

インドネシア共和国
農業普及・研修システム改善計画
終了時評価報告書

平成13年12月

国際協力事業団
農業開発協力部

序 文

「インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画」は、農業普及に携わる人材育成と普及システムの改善を目的として、1999年9月から2年7か月間の予定で技術協力を行ってきました。

プロジェクト協力期間の終了を約4か月後に控え、国際協力事業団は平成13年11月4日から11月16日までの13日間、当事業団理事 鈴木信毅を団長とする終了時評価調査団を現地に派遣し、インドネシア側評価チームと合同で、これまでの活動実績などについて総合的な評価を行うとともに、今後の対応策などを協議しました。この結果、プロジェクトは所期の成果と目標を協力期間終了までに達成できることが明らかになりました。

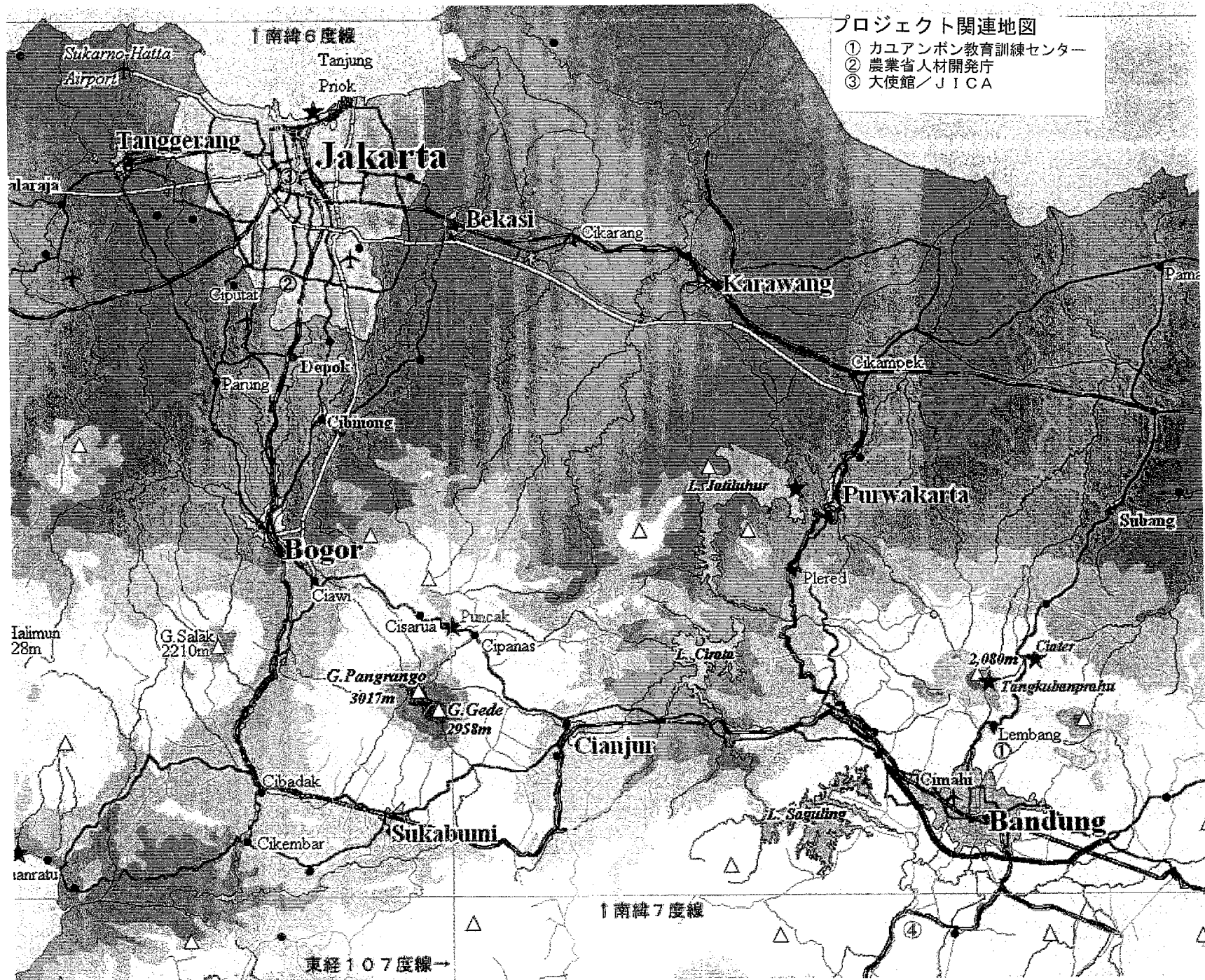
これら調査結果は、日本・インドネシア合同評価調査団の協議を経て合同評価報告書に取りまとめられ、署名・交換のうえ、両国の関係機関に提出されました。

本報告書は、同調査団の調査及び協議の結果を取りまとめたものであり、今後広く関係者に活用されて、日本・インドネシア両国の親善と国際協力の推進に寄与することを願うものです。

最後に、本調査の実施にあたり、ご協力頂いたインドネシア共和国政府関係機関及び我が国の関係各位に厚く御礼申し上げますとともに、当事業団の業務に対して、今後とも一層の御支援をお願いする次第です。

平成13年12月

国際協力事業団
理事 鈴木信毅





カユアンボン
農業教育訓練
センター外観



普及素材成果
の発表会



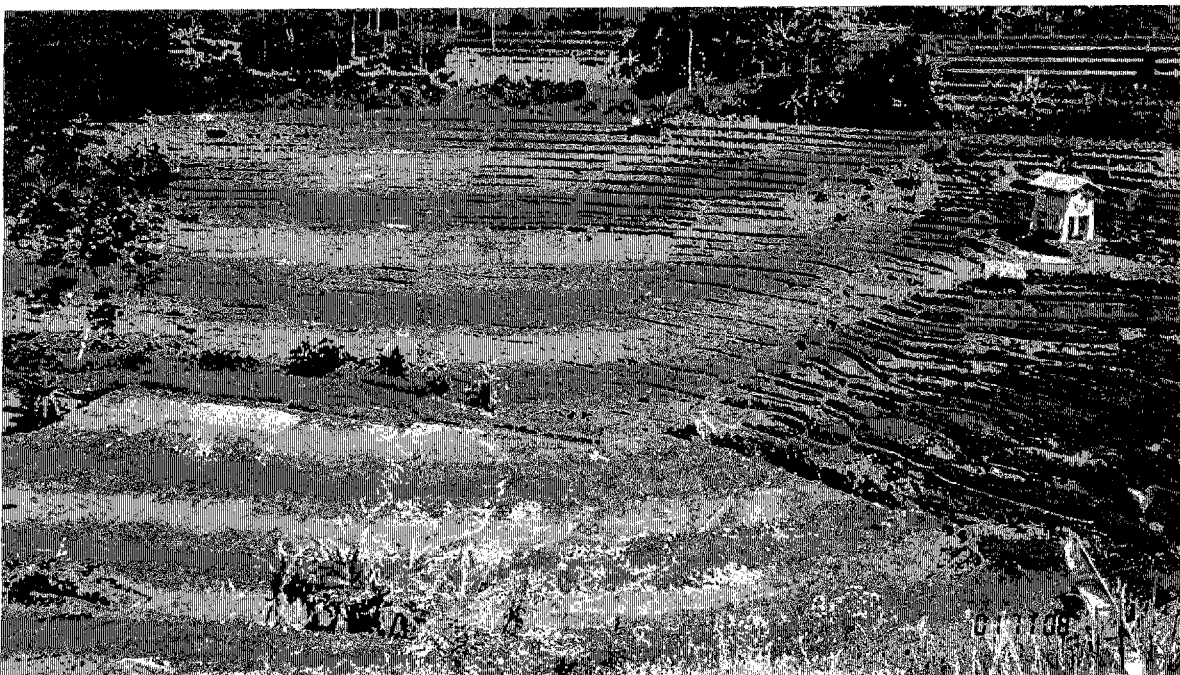
ンガンプラ
普及所外観



普及所での
聞き取り調査



ンガンプラ
普及所管内の
農民グループ
聞き取り調査



バンドン県内の
棚田の様様



試行研修の受講者が
作成した普及素材



センター所長から
優秀な受講者(普及員)
の表彰



ミニッツ署名・交換

評価調査結果要約表

. 案件の概要																													
国名：インドネシア共和国	案件名：農業普及・研修システム改善計画																												
分野：農業一般	援助形態：プロジェクト方式技術協力																												
所轄部署：農業開発協力部農業技術協力課	協力金額（評価時点）：3,984万1,000円																												
協力期間	（R/D）： 先方関係機関：農業省農業人材開発庁																												
	（延長）： 日本側協力機関：農林水産省																												
	（F/U）： 他の関連協力：特になし																												
	（E/N）：（無償）																												
<p>1. 協力の背景と概要</p> <p>(1) 背景</p> <p>インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では、1997年に発生した経済危機及び干魃を契機として、コメをはじめとする深刻な食糧不足に陥った。そこで、インドネシア農業省は2001年までの緊急対策として、主食であるコメ、大豆及びトウモロコシの生産拡大をめざす「主要穀物の増産計画（GEMA PALAGUNG 2001）」を策定し、食糧安全保障の確保を最重要課題とした。しかし、農業普及サービスはこれらの課題を達成するためには必ずしも有効に機能しておらず、農民のニーズに的確に対応する研修・普及活動を展開するための農業普及システムの改善が求められていた。</p> <p>以上の事情からインドネシア政府は我が国に対して、当面の食糧危機に対応する食糧増産を図るため、普及関係組織の再編と併せて農業普及に携わる人材教育と普及システムの改善を目的とするプロジェクト方式技術協力を要請してきた。これを受けてJICAは、討議議事録（R/D：Record of Discussions）の署名を取り交わし、1999年9月1日から2年7か月間にわたる「インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画」の技術協力を開始した。</p> <p>(2) 概要</p> <p>1) プロジェクトサイト：ジャカルタ（農業省）、バンドン県レンバン郡（カユアンボン農業教育訓練センター）</p> <p>2) 協力期間：1999年9月1日～2002年3月31日</p> <p>3) インドネシア側実施機関：農業省農業人材開発庁</p> <p>4) 主な活動</p> <p>a) 普及・研修・組織連携実態調査を実施する。</p> <p>b) 試行研修カリキュラムの策定・実施・モニタリング及び評価を行い、結果を研修マニュアルとして作成する。</p> <p>5) 日本側の主な投入：長期専門家3名（チーフアドバイザー、業務調整、農業普及／研修システム）、短期専門家5名、資機材（ホワイトボード、マイクロバスなど）、カウンターパート（C/P）研修8名</p> <p>2. 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>本プロジェクトで新規開発された研修概念が農業普及・研修関連機関に拡大する。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>研修及び普及において、計画・実施・モニタリング及び評価システムが強化される。</p> <p>(3) 成果</p> <p>1) モデル地域において、現行の普及・研修プログラムの改善点が明確化される。</p> <p>2) 普及員・農民のニーズに合った普及員研修プログラムが開発される。</p> <p>(4) 投入（評価時点）</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td colspan="4">日本側：</td> </tr> <tr> <td>長期専門家派遣</td> <td style="text-align: center;">3名</td> <td>機材供与</td> <td style="text-align: right;">2,158万7,000円</td> </tr> <tr> <td>短期専門家派遣</td> <td style="text-align: center;">5名</td> <td>ローカルコスト負担</td> <td style="text-align: right;">1,825万4,000円</td> </tr> <tr> <td>研修員受入れ</td> <td style="text-align: center;">8名</td> <td>その他</td> <td style="text-align: right;">円</td> </tr> <tr> <td colspan="4">相手国側：</td> </tr> <tr> <td>C/P配置</td> <td style="text-align: center;">延べ18名</td> <td>土地・施設提供</td> <td style="text-align: center;">専門家執務室</td> </tr> <tr> <td>ローカルコスト負担</td> <td style="text-align: center;">6,700万ルピア</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		日本側：				長期専門家派遣	3名	機材供与	2,158万7,000円	短期専門家派遣	5名	ローカルコスト負担	1,825万4,000円	研修員受入れ	8名	その他	円	相手国側：				C/P配置	延べ18名	土地・施設提供	専門家執務室	ローカルコスト負担	6,700万ルピア		
日本側：																													
長期専門家派遣	3名	機材供与	2,158万7,000円																										
短期専門家派遣	5名	ローカルコスト負担	1,825万4,000円																										
研修員受入れ	8名	その他	円																										
相手国側：																													
C/P配置	延べ18名	土地・施設提供	専門家執務室																										
ローカルコスト負担	6,700万ルピア																												

