

# 協力隊チーム派遣に関する 評価分析調査報告書

2002年4月

国際協力事業団  
青年海外協力隊事務局

## 序 文

青年海外協力隊派遣事業は発足以来37年目を迎え、2002年3月末までの隊員派遣数は累計で約2万2,600名、派遣実績国は72か国に及んでいます。

複数名の隊員を同一地域又は配属先に派遣する協力隊チーム派遣事業については、1985年の「マレーシアサバ州村落開発プロジェクト」以降、10か国において計13件を実施してまいりました。その協力分野は、村落開発、農業開発、保健衛生、教育など多岐にわたっています。派遣された隊員は、共通目標のもとでそれぞれの得意分野を生かしながら大きな協力効果を上げており、その活動は国内外から高い評価を得てきました。

しかしながら一方で、現在の体制ではプロジェクト計画の修正が難しく柔軟なボランティア活動が望めない、案件の形成から実施にいたるまでの手続きが明確化されていない、モニタリング・評価体制が未確立であるといった課題も指摘されており、その解決に大きな期待が寄せられています。

そこで青年海外協力隊事務局においては、かかる課題を解決し、より効果的にチーム派遣事業を実施することを目的として、2001年度に実務レベルの担当者を中心とする「チーム派遣のあり方検討のためのタスクフォース」を立ち上げました。

同タスクフォースでは、チーム派遣事業のあり方を見直し、今後の実施方針を策定するためには、まず過去の実施案件を評価分析し、そこから得られる教訓を今後の事業展開にフィードバックさせること、しかも、個別案件ごとの個別の基準による評価分析ではなく複数案件を横断的に同一の基準を用いて評価分析することが重要であると考えました。

本報告書は、こうした視点に立ち、6案件を対象に実施した帰国隊員へのアンケート、プロジェクト関係者へのヒアリング、現地調査等の結果、並びにそこから得られた教訓を取りまとめたものです。

タスクフォースでは、今後もこの調査結果を足掛かりとして、チーム派遣事業のあり方に関する検討を更に深めるとともに、より円滑な事業の実施をめざし、「チーム派遣実施のためのガイドライン」を作成していきたいと考えております。

最後に、この調査を実施するにあたり、ご協力頂きました国内外の関係者の皆様に心より感謝の意を表するとともに、今後とも格別のご支援をお願いする次第です。

2002年4月

国際協力事業団

青年海外協力隊事務局

事務局長 金子洋三

# 目 次

序 文

写 真

目 次

図表リスト

略語表

要 約

第1章 評価の概要 .....	1
1 - 1 評価の目的・背景 .....	1
1 - 2 評価チーム .....	1
1 - 3 調査期間と作業手順 .....	2
1 - 4 評価のフレームワーク .....	2
第2章 チーム派遣事業の概況 .....	6
2 - 1 青年海外協力隊事業の概要 .....	6
2 - 2 チーム派遣事業の概要 .....	9
第3章 プロジェクト評価 .....	12
3 - 1 プロジェクトの5項目評価 .....	12
3 - 1 - 1 フィリピン・家畜人工授精強化プロジェクト(フェーズ ) .....	12
3 - 1 - 2 フィリピン・地方理数科教育向上プロジェクト .....	16
3 - 1 - 3 タイ・山岳民族自立支援プロジェクト .....	20
3 - 1 - 4 セネガル・緑の推進協力プロジェクト(フェーズ ) .....	23
3 - 1 - 5 セネガル・グディリ医療プロジェクト .....	29
3 - 1 - 6 マラウイ・ロビ適正園芸技術普及プロジェクト .....	34
3 - 2 6案件の横断的評価 .....	37
第4章 チーム派遣事業に関する総合的考察 .....	42
4 - 1 プロジェクト効果 .....	42
4 - 2 人材育成効果 .....	45
4 - 3 相互理解効果 .....	46

4 - 4	チーム派遣と個別派遣の隊員の意識の差	48
4 - 5	評価に関する議論	50
第5章	チーム派遣事業のバックアップ体制	54
5 - 1	国内のバックアップ体制	54
5 - 2	現地のバックアップ体制	62
第6章	チーム派遣事業に関する教訓	64
6 - 1	プロジェクト形成<PLAN>	64
6 - 2	プロジェクト実施中<DO>	67
6 - 3	プロジェクト評価<SEE>	69
付属資料		
1 .	PCM手法	73
2 .	既存資料にみるチーム派遣の現状分析	74
3 .	PDM( 6 案件 )	78
4 .	隊員投入実績( 6 案件 )	85
5 .	5 項目評価表( 6 案件 )	91
6 .	隊員OB / OGアンケート結果( 調査票含む )	110
7 .	主な入手資料リスト	151
8 .	議事録( 国内調査分 )	153
9 .	現地調査関連資料<フィリピン・タイ>	194
	調査団日程	194
	主要面談者	195
	フィリピン・現地アンケート結果	197
	フィリピン・フォーカス・グループ・ディスカッション	199
	タイ・フォーカス・グループ・ディスカッション	202
	チーム派遣ガイドライン ( フィリピン地方理数科教育向上プロジェクトシニア隊員作成 )	211
	議事録	241
10 .	現地調査関連資料<セネガル>	278
	調査団日程	278
	主要面談者	279

現地調査事項(評価グリッド含む) .....	281
緑の推進協力プロジェクト・フォーカス・グループ・インタビュー .....	285
緑の推進協力プロジェクト実績・機材リスト等 .....	299
グディリ医療プロジェクト・フォーカス・グループ・インタビュー .....	301
グディリ医療センター・機材リスト .....	303
セネガル保健セクター組織図 .....	305
協力隊評価アンケート票(ファティック州森林局・シニア隊員試案) .....	306
議事録 .....	310

## 図表リスト

図 1	チーム派遣実施体制の 2 系列	11
図 2	AI頭数	14
図 3	受胎率	14
図 4	村落における自立発展状況	25
図 5	各苗畑における苗木生産量( 1,000本 )	26
表 1	評価チーム	1
表 2	作業内容と工程	2
表 3	評価の視点	3
表 4	調査項目と情報収集方法	4
表 5	評価対象案件	5
表 6	チーム派遣実績	9
表 7	AIによる農家の経済的効果	15
表 8	プロジェクト目標の達成度	19
表 9	訪問した 6 村におけるインパクト	28
表 10	医療サービスへのアクセスが向上した人の割合	31
表 11	過去10年で自分または家族の健康状態が向上した人の割合	31
表 12	健康に関する知識	31
表 13	隊員に対する評価	32
表 14	5 項目評価結果の要約	37
表 15	5 項目別・促進要因・阻害要因の要約	39
表 16	現在、国際協力分野で働いている割合	45
表 17	現在、国際協力分野で働いていない人の動向・意向	45
表 18	派遣中に、日本について紹介する活動を実施した割合	47
表 19	帰国後の派遣国の人との交流の度合い	48
表 20	派遣前に期待していたこと	48
表 21	チーム派遣のメリット	49
表 22	チーム派遣のデメリット	49
表 23	< チーム派遣OB / OG > 満足度	50
表 24	< 個別派遣OB / OG > 満足度	50
表 25	< チーム派遣 > 活動計画の修正・モニタリングを強化する方法	51
表 26	個々の隊員の活動に対する第三者評価の必要性	52

表27	第三者評価が必要な理由	53
表28	第三者評価が不必要な理由	53
表29	改善すべき点がある対応	54
表30	JICA本部の内訳	54
表31	本部事務局の改善点	55
表32	国内支援委員会の改善点	56
表33	派遣前訓練の内容に対する改善点	58
表34	訓練所に対する改善点	58
表35	語学研修に対する改善点	59
表36	国際協力分野志向の人へのJICAの支援	60
表37	国際協力関係の主な進路	61
表38	在外事務所に対する改善点	62

## 略 語 表

### 共 通

AusAID	Australian Agency for International Development	オーストラリア国際開発庁
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
C / P	Counterparts	協力パートナー
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力事業団
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations	国連食糧農業機関
FGD	Focus Group Discussion	フォーカス・グループ・ディスカッション
FGI	Focus Group Interview	フォーカス・グループ・インタビュー
OB / OG	Old boy / Old girl	隊員経験者
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネージメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
TOR	Terms of Reference	業務指示書
UNICEF	United Nations Children's Fund	国連児童基金
USAID	United States Agency for the International Development	米国国際開発庁
VSO	Voluntary Service Overseas	英国海外ボランタリーサービス

### フィリピン・家畜人工授精強化プロジェクト

AI	Artificial Insemination	人工授精
BAI	Bureau of Animal Industry	農業省畜産局
DA	Department of Agriculture	農業省
LGU	Local Government Unit	地方自治体
NABC	National Artificial Breeding Center	国家人工授精センター
UNAIP	Unified National Artificial Insemination Program	国家統合人工授精プログラム

### フィリピン・地方理数科教育向上プロジェクト

DECS	Department of Education, Culture and Sports	教育文化スポーツ省
DOST	Department of Science and Technology	科学技術省
DOST - SEI	Department of Science and Technology, Science Education Institute	科学技術省理科教育研究所
DTP	Division Training Program	地方研修プログラム
INSET	In-service Training	教員の再訓練
NTP	National Training Program	全国研修プログラム
RSTC	Regional Science Teaching Center	地方理科教育センター
RTP	Regional Training Program	Regional地方研修プログラム
SBTP	School-based Training Program	学校を拠点とする研修プログラム



タイ・山岳民族自立支援プロジェクト

HWDC TAK	TAK Hilltribe Welfare and Development Center	ターク県山岳民族福祉開発センター
----------	--	------------------

プロジェクト名称

略 称

フィリピン家畜  
フィリピン理数科  
タイ山岳  
セネガル緑  
セネガルグディリ  
マラウイロビ

正式名称

フィリピン・家畜人工授精強化プロジェクト  
フィリピン・地方理数科教育向上プロジェクト  
タイ・山岳民族自立支援プロジェクト  
セネガル・緑の推進協力プロジェクト  
セネガル・グディリ医療プロジェクト  
マラウイ・ロビ適正園芸技術普及プロジェクト

# 要 約

## 1．評価の概要

### (1) 目 的

国際協力事業団( JICA )は1984年から青年海外協力隊事業の一形態として、共通の活動目標の基に複数の隊員を派遣することにより、総合的に地域経済・社会開発や生活向上をめざす「チーム派遣」事業を展開している。本評価分析は、これまで実施された複数のチーム派遣プロジェクトを客観的かつ横断的に評価し、より効果的・効率的な運営のために、今後の事業展開にフィードバックすることを目的として実施された。

### (2) 調査チーム

本評価調査は、JICAの青年海外協力隊事務局(事務局)の9名、企画・評価部評価監理室の4名(2001年11月1日当時)及びコンサルタント2名で構成する評価チームが実施した。

### (3) 調査期間と作業手順

本評価の調査は、国内準備1(2001年10月9日～11月17日)と現地調査(同11月18日～12月2日)、国内作業2(同12月3日～28日)の、3フェーズから構成される。

### (4) 評価のフレームワーク

本評価調査においては、プロジェクト効果、国際協力分野における人材育成効果、二国間関係の増進に寄与する相互理解効果の、3つの視点で評価分析を実施する。各視点について、国内作業における既存資料、関係者ヒアリング、隊員OB/OGアンケート、現地調査におけるヒアリング、フォーカス・グループ・インタビュー、アンケート等で情報収集し、プロジェクトについてはPCM手法を用いて評価分析を実施する。

## 2．チーム派遣事業の概況

青年海外協力隊(協力隊)は日本政府と相手国政府との間で締結される「青年海外協力隊員の派遣に関する取極」に基づいて派遣される。募集は、年2回、春と秋に行われ、隊員候補生として国内で79日の派遣前訓練を受けた後、派遣国の省庁など関係機関やNGOに配属される。

チーム派遣隊員も原則個別隊員と同様に、上述の手順によって派遣される。すなわち、募集、選考、派遣前訓練、現地訓練(通常4週間)の後、要請を出した配属先へ配属される。派遣中の支援体制は、個別隊員とほぼ同様である。

1985年のマレーシア「サバ州村落開発プロジェクト」を皮切りに現在までに13案件が実施されて

いる。

### 3. 評価結果

#### (1) プロジェクト評価

本評価調査では6案件を評価対象とする(表3-1)。このうち、最近評価調査を実施したマラウイ・ロビ適正園芸技術普及プロジェクト(マラウイロビ)とフィリピン・地方理数科教育向上プロジェクト(フィリピン理数科)の2案件については、国内作業による分析のみとし、他4案件については現地調査を実施する。

表3-1 評価対象案件

プロジェクト名	実施期間	評価の種類	現地調査
フィリピン・家畜人工授精強化(フェーズ )	1989年7月27日 ～1998年7月26日	事後	
フィリピン・地方理数科教育向上	1994年3月24日 ～2001年5月31日	事後	-
タイ・山岳民族自立支援	1997年10月1日 ～2002年9月30日	中間と 終了時の間	
セネガル・緑の推進協力(フェーズ )	1993年1月19日 ～1998年12月16日	事後	
セネガル・グディリ医療	1992年4月1日 ～1998年3月31日	事後	
マラウイ・ロビ適正園芸技術普及	1998年11月1日 ～2003年10月31日	中間と 終了時の間	-

PCM手法の評価5項目によって6案件を横断的に評価した結果は表2のとおりである。6案件のなかで最も成功しているマラウイロビの案件は、計画のデザインが明快でかつシンプルであること、プロジェクト形成段階で時間をかけてカウンターパート機関と対話しオーナーシップの醸成が進んでいたことが、最大の促進要因であった。また、フィリピン・家畜人工授精強化プロジェクト(フィリピン家畜)、セネガル・緑の推進協力プロジェクト(セネガル緑)、セネガル・グディリ医療プロジェクト(セネガルグディリ)のように、住民のニーズが高い案件、または住民に対するメリットが目に見えやすい形で表れている案件は、計画時において多少不具合があっても、また途中で阻害要因が発生しても、自立発展しやすい。さらに、フィリピン家畜、マラウイロビのように、住民に受け入れられやすい技術の移転に特化したプロジェクトにおいては、目標達成度が高い。協力隊が得意とする直接住民へ働きかける活動を主体としたプロジェクトはインパクトが大きく、自立発展もしやすいことがわかった。

表 3 - 2 5 項目評価結果の要約

	計画の 妥当性	実施の 効率性	目標 達成度	インパ クト	自立 発展性	主な促進要因	主な阻害要因
フィリピン 家畜	++	++	+++	+++	+++	ニーズの高さ・ 計画デザイン	最適な技術の 検討
フィリピン 理数科	+	+	++	++	++	ニーズの高さ	計画デザイン
タイ山岳	+++	++	++	++	++	計画デザイン・カウンター パート機関のコミット	カウンター パートの異動
セネガル緑	+	+	++	+++	+++	ニーズの高さ	計画デザイン・ カウンターパート 機関のコミット
セネガル グディリ	+	+	++	+++	+++	ニーズの高さ	計画デザイン
マラウイ ロビ	+++	+++	+++	+	+++	計画デザイン・カウンター パート機関のコミット・ リーダーの一貫性	特になし

注：+++非常に高い、++まあ高い、+あまり高くない。

## (2) チーム派遣事業に関する総合的考察

3つの事業効果(プロジェクト効果、人材育成効果、相互理解効果)について検証すると、チーム派遣のスキームは個別派遣に比べてプロジェクト効果が大きく裨益国側からの好感度が高いことがわかった。また、人材育成においては、国際協力分野に進んでいる人・志向する人が個別派遣よりも多いなど、効果をあげていることが明らかとなった。さらに、相互理解においてはチームとしての活動を通じた相互理解効果が大きいことがわかった。

チーム派遣OB/OGの方が「成果をあげる」という意識が強く、チーム派遣のスキームのメリットは大きくデメリットは少ないと感じている。また、チーム派遣・個別派遣とも総じて自分の派遣形態に不満はない。

協力隊事業はボランティア事業の一環であるため、評価を行うべきかどうかについてはこれまでも様々に議論されてきたが、結論がでるにはいたっていない。今回の調査結果では、プロジェクトの成果をより高めるためにはモニタリングとしての評価が必要であるという意見が大勢を占めた。また、隊員個人の活動に対する客観的評価についても隊員OB/OGでは過半数が必要と考えている。

## (3) チーム派遣事業のバックアップ体制

現在、事務局・在外事務所ともチーム派遣に対する特別なバックアップ体制はとっていない。チーム派遣OB/OGのアンケート結果によると、JICA本部の対応、募集時の対応、語学研修に関して改善を求める声が多かった(表3-3)。

表 3 - 3 改善すべき点がある対応（%、複数回答、N = 49）

在外事務所の対応	JICA本部の対応	募集応募時の対応	派遣前訓練	語学研修	現地着任時の対応
27	43	33	29	33	16

JICA本部の具体的な改善点としては、事前調査の充実、計画的な隊員の投入、プロジェクトに対する姿勢・責任の所在の明確化などである。また、募集時の対応については、事前の説明不足とTORを不明確化という点、語学研修については、公用語以外に現地語がある国においては現地語の訓練を強化する、語学研修を長くするなど、が指摘されている。

また、チーム派遣では必要に応じて国内支援委員会を設置しているが、過去にはセネガル緑とセネガルグディリの2つのプロジェクトにおいて、同委員会を設置し、運営面と技術面の指導を行って有効であった例もある。国内支援委員会の設置以外にも、関連する分野の技術顧問を専任として委嘱するか、シニア隊員を現地または国内に専門で配置するなどのバックアップ体制が考えられ、プロジェクトの特性に合わせた体制づくりが重要である。

人材育成支援に関して、チーム派遣OB/OGのみを対象とした支援は実施していないが、帰国隊員全員に対して、帰国隊員支援室において帰国後の就職支援・社会還元支援を行っている。協力隊OB/OGは国際協力分野への就職を志望する者が多いことから、JICAをはじめ様々な公的機関・民間企業の求人情報、留学支援情報をJICAホームページ、ニュースレター等で提供している。また、隊員時代の経験を社会還元してもらうために地域の教育現場での講演等の機会も提供している。

#### 4. チーム派遣事業に関する教訓

##### (1) プロジェクト形成<PLAN>

横断的評価結果からプロジェクトの最も重要な成功要因はプロジェクト形成段階にあるといえる。プロジェクト形成における教訓は以下のとおりである。

- 1) 十分な調査に基づく計画策定が不可欠である。
- 2) 住民のニーズの高いものほど、自立発展性が高い。
- 3) プロジェクト形成段階から、オーナーシップを醸成することがプロジェクト成功の鍵となる。
- 4) 明快なプロジェクトのデザインが不可欠である。
- 5) 現地の経済力や技術力に合った技術の種類を選ぶことが重要である。
- 6) 計画段階から、適正なカウンターパートの量・質の確保を担保することが必要である。
- 7) 事業効果を高めるためには、隊員の適切な職種・質の確保が重要である。
- 8) チーム派遣においてはリーダーの投入は不可欠で、リーダーの資質はプロジェクト成功

の大きな鍵となる。

9) プロジェクト形成時に、他スキームとの連携も視野に入れた検討を行う。

## (2) プロジェクト実施中<DO>

現在、事務局・在外事務所ともチーム派遣に対する特別なバックアップ体制はとっていないが、プロジェクトの特性にあわせて、機動力のある国内支援委員会を設置する、関連する分野の技術顧問に専任的に依頼する、シニア隊員を現地又は国内に専門で配置する、などが考えられる。以下にプロジェクト実施中の具体的な教訓を整理する。

- 1) 事務局内にプロジェクトを一貫して把握・監督ができる常勤の特別職あるいは部局「チーム派遣統括部門(仮称)」の設置が望まれる。
- 2) 実効性のある国内支援委員会、技術顧問、シニア隊員などを適宜配置し、活用する。
- 3) 運営委員会などプロジェクト運営母体を設置する。
- 4) ドキュメンテーションの整備が不可欠で、まず全プロジェクトに対して年間報告書の提出を徹底することが必要である。
- 5) プロジェクトの方向性の確認・修正の見地から、プロジェクト実施中に最低年1回程度のモニタリングが必要である。
- 6) 在外事務所の役割を明確にすることが急務である。
- 7) 活動中の隊員は当該国の最新情報や他隊員の活動状況など様々な情報へのアクセスを必要としている。
- 8) 現地訓練の更なる強化が求められる。
- 9) 配属先及び裨益住民の協力隊事業に関する広報活動の強化が必要である。

## (3) プロジェクト評価<SEE>

プロジェクトの成果をより高めるためには、モニタリングとしての評価が必要である。そのための方法論については様々な提案があったが、各プロジェクトの特性などを考慮して検討すべきである。これらの点を踏まえて、プロジェクト評価についての教訓は以下のとおりである。

- 1) 評価の体制についての更なる検討が必要である。
- 2) 隊員個人の活動のモニタリング・評価の手法も検討する時期にきている。
- 3) 評価結果をどのように活用するかのフィードバック体制が重要である。
- 4) プロジェクト終了後のフォローアップの制度化を検討すべきである。

# 第1章 評価の概要

## 1-1 評価の目的・背景

青年海外協力隊(協力隊)事業は、1965年に発足して以来、現在までに約2万人<sup>注1</sup>近い隊員を派遣している。協力隊の目的は、技術や知識を生かして開発途上国の国づくり、人づくりに協力しようとする青年の活動を支援することによって、その目的を達成しようとするものである<sup>注2</sup>。

1985年のマレーシア「サバ州村落開発プロジェクト」を皮切りに、青年海外協力隊事業の一形態として、共通の活動目標のもとに複数の隊員を派遣することにより、総合的に地域経済・社会開発や生活向上をめざす「チーム派遣」事業を展開している。しかしながら、チーム派遣の定義やモニタリング・評価に関する基準が明確でないために、プロジェクトの計画・実施・評価の各局面においては様々な課題が指摘されている。

これまで実施された複数のチーム派遣プロジェクトを客観的かつ横断的に評価し、より効果的・効率的な運営のために、今後の事業展開にフィードバックすることを目的とし、本評価分析は実施された。

## 1-2 評価チーム

本評価調査は、青年海外協力隊事務局(事務局)内に設置されたタスクフォースチームメンバー、企画・評価部評価監理室のメンバー及びコンサルタントで構成される評価チームによって実施された(表1)。

表1 評価チーム

所 属	氏 名
<青年海外協力隊事務局内タスクフォース>	
青年海外協力隊事務局 海外第二課 課長	鈴木 愛二
同課 課長代理	伊藤 耕三
同課 職員	宮原 千絵
同課 職員	畠中 道子
同課 職員	柿田美恵子
同課 職員	丸山 鈴香
同課 職員	宮田 尚亮
同課 職員	小林英里子
海外第一課 ジュニア専門員	高砂 大
<企画・評価部 評価監理室>	
調査役	長澤 一秀
室長代理	大川 直人
同室 職員	加瀬 晴子
同室 ジュニア専門員	中村 展子
<コンサルタント>	
(株)野村総合研究所	高野 正志
(株)アース アンド ヒューマン コーポレーション	駒澤 牧子

注：所属は2001年11月1日当時。

注1) 2001年8月31日現在、1万8,350名(男性1万2,324名、女性6,026名)。

注2) 『青年海外協力隊事業概要』(2000年6月発行)による。

### 1 - 3 調査期間と作業手順

本評価の調査は、国内準備作業(2001年10月9日～11月17日)と現地調査(同11月18日～12月2日)、国内作業(同12月3日～28日)の、3フェーズから構成される。作業項目別の作業手順は表2のとおりである。なお、現地調査の詳しい日程は巻末を参照されたい。

