

### 第3章 事例研究

事例研究は、第2章を通じて分析してきた15案件の中から、以下の6案件（ただし、ドミニカ共和国の案件は、2案件をまとめて分析）を対象としている。

- 1) インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画（1999-2002）
- 2) ラオス人民民主共和国ヴィエンチャン県農業農村開発計画（1995-97）
- 3) フィリピン共和国農村生活改善研修強化計画（1996-2001）
- 4) スリランカ民主社会主義共和国ガンパハ農業普及改善計画（1994-99）
- 5) タンザニア連合共和国キリマンジャロ農業技術者訓練センター計画Ⅰ（1994-99）
- 6) ドミニカ共和国胡椒開発計画フェーズ2（1987-97）、山間傾斜地農業開発計画（1997-2002）

事例研究対象案件の選定にあたっては、農業開発協力部及び農業課題別タスクメンバーを対象とするアンケート調査の結果、メタ分析の結果、リソースパーソンとして案件に関係した専門家へのインタビューの可能性などを勘案して決定した。

対象6案件を様々な角度から分析して案件の実態を総合的に研究するためには入手可能な案件情報に制約があったことから、事例をまとめるにあたっては、メタ分析を通じて第2章でまとめた「普及に関するアプローチ（案）」を踏まえて対象案件に関係した専門家へのインタビューを行い、アプローチ（案）で示した内容と特に関わりの深い部分を各イシューとして取り上げ、それを中心とした記述を心掛けた。したがって、各事例案件の記述は、それぞれ案件の全容を示す事例ではなく、各案件において焦点を当てた教訓を説明するための事例的記述となっている。また、3-7において6つの事例研究から得られた教訓を取りまとめた。

結果として、対象6案件の記述には、アプローチ（案）で提示した方向性や教訓をサポートするような具体例が確認された部分に加えて、事例研究を行なって新たに認識された教訓が一部含まれている。しかし、今回の調査では、残念ながらアプローチ（案）全体を仮説として事例研究においてそれを検証するというレベルまでの、深く詳細な分析を行なうことはできなかった。また、各事例において教訓とした内容は、必ずしも事例研究を通じてその有効性が検証されたものだけを記述している訳ではないことを明記しておきたい。

各事例は、以下の通り項目を共通化して記述している。

案件タイトル

キーワード

①背景

②プロジェクト概要

③イシューの概要、具体的な内容、結末

各事例でまとめた教訓をキーワードで検索・確認することができるよう、各事例のはじめに教訓の内容を示すキーワードを付した。

なお、第3章には、対象6案件のそれぞれに関する事例研究の概要を記載している。各事例の詳細は、添付資料4を参照いただきたい。

### 3-1 事例研究：インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画（1999-2002）

キーワード：

- 1) 教訓の内容要素： 普及案件の形成方法、普及案件のスコープ、協力リソース、技術移転手法、案件の自立発展性
- 2) 教訓の活用時期： 案件形成段階
- 3) 教訓の活用対象者： JICA 事業部職員、専門家、実施機関を含む相手国政府

#### 3-1-1 背景

インドネシア共和国では、1997年に発生した経済危機及び干ばつにより深刻な食糧不足に陥った。同国農業省は、「主要作物の増産計画」を策定し、食糧安全保障の確保を最重要課題としたが、同国の農業普及サービスは、これらの課題に対し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に農業普及システムの改善が求められていた。

以上が終了時評価報告書に記載されているプロジェクトの背景であるが、案件内容は全く異なる要請内容で上げられていた「農業教官養成のプロジェクト」がベースである。この時点では、「米の緊急増産」が目的になっており、緊急増産のためには「普及」が必要ということになったが、プロジェクト開始時には、既に食糧危機もかなり沈静化し、米の増産という目的は実質的には無くなっていた。

#### 3-1-2 プロジェクト概要

##### (1) 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。

##### (2) プロジェクト目標の達成度合（終了時評価報告書の評価結果）：

プロジェクト目標は、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・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力行なえるようになること」、またそれと同時に、「研修を受講した普及員が日頃の普及活動において研修で学んだ手法を活用すること」と解釈され、以下の3つの指標により達成度合いが評価された。その結果、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」も十分に達成されるという結論となった。

- ①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。
- ②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
- ③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。

##### (3) プロジェクトの内容

本プロジェクトは、インドネシアの経済的・政治的不安定状況を考慮して、協力期間を2年7ヶ月として実施された。プロジェクトのターゲットグループは、2000年5月の運営指導調査時点では、明確にされておらず、終了時評価時に農業省農業人材開発庁（AAHRD）であることが明記された。

AAHRDは全国に31あるBDPを監督する官庁である。本プロジェクトは、31のセンターのうち、西ジャワ州カユアンボンBDPをモデルセンターとして選定して、プロジェクトの初期段階で既存の研修や普及の実態を調査し問題点を把握するとともに、新しい研修手法を企画するものである。新しい研修手法とは、調

査に基づいて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、普及情報としてとりまとめて実際の普及活動に取り組むこと自体をプログラムとしたものである。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た。

### 3-1-3 イシューの概要、具体的な内容、結末

この事例を通じて考察を行うイシューは以下の4点である。

- ①開発ニーズを起点とした計画立案
- ②プロジェクトのスコープと実施機関の権限の範囲（マンドート）の整合性
- ③プロジェクトの展開パターン
- ④現地事例の教材化

#### (1) 開発ニーズを起点とした計画立案の必要性

この案件は、インドネシアの農業普及サービスを改善する必要性から要請され計画されたものと考えられるが、プロジェクトの上位目標は、「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」となっており、上位目標が達成されても依然として農業普及サービスが改善されるかどうかは定かでないプロジェクトとなっている。上位目標のレベルで、「研修概念」などの「開発ニーズ充足のための一手段の確立」ではなく、「必要とする技術を農民が入手可能となる」など「開発ニーズの充足」を可能とするようにプロジェクトをデザインすることを意識しなければ、手段が確立されても本来目的が達成されないという事態に陥る危険がある。

開発ニーズの把握から出発して計画立案を行なってプロジェクトがスタートしている訳ではないために、プロジェクトが開始されてから何をしなければならぬかを検討することとなり、プロジェクトで取り組もうとする活動全てを遂行しようとしても、その時点では既に、権限に制約のある実施機関がカウンターパートとして決定されているという事態に陥った。開発ニーズ自体はプロジェクト開始後も不変であり、また、実施機関の権限や制約は動かし難いので、結果的に、プロジェクト目標を読み替え、上位目標を本来の開発ニーズを満たすための手段の充実というレベルに設定することになったものと推測される。

プロジェクトを担当した専門家としては、プロジェクト開始後、開発ニーズ（農民の農業普及サービスニーズに的確に対応すること）を満たすべく、活用可能な組織的・人的リソースの範囲内で、計画内容の整理・調整を行なった。その結果、プロジェクト目標のうち、「（農業普及）研修に関する計画・実施・モニタリング・評価システムの強化」に関しては、ほぼ実現することができた。しかし、普及に関する計画・実施・モニタリング・評価システムの強化に関しては、プロジェクト開始以前の段階で相手国側の普及機関の参画を確保することができていなかったことから、プロジェクトではほとんど手がつけられていない。結果として、普及システムの強化に関して言えば、目標が達成されなかったということになる。

#### (2) プロジェクトのスコープと実施機関の権限の範囲（マンドート）の整合性

「開発ニーズを起点とした計画立案」という観点から検討した場合、「必要とする技術を農民が入手可能となる（農業普及システムの改善）」というニーズを満たすためには、実施機関が農業普及を所掌していることが望ましいにもかかわらず、プロジェクトの開始時点で既に農業普及システム及び普及員は県の管轄となっており、AAHRDには普及員に対する研修に関する権限しかなかったことから、プロジェクトにおいてはその活動を研修プログラムの開発・実施・モニタリング・評価に限定せざるを得なかったものと推測できる。このような状況で、AAHRD傘下のBDPの一つをモデルセンターとしてプロジェクトを実施した場合に、プロジェクトが影響を及ぼす（あるいは介入する）ことができる範囲には限界がある。BDPが実施する研修

の「計画・実施・モニタリング・評価システム」に対しては、働き掛けることができるが、地方政府の管轄下にある農業普及情報センター（BIPP）とその下にある普及所（BPP）の実施する普及活動の「計画・実施・モニタリング・評価システム」にまで介入することは困難である。しかし、プロジェクト目標には、普及への介入もプロジェクトのスコープに含まれるような内容が謳われていた。プロジェクトの現場レベルのカウンターパートにBIPPの普及専門技術員の参画を仰ぎ、中央政府直轄の研修機関であるBDPと地方政府管轄の普及機関であるBIPPとのつながりを持たせることによりBDPのマンダートの制約をカバーするというプロジェクトの対応は、実施機関のマンダートとプロジェクトのスコープの整合性をとる上での改善の策であったと考えられる。

### (3) プロジェクトの展開パターン

プロジェクトでは、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にあたり、カユアンボン BDP での試行研修プログラム実施を通じた実証を行なっている。実証では、同 BDP で試行プログラムを3回繰り返すことにより、段階を追ってBDPの研修講師陣の指導からOJTへと進み、最終的には独力での研修実施へと、技術移転が進んでいった。本プロジェクトでは、試行研修最終日に受講者に対してアンケート調査を実施し、3回の試行研修の各回を評価し、次回にフィードバックすることで、研修プログラムを開発している。結果的に、プロジェクト期間を通じて実証を1回しか行なわないようなプロジェクトに比べて、モデル的な研修プログラムの開発という点では、内容の実効性をよりよく検討することができた。その後、開発されたプログラムを研修マニュアルにまとめ農業省がそれを公式に承認することにより、全国的な展開につなげるという方向性が示されることとなった。インドネシア側がプロジェクトにより開発された研修プログラムを他のBDPに広めるための方策は、試行研修で用いられた研修方式をまとめた研修マニュアルを、AAHRDが全国のBDP所長を集めた所長会合で公表し、指導ガイドラインとして公式に承認することである。

### (4) 現地事例の教材化

本プロジェクトでは、「普及員は農民や地域の課題を把握し解決するという役割を果たす経験や力量に欠ける部分がある」というフィールド調査を通じて得た仮説の下に、普及員が潜在的な普及資源として地域の先進農家や優良農民グループを活用することを促す研修プログラムを開発した。具体的には、普及員が管轄地域内の優良農民・グループの優良事例を発掘し、その事例を分析して他の普及員・農民と共有できる情報にまとめ、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研修に取り込んでいる。研修形態も、研修全体を数回に分け、BDPでの3日間程度の短期の集合研修セッションとセッション間のフィールドワークの組合せという方式が採られた。これにより、研修参加者は、日常の活動を研修に取り込むこととなった。研修プログラムの基本概念は、普及員の活動に立脚したOJT研修であり、優良農家/グループの事例を発掘・収集・分析し、普及活動にフィードバックしながら共有可能な普及教材を作成するというボトムアップ型の、普及員と講師との双方向コミュニケーションによる研修アプローチということになる。この方法により、普及員は身近な普及指導ソースをもとに、自らの課題解決能力を向上させることができるようになった。3回の試行研修を通じて86名の普及員が延べ438件の優良事例を収集し、198件の教材が作成され、活用されている。

### 3-2 事例研究：ラオス人民民主共和国ヴィエンチャン県農業農村開発計画（1995-97）

キーワード：

- 1) 教訓の内容要素： 普及案件の形成方法、普及案件のスコープ、参加型開発手法、組織制度づくりの手法、案件の自立発展性
- 2) 教訓の活用時期： 案件形成段階
- 3) 教訓の活用対象者： JICA 事業部職員、専門家、実施機関を含む相手国政府

#### 3-2-1 背景

ラオス政府は、農家の生活水準の向上のため、住民参加による低コストで持続的な農村基盤の整備を含む総合開発計画の推進を政策に掲げている。かかる状況下、ラオス政府は具体的な村落を対象として参加型農業農村開発の実証を行いつつ、ラオス側関係者に技術移転を図るため、プロジェクト方式技術協力を日本に要請した。この要請を受け、本格的な農業農村開発計画プロジェクトに先立ち、1995年から2年間、「農業農村開発計画の立案・実施・評価の手法が改善されること」を目標とした事前準備的なプロジェクトが実施された。

#### 3-2-2 プロジェクト概要

##### (1) プロジェクト目標

農業農村開発計画の立案・実施・評価の手法が改善される。

##### (2) プロジェクト目標の達成度合（終了時評価報告書の評価結果）：

終了時評価報告書では、プロジェクト目標の達成度についての評価を行っていない。ベースラインとなるラオスにおける農業農村開発の計画、実施、評価方法がどのようなものであったか明らかでないため、プロジェクト目標の達成度を評価することは困難である。従来のトップダウン的と思われる計画方法に比べて、より住民参加型アプローチを取り入れた計画立案がプロジェクトによって実施され、優先村の開発計画と、フェーズ2のフレームワークが策定されたことは、農業農村開発計画の立案の改善には寄与したと思われる。しかし、財政的に持続的な農村開発計画方法の提示という点では不十分であった。

##### (3) プロジェクトの内容

本プロジェクトは、2年間の準備フェーズとして実施された。本格フェーズとなるフェーズ2の内容は、農村開発計画の策定手法の改善および改良作物や家畜の導入と農家経営の改善というソフトコンポーネントと、モデル的な農業基盤整備（灌漑施設や農道の建設）というハードコンポーネントからなるプロジェクトである。本プロジェクトでは、社会経済状況や農民のニーズの把握をPCMワークショップなど住民参加型の手法を取り入れながら、農村開発計画を立案していく手法の紹介・導入を試みた。同時に、優先村1村のための農業基盤整備計画、フェーズ2のフレームワークを策定した。

#### 3-2-3 イシューの概要、具体的な内容、結末

この事例を通じて考察を行うイシューは以下の2点である。

- ①本格フェーズに先駆けた調査を主体とする準備フェーズの実施
- ②案件形成における相手国側の開発事業推進能力・実施体制のアセスメントの必要性

### (1) 本格フェーズに先駆けた調査を主体とする準備フェーズの実施

従来の技術協力プロジェクトでは、対象地域や対象住民のニーズを十分に把握しないままプロジェクトのフレームワークが策定されるケースがあったが、本プロジェクトは、準備フェーズとしての2年間を社会経済状況や農民のニーズの把握に専念し、実際に1つの対象村の農業基盤整備計画の策定を住民参加型で実施することにより、対象地域の状況に即したフェーズ2（本格フェーズ）のフレームワークの策定が試みられた。専門家の作成した報告書では、準備フェーズという形をとった理由を次のように説明している。

①対象地域の自然・社会状況や農業生産の現状に関する情報が整備されていない、②性急な計画立案は不満足な結果を生みやすい、③フェーズ2のための有効なシステムを確立するためには時間を要する。

2年間の活動として、①（ラオスおよびヴィエンチャン県における農業農村開発計画、農業基盤整備、農業生産の）効果的实施方法を検討する、②モデル村を選定し優先度を設定する、③住民参加型計画手法を用いて、ひとつの優先村の農業農村開発計画を作成する、④フェーズ2のプロジェクト・フレームワークを検討する、の4項目が挙げられ、調査を中心とする活動が実施された。

このような詳細な調査により、農村の現状と農民のニーズの把握、対象村の選定と対象村5村のプロファイルの作成が行われた。また、各種作物や家畜の導入試験による技術的な検討がなされ、さらに基盤整備に関する基礎的な情報も収集されて、優先村1村における実際の農業基盤整備計画の作成が行われている。また、調査によって得られた情報や優先村1村のための計画作成の経験を基に、フェーズ2のプロジェクト・フレームワーク策定を行っている。終了時評価調査団は、フェーズ2を実施するにあたっての留意点として、①住民参加について、精神のみを漠然と語るのではなく、具体的な参加の形態を明確にする、②持続性について、受益農民のオーナーシップの観点から基盤整備の水準を明確にする、③女性の組織化も含めて、農民組織の育成強化を進める、などをあげている。

本プロジェクトにおいて、参加型調査により、農村計画策定へ参加する農民の理解が促進されたこと、経営組織や土地利用などに関する農業経営構造調査、労働投下や所得、財産などに関する所得構造調査、農産物の販売、加工などに関する流通構造調査、そして地区内の人間関係や慣行、土地や水利の開発過程などに関する農村社会調査を行い、特に農民レベルでのニーズの把握が徹底して行われたことは、フェーズ2のスムーズな開始を実現させたといえる。フェーズ2の方向性を、①小規模な灌漑システム等の導入による米の自給支援、②商品作物の探索と導入、農作物の多様化、複合経営の振興による市場経済へのアクセス促進などによる農家所得の向上、③村落社会インフラの改善を通じた生活環境の改善を主要要素として明確に打ち出したことは、準備フェーズの大きな成果であった。ただし、準備フェーズとして調査のみを行なうために2年という期間を充てることが適当であったかどうかについての検討は、今後の課題として残っている。

### (2) 案件形成における相手国側の開発事業推進能力・実施体制のアセスメントの必要性

本プロジェクトは参加型でコストのかからない農村開発を目指すために、調査段階に時間を十分に割き、農民レベルでのニーズの把握は十分に行われた。しかし、農民レベルでのニーズ把握のみに特化し、農業農村開発計画を実施していく農林省、県農林事務所、郡農林事務所の役割と能力、およびプロジェクトのために設置されたカウンターパート側の特別ユニットとそれら機関間の連携の検討は十分でなかった。カウンターパートの能力の低さが指摘されてはいるものの、それへの対策は、調査を一緒に実施することでのOJTによる能力の向上が図られたのみである。プロジェクト参加者によれば、専門家とカウンターパートは常に一緒に行動したが、活動は専門家が主体的に行ったとのことである。上位目標の「住民参加による低コストで持続的な農村基盤整備を含む総合農村開発を推進する」ための体制があまり考慮されず、農村開発を実施することそのものに重きが置かれることになった。

プロジェクト活動の成果が生かされ、ラオス政府が独自で農業農村開発計画を進めていくための実施体制の構築のための検討も十分であったとはいえない。本プロジェクトの実施にあたっては、政府機関は農林省、県農林事務所、郡農林事務所が関係し、実際の運営は、農林省と県農林事務所からの技術者がプロジェクトのために特別なユニットを構成してあつた。プロジェクトの実施は特別ユニットを中心に実施されたため、相手側体制の問題を抱えずにプロジェクトを進行することが可能であつた。しかし、特別ユニットを置いたがゆえに、プロジェクト終了後にどのような体制で農業農村開発計画が実施されていくのかについての検討が先送りになつたのではないかと推察される。

農村基盤の整備については、水田造成、灌漑施設と農道の建設が提案されている。農民のオーナーシップを醸成するために農民による経費の負担が検討されているが、提案された計画が低コストで持続的な計画内容であつたかどうか、農業農村開発計画実施の持続性を確保するための、相手国政府にとっての財政的な適正規模の検討が不十分であつた。特に農業基盤整備の規模については、コスト面での検討を充実させる必要があつた。終了時評価報告書でも、優先村 1 村のために本プロジェクトが作成した基盤整備計画は、農民の負担能力をはるかに超える規模であるとの指摘がなされている。モデルとして提示する場合に重要な費用対効果の検討が十分に実施されなかつたことは問題であろう。

また、参加型の農業農村開発は、①農民主導を意味するのか、あるいはある程度の政府主導の中でより農民の参加を促したアプローチを取るのか、②農業基盤整備については公共事業型とするのかあるいは農民負担を原則としたものにするのか、③農業農村開発の実施を、援助資金を前提とするのかあるいはラオス独自の資金によることを前提とするのかで、モデルの示し方も変わってくるであろうし、協力の対象に占める政府機関の重みも変わってこよう。

