

**フィリピン国
海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査報告書**

平成18年12月

(2006年)

独立行政法人国際協力機構
フィリピン事務所

フピ事

J R

06-010

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成18年12月

(2006年)

独立行政法人国際協力機構

フィリピン事務所

序文

フィリピン共和国「海上保安人材育成プロジェクト」は、2002年3月に署名・交換された討議議事録に基づいて、2002年7月から5年間の計画で実施してきました。

このたび、プロジェクト協力期間の終了を2007年6月に控え、国際協力機構は2006年10月15日から28日までの間、勝田穂積国際協力専門員を団長とする終了時評価調査を実施し、これまでの活動実績の確認や目標達成度等について総合的な評価を行いました。これらの評価結果は、調査団とフィリピン側関係者による協議を経て評価レポートとしてまとめられ、署名・交換の上、プロジェクト合同調整委員会に提出されました。

本報告書は、本調査の調査・協議結果を取りまとめたものであり、今後、広く活用され、日本国並びにフィリピン国両国の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当たり、ご協力を頂いたフィリピン国関係機関及び日本国関係各位に対し、厚くお礼を申し上げますと共に、当機構の業務に対して今後とも一層のご支援をお願いする次第です。

平成18年12月

独立行政法人国際協力機構
フィリピン事務所
所長 松浦 正三

目次

序文

目次

略語表

評価調査結果要約表

写真

第1章	評価調査の概要.....	1
1-1.	調査団派遣の経緯.....	1
1-2.	調査の目的.....	1
1-3.	調査団の構成.....	2
1-4.	調査日程.....	2
1-5.	終了時評価の方法.....	3
1-6.	主要面談者.....	3
1-7.	団長所感.....	4
第2章	プロジェクトの実績.....	8
2-1.	投入実績.....	8
2-2.	活動実績.....	10
2-3.	実施プロセス.....	17
2-4.	成果の達成状況.....	19
2-5.	プロジェクト目標の達成状況.....	20
2-6.	上位目標の発現度.....	22
2-7.	ワークショップ結果.....	23
第3章	評価結果.....	25
3-1.	妥当性.....	25
3-2.	有効性.....	26
3-3.	効率性.....	28
3-4.	インパクト.....	30
3-5.	自立発展性.....	34
第4章	結論.....	38
第5章	提言.....	38
5-1.	短期的提言.....	38
5-2.	中・長期的提言.....	39
第6章	教訓.....	39

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価報告書

添付資料 1 : Minutes of Meeting

添付資料 2 : Questionnaire

添付資料 3 : 調査結果

添付資料 4 : 発表資料 1.Current Situation Surrounding

発表資料 2.PCG Briefing

発表資料 3.Workshop for Discussion on the PCG-HRD Project

発表資料 4.Terminal Evaluation Study

略語集

ALMC	Advance Leadership and Management Course	管理・統率コース
ATON	Aids to Navigation	航行安全
BLMC	Basic Leadership and Management Course	基礎管理・統率コース
CDR	Commander	中佐
CGCSC	Coast Guard Command and Staff Course	指揮・参謀コース
CGETC	Coast Guard Education and Training Command	沿岸警備隊教育訓練局
CGMC	Coast Guardsman's Course	一般職員コース
CGOC	Coast Guard Officer's Course	幹部職員コース
COMMO	Connodore	准将
DOTC	Department of Transportation and Communications	運輸通信省
ENS	Ensign	少尉
LCDR	Lieutenant Commander	少佐
LT	Lieutenant	大尉
LTJG	Lieutenant Junior Grade	中尉
MAREPC	Marine Environmental Protection Course	海洋環境保全コース
MARLEN	Maritime Law Enforcement	法令励行
MARPOL	Marine Pollution	海洋汚染
MARSAD	Maritime Safety Administration Course	海上安全監理コース
MARSEC	Maritime Security Courses	海上安全コース
OSC	Oil Spill Combating	油流出防除
PCG	Philippine Coast Guard	フィリピン沿岸警備隊
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・ マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・ マトリックス
P/ENS	Provisional Ensign	任官前少尉
RADM	Rear Admiral	少将(次官)
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SAR	Search And Rescue	海難救助
SPOC	Senior Petty Officer Course	下士官コース
VADM	Vice Admiral	中将(長官)

写真



PCG の朝礼



PCG 長官表敬



W/S 団長挨拶



W/S 遠山団員発表



W/S による教育訓練内容の整理



ミニッツ締結

終了時評価結果要約表

1. 案件の概要	
国名：フィリピン共和国	案件名： (和名) フィリピン海上保安人材育成プロジェクト (英名) The Project on Philippine Coast Guard Human Resource Development
分野：運輸交通	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：フィリピン事務所	協力金額（評価時点）：581,533 千円
協力期間 2002年7月1日～2007年6月30日	先方関係機関： ● 実施機関：フィリピン沿岸警備隊 (Philippine Coast Guard, PCG) 教育訓練総局 (CGETC)
	日本側協力機関：海上保安庁
	他の関連協力： ● JICA 個別長期専門家 (海上保安行政) ● 無償資金協力「海上保安のための PCG 通信システム強化計画」予備調査 (2005 年)、基本設計調査 (2006 年) ● JICA 地域別研修「海上犯罪取締りセミナー」JICA 集団研修「海難救助・海上防災」
1-1 協力の背景と概要	
<p>群島国家フィリピンの周辺海域では、毎年多数の海難事故が発生し、貴重な人命・財産が失われているが、海難救助体制が整備されていないため、死亡者・行方不明者が極めて多い。また大型タンカーの油流出事故による環境汚染や、海賊行為や薬物の洋上取引等の違法行為も多発しており、沿岸警備隊(Philippine Coast Guard、PCG)の対処能力の強化が急務となっている。しかし、海軍の一部隊であった PCG は、1998年に運輸通信省傘下に移り海難事故防止・救助活動、海上防災活動、海上犯罪警備活動に従事することとなったが、職員全員が軍出身者であり、新しい任務を適切に遂行できる知識と技能を持っていない。そこでフィリピン政府は、PCGにおける人材の育成を早急に進めるため、日本に対して技術協力プロジェクトの実施を要請してきた。</p> <p>本プロジェクトは、長期専門家5人(チーフアドバイザー、法令励行、海難救助・航行安全、海洋環境保全・油流出防除、業務調整)を核とした人材育成協力を行っている。協力期間は2002年7月から2007年6月となっており、2004年6月には、運営指導調査団を派遣、翌年の2005年7月には中間評価調査団を派遣した。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標 PCGの業務遂行能力が向上する	
(2) プロジェクト目標 PCGの業務実施に必要な知識・技能を有した職員が育成される	
(3) アウトプット	
1) PCGの教育訓練実施体制が強化される	
2) PCG教育訓練コースおよび官民関係機関を招いたセミナー(海難救助、航行安全、海洋環境保全・油防除、法令励行)が整備される	
3) 基礎教育コース(OJT/ユニットトレーニングを含む)が強化される	
(4) 投入(評価時点実績累計)	
日本側： 長期専門家派遣： 9人(300人・月) 短期専門家派遣： 延べ37人(25.9人・月) ローカルコスト負担： 109,598千円 機材供与： 約57,876,000ペソ(2005年まで) 日本での研修員受入： 32人	
相手国側： カウンターパート(C/P)配置： 延べ26人 ローカルコスト支出： 27,355,000ペソ(C/P給与を含む) 土地・施設提供	
2. 評価調査団の概要	
団長・総括	勝田 穂積 JICA 社会開発部 国際協力専門員
人材育成	遠山 純司 海上保安庁警備救難部国際刑事課 課長補佐
評価分析	長田 博見 アイシーネット株式会社 シニアコンサルタント
調査企画	石原 正豊 JICA 社会開発部運輸交通第一チーム 職員

調査期間	2006年10月15日～2006年10月28日	評価種類： 終了時評価
------	-------------------------	-------------

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

中間評価時に修正されたPDM3.0に掲げるプロジェクト目標の3つの指標（1. 適切な知識・技能を有した海上保安官の育成、2. 外部関係者の訓練参加、3. 教官の育成）はプロジェクト終了までに達成見込み。これらは主に短期専門家によるセミナーと基礎スキル訓練を通じて達成されてきた。今後プロジェクト終了までには、成果のうちの専任教官制度の開始と教育訓練コースの評価・フィードバックシステムの改善（以上成果1関連）、教育訓練・基礎訓練コースのカリキュラムとシラバス、教材の改善（成果2関連）、など教育訓練システムの強化に着手し完了する見込み。

プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標の指標として設定された数値目標に従って、セミナーや基礎スキル訓練を受ける人員はPCG職員2054人（1779人訓練済み）、外部関係者のセミナー参加454人（398人参加済み）をそれぞれ達成する見込みである。さらに、教官数も最終的には74人（56人済み）が養成される見込み。今後プロジェクト終了までに、既存の教育訓練・基礎教育コースとセミナーのカリキュラム改善を完成させる必要があり、これをもってプロジェクト目標は完全に達成される見込み。終了時評価調査でのワークショップでは、その必要性が確認され、これまで実施されてきた各セミナーや基礎スキル訓練と、既存の教育訓練・基礎教育コースのカリキュラム上の関連付けが行われた¹。

成果の達成状況

専任教官制度設立のための準備活動は始められ、現場でのユニットトレーニング日数は約3倍に増加した（成果1）。教育訓練コース用と基礎教育コース用のコンテンツとマテリアル類はセミナーや訓練科目を中心とした活動を通じて着実に整備されてきている。啓発活動のための資料も着実に完成されてきている。今後各成果の達成のためには以下の事項をプロジェクト終了までに完了することが必要。

