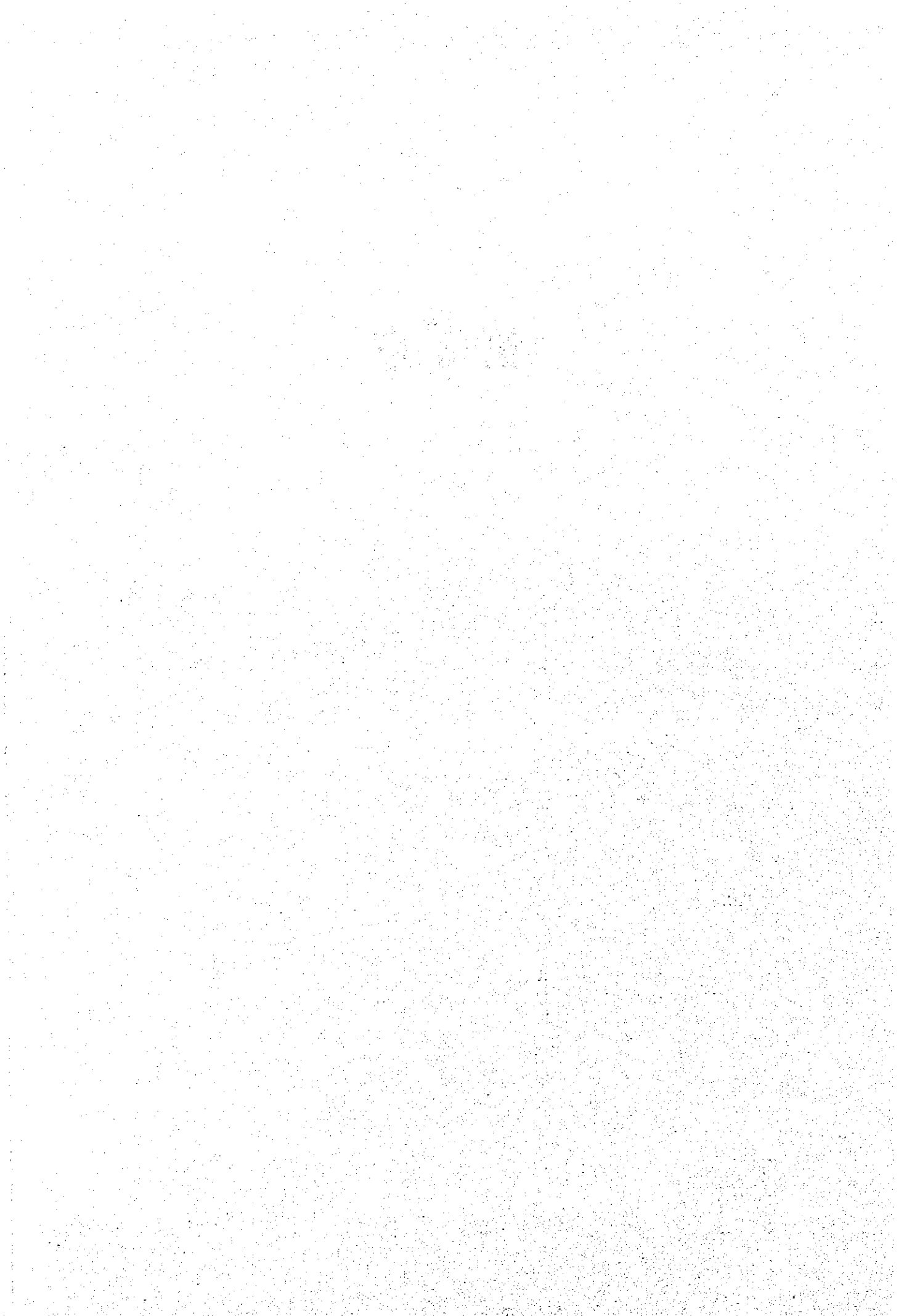


## 第 3 章



### 第3章 教育分野における開発調査の実施体制

本章では、教育分野の開発調査を実施するにあたって、その担い手となるコンサルタントや関係機関の対応能力を分析するとともに実施体制整備のあり方を検討することを目的としている。このため、本研究における現地調査対象国の教育分野の人材の状況について整理するとともに、他援助機関の人材確保と活用方法を分析した。調査対象国については、教育援助の主要先進国であり国際的に活躍している教育コンサルタントが存在する米国と英国を、また、これまで我が国の教育援助の実績があるか、将来的に対象となると予想される開発途上国であるザンビア、エチオピア、フィリピン、インドネシアを選定した。タイについては今後地域協力、第三国研修等の核になると考えられることから、調査対象国に含めた。

#### 3-1 リソース分析

##### 3-1-1 調査の方法

##### 3-1-2 本邦における人材の現状および開発調査への活用の可能性

##### 3-1-3 海外における人材の現状および開発調査への活用の可能性

- (1) 米国
- (2) 英国
- (3) ザンビア
- (4) エチオピア
- (5) フィリピン
- (6) インドネシア
- (7) タイ

#### 3-2 他ドナーの調査実施体制

##### 3-2-1 コンサルタントの活用

##### 3-2-2 NGOの活用

##### 3-2-3 高等教育機関の活用

#### 3-3 我が国における実施体制のあり方

##### 3-3-1 本邦コンサルタントの実施能力

##### 3-3-2 本邦NGOとの連携

##### 3-3-2 本邦高等教育機関との連携

##### 3-3-4 海外のリソース等の活用

### 3-1 リソース分析

#### 3-1-1 調査の方法

本節では、国内および海外の調査対象国（米国、英国、ザンビア、エチオピア、フィリピン、インドネシア、タイ）における教育分野の人材の情報を整理し、今後JICAが開発調査を実施する際の活用の可能性や制約要因を明らかにすることを目的としている。本節の分析は1997年11月～1998年2月にかけて実施した、コンサルタント団体、NGO、高等教育機関および個人コンサルタントに対するアンケート調査と現地調査におけるヒアリングの結果に基づいている。

日本のコンサルタント団体については、JICAコンサルタント登録済のコンサルタントについて、1995年版「JICA登録コンサルタント便覧」（（財）日本国際協力センター）より、教育分野に登録しているコンサルタント団体を抽出し、その中から教育機材分野、資機材調達監理のみを提供可能な技術サービスとして挙げている団体を除いた79団体と、OECDの教育関連プロジェクトへの参加経験を持つ3団体を加えた、計82団体を対象とした。NGOについては、「NGOダイレクトリー'96」（NGO活動推進センター発行）の掲載のNGOのうち、事業分野として教育を掲げており、奨学金制度等の資金協力のみを活動としている団体を除いた80団体を対象とした。コンサルタント、NGO併せて162団体へ送付した調査票に対する有効回答数は55で、有効回収率は34%であった。

海外（米国、英国、ザンビア、エチオピア、フィリピン、インドネシア、タイ）については、米国、英国、フィリピンの現地コンサルタント4団体への再委託によって調査を実施した。調査票の配布は1997年11月～1998年1月にかけて行われ、その回答をもとに情報の整理を行ったが、調査票による調査のみでは、既存のリソースを網羅するには不十分な結果であり、その他日本国内で収集した情報も追加した。また、回答のあった団体や個人コンサルタントについても、コンサルタント人件費等一部の調査項目については十分な情報を得ることが困難であったものもある。そのため、回答を得られなかった送付先や、ドナーマップから拾い出したコンサルタントの情報等、入手できた関連情報についても最大限記述した。

各国共通に調査票で扱った内容は主に次の4点である。

- ①組織の経験、規模、提供可能なコンサルティングサービス等組織の能力について
- ②標準的なコンサルタントの人件費について（日本を除く）
- ③コンサルタント人材の採用、確保、育成の方法について
- ④JICA案件への参加の可能性、あるいはJICA案件の経験を持つ団体に対しては、契約に関する問題点や要望等について

### 3-1-2 本邦における人材の現状および開発調査への参画の可能性

#### (1) コンサルタント企業・団体

本邦コンサルタント企業・団体（以下コンサルタントと記す）による回答結果の一部は、表3-1にまとめた通りである<sup>1)</sup>。回答があったコンサルタントのうち、教育分野を含む社会開発分野でのコンサルティング経験を有すると回答したのは30社（回答の81%）であった。うち25社がJICAの委託による調査、研修、専門家派遣事業等への参加経験を有している。これらの団体には、特定の技術研修の実施や、JICAの無償資金協力で実施されている教育施設・機材の整備計画に関する調査経験のみを有する団体も含まれている（4社）が、その他の団体は評価調査、企画調査、プロジェクト形成調査、研修員受入、開発調査等のJICA事業への参加経験や、OECDや国際機関（UNESCO、UNDP等）、開発途上国政府等他の委託先の調査経験も有している。また、社会開発分野全体のスタッフ数は、数にばらつきがあるものの、回答の7割近くのコンサルタントで確保されつつある。エンジニアリング部門主体のコンサルタントも、社会開発分野の人材を1～2名と少数ではあるが確保している。

しかし教育分野に限定すると、該当する団体の数は減少し、特定の技術教育に偏らず複数の教育段階あるいはサブセクターでのコンサルティング経験を持つ団体は17団体となる。そのうちの半数以上（10団体）は、教育分野専門のスタッフが10人以下で、組織全体の規模も比較的小さい。教育段階別にみると、高等教育および職業教育／職業訓練の経験を有する団体が最も多く、次いで初等教育・中等教育の経験も近年増加してきている。一方幼児教育や障害児教育の経験、識字教育や人口／保健教育等ノンフォーマル教育の豊富な調査経験を有する団体は、2～3社に限られている。

その業務経験については、教育計画、教育行政、（特定の技術教育に関する）カリキュラム／教材開発、教育評価について、JICAのプロジェクト形成調査、評価調査、基礎研究調査等を通して経験している団体が多い。しかしJICAがこれまでコンサルタントを活用して実施することが少なかった遠隔教育や女子教育、理数科教育等の調査／プロジェクト経験を有する団体は非常に少ない。また、地域別の専門性をみると、特に豊富な経験を有する地域は東南アジアに集中しており、次いで、南アジアとなっている。一方、サブサハラアフリカ、CISにおいて豊富な経験を有する団体は2～3社にとどまっている。

コンサルタントにおける人材の採用については、専門分野の学位よりも専門分野における経験年数を重視し、即戦力となる人材を求めている団体が多い。FASID（財団法人 国際開発高等教育機構）等で実施されているPCM（プロジェクト・サイクル・マネジメント）研修や、その他ECFA（社団法人 海外コ

<sup>1)</sup>本節の情報は、アンケート結果から得た情報すべてに基づいているが、表3-1には情報公開の了解を得た組織で、かつ了解を得た項目の情報のみを公開している。

ンサルティング企業協会)やIDCI(財団法人 国際開発センター)等、社外のセミナーに参加する以外は、今のところコンサルタントが参加できる社会開発/教育分野の研修が国内では非常に限られていることから、スタッフの育成については、企業内教育(OJT)に頼らざるを得ないのが現状である。しかしコンサルタントが参加できる日本の教育援助の歴史が浅く、これまでは分野も偏ったものであったことから、コンサルタントのスタッフが教育分野の実務を学ぶことのできるOJTの機会は限られてきた。これまで「教育開発分野における人材不足」と「教育開発分野の案件不足」は、鶏と卵の関係としてしばしば議論されてきた。しかし今回の質問票調査においては、コンサルタントからの回答率は5割近くあり、教育分野に対するコンサルタントの関心が高まってきていることが伺え、今後コンサルタントが参加できる教育分野のプロジェクトの数が増加するにつれ、この分野の人材確保も徐々に整備されていくと予想される。

今回の調査対象コンサルタントの多くがJICAのコンサルタント登録をしている団体であったため、これまでに何らかの受注経験を有する団体が7割近くに上った。しかし中にはコンサルタント登録をしているものの、これまでに受注経験のない団体もある。その主要な原因は、「応札したが、個人コンサルタントの経験不足、組織としての経験不足のために落札できなかった」というコンサルタントの経験が不足していたことと、「他業務で手一杯であったため応札を行わなかった」、「教育分野での応札準備ができていなかったため、応札しなかった」等、コンサルタント側で、JICAあるいは教育分野の案件が必ずしも重視されてこなかったことが挙げられる。その背景には、無償資金協力関連調査では教育計画や社会分析等、ソフト面の調査担当者の人数が限られていること、また無償資金協力以外の案件でも、コンサルタント1~2名で実施する役務提供型の短期間の調査が多かったために若手のコンサルタントがOJTで学ぶ機会が限られてきたことに加えて、中堅以上の十分な経験を有する人材が不足していたこと等、教育分野での人材の配置、養成が困難であったという現状がある。

## (2) NGO

調査票調査によるNGOからの有効回答数は11、インタビューによる回答数3であり、表3-2に示す通りである。これらのNGOは大きく3つに分類できる。第1のグループは、教育分野を専門とするスタッフを有し、将来的に法人格を取得し、JICAのコンサルタント登録を行ってコンサルタントとして活躍する意志のある団体、第2は、教育分野を専門とするスタッフを有するものの、団体独自の活動を重視する団体、第3は教育分野を専門とするスタッフを持たず、開発途上国の提携団体や現地事務所に対する資金協力等のサポートを主に行っている団体である。

第1のグループには、曹洞宗国際ボランティア会(SVA)、日本インドネシア科学技術フォーラム等

がある。SVAは1997年現在、日本国内の事務所に職員24名、非常勤5名、タイ、カンボディア、ラオスの事務所に日本人派遣職員19名、現地職員135名を抱えており、図書館事業、印刷・出版活動、教材開発、教員養成、小学校建設、職業訓練センターの運営等、教育・文化支援に重点を置いた活動を展開している。また、プロジェクトの形成、評価のための調査活動も行っており、現場での活動で得たノウハウの蓄積を図っている。日本インドネシア科学技術フォーラムは、既にOECFやインドネシア政府等の委託調査の実施経験を有しており、JICA案件への参加に積極的である。

第2のグループには、24時間テレビチャリティ委員会、日本ユネスコ協会連盟、日本国際ボランティアセンター（JVC）等がある。どの団体も教育・社会開発分野のスタッフを有し、特定の国、地域において継続的な支援を行っており、団体独自の活動を重視している。またシャプラニール＝市民による海外協力の会では、これまでの活動を活かして、OECFの調査に再委託先として参加した経験を有している。

第3のグループの中には、国内のNGOが現地の提携団体へ支援するケースと、複数の国で事業を展開している国際的なNGOが現地事務所を通して支援するケースがある。日本フォスタープラン協会は、日本国内には教育コンサルタントを抱えておらず、親団体である国際NGOの現地事務所が実施する教師教育や識字教育、職業訓練、人口／保健教育、環境教育等のプロジェクトに資金を供給している。

調査結果よりNGO全体について言えることは、少数の大規模な団体を除いては、対象とする地域を1カ国や1地域に限定しているため、特定の地域や分野についての専門知識を有しており、継続的に現地の団体や住民との協力関係を構築しているケースが多いことである。特に識字教育、人口／保健教育、職業訓練<sup>1)</sup>等のノンフォーマル教育における、カリキュラム／教材開発や図書館事業等、コンサルタントとは異なる専門領域を有している。また、NGOが主体となって学校経営や職業訓練センターの運営を行っていることも特徴的である。

識字教育などNGOが比較優位性を有する分野については、既に多くのドナー機関が国際NGOや現地NGOの活用を積極的に進めている。我が国においても、コンサルタントの経験が少ないコミュニティレベルでのノンフォーマル教育の計画策定、住民参加型の学校経営の制度形成、等の分野でNGOが開発調査の担い手として主要な役割を果たし得るものと考えられる。また、教育分野では社会慣習、ジェンダー、民族、言語等の社会・文化的要因、経済的要因や、施設・設備の現地仕様に関する情報も十分に把握する必要があるが、この点においても、特定の地域で長期間協力を実施しているNGOの専門性が活かされると考えられる。一方で、日本のNGOが教育援助に従事している国は、ネパール、バングラデシュなどの南アジア、タイ、フィリピン、カンボディア等の東南アジアが圧倒的に多く、サブサハラ・アフリカ、中

---

<sup>1)</sup>コンサルタント団体の有する職業訓練の調査経験は、職業訓練学校等で実施される特定の技術訓練に関するものが主であるのに対して、NGOの有する職業訓練の経験は、農村開発や成人教育の一環として実施されるノンフォーマル教育における職業訓練が主である。

南米はごく少数であるため、NGOの参加が期待できる国が限定されるという制約がある。

今回の調査結果では、JICAの案件に直接コンサルタントとして関わりたいという意志を示した団体は少数であった。NGOの多くが任意団体であり、これまでJICAの調査を直接受託することが困難であったことがその理由の一つであるが、インタビュー調査によると、むしろ各NGOが実施している活動の経験を活かすことができ、かつその理念に合うJICAの調査やプロジェクトを求める傾向があること、法人化を図りコンサルタント登録を行っても、人材の張り付けや組織のキャパシティに制約があるため、JICA事業への参加が容易ではないこともその理由として挙げられた。その一方で、上述の通りNGOの経験をODAに活かしたい、また経済基盤を安定させたい等の意図から、JICA調査への参加について積極的な団体もある。法人格を取得しJICAのコンサルタント登録を行えば、再委託や補強という形ではなくNGOが主体、あるいはコンサルタントとの共同体結成による受注も可能となる。1998年度中の施行が予定されているNPO法案（特定非営利活動促進法）によってNGOの国際協力への参加の意欲が高まれば、NGOが今後開発調査の重要な担い手になり得ると考えられる。

### （3）高等教育機関・教育研究機関

高等教育機関、教育研究機関については1998年1月～2月にかけて個人を対象に調査票を配布し、103名より回答を得た。

回答のあった103名のうち国公立大学の教官は76%、私立大学教官は24%を占めている。

回答によると、一般に日本の民間コンサルタントの弱い分野である、初等教育と教師教育を専門とするという回答が圧倒的に多く、高等教育がそれに続いている。サブセクター別に見ると、教育計画、教育行政、学校経営、カリキュラム開発、遠隔教育等、分野は多岐にわたっている。これは、回答者に教員養成系の大学や学部<sup>1</sup>に所属している教官が多いためであると考えられる。また、社会教育や民族語教育、学習指導法等、専門性の高い分野が含まれていることが特徴的である。

地域別にみると、タイ、フィリピンを中心とした東南アジアを専門とするとの回答が最も多く（40名）、ついで先進国（米国、英国、日本等）の研究をしているケースが多い。中国、南アジア、アフリカはその次に多いが、中南米、東欧、ロシアを専門とする専門家は少ない。コンサルタント団体と比較すると、地域的には東南アジアへの偏りがみられる。ただしアフリカについては17名の教官が専門としていると回答しており、アフリカ地域が研究対象としてしばしば取り上げられていることがわかる（コンサルタントのうち、サブサハラアフリカの「豊富な経験を有する」と回答したのは2団体のみ）。

回答者は開発途上国への国際教育援助に関して関心が高く、回答者の80%近くが何らかの国際教育援助



活動への参加経験を有している。JICAの調査・技術協力案件に限ってみても回答者の約6割が参加経験を持っており、今後も国際教育援助に関わっていきたいとの意志を示している。これまでJICAの案件に参加した経験のない教官は、参加する意志はあったものの、「機会がなかった」、「情報が手に入らなかった」ために参加できなかったが、今後機会があれば参加したいと回答している。