. 評価調査団の概要		
調査者	(担当分野：氏名、所属) 総括：鈴木信毅、国際協力事業団 理事 農業普及／研修システム：池亀憲五、新潟県農林水産部経営普及課 専門技術員 協力評価：半谷良三、国際協力事業団農業開発協力部農業技術協力課 課長 評価分析：轟由紀、グローバル・リンク・マネージメント株式会社 研究員 計画評価：菊地由起子、国際協力事業団農業開発協力部農業技術協力課 職員	
調査期間	2001年11月4日～2001年11月16日	評価種類：終了時評価
. 評価結果の概要		
1. 評価結果の要約		
(1) 妥当性：農業政策は、R/D 締結前より変化しているものの、依然農業普及・研修は政策において重要な位置づけにあることから、本プロジェクトの計画妥当性は高い。		
(2) 有効性：本プロジェクトの「成果」の達成度は高く、「プロジェクト目標」も十分に達成されている。		
(3) 効率性：本プロジェクトは、比較的小規模な投入に対し十分な成果を達成しており、効率性は極めて高い。		
(4) インパクト：本プロジェクトは2年7か月の短期間に試行研修を通じて研修プログラムを開発するものであり、そのインパクトの制度、経済面等への広がりは現時点では限られている。しかし、研修を受講した普及員と担当する農民の関係において相互の意思疎通が密になり信頼関係が増すなど、受益者レベルでの様々なインパクトが認められた。さらに、「上位目標」である本研修の波及についても可能性が認められる。		
(5) 自立発展性：実施機関及び関連機関では、既存の研修プログラムに新規研修のアプローチ方法を組み込むなど本研修の継続／拡大実施を積極的に計画中であり、自立発展の見通しはある。しかしながら、インドネシアで進められている地方分権化政策とも関連し、組織・制度面及び財政面において現段階ではいくつかの不確定要素がある。		
2. 効果発現に貢献した要因		
(1) 計画内容に関すること		
普及・研修実態調査で明らかになった問題点を改善する形で研修プログラムを開発するという本プロジェクトのデザインは大変有効であった。最も重要な点は、トップダウン型の研修ではなく、農民のニーズを普及員自らが発掘、解決する能力を向上させるための研修の必要性が把握された点である。その結果、新規研修プログラムの内容は、普及員・農民のニーズに合った画期的なものとなっており、プロジェクト目標の十分な達成につながった。		
(2) 実施プロセスに関すること		
1) 現場C/P 5名のうち3名はカユアンボン農業教育訓練センターの講師、2名はバンドン県普及専門技術員としたことで、両者が共同で研修開発を行い、研修内容が実際の普及活動により即したものとなった。これは、農民の様々なニーズに対応できる自立的な普及員を育成するというボトムアップ型の普及活動をめざすインドネシアの農業政策方針にも適している。		
2) 現場C/Pとは、英語での意思疎通が不十分であったため、長期専門家はインドネシア語を早い段階で集中的に学習し、その後の意思疎通が円滑になった。特に、普及のようなソフト面中心かつ現場型の協力において現地語習得の必要性は高い。		
3. 問題点及び問題を惹起した要因		
(1) 計画内容に関すること		
インドネシア側は本プロジェクトについて、プロジェクト方式技術協力と認識していなかったことが専門家着任後に明らかになった。その後の調整により、結果的にプロジェクト実施に悪影響を与えることはなかったが、今後事前の打合せを十分に言い、共通認識をもつ必要がある。		
(2) 実施プロセスに関すること		
特になし。		

4. 結論

プロジェクトは、所期の目的をおおむね達成していると判断されるので、当初計画どおり終了することが適当である。

5. 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

(1) プロジェクトで開発された研修概念が農業人材開発庁及びインドネシア政府のイニシアティブで継続的に実施、拡大されるよう、日本人専門家・農業人材開発庁及びカユアンボン農業教育訓練センターを含めたワーキンググループを立ち上げ、次のことを具体化する必要がある。

- 1) 農業人材開発庁の政策の下で研修概念を他地域にも広げるための計画。
- 2) 農民組織化や市場戦略など政府の政策であるアグリビジネスに沿った課題にも対応可能な研修概念をモデル研修プログラムとして発展させるための計画。
- 3) 研修プログラムに親しみやすいニックネームをつける。

6. 教訓

(1) 初期段階での基本計画策定：プロジェクトの初期段階において、基本計画及び明確な目標に関するコンセンサスがインドネシア側から得られたため、その後の活動が順調に進んだ。

(2) 初期段階における活動計画：日本人専門家がプロジェクトの初期段階にインドネシア語を集中的に学んだことから、特に現場 C/P との円滑な意思疎通が可能になり、プロジェクト運営上効果をもたらした。したがって、日本での学習が困難な現地語で、その習得がプロジェクトの活動推進上必要不可欠な場合は、プロジェクトの初期段階における詳細活動計画(PO)には余裕をもたせ、学習時間に充てるなどの措置をとることが重要である。

(3) プロジェクト形成段階での十分な協議：本プロジェクトでは、インドネシアで発生した経済危機を契機として当初要請されていた協力内容の見直しを図ったが、変更之际してインドネシアとの十分な合意を得ないまま協力が開始された経緯がある。したがって、プロジェクトの形成段階において、先方政府と協力内容について十分協議を行い、共通認識をもつ必要がある。

目 次

序 文

プロジェクトサイト位置図

写 真

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査団の派遣	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的	1
1 - 2 調査団の構成	2
1 - 3 調査日程	3
1 - 4 主要面談者	3
1 - 5 終了時評価の方法	4
第2章 要 約	6
第3章 プロジェクトの概要	9
第4章 プロジェクトを取り巻く状況	10
4 - 1 インドネシアの農業普及政策	10
4 - 2 農業普及事業の実態	13
第5章 プロジェクトの実績	15
5 - 1 投入実績	15
5 - 2 活動実績	15
5 - 2 - 1 プロジェクト全体の活動実績	15
5 - 2 - 2 研修プログラムの内容	16
第6章 評価結果	19
6 - 1 目標達成度	19
6 - 2 インパクト（効果）.....	22
6 - 3 実施の効率性	26
6 - 4 計画の妥当性	28

6 - 5 自立発展性の見通し	28
第7章 結 論	32
7 - 1 提 言	32
7 - 2 教 訓	32
付属資料	
1 . ミニッツ	37
2 . 組織図	65
3 . 試行研修実施過程におけるプログラム改善の経緯	67
4 . 試行研修の概念図	68
5 . 優良事例一覧（一部抜粋）.....	69
6 . 終了時評価の手法	71
7 . 関係者への質問票	79
8 . 終了時評価調査表	86

第 1 章 終了時評価調査団の派遣

1 - 1 調査団派遣の経緯と目的

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では、1997年に発生した経済危機及び干魃を契機に、コメをはじめとする深刻な食糧不足に陥った。そこで、インドネシア農業省は2001年までの緊急対策として、主食であるコメ、大豆及びトウモロコシの生産拡大をめざす「主要穀物の増産計画（GEMA PALAGUNG 2001）」を策定し、食糧安全保障の確保を最重要課題とした。しかし、同国の農業普及サービスは、これら課題の達成に必ずしも有効に機能しておらず、農民のニーズに的確に対応する研修・普及活動を展開するための農業普及システム改善が求められていた。

こうした事情からインドネシア政府は我が国に、普及関係組織の再編と併せて農業普及に携わる人材教育並びに普及システムの改善を図り、食糧危機に対応する食糧増産を図りたいとして、プロジェクト方式技術協力を要請してきた。

これを受けて国際協力事業団は1997年以降、事前、長期、第1次・第2次短期の各調査を重ねたうえで1999年8月、討議議事録（R/D：Record of Discussions）の署名を取り交わし、1999年9月1日から2年7か月にわたる「インドネシア農業普及・研修システム改善計画」の技術協力を開始した。インドネシア側は当初、農業普及要員の教育訓練システムの確立をめざす5年間のプロジェクトを要請してきたが、第1次短期調査実施時（1998年10月）における同国の経済的・政治的不安定状況を考慮し、協力期間を2年間程度に設定することとした経緯がある。

本プロジェクトは2年7か月の短期間、さらには長期専門家3名という少ない投入で協力活動を開始し、プロジェクト目標を、カウンターパート（C/P）機関である農業省農業人材開発庁（AAHRD）が農家のニーズに応えられる普及員向け研修プログラムを強化すること、とした。AAHRDは全国に31ある農業訓練センターを所管する監督官庁である。本プロジェクトは西ジャワ州カユアンボン農業教育訓練センターをモデルセンターに選定して、プロジェクト初期段階で既存の研修、普及の実態調査を行い、まず問題点と現状を把握した。その調査を基に、地域内に普及資源として存在する先進農家の優良事例を発掘・分析し、普及情報に取りまとめて実際の普及活動に取り組むという、一連の新しい研修手法を企画するとともに、バンドン県内43か所の普及所、延べ86名の普及員を対象に、3回の試行研修を実施してきた。

現在、プロジェクトは2002年3月31日の協力期間終了に向けて活動を行っているところであるが、今般は以下の目的で終了時評価調査団を派遣することとなった。

- (1) 技術協力の開始から終了までの2年7か月間の実績（調査団訪問後の予定も含む）を、討議議事録（R/D）・暫定実施計画（TSI）等の合意文書に基づき、評価5項目（目標達成度、

