

有限会社人の森

プロジェクト・マネジメント概論講座

サマリー

この講座ではマネジメントの数多い要素の内、特に「プロジェクト・サイクルにおけるマネジメント」で、変化や不確実性への対応を意識した「プロジェクト経営」について触れる。

http://www.hitonomori.com/dev_seminar/project_management.html

この PDF ファイルは講座で用いられるテキストの抜粋です。

1. プロジェクトで何をマネージするか

1.1 モジュールの目的

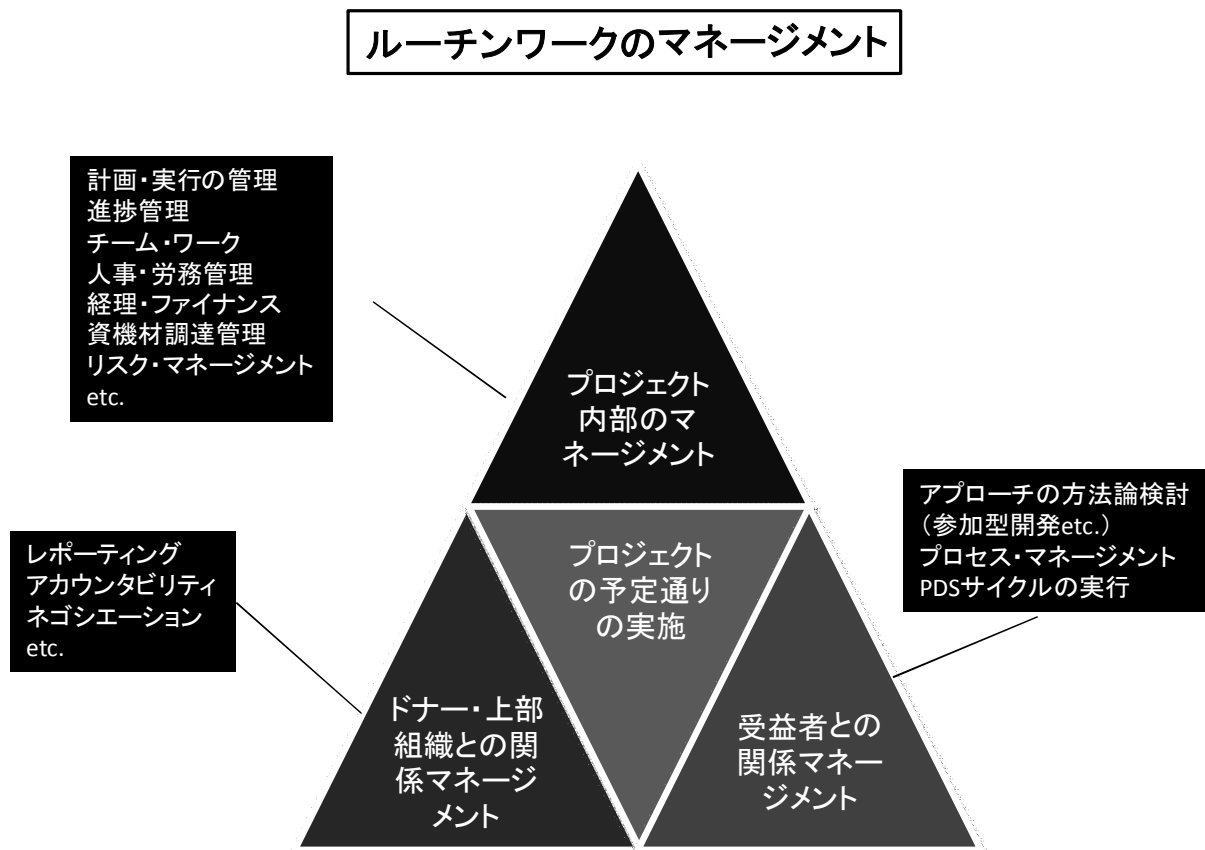
プロジェクト・サイクルとして知られる、計画・実施・評価などの一連の流れを管理することがプロジェクト・マネージメントと思われがちである。しかしこの定義ではプロジェクト・マネージメントとしては「著しく不十分」であるし、これだけをしては「機能しない」ことを理解しよう。

