

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
終了時評価調査報告書

平成26年 3 月
(2014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
J R
13-03

中華人民共和国
中国西部地区林业人材育成
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成26年 3 月
(2014年)

独立行政法人国際協力機構
中華人民共和国事務所

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ため、2013年10月23日から11月4日までJICA中国事務所次長宮崎卓を団長とする終了時評価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、計画に対する達成度を、調査・確認し、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、プロジェクト終了後の中国政府によるプロジェクト成果の活用などについて提言を行いました。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。

本報告書は調査結果を取りまとめたものであり、類似のプロジェクトに活用されることを願うものです。最後に、本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、深い謝意を表すると共に、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

2014年3月

独立行政法人国際協力機構

中華人民共和国事務所長 小中 鉄雄

目 次

序 文

地 図

写 真

目 次

略語表

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価の概要.....	1
1-1 プロジェクトの背景及び概要.....	1
1-2 プロジェクト概要.....	2
1-3 終了時評価調査の目的.....	2
1-4 合同評価調査団の構成.....	3
1-4-1 日本側.....	3
1-4-2 中国側.....	3
1-5 調査日程.....	3
第2章 評価の手法.....	5
2-1 評価調査の流れ.....	5
2-2 調査項目.....	5
2-3 情報収集・入手方法.....	6
第3章 プロジェクトの実績.....	7
3-1 投入実績.....	7
3-1-1 中国側投入.....	7
3-1-2 日本側投入.....	7
3-2 成果の実績.....	7
3-3 プロジェクト目標の実績.....	9
3-4 実施体制・実施プロセス.....	10
第4章 5項目による評価.....	11
4-1 妥当性「高い」.....	11
4-1-1 国家政策・開発計画との整合性.....	11
4-1-2 ニーズとの整合性.....	11
4-2 有効性「高い」.....	12
4-3 効率性「中程度」.....	12
4-3-1 成果の産出状況.....	12
4-3-2 投入の適切性.....	13

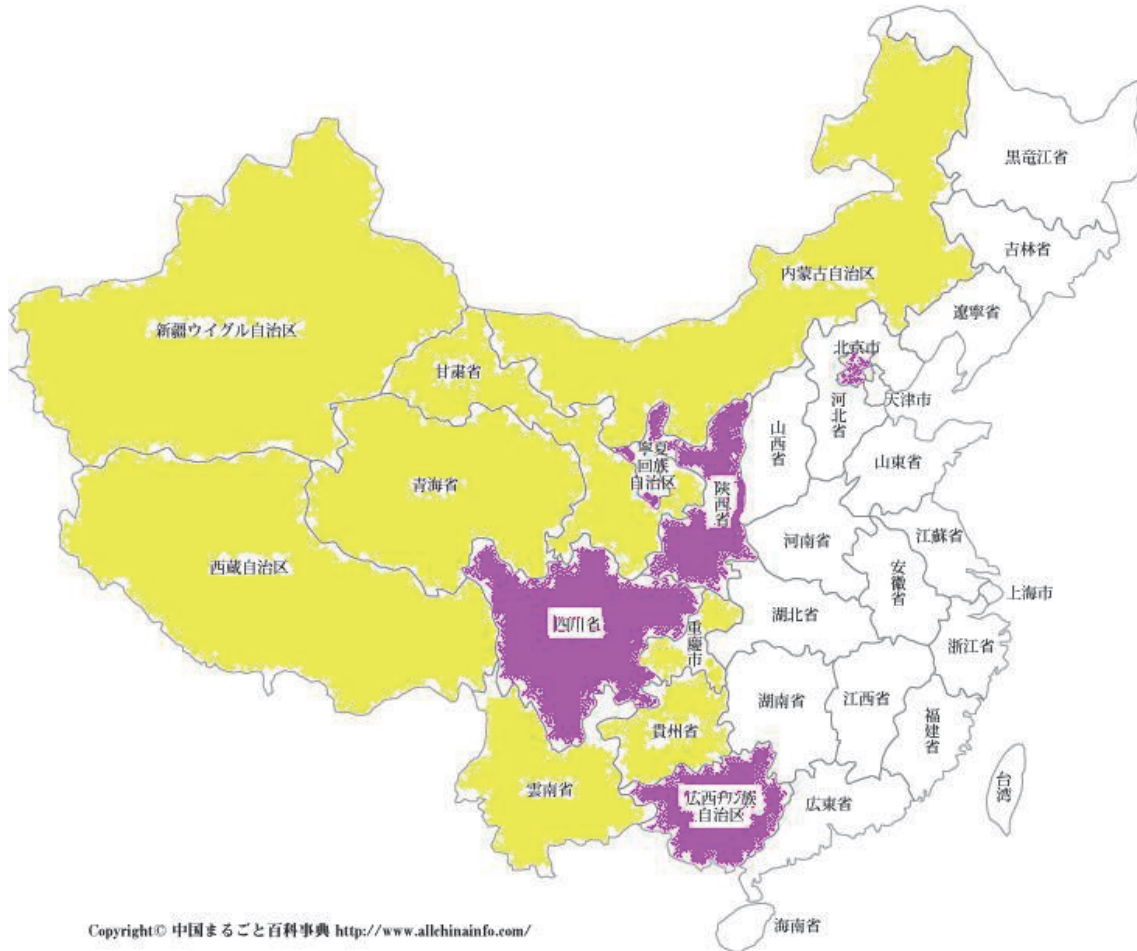
4-3-3	本邦研修.....	13
4-4	インパクト 「高い」	13
4-4-1	上位目標達成の見込み.....	13
4-4-2	波及効果.....	14
4-5	持続性の見通し 「高い」	14
4-5-1	政策面.....	14
4-5-2	組織面.....	15
4-5-3	技術面.....	15
4-5-4	財政面.....	15
第5章	提言・所感	16
5-1	提言	16
5-1-1	プロジェクト目標及び成果の達成に関する提言	16
5-1-2	西部地区全体への研修方式の普及（持続性）に関する提言	16
5-2	調査団所感.....	17
5-2-1	宮崎 JICA 中国事務所次長（総括）.....	17
5-2-2	赤堀林野庁海外林業協力室長(森林管理担当)	18
5-2-3	五関 JICA 地球環境部 技術審議役(林業人材育成担当).....	20

付属資料

付属資料 1. 合同評価協議議事録（M/M）

付属資料 2. 面談結果

地図



- 西部地区
- プロジェクトサイト

写 真



キックオフ会議で評価方針を確認



管理幹部学院（専門家オフィスのある建物）



四川省林業庁へのインタビュー



四川省国有林場改革セミナーを視察



管理幹部学院（北京）に戻り報告書協議



評価結果を日中の幹部職員へ説明（中国側）



評価結果を日中の幹部職員へ説明（日本側）



報告書を合意・署名

略 語 表

略語	正式名	日本語
APO	Annual Plan of Operation	年次活動計画
C/P	Counterpart	カウンターパート
FAO	Food and Agriculture Organization	国際連合食糧農業機関
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

終了時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：西部地区林業人材育成プロジェクト
分野：自然環境保全-持続的自然資源利用	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：中華人民共和国事務所	協力金額（評価時点）： 2.67 億円
協力期間	2010年3月1日～ 2014年2月28日
	先方関係機関：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
1-1 協力の背景と概要	
<p>中華人民共和国（以下、「中国」と記す）の西部地区は長江、黄河など中国の主な河川の源流域で重要な水源区であり、環境保全が極めて重要である。しかしながら、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あり、生態環境は極めて脆弱な状況にある。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人材不足などのため、植林をはじめとする環境保全事業は困難に直面してきた。</p> <p>中国における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きた。しかしながら、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のが実態である。</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、国際協力機構（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>	
1-2 協力内容	
(1) 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の普及を通じて、両改革の円滑な実施が促進される。	
(2) 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。	
*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	
(3) 成果	
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。	
(4) 投入	
日本側（2013年9月末時点）：	
長期専門家：5名、短期専門家：7名、研修員受入れ：25名	
機材供与：車両、研修用機材等、総額3,461千円	
在外事業強化費：80,633千円	
中国側（2013年10月末時点）：	
カウンターパート（C/P）配置：58名	
専門家執務室の提供、ローカルコスト負担：6,536千円	

2. 評価調査団の概要		
調査者	(担当分野 氏名 職位)	
	団長/総括	JICA 中国事務所次長 宮崎卓
	森林管理	林野庁森林整備部計画課海外林業協力室長 赤堀聡之
	林業人材育成	JICA 地球環境部技術審議役 五関一博
	事業監理	JICA 中国事務所所員 林憲二
	事業監理	JICA 中国事務所所員 李飛雪
	評価分析	佐野総合企画株式会社 十津川淳
調査期間	2013年10月20日～2013年11月5日	評価種類：終了時評価
3. 評価結果の概要		
3-1 実績の確認		
3-1-1 成果の実績		
(1) 成果1:「達成」		
1) 各パイロット省・自治区では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拠点は研修実施前と終了後(年2回～3回)に事前調整、結果報告、課題抽出等を目的に、連絡・調整会議が実施されている。		
(2) 成果2:「達成見込み」		
【集体林権制度改革】		
1) 集体林権制度改革に関する県レベル職員向け研修カリキュラム4コース及び教材4セットの整備を行った。今後、2014年1月までに郷鎮レベル職員向け研修カリキュラム4コース及び教材4セットを整備予定であることを確認した。		
2) 研修は各研修拠点において県レベル及び郷鎮レベルを開催し、合計22回(県レベル10回、郷鎮レベル12回)、延べ951名の研修を実施した(2013年11月)。		
【国有林場改革】		
1) 国有林場改革に関しては、林場長レベル職員及び技術者レベル職員を対象とした研修カリキュラム及び教材を各々4コース及び4セットを2014年1月までに整備予定である。		
2) 研修は各研修拠点において、県レベルの研修を開催済みである。計23回(県レベル4回、林場レベル19回)、延べ1,053名の研修を実施した(2013年11月)。		
【共通】		
1) 研修受講者の理解度は高く(99%以上が研修内容を理解)、普及研修も受講者の99%が実施している。またJICA 専門家及びC/Pは研修効果のモニタリング調査を全拠点のすべてのコースを対象に2012年度に実施した		
(3) 成果3:「達成見込み」		
1) 国家林業局と林権改革について意見交換を実施した。この他、省幹部向け研修、集体林権制度改革セミナー及び国有林場改革セミナーを各2回実施した。研修参加者の80%以上が研修目的を達成した。		
2) 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や関連資料を掲載した。		
3-1-2 プロジェクト目標:「達成見込み」		
1) 各省・自治区研修拠点が当該地域の固有の事情を勘案したうえで各省・自治区版の「研修実施マニュアル」及び「研修方式マニュアル」を作成した。		
2) 今後、各省・自治区の研修拠点は2014年1月までに集体林権制度改革及び国有林場改革に関する研修カリキュラム、教材をとりまとめる予定である。		
3-1-3 上位目標(見込み)		
上位目標が達成される見込みは十分に存する。		

今後、国家林業局は林業幹部教育研修業務の改善に関して、研修を強化する方針を示す意向である。本研修方式の適用は、この方針のなかで触れられる可能性が高く、上位目標の指標が達成されることは十分に可能である。

3-2 評価結果の要約

(1)妥当性：「高い」

プロジェクトは中国の開発政策（「第12次5カ年計画」や国家林業局の林業発展「十二五計画」等）、日本の対中国援助政策と整合している。また、これまで研修機会が限定的であった県レベル以下の林業実務にあたる人材に焦点を当てたプロジェクト内容も、地域のニーズに即した内容であったといえる。さらに、本プロジェクトは日本の経験や知見を活用しており、技術的優位性も確認された。以上より、本プロジェクトは政策・ニーズとの整合性、日本の技術の活用といった側面から妥当と判断できる。

(2)有効性：「高い」

指標の達成状況から判断するとプロジェクト目標はほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。また、プロジェクト目標の達成は各成果の達成によりもたらされつつある。

(3)効率性：「中程度」

指標の達成状況から判断すると、成果の産出状況は、おおむね計画どおりである。また、日中双方の投入は計画どおりに実施されており、成果産出に貢献している。

本邦研修もC/Pの能力向上を促し、かつ研修内容の改善にも効果を挙げており、効果的な投入であった。

(4)インパクト：「高い」

- 1) 本プロジェクトが提示してきた研修方式が、省・自治区の林業学校における一般研修などで活用され始めている。
- 2) 本邦研修が参加者同士での人的ネットワーク構築や情報交換を促進する場として機能した。広大な中国の場合、省・自治区を跨いで交流する機会が地理条件の面からも限られる傾向があるため、本邦研修はこれら状況を補う効果があった。

(5)持続性の見通し：「高い」

1) 政策的側面：

集体林権制度改革と国有林場改革は、生態系保護や環境保全等の取り組みを代表する重要な事業であり、事業の更なる促進の観点からも林業分野の人材育成は今後も推し進められていくものと考えられる。

また今後、国家林業局は林業幹部教育研修業務の改善に関して、研修を強化する方針を示す意向である。本研修方式の適用は、この方針のなかで触れられる可能性が高く、政策面からの支援を得られる可能性は高い。

2) 組織的側面：

林業管理幹部学院は林業分野の人材育成を担う中央組織として、研修計画の策定、カリキュラムや教材の作成、講師選定等々を担う各関係部署を配置しており、研修業務を遂行する組織体制を有している。

3) 財政的側面：

集体林権制度改革並びに国有林場改革を促進するための人材育成は、政策的に重視されていたため、本プロジェクトにおいても、研修経費は約50%が中国側負担で実施されてきた。今後、中国政府は林業分野の各行政階層及び各分野の人材育成を強化する意向を表明しており、林業人材育成のための予算措置がなされると推察される。

4) 技術的側面：

国家林業局の林業幹部研修の方針に基づき、管理幹部学院が本プロジェクトの成果である研修方式を西部地区に広く普及していくことは、技術的には可能と考えられる。研

修方式の普及にあたっては、国家林業局による方針提示と歩調を合わせて進めていくことが必須となる。パイロット省（自治区）については本プロジェクトの実施を通して、一定の技術力を得るに至っており、技術面で持続性を脅かす大きな課題はない。

3-3 効果発現に貢献した要因

林下経済にかかる委託調査が研修内容改善に効果を挙げることが期待できる。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

特になし。

3-5 結論

プロジェクトの実績の面から、プロジェクト目標は達成される見込みである。評価 5 項目の観点では、プロジェクトの妥当性、有効性、効率性、インパクトは高く、持続性もおおむね見込める。そのため、プロジェクトは予定どおり 2014 年 2 月に終了する。

3-6 提言

(1) プロジェクト終了までに実施すべき事項

1) 研修実施・方式マニュアル及び模範となるカリキュラム・教材の作成

管理幹部学院は西部地域に適用可能な研修方式マニュアル、研修カリキュラム及び教材（研修講義一覧、優良事例及び法制度関連の教材）を編集することが求められる。

2) 成果品の共有・普及

パイロット省・自治区を超えて、西部地域全体で満遍なく情報が共有され、集体林権改革や国有林場改革が推進されていくためには、林業管理幹部学院が有する「林業教育研修ネットワーク」上に、本プロジェクトの成果をアップデートすることが必要である。プロジェクト終了の 2014 年 2 月までに、林業管理幹部学院国際合作部の調整の下、アップデートを完了することが求められる。

(2) プロジェクト終了後もプロジェクト成果の持続性を担保するために実施すべき事項

1) 林業管理幹部学院は、西部地区の研修実施部門が行う集体林権制度改革及び国有林場改革にかかる研修方式の整備・適用の支援を行うにあたって、国家林業局の指導のもと、中心的な役割を担うことが求められる。

2) 研修方式の西部地区への普及に際しては、マニュアル、カリキュラム及び教材等、ハードの共有・普及のみならず、研修運営管理などソフト面の共有・普及に努めることが求められる。その際、既に 4 カ所の研修拠点間で、情報や経験の交換が行われていることを踏まえ、4 カ所の研修拠点をモデルとして更に活用することが求められる。

3-7 フォローアップ状況

特になし。

Summary of Terminal Evaluation

1. Outline of the Project		
Country : People's Republic of China		Project title : Project on Human resource Development in Western Region of China
Issue/Sector : Conservation-Sustainable Use of Natural Resources		Cooperation scheme : Technical Cooperation Project
Division in charge: JICA China office		Total cost : about 267 million Yen
Period of Cooperation	Mar.1, 2010 - Feb.28, 2014	Partner Country's Implementing Organization : State Academy of Forestry Administration, Provincial/Autonomous region Bureau of Forestry and Forestry Academy of pilot provinces (Sichuan, Shaanxi, Ningxia and Guangxi)
		Supporting Organization in Japan : Forestry Agency
<p>1-1 Background of the Project</p> <p>Western region of People's Republic of China (hereinafter referred to as "China") has the water source points of Chang Jiang and the Yellow river, thus, the region is regarded a crucial location in terms of environmental protection. While its importance, the western region of China has scarce forestry resources, and desertification in the region has seriously been continued. Although it is recognized the importance of promoting environmental protection in the western China, a series of actions for environmental protection including afforestation had been facing difficulties because of severe climate conditions such as dry/highlands/chilly climate, and a lack of human resources.</p> <p>Most forests in China are either collective forest, which is managed by local people (groups), or national forest; therefore, these forests need to be managed in proper manner for enhancing forest protection. In this line, the Chinese government placed importance onto the promotion of Reform of collective forest right system, and Reform and development on national forest farm. However, the pace of promoting these reforms was not so fast as expected due to severe natural conditions in the regions and insufficient number of human resources who can deal with these reforms implementation.</p> <p>In this context, a project implementation was requested by the Chinese government, whose objective is to develop an effective training system for forestry sector personnel on Reform of collective forest right system, and Reform and development on national forest farm. In response to this request, JICA started to implement the Project, namely "Project on Human resource Development in Western Region of China" from March 2010 to February 2014.</p> <p>1-2 Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal:</p> <p style="padding-left: 20px;">Reform of collective forest right system, and Reform and development on national forest farm are promoted in western region of China through dissemination of the training system on both reforms, which targets forestry sector personnel at county and/or lower administration levels.</p> <p>(2) Project Purpose:</p> <p style="padding-left: 20px;">Training system for forestry sector personnel at county and/or lower administration levels is developed through the activities at pilot provinces and autonomous regions. The developed system is to promote Reform of collective forest right system, and Reform and development on national forest farm, whose system can be applied to the western region of China.</p> <p style="padding-left: 40px;">* Pilot area: Sichuan, Shaanxi, Ningxia and Guangxi</p> <p>(3) Outputs:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cooperation and coordination among related departments and organizations of forestry bureaus of provinces and autonomous regions are strengthened for trainings on both reforms at pilot areas. 2) Training system for forestry sector personnel at county and/or lower administration levels is developed at pilot area. 3) Information sharing and exchange on the reform's policy, good practices, references and the training system is enhanced through various manners. 		

