログラムの成果を踏まえた、政策・制度が整備される。					
	成果	1. プログラム関連情報が収集され、日本側関係者に共有される。 2. 国保健セクターにおいてプログラムの成果が政策・制度や他ドナーの活動に反映される。	プログラム定例会議(援助調整専門家、技プロ、JICA事務所、JOCV)での報告内容 プログラムの成果に関する中央レベルでの会議での報告内容と数 プログラムの成果が国家マニュアル、ガイドライン、研修モジュールに反映された内容と数、プログラムの成果が他ドナーの活動に反映された内容と数	プログラム定例会議議事録 保健省との会議議事録 国家マニュアル ガイドライン 研修モジュール ドナー会議議事録 ドナー活動報告書			



ガーナ国アッパーウエスト州住民の健康改善プログラム作業工程表 (2006 - 2007)

平成 18 年 9 月 6 日作成  
別添資料 3

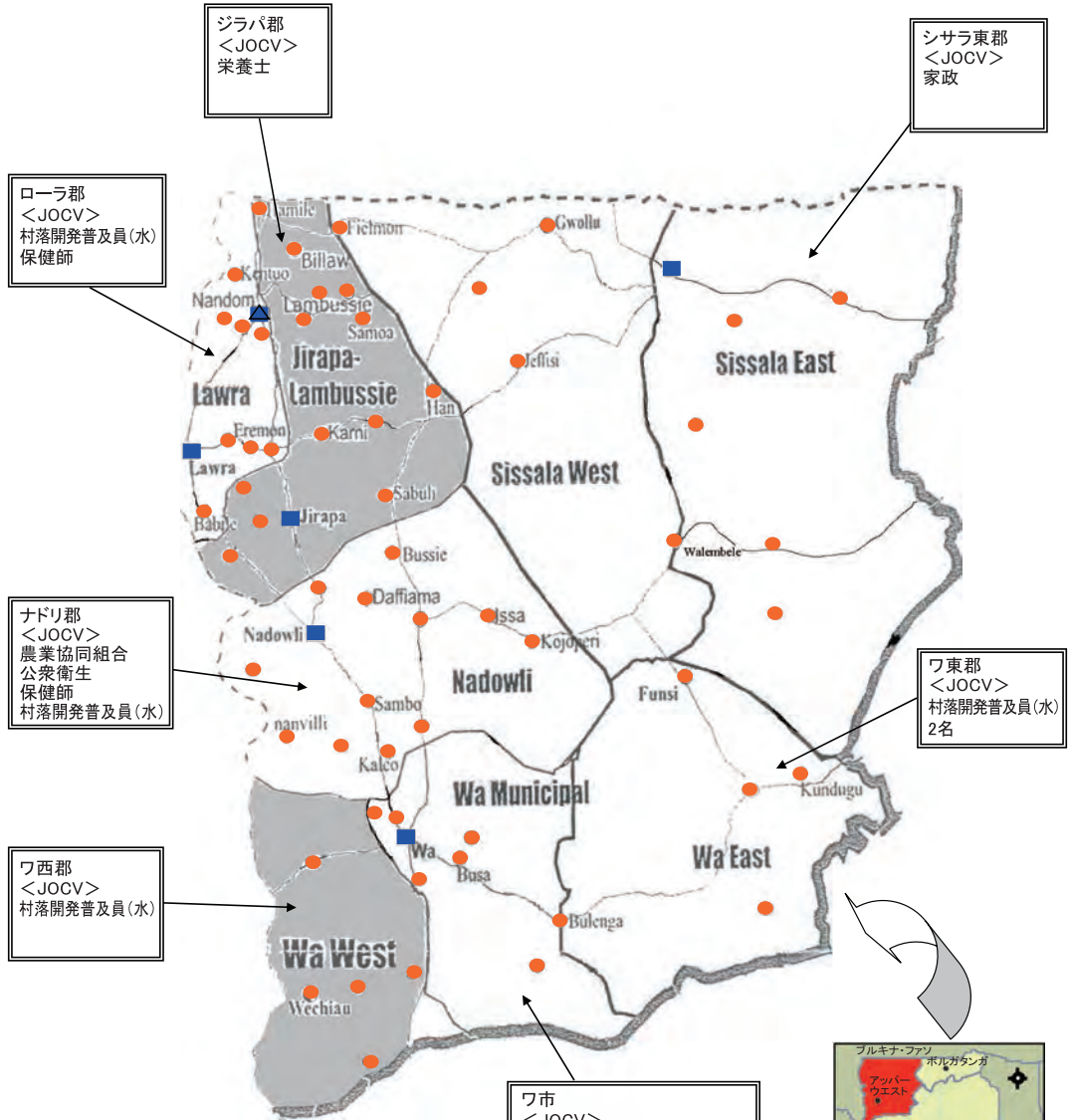
プログラム目標	プロジェクト名	作業 (活動) 項目	2006年												2007年														
			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
アッパーウエスト州の住民の健康状態が改善する。	ガーナ国アッパーウエスト州地域保健プロジェクト (抜プロ) 予算: 3.8億円	プロジェクト合同調整委員会(JCC)の開催		←→																									
		既存のCHPS活動の把握とレビュー		←→																									
		RHMT及びDHMT研修の実施		←→																									
		パフォーマンス・スタンダードの作成 (RHMT-DHMT)		←→																									
		CHPSオリエンテーションの実施 (ステージ1郡)		←→																									
		CHPS拡大計画の作成支援 (第1回)								←→																			
		郡CHPSフォーラムの実施								←→																			
		CHO及びSDHTの研修ニーズの把握及び研修用モジュール作成								←→					←→														
		研修の実施 (CHN・CHO・SDHT)								←→					←→														
		パフォーマンス・スタンダードの作成 (CHO・SDHT)													←→														
		住民参加の現状分析								←→					←→														
		現地NGOへの再委託													←→														
		パフォーマンス・スタンダードの作成 (CHV)													←→														
		研修の実施 (CHV)													←→														
		合同定例会議の開催								←→					←→														
	プロジェクト合同調整委員会(JCC)の開催								←→					←→															
	研修の実施 (RHMT-DHMT)								←→					←→															
	CHPS拡大計画作成の支援 (第2回)																												
	CHPSフォーラムの開催																												
	CHPS活動モニタリング・評価マニュアルの作成																												
	CHPS保健情報システムガイドラインの策定																												
	研修の実施 (CHN・CHO・SDHT)																												
	2008年度研修計画の作成支援 (CHN・CHO・SDHT)																												
	スーパービジョンシステムの現状分析及びガイドラインの策定																												
	スーパービジョン研修 (SDHT)																												
	スーパービジョン結果の活用メカニズム構築・実施																												
	リファラル・カウンターリファラル体制の改善支援																												
	パフォーマンス・スタンダードの見直し (CHV)																												
	CHV研修の実施																												
	現地NGOによる住民参加促進活動の実施																												
合同定例会議の開催																													
相互視察とグッドプラクティスの共有 (ステージ1郡)																													
本邦研修の実施																													
プロジェクト合同調整委員会(JCC)の開催																													
地域医療強化計画 (無償) 予算: 1.5億円																													
基本設計調査																													
基本設計概要調査																													
閣議																													
関係者																													
責任者: E/N																													
無償部																													
入札																													
実施者: 製作・輸送																													
国際テック																													
納入																													
ボランティア事業 (JGV) 予算: 1.2億円																													
協力隊員派遣に係るプログラム調整 (フィールド調整員)																													
健康教育教材作成支援																													
「安全な水」へのアクセス向上のための住民組織化(村長開発普及員/ウエスト郡)																													
栄養改善																													
収入向上																													
CHPS拡充活動支援 (ステージ2郡)																													
援助調整専門家 (個別専門家) 予算: 未定																													
プログラム定例会議でのプログラム関連情報提供																													
中央政府のCHPS拡充にかかる政策・制度へのアドバイス																													
他ドナーとの連携促進																													

ガーナ国アッパーウエスト州住民の健康改善プログラム作業工程表 (2008 - 2009)

平成 18 年 9 月 6 日作成

プログラム目標	プロジェクト名	作業（活動）項目	2008年												2009年															
			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月				
アッパーウエスト州の住民の健康状態が改善する。	ガーナ国アッパーウエスト州地域保健プロジェクト (抜口) 予算: 3.8億円	中間評価の実施	←	→																										
		CHPs拡大計画作成の支援 (第3回)	←	→																										
		CHPsフォーラムの開催			←	→																								
		モニタリング・評価の実施支援					←	→																						
		CHPs保健情報システムの整備					←	→																						
		研修の実施 (CHN・CHO・SDHT)			←	→																								
		2009年度研修計画の作成支援 (CHN・CHO・SDHT)					←	→																						
		スーパービジョンの実施と改善支援					←	→																						
		リファラル・カウンターリファラル体制の改善支援及び評価				←	→																							
		CHV研修の実施				←	→																							
		住民参加促進活動の活動評価及びNGO活動報告																												
		合同定例会議の開催			←	→																								
		相互視察とグッドプラクティスの共有 (ステージ1郡)																												
		グッドプラクティス展開のためのワークショップの開催 (州レベル)																												
		相互視察の実施 (ステージ1郡、2郡)																												
		グッドプラクティス提言ワークショップの実施 (中央レベル)																												
		プロジェクト合同調整委員会 (JCC) の開催																												
		CHPs拡大計画の作成支援 (第4回)																												
		CHPsフォーラムの開催																												
		モニタリング・評価の実施支援																												
		CHPs保健情報システムの整備及び強化																												
		研修の実施 (CHN・CHO・SDHT)																												
		2010年度研修計画の作成支援 (CHN・CHO・SDHT)																												
		スーパービジョンの実施と改善支援																												
		リファラル・カウンターリファラル体制の改善支援及び評価																												
		CHV研修の実施																												
		住民参加活動の事後調査																												
		合同定例会議の開催																												
相互視察の実施とグッドプラクティスの共有 (ステージ1郡)																														
グッドプラクティス展開のためのワークショップの開催 (州レベル)																														
相互視察の実施 (ステージ1郡、2郡)																														
グッドプラクティス提言ワークショップの実施 (中央レベル)																														
プロジェクト終了時調査の実施																														
プロジェクト終了時ワークショップの開催																														
プロジェクト合同調整委員会 (JCC) の開催																														
プロジェクト事業進捗報告書 (第八号)、プロジェクト事業完了報告書の提出																														
プロジェクト事業完了報告会議への出席及び報告																														
ボランティア事業 (JCCV)																														
協力隊員派遣に係るプログラム調整 (フィールド調整員)																														
健康教育教材作成支援																														
栄養改善																														
収入向上																														
CHPs拡充活動支援 (ステージ2郡)																														
援助調整専門家 (個別専門家)																														
予算: 未定																														
		プログラム定例会議でのプログラム関連情報提供	▲			▲																								
		中央政府のCHPs拡充に係る政策・制度へのアドバイス																												
		他ドナーとの連携促進																												

アッパーウエスト州プログラム配置図  
(2006.8月現在確定済合)



技プロ	■	ステージ1郡 (2郡)
技プロ	□	ステージ2郡 (6郡)
技プロ	×	プロジェクト活動拠点
無償	■	病院 (6箇所)
無償	●	保健所 (58箇所)
無償	△	CHN養成学校
専門家	★	保健省
JOCV	□	2006.8月現在確定済合



参考資料2

## 2-4 インドネシア国南スラウェシ州地域開発プログラム<sup>5</sup>

### 1. 協力プログラムの戦略性強化の背景

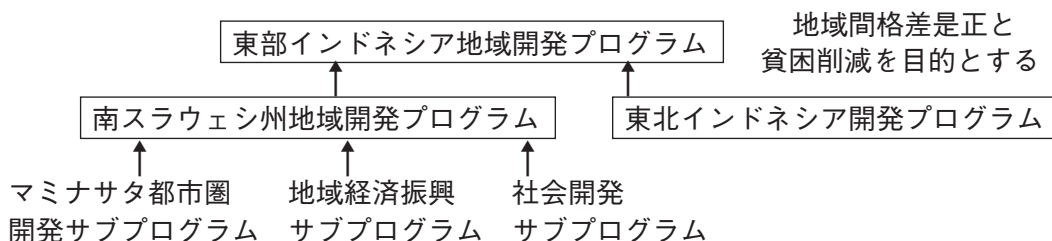
インドネシア国では、国民の生活と福祉の質の向上に目覚ましい成果を挙げてきた一方で、地域間の格差（貧富）が生じてきている。地域間の発展格差は、ジャワ及びバリ島の大都市への人口の過度な集中、環境破壊・汚染等の問題を生むとともに、後進地において社会不安・分離独立運動を引き起こす一因ともなっている。特に貧困地帯として東部インドネシア地域は国全体の中でも他地域との差は顕著であり、インドネシア政府は、地域開発を、地方分権化と共に政府が早急に取り組むべき重要な課題として第六次5カ年計画や国家開発計画（PROPENAS）の中で取り上げ、国家開発計画の重要な政策アジェンダとして、ドナー側へも支援が要請されていた。わが国は、1960年代より東部インドネシア、中でも、南スラウェシ州を中心に様々な協力を実施してきた。今まで当地域へなされた支援の実績と効果、構築された人的ネットワーク及び東部インドネシアにおける南スラウェシ州の大きな役割が認識され、地方分権化支援と合わせ地域開発のための本プログラムが検討された。

JICAのプログラム事業としてクロス・セクトラル（農業や教育などのセクターを超えた）な地域開発となった背景には、今までの援助方式への反省がある。従来JICAが実施してきた対インドネシア支援は中央省庁からの要請に基づく案件の形成が主流だったため、省庁縦割りベースに、セクターごとに異なる地域を対象として協力を実施する傾向にあった。また、同じ地域で実施する協力であってもセクターを超えた連携は効果の発現までに至っておらず、案件間の相乗効果の確保という点からは、必ずしも効果的な協力とはなっていなかった。よって、地域単位で包括的に計画・実施することが、特に地方分権化の進展により、地方政府の役割・権能の強化のためにも、緊急に求められていた。

