

プロジェクトマネジメントのあり方 ー 国際協力プロジェクトからの学び ー

渡 辺 淳 ー¹

【要旨】

本研究ノートは、国際協力プロジェクトからの知見や教訓から、プロジェクトマネジメントのあり方を考察することである。まず、プロジェクトでの現状把握、基本計画・実施計画策定、実施、そして成果、目標達成や評価についての基本的理解を行った。また、プロジェクトは、プログラムや政策の最小単位であり、観光まちづくりのプログラムの基本的な単位となる。

プロジェクトマネジメントの理論は、「合理性」が主流である。プロジェクトで投入された資源は最適に活用され、最良の結果が産出されるという考え方である。その間の実施プロセスはブラックボックスとして、調査研究は行われなかった。その実施プロセス把握には、それぞれの「地域社会」は、歴史や文化を背景とし、地域や組織での「生活世界」で規範・価値と社会構造が形成される固有な場（locale）であることへの理解が求められる。つまり、終了後の自立発展性を考えた場合、プロジェクトを通じて、人づくりや意識変化がその鍵であり、プロジェクトプロセスでの「生活世界」でのアクター間で形成される規範や価値が非常に重要になる。その把握は、ケーススタディでの直接観察やインタビュー等が有効である。

チェンバー（1998）は、開発途上国において、その現状を勘案してコストと時間を考えた簡易農村調査法（RRA）や参加型農村調査法（PRA）を提唱した。その調査項目は、日本でのプロジェクトマネジメントを考える上で参考になる。また、プロジェクト終了後の自立発展性を醸成するアクターの能力向上や意識改革、そして地域社会での規範・価値の形成等の重要性への認識とその具現化が、日本でのプロジェクトマネジメントにおいても求められている。

キーワード: プロジェクトマネジメント、国際協力プロジェクト、簡易農村調査法（RRA）、現象学での「生活世界」、認知的制度（規範や価値）

はじめに

プロジェクトの基本は、プロジェクト目標を達成するため、対象の現状を調査し問題と課題を抽出し、プロジェクトの基本計画と活動計画を策定することである。そして、計画された資源を投入（インプット）し、その産出（アウトプット）、成果（アウトカム）やプロジェクト目標の達成度や効率性などを検討し、この一連のマネジメントがプロジェクトマネジメントである。

行政や企業などの組織は、日常的ルーティン業務に加えて、さまざまなプロジェクト活動を行っている。例えば、民間企業は、売り上げ倍増や利益率向上などの目標を定め、その達成に向けてプロジェクトを実施している。行政も計画策定も含めた多くのプロジェクトを行い、日常的業務に加えた行政サービスの向上を図っている。最近、無駄を省いた効率的な行政サービスを目指して、業績（行政）評価を多くの自治体が導入を図っている。プロジェクトの対象範囲の捉え方は業種や目標によって異なってくるが、評価の重要性の高まりに伴い、プロジェクトマネジメントは、評価まで対象に含めていくことが一般的になってきている。

プロジェクトのもう一つの面は、プロジェクトはプログラムや政策の最小単位であることである。いくつかのプロジェクトがプログラムを構成し、いくつかのプログラムが政策を構成している。つまり、政策やプログラム評価を行う最小単位がプロジェクトになるので、プロジェクト評価が、政策やプログラム評価の基本となる。地域計画や観光まちづくりの具体的な手段としてもプロジェクトが実施される。例えばシャーター通り再生プロジェクトやトイレ改善プロジェクト等は地域計画や観光まちづくり具体的な実施手段になる。

よって、前述したようにプロジェクトの考え方や方法論の考察を通じて、地域計画や観光まちづくりの手段を具体的に考えることができる。また、プログラムや政策、そして地域計画の実施手段であるプロジェクトのマネジメントのあり方を検討することは、プログラム、政策や地域計画の実効性を高めるために、非常に意義があると考ええる。

