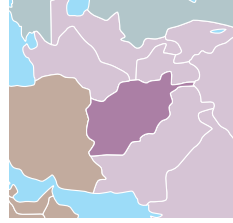




# 教師教育強化プロジェクト



アジア アフガニスタン

## 教師用指導書を用いた初等教育授業実践の改善に貢献

### レーティング

2次評価

総合評価

A

### 本事業の目的および協力の枠組み

#### 《目的》

教科書内容の解説、授業の進め方、指導のポイントが説明された「教師用指導書」の開発と現職教員研修の実施により、初等教育の授業が改善されることを目的とする。

#### 《協力の枠組み》

##### 上位目標:

- アフガニスタンにおける現職教員の教授能力が向上する。

##### プロジェクト目標:

- 対象地域\*の現職教員(小学校第1学年-第3学年)の教師用指導書を用いた授業実践が改善される。

##### 成果(アウトプット):

- 新カリキュラムに対応した実践的な教師用指導書と研修マニュアルが開発される。
- 対象地域の教員(小学校第1学年-第3学年)に対し、教師用指導書を用いた現職教員研修が実施される。
- 初等教員の教員養成・研修の見直しの方向性が提言される。

### プロジェクトの概要

- 協力金額(日本側): 4億8000万円
- 協力期間: 2005年6月~2007年8月
- 先方関係機関: アフガニスタン教育省、教師教育局、編集・翻訳局
- 専門家派遣人数: 短期12名
- 研修員受入人数: 5名
- 主要供与機材: 視覚教材、動物飼育用機材等

### 本事業実施による効果(有効性・インパクト)

**プロジェクト目標(有効性):** 新カリキュラムに準じた新しい教師用指導書の開発がプロジェクト終了までに見込まれていること、またプロジェクト対象地域の小1~3の生徒を教える教師2万人のうち、半数に達する1万人にまで対し研修を施したことにより、教師用指導書を用いた授業実践改善手法はおおむね伝授されたといえる。よって、プロジェクト目標を達成する見込みは高いと判断された。

**上位目標達成の見込み(インパクト):** 教員研修の受講と教師用指導書の使用により、授業が改善されたことが観察された。よって上位目標は達成される過程にあると判断された。また、教師用指導書と研修マニュアルが他地域で同様の活動するNGOによって活用されたこと、現地で活動する他ドナーが本プロジェクト作成の教師用指導書を活動に取り入れる予定であること等の波及効果が見られた。

### 妥当性

アフガニスタン国家教育戦略5カ年計画で教師教育とカリキュラム開発を優先課題と位置づけられており、また、日本政府の「成長のための基礎教育イニシアティブ(BEGIN)」においても教師教育への支援を重点項目のひとつとして掲げられていることから、プロジェクト目標と両国の政策は整合しているといえる。

### 効率性

日本、アフガニスタン双方の投入はすべて有効に活用され成果の発現に貢献している。また、治安悪化により幾度となく会議や学校視察の中止・延期を迫られたこともあったが、双方の努力により本プロジェクトは遅滞なく進められた。また、教師用指導書執筆チームとして現地人材を活用したことも効果的であった。

### 今後の展望(自立発展性)

授業改善のための教師用指導書の導入により授業の改善がはかられ、教員からも支持されており、今後も指導書の使用拡大と授業改善が波及することが期待される。本プロジェクトの成果を持続させ、波及効果をさらに広めるには、アフガニスタン政府側と他ドナー、NGO等と緊密な調整・連携をはかる必要がある。

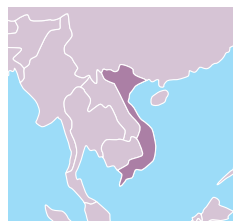
### 結論と教訓・提言

日本・アフガニスタン双方の努力により、新しい教師用指導書と研修マニュアルの開発および現職教員研修の実施等の期待された成果が達成され、実際の授業が改善するといったインパクトが発生しているといえる。教員自身が授業の改善を実感しているという事実もある。

\*1市、5州(カブール市、カブール州、ナンガルハル州、バクタラク州、カンダハル州、ヘラート州)