(4) Inputs			
Japanese side:			
Long-term Expert	5 persons	Equipment	3,461,000 Yuan
Short-term Expert	7 persons	Local cost	80,633,000 Yen
Trainees received	25 persons		
Chinese Side:			
Counterpart (C/P)	58 persons	Local Cost	6,536,000 Yuan
2. Evaluation Team			
Members of Evaluation Team	Leader	Deputy Director, JICA China Office	Miyazaki Suguru
	Forestry management	Director, International Forestry Cooperation Office, Forest Agency	Akahori Satoshi
	Forestry sector training	Executive Technical Advisor to the Director General Global Environment Department, JICA Headquarters	Goseki Kazuhiro
	Evaluation planning	JICA China Office	Hayashi Kenji
	Evaluation planning	JICA China Office	Li Feixue
	Evaluation Analysis	Sano Planning Co., Ltd	Totsukawa Jun
Period of Evaluation	October 20, 2013 –November 5, 2013		Type of Evaluation: Terminal Evaluation
3. Results of Evaluation			
3-1 Accomplishment of the Project			
3-1-1 Achievement of the Outputs			
(1) Output 1: Achieved			
1) Leaders groups were established, which were composed of manager and director class personnel of line departments and organizations at pilot areas.			
2) Leaders groups and forestry academies hold coordination meetings before and after trainings for the purpose of reporting the results and gaining lessons for the continuous actions.			
(2) Output 2: To be achieved by the end of project period			
[Reform of collective forest right system]			
1) Training curricula and texts for county level personnel on the reform was developed 4 sets each.			
2) Trainings were conducted at each forestry academy for county level personnel as well as the level at township and town. The number of the participants and trainings is 951 persons and 22 times each as of November 2013.			
[Reform and development on national forest farm]			
1) Training curricula and texts for both forest farm directors and technical officers on the reform will be developed 4 sets each by January 2014.			
2) Trainings were conducted at each forestry academy for county level personnel. The number of the participants and trainings is 1,053 persons and 23 times each as of November 2013.			
[Both reforms]			
1) The participants of the trainings understand the contents well, whose 99% answered “understand” according to the training evaluation results. In addition, 99% of them have conducted extension training, which is to disseminate their learning contents to their colleagues. Monitoring survey for the effectiveness of training was conducted in 2012.			
(3) Output 3: To be achieved by the end of project period.			
1) The Project team exchanged opinions with the State Forestry Administration on the reform of forestry rights. In addition, training for leaders of provinces, and seminars on Reform of collective forest right system, and Reform and development on national forest farm were			

conducted twice each.

- 2) The Project started its homepage in JICA web site in 2011, and updated the project news, and related data and information.

3-1-2 Achievement of the Project Purpose (To be achieved by the end of project period)

- 1) Each forestry academy of provinces and autonomous regions of pilot area made “Training implementation manual” and “Training system manual”, taking consideration of its own regional condition.
- 2) Each forestry academy of provinces and autonomous regions of pilot area will develop training curricula and texts on both reforms by January 2014.

3-1-3 Achievement of the Overall Goal (prospect)

The overall goal is possibly achieved by the target period.

The State Forestry Administration has a plan to deliver its opinion regarding enhancement of training for forestry sector leaders. The opinion delivered by the administration is likely to refer to the training system that the Project developed. This government’s initiative can lead to achievement of the overall goal.

3-2 Summary of Evaluation

(1) Relevance : High

The Project is relevant with the Chinese development policies such as “The Twelfth Five-Year Plan” by the government, and Forestry sector specified “The Twelfth Five-year Plan” for forestry sector development by the State Forestry Administration. In addition, the Project meets the Japanese policy for assistance to China. Moreover, the targeted beneficiaries group of the Project, who are county and/or lower administration level personnel also met with the regional needs. The Project was able to effectively utilize the Japanese technical knowledge and experiences as well. In this line, it is evaluated that the Project is relevant.

(2) Effectiveness : High

Judging from the achievement level of the indicators of the PDM, the Project Purpose has been mostly achieved and is likely to be achieved by the end of the Project. In addition, the Project Purpose is being achieved as results of the achievement of the Outputs.

(3) Efficiency : Moderate

Judging from the achievement level of the indicators of the PDM, the production level of the Outputs is acceptable along with the planned schedule. The inputs of both Japanese and Chinese side have been done as planned; and have contributed the production of the Outputs. Training in Japan was also an effective input to enhance the counterparts’ capacity, which led to improvement of training contents.

(4) Impacts : High

- 1) Training system developed by the Project has already been introduced in other training courses at forestry academies of pilot provinces and autonomous regions.
- 2) Training in Japan provided chances with trainees to make personal network and to share information among trainees in addition to training opportunities. In the case of China, it is difficult to build personal network with other province due to its geographically large country. The training by the Project functioned to reinforce such opportunities.

(5) Sustainability : High

1) Policy aspect:

Reform of collective forest right system, and Reform and development on national forest farm are a part of major actions by the government towards ecological preservation and environmental protection. Capacity development in forestry sector is likely to be stressed further its importance in this line.

The State Forestry Administration is about to show direction in strengthening training activities more in relation with improvement of leader-class training. Training system by the Project possibly be introduced in its direction presented by the administration. Application of the Project’s training system can be enhanced from policy aspect.

2) Organizational aspects:

The State Academy of Forestry Administration has a reasonable organizational structure composed of divisions/departments in charge of training plan, curricula, texts, and selection of instructors. The Academy is evaluated to have sustainable organizational structure.

3) Financial aspect:

Capacity development for personnel working for Reform of collective forest right system, and Reform and development on national forest farm was regarded as important actions by the government; therefore, a half of the training cost in the Project was covered by the Chinese side. Budgetary arrangement for trainings can be prospected, as the Chinese government is showing intention to strengthen capacity development for personnel at both administration stratum and field levels.

4) Technical aspects:

The State Academy of Forestry Administration is technically able to disseminate the training system in the western region, which needs to proceed with the instruction by the State Forestry Administration regarding leader-class personnel training.

Pilot provinces have sustainable technical skills and knowledge at a certain level through participation in the Project activities.

3-3 Factors that promoted realization of effects

Survey on economic activities at forest area, which is now conducted by the third party as of the terminal evaluation period, is expected to function for improvement of the training contents.

3-4 Factors that impeded realization of effects

Nothing special

3-5 Conclusion

The Project has been implemented as scheduled, and the Project Purpose is considered to be achieved by the end of the Project. All the five evaluation categories such as relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability are almost secured. Thus, the Project will be terminated in February 2014 as planned.

3-6 Recommendations

(1) Issues to be done by the end of the Project

1) Development of “Training implementation manual”, “Training system manual”, and model curricula and texts.

- The State Academy of Forestry Administration needs to edit and/or develop “Training implementation manual” and “Training system manual”, curricula and texts those can be applied to the western region. In detail, indexes of trainings, texts that are showing good practices and legal issues are the targeted outputs.

2) Sharing and dissemination of outputs

- The Project’s outputs need to be uploaded on the Academy’s internet site, called as Forestry education training network by the end of February, 2014, by coordination of the international cooperation division of The State Academy of Forestry Administration. It is a necessary action for sharing information within the western region-wide beyond the pilot areas, and also for promoting Reform of collective forest right system, and Reform and development on national forest farm.

(2) Issues to be done after the end of the Project for its sustainability

- The State Academy of Forestry Administration needs to play central role for assisting forestry academies in the western region as they develop and apply the training system on Reform of collective forest right system, and Reform and development on national forest farm. The Academy should promote the actions on the basis of the instruction by the State Forestry Administration.
- While disseminating the training system in the western region, the Academy needs to share and disseminate not only hardware outputs such as manuals, curricula, and texts, but also software

outputs such as the way of training management. In this line, as the 4 pilot sites in the Project already fully share information and experiences among them, these 4 sites should be utilized as models for trainings.

3-7 Follow-up situation
Nothing special

第1章 終了時評価の概要

1-1 プロジェクトの背景及び概要

中華人民共和国（以下、「中国」と記す）は森林被覆率が20.36%（2010年）と森林資源が乏しく（世界平均は29.6%）、砂漠化した面積は173万9,700km²（日本の面積の約4.6倍）に達するなど厳しい環境条件にある。1998年に4,000人以上の死者を出した長江の大洪水は森林等の自然環境の悪化が原因で被害が大きくなったといわれており、中国政府は自然環境を改善するために1999年に「全国生態環境建設計画」を策定し、森林被覆率を2050年までには26%とする目標を掲げ、森林をはじめとする自然環境の改善に力を注いでいる。

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、森林の適切な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。集体林権制度改革は集団所有の林地の経営権と材木所有権を農民に委譲し、林地経営に対する農民のインセンティブを高め、適切な森林経営を促進しようとするものであり、2008年に中国政府は「中国共産党中央委員会・国務院の集体林権制度改革の全面的推進に関する意見」を公布し、5年間で集体林権制度改革を全国で完成させることを打ち出し、強力で改革を推進している。国有林場改革は国有林場を「生態公益型林場」と「商品経営型林場」に分け、それぞれに適した管理を促進しようというものであり、2008年に「中国共産党中央委員会・農村改革発展を推進する若干な重大問題の決定」が出され、国有林場の改革を拡大することが提案された。

中国の西部地区の面積は686.7万km²で、国土面積の71.5%を、人口は約3.63億人で、全人口の27.9%を占める。西部地区は長江、黄河、瀾滄江（メコン川）と中国の主な河川源流域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、水土流失、砂漠化・砂地化の最も深刻な地区で、生態状況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・寒冷などの気候条件の厳しさや社会経済条件の立ち遅れからくる人材不足などのため、環境保全事業が困難に直面している状況にある。集体林権制度改革においても先行しているのは東部の省であり、国有林場についても西部の林場の多くは経営状況が悪く、改革が遅れている。両改革において実務を担うのは県レベル以下の人材であるが、研修機会は限られており、十分な人材育成が行われていない。そのため、改革を効果的に実施し、森林の適切な保全を図るために県レベル以下の人材の育成が急務となっている。

2004年から2009年までの5年間、国際協力機構（Japan International Cooperation Agency : JICA）は「日中林業生態研修センター計画プロジェクト」を通じて、西部地域を含む8つの省（自治区）の林業研修機関及び北京の林業管理幹部学院を対象に県レベルの林業職員を対象としたモデル研修の開発・実施にかかる協力を実施したが、西部地区における林業

の人的資源の質・量の不足の解決にはなお相当な時間と支援が必要となっている。また、同プロジェクトは集体林権制度改革や国有林場改革などの近年の重要テーマに対する人材育成には必ずしも十分対応できておらず、新しい制度に即した人材育成の必要性が高い。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た。

1-2 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。

成果

- 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・林業研修機関

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

1-3 終了時評価調査の目的

本終了時評価調査は、プロジェクト終了に先立ち、協力開始から現在までの実績、プロジェクト目標と成果の達成度をプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）に基づき確認する。具体的には、以下の点を目的として実施する。

- 1) 開始から終了（調査時点）までの実績確認（活動、投入）、実施プロセスの検証
- 2) プロジェクト目標と成果の達成状況、促進要因・阻害要因の分析
- 3) 上記を踏まえて、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト及び持続性）

の観点から総合的に評価

- 4) プロジェクト終了時までに行うべきこと、並びにプロジェクト終了後に中国政府が行うべきことについて提言
- 5) 類似プロジェクトのための教訓抽出

1-4 合同評価調査団の構成

1-4-1 日本側

宮崎卓	総括	JICA 中国事務所次長
赤堀聡之	森林管理	林野庁森林整備部計画課海外林業協力室長
五関一博	林業人材育成	JICA 地球環境部 技術審議役
林憲二	事業監理	JICA 中国事務所所員
李飛雪	事業監理	JICA 中国事務所所員
十津川淳	評価分析	佐野総合企画株式会社

1-4-2 中国側

丁立新	総括	国家林業局人事司 副司長
劉立軍	副総括/ 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
呉友苗	林業人材育成	国家林業局人事司教育処 処長
許強興	協力計画	国家林業局对外合作中心小瀏基金処長
朱延福	評価分析	中国老科技工作者協会林業分科会副理事長

1-5 調査日程

	日期	活動
1	10月23日	午前：JICA 事務所との協議、団内打合せ 午後：日中評価団キックオフ会議
2	10月24日	午前：国家林業局管理幹部学院からのヒアリング 午後：北京→西安移動
3	10月25日	陝西省林業庁、研修所からのヒアリング
4	10月26日	寧夏回族自治区林業局、研修所からのヒアリング

5	10月27日	午前：西安→成都移動（官団員合流：日本→成都移動） 午後：四川省林業庁、研修所からのヒアリング 広西チワン族自治区林業庁、研修所からのヒアリング
6	10月28日	四川省林業庁、研修所からのヒアリング
7	10月29日	午前：四川省国有林場技術者レベル研修視察 午後：成都→北京移動
8	10月30日	午前：評価結果の取りまとめ 午後：終了時評価案協議
9	10月31日	終了時評価案協議
10	11月1日	終了時評価案協議（評価結果確定） 評価結果報告会
11	11月2日	報告書の取りまとめ
12	11月3日	報告書の取りまとめ
13	11月4日	JICA 事務所報告、日本帰国

第2章 評価の手法

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それらを開発援助委員会 (Development Assistance Committee : DAC) 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提言を導出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、活動計画 (Plan of Operations : PO)、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、プロジェクト・サイクル・マネジメント (Project Cycle Management : PCM) 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検討した。

2-2 調査項目

(1) プロジェクトの実績の確認

討議議事録 (Record of Discussions : R/D) 及び PDM の計画に沿ってプロジェクトの投入、成果、プロジェクト目標が達成された度合いを検証した。

(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、活動が計画どおり行われているか、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した。

(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・促進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、採用されたプロセスの効率性、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 :

プロジェクトの実施によって直接または間接的に、意図的または予期しなかったプラス・マイナスの影響を分析する。

5) 持続性 :

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、環境面の持続性につい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、実績を確認した。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、パイロット省・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¹

3-1 投入実績

日中評価団は、以下のとおり投入が円滑に実施され、プロジェクトの成果の発現に寄与したことを確認した。

3-1-1 中国側投入

国家林業局国際合作司がプロジェクトの年次活動計画（Annual Plan of Operation : APO）の検討及び承認を目的とした合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）の中国政府側委員長を務め、各パイロット省（自治区）の参加のもと、毎年、活動や成果の達成状況の進捗確認や活動方針に係る検討を行った。また各パイロット省（自治区）の関係部門責任者が参加する指導者グループが設置され、2012年以降、研修実施前と終了後に連絡・調整会議が開催された。プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャー、北京在勤のカウンターパート（Counterpart : C/P）メンバー延べ20名、4地方拠点におけるメンバーのべ38名が配置された。施設、機材は計画どおり提供された。研修実施経費は原則として約50%を負担し、その他運営経費を加え、合計6,536,000円を投入している。

3-1-2 日本側投入

終了時評価実施時点で長期専門家5名及び短期専門家7名が派遣された。C/P25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3,461千円の機材が供与され、研修実施経費の一部を含む総額80,633千円が2013年9月末までに在外事業強化費から支出された。

3-2 成果の実績

本プロジェクトでは、以下の3点の成果をPDMにて設定しており、それぞれの成果の発現状況は以下のとおり要約され、所期の成果が達成されていることを確認した。

成果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。

成果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。

成果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 以下に記す実績は特段の記載がない限り2013年11月時点での実績である。

1)成果 1 関連事項 「達成」

指標 1) 達成

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 2) 達成

指導者グループと研修拠点は研修実施前と終了後（年 2 回から 3 回）に事前調整、結果報告、課題抽出等を目的に、連絡・調整会議が実施されている。研修では省（自治区）林業庁（局）の関連部門担当者による講義をカリキュラムに盛り込み、関連部門間連携促進に寄与している。

2)成果 2 関連事項 「達成見込み」

指標 1) 達成見込み

集体林権制度改革に関する県レベル職員向け研修カリキュラム 4 コース及び教材 4 セットの整備を行った。C/P にヒアリングの結果、今後、2014 年 1 月までに郷鎮レベル職員向け研修カリキュラム 4 コース及び教材 4 セットを整備予定であることを確認した。

指標 2) 達成見込み

国有林場改革に関しては、林場長レベル職員及び技術者レベル職員を対象とした研修カリキュラム及び教材をおのおの 4 コース及び 4 セットを 2014 年 1 月までに整備予定であることを日中評価団は確認した。

指標 3) 及び 5) 達成

各研修拠点において県レベル及び郷鎮レベルの集体林権制度改革研修を開催し、既に合計 22 回（県レベル 10 回、郷鎮レベル 12 回）、延べ 951 名の研修を実施した。

指標 4) 及び 6) 達成

各研修拠点において、県及び林場レベルの国有林場改革研修を開催済み。計 23 回（県レベル 4 回、林場レベル 19 回）、延べ 1,053 名の研修を実施した。

指標 7) 及び 8) 達成

研修受講者の理解度は高く（研修受講者への事後アンケートの集計結果から 99%以上が研修内容を理解）、また研修で学んだ内容の普及を目的とした研修も受講者の 99%が実施していることを確認した。

指標 9) 達成

JICA 専門家及び C/P は研修効果のモニタリング調査を全拠点のすべてのコースを対象に 2012 年度に実施した。調査結果は 2013 年 4 月に各研修拠点の担当者にフィードバックを行い、調査結果の研修への活用や調査結果を踏まえた研修教材の整備について協議を実施した。

3) 成果3 関連事項 「達成見込み」

指標 1) 及び 2) 達成

国家林業局と林権改革について 3 回、国有林改革について 6 回の情報交流の機会を持ち、林業改革の現状、課題、日本の経験等について意見交換を実施した。この他、省幹部向け研修 2 回 (70 名)、集体林権制度改革セミナー及び国有林場改革セミナーを 4 回 (342 名)、2013 年に集体林権制度改革セミナーを 1 回実施予定した。また省幹部向け研修参加者の 80%以上が研修目的を達成した。

指標 3) 達成見込み

管理幹部学院が運営するインターネットサイトである「中国林業教育研修ネットワーク」内に本プロジェクトの成果物 (研修カリキュラムやマニュアル、教材等) の一部がプロジェクト終了までに掲載される予定である。

指標 4) 達成

2011 年度から JICA ウェブサイトに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 43 回、関連資料を 43 回掲載した。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 15 回掲載した。

3-3 プロジェクト目標の実績

本プロジェクトが取り組んできた目標は、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をパイロット省 (自治区) における試行を通じ、整備することである。なお、ここでいう「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とすることをプロジェクト開始時点に確認している。

このプロジェクト目標の達成状況は以下のとおり要約され、おおむね達成済みである。一部未達成の事項についてもプロジェクト終了までに完了することが確認された。

- 1) プロジェクト実施期間の前半に日本人専門家が中心となって「研修概論」「研修実施マニュアル」及び「研修方式マニュアル」を作成し、その後、各省 (自治区) 研修拠点が当該地域の固有の事情を勘案したうえで各省 (自治区) 版の「研修実施マニュアル」及び「研修方式マニュアル」を作成済みである。
- 2) 本プロジェクトでは、西部地区全域に適用可能な研修方式の整備を目標としており、管理幹部学院が西部地域に適用可能な研修方式マニュアル、研修カリキュラム及び教材 (研修講義一覧、優良事例及び法制度関連の教材) を編集する予定である。

3-4 実施体制・実施プロセス

実施体制及びプロセスに関し、日中の評価団は以下の点を確認した。

- 1) 日本人専門家は、北京の管理幹部学院に執務室を持ち、同学院 C/P と定期協議などを通じて、連絡を保ちながら活動している。
- 2) 管理幹部学院、各省（自治区）林業局、各研修拠点及び日本人専門家の参加のもと、当該年度の研修計画協議を目的とした会議が毎年開催された。同会議の協議内容は国家林業局及び JICA が共同議長を務める JCC で討議・承認された。本プロジェクトは 4 カ所の研修拠点を対象としており、多くの連絡・調整を必要とするが、同体制はプロジェクトの計画性を高める等、プロジェクト推進に寄与したと判断される。
- 3) パイロット省（自治区）における研修では、研修拠点は政策における研修の位置づけや参加者の研修ニーズの双方を勘案した研修を企画・実施した。政策からの要求や現場レベルのニーズに立脚した研修は研修カリキュラムの妥当性を高め、ひいては受講者の高い満足度につながったと考えられる。