プロジェクトマネジメントの礎としての理論は、「合理性」が主流である。投入された資源は最適に使われ、最良の結果が産出されるという考え方である。その投入と産出の間をブラックボックスとして捉え、長い間、そのプロセスを議論することは少なかった（渡辺、2000）。プロジェクトマネジメントにおいて、プロジェクトのプロセスの把握よりも、現状を適切に把握し、問題と課題を抽出して、プロジェクト計画を策定することを最重点とした考え方が主流であった²。この考え方は、商品の需要と供給の交差による「見えざる手」が適切な価格を定まるという経済学の古典派と酷似している。

このように合理性やプロセス重視³等の理論に基づいたプロジェクトマネジメントは、プロジェクト計画策定のための現状把握と問題・課題抽出から始まり資源（人や予算）配分計画や実施マネジメント、そして評価・教訓にわたる一連のあり方に大きな影響を与えている。従って、プロジェクト目標を達成する効率性や妥当性は、合理性に基づいた一連の理論的視

点や概念から検討することになる。

しかし、プロジェクトが達成すべきことは、狭義でのプロジェクト目標だけではなく、プロジェクト終了後の持続性も重要である（チェルネア、1998）。よって、プロジェクトマネジメントにおいて、プロジェクトの終了後の持続性を考えた広義でのプロジェクトのあり方の検討も求められている。

開発途上国で実施されてきたプロジェクトでの筆者⁴の自省も含めての知見や教訓からの学びを踏まえて、プロジェクトマネジメントのあり方を考察することは、日本でのプロジェクトにも含蓄ある寄与ができると考える。よって、本研究ノートにおいて、プロジェクトマネジメントのあり方を、社会理論や社会調査から整理し、また国際協力でのプロジェクトの経験や議論から留意点をまとめる。そして、それらの学びからプロジェクトのあり方を考察することを本研究ノートの目的とする。

1. プロジェクトマネジメントとは

前述のようにプロジェクトマネジメントは、プロジェクト計画策定、実施及び評価のあり方を検討することである。国際協力事業団⁵（2007）によれば、プロジェクトは次のような段階で構成されている。

- ① プロジェクト計画：ある期限でのプロジェクトの目標や活動計画（アクションプラン）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⁶や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、当事者以外の第三者による実施中の中間評価、終了時に行う終了時評価やプロジェクト終了後3～5年後に行う事後評価の3つのタイプ。

プロジェクト計画は現状を調査し問題や課題を抽出し、時系列での活動計画を含めた計画を策定することである。この計画策定を左右するものは、対象の地域や企業などの現状把握である。つまり、この現状把握の鍵を握っているのは、社会調査の方法論や方法である。対象地域や企業での問題や課題が正確に把握できれば、それらの問題解決方法を論理的に考えれば、ある意味プロジェクト計画策定は適切に行われる。プロジェクト計画の目的はある期間でのプロジェクト目標を定めることである。その目標の数値設定をすることにより、実施プロセスでの関係者の意識（コミットメント）⁷や方向性、或いは責任がより明瞭になる。

プロジェクト実施においては、前述のようにプロジェクト目標の達成に向けて、資金や人材などが投入（インプット）され、活動などの産出（アウトプット）され、成果（アウトカム）が生まれる。例えば、米の反収を向上させることがプロジェクトの成果とするならば、資金や人材が投入されて灌漑施設の整備や技術指導が産出となる。そして、プロジェクトの目標として、地域や国の米の自給率向上になる。プロジェクト成果である米の反収向上は、

プロジェクト目標である米の自給率改善への一つの要因となる。しかし、その一つの要因だけでは目標を達成できないことも多いので、他の要因も検討される。最終的には、経年的な関連数値の動向からもプロジェクト目標達成の有無が判断されることになる。

プロジェクトマネジメントにおいて、このようにプロジェクトでの計画策定や実施計画を主に議論を重ねてきている。そもそもプロジェクトの目的設定が全体の目標につながらない、或いは現状把握がまちがっていた場合、資源が消耗されるだけではなく、その実施主体のアクターである組織に負荷がかかるということになる。また、専門家であるコンサルタントやプロジェクトマネジャーだけで現状把握や計画策定が行えるのかという疑問が呈されている(Healey, 1997)。

