

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

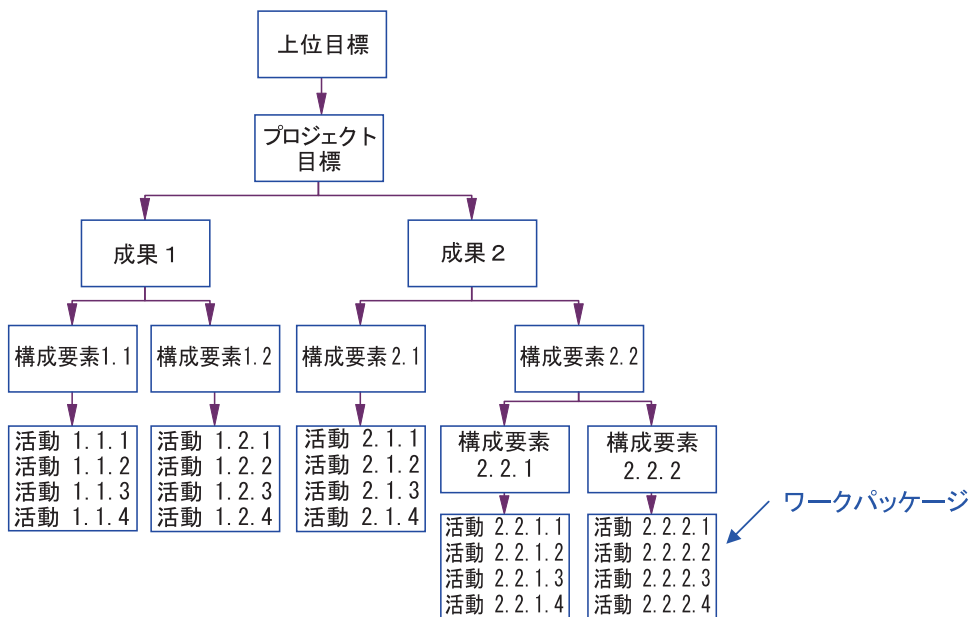
WBS はプロジェクトが生み出す成果物を上から下へとブレイクダウンしていった作成します。プロジェクト目標を要素成果物に分解し、要素成果物をさらにその構成要素に分解し、といった具合に、成果物をどんどんブレイクダウンしていきます。もうこれ以上成果物として分解できないというレベルに達したら、今度はそれらの成果物を作るための一連の作業を洗い出します。この一番下のレベルの作業のかたまりを「ワークパッケージ」と呼びます。この作業が一通り終わったら、WBS 上のすべての

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ことはしません。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¹²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

¹² 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

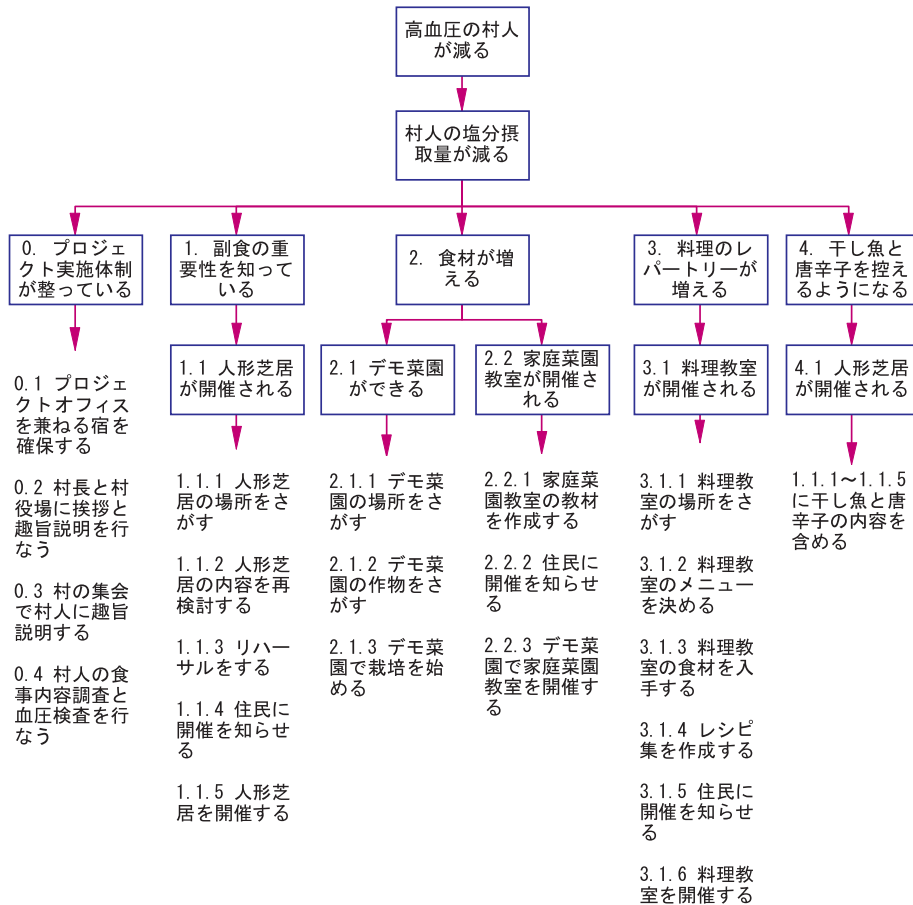


表 A6 - 1 一覧表型 WBS

| 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イ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。

