

## 付属資料

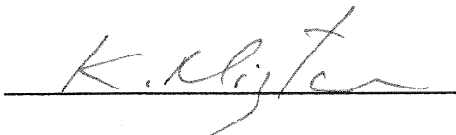
1. 討議議事録 (R/D)
2. JICAマラウイ事務所内事前評価対処方針会議議事録 (2006年2月1日)
3. 東南部アフリカ地域支援事務所との協議議事録 (2006年2月8日)
4. 対処方針会議 (TV会議) 議事録 (2006年2月22日)
5. 木内行雄教育行政アドバイザーとの打合せ議事録 (2006年4月25日)
6. Problem and solution analysis for Post NIPDEP Project (2006年4月25日)
7. 教育省計画局との打合せ議事録 (2006年4月27日)
8. 案件形成ワークショップ議事録 (2006年5月4日)
9. 教育省本省関係部局との会議録 (2006年5月19日)
10. 事前評価 (経過報告) への人間開発部コメント (2006年6月6日)
11. 事前評価 (経過報告) 本部コメントへの回答 (2006年9月27日)
12. NIPDEP後継案件に係る教育職業訓練省計画局との会議録 (2006年9月27日)
13. NIPDEP後継案件事前評価本部コメントへの回答 (2006年11月9日)
14. 県教育開発計画制度化プロジェクト活動・成果概念図 (2006年11月9日)
15. 事前評価結果に係るTV会議協議議事録 (2006年11月21日)
16. 人間開発部によるDEP策定支援プロジェクト形成に関する関係者インタビュー結果  
(2006年11月29日)

RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN JAPANESE  
IMPLEMENTATION STUDY TEAM AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE REPUBLIC OF MALAWI  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
DISTRICT EDUCATION PLANS INSTITUTIONALIZATION PROJECT (DEPIP)

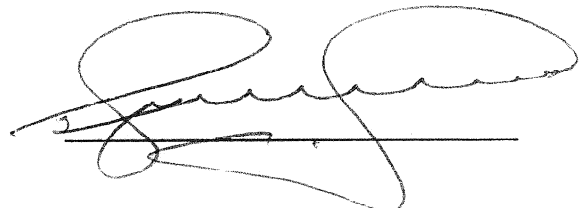
With regard to the Japanese technical cooperation for District Education Plans Institutionalization project (hereinafter referred to as “the Project”), the Resident Representative of the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as JICA) held a series of discussions with the Malawian authorities concern with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Malawian Government for the successful implementation of the above-mentioned project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Malawi, signed in Ministry of Finance on 1<sup>st</sup> of March 2006 (hereinafter referred to as “the Agreement”), both sides agreed in the matters referred to in the document attached hereto.

Lilongwe, Malawi  
6<sup>th</sup> December 2006



Mr. Kyoji Mizutani  
Resident Representative, Malawi Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan.



Fletcher Y. Zenengeya  
Secretary for Education  
Ministry of Education  
Republic of Malawi.

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE MALAWIAN GOVERNMENT

1. The Government of Malawi will implement the project in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

### II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

#### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article III of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

#### 2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article III of the Agreement will be applied to the Equipment.

#### 3. TRAINING OF MALAWIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Malawian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

### III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF MALAWI

1. The Government of Malawi will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.

*Kal*

2. The Government of Malawi will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Malawi nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Malawi.
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of Malawi will grant in Malawi privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the Government of Malawi will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government Malawi will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Malawi personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of Malawi will provide the services of Malawi counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of Malawi will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in Malawi, the Government of Malawi will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in Malawi, the Government of Malawi will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. The Secretary for Education, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

*KM*

2. The Director of Education Planning, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese expert (s) will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese expert (s) will give necessary technical guidance and advice to Malawi counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a National Steering Committee, Technical Working Group and a Secretariat will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

#### V. Project Evaluation

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Malawi authorities concerned, at the middle and during the last four months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

#### VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the Government of Malawi undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Malawi except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

#### VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and Malawi Government on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

*KM*



## VIII. MESURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people Malawi, the Government of Malawi will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Malawi

## IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be four years from \_\_\_December 2006.

- ANNEX I MASTER PLAN
- ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS AND LOCAL CONSULTANT
- ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
- ANNEX IV LIST OF MALAWI COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
- ANNEX V LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
- ANNEX VI BODIES IN RUNNING THE PROJECT
- ANNEX VII NARRATIVE SUMMARY OF PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)

KM



## ANNEX I MASTER PLAN

### 1. SUPER GOAL

Quality education is provided

### 2. OVERALL GOAL

Quality District Education Plans (hereinafter referred to as "DEP") are implemented in the 33 Education Districts in Malawi

### 3. PROJECT PURPOSE

Quality DEPs are annually updated according to district needs and National Education Sector Plan(hereinafter referred to as "NESP") in all 33 Education Districts in Malawi

### 4. PROJECT OUPUT

- (1) DEP/Budgeting guidelines are prepared
- (2) Strengthen capacities of Ministry HQ and divisional education officials to manage DEPs updating and DEP budgeting
- (3) Strengthen capacities of district education officials to update DEPs and in financial management
- (4) DEP monitoring and evaluation system is established
- (5) DEPIP activities widely publicized

### 5. ACTIVITIES

- 1-1 Conduct baseline survey on DEPs updating
- 1-2 Prepare DEP/Budgeting guideline to link DEP with DDP, and DEP with NESP.
- 1-3 Conduct DEP/Budgeting guideline dissemination workshop for division and district officials.
- 2-1 Conduct OJT and other training to Ministry HQ officials to manage DEP updating and DEP budgeting
- 2-2 Conduct DEP planning and financial management-training workshops for divisional education officials.
- 2-3 Develop DEP planning and updating schedule.
- 2-4 Disseminate DEPs to stakeholders (Development partners, NGOs & District Assemblies).
- 3-1 Support and monitor divisional officials conduct training for district officials.
- 3-2 Conduct DEP updating workshop.
- 4-1 Conduct a baseline study on capacities and needs of district, Division and MOEVT levels in M&E.
- 4-2 Develop DEP monitoring and evaluation strategy.
- 4-3 Organize training workshops to strengthen monitoring and evaluation capacities at District, Division and MOETV levels.
- 4-4 Equip Division and District offices with the necessary materials to conduct necessary

monitoring and supervision of the DEP & NESP.

5-1 Hold sensitization workshops to publicize DEPIP activities.

5-2 Publicize DEPIP activities through newsletters, circulars, radio and TVM. Etc.

5-3 Develop website of DEPIP

*Kal*





1. Japanese Long Term expert (s)

(1) Project Coordinator (s)

2. Japanese Short Term Experts and/or Local Consultant

Specialty of the consultant will be selected based on the needs survey during the project period. The expected specialties are as follows:

(1) Updating of DEPs

(2) Monitoring and evaluation

Note:

1. Assignment schedule of the short-term experts and/or local consultant depends on the progress of the project and availability of the suitable experts and/or local consultant. Fields, number and term of assignment of short-term experts and/or local consultant will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultation in each Japanese fiscal year.
2. If necessary, additional short-term experts and/or local consultant would be dispatched to meet the needs for project implementation.

Kai

The contents, specifications, and quantity of the following equipments to be procured each year will be discussed between Japanese expert(s) and the Malawian counterpart personnel based on the annual plan of the project, within the allocated budget of the Japanese fiscal year.

1. Office equipment
2. Vehicles
3. Computers, printers, software, projectors and relevant devices
4. Other to be identified after commencement of the Project.

ANNEEX IV. LIST OF MALAWIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Counterpart personnel  
Policy and Planning Team of Planning Department
2. Supporting staff  
(1) Secretary
3. Any other personnel necessary for the smooth implementation of the project

Kal

## ANNEX V. LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

The following will be prepared and utilized for the implementation of the Project.

1. Office and necessary facilities for the Japanese expert(s) and/or local consultant and Malawian counterpart
2. Other facilities mutually agreed upon as necessary for the Project implementation

*K. al*



## ANNEX VI BODIES IN RUNNING THE PROJECT

### 1. Steering Committee

(1) The steering committee, which consists of both Japanese and Malawian side, will be established for the smooth and effective implementation of the project.

(2) Functions of Steering Committee.

The Steering Committee will meet at least once a year or whenever the necessity arises, in order to fulfill the following:

a. To Approve the annual plan of the Project in line with the Project Design Matrix (PDM) that was developed by the Technical Working Group

b. To review the overall progress of the project and achievement of the Project and

c. To Exchange views on major issues arising from or in connection with the implementation of project.

(3) Membership:

Members of the Steering Committee

a. Malawian Side

- Secretary for Education (Chairperson)

- Secretary for Local Government

- Director of planning (Secretariat)

- Director of Basic Education

- Director of EMAS

- Controller of Accounting Services

- 6 EDMs

- GTZ, World Bank and other donors who are doing similar activities

- Other members to be co-opted depending on the needs

b. Japanese Side

- Representatives of JICA

- JICA expert(s)

- Local consultant

### 2. Technical Working Group

(1) The Technical Working Group will meet quarterly to ease the day to day operation of the project, but may hold meetings any time when need arises.

(2) Functions:

a. To run the project on behalf of MOEVT and Local Government

b. To act as the Project's Tendering Board in consultation with MoE and Local Government, and to take responsibilities of project's procurement

c. To make annual working plans of the projects

KAY

(3) Membership

- Director of planning (Chair)
- A Member from Planning, Basic Education, EMAS, Accounting Departments
- Ministry of Local Government
- National Local Government Finance Committee
- 6 Divisional Planners
- 6 DEMs (3 from pilot districts in NIPDEP and 3 from Non pilot district)
- JICA Representatives

3. Secretariat

- (1) The secretariat will be established for the smooth implementation of the implementation of the project on daily basis.
- (2) Functions:
  - a. To take daily administrative responsibilities of the project
  - b. Monitor the progress of the project activities
- (3) Membership
  - JICA Project Coordinator
  - Local consultant
  - Policy and Planning Team
  - A Secretary to be hired by the project

Kat

\_\_\_\_\_

## ANNEX VII

## Project Design Matrix (PDM)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions/Risks
[Super Goal]			
Quality education is provided			
[Overall Goal]			
Quality District Education Plans (hereinafter referred to as "DEP") are implemented in the 33 Education Districts in Malawi		Survey results by the EMAS.	1. Development partners continues or increases its support for education sector
[Project Purpose]			
Quality DEPs are annually updated according to district needs and National Education Sector Plan in all 33 Education Districts in Malawi	(a) From the second year of the project, every year MoEVT budget for DEP updating.	Public Expenditure Review	1. GoM continues or increases its budet for education sector
	(b) By the end of the Project, updated DEPs obtain mean of over 3 on the scale of 0 to 4 in the DEP Monitoring Capacity Index administered by the EMAS of MoE.VT	Project Monitoring and Evaluation reports.	2. MoE.VT continues or increases its budet for DEP updating.
	(c)By the end of the Project, DEP are updated over 3 times.	Project Monitoring and Evaluation reports.	
[Outputs]			
1. DEP/Budgeting guideline is prepared	1(a). By the end of the Project, DEP /Budgeting guideline is published.	Project Monitoring and Evaluation reports.	1. 70% of trained ministry officials continue to work in their position.
	1(b). By the end of the Project, DEP/Budgeting guideline dissemination workshop for division and district officials are held and over 100officials participated in the Workshop.	Project Monitoring and Evaluation reports.	
2. Strengthen capacities of Ministry HQ and divisional education officials to manage DEPs updating and DEP budgeting	2. By the end of the Project, over 19 division and Ministry officials participate in training sessions for strengthening their administrative capacity.	Project Monitoring and Evaluation reports.	
3. Strengthen capacities of district education officials to update DEPs and in financial management	3(a). By the end of the Project, over 33 district officials participate in training sessions for strengthening their administrative capacity.	Project Monitoring and Evaluation reports.	
	3(b). By the end of the Project, DEPs are updated over 3 times in more than 33 districts.	Project Monitoring and Evaluation reports.	
4. DEP monitoring and evaluation system is established	4(a). By the end of the Project, DEP monitoring and evaluation tools are developed.	Project Monitoring and Evaluation reports.	
	4(b). By the end of the Project, DEP monitoring and evaluation training are held at Ministry HQ, Divisional and District levels.	Project Monitoring and Evaluation reports.	

## ANNEX VII

## Project Design Matrix (PDM)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions/Risks
5. DEPIP activities widely publicized	5(a). By the end of the Project, DEP sensitization workshops for development partners are held and over 20 development partners including NGOs participated in the workshops.	Project Monitoring and Evaluation reports.	
	5(b). DEPIP newsletters are published once a quarter during project period.	Project Monitoring and Evaluation reports.	
	5(c). DEPIP website are developed and regularly updated.	Project Monitoring and Evaluation reports.	
[Activities]	[Inputs]		
1-1 Conduct baseline survey on DEPs updating	1. Japanese side:		
1-2 Prepare DEP/Budgeting guideline to link DEP with DDP, and DEP with NESP.	a Dispatch of long-term expert.		
1-3 Conduct DEP/Budgeting guideline dissemination workshop for division and district officials.	b Dispatch of short-term expert(s).		
2-1 Conduct OJT and other training to Ministry HQ officials to manage DEP updating and DEP budgeting	c Hiring local consultant(s).		
2-2 Conduct DEP planning and financial management-training workshops for divisional education officials.	d Training of counterpart personnel in Japan.		
2-3 Develop DEP planning and updating schedule.	e Provision of equipment.		
2-4 Disseminate DEPs to stakeholders (Development partners, NGOs & District Assemblies).	f Expenses for organizing DEP updating work shop		
3-1 Support and monitor divisional officials conduct training for district officials			
3-2 Conduct DEP updating workshop.			
4-1 Conduct a baseline study on capacities and needs of district, Division and MOEVT levels in M&E	2. Malawian side:		
4-2 Develop DEP monitoring and evaluation strategy	a Assignment of counterpart personnel.		
4-3 Organize training workshops to strengthen monitoring and evaluation capacities at District, Division and MOETV levels.	b Assignment of administrative personnel.		

