

アルゼンチン共和国
イグアス地域自然環境保全計画
終了時評価調査報告書

平成19年3月
(2007年)

独立行政法人 国際協力機構

地球環境部

序 文

アルゼンチン共和国イグアス地域は、南アメリカ大陸中南部に広がるパラナ密林（内陸大西洋岸林）の南端に位置し、豊かな生物多様性を有する世界的に貴重な地域です。しかし近年、農牧地の拡大、不適切な自然資源の利用、不十分な保護区管理等から森林面積が減少し、生物多様性が消失しつつあります。またこの地域はブラジル、パラグアイと国境を接していますが、これら 2 国側では急速な農牧地化のため、既に殆どの森林が消滅しています。これによりアルゼンチン側イグアス地域の森林は孤立し、そこに生息する様々な生物相もその影響を受けています。

かかる状況下、日本国政府はアルゼンチン共和国政府からの要請に基づき平成 16 年 4 月から 3 年間の協力予定でイグアス地域自然環境保全計画を開始しました。

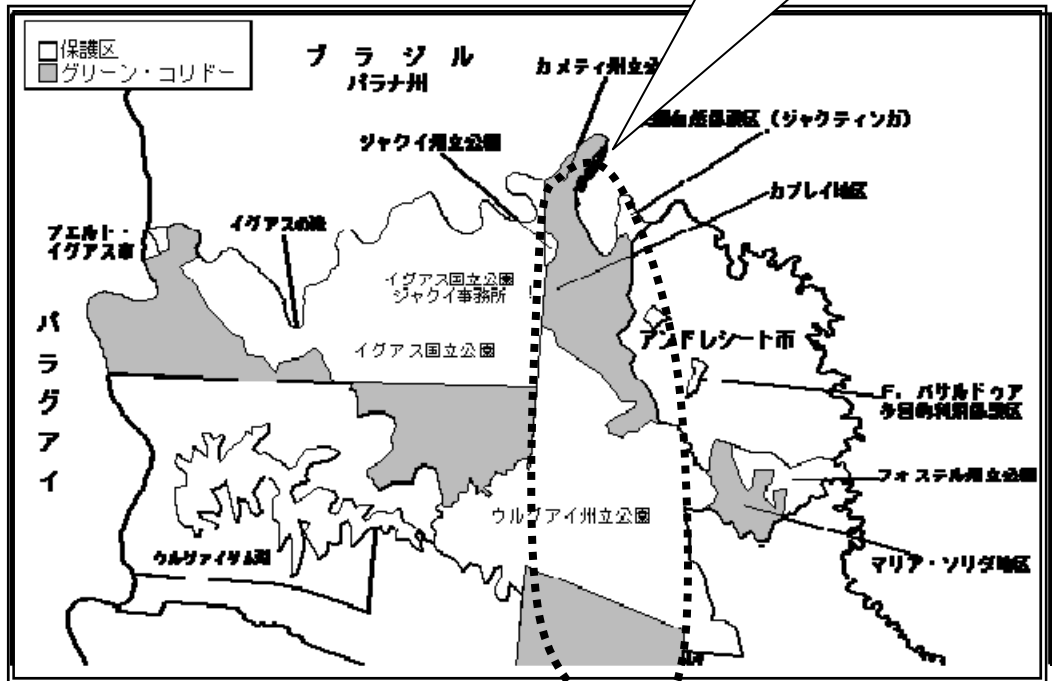
国際協力機構は、協力期間終了前 3 ヶ月にあたり、プロジェクトの実績把握とそのプロセスのレビューを行い、終了時評価を行うとともに、提言と教訓を導き出すことを目的に、平成 18 年 11 月 27 日から平成 18 年 12 月 18 日まで終了時評価調査団を派遣しました。

本報告書は同調査団の調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの検討に広く活用されることを願うものであります。ここに調査に当たられた団員各氏、ご協力頂いた外務省、在アルゼンチン日本大使館等の関係各位に厚く御礼申し上げます。

平成 19 年 3 月

独立行政法人 国際協力機構
地球環境部長 伊藤 隆文

プロジェクト対象地



ミシオネス州イグアズ地域



アルゼンチン北中部



合同調整委員会



合同評価委員会



ジャクイ事務所



パイロット・サイト研修棟



パイロット・サイト宿泊棟



パイロット・サイト宿泊棟内部

略 語 表

APN	National Park Agency (Administración de Parques Nacionales)	国立公園局
C/P	Counterpart	カウンターパート
IBAMA	Brazilian Institute for Environment and Natural Renewable Resources (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis)	ブラジル環境再生可能天然資源 院
MCA	Comandante Andresito Municipality (Municipalidad de Comandante Andresito)	アンドレシート市
MERNRyT	Ministry of Ecology and Renewable Natural Resources and Tourism (Ministerio de Ecología Recursos Naturales Renovables y Turismo)	生態省
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussions	協議議事録

評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：アルゼンチン		案件名：イグアス地域自然環境保全計画
分野：環境 自然環境保全		援助形態：技術協力プロジェクト(PROTECO)
所管部署：地球環境部 第1グループ（森林・自然環境） 森林・自然環境保全第2チーム		協力金額： 108,914 千円（2004 年度） 74,504 千円（2005 年度） 56,912 千円（2006 年度計画額） 総額（2007 年 2 月時点）；240,330 千円
協力期間	2004 年 4 月 1 日～ 2007 年 3 月 31 日	先方関係機関： ミシオネス州生態省、国立公園局、 アンドレシート市
		日本側協力機関： 環境省、（財）自然環境研究センター
		他の関連協力：-
1-1 協力の背景と概要		
<p>アルゼンチンは生物多様性に富んでおり、その保全に積極的な取り組みを行っている国である。アルゼンチンの環境政策は、環境一般法に基づいて行われており、この法律において 2002 年 11 月に基本方針が示された。そこには、生物多様性、天然資源の保全と、それらの合理的・持続的利用による将来及び現代の生活の質の向上の両立が謳われている。本案件の対象地域であるイグアス国立公園とその周辺地域は世界自然遺産に認定されており、またアルゼンチン有数の観光地であり世界で最も貴重な生態系の一つ、パラナ密林（内陸大西洋岸林）が広がっている。しかし、農牧地の拡大、不適切な自然資源の利用、不十分な保護区管理体制によって、その豊かな生物多様性は損失しつつある。</p> <p>本プロジェクトはイグアス国立公園及び州立保護区の管理体制の改善、特にグリーンコリドー（緑の回廊）における自然環境保全管理体制の強化を上位目標とし、それに係る関係機関職員の能力向上を図るものである。上記の問題を解決するには、中央・州政府は地域住民との連携・協調による生活水準の向上と自然環境・生物多様性保全の両立を目指した保護区管理計画の策定が急務であり、本案件の上位目標である自然環境保全管理体制の強化は、保護区管理計画の策定に資するものである。</p> <p>なお本プロジェクトは、民間のノウハウ等の活用を目指した PROTECO（提案型技術協力）案件であり、JICA がアルゼンチンにおける自然保全分野の開発課題を公示しプロジェクトの提案を募った結果、（財）自然環境研究センターが受注した。同センターと JICA は共同で、プロジェクト形成調査（2003 年 3 月）及びプロジェクト事前評価調査（2003 年 7 月-8 月）を実施し、アルゼンチン側関係機関とともにプロジェクト計画案を作成した。その後 2003 年 12 月に実施協議討議議事録(R/D)を締結し、3 年を協力期間として、2004 年 4 月よりプロジェクトが開始された。</p>		
1-2 協力内容		
(1) 上位目標		

イグアス国立公園及び州立保護区の管理とその利用が改善され、グリーンコリドーにおける自然環境保全が強化される。

(2) プロジェクト目標

プロジェクト地域における国立公園局(APN)、州政府(MERNRyT)及びアンドレシート市の職員の自然環境管理能力が向上する。

(3) 成果

1. 関係機関間においてプロジェクト地域の自然環境情報及びデータが活用可能な形で整理・共有される。
2. 住民および観光客を対象とした自然環境保全のための普及プログラムおよび環境教育プログラムに関する実施能力が向上する。
3. パイロット事業の実施を通じて、自然資源の持続的利用の知識及び経験が蓄積される。

(4) 投入(2006年12月時点)

日本側：

短期専門家（累計）29名・回（102.15人月）	機材供与	19,513千円
研修員受入 8名	ローカルコスト負担	26,937千円

相手国側：

カウンターパート（以下、C/P）配置 6名	機材購入	150千ペソ
土地・施設提供	ローカルコスト負担	161千ペソ
その他		

2. 評価調査団の概要

調査者	団長／総括	高野憲一	JICA 地球環境部技術審議役
	計画評価	伊藤将宏	JICA 地球環境部第1グループ 森林・自然環境保全第2チーム
	評価分析	三島光恵	(株)OPMAC 海外事業部 次長
調査期間	2006年11月27日～12月18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

本プロジェクトが意図していたアウトプット、プロジェクト目標は以下のとおりほぼ達成され、上位目標に向けた活動の動きが確認された。今後の活動実施運営方法や体制について議論が進められ、制度的枠組みについては取り決められたが、その詳細についてはまだ3機関の合意を得ておらず、プロジェクト終了時までに取りまとめる必要がある。

[プロジェクト目標]

プロジェクト地域における国立公園局(APN)、州政府(MERNRyT)及びアンドレシート市の職員

の自然環境管理能力の向上が達成された。

- * 指標 1 の達成：C/P6 名の自己評価表より、2 名以上が「独力で自然環境管理に係る 6 項目の業務を実施できる」という評価を確認し、また日本人専門家及び C/P 機関職員へのインタビュー等を通じて、C/P の能力向上が確認された。
- * 指標 2 の達成：国立公園局職員の自然環境管理能力については、C/P による自己評価や日本人専門家へのヒアリングを通じ、セミナーの実施やワークショップへの参加により能力が向上した点を確認した。
- * 指標 3 の達成：州生態省職員の自然環境管理能力については、C/P による自己評価や日本人専門家へのヒアリングを通じ、環境教育プログラムの立案・実施により能力が向上した点を確認した。
- * 指標 4 の達成：アンドレシート市の自然環境管理能力については、C/P による自己評価や日本人専門家へのヒアリングを通じ、研修計画策定や普及活動の実施により能力が向上した点を確認した。