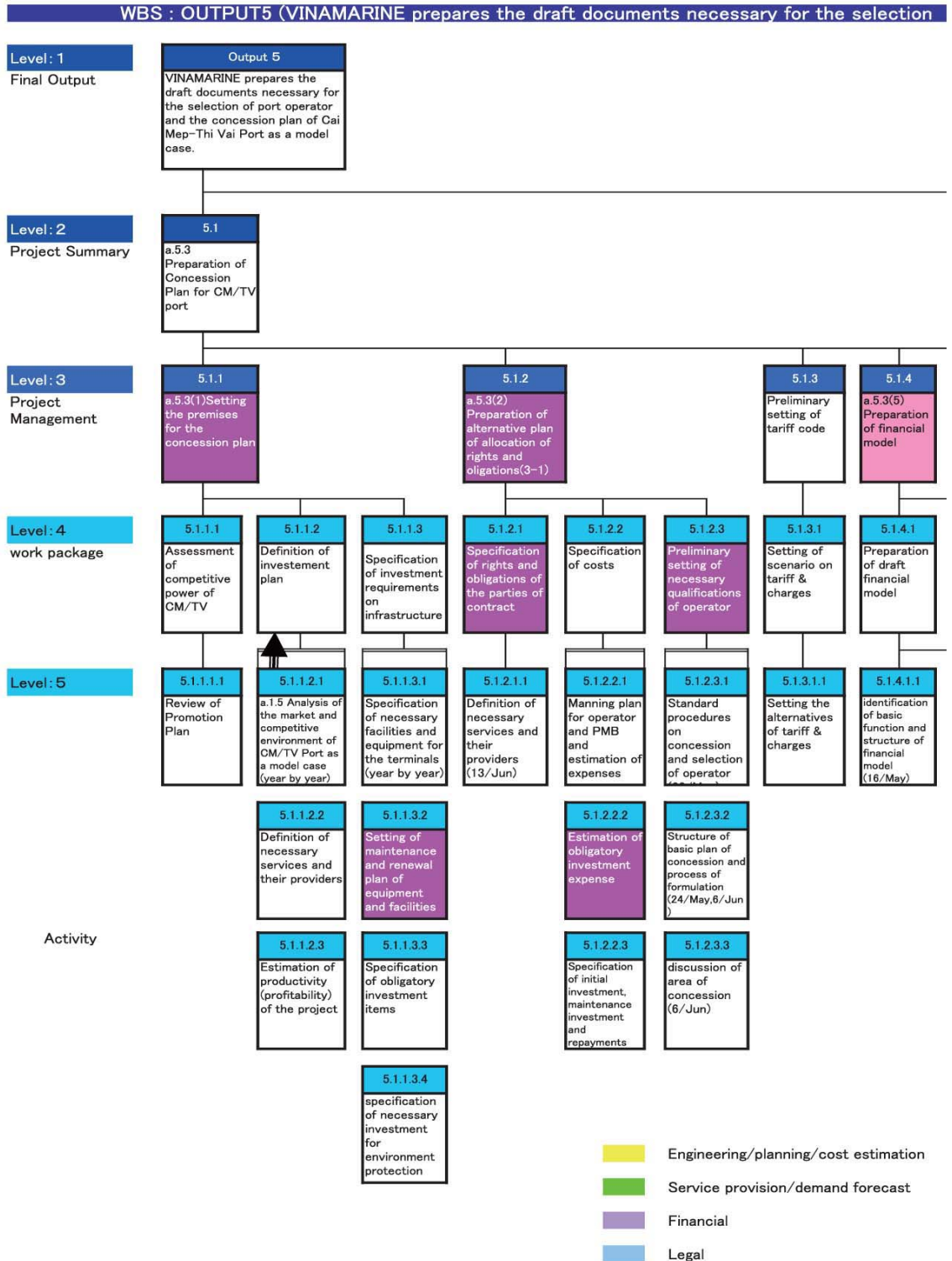
ここではまずプロジェクト関係者との進捗共有など、マネジメント上、比較的本格的にWBSを活用している「カイメップ・チーバイ国際港湾ターミナル建設計画」での活用例を紹介します。本プロジェクトでは、PDMにまとめられた5つのアウトプットそれぞれについて、WBSを作成し、プロジェクトの計画、モニタリングを行っています。また本プロジェクトは、法人契約型で実施されており、Progress Reportを通じてモニタリング状況をベトナム側C/Pや本部担当者と適宜、共有しています。

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。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.)