Kaf



ANNEX VII

Project Design Matrix (PDM)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions/Risks
4-4 Equip Division and District offices with the necessary materials to conduct necessary monitoring and supervision of the DEP & NESP.	c Buildings and facilities necessary for the Project.		
5-1 Hold sensitization workshops to publicize DEPIP activities.	d Allocation of the budget necessary for the Project.		
5-2 Publicize DEPIP activities through newsletters, circulars, radio and TVM. Etc.			
5-3 Develop website of DEPIP			[Pre-conditions]

K.M

## 2. JICA マラウイ事務所内事前評価対処方針会議議事録（2006年2月1日）

日時：平成18年2月1日（水）10時15分～11時20分

場所：JICA 事務所長室

出席者：水谷所長、諸永次長、木内専門家（教育行政アドバイザー）、内山所員

内 容：

事前評価基本方針（案）に従って内山から説明を行った。その後のやり取りは以下の通り。

### （1）マラウイ側「能力強化」について

- ・（事前評価基本方針（案）では教育省本省における DEP 更新体制整備、行政官能力向上が活動の主となっているが）マラウイ教育省での勤務を通じ感じるのは教育省は省として機能していない<sup>1</sup>ということである。果たして能力強化が期待できるのか疑問。（木内専）
- ・ 牟田先生（NIPDEP 作業管理委員長）も同様の問題意識を有していた。サブサハラアフリカの中でも特に行政組織が脆弱なマラウイにおいては、ある意味人道援助と割り切り長期の継続した協力が必要との認識を有していた。同コメントを踏まえ県への多くの投入を想定していたが、現在本技プロでの実施を断念している状況にある。再度プログラムを整理し、県レベルへの投入については新規に立ち上げられる予定のコミュニティ支援無償<sup>2</sup>を検討している。（内山）
- ・ 2月8日に東南部アフリカ地域支援事務所横関専門員、清水企画調査員と打合せを行うところ、援助協力が強くかつ行政能力の低い脆弱国に対する今後の協力の方向性について助言をいただく予定。（内山）

### （2）NIPDEP 後継プロジェクトデザイン（改訂版・案）について

- ・ 新プロジェクト案では教育省本省における活動が中心だが、木内専門家とのデマケを明確にする必要がある。（諸永次長）  
→木内専門家には本省計画局における政策面の支援をお願いし、新技プロ専門家/ローカルコンサルタントには6つある州教育局（NIDEP では州が県に対し DEP 作成に関し指導を実施）における活動を行ってもらうことも一案。イメージとしては、木内専門家が政策面の支援、新技プロ要員が政策の実施支援（WS 実施、各種ロジ）を担当。（内山）
- ・ 新プロジェクト案では県における活動に対する支援はないが、計画だけ支援して実施面を他ドナーに丸投げしてよいのか。（木内専）  
→実施面については、プログラムの一環としてコミュニティ支援無償による対応を検

<sup>1</sup> 国際機関等への人材流出、HIV 等により実員が定員の半数しかいない。また低い給与等によりモチベーションも低い

<sup>2</sup> 1月22日から28日までマラウイにてコミュニティ支援無償による学校建設に係る調査が実施された。コンサルタントによると、①周辺国に比べ援助協力の進展が遅くプロジェクトが受け入れられている、②一定程度の能力を有するローカルコンサルタント、コントラクターが存在することから、今回調査対象の9カ国の中では（ただしエチオピアは未調査）マラウイが最も適しているとのコメントを得た。

討している。(内山)

- ・ DEP のモニタリングを考えた場合、必然的に NESP のモニタリングも必要となる。また、NESP のモニタリングは MTEF や SWAps のモニタリングとも密接に関係することとなる。(木内専門家)  
→その通りであり、実際には SWAps モニタリング専門家的な業務となることも予想される。現在教育セクターでは SWAps が立ち上がりつつある状況にあり、他ドナーが SWAP 事務局用コンサルタントの雇上を検討しているが、モニタリングについては手付かずである。仮に日本が同分野を支援すると表明できれば好意的な反応が期待されると思料する。(内山)
- ・ 現在策定中の教育セクターMOUの中に、DEPはNESPの一部となる旨の記載があり、DEP という文書が独立して存在するのかどうか不透明な部分もある。(木内専門家)
- ・ 今後プログラムベースで協力を行うにあたって、教育省のイニシアティブが非常に重要になるので、教育省の意見も伺ってはどうか。(諸永次長)  
→教育省としては強い意見がなく、JICA は何ができるのか聞きたいというスタンス。まず、日本側で内容を吟味し、できること、できないことの目処をつけた上で教育省との会合を持ちたい。(内山)

### (3) 今後のアクションについて

- ・ 日本政府の世銀向けの資金(1千万~2億円、コミュニティベース)を使用することが可能との公電があった。DEP 実施支援に使用することを検討して欲しい。(諸永次長)
- ・ 今後の予定としては、東南部アフリカ地域支援事務所と2月8日に打合せを行い、その結果を踏まえ、2月中旬には本部に対して現場のコメントを発信したい。同公電の後、2月下旬に可能であればマラウイ事務所、東南部アフリカ事務所と本部をテレビ会議でつなげて今後の方針について確認を行いたい。(内山)

以上

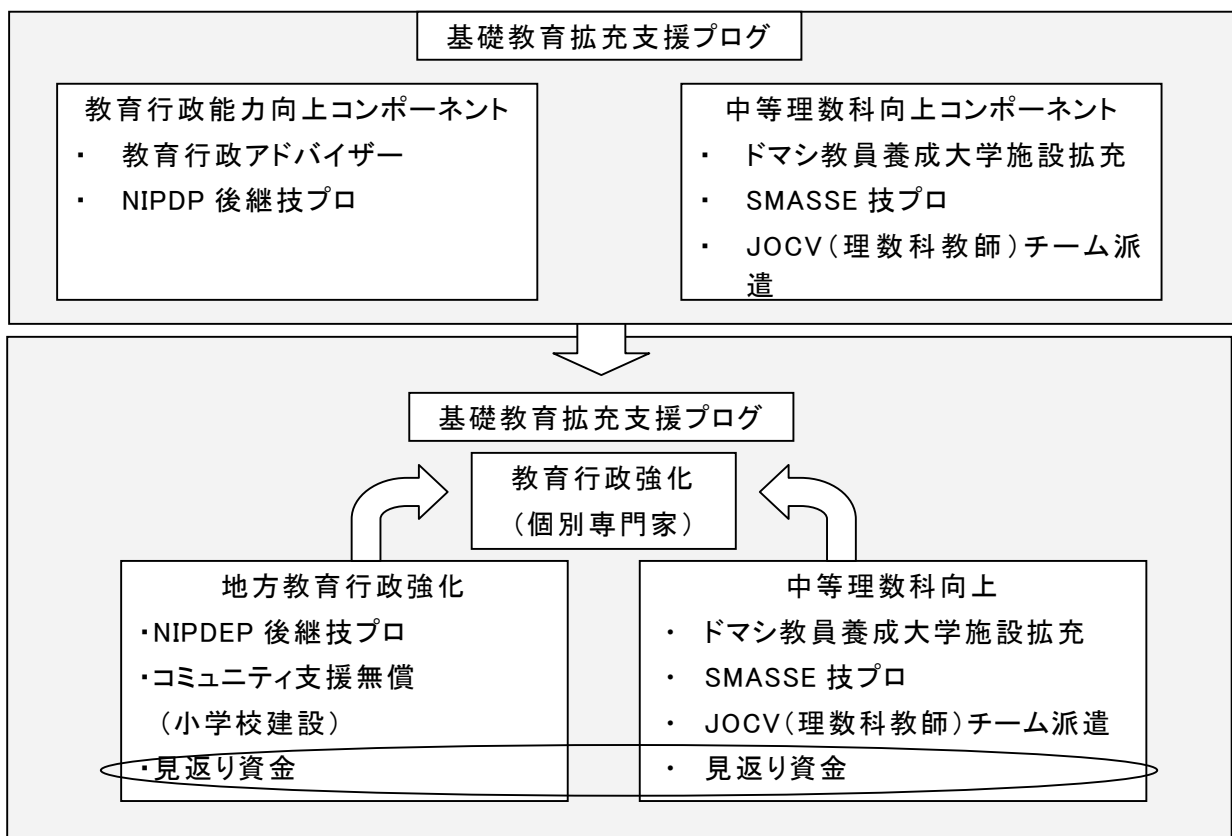
### 3. 東南部アフリカ地域支援事務所との協議議事録（2006年2月8日）

JICA マラウイ事務所

マラウイの教育プログラム及び NIPDEP 後継案件について東南部地域支援事務所と協議を行った。主な提言及び協議内容は以下の通り。

#### (1) マラウイ教育プログラムへの提言

教育セクターのプログラムは現状の基礎教育拡充支援プログラム一つのみとし、同プログラムのコンポーネントを以下の通り変更したらどうか。なお、詳細については教育支援プログラムを作ったほかのアフリカ各国（ニジェール、ガーナ、ザンビア）のプログラムを参考にし、ODA タスクフォース他関係者とも協議の上事務所にて固めていただきたい。



教育省配属の個別専門家の活動を行政能力強化コンポーネントに加え、SMASSE や NIPDEP も含め教育セクター全般に対して、成功例の紹介と事例・実施に基づいた説得力のある政策提言が可能となる体制として整理すべきではないか。

(2) NIPDEP 後継案件への提言

① 案件内容について

開発調査「NIPDEP」の成果を活かし、後継案件では以下を主要な内容としてはどうか。

- ・ NDEP (DEP 作成ガイドライン) の改訂支援
- ・ DEP の更新
- ・ 国家教育計画 (NESP) と県教育計画 (DEP) の整合性確保・抱合支援
- ・ 県開発計画 (DDP) と県教育計画 (DEP) の整合性確保・抱合支援
- ・ 評価・モニタリング方法の策定

② 投入について

人的投入としては、予算額 6 千万を踏まえ上記目標を勘案した場合、①ローカルコンサルタント (NIPDEP が再委託したコンサルタントを想定) 及び□日本人の若手 (=フットワークの軽い) 業務調整員の 2 名程度が適当であると思料する。

③ 県を対象とした DEP 実施支援 (小学校建設等) について

技プロの投入として建設案件を行うことは困難。同部分については当初デザイン通り他ドナーや各種基金 (世銀の社会活動基金等) を利用することを検討してはどうか。また、本案件を最終的にデザインする前に現段階から関係ドナーとの協調に係る協議を深めることが必要。日本の見返り資金を利用することも一案。

④ その他

短期的成果に加え中期的成果を検討する必要がある。

以上

#### 4. 対処方針会議（TV会議）議事録（2006年2月22日）

日時：平成18年2月22日（水）11時30分～13時00分

場所：TV会議（本部、マラウイ事務所、東南部アフリカ支援事務所、ガーナ事務所<sup>3</sup>）

出席者：（本部）人間開発部第1G 萱島 G 長、石原 T 長、根本職員、アフリカ部松澤職員  
（マラウイ事務所）水谷所長、諸永次長、木内専門家、高橋 SV、内山所員  
（東南部アフリカ地域支援事務所）横関専門員、清水企画調査員

内 容：別添対処方針会議議事次第に沿って協議を行った。主な議事内容及び検討結果は以下の通り。

##### （1） マラウイ教育プログラムについて

マラウイの教育プログラム「基礎教育拡充支援プログラム」内に二つのコンポーネント「地方教育行政能力向上コンポーネント」及び「中等理数科向上コンポーネント」が並列してある現状を改め、両コンポーネントを有機的に結合させるために扇の要として教育省行政アドバイザーを配置することを検討している旨マラウイ事務所より説明を行った。<sup>4</sup>

##### （2） NIPDEP 後継技プロの内容について

###### ① NIPDEP 後継技プロの要請背景について

地方分権化の実施<sup>5</sup>に際し、①地方分権化の仕組みが未整備、②権限が移譲される地方（県）の能力が不足している、③県レベルにおける教育開発予算不足、の課題を背景に2度の開発調査を実施した。その結果、全33県で県教育開発計画（DEP）が策定され、また県教育行政官の能力向上が一定程度図られたが、未だ上記三点の課題は解決されておらず後継案件として技術協力プロジェクトが要請された旨マラウイ事務所より説明を行った。

###### ② NIPDEP 後継技プロの案件内容について

後継技プロの案件内容についてマラウイ事務所から以下の通り現在検討を行っている旨説明した。

- ・ 専門家は教育省計画局（地方分権化担当）配属とし、日々の活動に関しては教育省の出先機関である教育行政区事務所と行う。
- ・ ①NDEP(DEP作成ガイドライン)の改訂支援、②DEP更新支援、③DEP評価・モニタリング方法の策定、を活動の中心とする。
- ・ さらに、教育省計画局配属の木内専門家とも協力しつつ、④教育セクター計画（NESP）とDEPの整合性確保・抱合支援、⑤県開発計画（DDP）とDEPの整合性確保・抱合支援についても支援を行う。

<sup>3</sup> 横関専門員は出張先のガーナより参加。

<sup>4</sup> 別添「東南部地域支援事務所との協議内容」参照。

<sup>5</sup> 初等教育、遠隔教育、就学前教育が本省から県に移譲する政策。既に2005年5月から初等教員の給与が財務省から直接県議会に振り込まれているが、2006年3月現在、多くの地方分権化に伴う政策事項（教員の採用、異動の管轄等）が未決定の状況となっている。

### (3) 質疑応答・コメント

上記説明後、以下の質疑応答・コメントがあった。

#### ① 活動内容の精査について

技プロとして活動内容を具体化、明確化する必要がある。また、プロジェクト目標をプロジェクト期間中で達成可能なものとし、そのプロジェクト目標を活動内容に落とししていくことが必要である。また、NIPDEP の成果を再度評価し、後継技プロで引き継ぐべきもの、そうでないものを検証することが必要。(萱島 G 長)

