

ブータン国  
国営放送能力強化プロジェクト  
中間評価調査報告書

平成21年4月  
(2009年)

独立行政法人国際協力機構  
経済基盤開発部

基盤
JR
09-066



## 序 文

ブータン国（以下「ブ」国）は、ヒマラヤ山脈東部に位置する山岳国であり、我が国の九州と同程度の面積の中に、人口およそ 67 万人が暮らしています。「ブ」国政府は、国家開発計画において保健や教育（職業訓練を含む）施策を実施する上で、放送を重要な普及啓蒙手段として位置付けており、議会制民主主義に移行したばかりの現在においては、特に公平でかつ確かな情報の提供が強く求められています。

「ブ」国唯一の国営放送局であるブータン国営放送局(以下 BBSC)は、1986 年のラジオ放送局に始まり、1999 年に首都圏ティンプーのみに限定した国営放送局として放送サービスを開始し、2003 年 1 月に TV スタジオが完成しました。BBSC に対しては、2003 年 6 月から JICA 個別専門家の指導の下、ランドクルーザー(4WD)を改良して 3 カメラ体制の中継車(OB-VAN)(Outside Broadcasting VAN)を導入し、番組制作のための技術力強化を図ってきました。また、2004 年には FPU システム(マイクロ波映像伝送装置)の導入も実現、2005 年には我が国草の根無償資金協力により本格的な OB-VAN が導入され、生中継も首都圏ティンプーに限って可能になりました。さらに、2005 年 6 月から 2007 年 9 月まで国営放送の機能強化を目的とした技術協力プロジェクト「ブータン国営放送支援プロジェクト」が実施され、長期及び短期の専門家派遣や本邦研修、そして機材供与等によって、BBSC が放送局としての機能を果たすための基盤が整備されました。

こうした背景の下、2006 年に「ブ」国政府から我が国に対して BBSC 機能強化のための個別専門家派遣要請がありましたが、我が国による一連の民主化支援の中で、より包括的に BBSC を支援する必要性が認識され、同放送局における職員の番組制作能力及び組織総体としての管理能力を向上させることによって国営放送局で働く放送人としてのプロフェッショナルリズムを浸透させることを目標とした技術協力プロジェクト「国営放送能力強化プロジェクト」として実施が決定され、2007 年 9 月より 3 年間の予定で実施しています。

2008 年 12 月で 1 年 3 ヶ月が経過し、3 年間のプロジェクト期間の中間時期を迎えたのを機に本プロジェクトの目標達成度、成果等を確認・分析すると共に、プロジェクトの残りの期間における課題及び今後の方向性について確認することを目的とした調査団を派遣しました。本報告書はその調査結果を取りまとめたものです。

ここに日頃のプロジェクトの実施に関し、また今回の中間評価調査団の派遣にあたり、ご協力いただいた日本、ブータン両国関係者に対し、深甚な謝意を表すとともに、引き続きのご支援をよろしくお願い申し上げます。

平成 21 年 4 月

独立行政法人 国際協力機構  
経済基盤開発部長 黒柳 俊之



# 目 次

序文  
目次  
略語表  
地図  
評価調査結果要約表

第 1 章 中間評価調査の概要.....	1
1-1 プロジェクトの経緯と目的.....	1
1-2 調査団構成と調査期間.....	2
1-2-1 調査団構成.....	2
1-2-2 調査期間.....	2
1-3 主要面談者.....	2
1-4 プロジェクトの概要.....	3
第 2 章 中間評価の方法.....	4
2-1 PDM について.....	4
2-2 主な調査項目と情報・データ収集方法.....	4
第 3 章 プロジェクトの実績と実施プロセス.....	6
3-1 投入実績.....	6
3-1-1 日本側の投入.....	6
3-1-2 ブータン側の投入.....	7
3-2 活動の実績.....	8
3-3 アウトプットの実績.....	8
3-3-1 成果 1 「番組制作の一連のサイクルが定着する」の達成状況.....	8
3-3-2 成果 2 「人材育成の仕組みが構築され、体制が強化される」の達成状況.....	9
3-4 プロジェクト目標の達成見込み.....	11
3-5 実施プロセスにおける特記事項.....	13
第 4 章 評価結果.....	15
4-1 評価 5 項目による評価.....	15
4-1-1 妥当性.....	15
4-1-2 有効性.....	16
4-1-3 効率性.....	18
4-1-4 インパクト.....	19
4-1-5 自立発展性.....	20
4-1-6 促進・阻害要因の総合的検証.....	22
4-2 結論.....	23
第 5 章 提言と教訓.....	24
5-1 提言.....	24
5-2 類似プロジェクトへの教訓.....	29

添付資料

1. 協議議事録（ミニッツ）
2. 評価グリッド

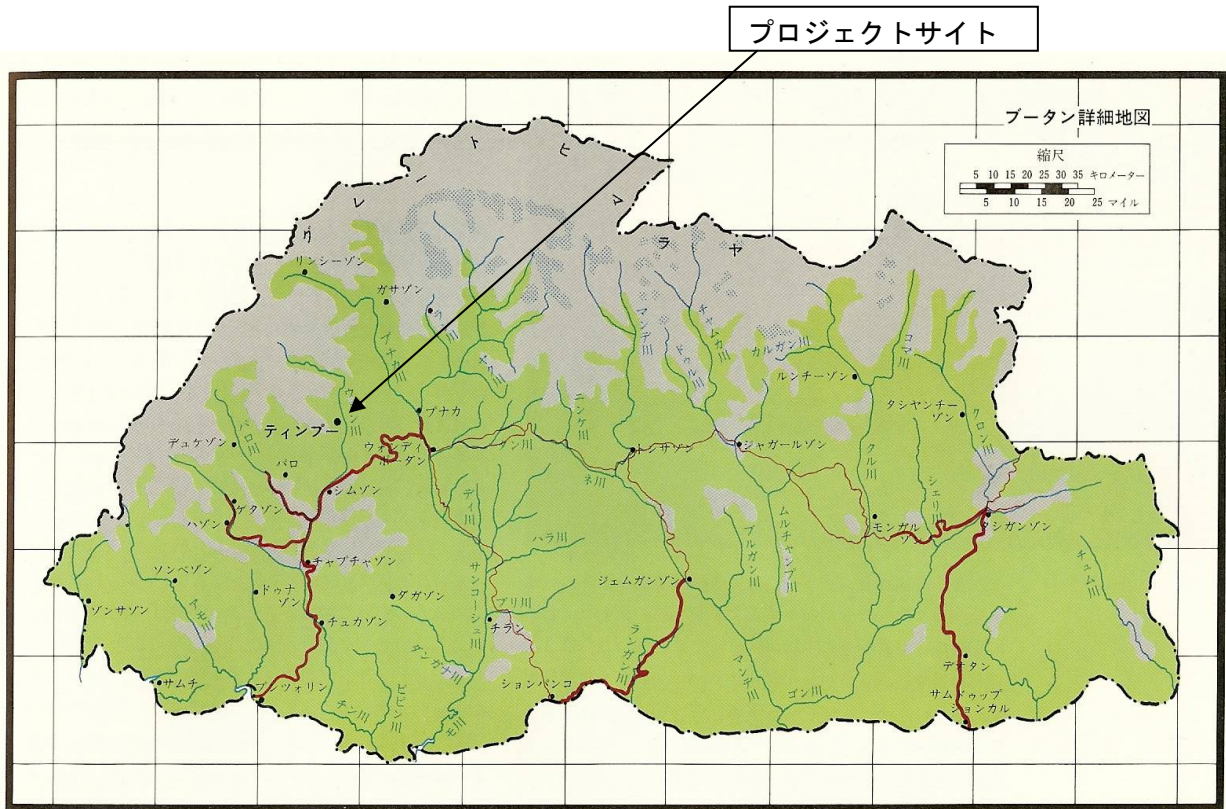
## 略 語 表

BBSC	Bhutan Broadcasting Service Corporation	ブータン国営放送局
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート
E/N	Exchange of Notes	交換公文
FD	Field Directorate	地方教育委員会
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
OB VAN	Outside Broadcasting VAN	中継車
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメン ト
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリッ クス
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussion	討議議事録



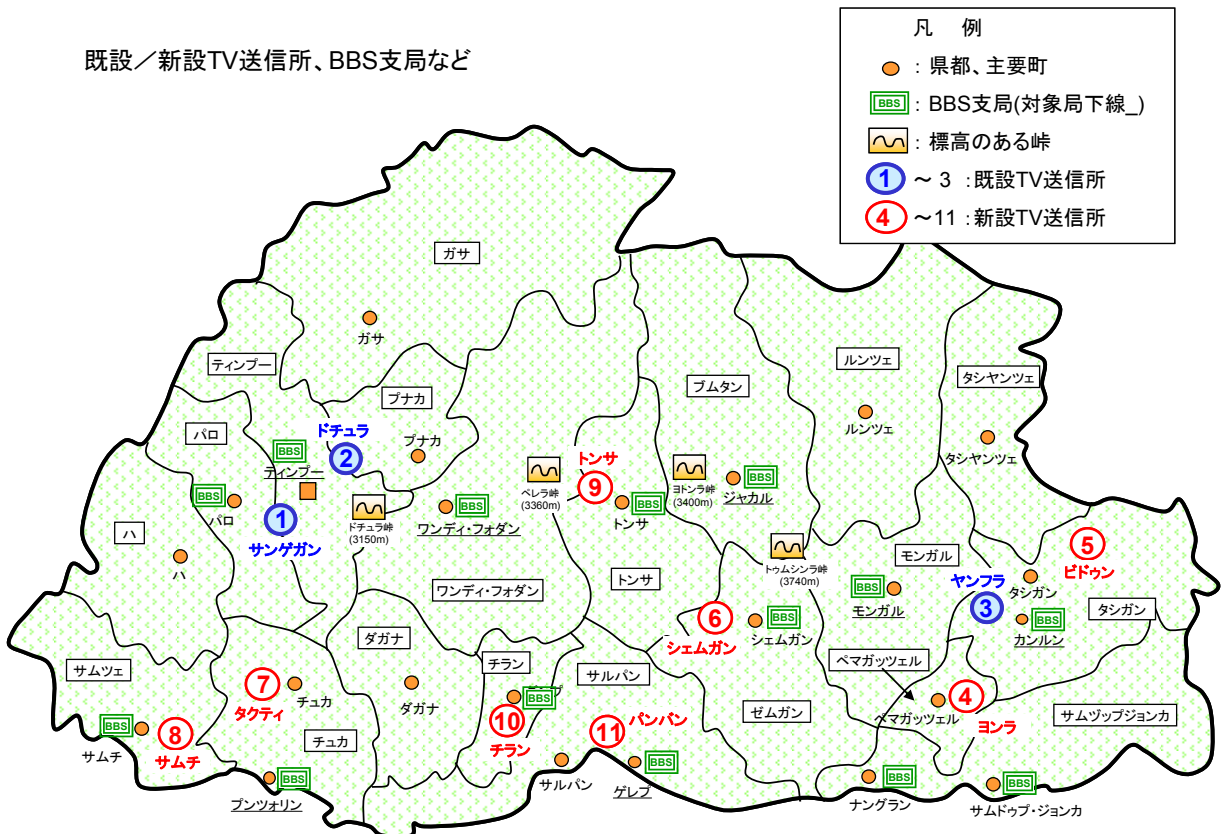


地 図



ブータン全図

既設／新設TV送信所、BBS支局など





評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：ブータン王国	案件名：国営放送能力強化プロジェクト	
分野：	援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：経済基盤開発部 運輸交通・情報通信グループ	協力金額（評価時点）：約1億円	
協力期間	(R/D)：2007年9月～2010年9月	先方関係機関：ブータン国営放送局
	(延長)：	日本側協力機関：
	(F/U)：	他の関連協力：
	(E/N)（無償）	
1-1 協力の背景と概要		
<p>情報通信省傘下であり、同国唯一の国営放送局であるブータン国営放送局 (Bhutan Broadcasting Service Corporation、BBSC) は、1986年のラジオ放送に始まり、1999年に首都圏ティンプーのみに限定したテレビ放送サービスを開始した。BBSC に対しては、2003年6月から派遣された JICA 個別専門家の指導の下、エンジニアへの技術移転等が行われ、同月にランドクルーザー(4WD)を改良した3カメラ体制の中継車(OB-VAN、Outside Broadcasting VAN)を導入し、番組制作のための技術力強化も図ってきた。また、2004年にはマイクロ波映像伝送装置 (FPU システム)の導入も実現し、2005年には草の根無償資金協力により本格的な OB-VAN が導入され、生中継も首都圏ティンプーに限って可能になった。さらに、2005年6月から2007年9月までBBSCの機能強化を目的とした技術協力プロジェクト「ブータン国営放送支援プロジェクト」が実施され、専門家派遣、本邦研修、機材供与などによって、BBSCが放送局としての機能を果たすための基盤が整備された。</p> <p>こうした背景の下、2006年にブータン政府から我が国に対してBBSC機能強化を目的とした個別専門家派遣要請があったが、我が国による対ブータン民主化支援の中で、より包括的にBBSCを支援する必要性が認識され、技術協力プロジェクト「国営放送能力強化プロジェクト」が、2007年9月より3年間の予定で実施されることになった。今回のプロジェクトでは、BBSC職員の番組制作能力と組織総体としての管理能力を向上させることによって国営放送局で働く放送人としてのプロフェッショナリズムを浸透させることを目標としている。</p> <p>一方で、無償資金協力「国営放送局機材整備計画」によって2009年中には必要な機材の配備が予定されている。本プロジェクトとの連携によって、地方からタイムリーな情報を放送することが可能になり、国民のニーズに応えることができることが期待されている。</p>		
1-2 協力内容		
(1) 上位目標		
<p>質の高い番組が全国に放送されることにより、情報の地域格差を緩和し、国民に広く的確な情報が提供される。</p>		

(2) プロジェクト目標

職員の能力強化を通じてプロフェッショナルリズムの浸透を図るとともに、BBSC のマネジメント能力が強化される。

(3) 成果

- 1) 番組制作の一連のサイクルが定着する。
- 2) 人材育成の仕組みが構築され、体制が強化される。

(4) 投入 (評価時点)

日本側 :

長期専門家派遣	1名	機材供与	円
短期専門家派遣	3名	ローカルコスト負担	約 1200 万円
研修員受入	5名	その他	円

相手国側 :

カウンターパート配置	4名	機材購入	現地通貨
土地・施設提供		ローカルコスト負担	現地通貨
その他			

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野：氏名 職位)		
	橋本 敬市	団長／総括	JICA 国際協力専門員
	増田 吉朗	協力企画	JICA 経済基盤開発部運輸交通・情報通信第 2 課
	徳良 淳	評価分析	アイ・シー・ネット株式会社 シニアコンサルタント

調査期間	2008 年 9 月 14 日～2008 年 10 月 1 日	評価種類：中間評価
------	---------------------------------	-----------

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

成果 1 で目標としている番組制作のサイクルの確立に関しては達成されつつある。C/P と BBSC のスタッフは、プロジェクトの活動を通じて、番組ごとの制作計画を事前に策定することの重要性を理解するようになった。現在では台本を用意し、関連スタッフ間で共有している。また、毎朝開催されるテレビ局内でのスタッフミーティングでは、前日の番組をレビューし、改善点に関して話し合うようになった。

改善すべき点は、番組制作計画の策定のタイミングが遅く、準備をする時間を十分確保できていないこと、カメラマンや音声マンまで番組制作計画が共有されていないことがある。番組のレビューに関しても、夕方から放映される番組をスタッフが十分視聴しておらず、レビューといっても、局長や専門家からの提言を聞くだけで終わってしまうことがある。地方にある支局が制作した番組を BBSC 本部に送信しても、番組に関するコメントが本部からフィードバックされることはまれである。支局も含んだ番組制作のサイクルの確立が急務である。

成果 2 は個人の能力強化と組織の機能強化で構成されるが、前者に関しては、C/P とスタッフの知識と技術が改善されただけでなく、態度も変化した。例えば、事前準備や機材メンテナンスの重要性を認識するようになり、チームワークや情報共有の有効性にも気づくようになった。その他成果としては、

各種研修に参加したスタッフは、研修で習得したことを報告書として提出し、プレゼンテーションを行うといったシステムが導入されたことがある。

組織に関する成果は、2009年から実施される予定の組織改革の結果に依存するが、テレビ局で毎朝定例会合が開催されるといった大きな成果を達成している。定例会合では、番組のレビューを行うとともに、当日のスケジュールや段取りの確認をしている。番組のアイデアに関する意見交換も行われている。テレビ局の会合には、技術局やマネジメント局のスタッフも参加し、局間の情報共有、調整が実施されている。

プロジェクト目標に関しては、BBSCの組織改革が実行され、必要な研修が実施されれば達成される見込みである。研修の実施は、本邦研修以外本プロジェクトの対象となっていない。

上位目標に関しては、本プロジェクトと無償資金協力がともに目標を達成した際に実現するよう計画されている。無償資金協力による機材供与は2009年6月に始まる予定で、本プロジェクトの活動との相乗効果が実現されれば、上位目標の達成は確実なものとなる。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

本プロジェクトは、メディア強化を通じた民主化支援を目標に実施されており、ブータンの民主化プロセスと整合している。ブータン政府の開発政策との整合性、ターゲットグループであるBBSCスタッフのニーズとの整合性、日本政府やJICAの対ブータン援助方針との整合性とも問題はなく、事前評価時と同様にプロジェクトの妥当性は高いと判断する。

#### (2) 有効性

プロジェクト目標の達成は、BBSCの組織改革や人材育成の実施状況に左右されることから、現時点ではプロジェクトの有効性を検証する段階にない。しかし、プロジェクト期間後半の活動を確実に実施することによって、有効性を高めることができる。プロジェクト目標の達成を阻害しかねない要因は以下のとおり。

##### ①組織改革の実行が遅れる、実行されない

2008年12月に組織改革の方向性についてBBSCが直接契約した外部コンサルタントからBBSCに報告され、2009年から実行に移される予定である。

##### ②研修実施に必要な財源を確保できない

今まで研修実施を支援してきたデンマーク国際開発庁も継続的な支援をコミットしているわけではない。しかし、BBSCに対する無償資金協力実施にあたり政府が機材の維持管理コストも含めた必要な運営費を配分すると明言していることから、BBSCの自立発展のために必要な研修の意義を政府に対して説明できるような研修計画及びその成果を明示していく必要がある。

##### ③BBSC全体に技術移転が広まらない

専門家から技術移転を受けたスタッフや本邦研修に参加したスタッフは限られている。これらのスタッフが、研修で習得したことを他のスタッフに広めないとスタッフの能力強化は限定的なものになってしまう。そのためにも内部研修の拡充が重要である。

