

2023 年度 NGO スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2024 年 2 月 27 日		
氏名	藤原 祐希		
所属団体(正式名称)	特定非営利活動法人エイズ孤児支援 NGO・PLAS		
派遣タイプ	研修受講型（集合型）		
研修国	オランダ		
受入機関名	HU University of Applied Sciences Utrecht - Business and Management		
研修期間	2023 年 7 月 31 日～2023 年 8 月 11 日	研修日数	12 日間
研修テーマ	プロジェクトマネジメントの体系的な基礎と実践		

1. 導入

プロジェクトとはそもそも、「合意されたビジネスケースに従って、ひとつまたは複数の成果物の提供を目的として一時的に作られる組織/ “A temporary organization that is created for the purpose of delivering one or more business products according to an agreed business case”」（AXELOS, 2017, p.30）であり、実施した先に変化を求めること、決められた期間で実施すること、チームを要すること、特異性をもつこと、外部/内部要因によって変更しうる可能性を持つことにおいて、日常の通常業務からは区別されたものである。NGO に限らず組織においては通常業務を維持することに加え、さらなる組織・事業の変化や進化を求め大なり小なりのプロジェクト/事業を展開する。プロジェクトの実施にはプロジェクトマネジメントが必要である。プロジェクトマネジメントの定義は種々あるが、ここでは PRINCE2®の「時間、コスト、質、スコープ、利益、リスクなど、期待される成果目標の範囲内でプロジェクトの目的を達成するために、プロジェクトのあらゆる側面を計画し、委任し、モニタリングし、管理し、関係者のモチベーションを高めること」（AXELOS, 2017, p.31）を使用する。資格があろうとなかろうと、プロジェクトを実施する立場にあればプロジェクトマネジメントを行うことが業務の一旦となる。しかし、通常のルーティン業務とは異なるため、プロジェクトは他の業務よりも高いリスクを伴う。プロジェクト管理に対する確実で一貫性のあるアプローチ方法を団体に取り入れることは、十分に価値のある事業投資と言える。

今回、プロジェクトマネジメントを PRINCE2®と Agile 理論、また実践において体系的に学ぶ機会を得たためその詳細を報告する。

1-1. 当団体が持つプロジェクトマネジメントと人材育成課題

当団体は有給専従職員 4 人、パートタイム職員 2 - 4 人の少人数制 NGO である。この人数で、経営・人事・組織管理・広報・イベント・渉外・資金調達・海外事業その他運営すべてに対応するのである。それぞれの分野を担当する職員は 1 人か 2 人で多くは分野をまたいで業務を担当している。経営や組織管理など長期で担当する職員が在籍する分

野を除き体系だった引継ぎは拡充しておらず、明文化されていない属人的な事業運営手法に頼っている。特に海外事業担当においては、最低限の引継ぎを終えたら OJT（On-the-Job Training）で現場に飛び込むのがこれまでの育成方法であった。研修員も、入職から4週間後には1人で初めてのウガンダ出張へ出ていた。

しかし、OJT とは本来、育成担当者が「日常の仕事を通じて必要な知識・技術・技能・態度などを身に付けられるよう、意図的・計画的に指導すること」（リクルートマネジメントソリューションズ、2024）であり、定義を考えると当団体で OJT と呼ばれている育成方法は OJT ではない。つまりは、体系だったプロジェクトマネジメント/マネージャーの育成計画がないのである。

現状での当団体の育成方法のメリットとして、他職員が引継ぎ・育成にかかる時間が少なくて済むこと、新入職員が先入観なく業務に取り組めること、またより実践的な育成方法であることが挙げられる。特に、少人数制の NGO である場合、他業務と平行して引継ぎにかけられる時間は多く取りづらいのが現状である。他方、現状の育成体制の課題として、新入職員に不安が残る（Rothwell and Kazanas, 2004）、上長確認により時間がかかり団体内の業務効率に影響する、またプロジェクトマネジメントの必要マネジメント事項の抜けや全体として効率の悪いマネジメントになる点が挙げられる。さらに、NGO での平均勤続年数がおおよそ3-4年である中（JANIC、2017）プロジェクトマネジメントの方法が属人的であるために担当者が変わるとプロジェクトのやり方・質が変わる。担当者が変わってもプロジェクトの質は保たれるべきであるし、やり方の変更と担当者ごとの試行錯誤は当団体・現地パートナー団体双方に混乱をもたらす。Rothwell と Kansas（2004）によると、充実した研修は仕事に対する満足度に大きく貢献し離職率に影響するが、見逃されがちである。

確実に一貫性のあるプロジェクトマネジメントの知識の入手と共有により、担当者が必要なスキルを確実に得、引継ぎ・業務ディレクションの効率化、実施事業の効果的かつ効率的なマネジメントを実行することは、プロジェクトの質が保たれるという業務面のみならず、仕事に対する満足度を向上させ、人材育成・人材確保に貢献するという点においてもまた重要であると言える。

1-2. NGO が持つ人材育成課題

体系だったプロジェクトマネジメントの研修や育成時の組み込みの不足は、他 NGO 団体にも当てはまるのではないかという指摘をここに入れておく。日本国内の NGO、INGO では資金規模1億円を超えない限り、有給専従職員数が1～5名のところがほとんどであり、これは調査回答の198団体中173団体とおおよそ9割にあたった（外務省・JANIC、2022、p.92、157）。つまり他 NGO でも、少人数で日常の膨大な業務に追われる中で体系だった引継ぎ・プロジェクトマネジメントに関する育成がなされず、属人的な事業運営方法に頼っている可能性がある。

