

BBL12月7日

開発協力におけるプロジェクト・マネジメント、国際協調、人材育成 - 中米シャーガス病対策の事例から

-

中川淳氏(JICA広域専門家)

【冒頭プレゼンテーション】

#### 1. シャーガス病とは:

- ・サシガメという吸血性カメムシが媒介する中南米特有の感染症。サシガメの糞に含まれる原虫トリパノソーマが人間の粘膜や掻き傷等から体内に侵入して感染し慢性化する。症状は風邪に似ていたり、無症状の場合もあり患者の発見は難しい。原虫は血液を循環して、その後細胞組織に移り住んで細胞を破壊する。乳幼児の場合、急性期の死亡率も高いが、多くの場合慢性化する。感染後10 - 20年たってから心臓疾患等で死亡する例が多い。
- ・サシガメは藁葺き屋根や土壁の家屋に多く生息することから「貧困層の疾病」とも呼ばれる。
- ・原虫症としては世界で4番目に重要な疾病(DALY)
- ・中南米の感染症では2番目に重要。患者は2000万人以上と推定される
- ・メキシコからアルゼンチンまでが感染地域。
- ・サシガメは、屋内への殺虫剤散布と住民参加型のサシガメ監視で駆除可能。
- ・目標は撲滅ではなく感染の中断(新しい患者が出ない状態。)南米では4カ国で「感染の中断」が認定されている。
- ・ブラジルでは80年代から国家計画でシャーガス病対策を施行しサシガメの生息地域を劇的に減少することに成功。
- ・治療コストに比べると予防コストのほうが圧倒的に低い。

#### 2. シャーガス病対策の目標

- ・上位目標: 2010までに中南米でシャーガス病の感染を中断する。(世界保健総会で採択)
- ・プロジェクト目標: サシガメを通じたシャーガス病の感染を中断する。
- ・期待される成果: (1)サシガメ生息率の減少、(2)住民参加型サシガメ監視体制の設立。

#### 3. グアテマラにおける投入

- ・日本側からの投入については、人的投入が約1億8千万円で、JICA専門家、中南米の専門家、青年海外協力隊員、域内研修など。物的投入が約1億4千万円で、殺虫剤、噴霧器、車両、など。
- ・グアテマラ側の人的投入のほうが日本よりも大きく(約2億8千万円)、これは今も続いている。国のイニシアティブが強かったことは重要な成功要因である。

#### 4. シャーガス病対策体制

- ・厚生政策レベル、厚生省実務レベル、保険管区レベル、の3層。
- ・住民参加型サシガメ監視体制の構築として、サシガメを住民が捕獲し、それを保健ポストや学校などに報告。そこから保健管区へ報告が伝わり、調査・殺虫剤散布が発見場所に入る、というシステム。難しいのは報告が管区まで届くための連絡調整と、行政の対応能力。
- ・国際協調としては、JICA、PAHO、現地厚生省間のWinWinトライアングル。

#### 5. JICAプロジェクトの広域化

- ・最初はグアテマラのみで行う小規模なパイロット・プロジェクトであった。ここでの成果を中米域内イニシアティブの年次会合で発表した。すると、シャーガス病対策関係者のコミュニティ内でうまく波及して

いった。

#### 6. 成果達成の要因

- ・到達可能な目標
- ・明確な戦略と敵(サシガメ)
- ・必要なリソース(人材、資材、参謀)の確保
- ・日本側人材の適材適所配置
- ・地方分権化の中で、質の管理、士気の維持
- ・地域的な取り組みの中での実
- ・チームビルディング(信頼関係の構築)
- ・コミュニケーション
- ・人材育成

#### 7. プロジェクトマネジメント

- ・プロジェクトマネジメントとは、(1)process management、(2)pro-active、(3)クリエイティブな仕事、(4)facilitation(仕切らない)、(5)営業職。
- ・プロジェクトに関わる、時間、コスト、質、の三つの制約のバランスをうまくとることが大切。
- ・プロジェクトマネジメント知識エリア：
  1. Integration (統合)
    - プロジェクト計画策定、計画実行、変更管理
  2. Scope
    - プロジェクトですべき活動が全て含まれているか？プロジェクト以外の活動が含まれていないか？
  3. Time
    - 活動の定義、因果関係、期間見積もり、スケジュール作成、管理
  4. Cost
    - 見積もり、予算化、コストコントロール
  5. Quality
    - 管理計画、品質保証、品質管理・質の問題の80%は、20%の業務から起こる(80/20 rule)
  6. Human resource
    - ステークホルダー分析(シニアマネジメント、機能マネージャー、等)
    - チーム形成、Conflict マネジメント、人材育成
  7. Communication
    - 情報の共有、配布、収集、管理
  8. Risk
    - リスク識別、分析、対応
  9. Procurement
    - 調達、引合、契約管理

