

タンザニア国
JICA 帰国研修員の研修後活動及び
今後の研修事業の在り方に係る
情報収集・確認調査
ファイナルレポート

2022 年 2 月

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社フジタプランニング

タン事
JR
22-002

タンザニア国
JICA 帰国研修員の研修後活動及び
今後の研修事業の在り方に係る
情報収集・確認調査
ファイナルレポート

2022 年 2 月

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社フジタプランニング

目 次

略語表.....	1
付函付表リスト.....	2
写真	3
要約	6
I. 調査の背景.....	8
II. 調査の目的.....	9
III. 調査の実施方針及び方法.....	9
IV. 調査対象.....	10
V. 調査実施体制.....	12
1. JICA 研修事業の概要.....	13
2. タンザニア JICA 帰国研修員同窓会の概要.....	15
2.1. 帰国研修員同窓会の概要.....	15
2.2. 同窓会等の組織体制	16
2.2.1. JATA の組織体制.....	16
2.2.2. KAKEHASHI Tanzania の組織体制.....	16
2.2.3. TOA の組織体制.....	17
3. タンザニア JICA 帰国研修員同窓会の課題整理.....	18
3.1. JATA からの聞き取り調査結果.....	18
3.2. 帰国研修員への質問票調査の結果.....	19
4. タンザニア研修前後における運用の課題整理.....	23
4.1. タンザニアにおける研修員の選考.....	23
4.2. 研修ニーズアセスメント.....	23
4.3. 帰国研修員の情報管理.....	24
5. 研修事業関係者から得た知見の整理.....	26
5.1. 遠隔研修における知見の整理.....	26
5.1.1. JICA 国内拠点への質問票調査の結果.....	26
5.1.2. 帰国研修員の質問票調査の結果.....	26
5.2. ABE イニシアティブにおける知見の整理.....	28
5.2.1. タンザニア ABE ステアリングコミッティからの聞き取り調査.....	28
5.2.2. ABE 生受入大学への調査の結果.....	29
5.2.3. 日系企業への ABE 生受入に関する調査の結果.....	30
5.3. タンザニアにおける他開発パートナーからの知見の整理.....	31
6. 実証事業による調査結果.....	33
6.1. 実施概要（目的、募集・選定結果）.....	33
6.1.1. 目的.....	33
6.1.2. 実施プロセス.....	33
6.2. 実施された実証事業の概要.....	37

6.3.	実証事業発表会	38
6.4.	実証事業による調査結果.....	39
7.	タンザニアにおける研修事業の有効活用に向けた考察	41
7.1.	研修事業サイクルの課題.....	41
7.2.	研修効果の評価.....	41
7.3.	帰国研修員同窓会の現状.....	42
7.4.	遠隔研修.....	42
8.	タンザニアにおける研修事業の有効活用に向けた提言	43
8.1.	帰国研修員ネットワークの強化、同窓会組織の発展的活用.....	43
8.1.1.	合同研修事業アセスメント（Joint Assessment for JICA Training Program）の 実施	43
8.1.2.	人財情報システムの開設(PARTNER の帰国研修員版)とタンザニアでの試行	43
8.1.3.	JATA の再編と KAKEHASHI Tanzania の設立.....	44
8.1.4.	帰国研修員の技能活用機会の創出.....	45
	別添資料 1：面談記録.....	48
	別添資料 2：実証事業（11 事業）の概要	49
	別添資料 3：実証事業現地視察報告書	55

略語表

略語	英語名称	日本語名称
ABE	African Business Education for Youth	アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ
COVID-19	Coronavirus Disease 2019	新型コロナウイルス感染症
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IDEAS	Institute of Developing Economies Advanced School	アジア経済研究所開発スクール
JATA	JICA Alumni Association of Tanzania	タンザニア JICA 帰国研修員同窓会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JICE	Japan International Cooperation Center	日本国際協力センター
KOICA	Korea International Cooperation Agency	韓国国際協力団
POPSMGG	President Office-Public Service Management and Good Governance	大統領府人事院
SATREPS	Science And Technology Research Partnership for Sustainable Development	地球規模課題対応国際科学技術協力
SHEP	Smallholder Horticulture Empowerment & Promotion	市場志向型農業振興
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	アフリカ開発会議
TOA	(～2020) Tanzania Osaka Local Government Reform Alumni Association (2020～) Tanzania Local Government Reforms Association	(旧) タンザニア大阪研修同窓会 (現) タンザニア地方政府改革会
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

付図付表リスト

付図リスト

図 1-1 : JICA の本邦研修種別と 2019 年度実績	13
図 2-1 : JATA 組織図	16
図 2-2 : KAKEHASHI Tanzania の組織図	17
図 2-3 : TOA 組織図	17
図 6-1 : 実証事業の実施プロセス	33
図 6-2 : 実証事業の評価結果	36
図 6-3 : 実施された実証事業のリスト	37

付表リスト

表 III-1 : 本調査のフレームワーク	10
表 IV-1 : 調査対象リスト	10
表 V-1 : 調査実施体制	12
表 2-1 : 帰国研修員同窓会の組織概要	15
表 3-1 : 質問票対象者内訳	20
表 6-1 : 実証事業の募集概要	34
表 6-2 : 実証事業モニタリングの結果	35
表 6-3 : 実証事業発表会のオンライン参加者の内訳	38

写真

(写真キャプションの実証事業番号は、「別添資料2：実証事業（11事業）の概要）」と整合)

 <p>実証事業のオンライン募集説明会</p>	 <p>実証事業番号 N5 (家畜用の水受設備の整備)</p>
 <p>実証事業番号 N20 (中小企業に向けたカイゼン指導)</p>	 <p>実証事業番号 N21 (農夫への田植え技術指導)</p>
 <p>実証事業番号 T1 (養蜂化粧品の開発指導)</p>	 <p>実証事業番号 T9 (水資源管理組合の強化支援)</p>



実証事業番号 T15
(乳幼児栄養と女性エンパワメント)



実証事業番号 T16
(稲作機械導入とアグロフォレストリー)



実証事業番号 T19
(住民主体開発プロジェクトへの支援)



実証事業番号 T20
(ココナッツ・オイル製造工程改良と販路拡大)



実証事業番号 T23
(院内薬局の患者待ち時間の短縮)



実証事業番号 T24
(KAKEHASHI Tanzania 組織化会議)



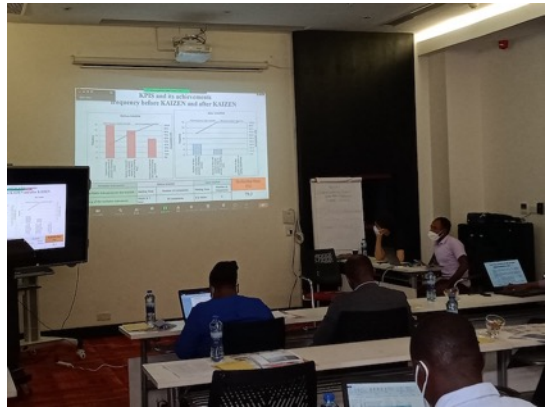
日本人調査団による現場視察
(実証事業番号 N20)



日本人調査団による現場視察
(実証事業番号 N21)



日本人調査団による現場視察
(実証事業番号 T15)



実証事業発表会 (発表中の様子)



実証事業発表会 (表彰式)



実証事業発表会 (全体集合写真)

要約

本調査では、タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」）において独立行政法人国際協力機構（以下、「JICA」）が実施している研修員受入事業（以下、「研修事業」）に参加し帰国した研修員（以下、「帰国研修員」）が、その成果の共有や帰国後の活動を実践する上での課題を整理し、そこから得られる教訓を抽出した。さらにその結果を活用して、将来の研修員の戦略的な選定、研修後の支援策や、帰国研修員同窓会の発展的活用を含めた帰国後の成果発現・持続に必要な要因分析とそのために必要な支援について検討した。さらに、2019年からの新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」）のパンデミックに伴い、急速に実践の拡がりや発展を見せた遠隔研修の成果と課題を整理し、情報通信技術（ICT: Information and Communication Technology）を活用した研修デザインや情報管理、研修員同士の交流や、遠隔研修と来日研修の効果的な組み合わせ等について、前例にとられない新たな方策を検討することも目的として実施された。

本調査は大きく分けて次の4つの調査事項から構成されている。1) タンザニアにおける研修事業の課題整理、2) 帰国研修員ネットワークの課題整理、3) 遠隔研修の課題整理、4) 実証事業による検証である。(1)から(3)については、質問票調査、オンラインもしくは対面によるインタビューを実施して、得られた情報を収集・分析した。(4)の実証事業については、①帰国研修員が参加したJICA研修で習得した技能を活かし、彼らが認識する社会問題を解決することと、②帰国研修員の同窓会やネットワークを強化することを目的に実施された。

研修事業に関する情報収集や課題整理に関する調査分析については、帰国研修員同窓会の状況について調査を実施した結果、関係者間での同窓会に関する認識に違いがあることが明らかとなった。特にタンザニア JICA 帰国研修員同窓会（JICA Alumni Association of Tanzania：以下、「JATA」）については執行委員会とメンバーの間で運営に関する考え方に大きな相違があることが明らかとなった。一方、「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ『修士課程及びインターンシップ』プログラム」（以下、「ABE イニシアティブ」）のタンザニア帰国研修員により設立された KAKEHASHI Tanzania は、同窓会としての体制が十分に整備されておらず、十分な活動ができていないことが明らかとなった。これらの同窓会の活動が停滞している背景には、メンバー間の同窓会に関する考え方の相違、コミュニケーションの不足、関係者間のフォローアップの不足、同窓会加入への動機などが影響していることが明らかとなった。

ABE イニシアティブ参加研修員（以下、「ABE 生」）、ABE 生受入大学、ABE 生のインターンシップ受入企業、タンザニアの日本企業等への質問票調査からは、ABE イニシアティブのプログラムとしての満足度は高く、本制度の継続を望む回答が多く得られた。一方で、プログラムに関する情報共有や帰国後の知識活用については課題があることが明らかとなった。

帰国研修員に対する質問票調査ならびにインタビュー調査の結果からは、回答者の90%以上が、参加した JICA 研修プログラムが研修員自身や所属する組織のニーズと期待を満たしていると回答し、JICA 研修事業に対する高い満足度が観察された。

遠隔研修に関する調査については、研修提供側（JICA 国内機関や研修受託者）と受講する側の認識の相違が明らかとなった。研修提供側の多くは、研修内容に関連する主要な動画やスライドショーを視聴してもらう機会が増えたことで「学習支援の充実化を図れたこと」と「研修員にとっての研修参加の簡便性が向上したこと」と回答したことに対して、遠隔研修を経験した 52 名の研修員のうち 41 名（78.8%）が、遠隔研修の形態は「（リアルタイムでの）バーチャル教室やライブウェビナー」が望ましいと回答している。このような研修員側の回答の背景には、遠隔研修であってもリアルタイムでのやり取りにより、講師や他の研修員との交流、疑問点をその場で解消する、意見に対するフィードバックを即座に得る、意見交換や議論をその場で行うこと等が可能となるため、研修内容の理解の促進や、新たなアイデアや価値を共創することに有用であると考えていることが窺えた。

実証事業の実施方法については、帰国研修員に対して実証事業のコンセプト等に関する情報提供の後、事業提案書を募った。提出された 56 件の提案書から、帰国研修員同窓会執行委員会とともに厳選な選考を行い、11 事業を採用した。採用事業に対しては、事業規模に応じて活動支援金を拠出し、各事業の定期的な進捗モニタリングを実施した。実施期間の後半には、実証事業者を現地視察して進捗や成果を確認するとともに、各事業者から提出された最終活動報告書に対して、事業評価（効果、効率、影響・裨益、持続可能性、JICA 研修プログラムとの関連性について評価）を行い、実証事業における帰国研修員の技能活用について評価した。その結果、全 11 事業中、「効果」の項目では 5 事業が 70%以上の評価を得たが、「持続可能性」について 60%を超えられたのは 3 事業のみであり、持続性や自律発展性に課題のある結果となった。一方、実証事業に参加した帰国研修員から発言から、実証事業により、理論から実践に移すことができた機会、学びが多い新たな経験をできた機会、自身の更なる能力強化をできた機会であった、と前向きに捉えられていた。

本調査の結果、タンザニアにおける JICA 研修事業の帰国研修員の活動を活発化し、今後の研修事業の充実化を図るためには、以下のような点が必要であると考えている。

本調査を通じて得られた考察

- 研修事業関係者間での研修事業サイクルの理解と共有
- 適切な基準、方法による研修効果の評価の充実化
- 帰国研修員同窓会の定期的な状況の把握と情報更新、共有
- 研修受講者を中心とした遠隔研修技法の改善

本調査を通じて得られた提言

- JICA とタンザニア大統領府人事院（President Office-Public Service Management and Good Governance：以下、「POPSMGG」）との合同研修事業アセスメントの実施
- 人財情報システム（JICA「PARTNER」¹の帰国研修員版）の開設
- JATA の再編と KAKEHASHI Tanzania の設立
- 帰国研修員の技能活用機会の創出（事象事業アワードの継続、JICA 事業での活用）

¹ <https://partner.jica.go.jp/>

I. 調査の背景

研修事業とは、国づくりの担い手となる開発途上国の人材を「研修員」として本邦や第三国に受け入れて、技術や知識の習得、制度構築等を支援するものである。タンザニアからの受け入れは1962年の日本の対タンザニア ODA 開始とともに始まり、2020年3月時点までに6,556名（うち、本邦4,547名、第三国2,009名）²の（短期）研修員を受け入れてきた（本邦研修には課題別研修、青年研修、国別研修等のスキームが含まれる）。さらに、本邦に1年以上滞在し学位取得を目的とする長期研修も1999年以降開始され、ABE イニシアティブ（2014年～現在）をはじめとする各種プログラムにおいて、タンザニアからは2020年3月時点で110名（うち、ABE イニシアティブ90名、その他スキーム20名）³の長期研修員の受け入れが行われた。さらに JICA は現在、「JICA 開発大学院連携プログラム」⁴として、趣旨に賛同する国内の大学と連携し、開発途上国から来日した人材が、大学の学位課程の中で専門分野の教育・研究に加え、日本の開発経験を体系的に学び、日本を理解するためのプログラムを提供している。加えて、地球規模課題対応国際科学技術協力プログラム（SATREPS: Science And Technology Research Partnership for Sustainable Development）を通じて専門性の高い人材を受け入れている。

タンザニアでの帰国研修員への支援策は、フォローアップ協力スキームにおける事業の他、1984年に設立された JATA が中心となって実施している帰国研修員間のネットワーク強化や経験共有、新たな知識の習得促進等が行われてきた。JATA は、JICA の研修スキームに参加した全ての研修員を対象とした組織であり、2020年9月時点で4,530名がデータベースに登録されている。この他、ABE イニシアティブの帰国研修員を対象とした KAKEHASHI Tanzania、国別研修・地域別研修「地方政府改革プログラム」（2002年～2019年）の参加者を中心とした地方自治体の行政官で構成されていた（旧）大阪研修同窓会（Tanzania Osaka Local Government Reform Alumni Association：以下、「TOA」）⁵等の帰国研修員組織があり、JICA プロジェクトの訪問、地域別会議、年次総会等での情報交換、ワークショップやセミナーを通じた知識や技術の習得を行っている。一方で、活発なメンバーの固定化、年会費収集率の低迷、帰国研修員へのフォローアップの不足等、組織の持続的運営に関する課題が散見される。帰国研修員の中には、担当レベルの政府職員時代に JICA 研修に参加、その後昇進されて政府高官として活躍し、理解あるカウンターパートとして、JICA 事業の更なる展開、ひいては両国間の信頼関係深化に貢献する者も少なくない

²（出典）JICA 公示内容：https://www2.jica.go.jp/ja/announce/pdf/20201202_205814_1_01.pdf

³（出典）同上

⁴（出典）JICA 開発大学院連携構想の目指すもの：https://www.jica.go.jp/dsp-chair/dsp/relevance/ku57pq00002j4x3n-att/brochure_01.pdf

⁵現在は、設立当初の JICA 大阪研修の同窓会としての組織から、州・県の現役行政長官が職位に基づき集まる会に位置付けが変更されており、会の名称も、略称は TOA で同じながら、正式名称は「Tanzania Local Government Reforms Association」に変更されている（2020年～）。タンザニアの州・県行政長官の異動・交代は頻繁で、現在の TOA 会員216名中、大阪研修同窓生は14名（約6.6%）のみという状況（2021年6月時点）。

（出典）JICA「タンザニア国 地方行政機能強化支援 情報収集・確認調査」最終報告書：<https://libopac.jica.go.jp/images/report/P1000045500.html>

6. 他方、前述の同窓会の課題にもある通り、そうした帰国研修員がまだ担当レベルの段階（政府内で権限・裁量等が十分にない段階）での研修成果拡大支援に係るフォローアップや、政府高官になってからのフォローアップについて、必ずしも十分とは言えない状況がある。研修スキームが多様化する中、こうした現状を踏まえ、帰国研修員による活動の成果を確認・整理し、派遣前の研修員がより効果的に研修に取り組むための支援策、及び帰国後の支援強化策について、調査・分析を行う必要がある。

また、COVID-19 パンデミックにより、JICA 関係者の多くが一時帰国し、現地での活動が困難となった。今後の感染拡大や収束状況の予測が困難である中でも、日本がこれまで通りのプレゼンスを示すことが求められる。その一端として帰国研修員の活躍を支援し彼らを通じて日本の支援を相手国に示すためにも、その支援方法について調査、分析を行う必要がある。加えて、2020 年度中の課題別研修の多くは、遠隔のみの実施、あるいは 2020 年度中の遠隔研修と 2021 年度の来日研修という建付けになった（2021 年度も、COVID-19 の状況に鑑み、課題別研修については来日研修を取り止め）。ウィズ・コロナ、ポスト・コロナの環境下では、今後も遠隔研修のある程度の継続が見込まれるため、遠隔研修に係る課題や利点、来日で研修を行うことの利点等を整理・分析して、望ましい研修デザインを提供し、開発途上国への効果的な支援を継続していくことが求められている。

本調査では、帰国研修員の研修後活動と今後の研修事業の在り方について、帰国研修員、研修事業関係者、開発パートナー等への調査、実証事業による検証を通じて現状を整理・分析し、課題を抽出すると共に、タンザニアでの今後の具体的支援策の提言をまとめる。

II. 調査の目的

- (1) 帰国研修員による活動の成果・課題を整理し、そこから得られる教訓を抽出し分析するとともに、研修員の戦略的な選定、より効果的に研修に取り組むための支援策や、帰国研修員同窓会の発展的活用を含めた帰国後の成果発現・持続に必要な要因分析とそのために必要な支援について検討することを目的とする。
- (2) 遠隔研修の成果、課題を整理し、ICT を活用した研修デザイン、研修員同士の交流、帰国研修員が主体的に JICA 事業に関わることができる仕組みや、遠隔研修と来日研修の効果的な組み合わせ等について前例にとられない新たな方策を検討することを目的とする。

III. 調査の実施方針及び方法

本調査では、以下の調査フレームワークを基に国内調査と現地調査が行われた。調査の実施に際しては、タンザニアならびに日本国内での COVID-19 の蔓延のため、若干の調査進捗に影響を及ぼしたものの、調査の全てを終えることができた。表 III-1 に本調査の大まかな調査事項と調査内容を示す。

⁶ JICA タンザニア事務所によれば、帰国研修員のうち、現役のタンザニア政府高官は、官房長官、天然資源・観光大臣、首相府副大臣、内務副大臣、ダルエスサラーム交通公社総裁（歳入庁長官時代の以下寄稿記事参照）など多数。
https://www.jica.go.jp/english/publications/j-world/c8h0vm0000fb201b-att/2010_08.pdf

表 III-1：本調査のフレームワーク

調査事項	調査内容
帰国研修員ネットワークの課題整理	帰国研修員ネットワーク組織の活性化と帰国研修員の活用
実証事業による検証	研修事業を通じた習得技能の活用促進
従来の研修事業の課題整理	研修事業関係者から得た知見のタンザニアへの応用
遠隔研修の課題整理	効果的な遠隔研修の在り方についての考察・提言

(出典) JICA 公示内容を基に、調査団作成

現地調査によって実施した調査活動：

- 現地ローカルコンサルタントとの契約締結
- JATA に対する本調査の概要に関する説明の実施
- 実証事業関連の活動（第一次現地派遣）：ステアリングコミッティの立ち上げ、募集要項の最終化、帰国研修員に向けた説明会の開催、提案書の募集など
- 実証事業関連の活動（第三次現地派遣⁷）：現地視察、最終説明会の開催
- 聞き取り調査（オンライン）：課題別研修の帰国研修員（分野別に実施）、JATA と KAKEHASHI Tanzania、TOA

