

2016年度
課題別研修等
事後評価調査・現況調査
調査報告書

平成29年2月
(2017年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

一般財団法人 日本国際協力センター (JICE)
株式会社 国際開発センター (IDCJ)

目 次

はじめに.....	1
I. 調査の背景.....	1
II. 調査の目的.....	1
III. 調査の実施方針及び方法.....	2
1. 現地調査.....	2
2. 国内調査.....	2
3. 全数調査.....	2
IV. 調査の対象.....	3
1. テーマ別実証調査の対象国、地方行政分野課題等.....	3
2. 国内研修実施機関調査.....	3
3. 全数調査の対象.....	3
V. 調査の実施体制.....	4
第一部 総合評価.....	5
1. DAC5 項目評価基準による総合評価.....	6
2. 教訓.....	7
第二部 海外現地調査.....	11
VI. 海外現地調査：タンザニア.....	12
1. 位置と調査写真.....	12
2. JICA 協力事業の概要.....	15
3. タンザニア政府のニーズ.....	17
4. 調査対象及び方法.....	19
5. 研修効果の発現状況.....	20
6. 研修効果の発現要因・阻害要因.....	29
7. 他ドナーによる研修事業の実施状況と JICA 研修員受入事業との比較.....	33
8. 帰国研修員のネットワーク状況.....	34
9. 結論.....	35
10. 教訓.....	36
11. タンザニア 5 項目評価.....	37
VII. 海外現地調査：ブータン.....	44
1. 位置と調査写真.....	44
2. JICA 協力事業の概要.....	48
3. ブータン政府のニーズ.....	50
4. 調査対象及び方法.....	51
5. 研修効果の発現状況.....	53
6. 研修効果の発現要因・阻害要因.....	60
7. 他ドナーによる研修事業の実施状況と JICA 研修員受入事業との比較.....	64
8. 帰国研修員のネットワーク状況.....	66
9. 結論.....	67
10. 教訓.....	68

11. ブータン 5 項目評価	70
第三部 国内研修実施機関調査.....	78
1. 調査の目的と方法	79
2. 聞き取り調査の対象	79
3. 聞き取り調査結果	80
4. 教訓	83
第四部 全数調査	85
1. 調査の目的	86
2. 調査の対象と方法	86
3. 回答分析結果	88
4. 重回帰分析	103
5. アクションプラン実施例	107
6. 結論	112
7. 教訓	114
付 属 資 料.....	115
I. 好事例集.....	116
1. タンザニア好事例	116
2. ブータン好事例	118
3. 全数調査好事例	124
II. 要職についての帰国研修員（タンザニア）	126
III. タンザニア調査日程.....	127
IV. タンザニア面談者リスト	128
V. ブータン調査日程.....	130
VI. ブータン面談者リスト	132
VII. 全数調査アンケート様式.....	134
VIII. 全数調査アンケート集計結果	139

はじめに

本報告書は、独立行政法人国際協力機構(JICA)から委託され実施した「2016年度課題別研修等事後評価調査・現況調査」の結果をまとめたものである。

I. 調査の背景

研修員受入事業は、我が国の政府開発援助の最初の事業形態として 1954 年度に開始され、2014 年度に事業開始 60 周年をむかえ、これまでに累計 33 万人以上の研修員を受け入れている。

このうち、課題別研修は、途上国の開発課題への対応に必要な人材育成を担う事業である。課題別研修の事後評価については、試行調査(2009年)を経て、課題別研修実施の成果を定量的・定性的に把握し、同研修制度改善にフィードバックすることを目的として、2010年度以降、1)特定国・テーマを対象とした「テーマ別実証調査」、2)研修終了後一定年数が経過した帰国研修員を対象とした「全数調査(アンケート調査)」を実施してきた。また、途上国の将来を担う青年層の育成を目的とした青年研修についても、2010年度以降、年1回帰国研修員を対象とした「全数調査(アンケート調査)」を、2013年度より海外現地調査を実施してきた。また、2015年度には「上水道」分野の課題別研修について調査対象国であるフィリピン、スリランカ、ルワンダにて調査を行った。

今年度は、課題別研修等、青年研修の評価体系に基づき、主に「地方行政」分野の課題別研修及び青年研修について、現地における研修成果を確認し、一連の評価を行うこととした。なお、地方行政分野においては、地方自治体の知見を活かした国際協力への貢献が長い歴史を持ち、途上国の発展に寄与してきたところ、研修効果の発現を確認することにより、途上国との連携のさらなる促進の可能性について確認する。

II. 調査の目的

本調査は、課題別研修等及び青年研修の評価体系に基づき、「テーマ別実証調査」と「全数調査」により、課題別研修等及び青年研修に係る事後評価を行い、以下の成果を得ることを目的とする。

- (1)研修事業の制度改善や新規案件形成に関する教訓を得る。
- (2)広報資料等に活用可能な研修成果を取りまとめる。

III. 調査の実施方針及び方法

テーマ別実証調査は海外現地調査と国内調査からなる。また、地方行政分野における取組みや課題について、JICA産業開発・公共政策部実施の勉強会や、対象となっている研修コースのコースリーダー等からの聞き取りも実施し、これらで得た情報も参考とした。

1. 現地調査

(帰国研修員及び所属機関、JICA 関係者へのインタビュー)

海外現地調査では、研修に参加したことによる効果を、①自分の業務への反映（個人レベル）②制度等を活用した地域・国への波及（国レベル）に留意しながら以下の項目を中心にインタビューを行った。

- 研修効果の調査
- 好事例の抽出
- ドナーや現地政府が実施している研修スキームとその具体的内容を知る。

2. 国内調査

海外現地調査及び全数調査と並行して、国内調査として地方行政分野の課題別研修等を実施する国内研修実施機関への聞き取り調査を実施した。研修プログラム実施における工夫や課題を聞き取ることにより、地方行政分野の研修の特徴を把握し、研修効果の発現要因や阻害要因をより総合的に分析するために情報収集を試みた。

3. 全数調査

全数調査では、対象帰国研修員に対してメールによりアンケートを配布し、以下の観点で研修効果の全体的傾向の調査、統計分析を用いて定性的、定量的に評価することを試みた。

- 研修プログラム（内容・手法・待遇・スケジュール）に対する満足度
- 研修の効果（帰国後の意識の変化、研修内容の応用、アクションプラン実施の有無等）
- 他ドナーとの比較（JICA 実施の研修の満足度の比較）
- 帰国後国内研修実施機関及び JICA との連絡・連携の有無
- 好事例の抽出につながる情報の収集
- 習熟度、仕事に対する意識の変容及び研修内容の応用に影響する要因の特定（重回帰分析）

IV. 調査の対象

1. テーマ別実証調査の対象国、地方行政分野課題等

a) タンザニア、ブータンにおける地方行政分野課題別研修等

タンザニア：3コース(63名)

ブータン：7コース(14名)

b) タンザニア、ブータンにおける青年研修

タンザニア：15コース(62名)

ブータン：4コース(93名)

なお、課題別研修等コース数、帰国研修員数は1994年度から2015年度までを対象、青年研修については2008年度から2015年度を対象とする。

2. 国内研修実施機関調査

国内研修実施機関として以下6機関を対象とする。

- (公財) 北海道国際交流・協力総合センター
- (公財) はまなす財団
- 総務省自治大学校
- (一社) あいあいネット
- 日本福祉大学
- 龍谷大学

3. 全数調査の対象

2013年度、2014年度及び2015年度に実施した課題別研修（地方行政分野）及び2014年度青年研修に参加した帰国研修員で、調査期間中にメール連絡が取れる者を対象とした。以下が調査対象者となった。

対象コース	帰国研修員数	有効メールアドレス数
課題別研修 (地方行政)	208	164
青年研修	921	323

評価は、基本的に以下に示すDAC評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性)に沿った評価グリッドをツールとして使用し、その上で、研修員受入事業への教訓・提案を導き出す検証・分析を行った。

V. 調査の実施体制

本調査の実施体制は、一般財団法人日本国際協力センター(JICE)と株式会社国際開発センター(IDCJ)の共同で、以下のチーム編成とした。

氏名	担当	所属
岸本 昌子	統括	一般財団法人 日本国際協力センター (JICE)
佐久間 美穂	研修効果分析1 (ブータン現地調査)	株式会社 国際開発センター (IDCJ)
堀場 浩平	研修効果分析2 (タンザニア現地調査)	株式会社 国際開発センター (IDCJ)
麻田 玲	研修効果分析3	一般財団法人 日本国際協力センター (JICE)
劉 文	全数調査	株式会社 国際開発センター (IDCJ)

第一部 総合評価

テーマ別実証調査及び全数調査による調査結果から、下記のとおり総合評価を行った。

1. DAC5 項目評価基準による総合評価

妥当性については、タンザニア、ブータンの実証調査及び全数調査の結果から参加国の政策、開発ニーズ及び日本の援助政策に基本的に合致していることが確認できた。また青年研修についても課題別研修等の参加者と同様に研修内容についての満足度は高いことがわかった。したがって妥当性は高いと言える。

有効性については、テーマ別実証調査において、課題別研修等・青年研修ともに、帰国研修員は新しい学びや気づきを得て、各人の能力向上が行われていることが確認できた。また、全数調査においても、課題別研修及び青年研修において、帰国後に自身の職務に対する意識の変化が起きたと答える研修員が多かった。現在実施されている5つのコースの有効性はいずれも高いと言える。

効率性については、各国内研修実施機関への聞き取り調査及びテーマ別実証調査においては特に研修の企画段階や事後のフォローアップ¹の段階で関係者間の情報共有に改善の余地が見られた。また、費用対効果を最大化するために工夫できる余地があるのではないかと、どの国に焦点を当てて研修とプロジェクトと専門家投入を組み合わせるかも明確にする必要があるのではないかと考えられる。一方で全数調査においては課題別研修及び青年研修の双方で、研修が効率的に実施されていることへの高い評価を得ている。よって効率性は中程度と判断できる。

インパクトについては、帰国研修員個人の仕事への意識改革と行動変容が同僚や組織内外へ様々な影響を与えていることがわかった。特にタンザニアではJICAプロジェクトとその周辺への影響は大きく、研修の貢献度が高い。また日本に対する理解の促進のみならず、日本へのイメージが非常に向上していることが明らかとなった。全数調査の結果からは、課題別研修及び青年研修において、日本に関するオリエンテーションや国内研修実施機関、講師との議論に加えて、現場視察が研修内容や日本の技術を理解する上での重要な要素として寄与していることが明らかになった。よって、インパクトは高いと評価できる。

持続性に関しては、帰国研修員とJICAの連携と研修効果を持続させる仕組みの観点から評価を行った。帰国研修員の一部は、所属組織内や役職間のネットワークを自発的に発足させており、学びの活用における主体性は高いことがわかった。一方で、課題別研修・青年研修の帰国研修員の多くはSNSを通じた連絡に留まっており、そこからの学びの共有や相乗効果は確認されなかった。研修期間内で参加研修員の現状や課題

¹本調査および報告書における「フォローアップ」が指すものは、研修員が帰国した後の一般的な意味での「フォローアップ」であり、JICAのスキームである「フォローアップ協力」とは別である。

を理解し、コミュニケーションを十分に深めるまでに至っていない場合もある。地方行政という分野の特徴として帰国後は各地に分散して職務に当たることから、帰国研修員同士の有機的な連携が生まれにくいことも一因と考えられる。また、帰国研修員の所属機関あるいは関係プロジェクトへの普及や貢献はある程度できているが、地方行政分野のより上位の制度、あるいは新規プロジェクトの企画などのキャパシティ・ディベロップメントにまで十分に繋がっているとは言えず、よって持続性については、中程度であると評価できる。

2. 教訓

テーマ別実証調査及び全数調査による結果および関係者からのヒヤリングを参考にし、各調査結果の項目で論じている研修効果の発現要因・阻害要因を総合的に分析し、研修事業における教訓を①事前、②実施、③事後、④全体の4つの段階別に整理する。

(1) 事前：研修企画・準備段階における教訓

- a) **協力プログラム内における研修の位置づけの明確化**【在外事務所・課題部】タンザニアやブータンでは、地方行政の専門家やプロジェクトが存在し、一部の課題別研修等において現地での取り組みを促進させる一要素として位置づけ、専門家とカウンターパート機関との調整により、課題別枠もしくは国別枠を通じて、技術協力に貢献する人材を研修に派遣している。これによって、研修に送り出す相手国政府や在外事務所、研修に参加する研修員自身の目的意識が明確になり、研修成果の活用も促進されている。また、初めて地方行政分野の技術協力を実施するにあたって、相手側機関のキーパーソンを研修に送り込むことで、相手側に日本の技術・経験を理解してもらったうえでニーズを確認するという「逆プロジェクト形成調査」としての効果も期待できる。このように、協力プログラムにおける取組みに大きく貢献し、目的や対象者を明確に結びつけた課題別研修等はその効果を増大する大きな要因となる。
- b) **研修員の選考①**【在外事務所】JICA・プロジェクトの意向が研修員の選定に反映されやすい国においては、当該国での取り組みを促進させるために、当該課題別研修等の目的・対象・内容に合った人材を中央―地方の様々なレベル（制度構築を担う中央行政官から具体的なコミュニティ参画を促す普及員まで）を意識して人選し、既存の協力との関係で研修後の取り組みを明確に意識させることで、研修効果を高めることができる。（タンザニア好事例1・2）。
- c) **研修員の選考②**【在外事務所】相手国政府において海外研修参加者の選考方法や条件を明確に規定し、主体的に研修員を選考している国においては、政府がオーナーシップを持って、育成したい人材を適切に人選することで、当該分野の制度設計やその運用の能力を高めることに貢献できる。（ブータン好事例1・3・4）。
- d) **同一国からの複数名参加**【国内機関】上記a)～c)の情報を踏まえて、当該研修を

戦略的に位置付けて研修員を選定している国に対しては、その想定効果に鑑みて、1回の研修に複数名を参加させることで、帰国後に研修の学びを活かした現場レベルでの事業改善や制度の構築、改善等が実現する可能性が高まる（ブータン好事例1・3）。

- e) **研修の企画**【国内機関】必ずしもすべての国内研修実施機関の関係者が途上国の事情を理解しているわけではないことを踏まえると、2-(2) b)で述べるとおり、研修参加者の出身国の事情に精通している人材（国際協力専門員や地域研究者等）が研修実施中の橋渡しとなるだけでなく、その準備段階から参加することによって、より研修員のニーズに合致した研修コースを企画することができる。

(2) 実施：研修実施段階における教訓

- a) **講師**【国内機関】プレゼンテーション力が高く、相手国の事情・課題を理解し、その研修コースの目的・戦略に合致した講義や視察先で説明ができる講師を配置することで研修員の理解を高めることができる。
- b) **橋渡し役の配置**【国内機関】日本と研修員の出身国の発展段階や地方行政制度は異なるので、現地の背景や制度、課題を熟知している人材（国際協力専門員など）が橋渡し役となり、日本の経験・制度に基づいた講義や視察の補足説明役や研修全体の総括討議のファシリテーターを担うことで、研修員の理解をさらに深めることができる。現地での技術協力と連携して研修員が派遣されている場合、当該国の専門家が一時帰国もしくはTV会議を通じて研修の講義や討議を担い、アクションプラン作成に参加することも効果的である。
- c) **在外補完研修の実施**【国内機関・課題部・在外事務所】「参加型地域開発のための地方行政強化」（JICA 札幌）や「参加型地域社会開発」（JICA 中部）では、本邦研修の後にそれぞれ中米、フィリピンでの補完研修を実施している。例として本邦研修で得た教訓を別の途上国で実践している事例から学ぶことで、本邦研修での学びを研修員の帰国後に具体的に適用するためのイメージ化につながるだけでなく、補完研修を受け入れた関係者自身も自身の取り組みを改めて見直して学びを得る機会にもなっている。

(3) 事後：帰国後のフォローアップ段階における教訓

- a) **帰国研修員の具体的なアクションの促進**【在外事務所】地方行政を含むガバナンス分野は必ずしも決まった解答のある技術分野ではないため、本邦研修ではあくまで日本の経験・取組みおよびその背景にある考え方を示すことを通じて、研修参加者の出身国の事情に照らして問題認識を醸成しているのが特徴となっている。一方で、研修コースによっては比較的地方やコミュニティの現場に近い人材を対象としているもの（特に参加型開発）もあり、帰国後に研修員自身の現場で小さくても具体的な改善が実践されることもある。タンザニアでは、帰国研修員が研

修での学びを活かして自身の現場レベルでの具体的な実践を促し、それをグッドプラクティスとして共有する場を設定しており、これが帰国研修員たちにとっての大きな動機づけとなっている。このように、研修で得た学びを自身の現場で具体的な活動として実践することを促す仕掛けをもつことは、研修効果の発現に大きく寄与するものである。

- b) **当該分野・テーマにおけるネットワークの構築** 【在外事務所】タンザニアでは帰国研修員が自主的に地方行政分野に特化した同窓会を発足させ、研修で得た学びや研修を踏まえて帰国研修員が自主的に自身の地域での活動実践を共有することで、地方行政官同士の水平学習の場となっている。このように、帰国研修員が本邦研修で得た学びや帰国後の自身の取り組みを同じ地方行政官や関係の中央省庁とも共有する場（セミナー・会議等）を設定・側面支援することは、本邦研修成果の普及とともに、帰国研修員や同じ立場の行政官相互の学びあいやグッドプラクティスに向けた競争意識の促進も期待される。（タンザニア好事例2）。
- c) **在外事務所のキャパシティやプライオリティに合わせたフォローアップ** 【在外事務所】JICAのフォローアップ事業予算の制約、在外事務所の人員体制の制約とそれに見合った重点課題の選択と集中といった理由により、必ずしもすべての課題別研修等の帰国研修員を同等に支援することは容易ではないと考えられる。一方で、費用と時間をかけて日本に送り込んだ研修員を帰国後全くフォローしないのは費用対効果の点で問題がないとは言えない。そのため、帰国研修員同窓会の活用やセクター・テーマ別の帰国研修員リストの作成といった形で帰国研修員を広くフォローするとともに、選択的に重点とするセクター・テーマについては継続的な支援を検討することが求められる。継続的な支援は、プロジェクト連携やフォローアップ事業から帰国後の事務所報告やレポート提出に至るまで在外事務所のキャパシティに応じた方策を検討することが望ましい。

(4) 全般

- a) **情報共有** 【課題部・国内機関・在外事務所】地方行政分野の協力は、地方行政監督官庁職員から州や県といった各層の地方行政職員、そしてコミュニティに近い普及員と中央－地方の幅広いアクターを対象としている。そのため、地方行政分野の課題別研修等においても、こうした幅広いアクターを意識して、当該研修が具体的にどのレベルの人材を対象とし、どういった能力を構築するために、どういった研修手法を取っているのか、各研修コースを特徴別に説明した概要資料があると、2-(1)の a)～c)で述べた在外事務所での戦略的な人選がしやすくなる。また、在外でもこうした資料をもとに戦略的に位置付けた研修コースに対してどのような目的で、どのような人材を送るのかといった情報や前年に参加した研修員が帰国後にどのような活動をしているのかといった情報を課題部や国内機関に伝えることで、より戦略性の高い割当国設定や研修員人選が可能となる。加えて研修コ

ースの PDCA サイクルが構築され、研修プログラムの改善、研修員帰国後の求められるフォローアップにもつながり、研修の効果がより高まることとなる。

- b) **本邦研修の意義** 【全 JICA】調査の結果、講義以外からの学びも効果発現の要因となっていることが確認された。中でも、ホームステイ等を通じて日本人の規律や働き方、倫理観などから多くの学びがあった。日本滞在でしかできない特有の体験により日本人・日本への理解と、それらが専門分野の理解も促進している。それによって親日家・知日家を醸成し研修効果を高める事にも貢献している。（全数調査好事例 2）。

第二部 海外現地調査

VI. 海外現地調査：タンザニア

1. 位置と調査写真

位置図

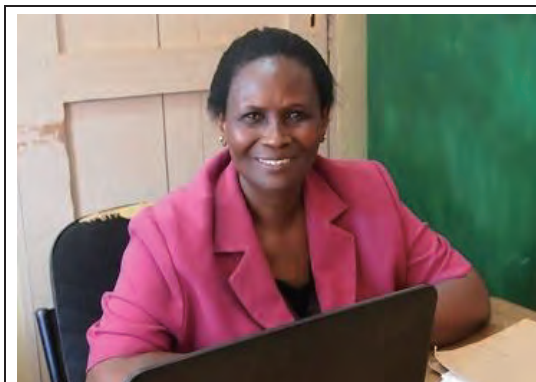


基本情報

名称	タンザニア連合共和国
政体	共和制（タンガニーカ共和国（本土）とザンジバル（島嶼）による連合共和国）
面積	94.5 万平方キロメートル（日本の約 2.5 倍）
人口	5,182 万人（2014 年：世銀）
言語	国語はスワヒリ語、公用語は英語。
経済成長率	7.0%（2014 年：世銀）
1 人あたり GDP （名目）	842.4 米ドル（2015 年：世銀）
消費者物価上昇率	7.0%（2014 年：世銀）
二国間協定・取極等	<ul style="list-style-type: none"> ・1966 年 青年海外協力隊派遣取極 ・2004 年 技術協力協定
近年の日本の 援助実績 （E/N ベース、技協 は JICA 経費実績ベ ース）	<ul style="list-style-type: none"> (1) 有償資金協力：642.53 億円（2014 年までの累計） (2) 無償資金協力：1,733.02 億円（2014 年までの累計） (3) 技術協力実績：831.01 億円（2014 年までの累計）

出典：外務省ウェブサイト

調査写真



参加型地域社会開発(PLSD)研修に参加した県教育・生計担当官の Agnes Chamdoma 氏。インストラクターではなくファシリテーターとしてコミュニティ開発に臨むようになった。



地方自治体行政強化研修（龍谷大学）に参加した²イリンガ県コミュニティ開発官たち（右から Patrick Golwike 氏、Hawa Mwechaga 氏、Lucy Nyalu 氏）。日本の実践を通じてこれまで結果が出なかったコミュニティ開発に自信がついた。



PLSD 研修に参加した JICA プロジェクトチームメンバーの Mramba Stanslaus 氏。行政がコミュニティ開発を促進するためにはそのリソースだけでなく規範を分析し、協調していかなければならない。



住民主体のコミュニティ開発研修に参加したワードファシリテーターの Brian Samwel 氏。ファシリテーションにより農村グループの数は 2 つから 10 に増加し、活動の幅も広がった。

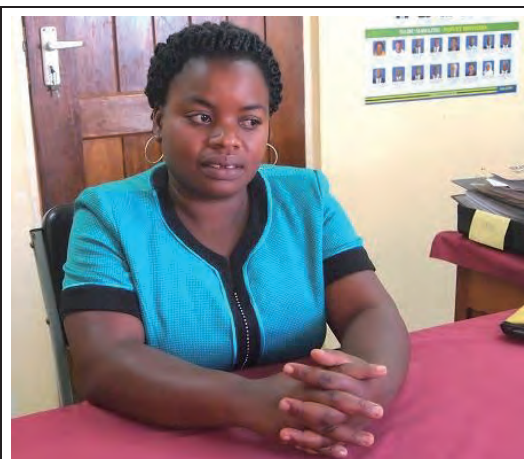


コミュニティと行政の協働によって建設されたプリスクールで学ぶ児童たち。



コミュニティと行政の協働によって建設された灌漑施設。農作物の収穫が向上し、バイクやテレビ購入、屋根の修復など、生活の向上に貢献した。

² 中央の観光担当官は「地域振興（一村一品運動）」に参加。



青年研修に参加したイリンガ県コミュニティ開発官の Dorah Mlomo 氏。健康保険に加入していない地域住民のための Community Health Fund 参加を促進し、参加者は 8%から 36%へ増加した。



青年研修に参加したダルエスサラーム市キノンドニ県 ICT 課長の Neto Oluoch 氏（右）と同部署に配属されている三国浩史青年海外協力隊員（左）。



地方政府改革プログラム研修（大阪研修）第 1 期研修員の Hussein Katanga 氏（現法務長官）。大阪研修によってコミュニティレベルの意思決定が行政の場へ上がってくるようになり、行政の長がそれに応えるようになった。



大阪研修に参加した行政長官たち（ムトワラ市行政長官の Beatrice Dominic 氏（左）、ムトワラ州行政長官の Alfred Luanda 氏（中央）、タンガ市行政長官の Daudi Mayeji 氏（右））。



地方行政研修所副所長の Peter Mateso 氏。大阪研修に参加。日本の地方自治は欧米の自国に合わせて応用しており、タンザニアにおいても他国のコピーではなくいかに権限委譲を進めてゆけばよいかを学ぶことができた。



首都の地方自治庁でアドバイザーを務める下田専門員（中央）と「タンザニア・大阪同窓会」役員たち（元行政長官、Liana Hassan 氏（右）、John Mwalongo 氏（左））。



大阪研修と PLSD 研修に参加した地方行政研修所教授の Judicate Mwanga 氏（左）。若手講師の育成の他、帰国研修員への研修にファシリテーターとして貢献している。右は帰国研修員のフォローアップを担う JICA ナショナルスタッフの Honorina 氏。



タンザニア・大阪同窓会により編纂された「Best Practice Handbook」。各自治体の好事例を相互の学び合を可能にしている。

2. JICA 協力事業の概要

(1) 対タンザニア援助方針

タンザニアは東アフリカの中でインド洋へのアクセスを提供する地政学上の要衝に位置している。また 1961 年の独立以来安定した政治・治安を実現し近隣諸国の平和定着に大きく貢献してきたことから、日本は同国をアフリカ外交上の重要国と位置づけ、良好な協力関係を維持してきた。

長期安定政権下で、東アフリカ共同体（EAC）や南部アフリカ開発共同体（SADC）への加盟、経済統合推進により、21 世紀に入りアフリカ平均を上回る年率 7% 近い経済成長率を維持している。しかしながら、タンザニアの一人当たり GNI は 2014 年時点で 920 米ドルと依然低い水準にある。貧困ラインに基づく貧困率は年々減少傾向にあるものの、2012 年時点で以前総人口の 28.2% が絶対的貧困の状況にある³。国民の大多数が貧農であり、農業生産性を高め農業従事者の所得水準を向上させるとともに、産業多角化による雇用創出が課題である。

これらの点を踏まえ、外務省国別援助方針は（1）貧困削減に向けた経済成長、（2）経済成長と貧困削減を支えるインフラ開発、（3）国民全てに対する行政サービスの改善を重点分野としている。これら重点分野の下、コメ増産支援や「カイゼン」方式による民間セクター主導の品質・生産性向上に向けた技術協力、運輸・交通、給水・水資源管理分野等のインフラ整備と維持管理のための人材育成、国民のニーズに基づいた効果的かつ効率的、公平かつ公正な行政サービスの提供を目指した行財政管理能力強化や地方行政改革等に取り組んでいる。また、協力の実施に当たっては援助協調や政策対話に積極的に参画し、適切な援助手法を組み合わせ効果的・戦略的な支

³ Ministry of Finance and Planning “National Five Year Development Plan 2016/17 – 2020/21”

援が行われている⁴。

(2) JICAにおける地方行政分野の協力事業と関連プロジェクト

タンザニアに対し、JICA はインドネシア、タイ等とならんで、地方行政分野において各種スキームを連携させ積極的な取組みを行ってきた。重点分野である「国民全てに対する行政サービスの改善」を踏まえ、地方行政を通じてより良い行政サービスを地域住民へ届ける観点から、同国の地方行政改革が開始された当初より地方行政アドバイザーを派遣してきた。また、本邦研修や技術協力プロジェクト等の各協力間の相乗効果をねらったプログラムアプローチが実施されている。その他、技術協力プロジェクトで策定された住民参加型による県開発計画の事業実施のため、無償資金協力を活用して必要な予算を提供している。またスウェーデン、フィンランド、ドイツ等多くのドナーが拠出する同国の地方政府改革プログラムのコモン・バスケットに 2009 年より無償資金協力を活用して資金を拠出している。⁵

JICA が実施してきた、及び実施中の地方行政分野の案件は以下のとおりである⁶。

- 個別専門家「地方行政改革アドバイザー」（2000 年 3 月～2007 年 10 月）
- 個別専門家「地方行政アドバイザー」（2010 年 9 月～2016 年 9 月）
- 開発調査「地方自治体開発計画策定手法の改善調査」（2005 年 12 月～2007 年 12 月）
- 技術協力プロジェクト「地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクト（O&OD）⁷」（フェーズ 1：2009 年 10 月～2014 年 10 月、フェーズ 2：2015 年 1 月～2020 年 1 月）
- 技術協力プロジェクト「地方自治体研修能力強化プロジェクト」（フェーズ 1：2008 年 5 月～2010 年 12 月、フェーズ 2：2011 年 7 月～2015 年 7 月）
- 国別研修「地方政府改革プログラム（大阪研修）」（2002 年～2006 年）
- 地域別研修「アフリカ地方行政改革プログラム（大阪研修）」（2007 年～2012 年）
- 国別研修「地方政府改革プログラム（大阪研修）」（2013 年～2018 年）
- 現地国内研修「地方政府リーダーシップ・マネジメント強化」（2013 年～2018 年）

⁴ 外務省「対タンザニア連合共和国 国別援助方針」、JICA ホームページ「各国における取組み」より

⁵ JICA(2009 年)「課題別指針『地方行政』」

⁶ JICA ナレッジサイト、JICA(2009 年)「課題別指針『地方行政』」より

⁷ *Obstacle and Opportunities to Development*: コミュニティの主体的活動をベースに、県行政とコミュニティの協働関係を構築し、効率的・効果的にコミュニティ開発を進めるためにタンザニア政府が定めた手法。同プロジェクトのカウンターパートである地方自治庁が実施を指導・監督する。

3. タンザニア政府のニーズ

(1) 当該国の政策と地方行政分野の開発ニーズ

タンザニアでは 2015 年まで実施されていた「第 3 次貧困削減戦略（MKUKUTA II）」と第 1 次 5 年開発計画（FYDP I）を統合して後継する形で 2016 年より第 2 次 5 年開発計画（FYDP II）を開始している。同計画の目標として、①2025 年までの中所得国入りを目指した基盤構築、②持続的で生産的な輸出強化、③ビジネス拠点としての環境整備と地域の生産・貿易・物流の拠点化を通じた地理的条件に基づく戦略化、④工業及びその他産業技術の集積とサービス・デリバリーの促進、⑤貧困削減と、生産能力向上・雇用増加を通じた再分配を行う広範囲でインクルーシブな成長の加速、⑥生活の質と福祉の改善、⑦業務効率化の向上、⑧計画・実施における地方行政の役割強化、⑨国際的・地域的枠組みの導入、の 9 つが挙げられている。

計画実行上の課題として挙げられているのは①政策間の非整合性、②汚職、③政策の重点化、④財政の非効率、⑤不適切な地方分権化、⑥モニタリング・評価システム、⑦意思決定の 7 点である。地方分権化では、積極的な改革により地方自治体へ予算が配分されている一方で、不十分な地方自治体の行政執行能力のため、中央政府からの権限委譲が十分に行われていない点が指摘されている⁸。地方政府改革プログラムは 2014 年に終了しているが、タンザニアにおける地方行政の課題・ニーズは依然残っている。同分野における日本の支援はコモン・バスケット開始以前より実施しており、これまでの成果に対して継続した支援が必要とされている。

(2) 地方行政分野に関する研修ニーズ

前項で示したとおり、地方行政の役割強化は同国の開発計画において重点目標に定められている。地方分権による住民のニーズを反映した行政サービスの実施は国際的な潮流であり、同国においても重要な課題として認識されている。このため地方自治体の各レベルにおける人材育成は喫緊の課題であり、中央政府も地方自治体の能力向上のため国内の教育機関と連携して研修プログラムを実施している。また、本聞き取り調査においても研修に対する高いニーズがあることが確認された。

同分野において JICA が実施してきた課題別研修のうち、タンザニアから参加の要望のあった研修コースについて、概要を表 2-1 にまとめる。

また、2002 年より JICA 関西の所管により国別研修「地方政府改革プログラム（大阪研修）」が実施されている⁹。これは州・県の行政長官¹⁰を主要な対象とし¹¹、日本

⁸ Ministry of Finance and Planning “National Five Year Development Plan 2016/17 – 2020/21”

⁹ 2007 年～2012 年度は地域別研修「アフリカ地方行政改革プログラム（大阪研修）」として実施された（2-1 参照）。対象国はタンザニアの他、ケニア、ウガンダ、ザンビア、ルワンダ。

¹⁰ タンザニアの行政単位は規模の大きい順に Region（州）、District（県）、Division（郡）、Ward（区）、Village（村）、Kitongoji（集落）となる。州と県は中央政府の出先機関であり、行政長官は中央官僚より任命される事務のトップである。（国際協力研究所（2007）「アフリカにおける地方分権化とサービス・デリバリー」）

の地方分権化の過程や地方自治体の仕組み（人事・財政、地方振興を含む）を学ぶと同時に、地域づくりの実践・経験を視察することを通じて、自国での地方行政改革に対する問題認識を醸成し、自主的な改革を促すことを目的としている。本研修には、地方行政アドバイザーとして専門家派遣されている国際協力専門員がコースリーダーとして毎回同行している。

表 2-1. タンザニアが対象に含まれる地方行政分野課題別研修コース

コース名	地方自治研修	参加型地域社会開発 (PLSD ¹²)	地方自治体行政強化 (参加型地域開発)	住民主体のコミュニティ開発
JICA 所管	JICA 東京	JICA 中部	JICA 関西	JICA 横浜
国内研修実施機関	自治大学校	大濱教授 (日本福祉大学)	龍谷大学	あいあいネット
研修対象者	地方自治庁	地方行政研修所講師 県コミュニティ開発官/O&OD プロジェクトチーム	地方自治庁県 コミュニティ開発官 県セクター別 行政官 ¹³	郡レベル普及員
研修概要	日本の地方行政・財政・税制の制度及び運用を幅広く扱う。日本と参加者の国の制度を比較し自国の地方行政システムの課題を分析、課題解決のための政策を提言する機会を提供する。	PLSD 理論を基に、地域社会全体の自立的・持続的発展への社会的基盤の整備・構築を促進する理論・実践手法を講義、海外事例紹介、日本の現場視察を通じて習得する。	参加型地域開発の理論と方法を学ぶだけでなく、地域開発実践者としての態度や考え方を習得する。都市部と農村部のそれぞれの自治体の事例を扱うことにより、地域や住民参加の特徴を活かした地域開発の政策や事業を考察する。	コミュニティ開発を担当するフィールド職員を対象として、多様な関係者の協働のもと地域資源を活用したコミュニティ開発の概念及びそのための効果的なファシリテーションの手法を習得する。
特徴	地方行政に関する総合コース。人事や財政を含め、幅広く日本の地方行政の特徴をつかむ。	参加型開発における最も体系的なコースであり、帰国後の具体的なアクションを見越してプロジェクト等現地の活動と連動のある国が対象。	PLSD の要素も取り入れつつより地方行政の実践者に向けたコース。PLSD 研修よりも参加者の間口が広い。	特に現場レベルの普及が対象。ファシリテーションに必要な基本概念から具体的な手法までカバーする。
聞き取り人数	1	7	2	2

出所：JICA 産業開発・公共政策部作成資料「地方行政分野課題別研修比較検討表案」を参考に調査団作成

¹¹ 少数であるが地方行政研修所講師や地方自治庁の行政官も参加している。

¹² 参加型地域社会開発 (Participatory Local Social Development)：地域社会の自立的・持続的な発展を可能にし、行政と住民の自治能力・自己組織力を総体的に向上させるため、「資源・組織・規範」の3要素に従って個々の地域社会システムを分析し、その構造や機能の固有性に応じた戦略的な地域開発政策の立案や住民参加型地域活動の手法の確立を目指すもの

¹³ コミュニティ開発を担当する行政官ではなく、農業など他分野の行政官。

4. 調査対象及び方法

聞き取り調査の対象期間、人数を示したリストは以下のとおりである。（聞き取り対象者リストは添付を参照）。調査方法は、質問票に沿ったグループインタビューまたは個別インタビューによる聞き取り調査である。

➤ 課題別研修

所属組織別聞き取り人数

	帰国研修員
大統領府地方自治庁（PO-RALG） ¹⁴	1
地方自治研修所（LGTI）	4
県政府	7
O&OD プロジェクトチーム	1
合計	13

<調査対象研修コース別帰国研修員聞き取り人数>

地方行政分野4コースに加え、「地域振興（一村一品運動）」（JICA九州）の合計13名。内訳は表2-1を参照。

➤ 青年研修

所属組織別聞き取り人数

	帰国研修員
県政府	2
合計	2

調査対象研修コース別帰国研修員聞き取り人数

	帰国研修員
青年研修アフリカ（英語）／地方行政コース（JICA九州）	1
青年研修アフリカ（英語）／地方行政コース（JICA中部）	1
合計	2

¹⁴ President's Office Regional Administration and Local Government

▶ 国・地域別研修(地方自治改革プログラム研修(大阪研修))

所属組織別聞き取り人数

	帰国研修員
大統領府地方自治庁 (PO-RALG)	2
地方自治研修所 (LGTI)	3
州・県政府	5
法務省	1
ムズンベ大学	1
タンザニア・大阪同窓会 (TOA)	2
合計	14

<他ドナー・同窓会組織への調査>

▶ 他ドナー

- ・ ドイツ国際協力公社(GIZ)
- ・ アメリカ合衆国国際開発庁(USAID)
- ・ ベルギー技術協力公社(BTC)

上記 3 組織には面会の申込みを行ったが、実現しなかった。GIZ のみメールによる回答から情報を得たほか、帰国研修員から得られた情報をまとめた。

▶ 同窓会組織

- ・ 大阪研修同窓会(TOA)：同会副議長、事務局長、他会員（各州・県の行政長官）、JICA 国際協力専門員
- ・ タンザニア帰国研修員同窓会(JATA)：JICA タンザニア事務所プログラムオフィサー

5. 研修効果の発現状況

(1) 研修員自身の能力向上

課題別・国別研修、青年研修の帰国研修員は、共通して、下記の点において研修効果が発現している。

- ・ 研修参加により研修分野における意識が変容した。
- ・ 日本に行ったことにより、職務上の課題や特定の手法の重要性を認識した。より具体的には、それぞれの研修において、次のような研修員自身の能力向上が確認された。