さらに、プロジェクトは目的が明確で最小規模で特定の地域に働きかける長所があるが、限定的な期間に人や資金等を投入していくプロジェクトの波及性や持続性に疑問が呈されている(チェルネア、1998)。また、金安(2002)は、広義に捉えたプロジェクトにおいて、人材の育成や意識の変化が最も重要であるということを「物・事・人のつくり方」ということで指摘している。この指摘は、プロジェクト評価における「自立発展性」に関係している議論である。プロジェクト終了後、プロジェクトと通じて、人づくりと意識変化が形成されない限り、その地域や組織でのプロジェクトの目標や開発が継続し発展していくことを期待することは難しいことになる。

このようにプロジェクトの妥当性や継続性への懸念から、プロジェクトマネジメントあり方への警鐘がなされている。プロジェクト現場では、さまざまなアクターがそれぞれの思いで参画して、プロジェクト終了後のその影響下で生活を営んでいる。地域住民に密着している観光まちづくりのプロジェクトマネジメントにおいても、その終了後の自立発展性も含めて慎重に行う必要がある。このことも踏まえて、次に社会理論や社会調査の視点からプロジェクトマネジメントの整理を行いたい。

2. 社会理論や社会調査からのプロジェクトマネジメントについて

社会理論からのプロジェクトマネジメントの考え方やあり方は前述の「合理性」に基づいた議論が主流である。よって、プロジェクト計画での「計画」を共通テーマとして、地域計画論に関する社会理論から議論を深めたい。

計画論の礎は、近代化での「科学性」(合理性)に沿って発展してきた。計画の手段と成果・目標は合理性に基づいて実施され、プランナーは自分の価値や考えによらず、科学的手段に基づいて計画を策定する技術者という認識である(Healey, 1997)。この影響により、プロジェクトマネジメントでの投入(input)と産出(output)の実施プロセスは合理性で行われるので、そのプロセスの把握を行う必要性はなかった(渡辺、2000)。つまり、同じ条件であれば、同じ投入があれば同じ産出があり、同じ成果が得られるという考え方である。

この合理性という考えに基づいて、1970年代、LFA（Logical Framework Analysis：ログフレーム分析）を国際協力の分野で用いるようになった（チェンバー、2007）。このフレームの骨格は、単純でコントロール可能な因果関係や前提条件⁸に依拠して、目標、成果や産出を論理性で形成し、それらを検証できるように指標を策定している（チェンバー、2007）。1994年、国際協力事業団（JICA）もログフレーム分析に沿って、PCM（プロジェクト・サイクル・マネジメント）やPDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）を導入し、プロジェクトマネジメントの重要な方法となっている⁹。

2006年、JICAはプロジェクトに参画した住民や行政職員の能力向上を目指した新しいアプローチとして提唱したキャパシティ・ディベロップメント（CD）を導入し始めた。その柱である「内発発展性」や「包括性」の形成状況把握には、プロジェクト実施プロセス把握が求められる（渡辺、2010）。国際協力事業団（2006）は、キャパシティ・ディベロップメントを、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、としている。この問題解決能力は制度や政策・社会システムなどを含む多様な要素の集合体として包括的に捉え、途上国の主体的な努力（内発性）を重視している（渡辺、2008a）。

社会科学での社会調査の視点から、キャパシティ・ディベロップメントでの個人、組織や社会での能力向上プロセス把握への議論を深めたい。社会科学は経験科学であるので、社会生活の具体的な経験データを活用しながら、調査研究を行う。社会調査では、それぞれの学問や理論などの視点からの固有の概念的枠組のなかで解釈されたデータを取り扱う（下田、1987）。従って、調査の目的を策定して、目的を達成するためデータ収集・分析を行うが、文献調査を通じて、調査者として経済的、社会的や政治的な理論的視点を明確にし、その視点でのそれぞれの概念的枠組を明示してデータの解釈を行うことも求められている。社会学におけるこの概念的枠組として、社会的行為、社会関係、社会制度、社会的相互作用、組織化や文化などを挙げられている（下田、1987）。

