

質 問 回 答

平成 26 年 5 月 8 日

「( 案件名 ) 全世界テーマ別評価「評価結果の横断分析 防災分野 / 森林・自然環境保全分野における実践的なナレッジ教訓の抽出」  
( 公示日 : 平成 26 年 4 月 23 日 / 公示番号 : 5 ) について、業務指示書に関する質問と回答は以下のとおりです。

通番号	当該頁項目	質問	回答
1	指示書 5 ページ(3)教訓の「抽出」「分類・整理」「分析・加工」のプロセスについて	ナレッジ抽出・加工のプロセスについても提案することになっているが、その案について JICA 側と協議する手順が指示書には示されていないようだが、どのように考えればよいか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務指示書 P9 の「5. 業務の内容(2)業務内容 ウ 国内作業」により策定された「教訓のナレッジ化作業プロセス(案)」について、評価部へ提示してもらい、協議すると考えて下さい。必要に応じ「P11 エ」で規定する検討会での協議も想定しています。</li> <li>・尚、質問のあった「教訓のナレッジ化作業プロセス(案)」に限らず、「研修コンテンツ(案)」等、最終報告書において提案する各種成果については、検討会に限らず、案の段階から評価部と緊密なコミュニケーションの基、協議しながら作成するとご理解下さい。</li> </ul>
2	指示書 13 ページ第 3 業務実施上の条件 1. 業務工程	公開ワークショップは、こちらが参加者を招待するのか、それとも一般公開という意味か。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JICA 課題部における各種勉強会等への参加者(当該分野での協力実績のあるコンサルタントや専門家、その他有識者等)を中心としつつ、公開ワークショップとして応募受付の形で JICA が開催することを予定しています。</li> </ul>
3	別紙 3、様式 2	別紙 3、様式 2 として添付されているフォーマットは決定のものか、このフォーマットについても提案できるのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当初案として、別紙 3 (様式 2) を用いることとするが、本様式の項目を網羅し、且つナレッジ教訓(案)を作成する過程で必要な</li> </ul>

通番号	当該頁項目	質問	回答
			改善が生じた場合、本フォーマットの様式について提案されることを期待します。
4	指示書 9 ページ、イ現地調査	<p>「...現地調査では具体的な教訓への加工・分析のための必要な情報収集を目的とし対象終了案件の当時の担当の JICA 事務所現地職員や相手国カウンターパートなど、案件の関係者ヒアリングを中心に行う。」とありますが、他方でレビュー対象案件のなかには実施中の案件も見受けられます。</p> <p>現地調査の対象はレビュー対象案件のうち、終了した案件に限定されるのでしょうか。</p>	<p>・現地調査の対象案件は、終了案件には限定されません。指示書 p8 の「(工)現地調査対象案件の決定、現地調査計画の策定」の項にある様に、「ナレッジ教訓(案)」(Ver.2)を実用の高い教訓とするため、抽出された教訓の適用条件や対応策、期待される効果に係る詳細情報の収集ができるものを対象案件とします。</p>
5	指示書 10 ページ目(工)最終報告書作成の目次(案)	<p>第5章と第6章には、それぞれ研修コンテンツ、教訓のナレッジ化作業プロセスとあります。他方で、同11～12ページ目、6.成果品等(1)報告書等のウ最終報告書の欄には、「全検討結果を取りまとめたもの。」という記載以外に「『防災』と『森林・自然環境保全』は別冊子にて製本とする。ナレッジ教訓、研修コンテンツ(案)、教訓のナレッジ化作業プロセス(案)」とあります。</p> <p>これらの表記では、上記～のうちどれが別冊子となるか少し分かり辛いように感じますが、別冊子は防災、森林・自然環境保全のナレッジ教訓のみという理解でよろしいでしょうか。</p>	<p>・『防災』と『森林・自然環境保全』の2つの冊子に分けて、それぞれの冊子を業務指示書P10「(工)最終報告書作成」にある&lt;最終報告書の目次(案)&gt;に基づき作成することを想定しています。すなわち、『防災』と『森林・自然環境保全』の2つの冊子に分けて、全検討結果と～を記載するとご理解下さい。</p> <p>・現時点で、成果品の各種ボリュームの目安は、ナレッジ教訓の抽出数などにも影響され、想定が困難ですが、「研修コンテンツ(案)」15～20P程度、「教訓のナレッジ化作業プロセス(案)」については5P程度と想定しています。</p>