### 2. 協力プログラム概要

(1) 目標：南スラウェシ州の開発を通じた貧困削減の促進

プログラムは3つのサブプログラムに分かれ、プログラムの上位には、東部インドネシアの開発（格差是正、貧困削減）を置いている。



<sup>5</sup> 調査研究「事業マネジメントのあり方」(テーマ1) 第5回研究会報告資料

(2) 期間：2005年－2011年（一応、ローリングプランでは6年間が記入されているが、2015年、あるいはそれ以上を見据えた事業計画である）

(3) コンポーネント：

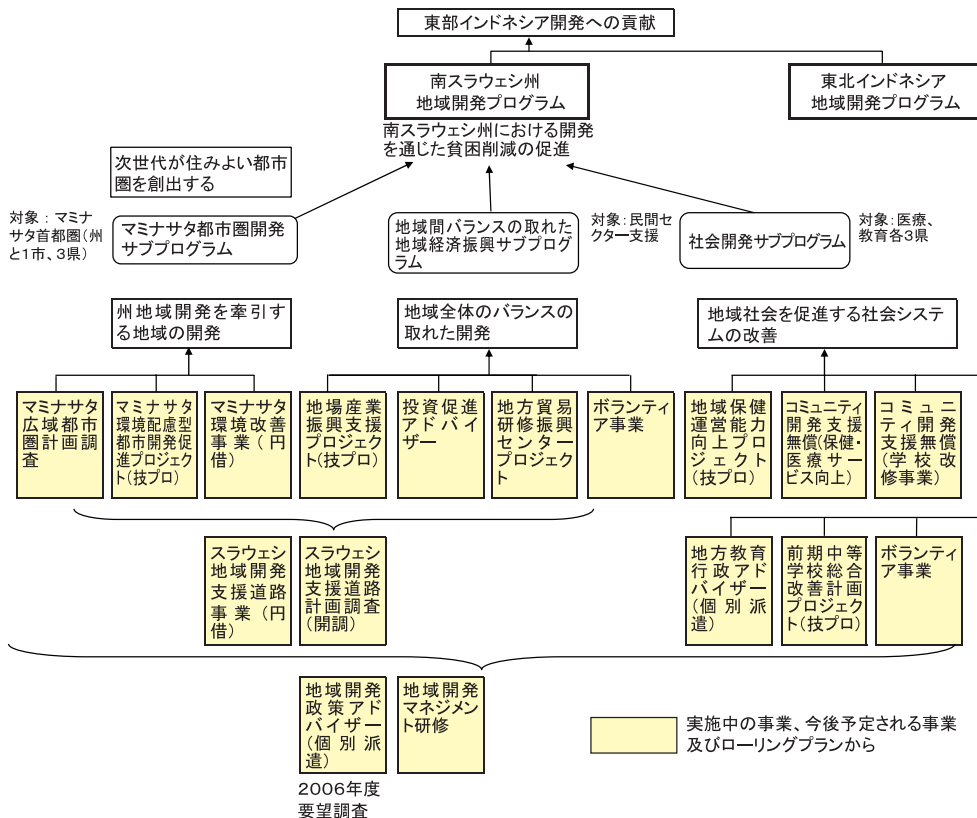
本プログラムは3つのサブプログラムからなる。

(1) 「マミナサタ都市圏開発」サブプログラム 地域の発展を牽引する都市部の開発：都市環境整備、都市交通整備、民間事業化支援

(2) 「南スラウェシ州経済振興」サブプログラム 地域全体のバランスの取れた開発：地場産業の振興、生産・加工・流通システムの強化、貿易振興

(3) 「社会開発促進」サブプログラム 社会開発の推進：地域の保健衛生、地域教育システムの普及、社会開発（特に教育、地域保健、村落開発）分野に集約したJOCV派遣

### サブプログラムの目標とコンポーネントの構成



(4) 目標達成までのシナリオ

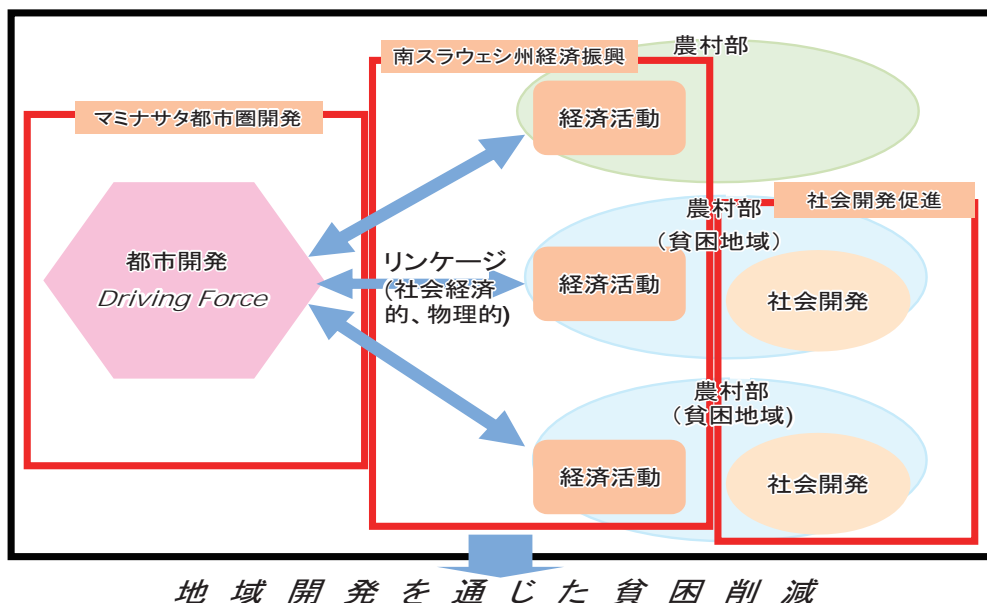
次の3つのアプローチに基づき3つのサブプログラムが相互に連携を取りながら、地域全体の開発をすすめる。

< 3つのアプローチ >

- (1) 都市部開発 + 農村部開発の有機的連携（都市部と農村部の地域間連携による相乗効果、州総体としての発展）
- (2) 地方行政と地域社会への複層的アプローチ（地域社会への直接的な裨益効果と地方行政による成果の波及の双方を重視。）
- (3) プログラムの全体開発構想（州政府の開発計画との整合性）に基づき、実施にあたって各案件間の連携を可能な限り促進。

特に、他のサブプログラムより実施が先んじている「マミナサタ都市圏開発サブプログラム」は州都であるマカッサルを中心に都市機能を充実させ、環境に配慮し、また住民が住みよい都市圏づくりを目指すと同時に、州全体の経済の牽引役となるよう、州政府及び関連する3の県と市のレベルの行政官のキャパシティ強化、制度構築も行なう。州の農村部は「社会開発促進サブプログラム」で教育と医療分野を中心に、コミュニティレベルでの能力強化を図り、さらに、州全体の経済の活性化に向けて、州の地方のコミュニティと都市部を地場産業の振興「地域経済振興サブプログラム」でつなぐ構想である。

プログラムイメージ



3. 特徴

- 相手国と共に開発計画（本プログラム）を作りながら、日本の援助を中心にプログラムのシナリオが作られた。
- クロス・セクトラルな地域開発は、事業のカバレッジの広さ、地域事務所、重層的な目標設定など、多くの点で先進的な試みがされている。



- 南スラウェシ州という地域を絞り込んだ上で、重点課題を見出し、上のプログラム（ここでは東部インドネシア）との関連で計画を作成している。
- 国内に地域事務所（マカッサル・フィールド・オフィス：MFO）の設置による州の関係者との緊密な関係を作り、マネジメント体制を拡充している。
- 相手国 C/P との密接なやり取りによる高い CD 効果を目指している。

#### 4. 教訓と提言

- 計画時からの協議

相手側である南スラウェシ州の計画局と、計画作りから協議を続け、それにより、徐々に相手側の意識を変え、さらに相手側のオーナーシップの向上につながっている。

**★計画時からの相手側との協議を重視する。**

- MFO の設置とプログラムマネジャーの配置

多くの関係者を巻き込みかつ多くの事業を管理するためには、プログラム専任の職員あるいは専門家を置き運営管理する。相手側実施機関が地方の州の場合、援助する側も中央に居たのでは、十分に協議をする事ができない。

**★地方自治体を対象とする場合、プログラム内容を十分に協議し実施するため、相手側と同じ目線、同じ環境に援助側も自らをおき、密接な連携ができるように努力する。**

- 重層的また遠い将来を見据えた計画作り

南スラウェシ州の位置づけを州自体の開発の重要性と共に、東部インドネシア地域の中の役割、また、それまでの日本の援助の経験から引き出される優位性に注目して計画が作られてきた。援助のアプローチとして(特に上記の(2))行政とコミュニティの両方へのアプローチを行い、上からと下からの開発を同時に進めている。

**★計画の方向性が明確で、プログラムの位置づけが明確である。**

**★CD の視点が活かされ、コミュニティレベルと行政レベルの双方に働き掛ける援助手法が使われている。**

- 実施可能性とプログラム規模に関する注意

一方で、全体の方向性は、貧困削減、そのための東部地域、さらにその中の南スラウェシ州、さらに3つのサブプログラムと、順を追って理解される半面、個々のサブプログラムを構成する事業計画の詰めが具体化されていない。相手国と共有できる将来像ばかりではなく、当面の実施可能な事業目的や責任範囲をリソースの可能性と共に検討する必要がある。

**★プログラムの方向性ばかりではなく、実施及び目標の達成可能性(「貢献」であっても)を十分検討した上で、できるだけ具体的な内容を実施期間を明確にして計画する。**



## 参考資料 3 PCM手法の考え方

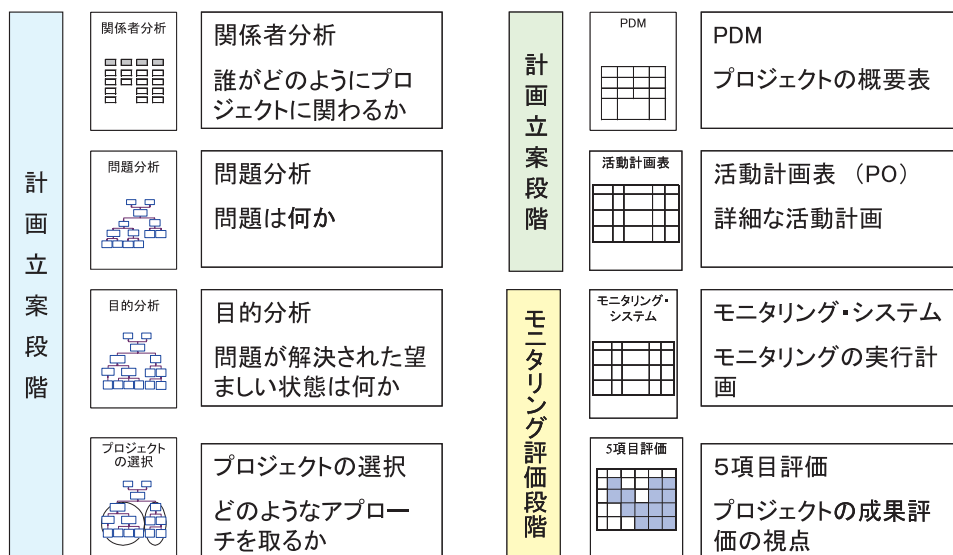
### 3-1 PCM手法の導入

PCM手法は、プロジェクトを計画し、実施をモニターし、成果を評価するためのツールです。PCM手法の構成は、この目的に対応して、プロジェクトの「計画立案」段階と「モニタリング・評価」段階のふたつからなっています。そして、さらにそれぞれの段階が、問題系図、目的系図、PDM、モニタリング・システムなどといった小さなツールから構成されています。個々のツールはそれぞれに別個の起源を持つものであり、必ずしもPCM手法のオリジナル・ツールというわけではありません。PCMは、全体でひとつのツールというよりも、さまざまなツールの体系的な集合体と理解した方が実態に即しているでしょう。

また、PCMの計画立案段階は、「参加型計画手法」と呼ばれ、プロジェクト関係者が集まったワークショップの場で、参加型で実行されることを前提としています。

JICAでは、1994年に、プロジェクト運営管理手法としてPCMの導入が決定されました。その決裁文書のなかでは、現地でワークショップを開催し、相手国側と合意を形成しながらプロジェクトを計画する（PDMを作成する）ことが奨励されています。しかし一方で、ワークショップを行わずに、先方の同意を得てPDMを作成するケース、あるいはワークショップを行わず、JICA側が独自にPDMを作成した後、相手側の承認を得るケースも容認されています。

図 A3-1 PCM手法の全体構成



現在（2007年度）の運用の実態もそのようになっています。

1. 総投入予定額1億円以上のプロジェクトではPDMを作成する。
2. PCM計画立案のプロセスに従ってPDMを作成することが推奨されているが、求められているのはPDMであり、作成手法は必ずしもPCMでなくても構わない。
3. 参加型の現地ワークショップの実施は、推奨されているが、必須ではない。

## 3-2 PCM手法によるプロジェクトのデザイン

---

プロジェクトのデザイン手法にはPCM以外にもいくつかの手法がありますが、本ハンドブックでは、以下の理由から、PCM手法を中心に解説しています。

1. PCM手法はPDMの作成に特化して組み立てられているため、PDMを作成するプロジェクトにおいては、PCM手法をもちいることが、最も確実に整合的なPDMを作成する方法である。
2. PCM手法は、他の手法と比較して、以下の点において説明責任の確保に優れている。
  - 飛躍や属人的要素が少ない。
  - 比較的単純な論理に基づいているため理解しやすい。
  - 計画プロセスが視覚化されて残る。
  - ワークショップにおいてPCM手法をもちいた場合、関係者のニーズや意見を反映しやすい。

ただし、案件によってはPCM手法があまり有効に働かないものもあります。その場合は、PCMを補完する手法やPCMに代わる手法をもちいることも考えなければなりません。

### 3-2-1 PCM手法をもちいる場合の留意点

プロジェクトのデザインにPCM手法をもちいる場合、いくつか注意すべき点があります。ひとつは、CDの視点やプログラムの発想といった、新しい考え方が導入されたことによって、旧来のPCM手法では対応しきれない点が出てきているということ。もうひとつは、手法にもともと備わっていた短所や限界です。以下にこれらについて解説します。

#### (1) CDおよびプログラムに起因する留意点

1. プログラムを構成するプロジェクトの場合、上位目標やプロジェクト目標がプ

プログラムの目標や成果としてすでに決まっているケースが多くなります。このような場合は、図 A3 - 1 に示したようなテキスト通りの順序で PCM を使うことはできなくなります。

このような場合は、すでに決まっている上位目標やプロジェクト目標を問題の形に置き直したうえでテキストの流れに乗せれば、従来どおりの使い方ができます。

上位目標やプロジェクト目標を中心目的として、目的分析から始めることも考えられます。しかし、このやり方は、現状分析にもとづかない、解決手段が先にありきのプロジェクト計画になりがちなので、あまり推奨はできません。

2. 相手国の包括的で内発的な開発能力の強化とその維持発展を目指す CD の視点からは、上位目標の達成がきわめて重要になります。なぜなら、上位目標がプロジェクトの開発効果に広がりを持続性を与えるからです。

これまで、上位目標は、プロジェクト目標のインパクト（波及効果）としてとらえられ、ともすれば軽視されがち傾向にありました。しかし、これからは、CD の達成のためにも、プログラムの効果の発現のためにも、プロジェクトの上位目標は、具体的で現実的なものとして、達成が期待されることになります。

そのため、プロジェクト計画においては、プロジェクト目標から上位目標にいたるシナリオや、リスク管理を念頭に置いた外部条件の洗い出しなど、これまでの PCM によるプロジェクト計画では必ずしも十分に行なわれてこなかった部分を、しっかりと充実させる必要があります。具体的には、上位目標レベルの開発課題を中心問題として問題分析を行なうことや、「参考資料 5 リスク管理」を参考にリスクの洗い出しを行ないます。

## (2) 手法そのものに起因する留意点

1. PCM 手法では現存する問題を裏返すかたちで解決策を探します。そのため、おのずと発想は現存する問題にもとづくものになり、現状の問題にとらわれない、自由で大胆な発想による現状改善策が出にくい傾向があります。

そのような場合は、問題分析を行なう前に、あるいは問題分析が終わった時点で、ブレインストーミングなどを持ちいて自由な発想で解決策を洗い出しておき、それを目的分析の際にもりこむようにするとよいでしょう。あるいは、補完的な手法として、KJ 法や SWOT をもちいて計画を立てることも可能です。