2. 研修実施内容

2-1. 研修概要

研修は、2023年7月31日～8月11日にオランダ王国ユトレヒト市のユトレヒト大学構内で実施された。研修名は「Project Management from Theory to Practice: including PRINCE2®」、実施機構は HU University of Applied Sciences Utrecht - Business and Management（ユトレヒト応用科学大学ビジネス経営学部）

である。プロジェクトマネジメントと情報管理を専門に 20 年以上の経験があり、サステナブル・マネジメントの第一人者であるギルバート・シルヴィアス博士、プロジェクトマネジメント手法である PRINCE2®メソッド公式教本の筆頭著者であるバート・ヘデマン修士、約 20 年にわたり、プロジェクトやプログラムの管理・コンサルティング、変革の管理・支援、人材育成の経験のあるダグマ・シルヴィウス＝ズチ名誉教授（博士）に師事した（Lauder Business School, 2024）。

参加者はドイツ、イタリア、ブラジル、カナダ、ナイジェリア、ベラルーシ、アラブ首長国連邦、アイルランド、そして研修員の日本と世界各地から 10 人が集まった。それぞれに企業、NGO、教育、医療と背景の分野も様々であった。1 名のみ 10 代であったが他は 20～30 代であり、それぞれにプロジェクトマネジメントの必要な機会を得て、またはそれに備えて学びにやってきていた。背景と使用想定する分野が違っても同じプロジェクトマネジメントを学んでも見え方が違い、それぞれの見え方が新鮮であった。例えばバックグラウンドがビジネス経営であると、プロジェクトマネジメントはどこまで効率的に黒字にもっていかにかに焦点が当てられ、バックグラウンドが NGO であるとともに効率的に現地を巻き込みながら事業実施をし、効果的な結果に導くかに焦点が当てられた。

このように様々な視点の違いを持ち寄りながら、1 週間目は論理としてのプロジェクトマネジメントを PRINCE2®、Agile アプローチの二つを学び、2 週間目は実践を中心に、プロジェクトの始動から管理・レポートまでをグループワークで実践した。

2-2. 研修実施内容の詳細報告

2-2-1. 論理

研修では、プロジェクトマネジメント手法の一つである PRINCE2®とアジャイルについて学んだ。

2-2-1-1. PRINCE2®とは

PRINCE2®（PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTs）とは、イギリス政府によって開発されたマネジメント手法である。名前の通り、コントロールされた環境下でのプロジェクト実施方法に焦点を当てている。そもそもプロジェクトとは、報告書冒頭に記述したように定義を伴い、変化が伴い、一時的であり、組織横断的（cross-functional）で、独自のもの、また不確定さをもつという 5 点において通常業務とは別と捉えられる（Hedeman and Seegers, 2018）。プロジェクトマネジメントそれ自体の目的として、PRINCE2®ではプロジェクトによる成果物（物理的な製品でもサービスでも）を得るための専門的作業をコントロールすることだとしている。元来商用のプロジェクトマネジメント手法としてまとめられているが、PRINCE2®は汎用性があり、Hedman と Seegers（2018）はプロジェクトごとに調整することにより、プロジェクトの規模や実施組織形態、分野・文化に関係なく手法を用いることができると説いている。

2-2-1-2. 7つの原則

PRINCE2®の構成要素として、7つの原則、7つのテーマ、7つのプロセスがある（AXELOS、2017、Hedeman and Seegers、2018）。

7つの原則はプロジェクトマネジメントをしていく中での指針となるものである。原則とその補足を以下に書き出す。①ビジネスの正当性の維持：プロジェクトを開始する理由から終了に至るまで継続して、その事業が理にかなない、明確な投資対効果を持っていないといけない。②経験からの学習：プロジェクト中に何等かのイレギュラーが起こることが予想され

るが、そこから学んだことは Lessons Log に文書化するなどして経験として蓄積し、将来のプロジェクトで利用できるように継承するべきである。③役割と責任の定義：プロジェクトに関わる人たちの役割と責任を明確にし、効果的なコミュニケーション手段によって構成されたチームがプロジェクトの成功に不可欠である。④ステージ（段階）によるマネジメント：プロジェクトをステージごとに分けそれぞれの期間マネジメントを行う。⑤例外によるマネジメント：プロジェクトの成果物や構成、進捗がすべて予定通りに行くことはかえって珍しい。この場合、ある程度の余地を持たせた中でプロジェクトマネージャーは事業を推進し、「余地」を超えたレベルになって初めて上長会議へ持っていく。これにより、上長の時間を非常に効率的に使うことができる。⑥成果物重視：プロジェクト内のどの作業をこなしていくかに焦点を当てるのではなく、何を生み出すかに焦点を当てる。必要とされる成果物と期待されるその質を実施側と受け取る側とで共通認識を持つ必要がある。⑦プロジェクトに合わせたテーラリング：プロジェクトの環境、規模、複雑さ、重要性、チームの能力、リスクに応じて調整する。（AXELOS, 2017）