アジア ベトナム



# 食品工業研究所強化計画

食品加工の付加価値向上をめざしたR&D(研究開発)能力強化に貢献

## レーティング

2次評価

総合評価

A

## 本事業の目的および協力の枠組み

### 《 目的 》

品質管理や保存技術に課題をもつ食品加工業に対して技術支援を行う食品工業研究所(FIRI)の機能強化をはかり、もってベトナムにおける中小食品加工企業の技術力向上につなげることを目的とする。

### 《 協力の枠組み 》

#### 上位目標:

- ベトナム国の中小食品加工企業の食品加工技術が向上する。

#### プロジェクト目標:

- FIRIの食品加工技術開発能力および認証に必要な情報を提供する機関としての機能が強化される。

#### 成果(アウトプット):

- ベトナム国内で流通している主要加工食品の品質特性が明らかになる。
- FIRI研究者の微生物および酵素の応用能力が向上する。
- FIRI研究者の国内向けの認証に必要な食品の成分及び品質に関する試験・分析能力が向上する。
- FIRI研究者の中小食品加工企業への、品質管理および食品加工にかかる技術指導能力が向上する。

## プロジェクトの概要

- 協力金額(日本側):5億6000万円
- 協力期間:2002年9月~2007年9月
- 先方関係機関:食品工業研究所
- 専門家派遣人数:長期8名、短期21名
- 研修員受入人数:36名
- 主要供与機材:生化学分析機器等



食品(きゅうりの水煮)加工現場における簡易製品検査の様子

## 本事業実施による効果(有効性・インパクト)

**プロジェクト目標(有効性):** 関連分野の研究論文を40本発表する、食品加工に関する実用新案6件を取得するなど、研究開発能力の向上が実現された。また、中小食品加工企業に対する技術指導実績は26件であるが、評価時点で技術指導に重点をおいた活動を実施していることから、プロジェクト終了時まで目標値となる35件を達成することが見込まれる。以上のことから、プロジェクト目標は達成されると判断できる。

**上位目標達成の見込み(インパクト):** 技術指導を受けた3つの食品加工企業で加工技術の改善が認められており、今後も技術指導活動が継続されることで、上位目標達成が可能であると判断できる。FIRI職員の当該活動に関する意識・モチベーションは高く、技術指導が継続される見込みが高い。

## 妥当性

ベトナムでは、人口の7割が居住する農村部の開発が政策重点課題のひとつとなっており、農村インフラの整備、農作物の多様化と並んで、食品加工企業をはじめとする中小企業の振興をはかるさまざまな施策を講じている。他方、わが国の対ベトナム国別援助計画では農業・農村開発を援助重点分野のひとつとしており本協力は両国の政策に合致・整合する。

## 効率性

日本側およびベトナム側の投入は、すべてプロジェクト活動に有効に活用され、成果の発現に貢献している。プロジェクト開始当初は計画の指標・目標値が明確に設定されなかったため、成果発現に遅れが見られたが、中間評価による指標の精緻化によりプロジェクト活動が加速され、効率性が確保された。

## 今後の展望(自立発展性)

評価時点では、政策、組織、財政、技術の各視点において自立発展性は高いと判断されるが、2009年に予定されているFIRIの独立行政法人化に向けて、独自財源を拡大していく必要がある。

## 結論と教訓・提言

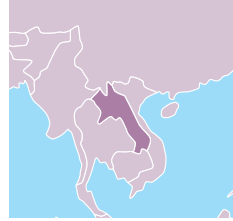
本プロジェクトは総じて評価が高い。また、プロジェクトを通じてFIRIはベトナムの中小食品加工企業の技術向上に重要な役割を果たしたと認識されるに至った。今後はFIRIの自助努力により研究機能、企業への技術支援機能のいっそうの強化をはかることが期待される。なお、計画の当初から明確な指標・目標値を設定すること、必要に応じて活動計画等を修正・検討することが今後の事業運営への教訓といえる。



# 保健ロジスティクス 強化プロジェクト

医薬品、医療用品等の適切な管理の実現に貢献

アジア **ラオス**



## レーティング

2次評価

総合評価

**A**

## 本事業の目的および協力の枠組み

### 《 目的 》

医療機器の保守・修理に対応する医療機器保守技術者を育成し、医薬品・医療用品管理者の能力向上、および保管倉庫の環境改善をはかることにより、医療機器・用品等の適切な管理を実現することを目的とする。