このように、どのような将来的な実施体制を想定してプロジェクトの活動を組み立て、その活動に対して日本側がどのような介入を行うかを考えると、プロジェクト活動のためのニーズ把握と、日本側の介入のためのニーズ把握の両方が必要であることが分かる。本プロジェクトが、調査のための準備フェーズとして位置づけられ、当初から農民の参加を促してプロジェクトの活動のためのニーズの把握が行われたことは、他のプロジェクトには見られないある意味で理想的な方法であつた。他方、農民のニーズの把握が強調された分、これまで、通常のプロジェクトが集中してきた政府機関に対する介入のあり方の検討を軽んじた部分があつたように見受けられる。特に、農業基盤整備を主要なコンポーネントに持つフェーズ 2 のためには、コストの適正規模に関する方針を提示することも、本プロジェクトの課題であつたろうと考えられる。

### 3-3 事例研究：フィリピン共和国農村生活改善研修強化計画（1996-2001）

キーワード：

- 1) 教訓の内容要素： 普及案件のスコープ、参加型開発手法、オーナーシップの醸成、案件の自立発展性
- 2) 教訓の活用時期： 案件形成段階、実施・モニタリング段階
- 3) 教訓の活用対象者： JICA 事業部職員、専門家、実施機関を含む相手国政府

#### 3-3-1 背景

フィリピンの中期国家開発計画（1993-1998）及び中期農業開発計画（1993-1998）においては、各地の自然環境や市場条件を勘案した「主要生産地域アプローチ」が提唱され、地域特性に応じた技術の開発・普及に重点が置かれていた。農村という観点からは、総人口の3分の2が農業と関わりながら農村地域に居住するにも関わらず全般に農村の生活レベルが低いままの状態であった。

このような背景の下、フィリピン政府は、農業研修局（ATI）を実施機関として、農村女性のための地域特産物の生産及び加工に関するプロジェクト方式技術協力を要請してきた。協議の結果、農業生産の振興のみならず労働・栄養・生活環境等の総合的な改善活動が重要であり、女性を含め農村の人的資源の積極的な活用が重要であるとの認識から、協力目的は農村生活改善となり、対象者も女性のみならず地域住民に拡大され、フィリピン側と合意が成立してプロジェクトが開始された。

#### 3-3-2 プロジェクト概要

##### (1) プロジェクト目標

農村生活改善（Rural Life Improvement: RLI）研修プログラムが策定され、ATI 内で制度化される。

##### (2) プロジェクト目標の達成度合（終了時評価報告書の評価結果）：

ATI ボホール研修センター（モデルセンター）において RLI 研修プログラムのパイロット活動が実施され、その活動を基に RLI 研修マニュアル（第1原稿）が作成され、次に、3つの初期展開センターなどで RLI 研修マニュアルの改善（修正）のための試行的展開が行われ、2001年3月には RLI 研修マニュアル最終版が完成される見込みである。プロジェクト終了後は、フィリピン側独自予算で、毎年3センターずつ、合計33の全センターで RLI 活動が展開されるまで続けられる予定であり、これは、通達により規定される計画である。以上により、プロジェクト目標は達成された。

##### (3) プロジェクトの内容

農村生活改善研修の研修対象者は、基本的には、「農村住民」であり、農村生活改善研修において「研修プログラム」と呼んでいるものは、実際には「農村生活改善活動のアプローチ」そのものである。それまでのフィリピンにおける普及の内容が、「技術をトップダウンで住民に指導する」というものばかりであったことから、本プロジェクトにおいては「農村における現場のニーズを把握した上で必要とされている技術やノウハウを住民に研修させて普及する」というアプローチを紹介・実証・導入することを試みたものである。本プロジェクトは、その「研修（活動）アプローチの実施プロセス」をパイロット（実証）として実施しつつ、それと並行してそこで実施した「研修（活動）アプローチ」をモデルとして構築していこうというプロジェクトであった。



### 3-3-3 イシューの概要、具体的な内容、結末

この事例を通じて考察を行うイシューは以下の2点である。

- ①実施機関の権限の範囲（マンドート）とプロジェクトのスキープの整合性
- ②プロジェクトの展開パターン

#### (1) 実施機関の権限の範囲（マンドート）とプロジェクトのスキープの整合性

本プロジェクトの実施機関であったATIは、中央政府の下に置かれた研修機関であり、地方分権化以降、自治体職員・普及員（どちらも自治体所属の職員）に対する「研修」を行なうことが権限の範囲であるにもかかわらず、本プロジェクトのスキープは、研修にとどまらず普及も含んだ内容となっていた。結果的に、プロジェクトの実施体制ならびにプロジェクト内容が、研修プログラムの開発であるのか普及活動であるのか不明瞭なものとなった。

プロジェクトの目的については、「あくまでも研修プロジェクトであった」と認識している専門家や「もともとは農村における生活の改善のために、農村生活改善活動の考え方とアプローチをフィリピンの農村の住民に普及・定着させることが狙いであったが、要請を上げてきたATI自体が行政機構改革により普及の機能を果たす機関で無くなってしまったことに対応してプロジェクトの計画内容を調整したために、プロジェクトの内容がわかりにくいものとなった」と考える専門家等、様々であり、プロジェクトの目指すべきものを専門家とカウンターパートがどこまで共有できていたかという点では、疑問が残る。

また、プロジェクト目標に関する認識の曖昧さばかりでなく、「実施機関の権限の範囲」に対する日本側フィリピン側双方の認識も曖昧であったと考えられる。ATIは、普及機能を91年以降自治体に渡しており、既に普及事業の実施権限を持たない研修機関となっていた。そのため、プロジェクトのカウンターパートはあくまでもATIでありながら、「普及」の部分は「普及」の機能を有する自治体を巻き込んで実施する」ということになった。プロジェクトの計画の中ではATIは農村生活改善研修という一連の研修プログラムの中で、スポット的に必要となる技術研修を準備し実施することとなった。しかしながら、農村生活改善研修のパイロットプログラムは、実際には、農村生活改善活動そのものの実施を通じてそれをモデル研修プログラムにまとめ上げるためのパイロットである一方で、パイロットの対象地域においては、農村生活改善活動のデモンストレーション（あるいは展示）による普及活動（あるいは普及プログラム）となっており、研修と生活改善活動との線引きは非常に不明瞭である。これは、プロジェクトが実施機関のマンドートに即したコンポーネントを上手く取り込み、不足する部分を関係実施機関とのコーディネーションにより、カバーした結果ということができる。実施機関のマンドートとプロジェクトのスキープの整合性を確保することが大前提であることは言うまでもないが、本件のように若干の差異が生じた場合にはこうした工夫を通じてプロジェクト目標の実現を図ることが重要であるということを指摘することもできる。

本プロジェクトが開始された当時は、まだ、参加型の協力案件が取り入れられ始めた時期で、JICAにも「とにかく参加型であればよい」というような雰囲気があったことも事実であるが、問題はプロジェクトの前半がほとんどパイロット活動、普及活動の実施一辺倒になってしまったことである。日本側の方向修正によりプロジェクト目標の再確認・明確化が行われ、PDMの内容修正が行われたが、実際にATIの業務内容と構築された研修プログラムとを見比べると、研修プログラムには本来のATIの業務の範囲から外れていると見られる部分があるのも事実である。

#### (2) プロジェクトの展開パターン

プロジェクトでは、RLI研修プログラムのモデルプログラムを開発するにあたり、実証を行なっている。実証は、実施地域を移しながらプロジェクト期間中に3回目に入っており、前の実施地域での経験を踏まえて活動内容及びマニュアルの修正が行われ、内容が改善されていった。結果的に、プロジェクト期間を

通じて実証を1回しか行なわないようなプロジェクトに比べて、モデルの開発という点では、内容の実効性をよりよく検討することができたと考えられる。

プロジェクト全体は、ボホールの4つの町の5ヶ村におけるパイロット、その後のルソン、ビザヤ、ミンダナオの3つのセンターにおける初期展開、研修プログラムの開発・修正、ATIと関連諸機関との連携強化からなっている。ボホールでのパイロットに限らず、その後の3つのセンターにおける初期展開も初期展開後の新展開も、研修プログラムに関する実証の要素を含むものである。パイロットの前半で一部作成していた研修プログラムマニュアルが初期展開を通じて修正された。プロジェクトの後半の1年半は、プロジェクトで活動を手掛けていなかったATIの残りのセンターから毎年3つのセンターを選定し、マニュアルに従って活動を実施してもらい、プロジェクトが必要な助言を行った。このように実施地域を移しつつ、実証を重ねて研修プログラムならびにそのマニュアルを改善していくことにより、プログラムの内容はより充実したものとなる。本プロジェクトにおいては、ボホールで1回パイロットを実施しただけでモデル化（マニュアルづくり）に着手し始めた。これは当初の計画通りであるが、試験を行なった段階でしっかりと実証する前にマニュアル化を始めたことになる。見方を変えれば、実施地域を移動することで実証の機会が増えたとも言える。また、ボホールでの活動が遅れたことから、中間評価段階でもボホールでの活動をもっと延ばすべきという意見も出されていた。パイロットで4〜5村というのは手を広げすぎであり、パイロットは1村にすべきという見方もある。このように、パイロットの対象をどの程度に設定するか、またパイロット活動がどの程度成熟した段階で次段階への展開を進めるかについては議論の余地はあるであろう。

また、プロジェクトは、日本人専門家が中心になって進める形から徐々にカウンターパートを中心としてフィリピンの人材が活動の中心となるように工夫されており、カウンターパートの能力向上とその発揮、並びにプロジェクト終了後の自立発展性にも配慮した対応がなされた。具体的には、ボホールにおけるパイロットは、ATIのボホールセンターをモデルセンターとし、日本人専門家主導で、効率性等の観点からフィールドアシスタント（FA）を雇用して実施した。FAは、プロジェクトの終了までの間引き続き雇用され、モニタリングも担当していた。初期展開の3つのセンターにおいては、日本人専門家の介入の度合いが弱くなり、カウンターパート主導となった。初期展開からは、活動を普及員中心のものとし、FAの雇用を行なわなかった。

「プロジェクトはあくまでも『研修プロジェクト』であった」と見ている専門家は、本プロジェクトの結末を以下のように述べている。「本プロジェクトはボホール生活改善プロジェクトなのかというところではない。技術普及をプロジェクトに取り込むとすれば、プロジェクトはボホールプロジェクトになってしまうが、プロジェクトのもともとの枠組みはそうではなかった。プロジェクトには大きく分けて、『エリア限定のもの』と『組織限定のもの』があると思うが、この案件は、組織（ATI）限定の案件である。モデル（あるいはターゲット）エリアは特にない。また、全国展開を見込むと時間的に5年間では無理があった。一般に研修プログラムとしてのパッケージを作るところまでに4〜5年かかるものではないか。そのくらい時間がかかるものなので、プロジェクトの目標は研修プログラムの開発・制度化であるにもかかわらず、何なりか結果を出そうとして改善活動そのものの推進に走った専門家がいたことも事実である。プロジェクトの終了までに、相手国側の予算化、内規化までこぎ着けたという点ではよくそこまで進んだと考えている。」

### 3-4 事例研究：スリランカ民主社会主義共和国ガンパハ農業普及改善計画（1994-99）

#### キーワード：

- 1) 教訓の内容要素： 普及案件の形成方法、普及案件のスコップ、協力リソース、案件の自立発展性
- 2) 教訓の活用時期： 案件形成段階、実施・モニタリング段階
- 3) 教訓の活用対象者： JICA 事業部職員、実施機関を含む相手国政府、案件関係者全般、在外事務所

#### 3-4-1 背景

スリランカ政府は、1979 年から農村総合開発事業を実施し、日本はマスタープラン「ガンパハ県農村総合開発計画」の作成（1987）と、それに基づく無償資金協力「ガンパハ県農村総合開発計画」（1999 年まで 2 期）を通じて農業研修センター、農業技術移転センター等の施設整備を行った。

スリランカ政府は 1990 年に、引き続き農村総合開発事業の一環としてガンパハ県における農業生産の多様化による農業生産性および農家収入の増大を図るためプロジェクト方式技術協力を日本政府に要請した。農業の多様化を図って土地の有効利用による農業生産を向上させるためには、個々の技術とともに普及方法の改善による普及の強化が重要であると判断され、1995 年に「ガンパハ農業普及改善計画」が合意された。

#### 3-4-2 プロジェクト概要

##### (1) プロジェクト目標

ガンパハ県のココナツ畑において、有効な農地の利用と作物の多様化が達成される。

##### (2) プロジェクト目標の達成度合（終了時評価報告書の評価結果）：

プロジェクト期間内にプロジェクトの成果がガンパハ県全域に普及することは不可能であるという認識に立ち、目標の達成基準を定めて判定している。達成基準は、プロジェクト対象地域内においてプロジェクト期間内に、①農民が自主的に間作作物を導入するようになること、②生産グループの設立による間作作物導入システムが確立することの 2 つである。プロジェクトの活動を通じて、設立された生産集団において間作作物の導入により収入が向上していること、その結果、間作作物導入や生産手段の設立を希望する農民が増加していること、生産集団が運営するグループファンドが 132 万ルピーに達したことをもって、達成基準がほぼ満たされたこととされ、本プロジェクトの目標は達成されたことと判断された。

##### (3) プロジェクトの内容

本プロジェクトは、ココナツ畑への間作導入により農地の有効利用を行うことによって、農業生産の多様化と生産性の向上、そして農家収入の向上に寄与しようとするものである。ガンパハ県は首都コロンボに隣接し、県内には国際空港を有している。本プロジェクトでは、対象地域の立地条件を活かして、輸出作物やコロンボ向け野菜など市場向けを中心とした作物の選定を行い、同時に普及員や中核農民への研修などによる技術的指導と、生産集団の育成やグループファンドの導入などによる普及方法の改善により、ココナツ畑の間作の紹介・導入を試みた。

#### 3-4-3 イシューの概要、具体的な内容、結末

この事例を通じて考察を行う課題は以下の 2 つである。

- ①実施機関の権限の範囲（マニフェスト）とプロジェクトのスキープの整合性
- ②プロジェクトの実施途中でのアプローチの変更

#### (1) 実施機関の権限の範囲（マニフェスト）とプロジェクトのスキープの整合性

本プロジェクトの相手側実施体制は、計画実施・国会担当省地域開発局、西部州農業局、ガンパハ農村総合開発事業事務所を中心に特別のチームが編成された。本プロジェクトの実施機関は農村総合開発事業を管轄する計画実施・国会担当省地域開発局であるが、スリランカでは1980年代後半以降地方分権化が進み、普及や技術開発は州政府レベルが管轄するようになっており、本プロジェクトの実質上の実施機関は西部州農業局であったといえる。中央主導でプロジェクトの計画が進められ、機構上は州レベルに位置づけられるにもかかわらず、実際のプロジェクト活動はガンパハ県の農業研修センターと農業普及事務所が中心となって行われるという状況となった。

プロジェクトの実施機関が、中央政府主導の農村総合開発事業と州政府が実施する普及、研修の間であいまいな形で存在したのは、長く農村総合開発事業に協力してきた先行案件の流れがあったからであろう。いずれにせよ、普及を目指した本プロジェクトの相手側実施体制が適切であったとは言い難い。本プロジェクトの活動は、適正作物を選定するための研究活動と、普及員や中核農民を通じた普及方法の改善の2つを柱に行われたが、スリランカ側実施機関は普及や研修のための機関であり、研究と普及を一体化して進めようとする本プロジェクトの方法にそぐわなかった。研究と普及を一体化して行う普及モデルとスリランカ側の関連機関の権限の範囲の間にずれがあり、これがプロジェクトの立ち上げに困難を生じさせた。普及と試験研究を行政組織の中では別々の部署が担当し、試験がカウンターパートたちの本来の仕事でなければ、プロジェクト終了後の持続性に大きな問題を残すことになる。むしろ、研究・試験活動は既存の研究機関との連携の中で行うべきであったと思われるが、当初のプロジェクトの組織図のなかに試験研究機関は見当たらない。カウンターパートの本来業務でない試験研究活動は、専門家主導で行われたが、このことは、実証圃の準備の遅れから農民を対象にした研修活動が4年目以降にしか実施できなかったことの原因にもなっている。

また、プロジェクト終了時には、プロジェクトの中心的役割を果たしていたガンパハ県農村総合開発事業は解散する予定となり、プロジェクトの活動は県農業研修センターと合併され、西部州農業局が管轄する農業普及改良センターとなることが決定した。プロジェクト終了後を見据えて、どのような体制づくりを目指すのか明確になっていなかったことも、相手側実施体制とプロジェクトの活動内容の間にずれが生じた原因のひとつであろう。

#### (2) プロジェクトの実施途中でのアプローチの変更

本プロジェクトでは、前半には、研究と普及を一体化させた日本型の普及モデルを基に、野菜を中心とした導入作物を選定するための試験と、展示農家（農民リーダー）への技術移転を中心としたアプローチを取った。しかし、適切な導入作物が見つからなかったことと、プロジェクトの主導で形成した展示農家による展示（集団グループ内の農民リーダーの圃場を使い、資機材を供与して行ったモデル展示圃）が成果をあげなかったことから、アプローチの転換を迫られることとなった。スリランカでは普及と研究を別個の組織が担っており、普及・研修分野のスタッフによる試験研究分野の活動が、思わしくない試験の成績につながったことも考えられる。

こうした状況を受けて、プロジェクト開始後3年目の終わりに長期専門家が全員入れ替わり、これを機にプロジェクトアプローチの変更が試みられた。アプローチの変更は具体的には、①研究から普及への重点のシフト、②輸出作物や野菜の導入を目指すものから、既存の作物の栽培方法の改善へのシフト、③ココ

ナッツ畑の間作だけの検討から、周辺の遊休地の有効利用も含めた生産性向上へのシフト、④モデル展示圃場による指導から、生産集団全体の指導へのシフト、⑤小規模農民から中規模農民へのシフトの5つである。

導入作物については、既存の作物の中から農民が自主的に選び、その栽培方法の改善を指導することによって生産性を向上させる、より現実的な方法が取られた他、ココナッツ畑の間作のみを検討するのではなく、農民の収入を向上させることを重視してココナッツ畑以外の遊休地の利用も図ることとした。普及方法も、生産集団内の積極的な農民の圃場を普及員が現地指導会に使用して指導する方法に変更された。また自発的なグループを対象生産グループに入れ、各集団が自主的に導入作物を選定する方式で、生産グループの自主性と普及員の目的意識の明確化を促した。プロジェクト前半での野菜のホームガーデン的規模での栽培から後半では産地形成へと目的が変わり、それに伴って、対象の農民は、小農からある程度の資力と0.5エーカー以上の農地を持つ中規模農民へと変わっていった。

プロジェクト前半のアプローチが芳しい成果を出せなかった理由の1つとして、「事前の調査が十分でなかった」との意見が、プロジェクトに参加した専門家から聞かれた。ココナッツの下が遮光や湿気のために野菜に適さないことは、調査で十分予測可能であるとのコメントもある。不十分な事前調査が実態にそぐわないアプローチの導入につながった。

プロジェクトの4年目に入り、前半の結果を踏まえ、当初のプロジェクトの計画にこだわらずにアプローチの変更を決めたことは、少々時期が遅過ぎたにせよ、有効な決断であったといえる。バナナやパイナップルなど、すでに栽培されている作物を間作として導入し、栽培方法の改善による生産性の向上を図ること、産地形成を目指して農民グループに直接的な介入を行うこと、グループ内の積極的な農民を展示に活用すること、共同資金の導入などは、残り2年の中で実施可能な活動として考え出された。

もともと、対象地域の農家数やプロジェクトによるアウトプットの目標値が設定されていないので判断は難しいが、実質2年間という短い期間で、結果的に比較的資力のある126名の農民からなる13の生産グループが形成された。このことが適正なアウトプットであったかどうかは検討を要する。ガンパハ県には26名の普及員がおり、そのうちの11名がプロジェクトに参画した。面的な広がりを試みるなら、例えば残りの15名の普及員を、プロジェクト対象地域内の11名の普及員の活動に時々関わらせるなどして、普及員による普及員のOJTなどの方法が可能であったかも知れない。

