

JICA 草の根技術協力事業

母と子の「最初の 1000 日」に配慮したコミュニティー栄養改善プロジェクト
ワーキングペーパー

～ポスト・新型コロナウイルス感染症～

遠隔によるプロジェクト管理のまとめ

社会医療法人 雪の聖母会 聖マリア病院

特定非営利活動法人 ISAPH (アイサップ)

日本からの遠隔によるプロジェクト管理



はじめに

2020年初頭、新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19）の流行が世界規模で拡大したことにより、海外で国際協力を行う多くの団体・プロジェクトが職員を帰国させざるを得ない状況となった。

社会医療法人雪の聖母会／特定非営利活動法人 ISAPH（アイサップ）が共同してアフリカ・マリウイにおいて実施する、JICA 草の根技術協力事業「母と子の『最初の 1000 日』に配慮したコミュニティ栄養改善プロジェクト」についても、3月29日に2名の邦人駐在員を帰国させた。その後、本プロジェクトの活動は、情報通信技術（以下、ICT）を利用した遠隔管理への切り替えを余儀なくされたが、現在に至るまで、計画を縮小／休止することなく運営することができている。駐在邦人の直接的な管理に代わり、インターネットを利用してプロジェクトを遠隔で管理するというのは初めての経験であったが、元来の計画に沿って、順調に活動を継続できていることは私たちにとっても驚きであった。COVID-19の収束は目途が立たず、引き続きプロジェクトを進めていく必要があるため、応急的に始めた現行のやり方に問題はないのか、一度レビューしておく必要があると考える。そこで、現地駐在員が緊急帰国してから今日までの、ICTによるプロジェクト遠隔管理について、投入や成果も含め全体像をまとめた。

2020年9月10日

プロジェクトマネージャー 浦部大策

第1章 プロジェクト背景

1. プロジェクト概要

本プロジェクトは、マラウイ・ムジンバ県マニャムラヘルスセンター管轄地域の45村のうち4村をパイロット村として、子どもの栄養不良の改善を目指し、生活圏内で食の安全保障（以下、フードセキュリティ）を確立しようという視点で活動を組み立てている。フードセキュリティとは以下の要素に分けられる。

- ①Availability：生活圏・市場に食材が「存在する」か
- ②Accessibility：生活圏・市場に「存在する」食材が「入手可能である」か
- ③Utilization：「入手可能な食材」がバランスよく「利用されて」いるか
- ④Stability：上記の食材が「安定して」生産・流通しているか

このうちの①～③の問題に取り組むため、本プロジェクトでは①②を解決するための食料の生産、すなわち「家庭菜園・畜産」への取り組みと、③の解決に向けて知識・技術の普及として「栄養指導・レシピ教育」を組み合わせて実施している。

プロジェクトは2018年5月に開始、同年7月にベースライン調査を実施して、その活動を進めてきた。2020年3月末にCOVID-19により邦人職員が帰国した翌月4月にはJICAとの第一期契約が終了し、第二期契約を締結する時期であった（図1）。しかし、第二期契約を実施する為には遠隔管理により現地職員によって活動が実施できる体制を実現せざるを得ず、早急に、ICTを使った遠隔管理で現地職員の活動状況を管理し、必要な投入が行える体制を構築する事が必要になった。ただ、後に述べるように、我々のプロジェクトでは今回の緊急事態が起こる前に現地で遠隔管理体制をある程度構築していた為、日本からの遠隔管理への実施にも比較的スムーズに切り替える事ができた。

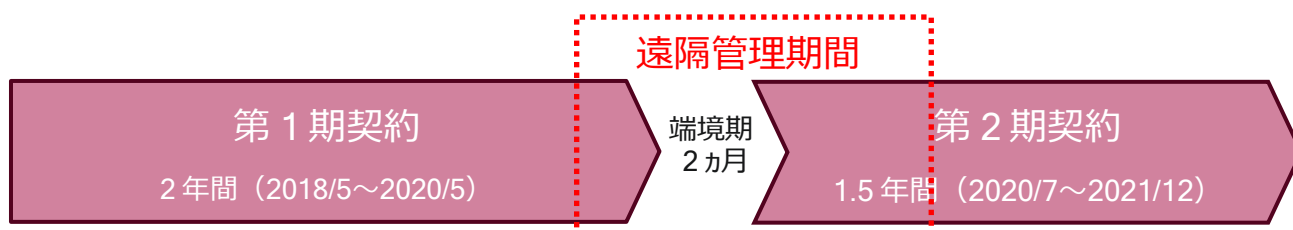


図1 本プロジェクトのスケジュール

2. 活動の実施について

活動の実施体制はピラミッド構造になっている。当法人らが雇用する現地職員がスーパーバイザーとして各村を巡回し、村に存在するプロモーターまたはケアグループ長に指導することで情報を村人に伝え

るようになっている。村のプロモーターは、いくつかのケアグループを担当し、ケアグループはさらに一人ひとりに情報を伝えていくようになっている（図2）。コーディネーターは当法人らが雇用する管理職である。