- 1) 専任教官制度の最終案完成と開始。同制度の公式な発効のためにはPCG長官の承認²が必要（成果1関連）。
- 2) 各コースの評価・フィードバックシステムのレビューと改善（成果1関連）。
- 3) 各コースのカリキュラムの中にセミナーや基礎スキル訓練のコンテンツを組み込んで制度化すること（成果2と3関連）。
- 4) 啓発活動の成果物を今後PCG固有のものへと移し替えていくこと（成果2関連）。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

フィリピンの政策との整合性

本プロジェクトは開始当初、フィリピン中期開発計画1994-2004の一部である国家海事政策を推進するものとして位置づけられていた。引き続き策定された同中期計画2004-2010では、近年の関係国際会議での協議内容を反映し、海上安全・治安の強化を指向している。このように、プロジェクト目標と上位目標はフィリピンの政策、国際海事会議での議論と合致し、フィリピンと周辺諸国の国益を守る政策と国際協約の実現手段として位置づけられる。

日本の援助政策との合致

日本の対フィリピン援助政策体系の一部として完全に整合している。2002年8月に日本政府は国別援助計画³（フィリピン）の中で、「持続的成長のための経済体質の強化及び成長制約要因の克服」を含む5つの重点分野⁴と課題別援助方針を定めた。これに基づきJICAは国別事業計画（フィリピン）を策定し、この重点分野の達成手段の1つとして、「海上交通安全プログラム」を設定した。さらにその中のプロジェクトの1つとして本プロジェクトを位置づけている⁵。

周辺地域の治安維持への貢献

アジア海賊対策地域協力協定（RECAAP⁶）は、日本政府が提唱し、ASEAN各国と日本・韓国・中国・インド・スリランカ・バングラデシュの全16カ国により2004年11月に東京で採択された海賊対策に関する国際協約である。PCGはこの協定に関するフィリピンでの国際海上法令の執行機関であり、日本政府が本プロジェクトを通じPCGの能力開発を支援することは、RECAAPの執行強化の面でも意義が高い。

¹ このワークショップで行われた関連付けは「各セミナーまたは訓練で開発され使われているコンテンツ（教材、シラバス、カリキュラム、座学内容、実習内容、教授法のいずれか）を活用できる既存の教育訓練・基礎教育コース」という仮の定義をもとに行われた。したがって、プロジェクトチームは、この結果を参考としながら今後どのような内容、方法で既存各コースのコンテンツ改善に取り組むか、改めて詳細に検討する必要がある。

² 長官名の回覧文書（Circular）が発行されることが必要。

³ 同計画は現在改定作業中。

⁴ (イ) 持続的成長のための経済体質の強化及び成長制約要因の克服 (ロ) 格差の是正 (ハ) 環境保全と防災 (ニ) 人材育成と制度作り

⁵ 平成16年度JICA国別事業実施計画(2004年8月)より。

⁶ Regional Cooperation Agreement on Combating Piracy and Armed Robbery against Ships in Asia

フィリピン政府のコミットメントの高さ

PCG は JICA の長期専門家 5 人に対し各 2 人の士官をカウンターパートとして配置し、さらに R/D 公約額を超えるプロジェクトコストを支出し続けた⁷。その他活動のための施設、用地などの負担事項を実現し、フィリピン側投入に起因する大きな実施上の障害は起こっていない。慢性的な予算や機材の不足を抱えながらも、プロジェクト実施の前提条件を充足し続けたフィリピン側のこのようなコミットメントの高さは非常に評価すべきである。

(2) 有効性

プロジェクト目標達成に関する特記事項⁸

本プロジェクトでは、人材育成と組織能力強化の面で所期の目標を達成する見込みであるといえるが、PCG 職員は国際的な海上保安人材として持つべき能力を十分に備えているとはまだいい難い。さらに海上治安状況の急速な変化・進展に合わせ、特に海上法令励行 (MARLEN) 分野での職務遂行上の要求内容・水準は変化し続けている。したがって、PCG は教育訓練の強化と内容の更新を常に続けていく必要がある。

(3) 効率性

成果の達成レベルの修正

当初は PCG 職員を卓越した専門知識と技能を持つ「海上保安人材のスペシャリスト」のレベルに養成することを想定し、プロジェクトは開始された。しかしながら、プロジェクト活動の進捗に沿って、PCG 職員には、操船技術やゴムボート操作技術、逮捕術などの海上保安官としての基礎的な知識とスキルが不足しており、これを併せて強化してゆくことの必要性が認識され、その内容が中間評価後に修正された PDM3 の成果 3 に盛り込まれた。併せて、プロジェクト目標の指標 1 の書き方も、“as specialists”から、「適切な対応が取れるように訓練される」という意味の“take appropriate actions”に修正された。

関係機関の支援状況⁹

プロジェクト実施の全期間を通じ、短期専門家派遣やセミナー開催などに対し日本の海上保安庁の全面的な協力が得られ、これは適切な技術や人材の調達などの面で不可欠な要素だった。

(4) インパクト

上位目標達成に向けたインパクトの発現

以下に示す上位目標の指標は、現時点でプロジェクト開始の 2002 年と比べ著しく改善しており、プロジェクト目標達成により PCG 職員が各専門分野でより適切な対応が取れるよう訓練され、その結果 PCG の各分野のミッションでの指標改善につながったと考えることができる。特に、プロジェクトを通じて PCG 職員の職務遂行に対する積極的な取り組み姿勢が養われてきたことが、活動量の増大に大きく貢献していると推察される。

- 1) 海難救助 (SAR) 事故に対するミッション出動割合は事故の規模や出動必要性により各年で変動があるが、2005 年以降は増加傾向にある。
- 2) 海洋環境事案 (MARPOL) ミッション数は予防活動を含め 2002 年以来大幅に増加傾向にある。
- 3) 2002 年以降の海上法令励行 (MARLEN) ミッション数は年平均 353 件でプロジェクト開始前の 2001 年の 207 件に比べ増加している。特に 1 ミッションあたりの逮捕者数は 2002 年の 0.74 人から増加を続け、2005 年では 1.93 人となった。これは大規模な犯罪への対応能力の向上や制圧能力の改善によるものと推察されている¹⁰。
- 4) 巡視船 1 隻当りの年間パトロール時間は 2002 年の 96 時間から増加を続け、2005 年は 231 時間、2006 年 9 月までに 282 時間へと増加した。
(以下は上位目標の指標ではないが、インパクトを評価する際の副次的な情報として示すものである。)
- 5) 油流出事故 (OSC) 対応ミッション数は事故状況により本来変動が激しいため、単純に数値の増減だけでは能力向上を判断できないが、2006 年 6 月に発生したギマラス島沖タンカー油流出事故では、PCG の油防除チームは技術移転の成果を発揮し、現場での適切な油処理作業を遂行した。
- 6) 遭難者中の死亡・行方不明者の割合は 2003 年以降減少傾向にあり 16%から 4%に大きく減少している。

⁷ 第 2 章 2-1 投入実績の(2) フィリピン側投入参照。

⁸ 本終了時評価人材育成担当団員のコメントによる。

⁹ 長期専門家の報告。

¹⁰ 本終了時評価人材育成担当団員 (海上保安庁警備救難部国際刑事課課長補佐) のコメントによる。

¹¹ 例えば、インドネシアとマレーシアは類似プロジェクトを日本政府に要請中であるほか、オーストラリアとアメリカは日・米・豪テロ防止会合 (2005 年 10 月東京で開催) で本プロジェクトの効果と重要性に対し謝意を表明した。

¹² マスコミ向け海賊対策訓練、一般見学者向けテロ対策訓練、日本の海上保安庁との合同海賊対策訓練など。

¹³ 1) 2006 年 7 月 13 日のマニラ港でのテロリストグループの逮捕、2) 2006 年 9 月 18 日のミンダナオ島サンボアンガ港での爆薬材料の押収など

¹⁴ Record of Discussion: プロジェクト開始前に両国間で交わされる実施協議記録。

¹⁵ 分析機材の消耗品の交換費用、分析用試薬類の購入費用など。

その他のインパクト

- 1) 多くのアジア諸国、アメリカ、オーストラリアなどが本プロジェクトに関して、海上法令励行機関としてのPCGに対する能力強化のモデルケースとして着目している¹¹⁾。
- 2) 第2回～第4回のMARLENセミナーでは海外からの士官級海上保安官を招待し、各国関係者間の連携構築、情報交換、相互理解などの非常に重要な機会を提供した。これを契機に参加者間では継続的な情報交換を行っているほか、海上法令励行のための良好な国際関係構築の契機となった。
- 3) プロジェクトの大規模訓練の実施¹²⁾を通じ、技量とともに、企画・運用・調整力などの総合的な組織能力が形成された。
- 4) 事案の発覚後に対処し検挙したという受動的な対応によるものでなく、積極的に捜査して検挙に成功するなど能動的に対応したことにより成果を挙げた事例が確認されている¹³⁾。

(5) 自立発展性

政策、組織、制度面

PCGは1967年に制定したPCG基本法により創設され、1998年にフィリピン海軍から分離し運輸通信省下の組織となった。今日では全国10管区、52の局、182の部隊で構成され、職員数は3900人を超える国家機関に成長している。このように、民主化推進の流れに沿ってPCGは文民組織として発展の途上である。また、フィリピン中期開発計画2004-2010では、近年の関係国際会議での協議内容を反映し、海上安全・治安の強化を指向しており、海上運輸や犯罪の国際化、地球規模化に伴い、PCGの役割は政策上重視され続けると予測される。このように、プロジェクトの効果の自立発展基盤としてのPCGの制度、組織、政策面の持続性は高いといえる。