インパクト、実施の効率性、計画の妥当性、自立発展性の見通し)に沿って総合的に評価、調査する。

(2) プロジェクト終了後に両国政府がとるべき措置について提言する。

(3) 今後類似のプロジェクトが実施された場合に、その案件を効果的に立案・実施するため、本協力の実施による教訓・提言を取りまとめる。

1 - 2 調査団の構成

担 当	氏 名	所 属
総 括	鈴木 信毅	国際協力事業団 理事
農業普及/ 研修システム	池亀 憲五	新潟県農林水産部経営普及課 専門技術員
協力評価	半谷 良三	国際協力事業団農業開発協力部農業技術協力課 課長
評価分析	轟 由紀	グローバル・リンク・マネージメント株式会社 研究員
計画評価	菊地 由起子	国際協力事業団農業開発協力部農業技術協力課 職員

1 - 3 調査日程

日順	月 日	曜日	行 程	宿泊地
1	11月4日	日	成田出発 10:50 ジャカルタ着 16:25 (JL725)	ジャカルタ
2	11月5日	月	11:00 JICA 事務所打合せ (神田所長対応) 14:00 農業人材開発庁表敬訪問 (長官対応) 15:00 専門家・合同評価調査団との打合せ	
3	11月6日	火	09:00 第1回合同評価 (評価用PDM、プロジェクト概要説明など) 13:00 中央C/Pへのインタビュー	
4	11月7日	水	午前：移動 ジャカルタ レンバン 午後：カユアンボン農業教育訓練センターで研修実施状況視察 (受講者の普及素材作成成果発表会)	レンバン
5	11月8日	木	午前：研修実施状況の視察 (研修評価、研修レビュー、修了式) 午後：現場C/Pへの聞き取り	
6	11月9日	金	午前：ンガンブラ普及所及び優良農民グループ訪問 午後：移動 レンバン ジャカルタ	ジャカルタ
7	11月10日	土	資料整理、団内打合せ (評価の確認など)	
8	11月11日	日	合同評価報告書案作成	
9	11月12日	月	09:00 第2回合同評価 (合同評価報告書案協議)	
10	11月13日	火	午前：新規案件「自立した農業普及員による、農業経営改善をめざす農家グループ育成訓練計画」に関するインドネシア側の説明 午後：ミニッツ案の最終確認 鈴木団長ジャカルタ着	
11	11月14日	水	午前：ミニッツ案の最終調整 13:30 合同調整委員会 (ミニッツ署名・交換) 15:30 団長主催レセプション	
12	11月15日	木	10:00 日本大使館に調査報告 23:45 ジャカルタ出発 (JL726)	
13	11月16日	金	08:35 成田着	

1 - 4 主要面談者

(1) インドネシア側

・農業省農業人材開発庁 (AAHRD)

Dr. Sinis Munandar, Ms (長 官)

Dr. A. Soedratjat Martaamidjaja (農業職員教育訓練局長)

Ir. Moch Anas Rasyid, M. Ed (農業普及振興局長)

- ・ カユアンボン農業教育訓練センター
Duddy R. Dewayana, Ir. M. Ed. Agr.(所 長)

(2) 日本側

- ・ 日本大使館
堂道 秀明 (公 使)
作田 竜一 (一 等 書 記 官)
- ・ JICA インドネシア事務所
神田 道男 (所 長)
大竹 祐二 (次 長)
星 弘文 (所 員)
- ・ インドネシア農業普及・研修システム改善計画
及川 章 (チーフアドバイザー)
大泉 泰雅 (業 務 調 整)
赤松 (板垣) 啓子 (農 業 普 及 / 研 修 シ ス テ ム)

1 - 5 終了時評価の方法

(1) 合同評価調査団の構成

日本側の本調査団と、インドネシア側の下記評価チームで合同評価調査団を構成し、終了時評価にあたった。

[インドネシア側評価チーム]

Dr. Andin H. Taryoto

Executive Secretary of Agency for Agricultural Human Resource Development

Ms. Francisca M. Lukmawati

Secretariat, Agency for Agricultural Human Resource Development

Ms. Ella Rosilawati

Bureau for Agricultural Personnel Training

Ms. Dedeh Krisdhiani

Bureau for Agricultural Extension Development

(2) 評価の手順

1) 評価手法

終了時評価調査は、JICA プロジェクト・サイクル・マネジメント (JPCM) 手法に基

づいて行われた。同手法は、プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)等に基づいてプロジェクトの計画達成度を把握したうえ、評価5項目(目標達成度、インパクト、実施の効率性、計画の妥当性、自立発展性の見通し)の観点から評価を行い、その分析結果から提言・教訓を導き出す手法である。

2) 評価用 PDM

調査団は現地調査に先立ち、2000年5月の運営指導調査時に作成した現行PDMを見直して評価用PDMを作成した。これは、包括的な評価を行うため、現行PDMの各欄の内容を論理的・具体的に再整理したもので、主な修正点は、上位目標を、プロジェクト終了後の次の目標(3~5年後)に絞り込んで再設定した、プロジェクト目標の達成度をより具体的に把握するため、指標を変更し、モデル地域における研修ノウハウの定着度のほか、プロジェクトで作成するマニュアルにこれらノウハウが明記されることを追加した、成果を主要な2点にまとめた、ターゲットグループを実施機関である「農業省農業人材開発庁(AAHRD)」と明記した などである。

3) 評価調査計画

調査団は現地調査に先立ち、評価用PDMと評価5項目に対応した調査項目並びにその情報収集法を検討して「評価デザイン」を取りまとめ、これに基づいて調査活動を行った。主要調査項目では、特に本プロジェクトで新規開発した研修プログラムが、農業政策と普及員、農民のニーズにどれだけ合致し、どの点が優れているのか、本研修プログラムやその概念が、今後どのように国内に浸透・波及し、既存の研修・普及システムにどう取り込まれていくのか を重視した。

4) 情報収集源と収集方法

討議議事録(R/D)、暫定実施計画(TSI)、各種調査団報告書や専門家作成資料・報告書に基づく調査を行い、研修受講者アンケート調査結果を成果達成度の、研修の約半年後に行った事後調査結果をプロジェクト目標達成度の指標としたほか、第3回試行研修を見学した。一方、事前に関係者への質問票を送付して(付属資料7.参照)これに基づくインタビュー調査を行い、質問票に基づかないインタビューも多数行った。

第2章 要 約

本調査団は2001年11月4日から同16日までインドネシアを訪問し、インドネシア側評価チームと合同評価調査団を構成して「インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画」に係る終了時評価調査を行った。評価はJICAプロジェクト・サイクル・マネージメント(JPCM)手法に基づき、プロジェクトの実績を把握したうえで評価5項目の観点から実施された。その結果、本プロジェクトは短期間の少ない投入だったにもかかわらず、際立った成果をあげており、2002年3月末までの協力期間中に、目標を十分達成できることが明らかになった。

このため合同評価調査団は評価結果を合同評価報告書に取りまとめ、合同調整委員会の合意を得て、インドネシア側の農業省農業人材開発庁(AAHRD)長官と本調査団長がミニッツ(付属資料1.)の署名を取り交わした。評価結果は日本・インドネシア両国政府関係機関に報告された。

なお調査団は、プロジェクトの成果の活用に関連して、地方分権化の方針をAAHRD農業職員教育訓練局長、農業普及振興局長と協議した。

本調査団の調査結果概要は、以下のとおりである。

(1) 評価結果

本プロジェクトの目的は、プロジェクトで新規開発された農業普及・研修プログラムがインドネシア側スタッフ自身によって計画・実施・モニタリング・評価できるようになり、その実施要領を研修マニュアルに明記することにあった。

これについて合同評価調査団は、プロジェクトが3回の試行研修を実施した結果、協力期間終了までに所期の成果と目標を達成できることを確認した。なかでも、普及・研修の実態調査でまず問題点を抽出し、農家の優良事例を活用するという新しい研修プログラムを開発した結果、研修内容が普及員、農民のニーズに合致したものになった。研修の成果である優良事例は、受講した普及員が普及活動に全面的に活用しており、普及員、講師陣、農家ともに研修に対する評価は高い。このオンザジョブ・トレーニング(OJT)とボトムアップを基本概念に組み立てられた試行研修方式は、プロジェクト終了までに研修マニュアルに取りまとめられ、今後の指導ガイドラインとしてAAHRDにより公式化される予定であり、2002年半ばに全国の農業教育訓練センター(BDP)所長を集める所長会合で、新しい研修プログラムとして発表される。

プロジェクトの自立発展性に関しては、モデル県であるバンドン県農業生産部局(DINAS)が県開発企画局(BAPPEDA)に本研修予算を要求しており、モデルセンターであった西ジャワ州カユアンボンBDPは既存の研修にこの新しい研修手法を取り入れていくこと、バンドン県以外でも本研修を実施する予算が申請されていることなどから、プロジェク

トの成果の持続性は既に一部の地方で見込みが立っている。しかし、AAHRDがこの研修を全国31か所のBDPにどのような計画をもって広めていくのか、予算の裏づけをもった計画はできていない。また3回の試行研修ではまだ十分対応できていない農民グループの育成、農家経営といった課題についても、今後、研修のなかで取り組んでいく必要がある。

(2) 提言

合同評価報告書は、いくつかの提言を行ったが、まず早急に、AAHRD本庁、プロジェクトチーム、カユアンボンBDPによるワーキンググループを設立し、プロジェクトで開発された研修概念が継続的に実施・拡大されるよう、研修の拡大計画、研修で今後取り組むべき技術的課題の選定を検討すべきである。本件については合同調整委員会でも合意された。またAAHRDに対しては、権限外であっても、プロジェクトの成果を普及現場で生かす普及活動経費の支援を、併せ要請した。バンドン県は2002年度の普及員活動経費を増額すると説明したが、普及計画のなかに、この研修で学んだ地域優良事例を発掘・活用するための経費を組み込むことが必要である。

(3) 地方分権化との関連

地方分権化が普及、研修に及ぼす影響については、次のように考えられる。

2001年9月30日現在、全国355県の普及員の47%が、各県1か所ずつの農業普及情報センター(BIPP)、各郡1か所の普及所、普及事務所といった独立組織に属し、残りは各県の生産部局に普及課、普及班、技術グループの形で配属されている。普及員の採用数、普及計画策定は各県の権限になったが、普及員が必要でないという県は少なく、サラギ農業大臣もアグリビジネスを進めていくうえで普及員の役割は重要であると発言している。調査団はバンドン県で、普及員が以前のBIPP所属から今のDINAS所属になって以降の方が、普及のバックアップが強くなったことを確認したが、農業経営面、農民グループ育成などの面で研修を強化して、今後普及員に求められる役割と資質向上に答え得る研修プログラムを考えていく必要がある。

また、全国31か所のBDPは、2001年から2004年の間に、4か所を残して州政府へ移管する計画だが、移管後の研修予算については、中央(AAHRD)直轄予算と、一般交付金として中央から地方政府へ委譲される予算の2本立てになる。本庁の説明ではBDPの地方移管後も、プライオリティーの高い研修プログラムの実施予算はAAHRDが直轄でもち続け、BDPに研修実施を計画させることになる。重要な研修が県予算で実施されない場合は、AAHRDがバッファー予算として支援を行うと説明された。またAAHRDは農業人材開発管理向上のため西ジャワ州ボゴール県チアウイにある4つのBDPを統合し、全国のBDPの教

