2. 調査日程表

日付	行程	滞在先
7 月 31 日（金）	＜熊沢　＞　羽田（JL185, 19:55 発） ⇒関西空港（21:10 着）、（EK317、23：15 発）	—
8 月　1 日（土）	ドバイ（4：45 着）、（EK911、7：15 発） ⇒ダマスカス（9：30 着）	ダマスカス
8 月　2 日（日）	9：30　JICA シリア事務所打合せ　富田所長 10:30　UNDP 表敬訪問 Mr. Faten TIbi (Programe Analyst) 12:00　MOT 表敬訪問 Mr.Imadideen Abdulhei（副大臣） 14:00　SPC 表敬訪問 Director Hara　（国際協力担当） Director Hussam Najjar（運輸交通担当）	ダマスカス
8 月　3 日（月）	午前　ラタキアへ移動 午後　LPGC 表敬訪問 Sulaiman Baloush LPGC 総裁 Osama Machich 計画部長 成瀬総括、白土専門家	ラタキア
8 月　4 日（火）	終日　LPGC との協議 ・Nieman Sari, Deputy GM (Operation) ・Bashar Khaddam 訓練部長 ・Khaled Hour 建設部長	ラタキア
8 月　5 日（水）	終日　LPGC との協議 ・ Abd Alsattar Abdeen 財務部長 ・ Sulaiman Baloush 総裁 ・ Osama Mashish 計画部長	ラタキア
8 月　6 日（木）	9:00　LPGC との協議 ・George Suleiman 技術部長 ・Osama Machich 計画部長	ラタキア
8 月　7 日（金）	＜熊沢　＞　資料整理、ダマスカスへ移動 ＜小泉、岡村＞　羽田（JL185, 19:55 発） ⇒関西空港（21:10 着）、（EK317、23：15 発）	ダマスカス
8 月　8 日（土）	＜熊沢　＞　資料整理、 ＜小泉、岡村＞　ドバイ（4：45 着）、（EK911、7：15 発）	ダマスカス

	⇒ダマスカス（9：30 着） ＜小泉、熊沢　、岡村＞ 13:30　団内協議	
8 月　9 日（日）	10:00　JICA シリア事務所打合せ 　　田邊次長、ルアイ職員 午後　ラタキアへ移動 17:00　LPGC オサマ計画部長と協議	ラタキア
8 月 10 日（月）	10：00　LPGC スレイマン総裁　表敬訪問 　　成瀬総括、白土専門家同席 11:00　ラタキア港内視察 13:00　成瀬総括と協議 17:00　団内協議	ラタキア
8 月 11 日（火）	9:00　　オサマ計画部長との協議 11:00　LPGC の 6 WG 代表者との協議 16：00　オサマ計画部長との協議 17：00　団内協議	ラタキア
8 月 12 日（水）	9：00　LPGC との協議　オサマ計画部長 12：00　スレイマン総裁との協議、 　　成瀬総括、白土専門家同席 午後　団内協議	ラタキア
8 月 13 日（木）	午前　ダマスカスへ移動 14：00　JCC 開催（ラタキア）、ミニッツ署名	ダマスカス
8 月 14 日（金）	9:00　JICA シリア事務所及び日本大使館報告 ダマスカス（EK914、17:45 発）⇒ドバイ（21:35 着）、（EK316、3:10 発）⇒	ダマスカス
8 月 15 日（土）	関西（17:20 着）、（JL188、19:15 発）⇒羽田（20：25 着）	―

3. 面談者リスト

シリア国側

(1) State Planning Commission

Mr. Hussam al Najjar	Director of Transport

(2) Ministry of Transport

Dr. Imadideen Abdulhei	Deputy

(3) Lattakia Port General Company

Mr. Sulaiman A. Balouch	General Manager
Mr. Nieman Sari	Deputy General Manager / Manager of Operation and Investment Department
Mr. Osama Mashish	Manager of Planning Department
Mr. Abd Alsattar Abdeen	Manager of Financial Department
Mr. Bashar Khaddam	Manager of Training Department
Mr. George Sulaiman	Manager of Technical Department
Mr. Khaled Hour	Manager of Construction Department
Mr. Rabee Hajar	Deputy Head of Port Police
Mr. Issam Mreisheh	Construction Department
Mr. Muein Zarifeh	Construction Department
Mr. Waseem Ghanem	Construction Department
Ms. Sulaf Mahmoud	Construction Department
Ms. Rabiaa Eskef	Construction Department
Ms. Nadin Ismail	Construction Department
Ms. Reema Zaabalawl	Planning Department
Ms. Hanaa Al-Badri	Financial Department
Mr. Bassam Fiddah	Operation and Investment Department
Mr. Firas Younes	Technical Department
Mr. Kameel Jirji	Technical Department
Ms. Lamees Khaddam	Technical Department

他ドナー

UNDP シリア事務所

Faten Tibi	Programme Analyst

日本側

(1) JICA シリア事務所

富田　明子	所長
田邉　秀樹	次長
Louai Kassab Hasan	所員

(2) 在シリア日本大使館

馬場　孝之	二等書記官

(3) JICA 専門家チーム（OCDI）

成瀬　進	チーフアドバイザー/港湾管理
一之瀬　政男	荷役
奥野　雅量	港湾運営２
白土　廣信	港湾計画

4. JCC 出席者リスト

組織	役職	氏名
運　輸　省	海運局長	Ms.Dima　Al Assar
シリア国家計画庁（SPC）	運輸局長	Mr.Hussam Al Najjar
LPGC	総裁	Mr. Suleiman A. Balouch
LPGC	計画部長	Mr. Osama Machich
LPGC	研修部長	Mr. Bashar Khaddam
LPGC	計画部	Ms.Rima Zabalawi
税　関		Mr. Nizar Asaad
UNDP		Ms. Faren TIbi
JICA 専門家チーム	総括	成瀬　進
JICA 専門家チーム	港湾計画	白土　廣信
JICA　シリア事務所	次長	田邉　秀樹
JICA　シリア事務所	所員	Mr. Louai Kassab Hasan
JICA　終了時調査団	団長	小泉　幸弘
JICA　終了時調査団	評価分析	熊沢　憲
JICA　終了時調査団	協力企画	岡村　京子

シリア国物流システム近代化プロジェクト　終了時評価調査　評価グリッド案

評価基準	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目				
妥当性	プロジェクト目標と目的はシリア国の開発政策と合致しているか。	プロジェクト目標−物流システム近代化	実施前、実施後の比較	荷主・荷受け人間の貨物輸送に関するコストと時間（シリア内のみ）	既存統計 ベースライン調査	既存データで可能な範囲で比較分析
		プロジェクト目的−ラタキア港の効率的なオペレーション		港湾取扱貨物量 貨物タイプ別荷役サービスの効率	港湾統計 ベースライン調査	事後調査のために比較方法再整理
	ターゲットグループの選定は妥当であったか。	他の物流ゲートウェイ施設と比べたラタキア港の役割	政府の政策	政府の開発計画	MOT LPGC 代表	資料レビュー インタビュー 質問票
		プロジェクト途中でコンテナターミナルを対象から外した扱い	政府の政策 C/P 機関のニーズ	政府の関係文書	JCC メンバー	資料レビュー インタビュー 質問票
		プロジェクト途中でアクションプランを設定して緊急課題に対処	C/P 機関のニーズ	緊急性を示す実施データ	LPGC 専門家	資料レビュー 現地視察 インタビュー 質問票
	日本の援助政策に合致しているか。			援助重点課題との関連	JICA 国別事業実施計画等	資料レビュー
	日本の技術の比較優位性はあるか		日本の実績と C/P 側の理解	過去の同類技術協力	JICA LPGC 代表	資料レビュー インタビュー
有効性	プロジェクトのアウトプットは達成されたか。	港湾運営管理	達成度を 4 段階評価	専門家チームのアウトプットと議事録	専門家 C/P	資料レビュー 質問票