#### ④放送時間の延長が番組の質の向上より優先される

今回の調査で、番組の質の向上が放送時間の延長より優先されていることが確認できた。もしこの方針が変更され、急激に放送時間が延長されるようなことがあると、スタッフの数や能力が限られていることから、番組の質の向上が実現されない恐れがでてくる。

#### (3) 効率性

プロジェクトの効率性は比較的高いと判断する。専門家の派遣に関しては高く評価され、C/Pの配置も評価されている。本邦研修も期待された効果を達成している。機材供与は少ないながらも効果的で、中継放送の際に効果を発揮した。ブータン側はプロジェクト運営経費を負担できないこともあったが、日本側が必要最低限の範囲で対応をしている。効率性をさらに向上させるには、専門家による技術移転や本邦研修の成果を多くのスタッフに広める内部研修システムの導入が必要になる。

#### (4) インパクト

正のインパクトが見込まれる一方、負のインパクトの発現は予測されていない。本プロジェクトと並行して実施される無償資金協力と連携した活動を行えば、上位目標の達成見込みが高まり、正のインパクトがより拡大する。BBSCによる選挙報道では、選挙の仕組みを視聴者に説明し、選挙への関心を高めるとともに候補者を選択するのに必要な情報を提供した。これらの番組はブータン民主化への正のインパクトである。テレビ局で導入された定例会議といった情報共有の仕組みはブータンで例がないことから、その他の組織にも適用できる可能性がある。

#### (5) 自立発展性

プロジェクトの自立発展性に関してはBBSCの組織改革の実現に左右される面がある。BBSCはブータン政府からの補助金に依存しているため、毎年、適切な計画と予算を策定し、ブータン政府から必要な補助金を確保することが不可欠である。また、新たな技術を習得しBBSC内で広めるといった技術革新を独力で進める仕組みも必要である。一方、BBSCスタッフの番組の質を改善しようという意欲が高いことは、自立発展性に確保にも寄与するであろう。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

2005年から2007年まで実施された前プロジェクトで、新たな機材の導入、機材を活用した中継放送の実施といった技術面を中心に技術移転が行われた。本プロジェクトでは、前プロジェクトの成果を引き継ぎ、教訓を参考にして、プロジェクトの活動を実施できるという利点があった。長期専門家が、前プロジェクトで短期専門家として1カ月間BBSCで勤務したことも、プロジェクトの円滑なスタートに貢献した。

2008年は、選挙、憲法制定、戴冠式、王政100周年といった大きなイベントが連続して行われ、BBSCのスタッフは、各イベントを乗り切ることで、業務に必要な知識や技術を習得し、かつ自信もつけることができた。このような重要な年の半年前からプロジェクトを開始し、専門家の支援のもとBBSCスタッフが貴重な経験を積むことができたことは、プロジェクト目標の達成に向けた貢献要因である。

## (2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトによってテレビ局では毎朝定例会議が開催されるようになり、情報共有や意見交換の場として活用されている。このようにコミュニケーションの場が確保されていることに加えて、長期専門家が適切なアドバイスを提供することによって、BBSC スタッフと長期専門家との間に信頼関係が構築されている。BBSC スタッフの番組の質改善に関するモチベーションが高く、専門家に頼ることなく、できるだけ独力で番組制作を行おうという意欲は、プロジェクト目標の達成に向けた大きな貢献要因である。

### 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

「4-1-2 有効性」で述べたように、BBSC スタッフ全体に技術移転の成果を普及させるような仕組みについて、専門家からの直接の技術移転や外部での研修だけでなく、人事ローテーションや個人のキャリアパスに応じて比較的低予算で実施可能な BBSC 内部人材による研修を計画することが重要であり、プロジェクト開始当初からその重要性を明確にしておくことが肝要である。

#### (2) 実施プロセスに関すること

「有効性」で述べたように、組織改革が提案だけに終わり、実行に移されないとプロジェクト目標の達成を阻害しかねない。加えて、ブータン側が研修の実施に必要な予算を確保できないとプロジェクト目標の達成は難しくなる。

### 3-5 結論

BBSC スタッフの知識、技術、態度が改善し、番組の質も課題は残るものの改善されているなど、プロジェクトは中間評価時点ですでにある程度の成果を達成している。評価5項目による評価の結果、妥当性と効率性は高く、インパクトに関しては正のインパクトが見込まれる。有効性と自立発展性は、BBSC の組織改革の実現などによって改善される見込みがある。以上から、現時点ではプロジェクトは適切に運営されていると判断する。ただし、課題も存在することから、プロジェクトで必要な対応策を講じることを要望する。

### 3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

#### (1) 組織改革の実行とプロジェクトによる支援

プロジェクトの有効性と自立発展性を高めるために、BBSC は組織改革を速やかに実行に移す必要がある。組織改革の実行が、プロジェクト目標の達成に大きな影響を及ぼすことから、プロジェクトとしても改革の内容が詳細になった段階で、どのような支援を BBSC が必要としているのかを見極め、必要な投入を行うべきである。

#### (2) 無償資金協力事業との連携

プロジェクトの効率性とインパクトを向上させるために、本プロジェクトと並行して実施されている無償資金協力との相乗効果を高める必要がある。例えば、無償資金協力で投入された機材の使い方を教えるだけではなく、新しい機材を活用していかに番組の質を改善できるのかを、専門家から BBSC スタッフに技術移転することが考えられる。

### (3) 視聴者調査の実施

プロジェクトの有効性を向上させるために、視聴者の満足度を調査することを提案する。満足度調査を定期的実施することで、視聴者の BBSC の番組に対する満足度が高まっているのか、低下しているのかを把握することができる。このような調査は、BBSC の番組の質の向上に対するインセンティブともなる。

### (4) BBSC 内外のコミュニケーションの改善

テレビ局内で定例会議が開催されるようになるなど、組織内のコミュニケーションが改善した。プロジェクトの有効性を向上させるために、BBSC 本部と支局間のコミュニケーションを改善することを提案する。例えば、支局から番組が送信された際は、テレビ局から何らかのコメントをフィードバックすべきである。また、テレビ局の定例会議の議事録は支局へも送付されるべきである。

プロジェクトの活動として、視聴者からのフィードバックシステムを導入することも提案する。視聴者の声を受け付けるだけでは十分でなく、いかに活用していくか制度設計が必要なことから、まずは日本の放送局の事例やノウハウを研究することを提言する。

### (5) BBSC 内の研修強化

プロジェクトの効率性を向上させるために、BBSC 内でスタッフ間の技術移転を促進するようなシステムを構築することが重要である。技術移転や研修を受ける機会が限られていること、今後研修に必要な予算を確保できるかどうか不透明なことをふまえ、研修に参加したスタッフがトレーナーとして他のスタッフに研修を行うべきである。

### (6) 優秀番組表彰のようなインセンティブの導入

スタッフ間の番組の質に関する意識を高めるために、何らかのインセンティブを導入することを提案する。日本でもあるように、年間や月間で最も内容の優れた番組を表彰することが考えられる。

### (7) 新たな放送技術を研究開発するシステムの導入

プロジェクトの自立発展性を向上させるために、BBSC が独力で新たな放送技術のトレンドを分析し、業務に活用するようなシステムを構築することが必要だ。過去に BBSC で働いた専門家などとのネットワークを活性化するというような、投資のいらぬ仕組みを構築すべきである。

### (8) PDM の改訂

以上の評価結果と提言をふまえて、PDM を改訂した。(添付資料 1 Annex8) プロジェクトの枠組みを大きく変更する必要はないが、プロジェクトの成果を公平に判断する指標の導入、外部条件の整理などが必要である。新たな PDM では、プロジェクト目標として番組の質の改善にコミットし、上位目標レベルでは BBSC への信頼感の向上、成果レベルでは番組制作サイクルの確立、組織改革の実施などを目指すこととした。



(1) 民主化支援における JICA 技術協力プロジェクトの有効性

本プロジェクトでは、BBSC スタッフと専門家が協力して、民主化へのイベントに関する番組制作を行なってきた。このオン・ザ・ジョブ・トレーニングを通じて、スタッフの能力、BBSC の組織強化が実現されつつある。民主化を支援する際には、財政支援や政策アドバイザー派遣といったトップダウン的なアプローチと、本プロジェクトのような日々の活動を通じたボトムアップ的なアプローチの 2 種類があるが、本プロジェクトで JICA の技術協力プロジェクトの方式が有効であることを確認できた。

(2) 公共放送支援における JICA 技術協力プロジェクトの有効性

機材供与と専門家派遣を通じた技術支援が BBSC の能力強化に効果的であることがわかった。他の国の公共放送を支援する際も、JICA 技術協力プロジェクトの枠組みで機材供与と専門家派遣を行うことが有効であると考えられる。



# 第1章 中間評価調査の概要

## 1-1 プロジェクトの経緯と目的

### (1) 背景

ブータン王国は、ヒマラヤ山脈東部に位置する山岳国であり、我が国の九州と同程度の面積の中に、人口およそ 67 万人が暮らしている。一部の都市部を除くと人口の大半は山岳地に点在している。そのためブータン政府は、国家開発計画において保健や教育（職業訓練を含む）施策を実施する上で、放送を重要な普及啓蒙手段として位置付けている。また、議会制民主主義に移行したばかりの現在においては、特に公平でかつ的確な情報の提供が強く求められている。

情報通信省傘下であり、同国唯一の国営放送局であるブータン国営放送局 (Bhutan Broadcasting Service Corporation、BBSC) は、1986 年のラジオ放送局に始まり、1999 年に首都圏ティンプーのみに限定した国営放送局として放送サービスを開始した。BBSC に対しては、2003 年 6 月から派遣された JICA 個別専門家の指導の下、エンジニアへの技術移転等が行われ、同月にランドクルーザー (4WD) を改良した 3 カメラ体制の中継車 (OB-VAN、Outside Broadcasting VAN) を導入し、番組制作のための技術力強化も図ってきた。また、2004 年にはマイクロ波映像伝送装置 (FPU システム) の導入も実現し、2005 年には草の根無償資金協力により本格的な OB-VAN が導入され、生中継も首都圏ティンプーに限って可能になった。さらに、2005 年 6 月から 2007 年 9 月まで BBSC の機能強化を目的とした技術協力プロジェクト「ブータン国営放送支援プロジェクト」が実施され、専門家派遣、本邦研修、機材供与などによって、BBSC が放送局としての機能を果たすための基盤が整備された。

こうした背景の下、2006 年にブータン政府から我が国に対して BBSC 機能強化のための個別専門家派遣要請があったが、我が国による対ブータン民主化支援の中で、より包括的に BBSC を支援する必要性が認識され、技術協力プロジェクト「国営放送能力強化プロジェクト」として実施が決定され、2007 年 9 月より 3 年間の予定でプロジェクトが始まった。本プロジェクトでは、BBSC 職員の番組制作能力と組織総体としての管理能力を向上させることによって国営放送局で働く放送人としてのプロフェッショナルリズムを浸透させることを目標としている。

また一方で、2008 年 5 月に無償資金協力「国営放送局機材整備計画」について、ブータン王国と我が国の間で交換公文 (E/N) が締結され、2009 年中には必要な機材の配備が予定されている。両プロジェクトの連携によって、地方からタイムリーな情報を放送することが可能になり、国民のニーズに応えることができることが期待されている。

### (2) 調査団派遣の目的

2008 年 12 月でプロジェクト開始より 1 年 3 ヶ月が経過し、3 年間のプロジェクト期間の中間時期を迎えている。今回の中間評価調査では日本側評価団が中心となり本プロジェクトの目標達成度、成果等を確認・分析するとともに、プロジェクトの残りの期間における課題及び今後の方向性について確認し、報告書に取りまとめ、先方実施機関と合意することを目的とする。

1-2 調査団構成と調査期間

1-2-1 調査団構成

氏名	担当	所属
橋本 敬市	団長／総括	独立行政法人国際協力機構 国際協力専門員
増田 吉朗	協力企画	独立行政法人国際協力機構 経済基盤開発部 運輸交通・情報通信第三課
徳良 淳	評価分析	アイ・シー・ネット株式会社 シニアコンサルタント

1-2-2 調査期間

2008年12月7日から2008年12月23日までの17日間で、調査日程は、以下のとおり。

日付(曜日)	担当	内容
12/7 (日)	団長／総括	成田ーデリー
12/8 (月)		デリーーパロ JICA事務所で企画調査員、専門家と打合せ
12/9 (火)		成田ーシンガポールーデリー
12/10 (水)	JICA インド事務所 団内協議	C/P、BBSC スタッフと面談、質問票回収
12/11 (木)	デリーーパロ BBSC 総裁表敬	C/P、BBSC スタッフと面談、質問票回収、BBSC 総裁表敬
12/12 (金)	TVRO 視察	
12/13 (土)	BBSC ジャカル支局視察、TVRO 視察	
12/14 (日)	移動日、ミニッツ作成	
12/15 (月)	ミニッツ協議、Bhutan InfoComm and Media Authority インタビュー	
12/16 (火)	Kuensel 新聞社インタビュー、ミニッツ協議	
12/17 (水)	式典中継視察、資料整理	
12/18 (木)	選挙管理委員会インタビュー、ミニッツ協議	
12/19 (金)	ミニッツ署名式、情報通信・メディア庁訪問、JICA ブータン事務所報告、パロに移動	
12/20 (土)	報告書作成	
12/21 (日)	パローデリー	
12/22 (月)	在インド日本大使館、JICA インド事務所報告	
12/23 (火)	デリーーシンガポールー成田	

1-3 主要面談者

(1) 情報通信・メディア庁

Name	Position, Organization
Mr. Jigme Wangdi	Officiating Director

(2) Kuensel 新聞社

Name	Position
Dasho Kinley Dorji	Managing Director/Editor in Chief

## (3) 選挙管理委員会

Name	Position
Dasho Kunzang Wangdi	Chief Election Commissioner
Ms. Deki Peme	Election Commissioner
Dr. Phuntsho Namgyel	Director

## (4) ブータン国営放送局

Name	Position
Ms. Pema Choden	Managing Director
Mr. Ashok Moktan	General Manager
Mr. Tashi Dorji	General Manager
Mr. Rajesh Kafley	Acting Chief Engineer
Mr. Tshewang Dhendup	Manager
Mr. Neten Dorjee	Executive Producer
Mr. Panchman Rai	Deputy Executive Engineer, Technical Department
Mr. Namgay	Engineer
Mr. Kaka Tshering	Chief Editor
Mr. Ashok Tirwa	Producer

## (5) 専門家

Name	Position
室井 謙三	長期専門家

## (6) JICA ブータン事務所

Name	Position
矢部 哲雄	所長
ドイル 恵美	企画調査員

## 1-4 プロジェクトの概要

プロジェクト期間	2007年9月～2010年9月
相手国側実施機関	ブータン国営放送局
上位目標	質の高い番組が全国に放送されることにより、情報の地域格差を緩和し、国民に広域的確な情報が提供される。
プロジェクト目標	職員の能力強化を通じてプロフェッショナリズムの浸透を図るとともに、BBSCのマネジメント能力が強化される。
成果	1. 番組制作の一連のサイクルが定着する。 2. 人材育成の仕組みが構築され、体制が強化される。

## 第2章 中間評価の方法

### 2-1 PDMについて

今次評価では、既存のPDM（添付資料1 Annex1）を用いて評価を実施した。

### 2-2 主な調査項目と情報・データ収集方法

#### (1) 主な調査項目

##### 1) 実績確認と実施プロセスの把握

- ① 日本・ブータン王国双方の投入、プロジェクトの活動実績、プロジェクトの成果、プロジェクト目標、上位目標の具体的な達成度合いを確認した。
- ② 技術移転のプロセス、カウンターパートのオーナーシップ、モニタリングの実施状況などを把握した。

##### 2) 評価5項目による評価

上記1)で確認されたプロジェクトの実績及び実施プロセスについて、以下の5つの観点（「評価5項目」）から評価を行った。

- ① 妥当性
- ② 有効性
- ③ 効率性
- ④ インパクト
- ⑤ 自立発展性

##### 3) 総括（結論）

上記評価5項目による評価結果を受けて、プロジェクトの総合判定を行った。

##### 4) 教訓及び提言

- ① 上記結論に基づき、プロジェクトや関係機関に対し、提言や助言を行った。
- ② 上記結論に基づき、実施中の他の類似プロジェクトや将来開始される予定のプロジェクトの発掘・形成に参考になる事柄を取りまとめた。

#### (2) 情報・データ収集方法

##### 1) 文献資料調査

既存の文献・報告書等（事業進捗報告書、業務完了報告書、プロジェクト成果品）、その他プロジェクトが作成した資料などから必要な情報を収集した。

##### 2) 質問票による調査

事前に質問票を作成の上、専門家、カウンターパートあてに配布し、情報収集を行った。

### 3) 直接観察

BBSC の中継現場を観察した。地方の支局を訪問し、支局の環境を確認した。

### 4) インタビュー調査

プロジェクト関係者（専門家、カウンターパート）に対してインタビュー調査を行い、プロジェクト実績、活動プロセス等に関する情報・データの収集・整理を行った。

## 第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

### 3-1 投入実績

日本側の投入は予定どおり。ブータン側が負担することとなっているローカルコストに関しては、緊急を要するものなどに関して BBSC が財源を確保できない場合は、プロジェクト活動費を充てるなど柔軟な対応がとられている。

#### 3-1-1 日本側の投入

##### (1) 専門家の派遣

長期専門家が計画通り 1 人派遣されている。番組制作担当の短期専門家が 2 回、計 2 カ月、制作技術担当の短期専門家が 1 回、1 カ月間派遣された。当初計画にはなかったが、2009 年 1 月より人材育成計画担当の短期専門家が派遣される予定。派遣実績は以下の通り。

表 1 専門家派遣一覧

	名前	分野	期間
長期専門家	室井謙三	放送	2007 年 9 月～現在
短期専門家	緒方叡	番組制作	2008 年 1 月 28 日～2 月 27 日
	松岡準志	制作技術	2008 年 1 月 28 日～2 月 27 日
	緒方叡	番組制作	2008 年 9 月 25 日～10 月 21 日

##### (2) 本邦研修

プロジェクト開始から本邦研修に 5 人参加した。実績は以下の通り。

表 2 本邦研修参加者一覧

名前	コース名	期間
Mr. Deki Chhoden Dorji	Television Programme Production (General)	2008 年 1 月 22 日～3 月 8 日
Mr. Tashering Chhoden	Digital Video Production for Dissemination and Enlightenment	2008 年 5 月 13 日～8 月 30 日
Mr. Namgay	Digital Video Production for Dissemination and Enlightenment	2008 年 5 月 13 日～8 月 30 日
Mr. Namgay Wangdy	Digital Broadcast Engineering and Equipment Maintenance Management	2008 年 7 月 8 日～9 月 20 日
Mr. Dorji B	Digital Broadcast Engineering and Equipment Maintenance Management	2008 年 7 月 8 日～9 月 20 日