国際協力案件に参加できる条件については、個人差はあるものの、「夏季休暇や春季休暇など授業のない休暇期間であれば参加可能」であり、「参加の期間は1ヶ月程度」というのが平均的な回答である。夏季休暇や冬季・春季の時期は大学によって異なるため、確認する必要があるが、1ヶ月以内という期間が、所属先での職務への影響を考えた際に適当な長さであると考えられている。大学によっては2～3ヶ月でも可能（福岡教育大学、東京工業大学、鳥取大学、弘前大学、大阪教育大学等）な場合があったり、半年までなら可能（富山大学等）、それ以上でも可能（徳島大学、福岡教育大学、メディア教育開発センター、東京学芸大学等）という回答もあったが、年度や教官によって事情が異なるため、一般化することは難しい。基本的には、大学の専攻、学科を構成する教官（数名～十数名）の間で、一人の教官が一定期間抜けても授業等をカバーすることができるならば参加可能となるが、参加可能な期間は、各機関によって異なる。派遣先については言語の問題等から、特定の地域を希望するケースも見られるが、「特に地域を問わず機会があれば参加を希望する」との回答が大部分を占めていた。

教官が国際協力プロジェクトに参加することに関する大学の組織としての考え方は、「肯定的である」大学と「どちらでもない」という大学が同数であった。しかし、「否定的である」と認識されている大学は2校のみである一方で、「非常に肯定的である」大学は20校近くに上っており、全体の傾向としては、国際協力への参加を推進する立場を取っていると言える。実際に教官の参加を促す仕組みとして最も多く採用されているのは、講義等、大学における業務のスケジュールの柔軟化であり、集中講義や部局内での調整を行ったり、一つの講義を複数の教官で担当するチーム・ティーチングの形態をとることにより、一定期間の教官の不在を補うことを理論的には可能にしている。しかし、このような措置を取っていない大学も半数近くに上っており、現状では必ずしも大学関係者がJICA案件に参加しやすい状況にあるとは言えない。

教官が講義を何コマも持っていたり、論文指導をすべき学生を抱えている場合には、やはり大学業務との兼ね合いが最大の問題となるが、大学の付属の研究所やセンター等、学生を持たず、講義を担当しない場合には、大学教官が参加できる可能性は高くなる。上智大学 社会正義研究所は、「社会正義の促進」を研究所の理念に掲げ、研究所独自の研究課題、ネットワーク、予算を有し、共同研究や学術大会・シンポジウムを実施している。また、長年エチオピア、スーダン、ソマリア、モザンビークの難民キャンプにおける難民の社会調査を実施するとともに、研究所の下部組織として設立されたNGO（世界の貧しい

人々に愛の手を)を通して、福祉事業(住宅、給水、学校教育、職業訓練等)を実施している。この研究所の場合、調査内容やプロジェクトの目的が研究所の理念に合致すること、研究員の時間的な余裕があることが、JICAの調査/プロジェクトへの参加の条件となっている。国際基督教大学 教育研究所も上記のような研究所の一例であり、学生を抱えず講義もないため、研究員が研究に専念できる環境にある。これまでに研究員は、JICAのプロジェクト事前調査や専門家派遣事業に参加している。

このような研究機関の場合、調査/プロジェクトのテーマが研究員や研究所の理念や関心に合い、研究員が他に抱えている研究との時間的な兼ね合いがつけば参加が可能であり、講義を抱えている通常の大学教官と比較して、制度面での制約が相対的に少ないために、調整がしやすい。しかし研究所として調査を受託し、多数の研究員を張り付けることは現実的には困難(各人の関心、スケジュールが異なるため)であり、各研究所もそれについては必ずしも意欲的ではない。現在のところでは研究員が個人的にコンサルタントの補強団員として調査に携わる形態が最も可能性が高いと考えられ、また、個人コンサルタントとしても活用し得る。

このように高等教育機関は、コンサルタントやNGOと比較して、国際教育援助に関心がある人材を潜在的に多く抱えており、またその専門性において、教師教育、カリキュラム開発、遠隔教育、障害児教育(特殊教育)、学習指導法等の教科教育に関する分野での研究実績があるという比較優位性がある。さらに、コンサルタント、NGO共に経験の蓄積の少ないアフリカ地域を専門とする教官も少なからず存在する。しかし、教官の参加の条件については、調査の時期や期間、その時点での教官の担当業務等、状況によって大きく異なると考えられるため、開発調査の人材の安定的な供給先として位置づけるのは、現在のところ難しい。ただし、短期的な調査の場合、参加は比較的容易であることから、コンサルタントの人材不足をスポット的に補完する形で参加することは可能であると考えられる。

### 3-1-3 海外における人材の現状および開発調査への活用の可能性

#### (1) 米国

##### 1) コンサルタント企業・団体

米国の調査では、教育の分野で活躍しているコンサルタント、NGO、大学機関、個人コンサルタント計33名に調査票を送付し、うち5団体、2名のコンサルタントより回答を得た。回答数が少なかった理由としては、調査対象企業・団体の多くが実際にJICAの事業に参加できる可能性ができた時にあらためて情報を提供したいと考えて今回の調査に回答しなかったものと推測される。コンサルタントの情報は表3

3の通りであるが、調査票を送付したものの回答が得られなかった団体についてもリストに掲載している。

回答を寄せた団体はすべて、教育分野における豊富なコンサルティング業務経験と能力を有している。ほぼすべてのサブセクターの経験を有しているが、障害児教育（特殊教育）、識字教育、理数科教育については「豊富な経験を有する」と回答した団体は半数以下であった。地理的には、大洋州を除きほぼすべての地域での調査経験を有する。

1990年以降、米国のコンサルタントが参加した教育援助プロジェクトの活動内容をみると、個人や少数のコンサルタントが現地で短期間携わる調査以外に、USAID等の委託を受け、JICAのプロジェクト方式技術協力に類似する技術援助プロジェクトや米国内外研修プログラムの計画・実施・モニタリングにも関わっている。米国のコンサルタントが関わっているコンサルティング業務は、USAIDが委託元になっているものが多いが、ほとんどのコンサルタントが世界銀行や米州開発銀行、UNDP等国际機関のプロジェクト経験も有している。

人材の多くを契約ベースで活用している欧米のコンサルタントの場合、人材確保は重要な課題である。コンサルタントは通常、人材のロースター制度を持っており、数百人単位の人材がデータベースに登録されている。数名（団体の規模によって数名～数十名）のフルタイムベースで勤務するスタッフに加えて、組織の規模が大きくなればなるほど、短期の調査を契約ベースで行う人材を数多く確保し、人材を適材適所に張り付けることを可能にしている。このような人材のデータベースは、時間と費用をかけて作成・維持されているものであり、このデータベースにいかに優れた人材を登録できるかが、そのコンサルタントの業界内での競争力を左右している。

コンサルタントの人件費は組織によって異なっている。日額人件費では5年間の経験を持つコンサルタントでは175USドル～350USドルの幅があり、10年間の経験を持つコンサルタントでは200USドル～400USドルの幅がある。人件費の基準値というものとは通常存在せず、むしろ個々のコンサルタントのそれまでの給与水準によって決められることが多い。人件費はクライアント（ドナー）によって大きく異なり、USAIDでは最高360USドル/日であるのに対し、世界銀行では1,000USドル/日もあり得る。また、オーバーヘッド等の経費を含むburdened ratesで回答したコンサルタント団体もあるが、この諸経費も団体およびクライアントによって大きく異なる。大学では85%程度のオーバーヘッドを取ることがあるが、他の非営利団体ではもう少し低くなる。

今回回答を寄せた団体はJICAの教育援助に関心を強く持っている団体である。中でも再委託の形でJICAの案件に参加経験のある団体は、JICAの案件実施体制や本邦コンサルタントとの提携について、①スケジュールの設定に柔軟性がなく、現地の状況に合わせて変更することが難しい、②TORの範囲が明確

でなく、作業が進むにつれて追加業務が生じることがあることが問題であったとのコメントを挙げている。

我が国の手続きや援助形態に慣れていない海外コンサルタントを補強団員または再委託の相手として活用するにあたり、本邦コンサルタント側において、先方の問題意識や疑問に的確に応えるなど意志疎通を十分に図るよう特に留意する必要がある。またJICA側においても、海外コンサルタントの活用が見込まれる教育案件については、業務説明会からプロポーザル提出までの期間を現在標準的な2週間から1ヶ月程度に増やし、本邦コンサルタントが適切な人材を確保し、両者間で共通認識が十分形成されるよう、配慮する必要がある。

#### 米国コンサルタントの活動事例：Academy for Educational Development (AED)

AEDは、1961年に設立された非営利コンサルタント組織で、米国のワシントンDCに本部を置く。AEDには、700～800人のコンサルタントが所属し、その内400～500人が教育分野を専門としている。AEDの組織は、教育/国際交流、社会開発、人的資源/組織開発の3部局に分かれており、教育や保健医療を中心とする社会開発分野専門のコンサルタントである。

AEDは、40団体以上の団体会員を持ち、多くの営利/非営利団体、大学関連団体、地域ベースの団体と連携している。米国では、35州80都市の学校システム/地域グループ、50州の州医療機関、45の高等教育機関の教育部門において活動を実施している。活動内容としては、Migrant Head Start Programを通じた就学前教育、Public Policy and International Affairs (PPIA) Fellowshipを通じた教育プログラム、National Institute for Work and Learning (NIWL)プログラムを通じた就業と教育の連携の促進、HIV/AIDSに対する情報提供、障害児の教育、National Institute for Community Youth Work (NTI)の設立を通じた青少年活動への支援等、幅広い活動を行なっている。

米国外においても、AEDの活動地域は、東南アジア、南アジア、東欧、中欧、CIS、北アフリカ、中近東、サブサハラアフリカ、中米、南米と幅広く、これまでに43カ国、55の長期開発プログラムを実施してきた。民主化促進、保健/栄養、トレーニング/人的資源開発、環境/人口と、活動分野は多岐にわたっているが、特に、教育分野では豊富な経験を有している。例えば、基礎教育分野では、エルサルバドル、エチオピア、グアテマラ、ニカラグア、パキスタン、ウガンダにおける初等教育の強化と教育への女性の参加促進を目的とした基礎教育プログラム、少数民族に対する教育に関しては、ADBの援助による中国でのプロジェクト、教育政策分析に関しては、同じくADBの援助によるアジア8カ国を対象としたプロジェクトを実施している。また、環境教育では、USAIDの援助するEnvironmental Education and Communication Project (Green COM)を通じて支援を行っており、学校教育に環境教育カリキュラムを取り込むことによる水資源保護に取り組んでいる。

教育の質の向上を目的としたプロジェクトには、現在実施されているエジプトでの「教育開発支援」(1997年～2002年、世界銀行融資)がある。このプロジェクトの活動として、適切な教育評価の分析、教員再訓練の方法の開発、遠隔地教育を含む技術を利用したトレーニングプログラムの作成、プロジェクトの計画とモニタリングに必要な情報システムの開発等を実施している。さらに、ネパールにおいては、「ネパール基礎/初等教育プロジェクト(BPEPII)」(1997-98年)があり、教育情報管理システムの向上と初等/基礎教育に係る教育省のキャパシティビルディングを支援している。これは、日本のPolicy and Human Resource Development (PHRD)基金による調査をAEDが受託したものであり、2フェーズに分けて実施されている。フェーズ1は、地区レベルでの計画とプロジェクト情報システム管理の向上、フェーズ2では、BPEPIIスタッフのニーズ分析、TORの開発、ワークプランの作成への支援を実施する予定である。BPEPIIは、初等教育、カリキュラム開発、教材開発、教師教育の他に、幼児教育、特殊教育、ノンフォーマル教育、設備開発、プロジェクトモニタリング、初等教育のための国家レベルでの管理者の能力開発へと対象分野を広げており、教育省内で成功事例を制度化することを目指している。

## 2) 高等教育機関・教育研究機関

米国では多くの大学が開発援助分野の専門家養成に関わっているが、ハーバード大学国際開発研究所 (HIID: Harvard Institute for International Development) は、その活動内容の多様性と国際性から重要な地位を占めている。同研究所の活動は、開発途上国政府のための委託研究や政策アドバイスをしたり、開発途上国の公務員を対象としたワークショップを開催している。

教育分野のように実証的側面を持つ分野では、研究と現場へのサービスの両方が重視されており、政府も大学も、大学教官が国際協力に参加することを肯定的に捉えている。特にUSAIDは援助プロジェクトにおける大学の必要性を認識しており、常に大学の参加を保持する方針を掲げてきた。ある関係者は、民間コンサルタントがクライアントの意向を常に念頭におき問題解決法を探るため何らかのバイアスを免れ得ないのに対し、大学関係者は、それまでの研究蓄積をもとに、自らの出した調査結果に基づき、価値中立的に問題解決法を提示できるという点で、大学の比較優位があるとの考えを示した。

大学の内部では、教官が国際協力に関わることは肯定的に捉えられているものの、制度的な制約も大きい。University of Maryland (州立) では、授業のある学期内は外部のコンサルティング業務に従事できるのは1週間あたり1日と決められており、しかもチーム・ティーチング等で授業の妨げにならないようにすることが前提となっている。休暇中の参加については学部によって規定が異なっている。1年間のうち10カ月勤務という形で契約している教官の場合、夏期休暇の2カ月は自由に使えるが、現実にはプロジェクトの実施時期が夏季休暇に合わなければ、参加は難しい。2～3カ月のサバティカル休暇(研究・旅行のために与えられる有給休暇)の場合は、その時期を自由に設定することが可能なため、国際協力にも参加しやすいが、長期のサバティカル休暇はそれ自体を取得することが容易ではない。

このような大学の制約は公立大学と私立大学によって異なり、一般的に公立大学の方が国際協力量件への参加に制約が多い。なお、個別大学単位の制約を克服するため複数の大学がコンソーシアムを形成することにより、メンバーとなっている各大学から幅広く人材を集め、プロジェクトに参加している事例が多い(例: Mississippi Consortium for International Development、Midwest Universities Consortium for International Development 等)。

大学の教官の参加にあたっては、個人がコンサルタント会社と契約を結ぶ形態、個人がUSAIDと直接契約する形態、大学のコンソーシアムがコンサルタントとしてUSAIDと契約する形態がある。コンソーシアムとして参加する場合は、教官個人は参加しやすいが、契約金は個人の収入とならないため、教官のインセンティブは少ない。反対に個人がコンサルタント会社やUSAIDと契約する場合は、公務員の目給にはほぼ合わせたコンサルタント収入を得ることができるため、インセンティブが大きい。

米国の大学は1950年代から国際協力に参加しており、組織としてまた個人コンサルタントとしての経験が豊富である。本邦コンサルタントが大学側の制約要因を十分考慮して補強団員として活用するならば、教育分野の開発調査の実施にあたっては非常に重要なパートナーとなり得るものと考えられる。

## (2) 英国

### 1) コンサルタント企業・団体

英国の調査では、教育分野で活躍しているコンサルタント、NGO、大学機関、計40団体に調査票を送付し、うち13団体より回答を得た。アンケート結果および国内で収集した情報は表3-4に示す通りである。教育分野を専門とする同業種のコンサルタントでも、その規模は大きく異なっている。最大のコンサルタント団体はCfBT Education Services (CfBT)であり、現在約850名の常駐のコンサルタントスタッフに加えて、契約ベースで2,000名近くが登録している。

#### 英国コンサルタントの活動事例1：Centre for British Teachers (CfBT)

CfBTは、1965年に設立されたイギリスの非営利団体である。イギリスでの教育改革の経験と海外での英語教育活動の実績をもとに現在は、開発途上国の教育開発の分野でも活躍している。CfBTには850人のコンサルタントが所属し、全員が教育分野を専門としている。本部はイギリスにあり、13カ国に海外支部を持つ。CfBTの活動方針は、個人、組織、地域住民が教育を受けることによってよりよい選択ができるようにすること、学ぶ側のニーズを重視すること、知識と経験を共有すること、専門性を向上させること、コミュニケーションを活発にすることである。主なクライアントとしては、Department of Education and Employment (DfEE)、the Office for Standards Education (OFSTED)、Teachers Training Agency (TTA)といった英国の教育組織と、Department for International Development (DfID)、the European Union (EU)、開発途上国各国の教育省等、英国内外の機関が含まれる。

CfBTは、特に東南アジア、アフリカ地域における経験が豊富であるが、教育分野の全ての側面において専門的な支援経験を有する他、近年では、教師教育、教育評価、学校運営、教材開発、カリキュラム開発に力をいれている。東南アジアでは英語教育やカリキュラム開発に関するプロジェクトを多く実施している、(カンボディア、ブルネイにおける英語教師教育、カリキュラム開発/教材開発への支援、マレーシアにおける教育機関、私企業に対するマネジメント訓練/開発等)が、その他の地域では、活動の幅をさらに広げている。

1995年には、モザンビーク、セイシェル、ザンビアに対して、教員のマネジメントプログラム活動を開始している。モザンビークでは、教育省によって設けられたローカルチームにより、教員再教育のための教材の開発が行なわれた。セイシェルでは、学校向上活動の一部として、ワークショップや学校ベースの調査を実施し、教室改良開発計画の策定を支援している。学校の評価もこのプログラムの重要なコンポーネントであり、教育省の協力によって実施されている。ザンビアでは新しい教員評価方法の開発を実施した。これらの国での協力の進め方で特徴的なことは、各教育省が、プロポーザルの準備をし、また、実施に責任をもってきたことである。このCfBTの支援方法は、支援相手側のプロジェクトに対するオーナーシップを高め、組織のキャパシティビルディングを大切にしたアプローチであるといえる。

1997年には、DfIDが援助するネパールのコミュニティ識字プロジェクトへの支援を始めた。このプロジェクトでは実際に日々の生活に必要な読み書きの指導として、必要な書類への記入方法や情報の読み方の指導、識字教育の教師のトレーニング、識字教材の開発への支援の3つの側面で活動を進めており、プロジェクトの持続性を高めるために、実施段階のプロジェクト運営では、ネパールのNGOとパートナーを組んでいる。

Crown Agentsは調達関連業務のみならず人材育成に関するコンサルタント業務にも力を入れつつある。その他のコンサルタントは常勤スタッフが10数名から数名と、小規模である。しかしこれらのコンサルタントはそれぞれ独自の人材データベースを持ち、プロジェクト毎に登録している個人コンサルタントと契約する形態を取っている。このデータベースは、メディアを通しての組織の宣伝や、オックスフォード大学で実施される「教育と開発に関する国際会議 (Oxford International Conference on Education and Development)」や比較教育学会等での人材交流等をもとに作成されており、このことからアカデミックな場と国際教育援助に携わる実務者の交流がさかんであることが窺える。また、他のコンサルタントとの提携もしばしば行われている。たとえば、Cambridge Education Consultants (CEC) はケンブリッジ教育研究所のグループの一つであり、University of Cambridge, Local Examination Syndicate (UCLES) や International Extension College (IEC)等の同業者もそのメンバーとなっている。同様に、Crown Agentsは International Resource Development と、Moray House Institute of Education, Edinburgh University は British Council と提携し、プロジェクトの共同実施や人材の適切な配置を行っている。