表2 作業内容と工程

日 程		既存資料分析	ヒアリング	アンケート	現地調査関連
10月	第1回打合せ (10/9)	国内準備作業 (10/9～11/17)	・対象プロジェクトの概要把握 (10月上旬)	・アンケート票の作成 (10月中旬) ・発送 (10月下旬)  (回収期間)	・PDMeの作成 ・評価グリッドの作成 ・現地コンサルタントTOR作成 (10月中旬)
	・対象プロジェクトの5項目評価の再分析 (10月上旬～11月上旬)		・タスクフォースチーム ・国担当 ・技術顧問 ・隊員OB/OG ・帰国シニア ・駒ヶ根・二本松訓練所他 (10月下旬～11月17日)		
11月	中間報告書提出 (11/12)	・改善策の提案 (11月上旬)			・現地コンサルタント調査開始 ・対処方針決定 (11月上旬)
現地調査(11/18～12/2)					
12月	帰国報告会 (12/12)	国内取りまとめ作業 (12/3～12/28)		・追加ヒアリング	・現地コンサルタント報告書受取 ・修正依頼・承認 (12月上旬)
	最終報告書提出 (12/28)		総合分析・報告書作成		

### 1 - 4 評価のフレームワーク

#### (1) チーム派遣評価の3つの視点

現在、チーム派遣事業の明確な定義はないが、おおむね「異職種または同一職種を複数名派遣し、有機的かつ総合的な協力を地域住民とともに展開し、より効果的・効率的に活動を行うプロジェクト的手法である<sup>注3)</sup>といえる。つまり、通常の個別派遣よりも大きな協力効果をあげるために設けられた一形態である。

本評価調査においては、チーム派遣の3つの事業効果を以下のように仮定し、検証する。事業効果1においては、チーム派遣が個別派遣に比べ派遣国への社会・経済発展に寄与する度合いが高いのではないかと仮定し、プロジェクトとしての協力効果を検証する(プロジェクトの

注3) 『ボランティア事業への国別・地域別アプローチの適用調査研究報告書』(2001年)による。



視点)。事業効果2においては、国際協力分野に資する人材が個別派遣よりも育成されているのではないかと仮定し、チーム派遣隊員OB/OGが国際協力分野に進む度合いを検証する(人材育成の視点)。事業効果3においては個別派遣と同様に、地域住民との相互理解による二国間関係の増進に寄与しているのではないかと仮定し、相互理解の度合いを検証する(相互理解の視点)。以上、プロジェクト効果、人材育成効果、相互理解効果の3つの視点ごとに評価分析を行う(表3)。

表3 評価の視点

	効果内容	評価視点
事業効果1	協力活動を通じて、派遣国の社会・経済の発展に寄与する	プロジェクト
事業効果2	協力活動を通じて、国際協力に資する人材が育成される	人材育成
事業効果3	協力活動を通じた隊員と地域住民との相互理解による二国間関係の増進	相互理解

## (2) 評価手法

### 1) 評価手法

本評価調査では、先に整理した3つの評価視点(プロジェクト評価、人材育成、相互理解)に分けて評価分析を行う。プロジェクトの評価には、PCM手法を用いる。人材育成・相互理解の視点に関しては、定量的・定性的データを基に評価分析を行う。

### 2) 主な調査項目と情報収集方法

国内作業における情報収集は、既存資料<sup>注4)</sup>、関係者ヒアリング、隊員OB/OGへのアンケート調査である。アンケート調査は、評価対象プロジェクトに派遣されたチーム派遣OB/OG及び同時期に同じ国に派遣された個別派遣OB/OGに対して実施した。対象者はチーム派遣の全OB/OG119名と、個別派遣OB/OGのうち住所のわかる295名とし、有効回答数はチーム派遣が49名(有効回答率41%)、個別派遣が101名(有効回答率34%)である。

現地調査においては、現地視察、政府機関・カウンターパート機関へのヒアリング、データ入手、最終裨益者アンケート・フォーカス・グループ・インタビュー等を実施する。表4に、3つの評価視点・調査対象・情報収集方法を示す。

注4) 主な参考資料は、各案件の中間評価報告書、終了時評価報告書、隊員活動報告書、シニア隊員活動報告書、『フィリピン理数科教育パッケージプロジェクト終了時報告書』、『ニジェールカレゴロ緑の推進協力プロジェクト終了時評価調査団報告書』(1999年3月、2000年12月)、『ボランティア事業への国別・地域別アプローチの適用調査研究報告書』(2001年3月)、『平成12年度特定テーマ評価報告書・中所得国における協力隊事業のあり方(マレーシア)』(2001年6月)訓練所資料、帰国隊員支援室資料、等。

表4 調査項目と情報収集方法

国内調査					
評価視点*1	調査対象	情報収集方法			
		ヒアリング	フォーカス・グループ・インタビュー	アンケート	データ・資料
ブ、人、相	帰国隊員（チーム）				
ブ、人、相	帰国隊員（個別）				
ブ、人	帰国リーダー				
ブ、人	訓練所				
人	帰国隊員支援室				
ブ、人、相	国担当				
ブ、人、相	既存資料				
ブ、人、相	JICA事務所				
ブ、相	大使館				
ブ、相	政府関係機関				
ブ、相	直接カウンターパート機関 （州政府など）				
ブ、人、相	フィールドカウンターパート			*2	
ブ、相	裨益者（キーパーソン）				
ブ、相	裨益者（一般住民・裨益対象）				
ブ	他の日本の援助関係者				
ブ、人、相	派遣中の隊員*3				
人、相	派遣中のシニア・個別隊員				

注：\*1 評価視点の凡例は、「ブ」はプロジェクト評価、「人」は人材育成、「相」は相互理解。

\*2 はセネガル・グディリ医療プロジェクトのみ実施。

\*3 はタイ・山岳民族自立支援プロジェクトのみ実施。

### （3）評価対象案件

本評価調査では、予算的・時間的制約のために、これまで実施したチーム派遣プロジェクト13案件(2章2-2参照)のうち6案件を評価対象とする(表5)。対象案件の選定基準は、1990年代に実施され、最近終了したものを優先、チーム派遣実施の主要地域であるアジア地域及びアフリカ地域からそれぞれ同数のプロジェクトを選定、できるだけ分野が分散すること、とする。

6案件のうち、最近評価調査を実施したマラウイ・ロビ適正園芸技術普及（中間評価を実施）とフィリピン・地方理数科教育向上（終了時評価を実施）の2案件については、既存資料・国内ヒアリングによる分析のみとし、他4案件については現地調査を実施する。

表5 評価対象案件

プロジェクト名	実施期間	評価の種類	現地調査
フィリピン・家畜人工授精強化（フェーズ ）	1989年7月27日 ～1998年7月26日	事後	
フィリピン・地方理数科教育向上	1994年3月24日 ～2001年5月31日	事後	-
タイ・山岳民族自立支援	1997年10月1日 ～2002年9月30日	中間と 終了時の間	
セネガル・緑の推進協力（フェーズ ）	1993年1月19日 ～1998年12月16日	事後	
セネガル・グディリ医療	1992年4月1日 ～1998年3月31日	事後	
マラウイ・ロビ適正園芸技術普及	1998年11月1日 ～2003年10月31日	中間と 終了時の間	-

## 第2章 チーム派遣事業の概況

### 2 - 1 青年海外協力隊事業の概要

国際協力事業団(以下、JICA)が実施しているボランティア事業には、青年海外協力隊、シニア海外ボランティア、日系社会青年ボランティア、日系社会シニア・ボランティア等がある。本評価分析は協力隊の一形態であるチーム派遣事業に焦点をあてているが、そのためにはその母体である協力隊事業について概観しておく必要がある。

以下に、その概要を示す。

#### (1) 協力隊の仕組み

協力隊は日本政府と相手国政府との間で締結される「青年海外協力隊員の派遣に関する取極め」に基づいて派遣される。この取極めに基づき相手国政府から日本政府に対して協力隊員の公式要請がなされ、この要請に基づいて協力隊員の募集が行われる。募集は、年2回、春と秋に行われ、1次試験と2次試験に合格とすると、隊員候補生として79日の派遣前訓練を受け、これを修了すると初めて正式な協力隊員となる。協力隊員たちは派遣国の省庁など関係機関やNGOに配属され、要請内容に従って原則2年間の協力活動を展開する。多くの協力隊員は、単独で派遣国政府機関に配属されるが、より幅広い協力効果を求められる要請については、協力隊員をチームやグループとして一括して派遣するプロジェクト形式の形態をとっている。

#### (2) 実施体制

##### 1) 要請背景調査

在外事務所ではブルーシート(一般隊員の相手国政府からの正式要請書に関する略称)に基づいた要請背景調査を実施し、その結果は受入れ希望調査表として取りまとめられる。

##### 2) 募集

協力隊は公募制となっており、募集は毎年春(4～5月)と秋(10～11月)に実施される。

##### 3) 選考

協力隊の選考試験は、第1次選考と第2次選考とがある。第1次選考は各都道府県で実施され、科目は技術、英語(以上、筆記)及び「健康診断」である。第2次選考は、東京で実施され、科目は「技術面接」「個人面接」及び「健康診断」である。

##### 4) 派遣前訓練

協力隊の派遣前訓練は79日間で、集団合宿制で行われる。3か所(広尾、駒ヶ根、二本松)の青年海外協力隊訓練所において年3回(1次隊は4～6月、2次隊は9～11月、3次隊は1～3月)派遣前訓練が実施されている。

訓練総時間は603時間で、主な訓練内容は、協力隊講座、選択講座(訓練所別)、任国事情講座、外国語学習、保健衛生、安全管理、体育、野外訓練、所外活動、事例研究、選択講座、自主計画である。外国語学習環境は非常に恵まれており、学習時間は240時間と全体の約4割を占め、3～4名の少人数制となっている。

#### 5) 現地訓練(語学研修含む)

現地訓練は派遣国によって若干異なるが、今回、現地調査を実施したセネガルの例では、訓練期間は4週間で、約100時間の現地語学習(このなかに異文化理解などの時間も含まれる)と、3泊4日の村での現地体験訓練がある。また、訓練期間中、現地人家庭へのホームステイ2泊が含まれ、実践的な語学訓練と現地生活適応の場となっている。

#### 6) 現地支援体制

協力隊に対する在外事務所の現地支援体制は、在外事務所ごとに若干異なるが、セネガル事務所を例にとると以下ようになる。

着任から帰国まで

協力隊の支援体制の主な流れは、着任時、配属中、帰国直前に分けられる。着任時の支援内容は、オリエンテーション、健康管理指導、現地訓練(語学、現地体験)、調整員の同行による配属先着任である。

配属後は、配属3か月目の「3か月オリエンテーション」、1年目の「中間オリエンテーション」<sup>注5)</sup>など、隊員の現地生活適応と協力活動の進捗状況に合わせて、必要に応じて全員を在外事務所に集めオリエンテーションを実施している。また調整員は適宜、隊員活動巡回指導を実施している。さらに、配属中は毎週月曜日午後、隊員から調整員への電話による「定期連絡」を義務づけている。また、帰国直前には「最終報告会」を実施する。またすべての隊員は、派遣後3か月、6か月、12か月、18か月、24か月の計5回の活動報告書の提出を義務づけられている。

分科会と委員会

セネガルでは、隊員自主企画により4つの分科会(村落会、子供会、医療会、農業会)が組織され、隊員活動に有益な情報の提供、交換、研究が行われている。これらの活動は非常に活発で、在外事務所としても積極的に支援している<sup>注6)</sup>。また、各分科会での勉強会の成果は終了時に報告書として提出される。分科会以外にも、4つの委員会(幹事会、交通安全委員会<sup>注7)</sup>、隊員連絡所係<sup>注8)</sup>、機関誌編集委員会<sup>注9)</sup>)が組織され、円滑な隊員活動

注5) 中間報告会と交通安全指導。

注6) 例えば、子供会はセネガル人のスタッフ(高級クラーク)が担当し、視察先やヒアリング先のアレンジ、医療会ではプロ技の訪問アレンジなどにより専門的な助言を得ている。

注7) 隊員着任時、中間オリエンテーション等、全国の隊員が在外事務所に集合する機会を利用して、交通安全訓練を実施しており、その企画・運営にあたる委員会。

のために隊員たちが主体的に運営している。

## 7) 帰国後のフォローアップ

帰国隊員に対する支援は、帰国隊員支援室が実施しており、その主な業務は「帰国時研修」「進路相談カウンセリング」「帰国隊員の社会活動支援」「帰国隊員情報の共有」「行政へのはたらきかけ」等である。

隊員は帰国後ただちに、広尾の帰国隊員支援室にて、手続き・健康診断・社会復帰のための研修等を含めた3日間の「帰国時研修」を受ける。

帰国隊員の進路選択支援のために、相談窓口として全国14か所のJICA支部、国際センターなどに「進路相談カウンセラー」17名が配置されている。また、希望する帰国隊員へは進路情報ニュースレター(就職情報提供)を配布し(帰国後6か月未満まで)、公的機関・NGOの求人情報はJICAホームページ上で公開し、さらに民間企業を含めたすべての求人情報はカウンセラー室等の閲覧スペースで閲覧できる。近年力を入れているのが、これまでJICA関係の専門職は2～3年の契約ベースであるため生涯にわたる国際協力分野のキャリア形成ができにくいという問題を解決するために、契約と契約の間ができるだけつながるような「キャリアプログレス制度(詳細は第5章5-1(7)を参照)を構築し、拡充を図っている点である。

さらに、JICAは協力隊OB/OGの経験や成果を広く地域社会へ還元する場として、様々な機会を提供している。また、帰国隊員の有志により組織される種々のOB/OG会があり、これらが同窓会的側面とともに、経験の社会還元や社会活動への取り組みの場として機能していることから、これらの活動も支援している。

## (3) シニア隊員制度

協力隊OB/OGのなかから地域専門家を育成することを目的に、1973年にシニア隊員制度が創設された。シニア隊員は、高度な技術・語学力を必要とする要請、現地の社会事業に精通している隊員を必要とする要請等に対応して派遣されている。派遣期間が1年以上の「一般シニア隊員」と1年未満の「短期緊急派遣隊員」に大別され、前者はチーム派遣等のリーダーとして派遣されることが多く、後者は一般隊員派遣に先駆けた要請背景確認や、協力隊事業の紹介、緊急対応が求められる救援活動等に派遣されることが多い。

注8) 隊員連絡所の管理係。清掃の業務管理、光熱・通信費等の会計業務を数名で行っている。

注9) 機関誌『バオバブ』、年2回発行。

## 2 - 2 チーム派遣事業の概要

### (1) チーム派遣の定義

チーム派遣の概念的な定義は1章1 - 4で示したが、さらに実施運営上の規定として、1) 相手国政府とのミニッツ締結、2) 特別機材費・現地業務費の投入、3) 事務局によるモニタリング・評価の実施、の3点があげられる。チーム派遣と類似の複数隊員を派遣する形態としてグループ派遣があるが、グループ派遣は上記3つのうちいずれかがその必要性がないと判断され、実施されていないものをいう。

### (2) チーム派遣事業の実績

JICAでは、1985年から現在までに計13案件のチーム派遣事業を実施している(表6)。現在、実施中の案件は、タイ・山岳民族自立支援プロジェクトとマラウイ・ロビ適正園芸技術普及プロジェクトの2案件である。

表6 チーム派遣実績

	国名	案件名	実施期間
1	マレーシア	サバ州村落開発プロジェクト	1985年3月27日～1992年3月31日
2	セネガル	緑の推進協力プロジェクト(フェーズ・)	1986年12月17日～1998年12月16日
3	フィリピン	家畜人工授精強化プロジェクト (フェーズ・)	1989年7月27日～1998年7月26日
4	タンザニア	母子福祉センタープロジェクト	1992年3月1日～1997年2月28日
5	セネガル	グディリ医療プロジェクト	1992年4月1日～1998年3月31日
6	タンザニア	緑の推進協力プロジェクト(フェーズ・)	1992年12月1日～1998年11月30日
7	ニジェール	カレゴロ緑の推進協力プロジェクト	1993年1月1日～2001年6月30日
8	フィリピン	地方理数科教育向上プロジェクト	1994年3月24日～2001年5月31日
9	ネパール	緑の推進協力プロジェクト	1994年7月16日～1999年7月15日
10	エチオピア	緑の推進協力プロジェクト(フェーズ・)	1994年12月1日～2000年11月30日
11	インドネシア	バル県地域総合開発実施支援プロジェクト	1995年1月1日～1999年12月31日
12	タイ	山岳民族自立支援プロジェクト	1997年10月1日～2002年9月30日
13	マラウイ	ロビ適正園芸技術普及プロジェクト	1998年11月1日～2003年10月31日

注：実施開始年順。

### (3) 実施体制

チーム派遣事業は、個別派遣事業による隊員の募集～帰国支援の流れで実施されつつ、並行して「プロジェクト」としての管理が行われている。その実施体制を整理すると、図1のようになる。隊員派遣の体制は、個別派遣の実施体制にほぼ準じているため、ここではプロジェクト実施の体制について、最近の手順を概観する。

#### 1) 案件形成(PLAN)

チーム派遣の実施においては、個別派遣と異なり、基本的にプロジェクト方式技術協力(プロ技)等のスキームと同様の案件形成が行われている。JICA本部が派遣した調査団に

よって事前調査、実施協議が行われ、マスタープランを作成した後、相手国政府とミニッツを締結する。また、1990年代中ごろから開始された案件については、基本的にプロジェクト・デザイン・マトリックス( PDM )を作成し、プロジェクトの運営管理に活用されている。

## 2) 実施( DO )

プロジェクト実施中は、プロジェクトによる四半期報告書・年間報告書によって進捗状況が報告され、在外事務所、JICA本部によるモニタリングが行われる。在外事務所における主な支援体制は、個別派遣とほぼ同様である。また適宜、JICA本部から巡回指導調査団が派遣され、さらにプロジェクト中盤では中間評価調査団が派遣され、モニタリング及び評価が行われる。

## 3) 評価体制( SEE )

プロジェクト終了6か月前ごろに、JICA本部から終了時評価団が派遣され、PCM手法に基づくプロジェクト成果に関するモニタリング・評価が実施される。



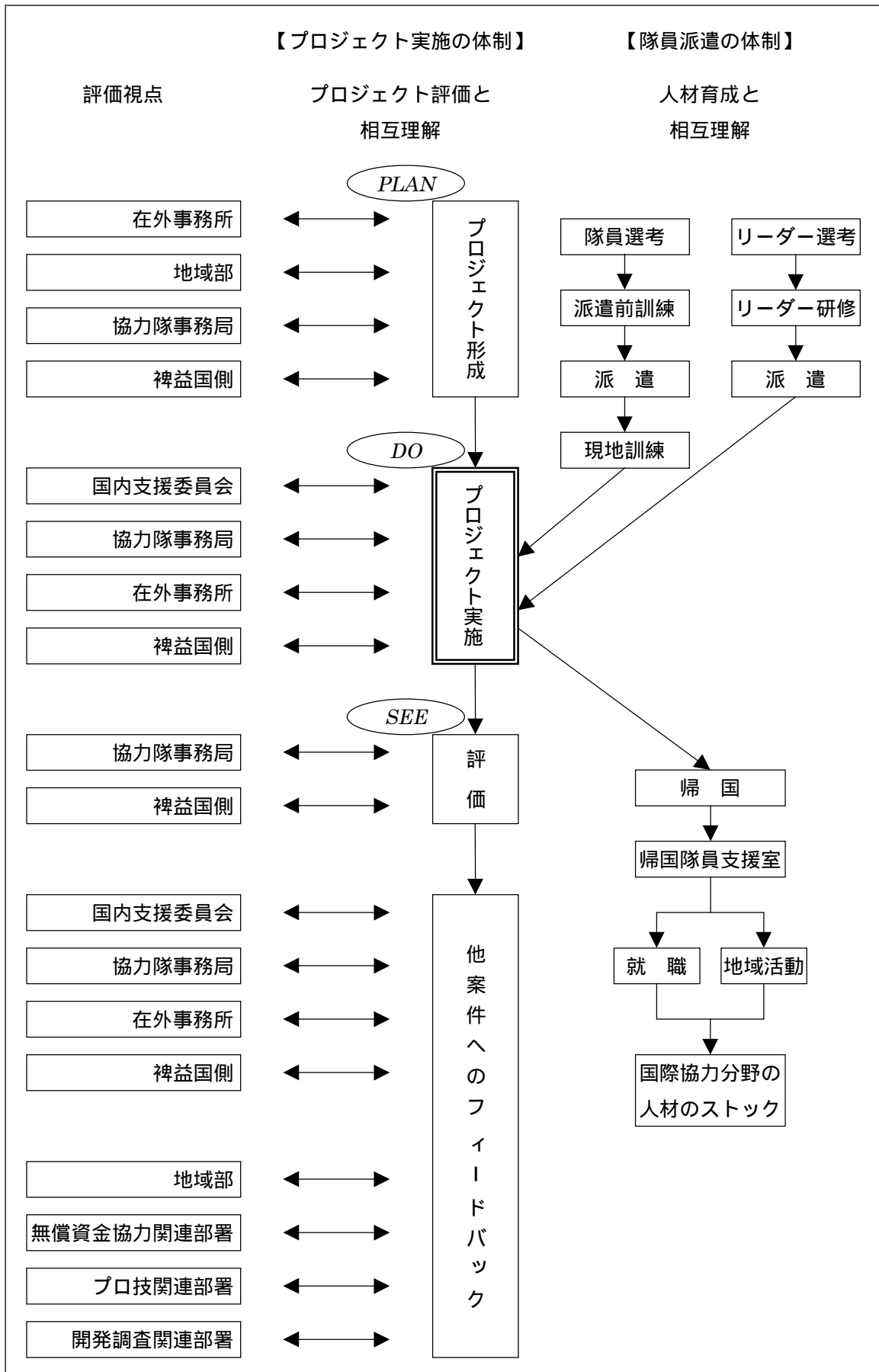


図1 チーム派遣実施体制の2系列

### 第3章 プロジェクト評価

本章では、評価対象の6案件をPCM手法を用いて、国内調査及び現地調査で入手した情報を基に5項目評価した結果の概要を取りまとめる。また、6案件の結果を横断的に考察し、5項目における促進要因・阻害要因を総括した。なお、本章の根拠となる詳細な分析は付属資料を参照されたい。

#### 3-1 プロジェクトの5項目評価

##### 3-1-1 フィリピン・家畜人工授精強化プロジェクト(フェーズ・)

###### (1) プロジェクト概要

相手国	フィリピン共和国
プロジェクト名	家畜人工授精強化プロジェクト(フェーズ・)
協力期間	フェーズ : 1989年7月27日～1994年7月26日 フェーズ : 1994年7月27日～1998年7月26日
ミニッツ調印	フェーズ : 1989年7月27日 フェーズ : 1994年7月27日
事業部門	農林水産
相手国実施機関	農業省、国立人工授精センター(National Artificial Breeding Center, Bureau of Animal Industry : NABC)
プロジェクトサイト	NABC(1995年5月、マニラ首都圏からリージョン に移転)、 リージョン、リージョン、リージョン、リージョン
裨益対象	リージョン、リージョン、リージョン、リージョン の4地域 (17州)に属する120以上の市町村における畜産農民
PDM(フェーズ・)	PDMではないがログ・フレーム及びロジカル・フレームワークが、フェーズ 当初より存在する。
上位目標	・農家の家畜の生産性向上と収入の向上。
プロジェクト目標	・人工授精(AI)事業の普及。
成果(活動分野)	成果1: フィリピン技術者の知識と技術の向上(特にフェーズ ) 成果2: 人工授精師数の増加 成果3: 凍結精液生産量の増加 成果4: 凍結精液生産用種雄牛の増加 成果5: 畜産に関する基礎的データ・実体の把握、研究等 成果6: フィリピン政府、地方政府、農民への家畜改良に対する理念の普及及びAI実施に関する体制整備への支援
日本側投入実績	
協力隊(職種別)	フェーズ・ を含め、合計30名を派遣。地域別には、NABCにシニア隊員3名、短期緊急派遣隊員(視聴覚教育)1名、獣医師2名、家畜飼育2名の計8名、リージョン にシニア隊員1名、家畜飼育4名、リージョン に家畜飼育12名、リージョン に家畜飼育4名、リージョン に家畜飼育1名となっている。
協力隊機材援助(百万円)	年度 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 21.3 20.8 25.0 27.0 20.0 14.8 15.6 13.1 18.8
単独機材供与(百万円)	年度 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 15.0 0.0 7.0 60.0 0.0 0.0 4.6 0.0 0.0
研修員受入れ	都道府県研修: 計42名(NABC: 6名、リージョン : 7名、リージョン : 12名、リージョン : 16名、リージョン : 1名) JICA研修: 2名