活動によって伝えていく情報の伝達方法はそれぞれのレベルで異なる。プロモーターの場合は、原則、口頭であるが、ケアグループメンバーが家々を回って子どもと母親の健康・栄養について話す際には、プロジェクトで作成した教育教材「紙芝居」を用いる。一方、プロジェクトが雇用するスーパーバイザーには、「タブレット（10インチ）」を配布しており（管理者レベルには、PCを貸与）、プロモーターやケアグループ長への情報伝達にはこれらのデバイスを利用している。スーパーバイザーには、ある村の成功体験を他の村の住民に伝える役割があるが、その際に言葉でなく写真や動画を利用することを目的としている。見聞きしたことを言葉で伝えるよりも、写真や動画は説明者の能力に依存せず、安定したメッセージを伝えることができるという点で優れている。またタブレットで撮影した内容は、SNS（採用したアプリケーションは「WhatsApp」）を利用して、職員間での情報共有/報告にも活用している。

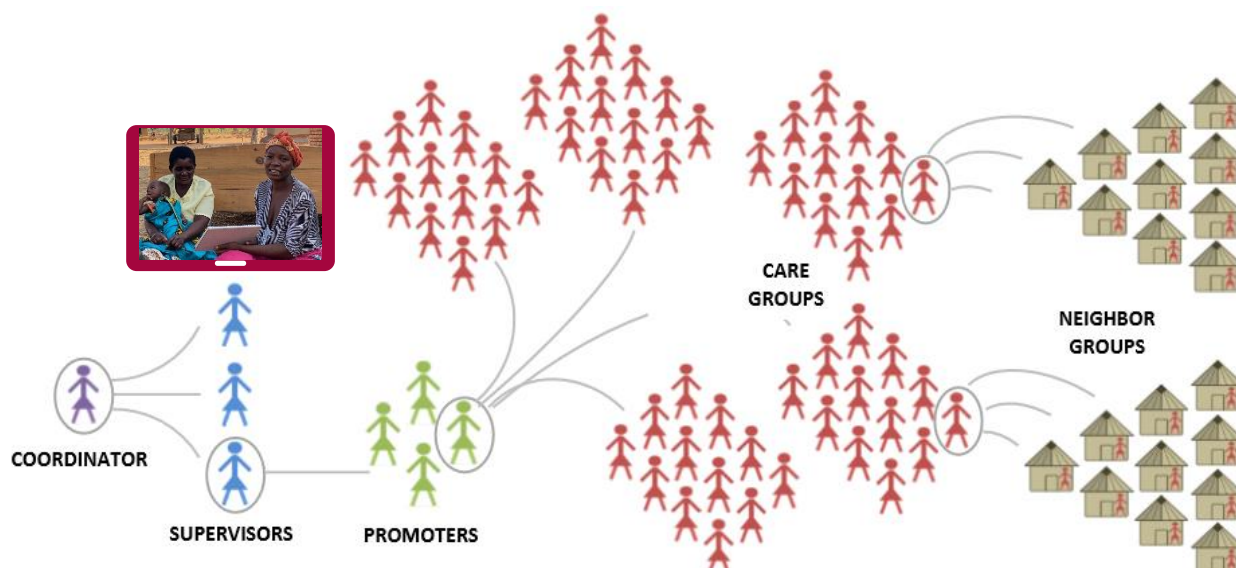


図2 モバイル端末を持って活動するスーパーバイザーと住民への情報伝達ピラミッド構造

3. モバイル端末（タブレット）の利用背景

現地活動にモバイル端末を活用したきっかけは、プロジェクト内での情報共有を効率化する必要性から生まれた。コミュニティー菜園の活動では特に、他村での成功事例や交流が住民の行動変容に対してポジティブに作用することが想定されたため、情報共有の機会が必要であると考えていた。マラウイの村の多くは散村であり、村と村のアクセスが悪いため、域内でのスタディツアーや他村を見学する研修を計画していた。しかし、スタディツアーは費用から見て何度も実施できないことと、年に1、2度の見学では、住民ニーズにリアルタイムに対応することが難しく、情報の新鮮さが失われることも問題として挙がっていた。

そのような中で、近年、「村のスマートフォン所有者が増えている」、「ネットワークインフラが急速に整備されている」という、モバイル端末利用を後押しする社会状況の変化があった。このような現地の発展を強みとし、モバイル端末の活用が一つの解決策になるのではないかと検討した結果、試験的に各村で撮影した動画を活動に利用しはじめた。



写真 1 以前は、紙媒体の情報教材が主流であった



写真 2 スマートフォン・モバイルネットワークの広がり
は非常に速い

端末の利用が進んでくると同時に、色々な利点が示唆されるようになった。これまでの教育活動は、口頭や紙媒体で行うことが多かったため、聞き手の理解力・想像力が必要になっていたが、動画を教材として追加すれば、言葉では表現しにくかった様々な情報が「みえる」ようになる。さらに、情報の修正・改善・追加が簡単に行えることや、自身の記録としても活用できる。邦人職員とのコミュニケーションにおいても、モバイル端末の利用により、円滑な指示・報告・情報共有が可能になった。アプリケーションを用いることで、チャット形式でチーム内での話し合いや相談がしやすくなり、撮影した画像・動画をアップロードして誰かに相談すると、同じような経験を抱えるスタッフからのアドバイスなどが生まれ、チームでのコミュニケーション能力が向上したように感じた。このように、モバイル端末を取り入れたことにより、活動実施体制を繋ぐ「情報」が劇的に進化した。