これから案件内容を具体化するに際しては、教育省内で関係する部局（基礎教育局、中等教育局等）との連携、マラウイ政府全般の地方分権化の動きとの連携も必要である。(根本職員)

#### ② 活動期間について

活動内容案（本省における地方分権体制整備及び DEP 改訂制度化）を考えると、3 年間で適当ではないか。一方で継続した課題として挙げられている地方における予算不足は中長期的に対応することを検討する必要がある。(横関専門員)

#### ③ 投入について

投入の専門家やローカルコンサルタントに関しては、できるだけ長期間現場に滞在する形で派遣を行うことが効果的である。他のアフリカ諸国で、それまで常駐のスタッフが居た後継案件が、コンサルタントのシャトル派遣型となり、先方政府や他ドナー等との関係構築やプロジェクト実施にあたり支障があった例もあり、教育省のキャパシティの低い場合の対応として教訓とすべき。(横関専門員)

現在は本省レベルの活動を中心としているが、地方における DEP 作成のインセンティブ付けの意味からも地方レベルにおける活動、投入を検討する必要があると思料する。(諸永次長)

以前にマラウイ事務所から話があったように、DEP という水路を作っても水(予算)がなければ何の意味もなくなる。他の国では現職教員研修を行う際に政府の予算は確保されなかったが、見返り資金や FTI 資金の活用などの工夫が行われている。本後継技プロにおいても、計画策定支援のみならず計画実施に係る資金工面についても事前に検討を行っておくことが肝要ではないか。(横関専門員)

→県レベルにおける投入に関しては、現在世銀の社会活動基金やユニセフ等の他ドナーの資金を活用する方向で調整を行っている。また、将来的にはコミュニティ支援無償の実施や見返り資金の活用も視野に入れていきたい。(内山)

### (4) 今後の予定・対応

今後の予定については以下の通り。

- ① マラウイ事務所にて上記議論を踏まえた案件内容案を作成し本部に送付(3月中)
- ② 同案への本部のコメントを踏まえ先方政府・他ドナーとの協議、事前評価の実施(3月～4月中)
- ③ 実施協議、R/D 署名(4月)

以上

## 5. 木内行雄教育行政アドバイザーとの打合せ議事録（2006年4月25日）

- (1) 日時：2006年4月25日（火）16:00-18:00
- (2) 場所：教育省木内専門家執務室
- (3) 参加者：木内専門家、ングウェニャ在外専門調整員、内山所員
- (4) 内容：  
内山作成の NIPDEP 後継案件コンセプトペーパー（案）<sup>6</sup>別添資料に基づき打合せを行った結果は以下の通り。

### ① 木内専門家からのコメント

- ・ 前回の萱島 G 長のコメント<sup>7</sup>を踏まえ、再度過去の Inception Report から読み返してみた結果、

本省における県教育開発計画（DEP）実施体制の整備、②DEP 策定に係るガイドラインの作成、の二点に関し当初目標を達成できていないことが確認された<sup>8</sup>。別添案はこれらの未達成部分に対応するものとなっており評価できる。

- ・ 次官も地方分権化により移譲された予算の県レベルにおける管理能力の低さを懸念しており、県レベルにおける予算管理への支援を一つのコンポーネントとすることは評価できる。
- ・ 一方で、NIPDEP の活動内容に縛られ DEP 支援を強調している内容となっているが、「DEP→教育省年間予算→MTEF」といった一連の予算策定、モニタリングプロセスを固まりとしてとらえ、それへの支援と位置づけ案件をデザインしては如何。この観点から、教育省の会計局との連携が重要となろう。
- ・ また、個人的には NIPDEP は地方自治が確立されているインドネシアにおける案件に影響されている面が強く、インドネシアと同等の地方自治が確立されていないマ国において同様のアプローチが果たして有効か否かについては疑問無しとはしない。
- ・ 案件デザインに関しては、本省及び他開発パートナーのみならずディビジョンレベル行政官の考えを反映させることが肝要。

### ② 上記コメントに対する内山コメント

- ・ DEP を個別に抜き出すのではなく、国家教育計画（NESP）の一つのコンポーネントとして扱う（抱合する）ことに全く同意。コンセプトペーパーにも記載している通り、NESP の目標を達成するためにいかに県レベルで活動を行うことができるのか、その方法論が問われており DEP だけではなく NESP、MTEF を見据えた案件デザインが必要と史料。
- ・ インドネシアとの違いに関し、県レベルで使用可能な教育開発予算の絶対量が異なる

<sup>6</sup> 別添資料参照

<sup>7</sup> 「技プロとして活動内容を具体化、明確化する必要がある。また、プロジェクト目標をプロジェクト期間中で達成可能なものとし、そのプロジェクト目標を活動内容に落としていくことが必要である。また、NIPDEP の成果を再度評価し、後継技プロで引き継ぐべきもの、そうでないものを検証することが必要。」とのコメント

<sup>8</sup> ①については時間がたつにつれて記載がなくなり全くの未達成となっており、②に関しては本省の関わりが得られなかったことが最終報告書で述べられている。



こともあげられる。マ国のように本省の予算をあてにできないような国においては、開発パートナーの資金をいかに取ってくるのが問われており、その観点から DEP 作成の意味は存在すると考えている。

- ・ 教育省内でのカウンターパート機関に関しては、教育省と今後調整を行う中で明確にしていきたい。現時点で想定されるのは、基礎教育局及び会計局。

③ 今後の予定

- ・ 今週（4月24日の週）中に教育省次官、計画局、財務局と打ち合わせを行う。
- ・ 5月4日（木）にブランタイヤにて各州の EDM（Education Divisional Manager）を招き、ブレイクスターミングのミニワークショップを開催する。
- ・ JSR の後、5月15日の週<sup>9</sup>に可能であれば教育省主催で開発パートナー向けの案件説明会を実施し、コメントを得、最終案件デザインを策定する。
- ・ 5月22日の週に事前評価表を取りまとめ、本部にコメント依頼を行う。
- ・ 6月2日、3日、域内教育担当者会議にて、再度地域支援事務所と協議。
- ・ 6月5日の週に R/D 署名、専門家派遣準備開始
- ・ 9月、専門家派遣
- ・ 2007年1月 DEP 更新 WS 実施

以上

---

<sup>9</sup> 教育プログラム評価調査団来マ中

## 6. Problem and solution analysis for Post NIPDEP Project (2006年4月25日)

JICA Malawi

Problems analysis of Basic Education Sector in Malawi

1. Basic education sector in Malawi is fully under the decentralization now, but “National Education Sector Plan (Draft)” has not been prepared on the basis of decentralization policy. Implementing policy at district level is not well considered in the plan. (DEP can be a possible solution to this.)

↓

2. No regular planning and updating of DEPs. And DEPs are not yet fully based on “National Education Sector Plan (Draft)”.

This is possibly because;

- (1) National Education Sector Plan is still draft and not yet authorized by the MoE
- (2) DEPs are still unofficial document and its planning is not a duty for districts.
- (3) No clear guidelines to harmonize two documents.
- (4) No budget has been allocated for this purpose.

↓

3. Budget or funds for DEPs have not been enough.

This is possibly because;

- (1) Education development budget of MoE is too small compared with the needs.
- (2) DEPs have not been fully utilized by development partners.

↓

4. Even MoE or Development Partners funded programs are not well implemented.

This is possibly because;

- (1) Lack of human resources at district level.
- (2) Lack of financial management and project management capacities of existing officials.

↓

5. Quality basic education services at district level are not provided to the Malawian public.

So, what can we do to solve these problems?

Possible solutions are as follows;

1. Strategize how to implement Sector Plan at district level.

↓

2. DEPs based on “National Education Sector Plan (Draft)” and “districts needs” are planned and updated regularly.

Actions are;

- (1) Finalize National Education Sector Plan.
- (2) Officialize DEPs.
- (3) Prepare guidelines to harmonize two documents.

(4) Allocate budget for regular updating of DEPs.

↓

3. Budget are secured to implement DEPs.

Actions are;

(1) Harmonize development partners and make it sure the all funds which goes to districts consider DEPs

(2) JICA fund DEPs of some districts

↓

4. Funded DEPs are implemented according to the plan.

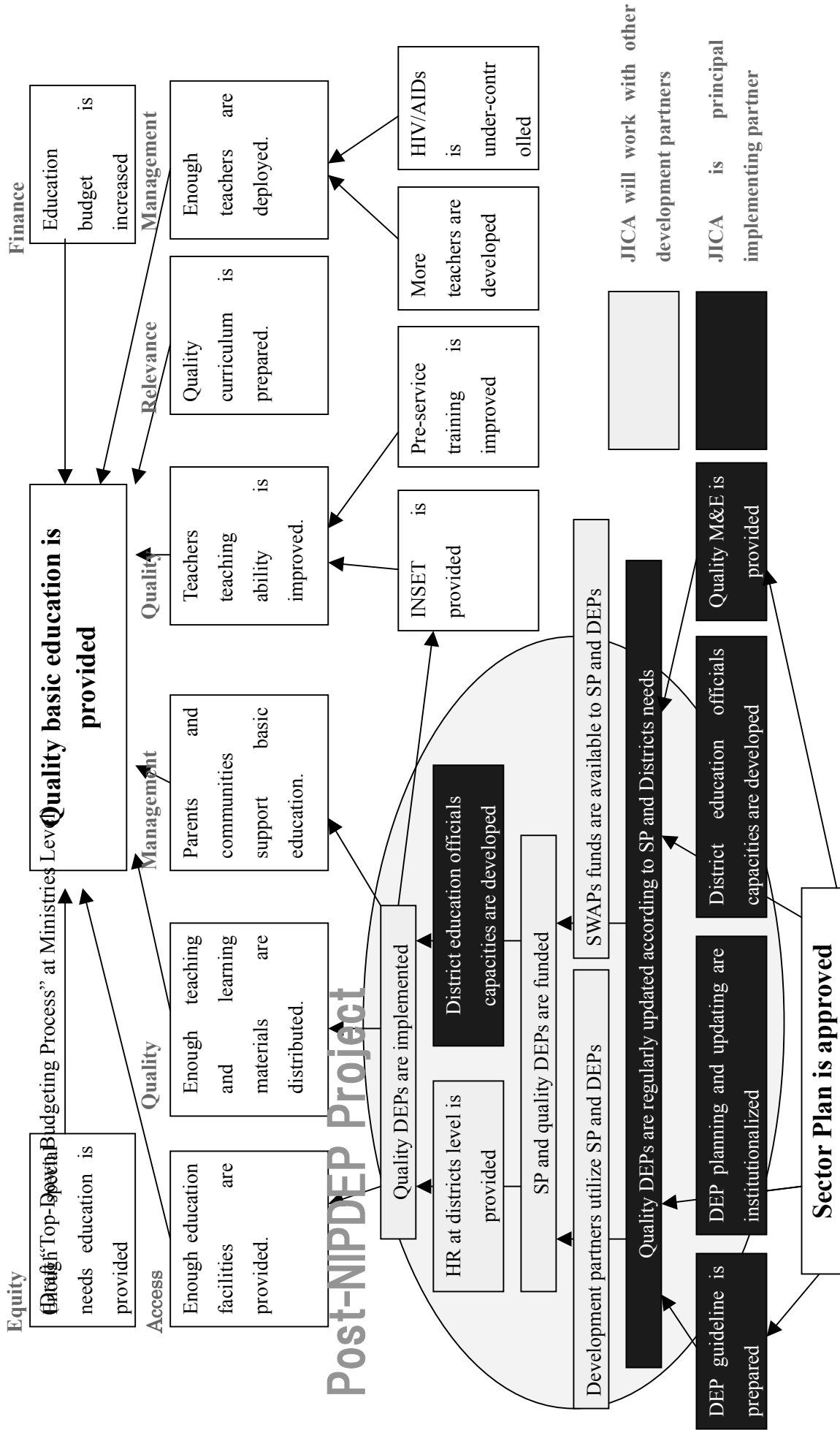
Actions are;

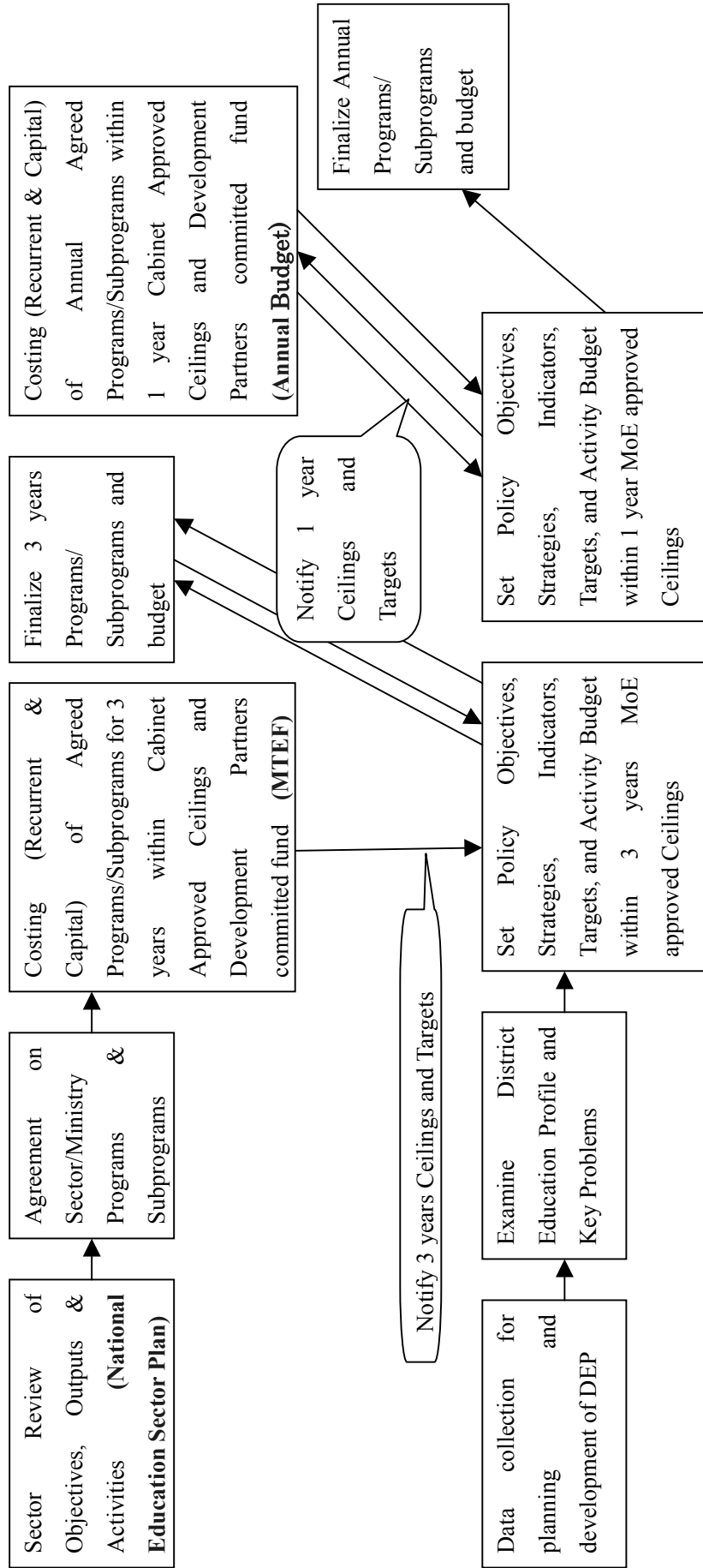
(1) Secure enough officials by dispatching volunteers.