官訓練にあたる AAHRD 直轄の中央センター「農業人材開発管理センター」を設立することになっている。本センター設立により、地方分権以降も研修計画、研修プログラムの方針についての中央のコントロールは可能であり、かつ全国に効果的に拡大できる機能があるのではないかと判断できる。

第3章 プロジェクトの概要

(1) プロジェクト名称

農業普及・研修システム改善計画

(2) プロジェクトサイト

ジャカルタ（農業省）、バンドン県レンバン郡（カユアンボン農業教育訓練センター）

(3) 協力期間

1999年9月1日～2002年3月31日

(4) インドネシア側実施機関

農業省農業人材開発庁

(5) 上位目標

本プロジェクトで新規開発された研修概念が農業普及・研修関連機関に拡大する。

(6) プロジェクト目標

研修及び普及において、計画・実施・モニタリング及び評価システムが強化される。

(7) 成 果

- 1) モデル地域において、現行の普及・研修プログラムの改善点が明確化される。
- 2) カユアンボン農業教育訓練センターにて普及員・農民のニーズに合った普及員研修プログラムが開発される。

(8) 主な活動

- 1) 普及・研修・組織連携実態調査を実施する。
- 2) 試行研修カリキュラムの策定・実施・モニタリング及び評価を行い、結果を研修マニュアルとして作成する。

(9) 日本側の主な投入

長期専門家3名（チーフアドバイザー、業務調整、農業普及/研修システム）、短期専門家5名、資機材（ホワイトボード、マイクロバスなど）、カウンターパート（C/P）研修8名

第4章 プロジェクトを取り巻く状況

4-1 インドネシアの農業普及政策

本プロジェクトの討議議事録(R/D)締結までの累次の調査では、上位計画として、第1章1-1で述べたとおり「主要穀物の増産計画(GEMA PALAGUNG 2001)」が想定されていた。しかしながら、R/D締結とほぼ同時期に政権の交代により、食糧増産よりも農民の所得向上をめざす次のような政策に変更された。農業省が2000年11月に策定した「2001年～2004年農業開発計画」によれば、農業普及は、アグリビジネス¹振興及び食糧安定向上を基本方針とした同計画のなかで、極めて重要な課題の1つに掲げられている。そのなかで、営農技術の普及はアグリビジネスの発展に資するものであるとし、農民を直接指導する普及員の資質向上が重要であると記述されている。農民に対する普及指導は、農畜産物の生産技術に加え、市場の情報や融資制度などが必要になり、普及員にはこれらの知識を備えたコンサルタント的な仕事が求められることになる。しかし、需要に対応できるだけの研修を受けた普及員が少ないという現状がある。

また、アグリビジネスを発展させるためには、農業省以外の関連機関との連携が肝要であることも認識されており、同計画には、県が全国的な農業開発の計画単位及び計画開始者であるとされている。この場合、州及び中央は、県が決定したアグリビジネスシステムの計画・調整を行う。これは、2001年1月から具体的に開始された地方分権化政策²と関連が深いと考えられる。

本プロジェクトでは、農業省農業人材開発庁(AAHRD)の農業普及振興局と農業職員教育訓練局がそれぞれ普及、研修部門を担当しており、訓練局の直轄であるカユアンボン農業教育訓練センター(BDP)がモデル実施機関である(付属資料2・参照)。カユアンボンでは、年間約80研修(1999～2000年)が実施されており、中央政府への予算の依存率は比較的低く、他の自治体や企業との連携を通じてより多くの研修を実施している。

ここでは、AAHRDの組織に関する近年の動向と現状をまとめるとともに、組織図に記した。

(1) 農業普及部門

普及員の原型はオランダ植民地時代にあるとされているが、本格的にはビマス計画(水産を含む農産物増産運動のことで、1964年に開始された)の担い手として育成された歴史がある。普及員は、国家公務員である農業省職員として、普及専門部局である普及教育訓練庁(当時:現在は農業人材開発庁)に配置されていた時代と、生産振興を担当する各生産総局に配

¹ 農業省は「アグリビジネス」を「生産物/サービスについて、市場の要求に従い、利益が最大になるように組織と経営を合理的に運営する農業」と定義している(旧アグリビジネス庁編「アグリビジネス用語辞典」)。つまり、農畜産物の生産、加工、流通を通じて行われる一連の営利活動のことと考えられる。

² 地方分権化政策は、今まで中央政府に一元的に集中していた権限を大幅に地方移管するものであり、外交・国防・治安・司法等を除くすべての行政分野において、地方自治体が(特に県)が権限を有するようになるものである。

置されていた時代があった。しかし、実質的には、ビマス計画の担当部局であるビマス庁(当時：現在はビマス食糧安定庁)の下で1994年まで管理されていたと考えられ、いずれにしても普及員の身分が不安定で、その時々の方針によって部局を移されたことは、混乱の原因になったようである。

現在のところ、多くの普及員は県職員としての身分であり、1996年に設置された農業普及情報センター(BIPP、県レベルでの普及活動を統括し、普及計画の承認や普及所の活動評価・モニタリング及び普及員や指導農民の訓練などを担当)は、各県の農業政策に沿って組織改編中である。プロジェクトのモデル地域であるバンドン県においては、県条例2001年第7号によって、全普及員はそれぞれの専門とする農業生産部局(食用作物農業、畜水産、林業エステートの3部)に分置された。

中央レベルにおいては、AAHRDの部局の1つである農業普及振興局が農業普及部門を担当しており、その役割は、普及員の評価基準設定や普及活動計画の策定などに対する調整・指導業務を専らとするが、AAHRD上層部によるとこれらの政策的機能は維持されることである。なお、普及員に対する主な研修提供、給与の支払い、活動費の支給及び新規採用計画策定など農業普及活動に関する実質的な権限は県に委譲されている。

(2) 研修部門

中央レベルにおいては、AAHRDの部局の1つである農業職員教育訓練局が担当しており、2000年まで同局の直轄機関であった全国31か所(2001年11月現在)のBDPを中心に普及員の研修が実施されていた。しかし、地方分権化政策により、同局直轄の継続が決定している4か所のBDPを除いて、2001年から2004年にかけて各州への権限委譲が予定されている。中央直轄が決定しているチアウイやBatuについては、教官訓練や酪農など、専門領域に特化した研修を行うことにより、州へ移管されたBDPとの差別化を図るねらいがある。なお、国家公務員であったBDP職員の身分については、州政府へ移管されることにより、その身分も地方公務員に変更され、給与支給も州が行うことになる。ただし、優先度の高い研修については、州へ移管されたBDPに対しても中央からの予算措置がなされることである。

現在のところ、既に7か所のBDPが各州への権限委譲を終了したものの、うち3州からは予算等の問題により中央に返還したい旨の要請があり、その手続きがなされた。また、4州についても州政府は中央への返還を望んでおり、現在交渉中とのことである。プロジェクトのモデルBDPであるカユアンボンについても、2004年までに西ジャワ州への移管が予定されていたが、AAHRD幹部によれば、正式には2002年末までに決定するとのことである。

BDPにおける研修について、全体の9割は農業分野に特化した研修であるが、行政研修も全体の1割程度実施されており、他省庁や民間企業、県などの自治体も施設を利用して研修

を行っている。

農業人材開発庁（AAHRD）組織の変遷については、図-1、図-2を参照。

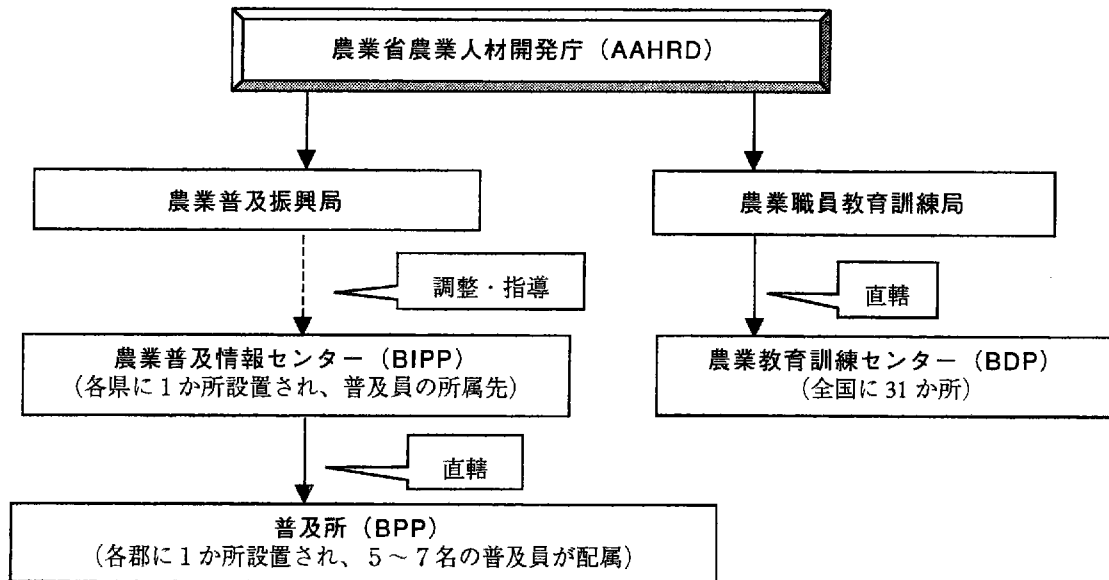


図-1 農業省農業人材開発庁 (AAHRD) 組織 (～2001年)

