

カンボジア王国
北東州地域開発能力向上プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成23年6月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
カンボジア事務所

カン事
JR
12-006

カンボジア王国
北東州地域開発能力向上プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成23年6月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
カンボジア事務所

序 文

カンボジア王国北東部の2州（ラタナキリ州及びモンドルキリ州）は、国内天然林の約4割が存在する、自然資源の豊富な地域である一方、国内先住民族の9割以上が暮らす遠隔地という地理的特性から開発の優先順位が低く、カンボジアのミレニアム開発目標報告書（2003年）において、開発レベル国内最下位に位置づけられています。また、地方行政機能の強化に必要な人材の数及び能力は不足しており、教育レベルも概して低い傾向があります。

上記のような背景の下、2004年にカンボジア王国政府は北東州の総合的な開発計画策定のための開発調査と州農村開発委員会（PRDC）支援のための技術協力を要請しました。カンボジア王国政府からの「モンドルキリ州地域総合開発調査」の要請に応じ、JICAは2004年及び2005年に3件のプロジェクト形成調査団を派遣しました。本調査団の提言を受け、カンボジア王国は技術協力プロジェクト「北東州人材育成計画」を要請したところ、JICAは内務省地方行政総局、ラタナキリ州及びモンドルキリ州の州農村開発委員会/実行委員会（PRDC/ExCom）をカウンターパート機関として、「北東州地域開発能力向上プロジェクト」を2007年10月より3.5年間の予定で開始しました。

2011年3月のプロジェクト終了を控え、カンボジア王国側関係者と合同でプロジェクトの中間レビューの提言のフォローアップ状況、活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的に、2010年10月に終了時評価調査が実施されました。

この報告書は、同評価調査及び協議結果を取りまとめたものであり、今後の技術協力事業を効果的、かつ効率的に実施していくための参考として、活用されることを願うものです。

この調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成23年6月

独立行政法人国際協力機構
カンボジア事務所長 鈴木 康次郎

目 次

序 文	
目 次	
プロジェクト位置図	
写 真	
略語表	
終了時評価調査結果要約表（和文・英文）	
第1章 終了時評価の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査団派遣日程	2
第2章 終了時評価の方法	3
2-1 評価の方針	3
2-2 評価の手法	3
2-3 主な調査項目と情報・データ収集方法	4
2-3-1 調査項目	4
2-3-2 データの内容と収集方法	5
2-3-3 調査実施上の制約	6
第3章 プロジェクトの実績	7
3-1 投入実績	7
3-1-1 日本側投入実績	7
3-1-2 カンボジア側投入実績	7
3-2 活動実績	8
3-3 成果（アウトプット）の達成状況	11
3-4 プロジェクト目標の達成状況	18
3-5 上位目標の達成見込み	23
3-6 プロジェクト実施体制及び実施プロセスに係る事項	23
3-7 中間レビューにおける提言へのフォローアップ	24
第4章 評価結果	25
4-1 評価5項目の評価結果	25
4-1-1 妥当性	25
4-1-2 有効性	25
4-1-3 効率性	26
4-1-4 インパクト	28
4-1-5 持続性	29

4-2	効果発現に係る貢献・阻害要因	31
4-2-1	効果発現に貢献した要因	31
4-2-2	問題点及び問題を提起した要因	31
4-3	結論	32
第5章	小規模インフラ調査結果	33
5-1	完成したインフラの品質	33
5-1-1	モンドルキリ州	33
5-1-2	ラタナキリ州	35
5-2	小規模インフラ事業に係る技術研修と能力向上	38
5-3	小規模インフラ建設に係る調達実施方法	39
5-4	現地建設業者への聞き取り	40
5-4-1	モンドルキリ州	40
5-4-2	ラタナキリ州	41
5-5	維持管理状況	42
5-6	結果	43
5-6-1	建設された小規模インフラの品質について	43
5-6-2	研修と TSO の能力向上及びその効果について	43
5-6-3	小規模インフラの設計・維持管理について	43
5-6-4	地方インフラ事業に係る今後の課題について	44
第6章	提言と教訓	45
6-1	提言	45
6-2	教訓	46
付属資料		
1.	調査日程	49
2.	主要面談者リスト	50
3.	投入実績	52
4.	活動実績	54
5.	ラタナキリ州研修実績	57
6.	モンドルキリ州研修実績	60
7.	プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 3	63
8.	評価グリッド	66
9.	ミニッツ及び合同評価報告書	71
10.	主要議事録	95
11.	質問票・フォーカス・グループ・ディスカッション議題	111

プロジェクト位置図

プロジェクト対象地域：

ラタナキリ州（人口 15 万 6,466 人 面積 1 万 782km² 性比 102.4%）（2008 年現在）

モンドルキリ州（人口 6 万 1,107 人 面積 1 万 4,288km² 性比 105.5%）（2008 年現在）



貧困プロフィール

	ベースライン年	ベースラインデータ	評価年	評価年データ
ラタナキリ州	2007	45.0%	2010	41.20%
モンドルキリ州	2007	42.40%	2010	37.10%

出所：計画省、NCDD



ラタナキリ州 小規模インフラ事業 位置図

番号	郡名	工事内容
①	コンモン郡	橋建設工事 (幅 3.5m、全長 15m)
②	コンモン郡	排水溝敷設工事 (9カ所、径 0.6/1.0m 単/2管)
③	コンモン郡	橋建設工事 (①幅 3.0m、全長 12m、②幅 3m、全長 9m)
④	コンモン郡	排水溝敷設工事 (7カ所、径 0.6/1.0m 単/2管)
⑤	コンモン郡	市場周辺排水路工事
⑥	コンモン郡	廃棄物焼却穴掘削工事 (0.01ha)
⑦	コンモン郡	学校建設工事(床面積 360m ²)
⑧	アンドメア郡	図書館・集会室建設工事 (図書室 32 m ² 、集会室 64 m ²)
⑨	アンドメア郡	排水溝敷設工事 (4カ所、径 0.6 単/2管)
⑩	アンドメア郡	橋建設 (幅 3.02m、全長 6m) および排水溝敷設工事 (3カ所、径 0.6 単/2管)
⑪	アンドメア郡	郡保健センター別館建設工事 (床面積 51 m ²)
⑫	アンドメア郡	仮設橋架設 (幅 2.5m、全長 21m)
⑬	アンドメア郡	保健ポスト井戸掘削工事 (井戸深 10m、直径 1m)
⑭	アンドメア郡	郡事務所棟補修工事 (床面積: 7.5m x 25.5m)
⑮	アンドメア郡	道路補修工事 (幅 4m、総延長 750m)
⑯	ブンサイ郡	井戸掘削工事 (28カ所、直径 1.0m、深さ 7-10m)
⑰	ブンサイ郡	郡事務所井戸掘削工事 (1カ所、直径 1.0m、深さ 7-10m)
⑱	ブンサイ郡	廃棄物焼却穴掘削工事 (0.015ha、掘削深 3m)

<モンドルギリ州>



モンドルギリ州 ExCom 技術支援班聞き取りの様子



モンドルギリ州コニャック郡灌漑ダムロヨン・コミュニオン水利組合の委員からの聞き取り



モンドルギリ州観光局観光看板



モンドルギリ州カオシマ郡既存未舗装道路一部区間のラテライト舗装工事



農業局が指導する「1本植え」技法



フィードバック・ワークショップの様子

＜ラタナキリ州＞



コンモン郡の郡長及び評議員からの聞き取りの様子



フィードバック・ワークショップの様子



コンモン郡国道 78 号線とコンミューンをつなぐ未舗装道路上の橋梁建設及びパイプカルバート設置工事



パイロット事業で建設されたブンサイ郡の井戸



アンドメア郡で助産師研修を受けた助産師



アンドメア郡：仮設橋新設工事

略 語 表

略語	英 語	和 訳
CAU	Contract Administration Unit, ExCom	ExCom 契約・事務班
C/P	Counterpart	カウンターパート
D&D	Decentralization and Deconcentration	地方分権化・業務分散化
DDC	District Development Committee	郡開発委員会
DFT	District Facilitation Team	郡調整チーム
DIF	District Investment Fund	郡投資基金
DOLA	Department of Local Administration	地方行政局
EIA	Environmental Impact Assessment	環境影響評価
ExCom	Executive Committee	実行委員会
FU	Financial Unit	財務班
GDLA	General Department of Local Administration	地方行政総局
GIS	Geographic Information System	地理情報システム
IP3	3-Year Implementation Plan	3 カ年実施計画
IT	Information Technology	情報技術
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
LAU	Local Administration Unit	地方行政班
MoI	Ministry of Interior	内務省
NCDD	National Committee for Sub-National Democratic Development	民主的地方開発国家委員会
NGO	Non Governmental Organization	非政府組織
NP-SNDD	National Program for Sub-National Democratic Development	民主的地方開発国家プログラム
NSDP	National Strategic Development Plan	国家開発戦略
OJT	On the Job Training	実務研修
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PFT	Provincial Facilitation Team	州調整チーム
PILAC	Project on Improvement of Local Administration in Cambodia	地方行政能力向上プロジェクト
PLAU	Providencial Local Administration Unite	州地方行政
PMC	Project Management Committee	プロジェクト管理委員会
P/O	Plan of Operation	活動計画
PRDC	The Provincial Rural Development Committee	州農村開発委員会
PRDNEP	Project on Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces	北東州地域開発能力向上プロジェクト
PSDD	Project to Support Democratic Development through Decentralization and Deconcentration	地方分権・業務分散化を通じた民主的開発支援プロジェクト

R/D	Record of Discussion	討議議事録
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity and Threat	SWOT 分析（計画策定時の組織・環境分析手法のひとつ）
TSO	Technical Support Officers	技術支援班職員
TSU	Technical Support Unit	技術支援班
W/S	Workshop	ワークショップ

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：カンボジア王国	案件名：北東州地域開発能力向上プロジェクト (PRDNEP)
分野：ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：カンボジア事務所	協力金額：3億5,000万円（終了時評価時）
協力期間 (R/D)：2007年10月～ 2011年3月	先方関係機関： 内務省地方行政総局地方行政局 モンドルキリ州及びラタナキリ州農村開発委員会実行委員会 (PRDC/ExComs)
	日本側協力機関：アイ・シー・ネット株式会社 日本工営株式会社
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）北東部の2州（ラタナキリ州及びモンドルキリ州）は、国内天然林の約4割が存在する、自然資源の豊富な地域である一方、国内先住民族の9割以上が暮らす遠隔地という地理的特性から必ずしも開発の優先順位が与えられておらず、カンボジアのミレニアム開発目標報告書（2003年）において、開発レベル国内最下位に位置づけられている。また、地方行政機能の強化に必要な人材の数及び能力は不足しており、教育レベルも概して低い傾向がある。</p> <p>上記のような背景の下、2004年、カンボジア王国政府は北東州の総合的な開発計画策定のための開発調査と州農村開発委員会 (PRDC) 支援のための技術協力を要請した。当該国政府からの「モンドルキリ州地域総合開発調査」の要請に応じ、JICAは2004年及び2005年に3件のプロジェクト形成調査団を派遣した。本調査団の提言を受け、カンボジアは技術協力プロジェクト「北東州人材育成計画」を要請したところ、JICAは内務省地方行政総局、ラタナキリ州及びモンドルキリ州の州農村開発委員会/実行委員会 (PRDC/ExCom¹) をカウンターパート (Counterpart : C/P) 機関として、「北東州地域開発能力向上プロジェクト」を2007年10月より3.5年間の予定で開始した。</p> <p>本プロジェクトは対象州の地方政府が持続可能な農村開発を促進する能力の強化を目標とし、カンボジアの既存の地方開発の枠組みに則り制度の改善も視野に入れつつ地方政府の開発事業計画立案・実施・モニタリング評価実施能力の向上支援をオン・ザ・ジョブ・トレーニング (On the Job Training : OJT) と座学による研修を組み合わせ実施している。また、OJTの一環として排水溝・道路建設・橋などの小規模インフラ整備といったパイロット事業が実施されている。2009年7月には中間レビュー調査が実施され、現在は同調査時の提言に基づいたPDMに則り活動が行われている。</p>	

¹ Provincial Rural Development Committee/Executive Committee: ExCom は PRDC の決定事項の実施部隊として位置づけられている。その主たる役割は、関係実施機関の協力を得て、定められた規則に則って、契約手続の執行、財務、予算手続の執行、財務状況及びプロジェクト実施経過のモニタリング、等の管理業務を実施することである。

1-2 協力の内容²

カンボジア国内で最も開発が遅れているラタナキリ州及びモンドルキリ州において、地方行政機関が主体的かつ戦略的に開発事業を実施する能力を強化するため、PRDC/ExCom を通じて郡及びセクター局職員の能力強化を行った。

(1) 上位目標

対象州において、州政府により、主体的かつ戦略的に州開発事業が実施される。

(2) プロジェクト目標

対象とする州において、持続的地域開発のための地方行政能力が強化される。

(3) 成果

- 1 地方行政官の分析・調査能力が向上する。
- 2 地方行政官の地域開発計画策定能力が向上する。
- 3 地方行政官の地域開発事業実施・管理能力が向上する。
- 4 地方行政官のモニタリング、評価能力が向上する。

(4) 投入 (2010年10月時点)

総投入額：3億5,000万円

日本側：専門家派遣延べ9名、機材供与1,286万8,000円、プロジェクト運営費2,228万7,000円

カンボジア側：C/P配置22名、専門家執務室、光熱費、水道代

2. 評価調査団の概要

調査団員	<カンボジア側> Team Leader: H.E.Mr. Leng Vy, Director General, General Department of Local Administration (GDLA), Ministry of Interior (MoI) (Project Director) Member: Mr. Yin Malyna, Director, Department of Local Administration (DOLA), GDLA, MoI (Project Manager) Member: H.E. Mr. Thang Savun, PRDC/ExCom Ratanakiri Province (Counterpart Personnel) Member: Mr. Hiek Sophan, PRDC/ExCom Mondulkiri Province (Counterpart Personnel)		
	<日本側> 総括：小林雪治 JICA カンボジア事務所 次長 地方行政：川北博史 JICA 国際協力専門員 小規模インフラ：山田理 JICA 国際協力専門員 調査企画：灘本智子 JICA カンボジア事務所 企画調査員 (ガバナンス) 評価分析：田中博子 グローバル・リンク・マネージメント (株) 調査支援：Phok Phira JICA カンボジア事務所 ナショナルスタッフ		
調査期間	：2010年10月11日～29日	評価の種類	終了時評価

² 今般の評価時に使った2009年7月改定済みPDM3に準ずる。

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標の達成状況は良好である。指標 1、2 については十分に達成された。

指標 1 については、十分に達成された。ラタナキリ州の対象郡において、プロジェクト期間中に、ニーズ調査に基づき合計 22 件の非インフラパイロット事業、16 件のインフラパイロット事業が実施され、対象郡の行政官によってモニタリングされている。指標 1.1 について、ラタナキリ州においては、今まで取り組みが遅れていた分野（例：保健センターの救急車事業、郡事務所のごみ処理事業、学校建設、図書館建設）を含めて、ニーズに合った持続的な郡開発事業が策定・実施されている。ニーズサーベイや現状分析によって明らかにされたニーズの優先順位を参考にして、開発計画策定・事業選定・事業形成を行うことによって、開発事業とニーズとの整合性を図っている。また、指標 1.2 については、プロジェクト活動を通じて、行政官がモニタリング評価の重要性、モニタリング評価に関する責務・役割・権限を理解し、モニタリングが頻繁に行われるようになった。

指標 2 についても、十分に達成された。モンドルキリ州の優先分野（農業・観光分野）において、プロジェクト期間中にニーズ調査に基づき合計 26 件の非インフラパイロット事業、9 件のインフラパイロット事業が実施され、セクター局及び郡の行政官によってモニタリングされている。指標 2.1 については、ラタナキリ州では、優先分野における開発計画策定ワークショップ（2009 年末開催）で選定した優先事業を中心に、各セクター局の開発計画が見直され、これに基づいた事業が実施されている。また郡職員やセクター局職員に対し、プロポーザル作成、契約書作成、財務手続き、コンピュータ研修を実施した結果、事業実施に必要な基礎的知識が向上している。指標 2.2 については、セクター局開発事業にかかわる地方行政官（コミューン、郡、州職員）が、各活動ごとにモニタリングシートを活用し、パイロット事業をモニタリング・評価している。

指標 3 については、民主的開発国家委員会（National Committee for Sub-National Democratic Development : NCDD）事務局が策定した郡の開発計画ガイドライン（2010 年 10 月時点では最終ドラフト）にプロジェクトの提言の一部〔開発計画の簡素化、分析手法、コミューン開発計画との関連性の導入、非政府組織（Non Governmental Organization : NGO）との協力関係の構築、ジェンダーの視点の導入の必要性等〕が反映されたことにより、当初プロジェクト関係者が期待していた「制度化」が達成できたと判断できる。

(2) 成果の達成度

PDM3 の 4 つの成果は、いずれも「地方行政官の能力向上」（分析・調査能力、計画策定能力、事業実施・管理能力、モニタリング・評価）にかかわるものである。ターゲットグループとなった行政官の多くは、プロジェクト開始前には事業実施に必要な知識や技術をほとんど有していなかったが、成果 1~4 の各能力について以下のとおりおおむね向上が認められることが確認された。

1) 成果1 分析・調査能力：

この成果は、州状況報告書（指標 1.1）、SWOT（Strength、Weakness、Opportunity and Threat）分析ワークショップ、郡プロフィール研修、州状況分析研修などの関連モジュール研修が、おのおののターゲットグループ及び C/P を対象として開催され、プレテスト・ポストテストの得点の伸びが報告されていること（指標 1.2）、開発計画・投資計画策定ワークショップ（ラタナキリ州）、セクター局開発計画策定ワークショップ（モンドルキリ州）のおのおので既存の州プロフィールや郡プロフィール等で提供されている統計データを確認し、根拠に基づいて事業計画が策定されたこと（指標 1.3）、によって達成が確認できる。

2) 成果2 計画策定能力

この成果は、ラタナキリ州、モンドルキリ州のそれぞれにおいて行政官により開発計画が策定されたこと（指標 2.1、2.2）、ラタナキリ州では郡主導、モンドルキリ州では第 2 サイクルにおいて優先セクター開発計画で選定された事業が、それぞれ行政官により計画・実施されていること（指標 2.3）、郡開発計画策定プロセス改善に関する報告書が作成され、内務省に提出されたこと（指標 2.4）から、達成が確認できる。

3) 成果3 事業実施管理能力

この成果は、両州において、州あるいは郡レベルの行政官が、パイロット事業の実施を通じて灌漑工事等の小規模インフラ建設を含むさまざまな契約形態の管理、財務管理、業務管理、技術管理を実践したこと（指標 3.1）、両州で、州・郡の職員の事業実施にかかわる知識が、モジュール研修・OJT を通じて向上したこと（指標 3.2）、事業実施プロセス改善のためのフィードバック集のドラフトを 2009 年に内務省に提出済みであること（指標 3.3）から達成が確認できる。

4) 成果4 モニタリング・評価能力

この成果は、両州の行政官によりモニタリング・評価計画が作成されていること（指標 4.1）、両州において、モニタリング計画に基づいたパイロット事業のモニタリング・評価が実施されていること（指標 4.2）、両州の行政官がモニタリング評価の重要性、モニタリング評価に関する責務・役割・権限を理解するようになったこと（指標 4.3）、モニタリング手法に関するマニュアル案が作成された（指標 4.4）ことから達成が確認できる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

妥当性は高い。カンボジア政府の地方分権化・業務分散化（Decentralization and Deconcentration : D&D）政策の大きな方向性については、中間レビュー以降大きな変更はない。2008 年に施行された地方行政法に基づき、カンボジアの地方開発活動において、州と郡がより中心的な役割を担うようになると予想されている。過去においては、ドナーの支援はコミューンレベルの活動に集中していたが、今後は財政の分権化も州・郡レベルを中心に実施されると予想される。さらに、能力強化活動においても、今後 10 年間の D&D 推進に向けた国家プログラム〔民主的・地方開発国家プログラム（The National Program for Sub-National

Democratic Development : NP-SNDD、2010－2019)] に基づく 3 年実施計画 (3-Year Implementation Plan : IP3) の中で州・郡の人材育成が焦点となるものと見込まれている。このような観点から、本プロジェクトが州・郡レベルの地方行政官等を対象として開発事業管理に関する能力向上に焦点を当てたことは、適切であったと考えられる。

日本政府の対カンボジア援助政策については、対カンボジア援助計画 (2002 年) でもグッド・ガバナンスは援助重点分野「持続的な経済成長と安定した社会の実現」の重点課題のひとつとして位置づけられている。また、JICA ではグッド・ガバナンスの分野を重視しており、特にカンボジアでは法・司法改革及び公共財政管理改革とともに、行政機能の向上への支援に力を入れているため、本プロジェクトとの整合性は高いといえる。

また、メコン地域支援の一環で日本政府は、2004 年 11 月の日 CLV [カンボジア、ラオス人民民主共和国、ベトナム社会主義共和国 (以下、「ラオス」「ベトナム」と記す)] 首脳会議以来、ベーシック・ヒューマン・ニーズ分野を中心に CLV 三国国境の貧困地域 (「開発の三角地帯」) に焦点を当てた支援を推進している。本三角地帯に位置するラタナキリ州とモンドルキリ州は、プロジェクト開始当初の貧困率が 40% を越えておりカンボジア他州に比べても貧困率の高い地域であったため、本プロジェクトの対象地として選択されたことは妥当であったといえる。

(2) 有効性

有効性は高い。プロジェクト目標の達成状況は良好である。プロジェクトの成果がおおむね達成されたことにより、プロジェクト目標の州レベルの指標 1、2 は十分に達成された。国家レベルの指標 3 についても中央に配置された長期専門家の成果により達成されている。