通番号	当該頁項目	質問	回答
		また成果品各種のボリュームの目安などがあれば、ご教示いただけないでしょうか。	
6	該当箇所なし	業務実施にあたり、所与のものとして考慮すべき既存のデータベースや関連するシステムなどがあればご教示いただけないでしょうか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務指示書P14「4.参考資料」に記載の通り、公開している JICA 図書館、及び JICA ウェブサイトを参照下さい。主なものを以下の通りお知らせしますので、参照下さい。 ( JICA 図書館 所蔵検索システム ) <a href="http://libopac.jica.go.jp/">http://libopac.jica.go.jp/</a> ( JICA ナレッジサイト ) <a href="http://gweb.jica.go.jp/">http://gweb.jica.go.jp/</a> ( JICA ホームページ 事業評価 ) <a href="http://www.jica.go.jp/activities/evaluation/">http://www.jica.go.jp/activities/evaluation/</a></li> </ul>
7	プロポーザル評価表について	今回は業務管理グループを認めない案件ですが、評価表には業務管理グループの配点の記載がありますが、業務管理グループの配点表は使用しないという理解でよいか。	・業務管理グループは認めませんので、業務管理グループの配点表は使用しません。
8	7 頁、b) 教訓の分析・加工	【必要に応じ、参照した対象案件の当時の担当者、受注コンサルタント、専門家などへのヒアリングなどを行う】との記載がありましたが、国内移動に際交通費は計上してもよいか。	・現地調査時の現地での国内移動のための交通費は見積らないでください。(現地調査対象案件が決まっていないので) 本邦国内の交通費も見積らないでください。
9	8 頁、3) 「ナレッジ教訓(案)」	オープンワークショップの実施について、会場や招聘などは、コンサルタント側で準備し、経費も計上する必要があるか。	・オープンワークショップの会場や招聘については、JICA が行うため、コンサルタント側での準備、経費計上は不要です。

通番号	当該頁項目	質問	回答
10	10 頁、(ウ)セミナー発表	セミナーの開催準備や招聘は、コンサルタント側で対応し、経費も計上する必要はあるか。	・ 同上
11	11 頁、JICA 検討会	検討会の開催準備や招聘は、コンサルタント側で対応し、経費も計上する必要はあるか。	・ JICA 検討会に関する開催準備や招聘については、JICA 評価部が対応するため、経費計上等は不要です。
12	9 頁 現地調査	防災、森林の各分野について「それぞれアジア 1 カ国(2 名、2 週間程度)」とは、13 頁「業務量の目途 6MM(現地調査 2MM を含む)」から判断して、防災分野(アジア 1 カ国、2 週間×2 名)、森林分野(アジア 1 カ国、2 週間×2 名)で、合計 2M/M という理解で宜しいか。	・ 左記、ご理解の通りです。
13	「第 2 業務の目的・内容に関する事項 P8 b」教訓の分析・加工 2)」と「同 P11 エ」について	<p>「P8 2)」で、「検討会にて、以下の観点を中心に「ナレッジ教訓(案)」(ver.1)の対応策について協議を行い、当該セクターに関する技術的コメント等を反映の上、「ナレッジ教訓(案)」(ver.2)を作成する」とありますが、「ナレッジ教訓(案)」(ver.2)は検討会の承認を経て作成される、との理解でよろしいでしょうか。</p> <p>また、「P11 エ」の検討会の目的では、  検討会 2:「ナレッジ教訓(案)」(ver.1)の協議  検討会 3:「ナレッジ教訓(案)」(ver.2)の協議  となっております。「P13 1.業務工程」では検討会 3 は 9 月上旬に開催予定となっておりますが、「ナレッジ教訓(案)」(ver.2)はどの時点で作成されるのでしょうか。「現地調査対象案件の決定、現地調査計画の策定」及び</p>	<p>・ 「ナレッジ教訓(案)」(ver.2)は検討会の了解を得て作成されるというご理解で、結構です。</p> <p>・ 「ナレッジ教訓(案)」(ver.2)に関する検討会は、9月上旬に実施する予定です。</p> <p>・ また、オープンワークショップは、検討会とは別に実施するものをご理解下さい。</p> <p>については、「第 2 業務の目的・内容に関する事項 P11 エ」について、以下の通り訂正します。  【訂正後】  検討会 1:本業務の目的、調査方法及び成果の確認。検討会メンバーの紹介。今後の検討スケジュールの確認、業務指示  検討会 2:「ナレッジ教訓(案)」(ver.1)案の協議</p>

通番号	当該頁項目	質問	回答
		<p>「中間報告書の作成」は「ナレッジ教訓(案)」(ver.2)の作成後に行われることとなるため、JICA が想定する「ナレッジ教訓(案)」(ver.2)の作成時期をお教えてください。</p>	<p>検討会3：「ナレッジ教訓(案)」(ver.2)案の協議  検討会4：「ナレッジ教訓」(ver.3)の策定（最終化）*オープンワークショップ及び現地調査の結果を踏まえて</p> <p>・尚、「ナレッジ教訓(案)」(ver.2)は上記の通り検討会3（9月上旬）を経て作成されるため、中間報告書の作成は、9月中旬となります。ついては、以下2点、修正します。  &gt; P12「6 .成果品等(1)報告書等 イ 中間報告書」の提出時期を、2014年9月中旬に修正します。  &gt; P13「第3 業務実施上の条件 1業務工程」の中間報告書の提出月（ ）を9月中旬に修正します。</p>
14	<p>「第2 業務の目的・内容に関する事項 P11 エ」の検討会4の目的について</p>	<p>業務指示書では「検討会4:オープンワークショップ(勉強会)」とありますが、「ウ 国内作業 (ア)」の記載内容から、検討会4の目的は「オープンワークショップ(勉強会)の結果及び現地調査結果を反映した「ナレッジ教訓」(ver.3)の最終化」と考えてよろしいでしょうか。</p>	<p>・その通りです。</p>
15	<p>「5 (5) 業務内容説明会の開催」について(15ページ)</p>	<p>業務内容説明会では、どのような説明を行ったのでしょうか。</p>	<p>業務内容説明会では、業務指示書に基づき、業務内容について説明をしました。なお、別添パワーポイント資料を提示の上、業務の背景と流れについて補足説明をしました。</p>