2. PCM 手法は、原因 - 結果、手段 - 目的など、縦の関係を分析する線形思想にもとづいた手法であるため、要素間の横の関係や循環的な全体構造が見落とされがちです。

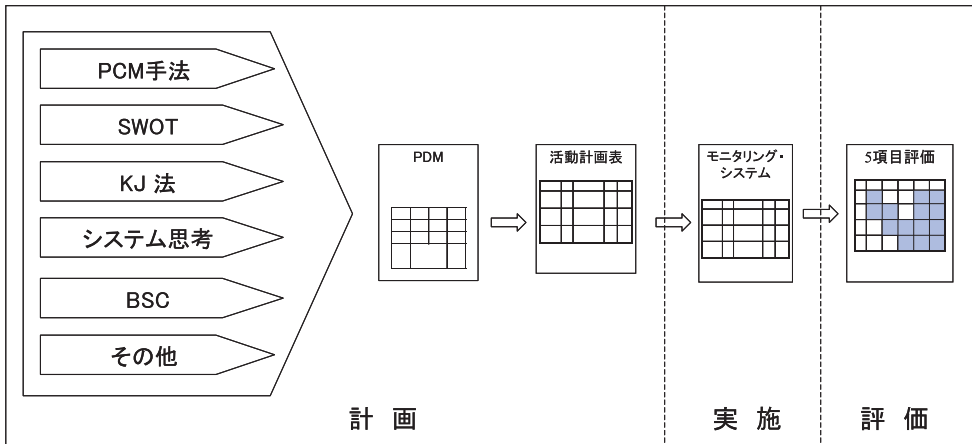
このような場合は、PCM 手法で計画された PDM をもとに、当該分野の専門家が専門的見地から要素間の関係をチェックし、計画を修正するという形で対応することができます。あるいは、システム思考などの非線形思考にもとづくツール

を補完的にもちいることも一法です。

### 3-2-2 補完的手法の活用

前項3-2-1はPCM手法をもちいるうえでの留意点でした。しかし、PCM手法だけでは十分なプロジェクト計画が難しいと判断される場合もあります。そのような場合は、PCMに代わる手法やPCMを補完する手法をもちいることが必要になります。

図 A3-2 PCM手法とその他の補完的手法



1. PCM手法は「現存する問題」を解決するという発想に立った問題解決型手法です。そのため、新規事業など、問題を明確にできない場合には使いづらいものです。新規事業は、まだなにも始めていないので、「現存する問題」というものが存在しないのです。このような場合は、当該分野の専門家がPCM以外の手法をもちいて専門的観点から計画を立てることも可能です。あるいは、KJ法やSWOTなどをもちいて参加型で事業計画を立てることも一法です。

2. PCM手法は成果主義にもとづいた目標管理型のツールです。そのため、住民エンパワメント型のように、事前に目標を設定したり計画を立てたりすることが難しいプロセス重視型の案件での使用には慎重を要します。

このような場合は、プロジェクトのなかで、計画できる部分とできない部分を切り分けて考える必要があるでしょう<sup>6</sup>。

<sup>6</sup> 「セネガル総合村落林業開発計画プロジェクト（PRODEFI）第1フェーズ（2000-2005）」で開発されたPRODEFIモデルは、外部者と地域住民の関わりをふたつの段階に分けて考えています。第1段階は大勢を対象にした集中的な研修を行なう段階。第2段階は、第1段階のあとに住民が活動を具体化させる段階です。PRODEFIモデルでは、第1段階の研修部分、および第2段階の住民による活動内容が決まってからの部分に関しては計画可能であるとしています。第1段階と第2段階を通して計画することはできないとしています。なお、PRODEFIモデルでは、計画できる部分に関しても、必ずしもPCM手法をもちいることを推奨していません。（野田直人『セネガル総合村落林業開発計画の経験から - 地域住民の自主性を引き出す援助アプローチ-』2006年、JICA）

### 3-3 PCM手法と参加型ワークショップ

---

前述の通り（参考資料3-1）、PCM手法の計画立案段階は参加型ワークショップの場で実行されることを前提としています。しかし、JICAでの適用にあたっては、参加型ワークショップの実施は、推奨されてはいますが必須とはされていません。したがって、参加型ワークショップを開催するかどうかはプロジェクト担当者が判断することとなります。以下に参加型ワークショップの利点と留意点をまとめますので、これらを判断の一助としてください。

#### 3-3-1 参加型ワークショップの利点

1. 受益者や関係者の意見を直接聞きながら計画することで、当事者のニーズにあった計画ができる。
2. 関係者が直接話し合い、一步一步内容を確認しながら計画を進めていくことにより、計画内容に関する合意形成がなされる。
3. このプロセスを通じて、関係者間の一体感が醸成され、その後のプロジェクト運営を円滑にする効果がある。
4. プロジェクトに対する当事者意識（オーナーシップ）が育ち、関係者の内発的な関与が期待できる。また、それにより自立発展性の高まりが期待される。
5. 多くの関係者が関与することにより、プロジェクトの透明性が高まる。
6. 受益者側の知識と経験、労力、資源を活用することになり、プロジェクトの効果的・効率的な運営が期待できる。

#### 3-3-2 参加型ワークショップの留意点

1. ワークショップ出席者の知識や経験、利害関係や価値観によって計画内容が左右される。いわば、たまたまその場にいた人の意見で計画が策定される。
2. そのため、事前に「関係者分析」を行なうなどして、出席者を厳選する必要がある。「参加型だから、とにかくたくさんの人に集まってもらう」ということではない（「4-7 内発性を高めるプロジェクト運営」参照のこと）。
3. ワークショップは手間と時間がかかるので、十分な投入と時間を見込んだワークショップ実施計画を立てる必要がある。なお、手間と時間がかかることがワークショップの欠点であるとは一概には言えない。計画段階に十分な時間をかけ、計画に関する関係者の合意をしっかりと取っておくことは、プロジェクト・マネジメントの基本中の基本である。そのために必要な手間と時間を惜しむべきではない。
4. ワークショップで作られた計画は、そのワークショップに参加した人々の経験と知識と意向によって内容が決定される。場合によっては、内容に偏りや抜けがあることもありうる。そのため、作成された計画は、当該分野の技術的専門家、



JICA や相手国側 C/P 機関といった実施機関の責任者等の観点から、その内容を再検討する必要がある。なお、ワークショップ出席者、その他関係者には、ワークショップの目的と成果品の利用方法（その後の検討により計画内容が修正されることなど）を事前に伝えておく。

## 3-4 PDM

PCM 計画立案段階の主要な成果物である PDM (Project Design Matrix) は、プロジェクトのおもな構成要素とその論理構成をひとつの表にまとめた、プロジェクト計画の概要表です。PDM は、PCM 手法が開発される以前からログフレーム<sup>7</sup>という名前で援助機関で多用されてきた歴史的経緯もあり、PCM 手法の中でも比較的、独立性の強いツールです。つまり、必ずしも PCM 手法のプロセスを経ることなく、直接、あるいは他の手法をもちいて、PDM が作成されてきた歴史があり、現在でもそれはありうるということです。

現在、JICA においては、総投入予定額1億円以上のプロジェクトでは PDM を作成することが義務づけられています。その作成手法は、必ずしも PCM 手法でなくてもよいということになっています。これは、裏返すと、1億円以上のプロジェクトでは、PCM 以外の手法をもちいて事業計画を行なった場合であっても、その計画内容を PDM の様式にまとめることが要求されていることを意味します。

プロジェクトの構成（投入、活動、アウトプット、目標、目的という階層構造）は、どんな手法で計画しても基本的には変わらないことを考えると、PCM 以外の手法をもちいた場合であっても、その内容を PDM の様式に整理することに大きな困難はないはず。また、事業管理のもっとも基本となる書式がばらばらでは組織として事業を適切にマネージできないため、1億円以下のプロジェクトであっても、可能なかぎりプロジェクト計画の概要を PDM にまとめることを推奨します。

ただし PDM はプロジェクト計画の結果を要約した概要表にすぎません。そのような PDM (計画) にいたった背景や根拠といった情報は PDM には記載されません。したがって、それら背景を詳細に記録したプロジェクト計画文書（プロジェクト・ドキュメントなど）を充実させ、PDM だけがひとり歩きしないように注意をする必要があります。その他、以下に示す PDM の利点と限界を念頭に置いて、適宜、必要に応じて PDM を補完する計画文書を作成し、関係者で共有するようにしてください。

<sup>7</sup> ログフレームはロジカル・フレームワークの略称。PDM とログフレームは基本的に同じものと思って差し支えありません。厳密には、ログフレームに様々なバリエーションがあり、そのひとつが PDM ですが、バリエーションといっても大同小異であり、基本的な構成と使用目的は変わりません。『JICA 事業評価ガイドライン』では、PDM が日本独自の通称であり、海外ではログフレームの用語が広く一般的にもちいられていることに配慮して、PDM に代えて、ログフレームの通称をもちいることを奨めています。

### 3-4-1 PDM の利点

1. PDM は階層別の目標、指標、外部条件、投入といった、プロジェクトの主要な構成要素を、その論理構成も含めて網羅的に整理しているため、プロジェクト・スコープを一目で概観できるという意味で、プロジェクトの概要表として優れている。
2. PDM の構成にしたがってプロジェクトを整理すると、上位目標という目指すべき方向を定めただけで、その実現に貢献するための戦略を考えていくことになり、目標管理型の、秩序だった論理的なプロジェクト計画ができる。
3. PDM は、プロジェクト計画に一定の整合的・論理的な枠組み（フレームワーク）を提供するため、もれや重複、計画者によるぶれなどの少ない計画を立てることができる。

### 3-4-2 PDM の限界

1. PDM は、プロジェクト実施のプロセスで起こりうるすべてのことを表すものではない。すべての計画というものがそうであるように、PDM はあくまでも計画段階における予測可能な範囲で立てられた計画（仮説）である。
2. PDM は成果主義にもとづいた目標管理型のツールである。そのため、住民エンパワメント型プロジェクトのように、事前に目標を設定したり計画を立てたりすることが難しいプロセス重視型の案件での使用には注意が必要。
3. PDM はプロジェクト計画の結果だけを示すものであり、そのような PDM（計画）にいたった議論のプロセスや背景は示されない。そのため、プロジェクト計画の議論のプロセスや、計画の構成要素の意味などを解説したドキュメントを計画文書の本体として充実させ、PDM はそれに添付される計画概要表という位置づけでもちいるべきである。
4. 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ツールではない。プロジェクトの実施段階においては、PDM 以外に、活動計画表（PO）、あるいは、スケジュール管理、コスト管理、要員管理など、必要に応じて個別の詳細計画文書を作成して管理する。



## 参考資料 4 プロジェクト計画のツール

本ハンドブックの各所で、PCM を補完する手法や PCM に代わる手法として、いくつかのプロジェクト計画ツールに言及されています。ここでは、それらのツールに関して、ごく簡単にその概要を紹介します。詳細は、それぞれにさまざまな文献や情報が入手可能ですので、それらの情報にあたってください。

### 4-1 SWOT 分析<sup>8</sup>

強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の4つの視点から状況を分析し、その結果にもとづいて事業を計画する手法です。経営改善や組織強化にもちいられることが多い手法です。

強みと弱みはその組織に内在する経営的あるいは運用上の強みと弱みです。競合組織と比較した際の比較優位 (強み) および比較劣位 (弱み) という見方をすることもあります。機会と脅威は、その組織をとりまく外部環境です。その組織の成長機会となる外部環境が機会であり、致死脅威となる外部環境が脅威です。

まず、組織や共同体の内部要因と外部環境を分析し、それらを以下のようなマトリックスに整理します。

表 A4-1 SWOT マトリックス

	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
内的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>
	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
外的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>

<sup>8</sup> 参考：龍慶昭・佐々木亮 (2002) 『戦略策定の理論と技法』多賀出版

次に、これら4つの要素を組み合わせた事業戦略を立てます。

1. 組織が内在的に持つ「強み」を活かして、成長「機会」のある外部環境にさらなる進出をはかる戦略が、「強み」と「機会」を組み合わせた拡大戦略です。
2. 組織が「強み」を有しているが、外部に「脅威」的な環境がある場合は、「強み」をさらに強化して「脅威」を回避するか、徐々に撤退に向けた準備をするかといった、継続／縮小戦略をとることになります。
3. 組織にとっては「弱い」部分ですが、外部に成長「機会」となる環境がある場合、「弱み」を強化して成長機会をつかむか、弱い分野からは撤退するかといった、改善／縮小戦略をとることになります。
4. 組織が「弱み」を有しており、さらに外部環境も「脅威」的である場合は、多くの場合、撤退戦略をとることになります。

表 A4 - 2 クロス SWOT マトリックス

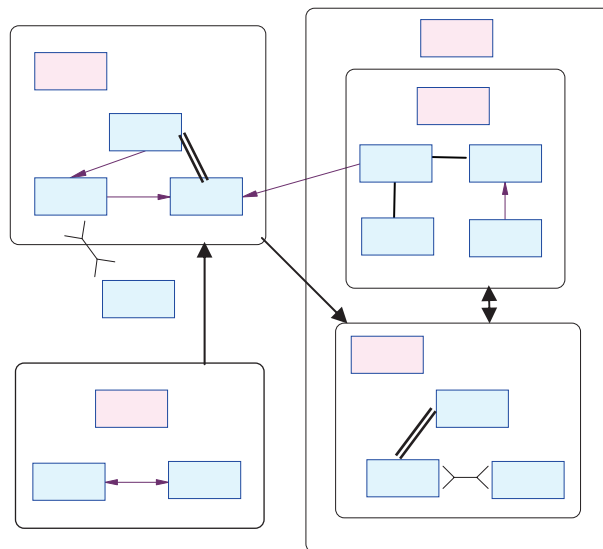
		強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
		・ ・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・
機会 (Opportunities)	・ ・ ・ ・	1. 強み×機会  拡大戦略	3. 弱み×機会  改善／縮小戦略
脅威 (Threats)	・ ・ ・ ・	2. 強み×脅威  継続／縮小戦略	4. 弱み×脅威  撤退戦略

## 4-2 KJ法<sup>9</sup>

考案者である文化人類学者、川喜田二郎のイニシャルをとって命名された手法です。そもそもは学問的な方法論であり、創造性を高める発想法でしたが、その後、企業経営や品質管理の手法として広くもちいられるようになりました。作業手順の概要は以下の通りです。

1. ブレーンストーミングをもちいて、テーマについて思いつくことをすべてカードに書き出す。
2. 書き出されたカードを似たもの同士でグループに分け、大きな紙のうえにグループごとに貼りだす。この時、内容的に近いと思われるカードやグループは近くに、遠いと思われるものは遠くに配置するなどの工夫をする。
3. 貼りだされたグループごとに、その内容を表す表札カードをつける。
4. それぞれのカードやグループを線でつなぐなどして、原因-結果、目的-手段、対立、相互依存など、カードやグループ相互の関係を図のうえに示す。
5. このようにして問題を構造化し、それをもとに問題の解決策を考える。

図 A4-1 KJ法



KJ法は、個人でも集団でも行えます。参加型で行なう場合は、ワークショップを開催してもちいればよいでしょう。

<sup>9</sup> 参考：川喜田二郎（1967）『発想法』中公新書、（1970）『続 発想法』中公新書

## 4-3 システム思考<sup>10</sup>

---

例えば、PCM手法では、問題の原因は何か、その原因の原因は何か、原因の原因の原因は何か、あるいは目的を達成するための手段は何か、その手段を実現するための手段は何か、手段の手段は何かといった具合に、直線的にものごとの関係进行分析します。こういった思考法は線形思考あるいは要素還元主義と呼ばれます。また、PCMでは、できあがった目的系図の一部を切り取ってプロジェクトにします。したがって、プロジェクトとして取り上げられた部分は改善されますが、取り上げられなかった部分は現状のままです。こういったアプローチを部分最適化といいます。まとめると、PCM手法は、要素還元主義にもとづく部分最適化を行なうアプローチといえることができます。