[アウトプット]

[1] 関係機関間においてプロジェクト地域の自然環境情報及びデータが活用可能な形で整理・共有された。

※プロジェクト第 3 年次において、プロジェクト後の情報共有と活用について管理運営計画の策定が計画され、2006 年 12 月時点で担当機関と業務分担が明確にされた。

[2] 住民および観光客を対象とした自然環境保全のための普及プログラムおよび環境教育プログラムに関する実施能力が向上した。

※セミナーとワークショップを含めた 9 つの連携事業が C/P の協力のもとで実施され、また C/P 機関職員の参加は 55 名であり、目標値を上回った（2006 年 12 月現在）。

[3] パイロット事業の実施を通じて、自然資源の持続的利用の知識及び経験が蓄積される。

※3C/P 機関間（国立公園局、州生態省、アンドレシート市）で情報共有する予定の 10 項目の目標値及び目標情報収集量の 10 シーズン・ポイントは、プロジェクト第 2 年次終了時まで達成された。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

アルゼンチン側政策および日本側の国別援助政策と合致しており、プロジェクトのアプローチは手段として適切である。プロジェクト・デザインとアプローチについては、ターゲットグループにプロジェクト地域の環境保全における不可欠な 3 機関を選択したことは適切であるが、各組織分析に基づいて「3 機関職員の能力向上」の目標を具体的に定義した上で、活動・アウトプット（成果）内容および運営・実施体制を検討し、予めデザインに組み入れておくことにより良かったといえる。

(2) 有効性

主要カウンターパート（＝能力評価対象カウンターパート、各機関から2名の計6名）の自己評価、日本人専門家の評価、その他の実施機関職員の評価を総合的に判断すると、プロジェクト目標指標である各機関職員2名の自然保全管理能力の向上は達成された。これら職員は他機関と協力・調整しつつ、自ら発案で計画を策定し、環境教育活動や普及活動をすでに実施している。これら主要カウンターパートの他、セミナー等へ参加した各実施機関職員についても新たな知識取得と業務への適用という点で能力向上があった。ただし、プロジェクト開始当初から各機関の能力向上の指標を明確に設定するのに加え、活動・アウトプット（成果）内容および運営・実施体制を検討し、予めデザインに組み入れておくと、さらに高い達成を得られた可能性がある。

(3) 効率性

プロジェクト開始当初、カウンターパートの配置や活動の調整において遅延がみられたが、日本側、アルゼンチン側ともに全体としてプロジェクトに必要な投入がなされた。中間評価時の実施体制強化の提言に対応し、日本およびアルゼンチン側は円滑な実施に努力したが、ワーキング・グループについては、情報共有としての機能のみであった。より効果的な活動のために、ワーキング・グループを活動推進力として位置づけ、その機能を果たせるようにするとより効率性が高まったといえる。

(4) インパクト

ターゲット地域の環境保全のニーズから鑑みると活動数はまだ非常に限定的であるが、カウンターパートの発案による環境教育やエコツーリズムの活動が実施されつつある。環境教育は推進仲介者として教員をターゲットとして行い、またエコツーリズムのパイロット・プロジェクトの実施に様々な地元住民が参加して行ったことで、関与があった地元住民の環境保全の認識は高まっている。また、プロジェクト活動の参加者は実施機関職員のみならず、国境警察、ミシオネス州大学、アンドレシートの近隣の市の職員、ブラジル側政府機関まで広がっている。以上のことから、活動が継続し、発展していく可能性はある。また活動を通じて、エコクラブ（Ecoclub）や環境教育者グループ（GEA）等の環境保全を推進する新組織形成のインパクトがあった。現在のところ、環境保全の利害関係による深刻な負のインパクトは見受けられない。

(5) 自立発展性

本プロジェクトは、アルゼンチン側の3機関の政策面において持続可能であると見込まれる。各機関の組織および資金的な側面で、環境保全あるいはエコツーリズム推進に向けての人員増や資金手当ての努力がみられるが、活動の継続と発展という観点では、現状の予算と人員では必ずしも十分とは言えない。3機関の連携に関し、例えば、パイロット・プロジェクトのキャンプサイト（＝エコロッジ）の運営に関する責任機関、3機関代表者から成る運営審議会、サービス提供の協同組合設立、といったように、中には制度的取り決めがなされたものがある。現場レベルの

職員の活動連携は進みつつあるが、組織としての意思決定につき、3 機関がコンセンサスにいたるのは困難が伴うかもしれない。本プロジェクトで用いられた知識やスキルについては、内容的に他地域でも適用可能なものであり、カウンターパートにより他職員への普及がなされつつある。これらの活動はまだ始まったばかりであり、各機関の強いイニシアティブで今後もさらに広く普及し、発展させていくことが望まれる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

関係者間での情報共有の仕方や内容、環境・普及教材作成方法やセミナー・ワークショップ内容がカウンターパートにとって新しい知識・スキル取得に役立ったこと、パイロット・プロジェクトがカウンターパートの実施能力向上のみならず、地元住民の参加促進に直接貢献したことが効果発現に加えインパクトの発現においても貢献した。

(2) 実施プロセスに関すること

特にプロジェクト開始において活動調整が困難な状況があったものの、各機関が努力してプロジェクトの円滑な実施に努めたことが大幅な遅れを回避した。また、主要カウンターパートが能力向上に非常に熱心に取り組んだことが効果発現に貢献した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

当初のプロジェクト・デザインにおいて、プロジェクト目標の指標設定や目標とアウトプットおよび活動との関係が不明確であった点がプロジェクト実施内容・方向性についてプロジェクト関係者間での共通理解を得にくい原因となった。

(2) 実施プロセスに関すること

開始当初は、言語面での障壁に加え、通信インフラの未整備や各機関の事務所が7ヵ所に分散し各々が互いに離れて立地する地理的問題、道路等のアクセスインフラが未発達という条件が重なりカウンターパートの往来が困難であったこと、また開始当初にカウンターパートの配置が不安定であったことが、活動実施調整に時間がかかる原因となった。

3-5 結論

本プロジェクトは日本、アルゼンチン側の政策面での妥当性が高く、当初、意図したプロジェクト目標を達成した。同時に、活動を通じ、多くの関係機関や地域住民を巻き込みながら、対象地域の環境保全管理能力の向上に向けたインパクトも見え始めている。ただし、プロジェクト・デザインにおいてプロジェクト目標の定義と指標がプロジェクト実施の早期に明らかにされ、それをもとに活動・アウトプットが整理されていれば、さらに高いプロジェクト目標達成もあった可能性がある。

効率性に関しては、特にプロジェクト開始当初に実施遅延があったが、その後はプロジェクト関係者の努力で回復し、大幅な遅れや深刻な問題は生じなかった。今後の自立発展性に関しては、政策面の支援は見込まれ、各実施機関は人員・資金手当てについて配慮がなされつつある。また、プロジェクトで用いられた知識やスキルを主要なカウンターパートを通じて普及されつつある。これらはまだ始まったばかりであり、各機関が強いイニシアティブをもって活動を継続させ、発展させていく必要がある。

3-6 提言(当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)

3-6-1 プロジェクト終了までへの提言

(1) プロジェクト終了後の協力体制の明確化

3 機関の連携に関し JICA 専門家チームが果たしてきた役割は大きく、協力終了後はこの役割をアルゼンチン側で担う必要がある。そのため、協力体制の明確化を含む今後のアクションプランを作成することを提言した。また合同調整委員会のような 3 機関の調整会議も重要であることからこの設置と開催についてもその計画に含めることとした。

(2) エコロッジ運営システムの明確化

現在までに協同組合を最高決定機関とする審議会の設立が決定されているが、それらの詳細については C/P 機関の合意がなされていない。そのため、これに関してもプロジェクト終了までに、明確なマネジメントシステムを含む今後のアクションプランを作成するよう求めた。

(3) 供与機材利用方法について

プロジェクト活動の継続には、プロジェクト終了後にも引き続き日本側により供与された機材を有効活用することが必要であることから、活動の効果的・効率的な実施の観点から、3 機関合意の下その利用方法について決定するよう提言した。

3-6-2 プロジェクト終了後への提言

(1) 活動の継続

プロジェクトの当初目標は達成しているものの、本来の目標とすべきグリーンコリドーにおける自然環境保全についてはア国側の継続的な取り組みが必要であることを確認し求めた。

(2) 予算と人員の配置

活動の継続と発展には現状の予算と人員では不十分であることから、これらに関して更なる強化が必要であることを提言した。

(3) プロジェクト経験の共有

プロジェクト期間中の C/P 数は極めて限られていたことから、今後上位目標を達成するためには、機関内外への経験の共有が必要であることを確認した。

(4) 他ドナーや近隣諸国との連携

保全の対象であるグリーンコリドーを含むパラナ密林は、ブラジル、パラグアイにまたがっており、保全への取り組み、例えば情報収集とその共有などは、これら諸国との連携が効果的であ

ることを確認し、今後積極的に取り入れるよう提言した。

3-7 教訓

(1) PDM 改定のタイミング

本プロジェクトでは中間評価時点で PDM 改定が行われ、その後の効果的・効率的な事業実施に貢献したことから、PDM の改定は可能な限り早いタイミングで行うことが望ましい。

(2) 3 機関でのプロジェクト運営

多機関連携のもとで実施されるプロジェクト運営について以下 3 点の教訓を導き出した。

① 組織分析

多機関の C/P 能力強化を行う場合、C/P の業務内容、勤務地、地位、組織間の関係、その他の阻害要因などを事前に十分分析することが必要である。

② ステークホルダー分析

プロジェクトを形成する場合、C/P 機関のみならず外部の関係者の分析も重要である。本プロジェクトでは NGO やブラジル側の関係機関との連携がプロジェクト成果発現に大きく貢献した。