国内調査によって実施した調査活動：

- 各種調査にかかる質問票の作成（エクセルシート、google forms）：JICA 国内機関、帰国研修員、ABE 生の受入実績がある大学、日本企業（ABE 生のインターン受入や雇用の実績が有る企業と無い企業の両方）、タンザニア現地の開発パートナー
- 上記質問票の各機関や対象者への送付、回収と分析
- JICA 本邦研修の研修効果の検証（選定基準を満たした3研修コースのみ）
- 聞き取り調査（オンライン）：日本国際協力センター（以下、JICE: Japan International Cooperation Center）、ABE 生（第6バッチ）、受入大学の指導教員、ABE 生インターンシップ受入実績のある日本企業、POPSMGG からの聞き取り調査、課題別研修の帰国研修員（分野別に実施）
- 実証事業関連の活動：提案書評価、契約締結、進捗把握と技術支援、事業評価等

IV. 調査対象

本調査の対象を以下表 IV-1 に報告する。

表 IV-1：調査対象リスト

カテゴリー	対象
JICA 在外事務所	• JICA タンザニア事務所
JICA 国内機関 (都道府県所在地順)	<ul style="list-style-type: none"> • JICA 北海道 (札幌) • JICA 北海道 (帯広) • JICA 東北 • JICA 北陸 • JICA 筑波 • JICA 中部 • JICA 関西 • JICA 四国 • JICA 中国 • JICA 九州

⁷ 業務実施計画書で計画した第二次現地派遣は、COVID-19 の感染拡大状況に鑑みて中止された。

カテゴリー	対象
	<ul style="list-style-type: none"> ● JICA 東京 ● JICA 横浜 ● JICA 沖縄
タンザニアからの ABE 生 (第 6 バッチ) ⁸ (50 音順)	<ul style="list-style-type: none"> ● 足利大学 ● 上智大学 ● 東海大学 ● 三重大学
タンザニア ABE 生の受入 実績を有する大学 (第 6 バッチの指導教官) (50 音順)	<ul style="list-style-type: none"> ● 足利大学 ● 上智大学 ● 東海大学 ● 三重大学
タンザニア ABE 生の受入 実績を有する大学 (50 音順)	<ul style="list-style-type: none"> ● 帯広畜産大学 ● 京都工芸繊維大学 ● 熊本大学 ● 国際大学 ● 埼玉大学 ● 東洋大学 ● 鳥取大学 ● 立教大学 ● 立命館アジア太平洋大学 ● 龍谷大学 ● 早稲田大学
帰国研修員同窓会等 (アルファベット順)	<ul style="list-style-type: none"> ● JATA ● KAKEHASHI Tanzania ● TOA
JICA 研修に限定しない留 学生グループ	<ul style="list-style-type: none"> ● 東京農業大学タンザニア人留学生グループ
帰国研修員	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー分野の帰国研修員 ● 農業開発分野の帰国研修員 ● 産業分野の帰国研修員 ● 保健、教育分野の帰国研修員
タンザニア ABE 生のイン ターン受入実績を有する 企業 (50 音順)	<ul style="list-style-type: none"> ● 株式会社アクトプロ ● 株式会社スタジオキャンビー ● 地球システム科学 ● 株式会社トーケミ ● 株式会社フジタ ● Yagai Workshop Limited Partnership
タンザニア日本人会商工 部会会員企業、及びその 他タンザニアで活動する 日系企業 (アルファベット順)	<ul style="list-style-type: none"> ● ENHANCE AUTO T LTD ● JATA ツアーズ ● JOY FACTORY LTD. ● JT International (Tanzania Cigarette Company) ● MF IMPORT AND EXPORT CO LTD ● Mitsubishi Corporation Dar es Salaam Liaison Office ● WASSHA ● Yembi Adventure Ltd
タンザニアの経験を有す る JICA 専門家、コンサル	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術協力プロジェクト「SHEP アプローチ⁹を活用した県農 業開発計画実施能力強化プロジェクト (以下、TANSHEP プロジェクト)」

⁸ 時差やインターネットの接続安定性等を考慮し、本調査の実施期間中に日本に滞在中の ABE イニシアティブ第 6 バッチ参加研修員を対象とした。

⁹ SHEP アプローチ: Smallholder Horticulture Empowerment & Promotion (SHEP) アプローチは、2006 年から始まったケニア農業省と JICA の技術協力プロジェクトにおいて開発された小規模園芸農家支援のアプローチであり、営農スキルや

カテゴリー	対象
タント（終了案件を含む）	<ul style="list-style-type: none"> 技術協力プロジェクト「よりよい県農業開発計画作りと事業実施体制作り支援プロジェクト フェーズ2」 技術協力プロジェクト「コメ振興支援計画プロジェクト」 技術協力プロジェクト「品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト フェーズ2」 技術協力プロジェクト「地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクト（以下、O&OD¹⁰技術協力プロジェクト）」 個別専門家「地方行政アドバイザー」 技術協力プロジェクト「税務行政能力強化プロジェクト」 技術協力プロジェクト「地域中核病院マネジメント強化プロジェクト」
実証事業の実施者	<ul style="list-style-type: none"> タンザニア JICA 帰国研修員 27 名

（出典）調査団作成

V. 調査実施体制

本調査の実施体制は、以下表 V-1 のとおりである。

表 V-1: 調査実施体制

名前	担当	所属
石島 久裕	業務主任者／研修効果分析	(株)フジタプランニング
宮本 勝行	研修効果分析（2）／実証事業実施管理	(株)フジタプランニング
南瀬 隆彦	研修効果検証	(株)フジタプランニング

栽培スキル向上により、農家の園芸所得向上を目指すもの。

<https://www.jica.go.jp/activities/issues/agricul/approach/shep/index.html>

¹⁰ O&OD: Opportunities and Obstacles to Development. 2002 年からタンザニアの全自治体への導入が図られてきた、独自の参加型計画策定手法のこと。

1. JICA 研修事業の概要

JICA が実施している研修事業は、開発途上国の様々な課題解決を後押しする日本の技術協力事業の一つであり、国づくりの中核となる人材を育成することを目的としている。また、研修事業は、開発途上国における課題解決への貢献だけでなく、研修員らの日本への理解促進及び研修に携わる日本側関係者との交流を通じた国内各地域の国際化への貢献も念頭に実施されている。

研修は研修員を日本に招いて行う本邦研修と開発途上国で実施する在外研修（第三国研修、現地国内研修）に分けられる。本調査では、本邦研修を中心に調査を行った。

本邦研修は図 1-1 に示すとおり、①課題別研修、②青年研修、③国別研修、④長期研修、⑤その他の研修の五つの研修形態に分類される。1954 年から 2019 年度までに全世界から本邦研修に参加した研修員は 37 万 8,406 人と報告されている¹¹。なお、2020 年の COVID-19 感染拡大以降、多くの本邦研修コースが遠隔研修へと移行したことにより、来日研修員数は減少している。



(出典) 研修員受入事業及び研修委託契約の概要¹²及び JICA ウェブサイト「本邦研修」を基に調査団作成

図 1-1 : JICA の本邦研修種別と 2019 年度実績

課題別研修では、年間約 300 案件強が計画・実施されており、多岐に渡る分野を網羅している。COVID-19 感染拡大の影響により来日しての研修が困難になったことに伴い、2020 年度から遠隔研修を導入している。2020 年度には 256 コースが実施され¹³、分野別コース数は、農業開発分野の研修が 47 コースと全体の約 18%を占め、次いで保健医療分野の研修が 27 コース（全体の約 11%）、運輸交通分野の研修が 24 コース（全体の約 9%）と続く。研修員の地域別割合では、アフリカの研修員が全体の 37%、次いでアジアが 34%、北米・中南米が 14%と続く。

¹¹ JICA ウェブサイト「本邦研修」: https://www.jica.go.jp/activities/schemes/tr_japan/summary.html

¹² 研修員受入事業及び研修委託契約の概要（2021 年 3 月版）: https://www.jica.go.jp/activities/schemes/tr_japan/ku57pq00001zekwt-att/guideline_summary.pdf

¹³ JICA ウェブサイト「課題別研修」: https://www.jica.go.jp/activities/schemes/tr_japan/summary/lineup.html

青年研修でも、多岐に渡る分野を網羅しており、基本的に各対象国における JICA の援助重点分野または重点プログラムに基づいて設定されている。2019 年度は 109 カ国 547 名を受け入れている¹⁴。

国別研修は、予め日本側から案件を提示する課題別研修と異なり、開発途上国側の個別具体的な要請に基づき実施されるオーダーメイド型研修で、その分野は多岐に渡り、2019 年度は 3,805 名を受け入れている。

長期研修は 1999 年に開始した 1 年以上の受入を行い、主に大学の学位課程に就学する研修であり、2019 年度は 299 名を受け入れている。うち、2014 年度からは、アフリカ 54 ヶ国を対象に、アフリカの産業人材育成と日本企業のアフリカビジネスを現地でサポートする「水先案内人」の育成を目的として、アフリカの若者を日本に招き、日本の大学での修士号取得と日本企業等でのインターンシップの機会を提供するプログラムである「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ（ABE (African Business Education for Youth) イニシアティブ) 修士課程及びインターンシッププログラム」を開始した。当該プログラムは、アフリカ地域の留学生を受け入れる国家戦略として 2013 年 6 月に行われた第 5 回アフリカ開発会議（TICAD: Tokyo International Conference on African Development）において打ち出された。さらに 2016 年の TICAD VI では今後も継続していくことが表明された。その後、2019 年の TICAD 7 にて ABE イニシアティブ 3.0 の実施が発表され、2019 年秋には、第 6 バッチの受け入れを行った¹⁵。

更に最近の動きとして、JICA では、各事業・協力形態の枠を超えた人材育成・共創の場づくりと、それらを通じた人材ネットワークの構築・拡大を図る「JICA-Virtual Academy Network (JICA-VAN) ¹⁶構想」を、学習管理システム (LMS: Learning Management System) とソーシャルネットワーキングサービス (SNS: Social Networking Service) を活用して進めている。

¹⁴ JICA ウェブサイト「青年研修」https://www.jica.go.jp/activities/schemes/tr_youngleader/summary.html

¹⁵ JICA ホームページ：<https://www.jica.go.jp/africahiroba/business/detail/03/index.html>

¹⁶ 2022-2024 年度 JICA-Net 利活用促進支援業務 意見招請実施要領：
https://www.jica.go.jp/chotatsu/buppin/ku57pq00002oelcg-att/1_21a01062.pdf

2. タンザニア JICA 帰国研修員同窓会の概要

2.1. 帰国研修員同窓会の概要

タンザニアにおける JICA 研修事業の同窓会は、JICA の提供する研修スキームに参加した全ての研修員を対象とした組織である JATA¹⁷と ABE イニシアティブの修了生による KAKEHASHI Tanzania の二つが存在する。過去には、地方政府改革プログラム研修（通称「大阪研修」）の帰国研修員を中心に立ち上げられた TOA が帰国研修員同窓会のひとつであった。現在、TOA は地方自治に従事する州・県の現役行政長官や大統領府地方自治庁の職員らが集まり、タンザニアの地方自治の向上を目的に活動する組織となっている。各同窓会に聞き取りした組織概要を表 2-1 に取りまとめる。

表 2-1：帰国研修員同窓会の組織概要

調査項目	JATA	KAKEHASHI Tanzania
設立年	1984 年	2018 年
メンバー登録方法	出発前もしくは帰国後に申請	帰国後に申請
メンバー登録者数	4,530 人	90 人
年会費	25,000 TZS	なし
広報	ニューズレターの発刊（2012 年から） WhatsApp グループ	WhatsApp グループ
ウェブ サイト	https://www.facebook.com/Jicajata/	ウェブサイト作成中
アクティブ メンバー	JATA の登録者数は多い。しかし、現在の同窓会の活動に積極的に参加しているメンバーは 2,000 人程度。 なお、「アクティブメンバー」の定義は未だ明確に定まっていないものの、JATA 執行委員会によると、JATA の Whatsapp グループへの参加、イベントへの参加頻度が高い者をアクティブメンバーとしているとのことであった。	KAKEHASHI の積極的な参加メンバーは 90 人中 30 人程度。
役割	<ul style="list-style-type: none"> 年 1 回の年次総会を通じた帰国研修員間のネットワークづくり 日本で習得した技術や知識を幅広く普及するためのネットワーク 日本、JICA 事業に関する理解 	日本企業とアフリカビジネスとの掛橋として、タンザニアへの日本企業誘致、情報交換、ニーズとリソースのマッチング、ビジネスイニシアティブの強化
参加の利点	<ul style="list-style-type: none"> 帰国研修員間でのネットワークが居住・就業地域内で行える 帰国研修員間での情報共有が可能 マルチセクター協力により、居住・就業地域内の開発に貢献できる 	<ul style="list-style-type: none"> 人材ネットワークができる 日本企業とのつながり、就業、プロジェクトへの参加等の機会が広がる タンザニア民間セクターの開発に携われる
活動の現状	<ul style="list-style-type: none"> 研修終了前もしくは後に、同窓会に登録するものの、就業場所が変わ 	<ul style="list-style-type: none"> 継続のための情報共有を頻繁に行っている

¹⁷ ただし、JATA はタンザニアにおける JICA 研修員の包括的な同窓会組織であり、短期の本邦研修参加者だけでなく、ABE イニシアティブをはじめとする長期研修や、第三国研修の参加者であっても JATA に加入することは可能であり、実際にメンバーもいる（現在の JATA の同窓会長は、ABE イニシアティブの修了生）。

調査項目	JATA	KAKEHASHI Tanzania
	<p>る、連絡先が変更される等があっても情報更新されないため、同窓会に関する連絡ができない</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報更新を促すアイデアは今のところない 	<ul style="list-style-type: none"> 日本のビジネススタイルを続けることの利点を理解していることから人材ネットワークを重視している 同窓会への参加価値を見出せるように常に新しい取り組みを考える

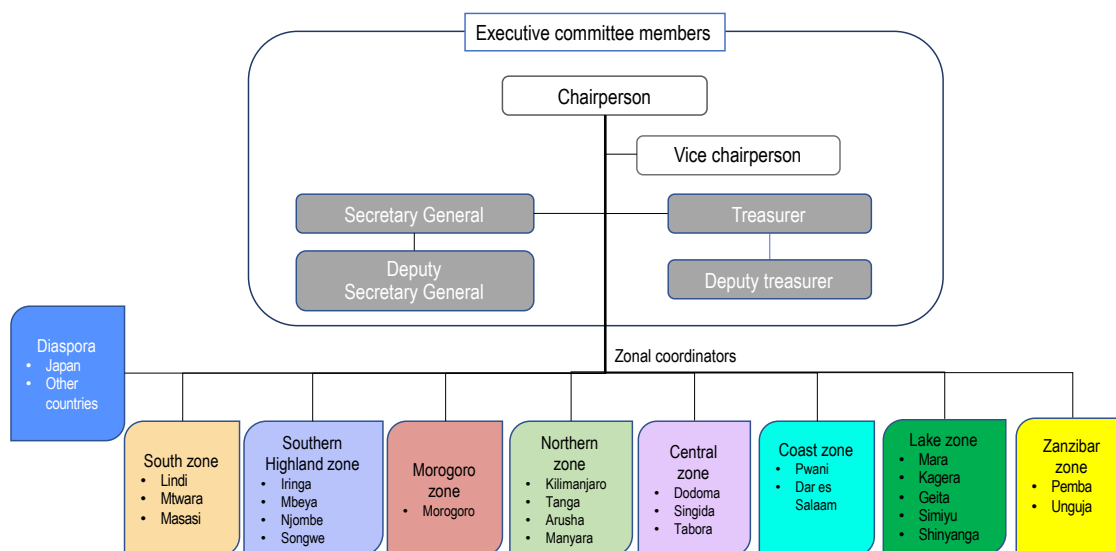
(出典) 各同窓会関係者からの聞き取りに基づき、調査団作成

2.2. 同窓会等の組織体制

同窓会の組織体制について、本調査において同窓会関係者への聞き取りから得られた情報等を以下に報告する。

2.2.1. JATA の組織体制

図 2-1 に示すとおり、JATA は同窓会長（Chairperson）と副会長（Vice Chairperson）を筆頭に、事務局と財務局の二つの局があり（それぞれ局長と副局長を置く）、それら役員による意思決定機関として執行委員会（Ex-Co : Executive Committee）が設置されている。全ての役員は、年次総会において会員の立候補、選挙により選ばれる（任期は 3 年）。その下位は 9 つの地域に区切られており、各地域事務局が設けられて、各地域での活動広報、監理監督を行っている。



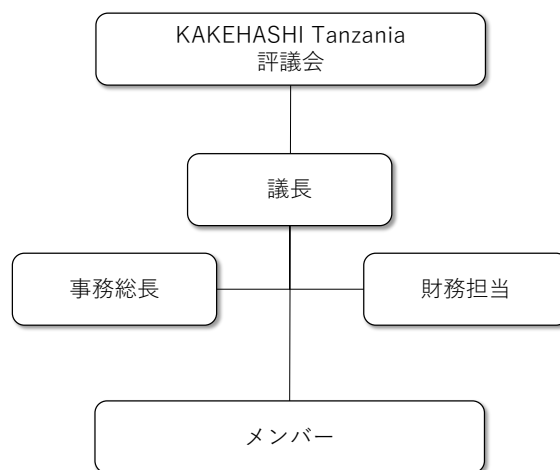
(出典) JATA 執行委員会からの聞き取りに基づき、調査団作成

図 2-1 : JATA 組織図

2.2.2. KAKEHASHI Tanzania の組織体制

KAKEHASHI Tanzania 役員からの聞き取りによれば、これまで ABE イニシアティブを修了した者のうち 90 名がメンバーとして登録しているものの、同窓会としての活動はほぼ行

なっており、**図 2-2** に示した組織図も案であり、実質的な組織体制は未だ存在しないとのことであった。また、メンバー登録をしているうち積極的なメンバーは 30 名程度であり、帰国後 4、5 年経過したメンバーは KAKEHASHI Tanzania への参加に対するモチベーションをなくしている者も多いとのことであった。

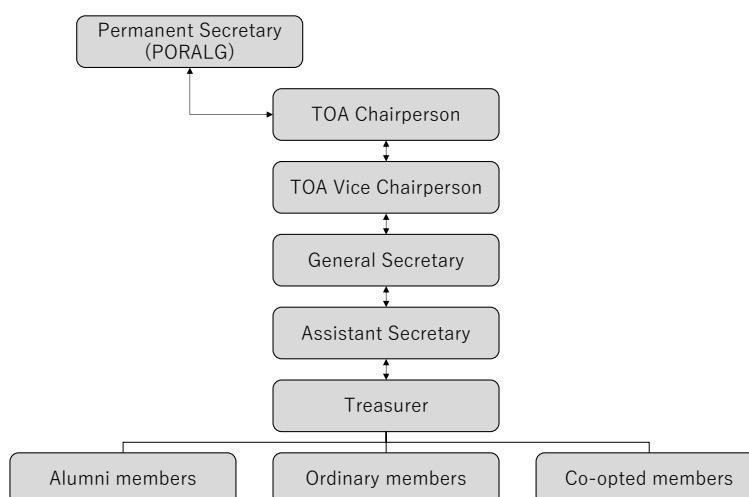


(出典) KAKEHASHI 役員からの聞き取りに基づき、調査団作成

図 2-2 : KAKEHASHI Tanzania の組織図

2. 2. 3. TOA の組織体制

TOA は前述のとおり既に JICA 帰国研修員同窓会ではなくなっているが、参考として現在の組織図を以下**図 2-3** に報告する。



(出典) TOA 事務局からの聞き取りに基づき、調査団作成

図 2-3 : TOA 組織図

3. タンザニア JICA 帰国研修員同窓会の課題整理

3.1. JATA からの聞き取り調査結果

今回の調査では、幅広い分野のメンバーを有し、人数の多い JATA から、研修分野別に聞き取りを行った（農業、産業、保健医療、教育、エネルギーの各分野から計 12 名）。聞き取りを行った帰国研修員の多くが JATA の活動に魅力を感じないと回答している。その理由として；

- ・ 懇親会だけのイメージがあり、自身の業務や専門性に有益性を感じない
- ・ 情報共有が適切になされていないのか、会合の連絡等が来ない
- ・ JATA の活動がほとんど知られていない。何をしているのか分からない
- ・ イベント等の開催連絡が直前すぎて参加できない
- ・ イベントがダルエスサラームでの開催ばかりで参加できない

以上の意見から、活動を広く同窓会メンバーに共有するための広報活動や、イベントの適切な告知、それらを適切に実施するための運用体制の課題が推察される。

一方、JATA を運営する執行委員会からの聞き取りによれば、同窓会は機能しており、メンバーの多くは活発に活動していると認識しており、先の供述を行った JATA の一般メンバーとの間で、JATA の活動に関して認識のズレが生じていることが明らかとなった。

JATA 執行委員会としても全く問題がないとは考えておらず、メンバーリストの更新、アクティブメンバーの把握、メンバーとのコミュニケーション等について改善する必要があるとしている。なお、KAKEHASHI Tanzania 役員からの聞き取りによれば、上述のような課題は同様に見られ、帰国後の時間経過とともに日本とのつながりに興味が薄れ、同窓会メンバーとしての活動に消極的となるケースが散見されるとのことであった。

上記に加えて、JICA タンザニア事務所の研修担当チームと JATA 執行委員会の間に、これまでの慣習として JICA で行われてきた業務と、JATA として今後行っていきたいと考えている業務について、分掌の変更や最適な方法の検討等の課題が残っており、暫定的にこれまでの慣習に則り運営がなされ続けている現状がある。（JATA メンバーリストの更新、新規入会者の手続き、同窓会活動費の支払い管理、等。）

