



浄水場の電気設備のメンテナンス作業をするPPWSAの電気施設担当職員たち。フェーズ1で育成されたPPWSAの職員が、フェーズ2の研修講師を務める

国際機関や各国ドナー、NGOなどが数多く活動しているカンボジアでは、ドナー協調が不可欠だ。水道セクターにおいても、PPWSAの主導によるドナー協調がノンペン市の水供給改善に貢献したと終了時

評価で認められ、フェーズ2でもMIME水道部がその役割を担うことが期待されている。しかし、ドナー協調はそれぞれの協力の方針がぶつかる場もある。小野さんは「世界銀行などは、地方部の末端にまで水道サービスを届けるために行政（官）だけでなく積極的に民間活用していくことを主張するが、われわれはまずは行政を強化して、水供給サービスの基準や制度が整備されてから民間を活用していくほうが良いと考えている。これらが整備されないままに民間が入れば、水質や料金体系などをコントロールできないことが目に見えている」と指摘する。ODAがカバーできる範囲は限られている。まずは「官」が

適切なサービスを提供できるように、徐々に「民」に広げていく。それは、日本の公共水道事業を学んだPPWSA総裁やMIME水道部長も同意しているという。また、フェーズ2の各地方での研修では公営水道局の周辺地域で活動する地元の間業者も受け入れる予定のほか、NGOの支援や住民自身でパイプを引いて水供給に取り組みむ村に対し、公営水道局が「地域の核」となってサポートする体制づくりも目指す。内戦後、日本を含む多くのドナーが水道施設の復旧・建設を支援したが、維持管理を担う人材の育成が遅れ、自立発展性に欠けていた。その反省から、人材育成体制の確立を目指すこのプロジェクトが生まれた。フェーズ1の結果、PPWSAは自分たちで継続して職員の育成ができるようになり、その成果はほかのドナーにも高く評価され、JICAのプロジェクトで作られた研修システムを活用させてほしいという要望もあるという。今はまだ都市部が中心だが、フェーズ2で育った人材がさらにそのシステムを生かして地方の人材を育成し、全国の人々に安全な水を届けられるようになってほしい。

2 日本の無償資金協力で浄水場施設が整備されたシェンリアップ、世界銀行の融資で施設が整備されたシハヌクビル、アジア開発銀行により施設が整備されたハットバン、ブルサット、コンポントム、コンボチャ、カンボト、スバイリエンの8州都。

ユアルを作ってくれと思うていた面があり、作成が遅れていた。フェーズ1の終了までにマニュアルは完成したものの、それを使って実践していく時間がプロジェクト期間中には十分に取れなかった。その反省をもとに、フェーズ2では職員がOJTを受けながら習ったことを随時マニュアル化していく方法に変更。「マニュアルとは1回作っ

て終わりではなく、日々更新して改善し、自分専用のオリジナルを作るのが望ましい。完成版などなく、常に暫定版として存在する。そういう意識が水道職員に根付くことを重視している」と小野さんは話す。また、終了時評価調査時に、PPWSA側から「OJTなどプロジェクトの活動によってわれわれの日常業務に必要な時間が相当奪われた」という声があった。小野さんは「本来、プロジェクトの活動は日常業務に直結するもの。そのことがカンボジア側に十分に認識されていなかったことが分かった」と説明する。終了時評価では、研修やOJTの組み合わせが職員の能力向上に効果的であったことが認められた一方、プロジェクトの活動に必要な時間と日常業務とのバランスに配慮することが課題として指摘された。それらの事項を踏まえ、JICAのプロジェクトの活動が業務改善に貢献すると理解したMIME側は、フェーズ2では職員の業務時間全体の70%をプロジェクトの活動に充てることを取り決めた。



加賀田勝敏専門家(中央)の指導のもと、浄水場の水処理施設の操作・メンテナンスのOJTを受けるPPWSAの水処理担当職員

プロジェクトを担当するJICAカンボジア事務所の小野智広職員によると、マニュアルは実際に使う個々人の知識や能力に合わせて工夫して作られることが重要であり、カンボジア側が自分たちで作成しなければならなかったのだが、カウンタ―パート側は、日本人専門家がマニ