③ 実施戦略の策定

①、②の分析をもとに、より明確な機関ごとの TOR をもった実施メカニズムを開始段階に決めることが必要である。また、途中段階での修正方法についても予め確認しておくことが望ましい。

3-8 フォローアップ状況

本プロジェクトのフォローアップは実施しておらず、現在のところ実施予定はない。

目 次

序文	
位置図	
写真	
略語表	
評価調査結果要約表	
第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団及び合同評価委員会の構成	1
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	3
第2章 終了時評価の方法	4
2-1 目的	4
2-2 主な調査項目と評価設問（グリッドの作成）	4
2-3 情報・データ収集方法と分析	5
2-4 調査・評価上の留意点	7
第3章 プロジェクトの実績	9
3-1 投入実績	9
3-1-1 日本側投入実績	9
3-1-2 アルゼンチン側投入実績	9
3-2 活動実績	10
3-3 アウトプット（成果）の達成度	11
3-3-1 アウトプット1	11
3-3-2 アウトプット2	12
3-3-3 アウトプット3	13
3-4 プロジェクト目標の達成度	14
3-5 上位目標達成の見込み	15
第4章 評価結果	17
4-1 5項目による評価	17
4-1-1 妥当性	17
4-1-2 有効性	18
4-1-3 効率性	18
4-1-4 インパクト	19
4-1-5 自立発展性	20
4-2 阻害・貢献要因の総合的検証	21
4-2-1 計画要因に関するもの	21
4-2-2 実施のプロセスに関するもの	21

4-3	結論	21
第5章	提言と教訓	23
5-1	提言	23
5-1-1	プロジェクト終了までの提言	23
5-1-2	プロジェクト終了後への提言	23
5-2	教訓	24
5-2-1	PDM改訂のタイミング	24
5-2-2	3機関（国、州、市レベル）のプロジェクト・マネジメント	25

添付資料

1.	協議議事録(M/M)（終了評価調査時 2006年12月14日付）	29
2.	達成度グリッド（和文）	163
3.	評価グリッド（和文）	179
4.	主要C/Pの能力向上の自己評価結果まとめ	191
5.	アンケート結果まとめ（日本人専門家、C/P職員、セミナー参加者）	193

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

アルゼンチン共和国（以下、「ア」国）は世界有数の観光地であり、世界自然遺産にも認定されているイグアス国立公園とその周辺地域には、世界で最も貴重な生態系の一つ、パラナ密林（内陸大西洋岸林）が広がっている。しかし、農牧地の拡大、不適切な自然資源の利用、不十分な保護区管理体制によって、その豊かな生物多様性は失われつつある。

そのような状況下、「イグアス地域自然環境保全計画」（以下、プロジェクト）は2003年12月19日に「ア」国政府とJICAの間で署名・交換された協議議事録（Record of the Discussions ; R/D）に基づき、3年を協力期間として2004年4月に開始された。なお本プロジェクトは、民間の活力、創意、ノウハウの活用を目的としたPROTECO（提案型技術協力）案件であり、JICAがアルゼンチンにおける自然保全分野の開発課題を公示しプロジェクトの提案を募った結果、（財）自然環境研究センターが受注し実施している。本計画はイグアス国立公園及び州立保護区の管理体制の改善、特にグリーンコリドー（緑の回廊）における自然環境保全管理体制の強化に資する関係機関職員の能力向上を目標にしている。

本終了時評価調査団は、プロジェクト終了3ヵ月前に、プロジェクトの実績把握（活動状況、投入実績、アウトプット、プロジェクト目標、上位目標達成度）とそのプロセスのレビューを行い、JICA事業評価ガイドラインに基づく評価5項目による評価、その評価結果に基づいた提言を行い、教訓をまとめることを目的に派遣された。なお、終了時評価では、中間評価調査団（プロジェクト開始後1年4ヵ月時点で派遣）でなされた提言と修正されたPDMを念頭に行った。

1-2 調査団及び合同評価委員会の構成

日本側評価団（調査団）

担当分野	氏名	現職
団長／総括	高野憲一	JICA 地球環境部 技術審議役
計画評価	伊藤将宏	JICA 地球環境部 第1G 自然環境保全第2チーム
評価分析	三島光恵	OPMAC 株式会社 海外事業部次長

アルゼンチン共和国側評価団

Hugo CHAVES

Coordinator, Yacuy Office, Iguazu Nation Park Administration (APN)

Esteban ARZAMENDIA

Provincial Ranger, Iguazu Delegation, Ministry of Ecology, Renewable Natural Resources and Tourism, Misiones Province (MERNRyT)

Luis Randon

Advisor to Comandante Andresito Municipality (MCA)

1-3 調査日程

	月日	曜	工程	宿泊
1	11.27	月	<三島団員> 19:10 成田 (JL012) → 23:00 メキシコ	メキシコ
2	11.28	火	23:00 メキシコ (AM010) →	
3	11.29	水	10:20 → サンチアゴ 13:15 サンチアゴ (LA441) → 15:10 ブエノスアイレス 19:55 ブエノスアイレス (AR1756) → 21:23 ポサーダス	ポサーダス
4	11.30	木	09:00 ミシオネス州生態省との協議 10:00 移動 (ポサーダス→アンドレシート) 15:00 専門家との協議	アンドレシート
5	12.1	金	09:00 アンドレシート市との協議 10:00 C/P へのインタビュー	アンドレシート
6	12.2	土	09:00 専門家との協議 13:00 サイト視察	アンドレシート
7	12.3	日	<伊藤団員> 00:00 成田 (JL048) →	
			<三島団員> 評価グリッド案作成	アンドレシート
8	12.4	月	<伊藤団員> 08:05 → サンパウロ 10:30 サンパウロ (JJ8010) → 12:20 ブエノスアイレス 15:30 JICA 事務所との協議 16:30 大使館表敬	ブエノス
			<三島団員> 09:00 環境教育、エコリズム参加者へのインタビュー 13:00 専門家との協議	アンドレシート
9	12.5	火	<伊藤団員> 07:50 ブエノスアイレス (AR2742) → 09:35 イグアス 10:00 アンドレシートへ移動 13:00 団内打合せ	アンドレシート
			<三島団員> 09:00 追加調査 13:00 団内打合せ	アンドレシート
10	12.6	水	(合同評価委員会1日目 at アンドレシート) 09:00 評価法の説明 13:00 サイト視察 15:00 プロジェクトチームによるプレゼンテーション 16:00 プロジェクトチームとの協議	アンドレシート
11	12.7	木	(合同評価委員会2日目 at アンドレシート) 09:00 評価グリッド作成	アンドレシート
12	12.8	金	<高野団長> 10:00 ブエノスアイレス (AR1720) → 11:45 イグアス 13:00 アンドレシートへ移動 15:00 団内打合せ	アンドレシート
			<伊藤、三島団員> 09:00 評価グリッド、評価レポート作成 15:00 団内打合せ	アンドレシート
13	12.9	土	09:00 サイト視察 13:00 評価レポート作成	アンドレシート
14	12.10	日	イグアスへ移動	イグアス

15	12.11	月	(合同評価委員会3日目 at イグアス) 10:00 評価グリッド作成 13:00 評価レポート作成	イグアス
16	12.12	火	<調査団> ミニッツ作成 JCC開催準備	イグアス
			<プロジェクト> 各機関においてミニッツ案について協議	
17	12.13	水	<調査団> ミニッツ作成 JCC開催準備	イグアス
			<プロジェクト> 各機関においてミニッツ案について協議	
18	12.14	木	(JCC会議 at イグアス) 16:00 プロジェクトチームによるプレゼンテーション 終了時評価結果報告 18:00 ミニッツ署名	イグアス
19	12.15	金	10:15 イグアス (AR2743) → 12:05 ブエノスアイレス 16:30 大使館への報告 18:00 JICA 事務所への報告	ブエノス
20	12.16	土	21:40 ブエノスアイレス (AA956) →	
21	12.17	日	06:05 → ニューヨーク (JFK) 11:55 ニューヨーク (J1005) →	
22	12.18	月	16:05 成田	

1-4 主要面談者

- | | | | |
|-----|----------------|---------------|--|
| (1) | ミシオネス州生態省 | 大臣 | Eng. Luis A. Jacobo |
| | 同上 | 生態庁長官 | Dr. Cesal Walter Cattaneo |
| | 同上 | 生態庁生態局局長 | Dr. Miguel Ángel Rinas |
| | 同上 | 観光庁次官 | Ariel Alberto Kremar |
| (2) | イグアス国立公園管理事務所 | 所長 | Mr. Danial Alberto Crosta |
| | 同上 | 地域開発部部長 | Mr. Daniel Fernandez |
| (3) | アンドレシート市 | 市長 | Mr. Aldo Aap |
| | 同上 | 観光・環境・スポーツ局代表 | Mr. Marcelo A. Aap |
| | 同上 | 同上職員 | Mr. Mauricio Javier Bogado
(コーディネーター) |
| (4) | 在アルゼンチン日本大使館 | 二等書記官 | 長野 正嗣 |
| (5) | JICA アルゼンチン事務所 | 所長 | 古屋 年章 |
| | | 所員 | 永田 健 |
| | | ローカルスタッフ | パトリシア 山本 |

第2章 終了時評価の方法

2-1 目的

今次の終了時評価は、以下のとおりに行った。

- (1) プロジェクト期間の全実績のとりまとめ
- (2) 中間評価時の提言事項とその後の対応についての確認
- (3) 中間評価時後にアルゼンチン側と合意した修正 PDM に基づき、評価グリッドによる実績および実施プロセス検証と評価 5 項目による評価
- (4) (1)～(3)を踏まえた教訓と提言のとりまとめ

2-2 主な調査項目と評価設問(グリッドの作成)

プロジェクト全実績のとりまとめに際し、実績グリッド（活動と投入の計画と実績比較表、上位目標、プロジェクト目標、アウトプットの達成度表）を作成して、確認・整理を行った。