評価基準	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目				
		港湾財務管理システム		専門家チームのアウトプットと議事録	専門家 C/P	資料レビュー 質問票
		在来ターミナルのオペレーション改善		専門家チームのアウトプットと議事録	専門家 C/P	資料レビュー 質問票
		荷役業務のスキル向上		専門家チームのアウトプットと議事録	専門家 C/P	資料レビュー 質問票
	緊急課題に対応したアクションプランは達成されたか。	a.　舗装の改良	達成度4段階評価 作業完了予定	専門家チームのアウトプットと議事録	専門家 WG メンバー	資料レビュー 質問票
		b.　予防保全の導入		専門家チームのアウトプットと議事録	専門家 WG メンバー	資料レビュー 質問票
		c.　在来荷役の改善		専門家チームのアウトプットと議事録	専門家 WG メンバー	資料レビュー 質問票
		d.　港湾安全の強化		専門家チームのアウトプットと議事録	専門家 WG メンバー	資料レビュー 質問票
		e.　予算管理手法		専門家チームのアウトプットと議事録	専門家 WG メンバー	資料レビュー 質問票
		f.　港湾計画		専門家チームのアウトプットと議事録	専門家 WG メンバー	資料レビュー 質問票
	プロジェクト目的達成を阻害した要因はあるか。		要因ある場合は外部条件か内部条件かを整理	関係者の意見 実施プロセスの情報	専門家 C/P 代表	インタビュー 資料レビュー
効率性	JICA 側投入量の質、量、タイミングは適切か。	専門家派遣人数、時期、期間	実績の部分に関しては計画との比較	実績 関係者の意見	実績表 専門家	質問票 インタビュー
		専門家の活動の質		実績 アウトプット評価	専門家	インタビュー
		機材供与		実績 関係者の意見	実績表 専門家	インタビュー

評価基準	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目				
	シリア側投入量の質・量・タイミングは適切か。	カウンターパートチームの構成		実績 関係者の意見	実績表 C/P	質問票 インタビュー
		カウンターパートチームの活動の質		実績 アウトプット評価	C/P	質問票 インタビュー
		プロジェクト予算		実績 関係者の意見	C/P	質問票 インタビュー
	両者の活動は効率的におこなわれたか。	ワーキンググループ単位の活動	実績と当初計画との比較 達成度4段階評価	実績 関係者の意見	専門家 WG メンバー	質問票 インタビュー
		セミナーの開催		実績 関係者の意見	専門家 参加者	質問票 インタビュー
		第三国研修の実施		実績 関係者の意見	専門家 参加者	インタビュー
		カウンターパート研修の実施		実績 関係者の意見	専門家 参加者	インタビュー
インパクト	上位目標が達成される見込み時期はいつか。	シリア物流システムの近代化	阻害要因の抽出	関係者の意見	JCC メンバー	質問票 インタビュー
	作成された計画及びマニュアルの実施効果はどうか。	港湾管理運営計画書	実施前と実施後(予測)との比較 成果品への満足度	関係者の意見 当該アウトプット	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		港湾財務改善計画書		関係者の意見 当該アウトプット	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		オペレーション改善計画書		関係者の意見 当該アウトプット	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		交通管理計画書		関係者の意見 当該アウトプット	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		荷役改善マニュアル		関係者の意見 当該アウトプット	専門家 C/P	質問票 インタビュー

評価基準	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目				
	アクションプランの実施効果はどうか。	舗装の改良	実施への期待度把握	関係者の意見 当該アウトプット	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		予防保全の導入		関係者の意見 当該アウトプット	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		在来荷役の改善		関係者の意見 当該アウトプット	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		港湾安全の強化		関係者の意見 当該アウトプット	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		予算管理手法		関係者の意見 当該アウトプット	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		港湾計画		関係者の意見 当該アウトプット	専門家 C/P	質問票 インタビュー
自立発展性	プロジェクト終了後に計画内容を継続的に実施するだけの意欲と能力が組織に備わっているか。	実施意欲	将来の対応予測	関係者の意見	C/P	質問票 インタビュー
		組織的対応		関係者の意見	C/P	質問票 インタビュー
		財源確保		関係者の意見	C/P	質問票 インタビュー
	移転された技術は定着していくか。	港湾計画	技術移転の達成度 組織内技術移転への意欲	関係者の意見	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		在来ターミナルの管理		関係者の意見	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		効率的な荷役		関係者の意見	専門家 C/P	質問票 インタビュー
		港湾内の保守管理		関係者の意見	専門家 C/P	質問票 インタビュー

評価基準	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目				
その他	コンセッション契約されるコンテナターミナルは物流システム近代化と港湾サービス効率化に資するか（外部要因）		コンセッション契約による現状改善へのインセンティブ	CMA CGM とのコンセッション契約の概要	専門家 C/P	資料レビュー インタビュー

Relevance and Fulfillment of Objectives

Evaluation Point		Findings	Resources
Major Question	Sub Question		
Development Policy In Syria	Overall Goal – Maritime cargo transport is modernized	• The 10th 5-year Plan of Syria (2006-2010) directs towards socialized market economy including social and economic infrastructure development. The Project's overall goal is deemed to contribute to the country's development direction. • No data is so far available to gauge the progress of modernization in maritime transport system between shippers and consignees. It is necessary to define the means of verification such as cargo lead-time and cost by major package type and traffic and cargo handling accidents in port.	Document review
	Project Purpose – Efficient port operations at Lattakia Port are achieved	• Cargo volume handled in the port is increasing at a reasonable rate, i.e., by 16% between the first halves of 2008 and 2009. • Container handling productivity in the port has improved historically: 10 TEU/hour/ship in 1996 16 TEU/hour/ship in September 2006 25 TEU/hour/ship in January 2009 • For post-evaluation, it is suggested that the change in Lattakia port traffic be analyzed in relation with the Syrian economic development, i.e., GDP.	Port Statistics
Selection of the Target Group	Role of Lattakia Port	• Currently it is the largest port in Syria. The port expansion plan is now under study among the agencies including SPC, MOT, LPGC and UNDP. • All the questionnaire respondents, 15 LPGC officials in total, reply the importance of Lattakia Port will be enhanced or remain.	Interview Questionnaire
	The Revised PDM which excludes container terminal related activities	• Greater role of the private sector in ports is one of MOT policy between 2006 and 2010. • UNDP has extended technical assistance to LPGC regarding container terminal management contract and its performance monitoring skills. • All the respondents except one agreed the PDM revision.	Interview Questionnaire

	Undertaking of the Action Plan which cope with urgent issues	• It was agreed during the JICA project consultation mission in March 2009. • The final evaluation team observed LPGC's strong needs to undertake the Action Plan with the JICA expert team over 6 working groups. • All the respondents but one consider the conduct of the Action Plan appropriate.	Interview Questionnaire
Conformity with the Japan's ODA Policy		The Government of Japan prioritizes four areas in its ODA implementation to Syria. They are: (i) Modernization of socio-economic system; (ii) Water resource management and efficient usage; (iii) Expansion of social services; and (iv) Environmental preservation. The Project meets the first priority.	Document review
Comparative Advantage in Japan's Technical Resources		• Port development is one of the major themes of Japan's technical cooperation with abundant experiences over many recipient countries. In the case of Syria, this technical cooperation project was requested based on the experience of the JICA port development study completed in 1996. • The training participants in Japan from LPGC admitted to Japan's advancement in the port sector.	Document review Interview

Effectiveness

Evaluation Point		Findings	Resources
Major Question	Sub Question		
Achievement of Project Outputs (Refer to Attachment Table of Question 4)	"1. Proper management and operation of the port is realized"	• Port traffic increase in Lattakia was recorded as the country's economy grew. • The port organization reform plan was authorized by LPGC. For implementation, MOT's approval is a prerequisite. • A traffic control plan was prepared. • Port planning methods have been transferred to the LPGC staff on planning. • The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".	Interview Questionnaire
	"2. A proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed"	• A financial management system was introduced. • A budgetary control system on expenditure was introduced on a monthly basis. • The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".	Interview Questionnaire
	"3. Conventional terminal operations are improved"	• Cargo handling improvement plans by selected commodities were prepared. • Cargo inventory operation in warehouses and transit sheds was introduced. • The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".	Interview Questionnaire
	"4. Technical skills in cargo-handling are improved"	• Operational performance indicators were properly set. • Equipment procurement planning procedure was introduced. • Equipment inspection, breakdown and maintenance information was introduced. • The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".	Interview Questionnaire
Achievement of the Action Plan activities (Refer to Attachment Table of Question 5)	"a, Pavement"	• An inventory of pavement requirement spots with cost estimates was prepared. • Annual work plans with prioritization for coming several years are under preparation. • The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".	Interview Questionnaire
	"b. Preventive Maintenance"	• Selection of prioritized equipment with recent maintenance records was done. • Necessary measures for preventive maintenance were identified. • Manuals of preventive maintenance for prioritized equipment are under preparation.	Interview Questionnaire
	"c. Conventional cargo handling"	• Alternative cargo handling methods were examined. • Increased efficiency on warehouse was considered.	Interview Questionnaire

