

# 国際協力でのプロジェクト・マネジメント ープロセスとはー

渡 辺 淳 一<sup>1</sup>

## 1. はじめに

1994年、JICA（国際協力機構）が正式に導入したPCM（プロジェクト・サイクル・マネジメント）・PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）は国際協力でのプロジェクト・マネジメントの主軸となり、JICAプロジェクトを共有的かつ効率的にマネジメントが行えるようになった。しかしながら、10年以上にわたっての現場での活用の結果、この方法によるプロジェクト・マネジメントの「弱み」というのも分かってきた。この一つが、プロジェクトを共有的に運営・監理するには非常に有効であるが、現場での実施プロセスの把握が十分にできないということである。特にJICAの援助方針の一つであるキャパシティ・ディベロップメント（CD）における「内発発展性」と「包括性」を具現化するには、PCM・PDMでの実施プロセスの把握が求められている。

PCM・PDMの10年以上にわたるJICAでの制度的定着と知的蓄積を活かしながら、実施プロセスでのPCM・PDMの課題を浮きあがらせ、特に制度・組織づくりをどのように行うかの考察を社会理論などの視点から行う。

## 2. プロジェクト・マネジメントでのPCM・PDMの役割

プロジェクトとは、対象の人々のニーズなどに基づいてプロジェクトの目標や活動計画（スケジュールと活動内容）を策定し、その計画に従い実施し、その実施過程をモニタリングし、必要に応じて計画の調整を行い、期限内でのプロジェクト目標の達成を目指すことである。この一連のサイクルからプロジェクトは次の3つの段階で構成されている（JICA、2007）<sup>2</sup>。

- 1) プロジェクト計画：プロジェクトの目標や活動計画を策定する計画段階
- 2) プロジェクト実施：実施、モニタリング・評価、計画の見直しを行う実施段階
- 3) プロジェクト評価：そして、実施当事者以外の外部者による実地中の中間で行う中間評価や終了時に行う終了時評価、プロジェクト終了から3～5年後に行う事後評価などの評価段階

---

<sup>1</sup> 東洋大学国際地域学部非常勤講師

<sup>2</sup> この報告書の内容は、「事業マネジメントのあり方」研究会の見解であり、JICAの統一的な公式見解でないとの但し書きがあることに、他のJICA報告書と同様に留意。

プロジェクト計画において、対象プロジェクト関係者であるステークホルダー（利害関係者）からのニーズを把握しつつ、対象地域の現状と課題をセクター別に把握し、プロジェクト目標や活動などの計画を策定する。そして、合意された計画に予算的裏付けが行われ、ヒト、モノ、カネなどの資源を動員して、プロジェクトの目標達成を目指して、プロジェクト実施体制がプロジェクトを運営する。プロジェクト実施中は、外部環境の変化を含めた実施過程のモニタリングをプロジェクト実施体<sup>3</sup>が行う。このモニタリングは制度的に行われるというよりは、プロジェクトを円滑に行うには不可欠なプロジェクト運営の一環であり、日々の活動の見直しはプロジェクト実施中に常に行われている。そして、JICA 主体による内部的プロジェクト評価が中間および終了時に行われる。

プロジェクト評価は、プロジェクト実施体以外の関係者や外部者による内部的な制度的評価<sup>4</sup>である。前述のように、JICA プロジェクトにおいては、中間評価や終了時評価<sup>5</sup>が行われる。評価はOECD（経済協力開発機構）のDAC（開発援助委員会）が策定した次の5つの評価項目により行われる（JICA、2005）。

- 1) 妥当性（プロジェクト実施の正当性や必要性を問う）：対象地域・社会ニーズに合致しているか、相手国や日本の政策に合致しているか
- 2) 有効性（プロジェクトの効果を問う）：プロジェクト目標は達成されているか、有効性を阻害・貢献する要因は何か
- 3) 効率性（プロジェクトの効率性を問う）：プロジェクト目標やアウトプットの達成度はコスト（投入）に見合っていたか、効率性を阻害・貢献する要因は何か
- 4) インパクト（プロジェクトの長期的、波及的效果を問う）：上位目標は達成されたか、達成を阻害・貢献する要因は何か
- 5) 自立発展性（プロジェクト終了後の持続性を問う）：政策、経済・財政、組織・制度、技術、社会・文化、環境などの面から、プロジェクト目標や上位目標の持続性を問う、持続的效果の発現要因・阻害は何か