4. 邦人職員の帰国とプロジェクトの遠隔管理へ

2020年3月、新型コロナウイルス感染症の影響は瞬く間に全世界規模となり、多くの航空便がキャンセル、国境のロックダウンが起こる中で、本プロジェクトに携わる邦人職員も帰国の判断を余儀なくされていた。しかしながら、画像や動画で報連相をする、これらの素地が帰国前に整っていたことで、2名の邦人駐在員は大きな不安を抱えることなく帰国の選択ができた。帰国直後は、密に連絡が取れないことから、一週間程度プロジェクトを止めたが、すぐに再開することができた。邦人職員の率直な感想とし

て、「マラウイの事務所において業務報告をもらうのも、日本において業務報告をもらうのも、大きな差はないと感じた。違うのは時差くらいだ」という声が聞かれた。

とはいえ、遠隔でプロジェクトを動かした経験がないことから不安を感じる部分もあった。特に、活動にかかる費用清算など会計処理については、マラウイ国立銀行のネットバンクを通じて職員の口座に送金することにしてきたため、活動費の不正流用については安心せずに注視している。そのため、毎週末には現地職員のマネージャーが翌週分の必要経費を報告し、それを確認、必要性について邦人職員が検討した後にネットバンクで振り込む形で対応している。事前に、「前週の予算執行報告をしなければ、翌週の活動費の送金はしない」とマネージャーに責任を課すことで、現在まで、問題なく予算管理も行うことができている。





第2章 ICTの活用による遠隔管理

これまで本プロジェクトの遠隔管理にあたり、現地にどのような体制が備わっていたか、その背景を説明した。ここからは、「投入」、「成果」、それらの基盤となる「コミュニケーション」の3つの観点から、これらの体制をどのように管理し、活動を止めることなく、計画に沿ってプロジェクトを遂行することができたかを解説する。

1. 投入の管理

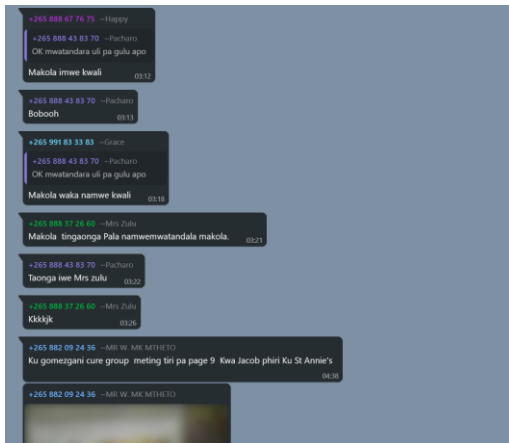
第1章で説明したとおり、緊急帰国を余儀なくされた2020年3月末において、本プロジェクトは第1期契約の終盤に位置していた。すなわち、プロジェクト当初に整えた活動基盤・体制をもって活動を維持し、適切にモニタリングすることでより効果的に活動を展開（投入）することが重要な時期であった。これらをどのように管理してきたかを説明する。

本プロジェクトでは、対象45村のうち4村をターゲットとし（2019年度からは拡大し、計10村に直接介入している）、それらの村を定期的にラウンドし、ケアグループの農業・畜産・栄養教育活動を支えていくことが主な活動である。そのため、現地職員の労働力が正しく投入されているか、すなわち①担当の村を巡回し、②必要な情報を収集し、③プロモーターやケアグループへ適切な支援を、④適切な頻度で実施しているかを管理者としてモニタリングする必要があった。これら投入の管理について、「日報」「週報」「月報」として、以下のように情報をまとめた。

－ 日報 －

日々の投入の管理として、現地職員の業務を把握するため SNS を使用し（採用したアプリケーションは「WhatsApp」）、午前・午後、どのような活動をしているか報告を求めた。また、この報告は個人的に行うのではなく、グループを作成し、そこで報告させるようにして投入について管理した。このグループでは、機械的な報告を行うのではなく、邦人職員に質問をしても良いこととした。

この方法によって、それぞれのコミュニケーションを透明化することができ、さらに垣根のない情報交換・共有が生まれ、お互いの業務が「見える」ようになった。チャット形式で情報が流れてしまいやすい点については、それらをテキストとして抜き出し、まとめることで記録として利用できるようにした（図 3）。



チャットの記録をテキストとして抜き出し



[2020/05/06 14:01:40] Banda Chimwemwe: *Village/ community developments (chitukuko Cha mmudzi)
*Glory was with winani caregroup

[2020/05/06 14:04:48] +81 90-4450-1020: Yewo.
I could learn new word of Chitumbuka!