また、後半のアプローチが今後とも有効に実施されていくための下地が、カウンターパートや普及員の間に出来上がったのかという疑問もある。アプローチの変更を行った際に、プロジェクトの終了後を見据えた普及活動の実施体制を検討し、農業普及改良センターに向けた準備をプロジェクト期間中に開始することで、持続性を高めることが可能であったと考えられる。

更に、プロジェクトの前半でも、プロジェクトでは、ある時点から活動内容の変更を模索していたとのことである。それが効果的に実行に移せなかったのには様々な理由があるだろうが、JICA事務所や本部からのプロジェクトへの指導により、より早い時期にアプローチを変更できた可能性もある。

### 3-5 事例研究：タンザニア連合共和国キリマンジャロ農業技術者訓練センター計画 I (1994-99)

キーワード：

- 1) 教訓の内容要素： 普及案件の形成方法、普及案件の範囲、協力リソース、オーナーシップの醸成、技術移転手法、案件の自立発展性
- 2) 教訓の活用時期： 案件形成段階、実施・モニタリング段階
- 3) 教訓の活用対象者： JICA 事業部職員、専門家、実施機関を含む相手国政府、在外事務所

#### 3-5-1 背景

農業はタンザニアの基幹産業であり、稲作についても栽培面積は1950年代の約7万haから90年には約35万haへ、もみ収穫量も同時期に約8.5万トンから66万トンへと伸びたが、未だコメの自給を達成していない。日本政府は同国キリマンジャロ州に対して70年代から灌漑稲作技術の確立・研修・普及を目的として多様な協力形態の組合せによる各種協力を実施してきた。

タンザニア政府はこれまでの日本の協力を高く評価し、キリマンジャロ州における技術協力の成果をタンザニア全土に普及することを目的として、農業改良普及員、水管理職員、農業機械職員、中核農民等に対する研修プロジェクトを要請した。

#### 3-5-2 プロジェクト概要

##### (1) プロジェクト目標

農業普及員他に対する灌漑稲作についての研修実施能力をキリマンジャロ農業技術者訓練センター (KATC) が組織として強化する。

##### (2) プロジェクト目標の達成度合 (終了時評価報告書の評価結果)：

研修修了者は研修に高い満足度を示している。プロジェクト実施担当者はKATCの研修強化がある程度達成されたとしており、プロジェクト目標はある程度達成された。しかし、研修修了者のフォローアップ調査が十分に実施されていない現時点で、目標達成度の正確な評価は、まだできていない。

##### (3) プロジェクトの内容

本プロジェクトは、キリマンジャロ州における農業関連の研修機関であるKATCにおいて、研修指導教官への指導、研修方法・研修教材改善を通じてKATCの研修実施能力を向上すると同時に、政府職員・普及員・中核農民への研修を通じて灌漑稲作関係者の理解・技術向上を図り、灌漑稲作の普及を支援するものである。

#### 3-5-3 イシューの概要、具体的な内容、結末

この事例を通じて考察を行うイシューは以下の2点である。

- ①プロジェクトの目標・活動と実施機関の整合性
- ②プロジェクトの展開・実施パターン

##### (1) プロジェクトの目標・活動と実施機関の整合性

本プロジェクトにおいては、カウンターパート (CP) 機関となったKATCの実施機関としての適合性について、課題が指摘できる。具体的には、①プロジェクトの目的・活動内容と実施機関のマンドートの不適合、②予算及び人材両面における必要なリソースの確保難、の2つがあげられる。

## 1) プロジェクトの目的・活動内容と実施機関のマンドートの不適合

本プロジェクトが最終的な普及の実現を明確に意識した案件（その中で研修を実施）として位置付けられているにもかかわらず、KATC の管轄業務はあくまでも農業分野の研修の実施に限定され、普及担当機関は別に存在するために、普及に直結する活動の実施が制約されている。

本プロジェクトは日本では普及案件としての位置付けであったが、CP 機関は「研究・研修」の担当機関で「普及」の担当部門は別にあつたために、CP 機関自身も「普及は自分達の仕事ではない」という認識が強く「普及」活動を行うには大きな制約があつた。

こうした状況下において、日本側が取った主な対応は以下の通りである。

- ・現場への浸透（普及）を促進するために限界のある中で「普及」の要素をより重視した研修を実施する。「農民向け研修」を重視し、研修が直接農業・農民活動の改善につながるようにする。
- ・こうした活動の推進を円滑化するために、関係機関職員の理解を促進するための各種研修や活動を実施する。

具体的には、「普及員研修」実施後に、研修を受けた普及員が自分の担当地域の中核農民を伴って一緒に受講する「中核農民研修」を実施する等の対応が取られた。意欲の高い普及員と中核農民を同時に研修するやり方は「KATC 方式」と呼ばれた。これは実践的な普及を念頭に置いたものであり、あわせて現地研修会で補完する形をとっていたために実際の普及面でも一定の成果をあげることができた。しかし、実施機関の業務内容を踏まえて、普及方法・手段が「研修を通したもの」に限定されざるを得なかつたことから、普及の成果においても一定の限界があつたことは否めない。

## 2) 予算及び人材両面における必要なリソースの確保が困難

「リソースの確保」は、ほとんど全てのサブサハラ諸国に共通する問題であり、プロジェクトの実施（及び持続的な実施）に必要な資金、人材の確保が困難となっている。

サブサハラ諸国では、公共サービスへの支出が大幅に削減されている。特に、普及活動に対しては優先順位が低いためにほとんど予算が確保されていない状況にある。プロジェクト実施当時、KATC をはじめとしてタンザニアの農業研修（関係）センターの場合、職員の給料については政府から支給されていたものの事業予算が支給されておらず、事業活動を独力で確保できないために具体的な事業活動を実施することは困難な状況にあつた。KATC は JICA 予算が事業費として使えたため研修の実施が可能であつたと言える。また、CP も量的には確保されているものの、「意欲の高い人材」の確保が出来ていない。人事権は本省にあるために職員の配置替えの要望を出しても実現が困難である。終了時報告書等においても、「運営資金の不足」や「組織、個人の展望明確化の必要性」が指摘されており解決には至っていない。

プロジェクト実施において特に政府予算確保のための特筆すべき取組みが実施された訳ではない。しかし、上述した「KATC 方式」が効果をあげたことで、他国ドナーから「農民研修」の受託が実現、拡大し、その収入をローカルコスト負担の一部として充てたり、手当てとして職員に支給することが可能となった。結果として KATC のリソース確保は若干進んだと考えられるが、KATC 運営費は JICA 予算に依存する状況は変わっていない。

## (2) プロジェクトの展開・実施パターン

2つめの 이슈として、その展開・実施パターンが指摘できる。具体的には、①結果としてのプログラムアプローチ、②ニーズとリソースのバランスを考えた展開、の2つがあげられる。

## 1) 結果としてのプログラムアプローチ

我が国によるキリマンジャロ州に対する農業・稲作分野の支援が様々な形で実施されており、本プロジェクトが結果として「タンザニア全土における稲作振興」という上位目標を実現するプログラムの一部として位置付けられることである。

本プロジェクトはローアモシ地域で蓄積された灌漑稲作技術を全国に普及する目的を持っている。しかし、20年を超える各種協力の実施において、当初から全体的なプログラムが想定されていたというよりも、優先順位が高いプロジェクトが先行して実施され、そのプロジェクトが終了する段階において必要な次のプロジェクトが順次選定、実施されてきた傾向が強い。

灌漑稲作に対する経験が少ないタンザニアにおいて、様々な協力が実施されたことにより、灌漑稲作の普及が推進されたことは疑いがない。ただし、ある状況の下で次に必要な活動は何か、という考えが重視され、1つの上位目標の実現に向けた必要な手段の選択や各プロジェクト・活動（各種協力事業）の相互作用という観点は強くなかったものと推測される。既に述べた「研修」と「普及」への一体的な活動が実施できる体制が構築されなかったこともこうした考えが取られた要因となっている。しかし、タンザニアでは灌漑稲作に対する経験がほとんどなかったために、実施側から見れば、実際に取りられてきたアプローチの方が現実的であったかもしれないがプログラムの発想が当初から持たれることも重要であったにちがいない。

## 2) ニーズとリソースのバランスを考えた展開

本プロジェクトは基本的には全国を対象としながら、灌漑稲作に対するニーズや日本側が保有するリソースや経験の効果的な活用を考慮し選択的優先的なアプローチを取っている。

タンザニアでは、灌漑稲作の普及への期待が高いが、その実施には「水」が必要不可欠なことから、国内全てが灌漑稲作普及に適しているわけではない。一方、日本側が比較的豊富な経験を有し情報を保有しており、効果的な活動、成果の着実な実現が期待できる地域（灌漑稲作先進地域でもある）は限られていた。

こうした状況下において、日本側が取った主な対応は以下の通りである。

- ・活動前半では「確実に成果が期待できる地域」への展開を優先させると同時に灌漑稲作後進地域への広報、関係者の理解促進を進める。前半でつんだ経験を活用して、後半で灌漑稲作後進地域への展開を行う。（地域＋内容展開）
- ・各研修コースは独立して実施するものの、研修受講者が各地域に戻って行う活動の中で、パッケージとしての効果が出るように進める。また、分野別の研修コースでも、各分野（稲作、農業機械、水管理、普及）それぞれの最低限の内容を含むパッケージにし、地域に帰って稲作普及に役立つ研修内容とした。（内容展開）

こうした展開方法は、既述したように実施機関のマネーと活動の不適合という問題を抱える中で、いち早く成果をあげその成果を普及活動の実践につなげていくという考えから取られたものと考えられる。農民の稲作活動そのものにおいて目に見える一定の成果を早期にあげることにつながり、その結果が好循環となってプロジェクトの各種活動の円滑な実施、次の成果へとつながる大きな要因の1つとなった。前半の活動を通じてCPの能力も向上し、その結果後半における日本側が十分に情報を持っていない地域、灌漑稲作後進地域での活動も容易となった。最終的にタンザニアの多様な地域全体への展開がスムーズに行われている。



### 3-6 事例研究：ドミニカ共和国胡椒開発計画フェーズ2（1987-97）、山間傾斜地農業開発計画（1997-2002）

キーワード：

- 1) 教訓の内容要素： 普及案件の形成方法、普及案件のスコープ、協力リソース、オーナーシップの醸成、PDMの有効活用、組織制度づくりの手法、案件の効率性、案件の自立発展性
- 2) 教訓の活用時期： 案件発掘段階、案件形成段階、評価段階
- 3) 教訓の活用対象者： JICA 事業部職員、専門家、評価調査団、実施機関を含む相手国政府

#### 3-6-1 背景

ドミニカ共和国では、80年代初頭に主要輸出作物である砂糖の国際価格低迷による輸出量の減少と国際収支の悪化に直面していた。また、ドミニカ共和国には山間地を中心として零細、小規模で所得水準の低い農民が存在しており、これら農民の生活水準の向上が求められていた。こうした背景のもとに、ドミニカ共和国政府（農地庁）は換金作物のうち国内需要量が多く、全量を輸入に依存していた胡椒の導入を決め、胡椒の栽培技術の開発、普及を行うプロジェクト方式技術協力を要請した。

#### 3-6-2 プロジェクト概要

##### (1) プロジェクト目標

山間傾斜地・普及対象3地域の小規模農家の農家経済が改善される。（山間傾斜地農業開発計画）

##### (2) プロジェクト目標の達成度合（終了時評価報告書の評価結果）：

終了時評価前に実施したベンチマーク測定の結果では、全体として定量的な効果の発現は確認できなかったが、定性的な分析で、胡椒が経済年数をむかえ栽培が軌道に乗った農家では、生活水準の改善が見られ、農業所得と農家所得は向上しつつあることが確認された。プロジェクトの一部活動にやや遅れが見られるものの、全体としてはプロジェクト目標はほぼ達成される見込みである。

##### (3) プロジェクトの内容

本プロジェクトは、ドミニカ共和国において過去にほとんど栽培実績のない胡椒栽培を実現するための研究開発、普及を実施するものである。本プロジェクトは、「胡椒開発計画」フェーズ1、2、及び実質的にフェーズ3の位置付けとなる「山間傾斜地農業開発計画」で構成される。フェーズ1ではドミニカ共和国に適した胡椒栽培法等に関する研究、幼年樹の栽培技術開発、フェーズ2では試作農家における栽培試験を含めた生産樹段階までの栽培技術に関する技術開発、山間傾斜地農業開発計画では胡椒栽培の栽培農家に対する普及を図ると同時に、持続的な営農体系としての農家への胡椒の導入が実施された。

#### 3-6-3 イシューの概要、具体的な内容、結末

この事例を通じて考察を行うイシューは以下の3点である。

- ①プロジェクトの展開・実施アプローチ
- ②プロジェクト実施に対するニーズ
- ③プロジェクトの実施組織・体制

## (1) プロジェクトの展開・実施アプローチ

プロジェクトでは、胡椒栽培の普及を進めるに当たり2つの観点から成果を積み上げていくアプローチが取られている。

①フェーズ毎に、「研究開発・技術確立」→「栽培試験・試作（実際の栽培段階での問題点の明確化）」  
→「一般農家への普及・胡椒栽培リスク分散のための営農体系確立」

②地域的には、試作段階における1地域における集中検討→その成果を踏まえた3地域への試作地域拡大→試作の成果を踏まえた1地域における集中普及→1地域における普及成果を踏まえた3地域への普及地域拡大

対象となるものは各々異なるが、最終的な「一般農家への普及」を見据えその成功を実現するために、各々の段階で着実な成果を積み上げると同時に問題点や教訓を整理し「モデル」としての確立をしながら、普及までの各段階の活動を確実に成功に導くという観点が重視されている。そうしたアプローチの中で教訓を得て、例えば「胡椒栽培農家を適した農地を有する農家に限定する」「栽培農家の圃場図を作成し問題が発生した際に解決が迅速に行なえるようにデータをそろえる」「胡椒価格の値下がりや病気の発生が農民生活に大きな被害を与えない形で胡椒の普及を進めるために、1農家当たりの本数を制限すると同時に営農体系をパッケージとして普及する」等の施策が実施された。

この方法は一連の普及活動の中で有効に機能し、対象地域における最終的な普及の成功につながったものと思われる。胡椒の場合、ドミニカで栽培経験がない作物だけに、一般農家への普及まで実現しなければそれまでの活動が無駄になるという意識を、日本側が特に明確に持たざるを得ない状況にあり、「最終的な普及の成功」を念頭においた活動が各段階において推進されたことがアプローチをより効果のあるものにした大きな要因の1つと考えられる。

## (2) プロジェクト実施に対するニーズ

国際収支改善というマクロ的ニーズ（相手国政府の最大の関心事）、山間傾斜地の小農の生活改善という社会的ニーズ、換金作物で運搬も容易であるという経済的ニーズ、高い技術を必要とせず山間傾斜地に適しているという技術的ニーズのいずれにおいても、胡椒栽培が合致したために、「胡椒」導入に対して行政、農民ともに積極的であった。プロジェクトの初期段階で順次問題点が解決されたことにより、行政も積極的な協力を行い、多くの農民が胡椒栽培を希望する形でプロジェクトは進んでいる。このことはニーズに合致することがプロジェクト成功の大きな鍵であることを示している。

一方で、胡椒普及における技術面の成功要因は「適地（を持つ農家）における栽培」であることが明らかになったため、ターゲットが「山間傾斜地域の中の小農」から「山間傾斜地に住む農民＝小農のうちの適地農家」へと変更された。この変更は「胡椒栽培の普及」という成果をあげる観点からは極めて適切なものであり、その結果プロジェクトにより地域経済、栽培農家へのインパクトがもたらされたことは疑いが無いが、その外に置かれたその他の小農はその恩恵によくすることができなかつた可能性がある。フェーズ3のプロジェクト目標は「胡椒の普及」ではなく「対象地域における小規模農家の農家経済の改善」であることを考えると、それにもかかわらず、実際の専門家の活動は胡椒普及を目的に実施されており、その成果について議論の余地はあるだろう。

また、プロジェクト対象3地域を拠点として胡椒栽培が全国の山間傾斜地の小農に幅広く普及することで、社会的なインパクトが全国に波及することが期待されているが、現段階では、ドミニカ国内の他の山間傾斜地に普及が進められている状況はない。限られた時間、リソースの中でこうした活動をプロジェクトの中に含めることは非現実的であり、また、上位目標（山間傾斜地の小規模農家の生活水準が改善される）の実現はプロジェクトの範囲外であることは言うまでもないが、その結果成果が上位目標へとつながっていかない懸念が残る。

これらの状況が生まれたベースとなる要因としては、胡椒栽培拡大という大きな部分でのニーズは、日本側・ドミニカ側関係者が全て共有化できていたものの、ドミニカ側は中央政府レベルではマクロ的なニーズ（国際収支改善）の手段として胡椒栽培に大きな関心があり、一方で対象地域の関係者は自分の地域での生産量拡大に関心が限定されていたということがあげられる。

### (3) プロジェクトの実施組織・体制

#### 1) 「プロジェクトのための独自組織体制」による自立発展性に関する懸念

胡椒栽培の普及を予定している山間傾斜地は、いずれも「従来から農業を営む農家」からなる地域と「新たに入植した農家」からなる地域から構成されている。各々を所管する省庁・組織も前者が農務省、後者が農地庁というように異なっているために、普及活動を行う組織や予算も各々別になっており、普及活動の実施と協力終了後の自立発展性の確保において問題と懸念が生じた。

こうした状況下において、日本側が取った主な対応は以下の通りである。

- ・プロジェクトの比較的初期段階において、ドミニカの国家5カ年計画策定にあわせて、「胡椒栽培の普及促進」を国家事業として位置付け、明文化する働きかけを行い実現
- ・終了時評価の提言を受けプロジェクト最後の4ヵ月間で相手国側と共同でアクションプラン策定

胡椒普及について国家開発計画において言及されることで5年間にわたり「御墨付き」を得られ、活動実施の環境を整備するという点で大きな意味があった。アクションプラン策定においては、中立的な立場である日本の専門家が間に入ることで関係機関が納得する形で結論を出すことや予算の獲得の仕組作りを促進できる。そして、共有化した目標を関係者が持つことでプロジェクトの効果的な実施も可能となる。なお、自立発展性に大きく影響を与えた点として、協力の結果、「胡椒栽培が既に1つの重要な地域産業」としてドミニカ側に位置付けられるに至っていたことがあげられる。

#### 2) ドミニカ側責任事項の設定とプロジェクトの推進

プロジェクトの当初の計画では、「普及活動」と「苗の供給」の2項目はドミニカ側の分担事項（PDMの外部条件）として設定されていた。「普及活動」「苗の供給」とともに「胡椒栽培の普及」という成果に直接大きな影響を与える事項であり、ドミニカ側単独では円滑な実施が実現できない事項であったが、前者については「プロジェクトの内部化」がプロジェクト当初から積極的に推進されたのに対して、後者はそのまま外部条件として維持され、その結果、活動に大きな影響を与えることになった。

「普及活動」については、ドミニカ側に依存する体制では普及活動が困難との判断から専門家がCPとともに積極的に普及活動に参加する形が取られた。「新規作物である胡椒の場合、栽培を行う農家に実際に技術を持ってもらうことが不可欠」との判断・方針があったことも専門家が普及活動に関与することにつながった。実際に専門家が普及活動に関与したことで期間内に普及成果をあげることが可能になったと考えられる。前述したように、成果を着実に積み上げていくためには、普及活動への関与は重要な意味を持った。

