

中華人民共和国  
中国西部地区林業人材育成プロジェクト  
中間レビュー調査報告書

平成 24 年 5 月 9 日

(2012 年)

独立行政法人国際協力機構

中華人民共和国事務所

中国事
JR
12-01

## 序 文

日本国政府は、中華人民共和国政府からの技術協力要請に基づき、2010年3月より、同国において「中国西部地区林業人材育成プロジェクト」を開始しました。

国際協力機構(JICA)は、本プロジェクトが、期待される成果を発現しつつ順調に実施されているかを包括的に検証するとともに、プロジェクト目標の達成を見据えた協力期間後半の活動の方向性について提言を行うため、2012年3月7日から3月16日まで JICA 中国事務所次長魚屋将を団長とする中間レビュー調査を実施しました。

調査団は、中国側と合同評価団を構成し、本プロジェクトの投入実績、活動実績、計画達成度を、調査・確認し、課題・問題点を整理した上で、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、自立発展性)の観点から評価するとともに、今後の活動の方向性について関係者と協議し、提言を行いました。また、これら調査・評価結果について、合同評価協議議事録に取りまとめ、署名交換を行いました。

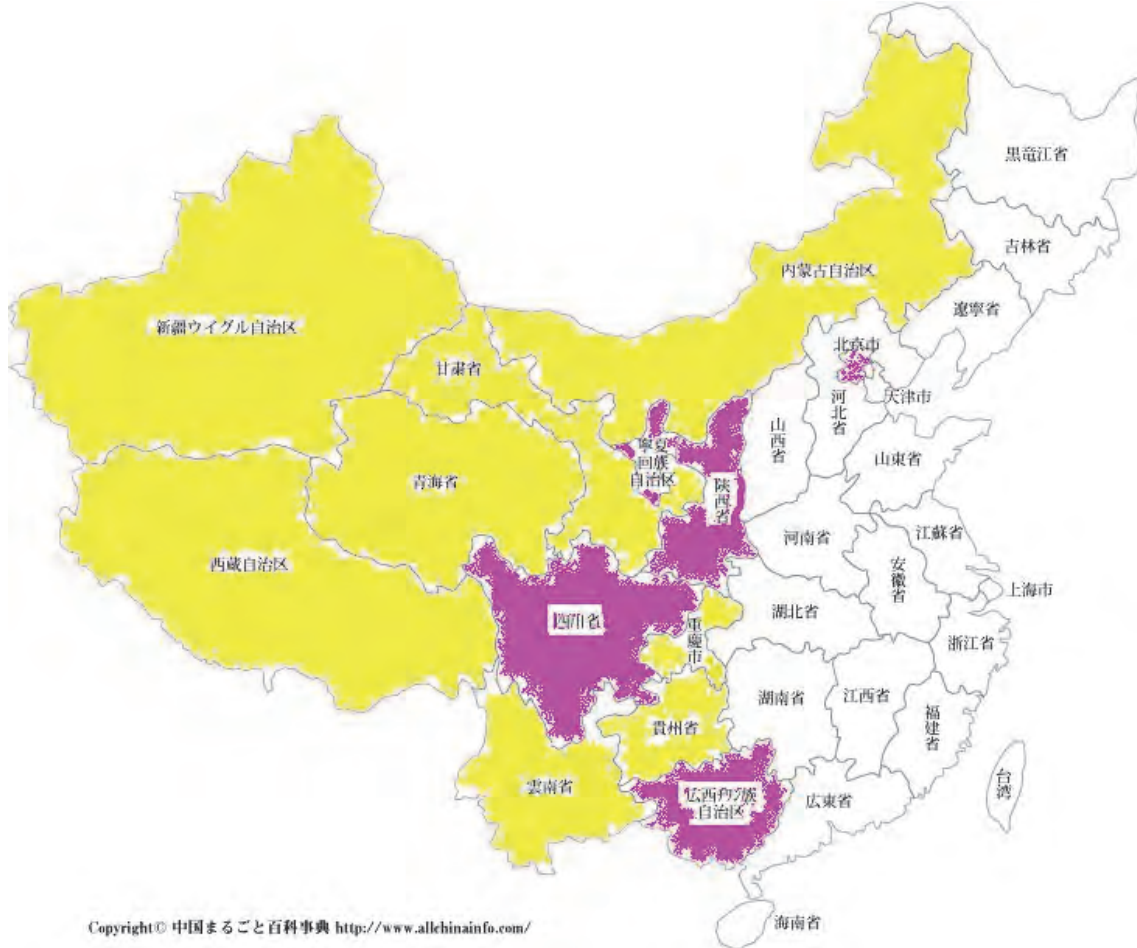
本報告書が、本プロジェクトの今後の推進に役立つとともに、この技術協力が両国の友好・親善の一層の発展に寄与することを期待します。

最後に、この調査にご協力とご支援をいただいた関係者の皆様に対し、心より感謝申し上げます。

2012年5月  
独立行政法人国際協力機構  
中国事務所長

中川 聞夫

# 地図



- 西部地区
- プロジェクトサイト

写真



国家林业局管理幹部学院



广西・林業幹部学校



广西・集体林  
植えられているのは全てユーカリ



广西・平果県濛江林場



广西・平果県濛江林場  
植えられているのは全てユーカリ



广西・林場が民間に経営委託している単板工場  
ユーカリを単板に加工



广西・平果県座談会



广西・林業庁・幹部学校座談会





四川・集体林に関するインタビュー



四川・集体林(邛崃市油榨郷马岩村)



四川・農家楽(農家が実施するエコツーリズム)



四川・国有林 柳杉が中心



四川・国有林場経営の観光客用宿泊施設



四川・プロジェクトで実施した研修の教材



合同調整委員会



中間レビュー協議議事録署名

# 目次

序文	
地図	
写真	
目次	i
略語表	iii
評価調査結果要約表	iv
<b>第1章 中間レビューの概要</b>	<b>1</b>
1.1 プロジェクトの概要	1
1.2 中間レビュー調査の目的	2
1.3 合同評価調査団の構成	2
1.3.1 日本側メンバー	2
1.3.2 中国側メンバー	2
1.4 調査日程	3
<b>第2章 中間レビューの方法</b>	<b>4</b>
2.1 評価調査の流れ	4
2.2 調査項目	4
2.2.1 プロジェクトの実績の確認	4
2.2.2 実施プロセスの検証	4
2.2.3 評価項目ごとの分析	4
2.3 情報収集・入手方法	5
<b>第3章 プロジェクトの実績</b>	<b>6</b>
3.1 投入実績	6
3.1.1 中国側の投入	6
3.1.2 日本側の投入	6
3.2 成果の実績	6
3.3 プロジェクト目標の実績	7
3.4 実施体制・実施プロセス	7
<b>第4章 5項目による評価</b>	<b>8</b>
4.1 妥当性	8
4.2 有効性(予測)	8
4.3 効率性	8

4.4	インパクト .....	9
4.5	自立発展性の見通し .....	9
<b>第5章 PDMの改訂 .....</b>		<b>11</b>
5.1	上位目標指標の改定 .....	11
5.2	アウトプット指標等の改定 .....	11
5.3	活動の改訂 .....	12
<b>第6章 提言・所感 .....</b>		<b>13</b>
6.1	提言 .....	13
6.2	調査団所感 .....	15

## 付属資料

付属資料1.	合同評価協議議事録(日) .....	19
付属資料2.	合同評価協議議事録(中) .....	52
付属資料3.	面談・現地視察結果 .....	85
付属資料4.	PDM(Ver.3) .....	120
付属資料5.	PDM(Ver.4) .....	122

## 略 語 表

略語	正式名	日本語
APO	Annual Plan of Operation	年間活動計画
C/P	counterpart	カウンターパート
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussion	討議議事録



## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名: 中華人民共和国	案件名: 中国西部地区林業人材育成プロジェクト
分野: 林業・森林保全	援助形態: 技術協力プロジェクト
所属部署: 中華人民共和国事務所	協力金額(評価時点): 1億8,220万円
協力期間	(R/D)2010年3月1日～ 2014年2月28日
	相手国実施機関: 国家林業局管理幹部学院、 パイロット省(四川、陝西、寧夏、広西)林業庁、同林業研修機関
	日本側協力機関: 林野庁
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>中国の西部地区は長江、黄河など中国の主な河川の発祥地で重要な水源区であり、環境保全が極めて重要である。一方、西部地区は森林が少なく、水土流失、砂漠化・砂地化の最も深刻な地区で、生態環境は極めて脆弱である。西部地区の環境保全は中国全土にとっても重要であるが、乾燥・高地・寒冷などの過酷な気候条件や厳しい社会経済条件による人材不足などのため、植林をはじめとする環境保全事業が困難に直面している。</p> <p>中国の森林の大半は集団所有の集体林もしくは国有林場であり、森林の保全を図るためには集体林及び国有林場が適切に管理される必要がある。そのため、中国政府は集体林権制度改革や国有林場改革といった改革を推進している。西部地区においては厳しい自然環境や人材不足のため、両改革が他地域に比べて遅れている。</p> <p>そのため、西部地区に適用可能な、集体林権制度改革及び国有林場改革に関する林業関係者の効果的な人材育成方法の整備を目的としたプロジェクトが要請され、JICA はこれを受けて技術協力プロジェクト「中国西部地区林業人材育成プロジェクト」を2010年3月から2014年2月までの4年間の予定で実施している。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>西部地区において、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式の普及を通じて、両改革の円滑な実施が促進される。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>パイロット省(自治区)*における試行を通じ、西部地区に適用可能な、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される。</p> <p>*パイロット省(自治区): 四川省、陝西省、寧夏回族自治区、広西チワン族自治区</p> <p>(3) アウトプット</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>パイロット省(自治区)において、両改革にかかる研修のための連携が省(自治区)林業庁(局)関連部門間で強化される。</li> <li>パイロット省(自治区)において、研修実施を通じて、両改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される。</li> </ol>	

3. 多様な方法で両改革に関する政策、優良事例、参考情報及び研修方式に関する情報共有・交流が促進される。

(4) 投入(評価時点)

日本側:

長期専門家:5名、短期専門家:4名、研修員受入れ:12名

機材供与:車両、研修用機材等、総額 3,388 千円(約 44,052 千円)

在外事業強化費:40,861 千円

中国側:

カウンターパート(以下、C/Pという)配置:45名(専任、兼任含む)

専門家執務室の提供、ローカルコスト負担:3,282 千円(約 42,665 千円)

2. 評価調査団の概要

調査者	団長総括	魚屋 将	JICA 中国事務所 次長
	森林管理	掛部 晋	林野庁森林整備部計画課海外林業協力室 海外指導班指導係長
	林業人材育成	畑 茂樹	JICA 地球環境部 技術審議役
	協力企画	足立 佳菜子	JICA 中国事務所 所員
	協力企画補助	李 飛雪	JICA 中国事務所 所員
	評価分析	荒金 煉	(株)グローバル企画
		(通訳)李 春燕	北京大来創傑諮詢有限公司

調査期間	2012年3月7日～3月16日	評価の種類:中間レビュー
------	-----------------	--------------

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

アウトプット1:

- 1)各パイロット省(自治区)では主管副庁長をトップとし、関係部門責任者が参加する指導者グループが組織されている。
- 2)指導者グループと研修機関は年2回以上、連絡・報告を行っている。研修機関と各省(自治区)林業庁(局)は研修の都度、必要に応じ、連絡・調整を行っている。

アウトプット2:

- 1)集体林権制度改革に関する研修は各研修拠点において県レベル、郷鎮レベルのものを開催している。すでに合計11回延べ488名の研修を行い4年間で22回(受講者数928名)の実施を予定している。これらの研修を総括して、4拠点でそれぞれ県レベル、郷鎮レベルの研修カリキュラム各1コース以上、教材各2セット以上の整備を目指している。
- 2)国有林場改革に関しては、2年間で11回の研修(受講者数539名)を行い、4年間で合計23回(受講者数1019名)実施する研修を総括して、最終的には、4研修拠点でそれぞれ県レベル、林場レベルの研修カリキュラム各1コース以上、教材各2セット以上を整備することを目指している。

いずれの研修についても研修受講者の満足度は高く(満足度90%以上)、また伝達研修も受講者の91%が実施している。研修効果のモニタリングについては今後実施予定である。

#### アウトプット 3:

- 1) 省幹部を対象とする集体林権制度改革及び国有林場改革の研修会を各 1 回実施した。受講生の 98%が満足の意を示している。
- 2) 集体林権制度改革のセミナーを陝西省にて 1 回開催した。
- 3) 2011 年度から JICA のウェブサイトプロジェクトの日本語ホームページを開設し、プロジェクトニュース、関連資料を発信している。中国語版については国家林業局管理幹部学院(以下、管理幹部学院という)のホームページにプロジェクト活動のニュースを掲載している。

#### プロジェクト目標:

日本人専門家が C/P の意見を聞きつつ、「研修概論」、「研修実施マニュアル(第一版)」、「研修方式マニュアル(第一版)」を作成しこれを C/P に提示した。各省(自治区)研修機関の C/P は当該地域の固有の事情を考慮した「研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」を作成した。

プロジェクト後半には各省(自治区)研修機関の C/P が「研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」をさらに改善し、「研修方式マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」を作成するとともに、集体林権制度改革及び国有林場改革に関する模範的な研修カリキュラム、教材をとりまとめることとなっている。これらを管理幹部学院において整理し、西部地区に適用可能な研修方式を整備する予定である。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

集体林権制度改革と国有林場改革は、「中華人民共和国国民経済・社会発展第十二次五か年計画(以下、十二五計画という)」によってその推進が明らかにされ、国家林業局の「林業発展「十二五」計画」においても林業深化の最重要項目のひとつとされている。さらに「全国林業人材発展「十二五」計画」においても「西部地区と基礎レベル第一線勤務人材援護事業の創設」を挙げており、本プロジェクトとの連携が可能である。「生態系の維持・回復、森林の保全・造成」という日本の対中国事業展開計画の重点分野とも合致する。厳しい自然条件と経済・社会条件にある広大な西部において、地域と改革の進捗状況等を考慮して 4 つの省(自治区)をモデルサイト(パイロット)に選定しており、ここで得られた成果は広く西部各省(自治区)に応用が可能である。

#### (2) 有効性(予測)

研修関連の各種マニュアルの第一版は日本人専門家から提示され、また各パイロット省(自治区)では研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)を作成している。プロジェクト後半の 2 年間で各省(自治区)の C/P は研修実施マニュアル(第一版)をさらに改善し、研修方式マニュアル(各省(自治区)版)を作成する予定である。さらに模範となる研修カリキュラム、教材も取りまとめることとなっている。これらを基に管理幹部学院が西部地区に適用可能な研修方式を整理することとなっている。これらの予定されている活動が順調に実施されれば、プロジェクト目標達成は可能と見込まれる。なお、両改革の対象者や内容は多岐に亘っており、多様なニーズに応える研修方式とするために、今後さらに多様な研修方法(セミナー、テーマを特定した交流会、現場実習等)、内容を盛り込んでいくことが必要である。