① 課題別研修

【新たな問題意識・気づき】

▶ 地方自治研修（自治大学校）

- ・ 日本の人事制度、OJT、大部屋制度から地方行政を担う人材育成の方法を学び、タンザニア地方行政における権限委譲やサービス・デリバリーをどう進めていくかについて示唆を得られた（地方自治庁）。
- 参加型地域社会開発(PLSD)（大濱教授／日本福祉大学）
- ・ 参加型計画手法の効用をより強く信じるようになった。現在、住民参加による持続可能なコミュニティ開発について論文を執筆中である（地方行政研修所）。
 - ・ 状況分析（Situation analysis）により、その土地の知見から学び、コミュニティの規律と協調していくという視点を学んだ。これは本邦研修前には欠けていたものであり、コミュニティをリソースとして活用するだけでなくいかに組織化するかという課題に気づくことができた（O&ODプロジェクトチーム）。
- 地方自治体行政強化（参加型地域開発）（龍谷大学）
- ・ コミュニティ開発に取り組んできたが結果が出ず、実施は不可能だと感じていた。日本の実践を学ぶことで、実現可能性があるという希望を持つことができた（県行政官）。
 - ・ 本邦研修参加前は O&OD を促進するのみだったが、PCM や参加型計画手法を学び、意識や規律、文書管理の重要性を知った（県行政官）。
- 住民主体のコミュニティ開発（あいあいネット）
- ・ コミュニティがもつ能力に気づき、協働して問題に取り組むことの必要性を学んだ（農村普及員（Ward Facilitator））。

② 青年研修

【新たな問題意識・気づき】

- ・ 計画に基づいた予算策定や人事制度、日本文化を学んだ（県行政官）。
- ・ 日本で学んだ OJT の方法を、新人の育成に活用している（市行政官）。

【仕事への意識の向上】

- ・ 研修は自信につながっただけでなく、以前はコミュニティ活動のファシリテーションのフォローアップについて必要性を感じていなかったが、モニタリング・評価の重要性を認識し、実践するようになった（県行政官）。

③ 国・地域別研修

【新たな問題意識・気づき】

- ・ 参加型計画策定など、理論としての理解は研修参加前からあったが、大阪研修は実地的な学習の場となった。コミュニティファンドによって建設された橋を視察する機会があったが、住民参加によってオーナーシップを高めたことが観光資源にもつながることを学ぶことができた（市行政長官）。

- ・ 日本の地方行財政において、欧米のアイデアをコピーするのではなく自国に合わせて応用し、中央から地方へ権限が委譲されてきたプロセスを学んだ。タンザニアにおいてもいかに権限委譲を進めて行けばよいかを考える契機となった（地方行政研修所）。
- ・ 地方行政の課題として、任地で実績をつくっても結果よりも当人の学歴が重視される傾向にあるため、行政官のモチベーションを維持することが難しい（地方行政研修所）。
- ・ 日本の地方行政にはアカウンタビリティによる透明性、モニタリング・評価による統制がある。タンザニアにおいてもこうした改革を行っていくためには地方自治体だけでなく中央省庁のトップの意識変革が必要であることに気づいた（地方自治庁）。
- ・ 研修を経て、より住民から学ぶ姿勢が身についた。各講義や視察との相乗効果によって研修員の態度に変化がおきたと言える（地方自治庁）。
- ・ 水俣市におけるコミュニティ内の対話の強化（“もやいなおし”）や、地域活性化（“地元学校”、リソースマップ作成）の実践例から、ローカルコミュニティを活性化・発展の可能性を学ぶことができた（州行政長官）。

【仕事への意識の向上・キャリアへの貢献】

- ・ 地方自治体の能力向上のためには、職員の動機付けと同時に働き方の変革が必要だと知った。トップダウンではなく各職員の自発的な発想・行動を重視するようになった（市行政長官）。
- ・ OVOP（一村一品運動）¹⁵を採用しマンゴー生産に取り組んだが異動してしまった。異動先でもその土地にあったOVOPに取り組んだ（市行政長官）。
- ・ コミュニティ・住民が主体的に行動することを促し、ニーズに基づいた住民と行政の協働により教室の建設や農道の敷設等を行った（TOA 役員会、元州行政長官）。
- ・ 地方行政研修所のマスター・トレーナーとして、地方政府リーダーシップ・マネジメント研修（ポスト大阪研修）¹⁶のファシリテーターを務めたり、TOA によって各自治体の好事例をまとめた『Best Practice Handbook』のスワヒリ語訳も行った（地方行政研修所）。
- ・ 司法府内にも州裁判所、県裁判所があり、行政と同様に地方分権の仕組みがある。研修参加後昇進を繰り返し、現在の職位についている。これは大阪研修の成果だと理解している（法務長官）。

¹⁵ One Village One Product：村ごとに特産品を育てることでマーケットを形成し、地域経済の活性化につなげようという、日本の大分県発祥の試み。

¹⁶ 大阪研修の帰国研修員により開始されたローカルセミナー。本邦研修に参加できなかった行政長官や部局長に学びを伝え、その後の取組みを議論する場となっている。課題別研修の帰国研修員である地方行政研修所講師や県行政官もファシリテーターとして参加する（2-7で詳述）。課題別研修のフォローアップ予算が適用されている。

(2) 帰国研修員の行動変容による組織・政策・制度への貢献

タンザニアでは、現地で実施中の地方行政分野の長期専門家派遣や技術協力プロジェクトのカウンターパートや関連組織の行政官等を課題別・国別研修へ派遣し、帰国後に日本での知見を地方行政改革やプロジェクトの活動促進へ反映することを戦略的に進めている。また、青年研修は青年海外協力隊の派遣先の行政官から選考され、帰国後は日本での学びを任地での業務に活用している。

課題別・国別研修、青年研修について、次のとおり帰国研修員の行動変容による貢献が確認された。

① 青年研修

【業務の改善】

▶参加型地域社会開発(PLSD) (大濱教授／日本福祉大学)

- ・ 地方行政研修所において、地域住民の主体的な行動を促すファシリテーションなどを行政長官や郡行政官への講義や、県レベルの農村普及員への講義で反映させた（地方行政研修所）。
- ・ O&OD プロジェクトにおいて、県レベルとコミュニティレベルをつなげるメカニズム構築のため、コミュニティ主導による活動例を収集している（O&OD プロジェクトチーム）。
- ・ 改訂 O&OD 作成において研修で学んだ参加型手法を役立てた。また、地方行政研修所のタスクフォースにおいて 26 人の講師と学びを共有し、研修所で使用する講義資料に改善を加えた（地方行政研修所）。

▶地方自治体行政強化（参加型地域開発）（龍谷大学）

- ・ コミュニティ開発の分野は結果が見えにくいという特徴があり、自分たちの貢献を示しにくいいため、活動紹介のパンフレットを作成した（県行政官）。
- ・ 地域住民と行政の協働を行っても、常に行政の側に予算の制約がある。灌漑設備導入を目指して、海外ドナーに対するプロポーザルを作成し、資金を常に探している（県行政官）。

▶住民主体のコミュニティ開発（あいあいネット）

- ・ 地域住民からのニーズの聴き取りや、住民活動のファシリテーションに工夫を加えている（農村普及員）。
- ・ コミュニティの主体性と規範を尊重し、訪問する際の服装にも気を遣った上でコミュニティのイベントに参加するなど、住民に寄り添うことで状況分析ができるようになった（農村普及員）。

【知識・技術の修得・共有】

▶ 地方自治研修（自治大学校）

- ・ 帰国後、財政分権化についていかに省庁を支援するか検討しており、自発的に同僚に対してプレゼンを行い、学びを共有した。人事制度、OJT、大部屋制度など、日本の仕組みをタンザニアの実情に合わせて導入していきたい。権限委譲による地方分権の理念や、OJT による人材育成は地方自治庁内の共通認識となっている（地方自治庁）。

▶ 参加型地域社会開発(PLSD)（大濱教授／日本福祉大学）

- ・ 地方自治庁の政務次官レベルと会議を行い、いかに研修の学びを広めていくか等について共有した（O&OD プロジェクトチーム）。
- ・ 地方行政研修所の参加者は自主的に他の講師との意見交換セッションを開催している。ただし、PLSD 研修の帰国研修員が所属組織を超えて学びを共有する場はない（地方行政研修所）。
- ・ モデル県タスクフォース¹⁷内だけでなく職場の朝礼などで学びを共有している（県行政官）。

▶ 住民主体のコミュニティ開発（あいあいネット）

- ・ キトンゴジ¹⁸のレベルでも学びを共有している。研修で作成したアクションプランは Ward レベルで共有し、実施している。また、Ward レベル及びタスクフォースでのインスタントメッセージグループで互いの実践について情報交換をしている（農村普及員）。

② 青年研修

【業務の改善】

- ・ 以前はフォローアップについて必要性を感じていなかったが、モニタリング・評価を学び実践するようになった（県行政官）。

【知識・技術の修得・共有】

- ・ 日本での学びを、コミュニティ開発官だけでなく部署内で共有している（県行政官）。

¹⁷ JICA 技術協力プロジェクト O&OD フェーズ 2 では、モデル 6 県（バガモヨ、キサラウエ、モロゴロ、キロンベロ、ウランガ、チャリンゼ）を設定し、PO-RALG が O&OD 手法を普及していく重点地域として県行政の能力向上を促進している。各モデル県の担当行政官は県タスクフォース（District Task Force: DTF）としてプロジェクトと連携し、課題別研修に参加している。

¹⁸ タンザニアの最小行政単位。集落に相当する。行政単位について注 10 を参照。

③ 国・地域別研修

【業務の改善】

- ・ タンザニア政府単独の仕組みにおいては、地方行政研修所講師へのインプットは積極的になされていない。このため、JICA による本邦研修は地方行政研修所講師の能力向上に貢献しているだけでなく、月次ベースで帰国研修員の地方行政研修所内でのプレゼンや日本での学びのカリキュラムへの反映により、組織全体のキャパシティ向上にも貢献していると言える。（地方行政研修所）
- ・ 帰国後はケーススタディーを行い研修所のカリキュラムにも反映させた（地方行政研修所）。
- ・ コミュニティレベルの意思決定が行政の場へ上がってくるようになり、行政の長がそれに対応するようになった（法務長官）。
- ・ 庁舎内に意見デスクを設置し、職員の福利厚生、労働条件の改善へつなげた（県行政長官）。

【知識・技術の修得・共有】

- ・ タンザニアの現行制度では、辺鄙な貧しい地域ほど優秀な人材を確保できず地方自治体間で人材に格差が生じてしまうことを避けるため、全国的に行政長官の頻繁な異動が行われる。異動時には後任への引継ぎを行い日本での学びを伝えている（市行政長官）。
- ・ 帰国研修員でなくとも、ポスト大阪研修が学びの共有の場として機能している。2011～12年には全州をカバーするため6か所で Zonal Workshop というポスト大阪研修のフォローアップを行った。下田専門員の講義の他、Best Practice Handbook を配布し、大阪研修での学びの復習とフィードバックを行い、全国的な啓発を目指した（ムズンベ大学教授）。
- ・ 大阪研修の帰国研修員のネットワークである TOA は、帰国研修員以外の自治体の行政長官も巻き込んだ相互学習の場となった。各自治体の好事例から結果重視の働き方を学ぶことができ、メンバーの昇進にも貢献している（地方自治庁）。
- ・ OVOP（米、カカオ）を用いた地域活性化に取り組んだが、その後異動してしまったが JICA が O&OD モデル県としてフォローしてくれた（市行政長官）。
- ・ マサシ市では青年研修の帰国研修員、青年海外協力隊員との情報交換を行っている（県行政長官）。
- ・ 学びを共有する場を持つことが重要だと考え研修所の講師間で Academic Discussion Forum を立ち上げることとなった（地方行政研修所）。

(3) 帰国研修員・他スキームとの連携による開発効果

前項で述べたとおり、実施中の地方行政分野の現地での取組みとの連携前提として課題別・国別研修が活用されている。このため、各帰国研修員は様々な形で JICA の他スキームと連携し、各地でインパクトを生み出している。また、青年研修についても他研修の帰国研修員との関わりによる連携効果が確認された。

① 課題別研修

【連携の状況】

▶ 地方自治研修（自治大学校）

- ・ JATA¹⁹には参加していないが、ポスト大阪研修、O&OD の JCC に参加している。O&OD プロジェクトには計画段階から関わり、目的や活動について協議した（地方自治庁）。

▶ 参加型地域社会開発(PLSD)（大濱教授）

- ・ 地方行政研修所と O&OD プロジェクトチームも PLSD 研修の帰国研修員であり、O&OD について共通理解の下、連携している（地方行政研修所）。
- ・ TOA は基本的に行政長官のためのネットワークであるため、課題別研修や大阪研修に参加した LGTI 講師は TOA には関係していない。ただし、ポスト大阪研修での講義にはファシリテーターとして招待されている（地方行政研修所）。
- ・ O&OD プロジェクトの JCC(Joint Coordination Committee)には地方自治庁の他、地方行政研修所、モデル県の行政長官、その県が属する州の行政長官が参加している（O&OD プロジェクトチーム）。

▶ 地方自治体行政強化（参加型地域開発）（龍谷大学）

- ・ O&OD 促進において青年海外協力隊とも連携した（県行政官）。
- ・ ポスト大阪研修で県におけるコミュニティ協働のケーススタディーを発表した（県行政官）。

▶ 住民主体のコミュニティ開発（あいあいネット）

- ・ O&OD プロジェクトのフェーズ 1 においては、農村普及員の移動手段として供与されたバイクの燃料代や修繕費をプロジェクトが負担していたが、フェーズ 2 では各自治体が負担している。
- ・ モロゴロ県マテマ村では住民主体の農道建設手法(Labor base technology)の普及について他のモデル県の若手行政官を招き O&OD プロジェクトがワークショップを行った（農村普及員）。

¹⁹ JICA Alumni Association of Tanzania。タンザニアにおける全帰国研修員の同窓会組織。詳細は 2-7 項照。

【開発効果への貢献】

▶参加型地域社会開発(PLSD) (大濱教授／日本福祉大学)

- ・ 研修で学んだニーズの解決にあたり、政府介入を待たずに進めるコミュニティの主体的な行動のファシリテーション等について、行政長官、農村普及員への講義へ反映させた（地方行政研修所）。
- ・ JICA 技術協力プロジェクトにおいて、県レベルとコミュニティレベルをつなげるメカニズムを構築するため、コミュニティ主導の事例を収集している（O&OD プロジェクトチーム）。

▶地方自治体行政強化（参加型地域開発）（龍谷大学）

- ・ イリリング県イサカ村において、住民主体による農村インフラ建設がなされた。イサカ村は雨季が 2.5 ヶ月と短く、水不足が深刻だった。まず住民は建設委員会を発足させ、建設基金をつくり口座を開設した。県行政長官に必要性を訴え、行政の支援により設計が始まる前に石材を集め、穴を掘り始めた。2013 年に 6 ヶ月で 120m の用水路を建設した。これにより豆やメイズ、ソルガムを中心に約 300 エーカーの灌漑が可能となり、農作物の収穫向上につながった。農作物の販売による収入向上によって 8 台のバイク（移動や病人の運搬などに使用）、5 台のテレビ購入、屋根の修復、ソーラーパネル購入など、実質的な生活の向上に貢献した。ただし、広大な農地の大半はまだ灌漑ができておらず、ダムを必要としている（県行政官）。

▶住民主体のコミュニティ開発（あいあいネット）

- ・ コミュニティのポテンシャルに気づき、協働して問題に取り組むことの必要性を学んだ結果として、住民のニーズを聞き出す工夫と住民活動のファシリテーションにより、活動の幅も増え、以下のような成果が出ている（農村普及員）。
- 1) バガモヨ県カオレ村：農村グループの数は 2 つから 10 に増加し、この村のある群全体では 9 つから 62 へ増加した。
 - 2) キロンベロ県キシワニキトンゴジ：住民が 16 本の電柱を立て、200 世帯に電力が供給されるようになった。また活動にすべての住民が組み込まれたことにより村落会議への参加者の増加が顕著になった（60 人から 500 人へ増加）。
 - 3) モロゴロ県マセユ村：住民主導によるプリスクールや薬局の開設計画策定から建設が行われた。プリスクールには自治体より教師が派遣されすでにサービスが開始されている。プリスクールの建設は他の村にもスピルオーバーしている。また女性グループによる養鶏・ヤギ飼育やケータリングサービスが実施されている。
 - 4) バガモヨ県キトンゴジ：小学校の建設、道路の修繕、看護師センターの建設、井戸掘削などが住民により自主的に始められた。

② 青年研修

【連携の状況】

- ・ 研修参加前よりコミュニティ開発分野の青年海外協力隊員が職場に派遣されており、連携して O&OD 推進に取り組んでいた（現在は派遣終了）。隊員の推薦により青年研修に参加した（県行政官）。
- ・ コミュニティ開発分野の青年海外協力隊員は、県行政官よりもコミュニティに直接関わる活動に従事するものであり、活動レベルに格差がある。
- ・ 帰国研修員の上司にあたるコミュニティ開発官は、課題別研修への参加経験があり、両者とも帰国後に日本での学びを活かし各自の職務に積極的に取り組んでいる。一方で、本邦研修参加者同士の学び合いのような相乗効果は確認されていない。
- ・ 大阪研修第 1 期帰国研修員が、所属する自治体の行政長官だった際に導入した税収システムを運用する部署に、青年海外協力隊（コンピュータ技術分野）が派遣されている。同自治体は ICT 活用によるモデル自治体であったため協力隊が配置された。

【開発効果への貢献】

好事例②参照

③ 国・地域別研修（大阪研修）

【連携の状況】

大阪研修の帰国研修員を含む行政長官の全国的なネットワークが発足し、研修での学びだけでなく各自自治体での取組みを双方向で学び合う場となっている（2-7 項に詳述）。前述のとおり、大阪研修は国別研修のバッチ 1（2002～2006 年度）終了後、隣国（ケニア、ウガンダ、ザンビア、ルワンダ）との地域別研修として実施された（2007～2011 年度）（2012 年度より再びタンザニアのみの国別研修（バッチ 2）へ移行）。地域別研修では隣国の地方行政の状況を知ることによりタンザニアの課題を相対化し、タンザニア人の研修員だけでは得られない視点を得るといった効果が期待できる。他国の同窓生と自発的に SNS 等によりコミュニケーションをとっている地域別研修の帰国研修員も確認された。

【開発効果への貢献】

大阪研修は地方自治体の行政長官を対象としているため、研修の成果として地方行政における具体的な開発効果を挙げるのが難しい。TOA により収集された各自自治体の好事例は Best Practice Handbook に記載されているものの、日本の知見の活用としては記されていない。帰国研修員からは OVOP に関する取組みを多く聞き取ることができた。シンギダ州におけるヒマワリ油生産、ドドマ州におけるブドウ生産など、いずれも Handbook に記載のある事例であり、帰国研修員がこうした好事例の発

現に貢献していることが確認された。OVOP のほかにも、ムトワラ県やダルエスサラーム州キノンドニ県における徴税システムの改善にも帰国研修員が大きな役割を果たしており、地方自治体の税収向上はサービス・デリバリー改善への大きな貢献と言える。

(4) 日本に対する理解の促進

(日本・日本の人々とのつながりから得られた変化等)

- ・ アフリカ人同士であっても日本人のような相互の助け合いは少ない。日本人には思いやり、互助の精神があり、信頼できる（県行政長官）。
- ・ タンザニアと異なり、日本では全てが予め定められたスケジュールどおりに進行する（市行政長官）。
- ・ 日本人は勤勉で、規律を重んじる。ガバナンス分野における大きな課題である汚職とは無縁に思える（州行政長官）。
- ・ 地域住民は寛容であるだけでなく技術や経験、知識を有しており、地域の活動が互いを結び付けている。公民館やコミュニティセンターのような施設はタンザニアにはないものであり、参考としたい（地方行政研修所教授）。
- ・ 日本人はフレンドリーで時間と法を守り、勤勉で愛国心を持っている（市行政長官）。
- ・ インドでも行政官のための研修を受けたことがあるが、日本での研修の方がより刺激に富んでいて、受入側から大変歓迎された（市行政官）。

6. 研修効果の発現要因・阻害要因

帰国研修員からの聞き取りだけでなく、JICA タンザニア事務所、プロジェクト関係者及び国内の研修関係者からの聞き取りから得られた情報に基づき、研修効果の発現要因・阻害要因を以下のようにまとめた。

(1) 発現要因

① 課題別研修等

【組織環境の要因】

- ・ 在外事務所が要望調査において実施中の JICA プロジェクトの目的に沿った研修を選定し、プロジェクト関係者を選考して派遣している。
- ・ 研修参加にあたっては、実質的に JICA 側の希望に基づく研修員の選定が相手国政府の決定として承認されやすい環境にある。
- ・ 地方行政研修所の講師は異動が基本的にないため、知見が蓄積する。蓄積された知見は地方自治研修所による各自治体の行政官への研修によって普及していく。
- ・ 地方行政研修所の講師には、通常新たな知見のインプットの機会が積極的に設

けられていない。このため本邦研修は講師の能力向上に貢献している。また月次に行われる帰国研修員による報告・発表の場や、日本での学びのカリキュラムへの反映により、組織全体の能力向上にも貢献している。

【研修内容に関する要因】

- ・ インストラクターではなくファシリテーターとしてコミュニティ開発に臨むといった行政官の意識の変化を促すことにより、コミュニティ開発、コミュニティ協働を促進する上でのパフォーマンスが向上する。
- ・ PLSD は状況分析（Situation Analysis）の要素があるため、様々な国・地域にも応用が可能な参加型手法である。課題別研修等のように複数の国から研修員が参加するスキームで、対象国の実情に合わせて研修プログラムを企画しなくても、研修員が学びを自国で活用することができる。

② 青年研修

- ・ 研修参加前より青年海外協力隊員との連携により業務に当たっており、帰国後も連携の場が用意されていることから、取り組むべき課題が明確化されやすい。

③ 国・地域別研修（大阪研修）

【研修員自身の要因】

- ・ 研修同窓会やポスト大阪研修での刺激により、創意により住民の生活を向上させようとする行政官の意識の変容が生まれている。
- ・ 研修同窓会における帰国研修員同士、自国の同レベルの行政官同士という双方向の学びの場は、日本の知見の一方的な伝達に終始せず、帰国研修員によって学びの共有となっている。したがって、何が自国の状況に適用可能であるのかを明確にすることが可能である。また、自治体間で刺激となり相乗効果を生み出している。

【組織環境の要因】

- ・ 課題別研修と同様に、JICA 側の希望に基づき自由に研修員の選定ができるため、地方行政改革を牽引できる人材として適切な研修員が選考されている。
- ・ 研修での学びを実践へ移す意欲は、研修終了時に最高潮となり、帰国後には実践への動機が徐々に薄れていくことが通常である。これに対し、大阪研修では帰国後に TOA という学びの共有・連携の場が用意されていることにより、動機が維持される。
- ・ 帰国後に開催されるローカルセミナーを通して、参加できなかった行政長官や部局長に学びを伝えている。
- ・ 在外事務所に当該分野の専属の担当者が配置されており、帰国後の状況把握や研修効果の見極めを可能にしている。

- ・ 長期的な取組みの中で、研修の実施、学びの共有、同窓会の組織化、学びの実践、好事例の共有の繰り返しというスパイラル型のプロセスにより、研修効果による好事例の共有化が波及していくという正の効果を生み出している。

【研修内容に関する要因】

- ・ 大阪研修は同国のためにカスタマイズされた研修であり、実施中の専門家派遣による地方行政改革、技術協力プロジェクトによる県行政とコミュニティの協働推進といった JICA 事業の成果向上のために関係する省庁・自治体関係者を研修に派遣し、戦略的に活用している。
- ・ 分野と地域、すなわち相手国及び日本の地方行政の現状・課題の両方をよく理解する者が研修の計画・実施に参画している。
- ・ コースリーダーと研修講師・視察受入先が信頼関係に基づき、研修中に自国の現状・課題に応じてコースリーダーからの適切な補足・介入を行うことで深い理解が促される。
- ・ 深い理解を促すため、研修プログラムの各講義における目的・メッセージの明確化や、予算・人員配置等の予備資料の提供、答えを押し付けるのではなく問題を提示し、研修員個人の学びを促している。
- ・ 教材が自国の地方行政分野の状況に関連付けて作られており、教えられるのではなく自分たちで学ぶプロセスとなっていることにより研修員個人のエンパワメントを促している。

(2) 阻害要因

① 課題別研修等

- ・ 技術協力プロジェクトや在外事務所からは研修プログラムの内容には関与しづらいため、特定の地域の課題やニーズに即したプログラムとなりにくい。
- ・ 帰国後に研修員が技術協力プロジェクトへ参加して相乗効果を生み出す上で、国内機関・国内研修実施機関と在外事務所との関係性が希薄であり、有機的な連携がない。このため、国内研修実施機関はアクションプラン作成支援をした一方で、研修員がどのような実践を帰国後に行ったか情報を得られない。
- ・ 同じ研修に参加した地方自治庁や技術協力プロジェクトチーム、地方行政研修所、県レベルのコミュニティ開発官が帰国後に学びを共有する場がない。このため、TOA に関わらない課題別研修等の帰国研修員は、研修コースの枠を超えた学びを共有する機会を持たない。
- ・ 国を超えた帰国研修員のネットワークは SNS を通じた自発的なコミュニケーションのみであり、課題別研修特有の国同士の相互の学びあい効果が持続しにくい。
- ・ O&OD プロジェクトチームによる本邦研修に参加した農村普及員のフォローアップは現場視察の際に行われるのみであり、アクションプランの実施やパフォ

ーマンスの向上等詳細を把握できるわけではない。

② 青年研修

- ・ コミュニティ開発分野の青年海外協力隊員は村落レベルで活動しており、カウンターパートである県レベルの行政官とは活動レベルに齟齬格差があるものもあり、研修内容に即した連携効果には疑問がある。
- ・ 青年研修の対象となる若手の行政官には異動・退職が多い（ただしこれはタンザニアの行政官全般に共通する事象である）。

③ 国・地域別研修（大阪研修）

- ・ 行政長官が頻繁に異動するため、行政長官は在職中にその自治体、コミュニティの独自性を学ぶ期間が短く、知見が蓄積されにくい。
- ・ 政権交代²⁰の際には行政長官の大部分が交代となったため、結果的に TOA における帰国研修員が少なくなり、日本での学びが共有しにくくなっている。
- ・ 異動して行政長官の職位を離れた後は、TOA やポスト大阪研修等へ関わるものがなくなるため在外事務所によるモニタリングのみとなり学びの共有の機会を持ってない。
- ・ 中央省庁や国会議員の地方分権についての理解度が低いため、地方行政改革を阻害している。
- ・ TOA は任意参加の組織であり、必ずしも行政長官全員が年 4 回の会議に毎回出席するとは限らない。
- ・ 参加者の交通費・手当を含む TOA の年次総会の開催費用を JICA 在外事務所が負担しており、持続性に課題がある。

(3) 研修効果発現の特徴

- 研修参加者の選考に際し、実質的に研修の効果に最適と思われる候補者の選定が相手国政府の決定として承認されやすい環境にある。
- 当該分野における他ドナーに類似の取組みが少なく、当該国における日本の開発協力への理解度が高い。
- 複数の国から行政官が参加する課題別研修は、どの国・地域にも普遍的に適用が可能な理念・手法の教授法に特化することで、研修員が帰国後に職務へ適用することが可能となる。
- 当該国のニーズに合わせてカスタマイズできる国別研修では、当該国の現状・課題とその分野に造詣の深い者が研修プログラムのデザインに関わることで効果を

²⁰ 2015 年 12 月の政権交代で大部分の行政長官が交代となり、2016 年 10 月時点での TOA における大阪研修の帰国研修員は少ない。

高めている。また長期専門家が研修に同行し、研修講師・視察受入先との信頼関係に基づいて研修中に自国の現状・課題に応じて適切な補足・介入を行うことで深い理解を促している。

- ▶ 課題別研修等は技術協力プロジェクト等との連携を目的として活用されており、研修員が帰国後に学びを実践する場と機会がある。国別研修においても地方行政改革を促進する行政長官の全国的なネットワークが構築されており、帰国後の意欲の高まりを持続させ、日本側から帰国研修員の現状を把握する体制がある。
- ▶ 研修員個人の学びやその実践を共有し、組織全体の能力向上へつなげていくネットワークの発展を促している。
- ▶ 各スキームと帰国研修員の戦略的連携を在外事務所が資金面、人材面で側面支援しつつ、資金面では段階的に負担を減らしている。
- ▶ 10年以上にわたり継続されている大阪研修の帰国研修員は、行政長官として全国各地・県に異動することから、相当数の親日家が全国の自治体で活躍している。JICAによる地方行政分野以外の案件の発掘・形成・実施の際にも、日本の協力に理解のある行政官が高位にいてことで、業務が円滑に進むという効果がある。
- ▶ 大阪研修においては、同じ州から州行政長官と2名の県行政長官をチームとして招聘することにより、地方行政改革を通じて連携が不十分であった州・県のチームワークが強化されている。

7. 他ドナーによる研修事業の実施状況と JICA 研修員受入事業との比較

タンザニア国内で研修事業を実施しているドナーは少ない。地方行政分野においても、国際援助協調による地方行政改革（LGRP）フェーズ 2 が 2014 年に終了し、ドナーは概ね当該分野から撤退している。今回の調査では研修実施だけでなく地方行政分野の支援を実施しているドナーとして UNDP、GIZ、KOICA にインタビューの申込み及び情報提供を依頼したが、回答を得られたのは GIZ のみであった。聴き取り対象者の中には他ドナーの研修や地方行政分野の支援に参加した帰国研修員もおり、それらの情報についても本項でまとめる。

1. ドイツ国際協力公社(GIZ)

EU、ドイツ連邦政府、スイス政府との共同出資により、税収の運営改善を目指す地方政府への研修を行う「Good Financial Governance Programme」が始動したところである。具体的な活動は計画中であり、まだ着手されていない。なお、ムトワラ州では GIZ による GIS を利用したマッピング技術の支援等を得て、大阪研修の帰国研修員の取組みにより徴税システムを改善し、税収向上に寄与した。

2. アメリカ合衆国国際開発庁(USAID)

「PS3 (Public Sector System Strengthening)」 (2012-17) : 人的資源・財政・情報システムの改善によりマネジメント行政サービスの向上を目指す。財政的支援であり研修事業は行っていない。

3. ベルギー技術協力公社(BTC)

O&OD プロセス促進のため、モニタリング・評価についての省庁・地方自治体の能力向上に関し、ベルギーより県レベルの地方政府へ講師を招聘し研修を行った。

8. 帰国研修員のネットワーク状況

▶ Tanzania Osaka Local Government Alumni Association (TOA) の活動

2002年の第1回帰国研修員により、帰国後に研修に参加していない行政長官や部長に学びを伝え、実践可能な取組みについて議論したいという提案によりポスト大阪研修が開始された。ここで互いの経験や課題を交換共有し議論する中で、同窓会という形で共有・議論の場を持つべく、研修員の主導により2006年にTOAが設立された。以降、10年近く活動が継続されてきた中で参加者も増え、帰国研修員だけでなく全国の行政長官を巻き込み、それぞれの取組みを促進させ地方行政・地方分権全体の改革、政策提言へつなげる場へと発展した。

本組織は、現在は同窓会ではなく全行政長官のプラットフォームとなったため、日本の知見のみを活用した好事例の共有だけでなく、タンザニア国内の好事例の共有・交換も行われている。これが相互の刺激となって行政改革への機運を押し上げる効果を持つだけでなく、参加者個人にとって成果を発表する場があることが現職でのパフォーマンス向上への動機付けにもつながっていることが報告されている。参加者である行政長官は、各地方自治体の長の立場にある知事 (Commissioner) に次ぐ事務方のトップであり、TOAの活動の成果として自治体内で実務者の発言権が増してきたことも特筆すべきである。

ポスト大阪研修においては、参加する州行政長官と同じ州から県行政長官2名を参加させ、チームとして招聘することにより、地方行政改革プログラム(2014年でフェーズ2終了)を通じて連携が不十分であった州・県のチームワークの強化に努めた。

また、TOAの事務経費はJICAタンザニア事務所が負担してきたが、2013年度から各自治体予算より年会費が納入されることとなり、一部経費はタンザニア側が分担している(現在は総会の開催費及び日当のみをJICAが負担)。帰国研修員が運営する事務局は、JICAがいつまで支援を継続するのかを考慮しつつ、TOAを行政機関として位置づけることにより持続性を担保できるよう、方策を検討中である。

▶ 好事例ハンドブック (Best Practice Handbook)

好事例③参照

➤ JICA Alumni Association of Tanzania (JATA) の活動

本邦研修の帰国研修員は自動的に JICA フレンズメールアドレス (@friends.jica.go.jp) が支給され、JATA に参加登録される。JATA は JICA タンザニア事務所の支援を受けて有志の帰国研修員により運営・管理されている。活動は、保健衛生分野の啓発活動や JICA のプロジェクトサイト訪問などのイベントを主に開催している。現地での聞き取り調査からは、JATA の会員であることを自覚している帰国研修員は数名確認されたが、イベント等への参加経験のある帰国研修員はいなかった。

9. 結論

地方行政分野におけるタンザニアの行政官に対する研修は、同国の国家開発計画と整合しており、また、課題別研修等のコースの多くは同国の推進する O&OD 手法と密接に関係するものであり、参加者のニーズと合致しており、手段としても適切である。

その上で、課題別研修の 3 コースおよび国別研修は、実施中の JICA 事業と戦略的に関連づけられており、同国側の関係者が派遣されている。帰国後の同事業における研修での学びを活かした取組みが進められており、在外事務所もこれを側面支援している。この背景として、研修参加者の選考に際し、研修の効果に最適と思われる候補者の選定が、相手国政府の決定として承認されやすい環境にあることが挙げられる。また、当該分野における他ドナーの同様の取組みが少なく、同国における日本の開発協力への理解度が高いことも一因となっていると考えられる。

戦略化されて活用されている課題別研修のコース内容は、タンザニア政府が地方行政政策において推進する O&OD 手法と関連づけられており、コミュニティ開発に臨む上での態度変容を促すことにより、参加した行政官が帰国後に参加型開発やコミュニティ協働を促進する上でのパフォーマンスの向上に寄与している。複数の国から行政官が参加する課題別研修では、どの国・地域にも普遍的に適用が可能な理念・手法の教授に注力することで、プロジェクトへ効果発現を図っている。

当該国のニーズに合わせてカスタマイズできる国別研修では、当該国の現状・課題とその分野に造詣の深い長期専門家が研修プログラムのデザイン、研修実施に関わることで効果を高めている。帰国研修員の一部は、所属組織内や役職間のネットワークを発足させ、主体的に学びの共有に取り組んでいる。国別研修の帰国研修員の同窓会は、全自治体の行政長官が参加するネットワークへと発展し、地方行政改革のプラットフォームとして機能している。課題別研修・国別研修の帰国研修員間でも学びの共有がなされる仕組みがあることから、研修での学びやその後の取組みの成果が行政長官間のネットワークで共有されており、多様なインパクトを生み出している。ネットワークの運営資金も一部政府側の負担へと移行しており、今後の発展如何により財政的にも自立した継続が期待できる。

このように研修参加が想定した成果を生み出すことに貢献している一方で、行政長官の頻繁な異動や政権交代により、ネットワーク内には帰国研修員が保持されにくい。また、郡レベル以下の行政官に関してはこうした自治体間の学びの共有の機会は制約

されているなど、投入に見合った成果の産出について、出口戦略を見据えた検討を必要としている。

10. 教訓

- 帰国研修員を中心とした同窓会ネットワークの構築により、関連政府機関内・機関間における研修での学びの共有や各機関・自治体での取組みの波及が可能となる。一方で、異動により帰国研修員がネットワークを離れるリスクがある。
- 技術協力プロジェクトの関係者を課題別研修等に参加させることで、相乗効果を生み出すことができる。その際には、国内機関・国内研修実施機関と在外事務所間のシームレスな連携があることにより、帰国後の状況を関係者が継続して共有することができる。
- 相手国の行政機関内で、JICA の本邦研修の帰国研修員であることが周知され、かつ研修コースを超えて学びの共有・職場での連携が奨励されることにより、更なる研修効果の発現が期待できる。課題別研修等は個人としてのコミュニティ開発に関わるスキル向上に寄与している一方で、それを所属組織の同僚に伝えていくスキルは伝えていないため、帰国後の効果の波及に制約がある。

11. タンザニア 5 項目評価

<p>1. 妥当性：やや高い</p> <p>地方行政分野における行政官の研修はタンザニアの国家開発計画と高い整合性を示している。また、課題別研修等のコースの多くは同国の推進する O&OD 手法と密接に関係するものであり、参加者のニーズと合致しており、手段としても適切である。</p>		
必要性	研修内容は相手国における地方行政政策に合致しているか	<p>2016 年より第 2 次 5 年開発計画（FYDP II）が開始されている。同計画の目標として「⑧計画・実施における地方行政の役割強化」が挙げられている。</p> <p>ドナーグループによる地方政府改革プログラムは 2014 年に終了しているが、これはコモンバスケット・ファンドにおけるタンザニア政府側の会計処理をめぐるトラブルが原因であり、タンザニアにおける地方行政の課題・ニーズは依然残っている。同分野における日本の支援はコモンバスケット・ファンド開始以前より開始されており、これまでの成果を無駄にしないためにも継続した支援が必要とされている。</p>
	研修員の選考は適切に行われているか	<p>JICA の研修参加に当たっては JICA 側の希望に基づく研修員の選定が相手国政府に承認されやすい環境にある。タンザニア政府側のオーナーシップが発揮されていない反面、スキーム連携の戦略に基づいた JICA の恣意的な人選を可能としている。</p> <p><課題別研修></p> <p>GI に基づく参加希望者より、JICA 側（シニアアドバイザー、プロジェクト、在外事務所）が選考する。過去には妥当でない参加者もあり、参加者の選考を厳密にすべきとの意見も聞かれた。</p> <p><青年研修></p> <p>在外事務所ボランティア班がスクリーニング、優先順位付けを行い要請へつなげる。原則として青年海外協力隊の派遣先カウンターパートの所属職員を派遣する。</p> <p><国別研修></p> <p>シニアアドバイザー、プロジェクト、在外事務所および TOA 役員会による協議の下、研修員が選考されている。研修参加者によって研修内容を調整しているため、研修実施側が大きく関与している。一方で帰国研修員からは、すぐに異動する見込みの低い者を参加させるべきであり、タンザニア側にも参加者を選考させるべきとの意見が聞かれた。</p>
手段としての適切性	研修内容は対象となる行政官のニーズに合致しているか	<p><課題別研修></p> <p>参加型地域開発手法は、地方行政の実務においてタンザニア政府が採用する O&OD 手法と密接に関係するものであり、参加者のニーズと合致している。</p> <p><青年研修></p>

