

カンボジア国 森林分野人材育成計画フェーズⅡ 運営指導（中間評価）調査報告書

平成20年7月
(2008年)

独立行政法人 国際協力機構
カンボジア事務所

カン事

J R

08-03

カンボジア国
森林分野人材育成計画フェーズⅡ
運営指導（中間評価）調査報告書

平成20年7月
(2008年)

独立行政法人 国際協力機構
カンボジア事務所

序 文

カンボジア国政府からの技術協力の要請を受け、2005 年 12 月より、技術協力プロジェクト「森林分野人材育成計画フェーズⅡ」が 5 年間の計画で実施されています。

今般、プロジェクト開始からの中間地点にあたることから、活動の中間評価を行うとともに、その進捗状況を確認し、計画内容や実施体制上の課題等を抽出し、今後のプロジェクト活動をより適切にするため、2008 年 5 月 26 日より 6 月 11 日までの間、当職を団長とする運営指導（中間評価）調査を実施しました。

本報告書は、同調査団による調査・評価結果を取りまとめたものであり、今後、本プロジェクトの実施にあたり、広く活用されることを願うものです。

最後に、本調査の実施にあたり、ご協力とご支援を賜りました両国の関係者の皆様に心から感謝の意を表すとともに、今後の更なるご支援をお願い申し上げます。

平成 20 年 7 月

独立行政法人国際協力機構
カンボジア事務所
所 長 米 田 一 弘

目 次

序文	
中間評価調査結果要約表	
写真	
プロジェクト位置図	
略語表	
第1章 中間評価調査の概要.....	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的.....	1
1-2 調査団構成と調査期間.....	2
1-3 プロジェクトの概要.....	2
第2章 中間評価の方法.....	5
第3章 プロジェクトの実績.....	6
3-1 投入実績.....	6
3-2 アウトプットの実績.....	6
3-3 プロジェクト目標の実績（見通し）	8
第4章 実施プロセス.....	10
4-1 活動の実施プロセス.....	10
4-2 実施体制.....	13
4-3 プロジェクトの運営管理.....	14
第5章 評価結果（評価5項目による評価結果）	17
5-1 妥当性.....	17
5-2 有効性.....	17
5-3 効率性.....	18
5-4 インパクト.....	22
5-5 自立発展性.....	22
第6章 提言および教訓.....	24
6-1 提言.....	24
6-2 教訓.....	25
第7章 プロジェクト目標の達成に向けて.....	27
付属資料	
1. 調査日程	31
2. ミニッツ	33

中間評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：カンボジア		案件名：森林分野人材育成計画フェーズⅡ
分野：自然資源管理		援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：R/D まで 地球環境部 R/D 以降 カンボジア事務所		協力金額（評価時点）： パイロット期間中 0.64 億円 プロジェクト開始から 2007 年度まで 1.98 億円
協力期間	(R/D): 2005 年 12 月 15 日～2010 年 12 月 14 日	先方関係機関：カンボジア国農林水産省森林局
		日本側協力機関：農林水産省
1-1 協力の背景と概要		
カンボジア（以下、「カ」国とする）では、内戦終了後の急速な経済発展と人口増による開発圧力から徐々に森林面積が減少しており、森林資源の保全は極めて重要な課題となっている。こうした中、「カ」国政府は、地域住民による森林資源を含む村落資源の適切な管理の推進を主要な課題のひとつとして取り上げ、取り組みを始めているが、実務を担当する地方森林官は具体的な手続きを十分に理解しておらず、また、住民自身も森林を含む村落資源の自主管理・利用のための知識、技術、経験が不足している。これまで、NGO やドナーなどの支援を受け、関係機関がそれぞれ村落開発的な支援をしているが、十分な連携は図られず、経験は蓄積されてこなかった。JICA は、2001 年 12 月から 3 年間、「森林分野人材育成計画フェーズⅠ（以下、フェーズⅠとする）」を実施し、森林・野生生物研修センターを建設、「カ」国では初となる森林分野における訓練・研修の実施体制を構築した。フェーズⅠでは、延べ約 1,500 人の森林官（中央および地方）に対して研修を実施し、森林に関する技術力の向上を図った。今後、森林官が、それぞれの現場において、実践的な技術や知識を習得し、関係機関と連携しながら、実際の活動を実施すること、そしてそれにより地域住民の生計向上を図り、村落資源の持続的な管理を推進していくことが求められている。こうした状況を受け、「カ」国政府は、2004 年、「森林分野人材育成計画フェーズⅡ」を我が国に要請した。3 回の事前評価調査、1 年間のパイプライン期間によるプロジェクトデザインの検討を経て、プロジェクト目標を「森林官の人材育成を通じ、フィールドプロジェクト（FP）サイトにおいて、地域住民が持続的に村落資源を利用できる」とすることで合意、2005 年 12 月より 5 年間の予定でプロジェクトを開始した。今般、プロジェクトの中間点に当たることから、中間評価調査を実施し、これまでの成果を評価するとともに、今後の活動方針、投入計画等について確認を行った。		
1-2 協力内容		
(1) 上位目標		
参加型村落資源管理が行われている地域において、地域住民による持続的な村落資源利用が確保される。		

(2) プロジェクト目標

地方森林官の能力向上を通じ、フィールドプロジェクト（FP）サイトにおいて、住民の生活の安定を目的とした、持続的な村落資源利用が確保される。

(3) アウトプット

1) アウトプット 0：プロジェクト活動の準備ならびに、先行 FP サイト及び FP サイトを持たない森林局に対する研修を開始する準備が整う。

2) アウトプット 1：

- サブアウトプット 1-1：村落林業及び他の活動が円滑に進み、その結果、先行 FP サイトにおいて 村落資源が適切に管理されるようになる。
- サブアウトプット 1-2：森林資源を含む村落資源の重要性が地域住民に十分理解される。
- サブアウトプット 1-3：地方森林官の知識や技能が向上し、地域住民のニーズに応じて活用される。

3) アウトプット 2：

- サブアウトプット 2-1：村落林業及び他活動が円滑に進み、その結果、後半 FP サイトにおいて村落資源が適切に管理されるようになる。
- サブアウトプット 2-2：森林資源を含む村落資源の重要性が地域住民に十分理解される。
- サブアウトプット 2-3：地方森林官の知識や技能が向上し、地域住民のニーズに応じて活用される。

4) アウトプット 3：

- サブアウトプット 3-1：実践的な知識や技能が研修やフォローアップ活動を通じて地方森林官によって得られ、同知識や技能がオフィスや現場で利用される。
- サブアウトプット 3-2：研修が効率的かつ効果的に実施される。

(4) 投入 評価時点

日本側：

長期専門家派遣 7名 研修員受入 24名 機材供与 96,400 US\$

短期専門家派遣 3名 ローカルコスト負担 439,400 US\$

相手国側：

カウンターパート配置 10名 ローカルコスト負担 55,900 US\$

2. 評価調査団の概要			
調査者	総括	米田 一弘	JICA カンボジア事務所 所長
	副総括/参加型森林管理	高野 憲一	JICA 地球環境部 技術審議役
	研修計画	西井 洋介	同 森林・自然環境グループ 森林・自然環境保全第一課 職員
	計画管理	田中 智子	JICA カンボジア事務所 所員
	評価分析	廣内 靖世	株式会社 国際開発アソシエイツ パーマネント・エキスパート
調査期間	2008 年 5 月 27 日～2008 年 6 月 10 日		評価種類：中間評価
3.評価結果の概要			
3-1 実績の確認			
3-1-1 アウトプット			
これまでのところ、アウトプットは部分的に達成されている。各アウトプットの達成状況は以下の通り。 (1) <u>アウトプット0</u>：アウトプット0は既に達成されている。2006 年の研修計画は策定され、フェーズ I プロジェクトで作成された研修カリキュラムや教材は見直され、改訂された。FWTC によって行われるクラスルーム研修及び現場研修の講師は配置されている。 (2) <u>アウトプット1</u>：アウトプット1の達成状況は、予定より遅れている。現在、対象 CF は 2 ヶ所（ボエンコック CF とプノン・プレア・テット CF）あるが、公式に承認された対象 CF（ボエンコック CF）のメンバー数はプロジェクト開始当初から変わっていない。対象 CF はいずれもまだ合法化されておらず、すべての対象 CF（新規 CF を含め）のプロジェクト終了までの合法化の見通しは不確実である。ボエンコック CF においては、一部のメンバーはコミュニティ資源管理に係る地元機関とコンタクトをもつことができたが、プノン・プレア・テット CF においてはまだである。村落資源管理に関する自助活動については、プロジェクトの直接的影響だと特定可能なものは確認されていない。プロジェクトに関する会合への CF メンバーの年間平均出席率は、ボエンコック CF においては、2006 年（53%）に比べて 2007 年（48%）は 5 ポイント減少した。参考までに、2008 年 1－5 月の平均出席率は 36%である。ボエンコック CF においては、様々な技術が、ニーズに応じてメンバー（一部）に移転され、担当の森林官によれば、移転された技術はこれまですべて活用されている。また、様々な現物支援が、ニーズに応じてメンバー（一部）に行われたが、担当の森林官によれば、支援はこれまですべて活用されている。			

(3) アウトプット2 : アウトプット2はまだ達成されていない。なお、アウトプット2の最初の活動（別のカントンメントにおける対象 CF の選定）はまだ完了していないが、アウトプット2の PO が策定されていないため、進捗状況が計画通りかどうかを判断することは困難である。

(4) アウトプット3 : アウトプットの達成状況は安定しており、プロジェクト終了時まで十分に達成されると見込まれる。これまでに、FWTC では、森林管理計画・造林技術・村落フォレストリの分野で合計 39 コースが実施されている。元研修生へのアンケート結果によれば、回答者の 80%が研修は彼らの知識と技術を改善したと感じており、67%が研修で得た知識と技術を同僚や村落などと共有したとしている。また、元研修生の上司へのアンケート結果によれば、回答者の 93%が研修の内容はオフィスや現場での業務に適用可能であったと回答している。