### 《 協力の枠組み 》

上位目標:

- ・ 医薬品、医療用品、医療機器が効率的かつ適切に管理活用されるようになる。

プロジェクト目標:

- ・ 医薬品、医療用品、医療機器を効率的かつ適切に管理活用するための仕組みが、中央および県レベルにおいて構築される。

成果(アウトプット):

- ・ 医療機器保守サービスセンター(Medical Equipment Supply Center: MES)およびロジスティクス・センター\*を介して、中央・県レベルを支援する体制が確立される。
- ・ MESおよび中央・各県病院の保守技術者の管理・保守・修理能力が向上する。
- ・ 中央・各県病院管理者の管理能力が向上する。
- ・ ロジスティクス・センターおよび対象4県における在庫管理担当者の医薬品・医療用品の保管、取り扱い、在庫管理能力が向上する。

## プロジェクトの概要

- 協力金額(日本側): 2億4600万円
- 協力期間: 2005年5月~2008年4月
- 先方関係機関: 保健省 医療用品供給センター (Medical Product Supply Center: MPSC)
- 専門家派遣人数: 長期1名、短期18名
- 研修員受入人数: 8名
- 施設整備: ロジスティクス・センター建設
- 主要供与機材: フォークリフト、自動記録温湿度計、電動スタッカー・リフト等

## 本事業実施による効果(有効性・インパクト)

**プロジェクト目標(有効性):** 病院の医療機器保守技術者の技術向上やユーザーによる日常保守点検の実施により、医療機器の保守状況が向上したほか、ロジスティクス・センターの整備により、医薬品の平均滞留日数が12カ月から6カ月に半減するなど、医療機器・医薬品等を効率的かつ適切に管理するためのしくみが構築された。以上のことから、プロジェクト目標は達成されると判断できる。

**上位目標達成の見込み(インパクト):** 中央病院、県病院とともに医療機器の年間平均稼働率はおおむね増加傾向にあるほか、医薬品の年間デッドストック率はロジスティクス・センターおよび対象4県のうち1県倉庫を除いて0%を達成している。プロジェクト終了後も、プロジェクトで行われてきた日常業務が継続され、さらに機器の稼働率が向上すれば、医療機器の効率的な管理・活用につながり、上位目標の達成は可能であると判断できる。

## 妥当性

同国保健省策定の「保健戦略2020」において、本プロジェクトと関連のある分野が4優先プログラムを占めているとおり、本プロジェクトの目的は、同国保健省の優先課題と一致する。また、「保健医療サービスの改善」は、日本の「対ラオス国別援助計画」の重点分野のひとつであり、日本のODA政策とも合致している。

## 効率性

医薬品・医療用品を保管する中核倉庫としてロジスティクス・センターを整備したことにより、医療用品等のロジスティクス(保管・輸送)・システムのモデルを地方の県倉庫に示すことが可能となり、各県倉庫のロジスティクスの仕組み構築が促進された。

## 今後の展望(自立発展性)

医療機器の保守・点検作業や、医薬品等の管理業務が、日常業務の一環として組み込まれてきていることから、今後も活動が継続されることが期待でき、政策面、組織面でも自立発展性は高い。一方で、さらなる改善を進めるには、保守・管理にかかる適切な人材や財源の確保が求められる。

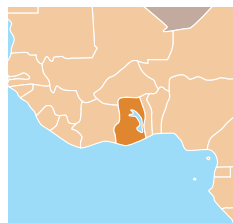
## 結論と教訓・提言

各病院で医療機器保守点検が日常的に行われ、医療機器の稼働状況のモニタリングが容易になるなど、医療機器管理の改善が実現した。また、医薬品管理についても、ロジスティクス・センターが国内ロジスティクス・システムの中心として機能するようになり、適切な医薬品の保管が可能となるなど、本プロジェクトの効果は高く評価できる。今後は保健省においてロジスティクス・システムのガイドラインの整備や、プロジェクトの成果・活動の継続に十分な予算体系の確立をはかっていくこと等が提言として挙げられる。