実績を整理した後、実施プロセスの評価項目（主に実施体制に関する設問）と評価 5 項目に基づく評価設問を評価グリッドとして整理し、分析した。本プロジェクトの場合の評価視点として以下の点を、特に設問に反映して行った。（実績と評価グリッドの詳細については添付資料 2 と 3 のとおり）

評価 5 項目	評価の視点
妥当性:	プロジェクト目標および上位目標とプロジェクトに関連する政策との整合性、受益者のニーズとの合致度、プロジェクトの計画の論理的整合性を検証する。 ▶ 中間評価時以降のターゲット・グループをとりまく環境の変化により、ニーズの変化が生じていないか。 ▶ プロジェクト目標や上位目標からみたプロジェクト・デザインやアプローチは適切か。
有効性:	プロジェクト目標の達成の見込みとそれに対するアウトプットの貢献度を分析する。 ▶ 能力向上につき、PDM で定義された指標実績を確認するとともに、具体的にどのような点で向上したのか、それに対するプロジェクトの具体的な貢献について明確にする。また、C/P 機関職員の能力向上という観点から、C/P 以外への効果はどうであったか。
効率性:	投入が成果にどのようにどれだけ転換されたか、投入された資源の質、量、手段、方法、時期の適切度の観点からプロジェクトの実施過程における効率性を検証する。 ▶ 投入—活動—アウトプット達成の促進、阻害要因はあったか。中間評価時の指摘事項(C/P の数等)を念頭に改めて全体を概観する。
インパクト:	プロジェクトによって生じた正負の影響を検証する。 ▶ 上位目標の達成見込みはどうか。ターゲット・グループの範囲が広いため、各関係者の活動を整理して評価する。 ▶ そのほか、各方面(政策、社会、文化面等)のインパクトはあるか。

自立発展性:	プロジェクト終了後もプロジェクト実施による便益が持続されるか否かの見通しを政策・制度的、財務的、技術的観点から検証する。 ▶アルゼンチン側実施機関の意欲やそのほかの関連機関(アルゼンチン政府機関、NGO、他ドナーなど)の動向、人員・資金手当て見込み、活動の継続性・発展性はあるか。
--------	---

2-3 情報・データ収集方法と分析

(1) 情報・データ収集

本プロジェクトの終了時評価における情報収集の方法を表1に示す。なお、表中の②、③の質問票によるアンケートやインタビュー対象者については、表2の考え方に基づいて行った。

表1 情報・データ収集の検討

情報・データ収集方法	目的	主な情報源
①文献・資料調査	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトに関連する政策、プロジェクトの実績に関連する資料のレビュー ● 投入の計画／実績、活動計画と実績の比較(課題とその対応状況含む)、アウトプット、プロジェクト目標、上位目標の指標整理 ● 5項目評価の根拠となる情報・データの収集 	<ul style="list-style-type: none"> ● JICA アルゼンチン国別援助計画 ● 日本の対アルゼンチン ODA 政策 ● プロジェクト関連報告書一式(基礎調査、形成調査、事前評価調査報告書、中間評価報告書) ● プロジェクト年次計画書と報告書 ● プロジェクト側終了時評価報告書 ● プロジェクトの投入に関する各種資料(JICA 本部・アルゼンチン事務所、プロジェクト事務所資料) ● セミナーやプログラム参加者のアンケート調査の結果分析 ● C/P 職員自己評価表 ● プロジェクトの成果品(自然環境情報ハンドブック、宣伝パンフレット、エコツアーリズム計画書等)の確認
②質問票	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトの実績、評価5項目に関する事項の意見収集 	<ul style="list-style-type: none"> ● アルゼンチン側 C/P 職員 ● 日本人専門家 ● セミナー／ワークショップに参加した C/P 機関の職員や教員その他
③インタビュー(個別あるいはグループインタビュー)	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト実績、プロセスと進捗状況の補足確認 ● 質問票回答の補足確認 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同上
④直接観察	<ul style="list-style-type: none"> ● 機材の設置・利用状況の確認、パイロット・プロジェクトのサイトの確認等。 	—

表 2 アンケート／インタビュー調査対象と方法

目的	対象者		方法
1. プロジェクト実施者による実施プロセス・評価 5 項目に関連する意見聴取	(1)日本人専門家	プロジェクト・リーダー他、現地活動日数が最も長い業務調整員1名、環境教育担当 2 名の計 5 名を対象。	質問票による回答および補足グループ・インタビュー
	(2)アルゼンチン側 C/P 職員	プロジェクトによって C/P 職員として定義されている計 6 名。 a.生態省: 2 名(レンジャー) b.国立公園局:2 名(うち 1 名レンジャー) c.アンドレシート市:2 名	質問票による回答および補足インタビュー
	(3)準 C/P 職員[上記(2)以外のアルゼンチン側 WG メンバー]	現時点での成果毎の WG メンバー22 名の内訳((2)の人員含む) a.生態省:15 名(うちレンジャー5 名) b.国立公園局:3 名(うちレンジャー2 名) c.アンドレシート市:4 名(うち教員1名) 上記のうち、(2)以外で特に関与の深い 5 名(生態省 3 名+国立公園局 2 名)が対象。	質問票による回答および補足インタビュー
2. 「C/P 以外の 3C/P 機関職員への能力強化があったか」をみるため、プログラムやセミナーに参加した実施機関職員からの意見聴取	環境教育プログラム参加者	・C/P 機関の職員の参加者(1 に含まれる職員は除く):母数約 41 名中、州立公園レンジャー(生態省所属)等を主な対象として 10 名。	質問票を配布し、回答のみ回収。 また、レンジャーについては補足グループ・インタビュー
3. 「C/P 職員により実施されたプログラムやセミナーの質」に関し、3C/P 機関職員以外の参加者から意見聴取	環境教育プログラム参加者	・参加者のタイプとして特に教員をターゲットとしていることから、母数 75 名中 13 名を対象。	質問票を配布し、回答のみ回収。
	パイロット・プロジェクト(エコツーリズム)参加者	・観光サービス協同組合員等(エコロジーの運営を行う機関であることから自立発展性にも関連)を対象。	教員については、補足のグループ・インタビュー

日本人専門家については、質問票で個別に回答を収集しており、またプロジェクトより終了時評価のための報告書の提出があったので、主にプロジェクト評価の教訓と提言に関する事項について、グループ・インタビューを行った。

本報告書におけるアルゼンチン側カウンターパート (Counterpart ; C/P) の定義については、以下のとおり、C/P 職員を含む、合同調整委員会とワーキンググループ (Working Group ; WG) メンバー全体を「WG メンバー」とし、WG メンバーの中で「C/P 職員」6 名を除く C/P 機関の職員は「準 C/P 職員」と区別する。

「C/P 職員」については個別インタビューを実施し、質問回答の補足や活動・成果に係る情報の確認を行った。一方、「その他の C/P 職員」については、プロジェクト側との関与度を確認し、特に主要関係者を 5 名に絞って、質問票配布の対象者とした。C/P 機関の上層部の職員については、主に政策面や予算措置に関して個別インタビューを実施した。

また、WG メンバー以外でセミナー・ワークショップに参加した C/P 機関の職員については、可能な範囲でプロジェクトから得た知識技術の本業務への適用の有無についてインタ

ビューあるいは質問票にて情報を収集した。アンケート回収数は表 3 に示すとおりである。プロジェクトの主旨から重要視していた C/P 機関の職員（C/P 職員を含まない）からは時間の制約のため、多く回収できなかったが、可能な範囲で分析をした。

表 3 質問票回収結果

対象者	対象者数	回収数
プロジェクト実施関係者		
・日本人専門家	5	5
・C/P 職員	6	6
・準 C/P 職員	5	4
セミナー参加者		
・C/P 機関の職員 (実施関係者以外)	10	10
・教員他	13	13

評価結果については日本側が作成したドラフトを国立公園局、ミシオネス州生態省、アンドレシート市顧問から成るアルゼンチン側合同評価委員との協議を経て、情報を修正・補足し、最終評価結果としてとりまとめた。

(2) 分析の制約

評価の基本として、可能な限り各項目につき複数の情報源で確認し、また、公的文書を根拠として情報を確認することにより、情報の信憑性の確保に努めた。ただし、州政府や市政府開発計画は、終了時評価の時点現在では作成されていないため、各政府機関からの入手はできなかった。したがって、この点に関しては主に関係者のインタビューによるものと、最近の人員および資金手当ての実績を分析することにより判断した。

また、当初定量的指標が設定させておらず、中間評価時点で論理的に活動や成果の表現の修正を行い、指標を現状に合わせて整理した経緯がある。そのため、評価分析においては、指標設定後終了時評価まで約 1 年しか時間が経過していないことを考慮した。

2-4 調査・評価上の留意点

(1) 中間評価の提言の実施状況（プロジェクト実施体制強化）

C/P 機関の役割の強化、C/P の役割と責任範囲の明確化、プロジェクトの実施体制の強化があげられていた。これらの提言が実施に反映され、プロジェクトの効果的な実施に結びついているのかを確認する。

(2) プロジェクト関係者の広がり範囲

ターゲット・グループの範囲は、C/P 機関（プロジェクト実施機関である生態省、国立公園局、アンドレシート市）のみならず、上位目標に関係する「アンドレシート市民」まで含まれており、広範である。プロジェクト活動の広がりとともに、当初想定がなかった関係者（観光サービス協同組合等）までが、実質上ターゲット・グループに含まれているよう

に見受けられる。したがって、各関係者とプロジェクトとの関与をPDM上で整理し、正しく把握した上で評価を行う。

(3) プロジェクト目標から上位目標への達成

プロジェクト目標である「C/P職員の能力が向上する」から上位目標「イグアス国立公園及び州立保護区の管理体制が改善され、グリーンコリドーにおける自然環境保全が強化される」の達成までには乖離がある。したがって、C/P職員とその他の関係者による環境教育・普及活動の実施について、ニーズからみて本プロジェクトではどの程度カバーしているか、また、活動は継続・発展されうるか、について十分に検証する必要がある。現在までの活動の中には、すでに一部上位目標と関連するとみられるものがあり、それらの今後の方向性やその他の新しい動きについて留意する。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績