3-1-2 プロジェクト目標

ボエンコック CFにおいて、一部のメンバーは既に地方森林官のポジティブな変化を認めている。また、これまで、ボエンコック CF のメンバーに対して、森林への植林とケア・果樹の苗木生産・果樹の植林とケア・養殖に関する技術が移転された。これらが村落資源の持続的活用による生計の確保と改善に十分であったかどうかについては、組織的な調査が行われていないため、不明確だが、CF のメンバーは今後も技術移転を受けることに積極的である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクトは現在でも妥当である。

カンボジアの人口の大多数は貧困層に属しており、村落資源に生計を依存しており、村落資源の持続的活用へのニーズは高いことから、上位目標はカンボジアのニーズに合致している。プロジェクト目標は FA の組織ニーズに合致しており、村落資源に生計を依存している FP サイトの地域住民のニーズとも合っている。上位目標とプロジェクト目標はカンボジア政府の四辺戦略（2004 年）及び最新の国家開発計画(2006-2010 年)及び日本の ODA 政策とも整合性がとれている。

（２）有効性

プロジェクトの有効性は中程度である。

指標の不十分さにより、プロジェクト目標の正確な達成度を確認することは困難だったが、指標の達成状況については、プロジェクト開始時に比べてある程度の改善がみられた。また、アウトプット１とアウトプット２はプロジェクト目標に貢献しており、これらが達成されればプロジェクト目標の達成につながるだろう。一方、アウトプット３については、プロジェクトの計画段階で意図され、また実施段階においても JCC を含む様々な機会を確認されてきたように、プロジェクト目標達成への貢献はみられるものの、他のアウトプットに比べると限定的である。これは、アウトプット３の下で行われる研修活動の対象が、FP サイトの森林官だけでなく、その他のディビジョン/カントンメントの森林官を含むためである。（アウトプット３に関しては、上位目標の達成に対する貢献が高いことが期待されている）。

（３）効率性

アウトプットは部分的に達成されている。カンボジア側・日本側投入のタイミング・質・量は、アウトプット達成という観点から概ね適切であったが、以下の点で問題があった。

- 2006 年に、JICA の予算上の理由で、初代と 2 代目のチーフ・アドバイザーの派遣に空白期間があった。アウトプット 1 の重要な活動の一部は、チーフ・アドバイザー不在のまま進められることになった。
- プロジェクト開始時、フェーズ I プロジェクトで技術移転を受けた FWTC の C/P が合計 10 名、アウトプット 3 の活動に配置された。しかしながら、2006 年 5 月、C/P に対する支払いに関するプロジェクト内規の激変、及びそれに伴う日本側の不十分な説明・コミュニケーションが原因で、6 名の C/P が職を離れた。以後、増員はなく、アウトプット 3 の活動は 4 人の C/P によって実施されている。ただし、これらの残った C/P の努力及び専門家のサポートにより、アウトプット達成への悪影響は最小限に抑えられている。

総体的に、プロジェクトの投入はアウトプットの達成に貢献しており、プロジェクトは概ね効率的に実施されてきたと考えられる。

（４）インパクト

これまでのところ、インパクトは正・負ともに観察されていない。

（５）自立発展性

自立発展性はある程度見込まれる。

制度・組織面：村落資源の持続的活用に係る法的・政策的支援は継続する見込みである。プロジェクト終了後に関する明確な組織戦略はまだ存在せず、継続的な議論が必要である。

財政面：カンボジア政府はプロジェクト活動に必要な予算を措置してきたが、プロジェクト終了後の財政的自立発展性については不確実である。

技術面：FP サイトの活動の遅れにより、地方森林局のフィールド C/P の経験の蓄積はこれまでのところは限定的だが、プロジェクト後半に向けて彼らの技術能力は強化されることが見込まれる。FTWC の C/P は、既に研修コースの形成・実施・モニタリングに主要な役割を果たしており、プロジェクトの効果の持続・発展に必要な技術能力は、プロジェクト終了までに十分に身につくことが見込まれる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- 特になし

(2) 実施プロセスに関すること

- マネジメント C/P、特にプロジェクト・ディレクターにプロジェクト及び JICA の技術協力スキームに対する理解があった。
- FP については、地元関係機関と連携して活動を行った。

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

- PDM の一部のコンポーネントの記述が曖昧である。また、指標の多くは十分に定義されておらず、達成度をはかるための判断基準に欠けている。PO については、PDM の活動全体をカバーしておらず、カバーしている活動についても「期待される結果」「責任者」「実施者」「必要な投入」などの必要な情報が特定されていない。このため、プロジェクトの全体的な実施プロセス、活動の進捗状況、アウトプットやプロジェクト目標の達成度について、明確かつ共通の理解をもつことが困難であった。

(2) 実施プロセスに関すること

- プロジェクト開始当初、プロジェクト内のコミュニケーション・合意形成プロセスが必ずしも十分ではなかった。また、プロジェクトの内部モニタリング・システムが必ずしも十分に確立されていない。
- 村落林業局（CFO）職員が C/P として任命されているが、役割が明確ではなく、知識と経験が十分に活用されていない。
- プノン・プレア・テット CF の対象として選ばれたサイトは経済土地コンセッション地域と重複しており、コンセッション所有者との話し合いがつかないことから、政府から「潜在的 CF」として認められていない。なお、サイト内に近隣の僧院が所有権を主張する土地が存在し、僧院との協議・境界確認に 1 年以上を要する結果となった。

3-5 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

- （１）PDM と PO の修正
- （２）プロジェクトの内部モニタリングシステムの確立
- （３）FWTC における研修活動のカンボジア側への引継ぎに関する戦略の策定
- （４）CFO 職員の知識と経験の活用 of 推進
- （５）FP マニュアル（ver1.1）の速やかな更新

3-6 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

- （１）プロジェクト内での誤解や不信を避けるためには、重要な決定をする前に、（特に専門家と CP 間で）十分な協議と合意形成を行うことが重要である。
- （２）村落林業活動実施にあたっては、対象サイトの選定前に、該当土地の条件（土地所有権や関連法規）に関する十分な情報を収集することが重要である。

写

真



森林局 Kg.Tralach Division Office での
ヒアリング



森林局 Kg.Chhnang Cantonment Office での
ヒアリング



プロジェクト経費で建設した森林局 kg.Tralach
Division Office の別棟



FP サイトの一つ、Boeng Kok CF における CF メン
バーへのヒアリング



Boeng Kok CF の共有林内の様子（１）



Boeng Kok CF の共有林内の様子（２）



Boeng Kok CF における養殖池の例（１）
（生産は順調）



Boeng Kok CF における養殖池の例（２）
（斜面崩壊の為、漁獲見通しは低い）



FP サイトの一つ、Phnom Preah Thet CF において建設された貯水池



第４回 JCC（合同評価レポート報告）



合同評価レポート署名式

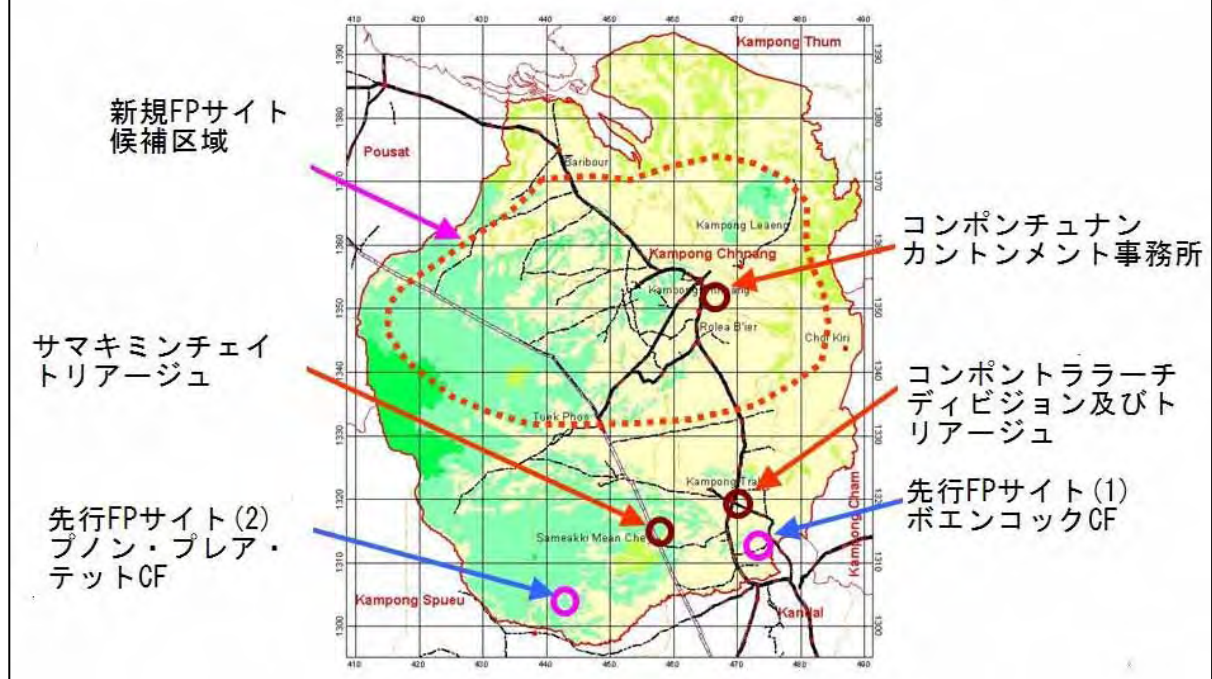


合同評価レポート受領 M/M 署名式

プロジェクト位置図



森林局 コンボンチュナンカントンメント 管轄区域



略 語 表

AICO	Administration of International Cooperation Office, Forestry Administration	
CBFS	The Project on Capacity Building for the Forestry Sector	森林分野人材育成計画
CBSFLM	Capacity Building for Sustainable Forest and Land Management	持続的森林土地管理能力強化計画
CF	Community Forestry	村落林業
CFMC	Community Forestry Management Committee	
CFMP	Community Forestry Management Plan	
CFO	Community Forestry Office, Forestry Administration	
CONCERN	Concern Worldwide Cambodia	
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート
DG	Director General	
FA	Forestry Administration, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries	農林水産省森林局
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nation	
FMP	Forestry Management Plan	
FP	Field Project	フィールドプロジェクト
FWTC	Forestry and Wildlife Training Center	森林野生生物研修センター
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
J/E	Japanese Experts	日本人専門家
JICA	Japan International Cooperation Agency	
JSDF	Japan Social Development Fund	
MAFF	Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries	農林水産省
MEF	Ministry of Economics and Finance	経済財務省
M/M	Minutes of Meeting	ミニッツ
NTFP	Non-Timber Forest Product	
ODA	Official Development Assistance	
PAO	Planning Accounting & Finance Office, Forestry Administration	
PDM	Project Design Matrix	
PDMe	Project Design Matrix for evaluation	評価用 PDM
PO	Plan of Operation	活動計画
RECOFTC	Regional Community Forestry Training Center for Asia and Pacific	
R/D	Record of Discussions	討議議事録
RGC	Royal Government of Cambodia	
TOT	Training of Trainers	
WPO	Wildlife Protection Office, Forestry Administration	

