

**エチオピア連邦共和国
住民参加型基礎教育改善プロジェクト
終了時評価調査報告書**

平成19年10月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
エチオピア事務所

序 文

国際協力機構は、エチオピア政府からの日本政府に対する技術協力の要請に基づき、2003年11月から同国において「エチオピア連邦共和国住民参加型基礎教育改善プロジェクト」を開始しました。

本プロジェクトが活動を終えるのに先立ち、JICAはプロジェクトの成果を確認し、今後のプロジェクトに関する提言と教訓を得るべく、2007年6月24日から7月13日まで、JICA人間開発部国際協力専門員の又地淳を団長とする終了時評価調査団を同国に派遣しました。

調査団は、エチオピア側評価団と共同で、本プロジェクトの実績、実施プロセス、評価5項目に関する情報を収集・分析し、評価調査を取りまとめ、調査に関するミニッツに署名しました。

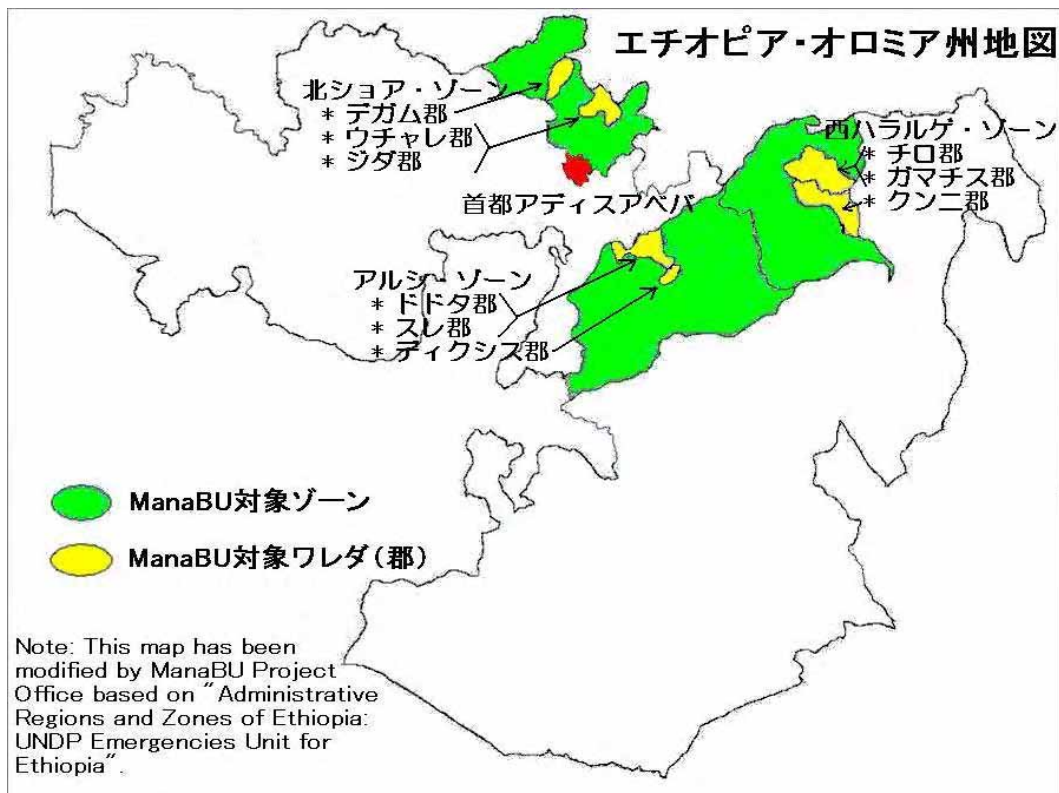
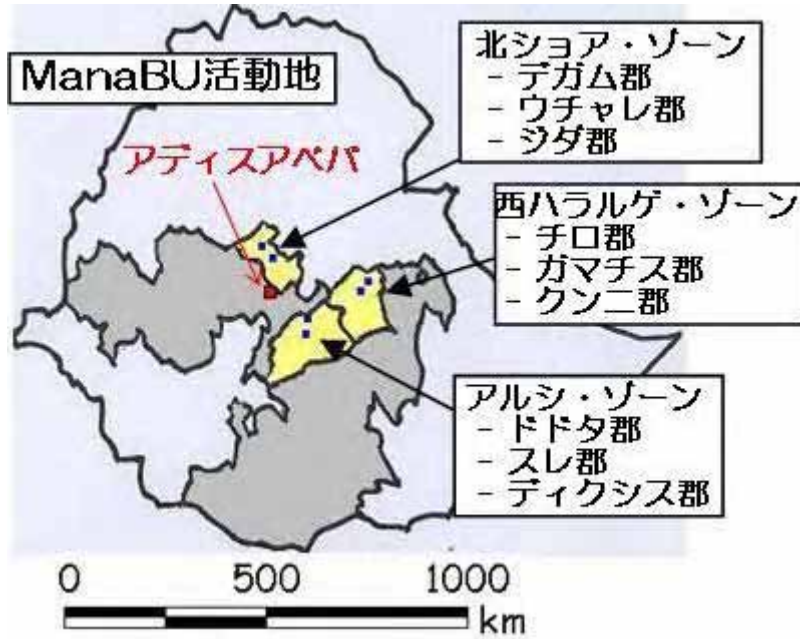
本報告書は、今回の終了時評価調査の結果を取りまとめるとともに、今後の協力のさらなる発展の指針となることを目的にしています。

終わりに、プロジェクトの実施にご協力とご支援を頂いた両国関係者の皆様に、心から感謝の意を表します。

平成19年10月

独立行政法人 国際協力機構
エチオピア事務所長
佐々木 克宏

地 図



写 真



ManaBU 学校 開校式典(1)



ManaBU 学校 開校式典(2)



ManaBU 学校の外観(1)



ManaBU 学校の外観(2)



ManaBU 学校での授業風景(1)



ManaBU 学校での授業風景(2)



住民との話し合い



現地で調達可能な資材の提供



住民参加による溝掘り



基礎工事



屋根工事



窓枠の取り付け

略 語 表

略語	正式名	日本語
ABE	Alternative Basic Education	代替的基礎教育
ANFE	Adult and Non-Formal Education	成人・ノンフォーマル教育
BEGIN	Basic Education for Growth Initiative	成長のための基礎教育イニシアティブ
C/P	Counter Part	カウンターパート
ESDP	Education Sector Development Programme	教育セクター開発プログラム
GER	Gross Enrollment Rate	総就学率
ManaBU	Mana Barnoota Ummataa (Community School)	住民参加型基礎教育校 (オロモ語：コミュニティの学び舎)
ManaBU Project	Community-Based Basic Education Improvement Project	住民参加型基礎教育改善プロジェクト
MOE	Ministry of Education	連邦教育省
OEB	Oromia Education Bureau	オロミア州教育局
PASDEP	Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty	貧困削減のための加速的かつ持続可能な開発計画
PCM	Project Cycle Managemen	プロジェクト・サイクル・マネジメン ト
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリッ クス
PO	Plan of Operation	活動計画表
R/D	Record of Discussions	協議議事録
SMAPP	Project on Increasing Access to Quality Basic Education through Developing School Mapping and Strengthening Microplanning in Oromia Region	オロミア州初等教育アクセス向上プロ ジェクト
WEO	Woreda Education Office	郡教育事務所
ZEO	Zonal Education Office	県教育事務所

評価調査結果要約表(和文)

I. 案件の概要	
国名： エチオピア連邦民主共和国	案件名： 住民参加型基礎教育改善プロジェクト
分野： 基礎教育	援助形態： 技術協力プロジェクト
所轄部署： 人間開発部 第1グループ(基礎教育) 基礎教育第2チーム	協力金額(評価時点)： 379,551千円
	相手国実施機関： オロミア州教育局(OEB)
(R/D)： 2003年11月19日	日本側協力機関： JICA
協力期間 4年間 (2003.11.19-2007.11.18)	他の関連協力： オロミア州初等教育アクセス向上計画(SMAPP)
<p>1 協力の背景と概要</p> <p>エチオピア連邦民主共和国の初等教育総就学率(GER)は85.8%(2006年度)であり、またその男女格差は大きい(男子92.9%,女子78.5%)ほか、ドロップアウト率も1年生で20.6%と依然として高い。初等教育へのアクセスの拡大を図る一方、男女格差、地域間格差の是正、ドロップアウトの軽減、児童数対クラス比率、児童数対教科書比率など、質や内部効率性の面でも改善を図るべく、1997年以降、累次の教育セクター開発プログラム(ESDP)が策定されており、現在、ESDP III(2005-2009年)が実施されている。ESDP IIIでは教育の質的向上に重点を置くとともに、僻地での就学率の向上、代替的基礎教育(ABE)の活用と拡大、地方分権化の推進に伴う郡教育事務所(WEO)の教育計画策定能力とマネジメント能力の向上など、ESDP IIまでに改善できなかった問題の解決に取り組んでいる。オロミア州は同国(6,534万人、110万k㎡)中央に位置し、人口(2,730万人)、面積(35万k㎡)ともに全国最大で学齢人口も最大であるが、GERは全国平均並みで、今後GERを上げるには同州のGERの向上が重要な要素となっている。</p> <p>上記状況を踏まえ、エチオピア政府より、地方教育行政と地域住民の協働による住民参加型基礎教育校の建設及び学校運営モデルの提示、それに関わる地方教育行政官の計画立案・実施能力の向上支援についての要請がなされ、住民参加型基礎教育改善プロジェクト(通称 ManaBU プロジェクト)が、オロミア州対象9郡に対し、2003年11月より実施されている。</p> <p>2 協力内容</p> <p>オロミア州内の就学率の大幅な向上が望まれる農村部僻地の対象3県(ゾーン)9郡(ワレダ)において、実際に20校の小学校(前期初等教育、G1-4)をパイロット的に計画・建設・運営することにより、オロミア州教育局(OEB)と郡教育事務所の能力向上を図りながら、住民参加による持続的な学校計画・建設・運営のモデルを策定する。</p> <p>(1) 上位目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 選定された郡(ワレダ)において、学齢児童の基礎教育へのアクセスが向上する。 ● 選定された郡(ワレダ)において、住民参加型基礎教育校(ManaBU 学校)のモデルが適用される。 <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>ManaBU 学校のモデルが選定された郡(ワレダ)において開発される。</p> <p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. WEOの行政官の住民参加型学校建設・運営にかかる計画策定・実施能力が向上する。 2. 選定された郡(ワレダ)において、ManaBU 学校が建設され、教育環境が整備される。 3. 建設されたManaBU 学校がWEOと住民の協力で運営され、維持される。 4. 研修を受けた教員が質の確保された教育をManaBU 学校の児童に提供する。 	

(4) 投入（評価時点・一部確定した予定を含む）

日本側：

長期専門家派遣	5名	機材供与	26,712千円
短期専門家派遣	4名		
研修員受入	12名		

相手国側：

カウンターパート配置	11名（州）	ローカルコスト負担	カウンターパート給与、出張時の日当
	9名（県）		プロジェクト事務所の提供
	19名（郡）		
	計39名		

II. 評価調査団の概要

調査者	団長 又地 淳 教育評価 森下 拓道 評価計画 山川 由美子 評価分析 高橋 悟	JICA 国際協力総合研修所 国際協力専門員 JICA 人間開発部第1グループ基礎教育第2チーム JICA エチオピア事務所 企画調査員 有限会社 アイエムジー 上席研究員
調査期間	2007年6月24日～2007年7月13日	評価の種類：終了時評価

III. 評価結果の概要

1. 実績の確認（プロジェクトの達成状況）

(1) 成果

- ① 「WEOの行政官の住民参加型学校建設・運営に係る計画策定・運営能力が向上する」
 - WEO行政官は、プロジェクト活動を通じて知識、技術、経験を積み重ねており、コミュニティとの協働による計画・運営手法を習得してきている。OEB行政官も同様である。
 - 計画ガイドライン（第3稿）が作成され、現在改訂中である。より使いやすいものにするためには追加情報が必要であり、業務を完了するまでにはさらに時間を要する。プロジェクト終了までにはさらなる普及に資するよう実践的で使いやすいガイドラインが作成され、OEBによって公式に承認される必要がある。