### (3) 効率性

日中の投入は計画通りなされており、研修もほぼ計画通り実施されている。

パイロット省(自治区)においてはプロジェクトの研修に関し、省(自治区)林業庁(局)と研修機関間で随時連絡・調整が行われている。省(自治区)林業庁(局)指導者グループとの連絡・調整会議は研修ごとではなく、年 2～3 回程度となっている。

パイロット省(自治区)においては、研修は計画どおり行われており研修カリキュラム、教材などもその都度作成されているため、各省(自治区)において研修方式が整備される可能性は高い。なお、集体林権制度改革は主体改革(林権の農家への分配)がほぼ完了し、関連改革(関連政策の整備等)の段階に入っており、それに伴って研修で求められる内容が変化している。国有林場改革は 7 か所のパイロットで改革を試行し始めた段階で今後国務院から具体的な指示が出される見込みである。このような各改革の進捗状況や各省での状況に合わせて、プロジェクトにおける研修対象、内容、方法を柔軟に検討していく必要がある。

省幹部向けの研修セミナーや複数省を対象としたセミナーが実施されており、満足度も高い。JICA のウェブサイト開設されている日本語のプロジェクト・ホームページにはプロジェクト関連情報及び中国の林業分野の基本情報が掲載されている。プロジェクトで実施した研修のカリキュラムや教材等の情報共有及び成果普及は今後実施する予定である。

### (4) インパクト(予測)

上位目標レベルのインパクト:

現時点ではプロジェクトの研修を通じて両改革の実施が促進されているとの報告がある。今後、プロジェクト計画に基づいて、各パイロット省(自治区)が成果をとりまとめ、それを管理幹部学院が西部地区に適用可能な形にとりまとめて西部地区他地域(省、市、区)への普及を図れば、上位目標達成の可能性はある。

なお、他地域への普及に関しては国家林業局からの指示が必要である。両改革の遂行は「林業発展「十二五」計画」でも指示されており、西部地区林業の人材育成の方針も明確であることから、プロジェクト目標から上位目標に至る外部条件は満たされる可能性が高い。

その他のインパクト:

- ・管理幹部学院及び4つの拠点の研修実施能力が向上している。
- ・プロジェクトの研修方式を他の研修でも活用し、成果が上がったとしている研修拠点が複数ある。
- ・林業分野技術者間の交流が増加し、日中両国の研修機関間及び林業分野技術者間の着実な連携と交流も促進された。
- ・国際森林年の関連活動を通じ、日中両国間の民間ベースの交流が深まり、日中友好が促進された。
- ・管理幹部学院において、日中双方の専門家が協力して「日本語講座」を月に 3 回程度、学院の職員と短大生向けに約 1 年半実施してきており、日中の交流を促進する効果があった。

#### (5) 自立発展性の見通し

##### 制度的側面:

両改革は「林業発展「十二五」計画」にも明記されており、今後も継続され、改革に関連する人材育成も引き続き行われる。また、「全国林業人材発展「十二五」計画」では西部地区と基礎レベル第一線勤務人材援助事業が重点の1つとされており、また、「全国林業教育研修「十二五」計画」では、研修組織とシステムの整備を強化し、研修運営メカニズム改革を推進し、研修内容と方式を改革し、講師陣を強化する、とあり、プロジェクトの目指す方向性と整合している。

##### 組織的側面:

プロジェクトで整備する研修方式を今後持続的に活用していくためには、国家林業局及び各省(自治区)林業庁(局)の関連部署、管理幹部学院の研修関連部署の支持と協力が不可欠である。プロジェクト後半でこれらの部署との関係をさらに強化することが望まれる。

##### 財政的側面:

研修関連予算は継続的に確保されている。

##### 技術的側面:

プロジェクトで実施している研修方式を用いてC/Pが独自に研修を実施した実績もあり、各研修拠点で本研修方式を活用していくことは技術的に可能である。ただし、中国は国土が広く、省(自治区)研修機関がカバーできる範囲や密度は限られている。より広範な層への成果波及のためには伝達研修や現場実習、また遠隔研修等の新しい普及の方法も検討されることが望ましい。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

現地研修やセミナーの全体計画を策定し、計画に基づいて研修を実施したため、ほぼ計画通りに研修やセミナーを実施することができた。

#### (2) 実施プロセスに関すること

研修やセミナーの計画、報告に対して日本人専門家から助言を行うとともに、研修やセミナーに日本人専門家が参加し、具体的助言を行い、研修やセミナーの質の向上に寄与した。

### 3-4 問題点と問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

プロジェクトの活動の重点に関して日本人専門家とC/Pの間で認識に相違があった。

#### (2) 実施プロセスに関すること

C/Pは兼任の者が多く、日本人専門家と十分な意見交換、協議の時間が持てなかった。

### 3-5 結論

本プロジェクトは中国の林業分野の政策及び日本の対中国事業展開計画に合致しており、妥当性は高い。プロジェクト前半に作成した研修関連マニュアルを基にプロジェクト後半でより多様な研修・セミナー等に取り組み、その成果を取りまとめていけばプロジェクト目標の達成は可能と思われる、有効性は高い。効率性については、投入はほぼ計画通りに行われており、成果も達成されつ



つある。インパクトについては、今後、プロジェクト計画に基づいて、各パイロット省(自治区)が成果をとりまとめ、それを管理幹部学院が西部地区に適用可能な形にとりまとめて西部地区他地域(省、市、区)への普及を図れば、上位目標達成の可能性はある。自立発展性については、両改革は中国において重要視されており、研修についても組織も予算もあり、プロジェクトの成果が認められれば、自立発展の可能性はある。

プロジェクトの研修は規範化されており、効果が大きいと、高い評価を得ている。一方、多様な幅広い対象者に成果が届く工夫も求められており、プロジェクト後半においては研修内容や形式の多様化、教材の開発などが必要と思われる。

### 3-6 提言

#### (1) プロジェクト活動に関する提言

##### 1) 研修関連マニュアルの改訂・利用

研修に関する事例を踏まえ、また中国の実情に合わせて、研修関連のマニュアルを修正・整備し、今後の研修に有効的に活用する。

##### 2) 研修形態の見直し

多様なニーズに応え、インパクトを高めるために、様々な形態の研修、セミナーを検討・実施する。例えば、現在計画されている省レベル研修を省・市・県・郷鎮等の複数レベルの関係者が参加する特定テーマに関する検討会の場とする、現場実習を充実、強化させる、などの見直しを検討する。

##### 3) 成果品の共有・普及

成果の普及を図るため、プロジェクトで作成・認定する研修関連マニュアル、模範となる研修カリキュラム及び教材などを関係者にと共有し、普及していく。その際には例えば、「中国林業教育研修ネットワーク」を活用する。

#### (2) プロジェクトの実施体制に関する提言

##### 1) ワーキング・グループの設置

上記の活動を円滑かつ効率的に進めるために、管理幹部学院及び研修拠点内にマニュアル改訂のワーキンググループを設置する。ワーキング・グループには管理幹部学院及び研修拠点の関連部署、専任カウンターパート、日本人専門家が参加する。

##### 2) テーマ別交流会の実施

プロジェクトの活動を効果的なものにしていくために、テーマ別(集体林権制度改革、国有林場改革、人材育成)別に各テーマ少なくとも年2回、国家林業局関係部署及び日本人専門家、管理幹部学院による交流会を実施し、協力関係を一層強化する。

##### 3) 省(自治区)林業庁(局)との関係強化

パイロット省(自治区)における研修において、省(自治区)の実情とニーズをより明確に反映させ、効果的かつ持続可能な研修とするために、省(自治区)林業庁の両改革担当部署の幹

部、研修拠点、日本人専門家、管理幹部学院 C/P による会合を各年度の研修計画策定の時期等に行う。

(3) プロジェクトの自立発展性に関する提言

1) 拠点のモデルとしての活用

プロジェクト成果の普及を図るため、顕著な成果を上げている研修拠点を研修機関のモデルとして活用する。例えば、毎年国家林業局が実施する省研修管理者研修会の視察先としてプロジェクトの研修拠点を活用する。

2) 研修体系の制度化、予算化

プロジェクトで整備する研修方式に基づき、国・省レベルで研修を規範化し、制度化する。それに伴う予算も確保する。

(4) PDM の改訂

合同評価調査団及び日本人専門家、中国側 C/P は、中間レビュー調査結果を踏まえ、上記提言内容に基づき、PDM の一部改訂を行った。本 PDM 改訂版に基づき、速やかに PO 及び APO の作成を行う。

## 第1章 中間レビューの概要

### 1.1 プロジェクトの概要

中国の西部地区は長江、黄河など中国の主な河川の発祥地で重要な水源区であり、環境保全が極めて重要である。一方、西部地区は森林が少なく、水土流失、砂漠化・砂地化の最も深刻な地区で、生態環境は極めて脆弱である。西部地区の環境保全は中国全土にとっても重要であるが、乾燥・高地・寒冷などの過酷な気候条件や厳しい社会経済条件による人材不足などのため、植林などの環境保全事業が困難に直面している。

中国の森林の大半は集団所有の集体林もしくは国有林場であり、森林の保全を図るためには集体林及び国有林場が適切に管理される必要がある。そのため、中国政府は集体林権制度改革や国有林場改革といった改革を推進している。西部地区においては厳しい自然環境や人材不足のため、両改革が他地域に比べて遅れている。

そのため、西部地区に適用可能な、集体林権制度改革及び国有林場改革に関する林業関係者の効果的な人材育成方法の整備を目的とした「中国西部地区林業人材育成プロジェクト」が要請され、2010年3月から4年間のプロジェクトが開始された。

#### <プロジェクト概要>

##### 上位目標

西部地区において、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式(注)の普及を通じて、両改革の円滑な実施が促進される。

(注)プロジェクトでいう「研修方式」とは、研修形式、研修カリキュラム、研修方法、研修教材及び研修評価方法等を指す。

##### プロジェクト目標

パイロット省(自治区)における試行を通じ、西部地区に適用可能な、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される。

##### アウトプット

- (1) パイロット省(自治区)において、両改革にかかる研修のための連携が省(自治区)林業庁(局)関連部門間で強化される。
- (2) パイロット省(自治区)において、研修実施を通じて、両改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される。
- (3) 多様な方法で両改革に関する政策、優良事例、参考情報及び研修方式に関する情報共有・交流が促進される。

プロジェクト期間:2010年3月1日～2014年2月28日(4年間)

プロジェクト実施機関:国家林業局管理幹部学院、パイロット省林業庁、

パイロット省林業研修機関(研修拠点)

パイロット省(自治区):四川省、陝西省、広西チワン族自治区、寧夏回族自治区

## 1.2 中間レビュー調査の目的

- (1) プロジェクト開始から現在までの活動実績、投入実績、計画達成度をプロジェクト・デザイン・マトリックス(Project Design Matrix、以下、PDMという)や活動計画に基づき把握し、評価5項目の観点から合同評価を行う。
- (2) 上記(1)の結果を受け、プロジェクト後半の活動方針、課題及び対応について、中国側関係者と協議を行う。これらの結果を日本・中国両国政府及び関係当局に報告・提言する。

## 1.3 合同評価調査団の構成

### 1.3.1 日本側メンバー

総括	魚屋 将	JICA 中国事務所 次長
森林管理	掛部 晋	林野庁森林整備部計画課海外林業協力室海外指導班指導係長
林業人材育成	畑 茂樹	JICA地球環境部 技術審議役
協力企画	足立 佳菜子	JICA中国事務所 所員
協力企画補助	李 飛雪	JICA中国事務所 所員
評価分析	荒金 煉	グローバル企画
通訳	李 春燕	北京大来創傑諮詢公司

### 1.3.2 中国側メンバー

団長/総括	丁立新	国家林業局人事司副司長
林業プロジェクト管理	劉立軍	国家林業局对外合作中心副主任
林業人材育成	吳友苗	国家林業局人事司教育處處長
協力計画	許強興	国家林業局对外合作中心小瀏基金処長
評価分析	秦永勝	北京市園林緑化局林業総ステーション副ステーション長

#### 1.4 調査日程

		掛部、足立、李春燕	畑、荒金、李飛雪	魚屋	宿泊
3/7	水	本邦からの団員:9:25 羽田→12:35 北京 (NH1255)			北京
		15:30:事務所打合せ、専門家との打合せ			
3/8	木	9:30 国家林業局表敬、ヒアリング			〃
		14:30 幹部学院表敬、ヒアリング			
3/9	金	11:40 北京→15:10 広西	11:00 北京→14:00 四川		南寧/ 成都
		林業庁、C/Pヒアリング	林業庁、C/Pヒアリング		
3/10	土	林場、集体林地視察、 林業関係者ヒアリング	林場、集体林地視察、 林業関係者ヒアリング		南寧/ 成都
3/11	日	11:45 広西→15:00 北京	11:00 四川→13:30 北京		北京
		視察結果共有、資料整理			
3/12	月	合同評価報告書案作成・翻訳			〃
3/13	火	合同評価報告書案、PDM改定案作成・翻訳		〃	
3/14	水	合同評価報告書案、PDM改定案協議			〃
3/15	木	AM:合同評価報告書、M/M 最終版(日・中)作成			〃
		14:00-18:30 合同調整委員会(評価結果報告、M/M 署名)			
3/16	金	10:00 事務所報告 本邦団員帰国			



## 第2章 中間レビューの方法

### 2.1 評価調査の流れ

本調査ではJICAの事業評価ガイドラインに従って行った。すなわち、①プロジェクトの現状把握・検証を行い、②それらをDAC (Development Assistance Committee)の評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性)による評価基準から判断し、③提言を導き出してプロジェクトの後半段階にフィードバックするという方法を取った。

評価調査は日本側、中国側双方による合同評価調査団により行われた。すなわちPDM付属資料1.別添1参照)、PO(Plan of Operation、付属資料1.別添2参照)、過去のプロジェクト記録等の資料調査及びプロジェクト関係機関、プロジェクト関係者への聞き取り調査や現地視察等を行った。調査団は、PCM(プロジェクト・サイクル・マネジメント)における評価項目の観点から評価グリッドを作成し、プロジェクトに対する分析、評価を実施し、最後にその他懸案事項等について、プロジェクトの当初計画見直しの必要性について検討した。

### 2.2 調査項目

#### 2.2.1 プロジェクトの実績の確認

R/D、及びPDMの計画に沿ってプロジェクトの投入、アウトプット、プロジェクト目標が達成された度合いを検証する。

#### 2.2.2 実施プロセスの検証

プロジェクトの実施過程全般を見る視点であり、活動が計画通り行われているか、またプロジェクトのモニタリングやプロジェクト内のコミュニケーションが円滑に行われているかを検証する。

#### 2.2.3 評価項目ごとの分析

##### (1) 妥当性:

中国政府の開発政策・計画や日本の援助政策、JICAの対中国事業展開の方向性との整合性、受益者や対象地域のニーズとの合致、プロジェクトの戦略の妥当性、対象者の妥当性、外部環境の変化を分析する。

##### (2) 有効性:

プロジェクト目標の達成可能性、成果の貢献度、成果からプロジェクト目標にいたる外部条件の影響、プロジェクト目標達成を阻害・貢献する要因を分析する。

##### (3) 効率性:

成果の産出状況、成果にいたる外部条件の影響、投入のタイミング・量・質、関連機関との連携、効率性に影響を与えるその他の要因を分析する。

##### (4) インパクト:

上位目標達成見込み、上位目標にいたる外部条件の影響、上位目標発現を阻害する要因、予期しなかった正・負の影響を分析する。

(5) 自立発展性:

制度、組織、財政、技術から見た自立発展の見込み、社会・文化的側面、環境面の自立発展に関しての留意点を分析する。

### 2.3 情報収集・入手方法

本プロジェクトに関する既存の各種報告書、資料を収集し、プロジェクトの概要及び現況を確認した。また、現地調査に先立ち、プロジェクトに実績に関する資料作成を依頼し、実績資料を入手した。さらに実施プロセス及び5項目評価の視点から集めるべき情報を検討し、これらを評価グリッドに整理した。このグリッドに基づいてプロジェクト関係者に対する質問票を作成した。

現地調査期間中には国家林業庁並びに同管理幹部学院、四川省・広西チワン族自治区の林業庁及び林業幹部学校関係者へのインタビュー、集体林・国有林場視察・関係者インタビューを実施した。また、質問票を回収し、分析を行った。

## 第3章 プロジェクトの実績

### 3.1 投入実績

#### 3.1.1 中国側の投入

国家林業局幹部がグループ長となり、関係部門責任者が参加する指導者グループを設置し、さらにプロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャー、北京在勤の専任及び兼任カウンターパート(以下、C/Pという)18名、4地方拠点における兼任C/P24名が配置されている。施設、機材も計画どおり提供されている。中国における国内研修の実施経費は原則として約50%を負担している(2012年2月までに合計2,421,600元)。その他の運営経費は2012年2月までに860,300元が措置された。詳細は付属資料1.の資料A-1参照。

#### 3.1.2 日本側の投入

これまでに長期専門家5名および短期専門家4名が派遣された。C/P12名に対し、日本において研修を実施した。総額3,388千円の機材がC/P機関に供与され、研修実施経費の一部を含む総額40,861千円が在外事業強化費から支出された。詳細は付属資料1.の資料A-2参照。

### 3.2 成果の実績

(1) アウトプット1 「パイロット省(自治区)において、両改革にかかる研修のための連携が省(自治区)林業庁(局)関連部門間で強化される」:

- 1)各パイロット省(自治区)では主管副庁長をトップとし、関係部門責任者が参加する指導者グループが組織されている。
- 2)指導者グループと研修機関は年2回以上、連絡・報告を行っている。研修機関と各省(自治区)林業庁(局)は研修の都度、必要に応じ、連絡・調整を行っている。

(2)アウトプット2 「パイロット省(自治区)において、研修実施を通じて、両改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される」:

- 1)集体林権制度改革に関する研修は各研修拠点において県レベル、郷鎮レベルのものを開催している。すでに合計11回延べ488名の研修を行い4年間で22回(受講者数928名)の実施を予定している。これらの研修を総括して、4拠点でそれぞれ県レベル、郷鎮レベルの研修カリキュラム各1コース以上、教材各2セット以上の整備を目指している。
- 2)国有林場改革に関しては、2年間で11回の研修(受講者数539名)を行い、4年間で合計23回(受講者数1019名)実施する研修を総括して、最終的には、4研修拠点でそれぞれ県レベル、林場レベルの研修カリキュラム各1コース以上、教材各2セット以上を整備することを目指している。

いずれの研修についても研修受講者の満足度は高く(満足度90%以上)、また伝達研修も受講者の91%が実施している。研修効果のモニタリングについては今後実施予定である。

(3)アウトプット3「多様な方法で両改革に関する政策、優良事例、参考情報及び研修方式に関する情報共有・交流が促進される」:

- 1)省幹部を対象とする集体林権制度改革及び国有林場改革の研修会を各1回実施した。受講生の98%が満足の意を示している。
- 2)集体林権制度改革のセミナーを陝西省にて1回開催した。
- 3)2011年度からJICAのウェブサイトプロジェクトの日本語ホームページを開設し、プロジェクトニュース、関連資料を発信している。中国語版については管理幹部学院のホームページにプロジェクト活動のニュースを掲載している。

研修およびセミナーの実績は付属資料1.の資料Bを参照。

### 3.3 プロジェクト目標の実績

プロジェクト目標「パイロット省(自治区)における試行を通じ、西部地区に適用可能な、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される。」:

まず日本人専門家がC/Pの意見を聞きつつ、「研修概論」、「研修実施マニュアル(第一版)」、「研修方式マニュアル(第一版)」を作成しこれをC/Pに提示した。各省(自治区)研修機関のC/Pは当該地域の固有の事情を考慮した「研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」を作成した。

プロジェクト後半には各省(自治区)研修機関のC/Pが「研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」をさらに改善し、「研修方式マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」を作成するとともに、集体林権制度改革及び国有林場改革に関する模範的な研修カリキュラム、教材をとりまとめることとなっている。これらを管理幹部学院において整理し、西部地区に適用可能な研修方式を整備する予定である。

成果品のリストは付属資料1.の資料Cを参照。

### 3.4 実施体制・実施プロセス

- ・PDMに規定された活動はほぼ計画どおりに実施されている。
- ・日本人専門家は、北京の国家林業局管理幹部学院に常駐し、同学院専任C/Pとは定例の連絡会などを通じて連絡を保ちながら活動している。
- ・国家林業局の兼任C/P及び管理幹部学院の研修関連部署の兼任C/Pと日本人専門家の間ではそれほど頻繁には連絡・協議が行われなかった。
- ・パイロット省(自治区)においては研修開催の都度、省(自治区)林業庁(局)兼任C/Pと研修機関兼任C/Pとの間で研修内容に関する事前の協議が複数回行われた。研修開催期間中は日本人専門家と管理幹部学院専任C/Pも研修に立ち会うとともに、研修カリキュラム、研修の実施、その評価等についての指導が行われた。

## 第4章 5項目による評価

### 4.1 妥当性

以下に述べるように本プロジェクトの妥当性は高い。

集体林権制度改革と国有林場改革は、「中華人民共和国国民経済・社会発展第十二次五か年計画(以下、十二五計画という)」によってその推進が明らかにされ、国家林業局の「林業発展「十二五」計画」においても林業深化の最重要項目のひとつとされている。さらに「全国林業人材発展「十二五」計画」においても「西部地区と基礎レベル第一線勤務人材援護事業の創設」を挙げており、本プロジェクトとの連携が可能である。「生態系の維持・回復、森林の保全・造成」という日本の対中国事業展開計画の重点分野とも合致する。厳しい自然条件と経済・社会条件にある広大な西部において、地域と改革の進捗状況等を考慮して4つの省(自治区)をモデルサイト(パイロット)に選定しており、ここで得られた成果は広く西部各省(自治区)に応用が可能である。

### 4.2 有効性(予測)

以下に述べるように、プロジェクト前半の成果をもとにプロジェクト後半でより多様な活動に取り組み、その成果を取りまとめていけばプロジェクト目標の達成は可能と思われ、有効性はある。

研修関連の各種マニュアルの第一版は日本人専門家から提示され、また各パイロット省(自治区)では研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)を作成している。プロジェクト後半の2年間で各省(自治区)のC/Pは研修実施マニュアル(第一版)をさらに改善し、研修方式マニュアル(各省(自治区)版)を作成する予定である。さらに模範となる研修カリキュラム、教材も取りまとめることとなっている。これらを基に管理幹部学院が西部地区に適用可能な研修方式を整理することとなっている。これらの予定されている活動が順調に実施されれば、プロジェクト目標達成は可能と見込まれる。なお、両改革の対象者や内容は多岐に亘っており、多様なニーズに応える研修方式とするために、今後さらに多様な研修方法(セミナー、テーマを特定した交流会、現場実習等)、内容を盛り込んでいくことが必要である。

### 4.3 効率性

以下に述べるように、投入はほぼ計画通りに行われており、成果の達成も見込まれる。したがって効率性は高い。

日中の投入は計画通りなされており、研修もほぼ計画通り実施されている。

パイロット省(自治区)においてはプロジェクトの研修に関し、省(自治区)林業庁(局)と研修機関間で随時連絡・調整が行われている。省(自治区)林業庁(局)指導者グループとの連絡・調整会議は研修ごとではなく、年2～3回程度となっている。

パイロット省(自治区)においては、研修は計画どおり行われており研修カリキュラム、教材などもその都度作成されているため、各省(自治区)において研修方式が整備される可能性は高い。なお、集体林権制度改革は主体改革(林権の農家への分配)がほぼ完了し、関連改革(関連政策の整備等)の段階に入っており、それに伴って研修で求められる内容が変化している。国有林場改



革は7か所のパイロットで改革を試行し始めた段階で今後国務院から具体的な指示が出される見込みである。このような各改革の進捗状況や各省での状況に合わせて、プロジェクトにおける研修対象、内容、方法を柔軟に検討していく必要がある。

省幹部向けの研修セミナーや複数省を対象としたセミナーが実施されており、満足度も高い。JICAのウェブサイト開設されている日本語のプロジェクト・ホームページにはプロジェクト関連情報及び中国の林業分野の基本情報が掲載されている。プロジェクトで実施した研修のカリキュラムや教材等の情報共有及び成果普及は今後実施する予定である。

#### 4.4 インパクト

以下のように、上位目標達成の可能性はあり、上位目標以外についても多くのインパクトが報告されている。

上位目標レベルのインパクト:

現時点ではプロジェクトの研修を通じて両改革の実施が促進されているとの報告がある。今後、プロジェクト計画に基づいて、各パイロット省(自治区)が成果をとりまとめ、それを管理幹部学院が西部地区に適用可能な形にとりまとめて西部地区他地域(省、市、区)への普及を図れば、上位目標達成の可能性はある。

なお、他地域への普及に関しては国家林業局からの指示が必要である。両改革の遂行は「林業発展「十二五」計画」でも指示されており、西部地区林業の人材育成の方針も明確であることから、プロジェクト目標から上位目標に至る外部条件は満たされる可能性が高い。

その他のインパクト:

- ・管理幹部学院及び4つの拠点の研修実施能力が向上している。
- ・プロジェクトの研修方式を他の研修でも活用し、成果が上がったとしている研修拠点が複数ある。
- ・林業分野技術者間の交流が増加し、日中両国の研修機関間及び林業分野技術者間の着実な連携と交流も促進された。
- ・国際森林年の関連活動を通じ、日中両国間の民間ベースの交流が深まり、日中友好が促進された。
- ・管理幹部学院において、日中双方の専門家が協力して「日本語講座」を月に3回くらい学院の職員と短大生向けに約1年半実施してきており、日中の交流を促進する効果があった。

#### 4.5 自立発展性の見通し

以下に述べるように、両改革は中国において重要視されており、組織的にも研修の予算は確保されている。プロジェクトの成果が国家林業局及び省林業庁に認められれば、自立発展の可能性はある。

#### 制度的側面:

両改革は「林業発展「十二五」計画」にも明記されており、今後も継続され、改革に関連する人材育成も引き続き行われる。また、「全国林業人材発展「十二五」計画」では西部地区と基礎レベル第一線勤務人材援助事業が重点の1つとされており、また、「全国林業教育研修「十二五」計画」では、研修組織とシステムの整備を強化し、研修運営メカニズム改革を推進し、研修内容と方式を改革し、講師陣を強化する、とあり、プロジェクトの目指す方向性と整合している。

#### 組織的側面:

プロジェクトで整備する研修方式を今後持続的に活用していくためには、国家林業局及び各省(自治区)林業庁(局)の関連部署、管理幹部学院の研修関連部署の支持と協力が不可欠である。プロジェクト後半でこれらの部署との関係をさらに強化することが望まれる。

#### 財政的側面:

研修関連予算は継続的に確保されている。

#### 技術的側面:

現在プロジェクトで実施している研修方式を用いてC/Pが独自に研修を実施した実績もあり、各研修拠点で本研修方式を活用していくことは技術的に可能と思われる。ただし、中国は国土が広く、省(自治区)研修機関がカバーできる範囲や密度は限られている。より広範な層への成果波及のためには伝達研修や現場実習、また遠隔研修等の新しい普及の方法も検討されることが望ましい。

## 第5章 PDMの改訂

2011年4月20日改訂のPDM ver.3は、上位目標の指標の値が未確定であったので、本調査でこれを入れた。また、今回の中間レビュー調査において、これまでのプロジェクト活動を踏まえ、一部の指標をより現状に即した適切なものとする、表現をより明確化する、などの修正を行った。指標の修正に伴い、必要に応じて指標データの入手手段を見直した。またプロジェクトが研修テーマとしている改革の進捗状況に応じて一部の活動の表現を修正した。

改訂前のPDM ver.3を附属資料4. に、改訂後のPDM ver.4を附属資料5. に示す。

### 5.1 上位目標指標の改訂

#### 上位目標 指標1)

現行PDM ver.3では、プロジェクトで開発した研修方式を適用するパイロット省以外の省数についての数値が入っていなかった。日中協議の結果、プロジェクト成果の著しい2つのパイロット省(自治区)からそれぞれ少なくとも1省への普及が可能との認識にもとづき、研修方式が適用される西部地区の省を「2省以上」とした。

#### 上位目標 指標2)

現行PDM ver.3では、西部地区において集体林権制度改革及び国有林場改革に関する研修を受講する人数についての数値が入っていなかった。日中協議の結果、4つのパイロット省(自治区)及びその後研修方式が普及される2省の計6省(自治区)で各100人以上の研修を実施することを想定し、「600人以上」とした。

### 5.2 アウトプット指標等の改訂

#### アウトプット1 指標2)

指導者グループによる連絡・調整会議の頻度について、現状及び必要性を考慮して、「研修ごと」から「毎年」に修正した。

#### アウトプット2 指標1), 2)

整備される研修カリキュラム、教材は模範的なものであることを明確化するため、指標に「模範的な」と追記した。

#### アウトプット3 指標1)

現行PDM ver.3では省幹部向けの研修とセミナーに関する指標が別個に設けられ、研修、セミナーがそれぞれ年間「各1回以上」と設定されていたが、研修、セミナーの形態を必要に応じて柔軟に選択できるよう、指標を統合し、研修、セミナーを合わせて「年2回以上」とした。

### アウトプット3 指標3)

現行PDM ver.3では「ホームページに年間30種類以上のプロジェクト及び両改革に関する情報が蓄積される。」とあったが、中国国内の情報共有が重要であることに鑑み、「ホームページ」を「中国林業教育研修ネットワーク」と明確化した。また、本ネットワークに掲載・共有する情報を明確化するため、掲載する情報を「模範的な研修カリキュラム及び研修関連マニュアル」とした。また、模範的な研修カリキュラムは8コース以上整備される予定であるため、4年間のプロジェクトで「毎年2コース」の研修カリキュラムを掲載することとした。

### アウトプット3 指標4)

現行PDM ver.3では情報発信はホームページ等を通じ「年間24回以上」とされていたが、月1回程度日中双方のホームページに掲載することを想定し、「日中それぞれ年12回以上」情報を掲載し、発信することとした。

### アウトプット3 指標データの入手手段

指標の修正に伴い、入手手段を変更した。

## 5.3 活動の改訂

### 活動3-1

プロジェクトが対象としている集体林権制度改革および国有林場改革のうち、集体林権制度改革の進捗がかなり進んでおり、政策段階から実施段階に重点が移ってきているため、プロジェクトが実施する理解促進の対象を「両改革の政策」のみならず、「実施」まで含めた。