3-1-1 日本側投入実績

(1) 専門家派遣：専門家8名を合計29回（29人/回）派遣した。内訳は以下のとおり。

分野	人数	派遣回数	総派遣回数
社会開発/プロジェクトマネージャー	1名	6回	=6人/回
保護区管理/業務調整	1名	6回	=6人/回
環境教育	1名	3回	=3人/回
参加型自然資源管理	1名	3回	=3人/回
自然環境保全	1名	5回	=5人/回
エコツーリズム	3名	6回	=6人/回
合計	8名	29回	=29人/回

(2) C/P国別研修：8名に対し、日本での研修を行った。内訳は下表のとおり。

コース名	2004年度	2005年度	2006年度
自然環境保全	1名	3名	3名
自然資源管理	1名	—	—
合計	2名	3名	3名

(3) 機材供与：19,513千円

車輛、パソコン、視聴覚機器、デジタルビデオカメラ、デジタルカメラ、事務用機器、パイロット・サイト用機材等

(4) ローカルコスト負担：26,937千円

パイロット・サイト（エコロッジ）建設費、ジャクイ事務所建設費、研修・ワークショップ開催費、自然環境調査費、その他

3-1-2 アルゼンチン側投入実績

(1) 人員

ア カウンターパート¹

アルゼンチン側C/P職員は計6名である。その内訳は以下のとおり。

¹ プロジェクト初年度は、C/Pの位置付けや調整、合意形成が難航し、C/Pの絞り込みが十分行われなかった。そして中間評価（2005年8月）の際に、C/Pの役割と責任の明確化に加え、日常的に日本人専門家と業務を行うC/Pの増員に係る提言を受け、3C/P機関から各2名、計6名を正式にC/Pとして定義した。

ミシオネス州生態省 2名

国立公園局 2名

アンドレシート市 2名

イ ワーキンググループ (WG) メンバー

上記 C/P を含め、成果毎にワーキンググループを設置した。グループの役割は、①成果に関する計画、実施、モニタリング及びその他の活動の調整、②合同調整委員会に提出する実施計画書、進捗及びモニタリング報告書の準備の 2 点である。WG メンバー数の推移は以下のとおり。

	2004 年度	2005 年度	2006 年度
ミシオネス州生態省	11	13(2)	15(2)
国立公園局	3	4(2)	4(2)
アンドレシート市	7	3(2)	3(2)
合計	21	20(6)	22(6)

※()は、評価対象 C/P 数

3-2 活動実績

本プロジェクトは、開始直後、パイロット事業やジャクイ事務所建設に関する 3 つの C/P 機関の合意形成等に時間がかかり、一時、スケジュールに比べて遅れが生じていたが、全体的には計画どおりの進捗を見ている。

(アウトプット 1) に関する活動：

ほぼ計画どおりに実施されている。主担当の国立公園局と副担当の生態省が中心となり、日本人専門家の支援を受けつつ、対象地域の自然環境情報・データの収集・整理、セミナー／ワークショップの実施、ウェブサイト作成が行われた。終了時評価時点において、プロジェクト終了後の情報管理体制や担当等について決められつつある。

(アウトプット 2) に関する活動：

ほぼ計画どおりに実施されている。主担当の生態省と副担当の国立公園局が中心となり、日本人専門家の支援を受けつつ、環境教材および各種パンフレット等の普及用資料が作成され、終了時評価の時点で各関係機関に配布済であった。環境教育の小冊子、視聴覚教材は作成最終段階で、プロジェクト終了時までには配布を終える予定となっている。環境教育プログラムはすでに策定され、実施もされており、C/P 機関職員と教員を対象としたセミナーを実施し、教員が生徒に対し環境教育を行う事例が増えている。普及プログラムとしては、ウェブサイトやラジオを通じた普及活動を実施している他、2006 年 11 月に首都ブエノス・アイレスで開催された国際観光フェアに参加し、プロジェクトの紹介をした。

(アウトプット 3) に関する活動：

宿泊施設（エコロッジ）建設計画に関する合意形成に時間がかかったが、パイロット事業計画は初年度に作成された。その後、パイロット事業実施に関する研修を実施し、エコツーリズムのモニタリング・ツアーの受入れ等を通じて知識が蓄積された。パイロット事業実施は、日本人専門家支援のもと、生態省を主担当、アンドレシート市を副担当として、国立公園局も協力して行った。パイロット事業の経験は、セミナーに参加した民間の観光関連業者へと普及されつつある。プロジェクト終了後の運営計画については、ビジネス計画が作成され、運営体制の大枠は決められたが、詳細は3つのC/P機関間の合意を得ておらず、プロジェクト終了までに合意を得る予定である。

（詳細は、添付資料2.達成度グリッド「活動の計画実績比較」を参照）

3-3 アウトプット(成果)の達成度

アウトプットについては、PDMにおいて定めた指標は、終了時評価時点でほぼ達成されたと判断された。各成果については、以下のとおり。

（詳細については、添付資料2.達成度グリッドの「アウトプット達成度」を参照）。

3-3-1 アウトプット1

アウトプット1.

関係機関間においてプロジェクト地域の自然環境情報及びデータが活用可能な形で整理・共有される。

指標:

- 1-1) プロジェクト終了後の運営計画書(責任の所在、C/P機関間の役割分担、地域の現状に合わせたデータ適用モデルを含む)
- 1-2) 連携プロジェクト(セミナーとワークショップ)数(目標値:6回)と参加者数(目標値:50人)
- 1-3) 実施機関により共有された情報項目と量(目標値:10項目、10シーズン・ポイント)

アウトプット1の全ての指標は、終了時評価時点でほぼ達成された。

指標1-1の管理運営計画については、国立公園局がウェブサイトの管理を担当する等、担当が決まりつつあるが、C/P機関間で協議中であり、プロジェクト終了時までに最終的な合意を図る予定である。

指標1-2については、目標値6回を上回って9回開催された。参加者の目標値50名(内訳:生態省25名、国立公園局15名、アンドレシート市10名)に対し、55名(内訳:生態省26名、国立公園局22名、アンドレシート市7名)であった。

指標1-3については、すでに10項目(植物、節足動物、両生類、爬虫類、鳥類、哺乳類、土壌、気候、衛生画像・航空写真、社会経済)をカバーし、10シーズン・ポイントの情報収集された。2006年に実施された調査はまだ終了評価時時点で整理中であったが、プロジェクト終了時までに共有できるよう、整備される予定である。

3-3-2 アウトプット 2

アウトプット 2:

住民及び観光客を対象とした自然環境保全のための普及プログラム及び環境教育プログラムに関する実施能力が向上する。

指標

- 2-1) 改善され(あるいは)策定されたプログラムの数と質(目標値: 普及活動推進 2、環境教育 3)
- 2-2) 改善され(あるいは)策定された普及用材料及び環境教育の数と質(目標値: 普及 12 種類、教育 2 種類)
- 2-3) 普及と環境教育プログラム実施実績(目標値: 普及 7 ケース、環境教育 17 ケース、90 人)
 - 2.3.1 JICA 専門家の支援なしに C/P が計画を策定したケース
 - 2.3.2 JICA 専門家の支援なしに C/P がプログラムを実施したケース

本プロジェクトは、アウトプット 2 の全ての指標を達成したと判断される。

指標 2-1 に関しては、目標値である 2 つの普及活動推進プログラムを作成することに対し、実績としてはプロジェクト期間中にプロジェクトのホームページ作成と FM ラジオ番組を通じた普及を行った。また、3 つの環境教育プログラムの作成の目標値については、C/P 機関(実施機関)向け、学校教員向け、観光客向けの 3 つのプログラムが作成された。これらのプログラムの質については、アウトプット 1 におけるプロジェクト対象地域の情報収集をベースにし、特性や現状を考慮した内容となっている点が新しいものであり、いずれも国立公園局およびミシオネス州生態省における従来の環境教育プログラムにはない点が、改善された内容とみなされる。

指標 2-2 については、12 の普及活動材料作成の目標値に対し、プロジェクト期間中に目標値どおりの数(パンフレット 7 種、カレンダー 2 種、ポスター、パネル、ユニフォームの計 12 種)を作成した。2 つの環境教材作成の目標については、終了時評価時点においてプロジェクト地域の環境教育用小冊子と視聴覚教材の 2 種類を作成されており、プロジェクト終了時まで完成、配布される予定であった。

指標 2-3 については、普及プログラムの 7 ケースを作成するという目標値に対し、ウェブサイトの作成、ラジオ放送、セミナー等の 9 ケースの活動を実施した。環境教育に関しては、目標値 17 に対し、20 の環境教育プログラム²が実施された。初年度においては、環境教育セミナーが国立公園局およびミシオネス州生態省が主体となって各一回ずつ、2 年度以降は、植物、昆虫、模型づくり、インタープリーテーション(=自然環境の説明・案内)等のテーマ別に環境教育プログラムを作成し、実施した。環境教育プログラムの参加人数は目標値 90 名に対し、207 名(内訳: C/P 機関の職員 41 名、教員 75 名、観光客 91 名)が参加した。指標に関するデータの測定方法が既存の資料では不明なため、(例えば、テーマ

² 初年度の環境教育セミナーは 2 回に分けて行われていたが、初年度の環境教育セミナーは 2 回で 1 プログラムの活動とした。また、2 年度以降は環境教育のテーマ別プログラムを対象としたが、実施機関と教員の両者向けに同時に同時間数で行ったものは 1 と計上した。

別各コースの参加人数の総計か、あるいは全てのテーマに参加した人数である等)、単純な比較は不可能であるが、各年度のセミナーに少なくとも一回以上参加した人数が 207 名となっており、90 名は超えた数値となっている。