一方、「苗の供給」については、ドミニカ側政府機関が直営で実施という方針が堅持されたが、生産技術の未熟、生育技術の不足、圃場における人員不足や管理上の問題から供給が不足し胡椒栽培普及活動に大きな影響を与えることになった。こうした状況下において、問題を緩和するために「苗代金を若干収集する」「1世帯200本に制限する」「希望農家調査の実施を通じて圃場図を作成し、より適した農家を優先させる」等の対応が取られたが、苗の不足については終了時報告書においても問題点の1つとして指摘されている。一部では、不足する苗の供給を独自に始める農家も現れたが、「病気の発生を防ぐ」という理由で政府機関による独占供給体制が継続され、主要な供給源とはならなかった。

### 3-7 事例研究に基づく教訓

6 案件に関する事例研究を通じて以下のような教訓を導き出すことができた。これらの教訓に関する具体的な事例内容については、各事例案件の記述に遡って確認いただきたい。そのために、各教訓の最後に、特に関係が深い事例案件のタイトルを表示した。

#### 3-7-1 案件の計画・実施に関する教訓

##### (1) プロジェクト実施に対する開発ニーズの把握と明確化

プロジェクトを成功に導くために不可欠となるのは「ニーズ」である。プロジェクトは明確なニーズのもとで実施されなければならない。プロジェクトの計画時点では、開発ニーズを十分に把握した上でプロジェクト内容を定めないと、プロジェクト目標は達成されても、根本的な開発ニーズを充足できない危険性がある。開発ニーズはプロジェクト目標や上位目標、ターゲットグループの選定を通じてより具体的な形で示される必要がある。そのことを通じて、ニーズに応えるために何が必要とされなければならないかが明らかになり、関係者間に共有化されることが期待される。普及案件の場合、普及そのものが目的化し普及を手段として実現されるべき状態への関心が低くなる場合があるので留意が必要である。

関連事例：インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画

ドミニカ共和国胡椒開発計画フェーズ2、山間傾斜地農業開発計画

##### (2) 案件形成における相手国側の開発事業推進能力・実施体制のアセスメントの必要性

農業農村開発のような案件では、プロジェクトの形成段階において対象住民のニーズを十分に把握するとともに、そのような事業を展開する行政機関の体制にも留意して、将来的にどのような事業の実施体制を目指すのか、そのための連携や強化しなければならない機能について検討しておく必要がある。また、いくら要請を上げてきた相手側機関がカウンターパート機関として位置づけられていたとしても、事前段階での開発ニーズの把握を通じて、別の機関がカウンターパートとして適切と認められる場合には、相手国側との協議を通じてカウンターパート機関の追加あるいは修正を行なう必要がある。更に、農業基盤整備のようにある程度の投資を伴う案件の場合は、ドナーあるいは政府の資金に頼るのか、あるいは農民による経費負担の原則も組み合わせるのかの検討を十分に行ったうえで、モデルのコンセプトを決め、財源に応じた適正規模の検討も行っておかなければならない。特に、プロジェクト終了後は日本側の関与が低下するために、上位目標等が常に意識され実現に向かって活動が継続推進されるための仕組み作りが重要となる。

関連事例：インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画

ラオス人民民主共和国ヴィエンチャン県農業農村開発計画

ドミニカ共和国胡椒開発計画フェーズ2、山間傾斜地農業開発計画

##### (3) 本格フェーズに先駆けた調査を主体とする準備フェーズの実施

事前段階での開発ニーズの把握状況によっては、調査を主な活動とする準備フェーズを本格フェーズに先駆けて実施し、最終受益者である農民のレベルのニーズを確実に把握することも、的確なプロジェクト計画を策定しプロジェクト活動を円滑かつ効果的に進める上で有効な一方策である。

関連事例： ラオス人民民主共和国ヴィエンチャン県農業農村開発計画

(4) プロジェクトのスコープ・活動内容の設計時における総合的な検討

プロジェクトが、これまで栽培経験のない新規作物の研究開発から一般農家への普及という活動を考える場合、時間は限られており、成果をあげることと相手国関係者の能力向上やあるべき分担のバランス等を考えてプロジェクトを設計する必要がある。日本側と相手国側あるいはプロジェクト活動とプロジェクト外の活動の分担のあり方に関する検討においては、協力延長の可能性や相手国側の能力、コストと成果のバランス等が総合的に判断される必要があるが、プロジェクトを取り巻く環境を正確に把握しその環境を踏まえながら、計画策定時に基本的な方針を共有化すると同時に、実情を踏まえて柔軟な対応を行うこと、また直接的な成果、プロジェクト目標のみにとらわれず、上位目標や自立発展性への影響についても十分に検討することが必要である。

関連事例： ドミニカ共和国胡椒開発計画フェーズ2、山間傾斜地農業開発計画

(5) プロジェクトのスコープと実施機関の権限の範囲（マンドート）の整合性

プロジェクトの計画時点では、プロジェクトのスコープと実施機関のマンドートに整合性を持たせることが重要である。それは、すなわちプロジェクト実施の目的、意図に合致する機関をカウンターパートとして設置することである。その際、プロジェクトのスコープに関しても、実施機関のマンドートに関しても日本側相手国側を含め関係者間で認識を共有することが必要である。プロジェクトのスコープと実施機関のマンドートに整合性が無い場合、それがプロジェクトを円滑に実施する上での阻害要因となる可能性がある。プロジェクトのスコープと実施機関のマンドートに関する認識が共有されていれば、プロジェクトの活動が目標から逸れる危険は減少する。

普及案件におけるカウンターパート設定においては、「普及」全体におけるプロジェクトの位置付けと目的、求められる活動を十分に明確にした上で、相手国政府の関係機関の業務内容を踏まえて適切なカウンターパートを選択していく（もしくは関係を構築する）ことが求められる。普及活動には、研究段階から最終的な農民に対する普及までその段階によって異なる様々な機関、関係者が関与することになるが、プロジェクトの活動内容、段階に合致しない機関がカウンターパートとなると活動そのものが制約を受け、当然の結果として十分な成果は期待できない。プロジェクトによっては活動内容を工夫することにより一定の効果が期待できる場合もあるが、当然のことながら限界がある。特に、相手国の組織が縦割りで権限が細分化されている場合や、地方分権が進められ組織の役割分担が明確になっていない場合、プロジェクト実施段階で機関間の連携、協力を得ることが困難であり、問題は大きなものとなる。

カウンターパートをどの機関とするかは、日本国政府に要請をあげてきた機関を完全に無視することも困難であるが、少なくともプロジェクトの効果的な実施に必要な機関をカウンターパートとして積極的に関与させる仕組みを作る等の対応をすることにより大幅に改善されることが期待できる。

関連事例： インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画

フィリピン共和国農村生活改善研修強化計画

スリランカ民主社会主義共和国ガンパハ農業普及改善計画

タンザニア連合共和国キリマンジャロ農業技術者訓練センター計画 I

#### (6) プロジェクトの自立発展性に関する対応

プロジェクトの目標をどう達成するかという戦略を持つと同時に、達成された目標が維持されていくための普及体制がどのようにあるべきかという視点を持つことが必要である。研究・研修・普及といった様々な種類の組織が関与する場合、特に各活動を所管する省庁が異なっていたり中央政府と地方政府で分かっていたりする場合や地域が分散している場合は、プロジェクト終了後も関係組織間の十分な連携のもとに自立発展的な活動が実施されるためには、十分な仕組み作りが必要となる。プロジェクトが実施される際に構築・確保された体制・予算が終了後も継続されることは期待しにくい。プロジェクトの終了段階で短期にこうした仕組み作りを行うことは難しいため、プロジェクト初期から計画的に取り組むことが求められる。具体的には、以下の方法が重要である。

- ・ 国家開発計画、セクター・地域計画等における目標、活動実施の明確化（活動実施の根拠）
- ・ ライン組織における通常・担当業務の1つとしての活動の明確化（人材確保）
- ・ ライン組織における必要な予算の確保、予算分担のルール化（特定組織における予算の一括確保）

特にアフリカのプロジェクトでは、普及案件に限らず、予算及び人材両面における必要なリソースの確保は極めて困難な問題である。ローカルコストの負担等の原則を遵守すると自立発展性の確保ばかりでなくプロジェクトの実施そのものが困難な状況にある。解決は容易ではないが、本プロジェクトの教訓（重視すべき原則）として以下の点があげられよう。

##### (予算面)

- ・ 実施機関による独自収入確保の可能性を十分に事前に検討し、活動の中に可能な限り取組んでいくと同時に、実施段階で柔軟に修正、改善を進めること
- ・ 実施機関による収入が確保できる場合、日本側投入の随時低減を図ると同時に、収入がプロジェクト実施や実施機関の活動実施に活用できるような仕組みづくりを進めること

##### (人材面)

- ・ 適切な人材の配置は、プロジェクト実施の前提条件として位置付け、特に上部機関の過剰な介入を排除すること
- ・ アフリカの場合、カウンターパートや関係者がその保有能力を十分に発揮するための基礎的な条件（例えば、十分な食事等）すら完備されていないことに留意すること

##### (予算・人材両面)

- ・ 活動の成果、持続性は相手国のリソースに完全に依存するために、アフリカを中心とするLLDCの場合、特に持続性についてはプロジェクト形成の段階で過剰な目標設定をせず、「限界」を関係者が十分に認識した上で、プロジェクトのあり方について幅広い検討を行うこと

しかしながら、アフリカの実情を考えると、上記のような配慮を行なっても実施機関の自立を期待すること自体に無理があるとも考えられる。アフリカをはじめとするLLDCにおいて機関・組織を支援し継続して効果をあげていくためには、①支援対象を民間へシフトする、②公的機関に対して継続的な支援を長期間続けていく、という2つの方向があると思われるが、我が国のODA・技術協力が公的機関への支援を中心としていることも踏まえながら、具体的にどのような方針で実施していくかについて議論していくことが必要と思われる。

関連事例： スリランカ民主社会主義共和国ガンパハ農業普及改善計画  
タンザニア連合共和国キリマンジャロ農業技術者訓練センター計画I

(7) プロジェクトの実施途中でのアプローチの変更

当初のアプローチが有効でないと判断された時は、当初の計画に固執せず必要な計画変更を行うことが重要である。また、プロジェクトの内容変更に際しては、プロジェクト管理を行う JICA 事務所や本部からの支援も重要である。

関連事例：スリランカ民主社会主義共和国ガンパハ農業普及改善計画

3-7-2 プロジェクトの展開パターン・アプローチに関する教訓

事例案件におけるプロジェクトの展開パターン・アプローチに関する教訓は、以下の4案件に関してまとめた。事例として分析した案件は、1件毎に展開パターンが異なり、案件横断的にまとめて記述しても、各案件を個別に扱うことになるので、ここでは、案件別に整理することとした。「ラオス人民民主共和国ヴィエンチャン県農業農村開発計画」は、準備フェーズとしての現状把握調査であったことから、プロジェクトの展開パターンに関する教訓は、プロジェクトの計画に関する教訓として「3-7-1 案件の計画・実施に関する教訓」に含めた。また、「スリランカ民主社会主義共和国ガンパハ農業普及改善計画」に関して、プロジェクトが実施途中でアプローチを変更しており、アプローチの変更自体を教訓として扱っているため、プロジェクトの実施に関する教訓として、同様に「3-7-1 案件の計画・実施に関する教訓」で記述した。

(1) インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画

①プロジェクトの展開パターン

モデル(本プロジェクトの場合はモデル研修プログラム)を構築する場合、実証を一度しか行わずに、モデルを完成させることは必ずしも十分ではない。複数回の実証を実施し、その過程を通じてモデルやそのマニュアルの修正を行ない経験を蓄積することも、有効なモデルを構築する一つの方策である。また、開発されたモデルの他地域への展開のためには、中央政府による公認あるいは制度化も促進要因となる。加えて、プロジェクトが普及を実現させるためには、その活動の中で全国展開のための普及計画を相手国政府に作成・実施させるよう促すことが必要である。

②現地事例の教材化

普及すべき内容は、必ずしも海外から相手国に持ち込まれる必要はない。逆に、現地の優良事例などの普及リソースを活用する場合、それらは既に現地での有効性が確認されているものであり、それらを普及内容とする方が導入も容易な場合がある。普及対象の農民には、彼らの身近にいる農民が実践して成功している方法を紹介した方が信頼を得やすい場合がある。

(2) フィリピン共和国農村生活改善研修強化計画

モデル(本プロジェクトの場合はモデル研修プログラム)を構築する場合、実証を一度しか行わずに、モデルを完成させることは必ずしも十分ではない。一度導入するとパイロットの内容が実施地域に根づいてしまうような場合には、実施地域を移動させて複数回の実証を実施し、その過程を通じてモデルやそのマニュアルの修正を行ない経験を蓄積することも、有効なモデルを構築する一つの方策である。

### (3) タンザニア共和国キリマンジャロ農業技術者訓練センター計画 I

#### ①結果としてのプログラムアプローチ

1つの主要課題の解決、実現に向けて様々なプロジェクトが実施されたとしても、それだけで「プログラムアプローチ」と言うことはできない。解決のために必要となる「やるべきこと」の全体像が明確にされ、その全体像に基づいて体系的に位置付けられたプロジェクトが1つ1つ実施されることではじめてプログラムアプローチと呼ぶことができる。LLDC、アフリカにおける支援では特にプログラムアプローチの発想が重要である。協力を実施するための資源は限られており、他国ドナーとの援助協調等を進めていく必要性が高まっているが、効果的な援助協調を実現するためにもプログラムアプローチの発想は不可欠である。

#### ②ニーズとリソースのバランスを考えた展開

プロジェクトの展開をどのように進めていくかについては、計画段階で一定の戦略に基づき明確なフレームワークを立案しておくことが重要である。立案したフレームワークは必ずしも固定的なものではなく実施段階で全体のバランスを考慮しながら随時修正、改善していくことも求められる。

### (4) ドミニカ共和国胡椒開発計画フェーズ2、山間傾斜地農業開発計画

新規作物導入の際のモデル構築に際しては、受入側にとって未知の部分が多いだけに、段階的に成果を着実に積み上げていく、広げていくアプローチが有効である。そのことにより、各段階における問題点が明確化され、その教訓をもとに解決策の導入を随時進めることが可能となる。初期に地域を集中し着実な成果をあげることで、関係者、特に農民の新作物導入に対するインセンティブが高まり、プロジェクトへの求心力が働くことで活動の実施、成果の実現が容易となる可能性が高い。また、最終的な普及段階における成功を明確に意識することにより、こうしたアプローチが普及に貢献する教訓を生み出すことにつながり、それらの教訓は普及につながる一部分の活動のみを実施するプロジェクト（広い意味の普及案件）においても教訓となりうる。



## 第4章 まとめ

第1章において、分析を進めていく上で常に立ち返って答えるべき基本的な分析課題を3つ設定し、本調査を通じて、これらの課題に対する何らかの結論を出すことにより、教訓をまとめていくという方針を記した。繰り返しになるが分析課題を示せば、以下の通りである。

- 1) 普及要素の含まれた分析対象案件は、「普及」を念頭に置いたとき、どのような計画に基づき実施されたか。
- 2) 分析対象案件における「モデル」は、その案件の普及要素においてどのような役割を果たしているか。
- 3) 分析対象の普及案件は、普及の観点からどのように類型化することができるか。また、類型化をおこなうことができた場合、普及を効果的に行なうことができる類型（モデル的なアプローチ）はどのようなものか。

ここでは、まとめとして、各課題に関して（上記の2）と3）はまとめて）順番に、調査結果を示すこととする。また、最後に本調査結果を踏まえた今後の取組みのあり方についてまとめを行う。

### 4-1 普及案件の形成・計画段階での開発ニーズの把握に関する対応

メタ分析の対象案件に関して見る限り、これまでの評価調査における妥当性の分析では、多くの場合、相手国の開発政策などの上位政策のスコープに照らして、プロジェクトにより介入しようとする分野やテーマが整合しているかどうか、また、日本の援助方針に照らして、プロジェクトが妥当であるかどうかを確認することが中心となっていた。そのため、計画段階における、案件要請の背景となった相手国の開発ニーズそのものの把握分析には、あまり力点が置かれてこなかったと推測される。開発ニーズを把握していると考えられる案件の割合が、分析対象案件の3分の1以下であることは問題である。開発ニーズを明確に理解しないままに案件を実施した場合、プロジェクトが開発ニーズを的確に捉えたものとならない可能性が高まる。またニーズの規模を確認することなく、プロジェクトによる適切な投入規模を判断することも困難を伴うはずである。

また、開発ニーズを十分に把握していない段階で、対象地域が選定されている（9案件）。対象地域を選定するからには、選定された地域は、プロジェクトが対処しようとする開発ニーズに関して何らかの優先的な位置にあるはずである。地域選定の基準となった条件を確認することなく、プロジェクトの妥当性を判断することはできない。対象地域の選定のためには、選定の根拠に合理性があるかどうかはともかくとして、少なくとも何らかの根拠を示す必要がある。

#### 4-2 プロジェクト目標および指標の設定に関する対応

プロジェクト目標は、必ずしもその達成により相手側の中心課題としての開発ニーズを充足することができるように設定されていたとは言い難い。開発ニーズの充足を目標とするのではなく、開発ニーズ充足のための手段の一部の構築をプロジェクト目標とするようなプロジェクトが多く見られた。また、普及案件の計画段階で、目標の達成度合いを評価するための指標と目標値を的確に設定している案件は、メタ分析対象 15 案件中 1 案件程度であった。

プロジェクト目標の設定に関しては、設定した目標を関係者が誤解無く共有することができ、その目標の達成を確認することができるアウトカム指標を適切に設定することができるならば、プロジェクト目標の示し方がどのようになっているても大きな問題はない。しかし、多くの案件において、関係者が直面するのは、アウトカム指標の選定の困難さである。このことは、本調査において農業開発協力部職員を主な対象として実施したアンケート調査の結果にも現れている通りである（添付資料 5）。プロジェクト目標の達成を確認するアウトカム指標の選定が困難となっている要因の一つは、プロジェクト目標の示し方にある。プロジェクト目標を「問題を解決するために行なう活動の内容（あるいはそのような活動が行われそれが上位目標に寄与すること）」という形で示した場合、活動は様々な方面に影響を及ぼすはずであり、また、その活動を通じて何をどこまで頑張ればよいのか人によって受け止め方が違う可能性もあり、目指す到達点のはっきりしない。そのためにアウトカムに関する指標は設定できても、アウトカムに関する指標の設定が困難となる。そのため、ここでは、「問題を解決するために行なう活動の内容（あるいはそのような活動が行われそれが上位目標に寄与すること）」という形で示したプロジェクト目標には、問題があると指摘している。プロジェクト目標を「問題が解決された（あるいは開発ニーズが満たされた）状態」で提示すれば、到達目標が明らかになり、このような問題は少なくなるはずである。

指標が選定できるかできないかと、指標の初期値や目標値が確認されているかどうかとは別の問題である。指標そのものは、確認すべき項目の内容を示しているだけで、その値がいくつになれば良いかに関しては、規定していない。そのために、指標には目標値が必要である。そして、目標値を設定するには、現状値（あるいは初期値）を確認することが必要である。分析対象案件をレビューした結果によれば、目標の達成確認のために設定する指標の初期値が確認されている案件は、5 案件しかなく、その中には、プロジェクト目標（アウトカム）確認の指標がアウトプットの指標と同一となっている案件もあった。更に、アウトカム指標に目標値が設定されている案件は 15 案件中 3 案件しかなかった。

今回の分析対象案件においては、全般的に開発ニーズの把握分析が不十分である。今後の案件においては、計画段階における開発ニーズのアセスメントを十分に行なうよう配慮する必要がある。

#### 4-3 普及案件の類型化に関する対応

普及案件の類型化は、本調査における柱の一つであった。メタ分析対象の普及案件について、普及の観点から類型化を試みた結果、以下の通り 5 つの類型を設けることができた（表 4-1）。類型化に用いた 3 つの観点は、「普及されるべき内容要素」「プロジェクトによる介入段階」「構築に取り組んだモデル」である（類型化の詳細は、「2-5-4 個々の普及案件の類型化に基づく分析」を参照）。