以上

# プロジェクトのPDCAサイクルにおける教訓活用マネジメントの強化策の検討

## 課題

## 要因

①抽出した教訓のナレッジ化(具体的な対応策の提示)の促進が必要 (実用性)

②教訓情報が大量かつ散在しアクセスしづらい (アクセス)

③参照すべき重要な教訓が選定されておらず、大量情報の中からどの教訓を使えば良いかわからない (選定)

④職員によって教訓の活用度合にばらつきがある (ユーザー)

⑤計画時に適用した教訓の活用結果が検証されていない (フィードバック)

教訓の目的・必要性が抽象的

ナレッジ化に向けた教訓抽出のガイディングが不明確

教訓を分析・加工するプロセスが不十分(教訓のナレッジ化)

作成者や目的に応じて教訓情報や保管形態の種類が多数あり一元的に管理・蓄積されていない

組織として重要な教訓を認定・権威付けするプロセスの不足

業務フロー上での教訓活用の手順が定常化されていない

事業マネジメントや教訓活用に関する人材育成の機会不足

職員側の制約(時間、キャパシティ)

教訓活用結果のフィードバックプロセスが不明確

同じような教訓が繰り返し抽出され続けている  
＝「同じ失敗」の繰り返し  
＝「同じ対応の再発明」の繰り返し

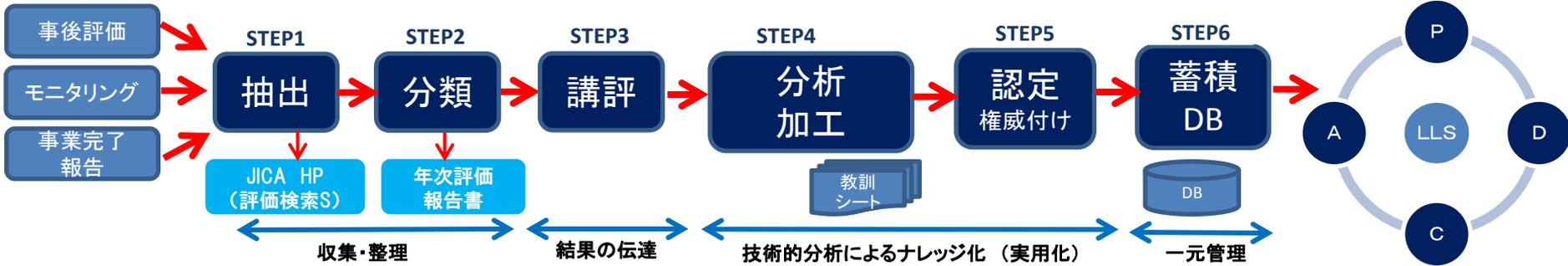
組織として教訓を重要なナレッジとして認定し、プロジェクトのPDCAサイクルにおける活用が定常業務化されていない

# プロジェクトのPDCAサイクルにおける教訓活用マネジメントの強化策の検討

—課題・国・マネジメントの3領域で教訓ナレッジ化プロセスを定常業務化する—

改善後

STEP7  
教訓の活用  
(定常業務化)



- STEP1. 評価結果、事業実施を通じ個別案件の教訓を抽出
- STEP2. 抽出された教訓の分類整理(課題、国・地域、マネジメント)
- STEP3. 関係事業部門への文書と口頭による“講評”伝達 (伝わらない→伝わるようにする)
- STEP4. もう一步踏み込んだ分析と加工による具体的な対応策の提示=ナレッジ化=実用化” (使えない→使えるようにする)
- STEP5. 組織的に“権威付け”を行い認定 (言いつばなし→ 重要・活用すべき教訓を選別)
- STEP6. 認定された教訓は一か所にナレッジとして蓄積 (情報が散在 → アクセスしやすくする)

## テーマ別評価：評価結果の横断分析/実践的なナレッジ教訓の生産 作業プロセス

1. 分野の選定とレビュー対象案件（教訓抽出度の高い）の選定（JICA）



2. レビュー対象案件からの教訓の抽出・分類・整理

- ・机上調査(事後評価報告書、終了時評価報告書、その他案件関連資料)
- ・インタビュー(案件担当、当時担当者等の暗黙知の顕在化)

3. ナレッジ教訓(案)Ver. 1作成： 実用性・汎用性の高い教訓への分析・加工



4. ナレッジ教訓(案)Ver. 2作成： JICA検討会からの技術的コメント等反映



5. オープンWS形式による勉強会開催： 外部関係者等からのコメント聴取



6. 現地調査： 詳細情報の収集



7. ナレッジ教訓(案)Ver. 3作成： 「5」及び「6」の結果を反映し、最終化