「帰国 JICA 研修員同窓会の現状と今後」に係る大西の調査¹⁸では、多くの国で帰国研修員同窓会は、規模は大きくないものの知日派・親日派集団として存在し、機能しているが、概して以下のような課題があると指摘している；

- ・ 同窓会活動に時間を割き積極的に参加するメンバーは、会員数と比べ限定的である
- ・ 同窓会「幹部」は固定化される傾向にあり、高齢化が進むことによる持続性が喪失し、組織・活動が硬直化する
- ・ 会員数の増加が頭打ちであるとする同窓会がある

¹⁸ 大西靖典, 帰国 JICA 研修員同窓会の現場と今後: <https://www.grips.ac.jp/forum/pdf/7/APIR2016Report/Ch5.pdf>

- 名簿（あるいはメンバーリスト）については多くの同窓会で作られているが、会員を十分に捕捉できず、適時の更新がなされていない
- 活動資金について、同窓会用に収益をあげられる活動を通じて資金力まで保持しているケースは稀であり、JICA 支援への依存度が高い

以上のうち、名簿の更新にかかる課題については、上述の JATA 執行委員会からの聞き取りでも挙げられており、多くの国でも共通の課題であることが明らかとなった。また、積極的に活動するメンバーが限定的であることも共通している。

積極的に活動するメンバーが限定的な理由としては、①参加ができない、もしくは困難である場合と、②参加したくない場合が考えられる。上述の JATA メンバーへの聞き取りで得られた「イベント開催の連絡が来ない、開催の直前で連絡が来る」や「特定の都市でしか開催しない」、「何の活動をしているか分からない」というのは、上記の「①参加できない」にあたり、運用面の課題と考えられる。一方、「懇親会だけのイメージがあり、自身の業務や専門性に有益性を感じない」というのは、「②参加したくない」にあたり、同窓会組織の付加価値に係る課題と言える。

運用面の課題については、適切な行動のルール化を徹底することで改善することが多いと想定され、すぐにとりかかることも可能かと考える。ただしイベントの場所に関しては、遠隔イベントも検討が必要となる。一方、付加価値にかかる課題は容易ではないものの、例えば 8.1.3 で後述する知識や技術を共有、更新する場としての分科会活動の開始や、知識や技術を活用する機会を提供する場としての実証事業の継続は、同窓会を魅力ある組織とする一助になるかもしれない。

3.2. 帰国研修員への質問票調査の結果

今回、JICA タンザニア事務所から共有いただいた JATA メンバーリスト（2019 年度までの情報）、2020 年度遠隔研修参加者リスト、ABE 生のリスト、文部科学省国費留学生¹⁹、筑波大学留学生（経済・公共政策プログラム（PEPP: Program in Economic and Public Policy）²⁰）、IDEAS（アジア経済研究所開発スクール²¹）留学生の情報を基に、定年や退官の可能性を考慮し、2010 年以降に研修に参加した帰国研修員に限定し、質問票を送付した。質問票は Google Form で作成し、メールで送付した。JATA メンバーに対しては、JATA の WhatsApp グループへの質問票の投稿と依頼も行った。計 1,971 名の帰国研修員にメールを

¹⁹ 国費外国人留学生制度は、在外日本公館や大学等の推薦を基に選定された外国人留学生が日本の大学等に在学して学習する、または、外国人留学生が教官等の指導等のもと研究を行うことを支援する制度である。昭和 29 年に設立された本制度は 7 つのプログラムで構成されており、国費留学生の約 8 割が「研究留学生」枠で日本での学習の機会を得ている：https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/kondankaito/nihongo_suishin/09/pdf/r1409907_04.pdf

²⁰ 経済・公共政策プログラム（PEPP: Program in Economic and Public Policy）：日本政府が資金を提供し、世界銀行が運営する開発途上国の若手専門家を対象とした大型奨学金プログラム「日・世銀協働大学院奨学金プログラム」とのパートナープログラムのこと。最先端の技術を用いた経済学の定量的スキルに重点を置き、公共政策の構想・設計・実施に必要なスキルとトレーニングを提供することを目的としている。<https://pepp.hass.tsukuba.ac.jp/what/>

²¹ アジア経済研究所開発スクール（IDEAS）：我が国及び開発途上国において、経済協力（貿易・投資、民間組織の役割拡大など）及び開発援助に携わる専門的人材を育成することを目的としており、2018 年 10 月より、日本人・外国人研修生課程を統一し、グローバル化のための自由で公正なルール作りを推進する専門家の能力開発を新たな目的としてリニューアルされた。<https://www.ide.go.jp/Japanese/Ideas/Oldschool.html>

送付したところ、メールアドレスのエラー等で 331 名に対して質問票を送付できず、残り 1,640 名に対して質問票を配布することができた。

調査対象者数は（質問票配布数）1,640 名、回答者数は 345 名（回収率 21.0%）からの回答を得た。研修スキーム別などの回収率の内訳を表 3-1 に示す。度重なるメールでのリマインド、JATA の WhatsApp グループへのリマインド等を行ったが、2020 年度遠隔研修参加者、及び ABE 生（全体）からの回答率はそれぞれ 53.3%、51.1%と比較的高かったが、それ以外の JATA メンバーからの回収率は低く 17.5%であった。質問票の回収率が必ずしも高くない背景には、本報告書のいくつかの項で報告するが、同窓会組織の認知の低さ、同窓会活動への参加の積極性の低さ、それらが研修参加からの時間経過により強まること、等が反映していることが推察される（ABE 生からの回収率が比較的高いのは、長期研修であり日本・JICA との結び付きが短期研修参加者より強いこと等が想定される）。

表 3-1：質問票対象者内訳

No.	研修員内訳	質問票の送付人数	質問票の回答人数 (回収率)
1	2010 年度～2019 年度に課題別研修、国別研修、青年研修に参加した帰国研修員（タンザニア事務所提供 JATA メンバーリストより抽出）	1,538	256 (16.6%)
2	遠隔研修（課題別研修）に参加した帰国研修員（タンザニア事務所提供 2020 年度遠隔研修参加者リストより抽出）	60	32 (53.3%)
3	ABE イニシアティブに参加した帰国研修員（ABE 生リストより抽出）	90	46 (51.1%)
4	文部科学省国費留学生	3	3 (100%)
5	筑波大学 PEPP 留学生	5	4 (80%)
6	IDEAS 留学生	4	4 (100%)
	合計	1,640	345 (21.0%)

（出典）質問票の送付、回答状況を基に調査団作成

質問内容は「回答者基本情報」、「同窓会について」、「日本で得た知識や技術の活用について」、「遠隔研修」についての 4 つのセクションに分けて作成した。そのうち、「同窓会について」、「日本で得た知識や技術の活用について」の回答から示唆された状況や課題を以下に記載する。

(1) 回答者の属性

平均年齢 41.6 歳（最高年齢 65 歳以上、最低年齢 25 歳）、男性 256 名（74.2%）であった。現在の所属先は、公的機関が 287 名（83.2%）、民間団体 49 名（14.2%）、その他無回答や退職者等であった。

(2) 同窓会について

少なくとも回答者 345 名中 280 名 (81.2%) は同窓会の存在を認識しており、うち約 70%にあたる 198 名が同窓会のメンバーであると回答した。その大半は JATA のメンバーであった。

「同窓会をどのようにして知りましたか (複数回答可)」という質問への回答は、同窓会の存在を認識していた研修員の 87.4%が、「JICA や研修受入先からの情報」と回答した。一方、同窓会組織からの情報は約 2 割、ウェブサイトや広報からの情報と回答した者は 1 割にも満たなかった。このことは、帰国研修員に対する同窓会からの広報活動に改善の余地があることが示唆された。これは、前述の JATA メンバーへの聞き取り結果から推察された課題と一致している。

同窓会メンバーのうち、「同窓会活動に積極的に参加している」と回答した者は約 3 割に留まるものの、「時々参加している」と回答した者と含めると約 7 割であった。同窓会活動に参加する理由として、「同じ分野の帰国研修員との意見交換」を挙げるものが最も多く、次いで「別分野の帰国研修員との意見交換や協働する機会がある」であった。

同窓会に期待することとしても、「他のメンバーとのネットワーキング」「研修で得た知識やスキルを活かして目標を実現するためのフォローアップ」を挙げる者が共に全回答数の約 75%、次いで、「継続的な研修の機会」が挙げられた。同窓会が、メンバー同士を繋ぎ、継続した学びの機会を提供する中枢として機能することを回答者は期待していることが示唆された。

同窓会活動に積極的に参加しない理由として、「同窓会に参加しない」及び「たまに参加する」と回答した者が挙げたことは、「多忙」、次いで「開催場所との物理的な距離」であった。「役に立たないから」と回答した者は非常に少数であった。これらのことから、同窓会活動の内容に不満があるというよりは、参加機会を得にくいことが積極的な参加を妨げている可能性が高いことが示唆された。多忙な帰国研修員同士のネットワーキングや、遠隔地に住んでいる帰国研修員への同窓会活動の提供等が課題として推察され、前述の JATA メンバーへの聞き取りで挙げられた「イベントがダルエスサラームばかりで参加できない」とする意見と一致する。

「同窓会メンバーではない」と回答した者もそのほとんどが同窓会組織への登録に前向きな回答であった。一方で、登録しない理由としては、「多忙」「登録方法が明確ではない」が挙げられた。特に研修参加者本人の同窓会に対する関心や参加意欲が高いことが考えられる研修直前や直後において、同窓会に関する広報を強化し、場合によっては登録に関する積極的な連絡や相談にのり、確実に登録までをフォローアップできる体制を整備することが必要であると考えられる。そのために、広報担当者やリクルーター (登録勧誘担当者) の配置、フォローアップ方法のルール化等も一案と思われる。

(3) 日本で得た知識や技能の活用について

今回、回答が得られた帰国研修員において、「参加した研修プログラムが個人や組織のニーズと期待を満たした」とする回答がほとんどを占め、研修に対する満足度の高さが窺えた。また、「研修で得た知識や技術を応用することで、自身の仕事の成果を向上させ

ることができたか（5段階評価）」という質問においても、回答者の89%が「よく満たした」「満たした」と回答した。

さらに、「研修で習得した知識や技術を職場の上司や同僚と共有する機会があった」とする者が、回答者の82.4%であったことに加え、帰国後、日本で習得した知識やスキルを職場などで活かすことができたか」という質問にも「できた」「部分的にできた」と回答した者が回答者の96.3%に達しており、今回の質問票調査で回答した帰国研修員においては、研修での学びが職場等に還元されている可能性が窺える。しかし、この結果は、質問票を配布した帰国研修員全体の20%程度による回答であり、この結果をもって帰国研修員全体の傾向とすることは難しい。実際、オンラインで対面調査でより詳細について聞き取りを実施したJATAメンバーや実証事業者からは、研修後の知識・技術の活用に課題を抱えているとする者も少なからず見られ、質問票から得られた傾向とは異なる回答が得られた。引き続き、帰国研修員が習得した技能が帰国後に具体的にどの程度活用し結果を生み出しているか、同僚や上司はどのように評価しているか等について更なる調査を実施することで多面的に情報収集と分析を実施し、帰国研修員の習得技能を組織的、戦略的に活用していく方法を検討する必要があると考える。

(4) 同窓会の活性化についてのアイデア

JATAのメンバーに対して研修分野別に聞き取りを行った際に、帰国研修員のJATAの活動への参加を促進させるためのアイデアについて質問したところ、以下のようなアイデアが出された。

- 研修フォローアップの一環として、リモートワークショップ等による専門性の強化の機会を創出する
- 技術分科会の設置やセミナー開催による専門分野間の交流と学び合いの機会を創出する
- 日常業務を妨げないよう、遠隔による分科会の開催を検討する
- SNSの活用による活動の共有や効果的なコミュニケーションの向上を図る²²

これらは、上述のタンザニア帰国研修員への質問票において、帰国研修員から同窓会に期待することとして回答された「他のメンバーとのネットワーキング」「研修で得た知識やスキルを活かして目標を実現するためのフォローアップ」「継続的な研修の機会提供」と関連するアイデアである。同窓会活動に積極的に参加しない理由として挙げられた、「多忙」「開催場所との物理的な距離」への対策ともなるアイデアであり、これらが適切に実施されることは、将来の同窓会の活性化に寄与できるものと推察される。そのため、「8.1.3 JATAの再編とKAKEHASHIの設立」と合わせて検討されたい。

²² JATAのWhatsAppグループには、活発なメンバーのみが参加しているとのことであり、登録者数上限（1グループ256名まで）の関係から現在2グループが形成され、計約500名が参加している。

4. タンザニア研修前後における運用の課題整理

4.1. タンザニアにおける研修員の選考

タンザニアにおいて研修事業を行う場合、研修員が政府関係機関から参加する場合には、POPSMGG が窓口となる。POPSMGG には人材開発局があり、人材・リーダーシップ開発課、技術協力課、人材計画課から構成されている。一方、各セクター省庁にも総務・人事局があり、POPSMGG に研修情報が通知された後、POPSMGG から各セクター省庁に関係する分野の研修情報が送付され、該当する研修コースに参加する人材の選考が行われる。

弊社のタンザニアにおける事業の経験（主に保健医療分野）から、以前は技術協力プロジェクト（以下、「プロジェクト」）側の意向、希望がとおりやすく、プロジェクトの成果への貢献や、終了後の持続性を考慮した研修参加者の人選が容易であった。しかし、近年では、研修員の選考について、セクター省庁の総務・人事局が主導する事例もあった。保健医療分野の例では、2019 年初頭ごろから、保健省（Ministry of Health）総務・人事局側の基準による人選がされるようになり、プロジェクトの日本人専門家が推薦する、プロジェクトの運営や持続発展性のために適切であると思う人材が選考されにくくなった。

研修員が習得した知識や技術を帰国後にどのように活用するのか等の方針や計画も、所属元のセクター省庁から示されない場合が多くあり、帰国研修員がどのように研修効果を発揮できるのか不透明な状況にある。現在の応募書類の書式には、Form 2 として、所属先（上司）が①当該応募者選出理由と、②帰国後に研修の成果をどのように課題解決に利用させるか、を記載の上で正式に推薦する書式が含まれているため、選出時に所属先と、研修後の知識の活用について確認し、研修中も機会があれば当該研修員の発表セッションに参加してもらい、帰国後の JICA 向け報告会に所属先からも出席してもらい等、所属先のコミットメントを向上させ、研修効果が活用されるような更なる工夫が必要である。

4.2. 研修ニーズアセスメント

研修事業を進める上で、先方政府の掲げる政策や戦略に資する人材の育成に裨益することが望ましいと考え、海外での研修プログラムを束ねる POPSMGG の研修担当官から、研修ニーズや研修事業の課題について聞き取り調査を実施した。

POPSMGG は、JICA 研修事業について高い評価をしている。その理由として、1) 他国のプログラムと比べて実践的なプログラムが多く、加えて、2) 農業から医療まで幅の広いプログラムが用意されていることが挙げられた。

POPSMGG の考えるタンザニア政府職員の研修ニーズについては、幅広いニーズがあり、国民の多くが従事する農業や漁業の開発に係る人材の育成、健康なコミュニティを作るために必要な社会セクター開発（教育、保健）を担う人材の育成とコミュニティを統治するためのガバナンスに係る能力が重要であるとの見解が出された。

保健については、保健システム強化に資する人材も必要であるが、現在、タンザニアでは高度・専門医療の提供が課題となっており、専門医や専門看護師の育成についても人材育成のニーズが高いことが述べられた。また、教育については日本の教育システムから学

び、タンザニア教育制度の改革を進めていきたいとの要望があり、教育システム改革に資する人材育成についての研修ニーズが高いとのコメントがあった。

POPSMGG によれば各セクター省庁からの研修ニーズというものを取りまとめるにはおらず、開発パートナーが提供する研修プログラムを通じたタンザニア政府職員の人材開発に係る計画は作成していない。一方で POPSMGG では政府職員人材開発計画（内部資料）を持っており、それに沿って必要な人材の雇用もしくは養成を行っているとのことであった。

JICA 研修事業を通じて育成された人材が帰国後どのように活用されているのかについて質問したところ、JICA 研修事業において、特に ICT やエンジニアリングの技術は実践的であることから、帰国後に研修を通じて習得した技術をすぐに現場で応用する、同僚等への技術移転を行っている等の事例が報告された。

タンザニアの開発計画に沿った人材育成の方向性については、POPSMGG としてある程度の整合性を持って自国内での育成ならびに開発パートナーから提供される海外での研修プログラムを活用していると考えられる。しかし、聞き取りを実施した結果、以下の点に課題があることが考えられる。

- 各セクター省庁における戦略計画に則った人材育成と具体的な研修ニーズの確認をし、さらに、各セクター省庁や開発パートナー等が提供する研修や実績等に関する現状分析を実施した上で、必要とされる研修の分野や規模等を明らかにするといった、研修ニーズアセスメントが不十分である
- 開発パートナーからの研修プログラムを通じて育成された人材の帰国後の活躍の場、環境が不十分であり、国内での人材育成に上手く活用できていない
- JICA 研修事業に対する知識と理解が不十分である

そのため、引き続き、タンザニア政府の政策・戦略に則した多分野における地道なニーズ発掘が必要であると考え。それに加えて、8.1.1 で後述する「JICA 研修プログラム合同評価の実施」等も JICA 研修事業に対する知識と理解を促進し、ニーズを発掘する一助となるかもしれない。

4.3. 帰国研修員の情報管理

JICA タンザニア事務所における帰国研修員の情報管理は、事務所のナショナルスタッフが手作業で、事務所内にある帰国研修員データベース（ファイルメーカーを使用）を適宜更新して帰国研修員の情報を管理している。

帰国研修員の情報収集と更新には、いくつかの方法があり、JICA 事務所においてそれらを複合的に活用しているのが現状である。一つ目は、タンザニア政府各省庁に所属している帰国研修員のうち、帰国研修員の帰国後の動向調査に協力的な帰国研修員の支援を得て、各省の他の帰国研修員らの所属等を確認してもらい、まとめて報告を受けることで情報収集と更新を行う方法である。二つ目は、新聞等で Regional Administrative Secretary（RAS：州行政長官）や District Executive Director（DED：県行政長官）らの異動や退官の報道があり、帰国研修員の名前を見つけた際に、JICA 事務所からその帰国研修員に連絡を取り、近況を更新する方法である。三つ目は、JATA 総会開催時に、参加者から情報更新内容を聴

き取り、情報更新する方法である。現行の帰国研修員情報管理の方法はどれも効率的とは言えず、地道な作業を繰り返している状況である。

今般の調査にあたり、JICA タンザニア事務所から帰国研修員、JATA メンバーリスト、ABE 生のリスト等、様々なデータベースを共有いただいた。こちらを調査・分析に使用する際に、以下のような課題が示唆された。

- データの抽出、活用という観点からは、フォーマットの使用にやや不便を感じる。例えば、研修区分（青年研修、課題別研修、国別研修等）や研修参加年度等の誤記入や記入漏れがある、各項目における表記が統一されていない、等が挙げられる。
- 情報の更新には、能動的で継続的な情報収集が必要となり、時間と労力を要する。例えば、共有いただいた ABE 生のリストにある“Current Organization”（現在の所属先）の項目において、“Unconfirmed”、“Unemployed”、もしくは“空欄”でソートすると、90 名中 17 名（全体の約 19%）が該当し、情報の更新が容易ではないことが推察される。

上述の課題に対しては、帰国研修員が自身の利点から各個人の情報をオンライン等で更新するような仕組みが望ましいと考えられ、8.1.2 で後述する「人財情報システムの開設」がそれに資する一案となりうるかもしれない。

5. 研修事業関係者から得た知見の整理

5.1. 遠隔研修における知見の整理

5.1.1. JICA 国内拠点への質問票調査の結果

2018 年度から 2020 年度の期間に実施された研修コースのうち、タンザニアからの研修員の参加があったコースを担当した JICA 国内拠点の担当者を対象に、国内拠点が考える遠隔研修の利点と欠点について、質問票調査を実施した。その結果、13 拠点中、該当期間中にタンザニア研修員の受入実績のあった 11 拠点の合計 59 名から得られた回答結果を以下に報告する。

(1) 利点

得られた回答を分類すると、遠隔研修を導入したことによる利点として、最も多く言及されたことは、「学習支援の充実化を図れたこと」と「研修員にとっての研修参加の簡便性が向上したこと」であった。前者に関しては、研修内容に関連する主要な動画やスライドショーを視聴してもらう機会（予習や復習の目的などさまざま）が増えたことや、研修の指導内容を現地で即時に実施してもらい、その結果のフォローやフィードバックが可能となったことで、学習効果に裨益できるようになった等が回答された。また、後者に関しては、研修員の状況（業務や家庭の状況、治安など）に合わせて受講場所を選択できること、時間的や身体的な負担が少ないこと等が回答された。加えて、物理的な障壁が少ないことで、来日研修では実現が難しい他国の講師や過年度研修員への協力依頼が容易となり、講師やファシリテーターの幅が広がったという利点も挙げられた。