2-2-1-3. 7つのテーマ

上記原則に則って、プロジェクトを開始する際にどのような活動を行い、立ち上げ、定義し、サイクルを通してコントロール・維持するために以下7つの「テーマ」と呼ばれる活動を行う。①ビジネスケース、②組織、③質、④リスク、⑤計画、⑥変化、⑦進捗である。（AXELOS, 2017）①ビジネスケース：プロジェクトを実施する意義を定義したビジネスケースを用いて、プロジェクトの妥当性を判断する。②組織：誰がどの役割と責任を負うのかを明確にした組織構造を整理する。③質：受け取り側から期待される品質基準と、受け取り側がこれらの成果物を期待される通りに利用できるかを判断する。④リスク：ポジティブ・ネガティブの両面における不確実さを PRINCE2®ではリスクと呼ぶ。リスクを把握し、評価し、管理対応していく。⑤計画：プロジェクトを始動し、指導し、成果物を取得するための計画を 5W1H を用いて作成する。⑥変化：プロジェクトの実行中には何等かの変更を余儀なくされることがある。変更内容の把握、影響範囲の調整、対応策の PDCA を実施する。⑦進捗：許容範囲での変更を含む現状の進捗を確認・報告する方法の策定。許容範囲を超えて変更が必要とされる場合の確認・報告事項も策定する。（AXELOS, 2017）

2-2-1-4. 7つのプロセス

PRINCE2®はプロセスベースのプロジェクトマネジメント手法である（AXELOS, 2017, p.180）。7つの活動手順をプロセスと呼び、各プロセスごとに1つ以上の定義されたインプットを実行し、定義されたアウトプットに変えていく。プロセスは時系列の早い順に①プロジェクトの始動、②プロジェクトのディレクション、③プロジェクトの立ち上げ、④段階ごとのコントロール、⑤成果物提供のマネジメント、⑥段階境界のマネジメント、⑦プロジェクトのクロージングである（AXELOS, 2017, Hedeman and Seegers, 2018）。

このように、7つの原則、テーマ、プロセスに分けて構造的にプロジェクトマネジメントの手法を説くのが PRINCE2®である。一見細かく膨大に見えるが、PRINCE2®は汎用的であり、実証済みの原則に基づいている。PRINCE2®を基準に採用する組織では、幅広い事業実施分野における事業実施に対する組織強化と組織成熟度の向上が見込まれる（AXELOS, 2017, p.24）。

2-2-1-5. アジャイルアプローチ

アジャイルとは、プロジェクトマネジメントの別の手法のひとつである。こちらは PRINCE2®とは違い、プロジェクトの実施期間全体を通じて反復的に小さなプロジェクトを実施するアプローチである。PDCA を短い期間で回す agile（機敏な）サ

イクルは、反復しながら少しずつプロジェクトを完成に導くものである。主にソフトウェア開発のプロジェクトで頻繁に利用され、速度と適応性を促進する（Association for Project Management, 2024）。

2-2-2. 実践

研修は対面型であり、世界各地から 10 名が集った。研修 2 週目には全体を通してグループワークを行い、プロジェクトの始動から進捗管理までを実践形式で学んだ。ここではそれぞれに 20 年以上のプロジェクトマネジメント経験がある講師たちが実際にメンター、ないしマネージャーとしてファシリテートする中での研修であり、場の作り方やファシリテートの仕方、話の持っていく方など実際のテクニックが大変参考になった。

研修は、架空の事案である Sacred Heart 病院のケーススタディをもとに実施された。

ケーススタディ（架空の設定）：

イギリス北部ヨーク市にある Sacred Heart 病院では、採血分析室を縮小するプロジェクトが持ち上がっている。本病院内の採血室の機器と人員を削減し、インドに採血の分析を遠隔で頼む体制を作る。G 医師が病院側の主導であり、プロジェクトマネージャーは外部から本プロジェクトの実行のために雇われている。1,217 名が勤務する大病院であり、採血分析室では 73 名が勤務する。プロジェクト後には採血室の少なくとも半分の面積が空けられ、がん研究に使用したいという病院側の意向がある。

2-2-2-1. ビジョンの作成と共有

Sacred Heart 病院のプロジェクトでは様々なアウトプットや効果、影響が予想される。プロジェクトの本格開始前に、なぜこのプロジェクトが実施されることになったか、背景、予想されるポジティブな変化、プロジェクトのビジョンとゴールをステークホルダー間で共有する。同時に、このプロジェクトで目指すべきオブジェクト/目標設定、そしてこのプロジェクトでは扱わないノン・オブジェクトについてもステークホルダー間で明確にする。