環境教育プログラムに対する参加者の評価は概ね良好で、一定の質は確保されているものと考えられる。一部のセミナーについてプロジェクトが参加者アンケート（セミナー実施直後）をまとめているが、その結果によるとほぼ全員が「内容、講師の質ともによかった」という意見であった。また、終了時評価調査団が実施したセミナー参加者アンケート（セミナー実施後フォローアップ）においても C/P 機関の職員、教員ともにセミナーの内容は業務に役立っているという意見が大半であった。

指標 2.3.1. と 2.3.2. に関しては、すでに環境教育活動に関し、C/P 職員自身の計画、実施による学校巡回講演が 2005 年以降、3 回実施された。また、ブラジル側のイグアス国立公園を管理するブラジル環境再生可能天然資源院が主催した 2005 年と 2006 年の環境教育イベントにおいて、国立公園局および生態省の本プロジェクトの C/P 職員が中心となり、自らの企画により、プエルト・イグアス市とアンドレシート市における環境教育を紹介した。

3-3-3 アウトプット 3

アウトプット 3:

パイロット事業の実施を通じて、自然資源の持続的利用の知識及び経験が蓄積される。

指標

3-1) プロジェクト終了後のエコツーリズム推進計画(案)(運営の責任組織、各 C/P 機関の業務役割分担、蓄積された知識とデータの民間セクターへの普及方法、現地に対応した情報とデータの適用モデル、等を含む)

3-2) パイロット事業への参加機関数(目標値: 3 カテゴリーの 8 機関)・参加者(目標値: 90 名)

3-3) パイロット事業により得られたデータ項目数(目標値: 6 項目)

アウトプット 3 の指標は、ほとんど達成されていると判断される。

指標 3-1 のプロジェクト終了後のエコツーリズムを促進するためのプロポーザルについては、終了時評価時点で生態省はエコロジのビジネス・プランは作成していたが、エコロジの経営の詳細事項について、3 つの C/P 機関の合意が得られていない。しかし、プロジェクト終了時までには合意される予定である。

指標 3-2 については、目標値の 3 カテゴリー（食事・宿泊、観光プログラム・ツアー、移動手段）の 9 機関がパイロット事業実施に参加した。個人の参加者についての目標値 90 名に対し、施工関係者、研修参加者、プログラム・ツアーガイド提供を行っている個人 85 名が参加しており、ほぼ目標値は達成されたとみなされる。

指標 3-3 のパイロット事業において収集されるデータ項目数の目標値 6 に対し、エコロジの建設方法、管理方法、運営方法、また、エコツーリズムに関連する動植物情報、来訪者数、活動の 6 つの項目について収集された。

3-4 プロジェクト目標の達成度

<p>プロジェクト目標: プロジェクト地域における国立公園局(APN)、州政府(MERNRyT)及びアンドレシート市の職員の自然環境管理能力が向上する。</p>
<p>指標 1) 少なくとも2名のC/Pが自然環境管理に必要な各6項目*に関する業務をJICA専門家支援なしに行うことができるようになる。</p> <p>*6項目とは、 a)自然環境についての情報・データを収集し、共有する能力 b)関係機関との調整能力 c)自然保全についての環境教育および(あるいは)普及プログラム作成能力 d)自然保全についての環境教育および(あるいは)普及材料作成能力 e)自然保全についての環境教育および(あるいは)普及プログラム実施能力 f)自然資源をその保全との良好なバランスで持続的に活用する能力</p> <p>2) 国立公園局職員の自然環境管理能力度 3) 生態省職員の自然環境管理能力度 4) アンドレシート市職員の自然環境管理能力度</p> <p>以上をプロジェクト実施前後において1=出来ない、2=専門家の関与(大)で実施できる、3=専門家の関与(中)で実施できる、4=専門家の関与(小)で実施できる、5=専門家のサポートなしで実施できる、の5段階で評価する。</p>

プロジェクト目標の指標は、プロジェクトによって達成したとみなされる。

指標1については、終了時評価の直前(2006年11月)に行われた各職員の自己評価によると、6名のC/P職員のうち、全員が能力評価6項目について、JICA専門家サポートなしで、あるいは、専門家の関与(小)で実施できる、と自己評価している。PDMでは、「評点4の専門家の関与(小)で実施できる、以上が達成されたとみなす」と定義しているため、指標は達成されたことになる(詳細は添付資料4「C/Pの能力向上の自己評価結果まとめ」を参照のこと)。実施前後の比較では、プロジェクト開始前との比較で概ねの項目について向上している。以上6名のC/P職員の能力向上は、自己評価だけでなく、日本人専門家へのアンケート結果においても向上したと評価されている。また、準C/P職員及びC/P機関の職員の意見においても、C/P職員の能力は向上したと評価されている。

指標2~4について機関ごとの職員の傾向を詳しくみると(添付資料4参照)、機関によつての業務が多様であることや、個人能力の差異から、各職員における能力向上の内容に違いはあるが、各機関とも4以上のレベルにほぼ達成している。ただ、国立公園職員のみ、「f.自然資源の持続力活用能力」については「専門家の関与(小)で実施できる」レベル(評点4)に達していないが、この項目に関するアウトプットについては、当初から国立公園局は主担当、副担当機関となっていないこと、また、数値も3.7と4.0に近いレベルで

あることから問題はないとみなした。

なお、国立公園局職員に関しては、「a. 情報・データ収集・共有能力」、「c. 環境教育・普及プログラム作成能力」、「e. 環境教育・普及プログラム実施能力」、について、プロジェクト実施以前から専門家の支援なしに実施できたとしている。

全体の評価項目別平均スコアの傾向をみると、プロジェクト実施前後で比較的大きな差がみられるのは、「a. 実施機関間での調整能力」である。この点に関しては、3つのC/P機関協同での環境保全への取り組みが当該国にて前例がなかったにもかかわらず、プロジェクトにおいてその重要性を認識し実現させたことは注目される。また、「e. 環境教育・普及プログラムの実施能力」よりも、「d. 環境教育・普及材料作成能力」が大きく伸びている点から、実施機関側にとっては作成手法を学ぶこと自体の需要が高かったことが示唆される。実際、実施面においては、各C/P機関はプロジェクトから得た知識・技術をすぐに自発的に実施している。

PDM上のプロジェクト目標のC/P職員の能力のみならず、他のC/P機関の職員の能力向上も一部認められる。例えば、実施に関与したC/P職員の意見では、各C/P機関として能力向上があったと評価している（詳細は添付資料 5. アンケート結果まとめ（プロジェクト実施関係者：C/P職員の結果）を参照）。C/P職員以外の意見では、プロジェクトのセミナーやワークショップで学んだことは自分の業務に役立っているという（10名中8名）。また、そうした知識は職場で共有されているケースが多く（10名中10名）、所属する組織の業務に役立っている（10名中10名）という回答を得ていることから、各C/P機関職員の能力向上に役立っていると考えられる。こうした観点も、プロジェクト目標の達成に貢献したものと評価される（詳細は添付資料 5. アンケート結果まとめ（セミナー参加者：C/P機関の職員の結果）を参照）。

3-5 上位目標達成の見込み

上位目標: イグアス国立公園及び州立保護区の管理とその利用が改善され、グリーンコリドーにおける自然環境保全が強化される。
指標 1) プロジェクト地域における森林面積とその連続性がプロジェクト終了5年後に維持されている。 2) 持続的に自然資源を活用し、環境へのインパクトが少ないエコツーリズムの活動数がプロジェクト終了5年後に増えている。 3) ターゲット地域の自然環境に関し、情報収集のための調査の実施と情報・データの更新が行われる。 4) 普及啓発、環境教育、エコツーリズム等の活動が自然環境保全のための調査結果をもとに実施されている。

終了時評価時点において、数は限定的であるものの、エコツーリズムと環境教育に関する上位目標に向けたいくつかの活動が既にみられ、C/P機関の職員は、これらの活動を継続する意思を見せている。したがって、これらの活動は、プロジェクト終了後もある程度継続される見込みである。また、現時点でC/P職員は調査の更新の継続についても意欲をみ

せていた。事後評価のために、終了時評価の時点でのベースラインの指標を示す必要があり、全ての指標について明確に定義するとともに、3つのC/P機関の合意のもと、現時点での達成目標を示した（詳細は添付資料2.達成度グリッド（和文）「上位目標達成度」の部分を参照）。

第4章 評価結果

4-1 5項目による評価

評価5項目による評価結果は、以下のとおりである。

4-1-1 妥当性

プロジェクトはアルゼンチン共和国の中央政府、州、市レベルの政策において非常に妥当性が高い。アルゼンチン共和国政府は、生物多様性条約を始めとして自然環境保全に関連する各種国際条約を批准しており、国内の優先的自然保全政策の1つとしてイグアス国立公園を挙げている。国立公園局は、バッファゾーン管理の政策を実施しており、公園に隣接するコミュニティとの協力関係の構築を目的とした部局を新設し職員を配置した。生態省は、経済、社会、生態系を自然環境の側面で統合した管理を目指しており、施策としてエコツーリズムの推進、環境教育プログラムによる職員の環境教育実施能力向上を述べている。アンドレシート市は、エコツーリズム推進、持続可能な方法での自然資源の活用による経済活動、地元住民のための環境教育を重視している。

また、本プロジェクトは、日本の国別援助計画においても妥当性が高い。優先課題の一つ「地球的規模の問題への取組み」において「自然環境保全の能力向上への協力」を述べている日本の国別援助計画にも一致し、JICAの対アルゼンチン共和国国別事業実施計画の5つ³の優先課題の一つとしても「自然環境保全」が掲げられている。

プロジェクトのデザインとアプローチの適切性については、3つのC/P機関の選定は適切であったが、それら3機関のプロジェクトへの関わり方については、事前の十分な検討が必要であった。3機関は、プロジェクト地域の自然環境保全に重要な役割を担う機関であるが、各機関は各々異なる役割を担っており、プロジェクトでも3機関に同様の関わりを求めるのではなくそれらの役割に基づいた関わり方を検討すべきであった。ただ、この点については、中間評価時に整理され、改善されている。