\*旧中央倉庫。国内において医薬品・医療用品等を保管する中核の倉庫としての機能確立をめざす。



アフリカ ガーナ



# 農民参加型灌漑管理体制整備計画

参加型灌漑管理体制の確立により、農民の灌漑農業収入向上に寄与

## レーティング

2次評価

総合評価

B

## 本事業の目的および協力の枠組み

### 《目的》

ガーナ灌漑開発公社の灌漑農業技術に関する機能を強化し、灌漑管理への農民参加を促す法制度を整備することにより、農民参加型灌漑管理の促進を目的とする。

### 《協力の枠組み》

#### 上位目標:

- ・ガーナ灌漑開発公社(Ghana Irrigation Development Authority: GIDA)の灌漑事業区で、農民1人あたりの灌漑農業収入が向上する。
- ・ガーナ国において農民参加型灌漑管理が発展する。

#### プロジェクト目標:

- ・GIDAの灌漑事業区で、法制度と協定書に基づいた農民参加型灌漑管理体制の基礎が確立する。
- ・灌漑農業技術\*に関するGIDAのサービス事業が強化される。

#### 成果(アウトプット):

- ・灌漑管理への農民参加を促進する法制度が整う。
- ・GIDAと農民組織との間で、灌漑施設管理の実施体制が整う。
- ・灌漑農業技術に関する、GIDA職員の訓練事業の立案・実施能力が向上する。

## プロジェクトの概要

- 協力金額(日本側):2億5000万円
- 協力期間:2004年10月~2006年9月
- 先方関係機関:ガーナ灌漑開発公社(GIDA)
- 専門家派遣人数:長期7名、短期2名
- 研修員受入人数:1名
- 主要供与機材:ジェネレーター、モーターバイク等



農民による農作業の様子(アシャマン事業区)

\*栽培、水管理、組合活動等を含む。

## 本事業実施による効果(有効性・インパクト)

**プロジェクト目標(有効性):**灌漑公社等との改訂により法制度面で合同灌漑施設管理(Joint Irrigation System Management: JISM)が整備されつつあるほか、対象10事業区においてGIDAと農民組合間での合同での灌漑管理が始まっている。また、GIDA職員主催の研修について、参加者の95%が満足感を示す等、評価は高く、まだGIDA独力による研修は未実施なものの、協力期間終了までにプロジェクト目標は達成される可能性は高いと判断できる。

**上位目標達成の見込み(インパクト):**GIDAおよび農民のJISMへの意欲は高く、GIDA職員の技術的能力も十分であることから、残りの事業区においてもJISMの導入が期待できる。また、過去10年間に農民参加型灌漑管理の基礎確立が進んでいる事業区では、JISMの導入により7割以上の農家の収入が向上・安定しており、プロジェクト終了後、適切な施設管理が維持される限り、上位目標の達成は可能であると判断できる。

## 妥当性

同国策定の「第2期貧困削減戦略書」において、農業近代化に向けた戦略9項目(灌漑施設整備、普及体制強化、市場整備等)と本プロジェクトの上位目標は合致している。また、日本の「対ガーナ国別援助計画」では、灌漑施設整備も含め生産性向上に向けた基盤整備への取り組みを明らかにしていることから、日本のODA政策とも合致している。よって本プロジェクトの妥当性は高い。

## 効率性

専門家の途中交代や、関連する世銀の灌漑施設改修事業の遅延等、予期せぬ事態により計画変更を余儀なくされたが、活動の優先順位づけを行うなど、柔軟に対処した結果、灌漑施設の状態が良好な事業区から順当に投入を行うことが可能となった。また、既存の機材を利用して新投入を避けるなど、過去の類似プロジェクトに比し、機材費を低く抑えることによって効率性を高めた。

## 今後の展望(自立発展性)

国家灌漑政策により、灌漑開発の推進役としてGIDAの役割が明確化されており、同職員の営農や水管理等にかかる技術・知識ともに十分なレベルに達していることから、プロジェクト終了後もJISMが普及・定着していく見込みが高い。一方で、協力効果の持続には十分な予算確保が不可欠であるため、食糧農業省による予算確保に向けたさらなる取り組みが必要である。