表 2-1 定量（数）調査アプローチと定性（質）調査アプローチ

	定量調査アプローチ	定性調査アプローチ
対 象	一般（非限定）	限定された組織・地域
理論化	普遍的な一般理論化	固有な理論／固有文脈での意味
特 徴	説明（客観的データ、妥当な分析）	理解（データの信頼性、有効な分析）
社会理論	機能学派／実証主義／仮説証明の演繹法	現象社会学（「意味」学派）／ 仮説形成の帰納法
調査手法	統計やアンケートデータの統計的处理	インタビュー、直接観察やドキュメント分析

出所：渡辺（2008a、p.3）より筆者作成

社会調査において、前述の概念的枠組での解釈されたデータによる定性調査アプローチと統計・アンケート調査データの数を活用した定量調査アプローチがある（表 2-1 参照）。調査質問に応じて、どちらか、或いは両方のアプローチを使って、社会調査を行う（Creswell, 2003）。定性アプローチのデータ収集・分析の調査手法としては、1) 詳細かつ無制限のインタビュー、2) 直接観察、3) ドキュメント分析、がある（Patton, 1990）。

プロジェクトでのコミュニティや組織の成員であるアクター（行為者）¹⁰ が意味や価値を相互的に形成している。スメルサー（1968）は、主体の社会的相互作用を規制する基準としての“規範”、社会的行為に正当化する“価値”を重要な概念として指摘している（下田、1987）。パーソンズが主導した機能主義の「機能学派」に対立する形で、現象学的社会学、エスノメソドロジーやシンボリック相互作用論等の「意味学派」が形成された（西原、1997）。「意味」は文脈に依存し、両者は相互反映的であり、「問いと答え」、「要求と応諾／拒絶」のような相互行為過程によって形成されている（西原、1997）。

この見方は、フッサールの現象学的概念や方法に基づいている。シュッツ（1981）は現象学的社会学に発展させ、バーガーやルックマン（2003）の知識社会学やガーフィンケル（1987）のエスノメソドロジー（会話分析）を導いた。そして、ブルーマー（1991）のシンボリック相互作用論につながっている。現象学は、直接経験による「生活世界」を観察と記述による厳密な方法で把握しようとする（レルフ、1999）。この考えが長期の参与観察による記述と問ひかけの社会調査方法であるエスノグラフィー（民族誌）にも繋がっている。

社会調査方法であるケーススタディは、ある文脈（context）でのコミュニティや組織での決定や実施プロセスを把握することが特徴である（Yin, 2009）。まさに、ケーススタディはプロジェクトマネジメントでの実施プロセスやプロジェクト評価において、「なぜ（why）」や「どのように（how）」の把握に有効な調査方法である。このことはある意味、実施プロセスでの当事者（実施者や関係者）によるモニタリング評価でのデータは、プロジェクト評価において重要となることを示唆している。

ケーススタディの具体的な対象としては、個人、集団、組織でのマネジメントのプロセス、地域コミュニティ、教育の現場、国際関係や企業活動が挙げられている（Yin, 2009）。ある文脈でのアクター間で形成される規範や価値¹¹を把握することは、キャパシティ・ディベロップメントでの個人、組織や社会での能力向上プロセス把握に不可欠である（渡辺、2008b）。ある行政、コミュニティや組織でのプロジェクトマネジメントのプロセスの把握には、ケーススタディが有効である。従って、ある文脈での組織や社会の規範や価値を把握するには、インタビューや直接観察からのデータ収集をベースとした、定性調査アプローチとしてのケーススタディは非常に有効である。

開発途上国での社会調査のあり方について、国際協力の外部の専門家は、アクセス条件が良く、支援があった村落が調査対象となりがちである。また、声が小さな貧しい人や女性との意見交換は少なく、生活条件が厳しくなる雨期での調査が少ない等のバイアスに陥り易く、

特に目に見えないものを見落としていることへの警鐘をならしている(チャンバース、1998)。

チェンバース(1998)は、開発途上国の社会調査の問題点を次のように指摘している。

- ① 住民よりも物理的調査が優先されている、
- ② 小さな声の貧しい人々の声は無視されている、
- ③ 学術的な社会調査方法は大量のデータを集めるので費用対効果が低い、
- ④ 情報の収集分析・所有は外部の専門家で行われている。