- ② 「選定された郡において ManaBU 学校が建設され、教育環境が整備される」
 - ManaBUプロジェクトでは、14～17万ブル（政府負担分が9～13万ブル、コミュニティ負担分が4～6万ブル相当）で、連邦教育省（MOE）の廉価型の建築基準を満たす学校の建設を行った。住民は現地調達可能な資材、非熟練労働を提供している。

2005	本プロジェクトによる資金的支援（9～11万ブル）	住民負担（貢献）（6万ブル）
2006	本プロジェクトによる資金的支援（10～13万ブル）	住民負担（貢献）（4万ブル）

（注）本プロジェクトによる資金的支援の中には家具（主に机・椅子）の購入費（3.5～5.5万ブル）は含まれていない。

- 2007年7月現在、選定された郡において18校が開校している（ただし、未完工の学校も含む）。また、OEBがManaBUモデルを適用して建設中の学校（OEBイニシアティブ）も2校あり、2007年9月には完工される見込みである。
- 建設ガイドライン（第3稿）が作成され、現在改訂中である。より使いやすいものにするためには追加情報が必要であり、業務を完了するまでにはさらに時間を要する。プロジェクト終了までにはさらなる普及に資するよう実践的で使いやすいガイドラインが作成され、OEBによって公式に承認される必要がある。

- ③ 「ManaBU学校が住民とWEOの協力で運営され、維持される」
 - 計画・建設プロセスを通じて、住民は帳簿の付け方、資金の集め方などを学んだ。さらに本プロジェクトはサイト選定と事前入学登録について研修ワークショップを実施した。

- ManaBU 学校は維持管理されており、その状態は概して良好である
 - 運営ガイドラインは未完成である。OEB はオロミア州の学校運営ガイドライン（通称 Green Book）を作成済みであることから、本プロジェクトにおける運営ガイドラインの方針を変更し、Green Book を補完する事例集（Reference Book）を作成することとした。
- ④ 「研修を受けた教員が良質な教育を ManaBU 学校の児童に提供する」
- ManaBU 学校では導入研修、現職教員研修、校長研修が実施されている。また、教科書については、プロジェクトによって 5 校分（2005 年）、OEB によって 13 校分（2006 年）が購入・配布されている。
 - オロミア州平均の 20% 超に比べて、ManaBU 学校における中退率はほとんどの場合 2~8% と良好である。

(2) プロジェクト目標「選定された郡において ManaBU 学校のモデルが開発される」

- ManaBU モデルは WEO が住民とともに学校の計画・建設・運営を行うための効果的な方法の一つである。同モデルは選定された郡で概ね開発され、その有効性も実証されつつある。ただし、計画・建設部分が仕上げ段階に入っているのに対し、運営に関してはまだ開発途上にある。
- ManaBU モデルの建設部分に関しては、下表に示すとおり 2 つの重要な要素がある。一つは行政が支援する住民参加型のアプローチ（方法）である。もう一つは学校の建築基準であり、これは連邦教育省の廉価型の建築基準と同一である。

	ManaBU モデル 特徴	ManaBU モデルの適用 (実際の活用パターン)
ア プ ロ ー チ (方法)	行政と住民の 協働	行政と住民による緊密なパートナーシップがあるが、両者の費用負担の割合は状況によって異なる。
建 築 基 準	連 邦 教 育 省 (MOE) の廉 価型	- MOE の廉価型建築基準に沿って建設された学校の品質は良い。 - より耐久性を高めるには修正が必要である。 - WEO と住民にとっては高価で手が届かないため、両者だけで建設を推し進めることは難しい模様である。

< ManaBU モデルの特徴 >

(1) 行政と住民（コミュニティ）の協働

ManaBU モデルは計画・建設・運営段階を通じた行政による支援とコミュニティに基盤を置いたアプローチ（government-supported and community-based approach）であり、行政とコミュニティがすべての過程に積極的にかかわり、協働することが必要である。行政とコミュニティの参画の程度は状況に応じて変化するものの、協働が前提であることからどちらか一方が欠けてもこのモデルは機能しない。

(2) 連邦教育省の建築基準を満たした良質で費用対効果の高い学校建設

ManaBU 学校の建設基準は MOE が策定した廉価型建築基準に準じており、ManaBU 建設ガイドラインを適用する限り、施設の最低水準は確保される。コミュニティだけによって建設されている多くの低品質の学校に比べて、ManaBU 学校は長期的な維持管理費を最小限に抑えられるよう周到に設計されている。

< ManaBU 学校と他校との比較 >

	行政が建設した学校	ManaBU 学校	住民が建設した学校
ステークホルダー	ほぼ行政のみ	行政と住民	ほぼ住民のみ
校舎の品質	高品質で耐久性あり (MOE 基準)	良質で耐久性あり (MOE 基準)	一般的に低品質
コスト	高価	適正	廉価

(3) 上位目標

① 「選定された郡において学齢児童の基礎教育へのアクセスが改善される」

学齢児童のアクセスは改善されている。ただし、その改善は本プロジェクトの実施だけによるものではなく他のさまざまな要因にも依拠していると考えられる。

② 「選定された郡においてManaBUモデルが適用される」

既存の ManaBU 学校 3 校において、行政と住民が本プロジェクトの支援を受けずに ManaBU アプローチを適用して教室を増設した事例が確認されている。これ以外にも、チロ (Chiro) 郡において少なくとも 2 校の新設小学校が本プロジェクトの支援を受けずに ManaBU アプローチを適用して建設中である。

(4) スーパーゴール

① 「オロミア州において学齢児童の基礎教育へのアクセスが改善される」

基礎教育へのアクセスは改善されている。ただし、その改善は本プロジェクトの実施だけによるものではなく他のさまざまな要因にも依拠している。

② 「オロミア州の他の郡においてManaBUモデルが適用される」

人間の安全保障・草の根無償資金協力で、日本大使館がアルシ県の 4 郡 (対象外郡) で ManaBU モデルを適用した小学校 4 校の建設を支援している。既存の ManaBU 学校から得られた教訓を踏まえ、計画・建設活動は円滑に行われている。

2. 評価結果の要約 (5 項目評価)

(1) 妥当性：高い

- 連邦教育セクター開発プログラム (National ESDP II&III) とオロミア州教育セクター開発プログラム (Oromia Region's ESDP III) において、コミュニティの参画促進を通じた教室建設・増設の重要性が繰り返し強調されている。また、学校建設とその運営費に関して、コミュニティが一定の割合を負担する新しい方法を開発する必要性も指摘されている。コミュニティは教育へのアクセスを切望している。
- 日本政府は 2002 年に発表された「成長のための基礎教育イニシアティブ(BEGIN)」において取り上げられているとおり、発展途上国における教育へのアクセス改善を支援することとしている。また、JICA も農村地域における初等教育の改善など学習環境の改善支援に取り組むこととしている。

(2) 有効性：やや高い

- 1) 行政とコミュニティの協働、2) MOE が策定した廉価型学校建設基準に適合した質と費用対効果の高い学校建設、を特徴とした ManaBU モデルがプロジェクトサイトとして選定された郡において開発され、実証された。
- ManaBU モデルは下記の関係者にとって有効である。
 - OEB、県教育事務所 (ZEO)、WEO の行政官は、プロセス重視のアプローチを通じてコミュニティとの密接な協力による計画・建設・運営方法を習得した。
 - コミュニティも同様に、WEO との密接な協力を通じて学校建設・計画・運営に対して自らかかわるようになるとともに、この協働アプローチを通じて多くの知識・ノウハウを習得した。
- 一方、このモデルには限界があり、WEO とコミュニティの資金的な制約を考えると、MOE が策定した廉価型学校建設基準に適合した学校を建設することは困難であると思われる。

(3) 効率性：中位 (効率性は以下の要因により減じられた)

- エチオピア側カウンターパートの高い離職率
- 日本人短期専門家派遣の遅延
- 同時進行していた JICA の 2 つのプロジェクト (ManaBU・SMAPP) によるカウンターパートの重複
- 運営ガイドラインに対する低い関心

- 不十分かつ時宜を得ないモニタリング・施工監理
- コミュニティ負担（資材・労働）の遅滞
- プロジェクト対象郡の分割（6郡から9郡へ増加）
- 雨期が長引いたこと

(4) インパクト：高い（さまざまな関係者に好ましい影響を及ぼしている）

<児童> 現在、5,109名の児童が ManaBU 学校に通学し学習している。ManaBU 学校では、男女の児童数はほぼ同じであり、中途退学率はオロミア州の平均値に比較して低い。

<コミュニティ> コミュニティが強いオーナーシップを発揮して、学校環境を改善するために塀や教員宿舎を建設したり、校庭、花壇、学校菜園を整備したりしている。コミュニティはプロジェクトの実施過程を通じて能力が強化されたと感じており、自分たちの高い潜在能力に気づきはじめた。以前に比べて一体感が生まれ、自信を持つようになっている。

<WEO と ZEO> WEO の中にはコミュニティと協働して ManaBU 学校内に教室を増設したり、他の村（Kebele）に新築したりしているものもある。

<OEB> OEB が ManaBU プロジェクトの有効性を理解するようになり、オロミア州教育セクター開発プログラムにおいて住民参画による学校建設の重要性を強調している。

<ドナー> 日本大使館がアルシ県におけるプロジェクト対象外の郡において人間の安全保障・草の根無償資金協力による4校の学校建設を支援している。

(5) 自立発展性：中位

- 制度面では、ManaBU ガイドラインの承認が幅広い活用にとって重要である。
- 組織面では、関係機関（OEB, ZEOs と WEOs）の能力強化が必要である。高い離職率などの問題に対応するためには、知識・経験を共有するために継続的に研修・訓練が実施される必要がある。
- 技術面では、郡庁の建設技官の不足、低い関心によりモニタリング・施工監理が十分に実施できていない。
- 資金面では、WEO とコミュニティの限られた資源を考慮すると、外部資金の導入がなければ、ManaBU モデルを適用することは難しいと思われる。
- 文化・社会面では、コミュニティは ManaBU 学校を高く評価しており、既存教室の維持管理と新築・増築に強いオーナーシップを発揮している。自らの意思で塀や教員宿舎の建設、校庭、花壇、学校菜園の整備による学校環境の改善にも取り組んでいる学校もある。

3. 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- 政府（行政）のニーズに応える技術協力を行ったこと。政府は住民と協力して耐久性のある学校を適正価格で建設することにより教育へのアクセスを改善することを望んでいた。
- 住民のニーズに応える技術協力を行ったこと。住民は、教育へのアクセスを切望していたが、近隣に学校がなく資金もない状態であった。
- 政府（行政）と住民を学校計画・建設・運営の初期段階から関与させ、責任分界を明確にする新しいアプローチを開発し、両者を結びつけて協働させた。

(2) 実施プロセスに関すること

- ①本プロジェクトはローカル人材をフルに活用した。各県に配置されたフィールド・コーディネーター3名はすべてエチオピア人であった。彼らは現場で活動を推進するにあたって重要な役割を果たした。
- ②コミュニケーション、ブリーフィング及び報告を定期的に行い、これに加えて運営会議を定期的に行ったこと。これにより OEB と WEO の行政官はプロジェクトの進捗状況を常に把握できるようになった。

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

後述する「教訓」の「プロジェクト設計時において検討すべき事項」を参照。

(2) 実施プロセスに関すること

上述の「(3) 効率性」の(阻害)要因を参照。また後述する「教訓」の「ノンフォーマル教育センターからフォーマル校の建設・運営に方針変更したこと」を参照。

IV. 提言と教訓

1. 提言

(1) プロジェクト終了時までに行われるべき活動

- プロジェクト終了時まで、残りの活動を完了させる。具体的には、現在建設中である6校の校舎建設の完了、及びガイドラインの完成とオロミア州による承認を得ることが必要である。
- ManaBUプロジェクトの活動に初めてかかわるような関係者でも困難なく読めるような、プロジェクトの概要や活動の全体の流れなどをわかりやすく編集した「ManaBU ハンドブック」を作成する。
- これまでのプロジェクト活動を通して得られた成果を取りまとめて外部(連邦教育省、ドナー、NGO等)へ発信し、成果の活用を促すために「終了時ワークショップ」を開催する。
- 今後の普及活動にあたって有用なManaBUモデルを使った学校建設にあたっての各ステークホルダーのコスト負担について分析し、明確化する。