(2) Capacity building of existing officials thorough actual implementation of DEPs.

↓

5. Quality basic education is provided.





(Draft “Bottom-Up Budgeting Process” at Districts Level)

## 7. 教育省計画局との打合せ議事録（2006年4月27日）

- (1) 日時：2006年4月27日（木）14:30-18:00
- (2) 場所：教育省木内専門家執務室
- (3) 参加者：マカランデ計画局副局长<sup>10</sup>、木内専門家、ングウェニャ在外専門調整員、内山所員
- (4) 内容：

JICA マラウイ事務所作成の NIPDEP 後継案件コンセプトペーパー（案）<sup>11</sup>別添資料に基づき打合せを行った結果は以下の通り。

### ① 木内専門家からのコメント

- ・ NIPDEP 後継案件においては、DEP を案件の中核とするのではなく、DEP を国家教育計画（NESP）の策定・改訂や MTEF 策定に利用するとの位置づけが適当。
- ・ MTEF、NESP と DEP の関係に関しては、DEP の質を標準化させる意味からも本省と県との間の密な関係（県による現場ニーズの発信、本省による県の監督、指導、査定）が存在することが肝要である。
- ・ 添付資料（Draft Budgeting Process）に関し、教育省の現状を鑑みると教育本省が MTEF もしくは年度予算に基づき各県毎の予算シーリングを示すことは短・中期的には非現実的でないか。

### ② 上記コメント他に対する内山コメント

- ・ 予算策定プロセスの理想像として添付資料を作成したが、個人的には MTEF が機能するまでには相当程度の時間を要すると見ている。現実的には中期的な予算枠組み策定を待ってプロジェクトを開始するのではなく、今教育省が直面している問題（地方分権化が進展する一方でその体制が整備されていない）に対処するためにまずは年度予算と DEP 予算の整合性を確立させること、DEP 策定・更新の制度化、DEP の質の向上、県教育行政官能力強化に的を絞って活動を行うことを検討したい。
- ・ また、DEP には二つの役割があると認識している。一つは県教育開発予算書としての役割であり、もう一つはドナーまたは県開発基金から資金を獲得するためのプロジェクト提案書としての役割である。後者の観点から、現時点で案件を開始する意義があると思料する。
- ・ （副局长に対し）NIPDEP と後継技プロの違いは、前者はコンサルタントによる調査であるが、後者はマラウイ政府のプロジェクトであるということである。マラウイのためのプロジェクトはマラウイ政府によって計画、実施されることが最も望ましく、この観点から同たたき台を議論の材料に使用し、教育省本省及び教育行政区事務所と手に手をとって後継技プロの内容をつめていきたい。

### ③ マカランデ副計画局長のコメント

教育省としては、関係部局とそれぞれ個別に会合を持つのではなく5月2日（火）

<sup>10</sup> 急な会議が発生したことにより、同協議には17時すぎに参加。

<sup>11</sup> 別添資料参照。4月25日付け木内専門家との議事録添付資料は会議に使用したものの本議事録には未添付。

に本省内の関係者を一同に集め同後継技プロについて議論を行うことを提案したい。  
また、5月3日（水）に教育行政区事務所関係者がリロングウェにて予算に係る会議を開催する予定のことから、当初予定していたブランタイヤでは無くリロングウェにて翌日5月4日（木）に教育行政区事務所関係者による同会議を開催したい。

④ 今後の予定

- ・ 5月2日（火）教育省本省関係部局及び JICA による案件内容検討会議。
- ・ 5月4日（木）本省、教育行政区事務所関係者、JICA による案件内容検討会議。
- ・ 5月15日の週、JSR の後に可能であれば教育省主催で開発パートナー向けの案件説明会を実施し、コメントを得、最終案件デザインを策定する。
- ・ 5月22日の週に事前評価表を取りまとめ、本部にコメント依頼を行う。
- ・ 6月2日、3日、域内教育担当者会議にて、再度地域支援事務所と協議。
- ・ 6月5日の週に R/D 署名、専門家派遣準備開始
- ・ 9月、専門家派遣
- ・ 2007年1月 DEP 更新 WS 実施

以上

## 8. 案件形成ワークショップ議事録（2006年5月4日）

(1) 日時：2006年5月4日（木）14:30－18:00

(2) 場所：南西部教育行政区事務所会議室(ブランタイヤ)

(3) 参加者：州教育事務所長（2名<sup>12</sup>）、全教育行政区事務所教育計画担当官（6名）、教育省計画局担当官、木内専門家、ングウェニャ在外専門調整員、内山所員の全12名

(4) 背景・会議の目的：

- ① 本省を対象に5月2日(火)に、教育行政区事務所を対象に5月4日(木)にNIPDEP後継案件内容検討会議を開催する旨を教育省計画局と4月27日に合意した。本省対象の会議は教育省の都合により延期されたが、4月27日会議の決定を受け、6つある全ての教育行政区事務所教育計画担当官(以後、教育計画担当官)を、本会議をJICAと共に共催する南西部教育行政区事務所のあるブランタイヤに招聘しNIPDEP後継案件の内容について協議を行うこととした<sup>13</sup>。
- ② 本会議は、①教育計画担当官から地方分権化の現状を確認し、②NIPDEP後継案件の協力内容を彼らの意見を踏まえ改善し、併せて③本案件に対する教育計画担当官のオーナーシップの醸成を図る、ことの3点を目的とした。

(5) 会議内容：

内山作成のNIPDEP後継案件に係るプレゼンテーション、並びにグレース・バンダ南西部教育行政区事務所教育計画担当官による教育行政区事務所と地方分権化に係るプレゼンテーションの後行った協議内容は以下の通り。

### ① 教育行政区事務所と地方分権化の関係

そもそも教育行政区事務所は地方分権化政策の一環として、地方における行政サービスの適切な実施を担保するために県のモニタリング、監督機関として設置された。教育行政区事務所の役割は地方分権化ガイドライン等では不明確であるものの、その設置の趣旨に鑑み、教育行政区事務所は地方分権化政策下で以下を担当していると「認識」している。

- ・中等教育に対する監督、助言（教授法助言官の中等学校の定期訪問等）
- ・初等教育も含めた教育計画策定支援（DEP策定支援）
- ・スクールマッピングのデータをもとに、県に対する新規学校建設地に対する助言
- ・各種統計資料の収集、取りまとめ

### ② 地方分権下の予算策定の流れについて

現在は、教育行政区事務所の支援がないままに、県が策定した予算案は県議会に提出され、そこから地方自治省に提出されている。本来であれば、上記（1）により教育行政区事務所が県に対する予算策定支援を行わなければならないが、①同役割が明確に規定化されていない、②ガイドラインの未整備、③その実施・施行が義務化

<sup>12</sup> ただし、1名は所長代理。本会議主催の南西部教育行政区事務所の所長は所用のため欠席。

<sup>13</sup> 新規案件のオーナーシップ醸成のために教育省側のイニシアティブを期待し、優秀かつ積極的である南西部教育行政区事務所教育計画担当官のグレースバンダ女史に本会議共催を打診したところ快諾いただいた。



されていない、等により実質行われていない状況である。

③ 地方分権化政策の課題について

拙速に十分な準備を行わないまま地方分権化を行ったこと等により、以下の様な課題があることが指摘・確認された。

- ・ マラウイ政府（本省）の地方分権化政策に対する消極的姿勢<sup>14</sup>
- ・ 地方分権化に係る各種ガイドラインの未整備
- ・ DEP が NESP だけでなく、DDP（県開発計画）及び予算策定プロセスと十分整合性が取れていない。
- ・ 県レベルの実施体制が未整備（人員が不十分、県の権限・責任範囲が不明確等）
- ・ 県レベルの特に経理・財務能力の欠如
- ・ 教育行政区事務所及び県教育事務所、双方とも各種必要機材（PC 等事務機器、交通手段）の未整備

④ 地方分権化への諸課題に対する対応(案)

上記（3）で挙げられた課題に対する対処法として以下が挙げられた。

- ・ 本省、教育行政区事務所における地方分権化に対応した予算策定システム<sup>15</sup>、モニタリング・評価システムの確立。
- ・ ガイドラインを策定し、DEP を NESP だけではなく、DDP、予算策定とも整合性を確保する
- ・ 教育行政区事務所のモニタリング・監督機関としての機能強化
- ・ 「教育省 CAS(Controler of Accounting Services)」、「地方自治省」、「財務省」、等との連携による県の能力強化

⑤ PDM ドラフト案に対するコメント

別添 PDM ドラフト案に対する主なコメントは以下の通り。

- ・ Super Goal に関し、地方分権化プロセスは中等教育も含む<sup>16</sup>との認識の下、基礎教育に限定せず中等も含む記載ぶりに変更する。
- ・ 成果 1 に関し、予算策定が重要なコンポーネントであることから、“DEP ガイドライン”を“DEP/県予算策定ガイドライン”と変更する。
- ・ 成果 4 のモニタリング・評価に関し、そのベースライン調査実施対象に県も加える。また、モニタリング・評価に係る能力強化を県に対しても実施する。
- ・ 案件名に関しては案件内容が NIPDEP とは全く異なるため Post NIPDEP は不適當である。Project for the System Development of District Education Plan（SyDDEP→シデップ）はいかがが。

⑥ 今後の予定

<sup>14</sup> インドネシアでの研修経験（開調 NIPDEP による）を有するある教育計画官がインドネシアとマラウイの異なる点として、地方分権化推進に対する政治的意思の有無を指摘した。また、その他関係者へのインタビュー等を鑑みると、マラウイでは一般的に教育省に限らず本省が地方分権化政策実施に対し消極的であることが観察される。

<sup>15</sup> 現在マラウイでは Activity Based Budgeting が導入されているが、その理解は不十分でその体をなしていない状況となっている。

<sup>16</sup> 「地方分権化プロセスの一環として、中等学校がコストセンターと位置づけられ自立した機能を持つに至っている。初等教育と異なり中等教育は県の管轄下に委譲された訳ではないものの、中等教育も地方分権化政策委の影響下にあることは明らか」との議論。

- ・可能であれば JSR の翌週に教育省と協議を行う。
- ・その後、地方自治省や他開発パートナーとの協議を実施し最終案を作成する。
- ・なお、教育計画担当官とは密なコミュニケーションを図り、重要な協議結果についてはその都度報告を行うこととする。

(6) 出張者所感

- ① 当方にて作成した案件案（DEP 制度化、M&E 体制制度化）に対しては、NIPDEP と同様の県に対する資金供与を期待されることを懸念していたが、大きな反対意見もなく理解を得ることができた。
- ② また、ムズズからの参加者<sup>17</sup>を除いて、全員 NIPDEP 経験者であり、本案件に対する理解及び協力姿勢が強いことが確認された。
- ③ 当方から繰り返し、投入が多く、コンサルタントが活動主体であった開調 NIPDEP と、投入も限定的で教育省が活動主体となる後継技プロの違いを説明し、その結果開調と技プロの性質の違いに関し一定程度の理解は得られたと判断される。
- ④ 会場が南西部教育行政区事務所であったこと、人数が 10 名強であり議論に参加しやすかったこと、かつ参加者の意識も高かったことから、想定していたよりも活発な議論が行われ、教育計画担当官の本案件に対する主体者意識は相当程度醸成されたと判断できる。
- ⑤ 今後に関しては、これまで教育本省の地方分権化に対する対応は鈍かったが、新次官の着任、また計画局長及び会計局長が近々交代することから、今後の本省の積極的な対応を期待したい。一方で、今後の教育省との協議では先方の意思及び本案件に対するコミットメントが案件の成否に直結することから、その有無を冷静に見極め協議に挑みたい。
- ⑥ 本会議結果を基に作成した案件内容（案 ver.2）は別添の通り。

---

<sup>17</sup> 前任者は NIPDEP の理解者であり、かつ非常に優秀な教育計画担当官であったが残念ながら逝去された。

Narrative Summary ver.02
<p>[Super Goal] Quality education services are provided</p>
<p>[Overall Goal] Quality DEPs are implemented in all districts in Malawi</p>
<p>[Project Purpose] Quality DEPs are regularly updated according to districts needs and Sector Plan in all districts in Malawi</p>
<p>[Outputs]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEP/Budgeting guideline is prepared</li> <li>2. Regular DEPs planning and updating are institutionalized</li> <li>3. Capacities of district education officials to develop and update DEPs and financial management are strengthened</li> <li>4. DEP monitoring and evaluation system is established</li> <li>5. The project for the system development of District Education Plan (SyDDEP) are widely publicized</li> </ol>
<p>[Activities]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 Prepare DEP/Budgeting guideline/manual</li> <li>1-2 Conduct DEP/Budgeting guideline/manual dissemination work shop for district education officials</li> <li>2-1 Develop DEP planning and updating schedule</li> <li>2-2 Conduct DEP updating workshop</li> <li>2-3 Disseminate DEPs to stakeholders (Development Partners including NGOs, and District assemblies)</li> <li>3-1 Conduct DEP planning and financial management training session for divisional education officials</li> <li>3-2 Support and monitor divisional education officials conduct trainings for district officials when necessary</li> <li>4-1 Develop SP/DEP monitoring and evaluation strategy</li> <li>4-2 Establish SP/DEP monitoring and evaluation system within MoE</li> </ol>

- 4-3 Conduct the baseline study on the needs and capacity of districts, divisional and Ministry level in M&E
- 4-4 Organize training sessions for strengthening administrative capacity at districts, divisional and Ministry level
- 4-5 Strengthen the function of education divisions as a monitoring centre for SP and DEP
- 4-6 Strengthen the districts capacity of M&E
- 4-7 Equip divisional education offices with necessary materials to conduct necessary monitoring
- 5-1 Hold workshops for sensitization on the Project activities
- 5-2 Publicize Post-NIPDEP activities through newsletters, circulars, websites, e-mails, etc.