そして、チェンバース(1998)は、開発途上国の農村調査方法として、簡易農村調査法(rapid rural appraisal : RRA)や参加型農村調査法(participatory rural appraisal : PRA)を提唱した。チャンバース(1998)は、簡易農村調査法(RRA)において、さまざまなバイアスを避けながら視界に入らないことや言及されないことを意図的に調査し、村人から直接学び為、次のような調査項目を行うことを推奨している。

- ① 既存の二次データの活用、
- ② 直接観察法(チェックリストを活用)、
- ③ 自分で農村活動の実施、
- ④ 村人からの提案された指標での調査
- ⑤ インフォーマルなインタビュー(聴き取りから理解するため、鍵となる質問)、
- ⑥ 信頼できる情報提供者、
- ⑦ グループインタビュー、
- ⑧ 体系的な調査と地図作成、
- ⑨ 順位付け、階層化、数量化、
- ⑩ 民族歴史や逸話、
- ⑪ アンケート。

3. 国際協力からのプロジェクトマネジメントのあり方と留意点

経済学によってのみ語られてきた国際協力にありかた対して、1990年代後半から、社会学の理論や社会学的知識の重要性が認識され始めた。例えば、プロジェクトに関与或は参画している住民組織の固有な社会構造、アクター間の関係や文化的プロセスを記録し説明することの必要性が注目された(チェルネア、1998)。

大濱(2007)は国際協力の変遷を、次のように考えている。

- ① 1960年代の「地域資源開発アプローチ」：経済自立を求めて、インフラ整備や市場経済化を、
- ② 1970年代の「地域総合開発アプローチ」：地方政府が主体となって経済開発や社会開発を、

- ③ 1980年代の「地方（郡・コミュニティ）開発アプローチ：住民参加を通じてコミュニティや地方政府による開発を、
- ④ 1990年代の「地域社会システム開発アプローチ」：民主化を含めて「地域社会の自立」を具現化するため、「社会的能力」や「制度メカニズム」の構築を。

この変遷からも、国際協力の開発目標がインフラ整備や経済開発から住民参加を通じての社会的能力、仕組みや制度構築にと変わってきていることがわかる。前述のように JICA もプロジェクトを通じて、個人、組織や社会での能力向上をめざしたキャパシティ・ディベロップメントという開発アプローチを導入している。また、世界銀行のプロジェクトにおいても、住民組織や農民組織等の参画の促進や文化背景への理解や配慮が十分でない場合、経済的効果や持続性に課題が残っているとの報告がなされている（チェルネア、1998）。

このような考えに基づいて、チェンバー（1998）は、インフラストラクチャー中心の物理的パラダイムと住民が前面にでる人間的パラダイムを次のようにまとめている。

表 3-1 開発理論における物理的パラダイムと人間的パラダイム

側面	物理的パラダイム	人間的パラダイム
出発点	物	人々
型	青写真	学習のプロセス
目標	事前に決定	進化していく
分析の前提	還元主義	全体論的
キーワード	計画策定	参加型計画策定
意思決定者の位置	中央集権化	分散化
開発依頼者との関係	支配して、誘導する	可能性発揮、力を与える
方法	標準化され、普遍的に適用	多様で、地域別に進化して適応
開発依頼者のための技術	選択肢が固定されたパッケージ（定食）	変化に富んだ選択肢（アラカルト）
プロジェクトの成果	物理的インフラストラクチャー	住民の能力と選択

出所：チェンバー（1998、p.385）

チェンバー（1998）の人間的パラダイムにおいて、金安（2002）と同様に、広義に捉えたプロジェクトにおいて、学習のプロセスを通じて、住民の成長や意識の変化が最も重要であるということを指摘している。また、「地域社会」をそれぞれの歴史や文化を背景とし、アクター間で形成される地域の規範・価値と社会構造¹²が形成されている固有な場であると考え

ている（大濱、2007）。よって、大濱（2007）は、個別ニーズや課題解決である狭義のプロジェクトの目的よりも、プロジェクトを通じての社会システムの能力と制度メカニズム向上は、自立的発展に寄与できるので、このような広義のプロジェクト目標を目指すことを提言している。