第 1 章 中間評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

カンボジア（以下、「カ」国とする）では、内戦終了後の急速な経済発展と人口増による開発圧力から徐々に森林面積が減少しており、森林資源の保全は極めて重要な課題となっている。

こうした中、「カ」国政府は、地域住民による森林資源を含む村落資源の適切な管理の推進を主要な課題の 1 つとして取り上げ、取り組みを始めているが、実務を担当する地方森林官は具体的な手続きを十分に理解しておらず、また、住民自身も森林を含む村落資源の自主管理・利用のための知識、技術、経験が不足している。これまで、NGO やドナーなどの支援を受け、関係機関がそれぞれ村落開発の手法による支援をしているが、十分な連携は図られず、経験は蓄積されてこなかった。

JICA は、2001 年 12 月から 3 年間、「森林分野人材育成計画フェーズ 1（以下、フェーズ 1）」を実施し、森林・野生生物研修センターを建設、「カ」国では初となる森林分野における訓練・研修の実施体制を構築した。フェーズ 1 では、延べ約 1,500 人の森林官（中央および地方）に対して研修を実施し、森林に関する技術力の向上を図った。今後、森林官が、それぞれの現場において、実践的な技術や知識を習得し、関係機関と連携しながら、実際の活動を実施すること、そしてそれにより地域住民の生計向上を図り、村落資源の持続的な管理を推進していくことが求められている。

こういった状況を受け、「カ」国政府は、2004 年、「森林分野人材育成計画フェーズ II」を我が国に要請した。

3 回の事前評価調査¹および 1 年間のパイプライン期間²によるプロジェクトデザインの検討を経て、プロジェクト目標を「森林官の人材育成を通じ、フィールドプロジェクト（FP）サイトにおいて、地域住民が持続的に村落資源を利用できる」とすることで合意、2005 年 12 月 15 日より 5 年間の予定でプロジェクトを開始した。

今般、プロジェクトの中間点に当たることから、中間評価調査を実施した。中間評価の目的は、次の通りである。

- (1) カンボジア側との合同評価により、「JICA 事業評価ガイドライン」に沿って、プロジェクトの当初計画と活動実績、計画達成状況、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）のうち、特に妥当性、有効性、効率性の 3 項目について確認し、合同評価レポートを作成する。
- (2) 現行 PDM を PCM 手法に基づき分析し、プロジェクト後半の活動に適切な PDM 案を検討するとともに、今後の活動方針、投入計画案を確認する。

¹ 第一次事前評価調査（2004 年 9 月 19 日～10 月 10 日）、第二次事前評価調査（2004 年 11 月 28 日～12 月 26 日）、第三次事前評価調査（2005 年 6 月 5 日～6 月 17 日、同年 8 月 14 日～10 月 15 日）の 3 調査団が派遣されている。

² 2004 年 12 月 15 日～2005 年 12 月 14 日の 1 年間。

(3) その他、運営上の課題・懸念事項があれば、カンボジア側と協議を行う。

1-2 調査団構成と調査期間

(1)調査団の構成

カンボジア側と日本側の評価チームによる合同評価の形態を取った。評価メンバーは下表のとおりである。

1) 日本側メンバー

1	総括	米田 一弘	JICA カンボジア事務所 所長
2	副総括/参加型森林管理	高野 憲一	JICA 地球環境部 技術審議役
3	研修計画	西井 洋介	同 森林・自然環境グループ 森林・自然環境保全第一課 職員
4	計画管理	田中 智子	JICA カンボジア事務所 所員
5	評価分析	廣内 靖世	株式会社 国際開発アソシエイツ パーマネント・エキスパート

2) カンボジア側メンバー

1	総括	Mr. Huot Bunnary	農林水産省総局次長
2	副総括	H.E. Tim Sipha	森林局 南トンレサップインスペクトレート長
3	団員	Mr. Chea Sengyi	経済財務省 二国間協力室 副室長
4	団員	Mr. Hour Lim Chhun	森林局 森林普及室 室長
5	団員	Mr. Nhek Ratana Pich	プノンタマウ動物園・野生保護センター長

(2) 調査期間

調査期間は、2008年5月26日（月）から6月11日（水）までの17日間である。詳細調査日程は、付属資料1を参照のこと。

1-3 プロジェクトの概要

今回の中間評価では、2006年9月の第1回JCCで承認されたPDMについて軽微な見直しを行い、評価用PDMを作成した。同評価用PDMで確認したプロジェクト概要を以下に示す。（評価用PDM検討の詳細については第2章を、評価用PDMは付属資料2.ミニッツのAnnex 1を参照のこと。）

(1) 上位目標

参加型村落資源管理が行われている地域において、地域住民による持続的な村落資源利用が確保される。

(2) プロジェクト目標

地方森林官の能力向上を通じ、フィールドプロジェクト（FP）サイトにおいて、住民の生活の安定を目的とした、持続的な村落資源利用が確保される。

(3) アウトプット

1) アウトプット 0：プロジェクト活動の準備ならびに、先行 FP サイト及び FP サイトを持たない森林局に対する研修を開始する準備が整う。

2) アウトプット 1：

サブアウトプット 1-1：村落林業及び他の活動が円滑に進み、その結果、先行 FP サイトにおいて村落資源が適切に管理されるようになる。

サブアウトプット 1-2：森林資源を含む村落資源の重要性が地域住民に十分理解される。

サブアウトプット 1-3：地方森林官の知識や技能が向上し、地域住民のニーズに応じて活用される。

3) アウトプット 2：

サブアウトプット 2-1：村落林業及び他活動が円滑に進み、その結果、後半 FP サイトにおいて村落資源が適切に管理されるようになる。

サブアウトプット 2-2：森林資源を含む村落資源の重要性が地域住民に十分理解される。

サブアウトプット 2-3：地方森林官の知識や技能が向上し、地域住民のニーズに応じて活用される。

4) アウトプット 3：

サブアウトプット 3-1：実践的な知識や技能が地方森林官によって得られ、同知識や技能が、研修やフォローアップ活動を通じて利用される。

サブアウトプット 3-2：研修が効率的かつ効果的に実施される。

(4) 活動

1) アウトプット 0（プロジェクト準備）のための活動

0.1 FP サイトにおいて

①カウンターパートを配置する。

②選定基準に基づき、対象とする先行 FP サイト及び対象 CF 村落を選定する。

③対象村落及び他ドナーや NGO の活動について調査する。

0.2 FWTC において

①カウンターパートを配置する。

②過去の研修を事前評価する。

③研修ニーズを明確化する。

④地方森林局のための研修計画とカリキュラムを用意する。

2) アウトプット 1（先行 FP サイトでの FP 活動実施）のための活動

1.1 準備と計画

① プロジェクト実施のための村を選定する。

② 地域資源調査を実施する。

- ③ 対象村のための活動計画を準備する。
- ④ フィールドプロジェクトマニュアルの付属資料を作成する。

1.2 実施とモニタリング

- ① 対象村にて研修を実施する。
- ② 研修をモニターおよび評価する。
- ③ 対象村の求めに応じ、フォローアップ活動を実施する。
- ④ 村民の反応をモニターし、活動計画を修正する。

1.3 管理と報告

- ① FP 活動のための年間および月間計画をまとめる。
- ② FP 活動の定期報告を行う。
- ③ 地域組織と定期会合を開催する。
- ④ FP 会議を四半期ごとに開催する。

1.4 評価

- ① FP のインパクトを評価する。

3) アウトプット 2（後半 FP サイトでの FP 活動実施）のための活動 アウトプット 1 と同じ活動

4) アウトプット 3（FWTC の定期研修）のための活動

- ① FWTC での研修と現地研修を実施する。（森林管理計画（FMP）、村落林業システム、育林）
- ② 研修をモニターし、評価する。
- ③ 求めに応じ、フォローアップ活動を実施する。
- ④ 内容およびアプローチを含め、研修計画を修正する。
- ⑤ カンボジア側に徐々に研修活動を移管する。

第2章 中間評価の方法

今回の評価は、JICA 事業評価ガイドライン改訂版「プロジェクト評価の実践的手法」(2004年3月)に準拠して行った。評価の基になる PDM は第1回 JCC で改訂された PDM (ver.1)を使用した³。

評価に先立ち、プロジェクト関係文書(事前調査報告書、専門家チームによる業務完了報告書及び月例報告を含む)に基づき、評価のデザインとして評価グリッドを作成した(付属資料2.ミニッツの Annex 3~5 参照)。なお、今回の評価調査は、5項目のうち、特に妥当性・有効性・効率性の3項目にフォーカスして行う対処方針であった。