プロジェクト計画と評価は JICA が主体的に行い、ここでのプロジェクト・マネジメントは JICA 内部で一体的に行われる。一方、プロジェクト実施においては、JICA がコンサルタンツ会社などに委託した場合、この実施過程を監理するという監理型実施マネジメントに加えて、どのように実施していくかの運営的実施マネジメントが必要となる。これらのプロジェクト計画、実施（監理）、評価を系統的に繋げていく手段（ツール）として、JICA が 1994 年に正式に導入した PCM・PDM

<sup>3</sup> JICA プロジェクトでの実施体は長期専門家による技術プロジェクトなどが行われる直営方式とコンサルタンツ会社などに委託する委託方式の2タイプがある。これらのタイプによって、プロジェクト監理方法は異なり、後者の委託方式ではプロジェクト運営に関する JICA の関与は薄くなる。

<sup>4</sup> JICA のプロジェクト評価において、広義のカウンターパート関係者と JICA との合同評価が通常行われる。これらの内部的評価を、さらに外部有識者などが評価（二次評価）する。

<sup>5</sup> プロジェクト内容を詰めていく相手国との協議は「事前評価」として区分けされているが、この段階でプロジェクト目標などを策定するので、ここでは「プロジェクト計画」とした。

がある。PCM・PDM手法は次の特徴をもっている（JICA、2007）。

- 1) プロジェクトの形成、実施、モニタリング・評価のサイクルの一貫性
- 2) 問題点の原因・結果の関係、問題と解決策の論理関係
- 3) 多くのステークホルダーの参加による計画策定
- 4) 用語の明確化や計画プロセスの視覚化などによるステークホルダー間の相互理解促進

多くのステークホルダーが参画するPCMは、対象地域（村落）やコミュニティが抱えているさまざまな問題のうち、主要な問題は何かを参加者全員で設定し、その問題の発生原因を皆で考え、その解決方法を決めて行く参加型プロジェクト計画である。この考えは「因果関係」と「論理性」で裏付けられ、幅広い意見を聞いてプロジェクトに反映させていく公開性<sup>6</sup>が確保できる。しかし、当初の問題設定のみから課題や解決策を策定していくPCMだけでは、地域あるいはコミュニティが抱える広範囲な問題解決には限界があると言わざるを得ない。その対応策として、農業や教育、保健衛生などのセクターでの計画策定に加えて、JICA（2007）はKJ法やSWOT分析などの補完的活用、またPO（活動計画表）策定を推奨している。

PCMで策定されたプロジェクト目標や解決方法に基づき、相手国政府やカウンターパートとの協議を通じて、PDMが策定される（図1参照）。この策定にあたり、相手国政府関係者のオーナーシップの醸成が必要である。それがプロジェクト実施におけるカウンターパートの参画に繋がり、プロジェクト終了後の自立発展性にも貢献していくことになる。立ち上がりのボタンの掛け違いを慎重に避ける必要があり、JICA（2007）は次のことを留意点として挙げている。

- 1) 継続的に、粘り強い対話とコミュニケーションを行う
- 2) 公式、非公式の打合せや共同作業を通じ、信頼関係を醸成する
- 3) 相互の方針や手続き、情報を共有し、相互理解を図る
- 4) カウンターパートのオーナーシップを尊重する

これらの留意点はプロジェクト計画の策定のみならずプロジェクト実施過程においても適用できる考えである。ここで大事なことは、「対話」が何よりも重要であるが、共同の作業や対立点の調整を行っていくプロセスを通じて相互理解が深まり、このような対立と交流を通じてのみオーナーシップが醸成されるということである。