#### 英国コンサルタントの活動事例2：

##### Crown Agents for Oversea Governments and Administrations (Crown Agents)

Crown Agentsは、Crown Agents Foundationという非政府組織に属しており、イギリスのロンドンに本部がある。Crown Agentsの目的は、開発パートナーとして高水準を保っていくこと、国際的に人的/物的資源への支援を行なうことである。約100カ国にて活動を行ない、約650人のスタッフがあり、世界34カ国に事務所を持つ。日本にも駐在者があり、各日本機関との連絡調整を行なっている。これまでに、DFID、日本政府、世界銀行 (IDA/IBRD)、European Commission and the European Development Fund、各地域開発金融機関等をクライアントとしてきた。Crown Agentsの活動は、教育と海外でのトレーニングに重点をおいた人的資源開発部門、金融サービス部門、国際協力専門家のリクルート部門、機材調達と調達へのアドバイス部門、組織開発グループ部門に分かれている。

人的資源開発部門では、トレーニングプログラム、コンサルティング活動、教育プロジェクト管理を行なっている。人的資源開発の活動方針としては、パートナーシップを大切にして地域のオーナーシップと持続可能性に配慮すること、経験に基づいた実践的な活動を実施すること、参加型/創新的/文化的配慮に重点をおいて活動することをあげている。

Crown Agents は教育分野において、機材調達活動以外にも活動の幅を広げており、南アフリカでは、1997年からDFIDが援助する「Eastern Cape初等教育向上プロジェクト」を2つの南アフリカNGOとの協力のもとにすすめている。また、ミクロネシアでは、ADBの「人的資源開発調査」(1994-1995年)において、中央レベルの初等教育、中等教育、職業教育システムの調査を7ヵ月間にわたり実施した。Crown Agents は、教育計画、組織開発、教師教育、カリキュラム開発に関して4人の教育専門コンサルタントを派遣し、ミクロネシアの教育システムに対して行動計画の作成と実施への提言を行なった。

コンサルタントの標準人件費については、個人の経験年数のみならず、業務のTORや、プロジェクト期間、プロジェクト実施場所、コンサルタントの過去の経験等、様々な要因に左右されるため、標準値を明示することは困難である。コンサルタントの人件費を決定する要因についてはまず、コンサルタントの専門分野、資格に次いで経験年数が考慮されると回答した団体が最も多いが、5年間の経験保持者と10年間

の経験保持者との間にほとんど金額の差がみられないと回答した団体もあった。回答分による平均値で見ると、人件費は、5年間の経験保持者で約330ポンド/日、10年間の経験保持者で約420ポンド/日である。民間のコンサルタント・NGOと大学のスタッフを比較すると、民間のコンサルタント5年間の経験保持者で300ポンドに対し、大学のスタッフでは360ポンド、民間のコンサルタント10年間の経験保持者で390ポンドに対し、大学のスタッフでは440ポンドと、大学のスタッフがコンサルタントとして活動する場合の人件費の方が高くなっている。

各機関の専門地域と専門分野についてみると、ほぼすべての団体が東南アジアとサブサハラアフリカでの十分な経験を有しており、反対に中央・南アメリカおよびオセアニアでの経験を有するコンサルタントは少ない。公的教育分野で見ると、どの機関も幾つかの教育段階をカバーしつつ、すべての団体が教師教育に携わっている。比較的どの団体も経験が少ない分野は就学前教育、障害児教育（特殊教育）、職業教育である。ノンフォーマル教育についてもほとんどの団体が経験を有しているが、公的教育分野の経験の方が多い。ほぼすべての団体が多くの分野で教育援助の経験があると回答しているが、障害児教育（特殊教育）についてはCrown Agents、Edinburgh University、教育工学についてはCentre for Rural Development and Training、University of WolverhamptonとCECのみが、「十分な経験を有している」と回答している。

#### 英国コンサルタントの活動事例3：Cambridge Education Consultants (CEC)

Cambridge Education Consultants (CEC)は、1983年に設立された営利コンサルタント組織でイギリスのケンブリッジにある。CECには、フルタイムでは12名のコンサルタントが所属しているが、データベース上には700名が登録しており、契約ベースで活躍しているコンサルタントは多い。また、Cambridge Local Examinations Syndicateを通じて、ケンブリッジ大学と連携するなど、大学とのリンクも強い。CECは、東南アジア、CIS、サブサハラアフリカ、中南米、ヨーロッパを中心に幅広く活動し、教育計画、カリキュラム開発、教材開発、理数科教育、遠隔教育、女子教育/WID等に重点を置いている。

プロジェクトの例としては、ドミニカ共和国における「教育支援プロジェクト」（1997年-2001年、DfIDの援助による）がある。Bristol大学とCambridge Education Associatesと提携し、CECは短期コンサルタントのチームを派遣し、教育省に対する中等教育カリキュラム開発および教師教育における技術協力を実施している。このプロジェクトの目的は、成績の良くない生徒の学校へのアクセスと教育の質を高めていくことであるため、CECのコンサルタントは、教育政策、カリキュラム開発、教師教育プログラムに関する学習支援、ガイダンス、カウンセリングに重点を置いた支援を行なっている。

インドネシアでは、「教育プロジェクト管理トレーニングプロジェクト」（1996年-2001年、DfIDの援助による）が実施されている。これは、教育省内におけるプロジェクト担当者のためのトレーニングプログラムを開発するものであり、トレーニング教材は、パイロット教材として試用される。CECは長期コンサルタントチームを派遣し、カウンターパートチームと共にトレーニング教材の開発、財政管理、異文化コミュニケーションの促進、トレーニング技術指導等に携わっている。

カンボディアでは、基礎教育の質の向上を目的とし、教材供給の効率と持続性を促進するための「基礎教育と教材プロジェクト」（1997年-99年、ADB融資）がある。このプロジェクトでは、CECは、他のコンサルタントとの連携により、教育省の能力向上と組織改革、援助の管理とモニタリングシステムの構築のための技術支援に取り組んでいる。このように、CECのクライアントとしては、DfIDが占める割合が最も大きいですが、他に世界銀行、ADB、UNDP、各国政府、EUも含まれる。



サブセクターの専門については、どのコンサルタントも多くの分野で経験があると答えているが、特に IECは遠隔教育、UCLESは試験・評価、University of Wolverhamptonは農村開発に重点を置いている。CECは、教育・職業訓練の様々な分野を専門にしている他、地域も広くカバーしており、現在、インドネシア、バングラデシュ、パキスタンを中心に12のプロジェクトのコンサルティングを実施している。CIBTは、主に教官を対象に質の高い、革新的な、そして費用対効果の高い解決法を提示している団体で、現在41カ国で活動している。英国に本部を置く他、東南アジア、中近東、東アフリカにそれぞれ地域事務所を設置している。

今回のアンケート調査に回答を寄せたコンサルタントはJICAの教育案件に参加したいという意思を示している。今後特にアフリカ、南アジア等イギリスの団体が豊富な経験を持つ地域では日本のコンサルタントとの補強や再委託という形で活用が考えられる。特に大手のコンサルタントは、これらの地域に現地事務所を持っており、英国本部のサポートを受けつつ現地オフィススタッフを現地コンサルタントとして活用することも考えられる。

#### 英国コンサルタントの活動事例4：The British Council

The British Councilは、1934年に設立した非営利団体である。100カ国以上の国に事務所を持ち、地域組織、国際的な組織、大学、非政府組織等との連携を進めている。本部は、イギリスのロンドンとマンチェスターにある。この種の機関ではヨーロッパで最大であり、これまでに109カ国の228都市で活動経験を有している。現在、海外の政府、DFID、世界銀行、ADB、EU等をクライアントとした300以上の人的資源開発に関連したプロジェクトを実施している。この背景には、イギリスの教育省から資金供与を受け、国内外の教育の向上を目的とした政府機関であったCentral Bureau of Educational Visits and Exchanges (CBEVE)との合併により、活動の幅を広げてきたという経緯がある。

The British Councilの特徴としては、メインである教育分野以外にも業務範囲が拡張してきたことがあげられる。ポーランドのトレーニングセンターのマネジメント、インドの家族計画、チリの大気質のコントロール、ウクライナの経済改革等の活動も行なっている。

The British Councilの活動のメインである教育分野では、基礎教育、高等教育、政策改革/組織管理、職業訓練、遠隔地教育、教師教育、英語教育、識字教育等を中心としており、参加型の教育計画立案、技術移転、キャパシティ・ビルディングに重点をおいている。教育分野の主な活動としては、以下のものがある。識字教育では、1975年以来、南アフリカにおいて、教師教育と教材開発によって識字率の向上を目指したMoltenoプロジェクトに取り組んできた。初等教育では、インドでDFIDの援助する「Andhra Pradesh 初等教育プロジェクト(APPEP)」を実施した。このプロジェクトは、Andhra Pradesh州の全域にわたって初等教育の質を向上させることにより、子ども達、特に女子児童や最貧層の就学率をあげることを目的としている。1993-94年に2万人以上の教師がトレーニングに参加し、3,000以上の教室が建設された。

英語教育では、DFIDとメキシコ政府の援助により、メキシコで、英語教育プログラムを実施している。メキシコ全域にわたる34の州立大学において教師教育を実施し、同時に、これらのメキシコの大学の教員は英国の大学において学位レベルのトレーニングプログラムを受講している。1995年までに、約900人のメキシコ人の英語教育者がトレーニングを受けてきた。さらに、各大学にラーニングセンターを設け、カリキュラム改革にも取り組んでいる。

さらに、前述の通り、100カ国以上の国に事務所を持ち、世界的に活動を展開していることから、地域事務所の活動も活発である。例えば、ザンビアでは、1950年にThe British Council-Zambia事務所がNdolaに設立され、現在はNdolaとLusakaに情報センターがある。様々な地域組織と連携をすすめ、教育、医療、行政、英語教育、文化交流、環境等の側面において、コンサルティングサービス、プロジェクト運営、トレーニングプログラム、情報提供等の活動をしている。

## 2) NGO

英国においてもNGOに対して政府が資金的支援を行っており、プロジェクト経費の50%を負担する助成スキーム (Joint Funding Scheme) によって資金が供与されている。また、稀ではあるが、DfIDが短期専門家をNGOのプロジェクトに派遣し、協力する場合がある。英国にはVoluntary Service Overseas (VSO) や、OXFAM、ActionAid、Save the Children Fund等の大規模なNGOがあり、複数の国で活躍している。VSOは、開発途上国に技術を持ったボランティアを派遣する活動を行っている。VSOにおけるボランティアのリクルートは技術、医学、社会・経営開発、農業、教育の5分野で行われているが、傾向として教師が占める割合が高い。

## 3) 高等教育機関・教育研究機関

英国の多くの大学では、国際協力への参加は大学の中心的活動の一つと位置付けられている。Moray House Institute of Education, Edinburgh Universityでは教官の国際協力への参加に関する明確な方針はないものの、サバティカル休暇によって自由な研究調査期間を確保すること、プロジェクト参加の経験を大学での給与に反映すること等によって、参加を推進している。University of Bristol, Graduate School of Educationでも、コンサルティング業務をこれまでに実施してきており、大学院の核となる活動の一つであると位置づけ、国際協力に関する関係機関との連携は非常に重要であると考えられている。

King Alfred's Collegeをはじめ、英国の大学では通常チーム・ティーチング、サバティカル休暇、プロジェクト経験に反映した給与体系の3つの奨励策がとられており、教官の国際協力への参加を推進している。また、開発途上国の高等教育機関とのネットワークを構築し、人材の派遣・交流を行っている。その一方で、学期中のコンサルティング活動については、最長4週間という期間の制限が設けられており、大学での教育活動に支障をきたすことのないよう配慮されている。大学内での国際協力への参加に関する教育機関の制約要因で、最も頻繁に指摘される点はこの教育活動との時間配分の問題であり、他の大学でも学期内にできるコンサルタント業務の期間を3～4週間に限定している。従って大学自体が国際協力への参加を推進している場合でも、サバティカル休暇等の長期の調査期間が与えられない限り、国際協力に自由に参加することは困難であるのが現状である。

コンサルタント団体として名前の挙がったUCLESは、ケンブリッジ大学の一部であるが、独自のスタッフと勤務体系をもち、大学内の教育活動に縛られることなく活動している。このような大学のコンサルティングユニットは、現在では研究を実務と密接に結びつける機関として、英国内におけるコンサルティング活動から始まり、国際協力の分野でも活躍している。

今回、回答を寄せた大学機関もJICAの教育案件への参加に興味を示しており、これまで我が国の経験が少ない、カリキュラム開発や試験制度、学校経営等、教育内容に関わる分野での協力が期待できる。

### (3) ザンビア

#### 1) コンサルタント企業・団体

ザンビアでは、過去数年間で、幾つかの独立コンサルタントグループが設立されてきている。これは、ドナー機関の活動においてコンサルタントのニーズが増加してきたことが背景となっている。しかし、ドナー機関のプロジェクト等で活躍しているコンサルタント等に関する登録制度はなく、ザンビア政府はコンサルタントに関する情報を把握していない（ザンビアで実施されている社会復興プロジェクトで行われた調査に関わっているコンサルタントについては、その事務局がコンサルタントの情報を整備している）。

ザンビアの主な民間コンサルタントとして、ASCOと、M & N Associates Limited がある。ASCOは設立30年の歴史を持ち、ルサカをベースとするコンサルタントであり、ザンビア政府、地方自治体を初め、DfIDやUNICEF等のドナー機関をクライアントとしている。主要専門分野は地域開発計画であり、教育については、地域開発の中の初等教育から高等教育までの調査や計画策定の経験を有する。しかし教育のサブセクター別に見ると、教育工学やGIS等の教育の技術面にその経験が集中している。M & N Associates Limited は、1994年設立のコンサルタント会社であり、農産業、地域財政、保健財政等、商業および財政分野を専門分野としている。この通り、ザンビアの主要な民間コンサルタントのどちらも教育を専門とする団体ではない。

個人コンサルタントとして活躍している人材は多く、その多くは後に述べるように、NGOや高等教育機関に所属している（「第2部 リソース台帳」参照）。これら個人コンサルタントの中には、数々のドナー機関のプロジェクト参加経験を有するコンサルタントが含まれている。その他、現地コンサルタントのデータについては、その国での調査経験を持つ欧米のコンサルタント（British Council、Crown Agent等）が情報を有しており、JICAや本邦コンサルタントの直接の問い合わせに対して情報の提供が可能である。FTP International Ltd.は、フィンランドを拠点とするコンサルタントであり、アフリカ諸国で豊富な教育援助経験を有している。この機関は元来フィンランド教育省の下部組織として創設され、1993年に民営化されたコンサルタントである。ザンビアでは、フィンランド政府とSIDAの資金協力による Zambia Education Sector Support Programme (ESSP) を実施しており、そのプログラムの中で教材開発、教師訓練、遠隔教育の改善を図っている。

人件費についてはアンケート調査では明確にならなかったが、国連機関の標準レートに準ずると回答し

た団体があった。また人件費の設定にあたっては、コンサルタント個人の経験年数や資格よりも、担当する業務内容（TOR）が大きく影響していると回答しており、一般化することは難しい。

今回の調査の結果から判断する限り、ザンビアでは社会開発専門の民間コンサルタントは少数であり、教育分野の経験を持つコンサルタントは更に少ない。したがってコンサルタント活用は基礎的情報の収集等とし、教育分野の詳細な分析・調査についてはむしろ大学関係者を個人コンサルタントとして活用することが妥当であると考えられる。

## 2) NGO

ザンビアのNGOは、南アフリカやバングラデシュ等のNGOと比較すると歴史は浅く、組織化も進んでいない。1985年に、ザンビアの幾つかのNGOが集まってNGO調整委員会（NGOCC: NGO Co-ordinating Committee）を設立するまでは、各団体が全く独立した活動を行っていた。NGOCCは、団体間の協力関係を強め、その活動を支援する団体である。必ずしもザンビアで活動しているNGO全体を統括するものではないが、現在54団体が加盟している。NGOCCは特に女性の活動に重点を置いており、参加団体の多くが女性のエンパワメント、能力向上を目的としている。参加団体に対してNGOCCは、研修、ドナー機関とのリンク、団体間の交流推進、情報誌の発行、資料室の整備等を行っている。

NGOCC加盟団体のうち教育関連の活動を行っている団体については、表3-5に追加したが、その数は少ない。そのうち、国際女子大学生連盟（International Federation of University Women）にも加盟している The Zambian Association of University Women (ZAUW)は、教育を通じた女性のエンパワメントを目的にした団体で、これまでCIDAやUNICEF、UNFPA等との活動経験を有している。教育分野におけるNGOの活用は、従って、女子教育、成人識字教育等ノンフォーマル教育に限定するのが妥当であると考えられる。

## 3) 高等教育機関・教育研究機関

ザンビアでは教育を主とする民間コンサルタント及びNGOが限られているのに対し、この分野における大学の人材は、一つの大学に偏っているものの豊富であり、また大学自体も教官のコンサルタントとしての参加を積極的に奨めている。

ザンビア大学教育学部は54名のスタッフを抱えており、大学自体が教育援助の裨益機関であると同時に、援助の実施における援助機関のパートナーともなっている。大学の人材の多くは、英国等での修士号以上の資格と豊富なドナー機関のプロジェクトへの参加経験を持ち、個人コンサルタントとして活躍している。

ザンビア大学では、教官は通常勤続6年で1年のサバティカル休暇を得ることができ、その間に長期間にわたるコンサルティングを行っている。短期間のコンサルタント契約の場合は、大学が契約主体となってコンサルタント契約金額合計の20%を受け取り、コンサルタントとなった教官は残りの80%を委託元より直接受け取るという仕組みになっている。大学側はこの形態の契約方法を徹底させたいと考えているものの、実際には大学のシステム外で教官がコンサルタントを行っているケースもしばしば見られる。

教官のコンサルタントとしての契約金額は、国連機関のプロジェクトで実施された契約金額とコンサルタントの経験年数に基づいて設定される。5年間のコンサルタント経験を持つ大学教官の場合、調査実施にかかる諸費用を別として1日当たり120USドル、10年間のコンサルタント経験を持つ教官の場合は、150USドルが平均的な人件費である。より豊富な経験を持った著名なコンサルタントの場合、250USドル/日程度まで上がることもある。一方、単純なデータ収集・整理等の作業の場合は、1日50USドル以下が平均とされる。またザンビアの場合、交通手段が限られているところが多いため、調査のための交通費が調査費用に追加されることも多い。

「ザンビア社会復興プログラム」の調査では教育分野において、教師教育/活用、コミュニティ参加、交通および情報網、教育システムの組織と運営、中等教育のアクセス向上、カリキュラムの見直し、教育におけるジェンダー配慮、教育財政等、計11の調査が実施されているが、そのうち7件の調査のチームリーダーがザンビア大学の教官によって占められている。これらの調査団メンバーの多くも、この大学教官で占められており、教育分野ではザンビア大学の果たす役割が圧倒的に大きいことを示している。