現地調査に先立ち、専門家チームにプロジェクトの実績に関する情報提供を依頼した。さらに、プロジェクトの実施プロセス・評価5項目に関する質問票(英文)を4種類作成し、事前に合計17名に配布した(アウトプット1及びアウトプット3の責任者(各1名)、アウトプット1の C/P (7名)、アウトプット3の C/P (4名)、専門家(4名))。アウトプット1及びアウトプット3の C/P 向けの質問票は、現地でカンボジア語に翻訳し配布した。現地においては、上記質問票の回答をもとに、実施プロセスの確認と評価5項目に関する補足情報を収集するために、プロジェクト関係者に対するセミ・ストラクチャード・インタビューを行った。質問票の回答はカンボジア側と共有したが、インタビューにはカンボジア側が参加できず、日本側のみで行った。インタビューは個別を原則としたが、一部については、時間的制約から2人ずつのグループ・インタビューを行った。C/P に対するインタビューは、基本的に英語・カンボジア語の通訳の補助を得て行い、専門家へのインタビューは、日本語で行った。また、インタビューに前後して、FWTC 研修施設及びフィールド・プロジェクトの現地視察も行った。視察には一部のカンボジア評価団員が部分的に参加した。

既存資料、質問票回答、インタビュー結果、及び現地視察結果をもとに、日本側評価団が合同評価報告書案をとりまとめた。なお、合同評価報告書案作成に際して、実績・実施プロセス・5項目評価については、簡単な要約をエグゼクティブ・サマリーとして本文に整理し、詳細な分析結果は付属資料2.ミニッツの Annex 3~5 として添付した。合同評価委員会における協議を経て日本側が報告書案を最終化し、最終版を第4回 JCC にて説明後、双方の団長が署名した。

3 中間評価のデザインをするにあたって、最新版の PDM (第1回 JCC 時の修正版)をレビューしたところ、論理性・指標の明確さという点でいくつかの問題のあることがわかり、評価用 PDM を作成することとなった。以前から、指標についてはプロジェクト側でも問題視されていたこともあり、事前に日本側調査団が検討事項をリストアップし、問題意識の共有・内部検討を依頼した。その上で、現地にて、プロジェクト側と協議の上、評価用 PDM 案を作成した。この際、評価用 PDM は、最低限の修正にとどめることとし、より大きな問題点は PDM 改訂への課題とすることでも合意した。第1回合同評価委員会において、プロジェクト側と協議の上で作成した評価用 PDM 案を説明して合意を得た上で、以後の評価調査に臨んだ。(評価用 PDM については付属資料2.ミニッツの Annex 1 参照)

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績⁴

カンボジア側及び日本側のこれまでの投入実績は下表に要約する通り。

表 1. カンボジア側投入実績の要約

C/P の配置 (評価時点)	管理 C/P: 7 名 技術 C/P: 14 名	実施経費 (2007 年 12 月現在)	US\$55,900
-------------------	-----------------------------	-------------------------	------------

表 2. 日本側投入実績の要約

専門家の派遣	長期: 合計 7 名 短期: 合計 3 名 (4 回)	機材供与 (2008 年 3 月現在)	US\$ 96,400
C/P 研修:	合計 24 名	在外事業強化費 (2008 年 3 月現在)	US\$ 439,400

3-2 アウトプットの実績⁵

(1) アウトプット 0

アウトプット 0 の実績は下表に示す通り。

表 3. アウトプット 0 の実績

	指標	実績
0.1	研修計画、研修カリキュラム・教材の改訂版が作成される	2006 年の研修計画は策定され、フェーズ I プロジェクトで作成された研修カリキュラムや教材は改訂された。
0.2	クラスルーム及び FP サイトの研修講師が選ばれる	FWTC によって行われるクラスルーム研修及び現場研修の講師は配置された

(2) アウトプット 1

各サブ・アウトプットの指標に対する実績は以下に要約する通り。

表 4. サブアウトプット 1.1 の実績

	指標	実績
1.1a	プロジェクト終了までに CF メンバーが増加する	公式に承認された CF である対象 CF (ボエンコック CF) のメンバー数はプロジェクト開始当初から変わっていない。

⁴ 詳細は付属資料 2. ミニッツの Annex 3(1) 参照

⁵ 詳細は付属資料 2. ミニッツの Annex 3(2) 参照

1.1b	プロジェクト終了までに CF が合法化される	対象 CF2 ヶ所はどれもまだ合法化されていない。実際、どちらの 対象 CF においても、プロジェクト開始以降、合法化プロセスにおける進展は、種々の理由からほとんどみられない（「実施プロセス」参照）。すべての対象 CF（コンポンチュナン・カントンメント ⁶ の別のディビジョンで選定される予定の新規 CF を含め）のプロジェクト終了までの合法化の見通しは不確実である。
1.1.c	プロジェクト終了までに、地域住民（CF メンバー）がコミュニティ資源管理に必要な機関を見つけることができるようになる	ボエンコック CF においては、一部のメンバーはコミュニティ資源管理に係る地元機関（コンポンチュナン・カントンメント漁業局/MAFF）とコンタクトをもつことができている。もう一つの CF においてはまだである。

表 5. サブアウトプット 1.2 の実績

	指標	実績
1.2a	プロジェクト終了までに、コミュニティ資源管理に係る自助活動（NTFP 利用、植林など）の数が増加する	プロジェクトの直接的影響だと特定可能な、コミュニティ資源管理に関する自助活動は、これまでのところ確認されていない。
1.2b	プロジェクトに関連する会合への CF メンバーの年間平均出席率が毎年増加する。	ボエンコック CF においては、プロジェクトに関する会合への CF メンバーの年間平均出席率は、2006 年（53%）に比べて 2007 年（48%）は 5 ポイント減少した。参考までに、2008 年 1－5 月の平均出席率は 36%である。

表 6. サブアウトプット 1.3 の実績

	指標	実績
1.3a	地方森林局による地域住民（CF メンバー）へ技術移転されたことが地域住民に活用される。	ボエンコック CF においては、様々な技術が、ニーズに応じてメンバー（一部）に移転された。担当の FA 職員によれば、移転された技術はこれまでもすべて活用されている。
1.3b	地方森林局によって地域住民（CF メンバー）に現物供与されたもの（種子・苗木など）が地域住民に活用される	ボエンコック CF においては、様々な現物支援が、ニーズに応じてメンバー（一部）に行われた。担当の FA 職員によれば、支援はこれまでもすべて活用されている。

⁶ カンボジアの行政区域は、州（Province）、郡（District）、コミューン（Commune）に区分されているが、森林局は、森林区分にしたがって区分しており、カントンメント、ディビジョン、トリアーージュという単位で管理されている。（詳細は付属資料 2. ミニッツの AppendixE を参照。）

(2) アウトプット 2

アウトプット 2 のための本格的な活動はまだ開始されておらず、指標実績に関する情報を得ることはできなかった。

(3) アウトプット 3

各サブ・アウトプットの指標に対する実績は以下に要約する通り。

表 7. サブアウトプット 3.1 の実績

	指標	実績
3.1a	元研修生の 80% が研修内容は彼らの知識と技術を改善したとみなす	元研修生へのアンケート結果によれば、回答者の 80% が研修は彼らの知識と技術を改善したと感じている。
3.1b	元研修生の 80% が研修で学んだ知識と技術を(同僚やコミュニティなどと)共有する	元研修生へのアンケート結果によれば、回答者の 67% が研修で得た知識と技術を同僚やコミュニティなどで共有したと答えている。
3.1c	元研修生の上司の 80% が研修の内容は業務に適用可能であったと評価する	元研修生の上司へのアンケート結果によれば、回答者の 93% が研修の内容はオフィスや現場での業務に適用可能であったと回答している。
3.1d	フォローアップ活動を要請した元研修生全員が FWTC の対応に満足する	フォローアップ活動を要請した元研修生に特化した調査は行われておらず、実績に関する情報は入手できなかった。

表 8. サブアウトプット 3.2 の実績

	指標	実績
3.2a	プロジェクト終了までに、合計 75 の研修コースが年間研修計画に基づいて実施される(森林管理計画:42、 造林技術:23、 コミュニティ・フォレストリ:10).	これまでに、森林管理計画、造林技術、及びコミュニティ・フォレストリの分野で合計 39 コースが実施されている。

3-3 プロジェクト目標の実績（見通し）

指標に対する実績（見通し）は以下に示す通り。

表 9. プロジェクト目標の実績（見通し）

	指標	実績（見通し）
1	プロジェクト終了までに、各 CF において、地方森林局がよき「ファシリテーター」「助言者」かつ/あるいは「デモンストレーター」とであると認識される。	現時点で意味のある情報を得ることは時期尚早であった。参考までに、2008 年 4 月にボエンコック CF においてプロジェクトが行ったグループ・ディスカッションの結果によれば、一部の CF メンバーは地方森林官のポジティブな変化を認めている。
2	プロジェクト終了までに、各 CF において、地域住民がコミュニティ資源の持続的利用による生計の確保・改善に必要な手段・ノウハウを得る。	これまで、ボエンコック CF の住民（CF メンバー）に対して、森林への植林とケア・果樹の苗木生産・果樹の植林とケア・養殖に関する技術が移転された。しかし、これらの技術移転が、コミュニティ資源の持続的活用による生計の確保と改善に十分であったかどうかについては、まだ組織的な調査が行われていないため、不明確である。参考までに、2008 年 4 月にボエンコック CF においてプロジェクトが行ったグループ・ディスカッションの結果によれば、CF メンバーは今後も技術移転を受けることに積極的である。
3	地方森林局と地方行政機関の関係が深まる	情報は入手できなかった。

第4章 実施プロセス

4-1 活動の実施プロセス

全体：当初 PDM(ver0)の活動の多くは2006年9月に修正された。同月13日、修正された PDM(ver.1)は JICA カンボジア事務所長と森林局長によって調印され、第一回 JCC で説明された。