技術面

すでにセミナーを通じ、PCG職員の知識と技能は改善され、当初目標としていた人数の育成も達成が確実である。一方、これら良質の人材育成の自立発展性を確保するには、専任教官制度、ユニットトレーニング、モニタリングシステムなどの教育訓練のシステム面の改善（成果1関連）と、教育訓練・基礎教育コース、外部関係者向けセミナー、啓発活動などのコンテンツ改善（以上成果2関連）などの「仕組み作り」が不可欠である。プロジェクト終了までにこれらを含むPDMの成果がすべて達成されれば、一定の技術的自立発展性が確保される見込みである。

人材面

PCGの総人員数は、2002年以来、予算不足などにより4,000人前後で推移している。一方、計画では2005年以降は9,000人体制とすることを指向しており、このことは、今後は政府の事情にあわせつつ、増員の努力が行われる見込みであるといえる。

財務面

プロジェクト実施期間中のPCGの予算支出はR/D¹⁴⁾公約額を超えた支出を続けてきている。また、2001年以来PCG全体の予算支出は確実に増加を続け、2006年では40%増となっている。一方、CGETCの予算とPCG全体の教育訓練予算は2002年より縮小傾向にある。今後は人材育成面で以下のような資金需要が予測され、教育訓練予算配分の強化は必要な課題である。

- 1) 人材育成強化に伴う教育訓練予算の増大
- 2) プロジェクト予算で供与された訓練用プールと油・重金属分析ラボの維持管理予算¹⁵⁾の発生

3-3 貢献・阻害要因

(1) 海上保安分野での人材開発の技術協力プロジェクトの有効性

海上保安分野の人材開発では、JICAの技術協力プロジェクトの適用は以下の2点で非常に有効だった。

- 1) 本分野の担当技術領域は非常に広く、小規模の協力スキームではカバーしきれないこと。
- 2) 機材、施設と技術移転の適切な組み合わせが同スキームでは可能なこと。

(2) カウンターパート機関の基本的組織能力の重要性

本プロジェクトで技術移転が良好に行われた理由の1つは、PCGが以下のような組織的能力を本来持っていたことだった。

- 1) 良好に調整された新人募集システム
- 2) 明確な昇進システム
- 3) 有効に機能する意思決定プロセス
- 4) 良好に維持されている組織内の規律
- 5) 行政法上は運輸通信省の傘下にあるが、独立した組織としての意思決定が可能な部分が多いこと

3-4 結論

本プロジェクトは終了までにプロジェクト目標のほぼすべての指標を達成し、これをもってPCGの海上保安官が海難救助、航行安全、海洋環境保全・油防除、法令励行の各分野で、現在よりもより適切な対応が取れるよう、その知識・技能が強

化される見込みである。いくつかの教育訓練・基礎教育コースは、プロジェクトのセミナーと訓練科目を通じて開発された各分野の成果物を、カリキュラムとシラバスに統合することによって強化される見込みで、この統合作業も評価・フィードバックシステムのレビュー・改善の作業とともに、プロジェクト終了までに完了する予定であることを確認した。一定の訓練の質の教官を持続的に育成するため、専任教官制度もプロジェクト終了までに制度化し実際に立ち上げる予定である。

3-5 提言

短期的提言

プロジェクト効果の自立発展性を確保するためには以下の残り業務をプロジェクト期間内に完了することが不可欠である。特に専任教官制度は、今回終了時評価で行った PCM ワークショップでの議論を通じた理解に基づき改善されるべきである。

- 1) SAR、航行安全 (ATON)、MARPOL&OSC、MARLEN の各分野でのカリキュラムとシラバスの改善と評価・フィードバックシステムの改善。
- 2) 専任教官制度の開始。
- 3) 地方拠点での教育訓練機会の更なる拡大。

中・長期的提言

- 1) 海上法令励行分野での教育訓練内容の最新化。今日では国際海上犯罪の進化に伴い、同分野で必要なスキルのニーズ変化は急速に進んでいるため、定期的に最新の教育内容に更新する。
- 2) 海上保安官としての基本的な知識・技能の強化。操船訓練、ゴムボート訓練等で目指す基礎的な知識と技能の強化はすでに基礎教育コースの内容に含まれたが、実務に十分に対応するには PCG 職員の技術レベルはまだ低いいため、今後も引き続き強化する。
- 3) 将来の教育訓練の最新化や資機材・施設の維持管理のための予算の確保。
- 4) 海上安全、治安はボーダーレスな海上での活動になるため、周辺海域の近隣諸国との共同訓練。

3-6 教訓

- (1) プロジェクトが直面している問題点解決のための、運営指導調査団派遣の有効性
プロジェクトの実施計画はカウンターパート機関の現状把握の進捗に合わせて調整されてきた。このことは PDM とプロジェクト・ドキュメントと現状との不整合を指摘することにもなった。計画段階では充分把握できなかった状況の再確認や活動内容の整理を行うための運営指導調査団を必要に応じて派遣することが有効と考えられる。
- (2) セミナー・訓練を通じて得た知識・技能の有効な拡大方法
プロジェクトのセミナー・訓練に参加した人材の配置は、その後の知識・技能の組織内の拡大を行ううえで非常に重要な意味を持つ。したがって、彼らはこの観点で最も適切なポストに優先的に配置されるべきである。
- (3) 有効な学習要領
海上現場での実技など危険を伴う実務科目での知識・技能の習得には、a)座学、b)模擬訓練、c) 海上での実習、d) 実務での OJT という段階的な学習活動が有効だった。

第1章 評価調査の概要

1-1. 調査団派遣の経緯

群島国家フィリピンの周辺海域では、毎年多数の海難事故が発生し、貴重な人命・財産が失われているが、海難救助体制が整備されていないため、死亡者・行方不明者が極めて多い。また大型タンカーの油流出事故による環境汚染や、海賊行為、薬物の洋上取引等の違法行為も多発しており、沿岸警備隊(Philippine Coast Guard、PCG)の対処能力の強化が急務となっている。しかし、海軍の一部隊であったPCGは、1998年に運輸通信省傘下に移り海難事故防止・救助活動、海上防災活動、海上犯罪警備活動に従事することとなったが、職員全員が軍出身者であり、新しい任務を適切に遂行できる知識と技能を持っていない。そこでフィリピン政府は、PCGにおける人材の育成を早急に進めるため、日本に対して技術協力プロジェクトの実施を要請してきた。

本プロジェクトは、長期専門家5人(チーフアドバイザー、法令励行、海難救助・航行安全、海洋環境保全・油流出防除、業務調整)を核とした人材育成協力を行っている。協力期間は2002年7月から2007年6月となっており、2004年6月には、運営指導調査団を派遣、翌年の2005年7月には中間評価調査団を派遣した。

本プロジェクトの協力分野は以下のとおりである¹。

	協力分野名	協力内容
1	SAR 海難捜索救助	捜索救助活動の指揮、潜水士の育成、潜水用資機材の維持管理
2	MARPOL&OSC 海洋環境保全・油防除	海洋環境保全・流出油防除活動の指導、油分析及び啓発普及活動手法の技術移転
3	ATON 航行安全	航路標識の維持管理運用
4	MARLEN 海上法令励行	国際法の基礎教育、制圧方法の教育、初動捜査の教育、海上取締りに関する手法、乗船検査に関する手法の技術移転、小型艇運航・保守の技術移転

1-2. 調査の目的

- (1) プロジェクトの実績や成果達成状況について調査し、5項目評価に基づいて、プロジェクトにより達成された成果やプロジェクト活動を通じて得られた教訓について確認する。その際、特に中間評価で指摘のあった事項への対応状況について検討を加える。

¹ プロジェクト・ドキュメントや終了時評価での各専門家に対するインタビューによる。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト

終了時評価調査

- (2) 上記をミニッツに取りまとめ、PCG のプロジェクト運営関係者と認識を共有し、両国のプロジェクト関係者に対し合同調整委員会を通じ提言する。
- (3) 本プロジェクトに関しては、後継案件の要請がフィリピン政府から提出されており、その内容と課題について検討する。

1-3. 調査団の構成

総括：勝田 穂積 (JICA 社会開発部 国際協力専門員)

人材育成：遠山 純司 (海上保安庁警備救難部国際刑事課 課長補佐)

評価分析：長田 博見 (アイ・シー・ネット株式会社 シニアコンサルタント)

調査企画：石原 正豊 (JICA 社会開発部運輸交通第一チーム 職員)

1-4. 調査日程

日程	総括	調査企画	人材育成、	評価分析
15日(日)				移動(東京→マニラ)
16日(月)				JICA 事務所打ち合せ
17日(火)				C/Pヒアリング
18日(水)				資料収集・整理
19日(木)	移動(東京→マニラ)			
20日(金)	JICA 事務所打ち合せ CNS/ATM 中間評価			
21日(土)	資料整理	移動(東京 →マニラ)		資料整理
22日(日)	資料整理		移動(東京 →マニラ)	資料整理
23日(月)	PCG 表敬、評価ワークショップ			
24日(火)	団内会議、M/M 案取りまとめ			
25日(水)	M/M 案取りまとめ			
26日(木)	M/M 内容について PCG C/P と調整			
27日(金)	合同調整委員会開催、JICA 事務所報告			
28日(土)	移動(マニラ→東京)			

1-5. 終了時評価の方法

評価の視点は OECD-DAC²が提唱する評価 5 項目を用い、JICA 評価ガイドライン 2004 年版に示される要領を基本とした。本件終了時評価での主な調査分析方法は以下のとおり。