(2) プロジェクト終了後、短期的に取り組まれるべきこと

- プロジェクトによって開発されたガイドライン、事例集、ハンドブックは、主に郡行政官や住民によって活用されることを目的としているため、これらをオロモ語(現地語)に翻訳し、印刷・配布する。
- ManaBUモデルをより活用しやすいモデルに改良していくために、見返り資金などの外部資金を活用しながら、ManaBUモデルの普及と検証を図る。

(3) プロジェクト終了後、中長期的に取り組まれるべきこと

- 今後、ManaBUモデルを用いた学校建設が行われ、それらの学校が運営される事例を盛り込むことによって、ガイドラインはより現場のニーズに合ったものになるため、2、3年ごとに新しい事例や経験、それらに基づく知見を盛り込みながら定期的に改訂されることが望まれる。
- 住民からの資金拠出のみによる小学校建設に活用されうるガイドラインへの改訂を行う。
- ManaBUモデルの全国普及を試行することで、農村僻地における就学率の向上を図る。

2. 教訓

(1) 本プロジェクトに特化したこと

- プロジェクトが開始してから、現地側ニーズに対応するために、協力の対象分野をノンフォーマル教育センターからフォーマル校の建設・運営に柔軟に変更を行ったことは高く評価できるが、その時点で、①教員に関する活動、②ガイドラインの編集方針と内容、③学校建設基準等、その変更による影響、をさまざまな角度から十分に検討し、公式の場で活動計画・PDMの変更を議論することが必要であった。
- プロジェクトの設計時(計画段階)、あるいは実施段階の早期において、住民と行政の協働について財政面、キャパシティ面の実情分析に基づいたモデルを模索する可能性について検討する必要があった。

(2) JICAの今後のプロジェクト設計・運営

- 「住民参加型」で技術協力プロジェクトを実施する場合には、その特長と限界(利点と欠点)について事前に十分な検討を行い、住民参加型によるリスクを最小限にとどめる工夫をすることが重要である。
- 異なるスキーム(技プロと開発調査)が同時並行で実施されること、及びカウンターパートを共有することは、意思疎通が円滑に行われるなどの相乗効果も期待されるが、カウンターパート機関側の関心や投入が分散されたり、日当・宿泊費の支払いやコンサルタント雇上のプロセスなどにおいて、異なった対応をしたために先方に混乱を生じさせたりすることがあ

った。同じカウンターパート機関を対象として同時に複数の JICA 事業を実施する場合は、同時並行で案件を実施することのメリットとデメリットを十分に検討することが必要である。

評価調査結果要約表(英文)

I. Outline of the Project

Country: Federal Democratic Republic of Ethiopia

Project title: Community-Based Basic Education Improvement Project (ManaBU Project)

Issue/Sector: Basic education

Cooperation scheme: Technology Cooperation Project

Division in charge: Basic Education Team II, Group I (Basic Education), Human Development Department

Total cost (as of the time of evaluation): 375,551,000 yen

Period of cooperation: (R/D): November 19, 2003

Four years (November 19, 2003 – November 18, 2007)

Partner country's implementing organization: Oromia Education Bureau (OEB)

Supporting organization in Japan: JICA

Related cooperation: Project on Increasing Access to Quality Basic Education through Developing School Mapping and Strengthening Microplanning in Oromia Region (SMAPP)

1. Background of the Project

The gross enrollment rate (GER) of primary education in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (hereinafter referred to as "Ethiopia") is 85.8% (FY 2006), with significant differences between boys and girls (boys: 92.9%, girls: 78.5%). The dropout rate also remains high, marking 20.6% for the 1st grade. After 1997, the Education Sector Development Programme (ESDP) was formulated in order to expand access to primary education as well as to improve the quality and internal efficiency, such as the correction of disparity of gender and regions, reduction of the dropout rate, improvement of the student-classroom ratio and student-textbook ratio. ESDP III (2005-2009) is currently being carried out. ESDP III is focusing on the improvement of educational quality as well as working to solve problems that could not achieve amelioration until ESDP II, such as improvement of the enrollment rate in remote rural areas, utilization and expansion of alternative basic education, and strengthening of educational planning and management capacities of Woreda Education Offices in accordance with the promotion of decentralization. Oromia Region is located in the center of the country (population: 65,340,000, area: 1.1 million square km). It is the largest region in the country both in terms of population (27,300,000 people) and area

(350,000 square km) and also has the largest school-aged population. However, the GER of the region remains at the national average rate and it is important to improve the GER of this region in order to raise the national average GER in the future.

Based on the aforementioned state, the Ethiopian government requested the government of Japan to develop a model for community-based school through the cooperation of the local educational administration and the community, as well as support to strengthen the planning/implementing capacities of involved local educational administrative officials. In response to the request, the Community-Based Basic Education Improvement Project (ManaBU Project) is being implemented from November 2003 in nine targeted districts (woredas).

2. Project Overview

In the targeted three zones and nine woredas in remote rural areas, sustainable models for community-based school planning, construction and management will be formulated while improving the capabilities of the Oromia Education Bureau (OEB) and the Woreda Education Office (WEO), by way of actually planning/constructing/managing the 20 primary schools (lower primary education, G1-4) as an experiment.

(1) Overall Goal

- The school-aged population of the selected woredas has better access to basic education.
- The ManaBU model is applied in the selected woredas.

(2) Project Purpose

The ManaBU model is developed in the selected woredas.

(3) Outputs

1. The capacity of the WEO personnel in planning and management related to the construction and operation of the ManaBU schools is strengthened.
2. The ManaBU schools are constructed and an educational environment is established in the selected woredas.
3. The constructed ManaBU schools are managed and maintained in partnership with the WEO and communities.
4. The trained teaching staff provide quality-ensured basic education to the students enrolled in the ManaBU schools.

(4) Inputs (as of the time of evaluation, including some that are already defined)

Japanese side:

Long-term expert: 5 people

Equipment: 26,712,000 yen

Short-term expert: 4 people

Trainees received: 12 people

Ethiopian side:

Counterpart: 11 people (regions)

Local cost: salaries to counterparts,

9 people (zones)

per-diem allowances for business trips,

19 people (woredas)

provision of offices for the Project

39 people in total

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Leader	Atsushi MATACHI	Senior Advisor, Institute for International Cooperation, JICA
	Education evaluation	Hikomichi MORISHITA	Basic Education Team II, Group I, Human Development Department, JICA
	Evaluation planning	Yumiko YAMAKAWA	Project Formulation Advisor, JICA Ethiopia Office
	Evaluation analysis	Satoru TAKAHASHI	Senior Researcher, IMG Corporation
Period of Evaluation	of	June 24, 2007 – July 13, 2007	Type of Evaluation: Terminal Evaluation

III. Results of Evaluation

1. Confirmation of Performances (Current Status of Achievement of the Project)

(1) Achievements

(i) The capacity of the WEO personnel in planning and management related to the construction and operation of the ManaBU schools is strengthened.

- The WEO personnel are increasing their knowledge, skills and experiences through Project activities, and are obtaining planning and management methods through cooperation with the community. The same can be said of the OEB personnel.

- The planning guideline (third draft) was prepared and is currently revised. Additional information is necessary in order to make it even easier to use, so it will take more time for the completion of work. Before completion of the Project, it is necessary to formulate a practical and easy-to-use guideline conducive for further dissemination, which is officially approved by the OEB.

(ii) The ManaBU schools are constructed and an educational environment is established in the selected woredas.

- The ManaBU Project built a school fulfilling the lower cost version of building standards stipulated by the Ministry of Education, spending 140,000 – 170,000 birr (90,000 – 130,000 birr are borne by the government and 40,000 – 60,000 birr are borne by the community). The community provided unskilled labors and materials that are locally available.

2005	Financial aid through the Project (90,000 – 110,000 birr)	Cost borne (contributions made) by the community (60,000 birr)
2006	Financial aid through the Project (100,000 – 130,000 birr)	Cost borne (contributions made) by the community (40,000 birr)

Note: The financial aid through the Project does not include the cost for purchasing furniture (mainly desks and chairs) (35,000 – 55,000 birr).

- As of July 2007, 18 schools were opened in the selected woredas (including schools for which the construction work is unfinished). There are also two schools under construction by the OEB using the ManaBU model, and the construction work was scheduled to be finished by September 2007.

- The construction guideline (third draft) was prepared and is currently revised. Additional information is necessary in order to make it even easier to use, so it will take more time for the completion of work. Before completion of the Project, it is necessary to formulate a practical and easy-to-use guideline conducive for further dissemination, which is officially approved by the OEB.

(iii) The ManaBU schools constructed are managed and maintained in partnership with the WEO and communities.

- The community members learned how to keep books and raise funds through the planning and construction process. The Project also implemented training workshops on site selection and prior admission registration.

- The ManaBU schools are maintained in generally favorable conditions.

- The management guideline is incomplete. Because the OEB had already formulated the school management guideline in the Oromia Region (Green Book), it was decided to change the policy for formulating the management guideline in this project and to prepare a Reference Book supplementing the Green Book.

(iv) The trained teaching staff provide quality-ensured basic education to the students enrolled in the ManaBU schools.

- The ManaBU schools implement induction training, in-service teacher training and head teacher training. Textbooks are purchased by and distributed to five schools (2005) through the Project and thirteen schools (2006) through the OEB.
- The dropout rate at ManaBU schools is favorable in many cases, around 2-8% compared to more than 20% in average schools in the Oromia Region.

(2) Project Purpose (The ManaBU model is developed in the selected woredas.)

- The ManaBU model is one of the effective measures helping the WEO to plan, construct and manage schools in cooperation with the community. The development of the model is mostly finished in the selected woredas, and its effectiveness is also being verified. However, while the planning/construction part is nearly finished, the management part has still to be developed.

- There are two important factors for the construction part of the ManaBU model as shown in the table below. One is a community-based approach (method) supported by the government. Another is the building standards of schools, which are the same as the low cost standard building stipulated by the Ministry of Education (MOE).

	ManaBU Model Characteristics	Application of the ManaBU model (Actual utilization pattern)
Approach (method)	Cooperation between the government and the community	While there is a close partnership between the government and the community, the ratio of cost sharing between the two parties may be different according to the cases.
Building standards	Low cost standard by the Ministry of Education (MOE)	<ul style="list-style-type: none"> - The quality of schools constructed based on the lower cost version standards of the MOE is good. - Modification is necessary for further durability. - Because the construction is too expensive and unaffordable for the WEO and the community, it seems to be difficult for them to handle the construction costs all by themselves.

<Characteristics of the ManaBU model>

(1) Cooperation between the government and the community

The ManaBU model is a government-supported and community-based approach through the stages of planning, construction and management. It is necessary for both

the government and the community to be actively involved in all stages and to work jointly. Although the degree of involvement by the administration and the community changes according to the actual status, cooperation between the two is the premise of this model and it does not work without the participation of both.

(2) High-quality and cost-effective school construction fulfilling the building standards stipulated by the MOE

Building construction of the ManaBU schools conforms to the lower cost version of the building standards stipulated by the MOE. As long as the ManaBU building guideline is applied, the minimum level for the facility is ensured. Compared to other low-quality schools constructed only by communities, the ManaBU schools are carefully designed so as to hold down long-term maintenance costs as much as possible.

<Comparison of ManaBU schools and other schools>

	School constructed by the government	ManaBU school	School constructed by the community
Stakeholder	Government only	The government and the community	Community only
School building quality	High-quality and durable (MOE standards)	Good quality and durable (MOE standards)	Low-quality in general
Cost	High	Reasonable	Low

(3) Overall Goal

(1) The school-aged population of the selected woredas has better access to basic education.

The school-aged population's access is being improved. However, it is considered that the improvement is not only attributable to the implementation of this Project but is also based on other various factors.

(2) The ManaBU model is applied in the selected woredas.

There are cases where the government and the community expanded classrooms of three existing ManaBU schools using the ManaBU approach (without the support of this Project). In addition, at least two new primary schools in the Chiro Woreda are being constructed using the ManaBU approach (without the support of this Project).

(Super Goal)

(1) The school-aged population of the Oromia Region has better access to basic education.