本プロジェクトは、広大な西部地区に適用可能な研修方式の整備を目的としており、パイロット省も 4 省・自治区にまたがる等、プロジェクトの連絡・調整に多くの時間が割かれた点は否めない。プロジェクト実施主体としての管理幹部学院と専門家、また方針決定機関としての JCC が有効に作用したといえる。

第4章 5項目による評価

4-1 妥当性「高い」

4-1-1 国家政策・開発計画との整合性

「中華人民共和国国民経済・社会発展第十二次五カ年計画（以下、十二五計画という）」は「環境にやさしい社会の建設」に向けて「生態系保護・修復の促進」を重点課題としている。集体林権制度改革と国有林場改革及び両改革ための研修方式の整備は、十二五計画に掲げる生態系保護・修復に寄与するものである。

また両改革は国家林業局が作成した「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など、中国政府の政策・開発計画に整合した取り組みと判断できる。また森林保全を含む環境保護は、日本政府の対中支援政策とも合致している。

4-1-2 ニーズとの整合性

(1) 地域のニーズ

集体林権制度改革において、西部地区は東部・沿岸地域に比べて改革の進展が遅れており、林地使用权と林木所有権の明確化や林下経済の推進など更に取り組みを進めることが中国の国家政策上、求められている。国有林場改革についても、西部地区の国有林場は厳しい経営状況に直面した林場が多く、改革の更なる推進が求められる状況にあった。集体林権制度改革と国有林場改革の推進に寄与する本プロジェクトは、地域のニーズに整合しているといえる。

(2) 活動内容にかかるニーズ

本プロジェクトでは、特に集体林権制度改革と国有林場改革の実務を担う県レベル以下の人材に焦点を当てている。これまで、中央や省レベルにおいては体系的な研修が実施されてきたものの、県や郷・鎮レベルでの実務者研修は機会も限定的であり、かつ体系的な研修は実質的には実施されてこなかった。そのため、県や郷・鎮レベルの実務者の能力を向上させることは両改革を推進するためにも重要であり、そのニーズは高かったと考えられる。

(3) パイロット省（自治区）選定の適切性

パイロット省（自治区）の選定に当たっては、対象地が自然条件等においてモデル性を有していることが求められる。この点において、本プロジェクトが選定したパイロット省（自治区）は西部地区に代表的な自然気候条件を網羅しており、適切な選定がなされたと判断される。

(4) 日本の技術の優位性・経験の活用

日本は国有林改革において長年の経験・知見を蓄積しており、これらは中国の国有林改革を検討するにあたり、重要な先進事例として活用することが可能であった。

また、林下経済の方向性検討においても、日本の林野行政が経験してきた木材流通に関する消費者対応やマーケティングといった視点は、中国側に蓄積が少なかった知見であり、日本の経験や知見を有意義に活用することができた。

4-2 有効性 「高い」

本プロジェクトの目標は、終了までに達成が見込まれる。プロジェクト目標である「研修方式の整備」は、既にパイロット省（自治区）を対象とした「拠点版」の研修実施・方式マニュアルが作成済みである。今後、管理幹部学院が、日本人専門家の協力を受けつつ、西部地域に適用可能な研修方式マニュアル、研修カリキュラム及び教材（研修講義一覧、優良事例及び法制度関連の教材）を編集する予定である。

プロジェクトが整備した研修方式は、研修ニーズの把握方法、研修講義の進め方及び研修後の評価、フィードバックの方法、研修カリキュラム・教材等において、大きく改善され、研修効果を大きく向上させる重要な機能を果たすと判断される。

4-3 効率性 「中程度」

4-3-1 成果の産出状況

成果の達成に向けた活動が計画されており、また日本側及び中国側ともに投入はプロジェクト目標及び成果を達成するうえでおおむね適切と考えられる。

成果1（パイロット省において、両改革にかかる研修のための連携が省林業庁関連部門間で強化される）については指導者グループが中央及び各拠点で設けられた。プロジェクト活動において、関係者間の調整を円滑化させる効果を生んでおり、成果1は達成されたといえる。

成果2（パイロット省において、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）も同様に達成に向けた活動が計画されている。ただし、集体林権改革に対する政府方針が明確に示されてきたことに比べて、国有林場改革の政府方針提示はプロジェクトの当初の見込みに比して遅れる結果となった。すなわち、プロジェクト開始段階の2010年に中国政府は国有林場改革に係る問題を研究し、国家発展改革委員会と国家林業局を主導機関に指定し、他の関連部門と合わせて、同改革の改革・業務グループを設置したが、その後、同改革の難しさ等もあり、政府内部での議論が継続し、最終的に2013年8月に国務院同意のうえ、国家発展改革委員会及び国家林業局が河北等7省の国有林場改革の試行が正式に許可された。

2013年8月の方針提示が示されるまでの間、各研修拠点は国有林場改革に係る研修カリ

キュラム・教材の策定において、先駆的な取り組みを行っている中国東部・沿岸地域の他省の事例を独自に参考例として活用する等を行っていたものの、担当者によっては、模索せざるをえない局面もみられたといえる。国家としての方針策定が早期に行われ、先駆的な他省の事例共有が統一された方針の下、行われていれば、プロジェクトの実施がより効率的に行われた可能性はある。

成果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）が掲げた情報共有については、セミナー等の機会を利用した関係者間の情報共有が進められている。情報共有の結果、自らの地域に他省（自治区）の取り組み方法を導入するなどの事例も見られるなど、具体的な効果発現も見られる。評価団が確認した端的な例としては、寧夏自治区の関係者が陝西省での国有林場視察を行ない、その場で見聞した、労働者に対するインセンティブ導入による経営方法を、同自治区にも導入し始めたことが挙げられる。本終了時評価における聞き取り情報によれば、同自治区の国有林場92カ所のうち、約3割で既にインセンティブを導入しており、労働者の収入向上が見られるとのことであった。インセンティブとは、それぞれ労働者に林地の責任を負わせる一方、経済的利益を得られるとする契約であり、具体的には、経済林、養鶏、エコツーリズム（農家民宿）、ワイン生産による経済活動が見られる。

ただし、今後、パイロット省を超えて、西部地区全体で満遍なく情報が共有されていくためには、林業管理幹部学院が有するウェブサイトである「林業教育研修ネットワーク」上に、本プロジェクトの成果をアップデートすることが必要である。

4-3-2 投入の適切性

中国側のC/Pは中央において林業管理幹部学院、パイロット省（自治区）において林業庁（局）及び研修機関のキーパーソンが配置された。林業管理幹部学院においては国際合作部から専任C/Pが配属された。

なお研修関連部署からのC/P配置は全て兼任であった。専任のC/Pが配置されていれば、当該人材が核となりプロジェクトインパクトや波及効果が更に高められた可能性はある。

4-3-3 本邦研修

本邦研修については日本における国有林及び民有林の仕組みや経験を現地で学ぶ機会が提供されており、研修参加者が政策立案や業務の実施にあたって、参考となる貴重な場となった。本邦研修の成果は毎年度当初に開催される合同調整委員会で報告され、当該年度の本邦研修の企画立案・実施や改善に活用されるなど効率性にプラスに作用した。

4-4 インパクト 「高い」

4-4-1 上位目標達成の見込み

上位目標が達成される見込みは十分に存する。今後、国家林業局は林業幹部教育研修

業務の改善に関して、研修を強化する方針を示す意向である。本研修方式の適用は、この方針のなかで触れられる可能性が高く、上位目標の指標が達成されることは十分に可能である。

4-4-2 波及効果

本プロジェクトが提示してきた研修の形式・方法（説明資料・プレゼンテーション資料の作成・提示方法、双方向の講義形態、グループ討議の採用など）が、省・自治区の林業学校における一般研修などで活用され始めるなど波及効果がみられることを確認した。

集体林権改革や国有林場改革を成功裏に収めるためには、受益者（林地を管理する農村の住民）や国有林場を生活の糧とする者が林地を資源として活用し、収入を増加させていく林下経済²の推進が必要である。

林下経済の推進の方針については、国家林業局の指導層から常々、方針が伝えられていたが、2012年には国务院が「林下経済の発展を推進することについての意見」を発表した。プロジェクトも林下経済の発展状況について、中国社会科学院農村発展研究所との連携で2013年に研究を実施し、情報整理を行った。パイロット省・自治区においては、養鶏や経済林の植林・販売、エコツーリズム等から、収入向上を遂げている例が見られるなど、林下経済発展の方針は発展段階に差し掛かっているといえる。プロジェクトも両改革の推進に不可欠な林下経済に関する講義を積極的に研修に取り入れるなど推進を後押ししてきた。なお日中評価調査団は、プロジェクトが実施した研修が林下経済の側面から地域住民の収入向上を促したとする直接的な因果関係までは、調査枠組みの制約³もあり、確認できなかったが、中長期的には直接的な因果関係も示し得るインパクト発現も期待できると考えられる。

本邦研修には中央及び各省・自治区から其々の代表者が参加していたため、参加者同士での人的ネットワーク構築や情報交換を促進する場として機能した。広大な中国の場合、省・自治区をまたいで交流する機会が地理条件の面からも限られる傾向があるため、本邦研修はこれら状況を補う効果があったと言える。また、日中の林業セクター関係者の交流にも寄与した。

4-5 持続性の見通し 「高い」

4-5-1 政策面

生態系保護、環境保全にかかる取り組みは、今後も重要な政策課題に位置づけられていく予定である。また、集体林権制度改革と国有林場改革は生態系保護や環境保全等の取り組みを代表する重要な事業であり、事業の更なる促進の観点からも林業分野の人材

² 林業資源を収入源として活用する概念。アグロフォレストリーの概念に相似。

³ 厳密な意味での家計調査を実施したうえでの定量インパクト分析を本終了時調査に含めなかったこと。

育成は今後も推し進められていくものと考えられる。

本プロジェクト成果である研修方式の活用については、今後、国家林業局は林業幹部教育研修業務の改善に関して、研修を強化する方針を示す意向であることを確認した。本研修方式の適用は、この方針のなかで触れられる可能性が高く、政策面からの支援を得られる可能性が高い。

4-5-2 組織面

林業管理幹部学院は林業分野の人材育成を担う中央組織として、研修計画の策定、カリキュラムや教材の作成、講師選定等々を担う各関係部署を配置しており、研修業務を遂行する組織体制を有していると判断される。

4-5-3 技術面

国家林業局の林業幹部研修の方針に基づき、管理幹部学院が本プロジェクトの成果である研修方式を西部地区に広く普及していくことは、技術的には可能と考えられる。研修方式の普及にあたっては、国家林業局による方針提示と歩調を合わせて進めていくことが必須となる。

また、本プロジェクト期間中の主たる C/P は林業管理幹部学院内の国際合作部であり、研修関連部署からの参加は限定的であった。そのため、今後の持続性を担保していくためには、本プロジェクトに関与した C/P 機関がその他研修部門との連携、情報共有を進める必要がある。パイロット省については本プロジェクトの実施を通して、一定の技術力を得るに至っており、技術面で持続性を脅かす大きな課題はない。

4-5-4 財政面

集体林権制度改革並びに国有林場改革を促進するための人材育成は、政策的に重視されていたため、本プロジェクトにおいても、研修経費は約 50%が中国側負担で実施されてきた。今後、中国政府は林業分野の各行政階層及び各分野の人材育成を強化する意向を表明しており、林業人材育成のための予算措置がなされると推察される。

4-6 PDM の見直し

合同評価調査団及び JICA 専門家、C/P は、終了時評価結果を踏まえ、PDM に定めた上位目標をプロジェクト終了 3 年後にあたる 2017 年 2 月までに遂行することを確認した。

第5章 提言・所感

5-1 提言

日中評価団による提言の取りまとめに際しては、プロジェクト終了までの半年弱に JICA 専門家及び C/P が行うべき事項及びプロジェクト終了後 2017 年までに C/P が行うべき事項を取りまとめた。その概要は以下のとおりである。

5-1-1 プロジェクト目標及び成果の達成に関する提言

(1) 研修実施・方式マニュアル及び模範となるカリキュラム・教材の作成

本プロジェクトの PDM 及び中間評価報告書における提言では、各パイロット省は、日本人専門家が提示したマニュアルに基づき、各省版の 研修実施・方式マニュアル、研修カリキュラム及び研修教材を取りまとめ、その後、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（研修カリキュラム、研修教材を含む）を整理することが確認・提言された。終了時評価時点で各省（自治区）版の研修カリキュラム及び研修教材に未達成事項（前述）があり、2014 年 1 月までに各パイロット省はこの作業を終えることが必要である。

またプロジェクト終了までに管理幹部学院が、西部地域に適用可能な研修方式マニュアル、研修カリキュラム及び教材（研修講義一覧、優良事例及び法制度関連の教材）を編集する。

(2) 成果品の共有・普及

成果品の共有・普及を促進するため、中間評価報告書における提言において、研修実施・方式マニュアルや研修カリキュラム及び研修教材を管理幹部学院が管理する情報共有を目的としたウェブサイトである「中国林業教育研修ネットワーク」等を活用して共有・普及することが提言されたが、現在、同ネットワークへの資料掲載は未達成である。

今後、パイロット省（自治区）を超えて、西部地区全体で満遍なく情報が共有され、集体林権改革や国有林場改革が推進されていくためには、管理幹部学院が有する「林業教育研修ネットワーク」上に、本プロジェクトの成果をアップデートすることが必要であり、プロジェクトが終了する 2014 年 2 月までに、少なくとも 8 コースの模範的な研修カリキュラム、研修関連マニュアル及び教材の掲載を完了する。

5-1-2 西部地区全体への研修方式の普及（持続性）に関する提言

(1) 本プロジェクト成果である整備された研修方式の適用について、国家林業局が、林業幹部教育研修業務の改善に活用する意向を表明しており、プロジェクト成果の普及促進に大きく寄与するものである。管理幹部学院は、国家林業局の指導のもとに、

本プロジェクトの経験を活用し、パイロット省以外の西部地区の研修実施部門（研修拠点等）が行う集体林権制度改革及び国有林場改革にかかる研修方式の整備・適用に必要な支援を行うなど、中心的役割を担うことが必要である。

- (2) 研修方式の西部地区への普及に際しては、本プロジェクトが規範化に取り組んできた指導者グループの設置、連絡・調整会議の実施、研修ニーズの把握、研修の形式・方法（説明資料・プレゼンテーション資料の作成・提示方法、双方向の講義形態、グループ討議の採用など）の最適化、研修後の評価・フィードバック、伝達普及研修の実施等が研修効果の発現に寄与したことを踏まえ、マニュアル、カリキュラム及び教材の共有・普及のみならず、研修運営管理などの共有・普及に努めること。その際、既に 4 カ所の研修拠点間で、情報や経験の交換が行われていることを踏まえ、4 カ所の研修拠点をモデルとして更に活用することが期待される。

5-2 調査団所感

5-2-1 宮崎 JICA 中国事務所次長（総括）

本終了時評価が実施された 2013 年 11 月は習近平・李克強新体制発足後の三中全会（党中央委員会第三回全体会議）の開催直前に実施された。いうまでもなく、三中全会で決定される方針は、今後、10 年の中国の経済社会開発の方向性を示すうえでも重要である。

中国は歴史的な伐採等もあり、森林被覆率や森林資源が乏しく、植林や造林された森林の維持管理を担う人材の育成は長年、対中政府開発援助（Official Development Assistance : ODA）の最重要分野のひとつであった。日本の協力の貢献もあり、森林面積は大きく改善したが、その一方で、長年、森林の「保護・保全」に注力した結果、森林資源の有効活用に関しての取組みが弱かった点是否めない。

本プロジェクトが取り組んだ国有林場改革や集体林権制度改革は、森林資源のポテンシャルに着目し、この有効活用を通じて、国有林や林地経営に関する農民のインセンティブを高め、森林の「経営」の視点を推進し、ひいては農民の生活向上と環境保護を両立させることを企図しているものである。このためには前述した林下経済の推進や、国際的に議論されている「持続的な森林管理」の視点が欠かせない。国際社会での議論動向や国家の政策動向も視野に入れつつ、現場レベルでの取組み（地方政府向けの研修方式の開発）に落とし込んでいくという本プロジェクトは、JICA 技術協力の優位性を発揮し、醍醐味を体感できるプロジェクトであったといえる。他方、国際社会での議論、中国の政策レベル、中国地方の現場レベル（農村レベル）を関連づけていくプロセスにおいては、プロジェクトを進めるうえでの論理構成や運営管理、人脈形成など全く異なる側面での配慮が求められるという難しさもある。本プロジェクトに携わった専門家がこのような難しい課題に積極的に取り組んだ点にこの場を借りて、敬意を表したい。

さて、三中全会、またその後に予定されている中国の数多ある改革課題の中で、現在、

土地制度改革がその中核のひとつを成すと予想されている。ここでいう土地制度改革とは、まさに JICA と国家林業局が、林業分野で先行して実施してきた「集体林権改革」を農地など中国全体に展開するものである。このような中国の国家政策のコアの部分における立案プロセスにおいて、JICA が不可欠な役割を担ってきていること自体、特筆すべき事項であろう。

5-2-2 赤堀林野庁海外林業協力室長(森林管理担当)

今回の評価調査では、四川省林業庁及び省幹部学院との面談、研修参観、中国側評価メンバーとの協議（国家林業局及び国家林業局幹部学院）に参加した。短い滞在で意見交換も限られたものであったが、そのような接触を通じての所感を述べさせていただく。個人的な経験であるには、1995 年から 1998 年の 3 年間、国連食糧農業機関（Food and Agriculture Organization of the United Nations : FAO）プロジェクト「アジア地域市場経済移行国林業活性化計画」の専門家として、国家林業局経済発展中心においてプロジェクトの実施を行った経緯があり、当時の経験に照らして述べている部分もあることを申し添える。

(1) 中国における政策的プロジェクトとしての実施

1) 全体

中国に限らずどの国にあっても、政策の策定・実施の中枢に他国人が参加することはあまり想定されることなく、森林・林業のような自然環境を対象とする分野も例外とは言えない。これに加え中国は、途上国の中でも比較的人的キャパシティが高く、これは中央政府のみならず各省・自治区など地方政府も同様である。各省・自治区は他の諸国と比べれば 1 カ国の規模に匹敵し、森林・林業政策やその実施を通じた知見・経験についても豊富なものがある。

このような中で、本プロジェクトが研修という形であるが、「集体林権改革」及び「国有林場改革」という今日の中国の森林・林業部局として最も重要な政策課題に取り組み、一定の成果を出しているということは、賞賛されるべきことと考えられる。中国側のニーズを踏まえて本プロジェクトが策定されたにしても、他国の政策課題を理解し何らかの貢献をすることは、容易なことではない。この点は、例えば「四川省震災後の森林植生復旧計画」のように、技術的側面が強いプロジェクトでは大きな問題にはならないものと考えられる。

2) 国有林場改革について

集体林権改革が当初から政策がはっきりと打ち出されていたのに対し、国有林場改革については本年 8 月まで中央政府から具体的な指示がなく、手探りで研修が行われる状態だった、との説明が先方からあった。これも、本プロジェクトとしては不可抗

力であり、さまざまに考慮した上で対応したものと想像される。

中国側メンバーとの協議の中で、今回の評価は「实事求是」、すなわち事実の実証に基づいて物事の真理を追究するという精神で両国評価メンバーとも対応したことは評価したい、という発言があった。この「实事求是」は鄧小平氏が開放改革を進めるに当たって引用した言葉であるが、中国のような規模の大きな国で混乱を避けつつ実際的な成果を挙げる上での知恵と考えられる。他方、このような対応からは、政策の実施が前進するだけでなく停滞するように見える局面が出現する可能性があることも、想像に難くない。