フィリピン側投入実績 プロジェクト関係者	フェーズ : 計189名 (NABC : 28名、リージョン : 44名、リージョン : 52名、リージョン : 65名) フェーズ : 計335名 (NABC : 22名、リージョン : 102名、リージョン : 96名、リージョン : 87名、リージョン : 28名)
事業費 (千ペソ)	年度 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 2,274 6,200 7,517 5,735 8,651 7,500 7,530 6,500 5,500 4,800
その他	施設 (既存) の提供 プロジェクト事務所: 国立人工授精センター (NABC) 凍結精液センター: a. NABC研究所 b. マライバライ種畜牧場宿舎 c. ドゥマゲデ人工授精センター研究室 人工授精業務所: 各地域、州、市町事務所 施設の新設 NABCが所属していたアラバン種畜牧場の民間への売却により、ミンダナオ島マライバライ種畜牧場内に移転。建築に100万ペソ以上を投入。マニラの農業省畜産局内に、NABCの凍結精液分配センターを協力隊と共同で建設。
協力実施のプロセス	
シニア隊員による調整期間	1988年1月～1989年7月
事前調査	未実施
実施協議	フェーズ : 1994年7月3日～8日
巡回指導	フェーズ : 1990年10月15日～22日 フェーズ : 1994年7月3日～8日
中間評価	フェーズ : 1992年12月3日～12日 フェーズ : 1997年3月3日～14日
終了時評価	フェーズ : 1994年1月21日～2月1日 フェーズ : 1998年6月24日～7月3日
国内支援体制	技術顧問 (2名)
他の日本のODAとの関係	個別専門家: 農業省畜産局家畜開発課に政策アドバイザーを派遣
他のドナーとの関係	(1) RP - GTZ Farm Integrated Animal Health & Production Project (FIAHPP) (2) DA - FAO - BAI Conservation and Use of Animal Genetics

## (2) 5項目評価

### 1) 計画の妥当性

フィリピンの家畜人工授精分野においては、1976年に派遣された初代のシニア隊員をはじめとして、3代13年にわたり国立人工授精センター (NABC) にシニア隊員が派遣され、また各地に隊員が派遣されていた。これらの隊員が集めた多くの情報の蓄積をもとに、隊員が企画立案する形でプロジェクトが形成されたことは、計画の妥当性に大きく貢献している。

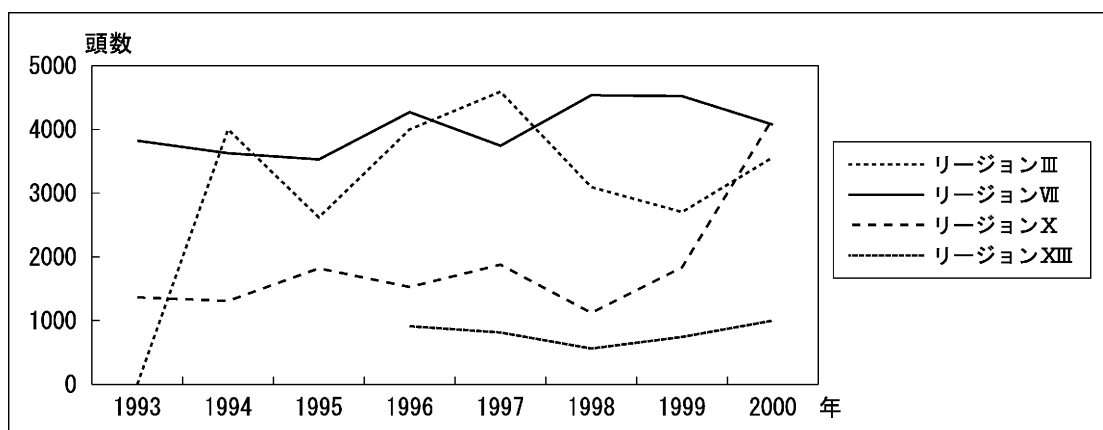
プロジェクトサイトは、個別隊員が派遣されたことがあり、人工授精 (AI) 業務の実績がある地域を選択した結果、リージョン、リージョン、リージョン (フェーズでは行政区分の変更のためリージョンが加わることとなった) とした。農業省側は全国展開を期待していたが、協力隊のプロジェクトとしては規模が大きすぎ、実施が困難であ

ると判断し3つのリージョンとしたことは妥当であった。

自然交配では優秀な種雄牛を飼養するかあるいは種雄牛の所有者に種づけを依頼しなければならないが、AIではそれらの手間や経費が不要となり、さらに子牛の品質向上につながるため、農家にとっては経費削減と収入向上の両方につながる適正な技術である。また、プロジェクトの性格上、AI頭数、受胎率のように数値目標を設置しており客観的評価が可能なことも、このプロジェクトの大きな特徴である。

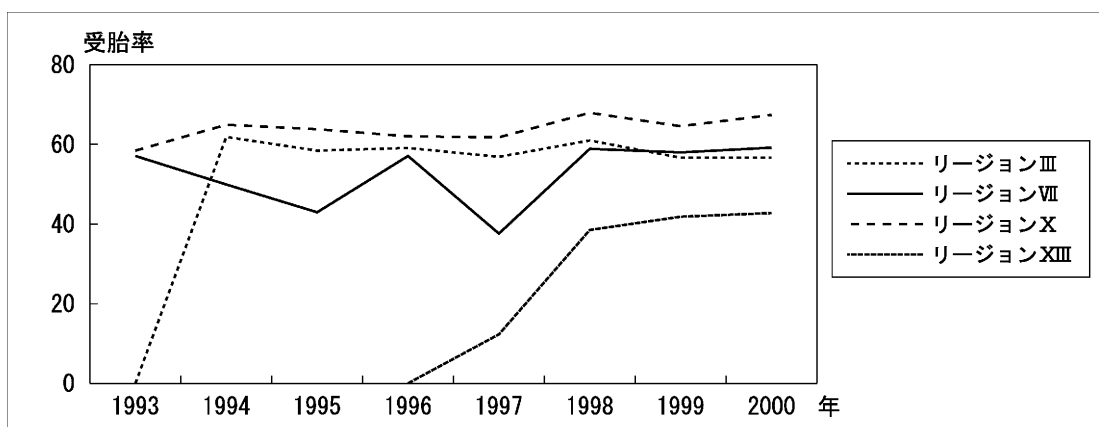
## 2) 目標達成度

プロジェクト目標の達成度を測る指標の1つであるAI頭数は4つのリージョン合計で年間1万9,366頭で、まだ目標に達していない(2000年：1万2,929頭)が、リージョンの数値が急伸するなど徐々にではあるが全体の授精頭数は着実に伸びている(図2)。さらに受胎率についても、プロジェクトの目標値(リージョンⅢ：60%、リージョンⅦ：62%、リージョンⅩ：64%、リージョンⅩⅢ：61%)は、リージョンⅩを除けば今回の現地調査時点ではほぼ達成されている(図3)。



出所：NABC

図2 AI頭数



出所：NABC

図3 受胎率

### 3) 実施の効率性

日本側の投入については、特に機材供与において特筆すべき点がある。AI事業に不可欠な凍結精液を保管する液体窒素タンクはフィリピン国内では製造されておらず調達が困難であったところ、本プロジェクトによって投入されたことは非常に効果的であった。また、個別農家への普及のために道路事情の悪い地域への足として四輪駆動車・バイクが投入されたことも非常に効果的であった。これらの大型機材の投入はチーム派遣であるからこそ可能となり成果の達成へ大きく貢献した。

フィリピン側の投入については、フィリピン政府は困難な財政状況ながら、応分の経費支出を行ってきたことは妥当であった。フェーズにおいて、隊員は業務の引き継ぎのために数週間から数か月の延長を行っているが、その結果交代隊員の派遣との引き継ぎは比較的スムーズに行われたことも妥当な措置である。

### 4) インパクト

現地調査において、畜産農家におけるAIによる経済的効果を調査したところ、調査対象40世帯のうち、家畜が改良されて収入が増加した<sup>注10</sup>割合は93%、自然交配の種づけ料の節約等があった割合は73%に達することがわかった(表7)。上位目標は着実に達成される。

表7 AIによる農家の経済的効果(%, N=40)

自然交配より体が大きいことによる売値の上昇	自然交配の種付け料とそのため の手間と時間の節約	人工授精牛による何らかの経済 的効果があった
93	73	100

注：母数はリージョン、、、の畜産農家40名。

出所：現地コンサルタントアンケート(詳細は付属資料9参照)。

本プロジェクトはフィリピン政府の家畜人工授精事業の制度化、組織の整備、現場の授精師の意識の向上、管理者の意識改革、予算確保等に寄与している。また、新地方自治法<sup>注11</sup>施行後の地方分権化の流れなかで、リーダーをはじめとする各隊員が積極的に地方政府に働きかけ、地方政府のキャパシティ・ビルディングの強化を促進したインパクトは大きい。

年2回行われていた畜産ミーティングが活発化し、協力隊とフィリピン畜産関係者の交流の場として1987年発足したJOCV-PASA(Japan Overseas Cooperation Volunteers-

注10) 1992年の調査によれば、6か月齢の牛の場合、自然交配の産仔価格が2,322ペソ、AIの産仔価格が5,256ペソと、倍以上となっている。

注11) 1991年10月10日制定、1992年1月1日施行。

Philippine Animal Science Association )であるが、現地調査時で200名以上の会員規模となり、大臣に予算を陳情するなどの大きな力をもつ組織にまで発展してきている。

### 5) 自立発展性

新地方自治法施行にあたり、AI業務の地方政府レベルにおける継続、予算の確保等を積極的に働きかけ、その結果、州及び市レベルにおいてもAIに必要な人的・予算的確保が実現した。金額や組織においては必ずしも十分ではないにしろ、自立発展性の基礎ができたことは極めて重要な成果である。

政府が2002年度より施行する国のプログラムUnified Artificial Insemination Program (UNAIP)によって、人工授精師の資格化の推進、AI担当省庁の一元的サービス実施体制、酪農分野の開発促進、等が推し進められようとしており、フィリピン政府の政策の一環として自立発展を遂げようとしている。

一部の地方政府は、AI業務で使用する消耗品の確保のために、農家へのAIサービスに対して支払いを求めるようになってきている。また、農家もAIサービスに対して、料金を支払う意志があることが現地調査でのフォーカス・グループ・インタビューで確認されている。事業としての自立発展性が、非常に高まっている現象といえる。

## 3 - 1 - 2 フィリピン・地方理数科教育向上プロジェクト

### (1) プロジェクト概要

相手国	フィリピン共和国
プロジェクト名	地方理数科教育向上プロジェクト
協力期間	1994年3月24日～2001年5月31日 (本評価分析は、1999年11月に実施された終了時評価報告書に基づいており、延長した2年間は本評価には含まれていない)
ミニッツ調印	1994年11月24日
事業部門	教育
相手国実施機関	科学技術庁
プロジェクトサイト	科学技術省理科教育研究所(DOST-SEI)、ピコール大学RSTC(リージョン)、ウエストビザヤ大学RSTC(リージョン)、アテネオデダバオ大学RSTC(リージョン)
裨益対象	3 RSTC(地方理科教育センター)の管轄地域の初等及び中等の理数科教員
PDM	無
上位目標	3 RSTCの管轄地域での初等及び中等の理数科教員の質が向上する
プロジェクト目標	3 RSTCによって実施される理数科教員の質の向上のための活動が強化される。

成果（活動分野）	<p>成果1：パッケージ・プロジェクトへの支援</p> <p>成果2：RSTCの研究会等の支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ピコール大学RSTC           <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) DOST - SEI / ESEPによる教員研修</li> <li>(2) ティームティーチング</li> <li>(3) 巡回指導</li> <li>(4) 教材開発・作成</li> <li>(5) 授業用に作成されたプリント</li> </ul> </li> <li>・ウエストビサヤ大学RSTC           <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 現職教員向け研修会への協力</li> <li>(2) プレーサービストレーニング</li> <li>(3) その他の教員研修</li> <li>(4) 巡回指導</li> <li>(5) 教材開発・作成</li> <li>(6) ニュースレターの発行</li> </ul> </li> <li>・アテネオデダバオ大学RSTC           <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 講習会の補助</li> <li>(2) プレーサービストレーニング</li> <li>(3) その他の教員研修</li> <li>(4) 巡回方式サイエンス・サーカス・ショー</li> <li>(5) 簡易実験器具の作成・販売</li> <li>(6) 低価格自作実験器具の普及のための巡回指導</li> <li>(7) 実験機材供与校対象の巡回指導</li> <li>(8) ニュースレターの発行</li> </ul> </li> </ul>												
日本側投入実績 協力隊（職種別）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・科学技術省理科教育研究所（DOST - SEI）：シニア隊員2名</li> <li>・ピコール大学RSTC：物理3名、化学2名、生物2名、地学2名</li> <li>・ウエストビサヤ大学RSTC：物理2名、化学2名、生物2名、地学1名</li> <li>・アテネオデダバオ大学RSTC：物理2名、化学2名、生物2名、一般科学1名</li> <li>・短期緊急派遣隊員（1名）</li> </ul>												
現地業務費（ペソ）	<p>実験・実験材料、隊員の旅費等、168万ペソ（620万円）を投入。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>1994</th> <th>1995</th> <th>1996</th> <th>1997</th> <th>1998</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>8万</td> <td>11万8,000</td> <td>29万8,000</td> <td>55万5,000</td> <td>62万9,000</td> </tr> </tbody> </table>		1994	1995	1996	1997	1998		8万	11万8,000	29万8,000	55万5,000	62万9,000
	1994	1995	1996	1997	1998								
	8万	11万8,000	29万8,000	55万5,000	62万9,000								
特別機材費（ペソ）	<p>車両・実験機材・器具など総額749万ペソ（2,870万円）</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>1994</th> <th>1995</th> <th>1996</th> <th>1997</th> <th>1998</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>189万</td> <td>208万8,000</td> <td>231万8,000</td> <td>84万8,000</td> <td>34万6,000</td> </tr> </tbody> </table>		1994	1995	1996	1997	1998		189万	208万8,000	231万8,000	84万8,000	34万6,000
	1994	1995	1996	1997	1998								
	189万	208万8,000	231万8,000	84万8,000	34万6,000								
カウンターパート研修	4名（DOST - SEI：2名、ピコール大学RSTC：2名）												
フィリピン側投入実績 カウンターパート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・科学技術省理科教育研究所（DOST - SEI）：1名</li> <li>・ピコール大学RSTC：4名</li> <li>・ウエストビサヤ大学RSTC：3名</li> <li>・アテネオデダバオ大学RSTC：4名</li> </ul>												
協力実施のプロセス													
事前調査	1994年5月												
実施協議	1994年10月												
巡回指導	1995年11月												
中間評価	1998年3月												
終了時評価	1998年11月30日～12月12日												
国内支援体制	技術顧問（1名）												

他の日本のODAとの関係	<p>フィリピン理数科教育開発パッケージ協力：総合的な技術協力の必要性から提案された複数のスキームを組み合わせた協力形態。プロジェクトはこの協力形態の一部を構成するものである。投入されたスキームは以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期専門家：パッケージ協力全体の運営や調整を担当するチームリーダーの派遣</li> <li>・ プロジェクト技術協力（1994年6月～1999年5月）：初中等学校で実験や実習に重点を置いた指導法や教材の開発を可能にする指導者を養成することを目的とした中央での全国研修への協力活動</li> <li>・ 協力隊チーム派遣：全国研修の成果の普及と地方での技術の適応・適正化を目的とした地方研修の実施（本プロジェクト）</li> <li>・ 国別特設研修教育行政をテーマとした日本での研修</li> </ul> <p>プロジェクト技術協力以前に実施されていた理科実験器具・実験教室の無償資金協力事業（リージョンの小学校29、中学校15、計80校）</p>
他のドナーとの関係	特になし

## （2）5 項目評価

### 1) 計画の妥当性

本プロジェクトはプロ技、個別専門家派遣、国別特設研修及び協力隊チーム派遣で構成されるパッケージ協力の一部として開始された。協力当初はパッケージ協力の全体的な概念が明確化されていなかったが、プロジェクト開始約1年後（1995年12月）に着任したパッケージ協力のチーフアドバイザーによってこれまでの問題・課題が整理された。その結果、教育文化スポーツ省主管で行う現職教員の再教育プログラムとして、全国研修（National Training Program：NTP）から、地方研修（Regional Training Program：RTP、Division Training Program：DTP）へ、最後に学校レベル研修（School-based Training）という中央から地方へつなげる一元的な研修システムを「INSETシステム」として構築することとなった。しかし、この段階においても協力パッケージにおけるチーム派遣プロジェクトの位置づけや明確な計画が整理されず、またINSETシステムは教育文化スポーツ省（DECS）主管で実施されたが、隊員の配属先は科学技術省（DOST）傘下の地方理科教育センター（RSTC）であり、これらの機関がINSETシステムは組み込まれなかったために、チーム派遣としての隊員の活動は複数の実施体制のなかで展開されることとなり、混乱をきたした。

チーム派遣プロジェクトに関する計画をみても、PDMが作成されておらず、「上位目標」「プロジェクト目標」「活動」は設定されているもの「成果」がほとんど「活動」であるなど、プロジェクトとしての整理が不十分であった。

### 2) 目標達成度

プロジェクト目標の達成度を測る的確な指標が設定されていなかったために、今回の評価では1998年10月に終了時評価の事前調査のために短期緊急派遣された隊員によって実施



された3つのRSTC職員(34名)に対するアンケート調査から、「ミニッツに示されたプロジェクト目標は達成できたか」の問に対する回答結果を指標として用いた。その結果、「よくできた」「できた」の2つを合わせると94%となり、ほとんどの職員がプロジェクト目標は達成できたと評価している(表8)。このことから自己評価による目標達成度は高いといえる。

表8 プロジェクト目標の達成度(人)

	ビコール大学	ウエストビサヤ大学	アテネオデバダオ大学	合計
よくできた	4	15		19 ( 56% )
できた	3	6	4	13 ( 38% )
普通		1		1 ( 3% )
できなかった				
無回答	1			1 ( 3% )
計	8	22	4	34 ( 100% )

出所：地方理数科教育向上プロジェクト活動実績調査結果報告書(1998年11月16日)。

また、計画が不備ななかで、隊員が独自に工夫し、各校を巡回指導しながら直接学校の先生や生徒へ理科の実験等を指導する“サーカス方式”を開発し、これは大きな成果をあげた。このプロジェクトの最終的な目標は、初等・中等の生徒の理数科に関する学力の向上であると考えられるが、その最終受益者である生徒に直接指導する方法が大きな成果を上げていることは、チーム派遣の特長・有効性を考えるうえで興味深い事実である。他のプロジェクトでも散見されることだが、チーム派遣は最終受益者を巻き込んだ草の根の活動で、成果を発揮しやすいのではないかと考えられるからである。

### 3) 実施の効率性

日本側の投入については、隊員の投入について、事務局として優先的に理数科教師の隊員を確保するよう努力していたにもかかわらず、派遣時期、教科、実務経験の有無等の点で理想的どおりに隊員が確保できなかったが、終了時評価においては特に問題がなかったとしている。隊員のほとんどは教職経験者ではなかったが、その点もカウンターパート側も隊員も問題はなかったとしている。機材供与・活動費の投入については、隊員OB/OGアンケート(回答者数13名・付属資料6参照)によると、機材供与について「多すぎた」「やや多かった」とするものが合わせて63%、また活動費についても「多すぎた」「やや多かった」とするものが合わせて64%あったことから、協力隊のチーム派遣の規模としては多すぎた可能性が高い。同アンケートによると、よく活用された機材は天体望遠鏡、実験機材、車両という意見が多かった<sup>注12)</sup>。

注12) 報告書(終了時評価報告書、パッケージ協力の終了時評価報告書)には、供与機材の種類・活用状況に関する記載がほとんどなく本評価分析の判断材料に乏しい。

一方フィリピン側の投入については、カウンターパートの多くの大学教員がRSTC職員を兼務していたため多忙で、隊員と活動する時間が十分に確保できない場合があった。

#### 4) インパクト

上位目標は指標が設定されておらず、理数科教員の質を測る適当なデータもないため、最終的な目標である学生の理数科の得点を参考にみることにする。1995年の国際理数科研究(The Third International Mathematics and Science Studies)の調査では41の参加国中、フィリピンの学生の得点は、理科37位、数学38位であったが、1999年に行われた追跡調査では、65の参加国中、理科で63位、数学63位であり最下位に近いことは変わっていない。教育分野においては、成果が発現するには、相当な時間が必要と考えられるため、長期的な見地からの評価が必要であろう。

その他予想されなかった正のインパクトとして、チーム派遣実施に伴い、ピコール大学、ウエストビサヤ大学の2 RSTCにおいて、DOSTが資金を投入し、実験棟等の施設建設を行ったことがあげられる。

#### 5) 自立発展性

RSTCでの事業に関しては、新たに開発したプログラムは少なく、協力隊の成果は既にRSTCで実施されていた事業に対して新しい要素を付加し、より効果的なものにしたという場合がほとんどであるため、引き続き事業は継続していくものと思われる。INSETにかかる事業に対して隊員は研修の補助的役割を果たしただけであり、自立発展性はパッケージ協力として評価されるべきである。

### 3 - 1 - 3 タイ・山岳民族自立支援プロジェクト

#### (1) プロジェクト概要

相手国	タイ王国
プロジェクト名	山岳民族自立支援プロジェクト
協力期間	1997年10月1日～2002年9月30日
ミニッツ調印	1997年9月19日
事業部門	村落開発
相手国実施機関	社会福祉省公共福祉局、ターク県山岳民族福祉開発センター
プロジェクトサイト	ターク県に位置する4村(ウムヨム村、トムمامアン村、ファイカノン村、ムスルアン村)
裨益対象	ウムヨム村民(黒ラフ族)、トムمامアン村民(モン族)、ファイカノン村民(黒ラフ族)、ムスルアン村民(黄ラフ族)
PDM	有：作成時期1997年3月
上位目標	ターク県対象4村の生活が改善され村民が自立できる
プロジェクト目標	ターク県対象4村の自立への基礎が整う