教育学部の他にもザンビア大学アフリカ研究所は、経済・経営プログラム、農業・農村開発プログラム、健康促進プログラム、教育・文化プログラム、都市開発プログラム、政策プログラム、統計・情報ユニットを有する研究機関で、教育省とドナーによる合同研究実施等において主要なコンサルタントとして活躍している。

ザンビアの教育分野においては、このように、民間のコンサルタント団体よりも大学関係者がコンサルタントとしての経験を蓄積しており、また、その数も非常に多い。カリキュラムや教育行政等、教育制度や内容に関する調査分析については大学関係者の活用が妥当かつ有効であろう。

#### (4) エチオピア

##### 1) コンサルタント企業・団体

エチオピアでは、プロジェクトの実施やコンサルタントの参加について、エチオピア政府の規制があり、特にエチオピア国籍以外のコンサルタントについては規制が厳しいといわれている。従って他国

籍の団体は現地法人を設立し、現地コンサルタントとして活動している場合が多い。今回の再委託調査によるアンケート調査では十分なコンサルタント情報を得ることができなかったため、社会開発セクターの調査を実施している世界銀行のPIIRD (Policy and Human Resource Development Fund) オフィスより、その調査<sup>9)</sup>に関わったコンサルタントの情報も表3-6に追加している。この中でFTP International Ltd.は、ザンビアの場合と同様に、エチオピアでフィンランド政府の資金協力によるThe Education Sector Development Programme in Ethiopia (ESDP) を実施しており、地方教育マネジメント、教員訓練、新カリキュラムに対応するための教師用教材の開発、教科書配布機関等の教育関連機関の強化を図っている。

EETEC (Ethiopia Education Consultants) は、このセクターにおいてはエチオピアの主要なコンサルタントである。1994年にアムハラ州でマネジメント研修のニーズ分析(3ヶ月)等の調査経験を有している。教育施設建設に関しては、スウェーデンに本社を置くABAKOという建築コンサルタントがあり、この分野ではドナーから高い評価を得ている。Addis Education, Training and Development Consultants (ADET) は初等教育、中等教育分野を専門とし、カリキュラム・教材開発に携わっているが、その他のコンサルタントについては、その能力・経験を論じるのに十分な情報が不足しているため、今後個別に情報を収集する必要がある。

## 2) NGO

エチオピアでは、ActionAid、Save the Children U.K.等の主要な国際NGOが教育分野で活躍している。ActionAidは、英国に本部をおく国際NGOである。エチオピアでは1988年から活動しており、その活動の範囲は、当初の緊急援助/復興プログラムから社会開発全般へと拡大している。特に過去4~5年は、ほぼすべての年齢人口を対象とする教育プロジェクトを実施している他、コミュニティ活動、保健・給水プロジェクトも行っている。現在教育分野では、就学前教育、ノンフォーマル基礎教育、機能的識字教育、不就学児への技術訓練、公教育への支援を行っており、この中でも特にノンフォーマル基礎教育に重点をおいている。

Save the Children U.K.は、エチオピアで独自の活動等を行っており、現在、他組織のコンサルタント業務を行うための現地スタッフは採用していない。アンケート調査によると、これまで現地でコンサルタントを採用していたが、仕事の質に問題がみられたため、現在コンサルタントの採用についてのガイ

<sup>9)</sup>現地コンサルタントによって実施された調査には、以下のものがある：1) 学校の需要、2) 教育費用・ファイナンス、3) スクールマッピング、4) 学校教育の内部・外部効率、5) 学校・職業訓練に対する民間投資を促進するための戦略、6) 教科書の持続的な提供方法、7) 公教育の補完教育としてのノンフォーマルの拡大、8) 教育施設へのアクセスと供給、9) 教育開発の取り組みにおける主要なインプットの費用対効果、10) 教育マンパワーの需給状況。

ドラインを作成中とのことである。

エチオピアの教育開発に係るワーキンググループである、Education Discussion Group for Ethiopia (EDGE) にはドナー機関、プロジェクト実施ユニットの代表者、二国間援助機関及び大使館のメンバーの他に、これらの主要なNGOがメンバーとして加わっており、エチオピアの教育開発におけるNGOの役割が大きいことが窺える。

### 3) 高等教育機関・教育研究機関

Addis Ababa 大学には、教育研究所 (IER: Institute for Educational Research) があり、主に教育開発手法の研究や、教材開発、教育施設に関するコンサルティングを実施している。現地で作成可能な教材の研究 (教材の開発、配布を含む) を約半年にわたって実施するなどの経験を有する。ただ、個人コンサルタントとして名前の挙がっている同大学のスタッフは少数であり、同大学のみで幅広い人材を確保することは困難であると考えられる。

## (5) フィリピン

フィリピンにおける調査は、プロジェクトのドナーマップから得たコンサルタント情報をもとに、下記の基準で選定し、調査票を送付した。

### 1) コンサルタント企業・団体

フィリピンにおける教育分野の案件に、元請として、あるいは諸外国のコンサルタント企業の現地パートナーとして、競争入札に参加した経験のある9団体に調査票を送付した。調査結果によると、回答した5団体のうち4団体は10年以上のコンサルティング経験を有しており、アジア開発銀行や世界銀行に登録しているコンサルタントである。フィリピンでは民間のコンサルタントが増えてきているが、その原因の一つは、なるべく現地コンサルタントを活用するべきであるという考えが、フィリピン政府と融資機関の両方に支持されるようになってきたことである。融資機関の技術援助部分 (グラント・ベース) である技術援助基金 (TA ファンド) の活用に関しては特に、プロジェクトの実施機関 (開発途上国の政府機関) にその決定権が与えられるべきであるという考えが同国政府部内で強く、融資機関に対するフィリピン側の圧力が高まってきている。現状では、TAファンドについては、実施機関はコンサルタントのショートリストや入札結果に対して必要な指摘を加える権利を有する。

融資機関側も先進国のコンサルタントが現地コンサルタントをパートナーとして活用したり、現地の個人コンサルタントを先進国コンサルタントのロースターに含めることを奨めている（アジア開発銀行、世界銀行等）。二国間援助機関の場合、フィリピン政府の実施機関が現地コンサルタントを活用するよう要請しない限り、ドナー国の国籍を持つコンサルタントを採用する傾向が強い。

コンサルタントの経費については、対外援助の窓口である国家経済開発庁（NEDA: National Economic Development Authority）が、上限を定めており、個人コンサルタントを採用する場合は必ずNEDAのレビューが必要となる。これによって個人コンサルタントの経費は公務員の最も高い給与の120%以下に抑えられており、質の高い個人コンサルタントを確保することが困難となっている。このため、実施機関は個人コンサルタントを個別に採用するのではなく、調査や評価等複数の関連する調査をパッケージ化して企業や団体、大学のコンサルティングユニットなど、組織のバックアップ体制を期待できるところに委託する傾向が強くなっている。

コンサルタント企業が要求するコンサルタント費用は、個人コンサルタントの平均的な費用よりもオーバーヘッド等が加算されているために、必然的に高くなっている。個人コンサルタントの費用は1日あたり100USドル～200USドルであるのに対し、組織（企業や大学）では、5年の経験を有するコンサルタントでは1日あたり100～250USドル、10年の経験を有するコンサルタントでは1日あたり350USドル程度となっている。また、組織では通常定額を要求するのに対し、個人コンサルタントの中には交渉次第で費用が変更できることもある。

コンサルタントの経験は地域別では東南アジアに集中している。大洋州や南アジアにおける経験を有する組織も少数だが存在している。専門分野については、初等教育、中等教育、教師教育が主であり、ノンフォーマル教育の分野では識字教育、人口教育、環境教育におけるカリキュラムや教材開発の経験が豊富である。プロジェクトのサイクル別にみると、団体によって得意な分野は異なるものの、セクター分析等プロジェクトサイクルの上流部門での豊富な経験を有すると回答した団体は過半数に満たず、プロジェクトの実施・評価段階に携わっている団体の方が多い。

## 2) NGO

NGOについては、ドナーの教育に関する調査やプロジェクトにおけるコンサルティングに関わった経験を持つNGO3団体を選択し、調査票を送付し回答を得た。Community of Learners Foundationは創始者は幼児教育の専門家であったことから、ドナー間でよく知られている。HEWSPECS, Inc.は、主に保健



セクターでのコンサルタントとして活動している。回答によると非営利コンサルタントと自らを分類しているため、表3-7ではNGOという項目を設けていない。

フィリピンではNGOの数が非常に多く、また設立のペースも早いが、安定した組織を持ち、ドナーの資金による教育プロジェクトのコンサルティングを実施できるNGOは限られている。このため、NGOの選定、活用にあたってはその団体の実績や能力を事前によく把握することが必要である。他のドナー機関やフィリピンでの活動経験が豊富な先進国のコンサルタント等を通してフィリピンのNGOにアプローチすることも一つの方策である。

### 3) 高等教育機関・教育研究機関

大学では、主に大学教官が個人ベースでコンサルティングを行っている場合と、専門のコンサルティングユニットが大学内に設置されている場合がある。大学はコンサルタント提供の場として格好の場であるにも関わらず、コンサルティングに活発に関わるという方針を出している大学は限られている。そのうちの一つであるフィリピン大学 (University of the Philippines) では、多くの教官が国際協力プロジェクトに参加しており、大学内にコンサルティングユニットをつくり、その組織を通してドナーと契約している。基金は財政面では、大学の制約を受けず独立した機関となっている。大学教官の国際協力への参加は、特に短期のコンサルティングの場合は、援助プロジェクトへの参加が教官の研究の一環であると捉えられており、大学教育の発展や拡大の一つのあり方であると肯定的な考え方が一般的である。

フィリピン教員養成大学 (the Philippine Normal University) の場合、コンサルタントとなる大学教官は、大学からの給与なしでコンサルタント業務を行い、大学は個人がその契約から得た収入には関与しないという形態をとっている。フィリピン技術大学 (the Technological University of the Philippines) では、大学教官をコンサルタントとして起用する企業は、大学にその費用を支払い、教官は大学からの給与を受け取って大学の業務から離れることになっている。このように公立大学でも、大学ごとに独自のシステムを持って対応している。

私立大学は国立のフィリピン大学のように援助プロジェクトへの参加に積極的ではなく、通常コンサルティングユニットではなく各大学の研究開発部門を通してコンサルティング業務に関わっている。これまでのところ、ドナー支援の教育分野の調査/プロジェクト参加経験を持つ私立大学は、Ateneo de Manila、De la Salle University, Research & Training Unit、Ateneo de Davao、Xavier University 等の宗教系の大学に限られている。これらの大学はそのプログラムや教官の質が高いことで知られている。

その他教育関連機関として、SEAMEO INNOTECHと、COLOMBO Plan Staff College が挙げられる。

両国際機関は基本的に地域内の援助プロジェクトの実施主体であるが、コンサルタント企業のパートナーとして他の援助機関の技術援助プロジェクトの入札に参加している。

#### フィリピンの教育研究機関活動事例：SEAMEO INNOTECH-

##### SAEMEO Regional Center for Educational Innovation and Technology

INNOTECHは、Southeast Asian Ministers of Education Organization (SEAMEO) の一組織であり、1976年にフィリピンに設立された。SEAMEOは各国の教育の拡大、質の向上に帰することを目的に1965年に設立された政府間機関(本部：タイ、バンコク)で、ブルネイ、カンボジア、インドネシア、ラオス、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナムをメンバー国、並びに、オーストラリア、カナダ、フランス、ドイツ、オランダ、ニュージーランドを準メンバー国としている。SEAMEO Councilは、全てのメンバー国と準メンバー国の教育大臣から成り立っており、組織の方針を決定している。

INNOTECHは、特に教育学分野の研修活動、調査/評価活動を実施しており、教育政策、識字教育、成人教育、カリキュラム開発、教授方法開発、教材開発、遠隔教育、教育メディア開発、教育学等に専門性を有している。最近の調査例には、「Project CASES (Case Studies of Administrators of Education in Southeast Asia)」で、アジア5カ国の初等教育プロジェクトの事例研究や、「Project SBE (School-Based Evaluation)-Distance Education」で、遠隔教育の教材開発、カナダの International Development Research Centre (IDRC)の援助による「IMPACT (Instructional Management by Parents, Community and Teachers)」で、フィリピン、インドネシア、マレーシアでの効果的で効率のよい初等教育システムの開発等が挙げられる。INNOTECHは、コンサルタント機関ではないものの、近年ドナーのプロジェクトにも積極的に参加する意向を示している。

#### 4) 個人コンサルタント

個人コンサルタントには、大学ベースのコンサルタントとフリーのコンサルタント、あるいは教育省のスタッフでかつコンサルタントとして活動している場合がある。個人コンサルタントについては調査票を40名に送付し、そのうち20名から回答を得た(結果は「第2部 リソース台帳」参照)。ドナーのプロジェクト(特にプロジェクト形成やセクタースタディ)では、同じコンサルタントが繰り返し採用されることが多いが、これは個人のパフォーマンスの記録が残されており、コンサルタント選定にあたっての重要なデータとなっているためである。

個人コンサルタントの多くは10年以上のキャリアを積んでいる。コンサルタント費用は、前項で述べた通り、17名の回答者のうち8名がUS100ドル~200ドル/日と回答し、6名が交渉次第で変更可能と応えている。このようにフィリピンでは個人、民間団体共に比較的コンサルタント業界の裾野は広いと考えられる。

#### (6) インドネシア

##### 1) コンサルタント企業・団体

インドネシアで実施した調査票調査の有効回答はコンサルタント企業4社、個人コンサルタント8名であった。PT. Citra Teknik Nasional Sejati は、農業技術関連の研修やコンサルティングを実施している団体であり、これまでにADB、世界銀行、UNDPを始め、JICAやOECDの調査等も実施している。この企業のコンサルタントには、農業教育計画、教育行政、カリキュラム開発を専門としているコンサルタントが多く、農業技術関連にとどまらず、個人ベースで人材を活用することが可能であると考えられる。PT. Multi Area Conindo、PPA Consultants は、教育分野担当のコンサルタントを契約ベースも含め多数有しており、ほぼすべての教育段階において経験があると回答している。しかしどちらのコンサルタントもインドネシア国外の経験は少ない。

コンサルタントの人件費は5年の経験を有するコンサルタントの費用が1日65～175USドルで、10年程度の経験を有するコンサルタントの場合は最高240USドルである。

## 2) 高等教育機関・教育研究機関

個人コンサルタントの中には、University of Indonesia、Diponegoro University といった高等教育機関の教官の他に、教育省内のカリキュラム開発部署の担当者や教育省OBが含まれる。インドネシアを初め、多くの開発途上国では公務員がコンサルタントを兼業することが多いが、その活用の可否、人件費については考慮が必要である。国立大学の教官や教育省の役人では、公務員の給与を3カ月2500万ルピア（1カ月約833USドル）とし、コンサルタント費用も同等であるとコメントしている回答もあれば、コンサルタント費用は月約50USドル～80ドルであるとの回答もある。この金額の差は、必ずしもコンサルタントの学位等の資格には関係していないが、ドナーのプロジェクトの参加経験に関係があり、種々のドナーと活動することによって、人件費が上昇してきていると考えられる。

## (7) タイ

タイでは、教育分野のコンサルタントについてタイ国大蔵省のデータベースにその情報提供を依頼し、12組織、22名の個人コンサルタントに調査票を送付した。その結果、9組織、12名の回答を得た。タイのコンサルタントについてもフィリピンでの調査と同様に、これまでのドナーの教育プロジェクトへの参加経験を持つ団体と個人を対象に行っている。

タイでは、もともと教育分野の民間コンサルタントが限られており、チュラロンコン大学 (Chulalongkorn University)、コンケン大学 (KhonKaen University)、カセサート大学 (Kasetsart University)、スラナリ大学 (Suranaree University) 等が主要なコンサルタント組織として位置づけられ

ている。個人コンサルタントもその多くが大学関係者である。また、政府組織である、Office of the National Education Commissionや、国際機関であるAsian Institute of Technology(AIT)とUNDCP Regional Centre for East Asiaが様々な委託調査を実施している。

コンサルタントの費用は、コンサルタントの能力、クライアントの予算、個人の経験年数によって決定され、5年の経験を有するコンサルタントでは80USドル~400ドル/日、10年間の経験を有するコンサルタントでは、250USドル~600ドルと幅が広い。

専門分野で見ると活動範囲はほぼ東南アジアのみに限られており、中でも高等教育、教師教育、職業教育分野、職業訓練、人口教育といったタイで必要とされてきた分野の経験を有する団体が最も多い。プロジェクトサイクルで見ると、セクタースタディやマスタープラン策定、フイージビリティスタディよりもプロジェクト評価やプロジェクト発掘等の経験を有している。このように、タイの民間教育コンサルタントの数が少なく、専門分野も限られているため、現地再委託調査等でのコンサルタントの選定にあたっては考慮する必要があるだろう。一方で、AIT等の地域的機関を有効に活用すべきであろう。

## 3-2 他援助機関の調査実施体制

本節では、主要援助機関がどのようにコンサルタント等の人材を活用して教育分野の案件を実施しているかを整理し、我が国の調査実施体制の整備に参考となる視点を導き出すことを目的とする。

### 3-2-1 コンサルタントの活用

#### (1) コンサルタントの確保

各援助機関は、優秀な人材を確保するために独自のコンサルタントロースター制度を整備しており、一般的にそのデータベースに基づき調達が行われる。DfIDのデータベースには、コンサルタント会社やその要員に関するデータが詳細に記録されたコンサルタントインデックス (CONIND) と、DfIDの専門家やコンサルタントとして働く意志を持つ者のデータを可働要員名簿 (RAP) がある。これらのロースターに加えて、広告による公募、専門家協会、DfID主催の講座修了者、大学からの短期的な調達等によってコンサルタントを確保している。

世界銀行の場合、コンサルタント企業データシステムData on CONSultants (DACON) にコンサルタント団体情報を、Data on Individual CONSultants (DICON)に個人コンサルタント情報を整備している。これは世界銀行の審査なしにコンサルタントが情報を掲載できるデータベースであり、世界銀行のメンバーとなっている国際機関や政府関係機関に対して有料で公開されている他、情報提供者の承認を得た上で、民間のコンサルタント団体等へ情報提供も行われている。

世界銀行ではまた、教育開発分野に関して、近年Knowledge Management System(KMS)という情報システムの整備がサブセクター単位で進められている。これは、世界銀行をはじめ、援助機関の教育案件で用いられているコンセプトや分析手法、TOR、案件評価結果等の情報を共有し、知識の体系化を図ることを目的に作成されている。このデータベースには、コンサルタントのロースター情報も整備されている。現在のところ、一部を除いては非公開となっているが、USAID等から世界銀行に対しこのデータベースは、様々な情報提供を行うかわりに情報提供を受けることができる双方向のものであるべきとの要望がなされており、今後情報公開が進むと考えられる。しかし、コンサルタントの情報については、プライバシーの問題から一般公開は難しいものと考えられる。

コンサルタントの評価については、どの機関も明確なフォーマットを持っておらず、履歴書や以前の職場の上司等への照会 (レファレンス) によるインフォーマルな評価に限られている。欧米諸国の場合、履