PDMの特徴として、因果関係と数値的な指標の選定、外部環境が挙げられる。ヒトや予算などの投入（インプット）により活動・産出（アウトプット）があり、その結果、成果が生まれる。いくつかの成果により「プロジェクト目標」が達成される。達成されたプロジェクト目標は「上位目標の達成」に貢献していくという因果関係がある。同時にPDMのそれぞれの項目に数値的指標（定

---

<sup>6</sup> 住民集会において、限られた住民のみが発言をする場合があるので、幅広い意見を集めるファシリテーターの役割が重要である。しかし、参加者選定での制約があるので、集会などを広く公開するという方法も必要である。

量的指標)が設定される。例えば、農産物の単収が5トン/haに到達することをプロジェクト目標とする。「前提条件」は、プロジェクト開始前に行うべき条件である。プロジェクトチームなどが直接コントロールできない「外部条件」としては、プロジェクトの成果などに大きな影響を与える相手国政府の政策や優先度、予算措置、天候などが挙げられる。

図1 PDMの構成

PDM ver.1

プロジェクト名: \_\_\_\_\_ 期間 \_\_\_\_\_  
 対象地域 \_\_\_\_\_ ターゲットグループ \_\_\_\_\_

プロジェクトの要約 Narrative summary	指標 objectively verifiable indicators	指標データ入手手段 means of verification	外部条件 important assumptions
上位目標 overall goal			
プロジェクト目標 Project Purpose			
成果 outcome			
活動/産出 output/activities	投入 input		
			前提条件 pre-conditions

出典: FASID (1977:34) より作成

PDMの活用において、プロジェクト目標達成後、上位目標の達成や自立発展性への寄与が弱いことや、外部条件の変化に応じて計画変更するなどの柔軟性に欠けるのではないかという指摘がなされた(JICA、2007)。さらに、現状把握による問題解決に向けた計画策定方法は将来ビジョンの策定が難しく、また、PDMだけではプロジェクトの実施管理が困難であるとの指摘が次のようになされた(JICA、2007)。

- 1) 当初のPDMは予測に基づいているので、プロジェクト実施途中でのPDM内容変更などの柔軟性が必要
- 2) PDMは成果主義による目標管理型のツールなので、エンパワーメントなどのように事前に目標などを設定できないプロセス重視には効果が限界的
- 3) PDMは議論の結果をまとめたものであり、それに至るまでの背景や意味の把握が十分できないので、プロジェクト・ドキュメントの記録が必要
- 4) PDMには、POなどのスケジュール管理やコスト管理、要員管理、リスク管理などの詳細文書が必要

PDMは計画概要であり、プロジェクトの道標を表したものである。従って、前述のような欠点

が生じるが、プロジェクトの進捗や達成状況を共有化するツールとして非常に優れている。また、PCM/PDM は JICA プロジェクトにおいて普遍的ツールとして長く定着している。このような知的蓄積と制度的定着を最大限に活かしつつ、このツールをベースとして、「弱み」を補う方法を考えるのが有意義であり現実的である。次の節にて、この方法をキャパシティ・ディベロップメント (CD) の視点から見直し、考察を深めたい。

### 3. CD での実施プロセスの重要性

PCM・PDM の因果関係や論理性を裏付けているのは、「合理性」である。計画論において、投入と産出の間は合理性（最小の投入で最大の産出が行われる）に基づいているので、この間はブラックボックスとしてそのプロセスは問われることがなかった（渡辺、2000）。しかし、異なった地域や国において、同様の投入を行っても同じ産出が得られるとは限らない。この経験から、その間のプロセスに影響を与える固有なものの解明が必要とされた。

国際協力分野においては、この考えが、住民参加型アプローチおよび社会やコミュニティが固有に維持・変容させているソーシャルキャピタル（社会関係資本）への議論を深めた（佐藤、2001、2005、JICA、2002）。同様に、計画論において、「日常世界」での社会関係を重視した制度的アプローチと協働的合意を重んじる対話（コミュニケーション）アプローチをそれぞれ導いた（Healey、1997）。

JICA（2007）は、JICA の（技術協力事業<sup>7</sup>）プロジェクト・マネジメントの特徴として、次の2つを挙げている。

- 1) カウンターパート、住民などの受益者、援助機関や NGO などのパートナー、コンサルタントなどのさまざまなステークホルダーとの調整が難しい
- 2) 制度構築や組織強化、人材育成などの成果の把握が難しい