モンドルキリ州では、中間レビュー時点ではターゲットグループが全州に散らばっていたため、能力向上活動の成果がみえづらかったが、中間レビューの提言に基づいて、ターゲットグループを郡から優先分野 (農業と観光) のセクター局に絞り込んだことによって、パイロット事業及び研修の成果が向上し、ターゲットグループの能力向上の有効性が向上した。また、ラタナキリ州においては、中間レビュー時から引き続き郡を能力強化の対象としており、支援対象外のブンサイ郡にもその効果が波及していることから、その有効性は高いといえる。

なお、中間レビュー時にプロジェクト目標の指標として新たに国家レベルの指標「本プロジェクトの知見を制度化するため、プロジェクトで得られた教訓がガイドライン・マニュアルに反映されている」が追加されたが、その指標を達成するための成果及び活動はプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) に追加されなかった。そのため、プロジェクトとして本指標を達成するための活動を実施することができず、プロジェクト目標を達成するための阻害要因として影響を及ぼした。しかし、中央に配置された長期専門家の働きにより本指標は達成されたため、実質的なアウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であったといえる。

プロジェクト目標達成にあたって、PDM3 上の外部条件 (「地域資源が著しく喪失されない」) の影響はなかったが、同外部条件が適切かつ充分であったかについては議論の余地がある。

(3) 効率性

効率性は比較的高かった。成果はおおむね既に達成され、プロジェクトが採用した能力向上の方法の有効性は証明されたといえる。プロジェクトが採用した能力向上の方法とは、座学とパイロット事業の実施を通じた OJT の有機的組み合わせである。裨益者（プロジェクトの直接的ターゲットグループ及びパイロットプロジェクトの最終的裨益者）のほとんどが理論的講義に終始しがちな他の多くの研修とは異なり、実用的な知識と技術の伝授に焦点を当てた本プロジェクトの研修が効果的であったことが示された。

活動はおおむね計画どおりに進められ、研修活動はパイロットプロジェクトの実施状況に合わせてタイミングよく実施された。全体として日本側の投入はタイミングよく行われた。パイロット事業は、一義的にはターゲットグループの OJT のために実施されたものではあるが、活動地域において、地域住民にとっても広範囲の開発便益をもたらした（灌漑整備、農道整備、井戸建設、コミュニティー保健教育強化など）。パイロット事業の範囲と数（インフラプロジェクト 27 件、非インフラプロジェクト 52 件）は、投入の規模にかんがみても、費用対効果が高かったと判断できる。

しかし、プロジェクトの投入の観点からは、プロジェクトの活動現場が対象の 2 州であったのに対し、長期専門家の配置場所が首都のプノンペンであったことは、プロジェクト実施の効率を阻む要因のひとつとなった。また、モンドルキリ州では当初、パイロットプロジェクトの活動が多セクターにわたり成果がすぐには発現しにくい状態にあったため、中間レビュー以降は優先セクター（農業・観光）の州セクター局にターゲットが絞られた。プロジェクト当初からターゲットグループが絞り込めていればより効率的に目標を達成できたと考えられるが、限られた期間とリソースでプロジェクト目標を達成するためには中間レビュー時の判断は妥当であったといえる。

(4) インパクト

上位目標の達成については、PDM3 における上位目標がプロジェクト終了後 5～10 年という遠い将来に設定されているため、その達成見込みについては現時点では判断が困難である。プロジェクトをとりまく現在の環境を現実的に分析したうえで、プロジェクト終了後 3 年程度をめどとした、より近い将来の状態を表す上位目標の再検討が望まれる。上位目標の変更ができない場合は、本プロジェクトの成果を全州に普及するためのカンボジア政府側の努力が必要とされる。

プロジェクトの正の波及効果としては、パイロット事業がもたらした開発効果が挙げられる。前述のとおり、パイロット事業は一義的にはターゲットグループの OJT 機会のために実施されたものであるが、それらの多くは実施地域において、交通事情の改善から保健・衛生状態の改善まで、ラタナキリ州で 10 万 8,660 名、モンドルキリ州で 5 万 1,864 名の地域住民に対しても多大な開発便益をもたらした。その他の波及効果として、ラタナキリ州で実施された家庭内暴力法・ジェンダー主流化ワークショップにより対象者であった警察官及び NGO 職員の意識が高まったこと、プロジェクトで開発された研修教材等が、内務省などによって他の地方行政官研修など一般研修用途に活用されていることが挙げられる。

(5) 持続性

本プロジェクトの持続性はある程度確保されている。

1) 政策面

カンボジア政府は 2008 年に州都と 23 州、193 の郡・市・区に関する役割・義務を規定した地方行政法を施行し、民主的開発国家委員会（NCDD）の指揮の下、民主的開発国家プログラム（National Program for Sub-National Democratic Development : NP-SNDD）を 2010 年より実施している。NP-SNDD の 3 カ年実施計画（3-Year Implementation Plan : IP3）では、郡の能力の強化に焦点が当てられており、郡を監督する行政組織としての州の役割の明確化も計画にあるため、政策面での持続性は比較的高いといえる。

2) 技術面

技術面の持続性はある程度確保されている。ターゲットグループの多くは、プロジェクト管理の経験がほとんどない状態から、パイロットプロジェクトの実施を通じて一步步知識を身につけており、その教訓は今後フィードバック集としてプロジェクト終了時までに取りまとめられる予定である。また、パイロットプロジェクト実施において実際に使用されたモニタリング・シート等はモニタリング評価ツール集としてまとめられ、C/P に配布される予定である。本モニタリング評価ツールの内容は、C/P 及びターゲットグループともに実践を通じて理解しており、研修の講師を務めることができる者も養成されている。そのため、ターゲットグループの開発プロジェクトの計画立案・実施管理・モニタリングなどを行う技術的な能力に関してはある程度持続可能性があるものと考えられる。

一方、小規模インフラ建設の技術については、現在配置されている人材の学歴などのバックグラウンドからは能力向上に限界があるので、同技術の持続性の確保のためには、技術者または技術的バックグラウンドのある人材が配置されることが条件となる。州事務所の調達能力については、実行委員会（Executive Committee : ExCom）解体後も契約事務班の職員が州事務所にとどまるかどうかまだ分からないため、現時点では持続性を判断することは難しい。郡事務所については、現時点では職員の移動は予定されていないため本プロジェクトを通じて得られた調達能力は持続すると考えられる。

3) 組織・財政面

組織面の持続性は、C/P の ExCom は 2010 年 12 月末をもって州事務所に統合されることとなったため課題が残るものの、ターゲットグループである州セクター局及び郡事務所では確保されている。特に、郡事務所に関しては、2008 年の組織法施行により今後その役割及び組織も強化されることが期待され、組織面での持続性は非常に高い。

財政面について、モンドルキリ州では、セクター独自の予算をとることは可能である。ラタナキリ州では、現在のところ事業予算に充てることのできる自主財源はないが、地方行政法に従い、近い将来に、IP3 を通して郡開発基金等といった形で郡レベルへ資金が供与されるものとみられ、本プロジェクトのターゲットグループは、その際にプロジェクトで

身につけた知識や技術を生かすことができるものと見込まれる。また、プロジェクトで実施した事業の多くは、カンボジア政府予算に組み込まれたコミュニン・サンカット基金³の対象に該当し、この基金を利用したプロジェクト活動の継続も可能である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ 本プロジェクトで採用された能力向上の方法（座学と OJT のタイミングの良い組み合わせ）が非常に効果的であった。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ 本プロジェクトの各州での活動は、NCDD の郡イニシアティブ・プログラムに沿って実施されるなど、中央政府の方針とも一貫性のあるものであった。そのため、郡関係者より最大限の協力を得られた。
- ・ 2 州におけるプロジェクトチームとターゲットグループの間には大変優れたコミュニケーションがあった。また、2 州におけるプロジェクトチーム、ターゲットグループ双方のプロジェクトへのコミットメントと全体的な士気が高かった。

3-4 問題点及び問題を引き起こした要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ プロジェクトの計画段階で、能力向上の状況をプロジェクト開始時からプロジェクト終了時まで連続的に測定する計画・活動が組み入れられていなかったため、本プロジェクトによる能力向上の長期的な成果を示すことが難しかった。本調査の聞き取り調査から長期的な能力向上の程度はある程度確認できたが、プロジェクト初期より具体的な指標をもってモニタリングを行っていたら、本プロジェクトの能力向上の成果をより客観的に示すことができたであろう。
- ・ 中間レビュー時にプロジェクト目標の指標として新たに国家レベルの指標が追加されたが、その指標を達成するための成果及び活動は PDM に追加されなかった。そのため、プロジェクトとして本指標を達成するための活動を実施することができなかった。しかし、中央に配置された長期専門家の働きにより本指標は達成されたため、プロジェクト目標の達成の可否に影響は及ぼさなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ 本プロジェクトでは、コンサルタントチームと JICA（長期）専門家の組み合わせで専門家を投入し、コンサルタントチームがプロジェクト活動の実施及び進捗管理を行い、長期専門家が業務調整及びカンボジアの地方行政動向の収集を行った。しかし、コンサルタントチームが主にプロジェクトの対象州で活動を実施する一方、長期専門家はプノンペンでの執務が中心であり、プロジェクト開始当初は連携体制が明確にされていなかった。

³ コミュニン評議会がコミュニンで事業を実施するための基金。コミュニンの人口により予算額が異なるが、ラタナキリ州及びモンドルキリ州の場合は 2,500～4,000 ドル程度。用途は、農村道路建設などのインフラ整備が 80%を占める。

たことから、情報共有やプロジェクトの方向性の決定において困難があった。その後、コンサルタントチームと JICA 専門家の間で話し合いがもたれ、各自の役割を明確化し文書で確認したのちに状況は改善した。

- ・パイロットプロジェクト実施過程において、関係者の意識がパイロットプロジェクトを通じた能力向上ではなく、実施に集中してしまった。その結果、パイロットプロジェクトを通じた能力向上の成果は二義的な関心事になってしまい、能力向上の過程のモニタリングが行われなかった。しかし、パイロットプロジェクトを通じた能力向上の成果は本調査である程度確認することができたため、プロジェクトの成果へは大きな影響は及ぼさなかったといえる。

3-5 結論

全体として、プロジェクト目標の達成状況は良好である。中間レビューの提言に従ってモンドルキリ州におけるターゲットグループの焦点を絞ったことも、プロジェクト目標の達成状況の向上に貢献した。

プロジェクトの妥当性、有効性及び効率性はすべて高いと判断された。特に、2 州のプロジェクト対象地域のターゲットグループの能力向上活動において、プロジェクトは多大な成果を上げた。今後のカンボジアの分権化政策が郡の強化に向かっていることから、本プロジェクトのターゲットグループの選定は適切であったといえる。また、パイロット事業を通じて多くの正のインパクトが確認された。一方、持続性は、組織面で一部課題が残った。

上記のとおり、持続性についてはプロジェクト終了時に向けて更なる強化が必要なものの、プロジェクト目標は達成されているため、本プロジェクトは予定どおり 2011 年 3 月に終了することが適切といえる。

3-6 提言

(1) プロジェクト終了まで

- ① 現状のプロジェクトはラタナキリ州の 2 つの郡、モンドルキリ州においては 3 つの優先セクター（農業、環境、観光）のみを対象としており、上位目標達成のためには、これらの成果を州内で他郡及び他セクターへ波及していくことと、中央で制度化していくことが必要である。例えば、プロジェクト終了時まで完成予定のフィードバック集及びモニタリング評価ツール集を内務省に正式に承認してもらい、内務省を通じて各州に配布することなどが考えられる。
- ② また、現行の上位目標はプロジェクト終了 5~10 年後を想定されており、プロジェクト終了 3~5 年後の目標として上位目標を捉えた場合、非常に野心的であり、かつ指標もあいまいである。カンボジアの現在のプロジェクトをとりまく状況を勘案し、プロジェクト終了後 3~5 年をめぐりして上位目標の書きぶり、指標、外部条件を再検討することが必要である。
- ③ 本プロジェクトは、州・郡政府の事業計画・実施能力強化に関して、現場の経験に根ざした教訓を多く生み出している。これらの知見は、今後、カンボジア側が同分野において活動をしていくうえで非常に有効であり、プロジェクトの知見の普及を通じて貢献することがプロジェクト終了までにおける重要な活動になる。プロジェクト実施チームが

一体となって、フィードバック集その他の成果品の分析及び普及活動に努めることが望まれる。特に、プロジェクトで採用した効果的な能力向上の方法等について、カンボジア政府関係者及び外部の関係者に対して明確に説明する成果品とすることが肝要である。

- ④ ExCom が 2010 年 12 月末に解体されることが決定していることから、建設工事業等は早急に終了する必要がある。さらに重要な点として、本終了時評価の調査期間中、パイロットプロジェクトで実施された機材、インフラ等のメンテナンス、管理等の点でアドバイスや支援を要しているケースが数件あったことが指摘できよう。このようなケースにどう対応すべきかについて、プロジェクト実施チームがニーズを把握し、実施されたプロジェクトの持続性を確保すべく、管理体制等について適切なアドバイス等を提供することが望まれる。この点については、郡ごとのワークショップなどを開催し議論することも良い結果に結びつく可能性があるだろう。また、既に不具合を来している構造物については、補修されることが望ましい。

(2) プロジェクト終了後

- ① ラタナキリ州及びモンドルキリ州の州政府は、プロジェクトの知見を州内で波及する活動を支援することが望ましい。本プロジェクトの成果品であるフィードバック集及びモニタリング評価ツール集が完成した暁には、各郡及び各セクター局への配布を行うとともに、可能であれば本プロジェクトに参加した職員を講師としての説明会等を行うことが期待される。
- ② 内務省はプロジェクトの知見を更に国家政策レベルで制度化することに向けた支援をすることが望まれる。さらに、地方行政官の待遇全般（給与水準、業務実施に必要な経費の支出等を含む）について見直しを行うことも必要である。評価調査期間中に、モニタリング活動の実施に必要な経費の支払いが遅延しているケースが幾つか報告された。これらの事柄は、行政官のやる気を大きく左右するとともに、仕事の生産性にも多大な影響をもたらす。また、ExCom の解体とともに州政府の組織替えが実施され、多くの行政官の配置換えが行われるが、その際、内務省が各行政官の過去の経験や研修歴を勘案した適切な人事を行うことが望まれる。
- ③ 全プロジェクト関係者に対しては、パイロットプロジェクトの開発効果の持続可能性を確保するため、必要に応じて、州政府、中央政府、NGO を含む他のドナーの支援を得る可能性を探ることが望まれる。

3-7 教訓

- ① 2 州の州・郡レベルの地方行政官の能力向上活動において、パイロットプロジェクトの実施を通じた OJT は非常に有効であることが証明された。OJT と座学の研修による知識の導入を組み合わせることで、ターゲットグループの知識は大きく向上し、自信もついていることが評価調査で実施した聞き取り調査から分かった。このような能力向上の方法そのものは、一般的には特に新しいことではないが、カンボジアではまだ幅広く実施されていない方法であることから、その効果の高さを関係者に伝達していく必要がある。
- ② 能力向上プロジェクトの実施にあたっては、プロジェクト専門家自身に始まり、C/P・ター

ゲットグループ及びその他プロジェクト関係者全体に対して、プロジェクトの究極目的は能力向上であることを認識している必要がある。上記のとおり、パイロットプロジェクトの実施を通じた OJT は能力向上の方法として効果的であるが、パイロットプロジェクト実施過程においては、関係者の意識がプロジェクトそのものの実施過程のみに集中しがちである。その結果、それを通じた能力向上の成果は二義的な関心事になってしまいがちである。このような傾向を避けるためには、能力向上プロジェクトにおいては、その計画策定段階で、プロジェクト活動が能力向上という観点からどれだけ効果的かをプロジェクトの初めから最後まで長期的に測定していく明確な方針と計画を打ち立て、プロジェクト関係者の意識が常に「能力向上」という課題から意識がそれないようにしていく必要があるだろう。

- ③ 能力向上プロジェクトにおいては、知見の制度化ということがプロジェクト目標の一部となることが多いが、そのためのプロジェクト活動をプロジェクト計画策定段階から組み入れ、戦略的に取り組む必要がある。効果的な知見の制度化は、戦略的取り組みがあつてこそ達成できるものであり、プロジェクトの最終段階で初めて取り組もうとしても困難である。

SUMMARY REPORT OF THE TERMINAL EVALUTION

Outline of the Project	
Country: Kingdom of Cambodia	Project Title: Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces (PRDNEP)
Issue/Sector: Governance	Cooperation Scheme: Technical Cooperation
Division in Charge: JICA Cambodia Office	Japan's contribution: 327million Yen
Cooperation Period (R/D): October 2007- March 2011	Partner Country's Implementing Organization: Department of Local Administration, General Department of Local Administration, Ministry of Interior (MoI) Executive Committees of Provincial Rural Development Committee (PRDC/ExComs) in Mondulakiri and Ratanakiri
Related Cooperation Project: None	Supporting Organization in Japan: IC Net Limited. Nippon Koei Limited.
Background of the Project	
<p>Mondulakiri and Ratanakiri Provinces are located in the Northeastern part of Cambodia. Though these Provinces possess adequate natural resources, less priority has been given towards development activities, possibly due to their remote locations as well as a high ratio of tribal population who favour a traditional way of living. In the National MDG Report of Cambodia (2003), the 2 Provinces ranked at the very last end of 24 Provinces in terms of their development level. The 2 Provinces suffered a significant shortage of human resources and local government lacked institutional capacity to promote rural development.</p> <p>Against this backdrop, the Royal Government of Cambodia (RGC) had requested to conduct development studies in order to formulate a comprehensive development plan in the Northeastern Provinces and technical cooperation projects to support the Provincial Rural Development Committees (PRDC). In response to the request, Japan International Cooperation Agency (JICA) fielded 2 project formulation study missions in 2004 and 2005. Based on the recommendations of the missions, the RGC requested a technical cooperation project for the purpose of human resources development in the Northeastern Provinces. Subsequently, the Ministry of Interior (MoI) and JICA agreed on a 3 1/2 year Project "Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces (PRDNEP)" ('the Project') in 2007. The Project commenced its operation in October 2007 and has been focusing on capacity development of local authorities with a view to implement sustainable rural development activities through on-the-job training (OJT) especially for personnel involved in implementing both small-scale infrastructure construction projects as well as managing non-infrastructure projects.</p>	

Project Overview⁴

1 Overall Goal (5-10 years after the Project)

Provincial development is actively and strategically undertaken by the local governments.

2 Project Purpose

The capacity of the targeted local governments for promoting sustainable rural development is strengthened.

3 Outputs

- (1) Capacity of local government officials in developmental research and analysis is strengthened.
- (2) Capacity of local government officials in rural development planning is strengthened.
- (3) Capacity of local government officials in implementing and managing rural development projects is strengthened.
- (4) Capacity of local government officials in monitoring and evaluation is strengthened.

4 Inputs(As of October, 2010)

Japanese side:

Experts 8 Equipment 17 million Yen
Project Implementation Cost 22 million Yen

Cambodian Side:

Counterpart 22 Land and Facilities: Project Office, Electricity and Water

Evaluation Team

Members of the Evaluation Team

<Cambodian Side>

1. Team Leader: H.E.Mr. Leng Vy, Director General, General Department of Local Administration (GDLA), Ministry of Interior (MoI) (Project Director)
2. Member: Mr. Yin Malyna, Director, Department of Local Administration (DOLA), GDLA, MoI (Project Manager)
3. Member: H.E. Mr. Thang Savun, PRDC/ExCom Rattanakiri Province (Counterpart Personnel)
4. Member: Mr. Hiek Sophan, PRDC/ExCom Mondulakiri Province (Counterpart Personnel)

Members of the Evaluation Team

<Japanese side>

1. Team Leader: Mr. Yukiharu Kobayashi, Senior Representative, JICA Cambodia Office
2. Local Governance: Mr. Hirofumi Kawakita, JICA Senior Advisor
3. Small-scale Infrastructure: Mr. Osamu Yamada, JICA Senior Advisor

⁴ Based on the Project Design Matrix (PDM) 3 as of July 2009, which was used as the basis for the present evaluation exercise.

	4. Evaluation Planning:Ms. Satoko Nadamoto, Project Formulation Advisor, JICA Cambodia Office	
	5. Evaluation Analysis:Ms. Hiroko Tanaka, Global Link Management, Co. Ltd.	
	6. Planning Assistant: Mr. Phok Phira, Program Officer, JICA Cambodia Office	
Period of Evaluation	12-28 October 2010	Type of evaluation: Terminal Evaluation
Results of Evaluation		
<p>1. Project Implementation Status</p> <p>Project Purpose:</p> <p>The level of achievement of the Project Purpose is good. Indicator (1) and (2) have been fully achieved.</p> <p>Indicator (1). Based on the needs survey, 22 non-infrastructure projects and 16 infrastructure projects have been implemented and monitored by the officials of the targeted districts in Ratanakiri. As for Indicator 1.1, the planning process to align district development activities with local needs and requirements has been formulated and implemented. These activities have been identified upon a thorough needs survey and situation analysis and included previously less prioritized once such as ambulance service, waste management, school construction, and library service.</p> <p>As for Indicator 1.2, the beneficiary officials conduct M&E with a higher frequency than before because they are now more aware and understand the importance of M&E as well as their responsibilities and obligations in the process.</p> <p>Indicator (2) Based on the needs survey, 26 non-infrastructure projects and 9 infrastructure projects have been implemented and monitored by the officials of the targeted sector departments and districts in Mondorkiri. As for Indicator 2.1, the sector departments' development plans have been reviewed and implemented based on the identified needs at the development plan workshop at the end of 2009. The basic knowledge and skill sets of district office and the sector department officials have been improved and focused mainly on training for proposal writing, contract development, accounting, and PC proficiency. As for 2.2, the officers of communes, districts and provinces, who are involved in sector development activities, are utilizing now monitoring sheets when conducting M&E of sector department pilot projects .</p> <p>Indicator (3) has been achieved according to the expectations of the Project stakeholders. Specifically, the final draft of the District Development Planning Guidelines of NCDD Secretariat reflects the recommendations from the Project, including such items as simplification of the planning process, introduction of analytical methods, creating linkage with Commune Development Plans, cooperation with NGOs and mainstreaming gender considerations.</p>		

Achievement of Outputs;

PDM3 is comprised of four (4) outputs “Capacity of local government officials” increased in developmental research and analysis, rural development planning, implementing and managing rural development projects, and monitoring & evaluation. Though the beneficial local government officials possessed limited expertise and skills necessary for implementing developing plans prior to the start of the project, , their capacity correlated with the four output requirements has been developed and improved as follows:

Output1 Capacity in developmental research and analysis

Provincial situation survey reports were produced based on data analysis and survey results (Indicator 1.1). The targeted groups and counterparts demonstrated significant increase of their score between pre-test and post-test of the module training courses on SWOT analysis, district profiles, and provincial situation survey (Indicator 1.2).