### 活動3-2

セミナーは成果発信の効果もあることから、セミナーの目的として成果の「共有」に加え、「発信」を追記した。

## 第6章 提言・所感

### 6.1 提言

#### (1) プロジェクト活動に関する提言

##### 1) 研修関連マニュアルの改訂・利用

プロジェクトでは日本人専門家が中心となって研修関連のマニュアル(第一版)を作成しており、プロジェクト後半ではこれらの第一版を基にさらに中国に適したものに改定していく予定である。そのため、「研修に関する事例を踏まえ、また中国の実情に合わせて、研修関連のマニュアルを修正・整備し、今後の研修に有効的に活用する。」と提言した。

##### 2) 研修形態の見直し

プロジェクトでは、講義+現場視察、を基本パターンとした研修を実施してきた。このようなやり方はそれなりの成果を上げ、評価も得ているが、幅広い対象者の多様なニーズに応えていくためには、基本パターン以外の形態も検討することが有用である。そのため、「多様なニーズに応え、インパクトを高めるために、様々な形態の研修、セミナーを検討・実施する。例えば、現在計画されている省レベル研修を省・市・県・郷鎮等の複数レベルの関係者が参加する特定テーマに関する検討会の場とするに見直し、現場実習を充実し、強化させるなどを検討する。」と提言した。

##### 3) 成果品の共有・普及

プロジェクトでは研修関連マニュアル(第一版)等を作成しているが、成果品の共有・普及が必ずしも十分なされていない。特に研修関連マニュアル(第一版)は日本語のプロジェクト・ホームページにしか掲載されておらず、中国国内における共有が十分ではない。C/Pである国家林業局管理幹部学院は林業研修に関する「中国林業教育研修ネットワーク」というウェブサイトを運営しており、成果品をそこに掲載すれば、中国国内の研修機関への共有が容易になる。そのため、「成果の普及を図るため、プロジェクトで作成・認定する研修関連マニュアル、模範となる研修カリキュラム及び教材などを関係者にと共有し、普及していく。その際には例えば、「中国林業教育研修ネットワーク」を活用する。」と提言した。

#### (2) プロジェクトの実施体制に関する提言

##### 1) ワーキング・グループの設置

プロジェクト前半では日本人専門家とプロジェクトの専任C/Pとの協議は定期的には実施されていたが、兼任C/Pとの関わりが少なかった。プロジェクト後半で研修関連マニュアルを改訂していくためには研修担当の兼任C/Pとの一層の協力が必要であり、ワーキング・グループを設置して共同作業体制を構築することが望ましいと思われた。そのため、「上記の活動を円滑かつ効率的に進めるために、管理幹部学院及び研修拠点内にマニュアル改訂のワーキング・グループを設置する。ワーキング・グループには管理幹部学院及び研修拠点の関連部署、専任C/P、日本人専門家が参加する。」と提言した。

## 2) テーマ別交流会の実施

プロジェクト前半の実施体制に関し、日本人専門家より国家林業局関連部署との関わりが十分ではなく、より一層の連携強化が必要との認識が示されていた。そのため、「プロジェクトの活動を効果的なものにしていくために、テーマ別(集体林権制度改革、国有林場改革、人材育成)別に各テーマ少なくとも年2回、国家林業局関係部署及び日本人専門家、管理幹部学院による交流会を実施し、協力関係を一層強化する。」と提言した。なお、四半期に一度、交流会を実施する、という案も出たが、国家林業局の各関係部署の担当者は多忙であり、全関係者を集めての交流会とする日程調整が困難になるとの理由から、中国側よりテーマ別(部署別)の交流会としたい旨、提案があり、日中協議の上、了承された。

## 3) 省(自治区)林業庁(局)との関係強化

省(自治区)における林業研修の実施決定や予算配賦は省(自治区)林業庁が行っている。そのため、持続的な研修とするためには省(自治区)林業庁の主体的参加が不可欠である。また、研修内容を各現場のニーズに合致させるためにも省(自治区)林業庁の関係部署の協力は不可欠である。しかし、プロジェクト前半では省(自治区)林業庁と日本人専門家との関わりが必ずしも十分ではなかった。そのため、「パイロット省(自治区)における研修において、省(自治区)の実情とニーズをより明確に反映させ、効果的かつ持続可能な研修とするために、省(自治区)林業庁の両改革担当部署の幹部、研修拠点、日本人専門家、管理幹部学院C/Pによる会合を各年度の研修計画策定の時期等に行う。」と提言した。

### (3) プロジェクトの自立発展性に関する提言

#### 1) 拠点のモデルとしての活用

国家林業局人事司によると、国家林業局は毎年省研修管理者研修会を実施しており、模範的な研修機関への視察も行っているとのことであった。このような会の視察先としてプロジェクトで成果を上げている研修拠点を活用してもらうことができれば、中国の他地域への成果普及や拠点のより一層の能力向上が見込める。そのため、「プロジェクト成果の普及を図るため、顕著な成果を上げている研修拠点を研修機関のモデルとして活用する。例えば、毎年国家林業局が実施する省研修管理者研修会の視察先としてプロジェクトの研修拠点を活用する。」と提言した。

#### 2) 研修体系の制度化、予算化

プロジェクトで整備する研修方式を根付かせるためには、国レベル、省レベルでの制度化、予算化が必要である。そのため、「プロジェクトで整備する研修方式に基づき、国・省レベルで研修を規範化し、制度化する。それに伴う予算も確保する。」と提言した。

### (4) PDMの改訂

第5章で述べたとおり、中間レビューではPDMを改訂した。改訂されたPDMに基づき、PO、APO

を作成する必要がある。そのため、「合同評価調査団及び日本人専門家、中国側C/Pは、中間レビュー調査結果を踏まえ、上記提言内容に基づき、PDMの一部改訂を行った(付属資料7)。本PDM改訂版に基づき、速やかにPO及びAPOの作成を行う。」と提言した。

## 6.2 調査団所感

### 【畑団員】

- ・視察した四川省の林業幹部学校では、プロジェクトの研修管理方式をプロジェクト以外の複数の研修で活用していた。また、訪日研修の際に体験した実習方式(受講者全員が実際に作業を行う形式)を是非取り入れてみたい等、高い意欲が感じられた。主体性を助長する観点から、必要な道具類の購入などについて、プロジェクトから一定の支援することは有益と感じられた。
- ・プロジェクトの持続性を確保する観点では、国家林業局や省(自治区)林業庁の一層の巻き込みが必要である。国レベルでは、提言にあるように、国家林業局、日本人専門家、管理幹部学院による交流会を実施するほか、これまでも国家林業局と共同で実施してきたハイレベルのセミナー等を日中国交正常40周年記念と重ねて実施するなど、また、省レベルでは提言にあるように、省林業庁の幹部、研修拠点、日本人専門家、管理幹部学院 C/P の連携を深めることなどが有効と考えられる。
- ・今回の現地調査では、両改革の進捗等に応じて研修内容(コンテンツ)に対するニーズが変化していることが確認されており、今後の研修内容の設計に当たっては、時宜を得たものとなるよう一層の留意が必要と思われる。

### 【掛部団員】

- ・本プロジェクトにより実施してきた研修方式の普及・日本研修・投入等について、各ヒアリングを通して、一定の成果があったことを確認した。中国側からは、研修機会の拡大、量の確保への要望が多く聞かれたが、限られた予算の中でプロジェクトを行うので、研修の質を維持・向上させながら、これまでの2年間の成果をベースに活動する。提言にあるような取り組みも新たに実施することを日中双方で確認できた。
- ・2011年12月に代わったプロジェクト・マネージャー(張健民 国家林業局管理幹部学院常務副院长)からは、積極的にプロジェクトに関与する意気込みを感じた。コミュニケーションを図りながら具体的な活動に結びつける必要がある。
- ・これまでは、日本人専門家からの各提案について、C/Pである国家林業局管理幹部学院の国際合作部主任の判断に左右されることが多かったが、提言にあるように、各関係部署とのワーキング・グループの設置、国家林業局関係部署との交流会を実施することにより、今後は国家林業局担当部署等とも意思疎通が図られる体制ができ、プロジェクトの実施体制にプラスとなる。





## 付属資料

付属資料1. 合同評価協議議事録(日)

付属資料2. 合同評価協議議事録(中)

付属資料3. 面談・現地視察結果

付属資料4. PDM(Ver.3)

付属資料5. PDM(Ver.4)



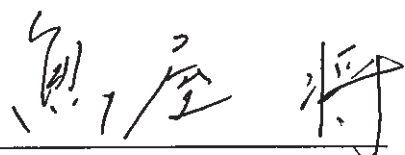
中国西部地区林業人材育成プロジェクトに係る  
技術協力に関する合同評価協議議事録

中国西部地区林業人材育成プロジェクト(以下『プロジェクト』という)に関し、日中双方で技術協力と今後の実施計画の確認を行うことを目的として、日本側独立行政法人国際協力機構魚屋将及び中国側国家林業局丁立新を団長とする合同評価調査団を結成し、2012年3月7日から2012年3月15日までの日程をもって調査を実施した。

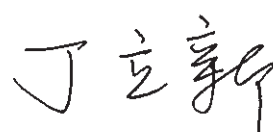
合同評価調査団は、日中両国関係者への質疑応答や現地調査を行い、その結果、ここに添付する合同中間評価報告書に記載する諸事項について合意するとともに、評価調査結果について当該プロジェクトに係る合同委員会並びに双方の政府に対して報告することに合意した。

本協議議事録は、等しく正文である日本語、中国語による各2通を作成した。

2012年3月15日 中国 北京



魚屋 将  
中間レビュー調査団長  
日本国独立行政法人国際協力機構



丁立新  
中間レビュー調査団長  
中国国家林業局

## 1. 序文

2009年11月3日に日本と中華人民共和国政府との間で署名された討議議事(R/D)に基づき、2010年3月1日から4年間の中国西部地区林業人材育成プロジェクト(以下、「プロジェクト」という)が開始された。

現在の PDM(プロジェクト・デザイン・マトリックス)Ver.3 によれば、プロジェクトの目標は以下のとおりである。

### 【プロジェクト目標】

パイロット省(自治区)における試行を通じ、西部地区に適用可能な、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される。

### 【上位目標】

西部地区において、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式(注)の普及を通じて、両改革の円滑な実施が促進される。

独立行政法人国際協力機構は、技術協力を効果的に実施するために、プロジェクト管理手法として PCM(プロジェクト・サイクル・マネジメント)手法を採用している。本報告書は、PCM 手法の一環として、プロジェクト協力期間の中間時点で実施された中間レビューの概要報告書である。

## 2. 評価の目的

評価の目的は以下のとおりである。

- (1) 「評価 5 項目」によるプロジェクトの中間時点での評価を行い、プロジェクトの実績と実施プロセスを把握し、妥当性、効率性などの観点から評価し、計画達成度について検証する。評価結果を「合同評価報告書」として取りまとめる。
- (2) 上述(1)の結果を受け、その他懸案事項等について、必要に応じてプロジェクトの当初計画を見直し、中国側関係者と協議を行う。

## 3. 合同評価調査団メンバー

### 3.1 日本側評価調査団

総括	JICA 中国事務所 次長	魚屋 将
森林管理	林野庁森林整備部計画課海外林業協力室 海外指導班指導係長	掛部 晋
林業人材育成	JICA 地球環境部 技術審議役	畑 茂樹
協力企画	JICA 中国事務所 所員	足立 佳菜子
協力企画補助	JICA 中国事務所 所員	李 飛雪
評価分析	グローバル企画	荒金 煉

### 3.2 中国側評価調査団

団長/総責任者	国家林業局人事司 副司長	丁立新
林業プロジェクト管理	国家林業局对外合作項目中心副主任	劉立軍
林業人材育成	国家林業局人事司教育処 処長	吳友苗

協力計画	国家林業局对外合作中心小淵基金処長	許強興
評価分析	北京市園林緑化局林業総ステーション副ステーション長	秦永勝

## 4. 評価方法

### 4.1 調査手順

日本側、中国側双方による合同評価調査団は、PDM(別添1)、PO(別添2)、過去のプロジェクト記録等の資料調査及びプロジェクト関係機関、プロジェクトにおけるプロジェクト関係者への聞き取り調査や現地視察等を行った。調査団は、PCMにおける評価項目の観点から評価グリッドを作成し、プロジェクトに対する分析、評価を実施し、最後にその他懸案事項等について、プロジェクトの当初計画見直しの必要性について検討した。

### 4.2 調査項目

#### 4.2.1 プロジェクトの実績の確認

R/D 及び PDM の計画に沿ってプロジェクトの投入、アウトプット、プロジェクト目標が達成された度合いを検証する。

#### 4.2.2 実施プロセスの検証

プロジェクトの実施過程全般を見る視点であり、活動が計画通り行われているか、またプロジェクトのモニタリングやプロジェクト内のコミュニケーションが円滑に行われているかを検証する。

#### 4.2.3 評価項目ごとの分析

##### (1) 妥当性:

プロジェクトの目指している効果(プロジェクト目標や上位目標)が、評価を実施する時点において妥当か(受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当かなど)を分析する。

##### (2) 有効性:

プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか(あるいは、もたらされるのか)を分析する。

##### (3) 効率性:

主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか(あるいは、されるか)を分析する。

##### (4) インパクト:

プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的・間接的効果や波及効果を分析する。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。

##### (5) 自立発展性:

協力が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか(あるいは持続の見込みはあるか)を分析する。

## 5. プロジェクトの実績と実施プロセスの検証

### 5.1 プロジェクトの実績<sup>1</sup>

#### 5.1.1 投入の実績

<sup>1</sup>特に注記のない限り、2012年2月29日現在の実績である。

- (1) 中国側: 国家林業局幹部がグループ長となり、関係部門責任者が参加する指導者グループを設置し、さらにプロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネジャー、北京在勤の専任及び兼任メンバー18名、4地方拠点における兼任メンバー24名が配置されている。施設、機材も計画どおり提供されている。研修実施経費は原則として約50%を負担している(2012年2月までに合計2,421,600元)。その他の運営経費は2012年2月までに860,300元が措置された。
- (2) 日本側: これまでに長期専門家5名および短期専門家4名が派遣された。C/P12名が日本における研修に研修員として受け入れられた。総額3,388千円の機材が供与され、研修実施経費の一部を含む総額40,861千円が在外事業強化費から支出された。