### (3) 機材供与

2005 年から 2007 年まで実施された技術協力プロジェクトで既に機材が供与されていること、本プロジェクトと並行して日本の無償資金協力で機材が供与されることから、機材供与は最小限のものとなった。専門家が携行した機材は、選挙、戴冠式などの中継放送の際に活用された。主な機材は以下の通り。

表 3 供与された主要機材一覧

機材名 (20,000 ニュルソム以上)	数
ウォークーキー	1
クリアコム	6
デジタルスチルカメラ	6
音響	5
フレーム同期	2
アナログデジタル変換	7
リモコン制御カメラ	1
エディットコントロール	1

#### 3-1-2 ブータン側の投入

##### (1) カウンターパートの配置

BBSC の総裁とテレビ局長、総務局長、それに技術部門のトップであるチーフエンジニアの計 4 人がカウンターパート (C/P) となった。PDM では、5 人となっていたが、1 人の局長が財務・営業と人事・総務を兼務することになったため、C/P の人数も自動的に 1 人減ったが、プロジェクトの活動への悪影響はない。プロジェクトでは、専門家が C/P と相談しながら、日々の業務を通じて BBSC スタッフへ技術移転を進めている。本邦研修に参加した 5 人も、C/P ではなくスタッフである。現在の C/P は以下の通り。

名前	ポジション
Ms. Pema Choden	BBSC 総裁
Mr. Tashi Dorji	BBSC テレビ局局長
Mr. Rajesh Kr. Kafley	BBSC 技術局技師長
Mr. Ashok Moktan	BBSC 総務局局長

##### (2) 施設、備品、光熱費

PDM にある専門家用執務室、電話、インターネット接続は問題なく供与されている。

##### (3) プロジェクト経費

財務省より年度予算にもとづき運営費が支給されることになっているが、支給額が減額されたり、支給のタイミングが遅れるといったこともあり、日本側が肩代わりしたこともあった。

### 3-2 活動の実績

PDMにある活動のうち、人材育成に関する活動はまだ始まっていない。この活動は、BBSCが行おうとしている組織改革の方向性が決まった後に実施される予定である。2008年11月よりBBSCが独力でコンサルタントを雇い、組織改革に向けた活動が始まった<sup>1</sup>。12月末にコンサルタントから提案書が提出され、BBSCはその提案に基づき組織改革を始めることが期待されている。BBSCの新しいビジョンとミッションが正式に決定された後、人材育成計画が改定される予定である。C/Pによると2009年1月から派遣される短期専門家に、人材育成計画の改定作業を支援してほしいとのこと。

「活動 1-1. BBSC の公共放送としての役割・機能を確認、共有する」、「活動 1-2. 番組制作の現状調査と分析を行う」は、専門家と BBSC スタッフが日々の番組制作を行う中で実施されている。選挙報道や議会中継を行う際に、専門家は公共放送の役割や機能に関するアドバイスを提供している。また、テレビ局内で前日放映された番組のレビューを行う際に、番組の質に関する課題、改善策などを議論している。加えて、これらの活動は、組織改革に向けたワークショップの一環としても実施されている。

### 3-3 アウトプットの実績

#### 3-3-1 成果 1 「番組制作の一連のサイクルが定着する」の達成状況

指標	指標の達成状況
1-1 国営公共放送として適切な番組を放送する	<ul style="list-style-type: none"><li>長期専門家、C/Pともに番組の質がある程度改善されたと認識している。ニュースの項目数が増え、かつVTRをインサートする項目が増えた。日常的なスタジオ番組が以前より円滑に支障なく制作できるようになった。</li><li>課題としては、番組構想の作成が遅いこと、カメラマンや音声マンに番組構想をしっかりと説明していないということがある。</li></ul>
1-2 長期的な番組編成計画を策定する	<ul style="list-style-type: none"><li>現時点では、中長期的な番組計画は策定されていない。</li></ul>
1-3 毎日ニュース番組が制作される	<ul style="list-style-type: none"><li>毎日、ゾンカ語と英語でニュース番組が制作されている。</li></ul>

番組制作のサイクルの確立に関しては達成されつつある。C/PとBBSCのスタッフは、プロジェクトの活動を通じて、番組ごとの制作計画を事前に策定することの重要性を理解するようになった。プロジェクト開始前は、計画を策定することなく、番組を制作していた。中継の際も事前に下見をせず当日に現地集合し、そこから準備を始めていた。現在では台本を用意し、関連スタッフ間で共有するようにしている。これは、専門家が日々の活動を通じて、計画を策定することの重要性を訴え続けてきたことが貢献している。また、毎朝開催されるテレビ局内でのスタッフミーティングでは、前日の番組をレビューし、改善点に関して話し合うようになった。このように計画策定、実施、チェックといった番組制作の

<sup>1</sup> Organizational Development Exercise (ODE) と呼ばれている。BBSC だけではなく、ブータンの省庁などその他の公的機関でも実施されているとのこと。

サイクルは確立しつつあるが、改善すべき点も少なくない。番組制作計画の策定のタイミングが遅く、準備をする時間を十分確保できていないこと、カメラマンや音声マンまで番組制作計画が共有されていないことが専門家から指摘されている。番組のレビューに関しても、夕方から放映される番組をスタッフが十分視聴しておらず、レビューといっても、局長や専門家からの提言を聞くだけで終わってしまうことがある。地方にある支局は、週に1本番組を制作し、BBSC本部に送信することになっているが、送信した番組に関するコメントが本部からフィードバックされることはまれである。支局も含んだ番組制作のサイクルの確立が急務である。

番組制作サイクルの確立に向けた一環として、4種類の報告書フォーマットが専門家によって提案され、BBSCで採用された。これらのフォーマットは、番組制作プロセスの標準化を目指したものである。今後の課題としては、フォーマットの使用の徹底、報告書の文書管理がある。

成果1の指標である番組の質に関しては、上記のとおり改善しつつある。長期的な番組編成計画は策定されていない。長期専門家は、月間、年間の番組計画の策定を提案しており、今後の進展が期待される。ニュース番組に関しては、毎日ゾンカ語と英語で制作されている。

### 3-3-2 成果2「人材育成の仕組みが構築され、体制が強化される」の達成状況

現行の指標	指標の達成状況
2-1 人材開発マスタープラン 2005-2010が改定される	・まだ改定されていない。組織改革の方向性が決定された後、マスタープランの見直しがなされる予定。
2-2 研修プログラムを実施する	・本プロジェクトでは、本邦研修を除いて研修を実施していない。

成果2は、個人の能力強化と組織の機能強化で構成されるが、前者に関しては、C/Pとスタッフの知識と技術が改善されただけではなく、態度も変化した。例えば、事前準備や機材メンテナンスの重要性を認識するようになり、チームワークや情報共有の有効性にも気づくようになった(表1参照)。通常、技術協力プロジェクトで技術に関する移転は実現できても、態度の変化まで達成できないことがある一方、本プロジェクトで態度の変化まで達成できたことは、大きな成果といえる。その他の成果として、各種研修に参加したスタッフは、研修で習得したことを報告書として提出し、プレゼンテーションを行うといったシステムが導入されている。

組織に関する成果は、2009年から実施される予定の組織改革の結果に依存するが、テレビ局で毎朝定例会合が開催されるといった大きな成果を達成している(表1参照)。定例会合では、前日放映された番組のレビューを行うとともに、当日のスケジュールや段取りの確認をしている。番組のアイデアに関する意見交換も行われている。テレビ局の会合には、技術局やマネジメント局のスタッフも参加し、局間の情報共有、調整が実施されている。会議の結果はミニッツとしてまとめられ、関係者間で共有されている。組織改革の必要性を自ら認識し、独力でコンサルタントを雇いワークショップを開催したことも、組織面での成果といえよう。

表1 プロジェクト成果一覧

		プロジェクト開始前	中間評価時
個人レベル	技術		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 撮影に関する技術が向上した。撮影ミスが少なくなった。</li> <li>・ 新たに導入された機材の使用方法を習得した。</li> <li>・ 生中継に必要な技術を習得した。</li> </ul>
	知識		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 撮影に関するノウハウを習得した。</li> <li>・ 番組レビューの際に必要な視点を学んだ。</li> </ul>
	態度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 撮影の前に十分な準備を行っていなかった。</li> <li>・ チームプレーの重要性を理解していなかった。</li> <li>・ 会議に遅れていた。</li> <li>・ 他人が制作した番組に対してコメントを避けていた。</li> <li>・ 中継に苦手意識があった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事前準備の重要性を認識するようになった。撮影の準備として下見などを行うようになった。</li> <li>・ 計画を策定することの重要性を認識するようになった。</li> <li>・ 機材のメンテナンスの重要性を認識するようになった。</li> <li>・ 他局の動向に配慮するようになった。</li> <li>・ 局内の定例会議に時間通り参加するようになった。</li> <li>・ 番組レビューを行うようになった。</li> <li>・ 外での中継に積極的に出かけるようになった。</li> </ul>
組織 (BBSC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 技術局以外で、定例会議が開催されることはなかった。</li> <li>・ 台本を作成していなかった。</li> <li>・ スタッフ間にマネジメントに対する不満があった。</li> <li>・ 中継の際には専門家に頼っていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ メンテナンスに関する問題が少なくなった。</li> <li>・ 技術局だけでなくテレビ局でも毎朝定例会議を開催するようになった。他部局のスタッフも参加している。</li> <li>・ 定例会議で情報共有がなされるようになった。</li> <li>・ 台本を作成するようになった。</li> <li>・ 専門家に依存することなく戴冠式の中継ができた。</li> <li>・ 中継の頻度が多くなった。</li> <li>・ ニュースの項目が多くなった。</li> <li>・ ビデオが効果的に使われるようになった。</li> <li>・ 組織改革の必要性が認識され、改革が始まろうとしている。</li> </ul>	

(出典：調査結果に基づき調査団作成)

成果2の指標に関しては以下のとおり。

- ・ 人材開発マスタープランは毎年見直しされている。上述のとおり、組織改革の方向性が決定された後、内容が大幅に改定される予定である。2009年1月から派遣される短期専門家が改定に向けた作業を実施する。
- ・ 研修プログラムに関しては、本邦研修を除いて本プロジェクトが独自に実施しているわけではない。BBSCはブータン政府の資金とデンマーク等のドナーの支援によって、2005年から2008年まで計190人が研修に参加した。マスタープランに示された職員訓練実施計画と実績は表2のとおり。2008年までの計画達成率は98.5%となり、量の面で目標達成度は高い。

表2 BBSC 職員訓練実施計画（2005-2010年）と実績

	2005年	2006	2007	2008	2009	2010	合計
訓練対象者数	72	53	48	19	11	0	203
研修参加者数	190				—	—	190

（出典：BBSC 資料）

BBSC 内で行われた研修の中には、著作権に関するワークショップといった一般的なテーマを扱った研修とともに、オランダ政府が支援した戴冠式向け放送に関する研修、アジア・太平洋地域放送開発研究所が支援した議会中継に関する研修といった BBSC のニーズに即した研修もある。

### 3-4 プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標「職員の能力強化を通じてプロフェッショナリズムの浸透を図るとともに、BBSC のマネジメント力が強化される」に関しては、BBSC の組織改革が実行され、日本が必要な支援を供与すれば達成される見込みである。

現行の指標	指標の達成状況
1 より透明性のある意思決定プロセスを構築する	・これから実施される BBSC の組織改革の中で実施される予定。
2 明確なワークプランに基づいて番組を制作する	・テレビ局では、台本を作成するなどワークプランに基づいて番組を制作するようになった。

1 番目の指標に関しては、組織改革の方向性が明確になった段階で、指標の達成に向けてプロジェクトとしてどのような活動をすべきか検討する必要がある。その他 BBSC のマネジメントに関しては、様々な課題が指摘されている。BBSC が独自に実施した組織改革に向けたワークショップ結果によると、中間管理職がおらず、局長レベルに決定権限が集中しているため決定のタイミングが遅れてしまう、キャリアパスが明確でないため、スタッフの BBSC で働く意欲が低いといった指摘があった。2 番目の指標に関しては既に成果が発現している。成果の達成状況で述べたように、テレビ局では台本を作成することを始めている。

<参考:組織改革に向けたワークショップ結果>

2008年10月より2カ月かけて組織改革に向けた組織開発エクソサイズ(ODE)が行われた。その目的は、BBSCの方向性、組織形態・運営、人事、人材育成などに関するBBSCの開発計画を策定することであった。なお、ODEは他の政府機関でも実施されている。総裁や局長をはじめ各階層のスタッフを対象としたワークショップを開催し、BBSCを取り巻く環境や課題を分析し、改革に向けた提案を策定した。報告書の概要は以下のとおり。

<BBSCの運営に影響を与えかねない主な外部要因>

- ・ ブータン政府による財政支援、編集の独立への圧力
- ・ ラジオやテレビ放送分野の民間業者、他のメディアとの競争

<BBSCの主な弱み>

- ・ BBSC設立の法的根拠がない。BBSC憲章はドラフト段階。
- ・ チームワークが弱い、権限・役割分担が明確でない。
- ・ スタッフを使いこなせていない。
- ・ 理事会に公共放送事業、編集の独立の重要性を理解している人が少ない。
- ・ 総裁の任期が短い。総裁が替わると組織の優先度なども変更されてしまう。
- ・ BBSCの方針、組織体制、決定手順などを明記した文書が存在しない。組織が法治でなく、人に左右されている。

<BBSCの新たなビジョン、ミッション、目的>

ビジョン:ブータンの特徴を反映しつつ、世界標準を満たす、信頼される公共放送事業体

ミッション:国民総幸福の価値観の沿った番組を提供し、ブータン国民の幸福、平静、連帯感を促進する。

目的:国民に情報・教育・娯楽を与える、正確でタイムリーなニュースの提供、国の価値感、文化、伝統を促進し、国民のアイデンティティーや意識を高める、民主的な議論を促進する、全国土を対象とした放送提供と最新技術の活用

<BBSCへの提案>

- ・ 品質に関するマネジメントシステムの導入:ニュースや番組の内容をチェックする委員会の組織的な位置づけを変更する、視聴者調査を実施する、人材育成の促進。
- ・ 公共放送事業者としての役割を示す:BBSC憲章の改訂、発効。
- ・ 組織などの変更:法務や監査を担当する部署の設立、在庫管理に関するガイドラインの策定、各部署で年間活動計画の策定、プレビューパネルのメンバーを外部者とする。
- ・ 人事面の強化:適材適所の実現、経験者の中途採用、管理部門の強化、人事評価結果を反映した給与システムの導入、内部でのトレーニングの強化など。
- ・ 財務面の強化:内部監査システム導入による経営の効率性の向上、流動資産の活用、信用期間の変更など。

### 3-5 実施プロセスにおける特記事項

#### (1) 専門家とカウンターパート間の技術移転、コミュニケーション

ブータンの日本に対する当初の要請は、個別専門家派遣であったが、より包括的に BBSC の機能を強化し、ブータンの民主化を支援する必要があることから、技術協力プロジェクトとして採択された。一人の長期専門家が BBSC に滞在し、必要に応じて短期専門家を派遣している。このような背景もあり、他のプロジェクトで見られるような技術移転計画書の策定、計画書に基づいた技術移転といった方法は採られていない。専門家が日々の番組制作などを C/P や BBSC スタッフとともに実施する中で、技術移転が行われるといったオン・ザ・ジョブ・トレーニング形式で必要な技術がブータン側に移転されている。

本プロジェクトでは、BBSC の総裁と局長といったマネジメント責任者が C/P となっている。BBSC の方針や組織運営といったマネジメントに関する項目は C/P に対して提言がなされ、日々の技術移転は BBSC スタッフを対象に行われている。

中間評価の際に、長期専門家、C/P、スタッフにアンケート調査を実施したところ、技術移転は「非常に適切」といった回答が返ってきた。インタビューの際にも、C/P とスタッフは専門家による技術移転を非常に評価していることがわかった。しかし、PDM、活動計画は作成していたものの、専門家から C/P、C/P からスタッフに技術をどのように移転していくかといった技術移転に関する計画書がないこともあり、専門家による技術移転や本邦研修を BBSC 全体にいかにか広めていくかといったシステムが存在しない。専門家と一緒に仕事をできるスタッフや本邦研修に参加できるスタッフは限られていることから、国内の支局も含めていかに技術を広く移転していくかといったことが今後の課題である。

コミュニケーションに関しては、専門家、C/P、スタッフともに適切と判断している。毎朝開催されている定例会議の場がコミュニケーションの場となっている。

#### (2) モニタリングの実施

合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee、JCC) に替わるプロジェクト報告会を半年に 1 回開催し、C/P、専門家、JICA 事務所の出席のもと、プロジェクトの進捗確認、課題とその解決策に関する議論を行っている。例えば、2008 年 6 月に開催されたレビューでは、専門家と C/P による活動報告、専門家による BBSC の業務改善に向けた提言と討論、PDM 上の活動の進捗状況の確認が行われた。また、専門家より各種報告書のフォーマットが提案され、今後活用していくことが確認された。日々のプロジェクトモニタリングに関しては、定例的なモニタリングシステムは構築されていないが、専門家とテレビ局長との間で適宜行われている。

本プロジェクトでは、C/P が BBSC のマネジメント責任者であることから、モニタリング結果をふまえて、プロジェクト活動を即座に軌道修正することができる。プロジェクトも中間地点を経過したことから、今後は PDM の活動の進捗を確認するだけでなく、2 つの成果やプロジェクト目標の達成状況を、それぞれの指標にもとづいて確認することが必要になる。

### (3) ブータン側のオーナーシップ

長期専門家は、ブータン側のオーナーシップを非常に高いと評価している。専門家によると、C/P とスタッフは番組制作を専門家に丸投げすることではなく、支援が必要なことだけを聞いてくるとのこと。戴冠式の際は、その日程が決まるのが遅かったため長期専門家が一時帰国中に中継することになったが、ブータン側のみで無事に放映することができた。オーナーシップの高さの背景には、番組の質を改善したいという意欲が高いことがある。中間評価時にインタビューした際も、番組の質を向上させたいといったC/P とスタッフの意欲は非常に高かった。選挙報道、戴冠式、議会中継といったブータンの民主化プロセスを通じて、ブータン国民の間で BBSC の番組への注目度が高まっていることも、スタッフの意欲の高さにつながっている。



## 第4章 評価結果

### 4-1 評価5項目による評価

#### 4-1-1 妥当性

本プロジェクトは、メディア強化を通じた民主化支援を目標に実施されており、ブータンの民主化プロセスと整合している。ブータン政府の開発政策との整合性、ターゲットグループである BBSC スタッフのニーズとの整合性、日本政府や JICA の対ブータン援助方針との整合性とも問題はなく、事前評価時と同様にプロジェクトの妥当性は高いと判断する。