		• The LPGC staff concerned rated “Achieved” or “Partially achieved”.	
	“d. Safety in port”	• Port accidents such as traffic accidents and cargo handling accidents were analyzed. • A comprehensive improvement plan including draft safety rules, safety aid equipment and devices and enforcement empowerment measures are under preparation. • One LPGC staff commended port security has not been treated in the WG.	Interview Questionnaire
	“e. Budgetary control system on expenditure”	• The existing accounting system has been strengthened by itemized and monthly basis accounting system. • The LPGC staff concerned rated “Fully achieved”, “Achieved” or “Partially achieved”.	Interview Questionnaire
	“f. Port planning”	• Port planning related techniques such as productivity calculation and demand forecast have been absorbed. • Past port planning studies were reviewed. • The LPGC staff concerned rated “Fully achieved”, “Achieved” or “Partially achieved”.	Interview Questionnaire
Obstacle against Project Objectives		The work related to container terminal operation was suspended when the PDM was amended. Containerization is a major modernization tool in freight transport but the Project cannot cope with this skill since then. It is regarded as obstacles to affect the project effectiveness.	Interview

Developmental Efficiency

Evaluation Point		Findings	Resources
Major Question	Sub Question		
JICA’s Inputs to the Project	Team of experts (No. of personnel, timing of dispatch and duration of services) (Refer to Attachment Table of Question 6)	• A team of 8 experts with 58 person-months. As of the Final Evaluation mission, 88% of the staffing input has been completed. • The LPGC officials are highly satisfied with the dispatch timing of experts while some are not fully satisfied with the number and duration of experts. • The final evaluation mission observed that expert replacement was not smoothly done, showing a temporary setback in the co-work with the counterpart staff.	JICA records Questionnaire Interview
	Quality of expert services	• Lectures and reports provided by the experts are highly appreciated. • Extensive advices have been made within their expertise.	Interview
	Provision of equipment	• The Project related equipment was procured and some of them will be transferred to	JICA records

		LPGC as planned.	
Project Inputs from the Syrian Side	Organization of counterpart team (Refer to Attachment Table of Question 7)	• The counterpart team has been organized at two levels: the first team (7 members) and the second team (9 members). 6 working groups (WG) started to operate in March 2009 where 32 LPGC officials participate in. • Counterpart team organization and their expertise are highly rated by the LPGC officials.	JICA records Questionnaire
	Quality of counterpart team activities	• Under strong leadership of LPGC GM, many senior and junior officials have contributed to the Project output, particularly in line with the WG activities.	Interview
	Counterpart project budget	• No specially purposed budget was allocated for the Project.	Questionnaire
Collaboration Works	Working Groups (Refer to Attachment Table of Question 8)	• Most of the respondents are satisfied with the achievement and progress of the WG. • 6 respondents are fully satisfied with subject settings while 7 respondents fully appreciated the leadership of JICA experts. • 3 respondents are partly dissatisfied with learning opportunity, e.g., more practical expertise required	Questionnaire
	Seminars (Refer to Attachment Table of Question 9)	• 3 seminars were organized with around 100 participants each time. • Most of respondents were satisfied with seminar scale, times, contents and presentations. • One comment is made about time gap between seminar presentation and its report, resulting in inefficient learning environment .	JICA records Questionnaire
	The third country training	• A survey tour to Acaba Port, Jordan was conducted in November 2008. 6 LPGC officials and 4 JICA experts participated. • Although Acaba Port is a similar port with Lattakia in terms of cargo volume, the participants benefited from improved port management and operation, including private sector involvement, IT application, systematic maintenance and rehabilitation, etc.	JICA records Interview

	Counterpart training in Japan	• During the Project period, 6 LPGC officials in total were invited by JICA to attend various training courses. • They reported that the training courses were informative and beneficial by means of field surveys and lectures.	JICA records Interview

Expected Impacts

Evaluation Point		Findings	Resources
Major Question	Sub Question		
Prospect for Achieving the Overall Goal	Modernization of maritime cargo transport system	• Although the Project does not set any target year, it spells out modernization measures at various aspects without considerable capital investment. • More than half of the respondents expect to realize the Project impact after 2-4 years from the completion.	Interview Questionnaire
Expected Impacts of the Plans and Manual prepared by the Project (Refer to Attachment Table of Question 12)	Port Management & Operation Plan	• "Textbook on Port Administration & Management" was prepared. • In the Questionnaire results, dominant respondents answered "Uncertain" or didn't answer like other sub-questions in this category. • Only 1 respondent who "Largely" expects impact from the plan while 4 respondents expect impact "Negligibly".	JICA records Questionnaire
	Port Financial Management Improvement Plan	• "Textbook on Financial Management System" was prepared. • Only 1 respondent who "Largely" expects impact from the plan while 5 respondents expect impact "Negligibly".	JICA records Questionnaire
	Conventional Terminal Operation Improvement Plan	• "Textbook on Improvement of Terminal Operation" was prepared. The contents include not only conventional terminal but also container terminal. • 4 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 3 respondents expect impact "Negligibly".	JICA records Questionnaire

	Port Traffic Control Plan	• “Textbook on Improvement of Port Traffic” was prepared. • 2 respondents who “Largely” expect impact from the plan while 2 respondents expect impact “Negligibly”.	JICA records Questionnaire
	Cargo Handling Improvement Plan	• “Cargo Operation Manual” was prepared. • Only 1 respondent who “Largely” expects impact from the plan while 3 respondents expect impact “Negligibly”.	JICA records Questionnaire
Expected Impacts of the Action Plan (Refer to Attachment Table of Question 13)	Pavement	• The proposed work program will be incorporated from the year 2010 LPGC budget. • There are 2 respondents who “Largely” expect from the plan.	Interview Questionnaire
	Preventive Maintenance	• The proposed work program will be incorporated from the year 2010 LPGC budget. • 3 respondents who “Largely” expect impact from the plan while 1 respondent expects impact “Negligibly”.	Interview Questionnaire
	Conventional Cargo Handling	• 2 respondents who “Largely” expect impact from the plan while 1 respondent expects impact “Negligibly”.	Interview Questionnaire
	Safety in Port	• Some urgent recommendation measures will start to implement within 2009. Institutional set-up such as new regulation and new post like “Traffic Organizer” will be done soon. • 3respondents who “Largely” expect impact from the plan while 1 respondent expects impact “Negligibly”.	Interview Questionnaire
	Budgetary Control System on Expenditure	• A new budgetary control system was introduced in 2009. • 3respondents who “Largely” expect impact from the plan while 1 respondent expects impact “Negligibly”.	Interview Questionnaire
	Port Planning	• Some port planning methods were applied to the preparation of 2010 port plan. • There are 3 respondents who “Largely” expect from the plan.	Interview Questionnaire

Sustainability

Evaluation Point		Findings	Resources
Major Question	Sub Question		
The Capacity to Continue Implementing the Plans and Programs made in the Project	Organizational will to continuously implement	• 14 of all 15 respondents answered “Yes, we will take necessary actions in line with the plans and programs prepared during the Project after the JICA experts leave.” • The final evaluation mission felt a strong sense of ownership about the Action Plan prepared through a WG scheme.	Interview Questionnaire
	Organizational preparedness	• 7 respondents answered “Yes, we remain the counterpart team as well as WGs while the rest expressed “Uncertain or No Answer”. • The final evaluation mission observed that senior LPGC officials showed positive attitude on this matter.	Interview Questionnaire
	Budget to be secured for implementation	• Only 1 respondent answered “Yes, we will be able to allocate budget enough for port improvement as planned by the Project”. All others stated “Uncertain” or no answer. • The answers may reveal LPGC officials’ royalty to their job responsibility, attested by the interview results.	Interview Questionnaire
Maintaining Technology Level already Upgraded by Technology Transfer (Refer to Attachment Table of Question 16)	Port Planning	• 3 respondents answered “Sustainable” while the others “Uncertain” or no answer. No “Unsustainable” prospect was given.	Questionnaire
	Efficient Conventional Terminal Operation	• Only 1 respondent answered “Sustainable” while the others “Uncertain” or no answer.	Questionnaire
	Efficient Cargo Handling Works	• 4 respondents answered “Sustainable” while the others “Uncertain” or no answer.	Questionnaire
	Port Traffic Control and Other Maintenance Works	• Only 1 respondent answered “Sustainable” while the others “Uncertain” or no answer.	Questionnaire

質問票の回答

Question 4 To meet the overall goal, the Project has totally focused on capacity development of LPGC personnel. Could you evaluate whether the following main Output areas as listed in PDM have been achieved or not?