		<p>研修内容は全て地方行政に特化した専門的な内容に限られておらず、国際交流の趣旨が強い。参加する行政官に国際交流の意欲が常にあるとは限らず、対象となる若手の行政官には異動・退職が多い。</p> <p><国別研修> 地方政府改革への意欲が高い行政長官が選考されており、参加者のニーズに合致している。</p>
比較優位の検証	JICA 本邦研修は他ドナーの取組みと比較してどのような特徴、利点・欠点があるか	<p>地方政府改革プログラムフェーズ2の終了以降、地方行政分野における他ドナーの支援は極めて少ない状況にある。確認ができた範囲では、ドナー国あるいは第三国で行政官を対象とする研修は実施されていない。このため、他国の地方分権化の過程や、地域参加開発の実践例は現場視察を交えて視察し、自国の状況に鑑みて意識醸成を行うという点において JICA 本邦研修は比較優位にある。</p>
<p>2. 有効性：やや高い</p> <p>多くの研修コースにおける学びはタンザニアで実施中の JICA 事業と戦略的に関連付けられており、有効性は高いと言える。</p>		
研修目標達成の貢献要因／阻害要因	研修目標達成への貢献要因は何か	<p><課題別研修></p> <p>PLSD は状況分析 (Situation Analysis) の要素があることでどの国・地域にも応用が可能な参加型手法となっており、複数の国から研修員が参加する形態であっても、各研修員が自ら自国の状況と照合しながらアクションプランを作成できる。</p> <p><国別研修></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コースリーダーと研修講師・視察受入先が信頼関係に基づき、研修中に自国の現状・課題に応じてコースリーダーからの適切な補足・介入を行うことで深い理解が促される。 ・深い理解を促すため、研修プログラムの各講義における目的・メッセージの明確化や、予算・人員配置等の予備資料の提供、答えを押し付けるのではなく問題を提示し、研修員個人の学びを促している。 ・教材が自国の地方行政分野の状況に関連付けて作られており、教えられるのではなく自分たちで学ぶプロセスとなっていることにより研修員個人のエンパワメントを促している。
	研修目標達成を阻害する要因はあるか	特に認められない。
<p>3. 効率性：中程度</p> <p>国別研修及び課題別研修の数コースは、想定した成果を生み出すことに貢献している。一方で、投入に見合った成果という点では今後の支援計画の検討が求められる。また、自治大学校の研修コースや青年研修は生み出すべき成果と、それを確認する手段が明確化されていない。</p>		
因果関係	投入・活動は成果を生み出すのに適切であったか	<p>国別研修及び課題別研修の内プロジェクトと連携している3コースは、研修参加が想定した成果を生み出すことに貢献している。一方で、大阪研修の帰国研修員は政権交代により大部分が行政長官を異動になるなど、投入に見合った成果の産出について現行の支援の出口戦略を見据えた検討が必要と考えられる。自</p>

<p>成果達成を促進／阻害している要因はあるか</p>	<p>成果達成を促進している要因はあるか</p>	<p>治大学校の研修コース及び青年研修は生み出すべき成果と、それを確認する手段が明確にされていない。</p> <p>課題別研修の3コースおよび国別研修の研修員は、実施中のJICA事業の関係者であり、帰国後も同事業において研修での学びを活かした取組みを進めており、在外事務所もこれを側面支援している。</p> <p><課題別研修></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニティ開発実践の現場の視察やワークショップを通し、コミュニティ開発に臨む上での態度の変容を促しており、これによりコミュニティ開発、コミュニティ協働を促進する上でのパフォーマンスが向上する。 <p><国別研修></p> <ul style="list-style-type: none"> ・分野と地域、すなわち相手国及び日本の地方行政の現状・課題の両方をよく理解する者が研修の計画・実施に参画している。 ・コースリーダーと研修講師・視察受入先が信頼関係に基づき、研修中に自国の現状・課題に応じてコースリーダーからの適切な補足・介入を行うことで深い理解が促される。 ・深い理解を促すため、研修プログラムの各講義における目的・メッセージの明確化や、予算・人員配置等の予備資料の提供、答えを押付けるのではなく問題を提示し、研修員個人の学びを促している。 ・教材は対象国の地方行政分野の状況に関連付けて作られており、教えられるのではなく研修員自身で学ぶプロセスとなっていることにより研修員個人のエンパワメントを促している。
	<p>成果達成を阻害している要因はあるか</p>	<p><課題別研修></p> <ul style="list-style-type: none"> ・課題別研修では技術協力プロジェクトや在外事務所からは研修プログラムの内容には関与できないため、現地の課題やニーズに即したプログラムとなりにくい。 ・帰国後に研修員が技術協力プロジェクトへ参加して相乗効果を生み出す上で、国内機関・国内研修実施機関と在外事務所との関係性が希薄であり、有機的な連携がない。このため、研修実施側は研修後の実践によるフィードバックを得られない。 <p><青年研修></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニティ開発分野の青年海外協力隊員の活動は村落レベルであり、カウンターパートである県の行政官の業務とは活動レベルに齟齬がある。
<p>4. インパクト：高い</p> <p>JICAプロジェクト関係者を課題別研修等に派遣し、研修員の行政とコミュニティの協働の推進における意識向上・手法の獲得がプロジェクトの対象地域において効果発現に寄与している。また、郡レベル以下の行政官に関しては機会が制約されるものの、課題別研修・国別研修の帰国研修員間で学びの共有が</p>		

<p>なされる仕組みがあることから、研修での学びやその後の取組みの成果が行政長官間のネットワークで共有されており、多様なインパクトを生み出している。</p>		
研修効果の発現	研修の学びはどのレベルにおいてどのように対象国で共有されたか	課題別研修、国別研修の学びは、大阪研修同窓会とポスト大阪研修の取組みにより、県レベル以上の行政官の参加者については職場内の非公式な共有だけでなく、行政長官や部局長レベルにおいても共有されている。ただし郡レベルの Ward Facilitator はこれらのネットワークに入っておらず、かつ帰国研修員のネットワークを有していないため、職場内の連絡に留まっている。
	研修の学びは対象国において、どのように活用されたか	職場の環境改善、税収向上、OVOP、コミュニティ協働による農村インフラ整備、それによる生計向上・生活改善など州・県のトップレベルから集落レベルまで多様な取組みに活用された。
研修効果発現の貢献／阻害要因	研修効果発現の貢献要因／阻害要因はなにか	<p><課題別研修> (貢献要因) ・地方自治研修所の行政官への知見の普及と同時に、プロジェクトとの連携により、モデル県でのコミュニティ協働の成功事例が収集・共有されることで他県へ波及している。</p> <p>(阻害要因) ・課題別研修は Ward Facilitator の個人としてのコミュニティ開発に関わるスキル向上に寄与しているが、それを所属組織の同僚に伝えていくスキルは研修で教授されていない。</p> <p><青年研修> 帰国研修員個人のパフォーマンス向上とそれによる成果の発現を超えたインパクトは確認されなかった。</p> <p><国別研修> (貢献要因) ・ポスト大阪研修や Good Practice Handbook 等の取組みにより好事例を自治体間で共有することで相互の刺激とした。</p> <p>(阻害要因) ・中央省庁や国会議員の地方分権についての理解度が低いいため、地方行政改革を阻害している。</p>
好事例	特筆すべき好事例／マイナスの影響	<p>好事例：</p> <p><課題別研修> モロゴロ県マセユ村におけるコミュニティ協働</p> <p><青年研修> イリング県における Community Health Fund の参加率向上</p> <p><国別研修> 大阪研修同窓会による Best Practice Handbook の編纂・活用</p>

		マイナスの影響は特になし。
<p>5. 持続性：中程度</p> <p>帰国研修員の一部は、所属組織内や役職間のネットワークを自発的に発足させており、学びの活用における主体性は高い。国別研修は全自治体の行政長官が参加するネットワークが地方行政改革のプラットフォームとして機能している。運営資金も一部政府側の負担へと移行しており、今後の発展如何により財政的にも自立した継続が期待できる。一方で、行政長官の頻繁な異動や政権交代の度の交代により、ネットワーク内に帰国研修員が保持されにくい。</p>		
研修効果の持続性	研修の学びの活用における主体性	課題別研修、国別研修の帰国研修員は所属組織内や役職間のネットワークを自発的に発足させており、学びの活用における主体性は非常に高い。一方で、地方行政分野では帰国研修員は各地に分散しており、一堂に会するために会場費や旅費を有する。この資金の工面が自立を阻害する要因となりかねない。
	アクションプランの実践の有無	戦略化されている研修コースについては、在外事務所やプロジェクト関係者がプロジェクトとの連携効果を考慮してプロジェクト関係者から研修員を選考・派遣している。このため帰国後の取組みはプロジェクトの活動とほぼ同義でありアクションプランの実践の有無は重要事項となっていない。
	帰国研修員のネットワークの発展	<p><課題別研修></p> <p>地方行政研修所の教授間でネットワークが発足した。この他にコース参加者間、自国からの過年度の参加者とのネットワークはない。</p> <p><青年研修></p> <p>青年研修帰国研修員としてのネットワークは皆無。</p> <p><国別研修></p> <p>帰国研修員ネットワークが全国的な地方行政を担う事務方トップのプラットフォームへ発展しており、運営資金も一部政府側の負担へと移行している。（地域別研修時の近隣諸国からの研修員とのネットワークはなし）</p>
貢献要因／阻害要因	研修効果持続を促進する／阻害する要因は何か	<p><課題別研修></p> <p>（貢献要因）</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトとの連携により、帰国研修員の学びの実践がプロジェクトの成果へ連動している。 地方行政研修所の講師は異動が基本的になく、知見の蓄積の貢献要因となっている。 地方行政研修所の講師には、通常インプットの機会は積極的に設けられていない。このため本邦研修は講師の能力向上に貢献しており、帰国研修員による研修所内における月次ベースでの発表の場や、日本での学びのカリキュラムへの反映により、組織全体のキャパシティ向上に貢献している。 <p>（阻害要因）</p>

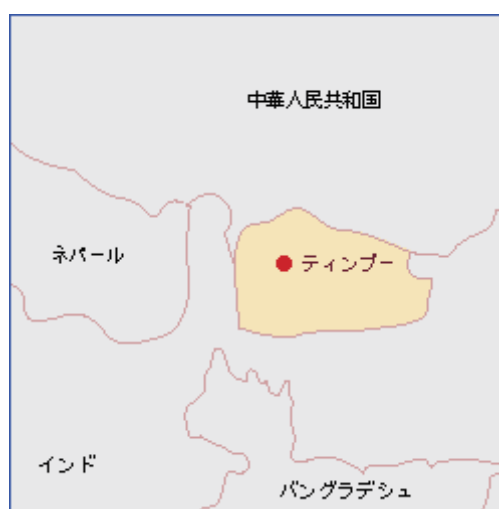
		<ul style="list-style-type: none"> ・同じ研修に参加した地方自治庁や技術協力プロジェクトチーム、地方行政研修所、県レベルのコミュニティ開発官が帰国後に学びを共有する場がない。このため、TOAに関わらない課題別研修の帰国研修員は、研修コースの枠を超えた学びを共有する機会を持たない。 ・O&ODプロジェクトにおける本邦研修に参加した農村普及員の研修効果については、現場視察の際に確認され、アクションプランの実施やパフォーマンスの向上等詳細を把握しているわけではない。また、アクションプランに関しては作成をサポートした国内研修実施機関と、在外事務所・プロジェクトチームとに連携がないため、研修効果の詳細を把握する仕組みが未整備である。 <p><青年研修></p> <p>(貢献要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修参加前より協力隊員との連携により業務に当たっており、帰国後も連携の場が用意されていることから、パフォーマンスの変化がモニターできる。 <p>(阻害要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・青年研修の対象となる若手の行政官には異動・退職が多い。 <p><国別研修></p> <p>(貢献要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・帰国後にも学びの共有・連携の場が用意されていることにより、学びを実践へ移す意欲を研修終了時に最高潮で終わらせず、モチベーションが維持される。 ・帰国後に開催されるローカルセミナーを通して、参加できなかった行政長官や部局長に学びを伝えている。 ・在外事務所に当該分野の専属の担当者が配置されており、帰国後の状況把握や研修効果の見極めを可能にしている。 ・研修同窓会における帰国研修員同士、自国の同レベルの行政官同士という水平方向の学びの場は、日本での学びの一方向的な伝達に終始させず、学びの中で何が自国の状況に適用可能であるのかが明確になる。また、互いの自治体での実施への刺激となる。 ・研修同窓会やポスト大阪研修での学びにより、住民の生活を創意により向上させようとする行政官の意識の変容が生まれている。 ・長期的な取組みの中で、研修の実施、学びの共有、同窓会の組織化、学びの実践、好事例の共有の繰り返しというスパイラル型のプロセスにより正の効果を生み出している。 <p>(阻害要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政長官が頻繁に異動するため、行政長官は在職中にその自治体、コミュニティの独自性を学ぶ期間が短く、知見が蓄積されにくい。 ・政権交代の際には行政長官の大部分が交代となるため、TOAにおける帰国研修員が少なくなり、日本での学びが共有しにくくなる。
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">・異動して行政長官の職位を離れた後は、TOA やポスト大阪研修等へ関わる事がなくなるため、在外事務所によるモニタリングみとなり学びの共有の機会を持ってない。・中央省庁や国会議員の地方分権についての理解度が低いため、地方行政改革を阻害している。・参加者の交通費・手当を含む TOA の年次総会の開催費用を JICA 在外事務所が負担している。
--	--	--

VII.海外現地調査：ブータン

1. 位置と調査写真

位置図



基本情報

名称	ブータン王国
政体	立憲君主制
面積	約 38,394 平方キロメートル (九州とほぼ同じ)
人口	約 76.5 万人 (2014 年：世銀資料)
言語	ゾンカ語 (公用語) 等
GDP	19.5 億米ドル (2014 年：世銀資料)
1人あたり GDP (名目)	2,560.5 米ドル (2014 年：世銀資料)
経済成長率	5.5% (2014 年：世銀資料)
物価上昇率	8.2% (2014 年：世銀資料)
失業率	2.8% (2014 年：世銀資料)
二国間条約・取極等	外交関係樹立に関する交換公文、青年海外協力隊派遣取極等
近年の日本の援助実績 (有償は E/N ベース、技 協は支出純額ベース)	(1) 有償資金協力 (累計) 57.63 億円 (2) 無償資金協力 (2014 年) 28.24 億円 (3) 技術協力 (2014 年) 10.93 億円

出典：外務省

調査写真



課題別研修の帰国研修員（中央）と現在実施中の JICA 草の根技協担当者（右）。二人を見守る上司（左）。（タラヤナ基金）



王立公務員研修機関の講師。課題別研修で学んだ参加型開発の内容を、帰国後の研修教材作りや講義に活かしている。（王立公務員研修所）



10年以上ブータンの地方行政支援に携わってきた日本人専門家（左）と、国別研修にも参加した内務文化省地方行政庁（DLG）の前 Director General（右）。（国立図書館）



国家計画委員会（GNHC）から国王直属の調査機関に出向中。青年研修で茶道を経験し、技術の進歩と伝統文化の共存は可能だと実感した。（国王秘書室）



ブータンの地方交付金制度の準備にあたり、課題別研修で学んだ地方交付金の仕組みが参考になった。（王立人事委員会）



DLGの現 Director General として「住民関与を旨とした地方行政支援プロジェクト」を実施中。課題別研修に参加。



元 GNHC。ブータンの地方交付金制度構築の際に、国別研修での学びを参考にした。現在は、ティンプー市役所で人材育成に貢献。



プナカ県の地区行政官（Geog Administrative Officer : GAO）。青年研修に参加。



元 GNHC。国別研修で訪問した日本の地方自治体や「道の駅」のことをよく覚えている。（国家環境委員会）



青年研修でリーダーを務めたことで、プレゼンテーション能力やリーダーシップが養われた。（GNHC）



元内務・文化省勤務。帰国後、課題別研修で学んだコミュニティ・ファシリテーションについての研修講師を務めた。（情報省）



タシガン県副知事。元教員のバックグラウンドを活かして、地方公務員研修のマスター・トレーナーとして活躍。



DLGの若手職員。国別研修での学びを活かして、現在実施中の「住民関与を目指した地方行政支援プロジェクト」では研修講師を務めている。



JICA ブータン事務所で長年研修事業に関わってきたローカル・スタッフ（左）と現在実施中の「住民関与を目指した地方行政支援プロジェクト」のDLG側の主要カウンターパート（右）



JICA ブータン同窓会（JAAB）の活動を活性化させたいと話す会長。



JICA ブータン事務所で研修事業を担当しているローカル・スタッフ。



JICA ブータン事務所で研修事業を担当する職員（左）、所長（中央）、企画調査員（右）。



現在実施中の「住民関与を目指した地方行政支援プロジェクト」の日本人専門家。

2. JICA 協力事業の概要

(1) 対ブータンの援助方針

ブータンは、2008 年に王政から議会制民主主義に基づく立憲君主制に移行し、民主的で安定した国づくりを進めている。ブータンは、経済成長のみに偏重せず国民が幸福感を持って暮らせる社会を目標とする「国民総幸福量（GNH：Gross National Happiness）」を開発の基本理念として掲げていることで知られている。過去 5 年間の GDP 成長率 9.3%と豊富な水資源を活かした水力発電による経済成長を遂げており、2011 年の一人当たり GNI は US\$2,130 と中所得国の水準となっている。一方で、都市部と農村部の生活水準の格差は依然として大きく、近年は急速な都市化に伴う都市環境問題、雇用創出、経済基盤の脆弱性等が課題となっている。

JICA は、ブータン政府の重点分野も踏まえ、(1)持続可能な経済成長（農業・農村開発、地方部基礎インフラ整備、地方行政能力構築による地方部の生活改善、産業育成・雇用拡大）及び(2)脆弱性の軽減（都市環境改善、気候変動対策・防災）を柱として支援を展開している²¹。

(2) ブータンの地方分権化と JICA の地方行政分野協力事業

ブータン政府のオーナーシップは高く、次期国家開発計画で必要となる制度構築を見越して、或いは、現行の国家開発計画の円滑な実施を目的として、研修事業や技術協力プロジェクトを JICA に要請し、実際に成果を制度の構築や運用に活用してきた。また、JICA 側も研修事業や技術協力プロジェクトがブータンの国家開発計画に合致するよう柔軟に対応してきた。

【本邦研修を通じた地方行政分野への支援（1995～2004 年）】

JICA では、1995～1997 年及び 2001～2003 年に内務文化省関係者を毎年 1 名ずつ、地方行政分野の課題別研修に受け入れてきた。2002 年に地方分権改革にかかる協力ニーズを把握するために、現地に調査団を派遣し、その結果、受け皿となる地方自治体の能力開発が喫緊の課題であることを確認した。このため、2003 年に内務文化省の責任者 4 名を対象として国別研修「ブータン地方行政支援（案件形成）」を実施し、「地方行政支援プロジェクト」について協議し、共同で案件を形成した。

【地方行政支援プロジェクトフェーズ 1（2004～2006 年）】

内務文化省地方行政局（DLG）を C/P として、「地方行政支援プロジェクト」を実施し、

²¹ 外務省「対ブータン王国国別援助方針」、JICA ホームページ「各国における取組み」より。

3 県 25 地区を対象にしたパイロット事業を通じて地方行政制度の構築を支援するとともに、関係職員の能力向上を中心とした協力を行った。

【地方行政支援プロジェクトフェーズ 2（2007～2010 年）】

ブータン政府は、上記プロジェクトのフェーズ 1 で実施したパイロット事業の結果に基づき、2008 年 7 月から開始された第 10 次 5 年計画において、中央政府から全国 205 地区に直接配賦する地方交付金（ブロック・グラント）制度を導入した。また、同じくフェーズ 1 の結果を踏まえ、地区レベルにおける地方交付金を運用するための開発計画の策定及び実施を行う人材を育成するため、地方行政官の総合人材育成計画（Integrated Capacity Building Plan: ICBP）を提唱した。

「地方行政支援プロジェクト（フェーズ 2）」では、ICBP の主管部署である国家計画委員会（GNHC）地方開発局を CP として、ICBP による更なる人材育成を支援することを目指し、①ICBP の改訂²²・研修教材作成、②地方行政官に対する ICBP 研修の実施、③東部タシアンツェ県の 8 地区における地方行政サービスに係るパイロットプロジェクトの計画・実施、④パイロットプロジェクトの成果・教訓取りまとめ、⑤ICBP の制度化にかかる提言を行った。

ICBP は DLG によって地方政治家・行政官の能力開発戦略（Capacity Development Strategy : CDS）の重要な要素として位置づけられた。

【地方行政支援プロジェクトフェーズ 3（2011～2014 年）】

「地方行政支援プロジェクト（フェーズ 3）」は、地方開発の事業マネジメントに資する持続的な ICBP 研修の立上げとその実施の為に体制作りを目標として実施された。具体的には、本邦研修及び第三国研修を通じて地方行政官の育成を支援するとともに、地方行政官の能力向上が求められる分野の研修を ICBP10 研修コース²³として形成した。最終的に ICBP 研修コースは、CDS の具体的な活動計画として位置づけられることとなった。

【住民関与を目指した地方行政支援プロジェクト（2015～2018 年）】

このように、ブータンの民主化は、地方分権化の促進に向けた地方行政の制度整備及び人材育成を通じて進められてきたが、地方行政の機能の強化に伴い、国民の伝統的な互恵機能や自助機能が弱体化してきている。また、各地のニーズに基づいて建設された小規模インフラ（農道、灌漑施設、保健所等）をコミュニティがいかに継続的かつ自律的に維持管理していくかが課題となっている。憲法及び地方行政法にて、地方行政における住民参

²²フェーズ 1 で開発した研修コースを元に、フェーズ 2 で改訂された ICBP4 コースは①戦略開発計画、②行政事務・管理、③事務と財政管理、④計画策定と優先順位。

²³フェーズ 3 で再パッケージ化され、改訂された ICBP10 コースは、①導入コース、②リーダーシップと開発計画、③計画策定と優先順位、④プロジェクト管理、⑤コミュニティー・ファシリテーション、⑥環境・気象変動・貧困、⑦基礎エンジニアリング、⑧財務・予算管理・IT、⑨事務管理・IT、⑩ゾンカ語タイピング・行政文書である。

画が規定されていることから、住民には法的根拠に基づき行政参画の義務があるとのブータン政府の政策に基づき、コミュニティのオーナーシップの育成やエンパワメントを目的として、プロジェクトを実施中である。

3. ブータン政府のニーズ

(1) 当該国の政策と地方行政分野の開発ニーズ

ブータンでは、第5次5カ年計画（1981年～1985年）から現在実施中の第11次5カ年計画（2013～2017年）まで、地方分権化の推進が継続的に重点課題とされてきた。

第5次5カ年計画で県（Dzongkhag）制が、第7次5カ年計画（1991～1995年）で地区（Gewog）制が導入され、県と地区レベルでの行政機構整備に各々10年かけつつ、農業、畜産、林業等の地域農村開発の主要部門の機能が県・地区に分権・委譲されていった。第8次5カ年計画（1996～2001年）までは地区には独自財源はなく、必要な開発計画は受益者（住民）負担を含め、県で予算化されていた。この頃までは、地方制度の構築にかかる開発支援ニーズが高かった。

第9次5カ年計画（2002～2007年）では、地区に地区別開発計画策定の権限と独自の予算編成権を初めて認めた。中央省庁の縦割り（セクター別）行政から脱却し、住民のニーズに沿って地域社会に根ざした発展を目指す施策が打ち出された。次いで、第10次5カ年計画（2008～2012年）では、中央政府から全国205地区に直接配賦する地方交付金（Annual Capital Grant）制度が導入され、住民のニーズに基づきボトムアップ型の開発計画策定・実施が目指された。結果として、第9次、第10次計画の期間には、道路、給水施設、灌漑施設等の生活に密着した小規模インフラが多数建設された。このため、現行の第11次5カ年計画（2013～2017年）では、これら小規模インフラの地区政府及び地区住民による維持管理が重点課題の一つとなっている。

(2) 調査対象コースに関する研修のニーズ

上記のとおり、地方行政分野はブータンの5カ年計画において重点的に取り組むべき課題となっている。第5次～第8次5カ年計画においては、地方行政一般及び地方制度の構築に係る研修ニーズが高かった。第9次5カ年計画以降は、地方制度の確立に伴い、制度を実際に動かす地方政治リーダーや地方行政官の人材育成、住民の開発ニーズを開発計画・実施に反映するための参加型開発に係る研修や NGO など民間との連携強化にかかる研修ニーズが高まった。現行の第11次5カ年計画では、地方開発計画に基づいて建設された小規模インフラの県・地区と住民による維持管理が重点課題の一つとなっており、この課題に資する能力開発と仕組みづくり（関係省庁間のガイドラインの統合等）が求められている。

4. 調査対象及び方法

聞き取り調査の対象機関、人数、リストは以下のとおりである（聞き取り者リストは添付を参照）。調査方法は、質問票に沿った個別インタビュー形式による聞き取り調査である。

<研修員所属先一覧>

国家計画委員会（Gross National Happiness Commission : GNHC）

内務文化省（Ministry of Home and Cultural Affairs : MoHCA）

内務文化省地方行政庁（Department of Local Governance, Ministry of Home Affairs : DLG）

国王秘書室（His Majesty's Secretariat Office : HMSO）

情報省（Ministry of Information : MOI）

国家環境委員会（National Environment Commission : NEC）

王立人事委員会（Royal Civil Service Commission : RCSC）

王立公務員研修所（Royal Institute of Management : RIM）

国立図書館（National Library : NL）

ティンプー市役所（Thimphu City Cooperation : TCC）

タラヤナ基金（Tarayana Foundation : TF）

① 地方行政分野課題別・国別研修

<所属組織別聞き取り人数>

	MOHA	DLG	MOI	NEC	RCSC	RM	NL	TCC	TF	計
研修員	1	2	1 (元 GNHC)	1 (元 GNHC)	1 (元 GNHC)	1		1 (元 GNHC)	1	9
研修員 兼上司							1 (元 DLG)			2
上司									1	1

<地方行政分野課題別・国別研修コース>

		帰国研修員 聞き取り人数	備考
課題別研修	参加型地域社会開発の理論と実践/ 参加型地域社会開発 (PLSD)	5	うち、4名が国 別 研修枠で参加
	JICA-NGO 連携による実践的参加型コ ミュニティ開発	1	課題別研修
	地方行政/地方自治研修	2	国別研修枠で参 加
国別研修	ブータン地方行政支援 (案件形成)	1	国別研修
	ブータン地域開発研修	1	国別研修
	南西アジア地域地方自治体行政	1	国別研修

② 青年研修 (行政/地方行政コース)²⁴

<所属組織別聞き取り人数>

	GNHC	DLG (GAO)	HMSO	計
研修員	2	2	1 (GNHC から出向)	5

<その他ブータン政府職員への聞き取り>

- ・ DLG 職員 (元 MOHA の人事担当者。海外研修員の選考過程について聞き取り)
- ・ プナカ県人事担当者 (海外研修員の選考過程について聞き取り)

<JICA 関係者、他ドナー、同窓会組織への聞き取り>

③ 他ドナー

²⁴2008年のみ行政 (中央行政/地方行政) コース、2009~2015年は地方行政コース。

- ・ スイス開発庁 (SDC)
- ・ 国連開発プログラム (UNDP)
- ・ スイスの NGO (HELVETAS)

④ JICA 関係

- ・ JICA ブータン事務所所長、日本人職員 2 名、ブータン人職員 2 名
- ・ 技協「住民関与を目指した地方行政支援プロジェクト」日本人専門家 2 名
- ・ 草の根技協「ソーシャルインクルージョンによる障がい者支援プロジェクト」佛子園ブータン事務所現地職員 1 名、タラヤナ財団担当者 1 名

⑤ 同窓会

- ・ JICA ブータン同窓会 (JAAB)

5. 研修効果の発現状況

(1) 研修員自身の能力向上

課題別・国別研修、青年研修の帰国研修員は、共通して、下記の点において研修効果を発現している。

- 1) 研修参加により研修分野における知識が高まった。
- 2) 日本に行ったことにより、視野が広がった。
- 3) プレゼンテーションをする能力やリーダーシップ力が高まった。より具体的には、それぞれの研修において、次のような研修員自身の能力向上が確認された。

① 課題別・国別研修

【全般的な研修効果の発現】

- ・ ブータン以外の国、しかも日本のように技術の発展した国を訪問することで、視野が広がった（多数の帰国研修員）。
- ・ 若手職員も、日本での研修を通じて、現在実施中の技術協力プロジェクトが何を達成しようとしているのか明確に理解できるようになった。帰国後は、パイロット事業を管理したり、地方政治リーダー・行政官向けの研修を実施したり、様々なディスカッションをリードし、活躍している（DLG の上司）。
- ・ PLSD 研修で学んだ成果を、ICBP 研修のコミュニティ・ファシリテーションの内容に反映したり、ICBP 研修において講師を務め、日本での学びを十分活用している（DLG の元上司）。

- ・ 帰国研修員本人は気付いていないかもしれないが、海外研修への参加を通じて自信が付き、視野が広がったようで、帰国後は、様々な活動の中でリーダーシップや調整力を発揮できるようになった。今では、プロジェクト・マネジャーとして活躍しており、安心してプロジェクトを任せられる（タラヤナ基金の上司）。
- ・ 研修で、スパイダーウェブなど、図表を使って結果を視覚化する手法を学んだ。ブータンでは図表をあまり使わないので、新しい学びであった（ティンパー市役所）。

【新たな問題意識・気づき】

➤ 地方行政全般

- ・ 各国からの研修参加者による自国の地方行政制度についての発表を聞き、知見が広がった（王立人事委員会）。
- ・ 日本の地方政府では、税収が少ないという課題に対し、海外（英国）に職員を送って実態調査し、オープンガーデンなど町ぐるみで新規イベントを実施して観光客を呼び込むなどの対応を取った事例があることを学んだ。地方政府でも、よいアイデアがあれば、革新的な対処法を実現することができるのだという事実には驚いた。また、中央政府に何かしてもらうのをただ待つのではなく、自力で問題を解決しようとする実行力に感心した（王立人事委員会）。
- ・ 日本の地方政府のオフィスを見て、仕切りのないフロアで一緒に仕事するのはコミュニケーションを促進すると気づいた。ブータンでは、個室が一般的である（王立人事委員会）。
- ・ 市町村合併について学び、過疎化の進行するブータンでもいつかその考え方が役に立つと感じた（王立人事委員会）。

➤ 高齢化対策

- ・ 湯沸かし器のセンサーで高齢者の健康状態を地方行政が観察できるようにしていると聞いて、技術はそのような使い方でもできるのだと気づいた（複数の帰国研修員）。
- ・ 徳島県上勝町を訪問した際、高齢者が生き生きと働いているのを見て、ブータンでもお年寄りが何もしないでいるのはもったいないと思うようになった（国立図書館）。

➤ 住民参加

- ・ ブータンでは、住民参加は政策には書かれているが、実際はほとんど見られない。日本の地方では、本当にコミュニティの住民が積極的に地方行政や地域開発、地域のインフラの維持管理に参加して、資金的な貢献をしたり、マンパワーを提供したりしていた。本当にできるのだと分かった（多数の帰国研修員）。
- ・ 日本では、地方政治家（政策レベル）、地方行政官（研究や調整）、農業普及員、農民の各層の間で上下の連携や情報共有がなされており、政策に農民のニーズが反映され、

農民が政治家の考えを知っている点に感銘を受けた（ティンブー市役所）。

➤ 地域開発

- ・ 道の駅での地域製品の販売や、コミュニティの人々が作成する手作り土産物の品質の高さやデザインの豊富さに驚き、品質向上やイノベーション、マーケティング力向上の発想・努力の必要性を感じた（国家環境委員会）。
- ・ 道の駅を見て、レストラン、ガソリンスタンド、土産物屋などが一つの場所に集まっているのは利用者にとって大変便利だと感心した。ブータンにもこのような施設があれば移動の際に便利だけでなく、地域の産品も販売することができる（国家環境委員会）。
- ・ 日本の地方で、地元でとれた野菜や近くの山で取った竹や木の葉を使ったレストランに行った。ブータンでも同じようなことができるが、こうした発想はなかったと気づいた（国家環境委員会）。

② 青年研修

【プレゼンテーション能力、リーダーシップ力の向上】

- ・ 青年研修でリーダーを務め、何度もグループを代表して挨拶や発表をしたことで、国民総幸福量プログラムについてプレゼンテーションをする自信がついた。また、年下のGAO達を指導したり助言したりするなど、リーダーシップを発揮し、後輩を育成するという面でも成長できた。

【新たな問題意識・気づき】

- ・ 日本の地方では、日中高齢者しか街中にいないことに気づき、ブータンでも地方から都市への移住が増えて過疎化が進んでいることから、早く対応策を考えなければと思った。社会保障政策の重要性・必要性を実感した（国王秘書室）。
- ・ 日本でごみ処理センターを視察し、ごみの分別、生ごみを肥料にするなどごみの再利用法、リサイクルの概念など、ブータンでも実施可能なアイデアに触れることができた（複数の帰国研修員）。
- ・ 地域の歴史的遺跡を発掘し、そこを観光スポットにしている地方政府を訪問した。ブータンでは遺跡の発掘は一般的ではないので、このような方法で文化を保存するとともに観光客を呼び込むことができるのだと気づいた（地区行政官）。
- ・ 日本は工業化が進んでいると思っていたが、地方では農地の獣害が問題になっていると知り、ブータンと同じ問題を抱えていると思った。日本の地方で、畑に電気柵をめぐらすのが効果的と知り、いつかブータンでも応用できるとよいと考えている（GNHC）。
- ・ 北海道で初めて電気自動車を知った。環境に配慮しており、ブータンにも今後導入が必要だと思った（GNHC）。

(2) 帰国研修員の行動変容による組織・政策・制度への貢献

ブータンでは、課題別・国別研修の帰国研修員が、帰国後に日本での学びを地方行政制度の構築や改善に反映したり、地方行政分野の研修教材へのインプットを行い、研修講師として活躍している。また、青年研修の帰国研修員は、帰国後、任地（県・地区）に戻り、日本で学んだ知見や事例を任地での業務に適用している。

帰国研修員の多くが、派遣時には GNHC か DLG に所属していた。GNHC では、研修報告書の上司への提出及び週 1 度開催される内部ミーティングにて最近参加した研修内容の報告を行うことが以前から義務付けられていた。DLG でも、帰国報告書の上司への提出に加え、JICA 技術協力プロジェクトの活動を通じて、帰国報告会が定期的に行われ、研修内容が共有されるようになった。

アクションプランについては、帰国後 5 年以上が経過している帰国研修員は、内容をよく覚えていないと回答したものもいたが、2013～2016 年の研修参加者は、中央省庁でも地方（地区）でもアクションプランを所属先上司や同僚に共有しており、小額の予算を活用してアクションプランを実現したと回答した。

課題別・国別研修、青年研修について、次のとおり帰国研修員の行動変容による貢献が確認された。

① 課題別・国別研修

【制度・政策への反映】

- ・ ブータン地方行政支援（案件形成）研修（国別研修）を通じて、地方行政支援プロジェクトフェーズ 1 の内容を決定した。フェーズ 1 でのパイロット事業（地方交付金を使ったインフラ等建設事業）の結果を踏まえて、地方交付金制度を構築し、導入した（王立人事委員会、ティンプー市役所）。
- ・ 日本で学んだ地方交付金の考え方や配分方法を参考にしてブータンの地方交付金制度や配分方法を検討した（王立人事委員会、ティンプー市役所）。
- ・ 地方行政支援プロジェクトフェーズ 1～3 では、ICBP 研修コースワークショップに帰国研修員が参加し、日本で学んだことを ICBP 研修コースの内容に反映した。また、開発された ICBP 研修モジュールを使用した研修のマスター・トレーナーとして活躍した（多数の帰国研修員）。

【開発効果への貢献】

- ・ 地方行政支援プロジェクトのフェーズ 1～3 で ICBP 研修コースワークショップに参加した帰国研修員が DGL から財源を得て、県・地区向けに作成された ICBP 研修をティンプー市の政治リーダーや市政府職員向けに実施した。結果、開発計画立案の際の住民参加の重要性や、複数のプロジェクト案に優先順位をつける具体的な方法がよく理解できた

と大変好評であった（ブータンには市が4つありこれまで市はICBP研修の対象に含まれていなかった。）（ティンプー市役所）。

- ・ 2013年度の課題別研修「参加型地域社会開発（PLSD）に参加したDLGの帰国研修員2名は、地方公務員（県・地区の政治リーダー及び行政官）の能力向上研修を目的としたアクションプランを作成し、帰国後、「住民関与を目指した地方行政支援プロジェクト」の活動の一環としてこれを実施した（DLG）。

【業務への適用】

- ・ 日本の地方政府がどのように住民のニーズをくみ取って開発計画を作成・実施するのかわかり、その知識をブータンでの業務に役立てた（GNHC）。
- ・ 日本の公務員の人事制度に関する知識は、その後の業務に大変役立っている（王立人事委員会）。
- ・ 日本で農業試験場を訪問した際、トマトを植える作業をしながら、先生が教え、生徒が学んでいるのを見た。ブータンでは研修というと数日間にわたり座学で先生の一方的な講義を生徒が聞くのが一般的だが、作業をしながらでも、或いは、通常の業務の延長線上でも研修が可能だと気づいた。帰国後、チュカ県庁で各セクター長（農業、教育、保健など）対象の庁内研修を業務の合間に短時間で実施した（タシガン県副知事）。