Access to basic education is being improved. However, the improvement is not only attributable to the implementation of this Project but is also based on various other factors.

(2) The ManaBU model is applied in other woredas in the Oromia Region.

The Japanese Embassy is supporting the construction of four primary schools using the ManaBU model in four woredas in the Arsi Zone (that are not covered by this Project), based on the Human Security/Grassroots Grant Aid. With lessons learned from the existing ManaBU schools, the planning and construction activities are being implemented smoothly.

2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance: Very high

- The National ESDP II and III and the Oromia Region's ESDP III repeatedly emphasize the importance of the construction/expansion of classrooms through the promotion of community involvement. They also point out the necessity to develop a new method wherein the communities bear some part of the costs for the construction and management of the schools. The community is longing for access to education.
- As stated in the Basic Education for Growth Initiative (BEGIN), the Japanese government intends to support the improvement of access to education in developing countries. It is also stated that the government will support upgrading the learning environment such as the improvement of primary education in rural areas.

(2) Effectiveness: High

- The ManaBU model, characterized by 1) cooperation between the government and the community, and 2) high-quality and cost-effective school construction conforming to the building standards stipulated by the MOE, is developed and verified at the woredas selected as project sites.
- The ManaBU model is effective for the following parties.
 - > The OEB, ZEO and WEO personnel obtained planning, construction and management methods based on close cooperation with the community through a process-oriented approach.
 - > Similarly, the community became voluntarily involved in the construction, planning and management of schools through close cooperation with the WEO, and at the same time obtained significant knowledge and know-how through this cooperative approach.
- On the other hand, there are limitations to this model. Considering the financial restrictions of the WEO and community, it seems to be difficult to construct a school

that meets the lower cost version of school building standards stipulated by the MOE.

(3) Efficiency: Medium (efficiency was lowered due to the following factors)

- High turnover rate among Ethiopian counterparts
- Late dispatch of Japanese short-term experts
- Duplicated assignments of counterparts to two projects (ManaBU and SMAPP) that had been simultaneously carried out by JICA
- Low interest toward the management guideline
- Insufficient and untimely monitoring and supervision of works
- Delay in the contributions (materials and labor) made by the community
- Partition of the woredas covered by the Project (increase from six woredas to nine woredas)
- Prolonged rainy season

(4) Impact: Very high (giving favorable influences to various involved parties)

<Children> Currently, 5,109 children are going to the ManaBU schools to study there. In the ManaBU schools, the number of boys and girls are about the same, and the dropout rate is lower than the average of the Oromia Region.

<Community> The communities are exerting strong ownership and are trying to improve the school environment by constructing fences and housings for teachers, and preparing school grounds, flowerbeds and school vegetable gardens. The communities have the feeling that their capacity was strengthened through the implementation process of the project, and are now aware of their strong potential. They strengthened their sense of unity and grew more confident.

<WEO and ZEO> Some WEOs are adding new classrooms in the ManaBU schools in cooperation with the community or are constructing a new school in another village (Kebele).

<OEB> The OEB gained understanding of the effectiveness of the ManaBU Project. It is emphasizing the importance of the community-based construction of schools under the Oromia Region Education Sector Development Program.

<Donor> The Japanese Embassy is supporting, in the Arsi Zone, the construction of four schools in woredas not covered by this Project, based on the Human Security/Grassroots Grant Aid.

(5) Sustainability: Medium

- Regarding institutional factors, the official approval of the ManaBU guideline is

important for its wide application.

- From an organizational perspective, it is necessary to strengthen the capacity of the related institutions (OEB, ZEOs and WEOs). In order to cope with problems such as high turnover rate, it is necessary to continuously implement training so as to share knowledge and experience.
- Regarding institutional factors, from a technical perspective, the implementation of monitoring and supervision of works is insufficient due to the lack of engineering officials at the woreda offices and the low interest among them.
- From a financial perspective, it is considered difficult to apply the ManaBU model without fund infusion from outside because of the limited resources of the WEO and communities.
- Regarding culture and society, the communities are highly appreciating the ManaBU schools and are exerting strong ownership in terms of maintenance of existing classrooms and new construction and expansion. Some communities are voluntarily trying to improve the school environment by constructing fences and housings for teachers, and preparing school grounds, flowerbeds and school vegetable gardens.

3. Factors that Promoted the Realization of Effects

(1) Factors Concerning Planning

- Technical cooperation meeting the needs of the government was one of the factors for achieving effective results. The government wished to improve the access to education by constructing a durable school at an appropriate cost in cooperation with the community.
- Technical cooperation meeting the needs of the community was also one of the factors. The community was strongly demanding access to education, but did not have schools in neighboring areas and was also lacking funds.
- It was also effective to involve the government and communities in the planning, construction and management of the schools from the initial stage, to develop a new approach clarifying the scope of responsibility and to connect the government and communities to achieve cooperation.

(2) Factors Concerning the Implementation Process

- (i) This project fully utilized local personnel. All three field coordinators allocated to each zone were Ethiopian personnel. They played an important role in promoting activities at actual worksites.
- (ii) Communication, briefings and reports were implemented on a daily basis.

Management meetings were also held on a regular basis. Thus, the OEB and WEO personnel were able to always understand the progress of the Project.

4. Factors that Impeded the Realization of Effects

(1) Factors Concerning Planning

Refer to the items to be considered in designing the project mentioned in the “Lessons Learned” hereafter.

(2) Factors Concerning the Implementation Process

Refer to the factors that lowered the efficiency in (3) Efficiency above. Also refer to the parts mentioning the change in policies from the non-formal education center to the construction/management of formal education in the “Lessons Learned” hereafter.

IV. Recommendations and Lessons Learned

1. Recommendations

(1) Activities to be Implemented before the End of the Project

- The remaining activities should be completed by the end of the project. In particular, it is necessary to complete the six school buildings that are under construction, and to conclude the guideline which should be officially approved by the Oromia Region.
- A “ManaBU Handbook,” that easily explains the outline of the Project and the entire flow of activities and which can be read without difficulty by those who are involved in Project activities for the first time, should be prepared.
- The results obtained from past Project activities should be summarized and transmitted to other institutions (MOE, donors, NGOs, etc.). A “final workshop” should also be held in order to promote the utilization of results.
- The cost borne by each stakeholder for the construction of the schools using the effective ManaBU model through the diffusion activities should be analyzed and clarified.

(2) Activities to be Implemented for Short Term After the Project

- Because the Reference Book, guidelines and handbooks are intended to be used mainly by woreda officials and communities, they should be translated into Oromo language (local language), be printed and distributed.
- In order to upgrade the ManaBU model into an even more useful one, it must be considered to diffuse and verify the ManaBU model, while utilizing external funds such as the Counter Part Fund.

(3) Activities to be Implemented for Mid and Long Term After the Project

- The guidelines will become even more matched with the actual needs if more schools which use the ManaBU model are constructed in the future and if case examples on the management of these schools are included. Therefore, it is desirable to revise the guideline on a regular basis - in intervals of two to three years - to include new case examples, experiences and knowledge based on them.
- The guidelines should be revised in order to be used for the construction of primary schools based on funding provided only by the community.
- Intend to improve the enrollment rate in remote rural areas by trying to disseminate the ManaBU model throughout the country.

2. Lessons Learned

(1) Project-Specific issues

- It can be highly evaluated that the target of cooperation was flexibly changed from a non-formal education center to the construction/management of formal schools after the Project had started in order to meet the local needs. However, it was necessary at this point to thoroughly consider (i) activities for teachers, (ii) editorial policy of guidelines and (iii) impact of changes such as building standards of schools from various viewpoints, and to officially discuss changes in the activity plan and PDM.
- It was necessary to consider the possibility to seek models regarding the cooperation between the government and the community based on the analysis of actual conditions in terms of finance and capacity at the designing (planning) stage of the Project or at the early stage of its implementation.

(2) Future Project Designing and Management by JICA

- To implement a “community-based” technical cooperation project, it is important to efficiently consider the favorable features and limitations (advantages and disadvantages) of the project in advance, and to try to minimize the risk of the community-based approach.
- Synergy effect is expected for simultaneously implementing different schemes (such as technical cooperation-type projects and development study) and to share counterparts among them. However, there were cases where the interest and investment of the counterpart institution side dispersed, or the differences in the payment of per diem and accommodation fees and in the process of using consultants caused confusion. When implementing more than one JICA project to the same counterpart institutions at the same time, it is necessary to thoroughly consider the advantages and disadvantages of

implementing the projects simultaneously.

目 次

序 文

地 図

写 真

略語表

評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査期間	1
1-4 対象プロジェクトの概要	1
1-5 終了時評価の方法	2
第2章 調査結果	4
2-1 投入実績	4
2-1-1 日本側投入	4
2-1-2 エチオピア側投入	4
2-2 活動実績（成果）	5
2-2-1 成果1「WEOの行政官の住民参加型学校建設・運営に係る計画策定・運営能力が向上する」	5
2-2-2 成果2「選定された郡においてManaBU学校が建設され、教育環境が整備される」	6
2-2-3 成果3「ManaBU学校が住民とWEOの協力で運営され、維持される」	6
2-2-4 成果4「研修を受けた教員が良質な教育をManaBU学校の児童に提供する」	6
2-3 達成状況（プロジェクト目標、上位目標、スーパーゴール）	7
2-3-1 プロジェクト目標「選定された郡においてManaBU学校のモデルが開発される」	7
2-3-2 上位目標	8
2-3-3 スーパーゴール	8
第3章 評価5項目における評価結果	10
3-1 妥当性	10
3-2 有効性	11
3-3 効率性	12
3-4 インパクト	13
3-5 自立発展性（中位）	15

3-6 結論（まとめ）	17
第4章 提言と教訓	18
4-1 提言	18
4-1-1 プロジェクト終了時まで行われるべき活動	18
4-1-2 プロジェクト終了後、短期的に取り組まれるべきこと	19
4-1-3 プロジェクト終了後に中長期的に取り組まれるべきこと	19
4-2 教訓	20
4-2-1 本プロジェクトに特化したこと	20
4-2-2 JICAの今後のプロジェクト設計・運営	22

添付資料

1. 調査日程	27
2. 主要面談者リスト	28
3. 評価グリッド結果表	29
4. ミニッツ	47

第 1 章 評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

本プロジェクトは、2003 年 11 月から開始され、エチオピア連邦民主共和国のオロミア州対象 3 県 9 郡に対し、行政と住民の協働による持続的な学校計画・建設・運営のモデルの開発を目指し、オロミア州教育局（Oromia Education Bureau: OEB）をカウンターパート（Counter Part: C/P）機関として協力を実施してきた。

本調査は 2007 年 11 月のプロジェクト終了前に、プロジェクト目標の達成度や事業の効率性、今後の自立発展性の見通しなどの観点から、エチオピア側評価調査団と合同でプロジェクトを評価し、また、その結果を踏まえ、プロジェクト終了の適否やフォローアップの必要性を判断するとともに、今後の提言や教訓を導き出すことを目的として実施する。

1-2 調査団の構成

【日本側】

- | | | |
|---------|-------|---|
| ・ 団長/総括 | 又地淳 | JICA 国際協力総合研修所 国際協力専門員 |
| ・ 教育協力 | 森下拓道 | JICA 人間開発部第 1 グループ（基礎教育）
基礎教育第 2 チーム |
| ・ 協力企画 | 山川由美子 | JICA エチオピア事務所 企画調査員 |
| ・ 評価分析 | 高橋悟 | （有）アイエムジー上席研究員 |

【エチオピア側】

- | | |
|-----------------|--|
| ・ Tasew Bekele | Head, Planning and Research Department, OEB |
| ・ Gazu Urgesa | Expert, Planning and Research Department, OEB |
| ・ Ofgaa Djirata | Senior Expert, Planning and Research Department, OEB |

1-3 調査期間

2007 年 6 月 24 日から 7 月 11 日（高橋）

2007 年 7 月 1 日から 7 月 13 日（又地、森下、山川）

1-4 対象プロジェクトの概要

（1）上位目標

- 選定された郡（ワレダ）において、学齢児童の基礎教育へのアクセスが向上する。
- 選定された郡（ワレダ）において住民参加型基礎教育校（ManaBU 学校）のモデルが適用される。