## 結論と教訓・提言

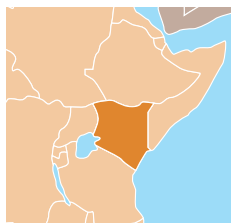
GIDAは財政面で検討すべき面があるものの、十分な知識・技術を有しており、法制度面でもJISMの実施体制が整備されていることから、プロジェクト目標は協力期間終了までにほぼ達成することが見込まれる。また、今後に向けた提言として、各事業区における農民組織の強化、JISM未導入事業区への導入のための戦略づくり等が挙げられる。



# 野生生物保全教育強化

市民に対する教育活動を通じて、野生生物保全に関する理解促進をはかる

アフリカ ケニア



## レーティング

2次評価

総合評価

B

## 本事業の目的および協力の枠組み

### 《 目的 》

生態系保全に対する市民の意識向上のため、国立公園・保護区の管理や自然環境の持続的な保全を担当するケニア野生生物公社(KWS)の効果的な自然保護教育の実施能力の向上をはかる。

### 《 協力の枠組み 》

#### 上位目標:

- 野生生物保全に関するケニア国民の意識が向上し、野生生物保全に参加するようになる。

#### プロジェクト目標:

- 効果的な野生生物保全教育を実施する能力が強化される。

#### 成果(アウトプット):

- 教育実施戦略が策定される。
- 教育オフィサーの指導能力が強化される。
- 教育ツール、教材、機材および施設の適切な開発、使用および保守管理が向上する。

## プロジェクトの概要

- 協力金額(日本側): 9300万円
- 協力期間: 2005年2月~2008年2月
- 先方関係機関: ケニア野生生物公社(KWS)
- 専門家派遣人数: 長期2名、短期3名
- 研修員受入人数: 8名
- 主要供与機材: 視聴覚機材、動物飼育用機材等

## 本事業実施による効果(有効性・インパクト)

**プロジェクト目標(有効性):** プロジェクト目標はおおむね達成される見込みである。教育関連オフィサーの多くが教育ツールや教材を作成する技能を身につけており、保全教育戦略に基づいて実施される教育活動において、それらが活かされている。また、教育ツール、教材、機材および施設の使用頻度は高く管理状態も良好であり、施設内での展示にも改善がなされている。

**上位目標達成の見込み(インパクト):** 長期的には上位目標の達成が見込まれる。プロジェクトでは住民、子ども、観光客等ターゲット別に明確なメッセージをもった教育の重要性を伝えており、特に多くの子どもたちが野生生物保全教育を受けることにより、彼らが大人になったとき、より積極的に野生生物の保全活動に参加するようになるものと期待できる。

## 妥当性

妥当性は高い。ケニア政府は、生態系保全の重要性について国民に教育する必要性を認識しており、野生生物政策(案)においても同分野での人材育成と保全教育が主要課題として挙げられている。また、わが国政府は、持続可能な開発のための環境保全イニシアティブにおいて自然環境保全を重点分野のひとつに掲げ、対ケニア国別援助計画では生態系保護への支援を述べている。

## 効率性

プロジェクトは効率的に実施された。投入は計画どおり適切に行われるとともに、過去に文化無償など日本政府から供与された機材を有効に活用することにより、プロジェクトによる機材の供与を最小限に抑えた。また、計画された成果はすでに達成、またはプロジェクト終了までに達成の見込みである。

## 今後の展望(自立発展性)

機構改革によりKWS教育部局が強化されたことに加え、KWSはプロジェクト終了後の教育活動や研修向けの予算計上を表明するとともに、教育関連オフィサーの増員も検討しており、組織・財政面での自立発展性が期待できる。また、技術面での自立発展性について、プロジェクトが実施した研修により技術移転された内容は、研修参加者の各所属機関内で共有されており、今後も水平的な波及が期待できる。

## 結論と教訓・提言

プロジェクトの活動が順調に実施されたことにより、プロジェクト目標の達成も見込まれることから、本プロジェクトは予定どおり協力を終了する。ただし、今後、プロジェクトの活動を継続・強化させるためには、KWSが検討している教育関連オフィサーの増員や必要な予算確保を確実にする必要がある。

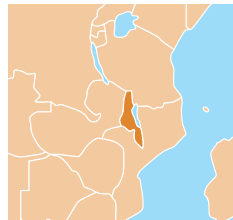
また、他案件への教訓として、先方政府の政策・方針との合致、カウンターパート機関の業務との密接な関連等が挙げられる。