#### 5.1.2 アウトプットの実績

- (1) アウトプット1 (「パイロット省(自治区)において、両改革にかかる研修のための連携が省(自治区)林業庁(局)関連部門間で強化される」):
  - 1) 各パイロット省(自治区)では主管副庁長をトップとし、関係部門責任者が参加する指導者グループが組織されている。
  - 2) 指導者グループと研修機関は年2回以上、連絡・報告を行っている。研修機関と各省(自治区)林業庁(局)は研修の都度、必要に応じ、連絡・調整を行っている。
- (2) アウトプット2 (「パイロット省(自治区)において、研修実施を通じて、両改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される」):
  - 1) 集体林権制度改革に関する研修は各研修拠点において県レベル、郷鎮レベルのものを開催している。すでに合計11回延べ488名の研修を行い4年間で22回(受講者数928名)の実施を予定している。これらの研修を総括して、4拠点でそれぞれ県レベル、郷鎮レベルの研修カリキュラム各1コース以上、教材各2セット以上の整備を目指している。
  - 2) 国有林場改革に関しては、2年間で11回の研修(受講者数539名)を行い、4年間で合計23回(受講者数1019名)実施する研修を総括して、最終的には、4研修拠点でそれぞれ県レベル、林場レベルの研修カリキュラム各1コース以上、教材各2セット以上を整備することを目指している。いずれの研修についても研修受講者の満足度は高く(90%以上)、また伝達研修も受講者の91%が実施している。研修効果のモニタリングについては今後実施予定である。
- (3) アウトプット3 (「多様な方法で両改革に関する政策、優良事例、参考情報及び研修方式に関する情報共有・交流が促進される」):
  - 1) 省幹部を対象とする集体林権制度改革及び国有林場改革の研修会を各1回実施した。受講生の98%が満足の意を示している。
  - 2) 集体林権制度改革のセミナーを陝西省にて1回開催した。
  - 3) 2011年度からJICAのウェブサイトプロジェクトの日本語ホームページを開設し、プロジェクトニュース、関連資料を発信している。中国語版については管理幹部学院のホームページにプロジェクト活動のニュースを掲載している。

5.1.3 プロジェクト目標(「パイロット省(自治区)における試行を通じ、西部地区に適用可能な、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関

係者を対象とした研修方式が整備される。)の実績

まず日本人専門家が C/P の意見を聞きつつ、「研修概論」、「研修実施マニュアル(第一版)」、「研修方式マニュアル(第一版)」を作成しこれを C/P に提示した。各省(自治区)研修機関の C/P は当該地域の固有の事情を考慮した「研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」を作成した。

後半には各省(自治区)研修機関の C/P が「研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」をさらに改善し、「研修方式マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」を作成するとともに、集体林権制度改革及び国有林場改革に関する模範的な研修カリキュラム、教材をとりまとめることとなっている。これらを管理幹部学院において整理し、西部地区に適用可能な研修方式を整備する予定である。

## 5.2 実施プロセスの検証

- ・PDM に規定された活動はほぼ計画どおりに実施されている。
- ・日本人専門家は、北京の国家林業局管理幹部学院に常駐し、同学院専任 C/P とは定例の連絡会などを通じて連絡を保ちながら活動している。
- ・国家林業局の兼任 C/P、管理幹部学院の研修関連部署の兼任 C/P 及びパイロット省(自治区)と日本人専門家の間ではあまり連絡・協議が行われなかった。

## 6 評価 5 項目による評価(詳細は別添3参照)

### 6.1 妥当性

集体林権制度改革と国有林場改革は、「中華人民共和国国民経済・社会発展第十二次五か年計画(以下、十二五計画という)」によってその推進が明らかにされ、国家林業局の「林業発展「十二五」計画」においても林業深化の最重要項目のひとつとされている。さらに全国林業人材発展「十二五」計画においても「西部地区と基礎レベル第一線勤務人材援護事業の創設」をあげており、本プロジェクトとの連携が可能である。「生態系の維持・回復、森林の保全・造成」という日本の対中国事業展開計画の重点分野とも合致する。特に厳しい自然条件と経済・社会条件にある広大な西部において、地域と改革の進捗状況等を考慮して 4 つの省(自治区)をモデルサイト(パイロット)に選定しており、ここで得られた成果は広く西部各省(自治区)に応用が可能である。

### 6.2 有効性(予測)

研修関連の各種マニュアルの第一版は日本人専門家から提示され、また各パイロット省(自治区)では研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)を作成している。後半の 2 年間で各省(自治区)の C/P は研修実施マニュアル(第一版)をさらに改善し、研修方式マニュアル(各省(自治区)版)を作成する予定である。さらに模範となる研修カリキュラム、教材も取りまとめることとなっている。これらを基に管理幹部学院が西部地区に適用可能な研修方式を整理することとなっている。これらの予定されている活動が順調に実施されれば、プロジェクト目標達成は可能と見込まれる。なお、両改革の対象者や内容は多岐に渡っており、多様なニーズに応える研修方式とするために、今後さらに多様な研修方法(セミナー、テーマを特定した交流会、現場実習等)、内容を盛り込んでいくことが必要である。

### 6.3 効率性

日中の投入は計画通りなされており、研修もほぼ計画通り実施されている。

パイロット省(自治区)においてはプロジェクトの研修に関し、省(自治区)林業庁(局)と研修機関間で随時連絡・調整が行われている。ただし、省(自治区)林業庁(局)指導者



グループとの連絡・調整会議は研修ごとではなく、年 2～3 回程度となっている。

パイロット省(自治区)においては、研修は計画どおり行われており研修カリキュラム、教材などもその都度作成されているため、各省(自治区)において研修方式が整備される可能性は高い。なお、集体林権制度改革は主体改革(林権の農家への分配)がほぼ完了し、関連改革(関連政策の整備等)の段階に入っており、それに伴って研修で求められる内容が変化している。国有林場改革は 7 か所のパイロットで改革を試行し始めた段階で今後国務院から具体的な指示が出される見込みである。このような各改革の進捗状況や各省での状況に合わせて、プロジェクトにおける研修対象、内容、方法を柔軟に検討していく必要がある。

省幹部向けの研修や複数省を対象としたセミナーが実施されており、満足度も高い。JICA のウェブサイト開設されている日本語のプロジェクトホームページにはプロジェクト関連情報及び中国の林業分野の基本情報が掲載されている。プロジェクトで実施した研修のカリキュラムや教材等の情報共有及び成果普及はこれから実施する予定である。

#### 6.4 インパクト

##### 上位目標レベルのインパクト:

現時点ではプロジェクトの研修を通じて両改革の実施が促進されているとの報告がある。今後、プロジェクト計画に基づいて、各パイロット省(自治区)が成果をとりまとめ、それを管理幹部学院が西部地区に適用可能な形にとりまとめて西部地区他地域(省、市、区)への普及を図れば、上位目標達成の可能性はある。

なお、他地域への普及に関しては国家林業局からの指示が必要である。両改革の遂行は十二五計画でも指示されており、西部地区林業の人材育成の方針も明確であることから、プロジェクト目標から上位目標に至る外部条件は満たされる可能性が高い。

##### その他のインパクト:

- ・管理幹部学院及び4つの拠点の研修実施能力が向上している。プロジェクトの研修方式を他の研修でも活用し、成果が上がったとしている研修拠点が複数ある。
- ・日中両国の研修機関及び林業分野技術者間の着実な交流も促進された。
- ・国際森林年の関連活動を通じ、日中両国間の民間ベースの交流が深まり、日中友好が促進された。
- ・管理幹部学院において、日中双方の専門家が協力して「日本語講座」を月に3回くらい学院の職員と短大生向けに約 1 年半実施してきており、日中の交流を促進する効果があった。

#### 6.5 自立発展性の見通し

##### 制度的側面:

両改革は林業発展「十二五」計画にも明記されており、今後も継続され、改革に関連する人材育成も引き続き行われる。また、全国林業人材発展「十二五」計画では西部地区と基礎レベル第一線勤務人材援助事業が重点の 1 つとされており、また、全国林業教育研修「十二五」計画では、研修組織とシステムの整備を強化し、研修運営メカニズム改革を推進し、研修内容と方式を改革し、講師陣を強化する、とあり、プロジェクトの目指す方向性と整合している。

##### 組織的側面:

プロジェクトで整備する研修方式を今後持続的に活用していくためには、国家林業局及び各省(自治区)林業庁(局)の関連部署、管理幹部学院の研修関連部署の支持と協



力が不可欠である。プロジェクト後半でこれらの部署との関係をさらに強化することが望まれる。

#### 財政的側面:

中国においては研修関連予算は継続的に確保されている。

#### 技術的側面:

現在プロジェクトで実施している研修方式を用いて C/P が独自に研修を実施した実績もあり、各研修拠点で本研修方式を活用していくことは技術的に可能と思われる。ただし、中国は国土が広く、省(自治区)研修機関がカバーできる範囲や密度は限られている。より広範な層への成果波及のためには伝達研修や現場実習、また遠隔研修等の新しい普及の方法も検討されることが望ましい。

## 7. 提言

### (1) プロジェクト活動に関する提言

#### 1) 研修関連マニュアルの改訂・利用

研修に関する事例を踏まえ、また中国の実情に合わせて、研修関連のマニュアルを修正・整備し、今後の研修に有効的に活用する。

#### 2) 研修形態の見直し

多様なニーズに応え、インパクトを高めるために、様々な形態の研修、セミナーを検討・実施する。例えば、現在計画されている省レベル研修を省・市・県・郷鎮等の複数レベルの関係者が参加する特定テーマに関する検討の場とする、現場実習を充実させるなどを検討する。

#### 3) 成果品の共有・普及

成果の普及を図るため、プロジェクトで作成・認定する研修関連マニュアル、模範となる研修カリキュラム及び教材などを関係者と共有し、普及していく。その際には例えば、「中国林業教育研修ネットワーク」を活用する。

### (2) プロジェクトの実施体制に関する提言

#### 1) ワーキング・グループの設置

上記の活動を円滑かつ効率的に進めるために、管理幹部学院及び研修拠点内にマニュアル改訂のワーキンググループを設置する。ワーキング・グループには管理幹部学院及び研修拠点の関連部署、専任カウンターパート、日本人専門家が参加する。

#### 2) テーマ別交流会の実施

プロジェクトの活動を効果的なものにしていくために、テーマ(集体林権制度改革、国有林場改革、人材育成)別に少なくとも年2回、国家林業局関係部署及び日本人専門家、管理幹部学院による交流会を実施し、協力関係を一層強化する。

#### 3) 省(自治区)林業庁(局)との関係強化

パイロット省(自治区)における研修において、より省(自治区)の実情とニーズを反映させ、効果的かつ持続可能な研修とするために、省(自治区)林業庁の両改革担当部署の幹部、研修拠点、日本人専門家、管理幹部学院 C/P による会合を各年度の研修計画策定の時期等に行う。



### (3)プロジェクトの自立発展性に関する提言

#### 1) 拠点のモデルとしての活用

プロジェクト成果の普及を図るため、顕著な成果を上げている研修拠点を研修機関のモデルとして活用する。例えば、毎年国家林業局が実施する省研修管理者研修会の視察先としてプロジェクトの研修拠点を活用する。

#### 2) 研修体系の制度化、予算化

プロジェクトで整備する研修方式に基づき、国・省レベルで研修を規範化し、制度化する。それに伴う予算も確保する。

### (4)PDM の改訂

合同評価調査団及び日本人専門家、中国側カウンターパートは、中間レビュー調査結果を踏まえ、上記提言内容に基づき、PDM の一部改訂を行った(別添 4)。本 PDM 改訂版に基づき、速やかに PO 及び APO の作成を行う。

### 別添及び資料リスト

別添1 現行 PDM (PDM ver.3)

別添2 現行 PO

別添3 評価結果表

別添4 PDM 改訂版(PDM ver4)、改訂理由

### 資料 A プロジェクトの投入実績

#### A-1 中国側の投入

A-1-1 人員配置の実績

A-1-2 予算措置の実績

#### A-2 日本側の投入

A-2-1 専門家派遣の実績

A-2-2 研修員受け入れの実績

A-2-3 機材供与の実績

A-2-4 在外事業強化費の実績

### 資料 B プロジェクトの活動実績

### 資料 C 成果品リスト

D



【別添1】

作成日:2011年4月20日

プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)

プロジェクト名:中国西部地区林業人材育成プロジェクト

協力期間:2010年3月1日~2014年2月28日(4年間)

(Project on Forestry Human Resource Development in Western Region of China)

ターゲットグループ:西部地区の林業関係者

プロジェクト対象地域:中国西部地区(四川、陝西、広西、寧夏、内モンゴル、新疆、甘肅、青海、チベット、雲南、貴州、重慶)

パイロット省:四川省、陝西省、広西チワン族自治区、寧夏回族自治区

実施機関:国家林業局管理幹部学院、パイロット省林業庁、パイロット省林業研修機関

Ver.3

要約	指標	入手手段	外部条件
<p><b>上位目標</b> 西部地区において、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式(注)の普及を通じて、両改革の円滑な実施が促進される。</p>	<p>1)パイロット省以外の西部地区●省でプロジェクトで開発した研修方式が適用される。 2)西部地区において、集体林権制度改革及び国有林場改革に関する研修を●人が受講する。</p>	<p>1)管理幹部学院及び西部地区各省林業庁へのインタビュー、質問票 2)西部地区各省に対する質問票</p>	
<p><b>プロジェクト目標</b> パイロット省(自治区)における試行を通じ、西部地区に適用可能な、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される。</p>	<p>1)パイロット省における研修方式が、自然・社会・経済条件及び改革の進捗状況を考慮しつつ、管理幹部学院によって研修方式集として取りまとめられる。</p>	<p>1)管理幹部学院へのインタビュー、質問票、研修方式集</p>	<p>・集体林権制度改革及び国有林場改革推進の方針が変更されない。 ・両改革に関する予算が大幅に減少しない。</p>
<p><b>アウトプット</b> 1. パイロット省(自治区)において、両改革にかかる研修のための連携が省(自治区)林業庁(局)関連部門間で強化される。</p>	<p>1)パイロット省において関連部門による研修のための指導者グループが設置される。 2)指導者グループによる連絡・調整会議が研修ごとに実施される。</p>	<p>1)パイロット省林業庁へのインタビュー、質問票、プロジェクト報告書 2)パイロット省林業庁へのインタビュー、質問票、プロジェクト報告書</p>	<p>・十分なカウンターパートが継続的に配置される。</p>
<p>2. パイロット省(自治区)において、研修実施を通じて、両改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される。</p>	<p>1)県レベル、郷鎮レベルの集体林権制度改革に関する研修カリキュラムが各4コース以上、教材が8セット以上、整備される。 2)県レベル、林場レベルの国有林場改革に関する研修カリキュラムが各4コース以上、教材が8セット以上、整備される。 3)集体林権制度改革に関する研修が少なくとも県レベルで10回、郷鎮レベルで12回実施される。 4)国有林場改革に関する研修が少なくとも県レベルで8回、林場レベルで15回実施される。 5)集体林権制度改革に関する研修に900人以上が参加する。 6)国有林場改革に関する研修に1000人以上が参加する。 7)研修参加者の80%以上が研修目標を達成する。 8)研修参加者の80%以上が普及研修を実施する。 9)研修効果のモニタリングが1回以上実施される。</p>	<p>1)、2)開発された研修カリキュラム、教材 3)~8)研修実施報告書 9)研修モニタリング報告書、パイロット省林業庁、研修機関へのインタビュー、質問票</p>	