[2020/05/06 14:09:36] Banda John Paul: Yes
- This will be an opportunity for ISAPH to demonstrate and promote it's activities on eating high nutritive value crops
- demonstrate new crops
- learn from others and harmonize
- ISAPH should have it's demonstration to showcase to DADO's office.

[2020/05/06 14:09:49] Banda Chimwemwe: Exy

[2020/05/06 16:49:53] S. Yamamoto | पूर्णबहादुर तामाङ: OK. If you need something references like photos when you have the demonstration, I may be able to help you.

[2020/05/06 17:18:58] Banda John Paul: Okay noted we will be sharing

[2020/05/07 2:10:54] Banda John Paul:



図 3 WhatsApp でのチャット記録を、ソフトウェアを利用し、テキストで書き出して記録として残した

—週報—

日報を週報作成に利用した。日報で得られた情報は、邦人職員が表計算ソフトでまとめ、どの職員がどの日に、どの活動を、どこで実施したかを記録した（図4、図5）。ターゲットとなる村やケアグループ、PDMの内容に沿って入力を簡素化し、多くの時間をかけなくても作成できるようにした。

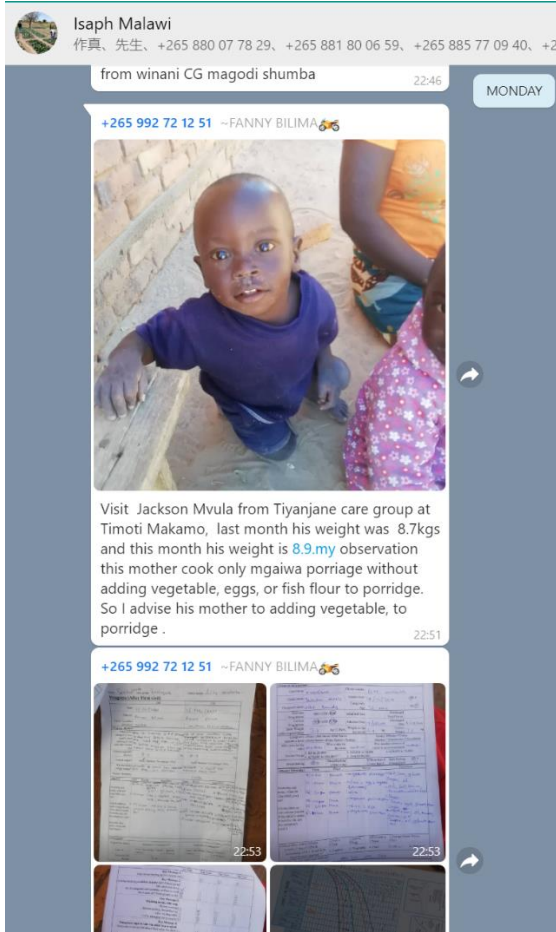


図4 WhatsAppのチャット画面

	Zulu	Monday	Tuesday	Wednesday
M	village	Chimutu	Chimutu	
	activity	Garden Activity	Garden Activity	
	care group	Tikoleraneko		
	detail	-weeding beans -5/8present	with John Lead farmer - Andrew Phiri with Gift Zulu Observations - Planted 10 beds of carrots. - Planted 1000 trees of tomatoes. - Planted rape 8 beds - Applied manure properly.	
M	village	Aron	Aron	
	activity	Care Group Meeting	Garden Activity	
	care group	Chipulikano		
	detail	Inspected Lead Farmers at Aron Hara. -LF Nyamaona. -has planted OFSP vines for multiplication(five beds) -Has just reapplied manure	low up on LF Maria Nyirenda at Aron Hara -Carrit is almost mature -Garlic grosing well -Still reapplying manure in garlic.	

図5 日々の活動を週報（Excelシート）として整理



流れてくる情報を整理し、まとめる

また表計算シートにまとめた情報は、自動的に参照して、週ごとに、どの「対象ケアグループ×PDMの活動」を行ったのかが入力されるように仕組みを整えた（図6）。

村名	ケアグループ名	活動1-4 (会議/会合・情報の共有・教育技術の指導)	活動1-5 (Peer to Peer教育/レシピ教育)	活動2-5 (野菜栽培・家禽飼育の導入・モニタリング)
Timoti Makamo				
①どの村の？	Chimwemwe	CGM HV	P2P	GA ③どの活動で？
	Mpapa		P2P	GA
	Tilele			
	Tiyanjane			
	Umoza			
	Vitumbiko			④何を実施した？
Magodi Shumba				
	Tovwirane		CD	GA
	Winani	CGM HV		GA
Chimutu Hara				
				GA

図6 各職員からの週報を集約し、活動対象村への投入状況が見やすくなるように整理する

一月報

作成された週報は、月報を作成するためのデータとして直接利用できることが望ましい。週ごとに得られる情報を月単位としてまとめることができるように、表計算ソフトによって自動入力の仕組みを整えた(図7)。

これによって、月々の投入に関して①各村に構成している、②ケアグループに対して、③PDMで取り決めた活動を、④展開できたか、を遠隔であってもモニタリングできるようになった。加えて、これら情報を地図上にまとめビジュアライズすることで、報告書として整えることができるようになった(図8)。