歴書に複数の照会先を盛り込むことが通例になっており、多くの援助機関はコンサルタント選定の際には、必ずその照会先から情報を得ることにしている。

## (2) コンサルタントの調達

コンサルタントの入札・審査については、他の援助機関と日本との間に大きな違いは見られない。通常、どの機関でも競争入札によってコンサルタントの調達が行われる。これによって価格を下げる事が可能となる上、業者間で技術力の競争を生むことになる。非常に小さなプロジェクトの場合や早急な対応が必要な場合等では、入札を経ずに随意契約でコンサルタントが調達される。

DfIDの場合、JICAの専門家にあたる技術協力官（TCO: Technical Cooperation Officer）がおり、「コンサルタント」とは契約の性質上、明確に区別されている。コンサルタントは契約に明示されたサービスを提供する責任を持ち、コンサルタント会社はスタッフの労働環境を整え、監督し、給与を支払うという責任を負うのに比べ、技術協力官は、DfIDの被雇用者として扱われ、在外勤務の公務員と同じ条件の一定期間のサービス契約に基づいている。

DfIDのコンサルタントの調達の手続きは、技術協力と資金協力とでは異なる。技術協力では、援助機関が主体となって特定の業務の実現に必要なサービスや資本を提供するため、直接コンサルタントの調達を行う。他方、資金協力では、資金は相手国政府に供与されるため、コンサルタントの調達は、相手国政府の責任となる。これは世界銀行等融資機関でも同様である。この場合、援助機関はコンサルタント契約については助言機能のみを有する。

コンサルタント調達の手続きは、まず、援助機関のショートリストにのったコンサルタントに対して業務指示書（Terms of Reference）が提示される。TORには一般的に、計画の特徴、目的、見通し、範囲、および援助機関の責任に関する概要とその計画に投入される資源、コンサルタントに要求される技術、必要とされる経験と能力、その計画のタイムテーブル等の情報が記されている。その後、コンサルタントから提出されたプロポーザルが、予め決められた基準に基づいて審査される。DfIDでは総合点方式で決定され、最終決定の前に当事国政府と協議し、DfIDの契約規則に基づいて、TOR、契約額の詳細等が検討される。世界銀行の場合は通常、技術審査とコスト審査を切り離して行う、“Two Envelope System”を採用している。

USAIDのIQC（Indefinite-Quantity Contracts）は我が国が外国コンサルタントの活用を進めるうえで検討に値する契約方式であると考えられる。これはプログラム方式と呼ばれるUSAIDの外部人材活用システムの一つで、コンサルタント・大学／研究所・民間団体に対し、業務指示書を明確に規定した上で、2～3

年間の契約を結ぶものである<sup>1)</sup>。IQCは、特定のサービスに関して一定期間に行う業務を一括して発注する方式であり、援助国政府が契約期間に必要とされるサービスの量を事前に決定することができない時や、最小限必要とされるサービスの量を示す以外に政府が説明すべきではない調査の際に活用され、事前調査、プロジェクト実施、評価などプロジェクトサイクル全般にわたる諸業務に適用できる。

契約手続きはまず、公開競争入札の原則に従いコンサルティング企業を事前に選定する。従ってUSAIDが各技術援助に係る競争入札をその都度行うことはない。契約には最小限必要とされるサービスの量と最大限の量が明示されており、米国の調達規約では、コンサルタントはその最小限の量のサービスを提供し、また必要であればその最大限の量を超えない限りにおいて追加されたサービスを提供しなければならないとしている。

この契約では、業務指示が定量的に表しにくい教育等の社会開発分野の調査や変化の激しい問題等に対して、柔軟に対応することができる他、複数の国に亘る共通課題に関する技術協力を1つの契約の下で実施することも可能となる。これによって援助機関の契約業務が簡素化されるとともに、コンサルタント側も専門家チームの稼働率が上がり、長期間にわたる専門家の確保が可能となる。また、この制度では協力ニーズへの迅速な対応が可能となり、例えばUSAIDの地域事務所がコンサルタント企業を4週間で指名、雇用、現地に派遣することができるとしている。海外のコンサルタントの中には、我が国に対してこのように簡素な契約形態を望む声が高い。

コンサルタントの国籍に関する規定は、援助機関によって異なる。DfIDの場合は、「業務の拠点を英国または当該国とするコンサルタントで、かつコンサルタント業務に従事する主要な人員の過半数は英国人でなければならない」と規定している。USAIDでは、「米国のコンサルタントをプライム（主体）にすることを奨励する」としているが、人数の制限はなく、米国のコンサルタントと現地コンサルタントの比率、男女の比率が近くなるよう考慮されている。世界銀行の場合は、ショートリストに挙げる組織（通常3～6団体）のうち、同国籍は2団体まで認められ、また、少なくとも1団体は開発途上国の団体でなければならないと規定している。

世界銀行は、現地コンサルタントを最大限活用する方針をとっており、現地コンサルタントが先進国コンサルタントの下で業務分担する、あるいは補強団員の形で採用するよう薦めている。ADBも同様に、プロジェクトが実施される国、あるいは開発途上国のコンサルタントの参加を奨励しており、先進国のコンサルタントがプロポーザルを提出する場合でもこれらのコンサルタントと協力して業務を実施することを求めている。

---

<sup>1)</sup> ECFA開発研究所「21世紀に向けた我が国政府開発援助（ODA）改善の具体的提言（平成5年）」、および「我が国ODA実施体制への具体的提言（平成7年）」を参考にした。

教育分野では近年ドナー機関主導の大規模なセクター分析よりも、現地コンサルタントを活用した、現場に密着した小規模な調査が増加している。DfIDでは、費用対効果を高めるために、10万ポンドを上限として現地コンサルタントへの再委託を行っている。DfIDは現地コンサルタントの選定にあたって、コンサルタントがこれまでに実施した業務のTORやSAWを詳細に調査し、適当な人材の確保に努めているが、先進国のコンサルタントと比較して、現地コンサルタントの人材データベースは不十分なことが多く、一般的に現地コンサルタントは個人的なネットワークで選定されることが多い。

#### コンサルタントの調達における照会（レファレンス）項目－AEDの事例

米国内のコンサルタントスタッフの雇用にあたり、AEDでは以下のようなレファレンスチェック項目を設けている。これは、候補者の以前の雇用先に対して行う確認事項であり、電話インタビュー時に活用される。

- ・コンタクト先
- ・対象者との関係
- ・対象者の一般的な業務はどのようなものであったか。
- ・対象者が指導した人の人数は几人か。
- ・マネージメントの決定や政策立案に関わっていたかどうか。またその内容は何か。
- ・特に緊急な業務が生じた時、どのように対応したか。それに関する対象者のイニシアティブ、決断力はどうか。
- ・対象者の長所と短所は何か。
- ・さらに改善が必要とされるまたは研修等が必要とされる点はどこか。
- ・対象者と前任者（あるいは後任者）を、どのように比較するか。
- ・対象者は何故、貴社を退社した（または退社しようとしている）のか。
- ・対象者は、以前の給与をXXXドルとしているが、これは正しいか。これにはボーナス、残業、福利厚生が含まれているのか。
- ・対象者を再度雇用しようとするか。もしそうならどのようなポストで雇用しようとするか。

### (3) コンサルタント経費

USAIDのコンサルタント経費は、各コンサルタントの過去の収入を反映して設定される。つまり、コンサルタントがこれまでに得た最も高い収入に10%上乗せしたものが、通常コンサルタント経費となる。実際には、年収を260日で割ったものが日収として計算されるため、コンサルタントにとっては低い額となる。USAIDの最も高いコンサルタント経費は約360USドル/日であるのに比べ、世界銀行では1,000USドル/日を超えることもある。通常、間接諸経費（オーバーヘッド）は直接経費の75%として計算される。USAIDの場合、15%の幅をもたせて予算が設定されており、コンサルタントの人件費は交渉次第で変動する場合がある。米国の場合、非営利団体（Private and Voluntary Organizations: PVOs）が国際協力の場で広く活躍しているが、その経費率は、営利団体と同額となっている。

現地コンサルタントを活用する場合、直接経費とオーバーヘッドの見当を付け、合計金額で計上させる場合と、詳細な直接経費を算出させて交渉する場合とがある。USAIDは現地コンサルタントにも過去の給



与書類（所得税関係の書類等）とコンサルタント経歴の提出を求め、提出書類に基づいて適当な人件費を設定する。また、USAIDの現地事務所は、当該国公務員の給与体系やホテル料金、オフィスの賃貸料、日当等に関する調査を定期的実施し、現地コンサルタントには、その調査結果を反映した費用体系になるよう指導している。ADBは現地のコンサルタント費用を最低約100USドル/日、経験が豊富なコンサルタントに対しては約250USドル/日と設定している。ADBもUSAIDと同様に過去の所得額を確認するとともに、プロジェクトによっては過去の業務のパフォーマンスに関する確認も行う。

なお、開発途上国によっては政府職員が個人コンサルタントを兼務し、ドナー機関のコンサルティング業務を受注している場合があるが、公務に支障をきたすことがあり、近年、世界銀行、UNICEF等の援助機関ではこれを禁止する方向にある。

### 3-2-2 NGOの活用

多くの援助機関は一般的に、教育分野においてNGOを積極的に活用しようという方針を有している。例えばアフリカ開発銀行は、教育プロジェクトの実施に際し、NGOを起用するケースが多い。活用領域は、パイロットプロジェクトやマイクロプロジェクトの形成、実施、モニタリング、事後評価が中心であり、同時にNGO自体の能力形成も図っている。

USAIDの場合は、NGOという言葉を使わず、非営利団体（PVO: Private and Voluntary Organizations）として営利団体と区別している。この非営利団体には、主にUSAIDとの契約（コントラクト）によって事業を行うコンサルタント型の団体と、USAIDから資金援助（グラント）を受けて、団体独自の活動を行うNGO型の団体の両方が含まれている。規模の大きい団体や、特定の国での長期間に亘る経験を有する団体には、コントラクトとグラントの両方を受けているケースもある。USAIDとPVOの関係で特徴的なことは、PVOはUSAIDの目的を実施するための協力機関であると明確に位置づけられていることである。従って必要であれば相手国政府機関に代わって受益者に対して直接的にサービスデリバリーを行うこともあり得る。

### 3-2-3 大学等高等教育機関の活用

#### (1) 大学等高等教育機関の活用の傾向<sup>1)</sup>

---

<sup>1)</sup> 本項は、William K. Cummings (1997), ODA and the Japanese University (draft)、およびUSAID (1997), USAID Higher Education Community Partnership を参考とした。

米国、英国の高等教育機関は政府開発援助（ODA）において重要な役割を果たしてきた。米国ではODA初期の時代（1950年代）から、大学は技術協力の主要なリソースとして位置づけられており、二国間機関だけではなくUNESCOやUNICEF、世界銀行等のプロジェクトにも参加してきた。その後コンサルタント企業の人材確保が進むと、USAIDは両者の強みと弱みを認識した上で、両者の活用を図っている。このような援助機関と大学の緊密な関係の背景には、両者のパートナーシップがグローバルな開発の目的を達成するためには不可欠であるとの認識が双方で共有されていることが挙げられる。

米国、英国の教育関連機関は、研究と教育現場の両方へのサービス提供が期待されており、大学が国内外を問わず活躍することに対して、教育省（局）を含む政府機関は肯定的である。開発援助プロジェクトへの参加は研究上でもプラスになると認識している大学は、これらのプロジェクトに積極的に関心を示している。米国の大学では、このような関心は大学の上層部で明確に示されることが多く、教官の参加を促進する方策が採られている。開発援助プロジェクトにおけるサービスの提供と政策的な研究が教官のキャリアパスに有利になる大学や、地域研究に重点を置いている大学、金銭的なインセンティブを教官に与えている大学では、教官が活発に開発援助プロジェクトに参加している。大学は一般的に大学教官が開発援助プロジェクトに参加することに肯定的であり、それによって教官がコンサルティング費等の報酬を得ることを問題としない。他方、教官の活動をモニターするガイドラインを設けた大学も多く、教育活動、研究活動とコンサルティングのバランスをとることが求められている。

なお、援助機関と高等教育機関の協力関係は、双方の基本的立場の相違から限界を有する。以前、USAIDがイニシアティブを取り、大学の参加を奨励する目的で“Joint Career Corps”というシステムを設けたことがあった。これは、2年間の開発途上国での調査と4年間の国内での教育・研究を交互に行い、キャリアを積むというキャリアパスを設定したものであるが、現実には専門分野のプロジェクトの有無、実施時期、大学でのキャリアパスのあり方との相違等の要因で、機能しなかったという経緯がある。

開発援助における高等教育機関の強みと弱みをごく一般化して整理すれば、以下のようにまとめることができる。これらの点は個々の具体的事例に則して検討されるべきもので、安易な一般化は誤解を招くことを留意しなければならない。

#### 高等教育機関の強み

- ①常にある程度の質の確保が保証されること
- ②一般的にコンサルタント企業はクライアントの意向を考慮して問題解決法を探る傾向があるのに対し、大学関係者はそれまでの研究蓄積をもとに、中立的に問題解決法を提示できること
- ③大学の組織としての継続性は、USAIDが大学を活用する最大の強みであると考えられる。民間企業や

政府機関は人の移動が激しく、対象国との長期間にわたる関係を構築しづらいのに対し、大学の場合は人の移動がより少なく、契約終了後も担当した教官と現地スタッフとの関係が維持されることが期待できる。

#### 高等教育機関の弱み

- ①大学研究者は研究志向型、援助機関の興味は結果志向型というように短期的な関心が異なり、問題解決法が必ずしも一致しないこと、言い換えれば、研究者が個人の研究の興味と与えられた仕事を混同する傾向が時として認められること
- ②コンサルタント費用が民間団体と比較して割高になること（米国と英国、および一般に開発途上国の大学の場合）
- ③大学における教育活動とのバランスをとる必要があることから、大学側の制度的な制約があること

#### (2) 高等教育機関との契約形態

米国では国立大学制度がなく、州ごとに教育の分権化が進んでいるため、州の教育局が州内の公立大学を管轄する立場にある。従って公立大学の場合、州教育局の承認を得る必要がある。その中でも大学が主体となって政府機関や民間コンサルタント団体と契約を結ぶ場合と、学部が契約する場合とがある。大学が契約を結ぶ場合は、教官の給与面でのインセンティブはないが、学部が契約する場合は、その人件費を学部で活用することが可能となる。調査が短期間である場合、教官は授業のスケジュールを調整したり、休暇中にプロジェクトに参加することで対応しているが、長期間の場合は大学から休職等の措置を得ることになる。

私立大学の場合はさらに契約形態が複雑となり、民間のコンサルタントが教官個人をサブコントラクターとして契約する場合と、民間のコンサルタントが大学本体と契約する場合がある。前者の場合は、大学にはオーバーヘッドは支払われないが、後者の場合はそれが必要である。大学本体と契約する利点は、大学の支援体制が得られることであり、大学のデータベースやコンピュータ等の使用が可能になる場合がある。同じく民間のコンサルタントとUSAIDの契約額の一部を大学にグラントとして支払い、大学が研究や研修を実施するケースもあり、様々な契約形態がとられている。

### 3-3 我が国における実施体制のあり方

#### 3-3-1 本邦コンサルタントの実施能力

開発調査の実施主体はあらためて述べるまでもなく本邦コンサルタントである。教育分野でコンサルティング業務を行った経験を有する本邦コンサルタントの概況は次のようにまとめることができる。

- ①教育分野における業務経験は、プロジェクト形成調査や、学校施設や教育資機材を対象とした無償資金協力の付随する補足的調査やそれらの事後評価など、比較的狭い領域に限られている。
- ②社会開発を専門とする比較的小規模なコンサルタントが実績を伸ばしているが、建築・エンジニアリング系コンサルタントや土木関係のプランニング系コンサルタントも主要な位置を占めている。
- ③教育分野で実績を有する本邦コンサルタントは、国内の類似業務経験を有しておらず、開発援助の領域のみならず自国内において類似業務経験を豊富に有する米英や開発途上国の教育コンサルタントとは、業務経験の質と幅の点において大きく異なる。

要するに、我が国においては、教育分野のコンサルタントはODA関係のアドホックなニーズに専ら依存する形で経験の蓄積を図っており、必然的にその経験も断片的なものにとどまっていると言える。よって、セクタースタディのような総合的なノウハウを必要とする調査や、中等理数科教育のカリキュラムや教材の改善などのような、行政がノウハウを有する領域に関する調査については、コンサルタントの対応能力に十分留意することが必要である。

しかし、教育専門のスタッフを有するコンサルタントは少数にとどまるものの、社会配慮、WID、参加型開発などの教育と関連する社会開発分野の専門スタッフを有するコンサルタントは多く、それらの分野において、コンサルティング業務の実績を積みつつある。また、教育分野の調査分析手法については、既に世界銀行等の国際機関や二国間援助機関により経験の蓄積が進んでおり、手法の面でもある程度確立している。貧困対策や市場経済化支援等の制度や組織面を焦点とする開発調査を実施した経験があれば、これらの国際的に蓄積されつつある手法を咀嚼し、応用することができるものと考えられる。よって、本邦コンサルタントにおいても、個々のサブセクターや地域についての高度の専門性を有する人材を、後述するように国内のNGOや高等教育機関、また海外のコンサルタント等の外部から適宜補強することにより、教育分野における開発調査を実施することは可能と考えられる。その際には、JICAとしてもコンサルタント側において必要な補強等が行い得るような環境を整備することが望ましい。この点については、今回の質問票調査やヒアリング調査においても、コンサルタント側から次のようなコメントが寄せられている。

- ①教育分野に特化した専門家を外部から集めることは容易でない。
- ②教育案件については、多くの企業、団体から専門家を集めて調査団を編成する必要があるが、このような場合、落札できなかった場合のコストが大きく、応札を躊躇せざるを得ないことも想定される。
- ③関心表明を提出したコンサルタント同士の共同企業体の結成が禁じられていると、高度な専門性を有するコンサルタントの結集が困難となる。

共同企業体の結成や外部人材の補強は、応札するコンサルタントが経営判断等に基づき行うもので、JICA側でイニシャチブを取りうるものではない。また、共同企業体や補強の割合などに関する調達手続きを教育分野に限って変更することも現実的な選択肢ではない。しかし、指名コンサルタントに対して詳細な資料を提示したうえで、プロポーザル作成を従来の2倍以上の期間に増大することにより、調査団の要員を編成する余裕を十分与えたり、本格調査をフェーズ分けしたうえで、第2フェーズ以降の調査団編成や調査行程は第1フェーズの結果を踏まえて改めて設定するなど分割化により、コンサルタント側において、最適な人材の確保や調査内容の検討を可能とすることができるものと考えられる。指名コンサルタントに対するこれらの配慮の要否については、事前調査の結果を踏まえ十分に検討することが必要であり、また、次項以下で述べるコンサルタントが活用しうる内外のリソースの情報についても、事前調査等を通じて十分に把握したうえで、指名コンサルタントに適切な形で伝達することが必要である。