しかし、世の中の事象は直線的な関係だけで成り立っているわけではありません。ものごとは相互に影響しあい、多くのものは循環的な関係にあります。このような関係を、直線的なツリー構造としてではなく、循環的なウェブ構造としてとらえようとする考え方を非線形思考といいます。また、部分最適化を行なった場合、部分的な介入を行なったことが、プロジェクトとして取り上げなかった部分にマイナスの影響を及ぼすこともありえます。このような事態を避けるために、現状の構造を全体としてとらえ、循環構造を利用して全体を改善しようとするアプローチがあります。これを全体最適化のアプローチといいます。

この、非線形思考によって循環構造を明らかにし、事象の全体をひとつの構造（システム）としてとらえ、全体最適化を図るための代表的な手法が「システム思考」です。システム思考では、時系列変化パターングラフというツールをもちいて過去から未来までの変化のパターンを確認し（図A4-2）、ループ図というツールをもちいて問題の構造（システム）を図化し（図A4-3）、システム原型という、世の中のさまざまな事象に共通して見られる問題構造の基本パターンを参考にして、小さな力で大きな変化を起こすための介入ポイント、レバレッジ・ポイントを見つけ出します。

---

<sup>10</sup> 参考：枝廣淳子・小田理一郎（2007）『なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか？』東洋経済新報社  
バーギア・アンダーソン、ローレン・ジョンソン（2001）『システム・シンキング』日本能率協会マネジメントセンター  
ダニエル・キム、バーギア・アンダーソン（2002）『システム・シンキング トレーニングブック』日本能率協会マネジメントセンター

図 A4 - 2 システム思考：時系列変化パターングラフ

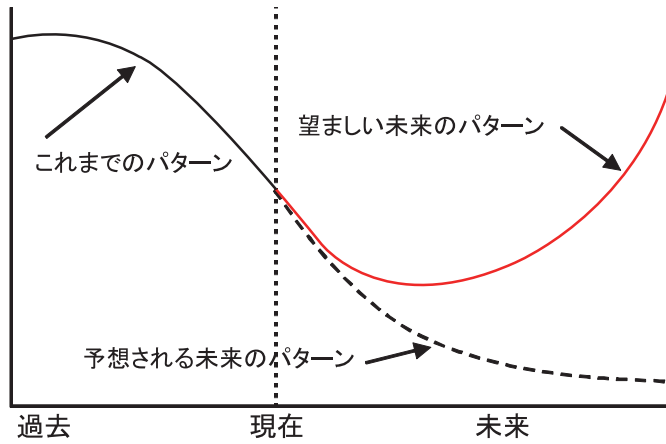
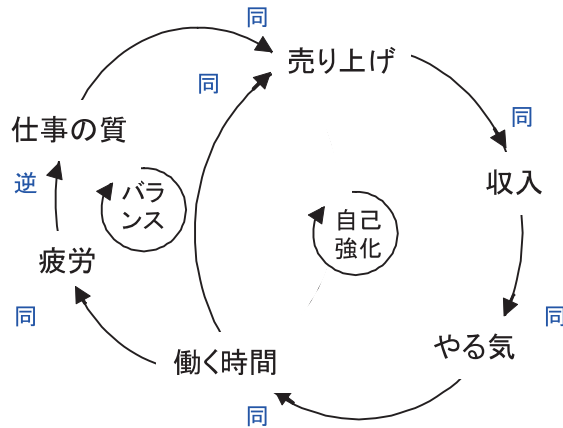


図 A4 - 3 システム思考：ループ図



## 4-4 BSC (バランス・スコアカード)<sup>11</sup>

---

BSC (バランス・スコアカード) は、1992年にロバート・キャプランとデビット・ノートンによって提唱された、企業戦略の評価・実行のための手法です。その特徴は、とすれば財務的視点だけで評価されてきた企業戦略を、より多面的な4つの視点にもとづいて評価・実行しようとするものです。4つの視点とは、①財務の視点、②顧客の視点、③社内業務プロセスの視点、④学習と成長の視点です。財務諸表に表れなくても長期的に企業業績に大きな影響を与えるこれらの有形、無形の資産をバランスよく総合的に評価します。さらにこれら4つの要素間の因果関係を明らかにし、それをもとに相互補完効果や相乗効果を生み出すような戦略を立て実行するのがBSCです。

BSCではまず、企業がどこに向かっているのか(ビジョン)、どうやってそこに行くのか(戦略)を明らかにし、戦略目標を設定します。次に、4つの視点を基準に、ビジョンと戦略を実現するための鍵となる重要成功要因(Critical Success Factors: CSF)を定義し、それらCSFの目標達成度を計測するための指標として業績評価指標(Key Performance Indicators: KPI)を設定します。そして、それら評価指標を使って目標値を設定し、目標値を達成するためのアクションプランを策定します。

BSCは企業経営のために開発されたものですが、近年、行政機関としては福岡県、姫路市、千代田区、公営企業としては三重県病院事業庁、独立行政法人としては国際協力銀行など、公共事業にも導入され始めています。公共事業では、より行政の目標管理に適するように本来のBSCに改編を加えて工夫したものが活用されています。例えば、4つの視点を以下のように行政経営の観点から見直すなどといった具合です。

一般的な4つの視点：①財務、②顧客、③業務プロセス、④学習と成長

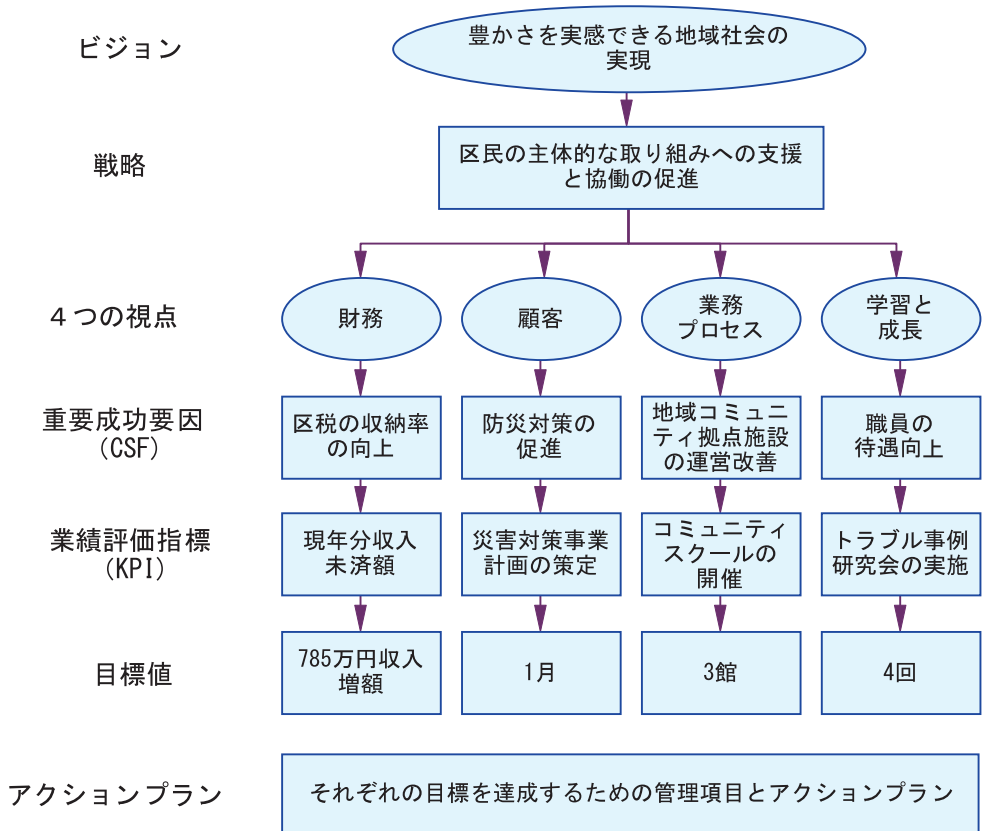
千代田区の4つの視点：①区民サービス向上のために

- ②適正な財政運営のために
- ③仕事の進め方の改善のために
- ④職員力・組織力向上のために

---

<sup>11</sup> 参考：小原重信、浅田孝幸、鈴木研一（2004）『プロジェクト・バランス・スコアカード』生産性出版、千代田区HP

図 A4-4 バランス・スコアカード



出所：平成16年度バランス・スコアカード（区民生活部）より筆者作成。

千代田区HP [http://www.city.chiyoda.lg.jp/service/pdf/d\\_0008553\\_1.pdf](http://www.city.chiyoda.lg.jp/service/pdf/d_0008553_1.pdf) (2007年11月アクセス)



## 参考資料 5 リスク管理

### 5-1 リスク管理の概要

#### 5-1-1 リスクとリスク管理

プロジェクトは、その定義からして、ひとつひとつが独自性の高い、前例のない事業です。前例がないということは不確定要素が非常に多いということ、つまりリスクが大きいということです。リスクとは、将来起こるかもしれない望ましくない出来事です。起こる可能性もあるし、起こらない可能性もあるのがリスクです。したがって、リスク管理とは、起こるかもしれない問題に備えることであり、リスクが実現しなかった場合、備えは無駄になります。そのため、リスク管理はおろそかにされがちです。しかし、リスクに備えることなく問題が起こった場合、プロジェクト管理者はその責任を問われることになります。そして、プロジェクトの場合、何らかのリスクは必ず実現するのです。

#### 5-1-2 内的リスクと外的リスク

リスクには、以下のとおり、内的リスクと外的リスクがあります。

内的リスク：プロジェクトがコントロールできるリスク

(要員の確保、コストやスケジュールの見積もりなどに関するリスク)

外的リスク：プロジェクトがコントロールできないリスク

(市場動向、政府の政策などのリスク)

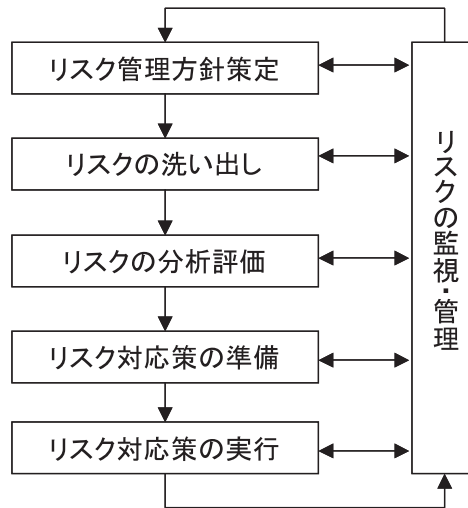
PDMの「外部条件」はプロジェクトではコントロールできない成功要因なので、外的リスクです。PDMのリスクに関する項目は「外部条件」だけなので、PDMに内部リスクに関する視点はないことになります。また、PCMの一連のプロセスにも内部リスクを検討するプロセスは組み込まれていません。そのため、リスク管理にあたっては、意識的に内的リスクを検討対象に盛り込む必要があります。

#### 5-1-3 リスク管理の流れ

リスク管理の全体の流れは図 A5-1 のとおりです。まず、組織としてあるいはプログラム／プロジェクトとしてのリスク管理方針を明確にします。次に、予測されるリスクを洗い出し、洗い出されたリスクの発生確率や影響度を分析評価します。それによって対応策を講じるべきリスクを絞り込み、リスク対応策を準備します。その後は、リスクが現実化していないかどうかを監視し、現実化の兆しがある、あるいは現

実化していると判断された場合は、直ちにリスク対応策を実行します。リスク対応策を実行し、リスクを乗り切ったあとは、リスク対応策を講じたことによる2次リスクなどにも注意しながら、さらなる監視をつづけます。また、リスクが発生し対応策を実行した場合は、その前後の経緯や結果、反省点などを記録に残します。

図 A5 - 1 リスク管理の流れ



#### 5-1-4 リスクのレベル

リスクには以下のようなレベルの違いが考えられます。ただし、リスク管理の考え方や方法は、レベルの違いによって大きく異なることはありません。

1. プログラム・レベルのリスク
  - プログラム・デザイン・マトリクスの外部条件（経済、政策、自然環境、社会文化など）
  - 他のプログラム・コンポーネント（技プロ、無償、JOCV、個別専門家など）
  - 相手国／他ドナーのプログラム・コンポーネント
  - プログラムの内的リスク
2. プロジェクト・レベルのリスク
  - プロジェクト・デザイン・マトリクスの外部条件（経済、政策、自然環境、社会文化、人的要因など）
  - 相手国／他ドナーのプロジェクト
  - プロジェクトの内的リスク
3. 活動レベルのリスク
  - 個々の活動を実施する上での障害となるリスク
  - プロジェクト・デザイン・マトリクスの前提条件

## 5-2 リスク管理方針策定

---

リスク管理に先立ち、組織としてのリスク管理に対する基本方針と管理システムを明らかにします。基本方針とは、リスクに対する視点（リスク管理の優先度、リスクの許容度、リスク管理における最優先事項など）、リスク管理教育、リスク管理関係者のネットワーク構築などといった、組織のリスクに対する基本姿勢を示すものです。管理システムとは、リスク管理の体制、リスク管理の方法などです。

組織としてのリスク管理方針が存在しない場合は、プログラムおよびプロジェクトごとにリスク管理方針を策定します。

## 5-3 リスクの洗い出し

---

漠然とプログラムやプロジェクト全体に関するリスクを考えてもなかなか思い浮かばないものです。リスクの洗い出しにあたっては、上記5-1-4のレベルごとにリスクを考えた方が、的を絞ることができて考えやすいでしょう。

### 5-3-1 リスクの洗い出しのツール

1. ブレーンストーミング

関係者によるブレーンストーミング

政策レベル、プログラム・レベル、プロジェクト・レベル、活動レベルなど、リスクのレベルに応じたブレーンストーミングを行なう人の人選が重要

2. 文書レビュー

当該プロジェクトの計画文書、契約文書等のレビュー

過去の類似プロジェクトの文書レビュー

3. インタビュー

類似プロジェクトの経験者、当該分野の専門家・識者へのインタビュー

4. チェックリスト

過去の類似プロジェクトの経験から、組織としてのチェックリストを作成し、それを参照する

### 5-3-2 リスクの例

1. 外的リスク

- 天候（台風、地震、干ばつ、洪水、山火事など）
- 政権交代、政策変更、政情不安、汚職
- 相手国政府からの支援不足
- 外部関係者との関係不全、コミュニケーション不足、関係悪化

- 経済不安（インフレ、利率、為替レート、経済破綻など）
- インフラ施設の不備、不全（移動手段、輸送手段、関係施設など）
- 法律・制度による制限
- 調達先、サブコントラクター、コンサルタント等の能力不足、遅れ