JICA は、ステークホルダーとの調整と技術協力の目標である人材育成や制度・組織づくりを JICA プロジェクト・マネジメントの大きな課題としている。その対応として、例えば、中間評価や終了時評価において、JICA は PDM を評価の軸としつつ、実施プロセスを把握し、先に挙げた5つの評価項目において「有効性」や「効率性」、「インパクト」の阻害・貢献要因を把握している。そして「自立発展性」において、制度・組織面からの評価を行っている。しかし、プロジェクトでの制度・組織づくりにおいて、PCM/PDM の活用での補完的な改善の余地はまだあると考える。

JICA の援助方針の一つである CD の視点から、ここでは制度・組織づくりについて議論を深めたい。UNDP（国連開発計画、2002）によれば、CD の理論的柱は、1) ドナーが途上国の既存のキャ

---

<sup>7</sup> JICA の事業は専門家派遣や技術プロジェクト、調査研究などの「技術協力」と無償と有償の「資金協力」で構成されている。

パシティを勘案することなく先進国の知識やシステムをそのまま導入しようとする、2) ドナーが開発プロセスを主導しようとする、という2つの誤りに対する反省から生まれた(UNDP、2002)。加えて、UNDP(2002)は、途上国の問題解決には、個人の能力向上だけではなく組織全体やそれを取り巻く制度や社会などの重層的レベルでの制度・組織づくりが必要である、と指摘している。前述の2つの誤りから、キャパシティは社会に「組み込まれているもの」という考えを導き、CDの2つの理論的柱の一つである「内発性」が形成された。他方、後者からの指摘から、個人、制度・組織、社会という重層的相互関係の重要性がもう1つの理論的柱である「包括性」の理論を導いた(渡辺、2008)。

JICA(2006)では、CDは「内発性」と「包括性」に2つの理論で構成され、CDを「途上国の課題対処能力が、個人、組織、社会などの複数のレベルの総体として向上していくプロセス」、と定義している。

「内発性」に関して、内発的发展論を展開した鶴見(1989)は、バーナード(1973)のコミュニティの議論において用いた、「限定された地域(locale)」でのアクター間の「社会的相互作用」によって形成される共通の価値や意義などの「共通の紐帯」をその概念として活用した。つまり、ある限定された地域やコミュニティでは、アクター間で形成される価値、意義、社会的慣習などを重視し、この考えに沿うならば、CDを具現化するには、アクター間で形成される「意味」の把握が不可欠である。

「包括性」を具現化するには、制度・組織づくりが求められる。プロジェクトが見出した仕組みとしての制度を幅広い関係者がどのように捉えるか、つまり、アクター間の社会的相互作用や状況によりその「意味」が認知的に形成されることが持続性と実効性に繋がる。例えば、スピード違反という仕組みとしての交通規則という制度を導入しても、その導入の過程でのカウンターパートとの社会的相互作用や規則を取り締まる道具などの状況により、その実効性は大きく異なる。

ある限定された地域やコミュニティでの水平的な「意味」と、制度・組織や社会という垂直的な「意味」は、それぞれにアクター間の「社会的相互作用」で形成される。従って、プロジェクト・マネジメントにおいて、投入と産出(成果)の間でのプロセスの把握がCDにおいて不可欠である。投入と産出自体は、定量的に把握ができるが、この間のプロジェクト実施プロセスは、アクター間で形成される価値や意義、社会的習慣などの「意味」の把握が必要となり、定性的な把握が求められる(表1参照)。

一般的に定量的調査において、人口や経済指標、農産物などの統計データの相関関係などのマクロ的な分析を行う。この「調査方法論」としては物理や化学などの自然科学において発展してきた方法論に沿った「実証主義」が挙げられる。この考えは、16世紀の「ベーコン主義」の事実性の重視にまで遡ることができ、そして、デュルケムは、オーギュスト・コント以来の実証主義を社会科学方法論として確立した。よって、実証主義が社会科学の科学としての位置づけを高め、社会科学において定量的調査が大きくなうねりを形成した。その代表的研究として、年齢や男女、郡などの