#### (1)ブータン政府の開発政策との整合性

2008年2月に制定された第10次開発5カ年計画では、前開発計画と同様にブータンの社会開発に向けたメディアの役割について言及されている。メディアはそのプロフェッショナリズムを向上させ、国民に情報、教育、娯楽を提供することが求められている。開発計画では、ラジオカバー率を85～90%に、テレビカバー率を20%増加させることを目標としている。プロジェクトの上位目標である「質の高い番組が全国に放送されることにより、情報の地域格差を緩和し、国民に広く的確な情報が提供される」は、開発計画の目標達成に貢献するものである。

2008年は、ブータンの民主化にとって重要な年であった。選挙、議会招集、憲法制定、戴冠式の際には啓蒙番組を放送したり、議会や式典の様子を中継するなど、公共放送である BBSC の果たした役割は非常に大きなものであった。BBSC の能力強化を目指す本プロジェクトは、ブータンの民主化プロセスにも整合している。

#### (2)BBSC を支援することの妥当性

現在、2社が放送事業免許を申請しているが、それらは民間事業者であり、BBSC のような公共性をもっていない。国民の福祉向上を目標に、全国を対象に番組を放映する BBSC を支援することは妥当である。

#### (3)ターゲットグループのニーズとの整合性

中間評価調査の際に、BBSC の C/P とスタッフが番組の質を改善することに意欲的であることがわかった。スタッフの能力強化と BBSC のマネジメント改善を通じて、番組の質の改善を実現するという本プロジェクトは、BBSC のニーズと整合している。

#### (3)日本の援助方針との整合性

2003年のODA大綱で、被援助国の民主化が、その国の経済社会開発に資することが明記された。BBSC の強化を通じたブータンの民主化支援を目標としている本プロジェクトはODA大綱の内容に沿うものである。

プロジェクト計画時は、プロジェクトが JICA の重点支援分野である経済基盤整備に貢献することが

期待されていた。その後、JICA 内でプログラムの見直しがあり、現在では、良い統治に資する支援の一つとして位置づけられている。よってプロジェクトは JICA の対ブータン援助実施計画の内容に整合していると判断する。JICA の BBSC に対する支援は、1995 年のボランティア派遣に始まり、2003 年からは長期専門家を継続して派遣している。BBSC 支援に関するノウハウを JICA が蓄積していることも、支援の整合性を高める要因である。

#### 4-1-2 有効性

プロジェクト目標の達成は、BBSC の組織改革や人材育成の実施状況に左右されることから、現時点ではプロジェクトの有効性を検証する段階にない。しかし、プロジェクト期間後半の活動を確実に実施することによって、有効性を高めることができる。

##### (1) プロジェクト目標の達成見込み

「3-4 プロジェクト目標の達成見込み」で述べたように、BBSC で組織改革が実行され、人材育成計画の改定に基づいて必要な研修が実施されれば、プロジェクト目標は達成される見込みである。プロジェクト目標達成に向けて、PDM 上の 2 つの成果以外に、BBSC が独自に組織改革と研修の実施を行っており、プロジェクトとしてもその一部に協力するなどプロジェクトの活動と BBSC の独自の活動を切り離すことは難しくなっている。当初は BBSC 独自の活動はプロジェクト終了後に自立発展性の確保から実施される見込みであったが、プロジェクト実施中に始まった。以上からプロジェクト目標と成果の間の因果関係は確保されていると判断する。

BBSC が組織改革を実行すること、研修を実施することを成果とプロジェクト目標の間の外部条件とすることも考えられるが、本プロジェクトは BBSC 全体を包括的に支援するもので、プロジェクト内の活動と BBSC が独自で実施する活動を切り離すことが難しい。実際、プロジェクトは組織改革と人材育成に関して支援もしていることから、外部条件とするべきではないと考える。

<参考：プロフェッショナリズムとは>

プロジェクト目標にあるプロフェッショナリズムの意味に関して、C/P や専門家に聞いてみたところ下記のような答えが返ってきた。

- ・ プロフェッショナルな組織は、事前に計画を策定し、役割分担を明確にする。チームワークを重要視する。番組の質をモニタリングする。
- ・ 個人レベルのプロフェッショナリズムは、自分に与えられた役割や責任を完遂すること。番組の質の向上のために努力すること。
- ・ 質の高い番組を、ミスなく放映する。
- ・ オフィスやスタジオを整理整頓する。機材のメンテナンスを確実に行う。
- ・ 自分に誠実なこと、正しいことを実行に移す勇氣
- ・ 勤勉であること、チームワークを尊重すること
- ・ 創造性
- ・ 一生懸命働く
- ・ 倫理規定に従う。報道が倫理規定に反していないかどうかは、報道の内容から判断できる。
- ・ 社会へのコミットメント
- ・ 時間外労働も辞さない。
- ・ 幅広い常識
- ・ 業務実施能力と課題解決能力が高い。

(2) 外部条件の発現状況

PDM にある「研修を受けたスタッフが BBSC に継続して勤務する」と「活動に必要な予算が配分される」の発現状況は以下のとおり。

専門家から技術移転を受けたスタッフのうち 3 人が BBSC を退職した。BBSC は継続的に新規採用を行っており、現在のところ成果やプロジェクト目標の達成を左右するほどの退職数ではない。しかし、想定以上に退職者が増えたり、新規採用者の育成が計画どおりいかなかったりすると、成果やプロジェクト目標の達成に悪影響を及ぼしかねない。予算の確保に関しては、PDM 上ではブータン側が投入することになっているものの、確保できないこともあった。しかし、日本側が在外事業強化費などで対応し、成果やプロジェクト目標の達成に影響を及ぼすことはなかった。プロジェクト実施期間中に予算確保のための事業計画の立案など長期的な視点にたった計画作りも支援する必要がある。

(3) プロジェクト目標の達成を阻害しかねない要因

プロジェクト目標の達成を阻害しかねない要因として 4 点ある。

① 組織改革の実行が遅れる、実行されない

2008 年 12 月に組織改革の方向性がコンサルタントによって BBSC に報告され、2009 年から実行に移される予定である。実行が遅れると、マネジメント能力の強化を達成することに悪影響を及ぼしかねない

い。組織改革、特にマネジメント強化の必要性は十分認識されているが、どのような組織であれ組織改革の実行は困難であり、プロジェクトとしても注意深くモニタリングする必要がある。

#### ②研修実施に必要な財源を確保できない

2008年はブータン政府から十分な予算を支給されたため、BBSCは必要な研修を実施することができた。2009年以降、ブータン政府が必要かつ十分な予算を支給できるかどうかは政府の判断によるところである。今まで研修実施を支援してきたデンマーク国際開発庁も継続的な支援をコミットしているわけではない。しかし、BBSCに対する無償資金協力実施にあたり政府が機材の維持管理コストも含めた必要な運営費を配分すると明言してことから、BBSCの自立発展のために必要な研修の意義を政府に対して説明できるような研修計画及びその成果を明示していく必要がある。

#### ③BBSC全体に技術移転が広まらない

上述のように、専門家から直接技術移転を受けるスタッフや本邦研修に参加できるスタッフは限られている。これらのスタッフが、研修で習得したことを他のスタッフ広めていく内部研修の拡充が課題である。そうでないと、スタッフの能力強化は限定的なものになってしまう。

#### ④放送時間の延長が番組の質の向上より優先される

今回の調査で、番組の質の向上が放送時間の延長より優先されていることが確認できた。一方、現在の放送スケジュールによれば放送時間拡大の余地はあり、世界中の放送局と肩を並べるためにも将来的には延長する意向である。しかし、スタッフの数および能力が限られていることから、急激な放送時間の延長は番組の質の低下につながる恐れがある。

### 4-1-3 効率性

プロジェクトの効率性は比較的高いと判断する。専門家の派遣に関しては高く評価され、C/Pの配置も評価されている。本邦研修も期待された効果を達成している。機材供与は少ないながらも効果的で、中継放送の際に効果を発揮した。ブータン側はプロジェクト運営経費を一部負担できないこともあったが、日本側が必要最低限の範囲で柔軟に対応している。効率性をさらに向上させるには、専門家による技術移転や本邦研修の成果を多くのスタッフに広める内部研修システムの導入が必要になる。

#### (1) 専門家の派遣

中間評価調査時のアンケート調査によると、C/Pは専門家の人数、専門性、派遣時期、派遣期間を適切と認識している。長期専門家は専門性についても適切と判断している。2009年1月には人材開発計画分野の短期専門家が派遣される。今後、BBSCの組織改革が実行に移される段階で適切な専門家を派遣すれば、プロジェクトの効率性の向上に寄与する

#### (2) 機材の供与

既に述べたように主要な機材は前プロジェクトで日本側から投入された。また、BBSC緒本部と支局間のネットワークを強化する機材は、本プロジェクトと並行して実施される無償資金協力によって供与されることから、本プロジェクトで供与される機材はプロジェクトの活動に最低限必要なものとなってい

る。投入されたクリアコムは、選挙報道や戴冠式の中継の際に最大限活用された。スペアパーツに関しては、ブータン側が負担することになっていたが、資金が確保できなかった機材のうち、緊急かつ放送に必要なものをプロジェクト経費から支出した。このことはC/Pも認識しており、プロジェクト期間中に今後必要になる予算の確保について計画を立てることへの支援を行う必要がある。

### (3)本邦研修

長期専門家によると、研修参加者は知識や技術を改善しただけではなく、モラルも向上し、BBSCで模範的なスタッフとして活躍している。例えば、時間を守る、無駄口をたたかない、できない約束はしないといった改善が見られる。課題としては、研修で得た知識と技術を他のスタッフに広められていないことがある。報告書の作成やプレゼンテーションの実施だけではなく、他のスタッフに技術移転できれば、プロジェクトの効率性が向上する。

### (4)カウンターパートの配置

投入で述べたとおり、当初計画よりC/Pの数が1人減少したが、これはBBSCの組織内の事情によるものでプロジェクトの活動に悪影響を及ぼしていない。長期専門家は、C/Pの能力と数を適切と評価している。

### (5)プロジェクト運営経費

PDMではブータン側が負担することになっていたが、必要な予算を迅速に確保できないことがあったが、日本側が柔軟に対応することで、プロジェクトの活動や成果の発現に悪影響を及ぼすことはなかった。

## 4-1-4 インパクト

正のインパクトが見込まれる一方、負のインパクトの発現は予測されていない。本プロジェクトと並行して実施される無償資金協力と連携した活動を行えば、上位目標の達成見込みが高まり、正のインパクトがより拡大する。

### (1)上位目標の達成見込み

上位目標「質の高い番組が全国に放送されることにより、情報の地域格差を緩和し、国民に広く的確な情報が提供される」は、本プロジェクトと無償資金協力が共に目標を達成した際に実現するよう計画されている。無償資金協力による機材供与は2009年6月に始まる予定で、本プロジェクトの活動との相乗効果が実現されれば、上位目標の達成は確実なものとなる。例えば、機材がBBSCに供与された際に、機材の使用方法だけではなく、新たな機材でいかに番組の質が向上できるのかといったことを専門家が教えれば、番組の質の向上に貢献できる。無償資金協力が地方の支局も対象としていることから、機材供与にあわせた支局のキャパシティ向上も不可欠である。

上位目標の指標である「番組の質が改善され、質の高い番組が放映される時間が増加する」に関しては、質の改善は既に達成しつつあるが、放映時間の増加はスタッフの人数が限られていることから、質の改善と両立することが現段階では難しい。C/Pと議論した際には、質の改善を重視する方針であるこ

とが確認された。

## (2) 民主化へのインパクト

BBSC は 2008 年に、選挙報道、新しい憲法の解説、憲法制定に関する議会中継、憲法制定式典に関する番組を放映した。特に選挙報道では、選挙の仕組みを視聴者に説明し、選挙への関心を高めるとともに候補者を選択するのに必要な情報を提供した。これらの番組はブータン民主化の実現に貢献した。

### <参考：選挙報道に関する主な教訓>

ブータン選挙委員会は、2008 年に実施された選挙の課題と教訓をまとめた。メディアに関する主な教訓は以下のとおり。

- ・ 地方で選挙報道に関するカバレッジが均一でなかった。
- ・ 全てのメディアが公平に情報にアクセスできるようにすべき。
- ・ 公開討論の方式やカバレッジは見直しが必要。
- ・ 世論調査や出口調査の制限を検討すべき。
- ・ 48 時間の報道・キャンペーン禁止期間の内容を明確にすべき。

## (3) その他

BBSC 総裁によると、テレビ局で導入された定例会議といった情報共有の仕組みはブータンで例がなく、その他の組織にも適用できるとのことであった。

JICA 事業へのインパクトとして、BBSC の番組で JICA の活動が頻繁に取り上げられ、JICA 事業の広報となっていることがある。

## 4-1-5 自立発展性

プロジェクトの自立発展性に関しては課題が存在する。BBSC の組織改革の実現に左右される面があるが、プロジェクトの成果を維持発展させるために必要な財源をいかに確保するかが大きな課題である。BBSC は、独立採算を確保することを求められてはならず、ブータン政府からの補助金に依存しているため、ブータン政府に働きかけ、必要な補助金を確保することが不可欠である。技術革新を独力で進める仕組みも必要となる。一方、BBSC スタッフの番組の質を改善しようという意欲が高いことは、自立発展性に確保にも寄与するであろう。

### (1) 組織面・財務面での自立発展性

BBSC のスタッフ数は増加しているものの十分とはいえない。新規採用を増加させ、離職者数を減少させ、研修を通じてスタッフの能力向上を図るといった対策が必要である。これから行なわれる組織改革で、BBSC の新しいビジョンとミッションが決まった後、新たな人材育成計画が策定される予定である。組織改革を通じて BBSC のキャパシティが改善されればプロジェクトの自立発展性も高まる。

BBSC の財務面は、下記の損益計算書が示すように、累積赤字が 2007 年度には 1 億 3200 万ニルタムとなった。特に 2007 年度は、2004 年度以降初めて営業収入を含めて収入減となる一方、支出が大幅に

増加した。しかし、この計算書には減価償却のように現金支出を伴わないものも含まれていることから、キャッシュフロー不足の心配は当面ない。ただし、2007年度には減価償却を除いても損失が発生したことは懸念される。営業収入の比率が増加しているとはいえ、政府補助金に依存していることには変わらない。BBSCはプロジェクトの成果を発展させるために、事業計画と予算を適切に策定し、政府に要請することが求められる。

表3 BBSC 損益計算書 (2004年度～2007年度)

	勘定項目	2004年度		2005年度		2006年度		2007年度	
		金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
収入	営業収入	7,610,642.7	17.49%	5,734,919.5	12.68%	17,505,911	19.56%	17,414,373	20.52%
	政府補助金、 ドナーによる支援	35,833,899.5	82.37%	38,740,292.3	85.62%	71,268,502	79.64%	66,299,076	78.14%
	他収入	59,475.0	0.14%	769,198.9	1.70%	717,235	0.80%	1,133,213	1.34%
	経常収入	43,504,017.1	100%	45,244,410.7	100%	89,491,647.9	100%	84,846,662.8	100%
支出	消耗品	1,965,538.0	2.60%	6,105,540.3	6.39%	2,206,277	2.07%	4,434,774	3.74%
	番組調達	311,215.9	0.41%	560,462.7	0.59%	3,029,941	2.85%	3,000,324	2.53%
	人件費	22,064,401.9	29.23%	34,151,251.2	35.75%	37,097,623	34.84%	49,195,141	41.54%
	管理費	14,413,838.5	19.10%	14,738,978.5	15.43%	42,813,106	40.21%	42,605,597	35.97%
	維持管理費	1,951,417.5	2.59%	1,341,973.7	1.40%	2,865,954	2.69%	2,716,150	2.29%
	減価償却	34,767,738.0	46.07%	38,631,964.5	40.44%	18,454,494	17.33%	16,483,111	13.92%
	経常支出	75,474,149.8	100%	95,530,170.8	100%	106,467,394.6	100%	118,435,097.3	100%
純経常利益/損失		-31,970,132.7		-50,285,760.1		-16,975,746.7		-33,588,434.5	
前年度調整		-523,513		29,813,486		107,337		-772,822	
純利益/損失		-32,493,645		-20,472,274		-16,868,410		-34,361,257	
税引前当期利益		-32,493,645		-20,472,274		-16,868,410		-34,361,257	
税金		0		0		0		0	
税引後損益		-32,493,645		-20,472,274		-16,868,410		-34,361,257	
次年度繰越		-28,590,921		-61,084,566		-81,556,840		-98,425,250	
貸借対照表への移行		-61,084,566		-81,556,840		-98,425,250		-132,786,506	

(出典：BBSC 資料)

## (2) 技術面での自立発展性

中間評価調査の際のアンケート結果によると、長期専門家と C/P は BBSC のスタッフが機材を適切に維持できると判断している。点検記録や修理記録が残され、技術部内で共有されている。しかし、ブータン側がメンテナンス費用を確保できなかったことがプロジェクト終了後も再び起こるリスクがある。BBSC は、中長期のメンテナンス計画を策定し、必要な予算を積算し、ブータン政府に必要な財源を確保するよう要求することが必要である。

プロジェクト終了後は、専門家に頼ることなく BBSC スタッフが独力で放送分野の新たな技術を習得していくことが求められる。現在では、新たな技術を習得し BBSC 内で広めるといったシステムがないことから、自立発展性の確保に向けた今後の課題である。同課題に対しては、本プロジェクトの短期専門家の派遣に協力している日本放送協会（NHK）との放送局同士の交流や情報交換など、BBSC が放送局として世界に認識されることによって新たな技術に関する情報源も広がり、克服していけるであろう。

#### 4-1-6 促進・阻害要因の総合的検証

プロジェクトの目標達成に向けた促進要因と阻害要因は以下のとおり。

##### (1) 促進要因

##### ①計画に関すること

- ・BBSC への支援が継続的に行われていること

既に述べたように、2003 年以降継続して専門家が BBSC に派遣されている。2005 年から 2007 年まで実施された前プロジェクトで、新たな機材の導入、機材を活用した中継放送の実施といった技術面を中心に技術移転が行われたことをふまえて、本プロジェクトでは番組の質の改善、人材育成、マネジメント向上といったソフト面で支援を行っている。前プロジェクトの成果を引き継ぐことができたのは、本プロジェクトにとってプラスであった。前プロジェクトにおいて技術局で定例会議の導入に成功したことを参考に、テレビ局でも定例会合を始められたように、前プロジェクトの教訓を参考にして、プロジェクトの活動を実施できるのは利点である。長期専門家が、前プロジェクトで短期専門家として 1 カ月間 BBSC で勤務したことも、プロジェクトの円滑なスタートに貢献した。