成果（活動分野）	成果0：開発のための土地利用計画図が作成される 成果1：開発のための基礎資料が作成される 成果2：村民の共同開発意識が高まる 成果3：各種村落活動組織の運営が行われる 成果4：村落のインフラが整備される 成果5：児童及び村落教育が普及する 成果6：基礎保健衛生が普及する 成果7：各種生産活動が普及する 成果8：HWDC TAKが実施する各種事業の成果が得られる 8-1：国籍取得申請手続きが促進される 8-2：麻薬、薬物問題が改善される 8-3：各種職業訓練が実施される 8-4：福祉サービスが普及する			
日本側投入実績 協力隊（職種別）	2002年9月に終了予定（現地調査時、シニア2名、隊員4名が派遣中） チームリーダー（シニア）2名、市場開発（シニア）1名、村落開発普及員（シニア）1名、市場開発（短期緊急派遣員）1名、村落開発普及員3名、野菜3名、家畜飼育3名、保健婦3名、測量2名（うち短期緊急派遣1名）、計19名			
チーム派遣費・隊員支援 経費（パーツ）	1997年 37万0,000	1998年 81万7,000	1999年 97万7,000	2000年*1 18万1,000
カウンターパート研修	1999年（2名）、2000年（2名）、2001年（3名）			
タイ側投入実績 カウンターパート	プロジェクトマネージャー（ターク県山岳民族福祉開発センター長）、 カウンターパートリーダー、5分野のカウンターパート各1名			
事業費（パーツ）	1997年 105万3,000	1998年 110万6,000	1999年 86万8,000	2000年*2 68万5,000
協力実施のプロセス				
事前調査	1994年11月			
実施協議	1997年9月			
中間評価	2000年9月25日～10月4日			
終了時評価	2002年度に予定			
国内支援体制	特になし			
他の日本のODAとの関係	円借款事業：ウムヨム村内に山岳民族文化センターを建設（1997年） 個別専門家：山岳民族文化センターの内装工事（2001年）			
他のドナーとの関係	AusAIDが実施した山岳民族調査に基づく計画策定			

\*1 1997年（10月～1998年9月）、1998年（10月～1999年3月）、1999年（4月～2000年3月）、  
2000年（4～6月）

\*2 1997年（10月～1998年9月）、1998年（10月～1999年9月）、1999年（10月～2000年9月）、  
2000年（10～2001年9月）

## （2）5項目評価

### 1）計画の妥当性

本プロジェクトは、1992年に初めて北部タイに隊員を派遣して以来、1994年の事前調査、1995年の現地調査、1995年の初代隊員の派遣、1997年調査団の派遣を経た事前の十分な準備に基づいてプロジェクトが形成されている。プロジェクトサイトとして、タイ側からチェンマイ、チェンライ、タークが提案されていたが、他のドナーの援助状況は、

チェンマイ(48団体)、チェンライ(12団体)、ターク(2団体)であったこと、ターク県のみ山岳民族福祉開発センターがあり活動が容易と思われたこと、タイ側がターク県を強く希望したこと、ターク県が最も貧困でニーズが高いと思われたことから、ターク県をプロジェクトサイトとしたことは妥当であった。また、現在でも山岳民族の居住する地域の地域開発のモデルとして位置づけられており妥当である。

## 2) 目標達成度

ウムヨム村、トンナムアン村では、順調にプロジェクト目標「自立への基盤が整う」の達成に近づいている。ウムヨム村はプロジェクト開始前から行政村であるが、トンナムアン村も新たに行政村として認められたことにより、今後加速度的に自立の基盤は整っていくものと思われる。

ムスルアン村は、村落リーダー制度がうまく機能していない点と、財政面に不安があるものの、教育は普及しており、手工芸グループ等の活動も活発に行われていることから、前述の不安点が解消されれば、目標達成が可能であると思われる。

ファイカヌン村については、「自立への基盤」が整うにはまだ時間を要するものと思われる。同村は各方面(村落組織活動、教育受講状況、基金の回転状況等)で立ち後れがみられる。立ち後れの原因としては、リーダーの指導力が発揮されていないこと、道路事情の悪さ、麻薬常習者の多さ、社会的・文化的慣習(アニミズム、シャーマンによる統治等)などが考えられる。

## 3) 実施の効率性

プロジェクト開始以来、協力隊員・カウンターパートはほぼ適切に配置され、更に投入された予算は、村ごとに実施内容の違いがあるが、保健所建設、太陽電気パネルの設置、給水施設の設置、トイレ建設、普及活動用車両等に効果的に支出されており、期待された効果があがっている。タイ側も十分な組織と予算をプロジェクトのために提供した。

しかしタイ側のカウンターパートの投入については、2001年10月に社会福祉省公共福祉局における主要ポストの人事異動があり、社会福祉省公共福祉局の局長と山岳民族副支部長、本プロジェクトのカウンターパート機関であるターク県山岳民族福祉開発センター所長とプロジェクトリーダーが同時期に交代し、引き継ぎが不十分であったためプロジェクト運営に混乱がみられ効率性を欠く要因となった。

また、プロジェクトサイトがバンコクから遠く、雨期には交通が遮断される辺境の地であり、また電話や無線などの通信網も稼働していない地域で、プロジェクトの受入機関である社会福祉省公共福祉局やJICA事務所とのコミュニケーションが十分にとれなかったための実施上の効率の悪さは否めない。

#### 4) インパクト

タイ側は、本プロジェクトをモデルプロジェクトと位置づけて、その成果を他地域の同種のプロジェクトに生かしたいと考えている。

インフラ整備は生活を改善することを目標に行ったが、トンナムアン村においては、インフラ整備に伴い村民が自主的に管理委員会を組織し、独自で運営を行うなど、想定されなかった正のインパクトがあった。

ウムヨム村では、環境事業の推進(トイレ建設、排水整備)によって村人のゴミ問題に対する意識が向上し、村内・村外の環境保護活動を行うようになった。

各村の女性たちは、プロジェクト開始前はとかく受動的で、意見を述べることは希であったが、プロジェクト開始後、グループ活動等にかかわることで以前よりも積極的に意見を述べるようになった。

ファイカヌン村の保育所に電気を供給する目的で設置したソーラーシステムが、地域住民たちにテレビを通してタイ語や外の情報にふれる機会を提供することとなった。

#### 5) 自立発展性

トンナムアン村、ウムヨム村については、自立の体制が整いつつあり、予想外の阻害要因が発生しなければ、プロジェクト終了時まで自立発展が可能な体制を築くことは可能であろう。ムスルアン村については、自立発展を可能とするためには、リーダーの育成及び財政的問題が解決されなければならない。ファイカヌン村については、麻薬問題や人材不足等、根本的な問題を抱えており、プロジェクト終了時まで自立発展可能な体制を築くことは困難と予想される。

### 3 - 1 - 4 セネガル・緑の推進協力プロジェクト(フェーズ )

#### (1) プロジェクト概要

相手国	セネガル共和国
プロジェクト名	緑の推進協力プロジェクト(フェーズ )
協力期間	1993年1月19日～1998年12月16日 (フェーズ : 1986年12月1日～1992年11月30日)
ミニッツ調印	1993年1月19日
事業部門	農林水産
相手国実施機関	環境自然保護省水森林狩猟土壌保全局ティエス州出先支所 (名称は終了時評価調査時点)
プロジェクトサイト	ティエス州ティエス県ティエナバ郡及びクールムッサ郡
裨益対象	農民
PDM	有・作成時期不明
上位目標	セネガルにおける植林等緑の増進を図るため、技術指導、普及活動を通じて地域住民、住民組織への啓発、教育を行い、農村等地域住民の生活向上に寄与する。
プロジェクト目標	プロジェクト目標：地域住民による植林が促進される。

成果（活動分野）	<p>成果1：公営苗畑及び村落における植林技術が開発され、住民による育苗・苗畑管理が普及する</p> <p>活動1-1：3公営苗畑における育苗支援</p> <p>活動1-2：村落における植林啓発、苗畑管理の普及</p> <p>成果2：公営苗畑及び村落における果樹苗木生産支援及び果樹園の整備が行われる</p> <p>活動2-1：公営苗畑における果樹苗木生産支援及び苗畑果樹園の整備</p> <p>活動2-2：農村地域におけるアグロフォレストリー園の造成</p> <p>成果3：公営苗畑及び村落において開発された野菜栽培技術が向上する</p> <p>活動3-1：公営苗畑における野菜栽培支援</p> <p>活動3-2：農村地域におけるアグロフォレストリー園（野菜圃場を中心とした）の造成</p> <p>成果4：成果1～3のための基盤が整備される</p> <p>活動4-1：公営苗畑の諸施設の整備及び補修</p> <p>活動4-2：農村地域における敷地測量、井戸掘削、貯水槽整備、防護柵設置</p> <p>活動4-3：視聴覚教材作成</p> <p>活動4-4：自動車整備</p> <p>活動4-5：改良かまど普及、識字教育</p> <p>活動4-6：プロジェクトのインパクト調査</p>
日本側投入実績	
専門家・協力隊員	専門家1名、隊員：植林8名、果樹7名、野菜8名、農業土木2名、村落開発普及員3名、社会学1名、視聴覚教育2名、自動車整備2名、計34名
予算措置総額	特別機材費：1億5,343万1,375CFA、現地業務費：2,801万5,436CFA 合計：1億8,144万6,811CFA
主な機材等	チーム全体：プロジェクト事務所、車両・トラクター 植林プログラム：種子・育苗ポット・農具・肥料、井戸設置費 果樹プログラム：種子・肥料・農薬、井戸掘削用資材 野菜プログラム：種子・農薬・農具、井戸設置費、グリアーシ柵の整備
研修員受入	フェーズ1：9名　フェーズ2：5名
セネガル側投入実績	
カウンターパート	森林局ティエス州事務所3名
予算措置総額	総額2,977万2,919CFA（ただし1998年は予算）
協力実施のプロセス	
プロジェクト形成調査	1986年2月8日～11日
計画打合せ	未実施
事前調査	未実施
実施協議	1993年1月13日～2月8日
巡回指導	1994年1月・8月、1995年1月、1996年10月
中間評価	1996年2月28日～3月9日
終了時評価	1998年8月25日～9月3日
国内支援体制	国内支援小委員会（7名）
他の日本のODAとの関係	個別専門家派遣：1996年～苗畑育成場計画 無償資金協力：「苗畑育成場整備計画」1次1991年、2次1996年、3次1999年基本設計中（計15か所公営苗畑整備、総額3億2,500万円） プロ技：「公営苗畑総合林業計画」1998年4月基礎調査派遣
他のドナーとの関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FAO</li> <li>・USAID、America Peace Corps（アメリカ平和部隊）</li> <li>・CIDA</li> <li>・財団法人大阪国際交流センター「グリーンサヘル」</li> </ul>

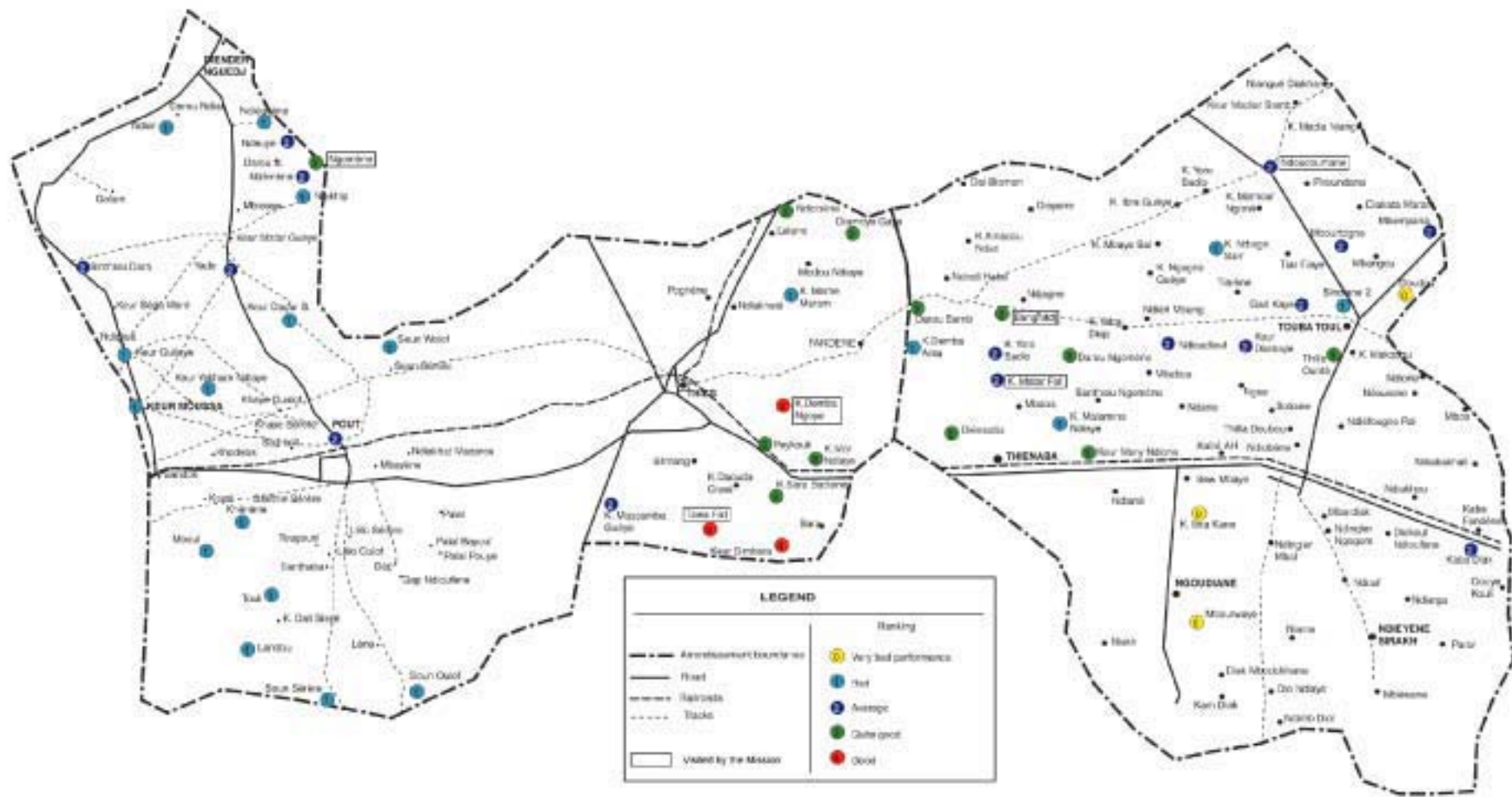


図4 村落における自立発展状況(ティエス州、ティエナバ郡・クールムッサ郡)

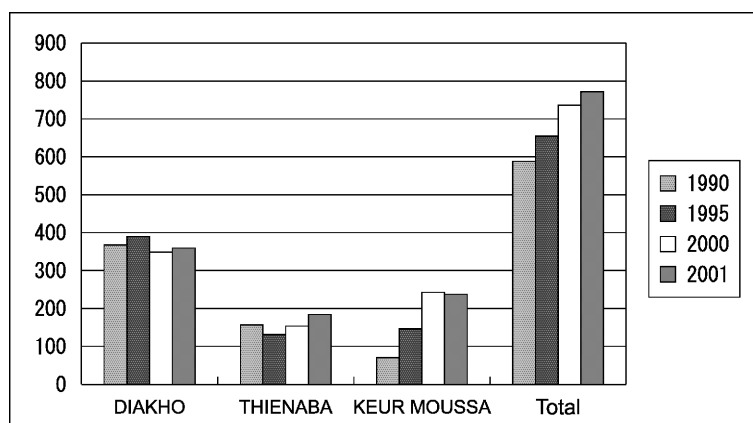
## (2) 5項目評価

### 1) 計画の妥当性

本プロジェクトの目標は、第9次国家経済社会開発計画の一部として位置づけられている1993年の「セネガル森林行動計画(PAFS)」に合致しており、妥当である。しかし、事前調査の不十分さ、計画段階におけるセネガル側との対話不足などによって、十分な計画設定がなされていないため、当初隊員とカウンターパート双方にプロジェクトのフレームが理解されておらず混乱を招いた点は否めない。しかし、各隊員が村々に入り農民のニーズに根ざした活動計画を立て、農民のニーズに応えた協力を行ったことにより、農民の満足度は非常に高く、このことはセネガル政府、カウンターパート機関とも大きく評価しており、ニーズに合致しているという点に関しては妥当であったといえる。

### 2) 目標達成度

プロジェクトの成果として、ジャハオ、ティエナバ、プットの3つの公営苗畑が整備され、育苗・苗畑管理技術が開発され、現在までに苗木生産技術はほぼ確立されており、住民への技術移転も実施されている。植林用と果樹の苗木生産量も総量はほぼ順調に伸びているといえる(図5)。



出所：森林局

図5 各苗畑における苗木生産量(1,000本)

また、住民の植林に対する意識は普及しており、村落において住民植林、アグロフォレストリー園設立支援が行われ、住民による育苗・苗畑管理が行われるようになった。

### 3) 実施の効率性

本プロジェクトは、前述したように計画デザインの不備という悪条件下にありながら、協力隊個々の努力が、効率性の悪さをカバーしていたといえる。

プロジェクト前半の9年間は正式なリーダーが配置されなかったためにチームとしての結束が弱く、カウンターパート機関との調整も不十分で効率性が低かった。しかし1995年



1月の国広専門家の着任後は、目標設定の修正・対象規模の絞り込みなどを行い、チーム活動としての一定の方向性を得ることができるようになり、またチームとしての結束を強め、さらに森林局との調整を緊密に行い、プロジェクトがチームとしての利点をフル稼働することができ、効率性が大幅に向上した。

プロジェクトで投入した主な機材で特に有効であったものは、普及活動用の四輪駆動車・バイク、土砂運搬用のトラック、井戸建設資材、パソコン・コピー機等で、これらはチーム派遣であったからこそ投入可能となったものであり、プロジェクト成果の達成に大きく貢献した。しかし、隊員OB/OGアンケート(回答者数10名)によると、機材供与について「多すぎた」「やや多かった」とするものが合わせて50%あったことから、協力隊のチーム派遣の規模としてはやや多かった可能性が高い。

本プロジェクトは、国連食糧農業機関(FAO)、米国国際開発庁(USAID)など他の援助機関との技術提携や教材の共有などを行っており、効率性向上に寄与している。

#### 4) インパクト

ティエス州の植栽面積はセネガル全土の半分以上を占めており、上位目標の1つであるセネガルの砂漠化防止に関して本プロジェクトのインパクトは大きいといつてよい。また、本プロジェクトで開発・普及させた手法がセネガル全体に普及しており、政府の森林政策推進において、公営苗畑の整備と運営指導、農民による植林手法の開発、農村開発の一環としての農民植林の定着、等に与えた影響は大きい。

さらに、現地調査で訪問した村におけるアグロフォレストリー活動は総じて活発で、村人のグループによる木材・野菜の販売による収入向上、村落活動の活発化、新しい雇用創出(雑貨業、マイクロクレジット)等が起こっており、多くの村で共同体意識の向上がみられる(表9)。また、これらの活動の中心は女性グループであり、女性のエンパワーメントにつながっている。一般に土壌・水が豊富で市場が近い村において、アグロフォレストリー活動が活発で、多様な正のインパクトがみられる。

表9 訪問した6村におけるインパクト

	タワ フォール村	クールデン バンゴヤ村	ンゴメン村	ンドコマン村	クールマター フォール村	バンガジャ村
プロジェクト による 協力	・アグロフォ レストリー 園	・アグロフォレス トリー園 ・育苗園	・住民の森 ・アグロフォ レストリー 園 ・水道	・アグロフォ レストリー 園	・住民の森 ・育苗園	・住民の森 ・育苗園
成果	・野菜栽培に よる収入	・女性グループに よる木材販売 ・村人の私的果樹 園開園	・女性グルー プによる木 材販売	・女性グルー プによる野 菜栽培 ・果樹栽培	・女性グルー プによる木 材販売 ・若者による 野菜栽培と 販売	・女性グルー プによる木材販 売 ・女性グルー プによる野菜栽 培
インパ クト	・雑貨店開業 ・住民の団結 ・雇用創出に よる若者流 出に歯止め	・女性グループに よる野菜栽培 ・木材の収入によ る台所用品レン タル業、マイク ロクレジット ・他NGOによる 女性の識字教育 ・女性のエンパ ワメント ・住民の団結	・女性の水く み労働から の解放 ゆ とりの時間 NGO活 動	・女性グルー プによる雑 貨店開業、 マイクロク レジット ・女性のエン パワーメン ト ・住民の団結	・女性グルー プによるマ イクロクレ ジット マ イクロビジ ネス ・女性のエン パワーメン ト	・女性グルー プによるマイ クロクレジット マイクロビ ジネス ・女性グルー プの売り上げに よる医薬品の 購入、製粉機の 購入を予定(女 性の製粉労働 からの解放)

出所：現地調査フォーカス・グループ・インタビュー（詳細は付属資料10．参照）。

## 5) 自立発展性

本プロジェクトのカウンターパート機関である森林局<sup>注13)</sup>は、セネガル政府の第9次国家開発計画の下で政策的なバックアップを得ており、政策的自立発展性は問題ない。

### 公営苗畑(ジャハオ、ティエナバ、プット)の自立発展性

公営苗畑の自立発展は、育苗に関する技術面、組織面には問題がないことが確認され、自立発展しているといえる。しかし、財政面ではかならずしも十分でなく、大量の水や種など経費がかかる野菜栽培の技術開発は、現在では実施されていない。

#### ・技術面

技樹的も育苗や接ぎ木技術などの技術移転は、ほぼ終了しているといえる。また、住民に対するセミナーも継続して実施されている。

#### ・財政面

財政面では、公営苗畑運営のための最低限の予算(水、電気、育苗ポット、人件費)は確保されているが、2001年6月から大幅な財源削減があり職員の解雇につながって

注13) 日本の林野庁にあたる。

いる。ジャハオ苗畑の例では、26名中12名が解雇され、経費がかかる野菜栽培の技術開発は休止状態であり、また住民に対する技術セミナーも回数は大幅に減少している。

#### ・施設・機材面

前述の財政状況により、プロジェクト終了後は新しい機材の補充はなく、既存の機材をメンテナンスしながら使用している状態である。また同苗畑にあるプロジェクトで建設した車両整備工場はFAOと共同で利用されており、チーフ整備工1名と見習い3名も確保され、適切に活用されている様子であった。車両の維持管理状況は非常によいといえる。しかし、ジャハオ苗畑では3つの井戸のうち2つが故障したままであった。

#### 村落における活動の自立発展性

図5は、協力隊が積極的に協力を行った村落の現在の植林、果樹・野菜栽培の活動の活発さを総合的にみて5段階で示したものである。この評価による、特にプロジェクトの支援が集中した村では自立発展しているが、ティエス州全体でみると村落間の格差が大きいことが確認された。この背景には村ごとの自然環境の差(肥沃でない土壌、雨量不足)があり、プロジェクト以外の要因が大きいと、元カウンターパート及び植林担当ローカルコンサルタントは分析している。

### 3 - 1 - 5 セネガル・グディリ医療プロジェクト

#### (1) プロジェクト概要

相手国	セネガル共和国
プロジェクト名	グディリ医療プロジェクト
協力期間	1992年4月1日～1999年3月31日
ミニッツ調印	1992年3月13日
事業部門	保健衛生
相手国実施機関	公衆衛生社会行動省グディリ保健センター タンバクンダ州医療事務所、グディリ医療センター (名称は終了時評価調査時点)
プロジェクトサイト	タンバクンダ州バケル県グディリ医療圏
裨益対象	グディリ医療センター職員、同センターが管轄する医療従事者、地域住民
PDM	有・作成時期：1994年6月
上位目標	地域住民の健康状態が向上する
プロジェクト目標	グディリ医療センター及びセンター管轄の医療従事者による医療サービスが向上する 地域住民の保健医療に関する知識が向上する
成果(活動分野)	成果1 医療施設・設備が改善される 成果2 PEV(予防接種拡大計画)が効率よく実施される 成果3 住民の健康管理サービスが提供される 成果4 母子保健サービスが実施される 成果5 衛生教育・栄養教育が実施される 成果1～5のための基盤が整備される