## 9. 教育省本省関係部局との会議録（2006年5月19日）

- (1) 日時：2006年5月19日（金）14:30－15:45
- (2) 場所：教育省会議室
- (3) 参加者：教育省計画局ンコジ首席モニタリング評価担当者、人事局スマイン首席人事担当者、基礎教育局ンテングウェ首席教育担当者、総務経理局マデディ主席会計担当者、木内専門家、ングウェニャ在外専門調整員、内山所員の全7名
- (4) 背景・会議の目的：
  - ① 5月4日（木）に教育行政区事務所を対象としたNIPDEP後継案件内容検討会議を開催した。同会議結果を踏まえ、5月22日（金）に本省の各関係局対象者を対象にNIPDEP後継案件内容検討会議を開催することとした。
  - ② 本会議は、①本省の地方分権化に係る現状認識（州教育事務所との齟齬の有無）を確認し、②NIPDEP後継案件の協力内容を彼らの意見を踏まえ改善し、併せて③本案件に対する本省担当官のオーナーシップの醸成を図る、ことの3点を目的とした。
- (5) 会議内容：

内山作成のNIPDEP後継案件に係るプレゼンテーションの後行った協議内容は以下の通り。

  - ① 教育行政区事務所と地方分権化の関係  
教育行政区事務所からは地方分権化政策下において、中等教育と共に初等教育に対しても監督・助言を行う役割があるとの認識が示された一方で、教育省内には、地方分権化が進めばゆくゆくは教育行政区事務所の存在意義はなくなるとの意見<sup>18</sup>もあるがどちらの理解が正しいのか。（内山）  
→教育行政区事務所は地方分権化政策を踏まえ、本省の出先機関として県のモニタリング、監督を担うことを目的として設置されたため、地方分権政策が進んだからといって廃止されることはない。（人事局）
  - ② 後継案件の内容について  
教育行政区事務所との協議を通じて、主に①教育開発計画策定・予算策定の課題（NESPとDEP、DEPと学校開発計画、それぞれの間の関係性構築、右に連動した予算策定プロセスの改善の必要性）、②モニタリング・評価システムが不在、③州教育事務所及び県教育事務所の人材不足、能力が不足している、の3つの課題が明らかとなったが、本省としてはどうか。（内山）  
→中央、県、学校レベルの開発計画の関係性構築、及びモニタリング・評価システムの構築の必要性についてはその通りである。能力強化に関しては、教育行政区事務所には優秀な人材も車も配置しており、同事務所の能力強化の必要性は低いのではないかと。一方で県の能力強化は最重要課題と認識している。（基礎教育

<sup>18</sup> JSR終了後、カナダ総領事公邸にて開催されたレセプション時にマトペ筆頭次官に教育行政区事務所の役割について質したところ、地方分権下では最終的に教育行政区事務所は不要となる旨のコメントがあった。

局)

→地方分権化政策においては、初等だけではなく、中等学校のコストセンター<sup>19</sup>化も重要な政策となっている。教育省としては、コストセンターとなる中等学校向けに新規に経理担当者及び人事担当者を配置すべく現在人事院と交渉を行っているところである。今年末までにこれらの職員採用を行う予定であり、後継案件にて中等学校向け経理担当者への研修を行うことを検討して欲しい。(人事局)

→県議会の経理職員の能力強化を教育省が実施するアイデアに関しては、地方自治省がこれらの職員を管轄していることから、地方自治省との協議を検討したい。なお、地方自治省は現在県議会の人員不足問題の解消を目的として欠員の補充を準備中である。(人事局)

→モニタリングに関しても経済計画開発省が県レベルにおけるモニタリング職員の採用を始めている。なお、モニタリングに関しては教育セクターとして独自のモニタリングを実施する必要があることから、後継案件の活動として位置づけることを検討して欲しい。(人事局)

③ 本案件の本省担当部局について

本省では本案件・地方分権化に関してはどの部署が責任部署となるのか。(内山)

→地方分権化に関係した人員配置や人員研修は人事局であるが、モニタリングに関しては教授法助言局であり、基礎教育の開発計画の中身に関しては基礎教育局が担当となるなど関係部局が多岐にわたることから、計画局が取りまとめ、調整機関となることとなるのではないかと。(人事局)

④ 今後の予定

・ 6月5日の週に教育省、地方自治省、JICAの3者会議を開催する。(教育省が調整)

・ 本協議に係る議事録を5月4日の教育行政区事務所における協議に係る議事録と共に次官に提出する。(教育省)

(6) 所感

① 会議を通じて、教育省としても地方分権化対策を行う必要性を強く認識していることが確認された。特に、人事配置や給与移管関係で地方自治省と何度か協議を行っている人事局が最も高い問題意識を有していた。一方で、課題は認識されているものの教育省として地方分権化に対応する体制が整っていないことも観察された。

② また、非公式な発言ながら教育省次官と本会議出席の事務方との間に教育行政区事務所の役割における認識の違いが存在し、今後も広く関係者を巻き込み合意形成を行いながら案件形成を行う必要があることが確認された。

③ 課題としてあげられている県の能力強化、特に財政管理能力向上やモニタリング能力向上に関しては、地方自治省や経済開発計画省との調整が必要であることが

<sup>19</sup> これまで教員の給与や各種必要経費等を教育省本省が積算、予算化し、また各種中等学校に配賦、管理していたが、地方分権化政策の一環として中等学校（CDSSは除く）が直接これらの作業を行い、また資金も財務省から教育省本省を通さずなされるようになる（＝コストセンターとなる）予定。

再度確認された。

- ④ 人事局より提案のあった、中等学校への新規採用経理担当者の研修については、今後の各関係者との協議を通じ慎重に検討する必要があると思料する。
- ⑤ 教育省本省と比べると、教育行政区事務所担当者の方が危機意識や問題意識が相対的に高く、実際に案件を実施するに際しては、本省と共に教育行政区事務所を活用することが重要であることが認識された。

以上

## 10. 事前評価（経過報告）への人間開発部コメント（2006年6月6日）

人間開発部基礎教育グループ

### （1） 地方分権化の進捗について

- ① 初等教育および中等教育（Conventional School および CDSS）における中央・教育行政区事務所・県の役割分担・権限委譲はどの程度進んでいるか（人員配置、計画策定、予算配賦など）。
- ② 特に、地方自治財政の分権化はどの程度進展しているのか。既に教育予算は地方自治省予算に含まれているが、教育予算のうち、どの費目が地方自治省予算で、どの費目が教育省予算か（e.g. 教員給与などの経常予算、新規学校建設等の開発予算のバランスはどうなっているか）。また、中等学校のコストセンター化は、県への権限委譲ではなく、教育省がコスト積算を各学校に **delegate** しただけのものと理解してよいのか。
- ③ 位置づけ上の権限委譲と財政の分権化との間にギャップがあるとすれば、その原因は何か。
- ④ 5/4 の議事録によると、教育行政区事務所は県に対して以下のような支援を行うことになっている。
  - ・ 中等教育に対する教授法に関する監督、助言
  - ・ DEP 策定支援
  - ・ 新規学校建設地に対する助言
  - ・ 各種統計の収集、取りまとめ

このうち「DEP 策定支援」へのニーズは現実にはどの程度あるのか。教育行政区が各県の DEP の内容を一つ一つ確認し、監督するための能力を図るよりも、各県の計画策定能力の強化を図る方が効率的ではないか（33 県はそれほど多すぎる対象県数ではないと思料）。また、県予算の中に、教育分野にイヤマークされた自治省予算や、教育省から支出される補助金がない限り、教育行政区事務所が自分の予算でないもの（＝地方自治省予算）についてあれこれ口出しするのは現実的ではないだろう。このように、教育行政区事務所が教育予算をもたないのであれば、教育行政区事務所ができるモニタリングは限られ、結局、教育行政区事務所の役割は中央の教育省に「通報」するだけ、となるだろう。むしろ将来的には、教育技術面でのリソースセンター的位置付けになるのが現実的ではないだろうか。そうであれば、後継案件で、教育行政区事務所に対する監督・モニタリング能力の強化を図るよりも、むしろ教育の地方分権化において、教育行政区事務所がどのような役割を果たすのかより明確にするための政策レベルへの支援、そして教育行政区事務所がその役割を果たすための支援を行うことが必要であろう。例えば、教育行政区レベルで活動を行うことになっている、SMASSE-INSET の例を活用して、教育技術の向上において教育行政区事務所が県をどのように支援できるのか、その道筋を明らかにすることは意味のあることと思われる。



(2) 他のドナーによる協力も含めた当該分野へのプログラムとしての支援について

① 他ドナー等による支援

後継案件においては、DEP の実施がプロジェクトの上位目標とされている。これは、DEP を実施するための予算措置が現在明確でないためと思われるが、このままでは、上位目標への外部条件がキラー・アサンプションになり、プロジェクト目標自体が達成されても、インパクトがない、という結果になりかねない。現時点での DEP へのドナー支援の見通し（可能性およびその時期）はどのようなものか（例：CIDA:教材配布、UNICEF:学校衛生、JICA:コミュニティ開発支援無償、見返り資金等）。また、他ドナーが DEP を活用できるようにするために改善すべき点は何か（例：計画の精緻化、県の計画実施能力の強化等）。DEP 実施のための教育省および地方自治省の予算の現状規模、今後の可能性はどのようなものか。

② JICA からの「活動レベル」での支援について

(1)において、他のドナーによる支援が予定されていない分野については、JICA が計画策定のモニタリングという位置づけにて、実証的に小規模な活動を予算（他ドナーまたはマラウイ側の自前）化し、展開することも一案かと思われる。また、教員研修分野については、SMASSE による協力のノウハウ（研修教材、運営）の活用についても検討すべきと思われる。

③ 適切なスキームの検討

日本の協力については、SMASSE、ボランティア、コミュニティ支援開発無償をうまく活用し、相乗効果を生み出すよう、それぞれの案件の実施時期、実施体制をよく検討するべきである。例えば、SMASSE を教育行政区レベルで実施するのであれば、その技術、経験を県にどのように普及していくのか、県の教育計画にどのように SMASSE を売り込んでいくのかなど、両プロジェクトでよく議論する必要がある。また、コミュニティ支援開発無償も、アップデートされた DEP に基づき、県がドナーにプロポーズしたものを受けて、日本側が協力する、という形をとるのが望ましい。（良い計画をつくり、うまくアプローチすれば他からの資金調達の可能性が高まるという認識を作る。）

(3) プロジェクトデザインについて

① 5/19 の会議では、

ア) NESP、DEP、学校計画間の関連性構築と予算策定プロセスの改善

イ) モニタリング・評価システムの開発

ウ) 教育行政区・県教育事務所の人材不足、能力不足への支援

が、NIPDEP 後の取り組むべき課題であるとの JICA 側の認識が述べられている。

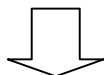
(1)でも触れたが、このうちア)とイ)については、学校、ゾーン、県、教育行政区、国の各レベルの役割を明確にすること、誰が何をモニタリングし、評価する必要があるのかを明確にすることがまず必要だと考えられる。（計画内容の関連性よりも、誰がどのような財源を握り、どのようなルールが設定されているのかを見極めること、そしてこの点についても必要に応じて政策面での支援を行うことが求められるのでは。）

- ② 現在の PDM では、これまでの検討の経緯から、計画実施については活動に含まれていない。しかし、事務所からの再三の要望にも含まれていたり、財務管理や評価能力（PDM 成果 3）というものは、マニュアルや研修を通して身につくのではなく、実践を通して初めて身につくものである。また、実践なくしてシステムを構築する（PDM 成果 2）ことも困難である。したがって、(2) ②で触れたとおり、モニタリングのための実証活動として、他ドナーや他スキームによる計画実施を考慮した上で、部分的に、自前の予算や他ドナー資金を使って、計画を実施に移すことをプロジェクト期間内で行うことは、能力向上に有効ではないだろうか。