表1 定量的調査と定性的調査の比較

	定量的調査 / 数値	定性的調査 / 質的データ
対象	一般（非限定）	限定された空間・時・地域（locale）
理論的背景	普遍的一般理論 / 因果関係	固有な理論 / 文脈での形成された「意味」
方法論	実証主義 / 客観的 / 仮説による演繹法	解釈学や現象社会学（「意味」学派） / 主観を重視 / 仮説発見などの帰納法
特徴	説明（データ収集・分析での客観性、調査結果の一般理論化→モデル化可能） マクロ的調査	理解（データ記録による信憑性の確保、調査結果の固有理論（仮説かも）→一般理論化可能） ミクロ的調査：特定の地域や人を絞り込み継続的な調査
調査手法	定量的統計データの活用、統一フォーマットでのアンケート調査（数値）など	フィールドワーク（エスノグラフィー）などの参与観察・インタビュー、エスノメソドロジーなど

出典：渡辺（2008）より作成

自殺に関する実証的調査研究を行ったデュルケムの「自殺論」（1985）が挙げられる。このように実証主義は、仮説を経験的データにより検証し普遍的な理論の構築を目指している。そして、実証主義はパーソンズのように合理性やシステムの調和に基づいた因果関係による一般的な理論やモデル化にと発展していった。

定量的調査において、対象である社会的事象は「客体」として、何も考えず何も言わないものである。つまり、デュルケム（1978:71）の有名な言葉である「社会的諸事実を物のように考察しなければならない」のように、観察対象は「主体」（観察者）から離れた外在的かつ客観的な存在である。

定量的調査では、このように「物」としての統計データや統一フォーマットでのアンケート調査によりデータ収集・分析が行われる。誰が行っても同じ分析結果が得られるという「客観性」が確保できる。この客観性が、定量的調査の大きな特徴であり、まさに科学性を得ている。

他方、定性的調査の方法論は、私どもアクター（行為者）が「日常生活」において形成する社会的事象への解釈による「意味」を重んじた「主意主義」の解釈学、そして、「日常生活」における社会的相互作用による「意味」形成を重視した現象社会学などで構成されている。

定性的調査の方法論は、アクターが意味を形成している、シュッツがいうところの「生活世界」での意味づけを理解することを重視する。なぜなら、アクターは意味に基づいて活動をしているので、彼らの「生活世界」を把握することが「理解」である（宝月、1989）。つまり、対象コミュニティなどの限定された空間や時間での「意味」を把握するということは、まさに外部者にとってまず行うべきこと、つまり、「理解」をすべきことである。

定性的調査では、異なった文化などでの調査研究を行うエスノグラフィー（民族誌）において、参与観察やインタビューをまとめたフィールドノートデータをデータとして取り扱い、比較・分類などを行い、帰納的に仮説を設定している。このように体系的な研究方法でのデータ収集・分析を行い、

理論を社会的事実（データ）と論理を照らして検証するという「経験的科学」において、定性的調査も科学である（ギデンズ、1993）。

観察対象地域のコミュニティは、自ら考え主観的に判断をし、アクター間の相互作用的な主観的な解釈を行っており、観察対象は内在的かつ主観的な存在である。この主観的存在を内在的な参与観察などでデータ収集・分析するのが、「主体」の観察者である。対象コミュニティなどが行う解釈を観察者の主観的な解釈で行うという「解釈の二重性」が定性的調査の難しさと科学性への疑義を生んでいる。

プロジェクト・マネジメントの視点から、これらの議論をさらに深めたい。前述のようにプロジェクト実施は、監理型と運営型に区別される。運営型実施マネジメントにおいて、投入と産出（成果）の間の実施プロセスがまさに行われている。プロジェクトの実施主体メンバーは、具体的な活動、例えば研修や作業、支援などの実施プロセスを通じて、住民や農民や中央政府や地方政府のカウンターパート、そして、他の関係者（他のドナー機関、大学等）との社会的相互作用を行い、プロジェクトに関する活動や成果、目標などの「意味」を形成している。この形成された「意味」がプロジェクト終了後の自立発展性、特に制度・組織づくりに大きく関わってくることは自明である。