地域や組織での規範・価値形成を通じての社会的能力向上や制度メカニズム構築を具現化する為、プロジェクトの段階での社会学的検討は次のようになる（チェルネア、1998）。

- ① プロジェクト発掘段階：プロジェクト対象のターゲットや関連住民の社会経済状況（家族形態、所有状況や労働力、小規模生産者の地域経済のアクセス状況）
- ② プロジェクト準備段階：プロジェクト実施による社会変化への対応としての社会組織や制度への計画策定
- ③ プロジェクト計画段階：社会構造（人口規模、密度、民族・階層的構成）、社会組織（地域の既存組織や運営仕組み）、文化的受容性、住民参加促進方法
- ④ 対外交渉力：外部資源を提供する外部組織との交渉力

渡辺（2008b）は、いくつかの JICA プロジェクト分析を通じてプロジェクトの発掘段階の重要性を同様に指摘しており、現状把握を行いながら受入れ国のカウンターパートや住民を含むプロジェクトに関係するステークホルダー（利益関係者）との対話を重視することにより、プロジェクトへの事前理解が深まり、自立発展性にも寄与できると考えている。

さらに、大濱（2007）は、参加型地域社会開発（PLSD: Participatory Local Social Development）を提言する中で、プロジェクト終了後の自律的発展を行うため、プロジェクト実施の「場」の固有性を十分に把握し、地域住民の能力向上や組織や仕組み等の制度メカニズムの構築が不可欠であると提言している。この視点から、JICA プロジェクトは、1) 個別課題を対象とした短期的（3～5 年）セクター・プロジェクトでは、地域住民の能力向上や制度メカニズム構築に無理がある、2) PRA や RRA 等が小手先の技法として使われ、学習プロセスとしての意識化・組織化・能力形成・ネットワーク化に寄与できてない、3) 欧米研究者による PRA や社会関係資本（Social capital）の議論を追従している傾向がみられる、と指摘している（大濱、2007）。

4. プロジェクトマネジメントのありかたについて

前述の国際協力からの学びとしては、広義のプロジェクトの目標が何であるかという問いである。日本でのプロジェクトにおいても、プロジェクトの成果や目標達成の効率性や妥当性を主に検討し、狭義のプロジェクトマネジメントに陥っている傾向にある。また、投入された資源は最適に使われ産出されるという合理性の考え方が主流である。既述してあるように、その投入と産出の間をブラックボックスとして捉え、長い間、そのプロセスを議論する

ことは少なかった。

プロジェクトを通じて、住民や行政スタッフの意識改革や成長が促される。また、プロジェクト実施プロセスにおいて、地域や組織での文脈でのアクター間で形成される規範や価値が地域社会や組織のあり方を形成している。国際協力のプロジェクトの教訓から、意識変革や制度づくりがプロジェクト終了後の自立発展性に寄与していくことが示された。また、大濱(2007)は、プロジェクトにおいて最も大事なことは、1)「地域社会の自立」を具現化するための「社会的能力」の向上、2) 組織や仕組み等の「制度メカニズム」の構築であるので、それらを踏まえた社会調査を行うことを求めている。

チャンバース(1998)は、さまざまなバイアスを避けながら視界に入らないことや言及されないことを意図的に調査し、村人から直接学び、情報はダブルチェックしてデータを収集することを推奨している。その具体的調査方法として簡易農村調査法(RRA)を提唱している。調査項目を含めたRRAが日本のプロジェクトにそのまま反映できるかは、検討する必要があるが、その趣旨は活かすべきであると考ええる。

アクター間で形成される現象学での「生活世界」での規範や価値は、定性調査アプローチのインタビューや直接観察により把握できると考えられている(渡辺、2010)。その社会調査方法として、ケーススタディが有効であることが示されている。広義のプロジェクトマネジメントを行うには、社会経済的な統計データを活用して、全体的な傾向や動向を把握しつつ、直接観察やインタビューにより定性的なデータ収集分析を行い、地域や組織での規範・価値の形成や仕組みや制度づくりへの把握が求められている。つまり、日本でのプロジェクト実施プロセスにおいても、効率性や達成度のみの狭義のプロジェクトマネジメントではなくて、広義でのプロジェクトマネジメントを目指して、市民や行政スタッフの能力向上や規範や価値などの目に見えないことを社会調査で把握することが必要である。

