

フィリピン共和国 地方生計向上計画プロジェクト 終了時評価報告書

平成 8 年 4 月
(1996年4月)

JICA LIBRARY



J 1143270(5)

国際協力事業団
社会開発協力部

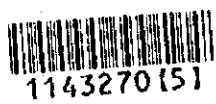
JICA
118
212
SCF
BRARY

社協一
J R
96-041

フィリピン共和国
地方生計向上計画プロジェクト
終了時評価報告書

平成 8 年 4 月
(1996年 4 月)

国際協力事業団
社会開発協力部



序 文

フィリピン地方生計向上計画プロジェクトは、平成3年10月1日から5年間の協力を行ってきました。

本プロジェクトは、昭和57年9月から平成3年3月まで実施されたフィリピン人造りセンタープロジェクト（PHRDC）の一部を継承し、貧困層の所得の向上、雇用の創出・促進のためのモデル事業を実施し、生計向上プロジェクトのためのモデルを開発することを目的として行われました。

当事業団は、社会開発協力部社会開発協力第一課長 四釜嘉総を団長とする終了時評価調査団を平成8年4月8日から19日まで派遣しました。

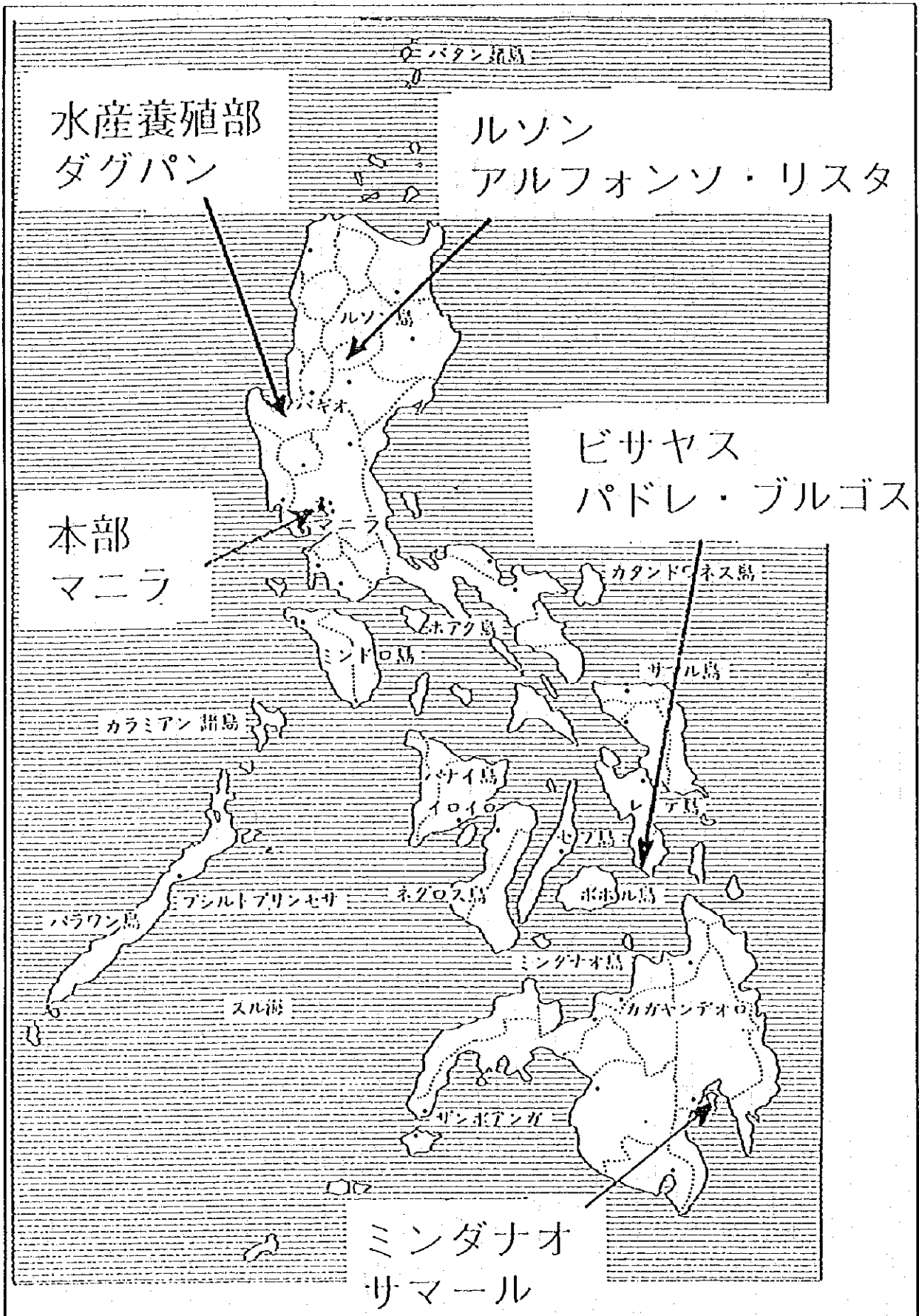
本報告書は、同調査団の結果を取りまとめたものです。ここに本プロジェクトにご協力を賜りました外務省、在フィリピン日本大使館、水産庁ならびに関係機関の各位に深甚なる謝意を表す次第です。

平成8年4月

国際協力事業団

理事 佐藤 清

プロジェクト位置図
フィリピン



目 次

序文	
プロジェクト位置図	
第1章 調査団の派遣	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	3
第2章 要約	4
第3章 プロジェクトの実績	6
3-1 プロジェクトの実施体制	6
3-2 プロジェクトの投入実績	10
第4章 プロジェクトの活動実績・評価	13
4-1 生計向上分野：ルソン島イフガオ州アルフォンソ・リスタ	13
4-2 生計向上分野：ミンダナオ島北ダバオ州サマール	19
4-3 生計向上分野：レイテ島南レイテ州パドレ・ブルゴス	25
4-4 水産養殖	31
4-5 生計向上事業支援サービス分野	35
資料	
1 PHRD Cの大統領府統合後の組織構成（1995. 4. 5）	41
2 評価調査団と大統領府のミニッツ（1996. 4. 18）	56

第1章 調査団の派遣

1-1 調査団派遣の経緯と目的

(1) 経緯

本プロジェクトは、政府機関（GO）、非政府団体（NGO）、住民組織（PO）によって実現可能な生計向上のための適切なアプローチおよびモデルを開発することを目的として、1991年10月から5年間の計画で、フィリピン人造りセンター（Philippine Human Resources Development Center: PHRDC）を実施機関として開始された。

調査の結果、パイロット地区として、ミンダナオ島サマール、ビサヤス地域（レイテ島）パドレ・ブルゴス、ルソン島アルフォンソ・リスタの3カ所が選定された。最初に選定されたサマールでは地域の住民組織によって各種パイロット・プロジェクトが実施され、そのいくつかは参加者の生計向上に結びついている。また、活動開始が遅れたアルフォンソ・リスタおよびパドレ・ブルゴス地区においても現地ローカルコンサルタントなどを活用し、パイロット・プロジェクトを形成、実施している。なお、水産養殖部門では、カキの養殖技術が地域住民に普及されるとともに、ハタの養殖技術の開発およびその普及が試みられている。

(2) 目的

1996年9月30日のプロジェクト終了を控え、プロジェクトの5カ年の活動実績、投入実績を調査、確認すると同時に、その成果を当初計画時に想定した成果と比べ、目標達成度を評価する。

さらに、日本側協力終了後のプロジェクトの円滑な委譲計画を検討し、必要に応じて提言を行う。

1-2 調査団の構成

総括	四釜 嘉総	国際協力事業団社会開発協力部社会開発協力第一課課長
水産普及	熊谷 徹	水産庁漁政部漁業保険課担当補佐
プロジェクト 推進企画	山森 正巳	海外コンサルティング企業協会（ECFA）開発研究所副主任研究員
協力企画	吉成 安恵	国際協力事業団社会開発協力部社会開発協力第一課
評価調査	米坂 浩昭	アイ・シー・ネット株式会社代表取締役

1-3 調査日程

日順	月日(曜日)	行 程
1	4月8日(月)	9:45 成田発(JL741)→13:25 Manila着 JICAフィリピン事務所表敬
2	9日(火)	日本人専門家との個別打合せ
3	10日(水)	午前：在フィリピン日本大使館、PMS表敬 午後：日本人専門家との打合せ (米坂団員のみ)14:40 Manila発(PR216)→15:35 Tuguegarao着
(グループA：米坂団員)		
4	11日(木)	A. Lista プロジェクト視察
5	12日(金)	A. Lista プロジェクト視察
6	13日(土)	11:45 Tuguegarao発(PR237)→12:35 Manila着
7	14日(日)	資料収集・整理
(グループB：四釜団長・吉成団員)		
4	11日(木)	11:00 Manila発(PR811)→12:40 Davao着
5	12日(金)	Samal プロジェクト視察
6	13日(土)	Samal プロジェクト視察
7	14日(日)	14:00 Davao発(PR812)→14:35 Manila着
(グループC：山森団員)		
4	11日(木)	5:30 Manila発(PR434)→6:40 Cebu着
5	12日(金)	P. Burgos プロジェクト視察
6	13日(土)	17:00 Cebu発(PR856)→18:10 Manila着
7	14日(日)	資料収集・整理
(グループD：熊谷団員)		
4	11日(木)	Manila → Dagupan
5	12日(金)	Sual視察
6	13日(土)	Sual視察
7	14日(日)	Dagupan → Manila
8	15日(月)	団内打合せ
9	16日(火)	午前：団内打合せ 午後：フィリピン側との打合せ
10	17日(水)	午前：日本人専門家との打合せ 午後：フィリピン側との打合せ
11	18日(木)	午前：フィリピン側との打合せ 午後：ミニッツ署名
12	19日(金)	午前：在フィリピン日本大使館、JICAフィリピン事務所報告 14:45 Manila発(JL742)→19:40 成田着 午後：ミニッツ署名
○米坂団員は引き続き滞在し、調査を続行する(～4月28日)		
22	29日(月)	14:45 Manila発(JL742)→19:40 成田着(米坂団員のみ)

1-4 主要面談者

<フィリピン側関係者>

Secretary Alexander Aguirre	Pres' L Assistant and Head, Presidential Management Staff
Assistant Secretary Demetrio Igrasio, Jr	Secretary, Presidential Management Staff
Director Cecilia Alba	O I C, Presidential Management Staff-P H R O C
Director Charito Elegir	Director, P M O
Mr. Aniceto I. Maghrong, Jr	P D D V, P O N S - P H R O C
Mr. Rolando G. Tungpalan	Director, Project Monitoring Staff, National Economic and Development Authority
Mr. Aleli F. Lopez-Dee	Chief, Economic Development Specialist, National Economic and Development Authority

<日本側関係者>

(日本人専門家)

後藤 教基	チーフアドバイザー
木村 伸一	調整員
原 士郎	水産養殖
千頭 聡	開発管理
(J I C A フィリピン事務所)	
橋本 明彦	所長
力石 寿郎	次長
宿野部雅美	所員

第2章 要約

(1) パイロット地区(LIM)における地方生計向上事業

本プロジェクトは、計画・技術サービスの一環として、3つのパイロット地区選定、個別パイロット・プロジェクトの実施可能性の評価を行うとともに、地方自治体(LGU)、NGO、住民組織(PO)の協力を得て事業実施体制を整えた。地方における具体的生計向上事業は、まず1992年2月にサマールで、続いて1993年7月にパドレ・ブルゴスで、最後に1994年2月にアルフォンソ・リスタで開始された。各パイロット地域での現時点までの活動実績を以下のように取りまとめた。

① サマール

農業、畜産、漁業、家内工業の分野で16の個別プロジェクトが実施された。なかでも傾斜地農業、衣服製造、切り花は近隣の農村に波及していく可能性がある。1993年に建設されたCommon Service Facility(CSF)は、NGOやPOを対象とした研修事業の活動実施に役立った。

② パドレ・ブルゴス

1996年4月の時点で、8プロジェクトが実施されている。この地域はアバカ(マニラ麻)が豊富であるため、生計向上事業にも「アバカ糸紡ぎ」などアバカ関連事業が順調に進んでいる。これらの事業は農村女性の収入向上に役立っている。プロジェクト事業に参加することによって、コミュニティーの向上を図る女性組織が生まれた。

③ アルフォンソ・リスタ

アルフォンソ・リスタでのプロジェクト立ち上げは最後になったが、現在では10プロジェクトが精力的に実施されている。たとえば、ヤギ飼育プロジェクトはこの地域の女性たちの生計向上事業への意欲を刺激し、地域に明らかなインパクトを与えた。ただし、事業全体のインパクトに言及するにはもう少し時間を要する。

(2) 水産養殖

パンガシナの6カ所でカキ、ハタ、アイゴ養殖の生計向上事業が実施された。ハタとカキ養殖プロジェクトは現在も実施されており、開発された養殖技術が、将来、地元の零細漁民に波及していく兆候がある。SRDDで行われた養殖技術の研究は、生計事業の技術的側面を強化してきた。

(3) その他の生計向上事業支援活動

パイロット地区での個別生計向上活動支援の一環として、次の事業が行われた。

① 企画・技術サービス

生計向上リサーチ、事業プロポーザルの査定・実施など

② 人材開発・研修

研修ニーズの査定、カリキュラム・教材の開発、研修・ワークショップの開催など

③ メディア開発

マスメディアや視聴覚・印刷教材の開発など

本プロジェクト開始当初のカウンターパート機関であるPHRDCの大統領府への統合に伴い、組織的・法的問題が生じたため、1994年6月以降、上記の活動は大幅に制約された。しかし、最初の2年間でPHRDCが提供した支援事業により、各パイロット地区の選定や実施体制・戦略の整備がなされ、パイロット地区の関係者の生計向上事業への関心が高まった。

(4) 結論

今回の評価の結果、調査団は、事業規模が限定されていたにもかかわらず、本プロジェクトはフィリピンの生計向上事業において興味深い視点を提供したとの理解を持った。もちろん、PHRDCの大統領府への統合によるカウンターパートの離職や予算の一時凍結は本プロジェクトの効率性に大きな影を落とす結果になったことを見逃すことはできない。特に、パイロット・プロジェクトの成果が実ろうとする時期にこれらの問題が重なったことは、本プロジェクトにとってはきわめて不幸であった。

しかしながら、調査団は、本プロジェクトの随所にみられる成果を評価するとともに、期待に適わなかった側面も、貴重な教訓としてフィリピンでの将来の開発努力に生かされることを希望する。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 プロジェクトの実施体制

(1) 関係機関の組織

プロジェクト実施中における諸問題の解決と進捗状況の双方の確認などを円滑に行うため、運営委員会の設置がなされているが、ここでは組織改編の前後をそれぞれ記載する。

(改編前)

1. Chairman: Head, Presidential Management Staff, Office of the President
of the Republic of the Philippines

2. Philippines Side

- (1) General Manager of PHRDC
- (2) Chief of each department of PHRDC
- (3) Other Staff and Personnel of PHRDC, if necessary

3. Japanese Side

- (1) Chief Advisor
- (2) Coordinator
- (3) Other Experts and personnel concerned to be dispatched by JICA,
if necessary

Note: The officials of Embassy of Japan and the Presidential Management Staff, Office of the President of the Republic of the Philippines attend the Joint Committee as observers.