日本側投入実績 協力隊（職種別）	コーディネーター1名、医師1名、看護婦6名、助産婦3名、保健婦2名、臨床検査技師4名、視聴覚教育1名、村落開発普及員6名、栄養士1名、自動車整備2名、計27名					
現地業務費 （セーフーフラン）	1993	1994	1995	1996	1997	1998
特別機材費	2,439万3,000円					
カウンターパート研修	不明（中間評価時点までは実施していない）					
セネガル側投入実績 カウンターパート 予算措置	8名（プロジェクト要請時） 不明					
協力実施のプロセス						
事前調査	未実施					
実施協議	1992年3月5日～4日					
巡回指導	1993年10月4日～19日、1994年12月14日～25日					
中間評価	1996年2月22日～3月4日					
終了時評価	1997年10月6日～24日					
国内支援体制	国内支援委員会（10名）					
他の日本のODAとの関係	無償資金協力：カオラック病院改修及び同病院への専門家や隊員派遣 個別隊員：1988年～医師・看護婦・保健婦・臨床検査技師・視聴覚教育 職種の隊員派遣					
他のドナーとの関係	UNICEF					

## （2）5項目評価

### 1）計画の妥当性

プロジェクトサイトであるグディリ医療圏はセネガルで最も貧しい地域であり、すべての医療サービス・物質的支援が渴望されている状況のなかでの本プロジェクトの導入は、医療関係者・地域住民のニーズに合致しており、その意味では計画の妥当性は非常に高い。しかし、本プロジェクトは、日本側主導で計画され、事前調査が不十分で、また計画段階におけるセネガル側との対話不足等によって、計画デザインが十分ではなかった（プロジェクトサイトが広すぎる、プロジェクト目標が高すぎる、デザインが不明瞭等）。しかしこの対応として、プロジェクト開始後2年目に、国内支援委員会の指導のもと、巡回指導の際にPCMワークショップを開催し、PDMを作成しプロジェクト活動の方向を整理するなどの努力を行ったことは有効であった。

### 2）目標達成度

本プロジェクトは計画設定が十分でないなかで、隊員1人1人がグディリ医療センターの患者や住民の目線で活動し、そのニーズを直接吸い上げることによって、最終裨益者のニーズに応えた。その結果、管轄する医療圏の医療施設の改善、医療サービスへのアクセスの向上（表10）、住民の住民状態の向上（表11）、住民の保健医療に関する知識の向上（表12）等に大きく貢献したことから目標達成度は非常に高いといえる。

表10 医療サービスへのアクセスが向上した人の割合（％）

母親（N = 20）	患者（N = 20）	医療スタッフ（N = 23）
75	55	65

注：医療スタッフに対しては、住民のアクセスについて質問。

出所：現地調査時のアンケート調査。

表11 過去10年で自分または家族の健康状態が向上した人の割合（％）

母親（N = 20）	患者（N = 20）
90	70

出所：現地調査時のアンケート調査。

表12 健康に関する知識（％）

	母親（N = 20）	患者（N = 20）
寄生虫の害を知っている	100	100
AIDSのことを知っている	100	100

出所：現地調査時のアンケート調査。

現地調査においてもタンバクンダ州政府副知事・州議会議長から村人までプロジェクトが協力した10年間のことを大変よく覚えており、最大級の感謝の意を表明したことからその貢献度の大きさがうかがえる。また同副知事は、本プロジェクトがセネガルで最も貧しい地域に他国ドナーとして初めて保健医療支援の第一歩を踏み出してくれたこと、草の根レベルのニーズを吸い上げ住民とともに活動していたことを高く評価した。

グディリ医療センターの医療スタッフは、自分たちの医療技術の質は海外でも通用するくらい高いと自己評価している。また、元カウンターパートの視聴覚技師はプロジェクト終了後も健康教育用ビデオを継続して作成し、普及活動に活用していた。

本プロジェクトが積極的に実施した医療圏内の伝統的産婆への研修も、回数は減ったものの引き続き実施されていた。

プロジェクト実施中の活動については、グディリ村における村人グループ・インタビューにおいて、ほとんどの村人が協力隊のことをよく覚えており、その活動のお陰で保健衛生に関する知識が高まり、罹患率も低下したと答えており、本プロジェクトの成果が発現していることがわかった。これらの調査結果から、同プロジェクトのプロジェクト目標はほぼ達成しているといえる。

### 3) 実施の効率性

前述したように、僻地で劣悪な住環境、不十分な計画設定という状況下でありながら、個々の隊員の行動力と真摯な姿勢が、医療プロジェクトとしては比較的少ない投入ながら大きな成果を生み出したといえる。グディリ医療センターカウンターパートと住民の隊員

に対する評価は、語学力以外は概して高いことから、協力隊の投入の質は妥当であったといえる(表13)。

表13 隊員に対する評価(％、カウンターパートN=12、住民N=34)

		たいへんよい	よい	普通	よくない	悪い
専門性	カウンターパート	31	38	31	0	0
	住民	71	29	0	0	0
語学力	カウンターパート	0	54	46	0	0
	住民	3	26	68	3	0
教え方	カウンターパート	23	46	31	0	0
コミュニケーション・関係	カウンターパート	100	0	0	0	0
	住民	100	0	0	0	0

注：母数はグディリ医療センタースタッフのうち、隊員と一緒に活動したことがある13名。

出所：現地調査時のアンケート調査。

プロジェクトで投入した主な機材で特に有効であったものは、普及活動用の四輪駆動車・バイク、大型発電機(当時グディリは電気が架設されていなかった)、臨床検査室機材、ワクチン保管用ソーラー冷蔵庫、研修センター等で、これらはチーム派遣であったからこそ投入可能となったものであり、プロジェクト成果の達成に大きく貢献した。しかし、隊員OB/OGアンケート(回答者数13名・付属資料6・参照)によると、機材供与について「多すぎた」「やや多かった」とするものが合わせて54%、また活動費については「多すぎた」「やや多かった」とするものが合わせて54%あったことから、全体に協力隊のチーム派遣の規模としては多かった可能性が高い。

他方、プロジェクト終盤の1998年12月までリーダーが不在であったこと<sup>注14)</sup>は、チームとしての効果を低め、グディリ医療センター長や州政府などとの調整能力を欠き、効率性を低下させる大きな要因となった。また、隊員OB/OGの話及び各種報告書によると、グディリ医療センターの所長はプロジェクト開始から1998年12月に新たな所長が着任するまで、プロジェクトに対して理解があまりなく非協力的であり、これがプロジェクトの効率性を低めたと分析している。

本プロジェクトは国連児童基金(UNICEF)のエイズキャンペーンに協力するなど他ドナーとの連携を行い、効率性向上に寄与した。

#### 4) インパクト

現地調査において、上位目標に掲げた「妊産婦死亡率の低下」に関するグディリ医療圏のデータを入手するのは困難であったが、タンバクンダ州全体でみると妊産婦死亡率は推定

注14) リーダー不在の時期は、村落開発隊員をリーダー的役割として派遣したが、隊員のTORと本人の意向があわず、うまく機能しなかった。

で750 / 10万出生当たりで、1997年の931 / 10万出生当たりよりも改善している。しかし、これは全国平均(1996年・510)よりもよくない状況である。

現地調査において、多くの村民は協力隊OGの数名がセネガル人男性(4名、うち2名がグディリ出身)と結婚したことを引き合いに出し、本プロジェクトの隊員が村人といかに交流し、一緒になって活動していたかを熱っぽく語り、隊員への感謝の気持ちを表した。これらの様子から親日感情が高まっていることが見て取れた。

本プロジェクトは同地域において初めての他国による支援であったが、その後多くの国際機関の注目を集めるところとなり、現在までにUNICEF、アフリカ開発銀行(AFDB)、フランス等の援助を受けるようになったことは大きな正のインパクトである。

## 5) 自立発展性

### グディリ医療センター

グディリ医療センターは、プロジェクト終了後も組織、スタッフ、施設・機材・設備をほぼ拡充しており、また現地調査におけるインタビューによると最終裨益者である外来・入院患者も、現在の同センターのスタッフの処置・対応に満足していることから、自立発展しているといえる。

#### ・組織面

グディリ医療圏の各診療所から選ばれたメンバーで組織する保健委員会が、運営維持の重要な母体であり、予算、人員、薬局運営、施設・設備メンテナンス等を提供している。スタッフについては、プロジェクトが終了して3年経っており、所長以下半数近くのスタッフが入れ替っていたが、スタッフ23名(保健省雇用10名、保健委員会雇用10名、州政府雇用3名)<sup>注15)</sup>は、プロジェクト要請時の8名より大幅に増えており、また、プロジェクト終了時よりも少なくとも麻酔担当看護師、公認臨床検査技師は増員されており、総数は増えていると推察される<sup>注16)</sup>。総じて、同センターの運営・管理システムは成熟しているといえる。

#### ・施設・機材面

プロジェクトで提供した同センター内の施設で、大型発電機、臨床検査室、ワクチン保管用ソーラー冷蔵庫、研修センター等はいまも十分に機能し活用されている。しかし、ポンプが壊れた井戸と煙突が壊れた焼却炉は使用されていなかった。また、車両は現在までに機能しているものは1台のみで、1台は修理に出しているということであった。しかし、他ドナー供与の救急車2台及びUNICEFが2001年10月に供与し

注15) 現地調査で確認できたスタッフのみ。

注16) プロジェクト実施期間中のカウンターパート数が記録されていないために正確な推移はわからない。麻酔担当看護師はUNICEFの支援による手術室の整備に伴って増員された。

たバイクがあり、緊急用とワクチン接種活動には支障がないようである。

・スタッフの技術とサービス

入院・外来患者へのインタビューによると、誰もがグディリ医療センターのスタッフの技術・応対・サービスに満足していた。

・財源面

財源は州政府と保健委員会の2つがあり、スタッフ・医薬品・資材など一応のレベルは確保されているが、巡回予防接種、巡回IEC(教育・啓発)活動及びより高度な臨床検査を行うには不足しており、現在のところこれらの活動は休止状態であった。

診療所

同プロジェクトでは診療所3件を新築しており、調査団はそのうちの2件を訪問した。1件目の診療所は村長・村保健委員会・看護師との協調関係がよく、診療所内も清潔で機材の管理状態もよく、大変よく機能していた。一方、もう1件は担当の看護師が不在で、薬局にも薬はほとんどなく、部屋も暗く不潔な状態であり、機能しているとは言い難い状況であった。

3 - 1 - 6 マラウイ・ロビ適正園芸技術普及プロジェクト

(1) プロジェクト概要

相手国	マラウイ共和国
プロジェクト名	ロビ適正園芸技術普及プロジェクト
協力期間	1998年11月1日～2003年10月31日
ミニッツ調印	1998年9月11日
事業部門	農林水産
相手国実施機関	リロングウェ農業開発局、(連絡機関：農業灌漑省)
プロジェクトサイト	デッサ県ロビ地区
裨益対象	ロビ地区貧困農民1,600名
PDM	有：実施協議時、中間評価時に修正
上位目標	農民の現金収入が増加する
プロジェクト目標	持続的な適正園芸作物生産量が増加する
成果(活動分野)	成果1：ロビ地区における適正園芸技術が形成される 成果2：適正園芸技術が農民に普及する 成果3：生産物の販売力が強化される
日本側投入実績	
協力隊(職種別)	4名派遣中。 チームリーダー(シニア隊員) 野菜1名、土壌肥料1名、果樹1名、病虫害1名
現地業務費	623万9,000円(1998～2001年実績)
特別機材費	688万7,000円(1998～2001年実績)
その他の特別供与	なし
カウンターパート研修	1998年1名、1999年1名、2000年1名



マラウイ側投入実績 カウンターパート	プロジェクトマネージャー1名、副マネージャー1名、 野菜・果樹・土壌肥料各1名、病虫害1名、計6名
予算措置 その他	総額 2,457,356,10MKW (中間評価時まで・全体経費の18%) 土地、施設等：試験展示圃場 約3ha 住宅 7軒 必要機材の運転経費・メンテナンス予算
協力実施のプロセス 協力隊による調査	1989年灌漑測量隊員の派遣、1991年野菜隊員の派遣、 1992年園芸シニア隊員の派遣
事前調査(2回)	1回目：1992年11月27日～12月11日 2回目：1993年8月30日～9月12日
実施協議	1998年9月
巡回指導	未実施
中間評価	2001年6月22日～7月1日
終了時評価	2003年度に予定
国内支援体制	技術顧問(2名)
他の日本のODAとの関係	個別隊員派遣：1991年、灌漑調査のために個別隊員派遣 シニア隊員派遣：1992年、園芸のシニア隊員派遣 グループ派遣：1994～1998年、グループ派遣(50万1,000円投入) 草の根無償：1996年7月申請、「ロビ地区電化計画」 (4万6,000円USドル規模)
他のドナーとの関係	特になし

## (2) 5項目評価

### 1) 計画の妥当性

本プロジェクトは、1989年の個別隊員に始まった協力隊・シニア隊員等による案件発掘・フィージビリティ調査の積み重ねにより、時間をかけてプロジェクトが形成された点、またこのプロジェクト形成段階でマラウイ側の中央政府・実施機関が主体的にかかわった点において特筆すべきものがある。

その結果、上位目標、プロジェクト目標ともに、小規模農業の活性化と農業自給率の向上、貧困軽減を重点政策としているマラウイ政府の政策、住民ニーズに合致したものとなっており、計画のロジックも非常によく整理されており、目標値のレベル・裨益対象の規模等もチーム派遣で達成可能な実効性の高い設定で、計画全体が非常に優れている。

加えて、ネガティブなインパクト(現金収入を上げることに拘泥するあまり、農民生産者グループ間に精神的な新たな溝が形成される可能性)についても認識されており、問題が発生しないための対策(農民生産者グループ間への適正技術移転が「優劣なく」均等に伝播されること)まで検討されており、非常に深い考察に基づいた計画である。さらに、慣行農法や対象農民の社会的な状況などの文化的問題や自然環境に対して配慮した手法を採用しており、先進性も高い。本プロジェクト計画のよさは「明快、シンプル、適正規模、深い考察」といえる。

## 2) 目標達成度

中間評価時点で、高収量・適正品種の作づけ面積は、野菜が118%、果樹が567%増加しており、高収量・適正品種の採用農民数は、野菜が959%、果樹が600%増加しており、高栄養価園芸作物生産農民数は、野菜が197%、果樹が491%増加している。このように収量、面積、農民数のいずれも増加傾向にあり、現在のプロジェクトの活動が継続されれば、持続的な園芸作物生産の増加は明らかである。

また、本プロジェクトの特筆すべき点として、上記のようにプロジェクト目標、成果等の指標を明確に設定し(中間評価時点での見直し作業の実施も適切)、その指標に関するデータを詳細に蓄積している点もあげられる。

## 3) 実施の効率性

実施の効率性は質・量・タイミングともほぼ良好である。

特に、マラウイ側の予算措置は、農業所を対象とした事業に対するものとしては異例の額となっており、当初予算よりも増加している(中間評価時点でプロジェクト全体予算の18%を占める)ことも特筆すべき点である。マラウイ側のカウンターパートの投入は、初年度において専属のカウンターパートや人夫・警備員の配置が遅れたものの、中間評価時点では隊員1人に対してカウンターパート1人が配置されており、マラウイ側の慢性的な職員不足を考慮に入れれば、総じてマラウイ側の投入は十分な配慮のもとになされているといえる。

日本側の投入では、中間評価時点のリーダーがプロジェクト形成から約9年<sup>注17)</sup>にわたり派遣されたことによって、カウンターパートとの良好な関係を築き、かつプロジェクトの一貫性を保ったことは、効率性に大きく寄与した。病虫害の隊員派遣時期が遅れたことのほかには、日本の投入は計画どおりであった。投入した機材は、中間評価時点においておおむね有効に活用されており、選択についても問題はなかったものと判断される。ただし、顕微鏡や簡易土壌検定器についてはカウンターパートになじみがなく使用方法についてねばり強い指導が必要であるとの指摘が中間評価でなされている。

## 4) インパクト

中間評価時までには、ロビ以外の地域の農業普及事務所(EPA)の普及員や農業灌漑局の職員がプロジェクトの視察に来ており、既にマラウイ内のモデルプロジェクトになりつつあるといえる。

また、中間評価時点でプロジェクト目標の達成が上位目標に結びつかない場合の阻害要因(農民グループによるマーケットへの出荷が軌道に乗ると、一度に多量の同一作物が市

---

<sup>注17)</sup> 同リーダーは、一般隊員として1991年7月～1994年5月、またシニア隊員として1995年12月～2001年12月(予定)まで派遣されている。

場に流れ込む結果、値崩れを起こしやすくなる)が予測され、それに対する対策(マーケットにおける購買力が、農産物ごとにどの程度あるのか把握し、適正な作付面積を農民生産者グループごとに割り当てるといいう出荷計画)も考えられていることから、上位目標レベルまで達成される可能性は高く、正のインパクトが予想される。

### 5) 自立発展性

中間評価時点においてマラウイ側にオーナーシップが確立されており、政策的、組織的、技術的、財政的体制は整っており、プロジェクト終了後の自立発展性は極めて高いと予想される。

## 3 - 2 6 案件の横断的評価

6 案件を横断的にみて 3 段階で評価すると、表14のように要約することができる。また、各案件の 5 項目評価における促進要因・阻害要因を整理すると、表15のように要約することができる。

以下、各プロジェクト名を略し、フィリピン・家畜人工受精強化プロジェクト(フィリピン家畜)、フィリピン・地方理数科教育向上プロジェクト(フィリピン理数科)、タイ・山岳民族自立支援プロジェクト(タイ山岳)、セネガル・緑の推進協力プロジェクト(セネガル緑)、セネガル・グディリ医療プロジェクト(セネガルグディリ)、マラウイ・ロビ適正園芸技術普及プロジェクト(マラウイロビ)と表記する。

表14 5 項目評価結果の要約

	計画の 妥当性	実施の 効率性	目標 達成度	インパ クト	自立 発展性	主な促進要因	主な阻害要因
フィリピン 家畜	++	++	+++	+++	+++	ニーズの高さ・計画デザイン	最適な技術の 検討
フィリピン 理数科	+	+	++	++	++	ニーズの高さ	計画デザイン
タイ山岳	+++	++	++	++	++	計画デザイン・カウンター パート機関のコミット	カウンター パートの異動
セネガル緑	+	+	++	+++	+++	ニーズの高さ	計画デザイン・ カウンターパート 機関のコミット
セネガル グディリ	+	+	++	+++	+++	ニーズの高さ	計画デザイン
マラウイ ロビ	+++	+++	+++	+	+++	計画デザイン・カウンター パート機関のコミット・ リーダーの一貫性	特になし

注：+++非常に高い、++まあ高い、+あまり高くない。

これらの評価要約から 6 案件を横断的に考察すると、以下のような結論が導き出される。

(1) マラウイロビはモデル

6 案件の中では、マラウイロビがプロジェクトとして最も成功しているといえる。その成功の最大の要因は、計画のデザインが明快でかつシンプルであったこと、カウンターパート機関のオーナーシップの醸成があげられる。

(2) ニーズの高い案件が自立発展性が高い

政策的及び地域住民等のニーズが高いプロジェクト(フィリピン家畜・セネガル緑・セネガルグディリ)においては、多少計画が不明瞭でもまた阻害要因があっても、自立発展性は高い。また、これらのプロジェクトでは、住民に対するメリットが目に見えやすい形で現れているという特長もある。

(3) 妥当性の高い技術は目標達成度を高める

廉価で簡単な農民に受け入れられやすい技術、文化的環境的にも配慮した技術に特化したプロジェクト(フィリピン家畜・マラウイロビ)は、目標達成度が高い。

(4) 直接住民へはたらきかけるプロジェクトはインパクトが高い

目標達成度はそれほど高くなくてもインパクトが高いもの(セネガル緑・セネガルグディリ)がある。これらのインパクトの高さは、隊員が直接住民へはたらきかける度合いに比例している。換言すると、拠点施設でカウンターパートへの技術移転を主な活動とするプロジェクトより、草の根における普及型の方がインパクトが大きくなる傾向があるといえる。さらに、これらの手法を用いたプロジェクトでは自立発展性も高い。

(5) カウンターパート機関のキャパシティ・ビルディングの向上

フィリピン家畜では、1992年の地方分権法施行による混乱のなかで、地方政府管轄となったカウンターパート機関(NABC)へ積極的にはたらきかけ、カウンターパート機関のキャパシティ・ビルディングの向上に貢献したことが、自立発展性の向上につながった。住民に直接はたらきかけるプロジェクトは、自立発展性が高いと前述したが、カウンターパート機関に技術移転を行うプロジェクトにおいては、その機関のキャパシティ・ビルディングの向上があって初めて自立発展の高さにつながるといえる。

表 15 5 項目別・促進要因・阻害要因の要約

	計画の妥当性	実施の効率性	目標達成度	インパクト	自立発展性	相互理解
フィリピン家畜	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個別隊員によるプロジェクトの形成</li> <li>・ 明快な計画・目標</li> <li>・ 数値目標が設定しやすい</li> <li>・ 農民のニーズに合致</li> <li>・ 採用した技術・手法が妥当</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ カウンターパートのリーダー、隊員側のリーダーに恵まれた</li> <li>・ カウンターパートの量・質が妥当</li> <li>・ フィリピン側の財政負担の確保</li> <li>・ 中央のリーダーと地方に配属された隊員とのネットワーク化が効率よく機能した</li> <li>・ 本邦研修がカウンターパートの技術の習得、動機づけを促進した</li> <li>・ カウンターパートと隊員のコミュニケーションがとれていた</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農民の受益者負担の確立</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ AI師の資格の制度化に寄与中</li> <li>・ 分権化のなかで地方政府のキャパシティ・ビルディング強化に貢献</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国策としての後押し</li> <li>・ 個別隊員によるフォローアップ</li> <li>・ フィリピン側の財政負担の確保</li> <li>・ 農民の受益者負担の浸透</li> <li>・ 住民にとって目に成果がみえやすい</li> <li>・ オーナーシップ・キャパシティ・ビルディングの醸成</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本邦研修（10か月・自治体受入れ）</li> </ul>
	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サイトの分散（4リージョン）</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部条件（地方自治法・拠点施設の移転等）の変化</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ フォローアップの組織化不足</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>
フィリピン理科	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ニーズの高さ</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中央のリーダーと地方に配属された隊員とのネットワーク化が効率よく機能した</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画な不備ななかで、各学校を巡回して技術移転するという隊員の特性を生かした手法を開発</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>
	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ パッケージ協力に不自然に組み込まれた弊害</li> <li>・ 計画・目標が不明瞭</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ フィリピン側の理解・認識不足</li> <li>・ フィリピン側の財政負担の確保なし</li> <li>・ 関係機関の複雑さ・調整不足</li> <li>・ サイトの分散（4リージョン）</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ フィリピン側の財政負担の確保なし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>

	計画の妥当性	実施の効率性	目標達成度	インパクト	自立発展性	相互理解
タイ 山岳	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オーストラリアによる先行プロジェクトの活用</li> <li>・ プロジェクト形成における政府機関との十分な対話</li> <li>・ 村民のニーズに合致</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 4村を隊員が1村ずつ担当するとともに、専門職種については全サイトを指導するマルチ担当方式</li> <li>・ 政府機関と在外事務所で開催される運営委員会の設置</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 参加型によるモニタリングの実施</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>
	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 村ごとに異なる外部条件が十分に調査されずに計画された</li> <li>・ サイトがJICA事務所から遠い</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政府機関・カウンターパート機関の担当者、カウンターパートのトップがすべて人事異動で交替し、引き継ぎが行われなかった</li> <li>・ リーダーのリーダーシップ不足</li> <li>・ 実施中の政府機関、カウンターパート機関との調整不足</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会的外部条件(森林局指定の保護地域)</li> <li>・ 物理的外部条件(道路状況の悪さ)</li> <li>・ 文化的外部条件(麻薬常習の多さ等)</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>
セ ネ ガ ル 緑	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ニーズの高さ</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 途中から投入されたリーダーとしての専門家</li> <li>・ 住民グループの組織化</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画が不備ななかで、隊員の不屈の精神で、草の根の活動を通じて、住民のニーズつかむ</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 草の根の活動で、住民と一体感・体験の共有</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ セネガル国全体の社会・経済の安定的発展</li> <li>・ 車両修理工場を他ドナーと共同活用</li> <li>・ 住民にとって目に見える生計向上という成果</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 草の根に根ざした活動</li> <li>・ セネガルに溶け込もうとする姿勢</li> </ul>
	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画・目標が不明瞭</li> <li>・ 目標が高すぎた</li> <li>・ サイトが広すぎた</li> <li>・ 日本主導の案件形成によるセネガル政府のオーナーシップ不足</li> <li>・ 植物を対象とする協力には時間がかかることを考慮した長期計画の不在</li> <li>・ セネガル側の財政負担の設定なし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期間リーダーが不在</li> <li>・ カウンターパートの量・質の不足</li> <li>・ カウンターパート機関との調整不足</li> <li>・ 当初はチームとしての結束弱い</li> <li>・ カウンターパートの質の問題</li> <li>・ ドキュメンテーションの未整備</li> <li>・ 同職種の隊員の間隔が開く・隊員の世代間の蓄積不足</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水不足という自然条件</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>