あとがき

途上国への支援を行う国際協力において、日本も国際社会での国際協力の方法を汲取り、先駆的な農村開発やプロジェクトマネジメントを行ってきた。前述のようにチェンバース(1995)は、農村での調査方法として、予算と時間を必要以上にかけないように工夫した簡易農村調査法(RRA)や参加型農村調査法(PRA)を提言し、国際協力事業団(JICA)もそれらの調査方法を緩用して、農村開発等を行っている。

国際協力での根源的問いは、先進国の国際協力は途上国の自立的発展に寄与できているか、ということである。この問いを心に刻みながら自省しつつ、日本政府が主導している「まち・ひと・しごと地方創世」の後押しを受け、活性化している日本の(観光)まちづくりを考え、プロジェクトを実施していくことが求められている。国際協力の現場での農村開発やプロジェクトマネジメントと日本でのまちづくりでの知見、教訓や方法論等に関する相互での学

びはそれほど活発ではないと思われる。その中、本研究ノートがその交流の一助になればと心より願うものである。

地方の大学としては、(観光) まちづくりや地域連携プロジェクトは、地域の活性化に寄与しつつ、学生の気づきを促す教育の場でもある。特にマストツーリズムと並走しているニューツーリズムの着地型観光が注目されるようになり、「住んでよし、訪れてよし」を具現化するまちづくりは観光にとっても重要な学びである。

本研究ノートでは、プロジェクトマネジメントにおいて重要な役割であるプロジェクト評価についての考察は限られて内容になっている。プロジェクト評価については、日本での(観光) まちづくりでの実践を通じての知見やデータが蓄積されたとき、今後、この考察を深めていきたいと思う。また、地方創生や観光振興という大きな追い風の中、観光まちづくりの大学教育のあり方も問われているので、別の機会、この議論を深めていくようにしたい。

最後にアフリカの人々に感謝する。アフリカ農村開発での JICA 調査、計画づくりや実証調査の実施において、失敗から多くのことをアフリカの人々から学んだことは、日本での観光まちづくりを考え行う上で貴重な知見と教訓になっている。

【注】

¹ 城西国際大学観光学部 教授

² この考えに沿って、国際協力事業団は、1994 年に PCM (Project Cycle Management) を導入している(渡辺、2010)。

³ プロジェクト実施でのプロセス把握がプロジェクトマネジメントにとって重要であるという考え方である(渡辺、2010)。

⁴ 1994 年から 2009 年、筆者は(財) 国際開発センター (IDCJ) の研究員として、省庁海外調査や JICA 開発調査にコンサルタンツとして従事。

⁵ 1974 年に特殊法人として設立された国際協力事業団は、2003 年に国際協力機構となった。JICA が通称である。

⁶ モニタリングは、プロジェクト実施者を含めた当事者によって日々の観察や記録等での評価である。

⁷ チェンバー (2007) は、プロジェクトへのコミットメントが、プロジェクトの中断や中止を妨げる不可逆性となり得るという警告を発している。特に政府主導プロジェクトは農民や市民主導のプロジェクトと比較して、政府関係者のコミットメントがあるのでプロジェクトの中断は遥かに難しい。他方、Hirschman (1967) は、長期のコミットメントからプロジェクトからの学びがあり、それが継続性につながるとしていると考えている。