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Capacity to undertake proper management and operations of the Port	0	2	4	0	9
b. Capacity to operate a proper financial management system	0	4	2	0	9
c. Provision of improved conventional terminal operations	0	3	1	0	11
d. Provision of improved technical skills in cargo handling	0	2	3	0	10

Question 5 In order to address several port urgent issues, the action plan is now under preparation. How do you think about each activity's achievement level?

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Pavement	0	2	1	0	12
b. Preventive Maintenance	0	2	4	1	8
c. Conventional Cargo Handling	0	2	4	0	9
d. Safety in Port	0	2	1	2	10
e. Budgetary Control System on Expenditure	2	2	1	0	10
f. Port Planning	1	3	2	0	9

Question 6 JICA assigns and dispatches a set of experts to the Project in order to achieve Outputs. How do you evaluate the JICA's arrangement, particularly the following?

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Number of experts	4	6	5	0	0
b. Timing of dispatch	4	10	0	0	1
c. Duration of services	2	5	4	1	3

Question 7 Counterpart Team: Please evaluate your counterpart team performance.

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Number of personnel	4	7	0	0	4
b. Combination of junior and senior staff	3	8	0	0	4
c. Level of expertise	6	4	1	0	4
d. Assignment of full-time staff and/or coordinator	4	4	1	0	6

Question 8 Working Groups: Please evaluate your experience when you have been involved in any of the working groups and training programs.

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Subject setting	6	7	1	0	1
b. Learning opportunity	2	8	3	0	0
c. Meeting times and duration of WG	3	11	1	0	0
e. Leadership by JICA experts	7	6	1	0	1

Question 9 Seminars: Please evaluate your experience when you participated in any of the seminars.

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Number of participants	5	7	2	0	1
b. Seminar contents	7	5	2	0	1
c. Presenters with presentation materials	7	5	2	0	1
d. Seminar intervals	7	5	2	0	1

Question 12 Kindly indicate your expected impact from the plans and manuals when putting them into practice.

	Largely	Negligibly	Uncertain / No Answer
a. Port Management & Operation Plan	1	4	10
b. Port Finance Management Improvement Plan	1	5	9
c. Conventional Terminal Operation Improvement Plan	4	3	8
d. Port Traffic Control Plan	2	2	11
e. Cargo Handling Improvement Plan	1	3	11

Question 13 In order to address several port urgent issues, the action plan is now under preparation. Kindly indicate your expectation on the following actions:

	Largely	Negligibly	Uncertain / No Answer
a. Pavement	2	0	13
b. Preventive Maintenance	3	1	11
c. Conventional Cargo Handling	2	1	12
d. Safety in Port	3	1	11
e. Budgetary Control System on Expenditure	3	1	11
f. Port Planning	3	0	12

Question 16 Will you be able to maintain the technical level of LPGC which have been upgraded by the Project as listed below:

	Sustainable	Unsustainable	Uncertain / No Answer
a. Port planning	3	0	12
b. Efficient Conventional Terminal Operation	1	0	14
c. Efficient Cargo Handling Works	3	0	12
d. Port Traffic Control and Maintenance Works	1	0	14

7. 面談記録

■日時:2009 年 8 月 2 日(日)9:30
■面談場所:JICA シリア事務所にて
■面談相手:富田事務所長
■面談者及び同行者:熊沢、Louai Kassab Hasan 現地所員
■主な議題:対処方針について
概要

- 今回ミッションの対処方針を確認した。
- UNDP, MOT, SPC の面会予定者について、これまで本技協との関わりについて説明を受けた。その際の注意点としては、UNDP 現地事務所はカウンターパート機関以外にはプロジェクト書類を出せないこと、MOT 副大臣は個人の意見を言うことが多いので省の方針か注意すること。
- 現地所員のミッションへの同行方針、通訳の紹介、車のアレンジなどのロジについて確認した。

■日時:2009 年 8 月 2 日(日)10:30
■面談場所:UNDP シリア事務所にて
■面談相手:Faten Tibi (Programme Analyst)
■面談者及び同行者:熊沢、Louai Kassab Hasan 現地所員
■主な議題:UNDP の港湾支援状況
概要

当方より今回のミッション及び 8/13 に開催予定の JCC について説明した。
UNDPの港湾プロジェクトは、大別して4区分でき、それぞれの進捗は次のとおりの説明であった。

① Lattakia 港穀物ターミナル
- 2006 年より既存サイロの容量拡張(32 千トンから6 万トンへ)、新サイロ建設へデザイン、経験紹介、入札アドバイスをおこなった。この点ではすべてのサービスを完了した。

② トレーニングセンター
- トレーニングは港湾スタッフを対象として、港湾マネジメントに関するものと荷役サービスに関するものに分けられる。英語のトレーニングも重視する。
- トレーニング内容については、UNCTAD や IMO の教材を活用して、すでに準備した。TOT (Training of Trainers)が戦略である。
- トレーニングセンター運営に必要な登録作業も済ませたが、唯一決まっていないのがロケーションである。Lattakia 港か Tartous 港か、それとも第三の候補地となるかはシリア政府側で調整している。

- 昨年 Lattakia 港で荷役作業の最中に事故があり、数人の死者が出た。荷役共同作業のプロセス管理が十分でなかったためである。

③ 既存コンテナターミナルの改善

- 既存施設を最大限活用するために競争力ある民間オペレーターに業務委託するアレンジをおこなった。
- CMA CGM が今年中にサービスを開始する。ガントリークレーン4基はオペレーターに移管された。
- 現在すすめている UNDP の支援は、LPGC がオペレーターのパフォーマンスをモニターするための能力向上である。

④ Lattakia 港の拡張

- 2007 年から UNDP がかかわっている課題である。ここ数ヶ月の間に現港湾の拡張か新港建設かを比較した後に、正式な政府決定はないが、現港湾の拡張が方針となった。
- UNDP の拡張案が LPGC 会議室に飾られている。

UNDP と JICA のこれまでと今後の関係について

- UNDP の港湾セクターへの支援は 2006 年からである。それ以前より JICA が支援する動きがあるといわれており、JICA は大手ドナーであり日本は海洋国なので能力が高いと考えて、UNDP は JICA の動きをみていたが、具体化しないのではじめることにした。
- JICA が動き始めてからの問題は、シリアの港湾で何を援助するのかその方針がよく見えなかった点である。シリアの関係機関に、この部分をこう改善するとインディケーター込みで明確に方針を示すべきだったのではないか。
- （結果として Lattakia 港のコンテナターミナルで UNDP と JICA のオペレーションがかち合った点について）シリア側が両組織に同じようなことを頼んでいたという問題もあった。
- 今後については、両組織がトレーニングセンタープロジェクトをおこなうことを提案している。JICA よりテキストや講師派遣で協力を得られればありがたい。ただこれまで JICA 側からのリプライは何もない。

その他

- シリアは陸の国境ポスト多く、港湾とも連携する通関近代化に課題がある。国連はこのために共通の貨物コード使用を提唱しているが、シリアは国連コードのアラビア語版をアラビア諸国の中ではじめて採用した。通関近代化を進める意欲は高いと思われる。

■日時:2009 年 8 月 2 日(日)12:00

■面談場所:運輸省にて

■面談相手:Imadideen Abdulhei 副大臣

■面談者及び同行者:熊沢、Louai Kassab Hasan 現地所員

■主な議題:最終評価ミッションについて

概要

当方より最終評価ミッションについて説明をして協力を求めた。本件技協への評価やシリア港湾・物流開発の今後について説明を求めた。

最終評価について

- この JICA プロジェクトは、開始前からよく知っている。開始前は運輸省及び個人として JICA に対して良い経験はなかったが、プロジェクト自体はグッドジョッブであった。