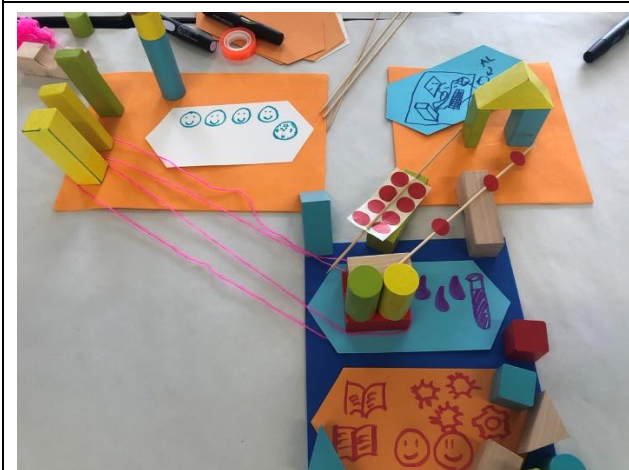
ビジョンの作成と共有には、Associative Method（連想メソッド）を使用した。Associative Method は目に見える形での共通認識が持てることが大きなメリットである。講師のダグマ博士は、「ひとつの画が伝えられることは 1000 単語での文にも匹敵する」と言っていたが、その通りであった。チームに分かれて好きに素材を使用し、プロジェクトについて、またビジョンについてを表現した。今回はつみきや画用紙、毛糸やシールなどを使用した。他にも歌を作ったり、絵を描いたり、パントマイムをしたり、陶芸をしたりと様々なやり方がある。Associative Method を実行することで、チーム全体にビジョンが目に見える形で共有され、またビジョン作成のためにブリーフを読み込むのでプロジェクトブリーフへの理解度が深まった。同時に、同メソッドはプロジェクト始動期に実施されることになるが、作成の過程では対話や笑いが生まれ、チームビルディングのアクティビティとしても優秀である。



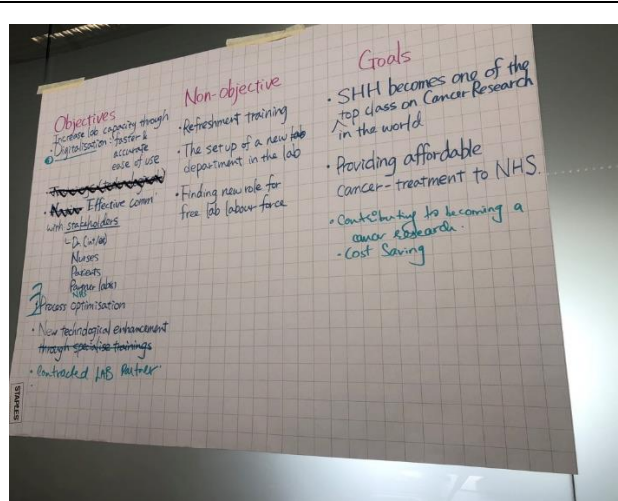
Associative Method には積み木、毛糸、色紙など多様な工作物を用意した。



チームで話し合い、ビジョンを形にしていける。



作成したビジョン。赤いシールが採血された血液が運ばれるようす、左上には笑顔マークで患者が示され、右下では空いたスペースで研究がされる様子が表現されている。



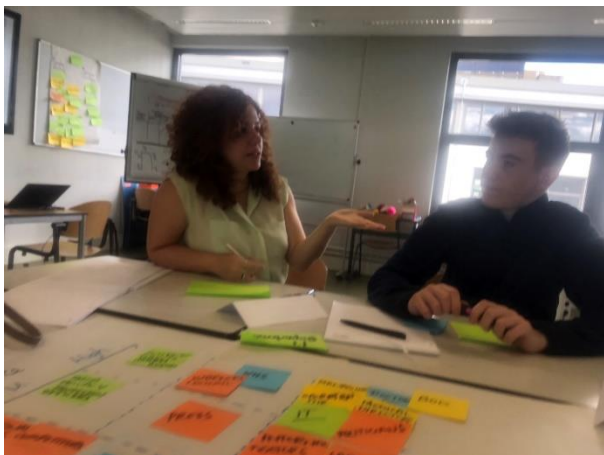
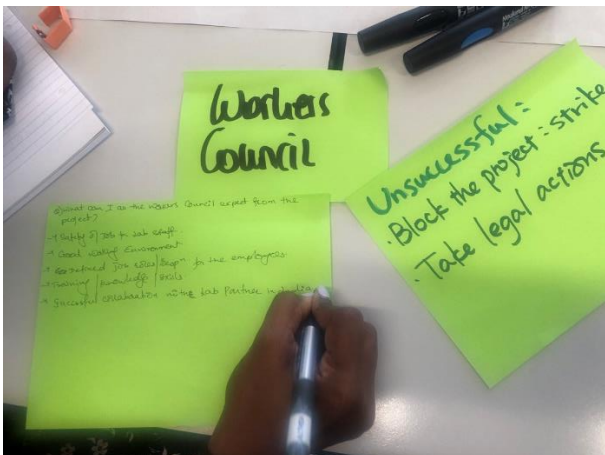
その後、オブジェクティブ、ノン・オブジェクティブ、ゴールを明文化する。

