

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。



Viet Nam

士気を高めるレインボー作戦で信頼関係を築く

中小食品加工企業に技術移転などを行うベトナムの食品工業研究所の能力を強化するため、JICAは「食品工業研究所強化計画」を実施し、2007年9月に終了した。課題が目立った中間評価後、プロジェクトを軌道に乗せたその術を青柳昭和チーフアドバイザーに聞いた。

経済を支える食品産業

海外投資が増大し、ここ数年の国内総生産（GDP）の伸び率が8%を超えるなど急成長を続けるベトナム。GDPの約4割を占める工業分野は、うち22%が食品産業で、同国経済を支える重要な分野となっている。ベトナムの食品といえば、日本人人気のめん料理「フォー」やビール「333（バーバーバー）」などがなじみ深い。これらを支える企業は、海外資本との合併や国営の大企業であることが多く、その数もごくわずかだ。90%近くは中小企業で、業種

上位目標
ベトナム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
食品工業研究所(FIRI)の、食品加工技術の開発能力と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

- 1.ベトナム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。
- 2.FIRI研究者の微生物・酵素の応用能力が向上する。
- 3.FIRI研究者の国内向けの認証に必要な食品の成分・品質に関する試験・分析能力が向上する。
- 4.FIRI研究者の、微生物・酵素を利用した食品加工・分析にかかる中小食品加工企業に対する品質管理・食品加工に関する技術指導能力が向上する。

も限られている。経済発展の中で、続々とオープンするスーパーマーケットに並ぶ商品に輸入品も多いことから、ベトナム政府は中小企業育成とともに、国内の食品産業の振興を重視している。

だが、中小食品加工企業のほとんどは、食品加工の基本となる品質管理や保存技術が未熟でその向上が課題となっていた。そこでJICAは、食品の研究・開発や中小食品加工企業への技術指導を行う食品工業研究所（FIRI）の能力強化を目指して、「食品工業研究所強化計画」を2002年から5年間にわたり実施した。その内容は、ベトナム国内で流通する主要な農産物加工品の品質特性を明らかにする調査・分析のほか、FIRI研究者の能力向上として、微生物・酵素の応用と成分分析の国内認証取得のための技術・手法の指導、さらに、FIRIが中小食品加工企業に対して品質管理や食品加工を技術移転できる体制を構築することだ。

05年6月に行われた中間評価では、FIRI研究者の知識や分析技術の向上などいくつかの成果が確認された一方、プロジェクトの運営管理面で多くの課題が挙げられた。中でも指摘されたのは、FIRIが中小食品加工企業に技術指導する体制づくりのための取り組みが始まってい

かったこと。プロジェクト開始当初は、マニュアルや指導教材を作成したり、中小食品加工企業対象のセミナーやワークショップを開いて技術指導の機会を設ける予定だったが、中間評価の時点で中小食品加工企業に移転する品目・技術が決定されていなかったために、「指導する」ところまでたどり着けなかったのだ。専門家の交代時期が重なり、状況を把握して本格始動するまでの時期が長すぎたこと、関係者間のコミュニケーション不足で活動間の連携が弱かったことなども要因として考えられた。

活動の幅を広げたプロジェクト後半

こうした評価結果を受け、プロジェクト後半では、FIRI研究者の中小食品加工企業への指導力強化に重点を置いた取り組みで軌道修正が図られた。その名も、「レインボー作戦」。食品加工と一口に言ってもその範囲は幅広いことから、作戦その1では重点テーマ・分野を7つ、1に絞



UNIDOと連携して行った事業で、エビの酢漬けに乳酸菌を使った応用技術を村の女性たちに指導するFIRI研究者(右手前)