(改編後)

改編前には実質的には何も変わらないとの説明を受けていたが、改編に伴う問題がプロジェクト進捗に支障を来している関係上、この運営委員会は早急に以下のメンバーで開催されることとなる。

1. Chairman: Undersecretary, Presidential Management Staff, Office of the
President of the Republic of the Philippines

2. Philippines Side

- (1) General Manager of PHRDC
- (2) Chief of each department of PHRDC
- (3) Other Staff and Personnel of PHRDC, if necessary

3. Japanese Side

(1) Chief Advisor

(2) Coordinator

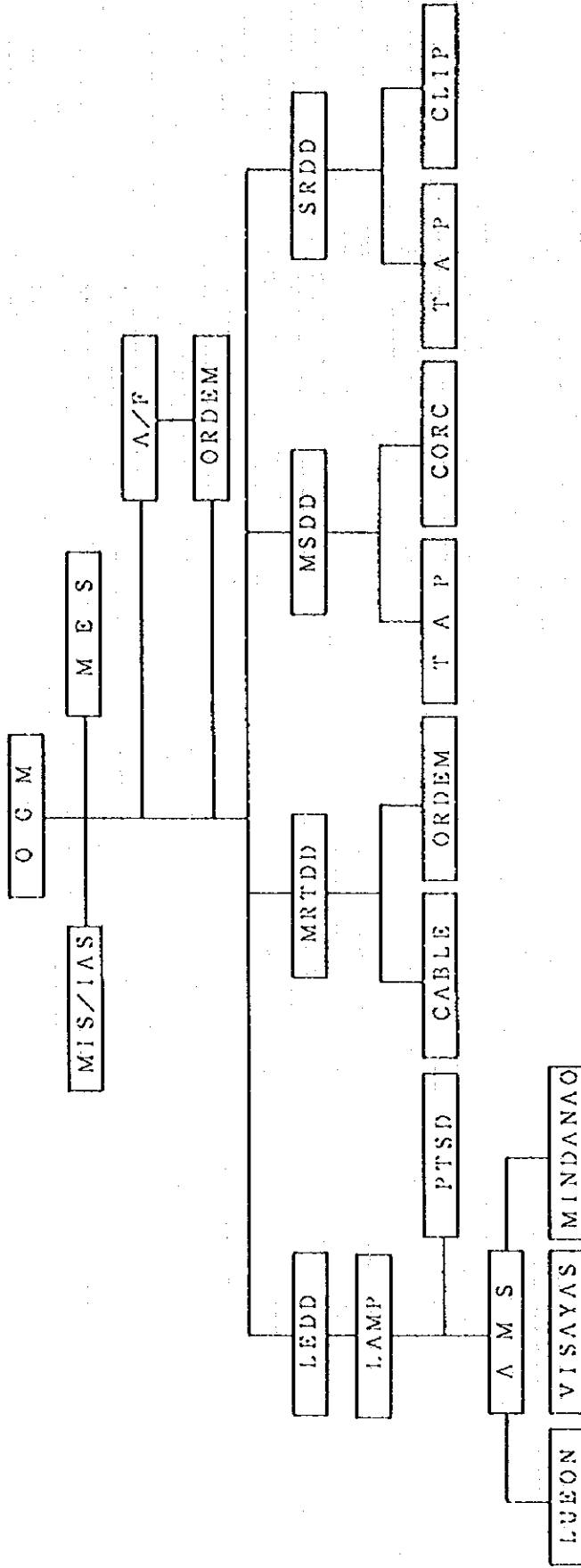
(3) Other Experts and personnel concerned to be dispatched by J I C A,
if necessary

Note: The officials of Embassy of Japan and the Presidential Management Staff, Office of the President of the Republic of the Philippines attend the Joint Committee as observers.

(2) プロジェクトの組織 (改編前)

P H R D C

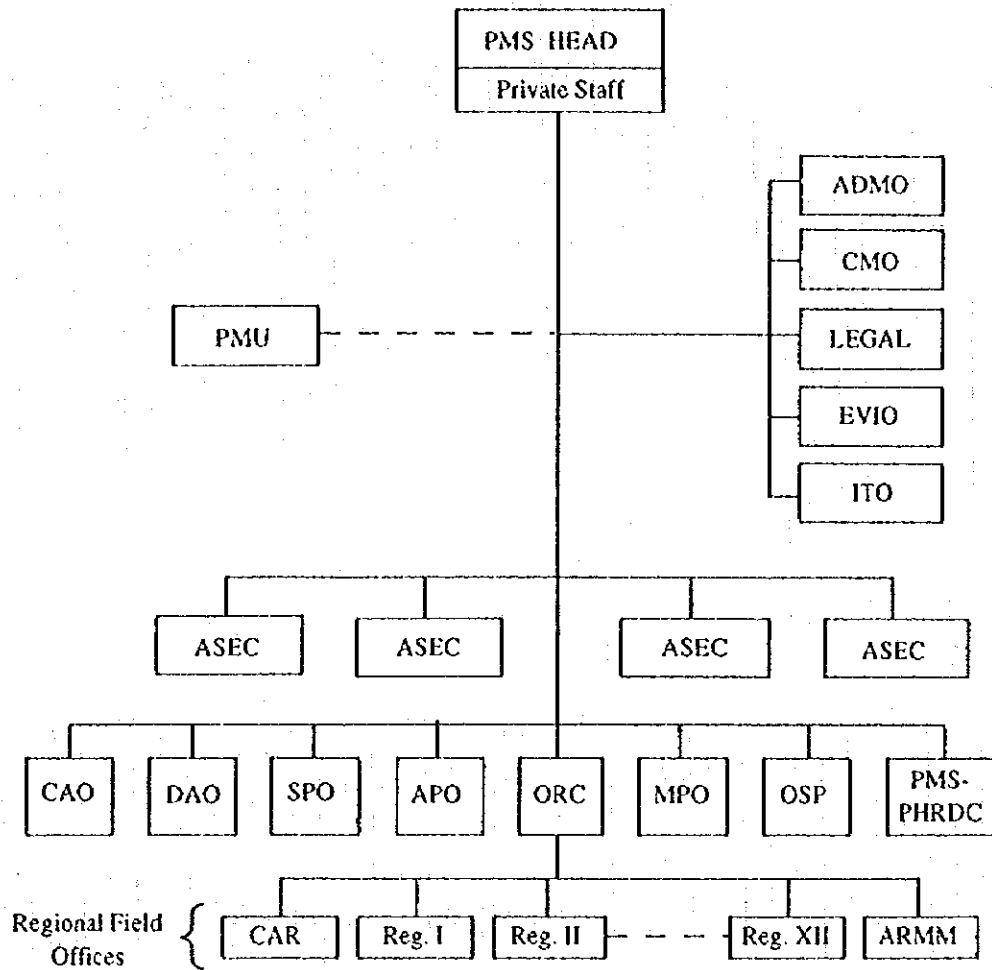
Nov.1, 1993



- OGM = Office of General Manager
- MIS = Management Information System
- IAS = Internal Audit System
- MES = Management Executive Service
- A/F = Administration/Finance
- LEDD = Livelihood Enterprise Development Department
- MRTDD = Human Resources Training Development Department
- MSDD = Media Software Development Department
- SRDD = Seafarming Research Development Department
- AMS = Area Management Section
- LAMP = Low Income Area Management Programme
- CLIP = Community Livelihood Generation Programme
- TAP = Technology Adaptation Programme
- CABLE = Capability Building and Empowerment Programme
- CORC = Corporate Communication Programme
- ORDEM = Organizational Development of Management Programme

(改編後)

PMS ORGANIZATIONAL STRUCTURE



Administrative and Management Office (ADMO)
Conference Management Office (CMO)
Editorial and Visual Design Office (EVIO)
Legal Office (LO)
Information Technology Office (ITO)
Corporate Affairs Office (CAO)
Development Administration Office (DAO)
Social Policy Office (SPO)
Agri-Industrial and Infrastructure Policy Office (APO)
Macroeconomy and Political Affairs Office (MPO)
Office for Regional Concerns (ORC)
Office for Special Projects (OSP)
Regional Field Offices (RFO)

3-2 プロジェクトの投入実績

(1) 日本側

① 専門家派遣

協力期間中表1のとおり専門家を派遣した。また、各専門家の所属は表2のとおり。

表1 専門家派遣実績

年 月	1991年 (H7年)			1992年 (H7年)			1993年 (H7年)			1994年 (H6年)			1995年 (H7年)			1996年						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6				
長 期	1/7	後藤 教基 (チーフアドバイザー)															9/30					
	12/13	木村 伸一 (調整員)															9/30					
	1/30	丸山 裕之 (開発管理)															1/29 (任期終了)					
	12/13	原 士郎 (水産養殖)															9/30					
	1/7	黒沢 和寛 (水産普及)															5/6 (任期終了)					
		1/26 鶴巻 大陸 (開発管理)															1/25 (任期終了)					
短 期	竹島 留美子 (視聴覚教材)																					
	1/28	2/26																				
		河野 博 (魚類分類)			土居 和彦 (養殖施設設置技術)			森 正夫 (視聴覚教材保守)			中井 敏博 (魚病管理)			土居 和彦 (種苗施設設置技術)			米坂 浩昭 (開発管理)			山森 正巳 (開発管理)		
	8/1	8/31			8/23			9/20			9/3			10/6			9/22			10/11		

表2 専門家の派遣期間および所属

長期専門家	氏 名	期 間	所 属
チーフアドバイザー	後藤 教基	1992.1.7~1996.9.30	JICA/なし
調整員	木村 伸一	1991.12.13~1996.9.30	なし
開発管理	丸山 裕之	1992.1.30~1994.1.29	なし
開発管理	鶴巻 大陸	1994.1.29~1996.1.28	DAFIC
水産養殖	原 士郎	1991.12.13~1996.9.30	海外漁業協力財団
水産普及	黒沢 和寛	1992.1.7~1994.5.7	JICS
開発管理	千頭 聡	1994.4.5~1996.4.4 1996.4.5~1996.9.30	ジュニア専門員/なし
短期専門家			
視聴覚教材	竹島留美子	1992.1.28~1992.2.26	ジュニア専門員
魚類分類	河野 博	1992.8.10~1992.8.31	東京水産大学
養殖施設設置技術	土居 和彦	1993.1.13~1993.1.23	栄和商事
視聴覚教材保守	森 正夫	1993.7.14~1993.7.23	ソニー
魚病管理	中井 敏博	1993.8.15~1993.9.12	広島大学
種苗施設設置技術	土居 和彦	1993.4.28~1993.8.27	栄和商事
開発管理	米坂 浩昭	1994.8.23~1994.9.20 1995.9.22~1995.10.11	I.C. Net
開発管理	山森 正巳	1995.9.3~1995.10.6	ECFA

② カウンターパート研修

協力期間中に表3のカウンターパートの研修を行った。

表3 カウンターパート受入実績

Mr. A. M. Lazatin	漁業協同組合組織化	92.3.8~92.4.1	PHRDC Ass. Manager
Mr. J. H. Catajoy	地域開発計画	92.3.17~92.4.1	(準高級) Gen. Manager
Mr. F. R. De Villa	漁業協同組合	92.7.2~92.12.17	HRTDDチーフ PMS 人材開発
Ms. H. H. Santibanez	地域社会開発	93.1.13~93.2.15	PHRDC 開発
Mr. V. B. Lorenzo	中小工業開発セミナーII	93.7.1~93.7.31	AMS (7x7x10x10x10) マシナー
Mr. J. B. Gamboa	水産加工流通経営	93.8.9~93.12.18	SRDD OIC
Mr. A. I. Maghirang	農村開発	94.3.19~94.7.4	PDRチーフ
Ms. E. A. Dangla	魚病	95.10.2~95.12.12	SRDD TAP スタッフ
Ms. G. D. Sautiaguel	地域開発訓練	95.11.6~95.12.17	PMS-PHRDC 人材開発
第三国研修 (シンガポール)			
Ms. E. O. Pascual	コンピュータ技術	94.9.29~94.11.24	PHRDC-OGM PMS-OSP

③ 供与機材

協力期間中の機材供与実績は表4のとおりである。

表4

年度	供与額 (千円)	主 要 機 材
1991	7,270	水産養殖イケス、ミートグラインダー
1992	109,000	種苗生産プラント、発電機、パソコン、車輛
1993	40,000	AV機器、顕微鏡、PHメーター
1994	5,000	調査用車輛、教材作成機材 (複写機等)
1995	13,000	ブランクトンネット地、紫外線ランプ、飼料用ミキサー、オートバイ

④ 予算措置

日本側のローカルコスト負担は表5のとおりである (年度は4月~3月)。

表5

	1991年度 (9-3月)	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度
現地業務費	4,476千円	27,075千円	23,344千円	21,183千円	18,878千円
プロ基金整備費	0千円	24,090千円	0千円	0千円	0千円

(2) フィリピン側

① カウンターパート

フィリピン側のカウンターパート配置は表6のとおりである。1994年の大統領府への統合の組織改編後縮小している。

表6

	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
フィリピン側	8	10	10	IEPHRDC職員数 3	3	1
総務/経理部	21	26	28	(新組織未定) 13	0	0
生計向上企画部	8	21	26	25	(含AMS) 21	20
人材開発訓練部	7	15	14	4	3	2
フィリピン側開発部	17	19	16	11	(PMS) 12	0
水産養殖振興部	58	46	47	41	26	12

② フィリピン側の予算措置

フィリピン側の当プロジェクトに対するコスト負担は表7のとおりである（年度は1月～12月）。

表7

(単位：1000ペソ)

	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
人件費	4,626			12,568	15,632	12,261
運営費	5,376			8,568	12,575	12,920
出資	0			1,250	(2,821)	(2,821)
合計	10,002	21,699	25,672	22,386	31,028	28,002

(注) (1) 1991年度は「フィリピン人造りセンター(1)」プロジェクト分を含む。

(2) 1994年度予算は、統合の影響から、執行額はかなり少ないものと予想される。

第4章 プロジェクトの活動実績・評価

4-1 生計向上分野：ルソン島イフガオ州アルフォンソ・リスタ

(1) 実績

① 概況

イフガオ州アルフォンソ・リスタは北部ルソン島の内陸に位置し、トウモロコシとたばこを主産物とする貧困な農村地帯である。4万151haの面積に広がる20のバランガイと呼ばれる集落に1万4816人の住民が住む。1993年3月、ここで実施された事前調査によると、アルフォンソ・リスタの町役場は地元でのプロジェクトの開始に熱意を示したが、パートナーとなるべき適切なNGOは見当たらなかった。1993年11月に、「ヤギ飼育Ⅰ」と「ティラピア養殖Ⅰ」の2つのパイロット・プロジェクトに着手し、ここではArea Management Section (AMS)がJICA専門家の支援のもと、直接POに働きかける形で活動が進められた。