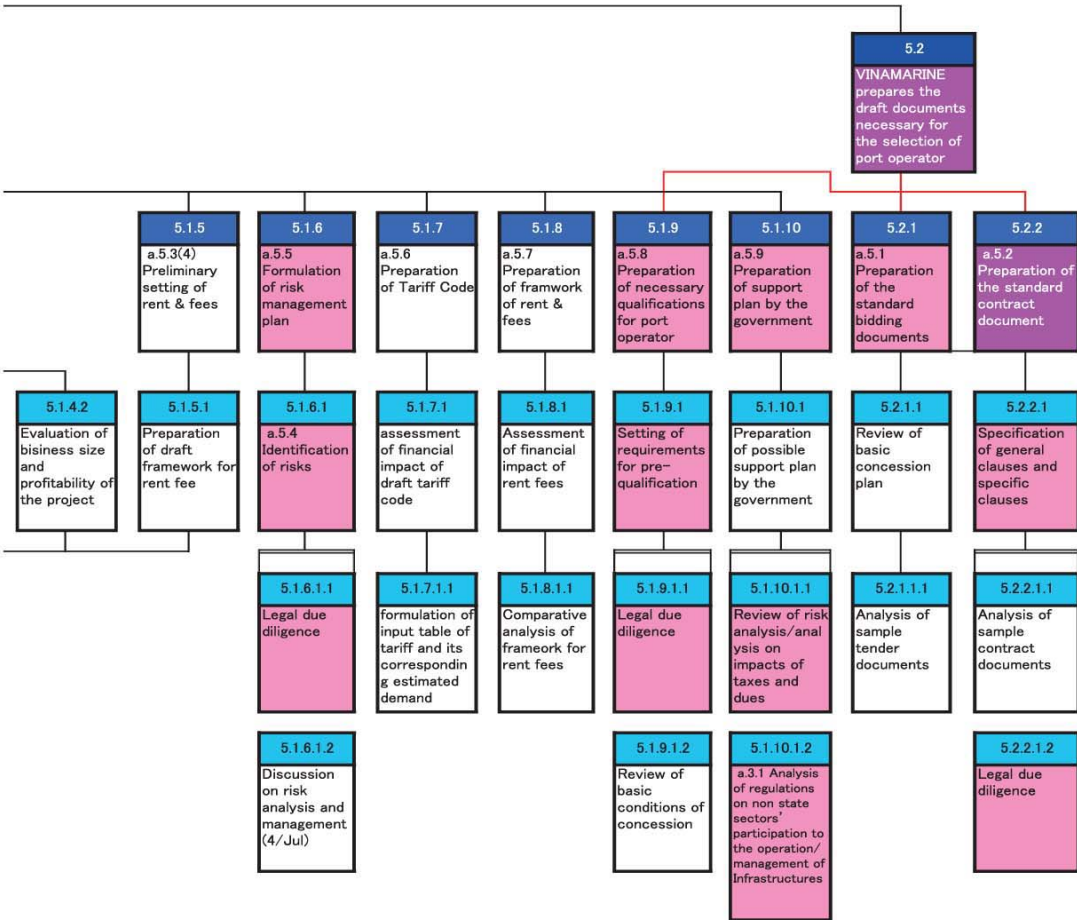
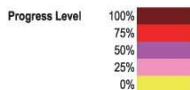


表 A6-2 WBS に対応したモニタリング表 (ベトナム国カイメップ・チーバイ国際港湾ターミナル建設計画)