対象国の政策や実施状況を的確に把握し、プロジェクトが順調に実施され着実に成果を挙げていくことができるよう条件整備しておくことは不可欠であるが、対象国の事情により当初の予想とは異なる状況に直面する場合もあり、その場合はプロジェクトの目的に沿った最善の対応を柔軟に検討し実施する必要も出てくるものと考えられる。

(2) 研修拠点及び中央での実施

1) 研修拠点（省・自治区）

参加できたのは四川省林業庁、省幹部学院のみであったが、積極的に本プロジェクトを実施しているとの印象であった。

面談（10月28日）には、フォーカルポイントである省林業庁国際合作処、プロジェクトの具体的実施にあたっている省幹部学院の他、省林業庁造林処など政策実施部門の担当者も出席し、本プロジェクトが着実に成果を挙げている旨説明があった。関連部局の連携について聞いたところ、研修のニーズ把握や講師選定などについて指導者グループで討議するなど、関連部局の連携は更に強化されているとの応答であった。

29日には、四川省の県レベルの国有林場幹部を対象にした講義を参観したが、講師は他省の優良事例を織り交ぜながらの講義であり、これに対し自らの経験や成果について説明する研修生もあるなど、双方向のやり取りがあったのは新鮮であった。現場に即した実際的な講義を参観することとなり、評価団としても非常に良い機会を与えられたと考えている。

また、これまでの研修での資料を見る機会があったが、関連の政策的文書の提示に留まらず、さまざまな図表や写真などを織り交ぜ、实际的・効果的な講義を目指し工夫している資料が目についた。これら資料は非常にきちんとファイル保存されており、幹部学院担当者の適切な対応及びプロジェクトによる効果によるものと考えている。

2) 中央

中国側評価メンバーとの協議は本プロジェクトが置かれている幹部学院で行われ、幹部学院担当者や本プロジェクト長期専門家の意見も適宜聴取しつつ報告書の策定が

行われた。優良事例等の取りまとめについては、今後の本プロジェクトの作業が明確化されたと同時に、本プロジェクトの成果がわかりやすく検索しやすい形に取りまとめられ、中長期的に活用されることが期待される。中国国家林業局国際合作司の担当者との意見交換したところ、「日中協力関係を重視しており、どのような状況にあらうともこの30年に及ぶ協力関係は強化を目指すべきであり中断すべきではない」との応答であった。

3) その他

中国側で日本語が専門ではないがある程度できる者が、少なくとも四川省林業庁で1名、中央の幹部学院で2名確認できた。日本で中国語ができる者が皆無であることに對し非常に対照的であるが、このような状況は日中相互理解の上でプラスの要素であり、このような人材との協力や交流の機会を今後とも維持していくべきと考える。

一方、日本側としても、中国において業務を円滑かつ効果的に行うためには、中国語をある程度理解できることが求められる。日本人として漢字は大きなバリアにはならないにしても、大学までの教育課程で中国語を学ぶことはほとんどなく、特に聞き話すことについては他の外国語と同様初歩から学習することとなり、非常に大きな努力が必要である。長期専門家が努力により一定程度中国語を使えるようになっていることは、評価すべきである。

5-2-3 五関 JICA 地球環境部 技術審議役（林業人材育成担当）

合同評価協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）（付属資料1）のとおり、本プロジェクトは、専門家、中国側 C/P 等関係者の尽力により、プロジェクト終了時までにおおむねプロジェクト目標を達成し、上位目標の3年以内の達成も視野に入っているといえるが、ここでは、主に同 M/M に取り上げられていない事項について、当方の担当分野を中心に所感を追記する。

(1) 研修内容と「両改革」の推進について

M/M の 6.3 に記載されているとおり、集体林権制度改革については、プロジェクト開始前から中国政府の指示が明確であったため、プロジェクトにおいてもこれを推進するための研修が効果的に実施されてきた。四川省林業庁でのインタビューにおいても、2011年からの深度改革（林権証の発行がほぼ終わった後の、①林権譲渡体制の整備、②経営制度改革、③林下経済、について更に改革を深度化させること）の推進に合わせて研修が実施され、同改革の推進に寄与したとのことであった。

他方、国有林場改革については、同 M/M に記載されているとおり、2013年8月に7省の国有林場改革の試行が許可されるまでは、国家林業局は「国有林場管理規則(2011)」 「国有林場の森林資源管理措置の強化及び改革の円滑な推進に関する通知(2012年)」

など、改革の方向性を小出していたため（ただし位置づけは低い「通知」等）、こうした改革の方向性も参考に、本プロジェクトは手探りで同改革の推進のための研修を実施してきた。四川省でのインタビューによれば、この間、林下経済や保護林の知識等を中心に国有林場内部のキャパシティビルディングをプロジェクトで実施してきたが、前述の本年8月の試行の許可は、結果的にこれまでの小出しの方向性とおおむね同じであり、本プロジェクトの研修も、模索や試行錯誤があったものの、結果論ではあるが同改革を推進する役割を果たしてきたと認められる。ただし、今後実際に同改革を推進する中で、上記の試行の許可を踏まえた追加的な研修が必要になるかどうかは省内での検討事項とのことであった。

両改革に関しては、カリキュラムや教材の作成、改革をテーマにしたセミナー、県レベル以下の研修を通じて本プロジェクトで扱ってきており、研修を通じた改革への貢献（例えば林下経済への貢献）は少なからぬ中国側関係者が言及してきており、定量的な測定が難しいものの、一定の効果はあったと考えられる。ただし、四川省林業庁及び同省林業学校でのインタビューによれば、①研修のテーマをはっきりさせた、②研修の計画から、実施、評価までの一連の流れを綿密にできるようになった、③従来政策の普及が中心であったが、実用的な技術を研修するようになった等、むしろ研修の規範化にプロジェクトの実施による効果が認められるとのことであった。したがって、本プロジェクトの実施は、重要テーマである両改革に対する人材育成という具体例を通じて、効果的な人材育成方法の整備に効果があったという面も大きいと考えられる。

このことは、両改革を推進するための研修方式の整備だけがプロジェクト目標ではなかったことを意味しており、先行した「日中林業生態研修センター計画プロジェクト」では両改革などの近年の重要テーマに対する人材育成には必ずしも十分対応できていないため、本プロジェクトが必要になったとの要請の位置づけはやや妥当性を欠いていたことを示している。なお、この理由は、中国側の当初の期待（両改革の推進）と日本側の対応できること（研修方式の整備）に差異があり、要請の目標設定が過大であったことによる。これに対して専門家と JICA 事務所は、プロジェクト開始時点では中国側の期待の込められた目標設定には手をつけず、研修の規範化に重点をおいた運営を行うこととして対応していたと考えられる。

したがって、研修内容と「両改革」の推進については、以下の通り結論づけられる。

- 1) 本プロジェクトによる研修は、両改革の推進に一定の役割を果たしているが、それは、両改革の推進のための研修方式の整備のみならず、一般論としての研修の規範化による効果でもある。
- 2) 両改革のうち、国有林場改革は、中国政府の指示が小出しにされたため、研修内容の模索や試行錯誤が伴ったが、結果論として本プロジェクトによる研修は一定の役割を果たすことができた。

以上を踏まえると、私見ではあるが、本プロジェクトのプロジェクト目標は、本来、「パイロット省（自治区）における、西部地区に適用可能な、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の整備の試行を通じ、両改革等重要なテーマに対する人材育成体制が整備される。」とでもすべきであったと考えられ、結果的にプロジェクト目標は本議事録の提言をプロジェクト終了時までには実施することで達成可能とはなっているが、詳細設計調査及び中間レビュー時点でのプロジェクト目標の検討が妥当であったかどうかという点については、今後の類似案件の検討・実施に際して参考となると考えられる。

(2) 専門家作成マニュアルの独自マニュアル・研修方式整備への貢献

M/M の 5.1.2(2) のとおり、各研修拠点における独自マニュアルの作成を含め、研修方式の整備は順調に進捗している。ただし、四川省林業学校でのインタビューによれば、専門家が中心となって作成したマニュアル等を参考に、研修講師等が作成するプレゼンテーション（パワーポイント）等の教材は改善されてはいるものの、そのチェックは林業学校の講師が実施しており、「両改革」の実行機関である省林業局が確認しているものではないとのことであった。

他方、専門家が中心となって作成したマニュアルについては、日本のものをベースに作成され、中国語への翻訳も外部の翻訳者が行ったために精度が十分とはいえず、見本の域を出なかった、あるいはこの作成をもって事足りるとして国家林業局管理幹部学校の C/P が更なる内容の改善に消極的であった、との見解も耳にした。

以上を踏まえると、専門家作成マニュアルは、これまでこのようなものが存在していなかったことから、研修拠点における独自マニュアル・教材等の作成に寄与してはいるものの、以下のとおり、より効率性を高める余地はあったのではないかと考えられる。

- 1) 専門家と管理幹部学院の研修関連部署 M/M の 6.5(3) のとおり、同部署からのプロジェクトへの参加は限定的であった）とが共同で、各研修拠点でより活用しやすいものとなるよう意識して当初のマニュアルを作成することはできなかったのか。
- 2) 各研修拠点においては、M/M の 5.1.1(1) のとおり、各研修拠点の関係部門責任者が参加する指導者グループが設置されているが、研修実施前後の連絡・調整会議の開催だけでなく、日常的に教材の内容のチェック等に関して「両改革」の実施担当者が林業学校に協力する体制とはできなかったのか。

研修関連部署の参加によるマニュアルの作成、日常的な主管部門と研修関連部署の連携は、今後西部地区への研修方式の普及による「両改革」の促進という上位目標の達成上重要であると考えられる。

(3) 優良事例、参考情報の共有や交流促進の実績について

優良事例、参考情報の共有については、M/Mの5.1.3(2)のとおり、今後その整備が図られる見通しであるが、管理幹部学校のC/Pからは、その収集に関しては、各研修拠点で作成する教材の中からの抜粋に止まるという限定的な発言があった。他方、交流促進については、同M/Mの5.1.2(3)に記載された実績の他、四川省林業学校でのインタビューでは、各研修拠点間の研修担当者同士で頻繁に情報のやり取りができるようになったとの前向きな発言があった。このことから、同議事録7.(1)1)で提言されている教材の編集に当っては、より幅広い優良事例等が収集されるよう管理幹部学院への指導を続けるとともに、各研修拠点間の日常的な情報交換についても、一層の促進が必要であると考えられる。

(4) その他

1) 上位目標の達成に向けて

本プロジェクトの上位目標は、「両改革」の円滑な実施の促進である。この達成のためには、実際に地域住民の収入の向上等が図られなければならないが、本プロジェクトの活動の範囲は、県レベル以下の林業関係者への研修と、彼らによる拡大研修のモニタリングに留まっている。上位目標の達成のためには、拡大研修の受講者による地域住民等への働きかけや、普及サービス等を受けた地域住民の内発的発展等のモニタリング及びその結果を踏まえた県レベル以下の林業関係者への研修の改善が不可欠であるが、こうしたモニタリングやフィードバックは、本プロジェクトの対象からは外れていた。このことは、今後の類似案件の検討・実施に当って、教訓とすべきである。

2) 更なる技術協力の推進について

合同評価の過程で、中国側評価団より、①各研修拠点において研修方式は整備されてきているが、(各課題の専門家ではあっても研修のプロではない)研修講師の研修能力の向上が課題となっており、また、②研修方式の一層の改善のために、これまで本邦研修で視察しているわが国林野庁の森林技術総合研修所(高尾)における、研修の企画、実行、評価の一連の過程を実地に学ぶ必要があることから、今後も更なる技術協力が必要であるとの強い要望が繰り返された。

他方、今回四川省の訪問に際して、四川省震災後森林植生復旧計画のC/P機関である四川省林業庁を訪問したが、先方より、同プロジェクトでは東日本大震災の復興を祈念して昨年3月11日に多くの中国国民と中国在住日本人が参加して植樹祭を実施し、両国国民の絆を強めたことが紹介された。

現時点では本プロジェクトの後継案件の実現の見通しは立っていないが、このように技術協力プロジェクトが両国国民間の友好に基づき、これを強化するものでもあることにかんがみ、外部の状況の変化に応じて、後継案件の検討が必要であると考え

られる。

3) 両国の言語による合意文書の作成による問題

本プロジェクト等、対中協力においては、中国側との合意文書等を両国の言語で作成し、いずれも正本としている。しかしながら、これら一組の正本は、必ずしも細部で一致しておらず、日本側と中国側の間での、プロジェクト実施上の理解の共有の妨げとなることが少なからずあったとされている。例えば、中間レビューの M/M において、和文の「研修カリキュラム及び教材」は、中文では「精品課程」（教材を含んだ研修カリキュラムの冊子を、中国側がこう称している。）となっており、今回の M/M でも踏襲しているが、こうした経緯を承知していなければ、正確な理解は難しい。理想的には、英語等による文書を唯一の正本として、誤解の余地を排除すべきであるが、それが無理であれば、両言語による理解が異なる余地が極力少なくなるよう、用語の対応表のようなものを作成することなどを、今後の類似案件の形成、実行に際しての教訓とすべきであろう。

4) 専門家の相手国言語習得のインセンティブ

政策アドバイザーと異なり、技術協力プロジェクトの専門家については、相手国言語の習得があまり考慮されない傾向にあるが、本プロジェクトや、先般終了時評価が行われたキルギスの共同森林管理実施能力向上プロジェクトの専門家からは、専門家が相手国政府の法令や技術資料をある程度原文で活用することの必要性が指摘されている。現在、直営専門家に対しては、派遣後の現地語学習に対する手当が行われているが、プロジェクトの本来業務に忙殺されている専門家が、インセンティブもないまま業務以外の時間に実用レベルの現地語を習得することは容易ではなく、派遣前の現地語研修や語学手当の復活等を、JICA 業務の品質向上の観点からも今後検討する必要があるものと考えられる。

5) ナレッジの有効活用

本プロジェクトでは、4年間の実施機関中、先方 C/P 等には異動はほとんどなかったものの、専門家も事務所及び本部の担当者のいずれも途中で代替わりをしており、日本側にはプロジェクト開始当初や前半における細かい事情に熟知した者がいない中で、プロジェクトが実施され、評価が行われた。このため、過去の経緯の一部については、中国側の理解が正しいかどうか、日本側が確認に手間取ることもあった。こうした事態は、プロジェクト業務や評価の効率を下げるのみならず、両国関係者の間に不信感すら植え付けかねないおそれがある。折しも、現在 JICA 本部では、業務改善の一環として、技術協力プロジェクトの中間レビュー、終了時評価を廃して6カ月毎の定期モニタリングとする方向とされているが、この際、定期モニタリングには過去の担当者

や専門家のナレッジを活用できるような工夫が必要ではないかと考えられる。

6) 合同調整委員会への報告

今次終了時評価では、中国側の都合で合同調整委員会は開催されず、このため各研修拠点の C/P を北京に呼んで報告をすることが予定されていたが、これも実現しなかった。したがって、特に M/M の提言が確実に実行されるよう、同議事録が合同調整委員会メンバーをはじめプロジェクト関係者に適切に配布され、その内容について十分な理解が得られるよう、中国側を指導することが必要と考えられる。

付 属 資 料

付属資料 1. 合同評価協議議事録

付属資料 2. 面談結果

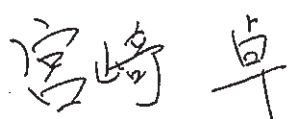
中国西部地区林業人材育成プロジェクトに係る
技術協力に関する合同評価協議議事録

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宮崎卓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、2013年10月23日から2013年11月1日までの日程をもって調査を実施した。

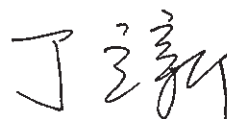
合同評価調査団は、日中両国関係者への質疑応答や現地調査を行い、その結果、ここに添付する合同終了時評価報告書に記載する諸事項について合意するとともに、評価調査結果について当該プロジェクトに係る合同委員会並びに双方の政府に対して報告することに合意した。

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。

2013年11月1日 中国 北京



宮崎卓
終了時評価調査団長
日本国独立行政法人国際協力機構



丁立新
終了時評価調査団長
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.5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。(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。

独立行政法人国際協力機構(JICA)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終了前に実施された終了時評価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。

2.1 協力期間終了を2014年2月に控え、これまで実施してきた協力活動全般について、達成状況を整理する。達成状況に基づき、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の観点からプロジェクト評価を行う。

2.2 上述の評価結果を踏まえ、協力期間終了までの活動方針、上位目標達成に必要な中国側の活動方針を確認し、提言するとともに、将来の類似プロジェクトの形成・実施に参考となる教訓を得る。

3. 合同評価調査団メンバー

3.1 日本側評価調査団

宮崎卓	総括	JICA 中国事務所次長
赤堀聡之	森林管理	林野庁森林整備部計画課海外林業協力室長
五関一博	林業人材育成	JICA 地球環境部技術審議役
林憲二	事業監理	JICA 中国事務所所員
李飛雪	事業監理	JICA 中国事務所所員
十津川淳	評価分析	佐野総合企画株式会社

3.2 中国側評価調査団

丁立新	総括	国家林業局人事司副司長
劉立軍	副総括(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

呉友苗	林業人材育成	国家林業局人事司教育処処長
許強興	協力計画	国家林業局对外合作中心小淵基金処長
朱延福	評価分析	中国老科技工作者協会林業分科会副理事長

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への聞き取り調査や現地視察等を行った。これらの結果をもとに、合同評価報告書を作成した。

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・促進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、採用されたプロセスの効率性、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：

プロジェクトの実施によって直接または間接的に、意図的または予期しなかったプラス・マイナスの影響を分析する。

(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する留意点を分析する。

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¹

5.1.1 投入の実績

- (1) 中国側: 国家林業局国際合作司がプロジェクトの年次活動計画の検討及び承認を目的とした合同調整委員会の中国政府側委員長を務め、各パイロット省（自治区）の参加のもと、毎年、活動や成果の達成状況の進捗確認や活動方針に係

¹特に注記のない限り、2013年11月1日現在の実績である。

る検討を行った。また各パイロット省（自治区）の関係部門責任者が参加する指導者グループが設置され、2012 年以降、研修実施前と終了後に連絡・調整会議が開催された。プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネジャー、北京在勤のカウンターパートメンバーのべ 20 名、4 地方拠点におけるメンバーのべ 38 名が配置された。施設、機材は計画どおり提供された。研修実施経費は原則として約 50%を負担し、その他運営経費を加え、合計 6,536,000 元（2013 年 11 月現在）を投入している。

- (2) 日本側: これまでに長期専門家 5 名および短期専門家 7 名が派遣された。C/P25 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 3,461 千円の機材が供与され、研修実施経費の一部を含む総額 80,633 千円が 2013 年 9 月末までに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拠点は研修実施前と終了後（年 2-3 回）に事前調整、結果報告、課題抽出等を目的に、連絡・調整会議が実施されている。
- 3) 研修では省（自治区）林業庁（局）の関連部門担当者による講義をカリキュラムに盛り込み、関連部門間連携促進に寄与している。

- (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県レベル職員向け研修カリキュラム 4 コース及び教材 4 セットの整備を行った。今後、2014 年 1 月までに郷鎮レベル職員向け研修カリキュラム 4 コース及び教材 4 セットを整備予定。
- 2) 研修は各研修拠点において県レベル及び郷鎮レベルの集体林権制度改革研修を開催し、すでに合計 22 回、延べ 951 名の研修を実施した（2013 年 11 月現在）。
- 3) 国有林場改革に関しては、林場長レベル職員及び技術者レベル職員を対象とした研修カリキュラム及び教材を各々 4 コース及び 4 セットを 2014 年 1 月までに整備予定。
- 4) 研修は各研修拠点において、県レベルの国有林場改革研修を開催。計 23 回、延べ 1053 名の研修を実施した（2013 年 11 月現在）。
- 5) いずれの研修についても研修受講者の理解度は高く（99%以上が研修内容を理解）、また研修で学んだ内容の普及を目的とした研修も受講者の 99%が実施している。
- 6) 研修効果のモニタリング調査を全拠点のすべてのコースを対象に 2012 年度に実施した。調査結果は 2013 年 4 月に各研修拠点の担当者にフィードバックを行い、調査結果の研修への活用や調査結果を踏まえた研修教材の整備について協議を実施した。