地方生計向上計画プロジェクト (Rural Livelihood Generation Project: RLG P) の3つのパイロット地区のうちアルフォンソ・リスタでの活動は、最も遅く始められたために、活動開始直後にPHRDCの組織統合問題が発生し、停滞期に入った。PHRDCの統合プロセスが一段落する1995年2月ごろからJICA専門家によりローカルコンサルタントが投入され、専門家とローカルコンサルタントの二人三脚によるプロジェクトの直接的な指導が開始された。

JICA主導型のプロジェクト展開に変わっていくなかで、農村女性を対象とした「ヤギ飼育Ⅱ」など、それまでのやり方とは異なるダイナミックな活動が注目されるようになった。1995年の後半に入ると、AMSもこのような動きに公式、非公式に協力するようになり、プロジェクト活動に一段と弾みがついた。今では、3つのサイトのなかで、一番活発な動きがみられるほどになっている。

1996年4月現在、表8に示す11のプロジェクトのうち「ティラピアふ化場」を除く10のプロジェクトが実施中である（「ティラピアふ化場」は施設が完成間際である）。さらに、3～4案件の新規プロジェクトが準備されている。

表8 アルフォンソ・リスタの個別プロジェクト

プロジェクト名	参加者のタイプ	参加者数	活動開始時期
1. ティラピア養殖Ⅰ	養殖漁民	開始時6名、現在2名	1994年1月
2. ティラピア養殖Ⅱ	零細農民	開始時35名、現在31名	1995年6月
3. ティラピアふ化場	農学校	不特定	1995年6月
4. ヤギ飼育Ⅰ	農業協同組合員	12名	1993年10月
5. ヤギ飼育Ⅱ	農村女性	開始時14名、現在7名	1995年6月
6. ヤギ飼育Ⅲ	農村女性	108名	1995年12月
7. 肉牛肥育	農業協同組合員	10名	1995年3月
8. バナナ栽培	農業協同組合員	5名	1995年7月
9. 傾斜地農業	農学校	不特定	1995年7月
10. 種牛サービス	農業協同組合	不特定	1996年2月
11. トラクターサービス	農業協同組合	不特定	1995年11月

② 個別プロジェクトの実績

現在、アルフォンソ・リスタが最も順調かつ活発な展開をみせている理由の第一に、JICA専門家の積極的な動きとローカルコンサルタントの有効活用があげられるが、パドレ・ブルゴスなどに比較して、POにある程度活動態勢が整っていたことも見逃せない。パイロット・プロジェクトはバナナ栽培などの畑作分野、ヤギ飼育などの畜産分野、ティラピア養殖などの水産分野と広範な分野で取り組みが行われており、それらのなかには養魚の経験がない貧困農民を参加させた「ティラピア養殖Ⅱ」や農村女性グループを対象とした「ヤギ飼育Ⅱ」など、ある程度の経済利益や社会効果を生み、「成功」と判断してよいと思われる。しかし、多くはプロジェクト開始から日が浅く、成果を見極めるのにもう少し時間がかかる。また、地元イフガオ州立の農林専門学校であるイフガオ農学校 (Ifugao State College of Agriculture and Forestry: ISCAF) に贈与された「傾斜地農業 (SALT)」と「ティラピアふ化場」の2つのプロジェクトは、経済的な収益よりも社会的、教育的な効果をねらいとしたものである。

ローンとして実施されたパイロット・プロジェクトに限ってみると、すでにプロジェクトとしての成功・不成功が明らかになっているケースとそうではないケースがあるが、それらも時間の経過とともにうまくいっていたプロジェクトにトラブルが生じたり、うまくいかないと考えられていたプロジェクトがちょっとしたきっかけでうまく回転し始めたりするので、成功・不成功を断定するのは簡単ではない。ましてそれ

らをすべて技術の良し悪しで説明するのは無理がある。

現時点で概してうまく進んでいるプロジェクトとしては「ヤギ飼育Ⅰ」「同Ⅱ」「同Ⅲ」「バナナ栽培Ⅰ」がある。期待されたほどの効果はなかなか出せないが、P Oが熱心に取り組みを続けているプロジェクトには「ティラピアⅡ」「肉牛肥育」がある。一方、「ティラピア養殖Ⅰ」は稚魚の投入直後に魚病の発生があり、予想していなかった稚魚の大量斃死が起こったため、稚魚や飼料を供与して支援してきた経緯があるが、現時点では結果的に成功とはいえない。また、AMSが所有する四輪駆動の大型トラクターをP Oに貸与するプロジェクトである「トラクターサービス」は、パイロット事業としてはうまくいっているが、今後課題が残る。

個別プロジェクトの投入額と返済状況は表9に示すとおりであるが、「ティラピア養殖Ⅰ」を除けば、今後P Oからの返済が本格化すると予想されるプロジェクトが多い。他のプロジェクト・サイトとの違いは、ローンをどう処理するかという心配よりも、返済金をどう公正かつ有効に利用できるかが課題となっている点である。

表9 アルフォンソ・リスタの個別プロジェクトごとの投入額（1996年4月）

（単位：ペソ）

プロジェクト名	JICA投入額	PHRDC投入額
1. ティラピア養殖Ⅰ	84,890	21,542
2. ティラピア養殖Ⅱ	121,090	0
3. ティラピアふ化場	200,000	0
4. ヤギ飼育Ⅰ	52,550	0
5. ヤギ飼育Ⅱ	35,000	0
6. ヤギ飼育Ⅲ	556,000	0
7. 肉牛肥育	130,000	0
8. バナナ栽培	15,120	0
9. 傾斜地農業	26,500	0
10. 種牛サービス	100,000	0
11. トラクターサービス	(352万円)	0

③ プロジェクトのフェーズ・アウト

1996年9月30日に迫っているJICAの協力期間の終了後であっても、P Oに対するプロジェクト支援や監理が引き続き必要であり、下に示す4つのプロジェクトを除けば、町役場が後継機関の任を果たすのが妥当と考えられる点は、他のプロジェクト

・サイトと同じである。その理由は、アルフォンソ・リスタには自立的な活動ができる実力を持ったNGOがないという消極的なことばかりではない。この町は水力発電を行うマガットダムを有するため、国営電力公社（National Power Corporation）から特別な地元対策補助金（年間、100万ペソ弱）を支給され、そのうち20%は町役場が実施主体となる「村落生計向上と開発のためのプログラム」として、無利子の運転基金の形態で信託基金として運用されている。町役場はこのプログラムを実施している自信があり、新たな組織を作らずに、現在のままで対応可能であるという。

町役場のほかに、アルフォンソ・リスタでプロジェクトの後継機関となるべき組織としては、町農村改善クラブ連盟（MFRIC）と前述したイフガオ農学校（ISCAF）がある。MFRICは農村改善クラブ（Rural Improvement Club: RIC）と呼ばれる農村婦人のグループの町レベルの連合体である。RICをPOとして実施してきた「ヤギ飼育Ⅱ」「同Ⅲ」については、これまでのプロジェクトの経緯や採用したローンがヤギを物納返済するタイプであるため、他のプロジェクトと区別してMFRICに引き継ぐのがふさわしい。

また、ISCAFがPOの役割を果たしてきたプロジェクトである「傾斜地農業（SALT）」と「ティラピアふ化場」は、経済的な収益よりも、社会的、教育的なデモンストレーション効果をねらったものであり、そもそもローンでなく贈与として進められており、町役場が関与する必要がない。

（2） 評価

① 目標達成度

アルフォンソ・リスタのプロジェクトは1995年から本格化したものが多く、現時点（1996年4月）で目標達成度について最終的判断を下すのは難しい。ここでは、R/Dに記載されているプロジェクトの4つの具体的な目標に沿って、いくつか関係ある事項を整理する。

a. 地域資源を基にした貧困層のニーズに適合した技術移転プログラムの投入

「ヤギ飼育」を例外として、アルフォンソ・リスタで試みられてきた各種技術が、地域の住民からの発案に直接基づくわけでは必ずしもない。しかし、既存の技術体系と無関係に新技術が導入されたケースもなく、JICA専門家の功績に含めてよいと思うが、あらかじめニーズや住民の考え方を知ったうえで、慎重に適正技術が導入されている。導入された技術のなかには、バナナと豆科植物とトウモロコシを混ぜて栽培する「バナナ栽培Ⅰ」、既存の養殖法よりはるかに集約的な養殖技術を採用した「ティラピア養殖Ⅱ」、伝統的な牛の屋外肥育を代替する「肉牛肥育」など、これまで地元で行われてきた伝統技術の革新を企図するものが主流である。

「ヤギ飼育」や「種牛」では、在来種に比べ成長率などで有利な品種の導入・定着が意図されている。確かに、この地域にとってはまったく新しい技術を導入した「ティラピアふ化場」や「傾斜地農業」のプロジェクトもあるが、これらは地域住民に対する生計向上のデモンストレーションを目的としたものであり、ニーズ面でも住民の意向を反映している。ただし、前述したように「トラクターサービス」については、そのパイロット・プロジェクトとしての意図が必ずしも明確ではない。

b. ターゲット受益層の生産性向上

各種の技術革新がターゲット受益層の生産性向上を目的としていることはいうまでもない。だが、結果として実際に所得の増加に結びついているのだろうか。アルフォンソ・リスタでは、すでに最初の生産サイクルの結果が出ている3つのプロジェクトのうち「ティラピア養殖Ⅰ」は予期せぬ稚魚の初期減耗によって利益は出なかったが、「ティラピア養殖Ⅱ」では収支がトントンになる水準を達成でき、初めての生産サイクルで費用回収ができたのは成功とみなしてよい。「肉牛肥育」では寒冷期に牛の体重が減少することを予想できず、ロスを出したが、それでも若干の利益を計上できた。

c. コミュニティーのモデルとなる継続性ある生計事業の開発

参加者がプロジェクトを放棄したケースはなく、最初から困難に直面した「ティラピア養殖Ⅰ」ですら、何名かの農民は残って、プロジェクトの再建を期している。実際に債務の減免が行われ、生産への貢献と報酬の関係がはっきりすれば、再建の可能性がないわけではない。「ティラピア養殖Ⅱ」や「肉牛肥育」では、それ自体では利益が出ていないにもかかわらず、参加者の継続の意欲は強い。「ヤギ飼育Ⅲ」は農村婦人からの強い要望で、「ヤギ飼育Ⅱ」をアルフォンソ・リスタ全域に拡大したプロジェクトであり、コミュニティのモデルとして高い継続性を持つものであろう。

d. NGO、PO、LGUの能力の向上と情報交換の推進

ここでは実質的にNGOは不在であり、プロジェクトを通じてPOとLGUにどのような利益がもたらされたかがポイントであるが、LGUは関与の度合いが「ヤギ飼育」を除けば大きくなく、結果的に能力の向上と呼べるまでの成果はない。POはプロジェクトの各局面で多くのトレーニングや各種のアドバイスを受ける機会に恵まれ、技術的にも経営的にも大きなメリットがあった。

② 効果

先の述べたように、プロジェクトの活動開始から日が浅いこともあり、経済的な便益が顕在化しているケースは少ない。しかし、今後プロジェクトの成果が現れてくる

ことが期待され、協力期間が終了するころには、経済的な効果についてもっと確かな結果が得られると思われる。社会的な開発効果については、明確な評価指標が設定されていないため、どうしても主観的な判断にならざるを得ないが、アルフォンソ・リスタ内部に限れば、評価できる成果をあげているといえよう。特に、貧困層を参加者とする「テラピア養殖Ⅱ」や農村婦人を支援する「ヤギ飼育」は、その順調な拡大が実現すれば、よりいっそうの開発効果が期待される。農学校を実施主体とする「テラピアふ化場」や「傾斜地農業」の両プロジェクトのデモンストレーション効果がどの程度出てくるのかについては、今後注目したい。

③ 実施の効率性

このプロジェクトを3つのサイトに分割してではなく、全体として評価するとき、最大の特徴は、(i) 全国3カ所にサイトを分散したことそれ自体、(ii) AMSという中央政府の出先を作って事業を管理しようとしたこと、(iii) 特定の町にプロジェクト・サイトを限定したことの3つである。ここでは、そのうちプロジェクト・サイトの分散の問題に絞って検討する。

全国3カ所に(ダグバンでの水産の生計向上プロジェクトも加えれば、4カ所に)プロジェクトを分散したことは、結果的に人材と資金と時間の面であまり効率的でなかったように思われる。そもそも、プロジェクト方式技術協力で投入可能な資金や人材には限りがあり、「プロジェクトの全国レベルでの展開」というテーマがあったことは理解できるが、プロジェクトが投入できる資源量を勘案すれば、現実的課題というより形式に近いものになってしまったのではないか。最も効率的にプロジェクト資源を活用するという視点でみると、分散したがために周辺町村へのインパクトも減殺され、周辺に普及するプロジェクトという目的に到達するのが難しい要因となっている。今後、地方展開型の社会開発プロジェクトでは、ぜひ教訓にすべきことであろう。

④ 計画の妥当性

計画の妥当性との関連で、ここで検討したいのはパイロット・プロジェクトの実施によって、何を達成しようとしたのかについてである。

「ヤギ飼育Ⅱ」で採用されているのは、親ヤギをプロジェクトから受け取った女性が仔ヤギで現物弁済する方式である。その方式自体は「水牛銀行」などと名づけられて、これまで多くの家畜がらみの農村開発プロジェクトに採用されているが、アルフォンソ・リスタでは新しい発想であり、その意味では革新性のあるプロジェクトといえる。しかし、その成功に基づき開始された「ヤギ飼育Ⅲ」はリピートプロジェクトであり、そのような革新性は希薄である。にもかかわらず、「ヤギ飼育Ⅱ」の成果を町全体に波及させるという目的で、55万6000ペソとここではずば抜けて多額のプロジ

ェクト資金が投入されている。これは生計向上のモデルを開発することより、ターゲットグループの所得を増やすということに重点が置かれた結果である。

どこまでが技術開発事業であり、どこからがパイロット事業として取り組むべきことなのか、さらにその先どこからは普及事業として取り組むべきなのか、より明確にされる必要がある。

⑤ 自立発展性

各種パイロット・プロジェクトの持続性や自立発展性を強化するうえで重要なのはAMSの存在である。AMSをプロジェクト実施の要としてきたプロジェクトの組織編成である。PHRDCという中央政府に属する組織がプロジェクト・サイトに出先を設け、主に地元からスタッフを新たに採用してプロジェクト活動を進めるというやり方を採用したが、プロジェクト実施・支援に必要なノウハウはAMSに蓄積され、AMSが撤退するとプロジェクトの維持が困難となり、他方、それを避けるためAMSを引き続き維持しては、自立性が生まれにくいというジレンマである。