- ・民主化や王政のイベントのタイミングと整合していること

2008 年は、選挙、憲法制定、戴冠式、王政 100 周年といった大きなイベントが連続して行われた。BBSC のスタッフは、各イベントを乗り切ることで、業務に必要な知識や技術を習得し、かつ自信もつけることができた。このような重要な年の半年前からプロジェクトを開始し、専門家の支援のもと BBSC スタッフが貴重な経験を積むことができたことは、プロジェクト目標の達成に向けた貢献要因である。

##### ②実施プロセスに関すること

- ・適切なコミュニケーションによる信頼関係の構築

プロジェクトによってテレビ局では毎朝定例会議が開催されるようになり、情報共有や意見交換の場として活用されている。長期専門家も毎回参加し、番組制作で改善すべきことなどアドバイスを提供している。このようにコミュニケーションの場が確保されていることに加えて、長期専門家が適切なアドバイスを提供することによって、BBSC スタッフと長期専門家との間に信頼関係が構築されている。

- ・BBSC スタッフの高いモチベーション

繰り返しになるが、BBSC スタッフの番組の質改善に関するモチベーションが高い。また、専門家に頼るのではなく、独力で番組制作を行おうとしている。戴冠式の中継は、長期専門家が不在にもかかわらず成功させ、組織改革も BBSC が独力で始めた。ブータン側の意識が高いことは、プロジェクト目標の達成に向けた大きな貢献要因である。



## (2) 阻害要因

### ①プロジェクト計画に関すること

「4-1-2 有効性」で述べたように、BBSC スタッフ全体に技術移転の成果を普及させるような仕組みについて、専門家からの直接の技術移転や外部での研修だけでなく、人事ローテーションや個人のキャリアパスに応じて比較的低予算で実施可能な BBSC 内部人材による研修を計画することが重要であり、プロジェクト開始当初からその重要性を明確にしておくことが肝要である。

### ②実施プロセスに関すること

「4-1-2 有効性」で述べたように、組織改革が提案だけに終わり、実行に移されないとプロジェクト目標の達成を阻害しかねない。

## 4-2 結論

BBSC スタッフの知識、技術、態度が改善し、番組の質も課題は残るものの改善されているなど、プロジェクトは中間評価時点ですでにある程度の成果を達成している。評価 5 項目による評価の結果、妥当性と効率性は高く、インパクトに関しては正のインパクトが見込まれる。有効性と自立発展性は、BBSC の組織改革の実現などによって改善される見込みがある。以上から、現時点ではプロジェクトは適切に運営されていると判断する。ただし、課題も存在することから、プロジェクトで必要な対応策を講じることを要望する。

## 第5章 提言と教訓

### 5-1 提言

評価結果をふまえて、評価団は下記の提言をプロジェクトに対して行った。

#### (1) 組織改革の実行とプロジェクトによる支援

プロジェクトの有効性と自立発展性を高めるために、BBSCは組織改革を速やかに実行に移す必要がある。BBSCはコンサルタントを雇用しワークショップを開催するなど組織改革の準備を進めてきたが、組織改革に向けた提言を実行に移すにはさらなる努力が必要となる。

組織改革の実行が、プロジェクト目標の達成に大きな影響を及ぼすことから、プロジェクトとしても改革の内容が詳細になった段階で、どのような支援をBBSCが必要としているのかを見極め、必要な投入を行うべきである。

#### (2) 無償資金協力事業との連携

プロジェクトの効率性とインパクトを向上させるために、本プロジェクトと並行して実施されている無償資金協力との相乗効果を高める必要がある。例えば、繰り返しになるが、無償資金協力で投入された機材を活用していかに番組の質を改善できるのかを、専門家からBBSCスタッフに技術移転することが考えられる。このような新たな活動はPDM上に反映されるべきである。本プロジェクトと無償資金協力のそれぞれの目標を達成することによって、上位目標が達成されるよう計画されていることから、上位目標達成のためにも、協力は不可欠である。

#### (3) 視聴者調査の実施

プロジェクトの有効性を向上させるために、視聴者の満足度を調査することを提案する。満足度調査を定期的実施することで、視聴者のBBSCの番組に対する満足度が高まっているのか、低下しているのかを把握することができる。このような調査は、BBSCの番組の質の向上に対するインセンティブともなる。番組への満足度だけでなく、公共放送を提供するBBSCへの信頼性も調査対象にすべきである。

#### (4) BBSC内外のコミュニケーションの改善

テレビ局内で定例会議が開催されるようになるなど、組織内のコミュニケーションが改善した。プロジェクトの有効性を向上させるために、BBSC本部と支局間のコミュニケーションを改善することを提案する。例えば、支局から番組が送信された際は、テレビ局から何らかのコメントをフィードバックすべきである。また、テレビ局の定例会議のミニッツは支局へも送付されるべきである。

プロジェクトの活動として、視聴者からのフィードバックシステムを導入することも提案する。日本の放送局には、視聴者の質問や意見を受け付ける窓口があり、番組制作や経営改善の参考にしている。視聴者の声を受け付けるだけでは十分でなく、いかに活用していくか制度設計が必要なことから、まずは日本の放送局の事例やノウハウを研究することを提言する。

#### (5) BBSC 内の研修強化

プロジェクトの効率性を向上させるために、BBSC 内でスタッフ間の技術移転を促進するようなシステムを構築することが重要である。技術移転や研修を受ける機会が限られていること、今後研修に必要な予算を確保できるかどうか不透明なことをふまえ、研修に参加したスタッフが、報告書を提出するだけでなく、トレーナーとして他のスタッフに研修を行うべきである。

#### (6) 優秀番組表彰のようなインセンティブの導入

スタッフ間の番組の質に関する意識を高めるために、何らかのインセンティブを導入することを提案する。日本でもあるように、年間や月間で最も内容の優れた番組を表彰することが考えられる。

#### (7) 新たな放送技術を研究開発するシステムの導入

プロジェクトの自立発展性を向上させるために、BBSC が独力で新たな放送技術のトレンドを分析し、業務に活用するようなシステムを構築することが必要である。BBSC のキャパシティを考慮すると、研究開発用の研究所を創設するなどといったことは現実的でない。過去に BBSC を支援してきた専門家などとのネットワークを活性化するというような、投資のいらぬ仕組みを構築すべきである。

#### (8) PDM の改訂

以上の評価結果と提言をふまえて、PDM を改訂した。(添付資料 1 Annex8) プロジェクトの枠組みを大きく変更する必要はないが、プロジェクトの成果を公平に判断する指標の導入、外部条件の整理などが必要である。新たな PDM では、プロジェクト目標として番組の質の改善にコミットし、上位目標レベルでは BBSC への信頼感の向上、成果レベルでは番組制作サイクルの確立、組織改革の実施などを目指すこととした。

#### <変更点>

##### ①活動の追加

提言にあるように、今後、視聴者の BBSC に対する信頼感、番組の満足度を調査することが有効と考え、新たな活動「1-9 To conduct surveys to measure trust of viewers for BBSC and viewers' satisfaction with the programs」を加えた。また、無償資金協力との相乗効果を確保するために、新たな活動「2-6 To support the utilization of equipment provided by Japan' s grant aid」を加えた。

##### ②指標の変更

上位目標の指標を「Trust of viewers for BBSC is increased」に変更する。質の高い番組が全国に放送されることにより、情報の地域格差を緩和し、国民に広く的確な情報が提供されれば、BBSC に対する信頼性が必然的に高まると考えるからだ。指標の達成状況は、活動 1-9 によって得られる視聴者調査の結果を活用する。終了時評価が 2010 年 4 月頃に実施されるので、その 1 年前の 2009 年 4 月までに第 1 回調査が実施されることを期待する。プロジェクト期間中に調査を 2 回実施し、その傾向から指標の達成度を判断する。

プロジェクト目標の指標に「Awareness of what it means to be a journalist is enhanced (Commitment

to quality, following the code of ethics, understanding responsibility of journalism, and respecting teamwork)」を加える。この指標はプロジェクト目標にある「プロフェッショナリズム」と関連する。専門家、C/P、スタッフに達成度を自己評価してもらおう。2009年初頭、JCCに替わるプロジェクト報告会、終了時評価の際にそれぞれ評価し、評価結果の変化から指標の達成度を判断する。質問項目案を以下に示す。

Q1 Do you think that the staff members of BBSC commit themselves to quality of the programs? Please indicate any example of their serious commitment to quality of the programs.

1. Very committed
2. committed
3. Not very committed
4. No committed at all
5. Others

Q2 Do you think that the staff members of BBSC follow the code of ethics? Please indicate any example how they follow the code of ethics.

1. Yes, very much
2. Yes
3. Not so much
4. Not at all
5. Others

Q3 Do you think that the staff members of BBSC understand responsibility of journalism? Please indicate any example of their behavior regarding the responsibility of journalism

1. Yes, very much
2. Yes
3. Not so much
4. Not at all
5. Others

Q4 Do you think that the staff members of BBSC respect teamwork? Please indicate any example how much they respect team work.

1. Yes, very much
2. Yes
3. Not so much
4. Not at all
5. Others

プロジェクト目標の指標として「BBSC's vision and mission are being realized」を追加する。この指標はマネジメントの改善に関連している。組織改革で提案されたBBSCのビジョンとミッションがどの程度実現できているのかを専門家、C/P、スタッフに質問し、結果をふまえて指標の達成度を判断する。

プロジェクト目標の指標として「The Japanese experts, BBSC's staff and the viewers recognize that quality of the program is increased」を追加する。この指標は番組の質に関連している。主観的な指標ではあるが、C/P、BBSC スタッフ、専門家、視聴者の意見を確認することによって、客観性を確保することとする。BBSC スタッフと専門家の意見は、質問票やインタビューで確認し、視聴者の意見は、活動 1-9 視聴者調査の結果を活用する。番組の質を構成する要素としては、コンテンツや映像の質が考えられる。下記の表を埋めることで、指標の達成度を確認できる。

	コンテンツの質	映像の質	番組の質 (総合的な観点から)
プロジェクト開始時			
中間評価時			
プロジェクト報告会 (年 2 回)			
終了時評価時			

プロジェクト目標の指標に「Number of news items is increased」を加える。ニュースの項目数が多いことが、番組の質の向上に必要と判断し、番組の質に関する指標とした。ベースラインとして、2008 年 12 月現在の項目数を確認する必要がある。

プロジェクト目標の指標に「VTR is used effectively in the programs」を加える。質の高い番組は VTR を効果的に活用していることが多いので、番組の質に関する指標とした。ベースラインとして長期専門家に、2008 年 12 月時点での状況の評価してもらうことにする。下記の表を埋めることで、指標の達成度を確認できる。

	VTR の活用状況	課題
プロジェクト開始時		
中間評価時		
プロジェクト報告会 (年 2 回)		
終了時評価時		

成果 1 の指標に「Planning of the programs is formulated adequately」を加える。これは番組制作サイクルの計画に関する指標である。長期専門家による評価を活用する。既に台本を作成するなど成果が見えつつあるが、下記の表を埋めることで指標の達成度を確認する。

	番組制作計画を策定 していたか	計画の質	課題
プロジェクト開始時			
中間評価時			
プロジェクト報告会 (年 2 回)			
終了時評価時			

成果 1 の指標「Long-term program schedule is made」は変更しない。年間、月間スケジュールが作成できているか否かを長期専門家に確認してもらう。さらに計画の質も評価する。

	中長期番組計画を策定しているか	計画の質	課題
プロジェクト開始時			
中間評価時			
プロジェクト報告会（年2回）			
終了時評価			

成果1の指標に「Review of the program is conducted properly and the results are shared」を加える。これは番組制作サイクルに関する指標である。放映後に番組の内容をレビューしているか、レビューしているとしたらレビューの質、レビュー結果を関係者間で共有しているかを確認することとする。

	レビューを実施しているか	レビューの質	レビュー結果を共有・活用しているか
プロジェクト開始時			
中間評価時			
プロジェクト報告会（年2回）			
終了時評価			

成果2の指標に「Organizational reform is conducted adequately」を加える。これは組織強化に関する指標で、提案された組織改革に向けたアクションプランが実行されているかどうかを確認する。計画に基づいて改革が実行され、期待されている成果が達成されていれば、組織改革が適切に行われたと判断する。

成果2の指標「HRD Master Plan is revised」は変更しない。組織改革の実施とともに、人材育成に関するマスタープランも改正する必要がある。マスタープランの実施を指標としなかったのは、本プロジェクトが研修の実施を対象としていないからだ。

成果2の指標に「Number of the internal and external training reports」を加える。プロジェクトにより、研修を受講したスタッフはレポートを提出し、習得したことを発表することになったことから、このシステムが定着したか否かを判断する指標である。提言にあるように、研修を受けたスタッフが、その他のスタッフに技術移転することが必要なことから、「internal」も対象とした。現在、どのくらいの研修が行われ、何人が参加しているのか、そのうち何人がレポートを提出しているのを把握する必要がある。これらのデータはBBSCが収集しておくべきものだ。

	年間研修参加人数	提出された報告書の数（複数のスタッフが同じ研修に参加し、レポートを共同で作成することもありうる）	提出率
プロジェクト開始時			
中間評価時			
プロジェクト報告会（年2回）			
終了時評価			

### ③外部条件の整理

PDM 上の外部条件のうち、プロジェクトの投入や活動で対処できるものは削除した。

#### 5-2 類似プロジェクトへの教訓

##### (1) 民主化支援における JICA 技術協力プロジェクトの有効性

本プロジェクトでは、BBSC スタッフと専門家が協力して、民主化へのイベントに関する番組制作を行ってきた。このオン・ザ・ジョブ・トレーニングを通じて、スタッフの能力、BBSC の組織強化が実現されつつある。民主化を支援する際には、財政支援や政策アドバイザー派遣といったトップダウン的なアプローチと、本プロジェクトのような日々の活動を通じたボトムアップ的なアプローチの2種類があるが、本プロジェクトでボトムアップ方式の有効性を確認できた。

##### (2) 公共放送支援における JICA 技術協力プロジェクトの有効性

機材供与と専門家派遣を通じた技術支援が BBSC の能力強化に効果的であることがわかった。他の国の公共放送を支援する際も、無償・有償による機材供与だけでなく技術協力プロジェクトの枠組みで番組制作能力向上などに資する専門家派遣を行うことが有効であると考えられる。





## 添付資料

1. 協議議事録（ミニッツ）
2. 評価グリッド



**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE ROYAL GOVERNMENT OF BHUTAN  
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR THE PROJECT ON CAPACITY DEVELOPMENT OF THE BHUTAN  
BROADCASTING SERVICE CORPORATION**

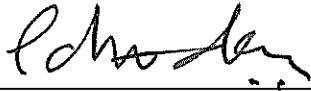
The Japanese Mid-term Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Japanese Team”) organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Dr. Keiichi Hashimoto, visited the Kingdom of Bhutan from December 8 to 19, 2008 for the purpose of conducting a mid-term evaluation of “The Project on Capacity Development of the Bhutan Broadcasting Service Corporation” (hereinafter referred to as “the Project”).


During its stay in the Kingdom of Bhutan, the Japanese Team had series of discussions and exchanged views with the Bhutan Broadcasting Service Corporation, Thimphu, in order to evaluate the achievements of the Project.

As a result of the discussions, both sides agreed to the matters in the documents attached hereto.

Thimphu, December 19, 2008

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Keiichi Hashimoto  
Team Leader  
Japanese Mid-term Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

  
\_\_\_\_\_  
Ms. Pema Choden  
Managing Director  
Bhutan Broadcasting Service Corporation  
Kingdom of Bhutan

  
\_\_\_\_\_  
Mr. Thinley Namgyel  
Chief Program Coordinator  
Development Cooperation Division  
Gross National Happiness Commission  
Kingdom of Bhutan

**ATTACHED DOCUMENT**

**EVALUATION REPORT**

**ON**

**THE PROJECT ON CAPACITY DEVELOPMENT  
OF THE BHUTAN BROADCASTING SERVICE CORPORATION**

**December 19, 2008**

ICM

P.C. A

# 1. Outline of the Evaluation Study

## 1-1 Objectives of the Mid-term Evaluation of the Project

The Project will be completed at the end of August 2010. Therefore, the Japanese Team was dispatched to the Royal Government of Bhutan to conduct the Mid-term evaluation of the Project.

Main objectives of the Mid-term evaluation are as follows;

- (1) To verify the achievement of the Project and the implementation as per the Project plan,
- (2) To evaluate the Project based on the five evaluation criteria: Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability, and
- (3) To make recommendations to the authorities of the both governments concerned with regard to activities for the remaining period of the Project.

## 1-2 Members of the Japanese Mid-term Evaluation Team

Dr. Keiichi Hashimoto	Team Leader	JICA
Mr. Yoshiro Masuda	Cooperation Planning	JICA
Mr. Atsushi Tokura	Evaluation Analysis	IC Net Limited

## 1-3 Methodology of Evaluation

Achievements and progress of the Project were evaluated using the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM", see ANNEX 1). The Japanese Team reviewed the achievement of the Inputs, Activities, Outputs and Project Purpose according to the current PDM and evaluated progress of the Project, in using the following five evaluation criteria from the Project Cycle Management method (hereinafter referred to as "PCM").

### 1-3-1 Criteria of Evaluation

The viewpoints of five PCM evaluation criteria are:

#### (1) Relevance

An overall assessment of whether or not the Overall Goal and the Project Purpose are in line with a policy and social needs of the Kingdom of Bhutan in the framework of international partnership as well as whether or not the logical linkages among the Overall Goal, the Project Purpose, the Outputs and the Activities are appropriate.


#### (2) Effectiveness

Measurement of whether or not the Project Purpose has been achieved. This is then a question to the degree to which the Outputs contribute towards achieving the Project Purpose.

#### (3) Efficiency

An assessment of the Project's efficiency verifies whether the Project used its resources effectively. The relationship between Input and Output is reviewed. In essence, this

KM

P.S. 

criterion examines whether the input was commensurate with the degree to which the Output and the Project Purpose have been achieved.

(4) Impact

The positive and negative changes produced directly and/or indirectly as the results of the Project.

(5) Sustainability

The overall assessment of the extent to which the positive changes achieved by the Project can be expected to last after the completion of the Project.

### 1-3-2 Sources of Information

The following sources of information were used in the evaluation study:

(1) Documents agreed by both sides prior to and/or in the course of the Project implementation including:

- Minutes of Meeting (M/M)
- PDM
- Plan of Operation
- Others

(2) Record of Inputs from both sides and Activities of the Project.

(3) Data and statistics which indicate the degree of achievement of the Outputs and the Project Purpose.

(4) Interviews with and questionnaires to the Project's counterpart personnel (hereinafter referred to as "C/P"), Japanese experts, and personnel in related organizations.

(5) Observations of equipment and facilities, courses and textbook/training materials.