【JICAプロジェクトとの連携】

- ・ 「地方行政支援プロジェクトフェーズ1～3」及び「住民関与を目指した地方行政支援プロジェクト」は、日本人専門家による小規模な技術協力プロジェクトであり、本邦研修や第三国研修を独自に計画・実施することはマンパワーに制約があることから難しい。このため、その時々々のブータン政府/JICAプロジェクトのニーズに応じて、プロジェクト予算を使って、課題別研修に国別研修枠の参加者を追加で送り出す方法を取ってきた（JICAブータン事務所、日本人専門家）。
- ・ 帰国研修員は、「地方行政支援プロジェクトフェーズ1～3」において、ICBP研修コースを開発するワークショップに参画し、研修教材の中身に日本で学んだことを反映した。また、ICBP研修コースのマスター・トレーナーとして、多数の地方政治家・行政官向けに研修を実施し、若手トレーナーの育成にも尽力した。DGLは、2016年の地方選挙後、マルチ・ドナーのセクター財政支援プログラムである地方行政持続的開発プログラム（Local Governance Sustainable Development Program: LGSDP）を財源として、地方リーダー・公務員向けのICBP研修を実施した（多数の帰国研修員、日本人専門家）。
- ・ ブータンではNGOが発足してから日が浅く、その数も少なく、市民社会というコンセプトも浸透しているとは言えない。このため、課題別研修「JICA-NGO連携による実践的参加型コミュニティ開発」には、中央官庁から適切な参加者が見つからず、ブータンで最も古いNGOの一つであるタラヤナ財団のスタッフがJICA課題別研修に参加した。

民間の職員が JICA の研修に参加するのはブータンでも珍しいケースである。帰国後、所属機関内の職員に研修内容を共有した。帰国研修員の所属するタラヤナ財団は、現在実施中の JICA 草の根技協「ソーシャルインクルージョンによる障がい者支援プロジェクト」の現地パートナー機関としてプロジェクト活動を支えるとともに、プロジェクトの日本研修を通じてブータンでも数少ない障がい者・社会的弱者支援機関として人材育成を推進している（タラヤナ財団）。

② 青年研修

【開発効果への貢献】

- 2008 年度の青年研修の帰国研修員は、日本でリサイクル活動について学び、ブータンで類似の活動を実施したいと考えてアクションプランを作成した。しかし、当時は首都ティンブプー市でもまだごみ問題が顕在化していなかったこともあり、帰国後、リサイクルの必要性について周囲から理解を得ることができなかった（国王秘書室）。その後数年間でごみ問題は急速に悪化し、都市部だけでなく地方部でも深刻化してきている。こうした環境の変化から、2013 年度の青年研修の帰国研修員 2 名（別々の県で GAO として活躍中）は、アクションプランでごみと衛生の問題を取り上げ、帰国後に実施することができた。①日本でごみ処理と衛生の関係について学び、帰国後、環境予算を活用して地域のアーチェリー場にごみ捨て用の穴を掘り、行事などの際にはごみをまき散らさずに、その穴に捨てるよう指導している。また、月 1 回地域住民と一緒に地域の清掃活動を行っている（プナカ県地区行政官）。②日本でごみ処理と衛生面の関連について学び、帰国後、地域の住民に対する啓発活動を行っている（モンガル県地区行政官のレポート）。

(3) 日本に対する理解の促進（日本・日本の人々とのつながりから得られた変化等）

青年研修では、海外へ行くのは日本が初めてである帰国研修員がほとんどであった。初めて信号機を渡り、電車に乗り、温泉を体験した思い出は、帰国研修員の多くが鮮明に記憶していた。日本の印象について、次の点が帰国研修から共通して挙げられた。

- 1) 日本のインフラは大変質が高い。
- 2) 電車の運行を見ても、本邦研修の進行・管理の仕方を見ても、日本ではシステムが確立されており、計画どおりに厳格に実施されることが分かった。
- 3) 日本は技術が発展しているにもかかわらず、伝統的な文化を維持している。

このように、課題別・国別研修、青年研修共に、帰国研修員は講義や見学に限らず、移動中や自由時間にも細かく日本人と日本そのものを観察していることが確認された。日本の技

術の高さや緻密な業務の進め方については、ブータンとの違いが大きいため、理解はできてもブータンでそのまま実践するのは難しいと考える研修員が多かった。

他方、日本の近代的な側面と伝統的な文化を保持している点については、急速な近代化が進むブータンと重ね合わせて見ており、ブータンの伝統や文化を維持していくにはどうしたらよいかを考えるきっかけとなったことが分かった。

具体的な帰国研修員からのコメントは以下のとおりである。

- ・ 道路、橋、建物など、いずれも大変質が高く、整然とかつ頑丈にできていることに驚いた。インドやネパールなど、ブータンの近隣国と比べても、日本の技術の高さは歴然としている。都市部だけでなく、地方も同じようにインフラの質が高く、メンテナンスが行き届いていた。このようなインフラを建設し、維持できる行政システムは素晴らしいと思った（国家環境委員会）。
- ・ 日本人は、どこに行っても、丁寧で礼儀正しく、一生懸命仕事をしていた。時間にも正確だった。研修コースも隅々まで細かく計算されて用意されており、地方政府を訪問した時にも、同じように細かいところまで配慮されたスケジュールが組まれていた。いろいろなことがシステムティックに行われていると感じた。ブータンでは、予期せぬことがたくさん起こり、研修も政府訪問などの行程も行き当たりばったりになることが多いので、日本人の周到な準備と細かい気配り、計画どおりに実行する姿勢に感心した（複数の帰国研修員）。
- ・ 日本は先進国になり様々な技術が発展しているにもかかわらず、茶の湯やコミュニティの結束の強さなど古い文化や伝統を今も維持していることに感銘を受けた。ブータンでは、急速な近代化の中で伝統的な文化やコミュニティの紐帯が急速に失われてきている。どうしたら近代化や民主化、地方分権化を進めながら、伝統や昔ながらのブータンの良い所をまもっていけるのだろうと考えさせられた（国王秘書室）。
- ・ 日本ではもう日常的に着物を着なくなり、着物が博物館に飾ってあるのを見た。ブータンでも、ゴヤキラを着るなどして意識的に文化的アイデンティティを守っていかないといつの間になくなってしまうのかもしれないと気づいた。ブータンでは教育全般が英語で行われており、2000年代以降テレビやインターネットが解禁されたこともあり、ブータンの伝統的な文化の継承の重要性が実感させられた（情報省）。
- ・ ホームステイを通じて、一般的な日本人の暮らしを直接経験することができた（複数の帰国研修員）。
- ・ 電車で移動中に、日本人の女性が、他の人の落としたごみを拾って片付けるのを見た。ブータンではこうした行いはまず見られない。だから日本はどこに行っても清潔なのだと分かった（国家環境委員会）。

6. 研修効果の発現要因・阻害要因

研修効果の発現を導いた、もしくは阻害している要因は、次のとおりである。

(1) 発現要因

1) 研修員自身の要因

- ・ 研修参加にあたり、高いモチベーションがある。
- ・ 業務上で取り組むべき課題やブータンが現在直面している課題を把握しており、参考となる事例や関連情報を敏感に吸収する素地ができている。
- ・ 業務上で取り組むべき課題を把握しており、自分の職位や獲得しうる予算に見合ったアクションプラン、現在実施中の諸活動に関連したアクションプランの策定を行っている。

2) 組織環境の要因

- ・ 課題別・国別研修では同じ所属先から職位の異なる複数の職員が参加し、青年研修では年長のGNHCの職員がリーダーとなり約10名のGAOとグループで参加することで、実施可能なアクションプランの作成が可能になり、お互いに教え合い助け合うことで研修効果が高まる。
- ・ 帰国後に、所属先にレポートの提出や研修報告を行うことが義務付けられている。
- ・ 派遣にあたり、研修内容と業務内容が合致している適切な人選が行われている。過去には、組織長が独断で研修参加者を選考するケースも稀に見られたが、最近では、各組織に人事委員会が設置されており、決められた条件・基準に基づいて、派遣者を選考する仕組みが機能している。
- ・ 帰国後にアクションプランを実施するための理解と支援が得られる。
- ・ JICA 研修への理解があり職場への貢献を求める上司や、研修に関する情報交換を行える同僚がおり、帰国後に日本での学びを活かした活動を実施しやすい。
- ・ ある程度の規模と用途の自由度を持った予算があるか、そうした予算を有する機関・部署と情報交換する機会がある。

3) 研修内容に関する要因

- ・ 研修講師やコースリーダーがファシリテーターやメンターとしての役割を担い、研修員に理解できるように日本の制度、理論や実践の背景について丁寧な説明を行う。
- ・ 座学で学んだ制度や理論と、見学する諸機関との関連性が高く、両方を合わせて深い理解につなげるようプログラムが構成されている。
- ・ 見学の際に、地方政府の首長、議員、職員、コミュニティの人々の話を聞き、意見交換する機会が設けられていることで、学習が深まり、日本の実際の事例から学ぶことができる。

4) その他

- ・日本の文化に触れる機会や適度な自由時間が研修スケジュールに組み込まれており、座学や見学以外にも、研修員の知見や経験を広げることができた。
- ・ブータンには日本大使館／領事館がないため、第三国で査証を取得する必要がある。JICA ブータン事務所は、タイやインドなど経由国の日本大使館／領事館と緊密に連携し、短時間で査証を取得できるよう調整している。
- ・日本での滞在期間中の宿泊や移動等のロジ面でも十分なケアがなされており、研修員生活を送る上で大きな問題が生じなかった。

(2) 阻害要因

1) 研修員自身の要因

- ・アクションプランを策定することの意義や目的を事前に十分理解していなかったために、実施のための予算確保が現実的ではないアクションプランを作成した。
- ・自分の職位や獲得しうる予算、現在所属先で実施中のプロジェクトとの関連性が低いアクションプランを作成したため、個人の裁量では実行できなかった。
- ・参加型開発に係る研修内容は興味深く、制度や理論、日本の実践について多くを学んだが、中央政府の職員であったため、直接現業に関わっておらず、具体的な活動にすぐに反映することはできなかった（地方政府の職員のほうが、アイデアをすぐに実践しやすい。）。

2) 組織環境の要因

- ・研修内容は興味深く多くを学んだが、ブータンの予算や制度、地方政府の能力等の面で大きくかけ離れていたことから、すぐに実践することができなかった。
- ・首都から離れた県・地区から研修に参加した場合、帰国後任地に直行することもあり、JICA ブータン事務所も技協プロジェクトチームも、研修内容共有のフォローやアクションプランの実施状況の把握ができていない。
- ・研修後は、所属先や任地が離れているために研修講師や他の帰国研修員と交流がなくなってしまう、アクションプラン実行のための相談や疑問点についての質問などができなかった。研修講師や JICA ブータン事務所による研修後のフォローもなかった。資金面や技術面での JICA 支援スキームの有無などについても情報がない。

3) 研修内容に関する要因

- ・アクションプランの作成や発表、コメントを受けた後に修正する時間が短かった。
- ・アクションプラン作成にあたり、課題の特定や課題にアプローチするためのリサーチ方法の講義が十分でなかった。ブータンでは、学校でリサーチの仕方を習う機会がほとんど

どないため、どうすればよいか分からなかった。

- ・ 研修講師の英語レベルは全員同じではないので、一部説明の意図を正しく理解できたかどうか分からないことがあった。
- ・ GI に記載される情報が十分でないことから、国内研修実施機関（講師）と現地の日本人専門家等が直接連絡を取ることができない。そのため、研修の前に現地の情報を共有したり、研修後に現地の日本人専門家が効果的・効率的にアクションプランのフォローをすることができなかった。
- ・ 日本人専門家は研修参加者情報及び研修関連資料（詳細な研修講義の内容、研修スケジュール最終版、研修員が作成したアクションプラン等）が不足していたため、研修後に効果的・効率的にアクションプランのフォローをすることができなかった。

(3) 研修効果発現の特徴

➤ 研修員受入事業と JICA 技術協力の連携

ブータンでは、長期にわたり、地方分権化の進展と JICA ブータン事務所及びプロジェクト専門家のマンパワーの制約に合わせ、研修員受入事業と技術協力（地方行政支援プロジェクトフェーズ 1～3、住民関与を目指した地方行政支援プロジェクト）を効果的に連携させてきたことにより、高い研修効果が発現している。

本邦研修と日本人専門家 1～2 名による技術協力プロジェクトの組み合わせのため投入量は小さいが、ブータンの地方分権化の進展と開発ニーズに合わせてタイミングよく適切な支援を行うことで、地方行政分野の制度構築と人材育成に大きく寄与してきた。但し、これは、帰国研修員が日本で学んだことを個人的にその時々ブータン政府のニーズ（地方行政制度構築や研修教材作成等）に応じて活用できた、或いは、日本人専門家が活動の中で意識的に帰国研修員の知見を活用できる場を設けたことで、結果的に研修員受入事業と JICA 技術協力の連携が功を奏したものと考えられる。研修員受入事業と JICA 技術協力の連携について明確な戦略があることを示す文書はなく、聞き取りにおいても課題別研修の詳細については把握していないとの回答が JICA ブータン事務所及びプロジェクト専門家からあった。

青年研修（地方行政）では、GNHC など中央省庁の職員 1～2 名がリーダー、約 10 名の GAO/中央・県の若手職員がメンバーとして参加する構成をとった。このため、県・地区行政を監督する立場にある GNHC など中央省庁のやや年長の職員と、県・地区レベルの行政全般を管理する GAO や若手職員との間にインフォーマルな縦のつながりが形成された。また、青年研修に参加した GAO は 43 名（全国 205 地区の 5 分の 1 以上）にのぼり、任地の離れた GAO の間に Facebook や電話で連絡を取り合える緩やかな横のネットワークを形成することにも貢献した。青年研修の帰国研修員は、帰国後、県や地区での地方行政支援プロジェクトフェーズ 2～3 の活動に積極的に参加した。1995～2016 年の期間に、課題別研修 20

名、国別研修 57名、青年研修 73名の計 150名が本邦研修に参加した。

研修員受入事業と技術協力の推移を次のよう纏める。

研修員受入事業と技術協力の推移

	地方行政分野の支援状況	課題別・国別研修及び青年研修の実施状況	研修の活用目的／特筆すべき研修効果の発現
2003年以前	課題別研修	1995-97年「地方行政Ⅱ」に各年1名ずつ、2001年の地方自治体行政1名、2002年地方行政研修1名が参加。	地方行政分野の支援ニーズにこたえるため、課題別研修を活用。
2003年	国別研修	国別研修「ブータン地方行政支援（案件形成）」にGNHCの地方制度構築担当者4名参加。	案件形成の位置づけで実施。現場の責任者が研修に参加することで、地方交付金制度の検討・準備・導入にかかる開発ニーズが「地方行政支援プロジェクトフェーズ1」の案件形成に的確に反映された。
2004年3月～2006年10月	地方行政支援プロジェクトフェーズ1	・期間中に、国別研修に23名、課題別研修に2名が参加している。	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトのパイロット事業の結果を踏まえ、また、課題別研修で学んだ日本の地方交付金制度を参考にして、ブータンの地方交付金制度が策定された。 ・プロジェクトのパイロット事業実施からの学びと課題別・国別研修での学びを地方公務員研修教材の内容に反映した。
2007年10月～2010年9月	地方行政支援プロジェクトフェーズ2	<ul style="list-style-type: none"> ・期間中に、国別研修に10名、課題別研修に8名が参加している。 ・青年研修は、2008年中央行政／地方行政コースに12名参加、2009-13年に地方行政コースに61名参加。 	<ul style="list-style-type: none"> ・帰国研修員が課題別・国別研修からの学びをICBP研修コースの内容に反映した。 ・帰国研修員がICBP研修のマスター・トレーナーとして活躍した。 ・全国205地区の地区行政官GAOの内、約5分の1が青年研修の帰国研修員。リーダーをGNHCのPlanning Officerなどが務め、メンバーとしてGAOや若手地方行政官10名程度が参加するグループ構成。リーダーのリーダーシップやプレゼンテーション能力が養われるとともに、経験の少ないGAOや若手地方行政官の視野拡大、研修員間のインフォーマルなネットワーク構築に役立った。
2011年2月～2014年8月	地方行政支援プロジェクトフェーズ3	・期間中に、国別研修14名、課題別研修2名が参加。	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト活動の一部として、ICBPワーキンググループ（帰国研修員がICBP研修について定期的に協議するワーキンググループ）が結成された。 ・帰国研修員がICBP研修のマスター・トレーナーとして活躍した。
2015年9月～2018年11月	住民関与を旨とした地方行政支援プロジェクト		・DLGの帰国研修員がプロジェクトの中心的な担い手となっている。

このほかに、技術協力プロジェクトの各フェーズでカウンターパート研修が国別研修の一環として実施された。しかし、カウンターパートとして実施された研修及び参加者の一覧は作成されていない。

➤ ブータン政府による適切な参加者の選考

ブータンでは、課題別研修の研修員の選考には、ブータン政府側の意向が強く反映される。以前は、所属組織長の独断で派遣者が決定されるケースも見られたという。しかしながら、近年では海外研修参加者の選考方法（各機関に人事委員会を設置し、選定について協議する。メンバーは役職で指定。）や条件（短期研修参加の間隔は6か月以上空ける。業務と関係のある研修に参加する。）が明確に規定されており、各機関は規定に従って研修参加者を選考していることが聞き取りを通じて確認された。

最近のプナカ県での事例では、候補者が2人に絞られた場合には、候補者の海外研修参加経歴を並べて比較し、将来の異動の可能性についても検討するなど、公正で公平な選定が行われているとの回答があった。ブータン政府は、選考理由は非公開の方針であり、適切な方法で選考が行われたかどうか外部者にはわからない。

今回の現地調査では、課題別研修の帰国研修員（合計20名）のうち、2名のみ聞き取りを行った。しかし、いずれも研修内容に合致したバックグラウンドを有し、帰国後も日本での学びを上司や同僚に共有し、担当業務に学びを活かすなど、適切な参加者が選考されていたと考えられる。また、帰国研修員リストによれば、派遣時には、ほぼ全員が地方行政分野に関連した機関・部署・担当であり、データからも適切に選考されていたことが確認できる。

国別研修については、課題別研修の選考プロセスと同様であるが、国別研修では、技術協力プロジェクトの関係者であるかどうか重要な選考条件となり、技術協力プロジェクトの関係者が優先される。

青年研修については、課題別研修の選考プロセスと同様であるが、青年研修では、技術協力プロジェクトの対象県の関係者であるかどうか重要な選考条件となり、対象県の関係者が優先される。

7. 他ドナーによる研修事業の実施状況と JICA 研修員受入事業との比較

ブータンでは、長年日本が最大のドナー国である。日本以外ではオーストラリア、デンマーク、オーストリア、スイス、アジア開発銀行（ADB）、国際開発協会（IDA）、欧州連合（EU）などが主なドナーとなっている。マルチ・ドナーのセクター財政支援プログラムである地方行政持続的開発プログラム（Local Governance Sustainable Development Program: LGSDP）が

第 11 次 5 年計画期間（2013～2018 年）を対象に実施されている。LGSDP の実施機関は DLG であり、研修²⁵も DLG が計画して実施している。

【Helvetas（スイスの NGO）】

農業、技術職業訓練、地方ガバナンスを中心に活動している。Helvetas は、2008 年から地方ガバナンス分野を支援するようになった。地方ガバナンスについては、地方政府の能力向上と市民社会の促進を柱にしており、地方政府の能力向上については、①政策レベル、②行政システムの改善、③地方政府関係者の研修を行っている。

研修の 90%はブータン国内で実施されており、国内では参考にすべき先進的な取組みやグッドプラクティスがまだほとんど見られない新しい分野である *social accountability* や *civil society* に関する研修の場合（10%程度）のみインドやフィリピンで実施してきた。これまでの 8 年間で 45-50 人を海外研修に送り出してきた。海外研修に行く前に、TOR を説明し、アクションプランを作ってもらっている。帰国後、レポートを提出してもらい、アクションプランが実際に実施されたかどうかについて厳しく調べてはいない。帰国研修員間のネットワークはインフォーマルには存在しており、電話や Facebook で活動に関して互いに相談しているようだ。積極的な帰国研修員が数人おり、研修の時にリソースパーソンとして活用している。地域語を話せるし、知見もあるので頼もしい。

【スイス開発庁（SDC）】

SDC は、研修の対象者の選定には直接かかわらないが、一定のガイドラインを提示し、DLG が対象者を選定する。研修の主な対象は、DLG、20 の県²⁶、地方政治リーダーである。研修コースの内容やデザインは、DLG が行う。研修を実施する機関が提供できる内容に制約がある場合、研修参加者のニーズに基づかず、トップダウンな研修内容になってしまうこともある。研修のフォローアップは、研修を担当した DLG 職員のレポートに基づいて行っている。Dzongkha Unicode, alternate dispute resolution, planning and budgeting などの研修は、地方政府からの参加者に好評を得ており、研修から得た知識が実際に活用されていることが現地視察で確認されている。

前回の地方選挙から 5 年がたち、地方政治リーダー向けの能力向上研修は十分な数（回数、研修分野、受講者数）に達した。今後は、より質に注目してアウトカムを見ていきたい。特に、*social accountability* に関する研修は、複数の省庁のパートナーシップの構築に発展した点で効果が高かったと考えている。

他のマルチ・ドナーとは Local Governance Sustainable Development Programme（SDC も拠出ド

²⁵ DLG とドナーは ICBP 研修モジュールを共有しており、公務員研修を実施する際には同モジュールを使用する。

²⁶ SDC、Helvetas、JICA などドナーの支援対象県が重複しないよう、DLG とドナーとの間で調整している。

ナー)を通じて緊密に連携している。

SDCは、GNHCが実施機関になっている Democratic Governance Program (DG+ Program) も支援している。DG+Programの構成要素の一つに social accountability のコンポーネントがあり、当初 Anti-Corruption Commission (ACC)が中心になって実施していたが、組織の所掌から考えると、DLGが主要な実施機関となるのが最も適切と言うことになり、the Royal Institute of Management (RIM)が技術支援しつつ、DLG、RIM、ACCの職員が social accountability についての研修を受講した。今後、この3機関が中心になって、social accountability のイニシアティブを推進していく予定である。

【UNDP】

これまでの5年間は、環境、ジェンダーなどクロスカutting・イシューを国家開発計画に反映できるよう、中央省庁職員向けの研修を実施し、Mainstreaming Reference Committee (MRC)を設置してきた。中央レベルでは人材が育ってきたので、これからは県レベルの職員向けに同様の研修を実施していく予定である。中央で育成した人材が異動などで散らばってしまっているため、コンサルタントを備上して、まずMRCの評価やMRCメンバーの現状確認を行う。その後、コンサルタントを備上してクロスカutting・イシューの県開発計画への取り入れに関する研修のモジュール開発、RIMによる研修実施、制度化へとつなげていきたい。次期(第12次)国家・県開発計画の策定スケジュールに合わせて実施する。

8. 帰国研修員のネットワーク状況

(1) JICA ブータン同窓会 (JAAB) の活動

2000年のJICA 藤田総裁(当時)のブータン初訪問をきっかけに発足した。献血キャンペーン、植林キャンペーン、清掃キャンペーン、メンバー間の親善ハイキング、日本関連の各種イベント参加などを実施している。数年前まで活発に活動していたが、懇親費(食費)の支出の多い行事を取りやめることになった後、人の集まりが悪くなり、年会費も集めにくくなった。4年前まで Executive Board Meeting (President 等役職者7人で構成)を月1回開催していたが、最近では定期的に行われていない。

2016年11月にネパールの同窓会組織がブータンに自費で訪問した。コンサルティング業務や、JICA 研修前のオリエンテーションを有料で実施していると聞き、JAABは大変驚いたという。ネパール同窓会は役員も選挙で選出するほど活動が活発だと聞き、ネパール同窓会を見習いたいと思っているが、ブータンにはボランティアリズムがまだ十分根付いていないので、JICAからの財政的サポートや日本人との定期的な交流がないとメンバーのモチベーションが下がり、活動を続けるのは難しいとのことである。

2016年11月より、JICA ブータン事務所が JAAB 事務所賃借料及び常駐スタッフ雇用料を

支援することとなった。現在の JAAB 会員は 200 名程度である。今後は、過去の会員リストの更新、新規メンバー勧誘、よりアクティブな役職員の選出に力を入れ、貧困層向けの活動をローカル NGO と連携して実施したり、日本語クラスなどを実施したいと考えている。機会があれば、ネパールやバングラデシュなど他の活発な同窓会組織の活動を見に行くことを希望している。

(2) JICA 帰国研修員を主なメンバーとする地方行政能力開発ワーキンググループ

(Local Government Capacity Development (LGCD) Working Group)

「地方行政支援プロジェクトフェーズ 2 から 3」において、JICA 帰国研修員を主なメンバーとする地方行政能力開発ワーキンググループ会合を適宜開催し、研修からの学びを共有するとともに、プロジェクトが開発に取り組んでいた ICBP 研修の教材に関しコメントを求め活動を実施した。同グループに参加した帰国研修員の中からは、マスター・トレーナーとしてプロジェクト対象地域で実施された ICBP 研修の講師を務める人材も輩出された。現在実施中の「住民関与を目指した地方行政支援プロジェクト」でも同ワーキンググループ会合を通じて知見を活用する計画であり、プロジェクトの終了までに同ワーキンググループを JAAB に統合するなどの方法で制度化することを目指している。

9. 結論

地方行政分野はブータンの 5 年計画において重点的に取り組むべき課題となっている。JICA の対ブータン地方行政分野支援は、本邦研修と日本人専門家 1~2 名による技術協力プロジェクトの組み合わせのため投入量は小さいが、ブータンの地方分権化の進展と開発ニーズに合わせてタイミングよく適切な支援を行うことで、地方行政分野の制度構築と人材育成に大きく寄与してきた。

主要な促進要因として、ブータン政府のオーナーシップが高いことが挙げられる。ブータン政府は、次期国家開発計画で必要となる制度構築を見越して、或いは、現行の国家開発計画の円滑な実施を目的として、研修事業や技術協力プロジェクトを JICA に要請し、成果を実際に制度の構築や運用に活用している（地方交付金制度の導入、ICBP 研修の地方政治家・行政官の能力開発戦略への位置づけ、LGSDP を財源とした ICBP 研修の実施等）。これに対して、JICA 側も研修事業や技術協力プロジェクトがブータンの国家開発計画に合致するよう柔軟に対応してきた。

また、もう一つの主要な促進要因として、研修員の選考にあたり、モチベーションが高く、業務上で取り組むべき課題やブータンが現在直面している課題を把握しており、参考となる事例や関連情報を敏感に吸収する素地のある研修員が選ばれている点が挙げられる。地方行政分野の研修参加者は、国家開発計画の目的に基づき、適切な機関から、高いモチベーションと目的意識を有する者が選ばれている。帰国研修員は、国家開発計画に基づき、必要な地

方制度の構築や運用の際に本邦研修での学びを活用しており、継続的にポジティブなインパクトを生みだしている。

地方行政分野における他ドナーの研修は、ブータン国内、或いは、第三国（インド、フィリピン等）での実施が多く、ドナーの本国ではほとんど実施されていない。これに対して、JICA 本邦研修に参加した帰国研修員は、直接日本の現在と過去に触れる中で、1) 日本のインフラは大変質が高い、2) 電車の運行を見ても、本邦研修の進行・管理の仕方を見ても、日本ではシステムが確立されており、計画どおりに厳格に実施されている、3) 日本は技術が発展しているにもかかわらず、伝統的な文化を維持しているなどの学びを得ており、講義や見学に限らず、移動中や自由時間にも細かく日本人と日本そのものを観察し、理解を深めていることが確認された。本邦研修では、座学で学ぶ制度や理論と、見学する諸機関との関連性が高く、両方を合わせて深い理解につながるようプログラムが構成されており、また、見学の際に、地方政府の首長、議員、職員、コミュニティの人々の話を聞き、意見交換する機会が設けられていることで、学習が深まり、日本の実際の事例から学ぶことができる点が帰国研修員から高く評価されている。

但し、アクションプランの実施については課題がある。実現性の高いアクションプランを策定することができなかった理由として、帰国研修員は、①アクションプランの意義や目的を事前に十分理解していなかった、②職位や予算、現在所属先で実施中のプロジェクトとの関連性を考慮しなかったため個人の裁量では実行できなかった、③研修後は研修講師や他の帰国研修員と交流がなくなってしまい、アクションプラン実行のための相談や疑問点についての質問ができなかった、④研修講師や JICA ブータン事務所からのフォローもなかった、⑤資金面や技術面での JICA 支援スキームの有無などについても情報がないなどの理由を挙げている。また、JICA ブータン事務所および日本人専門家からも、①首都から離れた県・地区から研修に参加した場合、帰国後任地に直行することもあり、JICA ブータン事務所も技協プロジェクトチームも、研修内容共有のフォローやアクションプランの実施状況の把握ができない、②研修機関（講師）と現地の日本人専門家等が直接連絡を取れないため、研修の前に現地の情報を共有したり、研修後に現地の日本人専門家が効果的・効率的にアクションプランのフォローをすることができない、③日本人専門家は研修参加者情報および研修関連資料（詳細な研修講義の内容、研修スケジュール最終版、研修員が作成したアクションプラン等）を十分 JICA から提供されていないため、研修後に効果的・効率的にアクションプランのフォローをすることができないなどの声が上がっている。

10. 教訓

- ・ 地方行政分野の技術協力を当該国で初めて実施する場合には、研修事業から始めて相手国の支援ニーズを把握することが有用である。また、地方行政分野の技術協力プロジェクトを初めて実施するにあたっては、カウンターパート機関職員を対象とする国別研修（案件形成）を活用することにより、相手国のニーズに合致した案件を形成することができ、カウンターパート機関のオーナーシップを高めることができる。

- 自治大学の地方自治研修のように、財政や人事、制度設計など日本の地方行政制度を包括的に紹介する研修は、新しい地方制度を構築中、或いは、現行の地方制度の改訂を考えている途上国にとって大変有用な研修コースである。
- 日本と研修員の出身国の発展段階や地方行政制度は異なるので、現地の背景や制度、課題を熟知している人（例えば、専門員やコースリーダーなど）が橋渡し役となり、必要に応じて研修に参加することで、研修員の理解をさらに深めることができる。
- 同じ研修に、所属機関を同じくする研修員が複数参加することで、研修中の学びを共有することができ、帰国後、所属機関で研修の学びを活かした制度の構築、運用、アクションプラン等を実施する可能性が高まる。研修講師としても、20 の別々の国からの研修員に目配りするよりは、4～5 か国の地方制度の事情や課題を事前に理解した上で講義に臨むことができれば、より講義しやすいと考えられる。
- 事前にアクションプランの意義や目的を研修員に十分説明する、研修後もアクションプラン実行等のための相談や疑問点についての質問ができる体制をつくる、資金面や技術面での JICA 支援スキームの有無などについて研修員に情報を提供する、JICA ブータン事務所や技協プロジェクトチーム（日本人専門家）が研修内容やアクションプランの内容を把握できるような体制をつくる、といったアクター間の情報共有を確実にを行うことで、研修事業をより戦略的に活用し、研修員の帰国後のフォローアップをより効果的に行うことができる。

11. ブータン5項目評価

<p>1. 妥当性：高い</p> <p>地方行政分野における行政官の研修はブータンの国家開発計画及び地方分権化の進展との整合性が高い。また、各研修コースの内容は地方行政制度の構築および地方行政の実務に携わる参加者のニーズと合致しており、手段としても適切である。</p>		
政策との整合性	研修内容は相手国における地方行政政策に合致しているか	課題別研修コースの内容（地方行政一般、参加型開発）は、これまでのブータンの地方行政政策に合致している。
	支援は日本の援助政策に合致しているか	地方行政分野の研修事業は、JICA の対ブータン援助方針（1）持続可能な経済成長（地方行政能力構築による地方部の生活改善）に合致している。
相手国の研修ニーズとの整合性	研修内容は相手国の対象グループのニーズに合致しているか。 研修員の選考は適切に行われているか	<p><課題別研修参加者の選考></p> <p>ブータン政府側の意向が強く反映される。以前は、所属組織長の独断で派遣者が決定されるケースも見られたが、近年では海外研修参加者の選考方法（各機関に人事委員会を設置し、選定について協議する。メンバーは役職で指定。）や条件（短期研修参加の間隔は6か月以上空ける。業務と関係のある研修に参加する。）が明確に規定されており、各機関は規定に従って厳正に研修参加者を選考している。</p> <p><国別研修／青年研修参加者の選考></p> <p>課題別研修の選考プロセスと同様。但し、国別研修／青年研修では、技術協力プロジェクトの関係者／対象県であるかどうか重要な選考条件となり、技術協力プロジェクトの関係者が優先される。</p>
手段としての適切性	研修内容は対象となる行政官のニーズに合致しているか。	<p><課題別研修・国別研修></p> <p>研修コースの内容（地方行政一般、参加型開発）は、地方行政制度の構築および地方行政の実務に携わる参加者のニーズと合致している。</p> <p><青年研修></p> <p>地方行政に特化した研修内容となっており、参加者の関心及びニーズに合致している。</p>
比較優位の検証	JICA 本邦研修は他ドナーの取組みと比較してどのような特徴、利点・欠点があるか	地方行政分野における他ドナーの研修は、ブータン国内、或いは、第三国（インド、フィリピン等）での実施が多く、ドナーの本国ではほとんど実施されていない。JICA 本邦研修は、座学で学ぶ制度や理論と、見学する諸機関との関連性が高く、両方を合わせて深い理解につながるようプログラムが構成されている。また、見学の際に、地方政府の首長、議員、職員、コミュニティの人々の話を聞き、意見交換する機会が設けられていることで、学習が深まり、日本の実際の事例から学ぶことができる点が帰国研修員から高く評価されており、この点で比較優位がある。

<p>2. 有効性：高い</p> <p>長期にわたり、ブータンの地方分権化の進展に合わせ、継続的に研修員受入事業と技術協力（地方行政支援プロジェクトフェーズ 1～3、住民関与を目指した地方行政支援プロジェクト）を効果的に連携させてきたことにより、高い研修効果が発現している。但し、アクションプランの実施については課題がある。</p>		
<p>研修目標の達成度</p>	<p>当初の研修目標をどの程度達成できたか</p> <p>帰国研修員および帰国研修員の所属機関は研修内容に満足しているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題別・国別研修、青年研修の帰国研修員は、共通して、下記の点において研修効果を発現している。 <ol style="list-style-type: none"> 1) 研修参加により研修分野における知識が高まった。 2) 日本に行ったことにより、視野が広がった。 3) プレゼンテーションをする能力やリーダーシップ力が高まった。 ・ 課題別・国別研修の帰国研修員が、帰国後に日本での学びを地方行政制度の構築や改善に反映したり、地方行政分野の研修教材へのインプットを行い、研修講師として活躍している。また、青年研修の帰国研修員は、帰国後、任地（県・地区）に戻り、日本で学んだ知見や事例を任地での業務に適用している。 ・ アクションプランについては、帰国後 5 年以上の帰国研修員には、内容をよく覚えていないと回答したものもいたが、2013～2016 年の研修参加者は、中央省庁でも地方（地区）でもアクションプランを所属先上司や同僚に共有しており、小額の予算を活用してアクションプランを実現したと回答しており、実現率は以前に比べて高くなってきていると考えられる。 ・ 課題別・国別研修、青年研修共に、帰国研修員は講義や見学に限らず、移動中や自由時間にも細かく日本人と日本そのものを観察し、日本に対する理解を深めていることが確認された。 ・ 帰国研修員および帰国研修員の所属機関（上司）は、研修事業（内容面、ロジ面全般）に概ね満足しており、ネガティブな意見はなかった。
<p>研修目標達成の貢献要因／阻害要因</p>	<p>研修目標達成への貢献要因は何か</p>	<p>①研修員自身の要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研修参加にあたり、高いモチベーションがある。 ・ 業務上で取り組むべき課題やブータンが現在直面している課題を把握しており、参考となる事例や関連情報を敏感に吸収する素地ができています。 ・ 業務上で取り組むべき課題を把握しており、自分の職位や獲得しうる予算に見合ったアクションプラン、現在実施中の諸活動に関連したアクションプランの策定を行っている。 <p>②組織環境の要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題別・国別研修の場合は同じ所属先から職位の異なる複数の職員が参加する、青年研修では年長の GNHC の職員がリーダーとなり約 10 名の GAO とグループで参加することで、実施可能なアクションプランの作成が可能になり、お互いに教え合い助け合うことで研修効果が高まる。 ・ 帰国後に、所属先にレポートの提出や研修報告を行うことが義務付けられている。 ・ 派遣にあたり、研修内容と業務内容が合致している適切な人選が行われている（過去には、組織長が独

		<p>断で研修参加者を選考するケースも稀に見られたが、最近では、各組織に人事委員会が設置されており、決められた条件・基準に基づいて、派遣者を選考する仕組みが機能している)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・帰国後にアクションプランを実施するための理解と支援が得られる。 ・JICA 研修への理解があり職場への貢献を求める上司や、研修に関する情報交換を行える同僚がおり、帰国後に日本で学びを活かした活動を実施しやすい。 ・ある程度の規模と用途の自由度を持った予算があるか、そうした予算を有する機関・部署と情報交換する機会がある。 <p>③研修内容に関する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修講師やコースリーダーがファシリテーターやメンターとしての役割を担い、研修員に理解できるように日本の制度、理論や実践の背景について丁寧な説明を行う。 ・座学で学んだ制度や理論と、見学する諸機関との関連性が高く、両方を合わせて深い理解につなげるようなプログラムが構成されている。 ・見学の際に、地方政府の首長、議員、職員、コミュニティの人々の話を聞き、意見交換する機会が設けられていることで、学習が深まり、日本の実際の事例から学ぶことができる。 <p>① 研修員受入事業と JICA 技術協力の連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ブータンの地方分権化の進展と開発ニーズに合わせてタイミングよく適切な支援を行うことで、地方行政分野の制度構築と人材育成に大きく寄与してきた。技術協力プロジェクトの活動の中で意識的に帰国研修員の知見を活用できる場を設けたことで、研修員受入事業と JICA 技術協力の連携が功を奏した。
	<p>研修目標達成を阻害する要因はあるか</p>	<p>① 研修員自身の要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アクションプランを策定することの意義や目的を事前に十分理解していなかったために、実施のための予算確保が現実的ではないアクションプランを作成した。 ・自分の職位や獲得しうる予算、現在所属先で実施中のプロジェクトとの関連性が低いアクションプランを作成したため、個人の裁量では実行できなかった。 ・参加型開発に係る研修内容は興味深く、制度や理論、日本の実践について多くを学んだが、中央政府の職員であったため、直接現業に関わっておらず、具体的な活動にすぐに反映することはできなかった。(地方政府の職員のほうが、アイデアをすぐに実践しやすい。) <p>② 組織環境の要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修内容は興味深く多くを学んだが、ブータンの予算や制度、地方政府の能力等の面で大きくかけ離れていたことから、すぐに実践することができなかった。 ・首都から離れた県・地区から研修に参加した場合、帰国後任地に直行することもあり、JICA ブータン事務所も技術協力プロジェクトチームも、研修内容共有のフォローやアクションプランの実施状況の把握ができていない。 ・研修後は、所属先や任地が離れているために研修講師や他の帰国研修員と交流がなくなってしまう、ア