	計画の妥当性	実施の効率性	目標達成度	インパクト	自立発展性	相互理解
セネガル グ デ イ リ	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ニーズの緊急性が高い</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 住民グループの組織化</li> <li>・ 国内支援委員会の対応（PCM ワークショップ、モニタリング）</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画が不備ななかで、隊員の不屈の精神で、草の根の活動を通じて、住民のニーズつかむ</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 草の根の活動で、住民と一体感・体験の共有</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ セネガル全体の社会・経済の安定的発展</li> <li>・ 他ドナーの援助集まる</li> <li>・ グディリ地域の社会整備進む（道路、電気、水）</li> <li>・ 地方分権化の進展（決定権の地方政府への移譲）</li> <li>・ 機材のメンテナンスに配慮</li> <li>・ 医療圏保健委員会の組織力の強化</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 草の根に根ざした活動</li> <li>・ セネガルに溶け込もうとする姿勢</li> </ul>
	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本主導の案件形成によるセネガル政府のオーナーシップ不足</li> <li>・ 計画・目標が不明瞭</li> <li>・ 目標が高すぎた</li> <li>・ 隊員に対するTORが不明瞭</li> <li>・ サイトが広すぎた</li> <li>・ サイトがJICA事務所から遠い</li> <li>・ セネガル側の財政負担の設定なし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5年間リーダーが不在</li> <li>・ カウンターパートの量の不足</li> <li>・ カウンターパートトップの質</li> <li>・ カウンターパート機関との調整不足</li> <li>・ 当初はチームとしての結束弱い</li> <li>・ ドキュメンテーションの未整備・隊員の世代間の蓄積不足</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医療資源（人材、資金、機材）の絶対的不足</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>
マ ラ ウ イ ロ ビ	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国策、農民のニーズに合致</li> <li>・ 個別派遣隊員による時間をかけた案件形成</li> <li>・ 計画・目標が明快でシンプル</li> <li>・ マラウイ政府・カウンターパート機関と一緒の案件形成でオーナーシップの醸成</li> <li>・ サイト設定の妥当性</li> <li>・ 予想される外部条件に対してもあらかじめ対策設定</li> <li>・ プロジェクトの規模が小さい</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ カウンターパートの質・量</li> <li>・ カウンターパートのプロジェクトに対するオーナーシップ</li> <li>・ リーダーのリーダーシップ</li> <li>・ カウンターパート機関との十分な対話</li> <li>・ 住民グループの組織化</li> <li>・ 国内支援委員会・技術顧問の対応</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 住民とのコミュニケーション</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オーナーシップ・キャパシティ・ビルディングの醸成</li> <li>・ 受益者負担の定着</li> <li>・ 住民にとって目に見える生計向上という成果</li> </ul>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 草の根に根ざした活動</li> </ul>
	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>	<p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし</li> </ul>

## 第4章 チーム派遣事業に関する総合的考察

本章では、6案件のプロジェクト評価結果、国内支援委員会・技術顧問、国内ヒアリング、現地調査結果を踏まえ、3つの事業効果(プロジェクト効果、人材育成効果、相互理解効果)を総括し、さらにチーム派遣と個別派遣の隊員OB/OGの意識の差、評価に関する議論について考察する。

### 4-1 プロジェクト効果

チーム派遣は個別派遣に比べて投入量が大きく、それに見合ったあるいはそれ以上の大きな成果をあげている。それと同時に、隊員1人1人が草の根レベルで現地の人と同じ目線で地域住民のニーズに沿った効果的な活動を行っていることが、プロジェクトの自立発展性、大きなインパクトに結びついている。さらに、この特性のために他スキームとの連携や他プロジェクトへの発展に結びついている。これらのことからチーム派遣は個別派遣に比べて裨益国からの好感度が高いスキームとなっている。

以下に、チーム派遣のプロジェクト効果に関する主な特長をまとめた。

#### (1) 裨益国政府、カウンターパートの評価が高い

今回実施した現地調査のうちフィリピン、セネガルにおいて、裨益国政府、カウンターパート機関、カウンターパート等によるチーム派遣のプロジェクトに対する評価は非常に高かった。その様子は、フィリピン畜産カウンターパート機関、セネガル・ボランティア受入機関、地方政府・カウンターパート機関などの議事録に詳しい。また個別派遣よりも優れているという意見も多く聞かれた。例えばフィリピン農業省リージョン 事務所次長は「異なる専門分野をもつ隊員が複数で協力して活動する効果は大きい(セネガルグディリの技術顧問も同意見)と述べている。フィリピンNABC長官も「チーム派遣は個別派遣よりも非常によいアプローチである。なぜならば、体制がしっかりしているからである」としている。

また、セネガル在外事務所長及びセネガル緑 OB・現セネガル専門家(現在、協力隊案件形成にも関与)は「チーム派遣は個別派遣に比べインパクトが目で見えやすく、アピール度が大きい」と分析している。

さらに、セネガルではセネガル緑の経験をプロ技「地域総合植林開発プロジェクト」に生かしているとし、保健予防省では今後プロ技「保健人材開発促進プロジェクト」へセネガルグディリの経験を生かしたいとコメントしていることなどから、チーム派遣の実績を高く評価していることがうかがえる。



## (2) プロジェクトの自立発展性が比較的高い

3章で見たとおり、今回の対象6案件のうち4案件で特に自立発展している(あるいは予想される)。この成功要因は、草の根の活動を通じて住民のニーズに直結したこと(フィリピン家畜、セネガル緑、セネガルグディリ)、成果が住民の目に見えること(フィリピン家畜、セネガル緑、マラウイロビ)、地方分権化の途上でカウンターパート機関のキャパシティ・ビルディングの強化に貢献したこと(フィリピン家畜)などである。

## (3) インパクトが大きい

チーム派遣は、個別派遣やプロ技に比べると地域住民に与えるインパクトが大きいといえる。フィリピン家畜では子牛の品質向上により生計向上が、またセネガル緑では農民グループの活性化、雇用の創出、女性のエンパワーメントが発現しており、さらにセネガルグディリにおいては最も貧しいとされる地域における他国による初めての支援であったが、同プロジェクトによってこの地域は他ドナーの注目を集め、その後のドナー支援の呼び水となった。これらのインパクトは個別派遣よりも投入量が多いという「マス」の効果と、プロ技よりも地域住民と一緒に活動するスタンスのなかで生じるインパクトが大きいことによると考えられる。また林業や人工授精という技術移転プロジェクトでありながら、「地域住民の生計向上に貢献するという農村開発としても意義が大きい(セネガル森林局・セネガル在外事務所長・フィリピン家畜技術顧問)」という特長もある。

## (4) 他スキームとの連携と新たな案件への発展

チーム派遣は、草の根レベルの活動を通じて住民のニーズを把握することができる特性から、他スキームとの連携や、新たな案件へ発展するケースが多い。

例えば、セネガル森林局から、今後実施予定の無償資金協力「第4次苗木育成場整備計画」に対して、複数の協力隊員による連携を要望する声が上がっている。これは、協力隊活動が地域住民を巻き込み、教育活動の面で無償資金協力を補い、総合的な支援効果が期待されているためである。これまでにチーム派遣が計画段階から他スキームと組み合わせられて成功した例はまだ少ないが、ネパールの「緑の推進協力プロジェクト」<sup>注18)</sup>をはじめ、グループ派遣のフィリピン「家族計画・母子保健フロントライン計画」<sup>注19)</sup>、複数の個別隊員によるインドネシア母子手帳普及活動など、チーム派遣に準ずるような活動では成功例があり、今後JICAで主流となる協

注18) ネパールの「緑の推進協力プロジェクト」(フェーズIIは1994年7月～1999年7月、フェーズIは1999年7月～2004年7月計画時)では、プロ技とのパッケージ協力として設定され、植林普及活動の前線で住民教育などに大きな成果をあげた。2000年8月プロジェクト事務所襲撃事件のために退避のまま終了した。

注19) フィリピンの「家族計画・母子保健フロントライン計画」(1998年10月～2002年9月)において、開発福祉支援の実施・モニタリングを支援し大きな成果をあげた。

カプログラムのなかで協力隊の特性を生かした連携が大いに期待される場所である。

一方、新たな案件へ発展した例としては、セネガル緑から現在実施中のプロ技「地域総合植林開発プロジェクト」への発展(セネガル森林局コメント)、フィリピン家畜から現在計画中の酪農技術の普及に関する協力隊プロジェクトの案件形成へつながっていることなどがあげられる。これらは協力隊の地域住民に密着した活動によって、一層の支援の必要性や新たなニーズが確認されたことで新規案件形成につながった好例である。

#### (5) 実施運営体制が確立

フィリピンNABC長官が指摘するように、チーム派遣は個別派遣に比べて、実施運営体制が確立しており、効率的に成果を達成できる。特に、年1回のプロジェクトの報告書作成は、隊員自身が活動を見直すきっかけになり(ニジェール緑の推進協力プロジェクト<sup>注20</sup>(ニジェール緑)終了時調査団団長)、またカウンターパート機関と進捗状況を共有できる(フィリピンNABC長官・タイ協力隊受入機関)ことから意義が大きいという指摘がある。

#### (6) 最近の日本の若者気質にフィット

フィリピン在外事務所調整員によると、「最近の隊員は昔の隊員に比べて、配属先から明確な業務を与えてもらうことを望む傾向がある、また業務内容が明確に決まっている場合は、大きな成果をあげることができる、さらに評価されることに慣れており、自分の成績を気にする傾向がある。したがって、チーム派遣はこれらの隊員気質にあっていると考える」という。最近の隊員のこのような気質を指摘する声は、セネガル緑OB・現専門家、二本松訓練所でも聞かれ、さらにセネガルに派遣中の隊員とのミーティングでも感じられた。しかし、このような気質をうまく活用するには、明確で妥当性の高い計画とTOR及び成果を測りやすい評価の指標を用意する必要がある。

#### (7) 他ドナーとの連携が容易

チーム派遣は、地域におけるアピールが大きくかつ効果も大きいことから、他ドナーとの連携がとりやすい。セネガルグディリのOGで現プロ技専門家によると「個別隊員では相手にされにくい、チーム派遣であると相手も興味をもってくれる。その結果、他ドナーとの活動を通じて国際協力現場をより多面的にみることができ、現在の職に役に立っている」という。また、他ドナーとの連携はプロジェクトとしての効率性を高める効果もある(セネガル緑・セネガルグディリ)。

---

注20) 「ニジェール緑の推進協力プロジェクト(1993年1月～2001年6月)。生け垣や改良かまどは普及し、野菜や果樹栽培による住民生活改善が見られた。

#### 4 - 2 人材育成効果

協力隊OB/OGのなかで現在国際協力分野で働いている割合をみると、チーム派遣OB/OGは個別派遣の2倍以上に達するなど、概してチーム派遣OB/OGの方が国際協力分野を志向する傾向が高い。また、チーム派遣OB/OGの方が、マネジメント能力・リーダーシップが身につく傾向がみられるなど人材育成効果は大きい。

##### (1) 国際協力分野で働いている人は個別派遣の2倍以上

今回実施した協力隊OB/OGに対するアンケート(付属資料6・参照)では、国際協力分野における活動状況をチーム派遣と個別派遣OB/OGに質問した(表16)。現在、国際協力分野で働いている人は、チーム派遣で29%、個別派遣で13%と、チーム派遣の方が2倍以上多かった。

表16 現在、国際協力分野で働いている割合  
(%、チーム派遣N=49、個別派遣N=101)

チーム派遣	29 (34)
個別派遣	13 (15)

注：( )内は現職参加を除いた場合の割合。その場合の総数は、チーム派遣N=41、個別派遣N=89。

出所：チーム派遣・個別派遣OB/OGに対するアンケート調査。なお、表17～28も同様。

##### (2) 今後、国際協力分野を希望する人は70%

現在、国際協力分野で働いていない人に今後の意向を聞いたところ、「今後、できれば国際協力分野で働きたい」という人は、チーム派遣・個別派遣とも70%以上で非常に多かった(表17)。

さらに「現職参加」がチーム派遣に多いことから現職参加者を除いた母数で計算すると、現在既に国際協力分野で働いている人と希望者を合わせた割合は、チーム派遣で95%、個別派遣で83%と、チーム派遣の方が12%多い。これらの結果から、チーム派遣OB/OGの方が国際協力分野を志向する傾向が高いことがうかがえる。

一方、「現在、国際協力分野に関する勉強中」は個別派遣(15%)の方がチーム派遣(9%)よりも多かった。

表17 現在、国際協力分野で働いていない人の動向・意向  
(%、複数回答、チーム派遣N=35、個別派遣N=87)

	今後、できれば国際協力分野で働きたい	現在、国際協力分野に関する勉強中	現職参加	特に、国際協力分野で働きたいとは思わない	わからない
チーム派遣	72	9	23	14	9
個別派遣	70	15	14	13	5

### (3) 西アフリカ仏語圏の人材供給源

西アフリカ仏語圏の協力隊OB/OGは、同地域のODA人材の供給源になっているといわれる(セネガル技術顧問)。実際に、セネガル在外事務所、シニア隊員、国担当によるヒアリングでも同様のコメントを得た。具体的な事例としては、シニア隊員、協力隊調整員、広域企画調査員、プロ技・個別専門家、JOCV職員、大学院を経て専門家、UNVを経て専門家、民間企業の国際協力コンサルタントになったケースがあげられた。これらのなかでチーム派遣OB/OGのケースは、セネガルの広域企画調査員(1名)、セネガル、ニジェールのプロ技・個別専門家(4名)、民間コンサルタント(多数)である。

### (4) マネージメント能力・リーダーシップが身につく

セネガルグディリの国内支援委員会委員で保健医療の技術顧問は、「これまで保健分野の隊員を多くみてきた経験から、チーム派遣OB/OGの方が、マネージメント能力・リーダーシップが身につく傾向がみられる。国際協力分野に進む者も多いが、国内で活動している者でもマネージメント能力やリーダーシップが求められる地域における看護・訪問看護分野で自ら組織をつくって活躍している者が目立ち、チーム派遣に参加した成果といえる」と指摘している。

## 4 - 3 相互理解効果

派遣中に日本について紹介する活動を実施する割合は、チーム派遣OB/OGは個別派遣に比べてやや消極的な傾向があるが、日々の活動そのものが裨益国側の親日感情の促進に大きく貢献し、二国間の相互理解につながっている。一方、帰国後の派遣国の人々との交流はチーム・個別派遣ともにそれほど積極的には行われていない。これらの結果を総合的に判断すると、プロジェクト活動以外では相互理解のための効果は顕著ではないが、プロジェクト活動を通じて隊員側が相手国を理解することはもとより、多くの相手国側地域住民が日本のことを知り、親日派になるなど、相互理解の広がり方は個別派遣に比べて大きいといえる。

### (1) 日本を伝える - やや消極的

今回のアンケート調査で、隊員OB/OGに対して「派遣中に日本について紹介するような活動を実施したか」を聞いたところ、「非常に積極的に実施」と「多少は実施」を合わせると、チーム派遣(57%)は個別派遣(68%)に比べてやや消極的な傾向が浮かび上がった(表18)。その活動内容としては、相撲大会や剣道などの日本の武芸を指導または大会開催や、日本語指導、日本料理の紹介などがあげられた。

表18 派遣中に、日本について紹介する活動を実施した割合  
(%、チーム派遣N = 49、個別派遣N = 101)

	非常に積極的に実施	多少は実施	ほとんどなし	全くなし	その他
チーム派遣	6	51	33	10	0
個別派遣	15	53	27	5	1

(2) 派遣国色に染まる - 積極的

セネガル・フィリピンにおける現地調査で、ほとんどの関係機関を訪問してまず聞かれる言葉は、協力隊員が、地域住民と同じ生活をし、一緒に活動を行う姿勢に対する賛辞であった。

セネガルでの現地調査では、「隊員はセネガル名を名乗り、セネガル服を着て、同じ生活習慣に従う者が多い」と、多くの方が指摘し、その姿勢に好感をもっていた。したがって、チーム派遣隊員は日本を紹介するよりもセネガルを理解することに力を注いでいたといえる。隊員とセネガル人が結婚するケースが多いというのも、相互理解の効果であるといえる。しかし当然ながら、現地での隊員・調整員、セネガル人等多数の関係者によると、相互理解の増進に対する活動は、個人差によるところが大きいという指摘も忘れてはならない。

(3) 派遣国側が日本を知る - 効果大

セネガルのボランティア受入機関(公務雇用省)局長はじめ多くの関係者が、セネガルの2つのプロジェクトが「セネガルの地域住民が日本のことを知るきっかけとなり、日本・セネガルの交流に大きく貢献している」と評価している。これらヒアリングや住民フォーカス・グループ・インタビューでも、チーム派遣隊員は地域に与えるインパクトが圧倒的に高く、カウンターパートだけでなく地域住民のなかにも多くの親日派が育っている様子がうかがえた。

フィリピン家畜では、ほとんどの主要なカウンターパートが都道府県受入れによるカウンターパート研修を受けている。このカウンターパート研修は一般的なJICAによる研修とは異なり、期間も10か月と長く、都道府県が受入機関であることから、多くが日本人家庭へホームステイすること、多くの地域住民と交流する機会が多いなどの特長がある。元カウンターパート(8名)とのフォーカス・グループ・インタビューやNBC長官の話などを総合すると、同研修は技術の習得だけでなく、日本語を習得し日本理解を促進する機会となり、さらに異国での生活の難しさを理解し隊員の心情を理解するとともに、日本への感謝の気持ちが育まれるなど、その後のチーム派遣活動の促進に大きく貢献している。

(4) 帰国後の派遣国の人との交流 - 消極的

帰国後、派遣国の人々との交流が続いているかという問に対しては、「頻繁に交流」がチーム派遣(16%)で個別派遣より多いものの、全体に大きな差はなく、チーム派遣・個別派遣とも28

%がほとんど交流していない状況である(表19)。ただし、チーム派遣OB/OGの方がカウンターパートとのやや頻繁な交流が続いているのが特長で、プロジェクトとしてカウンターパートと接触する機会が多く、親密な関係を築いていたためではないかと考えられる。

表19 帰国後の派遣国の人との交流の度合い( %、チーム派遣N = 49、個別派遣N = 101 )

	頻繁に交流	たまに交流	ほとんどなし	全くなし
チーム派遣	16	53	18	10
個別派遣	8	62	18	10

#### 4 - 4 チーム派遣と個別派遣の隊員の意識の差

チーム派遣OB/OGの方が「成果をあげる」という意識が強く、個別派遣OB/OGの方が「現地の人との交流」を期待する傾向が強いなどの意識の違いはあるが、両者とも総じて自分の派遣形態に不満はない。また概して、チーム派遣OB/OGの方が、チーム派遣のメリットは大きくデメリットは少ないと感じている。

##### (1) 94%が成果を追求

派遣前に期待していたことでは、「自分のもてる技術や労働力を提供し、現地の人々の生活改善に役立つこと」がチーム派遣・個別派遣とも一番多いが、チーム派遣(94%)の方が個別派遣(85%)より9%多く、チーム派遣の方が成果を上げるという意識が強いといえる(表20)。逆に、「現地の人との交流」は個別派遣(74%)の方がチーム派遣(65%)よりも9%多い。これらから活動に対する両者の考え方の違いがみてとれる。

表20 派遣前に期待していたこと( %、複数回答、チーム派遣N = 49、個別派遣N = 101 )

	目標を設定し、その目標を達成すること	自分のもてる技術や労働力を提供し、現地の人々の生活改善に役立つこと	現地の人との交流	異文化経験を通じた自己啓発	国際協力関係の仕事につくためのステップ	その他
チーム派遣	22	94	65	61	10	2
個別派遣	23	85	74	58	11	7

##### (2) チーム派遣の方がメリットが多い

チーム派遣・個別派遣とも、チーム派遣のメリットとして「知識や経験の交換」「配属先との調整や協議がしやすい」、「個人よりも大きな成果があげられる」などが多くあげられている(表21)。またチーム派遣OB/OGからは「活動費や機材がつくこと」をメリットとする答えが多かった。概してチーム派遣のOB/OGの方がメリットの総数が多く、メリットを多く感じていることがうかがえる。

表21 チーム派遣のメリット（%、複数回答、チーム派遣N = 49、個別派遣N = 101）

	個人よりも、大きな成果があげられる	活動費や機材費がつくので、活動がスムーズに行える	事務所や車両が提供される	受入側の理解や体制が、個別よりも比較的整っている	組織で動くので、配属先との調整・協議がしやすい	他隊員や専門家と知識や経験の交換ができる
チーム派遣	57	65	35	55	47	63
個別派遣	47	33	24	46	49	64

	入ってくる情報が多い	仲間と知識や経験の共有ができる	不安が少ない	活動現場に入っていくやすい	ODAの現場を体験できるよい環境である	その他	無回答
チーム派遣	33	55	25	29	14	8	0
個別派遣	33	43	17	16	1	6	3

チーム派遣のデメリットとしては、チーム派遣・個別派遣OB/OGとも「人間関係がこじれる」と、活動に影響がでる「日本人と接触する機会が多く、逆に現地の人と接触する機会が少ない」という指摘が共通して多くあげられている(表22)。一方、個別派遣OB/OGが感じる「管理されている印象が強い」や「自分で活動目標が決められない」に対しては、チーム派遣OB/OGはさほどデメリットとは感じていないようである。

表22 チーム派遣のデメリット（%、複数回答、チーム派遣N = 49、個別派遣N = 101）

	自分で活動目標が決められない	管理されている印象が強い	日本人と接触する機会が多く、逆に現地の人と接触する機会が少ない	現地の言葉が上達しにくい	人間関係がこじれると、活動にも影響がでる	煩雑な事務処理が多い	その他	無回答
チーム派遣	27	16	49	35	53	39	29	2
個別派遣	37	41	42	21	65	33	18	2

### (3) どちらの派遣形態でも満足度は高い

実際に参加してみて、チーム派遣OB/OGではチーム派遣でよかったとする人は47%で、「特に不満はない」は41%である(表23)。また「不満である」は12%であった。一方、個別派遣OB/OGでは、「個別派遣がよかった」は49%、「チーム派遣がよかった」は8%、「どちらでもよかった」は35%となっている(表24)。これらの結果から、どちらも約半数が自分の派遣形態に満足しており、不満をもっている者は少ないことがわかる。

表23 <チーム派遣OB/OG>満足度(%, N=49)

非常に良かった	よかった	特に不満はない	不満である	非常に不満である
16	31	41	12	0

表24 <個別派遣OB/OG>満足度(%, N=101)