### 1-3-3 PDM for Evaluation

PDM is attached in Annex 1.

## 2. Outline of the Project

### 2-1 Background of the Project

BBSC started TV broadcasting service in 1999. JICA has dispatched several JICA experts since 2003, while providing equipment. From June 2005 to September 2007, technical cooperation project, "Project on Enhancement of the Bhutan Broadcasting Service Corporation" was implemented in order to enhance the BBSC's organizational function. While the organizational capacity of BBSC was strengthened by the project, the roles of BBSC have been expanded, as the Kingdom of Bhutan decided to turn toward to democratization.

The Royal Government of Bhutan requested the Government of Japan to dispatch an individual JICA expert in order to strengthen the BBSC's capacity further in 2006. The Japanese Government

KM

P.C. LH

recognized the needs of comprehensive support to BBSC, as one component of the Japanese assistance towards the democratization in Bhutan. Thus both governments agreed to implement the technical cooperation project, "Project on Capacity Development of the Bhutan Broadcasting Service Corporation" from September 2007, not merely the dispatch of the individual expert.

## **2-2 Summary of the Project**

### **2-2-1 Overall Goal**

To broadcast high quality program and to provide information of relevance appropriately and promptly all over the country

### **2-2-2 Project Purpose**

To promote professionalism through capacity enhancement and to improve management of BBSC

### **2-2-3 Outputs**

The Outputs of the Project are as follows;

- (1) Program producing cycle established.
- (2) Human resource developed and the functioning of the organization is enhanced.

## **3. Project Achievement**

### **3-1 Achievement of Inputs**

#### **(1) Japanese Side**

##### *Dispatch of Japanese experts and study team*

ANNEX 2 shows the record of the dispatch of the Japanese experts. JICA plans to dispatch a short-term expert on human resource development planning.

##### *Training of Bhutanese C/Ps in Japan*

ANNEX 3 shows the record of training of BBSC staff members in Japan to date. Five staff members in total have participated in the training so far.

##### *Provision of equipment*

ANNEX 4 shows the list of the equipment provided.

##### *Expenses for the Project*

ANNEX 5 shows the expenses of the Project by the Japanese side.

KU

l. c. U

**(2) Bhutanese Side**

*Assignment of C/Ps and other staff members*

ANNEX 6 shows the assignments of C/Ps for the Project. According to the PDM, the Managing Director, three General Managers and Chief Engineer were assigned as C/Ps. However, the number of C/Ps was reduced to four, as the Finance and Commerce Department and the Human Resource Development and Administration Department are headed by one General Manager. Beside the C/Ps, BBSC staff members have joined the Project and received technology transfer from the Japanese experts.

*Land, building and facilities*

Office space, telephone lines and Internet facilities were provided by the Bhutanese side.

*Local cost*

BBSC requests the Government of Bhutan to pay for the project costs whenever necessary. The Japanese side sometimes shouldered BBSC’s financial burden.

**3-2 Achievement of Activities**

The project activities were implemented as described in the Plan of Operation (See ANNEX 7). Among the activities indicated by the PDM, activities regarding human resource development at BBSC will be conducted after BBSC formulates an organizational reform plan in early 2009.

**3-3 Achievement of Outputs**


The following describes the achievement of each output.

Output 1:	Program producing cycle established.
Indicator:	(1) To broadcast appropriate programs as a national public broadcaster. (2) To make long term program schedule (3) To produce news programs every day

Some achievements are already realized towards the establishment of the program producing cycle. C/Ps and staff members now realize that good planning is essential for improving the quality of programs. They are trying to formulate a work plan in advance and clarify division of the roles among themselves. They also realize the importance of program review. When they have a meeting every morning at the TV Department, they review programs that were aired the day before. However, program production still faces some issues: the work plan could be formulated earlier to secure enough time to prepare a program. According to the Japanese expert, program review could be made more active if all the concerned staff members carefully watched a BBSC program subject to review.

Several reporting formats have been introduced such as “Broadcasting Report,” ”Irregular Report,” ”Proposal for Making Stories. ” and “Synopsis”. These formats are expected to contribute

KH

P.C. 



to the standardization of the program production process. The issue is how strictly the BBSC staff members follow those formats.

The following are details on the achievement of the indicators for Output 1.

- Both the Bhutanese side and the Japanese expert evaluate that the quality of the programs has improved to a certain extent. For instance, the number of news items has increased and VTR is now used more effectively.
- Live broadcasting is used more frequently. It is noteworthy that BBSC managed to broadcast the coronation ceremony successfully by itself.
- So far BBSC has not formulated a long-term program schedule.
- News programs are produced everyday in Dzongkha and English.

---

Output 2: Human resource developed and the functioning of the organization is enhanced.  
Indicators: (1) To revise the HRD Master Plan 2005-2010.  
(2) To implement the training program.

---

Through the Project activities, the knowledge and skills of BBSC staff members have improved. Their attitudes have also changed for the better. For instance, they realized the importance of preparation and reviewing of programs. They also appreciate team work and knowledge sharing among departments. Awareness of what it means to be a journalist has increased among them. The functions of each department have been in the process of being reviewed by BBSC as part of the organizational development exercise and necessary action is expected to be taken from 2009.

Regarding the first indicator, the Project has not conducted necessary activities yet to achieve Output 2, as BBSC is going to implement organizational reform from 2009. The Human Resource Development (HRD) Master Plan is going to be revised by following the organizational reform. BBSC's Business Master Plan is also going to be upgraded. JICA is going to dispatch a short-term expert to provide necessary assistance towards development of a new HRD Master Plan.

Regarding the second indicator, the Project is not designed to provide training besides the training in Japan. BBSC has provided training opportunities to its staff members by following the HRD Master Plan 2005-2010 with the assistance from JICA and other development partners including DANIDA. 190 in total have participated in the training since 2005. Under the Project, the training report system was introduced. The participants of any training must hand out the report and do presentation, and the reports are supposed to be circulated among the related departments.

### 3-4 Achievement of the Project Purpose

To achieve the Project Purpose, which is "To promote professionalism through capacity enhancement and to improve management of BBSC." BBSC's organizational reform should be conducted promptly and JICA should provide necessary assistance in a timely manner.

KU

P.C.

The extent of achievement of the Project Purpose was measured based on the following indicators; “To bring more clear decision-making process into the organization.” and “To produce programs and report news in accordance with the appropriate work plans.”

Regarding the first indicator, necessary activity has not started yet. It is going to be conducted following BBSC’s organizational reform. The second indicator is expected to be reached, as the TV Department already introduced a work plan, and produced programs and reported news in accordance with the plan. However, a few issues still face the work plan. The work plan should be prepared well in advance to secure time for program production and should be shared among all relevant staff members including camera and sound system staff. According to the Japanese expert, the quality of the work plan has room for improvement.

Beside those indicators, the Project has seen remarkable achievements in terms of organizational management. Under the Project, the TV Department has introduced a regular meeting every morning in which all staff members are supposed to attend. In each meeting, the plan for the day is shared and necessary coordination is promoted. It provides the staff members with a good opportunity to exchange ideas on a new program. Staff members of the Technical Department and the Human Resource Development and Administration Department also join the meeting and bring back results of the meeting to the Departments.

## **4. Implementation Process of the Project**

### **4-1 Technology Transfer**

Technology transfer has been continuously carried out through on-the-job training. The Japanese expert considered technology transfer “adequate” in the questionnaire at the Mid-term evaluation. Communication between the Japanese expert and the Bhutanese side is adequate. As mentioned above, the TV Department holds a meeting every morning and this is the opportunity to exchange ideas between the Bhutanese side and the Japanese expert.

### **4-2 Ownership and Motivation of the Counterpart Personnel**

The Japanese expert found that ownership of C/Ps is very high. C/Ps and BBSC staff members have been proactively implementing the project activities. In fact, live broadcasting of the coronation ceremony was implemented successfully by the Bhutanese side, even while the Japanese expert was out of the country. In addition, activities towards the organizational reform have been carried out by BBSC itself.

KM

l.c. CH

The Japanese Team has concluded that motivation of the BBSC staff members is high. Here are a few reasons behind their high motivation: BBSC staff members want to improve the quality of programs; they understand BBSC is encouraged to change in order to meet the expectations of Bhutanese society; and they believe that they are to align their work to the democratization process in Bhutan.

#### **4-3 Monitoring of the Project Activities**

Monitoring of the project activities is carried out between the General Manager of the TV Department and the Japanese expert as needed. Two interim meetings were held periodically so far as an alternative to the Joint Coordinating Committee. The C/Ps, the expert and the JICA Bhutan office assessed the achievement of the Project and exchanged views on the issues.

## **5. Evaluation**

### **5-1 Relevance**

It is fair to say that the overall relevance of the Project is high. Details are as follows.

#### **(1) Relevance of the Project to the Bhutanese Government's Policy**

The Tenth Five-Year Development Plan was introduced in February 2008. The Plan stresses that the media must continue to grow in professionalism to fulfill their role to "Inform, Educate, and Entertain". The media's increasing role and impact in development of Bhutanese society are also recognized in the Development Plan. During the period from 2008 to 2013, the public's easy access to information and the media is expected to be achieved.

The Project is relevant to the new Development Plan, as the Overall Goal of the Project, which is "To broadcast high quality program to provide information of relevance appropriately and promptly all over the country" is aligned to the objective of the Development Plan.

#### **(2) Relevance of the Project to the target group**

Interview with the BBSC staff members revealed that the quality of program is their top priority. The Project is relevant to the BBSC staff members' needs, as the Project aims to improve the quality of programs through enhancement of their capacity and improvement of organizational management.

#### **(3) Relevance of the Project to Japan's assistance policy**

Japan's ODA Charter of 2003 stated for the first time that assistance for democratization plays an important role in economic and social development in the recipient countries.



The Project is relevant to JICA's assistance plan for Bhutan. The Project was formulated as a means to contribute to economic infrastructure development, which is one of JICA's priority areas. At the time of the Mid-term evaluation, the Project is expected to contribute to good governance, which is also one of JICA's priority areas. JICA has continuously dispatched a Japanese expert to BBSC since 2003 and has built up its experience to provide assistance effectively.

## 5-2 Effectiveness

Effectiveness of the Project may be affected by the progress of BBSC's organizational reform.

### (1) Probability of achieving the Project Purpose

As mentioned above, probability of achieving the Project Purpose depends on BBSC's organizational reform.

### (2) Logical sequence between the Project Purpose and the Outputs: Is the Project Purpose going to be achieved by the Project?

To achieve the Project Purpose, staff training and BBSC's organizational reform are necessary beside the achievement of Outputs 1 and 2. The Project does not provide training except training in Japan and organizational reform will be conducted by BBSC itself. However, needs of staff training have been clarified by the Project and the Project has boosted awareness of organizational reform. Thus it is fair to say that the Project Purpose is going to be achieved by the Project.

### (3) Factors that might hinder the achievement of the Project Purpose

The following factors might hinder the achievement of the Project Purpose.

- BBSC needs to formulate a plan and secure a budget for staff training. In 2008, BBSC managed to receive sufficient budget for staff training from the Government. In 2009, however it seems difficult to secure a budget comparable to the previous year. Lack of training might hinder capacity enhancement of staff members.
- Delay in BBSC's organizational reform could negatively affect the achievement of the Project Purpose.
- Knowledge and skills acquired from the Japanese experts and training should be disseminated among the relevant staff members. Otherwise, capacity enhancement of the staff members would not be achieved efficiently.
- If the broadcasting hours are extended, the quality of programs may be negatively affected, as the number of the staff is limited.
- If BBSC cannot secure necessary human resources, the quality of programs may be affected negatively.

KM

P.C.

UK

### 5-3 Efficiency

The efficiency of the Project is relatively high. The following passages describe why.

#### (1) Dispatch of the Japanese experts

The questionnaire survey shows that the C/Ps and BBSC staff members appreciated the dispatch of the Japanese experts in terms of their expertise, the number of experts, and the dispatch period and timing. A short-term expert on human resource development planning is to be dispatched in January 2009. Necessary input is expected to be clarified in order to strengthen organizational management at BBSC, when the organizational reform plan is formulated based on the organizational development exercise.

#### (2) Provision of equipment

Only equipment which is necessary for the project activities was provided, as major equipment was already provided by the former technical cooperation project and additional equipment will be provided by Japan's grant aid from June 2009. Spare parts were supposed to be prepared by the Bhutanese side. However, JICA decided to purchase them due to their urgency and importance. The equipment provided was effective in improving the quality of programs, especially for the election report and the coronation ceremony. The C/Ps and BBSC staff members thought the provision of equipment was adequate.

#### (3) Training in Japan

The Japanese expert evaluated that a series of trainings in Japan was effective in improving staff members' knowledge and skills. The expert was able to see the improvement of their knowledge and skills after their training. In addition, according to the expert, their professionalism has changed for the better. For instance, some of the former trainees became more punctual.

The major issue is how such newly acquired knowledge and skills could be disseminated to other staff members. According to the expert, technology transfer from the trainees to other staff members is not carried out efficiently. The Project's efficiency would be enhanced if the former trainees managed to transfer their new knowledge and skills to others.

#### (4) Counterpart personnel allocation

The number of C/Ps was decreased from five to four due to the organizational change in BBS. No negative effect has been observed. The Japanese expert reports that the allocation of the C/Ps and staff members is adequate in terms of their numbers and expertise.

#### (5) Provision of facilities

Office space for the Japanese experts, telephone line and Internet facilities were provided by the

KM

P.C.

UK

Bhutanese side as agreed.

#### **(6) Local cost**

The Bhutanese side was sometimes unable to cover the running expenses. However, the project activities were not seriously affected, as the Japanese side managed to respond flexibly to the matter, as mentioned in 3-1.

#### **5-4 Impact**

The Project is expected to have a certain positive impact, while no negative impact has been observed so far.

#### **(1) Probability of achieving the Overall Goal**

The Overall Goal of the Project, or “To broadcast high quality program and to provide information of relevance appropriately and promptly all over the country,” will be realized when the capacity of BBSC for producing local news is enhanced and BBSC manages to transmit local news within a reasonable time to the BBSC headquarters. Necessary equipment for local news production and transmission will be delivered under Japan’s grand aid scheme. A synergy effect between the Project and the grant aid project is expected.

Interviews with the C/Ps and the BBSC staff members revealed that the general public started realizing the significance of BBSC after watching the programs on the election report, interpretation of the articles of the constitution, the ceremony on the establishment of the constitution, the parliamentary proceedings, and the King’s coronation ceremony. BBSC is expected to gain more trust from the general public by broadcasting high-quality programs.

#### **(2) Impact on democratization**

Programs on the election report, the interpretation of the articles of the constitution, and the ceremony on the establishment of the constitution were successfully aired. BBSC’s election programs raised awareness of the election among citizens by providing information on electoral procedures and exercising their right to choose among candidates. Live broadcasting of the parliamentary proceedings has had a positive impact on the country’s democracy.

#### **(3) Others**

The Project has managed to introduce the regular meeting among the BBSC staff members and they now understand its effectiveness. Such practice may be applicable to other organizations in Bhutan.

#### **5-5 Sustainability**

The BBSC staff members started implementing necessary activities more proactively through the



Project. The Project's sustainability will be strengthened if BBSC's organizational reform is completed successfully.

#### **(1) Institutional and financial aspects**

BBSC's organizational capacity is going to be strengthened through BBSC organizational reform and the Project. The capacity of BBSC is expected to be sufficiently enhanced to sustain the project achievement even after the project period.

The results of the questionnaire survey at the Mid-term evaluation show that the motivation of the BBSC staff member is high enough to improve the quality of programs continuously by themselves after the termination of the Project.

In order to carry out necessary activities, BBSC needs to formulate an adequate action plan and request the Bhutanese Government to secure the budget. The good news is that the subsidies from the Government have increased gradually and BBSC's business income has also increased rapidly in the last few years.

#### **(2) Technical aspects**

The Japanese expert assessed that the BBSC staff members would be able to maintain their knowledge and skills. Both the BBSC staff members and the expert are confident that equipment will be maintained adequately by the Bhutanese side. BBSC will need to formulate an equipment maintenance plan and request the Bhutanese Government to secure the budget.

A major issue is how the BBSC staff members update their knowledge and skills by themselves after the project period. They must acquire new technology by themselves, not from the Japanese experts. A system to develop their knowledge and skills is to be established. Means for such system include information exchange with the former experts including Japanese ones.

## **6. Conclusion and Recommendations**

### **6-1 Conclusion of the Evaluation**

The Project already shows some achievements. The staff members' knowledge and skills have improved and their behavior has also changed positively. The Project has also improved the quality of programs. Relevance of the Project is high, and its efficiency is also relatively high. The Project is expected to bring about positive impacts while no negative impact has been observed so far. Effectiveness and sustainability of the Project will be secured if the organizational reform is successfully conducted.

Based on the five evaluation criteria, it is fair to say that the Project has been satisfactorily implemented so far. Several measures should be taken to increase its achievement.

## **6-2 Recommendations**

Based on the evaluation results, the Japanese Team has the following recommendations to the Project and BBSC

### **(1) Implementing the organizational reform and aligning the Project to the reform**

To increase effectiveness and sustainability of the Project, the Team recommends that BBSC implement the proposed organizational reform immediately. The Team understands that BBSC has made effort to formulate a proposal for the organizational reform. The success of the organizational reform would contribute to the achievement of the Project Purpose and the Project's sustainability.

To increase effectiveness of the Project, the Team recommends that the Project be aligned to the organizational reform at BBSC. As the Project aims to improve management of BBSC, the Project should understand the contents of the reform and consider what kind of technical assistance is necessary in order to realize the reform.

### **(2) Coordination with the Japanese grant aid project**

New equipment is expected to be delivered to BBSC from June 2009 by Japanese grand aid. To increase the efficiency of the Project, the Team recommends that the Project introduce new activities so that the new equipment is used effectively. For instance, the Japanese expert might be able to demonstrate how the quality of the program can be improved by using the new equipment. Such activities should be indicated in the PDM.

### **(3) Conducting surveys**

To increase the effectiveness of the Project, the Team recommends that the Project conduct surveys to assess whether or not the quality of programs is improved. A questionnaire survey on the quality of programs could be conducted on a regular basis to understand how satisfied the viewers are with the programs. Such survey could be also useful to see how much people trust BBSC as an independent public broadcasting corporation.

### **(4) Promoting communication further including the feedback system**

To increase the effectiveness of the Project, the Team recommends that BBSC promote further communication among the departments and the bureaus. For instance, the minutes of the regular morning meeting should be delivered to all the departments and the bureaus. Exchange of feedback on the programs between the headquarters and the bureaus should also be promoted.





The Team also recommends that the Project establish a feedback system from the viewers. Its aim is to make the BBSC staff members more conscious of the programs' quality and to enhance customer satisfaction. Know-how and experience of the Japanese broadcast stations could be applicable.