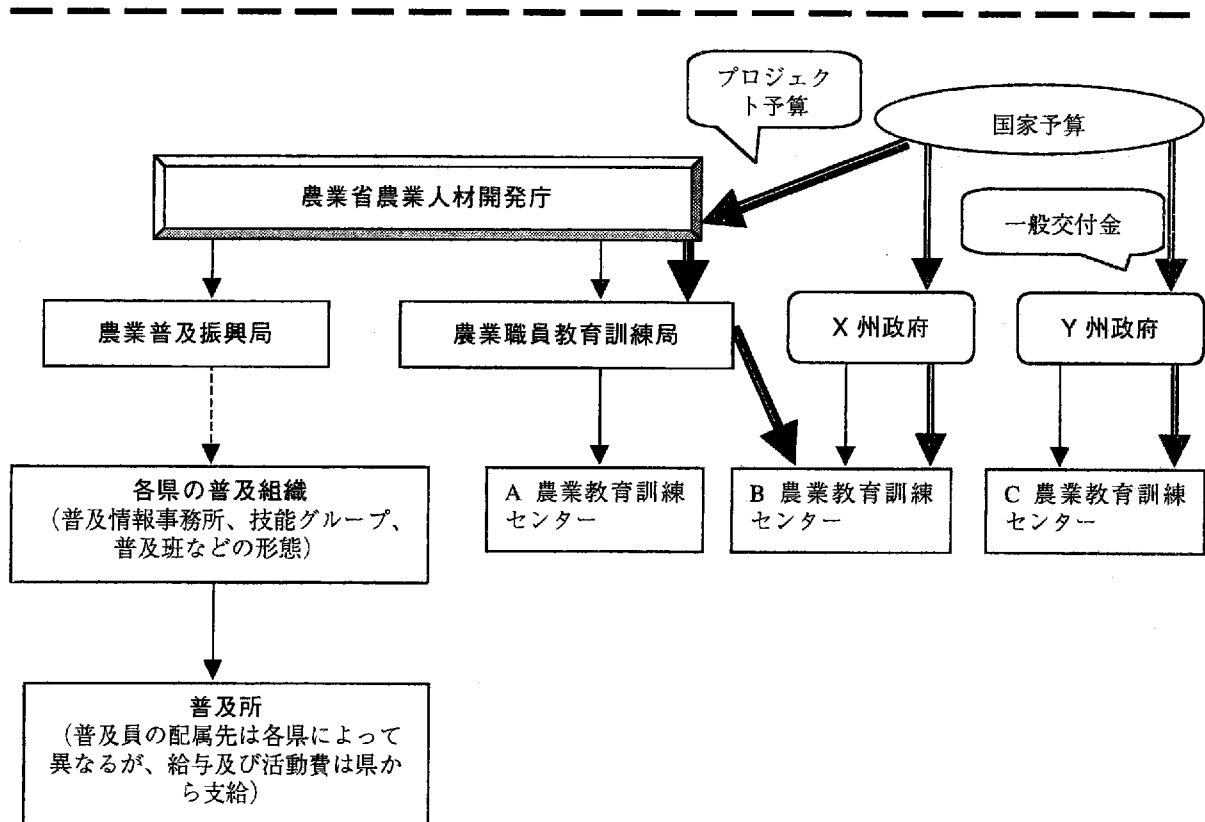


図-2 農業省農業人材開発庁 (AAHRD) 組織 (2001年～)

4 - 2 農業普及事業の実態

プロジェクトが実施した普及・研修実態調査及び本調査における専門家への聞き取りの結果、以下のことが明らかになった。

インドネシアの普及事業は、制度の変更と関連機関の組織改編が頻繁に行われている。普及員は1994年に既に地方移管されているが、2001年1月からスタートした地方分権に伴い、普及関連予算は一般交付税化されている。

(1) 普及所・普及活動の実態

既述のとおり、普及事業はAAHRD農業普及振興局により統括されているが、実際は各農業生産総局やビマス食糧安定局からの指示がある場合もある。

各県に設置されていた農業普及情報センター(BIPP)については、県政府の組織見直しにより、県レベルの普及員が各生産部局(食用作物、畜産、エステートクropp、水産など)に分かれて配置される県も出てきている。

各普及所(BPP)には5~7名の普及員が配置され、1名のシニア普及員が調整を行っているが、施設・設備等に必要な機材はほとんど整備されておらず、普及員は常に活動資金不足等の制約に悩まされている現状がある。

普及員の活動は地域分担方式又は専門分担方式で、普及活動計画に基づき実施されているが、個人の活動が主体で普及所としての組織的な活動になっていないものと思われる。また、多くの普及活動計画は上部機関からのプログラムのブレイクダウンにすぎないものになっているため、画一的な普及活動が行われ、個々の農民の課題解決活動を支援するものは少ないようである。

このため、普及員の活動方法は各集落に存在する農民組織の指導者を通じてのT&V(訪問指導法とフィールドスクール)が基本とされるが、口頭による指導がほとんどで、デモンストラーションは限られており、教育的手法のうえから問題がある。

普及員の依拠する技術的な知見や情報の獲得先は限られており、普及員間の情報交換や地域の優良農民の協力が最も重要な情報ソースとなっている。

また、農民にとっても主たる情報源は普及員であり、技術情報のみならず市場情報や営農資金の調達に関する情報による支援が期待されている。

(2) 普及員研修の事態

普及員の資質向上に責任をもつ主たる機関は、全国に31か所ある農業教育訓練センター(BDP)であるが、2001年~2004年にかけて順次州政府に移管される予定である。また、研修関連予算も一般交付税の中に包括されて交付されつつある。

全国のBDPにおける1999年の研修は700件以上実施されており、受講者は3万名を超えている。そのうち、行政研修が10%程度であり、その他は農業分野に特化した研修が実施されているが、後述するように普及員向けの研修は概して質・量のうえで充実しているとはいえない。

普及員に対する研修はBDP以外にも県レベルの農業普及情報センター（BIPP）でも過去に実施されていたが、実態は明確になっておらず、BDPとの連携もとれていないようであった。

BDPで行う普及員対象研修は、職務、経験年数や地域の課題に対応した体系的、計画的な研修計画になっておらず、初任者研修の大半が既に10年以上の経験者であるなど、実態に合わない例も散見される。

講師からは普及員対象研修の種類と回数に限られていること、活動体制が未整備のため研修成果が活動に生かされないこと、研修内容が技術面に偏向しており、マーケティングや農民グループの育成等の要望に十分対応しきれていない等の問題点が指摘されている。

また、研修手法もトップダウン方式の座学が中心で、県レベルの普及員も含めて講師研修の強化が求められている。

普及員からは、研修の機会が少ないことが最大の問題となっているが、長期間の研修への参加が困難であることや、研修内容と普及指導活動との乖離等の問題点が指摘されている。

（3）普及事業と試験研究機関との連携の実態

試験研究機関は農業省の農業研究開発庁が所管しており、農民への技術移転は中央の試験研究機関で開発された技術を、地方に設置してある農業技術評価試験場で評価し、普及員を通じて農民に移転するシステムをとっている。

しかし、試験研究機関と普及組織との連携が極めて希薄で、農民のニーズを研究者が十分に把握していないことから、普及員が技術情報として活用できるものが少ないようであり、試験研究と普及組織との連携を強化する必要がある。

第5章 プロジェクトの実績

5 - 1 投入実績（詳細は付属資料1．参照）

(1) 日本側投入実績

プロジェクト活動に必要な機材、現地業務費、カウンターパート（C/P）研修、長・短期専門家は、ほぼ当初計画どおりに投入された（付属資料1．ミニッツ ANNEX1～4参照）。

(2) インドネシア側投入実績

プロジェクト活動に必要なC/Pの配置、プロジェクト事務所の確保及びC/P経費の一部を支出した（ミニッツ ANNEX6参照）。

5 - 2 活動実績

5 - 2 - 1 プロジェクト全体の活動実績

(1) 普及・研修実態調査の実施

プロジェクトのモデル地域を西ジャワ州と定め、その中でも特にバンドン県における普及員と普及員の活動に関する実態調査を行った。加えて、全国35か所（調査実施時）の農業教育訓練センター（BDP）並びにカユアンボンBDPにおける研修実施状況の把握を行うとともに、モデル地域の農業関連機関への聞き取り調査を行い、普及・研修に係る組織連携の概況を把握した。調査結果は、第4章4 - 2に示したとおりだが、このような実態調査はインドネシア国内では初めての試みであることから、プロジェクトを実施するうえでの貴重な情報源となった。

(2) 研修プログラムの開発とマニュアル作成

調査の結果明らかになった問題点を基に、普及員及び農民の需要に対応できるような研修プログラムの開発を行った。そのうえで研修を試行的に実施し、BDPでの講義・グループワークと実際の普及現場での指導を交互に行った。なお、研修に参加した受講生は延べ86名であり、バンドン県内43か所の普及所から各2名ずつが選ばれた。カユアンボンでの座学研修は毎回1週間以内に設定されており、普及員の日常業務への支障が少ないことが特徴である（具体的なカリキュラムについては5 - 2 - 2で詳述する）。

現在までに、一連の試行研修プログラムは終了しているが、各研修終了後には研修アンケートが実施されている。これによると、「普及員の日常業務に立脚した研修であり、上部機関の指示を待たず農民の潜在可能性を生かした、より自立的な普及活動が可能になる」などの意見が寄せられている。また、これらアンケートに基づき、試行研修実施の際に

は、フィールドワーク比重の増加、モニタリングの強化などの改善が図られた。

5 - 2 - 2 研修プログラムの内容（付属資料3．参照）

（1）試行プログラムの目的

普及・研修実態調査の結果から、地域に潜在的な普及資源として先進農家や優良農民グループが存在していることが明らかになったが、これらの情報が普及に十分活用されていない。一方で、普及員は上から下りてくる指示を農民に伝えることを専らの任務とすることに慣れており、農民や地域の課題を把握し、解決を図るという役割を果たすうえでの経験・力量不足であるとの仮説が得られた。

このため、普及員が管轄地域内の優良農民・グループ事例を発掘し、その事例を分析し、普及員が共有できる情報としてまとめ、それを活用して地域の課題解決を図る、という一連の活動を通じて、普及員自身が身近な普及指導ソースを基に、自らの課題解決能力を向上させることを目的にしている。

（2）試行プログラムの構成（付属資料4．参照）

試行プログラムは、プログラムオリエンテーション、事例分析、事例情報の普及への活用、継続的応用の4セッションと、それぞれのセッションを補完する3回のフィールドワークから成っている。

1) 第1回セッション

研修の全体計画、内容及び手法に関するオリエンテーションを実施し、参加者を4つのグループに分けて担当教官の割り振りを行い、地域の課題分析手法に関する講義のあと、作業グループで地域の課題及び潜在ニーズを分析し、優良農業事例（農家及びグループ）の訪問視察を実施し、視察結果をグループごとに報告し、優良事例の発掘及び特徴点の特定のための手法を検討・整理する。

2) 第1回フィールドワーク

次回セッションまでの期間に担当地域の優良事例を選定し、各々について詳細情報を収集する。

3) 第2回セッション

受講者が発掘した優良事例の、特徴点を抽出し、当該技術・活動によって解決し得る問題の特定を行い、適用のための諸条件を整理し、作業グループ及び全体

討議を通じて必要な追加情報を明らかにする。

4) 第2回フィールドワーク

優良事例について、前回の調査で不足していた特徴点について聞き取りを中心に必要な追加情報を収集し、各情報の特徴点を再確認する。

5) 第3回セッション

追加情報を収集したなかから、各受講者が優良農家・農民グループ各1事例を選定し、共有化のための要約を作成する、普及教材作成手法の講義のあと、普及教材案及びドラフトを作成する。

6) 第3回フィールドワーク

作業グループ内互評・修正を経て作成した教材を活用して、担当地域の農家・農民グループに対して普及活動を試行する。

7) 第4回セッション

第3回フィールドワークの結果を作業グループで討議し、農民からの反応や試行の際の問題点を明らかにし、優良事例を用いた普及方法を実施していくうえでの留意点を整理する、継続的な研修成果の活用に向けた普及計画を策定し、研修プログラムの評価を行う。

