ベトナム

税関行政近代化のための指導員養成プロジェクト

外部評価者：アイ･シー･ネット株式会社
首藤　久美子

0.　要旨

「税関行政近代化のための指導員養成プロジェクト」は、妥当性とプロジェクト目標の達成度に関しては高く評価をすることができるが、上位目標の達成度や持続性の観点で問題が認められる。体系的な人材育成が行われていないことが上位目標達成を阻害した要因であり、結果としてプロジェクトの効果が限定的になった。効率性の観点から問題として挙げられるのは、供与された化学分析機械の受け入れ体制に不備があったことである。機械の保管状況や管理システムが十分整っていなかったために、機械の不具合が頻繁に発生し、効果の産出を阻害している。財政省の税関総局（General Department of Customs, GDC）は、職員研修に対する人員配置の強化や予算の増大を計画しているが、そうした計画が今後円滑に実施され、本調査で挙げる提言が実施されれば、プロジェクトの持続性は現在よりも高いものになるだろう。

以上により、本プロジェクトは、一定の効果発現が見られたが、一部課題があると評価される。

1.　案件の概要

案件位置図
（33 カ所の地方管区税関局を含む全国の
GDC 管轄地がプロジェクトの対象）

ハノイの GDC

供与機材（化学分析機械）を
使用している様子

1.1　協力の背景

ベトナムでは、市場経済化により輸出入規模が拡大し、税関の取扱物品量が急激に増加している。他方、国際標準に合致しない恣意的な手法で通関手続きが実施されており、外国直接投資の阻害要因となっていた。プロジェクト実施前、同国は、世界貿易機関（World Trade Organization, WTO）への加盟を目指しており（その後、2007 年 1 月に加盟）、国際基準に即した制度の整備と手続きの実施が不可欠だった。

特に、WTO が定める基準に則った適正な申告に基づく適正な関税徴収を行い、近代的な通関手続きを行うためには、「関税評価」「事後調査」「HS 分類（含む分析）」の 3 分野[1]における能力向上が、GDC にとって喫緊の課題だった。このため、JICA は 2001 年から 3 年間、税関近代化のための現地国内研修を実施し、GDC 職員に対して国際標準の知識を提供したが、ベトナム側が自力で WTO 加盟に必要な税関近代のための研修を実施する体制を構築するまでにはいたらなかった。このような背景の下、ベトナム政府は、上記 3 分野の人材育成を主眼とした GDC への技術協力を我が国に要請した。

1.2　協力の概要

評価対象プロジェクトの概要は以下のとおり。

上位目標	選定された地方税関において、「関税評価」「事後調査」「HS 分類（含む分析）」分野の適切な職員研修が定期的に提供される。
プロジェクト目標	「関税評価」「事後調査」「HS 分類（含む分析）」分野において、国際標準に準拠した実務研修を行う指導員が育成され、職員研修の講師として活動する。
成果	成果 1：指導員育成のための活動計画が整備される。 成果 2：地方税関の現場に国際標準に準拠した手続きを導入するための教材、指導要項が整備される。 成果 3：選定された地方税関において、指導員による実地研修が定期的に実施される。 成果 4：「後継者育成計画（プロジェクト終了後にプロジェクトで養成した指導員と同様の能力を有する指導員を、ベトナム側自身が育成するための計画）」が整備される。
投入	【日本側】

[1] 「関税評価」とは、関税が課される輸入貨物について、その課税標準となる価格を法令の規定に基づいて計算・決定することをいう。「事後調査」とは、輸出入業者の事業所等を税関職員が個別に調査し、関係する帳簿や書類等の確認を行う調査のこと。「HS 分類（含む分析）」の、HS とは「Harmonized Commodity Description and Coding System」の略称で、関税を適用するために商品の名称や分類を統一適用するための国際条約を指す。HS に基づいて作成された品目分類に従って輸入商品を分類する作業を HS 分類と呼ぶ。分類に際し、商品の化学分析が必要になる場合もあり、そうした分析作業を HS 分析と呼ぶ。

	1.　専門家派遣　延べ 58 人 長期専門家　延べ 2 人、短期専門家　延べ 56 人 2.　研修員受入　38 人 3.　現地業務費　1079 万円 4.　機材供与　125 万ドル（約 1 億 4200 万円[2]） 【ベトナム側】 1.　カウンターパート配置　44 人 2.　土地・施設提供　プロジェクト事務室、電気・水道代 3.　ローカルコスト負担　約 30 億ベトナムドン（約 3000 万円[3]）
協力金額	約 2 億 8000 万円
協力期間	2004 年 8 月～2007 年 7 月
相手国関係機関	財政省税関総局（GDC）
我が国協力機関	財務省関税局
関連案件	JICA 現地国内研修「税関近代化教育」（2001 年～2003 年）、世界銀行「税関近代化プロジェクト」（2006 年～2010 年）、JICA 技術協力プロジェクト「税関行政官能力向上のための研修制度強化プロジェクト」（2009 年～2012 年）

1.3　終了評価の概要

2007 年 4 月に実施された終了時評価の評価結果は以下のとおり。

1.3.1　終了時評価時の上位目標達成見込み（他のインパクトも含む）

GDC が指導員の後継者の育成に関する自立発展性の確保された訓練計画実施のメカニズムを構築し、その計画に従って研修を改善、実施していく場合、関税評価・事後調査・HS 分類手続きの各現場担当官の 8 割に対して訓練を実施することは可能であると予測されると評価されていた。