2. 内的リスク

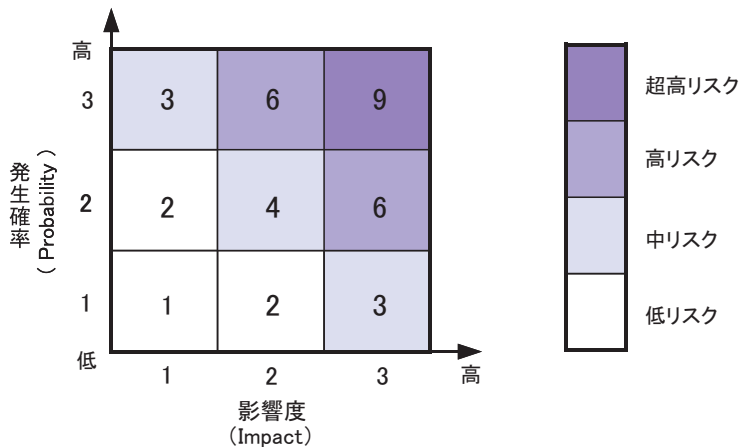
- 不適切なプログラム／プロジェクト計画
- チームメンバーの技術力不足、能力不足
- チームメンバーの病気、異動、退職
- C/P 機関その他関係機関の組織力不足（予算、機材、施設、制度）
- コミュニティのプロジェクトへの無関心、非協力
- 内部関係者との関係不全、コミュニケーション不足、関係悪化

## 5-4 リスクの分析評価

リスクが洗い出されたら、それらのリスクひとつひとつの発生確率と影響度を評価し、監視が必要なリスクを絞り込みます。すべてのリスクを監視するのは非効率的なので、発生しやすく、発生した場合に影響の大きいリスクに絞って監視をします。発生確率とは、そのリスクが実現する確率です。影響度とは、そのリスクが実現した場合にプロジェクトが受ける影響の大きさです。どちらも、高、中、低の3段階で評価をする程度で実務上は充分です。影響度の高、中、低の考え方は以下のとおりです。

- 高：リスクが実現した場合、プログラム／プロジェクトの成功が非常に危うくなる。
- 中：リスクが実現した場合、アウトプットやマイルストーンの達成が危うくなる。
- 低：アウトプットやマイルストーンの達成までは脅かされないが、注意が必要。

図 A5-2 リスク発生確率・影響度マトリックス



すべてのリスクの発生確率と影響度を評価したら、リスク発生確率・影響度マトリックス（図 A5-2）にもとづいて、それらのリスクを判定します。判定は、超高リスク、高リスク、中リスク、低リスクの4種類です。

これら、超高、高、中、低の4段階に判定したリスクのうち、どの段階のリスクを監視対象とするかは、前述の「リスク管理方針」のところで、組織として決めておくべきことです。組織の運営方針や財務状況など、様々な要因にもとづいて決めるべきことですが、少なくとも、超高リスクと高リスクは監視するべきでしょう。このようにして絞り込まれた監視対象リスクを、表 A5-1 のように PDM 上に記載します。この PDM は、リスク管理用の PDM として、このあとのリスク管理の基本文書となります。

表 A5-1 リスク管理用 PDM（プロジェクトの場合）

プロジェクトの要約	指標	指標入手手段	外部条件／リスク
上位目標			上位目標と上位計画の目標をつなぐ外部条件およびリスク。 上位目標を持続させるための外部条件およびリスク。
プロジェクト目標			プロジェクト目標と上位目標をつなぐ外部条件およびリスク。
アウトプット 1. 2. 3.			アウトプットとプロジェクト目標をつなぐ外部条件およびリスク。
活動 1-1 1-2 2-1 2-2 3-1 3-2	投入		活動とアウトプットをつなぐ外部条件およびリスク。
			前提条件。 活動レベルのリスク。

諸目標レベルのリスク

活動レベルのリスク

## 5-5 リスク対応策の準備

監視の対象となるリスクが決まったら、次に、それらのリスクに対する対応策を準備します。対応策は、リスクの発生をおさえるための「予防策」と、リスクが発生した場合の「発生時対策」の2種類になります。

### 1. 予防策

リスクの発生を未然に防ぐための対策。

リスクの原因を分析し、その原因を現実化させないための対策をたてる。

### 2. 発生時対策

リスクが発生した場合に、その影響を削減するための対策。

リスクが発生した場合を想定し、それによる被害を回避あるいは軽減するための対策をたてる。

リスクの判定結果と対応策の関係は、一例をあげると以下のようなものになりますが、これもやはり組織あるいはプロジェクトの「リスク管理方針」として決めておくべきことです。

超高リスク： 予防策と発生時対策を立て、監視を続ける。

高リスク： 予防策と発生時対策を立て、監視を続ける。

中リスク： 発生時対策を立て、監視を続ける。

低リスク： 特に対応策は立てずに、監視を続ける。

## 5-6 リスクの監視

リスクの監視、すなわちリスク・モニタリングにあたっては、まず、誰がどのリスクをモニターするかという、リスク・モニタリング担当者の分担を明確にする必要があります。PDMの外部条件および前提条件の欄にリスクを付記し、それぞれのリスクに関してモニタリング担当者（相手国側、日本側）を明記して役割分担を明確にし、その認識を関係者間で共有したうえでモニタリングを実施することを推奨します（表A5-2参照）。なお、誰がどのリスクをモニターするか考え方はプログラムとプロジェクトで異なります。プログラムについては第I部2-6を、プロジェクトについては第II部6-3-2を参照ください。表A5-2はプロジェクトの場合の例です。

表 A5-2 リスク・モニタリング用 PDM (プロジェクトの場合)

プロジェクトの要約	指標	指標入手手段	外部条件／リスク	リスク監視担当者
上位目標			上位目標と上位計画の目標をつなぐ外部条件およびリスク。 上位目標を持続させるための外部条件およびリスク。	在外事務所 (あるいは本部)
プロジェクト目標			プロジェクト目標と上位目標をつなぐ外部条件およびリスク。	
アウトプット			アウトプットとプロジェクト目標をつなぐ外部条件およびリスク。	
活動	投入		活動とアウトプットをつなぐ外部条件およびリスク。	プロジェクトチーム
			前提条件。 活動レベルのリスク。	

リスク・モニタリング担当者が決まったら、各担当者は表 A5-3 に示すリスク管理表の考え方にもとづいてモニタリングを行ないます。ただし、フォーマットは必要に応じて各プログラム／プロジェクトで最適なものに加工修正して構いません。

プログラム／プロジェクトのリスク・モニタリングの結果は、リスク管理方針にしたがって、定められた関係者に報告します。具体的な報告方法と報告ルートはプログラムとプロジェクトで異なるので、プログラムに関しては第 I 部 2-6 を、プロジェクトについては第 II 部 6-3-2 を参照してください。

リスクはプロジェクト実施上の重要な要件ですので、すべての定期報告書および定例会議で毎回必ず報告のテーマとして取り上げることを推奨します。なお、リスクが現実化した場合など、緊急の場合は、定期報告を待たず迅速に関係者に報告してください。



表 A5 - 3 リスク管理表

リスク No.	リスク 事象	原因	プロジェクトへの影響	確率	影響	判定	予防対策	発生時対策	監視 担当者
1	住民の識字 教室の参加 率が低い	授業内容が難 しすぎる／易 しすぎる	マーケティ ング活動の 遅れ	1	3	3 (低)	参加率の増減傾向 調査 識字教室に関する アンケート調査	授業内容のレベルの 調整 教材の変更・修正	Mr. A
2		識字教育の必 要性が認識さ れていない	マーケティ ング活動の 遅れ	1	3	3 (低)	参加率の増減傾向 調査 識字教室に関する アンケート調査	識字教室キャンペ ーンの強化	Mr. B
3	作物貯蔵庫 の会計帳簿 が適切につ けられてい ない	農協担当者に よる会計指導 が不適切	プロジェクト に対する 住民の信頼 度の低下	2	3	6 (高)	会計帳簿の定期的 チェック 会計指導状況の定 期的チェック	会計指導を農協から 引き継いでプロジェ クトで直接行なう	Ms. C
4		会計担当者の 能力不足	プロジェクト に対する 住民の信頼 度の低下	2	3	6 (高)	会計帳簿の定期的 チェック 会計指導状況の チェック	会計担当者を複数に してグループ制にす る 住民集会で解決策を 考えてもらう	Ms. C
5	建設機械の 納期遅れ	納入業者が他 の顧客を優先 している	工期の遅れ	2	3	6 (高)	納期確認の電話を 入れる 納入条件を再交渉 する	工期の短縮（残業、 休日作業） プロジェクト完了時 期を遅らせる手続き をする	Mr. D

## 参考資料 6 プロジェクト実施管理のツール

プロジェクトの現場における実施管理は基本的にプロジェクトチームの責任範囲です。したがって、JICA プロジェクト担当者が実施の詳細を管理することはありません。しかし、実施の進捗状況を常に把握しておく必要はあります。そのため、JICA プロジェクト担当者もプロジェクト実施管理にもちいられるツールの概要を知っておく必要があります。ここでは、JICA プロジェクト担当者が知識として知っておいたほうがよい主なツールの概要を紹介します。

### 6-1 スコープ管理のツール

プロジェクトのスコープとは、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 の用語でいうと、上位目標、プロジェクト目標、アウトプット、活動です。プロジェクトのスコープ管理とは、これらプロジェクトのスコープを明確に定義し、その認識を関係者間で共有し、スコープがむやみに拡大したり縮小したりすることがないように管理をすることです。

上記のとおり、PDM の記載事項は主要なプロジェクト・スコープそのものなので、PDM はプロジェクト・スコープ記述書に相当するものと考えられます。したがって、PDM をもちいて管理を行なっているプロジェクトにおいては、PDM がスコープ管理の基本文書になります。したがって、プロジェクト・スコープ管理のためにも、関係者が PDM に関する認識を共有しておくことは非常に重要なのです。

ただし、PDM はあくまでも概要書であり、詳細なプロジェクト・スコープが記載されているわけではありません。そのため、スコープ管理実行上の直接的なツールにはなり得ません。スコープ管理のための直接的なツールは、プロジェクトの目的や目標を達成するために必要なすべてのアウトプットと活動をブレイクダウンした、WBS (Work Breakdown Structure) です。

#### 6-1-1 WBS の作成手順

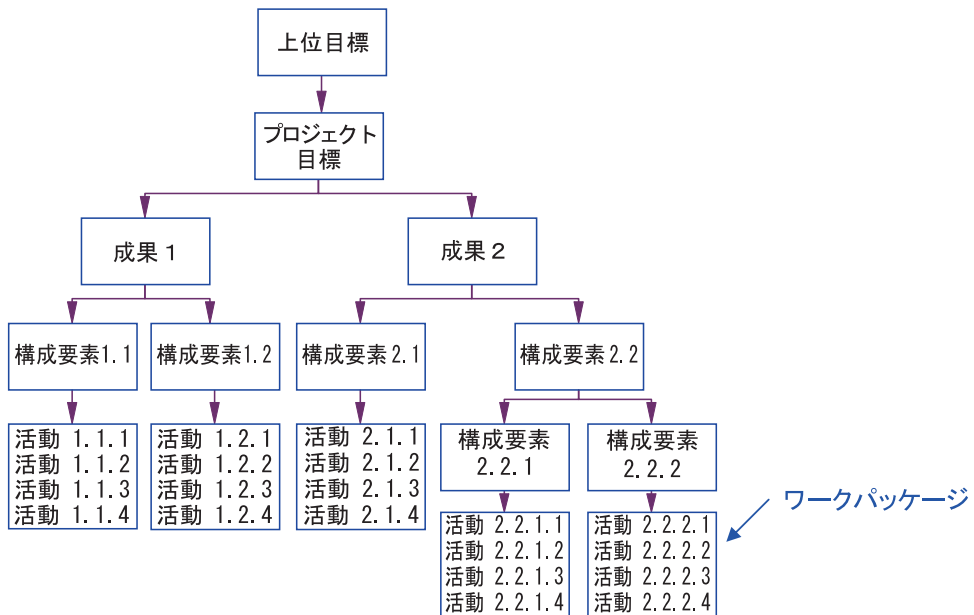
WBS はプロジェクトが生み出す成果物を上から下へとブレイクダウンしていったで作成します。プロジェクト目標を要素成果物に分解し、要素成果物をさらにその構成要素に分解し、といった具合に、成果物をどんどんブレイクダウンしていきます。もうこれ以上成果物として分解できないというレベルに達したら、今度はそれらの成果物を作るための一連の作業を洗い出します。この一番下のレベルの作業のかたまりを「ワークパッケージ」と呼びます。この作業が一通り終わったら、WBS 上のすべての

成果物や作業に識別子（連番）をつけます。これを「WBSコード」と呼びます。

### WBSの作成手順

1. プロジェクト目標を明確にする。  
このプロジェクトは何を達成するのか？
2. プロジェクト目標を要素成果物に分解する。  
プロジェクト目標を達成するための主要な成果物は何か？
3. 各要素成果物とその構成要素に分解する。  
要素成果物は何からできているか？
4. 各構成要素を作成するための活動を洗い出す。  
各構成要素を作成するために何をするのか？
5. すべての成果および活動に WBS コードを付す。

図 A6 - 1 WBS 概念図



### 6 - 1 - 2 WBS作成上の注意点

1. WBSは上から下へとブレイクダウンしていきます。活動を先に考えて、下から上に積み上げていくというはしません。何を生み出すかが先決で、何をやるかはそれによって決まってくるからです。また、活動を先に考えると、漏れや抜けが多くなりがちです。漏れや抜け、重複のないWBSを作るためにも、上から下へとブレイクダウンしていきます。
2. PDMがある場合は、PDMを基本に、PDMをさらに詳細化して作成するとよいでしょう。WBSは目的系図に非常に近いものなので、ともすると目的系図を

修正してWBSにすることを考えがちです。しかし、ほとんどの場合、目的系図とPDMの間にはかなりの異同があるのが普通なので、目的系図をもとにWBSを作成することは推奨しません。あくまでも、オーソライズされたプロジェクト計画であるPDMをもとにWBSを作成してください。

3. C/Pや日本人専門家など、実際に現場で活動を行なう当事者が参加して作成することを推奨します。自分たちがこれからやる仕事の洗い出しを人任せにしてよいはずがありません。また、この作業を行なうことによって、チームメンバー各自がプロジェクト全体のなかでの自分の仕事の位置づけを確認する絶好の機会になります。また実際問題として、一定以上のレベルの詳細化は普通その作業の担当者にはできないものです。
4. プロジェクト・マネジメントのための成果と活動も必ずWBSに含めます。プロジェクト・オフィスの立ち上げ、スケジューリング、プロジェクト会計、各種報告書作成といったマネジメント作業や、モニタリングなどの進捗管理作業など、プロジェクト・マネジメントはかなりの作業をとまいます。当然それには、時間とコストがかかります。後々のスケジューリングやコスト見積もりにも影響するので、プロジェクト・マネジメントのための成果と活動をWBSに明記する必要があります。
5. WBSを作っていると、「どこまで細かく細分化すればいいのか」という疑問に必ずぶつかります。残念ながら、これには絶対の解答はありません。文献によって、3から4レベルというものもあれば、4から5レベルというものもあります。また、「8/80ルール」(80時間ルール)ということも言われます。これは、ワークパッケージ・レベルの作業が8時間(1日)かからないのでは詳細すぎるし、80時間(2週間)以上かかるのでは大ざっぱすぎるので、8時間から80時間のあいだのレベルで細分化するという考え方です。ところが、同じ考え方で、「4/40ルール」(40時間ルール)ということも言われます。このように様々な考え方があり、これが絶対というものはありません。抽象的ですが、以下のように考えるのが最も正解に近いと言えるでしょう。
  - 1) コスト、所要期間、資源所要量の信頼度の高い見積もりができるレベル。
  - 2) 進捗度測定のベースライン<sup>12</sup>が作成できるレベル。
  - 3) 各作業の責任と権限を明確化できるレベル。