プロジェクトで作成された教材



アフリカ マラウイ



# 中等理数科現職教員再訓練プロジェクト

中等理数科教員への研修の提供により、教授能力向上に貢献

## レーティング

2次評価

総合評価

B

## 本事業の目的および協力の枠組み

### 《目的》

南東部教育行政区中等理数科教員に対し、理数科授業における実験方法の開発や教授法の改善のための再訓練が行われ、教員の能力が向上することを目的とする。

### 《協力の枠組み》

#### 上位目標:

- マラウイにおける中等理数科授業の質が向上する。

#### プロジェクト目標:

- 南東部教育行政区において、中等理数科教員に対し質の高い現職教員研修がコアトレーナー/地方研修教官によって提供される。

#### 成果(アウトプット):

- 地方現職教員研修センターにおいて研修を実施するコアトレーナーが養成される。
- 研修実施に必要な設備や用具が、地方現職教員研修センターにおいて整備される。
- 地方現職教員研修センターにおいて、中等理数科教員が研修を受ける。
- 学校・州・教育科学技術省本省において、現職教員研修実施にかかるリーダーシップが強化される。

## プロジェクトの概要

- 協力金額(日本側): 2億2000万円
- 協力期間: 2004年9月~2007年9月
- 先方関係機関: 教育科学技術省
- 専門家派遣人数: 長期1名、短期1名、第三国専門家等12名
- 研修員受入人数: 3名



現職教員研修を受けた教員による授業で実験に取り組む生徒たち

## 本事業実施による効果(有効性・インパクト)

**プロジェクト目標(有効性):** 4つの成果「コアトレーナーの養成」「地方現職教員研修センターの整備」「地方現職教員研修の実施」「校長、教育科学技術省関係者向け研修」がほぼ予定どおりに達成されつつあることにより、プロジェクト目標は達成されつつあると判断された。

**上位目標達成の見込み(インパクト):** プロジェクト対象地域においては教員の教授法改善が観察され、それにとまなう生徒の理数科授業に対する姿勢の改善が報告されているほか、周辺地域からも現職教員研修導入希望が挙がるなど案件のインパクトは認められる。しかし上位目標である、「全国の理数科授業の質的向上」を実現するには政府の具体的方針が策定・実行される必要がある。

## 妥当性

マラウイの教育政策文書には、「教育の質の向上」が重点項目のひとつとして定められている。また、同国教員研修政策には、教員の質を確保するためには、新規養成研修および現職教員研修は不可欠なものとあり、本件プロジェクトとの整合性がある。また、継続的な現職教員研修の必要性は教員自身の間でも強く認識されており、ターゲットグループのニーズにも合致している。

## 効率性

日本側、マラウイ側双方によってなされた投入は適切に利用されたこと、またケニアで実施中の類似案件との協力関係が存在したこと、および既存リソースを活用できたことが成果の達成につながり、効率性は高いと判断される。

## 今後の展望(自立発展性)

対象地域の校長たちの努力によって教員研修の維持管理体制が整備されたこと、研修参加者である教員が研修の必要性和有効性を認識し、研修の拡大を要望していることから、対象地域における現職教員研修の継続は確実なものとなっている。

## 結論と教訓・提言

本プロジェクトは、当初計画された目標をほぼ達成しつつある。成果継続のためには、マラウイ側が主体となって現職教員研修が円滑に行われること、研修経費が適時、適切に支出されること、等が提言された。プロジェクト実施から得られた教訓としては、①プロジェクトのモニタリングは、政府モニタリングの一部として行うことが有効であること、②そのためには、政府のモニタリング能力の強化が必要であること、③地方における現職教員研修の実施基盤強化のためには、現職教員研修の拠点校として指定された学校が、周辺校に対して行う支援活動をプロジェクトが側面支援することが重要であること、等が挙げられる。



中南米 メキシコ



# ユカタン半島沿岸 湿地保全計画

環境行政機関の能力向上を行い、関係機関との共同活動により湿地保全を推進

## レーティング

2次評価

総合評価

C

## 本事業の目的および協力の枠組み

### 《 目的 》

ユカタン半島内に位置するリア・セレストウン生物圏保護区(RBRC)の生態系保全状況を改善するため、RBRC管理事務所および自治体、NGOなどの関係機関が共同で環境保全と住民の持続的資源管理に取り組むことを支援する。