表 4-1 メタ分析対象案件の5つの類型

類型1：研究中心の案件

普及されるべき内容要素は、「農業資機材」「技術の使用方法」に集中している。

①	中華人民共和国	天津酪農業発展計画
⑭	メキシコ合衆国	モレロス州野菜生産技術改善計画
⑮	パラグアイ共和国	小農野菜生産技術改善計画

類型2：技術の研究から指導に加えて「指導方法・普及方法」の普及を行なう案件

モデルの構築が積極的に行われている。

②	インドネシア共和国	種子馬鈴薯増殖・研修計画
③	インドネシア共和国	大豆種子増殖・研修計画
⑦	スリランカ民主社会主義共和国	ガンパハ農業普及改善計画
⑨	ケニア共和国	ムエア灌漑農業開発計画
⑫	ドミニカ共和国	胡椒開発計画フェーズ2

類型3：研究を行わず「技術の使用方法」や「指導方法・普及方法」の普及を目指す案件

「研修プログラム」「システム」あるいは「組織」に関するモデルを構築している。

「圃場」をモデルとして構築した案件は無い。

④	インドネシア共和国	農業普及・研修システム改善計画
⑥	フィリピン共和国	農村生活改善研修強化計画
⑧	ガーナ共和国	灌漑小規模農業振興計画
⑪	タンザニア連合共和国	キリマンジャロ農業技術者訓練センター計画I
⑬	ドミニカ共和国	山間傾斜地農業開発計画

類型4：本格フェーズを控えた準備フェーズ的位置付けの案件

現状調査中心の案件。本案件では、一部「技術の使用方法」「制度・組織・手続き・慣行」「農業関連サービスとその方法」につき、実証と展示を実施している。

⑤	ラオス人民民主共和国	ヴィエンチャン県農業農村開発計画
---	------------	------------------

類型5：フォローアップ案件

終了したプロジェクトを受けて、必要なフォローアップを行なう案件。本案件では、「農業資機材」「技術の使用方法」「制度・組織・手続き・慣行」に関する研究と実証、研修プログラムの構築が行われている。

⑩	ケニア共和国	ムエア灌漑農業開発計画フォローアップ
---	--------	--------------------

各類型の主な傾向や特徴は、表 4-2 に示した通りである。

表 4-2 類型毎の傾向・特徴

	類型1	類型2	類型3	類型4	類型5
実施段階 の特征的 傾向	■普及における重点: 「技術的有効性重視」「農業生産向上重視」「農業技術重視」の案件である。	■普及における重点: 「技術的有効性に加え活用可能性重視」「農業生産向上重視」「農業技術重視」の案件である。	■普及における重点: 「どちらかといえば活用可能性重視」「農業生産向上に加え農家所得向上重視」「農業技術に加え組織制度技術重視」の案件である。	■普及における重点: 多面的・総合的な視点を取り入れた案件である。	■普及における重点: 前のフェーズあるいは、フォローアップ開始までの弱い部分を補強・補完するという役割から、この類型の内容面に関する特徴的傾向を指摘するのは困難である。
	■普及の内容要素: Production-push タイプ	■普及の内容要素: Production-push タイプ	■普及の内容要素: Production-push タイプに加え一部 Demand-pull タイプ	■やや活動目標的だが、当初に到達目標を定めてプロジェクトを実施する。	
	■点的確立	■点的確立	■「面的展開」の案件あり (3案件)		
		■「指導方法・普及方法」の普及にも取り組む。	■「組織・制度・手続き・慣行」を重点的に指導する案件を含む。		
	■明らかに「研究」及び「実証」に比重が置かれる。	■「実証」と「指導(普及員・中核農民)」の両方に介入の重点。	■「研究」に介入しない。	■「調査」と「実証」「展示」とを組み合わせ実証型開発調査に近い形態である。	

<p>■構築されたモデルは、普及のためのモデルというよりも、技術内容をまとめるという意味のモデルとしての意味合いが強い。</p>	<p>■5 案件全てにおいて構築されたモデルに「圃場」を挙げることができる。「研修プログラム」などその他のモデルも併用される。</p>	<p>■しっかりしたモデルが構築される傾向があり、それを用いた指導まで行われる案件が比較的多い。</p>	<p>■プロジェクトが「モデル」と考えているのは、活動の結果まとめられた「開発計画」自体のことである。</p>
		<p>■他の類型に比してニーズアセスメントの重要性に留意する傾向がある。</p>	

類型3に属する2案件は「一般農民への指導」まで取り組んでいる。その点で、類型3の中には、他の類型（類型1や類型2）以上に、普及の観点からプロジェクトのアウトカムを意図した結果に近づけるような優れた点を持つ案件があったと言える。

プロジェクトは限られた期間と投入リソースで実施することから、プロジェクト自体で「一般農民への指導」までを実施することには限界があることも事実である。しかしながら、プロジェクト本体において「中核農民への指導」までをその活動に含めるとともに、プロジェクトの成果に基づいて、相手国側が独自に「一般農民への指導」を展開することができるような仕組みづくり・計画づくりをプロジェクトの活動に取り込むよう、当初から計画することは可能であろう。

普及における重点や配慮するコープの広がりという視点で類型1～4の傾向を分析した結果からも、普及をより効果的に実施していくには、類型3のように、必要に応じて普及すべき技術内容の「活用可能性」、更にそれによる「農業所得向上の可能性」の検討や「組織制度技術」の観点からの対策を行なうことが有効と考えられる。

各案件の実施段階の分析ならびに類型化に基づく分析を踏まえて、普及のためのアプローチを検討した結果は、「2-6-4 普及に関するアプローチ（案）」に示した。

#### 4-4 本調査の結果を受けた今後の課題

本調査は、終了時評価報告書、関係者インタビュー（農業開発協力部職員並びに詳細分析対象6案件に関係した日本人専門家）、一部に専門家帰国報告書に限定している。このことを踏まえ、普及要素を含む案件形成発掘・立案段階における有益な教訓を抽出するために、今後、更に本調査の結果を踏まえ、現地調査を含む詳細な事例研究を行うことが必要である。

また、本調査で、プロジェクト形成やプロジェクト運営への有用な情報が、「人」には蓄積されているが、まだ十分には組織的に蓄積されていないことがアンケート並びに関係者インタビューから判明した。今後の取り組みとしては、例えば教訓ネットワークを積極的に活用し、今回の6件の事例研究で得られた教訓事例や具体的な事例を蓄積することや、有用事例を持っている経験豊富な専門家・職員の間で情報交換を促進するようなネットワークの構築が望まれる。



## 「総合分析 ー農業、農村開発分野ー」報告書のレビュー

農学博士 鈴木福松

報告書では普及案件のメタ分析をまとめた「普及に関するアプローチ (案)」が提言され、それを補完するかたちで「事例研究」が記述されている。分析結果による留意事項や今後の対応などについては、付属資料を含めて全体としてかなり詳細に繰り返し述べられている。したがって、本レビューでは、出来る限り報告書の内容に盛り込まれている留意事項やチェックポイントなどとの重複を避けるようにし、報告書では触れられていない点、不足な点、また、分析の仕方の疑問・問題点、改めるべき点などを中心として私見を大綱的に記述することにする。

### 1. 分析枠組みと事例研究の関係について

本報告書は、まず分析枠組みとして「普及案件のメタ分析」があり、それと「事例研究」の二本の柱から構成されているが、この二本の柱の関係が明らかにされていない。報告書で釈明しているように、メタ分析の成果としての「普及に関するアプローチ (案)」が、事例研究において検証されなければ、アプローチ案の有効性が実証されたとは言えない。対象としたプロジェクト案件からの各種報告内容が、ニーズアセスメントやその他の点で分析上不十分であったにせよ、再検討を要する大きな課題である。

### 2. 「普及」と「普及案件」の理解について

次に「普及」についての理解が統一されていないことから、プロジェクトの計画・実施・評価段階での共通した混乱について指摘したい。一注：以下ではプロジェクト・スコープと実施機関のマネジメントが整合しているものとして論ずる一

i) 普及案件の定義において、普及のための手段として「(普及すべき技術の開発・紹介)、①普及員の能力強化、②普及のためのシステム・制度・体制・方法の改善、③普及活動の実施一」が挙げられている。一注：①②③の符号は筆者による一 問題はこの手段の取り上げ方に在るのであって、この①②③の手段を総合して始めて「普及」が成立するということの意識が薄い。①、②、③をそれぞれ独立して取り上げて「普及案件」と称しても、それで「普及」が成立するわけではない。ただ、このことは①②③の全体をプロジェクトの一案件として実施すべきと私は主張しているのではない。「普及」を「研究ー実証ー展示ー普及ー波及」というフィードバックを含む(←→)双方向のプロセスとして戦略的に捉え一注：ただ、本報告書では→という上からの一方向的な方向で示されている(33・34頁)ことに問題がある一、その流れのなかでプロジェクト案件の位置づけが的確であれば、自ずから介入レベルの判断も容易になる筈である。

ii) 上記の①②③を独立的に一つだけを取り上げた案件でも、プロセス全体の方向と流れを確認した上で、取り上げる手段・段階に応じたニーズ調査を実施し、案件を的確に位置づけさえすれば、専門家による「研修プロジェクト」か「農民への活動までを含む」かの見解の混乱は防げたであろう。また、この全体の普及プロセスの方向・流れの認識が足りないため、農業開発協力部職員に対するアンケートでも判断基準の認識に大きな違いが出ることになったのではないかと思う。「普及」を計画・実施・評価の一連のプロセスから戦略的なプロジェクトとして組み立てないと、普及案件・手段の位置

づけについて混乱が残り、他方、取り上げた案件・手段が全体の普及プログラムのプロセスから孤立したものになる。たとえば、「展示モデル」・「普及員の指導」が上流の「開発技術」や下流の「農民への普及活動」との脈絡なしに、それぞれ実施され勝ちになることなどの危険がある。

### 3. 普及案件の定義について

報告書における普及案件の定義は、わが国（藤田氏ベース）と世銀の定義の両者を参考にしたとしているが、検討してみると世銀案を狭義に解釈していることが判る。付属資料7の世銀のリサーチペーパーが普及機能のセットとしてあげている 1)2)3)と、報告書が普及案件の類型化のための視点として活用した5つの「普及されるべき内容要素（知識）」とを比較してみると、1)の技術の移転は取り上げられているが、2)のマネジメントの移転と3)のキャパシティの移転が欠けている（または弱められている）。これは報告書の「内容要素」が JICA の普及案件での機能のセットに基づいており、「プロジェクト方式技術協力」の性格に由来するからであろう。マネジメントとは「—グループ、社会を機動的にし組織化するための—」の機能的な活動、いわゆる地域マネジメントであり、また、キャパシティとは「—人的資源を開発し地元の能力を強化するため—」の capability building であって、いずれも農村現場に入り込んで活動することである。他方、「内容要素」も、③制度・組織—、④農業関連サービス—、⑤ノウハウ—などをあげているが、これらは単に知識・技術・情報の分野別伝達を意味するに過ぎず、上流の「農業技術の開発指導」や下流の「農民への活動」と相互にフィードバックするものとしては強く意識されてはいない。現地からのボトムアップ的な世銀のそれとは異なっている。

このように、わが国のプロ技協の普及案件は、端的には相手国の CP 機関への農業技術の上からの指導・普及という性格をもつ農業技術の分野別「縦割り型」であるが、西欧先進国のそれは、世銀のセットから汲み取られるように地元から積み上げる「地域型」と言えよう。同じく制度・組織を取り上げると言っても、わが国の農協運営や融資の仕方を相手国 CP に指導（これは手段である）すると、農民への活動のなかで彼らが自立的にそのシステムをどう作り上げていくか、どう改善していくかを目的とする「地域型」とでは、普及活動の発想が全く違う。わが国の事例では手段が目的化している場合が多い（PCM により是正されてきているが）。事実、メタ分析対象にした15案件の「扱う技術領域とモデル構築の関係」での3つの切り口による分析結果では、相対的には「活用可能性」、「農家所得向上性」、「組織・制度」を重視する案件が見当たらず、「技術的有効性」を重視する案件が殆どであったことが、それを裏付けている。一注：この場合、技術的有効性という用語の使い方に問題がある。有効性とは活用可能性や農家所得向上性につながって始めて有効と言えるのであり、ここでは技術的生産性と言い換えるべきであろう。

ただ、これは何も専門家の責任ではなく開発当局の責任である。彼らはそれなりにプロジェクト目標の達成に最善の努力をしているのである。私見としては、これは上記のプロ技協の性格に由来するものであり、農民への利用活動、所得向上、組織・制度改善が二義的である限り、いかに開発対象地域のニーズ調査の重要性を指摘しても、それがおろそかになるのは当然とも言えよう。したがって、ニーズ調査を前提として、研究—実証—展示—普及—波及というプロセスを踏まえて普及案件を構築するとすれば、前記の「縦割り型」と「地域型」をどのように組み合わせ調整していくかを基本的に検討しなければ、報告書で指摘された留意事項が是正されずに繰り返されることになる。

### 4. アプローチ案の限界について

全体としては、報告書は各段階の分析（計画・実施・評価段階 一注：ただし、評価段階の分析は本文にはなく付属資料3にあるのみ）と事例研究及び付属資料により、農業・農村開発分野に関連す



る諸機関の実務家・専門家が留意すべき貴重な事項や教訓を示してくれている。それにも拘わらず、総括としての「普及に関するアプローチ(案)」とチェックリストについては、上述のコメントも含め、従来から指摘されていた事項に比べてとくに斬新さがあるとは言えない。

i) 「アプローチ(案)」に限界または物足りなさを感じるのは、折角、ここで、従来の「Production-push タイプ」から「Demand-pull タイプ」の案件の重要性が増してきていることを指摘しているにも拘わらず、それをどのように技術の導入・活用につなげていくかについては何も触れていないからである。

「参加型アプローチ」についても同様である。これは表2-16の「アプローチ案」の要素セットの内容からも明らかであって、その主体は相手国 CP 機関段階までの狭義の縦割り技術協力の範囲に止まっている。「Demand-pull タイプ」案件は農民グループへのマネジメントから活かされるもので「地域型」の発想である。縦割り並列的に Production タイプと Demand タイプと並べて見ても意味がない。この両者を結びつけて、始めて改良技術が農村・農民に定着して自立発展性につながるのである。このように考えると(案件の現実的処理上はやむを得ない点もあるが)、「技術重視か利用可能性重視か」、「生産向上か所得向上か」、「技術重視か組織・制度重視か」という切り口で案件を分類することが私には理解できない。利用可能性・所得向上・組織制度の全てが現地農村の農民への活動(波及)を通して実現するものであり、上記の類型分けによる表2-16にある要素セットの二分案では不十分である。むしろ、「技術普及(導入・活用促進)重視の協力の要素セット」の欄を事例調査の仔細な検証を通してより細分化して、マーケティング問題など含めて、羅列的でなく、少なくとも、研究開発→試験→実証→展示→普及→波及の各段階で、優先順位をつけて示した方が親切であろう。

ii) 「メタ分析」には根底に PCM、PDM などプロジェクト管理的な考え方があり、それなりに重要なことである。しかし、「メタ分析」結果から導出された「表2-13 類型毎の傾向」を見ると、分類案としては整理されていて参考になっても、それは静的・形式的にタイプ分けしたというに過ぎず、動的にどうプロジェクトを構築したら良いかという展望につながってこない。15 案件を対象とした本報告書の「普及」アプローチの類型化と「アプローチ(案)」により、本調査目的のうち、「3)の教訓や対策」については、ある程度達成されたかも知れないが、「1)の促進・阻害要因の分析」や、「2)の普及におけるモデルの有効性の検証」については、それらが明らかにされたかは疑問である。

実際のプロジェクト活動は極めて総合的・弾力的なものであり、管理的視点では律し切れないものがある。たとえば、地域マネジメントとしての IPM や ICM での FFS (Farmers Field School) などは、実証・展示・研修・普及・波及をインテグレートしたものであり「参加型」でもある。ここでは、上記の普及手段(技術の紹介・開発のほか、①普及員の能力強化、②普及のためのシステム・方法の改善、③普及活動の実施)が一体化しており、どこに重点をおいて類別するなど困難である。実施段階のプロジェクトとはそうしたものではなかろうか。また、「中核農家」か「一般農家」の区別についても、ニーズ把握調査からターゲット農家層を絞り込めば良いのであって、key farmer の機能・役割が明確でないまま、形式的に両者を区別することにはそれほど意味はない。今後の面的拡大や参加型アプローチについては、国際支援機関や現地 NGO との連携が大切であるが、本報告書では触れることが少なかったのは残念である。

## 総合分析 - 農業・農村開発分野 - についてのコメント

名古屋大学農学国際教育協力研究センター 松本哲男

JICA が農業普及案件を初めて「総合分析」という名を付けて行ったことを高く評価する。この場合、総合分析とはメタ分析のことと理解する。しかしながら意気込みが強すぎて、分析よりは案件に対する評価・所見になっているところが多く見受けられる。次回からは分析の手法にも、より習熟することを期待して、コメントする。

### 1) 分析と評価・所見の混同

報告書では、総合分析の目的として、「普及」に焦点を置き、「農業・農村開発分野における案件群を横断的に分析し、今後の類似案件への教訓を取りまとめるため」とし、「メタ分析は、分析対象となる個々の案件を総体的・横断的に分析することにより、そこから見いだせる傾向や共通する特徴、案件の累計などを基に、対象案件に共通する知見を得ることをねらいとした分析である。」と述べている。要するに最も大切なことは、これまでの案件を横断的に分析して、今後の案件への教訓を引き出すことにあるはずである。ところが、本報告書では案件分析に際し、近年研究が進み定着してきた評価の手法（事前評価を含む）と検証項目の枠組みを機械的に対象案件に適応して、教訓を得ようとしているように思える。そのため、分析により教訓を得るといふより案件評価のような内容になり、評価に加えてさらに報告作成者の所見が入り込んで何を教訓とすればいいのか、精読すればするほど混乱する。例えば 2-4-1 普及案件の実施に関連する主な分析結果の(1)は扱う技術領域とモデルの構築との関係を表にしているが、(2)、(3)、(4)では、分析というよりは見解が述べられているように受け取れる。次の 2-5-1 ニーズアセスメントの現状に関するマトリックス分析でも、まず冒頭にニーズアセスメントの重要性、次いで JICA の現状、その状況下では「ニーズアセスメントが十分に行えないような事態も発生する」ことを想定しながら、メタ分析対象案件に関して十分なニーズアセスメントが実施されているかどうかを分析している。一般にこうしたケースを分析する場合は、ニーズアセスメントが十分に実施された、あるいはされなかった要因を分析し、その集合としてのメタ分析の結果が「何々の要因でこれまでの農業・農村開発プロジェクトではニーズアセスメントが不十分であった。今後は何々のように改善すべきである。」と結論づけるものと思うが、本報告書では最近になって認識されてきたニーズアセスメントの重要性をそれ以前の案件に機械的に当てはめて、ニーズアセスメントはこうあるべきものという観点から「ニーズアセスメントは重要だが、これまであまり実施されてこなかった。」という結論になっているように思われる。では何故あまり実施されてこなかったかの分析は欠けており、いたずらに過去のプロジェクト案件の取組みを否定しているような印象を受ける。そのため、2-6-4 普及に関するアプローチ(案)と 2-6-5 プロジェクトの計画・実施・評価に関する留意事項のチェックリストは、ここに上げられている対象案件の分析結果から導かれた教訓というよりは、これとは別にあるべき姿としてどこか他から持ってきたような唐突さを感じる。

### 2) 事例研究における分析と教訓

6 案件の事例研究は「メタ分析」にみられたようなドグマの押しつけはなく、事例の問題点が事実に基づいてよく整理されている。ところが、事例毎の分析の結果、得られた教訓が添付資料にはあるが、本文中では省略されている。これらは 3-7 事例研究に基づく教訓に一括してまとめられてはい