しかし現実的には、WBSのレベルはプロジェクトによって異なり、何のために作るのか、誰のために作るのかによっても違ってきます。新規性の高い不慣れなプロジェクトでは詳しく作る必要があるでしょうし、類似経験の多い手慣れたプロジェクトで

---

<sup>12</sup> ベースラインとは、スケジュールやコストの計画値を時間軸に展開した計画値の推移のこと。途上国援助プロジェクトでいわれるベースライン(プロジェクト開始時の現状を示す値)とは概念が異なります。

あればそれほど詳しくなくてもよいかもしれません。また、作業担当者が自分の作業を管理するために作るのか、関係機関の上司への報告のために作るのかによっても詳細度は違ってきます。基本的な考え方として上記の1)～3)を念頭に置いたうえで、適宜、判断してレベルを決める、というのが実際の運用になります。

図 A6 - 2 系図型 WBS

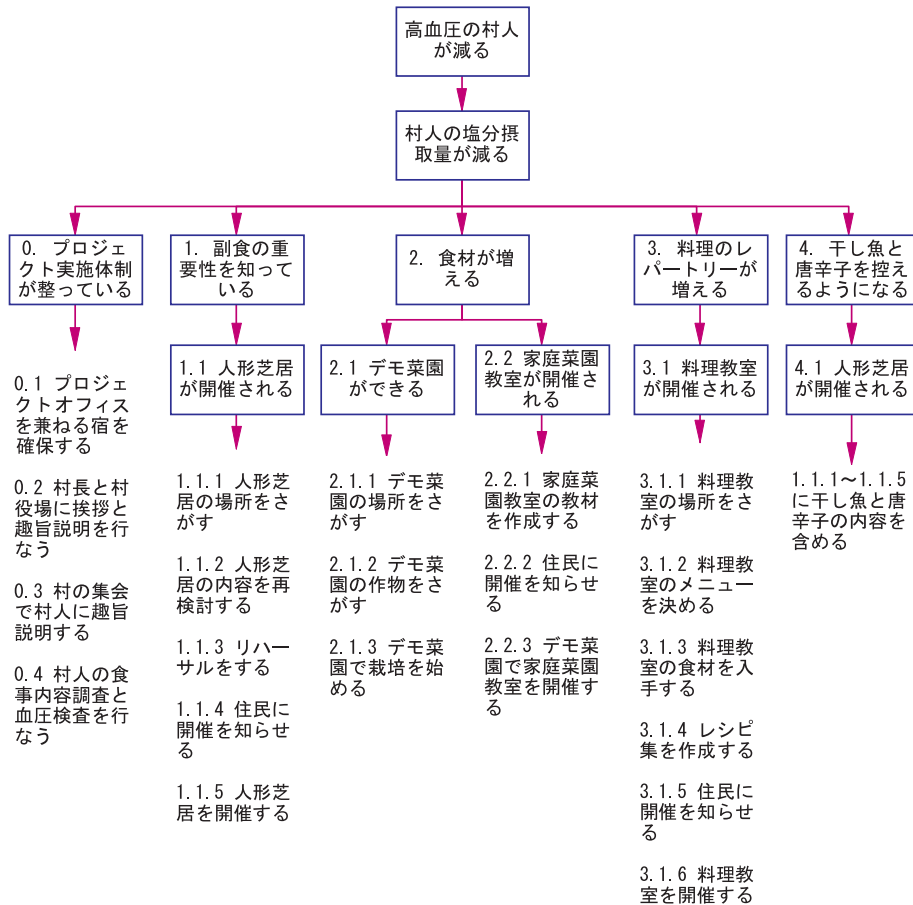


表 A6 - 1 一覧表型 WBS

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

### 6 - 1 - 3 WBS をもちいたスコープ管理

1. 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す。逆に、WBS に書かれていない活動はプロジェクトの仕事ではありません。プロジェクトの範囲は WBS に記載するかしないかによって決まってくるのです。
2. 最新の WBS を各関係者が常に手元に持つことが望まれます。それによって関係者間のプロジェクト・スコープに関する理解が統一されます。
3. WBS に記された活動が中止された、あるいは WBS に記されていない活動を実施することになった場合は、スコープ変更ということになり、変更管理の対象となります。(変更管理については第Ⅱ部「6 - 5 変更管理」参照のこと。)
4. 情報の視覚化という観点からは、系図型 WBS (図 A6 - 2) の方が一覧表型 WBS (表 A6 - 1) よりも分かりやすく便利です。ただし、すべての活動のブレークダウンを一枚の系図にまとめると、系図が大きくなって扱いづらくなります。全体を系図で示したい場合は、WBS 全体を表す大まかな系図と、アウトプットごとの WBS を表す詳細な系図といったように、いくつかのレベルやコンポーネントに分けて作成するとよいでしょう。
5. 一方、この後のスケジュールリングやコスト管理に WBS を使用する場合は、一覧表型の方が使いやすいため、一覧表型 WBS も作成しておくことを推奨します。

#### 6-1-4 WBSの使用例

JICAのプロジェクトで実際にWBSが活用されている例は、まだ多くありませんが、「ベトナム国カイメップ・チーバイ国際港湾ターミナル建設計画」や「ガーナ国アッパーウエスト州基礎的医療器材整備計画」などでは試行的に活用されています。

ここではまずプロジェクト関係者との進捗共有など、マネジメント上、比較的本格的にWBSを活用している「カイメップ・チーバイ国際港湾ターミナル建設計画」での活用例を紹介します。本プロジェクトでは、PDMにまとめられた5つのアウトプットそれぞれについて、WBSを作成し、プロジェクトの計画、モニタリングを行っています。また本プロジェクトは、法人契約型で実施されており、Progress Reportを通じてモニタリング状況をベトナム側C/Pや本部担当者と適宜、共有しています。

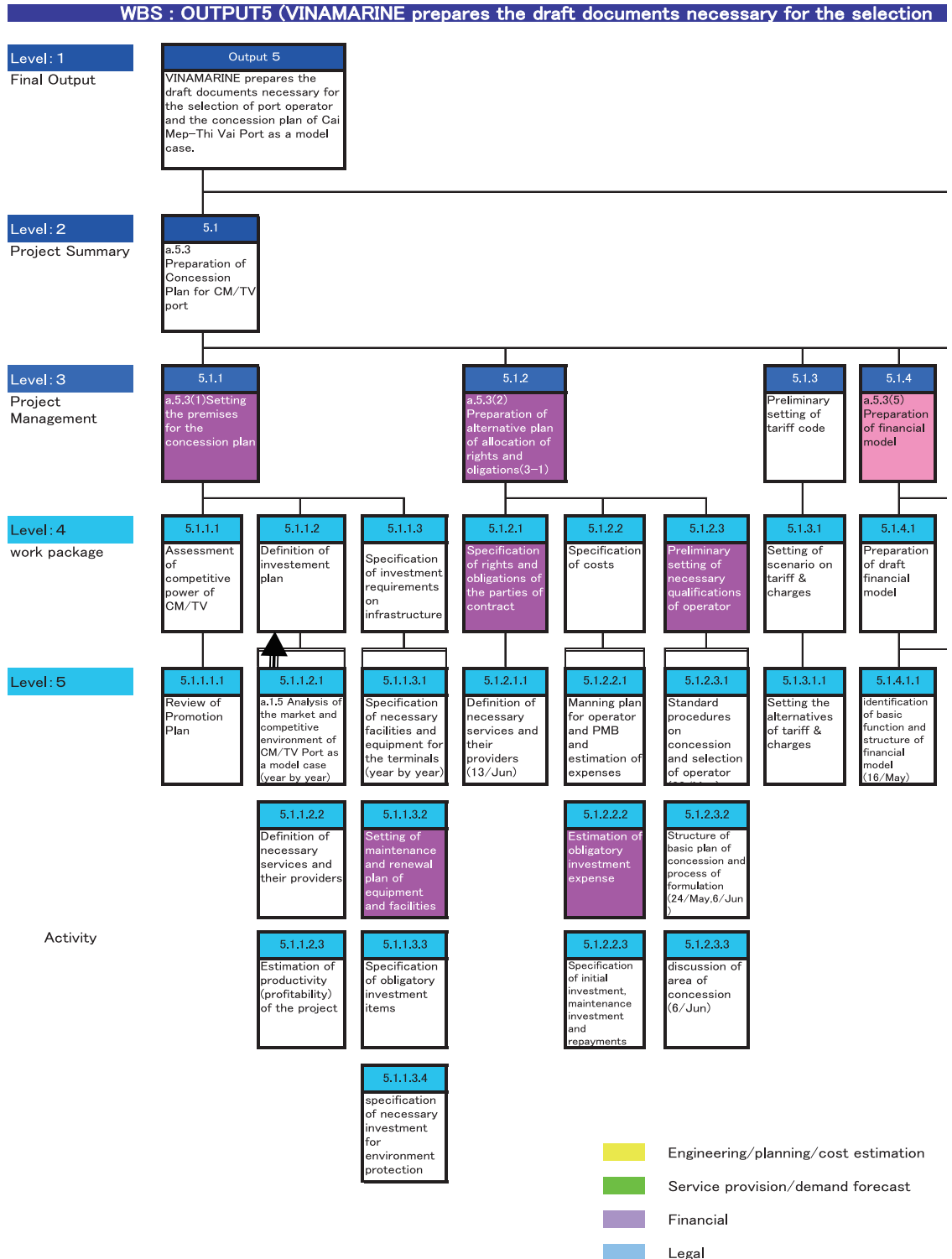
図A6-3は作成された系図型のWBSの一部（アウトプット5）、表A6-2は同WBSに対応する形で作成されているモニタリング表です。両者を併せて用いることにより、それぞれの活動の関係性、成果への道筋、進捗レベルなどが追いやすくなっています。

このようにWBSに基づくモニタリングを行なうことにより、指標が達成されない場合の原因追及や、必要な変更箇所の所在が明確になりやすいといえます。また業務委託先のコンサルタントと、こうした問題点を明確にするための意見交換を行なううえでの共通言語としても活用することができます。

なおWBSによるプロジェクト・マネジメントを行なう際の留意点の1つとして、WBSは現状に合わせて更新されるものであるため、プロジェクトの進捗とともに現実を計画に近づけようという力学が働き、安易に進捗率が高まっていくことになりかねない、という指摘もあります。ここで紹介した「カイメップ・チーバイ」プロジェクトでも何度かWBSの内容が変えられていますが、アウトプットや目標を達成するために必要となってきた活動を追加するための変更がメインとなっています。特にプロジェクトの進捗に沿ってプロジェクトの姿が明らかになっていくタイプのプロジェクト（人々のエンパワメントを重視した案件など）では、頻繁な変更が行われることもありえますが、アウトプットや目標レベルの変更は慎重に検討し、現状として目標に達成していないからレベルを下げるといったことが無いように留意する必要があります。



図 A6 - 3 系図型 WBS (ベトナム国カイメップ・チーバイ国際港湾ターミナル建設計画)



port operator and the concession plan of Cai Mep-Thi Vai Port as a model case.)

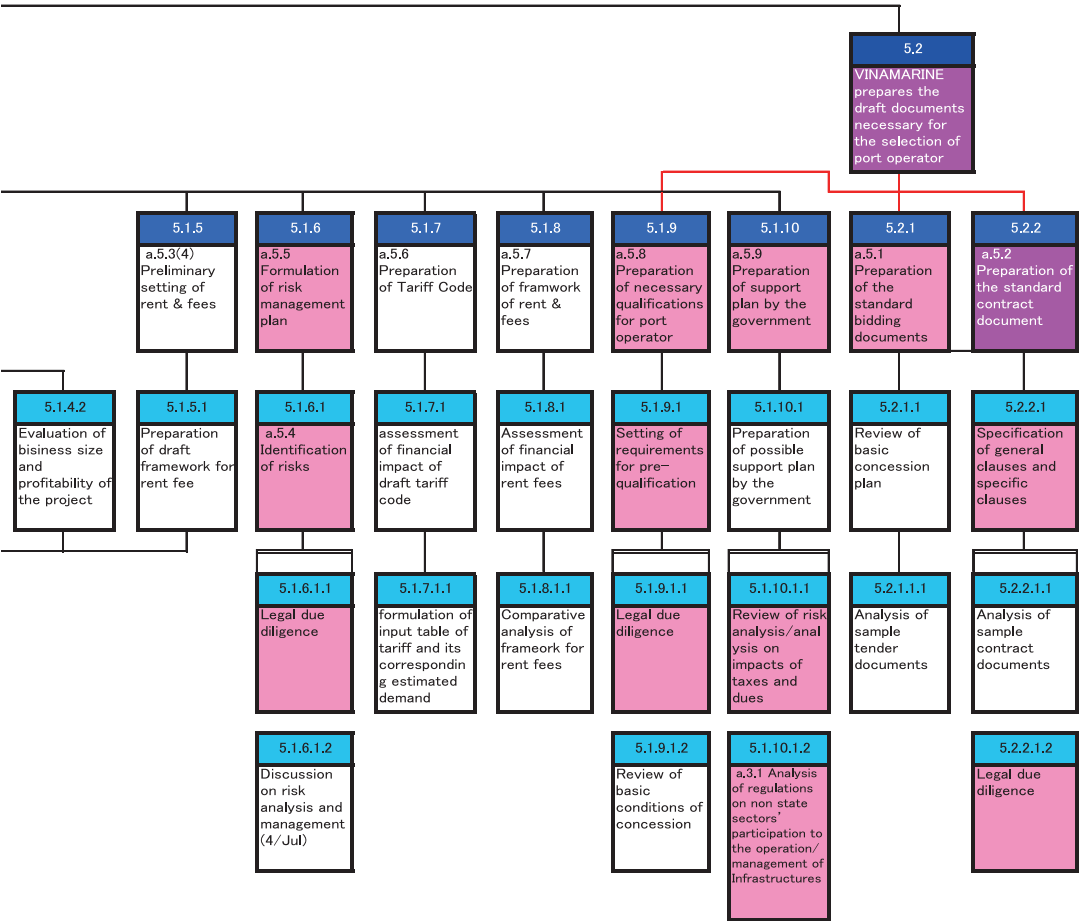
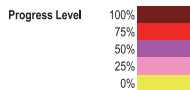


表 A6-2 WBS に対応したモニタリング表 (ベトナム国カイメップ・チーバイ国際港湾ターミナル建設計画)