7



<p>3. 多様な方法で両改革に関する政策、優良事例、参考情報及び研修方式に関する情報共有・交流が促進される。</p>	<p>1)年1回以上省幹部向けの研修が実施される。 2)研修参加者の80%以上が研修目標を達成する。 3)年1回以上セミナーが開催される。 4)ホームページに年間30種類以上のプロジェクト及び両改革に関する情報が蓄積される。 5) ホームページ、ニュースレター等の各種メディアを通じ、年間24回以上、情報が発信される。</p>	<p>1)、2)研修実施報告書 3)セミナー報告書 4)ホームページ 5)ニュースレター、プロジェクト報告書</p>	
<p><b>活動</b></p> <p>1-1. パイロット省(自治区)における両改革にかかる研修の現状を把握する。</p> <p>1-2. 両改革にかかる研修に対する関連部門の役割について、各省(自治区)林業庁(局)と共通認識を形成する。</p> <p>1-3. 関係部門間で、両改革にかかる研修の連絡・調整を行う。</p> <p>2-1. パイロット省(自治区)における両改革の方針、進捗状況及び課題、研修ニーズを把握する。</p> <p>2-2. パイロット省(自治区)において代表的な集体林及び国有林場を複数タイプ選定し、改革及び森林経営の現状と研修ニーズ等についての分析を行う。</p> <p>2-3. 上記2-1、2-2に基づき、対象者別に研修コースを開発する。</p> <p>2-4. 上記2-3の研修を実施する。</p> <p>2-5. 研修参加者による研修評価結果を踏まえ、研修を改善する。</p> <p>2-6. 研修参加者の普及研修実施を支援する。</p> <p>2-7. 研修効果のモニタリングを行い、結果を研修内容にフィードバックする。</p> <p>3-1. 西部地区の省主管部門の幹部向け研修を実施し、両改革の政策の理解を促進する。</p> <p>3-2. セミナー等を開催し、知見・経験に関する情報交換を行い、プロジェクト成果の共有を図る。</p> <p>3-3. プロジェクト成果や両改革に関する参考情報をインターネット、プロジェクト・ニュースレター等を通じて発信する。</p>	<p><b>日本側投入</b></p> <p>1. 長期専門家 2. 短期専門家 3. 研修生受入れ 4. 機材供与 5. ローカルコストの一部負担</p>	<p><b>中国側投入</b></p> <p>1. 専門家執務室、研修場所の提供 2. カウンターパートの配置 3. ローカルコストの一部負担</p>	<p><b>前提条件</b></p> <p>・国家林業局、管理幹部学院、パイロット省林業庁、パイロット省林業研修機関がプロジェクトに主体的に参加する。</p>

(注)プロジェクトでいう「研修方式」とは、研修形式、研修カリキュラム、研修方法、研修教材及び研修評価方法等を指す。

D







【別添3】

## 中国西部地区林業人材育成プロジェクト中間レビュー 評価結果表

5項目 その他の基準	評価設問	評価結果
実績	中国側の投入	資料A-1参照
	日本側の投入	資料A-2参照
	アウトプット1 「パイロット省(自治区)において、 両改革にかかる研修のための連携 が省(自治区)林業庁(局)関連部 門間で強化される。」	各パイロット省(自治区)では主管副庁長をトップとし、関係 部門責任者が参加する指導者グループが組織されている。
	指標1:パイロット省において関連部門による研修のため の指導者グループが設置される。	指導者グループと研修機関は年2回以上連絡・報告を行っ ている。研修機関と各省(自治区)林業庁(局)は研修の都 度、必要に応じ、連絡・調整を行っている。
	指標2:指導者グループによる連絡・調整会議が研修ごと に実施される。	
	アウトプット2 「パイロット省(自治区)において、 研修実施を通じて、両改革を推進 するための県レベル以下の林業関 係者を対象とした研修方式が整備 される。」	集体林権制度改革に関する研修は各研修拠点において県 レベル、郷鎮レベルのものを開催している。すでに合計11回 延べ488名の研修を行い4年間で22回(受講者数928名)の 実施を予定している。これらの研修を総括して、4拠点でそ れぞれ県レベル、郷鎮レベルの研修カリキュラム各1コース 以上、教材各2セット以上の整備を目指している。国有林場 改革に関しては、2年間で11回の研修(受講者数539名)を 行い、4年間で合計23回(受講者数1019名)実施する研修を 総括して、最終的には、4研修拠点でそれぞれ県レベル、林 場レベルの研修カリキュラム各1コース以上、教材各2セット 以上を整備することを目指している。
	指標1:県レベル、郷鎮レベルの集体林権制度改革に関す る研修カリキュラムが各4コース以上、教材が8セット以 上、整備される。	
	指標2:県レベル、林場レベルの国有林場改革に関する研 修カリキュラムが各4コース以上、教材が8セット以上、整 備される。	
	指標3:集体林権制度改革に関する研修が少なくとも県レ ベルで10回、郷鎮レベルで12回実施される。	
	指標4:国有林場改革に関する研修が少なくとも県レベ ルで8回、林場レベルで15回実施される。	
	指標5:集体林権制度改革に関する研修に900人以上が 参加する。	
	指標6:国有林場改革に関する研修に1000人以上が参加 する。	
	指標7:研修参加者の80%以上が研修目標を達成する。	これまで研修の平均値では、参加者の90%以上が研修に満 足している。
	指標8:研修参加者の80%以上が普及研修を実施する。	これまでの調査によると、91%以上の研修参加者が研修受 講後に普及研修をしている。
	指標9:研修効果のモニタリングが1回以上実施される。	個々の研修ごとに評価が行われているが、全般的なモニタ リングは、プロジェクトの後半で行われる予定である。

①



5項目 その他の基準	評価設問	評価結果
	<p>アウトプット3 「多様な方法で両改革に関する政策、優良事例、参考情報及び研修方式に関する情報共有・交流が促進される。」</p>	<p>指標1: 年1回以上省幹部向けの研修が実施される。 2010年度は林権制度改革に関する省幹部向け研修、2011年度は国有林場改革に関する省幹部向け研修を開催した。</p> <p>指標2: 研修参加者の80%以上が研修目標を達成する。 2011年度の国有林場改革に関する省幹部向け研修では受講者の98%が満足しているという結果を得た。</p> <p>指標3: 年1回以上セミナーが開催される。 2010年度は日中間で開催についての合意ができず、セミナーの開催は行われなかった。2011年度は西安で集体林権制度改革セミナーを開催した。</p> <p>指標4: ホームページに年間30種類以上のプロジェクト及び両改革に関する情報が蓄積される。 2011年度からプロジェクトの日本語ホームページを開設し、プロジェクトニュース24本、関連資料33本を発信している。</p> <p>指標5: ホームページ、ニュースレター等の各種メディアを通じ、年間24回以上、情報が発信される。 中国語版については管理幹部学院のホームページにプロジェクト活動のニュースを48本掲載している。</p>
	<p>プロジェクト目標 「パイロット省(自治区)における試行を通じ、西部地区に適用可能な、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される。」</p>	<p>指標1: パイロット省における研修方式が、自然・社会・経済条件及び改革の進捗状況を考慮しつつ、管理幹部学院によって研修方式集として取りまとめられる。 まず日本人専門家がC/Pの意見を聞きつつ、「研修概論」、「研修実施マニュアル(第一版)」、「研修方式マニュアル(第一版)」を作成しこれをC/Pに提示した。各省(自治区)研修機関のC/Pは当該地域の固有の事情を考慮した「研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」を作成した。後半には各省(自治区)研修機関のC/Pが「研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」をさらに改善し、「研修方式マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)」を作成するとともに、集体林権制度改革及び国有林場改革に関する模範的な研修カリキュラム、教材をとりまとめることとなっている。これらを管理幹部学院において整理し、西部地区に適用可能な研修方式を整備する予定である。</p>

1

あ

5項目 その他の基準	評価設問		評価結果
実施プロセスの 検証	活動は計画通りに実施されているか。	活動は計画通りに実施されているか。	PDMに規定された活動はほぼ計画どおりに実施されている。
	技術移転の方法に問題はないか。	技術移転の方法に問題はないか。	日本人専門家は、北京の国家林業局管理幹部学院に常駐し、同学院専任C/Pとは定例の連絡会などを通じて連絡を保ちながら活動している。 研修に関しては、各研修の計画・実施・評価段階においてその都度専門家が助言を行っている。
	プロジェクトのマネジメント体制に問題はないか。	<p>プロジェクトの関係機関の役割は明確で共有されているか。</p> <p>CPの配置は適切か。</p> <p>関係機関やCPのプロジェクトに対する認識や主体性、参加度合いは十分か。</p> <p>専門家とCPとのコミュニケーション、関係機関間(国家林業局-幹部学院-パイロット省林業庁・学校)のコミュニケーションや情報共有は十分か。</p> <p>プロジェクトにおけるモニタリング・意思決定はどのように行われているか、それは適切か。</p> <p>プロジェクトで実施する研修やセミナーの計画・実施・評価プロセスはどのようになっているか、それは適切か。</p> <p>JICAのマネジメントに問題はないか。</p> <p>その他プロジェクトの実施過程で生じている問題はあるか、ある場合、その原因は何か。</p>	<p>日常的に専門家と接触している管理幹部学院の専任C/Pと、省(自治区)研修機関のメンバーの役割は研修方式の開発を直接担当するもので、その役割は明確である。プロジェクトの意思決定は毎週1回の定例会議で行われる。また省(自治区)林業庁と省幹部学校のメンバーは新規の研修の都度、教材の開発等への意見交換などの協力を行っている。JCCを年1回(国家林業局、JICA、日本人専門家)実施し、プロジェクトに関する計画実施状況について合意を得ていた。</p> <p>しかし、国家林業局の兼任C/P、管理幹部学院の研修関連部署の兼任C/P、及びパイロット省(自治区)と日本人専門家の間ではあまり連絡・協議が行われなかった。</p>

1





5項目 その他の基準	評価設問		評価結果
1.妥当性	優先度	集体林権改革・国有林場改革は現在も中国林業分野の重要課題か。	集体林権制度改革と国有林場改革は、「中華人民共和国国民経済・社会発展第十二次五か年計画(以下、十二五計画という)」によってその推進が明らかにされ、国家林業局の「林業発展「十二五」計画」においても林業深化の最重要項目のひとつとされている。さらに全国林業人材発展「十二五」計画においても「西部地区と基礎レベル第一線勤務人材援護事業の創設」をあげており、本プロジェクトとの連携が可能である。「生態系の維持・回復、森林の保全・造成」という日本の対中国事業展開計画の重点分野とも合致する。
		現在の中国林業分野の優先課題は何か、プロジェクトで取り組むべき課題はあるか。	
		プロジェクトの林業人材育成の方針(県レベル以下を中心とする)と中国林業分野の人材育成方針は整合しているか。	
		日本の援助政策に合致しているか。	
	必要性	プロジェクトは対象地域や受益者のニーズに合致しているか。	中国では両改革を推進し、適切な森林経営を行うための政策・制度の理解促進、森林経営技術向上に対するニーズは高い。また、規範化された研修方式に関するニーズも確認されている。
	手段としての適切性	パイロット省・自治区の選択は適切か。	特に厳しい自然条件と経済・社会条件にある広大な西部において、地域と改革の進捗状況等を考慮して4つの省(自治区)をモデルサイト(パイロット)に選定しており、ここで得られた成果は広く西部各省(自治区)に応用が可能である。人材不足等により両改革の遅れが問題となっている西部地区の人材育成を目指すもので、同地区の林業関係者をターゲットとするのは適切である。研修方式の整備は、西部以外の林業関係者のみならずすべての産業にかかわる人材育成の方法に波及可能である。
		ターゲットグループの選択は適切か。	
		ターゲットグループ以外への波及性はあるか。	
		プロジェクトの研修方法は現地の状況や対象者のニーズに照らして適切か。	
		日本の経験やノウハウが生かせるか。	
その他	事前評価以降、プロジェクトを取り巻く環境(政策、経済、社会等)の変化はないか。		

7



5項目 その他の基準	評価設問		評価結果
2.有効性(予測)	プロジェクト目標の達成見込み	プロジェクト目標は達成される見込みがあるか。	<p>研修関連の各種マニュアルの第一版は日本人専門家から提示され、また各パイロット省(自治区)では研修実施マニュアル(各省(自治区)版)(第一版)を作成している。後半の2年間で各省(自治区)のC/Pは研修実施マニュアル(第一版)をさらに改善し、研修方式マニュアル(各省(自治区)版)を作成する予定である。さらに模範となる研修カリキュラム、教材も取りまとめることとなっている。これらを基に管理幹部学院が西部地区に適用可能な研修方式を整理することとなっている。これらの予定されている活動が順調に実施されれば、プロジェクト目標達成は可能と見込まれる。なお、両改革の対象者や内容は多岐に渡っており、多様なニーズに応える研修方式とするために、今後さらに多様な研修方法(セミナー、テーマを特定した交流会、現場実習)、内容を盛り込んでいく必要がある。</p>
		プロジェクト目標達成を阻害・貢献する要因は何か。	
	因果関係	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か。	十分である。
		アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は正しいか、外部条件が満たされる可能性は高いか。	高い。

(一)



5項目 その他の基準	評価設問		評価結果
3.効率性	アウトプット1の達成状況	アウトプット1はプロジェクト終了までに達成される見込みか。	パイロット省(自治区)においてはプロジェクトの研修に関し、省(自治区)林業庁(局)と研修機関間で随時連絡・調整が行われている。 ただし、省(自治区)林業庁(局)指導者グループとの連絡・調整会議は研修ごとではなく、年2~3回程度となっている。
	アウトプット2の達成状況	アウトプット2はプロジェクト終了までに達成される見込みか。	パイロット省(自治区)においては、研修は計画どおり行われており研修カリキュラム、教材などもその都度作成されているため、各省(自治区)において研修方式が整備される可能性は高い。なお、集体林権制度改革は主体改革(林権の農家への分配)がほぼ完了し、関連改革(関連政策の整備)の段階に入っており、それに伴って研修で求められる内容が変化している。国有林場改革は7か所のパイロットで改革を試行し始めた段階で今後国務院から具体的な指示が出される見込みである。このような各改革の進捗状況や各省での状況に合わせて、プロジェクトにおける研修対象、内容、方法を柔軟に検討していく必要がある。
	アウトプット3の達成状況	アウトプット3はプロジェクト終了までに達成される見込みか。	省幹部向けの研修セミナーや複数省を対象としたセミナーが実施されており、満足度も高い。JICAのウェブサイト開設されている日本語のホームページにはプロジェクト関連情報及び中国の林業分野の基本情報が掲載されている。プロジェクトで実施した研修のカリキュラムや教材等の情報共有及び成果普及はこれから実施する予定である。ただし、プロジェクトで実施した研修のカリキュラムや教材等の情報共有はこれからの課題となっているが、教材等の共有に際しては、著作権に留意する必要がある。
	投入のタイミング・量・質の適正さ	中国側の投入は規模、タイミング共に適切だったか。 日本側の投入は内容、規模、タイミング共に適切だったか。	日中の投入はほぼ計画通りに行われている。
	関連機関との連携	他のJICA事業や援助機関、民間機関等との協力による成果があるか。	前身のプロジェクト「日中林業生態研修センター計画プロジェクト」の成果も活用して研修関連マニュアルが作成されている。