るが、せっかく個々の事例の分析から得られた教訓なのだから、これは事例毎に教訓として記載し、さらにまとめとして3-7のような形式にした方がよい。ここに記載されている教訓は第2章普及案件のメタ分析にまとめられている2-6普及に関するアプローチ(案)(メタ分析のまとめ)より説得力があり、実際は3-7のアプローチの方法のほうがメタ分析の目指しているものに近いと考える。報告書作成者は2-6も3-7と同様な手法を事前に行っているのかも知れないが、読み手にはそれが伝わってこない。

### 3) メタ分析の教訓とアプローチ(案)、チェックリストの整合性

2-5マトリックスに続いて3の事例研究のような分析があり、3-7の教訓に相当する部分があると、2-6のアプローチ(案)やチェックリストのまとめが生きて来て、全体の流れが良く理解できるようになる。

### 4) 案件に対するカウンターパートの意欲

案件が成功するか否かのもっとも重要な点は、カウンターパートの案件に対する意欲である。即ち、相手にやる気があって予算の裏づけをしているかどうか、組織として取り組んでいるかどうか、人の配置をしているか、案件の終了時まで、オーナーシップが取る体制があるかどうかである。カウンターパートの意欲、予算、体制については計画段階における事前評価で、充分調査する必要がある。評価段階において「インパクト及び自立発展性に関する分析の重要性」が記述されているが、事前評価にこの項目がないので「カウンターパートの意欲」「自立発展性」を加えることを勧める。

事例研究で明らかのように、カウンターパート(国)に予算がないことが持続性を困難にしているケースが多くあるが、このような場合に報告書は案件をどうするか、教訓は何か、を述べていない。持続すべきか、即刻中止すべきか。発展途上国に予算がないのは当たり前であるが、やる気がないのに、予算がないのを理由にするようなカウンターパートを援助する必要はないことを事例は示しているのではないかと3-7(6)プロジェクトの自立発展性に関する対応において「アフリカの実情を考えると、上記のような配慮を行っても実施機関の自立を期待することに無理があるとも考えられる。」と述べているが、もしそうであるならば、案件実施は中止すべきである。相手にやる気がなく、案件に自立発展性が期待できないなら、案件終了時が終わりの始まりになる。報告書では「アウトカムに責任を持つのは専門家ではなく農業開発協力部側である」と指摘しているが、それだけでは不十分である。相手国あるいはカウンターパートもアウトカムに当然責任を持つべきである。終了時評価時にはおそくとも相手側から継続のためのコミットメントがとられているべきである。

### 5) ニーズアセスメント

開始前にしっかりニーズを調査することを提言しているが、賛成である。それと同時にニーズは、切り口によってまったく違うことも事例は示している。案件を提案してきた部署と実施部署が違う事例や、案件開始後に研究か、研修か、普及か、という問題が生じた事例がいくつかあったが、それらは対象者によってニーズが違う例である。案件が面的あるいは一部の層のニーズに基づいている可能性がある。要請された案件は誰のニーズかを把握すれば、分析は比較的容易である。案件は誰を対象者にするのかをハッキリし、そのニーズを調査する必要がある。そして案件が実施される前に相手側から案件推進と継続のための明確なコミットメントを得るべきである。

#### 6) 普及システムが機能しない理由

多くの案件で普及システムが機能しない理由として、①カウンターパート機関の整合性、②推進機関の能力不足、③予算不足、が上げられており、克服する手段として、①より適切なカウンターパートの選択、②有力農民の活用、③相手機関からの予算保証・農民からの対価の確保、などを事例から学ぶことができるが、普及システムを期待通り機能させるにはこれだけでは不十分である。カウンターパートの固い決意はもちろんのこと、モデル構築では、どういうモデル構築がいいのか、普及員の教育・研修方法、普及方法、普及員の移動手段、における教訓が明確化されると今後の取り組みに大いに役に立つであろう。

#### 7) 「普及」の定義

「普及」の定義（要約 - 1）が世銀の Willem Zijp が定義した5つの「普及されるべき内容要素（知識）」を省略して書き出しているため、「普及」とは「最終受益者として農民（あるいは農村の人々）を置き、これらの知識を移転することにより—」と突然、何をさすのかわからない代名詞の文章が出てきている。本文中においても9ページと10ページにばらばらに別れて記述されているため、読者には、両者の関係が理解できない。もう少しわかりやすい丁寧な書き方が望まれる。

#### 8) まとめ

以上のコメントが今後予定されている現地調査に生かされることを期待する。

## 添付資料

- 添付資料 1 農業・農村開発案件の分類（案）
- 添付資料 2 メタ分析一覧表
- 添付資料 3 普及案件の類型化
- 添付資料 4 事例研究（詳細）
  - 4-1 インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画（1999-2002）
  - 4-2 ラオス人民民主共和国ヴィエンチャン県農業農村開発計画（1995-1997）
  - 4-3 フィリピン共和国農村生活改善研修強化計画（1996-2001）
  - 4-4 スリランカ民主社会主義共和国ガンバハ農業普及改善計画（1994-1999）
  - 4-5 タンザニア共和国キリマンジャロ農業技術者訓練センター計画 I（1994-1999）
  - 4-6 ドミニカ共和国胡椒開発計画フェーズ 1、2（1987-1997）  
山間傾斜地農業開発計画（1997-2002）
  - 4-7 事例研究に基づく教訓
- 添付資料 5 総合分析アンケート調査結果
- 添付資料 6 普及ならびに普及案件の定義など
- 添付資料 7 農業改良助長法



添付資料1 農業・農村開発案件の分類 (案)

国名	プロジェクト名	協力形態										サブセクター																				
		畜産整備	畜産整備	基礎研究	技術改良・開発	実証	モデルづくり	普及指導者・技術者養成	普及・技術指導	普及・技術指導	研修	農業全般	稲作	畑作	養蚕・固蚕(果樹など)	牧草・飼料作物	畜産	畜産	農村開発・農協	運搬・排水	畜産加工	食品加工	飼料製造	農水産業統計	バイオテクノロジー	育種・遺伝資源	土壌	農業・検査	農業機械			
バングラデシュ	家禽管理技術改良 <sup>A</sup>																															
	農業大学院計画																															
	農村開発技術の機能強化計画																															
中国	天津助農業発展																															
	農業機械修理技術研修																															
	河南省黄河沿岸稲麦研究																															
	灌漑排水技術開発研修センター																															
	内モン古乳製品加工技術向上																															
	河北省飼料作物生産利用技術向上																															
	湖北省江漢平原四湖濕水地総合開発*																															
	農業技術普及システム強化																															
	大型灌漑区節水かんがいモデル																															
	黒龍江省酪農乳業発展																															
持続的農業技術研究開発計画																																
インド	二酸化窒素技術開発																															
	二酸化窒素技術実用化促進																															
	インド養蚕普及強化計画																															
インドネシア	家畜人工授精センター強化*																															
	適正農業機械技術開発センター*																															
	ボゴール農科大学大学院*																															
	南東スラウェシ州農業農村総合開発																															
	種子馬鈴薯増殖・研修																															
	灌漑排水技術改善																															
	農水産業統計技術改善																															
	大豆種子増殖・研修*																															
	酪農技術改善																															
	農業普及・研修システム改善																															
ラオス	優良馬鈴薯増殖システム整備																															
	ヴィエンチャン県農業農村開発																															
マレーシア	ヴィエンチャン県農業農村開発 (II) *																															
	マレーシア農科大学バイオテクノロジー学科拡充																															
	未利用資源飼料化計画																															

国名	プロジェクト名	協力形態										サブセクター																	
		基礎整備	基礎整備	基礎研究	技術改良・開発	実証	モデルづくり	普及・指導者・技術者養成	普及・技術指導	普及・技術指導	研修	農業全般	稲作	畑作	畜産・園芸(果樹など)	牧草・飼料作物	畜産	畜産	農村開発・農協	灌漑・排水	畜産加工	食品加工	飼料製造	農水産業統計	バイオテクノロジー	育種・遺伝資源	土壌	農薬・検疫	農業機械
ミャンマー	灌漑技術センターII				○		○	○												○									
	シードバンク*				○																						○		
モンゴル	家畜感染症診断技術改善*			○	○													○											
ネパール	園芸開発II				○			○						○															
	養蚕振興計画				○			○					○																
パキスタン	植物遺伝資源保存研究				○																					○			
フィリピン	ポホール総合農業振興*				○			○	○	○			○	○															
	畑地灌漑技術開発II				○			○	○	○										○									
	稲研究所				○			○						○															
	高生産性稲作技術研究				○			○																					
	土壌研究開発センターII				○																						○		
	農民参加によるマージナルランドの環境及び生産管理				○															○							○		
	農村生活改善研修強化							○	○	○																			
	農業モニタリング体制改善				○				○																				○
	農協強化を通じた農民所得向上								○											○									
	水牛及び肉用牛改良				○			○	○										○							○			
スリランカ	ガンバハ農業普及改善				○			○	○	○	○			○															
	植物検疫所				○						○																		○
タイ	東北タイ農業開発研究II		○		○									○															
	灌漑技術センターII																												
	国立家畜衛生研究所II			○	○															○									
	東部川農地保全				○																						○		
	チェンマイ大学植物バグ/バグ/バグ研究			○	○																				○	○			
	中部酪農開発				○																								
	水管理システム近代化				○																○								
	東北タイ牧草種子生産開発				○																								
	タイ及び周辺国における家畜疾病防除				○																								
	農業協同組合振興計画																												
ベトナム	ハノイ農業大学強化計画		○																										
	国立獣医学研究所強化			○	○																								
	半人工授精技術向上				○																								
	食品工場研究所強化計画				○																				○				
カンボジア	灌漑技術センター				○																								
エジプト	ナイルデルタ水管理改善				○																								



国名	プロジェクト名	協力形態										サブセクター																	
		基礎整備	基礎整備	基礎研究	技術改良・開発	実証	モデルづくり	普及指導者・技術者養成	普及・技術指導	普及・技術指導	研修	農策全般	稲作	畑作	養蚕・園芸(果樹など)	牧草・飼料作物	畜産	畜産	農村開発・農協	灌漑・排水	畜産加工	食品加工	飼料製造	農水産業統計	バイオテクノロジー	育種・遺伝資源	土壌	農産・検査	農業機械
イラン	カスピ海沿岸地域農業開発																												
	ハラズ農業技術者養成																												
モロッコ	農業機械化研修センター																												
ガーナ	灌漑小規模農業復興																												
コートジボワール	灌漑稲作機械訓練																												
	小規模灌漑農業改善																												
ケニア	ムエラ灌漑農業開発																												
タンザニア	キリマンジャロ農業技術者訓練センターII																												
ザンビア	ザンビア大学獣医学部技術協力II																												
アルゼンチン	植物ウィルス研究																												
	園芸開発																												
	園芸総合試験場																												
	ラ・プラタ大学獣医学部研究計画																												
ボリビア	肉用牛改善計画																												
	小規模農家向け優良種子普及																												
	農業総合試験場																												
ブラジル	アマゾン農業研究協力																												
	セラーダ農業環境保全																												
	南ブラジル小規模園芸研究																												
	東部アマゾン持続的農業技術開発																												
	トカンチンス州小規模農家農業技術普及強化																												
チリ	植物遺伝資源																												
	小規模農家生産性改善																												
	住民参加型農村環境保全																												
コロンビア	傾斜地域灌漑農業開発																												
ドミニカ共和国	胡麻開発II																												
	山間傾斜地農業開発計画																												
	灌漑農業技術改善																												
エルサルバドル	農業技術開発普及強化																												
ホンジュラス	養豚開発																												
	灌漑排水技術開発																												
メキシコ	沙漠地域農業開発																												
	モレロス州野菜生産技術改善																												
	農業機械化検査・評価事業																												
	ハリスコ州家畜衛生診断技術向上																												
パナマ	牛生産性向上																												
パラグアイ	農牧統計強化																												
	主要動物生産強化																												
	ピラール南部地域農村開発*																												

国名	プロジェクト名	協力形態										サブセクター																	
		基礎整備	基礎整備	基礎研究	技術改良・開発	実証	モデルづくり	普及指導者・技術養成	普及・技術指導	普及・技術指導	研修	農業全般	稲作	稲作	養蚕・園芸(果樹など)	牧草・飼料作物	畜産	畜産	農村開発・農協	灌漑・排水	畜産加工	食品加工	飼料製造	農水産業統計	バイオテクノロジー	育種・遺伝資源	土壌	農薬・検疫	農業機械
バラグアイ	青果物流通改善**																												
	小農野菜生産技術改善				○			○	○						○														
	大豆生産技術研究		○		○																								
	農業総合試験場		○		○																								
	酪農を通じた中小規模農家経営改善計画		○																○										
ウルグアイ	果樹保護技術改善		○																										
	獣医研究所強化計画				○																								
ブルガリア	ばっ酵乳製品開発				○																	○							
ルーマニア	灌漑システム改善*				○					○										○									

添付資料2 メタ分析一覧表(1)

調査項目	①	②	③	④	⑤
0 案件名	中華人民共和国天津酪農発展計画	インドネシア共和国種子馬鈴薯増殖・研修計画	インドネシア共和国大豆種子増殖・研修計画	インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画	ラオス人民民主共和国ヴィエンチャン県農業農村開発計画
1 プロジェクト目標	天津乳牛育種改良センター等において酪農の基礎技術が確立される(PDMから)ただし、「R/D」に示す目的は、天津市において牛乳・乳製品の需要増加に対応するため、酪農発展の基礎的部門である乳牛の生産力の向上を図ることであり、これによって天津市の酪農振興に寄与し、中国の酪農発展に資することと述べている。	PDMでは示されていない。 (報告書の「派遣の経緯と目的」においては以下の通り普及)優良種子馬鈴薯増殖体制の確立に必要な適切な技術の導入と、職員及び種子生産者に必要な研修の実施を図りインドネシアの馬鈴薯増殖に寄与する (ミニッツの「背景」においては以下の通り普及)無病良質の種いもの増殖及び供給体制を整える目的	大豆種子の品質向上及び大豆種子増殖・生産・配布技術の改善に寄与する。	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。(ただし、評価報告書本文要約の記述によれば、プロジェクトの目的は、プロジェクトによって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によって計画・実施・モニタリング・評価できるように、その実施要領を研修マニュアルに明記することであったとしている。)	農業農村開発計画の立案・実施・評価の手法が改善される。
2 アウトプット	1. 酪農における適切な乳牛飼養管理、育種、繁殖及び飼料作物生産を独自で行える技術者が養成される。 2. カウンターパートが教材を使いこなせ、維持管理ができる。	PDMでは示されていない。詳細活動計画に基づく評価報告書では以下の通り。 1. 優良種子馬鈴薯の増殖に必要な技術の確立。 2. BBI(原種農場)における研修システムの確立。 3. BPSB(種子研究所)における優良種子馬鈴薯増殖の管理・検査システムの強化。 4. BPSBの行政的機能の強化。	(PDM)に示されたアウトプット) 1. 高品質種子が生産される。 2. 種子生産及び種子管理の技術スキルが向上する。 3. 種子検査の技術スキルが向上する。 4. 研修システムが強化される。	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. カウンパシオ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。	(評価調査結果要約表から) 1. ラオス及びヴィエンチャン県における農業農村開発計画、農業基礎整備、農業生産の現状と、ニーズ及び専攻実施開発事例が調査され、効果的実施方法が準備される。 2. モデル地域の選定及び優先度の設定後、1つの優先村(ミニッツではthe target villages)の農業農村開発計画が準備される。 3. 本プロジェクトに続く、本格的技術協力プロジェクトのフレームワークが作成される。
3 プロジェクト目標の達成度合い	終了時評価調査時の判定 協力内容のなかには協力活動の進展が遅延または十分とはいえず、よりいっそうの努力を行うことによって目標達成度が可能と判断される課題が残っている。(結論の中で普及)	終了時評価調査時の判定 メタ分析時の判定 「目標達成度」の準で評価されているのは、活動毎における成果の達成状況である。左記の評価も同様で必ずしも目標達成度を評価したものと異なる。ただし、「プロジェクト目標」と「成果(アウトプット)」の指標は全く同じであることから、成果=目標という考えの下にプロジェクトが実施、評価されていると考えれば、納得がいく。その場合は、PDMの作成が間違いないことになる。	終了時評価調査時の判定 メタ分析時の判定 PDMにより目標が明確にされていないため、達成度合いを測るべき対象が不明確。また、上述の「派遣の経緯と目的」に書かれた目的は、成果と目標がごちゃごちゃになっており、その結果、終了時評価における判定もアウトプットと目標が曖昧になっている。	終了時評価調査時の判定 メタ分析時の判定 目標が十分に達成されていないことは読み取ることができ、しかし、技術用語の意味説明が不十分であり、プロジェクト目標の達成確認のための指標の内容を正しく理解することが困難である。また、実績に関する記述内容が、若干曖昧であり、実績を十分に理解することができない。したがって、到達目標(レベルや規模など)が不明瞭で達成度の判断が困難である。	終了時評価調査時の判定 メタ分析時の判定 4. に示された成果から、プロジェクト目標を達成するための情報等は収集されたが、農業農村開発の手法が改善されたとは言えない。農業基礎整備の整備計画は作成された。
4 計画したアウトプットの達成度合い	終了時評価調査時の判定 1. ストロー方式による凍結精液製造技術確立 順調に生産、人工受精実施、受胎成績から目標を完全に達成。 2. 乳牛の改良手法改善 1) 育種情報の収集分析 泌乳能力検定に関するプログラム開発は終了。しかし、メンテナンス、データ活用・総形審査調査法についての技術移転は遅延。 2) 生乳の成分、品質管理技術 ほぼ順調に進展、期間内に完了可能。 3) 血液型分析技術 技術移転は終了しつつあるが、この技術を有効に活用するために必要な親子判定技術方法の移転は不十分。 4) 改良増殖法の助言 育種素材の日本側からの導入は完了可能。今後は中国側の自助努力が肝要。技術理論から天津市の実情にあった具体的な助言に着手できず。 3. 乳牛の飼育管理技術 1) 飼養管理改善 基本技術移転はほぼ完了。高泌乳牛の飼養管理技術移転は十分ではない 2) 飼料分析技術 技術移転は完了。 3) 非伝染性繁殖障害防除 技術移転は完了。 4. 受精期移植技術 技術移転は完了。 5. 酪農黄庄農場における乳牛飼養管理技術、飼料作物生産技術改善 1) 乳牛飼養管理技術 一連の基礎技術移転の結果、成果が現れた。しかし、飼料の効率的活用を図る必要があり、課題。 2) 飼料作物生産技術改善 技術移転は順調に実施、協力期間内に終了と判断。	終了時評価調査時の判定 メタ分析時の判定 最終的な評価結果に影響を与えたと考えにくい。評価の根拠としてPDMに設定した指標を活用した定量的な説得力のある説明が十分とはいえない。指標以外を使った評価(活動の実施・未実施の評価)等。 また、PDMにおいて各々の成果の達成度合いを測る指標がどれであるかが明確に整理されておらず、判断が難しい。	終了時評価調査時の判定 メタ分析時の判定 1. 「優良種子馬鈴薯の増殖に必要な技術の確立」については、ほとんどはその目標が達成された。しかし、土壤病害虫の防除のうちネコブセンチュウについては分類・同定の作業が完了していない。 2. 「BBIにおける研修システムの確立」については、マニュアルは作成中であるが、作成されたカリキュラム・テキストに基づきBBI関係職員に対する研修が延べ31回実施され、実習用展示圃場を設置して研修に活用しており目標は達成された。 3. 「BPSB(種子研究所)における優良種子馬鈴薯増殖の管理・検査システムの強化」については、カウンターパートは十分な理解の下に実施しており目標は達成された。ただし、種子生産農家は検査制度への理解は十分とは言えない。 4. 「BPSBの行政的機能の強化」については、業務の専任化、種子馬鈴薯に関する協議会開催等による検査・証明制度上の課題点を協議する指導的役割強化等、行政的機能強化につながる活動をしており目標は達成。	終了時評価調査時の判定 メタ分析時の判定 1. 「高品質種子の生産」に関する技術移転は、モデル原種農場(BBU)に対して十分に行われていない。 2. 「種子生産及び種子管理技術の改善」は、モデルBBUや多くの中核採種農家に対して十分に行われていない。 3. 「種子検査技術の改善」については、室内検査技術の向上と検査項目の適正化は達成しており、圃場検査技術の向上については、インドネシア側で達成可能であり、アウトプットは達成されている。 4. 「研修システムの強化」については、研修生数及び研修コース数は、計画数を上回り、中核採種農家に対する研修は成果(?)をあげている。アウトプットは達成されたが、インドネシア側のおうむな研修ニーズを満たすには至っていない。	終了時評価調査時の判定 メタ分析時の判定 2つの「成果(アウトプット)」は双方とも十分に達成されている。 「農業農村開発計画」PCMワークショップや各種調査及び資料収集を通じて農業農村計画策定のための情報が収集された。 「農業基礎整備」対象村の基礎整備計画が出来たが、財政的な持続性に問題がある。農民負担を念頭に農村金融の調査を実施。工事への地元業者の活用を検討。 「農業生産」いくつかの作物、家畜については対象村で試験的な栽培、飼育を行い、また優良農家と協力して経営調査も行った。農民組織の意思決定システム、農民組合、農業普及システムなどの調査を行った。