2-2-2-2. ステークホルダー分析

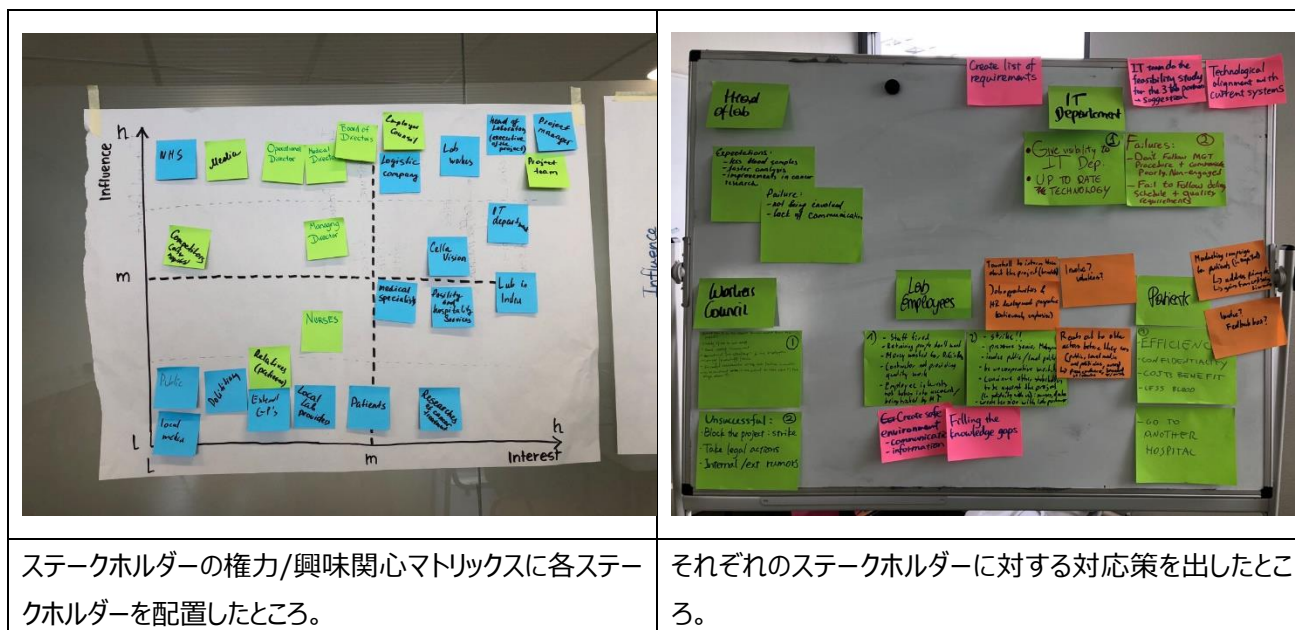
ステークホルダー分析は、プロジェクトに関わる全てのステークホルダーを洗い出し、評価し、アクションプランを計画する。ここでのステークホルダーとは、プロジェクトによってよくも悪くも影響を受けると考えられる、また自身がそう感じる者を指す。ステークホルダーとの関わりはプロジェクト実施に必ず生じ、プロジェクトの成功可否を大きく左右する。しかし、ステークホルダー「の」マネジメントか、ステークホルダー「のための」マネジメントか（management OF stakeholder vs management FOR stakeholder）、また「ステークホルダー管理」か「ステークホルダー参画」か（Stakeholder management vs Stakeholder engagement）、組織内での位置づけとともに呼び方と対応の仕方が変わる。（Freeman, Harrison and Zyglidopoulos, 2018）。同研修では Stakeholder engagement を学んだ。

ステークホルダー分析は以下ステップで実施する。①すべての関係するステークホルダーを特定し、彼らについて理解する。②ステークホルダーへの態度、関係性を評価する。③関係性を作るための方策を決める。これにはプロジェクトとしてのコミュニケーション、マーケティング、組織全体での関わりを含む。

ステークホルダー分析の際に役立つワークが、Reflecting Position である。まず全体で大まかなステークホルダーをブレインストームしていく。ケーススタディでは、病院の院長、病院側で主導する G 医師、ラボスタッフ、インド側の施設、病院患者、NHS（イギリスの保健システム）などである。次に評価として権力/興味関心マトリックスなどを用い、それぞれのステークホルダーを「きっちりと関係する」「注意ぶかく見守る」「進捗を報告する」「満足させておく」の4つのゾーンに配置する。気を付けるべきは、この際に各ステークホルダーが「こうであればよい」と思う位置に位置しないようにすることである。

	
ステークホルダーを書き出し、マトリックス上に配置する。	割り当てられたステークホルダーになりきり、問 1 と 2 に対しての答えを書き出す。

二人一組になり、それぞれに代表するステークホルダーの役をあてがう。あてがわれたステークホルダーとして、問 1「私はこのプロジェクトに何を期待/想定するか」、問 2「このプロジェクトを成功/不成功とするために、私は何ができるか」を話合う。例えば「患者」からは、問 1 は「血液検査の効率化」「費用が安くなる」、問 2 は「（不成功にするために）他の病院へ行く」が出た。「ラボスタッフ」からは、問 1「リストラされる」問 2 は「ストライキ」「パブリックを巻き込んだデモ」などが出た。この後、ステークホルダーの役を解き、チームごとにそれぞれのステークホルダーに対し 3 つの明確な対応策を考え出す。例えば「患者」に対しては、意見箱を設置する、新しいシステムの理解を促す 1 分のプロモーションビデオを作成する、「ラボスタッフ」に対しては、丁寧なコミュニケーションと迅速な情報の提供、病院内配置換えなどでのリストラ人数の削減、などの対応案が出た。



Reflecting Positions を実施すると、各ステークホルダーの期待値と脅威が明確になる。同時にプロジェクトチームのチームビルディングにもなる。また、ステークホルダー分析はプロジェクトチームで行うが、実際のステークホルダーとは別の役で客観的に分析させることも重要である。また、問 1 問 2 も、上記に限らず自由に設定してよい。「プロジェクトマネジメントは、チーム内でのコミュニケーションを取ることで」というダグマ博士の言葉が印象的であった。

2-2-2-3. プロダクト/プロジェクト・ブレイクダウン

PRINCE2®では、プロジェクト計画段階に PBS（成果物ブレイクダウンストラクチャー）を WBS（ワークブレイクダウンストラクチャー）と同様に作成する。プロジェクトマネージャーはチームとともに PBS/WBS に取り組み、誰がどのタスクと責任を持つか、また各 PBS/WBS の進捗をチーム会議で共有する。