例：月報の活動状況のまとめ

③PDMの活動項目について

村名	ケアグループ名	活動1-4 活動1-6 活動1-7 (会議/会合・情報の共有・教育技術の指導)										活動1-5 (Peer to Peer教育)						
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月		
Timoti Makamo	Chimwemwe				○													○
	Mpapa	○								○								○
	Tilele	○																
	Tiyanjane			○														
	Umoza			○														○
	Vitumbiko			○														○
Magodi Shumba	Tovwirane					○												○
	Winani						○											
Chimutu Hara	Chipulikano				○													
	Tikoleraneko				○													
	Wadina						○											○
Zikhole Sakala	Uchizi				○													○
	Vipambi				○													
Jacob Phiri				○														○
	Gomezgani			○														○

図7 週報での情報をさらに月々の活動として反映し、活動状況が視覚的にも俯瞰して把握できるようになる

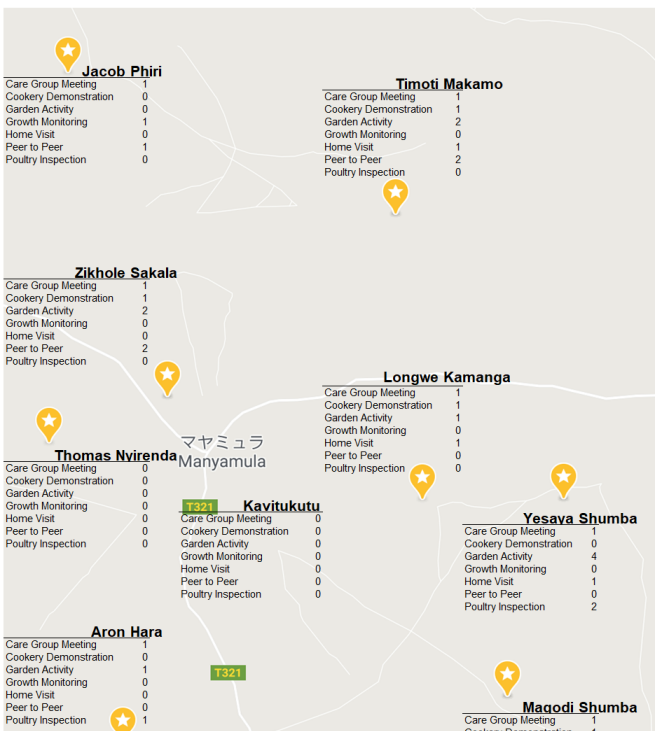


図8 地図上で投入(活動実施)の状況を表示

現地の細かな日報から、週報→月報と作り変えることによって対象地域全体を俯瞰し、計画された活動・投入を適切にモニタリングすることが可能になった。例えば、介入が滞っているケアグループや、実施回数が少ない活動などが目視できるため、これらを用いることで、現地職員へ適時、適切に業務指示を出すことが可能であった。

量的な情報の可視化は、業務の状況について比較可能な形になる。これにより、「邦人職員の帰国前後で活動内容(投入)に差はない」ことが客観的にも説明できる。

—活動の状況を画像や動画で確認—

以上により、現地職員の活動（投入）の状況が「見える」ようになったが、これらの情報は活動を実施したかどうかを把握することに留まる。遠隔でプロジェクトを管理する以上、現地の様子・雰囲気や邦人職員が直接把握することができないため、言語化できない気づきや発見を得る機会の損失に繋がり、ひいてはプロジェクトの質の低下につながってしまうのではないかと懸念があった。

そのため、それぞれの活動がプロジェクト管理者の計画した内容になっているか、すなわち投入の質的な管理も、プロジェクトの遠隔管理では特に注意を払った。モバイル端末を利用した報告に、画像や動画（必要に応じてビデオ電話も）加えることで、可能な限り、現地職員がどのように活動しているかを確認するように工夫した。

その結果、現地を直接視察することができなくても、ある程度であればリアルタイムで現地の状況を確認しつつ、活動の質を維持・改善するための業務指示を出すことが可能であった（写真3）。モバイルネットワークは農村部でも通信可能なまでに発展しており、日本においてもネットワークを通じて必要な情報を確認することが可能である。例えば「体重が伸びていない子どもの写真を撮って」、「子どもの食欲を見たいから、離乳食を食べているところを動画で撮影して」などのように指示すれば、自身の目でみて判断・指示できる。



写真3 写真や動画、ビデオチャットなどを併用して活用することで、現地の様子を確認、職員とのコミュニケーションをとりながら業務状況を把握し、指示を出すことができる

さらに期待以上の点として、この方法を利用すれば、数カ所で実施している活動を一度にモニタリングできる。もし邦人職員が現地に足を運ぶことによって情報を集めようとするれば、より細かな状況が分かるかもしれないが、収集できる情報は“その場”にあるものに限られる。しかし、インターネットを利用し現地

の画像・動画を見ながら情報を集める場合、場所移動の時間を節約できるため、限られた時間内により多くの地域の状況入手し、同時に指示を出せる。これは大きな利点であると感じた。