1.3.2　終了時評価時のプロジェクト目標達成見込み

プロジェクト活動の実施を通じ、地方税関職員に対する研修指導員となるワーキング・グループ・メンバーは、活動計画に基づき、地方での実地研修で講師役を務めることで、指導員として必要な知識と技術を習得した。活動の過程では、教材や指導要領や後継者育成計画書の作成も行った。これらの一連の活動を通し、プロジェクト目標が達成されたと評価されていた。

[2] ドルから円への換算レートは 2004 年 8 月 1 日～2007 年 7 月 31 日の期間の平均レートである 1 ドル＝113.79 円を用いた。
[3] ベトナムドンから円への換算レートは 2004 年 8 月 1 日～2007 年 7 月 31 日の期間の平均レートである 1 ベトナムドン＝0.01 円を用いた。

1.3.3　終了時評価時の提言内容

終了時には以下の 5 つの提言がなされた。各提言に対する事後評価時の対応状況を記す。

終了時の提言	事後評価時の対応状況
今後の研修業務の企画・実施・モニタリングにおいて、中心的役割を担う税関訓練センターの能力強化に関する具体的な計画を策定し、GDC 幹部により承認を得ること。	具体的な計画は策定されていない。
育成された指導員が、年間のうち適切な期間、講師として税関訓練センターにおける研修業務に従事できるよう、正式に任命されること。	育成された指導員は、年間 60 時間講師として研修事業に従事するよう通知が行われた。
研修の企画・実施・モニタリング・評価に関するサイクルを適切に管理し、国際標準に沿った教材や指導要領の改訂作業を適切に行えるよう、十分な数の人員を研修管理担当として任命すること。	研修管理担当者は終了時以降、増えておらず、現在でも人員が不足している。
ワーキング・グループ・メンバーによって作成された後継者育成計画ドラフトに基づき、適切な計画を策定し実行すること。	後継者育成計画はプロジェクト期間中に作成されたが、実行はされていない。
研修講師の旅費等を含む研修実施に必要な運営経費や化学分析機材の維持管理費用について、適切な予算措置を行うこと。	適切な予算措置は行われていない。特に化学分析機材の維持管理費用は、必要額の 7 分の 1 程度しか確保されていない。

2.　調査の概要

2.1　外部評価者

首藤　久美子（アイ･シー･ネット株式会社）

2.2　調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2010 年 12 月～2011 年 10 月

現地調査：2011 年 3 月 6 日～3 月 26 日、2011 年 6 月 25 日～7 月 3 日

2.3　評価の制約

プロジェクトの対象はハノイ市の GDC を中心として、全国 33 カ所の地方管区税関局や、分類分析センター（GDC 併設）、分類分析センター南部支所（ホーチミン市）、

分類分析センター中部支所（ダナン市）などを含む GDC 管轄地全てである。時間的制約から、全てのプロジェクト対象地を訪問することは不可能だったため、訪問地は GDC、GDC 併設の分類分析センター、税関研修校（以上、ハノイ市）そしてハノイ近郊のタンロン工業団地内の税関局に限ることとした。訪問できなかった場所については、文献調査、質問票調査や関係者からのインタビューにより情報を収集した。本プロジェクトの受益者である地方実地研修の受講経験者に対しても質問票調査[4]を行ったほか、輸出入業者の通関手続き業務を代行するハノイの物流会社 1 社に対してもインタビューを行った。

3. 評価結果（レーティング：C[5]）

3.1 妥当性（レーティング：③[6]）

3.1.1 開発政策との整合性

プロジェクト開始時のベトナム政府の関連政策である社会経済開発 5 カ年計画（2001～2005 年）と同（2006～2010 年）では、競争力のある近代的な工業を目指すための政策として、税関手続きの改善を具体的取組項目の一つとして掲げていた。また、「税関近代化のためのマスタープラン（～2010 年）」も策定し、人材育成を重要取り組みの一つとしていた。

プロジェクト期間中の 2007 年 1 月に、ベトナムは WTO に加盟した。国際標準に則った税関手続の実施は、財政省や GDC にとって、それまで以上に重要な取り組み事項となった。税関職員に対する能力強化により、税関手続きの近代化を目指す本プロジェクトの目標と活動内容は、ベトナムの開発政策に合致していた。

3.1.2 開発ニーズとの整合性

WTO 加盟を目指すベトナムにおいて、国際標準に合致した手法による税関手続きの近代化・国際化は、外国直接投資の推進や増大する輸出入量に対応するために急務だった。なお、ベトナムの税関全体の能力向上を図る観点から、JICA は 2001 年から 3 年間、税関近代化のための現地国内研修を実施し、3 年間で 33 コース、約 2000 人の税関職員が研修を受講した。本研修はベトナム税関全体に国際標準の知識を提供し、問題意識を喚起するうえで有益だったが、ベトナム側が自力で WTO 加盟に必要な税関近代のための研修を実施する体制を構築するまでにはいたっておらず、現地国内研修等これまでの協力を土台にさらなる協力が必要となっていた。

税関業務のうち、特に「関税評価」「事後調査」「HS 分類（含む分析）」の 3 分野は、

[4]受益者調査は、実地地方研修を受講した地方税関担当職員 25 人を対象に、電子メールによる質問票送付・回収を行った。
[5] A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」
[6] ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

国際標準に則った適切な関税課税の実施や輸入者の虚偽申告抑止のために機能強化が必要であり、適正な申告に基づく適正な関税徴収の実現のために重要分野である。

また、ベトナムの貿易額は、2004 年に 584 億 US ドル、2007 年に 1113 億 US ドルとほぼ倍増しており[7]、税関近代化のニーズは、プロジェクト実施期間中一貫して高かった。プロジェクトの開始時から、2007 年 1 月の WTO 加盟、そして終了時まで、この 3 分野における職員の能力強化を目指した職員研修のニーズは大きく、開発ニーズとの整合性は維持されていた。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