| Monitoring Table 5 corresponding to WBS | | | |
|---|----------|-------|---|
| WBS-5 | activity | point | detailed activity in PDM |
| level 1 | Output 5 | 75% | VINAMARINE prepares the draft documents necessary for the selection of port operator and the concession plan of Cai Mep-Thi Vai Port as a model case |
| level 2 | 5.1 | 90% | a.5.3(6) preparation of concession plan for CMTV port |
| level 3 | 5.1.1 | 90% | 13-Jun-06 Text-5 Contents of Concession Plan 11-Jul-06 Text-16 Relationship between concession conditions & financial model |
| level 4 | 5.1.1.1 | 90% | Jun-06 ~ Oct-06 Setting premises of concession plan |
| | 5.1.1.2 | 90% | 27-Jun-06 Review of Promotion Plan(Text-9) |
| | 5.1.1.3 | 90% | 27-Jun-06 Analysis of the market and competitive environment of CMTV Port as a model case (year by year)(Text-9) 28-Jun-06 Definition of necessary services and their providers(Text-12) |
| level 3 | 5.1.2 | 90% | 27-Jun-06 Specification of investment requirements on infrastructure 6-Jul-06 Setting of maintenance and renewal plan of equipment and facilities (Text-15) |
| level 4 | 5.1.2.1 | 90% | May-06 ~ Jul-07 preparation of alternative plan of allocation of rights and obligations |
| | 5.1.2.2 | 90% | 28-Jun-06 Definition of necessary services and their providers (13/Jun) (Text-12) 24-Oct-06 Specification of rights and obligations of the parties of contract (Text-29(2)) |
| | 5.1.2.3 | 90% | 24-Oct-06 Estimation of obligatory investment expense(Text-17) 26-Jul-06 Estimation of obligatory investment expense(Text-17) |
| level 3 | 5.1.3 | 90% | 23-May-06 Preliminary setting of necessary qualifications of operator 6-Jun-06 Structure of basic plan of concession and process of formulation (Text-4) |
| level 4 | 5.1.3.1 | 90% | 23-May-06 Preliminary setting of tariff code 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 3 | 5.1.4 | 100% | 29-May-06 Setting of scenario on tariff & charges 20-Sep-06 26-Sep-06 Setting of scenario on tariff & charges (Text-19) |
| level 4 | 5.1.4.1 | 100% | May-06 ~ Oct-06 preparation of financial model |
| level 4 | 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 |
| | 5.1.5 | 90% | 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 4 | 5.1.5.1 | 90% | Jul-06 ~ Oct-06 preliminary setting of rent and fees |
| level 3 | 5.1.6 | 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 4 | 5.1.6.1 | 90% | May-06 ~ Dec-06 Formulation of risk management plan |
| level 3 | 5.1.7 | 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 4 | 5.1.7.1 | 90% | 29-May-06 Text-3 PPT : Tariff and Charge System 12-Sep-06 26-Sep-06 Preparation of tariff code (Text-19) |
| level 3 | 5.1.8 | 90% | 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 4 | 5.1.8.1 | 90% | 6-Jul-06 preparation of framework of rent & fees |
| level 3 | 5.1.9 | 75% | 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 4 | 5.1.9.1 | 75% | Preparation of necessary qualifications for port operator |
| level 3 | 5.1.10 | 50% | 26-Sep-06 12-Dec-06 Legal due diligence (Text-17,25) 13-Jun-06 Review of basic conditions of concession (Text-6) |
| 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) |
| level 2 | 5.2 | 50% | VINAMARINE prepares the draft documents necessary for the selection of port operator |
| level 3 | 5.2.1 | 75% | a.5.1 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 |
| 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 |
| 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-1) | 18-Jul-06 | Text-FN-3-1 Structure of Financial Model (Part III-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)) | | | | |
| 10-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。

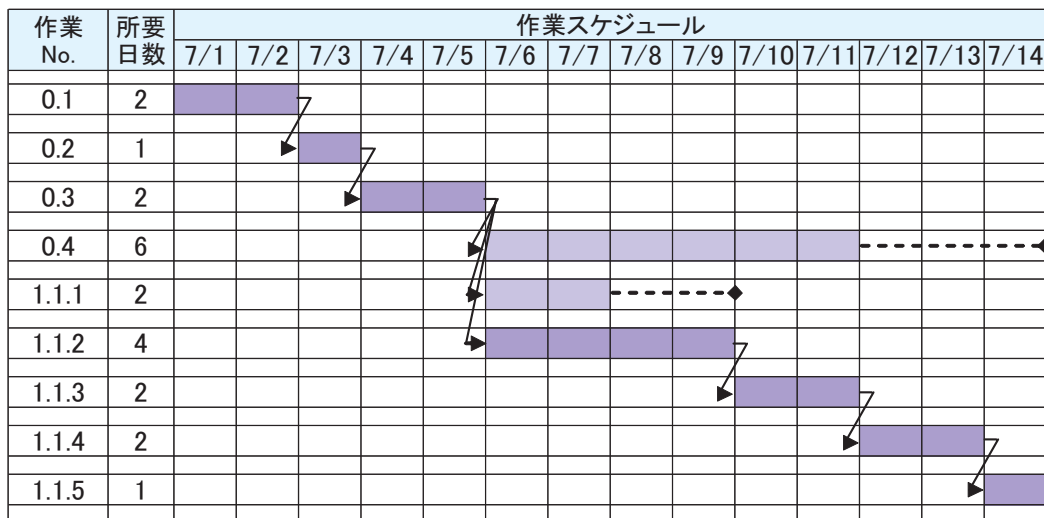
表 A6 - 6 先行作業一覧 (一覧表型 WBS)

| 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 | 29 | | |
| 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』 ダイアモンド社
 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』 ダイアモンド社
 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）
橘 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 |