- (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) 国家林業局と林権改革について 4 回、国有林改革について 6 回の情報交流

の機会を持ち、林業改革の現状、課題、日本の経験等について意見交換を実施した。この他、省幹部向け研修2回(70名)、集体林権制度改革セミナー及び国有林场改革セミナーを4回(342名)、2013年に集体林権制度改革セミナーを1回実施予定。

- 2) 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43回、関連資料を43回掲載した。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15回掲載した。
- 3) 管理幹部学院が運営するインターネットサイトである「中国林業教育研修ネットワーク」内に本プロジェクトの成果物(研修カリキュラムやマニュアル、教材等)の一部がプロジェクト終了までに掲載される予定。

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场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

- (1) プロジェクト実施期間の前半に日本人専門家が中心となって「研修概論」、「研修実施マニュアル」及び「研修方式マニュアル」を作成し、その後、各省(自治区)研修拠点が当該地域の固有の事情を勘案したうえで各省(自治区)版の「研修実施マニュアル」及び「研修方式マニュアル」を作成済み。
- (2) 本プロジェクトでは、西部地区全域に適用可能な研修方式の整備を目標としており、管理幹部学院が西部地域に適用可能な研修方式マニュアル、研修カリキュラム及び教材(研修講義一覧、優良事例及び法制度関連の教材)を編集する予定。

5.2 実施プロセスの検証

- (1) 日本人専門家は、北京の管理幹部学院に執務室を持ち、同学院C/Pと定期協議などを通じて、連絡を保ちながら活動している。
- (2) 管理幹部学院、各省(自治区)林業局、各研修拠点及び日本人専門家の参加のもと、当該年度の研修計画協議を目的とした会議が毎年開催された。同会議の協議内容は国家林業局及びJICAが共同議長を務める合同調整委員会で討議・承認された。本プロジェクトは4か所の研修拠点を対象としており、多くの連絡・調整を必要とするが、同体制はプロジェクトの計画性を高める等、プロジェクト推進に寄与したと判断される。
- (3) パイロット省(自治区)における研修では、研修拠点は政策における研修の位置づけや参加者の研修ニーズの双方を勘案した研修を企画・実施した。政策からの要求や現場レベルのニーズに立脚した研修は研修カリキュラムの妥当性を高め、ひいては受講者の高い満足度につながったと考えられる。

6 評価5項目による評価

6.1 妥当性

- (1) 国家政策・開発計画との整合性

「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)」は「環境にやさしい社会の建設」に向けて「生態系保護・修復の促進」を重点課題としている。集体林権制度改革と国有林场改革及び両改革のための研修方式の整備は、十二五計画に掲げる生態系保護・修復に寄与するものである。両改革は国家林業局の「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など、中国政府の政策・開発計画に整合した取り組みと判断できる。また森林保全を含む環境保護は、日本政府の対中支援政策とも合致している。

(2) ニーズとの整合性

1) 地域のニーズ

集体林権制度改革において、西部地区は東部・沿岸地域に比べて改革の進展が遅れており、林地使用权と林木所有権の明確化や林下経済の推進など更に取り組みを進めることが求められている。また、国有林场改革についても、西部地区の国有林场は厳しい経営状況に直面した林场が多く、改革の更なる推進が求められる状況にあった。集体林権制度改革と国有林场改革の推進に寄与する本プロジェクトは、地域のニーズに整合している。

2) 活動内容にかかるニーズ

本プロジェクトでは、特に集体林権制度改革と国有林场改革の実務を担う県レベル以下の人材に焦点を当てている。これまで、中央や省レベルにおいては体系的な研修が実施されてきたものの、県や郷・鎮レベルでの実務者研修は機会も限定的であり、かつ体系的な研修は実質的には実施されてこなかった。そのため、県や郷・鎮レベルの実務者の能力を向上させることは両改革を推進するためにも重要であり、そのニーズは高かった。

3) パイロット省（自治区）選定の適切性

パイロット省（自治区）の選定に当たっては、対象地が自然条件等においてモデル性を有していることが求められる。この点において、本プロジェクトが選定したパイロット省（自治区）は西部地区に代表的な自然気候条件を網羅しており、適切な選定が為されたといえる。

6.2 有効性

本プロジェクトの目標は、達成に向けて実績を積み重ねている。プロジェクト目標である「研修方式の整備」は、既にパイロット省（自治区）を対象とした「拠点版」の研修実施・方式マニュアルが作成済み。今後、管理幹部学院が、日本人専門家の協力を受けつつ、西部地域に適用可能な研修方式マニュアル、研修カリキュラム及び教材（研修講義一覧、優良事例及び法制度関連の教材）を編集する予定。

プロジェクトが整備した研修方式は、研修ニーズの把握方法、研修講義の進め方および研修後の評価、フィードバックの方法、研修カリキュラム・教材等において、大きく改善され、研修効果を大きく向上させる重要な機能を果たすこととなる。

6.3 効率性

アウトプットの達成に向けた活動が計画されており、また日本側および中国側ともに人的投入は概ね適切と考えられる。

アウトプット1については指導者グループが中央および各拠点で設けられた。プロジェクト活動において、関係者間の調整を円滑化させる効果を生んでおり、アウトプット1は達成されたといえる。

アウトプット2も同様に達成に向けた活動が計画されている。2008年6月中国政府・国务院が「集体林権制度改革を全面的に推進するための意見」（中発[2008]10号文件）を公布した。2009年6月には、中国政府は中央林業工作会議を開催し、集体林権制度改革の推進を指示し、同改革の中国全土への本格展開が開始された。

現在、確認された所有面積は集体林地の99%の27.02億ムーであり、林権証1億枚

α

(確認された所有面積の96%である26億ム一対象、8900万の農家が林権証を入手)が交付された。3500戸の農家を対象に調査した結果、95%が満足している等、同改革は推進されている。プロジェクトの理念と方法は西部地域の集体林権制度改革に積極的な役割を果たした。同改革の円滑な実施は、プロジェクト活動の効率性に寄与した。

2010年に中国政府は国有林場改革に係る問題を研究し、国家発展改革委員会と国家林業局を主導機関に指定し、他の関連部門も加え、同改革の改革・業務グループを設置した。2013年8月に国務院同意のうえ、国家発展改革委員会及び国家林業局が河北等7省の国有林場改革の試行を正式に許可した。同決定に従って、プロジェクトが研修計画を調整し、研修対象として国有林場長と中核技術者を研修の重点対象に選定した。この間、各研修拠点は各々が国有林場改革に係る研修カリキュラム・教材の策定において、模索することとなった。

アウトプット3が掲げた情報共有については、セミナー等の機会を利用した関係者間の情報共有が進められている。情報共有の結果、自らの地域に他省(自治区)の取り組み方法を導入するなどの事例も見られるなど、具体的な効果発現も見られる。ただし、今後、パイロット省(自治区)を超えて、西部地区全体で満遍なく情報が共有されてゆくためには、管理幹部学院が有する「林業教育研修ネットワーク」上に、本プロジェクトの成果をアップデートすることが必要である。

中国側のカウンターパートは中央において管理幹部学院、パイロット省(自治区)において林業庁(局)および研修機関のキーパーソンが配置された。管理幹部学院においては国際合作部から専任カウンターパートが配属された。研修関連部署からのカウンターパート配置は全て兼任であった。

本邦研修については日本における国有林及び民有林の仕組みや経験を現地で学ぶ機会が提供されており、研修参加者が政策立案や業務の実施にあたって、参考となる貴重な場となった。

6.4 インパクト

本プロジェクトが提示してきた研修の形式・方法(説明資料・プレゼンテーション資料の作成・提示方法、双方向の講義形態、グループ討議の採用など)が、省(自治区)の林業学校における一般研修などで活用され始めるなど波及効果がみられる。またパイロット省の研修実施機関の能力向上及び末端レベルの人材育成が図られた。

集体林権制度改革と国有林場改革の政策、実施、アプローチが普及した。集体林権制度改革について、プロジェクトの研修を通じ、地域住民の収入向上を促す効果がみられた。パイロット省(自治区)においては、養鶏や経済林の植林・販売、エコツーリズム等から、収入向上を遂げている例が多々見られており、林下経済は総じて発展段階に差し掛かっている。終了時評価の段階において、本プロジェクトとの直接的な因果関係までは確認できなかったが、今後、中長期的には直接的な因果関係も示しうるインパクト発現が期待できる。

研修、セミナー及び本邦研修等は、集体林権制度改革と国有林場改革の推進、日中林業交流に寄与した。

6.5 自立発展性

(1) 政策面

中国政府の生態文明建設の全体計画に基づき、国家林業局は「生態文明建設を推進するための要綱」を配布し、生態系改善、国民生活改善を林業分野の主要業務に位置

づけ、また集体林権制度改革と国有林場改革等の体制整備を進めているが、その中で、国家林業局は林業分野の各行政階層及び各分野の人材育成支援体制を強化することを確認した。

従い、本プロジェクト成果である研修方式の活用については、今後、国家林業局が、林業幹部教育研修業務の改善に活用する見込みが高い。

(2) 組織面

管理幹部学院は林業分野の人材育成を担う中央組織として、研修計画の策定、カリキュラムや教材の作成、講師選定等々を担う各関係部署を配置しており、研修業務を遂行する組織体制を有している。

管理幹部学院及びパイロット省の林業研修機関と国家林業局及びパイロット省(自治区)の連携が現時点で良好に保たれていることから、自立発展性は担保されている。

(3) 技術面

国家林業局の林業幹部研修の方針に基づき、管理幹部学院が本プロジェクトの成果である研修方式を西部地区に広く普及してゆくことは、技術的には可能と考えられる。研修方式の普及にあたっては、国家林業局による方針提示と歩調を合わせて進めてゆくことが必須となる。

また、本プロジェクト期間中の主たるカウンターパートは管理幹部学院内の国際合作部であり、研修関連部署からの参加は限定的であった。そのため、今後の自立発展性を担保してゆくためには、本プロジェクトに関与したカウンターパート機関がその他研修部門との連携、情報共有を進めることが必要である。

パイロット省(自治区)については本プロジェクトの実施を通して、一定の技術力を得るに至っており、技術面で自立発展性を脅かす大きな課題は無い。

(4) 財政面

集体林権制度改革ならびに国有林場改革を促進するための人材育成は、政策的に重視されていたため、本プロジェクトにおいても、研修経費は約 50%が中国側負担で実施されてきた。今後、中国政府は林業分野の各行政レベル及び各分野の人材育成を強化する意向を表明しており、林業人材育成のための予算措置がなされると推察される。

7. 提言

(1) プロジェクト目標及び成果の達成に関する提言

1) 研修実施・方式マニュアル及び模範となるカリキュラム・教材の作成

本プロジェクトの PDM 及び中間評価報告書における提言では、各パイロット省(自治区)は、日本人専門家が提示したマニュアルに基づき、各省(自治区)版の研修実施・方式マニュアル、研修カリキュラム及び研修教材を取りまとめ、その後、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(研修カリキュラム、研修教材を含む)を整理することが確認・提言された。終了時評価時点で各省(自治区)版の研修カリキュラム及び研修教材に未達成事項(5.1.2.(2)参照)があり、2014年1月までに各パイロット省(自治区)はこの作業を終えること。

プロジェクト終了までに管理幹部学院が、西部地域に適用可能な研修方式マニュアル、研修カリキュラム及び教材(研修講義一覧、優良事例及び法制度関連の教材)

を編集する。

2) 成果品の共有・普及

成果品の共有・普及を促進するため、中間評価報告書における提言において、研修実施・方式マニュアルや研修カリキュラム及び研修教材を「中国林業教育研修ネットワーク」等を活用して共有・普及することが提言されたが、現在、同ネットワークへの資料掲載は未達成である。

今後、パイロット省（自治区）を超えて、西部地区全体で満遍なく情報が共有され、集体林権改革や国有林場改革が推進されてゆくためには、管理幹部学院が有する「林業教育研修ネットワーク」上に、本プロジェクトの成果をアップデートすることが必要であり、プロジェクトが終了する2014年2月までに、少なくとも8コースの模範的な研修カリキュラム、研修関連マニュアル及び教材の掲載を完了する。

(2) 西部地区全体への研修方式の普及（自立発展性）に関する提言

1) 本プロジェクト成果である整備された研修方式の適用について、国家林業局が、林業幹部教育研修業務の改善に活用する意向を表明しており、プロジェクト成果の普及促進に大きく寄与するものである。管理幹部学院は、国家林業局の指導のもとに、本プロジェクトの経験を活用し、パイロット省（自治区）以外の西部地区の研修実施部門（研修拠点等）が行う集体林権制度改革及び国有林場改革にかかる研修方式の整備・適用に必要な支援を行うなど、中心的役割を担うこと。

2) 研修方式の西部地区への普及に際しては、本プロジェクトが規範化に取り組んできた指導者グループの設置、連絡・調整会議の実施、研修ニーズの把握、研修の形式・方法（説明資料・プレゼンテーション資料の作成・提示方法、双方向の講義形態、グループ討議の採用など）の最適化、研修後の評価・フィードバック、伝達普及研修の実施等が研修効果の発現に寄与したことを踏まえ、マニュアル、カリキュラム及び教材の共有・普及のみならず、研修運営管理などの共有・普及に努めること。その際、既に4か所の研修拠点間で、情報や経験の交換が行われていることを踏まえ、4か所の研修拠点をモデルとして更に活用する。

(3) 国際協力の促進に関する提言

国家林業局の指導のもと、管理幹部学院は林業人材育成について引き続き日本等との国際協力と交流を推進する。

(4) 上位目標の達成

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、終了時評価結果を踏まえ、PDMに定めた上位目標をプロジェクト終了3年後にあたる2017年2月までに遂行することを確認した（別添4）。

別添及び資料リスト

- 別添1 現行PDM (PDM ver. 5)
- 別添2 現行PO
- 別添3 評価結果表
- 別添4 PDM改訂版 (PDM ver6)
- 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

5

【別添1】

作成日: 2013年4月26日

プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) (Ver.5)

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

要約		指標	入手手段	外部条件
<p>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。</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>アウトプット 1. パイロット省(自治区)において、両改革にかかるとして、両改革を推進するための県レベル以下の林業関係者(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。</p>	<p>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。</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)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。</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)林場長レベル、林業技術者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4回、林場レベルで19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。</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>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>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>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>	<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。 ・十分なカウンタートパートが継続的に配置される。</p>	

Ver.5

<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>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) 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ユアルを掲載する。 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。</p>	<p>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</p>	
<p>活動</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。 1-2. 両改革にかかわ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、両改革にかかわる研修の連絡・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。 2-2. パイロット省(自治区)において代表的な集休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。</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・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。</p>	<p>中国側投入</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>日本側投入</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>前提条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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を指す。

【別添2】
プロジェクト全体活動計画(PO)

		プロジェクト実施期間																																																
		2010年度						2011年度						2012年度						2013年度																														
CP	活動	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2													
	アウトプット1:ハイロット省(自治区)において、両改革にかかる研修のための連絡が省(自治区)林業庁(局)関連部門間で強化される。																																																	
1-1	ハイロット省(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。																																																	
	アウトプット2:ハイロット省(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。																																																	
2-1	ハイロット省(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	ハイロット省(自治区)において代表的な集休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。																																																	
	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。																																																	
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。																																																	

別添3 評価結果表

評価大項目	評価項目		情報収集源・方法	評価結果
	主要項目	サブ項目		
妥当性	政策	中国政府の政策・開発計画との整合性	-報告書等	<p>「中華人民共和国国民経済・社会发展第十二次五年計画（以下、十二五計画という）」は「環境にやさしい社会の建設」に向けて「生態系保護・修復の促進」を重点課題としている。集体林権制度改革と国有林場改革及び河改革ための研修方式の構築は、十二五計画に掲げる生態系保護・修復に寄与するものである。両改革は国家林業局の「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など、中国政府の政策・開発計画に整合した取り組みと判断できる。また森林保全を含む環境保護は、日本政府の対中支援政策とも合致している。</p>
		(日本国)優先度	-外務省資料 -JICA資料	
	ニーズ	パイロット省・自治区の選定 ～ ニーズとの整合性	-プロジェクト記録 -質問票 -聞き取り調査	
	プロジェクトデザイン の適切性	下記の点を検証 ・パイロットサイトにおける地域モデルとしての汎用性の有無など	-質問票 -聞き取り調査	
有効性 (目標達成度)	日本の技術の優位性・経験の活用	プロジェクト目標	-聞き取り調査 -JICA資料	<p>日本は国有林改革において長年の経験・知見を蓄積しており、これらは中国の国有林改革を検討するにあたり、重要な先進事例として活用することが可能であった。 また、林下経済の方向性検討においても、日本の林野行政が経験してきた木材流通に関する消費者対応やマーケティングといった視点は、中国側に蓄積が少なかった知見であり、日本の経験や知見を有意義に活用することが出来た。</p>
		プロジェクト目標達成見込み	-プロジェクト記録 -質問票 -聞き取り調査	
有効性 (目標達成度)	プロジェクト目標	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を整備される		

評価大項目	評価項目		情報収集源・方法	評価結果
	主要項目	サブ項目		
				<p>指標</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>本プロジェクトの目標は、達成に向けて実績を積み重ねている。プロジェクトが整備した研修方式は、研修ニーズの把握方法、研修講義の進め方および研修後の評価、フィードバックの方法等において、大きく改善されており、研修効果を促進する機能を果たしている。</p> <p>指標にかかるとは以下のとおり。</p> <p>・「研修方式の整備」は、既にパイロット省（自治区）を対象とした「拠点版」の研修実施・方式マニュアルが作成済みである。今後、管理幹部学院が、日本人専門家の協力を受けつつ、西部地域に適用可能な研修方式マニュアル、研修カリキュラム及び教材（研修講義一覧、優良事例及び法制度関連の教材）を編集する予定である。</p>
成果1	成果1 達成見込み		<p>-プロジェクト記録</p> <p>-質問票</p> <p>-聞き取り調査</p>	<p>成果1: パイロット省（自治区）において、両改革にかかるとは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>指標</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</p> <p>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</p> <p>成果1については指導者グループが中央および各拠点で設けられた。プロジェクト活動において、関係者間の調整を円滑化させる効果を生んでおり、達成されたといえる。</p> <p>指標にかかるとは以下のとおり。</p> <p>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。</p> <p>2) 指導者グループと研修拠点は研修実施前と終了後（年2-3回）に事前調整、結果報告、課題抽出等を目的に、連絡・調整会議が実施されている。</p>
成果2	成果2 達成見込み		<p>-プロジェクト記録</p> <p>-質問票</p> <p>-聞き取り調査</p>	<p>成果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>指標</p> <p>1) 県レベル、郷鎮レベルの集休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</p> <p>2) 林場長レベル、林場技術者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</p> <p>3) 集休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</p>