よって、PCM・PDMとの関係において、PDMの成果やプロジェクト目標などの数値的指標を把握しつつ、PDMの投入と産出（成果）間の実施プロセスの把握をより行うことがCDを具現化する上でも不可欠である。この実施プロセスにおいて、プロジェクト実施体が現場においてさまざまな現状や文脈での「意味」を「理解」していることの重要性を認識し、それを支援していく姿勢がより求められる。

#### 4. 実施プロセスの把握方法について

これまでの議論から、PDMでの投入と産出の間の実施プロセスの把握が、CDにおいても必要であることが明示された。その具体的な実施プロセスを把握するために、JICA（2007）は、実施プロセスの主な視点として次のことを挙げている。

- 1) プロジェクト計画の妥当性と変更への対応状況はどうか
- 2) スケジュール、リスク管理はどうだったか
- 3) ステークホルダーとの関係やプロジェクトチーム内の関係はどうか
- 4) チームメンバーはプロジェクト目標などからそれぞれの役割を自覚し、関係者に必要とする情報を伝えていたか
- 5) 在外事務所及び本部の指導、支援は適切かつ迅速であったか
- 6) マネジメントに関して、正負の要因は何であるか

これらの視点は、まさにプロジェクト運営に関するマネジメントに関して、適正かつ建設的であ



る<sup>8</sup>。一方、プロジェクト実施体が、住民やカウンターパートなどどのように（how）プロジェクトを実施したかをより掘り下げることにより、CDの「内発性」と「包括性」、特に制度・組織づくりに焦点を当てたプロセス把握がより可能となる。

制度・組織づくりにおいて、組織図に基づいてそれぞれの部署の役割や人員、予算などから機能的に分析する方法「機能主義パラダイム」がある一方、「日常世界」での「意味」はアクター間の社会的相互作用により形成されるという解釈的に分析する考え「解釈パラダイム」がある（バーレル、モーガン、1979: 訳 1986)<sup>9</sup>。

組織の役割などを基本的情報として整理しつつ、解釈学や現象社会学の影響を受けた「解釈パラダイム」の視点からの制度・組織づくりのプロセスを把握することがCDの具現化につながると考える。バーレルとモーガン（1986）は、「解釈パラダイム」での組織分析として、エスノメソドロロジーと現象学的シンボリック相互作用主義<sup>10</sup>を挙げている。

ガーフィンケルが創設したエスノメソドロロジー（日常生活の方法論）は、「ただ単に社会成員の慣習や行為の仕方を客観的に分類したり、記述したりするわけではない。また、人間の普遍的方法を探ったりするわけではない。エスノメソドロロジーは、社会成員がどのようにして様々な方法を用いながらこの世界を理解し記述しているか、その方法論（ethno- methodology）を理解し記述しようとするのである」、と定義されている（山崎、2004:32-33）。エスノメソドロロジーの代表的調査手法は、ガーフィンケルの考えに基づいてサックスが発展させてきた「会話分析」である。

他方、現象学的シンボリック相互作用主義は、エスノメグラフィー（民族誌）でのフィールドワークにおいて、現象社会学として調査研究が行っている。グレイザーとストラウス（訳 1996）が創始したグランデッド・セオリー・アプローチ（GTA）では、フィールドワークでの参与観察やインタビューなどを記述したフィールドノートなどの経験的データをカテゴリー化し、仮説の生成を主な目的としている。