添付資料2 メタ分析一覧表(2)

調査項目	①	②	③	④	
0 案件名	フィリピン共和国農村生活改善研修強化計画	スリランカ民主社会主義共和国ガンパハ農業普及改善計画	ガーナ共和国灌漑小規模農業振興計画	ケニア共和国ムエア灌漑農業開発計画	
1 プロジェクト目標	農村生活改善(Rural Life Improvement: RLI)研修プログラムが策定され、農業研修局(Agricultural Training Institute: ATI)内で制度化される。	ガンパハ県のココナツ畑において、有効な農地の利用と作物の多様化が達成される。	灌漑開発公社管轄下の灌漑農業事業地において、モデル営農システムが確立する。	灌漑・排水、灌漑耕作、農業機械、営農システムにおいて適正技術が開発され、ムエア灌漑事業地、国家灌漑庁、土地改良・地域・水資源開発省および参加農民への技術移転を行う。(プロジェクトの概要が記載されていないため、ミニッツのイントロダクション部分から抜粋。)	
2 アウトプット	1. 農村部における農業・農業外生産活動及び家庭内・地域社会内における生活活動のバランスを考慮しつつ、また、農村部のジェンダー面に配慮して地域住民のニーズを反映したパイロットRLI活動が実施される。 2. パイロットRLI活動に基づいて、モデルセンターにおいてRLI研修プログラムが策定される。 3. ATIが初期展開センターにおいてRLI研修プログラムを実施できるようにする。 4. モデルセンターや初期展開センターにおいて、プログラムが効果的に実施されるためにATI及び他の研究機関との協力関係が強化される。	1. ココナツ畑の間作における作物生産技術が改善される 2. モデル地区における生産集団の組織化とモデル展示圃の設置による農業普及方法が改善される 3. 普及職員のための普及方法及び作物生産技術の研修教材が開発される 4. 研修を通じて、普及職員の技術レベルが改善される	1. 灌漑事業地における農民の状況と営農システムが明らかになる。 2. 個別技術が改善される。 3. 2モデル事業地で、営農システムが実施される。 4. 2モデル事業地で、営農支援システムが改善される。 5. 普及員、農業組合職員、農民がモデル営農システムに関する知識と技術を身につける。	1. 「水管理」ムエア灌漑事業地とパイロットファームにおける水配分を調査して、適正水管理技術を開発し、試験圃場と農業基礎を確立する。 2. 「灌漑排水」適正灌漑排水技術を開発する。 3. 「稲栽培」イネの適正高品質品種の選定し、適正栽培技術を開発する。 4. 「農業機械」乾田耕作技術の農業機械管理技術の開発。 5. 「研修」中核農民ムエア灌漑事業地、国家灌漑庁、土地改良・地域・水資源開発省職員の研修と、展示圃の管理、適正な営農システムの確立。	
3 プロジェクト目標の達成度合い	終了時評価調査時の判定 ATIがホール研修センター(モデルセンター)においてRLI研修プログラムのパイロット活動が実施され、その活動を基にRLI研修マニュアル(第1原稿)が作成され、次に、3つの初期展開センターなどでRLI研修マニュアルの改訂(修正)のための試行的展開が行われ、2001年3月にはRLI研修マニュアル最終版が完成される見込みである。プロジェクト終了後は、フィリピン側独自予算で、毎年3センターずつ、合計33の全センターでRLI活動が展開されるまで続けられる予定であり、これは、省令により規定される予定である。以上により、プロジェクト目標は達成された。	終了時評価調査時の判定 プロジェクトの期間内にプロジェクトの成果がガンパハ県全域に普及することは不可能であるという認識に立ち、目標の達成基準を定めて判定している。達成基準は、プロジェクト対象地域内においてプロジェクト期間内に、1) 農民が自主的に間作物を導入するようになること、2) 生産グループの設立による間作物導入システムが確立することの2つである。本プロジェクトの活動を通じて、設立された生産集団において間作物の導入により収入が向上していること、その結果、間作物導入や生産集団の設立を希望する農民が増加していること、生産集団が運営するグループファンダが132万ルピーに達したことをもって、達成基準がほぼ満たされたと判断し、プロジェクト目標は達成されたとしている。	終了時評価調査時の判定 プロジェクト計画時にはPDMは作成されていなかったようである。したがって、計画当初のプロジェクト目標の達成度合いの判定は、不明である。しかし、プロジェクト目標の記述内容から判断するに、また、評価時に定めた2つ達成基準に従うとしても、「間作物導入システム」と呼ばれるような具体的なシステムが確立されたと判断するに足る根拠はない。	終了時評価調査時の判定 灌漑開発公社管轄下の灌漑農業事業地で、モデル営農システムが確立された。(報告書には以下の他の灌漑事業地のモデルの実証については、専門家とPDM間の技術の統合についての認識の格差があり、技術移転に課題が残されている。営農システムが所得向上のための手法としては完成していない。2つのモデル地区のうちひとつのモデル地区の営農システムの改善が持続的でない。灌漑開発公社の研修普及システムが完成していない。)	終了時評価調査時の判定 プロジェクト目標に対する達成度の記述なし。(報告書本文では、プロジェクトは農業へ技術的には大きな影響を与えているとは言えず、制度的効果についても大きなものは生まれていない、としている。)
4 計画したアウトプットの実現度合い	終了時評価調査時の判定 1. 農村生活改善パイロット活動が実施され、その体験を通じてATIのカウンターパートが地域住民のニーズにあった研修手法を十分身に付けた。 2. パイロット活動に関連した研修コースが計画・実施され、RLI研修マニュアルが作成された。また、カウンターパートがPCM手法、ファシリテーション技術、モニタリング・評価手法等を修得したことによって、効果的かつ効率的な研修プログラムを実施する能力が強化された。 3. ATIはRLI研修マニュアルに基づき、3つの初期展開センターにおいて研修を実施した。初期展開センターにおけるパイロット活動を踏まえ、RLI研修マニュアルは加筆修正された。また、これら初期展開センターでは住民参加型の研修手法が通常業務に取り入れられた。 4. プロジェクト活動を実施したモデルセンター及び初期展開センターについては、他機関との協力関係は強化された。また、これら関係機関は、農村生活改善パイロット活動の実施にあたり、財政的・技術的支援を行っており、ATIは研修受講者に対し、より幅広い研修コースを提供できるようになった。	終了時評価調査時の判定 1. 間作物の主要対象種は当初計画と異なったものの、ココナツ畑の間作における生産技術の改善は、達成された。 2. 生産集団の形成を希望する農民が増加し、積極的に間作物の導入を行なうようになった。また、これら生産集団の形成方法から生産活動、グループファンドの運営方法の指導まで、一連の普及方法が改善された。 3. マニュアル、ガイドライン、スライド、ビデオなどの34教材が作成され、更に3種のビデオを編集中心であった。ただし、教材を正規出版物とするための農業省の承認手続きを経ているため、内部資料に留まっている。 4. 普及員、農民を対象としたセミナー・ワークショップを45回実施。生産集団を対象とした研修は、当初、圃場巡回指導と合わせて実施し、4年目から作物ごとの農民参加型研修に変更した。生産集団の農民を対象とした研修旅行も実施した。更に、2年目から普及員に対する月例研修や遠征と実技からなる技術研修も1回の割合で実施した。	終了時評価調査時の判定 1. 調査が実施され、その結果がTISIに活用され、カウンターパートは調査・分析手法を見つけた(達成度93%)。 2. 個別技術の改善にかかる調査・研究が実施された(達成度、栽培60%、水管理50%、農業機械80%、営農50%)。 3. モデル事業地での営農システムの実証では、稲栽培の活動は達成されたが、野菜栽培が、水管理、水利費、農産物の至上の問題で進捗が遅れた(達成度55%)。 4. モデル事業地での営農支援システムの実証は進捗状況がスムーズではなく、施設の運営・維持管理費の問題がある。 5. モデル地区のリーダーや農民を対象に研修が実施された(達成度87%)。	終了時評価調査時の判定 「水管理」改善された水管理計画を提案され、関係者の間でミス管理計画の重要性が認識された。水田レベル水管理計画完成していない。多毛作の水管理計画が出来ていない。 「灌漑排水」農民を含めた灌漑施設管理組織が確立される必要がある。 「稲栽培」選定品種の大規模なテストが必要。改善された栽培技術のより多くのムエア農民への普及が必要。 「農業機械」乾田耕起の実施は困難が多い。MISと外備オペレーターの訓練が必要。部品の油・燃料類の管理を改善する必要あり。 「研修」参加者のレベルにあわせて研修の実施が必要。NIBが研修事業を解する必要がある。	終了時評価調査時の判定 アウトプットの記述から、以下の判断が出来る。プロジェクトで、いくつかの適正技術が開発され、ムエア灌漑事業地の職員や農民を対象に研修が行われたが、ムエア灌漑事業地およびその他の灌漑事業地への普及がまだ限定的。

添付資料2 メタ分析一覧表(3)

調査項目	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
0 案件名	ケニア共和国ムエア灌漑農業開発計画フォローアップ		タンザニア共和国キリマンジャロ農業技術者訓練センター計画		ドミニカ共和国胡椒開発計画(フェーズ2)		ドミニカ共和国山間傾斜地農業開発計画		メキシコ合衆国チロコ州野菜生産技術改善計画		パラグアイ共和国小農野菜生産技術改善計画									
1 プロジェクト目標	分野の統合により、農民レベルでの多毛作の技術的優位性と収益性を高める(プロジェクトの概要が記載されていないため、ミニッツのイントロダクション部分から抜粋。)二期作/二毛作にかかわる技術を普及させることにより、ケニアにおける出納生産の増加に貢献し、MIAOの様々な活動を促進し、ムエア地域の農業開発を促進する(報告の本文の「調査団派遣の経緯と目的」から抜粋)。		農業普及員他に対する灌漑技術に関する研修実施能力をKATCが組織として強化する(PDMe)灌漑技術に関し、普及職員や他の関係者の研修機材・機能が強化される(本文中)		ドミニカ共和国における小農に対して高品質の胡椒の栽培が普及する。		山間傾斜地・普及対象3地域の小規模農家の農業経済が改善される		1. INIFAPサカテベック試験場における実践的野菜栽培技術が改善される。 2. 改善された技術が普及員・中核農家が紹介される。		国立農業研究所において小農野菜生産者のための野菜生産技術が改善され、対象地域の先導的小農によって利用される。(PDMeに記載されているもの、日本語、ミニッツ、PDMeの間に違いあり)									
2 アウトプット	(記載されていなかったため、ミニッツのイントロダクションから抜粋) 1. 稲栽培技術の改善 2. 適正水管理技術の開発 3. 実用レベルの灌漑排水技術の開発 4. 灌漑排水施設の適正管理手法の開発 5. 農業機械の能力と応用性の試験 6. 農業機械の運用と維持管理 7. 研修計画と実施 8. カリキュラムと研修教材の開発		灌漑技術に関し、農業普及・研修、輪作、水管理、農業機械の分野で以下の成果を得る。 1. 研修指導教官の技術水準が強化される。 2. 研修方法が改善される。 3. 研修教材が改善される。 4. 政府職員や中核農家の研修が実施される。 5. 改善された普及方法が提言される。		1. ドミニカ共和国の自然環境と、社会経済に適した胡椒栽培技術体系が開発される。 2. 小規模農家レベルの営農計画が作成される。 3. 展示農場において栽培技術の実行可能性、及びそれが経済的にも成立しうる実証がなされる。 4. 胡椒栽培の技術(農務省)と普及員(農務省)が訓練される。		1. 胡椒を含む営農体系と農業技術が開発され、農民に紹介される。 2. 農民組織が育成されるとともに、農産物の組織的集出荷が確立される。 3. 農民に対する普及研修体制が改善される。 4. 農業生産が増大する。		1. 野菜について適作物が選定され、適品種が導入される。 2. 野菜について病害虫防除技術が改善される。 3. 野菜の優良品種の育成技術及び優良品種の生産技術が改善される。 4. 高品質野菜の栽培技術が改善される。 5. 上記の栽培管理技術の実証、研修、及び普及教材が開発される。		(PDMeに示されたアウトプット: 報告書本文と違う) 1. 優良(適正)品種が選定され、育成される。 2. 適正栽培技術が改善される。 3. 主要病害虫の発生生態が解明され、その防除技術が開発される。 4. プロジェクトにより開発された技術及び知見が農務省農業普及局の普及員および休耕地地域の先導的農家に普及される。									
3 プロジェクト目標の達成度合い	終了時評価調査時の判定 (もとのプロジェクトの終了時評価の時に示された) 提言を実施した結果から判断し、プロジェクトは基本技術の移転は完了した。フォローアップの主な目的である多毛作については、大豆の収益マージンが変化しなければ、その収益性が証明された。	メタ分析時の判定 二期作/二毛作の集積率ある程度は明らかだが、その技術の普及と、それによるケニア水稲の生産の増加は達成していない。自立発展性が低い。	終了時評価調査時の判定 研修者は研修に高い満足度を示している。また、プロジェクト実施担当者にはKATCの研修強化がある程度達成されたとしており、プロジェクト目標はある程度達成された。しかし、研修者のフォローアップ調査が十分に実施されていない現時点で、目標達成度の正確な評価は、まだできていない。	メタ分析時の判定 PDMeにおいて設定された目標は1) 受入可能な研修者数の維持・増加、2) 研修員の満足度、3) 職員自身の研修の3つであり、2)3)は主観的な指標である。達成度を判定するにあたって、1)は活用されておらず、2)を中心として評価された。2)については情報は少ないことから、総合的には目標達成度の正確な評価はできていない。	終了時評価調査時の判定 305戸の試作農家で開発された技術を用いて胡椒栽培が行われている。当初予定の300戸を上回る。早くから胡椒栽培を取り入れ、安定した収穫の始まっている一部の先導的農家では目標の2kg/木の収穫をあげており、収入も増加している。従って、プロジェクト目標はおおむね達成されている。	メタ分析時の判定 フェーズ2の途中から栽培を始めた農家の多いトヒン、ラ・マハグアは収穫が低いとあるが、1木当たり収穫は不明。また目標達成度の度合判定に十分に考慮すべき。	終了時評価調査時の判定 終了時評価前に実施したベンチマーク測定の結果、全体として定量的な効果の発現が確認できなかったが、定性的な分析で、胡椒が経済年数をむかえ、栽培が軌道に乗った農家では、生活水準の改善が見られ、農業所得と農家所得は向上しつつあることが確認された。  プロジェクトの一部活動にやや遅れが見られるものの、全体としてはプロジェクト目標はほぼ達成される見込みである。	メタ分析時の判定 定量的な効果の発現が確認できていない。定性的な効果もターゲットグループの一部に過ぎないが、「プロジェクト目標はほぼ達成の見込み」という評価。	終了時評価調査時の判定 プロジェクト目標の達成度合いは、アウトプットの総合的な達成度合いによって評価される。5つのアウトプットのうち、1つは既に達成され、あとの4つもプロジェクトの終了までに達成されることが高い確率で期待される。したがって、プロジェクト目標はほぼ達成されると期待される。	メタ分析時の判定 プロジェクトは、RDに記載されているその目的をほぼ達成し、残された課題は削減されたカウンターパートの能力で解決が可能。	メタ分析時の判定 「開発された技術によって活用される」という目標「開発された技術及び知見が先導的農家に普及される」に対しては、PDMeでは新技術を利用し展示場を所有する農家数が、イチゴ4戸、メロン5戸、トマト4戸と記載されており、これをもって目標が達成されたとは言えない。	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定		
4 計画したアウトプットの達成度合い	終了時評価調査時の判定 「稲栽培」高収量品種、早生品種、香り米品種の特定を継続して行った。(結果の記載なし)大豆が収益性の高い品種として認識され、適正品種の選定作業が行われている。 「水管理技術」多毛作のための水配分計画が作成され、ムエア灌漑事業地の一角で試された。同灌漑事業地では水不足が深刻化し、適切な対策が必要になっている。 「灌漑排水」30農家の圃場でトラクタ用の取付け道路、畦と水路の改善が行われ、所期の目的を完了した。より広い範囲での普及が望まれる。 「灌漑排水施設の適正維持管理技術」ムエア灌漑事業地の一部を対象に、農民組織設立のための農民リストの作成、リーダーの選出、規則のドラフト作成を行った。より多くの農民を動員する必要あり。 「農業機械の能力と応用性」多毛作を可能にする機械化を推進するために、機会の運用計画とムエア灌漑事業事務所と農民の間の調整システムをデザインした。より計画に即した運用が必要。 「農業機械の運用と維持管理」プロジェクトのパイロットファームにおいて、プロジェクト畜むエア灌漑事業地のオペレーターを対象に研修が行われ、当初計画したレベルに達した。より多くのオペレーターの研修が必要。 「研修計画と実施」実証試験の前後に300農家を対象に研修を実施した。研修を受けた農家と受けたい農家の差が出ている。大雨季の二期作では収益性が確認された。 「カリキュラムと教材の開発」研修コースが改善され、研修の委員も設置された。26コースがケニア側の予算で実施され756名の農家が研修を受けた。農民のレベルに合わせたカリキュラムの作成が今後の課題。	メタ分析時の判定	終了時評価調査時の判定 1. 「農業普及・研修」についてはほぼ達成。研修機材作成等の活動に多少の停滞が見られる。 2. 「稲作」については、他機関からの受託を含めて研修実施が可能になりKATC機能強化も見られることからほとんど達成された。 3. 「水管理」については、近代的灌漑施設に対する経験が少ないことを考慮するとその達成度は高く評価できる。 4. 「農業機械」については、タンザニア教習により研修(計画作成、運営)が行われておりほとんど達成された。	メタ分析時の判定	終了時評価調査時の判定 1. 「ドミニカ共和国の自然環境と、社会経済に適した胡椒栽培技術体系が開発される」については、土壌栄養を引き続き調査、検討されるべき点はあるが、それ以外は成果が見られる。 2. 「小規模農家レベルの営農計画が作成される」については、103戸の試作農家を対象にした経済調査、データ分析が実施され、営農計画が作成された。 3. 「展示農場において栽培技術の実行可能性、及びそれが経済的にも成立しうる実証がなされる」については、展示農場におけるデータ蓄積、試作農家による積極的な栽培が実施された。 4. 「胡椒栽培の技術(農務省)と普及員(農務省)が訓練される」については、講習用テキスト、マニュアル等が作成された。計67名が参加した。	メタ分析時の判定 指標が成果のブレイクダウンになっており指標として活用困難。「胡椒栽培の技術と普及員が訓練される」の指標「胡椒栽培手法については100名以上の技術者及び普及員が訓練される」(以外)、度合の判定ではなく活動実施評価が中心。  ミニッツには言及はあるが、報告書本文では実施度合いの言及無し。	終了時評価調査時の判定 1. 「胡椒を含む営農体系と農業技術が開発され、農民に紹介される」は終了時までにおおむね達成見込み(数回の拡大には一部課題)。 2. 「農民組織が育成されるとともに、農産物の組織的集出荷が確立される」は、農協の結成、法人化は終了、1地域では集約的集出荷は開始され価格交渉も実施。しかし、経営体制は脆弱で2地域では農協未設立。 3. 「農民に対する普及研修体制が改善される」については、普及員・技術員は研修を計画・実施する能力を得て、独自実施可能。ほぼ達成。 4. 「農業生産が増大する」については、おおむね達成。対象地域における胡椒とその他の農作物の生産量は増加傾向。	メタ分析時の判定 一部、指標として不適切なものあり(1. について「営農体系が開発される」等)	終了時評価調査時の判定 当初の目標はおおむね達成された。	メタ分析時の判定	終了時評価調査時の判定 「優良品種の選定と育成」については、おおむね完了しているものの育種サイクルの最終段階である対病性の付与、生産力、現地適応性の段階が未了。選抜、育成された品種の利用マニュアルが作成中。 ・「適正技術の改訂」と「主要病害虫の発生生態の解明と防除技術の開発」については、実用栽培技術が開発、栽培試験に関する手法のカウンターパートへの技術移転、主要病害の防除策が組み立てられ、主要病害に関するマニュアルが作成されるなど、当初の計画に沿って完了している。 ・「普及」については、開発された技術が講習会や展示場を通じてDEAG技術担当職員、普及員及びコミュニティ構成員に移転された。しかし、DEAG技術担当職員は、1作目分制のため、後継者の育成が困難。	メタ分析時の判定 技術的な持続性の項で、カウンターパートが今後自ら研究課題を設定し、その解決に必要な調査研究手法について、まだ十分習得したとは言えないとの記述があり、これと各分野での成果との間の整合性。	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定	メタ分析時の判定	