評価大項目	評価項目		情報収集源・方法	評価結果
	主要項目	サブ項目		
				<p>4) 国有林場改革に関する研修が少なくとも県レベルで4回、林場レベルで19回実施される</p> <p>5) 集休林権制度改革に関する研修に900人以上が参加する</p> <p>6) 国有林場改革に関する研修に1000人以上が参加する</p> <p>7) 研修参加者の80%以上が研修目標を達成する</p> <p>8) 研修参加者の80%以上が普及研修を実施する</p> <p>9) 研修効果のモニタリングが1回以上実施される</p> <p>成果2は達成に向けた活動が計画されている。</p> <p>指標にかかると実績は以下のとおり。</p> <p>【集休林権制度改革】</p> <p>1) 集休林権制度改革に関する県レベル職員向け研修カリキュラム4コース及び教材4セットの整備を行った。今後、2014年1月までに郷鎮レベル職員向け研修カリキュラム4コース及び教材4セットを整備予定。</p> <p>3・5) 研修は各研修拠点において県レベル及び郷鎮レベルを開催し、すでに合計22回、延べ951名の研修を実施した(2013年11月)。</p> <p>【国有林場改革】</p> <p>2) 国有林場改革に関しては、林場長レベル職員及び技術者レベル職員を対象とした研修カリキュラム及び教材を各々4コース及び4セットを2014年1月までに整備予定。</p> <p>4・6) 研修は各研修拠点において、県レベルの研修を開催。計23回、延べ1,053名の研修を実施した。</p> <p>【共通】</p> <p>7・8) 研修受講者の理解度は高く(99%以上)が研修内容を理解)、また研修で学んだ内容の普及を目的とした研修も受講者の99%が実施している(2013年11月)。</p> <p>9) 研修効果のモニタリング調査を全拠点のすべてのコースを対象に2012年度に実施した。調査結果は2013年4月に各研修拠点の担当者にフィードバックを行い、調査結果の研修への活用や調査結果を踏まえた研修教材の整備について協議を実施した。</p>
	成果3	達成見込み。	<p>-プロジェクト記録</p> <p>-質問票</p> <p>-聞き取り調査</p>	<p>成果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</p> <p>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</p> <p>2) 研修参加者の80%以上が研修目標を達成する</p> <p>3) 中国林業教育研修ネットワークに少なくとも毎年2コースの継続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</p> <p>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</p>

評価大項目	評価項目		情報収集源・方法	評価結果
	主要項目	サブ項目		
				<p>成果3が掲げた情報共有については、セミナー等の機会を利用した関係者間の情報共有が進められている。情報共有の結果、自らの地域に他省（自治区）の取り組み方法を導入するなどの事例も見られるなど、具体的な効果発現も見られる。</p> <p>指標にかかるとは以下のとおり。</p> <p>1) 国家林業局と林権改革について3回、国有林改革について6回の情報交流の機会を持ち、林業改革の現状、課題、日本の経験等について意見交換を実施した。この他、省幹部向け研修2回（70名）、集休林権制度改革セミナー及び国有林場改革セミナーを4回（342名）、2013年に集休林権制度改革セミナーを1回実施予定。</p> <p>2) 上記の省幹部向け研修参加者の80%以上が研修目標を達成している。</p> <p>3) 2011年度からJICAのウェブサイトに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43回、関連資料を43回掲載した。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15回掲載した。</p> <p>4) 管理幹部学院が運営するインターネットサイトである「中国林業教育研修ネットワーク」内に本プロジェクトの成果物（研修カリキュラムやマニュアル、教材等）の一部がプロジェクト終了までに掲載される予定。</p>
	貢献要因	プロジェクト目標およびもしくは成果の達成において貢献した要素	-質問票 -聞き取り調査	プロジェクトでは現在、林下経済の先進事例を収集する外部委託調査を実施している（2013年11月調査終了予定）。これまで中国国内での先進事例は体系的には整理されていないにもかかわらず、この調査結果を研修内容の更なる改善に役立てることが可能である。
	阻害要因	プロジェクト目標およびもしくは成果の達成を阻害した要素	-質問票 -聞き取り調査	外部条件の充足： 外部条件は充足されている。 その他一般（対談会） 特になし。
効率性	投入(人的)	日本人専門家投入の適切性（人数・専門性・派遣タイミング・派遣期間）	-プロジェクト記録 -質問票 -聞き取り調査	- 日本人専門家の投入にかかるとは人数、専門性、派遣タイミングについては概ね適切である。
		カウンタートパーパート配置の適切性（人数・専門性・配置タイミング）～中央、州・自治区、県など複層的な配置状況ならびに技術面における適正なCP機関の選定・関与について）	-プロジェクト記録 -質問票 -聞き取り調査	中国側のカウンタートパーパートは中央において林業管理幹部学院、パイロット省・自治区において林業庁（局）および研修機関のキーパーソンが配置された。林業管理幹部学院においては国際合作部から専任カウンタートパーパートが配置された。研修関連部署からのカウンタートパーパート配置は全て兼任であった。
	投入(物的)	供与資機材の適切性（数量、仕様、供与タイミング） 供与資機材の維持管理状況	-プロジェクト記録 -聞き取り調査 -プロジェクト記録	本プロジェクトの物的投入は移動に必要な車両および事務機器等に限定されており、過大な投入はなされていない。また、投入資機材は現時点まで良好な状態で利用されている。

評価大項目	評価項目		情報収集源・方法	評価結果
	主要項目	サブ項目		
	本邦研修	研修効果発現の例	-聞き取り調査 -プロジェクト記録 -質問票 -聞き取り調査	本邦研修については日本における国有林及び民有林の仕組みや経験を現地で学ぶ機会が提供されており、研修参加者が政策立案や業務の実施にあたって、参考となる貴重な場となった。
	投入(予算)	ローカルコスト負担額 支出タイミン	-プロジェクト記録 -聞き取り調査 -プロジェクト記録 -聞き取り調査	適正なタイミンで計画通りの支出が為された。
	その他(補完効果)	その他プロジェクトとの関係(補完関係・重複関係の有無)～	-プロジェクト記録 -JICA資料等	本プロジェクト実施において、類似の他ドナープロジェクトは無く、非効率な重複は見られない。
	上位目標	上位目標達成見直し	-プロジェクト記録 -質問票 -聞き取り調査	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 上位目標が達成される見込みは十分に存する。 今後、国家林業局は林業幹部教育研修業務の改善に関して、方針を示す意向である。本研修方式の適用は、この方針のなかで促進される可能性が高く、上位目標の指標が達成されることは十分に可能である。
自立発展性	政策面	<ul style="list-style-type: none"> 政策面 技術面 組織面 財政面 社会・環境面 	<p>予期しうる/既に生じたインパクト</p> <ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトが提示してきた研修の形式・方法(説明資料・プレゼンテーション資料)の作成・提示方法、双方向の講義形態、グループ討議の採用などが、省(自治区)の林業学校における一般研修などで活用され始めるなど波及効果がみられる。パイロット省の研修実施機関の能力向上及び末端レベルの人材育成が図られた。 林業両改革の政策、実施、実施、アプローチが普及した。集体林権制度改革について、プロジェクトの研修を通じて、地域住民の収入向上を促す効果がみられた。パイロット省(自治区)においては、養鶏や経済林の植林・販売、エコツーリズム等から、収入向上を遂げている例が多々見られており、林下経済は総じて発展段階に差し掛かっている。終了時評価の段階において、本プロジェクトとの直接的な因果関係までは確認できなかつたが、今後、中長期的には直接的な因果関係も示しうるインパクト発現が期待できる。 本プロジェクトに拠る研修、セミナー及び本邦研修等は、集体林権制度改革と国有林場改革の推進、および日中林業交流に寄与した。 <p>中国政府の生態文明建設の全体計画に基づき、国家林業局は「生態文明建設を推進するため</p>	

評価大項目	評価項目		情報収集源・方法	評価結果
	主要項目	サブ項目		
		研修実施の重要性認識	-聞き取り調査	<p>の要綱」を配布し、生態系改善、国民生活改善を林業分野の主要業務に位置づけ、また集体林権制度改革と国有林場改革等の体制整備を進める中で、林業分野の各行政階層及び各分野の人材育成支援体制を強化することを確認した。</p> <p>従い、本プロジェクト成果である研修方式の活用については、今後、国家林業局が林業幹部教育研修業務の改善に活用される見込みが高い。</p>
	組織面	<ul style="list-style-type: none"> 関係機関の業務所掌における適正なマンパライの存否および人員増・減員の可能性 行政機関間の役割分担の明確化 	-質問票 -聞き取り調査	<p>林業管理幹部学院は林業分野の人材育成を担う中央組織として、研修計画の策定、カリキュラムや教材の作成、講師選定等々を担う各関係部署を配置しており、研修業務を遂行する組織体制を有している。</p> <p>林業管理幹部学院及びパイロット省の林業研修機関と国家林業局及びパイロット省（自治区）の連携が現時点で良好に推移しており、自立発展性が見られる。</p>
	技術面	<ul style="list-style-type: none"> 上記組織の関係職員の技術力・知識および今後の見通し 	-質問票 -聞き取り調査	<p>国家林業局の林業幹部研修の方針に基づき、管理幹部学院が本プロジェクトの成果である研修方式を西部地区に広く普及してゆくことは、技術的には可能と考えられる。研修方式の普及にあたっては、国家林業局による方針提示と歩調を合わせて進めてゆくことが必須となる。</p> <p>また、本プロジェクト期間中の主たるカウンタートパートは林業管理幹部学院内の国際合作部であり、研修関連部署からの参加は限定的であった。そのため、今後の自立発展性を担保してゆくためには、本プロジェクトに関与したカウンタートパート機関がその他研修部門との連携、情報共有を進めることが必要である。</p> <p>パイロット省（自治区）については本プロジェクトの実施を通して、一定の技術力を得るに至っており、技術面で自立発展性を脅かす大きな課題は無い。</p>
	財政面	<ul style="list-style-type: none"> 実績の確認および今後の見通し 	-質問票 -聞き取り調査	<p>集体林権制度改革ならびに国有林場改革を促進するための人材育成は、政策的に重視されていたため、本プロジェクトにおいても、研修経費は約50%が中国側負担で実施されてきた。</p> <p>今後、中国政府は林業分野の各行政階層及び各分野の人材育成を強化する意向を表明しており、林業人材育成のための予算措置がなされると推察される。</p>

【別添 4】

作成日: 2013年11月1日

プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)(Ver.6)

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

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)

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

要約	指標	入手手段	外部条件
<p>上位目標 西部地区において、2017年2月末までに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。</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>-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>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>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>-十分なカウンタートパートが継続的に配置される。</p>
<p>アウトプット 1. パイロット省(自治区)において、両改革にかかると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・調整会議が毎年実施される。</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>-</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)林場長レベル、林場技術者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4回、林場レベルで19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。</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>	<p>-</p>

<p>3. 多様な方法で両改革に関する政策、優良事例、参 者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>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。 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ユアルを掲載する。 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。</p>	<p>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</p>	
<p>活動 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。</p>	<p>日本側投入 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>中国側投入 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>前提条件 ・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)プロジェクトという「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。

資料A プロジェクト的投入実績

A-1 中国側の投入

A-1-1 人員配置の実績 (2013.10.1 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 副局長	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	担当研修分野及び業務分担	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47名

氏名	学歴	専攻	所属及び役職	専/兼任	担当研修分野及び業務分担	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 蘇秀麗	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	集休林権改革	1-1, 1-2, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010.03 ~ 現在	
3 王宝	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 プロジェクト官員	専任	総合研修管理	3-1, 3-2, 3-3	2010.03 ~ 現在	

資料A-1 (1)

氏名	学歴	専攻	所屬及び役職	専/兼任	担当研修分野及び業務分担	PDMの担当活動	配置期間	備考
5 耿耿	修士	農業普及	国家林業局管理幹部学院 国際合作部 プロジェクト官員	専任	総合研修管理	3-1, 3-2, 3-3	2013. 04 ~ 現在	
6 吳友苗	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	
7 陳崢嶸	大学	工商管理	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	
8 邢紅	博士	林業経済	国家林業局農村林業改革発展司処 長	兼任	集体林権改革	3-1, 3-2	2013. 04 ~ 現在	
9 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 ~ 2013. 03	
10 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	
11 戴広翠	博士	林業经济管理	国家林業局 經濟發展研究センター 副主任	兼任	集体林権改革	3-1, 3-2	2010. 03 ~ 現在	
12 管長嶺	大学	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	
13 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	
14 劉俊昌	博士	林業经济管理	北京林業大学經濟管理学院 院 長、教授	兼任	国有林場改革	3-1, 3-2	2010. 03 ~ 現在	
15 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	
16 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	
17 張振球	大専	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	

氏名	学歴	専攻	所屬及び役職	専/兼任	担当研修分野及び業務分担	PDMの担当活動	配置期間	備考
18 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 ~ 2013. 04	
19 彭光明	修士	政治経済学	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	2013. 05 ~ 現在	
20 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 ~ 2013. 04	
21 韋金梅	修士	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	2013. 05 ~ 現在	
22 韋竜賓	修士	経済林	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	
23 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	
24 楊天富	大学	林業	四川省林業庁エグゼクティブ、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 ~ 2012. 04	
25 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 ~ 2012. 09	
26 吳生材	大学	林業	四川省林業庁林改処 処長	兼任	集体林権改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2012. 04 ~ 現在	
27 陳小中	大学	林学	四川省林業信息中心 主任、四川省林業庁林改処 副処長	兼任	集体林権改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2012. 07 ~ 現在	
28 張帆	大学	林学	四川省林業庁緑化造林処(省緑化委員会弁公室) 処長	兼任	国有林場改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2012. 09 ~ 現在	
29 郭祥興	大学	林学	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	2012. 09 ~ 現在	
30 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	

	氏名	学歴	専攻	所属及び役職	専/兼任	担当研修分野及び業務分担	PDMの担当活動	配置期間	備考
31	劉曉宇	大学	地理教育	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	2013. 05 ~ 現在	
32	邱千春	大学	思想政治教育	四川省林業幹部学校 副主任	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1~7, 3-1	2010. 03 ~ 現在	
33	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 ~ 2013. 04	
34	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	
35	劉増祥	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	
36	翟 佳	大学	林学	陝西省林業庁農村林業改革発展処 処長	兼任	集体林権改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ~ 現在	
37	房西文	大学	生物	陝西省国营林场管理ステーション (陝西省森林公園管理弁公室) ス テーション長 (主任)	兼任	国有林场改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2010. 03 ~ 現在	
38	張戰勇	大専	林学	陝西省林業教育研修ステーション ステーション長 (高級工程師)	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1~7, 3-1	2011. 08 ~ 現在	
39	邵金輝	大学	林学	陝西省林業教育研修ステーション 副ステーション長	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1~7, 3-1	2010. 03 ~ 現在	
40	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
41	高偉	修士	農業普及	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	2010. 03 ~ 2012. 04	
42	王海燕	大学	林学	陝西省林業教育研修ステーション 科長 (高級工程師)	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1~7, 3-1	2012. 04 ~ 現在	
43	陳沢芳	大学	经济管理	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 ~ 2013. 04	

氏名	学歴	専攻	所属及び役職	専/兼任	担当研修分野及び業務分担	PDMの担当活動	配置期間	備考
44 劉旭東	大学	经济管理	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	2013. 04 ~ 現在	
45 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	
46 薛繼志	大学	林学	寧夏林業技術普及総ステーション(寧夏林種苗木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 ~ 2013. 04	
47 朱莉華	修士	自然保護区管理	寧夏回族自治区林業局林改弁 科長	兼任	集体林権改革	1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-5	2012. 06 ~ 現在	
48 李懷珠	大学	防護林	寧夏林業技術普及総ステーション(寧夏林種苗木管理総ステーション)副站長, 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	2013. 04 ~ 現在	
49 石建寧	大学	森保	寧夏防沙治沙職業技術学校校長、高級講師	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1~7, 3-1	2010. 03 ~ 現在	
50 丁学利	大学	森保	寧夏防沙治沙職業技術学校副校長、高級講師	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1~7, 3-1	2010. 03 ~ 現在	
51 智紅寧	大学	果樹	寧夏防沙治沙職業技術学校科長、高級講師	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1~7, 3-1	2010. 03 ~ 2012. 08	
52 俞濤	大学	林学	寧夏防沙治沙職業技術学校 講師	兼任	研修管理	1-2, 1-3, 2-1~7, 3-1	2012. 09 ~ 現在	
53 胡根全	修士	農業普及	国家林業局管理幹部学院 行業研修部 主任	兼任	集体林権改革	3-1, 3-2	2010. 03 ~ 現在	
54 李宝雲	大学	林学	国家林業局管理幹部学院 地方林業と企業研修部 主任	兼任	国有林場改革	3-1, 3-2	2010. 03 ~ 現在	
55 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 国家林業局管理幹部学院 研修教学部副主任	専任 兼任	プロジェクト総合管理 研修管理	全般 3-1, 3-2	2010. 03 ~ 2011. 03 2011. 03 ~ 現在	人事 異動

氏名	学歴	専攻	所属及び役職	専/兼任	担当研修分野及び業務分担	PDMの担当活動	配置期間	備考
55 陳立橋	大学	林学	国家林業局管理幹部学院研修管理处 処長	兼任	研修管理	3-1, 3-2	2010. 03 ~ 現在	
55 陳大暉	修士	工商管理	国家林業局管理幹部学院 教研部主任	兼任	集体林權改革	3-1, 3-2	2010. 03 ~ 現在	
55 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) 中国の会計年度別予算措置 (単位: 元)

費目	CFY2010 (但 3~12月)	CFY2011 (1~12月)	CFY2012 (1~12月)	CFY2013 (但 1~9月)	合計
プロジェクト運営費	512,500	301,200	315,700	229,400	1,358,800
研修施設経費	1,072,500	1,348,800	1,346,300	996,600	4,764,200
合計	1,585,000	1,650,000	1,662,000	1,226,000	6,123,000

(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 (1~12月)	CFY2012 (1~12月)	CFY2013 (但 1~9月)	合計
1 四川	217,500	316,600	237,450	1,583,000	929,850
2 陝西	217,500	372,600	237,450	1,583,000	985,850
3 広西	217,500	316,600	363,060	237,450	1,134,610
4 寧夏	217,500	233,000	283,910	158,300	892,710
合計	870,000	1,238,800	1,121,870	712,350	3,943,020

中国西部地区林業人材育成PJ 日方投入 (2013年10月1日現在)

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)

2012年度 (2名)

1. 辻潔 (日本の国有林野事業改革) 2012.6.24-6.28 (5日間)
2. 本間俊明 (日本の民有林、森林組合) 2012.12.10-12.18 (9日間)

2013年度 (4名 (予定))

1. 間島重道 (日本の国有林野事業改革) 2013.7.27-8.2 (7日間)

3) 訪日研修リスト (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. 錢曉明 (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)

2012 年度 (7 名)

分野 : 集体林権制度改革分野

期間 : 2012. 11. 6-2012. 11. 15 (10 日間)

研修先 : 北海道庁、北海道森林管理局、美幌町森林組合、北海道立林業試験場等

1. 張健民 (国家林業局管理幹部学院 常務副院長)
2. 江机生 (国家林業局農村林業改革発展司 副司長)
3. 汪国中 (国家林業局管理幹部学院国際合作部 主任)
4. 彭斌 (広西壮族自治区林業庁農村林業改革発展処 処長)
5. 翟佳 (陝西省林業庁農村林業改革発展処 処長)
6. 陳小中 (四川省林業庁農村林業改革発展室 副主任)
7. 朱莉華 (寧夏回族自治区林業局農村林業改革発展処 技師)

2013 年度 (6 名)

分野 : 国有林場改革分野

研修先 : 北海道庁、北海道森林管理局等

1. 張耀恒 (国家林業局国有林場・林木種苗作業総ステーション 処長)
2. 李宝雲 (国家林業局管理幹部学院地方林業と企業研修部 主任)
3. 玉宝 (国家林業局管理幹部学院国際合作部 副研究員)
4. 趙正峰 (寧夏回族自治区林業局寧夏林業技術普及総ステーション 科長)
5. 韋龍賓 (広西壮族自治区林業幹部学校教務科 科長)
6. 王海燕 (陝西省林業教育研修ステーション研修科 科長)