マネージメントは「管理」と「経営」の二つの側面がある。管理は決められたことが決められた通りに動くように努めること。経営は未知なもの、不確実なもの、常に変化するもの、コントロールできない状況に対応し、自らも変化しながら成果を出すように努めること。

旧来の PCM 手法 (Project Cycle Management) などで想定するマネージメントの対象は、計画から評価に至る一つのプロジェクトの流れを一つの「プロジェクト・サイクル」と定義し、プロジェクトのサイクル全体を決められた手順で管理することを目指している。その中に、変化や不確実性への対処を行うメカニズムは織り込まれていない。

以下略

図 1 常に行われるマネージメント



2. プロジェクトとは何かープロジェクトの位置づけと必要性

2.1 モジュールの目的

開発協力のコンテキストの中でプロジェクトの持つ意味を考え、プロジェクトという援助形態をとる必然性を検証できる視点を養う。

2.2 プロジェクトの定義

達成すべき明確なゴール（プロジェクト目標などと呼ばれる）があること。さらに、ゴール達成のための実施期間や、予算・人材などの投入があらかじめ決まっている活動を一般的にはプロジェクトと呼ぶ。開発協力においては、予算主義のためか事前の計画を伴うことがほとんど。

2.3 プロジェクトがベストか

提供するサービスが継続的なものか、一過的なものか、あるいは明確なゴールが設定できるかどうか、などでプロジェクトとして設定する合理性は変わりうる。

2.4 誰にとってプロジェクトか？

日本から援助を行うものにとってはプロジェクトであっても、サービスを提供している機関や人たちにとってはプロジェクトになっているとは限らない。そのため認識のずれが生じる。

設問

保健所の機能アップはプロジェクトか？その場合、誰にとって何がプロジェクトになり、誰にとって何がプロジェクトにならないかを考えよう。

2.5 プロジェクトの計画性と実行可能性

プロジェクトの目標を達成するためには、大きく分けて二つのアプローチがある。一つは事前に実行可能性の高い詳細な計画を立てて、その通り実行すること。もう一つはその都度大雑把な方向性だけを作って試行錯誤を繰り返すこと。

以下略

3. プロジェクトのロジック

3.1 モジュールの目的

「プロジェクトは計画できるもの」という誤解を解き、リスクや不確実性に対処する必要性を認識する。

頭の体操

次郎君には片思いのみゆきさんがいる。今は2月。間もなく春が来て気分が華やぐ季節になる。次郎君はみゆきさんの好みを探り、ロマンチックな雰囲気弱いことを突き止めた。そこで3月の最後の日曜日に、みゆきさんを誘って、桜の名所で夜桜見物をする計画をたてた。甘くロマンチックな雰囲気告白し、みゆきさんにYESと言ってもらおうという寸法である。さてこの計画は成功するか？

3.2 計画してできるもの・できないもの

世の中には計画してできるものと、計画できないもののが存在する。

一般的に、自分達の力量の範囲でできることは計画して実現できる。逆に、自分達のコントロールが及ばないことは計画して実現できない。市場、天候、社会や経済の状況、他人の意思決定はコントロールできない。

3.3 直線的論理と問題分析の限界

直線的論理というのは、「風が吹けば桶屋が儲かる」のように、世の中の事象が、問題分析をすれば確認できる直線的な矢印で結ぶことができる因果関係で成り立っていると考えること。後述のプロブレム・ツリーはこの直線的論理関係を前提としている。

十分条件はひっくり返すと十分条件にならない

実際にはルールを知ったからと言って、途上国のバスの運転手がすぐにルールを守るようになるとは考えにくい。

以下略

3.4 プロブレム・ツリーによる問題分析

開発協力においては、プロブレム・ツリーによる問題分析と、計画立案がなされる場合が多い。プロブレム・ツリー（問題系図あるいはロジック・ツリー）は、コア・プロブレム（中心課題）を特定してから、それを引き起こす原因をツリー構造の因果関係で追って洗い出し、分析する手法である。PCM手法をはじめ、多くのケースで使用されている便利な分析手法である。