### 3-3-2 本邦NGOとの連携

コンサルタント企業等に対するNGOの比較優位点は、次のように一般化することができる。

- ①特定国において長期にわたり活動していることから、当該国の文化・慣習等について詳細な情報、知識を有している
- ②地域住民の組織化や住民参加型開発の手法について経験を有している
- ③教育分野だけではなく、教育を含めた（あるいは教育活動をきっかけとした）生活向上全般を目指したセクター横断的アプローチの経験を有している。

これらの諸点は、地域社会を直接の対象とする開発調査において重要な要素である。住民参加による学校整備や識字教育等に関する実証的性格を有した開発調査においてNGOの知見が活かされるものと考えられる。

一方で、NGOの問題点としては、以下のような点が考えられる。

- ①専門とする地域、分野、活動のアプローチが限定されている。
- ②長期間の経験は有していても、その経験が必ずしも体系化、一般化されていない。
- ③人材に余裕がなく、NGO独自の活動以外に長期間（6ヶ月以上）人材を張り付けることが困難である。
- ④調査を目的としていないNGOも存在する。

このような制約を踏まえたうえで、開発調査に本邦NGOが参加する形としては、以下の3つが考えられる。

#### ①JICAから直接コンサルタント業務を受注する

NGOがコンサルタント業務を直接受注するためには、コンサルタント登録を済ませていることが必要であり、その前提条件として法人格を有していることが必要となる。公益法人としての法人格を有する若干の団体が既にコンサルタント登録を済ませているものの、大半のNGOは法人格を有さず、現状ではコンサルタント契約の対象とはなり得ない。他方、「組織の基盤を整備し、NGOとしてODAに提言していく立場を取りたい」という考えから、いくつかの団体が既に法人化を進めているが、このような意識を持っている団体はまだ少数である。しかしNPO法案の動向や諸外国におけるNGOの役割等を考えると、今後、開発調査の主契約者や合同企業体の構成員としてNGOが開発調査に参加する可能性も否定し得ない。

#### ②民間コンサルタントの補強団員として参加する

補強団員としての参加については法人格の制約が無く、NGO側とコンサルタント側で条件や時期が合えば基本的に他の問題は無く、実現性は高いと言える。

しかし現実にはNGOも常に人手不足の問題を抱えており、長期間補強団員として参加することが困難な場合もある。ヒアリング調査によると、半年の派遣はかなり難しく、約2～3ヶ月が適当、あるいは約半年間の時間的猶予があれば、事前に人材確保が可能であるとのことであった。したがって、JICAとしてはNGOの参加が望まれる案件の場合は、案件公示や業務説明会からプロポーザルの提出までの期間を十分にとる等の配慮を行う必要がある。

さらに、NGOが有する経験を必要とする案件については、業務指示書において団員のTORを具体的に記述することにより元請コンサルタントにJICAの意図が明確に伝わるよう努めるなど、適格な資質と参加の意欲を有するNGOに参加の機会が確保されるよう配慮することが必要である。

#### ③NGOの現地事務所が、現地再委託業務を元請コンサルタントから受注する

本邦の主要NGOの中には、開発途上国に現地事務所を有し、現地職員を雇用して活動している団体が多い（例えば、JVCはタイ、カンボディア、シオス、ベトナム、エチオピア、南アフリカ、パレスチナ、ボリビアに事務所を置いている）。事務所の規模は団体や国によって異なるため一般化はできないものの、地域社会のベースライン調査、住民参加者分析、パイロット・プロジェクトの計画・実施等の再委託業務を実施し得る能力を有している場合もあるものと考えられる。インタビューによると、NGO独自の活動を重視している団体でも、現地再委託という形でJICA案件に参加する形態には比較的肯定的であった。事前調査では、現地再委託先の能力を把握する際に、本邦NGOの現地事務所をもその対象として加える必要がある。

なお、本邦NGOが開発調査への参加の是非を判断するに当たって考慮する点は、プロジェクトサイクルを通じて、NGO組織としての理念やアカウンタビリティを保持できるかという点である。言い換えれば、事前調査に参加する場合、NGOの提言等がその後の本格調査の段階にどのように活用されたのか、また、本格調査に部分的に参加する場合、全体の調査結果にNGOの視点が十分に反映され得るかに、強い関心を持っている。NGOの知見を活用するにあたっては、一過性のインプットとしてではなく、パートナーとして認識することが必要である。

### 3-3-3 本邦高等教育機関との連携

#### (1) 利点と制約要因

大学等の高等教育機関の人材が、開発調査案件に参加するにあたり想定される利点と制約要因は以下のようにまとめることができる。

##### 利点

- ①民間のコンサルタントに不足している初等教育・中等教育等の専門知識、学習指導法、教科教育法等専門分野での実績を有している人材が豊富である。
- ②国内の教育現場や行政と密接な関係を有しており、それを基に体系化、一般化されたノウハウは、開発途上国にとり有益なものが多い。
- ③帰国後、プロジェクト経験を、学内の教育現場や学会を通じて広く伝えることができ、中・長期的にこの分野における援助人材の養成に資する。

## 制約要因

- ①国公立大学では、教官が長期間出張するにあたり代行する非常勤教官を雇用する経費が補填されない。従って、学部内の他の教官に担当講義数増等の負担をかけかねず、組織的な支援体制が整備されていないと参加しづらい。
- ②JICA業務に対する評価体制が整っていない大学があり、教官がJICA業務に参加することが実績として正当な評価を得ておらず、単に研究業績の遅滞を招くとか、授業に差し支えるとの考え方が残っている。そのため、大学での研究実績の比較的少ない若年研究者が参加しにくい状況がある。
- ③担当している講義のコマ数が多い、論文指導の学生を抱えている等、所属先の業務が忙しく、時間的な余裕がないために、大学でチーム・ティーチング等の仕組みができていないと参加が困難である。
- ④公募制による専門家派遣制度が本格化していないため、国際協力に参加する意志があってもその機会を見い出すことが容易ではない。

## (2) 提携の形態および留意点

今後の開発調査の実施にむけて次のような連携の方法を考えていく必要がある。

### ①作業監理委員等としての参加

教育分野ではコンサルタントの経験が必ずしも十分でないことから、当該調査分野に幅広く関連する専門家・有識者の助言を得る必要がある。このような作業監理委員会等の場において技術的助言を得る他、直営ベースの調査団員として本格調査に派遣し、調査作業に直接参加してもらうことも選択肢として考えられる。

### ②補強団員としての参加およびコンサルタント契約の受注

民間コンサルタント企業の補強団員として個々に教官がJICA開発調査に参加することは比較的容易に実現すると考えられるが、欧米で見られるような大学が組織としてコンサルタント契約の相手方となることは、制度上の制約から当面想定しにくい。しかしながら我が国の教育援助が質的に充実する上で、大学は欠くことのできない重要な役割を果たす。よって、大学が組織として調査業務を実施し得るような環境の整備に、JICAとしても取り組むべきであると考えられる。

なお、高等教育機関の参加を促進するために、JICAが考慮すべき点としては次の2点が挙げられる。

#### ①案件の公示の早期化、十分なプロポーザル作成期間の確保



大学教官がコンサルタント業務に参加する上で大きな障害となる点は、前述のように、授業等の学内業務との調整である。プロジェクト開始半年前に公示することにより、調整の余裕を十分に与えることが望まれる。また、プロポーザル作成期間を少なくとも1ヶ月程度とることにより、民間コンサルタント企業による教官のリクルートを容易にすることができる。

## ②JICA内の人材情報・案件情報の整備と共有化

国際協力総合研修所の人材養成課ではJICA専門家登録が行われているが、そのデータベースは必ずしも関係者をすべて網羅しておらず、実際に必要とされる専門分野や地域に合った人材を探すことは非常に難しい。そのため、関係省庁を通してのリクルートやインフォーマルなネットワークに頼っているのが現状である。本研究では、開発調査に参加する用意を有する人材の情報をまとめたリソース台帳を作成したが、これを充実させ、活用していくためには、JICA全体でデータ整備（メンテナンスも含む）を行っていくとともに、案件情報を広く公開し、広範囲に人材を求める体制を整備していく必要がある。

### 3-3-4 海外のリソースの活用

#### (1) 先進国のコンサルタントの活用

教育分野では英国・米国のコンサルタントは本邦コンサルタントと比較して、専門性が高く、また豊富な経験を有していると言える。特に、本邦コンサルタントが弱い初等教育・中等教育・女子教育・遠隔教育等の分野で優れた実績を有している。地域的にみても、ほぼ世界全域をカバーしており、これらのコンサルタントと共に調査を実施し、ノウハウを学び取ることは、本邦コンサルタントにとって非常に有意義であると考えられる。

海外コンサルタントは、概して我が国の調査・プロジェクトへの新規参入に積極的であり、サブコントラクター、あるいは補強団員に限られた参加形態であっても、本邦コンサルタントとの提携を積極的に試みている団体もある。前節で紹介したAEDはその一つであり、既に複数の本邦コンサルタントと提携した経験を持つ。また大学のコンサルティングユニットの中にもJICAの調査に参加する関心を示している団体がある。本邦コンサルタントにおいても海外コンサルタントや大学と積極的に提携することで、自社のキャパシティ・ビルディングを図ることが可能であり、JICAとしてもそのような提携が進むよう適宜配慮することが求められている。

提携の形態としては、①本邦コンサルタントチームが海外コンサルタントを補強団員として雇用する場

合と、②欧米のコンサルタントの開発途上国における現地事務所に現地再委託する場合は考えられる。また、③日本法人がJICAに登録している場合は、直接JICAと契約、あるいは本邦コンサルタントとの企業共同体の結成が可能である。

①の場合には、ハード分野を本邦コンサルタント、ソフト分野を海外コンサルタントというように分けず、調査団員の同一分野複数配置を認めるなど、JICAとしても可能な限り海外コンサルタントと本邦コンサルタントが共同作業できるような環境をつくることが望ましい。

また、本邦コンサルタントと先進国コンサルタントとの連携を促進していくためには、JICAとしても次の点に考慮する必要がある。

#### ①十分なプロポーザル作成期間の確保

本邦NGOや高等教育機関の項においても述べてきた点であるが、補強団員として海外コンサルタントが参加可能な場合、プロポーザルの作成期間について考慮することが必要である。業務説明会から2週間というプロポーザル作成期間では、本邦コンサルタントと常に提携している団体がなければ、海外コンサルタントの確保は困難である。調査の規模が大きくなるに従い、また、補強団員や現地再委託の業務が増えるに従って、準備作業は複雑になる。電子メール等で迅速なやりとりが可能であっても、適任者を見つけるためにはある程度の時間が必要である。教育分野では本邦コンサルタントの能力向上を図るためにも海外コンサルタントとの提携が必要であるという点を考慮して、当該分野のプロポーザルの提出期限を他国際援助機関と同様に1ヶ月以上に長くすることも検討する必要があると考えられる。

#### ②案件公示の情報提供

欧米コンサルタントが参加しやすい状況を整備するためには、欧米コンサルタントが参加可能な、あるいは求められている案件の情報を定期的に発信する仕組みを整える必要がある。インターネット上の英文による案件公示情報の公開や先進国事務所による情報提供サービス等の手段を検討する必要がある。

### (2) 開発途上国のコンサルタントの活用

基本的には、教育分野の開発調査においては、開発途上国のコンサルタント、NGO、大学関係者が補強団員または現地再委託先として大いに活用されることが望ましい。その理由の一つは、現地コンサルタントは現地の情報、言語に通じ、地元のネットワークを有しているという点で本邦のコンサルタントと比べ、比較優位があることである。特にコミュニティの参加を促進する必要がある実証型の調査や、住民からのヒアリング調査等、一次データが必要な場合は、言語の問題から、現地の人材を積極的に活用する必

要があろう。2番目の理由は、その団体と協力することそのものが、相手国のキャパシティ・ビルディングを進めることになるという点である。この点から、現地コンサルタントに単に情報収集・整理のみを依頼するのではなく、調査・分析手法について経験を蓄積できる方法で、本邦コンサルタントとの役割分担を行うべきである。

しかし、現実には受託先の実務能力の問題や、調査団の調査スケジュールの制約がネックとなることも考えられる。特に大学の教員等、個人コンサルタントとしての経験しか持たないコンサルタントの場合、自分の専門分野は強いがチームワークでの経験に乏しい場合も見られる。また、開発途上国のコンサルタント、NGO、大学教官は、しばしば留学経験を持つエリート層に偏りがちであり、そのため、フィールド経験が弱く貧困層との社会的距離が大きいため、外国人よりもむしろ調査の深度が浅くなる場合もある。調査の実施にあたってはこれらの点に留意し、特に初めて組むパートナーに対しては、現地の調査をまかせきりにせず、共同で実施していくことが必要である。

コンサルタントの情報が乏しい国や地域では、ドナーや現地に事務所を持つ欧米のコンサルタント、関連分野の出版物等からの情報収集から始める必要がある。また、NGOを活用する場合は、調査内容によってはそのNGOとコミュニティの関係、政府関係機関との関係、ドナーとの関係等にも配慮すべきであろう。

# 付属添付資料

## 「万人のための教育世界宣言」骨子

## 第3条～第7条

## すべての人に教育へのアクセスを与えて、公正さを促進する（第3条）

教育を受ける機会の不平等を取り除くために、これまで教育を受ける機会が十分に与えられてこなかった人々、すなわち女性、貧困層、ストリート・チルドレン、働く子ども、農村や僻地の住民、遊牧民、先住民、民族的・人種的・言語的少数者、障害者、移民、難民、流民、占領下の住民に対して、教育に対するアクセスを提供し、教育の機会の公正さを促進する。

アクセスの問題は、単に学校を建設すれば解決するというような単純な問題ではない。就学率が低いという問題には、図1-3に分析したように、多くの原因が関係しており、地域社会の問題や教育のソフト分野の問題の解決なくしては、根本的な解決とはならない。したがって、学校・教室の増設というハード分野の問題解決を行うとともに、教育ソフト分野の問題解決にも同時に取り組んでいく必要がある。

特に地方格差と男女間格差の問題は重要であり、地方におけるアクセス改善と女子のアクセス改善のためには、特別の工夫をして改善の努力をはかっていく必要がある。たとえば、地方においては、NGOや宗教グループによって学校以外の場で教育を受けた生徒が学校教育に編入できるように支援したり、複式学級を有効に活用することによって、ローコストで辺境地での教育普及をはかることが可能であるし、女子の学校へのアクセスを向上させるには、女子トイレの建設や女子教員の増員等が効果がある。

## 学習の成果に焦点を当て、より効果的な教授法・カリキュラムを開発する（第4条）

教育の普及が開発へとつながるためには、教育の成果として、人々が有用な知識や論理能力、技能、価値観を身につけられるかにかかっている。すなわち、単に就学率の向上や教育の各レベルの修了資格取得者の増加をめざすだけでなく、学習の成果・達成度に焦点を当てる必要がある。学習の成果を確保するためには、暗記中心の詰め込み教育よりも、生徒自身が問題を設定して自分で答えを探求してみるプロジェクト型の授業や生徒との双方向のコミュニケーションを重視する参加型授業の方が効果がある。

また学習の内容（カリキュラム）についても、学習の成果が開発に結びつくためには、単に先進国の教科書を焼き直して使用するのではなく、生徒の実生活でなじみのある題材を用いて、生徒や地域社会や産業界のニーズに合った内容を教えるべきである。そのためには、学校と地域社会や産業界との間のコミュニケーションをよくすることが必要で、地域社会や産業界の人が学校で1日講師を勤めることも効果がある。

### 基礎教育の範囲を広げ、ノンフォーマル教育も含む総合的な戦略をとる（第5条）

基礎教育に対するニーズは、多様で複雑で変化するという性質をもっている。このような多様で複雑な基礎教育のニーズに対応するためには、単に小学校における教育を普及するだけでは十分でなく、乳幼児に対する発育ケアや早期教育の提供、学校教育の機会に恵まれない地域における学校以外の場での初等教育の提供、成人非識字者に対する識字教育の提供、テレビ、ラジオによる放送教育や郵便による通信教育の提供、図書館や公民館での社会教育の提供を、同時に促進する総合的な戦略をとることが必要である。

### 学習を促進するような社会的環境を充実させる（第6条）

学習は孤立して行われるものではなく、学習者を取り囲む社会的環境が学習に大きな影響を与える。地域社会、学校、家族は、学習者を支援するために、学習者の栄養・保健状態に気を配り、学習者に対してさまざまな形での物理的・精神的支援を与えることが必要である。

また、女子教育の促進については、地域社会が女子教育に対してもっている価値観が阻害要因となることがあるので、地域社会を対象に女子教育の大切さを訴えていく啓蒙活動を実施していくことも大切である。

### 教育開発のために、あらゆるレベルでのパートナーシップを強化する（第7条）

政府はすべての人に基礎教育を提供する義務を負っているが、中央政府や地方政府の教育部門だけで基礎教育に対するすべての需要を満たすことは困難である。従って政府は、民間セクター、NGO、宗教グループ、地域社会、家庭とパートナーシップを組み、あらゆるパートナーが協力して教育開発に取り組む必要がある。

また民間やNGOや教会や政府内の教育以外の部門（保健、労働、産業、科学技術、情報、女性、環境等）とのパートナーシップを強化し、他の部門のプログラム・プロジェクトと補完し合いながら教育開発を実施していくことが重要である。

政府の教育部門内においては、初等教育、中等教育、高等教育、放送教育、ノンフォーマル教育等の各小部門間のパートナーシップを強化し、全体として整合性の取れたシステムティックな教育開発を実施する必要がある。

また、教育援助が限られた資源を使って最大限の効果を上げるためには、援助国・援助機関は孤立してプロジェクトを実施するのではなく、パートナーシップを組んで、協調して援助を実施するべきである。このように教育開発という大きな目的のためには、あらゆるレベルでのパートナーシップを強化して取り組む必要がある。

## 内部効率性、外部効率性基準チェックリスト

教育の内部効率性、外部効率性を測る指標の一例を示す。

## ■内部効率性

## Appraisal Checklist of Internal Efficiency Criteria

- Cost*
- proper pricing of inputs
  - use of least- cost combination
- Financing.*
- incidence (including affordability)
  - equity
- Inputs*
- teacher characteristics
    - formal educational attainment
    - teacher training attainment
    - age/experience
    - teacher availability (per student,per class,etc.)
    - attrition and turnover
    - subject specialization
    - ethnicity/nationality
    - gender
    - subject "mastery"
    - verbal abilities
    - attitudes
  - facilities
    - age
    - condition
    - size (school and classroom)
    - students per school
    - students per class
    - classroom per school
    - classes per classroom
    - availability of special use facilities
    - comparison of official norms and actual conditions
  - equipment
    - availability (nominal or relative to norms)
    - suitability
    - condition
    - utilization
  - curriculum
    - articulation
    - dissemination
- instructional materials
    - availability
    - relevance
    - understandability
    - condition
    - utilization
  - administrative capacity
    - educational attainment
    - administrative training
    - teaching experience
    - administrative experience
    - organizational context and incentives
- Processes*
- administrative
    - autonomy
    - accountability
    - behavior (frequency and type)
  - instructional
    - teacher time allocations
    - student time allocations
- Outputs*
- attainment
  - access
  - attrition
  - repetition
  - graduation
  - cognitive achievement
    - school-based examination results
    - school grades
    - regional/national examination results
  - non-cognitive achievement
    - values
    - attitudes
    - behaviors
  - equity
    - by gender
    - by income class
    - by location (region and size of place)
    - by social stratification (including ethnicity)