2-2-2-4. チームディベロップメント

プロジェクトは PRINCE2®の定義にもある通り、チームで行うものである。チームビルディングとチームへの理解は、円滑なプロジェクト実施のために重要な分野である。Tuckman（1967）によるチームディベロップメントは、5つの段階を踏む。形成（Forming）、嵐（Storming）、規律化（Norming）、実行（Performing）、解散（Adjourning）である。プロジェクトを開始するにあたり、人数の差異はあれチームが形成される。しかし、この段階では「チーム」とは名ばかりであり、プロジェクト PDM の共有、責任所在の明確化など、定義と意識を共有する Norming を経て、実際にチームとして動く Performing の段階になる（Tuckman, 1965）。チームによっては Storming が起きないこともあるが、往々にして専門分野が違ったり、これまでとは異なるやり方でプロジェクトを進行する際に内部での小さな衝突は起こる。これを Storming と呼び、チーム内の対話やテスト試行などを通し Norming の段階へ移行させる（Tuckman, 1965, Tuckman and Jensen, 1977）。

このプロセスの助けとなるアクティビティとして、研修ではムードバロメーターが紹介された。ムードバロメーターは定期的に行うことでチーム内のメタ・コミュニケーションとさらなるチームディベロップメントが期待されるものだ。ホワイトボードや模造紙上に「プロジェクトの進捗度合/完成度合/結果」の縦軸と「チームワーク」の横軸を描き、ムードバロメーターを作成する。チ

チームメンバーがそれぞれ、自分はこの位置にいるかを書き込む。講師のダグマ博士は、しばしばこのムードバロメーターで、プロジェクトマネージャーやプロジェクトオーナーのみが「プロジェクトの進行具合」「チームワーク」とともに高い位置に印を書き、他チームメンバーは「プロジェクトの進行具合」は良くても「チームワーク」は非常に低い位置に置いているなど、チーム内で温度差があることが明らかになると指摘している。現状のチーム状況を測るのによりアクティビティである。自分の位置を書き込んだ後、それぞれプロジェクトで好ましいと思うことを2つ、変えたいと思うこと2つを発表する。振り返りを通してチームビルディングを行い、マネージャーだけでなくチームがより働きやすい環境を整えていくものである。

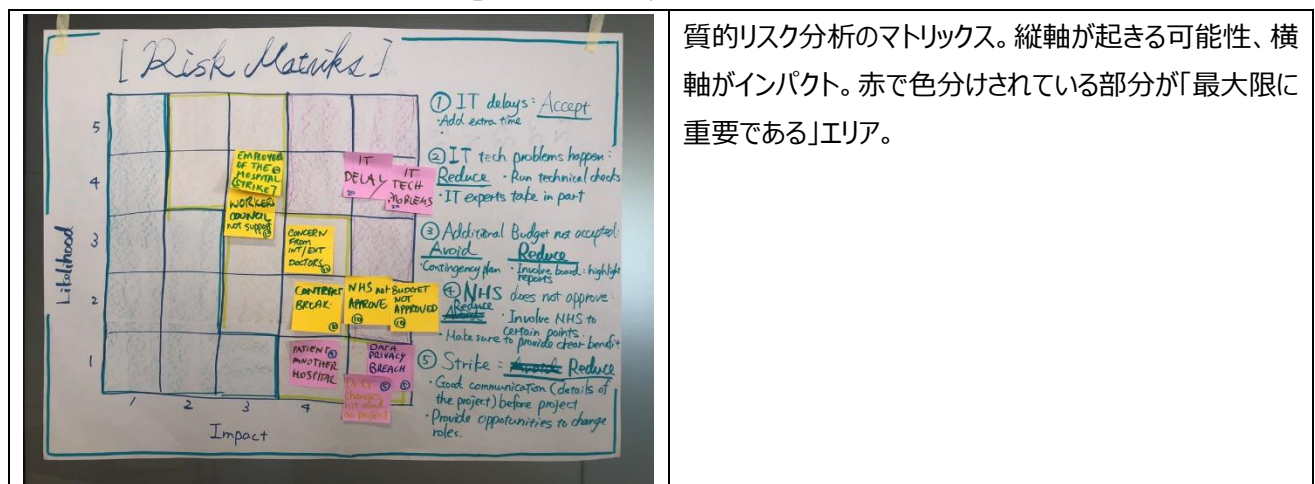
自己表現が率直であることが尊ばれる欧米では有効であろうが、ムードバロメーターを日本で取り入れる場合には、まず先にこの場での発言が人事評価に影響しないことを保証するなどセーフティな場づくりを行い、チームメンバーがマネージャーないしプロジェクトオーナーに忤度しなくてよい環境づくりを整えるべきであると感じた。

2-2-2-5. リスク分析

プロジェクト始動時に、まずプロジェクトがアサインされ、ステークホルダー分析がなされ、PBW/WBS が作成され、プロジェクトのチーム編成とタイムライン作成を実行したのち、最終予算決定までにリスク分析を行う。リスク分析で新たに追加した方がよい物事や予算が出てくればそれを別途 PBS/WBS に追記し、予算修正を行う。