4-1-1 アウトプット0の活動

(1) 全体的な進捗状況

アウトプット0の活動は2006年9月のPDM修正前に完了している。当初PDMのPO(ver0)⁷によれば、実施期間は2005年12月～2006年5月である。POの活動はほぼ予定通りに行われた。

(2) 課題

アウトプット0の活動期間である2006年5月に、当時、アウトプット1の活動(活動1.5)として計画されていた「FPガイドラインの作成」が行われた(合同評価団はガイドライン作成が計画より早くに実施された理由を示す記録を見出すことができなかった)⁸。このとき、FPマニュアル(ver.1.1)が作成されたが、プロジェクトが進捗するにつれ、その内容は、アウトプット1及びアウトプット2の下で行われるFP活動のガイドラインとして利用することは困難であることが明らかになっている。1例をあげると、マニュアルにはFPの3つの「直接的結果」が示されているが、それらはアウトプット1及びアウトプット2の3つの目的(サブアウトプット)と合致しない上、「間接的結果」はプロジェクト目標とも一致しない。また、「マニュアルと実際の活動には齟齬がある。たとえば、マニュアルはCF関連活動(合法化支援プロセスを含め)を取り扱っておらず、大部分が生計活動を対象としている(第1回合同評価委員会において発表されたプロジェクト作成資料)」。

実際、このマニュアルは現場では十分に活用されていない。マニュアルは英語で作成されたが、現場の森林官の使用言語であるクメール語に翻訳されたのは、作成から1年以上経過した2007年末であった。クメール語版は、参考情報として森林官に渡されているが、プロジェクトでは、できるだけ早くマニュアルを更新し、実際にFPの実施ガイドラインとして利用可能な状態にする必要があると考えている。

⁷ 実際には、アウトプット0の活動のみのPOである。なお、現行PDMはアウトプット0の活動期間終了後に作成されたが、後付でアウトプット0の活動が修正されており、実際に行われた活動が必ずしも十分に反映されていない。

⁸ ちなみに、現行PDMからは実施ガイドライン作成(あるいはFPマニュアル作成)に係る活動は抜け落ちている。

4-1-2 アウトプット1の活動

(1) 全体的な進捗状況

当初 FP サイトはコンポンチュナン・カントンメントのコンポントララーチ・ディビジョンとなり、ボエンコック CF 及びプノン・プレア・テット CF が対象 CF として選ばれた⁹が、活動は PO (ver1) に示された計画より遅れている。当初 FP サイトの活動の遅れにより、同じカントンメントの別のディビジョンにおける新規 FP サイトの活動開始も1年遅れている。新規サイトの選定は2008 月には完了する予定である。(アウトプット1の活動の進捗の詳細については、付属資料2. ミニッツの Appendix D を参照)。

(2) 課題

1. 当初 FP サイトにおける、2008 年のボエンコック CF における活動は数ヶ月遅れている。遅延の理由は、既存のニーズ評価調査結果(2006 年及び2007 年に実施)では「Activity Plan」を策定するには不十分であり、更に詳細なニーズ評価を行わなくてはならなかったためである。ただし、フィールド C/P の一部は、ニーズ評価を再度行う必要性について疑問を呈している。
2. 当初 FP サイトにおける、プノン・プレア・テット CF における活動は、下記の理由により、ほぼ2年遅れている。
 - (ア) 関連村落特定の遅れ：当初、4ヶ村がプロジェクトの対象として特定された(2006 年3-5月)が、その後、CF サイト候補地の森林資源を利用している村落が他にあることが判明した。コミュニケーション・カウンスルや関連村落代表などとの一連の会合を経て、結局、合計7ヶ村が CF に参加することを決めた(2006 年7-10月)。
 - (イ) CF 不法占拠者への「ソフト・メジャー」：プロジェクトの対象として選定された CF サイトでは70以上の家族が不法占拠を行っている。この問題に対し、プロジェクトは、「ソフト・メジャー」での解決を図っており、このため時間がかかっている。
 - (ウ) 長引く土地問題：プロジェクトの対象として選定された CF サイトは、経済土地コンセッション地域と重複していることから、まだ政府より正式に「潜在的 CF」として認められていない¹⁰。森林局のカントンメント事務所は、この件についてコンセッション所有者と交渉を始めるために接触を試みているが、これまでのところ成功していない。なお、対象 CF サイト内には、近隣のパゴダ(僧院)が所有権を主張している土地があり、パゴダと CF との土地境界問題がおこった。この解決には1年以上を要し、2008 年3月に、パゴダ委員会メンバーとともに CF の境界確認作業が実施された。

⁹ FP サイト/対象 CF の選定自体はアウトプット0の活動である。

¹⁰ このため、CF (組織) も正式な設立にいたっていない。

土地問題解決や CF 組織の設立にかなりの時間を要しているため、地元住民の意欲は低下してきている。2008 年 1 月、この問題に対応するため、プロジェクトは CF に参加を表明している 7 ケ村のうち 1 ケ村にため池造成の支援を実施した¹¹。

4-1-3 アウトプット 2 の活動

(1) 全体的な進捗状況

PDM によれば、アウトプット 2 は新規 FP サイト（すなわち、コンポンチュナン以外のカントンメントのディビジョンにおけるサイト）に係るアウトプットである。アウトプット 2 に関する本格的な活動はまだ始まっていないが、担当専門家（コミュニティ・フォレストリ II）が 2007 年 11 月に派遣されており、新規 FP サイト/対象 CF に関する調査を行っている。

(2) 課題

1. アウトプット 2 の活動に関する計画が、スケジュールを含めて、明確ではない。対象 FP サイトの一般的な選定スケジュールについては、2006 年 9 月に開かれた第一回 JCC において説明された。JCC のミニッツに添付された発表資料によれば、「他のディビジョン」の選定は「3 年目」（すなわち 2008 年）に行われることになっている。しかしながら、同じ JCC で発表された PO (ver.1) にはアウトプット 2 の活動がまったく含まれていなかった。その後もアウトプット 2 の PO は作成されていない。
2. 担当専門家（コミュニティ・フォレストリ II）の C/P が正式に任命されていない。新規選定のための調査は、正式にはアウトプット 3 の活動の C/P である FWTC の研修コーディネーター（コミュニティ・フォレストリ担当）の善意による自発的支援のもと、実施されている。

4-1-4 アウトプット 3 の活動

(1) 全体的な進捗状況

アウトプット 3 の下では、森林管理計画、育林技術、及びコミュニティ・フォレストリ (CF) に関する研修が FWTC によって行われている。森林管理計画と造林技術の研修は計画通り行われているが、CF の研修は当初計画より遅れている。CF 研修に係る課題は以下の通りである。

(2) 課題

2006 年 9 月に行われた第一回 JCC において発表された「Training Plan」（図 1.参照）によれば、2006～2007 年の CF 研修は、世銀/日本社会開発基金の支援する「持続的森林土地管理能力強化計画 (CBSFLM) プロジェクト」との連携によって 6 つのカントンメントを対象

¹¹ ため池のニーズ自体は、プノン・ブレア・テット CF で行われたコミュニティ資源調査で確認されている。

に行われ、2008 年～2010 年の研修は、9 つのカントンメントを対象とし、プロジェクトが直接運営することになっていた。(ただし、CF の「Training Plan」は、このときに発表された修正 PO (PO.ver1) と一致していない)。

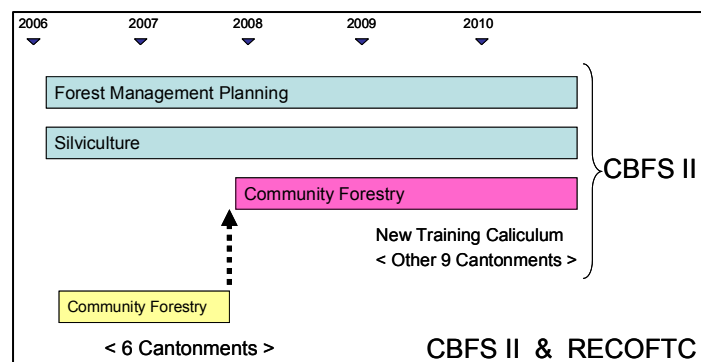


図 1. 第 1 回 JCC で発表された「Training Plan」 (JCC ミニッツ添付資料より抜粋)

しかしながら、当時、プロジェクトと CBFSLM との連携については公式な合意は結ばれていなかった。その後、CBFSLM とのチーフ・テクニカル・アドバイザーとの協議を通じて、2007 年末には、以下のような約束が口頭で交わされ、実行に移されている。

1. プロジェクトは、コンポンチュナン・カントンメントの森林官 4 名を CBFSLM の研修に派遣し、その研修費用を支払う（このうち 2 名はプロジェクトが実施されているコンポントララーチ・ディビジョンの職員であり、残りの 2 名は新規 FP サイトが選ばれる可能性のあるコンポンチュナン・ディビジョン及びロメアス・ディビジョンの森林官である）。
2. プロジェクトは CBFSLM に対し、FWTC の研修施設を無料で貸し出す。
3. プロジェクトは CBFSLM の研修員の送迎サービスを行う。

CBFSLM による CF 研修の開始は諸般の事情で遅れ、このことがプロジェクトによる CF 研修開始の遅れにつながっている。CBFSLM の研修は、2008 年 1 月に始まり、2008 年 10 月に終了する予定なので、上記「Training Plan」と比べると 1 年の遅れとなる。

4-2 実施体制

実施体制は概ね適切であるが、FP サイトの活動（アウトプット 1）及び FWTC における研修（アウトプット 3）の相互補完的な連携の方法が、いまだに確立されていない。たとえば、FWTC の研修で蓄積された経験・知識を FP サイトと共有する効率的なシステムはまだ構築されていない。一方、FWTC での研修の計画・実施に際して、FP サイトの経験に基づいた効果的なフィードバックもこれまでされていない。また、CFO はカンボジアにおける CF 活動の中心的役割を果たしており、2007 年 11 月以降、C/P も任命されているが、当プロジェクトにおける役割が明確ではなく、プロジェクト活動への参加は十分ではない。