（2）プロジェクト目標

ManaBU (Mana Barnoota Ummataa) 学校のモデルが選定された郡 (ワレダ) において開発される。

(3) アウトプット

1. 郡教育事務所 (Woreda Education Office: WEO) の行政官の住民参加型学校建設・運営にかかる計画策定・実施能力が向上する。
2. 選定された郡 (ワレダ) において ManaBU 学校が建設され、教育環境が整備される。
3. 建設された ManaBU 学校が WEO と住民の協力で運営され、維持される。
4. 研修を受けた教員が質の確保された教育を ManaBU 学校の児童に提供する。

(4) 活動

- 1-1) 対象郡が選定される。
- 1-2) WEO 行政官を対象とした計画ガイドラインを作成する。
- 1-3) WEO 行政官を対象に住民参加型基礎教育計画ワークショップ及び OJT を実施する。
- 1-4) 対象郡において、簡易スクールマッピングを実施し、OEB や県教育事務所 (Zonal Education Office: ZEO)、WEO の行政官による教育情報の整備を支援する。
- 1-5) 定期的なモニタリングと評価活動を行う。

- 2-1) ManaBU 学校建設ガイドラインを作成する。
- 2-2) 対象郡において学校建設方針共有ワークショップを開催する。
- 2-3) 対象行政村における学校建設用地を選定する。
- 2-4) WEO 行政官による学校建設過程の促進を支援する。
- 2-5) 各 ManaBU 学校に家具を整備する。

- 3-1) ManaBU 学校運営ガイドラインを作成する。
- 3-2) 建設地域の住民を対象に学校運営に関する研修を実施する。
- 3-3) 各 ManaBU 学校に PTA を組織する。
- 3-4) PTA が WEO と協力して学校活動を実施するのを支援する。

- 4-1) 各 ManaBU 学校に必要数の教科書・教材を提供する。
- 4-2) ManaBU 学校において教員導入研修 (Induction Training) を実施する。

1-5 終了時評価の方法

本評価は、JICA 事業評価ガイドライン (改訂版) に基づき、手法としてプロジェクト・サイクル・マネジメント (Project Cycle Management: PCM) の評価手法を採用し、以下の3ステップにより評価を行った。PCM 手法を用いた評価は、1) プロジェクトの実績と実施プロセスの検証、2) 評価5項目の検証、3) 検証結果からの提言・教訓、の3ステップからなる。

実績・プロセスの検証では、これまでの実施運営総括表の報告書の分析やインタビューなどの方法により、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix: PDM）に示されたプロジェクト目標とアウトプットの達成状況や見込みの把握を行った。これらの検証をもとに、「プロジェクトの終了まで」及び「終了後」の方針に対する提言を行うとともに、他のプロジェクト運営に活かせる教訓を抽出した。

なお、評価は日本とエチオピアの両国から評価メンバーを選出し、合同で行った。

評価 5 項目（終了時評価）

項目	視点
妥当性 Relevance	「プロジェクト目標」及び「上位目標」が、評価を実施する時点において妥当か（受益者のニーズに合致しているか、問題・課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当かなど）どうかを検討する。
有効性 Effectiveness	プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされるのかどうかを問う。また、プロジェクトの「アウトプット」によって、「プロジェクト目標」がどこまで達成されたか、あるいは達成される見込みであるかを検討する。
効率性 Efficiency	プロジェクトの「投入」と「アウトプット」の関係に着目し、資源が有効に活用されているかどうかを問う。また、投入された資源の質、量、手段、方法、時期の適切さを検討する。
インパクト Impact	プロジェクトの実施により生ずる直接的・間接的な正・負の影響を見る。計画当初に予想されなかった影響や効果も含む。
自立発展性 Sustainability	協力が終了した後も、プロジェクトによる便益が持続されるかどうかを、プロジェクトの自立度を中心に検討する。

（出所）JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）終了時評価の主な視点より抜粋。

第2章 調査結果

2-1 投入実績

2-1-1 日本側投入

(1) 専門家派遣

2003年11月のプロジェクト開始時から2007年7月までに以下の長期専門家5人と短期専門家4人が派遣された。

<長期専門家>

- ① 北詰秋乃：チーフアドバイザー／参加型開発（2003年3月30日～2006年11月18日）
- ② 山口直子：業務調整／学校運営（2004年1月18日～2006年1月17日）
- ③ 國枝信宏：参加型学校建設支援（2004年6月22日～2006年8月21日）
- ④ 野邊節：業務調整／学校運営（2006年2月23日～2006年10月31日）
チーフアドバイザー／教育行政（2006年11月1日～2007年11月18日）
- ⑤ 東谷あかね：業務調整／学校運営（2006年11月3日～2007年7月2日）
学校運営／参加型手法（2007年7月3日～2007年11月18日）

<短期専門家>

- ① 國枝信宏：住民参加型学校建設支援（2004年1月18日～2004年3月7日）
- ② シュルツ由美：普及・啓発（IEC）（2006年11月28日～2007年1月26日）
- ③ 杉山恭一：学校建設（2007年5月16日～2007年9月21日）
- ④ 廣瀬悠子：業務調整（2007年7月3日～2007年11月18日）

(2) 研修員受け入れ

計12人のエチオピア人カウンターパートが本邦研修を受講した。詳細は英文評価グリッド Appendix 11 のとおりである。

(3) 機材供与

交通手段としてステーションワゴン2台、小型トラック2台、オートバイ6台を供与した。事務機器とコンピュータ・ソフトウェアも購入した（供与機材のリストは英文評価グリッド Appendix 10 を参照）。さらに学校建設のための資機材、椅子・机、教科書・教材の購入を支援した（購入品目のリストは英文評価グリッド Appendix 5 を参照）。これらは適切かつ最低限のものであり、日々フルに活用されている。

2-1-2 エチオピア側投入

(1) カウンターパートの配置

OEBのカウンターパートは次のように配置された（ZEOとWEOのカウンターパートのリストは英文評価グリッド Appendix 2 を参照）。

- ① Dereje Asfaw (OEB 局長) : Project Director
- ② Merga Feyisa (OEB 副局長) : Project Manager
- ③ 一般カウンターパート (OEB 職員)
 - Tasaw Bekele (Head, Planning and Research Dept.)
 - Lissanu Legissa (Team Leader, EMIS, Planning and Research Dept.)
 - Yali Mergio (Construction Engineer, Planning and Research Dept.)
 - Alemayehu Etea (Head, Quality Assurance Dept.)
 - Getachew Asefa (Head, Education Supervision and Program Dept.)
 - Temesgen Adisu (Team Leader, Project Preparation and Monitoring, Planning and Research Dept.)
 - Nuria Ibrahim (Expert, Education Supervision and Program Dept.)
 - Kidane Tolcha (Expert, Education Supervision and Program Dept.)
 - Gazu Urgesa (Expert, Planning and Research Dept) (ManaBU モデルを活用して OEB イニシアティブによる 2 校の学校建設を担当)

(2) スペースと施設の提供

エチオピア側は OEB 施設内に日本人専門家用の執務室を用意し、すべての光熱費を負担した。しかし、提供されたスペースが手狭になったため、日本側は執務室のある棟の隣に会議用の家屋を建設した。

(3) 予算措置

予算措置はエチオピア側により然るべく取られている。OEB は、行政官がフィールドに出向く際にそれを OEB の本来業務としてとらえ、本プロジェクトから日当を支払わないことに対し、深い理解を示している。

2-2 活動実績 (成果)

ここでは主に PDM に明記された活動を実施することによって生まれた成果について述べる。詳細はミニッツ ANNEX 2-1 と添付資料「評価グリッド結果表 (和文)」を参照。また実施プロセスについてはミニッツ ANNEX 2-2 を参照。

2-2-1 成果 1「WEO の行政官の住民参加型学校建設・運営に係る計画策定・運営能力が向上する」

- WEO 行政官は、プロジェクト活動を通じて知識、技術、経験を積み重ねており、コミュニティとの協働による計画・運営手法を習得してきている。OEB 行政官も同様である。
- 計画ガイドライン (第 3 稿) が作成され、現在改訂中。より使いやすいものにするためには追加情報が必要であり、業務を完了するまでにはさらに時間を要する。プロジェクト終了までにはさらなる普及に資するよう実践的で使いやすいガイドラインが作成され、OEB によって公式に承認される必要がある。

2-2-2 成果2「選定された郡において ManaBU 学校が建設され、教育環境が整備される」

- ManaBU プロジェクトでは、14～17 万ブル（政府負担分が 9～13 万ブル、コミュニティ負担分が 4～6 万ブル相当）で、連邦教育省（Ministry of Education: MOE）の廉価型の建築基準を満たす学校の建設を行った。住民は現地調達可能な資材や非熟練労働を提供している。

2005	本プロジェクトによる資金的支援 (9～11 万ブル)	住民負担（貢献）（6 万ブル）
2006	本プロジェクトによる資金的支援 (10～13 万ブル)	住民負担（貢献）（4 万ブル）

（注）本プロジェクトによる資金的支援の中には家具（主に机・椅子）の購入費（3.5～5.5 万ブル）は含まれていない。

- 2007 年 7 月現在、選定された郡において 18 校が開校している（ただし、未完工の学校も含む）。また、OEB が ManaBU モデルを適用して建設中の学校（OEB イニシアティブ）も 2 校あり、2007 年 9 月には完工される見込みである。
- 建設ガイドライン（第 3 稿）が作成され、現在改訂中である。より使いやすいものにするためには追加情報が必要であり、業務を完了するまでにはさらに時間を要する。プロジェクト終了までにはさらなる普及に資するよう実践的で使いやすいガイドラインが作成され、OEB によって公式に承認される必要がある。

2-2-3 成果3「ManaBU 学校が住民と WEO の協力で運営され、維持される」

- 計画・建設プロセスを通じて、住民は帳簿の付け方、資金の集め方などを学んだ。さらに本プロジェクトはサイト選定と事前入学登録について研修ワークショップを実施した。その結果、オロミア州全体の初等教育第 1 サイクル（1-4 年生）の男女比が 6 対 5 であるのに対して、ManaBU 学校では男子と女子の生徒数がほぼ均衡している。
- ManaBU 学校の状態は概して良好である。
- 運営ガイドラインは未完成である。OEB はオロミア州の学校運営ガイドライン（通称 Green Book）を既に作成済みであることから、本プロジェクトにおける運営ガイドラインの方針を変更し、Green Book を補完する事例集（Reference Book）を作成することとした。事例集を実際に使いやすいものにするためには、数回のワークショップの開催とともに、現場踏査による実証作業が必要である。雨期中のアクセスが困難なサイトもあり、現場踏査は雨期が明けてから開始せざるを得ない。このような時間的な制約から、プロジェクト期間終了までにこの事例集を完成させることは難しいと思われる。

2-2-4 成果4「研修を受けた教員が良質な教育を ManaBU 学校の児童に提供する」

- ManaBU 学校では導入研修、現職教員研修、校長研修が実施されている。また、教科書については、プロジェクトによって 5 校分（2005 年）、OEB によって 13 校分（2006 年）が購入・配布されている。
- オロミア州平均の 20% 超に比べて、ManaBU 学校における中退率はほとんどの場合 10% 以下と良

好である。

県	郡	村 (カバレ)	学校	中途退学率 (1 年生)		
				男子	女子	合計
Arsi	Sire	Magacha	Koloba Hawas	1.6	3.66	2.56
	Diksis	Tana Bamo	Bamo	20.83	21.5	21.24
West Harerge	Chiro	Wachu Waltane	Ifa Biyo	10.81	4.81	7.91
		Chiro Kala	Waltaa Jelala	4.88	7.04	5.98
	Kunni	Laga Lafto	Laga Lafto	1.42	6.58	4.10
オロミア州平均(2004/05)				21.86	23.05	22.81

(注) Bamo 校では1年間に校長が3回交替した。

2-3 達成状況 (プロジェクト目標、上位目標、スーパーゴール)