以下略

3.5 確率論的論理

確率論的に事象が発生する典型的なものは、天候や、人の反応などだが、データの蓄積がないものに関しては、事前に確率を知ることはできない。

以下略

4. 開発プロジェクトの特徴

4.1 モジュールの目的

今後国際協力の世界においても、民間企業が使用しているプロジェクト・マネジメントの方法論が導入されることが予想される。一般企業が行うプロジェクトは、プロジェクトの目標は顧客の注文など外部によって設定される場合があるものの、プロジェクトの実施自体は、かなり明確な責任範囲の中で、限られたチームメンバーによって行われる。また、一般的にはほとんどのチームメンバーは、一本の指示下に置かれている。

- 4.2 複雑なステークホルダー
- 4.3 プロジェクト・マネージャーの不在 - 誰に責任と権限があるのか
- 4.4 2種類の顧客 - 対象者とドナー
- 4.5 不確実な実施環境と情報の不足
- 4.6 認められない失敗
- 4.7 目標の定義
- 5. ステークホルダーの複雑さへの対処

5.1 モジュールの目的

開発協力プロジェクトを特徴づけるものの一つは、ステークホルダーの多さ、多様さである。従来からこの点は認識が進んできているが、多くの場合、「ステークホルダーが合意して一つのこと（つまりはプロジェクト）をする」ことが良いとされてきた。

しかし、ステークホルダーが共同で一つのプロジェクトを作り上げることこそが、問題の根源となっている場合も非常に多い。重要なのは、むしろ、ステークホルダーの違いを認識し、一つの計画にまとめ上げるのではなく、複数の担当に分割することが望まれる。その意味を考える。

5.2 ステークホルダー分析 - 典型的なケースのステークホルダー

5.3 プロジェクト・サイクル・マネジメントとプロジェクト・マネジメント

JICA が採用するPCM手法はプロジェクト・「サイクル」・マネジメントの略で、プロジェクト・マネジメントではない。「サイクル」のあるなしの意味はよく考える必要がある。「プロジェクト・サイクル」をマネージするのは誰で、「プロジェクト」をマネージするのは誰だろうか？

設問

プロジェクト・サイクルとプロジェクトの違いは？

5.4 2種類の顧客への対応 - 本部と現場の対応

開発協力には、ドナー（お金を出す人）と受益者（サービスを受ける人）と2種類の顧客が存在する。この2種類の顧客のニーズは実際には、ずれていることが普通である。

設問

国際NGOの多くは、広報に子どもたちの写真を多用し、具体的な名前を出して「〇〇ちゃんへの支援」を呼びかける。〇〇ちゃんからは近況を知らせる手紙や、感謝の手紙が届く。ところが多くの場合、実際には〇〇ちゃんが暮らす地域全体の開発に寄付金が使われている。なぜこのようなことをするのか？

5.5 「カウンターパート」の誤解

5.6 参加型プロジェクトの誤解 - ステークホルダーごとの責任と役割

昨今、参加型の普及とともに、プロジェクトの計画や実施を参加型で行おうとするケースも増えてきている。しかし実体として、うまくいかない例も多い。なぜかを考えよう。

5.7 プロジェクトのオーナーシップ

6. 不確実な実施環境への対応

6.1 モジュールの目的

開発協力プロジェクトが実施される地域の不確実な現状に対応するための知恵を身につける。

6.2 不確実性の分類・予測不可能性とリスク

「不確実な実施環境」と言っても、厳密には「予測不可能性」と「リスク」とは若干異なっている。

6.3 計画することの意味

開発協力プロジェクトは、一般的には「このプロジェクトは80%の確率で成功します」というように設計されることはまずない。実際には途上国のプロジェクトは人の行動や、天候など、確率論的に動く事象に左右されるのであるから、100%予定に進むことはまずありえず、どれくらい精緻にリスク対策を施したとしても、失敗するプロジェクトは出て来る。逆に「失敗しないように」と徹底的に対策を考えると、リスクをコントロールするための莫大な投資が必要になり、確実性を高めようと思えば思うほど高価なプロジェクトとなり、現実的ではなくなる。

6.4 事前調査の過信

計画を作る前の調査としては、僅かばかりの基本情報と、考えられるリスクについての情報を収集する程度で良い。

6.5 スタート・スモール

プロジェクトを取り巻く状況や、プロジェクトの実施環境に関する情報は、事前に調べられるものよりも、始めてみて初めてわかるものの方が多く、また、質的にも高いものとなる。