4-3 プロジェクトの運営管理

4-3-1 意思決定とモニタリング

(1) JCC

プロジェクトの意思決定機関である JCC の第 1 回会合は 2006 年 9 月に開催され、その後、2007 年 5 月と 12 月に開催されている。議長はプロジェクトダイレクターである森林局長が務め、メンバーにはプロジェクトのマネジメント C/P（プロジェクト・マネージャー、副プロジェクト・マネージャー、プロジェクト・コーディネーター、フィールド・プロジェクト・マネージャー）、森林局関連部署の代表、カンボジア政府関連省庁代表（カンボジア開発委員会を含む）、関連州政府代表、JICA 事務所が含まれる。

(2) JICA によるモニタリング

これまで、半期報告書（英文）は作成されていない。なお、和文の報告書は概ね遅延なく提出されているが、カンボジア側 C/P との共有はなされていない。

(3) 内部モニタリング・システム

アウトプット 1（CF 活動）では、現場において、四半期ごとの「フィールドプロジェクト会議」が行われている。アウトプット 3（研修活動）では必要に応じた打合わせは日常的に行われているが、定例会議は開かれていない。また、CF 活動および研修活動の代表者を集めた定例会議や、専門家とカンボジア側 C/P の全員が参加するプロジェクト全体会議は開かれていない。

(4) PDM と PO

JICA プロジェクトにおいて、PDM と PO はプロジェクト管理の基本的ツールである。

前述のように、当初 PDM (PDM ver.0) は修正され、修正 PDM (PDM ver.1) は 2006 年 9 月に開催された第 1 回 JCC 会議で説明、承認された。しかしながら、PDM ver.1 (現行 PDM) は以下の問題点があり、改善が必要である。

1. 当初 PDM(PDM ver.0)から引き継がれた問題

PDM には 3 つのアウトプットが特定されているが、各アウトプットは異なった目的をもつ複数のサブアウトプットから構成されている。このため、各アウトプットが、全体として何を目指しているのかを理解することが困難になっている。しかも、アウトプットはサブアウトプットに分けられているが、活動と指標はサブアウトプット別に整理されていない。また、指標については、全体的に、C/P との議論が不十分であり、達成度を計る上で適切なものになっていない。また、PDM の構成要素の一部の表現が曖昧である。

2. 現行 PDM(PDMver1)に係る問題

2006年9月のPDM修正は、アウトプット0及びアウトプット1を対象として行われた。各アウトプットの表現及び指標は変更されなかったが、活動が大幅に修正され、この際、当初PDMで特定されていた活動の多くが修正版では削除されている¹²。このため、結果的に、PDM上において、アウトプット・指標と活動が合致しなくなってしまった。たとえば、サブアウトプット1.1（「CF活動が円滑に実施され、CF及びその他の活動の結果、コミュニティ資源が適切に管理される」）では、CF関連活動を重要かつ必要な活動だと明確に規定しており、当初PDMにはCF関連の活動が特定されていたが、現行PDMには、CFに関連する活動が特定されていない¹³。

現行POは、当初PDMが2006年9月に修正されたときに作成されたもの(PO ver.1)であるため改善が必要である。まず、現行POにはプロジェクトの計画・モニタリングに必要な情報（各活動項目の「期待される結果」、「責任者」、「担当者」、「（必要な）投入」など）が示されていない¹⁴。次に、現行POは、プロジェクト全体（PDMに示されている活動全体）をカバーしていない。アウトプット2の活動は全く示されておらず、アウトプット1についても、活動1-3-1~1-3-4のPOが策定されていない。また、POに示されたスケジュールは、プロジェクトの重要な計画/進捗を十分に反映していない。たとえば、アウトプット1の活動は計画より1~2年遅れているが、POの更新はなされていない¹⁵。また、アウトプット3のスケジュールは、第一回JCC及び第一回合同評価委員会で示された「Training Plan」のスケジュールと一致していない。

モニタリング・プロセスにおいて、これらの問題は見過ごされてきた。このことは、すべてのプロジェクト関係者が、全体的な実施プロセスとプロジェクトの進捗状況、及びプロジェクト目標、アウトプットの期待される達成度に関して、共通の理解をもってプロジェクト活動を実施していくことを困難にしてきた。

4-3-2 プロジェクト内の関係

地方森林局内あるいはFWTC内（同一アウトプットに関係する機関内）のコミュニケーションは、プロジェクトの円滑な実施に十分であった。地方森林局とFWTC間（異なるア

¹² 削除された活動はあるが、複数のプロジェクト関係者によれば、PDM修正作業担当者から、活動をシンプルにするために整理する事が修正の趣旨で、活動内容を大きく変更する訳ではないとの説明があったとのことである。（アウトプットや指標に修正が加えられなかったことから、その点はうかがえよう）。

¹³ 実際には、PDM修正後も、CF関連活動（合法化支援に係る活動）は続けて行われている。しかし、これらの活動はPDM/POに明示されていないため、PDMと実際の活動との間に齟齬があるような印象を与える結果となっている。

¹⁴ ちなみに当初PO（アウトプット0のみ対象）には、「期待される結果」「責任者」が記されていた。現行POで省略された理由は不明である。ただし、当初POには、一部の活動の「責任者」に日本側人員が挙げられるなど、通常のプロジェクトとは異なる点がみられる（通常は、「責任者」は相手国側が中心となる）。

¹⁵ 実際のところ、現行POが作成された2006年9月当時には、既にアウトプット1の活動の一部はPOの計画より遅れていた。PO作成時に実際の進捗状況が反映されなかった理由は不明である。

ウトプットの関係する機関の間)のコミュニケーションも十分であったが、全体の一部として機能するためには、さらなる強化が望まれる。また、専門家と C/P のコミュニケーションは、現在は、十分である。しかしながら、一部の C/P からは、プロジェクト当初のコミュニケーションの難しさについてコメントがあった。時に、一部の活動は、C/P との十分な協議のないままに計画・実施された。なお、専門家間のコミュニケーションは、現在は、プロジェクトの円滑な実施に十分である。

4-3-3 地元関連機関との関係

プロジェクトは活動実施に際して、種々の地方機関と連携を行ってきた。たとえば、プロジェクトは、ボエンコック CF における魚の養殖活動に関する技術支援に関して、コンポンチュナン・カントンメントの漁業局と連携をしてきた。また、プノン・プレア・テットの CF サイトにおいては、CF の境界画定に際して、地元行政機関及びパゴダ委員会と連携してきた。

4-3-4 その他の貢献・阻害要因

(1) 貢献要因

本プロジェクトの管理 C/P、特にプロジェクト・ダイレクターである森林局長は、プロジェクトの円滑な実施に相当な注意を払ってきた。彼らの JICA の技術協力スキームに関する理解も、活動の円滑な実施を促進してきた。

(2) 阻害要因

第 1 章で述べた通り、第 1 次事前評価調査および第 2 次事前評価調査は、フェーズ I プロジェクトが終了する前から実施されていた。このことから、フェーズ I 終了後、直ちにフェーズ II を開始すべく、日本側・カンボジア側双方がフェーズ II の計画策定に関わっていたことが伺える。しかしながら、フェーズ II は、フェーズ I 終了から 1 年のパイプライン期間を経た後に開始した。

この間、第 2 次および 3 次事前評価調査団が派遣され、カンボジア側との協議を行っているものの、その後のプロジェクトのアウトラインに関する重要な変更の一部は、特に FWTC で働く C/P や地方の C/P による十分な理解の浸透を待たずに行われた。このことは、カンボジア側のオーナーシップを阻害するとともに、プロジェクトのアプローチを共有することを困難にし、その後のプロジェクトの円滑な実施への一つの阻害要因として働いた。

第5章 評価結果（評価5項目による評価結果）

5-1 妥当性

プロジェクトは現在でも妥当である。

カンボジアの人口の大多数は貧困層に属して、村落資源に生計を依存しており、村落資源の持続的活用へのニーズは高いことから、上位目標はカンボジアのニーズに合致している。また、プロジェクト目標はFAの組織ニーズに合致しており、村落資源に生計を依存しているFPサイトの地域住民のニーズとも合っている。上位目標とプロジェクト目標はカンボジア政府の四辺戦略（2004年）及び最新の国家開発計画(2006-2010年)及び日本のODA政策とも整合性がとれている。

5-2 有効性

有効性は中程度である。

今回の評価を通じて、プロジェクト目標の指標が必ずしも適切に設定されていないので、客観的な検証が可能でないことが判明した。指標の達成状況については、プロジェクト開始時に比べると改善されていることは確認されたが、正確な達成レベルを検討することは困難であった。また、プロジェクト終了時の達成見込みを予測することは時期尚早であると判断された。

アウトプットとプロジェクト目標のつながりについては、以下に示す通り、アウトプット1及びアウトプット2はプロジェクト目標達成に直接的に貢献している。アウトプット3の貢献は限定的である。

1. アウトプット1及びアウトプット2

サブアウトプット1.1及びサブアウトプット2.1（FPサイトにおいてコミュニティ資源が適切に管理されること）、サブアウトプット1.2及びサブアウトプット2.2（FPサイトの地域住民のコミュニティ資源の重要性に係る認識が高まること）、サブアウトプット1.3及びサブアウトプット2.3（FPサイトの地方森林官に、地域住民のニーズのために活用できる実践的な知識と技能が身につくこと）は、プロジェクト目標の達成に直接的に貢献することが確認された。

2. アウトプット3

サブアウトプット3.1（地方森林官に、オフィスや現場で活用できる実践的な知識と技能が身につくこと）及びサブアウトプット3.2（研修が効率的・効果的に実施されること）はプロジェクト目標の達成に貢献しているが、受益者にFPサイト以外の地方森林