- (1) 既存の文献、報告書等をレビューし、プロジェクトの実績（投入、活動、成果、プロジェクト目標達成等）や実施プロセスを整理、分析する。
- (2) 既存の PDM を確認し、評価 5 項目ごとの調査項目とデータ収集方法、調査方法を検討し評価グリッドを作成、更に実施機関関係者、プロジェクト専門家、カウンターパート等に対する質問表を作成する。
- (3) 上記質問表の回答を収集し、整理、分析する。
- (4) プロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）手法に基づき、評価ワークショップを実施し、比側、日本側双方でプロジェクトの実績と実施プロセスでの重要事項の検証を行う。
- (5) 本件は日本側評価調査団による評価調査であり、日比の合同評価ではないが、今後のプロジェクト運営や教訓活用のために PCG のプロジェクト運営関係者とはミニッツ協議を通じ共通認識を形成する。

1-6. 主要面談者

（フィリピン政府側）

PCG（沿岸警備隊）

VADM	Arthur N Gosingan
RADM	Danilo A Abinoja
RADM	Damian L Carlos
COMMO	Noli C Flores
CDR	Francis C Agustin
CDR	Leovigildo V Laroya
CDR	Lyndon F Latorre
CDR	Robert N Patrimonio
LCDR	Teotimo Borja Jr
LCDR	Rudyard M Somera
LCDR	Allan Victor Dela Vega
LCDR	Luisito S Sibayan
LT	Marco Antonio P Gines
LTJG	Maricor H Repoquit
ENS	Erikson T Laza
ENS	Ryan Paul C Gonzales
ENS	Eric Ferrancullo
ENS	Laberny M Ikan
ENS	Charles Anthony C Habuyo
P/ENS	Jethro R Padama

² 経済協力開発機構 開発援助委員会。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト 終了時評価調査

DOTC (運輸通信省)	
Water Transport Plan Division	Josephine R Bondoc
Water Transport Plan Division	Elenita D Asuncion
NEDA (国家経済開発庁)	
Project Monitoring Staff	Diwata Ma. Quintos-Dulce

(日本側)

在フィリピン日本大使館

一等書記官

黒川 和浩

プロジェクト専門家

チーフアドバイザー／教育・訓練	田中 耕蔵
海難救助・航行安全	野口 英毅
海洋環境保全・流出油防除	大久保 隆洋
法令励行	濱口 壮介
業務調整	長谷川 正浩

JICA フィリピン事務所

松浦 正三
岩上 憲三
北林 春美
菊地 由起子
花井 彌生

1-7. 団長所感

1. 海上保安人材育成の意義

フィリピンは四面環海で、わが国同様、海は海上交通や水産などの産業面や生活面で大きな役割を果たしており、この重要な機能を正常に果たさせるべく海難救助、海上交通の安全、治安の維持、海洋環境の保全などは極めて重要な業務である。さらに、フィリピンは、西は中東・ヨーロッパ、東は日本に繋がる重要な海上ルートに位置し、日本を始めアジア諸国にとってそのルートの治安と安全の確保は大きな意義を有する。従って、この任に当たるフィリピン沿岸警備隊(PCG)の人材育成はその礎を形成するものといえ、このプロジェクトの重要性は高い。PCG側も、その点をよく理解し本件プロジェクトの意義を十分認識しているとともに、海軍傘下時代の軍隊的な考え方を運輸通信省(DOTC)傘下での考え方に移行させるのにも外部からの協力の重要性を意識しており、これに対する日本側の協力をもあわせてこのプロジェクトを高く評価している

2. プロジェクト目標を達成へ

フィリピン沿岸警備隊人材育成（PCGHRD）プロジェクトは、PCGの業務実施に必要な知識・技能を有した職員を育成するとして本プロジェクト目標を構成する全ての指標を達成する見込みである。

また、今後、セミナーや訓練を通じ修正や整備されたカリキュラムやシラバスの完成に待たねばならない既存の教育研修コースがあるものの、今まで実施されてきたセミナーや訓練が既存の教育研修コースに確実に組み込まれていくことで海難救助、航行援助、海洋環境保全・油防除ならびに法令励行にかかるPCGの教育訓練コースが質的に強化されたものとなる。この研修コースへの組み込みは同時に行われる既存のモニタリング、フィードバックシステムの改善とともに、プロジェクトの終了時まで完了するものと見込まれる。

さらに、水準とともに持続性を備えた教育を確保するための専任教官制度についても、現在PCG士官の昇任制度を考慮しつつ新たな専任制度が開始されることが確認された。

3. 制度設計上重要な残された課題

既に上述した今後に残された課題は、いずれも今回のプロジェクト結果をきちんと教育訓練システムに組み込み、また持続性を確保していくために非常に重要な内容である。たまたま、まだ終了まで8ヶ月を残す段階であるために時間的には十分対応可能と考えているがそれほど簡単ではないのも事実である。専門家を中心としてプロジェクトチームが一丸となって対応することが求められる。

セミナーや訓練のアウトプットを既存コースへ組み込むのは、既存コースの質的向上を意図しているが、この結果、日本側のインプットが持続性を有する研修コースとして確立される点が重要なのは言うまでもない。日本人専門家とカウンターパートがそれぞれの課題ごとにコースでの取り扱いをきちんと議論し、組み込みを完了させることを期待したい。

また、専任教官制度も、研修内容を教える側から見て一定の水準に保つとともに持続性を確保するための制度設計になるものであり、この条件は今後の研修コースの良否を決める重要な事項である。本件については、最終評価調査団の滞在中に行われたPCMワークショップでも重要議題として取り上げられ、問題点の所在がかなり明らかになったといえる。対応方針の一つとしてあげられた専任教官のいわばキャリアモデルの作成も含め、人事や組織など管理問題が絡むだけにカウンターパートを越えた人々を巻き込んだ議論を積極的に実施していくことが求められる。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト 終了時評価調査

4. プロジェクト実施後の課題

①研修内容の更新

研修コースが確立されれば、当面その研修コースに則ってPCG職員研修が実施され人材が育成されていくものと考えられる。但し、教育訓練の内容は、必要に応じて更新されていくべきである。東アジア地域の海上セキュリティーをめぐる環境は海賊、海上テロ、薬物、銃器の密輸等の国境をまたぐ組織的な海上犯罪の横行等ますます危険なものとなりつつあり、法令励行に関する研修内容もこのような環境の変化に対応すべく更に高度な内容の教育・訓練により職員の能力を高める必要がある。従って、世界あるいは地域的な連携の中で、更なる能力向上を行っていく必要がある。

②必要な予算の確保

幸いなことに、これまでのところ、研修コースの開催やそのために必要な機材の維持管理に関し予算面での問題は生じてきていない。これは一応評価されるべきことといえる。しかし、教育訓練局の予算が必ずしも順調に増加してきていたわけではなく、このことによって十分な予算が確保されてきたとまではいえない。特に、今後機材の耐用年数との関係で、修理・部品交換などの必要性が起ってくる可能性は強く、将来を見越したきちんとした対応を図らないと、実りある研修が維持できない恐れもなしとはしない。このため、予算に対しては十分慎重な配慮が求められる。

③基礎教育・訓練の強化・充実

3年目に行われた中間時評価で操船技術や海事知識などの基礎知識や技能の不足が指摘され、その提言を受けて、特に乗船訓練を中心とする基礎研修コースの強化が図られてきた。しかし、基礎研修コース強化が実質的に開始されたのはプロジェクト期間の4年目からであり、いわば緒についたばかりであって充実の程度には限度があり、実際のところ、まだまだ技術的な面でレベルが低いままであるとの指摘がなされている。基礎的な知識や技能は多くの業務の出来を左右する基本的な事項であるだけにしっかりとした対応が必要である。この点については、今後も引き続き強化・充実へ向けた努力を続けていくことが求められる。

④国際連携の強化

海上保安行政は、ボーダーレスな海をそのフィールドとし実施されるものではあるが、特に自国の領海が他国のそれと隣接している東南アジアの海域においては、増加してきている国際犯罪等への対応は国際的な協力、特に隣接国との緊密な連携がなくては対応が十分なものとはならない。このため、実際の活動において知識や一定水準の技能を共有することを目的とした地域の国と一緒に教育訓練の必要性は高く、このための連携強化が今後の重要な施策となる。

5. 実施プロセスの変更と PDM

本プロジェクトは初期の段階でプロジェクト目標へのアプローチ方法が事実上変更された。

これは、プロジェクト開始当初は、PCG の業務対応能力及び教育訓練の実態の把握がきわめて困難であったことが背景にあり、その切り口を見出す契機として短期専門家等による実地セミナーを行い、PCG 職員に実際に各種訓練を行わせることにより、その能力の実態を把握することとしたことによる。実際にこのことにより両者の距離は大きく縮まったことは事実であり、また同時に、このセミナーや訓練を通じて得られる教材や資料等が、既存の教育研修コースに組み込まれることで研修コースの質的向上とともに持続性を有した研修システムにもって行く考え方となった。プロジェクト目標で掲げられた人材育成は、短期専門家の活動を中心とするセミナーを通じて基本的に実施されてきた。

但し、この方法は PDM で掲げられていた当初の方法とは異なり、いわば逆方向に行われたともいえる。つまり、研修システムを考えるという制度設計面はどちらかというと後回しとなり、セミナーを通じた人材育成が先行することとなったのである。

この背景として上記実態を勘案すると、PDM を中心にして、専門家、カウンターパートおよび JICA が合意形成を図る十分な体制が組めていなかった点が指摘できる。専門家により採られたアプローチは PDM とは異なるものの、やむをえなかったと思われる一方で、PDM をめぐる様々な試行錯誤を実のあるものとしていくには、一つの方法として、今回のような人材育成を内容とする場合、教育の専門家を含む調査団や短期専門家による支援といったことも考慮すべきことかと思料される。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査

第2章 プロジェクトの実績

2-1. 投入実績

(1) 日本側投入

1) 専門家派遣

長期専門家

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	合計
専門家人数(人)	5	5	5	9	5	5*	—
派遣人月(人・月)	30	60	60	60	60*	30*	300*