また、当初のPDMは、具体的かつ明確に定義された指標とプロジェクト目標、そしてアウトプットとの論理的な繋がりが欠けていた。これらの事項がプロジェクト実施の早い段階で明確にプロジェクト・デザインに示されていれば、プロジェクト目標に向け、より焦点が定まり、論理的に整理された活動になったものと考えられる。スキルと知識の移転を集中的にC/P職員へ行い、二次的あるいは同時並行的にC/P機関の他職員へも行う方法は、プロジェクトの時間的枠組みを考えると妥当であったと考えられるが、こうしたスキームは組織分析に基づいて検証した上で明確な戦略を設定すれば、より良かったといえる。

³ 2006年12月の評価時点の改訂中の対アルゼンチン共和国国別事業実施計画では優先事項は4つ（日系人支援事業が2004年でほぼ終了）。

4-1-2 有効性

本プロジェクトは、アウトプットのための活動と、それにより達成されたアウトプットにより、プロジェクト目標を達成した。プロジェクト目標の指標で定義された C/P 職員 6 名（3C/P 機関毎に 2 名ずつ配置された C/P 職員）は、プロジェクトを通じて自然保管理能力を向上させた。プロジェクト実施前後の各 C/P 職員の自己評価、日本人専門家の評価によると、概ね全員が設定された項目について能力を向上させた。プロジェクト実施前では出来なかった、あるいは、専門家の関与が大か中でないと実施できなかったことが、プロジェクト終了時前には、専門家のサポートなし、あるいは、少ない関与で活動を実施できるようになった。また、3C/P 機関の他の職員も彼らの能力向上について認めている。これらの職員は、2 年目からプロジェクト経験に基づいて自発的に環境教育活動を行っており、プロジェクト活動の調整・実施にも意欲を示している。地元住民向けの普及活動のためのワークショップや環境教育プログラムの一部は、こうした能力評価対象の C/P 職員により、他機関と協力・調整しつつ、実施されており、彼らの能力向上にプロジェクトの貢献が認められる。

またインタビューやアンケート調査によると、C/P 職員以外の職員もセミナーやワークショップから知識・スキルを学び業務に活かしている。例えば、これらの機関職員の情報共有セミナーの参加者数は 55 名（生態省：26 名、国立公園局 22 名、アンドレシート市 7 名）、環境教育プログラムの参加者は 41 名であり、これらの職員についても能力向上が認められることから、成果として評価されるべきである。

プロジェクト目標の達成は、特に中間評価以降、日本側とアルゼンチン側の努力で一定の成果があった。しかしながら、本プロジェクトにおいては、当初のプロジェクト目標である能力向上の内容と対象者の範囲が不明確であったことが、有効性を減じる一因となった。もし、各 C/P 機関職員の「能力向上」について、プロジェクト開始当初から、組織分析を元に各機関の能力向上の指標と目標に向けたアウトプットが論理的かつ明確に設定されていれば、さらに高いプロジェクト目標達成を得られた可能性がある。

4-1-3 効率性

プロジェクト前半においては投入のタイミングや意思決定に遅れがみられたが、終了時評価時までには、活動は概ねスケジュールどおりに行われた。

日本側の投入は、量、質、供与、設置あるいは派遣のタイミングにおいて概ね適切であった。ただし、専門家の分野として、プロジェクト目標が「(3 機関の連携による活動を通じた) 3 機関職員の能力向上」であることから、「キャパシティ・ビルディング」あるいは「組織・制度強化」の必要性の提案が考えられる。この点については、日本人専門家がプロジェクト期間中にこの分野を補足するように尽力した。プロジェクト開始 1 年目のアルゼンチン側とのコミュニケーションにおける言語の障壁や、通信インフラ不足による活動調整の遅れ、日本とアルゼンチン側の事務手続きの遅れによる 2 年目のジャクイ事務所建設遅延の問題があった。しかしながら、こうした遅延は、日本側とアルゼンチン側による活動推進の努力で回復されたとみられる。

アルゼンチン側からの人員配置、パイロット事業のための土地供与、アンドレシート市役所のアネックスとして新たに建設されたプロジェクト事務所、ジャクイのイグアス国立公園の一部のプロジェクト事務所に関する投入等の質とタイミングについては、概ね適切になされた。ただし、特にプロジェクトの開始当初において、JICA 専門家とアルゼンチン側とのコミュニケーションと連携が不十分だったため、予算配置と人員配置が適切なタイミングで行われず、改善されるべき場合はあった。C/P 職員は分散した場所に配置され、数の制約もあり、日本側とアルゼンチン側の合意形成や実施がタイミングよく進められず、効率性を減じる一因となった。

プロジェクト開始時と比較すると、通信インフラの整備、C/P 数の増加により、終了時までには状況は著しく改善した。中間評価時の対応については、日本とアルゼンチン側は、プロジェクト後半において、実施体制が強化されるような措置を行った。しかしながら、プロジェクトで設置しているワーキング・グループは、実際は情報共有の機能しかなかった。もしもプロジェクト活動実施の推進力の機能を果たせれば、プロジェクトがより効果的な活動を展開できた可能性がある。その意味で、メンバーの職員の役割と業務事項を明確に定めてワーキング・グループの機能を定義した方がよりよかったといえる。

4-1-4 インパクト

本プロジェクトのアウトプット以外での自発的な環境教育活動やエコツーリズム活動は、数は限られてはいるが実施され始めていることから、今後の発展が期待できる。ただし上位目標を達成するにはさらに時間と努力が必要である。また、プロジェクトのターゲット地域で特に重要な 5,000ha のペニンスラ地区の保全ニーズを考慮すると、C/P 職員の能力向上のプロジェクト目標達成のみでは不十分である。ターゲット地域に関係する全ての職員の能力向上の必要性はさらにあるが、多くの地元住民の参加が不可欠である。普及・啓発については、学校教員を主要な仲介者として位置付け、国立や州保護区に近い 10 の学校をターゲットとして行われた。地域住民の間での環境保全に対する認識を高めるのに役立ったと考えられる。

プロジェクト全体としては、活動への参加者が、C/P 職員やアンドレシート市民に限定されておらず、国境警察、ミシオネス国立大学、近隣の市の職員、ブラジル環境再生可能天然資源院(Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis : IBAMA)、NGO (Non- governmental Organization) 等にまで広がっており、上位目標に関係する人々にまで活動参加の機会を与えた。このようにプロジェクトに関連する活動拡大の可能性の萌芽がみられるが、この点に関してはさらに数年後の検証が必要である。

その他のインパクトは、制度・組織面にもみられる。2005 年、本プロジェクトは環境活動に関連する新しい組織の設立を推進した。1つは、環境教育活動を拡大していく目的で設立された学校教員とレンジャーからなる 環境教育者グループ (GEA) であり、もう一つは、環境問題を提起している全国ネットワークのエコクラブがアンドレシート市で設立した組織である。これらの組織は本プロジェクトが設立推進のきっかけとなった。

負のインパクトについては、活動を行う上で地域住民や民間セクターへの配慮を行っていたことから、現在のところみられていない。また、本プロジェクトは、地元の文化的問

題について考慮しており、それらをエコツーリズムの活動に組み入れるように試みている。

4-1-5 自立発展性

(1) 政策・行政面

本プロジェクトは、政策・行政面において持続可能であると思われる。グリーンコリドールは保護地域として法令で定められており、3C/P 機関にはグリーンコリドールの保全を支援する政策がある。加えて、生態省は、環境教育活動促進を念頭にエコロッジの周辺を保護区に制定する計画がある。

(2) 組織・財務面

プロジェクト期間中、組織・財務面においては、C/P 機関はプロジェクトのための人員配置と予算配分について努力してきた。具体的には、近年、生態省と国立公園局は、国立および州立公園の保護を強化するためにレンジャーの数を増加した。アンドレシート市についても環境、観光、スポーツ局の情報官を各1名増員した。

プロジェクトの経験を通じて、3つのC/P機関の業務の実施能力は概ね向上したと考えられる。エコロッジの運営については、関係機関の代表から成る審議会が形成され、生態省が運営の責任担当機関となり、観光サービス組合が設立されてエコロッジの運営サービスを提供することになっている。

本プロジェクトによって新しく決定され、推進された3つのC/P機関の協力体制は、現在、中間評価の提言を受けて、C/P機関間の業務と予算分担について明確にされ強化された。活動運営レベルにおいては、3機関のC/P職員は相互協力に積極的な姿勢を示している。しかしながら、意思決定のレベル（上層レベル）間の調整においては、全ての機関の合意を形成するのは困難な場合もありうる。

(3) 技術面

技術的側面においては、持続性が期待できる。本プロジェクトに深く関与した職員の数は限られているが、各組織内での他職員へのスキルや知識の普及へのニーズは高い。同時に、バッファゾーン管理のための本プロジェクトの概念と方法論は、グリーンコリドールやアルゼンチン国内において適用できる可能性が高いため、関係機関外においてもさらに普及されていくべきである。各組織のC/P職員は、自分自身で活動を発展させ、他職員へ経験を伝え始めている。これらの取組みは、始まったばかりであり、プロジェクトの持続性を確固たるものにしていくためには、各C/P機関が強いイニシアティブを持って活動を展開していくべきである。

4-2 阻害・貢献要因の総合的検証

4-2-1 計画要因に関するもの

(1) 促進要因

関係者間での情報共有の方法や内容、環境・普及教材作成方法やセミナー・ワークショップ内容が C/P の能力向上に役立ったこと、パイロット・プロジェクトが C/P の実施能力向上のみならず、地元住民の参加促進に直接貢献したことが、効果発現さらにはインパクト発現に貢献した。

(2) 阻害要因

当初のプロジェクト・デザインにおいて、プロジェクト目標の指標設定や目標とアウトプットおよび活動との関係が不明確であった点がプロジェクト実施内容・方向性についてプロジェクト関係者間での共通理解を得にくい原因となった。