詳細はミニッツ ANNEX 2-1 と添付資料「評価グリッド結果表 (和文)」を参照。

2-3-1 プロジェクト目標「選定された郡において ManaBU 学校のモデルが開発される」

- ManaBU モデルは WEO が住民とともに学校の計画・建設・運営を行うための効果的な方法のひとつであり、選定された郡で概ね開発され、その有効性も実証されつつある。ただし、計画・建設部分が仕上げ段階に入っているのに対し、運営に関してはまだ開発途上にある。計画・建設段階における工程の遅延、運営ガイドラインに必ずしも十分な関心が払われてこなかったことなどがその理由として挙げられるが、これからプロジェクト実施期間中にガイドラインとして完成させることは困難であり、事例集としてプロジェクト期間終了までに完成させることが適当である。
- ManaBU モデルの建設部分に関しては、下表に示すとおり 2 つの重要な要素がある。一つは行政が支援する住民参加型のアプローチ (方法) である。もう一つは学校の建築基準であり、これは連邦教育省の廉価型の建築基準と同一である。

	ManaBU モデル	ManaBU モデルの適用
	特徴	(実際の活用パターン)
アプローチ (方法)	行政と住民の協働	行政と住民による緊密なパートナーシップがあるが、両者の費用負担の割合は状況によって異なる。
建築基準	連邦教育省 (MOE) の廉価型	- MOE の廉価型建築基準に沿って建設された学校の品質は良い。 - より耐久性を高めるには修正が必要である。 - WEO と住民にとっては高価で手が届かないため、両者だけで建設を推し進めることは難しい模様である。

<ManaBU モデルの特徴>

(1) 行政と住民 (コミュニティ) の協働

ManaBU モデルは計画・建設・運営の各段階を通じた行政による支援とコミュニティの活動に基盤を置いたアプローチ (government-supported and community-based approach) であり、行政とコミ

コミュニティがすべての過程に積極的にかかわり、協働することが必要である。行政とコミュニティの参画の程度は状況に応じて変化するものの、協働が前提であることからどちらか一方が欠けてもこのモデルは機能しない。

(2) 連邦教育省の建築基準を満たした良質で費用対効果の高い学校建設

ManaBU 学校の建設基準は連邦教育省が策定した廉価型建築基準に準じており、ManaBU 建設ガイドラインを適用する限り、施設の最低水準は確保される。コミュニティだけによって建設されている多くの低品質の学校に比べて、ManaBU 学校は長期的な維持管理費を最小限に抑えられるよう周到に設計されている。

<ManaBU 学校と他校との比較>

	行政が建設した学校	ManaBU 学校	住民が建設した学校
ステークホルダー	ほぼ行政のみ	行政と住民	ほぼ住民のみ
校舎の品質	高品質で耐久性あり (MOE 基準)	良質で耐久性あり (MOE 基準)	一般的に低品質
コスト	高価	適正	廉価

2-3-2 上位目標

上位目標は、通例プロジェクト終了後 5-10 年後に達成されると予測されるものであるが、本プロジェクトではその一部は既に達成されている。

(1) 「選定された郡において学齢児童の基礎教育へのアクセスが改善される」

学齢児童のアクセスは改善されている。ただし、その改善は本プロジェクトの実施だけによるものではなく他のさまざまな要因にも依拠していると考えられる。

(2) 「選定された郡において ManaBU モデルが適用される」

既存の ManaBU 学校 3 校において、行政と住民が本プロジェクトの支援を受けずに ManaBU アプローチを適用して教室を増設した事例が確認されている。これ以外にも、チロ (Chiro) 郡において少なくとも 2 校の新設小学校が本プロジェクトの支援を受けずに ManaBU アプローチを適用して建設中である。

2-3-3 スーパーゴール

スーパーゴールは、通例プロジェクト終了後 10 年以上を経て達成されると予測されるものであるが、本プロジェクトではその一部は既に達成されている。

(1) 「オロミア州において学齢児童の基礎教育へのアクセスが改善される」

基礎教育へのアクセスは改善されている。ただし、その改善は本プロジェクトの実施だけによるものではなく、他ドナーやオロミア州、あるいは住民による学校建設など他のさまざまな要因にも依拠している。

(2) 「オロミア州の他の郡において ManaBU モデルが適用される」

人間の安全保障・草の根無償資金協力で、日本大使館がアルシ県の 4 郡 (対象外郡) で ManaBU

モデルを適用した小学校 4 校の建設を支援している。既存の ManaBU 学校から得られた教訓を踏まえ、計画・建設活動は円滑に行われている。さらに ManaBU モデルに関する情報はマイクロプランニング・ワークショップ、マーケティングフェア、OEB 年次会合などの機会を通じて普及されている。

そのほかに、他の郡で既存校の増設や旧校舎の建て替えに ManaBU モデルが適用されたという事例は今のところ報告されていないが、一つのローカル NGO が ManaBU モデルを適用した学校建設の要請（草の根無償）を日本大使館に提出している。

第3章 評価5項目における評価結果

評価5項目の観点からプロジェクト評価分析を行った結果は以下のとおりである。

3-1 妥当性

以下の理由から、妥当性は高いと判断される。

(1) 国家目標・開発ニーズとの整合性

2006年9月に財務経済開発省は、エチオピアの第2次貧困削減ペーパー（PRSP）となる「貧困削減のための加速的かつ持続可能な開発計画」(Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty: PASDEP) を策定した。同計画は17の重点分野を掲げており、教育分野もそのうちのひとつに含まれている。

連邦教育セクター開発プログラム（National Education Sector Development Programme: National ESDP II & III）とオロミア州教育セクター開発プログラム（Oromia Region's ESDP III）において、コミュニティの参画促進を通じた学校建設・増設の重要性が繰り返し強調されている。また、学校建設とその運営費に関して、コミュニティが一定の割合を負担する新しい方法を開発する必要性も指摘されている。

(2) ターゲットグループのニーズとの整合性

政府が住民と協力して耐久性のある学校を適正価格で建設することによって教育へのアクセスを改善することを望んでいたことを踏まえると、本プロジェクトは政府（行政）のニーズに応えたといえる。また、本プロジェクトは住民のニーズに応えたともいえる。住民は、教育へのアクセスを切望していたが、近隣に学校がなく資金もない状態であった。さらに、本プロジェクトは行政と住民を学校計画・建設・運営の初期段階から関与させ、責任分担を明確にする新しいアプローチを開発し、両者を結びつけて協働させた。

(3) 日本のODA政策との整合性

日本政府は外務省が2002年に発表した「成長のための基礎教育イニシアティブ」(Basic Education for Growth Initiative: BEGIN) において、開発途上国の教育へのアクセス向上支援を重点事項として位置づけている。外務省は対エチオピア支援の重点セクターとして、1) 農業・農村開発、2) 水資源開発、3) 教育、4) 社会経済インフラ、5) 保健の5つを挙げている。教育セクターについては、農村部僻地における教育へのアクセスの改善、地方教育行政の能力向上と住民参加による学校建設・運営促進を通じた基礎教育の質の改善、を目的として協力を進めていくとしている。

また JICA の国別事業実施計画の重点セクターにおいても、農村部僻地における教育へのアクセス向上、質の向上を引き続き支援していくと述べており、本プロジェクトは日本の ODA 政策及び JICA の国別事業実施計画と整合している。

3-2 有効性

以下の理由から、有効性はやや高いと判断される。

(1) プロジェクト目標の達成度

ManaBU モデルは次の2つの特徴を有している。

- 1) 行政と住民との協働
- 2) MOE の廉価型建築基準を満たす良質で費用対効果の高い学校建設

同モデルはプロジェクトサイトとして選定された郡において開発され、実証されてきた。しかし、MOE の廉価型建築基準に適合した学校を建設するためには、多くの場合、WEO と住民からの資金だけでは不十分である。したがって、このモデルを活用するためには他ドナーや NGO などの開発パートナーから広く外部資金を獲得する必要がある。

また、プロジェクト目標は部分的に達成されている状態にとどまっている。同モデルにおける運営部分は十分に開発されておらず、計画・建設部分もさらに精緻化される必要がある。プロジェクト目標を十分に達成するためには、以下の文書が改訂、最終化され、OEB によって正式に承認される必要がある。

- ① 計画・建設ガイドライン及び運営事例集 (Reference Book)
- ② ManaBU 学校ハンドブック

(2) ターゲットグループの受けた便益

本プロジェクトは、以下の影響と便益を効果的にもたらした。

- OEB、ZEO と WEO の行政官は、住民と協力して学校の計画・建設・運営を行う方法を習得した。初めは本プロジェクトに対して懐疑的、批判的な者もいた。しかし、両者が連携するアプローチと建物の質の重要性を理解してからは、彼らは完全に考え方を変えた。このプロセス重視のアプローチを通じて彼らは多くの知識とスキルを身につけてきた。
- 住民もまた WEO と協力して学校の計画・建設・運営を行う方法を習得した。彼らは維持管理コストを結局は最小限に抑えられる校舎の耐久性の重要性を深く理解するに至った。この労働分担のアプローチを通じて彼らは多くの知識とスキルを身につけた。
- 遠距離のため子どもを学校に通わせることをためらう保護者がいたが、本プロジェクトはその心配を取り払った。現在 5,109 人の児童が ManaBU 学校に通い、快適な環境の中で学んでいる。ManaBU 学校がなければ、彼らの多く（特に女子）は教育へアクセスすることはできなかった。本プロジェクトは他ドナーや NGO がこれまで手を差し伸べなかった遠隔地にまで手を差し伸べたといえる。

(3) プロジェクトの貢献要因

本プロジェクトの貢献要因としては、既述の部分と重複するが、以下の点が挙げられる。

- ① 政府（行政）のニーズに応えたこと

行政は住民と協力して耐久性のある学校を適正価格で建設することによって教育へのアクセスを改善することを望んでおり、そのニーズに応えることができた。

② 住民のニーズに応えたこと

住民は教育へのアクセスを切望していたが、近隣に学校がなく資金もない状態であったが、そのニーズに応えることができた。

③ 両者を連携させたこと

行政と住民を学校計画・建設・運営の初期段階から関与させ、責任分界を明確にする新しいアプローチを開発し、両者を結びつけて協働させることができた。

(4) プロジェクトの阻害要因

本プロジェクトの阻害要因としては、以下のような点が挙げられる。

- ① OEB、ZEO 及び WEO の行政官の頻繁な人事異動と離職
- ② 日本人短期専門家の派遣の遅れ
- ③ 2つの異なる JICA プロジェクト (ManaBU と SMAPP) への同じカウンターパートの配置
- ④ 郡庁建設技官による学校建設に対する不十分で時宜を得ないモニタリングと監視
- ⑤ 住民による貢献 (現地調達資材と非熟練労働の提供) の遅れ
- ⑥ 運営ガイドライン作成への意識不足
- ⑦ 選定された郡の分割 (6 郡から 9 郡へ増加)
- ⑧ 雨期が長引いたこと

3-3 効率性

以下の理由から、効率性は中位と判断される。

(1) 成果を生み出すための投入と活動

基本的にすべての投入と活動は成果を生み出すことに寄与している。2007年7月現在、18校が(うち数校は未完成ながら)開校し児童を受け入れている。さらに、OEB のイニシアティブで 2校が建設中であり、2007年9月までに完成する見込みである。しかしながら上述した阻害要因は本プロジェクトの円滑な実施に影響を及ぼした。計画・建設プロセスの遅延が ManaBU モデルの運営部分を開発する時間を短縮させてしまったため、本プロジェクト終了時までには当該部分を十分に開発することが困難な状態になっている。

(2) エチオピア側の投入

エチオピア側はカウンターパートを配置したが、同じ部署や組織に勤務し続ける者は多くはない。WEO だけでなく、ZEO と OEB においても常に人事異動と離職が起こったため本プロジェクトの円滑な実施にマイナスの影響を与えた。

OEB は日本人専門家執務室にかかるすべての光熱費を負担している。他方、提供されたスペースと施設が手狭であったため、日本側は OEB 敷地内に会議用の家屋を建設した。

(3) 日本側の投入

適切な専門性を備えた長期と短期の専門家が派遣された。しかし、例えば、建設ガイドラインを作成する段階で建築の専門家を派遣するなど、活動に応じたタイムリーな投入によってプロジェクトの効率性をより高めることができた可能性もあり、派遣時期については改善の余地もあると思われる。資機材に関しては適切かつ最小限のものが購入され、日常業務にフルに活用されている。また日本側は12人のエチオピア人カウンターパートに対して本邦研修を行った。彼らにとっては日本の教育の制度や現状を知るうえで格好の機会となった。