*予定

短期専門家 (2006年10月までの実績)

		2002	2003	2004	2005	2006	合計
SAR	派遣人数	3	2	1	1		7
	派遣人・月	6.00	0.87	0.73	0.66		8.26
MARPOL/ OSC	派遣人数		2	4	4		10
	派遣人・月		1.00	2.74	2.94		6.68
MARLEN	派遣人数	3	2	4	4	3	16
	派遣人・月	0.60	1.00	2.17	1.24	1.94	6.95
ATON	派遣人数			1	1		2
	派遣人・月			0.67	0.63		1.30
その他*	派遣人数			1	1		2
	派遣人・月			1.50	1.17		2.67
合計	派遣人数	6	6	11	11	3	37
	派遣人・月	6.60	2.87	7.81	6.64	1.94	25.86

*普及啓発分野

2) 機材供与 (2002年~2005年実績 /単位: 1,000ペソ)

2002	2003	2004	2005	2006	2007	合計
22,219	6,216	17,032	12,410			57,876

3) 日本でのカウンターパート研修 (2006年10月までの実績/単位: 人)

2002	2003	2004	2005	2006	2007	合計
4	8	6	7	7		32

4) トレーニング用プール建設費

総建設費 : 3824 万ペソ

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査

(2) フィリピン側投入

1) カウンターパート職員 (2006年10月までの実績/単位：人)

	2002	2003	2004	2005	2006
Director	1	2	1	1	1
Manager	2	7	5	4	1
SAR	1	3	3	2	4
MARLEN	1	3	1	3	3
MARPOL&OSC	1	3	1	2	4
ATON	1	2	2	3	4
教育・訓練	2	4	2	2	1
その他	2	5	4	7	8
合計	11	29	19	24	26

2) 施設・建物供与

トレーニング用プール建設用地の供与など

3) ローカルコスト負担

(単位：1,000 ペソ)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	合計
R/D 公約額	3,305	3,821	4,195	4,490	4,829	4,011	24,651
実績	4,595	6,482	8,048	8,230	2,144*		

* 2006年9月までの実績

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
 終了時評価調査
 2-2. 活動実績

終了時評価実施時点での活動の進捗状況の要約は以下の表のとおり。詳細はミニッツ付属書「Achievement of the Activities (Provided and informed by the Project Team, October 2006)」を参照されたい。

		進捗状況 ³			
		SAR	ATON	MARLEN	MARPOL
凡例 ●：すでに予定の活動を完了。 △：現時点では活動は未了だがプロジェクト終了までには完了不可能。 教育訓練					
成果 1：PCG の教育訓練実施体制が強化される					
活動 1-1 各ユニットにおける OJT/ユニ ットトレナーニングシステ ムを強化する	□	△日本の海上保安庁との 合同演習を含む 3 つ の SAR 能力強化セミナー を実施。予定の活動の 90%を終了。ユニッ ットトレナーニングが PCG 全体で恒常的、継続的 に行われるような仕組 みづくりをプロジェクト 終了まで行う見込 み。	△2つの HANC セミナーと 1 回の移動セミナーを実 施。予定の活動の 90%を終 了。ユニッットトレナー ニングが PCG 全体で恒常 的に行われるような仕 組みづくりをプロジェクト 終了まで行う見込み。	△MARLEN セミナーと新 設された基礎スキル訓練を 通じ OJT とユニッットレ ナーニングの機能が強化され 指導者が育成された。予定の 活動の 90%を終了。ユニッ ットトレナーニングが PCG 全 体で恒常的、継続的に行われ るような仕組みづくりをプ ロジェクト終了まで行う見 込み。	●プロジェクトの活動を通 じて育成された海洋環境 保護局の職員が、同活動 を通じて作成した教材を使用 して、OJT/ユニッットレ ナーニングを実施できるま でになった。昨年未だ、海 洋汚染検査官育成セミナー を実施。活動完了。
1-2-1 専任教官制度設立へ の作業を開始する	●2006年1月にPCG内部に ワーキンググループを設 立し作業は開始された。 今後、より具体的なアク ションプランの策定へと 進む必要あり。	—	—	—	—
1-2-2 他組織の教官制度を 調査研究する	●専門家が国軍士官大学 校、商船大学、警察大学 校等の教官制度を調査し た。ローカルコンサルタ ントに委託し同制度第 1 案を作成した。	—	—	—	—

³ 現地調査後の 2006 年 11 月初旬、専門家に再確認して修正した。このため、ミニッツの進捗内容とは多少異なる部分があるが、本表の内容を最新のものとする。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト 終了時評価調査

	進捗状況 ¹				MARPOL
	SAR	ATON	MARLEN	MARPOL	
<p>凡例 ●：すでに予定の活動を完了。 △：現時点では活動は未完了だがプロジェクト終了までに完了する予定。 ▲プロジェクト終了までには完了不可能。</p> <p>教育訓練</p>					
<p>1-2-3 専任教官が必要な訓練分野を特定する</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>1-2-4 教官候補者を選定する</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>1-3-1 教育訓練コースの評価・フィードバックシステムのレビューを行ない、改善する</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>成果2： PCG 教育訓練コース⁴および官民間関係機関を招いたセミナー（海難救助、航行安全、海洋環境保全・油防除、法令履行）が整備される</p>					
<p>2-1-1 カリキュラム改善開発委員会を設立・運営する</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>2-1-2 教育訓練局の海難救助、航行安全、海洋環境保</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>2-1-2 教育訓練局の海難救助、航行安全、海洋環境保</p>	<p>●同左</p>	<p>●同左</p>	<p>●同左</p>	<p>●同左</p>	<p>●現在までに MARPOL 分野では必要な技能として以</p>

⁴ CGETC で行われる PCG の現職者向けのすべての公式研修コースを指す。
⁵ MARSAD (海上安全管理), MARSEC (海上警備), MAREP (海洋環境保全)。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査

進捗状況 ⁶				
	SAR	ATON	MARLEN	MARPOL
<p>全・油防除、法令励行の各分野に関する開発ニーズを具体的に確定する</p> <p>1) PCGの業務実施体制と技能レベルを把握する</p> <p>2) PCGと同職員が必要とする技能レベルを把握する</p> <p>3) 研修生(現職員及び新規採用職員)の技能レベルを把握する</p> <p>4) 教育訓練局において必要な訓練内容、達成レベル、研修生数を把握する</p>	<p>凡例 ●：すでに予定の活動を完了。 △：現時点では活動は未完了だがプロジェクト終了までに完了する予定。 ▲プロジェクト終了までには完了不可能。</p> <p>教育訓練</p> <p>もとに CGETC マスタープラン 2004 を作成した。PCG の技能各分野での開発ニーズ (業務実施体制と各育成対象の技能レベル、研修生数) はセミナー内容に反映されている。</p>			<p>下のことを特定している。</p> <p>a) 通常レベルの油防除と油分析の機材運用</p> <p>b) セミナーでの教官としての能力</p> <p>c) 演習の計画と実施</p>
<p>2-1-3 国際海事機関(IMO) モデルコース導入の可能性を調査する</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>2-1-4 各コースのカリキュラムとシラバスの開発、アップデートを行う</p>	<p>△ 同左</p>	<p>△ 同左</p>	<p>△ 同左</p>	<p>△ 2004 年から CGOC (幹部職員基礎コース)、CGMC (一般職員基礎コース)、MAREPC (海洋環境保全専門コース) の 3 訓練コースのカリキュラム、シラバスの開発と改訂を行った。プロジェクト終了までに机上演習のカリキュラムとシラバスを作成し、これをもち、MAPOL 分野の活動は完了予定。</p>

⁶ 開発ニーズの具体的な内容は別添調査票の 1. (1) を参照。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト 終了時評価調査

		進捗状況 ³			
凡例 ●:すでに予定の活動を完了。 △:現時点では活動は未完了だがプロジェクト終了までには完了不可。 ▲:プロジェクト終了までには完了不可。		SAR	ATON	MARLEN	MARPOL
教育訓練		△ セミナーを通じて2種の教科書と10種の教材を開発済み。今後MARSAD, CGOC, CGMCの各教育訓練コースの教材に編入する見込み。	△ 同左	△ セミナーを通じて3種の教科書を開発済み。今後教育訓練コースの教材に編入する見込み。	● セミナーを通じ MARPOL 教材と油分析マニュアルを開発済み。
2-1-5 各コースの教科書と教材を開発する	△ ゴムボート訓練の教科書を開発。	△ セミナーを通じて2種の教科書と10種の教材を開発済み。今後MARSAD, CGOC, CGMCの各教育訓練コースの教材に編入する見込み。	△ 同左	△ セミナーを通じて3種の教科書を開発済み。今後教育訓練コースの教材に編入する見込み。	● セミナーを通じ MARPOL 教材と油分析マニュアルを開発済み。
2-1-6 カウンターパートとインストラクター候補生に対する教授技術訓練を実施する	● 逮捕術とゴムボートの基礎訓練を MARLEN セミナーを通じて実施。日本でのカウンターパート研修を通じて教授技術訓練を実施した。その結果、CGETC 内の教官と現場での教育担当者が育成された。プロジェクト終了まで訓練は継続予定。	● セミナーと日本でのカウンターパート研修を通じて教授技術訓練を実施。プロジェクト終了まで訓練は継続予定。	● 同左	● MARLEN セミナー、ユニットトレナーニング、ゴムボート基礎訓練、日本でのカウンターパート研修を通じて教授技術訓練を実施。その結果、CGETC 内の教官と現場での教育担当者が育成された。活動完了。	● MARBP/OSC セミナー及び重金屬と油分析セミナー、ユニットトレナーニングを通じて教授技術訓練を実施。活動完了。
2-1-7 研修生へ各教育訓練コースを実施する	● プロジェクトの活動を同じ育成された教官と JICA 専門家により教育訓練コースが運営されている。	□	□	□	□
2-1-8 供与機材の操作訓練・維持管理の訓練を実施する	△ 機材の操作・維持管理に関する研修をセミナーで実施。ゴムボートや DTF (などのマニユアルや教材が開発され、すべての機材を適切に維持管理している。今後維持管理記録簿によって管理する手法をプロジェクト終了までに移転予	● 同左	● 同左	● 同左	● MEPCOM (海洋環境保護局)の職員は油防除機材使用の教授技術を保有している。分析ラボには記録簿が備えられ運用されている。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査