4) 機材リスト

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
4		プリンター	1	36,350
小計				837,950
5	陝西	ノートPC	3	41,700
6		FAX複合機	1	6,100
7		四駆車両 (TOYOTA LAND CRUIZER)	1	752,000
8		プリンター	1	36,400
小計				836,200
9	寧夏	ノートPC	3	39,600
10		プロジェクター	1	15,300
11		大型複写複合機	1	62,800
12		FAX機	1	1,800
13		レーザープリンター	1	3,800
14		デジタルカメラ	1	15,100
15		四駆車両 (TOYOTA LAND CRUIZER)	1	752,000
小計				890,400
16	広西	ノートPC	3	41,100
17		プロジェクター	1	9,790
18		大型複写複合機	1	70,990
19		FAX機	1	1,790
20		レーザープリンター	1	3,950
21		デジタルカメラ	1	17,242
22		四駆車両 (TOYOTA LAND CRUIZER)	1	752,000
小計				896,862
総合計				3,461,412

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
4		ノートPC+日本語ソフト (中国人助手用)	2	11,920

5		携帯用プリンター	1	2,500
6		外付ハードディスク	1	2,060
小計				65,690

5) 在外事業強化費の実績

→別表（在外事業強化費実績）参照

A-2-4 在外事業強化費の実績(2013年9月末現在)

費目	JFY2009(1month)		JFY2010(12months)		JFY2011(12months)		JFY2012(12months)		JFY2013(6months)		合計	
	小計(円)	円換算(円)	小計(円)	円換算(円)	小計(円)	円換算(円)	小計(円)	円換算(円)	小計(円)	円換算(円)	小計(円)	円換算(円)
日常経費、交流・活動支援経費	49,086.0	639,885.1	654,016.2	8,952,827.2	654,528.2	8,334,761.6	1,040,392.3	13,585,129.9	365,090.3	5,479,092.1	2,763,112.8	37,315,396.7
省レベル研修&セミナー	0.0	0.0	0.0	0.0	117,112.0	1,491,304.2	137,450.0	1,794,780.9	0.0	0.0	254,562.0	3,437,819.1
省レベル研修	0.0	0.0	0.0	0.0	40,900.0	520,820.6	0.0	0.0	0.0	0.0	40,900.0	552,348.0
セミナー	0.0	0.0	0.0	0.0	76,212.0	970,483.6	137,450.0	1,794,780.9	0.0	0.0	213,662.0	2,885,471.1
各拠点研修	0.0	0.0	848,833.0	11,619,674.9	845,903.0	10,771,728.8	676,664.0	8,835,675.5	581,600.0	8,728,362.0	2,953,000.0	39,879,792.5
集休林(県レベル)	0.0	0.0	385,592.0	5,278,368.9	241,957.0	3,081,080.4	186,902.0	2,440,510.3	0.0	0.0	814,451.0	10,999,030.4
集休林(郷鎮レベル)	0.0	0.0	0.0	0.0	181,440.0	2,310,457.0	245,888.0	3,210,731.7	145,400.0	2,182,090.5	572,728.0	7,734,600.0
国有林場(県レベル)	0.0	0.0	463,241.0	6,341,306.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	463,241.0	6,255,995.6
国有林場(林場長レベル)	0.0	0.0	0.0	0.0	241,666.0	3,077,374.8	0.0	0.0	218,100.0	3,273,135.8	459,766.0	6,209,066.3
国有林場(技術者レベル)	0.0	0.0	0.0	0.0	180,840.0	2,302,816.6	243,874.0	3,184,433.5	218,100.0	3,273,135.8	642,814.0	8,681,100.2
合計	49,086.0	639,885.1	1,502,849.2	20,572,502.2	1,617,543.2	20,597,794.6	1,854,506.3	24,215,586.3	946,690.3	14,207,454.1	5,970,674.8	80,633,008.3

13,036
2010年3月1日レート

13,689
2010年4月1日レート

12,734
2011年4月1日レート

13,0577
2012年4月1日レート

15,0075
2013年4月1日レート

13,50484
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)
2013年度 執行期間:2013年4月1日～2013年9月30日(6ヶ月)

別添B プロジェクトの活動実績

活動	プロジェクト実施期間																																				活動の進捗状況
	2010年度			2011年度			2012年度			2013年度																											
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	
09																																					
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。																																					
1-1 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。																																					2010年度当初において、パイロット省(自治区)にける両改革の進捗状況、研修の状況、研修ニーズ等を把握するため、学院のカウンタートーナメントとともアンケート調査表を作成し、各研修拠点に送付した。2010年4月から5月に学院のカウンタートーナメントとともパイロット省(自治区)に出向き、アンケート調査表を回収するとともに、聞き取り調査を実施し、両改革にかかる研修の現状を把握した。
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。																																					プロジェクト開始当初、日本側専門家チームと幹部学院カウンタートーナメントが共に何回にもわたり、パイロット省(自治区)林業庁(局)に赴き、パイロット省(自治区)の研修業務について共通認識を醸成するに至り、研修拠点と省(自治区)林業庁(局)関連部門との意思疎通が促進された。最終的に研修拠点が主体性をもつて研修を実施するよう改善された。協議の具体的な経緯は以下のとおり。 【2010年度】 ①4月～5月:各パイロット省(自治区)に出向き、各省(自治区)林業庁(局)と研修拠点との会議を開催、両改革にかかる研修に対する関連部門の役割について協議した。 ②12月:当年度の研修が終了したことを受け、各パイロット省(自治区)に出向き、各省(自治区)林業庁(局)と研修拠点との会議を開催、研修の反省点、今後の課題、関連部門の役割について協議した。 ③1月:北京に4研修拠点の研修担当者を集め、当年度研修の総括と今後の研修実施について協議した。 【2011年度】 4月:各パイロット省(自治区)に出向き、各省(自治区)林業庁(局)と研修拠点との会議を開催、両改革にかかる研修に対する関連部門の役割とともに、研修に対する要望や課題について協議した。 【2012年度】 ①4月:各パイロット省(自治区)に出向き、各省(自治区)林業庁(局)と研修拠点との会議を開催、当年度に取組む内容(研修の企画・運営上の留意点、研修方式マニュアルの策定等)について協議した。 ②12月:広西自治区南寧市において、セミナーの開催に合わせて4研修拠点の研修担当者を集め、当年度の総括と来年度の研修実施について協議した。 【2013年度】 ①4月:日中合同調整委員会(JCC)の開催に合わせて北京に4研修拠点の研修担当者を集め、2013年1月1日実施した「研修効果のモニタリング調査」の結果を今後の研修に活用すること、研修教材の整備等について協議した。
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。																																					パイロット省(自治区)では、年2～3回研修拠点の担当者を含めた指導者グループの会合が行なわれた。また、研修ごとに省(自治区)林業庁(局)担当者や研修拠点(関係団体)は随時連絡を取った。また、研修では、省(自治区)林業庁(局)の固有林場担当者や森林林業制度改革担当部門担当者や講義を行った。指導者グループの会合により、省(自治区)林業庁(局)幹部が日中合作のプロジェクトの研修拠点として林業幹部学校が活動していることを非常に重視するようになった。

活動	プロジェクト実施期間																								活動の進捗状況								
	2010年度						2011年度						2012年度						2013年度														
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2		3	4	5	6	7	8	9	10
09																																	
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、面改革を推進するためのモデ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。																																	
2-1	パイロット省(自治区)における面改革の方針、進捗状況及び課題、研修ニーズを把握する。																								2010年度当初において、パイロット省(自治区)における面改革の進捗状況、研修の状況、研修ニーズ等を把握するため、学院のカウンタートパートとともパイロット省(自治区)に出向き、アンケート調査を回収するとともに、聞き取り調査を実施し、面改革の方針、進捗状況及び課題、研修ニーズを把握した。								
2-2	パイロット省(自治区)において代表的な集休林及び国有林場を合計12か所(集休林:6か所、国有林場:6か所)を選定し、面改革に関する研修ニーズ、産民の取入を上げるための取組みや方策等についてアンケート調査を実施した。専門家で学院のカウンタートパートが共同で分析作業を行い、分析結果は各研修拠点が企画する研修に反映した。																								パイロット省(自治区)の代表的な集休林及び国有林場を合計12か所(集休林:6か所、国有林場:6か所)を選定し、面改革に関する研修ニーズ、産民の取入を上げるための取組みや方策等についてアンケート調査を実施した。専門家で学院のカウンタートパートが共同で分析作業を行い、分析結果は各研修拠点が企画する研修に反映した。								
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。																								集休林権制度改革に関する研修は、①県レベル、②細額レベル、③国有林場改革に関する研修は①県レベル、②林場経営レベル、③林場経営者レベルの計5つの研修コースを設定した。パイロット省(自治区)での改革の進捗状況に応じて、各研修拠点が研修コースを選択して実施した。								
2-4	上記2-3の研修を実施する。																								【2010年度】8コース(集4、集8、集12)【2011年度】14コース(集7、集7、集7、集7、集7、集7、集7、集7)【2012年度】11コース(集7、集7、集7、集7、集7、集7、集7、集7、集7、集7、集7)【2013年度】12コース(集4、集8、集12)の合計45コース(集22、集23)の研修を実施した。プロジェクトは、研修の企画段階において、研修ニーズに合致したカリキュラムとなっているか、研修目的が明確になっているか等の観点から拠点を指導するとともに、学院のカウンタートパートと実際の研修を参照して、講義方法や講義内容、研修の運営等についても指導した。								
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。																								研修評価方法、評価結果の次回研修への反映方法のほか、研修の企画から実施までの手順、ニーズ調査の方法等を明確にするため、日方は「研修実施マニュアル」「研修方式マニュアル」を作成し、プロジェクトの当初より各研修拠点を指導した。当初は、従来の中国式の研修とは異なっていたため、日方のマニュアルが研修拠点に理解されず、マニュアルに準拠しない方法、方式での研修が多かったが、研修を重ねることで、方式が定着、プロジェクト後半は拠点が習得した研修の方法、方式を他の研修でも活用するようになった。2012年には、各省(自治区)の現状に合わせて、各研修拠点が独自の「研修実施マニュアル」「研修方式マニュアル」を作成した。								
2-6	研修参加者の普及研修実施を支援する。																								【2010年度】研修受講者392人、普及研修実施者370人、普及研修実施率94% 【2011年度】研修受講者1,096人、普及研修実施者1,025人、普及研修実施率94% 【2012年度】研修受講者468人、普及研修実施者443人、普及研修実施率95% 【2013年度】研修受講者215人、普及研修実施者207人、普及研修実施率96% (2013年10月1日現在)								
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。																								2010年度、2011年度の2年間にわたって行われた研修拠点での研修効果を検証するため、研修受講者及び伝達研修を受けた者に対し、研修での経験及び伝達研修が現在の自分の業務に活かされているか等アンケート調査を行った。その結果、①研修受講者の93%が「研修で得たものを現在の業務に活用」と回答、②伝達普及研修を受けた者全員が「伝達研修で得たものを現在の業務に活用」と回答、研修受講者、伝達研修を受けた者の研修に対する評価は高いが、今後の研修において改善すべき点として、①講義の中で十分な質疑応答の時間を設定すべき、②具体的な事例を用いた研修内容とすべき、③研修生のニーズを踏まえた研修内容とすべき等の改善点が明らかとなった。これらの結果を受け、プロジェクトから研修拠点に対し、それぞれの拠点においてよく分析し、また議論して、是正すべき点は是正するなどして今後の研修に活用するよう指導した。								

活動	プロジェクト実施期間												活動の進捗状況												
	2010年度			2011年度			2012年度			2013年度															
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
3-1	<p>アウトプット3: 多様な方法で面改革に関する政策、優良事例、参事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>西部地域の省主官部門の幹部向け研修を実施し、面改革の政策、実施に関する理解を促進する。</p>																								<p>管理幹部学院が主催して、北京において、2010年度に森林林権制度改革に関する省幹部向け研修、2011年度に国有林場改革に関する省幹部向け研修を実施した。</p> <p>【2010年度】</p> <p>①4月: 国家林业局農村林業改革发展领导小组办公室、国家林业局国有林場・林木種苗作業総ステーション管処長と森林林権制度改革、国有林場改革について意見交換。</p> <p>②7月: 国家林业局国有林場・林木種苗作業総ステーション管処長と国有林場改革について意見交換。</p> <p>③7月: 日本から「日本の国有林と森林組合」の短期専門家派遣し、四川省での研修ニーズ及び合作社の調査を行うとともに、省レベル集体林権制度改革研修で講義を行った。</p> <p>④12月: プロジェクトのハンドブックを作成し、全ての研修で配布した。</p> <p>⑤11月: 国家林业局人事教育司副局長、国際項目合作中心劉副主任と意見交換。</p> <p>⑥3月: 国家林业局農村林業改革发展领导小组办公室以下幹部と日本の森林組合の概要、森林保険の仕組み、日本の森林林業の現状について勉強会を開催。</p> <p>⑦3月: 国家林业局国有林場・林木種苗作業総ステーションの処長以下幹部と日本の国有林の概要、制度、財務状況について勉強会を開催。</p> <p>【2011年度】</p> <p>①9月: 日本から「日本の国有林改革」分野の短期専門家派遣し、四川省での国有林場改革研修、北京での国有林場改革省レベル研修で講義を行った。</p> <p>②10月: 森林林権制度改革セミナー(陝西省西安市)を開催。日本から「日本の国有林管理と森林組合」と日本の研修管理の2名の短期専門家派遣。</p> <p>③1月: 国家林业局国有林場・林木種苗作業総ステーションの劉副総ステーション長、管処長らと日本の国有林改革について勉強会を開催。</p> <p>【2012年度】</p> <p>①4月: 国家林业局国有林場・林木種苗作業総ステーション管処長らと日本の国有林の歴史、現状、今後の課題について勉強会を開催。</p> <p>②6月: 国有林場改革セミナー(寧夏自治区銀川市)を開催。日本から「日本の国有林野事業改革」の短期専門家派遣。</p> <p>③11月: 国家林业局農村林業改革发展领导小组办公室と中国における森林林権制度改革の現状と今後の改革の方向について意見交換を実施。</p> <p>④12月: 農民林業専門合作社に関するセミナー(広西自治区南寧市)を開催。日本から「日本の国有林、森林組合」の短期専門家派遣。</p> <p>⑤2月: 国家林业局国有林場・林木種苗作業総ステーション管処長らに対して、日本の国有林の債務処理、一般社債発行について資料を提供。</p> <p>【2013年度】</p> <p>①7月: 国家林业局国有林場・林木種苗作業総ステーション管処長らと日本の国有林管理体制、中国の国有林場管理体制と資源管理について日本の短期専門家を加えて意見交換を実施。</p> <p>②7月: 国有林場改革セミナー(内蒙古自治区赤峰市)を開催。日本から「日本の国有林野事業改革」の短期専門家派遣。</p> <p>2011年度からプロジェクトの日本語ホームページを開発し、プロジェクトニュース43本、関連資料43本(国家林业局の通知、中国林業発展報告(中国版林業白書)、林下経済に関する委託調査の内容など)を発信し、2013年10月1日現在。中方は、プロジェクトの活動状況を省ハイロケット省(自治区)や管理幹部学院のホームページに掲載したほか、学院のニュースレターとして計15回情報を発信した(2013年10月1日現在)。</p>
3-2	<p>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。</p>																								
3-3	<p>プロジェクト成果や面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>																								

中国西部地区林业人材育成PJ その他基礎データ (2013年10月1日現在)

1) 地方4拠点

- ① 四川省林業幹部学校 (四川省成都市)
- ② 陝西省林業教育研修ステーション (陝西省西安市)
- ③ 広西壮族自治区林業幹部学校 (広西壮族自治区南寧市)
- ④ 寧夏防砂治砂職業技術学院 (寧夏回族自治区銀川市)

2) 年度別研修・セミナー実施 実績&計画一覧 (時間軸整理)

2010年度実績 (合計9本)

1. 北京：集体林権制度改革	省レベル	37名	7月13-17日
2. 陝西：集体林権制度改革研修	県レベル	48名	9月15-19日
3. 四川：集体林権制度改革研修	県レベル	60名	9月25-29日
4. 寧夏：集体林権制度改革研修	県レベル	50名	9月25-29日
5. 陝西：国有林場改革	県レベル	67名	10月11-15日
6. 広西：国有林場改革	県レベル	60名	10月15-19日
7. 四川：国有林場改革	県レベル	76名	10月25-29日
8. 広西：集体林権制度改革研修	県レベル	50名	11月12-16日
9. 寧夏：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：集体林権制度改革	郷鎮Sレベル	38名	5月17-20日
2. 陝西：集体林権制度改革	県レベル	40名	5月24-27日
3. 寧夏：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：国有林場改革	林場長レベル	42名	6月8-11日
5. 四川：国有林場改革	林場長レベル	39名	6月14-17日
6. 北京：国有林場改革研修	省レベル	33名	6月21日-24日
7. 広西：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：国有林場改革	技術者レベル	40名	7月11-14日
9. 広西：集体林権制度改革	郷鎮Sレベル	42名	7月26-29日
10. 陝西：集体林権制度改革	郷鎮Sレベル	41名	9月1-4日
11. 四川：集体林権制度改革	県レベル	39名	9月6-9日
12. 広西：国有林場改革	技術者レベル	46名	9月20-23日
13. 陝西：集体林権制度改革セミナー		92名	10月20日-21日
14. 四川：国有林場改革	技術者レベル	37名	10月25-28日
15. 陝西：国有林場改革	林場長レベル	42名	11月8-11日
16. 寧夏：国有林場改革	林場長レベル	40名	11月15-18日

2012 年度実績 (合計 13 本)

1. 四川：集体林権制度改革	県レベル	42 名	5 月 8-11 日
2. 広西：集体林権制度改革	県レベル	41 名	5 月 15-18 日
3. 陝西：集体林権制度改革	県レベル	42 名	5 月 22-25 日
4. 広西：国有林場改革	技術者レベル	52 名	6 月 5-8 日
5. 寧夏：国有林場改革	技術者レベル	42 名	6 月 12-15 日
6. 寧夏：国有林場改革	セミナー	82 名	6 月 26-27 日
7. 陝西：国有林場改革	技術者レベル	40 名	7 月 10-13 日
8. 広西：集体林権制度改革	郷鎮 S レベル	42 名	9 月 4-7 日
9. 寧夏：集体林権制度改革	郷鎮 S レベル	42 名	10 月 16-19 日
10. 陝西：集体林権制度改革	郷鎮 S レベル	42 名	10 月 23-26 日
11. 四川：集体林権制度改革	郷鎮 S レベル	40 名	10 月 30-11 月 2 日
12. 四川：国有林場改革	技術者レベル	41 名	11 月 6-9 日
13. 広西：集体林権制度改革	セミナー	78 名	12 月 12-13 日

2013 年度実績・計画 (合計 14 本)

1. 四川：国有林場改革	林場長レベル	42 名	5 月 7-10 日
2. 寧夏：国有林場改革	技術者レベル	40 名	5 月 7-10 日
3. 広西：国有林場改革	林場長レベル	46 名	5 月 21-24 日
4. 陝西：集体林権制度改革	郷鎮 S レベル	43 名	5 月 28-31 日
5. 四川：集体林権制度改革	郷鎮 S レベル	42 名	6 月 4-7 日
6. 広西：国有林場改革	技術者レベル	47 名	6 月 18-21 日
7. 寧夏：国有林場改革	林場長レベル	40 名	6 月 25-28 日
8. 陝西：国有林場改革	林場長レベル	42 名	7 月 9-12 日
9. 内モンゴ：国有林場改革	セミナー	90 名	7 月 30-31 日
10. 広西：集体林権制度改革	郷鎮 S レベル	47 名	9 月 3-6 日
11. 陝西：国有林場改革	技術者レベル	42 名	10 月 15-18 日
12. 寧夏：集体林権制度改革	郷鎮 S レベル	40 名	10 月 22-25 日
13. 四川：国有林場改革	技術者レベル	40 名	10 月 29-11 月 1 日
14. 四川：集体林権制度改革	セミナー	60 名	11 月 20-21 日 (予定)