#### 8. ステークホルダーマネジメント

- ・ステークホルダーを識別し、ニーズ等を理解し、プロジェクトを成功させる為に、ニーズを満たし、マネージすること。
- ・手順1.ステークホルダーの識別(CM関係者分析)、2.ニーズ、強み、弱み、可能性、などの分析(PCM関係者分析)、3.プロジェクトへの参加を促進(助言、情報の共有、モニタリング)、4.ステークホルダーのニーズを満たす、5.プロジェクト終了認定への参加

#### 9. コミュニケーションマネジメント

- ・プロジェクトマネージャーの業務の80%以上がコミュニケーション
- ・コンフリクトの最大の原因はコミュニケーション

- ・ 人、アイデア、情報をリンクしていくこと(PMBOK2000年度版の定義)
- ・ コミュニケーションの方向(internal, external, vertical, horizontal)参加

#### 10. リスクマネジメント

- ・ 要請国のリスク: 非現実的な期待
- ・ スcopeのリスク: 目標、成果が不明確
- ・ プロジェクトチームの業務経験リスク: 経験不足、C/Pがいない
- ・ 作業の見積もりリスク: 不十分な見積もり
- ・ 制約条件によるリスク: C/Pを選べない、日当払えない、相手側の投入が期待できない、など
- ・ プロジェクトの複雑性・規模によるリスク: 遅延する、コスト超過

\* 開発プロジェクトの場合、リスク、制約が多くても実施する場合が多い。

#### 11. リスク処理策の分類

- ・ 受容: 起きたら対処する(ワークショップの開始が遅れるなど)
- ・ 回避: 避ける(隊員同士の喧嘩などの場合、同じ地域に二人配属しない、など)
- ・ 移転: 他の機関に移す(供与車両に保険をつける)
- ・ 軽減: 早く手を打ち怒る確立を下げる(スペイン語学校に通うなど)

#### 12. 国際協力分野のキャリア形成

- ・ コミュニケーション能力
  - 属人的: 誠実、態度、ユーモアのセンス、積極性、気遣い
  - 戦略的: ネットワーキング、営業、根回し
  - 問題解決: 互角力、文飾作成、プレゼンテーション、説明能力
- ・ マネジメント能力(プロジェクトマネジメント)
  - 技術的: 計画立案、予算策定、モニタリング、評価
  - 属人的: チームワーク、マネージャーとしてのセンス
  - 戦略的: リーダーシップ、問題処理、士気高揚、計画管理能力
- ・ 技術専門性
  - 専門分野の知識
  - 専門分野の技術、経験

#### 【席上の意見交換】

Q

住民参加型、どのように住民をうまく巻き込んでやったのか？

A

サシガメというビジュアルに住民の関心を高める対象(敵)があったことは大きい。厚生省などの既存のネットワークを多く活用した。また、教育分野専門の協力隊員などと連携した。原虫の存在は知っていても原虫をもっていることを知らない住民も多いので、教材を厚生省と共同で作ってそれを学校などに配布したりした。

Q.

殺虫剤の効力はどのくらいか？

A

残留散布の効力は3~6ヶ月程度。その後、殺虫剤は分解してしまうがサシガメの生息率が散布前の

状態に戻るには3～5年程度はかかる。 散布は2回が基本(撒き漏れを防ぐため。)

Q

教育分野では地方分権がうまくいかなかったケースがある。中央が空になる一方で地方が重くなってしまい、汚職がはびこったりした。シャーガス病の場合はどうなのか？

A

地方分権化の影響は国によって違いがある。グアテマラではかなり垂直型でやった。地方が実力をつけてくると中央からの垂直型マネジメントに対して反発がでてくるあまりうまくいなくなる。エルサルバドルは中央が弱くて地方が強い。ホンデュラスは地方が自ら資金を現地NGO等から獲得している。殺虫剤や車両等機材の管理には注意が必要。南米で、サシガメが減らない地域があって、耐性ができたのではなどと大騒ぎになって調べたら水を撒いていただけ(殺虫剤は横流し)などということもあった。

Q

住民からの報告から散布までどれくらいかかるのか？

A

グアテマラでは当初サシガメ生息地域が多く、住民からの報告に対応できなかった。サシガメ生息率が減ったことで、最近では数週間に対応できる地域もでてきた。シャーガス病の場合、緊急性はモデルトである(デング熱などの場合は緊急性が高い)

Q.

作業員が感染したりしないのか？

A

作業員が感染していることも、感染することもある。手袋をつけたり防御服を着たりするが徹底するのが難しい。

Q

JICAの中の人材育成について聞きたい。

A.

国際協力の分野でもなんらかのコーチが必要だと思う。若い人材がうまくいかないプロジェクトに派遣されたり、単独派遣される場合、狭い分野の経験だけで「これが自分のやり方だ！」と頑固になってしまったり謙虚さをうしなってしまうことがある。そういう場面では師弟関係も必要ではないか。しかし、開発協力分野ではまだまだ師が足りない。正しい答えというのがわからない場合が多いので、そこにある程度モラルサポートをしてくれる人というのがいると大変意味がある。

(以上)