(2) 欠点

欠点に関する回答について分類すると、「技能習得支援への制約」と「コミュニケーションへの障壁」に関連するものが多かった。技術習得支援への制約として具体的に挙げられたのは、視察や実習を通じた技術移転ができない、来日でしか得られない経験や学びを提供できない、研修員の業務や家庭の状況によって集中力・モチベーション・コミットメントの維持が難しい等が多く挙げられた。研修受託者 2 社から得られた回答でも、遠隔による実習の難しさが挙げられた。

コミュニケーションへの障壁に関しては、研修員と講師、研修員同士のインタラクションへの負の影響について言及されたものが多かった。また、遠隔研修になったことで、準備作業の増加、時間管理の難しさ、時差への対応などによる研修実施側への負担も訴えられた。

5.1.2. 帰国研修員の質問票調査の結果

上述の帰国研修員への質問票調査のうち、「遠隔研修」に関する結果を以下に報告する。

これまで JICA が主催する遠隔研修に参加したと回答した者は 345 名中 52 名であった。JICA タンザニア事務所より共有いただいた 2020 年度遠隔研修参加者リストのうち、質問

票に回答した者は上述の表 3-1 質問票対象者内訳にあるとおり、60 名中 32 名であり、残りの 20 名については、その他、セミナーやウェビナーへの参加、2019 年以前の研修（の一部）で受講したことが推察される。

受講した遠隔研修の形態は、「（リアルタイムでの）バーチャル教室やライブウェビナー」が 38 名（73.1%）、次いで「事前に録画・録音されたスライドショーの視聴」が 11 名（21.2%）であった。

前者のリアルタイムでの遠隔研修に関する利点として多くの回答者が言及したことは、講師や他の研修員との交流に関連するものであった。リアルタイムでの交流は、疑問点をその場で解消する、意見に対するフィードバックを得る、意見交換や議論をすることが可能となり、研修内容の理解の促進や、新たなアイデアや価値を共創することに有用であることが窺える。一方で、本形態の欠点として、不安定な通信状況、時差による受講時間の調整の難しさ、実習が限定的であり技術習得が困難であることが挙げられた。

他方、録画・録音された教材の視聴による遠隔研修に参加した研修員からは、資料を反復して（自身のペースで）閲覧できたこと、受講の時間と場所の調整のし易さ、といった動画視聴の簡便性が本研修形態の利点として強調された。一方で、欠点として、資料をダウンロードする際の通信費の負担²³、インターネットの通信環境が不安定であることが挙げられた。

遠隔研修の実施にあたって研修員が享受できたと回答した学習環境整備やテクニカルサポートとして、受講会場の提供、web 会議システムや使用するパソコン機器に関する事前の説明がなされていたことが明らかとなった。一方で、受講場所としてインターネット環境が確実に確保されている場所（JICA 現地事務所や JICA が用意した場所）で受講できた研修員は 22 名（48.1%）で、その他は職場や自宅から受講していたことから、安定したインターネット接続環境を確保することが困難であった研修員も含まれていたことが推察できる。通常、研修受講場所については、本人が「安定した接続環境がある」とした場所において実施される。しかし、実施中、接続状況が安定せず、受講場所の変更や JICA タンザニア事務所から通信機器の貸し出し等も発生している。そのため、たとえ研修員が「安定した接続環境がある」とした場合でも、研修を受講するのに十分でない可能性もあるため、受講環境での事前の接続テストを必須とし、接続テストの状況に応じて、事前に対応することが望ましいと考える。

本調査において遠隔研修を経験した 52 名の研修員のうち 41 名（78.8%）が、遠隔研修の形態は「（リアルタイムでの）バーチャル教室やライブウェビナー」が望ましいと回答している。

本調査票への回答結果から、タンザニアから参加する研修員が考える、遠隔研修の形態による利点と欠点が明らかとなった。遠隔研修の個別の目的や指導内容と研修形態との関係性に関しては十分な精査はできていないものの、知識の習得、技能の習得、アイデアや価値の共創といった研修内容に沿って、適切な研修形態（リアルタイム、動画視聴、前者

²³ 遠隔研修の参加に必要な通信費用は、JICA タンザニア事務所から研修員に対して支給されているにも関わらず、通信費用の負担が欠点のひとつであることが 52 名中 17 名から回答された。この背景は明らかではないが、通信費用が十分に支給されていることを理解していないとも考えられ、支給内容に関する説明・合意のための工夫が必要であることが示唆された。

二者のハイブリッドなど)を慎重に決定することが必要である。このことで、遠隔研修の利点や欠点を十分に考慮し、高い学習効果や研修員のニーズに即した研修を提供するための工夫につながれると考える。また、研修員の居住地がJICA事務所の所在地以外の場合等も考慮して、常に接続テストの機会を設け、接続状況を事前に確認することで、受講場所(安定したインターネット接続環境、集中できる学習環境など)を確保する等の対策を講じることができ、研修やイベント当日の円滑な進行につながると考える。上記は、JATAやKAKEHASHI Tanzaniaが、今後、遠隔でのイベントや研修、分科会活動等を計画、実施していく際の有用な情報となり得る。

5.2. ABEイニシアティブにおける知見の整理

5.2.1. タンザニアABEステアリングコミッティからの聞き取り調査

ABEイニシアティブの各バッチでABEに係るアナウンスメント、適切な候補者の推薦・ノミネーション、最終合格者の承認を行い、ABE生を日本へ送り出しているタンザニアABEステアリングコミッティからの聞き取り調査を実施した。タンザニアABEステアリングコミッティは、JICAタンザニア事務所(議長)、POPSMGG(共同議長)、在タンザニア日本大使館、タンザニア日本人商工部会、Tanzania Private Sector Foundation(TPSF)²⁴の計5機関からの代表者で構成されている他、オブザーバーとして、外務東アフリカ協力省(MOFAEAC)、財務計画省(MOFP)、Zanzibar Government Affairs Coordination Office(ZGACO)、Confederation of Tanzania Industries(CTI)、Tanzania Chamber of Commerce, Industry and Agriculture(TCCIA)が参加している。

タンザニアABEステアリングコミッティメンバーからは、高等教育全般に精通しているメンバーがおらず、適切な候補者の推薦に係る意思決定が困難な時もあるが、バッチ毎のテーマやエリアを早めに知れることで、十分な時間を確保し、学習テーマに沿った適切な人材の推薦につながれるとの考えが聞かれた。また、ABE生の帰国後については、ABEイニシアティブの修了生と日系企業のつながりの脆弱さや、修了生の技術や知識を上手く活用できていない等の意見も挙げられた。日系企業とのつながりの脆弱さが挙げられた背景として、ABEプログラム終了後、ABE生の日本企業への就職や協働等を期待していたものの、実際にそのような事例は一部に限られ、つながりを生むための施策についてもJICAに依存しているということが推察された。

JICEからの聞き取りでは、過去JICAにより実施されたABE生とアフリカに進出しようとする日系企業をつなぐ広域ネットワークキングイベントや、タンザニアにおいてJICA事務所により実施された帰国研修員と日系企業をつなぐオンラインネットワークワーキングイベント²⁵のような機会は、ABE生、KAKEHASHI AfricaやKAKEHASHI Tanzaniaにとって大変有用であるとの考えも示されていることから、このようなオンラインイベントをKAKEHASHI Tanzaniaが計画し、実施していく体制の構築が望ましいと考えられる。

²⁴ タンザニアの民間セクターの代表的団体の一つで、日本における経団連のような組織。

²⁵ <https://www.jica.go.jp/tanzania/english/office/topics/press210414.html>
<https://www.jica.go.jp/tanzania/english/office/topics/press210924.html>

5.2.2. ABE 生受入大学への調査の結果

タンザニアからの ABE 生の受入実績のある大学に対して、受入に関する理由、JICA 長期研修事業への期待等に関する調査を聞き取り、もしくは質問票にて実施した。聞き取り調査は ABE 第 6 バッチ生を受け入れている 4 大学に対して実施、質問票調査では、これまでにタンザニア ABE 生を受け入れたことのある大学のうち 15 大学から回答が得られた²⁶。

(1) 受入に関する理由や期待

ABE 生の受入に至った理由として最も多かったのは、「研究内容の合致」と「大学の国際化戦略」であった。前者に関しては、ABE 生が希望する研究内容が十分に考慮された上で受け入れが実施されていることが窺える。大学の国際化戦略に関する一端として、日本人学生も含めた学生と教員間での英語でのコミュニケーションの機会が増加するとともに、学生間の異文化理解が進んだことが言及された。

受入大学側は、ABE 生の就学態度や能力の高さを評価し非常にポジティブな印象を有していることに加え、いずれの受入大学も「期待通りの成果となったか」という質問に対して同意する回答が得られた。

(2) 今後の JICA 長期研修事業への期待

全ての大学が今後も ABE 生を受け入れたいという意向を示した。今後の JICA 長期研修事業への期待として、ABE イニシアティブでの研修期間修了後も修了生と大学側がつながりを維持できるための仕組み整備の必要性も挙げられ、将来の人材交流や研究の発展への裨益等が期待されていることが窺えた。例えば、KAKEHASHI Tanzania を通じた大学側とのオンラインセミナーや帰国報告会イベント、大学側からは教育の一環として同窓会組織を活用してもらい、ABE イニシアティブの修了生が講師となってタンザニアにおける当該分野の実情を伝える、日本人学生とのディスカッションなどが可能性として考えられる。

(3) その他

一部の大学側からは受け入れた ABE 生が入学初期の生活に金銭面で不安を抱えていたとする意見が聞かれた。ABE 生（第 6 バッチ）からの聞き取りでも、聞き取りを行った 4 名全員から来日から入学初期の生活における苦勞が聞かれた。聞き取りの結果、来日から入学初期にかけてのスケジュールや支払いのタイミング等について、情報の把握が不十分だった、もしくは誤認していた可能性が推察された。来日直後は、分からないことも多く不安が大きいことが想定される。そのため、来日前に修了生や、現在日本で就学中の ABE 生との座談会等、主に来日直後から入学初期の生活面について、留意すべき点などを共有する機会を設けることが、不安を和らげ、事前のしっかりした準備を促す一助になり得るかもしれない。また、その場合、過去のバッチからのスケジュールの変更等あれば、混乱がないよう、丁寧に説明し、誤解がないようフォローアップする必要があると考える。

²⁶ 聞き取りは足利大学、上智大学、東海大学、三重大学の 4 大学に対して実施し、質問票は、足利大学、帯広畜産大学、熊本大学、神戸情報大学院大学、国際大学、埼玉大学、東洋大学、鳥取大学、豊橋技術科学大学、宮崎大学、立教大学、立命館アジア太平洋大学、立命館大学、龍谷大学、早稲田大学の 15 大学から回答が得られた。

5.2.3. 日系企業への ABE 生受入に関する調査の結果

JICA 研修事業を通して育成された人材、特に ABE 生の受入（「インターン生の受入」「従業員としての雇用」の両方を含む）に関する質問票を日系企業に配布して調査を実施した。受入経験の有無に合わせてそれぞれ質問票を準備し、受入経験を有する企業に対しては受入実績や受入時の利点・欠点などについて調査した。一方、受入経験を有さない企業に対しては、JICA 研修事業に対する認知や興味の程度等について調査した。受入経験がある企業は 6 企業、受入経験がない企業は 8 企業の合計 14 企業から回答を得られた。

(1) 受入経験を有する企業への調査結果

以下に示す合計 6 つの日系企業（50 音順）から回答頂いた結果を報告する。いずれの企業もタンザニア現地に拠点を持っていない。

- 株式会社アクトプロ
- 株式会社スタジオキャンビー
- 株式会社トーケミ
- 株式会社フジタ
- 地球システム科学
- 合資会社谷貝鐵工所

ABE インターン生の受入人数の実績は、上記企業のうち 4 企業が 2 名、2 企業が 1 名であった。受入の利点として最も多く回答されたことは「タンザニアへのビジネス拡張の足掛かり（5 企業）」であった。インターン生の受け入れ後に雇用をした企業は 2 企業のみで、雇用に繋がらなかった理由としては、「専門性の違い（2 企業）」「タンザニアへの具体的な事業展開計画がない（1 企業）」といった企業ニーズと現状との相違、「PC スキルの弱さ（1 企業）」「業務に必要な技術面への不安（1 企業）」などの ABE 生自身が持つ技術面における課題などが挙げられた。今後のインターン生の受入に関しては、「はい（受け入れる意向がある）」と「前向きに検討する」と回答した企業を合計すると 4 企業から意向が示された。

(2) 受入経験がない企業への調査結果

以下の 8 つの企業（アルファベット順）からご回答を頂いた。いずれの企業も、タンザニアに拠点を置き、事業活動をされている日系企業である。

- Enhance Auto Ltd.
- JAPAN TANZANIA TOURS
- JOY FACTORY Ltd.
- JT International (Tanzania Cigarette Company)
- MF IMPORT AND EXPORT Co., Ltd.
- Mitsubishi Corporation Dar es Salaam Liaison Office
- WASSHA
- Yembi Adventure Ltd.

上記の8企業のうち、6企業がインターンシップ制度について「聞いたことがない」と回答した。また、インターン生の受け入れや雇用への関心に関する質問については、3企業が「ある」と回答し、4企業が「情報は欲しい」と回答されている。このことから、日系企業の高い関心が窺え、将来の積極的な情報発信の余地があると考えられる。

さらに、将来、タンザニア人材を雇用する際の判断基準として多くの企業が重視したのは、「業務への意欲(7企業)」「規則正しさ(6企業)」といった態度や姿勢に関することであり、ABE生の専門分野や習得している技術等についてはそれほど障壁とならない可能性が示唆された。

5.3. タンザニアにおける他開発パートナーからの知見の整理

他の開発パートナー(援助機関)の研修事業を把握する目的で、GIZ²⁷、EU²⁸、KOICA²⁹、UKAID³⁰、USAID³¹の各タンザニア事務所、在タンザニアフィンランド大使館、同アメリカ大使館に質問票を配布した。フィンランド大使館1名、USAID2名、KOICA1名から回答を得られたものの、研修スキームや内容の詳細に関する情報は得られなかった。質問票に加えて、KOICA、中国大使館、インド高等弁務官事務所からは別途追加情報が得られた。

調査の結果、アメリカ、インド、韓国、フィンランドの4か国は、タンザニアに向けて様々な研修を提供してきており、現在ではCOVID-19パンデミックにより遠隔研修に移行している現状を確認した。

(1) フィンランド大使館への調査結果

課題別研修³²として、林業、事業開発、政府職員向けのコース、プログラムスタッフ向けのコースなどの開催実績がある。JICAの長期研修、第三国研修に相当する研修は実施されていない。研修プログラムの課題として、参加した研修員のニーズと研修内容との相違、研修修了者が研修を通して習得した技能の研修後の活用不足を挙げている。同窓会組織はない。

(2) USAIDへの調査結果

USAIDでは2018年から2020年において、60以上の開発プログラムを実施し、その中で、課題別の研修を実施している。また、第三国研修については、環境、保健、ガバナンス、農業、社会保障、情報技術等多岐に渡る分野に関して実施されている。同窓会組織は、四半期毎もしくは年毎に会合を開催している。遠隔研修の実施における課題として、インターネット接続環境の不安定さ、研修員のコンピュータリテラシーの不足やモチベーション維持の困難さといったタンザニア側の課題に加えて、研修中のファシリテートの困難さといった研修提供側の課題にも言及された。

²⁷ GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (German Agency for International Cooperation)

²⁸ EU: European Union

²⁹ KOICA: Korea International Cooperation Agency

³⁰ UKAID: United Kingdom Agency for International Development

³¹ USAID: United States Agency for International Development

³² JICA研修事業で言うところの課題別研修に該当すると思われる研修のため、便宜的にこのように記したもの。フィンランドの援助における正式なスキーム名称ではない。(以下のUSAID、KOICA等についても同様。)

(3) KOICA への調査結果

KOICA からの質問表回答によると、2018 年から 2020 年の間にタンザニア研修員に対して 90 以上の研修プログラムを韓国において実施しており、これらは全て対面研修ということであった。また、詳細は不明であるが、遠隔研修も実施している。KOICA Tanzania Office ウェブサイト³³によると研修スキームは多岐に渡り、一カ国を対象とした研修プログラム、複数国を対象とした研修プログラム、修士課程への奨学金プログラム等がある。研修事業における課題として、上記 2 つの開発パートナーが挙げた課題に加えて、研修後のフォローアップ体制の脆弱性、適切な人材（KOICA が望ましいと考える）が選定されないこと、遠隔研修に参加する研修員のための会場の確保の難しさ等が挙げられた。同窓会が組織され、KOICA によって開催費用が賄われた会合（不定期）が開催され、研修後のフォローアップの一環とされている。

(4) 中国大使館への調査結果

中国が提供している研修プログラムは 3～4 週間の短期プログラムと、1～2 年の修士課程プログラムである。COVID-19 のパンデミック以降、遠隔研修に着手した。いずれにしても参加者の確保が難しいことが訴えられた。この背景には、遠隔研修において奨学金のような手当支給はしておらず、一方で長期の研修プログラム参加のために参加者に対しては長期休職を求めており、このような背景において研修参加希望者がいない（少ない）ことを課題ととらえている。

(5) インド高等弁務官事務所

インドは、2～3 日間から 6 ヶ月の短期研修（COVID-19 パンデミック以降は遠隔で実施）の他、民間人、政府職員、軍職員に対する能力強化のための 1～5 年の修士課程や博士課程における奨学金プログラムを提供している。研修実施における課題は他国と同様、遠隔研修の実施の困難さなどをあげている。

³³ KOICA Tanzania office ウェブサイト http://www.koica.go.kr/tza_en/5902/subview.do

6. 実証事業による調査結果

6.1. 実施概要（目的、募集・選定結果）

6.1.1. 目的

タンザニアにおける JICA 帰国研修員が、過去に参加した研修事業で習得した知識や技術を活用してそれぞれが直面している問題の解決や課題の克服を促すための実証事業を試行的に実施することを通して、今後のタンザニアにおける効果的な帰国研修員への支援方法を探ることを目的とした。

6.1.2. 実施プロセス

実証事業による調査にあたり、図 6-1 に示すとおり、大きく分けて「募集」「選定と契約」「実施とモニタリング」「評価」の四つのプロセスで実施を支援した。

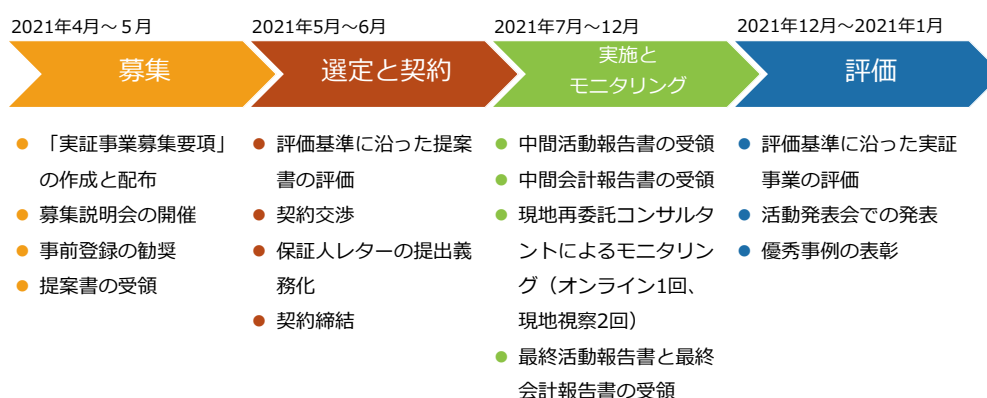


図 6-1：実証事業の実施プロセス

(1) 募集のプロセス

このプロセスにおいては、実証事業募集要項の作成（2021年4月～5月）と配布（2021年5月上旬）、募集説明会の開催（2021年5月10日～12日）、オンライン事前登録の勧奨（2021年5月15日締切）、提案書の募集と受領（2021年5月28日締切）を実施した。

募集要項の内容として、実証事業の目的、応募のプロセスと方法、スケジュール、選定プロセスと方法、選定基準、積算方法と留意点等を明記した。本要項の最終化にあたっては、実証事業ステアリングコミッティ³⁴に内容の精査を依頼し、得られたコメントに基づき修正した。募集要項を完成させた後、JICA タンザニア事務所から入手した帰国研修員のリストに記載されている全てのメールアドレスに募集要項を配布した。開催したオンライン募集説明会（3日間とも同じ内容）には、延べ100名程度の参加者があった。

³⁴ 実証事業プログラムの全体の意思決定機関として、JATA（3名）、KAKEHASHI Tanzania（2名）、JICA タンザニア事務所（4名）、本調査団（3名）、現地再委託コンサルタント（3名）の合計16名で結成した。

説明会の後、応募意志のある帰国研修員を確認するために実施した事前登録サイト（Google forms を使用）へは 104 名が登録し、合計 56 件の提案書（通常案件 29 件、チーム案件 27 件）が提出された。実証事業の募集概要を以下表 6-1 に示す。