(4) (参考) インドネシアにおける地方分権化の課題

マラウイよりも地方分権化プロセスが一步先に進んでいるインドネシアでは、県への地方分権化に伴って、次のような問題が発生しています。

- 多くの県で、県教育予算が急激に減少した（県議会の中で教育予算の確保が非常に難しい。やはり目に見えるインフラの開発が優先されやすい）。
- 教育政策が政治に左右される（県教育事務所が県議会によって支配され、知事や議員によって方向性が大きく変わる）。
- 教育開発に係る国の明確な基準があっても、それを遵守させるための仕組みがない。例えば、県予算の 25% は教育予算に使うべしと、憲法で定められているにも関わらず、その基準を満たしている県はほとんどなく、そのペナルティもない。
- マラウイと同じような位置付けにある教育行政区の役割が非常に不明確。財政面では県の教育局は教育行政区事務所の采配を受けないので、教育行政区ができる事は「提案」のみ。技術面での支援を模索しているが、県側が教育行政区のコントロールを嫌っているため、県からのニーズは少ない。



県の教育開発実践において、インセンティブとペナルティの両方が必要。しかし、その監督機能をラインの異なる教育行政区事務所に持たせることは難しい。教育行政区をつかって中央が情報を収集し、どのように有効なルール（インセンティブとペナルティ）を作るかが重要。

以上

## 1 1. 事前評価（経過報告）本部コメントへの回答（2006年9月27日）

JICA マラウイ事務所

### (1) 地方分権化の進捗について

現時点での地方分権化の状況は以下の通り。

- ① 国家地方分権化方針（National Decentralization Policy, 1998）の規程に従い初等教育等の教育サービス機能を県議会に分散することとなっている。その円滑な実施のためには、いつ、どのように学校設置、校舎等建設、教員採用・配置、教材調達など、分権化の対象となる具体的な機能を分権化するのかを記した「教育分野分権化計画」の策定と共に、本省及び県議会がそれら機能を果たすにあたりどのような要件、基準、水準を遵守すべきなのかを明らかにした「教育分野地方分権化ガイドライン」が必要となっているが、未だに策定されるに至っていない。
- ② 上記の理由としては、①記すべき要件、基準、水準そのものがまだ熟慮されていないこと、②責任の所在が不明確であること、③省の幹部の中にも分権化への消極性が強いこと、④地方からの要望というよりは世銀を初めとするドナーからの圧力により地方分権化が進められている（→マ国では県知事は中央からの任命制<sup>20</sup>となっている。そのため選挙で選ばれた首長が存在しないことから強い地方政府が存在せず、地方議会は政府の下部組織としての色彩が強い）、等があげられる。
- ③ 一方で、昨年より地方分権化先行省庁に選定された教育職業訓練省、保健省、農業省の経常経費が財務省より直接県議会に配賦されるようになったこと、教育職業訓練省内の人事異動により地方分権化に真剣に取り組む傾向が強くなったこと等により、地方分権化への取り組みが強化されている。具体的には本年3月に「教育分野地方分権化ガイドライン」ドラフトが作成され、その後6月に地方分権化作業部会が立ち上がっている。
- ④ 分権化の対象は初等教育（一部、中等教育を含む<sup>21</sup>）及び就学前教育が選定されている。
- ⑤ 国立中等学校はコストセンターとして独立し、独自に予算策定、財務省への予算申請を行う。また、予算の配賦も教育職業訓練省を通さず財務省から直接配賦される。
- ⑥ 初等学校に係る予算に関しては、県教育事務所の教育計画官が教育行政区事務所の支援を受けながら予算策定を行い、県助役（District Commissioner）の決裁を経た後、財務省に提出される。教育職業訓練省には同写しが県議会より送付される。財務省は各県のそれぞれのセクター毎にシーリングを設定しており、教育セクタ

<sup>20</sup> また、地方には独自予算、税の徴収権限がなく全て中央から地方交付税により地方財政が運営されている。一方で地方議会選挙は行われており、選挙で選ばれた地方議員は存在する。

<sup>21</sup> CDSS（Community Day Secondary School）は中等学校とみなされているが、教員のほとんどが未資格教員（＝初等教員の免許のみを有する）となっている。そのためCDSSの教員は初等教員とみなされ、初等教育を管轄する地方議会の管轄下におかれている。

一に関しては同シーリングは教育職業訓練省から県議会に伝達される。これに伴い、各県議会はそれぞれのセクター毎の口座を開設することとなっている<sup>22</sup>。

財政の分権化の状況は以下の通り。

- ① 初等学校教員給与：地方議会の能力不足により、暫定的に現在も教育行政区事務所<sup>23</sup> (Educational Divisional Office) を通じ教育職業訓練省が対応。
- ② 初等教科書購入：地方議会の能力不足により、暫定的に現在も教育職業訓練省調達部が対応。
- ③ 初等学校建設：県議会に権限委譲済み。県開発基金を利用し建設。他方、県開発基金は全セクターを対象としており教育セクターに使用可能な分は限られているため、初等学校建設はドナー頼みなのが現状。結果的にドナーの窓口となっている教育職業訓練省本省が初等学校建設に係る実質的な権限を有している。
- ④ 初等学校補修、經常経費、教員研修等：県議会に権限委譲済み。

位置づけ上の権限委譲と財政の分権化とのギャップの原因は、県議会の絶対的な人的（そもそも人がいない）、能力的、物的（パソコンがない等）不足による。また、マ側上層部に、地方分権化はドナー（世銀等）に押し付けられたとの意識があり、これまで積極的な対応が取られてこなかったことによると考えられる。

## （2） 教育行政区教育事務所の役割について

- ① 教育職業訓練省計画局長と協議を行った結果、教育行政区教育事務所は、地方分権化の下での初等教育及び中等教育それぞれにおけるモニタリング・監督を行う機関として検討されている。（現在ドラフト段階にある分権化ガイドラインでも上記内容が明記されている。）
- ② また、マラウイ地方部の劣悪な交通インフラ事情、交通手段の欠如、ガソリン代の高騰等により、本省が全 33 県を直接モニタリングすることは人的、経済的、物理的に困難であることから、教育行政区事務所の役割は重要視されている。

## （3） 他ドナーによる協力も含めた当該分野へのプログラムとしての支援について

- ① 他ドナー等による支援について

マ国の開発予算はそのほとんど（9 割以上）をドナーによる支援に頼っているのが現状である。DEP へのドナー支援の見通しに関しては、DfID、GTZ、CIDA<sup>24</sup>がプロジェクトから財政支援に援助モダリティをシフトしており、これらのドナーが中心となり現在立ち上げが準備されている教育 SWAp におけるセクター財政支援が DEP

<sup>22</sup> 各地方議会はマラウイ会計年度 2005/2006 は地方分権化先行セクターである教育、農業、保健に係るセクター口座、その他のセクター用の口座、並びにその他經常経費に係る口座を開設した。

<sup>23</sup> 教育職業訓練省の出先機関。ここでいう教育行政区は行政単位ではなくあくまで教育職業訓練省が独自に設定したもの。教育職業訓練省は 6 つの教育行政区事務所を、保健省は 5 つのゾーナルオフィスを出先機関として有している。

<sup>24</sup> CIDA は今後の協力を財政支援に移行することを決定し、それにより教科書調達の支援は終了した。一方で財政支援の枠組みの合意形成に時間を要しており、未だ財政支援は開始されていない。

への財源候補として第一に挙げられる。ドナーコミュニティの間では現在策定中の国家教育計画（NESP）を支援する方針が共有されており、現在準備中の技プロにより DEP が NESP に基づいて策定される制度を構築することができれば、理論的には初等教育に関してはカリキュラム策定等の本部機能に対する支援を除き、教育開発分野に関しては全てのドナーの援助が DEP の実施のために使用されることとなる<sup>25</sup>。

② JICA からの「活動レベル」での支援について

現在マ国に割り当てられている予算は限られていることから、早期の教育 SWA p 及びセクター財政支援の立ち上げをドナーの一員として支援しつつ（他ドナー予算の獲得を目指しつつ）、本プロジェクトに関しては、当面は DEP の制度化を協力の中心とすることを検討したい。

③ 適切なスキームの検討

当事務所としては、地方分権化支援を目的としてプログラムアプローチにより教育行政アドバイザー及び NIPDEP 後継案件を中心とした協力を他スキームも含め検討していきたいが、一方で本部からは逼迫した予算状況により援助量の増加は困難とのメッセージが発信されており、一種のジレンマに陥っている。当事務所としては JICA 予算外のコミュニティ支援無償の活用を前向きに検討することとしたい。

(4) プロジェクトデザインについて

① 各レベルの役割に関しては現時点では以下の通り検討が行われている。

教育職業訓練省本省：

- ・ NESP 及び学校計画に基づく DEP 及び県教育予算策定ガイドラインの作成
- ・ 県レベルの教育予算シーリングの通知
- ・ 教育行政区事務所の諸活動に係る予算配賦
- ・ DEP モニタリングに係る政策及び実施ツールの開発
- ・ 各教育行政区事務所から提出されるモニタリング結果の取りまとめ及び分析

教育行政区事務所：

- ・ 県教育行政官に対するガイドラインの配賦及び研修の実施
- ・ DEP 及び県レベルの予算策定に係る技術的支援（各種教育統計結果の分析結果を踏まえた助言等、各種指導を実施）
- ・ 県レベルにおける各種教育統計情報の収集及び分析
- ・ 県教育開発計画進捗状況のモニタリング
- ・ 上記モニタリング結果を踏まえた県に対する各種助言の実施

県教育事務所：

- ・ 教育職業訓練省より通知されるシーリング内で、教育行政区事務所の協力を得つつガイドラインに沿った県教育開発計画、県教育開発予算の策定
- ・ 県開発基金及び他ドナー資金により県教育開発計画の実施

<sup>25</sup> 初等教育に関しては県議会に権限が移譲されていることから、初等教育に関しては DEP に沿って実施されることとなる。NESP と DEP がリンクされれば、ドナーは必然的に初等教育を支援したい場合は DEP に沿った協力を行うことになる。とユニセフ担当官の弁。

- ・配賦された経常経費の適正な執行
- ・教育行政区事務所に対する定期的な報告の実施。

② 活動レベルへの支援について

上記（３）②と同上。

（５） インドネシアにおける地方分権化の課題から得られる教訓について

マラウイでは上記のように地方自治がそもそも脆弱であり、インドネシアの状況とは若干異なっている。例えば、県教育予算に占める開発予算はほとんどドナー頼みの状況となっている。またドナー協調が活発であり、ドナーの資金に関しては本省の関与が継続して大きいことから地方分権化により大幅に開発予算が削減される可能性は低いと思料する。（現在作成中である教育 SWAps に係る MOU においても、ドナーが直接地方と交渉するのではなく、全ての支援は教育職業訓練省を通じて行う方向性が示されている。）

一方で、明確な基準、ガイドラインの不在による混乱はインドネシアと同様であり、そのためにも明確で効力のあるガイドラインの作成が重要であると認識している。

教育行政区事務所（教育省の出先機関）の役割に関しては、上記の通りマ国教育開発予算のほとんどを占めるドナー援助に対して教育職業訓練省が影響力を継続して有することから、その出先機関として県に対し十分な発言力を有すると認識している。

以上

## 1 2 . NIPDEP 後継案件に係る教育職業訓練省計画局との会議録（2006 年 9 月 27 日）

- (1) 日時：2006 年 9 月 27 日（水）07:45－10:00
- (2) 場所：教育職業訓練省会議室
- (3) 参加者：教育職業訓練省計画局カマロンゲラ局長、トコ計画局職員、木内専門家、  
ングウェニャ JICA 在外専門調整員、ニヤスル JICA 現地職員、内山所員、目黒  
OJT 職員の全 7 名
- (4) 背景・会議の目的：
  - ① 4 月 27 日、5 月 4 日、5 月 19 日に教育省と NIPDEP 後継案件の協議を行った後、  
6 月の突然の省庁改変<sup>26</sup>、並びに 7 月及び 8 月の 2 ヶ月間教育省計画局長が不在  
であったこと等から協議が滞っていた。その後、9 月 4 日に元教育省計画局副局  
長であり、その後教育省を離れ JICA のローカルコンサルタントとして NIPDEP  
に従事していたカマロンゲラ氏が新たな計画局長に着任した。
  - ② 本会議は、新計画局長の着任を踏まえ、①新局長とこれまでの NIPDEP 後継案件  
形成に係る議論を共有し、②同議論に対する新局長のコメントを聴取し、併せて  
③本案件に対する本省のオーナーシップの醸成を図る、ことの 3 点を目的とした。

### (5) 会議内容：

内山及びングウェニャ在外専門調整員からこれまでの NIPDEP 後継案件形成に係る経緯説明の後の、カマロンゲラ計画局長のコメントは以下の通り。

#### ① 案件の内容について

本案件においては、予算策定と結びついた県教育開発計画（DEP）策定を制度化（Institutionalization）させることを主目的としたい。また、自分は本ポストに着任して 3 週間しかたっていないが、NESP はマラウイ政府の文書というよりもドナー主導の文書との印象を有している。本プロジェクトを通じて、各県の現場ニーズを反映している DEP を NESP に反映させる必要があると感じている。また、プロジェクト活動の一つとして、県レベルの経理能力の強化が挙げられているが、まずは予算・計画策定面の強化に注力してはどうか。

#### ② 案件のカウンターパート部局について

本案件は予算策定及び開発計画策定に関わるものであることから、計画局がカウンターパートとなる。また現在計画局内の再編成を行っており、政策・計画課、予算策定課、モニタリング・評価課、教育情報管理課の 4 課体制とする予定であり、本案件は政策・計画課が事務局となり適宜関係課と連携しつつ運営することとしたい。

#### ③ 投入内容

日本側の投入としては、長期専門家（調整員）1 名、短期専門家（モニタリング・評価）、ローカルコンサルタント（DEP 更新）、並びに同制度化に伴う各種機材等で問題ない。マ側は計画局の政策・計画課が中心となり、州教育事務所と連携し

<sup>26</sup> これにより教育省は教育職業訓練省に改変された。

ながら本案件を実施することとなる。また、制度化を行うことは予算措置を伴うことを意味しており、DEP 更新に係る経常経費はマ側で負担する予定である。一方でプロジェクト開始時期とマ側の予算年度の関係により、今年度の予算には同活動経費が含まれていないため、初年度については一部 JICA に経常経費も含めて負担をお願いしたい。