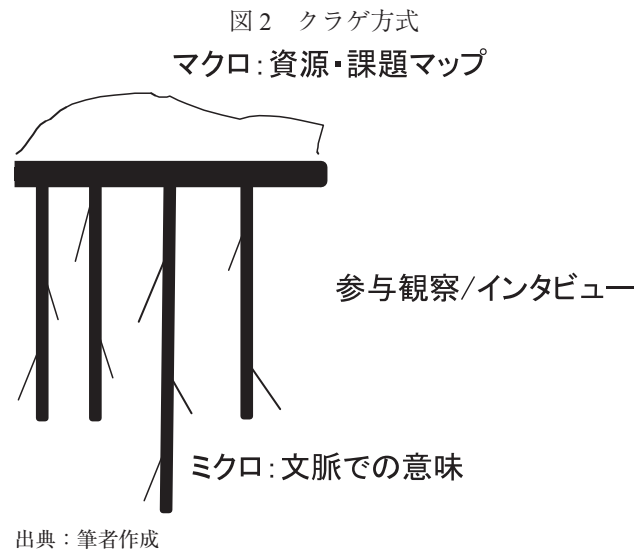
限られたマンパワーと予算、時間という制約において、これらの定性的調査手法がプロジェクトの実施プロセスの探求にそのまま活用できるかは、実践を通じて検証していくことになる。可能な1つの方法としては、住民やカウンターパート、プロジェクトチーム、ドナー関係者などが参加したプロジェクト委員会やワークショップでのアクター間の関係性や「意味」を、前述の会話分析や参与観察などで時系列的に解明することである。この時系列の解明により、プロジェクトの成果などの「意味」や変容が判明できると考える。

---

<sup>8</sup> これらの視点は、プロジェクト運営をどのように監理、あるいは支援するかというあるべきマネジメントを示している。これらに加えて、プロジェクト実施プロセス把握も必要である。

<sup>9</sup> 本書において、加えて、社会改革を目指したマルクスの影響を受けた「ラディカル機能主義」と、社会改革を目指したフランスの実存主義の影響を受けた「ラディカル人間主義」も2つのパラダイムとして議論されている。

<sup>10</sup> シンボリック相互作用主義には、過程的な見方よりも構造的な見方から現象を探求しようとする行動論的シンボリック相互作用主義もある（バーレル、モーガン、訳 1986）。



プロジェクト実施プロセスの把握に適用できるもう1つの定性的調査方法(質的アプローチ)は、インタビューによる定点継続調査<sup>11</sup>である。これは、対象コミュニティや組織のメンバーを数人<sup>12</sup>選んで、インタビューの数を重ねることにより信頼関係を構築しつつ継続的なインタビュー<sup>13</sup>を行う。この方法により、プロジェクトの成果などの影響や意識の変化などが把握でき、そして多くの「学び」が可能となる。また、全体像を統計データ<sup>14</sup>やPCMからの情報データにより対象地域やコミュニティの全体像を把握しつつ、一部深く掘り下げていくという補完的なクラゲ方式(図2参照)を行うことにより、より重層的な調査が行える。

定性的調査(質的アプローチ)では、「生活世界」の複雑性や多様性を尊重し、調査対象との柔軟な対話を通じて、その特性への理解を深めるようにする。その為、質問の柔軟度を高めた半構造インタビューや参与参加観察、日記や手帳、自伝などのドキュメントの活用などが質的調査の一般的な方法・手法である。よって、プロジェクト実施プロセス把握でのこれらの調査手法としての可能性の検証も求められる。

<sup>11</sup> (合)環境と開発研究所 島津英世がJICA開発調査において、限られた時間やマンパワーの中、積極的に定点継続インタビューを行っている。FASIDの「質的アプローチとその実践的方法」の研修(2008、2009)において、島津の計画策定の実践方法から多くの教訓を受けて、このクラゲ方式として整理をした。

<sup>12</sup> 選定にあたり、家の外観(屋根材)から判断して、幅広い層を対象とすることが肝要である。

<sup>13</sup> 情報を収集するヒアリングではなくて、理解し学ぶためのインタビューである。

<sup>14</sup> 途上国の場合、特にアフリカ諸国では地方レベルの定量的データはほとんど入手できないので、関係者からの聴取からのデータ収集になる。PCMのように公開の場での情報データは比較的信憑性は高いと思われる。