①

5項目 その他の基準	評価設問		評価結果
4.インパクト(予測)	上位目標の達成見込み	<p>パイロット省以外の西部地区でプロジェクトで開発した研修方式が適用される見込みはあるか。</p> <p>プロジェクトは集体林権制度改革や国有林場改革の促進に役立っているか。</p>	<p>現時点ではプロジェクトの研修を通じて両改革の実施が促進されているとの報告がある。今後、プロジェクト計画に基づいて、各パイロット省(自治区)が成果をとりまとめ、それを管理幹部学院が西部地区に適用可能な形にとりまとめて西部地区他地域(省、市、区)への普及を図れば、上位目標達成の可能性はある。</p> <p>なお、他地域への普及に関しては国家林業局からの指示が必要である。両改革の遂行は十二五計画でも指示されており、西部地区林業の人材育成の方針も明確であることから、プロジェクト目標から上位目標に至る外部条件は満たされる可能性が高い。</p>
	因果関係	プロジェクト目標から上位目標に至る外部条件は現在でも正しいか、外部条件が満たされる可能性は高いか。	
	波及効果	研修実施機関・研修実施者の研修計画・実施・改善能力は向上しているか。	<p>管理幹部学院及び4つの拠点の研修実施能力が向上している。</p> <p>プロジェクトの研修方式を他の研修でも活用し、成果が上がったとしている研修拠点が複数ある。</p> <p>日中両国の研修機関及び林業分野技術者着実な交流も促進された。</p> <p>国際森林年の関連活動を通じ、日中両国間の民間ベースの交流が深まり、日中友好が促進された。</p> <p>管理幹部学院において、日中双方の専門家が協力して「日本語講座」を月に3回くらい学院の職員と短大生向けに約1年半実施してきており、日中の交流を促進する効果があった。</p>
		その他、上位目標以外の効果や影響は想定されるか、マイナスの影響が想定される場合、対策は考えられているか。	



4

5項目 その他の基準	評価設問		評価結果
5.自立発展性	政策・制度面	<p>集体林権制度改革林権改革、国有林場改革は今後も継続されるか。</p>	<p>両改革は林業発展「十二五」計画にも明記されており、今後も継続され、改革に関連する人材育成も引き続き行われる。また、全国林業人材発展「十二五」計画では西部地区と基礎レベル第一線勤務人材援助事業が重点の1つとされており、また、全国林業教育研修「十二五」計画では、研修組織とシステムの整備を強化し、研修運営メカニズム改革を推進し、研修内容と方式を改革し、講師陣を強化する、とあり、プロジェクトの目指す方向性と整合している。</p>
		<p>プロジェクトで考案した研修方式は、プロジェクト終了後も活用・普及される見込みはあるか。</p>	
	組織・財政面	<p>プロジェクト終了後もプロジェクトで考案した研修方式を活用・普及していく組織、予算、人員、能力はあるか(幹部学院、各拠点)。</p>	<p>プロジェクトで整備する研修方式を今後持続的に活用していくためには、国家林業局及び各省(自治区)林業庁(局)の関連部署、管理幹部学院の研修関連部署の支持と協力が不可欠である。プロジェクト後半でこれらの部署との関係をさらに強化することが望まれる。中国においては研修関連予算は継続的に確保されている。</p>
		<p>パイロット省・自治区林業庁・局はプロジェクトで考案した研修方式を活用・普及していく方針があるか。</p>	
	技術面	<p>プロジェクトで考案した研修方式が中国の実情にあっているか。</p>	<p>現在プロジェクトで実施している研修方式を用いてC/Pが独自に研修を実施した実績もあり、各研修拠点で本研修方式を活用していくことは技術的に可能と思われる。ただし、中国は国土が広く、省(自治区)研修機関がカバーできる範囲や密度は限られている。より広範な層への成果波及のためには伝達研修や現場実習、また遠隔教育等の新しい普及の方法も検討されることが望ましい。</p>
		<p>プロジェクトで供与した機材の維持管理は適切に行われているか。</p>	<p>調査団が訪問した広西、四川は適切に管理されていた。</p>
その他	<p>その他持続性を阻害する要因はあるか。</p>	<p>なし</p>	

7



【別添4】

作成日:2012年3月15日

プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)

プロジェクト名:中国西部地区林業人材育成プロジェクト

(Project on Forestry Human Resource Development in Western Region of China)

プロジェクト対象地域:中国西部地区(四川、陝西、広西、寧夏、内モンゴル、新疆、甘肅、青海、チベット、雲南、貴州、重慶)

協力期間:2010年3月1日~2014年2月28日(4年間)

ターゲットグループ:西部地区の林業関係者

パイロット省:四川省、陝西省、広西チワン族自治区、寧夏回族自治区

実施機関:国家林業局管理幹部学院、パイロット省林業庁、パイロット省林業研修機関

Ver.4

要約	指標	入手手段	外部条件
<b>上位目標</b> 西部地区において、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式(注)の普及を通じて、両改革の円滑な実施が促進される。	1)パイロット省以外の西部地区2省以上でプロジェクトで開発した研修方式が適用される。 2)西部地区において、集体林権制度改革及び国有林場改革に関する研修を600人以上が受講する。	1)管理幹部学院及び西部地区各省林業庁へのインタビュー、質問票 2)西部地区各省に対する質問票	
<b>プロジェクト目標</b> パイロット省(自治区)における試行を通じ、西部地区に適用可能な、集体林権制度改革及び国有林場改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される。	1)パイロット省における研修方式が、自然・社会・経済条件及び改革の進捗状況を考慮しつつ、管理幹部学院によって研修方式集として取りまとめられる。	1)管理幹部学院へのインタビュー、質問票、研修方式集	・集体林権制度改革及び国有林場改革推進の方針が変更されない。 ・両改革に関する予算が大幅に減少しない。
<b>アウトプット</b> 1. パイロット省(自治区)において、両改革にかかる研修のための連携が省(自治区)林業庁(局)関連部門間で強化される。	1)パイロット省において関連部門による研修のための指導者グループが設置される。 2)指導者グループによる連絡・調整会議が毎年実施される。	1)パイロット省林業庁へのインタビュー、質問票、プロジェクト報告書 2)パイロット省林業庁へのインタビュー、質問票、プロジェクト報告書	・十分なカウンターパートが継続的に配置される。
2. パイロット省(自治区)において、研修実施を通じて、両改革を推進するための県レベル以下の林業関係者を対象とした研修方式が整備される。	1)県レベル、郷鎮レベルの集体林権制度改革に関する模範的な研修カリキュラムが各4コース以上、教材が8セット以上整備される。 2)県レベル、林場レベルの国有林場改革に関する模範的な研修カリキュラムが各4コース以上、教材が8セット以上整備される。 3)集体林権制度改革に関する研修が少なくとも県レベルで10回、郷鎮レベルで12回実施される。 4)国有林場改革に関する研修が少なくとも県レベルで8回、林場レベルで15回実施される。 5)集体林権制度改革に関する研修に900人以上が参加する。 6)国有林場改革に関する研修に1000人以上が参加する。 7)研修参加者の80%以上が研修目標を達成する。	1)、2)開発された研修カリキュラム、教材 3)~8)研修実施報告書 9)研修モニタリング報告書、パイロット省林業庁、研修機関へのインタビュー、質問票	



	8)研修参加者の80%以上が普及研修を実施する。 9)研修効果のモニタリングが1回以上実施される。		
3. 多様な方法で両改革に関する政策、優良事例、参考情報及び研修方式に関する情報共有・交流が促進される。	1) 年2回以上の情報共有・交流(省幹部向け研修、セミナーなど)が実施される。 2)研修参加者の80%以上が研修目標を達成する。 3)中国林業教育研修ネットワークに少なくとも毎年2コースの模範的な研修カリキュラム及び研修関連マニュアルを掲載する。 4)日中双方のホームページ、ニュースレター等の各種メディアを通じ、日中それぞれ年間12回以上、情報が発信される。	1)、2)研修実施報告書、セミナー報告書 3)ホームページ 4)ニュースレター、プロジェクト報告書	
<b>活動</b> 1-1. パイロット省(自治区)における両改革にかかる研修の現状を把握する。 1-2. 両改革にかかる研修に対する関連部門の役割について、各省(自治区)林業庁(局)と共通認識を形成する。 1-3. 関係部門間で、両改革にかかる研修の連絡・調整を行う。 2-1. パイロット省(自治区)における両改革の方針、進捗状況及び課題、研修ニーズを把握する。 2-2. パイロット省(自治区)において代表的な集体林及び国有林場を複数タイプ選定し、改革及び森林経営の現状と研修ニーズ等についての分析を行う。 2-3. 上記2-1、2-2に基づき、対象者別に研修コースを開発する。 2-4. 上記2-3の研修を実施する。 2-5. 研修参加者による研修評価結果を踏まえ、研修を改善する。 2-6. 研修参加者の普及研修実施を支援する。 2-7. 研修効果のモニタリングを行い、結果を研修内容にフィードバックする。 3-1. 西部地区の省主管部門の幹部向け研修を実施し、両改革の政策・実施に関する理解を促進する。 3-2. セミナー等を開催し、知見・経験に関する情報交換、プロジェクト成果の共有、発信を図る。 3-3. プロジェクト成果や両改革に関する参考情報をインターネット、プロジェクト・ニュースレター等を通じて発信する。	<b>日本側投入</b> 1. 長期専門家 2. 短期専門家 3. 研修生受入れ 4. 機材供与 5. ローカルコストの一部負担	<b>中国側投入</b> 1. 専門家執務室、研修場所の提供 2. カウンターパートの配置 3. ローカルコストの一部負担	<b>前提条件</b> ・国家林業局、管理幹部学院、パイロット省林業庁、パイロット省林業研修機関がプロジェクトに主体的に参加する。

(注)プロジェクトでいう「研修方式」とは、研修形式、研修カリキュラム、研修方法、研修教材及び研修評価方法等を指す。

## PDM 改訂理由

### ・上位目標 指標1)

現行PDMver.3では数値が入っていなかったプロジェクトで開発した研修方式を適用するパイロット省以外の省数については、プロジェクト成果の著しい2拠点からそれぞれ少なくとも1省への普及が可能、との認識に基づき、研修方式が適用される西部地区の省を「2省以上」とした。

### ・上位目標 指標2)

現行 PDMver.3 では数値が入っていなかった西部地区において集体林権制度改革及び国有林場改革に関する研修を受講する人数について、4つのパイロット省(自治区)及びその後研修方式が普及される2省の計6省(自治区)で各100人以上の研修を実施することを想定し、「600人以上」とした。

### ・アウトプット1 指標2)

現状及び必要性を考慮して、指導者グループによる連絡・調整会議の頻度を「研修ごと」から「毎年」に修正した。

### ・アウトプット2 指標1)、2)

整備される研修カリキュラム、教材は模範的なものであることを明確化するため「模範的な」を追記した。

### ・アウトプット3 指標1)

現行PDMver.3では省幹部向けの研修とセミナーに関する指標が別個に設けられ、研修、セミナーがそれぞれ年間「各1回以上」と設定されていたが、研修、セミナーの形態を必要に応じて柔軟に選択できるよう、指標を統合し、研修、セミナーをあわせて「年2回以上」とした。

### ・アウトプット3 指標3)

現行 PDMver.3 では「ホームページに年間30種類以上のプロジェクト及び両改革に関する情報が蓄積される。」とあったが、中国国内での情報共有が重要であることに鑑み、「ホームページ」を「中国林業教育研修ネットワーク」と明確化した。また、本ネットワークに掲載・共有する情報を明確化するため、掲載する情報を「模範的な研修カリキュラム及び研修関連マニュアル」とした。また、模範的な研修カリキュラムは8コース以上整備される予定であるため、4年間のプロジェクトで「毎年2コース」の研修カリキュラムを掲載することとした。

### ・アウトプット3 指標4)

現行 PDMver.3 では情報発信はホームページ等を通じ「年間24回以上」とされていたが、月1回程度日中双方のホームページに掲載することを想定し、「日中それぞれ年間12回以上」情報を掲載し、発信することとした。

### ・アウトプット3 入手手段

指標の修正に伴い、入手手段を変更した。

### ・活動3-1

改革の進捗状況に鑑み、理解促進の対象を「両改革の政策」のみならず、「実施」まで含めた。

### ・活動3-2

セミナーは成果発信の効果もあることから、セミナー目的として成果の「共有」に加え、「発信」を加えた。



資料A プロジェクトの投入実績

A-1 中国側の投入

A-1-1 人員配置の実績 (2012. 2. 29 現在)

(1) プロジェクト・ディレクター 合計1名

氏名	学歴	専攻	所属及び役職	専/兼任	配置期間	備考
丁立新	大学	財務・会計	国家林業局人事教育司 副司長	兼任	2010. 03～現在	

(2) プロジェクト・マネージャー 合計1名

	氏名	学歴	専攻	所属及び役職	専/兼任	担当研修分野 および業務分担	PDMの 担当活動	配置期間	備考
1	張周忙	大学	林学	国家林業局管理幹部学院 常務副院長	兼任	プロジェクト責任者(プロジェクト・マネージャー)	全般	2010. 03 ~ 2011. 12	人事異動
	張健民	大学	林学	国家林業局管理幹部学院 常務副院長	兼任	プロジェクト責任者(プロジェクト・マネージャー)	全般	2011. 12 ～現在	

(3) カウンターパート 合計42名

	氏名	学歴	専攻	所属及び役職	専/兼任	担当研修分野 および業務分担	PDMの 担当活動	配置期間	備考
1	汪国中	大学	会計	国家林業局管理幹部学院 国際合作部 主任	兼任	プロジェクト総合管理 研修管理	全般	2010. 03 ～現在	
2	蘇秀丽	修士	農業普及	国家林業局管理幹部学院 国際合作部 副教授	専任	集体林権改革	1-1, 1-2, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ～現在	
3	玉宝	博士	林学	国家林業局管理幹部学院 国際合作部 副研究員	専任	国有林場改革	1-1, 1-2, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ～現在	
4	張薇	大学	法学	国家林業局管理幹部学院 国際合作部	専任	総合研修管理	3-1, 3-2, 3-3	2010. 03 ～現在	

	氏名	学歴	専攻	所属及び役職	専/兼任	担当研修分野 および業務分担	PDMの 担当活動	配置期間	備考
5	呉友苗	大学	中文	国家林業局 人事司 処長	兼任	人材育成	全般	2010.03 ～現在	
6	陳崢嶸	大学	商工管理	国家林業局 人事司 副主任科員	兼任	人材育成	全般	2010.03 ～現在	
7	江機生	修士	経済学	国家林業局 農村林業改革発展司 副司長	兼任	集体林権改革	3-1, 3-2	2010.03 ～現在	
8	李林	修士	生態学	国家林業局 農村林業改革発展司 主任科員	兼任	集体林権改革	3-1, 3-2	2010.03 ～現在	
9	載広翠	博士	林業経済 管理	国家林業局 経済発展研究センター 副主任	兼任	集体林権改革	3-1, 3-2	2010.03 ～現在	
10	管長嶺	修士	林業	国有林場・林木種苗作業総ステーション 処長	兼任	国有林場改革	3-1, 3-2	2010.03 ～現在	
11	杜書翰	博士	生態学	国有林場・林木種苗作業総ステーション 工程師	兼任	国有林場改革	3-1, 3-2	2010.03 ～現在	
12	劉俊昌	博士	林業経済 管理	北京林業大学経済管理学院 院長、教授	兼任	国有林場改革	3-1, 3-2	2010.03 ～現在	
13	伍賢旭	修士	経済学	広西壮族自治区林業庁人事教育処 副処長	兼任	人材育成	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010.03 ～現在	
14	彭斌	修士	法学	広西壮族自治区林業庁林政資源管理処副処長、集体 林権制度改革業務作業推進弁公室 主任	兼任	集体林権改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010.03 ～現在	
15	張振球	大專	財政予算	広西壮族自治区林業庁営林処 主任科員	兼任	国有林場改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010.03 ～現在	
16	宋毅克	大学	林学	広西壮族自治区林業幹部学校 校長	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ～7, 3-1	2010.03 ～現在	
17	頼文安	研究生	林学	広西壮族自治区林業幹部学校 副校長	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ～7, 3-1	2010.03 ～現在	