表 6-1：実証事業の募集概要

<p>① 参加資格：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● JICA の研修事業（課題別研修³⁵、青年研修、国別研修、ABE イニシアティブを含む長期研修、第三国研修等）の帰国研修員 ● 参加した JICA 研修事業で習得した知識と技術を活用してタンザニアの社会課題に取り組む意志がある者 ● タンザニア帰国研修員同窓会（JATA、KAKEHASHI Tanzania）のメンバーである者 ● JICA タンザニア事務所が作成する広報ビデオへの肖像権の使用許諾ができる者 		
<p>② 応募形態</p> <p>応募者は以下の 2 通りを選択してどちらかのみに応募できる、同一人物が二つ以上の提案書に関与することは不可</p>		
案件形態	条件	事業資金の支援額
通常案件	JICA 帰国研修員 2 名以下で募集する場合	7,300,000 TZS. (3,200 USD 相当)
チーム案件	JICA 帰国研修員 3 名以上で応募する場合	25,000,000 TZS. (11,000 USD 相当)
<p>③ 応募取消の条件：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 他の団体等からすでに支援を受けているプロジェクトや活動 ● 社会開発課題やニーズ、ビジネス環境等に関する基礎的調査に留まるプロジェクト ● 環境や社会に甚大な負の影響を与える可能性がある判断されたもの ● 提案書の内容に不正や虚偽の内容があると判断されたもの 		
<p>④ 実証事業のターゲットとする 6 分野：</p> <p>農業（水産を含む）、産業、運輸・交通、電力・エネルギー、地方行政・公共財政管理、基礎的な行政サービス（水資源管理や保健医療サービス等）</p> <p>※ 我が国 ODA の「対タンザニア国別開発協力方針」の重点分野に即して設定。</p>		
<p>⑤ 応募書類：</p> <p>提案書、積算内容、環境影響に関する自己申告書、肖像権利用許諾書（いずれも様式を配布）</p>		

(2) 選定と契約のプロセス

実証事業ステアリングコミッティは、募集要項に示した提案書選定基準と評価スコア計算方法（加重平均法）に従って提案書を評価して、その結果合計 11 件（通常案件 3 件、チーム案件 8 件）の実証事業の候補を選定した（各実証事業の概要は別添資料 2 を参照）。選定基準は、5 項目（参加した JICA 研修との関連性、受益者と実施サイトの適正性、実施計画案と実施体制の適正性、事業の拡大可能性、JICA 同窓会や帰国研修員との協働の程度）の合計 19 問とし、それぞれの設問において 3 段階の評価スケールを用いた。全体的に「JICA 同窓会や帰国研修員との協働の程度」については、全事業が低い点数であったが、初めての実証事業の試みであること、これまで同窓会メンバー同士の交流が頻繁に行われ

³⁵ 過去に実施されていた「集団研修」スキームを含む。

てこなかったこと、同窓会を基盤とした同窓会メンバーによる協働プロジェクトを実施してきた経験がないことなどの背景から、応募者側にとっても本設問に関するアイデアを実証事業の実践アイデアに生かせなかったことが推察される。これらの背景を踏まえると、実証事業プログラムの運営側がプログラムをデザインする段階で、同窓会や帰国研修員との協働の仕方に関する具体案を募集要項の中で例示すること、運営側のファシリテーションの具体的方法やスケジュールを予め検討しておくこと、本選定基準を「選定基準」ではなく「応募必須基準」に加えること、等の工夫が必要であった。

その後、各候補事業と契約交渉を実施し、提案された事業内容と事業費について協議し、必要に応じ修正を加えた上で合意。それに基づき契約を締結した。契約金の持ち逃げ等を防止するための可能な限りの手立てとして、①JICA タンザニア事務所での対面での契約締結による実施におけるコミットメントの確認、及び②保証人レターの提出の義務化、を実施した。保証人レターについては、実証事業者が組織に所属している場合は組織代表や直属上司から、個人事業主の場合は信頼に足る第三者機関からの取得を要請した。レターの内容は、実証事業者の身元保証ならびに契約金紛失の際の保証方法に関わる内容とした。

(3) 実施とモニタリングのプロセス

各実証事業者の活動進捗確認は、①各事業者が作成し提出した「中間活動報告」、②現地再委託コンサルタントによる遠隔モニタリング、③現地再委託コンサルタントによる現地視察、を組み合わせて実施した。結果の概要を以下の表 6-2 に報告する。

表 6-2：実証事業モニタリングの結果

モニタリング方法	結果
中間活動報告書	<p>※中間活動報告書の提出時期と現地再委託コンサルタントによる遠隔モニタリングの実施時期が概ね重複したため、それらによって得られた結果を以下にまとめて報告する。</p> <p>本調査団が予め準備した中間活動報告書のフォーマットに沿って、各実証事業者が事業進捗を報告した。フォーマットは、実証事業の目的、実施済みの活動内容、計画よりも遅延している活動とその理由、懸案事項、写真による報告、活動計画の実績表である。中間活動の報告の時点では、いくつかの実証事業者において活動の遅延がみられたものの、概ね順調に進められていることがわかった。遅延の主な理由としては、第1回目の活動費の受領が予定よりも遅れた（第1回目の支払い条件である活動計画書の提出遅延）、活動費の支払い割合を活動計画内容とリンクさせて申告できなかった（契約時の確認不足）といった実証事業者側の内部要因や、会議に招聘していた地方行政官が予定どおりに来なかった等の外部要因が報告された。</p>
現地再委託コンサルタントによる遠隔モニタリング	
中間会計報告書	<p>各実証事業者との契約書の添付資料として、活動費用管理・報告方法について明記するとともに、「出納簿」と「証憑台紙」に関しては、本調査団が作成した様式を配布した。また、会計管理の技術支援として、オンラインによる会計管理説明会を実施するとともに、現地再委託コンサルタントの会計士から実証事業者に必要な個別の指導を実施した。</p>
現地再委託コンサルタントによる現地視察（1回目）	<p>2021年10月から約1ヵ月間かけて、全ての実証事業者の現場視察が実施された。現場視察では、活動計画が予定どおり実施されているかが確認されたとともに、遠隔モニタリングの際に明らかとなった課題や問題が克服されているか、活動の効果・効率性、成果の発現の程度、活動の進捗における実施者や受益者の認識の程度等が確認され</p>

モニタリング方法	結果
	た。また、必要に応じて、実証事業の運営に係る技術支援がなされた。
現地再委託コンサルタントによる現地視察（2回目）	2021年11月中旬から約1ヵ月間かけて、全ての実証事業者の現場視察が実施された。実証事業の実施期間終了に向けて、事業進捗を確認し、終了のための活動取りまとめが円滑に進むようアドバイス等がなされた。
本調査団（日本人）による現地視察 （詳細は別添資料3を参照）	2022年1月、本調査団によって、8つの実証事業に対する現地視察が実施された（うち2事業は面談のみ）。現場視察ならびに面談においては、実証事業を通して帰国研修員が得られたこと、JICA研修で習得した知識は生かされたか、実証事業を進める上で問題となったこと、JICA帰国研修員の同窓会やネットワークを巻き込むためのアイデア等について協議された。さらに、現場視察した事業者によっては、事業の直接受益者とも面談をセッティングでき、実証事業が具体的に裨益できたことについてインタビューを行った。

(4) 評価のプロセス

本調査団が作成した事業評価票に基づき実証事業ステアリングコミッティが評価した。評価票は、5項目（効果、効率、影響・裨益、持続可能性、JICA研修プログラムとの関連性）の合計13問から成り、それぞれの設問に3段階の評価スケールを用いた。評価の結果、図6-2に示すとおりの評価順となった。上位3案件（T1、T20、T15）を優秀な成果を挙げた案件として表彰するとともに、JICA事務所特別賞がN21に送られた（特別賞受賞理由：通常案件予算枠で多くの受益者に裨益するという高い費用対効果が確認されたため³⁶⁾）。また、各項目の平均点からもわかるとおり、全体的に「持続可能性」と「JICA研修プログラムとの関連性（同窓会組織の活性化も含む）」については低い傾向が見られた。

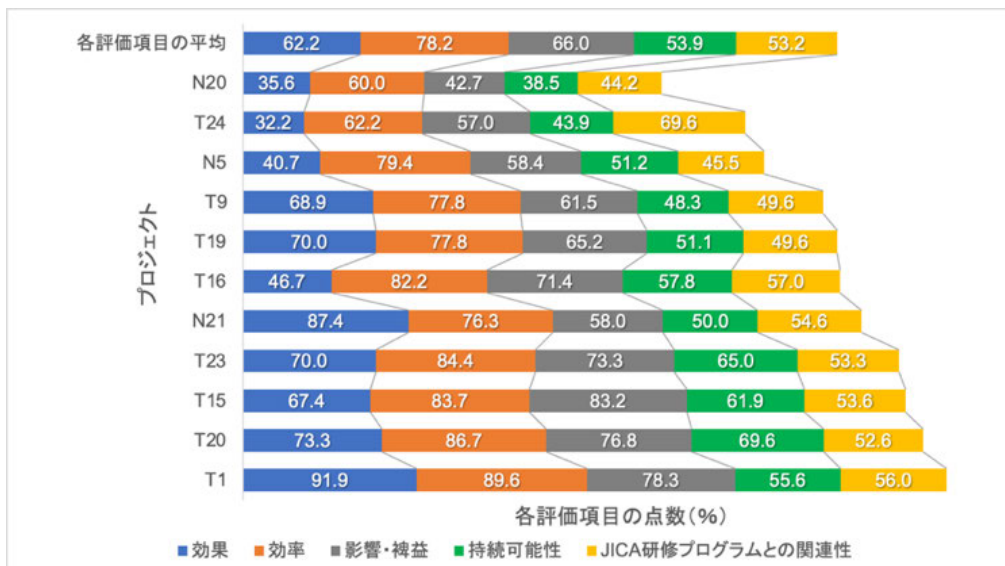


図 6-2：実証事業の評価結果

³⁶⁾ 同案件はチーム案件と比較すると予算上限の低い通常案件だが、全体で5位の評価を得た（通常案件の中では1位）。上位4案件は全て予算規模の大きいチーム案件であり、同案件より下位にチーム案件がまだ4案件もあることから、同案件の費用対効果は十分に高いと見做されたため。

6.2. 実施された実証事業の概要

上述の通り、合計 11 事業（農業 3 事業、産業 3 事業、地方行政・公共財政管理 1 事業、基礎的行政サービス 4 事業）が実践された。実証事業のプロジェクト名や実施地域を図 6-3 に示す。また、各事業の概要を別添資料 2 にまとめる。

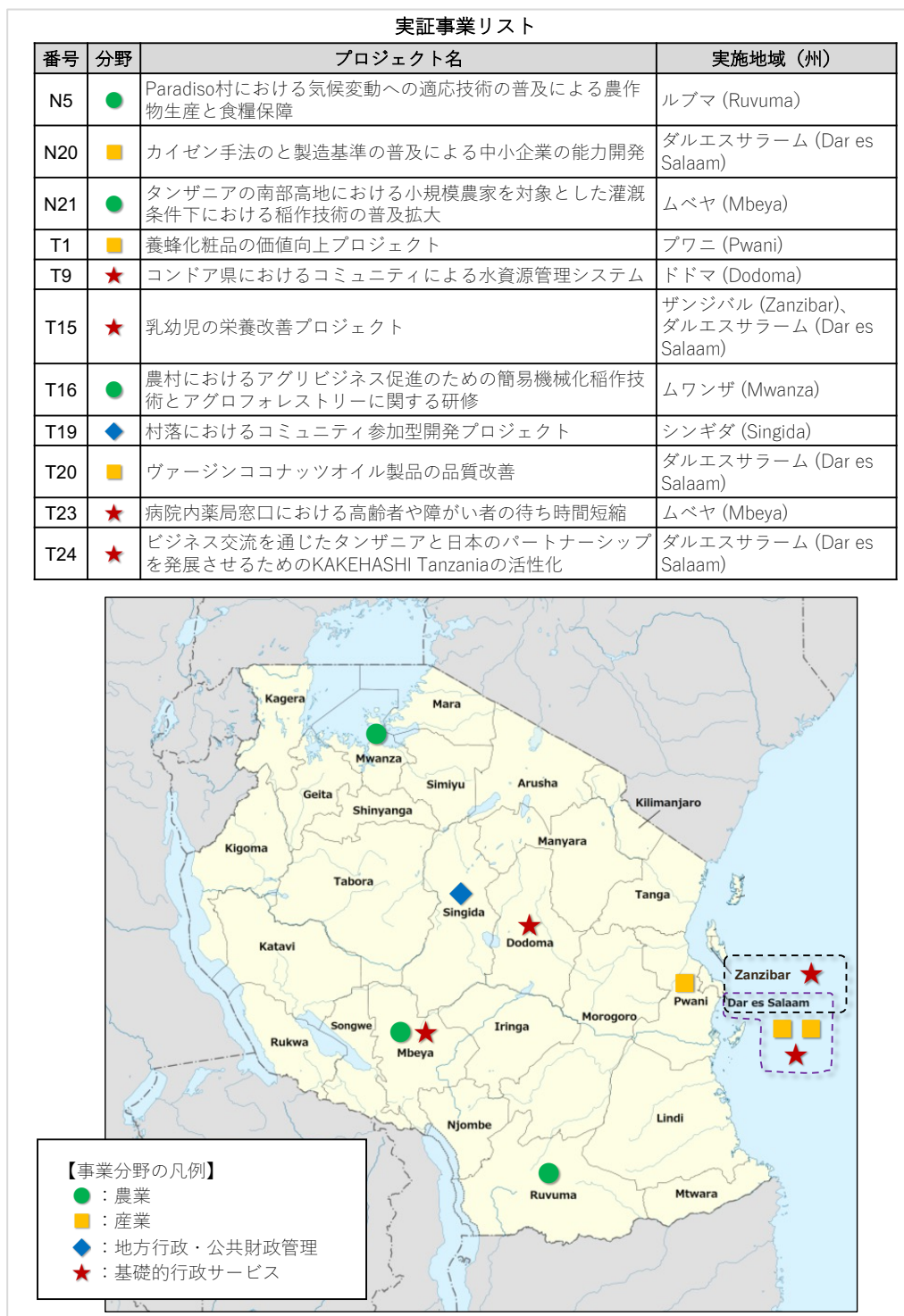


図 6-3 : 実施された実証事業のリスト

6.3. 実証事業発表会

2021年1月25日～26日、ダルエスサラーム市内のホテル会議室にて実証事業発表会を開催し、実証事業者による活動と成果の発表（1事業あたり15分、2～3事業の発表の後質疑応答）、実証事業全体の振り返り等に関する全体ディスカッション（1時間）、表彰（本報告書6.1.2.(4)のとおり）を実施した。

COVID-19を考慮して、発表会場には各実証事業から1名ずつ、JICAタンザニア事務所、本調査団、現地再委託ローカルコンサルタントの約20名のみとして制限し、マスク着用、ソーシャルディスタンスと換気を徹底して実施。開催後の陽性者の報告もなく安全に実施された。オンラインでも同時に配信し、上記の参加者の他に事前登録をした59名のうち45名が参加した（表6-3）。

表6-3：実証事業発表会のオンライン参加者の内訳

組織カテゴリー	人数	組織カテゴリー	人数
タンザニア人関係者*	21	TOA（会長）	1
日系企業（3社）	5	JATA（会長・副会長）	2
JICA	15	KAKEHASHI Tanzania（会長）	1

*実証事業者（代表者以外のメンバー）、帰国研修員等

実証事業の活動と成果の発表後に実施した質疑応答においては、具体的な活動内容や成果、受益者の反応、プロジェクトや事業の将来の持続可能性等について活発な議論がされた。また、全体ディスカッションでは、①実証事業に参加したことで得られたことや感想、②採用されやすい提案書の書き方、③本実証事業プログラムへの要望、④実証事業による将来の帰国研修員の同窓会やネットワークへの裨益の方法、⑤JATAからのコメントについて、以下のような議論があった。

① 実証事業に参加したことで得られたことや感想

- 理論から実践に移すことができた機会であった。
- 習得した技能を実践に移す際に最も大きな障壁の一つであった活動資金の調達について、本実証事業プログラムで支援を受けられたので大変有用だった。
- 実証事業を通じて、学びが多い新たな経験をすることができ、自身の更なる能力強化につながった。また、問題解決にあたって、セクター横断的に協働して取り組むことの必要性を実感した。
- 自身が認識する問題を解決し、所属する集団やコミュニティに裨益できた。
- 日本人専門家によって誘導されたプロジェクトではなく、自分自身がプロジェクトを管理することができ大変有意義であった。
- （JICAタンザニア事務所や本調査団が私たちを）信頼してプロジェクトの運営を任せてくれたのは嬉しかった。
- 定期的なモニタリングや技術的アドバイスは有用であった。

② 採用されやすい提案書の書き方（実証事業者からオンライン参加者向けに共有された内容）

- 取り組む問題を明確に記載する。
- 事業の実施により目指す裨益を、提案者に置くのではなく、コミュニティの人々の裨益として明確に、具体的に記載する。
- 提案書の作成ガイドライン（募集要項）にあるルールを遵守して記載する。
- 提案書の評価基準を意識する。

③ 実証事業プログラムへの要望

- 5 ヶ月であった実施期間を伸ばしてほしい。農業等の季節に依存する事業も実践しやすくなる、実施後のフォローアップの期間を確保できる。
- 帰国研修員ひとりでも応募できる「通常案件」は利便性が高いが、実際の実施においては多くの人を巻き込まなければならない。通常案件でも他の人を自然に巻き込むことができる仕組みがあると助かる。

④ 実証事業による将来の帰国研修員の同窓会やネットワークへの裨益の方法

- 今回の実証事業の結果を取りまとめて同窓会や関連のネットワークに発信することで、実証事業に参加することの利点をアピールでき、JATA 加入への動機づけのひとつになると思われる（同窓会メンバーのみが実証事業に応募できるので）。それにより同窓会メンバーが増加すれば、同窓会の活性化につながる。
- 目的や方法を同じくする実証事業同士が協働することで帰国研修員同士のインタラクションを増やす。結果的に帰国研修員間の交流が活発になり、同窓会の活性化につながる。
- 同窓会等をプラットフォームとして活用し、実証事業の結果共有や、実証事業への参加を促す場とする。結果的に同窓会メンバー間の情報交換が活発になり、同窓会の活性化につながる。

6.4. 実証事業による調査結果

今回の実証事業プログラムは、①帰国研修員が過去の JICA 研修で習得した技能を活かし彼らが認識する社会問題を解決すること、②帰国研修員の同窓会やネットワークを強化すること、を目的として実施された。①の個人やグループへの裨益は達成されたと考えるが、②の目的達成は不十分であった。以下に詳述する。

①の目的に関連して、現地視察や実証事業発表会等の際に、ほぼ全ての実証事業者が所感として、「実証事業を実施した個人（メンバー）が JICA 研修で習得した知識を活用して問題解決に取り組むことができた」、「その過程の中で新たな経験・気づき・学びを得たことで、更なる能力強化につながった」と述べていた。加えて現地視察の結果から、実証事業の実践や問題解決における帰国研修員（実証事業者）自身の高いオーナーシップが観察された。

②の目的が未達成であったことは、実証事業者からの発言、同窓会執行委員会の実証事業プログラムの活動（特に、事業モニタリング、事業評価等）への参加の消極性³⁷、実証事業の最終評価（図 6-2）の「JICA 研修プログラムとの関連性」の点数がいずれの事業においても低かったこと等から判断できる。原因としては、同窓会執行委員会や実証事業者、その他関係者の間で、同窓会やネットワークの強化のための実証事業プログラムの具体的な活用方針が、初期の段階で明確にされていなかったことが考えられる。加えて、選考を経て採択された実証事業者（帰国研修員）に、同窓会活動に詳しくない（同窓会の存在は知っているものの、同窓会活動そのものには参加した経験が少ない）者が多かったことから、同窓会組織との協働のための具体的なアイデアが創出されなかったことも推察される。

以上のことから、実証事業プログラムは、帰国研修員に向けたフォローアップ活動の一環として、また、研修後の更なる能力強化の機会を提供する意味においても意義のある活動であることを確認できた。

一方で、実証事業を通して帰国研修員の同窓会を強化するという目的を達成させるためには、実証事業の実施プロセスにおいて同窓会を巻き込むことに関する戦略的で具体的なアプローチを明確にした上で、実証事業プロセスそのものの設計を見直し、関係者間で共通認識を持って取り組む必要があることが教訓として得られた。また、同窓会の活性化のために、実証事業の実施中ではなく実施後に、各事業成果の活用や拡大のために同窓会と協働することの可能性も考えられる。さらに、実証事業の実践を通して更なる能力強化がされた帰国研修員や、JICA 研修で習得した技能の活用により積極的となった帰国研修員を、同窓会活動に一層巻き込み、参画を促進する環境づくりなどに取り組むことも、同窓会活性化につながる可能性もある。実証事業の効果的な実施支援や目的を効果的に達成するための提言に関しては、本報告書 8.1.4 にて記載する。