⁸ コントロールできない政府の政策や予算措置や天候などの前提条件を外部条件として扱い、ログフレームの枠内での条件とはしていない(渡辺、2010)。

⁹ PDM と PCM の考えや方法は、国際開発高等教育機構 (1998) や渡辺 (2010) を参照。JICA が多く

のプロジェクトを監理する上でも要約されている PDM は非常に有益である。

- ¹⁰ アクターという社会的意味は、社会状況に応じて、自ら意識して動き問題解決していくという能動的な意味がある。
- ¹¹ ある地域や組織のアクター間で形成される規範や価値に加えて、社会的ルールや習慣も調査対象となる。これらは地域や組織において、固有であるが社会経済状況や学び（成長）等から変容していく。
- ¹² 社会構造の考え方は様々であるが、Giddens (1984)の考え方である Structuration theory（構造化の理論）に筆者は基本的に賛同する。この理論では、構造が行為を規制しつつ、行為の実践によって構造が変容する、という「構造の二重性」の考え方で、社会構造が人々の行為を一方向的に規制するというわけではない。

【参考文献】

- 大濱裕（2007）『参加型地域社会開発の理論と実践』ふくろう出版
- 金安岩男（2002）『プロジェクト発想法』中公新書
- 国際開発高等教育機構（1998）『PCM（Project Cycle Management）』FASID
- 国際協力事業団（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
- 国際協力事業団（JICA） 国際協力総合研修所（2009）『開発援助プロジェクトにおける社会的能力の活用に向けた基礎研究』JICA
- 下田直春（1987）『社会学的思考の基礎』新泉社
- チェルネア マイケル M. 開発援助と人類学勉強会訳（1991:1998）「社会科学の知識と開発プロジェクト」
- チェルネア マイケル M. 編著『開発はだれのために』（社）日本林業技術協会
- チェンバー ロバート 穂積智夫他監訳（1983:1995）『第三世界の農村開発』明石書店
- チェンバー ロバート（1991:1998）「プロジェクトのために社会の情報を得る最短の参加型調査手法」
- チェルネア マイケル M. 編著『開発はだれのために』14 章（社）日本林業技術協会
- チェンバー ロバート 野田直人監訳（2005:2007）『開発の思想と行動』明石書店
- 西原和久（1997）「「意味の社会学」の視圏」井上俊他編『現代社会学の理論と方法』岩波書店
- 渡辺淳一（2000）「Rural Planning Theory in Western Societies」『農村計画学会誌』Vol.19 No.2 pp131-138
- 渡辺淳一（2008a）「内発的發展とキャパシティ・ディベロップメント」IDCJ 援助政策グルーピ『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』第 1 章 IDCJ
- 渡辺淳一（2008b）「まとめ・効果的な CD の実現を目指して」IDCJ 援助政策グルーピ『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』第 3 章 IDCJ
- 渡辺淳一（2010）「国際協力でのプロジェクトマネジメント～プロセス～とは」『国際地域学研究』第 13 号 pp.157-169 東洋大学国際地域学部
- レルフ エドワード 高野岳彦他訳（1999）『場所の現象学』ちくま学芸文庫
- Creswell John W. (2003) *Research Design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* SAGE

Publication

Giddens A. (1984) *The Constitution of Society* Policy Press

Healey P. (1997) *Collaborative Planning* PALGRAVE

Hirschman Albert O. etc (1967) *Development Projects Observed* Brookings

Patton M.Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed.) SAGE Publications

Yin Robert K. (2009) *Case Study Research* (4th ed.) SAGE Publications

Project Management Approach: Lessons from International Cooperation Projects

Junichi Watanabe

Abstract

The purpose of the research note is to examine project management approach in Japan from the lessons from International cooperation projects. A project generally consists of social research to explore socio-economic condition, basic planning and action planning formulation, implementation, result (outcome and impact), objective achievement and evaluation. A project as instrument is a minimum scale for a program and policy in the field of tourism regional planning.

The theoretical background of project is generally rationality. Thus, its implementation process as black box has been hardly explored. However, it is quite important to understand social norm and value and social structure formulated by an interaction between related actors in built-in locale based on 'living world' in encouraging self-sustainable development.

Chambers (1998) suggested that rapid rural appraisal (RRA) is a useful research approach for rural development with cost and time effective. The items of research survey could be useful for a research survey of project management in Japan. Moreover, human capacity building and formulation of social norm and value in locale could be evaluated is also very important in project management in Japan.

Key words: Project Management, International cooperation project, rapid rural appraisal (RRA), 'living world' in phenomenology, cognitive institution (norm and value)