Cambodia

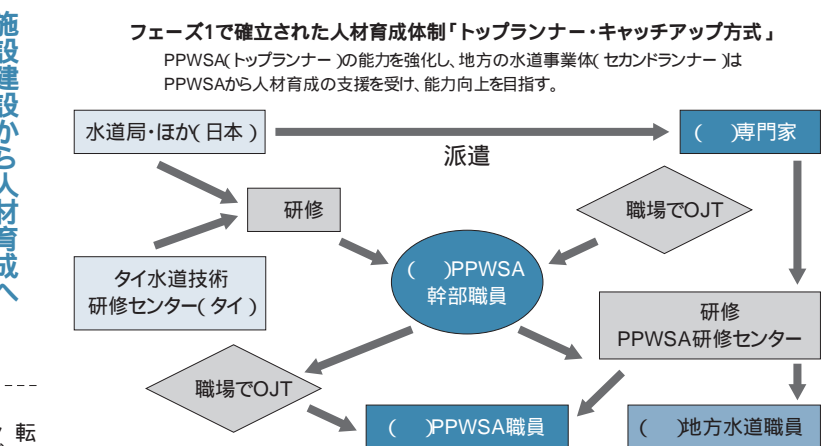
プロジェクト 評価 教訓を糧に

JICAは、国民の理解・支持を得つつ、より効果的・効率的な事業を実施していくために事業評価活動を拡充しています。このコーナーでは、事業評価の結果が事業の改善にどう活用されているか、具体的な事例を通して紹介します。

人々に安全な水を届ける人材の育成を

内戦で社会基盤や人材が失われたカンボジアでは、全国の水道施設も破壊され、維持管理が行われず、人々に安全な水を供給できない状況にあった。日本はほかのドナーとともに水道施設の再建を支援したが、施設の運転・維持管理のための人材が十分ではなく、JICAは「水道事業人材育成プロジェクト」を実施。その終了時評価 1が2006年6月に行われた。プロジェクトで得られた教訓は、07年5月に開始されたフェーズ2プロジェクトにどう生かされているのか。

内戦後、国の再建に取り組んできたカンボジア政府は、すべての市民に安全な水を提供することを国家目標の一つに掲げ、給水能力の向上に努めている。日本や世界銀行、フランス開発庁、アジア開発銀行などの各ドナーも協調して、ノンペン市水道公社(PPWSA)に施設建設



PPWSAの幹部職員(候補職員含む)が日本で基礎を学ぶ。帰国した職員は派遣された日本の専門家からOJTでPPWSAの施設の維持管理技術を学ぶ。PPWSAの中の職員研修制度を確立して、幹部職員が講師となって中堅職員を指導する。

を中心とする支援を行ってきた。しかし、給水能力は拡大しているものの、都市部で安全な水にアクセスできる人口はいまだ37%程度にすぎない。地方都市でもドナーの支援で水道施設の改修・建設が進む中、施設の運転・維持管理を効率的に行うための人材の育成が急務となっている。JICAはPPWSAの事業運営能力を向上するため、2003～06年に「水道事業人材育成プロジェクト」を実施。北九州市や横浜市の水道局職員を専門家として派遣し、配水量管理や浄水場の運

転・維持管理、水質分析・モニタリングなどに関する技術指導やマニュアル作成のほか、人材育成計画の策定・研修体制の確立に向けた支援を行った。プロジェクトは06年6月の終了時評価調査を経て、10月に終了。そしてこの成果をもとに、今度は地方の主要8都市、2の公営水道局の能力向上を目的とするフェーズ2が07年5月にスタートした。ノンペン市以外の州都公営水道

フェーズ1の課題

フェーズ1の終了時評価で指摘された課題の一つが、浄水場の運転・維持管理や水質管理のマニュアルの完成と、それを使った日常業務の実践だ。フェーズ1では、研修とともにOJTが導入され、OJTが行われてからマニュアルを作成することになっていた。

プロジェクトを担当するJICAカンボジア事務所の小野智広職員によると、マニュアルは実際に使う個々人の知識や能力に合わせて工夫して作られることが重要であり、カンボジア側が自分たちで作成しなければならなかったのだが、カウンタ―パート側は、日本人専門家がマニ

1 目標の達成度、事業の効率性、今後の自立発展性などの観点から総合的にプロジェクトを評価する。また、プロジェクト終了後もフォロー・継続・展開していく必要がある活動を確認し、どう継続していくかを検討・提言するとともに、類似プロジェクトへの教訓を提案する。