(出典) ADB (1994) *Framework and Criteria for the Appraisal and Socioeconomic Justification of Education Projects*

■外部効率性

Appraisal Checklist of External Efficiency Criteria

*Economic Impact*

- employment
- earnings
- enhanced general productivity
- consumption behavior
- fiscal capacity
- related health and population benefits
- intergenerational effects

*Socio-cultural Impact*

- equity (incorporating inclusion and participation)
- social mobility
- transmission of values, beliefs, and practices

*Political Impact*

- acceptance of rule of law
- national identification
- belief in democratic structures
- increased individual participation in the political process

*Institutional Impact*

- strengthened policy dialogue and improved environment for reform
- improvement of institutional structure
- enhancement of personnel capacities (including in management)
- development of coordination /collaboration with other agencies and institutions
- strengthening of informational resources and utilization
- improvement of general management procedures (including increased commitment to BME)

*Environment Impact*

- energy utilization
- demands on community facilities
- promoting environmental consciousness and enhancement

(出典) ADB (1994) *Framework and Criteria for the Appraisal and Socioeconomic Justification of Education Projects*



## 他のドナーのプロジェクトのTOR要約

教育分野の開発調査モデルの参考に、テクニカル・アシスタンス (TA) を中心に他援助機関のプロジェクトのTOR (主な調査/プロジェクト内容及び要員等) を示す。ドナー名とプロジェクト対象国は伏せてある。

## TA A国教育開発プロジェクト (for preparation)

1992年に人的資源開発/教育改革セクターレビュー及びマスタープランが実施された後のTA。

支援内容

フェーズ1 (2ヵ月) : データ収集、イシューとアプローチの検討、プロジェクトを通じた政策実施のオプションの設定、詳細なプロジェクトプロポーザル案策定 (コンポーネント、コスト、ファイナンス計画、実施のアレンジ、担当機関含む)。当該国政府等関係者の会合で発表。

フェーズ2 (1ヵ月) : 会合でのフィードバックに基づきプロポーザルを改訂。ファイナルレポート提出。

コンサルタント・チーム

6名からなるチームにより行われる。(国際コンサルタント会社による)

分野	M/M
教育計画・マネジメント・スペシャリスト (チームリーダー)	3
一般教育 (General Educator)	3
職業/技術教育スペシャリスト	2
教育経済	2.5
教育施設/備品スペシャリスト	1.5
教科書/図書資源スペシャリスト	1
合計	13

アウトプット

チームリーダーはフェーズ1の最後にドラフト・プロポーザルを提出

コンサルタントチームはフェーズ2の最後にファイナルレポートを提出

## TA B国人的資源開発・教育改革

1991年第1次カントリー・プログラミング兼経済ミッションがB国に派遣された後のTA。

### 支援内容

- (1) フォーマル/ノンフォーマル教育及び訓練システムを含む人的開発/教育分野における課題を検討、また適切なアプローチを選定する。
- (2) 国家の開発計画全体や予算的制約を考慮したうえで教育改革における優先分野及び活動時期を決定する。
- (3) 具体的行動計画を含むマスタープランを作成する。
- (4) 科学教育省と関連政府機関の再編成及びスタッフ研修を視野にいれ、組織機構や政府人材に関する調査を行う。
- (5) 高等教育機関の運営スタッフを対象とし、民主主義・市場経済体制下での教育マネージメントに関してセミナーなどを開催する。
- (6) 教育財政及び高等教育システムの財政管理・マネージメントに関する調査を行う。
- (7) 新しい社会経済環境のもとで高等教育機関を運営するための簡単な経理システムの枠組みを作る。
- (8) 教育セクターレビュー、課題分析、セクター計画、教育マネージメント、財政管理などの分野においてカウンターパートが技術を習得できるよう、常に参加を促進する。

コンサルタントチーム（国際コンサルタント会社による）計18.5M/M

分野	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	計(週)
教育政策・計画専門家（チームリーダー）	7	9	5	21
初等・中等教育	6			6
高等教育	6			6
職業/ノンフォーマル教育及び訓練	6			6
教育マネージメント（中央・各機関レベル）	6	8	4	18
教育財政（機関レベルの財政管理を含む）	6	8	4	18
合計	37	25	13	75

※カウンターパート（3名）、秘書及びサポートスタッフの活動は含まない。

フェーズ1：人的資源開発・教育分野における課題のレビュー（6ヶ月）

フォーマル・ノンフォーマル教育及び訓練/情報マネージメント、コミュニケーションシステム/費用対効果/内部効率/費用回収/資源動員/男女間格差

フェーズ2：マスタープラン作成（8ヶ月）

科学教育省のレビュー/関連機関マネージメント/中等教育後教育マネージャーのためのセミナー/財政マニュアル作成（新しい社会経済環境への対応）

フェーズ3：プロジェクトレビュー及び追加的アドバイス（4ヶ月）

財政マニュアルの見直し・修正/当プロジェクト技術協力に対する評価

※フェーズ1終了後3ヶ月間は活動を休止する。フェーズ2で現地人材の参加を促進するため、この間に報告をB国語に翻訳する作業を行う。また、フェーズ3はフェーズ2までの活動の発展をレビューするため、フェーズ2終了後9ヶ月経ってから開始する。

## TA C 国民間セクター教育開発プロジェクト

1989年にセクタースタディが実施され、1992年、民間イニシアティブ発展の支援のために第1次TAが実施された。これは第2次TA。

### スケジュール

フェーズ1 (3ヵ月)

フェーズ2 (3ヵ月) : フェーズ1の約2ヵ月後に開始。

### コンサルタント・チーム

国際コンサルタント3人で行われ (合計13M/M) 、3人のカウンターパートが参加する。

分野	M/M
私立教育マネジメント/開発 (総括)	5
私立教育法律/規則	4
私立教育財政/ファンド・マネジメント	4
合計	13

### レポート

インセプション・レポート (TA開始後1ヵ月)  
インテリム・レポート (フェーズ1の最後)  
ドラフト・ファイナル・レポート (DF/R) (フェーズ2の最後)  
ファイナル・レポート (DF/Rの1ヵ月後)

## TA D国第2女子初等教育プロジェクト

### スケジュール

フェーズ1 (3ヵ月)

フェーズ2 (3ヵ月) : フェーズ1の約2ヵ月後に開始。

### コンサルタント・チーム

約12週間に亘り国際コンサルタント3人(7M/M)、ローカルコンサルタント2人(4M/M)で行われる(合計11M/M)。少なくとも3人のカウンターパートが補助する。

分野	M/M
教育マネジメント/教育計画/総括 (国際)	3
初等教育スペシャリスト (国際)	2
ジョブ・アナリシス*/スタッフ開発 (現地)	2
教育施設/備品 (現地)	2
教育財政/コストイング (国際)	2
合計	11

\*ジョブ・アナリシスは、教育関連の種々の職員(教員、管理職、行政官等)の業務内容、資格、採用に関する政策等をレビュー、現職研修の評価、提言等を行う。

### レポート

インテリム・レポート (4週目の最後)

ドラフト・ファイナル・レポート (8週目の最後)

ファイナル・レポート (12週目の最後)

## TA E国職業訓練プロジェクト

### 支援内容

- (1) 職工長訓練プログラムの導入
- (2) 既存の公的職業訓練機関の適切さと効率の改善
- (3) 民間の職業訓練機関の拡張と改善
- (4) 企業家訓練とマイクロ・クレジットプログラムを通じた女性の雇用機会の創出
- (5) BMET (Bureau of Manpower, Employment and Training) 及びTEB (Technical Education Board) の強化

につきそれぞれコスト見積りと実施アレンジを含む。

### コンサルタント・チーム (計18M/M)

4ヵ月に亘って実施。国際コンサルタント3人 (10M/M)、ローカルコンサルタント2人 (8M/M)、5名からなるカウンターパート・チームにより行われる。

分 野	M/M
技術教育/職業訓練/総括 (国際)	4
労働市場分析 (国際)	4
制度開発 (国際)	2
トレーニング用設備備品 (現地)	4
マイクロ・クレジット (現地)	4
合計	18

#### ※ 1. 技術教育/職業訓練 (総括)

アウトプット: インセプション・レポート、インテリム・レポート、ファイナル・レポート

#### 2. 労働市場分析

既存のデータがない場合、全国規模のサンプルデータを収集し、雇用者が要求する技術の指標を作成する。労働市場モニタリング・システムの開発も含む (プロジェクト実施中に更に改善される)。

アウトプット: 選定した製造業に必要な産業職工長トレーニングの改善に関するレポート、女性の雇用可能性向上のための示唆、労働省の労働市場モニタリングシステム強化のための提言。

#### 3. 制度開発

アウトプット: BMET、BTEBの組織改善の提言、スタッフ開発ガイドライン、コンピュータ化された職業紹介システムのアウトライン。

#### 4. トレーニング用設備備品

アウトプット: 既存のトレーニング用設備備品評価レポート、同設備備品需要予測レポート、同設備備品維持管理に関する提言、教員及び作業場/実験室スタッフ訓練に関する提言。

## TA F国教育訓練マスタープラン

### スケジュール

フェーズ1 (3ヵ月) : レビュー、政策/戦略/アクションプログラム形成、マスタープラン策定

フェーズ2 (2ヵ月) : プロジェクト形成 (プロジェクトプロポーザル提示)

### コンサルタント・チーム

国際コンサルタント会社により行われる。フェーズ1は計14M/M、フェーズ2も計14M/M。合計28M/M。

フェーズ1 (個々の要員のM/Mは指定なし) : 3ヵ月に亘り行われる。

- 1) 教育政策/計画
- 2) 教育経済
- 3) 基礎教育 (一般初等中等教育)
- 4) 高等教育
- 5) 技術職業教育訓練 (TVET)
- 6) ノンフォーマル/成人教育
- 7) 遠隔教育

フェーズ2 (個々の要員のM/Mは指定なし) : 2ヵ月に亘り行われる。

- 1) 教育政策/計画
- 2) 技術・職業教育/訓練 (TVET)
- 3) パートAで決定される最優先5科目スペシャリスト

### レポート

フェーズ1 :

インセプション・レポート

(1ヵ月目の最後)

ドラフト・マスタープラン

(インセプション・レポート提出後6週間以内に行われる諮問ワークショップ用)

マスタープラン

(ワークショップから2週間後)

ワークショップ議事録

(マスタープランと同時)

フェーズ2 :

インセプション・レポート

(2週目の最後)

ドラフト・プロジェクトプロポーザル

(2ヵ月目の最後に行われる政府、コンサルタント、援助機関の三者レビューミーティング用)

プロジェクトプロポーザル

(ミーティングから2週間以内)

## TA G国現職研修合理化強化プロジェクト

### スケジュール

合計5.5ヵ月に亘り行われる。

フェーズ1（3ヵ月）：セクターレビュー、政策／実施フレームワーク分析、合理化／開発のための戦略的オプションの特定

フェーズ2（2.5ヵ月）：長期的実施のフレームワーク策定。引き続き行われるプロジェクトの投資額は約US\$3,000万と政府は予測。

### コンサルタント・チーム

国際コンサルタント、現地コンサルタントにより行われる。国際コンサルタント計14.5M/M、現地コンサルタント計10M/M。合計24.5M/M。

専 門	M/M
現職教員研修計画／マネジメント／総括（国際）	5.5
現職研修カリキュラム／方法（国際）	5
教育施設／器材（国際）	2
教育財政／コストイング（国際）	2
教員研修政策／手続き（現地）	5
教育社会学（現地）	5
合計	24.5

### レポート

フェーズ1：

インセプション・レポート

（フェーズ1開始から2週間以内）

セクター・レビュー

（フェーズ1開始から10週間以内）

フェーズ2：

ドラフト・ファイナル・レポート（DFR）

（フェーズ2開始から8週間以内）

ファイナル・レポート

（プロジェクト・デザイン・レビューミーティングから3週間以内、または援助機関及び政府によるDFRへのコメント受取から2週間以内）

## H国基礎教育強化プロジェクト（1990～95年）

### 支援内容

#### （1）言語によるスクールマッピング

8言語に亘る地域の3000のコミュニティからサンプルを選びスクールマッピングを行う。コミュニティメンバー、教員、生徒のバイリンガル程度や、自分の言語しか話せない先住民の生徒がいる学校の特定など調査する。

国際コンサルタント	M/M (計約18.5M/M)
マッピング調査ディレクター	18M/M (2年次)
コンピュータ製図者	2週間 (2年次)

現地コンサルタント	M/M (計40M/M)
マッピング調査副ディレクター	18M/M (2年次)
コンピュータプログラマー	18M/M (2年次)
現地語言語学者	2M/M (2、3年次に1ヵ月ずつ)
言語計画スペシャリスト	2M/M (2、3年次に1ヵ月ずつ)

#### （2）教科書及び教員用ガイド改訂のTA

バイリンガル教育のカリキュラム、テスト

国際コンサルタント	M/M (計34M/M)
バイリンガル教育スペシャリスト	24M/M (2年次に開始し継続で24ヵ月)
バイリンガル・アチーブメントテスト・スペシャリスト	4M/M (2年次に開始し毎年1ヵ月ずつ)
応用言語スペシャリスト	3M/M (2年次に開始し毎年1ヵ月ずつ)
言語計画スペシャリスト	3M/M (2年次に開始し毎年1ヵ月ずつ)

現地コンサルタント	M/M (計約50M/M)
プロジェクト評価 (定性) スペシャリスト	24M/M (2年次6ヵ月、3年次12ヵ月、4年次6ヵ月)
WIDコーディネーター	約26M/M (プロジェクト期間中毎月1週間、1年はプロジェクト評価スペシャリストのアシスタント)



## I 国基礎教育強化プロジェクト (1994～96年)

### 支援内容

#### (1) 教育政策立案、研究、分析

国際コンサルタント	M/M
ディレクター	9 M/M (1年次、2年次に亘る)

現地コンサルタント	M/M
政策アドバイザー	27 M/M

#### (2) マネジメント・インフォメーション・システム (MIS)

国際コンサルタント	M/M (計15M/M)
ディレクター	9 M/M (1、2、3各年次に3ヵ月ずつ)
コンピュータ人事管理スペシャリスト	2 M/M (1、2年次に1ヵ月ずつ)
マネジメント・システム・スペシャリスト	2 M/M (1、2年次に1ヵ月ずつ)
地域トレーニング・スペシャリスト	2 M/M (1、2年次に1ヵ月ずつ)

現地コンサルタント	M/M (計210M/M)
実施コーディネーター	32 M/M
ソフトウェア・エンジニアリング・スペシャリスト	30 M/M
システム・アドミニストレーター	30 M/M
システム・プログラミング・スペシャリスト	30 M/M

#### (3) 学業達成テスト

国際コンサルタント	M/M
テスト・スペシャリスト	5 週間

現地コンサルタント	M/M
国語教育スペシャリスト	6 M/M (1、2、3年次に2ヵ月ずつ)
数学教育スペシャリスト	6 M/M (1、2、3年次に2ヵ月ずつ)

## TA J国前期中等教育（JSS）プロジェクト研究

### 支援内容（プロジェクト研究）

#### （1）国家レベル調査：

- A. 州・県における視察サービス
- B. データ収集方法及び開発計画
- C. 持続性確保のためのメカニズム
- D. JSSカリキュラムの効果
- E. 指導・カウンセリングサービスの戦略計画
- F. National Language Policyに基づいたJSSにおけるJ国語教育
- G. J国及び周辺国における学校教育のマネジメントと効果に関する研究の見直し

#### （2）州・県レベル調査：

- A. 教育セクター財政分析と提案
- B. 初等教育及びJSSのスクールマッピング
- C. 州別教育計画強化プログラムの準備
- D. JSS及び職業カリキュラムへの女子参加促進プログラム（州レベル）の準備並びに、JSSが家族計画、子どもの福祉、雇用に与える影響
- E. 教員養成の合理化のための教員の需要と供給に関する基礎的調査

### コンサルタント・チーム（国家レベル調査）

調査内容	分野	M/M	期待されるアウトプット
A. 視察サービス	教育開発専門家（国際コンサルタント2人） 教育開発専門家（現地コンサルタント2人）	6M/M 6M/M	・視察サービス改善計画の策定
B. データ収集・開発計画			
C. 持続性確保	教育開発専門家（国際コンサルタント4人）	12M/M	・統計データ収集及び教育計画改善のための計画策定 ・プロジェクト活動による効果の持続のための計画策定
D. JSSカリキュラム	（J国側研究機関）		・適切なJSSカリキュラムと教員のための教科ガイド
E. 指導・カウンセリングサービス	国際コンサルタント	8M/W* （1.9M/M）	・学校における新しい指導とカウンセリングのための計画策定
F. JSSにおけるJ国語教育	J国側が調査を実施		・J国語教育に関する報告書 ・状況改善のための行動計画
G. 学校教育のマネジメントと効果	J国側が調査を実施	70M/W* （16.3M/M）	・学校及び教員のマネジメント改善方法に関する報告書 ・実行のための行動計画
	合計	42.2M/M	

\*M/W=Man/Weeks

## TA K国教育戦略に関する社会調査

### 調査のスコープ

国際コンサルタント1名による4週間の社会調査プロジェクト。現地調査は3週間、その後1週間のオフィスワークによって、社会調査報告書を作成する。

### 支援内容

#### パート1（全体の80%）：ステークホルダー分析

子どもの教育に対する親の態度、価値観、考え方などを知るために、参加型インタビューによる質的調査を行う。

- ・インタビューの対象：コミュニティのグループ、家族、個人。多様性を重視し、地域、民族／宗教、ジェンダー（特に女子教育に対する考え方等に留意）、年齢、都市／農村の相違点、共通点がどこに見られるかを分析する。
- ・過去のプロジェクトにおける教育の定義を超えて、真に家族やコミュニティのニーズを満たす教育システムとはどのようなものか議論を進められるよう支援する。
  - 1) 子どもを学校に通わせる、または通わせない理由
  - 2) 学校教育から期待するもの
  - 3) 学校教育に関して期待する改善点（年間のスケジュールやカリキュラムなど）
  - 4) 学校教育促進のための妥当であると考えられる親やコミュニティの貢献
  - 5) 望ましいと思う参加型の活動

#### パート2：組織分析

現在の教育システムによって供給しているサービスと親やコミュニティのニーズとの間の乖離を明らかにするために、以下の点について分析を行う。

- ・教育省の組織・運営面におけるキャパシティ（中央集権／地方分権、教員研修、カリキュラム策定、教育設備メンテナンス、アクセスの良い地域、悪い地域）について。
- ・親やステークホルダーの関心を考慮して教育省が遂行しようとしている改革について。
- ・基礎教育への平等なアクセスの問題と、天然資源関連の財政収入から期待される資金に関するステークホルダーの関心。

#### パート3：参加型戦略

長期的な参加型戦略を提案するために以下の点について分析を行う。

- ・コミュニティ・レベルの参加型問題解決戦略について。
- ・多様な分野で活動するNGOの参加型戦略について。
- ・国レベルの組織と地域組織（NGOや現地グループ）との間の関係とそれらの組織の意義について。