④ 今後の予定

- ・ 本協議結果を踏まえ、今後 2 週間の間に本省内で次官まで含めコメントを取りまとめる。
- ・ JICA 側も本協議結果を本部に連絡し、可能であれば早期に JICA 側コメントを取りまとめ教育職業訓練省側に連絡する。
- ・ 10 月 16 日の週に上記コメントを踏まえ再度協議を行い、本案件内容を確定させる。

(6) 所感

① 計画局長は以前 NIPDEP のローカルコンサルタントであったこともあり、本案件に対する理解及び強いオーナーシップが感じられた。

② 過去の協議時に要望のあった県レベルの会計担当者の能力強化に関しては、同会計担当者が教育職業訓練省の管轄でないこともあり、同支援をコンポーネントとすることに対しては消極的な反応であった。本協議結果を踏まえ、まずは県教育開発計画の制度化及び同計画と予算との関連性確保に協力内容を絞ることを検討することとした。また、5 月の協議時に人事局より提案のあった、中等学校への新規採用経理担当者の研修については、本案件では対象としないこととしたい。

③ 省庁改変により省内が一時期混乱していたが、最近落ち着いてきたことが観察された。またかつて NIPDEP を経験している教育行政区事務所の計画担当官数名が本省に引き抜かれ計画局の職員となっており、計画局長だけでなく同局の職員レベルにおいても本案件に対する理解及び期待を有していることが確認された。

④ 新計画局長は着任間もないこともあり高い意欲が感じられ、この時期を逃さず早期の案件立ち上げが必要であると思料する。

以上



### 1 3 . NIPDEP 後継案件事前評価本部コメントへの回答 (2006 年 11 月 9 日)

JICA マラウイ事務所

#### (1) 地方分権化の現状の整理について

- ① 地方分権化の状況については往電 MW/##-028 (2006 年 9 月 28 日付け) にて報告した通り、「教育分野地方分権化ガイドライン」ドラフトが作成され、地方分権下の中央と地方の関係が整理されつつあるところである。しかしながら、同ガイドラインは未だドラフトであり明確な整理は現時点では確定していない。ガイドラインにおいては、地方と中央の役割分担の明確化が必要なだけでなく、地方は、委ねられた役割をどのような基準・条件のもとで果たすべきかを明確に示す必要がある。ガイドライン完成までには今後 1 年あるいはそれ以上かかることが予想される。
- ② 他方、既に報告している通りマ国では選挙で選ばれた県議会が現在存在せず、県議会において互選される議会の長 (Chairman of Assembly. 知事 Mayer と呼称する。) も不在である。県議会の事務局のトップ (Head of the Secretariat of the Assembly = Chief Executive Officer) は県議会が任命することとされているが、県議会が不在のなか、中央/大統領府が任命している。また、地方議会選挙は財政不足を理由に延期されているが、一部には政権党である DPP (Democratic Progressive Party) が地方選挙に後ろ向き (現在は大統領府任命の DPP 色の強い人材が地方議会事務局のトップであるのが、地方選挙により野党が首長となる可能性が生じるため) との観測もある。政権党の DPP が地方分権化=地方自治の推進に関して消極的な場合、地方分権化の今後の展望が非常に不透明となる可能性も否定できない。
- ③ 上記①、②により地方分権化の政策面の進展 (中央と地方のデマケ等) は遅々としているにも関わらず、中央と地方の役割が不明確なまま財政面の地方への移管が 2005 年より開始され、現場に混乱が生じているのが現状である。さりながら、今後、権能上中央に対峙する県議会が生まれることになっても、あるいは、財政上人事上中央の強い影響力が維持される状況が続いても、いずれの場合にも、教育の営まれる現場に近い地方において、教育データ・情報収集の能力を高め、地方の実情を把握し、実情に合致した活動の優先順位付けをし、所用の投入を構想するなどについて、地方における教育行政官の能力を高めることは、基礎教育の普及のために、期待されるところであり必要なことである。
- ④ 上記を踏まえ、本プロジェクトでは「地方分権化の推進」を目的とするのではなく、あくまでも現状 (地方分権が中途半端に進んでいる状況) において、「質の高い初等教育を提供する」事を目的に、マ国国家教育政策及び県のニーズを反映した県教育開発計画 (DEP) の策定・更新制度の確立を目指すものである。
- ⑤ DEP の活用に関しては、DEP が県の総合的な開発計画である県開発計画 (DDP) の一部となること、並びに現在ドラフト中のマ国国家教育計画 (NESP) の県レベルにおける実施計画となる仕組み (トップダウンの仕組み) を構築することによ

り確保する予定である。また、NESP との関係において DEP は、将来、国のセクター戦略更改にあたって重要な土台を提供する機能（ボトムアップの仕組み）も期待される。

(2) DEP 実施のための予算確保について

教育セクターで活動を行っているドナーは基本的に現在ドラフト中の NESP が承認された後は同戦略書内の活動に沿った協力を行うことが検討されている。これにより、DEP が実施されることを確保するための仕組みとしては、DEP が NESP の県レベルにおける実施計画書と正式に位置づけられることが重要であり、本プロジェクトで策定予定のガイドラインでは右を規定することを想定している。

(3) 中央教育省の能力強化のために追加すべき成果・活動

教育省の能力強化を成果の一つとして加えることに同意。

(4) DEP の現状の把握（ベースラインサーベイ）

プロジェクト開始後の初期の活動として、ベースライン調査を追加することに同意。

(5) 開発調査と本プロジェクトのターゲットの違い

開発調査「NIPDEP」実施時には教育省本省のオーナーシップの不足及び地方分権化の進展が限定的であったこと等により、全国地方教育支援計画（NDEP）は結果的に JICA コンサルタントにより策定され、また NESP や DDP を十分考慮した内容とはなっていない。本プロジェクトにおいては NDEP を踏まえつつ、教育省計画局がガイドライン策定主体となり、NESP 及び DDP と連携させた DEP 策定支援のためのガイドラインを策定する予定である。

上記により、ゼロからの活動ではないが単なる更新でもなく、NIPDEP の成果を基にしつつ大幅な改訂を行うことを予定している。

(6) 成果 1 から成果 4 の内容確認

- ① 成果 1 について、開発調査のマニュアルを踏まえつつも大幅に内容を拡充する予定。
- ② 成果 2 について、DEP 見本市については現時点では費用対効果を考慮し、NIPDEP で実施したワークショップ形式ではなく、計画局によるドナー対象の説明会及び DEP の写しを配賦することにより対応することを検討中。
- ③ 成果 3 について、2 段階のカスケード研修という理解。一方で成果 2 についてカスケードではなく、教育省計画局への支援との位置づけである。
- ④ 成果 4 について、プロジェクト目標指標の数値把握のためのモニタリングではなく、教育省能力強化の一環としての活動・成果と位置づけている。
- ⑤ 活動・成果間の因果関係に係るフローチャート、PDM、PO については現在作成中のところ作成次第送付予定。

(7) 投入規模

- ① 業務調整長期専門家の人選の目処：直営を予定。また、人選の目処に関しては非公式に元ナイジェリア短期企画調査員が関心表明中。
- ② 短期専門家については本邦での人選が困難な場合はローカルコンサルタントも検討可。
- ③ プロジェクト開始のタイミングは早いほど良。会計年度が7月からのため、年明け、1月から2月にかけて DEP を更新することが理想的と考えられる。

(8) 事前評価票記載振り

マライ側の活動を中心とした書き振りに変更予定。また、教育省計画局長の俗人的記載は削除します。

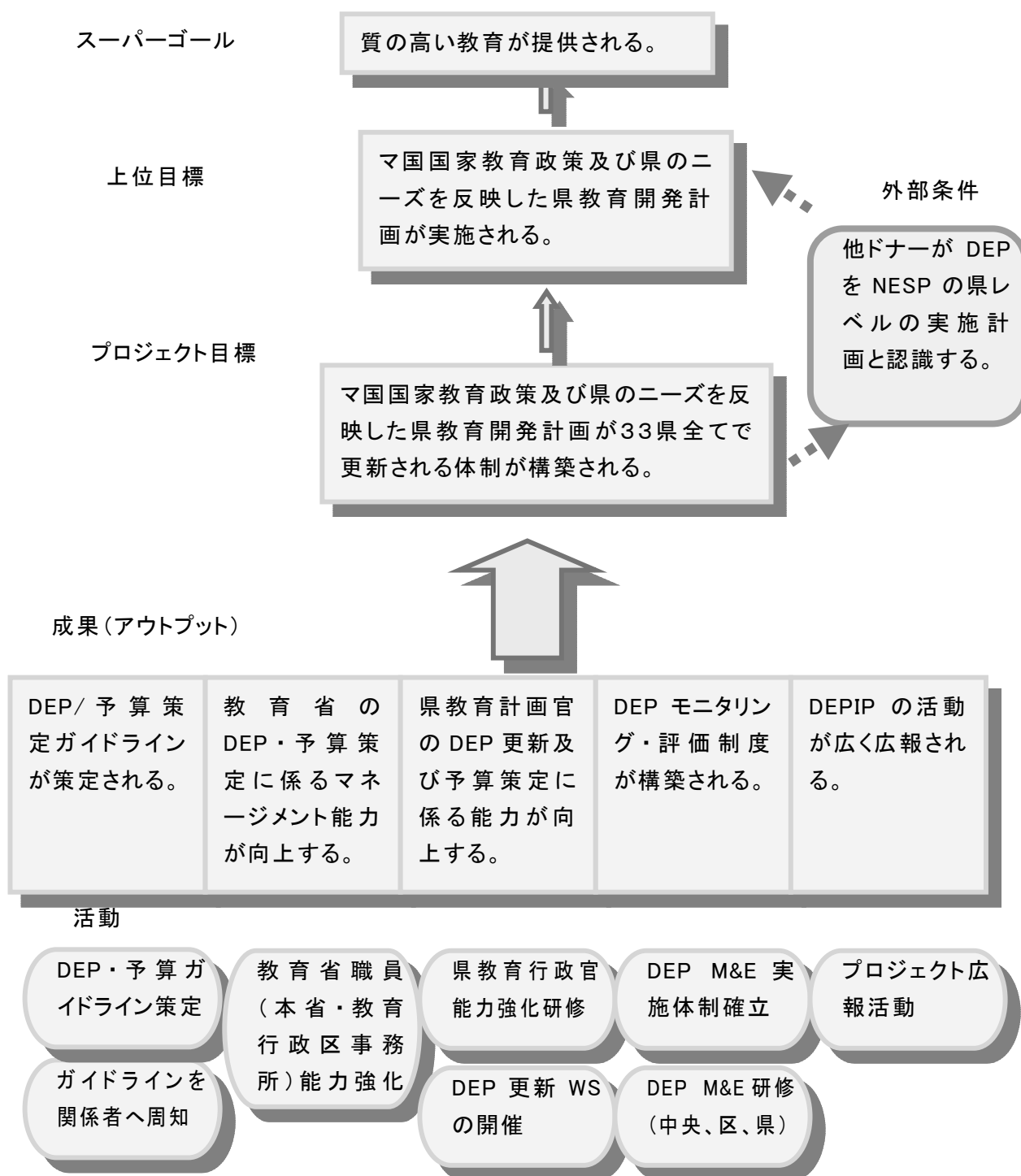
(9) 事前調査内容の記録・整理

これまでの議事録及び本部とのやりとりを報告書の形でとりまとめる予定。

以上

14. 県教育開発計画制度化プロジェクト活動・成果概念図（2006年11月9日）

JICA マラウイ事務所



15. 事前評価結果に係る TV 会議協議議事録（2006 年 11 月 21 日）

会 議 議 事 録

記録： 渥美恵里子

件 名	マラウイ国県教育開発計画制度化プロジェクト事前評価打ち合わせ
開催日時	平成 18 年 11 月 21 日（火）16：30－18：00
開催場所	JICA 本部 12C 会議室、マラウイ事務所
出席者 (敬称略)	マラウイ事務所 所長 水谷 恭二 マラウイ教育アドバイザー 木内 行雄 マラウイ事務所 所員 内山 貴之 アフリカ部南部アフリカチーム 松澤余帆子 人間開発部課題アドバイザー 増田 知子 人間開発部基礎教育グループ基 石原 伸一 礎教育第 2 チーム長 人間開発部基礎教育グループ基 三田村 達宏 礎教育第 2 チーム 人間開発部教育課題支援ユニット 渥美 恵里子
担当 チーム	人間開発部 基礎教育第二チーム
担当者	三田村 達宏 職員
配布資料	1. 事前評価表 2. RD（案）、添付 PO/PDM 3. 事前評価表への本部コメントへの回答
議 事	1. 事前評価結果について 2. 質疑応答・意見交換
内 容 (敬称略)	<b>1. 人間開発部コメントへの回答内容について（マラウイ事務所）</b> <b>1）地方分権化の現状</b> ・ 制度詳細が確定していない大枠の中で地方分権化が開始され、その後ムタリカ大統領による DDP（政権党）設立など政治的な動きも影響して根本的な整理がなされていない状態。 <b>2）開発調査で支援した DEP 策定を支援する</b> ・ 県教育開発戦略（DEP）が「絵に描いたモチ」とならないためにも、国家レベルの教育セクター開発に計画が反映されることが重要。本プロジェクトでは、あくまで県レベル DEP 策定部分を支援し、実施部分は支援しない。 <b>3）開発調査と本プロジェクトの違い</b>

- ・ 日本人コンサルタントを主体とした開発調査に対して、本技プロは教育省を中心に本省とプロジェクトで二人三脚の体制で実施する。本プロジェクトでは教育省の活動の一環として DEP を位置づける。
- ・ DEP と国家計画との連動、教育省計画局を通じた DEP のドナーへの説明を進めていく予定。