	氏名	学歴	専攻	所属及び役職	専/兼任	担当研修分野 および業務分担	PDMの 担当活動	配置期間	備考
18	韋龍寶	修士	経済林	広西壮族自治区林業幹部学校教務科 科長	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ~7, 3-1	2010. 03 ~現在	
19	劉朝勇	大学	軍事学	四川省林業庁人事教育処副処長	兼任	人材育成	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ~現在	
20	楊天富	大学	林業	四川省林業作業ステーション、四川省林業庁林改弁 副主任	兼任	集体林権改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ~現在	
21	蔣大勇	修士	工商管理	四川省林業庁緑化造林処(省緑化委員会弁公室) 副 処長	兼任	国有林場改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ~現在	
22	錢曉明	大学	法学	四川省林業幹部学校 校長	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ~7, 3-1	2010. 03 ~現在	
23	邱千春	大学	思想政治 教育	四川省林業幹部学校 主任	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ~7, 3-1	2010. 03 ~現在	
24	寧素華	大学	農学	四川省林業幹部学校 高級講師	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ~7, 3-1	2010. 03 ~現在	
25	翟凌霄	大学	森保	陝西省林業庁人事処 調研員	兼任	人材育成	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ~現在	
26	劉增祥	大学	林業経済	陝西省林業庁科教外事処 処長	兼任	人材育成	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ~現在	
27	翟佳	大学	林学	陝西省林業庁農村林業改革発展処	兼任	集体林権改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ~現在	
28	房西文	大学	生物	陝西省国营林場管理ステーション(陝西省森林公園 管理弁公室) ステーション長(主任)	兼任	国有林場改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ~現在	
29	邵金輝	大学	林学	陝西省林業教育研修ステーション ステーション長	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ~7, 3-1	2010. 03 ~現在	
30	杜增宝	大学	林学	陝西省林業教育研修ステーション ステーション長	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ~7, 3-1	2010. 03 ~2011. 08	人事 異動
	高偉	修士	林学	陝西省林業教育研修ステーション 科長	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ~7, 3-1	2011. 08 ~現在	



	氏名	学歴	専攻	所属及び役職	専/兼任	担当研修分野 および業務分担	PDMの 担当活動	配置期間	備考
31	陳沢芳	大学	経済管理	寧夏回族自治区林業局人事教育処 処長	兼任	人材育成	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ～現在	
32	馬彦林	大学	経済	寧夏回族自治区林業局林改弁 副主任	兼任	集体林権改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ～現在	
33	薛繼志	大学	林学	寧夏林業技術普及総ステーション（寧夏林木種苗管理総ステーション）ステーション長、正高職高級林業工程師	兼任	国有林場改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ～現在	
34	石建寧	大学	森保	寧夏生態工程学校 校長、高級工程師	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ～7, 3-1	2010. 03 ～現在	
35	丁学利	大学	森保	寧夏生態工程学校 副校長、高級工程師	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ～7, 3-1	2010. 03 ～現在	
36	智紅寧	大学	果樹	寧夏生態工程学校 教務科長、高級工程師	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1 ～7, 3-1	2010. 03 ～現在	
37	胡根全	修士	農業普及	国家林業局管理幹部学院研修一部主任	兼任	集体林権改革	3-1, 3-2	2010. 03 ～現在	
38	李宝云	大学	林学	国家林業局管理幹部学院研修二部主任	兼任	国有林場改革	3-1, 3-2	2010. 03 ～現在	
39	劉凱峰	修士	農業普及	国家林業局管理幹部学院国際合作部副主任	専任	プロジェクト外総合管理 研修管理	全般	2010. 03 ～2011. 03	人事 異動
				国家林業局管理幹部学院公務員研修部副主任	兼任	研修管理	3-1, 3-2	2011. 03 ～現在	
40	陳立橋	大学	林学	国家林業局管理幹部学院成教センター主任	兼任	研修管理	3-1, 3-2	2010. 03 ～現在	
41	陳大軍	修士	工商管理	国家林業局管理幹部学院教研部主任	兼任	集体林権改革	3-1, 3-2	2010. 03 ～現在	
42	臧彦卿	修士	園林植物	国家林業局管理幹部学院講師	兼任	国有林場改革	3-1, 3-2	2010. 03 ～現在	

A-1-2 予算措置の実績

(1) 中国の会計年度別の予算措置 (単位: 元)

費目	CFY2010 (但 3~12 月)	CFY2011	CFY2012 (但 1~2 月)	合 計
プロジェクト運営費	512,500	301,200	46,600	860,300
研修実施経費	1,072,500	1,348,800	0	2,421,300
合計	1,585,000	1,650,000	46,600	3,281,600

(2) 中国の会計年度別 4 地方拠点の予算措置 (単位: 元)

	地方拠点	CFY2010 (但 3~12 月)	CFY2011	CFY2012 (但 1~2 月)	合 計
1	四川	217,500	316,600	9,000	543,100
2	陝西	217,500	372,600	9,000	599,100
3	広西	217,500	316,600	9,000	543,100
4	寧夏	217,500	233,000	9,000	459,500
	合計	870,000	1,238,800	36,000	2,144,800

## A-2 日本側の投入（2012年2月29日現在）

### A-2-1 専門家派遣の実績

#### 1) 長期専門家リスト（5名）

1. 田所雅之（チーフアドバイザー）2010.03.01-2012.02.29（2年間）
2. 小西秀夫（林業技術/経営）2010.03.01-2012.02.29（2年間）
3. 成海政樹（業務調整/林業人材育成）2010.03.01-2012.04.15（2年1.5ヶ月間）
4. 荒井秀夫（チーフアドバイザー/林業技術・経営）2012.02.20-2014.02.28（2年0.3ヶ月間）
5. 藤平康則（林業人材育成/プロジェクト運営管理）2012.02.20-2014.02.28（2年0.3ヶ月間）

#### 2) 短期専門家派遣リスト（派遣年度、氏名、指導分野、派遣期間）

##### 2010年度（1名）

1. 田坂仁志（日本の民有林と森林組合）2010.07.6-2010.07.15（10日間）

##### 2011年度（3名）

1. 長崎屋圭太（日本の国有林改革）2011.06.15-2011.06.22（8日間）
2. 寺田善幸（日本の研修管理）2011.10.18-2011.10.23（6日間）
3. 那須幸義（日本の民有林管理）2011.10.19-2011.10.23（5日間）

### A-2-2 研修員受け入れの実績（受け入れ年度、氏名、研修分野/コース名、研修期間、研修先）

#### 2010年度（6名）1グループ

分野：研修管理分野

期間：2011.03.01-2011.03.10（10日間）

研修先：JICA 本部、林野庁、森林技術総合研修所、関東森林管理局、宮崎県等

1. 丁立新（国家林業局人事司 副司長）
2. 陳大軍（国家林業局管理幹部学院 主任）
3. 宋毅克（広西林業幹部学校 校長）
4. 石建寧（寧夏生態工程学校 校長）
5. 銭晓明（四川林業幹部学校 副校長）
6. 邵金輝（陝西省林業教育研修ステーション 副ステーション長）

#### 2011年度（6名）1グループ

分野：研修管理分野

期間：2012.02.28-2012.03.08（10日間）

研修先：JICA 東京、林野庁、森林技術総合研修所、関東森林管理局、宮崎県等

1. 陳崢嶸（国家林業局人事司 副主任）
2. 蘇秀麗（国家林業局管理幹部学院 副教授）
3. 頼文安（広西林業幹部学校 副校長）
4. 丁学利（寧夏生態工程学校 副校長）
5. 邱千春（四川林業幹部学校 主任）
6. 高偉（陝西省林業教育研修ステーション 科長）



### A-2-3 機材供与の実績

#### 1. 供与機材分（地方4拠点のみ）

No.	拠点名	機材名	数量	金額(RMB)
1	四川	ノート PC	3	34,800
2		プロジェクター	1	14,800
3		四駆車両 (TOYOTA LAND CRUIZER)	1	752,000
小計				801,600
4	陝西	ノート PC	3	41,700
5		FAX 複合機	1	6,100
6		四駆車両 (TOYOTA LAND CRUIZER)	1	752,000
小計				799,800
7	寧夏	ノート PC	3	39,600
8		プロジェクター	1	15,300
9		大型複写複合機	1	62,800
10		FAX 機	1	1,800
11		レーザープリンター	1	3,800
12		デジタルカメラ	1	15,100
13		四駆車両 (TOYOTA LAND CRUIZER)	1	752,000
小計				890,400
14	広西	ノート PC	3	41,100
15		プロジェクター	1	9,790
16		大型複写複合機	1	70,990
17		FAX 機	1	1,790
18		レーザープリンター	1	3,950
19		デジタルカメラ	1	17,242
20		四駆車両 (TOYOTA LAND CRUIZER)	1	752,000
小計				896,862
総合計				3,388,662

#### 2. 在外事業強化費購入分（北京のみ）

No.	拠点名	機材名	数量	金額(RMB)
1	北京	ノート PC (CP 用)	3	17,460
2		デジタルカメラ	1	1,930
3		ノート PC+日本語ソフト (日方専門家用)	2	29,820
小計				49,210

A-2-4 在外事業強化費の実績(2012年2月末現在)

費目	JFY2009(1month)		JFY2010(12months)		JFY2011(11months)		合計									
	小計	円換算	小計	円換算	小計	円換算	小計	円換算								
1 日常経費	27,240.00	元	355,100.6	円	342,489.16	元	256,532.25	元	3,266,681.7	円	626,261.41	元	8,237,216.3	円		
2 交流及び活動支援	21,846.00	元	284,784.5	円	311,527.00	元	4,264,493.1	円	335,023.40	元	4,266,188.0	円	668,396.40	元	8,791,417.8	円
3 省研修 セミナー	0.00	元	0.0	円	0.00	元	0.0	円	117,212.00	元	1,492,577.6	円	117,212.00	元	1,541,689.4	円
4 各拠点研修	0.00	元	0.0	円	848,833.00	元	11,619,674.9	円	845,903.00	元	10,771,728.8	円	1,694,736.00	元	22,290,862.6	円
a.集体林(県レベル)	0.00	元	0.0	円	385,592.00	元	5,278,368.9	円	181,457.00	元	2,310,673.4	円	567,049.00	元	7,458,395.5	円
b.集体林(郷鎮レベル)	0.00	元	0.0	円	0.00	元	0.0	円	241,940.00	元	3,080,864.0	円	241,940.00	元	3,182,236.8	円
c.国有林(県レベル)	0.00	元	0.0	円	463,241.00	元	6,341,306.0	円	241,666.00	元	3,077,374.8	円	704,907.00	元	9,271,641.8	円
d.国有林(林場レベル)	0.00	元	0.0	円	0.00	元	0.0	円	180,840.00	元	2,302,816.6	円	180,840.00	元	2,378,588.5	円
合計	49,086.00	元	639,885.1	円	1,502,849.16	元	20,572,502.2	円	1,554,670.65	元	19,797,176.1	円	3,106,605.81	元	40,861,186.2	円

13.036 円/元  
\*2010年3月1日レート

13.689 円/元  
\*2010年4月1日レート

12.734 円/元  
\*2011年4月1日レート

13.153  
※総平均レート

注 2009年度 執行期間:2010年3月1日-2010年3月31日(1ヶ月)  
2010年度 執行期間:2010年4月1日-2011年3月31日(12ヶ月)  
2011年度 執行期間:2011年4月1日-2012年2月29日(11ヶ月)





## 年度別研修・セミナー実施実績

### 2010 年度実績（合計 9 本）

1. 北京：第 1 回集体林権制度改革 省レベル	37 名	7 月 13-17 日
2. 陝西：第 1 回集体林権制度改革研修 県レベル	48 名	9 月 15-19 日
3. 四川：第 1 回集体林権制度改革研修 県レベル	60 名	9 月 25-29 日
4. 寧夏：第 1 回集体林権制度改革研修 県レベル	50 名	9 月 25-29 日
5. 陝西：第 1 回国有林場改革 県レベル	67 名	10 月 11-15 日
6. 広西：第 1 回国有林場改革 県レベル	60 名	10 月 15-19 日
7. 四川：第 1 回国有林場改革 県レベル	76 名	10 月 25-29 日
8. 広西：第 1 回集体林権制度改革研修 県レベル	50 名	11 月 12-16 日
9. 寧夏：第 1 回国有林場改革 県レベル	50 名	11 月 15-19 日

### 2011 年度実績（合計 16 本）

1. 四川：第 1 回集体林権制度改革 郷鎮 S レベル	38 名	5 月 17-20 日
2. 陝西：第 2 回集体林権制度改革 県レベル	40 名	5 月 24-27 日
3. 寧夏：第 1 回集体林権制度改革 郷鎮 S レベル	40 名	5 月 30 日-6 月 2 日
4. 広西：第 1 回国有林場改革 林場長レベル	42 名	6 月 8-11 日
5. 四川：第 1 回国有林場改革 林場長レベル	39 名	6 月 14-17 日
6. 北京：第 1 回国有林場改革研修 省レベル	33 名	6 月 21 日-24 日
7. 広西：第 2 回集体林権制度改革 県レベル	40 名	6 月 28 日-7 月 1 日
8. 寧夏：第 1 回国有林場改革 技術者レベル	40 名	7 月 11-14 日
9. 広西：第 1 回集体林権制度改革 郷鎮 S レベル	42 名	7 月 26-29 日
10. 陝西：第 1 回集体林権制度改革 郷鎮 S レベル	41 名	9 月 1-4 日
11. 四川：第 2 回集体林権制度改革 県レベル	39 名	9 月 6-9 日
12. 広西：第 1 回国有林場改革 技術者レベル	46 名	9 月 20-23 日
13. 陝西：第 1 回集体林権制度改革セミナー	92 名	10 月 20 日-21 日
14. 四川：第 1 回国有林場改革 技術者レベル	37 名	10 月 25-28 日
15. 陝西：第 1 回国有林場改革 林場長レベル	42 名	11 月 8-11 日
16. 寧夏：第 1 回国有林場改革 林場長レベル	40 名	11 月 15-18 日

## 資料C 成果品リスト

1. 中国西部地区林業人材育成PJ 討議議事録・協議議事録・関係資料 2010年3月
2. 第1回合同員会協議議事録 2010年5月
3. 第2回合同員会協議議事録 2011年4月
4. 研修概論 2012年1月
5. 研修実施マニュアル改訂版・研修方式マニュアル基本版 2011年12月
6. 2010年度実施分研修報告書：9本
7. 2011年度実施分研修・セミナー報告書：16本