6.6 仮説の認識とロジックの変更 - 「わからない」を前提に計画する

プロジェクトの計画自体が仮説であることをまず認識すること。

多くの開発協力プロジェクトは「すべてがわかっているつもり」で計画するため、あとで問題が顕在化した時に大変なことになる。

このためには、プロジェクトというものの見方を変えると同時に、現場で試行錯誤して変えていく権限と責任を持ったマネージャーのポストが必要である。

6.7 リスクの予見とわかる化

「こんなことが起きるとは予想もしていなかった」と誰かが嘆いている時に、それを予想していて、最初から手を打っている人がいることは良くある。

6.8 オプションの複数化 - リスク分散

「全部の卵を一つのかごに入れない」という格言がある。

6.9 モニタリングとは何か

6.10 プロジェクトのやめ時

成功したプロジェクトはもちろん予定通り終了する。しかし、実施途中から成功していないことが明らかかなプロジェクトはどうしたら良いのか？

7. マネージャー不在問題

7.1 モジュールの目的

開発協力プロジェクトのマネージャーとは誰か。本来マネージャーが果たすべき役割を考える。

7.2 計画に対する責任の所在

7.3 マネージャーとは誰か？

7.4 責任と権限の明確化

7.5 マネージャー・ポジションの創設

8. プロジェクトで成果を出すための知恵 - マネージャーとして考える

8.1 モジュールの目的

開発協力プロジェクトにマネージャー・ポジションがあると仮定し、マネージャーになったつもりで考えよう。重要なポイントはどこにあるかを概観する。

8.2 開発プロジェクトの成果とは何か - 指標の達成と主観・感情

8.3 人心の掌握

8.4 効率化 - 限られた資源を有効に使う

8.5 活動のルーチン化と拡大 - マクドナルドはアルバイトで OK

8.6 広がるインセンティブを考える

逆に言えば、経済的なインセンティブが生じるようなメカニズムを創出すれば、日本人の手を離れて独自に広がっていくことは、多くのことで可能である。

9. プロジェクト評価と経験の蓄積

9.1 モジュールの目的

開発協力プロジェクトの評価の意味と、よりよい未来につなげる知恵を身につける。

9.2 達成度の評価

9.3 結果の評価とプロセスの評価

9.4 経験をどう蓄積し、伝えるか

10. 参考文献

『続入門社会開発』プロジェクトPLA 編、国際開発ジャーナル社

<http://hitonomori.com/books/4875390602.html>

『参加型開発と国際協力』ロバート・チェンバース著、明石書店

<http://hitonomori.com/books/4750313076.html>

『ムハマド・ユヌス自伝』モハマンド・ユヌス著、早川書房

<http://hitonomori.com/books/4152081899.html>

『なぜ新規事業は成功しないのか』大江建著、日本経済新聞社

<http://hitonomori.com/books/4532149673.html>

『「仮説」の作り方・活かし方』

<http://hitonomori.com/books/4820745085.html>

『仮説思考』

<http://hitonomori.com/books/4492555552.html>

『開発フィールドワーカー』野田直人著、築地書館

<http://hitonomori.com/books/4806712167.html>

『金持ち父さんのパワー投資術』ロバート・キヨサキ著、筑摩書房

<http://hitonomori.com/books/4480863672.html>

『バフェットとソロス 勝利の投資学』

<http://hitonomori.com/books/4478631107.html>

『確率的発想法』小島寛之著、NHK ブックス

<http://hitonomori.com/books/4140019913.html>

『なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか』枝廣淳子・小田理一郎、東洋経済

<http://hitonomori.com/books/4492555757.html>

『プロフェッショナルマネージャー』 ハロルド・ジェニーン著、プレジデント社
<http://hitonomori.com/books/483345002X.html>

『ベースラインで成功するプロジェクトマネジメント』 深沢隆司著、日本実業出版社
<http://hitonomori.com/books/4534044836.html>

『The Complete Idiot's Guide to Project Management』
<http://hitonomori.com/books/0028639200.html>

『Managing Projects in Developing Countries』
<http://hitonomori.com/books/0582082234.html>