4-2 生計向上分野：ミンダナオ島北ダバオ州サマール

(1) 実績

① 概況

サマール町は、ミンダナオ島のダバオ市に近いサマール島を構成する3つの町のひとつであり、町の経済は農業を主体に、観光や沿岸漁業に依存している。プロジェクト活動が最も早く開始されたのがこのプロジェクト・サイトであり、R/D調印前の1990年6月に開始されたPHRDCの準備活動から数えれば5年半、パイロット・プロジェクトが本格化してからは約4年の年月が経過している。1993年に、他のプロジェクト・サイトにはないCommon Service Facility (CSF) が住民トレーニングの拠点として建設され、活発にパイロット・プロジェクトが進められた時期があった。

しかし、NGOパートナーとしてプロジェクトに参加したSamal Island Development Foundation (SIDF) は、初めのころは積極的であったが、しばらくすると資金の管理権をめぐるAMSと対立するようになり、地元の町長選挙にからむ政争で現町長と激しく対立するなど、町役場との協力的な関係を維持することが難しくなった。やがて、AMSと町長の関係も緊張を帯びようになり、パイロット・プロジェクトはAMSが単独で管理するようになった。さらに、1994年のPHRDCの組織統合問題の影響によってプロジェクト活動はきわめて困難な局面を迎え、現在まであまり活発でない展開が続いている。

サマールには以前からバランガイ(集落)単位で設立された住民の協同組合があっ

て、小売店を営んだりしている。これまで、これら協同組合を住民グループ（PO）とした、表10に示す16のパイロット・プロジェクトが実施された。そのうちいくつかはPOに組織上のトラブルが起こったり、期待した成果があがらず、中止されたので、現在進行中のプロジェクトは11である。

これらのプロジェクトのなかには、地域で波及効果を生みつつあるデルモンテ地区の「傾斜地農業」、農村女性のための「縫製」、種牛導入による「牛改良」など、相応の成果を生んだものがある。もちろん、一方では、うまくいかないプロジェクトもあり、初期には成功と考えられていたが、技術面で困難に直面している「切り花」はその一例である。また、「肉牛肥育」や「ほうき製作」は、参加者の拡大を図る必要がある。

表10 サマールの個別プロジェクト

プロジェクト名	参加者のタイプ	参加者数	活動開始時期
1. ラン栽培	農村女性	現在13名	1992年8月
2. 菊栽培	農村女性	現在13名	1993年8月
3. 縫製	農村女性	21名	1993年7月
4. ほうき製作	住民	開始時5名、現在2名	1993年12月
5. 漁業Ⅰ（中止）	零細漁民	開始時23名、現在0名	1993年6月
6. 漁業Ⅱ（中止）	零細漁民	開始時23名、現在0名	1993年11月
7. 傾斜地農業Ⅰ	農業協同組合員	開始時14名、現在12名	1993年7月
8. 傾斜地農業Ⅱ（中止）	農業協同組合員	開始時15名、現在0名	1993年7月
9. 傾斜地農業Ⅲ	農業協同組合員	開始時17名、現在15名	1994年3月
10. 傾斜地農業Ⅳ	農業協同組合員	開始時14名、現在6名	1993年9月
11. 傾斜地農業Ⅴ（中止）	農業協同組合員	参加者62名、現在0名	1993年12月
12. 水牛導入Ⅰ	農業協同組合員	参加者5名	1995年3月
13. 水牛導入Ⅱ	農業協同組合員	参加者5名	1995年3月
14. 肉牛肥育Ⅰ	農業協同組合員	開始時5名、現在1名	1995年3月
15. 肉牛肥育Ⅱ	農業協同組合員	現在2名	1995年3月
16. 牛品種改良	農業協同組合員	不特定	1995年3月

② 個別プロジェクトの実績

ローンとして実施された個別プロジェクトに限ってみると、アルフォンソ・リスタやパードレ・ブルゴスとは違い、すでにプロジェクトとしての成功・不成功が明らか

になっているケースが多い。そうではないケースもあるが、「漁業」の2プロジェクト、「傾斜地農業」の2プロジェクトがすでに中止されているほか、「菊栽培」「ほうき製作」、さらに最近始められた「肉牛肥育」などもきわめて限定された成果にとどまっており、プロジェクトとして継続すべきかどうかの判断が必要なケースがある。

一方、「ラン栽培」は一時、成功例として、大いに喧伝されたが、その後、市場での評価が得られず、販売が難しくなり、共同経営がもたらすディスインセンティブがそれに加わって、プロジェクトとしてきわめて困難な状態に陥った。最近、経営形態を個人経営に切り替え、後者の問題は当面克服することができたと思われるが、今後の展開は予断を許さない。

「ラン栽培」と並ぶ成功例といわれた「縫製」は、力量のあるリーダーにめぐまれ、近々ローン完済の予定で、自立発展の道を歩んでいる。ただし、売掛金管理のまずさで操業率が低下しており、ただちに危機的な状態になるとは思えないが、一時の活気はない。デルモンテ地区で実施されている「傾斜地農業」も同様に、優れたリーダーの存在によって発展しているプロジェクトである。農園の管理がいき届き、ヤギも発育がよく、生産性向上が目に見える形で現れてきた。このプロジェクトには町役場や地元のNGOも興味を持っている。表11は1996年4月現在の個別プロジェクトごとの投入額と返済額を示したものである。

③ プロジェクトのフェーズ・アウト

1996年9月30日に迫っているJICAの協力期間の終了後であっても、POに対するプロジェクト支援や監理が引き続き必要であり、他のプロジェクト・サイト同様、町役場がその任を果たす機関として最も妥当と考えられる。

表11 サマールの個別プロジェクトごとの投入額 (1996年4月)

(単位: ペソ)

プロジェクト名	JICA投入額	PHRDC投入額
1. ラン栽培	20,274	70,643
2. 菊栽培	27,500	3,500
3. 縫製	47,070	35,336
4. ほうき製作	6,945	0
5. 漁業Ⅰ (中止)	54,457	0
6. 漁業Ⅱ (中止)	52,883	0
7. 傾斜地農業Ⅰ	21,313	1,465
8. 傾斜地農業Ⅱ (中止)	7,695	0
9. 傾斜地農業Ⅲ	0	1,614
10. 傾斜地農業Ⅳ	21,209	2,320
11. 傾斜地農業Ⅴ (中止)	21,209	0
12. 水牛導入Ⅰ	48,900	0
13. 水牛導入Ⅱ	50,500	0
14. 肉牛肥育Ⅰ	12,442	0
15. 肉牛肥育Ⅱ	10,000	0
16. 牛品種改良	21,400	0

(2) 評価

① 目標達成度

サマールのプロジェクトはアルフォンソ・リスタに比べて時間が経過しているものが多く、現時点(1996年4月)で目標達成度について何らかの判断を下すことが可能である。R/Dに記載されているプロジェクトの具体的目標に沿って、いくつか関連する事項を整理した。

a. 地域資源をもとにした貧困層のニーズに適合した技術移転プログラムの投入

アルフォンソ・リスタ同様、サマールで試みられてきた各種技術は既存の技術体系と無関係ではなく、住民の考え方やニーズを調べたうえで導入された技術である。導入された技術のなかには、島の傾斜地を利用して果樹や野菜、それにヤギの飼料となる豆科植物を混ぜて栽培する「傾斜地農業」、既存の小規模漁業の近代化を意図した「漁業」、伝統的な牛の屋外飼育を代替する「肉牛肥育」など、これまで地元で行われてきた伝統技術の革新をめざすものが主流である。「ラン栽培」と「縫

製」は農村で活用されていない女性労働力に雇用の場を与えることを目的に組織された。

しかし、「水牛導入」プロジェクトのように、そのパイロット・プロジェクトとしての意図が必ずしも明確ではないものもある。

b. ターゲット受益層の生産性向上

各種の技術革新がターゲット受益層の所得の増加に結びついているのかという観点では、「縫製」など優良プロジェクトもあるが、現時点ではその段階に到達しているものの数はあまり多くない。

c. コミュニティーのモデルとなる継続性ある生計事業の開発

参加者がプロジェクトを途中で放棄した「漁業」、2つの「傾斜地農業」のケースは別として、同じ「傾斜地農業」がデルモンテ地区の場合は、まだそれ自体では利益が出ていないにもかかわらず、参加者の継続の意欲は強く、ひとつの持続型農業のモデルとして注目されてきた。

土壌流出を食い止め、地力を増すことで、農民に新たな収入源をもたらす実践的なモデルである。実際、アルフォンソ・リスタやパドレ・ブルゴスでの傾斜地農業の導入はサマルの経験に基づいてなされている。「ラン栽培」や「縫製」が農村婦人の雇用拡大のモデルプロジェクトとなったことも特筆される。もちろんこの農村でも、ラン栽培や縫製が成功するという意味ではなく、コミュニティの女性達が力をあわせ、生計向上を図ることに成功したという意味で、社会的なインパクトはあったといえよう。

d. NGO、PO、L GUの能力の向上と情報交換の推進

プロジェクトの各局面で多くのトレーニングや各種のアドバイスを受ける機会に恵まれたPOには、技術能力の向上があったことは間違いない。しかし、対NGOについては、当初パートナーと考えられていたNGOが途中から欠けた後、実行力のある地元のNGOとの関係を作り直そうと努力した形跡はなく、能力の向上や情報交換の推進の面での成果はほとんどみられない。また、先述したような経緯があるため、プロジェクトを通じてPOとL GUが協力関係を深めたとも考えられない。

この他、「傾斜地農業」の技術の指導機関として、NGOであるMBRLC (Mindanao Baptist Rural Life Center) との連携や、「ラン栽培」に関連して、ランドバンクとの連携があげられる。

② 効果

「縫製」や「水牛」など経済的な便益が顕在化しているプロジェクトが少数ながら

ある。しかし、アルフォンソ・リスタと違って、プロジェクトの成果がこれから現れてくる可能性があるのはデルモンテ地区の「傾斜地農業」だけである。社会的な開発効果面では、特に女性グループの積極的な活動を生んだ「ラン栽培」や「縫製」の評判が周辺の村落にも及び、社会的にプラスの影響を持ったと評価できる。また、傾斜地の土壌や植生の環境の改善を通じて、農民所得の中長期的な向上をめざす「傾斜地農業」も、その潜在的な便益についてデモンストレーション効果が出ており、今後が注目される。

この関連で指摘したいのは、プロジェクトをサマール町に限定したため、サマール島内の近隣の町からの援助要請をすべて退けてきたことの是非である。サマール町の場合には活動にそれほど熱意を示さないバランガイ（集落）にもAMSのスタッフが出かけて行って、熱心にプロジェクト参加を促す反面、一步プロジェクト・サイト外になると、集落からの意欲的なアプローチに反応しないのでは、あまりにも機械的で社会的な公平を欠いてないだろうか。「住民の自助を支援する」社会開発の原則に沿って、プロジェクトの進展次第によって柔軟に援助対象地区を選定できるような仕組みを持つべきだったと思う。今後に生かしたい教訓のひとつである。

③ 実施の効率性

他のサイトと共通の問題のほかに、ここではプロジェクト実施に際しての実務的な手続きの未整備について指摘したい。PHRDCではパイロット・プロジェクトのフィージビリティ調査には十分すぎるほどの注意が払われてきた。しかしながら、ひとたび実施が決まった案件については、POとの間で明確な同意が必要となる各種の実務的事項（参加者の要件、金利、返済期間、融資契約書、「転貸融資」の条件、プロジェクト中止の条件と権利義務の継続、報告義務など）やAMSの業務指針（プロジェクト監理、返済金の管理、不良プロジェクトの清算、モニタリングと評価の指標など）がほとんど未整備なまま、プロジェクト活動が開始され、それが少なからず実務上のトラブルの原因となった。その結果、トラブル解消のために本来は不必要な仕事が出てくる。これも将来の教訓とすべきであろう。

④ 計画の妥当性

このプロジェクトに内在する弱点のひとつは、パイロット・プロジェクトの実施によって何を達成しようとしたのかあまり明確でなかった点である。目標についていろいろな表現がなされていたが、直接的な表現をすれば、異なる位相のものが素朴に並列されていただけで、プロジェクト実行段階になると整理されていないそれらの目標がさまざまな混乱の原因になる可能性が見過ごされていた。

問題の本質がパイロット・プロジェクトでは対応できるものかどうかの見極めが大

切である。プロジェクトが目的とするのは技術開発事業であるのか、パイロット事業であるのか、さらにその先の普及事業であるのか、それらの差異をしっかりと認識することが重要である。

⑥ 自立発展性

自立発展性を確保する重要なファクターとしてNGO、特に地元活動基盤があるNGOとの連携が考えられる。本案件全体ではNGOとの連携の面で成果をあげた例がいくつかある。ミンダナオで傾斜地農業をはじめ、農民のための適正技術の教育・普及に取り組むNGOであるMBRLCとの協力関係ができ、ダグパンでは漁民グループの組織作りの指導をJICA専門家とAGTARONというNGOとが連携して行った。その反面、当初サマールのパートナーと考えられたSIDFの場合には、ドナーの受け皿として便宜的に組織されたようなところがあり、その活動も短期間であったため、サマールではNGOとの効果的な協力関係は実現しなかった。

NGOとの関係がいつでもうまくいくと考えるのは誤りである。形だけに終わることもあれば、そもそもパートナーとして適当なNGOが存在しないこともある。社会開発プロジェクトにあって、NGOとの連携はプロジェクトの自立発展性を高めるひとつの効果的な方策であるが、硬直的な「あるべき論」としては進められない理由がそこにある。今後、JICAはプロジェクトレベルでもNGOとの連携を強めていくと予想されるが、このプロジェクトの経験は大いに参考とすべきものを含んでいる。

4-3 生計向上分野：レイテ島南レイテ州パドレ・ブルゴス

(1) 実績

① 概況

南レイテ州パドレ・ブルゴスがビサヤ地域の6町村のなかからJICA/PHRDCの地方生計向上計画プロジェクト(RLGP)のパイロット候補地に選定されたのは1993年6月であった。選定直後、PHRDCの職員が派遣され、生計向上事業のマスタープランを目的としたワークショップを開催、町長や町議会、地元のNGOなどの関係者の協力を得て「生計向上計画(Strategic Livelihood Plan)」が作成された。翌月の1993年7月にはPHRDCの所長(当時)とパドレ・ブルゴス自治体の首長(Municipal Mayor)、RLGPのNGOパートナーに任命されたPadre Burgos Concerned Citizens' Association for Development(PBCCAD)のディレクターとの三者による協定(Minute of Understanding)が取り交わされている。