シリア港湾について

- 現行5ヶ年計画(2006-2010)で、Lattakia と Tartous 両港は民間セクターとの連携及び投資を促進すると決めている。両港のコンテナターミナルの民間委託は、その実施の一部である。
- Lattakia 港のコンテナー交通量は、2009 年で 62 万 TEU になると思われる。なお本年 10 月には CMA CGM のターミナルオペレーションが開始される。徐々に投資をおこない3年後には 100 万 TEU を捌く予測である。
- Tartous 港湾へ民間投資パッケージをつくり公告したが、どこからも提案書を受け取っていない。港湾への民間投資を促進するために、運輸省は民間セクターと三回会議を開いた。
- Lattakia と Aleppo をむすぶ高速道路は、政府資金で現在建設中であり、2010 年には開通する。
- Tartous 港はトランジット港として位置づけており、トルコとイラクをそれぞれ結ぶ二本の高速道路の BOT 入札に関する公告を近々おこなう予定である。
- Lattakia 港の将来計画については FS を実施中である。現港湾の拡張と新港建設の二案があるが、現港湾の拡張の方が難易度は低いようだ。

その他

- シリアでは海洋環境に関する新法を施行した。新法により油濁事故やその他の海洋汚染をおこなった船舶には重いペナルティを課すことができる。
- 港湾保安は重要である。通関では全数検査をできるように指導しているが、Lattakia および Tartous の両港の現場からは検査機材が足りないとの苦情がある。やっと機材調達をおこなったが、まだ据付はされていない。旅客ターミナルの旅客と手荷物用 X 線検査機も必要だが、まだ手配できていない。

■日時:2009 年 8 月 2 日(日)14:00
■面談場所:Sate Planning Commission (SPC)
■面談相手:Director Hara (国際協力担当), Director Hussam Najjar(運輸交通担当)
■面談者及び同行者:熊沢、Louai Kassab Hasan 現地所員
■主な議題:最終評価ミッションについて
概要
当方より最終評価ミッションについて説明して、SPC の理解と協力を求めた。
ハラ局長はこれまでの技協プロジェクトの経緯を説明した。ただし評価の内容への貢献は、MOT と LPGC がおこなうとして、記録すべきコメントはなかった。
以下に議論の中で、本プロジェクトの実施環境に関係あると思われる点について記述する。

自由貿易圏

- 2005 年にはアラブ諸国間の関税が事実上ゼロとなった。港湾貨物量は前年より2割程度増えたが、その因果関係はよくわからない。2010 年には環地中海諸国で自由貿易のイニシアティブがはじまるが、この交渉は経済省がおこなっており、アラブ諸国間の取り決めが拡大するものとはまだ決まっていない。

沿岸利用計画

- シリアの海岸線は 183km しかない。古くからの遺跡が多く、観光振興を図ろうとしている。一方、港湾も拡張しなければならず、新港という話しもある。現在、SPC が中心となり沿岸地域開発のための FS をおこなっている。Lattakia 港の将来計画も含むものとする。その中で EIA もおこない海洋汚染の可能性も検討する。

■日時:2009 年 8 月 3 日 11:30-12:00
■面談場所:LPGC 総裁室
■面談相手:Sulaiman Baloush LPGC 総裁, Osama Machich 計画部長
成瀬専門家チームリーダー,白土専門家, その他 LPGC 職員数名
■面談者及び同行者:熊沢、Louai Kassab Hasan 現地所員
■主な議題:最終評価ミッションについて
概要

熊沢 より最終評価ミッションの目的、スケジュールを説明してLPGC に理解と協力を求めた。ミッションが準備した質問票はワーキンググループごとに会議をして内容を埋めることとなり、Sulaiman 総裁はその調整を Osama Machich 計画部長に命じた。また評価のまとめのために必要に応じて LPGC の全体会議を開くとした。

成瀬専門家チームリーダーより、JCC のアジェンダについて提案があり、その内容及び会議場所について検討をおこなった。

■日時:2009 年 8 月 4 日 10:30-11:20

■面談場所:LPGC Deputy General Manager (Operation)室

■面談相手:Nieman Sari, Deputy GM (Operation) 、

Bassam Fiddah, Operation and Investment Department

■面談者及び同行者:熊沢、Louai Kassab Hasan 現地所員、Osama Machich LPGC 計画部長

■主な議題:オペレーション・ワーキンググループ

概要

ワーキンググループの成果について

- 新しい荷役ツールを検討して、試行してみた。
- 交通流の適切な管理方法を勉強して、新しいポスト"Traffic Organizer"を検討している。
- 倉庫利用の効率化を検討した。

JICA 専門家チームについて

- よくアドバイスをしてくれるので感謝している。
- 担当の坂専門家は大変すばらしかったので、途中で交代したのは残念であった。

Acaba 港研修に参加して

- 他国の港を視察することは勉強になった。
- 荷役機材等のハードは Lattakia と大きく違わない
- Lattakia 港と違う点は、Trade Manager を置き、水先案内を民間でおこなうなどにより、利用者のニーズを満たすサービスを提供しようとしていたところである。

■日時:2009 年 8 月 4 日 11:30-12:00

■面談場所:LPGC Training Manager 室

■面談相手:Bashar Khaddam 訓練部長

■面談者及び同行者:熊沢、Louai Kassab Hasan 現地所員

■主な議題:トレーニングセンターについて

概要

Bashar Khaddam 訓練部長は、カウンターパートの幹部チーム(The First Team)のメンバーである。彼のおこなっているトレーニングプログラムと外国の協力との関係を中心にインタビューした。

- 現在のトレーニングプログラムは、現場の荷役作業に関するものが中心であるが、内容は不足している。
- 外国企業が LPGC と契約を結ぶ時に、その条件として関係するトレーニングの提供を入れるようにしている。エジプトの訓練機関とは連携があり、陸上クレーンをあつかうコースを提供してもらった。
- UNDP のトレーニングセンタープロジェクトでは、LPGC に建物はあるので箱を作る必要はない。現在のトレーニングプログラムは限られたものなので、中身を充実させるためにプ

ロジェクトは必要である。

- 今はプロジェクトの帰属先が決まっていない。三者がそれぞれ違う思惑で関心を示している。それは、MOT（Lattakia と Tartous 両港へのトレーニングを考慮）、LPGC（Lattakia 港のみのトレーニング）、Directorate of Ports, MOT (より港湾保安に特化したトレーニングを希望)という関係に整理できる。
- 訓練部長の意見としては、プロジェクトは Lattakia 港でおこなうが Lattakia 港の運営管理に特化するのではなく、全国的な施設としてより広範なニーズに対応すべきである。たとえばシリア船員は STCW のトレーニングを国内で受ける機会がなく、外国に行かなければならない。外国の援助があれば STCW のコースを開設できる。
-

■日時：2009 年 8 月 4 日 12:20-14:00

■面談場所：LPGC Construction Manager 室

■面談相手：Khaled Hour 建設部長、Sulaf Mahmoud 建設部員

Issam Mreisheh 建設部員、Muein Zarifeh 建設部員、Waseem Ghanem 建設部員

■面談者及び同行者：熊沢、Louai Kassab Hasan 現地所員、Osama Machich LPGC 計画部長

■主な議題：舗装ワーキンググループについて

概要

舗装ワーキンググループのメンバー全員とこれまでの活動と今後への抱負について議論をおこなった。なお、彼らの所属する建設部は 200 人余りのスタッフを抱えており、港湾敷地からやや離れたところに事務所がある。

ワーキンググループ共通の意見

- JICA 技協はこの春まで港湾一般についての講義中心で、建設部として得るところが乏しかった。アクションプランに舗装を入れてもらった以降の活動には感謝している。
- WG ではまず舗装の問題箇所のインベントリーを作った。計 500 箇所程度の問題箇所を把握して、それを大きくグループ分けして、問題の程度によりさらにランク分けした。グループとしては、港内道路の舗装綻び、排水に関する問題箇所、道路と鉄道の交差地点の問題箇所に分けられる。
- 現在は JICA 専門家とともに修繕プログラムを作成している。
- WG 活動の便益は、これまでの修繕依頼があってから動くのではなくインベントリーをベースに計画的に取り組む形にしたこと、建設部だけでなく LPGC 内で計画的修繕管理への認識が高まったこと、そして 2010 年にはその実行により多くの予算がつく見込みとなったことである。
- 日本では港湾道路がしっかりと整備されているので、そのためのいろいろな技術と経験があると思う。しかし JICA 専門家に、たとえば港内道路で排水のマンホールをどうフィックスさせれば壊れないかを聞いても、専門家の業務範囲外のことには回答が得られないこともある。われわれにとっては重要な課題である。今の TOR で対応できないのならば、

将来 JICA より現場での修繕技術やうまく工夫するアイディアを教える新しい専門家を派遣してもらいたい。

その他の意見

- Acaba 港を視察したが、そこでは日常の港湾業務に支障のないように修繕計画をつくり実行していた。Lattakia 港は見習うべき。(Sulaf)