プロジェクト開始時の対ベトナム国別援助計画においては、日本はベトナムの市場経済化・対外開放の努力を支援していくことが重要としていた。特に市場経済化移行支援における人造り・制度造りを重点分野と定めていた。これは、プロジェクトが行った税関手続き近代化における人材育成強化と整合性が取れていると判断できる。

以上より、本プロジェクトの実施はベトナムの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、妥当性は高い。

3.2 有効性・インパクト（レーティング：②）[8]

3.2.1 有効性

3.2.1.1 プロジェクトの成果（アウトプット）

以下の 4 つの成果がプロジェクト目標達成のために必要な成果として設定されていた。

(1) 成果 1

成果 1 は、「指導員育成のための活動計画が整備される」であり、「実地研修の結果に基づき、GDC は地方税関職員研修に係る活動計画を整備・改定する」を成果達成の指標としていた。

プロジェクト期間中、「関税評価」「事後調査」「HS 分類（含む分析）」の 3 分野のワーキング・グループ・メンバーは、日本人短期専門家と協力しながら指導員育成のための活動計画を策定した。実地研修の振り返りを経て改定作業を行い、最終版を整備した。活動計画は、必要な指導員人数の設定、指導員の選定方法の明記、指導要領の詳細が記載された適切な内容であることが確認できたので、成果 1 は達成されたと判断できる。

---

[7] ベトナム統計局ホームページ掲載の統計データによる。

[8] 有効性・インパクト評価は「3.2.1 有効性」と「3.2.2 インパクト」を総合的に判断している。本プロジェクトの場合は、有効性については③（高い）相当、インパクトについては②（中程度）相当と判断し、総合判断として②（中程度）とした。

(2) 成果 2

「地方税関の現場に国際標準に準拠した手続きを導入するための教材、指導要項が整備される」が成果 2 であり、達成指標として「3 分野について教材と指導要領がベトナム語で作成される」が設定されていた。

3 分野それぞれ、定期的なワーキング・グループ・メンバーによる作業を経て、国際標準に準拠した手続きを導入するための教材と指導要領をベトナム語で作成した。教材は各分野 400 部ずつ印刷され、32 人のワーキング・グループ・メンバーに配布されるほか、全国 33 カ所の各地方管区税関局に 2、3 部ずつ配布された。

本評価で実施した受益者調査では 79%が、教材が「とても使いやすかった」、または「使いやすかった」と回答している。また、98%がカリキュラムは適切だったと回答している。さらに、90%の実地地方研修受講者が、「研修を受講したことにより、担当分野の業務に自信を持って行えるようになった」と回答している。したがって、成果 2 は達成されたと判断できる。

(3) 成果 3

成果 3 は「選定された地方税関において、指導員（=ワーキンググループ）による実地研修が定期的に実施される」であり、指標として「実地地方研修受講者の研修内容に対する満足度が向上する」が設定されていた。

プロジェクト期間中に、3 分野について 6 回ずつ地方実地研修が行われた。実地研修参加者からの質問票回答結果により、定期的に研修内容の改善がなされたことが確認され、地方税関職員の実地研修の内容への満足度も回を重ねるごとに向上した。よって、成果 3 は達成された。

(4) 成果 4

「後継者育成計画が整備される」が成果 4 である。この計画は、プロジェクト終了後にプロジェクトで育成した指導員と同様の能力を有する指導員を、ベトナム側自身が育成するための計画としている。この成果の達成度を測る指標として、「プロジェクトが作成・承認した後継者育成計画が GDC（または財政省）に提案される」が設定されていた。

3 分野それぞれの後継者育成計画は、各ワーキンググループの議論を経て策定された。これらの計画は、後継者選定の基準、カリキュラム案、評価手法などが盛り込まれた実用的なものになっており、後継者育成のためのガイドラインとして十分な内容となっている。完成した後継者育成計画は、プロジェクト管理委員会と GDC に提出されたので、成果 4 は達成された。

3.2.1.2　プロジェクト目標達成度

プロジェクト目標は、「3 分野において、国際標準に準拠した実務研修を行う指導員が育成され、職員研修の講師として活動する」であり、以下の 4 つの指標が設定されていた。それぞれの指標の達成状況を検証する。

(1) 指標 1

「プロジェクト終了までに地方指導員の知識・技能テストの正答率がほぼ 80%となる」が、指標 1 として設定されていた。知識･技能テストの平均点は、3 分野全て 90%以上だった。受益者調査では、実地地方研修受講者の 96%が、指導員の知識は十分だったと評価し、85%が指導員の指導技能も十分だった評価している。よって、ワーキング・グループ・メンバー指導員として必要な知識を習得したと判断できる。

(2) 指標 2

指標 2 は、「実地地方研修における指導内容（教材・指導要領・研修カリキュラム）が、常時更新され、国際標準に準拠した修正が施されている」である。ワーキンググループは各回の実地研修活動後に教材と指導要領の見直しを行い、適宜必要な改訂を行った。指標 2 は達成されたといえる。

(3) 指標 3

指標 3 は、「プロジェクト終了までに実地地方研修を受講した職員が 1000 人に達する[9]」であり、計画以上の 1100 人[10]の地方税関職員が受講した。受益者調査では、98%の実地地方研修受講者が期待する知識を研修により習得できたと回答している。よって、指標 3 は達成された。