添付資料2 メタ分析一覧表(6)

調査項目	説明	選択肢	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	
0 案件名			中華人民共和 国天津畜農業 発展計画	インドネシア 共和国種子馬 鈴薯増殖・研 修計画	インドネシア 共和国大豆種 子増殖・研修 計画	インドネシア共和国 農業普及・研修シ ステム改善計画	ラオス人民 主共和国ヴィ エンチャン県 農業農村開発 計画	フィリピン共 和国農村生活 改善研修強化 計画	スリランカ民 主社会主義共 和国ガンパハ 農業普及改善 計画	ガーナ共和国 灌漑小規模農 業振興計画	ケニア共和国 ムエア灌漑農 業開発計画	ケニア共和国 ムエア灌漑農 業開発計画 フォローアップ	タンザニア共 和国キリマン ジャロ農業技 術者訓練セン ター計画	ドミニカ共和 国胡椒開発計 画(フェーズ 2)	ドミニカ共和 国山間傾斜地 農業開発計画	メキシコ合衆 国モレロス州 野菜生産技術 改善計画	パラグアイ共 和国小農野菜 生産技術改善 計画	
8 対象地域	対象地域はど のように設定 されているか?	ア) 全国 イ) 特定地域(地域名: )	イ 天津市	イ 西ジャワ 州	イ 東ジャワ 州	ア 開発される研修 プログラムの対象 地域は全国31 か所のBDPだ が、モデルBDP のみで研修が試 行的に実施され ただけである。	イ ヴィエン チャン県	イ ポホール 及び3か 所の初期 展開セン ター	イ 西部州カ ンパハ県	イ アシヤマ ン灌漑事 業地、オ チエレコ 灌漑事業 地	イ ムエア灌 漑事業地	イ ムエア灌 漑事業地	イ	イ	イ ヤマサ、 トビン、 ラマハグ ア3地域	イ モレロス 州	イ 不明	
9 開発ニーズ の確認	ニーズの内容 を十分にクラ リファイして いるか? (ニーズ(問 題及び到達し たい状態)の 把握)	ア) クラリファイしている イ) クラリファイしていない	不明	イ	イ	イ	ア プロジェクトが 開始されてから、 普及員及び 普及員の活動に 関する実態調査 が実施されてい る。	ア	イ	イ	イ	イ	イ	イ	ア	イ	不明	イ
	ニーズの規模 を把握してい るか?(ニー ズの規模(対 象者数など) )	ア) 把握している イ) 把握していない	ア	イ	イ ターゲッ トとする 普及員数 等不明	イ	イ	イ	イ	イ	ア	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ
10 プロジェクト 目標の設定	問題が解決さ れた状態(例 えば、対象者 が何々できる ようになるな どの表現)に より目標が示 されているか?	ア) はい イ) いいえ	イ	イ	イ 目標自体 が不明確	イ	イ	イ	イ	ア	イ	イ	イ	イ	ア	イ	イ	イ
	目標の達成を 確認する指標 に対応する初 期値が確認さ れているか?	ア) はい イ) いいえ	ア	イ	イ 目標自体 が不明確	ア	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	ア	イ	イ	イ
	目標の達成を 確認する指標 に対応する目 標値が提示さ れているか?	ア) はい イ) アウトプットに 関しては提示 されているが、 プロジェクト 目標に 関しては提示 されていない。 ウ) いいえ	ウ	ウ	ウ	イ	イ	ウ	ウ	ウ	ア	ウ	ウ	ウ	ア	アイ	イ	ウ
11 計画時点での 介入レベル	当初計画時点 での介入はど のレベルで計 画されたか? (当てはまる もの全てに ○)	ア) 中央政府の政策形成レベル (中央省庁の部局など) イ) 中央政府の政策実施レベル (中央の実施機関など) ウ) 地方における中央政府の政策 実施レベル(中央省庁の地方出先 事務所など) エ) 地方における中央政府の末端 組織・現場レベル(中央の実施機 関の地方出先機関) オ) 地方政府の政策形成レベル (地方政府の部局) カ) 地方政府の政策実施・末端組 織・現場レベル(地方政府の実施 機関) キ) その他( )	エオカ 中心はカ	オカ	アイ オカ	キ	ウオカ キ	イエ 対象村	エカ	イエ キ	イエ 農民組織	イエ カ	イエ カ	アオカ 中心は オ、カ	アイ エ	中心は エ	アイ エ	イエ カ



添付資料2 メタ分析一覧表(7)

調査項目	説明	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱	⑲	⑳	
0 案件名		中華人民共和国天津都市農業発展計画	インドネシア共和国種子増殖・研修計画	インドネシア共和国大豆種子増殖・研修計画	インドネシア共和国農業普及・研修システム改善計画	ラオス人民民主共和国・ヴィエンチャン東農業農村開発計画	フィリピン共和国農村生活改善研修強化計画	スリランカ民主社会主義共和国ガンパハ農業普及改善計画	ガーナ共和国農業小規模農家振興計画	ケニア共和国ムエラ農業開発計画	タンザニア共和国キリマンジャロ農業技術訓練センター計画	ドミニカ共和国初期開拓地農業開発計画	ドミニカ共和国山間開拓地農業開発計画	メキシコ合衆国モレロス州野菜生産技術改善計画	パラグアイ共和国小農野営生産技術改善計画							
12 対象地域	対象地域はどこか？	ア) 全国 イ) 特定地域(地域名: )	イ 天津市	イ 西ジャワ州	イ 東ジャワ州	ア だが、モデル地域でしか活動が行われていない	イ ヴィエンチャン東及び対象村	イ 地域名: ホーブル及びその初期開拓センター	イ 西部州ガンパハ	イ アシヤマン農業事業地、オチレコ農業事業地	イ ムエラ農業事業地、多くの活動は、事業地の中にあるパイロットファームで行われた。	イ ムエラ農業事業地	イ キリマンジャロ州	イ シェラ・ブリエタ、トヒン、ラマハグア地域	イ ヤマリ、トヒン、ラマハグア地域	イ モレロス州	イ 不明					
13 実績としての介入レベル	実績としての介入レベルはどのレベルで行われたか？(当てはまるものを全てに○)	ア) 中央政府の政策形成レベル(中央政府の発令など) イ) 中央政府の政策実施レベル(中央の実施機関など) ウ) 地方における中央政府の政策実施レベル(中央の地方出先事務所など) エ) 地方における中央政府の政策実施・調整レベル(中央の地方出先機関・調整レベル(中央の実施機関の地方出先機関)) オ) 地方政府の政策形成レベル(地方政府の発令) カ) 地方政府の政策実施・調整レベル(地方政府の実施機関) キ) その他( )	エ オカ	イ オカ	イ オカ	エ 2004年までに	イ オカ	イ エ	イ エ	イ エ	イ エ	イ オカ	イ エ	イ エ	イ エ	エ	イ エ					
14 一般化への展開プロセス	「モデル構築」から「一般化」への展開プロセスは含まれているか？(当初計画の内容ではなかったが、実績ベースでの有無を記述し、もし、計画と実績が異なる場合は、その他に特記)	ア) 無し(モデルを構築せず) イ) 無し(モデル構築まで実施) ウ) 有り(一般化まで実施) エ) その他( )	ア	イ	ア	イ	イ	イ	イ	ウ	ア	ア	イ	イ	ア	ア	ア	ウ	ア	ア	ア	ア
15 技術伝播	どのような技術伝播において協力が行われているか？	ア) 農業(生産・加工)技術の紹介・導入 イ) 農業に関する組織・制度(例えば、農民組織など)の紹介・導入 ウ) 研修プログラムの開発を含む研修の改善 エ) 普及のためのインフラとしての普及システムの改善・導入 オ) その他( )	ア	ア	ア	ウ	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア
16 普及に関する働きかけの直接対象	だれに対して普及に関する働きかけを行なうか？	ア) 特定地域の普及員とモデル農家(地域限定型) イ) 選抜された普及員とモデル農家(普及員選抜型) ウ) 一般の普及員と農家(普及員・農家非限定型) エ) その他( )	エ	イ	イ	イ	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア	ア
17 活用する普及手法	普及に活用する手法的要素は何か？(当てはまるものを全てに○)	ア) 実証(パイロット) イ) 展示(モデル) ウ) 集合研修(座学・実習) エ) 集合現地研修(観察・実習) オ) 個別研修(OJT) カ) マニュアル発給 キ) その他( )	キ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ	イ
18 普及における重点	技術的有効性(テクニカルパイアビリティ)重視か活用可能性(アプリアビリティ・適正技術)重視か？ 生産向上のみが最終目標か？ 農法に関する技術のみが組織化や制度構築に関する技術まで視野に入れるか？	ア) 改良(あるいは開発)する技術の技術的有効性重視 イ) 生産者による活用(あるいは適用)可能性重視 ウ) どちらも重視 エ) 不明 ア) 農業生産向上(収量増加)重視 イ) 農家所得向上重視 ウ) どちらも重視 エ) 不明 ア) 農業(生産・加工)技術重視 イ) 組織・制度技術重視 ウ) どちらも重視 エ) 不明	ア	ア	ア	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ	ウ
19 モニタリング	プロジェクト自身による実質的なモニタリングは行われているか？	ア) 定量的把握(十分・不十分) イ) 定性的把握(十分・不十分) ウ) 定量的・定性的の両方(十分・不十分) エ) 行われていない オ) 不明	ア	オ	オ	オ	オ	オ	オ	ウ	オ	オ	オ	オ	オ	ウ	オ	オ	オ	オ	オ	オ
20 自己評価	プロジェクト自身による自己評価は行われているか？	ア) 定量的把握(十分・不十分) イ) 定性的把握(十分・不十分) ウ) 定量的・定性的の両方(十分・不十分) エ) 行われていない オ) 不明	オ	オ	オ	ウ	オ	オ	ウ	ウ	オ	オ	オ	オ	オ	エ	ウ	オ	オ	オ	オ	ウ

添付資料2 メタ分析一覧表(8)

調査項目	説明	選択肢	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰									
0 案件名			中華人民共和国天津 農村発展計画	インドネシア共和国 種子増殖増殖・研修 計画	インドネシア共和国 大豆種子増殖・研修 計画	インドネシア共和国 農業普及・研修シス テム改善計画	ラオス人民民主共和 国・ヴィエンチャン 県農業農村開発計画	フィリピン共和国農 村生活改善研修強化 計画	スリランカ民主社会 主義共和国ガムバハ 農業普及改善計画	カンナダ共和国灌漑小 規模農業開発計画	ケニア共和国エゾア 灌漑農業開発計画	ケニア共和国エゾア 灌漑農業開発計画 フォローアップ	タンザニア共和国キ リマンジャロ農業技 術者訓練センター・計 画	ドミニカ共和国胡麻 開発計画(フェーズ2)	ドミニカ共和国胡麻 傾斜地農業開発計画	メキシコ合衆国モレ ロス州野生産技術改善 計画	パラグアイ共和国小 規模農業生産技術改善 計画											
21 実績の把握	終了時評価調査時 に実績の把握は行 われているか？(之 はプロジェクト目 標中心)	ア) 定量的把握(十分・不十分) イ) 定性的把握(十分・不十分) ウ) 定量的・定性的の両方(十分・不 十分) エ) 行われていない	ウ 行われている が不十分	イ	ウ 行われている が不十分	ウ	イ 一部を除き、 アウトプット が明確でない	ウ 不十分	ウ 十分。ローカ ルコンサルタ ントを活用	ウ 不十分	ウ 不十分	イ 情報収集中	ウ 行われてい るが不十分	ウ プロジェクト 内で実施した 数値活用	オ 不明(プロジェク ト目標は、アウト プットを総括した ものであり、アウ トプットしか把握 しておらず、真の 意味でのプロジェ クト目標が見えな い)	ウ 不十分												
	実績把握のための 指標はいつ設定さ れたものか？(之 はプロジェクト目 標中心)	ア) プロジェクトの計画決定当初 イ) プロジェクトの実施途中 ウ) 終了時評価調査時 エ) その他( ) オ) 設定されていない カ) 不明	カ	オ	カ	指標は不十分 アウ	評価時に指標 が変更された	オ	ただし、プロ ジェクトの実 際の活動作組 みの間に乗 継がある	ウ	ウ	オ PDM無し	ア と思われる	イ	カ	カ	指標は不十分											
22 実施プロセス の把握	終了時評価調査時 に実施プロセスの 把握は行われてい るか？(当てはま るもの全てに○)	ア) 計画したスケジュールや投入と実 際の比較 イ) アウトカムに至るまでの負担・阻 害要因の把握 ウ) プロジェクトの枠組み (PDM) の 変化の把握 エ) その他( ) オ) 行われていない	ア 実施プロセス の把握は体系的 でなく、不 十分	オ	ア 実施プロセス の把握は体系的 でなく、不 十分	エ 実績把握・実 施の効率性の 確認の一環と して一部把握 された	オ	イウ	イ	イウ	オ	オ	オ	アイ エ	アイ エ	オ	ア	エ	その他(プロジェク トに関連する各 種調査の結果をレ ビューしている が、カウンター パートとの具体的 なインターアク ションはあまり把握 されていない	アウ								
23 有効性の確認	どのようにプロ ジェクトの有効性 を確認している か？	ア) 計画したアウトプットに関する実 績確認のみ イ) 期待されたアウトカムに関する実 績把握も含めて ウ) その他( ) エ) 行われていない	ア 成果とプロ ジェクト目標 の指標が同じ	ア	イ	ただし、指標 とプロジェクト 目標の関係が 不明確	ウ	目標との比較 ではなく単に アウトカムを 確認すること により確認	エ	イ	ただし、主観 的な部分あり	エ	イ	ア	ア	ア	ア	ア	ア	満足度評価	イ	ただし、指標 とプロジェクト 目標の関係が 不明確	イ	ただし、具体 的数値は不明	ア	ア	ア	
24 インパクトの 把握	ア) プログラムの アウトパクト(最近 の7年間)をどのよ うに把握している か？	ア) 初期値(ベースライン)と実績値 の比較を通じて イ) 対象グループとコントロールグ ループ(With/Without)の比較を通 じて ウ) その他( )	ア	ウ	定性的な変化 の指標のみ	ア	アウ BDPの講師 へのインパクト は見えていな い、普及員	ウ	ア	根拠が曖昧な 部分あり	ウ	ウ	プロジェクトの 実施前後の状況 を定量的に比較	アウ	ア	ア	ア	ア	ア	ただし、定量的な 数値は不明	イ	ただし、指標 とプロジェクト 目標の関係が 不明確	イ	ただし、具体 的数値は不明	ア	ウ	現状把握のみ	
	上位目標達成の見 通しをどのように 確認しているか？	ア) 定量的(十分・不十分) イ) 定性的(十分・不十分) ウ) その他( )	イ	必要が述べ られているの み	イウ	不十分 上位目標その ものが不明 確、期待、見 通しが中心	イウ	見通しを述べ ているのみで 実際に確認さ れてはいない	イウ	不十分 見通しを述べ ているのみで 実際に確認さ れてはいない	ウ	殆ど触れられ ていない	イウ	不十分 見通しを述べ ているのみで 実際に確認さ れてはいない	イウ	見通しを述べ ているのみで 実際に確認さ れてはいない 、不十分。	イ	不十分	イウ	基本的に時期 尚早と判断	ウ	明確な普及 無し	ウ	期待を述べて いるのみで実 際に確認され てはいない	ウ	見通しを述べて いるのみで実 際に確認され てはいない	ウ	見通しを述べ ているのみで 実際に確認さ れてはいない 、計画の整 合性のみ記 述。
	上位目標達成の見 通しの根拠は具体 的に記述されてい るか？	ア) 記述されている イ) 記述されているが具体的でない ウ) 記述されていない	ウ	(見込み低 い)	ウ	ウ	イ	ウ	ウ	ア	不十分	ウ	ウ	ウ	ウ	基本的に時期 尚早と判断 のため	ウ	明確な普及 無し	ウ	期待を述べて いるのみで実 際に確認され てはいない	イ		ウ		ウ			
25 自立発展性の 見直し	協力内容(あるいは 協力の効果)の 持続性についてど のような確認が行 われているか？ (当てはまるもの 全てに○)	ア) 財務的側面(十分・不十分) イ) 組織制度的側面(十分・不十分) ウ) 技術的側面(十分・不十分) エ) 環境的側面(十分・不十分) オ) その他( )	アイ ウ	アイ ウ	その他管理運 営上	アイ ウ	インドネシア の国情による 不確定要素が 大きいことは 理解できる。 評価調査の期 間並びに入手 可能な情報を 考慮するとこ れ以上の分析 は困難。	アイ ウ	見直しに関す る記述より も、今後のあ るべき姿に関 する評価者の 見解を中心に 述べており、 自立発展性に 関する分析は 不十分。ただし、 インドネシアの 国情による不 確定要素が大 きいことは理 解できる。	アイ ウ	フェーズ2のプ ラームワーク 案についての 検討のみ	アイ ウ	財政的側面の 分析が不十分。	アイ ウ	実施機関の改 善の動向や財 政削減の現状 は把握されて いるが、今後 の自立発展性 に関する分析 や判断は不十分 である。技術 的側面に関し ても、見直し を判断してい ない。	アイ ウ	アイ ウ	不十分	アイ ウ	不十分	アイ ウ	アイ ウ	アイ ウ	アイ ウ	不明確な記述と なっている部 分がある。プロ ジェクト活動 の実績と今後 の自立発展性 に関する分析 が不十分であ る。	アイ ウ	アイ ウ	専門家、協力 先機関の技術 レベルの維持 は困難と評価。