官も含まれるため、その貢献度はアウトプット 1 及びアウトプット 2 に比較すると、限定的である。その一方で、アウトプット 3 は上位目標達成に対する貢献は高いことが期待されている。なお、アウトプット 3 のプロジェクト目標への貢献度が限定的である点は、プロジェクトの計画段階で意図されたことであり、実施段階においても JCC を含む様々な機会を確認されてきたことである。

また、プロジェクト目標にいたる外部条件は満たされており、プロジェクト目標にいたる阻害要因も特には確認されていない。

5-3 効率性

プロジェクトは概ね効率的に実施されてきたと判断される。

5-3-1 アウトプットの達成状況

これまでのところ、アウトプットは部分的に達成されている。

アウトプット 0 は既に達成されている。アウトプット 1 の達成状況は、指標の達成状況から判断すると、予定より遅れており、プロジェクト終了までに十分に達成されるかどうかは不明である。アウトプット 2 はまだ達成されていないが、アウトプット 2 の PO が策定されていないため、活動の進捗が計画通りなのかどうかを判断することは困難である。アウトプット 3 の達成状況は安定しており、プロジェクト終了時までに十分達成されると見込まれる。

5-3-2 活動からアウトプットにいたる外部条件

アウトプットにいたる外部条件は特定されていないが、プロジェクト目標にいたる外部条件として挙げられている条件が、アウトプットにいたる外部条件にもあてはまることが確認された。これらは、これまでのところ満たされている。

5-3-3 投入のタイミング・質・量・活用

(1) カンボジア国側の投入

ア. 人員の配置

➤ タイミング・人数・配置期間

- 人員配置のタイミング、人数、期間は、下記に示す事項以外は概ね適切であった。
- プロジェクト開始時、フェーズ I プロジェクトで技術移転を受けた FWTC の C/P が合計 10 名、アウトプット 3 関連活動の担当として配置された。しかしながら、2006 年 5 月、C/P に対する賃金に関するプロジェクト内規の改定を行い、またそれに関し、日本側からの説明が十分行われなかったため、理解を得られず、6 名の

C/P が職を離れた。以後、増員はなく、アウトプット 3 の活動は 4 人の C/P によって実施されている。ただし、これに残った C/P の努力及び専門家のサポートにより、アウトプット達成への悪影響は最小限に抑えられている。

- 2007 年 11 月から派遣されている専門家（コミュニティ・フォレストリ II）は他のカントンメントにおける新規 FP サイトを担当する予定だが、正式な C/P がまだ配置されていない。このため、同専門家は、新規サイト選定のために必要な調査を、コミュニティ・フォレストリーの研修コーディネーター（アウトプット 3 関連活動担当の C/P）の自発的な支援に支えられて実施している。まだ新規サイトは選定されていないのでフィールド C/P が配置されないのは当然ではあるものの、より効率的な実施には森林局 FWTC の C/P が同専門家の正式な C/P として任命される事が望ましい。
- 2007 年 8 月に事務職員が配置されたが、同年 10 月以降、ほとんど不在である。これまでのところ、FWTC のプロジェクト C/P の一部が事務作業を担っており、既に忙しい C/P の負担を増やす結果となっている。C/P 自身も自分たちのキャパシティの限界を懸念している。この問題について、これまで十分な議論及び対策はなされていない。

➤ 質:

- 適切なバックグラウンドと経験をもった技術 C/P が配置されている。

➤ その他:

- 2007 年 11 月、コンポントララーチにおけるフィールド・プロジェクト（アウトプット 1）の活動支援のために、森林局（AICO、WPO、及び CFO）の職員 4 名が「パート・タイム」C/P として配置された。このうち 3 名は、求めに応じて活動に参加するが、プロジェクトにおける彼らの役割は明確にされていない。

イ. 土地・施設

➤ タイミング

- プロジェクトの活動に必要な土地・施設はタイムリーに提供された。

➤ 量:

- 専門家のオフィス・スペースは十分である。

➤ 質:

- プロジェクト・オフィスにはエアコンが整備され、電話線も使用可能である。カンボジアの電力事情により、停電が時々起こるが、アウトプット達成にはほとんど影響を与えていない。

ウ. ローカル・コスト

必要な予算が遅延なく措置されている。

(2) 日本側の投入

ア. 専門家の派遣

➤ タイミング

- ほとんどの専門家は計画通りに派遣されている。
- ただし、2006 年に、初代のチーフ・アドバイザーとその後任の派遣期間の間に空白の期間があった。初代のチーフ・アドバイザーは 5 月中旬に離任したが、後任の派遣は JICA の予算上の理由で 8 月初めまで見送られた。この結果、空白期間のプロジェクト管理体制が不十分になった。一方で、同空白期間（2006 年 5 月中旬～7 月末）に、アウトプット 1 関係では、FP サイト及び対象 CF の選定、FP マニュアル（ver.1.1）の完成、対象 CF における研修活動及びフォローアップ活動の開始、マスタープランの修正案作成等の重要な活動が進められた¹⁶。より確実なプロジェクト運営のためには、初代のチーフ・アドバイザーの派遣期間が延長されるか、2 代目のチーフ・アドバイザーが早く派遣される等の措置がとられていれば、より効率的であった。
- また、多くのフィールド C/P からは、プロジェクト期間を通して一人の専門家を派遣してほしい、何故なら専門家が変わると、考え・戦略・計画が変わってほしい、継続性が感じられず効率的でないとの意見が聞かれた。

➤ 量

- これまでのところ、年間の M/M は適切であった。

➤ 質:

- 質問票及びインタビューの結果から判断すると、全体的に、適切なバックグラウンド・経験・技術レベルを有する専門家がプロジェクトに派遣された。
- ただし、一部の専門家について、複数の C/P から、コミュニケーション能力の不十分さ、現地の事情に明るい C/P やローカル専門家の意見を軽視する等のコメントが聞かれた。

イ. C/P 研修

➤ タイミングと研修期間:

- 適切な人数の C/P が計画通り派遣された。

➤ 質:

- 研修を受けた C/P への質問票・インタビュー結果によれば、研修の質は適切であった。

➤ 活用:

- 研修で学んだことを同僚や地元住民と共有することができた C/P もいたが、学んだ知識をカンボジアの状況に適用することは難しいと感じる C/P もいる。

¹⁶ チーフ・アドバイザー不在の 2006 年 5 月中旬～7 月末の間には、その後のプロジェクトの方向性を形付ける重要な活動が次々と行われたが、その間の意思決定プロセス（カンボジア側との合意形成プロセスを含めて）については、合同評価団はプロジェクトの公式記録をみつけることができず、確認不可能であった。

ウ. 機材の供与

➤ タイミング:

- 供与機材は計画通り調達・納入された。

➤ 量:

- 供与された機材の数は十分であった。

➤ 質:

- 全体的に、供与機材の品目・スペック・質は適切であった。

➤ 維持管理・活用

- 維持管理は適切に行われており、プロジェクトの活動に十分に活用されている。

エ. 在外事業強化費

十分な予算が遅延なく措置された。

5-3-4 前提条件

前提条件は、プロジェクト開始前に満たされた。

5-3-5 他プロジェクトとの連携

(1) 日本のプロジェクトとの連携

2007 年 7 月と 9 月に、当プロジェクトの要請により、JICA「カンボジア国淡水養殖改善普及計画」プロジェクトの専門家が、アウトプット 1 で行われていた魚の養殖支援活動に技術支援・助言を行った。また、2007 年 7 月には JICA「日中林業生態研修センター計画」プロジェクトのスタッフがカンボジアを訪れ、当プロジェクトと技術交流を行った。2008 年 3 月には、ラオス国の「森林管理・住民支援プロジェクト」を合計 12 名のプロジェクト関係者（C/P、専門家、その他森林局職員）が訪問し、技術交流を行った。その他、シニア・ボランティア（青少年活動）のカウンターパートが、当プロジェクトのフィールドを訪問するなど、情報交換を行っている。

(2) その他

当プロジェクトのチーフ・アドバイザーは政府・ドナー・NGO の代表から成るテクニカルワーキンググループ（森林環境）に参加し、意見・情報交換を行っている。また、当プロジェクトは、他ドナー・NGO と共同で、FA の CF ガイドラインに関する第 1 回の全国セミナー開催を支援した。当プロジェクトのスタッフは、FA・ドナー・NGO の代表から成り、CFO によって定期的に開催される「国家コミュニティ・フォレストリ推進調整委員会」（National Community Forestry Promotion Coordination Committee : NCFPCC）の会合に参加し、CF 推進に関する意見・情報交換を行っている。

5-4 インパクト

上位目標レベルのインパクトの予測は時期尚早であると判断された。また、これまでのところ、その他のインパクトは、正・負ともに観察されていない。

5-5 自立発展性

プロジェクト終了時までには自立発展性が確保される可能性はある程度見込まれると判断される。

(1) 制度的・組織的自立発展性

政策面においては、カンボジアにおける森林関連政策及びその中における CF の推進の方針は継続される見込みであり、その持続性も高い。CF の推進は、森林局の役割として認識されており、森林局長からも、地域自然環境資源の持続的な利用の推進を目的とした森林局のキャパシティ向上に対する強い意欲が見られ、その方針はプロジェクト終了後も継続すると見込まれる。組織面においては、森林野生生物研修センターは森林局所管の施設であり、プロジェクト終了後は森林局独自に研修事業を運営する事が求められている。現在までに、プロジェクトが実施している研修以外に、外部組織（ITTO、AFD、RECOFTC や他 NGO 等）が運営する研修に施設を貸し出すケースが一部見受けられ、プロジェクトに頼らない、研修センター独自の機能強化に繋がる連携事例とも捉えられる。ただし、プロジェクト終了後に森林局内において同センターが担える、あるいは担うべき役割や、非常に限られた人的、財政的制限の中でのどの様な運営体制を構築するかにかかる方針は明確になっておらず、今後継続検討が必要である。