		<p>クシヨンプラン実行のための相談や疑問点についての質問などができなかった。研修講師や JICA ブータン事務所による研修後のフォローもなかった。資金面や技術面での JICA 支援スキームの有無などについても情報がない。</p> <p>③ 研修内容に関する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アクションプランの作成や発表、コメントを受けての修正などの時間が短かった。 ・アクションプラン作成にあたり、課題の特定や課題にアプローチするためのリサーチ方法の講義が十分でなかった。ブータンでは、学校でリサーチの仕方を習う機会がほとんどないため、どうすればよいか分からなかった。 ・研修講師の英語レベルは全員同じではないので、一部説明の意図を正しく理解できたかどうか分からないことがあった。 ・研修機関（講師）と現地の日本人専門家等が直接連絡を取れないため、研修の前に現地の情報を共有したり、研修後に現地の日本人専門家が効果的・効率的にアクションプランのフォローをすることができなかった。 ・日本人専門家は研修参加者情報および研修関連資料（詳細な研修講義の内容、研修スケジュール最終版、研修員が作成したアクションプラン等）が格納されている JICA サーバーにアクセスできないため、研修後に効果的・効率的にアクションプランのフォローをすることができなかった。
<p>3. 効率性：高い</p> <p>本邦研修と日本人専門家 1～2 名による技術協力プロジェクトの組み合わせのため投入量は小さいが、ブータンの地方分権化の進展と開発ニーズに合わせてタイミングよく適切な支援を行うことで、地方行政分野の制度構築と人材育成に大きく寄与してきた。</p>		
投入と成果の関係	投入・活動は成果を生み出すのに適切であったか	<p>ブータンでは大型の JICA 技術協力プロジェクトは実施されておらず、本邦研修と日本人専門家 1～2 名による技術協力プロジェクトの組み合わせのため日本側の投入量は小さい。しかし、ブータンの地方分権化の進展に伴い、その時々々のニーズに応じて地方行政分野の研修に適切な参加者を派遣することで、地方行政制度（例：地方交付金制度）の構築と人材育成（例：公務員を対象とする研修教材作成、研修の実施、帰国研修員が研修講師として活躍）に寄与することができた。</p>
研修の円滑な実施を促進／阻害している要因はあるか	研修の円滑な実施を促進している要因はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・派遣にあたり、研修内容と業務内容が合致している適切な人選が行われている。（過去には、組織長が独断で研修参加者を選考するケースも稀に見られたが、最近では、各組織に人事委員会が設置されており、決められた条件・基準に基づいて、派遣者を選考する仕組みが機能している。） ・ブータンには日本大使館／領事館がないため、第三国で査証を取得する必要がある。JICA ブータン事務所は、タイやインドなど経由国の日本大使館／領事館と緊密に連携し、短時間で査証を取得できるよう調整している。

		<ul style="list-style-type: none"> 研修コースは隅々まで細かく計算された上で用意されている。座学だけでなく、現地視察も同じように細かいところまで配慮されたスケジュールが組まれており、システムティックに実施されている。
	研修の円滑な実施を阻害している要因はあるか	<ul style="list-style-type: none"> 首都から離れた県・地区から参加する研修員は、派遣前後に首都に滞在する期間が短い。このため、派遣前に研修内容やアクションプラン作成上の留意点等に関する十分な事前オリエンテーションを行う時間が取れない場合がある。また、帰国後、任地に直行するケースが多いため、関連中央省庁や JICA ブータン事務所において研修からの学びやアクションプランの内容を発表・共有する時間が取れない場合がある。
満足度を促進／阻害している要因はあるか	満足度を促進している要因はあるか	<ul style="list-style-type: none"> 研修講師やコースリーダーがファシリテーターやメンターとしての役割を担い、研修員に理解できるように日本の制度、理論や実践の背景について丁寧な説明を行う。 座学で学んだ制度や理論と、見学する諸機関との関連性が高く、両方を合わせて深い理解につなげるようプログラムが構成されている。 見学の際に、地方政府の首長、議員、職員、コミュニティの人々の話を聞き、意見交換する機会が設けられていることで、学習が深まり、日本の実際の事例から学ぶことができる。 日本の文化に触れる機会や適度な自由時間が研修スケジュールに組み込まれており、座学や見学以外にも、研修員の知見や経験を広げることができた。また、ロジ面でも十分なケアがなされており、研修員活を送る上で大きな問題が生じなかった。
	満足度を阻害している要因はあるか	特に言及なし。
<p>4. インパクト：高い</p> <p>地方行政分野の研修参加者は、国家開発計画の目的に基づき、適切な機関から、高いモチベーションと目的意識を有する者が選ばれている。帰国研修員は、国家開発計画に基づき、必要な地方制度の構築や運用の際に本邦研修での学びを活用しており、継続的にポジティブなインパクトを生みだしている。</p>		
研修効果の発現	研修の学びはどのレベルにおいてどのように対象国で共有されたか	<ul style="list-style-type: none"> 帰国研修員のほとんどが、派遣時には GNHC か DLG に所属していた。GNHC では、当初より研修報告書の上司への提出および週 1 度開催される内部ミーティングにて最近参加した研修内容の報告を行うことが以前から義務付けられていた。DLG でも、帰国報告書の上司への提出に加え、JICA 技協プロジェクトの活動を通じて、帰国報告会が定期的で開催され、研修内容が共有されるようになった。 ブータンではまだ NGO が発足してから日が浅く、NGO の数も少なく、市民社会というコンセプトも浸透しているとは言えない。このため、課題別研修「JICA-NGO 連携による実践的参加型コミュニティ開発」には、中央官庁から適切な参加者が見つからず、ブータンで最も古い NGO の一つであるタラヤナ

		<p>財団のスタッフが JICA 課題別研修に参加した。民間の職員が JICA の研修に参加するのはブータンでも珍しいケースである。帰国後、帰国研修員は、所属機関内の職員に研修内容を共有した。帰国研修員の所属するタラヤナ財団は、現在実施中の JICA 草の根技協「ソーシャルインクルージョンによる障がい者支援プロジェクト」の現地パートナー機関としてプロジェクト活動を支えるとともに、プロジェクトの日本研修を通じてブータンでも数少ない障がい者・社会的弱者支援機関として人材育成を推進している。</p>
	<p>研修の学びは対象国において、どのように活用されたか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ブータン政府は、2008年7月から開始された第10次5ヵ年計画において、中央政府から全国205地区に直接配賦する地方交付金（ブロック・グラント）制度を導入したが、この際、同制度の構築に関わった GNHC の担当官は、本邦研修で学んだ日本の地方交付金制度についても参考にした。また、ブータン政府は、地区レベルにおける地方交付金を運用するための開発計画の策定及び実施を行う人材を育成するため、地方行政官の総合人材育成計画（Integrated Capacity Building Plan: ICBP）を提唱した。ICBP は DLG によって地方政治家・行政官の能力開発戦略（Capacity Development Strategy : CDS）の重要な要素として位置づけられた。マルチ・ドナーのセクター財政支援プログラムである地方行政持続的開発プログラム（Local Governance Sustainable Development Program: LGSDP）が第11次5ヵ年計画期間（2013～2018年）を対象に実施されており、LGSDP の実施機関である DLG が研修も計画して実施している。2016年の地方選挙後、LGSDP の予算を利用して、地方リーダー・公務員向けの ICBP 研修が実施された。 ・第9次5ヵ年計画（2003-2008年）以降は、地方制度の確立に伴い、制度を実際に動かす地方政治リーダーや地方行政官の人材育成、住民の開発ニーズを開発計画・実施に反映するための参加型開発、NGO など民間との連携強化に、本邦研修での学びが活かされた。 ・現行の第11次5ヵ年計画では、地方開発計画に基づいて建設された小規模インフラの県・地区と住民による維持管理が重点課題の一つとなっており、この課題に資する能力開発と仕組みづくり（関係省庁間のガイドラインの統合等）に本邦研修での学びを活かしていくことが期待されている。
<p>研修効果発現の貢献／阻害要因</p>	<p>研修効果発現の貢献要因／阻害要因はなにか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ブータン政府のオーナーシップが高く、次期国家開発計画で必要となる制度構築を見越して、或いは、現行の国家開発計画の円滑な実施を目的として、研修事業や技術協力プロジェクトを JICA に要請している。また、JICA 側も研修事業や技術協力プロジェクトがブータンの国家開発計画に合致するようフレキシブルに対応している。 ・研修員の選考にあたり、モチベーションが高く、業務上で取り組むべき課題やブータンが現在直面している課題を把握しており、参考となる事例や関連情報を敏感に吸収する素地のある研修員が選ばれている。

		<p>る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・近年では、研修員は、業務上で取り組むべき課題を把握しており、自分の職位や獲得しうる予算に見合ったアクションプラン、現在実施中の諸活動に関連したアクションプランを策定して、実施している。 ・課題別・国別研修、青年研修共に、帰国研修員は講義や見学に限らず、移動中や自由時間にも細かく日本人と日本そのものを観察し、日本に対する理解を深め、好感を抱いている。
<p>5. 持続性：高い</p> <p>本邦研修での学びはブータンの地方制度の構築や運用に活用されており、政策や制度に担保されていることから持続性は高い。</p>		
<p>研修効果の持続性</p>	<p>研修の学びの活用における主体性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ブータン政府のオーナーシップが高く、次期国家開発計画で必要となる制度構築を見越して、或いは、現行の国家開発計画の円滑な実施を目的として、研修事業や技術協力プロジェクトを JICA に要請し、成果を実際に制度の構築や運用に活用している（地方交付金制度の導入、ICBP 研修の地方政治家・行政官の能力開発戦略への位置づけ、LGSDP を財源とした ICBP 研修の実施等）。 ・研修員の選考にあたり、モチベーションが高く、業務上で取り組むべき課題やブータンが現在直面している課題を把握しており、参考となる事例や関連情報を敏感に吸収する素地のある研修員が選ばれている。
	<p>アクションプランの実践の有無</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・アクションプランについては、帰国後 5 年以上の帰国研修員には、内容をよく覚えていないと回答したものもいたが、2013～2016 年の研修参加者は、中央省庁でも地方（地区）でもアクションプランを所属先上司や同僚に共有しており、小額の予算を活用してアクションプランを実現したと回答した。
	<p>帰国研修員のネットワークの発展</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・JICA ブータン同窓会（JAAB）は 2000 年に発足したが、近年の活動はそれほど活発ではない。 ・他方、青年研修（地方行政）では、GNHC など中央省庁の職員 1～2 名がリーダー、約 10 名の GAO／中央・県の若手職員がメンバーとして参加する構成をとったことから、県・地区行政を監督する立場にある GNHC など中央省庁のやや年長の職員と、県・地区レベルの若手行政官との間にインフォーマルな縦のつながりが形成された。青年研修に参加した地区行政官（GAO）は 43 名（全国 204 地区の 5 分の 1 以上）にのぼり、任地の離れた GAO の間に Facebook や電話で連絡を取り合える緩やかな横のネットワークを形成することに貢献した。 ・また、「地方行政支援プロジェクトフェーズ 2～3」では、JICA 帰国研修員を主なメンバーとする地方行政能力開発ワーキンググループ（Local Government Capacity Development (LGCD) Working Group) 会合を数回開催し、研修からの学びを共有するとともに、プロジェクトが開発に取り組んでいた ICBP 研修の教材に関しコメントを求める活動を実施した。同グループに参加した帰国研修員の中からは、マスター・トレーナーとしてプロジェクト対象地域で実施された ICBP 研修の講師を務める人材も輩出された。現

		<p>在実施中の「住民関与を目指した地方行政支援プロジェクト」でも同ワーキンググループ会合を通じて知見を活用する計画であり、プロジェクトの終了までに同ワーキンググループを JAAB に統合するなどの方法で制度化することを目指している。</p>
<p>貢献要因／阻害要因</p>	<p>研修効果持続を促進する／阻害する要因は何か</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ブータン政府のオーナーシップが高く、次期国家開発計画で必要となる制度構築を見越して、或いは、現行の国家開発計画の円滑な実施を目的として、研修事業や技術協力プロジェクトを JICA に要請し、実際に成果を制度の構築や運用に活用している。また、JICA 側も研修事業や技術協力プロジェクトがブータンの国家開発計画に合致するようフレキシブルに対応している。 ・派遣にあたり、研修内容と業務内容が合致している適切な人選が行われており、能力の高い研修員が派遣されている。帰国研修員は、帰国後、本邦研修で得た知見や経験を業務に活用している。

第三部 国内研修実施機関調査

1. 調査の目的と方法

研修員の帰国後の活動・現況を調査し研修効果の発現を確認するテーマ別実証調査を実施するにあたり現地調査と並行して、研修を実施運営している国内研修実施機関への聞き取り調査を実施した。なお、本調査の対象はテーマ別実証調査の対象分野である課題別研修の地方行政の国内研修実施機関を対象としている。主に研修カリキュラム策定や研修運営にかかる工夫と課題を聞き取り、今後の課題別研修等制度の改善への教訓発掘に役立てることを目的とした。

調査方法は、①対象の研修を管轄する JICA 国内機関に対して TV 会議システムにて、国内研修実施機関に対して行う予定の質問事項を共有し②JICA 国内機関が実施機関に事前に概要を説明し③後日、調査団が各実施機関を訪問し同質問事項を基に聞き取りを行う形式をとった。また、可能な限りにおいて各研修のコースリーダーにも聞き取りを実施した。

いくつかの国内研修実施機関への聞き取りには、JICA 国内機関の担当者や JICA 国内事業部が同席した。

2. 聞き取り調査の対象

JICA より指定のあった以下の国内研修実施機関及びコースリーダー等に聞き取りを行った。

コース	地方自治研修	参加型地域社会開発	地方自治体行政強化	住民主体のコミュニティ開発	参加型地域開発のための地方行政強化	大阪研修	青年研修
所管	JICA 東京	JICA 中部	JICA 関西	JICA 横浜	JICA 札幌		
主な国内研修実施機関	自治大学校		龍谷大学	あいあいネット	はまなす財団	北海道国際交流・協力総合センター	
聞き取り調査実施	自治大学校 中邨先生（コースリーダー）	大濱先生（コースリーダー） JICA 中部	龍谷大学	あいあいネット・JICA 横浜・	はまなす財団	北海道国際交流・協力総合センター JICA 札幌 武田専門員（コースリーダー）	大阪大学 JICA 中部・JICA 札幌

3. 聞き取り調査結果

(1) 国内研修実施機関の特徴

JICA の地方行政分野における協力は、古くは 1964 年より中央政府の視点から見た「地方行政」の集団研修が実施され、その後は、県や市町村の業務や市民社会活動、参加型地域開発などのコースが主流となり、参加型地域社会開発（PLSD：Participatory Local Social Development）、「住民主体のコミュニティ開発」、「地方自治」、「地方自治体行政強化（参加型地域開発）」、「参加型地域開発のための地方行政強化」等のコースが実施されている。

技術協力プロジェクトにおいて「地方行政」の能力向上が第一義的に取り上げられたのは、1990 年代後半から 2000 年代初頭になってからのことである。現在では、地域社会開発に携わる中央政府、地方政府、住民、大学、NGO などの様々な関係者に複層的に働きかけ、連携関係を構築することで課題を克服する効果発現を目指している。

このような背景において、日本の地方行政の経験をもとに国際貢献を継続してきた。研修においては、国内研修実施機関が独自にもつ国内の地方自治体とのネットワークを協力機関に取り込みながら、専門家や研究者からのインプットも取り入れ研修員の出身国の実態に配慮した学びの場を作る工夫を行っている。

(2) 研修実施における工夫と課題

本調査では、国内研修実施機関での聞き取り結果から以下のように研修の企画、実施、事後の段階別に要点を整理した。

(3) 研修実施前：研修の企画・準備

1) 研修員の選考

- ・ 研修員を評価する材料において、英語能力は重要である一方、英語能力を高評価しすぎると他の能力を備えている候補者を必然的に振り落としてしまう。また、語学能力の差異がありすぎると、その他の能力が高い研修員の発言機会がなくなり一部の研修員のみ発言や参加に偏っている
- ・ 募集人数より多い数の研修員が在外事務所から候補として提示される際に、国内研修実施機関側では優先度や背景が不明なために選考が難しい。
- ・ GI に示した参加要件よりも高い能力や職位の候補者が上がった場合、不合格にすることが難しい。一方でこうした研修員が参加することで、他の研修員とのレベルが異なるため全体の研修の運営に支障が出てしまう。
- ・ 在外事務所が各研修員にどのような優先順位を付けているのか、また当該研修を JICA プロジェクトとの関連でどのように活用したいのか国内研修実施機関に情報開示がない。

2) 研修内容の企画

- ・ JICA 課題部、在外事務所等から国内研修実施機関に対して研修員の国や地域、

または実施している JICA プロジェクトと当該研修の関連などの情報共有が不十分なため、研修との相乗効果を生み出すための工夫がしにくい。

- ・ 途上国側の開発アジェンダの変化に対して、JICA の提供するテーマ設定が必ずしもタイムリーに追いついていない。
- ・ 日本の行政機関、特に地方自治体に国際協力における JICA 研修の役割についての理解が浸透していない。

(4) 研修実施中

1) 研修内容

- ・ 地方行政における日本の歴史や変遷、特徴に特化したテーマ設定になっているが研修員の出身国が先進的に直面する課題に対応しきれていない。日本の事例が研修員にとって必ずしも最新ではない場合がある。当該国の現状にあった内容とトピックであるのかの研鑽が求められる。
- ・ 一方で、日本がポスト開発国として抱える先進的な課題に関心が高まっている。
- ・ 研修員の出身国の事情を理解した人（例えばコースリーダーがその役割を担うことも可能）が研修プログラムの企画に携わることで、複数の国や地域から集まる課題別研修においても研修員の参加モチベーションに変化が見られる。
- ・ 研修の講師の質、特にプレゼンテーションやコミュニケーション能力が低い講師の場合研修を提供する側の能力向上や講師の人選も重要である。
- ・ 国内研修実施機関による在外補完研修への参加や、研修企画段階における現地視察への参加は、研修員の出身国の状況を理解することができプログラム企画に大変有効である。
- ・ JICA 研修を日本の地方創生につなげていくという取組み自体、JICA 国内機関や国内研修実施機関に十分認知されていないと思われる。一方で、そうした周知の有無にかかわらず、既に地方創生に自然と貢献している事例も PLSD 研修での長年による長野県飯田市との協力関係により確認できる。
- ・ 研修を受け入れる自治体や地域コミュニティに対して「国際協力」を理解してもらった上で、研修への協力を依頼して行くことが期待される。

2) 実施方法

- ・ 研修期間中に複数の国や地域から参加している研修員同士が親交を深めるためには、実施方法やプログラムに仕掛け（戦略）を持たせることが必要である。例えば、グループワークを取り入れたたり、研修開始時の研修員出身国の現状や課題の共有、研修内容以外でリクリエーション等を入れた時間をと取り込むことは有効である。
- ・ その点においてはスペイン語で実施するコースは、研修員が母国語で参加できるため参加者の満足度を高める 1 つの要因になっている。

- ・ 行政機関による現状の説明だけでなく、政策の課題や問題点を指摘出来る地方行政の専門家や研究者の活用が重要である。
- ・ 「地方行政」は分野設定として幅広いが、中央政府と地方自治体の相互依存と協力が前提となっているが現状は「地方」に偏りがある。

(5) 研修実施後

1) 研修の成果について

- ・ アクションプランを作成する場合、研修員が実現可能な時間軸を明確に設定することが重要である。
- ・ アクションプランを作成する場合、アクションプランを作成するための指導時間をプログラム内に確保するまたはコースリーダーによる細やかな指導が重要である。また、研修員間での作成状況の途中経過発表等を取り入れると良い。
- ・ アクションプラン作成は研修開始から始まっており、学びと課題をまとめて企画・計画して行く能力向上が必要な場合もある。そしてそれを発表する能力も求められることから、研修期間中、都度進捗確認と指導が必要である。本邦研修は研修員にとって「非日常」であるため、自国での実状に合わせた計画策定への指導力が国内研修実施機関に必要である。
- ・ アクションプランを指導作成しても、帰国後にフォローアップを行う組織が異なるため、国内研修実施機関としても翌年以降の研修企画に反映することが困難である。

2) 帰国後フォローアップ

- ・ 国内研修実施機関にフォローアップの役割は求められていないため、研修の実施における内容の改善と効果発現を高めるための課題や連携をすることが難しい。
- ・ 帰国後、研修での学びを活かした活動や好事例の実績は、JICA から国内研修実施機関に情報共有が必ずしも仕組みとして行われていない。
- ・ 帰国研修員同士や研修員と国内研修実施機関とのコンタクト及びネットワークは Facebook などのソーシャルネットワークが主な媒体となっており、これらは現状インフォーマルに行われている。
- ・ 評価会でのアンケート結果やレポート、また研修実施報告書は在外事務所にスムーズにタイムリーに共有されているとは言えない。また研修を在外事務所で担当しているのはナショナルスタッフであることもあり、こうした報告書は日本語によるものであり情報伝達は十分とは言えない。

(6) その他

- ・ 地方行政分野の研修コースでは、10年以上にわたってコースリーダーだけでなく、協力している自治体や地域コミュニティが継続して関わっている。経験の蓄積は大きい一方で、こうしたリソースパーソンの高齢化が課題となっている。

- ・ 類似の課題を取り扱う国内研修実施機関が存在するが、相互の情報共有は通常行われていないようである。また JICA 国内機関同士でも情報や課題の共有が十分に行われているのかどうか明確ではない。
- ・ 国内研修実施機関は 3 年を 1 期間として研修を受託しているが、毎年 JICA との契約時期が研修実施の直前のため、研修の企画や調整、事前準備にかけることができるコストや時間に大きな制約がかかっている。

4. 教訓

(1) 研修実施前：研修の企画・準備

- ・ 研修員の選考が当該国でどのように行われているかが明確になることで、JICA プロジェクトの関連強度や帰国後の効果発現に影響するため当該国における研修員の選考基準（政府機関による選考なのか、在外事務所との協議が行われているかなど）やその仕組みを整理し JICA 内で共有する。またこれらの情報は、国内研修実施機関へも共有されることが望ましい。
- ・ 在外事務所が有する研修員選考における優先順位は、その理由とともに国内研修実施機関に共有することが望ましい。
- ・ GI 作成時に記載できる情報は限られており、詳細なプログラムまでは難しい。よって昨年度の実施済のプログラムを記載し、来年度変更予定の部分を記すなどし、より分かりやすい GI を相手国に提示することが望ましい。3 年を 1 クールとして同一の国内研修実施機関が研修を受諾しているため、前年度の研修プログラムの情報公開は可能であり、この改善方法は一案である。

(2) 研修実施中：研修の内容・方法

- ・ 日本の地方行政の成功事例だけでなく、地方が抱えている課題やすでに克服してきた問題についても教材や事例としてより盛り込むことによって、研修員が未来課題として捉えることが可能となる。
- ・ 講師や視察先が数年間にわたって同一であることで蓄積される知見は多くあるが、地方行政が近年積極的に行っている先進事例を多く取り入れることが望ましい。
- ・ 類似の研修コースを実施している国内研修実施機関同士や JICA 国内機関間の情報共有を実施し、当該分野（ここでは地方行政分野）の全体的な改良に役立てることが望ましい。
- ・ 帰国後の国内外における研修員同士のネットワーク強化のため、研修にはグループワークやディスカッションをより多く取り入れ、研修員同士がコミュニケーションを図れるような内容と仕組みの工夫を行うことが望ましい。
- ・ 地方行政分野ではその課題設定から、その講師や視察先が行政機関に偏っている。しかし、現状の批判的視点や課題の提起を行い研修員とともに考える視点

を積極的に取り入れることが可能な研究者や専門家の活用が望ましい。また民間企業やベンチャー企業、NPO を講師や視察先として積極的に取り入れ、行政の担い手を広い視野でとらえた内容にしたい。

(3) 研修実施後

- ・ 研修終了時にアクションプランの作成は任意になっていると考えられるが、もし必須の場合はその作成方法は前述のとおり研修開始時から始まっており、研修期間を通じてその支援と指導が必要であり、帰国後のフォローも求められる。これまで実施が必須だったアクションプラン作成の代替として、各研修で取り組まれていることを JICA 国内機関間で共有することが望ましい。
- ・ 研修を企画、実施、フォローアップまでの一連のものとして通して「追うための役割分担が不明確であると思われる。研修の妥当性、有効性、インパクト等評価は高いため、各ステークホルダーのより良い役割分担と仕組みがスムーズに運用されるならば、研修効果は益々高く、当該国にも本研修やそれと連携するプロジェクトの持続性は高くなると考えられる。
- ・ 協力自治体や地域コミュニティの協力者を評価会へ招待することで、研修員の学びがどうであったかを国内の協力者に明確にすることができる。研修事業があたえる国内の地域や地方創生への貢献は高いが、研修員が何を学んだか、帰国後にどうしているか、といったことを共有することで地域協力者のモチベーションを高めることができる。
- ・ Facebook などのソーシャルメディアを主要な媒体とし、帰国研修員のフォローアップだけでなく JICA や国内研修実施機関とのネットワークツールとして活用することが望ましい。
- ・ 研修員が自国に帰国した際には、在外事務所での報告を義務化することを研修プログラムの一環として取り込む。これは、在外事務所が研修内容を理解することを助けるだけでなく、在外事務所と帰国研修員とのネットワーク強化にもなる。また可能な限り、帰国研修員の上司や所属機関からの参加を呼びかけることで、JICA との連携強化につながることを期待できる。

第四部 全数調査

1. 調査の目的

本全数調査は、課題別研修及び青年研修実施の成果を把握し、同研修制度改善に反映することを目的として実施した。今年度調査では、地方行政分野の課題別研修および複数分野の青年研修に参加した帰国後研修員を対象とし、研修員帰国後の活動が当該国に与えた影響、また、研修効果の発現を促進・阻害する要因を定量（5段階評価方式質問）・定性（記述式質問）分析により明らかにすることを試みた。記述式の質問で好事例の抽出も試みた。

2. 調査の対象と方法

(1) 調査の対象

調査対象者は2013年度、2014年度及び2015年度に実施した課題別研修（地方行政分野）及び2014年度青年研修に参加した帰国研修員のうち、JICAがメールアドレスを保有しているかつ連絡が取れる者とした。

アンケートの回収状況は表1のとおりである。回収率は課題別研修では59名（36.0%、有効メールアドレス数に対する割合、以下同）、青年研修では96名（29.7%）、全体では155名（31.8%）である。

表1. 回答状況

研修事業	研修員数	メールアドレス提供数	無効メールアドレス数	有効メールアドレス数	研修員全体に対する有効メールアドレス割合	回答数および回答率		
						Onlineより	Excelより	合計
課題別研修 (地方行政分野)	208	183	19	164	78.8%	19	40	59 (36.0%)
青年研修	921	371	48	323	35.1%	40	56	96 (29.7%)
合計	1129	554	67	487	43.1%	59	96	155 (31.8%)

回答者の出身国による地域分布は表2のとおりである。課題別研修ではアフリカが多く21名（35.6%）、東南アジア及び中米カリブではアフリカの約半分であり、以上の3地域の合計は全体の三分の二を占めた。青年研修では東南アジアが最も多く49名（51.0%）で、約半分を占めた。その次に多いのがアフリカ18名（18.8%）であった。

表 2. 回答者の地域分布

	課題別研修		青年研修	
	人数	割合	人数	割合
東南アジア	9	15.3%	49	51.0%
東アジア	0	0%	0	0%
中央アジア・コーカサス	0	0%	5	5.2%
南アジア	5	8.5%	10	10.4%
西アジア	0	0%	6	6.3%
大洋州	2	3.4%	6	6.3%
中米カリブ	10	16.9%	0	0%
南米	8	13.6%	0	0%
アフリカ	21	35.6%	18	18.8%
中東	1	1.7%	2	2.1%
欧州	3	5.1%	0	0%
合計	59		96	

回答者の性別は表 3 が示しているとおり、いずれの研修でも男性の割合が多く、課題別研修では 41 名（69.5%）、青年研修では 65 名（67.7%）であった。

表 3. 回答者の性別

		課題別研修		青年研修	
		人数	割合	人数	割合
有効メール者	男性	128	69.9%	236	63.6%
	女性	55	30.1%	135	36.4%
回答者	男性	41	69.5%	65	67.7%
	女性	18	30.5%	31	32.3%

(2) 調査の方法

本全数調査では、対象者である帰国研修員に対して調査実施の 1 か月前に（2016 年 9 月 1 日）電子メールにて予告し、実施日及び実施方法について説明した。その後、2016 年 10 月 1 日にエクセルへの回答式アンケートをコミュニティした電子メールを送付するとともに、Google Document (https://www.google.com/intl/ja_jp/docs/about/) 無料サービスを利用したオンラインでの回答式アンケートの URL を同メールで通知した。回答期限は 2016 年 11 月 1 日に設定し、2016 年 10 月 14 日及び 2016 年 10 月 25 日にリマインドメールを送信した。2016 年 11 月 1 日に回答終了通知及び礼状を送信したが、調査用メールボックス及びオンラインアンケートの回答ページは削除せずそのままにしたため、期限後にアンケートに回答した対象者もいた。

結果として、課題別研修の回答者 59 名のうち、エクセルへの回答式アンケートによる回答者は 40 名、オンラインでの回答式アンケートによる回答者は 19 名であった。青年研修ではエクセルへの回答式アンケート回答者は 56 名、オンラインでの回答式アンケート回答者は 40 名であった。参加者が若年層である青年研修では、オンラインで

の回答式アンケート回答者は年齢層の高い課題別研修と比較して多くなっている。

前年度のアンケートを参考に、今年度の両種類のアンケートを以下の方針・方法で改良した：

- 前年度のアンケートに基づき、英語の表現を簡潔にし、質問項目の分類を再構築した。
- 好事例を抽出するための記述式の質問については、前年度のアンケート回答を参考に、曖昧な或いは無回答の多い質問を修正または削除することで、回答者の負担を減らした。
- 好事例抽出のため、帰国後の活動に関する報告書や写真の送付を依頼するとともに追加での個別質問の可否について質問した。提供された報告書や活動内容を翻訳・分析し、個別質問に同意しかつ好事例と考えられる情報提供をした回答者に対して、メールにて追加で具体的に質問した。
- 記述式の質問以外の評価方式の質問は、すべて 5 段階評価に統一し、回答方法を簡潔にすることを試みた。
- アンケートの質問が正確に理解されていることを確認するため、一般財団法人国際協力センター（JICE）が実施した研修コースに来日中であった研修員（JICA 筑波、高品質種子の供給のための植物品種保護制度及び種子の品質管理制度研修、11名）を対象に 2016 年 9 月 20 日にプレテストを実施し、わかりにくい表現などについてコメントをもらい、これらを参考にして修正を加えた。
- 研修員のうち人数の多い参加国を考慮し、英語以外に仏語、西語、ベトナム語、ミャンマー語及びモンゴル語の計 6 言語にアンケートを訳し回答しやすいように工夫した。

3. 回答分析結果

(1) 参加動機

研修に参加する動機を評価するために、図 1 のように、7 つの記述項目から複数回答を求めた。その結果、「研修内容に関心を持った」、「職務で新しい知識や技術が必要であった」及び「日本に行きたかった」の 3 項目をいずれも半分以上の回答者が選択した。特に、研修の内容、研修で提供する技術や知識において、課題別研修の 8 割以上の研修員が魅力を感じていたことが分かった。「日本に行きたかった」については、課題別研修員（約半分）より、若年層の多い青年研修員の方が更に上回って 7 割以上となった。

一方、「上司に研修に参加するように勧められた」、「同僚や友達に研修に参加するように勧められた」、「所属機関より業務上の特定の支持を受けていた」及び「研修は自国で JICA が実施しているプロジェクトと関連があるので参加した」の 4 項目は比較的選択される割合が少なかった。上司に勧められて研修に参加した課題別研修員（35.6%）は青年研修員（26.0%）よりやや多く、それに対し同僚や友達に勧められ

て参加した青年研修員（26.0%）は課題別研修員（10.2%）より 2 倍以上多かった。所属機関より支援を受けている、または JICA プロジェクト関係で研修に参加した研修員は、どちらも課題別研修員の方が上回った（40.7%及び 39.0%）。

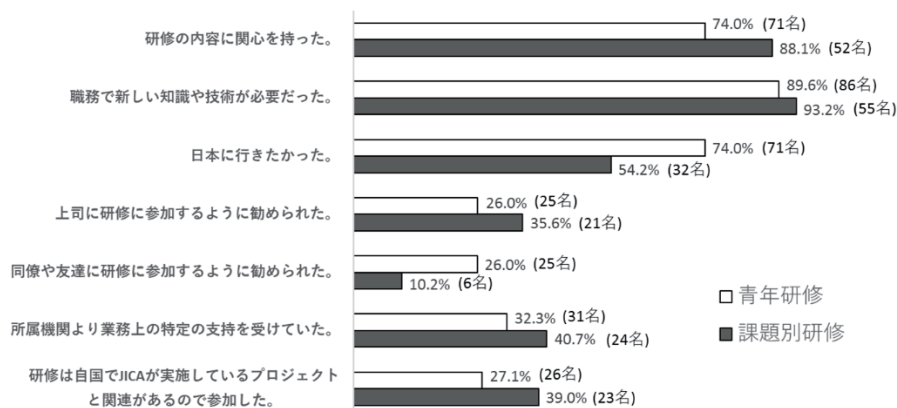


図 1. 回答者の参加動機（複数回答）

(2) 研修内容に関する評価

研修内容の評価するために、表 4 に示しているように、8 つの項目の記述に対し、同意する割合について回答を求めた（5 段階評価方式）。表 4 は各項目に対する評価（1. まったくそう思わない、2. あまりそう思わない、3. どちらとも言えない、4. どちらかといえばそう思う、5. とてもそう思う）の平均値を示している。その結果、いずれの項目においても平均得点は 4 点以上であり、研修内容は全体的に高く評価された。

表 4. 研修内容に関する評価

「研修内容につきまして、以下の記述にどの程度同意しますか？」 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも言えない 4. どちらかといえばそう思う 5. とてもそう思う	同意する割合 (%)	
	課題別研修	青年研修
研修内容は自分の職務上のニーズに合っていた	4.44	4.30
研修内容は所属の組織のニーズに合っていた	4.55	4.29
研修内容は自国のニーズに合っていた	4.46	4.49
研修内容は新しい知識・技術を網羅していた	4.42	4.61
研修内容は目標を達成するために適切に設計されていた	4.19	4.27
研修内容は実践的であった	4.14	4.21
研修で習得した知識と技術は今日でも有益である	4.37	4.38
研修内容は、とりわけ日本自体の経験に基づいたものということで有益である	4.15	4.43
平均	4.34	4.37

(3) 内容習得度

研修員が研修内容をどの程度習得したのかを調べるために設けた自己評価の項目では、図 2 で示しているように、課題別研修においても青年研修員においても、60%以上習得したと答えた研修員は 9 割以上（課題別研修：98.4%；青年研修：94.7%）を占めた。研修員の主観的な評価としては、研修内容の修得度は極めて高いことが明らかとなった。また、青年研修においては、「81%～100%習得した」と答えた研修員は 6 割（60%）を占め、課題別研修員（49.2%）より約 1 割多くなった。

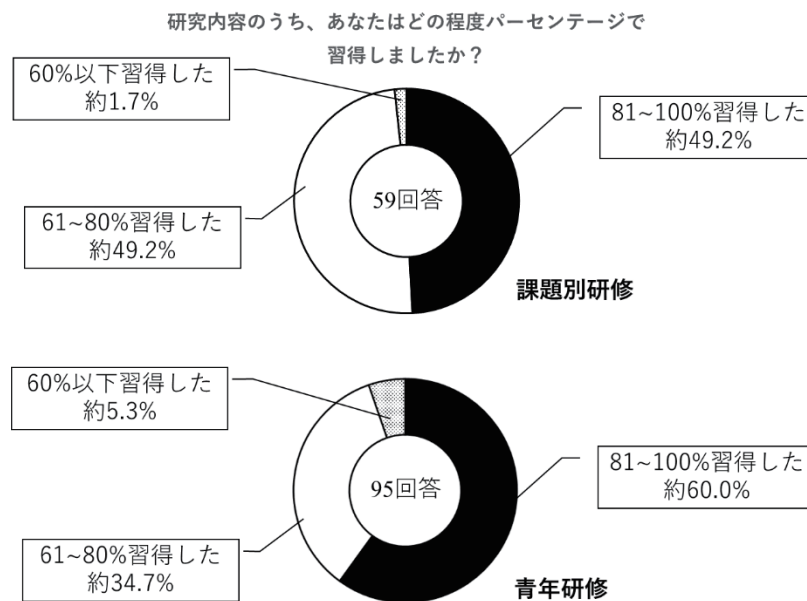


図 2. 内容習得度

(4) 研修手法に関する評価

研修手法を評価するために、表 5 に示しているように、6 つの項目の記述に対し、同意する度合について回答を求めた（5 段階評価方式）。表 5 は各項目に対する評価（1. まったくそう思わない、2. あまりそう思わない、3. どちらとも言えない、4. どちらかといえばそう思う、5. とてもそう思う）の平均値を示している。その結果、いずれの項目においても平均得点は 4 点以上であり、研修手法は全体的に高く評価された。

また、表 6 及び表 7 に、課題別研修及び青年研修のコース別の研修手法に関する評価の平均値を示した。同時に各コース間の有意差検出を試みた（一元配置分散分析、ONE-WAY ANOVA）が、コース間での評価には差が認められなかった。