		進捗状況 ³			
		SAR	ATON	MARLEN	MARPOL
凡例 ●：すでに予定の活動を完了。 △：現時点では活動は未完了だがプロジェクト終了までに完了する予定。 ▲プロジェクト終了までには完了不可能。					
教育訓練					
	定。				
2-2-1 セミナーに対するニーズを調査し、セミナー教材を開発する	● 専門家の視察により二一が認識されステアリングコミッテーターの議論を通じセミナー教材 48 種が開発された。活動完了。	□	□	□	□
2-2-2 他の官民関係機関をセミナーに招致する	—	● 交通通信省 (DOTC) などの政府機関とフィリピン沿岸警備支援組織 (PCGA) などの民間組織がセミナーに招致された。完了。	● 同左	● MARLEN 関連の国内外 9 政府団体、1 NGO をセミナーに招致。完了。	● 2003 年から MAREP/OSC 関連の油輸送業者、NGO、政府機関を油分析セミナーに招致。
2-2-3 セミナーを実施する	—	● これまで計画されたすべてのセミナーは完了した。	● 同左	● 同左	△ プロジェクト終了までにさらに 2 回のセミナーを開催予定。 △ 海洋汚染防止と油流出事故の啓発活動を今後もさらに計画している。
2-2-4 官民関係機関・一般企業・市民へ、海難救助、航行安全、海洋環境保全・油防除、法令励行分野の啓発活動計画を策定する	● 一般向けプロジェクトのニューズレター発行が企画された。	● セミナーの開催前に一般向けマスメディアの招待を企画した。	● 同左	● 同左	△ 啓発ワークショップを 2004 年にマニラ市のホテルで開催。2006 年にポールの小学校とマニラで MAREP 啓発活動を実施。プロジェクト終了までにさらに啓発活動を実施予定
2-2-5 一般企業・市民へ、海難救助、航行安全、海洋環境保全・油防除、法令励行分野の啓発活動を実施する	● 上記のニューズレターが発刊され定期的に発行されている。	● 上記招待したマスメディアのうち新聞 1 紙が記事を掲載した。	● マスメディアの取材はあったものの、掲載・放送には至らなかった。	● フィリピンの主要メディアと日本のメディア (テレビ、インターネット、新聞) が MARLEN セミナーを報道した。	

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト 終了時評価調査

教育訓練	進捗状況 ⁷			MARPOL
	SAR	ATON	MARLEN	
<p>凡例 ●：すでに予定の活動を完了。 △：現時点では活動は未完了だがプロジェクト終了までに完了する予定。 ▲プロジェクト終了までには完了不可能。</p>				
<p>成果 3.: 基礎教育コース⁷ (OJT/ユニットトレーニングを含む) が強化される</p>				
<p>3-1 訓練受講者の基礎知識及び技能のレベル調査を実施する</p>	<p>● PCG 職員の知識技能レベルの観察調査を実施し、その結果をステアリングコミッティーで検討。</p>			
<p>3-2 基礎教育実施に必要な施設の特定を行ない、必要があれば施設の改善を施す</p>	<p>● 国軍士官大学、商船大学、警察大学等を視察した。その結果、PCGの基礎教育施設は改善の余地はあるものの、十分であることを確認。</p>	—	—	—
<p>3-3 基礎教育コースのカリキュラムとシラバスの開発、改訂を行う</p>	<p>△ ユニットトレーニングとゴムポート訓練を通じて開発されたカリキュラム、シラバスはCGOC,CGMCのコースにプロジェクト終了までに編入する予定。</p>	—	—	—
<p>3-4 基礎教育コースに必要なマニュアル、ハンドブック、訓練用資機材の開発を行う</p>	<p>△ 一連の操船訓練とゴムポート訓練で開発されたマニュアル、ハンドブック類は、プロジェクト終了までに基礎訓練コースに編入する予定。</p>	—	—	—
<p>3-5 OJT/ユニットトレーニングを最大限に活用した基礎教育コースを実施する</p>	<p>△ 2005,2006年に一連の操船訓練を実施。ゴムポート訓練は、2003年から実施</p>	—	—	—

⁷ ここではCGETCで行われるPCGの新規採用者向けの公式研修コースを指す。士官養成のための幹部職員コース (CGOC) と一般職員コースの2つがあり、それぞれが前の出身学校の専門分野別に'A (商船大学)、及び'B (一般大学)、C (工学系専門大学) に分かれている。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査

	進捗状況 ³			
	SAR	ATON	MARLEN	MARPOL
<p>凡例 ●：すでに予定の活動を完了。 △：現時点では活動は未完了だがプロジェクト終了までに完了する予定。 ▲プロジェクト終了までには完了不可能。</p> <p>教育訓練</p>				
<p>3-6 供与機材の操作訓練・維持管理の訓練を実施する</p>	<p>実施中。同分野のユニットトレーニングと CGETC のゴムボート操作コースの実施を計画中でプロジェクト終了までに基礎訓練コースに編入する予定。</p> <p>△ ゴムボート操作訓練の中でその操作訓練・維持管理訓練を実施済み。今後ユニットトレーニングでも同分野の訓練を実施予定。</p>	—	—	—

2-3. 実施プロセス

(1) PDM の修正

プロジェクト開始以来これまで以下2回のPDM修正が行われ、終了時評価時点では3番目のバージョンであるPDM3が使用されている。

- 1) 2004年7月の運営指導調査でプロジェクト開始時に作成されたPDM1からPDM2へと修正された。
- 2) 2005年7月の中間評価調査でPDM2からPDM3へと修正された。修正した内容は以下のとおり。
 - ① 基礎教育訓練制度の拡充を成果に位置づけた
 - ② 上位目標の指標として船舶によるパトロール活動の増加を位置づけた
 - ③ 専任教官制度の創設を成果指標に位置づけた
 - ④ 教育訓練のモニタリング・評価システムをアウトプットではなく活動として位置づけた

(2) プロジェクトの当初設計と実際

PDM3に示された当初設計では、まず既存の教育訓練システムを改善し、そこからより質の高い人材を輩出するという戦略だった⁸。一方、実際には、セミナー運営を通じて職員と教官を養成しつつセミナー用カリキュラムや教材を整備し、最終的に教育訓練カリキュラムの中にこれらセミナーの成果物を組み込むという戦略が取られている(図2-3-1の2.参照)。プロジェクトの当初設計に沿った指標の達成状況は図2-3-1の1に示すとおり。成果1～3の中の教育訓練実施体制改善やコースのカリキュラム改善に関わる、いわゆる「システム改善」の部分は今後の達成課題として残っており、成果は現時点ではまだ完全に達成されていない。しかしながら、プロジェクト目標と上位目標の指標(育成された人材数)がすでにほぼ達成されているのは、上記のような戦略の変更があったためである。このような戦略が取られた理由は以下のとおり⁹。

- 1) PCG職員の技術レベルを把握することが困難¹⁰で、実務を通じて観察することがより効率的と判断したこと。
- 2) 既存カリキュラムの教育工学的分析を行うことは長期専門家(海上保安官)の専門性とは適合しなかったこと。
- 3) 2回のPDM修正直後に、PDMに示された戦略について、十分に分析し詳細な実施計画を立てる機会が得られなかったこと。

⁸ このため、プロジェクト・ドキュメントではプロジェクト目標の指標である、訓練された1) 職員数、2) 教員数、3) 関係者数は、プロジェクト開始3年目からの累計で計上されている。