## 5. さいごに

国際協力分野において、多くのドナーがローカル NGO などに委託してプロジェクトを実施し、政策面のみに直接関与する傾向が、特にアフリカ諸国では見られる。一方、JICA は、専門家やコンサルタントがプロジェクトを直接実施し、現場で学んだノウハウや仕組み、教訓を他の地域や国に波及させよとしている。この方針に基づいた多くのプロジェクトは、相手国のカウンターパート機関や住民組織などの CD に地道ながら大きな貢献をしていると考える。これをさらに助長するには、PDM の成果や目標などの数値でのプロジェクト・マネジメントに加えて、具体的なプロジェクト形成（理解としての SEE）や実施プロセス（理解としての「意味」形成）の重要性を認識し、制度的対応（仕組み）を定め、支援していくことが求められる。

JICA の制度的対応として、前述したように、PCM・PDM での蓄積された知的財産を活かしながら、投入と産出（成果）間の実施プロセスの把握の方法を前述の方法・手法も含めて検証していくことが必要である。この検証にあたり、現場での限られたマンパワーと時間との調整が必要である。アカデミックとしての厳密性よりもプロジェクトでの限られた資源下での実践性や現場での必要性を当然優先すべきである。

クラゲ方式などの議論をしたが、ここで肝要なことは、どの方式を活用するかではなく、人々や社会を直視し、「理解」するには何が必要かをまず考えることである。そして、プロジェクトでの限られたマンパワーや時間の中、既存の方式などを含めたさまざまな試行錯誤の結果、その地域やコミュニティでの適切な方法や手法が生み出されて、定着していくと考える。

JICA の現場での「強み」を活かすためにも、これまでのマクロでの数値的な相関関係や定量的分析に加えて、ミクロでの実施プロセスから得られた定量的分析や定性的な知見や教訓、仕組みなどを対外的にさらに発信していくことが求められる。これらの発信が現場に根ざして支援をしている JICA の強みでもあり責務でもあると考える。それぞれの分野で形成されている（学問的）理論を踏まえての議論でないと、国際的にはなかなか受入れてもらえないという現実がある。従って、既存との理論を踏まえた上で、現場から構築された理論や教訓などの発信が求められる。それに向けて、2008 年に設立され、さまざまな調査研究を行っている「JICA 研究所」には、今後のさらなる発信を期待したい。

### 【引用文献】

- グレイザー、ストラウス 後藤隆他訳（1996）『データ対話型理論の発見』新曜社  
佐藤寛編著（2001）『援助と社会関係資本』日本貿易振興会 アジア経済研究所  
佐藤寛編著（2005）『援助とエンパワーメント』日本貿易振興会 アジア経済研究所  
JICA 国際協力総合研修所（2002）『ソーシャル・キャピタルと国際協力』JICA  
JICA 企画・調整部事業評価グループ（2005）『プロジェクト評価の実践的手法』国際協力出版  
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）』JICA  
JICA 国際協力総合研修所（2007）『事業マネジメントハンドブック』JICA  
鶴見和子（1989）「2 章 内発的発展論の系譜」鶴見和子他編『内発的発展論』東京大学出版会

- デュルケム 宮島喬訳 (1978) 『社会学的方法の規準』 岩波書店
- デュルケム 宮島喬訳 (1985) 『自殺論』 中公文庫
- バーレル、モーガン (1979) 鎌田伸一他訳 (1986) 『組織理論のパラダイム』 千倉書房
- FASID (1997) 『開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント』 FASID
- 宝月誠 (1989) 「社会調査のねらい」 宝月誠、中道實、田中滋、中野正大 『社会調査』 1章 p.1-9 有斐閣
- 山崎敬一 (2004) 『社会理論としてのエスノメソドロジー』 ハーベスト社
- 渡辺淳一 (2000) 「Rural Planning Theory in Western Societies」 『農村計画学会誌』 Vol.19.No2 pp.131-138
- 渡辺淳一 (2008) 『効果的なキャパシティ・ディベロップメント (CD) の実現を目指して』 1章 3章 IDCJ 援助グループ

Bernard J. (1973) *The Sociology of Community* Foresman and Company

Healey P. (1997) *Collaborative Planning* PALGRAVE

UNDP (2002) *Capacity for Development: New Solutions to Old Problems* Earthscan Publications

Project Management in the field of International Cooperation　－ What is Process　－

Junichi WATANABE