

## 発展途上国に寄与する人材育成と P2M の創造的統合マネジメントの有効性

国際 P2M 学会員 神崎 博之<sup>1</sup>

### 1. はじめに

発展途上国の社会・経済の発展にはインフラの整備に加え、労働市場を支え発展の持続性を高める産業人材の育成が欠かせない。本稿では、筆者の携わった ODA による産業人材育成事業を具体例として、事業構想、事業計画、事業実施、事業評価において P2M の創造的統合マネジメントがどのように適応されるかを概説するとともに、産業人材育成分野における P2M のさらなる可能性に触れる。

### 2. 途上国における産業人材育成の現状

世界銀行によれば、低・中所得国において生産年齢人口の 1/3 が質の高い仕事に就くために必要な基礎的な技能に欠けており、このことが投資や経済成長の主要な阻害要因の一つとなっている<sup>2</sup>。また近年のデジタル社会の到来とともに、将来の産業人材には従来の職業知識や技能に加え、IT スキルや柔軟性、創造力、適応性などのソフトスキルも求められ、新たな課題として認識されている。

従来、援助国・機関は途上国の基礎教育へのアクセスを改善することに注力してきたが、基礎教育の普及が進み、近年は労働生産性の向上や競争力向上に直結する職業・技術教育や高等教育

などが一層重視される傾向がみられる。例えば、アジア開発銀行の教育セクターへの支援を贈与・融資額の推移で見ると<sup>3</sup>、2009-2011 年には就学前教育及び基礎教育への支援が全体の 41% を占めていたが、2016-2018 年にはその割合は 15% に低下している。一方で技術・職業教育・訓練への支援は、同時期に 18% から 42% にその割合を上げている。この間、高等教育の割合は 10% 前後を推移している。また、我が国の援助機関である独立行政法人国際協力機構においても、2010 年代後半より産業人材育成案件が増加している。また案件数だけでなく、技術・職業教育・訓練や高等教育案件の支援内容も、労働市場や産学連携等に受け手側である産業側のニーズが強く意識されている。

### 3. 創造的統合マネジメントの適用例

本節では、筆者が事業構想段階から事業実施まで関わっていた産業人材育成事業をとりあげ、P2M の創造的マネジメントの応用の事例を紹介したい。

本件は東南アジアの A 国の B 大学整備事業である。総事業費は約 100 億円、事業期間は 7 年間で、B 大学の農業、水産、環境関係学部の能力向上・研究環境の整備を通じて、A 国の農水産セクターの人材育成に資することを目的としている。事業の概念図を図 1 に示

<sup>1</sup> アビームコンサルティング株式会社、エンタープライズビジネスユニット、シニアエキスパート

<sup>2</sup> 世界銀行 Skill Development <https://www.worldbank.org/en/topic/skillsdevelopment> に 2020 年 12 月 9 日の 23:30 にアクセス

<sup>3</sup> アジア開発銀行 50 周年プレゼンテーション資料、アジア開発銀行駐日代表事務所駐日代表 玉置知己、2016 年 8 月 2 日

す。

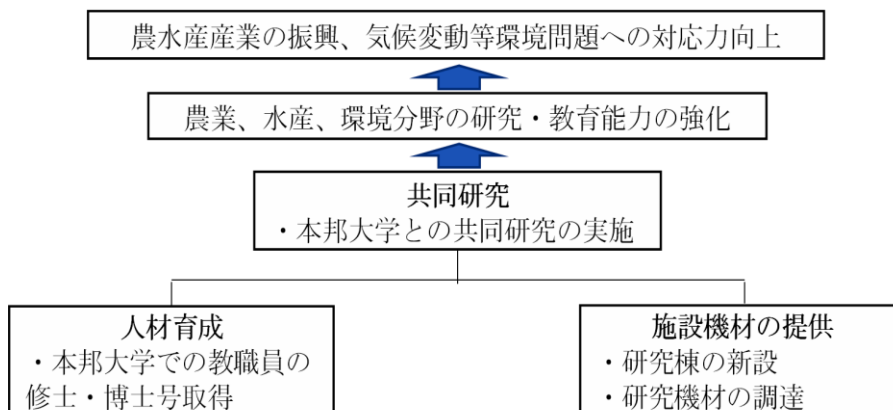


図 1 事業概念図

P2Mの創造的統合マネジメント<sup>4</sup>は、6つの管理知識から構成される。管理知識ごとの本事業への適用例および今後の検討事項を表1に示す<sup>5</sup>。

表 1 創造的統合マネジメントの適用例と今後の検討事項

創造的統合マネジメントの管理知識	適用例/今後の検討事項
プロファイリングマネジメント	B大学のあるべき姿から現状を逆にみて、その途上の課題を克服していくというバックキャスト思考の適用が期待される。そのうえで事業全体の目的・目標、手段・成果の内容表現にはロジックモデルが有用である。
プログラム戦略マネジメント	A国の高等教育政策、気候変動等のメガトレンド、B大学の研究資源、国内他大学との競合・役割分担等の分析において、ステークホルダー分析、SWOT分析、PEST分析等、プログラム戦略マネジメントの手法についてさらなる活用が期待される。
アーキテクチャマネジメント	スキームモデル、システムモデル、サービスモデルを活用し、事業を整理することで価値最大に向けた道筋が一層明確になる。
プラットフォームマネジメント	関係者の知見の活用・蓄積を高めるために、関係者間の信頼性、事業の文脈とルールとの共有、プロトコルの共有を担保するためのルールを定める等のプラットフォームマネジメントの知見のさらなる活用が期待される。
ライフサイクルマネジメント	新型コロナウイルス感染症の拡大や一部プロジェクトのための財源不足等の事象に直面した。事象の影響を把握し、代替案を比較検討し、事業の開始から終了までの期間にわたり、事業の価値を最大限に保つよう対応している。
価値指標マネジメント	博士号取得者数、研究論文数、競争的研究費の確保や研究成果の地域への還元等を指標として設定している。バランス・スコアカードに代表される複数の視点（例えば、財務、顧客、業務プロセス、人材と変革等）から指標を設定することは有効である。

<sup>4</sup> 創造的統合マネジメントについては小原重信「P2M入門」2002年、株式会社エイチアンドアイ、吉田邦夫、山本秀男「実践プログラムマネジメント」2014年、日刊工業新聞を参照し

た。

<sup>5</sup> ここでの見解は著者個人のものであり、いかなる組織を代表するものではないし、ODA事業全体に対する見解でもない。

将来の案件においても P2M を通じて事業の質及びマネジメントの向上・深化が可能であると考えられ、さらなる研究や応用が期待される。また、途上国においても P2M の創造的統合マネジメントを運用できる人材（プログラムマネジャー）の育成についても、アクションプラン案の作成など具体的施策の立案が望まれる。

P2M は日本独自の規範や人間性が有効性の前提となる、日本発の標準ルールである。日本の技術・知見・経験を途上国に移転するという ODA の文脈において事業の立案・実施・評価や人材の育成といった観点で P2M が活用されることを希望する。

(2020 年 12 月 14 日 受領)