リスク分析は以下の手順で実施する。①リスクを書き出す。これは WBS に沿って書き出すと抜け漏れが少なく済む。②質的リスク分析をする。これは、リスクの起きる可能性とリスクによる影響を3～5段階でマトリックス化し、それぞれの数値を掛け算してスコアを出す。このうち、一定以上のスコアのリスクを抜き出し、それぞれに対応策を考えるか、数が多ければ抜き出したリスクをさらに量的分析を行い、それから対応策を考える。③量的リスク分析とは、考えうるリスクが実際に発生した場合のコストとプロジェクトの遅れで影響を換算する。

質的・量的リスク分析を行った後、リスクは「最大限に重要である」「多少重要である」「安全に無視できる」3つのレベルに分けられる。これらにそれぞれ、「リスク可能性を避ける」「リスクとその影響を減らす」「リスクと影響を受け入れる」「リスクとその影響を他へ移すか共有して分散する」の4つの対応策を用意する。



2-2-2-6. スタートアップ・ワークショップ

スタートアップ・ワークショップはしばしばキックオフミーティングと同時に実行される。2-2-2-1 から 2-2-2-5 までの作業は、

プロジェクトマネージャーのみで行うのではなく、プロジェクトチーム全体で行う。リスク分析や PBS/WBS が多角的に見えて見落としが少なくなるうえに、チームの Norming が図れるためである。なお、プロジェクトオーナー（ケーススタディであるところの G 医師や病院理事）は実際のプロジェクト実行の際は手を動かさないため、これには参加しない。1 日ないし 1.5 日でチーム員の自己紹介、プロジェクトとその目的やゴールの共有、ステークホルダー分析、PBS/WBS の書き出し、責任と分担、プロジェクトスケジュール作成、リスク分析、予算配分までを実行する。

2-2-2-7. 進捗確認と定期報告

プロジェクトのコーディネーションとコントロールもまた、プロジェクトマネージャーの役割である。コーディネーションとはプロジェクトが進行するようにチームのコーディネートを行うこと、コントロールでは報告書の管理、プロジェクトのステータスの確認などを指す。

3. 考察・提言

3-1. 結論

このように、研修期間を通して PRINCE2®とアジイルアプローチの二つの論理的なプロジェクトマネジメント手法、またプロジェクトアサインメント、ステークホルダー分析、PBS/WBS、プロジェクトの組織とディベロップメント、リスク分析、スタートアップ・ワークショップ、報告・進捗管理までの実行面と、論理と実践を通してプロジェクトマネジメントについて学んだ。

体系的な知識の習得の重要性について、少人数制 NGO であるからこそより重要になるであろうと考える。あらかじめプロジェクトマネジメントを学び、プロジェクトのフローが意識できると、各種対応事項やその時期が明確にわかる。あらかじめ備えることができ、業務の効率化を図ることができる。また、団体内に明文化されたプロジェクトマネジメントの論理・手法を含むマニュアルを充実させ、引継ぎ、育成時に使用することで、事業運営手法が属人的とならず、継続勤務年数の短い NGO の中でも一定の質を保った事業運営が可能になる。PRINCE2®のように確実で一貫性のあるプロジェクトマネジメントの知識の入手と共有により、担当者が必要なスキルを得、引継ぎ・業務ディレクションの効率化、実施事業の効果的かつ効率的なマネジメントを得ることは、業務上のみならず人材育成・人材確保においてもまた重要である。

3-2. 本研修成果の自団体、NGO セクターの組織強化や活動の発展への活用方針・方法

プロジェクトマネジメントについてまとめ、団体内の海外事業全体の戦略や事業実施ガイドラインを最新のプロジェクトマネジメント方法を取り入れ改定する。具体的には、研修内容をまとめたものを団体内で共有し、どのように取り込めるかと話し合いを行う。現在、当会の引き継ぎ手法として OJT がメインとなっており、明文化されていない属人的な事業運営手法が残されている。そのため、本研修で学ぶ論理や体系化された手法を含めてマニュアルを充実させ、新入職員が入植した際の業務開始と実行をより効率的に行う。また現在、現地で事業をしているパートナー団体との協議も踏まえて、共同事業のコーディネーターにプロジェクトマネジメントの研修内容を共有し、パートナー団体の能力強化を図る。

3-3. テーマに関する日本の国際協力分野への提言

Rothwell と Kanzas（2004）によると、充実した研修は仕事に対する満足度に大きく貢献し離職率に影響するが、見逃されがちである。また、確実に一貫性のあるプロジェクトマネジメントの知識の取得・共有は団体内外に数多くの利点を有する。20 年以上課題となっている日本の NGO での人材確保・育成の観点からも、通常業務にプラスして育成・研修の充実を図ること、それを通常化に導くことによって、よりいっそうの日本の国際協力分野の発展が見込める。

4. 団体としての今後の取り組み方針

この度の貴重な研修機会を提供いただき、心より感謝申し上げます。研修によりプロジェクトマネジメントの体系的な知識とワークを通じた実践的なスキルを習得することができ、個人のスキルアップのみならず、組織としてさらなる成長の基盤をつくることができました。貴重なご支援に深く感謝しております。

この経験を踏まえ、今後の団体としての取り組み方針は以下です。

4-1. 個別育成計画の作成とフォローアップ

当会は、各職員の個々の能力とキャリア目標に合わせた育成計画を策定しています。この計画には、本研修を含めたプロジェクトマネジメントスキルの向上のための研修受講や、実務での応用を含む OJT、業務機会等が含まれています。今後、育成計画の進捗を定期的に個別面談や評価面談等でレビューし、必要に応じて調整する体制を整えます。また、育成費用についても、年間予算の中に確保し、持続可能な人材開発を目指します。