(4) 指標 4

「ワーキンググループのメンバーが GDC における指導員として位置づけられることが公式文書に明記される」が指標 4 である。プロジェクト終了月の 2007 年 7 月に、ワーキング・グループ・メンバー32 人に対し、指導員認定式が行われ、各メンバーは GDC より認定証書が授与された。この 32 人は GDC 人事･組織局において各分野の「トレーナー」として正式に位置づけられた。よって、指標 4 は達成された。

以上のようにプロジェクト目標は各指標について達成された。

プロジェクトで計画された活動は全て行われ、3.2.1.1.で示したように、4 つの成果も計画どおり達成された。これら 4 つの成果達成により、プロジェクト目標達成がもたらされたといえる。

[9] 2004 年当時の税関総職員数は約 7200 人。

[10] 若干の重複が発生している可能性があるが、1100 人は延べ人数ではなく、ほぼ実数に近い数値である。

プロジェクトの概要表であるプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）では、成果からプロジェクト目標達成につながる外部条件は設定されていなかったが、実際にも、プロジェクト目標達成を大きく阻害する要因はなかった。さらに、プロジェクト実施中の事業を取り巻く環境の大きな変化は認められなかった。

GDC では、プロジェクト開始以前より、関税評価と HS 分類（含む分析）の 2 分野については職員に対する研修を実施していた。しかし、当時は WTO の国際標準に則った内容の教材は存在せず、国際標準に即した内容を教えられる 3 分野の指導員もいなかった。そのため、従前の職員研修は、税関近代化に資する内容になっているとはいえなかった。

そうした状況の中、プロジェクトの実施により、3 分野それぞれを専門とする指導員が 32 人育成され、国際標準に準拠した実務研修を地方税関職員に対して行うことが可能となったほか、教材・指導要領・カリキュラムも新たに開発された。プロジェクト目標である 3 分野の指導員の育成と職員研修の実施は計画どおり達成されたといえる。

3.2.2　インパクト

3.2.2.1 上位目標達成度

プロジェクト終了後、3～5 年後に達成されるべき上位目標は、「選定された地方税関において、関税評価、事後調査、HS 分類（含む分析）分野の適切な職員研修が定期的に提供される」である。上位目標の達成を判断するために 3 つの指標が設定されている。

(1) 指標 1

指標 1 は、「選定された地方税関において、関税評価・事後調査・HS 分類手続きの各現場担当官の約 8 割が、国際標準に準拠した内容の研修を 1 回以上受講している」である。

現場担当官の何割が研修受講歴を持つかについて、GDC では信頼に足る統計データを持っていなかった。そのため、関係者へのインタビューや GDC での協議でおおよその数字を確認した。

税関総局の職員数は 8400 人であるが、GDC は、3 分野に携わっている現場職員は 2000～2500 人程度であると見積もっている。GDC の試算によると、プロジェクト期間中にすでに 1100 人が研修を受講しており、プロジェクト終了後から調査時までには 800～1000 人が新たに研修を受講したと考えられる。つまり、全体の 8 割から 9 割近くが国際標準に準拠した内容の研修を少なくとも 1 回は受講していることになる。

ただ、プロジェクト期間中は中堅職員向けの実地研修は 5 日間かけて行われていたが、現在は 2 日に短縮されている。研修日数が短縮された主な理由は、指導員や研修参加者が他業務で多忙だからである。そのため、各テーマの学習に割くことができる

時間が限られ、基礎的・表面的な講義を行うに留まるなど内容的に不十分なところがある。実際に、研修実施担当者への聞き取りによると、応用的な学習のためのケーススタディを研修中に十分行えていないことが確認されたほか、受講者の満足度も、プロジェクト期間中と比べると低下している。受益者調査では、プロジェクト期間中に実施された研修について、参加者の 51%が「研修は大いに期待に沿うものだった」と回答したのに対し、プロジェクト終了　後に開催された研修の場合、同様の回答は 18%にとどまっている。

また、指導員や研修受講生へのインタビューによると、プロジェクト開始の 2004 年から評価時までの約 6 年間で、1 回の研修受講だけでは足りないと感じる職員が大多数であるとのことだった。

指標 1 に関しては、目標数値は満たしているものの、研修の質に関しては、改善の余地があるほか、6 年間で 1 回の研修受講歴では、研修ニーズは十分には満たされないという事実にも留意する必要がある。

(2) 指標 2

指標 2 は、「選定された地方税関の職員が、プロジェクトで策定した指導員育成計画に基づき指導員として適切な人数育成され、現場で指導している」である。

プロジェクトで策定された指導員育成計画は、GDC に提出された。しかし、その後、GDC はこの計画に基づいたアクションは取っていない。プロジェクト終了後に、計画に基づいて新たに育成され、GDC に認定された指導員は、GDC においてこれまで 1 人も誕生していない。現在講師活動を行っている指導員は、プロジェクト実施中に養成された職員であり、プロジェクト後に養成された 3 分野の指導員は存在しない。プロジェクト終了後、後継者育成計画に記された後継者育成マニュアルも作成されておらず、作成の責任を負う部署も不明である。