(4) 運営管理の効率性

投入は成果を生み出すために適切かつ効率的に管理された。本プロジェクトはローカル人材をフルに活用した。各県に配置されたフィールド・コーディネーター3人はすべてエチオピア人であり、現場で活動を推進するにあたって重要な役割を果たした。

3-4 インパクト

以下の理由から、本プロジェクトのインパクトは高いと判断される。

(1) 上位目標とスーパーゴール達成の見込み

上位目標は通例プロジェクト終了後5-10年後に、スーパーゴールは通例プロジェクト終了後10年以上を経て達成されると予測されるものであるが、本プロジェクトではそれらの一部は既に達成されている。

<上位目標>

選定された郡において学齢児童の基礎教育へのアクセスは改善されている。ただし、その改善は本プロジェクトの実施だけによるものではなく他のさまざまな要因にも依拠していると考えられる。

既存の ManaBU 学校3校において、行政と住民が本プロジェクトの支援を受けずに ManaBU アプローチを適用して教室を増設した事例が確認されている。これ以外にも、Chiro 郡において少なくとも2校の新設小学校が本プロジェクトの支援を受けずに ManaBU アプローチを適用して建設中である。

<スーパーゴール>

オロミア州において学齢児童の基礎教育へのアクセスは改善されている。ただし、その改善は本プロジェクトの実施だけによるものではなく他のさまざまな要因にも依拠している。

また、人間の安全保障・草の根無償資金協力で、日本大使館がアルシ県の4郡(対象外郡)で ManaBU モデルを適用した小学校4校の建設を支援している。既存の ManaBU 学校から得られた教訓を踏まえ、計画・建設活動は円滑に行われている。さらに ManaBU モデルに関する情報はオロミア州初等教育アクセス向上プロジェクト (Project on Increasing Access to Quality Basic Education through

Developing School Mapping and Strengthening Microplanning in Oromia Region: SMAPP) の実施したマイクロプランニング・ワークショップやマーケティングフェア、OEB 年次会合などの機会を通じて普及されている。そのほかに、他の郡で既存校の増設や旧校舎の建て替えに ManaBU モデルが適用されたという事例は今のところ報告されていないが、一つのローカル NGO が ManaBU モデルを適用した学校建設の要請（草の根無償）を日本大使館に提出している。

(2) 本プロジェクト実施によるインパクトと波及効果

多様な関係者に対して以下のような良好な影響が確認された。マイナスの影響は現在のところ報告されていない。

<児童に対するインパクト>

- 他の学校と異なり、ManaBU 学校では男子と女子の児童数はほぼ同数である。本プロジェクトは農村部僻地において教育へのアクセスを向上させただけでなく、特に女子に対して教育の機会を提供した。
- ManaBU 学校の中途退学率はオロミア州の平均値よりも低い (ANNEX2-1 の成果 4 の表 8 を参照)。

<住民に対するインパクト>

- 住民は教育の重要性を認識し、強い当事者意識を持つようになった。いくつかのコミュニティは、たとえ WEO から支援がなくても近い将来教室を増築するつもりであるとの意思を表明した。
- いくつかのコミュニティは ManaBU 学校建設後に塀、教員宿舎、遊び場、花壇、菜園などを整備し、学校環境を改善した。また NGO から支援を得て水タンクや水道管の設置に成功したコミュニティもある。
- ManaBU 学校はコミュニティの会議場としても活用されている。または成人・ノンフォーマル教育 (Adult and Non-Formal Education: ANFE) プログラム用に教室を活用している学校もある。
- 住民は学校の計画・建設・運営の全プロセスを通じて力をつけたと実感している。彼らは大きな可能性が自身に内在していることを覚知し、以前よりも団結し自信を持つようになった。
- いくつかのコミュニティは、ManaBU アプローチは灌漑や農道の整備といった他のコミュニティ事業にも適用できると述べている。

<WEO・ZEOに対するインパクト>

- WEO と ZEO は ManaBU モデルの有効性を理解している。いくつかの WEO は、既存の ManaBU 学校での増築や他の郡における新しい学校建設に同モデルを既に適用するなど、厳しい財政事情のなか、これが実用的で費用対効果の高い唯一の方法であるととらえている。
- Kunni 郡では ManaBU 学校 4 校の女子と男子の児童数はほぼ半々であり、女子の割合は同郡の他の学校と比べて格段に高いと報告されている。この良好な結果を招いた要因として、各校における事前入学登録の実施と女性教員の優先的配置が挙げられる。同郡 WEO は、女子児童の

通学を奨励するには女性教員の役割が重要であると考え、女子になじみやすい環境を整備し、模範となる学校を作ろうと考えた。この女性教員を重視する考えのもと、同郡の WEO は OEB と本プロジェクトに対して、女子教育に関する教員（ManaBU 学校と他校の教員）向けに 1 日ワークショップの開催を要請した。

<OEB に対するインパクト>

- OEB は本プロジェクトの有効性を理解しており、オロミア州 ESDP III のなかで住民参加による学校建設の重要性を訴え、本プロジェクトについて言及している。

(3) その他のインパクト

本プロジェクトに関心を寄せ、ManaBU 学校を訪問する日本人研究者や NGO 関係者が増えている。その意味で本プロジェクトは行政と住民の協働の意義をエチオピア人と日本人の両方に理解してもらい機会を与えている。日本人の訪問者リストは評価グリッド（英文）Appendix 15 のとおりである。

3-5 自立発展性（中位）

(1) 制度的側面

- OEB は住民参加による学校建設の重要性を訴え、オロミア州 ESDP III のなかで本プロジェクトについて言及している。
- ManaBU モデルのアプローチ（方法）の汎用性（再現可能性）は高いといえる。しかし ManaBU モデルのもうひとつの要素であるの建築基準（MOE の廉価基準と同じ）については、これに厳格に従って適用しようとする限り、厳しい財政状況を考慮すると、その汎用性は低くとどまると考えられる。同基準は MOE 基準と同一であり、行政と住民の両者から一定期間膨大な貢献（負担）と関与が要求される。
- 現在改訂中のガイドラインは、本プロジェクト終了時まで正式承認されることによって今後幅広く活用されることが期待される。行政官がそれらを活用してニーズのある地域で学校建設に着手することが望まれる。

(2) 組織的側面

<OEB>

- 数人の OEB のカウンターパートは本プロジェクトの活動を通じて知識、スキルを身に付け、経験を積んだ。彼ら個々人は本プロジェクトの意義を深く理解しているものの、頻繁な人事異動と離職を勘案すると組織的能力は脆弱である。OEB、ZEO 及び WEO のカウンターパート数を増やすため、OEB は知識、スキル、経験を分かち合うための研修を開催することが期待される。そのようにして優秀な人材を育て続けることが ManaBU モデルの自立発展性を確保するために不可欠である。
- OEB は意思決定と計画策定機関であり、学校建設には間接的な責任を負っているにすぎないが、

基礎教育の向上を唱導する役割を担い続けることが強く期待される。OEB は地方自治体、コミュニティ、さらには開発パートナー（他ドナー、NGO など）の意識さえも高める力を持っていると思われる。より具体的に言えば、OEB は ManaBU モデルの有効性を分かち合い外部資金を獲得するために、開発パートナーを招いて一連のワークショップやセミナーを率先して開催することが可能である。さらに教育を取り巻く状況は常に変化していることから、OEB は自らガイドラインを公表し改訂していくことが期待される。

<WEO>

- 頻繁な人事異動と離職といった問題を抱えながらも、WEO は学校建設の責任機関として重要な役割を担っている。WEO 行政官は本プロジェクトの活動を通じて知識、スキルを身に付け、経験を積むことで、住民と協力して学校を計画・建設・運営することに精通するに至った。また、彼らは郡庁建設技官や地元の職工とも協働した。WEO は今後も学校建設・維持管理の予算を確保しつつ、これら関係者とともに活動していくことが期待される。

(3) 技術的・財政的側面

- MOE の廉価型学校建築基準は熟練労働を必要とする。また建設工程は郡庁建設技官によって定期的にモニタリング・監視される必要がある。しかし、同技官は郡庁に所属し、郡内のさまざまな分野の施設建設に責任を負っているため、学校建設だけに時間を割くことはできない状況にある。このような状況のなかで、良質の学校を建設することは実際には容易ではない。ここに魅力的でユーザーフレンドリーなガイドライン（現在改訂中）を作成する必要がある。ガイドラインを活用することで行政と住民（CMC メンバー）はその方法とノウハウを理解し、学校の計画・建設・運営へ向けて行動を開始することが期待される。
- ManaBU モデルは選定された郡において開発され、実証された。しかし、MOE の廉価型建築基準に適合した学校を建設するためには、多くの場合、WEO と住民からの資金では不十分である。したがって、同モデルを今後さらに活用していくために、OEB は他ドナーや NGO などの開発パートナーを招いて一連のワークショップやセミナーを率先して開催し、外部資金の獲得に努めることが望まれる。

(4) 社会的・文化的側面

本プロジェクトは学校建設の支援を通じてコミュニティ全体を強化した。一緒に働くことで住民は一体感、達成感、当事者意識を持つようになった。彼らは ManaBU 学校を高く評価しており、今後も愛情を込めて既存教室を維持管理し、増築していくものと考えられる。さらに塀、教員宿舎、遊び場、花壇、菜園などを整備し、学校環境をより良くしていくことも期待される。いくつかのコミュニティでは、ManaBU アプローチは灌漑や農道の整備といった他のコミュニティ事業にも適用できるとのコメントもあった。

3-6 結論（まとめ）

これまでに ManaBU モデルは概ね開発され、実証されてきている。その過程で、コミュニティは学校環境の改善を図る能力を認識し始めており、自信が生まれているという好ましいインパクトも発現している。ManaBU モデルはエチオピアの農村部僻地のコミュニティが直面する課題に取り組むうえで大きな可能性を秘めているといえる。

しかしながら、WEO の開発予算が非常に少ない現状では、MOE の学校建築基準に従う限り、一部の富裕なコミュニティを除いて、ManaBU モデルの適用には外部から必要な予算を確保することが必要となる。OEB は、ManaBU モデルの有効性を共有するためのセミナーやワークショップを開催し、ドナーや NGO などからの外部資金の調達に取り組むことが必要とされる。

また、今後取り組んでいくべき課題もある。計画及び建設ガイドラインについては、「3-2 有効性（1）プロジェクト目標の達成度」において指摘したとおり、さらなる分析と内容の再構成が必要であり、運営部分については Green Book を補完する事例集として作成するが、そのためには現場踏査を経てさらなる優良事例の収集に取り組む必要がある。

第4章 提言と教訓

上記評価を踏まえて、調査団はプロジェクトの終了まで、及びその後にとられるべき措置と、さらに本プロジェクトから得られる教訓について、以下のとおり取りまとめた。さらにここでは、JICA内で今後検討されるべき事項についても4—2にまとめている。

4—1 提言

4—1—1 プロジェクト終了時まで行われるべき活動

(1) 計画されていた活動の完了

ア 建設途中の校舎建設（6校）の完了

- ・ 現在建設中の6校については、本年9月の学校年度始めに開校できるよう建設が進められているが、引き続き、オロミア州教育局（OEB）と郡教育事務所（WEO）によるモニタリングが行われることが必要である。

イ ガイドラインの完成とオロミア州による承認

- ・ 「計画編」については、より使いやすくするために、これまでの経験を整理し、その分析から得られる情報を含め、より使いやすくするための工夫が必要である。
- ・ 「建設編」については、現在活動中の短期建築専門家が収集・分析中の技術的側面に関する情報を追加する必要がある。
- ・ 「運営編」については、新たに合意された編集方針にしたがい、グリーンブックで扱われていないような具体的な事例を提供するために、今後、2回程度ワークショップを行い、事例を集め、さらに、事例としての活用性を高めるために、事例の周辺情報を収集する必要がある。
- ・ 完成した上記ガイドライン類は、オロミア州により正式に認可される必要がある。承認されたガイドライン類は、印刷・配布される必要がある。