(3) 試行プログラムの特徴

本プロジェクトで開発・試行した研修プログラムの基本概念は、普及員の活動に立脚したオンザジョブ・トレーニング(OJT)研修であり、優良農家・グループ事例を発掘・収集・分析し、普及活動にフィードバックしながら共有できる普及教材を作成するというボトムアップ型である。一方的なトップダウン方式の研修でなく、普及員と講師との双方向による研修であるという、従来の研修プログラムと異なる特徴がある。

このため、普及員の自主性と、課題解決能力が向上する、講師陣の指導能力が向上する、優良事例の発掘と教材化により農家との良好な信頼関係が構築できる、できあがった普及教材が身近な優良事例であることから波及効果大きい、等の研修効果が期待できる。

(4) 優良事例(付属資料5 . 参照)の収集と作成教材

3回の試行研修で、86名の受講者が延べ438件の優良事例(優良農家292件、優良農民グループ146件)を収集し、そのうち教材として延べ198件(リーフレット55件、フォルダー101件、フリップチャート25件、その他17件)が作成され、主に参加者間で活用されている。

代表的な作成教材としては、「卸売市場に店を借り野菜を共同出荷」「トマトへの厩肥による追肥」「カンクンを利用した水稻のツングロ病防除」等があげられる。

ちなみに、日本では、現地事例の教材化は普及方法の基礎部分で、経験年数2～3年くらいまでに習得する基礎的な指導力として位置づけられている。

また、普及員の活動に立脚したOJT研修という形式をとっているが、これは課題解決能力及び資質の向上を図るうえで有効な方法で、日本では共通課題(技術・経営・組織化・地域農業の活性化等の課題)解決のための研修方法として実施され、成果をあげている。

(5) 研修マニュアルの策定

カユアンボンBDPでバンドン県内の43の普及所、延べ86名を対象に3回の試行研修が実施されるなかで、研修プログラムが精査されてきた。これについては普及員、講師陣、農家ともに評価が高く、OJTとボトムアップを基本概念として組み立てられた研修マニュアルを、プロジェクトが終了する2002年3月までに完成する予定である。

第6章 評価結果

評価結果の要約は、「付属資料8 . 終了時評価調査表」を参照されたい。

6 - 1 目標達成度

プロジェクトの「成果」の達成度は高く、「プロジェクト目標」も十分に達成されるという結論を得た。

(1) プロジェクト目標の達成状況

1) プロジェクト目標の達成基準

本プロジェクトのプロジェクト目標は、「研修及び普及において、計画・実施・モニタリング及び評価システムが強化される」ことである。具体的には、新規研修プログラムの運営において、計画・実施・モニタリング¹・評価の一連の体系が確立し、それらをインドネシア側のスタッフが自ら行えるようになることを意味する。それと同時に、研修を受講した普及員らが日ごろの普及活動において研修で学んだ手法を活用することをめざす。

したがって、プロジェクト目標の達成指標には、以下の3項目を設定した。

- a) 本プロジェクトで新規開発された研修プログラムがカユアンボン農業教育訓練センター（BDP）で、インドネシア側スタッフ自身によって計画・実施・モニタリング・評価できるようになる。
- b) 研修で学んだ手法を普及活動に活用している試行研修受講者の割合
- c) 研修マニュアルに、新規研修プログラムの計画・実施・モニタリング及び評価に係る実施要領が明記される。

2) 目標達成状況

以下に説明するように、上記3指標のプロジェクト終了時までの達成度は高いと見込まれ、「プロジェクト目標」は十分に達成されると判断できる。

- a) 研修プログラム開発では、カリキュラム策定から研修マニュアルの作成まで、すべての活動を専門家と中央・現場カウンターパート（C/P）が共同で行っており、3回の試行研修を通じて、計画・実施・モニタリング・評価を一連のパッケージとする研修プログラム運営方法を完成させた。また、カユアンボンBDPの講師5名（現場C/P）

¹ ここで「モニタリング」とは、受講者のフィールドワーク（研修期間中に学んだ手法を実際の普及活動に適用するOJT）を研修運営側がモニター・指導することである。

に対し、ファシリテーター準備セッションを実施するなど、彼らのキャパシティビルディングに重点が置かれた。試行研修の回を重ねるごとに、これら講師の責任度合いは高められ、第3回試行研修の視察では、既に彼ら自身で一連の運営を行っていることが確認された。また、講師へのグループインタビューでは、「本研修のアプローチは画期的であり、最初戸惑う面もあったが、今では自らが運営できる自信がある」との回答が得られた。そして、本研修内容は非常に有効であり、今後も自らが研修プログラムの継続実施にかかわっていきたいとする意思表示がなされた。

- b) 各回の試行研修の約半年後に、受講者が研修で学んだ手法をいかに普及活動に活用しているかを把握するため、事後評価調査を実施している(結果の概要は表-2を用いて後述)。既に実施された第1回と第2回試行研修の調査では、60名の受講者のうち46名より回答が得られた。これによると、うち44名(96%)が研修時作成教材を継続的に活用しており、34名(74%)が、既に新規優良事例の発掘を行っている。このように、研修手法の活用度は総じて高い。
- c) 3回の試行研修の結果を踏まえ、2002年3月までに研修マニュアルが完成される予定である。同マニュアルでは、本研修プログラムの計画・実施・モニタリング及び評価に係る実施要領が明記されることとなっており、これは、本研修概念普及のための重要なツールとなる。

(2) 成果の達成状況

本プロジェクトでは2つの成果が設定され、双方とも十分に達成している。各成果の達成状況は以下のとおりである。

- 1) 成果1「モデル地域において、現行の普及・研修プログラムの改善点が明確化される」
モデル地域(バンドン県)の普及・研修実態調査によって、現行の普及・研修プログラムにつき、いくつかの重要な改善点が明らかになった(第4章に既述)。実態調査によると、普及員は、上から下りてくる指示を農民に伝えることを専らの任務とすることに慣れており、農民の問題を発掘して解決を図るという役割を果たすうえでの経験・力量には限界があることが分かった。また、現行の研修プログラムは、座学を中心としたトップダウン型のものが多く、続けて平均3週間という長期の研修期間が普及員の参加を困難としていた。これらの問題点を改善するために、新規研修プログラムは、ボトムアップとオンザジョブ・トレーニング(OJT)を基本とする画期的アプローチを採用した。ボトムアップとは、「農民のニーズを普及員自らが発掘、解決する能力を向上させる」研修内容(具体的には、「優良事例発掘・活用法」とすること、OJTとは、座学の

間にフィールドワークを組み入れ、1回の座学の期間を3～7日に短縮するとともに、研修期間中に日常の普及活動に手法を活用することである。このように、事前の実態調査で改善点を洗い出したうえで新規研修を開発したことは、「成果2」で示すように、ニーズに合った研修内容につながった。

2) 成果2「カユアンボン農業教育訓練センターにて普及員・農民のニーズに合った普及員研修プログラムが開発される」

本プロジェクトでは、3回の試行研修の各回を評価し、次回へフィードバックすることで研修プログラムが開発された。各回の試行研修最終日には、受講者に対してアンケート調査を実施している。「成果2」の達成度を測る指標として、既に取りまとめられている第1・2回研修のアンケート結果を用い、「研修内容が普及員・農民のニーズにどの程度合致しているか」を確認した(表-1参照)。

まず、受講者60名中回答が得られた57名のうち、55名(96%)が期待に合った研修内容であったとし、57名(100%)が内容に理解を示している。また、57名(100%)が、日常の普及活動への活用が可能と回答としている。アンケートにはこのほかに、フィールドワーク中、農民から良い反応が得られたことなども記述されている。以上のように、アンケート結果は、「成果2」の達成度が十分に高いことを示している。

表-1 第1・2回試行研修受講者 研修アンケート結果(一部)

	第1回試行研修	第2回試行研修	計
研修受講者	30	30	60
回答者数	28	29	57
研修内容が期待に合っていたか	26(93%)	29(100%)	55(96%)
研修内容は理解できたか	28(100%)	29(100%)	57(100%)
日常の普及活動に活用できるか	28(100%)	29(100%)	57(100%)

(出所)プロジェクト資料より作成。

アンケート結果以外にも、受講した普及員・講師陣・農家とともにこの研修プログラムに対する評価が高いことが、各者とのインタビューから確認された。これらを総括すると、本研修プログラムにつき、主に次のような利点があげられる。管轄農家の中から優良事例を発掘するという手法は、普及員の情報へのアクセスを容易にし、他の農家への適用も行いやすいこと(地方試験場の情報は、農家レベルの実証がされておらず、農家に波及しにくい場合がある)。座学で学んだ手法をフィールドワークで実際の普及業務に適用し、その結果を次の座学で討議・分析するというシステムティックな研修の組

み立てにより、新しく学んだ手法が研修終了後の普及活動に根つきやすいこと。座学とフィールドワークを交互に取り込むことにより、日常業務を継続しやすいこと。

(3) 成果の達成がプロジェクト目標達成につながった度合い

以上のように、普及・研修実態調査で明らかになった問題点を改善する形で開発した研修プログラムは、普及員・農民のニーズに合った、画期的な内容となった。このように十分に達成された成果こそが、研修ノウハウの定着、受講者の研修成果活用で確認されるように、「研修・普及における計画・実施・モニタリング及び評価システムの強化」という「プロジェクト目標」の達成に貢献した。

なお、成果がプロジェクト目標につながるのを阻害した要因は特に見当たらない。外部条件として「実施機関（農業省農業人材開発庁：AAHRD）の組織変更がプロジェクト活動に影響を及ぼさない」ことが設定されていたが、進行中の組織改編がプロジェクト期間中（2002年3月まで）に本プロジェクトに直接の影響を及ぼす可能性は低い。これは、カユアンボンBDPが西ジャワ州政府へ移管される場合、それは2003年以降となるためである。

6 - 2 インパクト（効果）

本プロジェクトは2年7か月の短期間に試行研修を通じて研修プログラムを開発するものであり、そのインパクトの広がり現時点では小さい²。しかしながら、バンドン県内の普及員、農民に対しては、様々なプラスのインパクトがもたらされた。さらに「上位目標」である本研修の波及についても、可能性が認められる。

(1) 上位目標達成の見込み

本プロジェクトにおける上位目標は、「本プロジェクトで新規開発された研修概念が農業普及・研修関連機関に拡大する」と設定され、その達成度を測る指標としては、「新規研修概念を導入している研修センター及び農業普及・研修関連機関の数」が選択された。評価調査時は、3回目の試行研修の終了を受け、研修マニュアル作成を開始する時点にあたり、いまだカユアンボンBDP以外に同研修が波及する段階ではなかった。しかしながら、関係者へのインタビューにより、関係機関が本研修の継続/拡大実施を計画していることが確認された。したがって、上位目標達成の見込みは高いと判断できる。

² このため、制度、技術、経済、社会文化、環境面といった横断的な視点からのインパクト分析ではなく、受益者ごとにインパクトを記述した。

なお、本研修の拡大・波及は、自立発展性に係る調査項目でもあるため、具体的な継続/拡大計画やそのための制度・財政環境については「6-5 自立発展性の見通し」で後述する。