At the development planning workshops in Ratanakiri and Mondolkiri, development plans were produced based on the existing quantitative data of provincial profiles and district profiles (indicator1.3).

Output2 Capacity in rural development planning

District development plans were successfully developed by local government officials in three districts in Ratanakiri after they received required training throughout the project (indicator 2.1). Sector development plans were developed by the officials of the Department of Agriculture, Department of Tourism, and Department of Environment in Mondulkiri in the same successful manner (indicator 2.2). All implementation activities have been conducted by local government officials in Ranatakiri and Mondulkiri (indicator 2.3). Lastly, a report on improvement of the district development planning process was produced and submitted to MoI (indicator 2.4).

Output3 Capacity in implementing and managing rural development projects

Provincial and district officials have obtained the capacity to manage professionally contract management, financial management, operational management, and technical management through the pilot projects in Mondolkiri and Ratanakiri (indicator 3.1). The knowledge of provincial and district officials has been improved through module training courses and OJT (indicator 3.2). A feedback report on improvement of the implementation process of development projects was developed and submitted to MoI in 2009 (indicator 3.3).

Output 4 Capacity in monitoring & evaluation (M&E)

Monitoring and evaluation capacity has significantly increased and local government officials in three districts in Ratanakiri and three sector departments in Mondolkiri as they could exercise the development of M&E plans for pilot projects (indicator 4.1). Based on the M&E plans, monitoring and evaluation exercises on pilot projects have been conducted by local government officials in three

districts in Ratanakiri and three sector departments in Mondolkiri (indicator 4.2). The knowledge transfer through module trainings, workshops and OJT has improved officials' knowledge for monitoring and evaluation to a high extent.(indicator 4.3). An M&E manual was drafted by the project and counterparts (indicator 4.3).

2. Summary of Evaluation Results

2.1 Relevance

The relevance of the Project is high.

There are no major changes to the D&D Policy of the RGC since the time of the Mid-Term Review. Based on the Organic Laws on Capital, Province, Municipality, District and Commune/Sangkat administrations ('the Organic Law'), enacted in 2008, it is expected that the Provincial and District level local governments would play significant roles in planning and conducting subnational development activities in the near future. In the past, donor funding mainly focused on support for activities on the Commune level, however, the focus of future fiscal decentralization is expected to take place at the Provincial and District level. In terms of the capacity development plans of the Government, The First Three-Year Implementation Plan (IP 3 (2011-2013)), which is based on The National Program for Sub-National Democratic Development (NP-SNDD) (2010-2019), also focuses on human resources development at the Provincial and District levels. From this perspective, it is considered particularly relevant that the Project placed emphasis on capacity development of the Provincial and District government personnel in management of development activities.

The Government of Japan recognizes in its latest Cambodian Aid policies (2002) Good Governance as one of the important factors for the realization of sustainable economic development and stable society. JICA also considers Good Governance as one of the priority sectors of its assistance, focusing on strengthening administrative capacity, legal reform and public financial reform in Cambodia.

2.2 Effectiveness

Effectiveness of the Project is high. The Project Purpose has been achieved through four outputs, which have also been almost achieved.

Effectiveness of the Project in enhancing capacity of the target groups has been improved with refocus on the target groups in Mondulkiri Province, following the recommendations of the Mid-Term Review. In Ratanakiri Province, the effectiveness continued to be high in line with the observation of the Mid-Term Review.

The status of achievement of the Project Purpose is good. Indicators 3.1 and 3.2 have been fully achieved. In the Project target areas, namely, in the 2 Districts in Ratanakiri Province and in the 3

priority Sectors, namely agriculture, environment and tourism, in Mondulkiri Province, development projects that are selected based on needs assessment have been planned, implemented and monitored by the respective local government personnel with great commitment and professionalism.

Whilst following the logical structure as outlined in PDM3, in order to achieve the Project Purpose the Outputs appears to be sufficient enough to accomplish the indicators 3.1 and 3.2. It, however, is not sufficient enough to achieve indicator 3.3 (concerning institutionalization at the national level) mainly because 4 Outputs are solely focusing on capacity development of local government personnel. In order to expect further institutionalization of Project knowledge at the national level, a long-term, strategic intervention by the Project and by JICA would have been required from the design stage of the Project onwards.

2.3 Efficiency

Overall efficiency of the Project is considered reasonably high.

Outputs have been largely achieved, and the methods of capacity development adopted by the Project, namely, creating organic linkages between training sessions and OJT have proven effective. Most of the beneficiaries (both the direct target groups of the Project as well as the indirect target groups) testified the effectiveness of the training methods, which focused on practical use of the knowledge and skills, as opposed to theoretical orientations that most of the other training programmes have. Many beneficiaries also testified the importance of having opportunities to practice acquired knowledge and skills through OJT.

Activities have been largely implemented as planned and most of the training exercises have been conducted corresponding to the implementation progress of the pilot projects in a timely manner. Overall, inputs from the Japanese side to the activities have been made as scheduled.

Reflecting on the cost input versus output ratio it is notable that the Project has delivered satisfactory cost-effective technical cooperation and has made substantial contribution to the demographic area and the priority Sectors in the 2 Provinces. The pilot projects, although primarily implemented for OJT purposes, were appreciated by a large number of stakeholders in the Project areas for their wide range of developmental benefits (e.g. irrigation, rural roads, wells, community health education, etc.). The total number of pilot projects that the Project has delivered (A total of 25 infrastructure and 51 non-infrastructure projects) is impressive, particularly against the level of Inputs.

However, there are some financial aspects of the Project cost that should be mentioned. First, while the main Project activities focused on training of the target groups and management of OJT through implementation of pilot projects in the 2 Provinces, Project Inputs did not accurately corresponded with the allocation of man-months for experts. Second, until the Mid-Term Review, the activities in

Mondulkiri have been spread out throughout the Province and thus, the capacity development activities until the Mid-Term Review in Mondulkiri had to be largely disregarded under the present evaluation exercise.

2.4 Impact

To assess the likelihood of achieving the Overall Project Goal is rather difficult, since it is set on a long term perspective (5-10 years) beyond the lifespan of the Project.

Since the Project activity areas and Sectors in the 2 Provinces are limited (i.e. 3 Districts in Ratanakiri and 2 Sectors in Mondolkiri), it is difficult to expect that the impact of the Project would spread to the Provincial level without further interventions under the existing environment. Moreover, the indicator 3.3 of the Project Purpose points to institutionalization at the national policy level, rather than aiming at disseminating the knowledge and lesson learnt from the Project to the Provincial level. Thus, it is questionable if it would be possible as described under PDM3 by simply achieving the Project Purpose indicators subsequently the Overall Goal can be achieved as well. Therefore, it is suggested that the Overall Goal be reformulated and set at a shorter timeframe (approximately 3 years) after completion of the Project, based on a realistic assessment of the present circumstances.

With respect to the positive ripple effect of the Project, the developmental benefit of the pilot project has been widely appreciated by the stakeholders in the target areas. Even though the pilot projects have been implemented primarily in order to provide OJT opportunities for the target groups, many of the projects (both infrastructure and non-infrastructure projects) have benefitted up to 108,660 people in Ratanakiri and 51,864 people in Mondolkiri. Another positive ripple effect is that awareness among police officer and NGO staff was increased after the workshop on gender mainstreaming and domestic violence law in Ratanakiri. In addition, some of the training materials developed by the Project have been adopted by MoI for general purposes and have been used for other training activities for local government officials.

2.5 Sustainability

The sustainability of the Project is assessed as moderate.

The sustainability of policy is relatively high. The government has implemented the 10-year National Program for Sub-National Democratic Development (NP-SNDD) since 2010 after enacting 'the Organic Law' in 2008.

The First Three-Year Implementation Plan (IP 3) of NP-SNDD focuses on human resources development at the District levels and plans to strengthen the role of the provincial offices to supervise district offices.

It was fortunate that the Project focused on capacity development of District-level personnel and

Provincial Department personnel as target groups. There is a clear tendency that newly developed technical capacity among the target groups regarding their ability to plan, implement and monitor development activities will be sustained far beyond the lifespan of the project.

Institutional sustainability varies among organizations and is more difficult to achieve. It will be very challenging for provincial offices whilst the probability for provincial sector departments and district offices are to achieve long lasting sustainability is relatively high. Especially, the role of districts will become more important and vast in scope due to their now role strengthened by the Organic Law. On the other hand, provincial offices need to find a way to strengthen their capacity after ExCom will be dissolved.

It is expected that there will be budget allocated to the District-level government in the near future by the Government based on the Organic Law. Thus, the target groups will be able to utilize the acquired knowledge and skills from the Project, although it is unclear at this stage when this budget allocation will actually take place.

3. Factors promoting achievements of Outputs, Sustainability and Impact

(1) Factors related to Planning

- The adopted methodology for capacity development was effective (focus on practical knowledge and a combination of OJT and timely introduction of knowledge through training).

(2) Factors concerning the Implementation Process

- The project's activity is consistent with the strategy of the central government. For example, it has been implemented in NCDD's framework of District Initiative Programme (DIP). Thus, the project obtained the greatest cooperation from the stakeholders in districts.
- The communication and relationship between the Project Offices in the 2 Provinces and the target groups have been excellent. The levels of commitment and morale of the Project Teams in the 2 Provinces as well as the target groups were high.

4. Factors inhibiting achievements of Outputs, Sustainability and Impact

(1) Factors concerning to Planning

- The long-term plan and activities to measure the development of the target groups' capacity were not included in the Plan of Operation.
- When the PDM was revised at the Mid-term review, a new indicator of the Project Purpose was added. However, additional outputs and activities were not installed to achieve this indicator. Thus, it was difficult for the Project to conduct the activities for achieving this indicator. However, this indicator was achieved through the activities of the long-term expert located in MoI.

(2) Factors concerning the Implementation Process

- The relationship between the long-term Japanese expert and the consulting team: it was difficult for both of them to collaborate for the project because they have different command structures.
- While pilot projects were implemented, all parties tended to be focused on the implementation of those projects. As a result, impact of CD through implementation of those pilot projects tends to become secondary.

5. Conclusions

Overall, the Project has made good progress towards achieving the Project Purpose. The Project's relevance, effectiveness and efficiency are all assessed as high. In particular, the capacity development activities in the Project target areas have achieved significant results among the target groups. The selection of the target groups has been appropriate, in view of the future direction of decentralization policy in Cambodia. The Project has also benefitted from refocusing on target groups in Mondulkiri Province, following a recommendation of the Mid-Term Review. Pilot projects made positive impact on the people in the targeted area in two provinces. On the other hand, there remains a challenge as to how to achieve institutional sustainability.

6. Recommendations

(1) Actions that are suggested to be taken prior to completion of the Project

- a) Reformulate the Overall Goal, which is likely to be attained within 3-5 years after completion of the Project, based on realistic assessment of the existing environment in Cambodia. The Objectively Verifiable Indicators and Assumptions should be reviewed by the end of the Project.
- b) In terms of work required for institutionalization of the project experience, concerted work of the Project Implementation Team would be required to upgrade the existing draft outputs such as 'Collection of feedback from pilot project implementation' and to produce a document that clearly illustrate the experience of the Project to the external parties. In particular, the method of capacity development adopted by the Project, which has largely proven effective for the target groups of the Project, should be explained and presented clearly.
- c) Along with further efforts to institutionalize Project knowledge at the national level, it would be recommended that the Project focuses its attention on dissemination of the Project knowledge and lesson learnt at the Provincial level in the 2 Provinces during the remaining period until the completion of the Project.
- d) When the contract period with ExCom expires in December 2010, all construction work under pilot projects, etc. need to be completed within a few-month period. More importantly, the Evaluation Team encountered several cases during the study period that require support and advice for management, repair and maintenance of the equipment/infrastructure, etc provided/constructed under pilot projects. It is suggested that the Project Implementation Team review such needs and offers advisory services to assist them tackle the issues with a view to enhance possibilities for better management/maintenance of the work that has taken place so far. In this regard, workshops gathering stakeholders at each District might produce fruitful results. Necessary actions should also be

taken to repair the damage of the constructions done during the implementation period.

(2) Actions that are suggested to be taken after completion of the Project

- a) The Provincial Governments of the 2 Provinces are requested to support dissemination activities of the Project knowledge and experience accumulated within each Province.
- b) MoI is requested to extend its support for further institutionalization of Project knowledge at the national level, whenever such opportunities arise. In addition, MoI is requested to look into the work environment of local government personnel in general. This would include reassessment of the salary levels of local government officers as well as coverage of necessary costs to perform duties. For example, the Evaluation Team has received a number of grievances from officials about being not reimbursed for their duties to perform monitoring activities. These matters affect staff moral to a significant extent and influences the level of their productivity. In addition, MoI is requested to take into account the staff training and qualifications when reassignments of personnel take place for the new structure of the Provincial Government.
- c) It is requested that the stakeholders of the Project would look into possibilities to support follow-up activities to ensure sustainability of the developmental effects of the pilot project activities wherever necessary, by Provincial or Central government of Cambodia or by other donors including NGOs.

7. Lessons learned

- (1) Use of OJT through implementation of pilot project activities as a tool for capacity development has proven useful for Provincial and District-level personnel in the 2 Provinces. By combining inputs like knowledge obtained through training activities with OJT, the Evaluation Team has observed a substantial enhancement of knowledge and confidence among the target groups interviewed during the present Study. This method for CD, while not necessarily new at the global level does not appear to be practiced widely in the context of Cambodia.
- (2) It is important for a CD Project to ensure utilization of target groups and other stakeholders so they are participating in a CD Project and that the target groups' CD is the central concern of the project. When pilot projects are implemented, all parties tend to be focused on the implementation of those projects. As a result, impact of CD through implementation of those pilot projects tends to become secondary. In order to avoid this tendency, it is important for CD projects to have clear policy for measuring effectiveness of activities on CD and to ensure awareness of the project stakeholders during the design stage.
- (3) When CD projects aim at institutionalization of certain methodologies and project experience, it is important for the projects to have already strategies at the design stage and to plan activities related to institutionalization as part of the project implementation. Competitive environment among donors is an important external factor that exists in many countries, which cannot be taken lightly. Effective institutionalization can only succeed with a long-term, strategic vision and strategy.

第1章 終了時評価の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）北東部の2州（ラタナキリ州及びモンドルキリ州）は、国内天然林の約4割が存在する、自然資源の豊富な地域である一方、国内先住民族の9割以上が暮らす遠隔地という地理的特性から必ずしも開発の優先順位が与えられておらず、カンボジアのミレニアム開発目標報告書（2003年）において、開発レベル国内最下位に位置づけられている。また、地方行政機能の強化に必要な人材の数及び能力は不足しており、教育レベルも概して低い傾向がある。

上記のような背景の下、2004年、カンボジア政府は北東州の総合的な開発計画策定のための開発調査と州農村開発委員会（PRDC）支援のための技術協力を要請した。カンボジア政府からの「モンドルキリ州地域総合開発調査」の要請に応じ、JICAは2004年及び2005年に3件のプロジェクト形成調査団を派遣した。本調査団の提言を受け、カンボジアは技術協力プロジェクト「北東州人材育成計画」を要請したところ、JICAは内務省地方行政総局、ラタナキリ州及びモンドルキリ州の州農村開発委員会/実行委員会（PRDC/ExCom⁵）をカウンターパート（C/P）機関として、「北東州地域開発能力向上プロジェクト」を2007年10月より3.5年間の予定で開始した。

本プロジェクトは対象州の地方政府が持続可能な農村開発を促進する能力の強化を目標とし、カンボジアの既存の地方開発の枠組みに則り、制度の改善も視野に入れつつ、地方政府の開発事業計画立案・実施・モニタリング評価実施能力の向上支援をオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）と座学による研修を組み合わせ実施している。また、OJTの一環として排水溝・道路建設・橋などの小規模インフラ整備といったパイロット事業が実施されている。2009年7月には中間レビュー調査が実施され、現在は同調査時の提言に基づいたPDMに則り活動が行われている。

本終了時評価調査は、2011年3月のプロジェクト終了を控え、カンボジア側関係者と合同でプロジェクトの中間レビューの提言のフォローアップ状況、活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的として実施された。

1-2 調査団の構成

<日本側>

担当分野	氏名	所属
総括	小林 雪治	JICA カンボジア事務所 次長
地方行政	川北 博史	JICA 国際協力専門員
小規模インフラ	山田 理	JICA 国際協力専門員
調査企画	灘本 智子	JICA カンボジア事務所 企画調査員
評価分析	田中 博子	グローバル・リンク・マネージメント株式会社
調査支援	Phok Phira	JICA カンボジア事務所 ナショナルスタッフ

⁵ Provincial Rural Development Committee/Executive Committee

<カンボジア政府側>

氏名	役職
H.E.Mr. Leng Vy	Director General, General Department of Local Administration, Ministry of Interior (Project Director)
Mr. Yin Malyna	Director, Department of Local Administration, General Department of Local Administration, Ministry of Interior (Project Manager)
H.E. Mr. Thang Savun	PRDC/ExCom Rattanakiri Province (Counterpart Personnel)
Mr. Hiek Sophan	PRDC/ExCom Mondulakiri Province (Counterpart Personnel)

1-3 調査団派遣日程

2010年9月27日～11月30日。現地調査期間2010年10月12日から10月28日。全体調査日程は以下のとおり（詳細日程は付属資料1. のとおり）。

日時	調査概要
第1次 (9月27日～10月11日)	国内準備期間
第2次 (10月12日)	プノンペン市現地調査
第3次 (10月13日～10月16日)	モンドルキリ州現地調査
第4次 (10月17日～10月22日)	ラタナキリ州現地調査
第5次 (10月23日～10月28日)	現地調査取りまとめ、及び合同評価報告書 ミニッツ署名 (10月28日 於プノンペン)
第6次 (10月29日～11月30日)	帰国報告、及び和文報告書案取りまとめ

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価の方針

本評価調査は、『新 JICA 事業評価ガイドライン（2010 年 6 月：第 1 版）』に基づいた評価ガイドラインに沿って以下の方針の下に実施された。

本評価調査で用いた評価フレームワークは、本プロジェクトで使用している最新のプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）、PDM3 の指標に照らしてプロジェクトの実績を確認する。また、評価にあたっては、以下に定義される評価 5 項目の観点を用いた。

表 2-1 評価 5 項目の定義

評価 5 項目	新 JICA 事業評価ガイドラインによる定義
妥当性 Relevance	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度並びに政策・方針との整合性の度合い
有効性 Effectiveness	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
効率性 Efficiency	インプットに対するアウトプット（定性並びに定量的）を計測する。開発援助が期待される結果を達成するために最もコストのかからない資源を使っていることを示す経済用語。最も効率的なプロセスが採用されたかを確認するため、通常、他のアプローチとの比較を必要とする。
インパクト Impact	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる、正・負の変化。開発援助が地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性 sustainability	ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

出所：新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版 P19

本評価調査は終了時評価調査であることから、評価の主たる目的は、プロジェクト目標が協力期間終了までに達成されるかを総合的に検証し、協力終了の適否や協力延長の必要性の判断に活用することとする。このため、評価の主な視点は、現状・実績に基づき、特に有効性（事業効果の達成状況）を総合的に検証するものとなる。また、インパクト、持続性についても、その見込みについて検証する。

2-2 評価の手法

上述のとおり PDM3 を評価のフレームワークとして評価グリッドを作成し、それに沿って以下の方法で評価調査を行った。PDM3 は付属資料 7. 評価グリッド（評価結果）については、付属資料 8. を参照されたい。

- (1) 手順 1：投入実績、活動実績、計画達成度及び促進、阻害要因を最新の PDM（Project Design Matrix）3 に基づき確認し、その情報を JICA 事業評価ガイドラインに基づき、5 項目

(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性) (表 2-1 参照) の観点から日本側、カンボジア側双方で総合的に評価する。

- (2) 手順 2 : プロジェクト目標の達成状況を確認し、プロジェクト終了までの期間で対応すべきこと、及び今後の類似プロジェクトの実施にあたっての教訓を導き、提言する。
- (3) 手順 3 : 本プロジェクトの上位目標の達成見込みを評価し、その達成に向けた JICA 支援の方向性を取りまとめる。
- (4) 手順 4 : 日本側、カンボジア側双方で合意した評価結果及び提言を合同評価報告書として取りまとめ、合意文書 (ミニッツ) を締結する。

2-3 主な調査項目と情報・データ収集方法

2-3-1 調査項目

上述のとおり、本終了時評価では、プロジェクト目標が協力期間終了までに達成されるかを総合的に検証することを主たる目的とする。したがって、プロジェクトの実績 (活動、アウトプット達成状況、プロジェクト目標達成状況を含む) を確認し、評価グリッドに基づき、評価 5 項目 (妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性) の観点から評価を行う (表 2-1 参照)。各項目の主たる評価内容は以下のとおりである。