■日時:2009 年 8 月 5 日 10:30-11:30
■面談場所:LPGC Financial Manager 室
■面談相手:Abd Alsattar Abdeen 財務部長、Hanaa Al-Badri 財務所員
■面談者及び同行者:熊沢、Osama Mashish 計画部長
■主な議題:財務ワーキンググループについて
概要

財務ワーキンググループの成果

- JICA 専門家とともに港湾の財務システムについて現状調査をおこない、そのデータを元に JICA 専門家が分析をおこなった。
- 改善の代替案として、①局ごとの会計強化、②項目ごとの会計強化、が出されて、②を採用した。また WG により、会計期間を四半期から月ごとに変更した。
- この結果、月ごとに集計するデータの精度が以前より高くなった。毎月バランスレポート(年度ごとの予算と既に支出した額、そのバランス)を項目ごとに出して関係者に渡すことにしたが、それにより予算管理が強化された。
- JICA の担当専門家(能勢氏)は、アサインの関係か、他の WG にくらべてともに作業する時間が短かった。WG 会議への参加は少なく、もうアサインがないと聞いている。

その他

- CMA CGM のコンテナターミナルのオペレーションがはじまれば、財務部はその活動に関しては、会計を行うのではなく、毎月提出される会計レポートの監査を行うことになる。CMA CGM とはすでに、インボイスの処理や会計方法について合意している。

JICA への要望

- Lattakia 港の独自の港湾財務管理ソフトを開発したい。それは会計実務をおこなうだけでなく、港湾業務のパフォーマンスインディケーターや、収益性、借入金の返済計画、料金設定を変える場合の財務見通し等がわかるようにしたい。シリアには同様のシステムなく、他国の工夫状況には疎い。JICA でこの分野のアドバイザーを派遣してもらえないか。

■日時:2009 年 8 月 5 日 12:00-13:00

■面談場所:LPGC 総裁室

■面談相手:Sulaiman Baloush 総裁、Osama Mashish 計画部長

Rabee Hajar 港湾警察副部長、Rabiaa Eskef 建設部員

■面談者及び同行者:熊沢

■主な議題:安全ワーキンググループについて

概要

安全 WG の活動について

- 港内安全をクロスカッティングイシューとしてとらえて、部構成を横断的に網羅する WG を設立して、活動してきた。
- JICA 専門家との関係では、WG がおもに現状を調査してレポートを作り、JICA 側が改善の提言をおこない、WG で議論するという形で進んだ。まとまった改善方針については満足しており、JICA 専門家チームが Lattakia を去る前には実施に入りたい。その内容は、ルールの設定、エンフォースメントの強化、ヘルメットの普及、安全信号の設置等を総合的に含むものである。
- Lattakia 港に限った港内安全のための法令は 2001 年に作られており、港湾警察は独自にペナルティを課せられるように組織体制を強化してきた。ただし港内交通のルールは一度作ったものの、内容の普及及び遵守に弱点があった。今回の WG の内容を実施するための制度は整っている。
- 港内安全の最大の問題は、港内に散らばっているコンテナーである。この十月に CMA CGM がターミナルサービスを開始すれば、コンテナーはターミナルの中だけに整理されるので、港内環境は大きく改善される。LPGC との契約の中で、CMA CGM はコンテナターミナル整備に 46 百万ドルを投資することになっている。これは現施設のリハビリ(6 百万ドル)と荷役機材調達(40 百万ドル)からなる。

今後の方針と JICA への要望(総裁の発言)

- アクションプランを構成する6つの WG による提言は、2010 年の予算より総合的に取り組んでいく。
- JICA には来年の後半のしかるべき時に今回の技協の同じメンバーがまた Lattakia 港を訪れ、アクションプラン実施状況をチェックして、さらにおこなうべきことを LPGC と議論する機会を作ってもらいたい。
- 港内安全のみならず港湾保安も重要な課題である。港湾には道路側からの出入りと船舶からの出入りがある。港湾保安を高めるために、人間、荷物、車両を検査する体制を導入したいので、JICA には機材供与を含めその実施に支援可能か検討してほしい。なお、港内税関の検査機材は近々据え付けられる予定であり、今回の要望は通関促進のためのものではない。

■日時:2009 年 8 月 6 日 9:00-10:00

■面談場所:LPGC Technical Manager 室

■面談相手:George Suleiman 技術部長、Firas Younes 設計担当
Kameel Jirji 電気機械担当、Lamees Khaddam 調査担当

■面談者及び同行者:熊沢、Osama Machich 計画部長

■主な議題:予防メンテナンス・ワーキンググループについて

概要

技術部は、280 人のスタッフを抱えて、港内にワークショップを数カ所持っている。その対象は、荷役機材のみならず、LPGC が使う車両や事務所の AC などすべての機材の修繕管理である。予防メンテナンス WG は、技術部員のみからなる。

- WG では、データ収集、分析、予防メンテナンスシステムの検討、という流れで作業をおこなっている。11 月には完了する予定である。新しい修繕フォームなど既に実施に移しているものもある。
- メンテナンスは、財務部やオペレーション部の協力がないと、うまく仕事ができない。財務部には必要なスペアパーツや修理機材のための予算措置を、オペレーション部からは適切な機材の使用と定期検査・修理への理解が欠かせない。
- 予防メンテナンスは以前から導入しようとしてきた。今回の WG をへて、その対象を広げるつもりである。予防メンテナンスは、必要なスペアパーツを前もって揃えるので、当初予算は一定かかる。ただし長期的には、機材の稼働率が高まり、稼働年数が延びるので、支出を削減する効果がある。
- JICA 専門家の WG への貢献は大きなものがある。データの分析と機材予防メンテナンスのためのマニュアルづくりで協力してもらった。データは WG 以前から取っていたが、JICA 専門家はその利用の仕方が違う。
- 11 月までにすべての機材を管理するマニュアルを作れるわけではない。11 月以降も、対象を広げて、マニュアル作りを進めていく予定である。予防メンテナンスシステムの実施については、財務部の理解を得ているので、実施予算について大きな障害はないであろう。
- JICA にはこの分野でさらに技術協力を頼みたい。それは現場の問題を改善してくれる技術者である。現在使っている修繕の道具や機械が適切なのか、国際市場にはもっとよいものがあるのではないか、などがよくわからない。

その他

- 技術部はスタッフの高齢化が問題となっている。ただし、CMA CGM のコンテナターミナル開始後には、コンテナの荷役機械を管理する仕事がなくなる。

- Acaba 港の視察では、Lattakia 港と活動量に大きな差がないものの、ゲート管理から荷役機材管理まで IT の活用が進んでいた。その分機材を効率的に使えているのであろう。(Firas)

■日時:2009 年 8 月 6 日 11:00-12:00
■面談場所:LPGC Planning Manager 室
■面談相手:Osama Machich 計画部長、Reema Zaabalawl 計画部
Nadin Ismail 建設部、Mazen Deebeh オペレーション部
■面談者及び同行者:熊沢
■主な議題:計画ワーキンググループについて
概要

計画部は 19 人と小規模ながら JICA 技協当初より主要なカウンターパートとして活動してきた。JICA 専門家とともに、もっとも古くからある港湾区域に関する再開発計画をまとめた。WG に移行してからは、建設部とオペレーション部とともに運営している。

- 計画 WG が行ってきたものは、港湾の生産性評価、需要予測、過去の港湾計画のレビューなどである。
- 計画 WG は JICA 専門家とともに作業してきた。JICA 専門家の港湾計画の方法論はすばらしい。WG メンバーはエクセルシートの上でいろいろな港湾分析・計画作業を行えるようになった。ただ彼らは他の WG の仕事が忙しく、計画 WG にあまり時間を割けなかった。
- 港湾計画では、データが足りずにその多くは仮定をおいておこなった。信頼できるデータをつくり、より精度の高い予測と計画を将来はおこないたい。
- Lattakia 港の将来計画は、計画 WG とは関係ないところで、検討が進んでいる。首相府より SPC に FS をおこなうように指示があり、運輸省巻き込んでおこなわれている。その実際の過程は、UNDP のコンサルタントが LPGC に計画を提案して、それを LPGC が SPC に伝えるという形である。今年中に方向が定まると言われている。