### 《 協力の枠組み 》

#### 上位目標:

- RBRCの湿地生態系保全状況が改善される。

#### プロジェクト目標:

- RBRC管理事務所のリーダーシップによりRBRC内の環境管理活動が適切に実施される。

#### 成果(アウトプット):

- 保護区内でのマングローブ生態系修復が促進される。
- 住民組織による自然資源の持続的利用が促進される。
- 固形廃棄物の適切な収集および処理が促進される。
- RBRCの湿地保全に必要な情報が関係機関および住民で共有されるしくみが構築される。
- 環境教育により、住民の保護区の重要性に関する知識・能力が向上する。

## プロジェクトの概要

- 協力金額(日本側): 3億5000万円
- 協力期間: 2003年3月~2008年2月
- 先方関係機関: 国家自然保護委員会(CONANP)
- 専門家派遣人数: 長期4名、短期19名
- 研修員受入人数: 17名
- 主要供与機材: パソコン、調査研究用機材等



プロジェクトで修復したマングローブについて説明するカウンターパート

## 本事業実施による効果(有効性・インパクト)

**プロジェクト目標(有効性):** 成果の多くは既定の指標を達成できる見込みである。また、RBRC管理事務所は、湿地保全に関する作業部会を設置・運営するとともに、プロジェクトの詳細な年間活動計画を作成した。これら一連のプロセスにおいて、関連政府機関、住民組織、NGO等との調整・協調でリーダーシップを発揮するなど、環境管理活動を適切に実行できる基礎ができたことと判断され、有効性はおおむね満足できる水準である。しかし、今後RBRC管理事務所が自立的に活動をするためには、さらなる体制強化が必要である。

**上位目標達成の見込み(インパクト):** メキシコ側には、本プロジェクトで実施したマングローブの修復試験植林の知見・技術を生かし、RBRC保護区内でさらに修復事業を実施する計画がある。また、プロジェクトを通じて保護区のゴミ問題についても改善が見られる。今後、RBRC管理事務所の組織能力、調整能力、技術力がさらに強化されれば、マングローブの修復や廃棄物の適切な処理が継続的に進展し、上位目標が達成される見込みがある。

## 妥当性

妥当性は高い。メキシコの国家開発政策では、自然資源の保全・持続的利用、環境教育などが重点項目として挙げられ、また、わが国の援助重点分野に生態系管理能力強化が挙げられていることから、本プロジェクトは、両国政府の政策に合致している。また、プロジェクトで重点的に取り組んでいるマングローブ林修復、エコツーリズムの推進、廃棄物処理の各分野において、わが国は適切な技術と経験を有しており、技術協力を行う上で適切な分野であった。

## 効率性

効率性は中程度である。協力開始直後のRBRC事務所長の交代や方針変更により、活動が滞った時期もあったが、協力内容に対するメキシコ側の共通認識が得られた後は活動も円滑に進んだことから、各アウトプットはおおむね達成できる見込みである。

## 今後の展望(自立発展性)

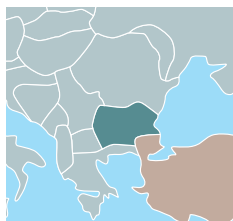
政策面および資金面では、本プロジェクトの自立発展性は満足できる水準にあると考えられる。一方、組織面ならびに技術面においては、プロジェクトの本格的な活動開始が遅れたため、自立発展性が十分確保されているとは言い難い。

## 結論と教訓・提言

本プロジェクトでは、各成果の指標はおおむね達成しているものの、プロジェクト活動の開始の遅れにより、成果が自立的に持続していくレベルには至っていないと判断される。プロジェクトの成果を定着・発展させ、戦略的に各種保全活動を進めていくためにはプロジェクト協力期間を2年程度延長し、保護区保全の中長期的方向性の策定や必要人員の確保等、RBRC管理事務所のさらなる能力強化をはかる必要がある。