#### 4) 事前評価表に対するコメント

- ・ (投入) 長期専門家への関心表明を示している方が現在 1 名。教育省側の気運のあるうちに、早期にプロジェクトを開始することが望まれる。

## 2. 質疑応答・コメント

### 教育行政区の役割について

- ・ (増田) 開発調査の積み上げから本省との連携を掲げているのはタイミングとしても適当である。もう少し本省レベルの活動設定に具体化が必要ではないか。同時に教育行政区の役割についても検討していく必要がある。
- ・ (石原) 教育行政区の役割はどのようになっているのか？  
→ (内山) 各教育行政区の下にある県 (4-5 県) の県行政官への技術的支援ならびに DEP の更新にかかる支援の実施がある。DEP 改訂には本省担当官が教育行政区の担当と共に各県をまわることから、教育行政区が本プロジェクトの実施者となる予定。

### DEP の現状について

- ・ (石原) 開発調査で策定した DEP の状況はその後どのようなになっているのか？  
→ (内山) NIPDEP 終了後の県・教育行政区レベルの DEP の位置づけや担当官の DEP に対する認識および活用度を把握し、今後の計画に反映させていく予定。

### 専門家人材について

- ・ (石原) 専門家はどのような人材を想定しているのか？  
→ (内山) プロジェクト業務調整に加えてガイドライン策定/研修の専門家を公募する予定。専門家には、スケジュール管理、情報共有、研修ロジ支援が期待される。マラウイの教育行政等の専門部分の支援についてはローカルコンサルタントの活用を検討中。
- ・ (増田) 地方分権化にかかる教育行政の技術的な支援が必要になるかと思われるが、ローカルコンサルタントでの対応で十分なのか？他の国の経験など専門性が必要とされるのではないかと。(日本人専門家に

は調整だけではなく分権化に対する知識や経験も期待されるのではないか。)

- (内山) 政治的な要因もあり、分権化の方向性は不透明。ただし、分権化の進捗状況に関わらず、地方の教育ニーズの吸い上げは必要となる。本プロジェクトでは、分権化支援よりも教育サービスの提供を中心に据えた協力を想定しており、専門家に地方分権化の専門性をどの程度求めるか現時点では不明。
- (木内) 地方の行政能力の向上は重要だが、短期的な介入による地方行政の改善はあまり期待できない。

#### 計画策定にかかる県、教育行政区、中央の関係

- (増田) 各県の計画を本省がどのように取り纏めていくのか。計画策定にかかる県、教育行政区および本省の関係はどのようになっているのか？本省はどのような取り纏めの役割を果たすと考えられるのか？その部分への技術支援は必要ないのか？
- (内山) 本省の役割として、シーリングの管理と DEP の中身の質の担保が挙げられる。各県セクター毎にシーリングが設定されており、財務省から教育省本省、県議会を通じて県教育予算が確定するしくみになっている。教育行政区は、本省の出先機関であり、6つの教育行政区ごとに本省と同様の業務を担う。
- (木内) (国の計画が地方の現状を踏まえずに策定されてきた過去への反省から) 本省は国の方針を明確に県に示し、各県からのニーズ等の情報を吸い上げることで、両者の密な情報共有と調和をはかることが期待されている。教育行政区の継続的な役割として地方のニーズを本省へ上げていることがあげられる。
- (木内) 中央の判断と地方の現状の情報が共有されることで、対立ではなく調和的な関係が構築される。

#### モニタリング・評価事業への支援の可能性

- (増田) 計画実施のモニタリング・評価にかかる教育行政区の役割や権限はどのようになることが想定されているのか？中期的には、教育行政区による計画策定の研修は、県が計画能力を身に付ければ不要になる。むしろミニマムスタンダードの設置等、モニタリング部分にも協力していく必要があるのではないか。
- (木内) 今後、モニタリングや評価にかかる支援へ重点がシフトされていく可能性はある。ただし、人員の入れ替わりなどを考慮すると1期の研修のみで Institutional Memory を残すことは難しく、計画策定に関する継続的な研修は必要となる。

### 地方分権化と DEP の位置づけについて

- (増田) 分権化の方向性は不明だとしても、県・教育行政区・中央の役割、ルール、ミニマムスタンダードを定めておくことが重要である。分権化によって教育費が減少するという事態も他国ではおこっており、このような枠組みの変化が教育の質に影響を与えかねない。
- (増田) ドナーの DEP への認識はどのようになっているのか。DEP の有無とドナーの財政支援の関係や、イヤーマークの付け方などはどのようになっているのか？  
→ (内山) DEP がカバーするのは全初等と CPSS である。各ドナーがテキスト配布、学校建設、教員研修などの実施を検討する際に、各県の DEP を参照するようなくみができることが期待されている。そのためにも DEP が教育省の公式文書として明確に位置づけされることが重要。
- (増田) ドナーからの資金がブロックグラントではなく個別のプロジェクトや特定の分野に対応しているのであれば、ドナーの協力の行き先を見て県は DEP を作成してしまうことが懸念される。  
→ (内山) 現状ではマラウイの教育予算のほとんどが教員給与への経常予算に当てられ開発予算への割り当ては極めて小さい。このような状況下で県が DEP を策定し、さらに策定した計画が十分に実施されることを期待するのは難しいが、一方で教育省本省も他ドナーも DEP の重要性については十分認識しており、今後一般財政支援が教育セクターに流れて開発予算の確保が可能となれば、DEP の重要性は増すと思われる。DEP を活用して世銀基金に申請することも検討できる。

### PDM について

- (増田) DEP に対する認識が、プロジェクト目標から上位目標への外部条件に設定されているが、これでは上位目標に達成するための重要な要因が残ることになる。むしろ、概念図の外部条件にある「DEP が他ドナーに認識されること」を活動や成果に入れていくことも一案である。(例：DEP の計画を元にドナー活動が実施される等)  
→ (内山) 他ドナーが DEP を認識することで、現在の県レベルでのアドホックな活動が県開発計画に沿ったものになると考える。県レベルで承認された開発計画としての DEP がドナーに認識されることで、ドナー間で共通の方向性をもつ投入がなされるようになるのではないか。  
→ (内山) 成果 5 にあるプロジェクト活動の広報を「NGO を含めた DEP の広範な広報」と変更することも可能である。教育省と協議して検討していきたい。
- (石原) 成果に関して、日本語の概念図と英語の PDM の外部条件の



	<p>書きぶりが異なるようであるが整理が必要ではないか。</p> <p>→ (内山) 再度整理を行う。現時点では概念図ではなく PDM の表現を基本としたい。SWAP の機関文書として教育セクター開発戦略が承認されれば、全てのドナーが本セクタープランに沿うことになる。</p> <p><b>DEP について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (三田村) 開発調査により DEP の位置づけがどのように変化したのか？ 開発調査以前の DEP はどのようになっていたのか？</li> </ul> <p>→ (内山) DEP は、2000 年に開発されたスクールマッピング・マイクロプランニングの開発調査で作成されたもの。当時ドナー間で支援分野の分担を行った経緯がある。それ以前の DEP の状況は把握していないが、おそらく中央で計画が作成されていたと思われる。NIPDEP の活動を通じて、他ドナーに DEP の存在が知られるようになった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (石原) DEP がマラウイの教育セクターの政策文書として明確に捉えられる必要があり、そのような文書に対して JICA として支援していくことが望ましい。</li> </ul> <p>→ (内山) セクタープランの中で分権化への対応があげられており、また教育セクターの地方分権化ガイドラインの文書の中にも明確に DEP が位置づけられていることから、今後 DEP が県レベルの基礎文書となる可能性は高い。</p>
今後の予定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (松澤) 案件の立ち上げは今年度内に行われると考えて良いか。→ (内山) 良い</li> <li>• (内山) 本日のコメントを受けてマラウイ事務所側でプロダクスのファイナルドラフトを作成し、人間部と共有する。</li> <li>• (石原) 専門家人材については、本部としても可能な範囲で支援していきたい。事前評価表については、本日の議論を踏まえて、在外決裁の手続きを進めることで了解。</li> </ul> <p style="text-align: right;">以上</p>

## 16. 人間開発部による DEP 策定支援プロジェクト形成に関する関係者インタビュー結果（2006 年 11 月 29 日）

JICA 人間開発部基礎教育第 2T

11 月 29 日に、本プロジェクトの形成に関する意見交換・情報収集を目的として、教育省計画局局長および Mujichi 県教育計画官（DEM）に個別にインタビューを行い、DEP に対する中央および地方の考え方を複眼的に見ることができた。結果、概要以下の通り。

### （1）プロジェクトデザイン

#### ① 活動

計画局長と議論したプロジェクト概要が以下。

DEP の計画策定、Marketing、計画実施という 3 プロセスが主要なプロジェクト活動となる。計画策定では、県レベルのニーズ把握、診断を技術支援する必要があり、教育省の担当者 4 名、州教育事務所 6 名が、WS 開催を通じて技術支援ファシリテーターとなる。Marketingでは、DEP を全国教育計画や教育セクター戦略、教育セクタープログラムと関連付け、対ドナーの SWAps のための全体設計図とすることで、ドナー資金が DEP を通じて流れるようにする。計画実施では、県レベルでの活動実施状況のモニタリングを行う。

#### ② ターゲット

教育省計画局および教育行政区事務所が、県レベルの DEP 作成および県教育行政実施のための技術支援を提供できるように、教育省・教育行政区事務所の人材・組織強化 CD を行う。

#### ③ メイン CP

教育省計画局長は空席であったが、9 月に後任者が着任した。新局長の下、計画局の機能強化が図られ、モニタリング、予算管理、ドナー調整、政策策定の 4 セクション担当者が配置された。新局長が NIPDEP 開発調査のローカルコンサルタントであったこともあり、これらのセクション担当者には、NIPDEP 開発調査に参加し、能力開発された人材が登用されている。県レベルでも、この計画局機能強化は高く評価されており、地方分権化のために必要な県教育事務所の能力開発を支援する体制が整備されたと認識されている。また、このような教育省計画局の機能強化が、Transparent な状況で行われており、中央で行っていることが地方から見えるようになってきていると評価されていた。したがって、教育省計画局を CD のターゲットとすることは適切と考えられる。

#### ④ DEP の現状

計画局では、DEP 策定を通じて全国教育計画と各県 DEP をシンクロさせ、包括的な教育プログラムとして全体像を描くことで、ドナーに対してマラウイ側のオーナーシップ、リーダーシップを示したいという意図があり、DEP は、県レベルの地方行政とドナーの間に教育省が仲介者として立つためのツールという位置づけ

と考えていた。

一方、県レベルでは、DEPの有用性が理解されており、政治的な介入等による散漫で焦点のボケた教育開発を防止し、県教育行政官のテクノクラートとしてのガイドとなると考えていた。

## (2) 教育省計画局のプロジェクト意図

上述の通り、計画局では、プロジェクト実施を通じて教育セクターの中央-地方を包括的に描いた教育開発計画を策定し、あらゆるドナーの支援がこの教育開発計画を通じて計画・実現されるような教育省のリーダーシップ増強を狙っている（ドナーが教育省を素通りして、地方で教育プロジェクトを始めてしまうことに対する懸念がある）。

これは、ともすると地方分権化の流れに逆行すると思われる。教育政策アドバイザーの木内専門家によれば、教育・保健等のライン省庁は、本音では地方分権化に反対であり、世銀から地方分権化政策を進めないと支援をストップすると言われていることから、やむなく地方分権の諸政策を進めているというのが実情であるとのこと。

## (3) 所感

- ・ NIPDEP を通じて、県・州教育事務所の人材が育成されており、教育大臣もこれらの人材の有用性を認め、何人かが教育省に登用されている。このような NIPDEP の成果を活用することで本プロジェクトも十分な成果を挙げる可能性がある。
- ・ 本プロジェクトは、一見、地方分権化推進のためのプロジェクトであるが、対ドナーにおいては、教育省が SWAps を進め、ドナー協調においてリーダーシップ、オーナーシップをとるための取り組みの一つとも見える。この点、NIPDEP 作業監理調査の牟田団長の報告（05年8月）にも指摘のある通り、DEP 策定を通じて「上流のプラットフォーム構築にわが国として継続的な協力をすることによって、教育分野での国際協力をリードすることが望まれる」とも言える。しかしながら、このような取り組みを JICA プロジェクトが始めるにあたっては、事前に他ドナーと情報共有を行い、JICA および教育省の意図を明らかに示した上で、協調を求める必要がある。
- ・ 教育省の能力強化であり、全国教育計画と県教育計画をシンクロさせ、包括的な戦略のもと教育開発をすすめようという考え方であり、県から中央というボトムアップだけでなく、中央から県へというトップダウン両方の視点で見ることが必要がある。とくに DEP 策定を通じて、教育省は各県の基礎教育データ、現地ニーズの正確な把握ができるようになるという点も重要なプロジェクトアウトプットとなる。これは仮に地方分権化が思うように進まなかったとしても、プロジェクト成果は十分あったとするための保険とも言える。
- ・ 地方分権化の進捗は徐々に進んでおり、保健セクターでは、教育セクターに先んじて、Devolution Guideline to District Assembly（地方議会への権限委譲ガイドライン）が策定されている。教育セクターも上記ガイドラインのドラフトはできている。実情としては、まだまだ分権化、権限委譲が具体化していないが、その流れは避けられない状況にある。地方分権化を題目に掲げた本プロジェクトも、このような現状

をよく踏まえるべきであり、急激な分権化を想定するのではなく、とりあえずは、中央教育省と県教育事務所が一体となって、分権化に向けた地方の能力強化の準備を行うことにも焦点をあてる必要がある。来るべき **Devolution** では、権限と予算が県レベルに降ろされてくることから、完璧な **DEP** を策定するだけでなく、その中に書かれた活動を実際に県教育事務所が遂行できるような能力開発、技術移転にも多少取り組む必要がある。

- ・ プロジェクトの立上げ、実施に際しては、中央レベルでの **JICA** プロジェクトの内容・目的をドナー社会、県・州教育事務所に対して、**Transparent** にする必要がある。

以上