その他

- 旅客ターミナルのリハビリがほぼ完了した。Lattakia 港内と周辺には歴史的建物多く、世界遺産を持つ港湾背後地 Aleppo までの道路もよくなる。先に作った港湾再開発計画を推進するために、地中海クルーズの主要 port-of-call となるためのポートセールスを展開したい。JICA よりクルーズ観光の専門家を派遣してもらえればうれしい。

■日時:2009 年 8 月 6 日 12:00-13:00
■面談場所:LPGC Planning Manager 室

■面談相手：Osama Machich 計画部長

■面談者及び同行者：熊沢

■主な議題：終了時評価について

概要

Osama Machich 計画部長は、カウンターパートの幹部チーム（The First Team）のコーディネーターであり、これまでの JICA 技協のほぼすべての活動に参加してきた。LPGC 側で JICA 技協の全体と個別の活動を最もよく理解している人物であるので、一連の面談の最後にインタビューした。

PDM の変更について

- 古市団長率いる事前調査団と今回技協のスコープを議論したが、その際にコンテナターミナルの民営化方針は説明した。ただし具体的な契約はまだなかった。古市団長より、PDM は状況の変化に応じて柔軟に変えられると説明受けたので、最初の形でスタートすることにした。

技協の開始から一年余りについて

- 専門家チームは講義の準備から活動に入った。準備のために、視察やいろいろなデータを集めなければならず、時間がかかった。そしてよく準備された講義の内容はすばらしかった。その後、パワーポイントのハンドアウトは成果として十分ではないので、レポート作成を頼んだ。これはアラビア語でまとめる作業含めて、講義の準備以上に時間かかった。
- 専門家チームは結局五冊のマニュアル及び計画書を作った。成果の質は高いと思う。ただし、LPGC 側にとっては、講義を聴いたのみで専門家チームとの接点が少なく、多くの場合は自らの業務との関係がわからないで終わった。

PDM の変更及びワーキンググループの開始

- LPGC は専門家チームにトレーニングを中心に活動してほしいとの希望を持っていたが、技協の開始一年余りでそれをより強く要望することになった。コンテターターミナルの民間との契約もあり、PDM を大きく変えることになった。
- 6つのワーキンググループは、それぞれインタビューして判明したとおり、大きな成果を上げており、メンバーはかかわった JICA 専門家に感謝している。技協はワーキンググループに移ってからうまくいったと言える。ただこれもそれまでの一年余りの活動があり、専門家が Lattakia 港の課題をよりよく理解したのが大きい。たとえば、オペレーション WG では、途中で専門家が交替したことを大変残念であるといったが、それは前任の専門家が Lattakia 港をよく理解してくれていたからである。
- ワーキンググループ形式は、Lattakia 港にとっても大きな発見であった。これまでは入札

書類作成など特定の目的以外には、異なる部で共同作業することがなかった。個々のワーキンググループの活動は、総裁以下の幹部の理解するところとなり、共通の課題となった。ワーキンググループ形式は技協終了後も続けていく。

技協の終了及びその後

- 個人的な経験であるが、計画部長になってから JICA 開発調査レポートを知った。読んで大変有意義なものだとわかったが、一方レポートが LPGC で忘れられた存在になっているのにも驚いた。技協の開始一年余りでつくった五冊の計画書とマニュアルは、ワーキンググループの経験も踏まえて、Lattakia 港の課題に即した提言を最後につけることで、より多くのスタッフが利用するアウトプットになるのではないか。
- Lattakia 港の職員は今は楽天的である。今年十月に民間オペレーターがコンテナターミナルの操業を開始すれば、港の相当な問題が解決されると期待している。本当はどうなるのかよくわからない。ワーキンググループの活動に沿った予算がつくのは来年からである。来年の後半に技協専門家に戻ってきてもらえれば、新しい状況に即したアドバイスが受けられる。
- 技協のスコープ外であるが、JICA には UNDP のトレーニングセンタープロジェクトへの協力が期待されている。2007 年に JICA 研修を横浜で受けた経験で理解できたが、日本は港湾海運の先進国でトレーニングの仕方もよく整備されている。シリアのトレーニングへの協力は簡単にできるのではないか。
- もう一つ JICA に期待したいのは ISPS コードへの協力である。今の状況では、ISPS コードを実施しないでいると、定期船社の新規ルートを港として誘致する時の支障となる。LPGC はモニターカメラの設置やフェンスを強化する検討は開始したが、独自に ISPS コードを実施するのはむずかしい。

その他

- Acaba 港への視察は昨年 11 月におこなったが、その時は CMA CGM と契約案の文面を調整している最中であった。Acaba 港の民間オペレーターとの契約の仕方は、おおいに参考になった。
- JICA 専門家チームのそれぞれの専門家は技術力が高く、チームリーダーのリーダーシップは強い。成瀬チームリーダーはほとんどのワーキンググループの会議に出席していた。プレゼンテーションは担当の専門家がおこなっても、質問への受け答えや討議の方向づけについては、成瀬チームリーダーが中心となっていた。
- 次回に同様の技協プロジェクトが LPGC であるのならば、データ収集等の準備作業をより短く、LPGC スタッフとの共同作業をより長くするのがポイントであろう。面談をつうじて判明したが、オペレーション、建設、技術の各部では、次のステップがあるならば現場で作業を見ながらアドバイスしてくれる専門家を求めている。

■日時:2009 年 8 月 9 日 16:30-17:30
■面談場所:LPGC Planning Manager 室
■面談相手:Osama Machich 計画部長
■面談者及び同行者:小泉団長、熊沢、岡村
■主な議題:終了時評価について
概要
翌日の 8 月 10 日に、ダマスカスにてラタキア港拡張計画について SPC との会議があり、Osama Machich 計画部長は不在ということで、プロジェクト活動の概要及び本調査日程の確認を行った。

- オペレーションの効率化について
  坂団員は 1 年次の活動を元に、ラタキア港の現状をよく把握したうえで、WG でオペレーションを改善するための活動を実施してくれた。しかし、彼が途中で交替したことで、作業の重複が出たため、若干時間が無駄になった。オペレーション効率化はプロジェクトとしても最も重要な部分であるため、この点は残念である。
- 荷役用のネットスリングは、新しいものを紹介してくれたがうまく活用できなかった。そのため、再度改善したものを使用し、現在はその結果の評価を行うところである。上の者が新しい機材を活用するように指導しない、新しいものを簡単には使おうとしない、などの課題がある。
- Syrian Maritime Chamber(船首協会)からも、荷役の改善を求められている。
- 今後の予定を確認し、オサマ氏には会議時間の調整を依頼した。

■日時:2009 年 8 月 10 日 10:00-10:45
■面談場所:LPGC 総裁会議室
■面談相手:Sulaiman Baloush LPGC 総裁
■面談者及び同行者:小泉団長、熊沢、岡村
成瀬総括、白土専門家
■ 主な議題:表敬訪問、JCC日程の確認
概要
(スレイマン総裁より)

- 専門家にはよく支援してもらっており、JICAの協力には非常に感謝している。
- JCCの日程は、8 月 13 日(木)の予定であったが、13 日に運輸大臣も出席する重要な会議をダマスカスにて行う。そのため、15 日(土)とするかラタキアにて 12 日(水)の夕方の開催としてほしい。できるだけ、SPCとMOTも出席するよう依頼する。
- 当初は、プロジェクトは一般貨物とコンテナを含んでいた。CMACGMとのコントラクター契約ののち、本プロジェクトは一般貨物に集中することとなった。そして6つの緊急課題に取り組むことになった。これによって、1 年目は理論的な内容であったが、2 年目からは実務的な内容に

なった。双方からの取り組みで、成果はより充実したものとなっている。

・ C/P 研修、アカバ港視察等のセミナーも実施していただき、非常に感謝している。

（小泉団長より）

・ 1 年次に作成したテキストは、LPGCのマニュアルとして承認し、活用してほしい。

⇒スレイマン総裁もこの点には賛成し、テキストを活用できるように準備を始めている。プロジェクトの終了までに、さらに専門家から支援して頂きたい。

■日時：2009 年 8 月 10 日　11:30-13:00

■面談場所：Lattakia 港内視察

■面談相手：Bassam Fiddah オペレーション・投資部員　成瀬総括、白土専門家

■面談者及び同行者：小泉団長、熊沢、岡村

■　主な議題：Lattakia 港内の視察

・ 港湾レイアウト（添付資料）の 1~9 号バースは在来貨物用ターミナル、Old Port Area は水深 4 m程度であり、軍関係の船舶が利用している。軍が使用している地域は立入ることは出来ない。旧港の“Passenger”と記載されている部分に、旅客用ターミナルが 2 年前に建設された。ここは、トルコ及びキプロスとの間で定期便があるようだった。ターミナルの中は閑散としており、活発に使用されているようには見えなかった。