4-2. 権限と責任の明確化

部門のマネージャー、事業担当者、および経営層の間で権限と責任を明確にします。これにより、部門マネージャー、各事業のプロジェクトマネージャーの役割を整理し、効果的に責任を果たせる体制を整えます。具体的には、プロジェクトの各業務・フェーズでの役割分担、意思決定プロセス、報告ラインを文書化し、職員間で共有します。また、本研修で学んだ体系的な手法を導入し、スムーズな引継ぎを促進します。

4-3. 適材適所の配置

職員の強みと適性を把握し、それに基づいた役割分担に努め、効率的かつ効果的なチームワークをつくります。このために、定期的な評価面談によるスキルアセスメントとパフォーマンスレビューに加え、ストレングスファインダー等を活用し各職員の強みや資質を捉え、職員一人ひとりの能力を最大限に活かすことを目指します。

これらの取り組みを通じて、当団体はプロジェクトマネジメントのスキルを基盤とした組織運営を強化し、職員一人ひとりの成長とともに組織全体が成長していけるよう取り組みを継続していきます。

5. その他

5-1. 本プログラムや事務局側に対する提案・要望等

特にありません。

5-2. その他・写真類の添付

PRINCE2®の資格試験が付随した研修であった。研修中の 8 月 7 日に資格試験を受験し、PRINCE2® Foundation Certificate in Project Management を取得した。

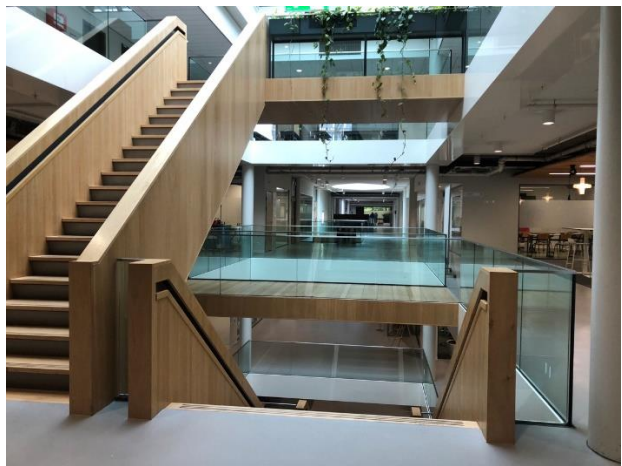
以下写真添付。



研修中の様子。教室では常にグループワークを行った。



研修参加者と講師陣。講師は後列右から 3 人目（ヘデマン士）と中央（シルヴィウス博士）。



研修が行われたユトレヒト大学構内の建物。



教室からは牧歌的な景色が望める。



図書館内。



受入機関のあるユトレヒトの街。運河が流れる。

参考文献

Association for Project Management (2024) *What is agile project management?* Online. Available at: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/agile-project-management/>

AXELOS (2017) *Managing Successful Projects with PRINCE2®*, Norwich: TSO (The Stationery Office).

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Zyglidopoulos, S. (2018) *Stakeholder Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hedeman, B. and Seegers, R. (2018) *PRINCE2® 6th Edition - A Pocket Guide*. Zaltbommel: Van Halen Publishing.

Lauder Business School (2024) *International Management & Leadership*. Available at: <https://lbs.ac.at/people/international-management-leadership/>

Rothwell, W. J. and Kazanas, H. C. (2004) *Improving On-The-Job Training -How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program-*, San Francisco: Pfeiffer.

Summer School Utrecht (2024) *Course Project Management: Including PRINCE2® certification From Theory to Practice*. Online.

Available at: <https://utrechtsummerschool.nl/courses/business-economics/project-management-from-theory-to-practice-incl-prince2-r-certification>

Tuckman, B. W. (1965). 'Developmental sequence in small groups'. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399. Available at: <https://doi.org/10.1037/h0022100>.

Tuckman, B.W. and Jensen, M. A. C. (1977) 'Stages of Small-Group Development Revisited'. Sage Publications, 2(4), 419-427.

Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/105960117700200404>.

外務省・特定非営利活動法人国際協力 NGO センター (JANIC) (2022) 『NGO データブック 2021 数字で見る日本の NGO』オンライン : <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000150460.pdf>

特定非営利活動法人国際協力 NGO センター (JANIC) (2017) 『NGO センサス 2017 調査結果報告』オンライン : <https://www.janic.org/synergy/wp-content/uploads/sites/2/2018/07/ngocensus2017.pdf>

独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2015) 『NPO 法人の活動と働き方に関する調査 (団体調査・個人調

査) 一東日本大震災復興支援活動も視野に入れて一』

オンライン: <https://www.jil.go.jp/institute/research/2015/documents/0139.pdf>

村上、藤田、津田 (2015) 『計画的 OJT がパフォーマンスに及ぼす効果』 オンライン: DOI https://doi.org/10.11497/jasmin.2015f.0_208

リクルートマネジメントソリューションズ (2024) 『人材育成・研修 お役立ち情報・用語集』 オンライン: <https://www.recruit-ms.co.jp/glossary/dtl/0000000038/>