³⁷ 実証事業者との契約交渉の実施時期から、同窓会執行委員会の実証事業運営への参加が極端に少なくなり、次第に本調査団からのメール等での連絡に対しても反応がないことが多くなっていった。直接的な原因は明らかではないものの、実証事業は JICA が強力に主導して行っているものであるという意識があり、コミットメントの低下につながったのではないと思われる。今後実証事業を実施する際は同窓会組織の役割と必要なコミットメントを最初の時点で摺合せて、最後まで責任を持って実証事業プログラムの活動管理を行ってもらうための合意が必要である。

7. タンザニアにおける研修事業の有効活用に向けた考察

7.1. 研修事業サイクルの課題

タンザニアにおける JICA 研修事業のステークホルダーは、大きく分けて 1) POPSMSGG、2) JICA タンザニア事務所、3) 研修員所属先、4) 帰国研修員同窓会 (JATA、KAKEHASHI Tanzania)、5) 研修受託機関や大学、6) 研修員／帰国研修員の 6 つに分類されると考える。

今回の調査を通じて明らかになったこととして、各ステークホルダーが、タンザニアにおける JICA 研修事業のマネジメントサイクルの中で、各々の役割と責任について十分に理解もしくは認識していない事が大きな課題の一つであると考えられる。例えば、タンザニア側で JICA 研修事業の窓口となっている POPSMSGG は本来、人材育成や研修ニーズを国内で取りまとめる役割を持つが、研修ニーズアセスメントを行っていない。また研修員所属先は、研修員が帰国後、日本で習得した技術・知識を応用し、業務の活性化や効率化に役立てるという役割を担い、実際、今回、帰国研修員に対する質問票調査 (回答率 21%) では、回答者の 9 割以上が、「帰国後、日本で習得した知識やスキルを職場などで活かすことができた」としているものの、オンライン面談でより詳細について聞き取りを行った JATA メンバーや実証事業者からは、職場にて研修を通じて取得した技能を共有する場は限られているとする声も挙げられた。

よって研修事業に係る役割と責任についてタンザニア国内関係者を集め、今一度タンザニアにおける JICA 研修事業のマネジメントサイクルを共有し、理解を促進する機会を持つことが必要であると考ええる。

7.2. 研修効果の評価

本邦研修に関する調査の結果、短期研修における「成功」の判断基準が、研修中に帰国後のアクションプランが作成されることと、帰国後にそれが実際に実行されることであるとする研修コースが多いことが明らかとなった。JICA 国内拠点への調査結果からも、41% の回答者が「具体的なアクションプラン等、成果物の提出等」を研修の成功の定義としているとの回答が得られている。

一方で、研修中にアクションプランを作成しても、活動のための資金や協力人材を確保できない等の理由から、計画した活動を実践に移すことに困難を抱えている帰国研修員の現状に鑑みると、必ずしも「アクションプランの作成と実行」が研修の成功の指標として適切とならない場合もあると考える。特に、所属先において十分な意思決定の権限を有していない帰国研修員にとっては、研修中に立案したアクションプランを所属先の組織運営計画等に組み込むことは困難であり、習得したことの業務への適用や組織活動への応用が現実的ではない場合もある。

したがって、「研修の成功」の判断については、研修内容や研修員の職位、帰国後の現状等を十分に考慮し、研修後のフォローアップや現状調査等の実施方法を検討しなければならない。具体的には、帰国研修員が JICA 研修事業を通じて習得した技能の活用の程度、

活用する際に直面している問題、職場の上司や同僚からの評価等に関するアンケート調査の実施を、後述する「合同研修事業アセスメント」等でのフォローアップが必要であろう。

7.3. 帰国研修員同窓会の現状

JATA については、執行委員会側の見解とメンバー側の見解について大きな乖離があることが明らかとなった。執行委員会や彼らと近い主要メンバーによれば、JATA は同窓会として機能しており、活発な会員間は Whatsapp グループで繋がっており、コミュニケーションもよく取れているとの回答であった。一方、セクター別に課題別研修について聞き取りを行った帰国研修員たちからは、JATA のメンバーではあるものの、イベントの連絡もなく、何をしているのかわからないとの回答であった。このことから JATA 内での同窓会の役割や活動に関しての認識の違いが明らかとなった。そのため、「8.1.3 JATA の再編と KAKEHASHI の設立」で記載するとおり、メンバー参画による JATA の組織改革が必要ではないかと考える。

一方、KAKEHASHI Tanzania については事実上、同窓会としての運営形態は未だ作られておらず、ABE イニシアティブの修了生が KAKEHASHI Tanzania の名の下、集まっているだけであると言っても過言ではない。そのため、こちらは組織の設立に向けての支援を行う必要があると考える。

7.4. 遠隔研修

2020 年度においては、COVID-19 のパンデミックにより、予定していた本邦研修のうち、短期研修の代替として遠隔研修を行う方針が進められてきた。しかし、JICA 国内機関にも研修受託者にも遠隔研修実施のための十分なキャパシティやノウハウ、教材等も揃っておらず、遠隔研修を行った研修コースの「質」については必ずしも十分とは言えない可能性があった。

他方、試行錯誤の中で実施を継続してきたことにより、実施側の能力も向上し、遠隔研修自体の利点、欠点が明らかとなってきたことから、遠隔研修の「質」は 2020 年度と比べ 2021 年度は大きく向上したと考えられる。また、バーチャル訪問や LMS の活用による事前学習など、より効果的な遠隔研修実施のためのアイデアも研修関係者間で生まれ、実践されていることから、今後さらに遠隔研修技法の向上が見込まれる。

一方、遠隔研修のデメリットも実施者側と受講者側から数多く挙げられており、「遠隔研修は本邦研修の代替とはならない」ということも明らかとなってきた。

今後、COVID-19 パンデミックが終息し、フィジカルな本邦研修の再開が可能となった場合でも、だからといって遠隔研修をやめるのではなく、本邦研修を補完するために遠隔研修を活用できるのではないかと考える。例えば、実習や視察等に多くの時間を要する本邦研修プログラムなどでは、LMS を活用して来日前に事前学習を済ませることで、研修プログラムの効率化・短縮化を図ることもできよう。また、事前学習によって、来日時に研修員の理解レベルをある程度統一することが可能になるなど、遠隔研修は効果的な研修デザインを再考する上で、本邦研修の補完的に活用可能と考えることができる。

8. タンザニアにおける研修事業の有効活用に向けた提言

8.1. 帰国研修員ネットワークの強化、同窓会組織の発展的活用

8.1.1. 合同研修事業アセスメント (Joint Assessment for JICA Training Program) の実施

POPSMGG からの聞き取り結果から、研修事業に関する十分な知識と理解が得られていない印象を受けた。また、習得技能の共有機会、所属先の運営計画と研修員の行動計画との整合性、技術・知識の更新の機会など、帰国研修員が帰国後に抱える課題が長年解決されていない状況から、帰国研修員の動向に係る情報の共有が、帰国研修員やその所属先であるセクター省庁と、研修事業関係者 (POPSMGG、JICA タンザニア事務所等) との間で、未だ十分になされていないと考える。よって、タンザニアにおける JICA 研修プログラムの窓口である POPSMGG と、JICA タンザニア事務所が共同で、帰国研修員やその所属先に対して行う JICA 研修プログラム合同評価の実施を提案する。合同評価の実施の利点として、以下の点が挙げられる：

- JICA 研修プログラムへの理解の促進
- 帰国研修員の抱える課題の理解と課題への対処
- JICA 研修プログラムに関する対話の促進

実施頻度については、POPSMGG との調整が必要なものの、2 年に一回程度の実施で良いかと考える。実施方法としては、セクター省庁毎に割り振られた研修コースから評価対象コースを選択し、帰国研修員、同僚、所属先上司などから聞き取りを行うとともに、技術的に成果 (研修やガイドライン、現場での活用等) を確認する。その後、課題の抽出と研修事業向上のための提言をまとめることを想定している。

8.1.2. 人財³⁸情報システムの開設 (PARTNER の帰国研修員版) とタンザニアでの試行

現在、JATA や KAKEHASHI Tanzania に登録した帰国研修員らの個人情報、JICA タンザニア事務所により、参加コース名と時期、連絡先等、一般的な情報がスプレッドシートを使ってまとめられている。しかし、帰国後の動向や異動、昇進、転職等、情報はタイムリーには更新されておらず、スプレッドシートの内容も一部空欄であるなど、必要な情報の効率的な把握に苦慮している状況と推察する。加えて、帰国後の継続教育等で習得した技能や異動先での業務等も不明である。

そのため、帰国研修員らの活用を考えた際、その判断材料が乏しい状況である。このような状況を改善し、帰国研修員らの持つ技術や知識をともに活用していくための方策として、帰国研修員用の人財情報システムの開設を提案する。

³⁸ ここでは Human resource ではなく、Human capital の概念も使い、「人材」ではなく「人財」を採用している。

提案する人財情報システムの概要は、JICA が運営する人材総合情報サイト“PARTNER”³⁹の「帰国研修員版」と考えると最も想像しやすいのではないかと考える。つまり、人材を探している機関や企業と帰国研修員自身の持つ技能や経験をマッチングできる場所を作ることである。人材情報のみならず、研修や会議、日系企業からの求人など、帰国研修員側にとってメリットある情報も提供することで、帰国研修員側にもサイトに自身の人財情報を登録し、更新する利点が出てくると考える⁴⁰。

今回の実証事業中には達成できなかったものの、KAKEHASHI Tanzania を正式に NGO 登録することができれば、このような人財情報データベースを JICA タンザニア事務所とともに構築、運営、管理していく受け皿となれる可能性がある。

8.1.3. JATA の再編と KAKEHASHI Tanzania の設立

JATA については、上述のとおり、メンバー間で JATA 組織の役割や活動について認識が異なることから、活発に活動するメンバーとそうでないメンバーとに分かれているのが現状。

JATA 執行委員会の情報では、約 4200 名程度のメンバーのうち、活発に活動しているのは 500 名程度であり、その他のメンバーは活動が非常の限られている、もしくは活動に参加していない状況であることから、これらに状況を改善するために以下の活動を提案する。

- 会の目的の再確認・見直し
- 単なる同窓会からタンザニアの開発に資する技術的な集団へ
- 会則、組織体制の再確認・見直し
- 広報と宣伝の強化（入会方法や事業内容のリーフレット作成、帰国研修員への配布）
- セクター別分科会の導入による技術的なつながりの強化
- 分科会間のつながりの強化
- 実証事業の継続（小規模でも）
- 実証事業成功者への事業拡大支援（フォローアップ資金提供や小規模融資）

この体制変更により、セクター別分科会内のメンバー間のつながりだけでなく、分科会同士のつながりにより、同窓会組織が分野横断的にも強化されると考える。

分科会の設置は特に JATA メンバーに有用なアプローチであると考えられる。同じコースに参加したとしても研修の内容は数年毎に更新されているはずであり、自身が参加したコースから数年経過している場合には、最新の教材やアプローチに触れる機会があれば知識や技術の更新が可能となると考える。また、たとえ所属先において、研修終了後に習得した技能を同僚に共有するような機会が乏しい場合でも、分科会が外部向けセミナーを企画し、研修員が発信することで、タンザニア国内に研修員が習得した技能が普及されると考える。

³⁹ 人材総合情報サイト“PARTNER”：<https://partner.jica.go.jp>

⁴⁰ システムではないが、2020 年度に JICA タンザニア事務所により実施された、帰国研修員と日系企業をつなぐオンラインネットワークイベント（<https://www.jica.go.jp/tanzania/english/office/topics/press210414.html>）では、相互の情報交換に関心があり、情報提供に同意した帰国研修員と日系企業のプロフィール・連絡先等を集めた名簿ブックレットが作られ、情報を提供した帰国研修員と日系企業の間で共有され、交流に活用された。こうした取組をシステム化し、持続的にすることが本提言の狙い。

また、タンザニアでは Saba Saba⁴¹や Nane Nane⁴²等のイベントがあり、今回実施した実証事業等で成功した事例を使って出展する、国内の KAIZEN Award⁴³等のコンペティションにエントリーする等して、習得した技能の具体的な応用例を示していくことも研修員として分科会活動を行っていくモチベーションにもつながるであろうし、日本の研修プログラムの素晴らしさを知らしめるために有効な方法であると考ええる。

KAKEHASHI Tanzania については、前述の通り、同窓会としての体制づくりが未だなされていなかったことから、ABE イニシアティブの修了生の同窓会組織として、また、日本の企業との橋渡しができる組織として設立する必要があると考える（場合によっては、前項の「人財情報システム」の受け皿として、ABE イニシアティブの同窓会という枠組みを越えて、日系企業との連携に関心のある帰国研修員（ABE 生以外も含め）が集うプラットフォームとして KAKEHASHI Tanzania を位置付けることも考えられ、その場合、本項でいうセクター別分科会を、KAKEHASHI Tanzania において設けることも、人財情報システムとの親和性・相乗効果から有効と考えられる）。

KAKEHASHI Tanzania は全体的にメンバーが若く、組織運営のためのマネジメント能力やリーダーシップにおいて脆弱であることから、設立の際には、JATA から組織運営に係る技術指導、メンタリングが行われる仕組みを作ることで、この二つの同窓会組織も強固な関係が作れるのではないかと考える。

広報活動については、執行委員会、地域事務局内にそれぞれ広報担当者を配置し、連携することが望ましいと考える。JATA メンバーリストの更新については、「8.1.2. 人財情報システムの開設（PARTNER の帰国研修員版）とタンザニアでの試行」で記載のシステムが運用されるまでは、地域事務局の広報担当者が担当地区のメンバーリストを更新することで、負担を分散し、執行委員会の広報担当者が更新状況を定期的にモニタリングすることとし、全体として質を担保する体制の構築が望ましい。

また、リクルート活動において、執行委員会は JICA タンザニア事務所と連携し、月毎等の一定期間内に研修を受講する研修員情報を取得、各地域事務局内の広報担当者に共有、各担当者が研修前、研修直後、研修 2 週間後等、ルールを設けて研修員に連絡し、リクルートするとともに同窓会組織の活動についても、リーフレット等を用いた丁寧な説明をデフォルトとし、運用することも一案かもしれない。

イベントの企画、実施についても、地域事務局が主催を持ち回り、定期的な開催を基本とする。定期的な開催とすることで、運用に係る準備や参加者への連絡を定型化できると考える。数回の実施の後には、運用マニュアルとして文書化することが望ましいと考える。

8.1.4. 帰国研修員の技能活用機会の創出

(1) 実証事業アワードの継続

図 6-1 に示したとおり、実証事業プログラムの四つのプロセスのそれぞれにおいて、本調査を通して得られた知見を基に強化すべき点や改善点について以下のとおり考える。

⁴¹ 毎年 7 月 7 日を中心に 1 週間行われる商業祭

⁴² 毎年 8 月 8 日を中心に 1 週間行われる農業祭

⁴³ https://www.jica.go.jp/tanzania/english/activities/c8h0vm0000fdfbvu-att/industrial_02.pdf

- ① 「募集」のプロセス
 - 実証事業ステアリングコミッティのメンバーの役割、活動計画を明確にする
 - ステアリングコミッティのメンバー、特に同窓会に所属するメンバーとともに、実証事業を同窓会の活動の一部とすることで、同窓会組織活性化に裨益できることを具体的に明確にする（メンバーによる社会貢献活動推進による同窓会の存在意義の強化、メンバー同士の情報や知見の共有の強化、実証事業推進による同窓会活動そのものの活発化等）
 - 募集説明会の際に、応募者を実証事業の目的を明確に伝達する
 - 募集期間を長めにとる（本調査では2週間強であったが、1ヵ月程度に）
 - 募集案内が全ての帰国研修員に行き渡っていなかったため、帰国研修員の連絡先リストを定期的に更新する
- ② 「選定と契約」のプロセス
 - 応募者が提案する案件に、他の帰国研修員にも加わってもらう機会を創出するために、提案書を作成する段階で同窓会の掲示板・WhatsApp グループ等に提案を投稿し、必要な人材を募ることができる環境を整備する
 - 提案書の審査基準のうち「同窓会活性化」の点数への加重を増やす
 - 「保証人レター」は、活動資金の適正管理の必要性を強調するためにも、さらに、実証事業の実施が帰国研修員の所属先に十分認知され協力を得やすくするためにも必須
 - 活動資金に関する契約交渉においては、定額渡しきりの部分と、支出後の証憑提出を義務付けるものを分けることで、受注者にとっては費目間流用をしやすく、発注者にとってはその後の管理の煩雑さを軽減することができる。
 - 採用案件数は、多くても1セクターあたり1事業に抑えることで、実施期間中のフォローアップの質向上に注力する資源を確保する
- ③ 「実施とモニタリング」のプロセス
 - 実施期間を延長する（本調査では5ヵ月であったが、7～8ヵ月程度に）
 - モニタリングは、実証事業ステアリングコミッティにより実践する（本調査では、現地再委託コンサルタントと本調査団が実施した）
- ④ 「評価」のプロセス
 - 実証事業実施後に、同窓会の定期会合や定期ニュースレター等で、実証事業の報告をし、帰国研修員による次回の実証事業への参加をさらに活発にする。

(2) 帰国研修員の JICA 事業への活用

本提言はタンザニアだけでなく他の在外拠点への提言となるものであると考える。弊社ではジブチ共和国で実施したある調査の現地調査支援員としてジブチ共和国の KAKEHASI の代表者を登用した経験を持つ。この方の登用は JICA ジブチ事務所から紹介を受けたもの

であり、現地調査ならびにその後のフォローアップ調査においてもご尽力いただき、調査が効率的かつ適切に進められた。その背景には、帰国研修員の方が日本人の仕事に取り組む姿勢を理解しており、調査の必要性や得たい情報についての相互理解が容易であったことと考える。

このような経験から、JICA の在外拠点、KAKEHASHI 等の帰国研修員同窓会、JICA 業務請負先の3者で JICA が実施する種々の調査のコーディネーションやプロジェクトのナショナルスタッフ等のポストについても共有することで全者にとって Win-Win の関係となるのではないかと考える。

今回の実証事業において ABE イニシアティブの修了生による KAKEHASHI Tanzania の現地コンサルティング会社化の提案があったものの、企業化した場合には利潤追求が第一となり、JICA との関係では、透明性が保たれにくくなることから、NGO としてしての登録を進めるよう進言している。KAKEHASHI Tanzania が NGO 登録された場合には、JICA と連携し、前述した「PARTNER 帰国研修員版」のような人財データベースを管理・運用し、日本企業の進出情報、JICA の調査案件やプロジェクト実施情報等を収集し、専門性の合致する人材とマッチングさせていくことで、帰国研修員の習得した技能の活用が促進されるのではないかと考える。このような団体が様々な国で設立されることができれば、日本の企業やコンサルティング会社にとっても信頼できる現地企業となり、現地進出への足掛かりなるのではないかと考える。すでに KAKEHASHI Africa や KAKEHASHI Kenya は、NGO として日本企業とのマッチング等を行う独立性の高い組織となっていることから、遠隔セミナー等を活用し、それらの組織から運用体制、運用方法について学ぶ機会を持つことも一案かもしれない。それにより、他国の KAKEHASHI との関係も生まれ、KAKEHASHI 全体としても、KAKEHASHI Tanzania としてもより魅力的な組織になり得るものとする。加えて、将来的にプロジェクトマネジメントやリサーチ経験を積み、欧米の支援プロジェクト等にも人材紹介を行うことができるのではないかと考える。

別添資料 1 : 面談記録

実施日	目的	方法	面談者
2021年 5月11日	JATA, KAKEHASHI Tanzania からの聞き取り 調査	オンライン	JATA 1名、KAKEHASHI Tanzania 2名、JICA タンザニア事務所 1名
2021年 9月13日	ABE ステアリングコミ ッティからの聞き取り 調査	オンライン	ABE ステアリングコミッティ (非 政府系メンバー) 3名
2021年 9月13日	POPSMGG からの聞き 取り調査	オンライン	POPSMGG の研修担当官 1名
2021年 9月15日	ABE 生からの聞き取り 調査	オンライン	現 ABE 生 1名 (上智大学)
2021年 9月16日	ABE 生からの聞き取り 調査	オンライン	現 ABE 生 3名 (東海大学 1名、 三重大学から 2名)
2021年 9月27日	JICE からの聞き取り調 査	オンライン	日本国際協力センター 2名
2021年 9月27日	ヤマハ発動機からの聞 き取り調査	オンライン	ヤマハ発動機 1名
2021年 10月5日	課題別研修 (エネルギ ー分野) の帰国研修員 からの聞き取り調査	オンライン	帰国研修員 3名 (2006、2010、 2020 年度の研修員)
2021年 10月12日	ABE 生受け入れ大学へ の聞き取り調査	オンライン	上智大学 1名 (受入実績のある担 当教授)
2021年 10月14日	ABE 生受け入れ大学へ の聞き取り調査	オンライン	足利大学 1名 (受入実績のある担 当教授 1名)
2021年 10月22日	ABE 生受け入れ大学へ の聞き取り調査	オンライン	三重大学 1名 (受入実績のある担 当教授)
2021年 10月22日	ABE 生受け入れ大学へ の聞き取り調査	オンライン	東海大学 1名 (受入実績のある担 当教授)
2022年 01月17日	課題別研修 (農業分 野) の帰国研修員から の聞き取り調査	オンライン	帰国研修員 3名 (2010, 2012, 2012 年の研修員)
2022年 01月18日	課題別研修 (産業分 野) の帰国研修員から の聞き取り調査	オンライン	帰国研修員 3名 (2012, 2013, 2016 年の研修員)
2022年 01月19日	課題別研修 (保健・教 育分野) の帰国研修員 からの聞き取り調査	オンライン	帰国研修員 3名
2022年 01月21日	同窓会に関する聞き取 り調査	対面、 オンライン	JATA 組織委員会、KAKEHASHI Tanania の組織委員会