表 5. 研修手法に関する評価

「研修の方法と効率性について、あなたは以下の記述にどの程度同意しますか？」
 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも言えない 4. どちらかといえばそう思う 5. とてもそう思う

	課題別研修	青年研修
研修員同士での議論は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった	4.46	4.47
実習/現場視察による指導は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった	4.69	4.72
直面している問題とは異なっていたが、様々な国からの研修員同士との議論は有益であった	4.40	4.13
研修はスケジュール通り実施された	4.69	4.73
研修は目標を達成するために効率的に実施された	4.46	4.59
研修内容は当初の計画通り網羅された	4.69	4.65
平均	4.57	4.55

表 6. コース別の研修手法に関する評価（課題別研修）

課題別研修	研修員同士での議論は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった	実習/現場視察による指導は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった	直面している問題とは異なっていたが、様々な国からの研修員同士との議論は有益であった	研修はスケジュール通り実施された	研修は目標を達成するために効率的に実施された	研修内容は当初の計画通り網羅された
参加型地域開発のための地方行政強化 (A)	4.25	4.50	4.00	4.75	4.50	4.75
参加型地域開発のための地方行政強化 (B)	3.50	5.00	4.50	4.50	4.00	3.50
参加型地域社会開発	4.83	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00
住民主体のコミュニティ開発	3.50	4.25	3.50	4.50	4.00	4.50
住民主体のコミュニティ開発 (A)	4.63	4.75	4.63	5.00	4.38	4.88
住民主体のコミュニティ開発 (B)	4.00	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00
地方自治研修	4.30	4.30	4.00	4.40	4.20	4.40
地方自治体行政強化 (参加型地域開発)	4.77	4.85	4.77	4.54	4.54	4.62
地方自治体行政強化 (参加型地域開発) (A)	4.67	4.67	4.67	5.00	4.33	5.00
地方自治体行政強化 (参加型地域開発) (B)	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00
中南米地域 参加型地域開発のための地方行政強化	4.40	4.80	4.40	4.80	4.60	5.00

表 7. コース別の研修手法に関する評価（青年研修）

青年研修	研修員同士の議論は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった	実習/現場視察による指導は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった	直面している問題は異なっていたが、様々な国からの研修員同士の議論は有益であった	研修はスケジュール通り実施された	研修は目標達成するために効率的に実施された	研修内容は当初の計画通り網羅された
青年研修アフガニスタン/感染症対策コース	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
青年研修アフリカ（英語）/職業訓練教育コース	4.60	4.80	4.60	4.40	4.20	4.80
青年研修アフリカ（英語）/地域における中小企業振興コース	4.33	4.67	4.00	4.67	4.67	4.67
青年研修アフリカ（英語）/地方行政コース	4.75	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00
青年研修アフリカ（仏語）/職業訓練教育コース（B）	3.83	4.83	4.67	5.00	4.67	4.83
青年研修イラク/行政管理コース	4.00	5.00	3.50	5.00	4.50	4.50
青年研修インド/都市環境管理コース	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00
青年研修インドネシア/地域保健医療実施管理コース	5.00	5.00	3.50	4.50	4.50	5.00
青年研修カンボジア/職業訓練教育コース	3.83	4.33	3.67	3.67	4.33	4.17
青年研修タイ/職業訓練教育コース	4.00	4.00	4.50	4.50	4.50	4.50
青年研修トルコ/情報通信技術政策コース	4.33	4.67	3.33	4.33	3.33	4.00
青年研修ネパール/行政管理コース	4.33	4.67	3.33	5.00	4.00	4.33
青年研修パキスタン/地域保健医療実施管理コース	4.00	4.00	1.00	5.00	4.00	4.00
青年研修フィリピン/農村振興コース	4.83	5.00	4.33	5.00	4.83	5.00
青年研修ベトナム/地方行政コース	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
青年研修ベトナム/農村振興コース	4.67	4.67	3.67	5.00	5.00	5.00
青年研修マレーシア/自然環境保全コース	4.50	4.88	4.00	4.88	4.88	4.75
青年研修マレーシア/初中等教育行政コース	4.86	4.57	4.29	4.71	4.71	4.71
青年研修マレーシア/情報通信技術政策コース	4.50	4.25	4.00	4.75	4.38	4.38
青年研修ミャンマー/地方行政コース	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
青年研修ミャンマー/都市環境管理コース	4.33	5.00	3.00	4.33	4.33	4.67
青年研修ラオス/農村振興コース	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00
青年研修大洋州混成/情報通信技術政策コース	4.50	4.75	4.75	5.00	4.50	5.00
青年研修大洋州混成/地方行政コース	4.50	5.00	4.50	5.00	4.50	5.00
青年研修中央アジア・コーカサス混成/経済行政（産業振興）コース	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.33
青年研修中央アジア・コーカサス混成/地域における中小企業振興コース	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
青年研修中央アジア・コーカサス混成/農村振興コース	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00

(5) 研修内容以外に関する評価

研修内容以外の要因を評価するため、表 8 に示しているように、10 項目の満足度について回答を求めた（5 段階評価方式）。表 8 は各項目に対する評価（1. よくない、2. あまりよくない、3. 普通、4. よい、5. 非常によい）の平均値を示している。その結果、研修の総合的評価（各項目の平均値）は 4 点以上であり、高く評価された。課題別研修において最も高く評価されたのは「研修監理員やスタッフのパフォーマンス」、次いで「宿泊施設」、最後に「実習/現場視察」であった。一方、青年研修において最も高く評価されたのは同じく「研修監理員やスタッフのパフォーマンス」、次いで「実習/現場視察」、最後に「宿泊施設」であった。両研修の研修員は同様に「研修監理員やスタッフのパフォーマンス」、「実習/現場視察」及び「宿泊施設」には満足していることが明らかとなった。それに対し、「日当」、「食事」、及び「研修員同士の議論」の評価は比較的低い評価に留まった。

表 8. 研修のその他に関する評価

「研修の下記の点に関して評価してください」		
1. よくない 2. あまりよくない 3. 普通 4. よい 5. 非常に良い		
	課題別研修	青年研修
日本の文化についてのオリエンテーション	4.37	4.33
研修監理員やスタッフのパフォーマンス	4.83	4.75
レクチャー	4.56	4.47
ワークショップ	4.43	4.44
実習/現場視察	4.63	4.66
研修員同士の議論	4.27	4.29
宿泊施設	4.68	4.60
日当	4.14	4.22
食事(朝食、昼食、夕食)	4.32	3.95
ホームステイ	4.57	4.52
総合的評価	4.48	4.42

(6) 仕事意識の変化及び仕事状況の変化について

仕事意識の変化を評価するため、表 9 に示しているように、5 項目の記述に対し、同意する割合について回答を求めた（5 段階評価方式）。表 9 は各項目に対する評価（1. まったくそう思わない、2. あまりそう思わない、3. どちらとも言えない、4. どちらかといえばそう思う、5. とてもそう思う）の平均値を示している。その結果、いずれの項目においても平均得点は 4 点以上であり、帰国後の仕事の意識は向上したことが分かった。

表 9. 研修後仕事意識の変化について

「以下のあなたの仕事意識や状況に関する記述に、どの程度同意しますか？」		
1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも言えない 4. どちらかといえばそう思う 5. とてもそう思う		
	課題別研修	青年研修
研修分野における問題意識が高まった	4.58	4.51
仕事に対する責任感が向上した	4.41	4.53
同僚との協力しつつ仕事をする意識が強くなった	4.32	4.51
自国発展に寄与する活動を行うことに、以前よりも意欲的になった	4.66	4.67
自国の状況を以前よりも国際的観点から捉えるようになった	4.51	4.48
平均	4.49	4.54

仕事状況の変化を調べるため、図 3 に示しているように、「重要な仕事を任せられるようになった」及び「昇進した」について、「はい」或いは「いいえ」の 2 択方式とした。その結果、「重要な仕事が任せられるようになった」において、課題別研修員の約 7 割が「はい」を選び、青年研修員はそれを上回り、約 8 割が「はい」を選んだ。「昇進した」において、課題別研修員の約 3 割が「はい」を選び、青年研修員はそれを上回り、約 4 割が「はい」を選んだ。

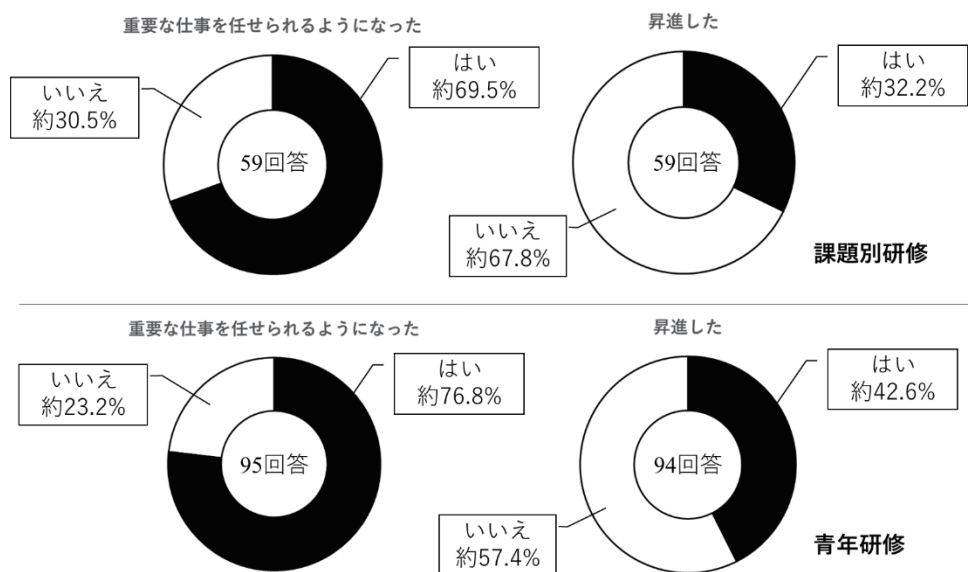


図 3. 研修後仕事状況の変化について

(7) 研修内容の応用に関する評価

研修内容の応用に関して評価するため、表 10 で示しているように、5 項目の記述に対し、活用できると考える度合について回答を求めた（5 段階評価方式）。表 10 は各項目に対する評価（1. よくない、2. あまりよくない、3. 普通、4. よい、5. 非常によい）の平均値を示している。その結果、各項目の平均は 4 に近い数値が得られ、研修内容の応用度は高く評価されたが、研修内容や研修手法の評価と比較すると低い平均値であり、研修内容の応用度はやや低い傾向が見られた。

課題別研修において、特に高く評価されたのは「業務に運用されている技術・方法の構築や改善」、「所属組織のプロジェクトの形成・実施」及び「所属組織の活動計画の作成・改善・実施」であった。

青年研修において特に高く評価されたのは、「業務に運用されている技術・方法の構築や改善」であった。

表 10. 研修内容の応用に関する評価

「以下の分野につき、研修で習得した知識・技術はどの程度活用されていますか？」 1. よくない 2. あまりよくない 3. 普通 4. よい 5. 非常に良い		
	課題別研修	青年研修
国・地方自治体の政策・制度の立案や改善	3.63	3.65
所属組織の体制の構築や改善	3.76	3.72
業務に運用されている技術・方法の構築や改善	4.19	4.15
所属組織のプロジェクトの形成・実施	4.12	3.86
所属組織の活動計画の作成・改善・実施	4.19	3.89
平均	3.98	3.85

(8) アクションプランの実施及び阻害要因について

アクションプランの実施に関する状況を調べるため、表 11 に示しているように実施の有無について質問した。その結果、帰国後アクションプランを実施した研修員の割合において、課題別研修は 62.7%であり、青年研修は 50.5%であった。また、アクションプランを作成しなかった研修員の割合については、青年研修（26.8%）は課題別研修（10.2%）に比べて 2 倍以上多かった。「アクションプランを実施しなかった」或いは「作成しなかった」研修員のうち、異なる形のレポートを作成した割合について、青年研修（76.1%）は課題別研修（63.6%）より約 1 割多かった。

表 11. アクションプランの実施について

課題別研修				青年研修			
帰国後、アクションプランを実施しましたか？				帰国後、アクションプランを実施しましたか？			
はい	いいえ	作成しなかった	不明	はい	いいえ	作成しなかった	不明
62.7%	27.1%	10.2%	0%	50.5%	20.6%	26.8%	1.0%
「いいえ」或いは「作成しなかった」場合、研修に関するレポートを作成したことはありますか？				「いいえ」或いは「作成しなかった」場合、研修に関するレポートを作成したことはありますか？			
	はい	いいえ	不明		はい	いいえ	不明
	63.6%	31.8%	4.5%		76.1%	21.7%	2.2%

アクションプラン実施の阻害要因を調べるため、表 12 に示しているように、4つの項目の記述に対し、関係すると考える度合について回答を求めた（5段階評価方式）。表 12 は各項目に対する評価（1. 全然ない、2. ある程度、3. 普通に、4. 大きく、5. 決定的に）の平均値を示している。

その結果、いずれの項目も平均値は 3 に近い数値が得られ、阻害要因であるか否かは判断することが難しい結果となった。

課題別研修において、アクションプランの阻害要因と判断できるのは「予算」であった。

青年研修において、最も大きな阻害要因と判断できるのは同じく「予算」であるが、「必要な機材・施設」、「上司・同僚の協力」及び「習得した知識・技術の適用性」も課題別研修員に比べて阻害要因として判断されている。図 4 は各項目に対する各評価の回答者数が全回答者に占める割合を示している。

「予算」が両研修において「必要な機材・施設」よりも阻害要因として判断されていることが分った。更に、「習得した知識・技術の適用性」を阻害要因と見なす度合いは他の項目よりも分散が大きく、「全然関係ない」に偏る回答と「決定的に重要」に偏る回答に分かれている。

表 12. アクションプラン実施の阻害要因について

「以下のそれぞれの点について、どの程度アクションプランの実施に支障があると思いますか？」
 1. 全然ない 2. ある程度ある 3. 普通 4. 大きくある 5. 決定的にある

	課題別研修	青年研修
必要な機材・施設	3.07	3.39
予算	3.56	3.58
上司・同僚の協力	2.91	3.33
習得した知識・技術の適応性	2.96	3.24
平均	3.13	3.38

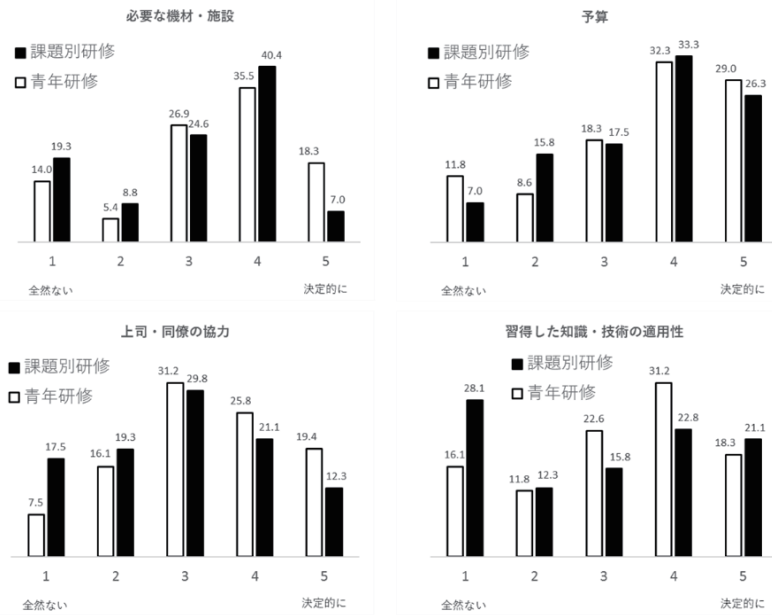


図 4. アクションプラン実施の阻害要因について

(9) 習得した知識・技術の共有（波及効果）について

習得した知識・技術の波及効果を調べるため、図 5 で示すように、「研修後、研修内容に関するレクチャー・会議・ワークショップ・OJT 等を何回行ったか」及び「上記活動につき、平均何人が参加したか」について、具体的な回数と人数について回答を求めた。

その結果、回数では、課題別研修員および青年研修員ともに「1～5 回」実施したのは約 8 割であった。「5～10 回」実施した課題別研修員は約 2 割であり、青年研修員は約 1 割であった。10 回以上 30 回まで実施した研修員は両研修とも約 1 割であった。また、小数であるが、30 回以上実施した研修員は、青年研修員の中に 3.1%いた。

実施したワークショップ等における平均的な参加人数においては、「1～50 人」と回答した研修員は両研修とも約 8 割であった。100～300 人までと回答した研修員は両研修とも約 1.5 割であった。300 人以上と回答した研修員の中、課題別研修（5.4%）は青年研修（1.0%）より多かった。

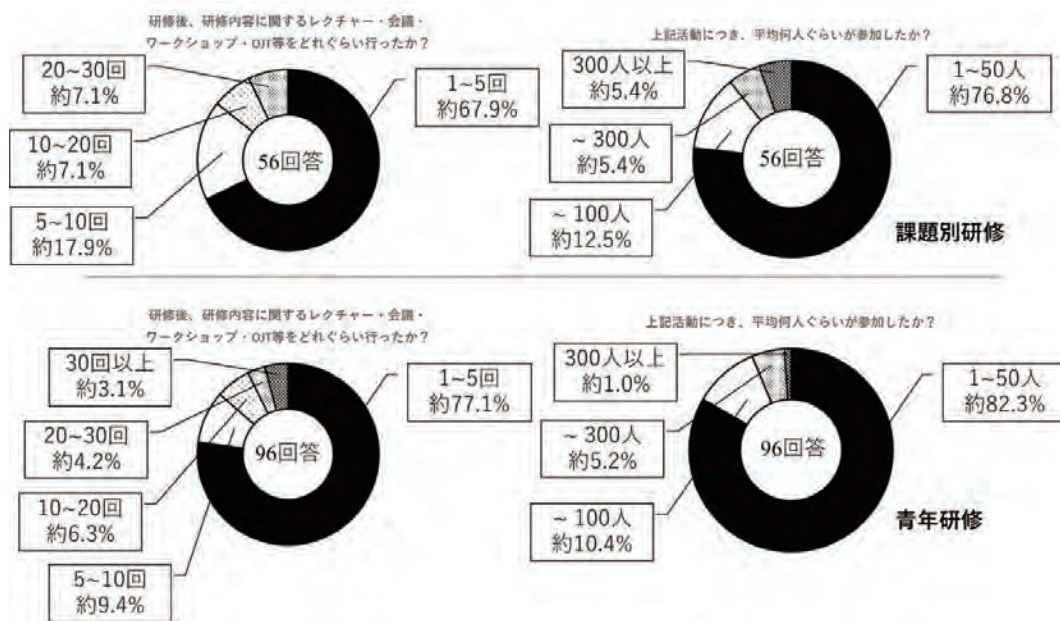


図 5. 習得した知識・技術の共有（波及効果）について

(10) 日本以外のドナーによる研修プログラムの参加状況について

他ドナーによる研修プログラムの参加状況及びその評価を調べるため、図 6 のように、7つの記述項目で回答を求めた（複数回答）。

その結果、課題別研修においては、「自国機関」（46.5%）、「UNDP」（25.6%）及び「その他」（18.6%）が多く選ばれた。青年研修においては、「自国機関」（37.5%）、「ADB」（17.0%）及び「その他」（27.3%）が多く選ばれた。

「自国機関」及び「UNDP」を選択した研修員のうち、課題別研修員は青年研修員より約 1 割多かった。それに対し、「ADB」及び「その他」を選択した研修員では、青年研修員が課題別研修員より約 1 割多かった。また、表 13 に示しているように、課題別研修員は「その他」のドナーのプログラムに参加する際、欧米諸国、英連邦国のドナーを選ぶ傾向が見られ、それに対し青年研修員は、アジアから欧米諸国まで、幅広く参加している。

あなたは他ドナーや国際機関が実施している研修プログラム
に参加したことがありますか

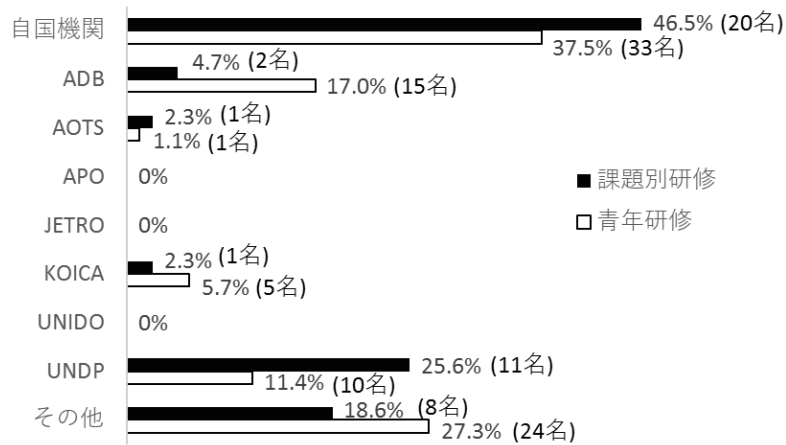


図 6. 日本以外のドナーによる研修プログラムの参加状況 (マルチ選択)

表 13. 「その他」ドナーによる研修プログラムの参加状況

課題別研修		青年研修	
ドナー名	頻度	ドナー名	頻度
USAID	3	Government of China (unspecified)	5
ASB (New Zealand)	1	ITEC (India)	4
Canada (unspecified)	1	World Bank	2
Centre de la Francophonie des Amériques (France)	1	AIBO	1
CICR (Switzerland)	1	ICDF (Taiwan)	1
DANIDA (Denmark)	1	Amnesty international (Thailand)	1
EU	1	AOTS (Japan)	1
IM4DC (Australia)	1	APFNet (China)	1
IOM (International Organization for Migration)	1	AusAID (Australia)	1
MACHINCUEPA Social Circus	1	Bioersity International (Italy)	1
MENAPPAC (Netherland)	1	CDC (USA)	1
NDI	1	COTI	1
NFP (Netherland)	1	EGPAF (USA)	1
ONUCL	1	ENGENDER HEALTH (USA)	1
合計	16	EU	1
		FAO	1
		FES (Germany)	1
		FETP (Japan)	1
		GIZ (Germany)	1
		ILO	1
		IMMA WORLD (USA)	1
		JAVADA (Japan)	1
		JPA (Japan)	1
		KIPA (Kurdistan)	1
		MICELT	1
		MTCP	1
		Palladium/GRM (UK)	1
		RENU	1
		SIDA/WIOMSA (Tanzania)	1
		THPS	1
		TICA (Thailand)	1
		UNFA	1
		UNICEF	1
		USA (unspecified)	1
		University of Harbin (China)	1
		合計	43

JICA 以外のドナーによる研修プログラムの評判を調べるため、表 14 に示しているように、2つの項目の記述に対し、評価を求めた（5段階評価方式）。表 14 は各項目に対する評価（1. まったくそう思わない、2. あまりそう思わない、3. どちらとも言えない、4. どちらかといえばそう思う、5. とてもそう思う）の平均値を示している。

その結果、「他ドナー・国際機関の学習体験は JICA 研修と比べて有益であった」及び「他ドナー・国際機関の待遇（宿泊施設、食事、日当等）は JICA での待遇よりもよかった」のいずれにおいても、平均値は低く、JICA での学習体験及び待遇は高く評価されている。また、図 7 は各項目に対する評価を選択した回答者数が全回答者に占める割合を示している。図 7 に示しているように、この 2 問に対しては無回答者数が多かった。

表 14. JICA 以外ドナー研修プログラムとの比較

「他ドナー・国際機関の研修に参加したことがある場合、以下の点でJICA研修の参加経験と比べてください？」		
1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも言えない 4. どちらかといえばそう思う 5. とてもそう思う		
	課題別研修	青年研修
他ドナー・国際機関の学習体験はJICA研修と比べて有益であった。	1.81	2.31
他ドナー・国際機関の待遇(宿泊施設、食事、日当等)はJICAでの待遇よりもよかった。	2.09	2.64
平均	1.95	2.48

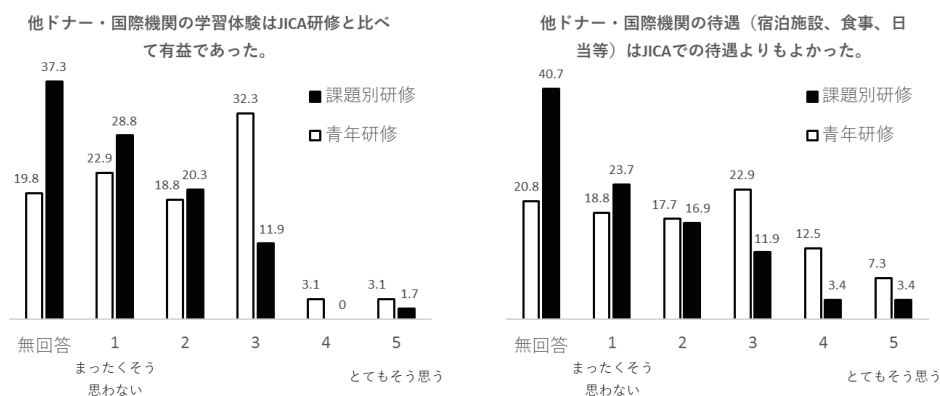


図 7. JICA 以外ドナー研修プログラムとの比較

(11) 研修員間のつながりについて

同窓会組織を調べるため、図 8 に示しているように、「JICA の元研修員のための同窓会は組織されているか」について回答を求めた。

その結果、「はい」と答えた課題別研修員は約 7 割を占め、青年研修員は約 8 割を占めた。

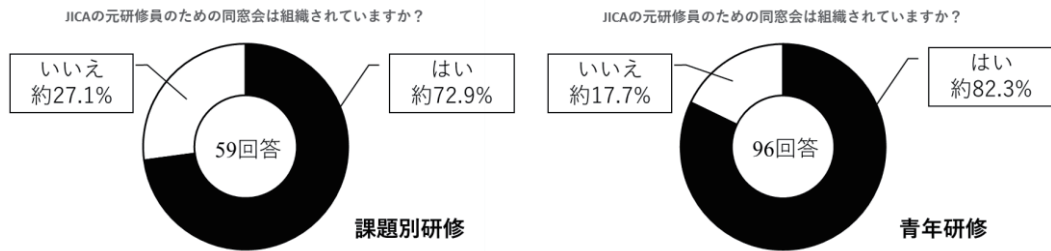


図 8. 同窓会について

同窓会や帰国研修員同士の連絡状況を調べるため、表 15 に示すように、4 つの項目の記述に対し、評価を求めた（5 段階評価方式）。表 15 は各項目に対する評価（1. 全くない、2. ほとんどしていない、3. たまに、4. そこそこ、5. 頻繁に）の平均値を示している。

その結果、多くの項目で平均値は 3 以下となり、帰国研修員間のつながりは強くないことが分かった。両研修ともに、「ソーシャルネットワーク（Facebook, LinkedIn 等）を通じて元研修員と連絡している」の平均値が最も高かった。

表 15. 研修員間のつながりについて

	「もし同窓会があれば、どの程度の頻度で同窓会や元研修員と以下の状況でのやりとりがありますか？」 1. 全然ない 2. ほとんどしていない 3. たまにある 4. そこそこある 5. 頻繁にある	
	課題別研修	青年研修
同窓会を通じてJICAと日本について情報を得ている。	2.65	2.52
ソーシャルネットワーク(Facebook, LinkedIn等)を通じて元研修員と連絡している。	2.79	3.17
元研修員からアドバイスを貰っている。	2.65	2.68
他の元研修員と活動に従事している。	2.41	2.07
平均	2.62	2.61

(12) 日本についての認識の変化

日本についての全体的な認識の変化を調べるため、表 16 に示しているように、3 つの項目の記述に対し、評価を求めた（5 段階評価方式）。表 16 は各項目に対する評価（1. まったくそう思わない、2. あまりそう思わない、3. どちらとも言えない、4. どちらかといえばそう思う、5. とてもそう思う）の平均値を示している。

その結果、いずれの項目においても 4 点以上となり、研修員の対日友好感、協力意識、信頼感が大幅に向上していることが明らかとなった。

表 16. 日本についての認識変化

「日本についての認識に関する以下の文について、どの程度同意しますか？」 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも言えない 4. どちらかといえばそう思う 5. とてもそう思う		
	課題別研修	青年研修
日本と日本人に対する信頼が増やした。	4.56	4.49
日本人と一緒に働くことへ関心が増やした。	4.68	4.67
日本の社会や文化への理解が深まった。	4.64	4.57
平均	4.63	4.58

研修活動が対日意識の向上にどの程度寄与しているかを調べるため、表 17 に示すように、3つの項目の記述に対し、評価を求めた（5段階評価方式）。表 17 は各評価（1. 全くない、2. ある程度、3. 普通に、4. 大きく、5. 決定的に）の平均値を示している。

その結果、いずれの項目も4点以上となり、研修の参加による貢献度が高いことが分かった。その中でも特に貢献度が高かったのは両研修ともに「現場視察」であった。

表 17. 研修活動の日本についての認識向上への寄与

「以下の研修活動のそれぞれに関して、あなたの日本の文化や社会についての認識の変化にどの程度寄与しましたか？」 1. 全然ない 2. ある程度ある 3. 普通にある 4. 大きくある 5. 決定的にある		
	課題別研修	青年研修
日本に関するオリエンテーション	4.10	4.23
研修機関や研修マネージャーとの討論	4.31	4.27
現場視察	4.51	4.48
平均	4.31	4.33

(13) 日本とのつながり

日本とのつながりを調べるため、表 18 に、日本の国内研修実施機関との連絡の頻度について 5段階で評価を求め（1. 全然ない、2. ほとんどしていない、3. たまに、4. そこそこ、5. 頻繁に）、その平均値を示した。その結果、平均値が3以下となり、日本の国内研修実施機関との連絡は頻繁に行われていないことが分かった。

連絡がある場合、その理由を調べるため、図 9 に示すように、5つの項目について回答を求めた（複数回答）。

その結果、「互いの近況を知らせるため」及び「日本に関する新しい情報の収集や交換のため」を選択した研修員は両研修ともに最も多かった（いずれも約4割を占める）。「仕事上のアドバイスを求めるため」において、両研修ともに約2割を占めた。「JOCVと連携するため」及び「共同事業をするため」においては、課題別研修員は青年研修員より多い傾向が見られ、特に「共同事業をするため」については、約1割多かった（課題別研修は21.4%、青年研修は10.3%）。

表 18. 日本の国内研修実施機関とのつながり

「日本の研修機関と連絡をしていますか？」		
1. 全然ない 2. ほとんどしてない 3. たまにしている 4. そこそこしている 5. 頻繁にしている		
	課題別研修	青年研修
平均	2.25	2.35

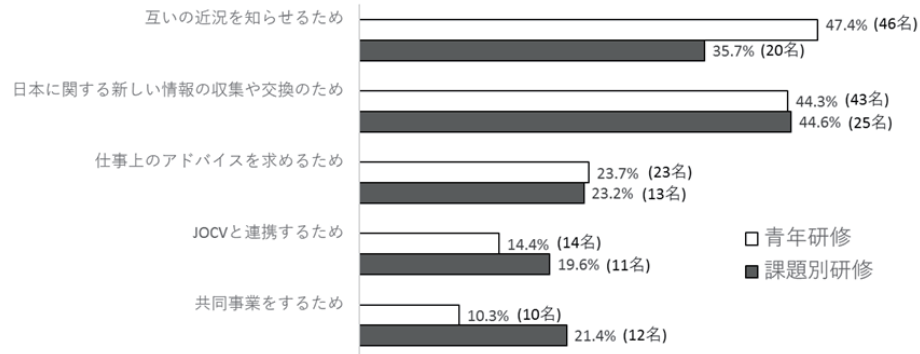


図 9. 日本の研修機関と連絡する理由について

(14) JICA とのつながりについて

JICA とのつながりを調べるため、表 19 に示すように、5つの項目に対し、頻度について回答を求めた（5段階評価方式）。表 19 は各項目に対する評価（1. 全然ない、2. ほとんどしてない、3. たまに、4. そこそこ、5. 頻繁に）の平均値を示している。

その結果、ほとんどの項目で 2 以下の数値が示され、JICA とのつながりが強くないことが分かった。

表 19. JICA とのつながり

「以下の状況に関して、JICAとどの程度連絡していますか？」		
1. 全然ない 2. ほとんどしてない 3. たまにしている 4. そこそこしている 5. 頻繁にしている		
	課題別研修	青年研修
プロジェクトにおいて、またはJICA専門家のカウンターパートとして働いている	1.96	1.66
JOCVのカウンターパートとして働いている	1.37	1.25
JICAプロジェクトのコンサルタントとして働いている	1.79	1.44
JICAの元研修員のための同窓会に参加している	1.79	1.78
JICAが計画するイベントや研修に参加している	2.24	1.86
平均	1.83	1.60

(15) フォローアップ支援について

フォローアップ支援の有効度を評価するため、図 10 に示すように、6 つの記述項目について回答を求めた（複数回答）。

その結果、「研修で作成したアクションプラン実施におけるモニタリング・支援」、「講義や研修セッション実施におけるサポート」及び「プロジェクト実施のサポート」を選択した研修員が最も多く、いずれにおいても 6 割以上を占めた。

「日本人の技術専門家の派遣」、「日本人ボランティアの派遣（JOCV）」及び「機材・教材の提供」において、課題別研修員はそれぞれ約 3 割、約 2 割及び約 4 割であった。

青年研修員はいずれの項目においても約 4 割を占めた。また、課題別研修員と青年研修員の間で特に差がついたのは、「研修で作成したアクションプラン実施におけるモニタリング・支援」（課題別研修は 81.0%、青年研修は 64.9%）、「日本人の技術専門家の派遣」（課題別研修は 36.2%、青年研修は 48.5%）及び「日本人ボランティアの派遣（JOCV）」（課題別研修は 20.7%、青年研修は 40.2%）であった。

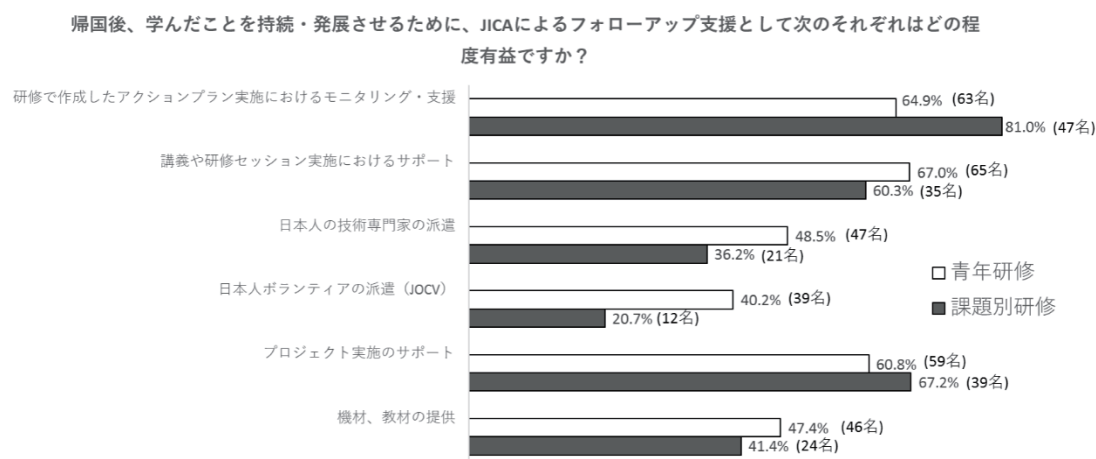


図 10. フォローアップ支援について

4. 重回帰分析

(1) 研修内容の習得度に関する重回帰分析

研修内容及び各研修手法は高く評価された。表 20 に研修内容の習得度を左右するニーズ面の要因特定のための重回帰分析の結果を示す。各要因の、習得度の向上への影響は平均的に低かった。

課題別研修においては、「研修内容は新しい知識・技術を網羅していた」が習得度の向上においてやや強い影響を示した。

青年研修においては、「研修内容は自分の職務上のニーズに合っていた」、「研修内容は実践的であった」及び「研修内容は、とりわけ日本自体の経験に基づいたもの」ということで有益であった」が習得度の向上にやや強い影響を示した。

表 21 では研修内容の習得度を左右する手法面の要因特定化のための重回帰分析の結果を示す。

課題別研修においては、「研修は目標を達成するために効率的に実施された」が習得度の向上にやや強い影響を示した。

青年研修においては、「研修員同士での議論は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった」及び「研修は目標を達成するために効率的に実施された」が習得度の向上にやや強い影響を示した。

表 20. 研修内容の習得度に関する重回帰分析（研修ニーズ面）

要因	係数	
	課題別研修	青年研修
研修内容は自分の職務上のニーズに合っていた	-0.06	0.15
研修内容は所属の組織のニーズに合っていた	-0.06	0.02
研修内容は自国のニーズに合っていた	-0.01	0.05
研修内容は新しい知識・技術を網羅していた	0.18	-0.09
研修内容は目標を達成するために適切に設計されていた	-0.04	-0.14
研修内容は実践的であった	0.03	0.14
研修で習得した知識と技術は今日でも有益である	0.00	0.00
研修内容は、とりわけ日本自体の経験に基づいたものというだけで有益である	0.04	0.10
決定係数	0.06	0.10

表 21. 研修内容の習得度に関する重回帰分析（研修方法面）

要因	係数	
	課題別研修	青年研修
研修員同士での議論は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった	-0.01	0.11
実習/現場視察による指導は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった	0.07	-0.13
直面している問題とは異なっていたが、様々な国からの研修員同士との議論は有益	0.03	0.06
研修はスケジュール通り実施された	-0.20	0.07
研修は目標を達成するために効率的に実施された	0.19	0.12
研修内容は当初の計画通り網羅された	-0.23	0.07
決定係数	0.08	0.06

(2) 職務に対する意識に関する重回帰分析

研修を通じて、帰国研修員の職務に対する意識は向上していることが確認された。また、多くの帰国研修員が昇進や、重要な仕事を担当するなどしている。表 22 は、職務に対する意識の向上を左右する要因特定のための重回帰分析の結果である。

「研修分野における問題意識が高まった」に関する重回帰分析の結果によると、課題別研修において、「研修の総合的評価」の影響が強かった。青年研修において、「研修内容は所属の組織のニーズに合っていた」及び「研修の総合的評価」の影響が強かった。