個別派遣がよかった	チーム派遣がよかった	どちらでもよかった	その他	無回答
49	8	35	8	1

#### 4 - 5 評価に関する議論

協力隊事業はボランティア事業の一環であるため、評価を行うべきかどうかについてはこれまでも様々に議論されてきたが、結論がでるにはいたっていない。ただし、協力隊事業の一形態であるチーム派遣においては、ほとんどのプロジェクトで中間評価と終了時評価が実施されてきている。今回の調査では、チーム派遣におけるプロジェクト評価について多方面の関係者の意見を集め検討すると同時に、隊員個人に対する評価についても意見を集めた。

その結果、プロジェクトの成果をより高めるためにはモニタリングとしての評価は必要であるという意見が大勢を占めた。そのためには現在のモニタリング・評価の方法の強化が必要であるという声も多く、方法論についても様々な提案があった。隊員個人の活動に対する客観的評価については賛否両論があったが、隊員OB/OGでは過半数が必要と考えており、裨益国側や技術顧問でも活動の効率性を高めるために個人に対する客観的モニタリング・評価も必要とする意見があった。

##### (1) モニタリングのためのプロジェクト評価

今回の現地調査では、多くの関係者からチーム派遣においてもプロジェクト評価を行うべきであるという意見が聞かれた。主な意見としては、セネガル・ボランティア受入機関のトップの「協力隊はODAとして日本の国民の税金によって実施されているのだから、投入に見合った効率的な活動を行うためには、評価は必要である」、フィリピン畜産の技術顧問「プロジェクトの成果としてはしっかりと評価するべきである」、ニジェール緑終了時評価調査団団長の「同プロジェクトの成功の要因の1つに、モニタリング・評価体制がある。プロジェクトによる年間報告書を作成(日本語・現地語の両方)することによって、日本・相手国側双方がプロジェクトの活動実績・プロセス・進捗状況を共有することができた。さらに最低年1回程度の調査団受け入れにより、プロジェクトとして活動実績を取りまとめる作業を行うことによって自分たちの活動を振り返り整理するよい機会になった」、フィリピンNABC長官の「チーム派遣は個別派遣よりも非常によいアプローチである。なぜならば、モニタリング体制ができていないことにより、問題解決の方法、効率的な対処等ができるからである」、セネガル緑OGで現プロ技専



門家の「プロジェクト途中で適切なモニタリング・評価を行い、プロジェクトの軌道修正をしていくことが望ましい」などがある。これらの意見の多くは、プロジェクトとしてよりよい成果を上げるために現状の把握・計画修正・活動の軌道修正などモニタリングのために評価が必要という主旨に集約される。

これに対してプロジェクト評価不要論は少なく、唯一フィリピン畜産カウンターパートのフォーカス・グループ・インタビューにおいて「文書にまとめるなど正式な形の評価は必要ない。ただし、問題が起こった時にカウンターパートと隊員が十分に議論することは必要」という意見が述べられたのみである。

## (2) 隊員OB/OGもモニタリング強化を求める

モニタリングのためにプロジェクト評価が必要という意見が多く聞かれたが、隊員OB/OGアンケート結果からも「現状のままでよい」とする人は12%と少数派で多くは何らかの強化が必要と考えている。

チーム派遣OB/OGが考える活動計画の修正・モニタリングを強化する方法としては、45%が「配属先の上層機関などが行う」をあげている(表25)。また「チーム内の隊員同士で」も35%と多い。「その他」としては、「受益者」「カウンターパートと隊員」「カウンターパート機関と受益者」と他の同様のチームと合同で「リーダーである専門家」「現場のカウンターパートと最終受益者と隊員と調査団が合同で」などがあがっている。

表25 <チーム派遣> 活動計画の修正・モニタリングを強化する方法( %、複数回答、N = 49 )

現状のままでよい	日本からの技術支援のための調査団派遣	日本からの計画修正のための調査団派遣	在外事務所がもっと計画に対するアドバイスをする	チーム内の隊員同士でもっと強化する	配属先の上層機関などがモニタリングを行う	その他	無回答
12	18	18	22	35	45	16	6

モニタリング・評価は誰が行うのがよいかという観点では、カウンターパートと隊員(アンケートより)、最終裨益者(フィリピン家畜技術顧問・ニジェール緑終了時評価団団長)、配属先のカウンターパート(アンケートより)、シニア隊員とカウンターパート機関と最終受益者(セネガル・カウンターパート機関)、調査団と隊員とカウンターパート、現地NGOなど第三者(セネガル緑OG)など、様々な意見があげられた。

いずれにせよ評価の目的はプロジェクトの成績をつけるのではなく、プロジェクト自体の活動の向上のためであるという考え方には異論がないといえる。プロジェクト活動の向上のためには、ニジェール緑終了時評価団団長が指摘しているように、モニタリング・評価結果をいか

に当該プロジェクトにフィードバックしていくかが、また他の類似案件に活用していくかが重要である。そのためにはまず「明確なプロジェクト目標の設定」「計画時における評価方法・指標の設定」「ベースラインの設定」が不可欠である(アンケートより)。

### (3) 隊員個人の評価は賛否両論

本調査では、ボランティア事業である協力隊事業の隊員個人のパフォーマンスについて、評価が必要かどうかについても意見を集めた。

この点に関しては意見が分かれた。必要だとする意見はフィリピン家畜技術顧問、セネガル・タイのボランティア受入機関、セネガル・タイのカウンターパート機関、フィリピン調査員、セネガルに派遣中の個別派遣隊員から聞かれた。一方、不要だとする意見は、セネガル在外事務所、チーム派遣技術顧問、セネガル緑OG、ニジェール緑終了時評価調査団団長、セネガルに派遣中の個別派遣隊員の一部から聞かれた。

また、隊員OB/OGに対するアンケートでも「個々の隊員の活動に対する第三者評価<sup>注21)</sup>の必要性」について聞いたところ「必要」が55%と過半数で「不必要」が14%(表26)、また個別派遣でも「必要」が54%と過半数で「不必要」が19%と同様な傾向がみられた。

表26 個々の隊員の活動に対する第三者評価の必要性  
(%、チーム派遣N = 49、個別派遣N = 101)

	必要	不必要	わからない	無回答
チーム派遣	55	14	22	8
個別派遣	54	19	27	1

個々の隊員の活動に対する第三者評価が必要な理由を、自由記述から分析すると(表27)、チーム派遣、個別派遣両OB/OGとも、「客観的にみてもらえることで、計画の見直しができる」「片寄った方向の活動や自己満足になると危険だから」などのモニタリング・計画修正のためとする意見が過半数を超える。またチーム派遣で8%、個別派遣で18%が、「多額の資金を使うわけで、ボランティアであっても評価は必要だと思う」「税金から経費が支出されている以上その結果に対して国民にきちんと報告できる体制は必要」などのアカウンタビリティーの確保の観点から必要性を訴えている意見である。モニタリングによる計画修正などのフィードバックとアカウンタビリティーの確保という評価の2つの大きな目的を、これらの隊員が理解していることは特筆すべき事柄である。

また、「自分の活動に対して評価があることが活動意欲につながる」「活動への前向きな動機

注21) アンケートでは「第三者評価」の定義を明記せずに質問したため、個々の回答者ごとにその定義が異なり「自分以外の他人による評価」すべてを第三者評価ととらえている者がほとんどである。

となる」などのモチベーションの向上のためとする意見も少数ではあるが存在する。評価は、欠点や改善点を見つけることであるように考えられがちであるが、優れている点を正当に評価することも重要であることを示唆している。

表27 第三者評価が必要な理由（%、チーム派遣N = 24、個別派遣N = 50）

	フィードバックのため			アカウントビ リティーの確 保のため	モチベーシ ョンの向上 のため	その他
	モニタリング・ 計画修正のため	客観的視点の 必要性のため	その他フィード バックのため			
チーム派遣	67	4	4	8	4	13
個別派遣	56	8	4	18	8	6

注：Nは自由記述回答総数として、その内訳を分類した。

第三者評価が不必要な理由をみると(表28) チーム派遣はサンプル数が少ないため統計的な分析はできないが、プロジェクトの評価で十分としている意見が特長的である。個別派遣では、「隊員ごとに、目標・環境が異なる」ために評価は困難・無理であるとする意見が41%、自己評価で十分とする意見が32%、ボランティア性に反するためとする意見が18%となっている。評価が困難・無理とする者も、自己評価で十分とする者も、個別隊員は単独で活動することが多く、他者には理解できにくいという考えが根底にあるためではないかと考えられる。

表28 第三者評価が不必要な理由（%、チーム派遣N = 7、個別派遣N = 22）

	評価は無理・ 困難なため	プロジェクトの評 価で十分なため	自己評価をして いるため	ボランティア性 に反するため	その他
チーム派遣	14	29	0	14	43
個別派遣	41	-	32	18	9

注：Nは自由記述回答総数として、その内訳を分類した。

## 第5章 チーム派遣事業のバックアップ体制

本章では、チーム派遣実施中のプロジェクトに対する主なバックアップ体制と、その課題を考察する。

### 5 - 1 国内のバックアップ体制

#### (1) 事務局の体制

通常のチーム派遣プロジェクトでは、事務局の国担当を中心に、必要であれば該当する専門分野の技術顧問の技術面・運営面での指導を仰ぎながら実施している。

チーム派遣技術顧問によると、これまで最も組織的なバックアップ体制を敷いたプロジェクトはネパール・緑の推進協力プロジェクトであったという。これはパッケージ協力としてプロ技との連携を行ったもので、プロ技の国内支援体制と共同で、現地とのコミュニケーションも緊密にとり、いかに支援体制が重要であることを示す好例であるという。

チーム派遣OB/OGに対するアンケート結果では、JICA本部の対応に対して改善すべき点があるとするものが43%あり(表29)、そのうち本部事務局が最も多く31%となっている(表30)。その具体的な改善点として、事前調査の充実、計画的な隊員の投入、プロジェクトに対する姿勢・責任の所在の明確化などが指摘されている(表30)。

表29 改善すべき点がある対応(％、複数回答、N=49)

在外事務所の対応	JICA本部の対応	募集応募時の対応	派遣前訓練	語学研修	現地着任時の対応
27	43	33	29	33	16

出所：チーム派遣・個別派遣OB/OGに対するアンケート調査。表30～38も同様

表30 JICA本部の内訳(％、複数回答、N=49)

特になし	ある					無回答
		国内支援委員会*1	本部事務局	技術顧問	無回答	
39	43	30	31	10	4	18

注：\*1は、国内支援委員会のある3つプロジェクトに派遣された隊員(N=23)のみ回答。

一方、技術顧問(フィリピン畜産・セネガル緑・セネガルグディリ担当)は、チーム派遣の現在の実施体制では、リーダー、事務局の国担当者、在外事務所調整員等いずれも異動により次々と交代し、プロジェクトを一貫して把握・監督ができる人(部局)がおらず、非効率であると指摘し、この対応策として事務局内にプロジェクトを一貫して把握と監督ができる人(部局)の配置を提案している。これに対して、事務局によると事務局調査役がチーム派遣統括という役を担っているということであるが、プロジェクトの進捗の詳細を把握し常時監督できるよう

な体制にはなっておらず、また職員である以上異動があることから「一貫性」という意味では十分ではない。

表31 本部事務局の改善点

- ・事前調査はもっと詳細に行い、現地のニーズを明確にしておくべきである(3名)。
- ・計画的な隊員の投入が必要である(3名)。
- ・事務局のプロジェクトに対する取り組み、姿勢をはっきりするべきである。
- ・意志決定権が誰にあるのか、立場によってということが異なる。
- ・プロジェクト実施前の調査内容、今後の計画方針など、派遣前にブリーフィングしてほしい。
- ・国担当の任期が短すぎる。
- ・計画が適切でない場合は思い切って計画の見直しをすべきである。
- ・機材等は日本の基準ではなく、現地で本当に必要なもの、プロジェクト終了後も現地でメンテナンスできるものを選定すべき、予算もそれに合わせて立てられるべきである。
- ・プロジェクト期間を通して、在外事務所と事務局の意志疎通がよくなかった。
- ・プロジェクトとしての成果を上げるためには、その目標を説明し、達成に寄与できる隊員を選定すべきである。専門家のように具体的にTORを打ち出して選考し、本人の了解を得ることが必要。
- ・計画的に調査団を派遣してほしい。

## (2) 技術顧問の支援体制

技術顧問は、個別派遣も含む派遣中の協力隊の活動に対して、隊員から質問等が寄せられた場合に技術的助言を行うために事務局から委嘱されている専門家である。担当分野・職種別に23名の技術顧問がおり(2001年11月現在)、週1～3回程度、事務局内の顧問室で執務する。これまで実施されたチーム派遣プロジェクトでは必要に応じて、技術顧問の指導・助言を求めている。また、巡回指導や中間・終了時評価調査団の主要な団員となるケースも多い。

フィリピン家畜の技術顧問は、現在の技術顧問体制に対する改善点として、活動が多岐にわたる場合は複数の技術顧問が必要(実際、複数の顧問が関与しているケースもある)、実効性のある技術的アドバイスをするには現地を定期的に見て、隊員たちとも十分に話し合いをもつ必要があるが、現在は顧問が現場を訪問する機会は少ない、同じ国で関連分野の他スキーム(例えばプロ技等)との情報交換をする場が必要(JICA内のスキームを越えた技術・情報交換/連携のための横断的システムの構築)、技術顧問による派遣前隊員へのブリーフィングが必要、シニア隊員の選考・派遣前研修における技術顧問の関与が必要、をあげている。

## (3) 国内支援委員会の支援体制

チーム派遣においては必要に応じて国内支援委員会が設置されることがある。今回の調査対象案件では、セネガル緑、セネガルグディリで国内支援委員会<sup>注22)</sup>が設置されていた。これら

注22) セネガル緑においては、当時世界5か国で実施されていた「緑の推進協力プロジェクト」を総合的に統括する国内支援委員会の下に、各国担当の小委員会が設置されていた。したがって、セネガル緑を担当していたのは正確には「国内支援小委員会」である。

の委員会はプロジェクトを実施するうえで必要な分野・職種に該当する技術顧問や協力隊OB等の委員により構成され、年1回程度委員会を開催し、プロジェクトの進捗を確認し、運営面や技術的指導を行っていた。

セネガルグディリの元委員(技術顧問)は、当該プロジェクトではプロジェクトの途中(1994年6月)に同委員会が発足し、次第にプロジェクトの技術的・運営的側面で活発に指導・助言するようになり、特に評価団派遣前の議論(確認事項把握及び評価の視点等の項目)は有益であったが、国担当者や委員の交代等により、後半は形骸化してしまったと述べている。同様に、セネガル緑の元委員(チーム派遣技術顧問)も、現在の国内支援委員会は非常勤の委員によって構成され、現地からの情報も十分に入っていないなかで、年1回程度形式的に開催される状態で、実効性のある支援・助言ができていないと指摘している。同元委員は、このような国内支援委員会の体制では責任ある監督・指導をすることは難しいとし、前述したようなプロジェクトの進捗を常に把握し、一貫して把握・監督ができる人(部局)の設置を求め、さらにその人(部局)に対して権限の委譲が必要だと強調している。

一方、事務局は、国内支援委員会は時に委員の数が多すぎてスケジュール調整が難しいこと、意見が一本化できない場合があることなどの弊害をあげ、機動力のある適正規模にする必要性を指摘している。

隊員OB/OGのアンケート結果からも、委員会を設置していたプロジェクトのOB/OG(23名)のうち国内支援委員会の改善を求める声が30%あった(表32)。その具体的な改善内容としては、国内委員会の存在そのものの希薄さ、現場とのコミュニケーション不足、隊員派遣前の委員によるブリーフィング制度の導入などで、上記技術顧問から指摘された内容と同じようなコメントがあがっている。また、国内支援委員会を設置していないプロジェクトのOB/OGからは「国内支援委員会がないことが問題」と指摘する声もあった。

表32 国内支援委員会の改善点

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・隊員の立場からは、国内支援委員会の存在がほとんどみえなかった(3名)。</li><li>・プロジェクト中は、国内支援委員会委員にもって現場を訪れて欲しい。またもっと緊密に連絡を取り合いたい。</li><li>・プロジェクトの最初から最後まで一貫してかかわる責任者を設定して欲しい。国内支援委員会も途中でできたり、委員によっても意見が異なり、一貫性がない。</li><li>・派遣中に存在を知った。派遣前に国内支援委員会とブリーフィング等があるとよい。</li><li>・帰国隊員からの報告・提案などを具体化するなど、バックアップをして欲しい。</li><li>・もっと現場の活動に注文をつけてもいいのではないか。</li></ul> |
|---|

一方、今回の評価対象案件のなかで最も成功しているマラウイロビにおいては、国内支援委員会は設置されていない。同プロジェクトの場合は、チームリーダーが案件発掘から一貫して

プロジェクトを把握・監督してきたこと、またリーダーの協力分野における専門性が高かったことにより、国内支援委員会がなくても十分に機能している。

以上の指摘を総合すると、国内のバックアップ体制強化のためには、以下のような改善策が考えられる。適正規模の国内支援委員会の設置、国内支援委員会の機動力の強化(必要なときにすぐ対応)、技術顧問と現地とのコミュニケーションの強化、現地に詳しいシニア隊員等の配置(国内または現地)である。なお、これらの国内支援体制を構築する際には、プロジェクトの特性を十分に考慮し、決定することが重要である。

#### (4) 募集・公募時の対応

チーム派遣OB/OGに対するアンケート結果では、33%が募集・応募時の改善を指摘している(表29)。主な指摘としては事前の説明不足とTORが不明確という2つに集約され、具体的には「募集時にチーム派遣やグループ派遣についてしっかり説明して募集すべき」「選考時にチーム派遣の該当者に説明するべき」「2次試験時に個別派遣とチーム派遣の違いをもっと説明して選択させるべき」「要請背景調査はもっと具体的に調査すべき」「業務内容が不明確」等である。

ヒアリングした1990年代半ばごろまでに派遣されたチーム派遣OB/OGからも「チーム派遣であるということを知らされなかった」「認識が低かった」という声を多く聞いた。

事務局によると現在はチーム派遣対象者は選考時に意思確認を行っているというが、二本松訓練所の話では訓練生の認識は低く、したがってプロジェクト運営に役立てることを目的としているPCM手法に関する選択講座の受講率は低いという。募集時から派遣前までのチーム派遣に関する認識の徹底が必要である。また、そのためにはチーム派遣のスキーム自体の定義を明確にし、プロジェクトごとの活動、担当隊員のTORを整理することが肝要である。

#### (5) 派遣前訓練

各訓練所ではすべての講座に対して受講後のアンケートを実施しているが、駒ヶ根訓練所のアンケートでは「大変有意義であった」「有意義であった」を合わせると、8割を超える講座がほとんどで、満足度は大変高く、訓練生時代においては特に問題を感じていないことがうかがえる。

しかし、実際に活動を始めると不足している知識・能力に気がつくことになるようで、隊員OB/OGのアンケート結果では29%が何らかの改善を望んでいる(表29)。訓練内容に関する具体的な改善点としては、プロジェクトのマネジメントに関する研修や自分が配属されるプロジェクト自体に関する情報提供の強化を望む声が多い(表33)。他方、訓練所の施設・体制に対する改善点を指摘する声は少なく(表34)、逆に立派すぎて派遣後とのギャップが大きすぎる

という声が個別派遣OB/OGの10名(10%)からあがっている。また同様の指摘は駒ヶ根訓練所職員、隊員OB/OGからも聞かれた。

駒ヶ根訓練所によると帰国隊員等によるチーム派遣に関する情報不足に対する批判は理解しており、3年ほど前からチーム・グループに対する講座やオリエンテーションを充実させているということである。現在、チーム派遣に関連する講座としては、協力隊事務局海外課オリエンテーションのなかで説明する1講座と、任国事情講座でプロジェクト関係者による1選択講座が用意されている。また、自主講座と呼ばれる候補生たち自身が企画し、訓練所が講師の手配などで支援する講座もあり、訓練生のニーズに柔軟に対応する仕組みはある。

表33 派遣前訓練の内容に対する改善点

- ・農村開発・プロジェクト運営等、現地で具体的に役立つ(専門家派遣前研修のような)内容を取り入れるとよい(3名)。
- ・派遣されるプロジェクトの目標、活動内容、個々の隊員同士の協力関係、問題点(改善点)等を訓練期間中にしっかり把握させておくことが必要。
- ・ケーススタディをもっと増やした方がよい。
- ・評価手法(PCM手法等)の訓練を実施すべき。
- ・報告書の書き方等の実務的な訓練も組み込んだ方がよい。
- ・なるべく偏りのない現地情報を、訓練中に提供して頂きたい。
- ・JICA事業についての説明を充実して欲しい。
- ・現地語の学習をやって欲しい(フィリピンのケース。英語研修を受けたが現地ではタガログ語のみで活動していた)。

表34 訓練所に対する改善点

- ・自己管理能力を高めるような体制にすべき。小中学校の先生と生徒のように管理されすぎている。大人として扱うべき(3名)。
- ・食事がひどかった(2名)。
- ・最近の個室は個人のコミュニケーション能力を低下させる(逆に広尾の大部屋がよかったとする声もあり)。

語学研修に対する改善を求める声は33%であり(表29)、その主な改善点としては、公用語以外に各種現地語がある国(今回はフィリピンとセネガル)において、現地語の訓練を強化する、本邦訓練を短くして現地での訓練を長くする、現地語学訓練期間を派遣期間に入れない、語学訓練の改善のためのモニタリング・フィードバック制度を導入するなどである(表35)。



表35 語学研修に対する改善点

- ・活動する現地の言語の訓練を入れて欲しかった( 7名・フィリピン / セネガルOB / OG )
- ・自分の時にフランスでフランス語研修があったが、現地でフランス語訓練を実施する方がよかった( 2名・セネガルOB / OG )
- ・現地訓練期間は任期にいれない方がよい( 2名 )
- ・語学訓練はレベル別に行うべき( 2名 )
- ・講師の授業方法のモニタリング・フィードバックが必要( 2名 )
- ・ライティングにも力を入れて欲しい。
- ・活動中も現地語学訓練を必要に応じて取り入れて欲しい。
- ・フィリピンでは到着後2か月間の現地語訓練を行ったが、これを到着時、中間時( フォローアップ訓練 )と分けて行うと更に訓練効果が高まる。

訓練内容の改善に関しては、在外事務所の年次報告書や受入機関などからも、語学力に加えて、プロジェクトマネジメントや任国理解に関する訓練内容の強化に対する要望は多い。しかし、これらの意見に対して駒ヶ根訓練所では「課題は認識しているが、現状でも超過密スケジュールであり詰め込み過ぎという批判があるなかで、これ以上内容を増やすことは困難と判断している。さらに、候補生をみていると語学の習得だけで頭がいっぱいで、いくら情報を提供しても身につけていないという実態もある」と指摘している。

#### (6) 派遣の時期と期間

現在、協力隊は年2回公募し、3回に分けて研修・派遣しているが、一般に相手国から要請が出てから隊員派遣までに1年を要する。その間、要請を出したカウンターパート機関の責任者が代わるということが往々にして起こり、その結果カウンターパート機関の理解が得られないという状況が頻発している。事務局によると、チーム派遣に該当する隊員は優先的に採用される体制になっているということであるが、なかなか思いとおりに隊員が確保できないというのが現状であるという。

チーム派遣における大きな課題として、一斉公募とチームの隊員要請のタイミングがうまく合わないということがある。そのため必要な分野の隊員がすぐ確保できない、引き継ぎ期間がないなどの問題を抱えており、チームとしての成果達成の面でマイナス要因となっている。

この課題に対応するために、現在事務局では前任者の任期延長、つなぎとしての一般短期隊員<sup>注23)</sup>の派遣等で対処している。しかし、それでも十分ではなく、フィリピン在外事務所調整員の「任期終了1年前から要請発出案」やセネガル在外事務所調整員の「任期2.5年案」など様々な案が出ている。応募者の登録制については、チーム派遣技術顧問によるとかつて応募者を登録制にしていた時期もあったが、若い人が何年も同じ条件で順番を待つということは不可能