別添資料 2 : 実証事業 (11 事業) の概要

【実証事業 1】

事業名	Integrating Adaption Technics to Climate Change into Agricultural Production and Food Security in Paradiso Village (Paradiso 村における気候変動への適応技術の農作物生産と食糧確保への適用)
事業者番号	N5
事業形態	通常案件
セクター	農業
実施サイト	Songea 州、Paradiso 村
参加人数	帰国研修員：1 名、非帰国研修員：0 名
参加した JICA 研修プログラム	Development of Strategies on Climate Change (2014)
目的	<ul style="list-style-type: none"> • コミュニティの気候変動に関する理解の促進と生計適応能力（代替産業の実践）の向上 • コミュニティの乾季に向けた水資源の備蓄能力の強化（家庭、灌漑農業、家畜） • 魚の養殖事業や養蜂事業による代替収入のための活動の促進
概要と成果	本実証事業は、1 箇所の村落の村民を対象とし、気候変動、気候変動が生活に与える影響や食料安全保障に関する知識を向上させるための研修会を開催した。その上で、気候変動による不安定な生活へのレジリエンスを高め、具体的な手段として、代替産業（養蜂業、養殖業等）に関する学習の機会を提供した。養蜂箱の設置、水資源の備蓄能力と家畜等への水の確保のためのダムや水牛用トラフを建設した。

【実証事業 2】

事業名	Small and Medium Enterprises Development through Kaizen and Product Standardization (カイゼン手法と製造基準による中小企業の能力開発)
事業者番号	N20
事業形態	通常案件
セクター	産業
実施サイト	Dar es Salaam 州
参加人数	帰国研修員：1 名、非帰国研修員：1 名
参加した JICA 研修プログラム	Small and Medium Enterprises Development and Promotion (2017)
目的	<ul style="list-style-type: none"> • 製造業の製造基準や規格に関する中小企業（Small and Medium Enterprises, SMEs）の指導 • カイゼン手法や 5S 活動の実施に関する実践能力の強化 • 総合的品質管理（Total Quality Management, TQM）に関する実践能力の強化
概要と成果	本実証事業は、ダルエスサラーム地域の 25 の中小企業を対象とした。タンザニアの品質管理基準に見合う製品を製造するために品質や生産性を向上させるために、カイゼン手法を座学と現場での演習を通して指導した。その結果、25 の中小企業の全てが S1（整理）、S2（整頓）、S3（清掃）までを実践した。本実証事業者が予め準備したモニタリング評価票によるスコアリングにおいても、11 中小企業が 60%以上を達成した。

【実証事業 3】

事業名	Up scaling appropriate technologies for rice production through demonstration under irrigated conditions to small holder farmers in the Southern Highlands of Tanzania (タンザニアの南部高地における小規模農家を対象とした灌漑条件下における稲作技術の普及拡大)
事業者番号	N21
事業形態	通常案件
セクター	農業
実施サイト	Mbeya 州
参加人数	帰国研修員：1名、非帰国研修員：0名
参加した JICA 研修プログラム	Lowland Rice Cultivation Techniques and Extension for Africa (2010)
目的	<ul style="list-style-type: none"> 対象農家に対する灌漑条件下における稲作技術の技術移転 実証農場における習得した稲作技術の実践
概要と成果	<p>本実証事業は、JICA が過去に実施した技術協力プロジェクト (TANRICE1、TANRICE2) で活躍した農業研修所の教員によって実施された。農業研修所の実験圃場を実施サイトとして、8箇所の村落からの合計96名の農夫を本事業における研修ファシリテーターとして育成した後、本ファシリテーターとともに204名の農夫に対して、種籾の選び方と田植え前の種籾の準備、田植え方法、栽培管理方法、収穫までの一連の作業を指導した。参加した多くの農夫にとって、稲作のオフシーズンにおいても、使用する品種や栽培管理法の工夫によって稲作栽培・収穫ができることや、田植えの際に列を整えることの重要性等が知られていなかったことから、農夫の能力強化を達成でき、新たな知識と技能を付与できたことが窺えた。</p>

【実証事業 4】

事業名	Value Addition on bees Cosmetics Products (養蜂化粧品の高価値化プロジェクト)
事業者番号	T1
事業形態	チーム案件
セクター	産業
実施サイト	ブワニ州
参加人数	帰国研修員：3名、非帰国研修員：2名
参加した JICA 研修プログラム	<ol style="list-style-type: none"> Local Industry Development in Agricultural Regions by strengthening Capacity of Management and Marketing (A) (2016) Local Industry Development through One Village One Product (OVOP) Approach (2019) Reinforcing the Investment Decision Programme (2007)
目的	<ul style="list-style-type: none"> 養蜂化粧品の高価値化の向上 養蜂関連業者（養蜂農園、化粧品の製造業者）の化粧品製造技術（製造、包装、ブランディング等）の向上 タンザニア政府の5カ年計画「開発計画II」（農家の収入の多様化）への貢献
概要と成果	<p>養蜂関連業者のタンザニアにおける養蜂市場への積極的な参入を促進するために、技能（製造能力、梱包能力、ブランディング）を強化するための、実技を取り入れた研修を提供した。養蜂関連業者はそれまで食用のハチミツの製造販売のみを行っていたが、本研修を通して、ハチミツを利用した化粧品（スクラブ、シャワージェル、ボティローション、薬用石鹸、シャンプー、トリートメント等）の開発技能の習得を通して、養蜂製品への付加価値付与について</p>

	学んだ。研修後、実証事業期間中に実際に養蜂化粧品を製造する者もあり、製造まで至らずとも、ほとんどの業者が事業計画を作成した。
--	--

【実証事業 5】

事業名	Enabling Community-Based Water Management Systems in Kondoa District Council (コンドア県におけるコミュニティによる水資源管理システム)
事業者番号	T9
事業形態	チーム案件
セクター	公共サービス (水資源)
実施サイト	Dodoma 州、Kondoa 県
参加人数	帰国研修員：3名、非帰国研修員：0名
参加した JICA 研修プログラム	(1) Participatory Local Social Development (PLSD) (2013) (2) Participatory Local Social Development (PLSD) (2016) (3) Master Degree Programme (2011-2013)
目的	<ul style="list-style-type: none"> • コミュニティによる水資源管理設備の運営、保守管理、スーパービジョンの実施への実施支援 • コミュニティによる水資源管理設備の使用にあたるルールを作成支援 • コミュニティと地方行政機関との連携の強化の支援 • 水資源供給サービスを持続可能なものとするグループ活動の強化
概要と成果	本事業は、4 箇所の村落を対象として、それぞれの村落の管轄行政機関への実証事業の説明と協力要請、社会状況分析 (Social Context Analysis)、地域の水資源管理組合 (CBWSO: Community Based Water Supply Organization) の設立と適正な運営のための能力強化に向けた研修を実施した。その結果、4 村落中 3 村において CBWSO が設立され、残りの 1 村においても CBWSO 設立準備委員会が設立された。設立された CBWSO への支援を途切れさせないために、本実証事業実施中に各 CBWSO と地域の水衛生管理機関 (Rural Water Sanitation Agency) との関係性構築にも尽力した。

【実証事業 6】

事業名	LISHE SMART Project (乳幼児の栄養改善プロジェクト)
事業者番号	T15
事業形態	チーム案件
セクター	公共サービス (栄養)
実施サイト	ダルエスサラーム州、ザンジバル州
参加人数	帰国研修員：3名、非帰国研修員：1名
参加した JICA 研修プログラム	(1) Nutrition and Diet Improvement for Women Leaders II (1999/2000) (2) Nutrition and Diet Improvement for Women Leaders II (2004/2005) (3) Nutrition and Diet Improvement for Women Leaders II (2005/2006)
目的	<ul style="list-style-type: none"> • 生後 6～24 ヶ月の子どもの親や保育者の、子どもの栄養ならびに食育に関する知識と技術の向上 • 親や保育者がガイドラインに沿って、適切な量の食事を推奨される頻度で子どもに与えることができるよう支援 • 親や保育者が五つの食品群を使って子どもの食生活を多様化できるよう支援 • 低栄養状態 (低体重及び消耗症) の子どもの数を減少
概要と成果	ダルエスサラームとザンジバルの農村部における栄養失調児を抱える親や育児者 (200 名) を対象として、栄養管理のハンドブックやアニメーション等の視覚教材を活用した座学の研修、調理実習等を実践し、対象者の能力強化を図った。さらに、ソーシャル・メディア (Facebook、Podcast、Instagram 等) を活用し、実証事業の直接的受益者だけではなく不特定多数の母親や育児者に対しても、乳幼児の栄養管理について広く普及を試みた。座学の研修の前後では、研修内容に関する研修前と後の知識確認テストを実施し、ほぼ全ての研修参加者の知識の向上を確認した。複数の食材を混ぜて乳幼児に与えることの必

	要性や調理方法すら知らなかった母親にとって、学習の機会を与えた。また、研修の前後で、対象とした乳幼児の栄養状態を比較したところ、過栄養と低栄養の両手段の人数が減少した。
--	--

【実証事業 7】

事業名	Training on Simple Mechanized Rice Cultivation Technologies and Agroforestry in Promoting Agribusiness in Rural Area (農村におけるアグリビジネス促進のための簡易機械化稲作技術とアグロフォレストリーに関する研修)
事業者番号	T16
事業形態	チーム案件
セクター	農業
実施サイト	ムワンザ州
参加人数	帰国研修員：3名、非帰国研修員：2名
参加した JICA 研修プログラム	(1) Agribusiness Promotion and Rural Development in African Countries (2014) (2) Lowland Rice Cultivation Techniques for Small Scale and Extension for Africa (2014) (3) Mixed farming for small scale farmers in Africa (2014)
目的	<ul style="list-style-type: none"> 簡易機械化の導入による農夫の作業負担の軽減 農夫の田植技術に関する意識と知識の向上 農夫のアグリビジネス促進のための収穫量増加の支援 アグロフォレストリーの適用による環境変化による影響の緩和 農夫の行動変容を目的としたジェンダー、栄養改善、衛生、生計管理等に関する意識の向上
概要と成果	本実証事業は、稲作生産量向上に向けた農夫の能力強化、農夫の労働負担の軽減、農作業におけるジェンダー平等の考え方の普及、アグロフォレストリーの重要性の指導と実践のために、知識の習得を促すとともに、実践技術習得のための実技訓練、スタディツアー等を行った。本実証事業の初期段階において、事業活動を支援し、他の農民への技術支援が可能となる主要な 20 名の協働者 (Key Implementer) を特定し、活動を推進した。実施した研修に対する農夫の反応は「具体的な手技や新たな技術について実践を通して学習できたことがよかった」等、良好であった。また、植樹、HIV 検査の受検、農作業の記録等、学んだことを実践に活かしている農夫が観察された。

【実証事業 8】

事業名	Increase number of Community Participation in Implementation of Development Projects at Village Levels (村落におけるコミュニティ参加型開発プロジェクト)
事業者番号	T19
事業形態	チーム案件
セクター	行政財務管理
実施サイト	Singida 州
参加人数	帰国研修員：4名、非帰国研修員：0名
参加した JICA 研修プログラム	(1) Participatory Local Social Development (PLSD) (2019) (2) Community based with Local Residents as main (2021) (3) Community based with Local Residents as main actors (2020) (4) Community based with Local Residents as main actors (2021)
目的	<ul style="list-style-type: none"> 対象地域における村落コミュニティの自発的な開発プロジェクトの増加 村落リーダーの職務に対するマインドセットを変化させる
概要と成果	4 箇所の村の村長や村落の意思決定機関のメンバーに対して、適切な行政 (good governance) と財政管理に関する能力開発に主眼をおいた実証事業である。具体的には、県行政と協働して、村会議の実施方法や記録方法、収支報告の適正化、農業や牧畜等の経済活動への住民参加への配慮と促進等について、研修や協議を実施し、従来の非効率・不適切な運営方法の改善を試みた。実施

	期間中に、フォローアップとして、対象村の直接訪問や、電話やオンラインでの状況確認を行った。その結果、各村長からのコミットメントの表出を受け、3箇所の村で地域住民から停滞していた村プロジェクトに向けた活動資金が集まり、オフィス建築、学校の教室建設、トイレの増設等が進んだ。
--	---

【実証事業 9】

事業名	Improvement of Virgin coconut Oil Production (ヴァージンココナッツオイル製品の品質改善)
事業者番号	T20
事業形態	チーム案件
セクター	産業
実施サイト	ダルエスサラーム
参加人数	帰国研修員：3名、非帰国研修員：2名
参加したJICA研修プログラム	(1) ABE Initiative Program (Master of Science in Agricultural Economics) (2016-2019) (2) ABE Initiative Program (Master of Business Administration) (2016-2018) (3) ABE Initiative Program (Master of Business Administration in Innovation and operations management) (2017-2019)
目的	<ul style="list-style-type: none"> バージンココナッツオイルの生産量の向上 雇用の創出とバージンココナッツオイルの市場の確保 バージンココナッツオイルを活用した健康増進への貢献
概要と成果	それまで製造をしてきたココナッツオイルの品質を向上させるために製造プロセスを向上するとともに、製造過程において雇用を創出し、高品質のココナッツオイルによって健康増進に寄与することを狙った事業である。材料の乾燥機や搾取器等を導入したことで無駄のない製造過程を確立し、生産性を向上させた。その他、製造したココナッツオイルの積極的な販売のためにタンザニア国内各所で開催される商業イベントに参加、ホームページの設立、医療施設でのココナッツオイルの活用方法等に関する学習の機会を創出した（CSRの側面）。

【実証事業 10】

事業名	Reducing the waiting time and overcrowding of special groups (Elderly and people with disability) at pharmacy (病院内薬局窓口における高齢者や障がい者の待ち時間短縮)
事業者番号	T23
事業形態	チーム案件
セクター	公共サービス (保健医療)
実施サイト	ムベヤ州 (ムベヤ国立病院)
参加人数	帰国研修員：3名、非帰国研修員：1名
参加したJICA研修プログラム	(1) Quality Improvement in health services through KAIZEN approach (2017) (2) Quality Improvement in health services through KAIZEN approach (2018) (3) Quality Improvement in health services through KAIZEN approach including hospital basic management (2016)
目的	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者と障がい者のための優先受け付け制の確立 課題解決型カイゼン手法の活用による高齢者と障がい者のための専用調剤薬局におけるサービスの改善 高齢者と障害者のための専用調剤薬局における待ち時間や混雑に関する苦情の減少
概要と成果	本実証事業者が所属する医療施設 (ムベヤ国立病院) が以前から取り組んでいた「高齢者や障がい者の薬局等での待ち時間減少」の組織的活動をさらに強化する事業である。カイゼン手法 (Quality Control ストーリー) を用いて現状分析から問題解決までを取り扱い、専用薬局の設置、電子管理帳での優先順位の表示、職員への研修等を実施した。その結果、30～60分であった薬局前の

	患者待ち時間を、実証事業後には5～10分まで減少させた。さらに、長い待ち時間に関して寄せられていた多くの不満も減少した。職員の労働負担の軽減にもつながり、患者に対する内服薬の説明や医師への疑義紹介を実施する時間を確保できたという波及効果が得られた。
--	--

【実証事業 11】

事業名	Revitalization of Ex-ABE Participants (KAKEHASHI Tanzania) in achieving development of partnership between Tanzania and Japan through business diplomacy (ビジネス交流を通じたタンザニアと日本のパートナーシップを発展させるための KAKEHASHI Tanzania の活性化)
事業者番号	T24
事業形態	チーム案件
セクター	公共サービス (JICA 帰国研修員同窓会)
実施サイト	ダルエスサラーム
参加人数	帰国研修員：3名、非帰国研修員：0名
参加した JICA 研修プログラム	(1) ABE initiative program (Master of Business Administration) (2015) (2) ABE initiative program (Master's degree and internship program of African Business Education Initiative for youth (2015-2018) (3) ABE initiative program (International Management) (2015-2017)
目的	<ul style="list-style-type: none"> • KAKEHASHI Tanzania の BRELA (Business Registration and Licensing Agency、ビジネス登録特許庁) への登録 (NPO 法人登録) • KAKEHASHI Tanzania メンバーの本 NPO 設立目的の理解の促進 • NPO 法人 KAKEHASHI Tanzania の会社プロファイルやウェブサイト等の制作 • 関係者 (タンザニア政府、日本企業、JICA、KAKEHASHI 本部や帰国研修員同窓会等) への NPO 法人 KAKEHASHI Tanzania と活動内容への理解の促進
概要と成果	<p>実証事業者が KAKEHASHI Tanzania の他メンバーに対して、KAKEHASHI Tanzania のメンバーの有する技能を活用しビジネスに繋げていこうとする本実証事業の趣旨について説明し、承諾を得て実施した。本実証事業者は、KAKEHASHI Tanzania を民間企業として登録した (且つ、会社名を KAKEHASHI Tanzania ではなく別の名称とした)。一方で、今後、日本企業だけではなく、ODA ともつながりを持っていく必要があるという展望を考えた場合に鑑みて、JICA 事務所と本調査団との合意の下、民間企業ではなく NGO への登録に変更するとともに、団体名称は元のおり KAKEHASHI Tanzania に戻すこととした。本変更は 2021 年 11 月～12 月にかけて決定されたため、ホームページの完成や組織の紹介冊子の印刷等の予定していたいくつかの活動は未達成である。</p>

別添資料 3 : 実証事業現地視察報告書

タンザニア国 JICA 帰国研修員の研修後活動および
今後の研修事業の在り方に係る情報収集・確認調査
実証事業現地視察
実施報告書

(実施期間: 2022 年 1 月 17 日～1 月 24 日)

以下のスケジュールで実施した実証事業の現地視察について、報告する。

日時	実施方法	実証事業番号 事業名は各事業のページに記載	実施場所
1 月 17 日	現地視察 面談のみ	T15	ザンジバル
	現地視察 面談のみ	T20	ダルエスサラーム
1 月 18 日	現地視察 面談のみ	N20	ダルエスサラーム
	現地視察 面談のみ	T1	プワニ
1 月 20 日	現地視察 面談のみ	T23	ムベヤ
1 月 21 日	現地視察 面談のみ	N21	ムベヤ
	現地視察 面談のみ	T24	ダルエスサラーム
1 月 24 日	現地視察 面談のみ	N5	ダルエスサラーム

1. 視察の概要

ザンジバルにある2箇所のディスペンサリー（Kisauni Dispensary、Rahaleo Dispensary）を訪見し、実証事業者と直接的な受益者である地域保健ボランティア（Community Health Volunteer: CHV）と母親にインタビューを行うとともに、母親の乳児食調理のための健康教育の様子を視察した。

2. 視察結果

関係者へのインタビューの結果、CHVや母親、実証事業者自身に対して、知識や技術の向上、態度や行動の変化による周囲への裨益など、様々な正の影響があることが分かった。

(1) CHV へのインタビューの結果

- 「母親がそもそも乳児食の調理方法を知らない」という根本的な問題を解決することができた。
- CHV 自身の知識や技能を上げることができた。過去に参加した保健省や開発ドナーの CHV 向けの研修では知識や情報の提供のみであった。本実証事業では、様々な食材をブレンドする新たなアイデアの提供や調理方法などの実践技術を習得できた。
- 子供の成長が不十分な場合、ディスペンサリーなどの医療従事者が母親を叱責することがある。母親にとっては恐怖で心理的な負担となり、母親が自発的に質問できない状況をつくっている。本実証事業では、母親が自発的に尋ねられるようになったという変化がみられた。
- エンパワメントを受けた母親により乳児の栄養状態が改善した状況を目の当たりにした夫やパートナー（育児には非協力的）が、食事の重要性に気づき協力的になり、育児の質が上がった。
- 以前は、栄養状態や具合が悪い子供が頻繁にいて、その度に診療所や病院に頻繁に連れて行っていた。現在は、そういった緊急搬送の事例数が圧倒的に減少し、コミュニティではほとんど出ていない。（コミュニティリーダーより）

(2) 母親へのインタビューの結果

- 乳児の成長曲線に改善がみられ、貧血気味であった乳児が改善されたなど明らかに改善した。
- 子供の栄養状態が悪いと、それだけで常に不安でストレスフルであったが、そういった不安やストレスから解放された。

(3) 実証事業者へのインタビューの結果

- トウモロコシのペーストしか与えていなかった母親は知識がなかっただけであった。実演や演習を通して学んでもらった結果、栄養のある食事を調理できるようになった。
- エンパワメントの結果、調理をできるようになった母親が、調理をできない母親に対して指導したり、母親との WhatsApp グループで母親同士が教え合ったりするなど横のつながりを促進できたことは、さらなる母親のエンパワメントにつながった。