ーデジタル教材の利用の活性化ー

ICTを使った現地職員への指示・指導が形になったことで、邦人職員がこれまでより「教材づくり」に時間を割くことができるようになった。現地視察のための移動時間などが不要になったことで、とりわけ時間が必要であった動画教材の作成に集中できるようになったことは、遠隔管理の思いがけない副産物であった。国内で作成した教育教材データを送信し、現地職員にオンラインで解説、職員はタブレットにてそれらの情報を活動に利用した。総括すると、人員の配置がより効率的になったように感じる。

教育啓発活動において、デジタル教材はさまざまな利点を有する。これまで本プロジェクトでは、紙媒体の教材を利用することが多かった。デジタル教材（特に動画）には、①動きがあることで興味を引きやすい・分かりやすい、②話し手の会話力に左右されない、③修正・改変の労力が少ない、などのメリットがある。また、「各職員が、村人にインタビューなどで動画撮影して、それを別の村人に見せる」という風に、自身で教材を作ることも簡単である。そのようにして、新しいツールの使用を試みた結果、色々な可能性が示された。



写真4 動画で視聴覚情報を提供することで村人の反応も変わった



写真5 コーディネーターの説明力の優劣に依存せず、必要な情報を伝えることができる

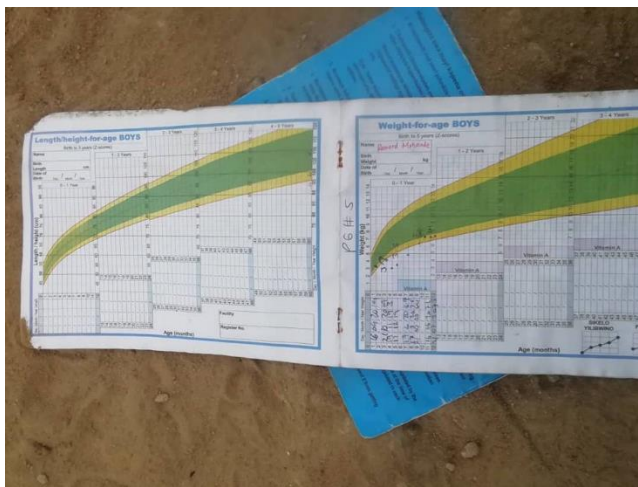
2. 成果の管理

プロジェクトのアウトカムを達成するためには、各活動のアウトプットが仮説通りにアウトカムに影響しているかをモニタリングすることが重要となる。そのため、現地の状況によっては、モニタリングすべき項目が増減することも少なくないが、それらの管理をどのように実施しているかを解説する。

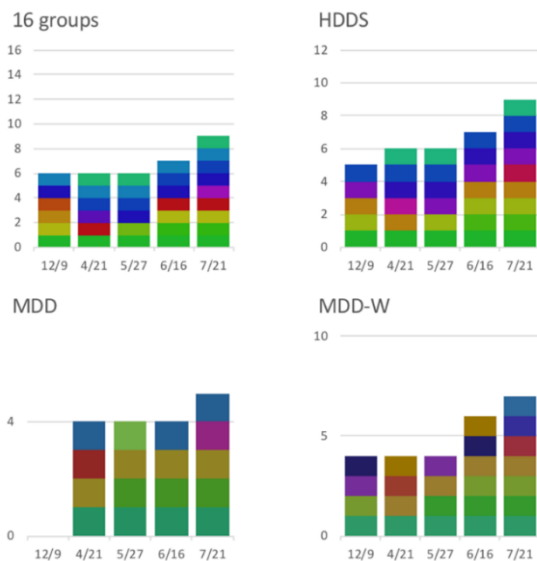
本プロジェクトの目標は、母と子の栄養不良の背景となっている、フードセキュリティの問題を解決し、食の多様性（色々な種類の食材を利用・摂取する）を改善することにある。そのため、上述した投入

によって、住民の食に関する行動に変化を誘発できているかどうかをモニタリングできると、プロジェクトのゴールへと近づいているか判断できる。すなわち、投入のモニタリングに合わせ、鍵となる指標のモニタリングも並行することで、それらの因果を判断し、計画の評価などに用いることができる。

指標とすべき情報については、日々の活動報告に組み込まれていることから大きな問題は発生しなかった。例えば、母親や子どもの食事に対する栄養指導によってどのように食事に変化しているか、または子どもの体重が変化しているかについては、日々の記録から情報を抜き出しまとめて整理・グラフ化等するようにしていた（図9）。農業に関する情報（コミュニティ菜園の生産状況等）や養鶏に関する情報（鶏卵の採集量等）も同じように量的情報をまとめることで、投入がゴールに近づくための介入と成り得ているかを判断できる状況を維持することができた。



name	Renerd Mpande				
sex	Male				
date of birth	2019/6/13				
	1st	2nd	3rd	4th	5th
date of visit	2019/12/9	2020/4/21	2020/5/27	2020/6/16	2020/7/21
weight	3.0	6.4		7.1	7.3
z (weight for age)	<-4z	<-3z		<-2z	<-2z