(1) プロジェクトの実績・実施プロセス

<主な評価設問>

- ・ 投入、アウトプット、プロジェクト目標、上位目標のおおのの実績及び達成状況または見込み。
- ・ プロジェクト実施体制、運営、技術移転方法は適切であったか。
- ・ プロジェクト実施過程の阻害・貢献要因は何か。

(2) 妥当性

<主な評価設問>

- ・ 本プロジェクトは、活動地域やターゲットグループのニーズという観点から必要性が高いか。
- ・ カンボジア政府の四辺形戦略、第 2 次四辺形戦略など関連の上位政策との整合性について、中間レビュー以降変化はないか。
- ・ わが国援助方針、国別事業実施計画との整合性について、中間レビュー以降変化はないか。
- ・ 本プロジェクトは、そのアプローチにおいて、カンボジアの地域開発・行政能力向上強化課題に効果を上げる戦略として適切であったか。
- ・ 他ドナー案件との調整をどのように図ってきているか。

(3) 有効性

<主な評価設問>

- ・ プロジェクト目標の達成状況は適切か。
- ・ アウトプットは、プロジェクト目標を達成するために充分であったか。

- ・ 外部条件の影響はあったか。
- ・ 中間レビュー以降、プロジェクト目標の達成に影響する新たな貢献、阻害要因は出現したか。

(4) 効率性

<主な評価設問>

- ・ アウトプットの産出状況は適切か。
- ・ ラタナキリ州、モンドルキリ州のそれぞれにおいて、これまで実施された研修により、受講者の能力はどの程度向上しているか。
- ・ 外部条件の影響はあったか。
- ・ 活動はタイミングよく実施されたか、活動を行うための投入はタイミングよく実施されたか。
- ・ 投入に対して達成されたアウトプットを比較して、コストは適切であったか。

(5) インパクト

<主な評価設問>

- ・ 上位目標達成見込みはあるか。
- ・ 上位目標はプロジェクト目標から乖離していないか。
- ・ 上位目標以外の正・負の波及効果はあるか。

(6) 持続性

<主な評価設問>

- ・ 政策・制度面で、プロジェクト活動の成果の持続を支援する外部条件は持続するか。
- ・ 組織・財政面で、組織としてターゲットグループが得た技術を継続させるための取り組みはあるか、財政状況は良好か。
- ・ 技術面で、技術移転の対象者の技術は定着しているか。

2-3-2 データの内容と収集方法

以下の方法で上記の調査項目のデータ収集を行った。

- ① 既存資料、文献レビュー
- ② 質問票に基づくキー・インフォーマント・インタビュー（専門家、C/P）
- ③ 3～4の鍵となる質問を中心としたフォーカス・グループ・ディスカッション（ターゲット・グループ、その他関係者など）
- ④ 直接観察、対象地域のパイロット事業サイト訪問

上記方法で収集されたデータやその分析結果を、日本側評価団によって取りまとめたあと、日本側とカンボジア側の評価チーム内で活動及びアウトプットの実績や5項目評価について協議を行った。その結果はミニッツとして、2010年10月28日に開催された合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）に提出された。

2-3-3 調査実施上の制約

時間の制約のため、すべての関係者（特にパイロットプロジェクト関係者）に対するインタビューは実施されなかった。

本プロジェクトでは、その計画段階で長期間にわたるターゲットグループの能力の伸びを計測する手段・活動を組み入れていないため、終了時調査において、あらかじめプロジェクト期間中に測定されてきた能力向上の状況を概観することは不可能であった。このため、終了時評価におけるターゲットグループの能力向上の状況の評価は、主としてターゲットグループ及び周辺の関係者のインタビューによる証言に基づいた情報に頼らざるを得なかった。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績

3-1-1 日本側投入実績

(1) 専門家派遣

本プロジェクトは、内務省付きの長期専門家1名（地方行政・業務調整）（34人月）及び、主として2州における活動の実施を行った業務実施コンサルタント・チーム〔地域開発計画・総括、農村開発・社会調査、農村インフラ計画、地理情報システム（Geographic Information System : GIS）、モニタリング評価、参加型開発、研修実施支援、業務調整、合計8名、62.3人月〕によって実施された。詳細は付属資料3. 投入実績を参照されたい。

(2) 研修実績

本プロジェクトでは、C/Pは能力向上の対象ではなく、能力向上の対象者はターゲットグループであったため、C/Pの本邦研修等は実施されていない。ターゲットグループを対象として実施された研修活動実績については、本報告書「3-2 活動実績」を参照されたい。

(3) 現地業務費

本評価時点で、日本側の現地業務費として約2,228万7,000円が、プロジェクトの運営のために活用された。

(4) 供与機材

日本側の機材供与の実績は約1,286万8,000円であり、R/Dで合意された機器以外にも、オフィス運営及び研修に必要なコンピュータやプレゼンテーション関係の機器、ソフトウェア、エアコン、自動二輪車など必要な機材が供与された。供与機材リストの詳細は付属資料3. 投入実績を参照されたい。

3-1-2 カンボジア側投入実績

(1) カウンターパートの配置

内務省のカウンターパート（C/P）はプロジェクトディレクター、プロジェクト・マネジャーの2名及び行政上の支援として内務省地方行政総局地方行政局より2名が配置されたが、地方行政局の人員は、職員の留学のため、2年度以降は1名であった。

2州においては、それぞれPRDC/ExCom常任委員をプロジェクト・マネジャーとし、そのほかPRDC/ExCom職員を各8名ずつ、合計20名がC/Pとして配置された。詳細は付属資料3. 投入実績を参照されたい。

(2) 施設の提供

PDM1に記されたとおり、プロジェクトオフィス、研修施設、会議室等のプロジェクト活動に必要な施設が内務省及び両州のPRDC/ExComより提供された。

(3) ローカルコスト

内務省及び両州の PRDC/ExCom のプロジェクト事務所の光熱費、水道代等がローカルコストとして支出された。

3-2 活動実績

プロジェクト活動は、地方政府の開発事業実施サイクルに合わせてラタナキリ州では 2008 年 10 月～2010 年 2 月を第 1 サイクル、2010 年 4 月～2011 年 1 月を第 2 サイクルとして実施された。モンドルキリ州では、2008 年 10 月～2009 年 12 月を第 1 サイクル、2010 年 3 月～2010 年 12 月を第 2 サイクルとして実施された。ただし、第 1 サイクルについては業務実施契約の年次をまたがったため、前半（2008 年 10 月～2009 年 4 月）と後半（2009 年 9 月～2010 年 2 月、モンドルキリ州では 2009 年 9 月～2009 年 12 月）に分けて実施された。

PDM3 で計画された活動はほぼすべて実施されている。プロジェクト終了までに残る活動は、フィードバック集など、プロジェクトの知見を取りまとめること、更なる国家政策レベルでの制度化への努力、また、2 州における他の郡への経験の共有・伝播である。終了時評価時点の活動の進捗状況については付属資料 4. を参照されたい。また、本プロジェクトで実施された両州における研修・ワークショップのリストは、付属資料 5. 6. を参照されたい。

ラタナキリ州では 26 件の非インフラパイロット事業及び 18 件のインフラパイロット事業が、モンドルキリ州では 26 件の非インフラパイロット事業、9 件のインフラパイロット事業が以下のとおり実施された。

表 3-1 ラタナキリ州で実施したパイロット事業一覧

事業	実施機関	受益者（人数）
第 1 サイクル前半（2008 年 10 月～2009 年 4 月）		
アンドメア郡		
複合農業技術研修	アンドメア郡（NGO）	住民（170）
土地・森林・環境に関する法律研修	アンドメア郡（土地管理局、森林局、環境局）	郡行政官、コミュニケーション評議員（75）
行政手続に関する研修	アンドメア郡（ExCom）	郡行政官、コミュニケーション評議員（35）
集会場建設	アンドメア郡（施工業者）	住民（200）
排水溝敷設	アンドメア郡（施工業者）	住民（8,000）
橋建設	アンドメア郡（施工業者）	住民（5,500）
コンモン郡		
保健衛生研修	コンモン郡（保健センター）	住民（670）
人権研修	コンモン郡（NGO）	住民（210）
ジェンダー研修	コンモン郡（女性局）	住民（350）
行政手続に関する研修	コンモン郡（ExCom）	郡行政官、コミュニケーション評議員（45）
橋建設	コンモン郡（施工業者）	住民（1,600）
排水溝敷設	コンモン郡（施工業者）	住民（1,600）

事業	実施機関	受益者（人数）
第1サイクル後半（2009年9月～2010年2月）		
アンドメア郡		
女性研修	アンドメア郡（NGO）	住民（160）
保健センター棟増築	アンドメア郡（施工業者）	住民（11,000）
橋建設・排水溝敷設	アンドメア郡（施工業者）	住民（5,500）
橋補修	アンドメア郡（施工業者）	住民（5,500）
コンモン郡		
家畜予防接種	コンモン郡（農業局）	農民（400）
保健研修	コンモン郡（保健センター）	住民（210）
治安研修	コンモン郡（州警察）	住民（210）
橋建設	コンモン郡（施工業者）	住民（2,500）
排水溝敷設	コンモン郡（施工業者）	住民（2,500）
第2サイクル（2010年3月～2010年12月）		
アンドメア郡		
全村における保健啓発活動	アンドメア郡（NGO）	住民（1,000）
助産師研修	アンドメア郡（保健局）	助産師（30）
図書館員研修	アンドメア郡（郡教育事務所）	図書館員（10）
図書館運営	アンドメア郡（郡教育事務所）	図書館員（20）
図書館建設	アンドメア郡（施工業者）	住民（3,200）
保健ポストの井戸補修	アンドメア郡（施工業者）	住民（5,500）
郡事務所補修	アンドメア郡（施工業者）	郡職員（15）
道路建設	アンドメア郡	住民（5,500）
コンモン郡		
救急車事業	コンモン郡（保健センター）	住民（1,5000）
全村における保健啓発活動	コンモン郡（保健センター）	住民（1,500）
小学校における保健啓発活動	コンモン郡（保健局）	小学生（1,000）
保健に関する看板設置	コンモン郡	住民（15,000）
環境に関する看板設置	コンモン郡	住民（4,700）
環境衛生研修	コンモン郡（環境局）	住民（50）
ごみ収集事業	コンモン郡	住民（4,700）
マーケットの排水溝整備	コンモン郡（施工業者）	住民（4,700）
小学校の建設	コンモン郡（施工業者）	小学生（300）
教師研修	コンモン郡（教育局）	教師（70）
ブンサイ郡		
全村における保健啓発活動	ブンサイ郡（保健局）	住民（800）
井戸の敷設と利用者組合の設立	ブンサイ郡	住民（300）
郡事務所用の井戸の設置	ブンサイ郡（施工業者）	郡職員、郡評議員（20）

事業	実施機関	受益者（人数）
ごみ収集事業	ブンサイ郡	住民（2,500）
保健衛生環境に関する看板設置	ブンサイ郡	住民（17,000）

表3-2 モンドルキリ州で実施したパイロット事業一覧

事業	委託先	受益者（人数）
第1サイクル前半（2008年10月～2009年4月）		
橋建設（Ou Reang 郡）	施工業者	住民（200）
排水溝敷設（Sen Monorom 郡）	施工業者	住民（10,000）
道路敷設（Koah Nheak 郡）	施工業者	住民（6,000）
道路及び排水溝敷設（Keo Seima 郡）	施工業者	住民（1,000）
保健所宿舍建設（Pichreada 郡）	施工業者	住民（10,000）
農業スタディーツアー	NGO	農民（70）
農業研修	NGO	農民（143）
TBA 研修	NGO	産婆（66）
HIV/AIDS 研修	保健局、NGO	各郡保健業務従事者（90）
農業研修	農業局	各郡農業関係者（60）
バイク修理研修	民間セクター	バイク修理工（12）
ガイド/マナー研修	観光局、NGO	住民（55）
学校寄宿舎補修	教育局、NGO	生徒（140）
コミュニティーセンター支援	教育局、NGO	プノン族住民（200）
第1サイクル後半（2009年9月～2009年12月）		
行政手続き研修	ExCom	セクター局職員、郡行政官（45）
灌漑スタディーツアー	NGO	セクター局職員、農民（49）
HIV/AIDS 研修	保健局（NGO）	保健業務従事者（64）
観光ウェブサイト作成事業	観光局（NGO、民間セクター）	
観光看板作成事業	観光局（施工業者）	
第2サイクル（2010年3月～2010年12月）		
行政基礎能力分野		
行政手続き研修	ExCom	セクター局職員（60）
コンピュータ研修	ExCom	郡行政官（20）
州事務所組織改編のためのセミナー	ExCom	州・郡行政官（80）
稲作農業分野		
稲作研修	農業局（農業省）	農業局職員（25）
稲作研修	農業局	農民（150）
パイロット農家モニタリング事業	農業局	農民（25）

事業	委託先	受益者（人数）
水管理委員会設置・運営事業	NGO	農民（40）
灌漑施設補修と水門・水路施工	施工業者	住民（7,000）
橋補修	水管理組合	住民（170）
観光分野		
環境保護看板作成事業	環境局（施工業者）	
ごみ箱の設置	環境局（民間セクター）	住民（10,000）
ウェブ管理研修	観光局（民間セクター）	観光局職員、観光関係者（20）
観光ウェブサイト更新事業	観光局（民間セクター）	
観光地図作成事業	観光局（民間セクター）	観光客（6,000）
マーケティング研修	観光局	観光関係者（80）
観光プロモーション委員会立ち上げ事業	観光局	

3-3 成果（アウトプット）の達成状況

成果（アウトプット）はおおむね既に達成され、プロジェクトが採用した能力向上の方法の効果が高いことは証明されたといえる。プロジェクトが採用した能力向上の方法とは、座学とパイロット事業の実施を通じた OJT の有機的組み合わせである。裨益者（プロジェクトの直接的ターゲットグループ及びパイロット事業の最終的裨益者）のほとんどが、理論的講義に終始しがちな他の多くの研修と異なり、実用的な知識と技術の伝授に焦点を当てた本プロジェクトの研修が効果的であったことを証言した。また、学んだ知識や技術を、OJT を通して使う機会があったことの重要性についても証言があった。

しかしながら、ターゲットグループのすべてが同様に能力向上を果たしたのではないことは指摘しなければならない。例えば、ラタナキリ州においては、コンモン郡では郡長の強いリーダーシップの下に、全体としてアンドメア郡に比較してより効果的な能力向上を果たしたといえる。また、モンドルキリ州においては、PDM3 上のターゲットグループは、中間レビュー後に新たに設定されたところのターゲットグループであるため、終了時評価の時点では、まだ 1 年強の期間しかプロジェクト活動に参加してこなかった。さらに、セクター局の中でも、職員の基礎能力には局によってばらつきがあるため、能力向上の質、また、自分自身の能力向上過程の認識といった点で、格差があることが認識された。

また、PDM3 の 4 つの成果は、いずれも「地方行政官の能力向上」（分析・調査能力、計画策定能力、事業実施・管理能力、モニタリング・評価）にかかわるものであるが、本プロジェクトでは、その計画段階で、長期間にわたるターゲットグループの能力を計測する手段・活動（例：ベースライン調査によるプロジェクト開始時の能力測定等）を組み入れていない。このため、本終了時調査においては、能力向上の状況を定量的に概観することは難しいものの、終了時調査で実施した聞き取り調査では、本プロジェクトでターゲットグループとなった行政官のほぼすべての人々が、プロジェクト開始前は、事業実施に必要な知識や技術をほとんど有していなかった点が確認されている。インタビューの結果では、本プロジェクトへの参加後には行政官の多くが表 3-3 にみられるようなさまざまな能力を習得していると確認されたことから、本プロジェクトの活動がこれらの能力向上

に大きく寄与したといえる。

表3-3 北東州プロジェクトにおける能力強化分析マトリックス

階層	カウンターパート	ターゲットグループ	その他影響を受けたグループ等	強化した能力	自立発展・持続可能性	その条件
国	内務省 DOLA			プロジェクトによる能力強化対象外	N/A	N/A
州	モンドルキリ州、ラタナキリ州政府			調査・問題分析能力、事業計画策定、実施管理、モニタリング能力		
	モンドルキリ州、ラタナキリ州 PRDC/ExCom			技術的知識、モニタリング能力		
		両州 PRDC/ExCom 技術支援班		技術的知識、モニタリング能力	弱い ⁶	ExCom 解体後は、職員は出向元の各省庁へ戻り、そこで技術を利用することが期待される。
		モンドルキリ州 農業局		調査・問題分析能力、事業計画策定、実施管理、モニタリング能力を中心とし、モニタリングの際に必要な一定の技術的知識も一部能力強化の対象となった。	技術的にはある程度強い	事業活動費が継続して供与されるか否かが鍵。州政府の支援がどのように確保されるかが肝要。
		モンドルキリ州 観光局				
		モンドルキリ州 環境局				
郡		ラタナキリ州アンドメア郡政府（郡長、郡職員、郡ファシリテーションチーム、郡ヘルスセンターなど）	アンドメア郡評議員			
		ラタナキリ州コンモン郡政府（郡長、郡職員、郡ファシリテーションチーム、郡ヘルスセンターなど）	コンモン郡評議員			
		モンドルキリ州コニャック郡、ラタナキリ州アンドメア郡、コンモン郡のコミュニティ	コミュニティ評議員、村長、パイロット事業の裨益者、使用者組合のメンバー			
コミュニティ、村						

また、本プロジェクトは、PDM3 で示すところのターゲットグループの能力向上を成果として実

⁶ 両州の ExCom の技術支援班の多数の職員は高校を卒業した程度で、技術教育のバックグラウンドがある職員は若干名しかおらず、現状の組織では能力向上に限界があるため。

施した。したがって、C/Pは直接的には能力向上活動の対象とはなっていない（本プロジェクト能力向上活動の対象者区分については本項表3-3「北東州プロジェクトにおける能力強化分析マトリックス」を参照されたい）。

以下に記述する成果の評価は、上記のような状況判断の下になされたものである。

4つの成果のおおのの指標についての達成状況は以下のとおりである。

<p>成果1. 地方行政官の分析・調査能力が向上する。</p> <p><指標>モンドルキリ州、ラタナキリ州において</p> <p>1.1 データ分析及び調査結果に基づく状況調査報告書（州ごと）が完成する。</p> <p>1.2 問題分析に関するモジュール研修が1コース以上行われ、受講者の研修後の能力が向上している。</p> <p>1.3 開発計画において、対象地域の優先事業に係る量的データが使用される。</p>

本成果においては、3つの指標がすべて達成されており、ターゲットグループは全体として事業計画の前に論理的に問題を分析する知識と経験を身につけたことから達成されたといえる。

指標1.1については、2007年12月に両州で計画局を対象に各州の状況を包括的に理解するためのデータ収集ワークショップが開催され、計画局を中心に各セクター局より既存の情報が収集された。その後2008年1～5月にかけて、両州において、州、郡、コミュニケーションレベルの基礎情報（人口、気候、土壌、地形、環境、資源、農業、漁業、保健、教育）などが収集・整理され、州状況報告書にまとめられた。

指標1.2については、ラタナキリ州では2008年中に数回にわたり、SWOT分析ワークショップ、郡プロファイル研修、州状況分析研修などの関連モジュール研修がおおののターゲットグループ及びC/Pを対象として開催され、プレテスト・ポストテストの得点の伸びが報告されている（表3-4）。郡プロファイル研修では参加者23名に対し20問のテストを研修の前後に行ったが、研修前と比較して研修後は16.14%の伸びが認められた。モンドルキリ州では2009年11～12月にかけて、優先分野計画策定ワークショップ並びにセクター局開発計画策定ワークショップにおいて、問題分析並びに目的分析を実施した。参加者は問題・目的分析ツリーを作成、論理的に問題分析し、事業を計画する知識と経験を深めた。

表3-4 成果1「地方行政官の調査・分析能力が向上する」の達成のために実施した研修の成果

研修・ワークショップ 科目	対象者（人数）	実施時期	プレ・ポストテストの伸び（%）
ワークショップ			
ラタナキリ州			
郡プロファイル研修	郡事務所	2008年9月	16.14%
州状況分析研修	セクター局	2008年10月	21.68%

指標1.3については、ラタナキリ州では2010年、パイロット事業のために開催した開発計画・投

資計画策定ワークショップで州プロフィール及び郡プロフィールで提供されている量的データを使用した計画案の策定が行われた。モンドルキリ州では、2009年11～12月にかけて開催された優先分野計画策定ワークショップ並びにセクター局開発計画策定ワークショップにおいて、PDM（案）を作成し、成果達成の指標として量的データを用いた。農業局のパイロット事業計画には、上記ワークショップで作成したPDMを参考に、局職員が量的データを計画策定の基礎情報に用い、目標及び事業成果について数値指標を伴うPDMを作成した。

成果 2. 地方行政官の地域開発計画策定能力が向上する。

<指標>

- 2.1 ラタナキリ州の行政官により、パイロット郡の地域開発計画策定がなされている⁷。
- 2.2 モンドルキリ州の行政官により、優先分野におけるセクター局の開発計画が策定されている。
- 2.3 地方行政官により地域開発事業が計画、実施される。
- 2.4 地域開発計画の策定プロセス改善に関する報告書が作成される。

本成果においても、4つの指標すべてが達成されており、ターゲットグループは優先事業を選択し、事業内容の詳細を計画・実施する経験を深めたことから達成されたといえる。

指標 2.1 については、ラタナキリ州パイロット 2 郡の行政官が、パイロット事業第 1 サイクル前半にて疑似開発計画を策定し⁸、第 1 サイクル後半にて疑似開発計画の優先事業リストを更新し、第 2 サイクルにて優先セクターにおける開発ゴール・戦略・事業・活動を策定した。本プロジェクトの計画段階では、地方行政法に基づいて NCDDES が作成する郡開発計画策定ガイドラインに従い、地域開発計画策定を行う予定であったが、政令・ガイドライン整備の遅れのため、本パイロットプロジェクトでは模擬的に開発計画を策定した。