指導員の人数については、指標 2 には「適切な人数育成され」と書かれているが、GDC の人事・組織局によると、2011 年現在、HS 分類（含む分析）分野で 2 人、関税評価分野で 4 人、事後評価分野で 3 人の専任指導員（フルタイムで講師活動に従事する指導員という意味）が不足しているという。パートタイム指導員を合わせると、合計 20 人程度の指導員が不足している[11]。詳細については「3.4 持続性　3.4.3 カウンターパートの技術」にて後述するが、現在、事後評価分野で 2 人、HS 分類（含む分析）分野で 2 人、計 4 人の職員が指導員になるための OJT（on-the-job training）を受けている。少しずつ指導員の育成が進んでいるものの、これら 4 人に対する指導はプロジェクトで策定した指導員育成計画に基づいて行われているわけではなく、配属先の部署の判断により任意に行っているものである。従って、指標 2 の達成度は低い。

[11] 評価時点では、専任講師 1 人（事後評価分野）、パートタイム講師 26 人（年間 60 時間未満の講師活動の者も含む）が働いていた。

(3) 指標 3

指標 3 は、「プロジェクトが作成した教材、指導要領、カリキュラムが職員研修を通じて、ベトナム税関により定期的に改訂される（2 年に 1 回程度）」である。

関税評価と HS 分類（含む分析）の 2 分野については、現在行われている JICA 技術協力プロジェクト「税関行政官能力向上のための研修制度強化プロジェクト」[12]の活動の一環として、教材の改訂作業が行われている。他方、現行プロジェクトの活動対象になっていない事後評価については、組織としての取り組みが積極的には行われていない状況にある。

プロジェクトが作成した教材、指導要領、カリキュラムのうち、教材については、プロジェクトで育成された事後評価を専門とする指導員のうち、1、2 人が責任を持って改訂作業を行っている。これらの指導員は、定期的に講師活動を継続していることから、必要に迫られ半ばボランティア的に改訂作業を行っているというのが実情である。ただし、所属部署の管理職が、改訂内容の最終的な確認と承認を行っている。教材の改訂は主に、ベトナム国内法規の改定に合わせて行われ、目標値である「2 年に 1 回程度」の改訂頻度は達成されている。しかし、改訂された教材は研修講師を行う他の職員に情報共有がされておらず、情報共有するためのシステムも確立されていないため、全ての指導員が常に最新の教材を使用するという状況には至っていない。

カリキュラムについては、研修講師を行う個々人が使い勝手がよいように改訂するのみである。指導要領については、改訂が行われていないほか、ほとんど利用もされていない。

カリキュラムや指導要領は、教材とは異なり、あくまでも指導員の手元にとどまる資料のため、研修が実施されるたびに必ず最新の情報に改訂される必要がなく、取り扱いや管理が教材に比べさらに曖昧になっている。

指標 3 は、現行プロジェクトの活動として 2 分野については確実に実施されているが、残り 1 分野に関しては達成度が低い。

PDM では、プロジェクト目標から上位目標につながる外部条件として、「1. 職員研修のための予算及び職員数がプロジェクト終了後も引き続き増加するか、少なくとも減少しない」「2. 関税評価・事後調査・HS 分類（含む分析）に関する制度整備が計画通り進む」、「3. 地方税関で実地研修を受けた地方税関職員が、プロジェクトで策定した後継者育成計画に基づき地方研修講師候補として育成される」の 3 つの条件が設

[12] プロジェクト期間は 2009 年 9 月～2012 年 9 月。「税関行政サービス改善のための現場レベルの税関職員の能力向上にかかる支援体制が強化される」をプロジェクト目標とし、「1.現場レベルの税関職員に対する研修実施体制が強化される」、「2.税関職員による適切な通関業務のために必要な情報共有体制が強化される」、「3.税関行政サービス利用者への情報提供・支援体制が強化される」の 3 つの成果を掲げて活動が行われている。本プロジェクトと関連する部分は、3 分野のうち「関税評価」と「HS 分類（含む分析）」の 2 分野に関し、本プロジェクトで作成した教材を改定し、事例集を追加し、中級者向けの内容を盛り込む作業が行われていることである。

定されている。

これらの 3 条件のうち、1 は一定程度、2 は十分満たされているが、3 は十分満たされていない。3 については、上位目標の指標 2 の達成状況で分析したとおり、GDC がプロジェクト終了後に、上位目標達成のために重点的に取り組むべき主要な本来業務と考えるべきであり、この点で意識的な努力が傾注されなかったことが問題である。1 については、研修予算全体の減少はない。研修を担当する職員数（指導員数）に関しては、プロジェクト実施時は指導員が 32 人いたが、現在は専任指導員が 1 人[13]、年間 60 時間以上の指導を行っている兼任指導員 6 人と大きく減少している。ただ、年間 60 時間未満の指導に従事している兼任指導員が 10 人おり、さらにプロジェクトとして養成された指導員のほかに、GDC が独自に指導員認定をした兼任指導員が 10 人いるので、指導員数は決して十分ではないものの、何とか最低限の研修を運営できているという状況である。2 については、WTO の定める国際基準に準拠する制度が 3 分野を中心として年々整備されてきているので、条件は満たされているといえる。

PDM で定められた 3 種の指標を見る限りでは、指標 2 の達成度が低いが、他の 2 指標については一定程度達成されている。しかし、上位目標である「3 分野の適切な職員研修が定期的に提供されている」という状況が達成されているかというと、課題が多く残されている。最大の課題は、指標 2 の未達成に代表されるように、組織として、体系的な人材育成の仕組みが行われなかったことである。プロジェクトで計画立案を行った人材育成の体制の整備や、後継者養成の実施については、GDC 内での情報共有を日常から行い、プロジェクト終了までに、プロジェクト管理委員会から関連部署へ十分に引き継ぎをし、責任・権限を明確化するべきだった。しかし、実際は人事・組織局や税関研修校といった関連部署へプロジェクト活動の引継ぎが適切に行われなかったことから、責任の所在が不明瞭になり、GDC として組織的な活動継続が行えていない状況にある。