パドレ・ブルゴスの「生計向上計画」では、「アバカ栽培」「鍛冶屋プロジェクト」「バナナ栽培」など総数15のプロジェクト案(生産部門7、加工部門4、サービス部

門4)が提出された。しかし、その後、AMSおよび地元のパートナー双方の人員不足、POの組織化の遅れなど実施体制の不備が生じて個別プロジェクトの受益者選定に手間どり、結果的には協定締結から個別プロジェクトの立ち上げまで8カ月以上が費やされることになった。1994年3月に「鍛冶屋プロジェクト」が、またその2カ月後に「アバカ栽培」などの個別プロジェクトがようやく開始されるが、その後1994年6月にPHRDCが大統領府に統合され6カ月の活動休止を余儀なくされる。

1995年1月にプロジェクト活動が再開されて、専門家の指導のもとに「傾斜地農業」「アバカ系紡ぎ」「アバカスリッパ製造」などの個別プロジェクトが開始された。パドレ・ブルゴスのRLGPパートナー間の調整は、活動休止期間を除き現在まで定期的に行われている。ただし、活動休止中に失われた地元のパートナーのプロジェクトへの熱意をその後回復させることは容易でなかった。1995年1月以降、町役場、PBCCADのプロジェクトへの具体的ななかかわりは最小限にとどまっている。

1996年4月の時点において、表12の8つの個別プロジェクトが実施されている。

表12 パドレ・ブルゴスの個別プロジェクト

プロジェクト名	参加者のタイプ	参加者数	活動開始時期
1. アバカ栽培	農民	10	1994年5月
2. 鍛冶屋	鍛冶屋	7	1994年3月
3. アバカスリッパ製造	女性グループ(主婦)	12	1995年5月
4. バナナ栽培	農民	7	1995年7月
5. アバカ系紡ぎ	女性グループ(主婦)	8	1995年10月
6. 傾斜地農業Ⅰ	農民	3	1995年11月
7. 傾斜地農業Ⅱ	農民	12	1995年11月
8. アバカ繊維	女性グループ(主婦)	2	1996年3月

② 個別プロジェクト形成の過程と実績

<プロジェクト形成>

パドレ・ブルゴスのRLGPでは、プロジェクト形成の際に次のふたつの手法が検討されている。

1. アバカ(マニラ麻)加工と鍛冶屋など地元にある資源の有効利用による産業振興
パドレ・ブルゴスを含む南レイテには、マニラ麻の原材料であるアバカが豊富である。また、この地域では鍛冶屋が伝統産業として定着しており、成人男性に農業・漁業以外の雇用機会を提供している。これら地元豊富な資源を有効活用すること

により生計向上事業に結びつけていこうとしたのが、「鍛冶屋プロジェクト」や「アバカ糸紡ぎ」などの一連のアバカ関連プロジェクトであった。

2. 貧困農民や女性が属する小規模の住民グループをPOパートナーに選択

サマール、アルフォンソ・リスタには農民・漁民の協同組合が多く存在し、POパートナーの選定は比較的容易であった。一方、パドレ・ブルゴスでは、協同組合など既存のPOが活発でないために、AMSは活動実績に乏しい小規模住民グループを主なPOパートナーとして選択せざるを得なかった。RLGPの生計向上事業に参加している住民グループの大半は、現金収入が必要な農民・女性たちであり、その点ではプロジェクトの対象となるべき貧困層である。しかし、彼らの多くは過去に共同で仕事をした経験がなく、債務の返済に自信があったとは思われない。このように、パドレ・ブルゴスのRLGPは生計向上のパイロット・プロジェクトのスーパーバイズを行いながら、貧困層のグループの組織強化を同時に行うという困難な手法を結果的に選んだわけである。

人材不足に加え、地元ネットワークを持たないAMSは、具体的な案件形成に際してあまり力を発揮することはなかった。プロジェクト開始当初、案件形成が進まなかったために、PHRDC本部が外部コンサルタントに案件発掘を委託、その結果として形成されたのが「鍛冶屋プロジェクト」「アバカ栽培」である。さらに、プロジェクト活動が再開されてからもAMSは地元の工業省のスタッフなど外部の人材の協力を得たり、サマールでの経験を参考にしながら案件形成を進めてきた。

<個別プロジェクトの実績>

パドレ・ブルゴスでの生計向上事業を展開するに際し、PHRDCおよびJICAは累計で16万9478ペソ（うちJICA投入分は15万3278.85ペソ、PHRDC投入分は1万6200ペソ）に相当する資機材を投入した。そのうち、1996年4月の時点で5万2618ペソ（およそ30%）が返済されている。返済に関しては、「アバカ糸紡ぎ」「鍛冶屋プロジェクト」などの単純労働を基礎とするプロジェクトが順調であり、また、プロジェクト終了時の9月30日以降に収穫を迎えると考えられる「バナナ栽培」「アバカ栽培」「傾斜地農業Ⅰ」「傾斜地農業Ⅱ」などの農業生産プロジェクトからの返済が予想される。

特に「アバカ糸紡ぎ」は、収入源のない貧困層の主婦の内職として定着しつつあり、プロジェクト周辺村落の女性グループのなかに興味を示すものが出てきていることから、プロジェクト参加者の修得した技術の周辺地域への普及が期待される。一方「アバカスリッパ製造」はPOの事業運営の経験不足による経営破綻が明らかになっており、当面の返済は見込めない。

表13 バドレ・ブルゴスの個別プロジェクトの投入額 (1996年4月)

(単位: ペソ)

プロジェクト名	JICAによる投入額	PHRDによる投入額
1. アバカ栽培	14,924.00	16,200.00
2. 鍛冶屋	61,378.00	16,200.00
3. アバカスリッパ製造	49,952.00	0.00
4. パナナ栽培	11,451.95	0.00
5. アバカ糸紡ぎ	3,850.00	0.00
6. 傾斜地農業Ⅰ	3,515.85	0.00
7. 傾斜地農業Ⅱ	4,487.05	0.00
8. アバカ繊維	3,720.00	0.00
合計	153,278.85	16,200.00

1996年4月の時点での個別プロジェクトの現況から推測すると、POからの最終的な返済総額は10万ペソ前後になるものと想定される。

③ プロジェクトのフェーズ・アウト

JICAの協力期間終了(1996年9月30日)後は、個別プロジェクトはこれまでRLGPを支援し続けてきた町役場の管轄下に入るのが妥当である。ただし、町役場は生計向上事業に支出できる予算はないため、委譲後のプロジェクトは基本的に現状を維持し、新たなプロジェクトを起こすことは勧められない。また、これまで返済された資金(5万ペソ程度)では、回転資金としての運営は期待できない。むしろ、トラスト・ファンドとして町役場に管轄してもらい、POが自立して活動していくまで担当者がモニタリングやフォローアップに必要なコストとして使用していくのが賢明である。したがって、このファンドは減少し、最終的には消滅する種類のものとして理解すべきであろう。

(2) 評価

① 目的達成度

事業が開始されてからまだ日の浅いプロジェクトもあり、現時点で(1996年4月)プロジェクト目的の達成度の最終的評価を下すのはまだ時期尚早の感があるが、R/Dに記載されているプロジェクト目標に沿って全体を概観してみると、いくつかの成果を整理することができる。

- a. 地域資源を基礎に置く貧困層のニーズに適合した技術移転プログラムの投入
アバカや鍛冶屋など地域資源の有効活用をめざしたプロジェクトが多く立案され、

住民の組織化が未熟な地域でプロジェクト事業を通じて、住民グループの強化が図られた。比較的裕福な層が参加している協同組合ではなく、インフォーマルで小規模な住民グループをプロジェクトの対象としたことで、貧困層からの参加者が大半を占めた。女性グループを対象にしたプロジェクトでは、原材料の生産加工（アバカ繊維など）技術が導入され、農民を対象としたプロジェクトでは傾斜地農業やアバカ・バナナの優良品種の導入など、地域の農民に新たな農業技術・知識を紹介した。

b. ターゲット受益者の生産性向上

RLGPが介入したことで、今まで小規模ローンへのアクセスのなかったために事業を起こせなかった女性グループや農民グループの活性化が図られたことは評価されるべきである。

c. コミュニティーのモデルとなる継続性のある生計事業の開発

農業分野およびアバカ関連プロジェクトの多くは、町役場が支援を怠らなければ、将来的に住民によって継続していく可能性は高い。特に、「アバカ糸紡ぎ」は、収入源のない貧困層の主婦の内職として定着しつつあり、プロジェクト周辺村落の女性グループのなかに興味を示すものが出てきていることから、プロジェクト参加者の修得した技術の周辺地域への普及が期待される。

d. NGO、PO、LGUの能力構築プログラムと相互の情報交換

プロジェクト実施を通じて、町役場、NGO、AMSの間に協力関係が生まれ、地域の生計向上事業の展開に関しては、地元の資源の有効活用を基盤とした開発手法にある程度のコンセンサスが得られた。実施された個別プロジェクトが、協力期間終了後も町役場に委譲される下地がプロジェクト期間中に確立されつつある。

R/Dには目標達成を測定する具体的指標が提示されておらず、上記の成果がプロジェクト目標の達成にどの程度貢献したかについて、客観的な評価を行うのはきわめて困難である。しかしながら、パドレ・ブルゴスでのRLGP開始当初に作成された活動計画とプロジェクトの現状を検討してみると、RLGPの地域へのインパクトは当初想定されていたほどではなかったといえよう。また、サマール、アルフォンソ・リスタでのRLGPと比較しても、個別プロジェクト数は8、投入額はおよそ17万ペソ、直接参加者は60名前後と、事業規模がはるかに小さい。パドレ・ブルゴスにおいてRLGPの活動が小規模にとどまった具体的要因については「実施の効率性」の項で述べたい。

② 効果

プロジェクトの活動計画の時点では「アバカスリッパ製造」や「鍛冶屋プロジェク

ト」など、地場産業育成までを見すえた事業に期待が寄せられていた。しかし、ある程度高度な技術や経営ノウハウが必要なこれらの事業を指導していくには、パドレ・ブルゴスのRLGPの支援体制は十分でなかったようである。

一方、「実績」の項ですでに指摘したように、「アバカ糸紡ぎ」「アバカ繊維」などの単純労働を基礎とするプロジェクトは、技術修得が容易であり、事業規模はきわめて小さいものの順調に成果をあげている。特に「アバカ糸紡ぎ」は、収入源のない貧困層の主婦の内職として定着しつつあり、プロジェクト参加者の習得した技術の周辺地域への普及が期待されている。

アルフォンソ・リスタでのティラピア養殖、サマールでの衣服製造やラン栽培など、他地域のRLGPプロジェクトのなかには、比較的高い技術を習得することで成功しているものもあるが、パドレ・ブルゴスではPOが未成熟なこともあり、単純労働を基盤としたプロジェクトの方が実質的な成果をあげたようだ。

③ 実施の効率性

パドレ・ブルゴスでのRLGPが小規模になった阻害要因としては、次の3点が指摘できる。

a. PHRDCの大統領府への統合による実施期間の短縮と関係者の士気の低下

1994年6月に起きたPHRDCの大統領府統合による6カ月間の活動休止は、地方におけるRLGPの事業展開に大きな影を落とした。特に、パドレ・ブルゴスでは、活動休止が事業の立ち上げ時期と重なったために、当初RLGPの実施にきわめて前向きであった町長をはじめとする地域の有力者・関係者の熱意を削ぐ結果となった。活動休止中はカウンターパートの給料が支払われず、AMSマネージャーの相次ぐ交代と離職が起こり、残された職員の士気も著しく低下した。したがって、1995年1月の時点で再開されたものの、地元のパートナーたちはプロジェクトへの興味を半ば失っており、プロジェクトの実施はJICA専門家と、統合による混乱で士気も衰えていたAMSスタッフの手に委ねられた。

b. POの未成熟

パドレ・ブルゴスでは、政府NGO主導の組織化の失敗の歴史が住民の意識に残っており、新たな住民組織化への動機づけが困難であったこともあり、AMSは活動実績に乏しい小規模住民グループを主なPOパートナーとして選択せざる得なかった。彼らの多くは過去に共同で仕事を経験したことがなかった。したがって、パドレ・ブルゴスのRLGPは、生計向上事業を開始する以前に住民グループの組織化に必要以上の時間を費やす結果になった。

c. 大統領府からのカウンターパート予算の凍結

大統領府がプロジェクトの正式カウンターパートとなってからも、職員の給料以外はカウンターパート予算処置はなされなかった。1995年1月以降は、予定どおりに十分な投入ができないこともあった。

これらの阻害要因を考慮すると、プロジェクトの実施期間、投入規模が縮小されたことはやむを得ず、パドレ・ブルゴスで得られた成果は、むしろ難しい状況のなかでは妥当なものだとの評価ができよう。ただ、AMSの職員は、プロジェクトのモニタリングは熱心に行っているが、個別プロジェクトの具体的問題解決に関しては経験不足であった。彼らにもう少し技術指導能力と経験があれば、プロジェクト実施の効率性は高まったかもしれない。

④ 計画の妥当性

R L G Pのめざした、ボトム・アップによる地方の貧困対策事業は、ラモス政権のSocial Reform Agendaに呼応するものであり、地元の資源を活用し、地方自治体や地元NGOを主体とした生計向上計画も現在のフィリピン政府の進める地方分権化政策に合致している。一方、プロジェクトが採用した実施体制には、中央政府をカウンターパートにしたことによる手続き・意思決定プロセスの問題点など、教訓として新たな貧困対策プロジェクト立案に生かされるべき点も多い。

⑤ 自立発展性

AMSはJICAの協力が終了した時点で、廃止されるか、大統領府の地域事務所に吸収される。地元のパートナーである町役場とNGOにも生計向上事業を維持するだけの予算の余裕もない。したがって、町役場がPOからAMSに返済されたファンドから活動資金を捻出してプロジェクトの適切なモニタリングを進めていく以外に、個別プロジェクトの存続を保証していく方法はないと考えられる。

4-4 水産養殖

(1) 実績

① 概況

水産養殖部 (Seafarming Research and Development Department : SRDD) は、このプロジェクトの母体となったフィリピン人造りセンタープロジェクト (RHRDC) で設置された「カキ養殖部」が拡充されたものである。本プロジェクトではカキ養殖を水産養殖一般へと拡充し、それまでに開発された技術を基礎に貧困地域での生計向上モデル事業を展開した。6項目の活動 ((i) 養殖技術を用いた生計向上プロジェクトの形成と実施、(ii) 養殖技術の普及、(iii) カキ、魚など販路の開拓、販売方

法の開発、(iv)養殖魚の研究、(v)カキ開発の研究、(vi)魚などの開発の研究)が計画された。このうち、生計向上プロジェクトが展開されたのは、ダグパン周辺のカキ養殖とスアルでのハタ養殖であった。

表14 水産養殖モデル事業

プロジェクト名	場 所	参加者のタイプ	参加者数	活動開始時期
1. カキ養殖	マカレイ	漁民	50	1992年
2. カキ養殖	リノック、ガヤマン	漁民(組合)	20	1995年
3. カキ養殖	ダウェル川	漁民、婦人(組合)	31	1994年
4. ハタ養殖	ダグパン	農民・漁民	19	1994年12月