「仕事に対する責任感が向上した」に関する重回帰分析の結果によると、課題別研修においては、「研修内容は所属の組織のニーズに合っていた」、「レクチャー」及び「研修の総合的評価」の影響が強かった。青年研修においては、「研修内容は自分の職務上のニーズに合っていた」、「研修監理員やスタッフのパフォーマンス」及び「研修の総合的評価」の影響が強かった。

「同僚と協力しつつ仕事をする意識が強くなった」に関する重回帰分析の結果によると、課題別研修においては、「研修内容は所属の組織のニーズに合っていた」及び「研修の総合的評価」の影響が強かった。青年研修においては、「研修内容は自分の職務上のニーズに合っていた」、「研修監理員やスタッフのパフォーマンス」及び「研修員同士の討論」の影響が強かった。

「自国の発展に寄与する活動を行うことに、以前よりも意欲的になった」に関する重回帰分析の結果によると、課題別研修において、「研修内容は自国のニーズに合っていた」及び「研修の総合的評価」の影響が強かった。青年研修において、「研修内容は自分の職務上のニーズに合っていた」及び「研修監理員やスタッフのパフォーマンス」の影響が強かった。

「自国の状況を以前よりも国際的観点から捉えるようになった」に関する重回帰分析の結果によると、課題別研修においては、「研修内容は所属の組織のニーズに合っていた」及び「研修監理員やスタッフのパフォーマンス」の影響が強かった。青年研修においては、「研修監理員やスタッフのパフォーマンス」及び「研修の総合的評価」の影響が強かった。

表 22. 職務に対する意識に関する重回帰分析

要因	係数									
	研修分野における問題意識が高まった		仕事に対する責任感が向上した		同僚と協力しつつ仕事をやる意識が強くなった		自国発展に寄与する活動を行うことに、以前よりも意欲的になった		自国の状況を以前よりも国際的観点から捉えるようになった	
	課題別研修	青年研修	課題別研修	青年研修	課題別研修	青年研修	課題別研修	青年研修	課題別研修	青年研修
研修内容は自分の職務上のニーズに合っていた	0.02	0.14	0.08	0.21	-0.28	0.23	-0.05	0.24	-0.34	0.15
研修内容は所属の組織のニーズに合っていた	0.01	0.21	0.35	-0.04	0.67	0.03	-0.02	-0.02	0.31	-0.08
研修内容は自国のニーズに合っていた	-0.08	0.03	-0.19	0.16	-0.19	0.10	0.21	0.08	0.07	0.04
日本の文化についてのオリエンテーション	-0.14	-0.19	0.06	-0.06	-0.16	-0.02	0.00	0.01	0.06	-0.21
研修整理員やスタッフのパフォーマンス	0.16	0.14	-0.76	0.30	-0.19	0.41	-0.36	0.34	0.46	0.45
レクチャー	0.11	-0.08	0.28	-0.37	0.19	0.02	0.04	-0.05	-0.20	-0.15
ワークショップ	0.14	-0.06	0.00	0.10	0.07	-0.11	-0.06	0.08	0.09	0.04
実習/現場視察	-0.01	-0.29	-0.34	-0.24	-0.10	-0.07	-0.09	0.08	0.15	-0.10
研修員同士の議論	0.01	-0.09	0.05	0.09	0.00	0.26	-0.24	0.14	-0.02	0.05
研修の総合的評価	0.32	1.17	0.99	0.64	0.90	0.18	0.85	-0.22	-0.02	0.74
決定係数	0.195	0.527	0.495	0.400	0.403	0.507	0.320	0.465	0.187	0.431

(3) 研修内容の応用に関する重回帰分析

表 23 は、研修内容の応用を左右する要因特定化のための重回帰分析の結果である。

「国・地方自治体の政策・制度の立案や改善」に関する重回帰分析の結果によると、課題別研修においては、「必要な機材・施設」の影響が強かった。青年研修においては、「上司・同僚の協力」及び「習得した知識・技術の適応性」の影響が強かった。

「所属組織の体制の構築や改善」に関する重回帰分析の結果によると、課題別研修においては、「上司・同僚の協力」の影響が強かった。青年研修においては、「習得した知識・技術の適応性」の影響が強かった。

「業務に運用されている技術・方法の構築や改善」に関する重回帰分析の結果によると、課題別研修においては、「必要な機材・施設」の影響が強かった。青年研修においては、「上司・同僚の協力」の影響が強かった。

「所属組織のプロジェクトの形成・実施」に関する重回帰分析の結果によると、課題別研修においては、「習得した知識・技術の適応性」の影響が強かった。青年研修においては、「必要な機材・施設」及び「上司・同僚の協力」の影響が強かった。

「所属組織の活動計画の作成・改善・実施」に関する重回帰分析の結果によると、課題別研修においては、特に影響の強い要因がなかった。青年研修においては、「習得した知識・技術の適応性」の影響が強かった。

表 23. 研修内容の応用に関する重回帰分析

要因	係数									
	国・地方自治体の政策・制度の立案や改善		所属組織の体制の構築や改善		業務に運用されている技術・方法の構築や改善		所属組織のプロジェクトの形成・実施		所属組織の活動計画の作成・改善・実施	
	課題別研修	青年研修	課題別研修	青年研修	課題別研修	青年研修	課題別研修	青年研修	課題別研修	青年研修
必要な機材・施設	0.13	-0.02	-0.22	-0.06	0.12	0.04	-0.08	0.24	0.05	0.08
予算	-0.04	-0.09	0.01	0.08	-0.11	0.02	-0.13	0.08	-0.17	0.02
上司・同僚の協力	0.09	0.14	0.15	0.09	0.08	0.18	-0.12	0.11	0.00	0.08
習得した知識・技術の適応性	0.09	0.14	0.09	0.19	-0.11	-0.04	0.12	0.04	-0.10	0.17
決定係数	0.075	0.095	0.103	0.145	0.048	0.092	0.093	0.070	0.060	0.153

5. アクションプラン実施例

(1) 課題別研修

1) 中期計画の作成

国名：アフガニスタン

氏名：SAYED MASOOM SAYEDY

参加コース名：住民主体のコミュニティ開発（B）、（JICA 横浜）

現所属組織：Rural Rehabilitation and Development (MRRD)

活動内容：日本での経験を踏まえて作成した5か年計画を Nuristan Province の州政府高官に対しワークショップ形式で発表し、採用された。



2) コミュニティ開発計画

国名：タンザニア

氏名：BRIAN SAMUEL

参加コース名：住民主体のコミュニティ開発（A）、（JICA 横浜）

現所属組織：KILOMBERO DISTRICT COUNCIL

活動内容：Mang'ula B のコミュニティ開発計画の作成段階で、日本での経験を応用し、成功を導いた。



3) 貧困削減・雇用促進に関わる市民参加型地方自治体強化活動

国名：ホンジュラス

氏名：JOSE ROSARIO TEJEDA

参加コース名：参加型地域開発のための地方行政強化（A）、（JICA 札幌）

現所属組織：Municipalidad de Cane

活動内容：ラパス県のカーネ（Cane, La Paz）の地方自治体を強化する住民参加型アクションプランを実施し（2015年5月23日）、貧困削減や雇用促進によって社会的排除など、社会公正の向上を図った。具体的な活動は以下のとおりである：

- 女性や若者の雇用促進
- 地域に公正で人間らしく、安全かつ幸福な雇用機会の提供
- 適正評価システム導入による雇用機会の増加
- 多機能の市場の建築（進行中）
- 適正で生産性のある労働の促進のため、経済及び労働政策に関する啓発、新規事業の開発、非公式経済の合法化等



4) PCN-CI の経験による地方行政能力強化

国名：コートジボワール

氏名：FIRMIN ZOZORO YOKOZO

参加コース名：参加型地域開発のための地方行政強化（B）、（JICA 札幌）

現所属組織：Project on Human Resource Development for Strengthening Local Administration in Central and Northern Areas of Cote d'Ivoire (PCN-CI、中部・北部紛争影響地域の公共サービス改善のための人材育成プロジェクト)/JICA.

活動内容：1) 日本での経験を紹介するためのセミナー開催；2) Tonpki 及び Kabadougou 地域の選挙代表とともに PCN-CI の経験を共有するセミナーに参加し、地方行政能力強化を図る；3) 地域協議会員と PCN-CI/JICA の経験を共有し、同国北西にある7つの地域の行政能力強化を図る。



5) 観光開発プロジェクトの誘致

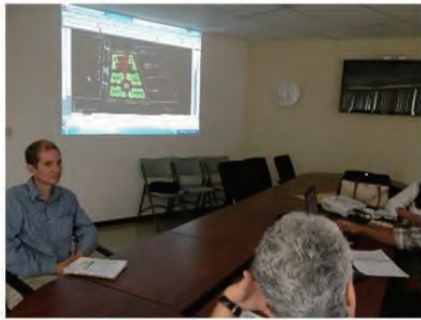
国名：ホンジュラス

氏名：NUNEZ AGUILAR INGRID NISSETH

参加コース名：参加型地域開発のための地方行政強化、（JICA 札幌）

現所属組織：MANCOSOL

活動内容：日本での経験を活用して地方自治体の投資管理を合理化し、国際機関の観光開発プロジェクトを誘致した：1) Queruco, GUARITA の貧困農村地域に水と衛生におけるインフラ案件が形成された；2) TOMALA における中央公園建設、カトリック教会の修繕、スポーツコートや子供の遊び場の建設などの複数案件が実施された。



6) 若手リーダー事業

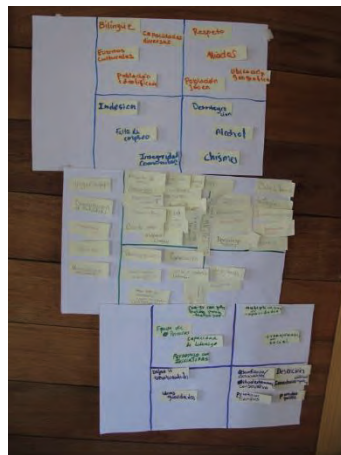
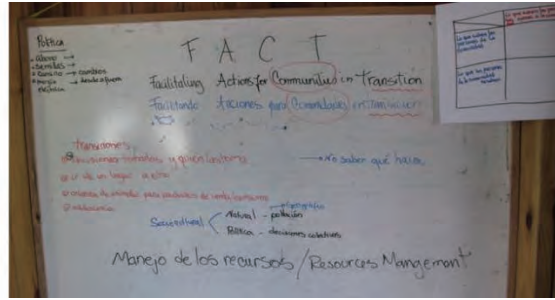
国名：ベリーズ

氏名：ORANTES CORDOVA CLAUDIA MARIA GRACIELA

参加コース名：住民主体のコミュニティ開発（A）、（JICA 横浜）

現所属組織：Caracol-YCD

活動内容：帰国後、日本での経験を Caracol-Young Community Development (<http://www.caracol.org.uk/>) の事業に応用し、農村地域の住環境の改善、又は子どもの創造力、表現力、グループワーク意識・方法を養うことで将来の政策策定者、文化推進者及びコミュニティリーダーを育つことに努めた。具体的には、FACT (Fascinating Actions for Communities Transition) 方法論に基づき、ベリーズの Benque Viejo Del Carmen 市（ベリーズ最西端の市）でコミュニティ組織化を促進し、住民の生活上の課題を特定し、対策を考案した。



(2) 青年研修

1) 中小企業への職業訓練

国名：エチオピア

氏名：ASHENAFI GEBREMESKEL MEZGEBO

参加コース名：青年研修アフリカ（英語）／職業訓練教育コース、（JICA 札幌）

現所属組織：Federal Technical and Vocational Education and Training Agency

活動内容：日本の職業訓練の知見を踏まえて作成したアクションプランを TVET（技術教育・職業訓練）年次会合において政策決定者に発表し、高い評判を得た。その後、現地のアップルジュース製造企業に応用した。



2) マングローブ林生物多様性の啓発活動

国名：マレーシア

氏名：ARNI-NATALIA BINTI ARPA

参加コース名：青年研修マレーシア／自然環境保全コース、（JICA 帯広）

現所属組織：SABAH FORESTRY DEPARTMENT

活動内容：Sabah に近い湿地帯のマングローブ林に関する啓発活動を企画した。Tanak Wetland Camp を企画し、12 歳頃の子供を対象に、マングローブ林の生物多様性について啓発活動を行った。



6. 結論

研修の参加動機については、研修内容への関心や来日への意欲を挙げる研修員が最も多かった。研修の内容については、平均4点以上となり、高く評価された。特に、課題別研修員においては「研修内容は所属の組織のニーズに合っていた」が4.5以上の評価であり、青年研修員においては「研修内容は新しい知識・技術を網羅していた」も4.5以上の評価となった（表4）。以上のことから、研修のニーズは高いと考えられる。

研修の手法については、平均4点以上となり、高く評価された。特に、課題別研修員、青年研修員ともに、実習・現場視察、研修計画どおりの実施が4.6以上の評価となった（表5）。以上のことから、研修の効率性は高いと考えられる。一方、コース別の評価においては、両研修ともに評価は高く、コース間での差は認められなかった。

研修の総合評価は概ね高い。特に、「研修監理員やスタッフのパフォーマンス」、「実習/現場視察」及び「宿泊施設」は4.6以上の評価となった（表8）。一方で、日当

や食事に対する評価は特に青年研修において相対的に低くなった。この結果は、他ドナーによる研修の待遇面評価との比較の結果と一致している（表 14）。

帰国研修員の職務に対する意識は向上していることが確認された。また、帰国後重要な仕事を任せられた、若しくは昇進した研修員は多数いた。このことから、研修の有効性は高いと考えられる。

研修内容の応用性に対する評価点は、4未満となった（表 10）。業務上の技術・方法の改善、組織のプロジェクトの形成・実施、組織の活動計画の作成・改善・実施など個人レベルですぐ応用可能なノウハウは、高く評価される傾向が見られた。それに対し、組織体制の構築や国の政策立案等のレベルでのキャパシティ・ディベロップメントへの応用は困難と考えられる。

アクションプランの実施状況については、両研修ともに半数以上の研修員が帰国後アクションプランを実施している（表 11）。アクションプラン実施を阻害している要因は特定されなかった（表 12）。その中で、「上司・同僚の協力」及び「習得した知識・技術の適用性」のバラつきが大きかったことから、上司・同僚の協力や知識・技術の適用は、帰国研修員の専門分野、地域、個人の資質、職場環境等によって大きく異なることが明らかになった。重回帰分析（表 23）で示しているように、「上司・同僚の協力」及び「習得した知識・技術の適応性」は、研修内容の応用に大きく影響している。また、最も望ましいフォローアップ支援はアクションプランの実施におけるモニタリング・支援（図 10）であることから、アクションプランを実施できていない帰国研修員にとっては、研修後に十分な支援・フォローアップがないことも原因であると考えられる。

知識・技術の共有については、大部分の研修員は帰国後に講義、会議、ワークショップや OJT を行っている。このことから、帰国研修員の身近な課題や問題に対する波及効果は大きいと考えられるが制度改革、より上位レベルでのキャパシティ・ディベロップメントに至っているとは言えない。

帰国研修員による JICA 以外のドナーの研修との比較では、JICA の研修は学習体験及び待遇面において高く評価された。ただし、青年研修においては待遇面での評価は比較的に低かった。

研修を受けることで、帰国研修員の日本へのイメージが非常に向上していることが明らかとなった。研修コースのオリエンテーションや国内研修実施機関、講師との議論に加えて、最も寄与しているのは現場視察であった。これは講義で学んだ内容を現場で実際に実施されていることが確認され、そこで住民と一緒にワークショップなどを行うことができる点にあると考えられる。

帰国後に国内研修実施機関又は JICA 国内センターへの連絡は多く確認されなかった。連絡を取っている帰国研修員の中でも、その理由は個人情報の更新や日本についての情報収集であり、プロジェクト形成等の具体的な活動までは行われていなかった。帰国研修員にとって最も望ましい支援は、アクションプラン実施におけるモニタリング、国内

での研修実施支援及びプロジェクト実施の支援であった。それに比べ、専門家や JOCV の派遣及び機材・教材の供与は比較的に重要と認識されていなかった。

本調査では、課題別研修及び青年研修の調査対象分野が異なるにも関わらず、各評価項目の平均値が近い結果となったことから、他分野においても本調査と同様な傾向が見られる可能性が高い。

7. 教訓

アンケートの回収については、両研修ともにエクセル、オンライン両方を用いることで回収率を高めることができる。

青年研修員数 921 名に対し、JICA がメールアドレスを把握しているのは半数以下であった。帰国研修員全員のメールアドレスを把握することで、より広範囲に帰国研修員との情報共有が可能となる。

帰国研修員は同窓会で連絡する者より、Facebook などのソーシャルネットワークを通じて連絡を取っている者のほうが多かった。帰国研修員のネットワーク構築においてソーシャルネットワークを活用することで研修効果の発現に関する情報や、研修員同士の連携等の情報を共有することができる。

重回帰分析によると「研修監理員やスタッフのパフォーマンス」が職務への意識向上にも深く影響しており、講義以外に、日本の研修関係者や、日本文化が研修効果を高める要因となっていることが明らかとなった。日本滞在による特有の体験により日本への理解を促進することで、親日家・知日家を醸成することができる。

付 属 資 料

- I. 好事例集
- II. 要職について帰国研修員（タンザニア）
- III. タンザニア調査日程
- IV. タンザニア面談者リスト
- V. ブータン調査日程
- VI. ブータン面談者リスト
- VII. 全数調査アンケート様式
- VIII. 全数調査アンケート集計結果

I. 好事例集

1. タンザニア好事例

(1) タンザニア①：コミュニティと行政の協働を推進し、農民の生活向上に貢献

研修コース	課題別研修「参加型地域社会開発 (PLSD)」	課題別研修「住民主体のコミュニティ開発 (JICA 横浜)」
国内研修実施機関	大濱教授 (日本福祉大学)	あいあいネット
研修員名	Ms. Agnes Chamdoma	Mr. Mbonde Mecksedeck Simon
所属先	モロゴロ県 (Morogoro District Council)	
職名	教育・生計担当官	地区教育調整員

● 研修効果の概要

モロゴロ県マセコ村：コミュニティの主体的活動を促し、行政とコミュニティの協働関係を構築することでコミュニティ開発を進める O&OD(Obstacle and Opportunities to Development)の推進により、住民主導によるプリスクールや薬局の開設計画策定から建設が行われた。O&ODを推進する技術協力プロジェクトのカウンターパートである県政府の行政官が課題別研修において参加型開発手法の理念・手法を学び、プロジェクトでの実践に活用されている。プリスクールには自治体より教師が派遣されすでにサービスが開始されている。プリスクールの建設は他の村にもスピルオーバーしている。また農村普及員のファシリテーションにより女性グループが発足し、女性グループによる養鶏・ヤギ飼育やケータリングサービスによる収入向上が図られているが実施されている。

● 効果発現の要因

農村普及員は研修を通してコミュニティのポテンシャルに気づき、行政と住民が協働して問題に当たることの必要性を学んだ。住民のニーズを聞き出すために住民に寄り添い、状況を把握した上で住民活動をファシリテートしていく手法を身に付け、住民主導による活動を活発化した。県レベルの行政官は行政側の予算の制約を認識していることも、行政からのアウトプットを減じることができるコミュニティ協働に取り組む一因と考えられる。

また、O&ODプロジェクトでは LGTI の講師を研修に送り、そこで得た知見がカリキュラムや講義へ反映され、研修の知見がカスケード的に波及する仕組みを構築している (教訓 2-1a、2-4b)。コミュニティ協働による好事例が広範囲で生まれているのは、こうした戦略が機能しているためと考えられる。

(2) タンザニア②：「好事例ハンドブック」の自主編纂・配布

国別研修の同窓会組織を地方分権改革のプラットフォームとして、自治体間の水平方向の学びを推進

研修コース	国・地域別研修「地方自治改革プログラム研修 (大阪研修)」
国内研修実施機関	大阪大学

● 研修効果の概要

大阪研修の最初の5年（バッチ1：2002～2006年度）の終了後、TOAは独自に好事例の収集を開始し、日本からの学びではなくタンザニア国内からの学びとなるツールづくりを行った。またポスト大阪研修における学びを、各自治体がアクションプランにまとめ、2010、2011年に地方自治庁がその後の進捗について調査を行ったところ、それぞれの計画が実施されており他の自治体の参考にもなりうる好事例が出てきていることが確認された。こうして2012年にこれらの好事例をまとめたTOAによって『Best Practice Handbook』が出版された。ハンドブックは英文版1250部、スワヒリ語版1200部が全地方行政長官の他、地方自治庁、大学や中央省庁に配布された。2015年には『Best Practice Handbook Volume2』が編纂され、英文版250部、スワヒリ語版1000部が配布されている。

TOAの個人的ネットワークから組織としての発展に伴い、ハンドブック内ではOVOP実践のような好事例が日本のアイデアに由来するものであることは必ずしも言及されていない。これはこれらの知見がメインストリーム化され、タンザニアに根付いたものとなったことの証左でもある。これらのハンドブックに示された好事例を参照し、各自治体の現場において実践改善へ活用され、相互の刺激となっている他、地方自治体幹部・職員へのローカルセミナー（ポスト大阪研修）の実施の際にも活用されている。この国内研修の実施は将来的にLGTIへ引き継がれるため、大阪研修にはLGTIの講師も研修員として参加しており、また課題別研修でPLSDを学んできたLGTI講師がこの国内研修に講師として参加している。

● 効果発現の要因

各自治体での好事例がハンドブックの形で、帰国研修員の自主的な取組みによって編纂されたのは、第一にポスト大阪研修の教材という意味合いがある。これはタンザニア国内での水平的な学びの共有が求められているためである。加えて、行政長官達の在任中の取組みが異動により失われてしまうことへの懸念が背景となっていることも考えられる（教訓2-3a）。また編纂・出版にかかる費用についてはJICAタンザニア事務所より支援が得られた（教訓2-4c）。

2. ブータン好事例

- (1) ブータン①：「地方行政支援プロジェクトフェーズ 2～3」で総合人材育成計画（ICBP）研修の教材開発協力および研修講師として人材育成に貢献

研修コース	課題別研修「参加型地域社会開発（PLSD）」	課題別研修「地方自治」	南西アジア地域地方自治
国内研修実施機関	大濱教授（日本福祉大学）	自治大学校	龍谷大学経済学部
研修員名	①Mr. Tshering Jit ②Mr. Tshering Kinzang ③Ms. Choki Pema	Dasho Pema Dorji	Dasho Dorji Pasang
所属先	①王立公務員研修所（RIM） ②③内務文化省地方行政庁（DLG）	タシガン県	ティンプー市役所
職名	①上級講師 ②プログラムオフィサー ③アシスタント・プログラム・オフィサー	副知事	Executive Director

● 研修効果の概要

「地方行政支援プロジェクトフェーズ 2～3」では、JICA 帰国研修員を主なメンバーとする地方行政能力開発ワーキンググループ会合を適宜開催し、研修からの学びを共有するとともに、プロジェクトが開発に取り組んでいた ICBP 研修の教材に関しコメントを求める活動を実施した。例えば、PLSD 研修に参加した帰国研修員は、同研修からの学びを、ICBP 研修コースの 1 つであるコミュニティ・ファシリテーションのカリキュラム、研修モジュール、研修マニュアル、研修教材に反映し、これら教材を使って地方の政治リーダーや地方公務員を対象とするコミュニティ・ファシリテーション研修の講師を務めた。DLG の Tshering Kinzang 氏と Choki Pema 氏は一緒に課題別研修に参加し、帰国後、アクションプラン（ブータンの地方公務員向け研修計画）を実施した（教訓 2-4d）。普段から王立公務員研修所の教員として教壇に立つ

ている Tshering Jit 氏や、元教員のキャリアを有する Pema Dorji タシガン県副知事、元 GNHC の Dorji Pasang 氏が講師を務める研修で DLG の Tshering Kinzang 氏や Choki Pema 氏はアシスタント講師の経験を積み、今ではマスター・トレーナーとして活躍している。同ワーキンググループに参加した帰国研修員からは、上に名前を挙げた 5 人以外にも、マスター・トレーナーとしてプロジェクト対象地域で実施された ICBP 研修の講師を務める人材が多数輩出された。

Dorji Pasang 氏は、本邦研修参加時には GNHC 所属であったが、現在はブータンの首都ティンブー市役所の Executive Director として市行政に貢献している。同氏は、市職員の研修機会が少ない点に着目し、DLG から財源を得て、県・地区向けに作成された ICBP 研修をティンブー市の政治リーダーや市政府職員向けに実施した。開発計画立案の際の住民参加の重要性や、複数のプロジェクト案にプライオリティをつける具体的な方法がよく理解できたと受講者から大変好評であったという。

● 効果発現の要因

第一に、研修事業と技術協力プロジェクトの連携が挙げられる。研修事業と並行して技術協力プロジェクトが実施されており、地方行政能力開発ワーキンググループ会合を通じて研修での学びを ICBP 研修教材作成に反映する場が設けられたこと、また、プロジェクト活動の一環として ICBP 研修講師を務める機会が与えられたことが効果発現の直接的な要因となった。

第二に、適切な機関から高い能力を持った研修員が選考された点が効果発現の要因として挙げられる（教訓 2-1b）。技術協力プロジェクト以外の場合でも、Tshering Jit 氏は王立公務員研修所の教員として学生に、Pema Dorji タシガン県副知事は域内の若手公務員に、ティンブー市役所に勤務する Dorji Pasang 氏は市の政治リーダーや職員に、それぞれ本邦研修での学びや技術協力プロジェクトで開発した ICBP 研修の内容を共有している。

(2) ブータン②：コミュニティでのごみ処理と衛生指導

研修コース	青年研修「地方行政」
国内研修実施機関	JICA 北陸（福井県）
研修員名	①Mr. Dorji Tshering、②Ms. Tshering Dema
所属先	①Talo Gewog, Punakha、②Chali Gewog, Mongar
職名	①②GAO

● 研修効果の概要

2008 年度の青年研修の帰国研修員は、日本でリサイクル活動について学び、ブータンで類似の活動を実施したいと考えてアクションプランを作成したが、当時は首都

ティンプー市でもまだごみ問題が顕在化していなかったこともあり、帰国後、リサイクルの必要性について周囲から理解を得ることができなかった。しかし、その後数年間でブータンのごみ問題は急速に悪化し、都市部だけでなく地方部でも深刻化してきている。こうした環境の変化から、2013年度の青年研修の帰国研修員2名（別々の県でGAOとして活躍中）は、アクションプランでごみと衛生の問題を取り上げ、帰国後に実施することができた（教訓 2-4d）。

①プナカ県の事例：日本でごみ処理と衛生の関係について学び、帰国後、環境予算を活用して地域のアーチェリー場にごみ捨て用の穴を掘り、行事などの際にはごみをまき散らさずに、その穴に捨てるよう指導している。また、月1回地域住民と一緒に地域の清掃活動を行っている。

②モンガル県の事例：日本でごみ処理と衛生面の関連について学び、帰国後、地域の住民に対する啓発活動を行っている。

● 効果発現の要因

Dorji Tshering 氏と Tshering Dema 氏は、業務上で取り組むべき課題やブータンが現在直面している課題を把握しており、課題の解決に参考となる事例や関連情報を敏感に吸収する素地ができていた。2人は本邦研修で地方のごみ処理センターを視察し、ごみの分別、生ごみを肥料にするリサイクルの概念など、ブータンでも実施可能なアイデアに触れ、グループで相談しながら、自分の職位や獲得しうる予算に見合ったアクションプラン、現在実施中の諸活動に関連したアクションプランを策定できた。

帰国後、2人は別々の任地に戻ったが、それぞれ、日本での学びを上司や同僚に共有する機会があり、担当地区の環境オフィサーらと情報交換する中で、環境対策予算を使ってアクションプランを実現することができた。

(3) ブータン③：NGOを通じた障がい者支援振興及び人材育成

研修コース	課題別研修「NGO連携による実践的参加型コミュニティ開発」
国内研修実施機関	関西 NGO 協議会
研修員名	Gurung Roseleen
所属先	タラヤナ財団
職名	Program Manager

- 研修効果の概要

ブータンではまだ NGO が発足してから日が浅く、NGO の数も少なく、市民社会というコンセプトも浸透しているとは言えない。このため、課題別研修「JICA-NGO 連携による実践的参加型コミュニティ開発」には、中央官庁から適切な参加者が見つからず、ブータンで最も古い NGO の一つであるタラヤナ財団のスタッフである Gurung Roseleen 氏（社会福祉分野の修士号取得者）が、同財団事務総長から指名されて JICA 課題別研修に参加した（教訓 2-1b）。民間の職員が JICA の研修に参加するのはブータンでも珍しいケースである。帰国後、所属機関内の職員に研修内容を共有した。オフィスで隣の席の Wangmo Choden 氏も Gurung Roseleen 氏の本邦研修の話聞いて日本の NGO の活動に関心を持った一人であった。帰国研修員の所属するタラヤナ財団は、現在石川県の佛子園が国内研修実施機関となって実施中の JICA 草の根技協「ソーシャルインクルージョンによる障がい者支援プロジェクト」の現地パートナー機関としてプロジェクト活動を支えており、Wangmo Choden 氏はコーディネーターとして本邦研修に参加している。課題別研修だけでなく、草の根技協の日本研修を通じて、タラヤナ財団にはブータンでも数少ない障がい者・社会的弱者支援人材が育成されている。

- 効果発現の要因

派遣にあたり、研修内容と業務内容が合致している適切な人選が行われている。帰国後に、所属先にレポートの提出や研修報告を行うことが義務付けられている。JICA 研修への理解があり職場への貢献を求める上司や、研修に関する情報交換を行える同僚がおり、帰国後に日本での学びを活かした活動を実施しやすい。

(4) ブータン④：ブータンの地方分権化の進展に合わせた研修事業と技術協力プロジェクトの形成・実施

研修コース	国別研修「ブータン地方行政支援（案件形成）」
国内研修実施機関	東京国際センター
研修員名	Dasho Karma Hamu Dorjee
所属先	王立公務員委員会
職名	Commissioner

- 研修効果の概要

JICA は、ブータンの地方分権改革にかかる協力ニーズを把握するため、2002 年に現地に調査団を派遣し、その結果、受け皿となる地方自治体の能力開発が喫緊の課題であることを確認した。このため、2003 年に内務文化省の責任者 4 名を対象として国別研修「ブータン地方行政支援（案件形成）」を実施し、「地方行政支援プロジェクト」について協議し、共同で案件を形成した。Karma Hamu Dorjee 氏は、内務文化省から本邦研修に参加した 4 名の内、当時最年少であった。本邦研修前に、ブータン国内で長時間にわたる協議を何度も行って方向性を固め、本邦研修では技術協力プロジェクトの案件形成に係る JICA 本部との協議を中心に地方自治体の視察も行った。

こうして形成された「地方行政支援プロジェクトフェーズ 1（2004～2006 年）」は、地方行政局（DLG）を C/P として、3 県 25 地区を対象にしたパイロット事業を通じて地方行政制度の構築を支援するとともに、関係職員の能力向上を中心とした協力を行った。ブータン政府は、フェーズ 1 で実施したパイロット事業の結果に基づき、2008 年 7 月から開始された第 10 次 5 ヶ年計画において、中央政府から全国 205 地区に直接配賦する地方交付金（ブロック・グラント）制度を導入した。また、同じくフェーズ 1 の結果を踏まえ、地区レベルにおける地方交付金を運用するための開発計画の策定及び実施を行う人材を育成するため、地方行政官の総合人材育成計画（Integrated Capacity Building Plan: ICBP）を提唱した。続く「地方行政支援プロジェクトフェーズ 2」では、ICBP の主管部署である国家計画委員会（GNHC）地方開発局を C/P として、ICBP による更なる人材育成を支援することを目指し、①ICBP の改訂・研修教材作成、②地方行政官に対する ICBP 研修の実施、③東部タシアンツェ県の 8 地区における地方行政サービスに係るパイロットプロジェクトの計画・実施、④パイロットプロジェクトの成果・教訓取りまとめ、⑤ICBP の制度化にかかる提言を行った。

Karma Hamu Dorjee 氏は、内務文化局、DLG、GNHC へと異動する中で常に「地方行政支援プロジェクトフェーズ 1～2」に関わり、2006 年と 2007 年には日本の財政制度や公務員制度に関する研修に参加する機会も得た。Karma Hamu Dorjee 氏は、当時、地方交付金制度構築に携わっており、その際に本邦研修で学んだ日本の地方交付金制度を参考にしたという。現在は王立公務員委員会の Commissioner として、ブータンの公務員の人事制度の改善に日本の公務員制度からの学びを活かしている。

- 効果発現の要因

ブータン政府のオーナーシップが高く、次期国家開発計画で必要となる制度構築を見越して、或いは、現行の国家開発計画の円滑な実施を目的として、研修事業や技術協力プロジェクトを JICA に要請し、実際に成果を制度の構築や運用に活用している。また、JICA 側も、2003 年に初めてブータンに対する地方行政分野の案件形成を行うにあたり、研修事業や技術協力プロジェクトがブータンの国家開発計画に合致するよ

うフレキシブルに対応したことが効果発現の要因となった。

研修員の選考にあたり、モチベーションが高く、業務上で取り組むべき課題やブータンが現在直面している課題を把握しており、参考となる事例や関連情報を敏感に吸収する素地のある研修員が選ばれている点も効果発現に貢献している（教訓 2-1b）。

3. 全数調査好事例

(1) 全数調査①: 地方自治体連携の観光振興（ホンジュラス）

研修コース	中南米地域 参加型地域開発のための地方行政強化（2014）
国内研修実施機関	（公財）はまなす財団（所管：JICA 札幌）
研修員名	Mr. NUNEZ AGUILAR INGRID NISSETH
所属先	MANCOSOL (Honduras)
職名	General Coordinator

- 研修効果の概要

地方自治体の能力強化を通じて、貧しい農村部や地方分権化重点地域が国際機関のインフラ案件と連携できるようになった。また、地方自治体の投資管理を合理化することにより、国際機関の観光開発プロジェクトを誘致することができ、Tomala（ホンジュラス Lempira 県の基礎自治体）に複数の案件を実施した：①中央公園の新築、②カトリック教会の修繕、③スポーツコートや子どもの遊び場の建築。更に、これらの社会投資プロジェクトの実施により、問題意識が形成され、計画分析、ガバナンス能力が強化された。

- 効果発現の要因

地方住民の共通利益の向上と生活改善に関わるプロジェクトの実施において、日本での経験が役に立った。また、地域社会の改善には、地域の指導者が積極的に関与することの重要性とその活用を学んだ。更に、地域改善の効果の維持・長期化させるために日本の経験が役立った。

(2) 全数調査②: (ベリーズ) 子供の教育事業

研修コース	住民主体のコミュニティ開発（A）（2014）
国内研修実施機関	（一社）あいあいネット（所管：JICA 横浜）
研修員名	Ms. ORANTES CORDOVA Claudia Maria Graciela
所属先	Caracol-YCD (Youth Community Development, Belize)
職名	Executive Director

- 研修効果の概要

帰国後の取組みとして、日本での経験を Caracol-Young Community Development (<http://www.caracol.org.uk/>) の事業に応用した。本事業では、農村地域の住環境の改

善を図るとともに、子どもの創造力、表現力、チームワーク意識・方法を養い、将来の政策策定者、文化推進者およびコミュニティリーダー育成を目指している。具体的には、FACT（Fascinating Actions for Communities Transition）方法論に基づき、ベリーズの Benque Viejo Del Carmen 市（ベリーズ最西端の市）でコミュニティ組織化を促進し、住民の生活上の課題を特定し、対策を考案した。

また、日本特有の社会慣習や日本人の仕事態度が意識の変容に繋がり、事業による学びを与えている。

- 効果発現の要因

研修で習得した FACT 方法論はアクションプランの実施に応用性がある。また、それぞれの背景を持つ研修員同士の交流は、問題分析や視野の拡大に有用であった。

本研修でとりあげられた労働力の都市への流出、高齢化、教育といった現代社会において農村地域が直面する課題は、ベリーズにおいても共通する課題であり、研修の学びを適用することができた。

更に、日本特有の経験が職務態度の向上につながっている。日本人の他者を配慮した行動と、個人の少ない犠牲で結果的に全体の効率性向上、伝統文化と現代社会の融合、JICA 職員の友好的な態度、気遣い、効率性などは帰国後の活動に重要な示唆を与えた。

II. 要職について帰国研修員（タンザニア）

地方自治改革プログラム研修（大阪研修）は県行政長官を主な対象として実施されているため、当研修の帰国研修員は、帰国後も概ね行政長官かそれ以上の要職についている。本調査において、中央省庁レベルの要職についている帰国研修員は以下の通り確認することができた。

氏名	研修コース	年度	現職
Chikota Abdallah Dadi	地方自治改革 プログラム研修 （大阪研修）	2014	国会議員
Hussein Athman Katanga		2002	法務長官
Maimuna Kibenga Tarishi		2002	法務省事務次官

III. タンザニア調査日程

Date	Activities	Venue	Stay
18 Sep	12:45 EY681 Arrive at DSM<Airport to DSM>		
19 Sep	0830 JICA Staff 0930 Courtesy Call JICA Tanzania Chief Representative 1200 Osaka Training Ex-Trainees 1400 JICA Volunteer Coordinator 1545 JICA Tanzania Staff	JICA Tanzania Office	DSM
20 Sep	<Fright to Dodoma> Auric Air 213 DSM0700 - DDM0845 1000 JICA Senior Advisor 1400 TOA Executive Board 1600 Osaka Training Ex-Trainee	PO-RALG office PO-RALG office	Dodoma
21 Sep	0930 TOA Resource Person 1400 O&OD Deputy Chief Advisor	PO-RALG office	Dodoma
22 Sep	0900 LGTI Lecturers	LGTI Office	Dodoma
23 Sep	0930 O&OD team 1400 O&OD team	O&OD Office O&OD Office	Dodoma
24 Sep	0900 LGTI Lecturers	Morena Hotel	Dodoma
25 Sep	1100 <Move to Iringa>		Iringa
26 Sep	0900 Iringa Regional Council 1030 Iringa District Council 1300 Site visit	Iringa Regional/District Council Office Isaka village, Iringa	Iringa
27 Sep	0800 <Move to Morogoro> 1400 District Council Officers 1630 TOA Resource Person	Morogoro District Council Office New Acropol Hotel	Morogoro
28 Sep	0800 <Move to Maseyu> Site visit 1100 <Move to DSM>	Maseyu Village, Morogoro	DSM
29 Sep	0900 Judiciary Secretariat 1100 Osaka Training Ex-Trainee 1230 Theresia Mmbando 1400 Young Leaders Training Ex-Trainee	Judiciary Office JICA Tanzania Office Kinondoni Municipal Council Office Kinondoni Municipal Council Office	DSM
30 Sep	0900 Presentation at JICA	JICA Tanzania Office	DSM
1 Oct	<Move to Airport> 16:45 EK726 Depart from DSM		