# ビジネス人材育成センター プロジェクト

欧州 **ブルガリア**

トレーニングプログラムの整備により、ビジネスリーダーの育成に貢献、体制のさらなる強化が課題

## レーティング

2次評価

総合評価

**C**

## 本事業の目的および協力の枠組み

### 《 目的 》

中小企業が国内企業全体の99%を占める同国において、実践的な技能を修得する機会がほとんどないこれら中小企業の経営者を対象に、実用的なトレーニングプログラムを整備し、中小企業経営者が実践的な経営手法を学べる環境を整備することを目的とする。

### 《 協力の枠組み 》

#### 上位目標:

- プロジェクトで確立された研修コースに参加する中小企業経営者の経営手法が強化され、それぞれの企業において具体的な成果が現れる。
- ブルガリア関連機関により、ビジネス人材育成センターの実践的教育の質が維持され、センターがさらに発展する。

#### プロジェクト目標:

- 中小企業経営者のための実践的なビジネス人材育成センター(Managerial Skills Development Center: MSDC)が、国立ソフィア総合経済大学付属大学院(Institute for Postgraduate Studies:IPS)のなかに確立される。

#### 成果(アウトプット):

- ブルガリア中小企業経営者の実務的スキルを強化するために必要なビジネスコースがIPSで開発され、改善される。
- 指導教材や指導手法が、改善されたコースのために開発され、維持される。
- 上述のコースのためのIPSの管理者、講師陣が強化される。
- 研修コースへの参加者(特に中小企業経営者)に関する有効なリクルート方法が研究され、系統だったやり方が確立する。
- 卒業生のためのアフターサービスとモニタリングがIPSで準備される。

## プロジェクトの概要

- 協力金額(日本側): 1億8800万円
- 協力期間: 2004年3月~2007年3月
- 先方関係機関: 国立ソフィア総合経済大学付属大学院
- 専門家派遣人数: 長期3名、短期11名
- 研修員受入人数: 12名
- 主要供与機材: プロジェクター、スクリーン等

## 本事業実施による効果(有効性・インパクト)

**プロジェクト目標(有効性):**MSDCにおいて「グローバル・マネジメント/リーダーシップ」コース等各種研修コースが開発・実施されている。各種研修コースへの参加者は500名を超え、これら受講生へのアンケート調査では、7割が実務に適用可能であると回答するなど、一定の評価を得ている。今後同窓会ネットワーク等を活用して、受講生を確保しつつ、開発された研修コースの維持が期待でき、プロジェクト目標を達成する可能性は高い。他方、財務面での脆弱性や、産業界との連携の必要性等、課題も残っている。

**上位目標達成の見込み(インパクト):**インタビュー調査では、定期コース受講生は、経営の実践的な知識とスキル両面で大きな向上があったと認識しており、同国中小企業の業績向上に寄与し得ると考えられる。しかし、受講生の規模自体は小さいレベルに留まっており、プロジェクト終了後も継続的にコースを実施し、同コースへのより広範な参加が求められる。

## 妥当性

同国の開発計画の枠組みのなかで、「2002~2006年中小企業振興国家計画」が策定されているとおり、中小企業振興は優先課題として位置づけられており、本プロジェクトは、同国の開発計画と一致する。また、市場経済化促進支援に重点を置いている日本のODA政策とも合致している。

## 効率性

高い意欲と、プロジェクト目標について深い理解度を有するカウンターパートが適切に確保・配置され、日本側と密接なコミュニケーションが築かれたことにより、プロジェクトが効率的に進められた。しかしながら一方で、MSDCの管理・運営面については、いっそうの組織化・効率化が求められる。

## 今後の展望(自立発展性)

MSDCは組織運営のための基盤整備途上であり、民間セクターや経済エネルギー省等の政府機関と効率的に具体的な協力関係構築を進めていくことが求められる。また、定期コースの設置のみで支出を賄うだけの収入を確保することは困難なため、財務的な脆弱性を克服するための方策の検討が必要である。

## 結論と教訓・提言

実践的なビジネスリーダー育成のためのコースが設立され、これら研修・セミナーが一定の評価を得ていることから、プロジェクト目標はおおむね達成されたといえる。一方で、財務面等での自立発展性確保のため、MSDCの今後の全体戦略の策定や管理機能のさらなる強化のほか、産業界との連携体制の構築が必要である。なお、今後の他案件への教訓として、大学での研修コースの設置に関しては、より効率的・組織的な体制整備や、産業界等との連携が必要となる点が挙げられる。