② 個々のプロジェクトの実績

a. カキ養殖

表15に示す訓練を実施した。

表15

年度	コース名	期 間	人 数	職 業	所 属 先
'92	集合研修 ・総合コース	7月6日～7月31日	12	指導員、講師、組合員、普及員	水産局(パンガシナン、サンパレス県)、パンガシナン大学、サビエル大学(カガヤンデオロ)、アンティーク水産学校、NGO(マリンドゥケ島、セブ市、イロイロ市、ボホール島)、ピンマレー市協同組合
	・総合コース	11月4日～11月21日	9	指導員、講師、組合員、普及員	水産局(ビラー市、南カマリネス県)、ミンダナオ大学、NGO(レイテ島タクロパン、パラワン島、バコロド市)、ピンマレー市協同組合
	加工講習会	3月19日～3月20日	35	青年会、婦人	パンパンガ県ドロレス市
		3月22日～3月23日	8	組合員	ピンマレー市協同組合
		9月8日～9月9日	51	漁民、婦人	パンガシナン県スアル市
		9月23日～9月25日	36	青年会、婦人	ダグパン市ピンロック村
'93	集合研修 ・総合コース	3月1日～3月7日	30	カキ業者、普及員	ブラカン県沿岸部
	加工講習会	7月6日～7月19日	60	普及員、青年会、主婦、小売業者	カピズ県2市
	カキ養殖講習会		5	漁民	ピンマレー市カマレイ村
'94	加工講習会	2月14日～2月18日	7	カキ業者、小売業者	ブラカン県沿岸部
		6月2日～6月3日	17	婦人、小売業者、教師、学生	ラウニオン県アゴー市

1994年のPHRDCの大統領府移管以降、プログラムIIの活動は魚類養殖に限定され、カキに関する訓練活動はほとんど行われなくなった。

このような訓練を通じ、施設の設置、採苗、養成、水質調査といったカキ養殖の普及員に求められる基本的な技術は、全国の主要なカキ漁場を所轄する水産局や教育機関、NGO、中核漁民に伝えられ、当初の目的はほぼ達成されたと考えてよい。

筏垂下式養殖は、なかなか適地を見いだせなかったが、その普及に関しては、生計向上プロジェクトへの移行に伴って進展がみられた。

ダグパン川の河口から10km程度上流までの部分はカキの在来漁場であるが、それより上流部のカマレイ地区は、水深が深く塩分濃度が低いため、あまり利用されていない地域であった。しかし1992年の調査により、乾期に限れば養殖が可能であると判断されたので、地域漁民50名を組織して生計向上のモデル事業を開始した。設置した施設は深場に筏を6台、浅場に棚を12基である。収穫は1993年、1994年、1995年と3回行われ、販売収益もあがり、採算性のある事業であることが確認された。

続いて1995年より開始されたのが、小規模養殖池管理者組合（ISFOL）による、ダグパン川リノック地区およびガヤマン地区における筏養殖事業で、漁民20名を組織し10台の筏を設置して事業を実施中である。

また、プログラムIIの試験場が設けられていたダウェル川では、31名の漁民と婦人がみずからカキ養殖の協同組合（Dawel Urban Poor Multi-purpose Coop.）を組織し、筏を8台（のちに12台に増加）設置してカキ養殖事業に着手した。1994年の第1回目の収穫ですでに投資額のほぼ全額に達する売り上げがあり、事業化の成功例として新聞誌上に掲載された。

b. ハタ養殖

初年度、1994年10～11月に予定されていたプロジェクト開始がフィリピン側の事情により遅れ、この結果、養殖筏などの完成および生産開始（種苗の購入および放養）は2月初旬にずれ込んだ。

2年目については、初年度の筏を共同で管理する方法から固定資産（筏、網生簀など）を各筏グループごととし、1995年12月より生産を開始した。

初年度については、収穫は1995年11月から1996年の3月までに11回行われ、結果的に総生産量約1600kg、総生産尾数3536尾、平均体重約450gのハタを生産した。また、この間のハタの値段の変動はほとんどなく、1尾450gから800gのグッドサイズはkg当たり330ペソから340ペソであった。

プロジェクト全体の経営収支は、55万ペソの売り上げに対し、生産経費は55.9万ペソと収益は9000ペソの減益となった。これは種苗放養後2カ月間の急激な稚魚の減耗が直接生産量に影響したものと分析できた。

2年目からは、ハタ養殖の運営・経営管理をすべて組合員およびNGOのAGTALON (Agro-Technical Assistance & Livelihood Opportunities in the North) に任せた。技術的には、当初の初期生残率は初年度同様の低さがめだった。しかしその後、種苗の地元産への変更や初期飼料の改良などで、生残率の向上が観察された。一方、1996年8月には、組合員の数は13名に減少。しかしこれは長丁場のハタ養殖で自然に淘汰された結果で、むしろやる気のある者が残った現象とAGTALONは分析している。この間、組合独自で養殖網を洗浄する共同井戸の建設やハタの生餌を部分的に自給するリフトネット漁具の設置などが実施された。

(2) 評価

カキ養殖は1年目(1993年)と2年目は順調に進み、両年とも1万ペソ強の純利益をあげた。収穫されたカキは養殖部が買い取り、加工品の製造に用いた。この成功により、それまで利用されていなかった漁場がカキ養殖に適していることが示され、地域漁民や事業参加者以外の住民の関心も高まった。ところが3年目は、それまでのプロジェクトの成功のために未利用の河川域にカキ棚が乱立し生産力が低下、収穫が激減した。

ハタ養殖による生計向上プロジェクトは、1992年から1994年にかけての水産養殖部におけるハタ養殖の技術開発の結果をもとに、1995年初めから始まった。収穫は、同年11月から翌年3月までの間に計11回行われ、養殖経験のない組合員は1尾平均450gのハタを生産し、約20名で55万ペソの売り上げを達成した。しかし、養殖の開始が遅れ、稚魚の高い時期になってしまったことや、病気のために大量の稚魚が死んだことなどから、利益を出すには至らなかった。

このほか、アイゴ養殖とドロガニ畜養プロジェクトが実施された。アイゴは2回の生産サイクルを終了したが、2回とも収穫直前に網が破れて魚が逃げてしまい損失を出した。ドロガニは死亡率が高く、採算性が確認できなかった。

ハタ養殖プロジェクトに先行して、水産養殖部ではハタの養殖技術の研究・開発が進められた。その結果、初期稚魚の育成に問題は残すものの、全体的にはほぼ育成技術の確立と標準化を終えた。種苗生産の技術開発については、親魚の成熟が遅かったことや台風被害などが原因で目標達成度は低かった。

水産養殖部の活動で見落とせないのが加工品の製造・販売である。水産養殖部は、たとえば1992年に40kgのカキペースト、189kgの燻製カキ缶詰を製造販売した。全国のカキ産地で、地元業者や婦人を対象に、燻製やペーストの製造実習を行ってきた。実習

の後、現地で継続して生産が続けられるといった事例はなかったが、1992年末にペーストの大口の買い付け先が決まり、水産養殖部経由で製品を売ることができるようになった。

SRDDで行われた水産養殖技術の研究は、生計事業の技術的側面を強化し、開発された養殖技術が、将来、地元の零細漁民に普及していく兆候がある。

4-5 生計向上事業支援サービス分野

(1) 実績

① 概況

R/Dが結ばれた1991年、PHRDCには「企画・技術サービス」「人材訓練開発」「メディア・ソフトウェア開発」の生計向上事業の支援サービスのため3部門が設置されており、本プロジェクト開始から約2年間はパイロットLIMの選択に必要な各種の社会・経済調査などの生計向上事業支援サービスを行っていた。パイロットLIMが選択されてからは、地元での生計向上事業の支援を目的として、個別プロジェクトのフィージビリティ調査、研修ニーズ発掘・訓練の実施・教材開発などを積極的に実施してきた。しかしながら、1994年6月のPHRDCの大統領府統合により組織が縮小された。PHRDC本部による生計向上事業支援サービスは、主にプロジェクト開始時点の1991年10月から1994年5月までの実績を取りまとめた。

② 実績

a. 企画・技術サービス

1991年10月から1994年6月までの間に、企画・技術サービス部門では、以下の事業を実施した。

- ・パイロット地区選定の準備段階としてルソン・ビサヤ地方の20低所得市町村のプロファイルを作成
 - ・10の個別プロジェクトのフィージビリティ実施
 - ・パイロット地区でのRLGP支援に関するオペレーション・マニュアルを作成
 - ・中部ビサヤ地域プロジェクトとの交換訪問
 - ・パイロット地区候補の環境アセスメント
 - ・サマールに設置されたCommon Service Facility (CSF) の活用計画の作成
- 1995年1月プロジェクト活動再開以降のパイロット地区におけるフィージビリティ調査や、その他の計画・調査は、JICA専門家の指導のもと、AMSやコンサルタントが実施した。

b. 人材訓練開発

1991年10月から1994年6月までの間に、人材訓練開発部門では、以下の事業を実施した。

- ・「組織開発」「技術向上」「啓発研修」などのテーマで17の研修カリキュラムを作成
- ・36回の研修を実施、合計536名が参加
- ・16の研修コースの準備
- ・10の低価格視聴覚教材・マニュアルの作成

1995年1月のプロジェクト活動再開以降、パイロット地区におけるPOへの研修・訓練はJICA専門家の指導のもと、AMSやローカルコンサルタントが実施した。

c. メディア・ソフトウェア開発

メディア・ソフトウェア開発の制作したソフトウェアは、PHRDCの活動を広報する情報ソフトと生計向上の技術を普及する教育ソフトの2つに大別されている。プロジェクト開始時の1992年10月から1994年6月までの間に制作されたソフトは表16のとおりである。

表16

	AV教材	印刷教材	ラジオ教材
情報ソフト	15種 131巻	9種54版	3種125巻
教育ソフト	7種 8巻	7種22版	

AV教材は、セミナーやワークショップで使用されるほか、テレビでも放映された。PHRDC作成のドキュメントによれば、PHRDCの制作したソフトの視聴者数は表17のとおりである。

表17

	視聴者数
AV教材	35,745,150
印刷教材	3,224,300
ラジオ教材	6,700,000

ただし、生計向上への実質的な効果に関する情報は入手していない。また、視

聴者数をどのような基準で割り出したのかは不明である。

PHRDCの大統領府への統合により、メディア・ソフトウェア開発部門も大統領府に委譲されたが、1996年3月よりRLGPのパイロット地区での活動記録ビデオの収録が開始され、サマールでの取材・編集はすでに完成している。今後、アルフォンソ・リスタ、パドレ・ブルゴスでも同様のビデオが作成されることとなっている。

(2) 評価

① 目標達成度

企画・技術サービスの活動としてR/Dに記載されている項目のうち、「パイロット地区選定に関する社会・経済調査」および「パイロット地区での個別プロジェクト・フィージビリティ調査」は、統合前にある程度実施された。統合後の個別プロジェクトのモニタリングや運営指導は、もっぱらJICA専門家とコンサルタントによってなされている。人材訓練に関してはプロジェクトの初期段階で「訓練ニーズ調査」が行われ、本部やサマールでワークショップが行われた。個別プロジェクト実施中のPOへの研修はJICA専門家の指導のもと、主にAMSおよびコンサルタントが実施した。

メディア・ソフトウェア開発は、本プロジェクトの前身である「人造りセンタープロジェクト」においての技術移転が進んでおり、最初の2年間で地方での生計向上活動に向けて多くの印刷・視聴覚教材を制作した。統合後は、カウンターパートが機材とともに大統領府に吸収されたため、メディア・ソフトウェア部門の活動は現在進行中のRLGP記録ビデオ作成にとどまっている。

② 効果

最初の2年間で企画・技術サービス部門、人材訓練部門が提供した生計向上支援事業により、各パイロット地区の選定や実施体制・戦略の整備がなされ、パイロット地区の関係者の生計向上事業への関心が高まった。統合後も、パイロット地区ではJICA専門家やAMSスタッフの努力により、新たなプロジェクトが企画され、いくつかが実施に移された。しかしながら、個別プロジェクトのモニタリングやフォローアップ、教材開発による研修や書類化など、事業実施段階でPHRDC本部からの支援は得られなかった。なお、メディア・ソフトウェア部門が制作した教材が地方での研修や訓練で使われたことは確認されているが、プロジェクト実施中に大統領府に吸収されたために、これらの教材が視聴者に与えたインパクトに関する調査を行うことはできなかった。

③ 実施の効率性

1994年6月のPHRDCの大統領府統合による活動休止がプロジェクト活動の効率性を著しく低下させたことは議論の余地がない。ただし、統合以前の活動に関していえば、「人材訓練開発」や「メディア・ソフトウェア開発」は「人造りセンター・プロジェクト」の時代から継続されていた事業でもあり、統合前までは順調にノルマをこなしていたといえよう。