4-2-2 実施のプロセスに関するもの

(1) 促進要因

プロジェクト開始時において、3C/P 機関の足並みが揃わず、活動調整に時間と労力が割かれ困難な状況であったものの、各機関がプロジェクトの円滑な実施に努めたことが大幅な遅れを回避した。また、C/P が能力向上に非常に熱心に取り組んだことが、効果発現に貢献した。

(2) 阻害要因

開始当初の言語面での障壁、通信インフラの未整備、各機関の事務所が7ヵ所に分散し相互に距離がある上、特に開始当初には道路等のアクセスインフラが未発達という条件が重なり、往来が困難であったこと、開始当初の C/P の配置が不安定で実施体制が明確でなかったことが、活動実施調整に時間を要する原因となった。

4-3 結論

本プロジェクトはアルゼンチン共和国における国家、州、市レベルの政策、日本の ODA 政策、ターゲット地域のニーズに対しては非常に高い妥当性がある。プロジェクト・デザインに関しては、C/P 機関の選定はプロジェクトに関係する関係者を全て巻き込んだことは妥当であるが、プロジェクト目標との論理的なつながりを明確にし、活動とアウトプットを整理していれば、より良かったといえる。

プロジェクト実施期間と 3C/P 機関を調整するという新しい試みの困難の度合いを考慮すると、有効性は、主要職員の能力向上を果たし、彼らの活動を発展させるきっかけとなった点において申し分のない程度であったといえる。しかしプロジェクト開始時に、組織分析に基づき、能力向上の指標が設定されていれば、より高い目標達成もあった可能性がある。

る。効率性は、当初、コミュニケーションの問題とプロジェクトの主要推進者として関与する職員数の制約があったが、その後日本側、アルゼンチン側双方は遅延を取り戻す努力をしたため、中程度とみなされる。

プロジェクト終了前にすでにアルゼンチン側自身のイニシアティブで活動がなされていることから、本プロジェクトは、更なるインパクトと持続性がある見込みがある。全関係者、すなわち、C/P 機関とターゲット地域の地元住民が、NGO、国際援助機関、その他隣国の他の組織との効果的な連携・協力のもと、環境への負のインパクトを回避あるいは、最小限に抑える対策をとりつつ、活動を継続、発展させていくなれば、プロジェクトのインパクトと持続性は確実なものとなる。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

評価結果に基づき、プロジェクト活動の発展性と持続性を確保するために、終了時評価調査団は以下の提言を行った。

5-1-1 プロジェクト終了までの提言

(1) プロジェクト終了後の協力体制の明確化

プロジェクト実施期間中は、日本人専門家が C/P 機関との調整とプロジェクトのマネージメントに重要な役割を担っていたが、プロジェクト終了後は 3C/P 機関がその役割を引き継がなければならない。そのため、プロジェクト終了までに、各活動担当業務のみならず、プロジェクト全体の管理・調整に関する、3C/P 機関の合意を得た「アクション・プラン」の準備を提案する。その中には、プロジェクト実施中の合同調整委員会（JCC）のような調整機能を持つ会合の開催計画も含めておくのが望ましい。

(2) 「エコロッジ」運営システムの明確化

エコロッジの運営システムに関しては、「観光サービス共同組合」や「審議会」の設置のような組織的枠組みは現在までに合意を得ている。しかし、今後の運営システムについて、生態省によって提案書が提示されたものの、意思決定システムや審議会メンバーの義務といった重要な事項につき、3 機関の合意には至っていない。したがって、終了時評価調査団は、プロジェクト終了までに、エコロッジの運営に係る具体的な詳細事項を前述の「アクション・プラン」に含めて作成することを提言する。

(3) 供与機材利用方法について

機材の活用は、活動の効果的実施のための重要事項のひとつである。ゆえに、終了時評価時までには、プロジェクトにおいて実施された活動がプロジェクト終了後も効果的・効率的に継続して実施されるよう、機材活用についてプロジェクト関係者間で合意しておく必要がある。特に、日本側から供与された機材の管理担当者と方法は明確にされるべきである。

5-1-2 プロジェクト終了後への提言

(1) 活動の継続

プロジェクトで実施した各活動はプロジェクト目標は達成したものの上位目標に到達するには今後も活動の継続が必要であることから、関係機関にはより一層の努力が求められる。活動ごとの理由を以下に記す。これは中進国である「ア」国の状況を考慮し、当初からデザインされたものであり、活動の進捗の遅延により発生したものではない。

アウトプット 1 の情報収集・共有については、森林保全活動の基礎となる部分で、今後、森林保全の対策を講じていく際、この活動により収集された信頼できるデータ・情報に基づくことになる。そのため、この情報収集活動の継続は、森林保全を継続する上で欠くことができない。また、アウトプット 2 の環境教育については、プロジェクトでは主に C/P 機関職員と教員の能力開発を中心に実施しており、最終目標である森林保全に繋げるには実際に森林へ負のインパクトへ与えている地域住民へと活動を拡大していく必要がある。アウトプット 3 のエコツーリズムパイロット事業については、活動開始後間もないことから、今後効果をモニタリングしていくとともに、蓄積された経験を民間へと普及させていくことが必要である。

(2) 予算と人員配置

プロジェクト活動の継続には、プロジェクト終了後も予算と人員の措置が必要であり、これについては各 C/P 機関が継続的な予算・人員配置の実行を表明している。しかしながら、上位目標に向かった活動を展開するには現状以上に活動を拡大していくことが必要であり、そのためには予算・人員を含む実施体制の更なる強化が求められる。

(3) プロジェクト経験の共有

プロジェクトでは活動に深く関与した職員数が限られていたため、各 C/P 機関はプロジェクトの経験・知見を活かせるよう C/P 職員の配置には配慮すべきである。

また上位目標であるグリーンコリドールの自然環境保全の達成のためには、各機関がプロジェクト成果を最大に活用することが必要であり、そのためには組織内でプロジェクトの経験を共有するとともに、プロジェクト対象地域の近隣の市、NGO、国際援助機関等の他の関係機関への普及も積極的に進めていく必要がある。

(4) 他ドナーや近隣諸国との連携

他ドナーや近隣諸国との効果的な協力関係を持つことは重要である。例えば、アルゼンチン、ブラジル、パラグアイに跨るグリーンコリドールを含むパラナ密林の保全には、これら 3 国による森林保全のためのデータ共有と密接なコミュニケーションが効果的と考えられる。また、外国ドナーとの関係についても、プロジェクトが実施した活動が他ドナーにより継続される可能性があることから、持続性の観点からも積極的な協力関係の構築が求められる。実際に、スペインがグリーンコリドールの中で類似の活動を実施する計画があることが報告されている。

5-2 教訓

5-2-1 PDM 改訂のタイミング

PDM において設定された指標を実情に応じて変更すべき必要に迫られた場合、特に、本プロジェクトのように協力期間が 3 年間と短いプロジェクトにおいては、プロジェクト開始後、可能な限り早期において、PDM の改訂と指標の設定を行うべきである。本プロジェクト

では、プロジェクト目標に向けての活動の方向性があいまいであったため、妥当性、有効性、効率性を減じる要因となった可能性が高い。本プロジェクトでは事前評価で提案されていたように指標設定をプロジェクト開始後約3ヵ月目に行われることが理想的であった。中間評価時に改訂が行われたが、プロジェクト期間を考慮すると、プロジェクト実施の早期に運営指導調査団等を派遣して見直すことが重要であった。

5-2-2 3 機関(国、州、市レベル)のプロジェクト・マネージメント

自然環境保全問題へのアプローチにおいて、関係機関の密接な協力と調整は不可欠である。本プロジェクトは、相互に地理的距離がある3C/P機関が協力する実施体制を構築するという新しい試みであったうえ、それぞれの機関は異なる業務範囲と管轄、予算規模と制度、人員規模と能力であった。そのため、開始当初において多くの制約があったことが思料され、プロジェクト開始当初は合意形成や調整に時間がかかっていた。本プロジェクトでは、そうした制約にもかかわらず、計画した全ての指標は概ね達成されたが、評価分析の結果、より良いプロジェクト実施のために以下の教訓が導かれる。

(1) 組織分析の実施：効果的な3C/P機関の協力に向けて

本プロジェクトでは、「C/P機関職員の能力向上」がプロジェクト目標に掲げられている。本プロジェクトのように、異なる複数のC/P機関の能力向上に取り組む場合には、各組織職員の能力向上を目指す内容とその実施方法について、具体的な活動を検討する場合は、あらかじめ各C/P機関の組織分析を行い、その結果に基づき「組織内」および「組織間」関係の2つの側面の検討が必要であった。組織としての強み・弱み、各職員の業務内容、勤務地、各組織内の他の部署との関係を分析し、その上でC/P機関の効果的な協力関係を構築していくための可能性と制約を総合的に検証した上で、能力向上のための具体的な方法を策定すべきであると考えられる。

(2) ステイクホルダー(関係者)分析の実施：他機関との協力・連携に向けて

3つのC/P機関の協力の枠組みの他、効果的協力と連携のために自然保全にかかわる全関係者の分析を実施することも重要である。

プロジェクト実施期間中、本プロジェクトでは、ワークショップの計画や日常業務においてNGOやブラジル側関係組織との協力しつつ、実行することを奨励していた。結果として、こうした取り組みはC/P職員の能力向上と動機を高めることに非常に貢献した。ゆえに、類似プロジェクトにおいても同様の配慮を積極的に活動に取り入れて実施することが望ましい。

(3) 実施戦略の策定

プロジェクト開始時に(1)と(2)の分析結果に基づき、プロジェクトの実施戦略を明らかにすべきであった。その戦略は、(1)と(2)の分析結果から導かれた各C/P機関の目指す能力向上の定義、それを実現するためのプログラム、そして、その実施体制を各機関ごとの具体的役割と業務担当事項を含めて提示されるべきである。また、途中の段階で意図した

体制がうまく機能しなかった場合の実施体制の修正方法についても、その中で予め検討しておくことが望ましい。