(2) 普及員へのインパクト

「6-1 目標達成度」において、研修で学んだ手法を普及活動に活用している試行研修受講者の割合の高さについて述べた。ここでは、更にその活用実態について詳述するとともに、バンドン県の普及活動全般に与えた影響について分析する。

表-2は、前述の第1・2回試行研修の事後評価調査結果の概要を示したものである。同調査は、研修終了後約半年を経て実施され、研修が受講者の普及活動に及ぼす影響について聞き取りを行っている。表中の数字は、左欄の質問項目に対し、肯定的な回答をした人数である(括弧内は回答者に対する割合)。以下、同調査及び関係者へのインタビュー結果に基づき、習得手法の活用状況、農家との関係の向上、普及員間の連携強化、普及計画への影響の4点を分析する。

表-2 第1・2回試行研修受講者 研修事後評価調査結果一覧

	第1回試行研修	第2回試行研修	計
研修受講者	30	30	60
回答者数	26	20	46
研修時作成教材の継続活用	24 (92%)	20(100%)	44(96%)
新規優良事例の発掘	23 (88%)	11 (55%)	34(74%)
新規教材の作成	1 (4%)	2 (10%)	3 (7%)
普及対象農家における事例情報の受容度	21 (81%)	20(100%)	41(89%)
他の普及所の普及員間との事例情報交換	22 (85%)	19 (95%)	41(89%)
普及員活動計画への優良事例発掘・活用活動の組み込み	15 (58%)	17 (85%)	32(70%)
所属普及所の活動計画への組み込み ^(注)	7 (47%)	12(100%)	19(70%)

(注)「所属普及所の活動計画への組み込み」の単位は普及所数であり、括弧内は回答者の所属普及所数に対する割合。

(出所)プロジェクト資料より作成。

1) 習得手法の活用状況

「6-1 目標達成度」で既述したように、研修時作成教材の活用度はほぼ100%であり、74%が既に新規優良事例の発掘を行っている³。新規発掘事例情報の普及について

³ 新規発掘をまだ実施していない受講者はその理由として、研修後、他業務との関連で時間がとれないことや、他の受講者の事例を優先して普及していることなどをあげている。

は、多くがまだ情報の詳細やその効果を確認している段階であるため、実際にそれらの情報を他の農民に普及した事例は約半数にとどまっている。また、経費不足等の制約もあり、新規情報の普及方法は口頭での説明や農民の土地での試作、あるいは現物紹介に限られ、情報を教材化するに至ったのは7%にとどまっている。

なお、教材の活用の際しての最大の問題点としては、リーフレットなど対象者に配布する教材の複製にかかる経費の不足があげられる。一部の普及員は、農薬会社の広告を掲載するなどの努力により、問題の克服を図っている。また、教材の活用・新規事例発掘ともに、個別の農家の事例が中心となっている。これは、農民グループの事例はグループメンバー全体の協力を要することが、事例の発掘・普及の条件となるためと考えられる。

以上より、研修半年後の時点としては、十分な効果が現れていると判断できるが、教材の複製・新規作成にかかる経費不足の対処が今後の課題である。

2) 農民との関係の向上

プロジェクト当初に行われた普及・実態調査では、バンドン県普及員の6割が、農民は彼らの普及技術に興味を示さないと回答していた。これに対し、研修事後評価では、回答者の89%が、普及対象農家の事例情報に対する受容度が高いとしている(表-2)。研修で学んだ「優良事例発掘・活用法」は、優良事例として選定された農家にも、事例情報の普及先の農家にも、好意的に受け入れられている。さらに、農民と普及員のコミュニケーションが密になることで互いの信頼関係が増し、普及員は自信をもって普及活動を行うことができるようになった。このように、本プロジェクトは普及活動に大きなプラスのインパクトをもたらしたといえよう。

3) 普及員間の連携強化

普及・実態調査では、普及所間での情報交換を行っているという回答した普及員は1割程度であったが、本プロジェクトの実施によって、同一普及所内及び普及所間での、普及員同士の情報交換が活性化された(表-2では、89%が普及所間で情報交換を行っている)。

3回の試行研修は、バンドン県内の普及員全278名のうち、86名に対して行われた。各普及所には5~7名の普及員が所属しており、各普及所から2名ほどの受講者が県の普及機関(農業普及情報センター)を通じて選定された。受講者は、研修後に普及所内研修を開いたり、未受講普及員とともに優良事例を発掘したりして、未受講者にも新規手法を伝達している。また、異なる普及所の普及員間でも事例情報の交換や作成教材の

貸し借りをを行うなど、普及所間の連携が強化されている⁴。

以上は、受講者個人の知識・技術の向上にとどまらない研修効果の発現として積極的に評価できよう。

4) 普及計画への影響

各普及所の活動は、年度ごとに普及所単位で策定される「普及計画」に、各普及員の活動は、個々人の「普及員活動計画」に基づき実施される。事後評価調査結果によると、受講者全体の7割が優良事例発掘・活用活動を普及員活動計画に既に組み込んでおり、普及所もその70%が同活動を「普及計画」に含めている。試行研修の第1回と第2回の間でその割合が増加しているのは、第2回から、研修手法の普及計画への組み入れ方についての指導が、C/Pのイニシアティブによって開始されたからである。

なお、これら普及計画の策定フォーマットは、県からのトップダウンのプログラム(増産目標等)を達成するための活動を書き込むようになっており、ボトムアップを基本とする優良事例発掘活動に馴染みにくい。県関係者の間では、本研修の成果を組み込んだ普及計画策定の手法について議論がなされており、普及システム改善に関する検討が始まっている。このことは、本プロジェクトが、制度的あるいは政策的な普及事業の改善に発展する可能性があることを示唆している。

(3) 農民へのインパクト

既述したように、優良事例発掘・活用法を用いた普及活動は、農民と普及員のコミュニケーションを高め、信頼関係の向上につながっている。当初、優良事例として選定された農家が情報提供を躊躇するのではないかという懸念があったが、どの農家も協力的であった。むしろ、これら農家も自分の技術が他に波及されることで自信を付けている。

他方、普及対象となった農民の大半は、優良事例情報を高く評価しており、既に普及された技術や活動を実践・応用している。かつて普及員が上部機関から得ていた普及情報とは異なり、同一地域の農家が実践している技術であるという点が、情報の信憑性を高め、対象農家の関心へとつながっている。特に有機肥料の活用事例は非常に好評で、農家にも波及し始めている。また、大豆の不耕起栽培⁵の紹介により、作付面積が0.5haから20haに増加した例や、3つの農民グループで新規に養魚事業が開始された事例も報告されている。

⁴ これらの情報共有化には、受講者全員が研修期間中に発掘・分析した事例を取りまとめた優良事例情報集が、重要な役割を果たしている。

⁵ 畑を耕さずに種子を直接まく方法であり、省力化の利点がある。

なお、農業技術面のみならず、農民グループの育成方法や、生産物の販売方法などについても、情報を普及してほしいという要望が農民から出ている。試行研修でも、優良農民グループの事例の発掘に力を入れており、なかにはグループ資金造成や共同出荷の事例もみられるため、今後この分野における普及活動の強化が望まれる。

(4) マイナスのインパクトの可能性

現時点では、本プロジェクトによるマイナスのインパクトは認められない。しかしながら、優良事例として発掘した技術のなかで特に環境面に影響を及ぼす可能性のあるものについては、普及情報として活用する前に十分なチェックを施さなければ、マイナスのインパクトが生じるおそれがある。例えば、今回の試行研修で発掘した事例のなかに農家がナフタリンを用いて独自に殺虫剤を開発したケースがあるが、この殺虫剤の安全性について、現在普及員らが農業技術評価試験場(BPTP)に検査を申請中である。今後とも、試験場などと連携しつつ、普及員間で新技術のチェックを行っていく必要がある。

6 - 3 実施の効率性

本プロジェクトは、比較的小規模な投入に対し十分な成果を達成しており、効率性が極めて高いと結論できる。

(1) 投入の妥当性

1) 日本側

長期専門家の派遣は計画どおりのタイミングで実施され、各専門家の専門性は本プロジェクトのニーズに合致していた。さらに、農業普及・研修分野及び途上国で彼らの蓄積した経験が、インドネシアにとって画期的なアプローチを備えた新規研修の開発に役立った。当初、特に現場 C/P とは、英語での意思疎通が不十分であったため、長期専門家はインドネシア語を早い段階で集中的に学習し、その後のコミュニケーションがスムーズとなった。これは、コミュニケーションが活動の要ともいえる本プロジェクトにとって重要な点である。なお、短期専門家のうち1名が、カユアンボンBDPに約1年間常駐し、研修中の普及活動(フィールドワーク)をフォローしたことが、より効果的な研修の実施につながった。

その他、研修員の受入れ、機材供与(計約2,200万円分)、ローカルコスト負担(計1,800万円)については、タイミング・量・質ともに妥当であった。供与機材については現時点でも有効利用されている。

2) インドネシア側

AAHRD(中央)及びカユアンボンBDP(現場)に、勤勉なC/P計7名が配置され、期間中、本プロジェクトに従事し続けた。上述のとおり、現場レベルでは英語に堪能な者が少なく、専門家のインドネシア語習得で意思疎通を円滑化せざるを得なかった。インドネシア側による施設提供は円滑であり、特に研修現場となったカユアンボンBDPの施設は十分なものであった。インドネシア側の運営費負担実績は評価時点で計6,700万ルピアであり、研修実施経費の約3分の1がインドネシア側によって負担されたことになる。

(2) プロジェクト実施体制の妥当性

本プロジェクトにおいて、関連機関の連携が強化された点は特筆に値する。普及・研修実態調査では、研修を担当するBDPと普及員を管轄するバンドン県の連携が極めて限定的と指摘されていた。今回、現場C/P5名のうち3名をカユアンボンBDPの講師、2名をバンドン県普及機関(農業普及情報センター)の普及専門技術員としたことで、両者が共同で研修開発を行い、研修内容が実際の普及活動により即したものとなった。他方、カユアンボンBDPの所長が、運営委員会、合同調整委員会のいずれのメンバーにもなっていないが、同所長を正式にプロジェクトに組み込むことで、同BDPとAAHRDの連携をより一層強化することができたと考えられる。

このほか、プロジェクト開始前の問題ではあるが、インドネシア側と日本側で本プロジェクトの位置づけに係る理解に齟齬があった点が指摘できる。当初インドネシア側は5年のプロジェクト方式技術協力を要請し、これを受けてJICAも複数の調査を実施していたが、その後経済危機及び干魘の影響から、2年7か月間のプロジェクト内容に変更して調印された。インドネシア側はその際、本プロジェクトを、プロジェクト方式技術協力と認識せず、プロジェクト準備チームの派遣とみていたことが、専門家着任後に明らかになった。その後の調整により、結果的にプロジェクト実施に悪影響を及ぼすことはなかったが、今後の教訓として、「プロジェクト開始前の経緯に紆余曲折があった場合は、相手国側のプロジェクトに対する認識を十分に確認すること」の必要性があげられる。