以上により、3 つの指標の達成度のうち、特に 2 の達成度が不十分で、体系的な人材育成の仕組みが整っているとは言えないことから、上位目標の達成度は中程度である。

3.2.2.2その他のインパクト

GDC と、国境を接するラオス税関との交流は以前より盛んであったが、プロジェクト実施期間中より、養成された指導員が、税関行政改善のための専門家として毎年ラ

[13] そのほかに、プロジェクト期間中、プロジェクト管理委員会のメンバーとして活動を行っていた職員 1 人が、現在税関研修校に配属され、専任講師として活動を行っている。

オスへ 2、3 人派遣されている[14]。2011 年には、ラオスの税関中堅職員約 20 人がベトナムを訪れ研修に参加する予定であり、その際、プロジェクトで養成された指導員が講師を務める。プロジェクトの成果は、ラオスの税関にも波及しているといえる。

なお、他ドナーによる類似プロジェクトとして、2006 年 1 月 1 日から 2010 年 12 月 31 日までの期間、世界銀行の約 6600 万ドルの融資による「税関近代化プロジェクト」が GDC で実施された[15]。ただ、このプロジェクトの具体的活動は、税関近代化のため職員の能力強化を中心とした戦略文書の策定作業が中心で、具体的な能力強化活動の効果は限定的である。また、この世銀プロジェクトは、本プロジェクトの活動とは重複しない。2 つのプロジェクトの相乗効果は、研修実施体制強化の重要性を再確認したことである。

プロジェクト目標については各指標について達成され、有効性は高いが、上位目標の達成状況が中程度のため、インパクトは高いとはいえない。
以上より、本プロジェクトの実施により一定の効果発現が見られ、有効性・インパクトは中程度である。

3.3 効率性（レーティング：②）

3.3.1 投入

投入の計画と終了時の実績を以下の表に示す。

投入要素	計画	実績（終了時）
(1)専門家派遣	・ 長期 1 人 ・ 短期 延べ 55 人程度	・ 長期 延べ 2 人 ・ 短期 延べ 56 人
(2)研修員受入	5～10 人（研修管理分野）	38 人（研修管理分野）
(3)機材供与	化学分析機器、事務機器、その他必要な機材	化学分析機器、事務機器、その他必要な機材
協力金額合計	約 2 億 5000 万円	約 2 億 8000 万円
相手国政府投入額	プロジェクト運営費用	約 30 億ドン（約 0.3 億円[16]）

3.3.1.1 投入要素

日本側からの投入は計画どおり行われた。ベトナム側からも、研修実施に必要な運営経費や人員配置は計画どおり行われた。しかし、技術移転先であるベトナム側 GDC の指導員候補が、所属先の業務多忙などにより指導員として十分活躍できない、地方

[14] 専門家派遣にかかる経費は GDC が負担している。
[15]世銀からの 6590 万 1400 ドルの融資に、ベトナム側からの 1115 万 8846 ドルのカウンターパートファンドを追加した合計 7706 万 246 ドルのプロジェクト。
[16] ベトナムドンから円への換算レートは 2004 年 8 月 1 日～2007 年 7 月 31 日の期間の平均レートである 1 ベトナムドン＝0.01 円を用いた。

税関派遣旅費が不足して派遣を見送らざるを得ない、旅費の一部を自己負担せざるを得ない(ハノイーホーチミン間の航空機による移動の際など)といったケースがあり、効率性阻害要因になった。この旅費の自己負担の問題は、現在も継続しており、職員を講師派遣する際に障害となっている。

研修教材は 400 部印刷されたが、指導員 32 人と 33 カ所ある地方管区税関局へ 2、3 部ずつ配布されたのち、各分野数十部程度は残部として保管されている。教材は、頻繁に行われる法改定に応じ、その都度改訂を行う必要があることから、ソフトコピーを保存して頻繁な改訂作業を行い、必要に応じてプリントアウトするという形の方が、合理的経済的であるし、ハードコピーが陳腐化するリスクも避けられる。こうした点も効率性を低める要因になっている。

一方、プロジェクトの実施に際し、①長短専門家の税関業務に関する十分な専門知識や、研修講師としてのプレゼンテーション技術、教材開発能力の高さ、②同一人物である短期専門家がシャトル形式で繰り返し派遣される方法による、長期にわたる人間関係の構築とそれに伴うスムーズな研修実施、③士気・能力の高いカウンターパートの配置、の 3 点が効率性に貢献したことがベトナム人、日本人関係者へのインタビューにより確認できた。

日本から供与された機材は、1 台あたり 2000 万円～4000 万円の蛍光 X 線分析機器（3 台供与）等の化学分析機材が主なものであるため、供与機材の総額が約 1 億 500 万円と多額になった。化学分析機材は、機材設置の必要性が高かった分類分析センター（ハノイ市)、中部支所（ダナン市)、南部支所（ホーチミン市）にそれぞれ数台ずつ設置されたが、これまで故障・不具合が頻繁に起こっている。こうしたことから、機材投入に対する十分なアウトプットが得られているとはいえない。

他方、たとえば蛍光 X 線分析機器についていえば、これまで外部の研究機関や民間企業に分析を委託していたものが自前でできるようになり、大幅に分析に要する時間を短縮できたほか[17]、検査精度も上がったという効果が確認できるので、機材の供与自体は妥当性が高かったといえる。しかし、ハノイ市内の分類分析センターでは、最低 320 万円程度必要なところ、45 万円[18]しか予算が割り当てられていないという GDC における維持管理予算の絶対的な不足や、温度・湿度管理の不徹底や不十分な停電対策等の機材保管環境の未整備といった状況を勘案すると、機材の供与は期待される十分な成果を発揮するには受け入れ体制が未整備だったといえる。機材供与の前に技術面、管理面、設備面から十分な受け入れ態勢を整えるべきだった。