3) 印刷物一覧（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. 合同員会協議議事録 2010年5月
3. 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. 中間評価報告及び第3回合同委員会協議議事録 2012年3月
7. 研修効果モニタリング調査報告書 2013年1月
8. 第4回合同委員会協議議事録 2013年4月
9. 模範的なカリキュラム・教材 合計 12本 2013年12月（予定）
 - 集体林権制度改革研修（県レベル） 4本
 - 集体林権制度改革研修（郷鎮レベル） 4本
 - 国有林場改革研修（技術者レベル） 4本
 - 国有林場改革研修（林場長レベル） 4本
10. 研修・セミナー報告書
 - 2010年度実施分研修報告書：9本
 - 2011年度実施分研修・セミナー報告書：16本
 - 2012年度実施分研修報告書：13本
 - 2013年度実施分研修・セミナー報告書：14本

面 談 結 果

日時	2013年10月23日(水) 14時～16時
相手先	丁立新 国家林業局人事司副司長 劉立軍 国家林業局对外合作項目センター副主任 吳友苗 国家林業局人事司教育處處長 朱延福 第三方(中方招聘)元管理幹部学院常務副院長(2007年退職) 光平 農村林業改革發展司処長、李琳 農村林業改革發展司主任 汪國中 主任 同上、苏秀麗 副教授 同上
場所	国家林業局
参加者 (日本側)	宮崎次長、林所員、李所員、藤平専門家、李通訳、十津川
記録者	十津川
内容	<p>・本調査の目的、スケジュール、評価のポイント、合同評価報告書体裁等について協議を行った。</p> <p>・会議の終盤30分弱において質疑応答した内容を以下記す。</p> <p>【中国側コメント】 (研修方式について)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本プロジェクトにおいて整備されてきた「研修方式」は、非常に有用である。特に、①研修ニーズ調査が効果的である。県レベルや郷・鎮以下の研修でも研修ニーズ調査を既に採用しており、効果があると認識している。②研修の中で、実際の事例を扱っている点が良い。③受講者とインタラクティブな講義を行なっている点が良い(参加型研修、ロジックツリーの採用など)。④ディスカッションもテーマが絞られており、効率的である。 ・本プロジェクトの研修は実用性が高い。西部地域の集体林権改革の促進に寄与したと考えている。 ・また研修受講者による職場内での伝達研修が効果的であった。 ・実地研修を多く取り入れている点も良い。 <p>(研修方式の今後の普及について)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国家林業局が主催する「地方幹部研修会」や「省管理者研修会」の場を利用して、本プロジェクトの成果を伝えていきたい。 ・既に研修機関の幹部を対象とした「研修機関幹部研修」を利用して、本プロジェクトの成果は既に伝えている。 ・本年末までに国家林業局が「林業教育改革を推進するための意見」を公布する予定である。その意見書の中で、本プロジェクト成果である研修方式の活用についても触れていきたいと考えている。 <p style="text-align: right;">以上</p>

日時	2013年10月24日（木）9時～12時
相手先	方怀龙 副院長 林業管理幹部学院 汪国中 主任 同上、苏秀丽 副教授 同上 朱延福 第三方（中方招聘）元管理幹部学院常務副院長（2007年退職）
場所	林業管理幹部学院
参加者 （日本側）	宮崎次長、林所員、李所員、荒井チーフ、藤平専門家、張秘書、李通訳、十津川
記録者	十津川
内容	冒頭、本調査の目的等について共有。その後、林業管理幹部学院より集体林や国有林場改革の現状、及びプロジェクトの成果達成状況についてプレゼンテーション。その後、以下質疑応答。 （成果1達成状況について） ・指導者グループは既に設けられている（中央レベルにて1つ、各パイロット省・自治区において計4つ）。プロジェクトの年間計画を策定する際には、指導者グループが活動計画に関する協議、確認を行なっている（効果はあるとの認識）。 （成果3について） （プロジェクトの研修方式が林業教育研修ネットワークにいまだ載せられていないが、との間に）同ネットワークのコンポーネントに「遠隔教育」「社会研修」がある。これらコンポーネントが現在作成中であり、同コンポーネントの完成次第、ネットワーク上にアップする予定である。 （研修方式にかかる認識について） ・綿密な研修計画が策定されており、非常に良い。研修が体系化してきたと感じている。研修実施機関及び参加者双方のニーズを調査するようになっている点も非常に良い。また研修が講師と参加者の双方向となっている。研修実施後の評価を重視している点も、非常に良いと考える。 *プロジェクト目標の指標である、「研修方式集の取りまとめ」にかかる認識について、以下を日中相互に確認した。 ・林業管理幹部学院は、①研修実施マニュアル、②研修方式マニュアルについて、学院版を今後作成する（拠点版は既に作成済み）。 ・③模範的な研修カリキュラム、教材については、(1) 集体林・県レベル研修の拠点版のみ作成済み。今後、残る(2) 集体林・郷鎮レベル研修、(3) 国有林場・林場長レベル研修、(4) 国有林場・技術者レベル研修の拠点版もプロジェクトとして作成する。 以上

日時	2013年10月25日（金）9時～11時45分
相手先	<p>殷 龍 陝西省林業庁 副巡視員</p> <p>張戦勇 陝西省林業庁教育培訓站 站長（訳注：培訓＝研修、站＝ステーション）</p> <p>翟凌霄 陝西省林業庁人事処 調査研究員</p> <p>許亜軍 陝西省林業庁科学教育外事処 副処長</p> <p>邵金輝 陝西省林業庁教育培訓站 副站長</p> <p>武建超 陝西省国有林場管理站 副站長</p> <p>呉普霞 陝西省林業庁農村林業改革發展処 高級工程師（訳注：上級エンジニア）</p> <p>高 偉 陝西省林業庁教育培訓站 科長</p>
場所	林業庁
参加者 （評価団 側）	<p>呉友苗 国家林業局人事司教育處處長</p> <p>朱延福 第三方（中方招聘）元管理幹部学院常務副院長 2007年退職</p> <p>苏秀麗 林業管理幹部学院、李通訳、十津川</p>
記録者	十津川
内容	<p>（林業庁教育研修センターの研修実績概要）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在センターの人員は16名。2012年実績で研修は全7回実施。うち、3回はプロジェクトによる研修。残るは、それぞれ退耕還林事業、街緑化、資源調査をテーマとしたもの。研修参加者は県レベルが主。 <p>【有効性関連】</p> <p>（研修方式について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトの「研修方式」を用いて、研修は大いに改善したと認識している。プロジェクトで実施した研修は言うまでもなく、プロジェクト関係以外の研修においても、活用されている。 ・ ニーズ調査も実施しており、効果が高い。例えば、国有林改革は最近ようやく開始されたばかりにあるため、研修として何を講義すれば良いのか、どういった内容を受講者が知りたいかを必ずしも把握していなかった。ニーズ調査を通じて判明したと言える。 ・ 研修終了後に研修結果にかかる報告書を作成している。これらはプロジェクト以前には行なっていなかった。 <p>（成果1について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指導者グループの設立は非常に効果的であった。 ・ 林業庁内であっても部署間の垣根は高いが、グループが設けられていることで、調整や連絡がスムーズに出来た。 <p>（貢献要因の認識について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトを中央、省の両方の指導者が重視していること。

- ・ 組織内でのタテヨコの連絡、連携がスムーズであること。

【効率性関連】

(本邦研修について)

- ・ 日本の研修体制が非常に勉強になった。緻密な計画と時間管理、また評価制度は参考になった。
- ・ 日本の森林保護の方法、自然保護区の管理方法などを見聞できて有用であった。

【インパクト関連】

(インパクトについて)

- ・ 林下経済：(本プロジェクトとの直接的な因果関係までは示せないが) 2012 年実績として、省全体の林下経済の経済規模は 141 億元であり、関係従事している人口は 227 万人。家族当たり 310 元程度の収入増があったと計算している。

【持続性関連】

(成果物の活用について)

- ・ プロジェクト終了後も今般作成したマニュアル、カリキュラムは活用する予定である。

(技術面について)

- ・ (技術的に弱いテーマ等があるかとの問いに) 現在、中国に適した形の森林組合の育成を考えているが、この分野の知見が少ない。
- ・ 国有林場の発展に向けて、エコツーリズムの振興も模索している(既に省内の 80 カ所で展開中であり、4.82 億元の売り上げ実績あり)。ただし、エコツーリズムの経営に関する知見が少ないため、この分野の知識を増やしていきたい。

以上

日時	2013年10月26日(土)9時～11時15分
相手先	楼晓钦 寧夏林業技術推广總站 副站長 周 揮 寧夏林業局林改処 科長 丁学利 寧夏防沙治沙職業技術学院 副院長
場所	西北航空ホテル
参加者 (評価団側)	呉友苗 国家林業局人事司教育處處長 朱延福 第三方(中方招聘)元管理幹部学院常務副院長 2007年退職 苏秀麗 林業管理幹部学院 李通訳 十津川
記録者	十津川
内容	<p>* 寧夏自治区の研修拠点は、砂防・治山職業技術学校(プロジェクト開始時は林業学校であったが、2011年に短大機能も有する学校となった)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 学校のスタッフは230人、教員150人、学生2,000人。 ・ 2013年の研修実績は類型別で4回実施。うち、2回はプロジェクトによる研修。残るは、林業労働者向け資格研修(1,200人参加/計20回実施)、農民工向け研修(2,000人参加/計10回実施)。 ・ 自治区の主体改革進展状況：林権確認100%、林権証発行98%。 <p>【有効性関連】</p> <p>(研修方式について)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトの「研修方式」は合理的であり、非常に良い。 ・ 計画・カリキュラムに一貫性がある。 ・ 講義内容は大きく改善した(双方向授業、パワーポイントの多用、事例紹介、実地調査の増加など)。 ・ 研修後の評価、フィードバックがあり効果的である。 ・ 他方、研修方式の課題としては、講師の選定時間が限られており、決められた時間で外部講師を確約させることが難しい点。もう少し柔軟なタイムフレームを考えてもらいたい。 <p>(成果1について)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指導者グループの設立は非常に効果的であった。 ・ これまでも実質的に類似の集まり、調整はあったが、本プロジェクトを通じて、グループの位置づけが明確となり、調整業務が更に容易になった。 <p>(成果3について)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報共有は特に陝西省と多くなされ、非常に効果的であった。

・ 情報共有の効果を示す端的な例として以下が挙げられる：陝西省での国有林場経営において、労働者に対するインセンティブ導入による経営方法を見聞し、寧夏自治区でも同様の方法を導入し始めた。

・ 現在、同自治区の国有林場 92 カ所のうち、約 3 割でインセンティブを導入しており、労働者の収入向上が見られる。インセンティブとは、それぞれ労働者に林地の責任を負わせる一方、経済的利益を得られるとする契約。具体的には、経済林、養鶏、エコツーリズム（農家民宿）、ワイン生産などが見られる。

・ 寧夏林業局の HP あり。HP 上に「寧夏林業情報ネットワーク」があり、政策、他省の事例、その他苗木の生産方法等々、幅広い情報を載せている。

・

【効率性関連】

(本邦研修について)

・ 日本の研修体制が非常に勉強になった。

【インパクト関連】

・ 林下経済：(本プロジェクトとの直接的な因果関係までは示せないが) 自治区全体で林業専門合作社が既に 297 社設立されている。特に養鶏分野で良好な経営を示す例が多い (150 万羽飼育しており、ブランド化に成功している例もあり)。

【持続性関連】

(成果物の活用について)

・ プロジェクト終了後も今般作成したマニュアル、カリキュラムは活用する予定である。

(技術面について)

・ (技術的に弱いテーマ等があるかとの問いに) 林業専門合作社の育成に際して、マーケティング、販売管理などの指導にかかる知見が少ない。

【その他】

(幹部学院に対する希望)

- ・ 今後も中央の教育機関として、研修の方向性を提示してほしい。
- ・ 講師の選定に関する条件や講師の能力見分けに係る基準などを示してほしい。

以上

日時	2013 年 10 月 27 日（日）15 時～16 時 45 分
相手先	彭光明 広西林業幹部学校 校長 凌尚松 広西林業幹部学校 弁公室主任
場所	芙蓉麗庭ホテル
参加者 （評価団 側）	呉友苗 国家林業局人事司教育處處長 朱延福 第三方（中方招聘）元管理幹部学院常務副院長 2007 年退職 汪国中 主任 林業管理幹部学院 苏秀麗 副教授 同上 李通訳 十津川
記録者	十津川
内容	<p>(林業学校の研修実績概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在学校の人員は 17 名（うち 6 人が講師兼任）。 ・ 2013 年実績で研修は全 14 回実施。参加者は計 3,000 人。うち、3 回はプロジェクトによる研修。その他は種苗品質管理、農村バイオマス、自然保護区管理などの研修を実施。なお、3,000 人の参加者には共産党の勉強会参加も含む。 ・ 集体林の主体改革は 2011 年に終了。 <p>【有効性関連】</p> <p>(研修方式について)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「研修方式」は規範化されており、非常に良い。 ・ プロジェクト関係以外の研修においても、活用されている。 ・ 研修内容がニーズ調査をベースに決定されており、受講者の満足度向上にもつながっていると分析している。 ・ 講義の進め方も双方向の形態を採用。30 分は必ずディスカッションに充てるなどしており、講義が活性化している。 <p>(成果 1 について)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指導者グループの設立は非常に効果的であった。 ・ グループの設立は調整や連絡をスムーズにしたばかりでなく、林業学校の対外的なステータス向上にもつながった。グループ長は自治区林業局の副局長（No2）であり、副局長の関与は対外的ステータスを示すものである。 <p>(成果 3 について)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報共有は特に陝西省と多くなされた。具体的には林業学校の管理体制について電話を通じて意見交換を行なった。 ・ 林業管理幹部学院の HP は頻繁にチェックしており、マニュアルをダウンロードする

こともある。

- ・ なお、広西の場合、自治区林業局の HP はあるが、林業学校の HP は無い。林業局 HP の中で人事教育に関するページがある。ただし、マニュアル、テキストのダウンロードは出来ない。

【効率性関連】

(本邦研修について)

- ・ 日本の研修体制が非常に勉強になった。緻密な計画と時間管理、また評価制度は参考になった。

【インパクト関連】

(インパクトについて)

- ・ 林下経済：浦北県が林下経済のモデル県となっており、養鶏とキノコ栽培による収入向上が見られる。
- ・ なお、林下経済については、郷・鎮ステーション長への研修として実施した。広西自治区内で、講師が出来る人材は2名～3名程度。

【持続関連】

(成果物の活用について)

- ・ プロジェクト終了後も今般作成したマニュアル、カリキュラムは活用する予定である。

(技術面について)

- ・ (技術的に弱いテーマ等があるかとの問いに) 集体林及び国有林場に関して参考になる海外情報が不足している。
- ・ 分野知識として弱いというには当たらないが、国有林場改革が実質的にはいまだ開始されていないため、研修内容の多様化が今のところ出来ない(中央の明確な方針が示されてこなかったため、研修内容が絞られなかったとの意)。

【その他】

(今後の課題)

- ・ 実践経験を持った、質の高い講師を確保することが重要。改善されたとはいえ、まだまだ理論を重視する講師が多い。
- ・ 林業学校内の常勤講師の能力を向上させること。

以上

日時	2013年10月28日(月)9時～12時
相手先	張黎明 四川省林業庁国際合作処 副処長 陳思慧 四川省林業庁国際合作処 職員 劉朝勇 四川省林業庁人事教育処 副処長 張婉婷 四川省林業庁人事教育処 職員 郭祥興 四川省林業庁造林処 処長 姜建軍 四川省林業庁造林処 博士 劉国林 四川省林業庁林権改革処 唐小飛 四川省林業幹部学校 党書記 劉曉宇 四川省林業幹部学校 職員 邱千春 四川省林業幹部学校 職員
場所	四川省林業庁
参加者 (評価団 側)	吳友苗 国家林業局人事司教育処処長 朱延福 第三方(中方招聘)元管理幹部学院常務副院長 2007年退職 汪国中 主任 林業管理幹部学院 苏秀麗 副教授 同上 赤堀聡之 林野庁海外林業協力室長 五関一博 JICA 地球環境部技術審議役 林憲二 JICA 中国事務所、李飛雪 JICA 中国事務所 荒井秀夫 チーフアドバイザー/林業技術・経営 藤平康則 林業人材育成/プロジェクト運営管理、李通訳、十津川
記録者	十津川
内容	(林業学校の研修実績概要) <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在学校の人員は33名(うち約半数が講師)。 ・ 2013年実績で研修は全30回実施。参加者は計3,000人。 ・ 集体林の主体改革は2010年に終了。集体林面積は1.64億ムー。うち、1.63億ムー(99%)で所有権が明確化している。林権証は1,400万部発行(97%)。 ・ 現在は集体林の関連改革を推進中。 【有効性関連】 (研修方式について) <ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトによる研修は進め方が良い。研修テーマが明確化されている。 ・ 研修ニーズ調査が実施されており、研修計画策定において非常に有用である。 ・ ニーズ情報を求めるリソースとしては、1) 人事処、2) 郷・鎮など現場レベル、3) 研修参加者の3種類がある。 ・ 研修実施前の関係者による会議を通して、研修計画・内容の確認がなされている。 ・ 研修実施後には研修評価がなされている。これまでも同様に研修後の評価はあったが、本プロジェクトを通して、より体系化された。

- ・ 拠点版の研修実施マニュアルは、日本人専門家が作成した版を基礎として、適宜修正したうえで作成した。
- ・ 研修には実用的な技術紹介が多く含まれており効果的であった。また、日本人専門家のセミナーによって日本の事例を学ぶことができた。
- ・ 普及研修は参加者によって持ち帰った CD を利用したり、口頭で内容を伝えたりしている。普及研修効果についてはメールや電話等で報告してもらっている。ただし、詳細なモニタリングを行なうことについては難しい面もある。
- ・ 国有林場改革が進展してこなかったため、研修としては林下経済、職員のキャパシティ・ディベロップメントに注力してきた。
- ・ これまで 5 回の国有林場に関する研修を実施。うち、1 回は県職員、4 回は国有林場の技術者を対象とした。

(成果 1 について)

- ・ 指導者グループの設立は非常に効果的であった。プロジェクト終了後も生かしていきたい。

(成果 3 について)

- ・ パイロット省・自治区とは情報共有が多くなされた。一方、他の省・自治区との情報共有は実際には難しかった。他省・自治区とは年 2 回のセミナー（集体林、国有林）や全国の代表者が集う研修会などで、情報交換する機会があった。

【その他】

- ・ 本プロジェクトを通して、中央と地方で交流するチャンスが増えた。
- ・ JCC において国家林業局の幹部がダイレクターを務めた点は、プロジェクトの重要性を内外に示すうえでも効果的であった。
- ・ 指導者グループは効果的であり、今後も継続したい。
- ・ 他方、本プロジェクトにおいては研修管理者の関与がやや少なかった（集体林権改革及び国有林場関係者など、対象事業の担当者・組織が主であった）。
- ・ 国有林場の現場ニーズ情報がまだ不十分であるため、今後更に収集していきたい。

以上