(3) 投入と成果の関係

上述のようにプロジェクト開始前の問題はあったものの、プロジェクト開始後の早い段階で専門家とC/Pの間で「実態調査 3回の試行研修 研修マニュアルの作成」という一連の活動内容と目標を決定し、その後スムーズな実施を行ったことは高く評価できる。2年7か月のプロジェクト期間、長期専門家3名といった比較的小規模な投入に対し、既に十分な成果を達成しているため、本プロジェクトの効率性は極めて高いと評価できる。

6 - 4 計画の妥当性

本項目では、インドネシア政府の政策と照らし合わせ、上位目標・プロジェクト目標が現時点でも有効であるかを評価する。農業政策は、討議議事録(R/D)締結前より変化しているものの、依然、農業普及・研修は政策において重要な位置づけにあることから、本プロジェクトの計画妥当性は高い。

なお、農業政策の変遷については第4章4 - 1で述べたとおりである。

(1) 上位目標の妥当性

本プロジェクトの上位目標は、「本プロジェクトで新規開発された研修概念が、農業普及・研修関連機関に拡大する」ことである。ここでいう「研修概念」とは、ボトムアップとOJTを基本とする本研修プログラムのアプローチである。国の増産計画のために、作付時期や散水方法などをトップダウンで指導してきたかつての普及活動とは異なり、農民のなかから優良事例を発掘するというボトムアップの手法に基づく本研修事業は、「2001年～2004年農業開発計画」の柱であるアグリビジネス振興の考え方に合致するものである。したがって、上位目標とインドネシア農業政策との整合性は高く、上位目標は妥当といえる。

(2) プロジェクト目標の妥当性

本プロジェクトのプロジェクト目標は、「研修及び普及において、計画・実施・モニタリング及び評価システムが強化される」ことである。研修・普及システムの強化は、上述のとおり国の政策に合致するほか、実施機関であるAAHRDの組織能力向上にもつながるものであることから、プロジェクト目標は妥当である。

(3) プロジェクトデザインの妥当性

普及・研修実態調査で明らかになった問題点を改善する形で研修プログラムを開発するという本プロジェクトのデザインは、大変有効であった。その結果、新規研修プログラムの内容は、普及員・農民のニーズに合った画期的なものとなっており、プロジェクト目標の十分な達成につながった。なお、試行研修終了時のアンケートや、事後評価調査の実施によって、「成果」「プロジェクト目標」の達成度を確認する仕組みが整備されていたことも評価できる。

6 - 5 自立発展性の見通し

本プロジェクトは新規研修プログラムを開発するものであり、今後それがどのように実施機関内外に波及し拡大実施されていくかが重要である。これは本プロジェクトの自立発展性そのもの

であると同時に、「上位目標」としても設定されている。実施機関及び関連機関では本研修の継続／拡大実施を積極的に計画中であり、自立発展性の見通しはある。しかしながら、組織・制度面及び財政面において、現段階ではいくつかの不確定要素がある。

(1) 組織・制度的側面

本項目では、「第4章 プロジェクトを取り巻く状況」で述べた地方分権化の動向を踏まえて、各機関による研修拡大計画を記述する。AAHRD、カユアンボンBDP、バンドン県農業生産部局の各機関ともに、本研修に対する評価は非常に高く、いずれの機関でも、本プロジェクト終了後、本研修の継続／拡大実施を検討している。しかしながら、これらの実施体制は、BDPの州政府への移管など、地方分権による組織変更の影響を被ることが予想される。本プロジェクトの組織・制度的自立発展性において最も重要な点は、今後もAAHRDが農業普及・研修の政策・指導面において重要な役割を担い続けること、カユアンボンBDPが今後とも本研修を何らかの形で継続していくことの2点である。

AAHRD上層部によると、AAHRDは地方分権後も研修プログラムを計画し、各BDPに指導する、といった政策的機能を維持するとのことである。本研修プログラムについては、2002年半ばに全国のBDP所長を集めて実施する所長会合で、マニュアルを発表する（これが、すべての新規開発研修を制度化するための手続きである）。興味をもつBDPには実施プロポーザルを提出させ、国家開発企画庁（BAPPENAS）に対する2003年度予算要求に盛り込むこととしている。また、AAHRDは西ジャワ州ボゴール県チアウイにある4つのBDPを直轄機関として統合し、全国のBDP教官を訓練するための農業人材開発管理センターを設立する予定である。同センター設立により、AAHRDの開発する研修プログラムの効果的な拡大が期待される場所である。

カユアンボンBDPでは、2つの計画を検討している。1つは、バンドン県以外で本研修プログラムを実施する計画で、予算をAAHRDに対して申請中である。ただし、今後の組織変更も考慮するとAAHRDによる予算確保が不確定であるため、地方政府、企業、NGO等との協力も模索したい、との所長の意見であった。もう1つの計画は、現在実施中のアジア開発銀行（ADB）融資による研修プログラム（貸付を通じた零細農漁民所得向上プログラム）に、本研修のアプローチを取り入れていくことであり、これは予算の措置がなくても行うことができる。専門家によると、ボトムアップとOJTを基本とする本研修のアプローチ（「研修概念」）の応用性は高く、上記のような特定のテーマを扱う研修プログラムに取り込むことも十分に有効である。

さらに、バンドン県農業生産部局では、県所属のC/P 2名が中心となって、未受講普及員に対する本研修の実施を計画しており、2002年度予算として県開発企画局（BAPPEDA）に

対し予算を要求している。

(2) 財政的側面

研修・普及に係る財政的持続発展性については、予算申請中又は予算措置体制の変更などから、不確定要素がある。

1) 研修面

本プロジェクト終了後に、本研修を継続/拡大していくためには、研修経費を研修実施主体が調達する必要がある。今回の研修では、極力経費節減した方法で実施されたが、1グループ(30名)4セッション(延べ29日)で約8億ルピア(約85万円)を要した。この金額は、インドネシア側の研修経費の規定に基づいて支出されたものである。

各BDPにおける研修経費は、これまでAAHRDの予算で負担してきた。今後、地方分権化によりBDPが州政府に移管された場合の研修予算は、中央(AAHRD)直轄予算と、一般交付金として中央から地方政府へ委譲される予算の2本になる(AAHRDの説明によると、優先度の高い研修は、中央直轄予算で賄われるとのことである)。

当面は、AAHRDによる予算措置が必要であると同時に、各BDPは州、県、その他の機関に働きかけ、協力して経費負担をしていく必要がある。また、カユアンボンBDPの例にあるように、既存の研修に本研修概念を取り入れることは、限られた予算のなかで本研修の手法を波及させる有効な手段であり、AAHRD全体においても検討が行われるべきである。

2) 普及面

既述のとおり、普及教材の複製・作成に係る経費不足が、十分な研修効果を阻む可能性がある。普及活動に対する十分な経費措置がなされることが、研修効果の持続に必要である。2001年1月から、普及所の運営経費は県が負担することになり、バンドン県では2002年度は2001年度よりも増額の予算を申請中である。AAHRDは各県に対し、一定の普及所経費の確保を指導する立場にあり(しかし強制力はない)、今後とも継続指導していくことが期待される。

(3) 技術的側面

技術的自立発展性の見通しは高い。

1) C/P レベルでの技術の定着状況

プロジェクト目標達成において既述したように、C/P のレベルでは、十分に技術移転がなされており、既にインドネシア側スタッフのみで、新規研修プログラムの計画・実施・モニタリング・評価を行うことが可能である。これら C/P は、今後も、AAHRD、カユアンボンBDP、バンドン県にて、本研修の継続 / 拡大に携っていくことを希望している。それを可能とする人員配置がなされることが、技術移転効果を持続発展させるために必要である。

2) 普及員レベルでの技術の定着状況

本プロジェクトは、試行研修を受講した研修員の普及技術に大きなインパクトをもたらし、それは未受講普及員にも波及している。今後、研修成果を普及活動で十分に活用していくための制度・財政環境が整うことが重要である。

3) 今後の課題

本プロジェクトの活動は、研修と普及のうち研修開発に重点を置いており、研修成果をいかに普及に生かすかという点は、今後、一連の研修・普及システム構築のなかで強化していくべきである。特に、農民グループ優良事例の発掘と情報活用について、更にノウハウを模索していく必要がある。

また、今後、研修内容の改善を行う場合は、アグリビジネスの観点をより取り込み、農民グループの育成や生産物の販売方法など、農業技術にとどまらない営農指導面をより強化していくことが求められる。

第7章 結 論

7 - 1 提 言

合同評価調査団は、以下の各点をインドネシア側に提言したところ、承知する旨の回答があり、特にワーキンググループについては早急に取り組みたいとの意思表示があった。

(1) プロジェクトで開発された研修概念が農業人材開発庁 (AAHRD) 及びインドネシア政府のイニシアティブで継続的に実施、拡大されるよう、日本人専門家・AAHRD 及びカユアンボン農業教育訓練センター (BDP) を含めたワーキンググループを立ち上げ、次のことを具体化する必要がある。

- 1) AAHRD の政策の下で、研修概念を他地域にも広げるための計画。
- 2) 農民組織化や市場戦略など政府の政策であるアグリビジネスに沿った課題にも対応できるような研修概念をモデル研修プログラムとして発展させるための計画。
- 3) 研修プログラムに親しみやすいニックネームを付ける。

(2) カユアンボン BDP がバンドン県以外でも研修プログラムを実施でき、また、P4K¹ のような既存の研修にも本研修プログラムの手法を取り入れられるよう AAHRD が権限を与える。

(3) 試行研修に参加した普及員が研修成果を現場で活用できるよう、活動費が地方政府 (主に県) により確保されなければならない。

(4) 普及員による農家優良事例の発掘及び活用は農業技術評価試験場 (BPTP) など関連機関との協力の下に継続的に行われる必要がある。特に、新しい農業技術の安全確認は重要な課題である。

7 - 2 教 訓

本プロジェクトにおいては、協力開始後早い段階において活動計画と目標を明確に定め、インドネシア側とのコンセンサスを得たことが良い結果につながったと考えられる。これにより、以下のような教訓が得られた。

(1) プロジェクトの初期段階において計画の大枠と明確な目標に関するコンセンサスが得られ

¹ アジア開発銀行 (ADB) が実施している「(貸付を通じた) 零細農漁民所得向上プログラム」のこと。

たため、日本人専門家とインドネシア側カウンターパート（C/P）により円滑に実施することが可能となった。

(2)日本人専門家がプロジェクトの初期段階にインドネシア語を集中的に学んだことからプロジェクト運営がより円滑に行われた。したがって、日本での学習が困難な現地語で、その習得がプロジェクトの活動推進上、必要不可欠な場合には、プロジェクトの初期段階における詳細活動計画（PO）には余裕をもたせることが重要である。

(3)本プロジェクトでは、経済危機の発生を契機として当初要請内容の見直しを図ったが、変更に際してインドネシア側の十分な合意が得られないまま協力が開始された経緯がある。したがって、プロジェクト開始前の形成段階において、先方政府と協力内容について十分協議を行い、共通認識をもつ必要がある。