指標 2.2 については、モンドルキリ州で 2009 年 10 月州関係者の協議により優先セクターを農業と観光に設定のうえ、各優先分野及び観光・農業・環境局の開発計画を策定した。また、これに基づく事業が選定された。

指標 2.3 については、ラタナキリ州では、パイロット 2 郡の行政官により、パイロット事業第 1 サイクル前半・後半、第 2 サイクルの開発事業が計画され実施された。パイロット事業以外にも他ドナーが支援する郡主導プログラム事業もガイドラインに基づき計画され、実施された。モンドルキリ州では、第 1 サイクル前半・後半では、コミュニケーション・郡のニーズに基づき開発事業が計画・実施された。第 2 サイクルでは、上記指標 2.2 に述べた優先セクター開発計画で選定された事業が計画・実施されている。

指標 2.4 については、ラタナキリ州で実施されているパイロット事業の経験を基に、郡開発計画策定プロセス改善に関する報告書が作成され、内務省に提出された。同報告書の提言のいくつか（開発計画の簡素化、分析手法、コミュニケーション開発計画との関連性の導入、NGO との協力関係の構築、ジェンダーの視点の導入の必要性など）が、NCDD 作成の郡開発計画策定ガイドライン最終ドラフトに反映された。

⁷ 本プロジェクトのラタナキリ州での能力強化の対象者はアンドメア郡、コンモン郡の開発事業に携わる地方行政官であるので、本指標の「ラタナキリ州の行政官」は「ラタナキリ州の郡行政官」として評価を行う。

⁸ カンボジア政府による郡開発計画策定ガイドラインの完成が遅れたため、模擬的に開発計画を策定した。

成果 3. 地方行政官の地域開発事業実施・管理能力が向上する。

<指標>

- 3.1 地方行政官により、地域開発事業の契約管理と業務管理が行われる。
- 3.2 対象となる行政官の、事業実施に関する知識が向上している。
- 3.3 事業実施プロセスの改善に関する報告書が作成される。

本成果においては、3つの指標すべてが達成またはプロジェクト終了時までには達成見込みである。ターゲットグループは全体として、小規模インフラ建設や観光促進事業実施など事業実施に必要な実務、それにかかわる必要書類などの知識・経験を身につけたことから、ほぼ達成されているといえる。

指標 3.1 については、両州において、州あるいは郡レベルの行政官が、パイロット事業の実施を通じ、さまざまな契約形態、財務管理、業務管理、技術管理を実践した。これらの反復作業を通じ、多くの職員が開発事業の実施に係る業務（行政書類の作成、事業運営委員会の設置、入札、業者との交渉、契約書作成、報告書作成、備品・機材調達、支出、資金管理、関係者への連絡調整、コミュニケーション・ファシリテーション、コンピュータ等）について十分な能力を身につけた。

指標 3.2 については、表 3-5 のプレテスト・ポストテストの比較から、両州で、州・郡の職員の事業実施にかかわる知識（行政書類、行政手続き、入札、契約、事業実施における責務役割権限、ワークプラン、モニタリング・評価、支出・会計、コンピュータ、インフラ設計、測量）がモジュール研修、OJT、ワークショップを通じて向上したことが確認されている。また、個別分野や事業に関する知識（エコツーリズム、マーケティング、環境影響評価、稲作栽培保健衛生、研修手法、救急車、ごみ収集）についても研修が行われ、能力が向上した。

表 3-5 成果 3「地方行政官の地域開発事業実施・管理能力が向上する」
の達成のために実施したモジュール研修の成果

研修科目	対象者（人数）	実施時期	プレ・ポスト テストの 伸び（%）
モジュール研修			
モンドルキリ州			
コンピュータ	郡事務所、セクター局（30）	2008年9月～ 2008年11月	/
インフラ設計	ExCom 技術支援班（TSU）（7）	2008年12月、 2009年3月	47.2%
灌漑計画	TSU、セクター局（16）	2009年2月	49.8%
環境影響評価	州事務所、セクター局、民間セ クター、NGO（32）	2009年8月	13.2%
地方分権化・分散化政策	州・郡事務所、セクター局、セ クター局（50）	2009年10月	28.0%
灌漑計画	TSU、郡事務所、NGO（12）	2009年12月	38.8%

研修科目	対象者（人数）	実施時期	プレ・ポスト テストの 伸び（%）
灌漑計画	TSU（7）	2010年2月	21.80%
設計（Auto CAD 製図ソフト）	ExCom（7）	2010年4月	47.20%
施工監理	TSU、セクター局、郡事務所、 コミュニケーション評議会（25）	2010年5月	39.20%
優良種子選定・消毒	農業局（24）	2010年8月	20.01%
ラタナキリ州			
家庭内暴力法・ ジェンダー主流化	女性局、警察局、NGO（34）	2008年11月	28.0%
環境影響評価	州投資委員会（19）	2008年11月	28.0%
コンピュータ	州・郡事務所（28）	2008年11、12 月	27.7%
測量	TSU、公共事業局（11）	2008年11月	17.5%
地方分権化・分散化政策	州・郡事務所（56）	2009年2月	30.6%
会計	セクター局、郡事務所（38）	2009年3月	12.5%
人身売買・暴力対策	警察（80）	2009年3月	4.7%
設計（Auto CAD）	TSU（9）	2009年2、3月	58.0%
施工監理	TSU、郡事務所（12）	2009年2、4月	46.2%
施工監理	郡事務所、コミュニケーション評議会 （52）	2009年2、4月	35.0%
新入職員導入	州・郡事務所（115）	2009年3、4月	8.5%
環境影響評価	州事務所、セクター局（18）	2009年5月	18.3%
家庭内暴力防止法	セクター局、郡事務所（20）	2009年6月	20.6%
施工監理	郡事務所、コミュニケーション評議会 （41）	2009年9月	7.9%
地方分権化・分散化政策	州・郡事務所、セクター局（60）	2009年10月	28.0%
設計（Auto CAD）	TSU（12）	2009年8、11月	42.0%
測量	TSU（10）	2009年11月	17.5%
施工監理	TSU、郡事務所、コミュニケーション評 議会（31）	2010年4月	55.19%

指標 3.3 については、フィードバック集のドラフトを 2009 年内務省に提出済みであるが、この内容を更に精査した最終版をプロジェクト終了までに作成する予定である。

成果 4. 地方行政官のモニタリング、評価能力が向上する。

<指標>

- 4.1 パイロット事業をはじめ各種事業のモニタリング・評価計画が作成される。
- 4.2 上記計画に沿ってモニタリング・評価が実施される。
- 4.3 対象となる行政官のモニタリング・評価の知識が向上している。
- 4.4 モニタリング・評価の手法及び体制改善に関する報告書が作成される。

本成果においては、指標 4.3 については向上の余地が若干あるが、すべての指標がほぼ達成されている。

ターゲットグループがモニタリング計画に基づき、モニタリングシートを用いてモニタリングを実施できるようになったことからほぼ達成したといえる。

指標 4.1 については、ラタナキリ州では、パイロット郡の行政官により、パイロット事業第 1 サイクル前半・後半にてモニタリング評価計画が作成され、パイロット事業第 2 サイクルにて指標と評価のタイミングが設定された。モンドルキリ州では、第 2 サイクルで事業実施者がモニタリング評価計画を作成し、これを関係する行政官で共有し、プロジェクトの進捗に合わせ、モニタリング評価結果が適宜更新されている。

指標 4.2 については、ラタナキリ州ではパイロット郡の行政官、モンドルキリ州では対象セクター局の職員によりモニタリング計画に基づいたパイロット事業のモニタリング・評価が実施されている。

指標 4.3 については、両州の関係する行政官が、モニタリング評価の重要性、モニタリング評価に関する責務・役割・権限を行政官が理解し、対象郡及び対象セクターのパイロットプロジェクト活動のモニタリングが頻繁に行われるようになった。また、多くの職員のモニタリング・評価に関する知識がモジュール研修により向上し、OJT 及びワークショップを通じ、実践と理論を結びつけている。表 3-6 のプレテスト・ポストテストの比較から、多くの職員がモニタリング評価の実施計画策定と役割分担の策定については十分な能力を身につけたといえるが、活動目標及び戦略に合わせ指標を修正する能力についてはまだ不十分なため、更なる向上の余地がある。

表 3-6 成果 4「地方行政官のモニタリング、評価能力が向上する」
を達成するために実施したモジュール研修成果

研修・ワークショップ 科目	受講者（人数）	実施時期	プレ・ポスト テストの 伸び（%）
モジュール研修			
モンドルキリ州			
モニタリング評価手法	セクター局モニタリング担当 官、郡事務所、ExCom (30)	2009 年 2 月	9.60%
モニタリング評価	ExCom、セクター局、郡事務所、 コミューン評議会、農民 (30)	2010 年 5、6 月	11.54%

研修・ワークショップ 科目	受講者（人数）	実施時期	プレ・ポスト テストの 伸び（%）
モジュール研修			
ラタナキリ州			
モニタリング評価手法	セクター局モニタリング担当 官、郡事務所、ExCom（31）	2009年1月	14.60%
モニタリング評価手法	郡事務所（30）	2009年12月	8.40%
モニタリング評価手法	郡事務所、コミュニオン評議会 （47）	2010年9月	15.04%

指標 4.4.については、モニタリング評価手法に関する報告書として、モニタリング手法に関するマニュアル案が作成された。体制改善に関する報告書としては、上記指標 3.3 に記述したフィードバック集に反映される。

3-4 プロジェクト目標の達成状況

PDM3 上の、本プロジェクトのプロジェクト目標は以下のとおりである。全体として、プロジェクト目標の達成状況は良好である。

プロジェクト目標

対象とする州において、持続的地域開発のための地方行政能力が強化される。

各指標ごとの達成状況は以下のとおりである。

< 指標 >

1. ラタナキリ州アンドメア郡、コンモン郡において
 - 1.1 今まで取り組みが遅れていた分野（非インフラ事業など）を含めニーズに合った持続的な郡開発事業が策定・実施されている。
 - 1.2 地方行政官により農村開発事業がモニタリング・評価されている。

指標 1 については、十分に達成された。ラタナキリ州の対象郡において、プロジェクト期間中に、ニーズ調査に基づき合計 26 件の非インフラパイロット事業、18 件のインフラパイロット事業が表 3-1 のとおり実施され、対象郡の行政官によってモニタリングされている。

指標 1.1 について、ラタナキリ州においては、今まで取り組みが遅れていた分野（例：保健センターの救急車事業、郡事務所のごみ処理事業、学校建設、図書館建設）を含めて、ニーズに合った郡開発事業が策定・実施されている。ニーズサーベイや現状分析によって明らかにされたニーズの優先順位を参考にして、開発計画策定・事業選定・事業形成を行うことによって、開発事業とニーズとの整合性を図っている。また、指標 1.2 については、モニタリング評価の重要性、モニタリング評価に関する責務・役割・権限を行政官が理解し、モニタリングが頻繁に行われるようになった。

パイロット事業の OJT を通して、郡行政官は、住民のニーズに対する関心と理解、ニーズの抽出、

現状分析、現状の課題に対して必要とされる開発事業の発掘、事業の優先順位づけ、に関して十分な能力を身につけた。また、個別事業の可能性調査・形成調査・積算、個別事業計画策定に係る行政書類作成について、十分な能力を身につけた。より高いレベルである、事業を構成する諸活動間のつながりを意識した事業形成能力、リソースの多寡に応じた事業内容の修正能力については、かなり向上した。ただし、インフラ事業については、施工後の維持管理体制の構築や技術支援班職員（Technical Support Officers : TSO）の能力の限界などそのほかの問題も多々あることが明らかとなった（本報告書第5章参照）。

また、多くの職員が、開発事業の実施に係る業務（行政書類の作成、事業運営委員会の設置、入札、業者との交渉、契約書作成、報告書作成、備品・機材調達、支出、資金管理、関係者への連絡調整、コミュニケーション・ファシリテーション、コンピュータなど）について十分な能力を身につけた。郡事務所や関係組織（事業運営委員会）の組織的能力（コミュニケーション、情報共有、信頼関係、業務配分、スケジューリング、リーダーシップ、意思決定プロセス）も強化され、その結果、職員のやる気も向上したことがラタナキリ州のプロジェクト・マネジャーを含む関係者からの聞き取りにより確認された。

さらに、モニタリングについては、モニタリングチェックリストの作成、モニタリングシート・チェックリストの活用、研修参加者による研修評価、モニタリング評価結果に基づく好例・問題点・改善点・教訓の抽出等を実施する能力を十分に身につけた。また、郡事務所のモニタリング評価体制（モニタリング評価業務を割り振る体制、モニタリング評価結果を報告・共有・保管する体制、見つかった問題点を解決する体制、抽出された改善点・教訓を生かす体制など）が整備されつつあり、モニタリング評価業務に係る郡事務所の組織的能力も向上した。

ラタナキリ州パイロット事業事例

コンモン郡では、ヘルスセンター、コンモン郡事務所、州保健局の努力とプロジェクトによる技術支援によって2010年8月からパイロット事業としてヘルスセンター（郡に設置される公的医療施設）で救急車を運営する救急車サービスが実施されている。

カンボジアでは救急車サービスは州病院などの基幹病院でようやく2、3年前に始まったところであり、カンボジア北東部の4州では初の試みである。これまでは、州病院の救急車ですら、運転手や救急隊員が待機していない、救急車が目的外のことに使用される、といった問題が指摘されるなど、郡のヘルスセンターが救急車サービスを運営できるのか当初は懸念事項が多くあった。

しかし、本パイロット事業を通じて、規則の設定、制度の構築、運転手の雇用、救急医療に関する研修、車庫建設、救急車購入、住民への広報など救急車サービス開始のための入念な準備を行い、サービスが開始されてからも、救助活動、車両メンテナンス、資金管理などが適切に行われるよう運営体制の強化が図られている。2010年8月から10月までの出動件数は40件近くにも上った。

救急車事業はインフラ建設といった事業とは異なり一度きりの活動では終わらない。事業運営といった継続的な活動が必要とされる。プロジェクトからの支援が終了したあとも、ヘルスセンターの予算と徴収する利用料を使って、救急車サービスが継続されることになっている。

本事業を通して、コンモン郡職員とヘルスセンター職員が、適切な制度について考え、その制度を実際に立ち上げ、運営してきたことで、制度設計・構築・運営に関する能力が高まった。ま

た、救急車事業の結果、宿直の職員がヘルスセンターに待機するようになり入院患者へのケアも向上されるといった予期せぬ効果も生まれ、ヘルスセンター自体の体制も強化につながっている。



コンモン郡で使用されている救急車

<指標>

2. モンドルキリ州において
 - 2.1 今まで取り組みが遅れていた分野（非インフラ事業など）を含めニーズに合った持続的な農村開発に係るセクター局開発事業が策定・実施されている。
 - 2.2 地方行政官によりセクター局開発事業がモニタリング・評価されている。

指標 2 についても、十分に達成された。モンドルキリ州の優先分野（農業・観光分野）において、プロジェクト期間中にニーズ調査に基づき合計 26 件の非インフラパイロット事業、9 件のインフラパイロット事業が上記表 3-2 のとおり実施され、セクター局及び郡の行政官によってモニタリングされている。

指標 2.1 については、モンドルキリ州では、2009 年末開催された優先分野における開発計画策定ワークショップで選定された優先事業を中心に、各セクター局の開発計画が見直され、これに基づいた事業が実施されている。また郡職員やセクター局職員に対し、プロポーザル作成、契約書作成、財務手続き、コンピュータ研修を実施し、事業実施に必要な基礎的知識が向上している。指標 2.2 については、セクター局開発事業にかかわる地方行政官（コミュニオン、郡、州職員）により、各活動ごとにモニタリングシートを活用し、パイロット事業がモニタリング・評価されている。

モンドルキリ州でも、ラタナキリ州と同様に、パイロット事業の実施を通じ、地方行政官はさまざまな契約形態、財務管理、業務管理を実践した。この工程を 2 サイクル繰り返すことにより、行政官の契約作成、事業管理、レポート作成能力など事業実施に必要な能力は確実に向上していると報告されている。戦略的な事業計画に基づいた事業の実施のみならず、州・郡・コミュニオン職員、セクター局職員など関係者と事業進捗を共有し、事業管理ができるようになってきているとのことである。州及びセクター局職員は、パイロット事業を通じて、NGO、民間業者、インフラ業者などさまざまな委託先と契約を結び、事業を実施することができるようになったし、モニタリングに関しては、事業実施者がモニタリング評価計画を作成し、これを関係する行政官で共有し、プロジェクトの進捗に合わせモニタリング評価が適宜更新されるようになっている。また、プロジェクトで

設定したモニタリング・評価の指標に基づき、モニタリングを実施することが可能となった。

モンドルキリ州パイロット事業事例

コニャック郡では、灌漑・農道建設が重要な課題である。ロヨン・コミュニンの水利組合は、北東州地域開発能力向上プロジェクト（Project on Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces : PRDNEP）のパイロット事業の灌漑ダム建設の前（2010年4月）に結成され、4名の委員会メンバーがその運営にあたっている。水利組合には現在33名がメンバーとなっており、3年間の使用権に対し、2万リエルの参加費を支払っている。委員会メンバーは、PRDNEPの主催するモニタリング評価や報告書作成などの研修に参加しており、4名が交代で毎日建設現場のモニタリングを行っている。

本パイロット事業で実施したモニタリング研修のおかげで工事の状況が技術スペックと比較してどうなっているのかチェックできるようになった。灌漑ダム建設と同時に農道の建設も行われることとなり、隣村まで舗装された道で行けるようになった。また、ダムでは魚を取ることもでき、ロヨン・コミューンにとって、非常に重要なインフラである。ロヨンの水利組合は、コニャック郡にある他の水利組合に比較して非常に良く管理され、また、メンバーから参加費を徴収して運営にあたっているのが特徴である。委員会のメンバーがPRDNEPの研修を受けていることも大きい。同水利組合は、その組成後約半年しか経過していないが、その管理がきちんとしていたために既にコミューンの信頼を得ており、年次コミューン開発計画に組み入れられ、来年度（2012年）予算としてコミューンがコミューン・サンカット基金から200万リエルを投資することが決まっている。



ロヨン・コミューンの水利組合が管理するコニャック郡灌漑施設

<指標>

3. 国家レベルにおいて

- 3.1 本プロジェクトの知見を制度化するため、プロジェクトで得られた教訓がガイドライン・マニュアルに反映されている。

指標 3 については、NCDD 事務局が策定した郡の開発計画ガイドライン（2010 年 10 月時点では最終ドラフト）にプロジェクトの提言の一部（開発計画の簡素化、分析手法、コミューン開発計画との関連性の導入、NGO との協力関係の構築、ジェンダーの視点の導入の必要性など）が以下のとおり反映されたことにより、一定の制度化が達成できたと判断できる。

(1) プロセスの簡素化

ラタナキリ州のパイロットプロジェクトを通じた計画策定の結果、当初ガイドライン案ではプロセスを通した一貫性やそれぞれのステップによる作業の目的が見えにくく、実用的なものではないことが分かった。そのため、目的の明確化や分析テーブル（公共サービス分析）の削除などを計画省に提案し、より分かりやすく現場で使いやすいものに改善された。

(2) 分析手法の導入

ラタナキリ州の対象郡では、パイロット事業の選定並びに計画策定において、強み・弱みの分析を実施してきた。郡レベルの分析能力は州と比較しても低いため、上記（1）のパイロット活動で用いた SWOT 分析よりも分かりやすい分析手法をガイドラインに含めるよう提案したところ、経済分析及び社会分析のためのテーブルに同じような手法が導入された。また、ラタナキリ州でのワークショップを通して、問題分析からビジョンを導き出すよりも、具体的な個々の問題の解決方法を考案することが、現場での現行の手法として用いられていることが理解できた。そのため、より問題解決を中心にした計画策定手法に改訂された。

(3) コミューン計画との関連性

ラタナキリ州のパイロット郡では、第 1 サイクルのパイロット事業を実施したあと、再度コミューンの要望調査を実施し、郡がコミューンからの要望に答えているかを確認した。このようなプロジェクトの配慮をもとに、郡計画とコミューン計画とのつながりを確保するため、コミューン優先マトリックスを郡レベルで統合し、郡の開発マトリックスを作成する方法を導入した。

(4) NGO との協力

ラタナキリ州でのパイロット事業の経験（フィードバック集）から、公共サービスの提供者として NGO との協力が有効であることが明らかになった。そのため、NGO が所有する状況調査結果の提供や分析プロセスへの参加など、計画策定プロセスにおいても NGO による関与を含めることを提案した。これによって、上記の資料提供がガイドラインで明記され、「開発事業の運営経験者」として計画策定プロセスへも参加の可能性が広がり（実際の参加者選出は、計画作業部会の判断による）、開発計画案のレビュー過程での参加が明記された。

(5) ジェンダー主流化

ラタナキリ州でのワークショップでは、女性省及び女性省専門家からの協力を得た。これによって、計画省によるジェンダー主流化の意識も高まり、プロジェクトからの提言を受けて、それぞれの分析過程でジェンダー配慮の必要性（gender needs）を検討することがガイドラインに含まれることになった。

3-5 上位目標の達成見込み

上位目標
対象州において、州政府により、主体的かつ戦略的に州開発事業が実施される。
<指標>対象州において
1. 州戦略開発計画の質が向上する。
2. 州政府により事業進捗がモニタリングされ、必要な指導がなされている。

PDM 上の上位目標が、プロジェクト終了後 5~10 年先という、カンボジアの政治・経済・社会状況からでは、想定困難な将来を設定しているため、上位目標の達成見込みは、現時点での判断は難しいが、プロジェクト目標を達成したあと、その成果を全州に普及するために新たなパイロットプロジェクトを独自の予算で実施するなど各州事務所の努力が必要とされる。