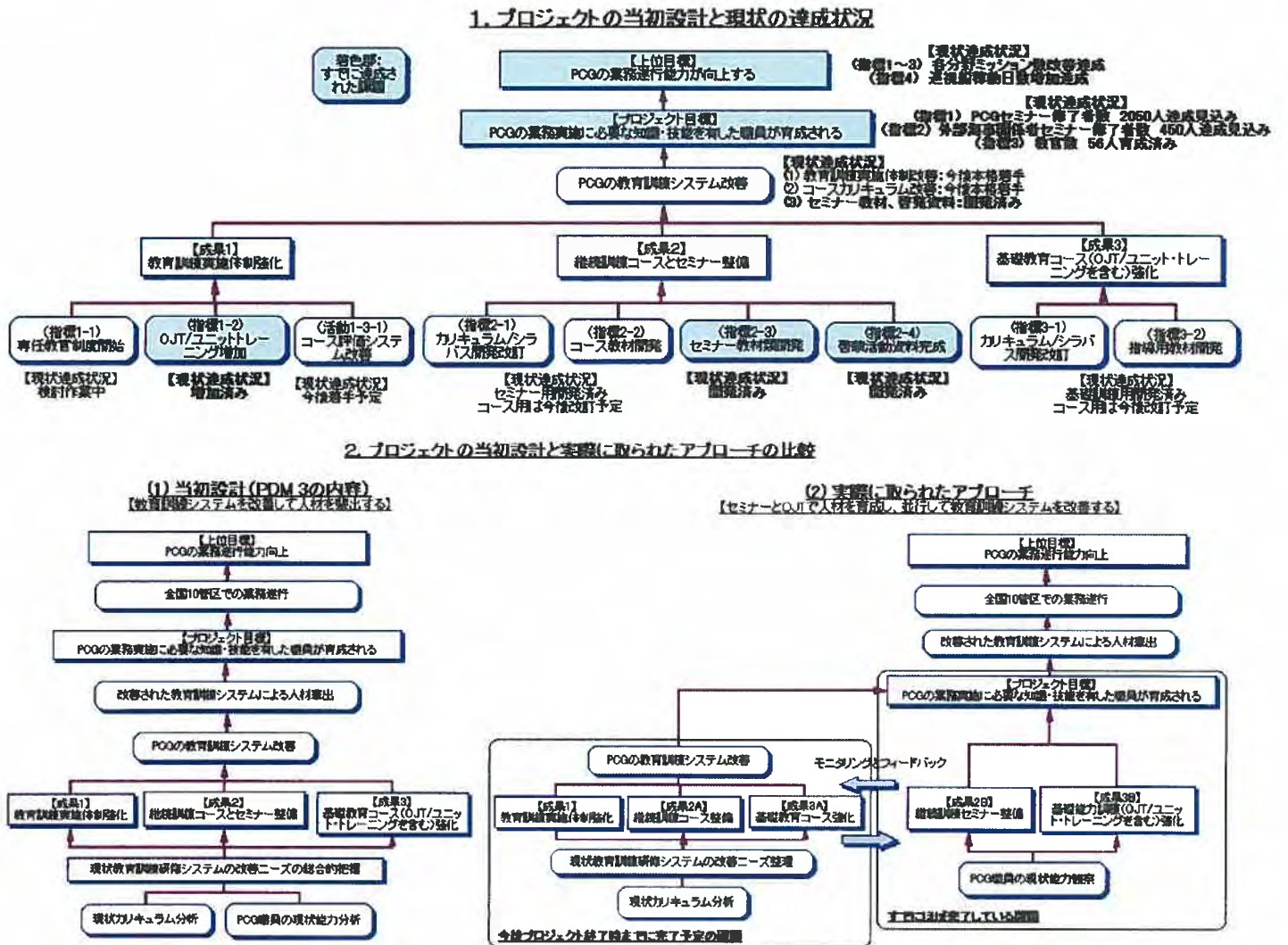
⁹ 本終了時評価調査団の人材育成担当団員(2002年7月～2005年3月までMARLEN分野長期専門家として従事)の説明による。

¹⁰ 特にPCG士官級職員のプライドが高く、自己や組織内の問題点を申告しないことが大きな障害だった。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査

4) 上記2)3)の状況を補完するのに必要な投入を準備するための情報¹¹⁾が、プロジェクト外部から十分に提供されにくかったこと。

図 02-1



¹¹⁾ 例えば教育工学の短期専門家やPDMに沿ったプロジェクト管理の短期専門家の投入が可能であったこと。本件は日本の海上保安庁が支援する初のJICA技プロであり、その運営管理に関する情報交換が日本の関係者間でもっと行われるべきだった。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査

2-4. 成果の達成状況

PDM3 に沿った成果の達成概況は以下の表のとおり。詳細は添付のミニッツを参照されたい。

成果	指標	達成状況 ●：達成実績 △：プロジェクト終了までに達成すべき課題
成果1 PCG の教育訓練実施体制が強化される	1-1. 専任教官制度の開始	<ul style="list-style-type: none"> ● 専任教官委員会を設立。 ● ローカルコンサルタントによる制度設計案を作成。 △ 今後制度最終案を完成する。 △ 長官の承認を得て制度を発効・開始させる。
	1-2. OJT/ユニットトレーニング実施回数の増加	<ul style="list-style-type: none"> ● 2002年の69日に対し2005年では248回に増加。 △ PCG全体で恒常的、継続的に行われるような仕組みづくりを行う。
成果1の全体達成状況	専任教官制度設立のための準備活動は着手された。現場でのユニットトレーニング日数は約3倍に増加した。今後は持続可能な制度を確立することがともに課題。	
成果2 PCG 教育訓練コースおよび官民関係機関を招いたセミナー（海難救助、航行安全、海洋環境保全・油防除、法令励行）が整備される	2-1. 開発・改訂されたカリキュラムとシラバスの完成（海難救助、航行安全、海洋環境保全・油防除、法令励行の分野）	<ul style="list-style-type: none"> ● 各分野ともセミナーのカリキュラムとシラバスが着実に完成されつつある。 △ 教育訓練コースに上記の成果物を組み込みながらカリキュラムとシラバスの改善を行う。終了時評価ワークショップではプロジェクトの各セミナーと既存コースの関連が検討された。
	2-2. 開発された教科書と教材の完成（海難救助、航行安全、海洋環境保全・油防除、法令励行の分野）	<ul style="list-style-type: none"> ● 教育訓練コースに活用可能な24のマニュアル、ハンドブック、ハンドアウト類を開発。 △ 教育訓練コースに上記の成果物を組み込みながらカリキュラムとシラバスの改善を行う。
	2-3. セミナー用教材と広報資料の完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 24のセミナー用教科書を開発。
	2-4. 啓発活動のための資料の完成	<ul style="list-style-type: none"> ● ウェブサイト、月刊ニュースレター、海洋環境保護局公式ニュースレター、ビデオマテリアルなどが完成。 △ 各メディアをJICAプロジェクト広報用のものからPCGの啓発活動用のものへと移行する。
成果2の全体達成状況	教育訓練コース用のコンテンツとマテリアル類はセミナーを中心とした活動を通じて着実に整備されてきている。今後教育訓練コースのカリキュラムの中にこれらを組み込んで制度化することが課題。啓発活動のための資料も着実に完成されてきており、今後PCG固有のものへ移し替えていく必要がある。	
成果3 基礎教育コース（OJT/ユニットトレーニングを含む）が強化される	3-1. カリキュラムとシラバスの開発・改訂	<ul style="list-style-type: none"> ● 中間評価以降強化目標とされた基礎スキル訓練（操船訓練とゴムボート訓練）のカリキュラムとシラバスを開発。 △ 上記を組み込んだ基礎教育コー

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査

		<p>スのカリキュラムとシラバスの改訂に着手する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●MARLEN セミナーで導入された逮捕術はすでにCGOCとCGMCの2コースに組み込まれた。 △ ゴムボート操作コース開発を計画中。
	3-2. マニュアル、ハンドブック、指導用資機材の開発・改訂	<ul style="list-style-type: none"> ●基礎スキル訓練用教材(操船訓練3とゴムボート訓練1)を開発。 △ 上記をCGOCとCGMCの2コースの教材として今後公式に組み込む。
成果3の全体達成状況	基礎スキル訓練のコンテンツとマテリアル類もセミナーや訓練科目を中心とした活動を通じて着実に整備されてきている。今後教育訓練コースのカリキュラムの中にこれらを組み込んで制度化することが課題。	

2-5. プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標	指標	達成状況 ●：達成実績 △：プロジェクト終了までに達成すべき課題
プロジェクト目標 PCGの業務実施に必要な知識・技能を有した職員が育成される	1. 2007年までに計2050人のPCG職員が海難救助、航行安全、海洋環境保全・油防除、法令励行の分野において適切な対応が取れるように訓練される	<ul style="list-style-type: none"> ●PCG職員のプロジェクトのセミナーの修了者は現在まで合計1779人、プロジェクト終了までに合計2054人が修了見込み。 ●セミナー内容は専門家による職員の技術レベルの観察をもとに作成された。 △今後教育訓練・基礎教育コースのカリキュラム改善に着手し、同コースから「適切な対応が取れる」人材が持続的に輩出されるような仕組みづくりを完成する。
	2. 2007年までに計450人の官民関係機関職員が海難救助、航行安全、海洋環境保全・油防除、法令励行の分野における訓練に招致され、参加する	●公共、民間の各組織からこれまで延べ398人がセミナーに参加。プロジェクト終了までに454人が参加見込み。
	3. 海難救助、航行安全、海洋環境保全・油防除、法令励行の分野において、教官の実力を備えた一定数の人材が育成される	●セミナー、基礎スキル訓練などを通じこれまで56人の教官を養成。プロジェクト終了までには74人を養成予定。
プロジェクト目標の全体達成状況	3つの指標はセミナーを中心に目標値を達成見込み。当初のプロジェクトの戦略で目指していた教育訓練/基礎教育コースとセミナーのカリキュラム改善はプロジェクト終了までに完成を目指す。	