首都ハノイの南部、ハタイ省の米蒸留酒農家を訪問し、稲作りの指導を行った青柳さんら専門家

り込み、それらの知識・技術をFIRIに集中的に伝えた後、各企業への技術移転をOJT（On-the-job Training）で実施した。

05年11月に赴任した青柳昭和チーフアドバイザーは、「FIRIの能力強化というプロジェクト目標の達成に向けた活動が中心だった前半と比べて、後半は上位目標 2 に定められている『中小企業の食品加工技術の向上』をきちんと見据え、常に意識しながら活動を進めた」と話す。FIRIが支援した中小食品加工企業の活性化でベトナム人の食生活が安全で豊かなものになるのが最終的な目標で、「プロジェクト目標」はそれ

反省点から得た教訓

さらに作戦その2では、その1の実践で企業への技術移転の糸口を見つけたFIRI研究者たちが、移転活動を体系的に行っていくよう「FIRIによる中小食品加工企業の支援策」を作成した。

また、「レインボー作戦と並行して、青柳さんが積極的に進めたのが、プロジェクト関係者以外の人たちとの

を達成するためのステップにすぎないからだ。

また、プロジェクトの運営管理がうまくいっていなかった点について青柳さんは、「関係者の相互理解が十分ではなかった」と言う。後半の活動を「レインボー作戦」と命名し、関係者全員で虹のロゴマークが入った同じデザイン名刺を使うようにしたのも、士気を高めるための工夫だった。

「みんなが同じ目的意識を持って活動することは、簡単なようで実は難しい。日本人はこうだけど、ベトナム人はそうではない、と決め付けるのではなく、同じ人間だから相手を理解し、自分も理解される関係で仕事をしなければならぬ」

7つのテーマに沿ったサブ・ワーキング・グループ（SWG）を設置し、これを中心に活動を推進してきたことも、部署ごとでしか情報が共有されず、活動が点的になっていた。それまでの反省を踏まえてのことだ。

連携。青年海外協力隊やJICAのほかのプロジェクト関係者、さらには、蒸留酒企業やワイン製造企業といったベトナムに進出している日本企業の技術者なども巻き込んで、プロジェクトの活動を紹介したり、時には講師として技術指導をお願いした。日本で活躍する食品技術者・コンサルタントのグループのハノイ研修ツアーに合わせ、FIRIとの合同セミナーも開催。女性の起業を支援している国連工業開発機関（UNIDO）とも連携し、衛生基準に沿った野菜の漬物の生産技術研修や、エビの酢漬けの生産・保存技術向上研修を実施。FIRI研究者は日本人専門家の協力のもと、エビの酢漬け方法として乳酸菌を応用した新製法技術を女性たちに紹介した一方で、この活動を通じて製品の原価管理やマーケティングの手法などを学ぶことができた。「外部との連携でプロジェクトの活動の幅が広がり、相乗効果も高まった」（青柳さん）。

そうした努力の結果、07年5月の終了時評価では、FIRI研究者の技術力向上とともに、特に05年以降、中小食品加工企業への技術移転活動が活発化したことで、中間評価で大きな課題に挙げられた「技術移転」の能力が伸び、意欲も高まった。最後に行われたワークショップでは、参加したFIRI研究者全員が、「今後2〜3年の間に上位目標を達成できる」と力強いコメントも残している。また、FIRIによる中小食品

加工企業の支援策」の一つで、FIRI内に中小食品加工企業の支援窓口をつくるという提案は、現在、着々と進められており、実現間近の段階だ。プロジェクトで得た教訓について青柳さんは、「プロジェクト目標と上位目標を連動させること、関係者間で信頼関係を築くには相互理解が不可欠」と強調する。反省点も多いが、それを踏まえた後半のレインボー作戦や外部との積極的な連携がプロジェクトを軌道に乗せた。「プロジェクトは終了したが、引き続きFIRIが、主体的・積極的に中小食品加工企業支援を実行していく努力をし、その技術・経験を確かなものとしていすれば隣国などにも広がっていく。ほしい」と青柳さんは期待している。

2 プロジェクト終了時に達成されるべき目標の「プロジェクト目標」に対し、「上位目標」は終了から3〜4年後に達成が期待される目標。



壁で仕切られた個別のブースで官能評価を行うFIRI研究者。プロジェクトの成果として「官能評価室」も設置された