また、PDM3 上のロジックの観点からは、現状の上位目標は 2 州へプロジェクトのインパクトが広がった状態を示しているのに対し、プロジェクト目標の段階ではプロジェクトの対象地域が限定的（つまり、ラタナキリ州においては 2 つの郡、モンドルキリ州においては 3 つの優先セクター）であることから、プロジェクト目標から上位目標への発展を見込むためには、カンボジア側によって国家政策及び州・郡政府の事業実施能力に大きな進捗と改善が起きる必要があると思われる。

上記のような状況を総合し、上位目標については、現状のプロジェクトをとりまく環境の現実的な分析の下に、プロジェクト終了後 3 年程度をめどとした、より近い将来の状態を表す上位目標及び外部条件が再検討されるべきである。

3-6 プロジェクト実施体制及び実施プロセスに係る事項

ラタナキリ州、モンドルキリ州の 2 州におけるプロジェクト事務所とターゲットグループ（ラタナキリ州の 2 郡及びモンドルキリ州の優先セクターのセクター局）の関係は非常に良好であった。2 州のプロジェクト事務所のプロジェクトへのコミットメントの水準は高く、そのきめ細やかな能力向上活動に対するターゲットグループの信頼は厚い。これに対応して、ターゲットグループ自身のコミットメントややる気も高く、これがプロジェクトの成果の発現を促したものであったことが確認できた。

しかしながら、プノンペンを含むプロジェクト実施体制全体とプロジェクトの活動内容の連関性については改善の余地があったと思われる。一点目は、プロジェクト活動は 2 州におけるフィールド・レベルのモジュール研修・パイロット事業実施といった能力向上活動が主であったが、プロジェクト人員は、プノンペン、ラタナキリ、モンドルキリの 3 カ所にほぼ同等に投入されていた点である。現場を重視したプロジェクト活動から、より効率的に成果を生み出すために、より現場に重点を置いた投入を検討する余地はあったと思われる。二点目は、コンサルタントチームと JICA（長

期) 専門家を組み合わせた投入の形式と役割分担である。実施期間が比較的短いプロジェクトの場合、プロジェクト開始当初から両者が「プロジェクトチーム」として密に連携することは、活動を効率化し成果を効果的に生み出すための非常に重要な要因であると思われる。この点からも、今回のプロジェクト実施体制には改善の余地があったと思われる。

また、本プロジェクトでは C/P の役割が内務省の担当官が一部の研修の講師を務めたことを除くと、州レベルの C/P である PRDC/ExCom は、契約関係などの行政実務に限定されていたという、実施体制上の特徴がある(本報告書第4章 評価結果、4-1-5 持続性の記述参照)。

3-7 中間レビューにおける提言へのフォローアップ

(1) 職員の離職率削減に向けた対策

中間レビューでは「本プロジェクトの持続性を確保すべく、職員の高い離職率を削減するための方策を検討する必要がある。」という問題が指摘されている。しかし、「職員の離職率」は PRDC/ExCom の問題であり、ラタナキリ州の郡職員やモンドルキリ州のセクター局職員などプロジェクトの直接裨益グループには当てはまらないため、プロジェクト活動を通じて獲得された知識と技術の持続性という点においては、プロジェクトにとってそれ程大きな問題ではないことが本調査では確認された。ExCom 職員の離職は、職員の働きが十分でないため管理職によって契約を保留されたり、給与が十分でないと判断し職員が退職することが原因となっている。ExCom の「職員の離職率」は本プロジェクトで対応できる事項ではなかったが、ExCom 自身が本問題を認識し対応するようプロジェクトからも働きかけていく必要がある。

(2) プロジェクトの経験を組織化する試み

中間レビューで提言された「プロジェクトの経験を組織化する試み」は、本終了時評価時点ではまだ限定されている。計画プロセスの簡略化や分析方法の導入といったプロジェクトからの提言が NCDD 事務局の州開発計画ガイドラインに反映されたのみである。今後必要な取り組みについては、以下の「第6章 提言と教訓」で詳しく述べる。

(3) 瑕疵責任の確保

中間レビューは、プロジェクト管理委員会が建設業者に対して契約上不利が生じることがないように「6カ月の瑕疵期間と契約金額の5%に該当する留保金の導入など、カンボジアの慣例を適用した契約方法を取り入れること」を提案した。しかし、上記の契約条項は既に ExCom が建設業者に対して発行する契約に対して含まれていることが本調査で確認された。また、プロジェクトと ExCom、ExCom と再委託契約先との契約には瑕疵担保責任と期間に係る取り決めがあることも確認した。

第4章 評価結果

4-1 評価5項目の評価結果

4-1-1 妥当性

本プロジェクトは妥当性が高い。

カンボジア政府の地方分権化・業務分散化（D&D）政策の大きな方向性については、中間レビュー以降大きな変更はない。2008年に施行された地方行政法に基づき、カンボジアの地方開発活動において、州と郡がより中心的な役割を担うようになると予想されている。過去においては、ドナーの支援はコモンレベルの活動に集中していたが、今後は財政の分権化も州・郡レベルを中心に実施されると予想される。さらに、能力強化活動においても、今後10年間のD&D推進に向けた国家プログラム（NP-SNDD、2010-2019）に基づく3カ年実施計画（IP3）の中で州・郡の人材育成が焦点となるものと見込まれている。このような観点から、本プロジェクトが州・郡レベルの地方行政官等を対象として開発事業管理に関する能力向上に焦点を当てたことは、適切であったと考えられる。

日本政府の対カンボジア援助政策については、対カンボジア援助計画（2002年）でもグッド・ガバナンスは援助重点分野「持続的な経済成長と安定した社会の実現」の重点課題のひとつとして位置づけられている。また、JICAではグッド・ガバナンスの分野を重視しており、特にカンボジアでは法・司法改革及び公共財政管理改革とともに、行政機能の向上への支援に力を入れているため、本プロジェクトとの整合性は高いといえる。

また、メコン地域支援の一環で日本政府は、2004年11月の日CLV（カンボジア、ラオス、ベトナム）首脳会議以来、ベーシック・ヒューマン・ニーズ分野を中心にCLV三国国境の貧困地域（「開発の三角地帯」）に焦点を当てた支援を推進している。本三角地帯に位置するラタナキリ州とモンドルキリ州は、プロジェクト開始当初の貧困率が40%を越えておりカンボジア他州に比べても貧困率の高い地域であったため、本プロジェクトの対象地として選択されたことは妥当であったといえる。

さらに、本プロジェクトは、2州の開発ニーズに合致したものである。対象地域で実施されたパイロット事業は、それらの決定に先立ち州や郡で実施されたニーズ・アセスメントの結果に基づいて選定されたものであり、それらの地域において優先順位の高いものであったといえる。

4-1-2 有効性

本プロジェクトの有効性は高いと判断される。プロジェクトの成果がおおむね達成されたことにより、プロジェクト目標の州レベルの指標1、2は十分に達成された。国家レベルの指標3についても、その指標を達成するための成果及び活動がPDMに記載されていなかったという問題はあったが、中央に配置された長期専門家の働きにより達成されている。

プロジェクト目標の達成状況は良好である。詳細については本報告書「3-4 プロジェクト目標の達成状況」の記述を参照されたい。

中間レビューの提言に基づいて、モンドルキリ州のターゲットグループが郡より優先分野（農業と観光）のセクター局に絞り込まれたことによって、同州でのターゲットグループの能力向上の有効性が向上した。中間レビュー時点では、ターゲットグループが全州に散らばっていたため、能力向上活動の成果がみえにくかったが、優先分野の州セクター局に絞り込まれたことにより

パイロット事業及び研修の成果が向上した。また、ラタナキリ州においては、中間レビュー時から引き続き郡を能力強化の対象としており、支援対象外のブンサイ郡にもその効果が波及していることから、その有効性は高いといえる。

なお、中間レビュー時にプロジェクト目標の指標として新たに国家レベルの指標「本プロジェクトの知見を制度化するため、プロジェクトで得られた教訓がガイドライン・マニュアルに反映されている」が DPM に追加されたが、その指標を達成するための成果及び活動は追加されなかった。そのため、プロジェクトとして本指標を達成するための活動を実施することができず、プロジェクト目標を達成するための阻害要因として影響を及ぼした。しかし、中央に配置された長期専門家の働きにより本指標は達成されたため、実質的なアウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であったといえる。

プロジェクト目標達成にあたって、PDM3 上の外部条件（「地域資源が著しく喪失されない」）の影響はなかったが、同外部条件が適切かつ充分であったかについては議論の余地がある。

4-1-3 効率性

プロジェクトの効率性は比較的高かったと判断される。

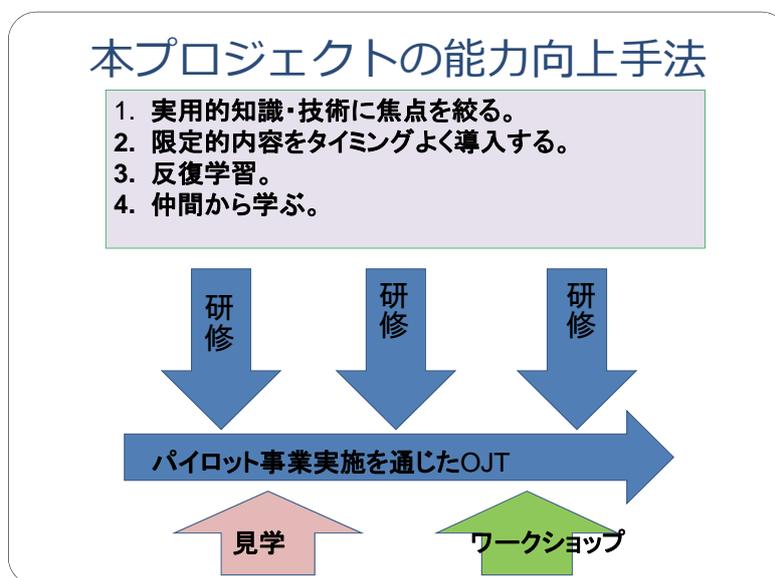
成果はおおむね既に達成され、プロジェクトが採用した能力向上の方法は効果的であり、投入が効率的に成果に転換されたことが分かる。成果の達成に関する詳細は、本報告書「3-3 成果（アウトプット）の達成状況」の記述を参照されたい。

プロジェクトが採用した能力向上の方法とは、座学とパイロット事業の実施を通じた OJT の有機的組み合わせである。裨益者（プロジェクトの直接的ターゲットグループ及びパイロットプロジェクトの最終的裨益者）のほとんどが、理論的講義に終始しがちな他の多くの研修と異なり、実用的な知識と技術の伝授に焦点を当てた本プロジェクトの研修が効果的であったことを証言した。また、学んだ知識や技術を、OJT を通して使う機会があったことの重要性についても証言があった。

以下、本プロジェクトが採用した能力向上の方法がなぜ有効性をもって成果達成につながったのかについてまとめた。また、図 4-1 は、その概念を図式化したものである。

- ・ 研修プログラム（モジュール研修）は、実用的な知識と技術の伝授に焦点を当てた。例えば、ExCom 技術支援班（TSU）の研修については、できる限り現場で実際に使うツールを用いた研修を行った。また、モニタリングの研修にあたっては、実際に使うモニタリング・シートを用いた研修を行った。
- ・ プロジェクトでは、パイロット事業の進捗状況を見計って、タイミングよく研修のトピックを導入することに心がけた。つまり、研修参加者がパイロット事業で計画立案を行わなければならないときに計画立案のモジュール研修を実施する、といった具合である。これは、また、モジュール研修のトピックが限定的な範囲のものであることも意味する。つまり、プロジェクトで導入されたモジュール研修ごとの範囲は狭く、（「計画」に関する研修であって、「プロジェクト管理」全般に関するものではない）。そして、学んだ内容がすぐに「実践」によってフォローアップされることによって、参加者の理解度・知識の定着可能性が向上した。
- ・ プロジェクトではさらに、繰り返し学ぶことによる理解度・知識の定着の向上をめざした。

参加者は、関連した内容をモジュール研修、ワークショップ、見学訪問などの多様な学習機会の組み合わせで繰り返し学ぶことにより、知識を身につけることができた。またこれらの学習機会には、成人教育に効果が高いことが知られている、いわゆる「ピア・ラーニング⁹」と呼ばれる、仲間同士から学ぶ要素も取り入れられている。



出所：終了時調査団

図4-1 本プロジェクト能力向上方法の概念図

活動はおおむね計画どおりに進められ、上記のとおり、研修活動はパイロット事業の実施状況に合わせてタイミングよく実施された¹⁰。全体として日本側の投入はタイミングよく行われた。投入実績と活動実績の詳細については、付属資料3. 及び4. を参照されたい。

本プロジェクトは、パイロット事業の実施を通じて、2州のプロジェクト活動地域において多大な貢献をした。パイロット事業は、あくまでも一義的にはターゲットグループのOJTのために実施されたものではあるが、活動地域においては、地域住民に対しても広範囲の開発便益をもたらした（灌漑整備、農道整備、井戸建設、コミュニティー保健教育強化など）。パイロット事業の範囲と数（インフラプロジェクト27件、非インフラプロジェクト52件）は、特に投入の規模を勘案すると、費用対効果が高かったと思われる。

しかし、プロジェクトの投入の観点からは、活動のほとんどが2州を現場としたパイロット事業実施を含むターゲットグループの能力向上活動であったにもかかわらず、長期専門家の配置場所がプノンペンであったことは、プロジェクトの効率性を下げるひとつの要因となった。第二に、前述のとおり、モンドルキリ州では、中間レビューの提言に従い、ターゲットグループの絞り込みが行われた。中間レビュー時点まで、同州においては州全体を対象とした能力向上活動が行われていたが、ラタナキリ州と比べて行政官の本来の能力が低いこともあり、郡よりも州の能力強化が引き続き必要であると考えられた。しかし、パイロットプロジェクトの活動が多セクターに

9 仲間 (peer) と学ぶ (learning) という意味。「協働」という理念に基づく学習活動方法。

10 ただし、技術支援班 (TSU) の研修については、モンドルキリ州の研修はほとんどが実践の前には行われなかったと報告されている。

わたり成果がすぐには発現しにくい状態にあったため、中間レビュー以降は優先セクター（農業・観光）の州セクター局にターゲットを絞った。目標達成のためにはやむを得なかったものの、プロジェクト当初からターゲットグループが絞り込めていればより効率的に目標を達成できたと考えられる。しかし、限られた期間とリソースでプロジェクト目標を達成するためには中間レビュー時の判断は妥当であったと考えられる。

4-1-4 インパクト

3-5 において既に叙述したとおり、PDM3 においては、上位目標はプロジェクト終了後 5~10 年という遠い将来に設定されているため、その達成見込みについては現時点では判断が困難である。そのため、より近い将来（プロジェクト終了後 3 年程度）に設定した、現実的な上位目標及びその外部条件を再検討する必要がある。上位目標の変更ができない場合は、本プロジェクトの成果を全州に普及するためのカンボジア政府側の努力が必要とされる。

プロジェクトの正の波及効果としては、パイロット事業がもたらした開発効果が揚げられる。前述のとおり、パイロット事業は一義的にはターゲットグループの OJT 機会のために実施されたものであるが、それらの多くは、交通事情の改善や保健・衛生状態の改善など、実施地域において多大な開発便益をラタナキリ州で 10 万 8,660 名、モンドルキリ州で 5 万 1,864 名の地域住民に対してもたらした。

パイロット事業がもたらした開発効果の例を以下に示す。

パイロット事業開発効果事例 1

Sor Phoeun 氏は、本プロジェクトのパイロットプロジェクトとして実施された観光局主催のツアー・ガイド研修に参加し、42 名の参加者のうち、数少ない（6~7 名）観光ガイドライセンスを取得した合格者である。他の参加者は英語がほとんどできない人々であったためにライセンス取得に至らなかったが、Phoeun 氏はそれ以来、経営するレストランと観光ガイド業を営業しており、相当程度成功している。外国人観光客の信頼と安心を得るためにはライセンス取得は大きなステップであった。また、Phoeun 氏は、同研修に参加していた参加者のうち、ライセンス取得に至らなかった 5 名をガイドとして雇用し、自ら OJT を行ってガイドの育成に努めている。そのうちの 3 名はプノン族であり、Phoeun 氏の事業で働く前は狩猟をして生計を立てていた人々である。今回はじめて定収入を得ることができる職につくことができ、大変喜んでいる。また、モンドルキリ州の観光は、基本的に環境を資源としたもので、山歩き等をしに来る客も多いので、山に慣れているプノン族のガイドは、その強みを生かすことができる。

パイロット事業開発効果事例 2

ラタナキリ州のコンモン郡とアンドメア郡のパイロットプロジェクトでは、ヘルスセンターが中心となって郡の住民に対してコミュニティー保健教育アウトリーチ活動が実施された。同時に、関連の保健衛生分野での活動も実施され、同分野での開発便益が顕在化してきている。コンモン郡のこれらの教育活動では、気をつけなければならない病気の症状や予防法なども住民に教えている。成果として現れてきているのは、例えば、同活動開始前には 1 カ月にヘルスセンターで行われる出産は 4~5 件であったのが、現在は 20 件程度にまで増加していること、今年（2010 年）7 月にラタナキリ州でコレラが発生した際にも、コンモン郡では一人も死者が出なかったこと、な

どがある。

パイロット事業開発効果事例 3

アンドメア郡では、上記事例 2 のコミュニティー保健教育活動に先立って、村の助産師を対象にした助産師研修と出産キットの配布が行われた。研修は、ヘルスセンター付きの助産師が中心となって実施した。助産師研修、その後の研修を完了した助産師に対する出産キットの配布により、郡内では、出産に関する問題が軽減された。研修と出産キットの配布により、助産師が消毒等をきちんと行うようになったこと、以前はへその緒を竹などで切っていたのを、消毒されたはさみを使うようになったこと、また、症状の見極め方について研修を受けたために、早めにヘルスセンターに妊婦が送られてくるようになったことなどがみられる。また、これに加えて 3 室の入院室が設置され、ヘルスセンターの利用者が増加した。2010 年に入ってから、出産に伴う妊婦または乳幼児の死亡件数は 0 である。

その他のプロジェクトの正の波及効果としては、ラタナキリ州で実施された家庭内暴力法・ジェンダー主流化ワークショップにより対象者であった警察官及び NGO 職員の意識が高まったことが挙げられる。また、以下のように、プロジェクトで開発された研修教材等が、内務省等によって他の地方行政官研修など一般研修用途に活用されていることも正の波及効果として挙げられる。

- ・ 計画省が実施する状況調査に関する研修において、ラタナキリ州の計画局長が本プロジェクトにおける SWOT 分析の経験を共有すべく、ファシリテーターの一人として、招かれたこと。
- ・ 計画省が実施した 2010 年 5 月の状況調査研修において、本プロジェクトの研修教材が活用されたこと。
- ・ NCDD が 2010 年 11 月に実施予定のプロポーザル策定に関する研修において、本プロジェクトの教材が活用される予定であること。

4-1-5 持続性

本プロジェクトの持続性は一定程度確保されている。その理由は、以下のとおりである。

(1) 政策面

カンボジア政府は 2008 年に州都と 23 州、193 の郡・市・区に関する役割・義務を規定した地方行政法を施行し、民主的開発国家委員会 (NCDD) の指揮の下、民主的開発国家プログラム (The National Program for Sub-National Democratic Development : NP-SNDD) を 2010 年より実施している。NP-SNDD の 3 カ年実施計画 (3-Year Implementation Plan : IP3) では、郡の能力の強化に焦点が当てられており、郡を監督する行政組織としての州の役割の明確化も計画にあるため、政策面での持続性は比較的高いといえる。

(2) 技術面

技術面の持続性はある程度確保されている。ほとんどのターゲットグループは、プロジェクト管理の経験がほとんどない状況から、パイロットプロジェクトの実施を通じて一歩ずつ

知識を身につけていっており、その教訓は今後フィードバック集としてプロジェクト終了時までに取りまとめられる予定である。また、パイロットプロジェクト実施において実際に使用されたモニタリングシート等はモニタリング評価ツール集としてまとめられ C/P に配布される予定である。本モニタリング評価ツールの内容は、C/P 及びターゲットグループともに実践を通じて理解しており、研修の講師を務めることができる者も養成されている。そのため、ターゲットグループの開発プロジェクトの計画立案・実施管理・モニタリングなどを行う技術的な能力に関してはある程度持続可能性があるものと考えられる。

一方、小規模インフラ建設の技術については、現在配置されている人材の学歴等のバックグラウンドからは能力向上に限界があるので、同技術の持続性の確保のためには技術者または技術的バックグラウンドのある人材が配置されることが条件となる。州事務所の調達能力については ExCom 解体後も契約事務班の職員が州事務所にとどまるかどうかはまだ分からないため、現時点では持続性を判断することは難しい。郡事務所については、現時点では職員の移動は予定されていないため本プロジェクトを通じて得られた調達能力は持続すると考えられる。

(3) 組織・財政面

組織面の持続性は、州事務所では課題が残るものの、州セクター局及び郡事務所では確保されている。

C/P である ExCom は 2010 年 12 月末をもって解体され州事務所に統合されることが本調査時に確認された。ExCom の解体は本プロジェクトの事前評価段階からその可能性があることが示唆されていたため、本プロジェクトでは ExCom は C/P として郡事務所及びセクター局がパイロットプロジェクトを実施することを支援するための機関であると整理し、組織的な持続性はターゲットグループである州事務所及びセクター局に対して強化するよう活動を行ってきた。郡事務所に関しては、2008 年の組織法施行により今後その役割及び組織も強化されることが期待され、組織面での持続性は非常に高い。セクター局については、将来カンボジアの D&D 改革が進めば州事務所に統合される可能性はあるものの、現時点では特にそのような組織改革の案はまだ発表されていない。そのため、プロジェクトで支援したモンドルキリ州の農業局、環境局、観光局は今後も存続すると考えられる。