#### パート4：モニタリング／評価の指標

「参加型戦略」と「モニタリング／評価のフレームワーク」に焦点を当て、親のサポートとコミュニティの参加を活動面において確立するためのメカニズムを分析する。

- ・親やコミュニティの視点から、維持すべき活動成果とサービス、並びにそれに伴うリスクや結果を測る指標。
- ・参加型モニタリング／評価、中間評価を活動実施面に組み込むためのプロセスについて。



- アデイスアベバ・プラン (Addis Ababa Plan)
- インフォーマル教育 (informal education)
- 遠隔教育 (distance education)
- 外部効果 (externality)
- 外部効率性 (external efficiency)
- カラチ・プラン (Karachi Plan)
- 基礎教育 (basic education)
- 教育援助 (educational assistance)
- 教育情報システム (EMIS: Education Management Information System)
- 教育のウェステイジ (wastage)
- 教授言語 (medium of instruction)
- 効果的学校分析 (effective school analysis)
- 公教育、フォーマル教育 (formal education)
- 公正度 (equity)
- サブセクター、下位分野 (subsector)
- 残存率 (retention rate)
- 視学官 (school inspector)
- 識字 (literacy)
- 修了率 (completion rate)
- 純就学率 (net enrollment rate)
- 進学率
- スクール・マッピング/マイクロ・プランニング (school mapping/micro planning)
- セクター・ワイド・アプローチ (Sector Wide Approach)
- 総(粗)就学率 (gross enrollment rate)
- 特殊教育 (special education)
- 内部効率性 (internal efficiency)
- ナショナル・アセスメント (national assessment)
- 2部制、3部制 (multiple shifts)
- 人間開発 (human development)
- ノンフォーマル教育 (non-formal education)
- 万人のための教育世界会議 (The World Conference on Education for All: WCEFA)
- 万人のための教育世界宣言 (The World Declaration on Education for All)
- 複式学級 (multigrade teaching)
- 留年率 (repetition rate)
- ADEA (Association for the Development of Education in Africa)
- IIEP (The International Institute for Educational Planning)

### ■ アディスアベバ・プラン (Addis Ababa Plan)

UNESCOが1960年代初頭に世界の各地域で開催した地域会議の一つである。1960年にアディスアベバで開催されたMeeting of Ministers and Directors of Education of Tropical African Countriesにおいて、ユネスコがサブサハラ・アフリカの初等・中等教育におけるニーズを提示したのがきっかけとなって、翌年開催されたRegional Conference of Ministers of Educationで、アフリカの教育開発計画「アディスアベバ・プラン」が採択された。この計画は、人口学的、経済的、社会的要因を考慮した上で、アフリカ地域における教育の目的を設定したものであり、翌年開催されたタナナリブ会議では、経済的、社会的発展における高等教育の重要性が強調された。以降、これらの会議の提言に基づいて、教員養成、教育計画、教育研究等のための専門機関や、多くの中学校教員養成学校が設立されると共に、各国で科学技術教育、農村女性の生活改善、識字教育プログラム等が実施された。

### ■ インフォーマル教育 (informal education)

日々の経験や、家族や隣人、職場や遊び、市場、図書館、マスメディア等の環境から教育上の影響を受けることによって、態度、価値、技術、知識を習得するという、生涯にわたる教育のプロセスで、組織的でない教育を指す。

### ■ 遠隔教育 (distance education)

遠隔教育は、物理的に離れたところにいる学習者に対して、視聴覚機材やコンピュータ等の技術を用いて行う教育手法である。一般に途上国では教育機関へのアクセスが物理的に困難であるケースが多くみられるため、ラジオやテレビ等を用いて教員の研修や成人教育等が実施されている。また中国やタイ等高等教育への需要が高まっている国では、遠隔教育による高等教育機関も設立されている。

### ■ 外部効果 (externality)

教育システムが他の経済社会部門に与える効果を表わすものである。これら効果は、経済的効果、社会公正への効果、制度に及ぼす効果、政治的効果、環境への効果に分類することができる。

### ■ 外部効率性 (external efficiency)

外部効率性は、教育・訓練のインプットと、それに引き続く結果（就職など）との関係を表わすものである。将来の雇用者が求めるマンパワー・ニーズに合う卒業生を生み出すかどうかという意味において、ある教育システムや学校のカリキュラムの適切さと効率を表わす。狭義には、卒業生と労働市場における就業可能性との関係を表わし、実際に用いられる際には卒業後1年以内に就業する卒業生の割合と定義できる。広義には、外部効果の一要素として卒業生の経済的地位や生産性の向上によって測定される。

### ■ カラチ・プラン (Karachi Plan)

アディスアベバ・プランと同じく、UNESCOが1960年代初頭に世界の各地域で開催した地域会議の一つである。ユネスコは1950年代初頭からアジアの初等教育開発への支援を続けており、また1959～1960年にかけて、アジア地域における基礎教育義務化普及を目指したプロジェクト事前調査を実施した。このため、1960年にカラチで開催された教育会議において、ユネスコはメンバー国が協同で具体的な問題に対処し、行動計画の立案を支援するべきであると提言し、国際社会の更なる支援を呼びかけた。この会議で、1980年までに初等教育の義務化および無償化の普及を目指したカラチ・プランがこの会議で採択された。このカラチ・プランの実施を促進するために、インドのニューデリー、フィリピンのケソン・シティー、インドネシアのバンドン（後にコロンボに移転）に、それぞれ教育計画・行政、教員養成、学校建設に関するユネスコ地域センターが設立され、アジア各国の当該分野における指導者の育成や研究が組織的に促進された。また、これらの地域活動を調整するために、タイのバンコクにアジア地域教育事務所が設置された。

## ■基礎教育 (basic education)

「万人のための教育世界宣言」で使われた基礎教育は、人々が生きるために必要な知識・技能を学習するための教育を意味し、公教育制度における初等教育のみならず、伝統的教育、宗教教育、地域社会教育、成人教育をも含んでいる。現在もこの基礎教育の概念が用いられており、幼児教育、初等教育、前期中等教育、成人識字教育が含まれる。

## ■教育援助 (educational assistance)

国際協力事業団の「開発と教育分野別援助研究会報告書」（平成6年1月）による教育援助の定義には、次の5分野が含まれる。

- ・学校教育に関する援助
- ・識字教育、社会教育に関する援助
- ・放送教育に対する援助
- ・公的機関で行われる職業訓練に対する援助（ただし、特定の組織の目的達成のために実施される事業所内訓練や企業内訓練は除く）
- ・教育機関での研究プロジェクト

## ■教育情報システム (EMIS: Education Management Information System)

教育計画・行政に活用することを目的とした、教育データの収集・分析システム。就学者数、児童・生徒の学習達成度の情報、教員の数や質（資格）、教育施設の数や状況、教育予算と実績、教材の配布状況と質等の情報を、定期的に学校単位、行政区単位、州／県単位、そして中央レベルで統合するという情報の流れをつくるとともに、その情報を公開し、教育計画・行政に反映させることが必要である。途上国の場合、学校単位で情報を収集していても、それが地区や州レベルで統合されておらず、従って国全体のデータは不正確なものになっているケースが多い。

## ■教育のウェステイジ (wastage)

ドロップアウト（中退）や通常の年限以上に在籍する（留年）生徒にかかる費用。途上国では通常このウェステイジが高い。

## ■教授言語 (medium of instruction)

これまで国が指定した国語を教授言語とし、地方語や部族語を排除するケースが多くみられたが、近年、識字は人々の文化や生活様式に根ざすべきであるという見解から識字教育で、また学習効果の面から小学校低学年において、これらの地域語による教育を認める国が増えている。

## ■効果的学校分析 (effective school analysis)

効果的学校分析は、元々アメリカやイギリスで貧しい家庭や危機に直面する子どもにとってより効果的な学校は何かを探る研究や実践から始まった。途上国の教育問題を改善するためにも適用されている試みであり、インプット→プロセス→アウトプット（教育への参加、卒業率、学業成績等の教育効果）の教育生産関数的な関係に着目して、教育効果を分析する方法である。途上国では限られたインプットでアウトプットを最大化することが求められるが、それを個々の学校レベルに視点を置いて、学校へのインプット、学校におけるプロセス、学校からのアウトプットに着目し、教育効果を分析する。

## ■公教育、フォーマル教育 (formal education)

就学前教育（保育園・幼稚園）、初等・中等普通教育（小学校・中学校・高等学校）、中等技術教育（中等技術学校）、高等教育（大学等の高等教育機関）、その他（障害児学校、音楽学校、体育学校等の特別

な学校)の、学校等の組織的な教育機関における教育。

### ■公正度 (equity)

教育システムが、教育機会の普及においてジェンダー、地域、民族、所得等の社会経済的属性による差異があるかどうか、教育機会が均等に保証されているかを表わすものである。

### ■サブセクター、下位分野 (subsector)

国際協力事業団の『開発と教育分野別援助研究会報告書』(平成6年1月)によると、教育分野は、

- ・教育行政
  - ・就学前教育(保育園・幼稚園)
  - ・初等・中等普通教育(小学校・中学校・高等学校)
  - ・中等技術教育(中等技術学校)
  - ・高等教育(大学等の高等教育機関)
  - ・その他(障害児学校、音楽学校、体育学校等の特別な学校)
  - ・ノン・フォーマル教育(公教育の枠外で行う成人教育や識字教育。博物館・図書館等の広く一般市民に情報を与え得る公的機関や一般市民を対象とする放送教育も含まれる)
  - ・職業訓練・産業技術教育(公的機関での就業前・就業中の技術教育や職業訓練等)
- の8つの下位分野に分類される。

### ■残存率 (retention rate)

ある年に入学した児童・生徒の内、教育システムに留まっている者の割合。コホート生存率 (Cohort survival rate) とも言う。

### ■視学官 (school inspector)

教員の教育活動が適切に行われるよう、専門の立場から指導・助言あるいは監督にあたる教育行政職員。この制度は国によって異なっており、また視学官の役割や権威も国によって大きく異なる。一般には地域別、教科別の視学官が中央の教育省または地方の教育局に置かれ、学校の運営管理の視察、現場の教員の教育活動に対する指導助言、中央行政組織への報告などを行う。

### ■識字 (literacy)

読み書き能力のことを指す。一般には日常生活に関連する短い簡単な文章の読み書きができる識字能力を指し、これが国際機関の識字に関する統計の基準となっている。しかし、1960年代半ばには、集団や地域社会の中で役立つ識字能力とそれに基づく基礎的な知識と技能を身につけ、それによって社会生活に活発に参加できる機能的識字 (Functional Literacy) という概念が広まり、学習者の識字能力を知る目安として、しばしば用いられている。

### ■修了率 (completion rate)

どれだけの子どもがある段階の教育を修了しているかを示したもの。小学校を例にとると、該当年齢 (13歳) の子どものうち小学校の卒業者/該当年齢人口総数で表される。

### ■純就学率 (net enrollment rate)

該当年齢の子どもの在籍数を該当年齢の子どもの数で割って導かれる。ただし、実際には純就学率については、計算に要する統計データが入手できない場合が多い。



## ■進学率

一般的に学校教育の普及の度合いを示すために用いられることもあるが、通常、1つの学校段階から、上級学校へと進学するものの割合を指す。

## ■スクール・マッピング／マイクロ・プランニング (school mapping/micro planning)

スクール・マッピング／マイクロ・プランニングは対象地域の学校の位置や学校毎の情報を地図上に表わす等、教育の現状を空間的および地理的に分析する。どの地域に学校が必要か、またどの学校の中退率が高いかを空間的に分析することにより、教育機会の公正度及び教育効果を高めることが可能となる。

## ■セクター・ワイド・アプローチ (Sector Wide Approach)

各ドナーがプロジェクト・プログラムを個別に実施する従来のやり方ではなく、ドナー各国の意見を反映しつつ被援助国がオーナーシップを持って作成したセクター別の開発戦略を基に、ドナーが協調し、効率的なセクター開発を目指すアプローチ。このアプローチに基づき、世銀のSIPs (Sector Investment Programs)、EUのSDP (Sector Development Programme)、デンマーク・スウェーデンのSPS (Sector Programme Support)、オランダのSBS (Sector Budget Support) 等、異なる名称の資金・技術協力プログラムが設けられているが、どのプログラムも、ドナー活動の重複を避け援助手続きの共通化を図って効率的な援助を行うとともに、途上国の長期の能力向上を図ることを目的としている。これらのプログラムはアフリカや南アジア諸国等貧困国を対象としてこの導入が進められており、特に教育や保健セクター等政府の活動が重要である分野で特に有効であるとされている。

## ■総(粗)就学率 (gross enrollment rate)

同年代の人口に占める在学者の割合。小学校の就学率だと小学校の在籍者/該当年齢(7~12歳)の子どもの数で計算される。

## ■特殊教育 (special education)

特殊教育は、通常は精神的・情緒的・身体的障害を持つ者に対する教育が特殊教育と定義されるが、国によっては、その個人の特性から能力を最大限発揮させるには特別な環境を要すると考えられる知的優秀な児童・生徒に対する教育も特殊教育に含む場合がある。特殊教育の手法として対象児童を特殊学校という形で隔離してしまう (segregation) 形態、普通学校の普通学級においてともに学習する機会を多く与えていく (integration) 形態がある。近年、特殊学校だけでは、対象者の多様かつ複雑なニーズに対応することが困難である上、その費用も高くなるため、普通学級において特別な配慮を必要とする児童・生徒に対しては、そのニーズにあった教育を追加するという考え方 (special needs education) が出てきている。また、特殊教育にコミュニティの参加を促進することは、対象児童・生徒と社会とのつながりを持つ機会を生むという点から、有効であると考えられている。

## ■内部効率性 (internal efficiency)

ある教育システム内で、教育資源が如何に有効に利用され、教育システム内のアウトプットが費用-効果的であるかどうかを表わすものである。内部効率性には、量的内部効率性及び質的内部効率性がある。量的内部効率性は、中途退学や留年による教育システムの浪費を減らし、より多くの学生を次の教育段階へ進学させること、あるいはより多くの卒業生を労働市場へ送り出すことによって高まる。質的内部効率性は、学習達成度に関することで、教科書・教材の普及、適切なカリキュラムの導入、良質な教員、施設の改善等の教育資源の組み合わせにより高まる。

## ■ナショナル・アセスメント (national assessment)

ある国において政策策定を助けるよう計画された、計画的・体系的・定期的な学業成績測定であり、その

結果は、将来の政策策定に活用される基礎データとなる。途上国では、限られた資源の有効利用が要求されるため、教育システムがその目標を達成している度合、個別の学校および学校群の成績、学校改善のために採用された政策効果等について様々な指標が用いられている。

### ■ 2部制、3部制 (multiple shifts)

1つの学校で、授業を午前と午後に分けて別々の子どもたちを対象に行う教育方法。人口密集地において、教員や教室を有効利用するための方策。

### ■ 人間開発 (human development)

1990年よりUNDPによって提唱された思想で、「人的資源開発理論 (マンパワー論)」が人材を生産性増大の手段としているのに対し、人間開発は、人々の幸福が開発の究極で唯一の目的とみるものであり、教育や保健への投資それ自身が価値あるものと捉える。

### ■ ノンフォーマル教育 (non-formal education)

正規の学校教育体系の外にある、組織的な教育活動を意味する。ノンフォーマル教育の定義は国や機関によって異なるが、途上国では公教育を受けなかった、あるいは受けることのできないあらゆる年齢層に対して、教育・訓練の機会を提供する教育活動であると定義されることが多い。ノンフォーマル教育は、学校教育よりも対象グループが小さいことが多く、教育方法や教育内容、教育サービスを地域社会のニーズに弾力的に対応できることに特徴があり、教育サービスを提供する機関も多種多様である。しかし、途上国で実施されている初等教育段階のノンフォーマル教育は、公教育制度と関連していないために、対象児童が公教育への編入及び進級できない問題が生じている現状もある。

### ■ 万人のための教育世界会議 (The World Conference on Education for All: WCEFA)

世銀、UNDP、ユネスコ、ユニセフの共催で、1990年タイのジョムティエンで開催された会議で、各国、各援助機関が“Education for All”の宣言を採択し、基礎教育開発・援助を重視する必要性に関して国際的コンセンサスを得た。途上国各国はこれを受けて基礎教育普及のための行動計画を策定し、ドナーはこれに対する協力を公約した。

### ■ 万人のための教育世界宣言 (The World Declaration on Education for All)

万人のための教育世界会議で採択された宣言で、

- ・「教育が世界のすべての男女の基本的権利であること」
- ・「教育が個人の向上と社会の改善のために不可欠なものであること」
- ・「現在の教育の普及が著しく不十分なものであること (1990年現在9億6千万人の成人非識字者が存在し、その内の3分の2が女性、1億人の子どもが依然として初等教育を受けることができないでいる)」

ことを明確にした上で、「すべての人が基礎教育を受けることが必要であり、その達成も可能である」ことが訴えられた。中期目標としては、「2000年までにすべての子どもが初等学校に入学し、14才児の80%が初等教育修了レベルに達すること、成人非識字率を1990年の世界平均25%、途上国平均34%からそれぞれ半分に低下させること」が採択された。

### ■ 複式学級 (multigrade teaching)

同じクラスの中に学年の違う生徒がいる状況での教育。特に過疎地等人口の少ない地域で教育資源を有効活用するための方策であるが、途上国では、教員の不足により複式学級が行われるケースが多い。

### ■ 留年率 (repetition rate)

留年する生徒数を該当年齢生徒数で割ったもので計算される。初等教育の就学率が100%を上回るのは、留年のために該当年齢を上回る子どもが多数在学していることを表している。

#### ■ADEA (Association for the Development of Education in Africa)

1988年にアフリカの教育を支援する援助機関間の協力や協調の推進を目的として、世界銀行のイニシアティブで設立された機関である。設立当時、DAE (Donors to African Education) と呼ばれていた。その後、参加するドナー機関（民間も含む）が急速に増え、またアフリカ諸国の教育省の活発な参加なしには効果的な援助協調は限られたものになるとの反省から、ADEAは各国教育省と援助機関を含む組織として拡大した。現在は事務局をバリのHEP（次項参照）に置き、アフリカ人のリーダーシップとオーナーシップに基づく効果的な教育政策を推進するために、各国教育省と援助機関のパートナーシップを深めることに重点を置いている。教育への女性の参加、教員をとりまく環境、高等教育、財政と教育、教育統計、教科書と教材、教育セクター分析、教育研究と政策分析、ノンフォーマル教育、遠隔教育、幼児教育（Early Childhood Education）の10の分野でワーキンググループがドナー機関やアフリカ諸国の教育省を中心に設立され、研究およびプロジェクト活動が実施されている。

#### ■IIEP (The International Institute for Educational Planning)

教育計画・行政分野の研修・研究センターとして、1963年にユネスコによって設立された機関。各国の教育計画に携わる人材に対する研修（9ヶ月）の実施、教育計画に関する研究、この分野における新しい概念や手法等の普及等を通して、教育計画・行政のキャパシティ・ビルディングを図っている。