- 実証事業の実践を通して、JICA 研修プログラムで習得した知識を活かし新たな経験を積むことができたと共に、母親が本当に必要としていることを知ることができた。また、栄養状態を改善するためには栄養のことだけでは不十分で、母親の Socio Economic S とともに tus などに対する包括的なアプローチの必要性を実感したことで、視野を拓けられた。

3. 本事業の将来への展望

3.1. 事業の持続可能性、事業拡大の可能性

今回の実証事業の対象集団のうち約 20%がシングルマザーであった。その中でも特に家族や親戚と暮らせていない母親は、生計を立てることで精一杯で育児に時間を費やせない。この状況を改善する対策（技能訓練などによる収入向上、シングルマザーの互助会の設立など）を実施することで、本事業をさらに拡大し、多くの母親のエンパワメントを達成できる可能性がある。また、地域における母親への健康教育において重要である CHV の継続的な能力強化が、本事業の質を左右することが伺えた。

3.2. JICA 帰国研修員の巻き込みや帰国研修員同窓会の活性化に向けて

前述のとおり、栄養状態を解決するためには栄養分野におけるアプローチだけでは解決できることや活動の持続可能性が限定される。したがって、他の分野の帰国研修員との協働を促進できるような環境や実証事業の仕組みを整備することで、より効果の高い事業となる可能性がある。帰国研修員が”Good will”さえ持っていれば、一つのプロジェクトにおいても様々な角度から協働することができる。

4. その他特記事項

実証事業者から、以下のことが報告された。

- 今回の実証事業の告知がすべての帰国研修員にアナウンスされていないこと、アナウンス期間が短かったことを改善することでより多くの帰国研修員を巻き込み、盛り上げていける可能性がある
- 帰国研修員と確実に連絡を取ることができるように、連絡先リストを定期的に更新できると良い。
- また、実施期間も長くすることで、CHV の能力強化や母親へのエンパワメントにかかる様々な活動が実現でき、その後のフォローアップも容易になるため、実施期間を長くしてほしい。

5. 写真



実証事業者（右から2人目）と CHV（左2名）



実証事業で研修を受けた CHV による母親への実演



乳児食の試食



直接受益者と実証事業者

1. 視察の概要

ダルエスサラーム州キノンドニ県の実証事業の実施サイトを訪問し、実証事業者にインタビューを行い、ココナッツオイルの製造工程などを視察した。

2. 視察結果

今回の視察を通じて以下の追加情報が得られた；

- ココナッツオイルはスキンケアだけでなく、医療現場において未熟児や食の細くなった高齢者のエネルギー補給の目的で利用されている。近年、認知症への有用性についても研究されており、医療施設を訪問し、それらの情報を患者や家族に共有し、ココナッツオイルを普及させることを試みた。反応は非常に良く、販売数の向上に有用であった。
- ココナッツオイルを絞った後の搾りかすは家畜用飼料としての栄養価も高い、またココナッツの皮は乾燥することで着火剤として使用できることから、本事業の原料は捨てることなく、利益を産む。
- 今後、ココナッツソープや食用としての栄養価の高いココナッツの利用を高めるため、他の自然食品や穀物と併せてシリアル生産を考えているとのことであった。

3. 本事業の将来への展望

3.1. 事業の持続可能性、事業拡大の可能性

Tanzania Bureau Standard(TBS)による定期的な製品の認可、製品の品質向上への努力、顧客からのクレームやコメントへの対応を実施しており、製品に対してのケアが適切になされていると考える。これにより上質な製品を顧客へ提供することが可能であり、顧客満足度の観点からも事業の持続性は高いと考える。また、聞き取りにより、ルワンダ、ウガンダで販売ルートを開拓済みとのことであり、事業拡大についてもすでに進めていることが伺えた。ただし、事業拡大に伴う製品供給体制については、需要と供給のバランスを考慮して見直す必要があると考える。また、製品を知ってもらうための「宣伝」を効果的に行うことで、競合数社との販売数に差をつけることができると考える。

3.2. JICA 帰国研修員の巻き込みや帰国研修員同窓会の活性化に向けて

本グループは ABE イニシアティブの帰国研修員が中心となって行っている小規模ビジネスであり、事業に真剣に取り組んでいることが視察に対応いただいた 3 名の帰国研修員から伺えた。

JATA メンバーの視察も受けたとのことであり、帰国研修員同窓会の中でも本事業に対する関心があり、将来の事業拡大に向けて農産物加工やマーケティングなどの分野を学んだ帰国研修員の巻き込みの可能性も高いと考える。

4. その他特記事項

- 今回の実証事業にて購入した機材は、全てこの製品を製造するためにデザインされ、地元のワークショップで製造されたものである。そのため、製造プロセスに合致した

機器であり、機材故障に対して迅速に対応できるものであることが確認された。

- 帰国研修員からは今回の様なビジネスアイデアを実現できる機会を続けていくことで、同窓会メンバーのモチベーションも上がるであろうとのことであった。また、サバ・サバなどでJICAがブースを持ち、支援事業の成果として、帰国研修員が習得知識や技術を応用して製造・販売している製品等を展示することでJICAにも帰国研修員らにも有益なものとなるのではないとの提案がなされた。

5. 写真



実証事業者と視察チーム



ココナッツ粉の乾燥機



ココナッツオイルの搾り出し



ココナッツの実の削り出し



瓶詰め作業



完成品

事業番号・事業名	N20: Small and Medium Enterprises Development through Kaizen and Product Standardization
----------	--

1. 視察の概要

ダルエスサラーム州テメケ県の実証事業の実施サイトを訪問し、実証事業者や受益者にインタビューを行い、鉄鋼・機械製作会社、化粧品メーカーの製造工程を視察した。

2. 視察結果

- 鉄鋼・機械製作会社の KAIZEN フォーカルパーソンは 5S 活動の知識も豊富であり、活動へのモチベーションも高かった。
- 化粧品メーカーの経営者は、5S 活動に関する表面的な情報のみで、知識や実践技能は習得されていない様子であった。
- 本実証事業の事業進捗は非常に遅く、現場での実施レベルについても多くの改善点が見受けられた。5S 活動の S1 から S3 レベルですでに停滞している様子であった。
- 中小企業へのカイゼン手法の導入の方法に大きな課題を抱えている。導入の段階での経営者の巻き込みがなく、現場での 5S 活動実施体制（QC サークルや WIT）も設置されていない状況であった。

3. 本事業の将来への展望

3.1. 事業の持続可能性、事業拡大の可能性

事業の持続については、実証事業者に対する適切な技術的支援が必要であると考え。産業分野における KAIZEN 導入のアプローチは日本型マネジメントをそのまま導入していることが窺える。つまり、現場力の向上を中心としたものである。しかし、トップダウンの強いタンザニアのコンテキストでは現場からの発信することや自らの発想で行動しようとするイニシアティブを引き出すのは難しい。実証事業者に確認したところ、対象 25 社の事業主に対する TQM セミナー等は行っておらず、現場監督者レベルへの研修のみであったとのことであった。これでは現場任せであり、経営者としての方針や会社運営戦略にカイゼン活動が寝付かず、組織文化の醸成は難しいと考える。

3.2. JICA 帰国研修員の巻き込みや帰国研修員同窓会の活性化に向けて

残念ながら帰国研修員の巻き込みや同窓会の活性化に向けた取り組みは確認できなかった。

4. その他特記事項

特になし

5. 写真



実証事業者と視察チーム（化粧品メーカー）



5S 活動の事例



受益企業の作業現場



5S 活動により整理整頓された受益企業のオフィス

1. 視察の概要

本実証事業者が所属する SIDO プワニ事務所を訪問し、実証事業者へのインタビューと購入機材の確認を実施した。また、本実証事業が指導の対象としたプワニ州 3 県のうちムクランガ県の養蜂グループを訪問した。

2. 視察結果

視察中の実証事業者や養蜂グループからの発言には前向きなものが多く、本実証事業を通して実証事業者を含む能力強化、ハチミツを活用した新たなプロダクトの製造などを達成できたことが観察できた。

(1) 実証事業者の発言内容

- 実証事業を通して新しい製品の開発ができたと同時に、それまで蜂蜜の製造・販売しかできなかった地域のグループにとっても様々な製品を製造できるようになった。
- LGAs から財政的な支援を得て、養蜂コスメティック製品の製造に必要な機材購入費をすることができたグループがあった。

(2) ムクランガ県の養蜂グループ（研修対象グループの中でもアクティブなグループ）の発言内容

- 2021 年 11 月の研修に参加後に 4 度に渡り製造した養蜂コスメティック製品はすべて完売できている。今後も製品を製造していくつもりである。
- 販路拡大のためにスーパーマーケットなどでも扱ってもらえるよう、TBS の取得が急務である。そのために、製品の製造過程や環境の整備を予定しているが、製造するための建物や器材の購入などにあたる財政面に大きな課題がある。
- グループメンバー（12 名）で週例会議を開催し、販売・売上状況、製造における課題などについて協議するとともに、メンバー間のコミュニケーションに努めている。また、今後のビジネス拡大のために、製品の売上金の使途については慎重に検討している。

3. 本事業の将来への展望

3.1. 事業の持続可能性、事業拡大の可能性

今回の実証事業者が実施した研修は、養蜂コスメティック製品の製造方法とブランディングの方法に注力していた。今後、地域の養蜂グループが、質の高い製品を製造し、TBS を取得し、販路や事業の拡大を通して収益向上を達成することを支援していくためには、現在の研修内容に、マーケティング、製造環境の管理、組織（グループ）マネジメントなどに関する実践的な指導項目を追加していく必要があると考える。また、地域グループと LGAs の間のコーディネーションを強化し、地域グループがより財政的な支援やローンなどを取得できるような支援も検討していく必要があると考える。

3.2. JICA 帰国研修員の巻き込みや帰国研修員同窓会の活性化に向けて

今回の実証事業の実践では、事業者が日本で習得した技能を活かすことができたが、帰国研修員の積極的な巻き込みや帰国研修員同窓会の活性化のための取り組みはなされなかった。将来、本事業の拡大のためには、製品の品質管理や販売戦略が重要となってくるため、この点で、カイゼン手法やマーケティングなどの技能を習得した帰国研修員を巻き込むことができる可能性があるかと推察される。

4. その他特記事項

実証事業者から、本実証事業の取り組みに対して以下の発言があった。

- 今回の実証事業の取り組みは、帰国研修員が習得した技能をアウトプットすることができる絶好の機会となった。多くの帰国研修員にとって、活動資金がないことは研修で学んだことを研修後に実践に移せないことの大きな障壁であった。
- JICA タンザニアからの財政支援が、研修などのソフト面だけではなく、機材購入などのハード面への支援がありとても良かった。

5. 写真



研修対象者への演習を通して製造した養蜂製品



機材費で組み立て購入した機材



実証事業の研修に参加した参加者



研修で習得した技術を活かして製造した養蜂製品

事業番号・事業名	T23: Reducing the waiting time and overcrowding of special groups (Elderly and Disabled people) at pharmacy
----------	---

1. 視察の概要

ムベヤ州の実証事業の実施サイトであるムベヤ国立病院（Mbeya Zonal Referral Hospital）を訪問し、実証事業者や新設された薬局の薬剤師へのインタビューと実際に設置された院内薬局を視察した。

2. 視察結果

インタビューを実施した対象から、本実証事業の実施を通して、チームワークの強化、提供する医療サービスの質改善、新たに明らかになった課題などについて、以下の通り説明された。

- 今回の実証事業では関係する医療職、エンジニア、病院一般職員など様々な職種や人々と協働した。それぞれのメンバーが役割を持って協力して取り組むことができ、メンバーひとりひとりがプロジェクト目標を達成できた実感ができた。また、この経験を通して、5S-KAIZEN-TQM 手法の実践に様々な成功体験の経験につながられた。
- 混雑を減らしたことで、患者への処方薬の説明や医師への疑義照会のための時間的な余裕ができた。
- 患者待ち時間を下げられた成果をもとに、患者出口調査（毎月実施）の患者待ち時間に関する基準を改良できた。待ち時間が30～60分の場合を「問題なし」としていたが、「5～10分」に変更した。
- 一定の成果を達成できたが、まだ患者待ち時間が15分以上かかる、患者が診察室から本薬局まで辿り着けないなどの問題が観察されている。主な原因は、NHIFの保険適用ができない薬剤が処方されている場合の処方箋差し戻し、医師などにより誤った院内薬局に行くよう指示されるなどである。

3. 本事業の将来への展望

3.1. 事業の持続可能性、事業拡大の可能性

本事業の実践を通して多くの改善活動を達成したことで、次に解決すべき問題や課題が明確になったことから、5S-KAIZEN-TQM 手法を活用した継続的な質改善活動が求められる。しかし、新設した院内薬局に所属する薬剤師による5S活動やKAIZEN活動に関する解説は十分ではなく、5S-KAIZEN-TQM 手法について十分に研修されていない様子が伺えた。また、薬局内の労働環境についてもまだ改善の余地がある。したがって、今後も5S-KAIZEN-TQM 手法に関する人材育成を継続して、患者待ち時間の短縮や患者満足度の向上のための取り組みの実施ができる余地がある。

3.2. JICA 帰国研修員の巻き込みや帰国研修員同窓会の活性化に向けて

帰国研修員同窓会の活性化に関する具体的な取り組みはされなかったが、帰国研修員に対して、帰国研修員が協働して問題解決に取り組むことができた好事例として共有することで、帰国研修員同士のつながり強化の意義を説明することができ、同窓会組織の活性化の一助とできる可能性がある。

4. その他特記事項

実証事業プログラムに対して、以下のコメントを頂戴した。

- チームワークを強化することができ、自らで問題を解決する経験をする事ができた。今後も同じプログラムを継続してほしい。また、帰国研修員の継続的な能力強化にも大変有用であるとする。
- 実証事業の実施期間が短かったため、より長い期間で問題解決に取り組みたい。
- 実証事業者の本来業務と兼業するため、業務の調整が難しかった。

5. 写真

 <p>実証事業者と視察チーム（新設した薬局前）</p>	 <p>薬局内部のようす</p>
 <p>実証事業で作成した啓発ポスター</p>	 <p>出口調査票での患者待ち時間調査の基準の厳格化：「30～60分」であったが、評価基準を「5～10分」に変更</p>

事業番号・事業名	N21: Upscaling appropriate technologies for rice production through demonstration under irrigated conditions to smallholder farmers in the Southern Highlands of Tanzania.
----------	--

1. 視察の概要

ムベヤ州イグルシ県の実証事業の実施サイトを訪問し、実証事業者へのインタビューと農夫への稲作技術研修に使用した田んぼを視察した。

2. 視察結果

実証事業者へのインタビューから、実証事業の実施に関する事項、直接的受益者である農夫の変化や反応、実証事業者自身の学びについて、以下の通り述べられた。

- 参加した JICA で習得した技術やこれまでの経験を活かして、研修の対象範囲を広げることができた。研修教材は、TANRICE の研修マニュアルから、本実証の期間や活動資金を考慮した上で指導できる項目のみについて指導した。
- 指導者として育成することを対象とした 96 名の農夫は、本事業を通して、技能を学んだことをきっかけに学習意欲が高まった様子であり、今後もマーケティングの研修を受けたいなどの要望が多く挙げられた。また、適切な種を使用し、種の準備から収穫までのプロセスに新たな稲作技術を適用することで、稲作のオフシーズンでも十分に収穫できることに驚いていた。
- 農夫への指導やファシリテーションを実践することで、彼らのオーナーシップを高めるための有効なアプローチの実践を経験し、（実証事業者の実施者自身が）学ぶことができた。

3. 本事業の将来への展望

3.1. 事業の持続可能性、事業拡大の可能性

本実証事業の大きな目標である農夫の技術向上の実際については、本事業の実施期間内では確認できていない。一方で、本事業を通して、農夫の学習意欲の向上、農夫が学びたいと考えている具体的な研修内容やニーズが明らかとなった。一方で、タンザニアの農作物の種の管理システムが複雑で、農夫が高品質の種を自力で入手することが難しいといったアクセシビリティの問題がある。この問題を解決するために、実証事業者が所属している農業技術訓練校は、Tanzania Official Seeds Certification Institute の承認を得てイネの種を生産できる資格を取得し、農夫に販売しようとする可能性を模索している。

農業普及員と協働し、農夫から農夫への知識・技術の伝播を促進することで、より広い範囲に稲作技術を普及し、その結果、収穫量の増加による経済状況の改善に貢献できる可能性が推察できることから、本実証事業を継続していきたい意向が表明された。

3.2. JICA 帰国研修員の巻き込みや帰国研修員同窓会の活性化に向けて

本実証事業者が所属する農業技術訓練校には、7 名の帰国研修員（退職したものも含む）が存在する。また、タンザニアにおける農業分野の帰国研修員は多く存在することから、本事例を他地域の帰国研修員に共有できる同窓会の活動体制（分科会など）が整備されていれば、農夫への技術移転、農夫のオーナーシップ醸成への働きかけ方などに関する好事

例として共有でき、同窓会を通した開発課題の解決へのアプローチの一つとできる可能性がある。

4. その他特記事項

実証事業者から、実証事業プログラムに対して以下のコメントがあった。

- Normal application で応募し事業者一名のみで実施したが、実践においては多くの関係者の巻き込みや実施への協力が必要であったため、そのコーディネーションが難しかった。
- 今回の実証事業では、JICA 研修で習得した技能を実践にアウトプットできたことで、事業を効果的に実践できただけでなく、自身の能力強化にもなったため、今後も実証事業プログラムを継続してほしい。また、実証事業後のインパクトを確認するためのフォローアップ調査への支援（農業普及員への調査依頼にかかる経費）を要望したい。

5. 写真



事業番号・事業名	T24: Revitalization of Ex-ABE Participants (KAKEHASHI Tanzania) in achieving development of partnership between Tanzania and Japan through business diplomacy
----------	---

1. 視察の概要

実証事業者へのインタビューを行い、活動の状況を確認した。

2. 視察結果

アクションプランに記載されている事項を実施したとのことであったが、会社登録を NGO 登録に変更せざるを得ないこととなったことから計画された活動はほぼ全て頓挫している状況であることが報告された。

3. 本事業の将来への展望

3.1. 事業の持続可能性、事業拡大の可能性

活動が軌道に乗れば大きに期待できる事業内容である。しかし軌道に乗せるまでに種々の NGO 登録手続きやビジネスモデルを作るまでに相当の時間と労力を有することが考えられる。そのため、NGO 組織化、事業案などについてのメンターシップが必要であると考えられる。

3.2. JICA 帰国研修員の巻き込みや帰国研修員同窓会の活性化に向けて

活動が軌道に乗れば帰国研修員の巻き込み、同窓会の活性化に有用であると考えられる。しかし、歴史が浅く、同窓会の運営などについての経験が浅い。KAKEHASHI 組織委員会を JICA タンザニア事務所、JATA 組織委員会がサポートする必要があると考える。

4. その他特記事項

ABE 帰国研修員の初期バッチの方々など帰国後の時間経過が長い人達の同窓会への参加モチベーションが下がってきていることが報告された。

事業番号・事業名	N5: Integrating Adaption Technics to Climate Change into Agricultural Production and Food Security in Paradiso Village
----------	--

1. 視察の概要

ソンゲア州で実施された実証事業の実施者と、ダルエスサラームの ENTAF オフィスにて面談を実施した。

2. 面談結果

面談中、以下について実施者が強調していた。

- 参加した JICA で習得した知識を実践に移すことができたとても良い機会であった。
- 実施した研修（気候変動や対処のための代替産業、食糧確保・安全保障など）を通して、村人の意識を向上させ、代替産業となりうる養蜂業（養蜂箱の設置）や貯水池の建設による水資源の活用に関する能力強化を実践した。受講した村人の反応はよく、「伐採や森を焼くことが生活を困窮させることは知らなかったため学ぶことができた」「代替産業を開始するアイデアを得られた」まど良好なものであった、とのことである。
- 2022 年 1 月から降雨量が増加し、建設したダムにも水が溜まった。今後、活用していく意向がある。（しかし、具体的な活用策や運営方法については十分な説明が得られなかった。）
- この地域には元来、主要産業が限られていたが、今回の実証事業を通して、将来の産業拡大の可能性があるとわかった。

3. 本事業の将来への展望

3.1. 事業の持続可能性、事業拡大の可能性

面談中、将来の事業の持続や拡大について、対象とした Paradiso 村に伝えたことが他の村に徐々に伝播していくことでより多くの集団に裨益できること、環境保全や代替産業の推奨などを政策に反映させていく必要があることなどが強調された。一方で、活動のための資金がないことには事業を持続・拡大のための行動を起こせない、と頻りに訴えていた。2021 年 5 月に開催した実証事業説明会から強調してきた持続可能性への取り組みについて十分に考慮されていないことは残念であった。

3.2. JICA 帰国研修員の巻き込みや帰国研修員同窓会の活性化に向けて

本実証事業では、他の帰国研修員の巻き込みはなかった。帰国研修員同窓会で情報共有する機会などがあれば情報共有する意向が示された。

4. その他特記事項

- 本実証事業者の知人の帰国研修員 2 名（Vice-president Office の環境部門の職員、Commission and Science Technology の職員）には、実証事業についての情報が届いていなかった、と情報共有を受けた。