一方、さまざまな省庁等からの出向者から成っている ExCom は、解体されたあとは、州政府に残る職員と、セクター局など出向元の省庁に戻る職員に分かれることが予想されている。本プロジェクトのターゲットグループの中では、技術支援班 (TSU) の職員が 2 州の出向元のセクター局に戻るであろうことが予想されているが、新しい所属先であるセクター局は州政府の能力の一部となり、本プロジェクトを通じて強化した職員の能力はこれら組織の持続性に寄与することが期待される。

財政面について、モンドルキリ州では、セクター独自の予算をとることは可能（しかし規模的には非常に小さい）とみられる。ラタナキリ州では、現在のところ事業予算に充てることのできる自主財源はないが、地方行政法に従い、近い将来に、IP3 を通して郡開発基金等といった形で郡レベルへ資金が供与されるものとみられ、本プロジェクトのターゲットグループは、その際にプロジェクトで身につけた知識や技術を生かすことができるものと見込まれる（ただし、この基金の拠出される仕組みに関しては、カンボジア側及びドナー側の協議が

継続して行われている)。また、プロジェクトで実施した事業の多くは、カンボジア政府予算に組み込まれた、コミュニン・サンカット基金の対象に該当し、郡事務所ではこの基金を利用してプロジェクト活動が継続される可能性が高い。

4-2 効果発現に係る貢献・阻害要因

4-2-1 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ 本プロジェクトで採用された能力向上の方法（座学と OJT のタイミングの良い組み合わせ）が非常に効果的であった。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ 本プロジェクトの各州での活動は NCDD の郡イニシアティブ・プログラムに沿って実施されるなど、中央政府の方針とも一貫性のあるものであった。そのため、郡関係者より最大限の協力を得られた。
- ・ 2州におけるプロジェクトチームとターゲットグループの間には大変優れたコミュニケーションがあった。また、2州におけるプロジェクトチーム、ターゲットグループ双方のプロジェクトへのコミットメントと全体的な士気が高かった。

4-2-2 問題点及び問題を提起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ プロジェクトの計画段階で、能力向上の状況をプロジェクト開始時からプロジェクト終了時まで連続的に測定する計画・活動が組み入れられていなかったため、本プロジェクトによる能力向上の長期的な成果を示すことが難しかった。
- ・ 本調査の聞き取り調査から長期的な能力向上の程度はある程度確認できたが、プロジェクト初期より具体的な指標をもってモニタリングを行っていたら、本プロジェクトの能力向上の成果をより客観的に示すことができたであろう。
- ・ 中間レビュー時にプロジェクト目標の指標として新たに国家レベルの指標が追加されたが、その指標を達成するための成果及び活動は PDM に追加されなかった。そのため、プロジェクトとして本指標を達成するための活動を実施することができなかった。しかし、中央に配置された長期専門家の働きにより本指標は達成されたため、プロジェクト目標の達成の可否に影響は及ぼさなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ 本プロジェクトでは、コンサルタントチームと JICA（長期）専門家の組み合わせで専門家を投入し、コンサルタントチームがプロジェクト活動の実施及び進捗管理を行い、長期専門家が業務調整及びカンボジアの地方行政動向の収集を行った。しかし、コンサルタントチームが主にプロジェクトの対象州で活動を実施する一方、長期専門家はプノンペンでの執務が中心であり、プロジェクト開始当初は連絡体制が明確にされていなかったことから、情報共有やプロジェクトの方向性の決定において困難があった。その後、コンサルタントチームと JICA 専門家の間で話し合いがもたれ、各自の役割を明確化し文

書で確認したあとに状況は改善した。

- ・パイロットプロジェクト実施過程において、関係者の意識がパイロットプロジェクトを通じた能力向上ではなく、実施に集中してしまった。その結果、パイロットプロジェクトを通じた能力向上の成果は二義的な関心事になってしまい、能力向上の過程のモニタリングが行われなかった。しかし、パイロットプロジェクトを通じた能力向上の成果は本調査である程度確認することができたため、プロジェクトの成果へは大きな影響は及ぼさなかったといえる。

4-3 結論

全体として、プロジェクト目標の達成状況は良好である。中間レビューの提言に従ってモンドルキリ州におけるターゲットグループの焦点を絞ったこともプロジェクト目標の達成状況の向上に貢献した。上位目標はプロジェクト終了後 5～10 年という遠い将来に設定されているため、その達成見込みの判断は困難である。成果はおおむね既に達成されている。

プロジェクトの妥当性、有効性及び効率性はすべて高いと判断された。特に、2 州のプロジェクト対象地域のターゲットグループの能力向上活動において、プロジェクトは効率的な方法論を用い、成果を上げた。今後のカンボジアの分権化政策が郡の強化に向かっていることから、本プロジェクトのターゲットグループの選定は適切であったといえる。また、パイロット事業を通じて多くの正のインパクトが確認された。一方、C/P である ExCom が 2010 年 12 月に州事務所に統合されるため、持続性には組織面で課題が残った。

上記のとおり、持続性についてはプロジェクト終了時に向けて更なる強化が必要なものの、プロジェクト目標は達成されているため、本プロジェクトは予定どおり 2011 年 3 月に終了するのが適切といえる。

第5章 小規模インフラ調査結果

インフラ担当地方行政官の設計/施工監理能力向上と パイロットプロジェクトの品質について

国際協力専門員：山田 理

はじめに

本プロジェクトでは、その活動の一環として対象州（ラタナキリ州とモンドルキリ州）の地方行政官の開発事業計画立案・実施・モニタリング評価実施能力の向上を図るため、技術研修（座学・実習）と OJT を組み合わせて実施した。特にインフラ整備に関しては、OJT で実際にパイロットプロジェクトとしてさまざまな小規模インフラの建設を行っているが、本稿ではこうして建設された小規模インフラの品質やその状況を調査し、次に技術研修を通じた担当行政官の能力向上に触れ、さらに両者の関係について考察するとともに、本調査を通じてほかに気づいた点等についても併せて記載することにする。

5-1 完成したインフラの品質

本終了時評価で実際に調査したインフラ、その概要並びにその品質/状況並びに観察された問題点等は以下のとおりである。なお、以下のまとめ方は、実際の工事契約内容とは必ずしも一致していないので、ご注意願いたい。

5-1-1 モンドルキリ州

- (1) カオシマ郡：既存未舗装道路一部区間のラテライト舗装工事（延長 374m、幅員 5m）及びパイプカルバート建設工事（φ600mm、単管、1カ所）

道路のラテライト舗装状況はおおむね良好である。また、生い茂っている雑草によりカルバート上流側のコンクリート状況をつぶさに観察することはできなかったが、下流側の状況を見た限り特に問題はみられなかった。新設されたカルバート付近には道路冠水やその形跡はみられず、カルバートも十分に機能を果たしているものと考えられる。

- (2) オウリヤン郡：国道 76 号線につながる郡内幹線道路上の橋梁建設工事（橋長 17m、幅員 3m、木造橋）

橋台コンクリートには問題はみられない。また橋梁全体のたわみや異常な振動もなかった。木材の一部は旧橋の部材から転用されているが、手摺部分には既にシロアリによる摂食痕がみられる（旧材再利用による影響かどうかは不明）。また両側の道路との取り付け部分に段差やレベリングコンクリートの剥落がみられるため、維持管理が必要と考えられる。なお主桁の強度は橋の耐久性や安全性に大きく影響するので、乾期に河川内から主桁木材の腐食やシロアリの影響を定期的にモニタリングしていくことが必要であろう。また木造の橋梁そのものの耐用年数は 10～15 年程度と推測されるが、今後、架け替えが必要となっても今回建設したコンクリート製橋台の耐用年数は木造部分よりもはるかに長いので再利用が可能であり、再び橋台を構築する必要はなく、架け替えに要するコストはその分、今回の新設費用よりも

安価になると考えられる（他の橋梁でも共通）。

- (3) ピチャダ郡：郡ヘルスポスト付属施設建設工事（延床面積 53.6m²、木造平屋建て、土間コンクリート、屋根波形亜鉛鉄板葺き）

建物は高床式ではないが、現地の一般的住居と同程度の仕様と考えられる。調査時点で供用されている形跡がなかったが、これはシロアリによる被害が出ており、内部の居住性が良くないので使用されていないためである。特に外壁板を留める下地材である横胴縁、さらに窓枠及び梁に被害がみられるが、このまま放置すれば被害は拡大する。外壁板は比較的シロアリに強いと思われる樹種が用いられているが、ほかの箇所にはシロアリに弱いと考えられる樹種が用いられていることがその原因ではないかと考えられる。そのほかには木材の乾燥不良による窓の変形・歪み、また窓の丁番の錆やかんぬき金物の破損等の問題がみられる。

なおシロアリ被害については、柱にも被害が発生しているとの話であったが、少なくとも目視では柱の被害は確認できなかった。胴縁や窓枠のみの被害であれば、修理は可能と思われるが、柱にも被害が出ていると修理では対応は困難と思われる。

- (4) センモノロム郡：郡内未舗装幹線道路内のパイプカルバート建設工事（φ600/800mm、単、4カ所）

4カ所ともコンクリート製本体そのものに不具合があるわけではないが、カルバートとして良好に機能しているのは1カ所のみであり、ほかは泥で埋まったり、土嚢によって人為的に塞がれたりしている。コンクリートの状況は機能している1カ所で下流側の表面が著しく黒ずんでいる部分がみられたが、竣工からまだそれほど時間が経過していないにもかかわらずなぜこのような状態になるのかその理由がよく分からない。また別の箇所ではせっかく造ったカルバートの下流側出口が土嚢で塞がれていたが、これはカルバートから流れ出る排水が道路側溝に合流して増水することで、側溝下流側で道路端部が浸食されることをおそれて取られた処置ではないかと推測される。また完全に泥で埋まって機能していない1カ所では道路からの泥を含んだ排水がカルバートに流れやすい状況になっており、周辺道路と一体となった計画ができていないことがその大きな原因と考えられる。カルバートや排水溝は道路と一体に考える必要があり、特に機能していない箇所については、設置に際していずれも道路管理者との間で十分な調整ができていないのではないかと考えられる。

- (5) コニャック郡：灌漑施設建設工事（堤防の補修：天端幅4m、法面勾配1:2、全長750m、堤防高さ3m、水門の設置（鋼製2カ所）、水路建設（ $l=450m+1,000m$ 、幅5m、チェックゲート3カ所）

堤防そのものはおおむね良好にできていると考えられる。仕様書では盛土の施工方法は盛土厚1m以内とし、ローラーで8回転圧となっている。TSOに聞いたところでは、盛土厚15cmで転圧したとのことであるが、真偽の程は定かでない。また堤防の途中に設けられている2カ所のコンクリート製水門構造物に関しては、補修痕やコールドジョイントも見受けられ、コンクリート打設方法に問題があったことがその原因ではないかと考えられるが、機能や耐久性に著しく影響を及ぼすようなものではない。しかし、この水門の下流側の石貼りの土水路護岸箇所の崩れ、また水路の途中に設けられているチェックゲート下流側の浸食など、放

置しておくことと被害の拡大が懸念される箇所がみられ、施工の質や監理に問題があったものと考えられる。なお土水路では必ず水路内の浸食が起こるので、維持管理が必須であり、今後の管理体制の構築とそれに基づく適切な管理が極めて重要である。さらにこの水路から周囲の水田に取水するための取水パイプの水路側の設置レベルについて、周囲の水田のレベルから決められているためではないかと推測されるが、取り付けレベルが高過ぎてこれでは取水が困難と思われる箇所があるので、本当にこれで適切な機能を果たすのか再度のチェックが必要である。

(6) コニャック郡：既存未舗装道路一部区間の嵩上げ及びラテライト舗装工事（延長 670m、幅員 5m）

道路自体は周囲より嵩上げされているので冠水している箇所はなく、その意味では改修工事の効果は出ている。他方、既に一部で道路表面が泥濘化している箇所が散見される。設計では道路表面に厚さ 15cm のラテライトを施工することになっているが、部分的にラテライト施工厚が薄い箇所があり、その下の盛土（道路周囲の土を利用）が現れて雨により泥濘化したものと推測される。放置すると泥濘化の進行及び影響箇所の拡大を招き、円滑な通行に支障を来す状態になりかねないので、早期の補修が望まれる。

5-1-2 ラタナキリ州

(1) コンモン郡：国道 78 号線とコンミュンをつなぐ未舗装道路上の橋梁建設（橋長 15m、幅員 3m、木造橋）及び同道路内のパイプカルバート設置工事（φ 600/1,000mm、単/二連、9 カ所）（国道南側）

橋梁及びカルバートともにおおむね良好な状況であるが、国道 78 号線から入ると橋梁のすぐ手前がある一番奥のカルバート下流側が、水はなかったもののかかなり洗掘されており、放置するとカルバートそのものにも影響が及びかねないので対応が必要と思われる。

(2) コンモン郡：国道 78 号線とコンミュンをつなぐ未舗装道路上の橋梁建設（橋長 9m 及び 12m、幅員 3m、木造橋）及び同道路内のパイプカルバート設置工事（φ 600/1,000mm、単/二連、7 カ所）（国道北側）

上記「国道南側」に比べるとカルバートのコンクリートの出来栄はやや劣るものの、機能や耐久性には特段の影響はないと判断する。橋梁に関しても問題はみられなかった。

(3) コンモン郡：廃棄物焼却処理地掘削工事（広さ 10m×15m、深度 3m）

サイトは確定しているが、いまだ着工されていない。廃棄物焼却処分地として深度 3m 程度の掘削を行う計画であるが、このような素掘り構造では雨期には内部が水たまりとなり、堆積した廃棄物が水に浸かって焼却が困難になることが予想されるばかりか、腐敗による悪臭の発生も懸念され、衛生上も好ましくない状況になることが危惧される。また乾期に焼却処分を行うにしても内部に堆積した廃棄物を空気に曝して十分乾燥させる必要があり、機能的にも問題があると思われる。計画の適切性に疑問が感じられるので、見直しが必要と思われる。

(4) コンモン郡：学校建設工事〔延床面積 360m²（桁行 40m×梁間 9m）、鉄筋コンクリートレンガ壁構造平屋建て〕

柱のコンクリートは良好な状態である。一方、内外壁のレンガ積みはレンガ壁の水平目地内に 1m ピッチで補強筋（φ6×1 本）が入れられているが、水系を張って施工しているものの、水平目地が波打って直線性が欠けて施工精度が悪く、また、半端もののレンガを使って積み上げている所もみられるなど、組積工事の品質は雑である。レンガ壁の仕様について設計図には記載がないが、基本的にシングル積みであると推測される。ただし、なぜか西側外壁妻壁だけがダブル積みとなっているのでこの理由について尋ねたところ、担当 TSO が西側の教室は妻壁が直接西日に曝され、室内の温度が上がりやすいため、温度対策としてダブル積みするように現場で直接指示したためであることが判明した。TSO の気持ちは理解できるが、科学的根拠は希薄である。総体的にみてレンガ壁の施工は雑であるもののそれ以外には見る限り重篤な問題点はないと思われる。

(5) ブンサイ郡：生活用水用浅井戸掘削工事（深度 7～15m、φ 1m、29 カ所）

ブンサイ郡ファン村に 17 井、バンポン村に 12 井計画され、このうちファン村の 11 カ所（郡事務所内の 1 井を含む）とバンポン村の 5 本の計 16 井を視察した。聞き取りによると井戸掘削方法は人力で、深度 5～7m 程度まで掘り進むと掘削孔崩壊防止として上から長さ 50cm 程度のコンクリート管を落としこみ、接続箇所にはモルタルを施工し、これを繰り返しながら水が出る深度まで掘り進み、水が湧き出てきたら水中ポンプで排水しながら更に 1m 程度掘削を継続する。なお、掘削途中で孔の内部崩壊が起こったために掘削を中止し、埋め戻したところが 1 カ所あったとのことである（バンポン村 6 番井戸）。郡事務所の井戸を含む 3 井を除き視察した井戸から得られる水はすべて濁っており、飲料とするには依然として沈澱や煮沸が必要と思われる。なお、TSO により水質検査が実施され、特に問題はないとのことであるが、検査項目/測定値/規準値等は不明である。今後乾期には孔内水位が低下し、なかには枯れてしまうものも出てくると思われるが、その場合は更に水が湧き出るまで現状掘削底を追加掘削するとのことであり、ここまで施工契約に含まれているとのことである。また、井戸上部のつるべを巻き取るハンドル部分には操作が軽くできるように軸受け（ベアリング）が取り付けられるなどの工夫がみられるが、造りはかなり粗雑で簡単に破損するおそれがある。またエプロンも細かい部分の造りは粗く、立ち上がり部分のレンガにモルタルが塗られていない箇所もあるなど、荒さや粗雑さが目立ち、将来的には排水路やエプロン立ち上がり部分のクラックや破損が起りやすいものと思われる。

(6) ブンサイ郡：廃棄物焼却処理地掘削工事（10m×15m、深度 3m）

周囲を柵で囲っていることは評価できるが、(3) の未施工のコンモン郡の廃棄物焼却処分場視察で懸念したとおり、掘削箇所に雨水がたまり、「池」の状態であった。地面を掘り下げれば雨期に水たまりとなることは自明であり、このままでは通年処分場として使用することはできない。なお、仮に設計どおり掘削深度が 3m とすれば、水のたまり具合から水深も 3m に近いと推測され、子どもが誤って落ちて溺れるような事態も危惧される。処置としては乾期に内部が干上がったあと廃棄物を投入し、その上から掘削土を掛けて埋め戻すのが適切ではないかと思われる。なお、内部底レベルが周囲より低くならないよう、掘り下げるので

はなく周囲を土手状に盛土し、内部にたまった水が抜けるように土手の一部を切って水抜きできるような構造がよいのではないかと考える。

(7) アンドメア郡：既存郡事務所補修工事（補修面積 191.25m²）

洪水で浸水した既存郡事務所の補修工事であり、主に内外壁の塗装塗り直し、天井の貼り替えであり、屋根の葺き替えは含まれていない。天井下地材は既存材再利用のため既に撓んでおり、このまま天井を貼り変えるだけでは天井も撓んだ状況となる。屋根の波型亜鉛鉄板もそのまま再利用であり、今後雨漏りも起こりやすいものと思われる。

(8) アンドメア郡：図書館・集会所の新築工事（延床面積 360m²、木造平屋建て）

前面屋外廊下部分の床コンクリートに施工不良によるものと考えられるはがれやクラックがみられるが、放置すると更にはがれが拡大することが懸念される。

(9) アンドメア郡：既存保健センター別館新築工事（延床面積 51m²、木造平屋建て）

モンドルキリ州ピチャダ郡の保健所宿舎と同様に外壁パネルをとめる横胴縁や内壁材にシロアリ被害が散見される。シロアリに強い材料か否かがチェックされていないところに原因があると考えられる。

(10) アンドメア郡：仮設橋新設工事（単スパン橋長 21m、幅員 2.5m、主桁は鉄骨造、路面は木造）

郡中心部と郡事務所をつなぐ道路上の橋で、左岸側（郡中心部側）には旧橋の橋台があり、これが再利用されている。他方、右岸側にも同じような橋台があるものと推測されるが草等で埋もれており確認できなかった。有効幅は4WD車がやっと通過できる程度（2.5m）で、重量のある大型車が通行することは困難であるが、逆に大型車がこの橋梁を通過する必要性も低いのではないかとと思われる。2本のH鋼主桁はスパン途中でジョイントされ、横桁状のつなぎがこのジョイント部分及びほかに2カ所入っているだけで、永久橋というには上部工の剛性が低いと考えられる。当面は継続して使用が可能と考えられるが、鋼主桁の腐食には注意が必要である。

(11) アンドメア郡：パイプカルバート設置工事（φ600/800mm、単/二連、3カ所）

カルバートのコンクリートには大きな問題は見受けられない。郡事務所方面奥にあるカルバートでは前後の道路の泥濘化が激しく、通行に支障が出ている（道路は本建設の対象ではない）。また郡中心部のカルバートではごみが散乱しており、清掃等を含めた維持管理が不足している。

(12) アンドメア郡〔ニャンコンミュンへの道路上排水施設工事（セサン川対岸）〕：パイプカルバート設置工事（φ600mm、単/二連、4カ所）

コンクリートには特に問題はみられない。カルバート建設後前後道路部分への盛土が不十分であったため、カルバート設置箇所の盛り上がりがかたい箇所もあり、あとから前後の道路をなだらかに改修した箇所もあるとのことである。

- (13) アンドメア郡（ニャンコンミュンへの道路上の橋梁建設工事及び前後区間道路整備工事（セサン川対岸））：橋梁建設（橋長 6m、幅員 3m、木造橋）、前後区間の道路整備（延長及び幅員不明）

ニャンコンミュンへ至る既存道路をショートカットする形でまず橋梁が建設されたが、これに接続する道路がなかったため、あとから橋梁前後の道路整備を行っているが、道路は未完成である。橋梁は沢部分の小河川に架設されており、これにつながる前後の道路はともに橋梁に向かって下る急勾配となっているので、このままの状態でも特に雨の多い季節中は安全な通行に問題があると思われる。また、この道路建設はコンミュンファンドを利用して施工会社へ発注する計画であったが、サイトの地理的条件のため（郡中心部から船でセサン川を渡り、さらに車両が通れない細い山道をバイクで行く必要がある）建設に興味を示す業者がいなかったため、住民に 1m 当たり 10kg のコメを供与して工事に協力してもらっているとのことである。やや回り道にはなるが勾配の緩い既存道路が存在するので、計画としては新たに橋梁や急勾配道路を建設するよりも、既存道路を整備する方が現実的で賢明ではないかと思われ、計画の妥当性には疑問を感じる。