IV. タンザニア面談者リスト

No	月日	氏名	現職	研修 参加年度
1	2016年9月19日	Mr. Alfred Luanda	Mtwara RAS	2010
2	2016年9月19日	Ms. Beatrice Dominic	Mtwara Municipal Director	2012
3	2016年9月19日	Mr. Daudi Mayeji	Tanga City Director	2012
4	2016年9月20日	Mr. Liana Hassan	TOA Vice Chair (ex-Singida RAS)	2012
5	2016年9月20日	Mr. John Mwalongo	TOA SG (Lindi Regional Secretary)	2012
6	2016年9月20日	Mr. Nicholas Mtega	PO-RALG Asst. Director	2013
7	2016年9月21日	Mr. Paulo Faty	Mzumbe University Lecturer	2011
8	2016年9月22日	Ms. Rose Likangaga	LGTI Lecturer	2011
9	2016年9月22日	Mr. Nassoro Ahmed	LGTI Lecturer	2011
10	2016年9月22日	Mr. Peter Mateso	LGTI Dep. Rector	2014
11	2016年9月23日	Mr. Mramba Anicetus	O&OD team of experts, Kahama District Council	2015
12	2016年9月23日	Mr. Bendera Allan Dickson	PO-RALG Senior Economist	2015
13	2016年9月24日	Mr. Benedict Anselm Sulley	LGTI Lecturer	2013
14	2016年9月24日	Mr. Jonas Charles	LGTI Lecturer	2013
15	2016年9月26日	Ms. Wamoja Dickolagwa	Iringa RAS	2013
16	2016年9月26日	Mr. Patrick Golwike Ayubu	Iringa District Council, Community Devpt Officer	2012
17	2016年9月26日	Ms. Lucy Nyalu	Iringa District Agriculture, Irrigation & Cooperative Officer	2014

18	2016年9月26日	Ms. Hawa Mwechaga	Iringa District Council, Tourist Officer	2014
19	2016年9月26日	Ms. Dorah Josiah Mlomo	Iringa District Council, Community Devpt Officer	2013
20	2016年9月27日	Ms. Loyce Mnyenyelwa	Kilombero District Council, Community Devpt Officer	2010
21	2016年9月27日	Ms. Agnes Chamdoma	Morogoro Community Devpt Officer, Education & Home Economics Officer	2009
22	2016年9月27日	Mr. Mbonde Mecksedeck Simon	Morogoro Community Devpt Officer, Ward Education Coordinator	2013
23	2016年9月27日	Mr. Brian Samwel	Kilombero District Council, Principle Agriculture Field Officer	2013
24	2016年9月27日	Mr. Lyimo Longini	Bagamoyo District Council, Principle Agriculture Field Officer	2014
25	2016年9月27日	Mr. Judicate Mwanga	LGTI Lecturer	2009
26	2016年9月29日	Mr. Theresia Mmbando	Dar es Salaam RAS	2011
27	2016年9月29日	Mr. Neto Oluoch	Kinondoni Municipal Council, ICT Director	2014
28	2016年9月29日	Mr. Hussein Katanga	Judiciary Secretariat	2002
29	2016年9月29日	Ms. Beatha Swai	PO-RALG, economist	2006

V. ブータン調査日程

Month	Day		Time	Schedule	Transport	Stay
11	20	Sun		Flight to Paro via Bangkok, Meeting with Local Assistant	00:20 HANEDA TG661 09:20 BANGKOK KB141 12:55 PARO (BT)	Hotel Norbuling, Thimphu
	21	Mon	AM	Courtesy call on JICA Bhutan Office Discussion of the schedule Interview with JICA Japanese staff	Hired Car	
			PM	Interview with JICA National staff Interview with JICA Japanese Experts		
	22	Tue	10AM	Interview-1: Ms. Gurung Roseleen (Tarayana Foundation) Interview with Mr. Dawa (BUSSI-EN) Interview Superior.(Tarayana Foundation)		
			2PM	Interview-2:Mr. Kinzang Tshering (Department of local governance) Interview with Mr. Sonam Gyeltshen (DLG)		
	23	Wed	9:30AM	Interview-3: Mr. Tshering Jit (Royal Institute of Management)		
			11:30AM	Interview 4:- Mr. Phub Gyeltshen (Ministry of information and communication)		
			2PM	Interview-5:Mr. Pema Bazar. (His Majesty's Secretariat)		
	24	Thu	10AM	Interview with Dasho Dorji Norbu (National Library)		
			4:30PM	Interview-6:Mr. Sonam Yarphel. (Gross National Happiness Commission).		
	25	Fri	10AM	Interview with HELVETAS (Country Director)		
			2PM	Interview-7:Ms. Karma Hamu Dorjee. (Royal Civil Service Commission).		
		3:30 PM	Interview with Ms. Wangmo (BUSSI-EN coordinator, Tarayana Foundation)			

	26	Sat		Report writing	-	Hired Car	
	27	Sun		Report writing	-		
	28	Mon	11AM	Go to and back from Dzongkhag of Punakha, (Day trip)	Interview-8:Ms. Kuenzang Choden (Sheyngana GAO)		
			2PM	Interview-9: Mr. Tshewang Dorji (GAO-Talo gewog).			
			3:30 PM	Interview with Mr. Lobzang (HRO, Punakha)			
	29	Tue	11.30AM	Interview-10: Mr. Sherab Gyeltshen (GNHC)			
			2PM	Interview 11:Dasho Lungten Dorji (DLG)			
			4PM	Interview with JICA Country Representative			
	30	Wed	10AM	Interview 12: Dasho Pema Dorji, TashiGang Deputy Governor (place: project office)			
			2PM	Interview with the president of JICA Alumni Association of Bhutan			
			3:30PM	Interview 13: Ms. Tenzin Wangmo (NEC)			
	12	1	Thu	10AM	Interview-14: Ms. Pema Choki (DLG)		
11:30AM				Interview-: JICA Japanese Experts			
2PM 3.30PM				UNDP Interview 15: Dasho Passang Dorji (Thimphu City Corporation)			
2		Fri	AM	Preparation of report			
			3PM	Courtesy call on JICA Bhutan Office Reporting the results of survey			
3		Sat	AM	Move to Airport			
			PM	Leave for Bangkok			
4		Sun	AM	Arrive in Japan	13:35 PARO KB140 23:15 BANGKOK TG682 06:55 HANEDA		

VI. ブータン面談者リスト

No	月日	氏名	現職	研修 参加年度
帰国研修員				
1	2016年11月22日	Ms. Gurung Roseleen	Program Manager, Tarayana Foundation	2010
2	2016年11月22日	Mr. Kinzang Tshering	Program Officer, Department of Local Governance (DLG)	2013
3	2016年11月23日	Mr. Tshering Jit	Senior Lecturer, Royal Institute of Management	2009
4	2016年11月23日	Mr. Phub Gyeltshen	Planning Officer, Ministry of Information and Communication	2006
5	2016年11月23日	Mr. Pema Bazar	Researcher, Think tank, His Majesty's Secretariat	2008
6	2016年11月24日	Mr. Sonam Yarphel.	Program Officer, Gross National Happiness Commission (GNHC)	2008
7	2016年11月24日	Dasho Dorji Norbu	Director General, National Library	2012
8	2016年11月25日	Dasho Karma Hamu Dorjee	Commissioner, Royal Civil Service Commission	2003
9	2016年11月28日	Ms. Kuenzang Choden	Gewog Administrative Officer (GAO), Sheyngana Gewog, Punakha	2011
10	2016年11月28日	Mr. Tshewang Dorji	GAO, Talo gewog, Punakha	2013
11	2016年11月29日	Mr. Sherab Gyeltshen	Planning Officer, GNHC	2011
12	2016年11月29日	Dasho Lungten Dorji	Director General, DLG	2004
13	2016年11月30日	Dasho Pema Dorji	Deputy Governor, Tashigang Dzongkhag	2011
14	2016年11月30日	Ms. Tenzin Wangmo	Chief Program Coordinator, National Environment Commission	2009
15	2016年12月1日	Ms. Pema Choki	Assistant Program Officer, DLG	2013
16	2016年12月1日	Dasho Passang Dorji	Executive Director, Thimphu City Corporation	2008

その他の面談者				
17	2016年11月22日	Mr. Dawa Tshering	Project Coordinator, BUSSI-EN	
18	2016年11月22日	Ms. Chimi P. Dorji	Secretary General, Tarayana Foundation	
19	2016年11月22日	Mr. Sonam Gyeltshen	Chief Program Officer, Coordination Division, DLG	
20	2016年11月25日	Ms. Tashi Pem	Country Director, HELVETAS	
21	2016年11月25日	Ms. Wangmo Choden	BUSSI-EN Coordinator, Tarayana Foundation	
22	2016年11月28日	Mr. Lobzang	Human Resource Officer, Punakha Dzongkhag	
23	2016年11月30日	Mr. Dawa Penjor	President, JICA Alumni Association of Bhutan	
24	2016年12月1日	Mr. Jigme Dorji	Portfolio Manager, UNDP	
25	2016年12月1日	Ms. Sonam Y. Rabgay,	Program Coordinator, Environment and Poverty Reduction of LGSDP, UNDP	
26	2016年11月29日、 12月2日	Mr. Koji Yamada	Country Representative, JICA Bhutan Office	
27	2016年11月21日、 12月2日	Mr. Sho Takano	Representative, JICA Bhutan Office	
28	2016年11月21日、 12月2日	Ms. Kazumi Shimaoka	Project Formulation Adviser, JICA Bhutan Office	
29	2016年11月21日	Mr. Kinley Dorji	Chief Program Officer, JICA Bhutan Office	
30	2016年11月21日	Ms. Chenga Lham	Administration Officer, JICA Bhutan Office	
31	2016年11月21日、 12月1日	Mr. Tomoaki Tsugawa	JICA Expert	
32	2016年11月21日、 12月2日	Ms. Tomoko Komura	JICA Expert	

VII. 全数調査アンケート様式

2016年度課題別研修・青年研修事後評価調査・現況調査 Fiscal Year 2016 Ex-post Evaluation Survey of Knowledge Co-Creation Program (Group and Region Focus & Young Leaders)

JICA研修参加者の皆さま、
我々の調査にご協力いただきありがとうございます。
ほとんどの質問は簡単です。各設問の指示に従い、できるだけ多くの質問にご回答ください。
回答内容に関しては、秘密を厳守し、この調査以外の目的には使用いたしません。
JICAの研修の更なる改善のためにご協力いただき、ありがとうございます。

1 個人情報

	名	姓
1) 氏名		
2) 現在の所属機関		
3) 現在の肩書		
4) 国名		

2 研修の参加動機について

以下の記述についてどれがあなたの参加動機だと思いますか？
※複数回答可

- 1) 研修の内容に関心を持った。
- 2) 職務で新しい知識や技術が必要だった。
- 3) 日本に行きたかった。
- 4) 上司に研修に参加するように勧められた。
- 5) 同僚や友達に研修に参加するように勧められた。
- 6) 所属機関より業務上の特定の支持を受けていた。
- 7) 研修は自国でJICAが実施しているプロジェクトと関連があるので参加した。

例: 1,3,4,5 回答:

3 研修の内容について

3.1 研修内容につきまして、以下の記述にどの程度同意しますか？

1	---	2	---	3	---	4	---	5
まったく そう思わない		あまりそう 思わない		どちらとも 言えない		どちらかとい えば そう思う		とてもそう 思う

- | | | |
|--|-------|--|
| a. 研修内容は自分の職務上のニーズに合っていた。 | | |
| b. 研修内容は所属の組織のニーズに合っていた。 | | |
| c. 研修内容は自国のニーズに合っていた。 | | |
| d. 研修内容は新しい知識・技術を網羅していた。 | | |
| e. 研修内容は目標を達成するために適切に設計されていた。 | | |
| f. 研修内容は実践的であった。 | | |
| g. 研修で習得した知識と技術は今日でも有益である。 | | |
| h. 研修内容は、とりわけ日本自体の経験に基づいたものということでも有益である。 | | |

3.2 研修内容習熟度・目標達成度(貴方の主観的意見)

1	---	2	---	3	---	4	---	5
よくない 20%以下		あまりよくない 21~40%		半分ぐらい 41~60%		よい 61~80%		非常によい 81~100%

- a. 研修内容のうち、あなたはどの程度パーセンテージで習得しましたか？

4 研修の方法と効率性について

以下の記述について、あなたはどの程度同意しますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
まったく そう思わない		あまりそう 思わない		どちらとも 言えない		どちらかとい えば そう思う		とてもそう 思う

- a. 研修員同士での議論は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった。
- b. 実習/現場視察による指導は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった。
- c. 直面している問題とは異っていたが、様々な国からの研修員同士との議論は有益であった。
- d. 研修はスケジュール通り実施された。
- e. 研修は目標を達成するために効率的に実施された。
- f. 研修内容は当初の計画通り網羅された。

5 その他の点について

研修の下記の点に関して評価してください。

1	----	2	----	3	----	4	----	5
よくない		あまりよく ない		普通		よい		非常に よい

- a. 日本の文化についてのオリエンテーション
- b. 研修監理員やスタッフのパフォーマンス
- c. レクチャー
- d. ワークショップ
- e. 実習/現場視察
- f. 研修員同士の議論
- g. 宿泊施設
- h. 日当
- i. 食事(朝食、昼食、夕食)
- j. ホームステイ(※関係なければ無視してください)

6 研修成果

6.1 以下のあなたの仕事意識や状況に関する記述に、どの程度同意しますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
まったく そう思わない		あまりそう 思わない		どちらとも 言えない		どちらかとい えば そう思う		とてもそう 思う

- 1) 研究分野における問題意識が高まった。
- 2) 仕事に対する責任感が向上した。
- 3) 同僚との協力しつつ仕事をする意識が強くなった。
- 4) 自国発展に寄与する活動を行うことに、以前よりも意欲的になった。
- 5) 自国の状況を以前よりも国際的観点から捉えるようになった。
- a. 重要な仕事を任せられるようになった。(この質問に関して、「はい」か「いいえ」で回答してください)
- b. 昇進した。(この質問に関して、「はい」か「いいえ」で回答してください)

6.2 以下の分野につき、研修で習得した知識・技術はどの程度活用されていますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
よくない		あまりよく ない		普通		よい		非常に よい

- 1) 国・地方自治体の政策・制度の立案や改善
- 2) 所属組織の体制の構築や改善
- 3) 業務に運用されている技術・方法の構築や改善
- 4) 所属組織のプロジェクトの形成・実施
- 5) 所属組織の活動計画の作成・改善・実施

6.3 帰国後、アクションプランを実施しましたか？

YES かNOで答えてください。アクションプランを作成しなかった場合、NR(Not Relevant)で答えてください。

NO 或いはNR の場合、研修に関するレポートを作成したことはありますか？

6.4 以下のそれぞれの点について、どの程度アクションプランの実施に支障があると思いますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
全然ない		ある程度		普通に		大きく		決定的に

- 1) 必要な機材・施設
- 2) 予算
- 3) 上司・同僚の協力
- 4) 習得した知識・技術の適用性
- 5) その他 具体的に:

6.5 習得した知識・技術の共有

6.5.1 研修から獲得した経験・知識・技術を共有した(或いは計画した)ことはありますか？もしあれば、以下の質問をお答えください。

- a. 研修後、研修内容に関するレクチャー・会議・ワークショップ・On-the-job Training (OJT, 職場で実務をさせることで行う従業員のトレーニングのこと)等をどれぐらい行いましたか？
おおよその数を教えてください。
- b. 上記活動につき、平均何人ぐらいが参加しましたか？
おおよその参加者数を教えてください。
- c. 最も成功したレクチャー・会議・ワークショップ・OJTについて教えてください。
(可能であれば、レポートや写真をメールにてお送りいただき、あなたが成し遂げた成果の理解を深められれば尚幸いです)

jica_training_survey@idci.or.jp

英語で回答をお願いします。

7 JICA研修プログラムと他ドナー・国際機関の比較

7.1 あなたは他ドナーや国際機関が実施している研修プログラムに参加したことがありますか？

参加したことのある機関の番号を記入してください。

※複数回答可

1. 国内研修機関 2. ADB 3. AOTS 4. APO 5. JETRO 6. KOICA 7. UNIDO 8. UNDP

9. その他国際機関(具体的に:)

例: 1,3,4

7.2 他ドナー・国際機関の研修に参加したことがある場合、以下の点でJICA 研修の参加経験と比べてください。

1	----	2	----	3	----	4	----	5
まったく そう思わない		あまりそう 思わない		どちらとも 言えない		どちらか といえば そう思う		とても そう思う

- a. 他ドナー・国際機関の学習体験はJICA研修と比べて有益であった。
- b. 他ドナー・国際機関の待遇(宿泊施設、食事、日当等)はJICAでの待遇よりもよかった。
- c. JICA研修は、待遇面でどのような改善が必要ですか？

英語で記入してください。

8 元研修員とのつながり

8.1 JICA の元研修員のための同窓会は組織されていますか？

--

8.2 もし同窓会があれば、どの程度の頻度で同窓会や元研修員と以下の状況でのやりとりがありますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
全然ない		ほとんどしていない		たまに		そこそこ		頻繁に

- a. 同窓会を通じてJICAと日本について情報を得ている。
- b. ソーシャルネットワーク(Facebook、LinkedIn等)を通じて元研修員と連絡している。
- c. 元研修員からアドバイスをもらっている。
- d. 他の元研修員と活動に従事している。
- e. 他の元研修員と従事している活動について簡単に説明してください。

英語で記入してください。

9 日本についての理解

9.1 日本についての認識に関する以下の文について、どの程度同意しますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
まったく そう思わない		あまりそう思わない		どちらとも言えない		どちらかといえば そう思う		とてもそう思う

- a. 日本と日本人に対する信頼が増した。
- b. 日本人と一緒に働くことへの関心が増した。
- c. 日本の社会や文化への理解が深まった。

9.2 以下の研修活動のそれぞれに関して、あなたの日本の文化や社会についての認識の変化にどの程度寄与しましたか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
全然ない		ある程度		普通に		大きく		決定的に

- a. 日本に関するオリエンテーション
- b. 研修機関や研修マネージャとの討論
- c. 現場視察

10 日本とのつながり

10.1 日本の研修機関と連絡をしていますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
全然ない		ほとんどしていない		たまに		そこそこ		頻繁に

10.2 もう連絡をしているのであれば、その理由は何ですか？ ※複数回答可

- 1) 互いの近況を知らせるため
- 2) 日本に関する新しい情報の収集や交換のため
- 3) 仕事上のアドバイスを求めるため
- 4) JOCV (Japan Overseas Cooperation Volunteers)と連携するため
- 5) 共同事業をするため

例:

回答:

11 JICAとのつながり

以下の状況に関して、JICA とどの程度連絡していますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
全然ない		ほとんどしていない		たまに		そこそこ		頻繁に

- a. プロジェクトにおいて、またはJICA専門家のカウンターパートとして働いている。
- b. JOCVのカウンターパートとして働いている。
- c. JICAプロジェクトのコンサルタントとして働いている。
- d. JICAの元研修員のための同窓会に参加している。
- e. JICAが計画するイベントや研修に参加している。

12 フォローアップ支援

12.1 帰国後、学んだことを持続・発展させるために、JICAによるフォローアップ支援として次のそれぞれほどの程度有益ですか？※複数回答可

- 1) 研修で作成したアクションプラン実施におけるモニタリング・支援
- 2) 講義や研修セッション実施におけるサポート
- 3) 日本人の技術専門家の派遣
- 4) 日本人ボランティアの派遣(JOCV)
- 5) プロジェクト実施のサポート
- 6) 機材、教材の提供
- 7) その他 具体的に:

例:
(選択し、重要度順でお並べください)
(全部の選択を並べる必要はありません)

回答:
(選択し、重要度順でお並べください)
(全部の選択を並べる必要はありません)

12.2 もしあなたが日本からフォローアップ支援を求めなかった場合、その理由を教えてくださいか？
(例: 私はアクションプランを実施できなかった; 私はアクションプランを実施したがフォローアップ支援は必要でなかった; 私は他ドナーからフォローアップ支援を求めた; 等)

13 研修・日本への訪問について自由に記述してください。

この研修・旅で最も印象に残ったことは何ですか？ 英語で記入してください。

※※※改めてメールにて回答の詳細について質問してもよろしいでしょうか？
あなたのメールアドレス @

貴重なお時間ありがとうございました。JICA研修の更なる改善のために努力いたします。

VIII. 全数調査アンケート集計結果

2016年度課題別研修・青年研修事後評価調査・現況調査 Fiscal Year 2016 Ex-post Evaluation Survey of Knowledge Co-Creation Program (Group and Region Focus & Young Leaders)

JICA研修参加者の皆さま、
我々の調査にご協力いただきありがとうございます。
ほとんどの質問は簡単です。各設問の指示に従い、できるだけ多くの質問にご回答ください。
回答内容に関しては、秘密を厳守し、この調査以外の目的には使用いたしません。
JICAの研修の更なる改善のためにご協力いただき、ありがとうございます。

1 個人情報

	名	姓
1) 氏名		
2) 現在の所属機関		
3) 現在の肩書		
4) 国名		

2 研修の参加動機について

以下の記述についてどれがあなたの参加動機だと思いますか？
※複数回答可

	課題別	青年
1) 研修の内容に関心を持った。	1	23
2) 職務で新しい知識や技術が必要だった。	2	24
3) 日本に行きたかった。	3	6
4) 上司に研修に参加するように勧められた。	4	21
5) 同僚や友達に研修に参加するように勧められた。	5	32
6) 所属機関より業務上の特定の支持を受けていた。	6	55
7) 研修は自国でJICAが実施しているプロジェクトと関連があるので参加した。	7	52

例: 1,3,4,5 回答:

3 研修の内容について

3.1 研修内容につきまして、以下の記述にどの程度同意しますか？

1	---	2	---	3	---	4	---	5
まったく そう思わない		あまりそう 思わない		どちらとも 言えない		どちらかとい えば そう思う		とてもそう 思う

	a.	研修内容は自分の職務上のニーズに合っていた。		課題別	3.1.a	3.1.b	3.1.c	3.1.d	3.1.e	3.1.f	3.1.g	3.1.h	3.2
	b.	研修内容は所属の組織のニーズに合っていた。		5	33	37	35	31	21	22	34	24	29
	c.	研修内容は自国のニーズに合っていた。		4	21	17	19	24	31	28	18	22	29
	d.	研修内容は新しい知識・技術を網羅していた。		3	4	3	3	3	5	5	4	11	1
	e.	研修内容は目標を達成するために適切に設計されていた。		2	0	1	1	0	1	3	1	2	0
	f.	研修内容は実践的であった。		1	1	0	1	1	1	1	2	0	0
	g.	研修で習得した知識と技術は今日でも有益である。		Total	59	58	59	59	59	59	59	59	59
	h.	研修内容は、とりわけ日本自体の経験に基づいたものということで有益である。		青年研修	3.1.a	3.1.b	3.1.c	3.1.d	3.1.e	3.1.f	3.1.g	3.1.h	3.2
				5	47	42	56	64	37	43	48	57	57
				4	34	42	32	27	50	35	35	24	33
				3	13	10	7	5	7	14	12	14	3
				2	1	2	1	0	2	3	0	1	2
				1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
				Total	96	96	96	96	96	96	95	96	95

3.2 研修内容習熟度・目標達成度(貴方の主観的意見)

1	---	2	---	3	---	4	---	5
よくない 20%以下		あまりよくない 21~40%		半分ぐらい 41~60%		よい 61~80%		非常によい 81~100%

	a.	研修内容のうち、あなたはどの程度パーセンテージで習得しましたか？		課題別	青年
				5	29
				4	29
				3	1
				2	0
				1	0
				Total	59

4 研修の方法と効率性について

以下の記述について、あなたはどの程度同意しますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
まったく そう思わない		あまりそう 思わない		どちらとも 言えない		どちらかとい えは そう思う		とてもそう 思う

- a. 研修員同士での議論は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった。
- b. 実習/現場視察による指導は研修内容の理解を深めるにあたって有効であった。
- c. 直面している問題とは異っていたが、様々な国からの研修員同士との議論は有益であった。
- d. 研修はスケジュール通り実施された。
- e. 研修は目標を達成するために効率的に実施された。
- f. 研修内容は当初の計画通り網羅された。

課題別	4.a	4.b	4.c	4.d	4.e	4.f
5	37	46	32	47	36	45
4	15	10	20	10	18	11
3	5	2	4	0	3	2
2	1	0	1	0	0	1
1	1	1	1	2	2	0
Total	59	59	58	59	59	59
青年	4.a	4.b	4.c	4.d	4.e	4.f
5	51	71	39	74	60	65
4	40	21	30	18	33	27
3	2	3	16	1	0	3
2	2	0	1	2	2	0
1	0	0	3	0	0	0
Total	95	95	89	95	95	95

5 その他の点について

研修の下記の点に関して評価してください。

1	----	2	----	3	----	4	----	5
よくない		あまりよくない		普通		よい		非常によい

- a. 日本の文化についてのオリエンテーション
- b. 研修監理員やスタッフのパフォーマンス
- c. レクチャー
- d. ワークショップ
- e. 実習/現場視察
- f. 研修員同士の議論
- g. 宿泊施設
- h. 日当
- i. 食事(朝食、昼食、夕食)
- j. ホームステイ(※関係なければ無視してください)

課題別	5.a	5.b	5.c	5.d	5.e	5.f	5.g	5.h	5.i	5.j
5	32	49	38	29	39	25	42	24	29	15
4	17	10	16	25	18	27	15	20	20	6
3	10	0	5	4	2	5	2	14	10	2
2	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	59	59	59	58	59	59	59	59	59	23
青年	5.a	5.b	5.c	5.d	5.e	5.f	5.g	5.h	5.i	5.j
5	50	74	50	49	68	45	63	45	32	33
4	34	20	41	41	24	35	30	34	39	22
3	6	2	5	5	3	15	1	11	14	3
2	6	0	0	1	1	1	2	5	10	0
1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Total	96	96	96	96	96	96	96	96	96	58

6 研修成果

6.1 以下のあなたの仕事意識や状況に関する記述に、どの程度同意しますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
まったく そう思わない		あまりそう 思わない		どちらとも 言えない		どちらかとい えは そう思う		とてもそう 思う

- 1) 研究分野における問題意識が高まった。
- 2) 仕事に対する責任感が向上した。
- 3) 同僚との協力しつつ仕事をする意識が強くなった。
- 4) 自国発展に寄与する活動を行うことに、以前よりも意欲的になった。
- 5) 自国の状況を以前よりも国際的観点から捉えるようになった。

課題	6.1.a	6.1.b
YES	41	19
NO	18	40
Total	59	59
青年	6.1.a	6.1.b
YES	73	40
NO	22	54
Total	95	94

課題別	6.1.1	6.1.2	6.1.3	6.1.4	6.1.5
5	35	30	31	41	35
4	23	24	17	16	19
3	1	4	10	2	5
2	0	1	1	0	0
1	0	0	0	0	0
Total	59	59	59	59	59
青年	6.1.1	6.1.2	6.1.3	6.1.4	6.1.5
5	56	62	57	67	56
4	32	23	31	26	30
3	6	11	8	3	10
2	1	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0
Total	95	96	96	96	96

6.2 以下の分野につき、研修で習得した知識・技術はどの程度活用されていますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
よくない		あまりよくない		普通		よい		非常によい

- 1) 国・地方自治体の政策・制度の立案や改善
- 2) 所属組織の体制の構築や改善
- 3) 業務に運用されている技術・方法の構築や改善
- 4) 所属組織のプロジェクトの形成・実施
- 5) 所属組織の活動計画の作成・改善・実施

課題別	6.2.1	6.2.2	6.2.3	6.2.4	6.2.5	課題別研修	NO	NO→YES	NO→NO	無回答
5	12	14	23	24	26	NR	16	9	7	0
4	26	24	28	21	22	NR	NR→YES	NR→NO	無回答	
3	14	14	5	11	8	YES	6	5	0	1
2	1	7	2	3	2		YES→YES	YES→NO	無回答	
1	6	0	1	0	1		37	15	3	19
Total	59	59	59	59	59	青年研修	59	20	3	20
青年	6.2.1	6.2.2	6.2.3	6.2.4	6.2.5	NO	NO→YES	NO→NO	無回答	
5	17	16	33	24	25	NR	20	17	3	0
4	39	45	45	44	42	NR	NR→YES	NR→NO	無回答	
3	27	26	15	18	23		26	18	7	1
2	10	7	2	8	3	YES	YES→YES	YES→NO	無回答	
1	1	1	0	1	2		49	28	4	17
Total	94	95	95	95	95					

6.3 帰国後、アクションプランを実施しましたか？

YESかNOで教えてください。アクションプランを作成しなかった場合、NR(Not Relevant)で教えてください。
NO 或いはNRの場合、研修に関するレポートを作成したことはありますか？

6.4 以下のそれぞれの点について、どの程度アクションプランの実施に支障があると思いますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
全然ない		ある程度		普通に		大きく		決定的に

- 1) 必要な機材・施設
- 2) 予算
- 3) 上司・同僚の協力
- 4) 習得した知識・技術の適用性
- 5) その他 具体的に:

課題別	6.4.1	6.4.2	6.4.3	6.4.4
5	4	15	7	12
4	23	19	12	13
3	14	10	17	9
2	5	9	11	7
1	11	4	10	16
Total	57	57	57	57
青年	6.4.1	6.4.2	6.4.3	6.4.4
5	17	27	18	17
4	33	30	24	29
3	25	17	29	21
2	5	8	15	11
1	13	11	7	15
Total	93	93	93	93

6.5 習得した知識・技術の共有

6.5.1 研修から獲得した経験・知識・技術を共有した(或いは計画した)ことはありますか？もしあれば、以下の質問をお答えください。

- a. 研修後、研修内容に関するレクチャー・会議・ワークショップ・On-the-job Training (OJT, 職場で実務をさせること)で行う従業員のトレーニングのこと等をどれぐらい行いましたか？

おおよその数を教えてください。

課題別研修	6.5.1.a	6.5.1.b	
5回以内	38	50人以内	43
1~10回	10	100人	7
~20回	4	300人	3
~30回	4	300人以上	3
Total	56		56

- b. 上記活動につき、平均何人ぐらいが参加しましたか？

おおよその参加者数を教えてください。

青年研修	6.5.1.a	6.5.1.b	
5回以内	74	50人以内	80
5~10回	9	100人	10
~20回	6	300人	5
~30回	4	300人以上	1
30回以上	3		
Total	96		96

- c. 最も成功したレクチャー・会議・ワークショップ・OJTについて教えてください。

英語で回答をお願いします。

7 JICA研修プログラムと他ドナー・国際機関の比較

7.1 あなたは他ドナーや国際機関が実施している研修プログラムに参加したことがありますか？

参加したことがある機関の番号を記入してください。

※複数回答可

1. 国内研修機関 2. ADB 3. AOTS 4. APO 5. JETRO 6. KOICA 7. UNIDO 8. UNDP
9. その他国際機関(具体的に:)

課題別研修	青年研修		
1 国内機関	20	1 国内機関	33
2 ADB	2	2 ADB	15
3 AOTS	1	3 AOTS	1
4 APO	0	4 APO	0
5 JETRO	0	5 JETRO	0
6 KOICA	1	6 KOICA	5
7 UNIDO	0	7 UNIDO	0
8 UNDP	11	8 UNDP	10
9 その他	8	9 その他	24
Total	43		88

7.2 他ドナー・国際機関の研修に参加したことがある場合、以下の点でJICA研修の参加経験と比べてください。

1	----	2	----	3	----	4	----	5
まったく そう思わない		あまりそう思わない		どちらとも言えない		どちらかといえば そう思う		とてもそう思う

- a. 他ドナー・国際機関の学習体験はJICA研修と比べて有益であった。
b. 他ドナー・国際機関の待遇(宿泊施設、食事、日当等)はJICAでの待遇よりもよかった。

課題別研修	7.2.a	7.2.b	青年研修	7.2.a	7.2.b
5	1	2	5	3	7
4	0	2	4	3	12
3	7	7	3	31	22
2	12	10	2	18	17
1	17	14	1	22	18
無回答	22	24	無回答	19	20
Total	37	35	Total	77	76

- c. JICA研修は、待遇面でどのような改善が必要ですか？

英語で記入してください。

課題別	8.1
はい	43
いいえ	16
Total	59
青年	
はい	79
いいえ	17
Total	96

8 元研修員とのつながり

8.1 JICAの元研修員のための同窓会は組織されていますか？

8.2 もし同窓会があれば、どの程度の頻度で同窓会や元研修員と以下の状況でのやりとりがありますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
全然ない		ほとんどしていない		たまに		そこそこ		頻繁に

課題	8.2.a	8.2.b	8.2.c	8.2.d
5	4	5	1	2
4	10	11	14	6
3	13	14	11	16
2	4	3	8	7
1	12	10	9	12
Total	43	43	43	43
無回答	16	16	16	16
青年	8.2.a	8.2.b	8.2.c	8.2.d
5	7	16	7	1
4	16	24	16	10
3	16	20	26	20
2	28	11	15	20
1	12	8	15	28
Total	79	79	79	79
無回答	17	17	17	17

- 同窓会を通じてJICAと日本について情報を得ている。
- ソーシャルネットワーク(Facebook、LinkedIn等)を通じて元研修員と連絡している。
- 元研修員からアドバイスをもらっている。
- 他の元研修員と活動に従事している。
- 他の元研修員と従事している活動について簡単に説明してください。

英語で記入してください。

9 日本についての理解

9.1 日本についての認識に関する以下の文について、どの程度同意しますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
まったく そう思わない		あまりそう 思わない		どちらとも 言えない		どちらかとい えば そう思う		とてもそう 思う

課題別	9.1.a	9.1.b	9.1.c
5	39	42	41
4	15	15	15
3	4	2	3
2	1	0	0
1	0	0	0
Total	59	59	59
青年	9.1.a	9.1.b	9.1.c
5	55	68	62
4	34	24	28
3	4	4	5
2	2	0	1
1	0	0	0
Total	95	96	96

- 日本と日本人に対する信頼が増した。
- 日本人と一緒に働くことへの関心が増した。
- 日本の社会や文化への理解が深まった。

9.2 以下の研修活動のそれぞれに関して、あなたの日本の文化や社会についての認識の変化にどの程度寄与しましたか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
全然ない		ある程度		普通に		大きく		決定的に

課題別	9.2.a	9.2.b	9.2.c
5	26	27	37
4	18	27	19
3	11	3	1
2	3	0	0
1	1	2	2
Total	59	59	59
青年	9.2.a	9.2.b	9.2.c
5	42	44	60
4	38	38	26
3	13	12	8
2	2	0	0
1	1	2	2
Total	96	96	96

- 日本に関するオリエンテーション
- 研修機関や研修マネージャとの討論
- 現場視察

10 日本とのつながり

10.1 日本の研修機関と連絡をしていますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
全然ない		ほとんどしていない		たまに		そこそこ		頻繁に

課題別	10.1 青年	10.1
5	6	5
4	5	4
3	8	3
2	15	2
1	22	1
無回答	3	無回答
Total	56	Total
		92

10.2 もう連絡をしているのであれば、その理由は何ですか？ ※複数回答可

- 互いの近況を知らせるため
- 日本に関する新しい情報の収集や交換のため
- 仕事上のアドバイスを求めるため
- JOCV (Japan Overseas Cooperation Volunteers)と連携するため
- 共同事業をするため

課題別	10.2 青年	10.2
1	20	1
2	25	2
3	13	3
4	11	4
5	12	5

例:

1,3,4

回答:

--

11 JICAとのつながり

以下の状況に関して、JICA とどの程度連絡していますか？

1	----	2	----	3	----	4	----	5
全然ない		ほとんどしていない		たまに		そこそこ		頻繁に

課題別	11.a	11.b	11.c	11.d	11.e
5	7	2	6	2	3
4	3	2	3	5	7
3	4	2	3	6	14
2	10	3	6	10	11
1	33	48	39	34	23
Total	57	57	57	57	58
青年	11.a	11.b	11.c	11.d	11.e
5	5	1	2	0	3
4	6	2	6	10	7
3	6	4	3	12	13
2	11	5	8	20	20
1	65	79	72	53	49
Total	93	91	91	95	92

- プロジェクトにおいて、またはJICA専門家のカウンターパートとして働いている。
- JOCVのカウンターパートとして働いている。
- JICAプロジェクトのコンサルタントとして働いている。
- JICAの元研修員のための同窓会に参加している。
- JICAが計画するイベントや研修に参加している。

12 フォローアップ支援

12.1 帰国後、学んだことを持続・発展させるために、JICAによるフォローアップ支援として次のそれぞれほどの程度有益ですか？※複数回答可

- 1) 研修で作成したアクションプラン実施におけるモニタリング・支援
- 2) 講義や研修セッション実施におけるサポート
- 3) 日本人の技術専門家の派遣
- 4) 日本人ボランティアの派遣 (JOCV)
- 5) プロジェクト実施のサポート
- 6) 機材、教材の提供
- 7) その他 具体的に:

	カウント	
	課題別	青年
1	24	46
2	39	59
3	12	39
4	21	47
5	35	65
6	47	63
Total	58	97

例:

回答:

(選択し、重要度順でお並べください)
(全部の選択を並べる必要はありません)

(選択し、重要度順でお並べください)
(全部の選択を並べる必要はありません)

12.2 もしあなたが日本からフォローアップ支援を求めなかった場合、その理由を教えてくださいませんか？
(例: 私はアクションプランを実施できなかった; 私はアクションプランを実施したがフォローアップ支援は必要でなかった; 私は他ドナーからフォローアップ支援を求めた; 等)

13 研修・日本への訪問について自由に記述してください。

この研修・旅で最も印象に残ったことは何ですか？
英語で記入してください。

※※※改めてメールにて回答の詳細について質問してもよろしいでしょうか？

あなたのメールアドレス

@

貴重なお時間ありがとうございました。JICA研修の更なる改善のために努力いたします。