・ 2008 年夏にLPGCは中国製のガントリークレーンを4基購入し、14,15 号バースに設置している。これによって荷役効率は改善したようだが、Lattakia 港の最大の課題は、コンテナで運ばれてきたものを、港内でコンテナからばらして搬出していることである。輸出する貨物はほとんどないため、空コンテナを送りだしている状態ということ。コンテナ貨物は、コンテナのままで運ぶことで効率化が図られるものであるが、その長所が活かされていないといえる。

・ 12 号バース以降が、コンセッション契約によるコンテナターミナル区間となる予定。よって、コンテナ用の大型 X 線機材は、上記区間へ設置するように LPGC に強く勧めたが、結局 Gate3 付近に設置しており、検査する際にそこまで移動する必要生じる。

■日時：2009 年 8 月 10 日　11:00-14:00

■面談場所：LPGC 会議室

■面談相手：成瀬総括、一之瀬専門家、白土専門家

■面談者及び同行者：小泉団長、熊沢、岡村

■主な議題：プロジェクト活動について

・ 現在の PDM の評価指標は、定性的なものであり、3 年後に実施される事後評価のために、より明確な指標を設定しておきたいことを説明した。

・ （調査団）WG の取組みについて、追加で専門家を派遣してほしいという話があった。例えば、プロジェクト期間を延長して、その中で専門家を派遣するという方法もある。

・ （専門家）LPGC 側も、このプロジェクトは 11 月で終わるものとしてがんばってきているので、プ

ロジェクトを延長するというよりも、一旦終了させたほうがよいであろう。

- （調査団）WG の活動には、来年度予算がつくということもあり、C/P も積極的に取り組む意欲を持っているようだ。このまま延長するよりは、一旦終了させて、その取り組み状況をフォローした上で、その後の支援を検討したほうがよいかもしれない。

■日時：2009 年 8 月 11 日 9:00-10:00
■面談場所：LPGC 総裁会議室
■面談相手：WG 担当部長（スレイマン総裁除く）
■面談者及び同行者：小泉団長、熊沢、岡村
■　主な議題：これまでの活動について

概要

- 調査団より協議の目的を説明し、先週の調査結果を説明。

（LPGC 側）

- オペレーションの効率化は大変重要であり、ほかの5つの活動もすべてオペレーションの効率化に貢献する。理論的には大変満足できる内容であったが、さらに実践的な内容としてもらえると、ありがたかった。
- アクティヴィティレポートは大変有益だが、残りの期間で実際に実施するために必要な実践的な取り組みをしてほしい。
- テキストはそれを使用するトレイニーにとって、より具体的な内容を含んだ物にしてほしい。セミナーを開催した後、テキスト作成までに時間がかかり、またセミナーの内容とは若干異なったものだった。トレイニーのレベルよりも高度な内容で、例えば新しい港湾計画をトレイニーが学習したところ、その決定に関るわけではない。それらが役立つことは理解しているが、直接的には業務に役立たない。成果には感謝しているが、実務的に考えると直接に役立つものではない。

（調査団側）

- WG ではより実務的な取組みを進めてきたと理解している。LPGC の求める実務的な指導というのはどのようなことを意味しているのか。

（LPGC 側）

- 例えば、舗装なら、具体的にどうやって舗装したらよいのか、或いは先進的な舗装技術などを教えて欲しい。或いは、メンテナンスでは、分析な手法は教えてくれたが、機器を修理する方法、メンテナンス方法等を教えて欲しい。

（調査団側）

- 実践的支援という意味はある程度わかったが、そういう現場での技術指導を行うとなると、日本側の人材も限られてくる。現在指導している内容が、分析や評価に偏りがちであったとしても、それらも実務に役立つものには間違いがない。課題を挙げると、以下になるであろう。

・JICAが要請内容をより的確に把握する必要があった

- 指導相手となる C/P の人材を、より適切な人を選ぶ必要があった。

（LPGC 側）

・ テキストと参加者のニーズに隔たりがあったのが問題。WG の結果をテキストに反映させてほしい。テキストを最終版にするまでに、このニーズを聞いてほしい。

（調査団）

・ プロジェクト終了までに、それらの要望には可能な範囲で対応するように専門家に依頼する。そして、終了後は 1 年間 LPGC で努力を継続させていただきたい。そして、1 年後JICAシリア事務所が状況をヒアリングし、その後の対応を検討させてもらいたい。

■日時：2009 年 8 月 12 日（水）12:00-12:30

■面談場所：LPGC 総裁会議室

■面談相手：Sulaiman Baloush LPGC 総裁

■面談者及び同行者：小泉団長、熊沢、岡村

成瀬総括、白土専門家、Osama Machich 計画部長

■ 主な議題：ミニッツについて

概要

・ ミニッツ（案）について、事前にオサマ氏よりスレイマン総裁に説明を行ったうえで、調査団から、上位目標、プロジェクト目標、5 項目評価の結果を説明した。

・ スレイマン総裁からは、評価結果は妥当で受け入れられるものであると表明がなされた。

・ 追加支援については、プロジェクト終了後 1 年間は、LPGCが自主的にWG の活動を進めることとする。その後、1 年後に活動報告書を JICA に提出し、それを下に JICA が状況を確認しにくるので、その後の対応を供に検討することとしたい旨を説明し、スレイマン総裁から了解を得た。

・ JCCについては、8 月 13 日（木）の午後にダマスカスで開催することになった。

JICA

Evaluation of the Project

JICA Final Evaluation Team
Mr. Koizumi
Ms. Okamura
Mr. Kumazawa

JICA

5-point Evaluation Criteria

1. Relevance
2. Effectiveness
3. Efficiency
4. Impact
5. Sustainability

JICA

1. Relevance – Evaluation: High

- Development policy in Syria
- Selection of the Target Group
  - Lattakia Port
  - Policy, planning, operation related issues
  - Removal of container terminal operation in the PDM in March 2009
- Conformity with the Japan's ODA policy
- Comparative advantage in Japanese technical resources

JICA

2. Effectiveness - Moderate

- Achievement of Project outputs
  - Rated "Achieved" or "Partially achieved" by LPGC officials concerned
- Achievement of the Action Plan formulation activities
  - Ongoing with active counterpart participation
- Obstacle against Project Objectives
  - Suspension of container terminal operation related works although containerization is a major modernization tool in freight transport

JICA

3. Efficiency – Evaluation: High

- JICA's inputs to the Project
- Project inputs from the Syrian side
- Collaboration works
  - Working Groups
  - Seminars
  - The Third Country Training (Acaba Port)
  - Counterpart Training in Japan

JICA

4. Impacts – Evaluation: Moderate

- Prospect for achieving the Overall Goal
  - to be achieved after 2-4 years viewed by LPGC Counterparts
- Expected impacts from the Textbooks and Manuals prepared by the Project
  - 5 documents have been produced
  - But the expected impacts so far not large
- Expected Impacts of the Action Plan currently under preparation

5. Sustainability – Evaluation: High

- The capacity to continue implementing the plans and programs made in the Project
  - There is a strong will among LPGC counterparts even after the JICA expert team leaves
- Maintaining technology level already upgraded by technology transfer
  - It is possible provided that the Project's plans and programs will be implemented in due course based on the Project documents (textbooks, manuals and the Action Plan report)

Project Purpose

Efficient port operations at Lattakia Port are achieved.

The Project Purpose is mostly achieved

LPGC needs to make continuous effort to implement what they have learnt in each activity.

Overall Goal

Maritime Cargo transport system is modernized

The Overall goal has not been achieved by the time of the Final Evaluation.

LPGC is expected to use internal and external resources in an integrated way, which the text book/manuals spell out.

Conclusion

- The Project contributed to the needs of the Syrian Government to improve the port operations at Lattakia Port.
- The Project can accomplish all of the activities in PDM Ver.2 by the end of the Project to achieve the Project purpose.

Recommendation

By the end of the Project

- Textbooks/Manuals are to be reviewed and modified, in order to be more useful.

After termination of the Project

- Textbooks/Manuals should be authorized by LPGC as official one and they are to be disseminated.
- LPGC is requested to allocate enough budget and to assign appropriate number of staff.
- Six working groups are to be continued as implementing action plans.