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査

プロジェクト目標の指標 1 に示す、「適切な対応が取れる」という語句の定義は、各長期専門家へのインタビューにより、以下の表のように定義されていることを確認した。

分野	小項目または科目	プロジェクトで目指している技術、スキル	
		内容	クリアすべきレベル
MORPOL & OSC 海洋環境保全・油防除	海洋環境保全に関する知識の取得	海洋環境保全に関する法令、油の性状、海洋環境に与える影響等の知識の取得	これまで、単に IMO のテキストに沿って、内容の薄い座学が行われていたが、海洋環境保全保護に関する知識を取得のうえ、コース、セミナー等の座学でプロジェクトの活動を通じて作成した教材を使用し、講師として教鞭を取れるようになる。
	流出油防除技術	オイルフェンスや油回収装置等の資機材の取り扱い、保守点検	これまで、資機材の特性等を理解せずに非効率的に使用されていた。流出油の状態に応じた油処理と保守点検を的確に実施できるようになる。
	油、重金属分析技術	分析機器の取り扱い、保守点検、ラボの管理	これまでラボの分析機器の活用可能な技術を持った職員は配置されておらず使用されていなかった。適切な資質を持った人材を調達し、分析機器の取り扱い、保守点検の技術を取得させ、実際に流出油事故等の発生の際、現場でサンプリングしたものを分析して結果を得られるよう、技術移転する。
	流出油防除に関する机上訓練の策定、実施	緊急時計画をもとにした机上訓練の企画、立案、実施	机上訓練（シミュレーション）を企画立案し、コントローラとして訓練を運営する。
	海洋環境保全に関する啓発普及活動	啓発普及活動の企画、立案、実施	これまで、実施されていなかった啓発普及活動について活動の目的を理解し、計画して実行できるようにする。
	SAR & ATON 海難救助・航行安全	海難救助計画	捜索・救助計画立案
潜水捜索技術		救助ダイバーの技術	潜水プールを利用した潜水士養成コースを実施できる。
海難救助技術		海での人命救助技術 船の曳航 捜索	巡視船の運航訓練が確実に行えるようになる。
航路標識管理		航路標識の状況を確実に把握し、必要な対応を行う	航路標識管理のための知識を十分に教授できるようになる。
航路標識保守		航路標識の保守点検	点検を確実にを行い、記録を残せる。 故障を確実に修理できる。
MARLEN 海洋法令励行	国際法の基礎教育	外国船に対処するに当たり、権限の逸脱が生じないような基礎知識の習得	
	(教官・指導的立場にあるコア人材に対する) 制圧方法の教育	被疑者の逮捕等を適法に執行する技術	従前は違法な銃器の使用に頼る傾向が強かった。そのため、全執行場面で適法に執行できるようにすることを目指している。
	(同上) 初動捜査の教育	捜査を適法かつ効果的に行う技術	従前は物証を軽視し、主観に頼る傾向が強かった。そもそも捜査技術が不足していた。そのため、全執行場面で適法かつ効果的に執行できること。
	(同上) 海上取締り、に関する手法、	取締りを適法かつ効果的に行う技術	従前は経験・知識がないため、実際の困難さを認識できず、実現できない対処方法を立案する傾向が強かった。そのため、全執行場面で適法かつ効果的に執行できること。
	乗船検査に関する手法の技術移転	船舶に対する検査を適法かつ効果的に行う技術	従前は（法知識、操船技術等の）経験・知識がないため、安全かつ効果的に実施する能力が不足していた。そのため、全執行場面で安全かつ効果的に執行できること。
	小型艇運航・保守	海上保安活動の基本技術の 1 つである小型艇の運航および保守を適切に行う技術	従前は船舶の運航に必要な海事知識に乏しく、保守も軽視する傾向があり、安定的な活動の基盤を十分に確保できていなかった。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト

終了時評価調査

2-6. 上位目標の発現度

上位目標	指標	発現状況 ●：実績 △：プロジェクト終了後に PCG が継続すべき課題
上位目標 PCG の業務遂行能力が向上する	1. PCG の 2007 年-2011 年における海難対応(SAR)ミッション数が 2002 年-2006 年のミッション数に比較して改善される	<ul style="list-style-type: none"> ● 認知された海難事故に対する SAR ミッションの出動割合は 2001 年の 52%と 2002 年の 43%から 2005 年には 75%、2006 年 9 月までは 61%へと改善されている。 ● 認知された海難事故数に対する死者と行方不明者の割合は 2002 年の 16%から減少を続け 2006 年には 2%に下がり大幅に改善されている。 <p>△ 今後 2011 年までデータを収集し、上位目標発現のモニタリングを続けることが必要。</p>
	2. PCG の 2007 年-2011 年における海洋環境事案 (MARPOR/OSC) ミッション数が 2002 年-2006 年のミッション数に比較して改善される	<ul style="list-style-type: none"> ● 2005 年の MARPOR ミッション数は 12,913 件で 2002 年の 1,943 件に比較し大幅に増加した。この中では特に査察、監視などの予防取締り活動が増大し改善されているといえる。 ● OSC ミッション数は 2001 年の 13 件から上昇傾向にあり 2005 年は 24 件になっている。 ● 2006 年 8 月のギマラス島沖タンカー事故¹²で PCG の油防除ミッションは技術移転の成果を発揮し適切な油処理を遂行した¹³。 <p>△ 今後 2011 年までデータを収集し、上位目標発現のモニタリングを続けることが必要。</p>
	3. PCG の 2007 年-2011 年における法執行関連事案 (MARLEN) ミッション数が 2002 年-2006 年のミッション数に比較して改善される	<ul style="list-style-type: none"> ● 2002 年以降の MARLEN ミッション数は年平均 353 件でプロジェクト開始前 2001 年の 207 件に比較して増加している。 ● 特に 1 ミッションあたりの逮捕者数は 2002 年の 0.74 人から増加を続け、2005 年では 1.93 人となった。これは大規模な犯罪への対応能力の向上や制圧能力の改善によるものと推察されている¹⁴。 <p>△ 今後 2011 年までデータを収集し、上位目標発現のモニタリングを続けることが必要。</p>

¹² 2006 年 8 月 11 日、マニラの南東約 500 キロの中部ギマラス島沖で石油タンカー「ソーラー 1 号」(乗組員 20 人、998 トン) が沈没し積載していた産業用重油 20 万リットルが流出した。重油流出事故としては同国最大規模で、州レベルの「災害事態」が宣言された。流出した重油は、ギマラス島の約 200km の海岸に影響を与え約 1 万人のギマラス島住民が被害を被った。特に砂浜やマングローブの林が油に覆われた。JICA は海上保安庁職員 3 人と JICA 職員 1 人の計 4 人の専門家チーム派遣を行い現地体制の調整、被害状況調査・今後の被害予測、沿岸部における油回収作業の調査、油の特性調査を行い、技術的助言を行った。(JICAWEB ページ <http://www.jica.go.jp/activities/jdrt/2006/060824.html> より作成)

¹³ MARPOL 担当専門家報告書による。

¹⁴ 本終了時評価人材育成担当団員のコメントによる。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト
終了時評価調査

上位目標	指標	発現状況
		<p>●：実績 △：プロジェクト終了後に PCG が継続すべき課題</p>
	4. 2007 年-2011 年における巡視船稼働日数が 2002 年-2006 年の日数に比較して増加する	<p>●巡視船 1 隻当りの年間パトロール時間は 2002 年の 96 時間から増加を続け、2005 年は 231 時間、2006 年 9 月までに 282 時間へと増加した。これは職員の出動に対する取り組み姿勢の改善が反映されていると推察されている¹⁵。 △ 今後 2011 年までデータを収集し、上位目標発現のモニタリングを続けることが必要。</p>
上位目標の全体発現状況	プロジェクト開始前の 2001 年と開始年度の 2002 年と比較し、いずれの指標も改善傾向を示している。出動ミッション数の増加だけでなく質的な向上を示す数値や活動内容も改善を示している。因果関係は複雑だが、セミナーや基礎スキル訓練を通じ、PCG 職員の職務に対する取り組み姿勢が積極的になったこと、活動に必要な個人・組織能力が向上したことがその貢献要因になっているといえる。	

2-7 ワークショップ結果

本終了時評価では、期間中にワークショップを行った。その要領と結果概要を以下に示す。

- (1) 実施日：2006 年 10 月 23 日（月）10：30～17：00（昼食 1 時間を挟む）
- (2) 参加者
 - 1) 参加者：本プロジェクトの現在のカウンターパート（プロジェクトマネージャー、プロジェクトダイレクターを含む）全員、前カウンターパートの主要メンバー、プロジェクト専門家、終了時評価調査団員
 - 2) オブザーバー：交通運輸通信省 2 人名と国家経済開発庁 1 人の本プロジェクト関係者、JICA フィリピン事務所の本終了時評価調査担当者
- (3) 目的：プロジェクト終了までの課題の整理と確認
- (4) 要領：PCM ワークショップの基本ルールを活用し、参加者から情報を引き出し、現状確認と関係者間の認識共有を促進する
- (5) テーマ
 - 1) セミナーの成果物をどのように教育訓練・基礎教育コースに統合するか
 - ① どのようなコースが現存するか確認
 - ② どのようなユニットトレーニングが現存するか確認
 - ③ 今後行うべき「統合」とはどのような作業のことか、このワークショップの議論での定義

¹⁵本終了時評価人材育成担当団員のコメントによる。

フィリピン国海上保安人材育成プロジェクト

終了時評価調査

- ④ 最終的に「統合」が行われたことを証明するために取得すべき文書の確認
- ⑤ 現存するコースとプロジェクトで実施したセミナー、訓練との関連性の確認
- 2) 教育訓練システムの評価・フィードバックシステムの改善のために必要な内容の確認
- 3) 今後専任教官制度をどのような手順で立ち上げるか
 - ① 専任教官制度の内容（人数、就任期間、教官の所属先、養成方法、立ち上げの手順）
 - ② 制度実現の阻害要因
- 4) このワークショップのレビュー
 - ① 学んだこと
 - ② 今後のプロジェクト実施に向けた提言

(6) 結果

実施結果のまとめは関係者間で共有し今後のプロジェクト実施に活用できるようにミニッツの付属文書に添付したので参照されたい。

このワークショップでは、これまではまだ十分に調査され関係者間で共有されていなかった上記テーマの現状認識が促進され、今後プロジェクト終了までに完了すべき課題が、ある程度¹⁶明確になったことが大きな成果である。この結果は、本評価調査での実施プロセスと成果の達成状況に反映されている。

¹⁶ このワークショップの結果は今後のプロジェクトでの活動内容を規定するものではなく、そのための基本的認識を促進するものであることは、プロジェクト関係者は十分に注意されたい。したがって、残り期間での活動内容の詳細は第一義的にはプロジェクトチームが独自で再検討すべきものである。