**(5) Promoting the internal training system**

To increase the efficiency of the Project, the Team recommends that the internal training system at BBSC be strengthened. The Japanese experts are unable to provide knowledge and skills to all the staff members. Thus a system to promote knowledge sharing among the staff is needed. It is also expected that staff members who participated in any training transfer newly acquired knowledge and skills to other staff.

**(6) Introducing an incentive system**

To raise staff members' awareness of the quality of programs, the Team recommends that the Project introduce a new incentive system for good performance, such as an award for the news of the month or year.

**(7) Increasing capacity to do research on new broadcasting technology**

To increase sustainability, the Team recommends that the Project emphasize research skills of new broadcasting technology, as the BBSC staff members are expected to enhance their knowledge and skills by themselves after the Project. As mentioned above, information exchange with the former experts may be an option.

**(8) Revising PDM**

The Team recommends that the PDM be revised as attached in Annex 8. Indicators should be adjusted and some activities be added. Important assumptions should be also rationalized.

## **7. Lessons Learned for Other Similar Projects**

**(1) Significance of the technical assistance to the mass media in the process of democratization**

The Project's achievements prove that it was effective in helping BBSC to promote democratization. Cooperation between the BBSC staff members and the Japanese experts has contributed to the improvement of knowledge and skills, behavior changes, organizational reform and democratization in Bhutan. The JICA technical cooperation method, which aims to support self-help efforts of recipient countries through joint undertakings, is applicable to the assistance to the mass media in other countries which are in the process of democratization.

ky

P.C. U

**(2) Effectiveness of the JICA technical cooperation project towards the establishment of public broadcasting corporation**

The Project's achievements prove that it was effective in providing technical assistance through the provision of equipment to the strengthening of the capacity of BBSC. Routine work at BBSC has been improved by cooperation between the BBSC staff members and the Japanese experts, which is expected to lead to the strengthening of the capacity of BBSC. Technical assistance by a long-term expert with the provision of equipment is an effective approach when a public broadcasting corporation is to be established in other countries.

Ku

P.C.

U

## ANNEX 1: Project Design Matrix:

Project Title : Capacity Development of the Bhutan Broadcasting Service Cooperation

Project Period: September 3, 2007 – August 31, 2010

Ver. No. : Ver1

Target Area: Bhutan

Target Group: Bhutan Broadcasting Service Cooperation

Create Date: June 22, 2007

Overall Goal	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
To broadcast high quality program and to provide information of relevance appropriately and promptly all over the country		1. To improve the quality of programs and to increase the number of hours of broadcasting qualified programs	1. Midterm and Final Evaluation Reports	Political stability is maintained.
<b>Project Purpose</b> To promote professionalism through capacity enhancement and to improve management of BBSC		1. To bring more clear decision-making process into the organization 2. To produce programs and report news in accordance with the appropriate work plans	1. Minutes of Management and Division Meeting and relevant documentation 2. Work Plan, Manuals	Full commitment of BBSC cadres
<b>Outputs</b> 1. Program producing cycle established	1-1. To broadcast appropriate programs as a national public broadcaster 1-2. To make long term program schedule 1-3. To produce news programs every day	1-1 Programs evaluation and improvement report 1-2 Program Schedule 1-3 Hours of news programs	The budget for the activities is allocated.	
2. Human resource developed and the functioning of the organization is enhanced	2-1. To revise the HRD MASTER PLAN 2005-2010 2-2. To implement the training programs	2-1 Revised HRD MASTER PLAN 2-2 Training Report 2-3 The number of trainees in-country and abroad	Project counterparts continue working in BBSC.	
<b>Activities</b> 1-1. To promote the role of BBSC as public broadcaster 1-2. To analyze program producing cycle 1-3. To assist in the formulation of program scheduling regularly 1-4. To assist in the process of program production 1-5. To train production staff through on-the-job training to improve the program production 1-6. To support to produce programs by using materials gathered from all over the country 1-7. To cover the election 1-8. To evaluate programs to improve of its quality 2-1. To review organization structure and provide recommendations 2-2. To review the HRD MASTER PLAN 2005-2010 and provide recommendations 2-3. To assess the number of personnel planned to be hired and of their required skill 2-4. To study the current training programs for further improvement 2-5. To support to implement training program along with HRD MASTER PLAN	<b>Input</b> <Bhutan Side> 1. Counterpart personnel 1) Managing Director 2) General Manager, TV Dept 3) Chief Engineer, Technical Dept 4) General Manager, Finance and Commerce 5) General Manager, HRD and ADM 2. Provision of facilities -Office room for Japanese experts -Telephone line and Internet facility -Others when needs arise 3. Local cost Running expenses necessary for implementation of the Project.	<Japan Side> 1. Dispatch of Japanese experts 1) Long-term expert Enhancement of the function of BBSC Program Production, Improvement of the system: One (1) 2) Short-term experts News Gathering and Editing: Two (2) Program Production (Field and Studio): Two (2) 2. Provision of facility and equipment (When needs arise according to the progress of the project) 3. Counterpart training in Japan (When needs arise according to the progress of the project)	1. Trained staffs continue working in BBSC. 2. The budget for the activities is allocated. 1. Trained staffs continue working in BBSC. 2. The budget for the activities is allocated. Preconditions: BBSC continues to exist as a national public broadcaster	

**ANNEX 2: Record of the Dispatch of the Japanese Experts**


## Long-term Expert

Name	Field	Duration
Mr. Kenzo Muroi	Broadcasting	Sep 2007~ Present

## Short-term Expert

Name	Field	Duration
Mr. Satoshi Ogata	Film Program Production	Jan 28 ~ Feb 27, 2008
Mr. Junji Matsuoka	Live Broadcasting	Jan 28 ~ Feb 27, 2008
Mr. Satoshi Ogata	Film Program Production	Sep 25 ~ Oct 21, 2008

KM

P.C. 

**ANNEX 3: Record of Training of BBSC Staff Members in Japan**

Name	Name of the Course	Duration
Mr. Deki Chhoden Dorji	Television Programme Production (General)	Jan 22 ~ Mar 8, 2008
Mr. Tashering Chhoden	Digital Video Production for Dissemination and Enlightenment	May 13 ~ Aug 30, 2008
Mr. Namgay	Digital Video Production for Dissemination and Enlightenment	May 13 ~ Aug 30, 2008
Mr. Namgay Wangdy	Digital Broadcast Engineering and Equipment Maintenance Management	Jul 8 ~ Sep 20, 2008
Mr. Dorji B	Digital Broadcast Engineering and Equipment Maintenance Management	Jul 8 ~ Sep 20, 2008


km

P.C. 

**ANNEX 4: List of the Major Equipment Provided**

Item (more than 20,000 Nu)	Number
Antenna for Walky Talky	1
Clear Com equipment	6
Digital still camera	6
Sound equipment	5
Frame synchronizer	2
Analog-digital converter equipment	7
Remote-control camera	1
Edit controller	1

km

l.c. 

**ANNEX 5: Expenses of the Project by the Japanese side**

Year (Japanese fiscal year)	Amount (Japanese yen)
2007	4,550,000
2008	7,650,000


km

p.c. dh

**ANNEX 6: Assignments of C/Ps**

Name	Title
Ms. Pema Choden	Managing Director, BBSC
Mr. Tashi Dorji	General Manager, TV Department, BBSC
Mr. Rajesh Kr. Kafley	Acting Chief Engineer, Technical Department, BBSC
Mr. Ashok Moktan	General Manager, Human Resource Development and Administration Department, BBSC

Km

P.C. 



ANNEX 7: Plan of Operation

		2007									2008									2009									2010								
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#
1-1	To promote the role of BBSC as public broadcaster	Planned																																			
1-2	To analyze program producing cycle	Actual	↑																																		
1-3	To assist in the formulation of program scheduling regularly	Planned																																			
1-4	To assist in the process of program production	Actual	↑																																		
1-5	To train production staff through on-the-job training to improve the program production	Planned																																			
1-6	To support to produce programs by using materials gathered from all over the country	Actual	↑																																		
1-7	To cover the election	Planned																																			
1-8	To evaluate programs to improve of its quality	Actual	↑																																		
2-1	To review organization structure and provide recommendations	Planned																																			
2-2	To review the HRD MASTER PLAN 2005-2010 and provide recommendations	Actual	↑																																		
2-3	To assess the number of personnel planned to be hired and of their required skill	Planned																																			
2-4	To study the current training programs for further improvement	Actual	↑																																		
2-5	To support to implement training program along with HRD MASTER PLAN	Planned																																			
		Actual	↑																																		

P.C.

## ANNEX 8: Project Design Matrix Revised

Project Title: Capacity Development of the Bhutan Broadcasting Service Cooperation

Project Period: September 3, 2007 – August 31, 2010

Ver. No.: 2

Target Area: Bhutan

Target Group: Bhutan Broadcasting Service Cooperation

Date Created: December 19, 2008

Overall Goal	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
To broadcast high quality program and to provide information of relevance appropriately and promptly all over the country		1. Trust of viewers for BBSC is increased.	1. Results of the surveys	Political stability is maintained.
<b>Project Purpose</b> To promote professionalism through capacity enhancement and to improve management of BBSC		1. Awareness of what it means to be a journalist is enhanced. (Commitment to quality, following the code of ethics, understanding responsibility of journalism, and respecting teamwork) 2. BBSC's vision and mission are being realized. 3. The Japanese experts, BBSC staff members and the viewers recognize that the quality of the programs is improved. 4. Number of news items is increased. 5. VTR is used effectively in the programs.	1. Results of questionnaire survey to the staff and the Japanese expert 2. Results of interviews and questionnaire survey 3. Results of interviews and questionnaire survey 4. Results of the surveys by the Project 5. Evaluation results by the Japanese expert	Necessary equipment is delivered by Japan's grant aid.
<b>Outputs</b> 1. Program producing cycle established 2. Human resource is developed and the functioning of the organization is enhanced		1-1 Planning of the programs is formulated adequately. 1-2 Long-term program schedule is made. 1-3 Review of the programs is conducted properly and the results are shared. 2-1 Organizational reform is conducted adequately. 2-2 HRD Master Plan is revised. 2-3 Number of the internal and external training reports	1-1 BBSC data and assessment by the Japanese expert 1-2 BBSC data 1-3 BBSC data and assessment by the Japanese expert 2-1 BBSC report 2-2 BBSC data 2-3 BBSC data	
<b>Activities</b> 1-1. To promote the role of BBSC as public broadcaster 1-2. To analyze the program production cycle 1-3. To assist in the formulation of program scheduling regularly 1-4. To assist in the process of program production 1-5. To train production staff through on-the-job training to improve program production 1-6. To support to produce programs by using materials gathered from all over the country 1-7. To cover the election 1-8. To evaluate programs to improve their quality 1-9. To conduct surveys to measure trust of viewers for BBSC and viewers' satisfaction with the programs		Input <Bhutan Side> 1. Counterpart personnel 1) Managing Director 2) General Manager, TV Dept 3) Chief Engineer, Technical Dept 4) General Manager, HRD and ADM 2. Provision of facilities -Office room for Japanese experts -Telephone lines and Internet facilities	Input <Japan Side> 1) Dispatch of Japanese experts 1) Long-term expert Enhancement of functions of BBSC, Program Production, Improvement of the System: One (1) 2) Short-term experts News Gathering and Editing: Two (2) Program Production (Field and Studio): Two (2)	Trained staff members continue working in BBSC.



<p>2-1. To review organization structure and provide recommendations                  2-2. To review the HRD MASTER PLAN 2005-2010 and provide recommendations                  2-3. To assess the number of personnel planned to be hired and of their required skill                  2-4. To study the current training programs for further improvement                  2-5. To support implement training programs along with HRD MASTER PLAN                  2-6. To support the utilization of equipment provided by Japan's grant aid</p>	<p>-Others if necessary                  3. Local cost                  Running expenses necessary for implementation of the Project.</p>	<p>HRD Planning: One (1)                  2. Provision of facility and equipment                  (If necessary according to the progress of the project)                  3. Counterpart training in Japan                  (If necessary according to the progress of the project)</p>	<p><b>Preconditions:</b>                  BBSC continues to exist as a national public broadcaster.</p>
---	---	--	---

*ks*

*P.C. [Signature]*



## 1.実績の検証

評価項目	評価調査項目		必要な情報・データ	情報源・情報収集の方法	評価	
	大項目	小項目				
投入の実績	投入は計画通り実施されたか	投入は計画通り行われたか。	投入の実績、投入計画と実際の乖離状況	各種報告書 専門家への質問票で補足	PDMではC/Pが5人となっていたが、実際は4人のみがプロジェクトに参加している。最初は人事と会計担当の局長がそれぞれC/PIになることを想定していたが、人事と会計を一人の局長が管轄しているためC/Pも1人減った。 C/Pのスタッフもプロジェクトに参加し、専門家から技術移転を受けている。 PDM上に示された執務室、電話線、インターネット接続はブータン側から提供されている。 ローカルコスト負担は円滑に行われていない。本来BBSCが負担すべき経費を日本側が肩代わりしている。	
		計画通り行われなかった場合、弊害は生じたか。	投入の遅れがどの程度活動の実施に影響を与えたか	各種報告書 専門家への質問票で補足	C/Pの数の減少は、プロジェクトの活動に悪影響を及ぼしていない。 ローカルコスト負担は、日本側が柔軟に対応することによって問題は生じていない。	
成果の達成状況	成果1「番組制作の一連のサイクルが定着する」の達成状況	指標1「国営公共放送として適切な番組を放送する」の到達状況	専門家による評価	専門家への質問票、インタビューで確認	長期専門家は番組の質がある程度改善されたと認識している。ニュースの項目数が増え、かつVTRをインサートする項目が増えた。日常的なスタジオ番組が以前より円滑に制作できるようになった。戴冠式典、憲法発布式典、国会生中継を大きな困難なく実施している。課題としては番組企画の作成が十分な、番組の狙いがはっきりしない、カメラマンや音声マンに意図をしっかりと説明していないということがある。番組構想が遅いため、制作時間も不足している。中長期的な番組作成に向けた調査ができていない。	
		C/PIによる評価	C/Pへの質問票、インタビューで確認	C/PIは、プロジェクトによってある程度番組の質が改善されたと認識している。		
		放送時間	BBSC資料	事前評価時と同様に毎日10時間放送されていた(5時間が新作、他の5時間は再放送)。過去の番組の再放送が多く、1日の実質放送時間は2時間程度。		
		生放送の割合	BBSC資料	専門家によると再放送を行うこと自体は悪いことではないとのこと。番組の数を増やすより、番組の質を高めることが優先されるべき。		
		番組のバランス	BBSC資料	ニュース・情報番組に重点が置かれ、教育や娯楽番組は少ない。		
		地方の放送局が制作したニュースの数		地方の支局は、1週間に1本番組を作成することを求められている。人数が少ないことから、台本を作成して番組を制作するレベルまでは到達していない。		
		番組の質に対する第三者評価	?	視聴者調査は実施されていない。今後の課題。		
		指標2「長期的な番組編成計画を策定する」	計画の有無	BBSC資料	中長期的な番組計画は策定されていない。専門家から計画性が乏しいことが指摘されている。番組の編成方針、中長期的な放送計画の策定が求められる。	
		計画通り番組が制作・放映されているか 計画通り実施されなかった場合はその理由	BBSC資料	今後の課題。		
		計画の見直しは定期的に行われているか	専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	今後の課題。		
		指標3「毎日ニュース番組が制作される」	番組制作記録	BBSC資料	毎日、ソング語と英語でニュース番組が作成されている。午前中は前日放映された番組の再放送。夕方の番組をチェックし、次の日の番組を修正するといったことが十分できていない。	
		番組の質は改善しているか	専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	夕方の番組をチェックし、次の日の番組を改善するといったことが十分できていない。スタッフが夕方に番組を見ていないことも問題。		
		番組の質をモニタリング・評価しているか	モニタリング・評価の実施状況 結果を同活用しているか	専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	制作された番組は、事前にBBSCのpreview committeeが内容を審査して放映の可否を決めている。 毎朝開催されるTV局のミーティングで、反省点や改善点を議論している。 長期専門家は、番組のモニタリングがあまり適切でないと評価している。局長以外のスタッフは自分が制作した以外の番組を見ていない。そのため制作者間の相互評価が活発でない。一方、C/PIは、番組のレビュー自体が初めての体験で、プロジェクトの成果と認識している。	
		モニタリング・評価結果に基づき計画を改定しているか			中長期的な計画が策定されていない。	
		作業の標準化が進められているか	マニュアルや書式が整備されているか	各種報告書	各種報告書の書式が整備されつつある。「Broadcasting Report」、「Irregular Report」、「Proposal for Making Stories」、「Synopsis」が完成した。書式の使用の徹底が今後の課題。C/PIによるとファイリングは適切に行われているとのこと。 業務のマニュアル化に関しては、「Handbook: Program Production in Studio」、「Manual for the OB Van Plan」、「OB Van Operation」が作成された。	
		業務プロセスは明確か		各種報告書	番組制作のプロセス改善が専門家から提案され、実行に移されている。TV番組の全ての責任がTV局長に集中している。局長が多忙なため、ディレクターへの細かな指導や目配りができていない。これから実施される組織改革によって改善が見込まれる。	
		成果2「人材育成の仕組みが構築され、体制が強化される」の達成状況	指標1「人材開発マスタープラン2005-2010が改訂される」の到達状況	マスタープランが改訂されたか	各種報告書	組織改革の方向性が明確になった後、マスタープランの改訂が実行される予定。2009年1月から短期専門家が派遣される。
		改訂の内容	各種報告書 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	2009年3月には改訂される予定。		
		指標2「研修プログラムを実施する」の到達状況 * 研修の実施は本プロジェクトの対象か?	研修の数、受講者数	各種報告書	プロジェクトは研修の実施自体をターゲットとしていない。BBSCの内部資金、他ドナーの協力により各種トレーニングが実施されている。	
		研修予算が確保されているか	BBSC資料	2008年度は政府より追加予算が入ったため、多くの研修を実施できた。2009年度はそのような追加予算が見込めないため、研修が激減する恐れがある。		
マスタープランとの乖離はあるか	BBSC資料	マスタープランに従って、研修が実施されているわけではない。プランの改訂が2009年に予定されている。				
必要な人材が確保されているか	望ましい人数と現在のスタッフ数のギャップ	BBSC資料	事前評価時には、ニュースと番組制作要員が78人在籍していた。ニュース部門13人、報道番組部門14人、ドキュメンタリー部門3人、娯楽部門2人、カメラ部門18人、その他制作要員8人、地方局20人。経験5年以上のスタッフが、ニュース部門に5人、報道番組部門に7人在籍していた。事前評価時には、報道番組分野には13人在籍し、1週間に23分枠24本を制作していた。極めて過重労働で、番組の質の向上に力を注ぐ余裕はなかった。 2005年から2010年までに122名の増員を計画していた。			
人材のレベルが向上しているか	BBSC資料	技術要件表に基づき職員をランク別(A～C)に分類している。しかし、専門家はこの要件表を認識していない。 スキルの高いスタッフから積極的にノウハウを広めるような仕組みを導入すべき。 組織の責任体制が明確でない。TV番組の全ての責任がTV局長に集中し、分野別の細かな指導や目配りができていない。局長の下にチーフをおくべきではないか。 組織改革が2009年から実施される予定。				
BBSCの組織改革の進捗状況						
放送、編成、技術、マネジメント部門のビジョンとミッションは明確か	C/Pへの質問票、インタビューで確認	BBSCのビジョンとミッションは策定されているが、組織改革の一環として、2009年に改訂される。				
放送、編成、技術、マネジメント部門に活動計画はあるか	C/Pへの質問票、インタビューで確認	技術部門は策定済み。月ごとに局の目標が定められる。				
プロジェクト目標の達成状況	プロジェクト目標「職員の能力強化を通じてプロフェッショナルの浸透を図るとともに、BBSCのマネジメント力が強化される」の達成状況	指標1「より透明性のある意思決定プロセスを構築する」の到達状況	意思決定プロセスが変更されたか、変更された場合はその変更点 意思決定プロセスに関する課題	BBSC資料 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	これも組織改革の一環として、今後改善が見込まれる。 細かな事項の意思決定権が現場レベルにない。局長が全てを決めている。よって決定に時間がかかってしまう。一方、プロジェクトで現場レベルの意思決定の仕組みを考える必要性が理解され、仕組みの検討が始まっている。2人のExecutive Producerが就任した。 ワークプランが作成されるようになった。	
指標2「明確なワークプランに基づいて番組を制作する」	ワークプランの有無	BBSC資料 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	ワークプランが作成されるようになった。			
ワークプランの遵守状況			戴冠式の放映の際は、ワークプランが守られた。結果として、番組の質の確保につながった。			
プロフェッショナルとは何を意味するのか	何をできることがプロフェッショナルなのか	C/P、BBSCスタッフへの質問票、インタビューで確認	質問票、インタビューの結果、次のような意見があった。自分に馴染みのあること、勤怠であること、チームワークを尊重すること、創造性、正しいことを実行に移す勇氣、質の高い番組を、ミスなく放映するための努力を惜しまない、組織が決めた目標に向かって努力する、自分に与えられた役割や責任を完遂すること、自分のノウハウを周囲に広める。			
マネジメントの改善とは何を意味するのか	マネジメントのあるべき姿	C/P、BBSCスタッフへの質問票、インタビューで確認	組織改革に向けたワークショップ調査結果によると、多くのスタッフがBBSCのマネジメントに不満を抱いている。			
上位目標の達成状況	上位目標「質の高い番組が全国に放送されることにより、情報の地域格差を緩和し、国民に広域的確な情報が提供される」の達成状況	指標「番組の質が改善され、質の高い番組が放映される時間が増加する」の達成状況	番組の質の改善状況 放映時間が長くなる 放映地域が拡大する 視聴者数が増加する	成果指標とタブリ BBSC資料 BBSC資料 BBSC資料	専門家、C/PIによると、ある程度改善されているとのこと。 変化なし。放映時間の延長より、番組の質の向上が優先されている。 基本設計調査によると、「ニュース番組の取材一編集一送信を一連の流れで作業するための知識及び技術」、「ニュースレポートの迅速な編集技術の取得」、「FPUを活用した生中継の実施(記者のストリートトーク用及びレポート用等)」といったニュース番組制作に関する技術移転を図る必要がある。 測定されていない。	