Monitoring Table 5 corresponding to WBS									
WBS-5	activity	point	detailed activity in PDM						
level 1	Output 5								
level 2	5.1	75%	a.5.3(6)	preparation of concession plan for CMTV port	13-Jun-06	Text-5 Contents of Concession Plan	11-Jul-06	Text-16 Relationship between concession conditions & financial model	
level 3	5.1.1	90%			Jun-06 ~ Oct-06	Setting premises of concession plan			
level 4	5.1.1.1	90%	a.5.3(1)	setting the premises of the concession plan	27-Jun-06	Review of Promotion Plan(Text-9)			
	5.1.1.2	90%			27-Jun-06	Analysis of the market and competitive environment of CM/TV Port as a model case (year by year)(Text-9)	28-Jun-06	Definition of necessary services and their providers(Text-12)	
	5.1.1.3	90%			27-Jun-06	Specification of necessary facilities and equipment for the terminals (year by year)(Text-10)	6-Jul-06	Setting of maintenance and renewal plan of equipment and facilities (Text-15)	
level 3	5.1.2	90%			May-06 ~ Jun-07	preparation of alternative plan of allocation of rights and obligations			
level 4	5.1.2.1	90%	a.5.3(2)	preparation of alternative plan of allocation of rights and obligations	28-Jun-06	Definition of necessary services and their providers (13Jun) (Text-12)	24-Oct-06	Specification of rights and obligations of the parties of contract (Text-29(2))	
	5.1.2.2	90%			24-Oct-06	Manning plan for operator and PMB and estimation of expenses (Text(2))	26-Jul-06	Estimation of obligatory investment expense(Text-17)	
	5.1.2.3	90%			23-May-06	Standard procedures on concession and selection of operator (Text-1)	6-Jun-06	Structure of basic plan of concession and process of formulation (Text-4)	
level 3	5.1.3	90%	a.5.3(3)	preliminary setting of tariff codes	18-Jul-06	Text-FN-3-1 Structure of Financial Model (Part III-1)	25-Jul-06	Text-FN-3-2 Structure of Financial Model (Part III-2)	
level 4	5.1.3.1	90%	a.5.6(1)	setting alternative tariff codes	29-May-06	Setting the alternatives of tariff & charges (Text-3)	20-Sep-06 26-Sep-06	Setting of scenario on tariff & charges (Text-19)	
level 3	5.1.4	100%			May-06 ~ Oct-06	preparation of financial model			
level 4	5.1.4.1	100%	a.5.3(5)	Preparation of financial model	17-May-06	Identification of basic function and structure of financial model (Text-FN-1)	5-Jul-06	Text-13 Inquiry of the issues on Financial Conditions	
	5.1.4.2	100%			17-May-06	Identification of basic function and structure of financial model (Text-FN-1)	5-Jul-06	Text-13 Inquiry of the issues on Financial Conditions	
level 3	5.1.5	90%	a.5.3(4)	Preliminary setting of rent and fees	Jul-06 ~ Oct-06	preliminary setting of rent and fees			
level 4	5.1.5.1	90%			6-Jul-06	Identification of basic function and structure of financial model (Text-14)	25-Jul-06	Text-FN-3-2 Structure of Financial Model (Part III-2)	
level 3	5.1.6	90%	a.5.5	formulation of risk management plan	May-06 ~ Dec-06	Formulation of risk management plan			
level 4	5.1.6.1	90%			26-Sep-06 12-Dec-06	Legal due diligence (Text-17,25)	10-Oct-06	Discussion on risk analysis and management (Text-22)	
level 3	5.1.7	90%	a.5.6	preparation of tariff code	29-May-06	Text-3 PPT : Tariff and Charge System	12-Sep-06 26-Sep-06	Preparation of tariff code (Text-19)	
level 4	5.1.7.1	90%	a.5.6(2)	formulation of draft tariff code	18-Jul-06	Formulation of input table of tariff and its corresponding estimated demand (Text-FN-3-1)	10-Oct-06 17-Oct-06	Assessment of financial impact of draft tariff code (Text-21&22-1,23)	
level 3	5.1.8	90%	a.5.7	preparation of framework of rent & fees		preparation of framework of rent & fees			
level 4	5.1.8.1	90%			6-Jul-06	Comparative analysis of framework for rent fees (Text-14)	10-Oct-06 17-Oct-06	Assessment of financial impact of rent fees (Text-21&22-1,23)	
level 3	5.1.9	75%	a.5.8	preparation of necessary qualifications for port operator		Preparation of necessary qualification for port operator			
level 4	5.1.9.1	75%			26-Sep-06 12-Dec-06	Legal due diligence (Text-17,25)	13-Jun-06	Review of basic conditions of concession (Text-6)	
level 3	5.1.10	50%	a.5.9	preparation of support plan by the government		preparation of support plan by the government			
level 4	5.1.10.1	50%			10-Oct-06 17-Oct-06	Review of risk analysis/ analysis on impacts of taxes and dues (Text-21,22,23)		Analysis of regulations on non state sectors' participation to the operation/ management of infrastructures	
level 2	5.2	50%							
level 3	5.2.1	75%	a.5.1	Preparation of standard bidding documents for the selection of port operator		preparation of standard bidding documents			
level 4	5.2.1.1	75%			23-Jan-07	Analysis of sample tender documents (Text-30)	23-May-06	Text-1 Standard process of concession and procedure of selection of operator	
level 3	5.2.2	75%	a.5.2	preparation of standard contract documents		preparation of standard contract documents			
level 4	5.2.2.1	75%			13-Jun-06	Analysis of sample contract documents (Text-6)	26-Sep-06 12-Dec-06	Legal due diligence (Text-17,25)	
level 3	5.1.9	75%	a.5.8	preparation of necessary qualifications for port operator		preparation of necessary qualification for port operator			
level 4	5.1.9.1	75%			26-Sep-06 12-Dec-06	Legal due diligence (Text-17,25)	13-Jun-06	Review of basic conditions of concession (Text-6)	



level 5							
12-Sep-06	Text-29(1) Draft Table of Contents of Plan on Concession	12-Sep-06	Text-29(1) Draft Table of Contents of Plan on Concession	2006/10/24 2006/12/05 2006/12/12 2006/12/19	Text-29(1) Draft Table of Contents of Plan on Concession	12-Sep-06	Text-29(1) Draft Table of Contents of Plan on Concession
24-Oct-06	Estimation of productivity (profitability) of the project (Text(2))						
26-Jul-06	Specification of obligatory investment items (Text-17)	24-Oct-06	Specification of necessary investment for environment protection (Text-29(2))				
23-May-06	Specification of initial investment, maintenance investment and repayments (Text-FN-2)	20-Sep-06 26-Sep-06	specification of costs (Text-20)				
13-Jun-06	Discussion of area of concession (Text-6)	19-Jun-06	Text-7 Major conditions of Concession Contract of other projects-1	20-Jun-06	Text-7 Major conditions of Concession Contract of other projects-1	27-Jun-06	Text-8 Major conditions of Concession Contract of other projects-2
12-Sep-06 26-Sep-06	Preliminary setting of tariff code (Text-19)						
7-Jul-06	Text-13 Inquiry of the issues on Financial Conditions	11-Jul-06	Text-16 Relationship between concession conditions & financial model	13-Jul-06	Text-FN-2-1 Structure of Financial Model (Part II-i-1)	18-Jul-06	Text-FN-3-1 Structure of Financial Model (Part III-i-1)
7-Jul-06	Text-13 Inquiry of the issues on Financial Conditions	24-Oct-06	Evaluation of business size and profitability of the project (Text-29(2))				
19-Oct-06 17-Oct-06	Preparation of draft framework for rent fee (Text-21)						
23-May-06	Text-2 Analysis and management of risks						
6-Jun-06	Text-4 Standard form of Tender Document for Selection of Concessionaire	2-Jan-07	Review of basic concession plan (Text-26)				
19-Jun-06	Text-7 Major conditions of Concession Contract of other projects-1	20-Jun-06	Text-7 Major conditions of Concession Contract of other projects-1	27-Jun-06	Text-8 Major conditions of Concession Contract of other projects-2	2-Jan-07	Specification of general clauses and specific clauses (Text-26)

次の例は「ガーナ国アッパーウエスト州基礎的医療器材整備計画」で作成された一覧表型の WBS で、作業の進捗管理に活用された例です。次項 6 - 2 でも示すように、スケジュール管理、コスト管理、人員管理などといったプロジェクト・マネジメントは、この一覧表型 WBS に所要時間やコストや必要人員などを付記した表を作成して行なわれます。WBS が「すべてのプロジェクト・マネジメントの核」といわれるのは、このような意味においてです。

表 A6-3 一覧表型 WBS (ガーナ国アッパーウエスト州基礎的医療器材整備計画)

WBS		チェック日: 2007年8月31日							
レベル1 (成果レベル)	レベル2 (活動レベル)	マイルストーン	進捗 チェック	計画値 (月)	実績値 (月)	進捗率	主担当	副担当	結果
1. 村保健所の医療従事者の技術が向上する	1-1 医療訓練ニーズに関する調査を行なう	看護教育短期専門家兼任	1	1	1	25%	短期 専門家	郡 C/P	ニーズ調査報告書
		調査計画策定	1	1	1	25%			
		調査終了	1	1	1	25%			
		調査報告書作成	1	1	1	25%			
		計		4	4	100%			
	1-2 カリキュラム・教材を作成する	カリキュラム作成	1	3	3	30%	長期 専門家	郡 C/P	カリキュラム・教材
		教材作成	1	3	3	30%			
		カリキュラム・教材改訂	2	0	0	0%			
		C/Pによる改訂	2	0	0	0%			
		計		10	6	60%			
	1-3 医療訓練講師の育成訓練を行なう (専門家→郡立病院)	郡立病院訓練機材納入	1	1	1	14%	長期 専門家	郡 C/P	研修報告書
		育成訓練受講者 5名	1	2	2	29%			
		育成訓練受講者 10名	2	0	0	0%			
		育成訓練受講者 15名	2	0	0	0%			
		計		7	3	43%			
1-4 村保健所医療従事者を訓練する (郡立病院→村保健所)	医療訓練計画策定	1	1	1	8%	郡 C/P	村 C/P	医療訓練報告書	
	医療訓練修了者 30名	4	0	0	0%				
	医療訓練修了者 60名	4	0	0	0%				
	医療訓練修了者 90名	4	0	0	0%				
	計		13	1	8%				
1-5 医療訓練修了者を評価する	医療試験問題作成	1	0	0	0%	郡 C/P	村 C/P	医療試験結果	
	医療試験合格率 70%	1	0	0	0%				
	医療試験合格率 80%	1	0	0	0%				
	医療試験合格率 90%	1	0	0	0%				
	計		4	0	0%				
	成果1 計		38	14	37%				
2. 村保健所の施設・機材が整備される	2-1 施設改修と機材のニーズ調査を行なう	調査計画作成	1	1	1	25%	郡 C/P	村 C/P	ニーズ調査報告書
		村保健所 10村調査修了	1	1	1	25%			
		村保健所 20村調査修了	1	1	1	25%			
		村保健所 30村調査修了	1	0	0	0%			
		計		4	3	75%			
	2-2 施設を改修する	施設改修計画策定	1	1	1	13%	村 C/P	郡 C/P	施設改修報告書
		改修用資機材納入	1	1	1	13%			
		施設改修済保健所 15村	1	3	3	38%			
		施設改修済保健所 30村	3	0	0	0%			
		計		8	5	63%			
	2-3 機材を調達・設置する	医療機材申請	1	1	1	13%	業務 調査員	郡 C/P	機材設置報告書
		医療機材納入	1	0	0	0%			
		機材設置村保健所 15村	3	0	0	0%			
		機材設置村保健所 30村	3	0	0	0%			
		計		8	1	13%			
2-4 機材の管理マニュアルを作成する	機材短期専門家兼任	1	1	1	17%	短期 専門家	郡 C/P	管理マニュアル	
	マニュアル作成開始	1	0	0	0%				
	マニュアル完成	2	0	0	0%				
	マニュアル改訂	2	0	0	0%				
	計		6	1	17%				
2-5 機材管理の訓練を行なう	訓練計画策定	1	0	0	0%	短期 専門家 ↓ 郡 C/P	郡 C/P ↓ 村 C/P	機材管理訓練報告書	
	郡立病院 3名訓練修了	2	0	0	0%				
	村保健所 15村訓練修了	3	0	0	0%				
	村保健所 30村訓練修了	3	0	0	0%				
	計		9	0	0%				
	成果2 計		35	10	29%				
3. 巡回指導チームの能力が向上する	3-1 巡回指導に関する現状調査を行なう	巡回指導短期専門家兼任	1	1	1	25%	短期 専門家	郡 C/P	現状調査報告書
		巡回指導調査計画策定	1	1	1	25%			
		巡回指導の同行調査実施	1	1	1	25%			
		調査報告書作成	1	1	1	25%			
		計		4	4	100%			
	3-2 巡回指導マニュアルを作成する	マニュアル作成開始	1	1	1	25%	短期 専門家	郡 C/P	巡回指導マニュアル
		マニュアル完成	1	1	1	25%			
		マニュアル改訂	1	0	0	0%			
		C/Pによるマニュアル改訂	1	0	0	0%			
		計		4	2	50%			
	3-3 巡回指導チームへの訓練を行なう	巡回指導訓練計画策定	1	1	1	14%	短期 専門家	郡 C/P	巡回指導訓練報告書
		1チーム 3名訓練修了	1	2	2	29%			
		2チーム 6名訓練修了	2	0	0	0%			
		3チーム 9名訓練修了	2	0	0	0%			
		計		7	3	43%			
3-4 巡回指導を実施する	巡回指導用車両納入	1	1	1	5%	郡 C/P	短期 専門家	巡回指導記録	
	巡回指導実施 3ヶ月 10村	5	0	0	0%				
	巡回指導実施 3ヶ月 20村	5	0	0	0%				
	巡回指導実施 3ヶ月 30村	10	0	0	0%				
	計		21	1	5%				
3-5 巡回指導チームを評価する	能力評価基準設定	1	1	1	25%	長期 専門家	郡 C/P	能力評価結果	
	能力評価基準 2達成	1	0	0	0%				
	能力評価基準 3達成	1	0	0	0%				
	能力評価基準 4達成	1	0	0	0%				
	計		4	1	25%				
	成果3 計		40	11	28%				
	全体 計		113	35	31%				

## 6-2 スケジュール管理

WBSでプロジェクトが行なうすべての作業が洗い出されたら、次に、それにもとづいてプロジェクトのスケジュールを作成します。

### 6-2-1 スケジュールリングの手順

1. WBSに示された各作業を行なうのに必要な人員と資機材を洗い出す。
2. それらの人員と資機材によって作業を行なった場合の、各作業の所要期間を見積もる。
3. WBSに示された各作業の前後関係を確認し、作業順序を決定する。
4. 作業順序と所要期間をもとにスケジュールを作成する。

1. 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。技術力や経験のある人が高性能の機材を使って作業に当たるのと、そうでないのとでは、当然、所要時間に大きな差が出てきます。先にスケジュールを決めてから要員を割り振るということがなされがちですが、それは順序が逆です。人員と資機材がおおよそ決まったら、一覧表型のWBSに追記します。

表 A6-4 人員と資機材一覧 (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. 誰が何を使ってそれぞれ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ます。表 A6 - 5 の例で、「工数 (人日)」となっているのは、ある作業をひとりで行なった場合にかかる正味の作業時間です。それに対して、「所要期間 (日)」となっているのは、工数をそれにかかる人数で割った、実際にこの作業に要する時間です。

表 A6 - 5 工数と所要期間一覧 (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)
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兼ねる宿を確保する	山本	山本、伊藤、渡辺	2	2
		0.2 村長と村役場に挨拶と趣旨説明を行なう	〃	全員	1	1
		0.3 村の集会で村人に趣旨説明する	〃	全員	2	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
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
		1.1.2 人形芝居の内容を再検討する	〃	全員	4	4
		1.1.3 リハーサルをする	〃	全員	2	2
		1.1.4 住民に開催を知らせる	〃	佐藤、鈴木、高橋	5	2
		1.1.5 人形芝居を開催する	〃	全員	1	1

(2、3、4は省略)

3. 個々の作業の所要期間が求められたら、次に作業の順序を決めます。それぞれの作業には、ある作業が完了しないと始められないという「前後関係」や、ある作業と平行して進められるという「平行関係」があります。先の一覧表型 WBS に「先行作業」の欄を追加し、それぞれの作業の先行作業を書き込んでゆくことによって、この前後関係と平行関係を整理します。