3.3.1.2 協力金額

協力金額は、計画額 2 億 5000 万円に対して実績 2 億 8000 万円であり、計画を若干

[17] 外部に委託していた際には分析結果を入手するまでに 1 ヵ月ほど時間を要したが、現在では平均して 5 日程度に短縮されている。
[18] 北部、中部、南部にある全ての機材の年間維持管理予算総額は約 130 万円。

上回った（計画比 112%）。これは、供与機材（化学分析機材）の配布先と台数を増やしたことによる。GDC の分類分析センターはハノイ市、ダナン市の中部支所、ホーチミン市の南部支所の 3 カ所にあるが、計画時にはハノイ市とホーチミン市のみに機材を導入する予定だった。しかし、ベトナム、ラオス、タイ、ミャンマーを結ぶ東西経済回廊の重要性を勘案して中部支所にも追加導入を行った。その結果、計画の協力金額を約 3000 万円上回ることとなった。3 カ所全てのセンターで分析機械のニーズは高かったのでこの追加投入は妥当である。ただし、維持管理予算の絶対的な不足や、機材保管環境の未整備といった状況を勘案すると、機材供与の前に十分な受け入れ態勢の整備が必要だった。

3.3.1.3 協力期間

協力期間は、計画 36 カ月に対して実績 36 カ月であり、計画どおりだった（計画比 100%）。

以上より、本プロジェクトは成果の産出に対し、協力期間は計画内に収まったが、実施機関側の供与機材の活用体制に不十分な点があり、供与機材が十分活用されていないことから、効率性は中程度である。

3.4 持続性（レーティング：②）

3.4.1 政策制度面

政策制度面での持続性は担保されている。

社会経済開発 5 カ年計画（2006～2010 年）や「税関近代化のためのマスタープラン（～2010 年）」で、税関手続きの改善は重要取り組み事項として定められている。また、ベトナムは 2007 年 1 月に世界貿易機関（WTO）加盟をした。そのため、GDC にとって国際標準に合致する税関業務への改善は依然優先度の高い課題である。財政省と GDC は現在も、税関行政・業務近代化に向けたさらなる改善を優先事項としている。

プロジェクト実施中や 2010 年までは、3 分野のうち、緊急性の観点から関税評価と HS 分類（含む分析）の 2 分野が、最優先の取り組み事項として扱わる傾向にあったが、GDC は 2011 年を「事後評価強化の年」と定めるなど、今後、事後評価の分野に関してもこれまで以上に力を注いでいく計画である。

3.4.2 カウンターパートの体制

カウンターパートの体制は持続性に欠ける要素がみられる。

GDC において職員研修の方針作成・計画立案の責任権限を持っているのは人事・組織局である。人事・組織局は、中堅職員向け地方実施研修の実施責任も持つ。一方、税関研修校は人事・組織局が策定した計画の一部の実施者という位置づけであり、主に新規採用職員向け研修の実施責任を持つ。

このように、研修の対象者や研修形態により組織内の権限が分かれている。人事・組織局が立案・実施両方を担当している中堅職員向け研修については、GDC は今後ますます 3 分野強化のニーズが高まっていくと予測している。しかし、人事・組織局はプロジェクト実施の関与が限られていたことから[19]、プロジェクトで作成した教材、指導要領、カリキュラム、後継者育成計画の所在・保管状況等を知らず、プロジェクト活動の連続性を担保することが難しかった。ただ、これについては、プロジェクトが、当時発足したばかりの税関訓練センター（現・税関研修校）の能力強化に重きを置いていたため、人事・組織局の関与の低さはある程度は仕方のないことだった。プロジェクト終了後の現在、組織的状況は変化し、3 分野における研修については、税関研修校とともに、人事・組織局も職員研修に大きな責任を持つようになった。

プロジェクト終了時には、プロジェクトで実施した研修や人材育成の体制や実施の継続を GDC が表明していた。しかし、特にプロジェクト管理委員会から関連部署への引き継ぎが十分なされなかったため、研修活動継続について責任の所在が不明瞭になり、後継者育成が困難になるなど、GDC として組織的な活動継続が行えていない。指導員の後継者養成の現状については、次項「3.4.3.　カウンターパートの技術」で詳述するが、組織として体系的に指導者を養成する体制は整っているとはいえない状況であり、カウンターパートの体制についての持続性を低下させる要素となっている。

プロジェクトでは指導員 32 人（うち 1 人はプロジェクト終了後に死去）が育成されたが、その後昇進・異動等の理由から現在、年間 60 時間以上研修講師として業務を行っている職員は、税関研修校配属の専任指導員（事後評価分野の指導員）1 人と、各分野の兼任指導員 6 人の、合わせて 7 人である。プロジェクトで養成された 32 人の指導員は、年間 60 時間以上講師活動を行わなければならないという正式な文書が 2008 年に GDC 内で発信されたが、指導員の所属部署の業務が本来業務として研修業務よりも優先される傾向にあるため、実効力は高くない。