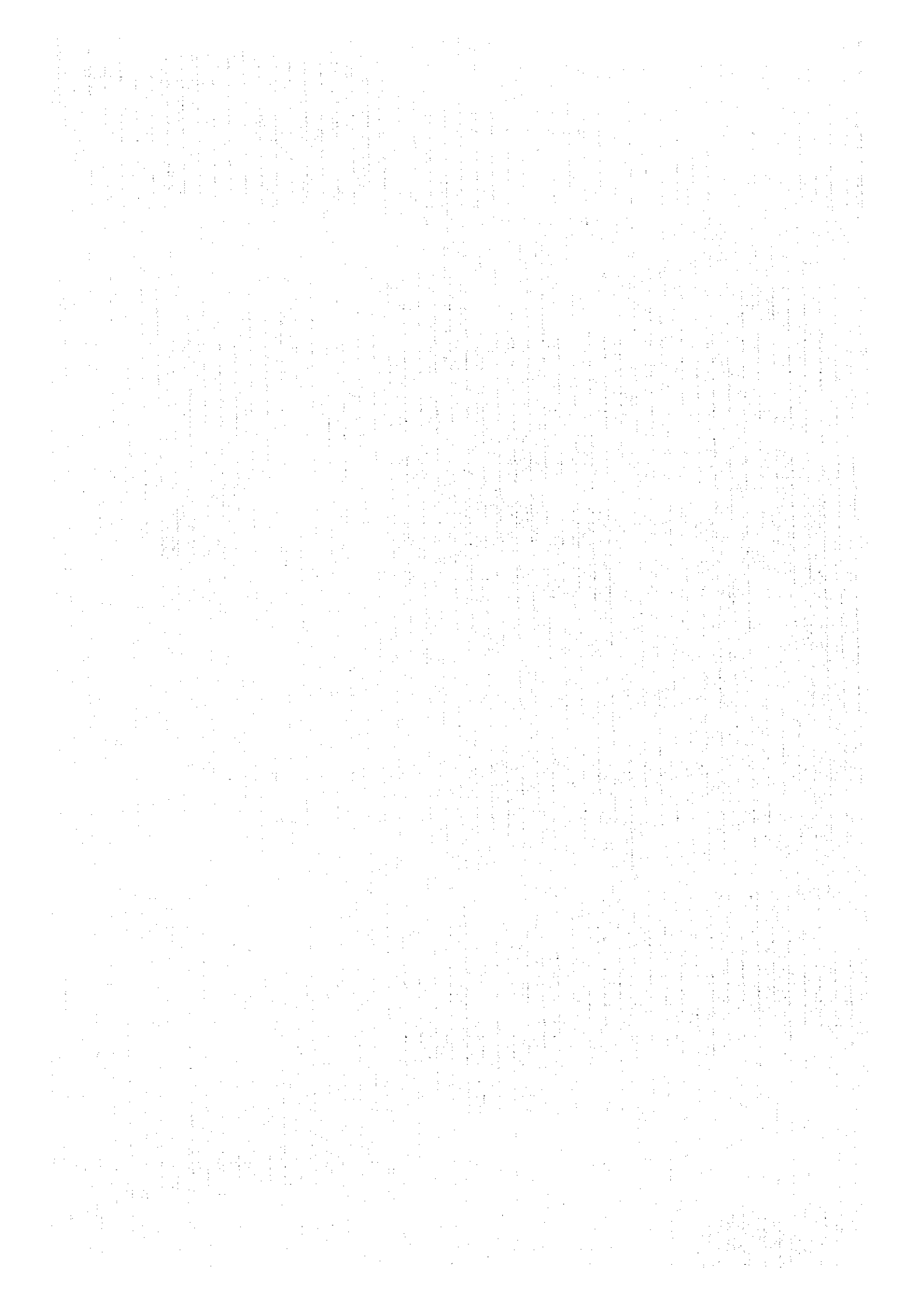
④ 計画の妥当性

本プロジェクトの最終目標は「中央政府、NGO、地方自治体、住民組織が一体となった生計向上事業のモデル化作り」である。プロジェクト開始当初の記録から判断すると、プロジェクト内部で「モデル化」の定義についてずいぶん議論がなされたことがうかがわれる。残念ながら、その後、「モデル化」の進め方の明確な共通認識が得られないまま活動が始まり、事業の展開に追われて今まで「モデル化」に対する具体的な策が講じられることがなかった。今後、プロジェクトのフェーズ・アウト作業やワークショップを通じ書類化作業を急ぎ、体系的なプロジェクト教訓集をまとめることが大切である。

⑤ 自立発展性

パイロット地区では、JICA専門家やコンサルタントの指導のもとでAMS職員のプロジェクト立案能力は向上したと考えられる。また、個別プロジェクトの対象となったPOのメンバーには生計向上事業の適正技術が移転され、グループのなかからはリーダーシップを発揮する参加者が出てきている。RLGPの企画・技術サービスによる技術移転は、本部のカウンターパートを経由することはなかったが、専門家やコンサルタント、AMSが事業の末端受益者であるPOのメンバーに直接に接することである程度達成された。技術移転が地元で行われただけに、技術が根づいていれば地元の人々によって受け継がれていく可能性は高いといえよう。

資 料



1 PHRDCの大統領府統合後の組織構成 (1995.4.5)



Office of the President of the Philippines
PRESIDENTIAL MANAGEMENT STAFF
Malacañang

5 April 1995

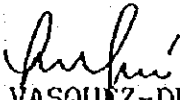
MR. MICHIMOTO GOTO
JICA Chief Advisor
PMS - PHRDC
NAS Complex,
Meralco Avenue,
Pasig, Metro Manila

Dear Mr. Goto:

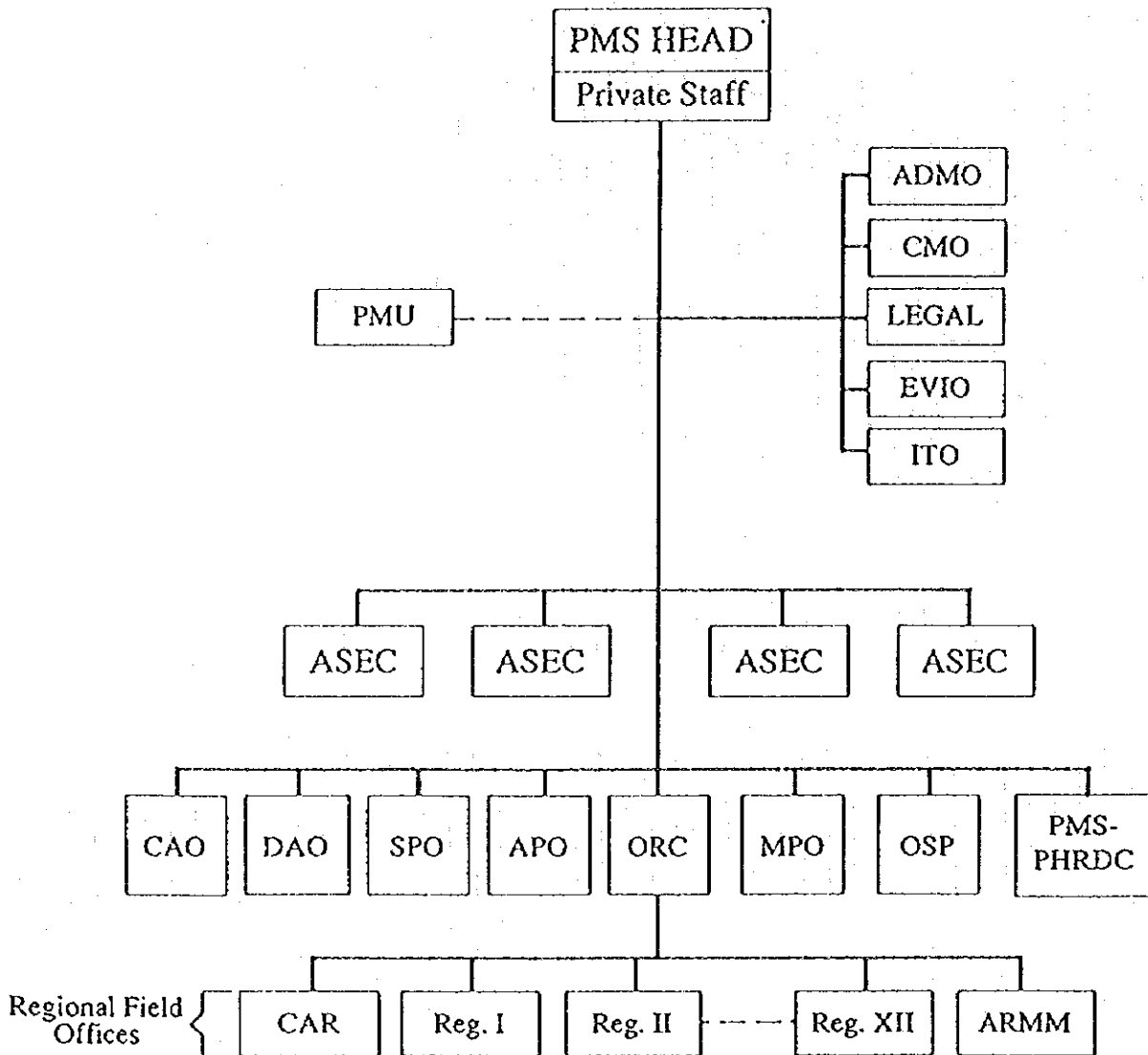
In connection with your request for information regarding the Presidential Management Staff (PMS) as stated in your memorandum addressed to the Director, PMS-PHRDC dated 04 April 1995, I am pleased to provide you with the following:

1. The Organizational Chart of the Presidential Management Staff together with a brief functions/description of the various PMS units;
2. Names of the past heads of the Presidential Management Staff;
3. Names of current officials of the Presidential Management Staff; and
4. Number of present staff complement in the Presidential Management Staff

Very truly yours,


LEONORA VASQUEZ-DE JESUS
Secretary to the Cabinet and
Head, Presidential Management Staff

PMS ORGANIZATIONAL STRUCTURE



DESCRIPTION OF PMS ORGANIZATION STRUCTURE

To enable the Presidential Management Staff (PMS) to respond more effectively to the requirements of the Presidency, the following organizational structure is adopted:

1. THE PMS HEAD - shall exercise direct control and supervision over the operations and resources of the Presidential Management Staff
2. THE ASSISTANT SECRETARIES - shall assist the PMS Head in the overall management of programs/projects and undertake other functions as may be delegated or assigned by the PMS Head.
3. THE SUPPORT UNITS - shall assist other PMS units and programs/projects in the performance of their tasks

The support units shall be composed of the following offices with their corresponding functions:

- 3.1. Administrative and Management Office (ADMO) - shall assist the PMS Head in the overall management of resources and shall provide administrative and auxiliary services to various support, functional units and programs/projects. Specifically, it shall:
 - a. administer the real assets of the PMS, procure and manage the utilization of supplies, equipment and vehicles and other properties in the central and field offices;
 - b. administer and manage the fiscal assets of the organization and other funds entrusted to PMS;
 - c. provide messengerial, transportation and security services;

- o implement the overall human resource development program of PMS, issue rules and regulations regarding personnel matters, and provide administrative support to personnel transactions; and
- o perform other functions as may be assigned by the PMS Head

3.2. Conference Management Office (CMO) - shall provide administrative and secretariat support to meetings, conferences, workshops and other fora where the PMS is the Secretariat. Specifically, it shall:

- o undertake physical and protocol arrangements of the meetings, conferences, workshops and other fora;
- o document and compile minutes of meetings and serve as central depository of printed records;
- o recommend to the PMS Head certification and authentication of minutes of meetings or portions thereof; and
- o perform other functions as may be assigned by the PMS Head.

3.3. Editorial and Visual Design Office (EVDIO) - shall provide editorial and visual design support services for the President, the Executive Secretary, the Cabinet and PMS units/programs/projects. Specifically, it shall:

- o provide desk-top publishing and layouting;
- o produce communication materials;
- o reproduce and package PMS outputs;

- o produce visual design;
- o provide audio-visual presentation and services; and
- o perform other functions as may be assigned by the PMS Head.

3.4. Legal Office (LO) - shall be responsible for providing legal counselling services to the PMS Head and PMS units. Specifically, it shall:

- o render legal opinion/comment;
- o adjudicate administrative cases; and
- o perform other functions as may be assigned by the PMS Head.

3.5. Information Technology Office (ITO) - shall provide systems and communication services to the PMS Head, units and programs/projects. The management and utilization of computer and communication technologies and assets are integrated under this Office. Specifically, it shall:

- o develop and maintain information systems;
- o operate a computer information center and manage the electronic databases;
- o operate a data center which shall maintain the corporate data dictionary, manage and maintain equipment for Wide Area Network;
- o install and maintain computer and communication equipment and manage the Local Area Networks;

- o operate a communications network; and
- o perform other functions as may be assigned by the PMS Head.

4. THE FUNCTIONAL UNITS - shall refer to the units tasked to provide technical inputs to the President and the Office of the President.

The functional units shall be composed of the following offices:

4.1. Corporate Affairs Office (CAO) - shall cover government-owned-and-controlled corporations and privatization programs of the government. It shall perform the following functions:

- o scan the environment for developments, focusing specifically on those events that shall impact on the Presidency;
- o translate Presidential insights/perspectives into operational terms;
- o provide alternative opinion on policy and program issues;
- o provide assistance in the supervision of government-owned-and-controlled corporations and privatization program;
- o undertake monitoring and evaluation of performance of government-owned-and-controlled corporations;
- o provide information on the specific concerns of the Presidency; and
- o perform other functions as may be assigned by the PMS Head.

4.2. Development Administration Office (DAO) - shall cover general government administration, local government concerns, non-corporate OP-Attached Agencies, energizing the bureaucracy, and Department monitoring and evaluation. It shall perform the following functions:

- o scan the environment for developments, focusing specifically on those events that shall impact on the Presidency;
- o translate Presidential insights/perspectives into operational terms;
- o provide alternative opinion on policy and program issues;
- o monitor and evaluate performance of government departments;
- o provide assistance in the supervision of the non corporate OP attached agencies;
- o provide information on the specific concerns of the Presidency; and
- o perform other functions as may be assigned by the PMS Head.

4.3. Social Policy Office (SPO) - shall cover population, housing, urban development, labor and employment, livelihood, education, health and nutrition, social welfare, and culture. It shall perform the following functions:

- o scan the environment for developments, focusing specifically on those events that shall impact on the Presidency;
- o translate Presidential insights/perspectives into operational terms;

- a provide alternative opinion on policy and program issues;
- a provide information on the specific concerns of the Presidency; and
- a perform other functions as may be assigned by the PMS Head.

4.4. Agri-Industrial and Infrastructure Policy Office (AIPO) - shall cover domestic trade, domestic investments, tourism, energy, agriculture, agrarian reform, transportation, communications, environment, natural resources, infrastructure, and industry. It shall perform the following functions:

- a scan the environment for developments, focusing specifically on those events that shall impact on the Presidency;
- a translate Presidential insights/perspectives into operational terms;
- a provide alternative opinion on policy and program issues;
- a provide information on the specific concerns of the Presidency; and
- a perform other functions as may be assigned by the PMS Head.

4.5. Macroeconomy and Political Affairs Office (MPO) - shall cover macro/general economics, international finance, money and banking, budget, taxation, foreign affairs, international trade, foreign investments, science and technology, political affairs and social defense. It shall perform the following functions:

- a scan the environment for developments, focusing specifically on those events that shall impact on the Presidency;
 - a translate Presidential insights/perspectives into operational terms;
 - a provide alternative opinion on policy and program issues;
 - a provide information on the specific concerns of the Presidency; and
 - a perform other functions as may be assigned by the PMS Head.
- 4.6 Office for Regional Concerns (ORC) - shall be a technical office with geographic focus. Specifically, it shall:
- a evaluate government programs and projects particularly projects committed by the President in the regions;
 - a evaluate the impact of national policies at the local level, and provide recommendations on issues and concerns arising thereof;
 - a assist in managing the local trips of the President;
 - a perform other functions as may be assigned by the PMS Head.
- 4.7 Office for Special Projects (OSP) - shall be responsible for all PMS administered funds and shall have the following functions:
- a funds programming;
 - a project development (including site validation, evaluation, coordination and packaging);

- o monitoring and audit of projects;
- o project databanking and preparation of reports; and
- o perform other functions as may be assigned by the PMS Head.

4.8. Philippine Human Resource Development Center (PHRDC)

- o responsible for the implementation of the Rural Livelihood Generation Project (RLGP);
- o undertake initial action in critical areas where the President wishes to lead in piloting development initiatives for replication; and
- o perform such other functions as may be directed by the PMS Head.