## 2. 達成のプロセス

評価項目	評価調査項目		必要な情報・データ	情報源・情報収集の方法	
	大項目	小項目			
活動の実施状況	活動は計画通り実施されているか	予定はしていたが、実施されなかった活動	計画通り実施されなかった活動の抽出。実施されなかった理由。	各種報告書 専門家に確認	活動2-4、2-5は実施されていない。2009年より始まる。
		予定していなかったが、実施した活動	計画通り活動が実施されなかったことで、成果の達成に影響は生じているか。	各種報告書 専門家に確認	今後、成果が生まれることが期待される。
モニタリングの実施状況	モニタリングは適切に行われているか	JCCが適宜開催され、プロジェクトの運営に活用されているか	JCC開催回数、出席者、課題。 JCCによってプロジェクト運営が改善されたか。	各種報告書 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	JCCとは呼ばれていないが、BBS総裁、局長、JICA所長、専門家が参加する会合を半年に1回開催し、プロジェクトの進捗と課題を確認している。 課題を確認し、対応策を講じている。C/Pがマネジメント上層部なので、対応策を迅速に講じられる。
		定期的にミーティングを開催するなど、その他モニタリング活動は実施されているか	ミーティングの開催状況 モニタリングによる改善事例	各種報告書 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	モニタリングに関するシステムは確立されていないが、専門家とTV局長が適宜プロジェクトの進捗に関して話し合っている。
		技術移転は円滑に行われているか	技術移転計画書を作成したか 技術移転計画書と実績の差異 専門家、C/Pの認識	各種報告書 専門家への質問票、インタビューで確認	アドバイザー型支援であるため、技術移転計画書は策定されていない。日々の業務の実施を通じて、技術移転を行っている。 技術移転や本邦研修を受けたスタッフがいかに他のスタッフに技術を移転するかが今後の課題。
専門家とカウンターパートの関係	コミュニケーションは適切か	C/Pやスタッフが技術移転のために必要な時間を確保しているか	専門家の評価	専門家への質問票、インタビュー	日々の業務を通じて技術移転を行っている。
		専門家とC/P間のコミュニケーションは確保されているか	専門家とC/Pの認識	専門家とC/Pへの質問票、インタビュー	毎朝ミーティングを開催している。情報共有や職員の意識の向上に役立っているとの指摘がBBSからあった。専門家もコミュニケーションは適切に行われていると判断している。
カウンターパートのオーナーシップ	カウンターパートが主体性を持ってプロジェクトを運営しているか	カウンターパートは自主的に活動を行っているか。	専門家の認識、自主的に活動を行った事例、課題の把握	専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	専門家は非常に高く評価している。専門家に頼るようなことはない。ただしやる気のあるときとないときの差があるとのこと。プータン側も自分たちのモチベーションを高いと判断している。

## 3. 評価5項目による評価

評価項目	評価調査項目		必要な情報・データ	情報源・情報収集の方法	
	大項目	小項目			
妥当性	プータンの国家開発計画との整合性	本プロジェクトの目的は国家開発計画や関連法の内容と整合しているか	プロジェクト実施後に改訂された第10次5カ年計画 情報通信技術政策・戦略は改訂されていないか	文献調査 情報省	メディアはそのプロフェッショナリズムを向上させ、国民に情報、教育、娯楽を提供することが求められている。開発計画では、ラジオカバー率を85～90%に、テレビカバー率を20%増加させることを目標としている。2006年に制定されたmedia actに変更なし。
		本プロジェクトの目的はBBSの経営計画の内容と整合しているか	プロジェクト実施後にBBS経営計画の改訂などの動きがあったか	各種報告書 C/Pへのインタビュー	BBSのbusiness master planは、組織改革の一環として改訂される予定。
	受益者のニーズとの整合性	C/PやBBSスタッフのニーズに整合しているか	専門家、C/P、スタッフの認識	専門家、C/P、スタッフへの質問票、インタビュー	BBSにとって番組の質の向上は至上命題で、スタッフと組織のキャパシティ向上を通じて質の向上を目指す本プロジェクトは、BBSのスタッフのニーズに合致している。専門家も非常に整合していると判断している。
	日本の援助政策との整合性	プータン国別事業実施計画はプロジェクト開始後に改訂されているか	プータン国別事業実施計画	JICAプータン事務所	日本の対プータン国別援助戦略の重点分野は、「①農業・農村開発、②経済基盤整備、③社会開発、④良い統治。経済基盤開発整備に情報通信インフラ整備が含まれる。現在は、「良い統治のコンポーネントとして位置づけられている。
	日本の技術的な優位性	技術ノウハウが蓄積されている分野か	放送分野におけるJICAの実績	JICA本部	1989年の青年海外協力隊派遣に始まり、以来、プータンのテレビ放送分野への支援を続けている。2003年より専門家派遣が行われ、2005年6月から2007年9月まで技術協力プロジェクト「国営放送支援」が実施された。JICAにBBS支援のノウハウが蓄積されているといえる。
	他ドナーの動向	インドなど他ドナーと協調する必要性はあるか	他ドナーのプロジェクトの進捗状況	各種報告書、C/Pへのインタビュー	インド政府による衛星を利用した全国放送が2006年2月から開始されている(3年間限定)。同政府からは、テレビ放送センター施工に関する支援も受けた。センターの建物は完成していない。

評価項目	評価調査項目		必要な情報・データ	情報源・情報収集の方法	
	大項目	小項目			
有効性	プロジェクト目標の達成見込み	指標1「組織における意思決定プロセスより明確になる」の到達状況	意思決定プロセスが変更されたか、変更された場合はその変更点 意思決定プロセスに関する課題	BBSC資料 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	これも組織改革の一環として、今後改善が見込まれる。 細かな事項の意思決定権が現場レベルにない。高長が全てを決めている。よって決定に時間がかかってしまう。一方、プロジェクトで現場レベルの意思決定の仕組みを考える必要性が理解され、仕組みの検討が始まっている。2人のExecutive Producerが就任した。
		指標2「番組とニュースがワークプランに基づいて制作される」	ワークプランの有無	BBSC資料 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	ワークプランが作成されるようになった。
		ワークプランの遵守状況	ワークプランの遵守状況		戴冠式の放映の際は、ワークプランが守られた。結果として、番組の質の確保につながった。
		プロフェッショナリズムとは何を意味するのか	向をできることがプロフェッショナルなのか	BBSCスタッフへの質問票、インタビューで確認	質問票、インタビューの結果、次のような意見があった。自分に馴染みのあること、勤怠であること、チームワークを尊重すること、創造性、正しいことを実行に移す勇気、質の高い番組を、ミスなく放映するための努力を惜しまない、組織が決めた目標に向かって努力する。自分に与えられた役割や責任を完遂すること、自分のノウハウを周囲に広める。
		マネジメントの改善とは何を意味するのか	マネジメントのあるべき姿	BBSCスタッフへの質問票、インタビューで確認	組織改革に向けたワークショップ調査結果によると、多くのスタッフがBBSCのマネジメントに不満を抱いている。
		プロジェクト目標達成の貢献要因	プロジェクトの計画面でプロジェクト目標の達成を後押しする要因はあるか 実施プロセス面でプロジェクト目標の達成を後押しする要因はあるか		各種報告書 専門家、C/Pへのインタビューで確認 各種報告書 専門家、C/Pへのインタビューで確認
プロジェクト目標達成の阻害要因	外部条件「研修を受けたスタッフがBBSCに継続して勤務する」は確保されているか	離職したスタッフの数	C/Pへのインタビューで確認	専門家が技術移転を行ったスタッフのうち、3人が離職した。新規採用とスタッフ育成でいかにカバーしていくかが課題。	
	外部条件「活動に必要な予算が配分される」は確保されているか			そもそもブータン側投入項目であり、外部条件ではない。	
	プロジェクトの計画面でプロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか		各種報告書 専門家、C/Pへのインタビューで確認	専門家から技術移転を受けたスタッフや本邦研修に参加したスタッフは限られている。これらのスタッフが、研修で習得したことを他のスタッフにいかにも広めるかが課題である。そうでないと、スタッフの能力強化は限定的なものになってしまう。	
	実施プロセス面でプロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか		各種報告書 専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	組織改革が提案だけに終わり、実行に移されないとプロジェクト目標の達成を阻害しかねない。加えて、ブータン側が研修の実施に必要な予算を確保できないとプロジェクト目標の達成は難しくなる。	
	日本側の投入は適切か	専門家の派遣人数、専門性、派遣時期、派遣期間は適正か	C/Pの満足度	C/Pへの質問票、インタビュー	放送分野への投入は十分と、長期専門家は判断している。一方、組織改革や人材育成分野での投入はまだ実現していない。C/Pは非常に適切と判断している。
	供与機材の種類、量、投入時期は適切であったか 供与機材は使用されているか 本邦研修の受け入れ人数、研修内容、期間は適切であったか	専門家のC/Pの満足度 使われていない機材 受け入れ人数 本邦研修の満足度(時期、研修内容、期間) 本邦研修に関する課題	専門家、C/Pへの質問票、インタビュー 各種報告書 参加したC/Pへの質問票、インタビュー 専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	2007年に終了したプロジェクト、2009年に投入が予定されている無償資金協力によって、本プロジェクトの投入は最低限となっている。専門家はほぼ適切と判断している。C/Pも適切と判断している。 報告書によると最大限活用されている。投入した機材がないと選挙報道や戴冠式の収録の質が低下した。 参加者の満足度は高い。集団研修コースに加えて、NHKの番組制作に同行したことがよい経験となった。 専門家によると、帰国後に研修で得たスキルや知識を広めることができていない。	
ブータン側の投入は適切か	C/Pの数、能力、配置の時期は適正であったか	投入予定と実際の乖離状況	各種報告書 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	前プロジェクトで本邦研修に参加した技術者が、VTR内蔵カメラを修理した。考え方やノウハウが改善されたことによって、番組の質の向上が上った。モラル面での向上も大きい。模範スタッフとなった。一方、専門家によると他のスタッフへの技術移転が進んでいないとのこと。 C/Pが計画よりも1人少なくなったが、プロジェクトの運営に影響はない。	
	必要なプロジェクト運営費は出資されているか 建物・施設は適切か	専門家への満足度 プロジェクト運営費の出資が滞るようなことはなかったか 専門家執務室は確保されているか 電話線、インターネット接続は確保されているか	専門家への質問票、インタビュー 各種報告書 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認 各種報告書 専門家、C/Pへの質問票、インタビューで確認	質量とも、専門家はほぼ適切と判断している。 あまり確保されていない。 問題ない。	
インパクト	上位目標の達成見込み	指標「番組の質が改善され、質の高い番組が放映される時間が増加する」の達成状況	番組の質の改善状況 放映時間が長くなる 放映地域が拡大する 視聴者数が増加する	成果指標とダブリ BBSC資料 BBSC資料 BBSC資料	放映時間の延長より、番組の質の改善を重視している。 2008年12月にザミン、ナムゲガン、ヨシラ、ビドゥンの4カ所に150Wの送信所が設置される予定。 衛星通信により全国43カ所のCATV局を経由して、多くの地域でBBSCのテレビ放送を視聴することができる。しかし2009年に、インドによる通信衛星の支援が終わる。 電化率の向上が前提条件。 視聴者数は把握していない。
	経済面でのインパクト	プロジェクトがブータン経済にもたらす波及効果	ブータン経済発展に必要な情報とは	各種報告書	経済面でのインパクトは特に見受けられない。
	技術面でのインパクト	BBSC以外にも放送技術が波及するか 組織開発や人材開発に関する技術や手法がBBSC以外にも波及するか		専門家、C/Pへの質問票、インタビュー 専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	現時点で民間の放送局はない。2社が申請中。 2009年より組織改革を始める予定。インパクトはまだ見受けられない。
	政治面でのインパクト	民主化への影響はあるか	BBSCが民主化プロセスで果たす役割	各種報告書	BBSCによる一連の選挙報道、憲法公布、戴冠式、議会中継は、ブータンの民主化に寄与している。特に選挙の際には、選挙の意義、候補者の情報を国民に伝えるなど大きな影響を与えた。 毎朝開催されるミーティングによる情報共有、意思の統一といったことがブータンの組織文化を革新する可能性あり。 JICAの活動の様子がBBSCで頻りに取り上げられるようになった。JICAの存在をアピールしている。
	組織面でのインパクト				事前評価の際に懸念された組織改革に伴うルーティン・ワークの混乱は発生していない。
	その他				
	負のインパクト				
自立発展性	政策・制度面	BBSCの存在意義は継続的なものか	法整備状況	専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	憲法には「情報の発信の自由」が規定されている。「ブータン情報・通信・メディア法」に変更はない。
	組織面	C/P、スタッフの離職	離職の傾向	各種報告書 専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	専門家がともに仕事をしたスタッフのうち3人退職した。
		BBSCの運営管理能力はあるか。	C/P、スタッフのキャパシティ	専門家への質問票、インタビュー	BBSC 職責訓練実施計画(2005-2010)に基づいて研修を実施中。現在まで190人が研修を受けた。スタッフ間のマネジメントへの不満は高い。マネジメント層を対象としたワークショップを行い、問題を分析した。マネジメント改革も含んだ組織改革が2009年より実施される予定。
		BBSCスタッフの放送改善に関するモチベーションは高いか 必要な要員数を確保できるか	スタッフのモチベーションの現状	専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	質の改善に関するモチベーションは高い。一方、マネジメントへの不満がある。マネジメント改革も含んだ組織改革が2009年より実施される予定。
		必要な研修を提供できるか			2005年から今まで190人が研修を受けた。
	地方放送局の現状	人材、機材は十分か	現地での直接観察 各種報告書 専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	今回訪問した支局はプロデューサーとカメラマン、運転手のみ。1週間に1本番組を作成することになっている。回線の容量が限られているので、データ送信ができないことがある。	
	財務面	プロジェクトの成果を維持・発展させるために必要な予算を確保できるか		専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	収入の約6割を政府補助金に依存する。補助金が収入の95～98%これまでブータン政府は、必要な資金を供給してきた。2004年から3年間で開発予算が4倍、経常予算が1.4倍増加した。全体予算は2倍以上になった。広告収入、MSO事業による営業収入あり。2004年から3年間で営業収入の絶対額がほぼ倍増した。2006年は総収入における営業収入の割合は増加している。2007年絶対額は減少したが、総収入に占める割合は増加した。地方電化率の向上はTV受信機世帯普及率と相関関係にある。地方電化率が改善されれば、BBSCの増収に対してポジティブな要因である。BBSCのビジネスマスタープラン(2005-2010)によると、総収入の40%を営業収入から得ることを目標としている。衛星回線使用料は2008年までインドが負担した。2009年以降の負担を保証する財務省のレターあり。
	技術面	投入された機材を維持できるか	台帳に修理記録などが記載されているか	現地での直接観察 各種報告書 専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	基本設計調査の報告書によると、点検記録や修理記録が残され、技術部内で共有されている。必要な経費を負担できるか。 修理品が容易でないものがある。(中継車車体関係部品など)
BBSCが、移転された知識と技術を維持できるか			専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	白蓮月歩の放送技術をどのように取得するかが課題である。	