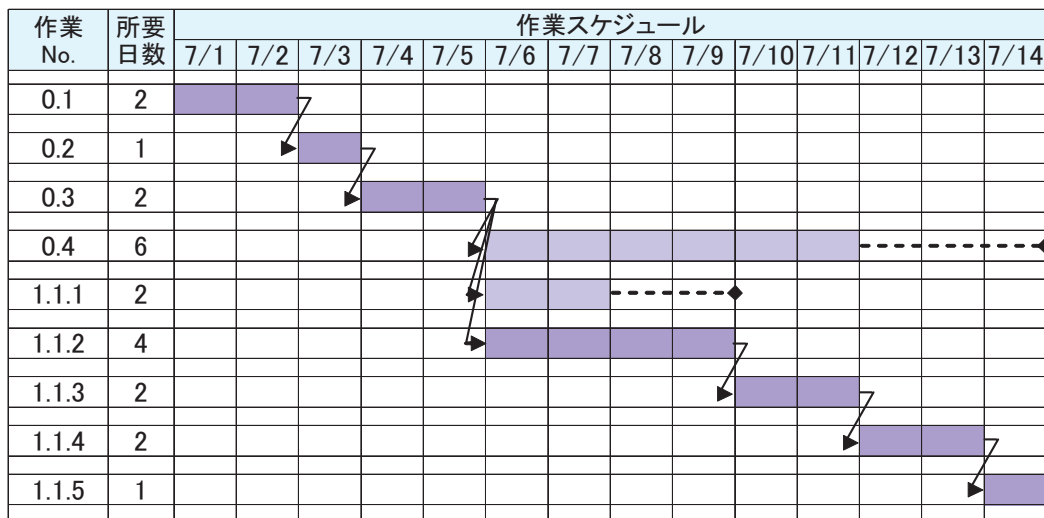
表 A6 - 6 先行作業一覧 (一覧表型 WBS)

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)

1. 各作業の前後関係が整理されたら、作業順序と所要期間をもとにスケジュールを作成します。

表 A6 - 7 スケジュール・バーチャート



(2、3、4 は省略)

大きく複雑なスケジュール表を作成する際は、作業順序を図化したネットワーク図を作成し、それを使ってクリティカル・パスを計算するというプロセスを入れます。ネットワーク図とクリティカル・パスの計算については本ハンドブックでは割愛します。関心のある方は、プロジェクト・マネジメントの解説書が多数出版されているので、それらを参照してください。

## 6-3 予算管理

---

### 6-3-1 活動基準予算

プロジェクトの予算管理には、活動基準予算（Activity Based Budgeting: ABB）方式をもちいることが望まれます。

従来の予算方式では、人件費、機材費、消耗品費などといった勘定科目ごとにまとめられるため、プロジェクトの個々の活動や成果にいくら予算が必要で、個々の活動ですでにいくら支出があったのかが把握できません。そのため、活動ごとの予算の計画、調整、目標管理が行えない、現場での予算管理の実情とも整合しないなどの不都合が生じます。そのため、プロジェクトにおいては、個々の活動に要する予算をボトムアップ式に積み上げて計算する活動基準予算方式をもちいることが望まれます。

表 A6 - 8 伝統的予算管理と活動基準予算管理

伝統的予算管理

(千円)

勘定科目	予 算	実 績	差 異
人件費	25,000	23,500	1,500
資材費	14,500	17,000	▲ 2,500
交通費	5,000	5,000	0
消耗品費	2,000	1,500	500
合計	46,500	47,000	▲ 500

活動基準予算管理

(千円)

		予 算	実 績	差 異
成果 1	人件費	10,000	9,500	500
	資材費	7,500	7,500	0
	交通費	2,000	2,000	0
	消耗品費	1,000	500	500
	活動 1 - 1	25,000	19,500	1,000
	人件費	8,000	8,000	0
	資材費	4,500	6,000	▲ 1,500
	交通費	1,500	1,500	0
	消耗品費	500	500	0
	活動 1 - 2	14,500	16,000	▲ 1,500
	人件費	7,000	6,000	1,000
	資材費	2,500	3,500	▲ 1,000
	交通費	1,500	1,500	0
消耗品費	500	500	0	
活動 1 - 3	11,500	11,500	0	
成果 1	46,500	47,000	▲ 500	

具体的には、WBS に示された個々の活動ごとに予算を見積もり、それらを集計して成果ごとの予算を算出します。

表 A6 - 9 経費一覧 (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	ピラ (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

実は、表 A6 - 9 を見ると分かるように、プロジェクトの現場はすでにこのような活動ベースの予算管理をしています。現場は活動を実行するのがおもな仕事なので、放っておいても活動ベースになるのが普通なのです。全組織的な活動基準予算の導入を難しくしているのは、通常、現場ではなく、管理にあたっている母体組織です。JICA の場合も、本格的に活動基準予算を導入するには、JICA 本部や相手国 C/P 機関の組織全体の予算体系が活動基準予算になっている必要があります。しかし、現状では、従来の勘定科目ごとの予算システムが踏襲されています。そのため、ここでは活動基準予算の考え方を紹介しますが、その実行を要求するものではありません。

### 6 - 3 - 2 キャッシュフローの管理

活動に要する現地業務費等は、支払い時期に応じてスケジュール・バーチャート上に経費を振り分けていくことによって、お金の出入り（キャッシュフロー）が視覚化され、経費管理を計画的に行なうことができます。

表 A6 - 10 キャッシュフロー表

キャッシュフロー

ID	作業	期間	支払い	予算	4月				5月				6月				7月		
					14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1.1	土工事	4週	同月	40万円	40														
1.2	基礎工事	2週	同月	20万円			20												
1.3	床工事	2週	同月	40万円				20	20										
1.4	壁工事	3週	後払い(1ヶ月)	60万円										60					
1.5	天井工事	3週	後払い(分割)	30万円											10			20	
1.6	左官工事	3週	同月	90万円											90				
1.7	塗装工事	1週	前払い(1ヶ月)	50万円											50				
予算合計				330万円	80万円				20万円				210万円				20万円		

キャッシュフロー表

	4月	5月	6月	7月
前月繰り越し	100万円	170万円	300万円	240万円
収入	150万円	150万円	150万円	150万円
現金	250万円	320万円	450万円	390万円
業者支払い	80万円	20万円	210万円	20万円
支出合計	80万円	20万円	210万円	20万円
現金残高	170万円	300万円	240万円	370万円

## 参考文献

### CD

- 国際協力機構 (JICA) 国際協力総合研修所 (2006) 『キャパシティ・ディベロップメント (CD) ~ CD とは何か、JICA で CD をどう捉え、JICA 事業の改善にどう活かすか~』  
 —— (2004) 『開発途上国廃棄物分野のキャパシティ・ディベロップメント支援のために』

### 人間の安全保障

- 人間の安全保障委員会 (2003) 『安全保障の今日的課題』 朝日出版社

### プログラム・マネジメント

- 小原重信 (2003a) 『P2M 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 上巻プログラムマネジメント編』 PHP 研究所  
 —— (2003b) 『P2M 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 下巻個別マネジメント編』 PHP 研究所  
 —— (2002) 『P2M 入門』 H&I  
 Project Management Institute (PMI) (2006) *The Standard for Program Management*

### プロジェクト・マネジメント一般

- Turner, Rodney J. (1999) *The Handbook of Project-Based Management Second Edition*, McGraw Hill  
 Dragan Z. Milosevic (2003) *Project Management Tool Box, Tools and Techniques for the Practicing Project Manager*, John Wiley & Sons, Inc.  
 Westland, J. (2006) *The Project Management Life Cycle, A complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully*, Kogan Page  
 トム・デマルコ (2001) 『ゆとりの法則』 日経 BP 社  
 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (1991) 『いかに「プロジェクト」を成功させるか』 ダイヤモンド社  
 中嶋秀隆 (2004) 『PM プロジェクト・マネジメント 改訂 2 版』 日本能率協会マネジメントセンター  
 サニー・ベーカー、キム・ベーカー、G マイケル・キャンベル (2005) 『世界一わかりやすいプロジェクト・マネジメント』 総合法令  
 キム・ヘルドマン (2004) 『早分かりプロジェクトマネジメント』 コンピュータ・エージ社  
 長尾清一 (2003) 『先制型プロジェクト・マネジメント』 ダイヤモンド社  
 岡村正司 (2003) 『徹底解説プロジェクトマネジメント』 日経 BP 社  
 好川哲人 (2003) 『プロジェクトマネージャーが成功する法則』 技術評論社  
 Burke, R. (2003) *Project Management Planning & Control Techniques Fourth Edition*, Burke Publishing  
 ジョリオン・ハローズ (2005) 『プロジェクトマネジメント・オフィス・ツールキット』 テクノ



## **PMBOK**

PMI (2004) 『プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第3版 (PMBOK ガイド)』

Project Management Institute (PMI) (2004) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge Third Edition (PMBOK Guide)*

## **WBS**

グレゴリー・ホーガン (2005) 『実務で役立つ WBS 入門』 翔泳社

## **リスク・マネジメント**

ポール・S・ロイヤー (2002) 『プロジェクト・リスクマネジメント』 生産性出版

トム・デマルコ／ティモシー・リスター (2003) 『熊とワルツを』 日経 BP 社

プレストン・G・スミス、ガイ・M・メリット (2003) 『実践・リスクマネジメント 製品開発の不確実性をコントロールする5つのステップ』 生産性出版

## **会議運営 (コミュニケーション・マネジメント)**

マイケル・ドイル&デイヴィッド・ストラウス (2003) 『会議が絶対うまくいく法』 日本経済新聞社

## **チーム育成 (人的資源マネジメント)**

デイヴィッド・ストラウス (2004) 『チームが絶対うまくいく法』 日本経済新聞社

## **PCM**

財団法人国際開発高等教育機構 (FASID) (2004) 『Project Cycle Management, 開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント 参加型計画編』

—— (2006) 『Project Cycle Management, 開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント モニタリング・評価編』

## **プロジェクト評価**

独立行政法人国際協力機構 企画・評価部評価監理室編 (2004) 『プロジェクト評価の実践的手法 JICA 事業評価ガイドライン改訂版』 国際協力出版会

## **SWOT**

龍慶昭、佐々木亮 (2002) 『戦略策定の理論と技法』 多賀出版

## **KJ 法**

川喜田二郎 (1967) 『発想法』 中公新書

—— (1970) 『続 発想法』 中公新書

### システム思考

枝廣淳子、小田理一郎（2007）『なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか？』東洋経済新報社

バージア・アンダーソン、ローレン・ジョンソン（2001）『システム・シンキング』日本能率協会マネジメントセンター

ダニエル・キム、バージア・アンダーソン（2002）『システム・シンキング トレーニングブック』日本能率協会マネジメントセンター

ピーター・センゲ（1995）『最強組織の法則 新時代のチームワークとは何か』徳間書店

### バランス・スコアカード

小原重信、浅田孝幸、鈴木研一（2004）『プロジェクト・バランス・スコアカード』生産性出版

## 研究会タスクフォース

### アドバイザー

神田 道男 上級審議役  
不破 雅実 社会開発部 管理グループ グループ長

### 研究会タスク

#### テーマ1・2共通

牧野 耕司 企画・調整部 企画グループ 事業企画チーム チーム長（テーマ2第3回まで）  
村上 裕道 企画・調整部 企画グループ 事業企画チーム チーム長（テーマ1第3回からテーマ1第7回まで）  
渡邊 健 企画・調整部 企画グループ 事業企画チーム チーム長（合同研究会から）  
竹原 成悦 企画・調整部 企画グループ 事業企画チーム（合同研究会まで）  
橋 秀治 企画・調整部 企画グループ 事業企画チーム（合同研究会から）  
中村 明 社会開発部 第二グループ グループ長

#### テーマ1

萱島 信子 人間開発部第一グループ グループ長（第1回）  
山本 将史 企画・調整部 事業評価グループ 評価企画チーム  
米田 一弘 アジア第一部次長・第一グループ グループ長（第1回）  
加藤 正明 アフリカ部 次長  
池田 修一 ラオス事務所 次長（第1回）  
本田 俊一郎 タンザニア事務所 企画調査員

#### テーマ2

北中 真人 企画・調整部 事業調整グループ グループ長  
小早川 徹 企画・調整部 事業評価グループ 評価企画チーム（第3回まで）  
植木 雅浩 企画・調整部 事業評価グループ 評価企画チーム（第4回から）  
勝田 幸秀 地球環境部 第一グループ グループ長（第6回まで）  
坂田 章吉 地球環境部 第三グループ グループ長  
永石 雅史 地球環境部 第三グループ 防災チーム チーム長（第3回まで）  
宮崎 桂 人間開発部 管理グループ 管理チーム チーム長

### コンサルタント

岡田 尚美 国際開発高等教育機構  
濱田 真由美 国際開発高等教育機構  
清水 研 ビコーズ インスティテュート株式会社  
大迫 正弘 有限会社 ネフカ

### 研究会事務局

桑島 京子 国総研 調査研究グループ グループ長（～2006年7月）  
三輪 徳子 国総研 調査研究グループ 調査役（2006年10月～）  
武 徹 国総研 調査研究グループ 援的手法チーム チーム長  
伊藤 幸代 国総研 調査研究グループ 援的手法チーム（～2007年4月）  
畠中 道子 国総研 調査研究グループ 援的手法チーム（2007年5月～）  
山本 靖子 国総研 調査研究グループ 援的手法チーム JICE 研究員（～2006年3月）  
鈴木 さつき 国総研 調査研究グループ 援的手法チーム JICE 研究員（～2007年3月）  
三木 里佳子 国総研 調査研究グループ 援的手法チーム JICE 研究員（2007年3月～）

※所属は2007年9月現在

※人事異動などによりタスクを離れた場合には、その時点での所属を示す。

## 『事業マネジメントのあり方』研究会 実施実績

### テーマ1 開発目標達成のための事業の戦略性強化

	開催日	内容
第1回	2006年6月28日	他ドナーによる「戦略的取り組み」の経験
第2回	2006年10月11日	「バングラデシュ基礎教育の質の向上」プログラムの報告から
第3回	2006年11月8日	「ガーナ国アッパーウエスト州健康の輪」プログラムの報告から
第4回	2006年11月29日	「タンザニアにおけるプログラム策定・運営の試み」
第5回	2006年12月19日	「南スラウェシ州地域開発支援プログラム」事業形成・実施上の工夫と課題
第6回	2006年12月27日	ハンドブック（テーマ1）項目検討
第7回	2007年4月20日	ハンドブック（テーマ1）ドラフト検討

### テーマ2 プロジェクトマネジメントのあり方

	開催日	内容
第1回	2006年3月15日	近年の事業マネジメントを取り巻く環境と課題、テーマ2における事例分析についての意見交換
第2回	2006年4月13日	演習教材「開発援助のマネジメントについて考える」報告、意見交換
第3回	2006年5月31日	「セネガル総合村落林業開発計画（PRODEFI）第1フェーズ」事例分析、意見交換
第4回	2006年10月25日	「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」報告、意見交換
第5回	2006年12月5日	ハンドブックの全体像とテーマ2概要検討
第6回	2007年3月26日	ハンドブック（テーマ2）ドラフト検討

### テーマ1・テーマ2 合同研究会

開催日	内容
2007年9月7日	事業マネジメントハンドブック最終確認