①情報を整理して

②グラフ化する

③時系列で並べ変化を確認

図9 報告される情報を整理・ビジュアライズすることによって、活動の成果に繋がる変化をモニタリングする

また、日報で送られてくる写真や動画は、現地の活動進捗を“質的に”評価する上で重要な情報であった。例えば、「栄養教育（調理実習）に男性が〇〇名参加した」という情報は無機質であるが、写真・動画を見ると、彼らが嫌々ではなく率先して調理に参加している様子やおいしそうに食事している様子、本プロジェクトが現地に受け入れられている雰囲気などを把握することができる。



写真 6 活動中の現地の雰囲気なども把握できる



写真 7 表情などの情報は写真・動画が最も分かりやすい



写真 8 農作物についても色味やサイズ感が伝わる



写真 9 養鶏で新しく生まれた雛の様子

3. コミュニケーションの管理

物理的に離れた場所にいるため、これまでのコミュニケーションの在り方についても考える必要があった。邦人職員が近くにいない状況で、どのように職員の士気を高め、自立して活動する動機づけを与えてきたか、コミュニケーションについて解説する。

現地職員とのコミュニケーションは主に SNS を通して行った。具体的には、メールは利用せず、チャット形式でやりとりができるアプリケーション「WhatsApp」を使用した。邦人職員が気軽に、顔を合わせて会話ができないことから、コミュニケーションについてはこれまで以上に注意を払った。具体的には、できるだけ

素早く返信ができるように邦人職員の国内勤務はフレックス制を導入した（マラウイとの時差は7時間）。SNSを利用したコミュニケーションは、現地職員にとっても馴染みのあるものであったことから導入に障害はなかった。

国際協力の実務における SNS の作用は不明であるが、企業等ではコミュニケーションツールとして SNS を利用することに様々な利点が報告されている。加藤ら¹（2009）は、企業内の SNS 利用が気軽な情報発信や議論を可能にすることで、個々が抱える問題について素早く解決策や選択肢にたどり着くと報告した。山田ら²（2014）は、教育の視点からプロジェクト型学習としての SNS 利用について調査し、SNS の投稿内容を可視化することで学習者がプロジェクトの全体像を理解することができると報告した。奇しくも、邦人職員が帰国することによって、現地とのコミュニケーションが SNS を主体とするものになったが、活動が問題なく進行した要因としてこれらの利点が影響を与えている可能性がある。

円滑なコミュニケーションを図る目的では、SNS だけでなくウェブ会議も頻回に行った。現在は、Skype や Zoom などのアプリケーションを利用している。しかし、これらのツールは、安定したネットワークが必要となり、マラウイのネットワーク環境では「聞き漏れ」や「聞き間違い」が発生することも少なくなかった。また、1 台のパソコンでアクセスする場合には、パソコンから遠くに座ったスタッフが自由に発言しづらいなどの事態も生じ、多少のストレスを感じるがあった。そのような環境においては、チャットも併せて利用することで、すべての参加者が自由に発言できるようになった。

邦人職員が帰国したことでコミュニケーションに困難が発生すると予測されたが、それらは杞憂であり、現在の ICT 技術で十分に対応できるものであった。SNS を利用したコミュニケーションは、現地との距離感を縮めるに十分なポテンシャルを秘めており、今後も、工夫次第で色々なチャレンジができるのではないかと感じている。

4. 邦人職員の国内業務への転換

本章ではこれまで現地職員への関わり方や管理手法について説明したが、最後に邦人職員への管理の視点から、国内業務をどのように整理したかについて解説する。

帰国によって、これまでと全く同じ業務内容は実施できなくなったが、帰国直後での会議の結果、「業務量を減らす」のではなく、「業務内容を修正」して、活動成果に貢献できる国内業務を構成することで合意した。一方で、これまで対面で報連相していたことが、ICT を介して行うようになっただけ、という部分もあった（図 10）。

¹ 加藤奈美恵、小川祐樹、諏訪博彦、太田敏純：企業内 SNS 導入における有効性に関する調査研究 日本社会情報学会学会誌 21(1), 19-32,

² 山田雅之、佐藤慎一、影戸誠：プロジェクト型学習における SNS 可視化システムを利用した学習支援の事例研究 教育メディア研究 21(1), 21-31.