5-2 小規模インフラ事業に係る技術研修と能力向上

- ① 研修内容：AutoCAD による製図、レベルを用いた地形測量、灌漑に関する計画/設計/施工、土木設計方法（橋梁・カルバートの設計上の留意点）、また施工監理に係るものとしては、テストハンマーによるコンクリート強度試験、スランプコーンによるコンクリートスランプ試験、簡易動的コーン貫入試験器（Dynamic Cone Penetrometer：DCP）による簡易地耐力測定が実施され、そのほかに水質検査が研修を通じて教授された。
- ② TSO の技術知識レベル/バックグラウンド：聞き取り調査によると、モンドルキリ州では TSO のチーフは文系の学士であるが TSO として約 10 年間の実務を積むなかで技術的知識を習得してきている。また聞き取りに出席した他の 5 名のうち技術教育のバックグラウンドがある者はわずかに 1 名であり、それ以外の学歴は高校卒業である。また唯一技術教育バックグラウンドのある 1 名も最近 TSU に加わったばかりであり、本案件パイロットプロジェクト実施中には業務に就いていない。また、ラタナキリ州では聞き取りに応じた副チーフは機械工学のディプロマをもち、2002 年からコンボンチュナン州で TSO として働いた経験があり、今年（2010 年）7 月にラタナキリ州 TSU に加わったが、ほかの 4 名の TSO はいずれも高校卒業以下の学歴である。また、インタビューに同席した TSU アドバイザーはエンジニアであり、2007 年からアドバイザーとなっている。
- ③ 以上のように TSO のなかにはある程度の経験を積んだメンバーもいるが、基本的に技術教育や技術的実務バックグラウンドに乏しく、素人に近いといえる。技術研修の結果、TSO はサイトへ出向いたときに、現場で必要な技術的チェック手法を習得したと考えられるが、それは必要な主要技術手法の幾つかを習得したにすぎず、エンジニアと同じように必要かつ十分な施工監理ができるようになったということではない。例えばコンクリートの材料配合に関しては技術研修で学んでいるのでチェックはできるが、一度混ぜたコンクリートの再加水/練り直しの有無やコンクリートの打設・締固め方法、鉄筋の被り厚等の確認すべきその他の必要基本事項についても、言われなくとも自分で技術的チェックができるようになったということではないだろう。すなわち、素人に近いメンバーが技術研修により、曲りなりにも、現

場で必要な技術的チェック手法のいくつかを習得したという点は評価できるが、マニュアル的にいくつかの主要項目をチェックする技術を身につけたということと、広範囲な専門技術知識や実務経験に基づいて当該工事に必要と思われる技術的要点に自ら気づいて監理できるというレベルに達したということは異なるので、両者を混同しないよう、また TSO の能力を過大視しないよう注意する必要がある。

- ④ 設計に関しては、TSO はテンプレートソフト（小規模なカルバートや橋梁の設計用に制作されたソフト。標準設計があり、寸法等をインプットするだけで設計図が完成する）以外を用いて設計ができるようなレベルにはない。また、建物の場合、作成されているのは設計図というより簡単なポンチ絵程度のものであるが、この程度の図面であっても現地で一般的な在来工法によって施工する限り、現地の施工会社でも対応は可能であると考えられる。
- ⑤ 即ち、本プロジェクトでの小規模インフラの施工中の監理に関しては、TSO は習得した項目については現場で実践できるようになったものと考えられ、これに関しては評価できるが、専門的な技術的知識に基づくそれ以上の監理を求めるのは過大であり、また、設計についてもテンプレートソフトや在来工法を超えるようなものについても対応できるようなレベルにはないと考えられる。TSO は技術教育や実務経験バックグラウンドがない者がほとんどであることを考えると、その能力には自ずと限界があり、こうした状況もやむを得ないとする。

5-3 小規模インフラ建設に係る調達実施方法

(1) 計画・立案

カルバートの設置場所は水はけが悪く冠水や泥濘化のひどい箇所を設置箇所とする。ただし前述のとおり道路管理者との調整はできていないと思われる。また、道路や橋梁は既存施設と同じ箇所に設置し、線形や架設箇所の変更はない。

(2) 設計・積算

橋梁、カルバート、道路の場合はテンプレートソフトを使用する。灌漑と建物の場合は AutoCAD を用いて設計・作図する。特にきちんとした仕様書はなく、必要な重要事項を図面に書き込む程度であるが、更に必要な場合は内務省が作成した技術ガイドラインを参照することになる。

(3) 積算方法と予定価格の設定

テンプレートソフトの場合は数量が自動計算される。そのほかは TSU チーフあるいはアドバイザーが数量の拾い出し・チェックを支援し、単価はほかのユニットがもっている単価を用いて予定価格を積算する。なおこの予定価格は入札に際して公示される。

(4) 入札

州の登録業者に入札参加資格がある。本案件では案件により 1 社のみ入札案件あるいは入札価格が予定価格を上回ったものもあったが、州知事の承認で特例により 1 社のみ場合は、入札価格が予定価格を下回っていればその会社との契約を認め、また 1 社のみで予定価格を上回った場合はその会社と交渉し、結果的に予定価格以上で契約したのものもあるとのことである。

(5) 契約・支払い条件

Ex-Com の事業については契約・事務ユニットが、また郡の事業については郡の Procurement Committee が行う。本プロジェクトの場合、モンドルキリ州のパイロット事業では前者、ラタナキリ州の場合は後者である。モンドルキリ州の灌漑案件以外の支払い方法は、進捗率 60% で契約額の 40%、完了時に残りの 60%。また灌漑案件では進捗率 60% で契約額の 40%、完工時に同 40%、完工 3 カ月後に残りの 20%（一般的には残りの 20% 支払いは完工 6 カ月後）。支払いに係る進捗率は TSO がサイトで確認する（支払いには実際にサイトに行って確認したことを示す書類が必要）。またラタナキリ州の場合、進捗率 50% で 40%、完工時に残り 60% を支払い、完了後 6 カ月間は瑕疵担保期間とするが、留保金はない。

(6) 施工監理と施工品質

TSO がサイトに出向いて行う施工監理の頻度については不明である。モンドルキリ州で視察した案件では灌漑施設以外はすべて施工監理に係る研修前に実施されたものであるが、ラタナキリ州では技術研修と並行して、あるいは研修後にパイロットプロジェクトが実施されている。例えば灌漑案件では盛土の締固め度の監理、学校案件でのコンクリートの材料配合の確認等は研修で得た知識を活用して実際に監理を行ったとのことであり、これについては技術研修の成果といえる。しかし他方、パイロットプロジェクトはすべて小規模で技術的に特段難しいものではなく、また施工監理には目に見えて施工品質に反映され難いものもあり、また施工監理研修中/後に実施された案件と研修前に実施された案件の質に目立った品質の差は認められないので、TSO の技術的監理能力の向上が全般的な施工品質の向上に直結していると断定するのは困難である。

5-4 現地建設業者への聞き取り

本終了時評価では、現地の建設事情に係る情報収集として、特に施工会社の施工能力について、現地施工会社への聞き取りを行った。聞き取りには全社とも社長が応じ、モンドルキリ州では 1 社ずつ、またラタナキリ州では全社まとめて実施した。説明内容の真偽について定かでない部分もあると思われるが、説明を聞く限り、会社の規模や内容は事前に予想していたほど貧弱なものではなかった。特に工事遂行能力に直結する財務体力については、通常の州レベルの公共工事では工事着手金がなく、しかも完工後 6 カ月間の支払い留保金があるなど、施工会社にとっては厳しい支払い条件であるが、こうした条件下でも工事遂行が可能な程度の財務体力があることは意外であった（中小業者の場合、手持ち資金に乏しい場合も多く、途中で資金不足により工事中断となるケースも多い）。聞き取りの内容は以下のとおりである。

5-4-1 モンドルキリ州

ラタナキリ州で聞き取りした施工会社はいずれもセンモノロム市内の業者である。

(1) クーメイ社（コニャック郡の灌漑案件を受注）

- ① コンポンチャムで親戚が経営する建設会社で働いていた社長が、2004 年に設立した。特に事務所はない。
- ② 社長以下エンジニア 1 名（臨時）、マネジャー 2 名、マシーンオペレーター 15 名、作業

員 25 名（臨時）を擁し、また、所有する建設機械はバックホー2 台、ブルドーザー2 台、ダンプトラック 4 台、モーターグレーダー1 台、振動ローラー1 台等である。同市内には建設会社が 7 社あるが、同社はその中でも最大であり、土木工事も建築工事もできる。

- ③ 材料の調達、同市内のサプライヤーに発注するものが多いが、骨材は地元の砕石業者から、また砂はコンポンチャムから購入している。
- ④ 雨期には一般的に工事実施が困難になることから、現在本プロジェクト以外には手持ち工事はない。
- ⑤ Ex-Com の案件では入札があるが、州の各局によるものは入札がなく、交渉によって仕事を獲得。なおこの場合の支払い方法は、着手金はなく、進捗率 60%で契約金額の 40%、完工時に 40%支払われ、残りの 20%は 6 カ月間の瑕疵担保期間中留保され、6 カ月後に支払われる。

(2) ターマック・ハンディクラフト社（観光局サインボード工事を受注）

- ① 同社は 2007 年に社長が設立した。社長はそれ以前にシムリアップの同業種作業所に約 7 年間勤務した。
- ② 業務内容は、簡単な鉄骨屋根、門扉、サインボード等の鉄骨・金物等の建設及び製作である。
- ③ 社長以外の社員は溶接工 2 名と加工工 2 名である。センモノロム市内にはほかに同業者が 3 社あるが、州の登録業者は同社のみである。ただし、他州の業者でもモンドルキリ州に登録している業者があるので、当社が州の案件を独占的に受注しているわけではない。しかしモンドルキリ州にすれば、施工後発生する可能性がある修理等を考えると、他州の業者では対応が困難であり、同州の業者の方が好まれる傾向がある。
- ④ 材料の調達はプノンペンからのサプライヤーから直接行う。電話で注文すれば 3~4 日で納入されるが、遠隔地であることから別途チャージされる輸送費が高い。支払いは銀行振り込みで行う。
- ⑤ 公共工事の場合の支払い条件は進捗率 50%で契約金額の 50%、完工時に 40%、それ以降 6 カ月間が瑕疵担保期間であり、6 カ月に残りの 10%が支払われる。ただし、これまでに瑕疵担保期間に修理したことはない。

5-4-2 ラタナキリ州

ラタナキリ州で聞き取りした施工会社はいずれもバンルン市内の業者である。

(1) タ・パラ社（コンモン郡の橋梁 2 橋を受注）

- ① 2000 年に設立。社長はストゥントレン州から移ってきた。以前は建設会社の社員であった。現在、従業員は 20 名おり、このうち 5 名が技術スタッフであり、社長自身も技術スタッフの一人である。
- ② 建設機械は保有せず、すべて案件に応じてバンルン市内の他の業者からレンタルする。

(2) ロン・サバンナ社（コンモン郡のカルバート 7 カ所及び橋梁 1 橋を受注）

- ① 2000 年に設立。社長はカンダール州から移ってきた。従業員は 15 名おり、このうち自分

も含め 5 名が技術スタッフである。

② 自社保有の建設機械は小型トラックのみで、ほかは必要に応じてレンタルする。

(3) ハット・ヒエン社（アンドンメア郡の会議室件図書館及び保健センターを受注）

① 1999 年に設立。社長はプレイベン州から移ってきた。従業員は 20 名おり、このうち社長を含む 5 名が技術スタッフである。

② 自社保有の建設機械は小型トラックのみで、ほかは必要に応じてレンタルする。

(4) イ・バン・フォン社（アンドンメア郡のカルバート 4 カ所及びコンモン郡のカルバート 9 カ所を受注）

① 2006 年に設立。社長はコンポントム州から移ってきた。従業員は 30 名おり、社長を含む 2 名が技術スタッフである。

② 自社でトラック、ブルドーザー、エクスカベーター、ローラー等の建設機械を保有する。

(5) その他の事項（各社からの説明）

① 資材は市内のサプライヤーに発注するので、一般的には直接プノンペンへ発注することはない。なお地理的にはベトナムに近いが、ベトナムからの材料調達は課税により国内産より割高になるので、一般的にカンボジア産を使用する。

② 本プロジェクトでは完工後 6 カ月間の留保金はないが、Ex-Com 及び州の各局の事業では完工後契約金額の 20% を 6 カ月間支払い留保される。

③ 自社で建設機械を保有していない場合は、案件によって市内の業者同士で融通し合う。

④ バンルンには建設会社は 17～18 社あるがすべて州の登録業者である。州工事の入札情報はインフォメーションボードに掲示されるほか、電話によって連絡がくる場合もある。

⑤ どの会社も橋長 10m 以下のコンクリート橋を施工した経験があるが、橋梁は水中での基礎工事等があり技術的には難しい。

⑥ どの会社も元請け施工会社の下で下請け会社として仕事をしたことはない。

⑦ 建物の建設に必要な木材はある程度ストックしているが、十分な量ではなく、受注後に更に必要数を調達するので、乾燥期間が必要である。

⑧ 木材について、シロアリ被害に強い樹種があることは承知しているので、仮に仕様書等に記載がなくとも樹種の選択には配慮する。

5-5 維持管理状況

各施設の維持管理上気のついた事項は、「5-1 完成したインフラの品質」に併せて記載したが、視察した完成施設で（主にカルバート、橋梁）特に意識的に維持管理が実施されているという形跡は見受けられなかった。

5-6 結果

5-6-1 建設された小規模インフラの品質について

- ① カンボジアの地方建設会社の施工であることを考えると、総体的には許容できるレベルにあると考えるが、以下の状況については今後状況を悪化させないために補修等の対応が必要と考える。
 - ・ コニャック郡：道路の泥濘化
 - ・ コニャック郡：灌漑施設水路護岸と取水パイプのレベル
 - ・ コンモン郡：カルバート下流側の洗掘（1カ所）
 - ・ オウリヤン郡：保健施設シロアリ被害
 - ・ アンドンメア郡：保健施設シロアリ被害
- ② また次の3案件については、施工以前の計画内容に問題があるのではないかと考えられる。
 - ・ アンドメア郡：廃棄物処理場
 - ・ アンドメア郡：ニャンコンミュンへ至る橋梁及び道路
 - ・ センモノロム郡：カルバート（3カ所）

5-6-2 研修と TSO の能力向上及びその効果について

- ① プロジェクトで実施された技術研修に関しては、ある程度 TSO の能力向上に寄与しているものと考えられるが、現在の TSO 人材の学歴等のバックグラウンドからみて能力には限界があり、過大な期待はすべきでない。
- ② TSO への技術的研修がパイロットプロジェクトで建設されたインフラの品質向上に対して寄与したかどうかについては、実施された小規模インフラの建設工事は、①いずれもその名のとおり小規模で現地施工会社にとっても技術的にそう難しいものではなく、②施工監理には目に見えて施工品質に反映され難いものもあること、また、③ラタナキリ州ではパイロットプロジェクトは、4回実施された施工監理研修と並行して、あるいは、そのあとに実施されているが、モンドルキリ州では灌漑案件以外はすべて施工監理研修前に実施されているが、施工監理研修中/後に実施された案件と研修前に実施された案件の品質に目立った差は認められなかった。以上の理由により研修を通じた TSO の能力向上が施工品質の向上に直結していると断定することは困難と考える。なお、TSO の技術能力をみるの一番良い方法は、実際の施工監理に同行し、どのように監理を行うのか、彼らが行う確認事項、施工会社への指示事項及びそれらが技術的にみて適切か否かをみるのが一番良い。

5-6-3 小規模インフラの設計・維持管理について

- ① カルバートや排水溝等の排水施設は道路本体と密接に関係しているので、道路管理者との調整に基づく計画・建設や維持管理が必要である（センモノロム郡のカルバートに関して）。
- ② 道路やカルバート、橋梁といったインフラに名前や番号が振られていないので、言葉で施設を特定するのが困難である。今後維持管理を実施していくうえで、施設を速やかに特定できるよう、名前付けや番号振りを行うことが必要と考える。
- ③ 上記「5-6-1 建設された小規模インフラの品質について」の①で挙げたものについて、既にみられる不具合について、被害拡大防止のために速やかに補修を実施することが望まれる。

5-6-4 地方インフラ事業に係る今後の課題について

- ① 今後 ExCom が解体し、州レベルでインフラ事業の計画・発注・監理・維持管理を行っていくことになるが、州レベルの能力向上のためには、カンボジアでは依然として人材不足であり、過渡的には本プロジェクトで実施したような技術研修による担当官のトレーニングも必要であろうが、長期的には技術者あるいは技術的バックグラウンドのある人材が配置されることが望まれる。

第6章 提言と教訓

6-1 提言

(1) プロジェクト終了まで

- ① プロジェクトはラタナキリ州の2つの郡、モンドルキリ州においては3つの優先セクター（農業、環境、観光）のみを対象としており、上位目標達成のためには、これらの成果を州内で他郡及び他セクターへ波及していくことと、中央で制度化していくことが必要である。例えば、プロジェクト終了時まで完成予定のフィードバック集及びモニタリング評価ツール集を内務省に正式に承認してもらい、内務省を通じて各州に配布することなどが考えられる。
- ② また、現行の上位目標はプロジェクト終了後5～10年を想定しており、プロジェクト終了後3～5年の目標として上位目標を捉えた場合、非常に野心的で、かつ指標もあいまいである。カンボジアの現在のプロジェクトをとりまく状況を勘案し、プロジェクト終了後3～5年をめどとして上位目標の書きぶり、指標、外部条件を再検討することが必要である。
- ③ 本プロジェクトは、州・郡政府の事業計画・実施能力強化に関して、現場の経験に根ざした教訓を多く生み出している。これらの知見は、今後、カンボジア側が同分野において活動をしていくうえで非常に有効であり、プロジェクトの知見の普及を通じて貢献することがプロジェクト終了までにおける重要な活動になる。プロジェクト実施チームが一体となって、フィードバック集その他の成果品の分析及び普及活動に努めることが望まれる。特に、プロジェクトで採用した効果的な能力向上の方法等について、カンボジア政府関係者及び外部の関係者に対して明確に説明する成果品とすることが肝要である。
- ④ ExComが2010年12月末に解体されることが決定していることから、建設工事事業等は早急に終了する必要がある。さらに重要な点として、本終了時評価の調査期間中、パイロットプロジェクトで実施された機材、インフラ等のメンテナンス、管理等の点でアドバイスや支援を要しているケースが数件あったことが指摘できよう。このようなケースについて、どのように対応すべきかについて、プロジェクト実施チームがニーズを把握し、実施されたプロジェクトの持続性を確保すべく、管理体制などについて適切なアドバイス等を提供することが望まれる。この点については、郡ごとのワークショップなどを開催し議論することも良い結果に結びつく可能性があるだろう。また、既に不具合を来している構造物については、補修されることが望ましい。

(2) プロジェクト終了後

- ① ラタナキリ州及びモンドルキリ州の州政府は、プロジェクトの知見を州内で波及する活動を支援することが望ましい。本プロジェクトの成果品であるフィードバック集及びモニタリング評価ツール集が完成した暁には、各郡及び各セクター局への配布を行うとともに、もし可能であれば本プロジェクトに参加した職員を講師としての説明会等を行うことが期待される。
- ② 内務省は、プロジェクトの知見を更に国家政策レベルで制度化することに向けた支援をすることが望まれる。さらに、地方行政官の待遇全般（給与水準、業務実施に必要な経費の支出等を含む）について見直しを行うことも必要である。評価調査期間中に、モニタリン

グ活動の実施に必要な経費の支払いが遅延しているケースが幾つか報告された。これらの事柄は、行政官のやる気を大きく左右するとともに、仕事の生産性にも多大な影響をもたらす。また、ExCom の解体とともに州政府の組織替えが実施され、多くの行政官の配置換えが行われるが、その際、内務省が各行政官の過去の経験や研修暦を勘案した適切な人事を行うことが望まれる。

- ③ 全プロジェクト関係者に対しては、パイロットプロジェクトの開発効果の持続可能性を確保するため、必要に応じて、州政府、中央政府、NGO を含む他のドナーの支援を得る可能性を探ることが望まれる。

6-2 教訓

- ① 2州の州・郡レベルの地方行政官の能力向上活動において、パイロットプロジェクトの実施を通じた OJT は非常に有効であることが証明された。OJT と座学の研修による知識の導入を組み合わせることで、ターゲットグループの知識は大きく向上し、自信もついていることが評価調査で実施した聞き取り調査から如実に分かった。このような能力向上の方法そのものは、一般的には特に新しいことではないが、カンボジアではまだ幅広く実施されていない方法であることから、その効果の高さを関係者に伝達していく必要がある。
- ② 能力向上プロジェクトの実施にあたっては、プロジェクト専門家自身、カウンターパート・ターゲットグループ及びその他プロジェクト関係者全体に対して、プロジェクトの最終的な目的は能力向上であることを認識している必要がある。上記のとおり、パイロットプロジェクトの実施を通じた OJT は能力向上の方法として効果的であるが、関係者の意識がパイロットプロジェクトそのものの実施過程のみに集中し、その結果、それを通じた能力向上の成果は二義的な関心事になってしまいがちである。このような傾向を避けるためには、能力向上プロジェクトにおいては、その計画策定段階で、プロジェクト活動を通じた能力向上の効果を図るために、プロジェクトの初めから最後まで長期的に測定していく明確な方針と計画を打ち立て、プロジェクト関係者の意識が常に「能力向上」という課題から意識がそれないようにしていく必要があるだろう。
- ③ 能力向上プロジェクトにおいては、知見の制度化ということがプロジェクト目標の一部となることが多いが、そのための活動をプロジェクト計画策定段階から組み入れ、戦略的に取り組む必要がある。効果的な知見の制度化は、戦略的取り組みがあってこそ達成できるものであり、プロジェクトの最終段階ではじめて取り組もうとしても困難である。