(2) ManaBUハンドブックの開発

ガイドラインの改訂作業を進めていくなかで、直接執筆にかかわらなかった読者にとって、理解しがたい部分や表記のあることが明らかになってきた。そのため、ManaBUプロジェクトチームは、ManaBUの活動に初めてかかわるような関係者でも困難なく読めるようなハンドブックを作成することとした。ハンドブックは、ガイドラインとは異なる構成とし、ManaBUプロジェクトの概要や活動の全体の流れなどがわかりやすく編集され、ManaBUの活動に携わるために必要不可欠な最低限の情報が整理されたものである。本ハンドブックは、当初のプロジェクト活動としては含まれていなかったが、ガイドラインとリファレンスブックを補完するものとして、さらに、実際の現場での活用を高めるために効果的と思われるため、ハンドブックを完成させることを提言する。

(3) 終了時ワークショップの開催

これまでのプロジェクト活動を通して得られた成果を取りまとめて外部（連邦教育省、ドナー、NGOなど）へ発信することは、成果の活用を期待するうえで非常に重要である。特に、本プロジ

エクトの重要な成果のひとつである ManaBU モデルの計画・建設部分に関しては他州や NGO などによって活用される可能性が高いため、ManaBU モデルを発表する機会として終了時ワークショップをプロジェクト終了までに開催することを提言する。

(4) ManaBU モデルのコスト分担の明確化

現在作成中のガイドラインには、行政と住民の協働の方法、業務や責任の分担、活動実施に関する工夫などが豊富に盛り込まれているが、ManaBU モデルを使った学校建設にあたっての各ステークホルダーのコスト分担については、明確な情報が盛り込まれていない。今後の普及活動にあたっては、大まかな必要コスト分担を明示することは有用であり、学校建設に関する ManaBU モデルのコストの分析を残すべきである。

なお、これらの活動を完了するためには、上述の背景を考え、本調査団として、4 カ月程度の延長が必要であると判断した

4-1-2 プロジェクト終了後、短期的に取り組みられるべきこと

(1) ガイドラインのオロモ語への翻訳と印刷・配布

本プロジェクトによって開発されたガイドライン、リファレンスブック、ハンドブックは郡行政官や住民によって活用されることを目的としている。少数を除き、郡行政官や住民の多くは英語を読むことができない。したがって、これらのガイドライン類を OEB の責任において現地語に翻訳する必要がある。

(2) 見返り資金による ManaBU モデルの普及と検証

プロジェクト終了後、オロミア州教育局、県教育事務所、郡教育事務所はこれらガイドライン類を活用することが期待されている。しかしながら、政府の学校建設基準に従って ManaBU アプローチを活用するには、一部の富裕な地域を除き、住民が負担できない分を埋める必要がある。郡レベルでの教育開発予算は少なく、また、開発予算がある場合でもその多くは初等前期の小学校建設には割り当てられない方向にあるため、ManaBU モデルの活用には、住民だけでは負担しきれない工業資材の購入などに関して外部資金が必要となる。

また、ManaBU モデルをより活用しやすいモデルに改良していくためにも、現行の ManaBU モデルを活用しながら現実に合ったものに改良していく必要がある。そのためにも、まず、見返り資金などの外部資金を活用し、ManaBU モデルを用いてある程度の数の学校を建設する過程で、ManaBU モデルをより現実にあった活用しやすいモデルに改良していくことを提言する。

4-1-3 プロジェクト終了後に中長期的に取り組みられるべきこと

(1) ガイドラインの定期的見直しの必要性

本プロジェクトで作成されたガイドラインは、ガイドラインの使用者となる住民と行政が実際の経験をもとに執筆、議論しながら作成されたものである。したがって、今後、ManaBU モデルを用

いた学校建設が行われ、それらの学校が運営される事例を取り込むことによって、ガイドラインはより現場のニーズに合ったものになり、かつ活用しやすいものとなることが期待される。したがって、2、3年ごとに本ガイドラインを見直し、新しい事例や経験、それらに基づく知見を盛り込みながら定期的に改訂されることが望まれる。

(2) 住民からの資金拠出のみによる小学校建設に活用されうるガイドラインへの改訂

本プロジェクトで開発された ManaBU モデルの「計画編」「建設編」は、連邦教育省 (MOE) が定めた小学校建築基準 (Low-cost Standard) を満たすことを前提としている。ManaBU 学校の建設には、机・椅子などの家具を除いて 9 万～13 万ブル程度の資金が必要 (過去の実績による) である。地域住民の経済力によって異なるが、住民の資金調達能力は、これまでの実績からその 2 割から 4 割程度であり、行政や外部資金による支援が不可欠であろう。

しかしながら、郡の開発予算による小学校建設は今後積極的には行われなことから、現実的には小学校建設は住民のみによる資金調達によって行われることが予想されている。したがって、住民からの資金拠出だけによる学校建設に活用され得るようなガイドライン (マニュアル) へ変更することにより、本プロジェクトの成果が一層活用されることが期待される。短期専門家の投入などによる改訂作業を検討すべきである。また、他州において活用される場合にも、住民のみによる学校建設に活用できるマニュアルは活用される可能性が高い。

(3) ManaBU モデルの全国への普及

過去数年間に就学率が順調に向上してきたエチオピアでは、今後、僻地における学校建設が重要な課題となることが予想される。本プロジェクトで開発される ManaBU モデルのガイドラインと、上記 (2) で開発される住民の負担だけによる小学校建設に活用されうるガイドラインの両者がそろふことにより、幅広い条件をカバーする住民主体の小学校建設に役立つガイドラインとなり、これらのガイドラインを全国的に普及することは、エチオピアの教育状況の改善に資することが期待される。

4-2 教訓

4-2-1 本プロジェクトに特化したこと

(1) ノンフォーマル教育センターからフォーマル校の建設・運営に方針変更したこと

本プロジェクト事前調査時点では、本プロジェクトではノンフォーマル校の建設・運営を支援することとなっていた。ところが、ベースライン調査の結果や、2004 年 6 月に行われた県 (ゾーン) 及び郡 (ワレダ) 関係者との計画ワークショップでの議論以降、フォーマル校に対するニーズが高いことが判明した。そのため、それまでの方針を変更し、行政の方針を重視しフォーマル校の建設・運営を中心に支援することとし、どうしても政府の行政サービスの恩恵を受けられない地域においてのみ、ノンフォーマル校も対象とすることとした。プロジェクトが建設する ManaBU 学校は、フォーマル初等教育、ノンフォーマル基礎教育の両プログラムを提供する場とすることが確認された (2004 年 12 月 27 日作成第 2 回技術協力プロジェクト実施運営総括表を参照)。プロジェクトが

開始されてから、現地側ニーズに対応するために、柔軟な変更を行ったことは、高く評価される。

しかしながら、プロジェクトの支援対象をノンフォーマル校からフォーマル校へ変更する時点で、次のような点に関して十分な検討を行う必要があったと思われる。

ア 教員に関する活動

ノンフォーマル校では、基本的に教員資格のない者を、住民等の資金によりファシリテータとして雇うため、その雇用と維持、研修などにかかなりの労力を要する。しかしながら、フォーマル校の場合は政府がそれらを行うため、本プロジェクトとして教員の雇用、維持、訓練などに関して新たな方法を開発する必要性は低下した。この点に関しては、2006年1月に行われた中間評価時において、PDMが変更された。

イ ガイドブックの編集方針と内容

既に政府がある程度の運営指針を作成しているフォーマル校の運営と、統一された運営指針ができていないノンフォーマル校の運営とでは、運営ガイドラインの必要性や内容は異なったものとなる。

ウ 学校建設基準

フォーマル校の建設にあたっては、連邦の学校建設基準を順守する必要があるが、ノンフォーマル校の場合は基本的にはその必要がない。

ノンフォーマル校からフォーマル校へとプロジェクトの活動の焦点を変更した際に、その変更に関して公式の場で議論された形跡は、今回の調査では確認されなかった。結果論的な見方ではあるが、プロジェクトに関して変更を行う際には、その変更による影響をさまざまな角度から検討し、公式の場で活動計画・PDMの変更を議論する必要があったと思われる。

(2) プロジェクト設計時において検討すべき事項

本プロジェクトでは、プロジェクトの計画段階、あるいは実施段階の早期において、十分な検討が加えられるべき幾つかの点があった。これらは、本プロジェクトの自立発展性に少なからず影響を与えていると思われる。

ア 本プロジェクトでは、住民と行政の協働をうたっているが、ManaBUモデルの活用が期待される僻地ほど行政官は行きづらい（行きたがらない）。したがって、行政官の関与がより少ない状況においても機能するモデルを模索する可能性についても、早い段階で検討すべきであった。

イ ほとんどの郡において教育予算の9割以上が教員給与に割り当てられており、開発予算が非常に少ない現状においては、政府の定めた学校建設基準を順守しつつManaBUモデルを適用するためには、一部の富裕な地域住民を除き、外部資金を獲得する必要がある。したがって、行政の負担を期待せず、住民の負担だけで賄えるような学校建設モデルを模索することの必要性についても考慮すべきであった。ただし、政府開発援助機関であるJICAが、行政の関与が著しく低い活動を支援すべきかどうかは、そのスキームの選択とともに、慎重な検討が重要である。

4-2-2 JICAの今後のプロジェクト設計・運営

(1) 「住民参加型」手法を技プロで行うことの難しさ

本プロジェクトでは、住民が中心となり学校建設を計画、建設し、さらに運営していくなかで、それら一連の活動を行政（州教育局、県・郡教育事務所）が、調整や助言などを行いながら支援するモデルを構築することを目指した。

今回の調査では、住民自らが学校建設にかかわることにより「自分たちの学校」という意識が高まり、オーナーシップの醸成に著しい効果のあることがわかった。それにより、学校の運営に対して積極的な関与が見られるようになり、建設された学校の維持、増築、運営などにおいて持続可能性が高まることが観察されている。

住民参加型の小学校建設において、無償労働の提供、地元にある資源の提供などが建設プロセスの重要な要素となっていたが、住民からの労働力の提供により通常よりも契約金額が低くなるため、実績のある建設業者ほど契約したがるなどの傾向が見られた。また、住民による労働力の提供は、住民の自発性に基づくため予測が立ちづらく、契約に基づき予定通り作業を遂行したい建設請負業者との間のトラブルが散見された。さらに、専門的な技術を持たない住民による作業であるため、品質確保が難しいなどの問題も見られた。

したがって、「住民参加型」でプロジェクトを実施するときには、その特長と限界（利点と欠点）について事前に十分な検討を加え、住民参加型によるリスクを最小限にとどめる工夫が必要である。本プロジェクトのケースでは、住民と建設業者間のトラブルに郡教育事務所が適切に介入することによって問題を解決したり、住民だけではなく建設業者に対しても県教育事務所から事前説明を行ったりするなどし、問題を未然に防ぐ工夫が見られた。

このように、住民中心の学校建設・運営活動に対して、政府がどのように介入すべきかは、「住民参加型」活動における重要な検討事項となろう。

(2) 異なるスキーム（技プロと開発調査）が同時並行で実施されること、およびカウンターパートを共有することに関する考察

ManaBUプロジェクトの実施期間中、2年余りにわたって、JICA 開発調査案件である SMAPP が同じ OEB 内において、主要カウンターパートを共有しながら活動を行っていた。二つの JICA 案件が同じカウンターパート機関を対象とし、主要カウンターパートを共有しつつ活動を行うことにより、意思疎通が円滑に行われるなどの相乗効果もみられたが、同時に幾つかの困難も経験された。例えば、2つのプロジェクトの重要な活動が重なる場合、共有するカウンターパートがどちらかを欠席しなければならず、JICA のプロジェクト同士で主要な人物を取りあうケースが見られた。

また、日当・宿泊費の支払いやコンサルタント備上のプロセスなどにおいて、技術プロジェクトと開発調査とで異なった対応をしたため、カウンターパートの間に混乱が生じた。

このように、同じカウンターパート機関において同時に2つの JICA プロジェクトが実施されることにより、先方機関側の関心や投入が分散され、結果として JICA の協力事業全体として効率性が低下するという問題も見られた。

したがって、同じカウンターパート機関を対象として同時に複数の JICA 事業を実施する場合は、同時並行で案件を実施することのメリットとデメリットを十分検討し、同時実施が適切なのか、あるいは、時期をずらすべきなのか、事前に十分な検討を行う必要がある。