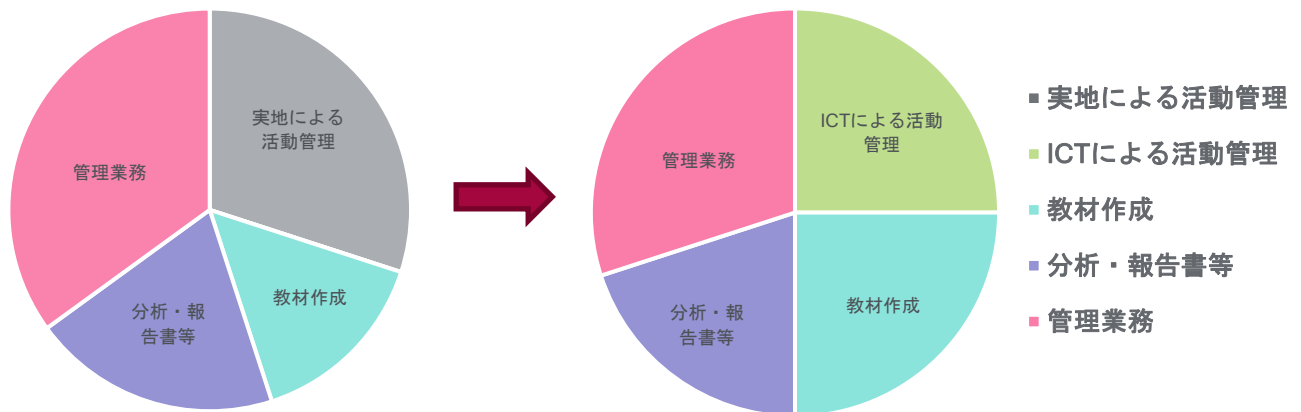


図 10 邦人職員の現地業務から国内業務への変化と修正

① 活動管理

これまで実地で行っていた活動の視察や職員への指示などは、ICT にて実施するものに代わった。上述したように、移動などの時間が無くなり、ICT による効率化から業務量自体は縮小した。ただ、現地との時差及び複数の現地職員の業務や課題に付き合う必要がある為、現地との連絡業務に費やした労働時間は予想以上に長かった。

② 教材作成

活動管理が ICT によって効率化したことで、余剰時間は教材作成に割り当てた。それにより、時間がかかる動画教材の作成に注力できるようになった。

③ データ分析・報告書等作成

活動から得られるデータはオンラインで入手可能であるため、業務内容に大きな変化はなかった。帰国前、帰国後で業務量にも大きく変化はなかったが、プロジェクトのモニタリングのための会議については回数が増加した（国内・国外の Web 会議）。

④ 管理業務（会計・人事労務等）

現地での支払いなど、管理業務の一部は現地職員が行うようになったことから業務量が減少した。領収書の確認などについては、これまで以上に細かく実施する必要があったが、全体として業務量は少し減少した。



第3章 まとめ

1. 本プロジェクトから得られた遠隔管理に必要なこと

本プロジェクトにおける遠隔管理を総括すると、非常に肯定的な内容になるであろう。すなわち、海外プロジェクトにおいては、邦人駐在員が現地におらずとも、ICTを活用することでプロジェクトを滞りなく進行させていける可能性がある。もちろん、それには一定の条件が必要である。最後に、それらの条件について「ヒト」「モノ」「カネ」の側面からまとめる。

- ① 遠隔管理に対応できる人的要因
 - (ア) 組織的に成熟している
 - (イ) 信頼できる職員が存在する
 - (ウ) 職員がモバイル端末を利用することに抵抗がない（または慣れている）
 - (エ) 現地職員の報連相に素早く対応できる邦人職員（国内業務員）がいる
- ② 遠隔管理に必要な物理的要因
 - (ア) 現地に活動データの送信に耐えうる、通信インフラが存在する
- ③ 遠隔管理を実現する経済的要因
 - (ア) 必要なモバイル端末等の購入できる
 - (イ) 毎月の通信費の支払いができる

このうち①-(ア)(イ)は、これらの中で最も重要になると考える。特に、本プロジェクトでは 11 名の現地職員が携わっているが、そのうち 3 名は前プロジェクトから継続して雇用している職員であり、管理者レベルの職員は約 6 年継続して勤務している。当法人らのプロジェクトに十分に理解があり、信頼できる現地職員が管理者として配置され、指示・命令が最適化していた。また、活動費の支払いなどについても安心して任せることができたことは、遠隔管理の成功に大きく貢献していると考えられる。

プロジェクトの進行ステージも一つの要因として挙げられる。本プロジェクトが遠隔になった 2020 年の 3 月以降は、新しいことを始めたり、活動を終息させたりする時期ではなく、序盤に形を整えた活動を継続すること、活動により成果が出ているかモニタリングすることが課題となるステージであった。そのため PDM に沿った活動計画を現地職員でも十分に実施することが可能であった。

最後の理由として、プロジェクトの進行を妨げる外部要因が発生しなかったことも挙げておく必要がある。COVID-19 の流行状況は各国で異なるが、国によっては活動の休止を要請される場合もある。幸い、本プロジェクトの対象地では流行が少ないこと、母子保健にかかる活動が重要度の高いものとして政府に認識されたことから、活動の中止を要請されることにはならなかったため、遠隔によるプロジェクトの管理が実現した。以上の条件が揃っていれば、他のプロジェクトにおいても遠隔によるプロジェクト運営を実施できる可能性がある。

2. 今後の展望

COVID-19 の今後を見通すことは難しいが、遠隔によるプロジェクト管理を一つ的手段／選択肢として認識することはリスク管理上においても重要であると考えられる。また、昨今のネットワークインフラの普及を考えると、ICT のみならず、IoT（モノのインターネット）を利用した活動や管理が実現となる可能性もある。今後、遠隔管理によるプロジェクト運営は続いて行くため、引き続き、この体制を維持しつつ新しい知見があれば共有していきたい。