注23) 隊員のOB・OGで、一般隊員とは別に募集・選考され、1年未満派遣される隊員のこと。

で、結局、この登録制は機能せず廃止にいたった経緯があるという。さらに同顧問は「この問題を解決するには特定の大学や自治体等が1つのプロジェクトの隊員投入に一括して責任をもつというマザーポート方式がいい」と提案している。しかしこの案には、ボランティア性に相反するという声や、実際にはそれほど人材を抱えている特定の機関は少なく現実的でないという異議の声もある。

派遣期間については、2年間では短すぎるという意見が現地調査においてもかなり聞かれた(セネガル・ボランティア受入機関・調整員・派遣中隊員、フィリピン農業省)。2年間だとやっと仕事を覚えてこれから成果が出せるという時期で終わりとなり、効率が悪いというのが大方の見方である。

#### (7) 人材育成・活用に関する支援

JICAでは、チーム派遣OB/OGのみを対象とした人材育成・活用支援は実施していないため、一般的な人材育成・活用支援について考察する。2章2-1で紹介したように、JICAでは帰国隊員支援室において帰国後の就職支援・社会還元支援を行っている。

就職支援については、協力隊OB/OGは国際協力分野への就職を志望する者が多いことから、JICAをはじめ様々な公的機関・民間企業の求人情報、留学支援情報の提供に努めている。1つの例としては、リクルート情報をホームページで公示するようになったことで、事務局が協力隊関連のリクルートを行う場合、応募者が増え、質の高い人材の獲得につながっていること、また応募者側にとってはリクルート情報にアクセスしやすくなったことがあげられる。参考までに、主な国際協力分野の進路について表37にまとめた。

しかし、今回実施したアンケート結果では、帰国後のJICAの支援体制について、「あまり十分でない」「全く不足している」を合わせると、チーム派遣では47%、個別派遣では40%が不足していると感じている(表36)。JICAでは民間企業の求人斡旋を行うことができないなど制約があるが、更なる就職支援の充実が求められている。

表36 国際協力分野志向の人へのJICAの支援(%, チーム派遣N=49、個別派遣N=101)

	十分	ほぼ十分	あまり十分でない	全く不足している	JICAの支援は必要ない	わからない
チーム派遣	8	20	37	10	0	25
個別派遣	5	18	31	9	1	34

一方、JICAの専門家が自身のキャリア形成において、生涯にわたるキャリアアップを計画することが難しいという現在の制度的問題を解決するために「キャリアプログレス制度<sup>注24)</sup>」が構築されたことは大きな前進である。同制度は、現在はあくまで専門家が対象であるが、将来

的には協力隊OB/OGにも対象を広げていくことになる予想されている。また、同制度と関連して国際協力分野における人材活用を目的に、派遣支援部と国際協力総合研修所がそれぞれ人材データベースを構築してきたが、近年これを一本化し、キャリアプロGRESS制度と連係して運用している。さらに2002年から始まるJICA内のナレッジマネジメント制度に、同人材データベースも収録されることから、将来的には協力隊OB/OGの情報もストックされることが予想される。

一方、協力隊OB/OGの経験や成果を広く地域社会へ還元し、共有財産や人的資源として活用されることが期待されていることから、JICAはその機会を様々な形で提供している。例えば、国内事業部は「サーモンキャンペーン」と銘打ち、帰国隊員等による教育現場での講演等、国際理解教育や開発教育への取り組みも行っており、2000年度は1,000件以上が実施された。またJICAは地域における隊員経験の社会還元の機会の拡大を図るために、全各都道府県の国際協力担当課に1名ずつ「国際協力推進員」を配置するよう推進しているが、これにも隊員OB/OGを活用している。

表37 国際協力関係の主な進路<sup>注25)</sup>

JICA	専門家（プロジェクト調整員含む） 企画調査員 ジュニア専門員 国際協力専門員	
	協力隊関係	シニア隊員 ボランティア調整員 協力員 シニア海外ボランティア
	その他の国際協力関係	(財)日本国際協力システム (財)日本国際協力センター (社)青年海外協力協会 (社)協力隊を育てる会
省外務	本省職員 専門調査員	
	外務省外郭団体	(財)国際開発高等教育機構他
国際機関	UNV UNDP他	
NGO	国際NGO・国内NGO	
民間企業	開発コンサルタント等	

注24) これまでJICA関係の専門職は、「ジュニア専門員」が契約期間3年、「専門家」2年等と短いために国際協力分野において生涯にわたるキャリア形成ができにくいという問題があった。JICAの派遣支援部は、ジュニア専門員から専門家の間をつなぐ「ジュニア専門員パート」のような2年間のOJT的なポジションを設けるなど、1人の人が生涯にわたりキャリアアップできるような制度として「キャリアプロGRESS制度」を構築した(帰国隊員支援室)。

注25) 参考までに、すべての隊員OB/OGのうちJICA職員になったものは186名、専門家は延べ1,339名、外務省に進んだものは延べ28名、NGOに進んだものは59名、UNVに進んだものは延べ181名(以上、2001年4月1日現在)、またその他の国連機関に進んだものは延べ1,333名(2001年1月現在)である(帰国隊員支援室)。

## 5 - 2 現地のバックアップ体制

### (1) 在外事務所のバックアップ体制

チーム派遣に対する在外事務所の支援体制については、特に定められていない。これに対してOB/OGアンケート結果からは特に在外事務所の対応(27%)や着任時の対応(16%)について、改善を要求する声はそれほど多くない(表32)。在外事務所の対応に対する改善点としては、プロジェクトのモニタリングを強化し計画修正などの指導・助言を求める声と、配属先との調整を求める声が多い(表38)。また「調整員によって対応が異なる」とのコメントからは調整員のチーム派遣にかかわるTORが明確でないことによる問題点として認識する必要がある。

表38 在外事務所に対する改善点

- ・巡回指導の回数を増やしてほしい(3名)
- ・計画修正など、具体的で明確な指導・助言をしてほしい(3名)
- ・配属先トップとの調整を緊密にして、プロジェクトがスムーズに進行するような支援が必要である。
- ・一貫した方針と、隊員の声に耳を傾ける姿勢がほしい。
- ・その時の調整員によって対応が異なるので、統一してほしい。
- ・せめて活動内容を把握しておいてほしい。
- ・報告書をきちんと管理し、目を通してほしい。
- ・在外事務所とプロジェクトの連携をもっと緊密にする必要がある。
- ・調整員の引き継ぎを十分に行ってほしい。

しかしながら、セネガルグディリのリーダーは、在外事務所の対応が不足していた(カウンターパート機関と問題が発生した時の調停不足、通信網の未整備による連絡不足<sup>注26</sup>、等)を報告している。現在、チーム派遣に関する調整員の役割が明確化されていないため、今後のチーム派遣実施に向けて、プロジェクト実施中の役割を明確にする必要がある。その主な内容としては、リーダーとの綿密な情報交換・モニタリング、政府機関やカウンターパートの意向の吸い上げや、両者の調整、事務局・国内支援委員会・技術顧問等への進捗状況の報告、などが重要となってくる。一連の基本的な業務と留意点の整理が必要である。

### (2) 現地訓練

現地では語学訓練、現地適応化のための訓練を実施している。語学訓練については、これまで様々な改善を行ってきた。セネガルの場合、2年前からアメリカのPeace Corpsの現地語学訓練センターで実施しており、教授法及び講師陣の質は非常に高く、新旧の訓練内容を

注26) 参考までに、すべての隊員OB/OGのうちJICA職員になったものは186名、専門家は延べ1,339名、外務省に進んだものは延べ28名、NGOに進んだものは59名、UNVに進んだものは延べ181名(以上、2001年4月1日現在)、またその他の国連機関に進んだものは延べ1,333名(2001年1月現在)である(帰国隊員支援室)。

知っているシニア隊員全員は、語学習得スピードがめざましく向上していると高く評価している。

しかし、派遣前訓練の語学研修の項でも述べたように、隊員OB/OGからの改善の声は多く、さらに今回の現地調査でもセネガル・ボランティア受入機関や現地コンサルタント等から、協力隊は現地語のレベルが低いことが大きな課題であるとの指摘を受けた。くわえて協力隊が強化すべき能力として、現地の社会システム・慣習の習熟、交渉能力であると指摘し、これらを強化するためには本邦訓練を短くして、現地訓練を長くした方がいいのではないかと提案している。

また、二本松訓練所とフィリピン調整員は、任国情報について本邦訓練だけで習得することは困難であり、派遣後にフォローアップの研修が必要であると指摘している。さらに同調整員は、本邦訓練の講義内容の詳細を在外事務所調整員にも知らせて欲しいと要望している。

### (3) 広報活動

各事務所とも協力隊に対する広報にはそれなりに力を入れている。しかし、今回の調査では、セネガル事務所は協力隊の協力効果があがらない最大の要因は、配属先及び裨益住民の協力隊事業に対する理解不足であるとし、特に配属先は協力隊と他のスキームを混同し「隊員はお金や資材を提供してくれるもの」という誤解がなかなか解消せず、協力隊活動の阻害要因になっているという。そこで、同事務所ではJICA及び協力隊事業の広報活動の一環として今年度から「JICA/JOCVセミナー」を全国各地(これまでに2か所、予定1か所)で開催し、理解の促進に努めている。

セネガル緑のリーダーを務めた後ニジェール緑のリーダーも務めた専門家は、プロジェクトの円滑な運営のために広報活動を強化し、特に関係大臣のプロジェクトサイトへの招へい、新聞・テレビ・ラジオなどマスコミ機関への情報提供が効果的であったと報告している。

## 第6章 チーム派遣事業に関する教訓

前章までで、3つの事業効果(プロジェクト効果、人材育成効果、相互理解効果)について検証してきた。その結果、チーム派遣は個別派遣に比べて投入量が大きく、それに見合ったあるいはそれ以上の大きな成果をあげている。また協力隊の特長である草の根レベルで現地の人と同じ目線で地域住民のニーズに沿った活動を行っていることがプロジェクトの自立発展性やインパクトに大きく結びついていること、さらに、その特性のために他スキームとの連携や他プロジェクトへの発展に結びついていることなどから、プロジェクト効果が非常に大きいスキームであることがわかった。また、人材育成においても、国際協力分野に進んでいる人・志向する人が個別派遣よりも多いなど、大きな効果をあげていることが明らかとなった。さらに、相互理解においてはチームとしての活動を通じた相互理解効果が大きいことがわかった。

本章では、チーム派遣で最も大きな事業効果をあげているプロジェクト効果の視点に関する、より効果的・効率的な事業運営のための改善に資する教訓を導き出す。

### 6 - 1 プロジェクト形成<PLAN>

3章3-2の横断的評価で述べたように、プロジェクトの最も重要な成功要因は、プロジェクト形成段階にあるといえる。本評価対象案件6案件のなかで最も成功しているマラウイロビの案件では、計画のデザインが明快でかつシンプルであり、プロジェクト形成段階で時間をかけてカウンターパート機関と対話し、オーナーシップの醸成が進んでいたことが、最大の成功要因である。また、フィリピン家畜・セネガル緑・セネガルグディリのように、住民のニーズが高い案件、または住民に対するメリットが目に見えやすい形で現れている案件は、計画時において多少不具合があっても、また途中で阻害要因が発生しても、自立発展しやすい。さらに、フィリピン家畜・マラウイロビのように、住民に受け入れられやすい技術の移転に特化したプロジェクトにおいては、目標達成度が高い。協力隊が得意とする直接住民へはたらきかける活動を主体としたプロジェクトはインパクトが大きく、自立発展もしやすいことがわかった。これらの考察を踏まえてプロジェクト形成における教訓を整理すると、以下ようになる。

(1) 十分な調査に基づく計画策定が不可欠である。

#### ヒント

計画策定にあたっては、事前に個別隊員などを派遣し、背景調査やフィージビリティ調査を実施すると、よりよい計画策定に貢献できる。他スキームのように、プロジェクト形成の調査時にチェックリストを用いたり、事前評価を実施し案件概要を作成するなど検討していく必要がある。

(2) 住民のニーズの高いものほど、自立発展性が高い。

ヒント☞

協力隊の強みは住民と一緒に活動し、ニーズを吸い上げながら柔軟に計画修正して、よりニーズにあった手法を切り開いていくことである。セネガル緑、セネガルグディリ、フィリピン家畜、フィリピン理数科などが好例である。

(3) プロジェクト形成段階から、オーナーシップを醸成することがプロジェクト成功の鍵となる。

ヒント☞

プロジェクト形成時から一貫して、相手国政府及びカウンターパート機関と密接なコミュニケーションをとり、裨益国側が実施主体となるようスタンスをつくることが重要である。その際、マラウイロビの事例のように、案件形成時に、カウンターパート機関とのパイプ役としてシニア隊員や個別隊員を派遣することも効果的である。また、可能な限りカウンターパート機関の財源支出枠を設定し、ミニッツに明記することが望ましい。

(4) 明快なプロジェクトのデザインが不可欠である。

ヒント☞

明快なプロジェクト目標、活動、指標を設定することが不可欠で、そのためには理論的に整合性のあるPDMの作成が必要である。また、目標のレベル、対象地域、裨益者の規模、カウンターパート機関の選定等に関して、達成可能なレベルに設定することが重要である。

(5) 現地の経済力や技術力に合った技術の種類を選ぶことが重要である。

ヒント☞

マラウイロビのように住民に負担とならず、また現地の環境に適した農法の採用などが自立発展につなががある。また、マラウイロビやフィリピン家畜のように、作物の収量・収益などの成果が目で見えやすい技術が、効果的である。

(6) 計画段階から、適正なカウンターパートの量・質の確保を担保することが必要である。

ヒント☞

カウンターパートの量・質はプロジェクトの効率性を大きく左右する。特にカウンターパートの責任者はプロジェクトの成否を握る鍵であることから、できればミニッツ締結時に適正なカウンターパートを常時確保する確約を取りつけることが望ましい。

(7) 事業効果を高めるためには、隊員の適切な職種・質の確保が重要である。

ヒント

一斉公募とチームの隊員要請のタイミングがうまく合わないという制度の問題があるが、隊員の確保のためには、任期の延長、短期緊急派遣隊員でつなく方法、要請のタイミングを早くする方式、人材プール方式、母港方式、現地で個別からチームへ振り替える方式、などが考えられる。

(8) チーム派遣においてはリーダーの投入は不可欠で、リーダーの資質はプロジェクト成功の大きな鍵となる。

ヒント

チーム派遣においてはリーダーの資質はプロジェクト成功の大きな鍵となるが、そのリーダーに求められる資質は、調整能力、交渉能力(語学力含む)、リーダーシップ、当該分野の専門性、プロジェクト管理能力(PCM手法への習熟)、現地の社会状況に精通、等である。そのため、選考方法と本邦研修の再検討が必要である。リーダーは、当該国協力隊OB/OGが理想的である。

(9) プロジェクト形成時に、他スキームとの連携も視野に入れた検討を行う。

ヒント

JICAでは国別援助実施計画に基づいて、2002年度より協力プログラムによる事業が実施される。協力隊チーム派遣は他のスキームと比べて草の根で活動し、住民のニーズを把握している点、直接地域住民に伝達する方法が得意という点が確認されたことから、これらの利点を生かし他スキームと連携し、ODAのなかで重要な役割を担うことができると考えられる。以下のような連携のバリエーションが考えられる(カッコ内は事例)。

- ・PRAなどの手法を用いた事前調査の実施 無償資金協力及びプロ技の案件形成に寄与、開発調査との連携(マラウイロビ、セネガル緑、セネガルグディリ)。
- ・チーム派遣の成果を生かして、無償資金協力・プロ技へ発展(セネガル緑、セネガルグディリ)。
- ・計画段階からプロ技・無償資金協力と連携(ネパール緑、フィリピン理数科、グループ派遣・フィリピン家族計画・母子保健フロントライン計画)
- ・プロ技で開発した手法を普及させる(プロ技・インドネシア母子保健)



## 6 - 2 プロジェクト実施中<DO>

現在、事務局・在外事務所ともチーム派遣に対する特別なバックアップ体制はとっていない。過去には、セネガル緑とセネガルグディリにおいて国内支援委員会を設置し、運営面と技術面の指導を行って有効であった例もあるが、その体制も国担当や委員の交代などの要因によって、活力が薄れ形骸化するおそれがある。また委員の数が多くなりすぎると、スケジュール調整に時間がかかったり意見がまとまらないなどの弊害もみられる。したがって、プロジェクトの特性にあわせてバックアップ体制を検討することが重要である。これらの点を踏まえて、プロジェクト実施中の教訓を整理する。

- (1) 事務局内にプロジェクトを一貫して把握・監督ができる常勤の特別職あるいは部局「チーム派遣統括部門(仮称)」の設置が望まれる。

### ヒント

ほとんどのチーム派遣プロジェクト関係者が、プロジェクトを一貫して把握・監督ができる人(部局)の必要性を唱えている。常勤の特別職としては、技術顧問を委嘱するか、あるいはシニア隊員を配置するという考え方が最も現実的である。その際、委嘱期間はプロジェクト実施全期間でなければ意味がない。また、事務局の国担当異動時の引き継ぎが十分でないという問題を解消するためにも、チーム派遣ガイドラインの整備が必要である。

- (2) 実効性のある国内支援委員会・技術顧問・シニア隊員などを適宜配置し、活用する。

### ヒント


機動力のある国内支援委員会を設置する、関連する分野の技術顧問に専任として依頼する、シニア隊員を現地または国内に専門で配置する、などが考えられる。これらの役職者が的確な判断・指導を行うためには、現場をよく知っておく必要があり、年に1~2回程度の巡回指導ができるとよい。

- (3) 運営委員会などプロジェクト運営母体を設置する。

### ヒント


タイ山岳ではタイ政府関係機関・カウンターパート機関・在外事務所・隊員等で構成する運営委員会を設置し、関係者が一堂に会するプロジェクト運営母体がある。またマラウイロビでは、マラウイ側の政府関係機関・カウンターパート機関が主体的に運営している運営委員会にシニア隊員が参加している。このように現場において、プロジェクトを一元的に監督・実施する運営母体を設置することは、プロジェクトの継続性を高めるとともに、効果的・効率的なプロジェクト運営にも有効である。

- (4) ドキュメンテーションの整備が不可欠で、まず全プロジェクトに対して年間報告書の提出を徹底することが必要である。

ヒント 


ドキュメンテーションのための統一フォーマットの構築が必要である。フォーマット構築の際には、現在情報整備が遅れている会計・機材の項目を盛り込むべきである。

- (5) プロジェクトの方向性の確認・修正の見地から、プロジェクト実施中に最低年1回程度のモニタリングが必要である。

ヒント 


方法としては本部から技術顧問等を含む巡回指導型、カウンターパートや最終裨益者による参加型、隊員とカウンターパートによる共同型、隊員とカウンターパートと裨益者、隊員とカウンターパート機関と在外事務所等、様々な手法が考えられるが、チーム派遣の特長である草の根の活動を重点にモニタリングするのであれば、最終裨益者の参加によるモニタリングが理想的である。タイ山岳においてはプロジェクト当初からカウンターパートと住民参加による定期的なモニタリング体制を取り込んでいる。またセネガルのファティック州ではシニア隊員とカウンターパート機関責任者を中心とする試行的な個人隊員評価手法のなかに参加型の手法が取り入れられている(巻末にモニタリング用アンケート用紙収録)。

- (6) 在外事務所の役割を明確にすることが急務である。

ヒント 


在外事務所において調整員はチーム派遣支援の要となる。支援内容としては、リーダーとの綿密な情報交換・モニタリング、政府機関やカウンターパートの意向の吸い上げや、両者の調整、事務局・国内支援委員会・技術顧問等への進捗状況の報告、などである。調整員のためのマニュアルを作成することも検討すべきである。付属資料9.のフィリピン理数科シニア作成のチーム派遣ガイドラインが参考となる。

- (7) 活動中の隊員は当該国の最新情報や他隊員の活動状況など様々な情報へのアクセスを必要としている。

ヒント 


セネガル事務所では、隊員と調整員によるセネガルに関するデータベースを作成中である。また、村落隊員の知識と体験を結集させたマニュアルを作成し、後輩世代が更新している。これらの先進的な取り組みを全世界の在外事務所に知らせることも有効である。

(8) 現地訓練の更なる強化が求められる。

ヒント 

公用語以外の現地語で活動する機会が多い隊員には、現地語訓練の強化が重要である。また語学訓練以外に現地の社会システム・慣習、交渉能力の理解・習得も必要である。これらを強化するためには本邦訓練を短くして、現地訓練を長くすることを検討すべきである。

(9) 配属先及び裨益住民の協力隊事業に関する広報活動の強化が必要である。


ヒント 

セネガルでは在外事務所が「JICA / JOCVセミナー」を全国で開催している。ニジェール緑ではリーダーである専門家によって、関係省庁のトップの巻き込みや、マスコミへの積極的な情報提供に力を入れ成果をあげた。

### 6 - 3 プロジェクト評価 <SEE >

プロジェクトの成果をより高めるためには、モニタリングとしての評価が必要である。そのための方法論については様々な提案があったが、各プロジェクトの特性などを考慮して検討すべきである。また、隊員個人の活動に対する客観的評価についても、隊員OB / OGの過半数が必要と考えており、裨益国側からも求められていることから、今後更に議論を深め国内のコンセンサスをとる必要がある。これらの点を踏まえて、プロジェクト評価についての教訓を整理する。

(1) 評価の体制についての更なる検討が必要である。

ヒント 

中間評価や終了時評価については現状の体制、つまり本部から評価調査団が現地に派遣され、PCM手法で実施するという体制で問題がないであろう。ただし、指標の設定、評価に参加する人については、これまで以上に裨益者を主体とした参加型評価の視点を取り入れるべきである。

(2) 隊員個人の活動のモニタリング・評価の手法も検討する時期にきている。

ヒント☞

隊員OB/OGの過半数が個人の活動のパフォーマンス評価を望んでいる。計画の修正やODAとしてのアカンタビリティの確保及び自己のモチベーションを高めるために評価が必要であるという隊員OB/OGの声に、もっと耳を傾けるべきである。他の援助機関の例としては、イギリス海外ボランティアサービス( Voluntary Service Overseas : VSO )の評価体制があるが、「どれだけ意義深い変化をもたらしたか」という視点で、ボランティア自身と配属先、VSO事務所の3者による評価を実施している。また、国、地域、世界のベストボランティアを表彰している。

(3) 評価結果をどのように活用するかของフィードバック体制が重要である。

ヒント☞

評価の目的はフィードバックであることから、導き出された提言・教訓をどこへフィードバックするかを意識した提言・教訓の整理が必要である。特に、実施中の案件においては改善を求める機関別( 隊員、カウンターパート機関、在外事務所、事務局 )に整理すべきである。また、終了時評価においては、類似プロジェクトの横断的評価の実施、終了後数年後の事後評価の実施、も有効である。これらの情報をデータベース化し、JICAのナレッジマネジメントに載せることは是非行うべきである。また、教訓の共有という意味で、終了時に全隊員OB/OG及びプロジェクト関係者を集めて「プロジェクトの幕引きの会」を開催することが望ましい。また、全OB/OGに終了時評価報告書を配布することも検討すべきである。

(4) プロジェクト終了後のフォローアップの制度化を検討すべきである。

ヒント☞

チーム派遣では、プロジェクト効果の定着のためにプロジェクト終了後もフォローアップのための個別隊員の投入を行っているケースが多い。しかし、これが制度化されていないために、投入される隊員自身やカウンターパート機関の認識不足によって十分なフォローアップにつながっていないケースがあることが問題となっている。正式な手続き方法も含めた、プロジェクト終了後のフォローアップの制度化が望まれる。