(2) 財政的自立発展性

一般的にカンボジアの財政状況は厳しいが、研修センターでの研修事業や、FP サイトにおける CF 活動等はプロジェクト終了後は、カンボジア政府の予算による通常業務とする必要がある。森林局は、現在森林野生生物研修センターの施設維持管理費の支出は行ってきたものの、その他活動経費のほとんどはプロジェクトが負担しており、現場カウンターパートからも、プロジェクト終了後の財源確保について大きな懸念が示された。また、フィールドプロジェクトの活動においても、同様に森林局からの直接活動経費の負担は限られている。一部、生計向上活動の収益を元にした CF 活動のための基金設立等の取り組みなども見られるが、確立したシステムには発展していない。このため、財政面で自立性につながる予算増加あるいは他の代替案についての具体的な検討が必要である。

(3) 技術的自立発展性

FP サイトにおけるカウンターパートへの技術移転は、実際の CF 活動を現場森林官が体験する事で、実務的な技術を身につける事を想定している。ただし、3.2 章にも記載の通り、現状 FP サイトでの活動は土地所有権等の諸問題の影響もあって遅延しており、必ずしも現時点までに包括的な実地経験を積む事が出来たとは言い難い状況にある。しかし今

後のプロジェクトの後半活動で、FP サイトの活動が進捗する事で、経験の蓄積がなされ、プロジェクト終了時までには技術的な能力が備わる可能性はある。

一方、森林野生生物研修センターのカウンターパートは、現在でも日本人専門家の助言のもと自主的に研修事業の計画立案、実施、モニタリング等の一連の業務をこなしており、プロジェクト終了時までには技術的自立発展性が十分確保されるものと見込まれる。

第6章 提言および教訓

6-1 提言

(1) PDM の修正

第2章および4-3-1(4)で述べたとおり、第1回JCCで承認されたPDM(ver.1)は、論理性・指標の明確さという点で、いくつかの問題があることが判明した。今回の中間評価では、評価用PDMを作成して対応したが、混乱を避けるため、既存PDMとの整合性を図りながら英文の修正などの最低限の修正にとどめた。必要な活動を加えてPDMをより明確化させるために、次の点についてプロジェクト内で問題意識を共有し、検討を行う必要がある。

- アウトプット1とアウトプット2を統合する。
- サブアウトプットをアウトプットレベルにあげる。
- 実際の活動状況に合わせて活動の整理を行い、あわせて指標も修正する。
- ターゲットグループを明確化する。
- FPサイト、ターゲットCF、コミュニティリソースの定義を明確化する。

また、PDMの修正の内容を踏まえて、第1回JCCにて共有されているプロジェクト概念図も修正し、あわせて修正PDMおよび修正プロジェクト概念図をクメール語にも翻訳し、プロジェクト関係者の理解を十分図った上で、可能な限り早急に次回のJCCを開催し、修正PDM等を承認する事を提言した。これを受けて、6月10日に実施したJCCでは、2008年7月中に次回のJCCを開催したい旨、森林局長から回答があった。

(2) PO の修正

4-3-1(4)で述べたとおり、現行PO(付属資料2.ミニッツのAnnex2参照)は、当初PDMが2006年9月に修正された時に作成されたため、同POは、プロジェクト全体期間を網羅していない。このため、上記PDMの修正にあわせ、以下の点にも配慮し、POを修正する必要がある。

- プロジェクトの計画・モニタリングに必要な情報(各活動項目の「期待される結果」、「責任者」、「担当者」、「(必要な)投入」など)を明示する。
- プロジェクトの残りの期間を配慮し、新規FPサイトの数を明示する。
- プロジェクトの残りの期間を配慮し、各FPサイトでの計画を明示する。
- PDMに記載されている全ての活動を網羅する。

なお、2009年2月に長期専門家(研修／業務調整)の任期が終了するため、PO修正に当たっては、日本人専門家内の業務分担も考慮する必要がある。合同評価団は、PDMと同様にPOの修正も可能な限り早急にJCCで承認するよう、提言した。

(3) モニタリング体制

4-3-1 で述べたとおり、アウトプット 1 (CF 活動) の四半期ごとの「フィールドプロジェクト会議」を除き、定例会議は開かれていない。プロジェクト関係者間の相互不理解を避けるためにも、定期的なプロジェクト全体会議を開催すること、半年に一度、カンボジア側と日本側で相互に確認できるプログレスレポート (英文) を作成することが必要である。

(4) 研修活動の移管

現在、FWTC の研修活動 (アウトプット 3) のための支出は、日本側の投入で大部分がまかなわれている。5-5 でも述べたとおり、プロジェクト活動の自立発展性を確保するためには、プロジェクト実施中からその移管戦略を検討する必要がある。

特に研修活動については、プロジェクト開始時点から、徐々にカンボジア側に移管することが確認されているが、その戦略およびスケジュールは未だ明確ではない。活動の持続性を担保するためにも、カンボジア側に徐々に責任を移管するとともに、そのための追加予算および FWTC の実施体制 (管理部門のスタッフ配置など) を確立することが求められる。

(5) CFO の取り込み

4-2 で述べたとおり、CFO はカンボジアにおける CF 活動の中心的役割を果たしており、2007 年 11 月以降に C/P が任命されているが、当プロジェクトにおける役割が明確ではなく、プロジェクト活動への参加が十分ではない。CFO で得られている知見、経験を FP 活動に活かすためにも、CFO の取り込みが必要である。

(6) FP マニュアル(ver. 1.1)の更新

4-1-1 で述べたとおり、2006 年 5 月に FP マニュアル (ver.1.1) が作成されたが、プロジェクトが進捗するにつれ、その内容は、アウトプット 1 及びアウトプット 2 の下で行われる FP 活動のガイドラインとして利用することは困難であることが明らかになっている。FP 活動の円滑な実施のためには、同マニュアルを早期に更新し、プロジェクト活動に合致した内容とする必要がある。

6-2 教訓

(1) C/P とのコミュニケーション、意思決定プロセス

パイプライン期間中およびプロジェクト開始当初、日本側とカンボジア側とで協議されたプロジェクトのアウトライン (CF 活動と研修活動との関わり) やアプローチ方法 (世銀プロジェクトとの連携方法など) に関する重要な変更内容は、必ずしも C/P 全員に共有されておらず、その結果、不要な誤解が生じたり、また、プロジェクト活動遅延の一因となった。この様な状況を避けるため、重要な意思決定の前には C/P と十分な議論を尽くし、関係者間で認識を統一する必要がある。

(2) サイト選定における調査（土地状況の把握）

プロジェクトが対象としている CF サイトは、一部経済土地コンセッションと重複していたり、パゴタとの土地境界線が明確ではないことが、徐々に明らかとなった。プロジェクト期間が限られていることを考慮すると、プロジェクトでコントロールできない土地所有や規制に関する情報収集はサイト選定前に十分に行われる必要がある。

第7章 プロジェクト目標の達成に向けて

今回の中間評価を通じ、プロジェクトは、全体的にやや遅延している印象は受けたものの、全体スケジュールが明確に定まっていなかった為に、プロジェクトの進捗を適切に計る事は困難であったのが実情である。また、指標が不明確である事などにも起因し、現時点での、プロジェクト目標の達成見込みの予測はできなかった。また、プロジェクト目標に対するアウトプットの因果関係の整理が不十分であること、プロジェクト目標のイメージが関係者間で共有されていないこと等の問題点も浮かび上がってきた。

本章では、これらの点を中心に、中間評価での気づきの点、プロジェクト目標達成に向けての課題を述べる。

(1) プロジェクト概念図の共有とプロジェクトの出口（指標の明確化）

プロジェクトには、PDM（Ver.1）に加え、第1回JCCで共有されたプロジェクト概念図があるが、その双方をもってしても、プロジェクト目標に研修活動による人材育成（アウトプット3）がどの程度貢献するのか、プロジェクト目標にある「持続的村落資源が確保される」とはどのような状態を指すのか、CF活動と研修活動との連携方法等について、関係者間で統一見解を持つことが難しく、混乱が生じていた。

今回、中間評価を実施するにあたり、プロジェクトからは、「プロジェクト目標に軽微な変更を加えることにより、全てのアウトプットがほぼ均等にプロジェクト目標達成に貢献するよう整理し、プロジェクト構造をより明確化したい」との意向があった。数ヶ月の協議を経て、最終的には、プロジェクト開始前の検討経緯を尊重すること、カンボジア側との混乱を避けることから、プロジェクト目標は修正せず、アウトプットの関係整理、指標の明確化をすることとなった。

PDMの修正についてはこれまでに述べたとおりであるが、プロジェクト概念図についても同様に修正し、正式に関係者間で共有することを予定している。なお、中間評価結果を発表した第4回JCC（2008年6月10日）で、プロジェクトチーフアドバイザーより、新たな概念図（案）およびPDM（案）が提示され、プロジェクト内で議論を深めていくことが確認された。

PDMおよびプロジェクト概念図の修正を早期に実施することで、プロジェクト関係者がそれぞれの役割とプロジェクト目標との関わりを認識し、プロジェクト目標達成に向けて協働していく体制を整えていくことが期待できる。

なお、今後のプロジェクトモニタリングおよび評価においては、上記の経緯に十分配慮し、関係者の意識を統一しておく必要がある。

(2) 新規FPサイトでの活動とC/Pの育成

6-2（2）で、新規FPサイト選定にあたっては、プロジェクトの残りの期間を考慮して適切な数を選定する必要があると述べている。しかし、当然のことながら、新規のFPサ

イトの選定により、新規に C/P が配置されることとなるため、そのための C/P の育成が必要となる。限られた時間の中で、新規に配置された C/P とともにプロセスを経ることに配慮し、適切な目標設定をする必要がある。

なお、先行 FP サイトの経験から、住民の主体性を重視して実施するこれらの活動・スケジュールは、適切なモニタリングにより、ある程度柔軟に見直していくことが大切である。また、各サイトでの活動計画をこなすことや、数値上の目標値を達成することが目標ではなく、活動を通じたプロセスからの「学び」を尊重し、人材育成を重視していく事が肝要である。