4.9. Regional Field Offices (RFO)

- o monitor the impact of national policies at the local level, and provide recommendations on issues and concerns arising thereof;
- o monitor government programs and projects particularly projects committed by the President in the regions;
- o monitor local situations as they affect national policies and programs;
- o provide field assessment of program/project proposals;
- o assist in managing the local trips of the President;

- o provide linkages with non-government organizations, people's organizations and other government agencies; and
- o perform other functions as may be assigned by the PMS Head.

5. THE MANAGEMENT TEAM (MANTEAM) - There shall be a Management Team which shall be composed of Directors V, IV and III and Unit Heads. It shall serve as a venue for increasing the level of involvement and degree of participation of key PMS officials in the management of the affairs of the organization. Specifically, it shall assist the PMS Head in the following areas:

- o integration and consolidation of various aspects of PMS operations;
- o conflict resolutions;
- o disposition of resources; and
- o provision of policy directions for PMS.

There shall be a Planning and Monitoring Unit (PMU) under the Office of the PMS Head which shall provide the PMS Head with direct and immediate assistance in the overall management of the organization. Specifically, it shall:

- o coordinate with and convey to the heads of units and programs/projects, directions of the PMS Head and ensure that these are carried out and that they meet the standards set by the PMS Head;
- o serve as corporate planning unit of PMS;
- o handle document management;
- o provide secretariat support to MANTEAM and general assembly meetings; and

o perform other functions as may be assigned by the PMS Head.

6. PROGRAMS/PROJECTS TEAMS - there shall be a set of programs/projects with personnel complement coming from various support and functional units, whose heads shall be designated by the PMS Head.



Office of the President of the Philippines
PRESIDENTIAL MANAGEMENT STAFF
Malacañang

I. Names of Past Heads of PMS

- Hon. Luis M. Mirasol
- Hon. Rogelio L. Luis
- Hon. Elfren S. Cruz
- Hon. Sonny B. Coloma
- Hon. Aniceto M. Sobrepeña

II. Present Head and Directors of PMS

- | | |
|-------------------------------------|-----------------|
| - Hon. Leonora Vasquez-De Jesus | Head |
| - Demetrio L. Ignacio, Jr. | Asst. Secretary |
| - Susana P. Abaya | Director IV |
| - Sergio M. Andal, Jr. | Director IV |
| - Virginia L. Ballesteros | Director IV |
| - Manuel I. Cabrera | Director IV |
| - Charito R. Elegir | Director IV |
| - Danilo L. Encinas | Director IV |
| - Elizabeth M. Gonzales | Director IV |
| - Conrad M. Lancion | Director IV |
| - Dennis C. Legaspi | Director IV |
| - Dalisay L. Nazareno | Director IV |
| - Jerome J. Tagalog | Director IV |
| - Cecilia S. Alba | Director III |
| - Teddy C. Amper | Director III |
| - Ana Maria A. Cadena | Director III |
| - Ronisia M. Gosiengfiao | Director III |
| - Gloria Georgina DJ. Jota | Director III |
| - Jose Wilfrido S. Oca | Director III |
| - Mary Antoniette Lucille P. Ortile | Director III |
| - Ma. Vivian R. Puno | Director III |
| - Guillerma B. Reyes | Director III |
| - Ma. Aurora T. Siacunco | Director III |
| - Bernard M. Sychangco | Director III |

III. Number of present staff = 477

PHRDC STAFFING PROFILE

NAME/ POSITION	POSITION/ STATUS	SALARY GRADE
<i>Office of the Head, PHRDC</i>		
1. Cabrera, Manuel I.	Dir. IV (P)	28
2. Duldulao, Ma. Victoria M.	PDO III (C)	18
3. Villanueva, Gil E.	Driver I (C)	3
4. Bigcas, Edilberto B.	Utility Wkr I	1
<i>Project Development and Research (PDR)</i>		
1. Maghirang, Aniceto I., Jr.	PDO V (C)/ EA	24
2. Arroqante, Ma. Cecilia C.	RA I (C)	11
<i>Human Resources Training and Development (HRTD)</i>		
1. Castañares, Julieta B.	TS II (P)	15
2. Santiago, Gloria DL.	TS II (P)	15
<i>AMS-Luzon</i>		
1. Lorenzo, Victor B.	DMO IV (C)	22
2. Albano, Jose P.	PDO II (C)	15
3. Micor, Olympia C.	TS II (C)	15
4. Surco, Rufino P.	PDO I (C)	11
5. Aniceto, Carmela N.	PPCO (C)	10
6. Magtoto, Jose C. Jr.	Driver I (C)	3
<i>AMS-Visayas</i>		
1. Rosello, Elselita O.	EDS II (C)	15
2. Lacerna, Diolata S.	PDO II (C)	15
3. Baliong, Leah T.	TS II (C)	15
4. Lagrama, Jocelyn M.	TS I (C)	13
5. Isip, Marivic B.	PPCO (C)	10
6. Requina, Aquilino C.	Driver I (C)	3
<i>AMS-Mindanao</i>		
1. Consolacion, Roy S.	DMO IV (C)	22
2. Ambrona, Rene E.	PDO III (C)	18
3. Nang, Teodoro P.	PDO II (C)	15
4. Gano, Noli C.	PDO II (C)	15
5. Nuñez, Yvonne P.	SRS I (C)	13
6. Iranon, Teodita C.	PPCO (C)	10
7. Morales, Rodolfo S.	Driver I (C)	3
8. Penales, Rodolfo	Casher PMS Permanent	

Cont.

PHRDC STAFFING PROFILE

NAME/ POSITION	POSITION/ STATUS	SALARY GRADE
----------------	---------------------	-----------------

Seafarming Research and Development (SRD)

1. Gamboa, Jose B III	Sr. SRS (C)	19
2. Nipales, Cordella B.	PDO III (C)	18
3. Valdez, Ramon M.	Adm Off III (C)	18
4. Gamboa, Emma M.	SRS II (C)	16
5. Maravillas, Paulino E.	Engr II	16
6. Dangla, Evelyn	PDO II (C)	15
7. Bravo, Roberto S.	SRS I (C)	13
8. De Vera, Pedro A.	PDO I (C)	11
9. Ferrer, Racquel A.	PDO I (C)	11
10. Clauna, Editha N.	PDO I (C)	11
11. Caoili, Narafe B.	PDO I (C)	11
12. Manati, Orlando M.	Bdgt Off I (C)	11
13. Delos Santos, Amelita L.	Sup Off I (C)	10
14. Reyes, Gildo C.	Stkpr III (C)	9
15. Bulaoing, Jovita B.	Dsbg Off II (C)	8
16. Claveria, Mario F.	Mtpl Supvr I (C)	7
17. Castañares, Geronimo Jr.	Elec II (C)	6
18. Santos, Carlito D.	Buyer II (C)	6
19. Carr, Paulino S.	Plum II (C)	5
20. Rosario, Danilo V.	Driver II (C)	4
21. Permison, Servillana	LA II (C)	4
22. Mislang, Ernesto C.	LA II (C)	4
23. Visperas, Percival N.	LA II (C)	4
24. Cuison, Nestor C.	Driver I (C)	3
25. Torio, Reinorio N.	Driver I (C)	3
26. Bustamante, Menardo J.	Driver I (C)	3
27. Tagulao, Roberto D. Jr.	Uty Wkr I (C)	1
28. Laguisma, manuel B.	Uty Wkr I (C)	1
29. Gatchalian, Eduardo O.	Uty Wkr I (C)	1
30. Bauzon, Maria V.	Uty Wkr I (C)	1

2 評価調査団と大統領府のミニッツ (1996.4.18)

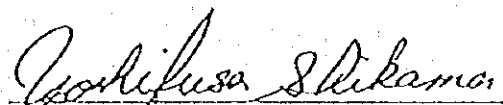
MINUTES OF DISCUSSION
BETWEEN
THE JAPANESE EVALUATION TEAM
AND THE PRESIDENTIAL MANAGEMENT STAFF
OF THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
RURAL LIVELIHOOD GENERATION PROJECT
IN THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES

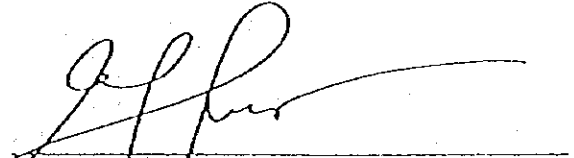
The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Yoshifusa Shikama, visited the Republic of the Philippines from April 8 to 19, 1996 for the purpose of conducting final evaluation concerning the technical cooperation for Rural Livelihood Generation Project (hereinafter referred to as "The Project") in the Republic of the Philippines.

During its stay in the Republic of the Philippines, the team had a series of discussions with Philippine authorities concerned and evaluated the achievement of the Project, with the assistance and in coordination with the Philippine authorities.

As a result of the discussions, the Japanese and Philippine sides agreed to report to their respective Governments of the matters referred to in the documents attached hereto.

Manila, April 18, 1996


Mr. Yoshifusa Shikama
Leader
Japanese Evaluation Team
Japan International
Cooperation Agency
JICA


Secretary Alexander P. Aguirre
Presidential Assistant and
Head, Presidential Management
Staff
Republic of the Philippines

THE ATTACHED DOCUMENT

1. Introduction

1-1 Background

1. The Government of Japan and the Republic of the Philippines have been cooperating with each other in implementing the Rural Livelihood Generation Project in the Republic of the Philippines for the purpose of alleviating poverty in rural areas as proposed by the Government of the Republic of the Philippines in the five-year National Development Plan (1987-1992). It was anticipated that the Project would raise the living standard of the bottom 30% of the rural population in collaboration with Local Government Units (LGUs), Non-Government Organizations (NGOs) and People's Organization (POs). In addition, the Project aimed to enhancing the capacity of human resources necessary for rural development through the adoption of innovative and appropriate technology.

1-2 Scope


The Project started on October 1, 1991 for the duration of five years, under the scheme of Project-Type Technical Cooperation to assist the Philippine side in planning and implementing rural livelihood generation activities by means of dispatching Japanese experts, training Philippine counterparts in Japan and providing materials and equipment necessary for the project.

1-3 Components

- (1) Planning and Technical Services
- (2) Livelihood and Enterprise Generation
- (3) Human Resources Training and Development
- (4) Media Software Development
- (5) Seafarming

1-4 Project Sites

- (1) Project Headquarters (Pasig, Metro Manila)
- (2) Three (3) Low Income Municipalities or LIMs (Alfonso Lista, Ifugao, Padre Burgos, Southern Leyte; and Samal, Davao del Norte)
- (3) Seafarming Research and Development Department or SRDD (Dagupan, Pangasinan)

yo 

2. Summary of Evaluation

2.1 Rural Livelihood Generation Activities in Three Pilot LIMs

As part of the planning and technical services, the project identified three LIMs, assessed the viability of proposed livelihood pilot projects and formed implementation framework in consultation with LGUs, NGOs and POs. Upon the completion of preparatory works, actual implementation of pilot projects started first in Samal on February 1992, second in Padre Burgos on July 1993 and finally in Alfonso Lista on February 1994.

The following summarizes the assessment of the Team on the performance of pilot projects and related activities.

(1) Samal

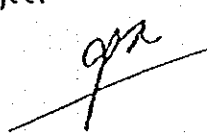
Among sixteen (16) pilot projects which have been implemented in the fields of agriculture, livestock, fisheries and cottage industry, the pilot projects such as Sloping Agricultural Land Technology (SALT), Garment and Cutflower Production are now regarded as potentially replicable undertakings in other neighboring rural communities. In addition, in order to hasten the implementation of these projects, the Common Service Facility (CSF) constructed in 1993 has helped to conduct training activities for POs and other implementing partners.

(2) Padre Burgos

As of April 1996, there are eight (8) on-going pilot projects in Padre Burgos. Since abaca is abundant in the locality, abaca-related industry such as fiber strands-making (*Tinagak*) appears to be quite promising for the rural people. These projects have contributed to providing additional income particularly to rural women. Having opportunities to participate in the project activities, many women started to organize themselves for the benefits of their communities.

(3) Alfonso Lista

Although project activities in Alfonso Lista began most recently among the three LIMs, ten (10) pilot projects are now being implemented very actively. For example, goat raising projects have raised interest of rural women in this kind of undertakings and made some positive impact in their communities. It is, nonetheless, a little too early to make a wholesale assessment of overall project impact due to a relatively short period of project implementation.

yp 

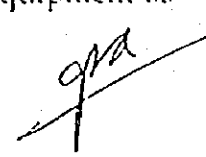
the Project needed the most coordinated efforts to reap the fruit of its pilot projects.

The Team, however, would appreciate to see some remarkable achievement of the Project and would, at the same time, suggest that aspects which the Project fell short of expectations should be reflected as valuable lessons for future development initiatives in the Philippines.

RECOMMENDATIONS

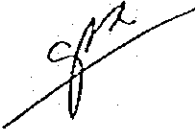
Judging from the scheduled completion of the Project on September 30, 1996 as well as the results of evaluation described above, the Team recommends that necessary arrangements and actions be taken in the following matters under the close cooperation of both parties.

- (1) The LGUs should be officially nominated as successor organizations as soon as possible in the three LIMs. In order to ensure the smooth phase-out of the Project, they should start to assume a leading role in supervising pilot projects, without awaiting the end of the Project .
- (2) Since the project funds are indispensable to assure pilot project sustainability, the successor organizations should be entitled to the funds accumulated through amortization from POs in the forms of cash, bank deposit, the receivable or any other financial assets.
- (3) For the same reason, these successor organizations should also be entitled to the project facility and equipment currently used for Area Management Staff (AMS) operations, including CSF in Samal and a tractor in Alfonso Lista.
- (4) Specific and explicit conditions should be agreed upon among PMS, JICA, LGUs and POs for the transfer and future use of the funds, facility and equipment. The agreement should necessarily cover a fund management system and a monitoring and reporting scheme.
- (5) A "Hand-over Ceremony" should be held in each pilot LIM to guarantee the transparency and accountability of the handing over process. At this occasion, the representatives from JICA, PMS and the successor organizations officially exchange a complete list of facility and equipment as well as the project funds.

yp 

- (6) The successor organizations, JICA and AMS should jointly determine future courses of the individual pilot projects. If found necessary, write-off scheme for pilot projects with little rehabilitation prospect should be laid out.
- (7) To commemorate the completion of the Project, RLGP workshop(s) should be organized jointly by PMS and JICA to share Project experience and lessons. A detailed plan for the workshop should be worked out by PMS and JICA as soon as possible.
- (8) In the northern Luzon, SRDD is the only institution that has laboratories required for seafarming research on important fish and shellfish resources. It should be ensured that SRDD will continue to play an important role in promoting regional seafarming development by effectively utilizing its facilities and biological resources.

PMS concurs the above recommendations in principle, subject to its own evaluation in depth. PMS, in consultation with the JICA expert team as well as the JICA Philippine Office, will submit a detailed proposal of their phase-out plan prior to May 10, 1996. PMS assures that the Project hand-over to the successor organizations will be completed before September 30, 1996.

4 

JICA