3.4.3　カウンターパートの技術

カウンターパートの技術は、プロジェクト終了後、一部の職員については一定程度のレベルに維持されているものの、その他の職員については強化が必要である。
プロジェクトで育成された指導員 32 人のうち、現場で講師活動を継続している割合は半分程度である。プロジェクト期間中に育成された指導員については、プロジェクト終了後、フォローアップのための定期的な研修や会合などは行われていない。教材のアップデートを担当する指導員の知識は確実にアップデートされていることが確認できたが、それ以外の指導員の知識レベルについては時間的な制約から本調査では確認できなかった。ただし、現在実施されている「税関行政官能力向上のための研修制度

[19] プロジェクト期間中、プロジェクト管理委員会に参加していた人事・組織局のスタッフは、課長補佐レベルの職員が 1 人のみだった。

強化プロジェクト」に参加している指導員については、事後評価、関税評価の 2 分野で最新の情報を得ている。

プロジェクト終了から 4 年弱経った事後評価時点で、後継者はこれまで 1 人も誕生しておらず、プロジェクト実施時からの技術的な連続性に欠ける。現在、事後評価分野で 2 人、HS 分類（含む分析）分野で 2 人、OJT により後継者が育成されつつあり、2011 年あるいは 2012 年には初めての後継者が誕生する見込みであるが、現在のところ 4 人の技術水準は十分ではない。この 4 人はプロジェクトで策定した後継者育成計画に則って育成された人員とはいえず、それぞれの分野の担当部署が、自らの経験に従って独自に後継者を育成しているというのが現状である。

プロジェクトで作成された教材は、ベトナムの法規改定に合わせてアップデートされているが､現行プロジェクトの活動の対象となっていない事後評価分野に関しては、改訂を行った職員が自分のパソコンの中に最新版の教材を保存しているという状況で、関係者にソフトコピーの配布が適切になされていない。そのため、教材等にかかわる技術・知識が組織として関係者に周知、あるいは引き継がれている状況にはない。

さらに、複雑な化学分析機械を扱える人材が不足しているという問題も発生している。輸出入業者の通関手続きを代行している物流会社に聞き取りを行ったところ、GDC が行う輸入品の化学分析の結果が間違っているというケースが何件か発生しているとのことである。GDC 職員の技術不足により、きちんとした分析ができていない可能性がある。今後、化学分析の技術を向上させ、機械を操作できる人材の数を増やすとともに、適切な機材の取り扱いを職員全員に周知徹底させるなどの技術強化を行う必要がある。

3.4.4　カウンターパートの財務

カウンターパートの財務状況は現在のところ十分とはいえないが、将来、税関研修校の郊外への移転に伴い改善される見込みがある。

事後評価時、GDC は、指導員養成予算として 1 億 5000 万ドン（約 60 万円）、実地研修実施予算として 3 億万ドン（約 120 万円）、その他研修運営予算（交通費等）として 2 億ドン（約 80 万円）を配分しているが、どれも十分な研修を行うのに足りる額ではない。

GDC は、税関研修校を「東南アジアにおけるトップレベルの税関研修所」にすることを目指しており、現在手狭になっているハノイ市内の税関研修校を 3 年以内にハノイ市に隣接するフンエン省[20]に移転する予定である。この計画実施のために、2500 億～3000 億ドン（約 10 億円）の建設費予算が配分されている。現在、土地取得は既に済んでおり、今後建物の建設が開始される予定。これに併せ、研修運営に必要な予算も割り当てられる見込みである｡税関研修校職員の数も現在の 40 人から倍増する予定。

[20] 現在の税関研修校から 20km ほど郊外に位置する。

将来的にどの程度予算が増加するかについては未定であるし、現在のところ予算の確保はできていないが、現在ひっ迫している研修予算は 3 年後を目処に徐々に改善される可能性がある。

中堅職員向け実地研修のための指導員養成についても、人事・組織局が HS 分類（含む分析）分野で 2 人、関税評価分野で 4 人、事後評価分野で 3 人を 2011 年中に新たに税関研修校に異動させ、専任指導員として講師業務に当たらせる計画でいる。具体的な額は未定であるが、指導員の増加に伴い、研修実施に必要な予算も配分される見込みとのことであった。

国内 3 カ所にある分類分析センターで、化学分析機器等の化学分析のための機材は恒常的に維持管理費用が発生するが、現在確保されている予算は必要な額の 7 分の 1 程度であり、機械の故障・不具合に迅速に対応できていない。さらに、維持管理担当職員の研修や技術向上のための投資、取り組みは、予算不足のためほとんど行われていない。今後、十分な予算措置を講じる必要がある。

3.4.5　効果の持続状況

現在の状況では、効果の持続見込みは中程度で、種々の改善が必要である。

終了時評価で提言として挙げられた「税関訓練センター（現税関研修校）の強化に関する具体的な計画策定状況、育成された指導員の税関訓練センターにおける研修講師業務実施状況、国際標準に沿った教材や指導要領の改訂作業のための十分な数の人員の配置状況、後継者育成計画の策定と実行状況、研修実施に必要な運営経費や化学分析機材維持管理費用についての予算措置状況」については、それぞれについて、その後具体的な対策が取られていない。特に、プロジェクト期間中に策定され、プロジェクト管理委員会と GDC に提出された指導員の後継者育成計画は、その後 GDC によるフォローが行われず、計画は宙に浮いた状態が継続している。また、税関研修校が後継者育成計画を検討のうえ、「研修指導員養成マニュアル」を完成させることをプロジェクトでは予定していたが、こうした活動もなされていない。体系的な人材育成システムの整備の点からは、これらの提言のうち、特に後継者育成に対する組織的な取り組みの強化が、特に必要であろう。

このような状況下、3 分野の指導員の絶対数が不足しているため、今後大幅な改善が必要である。新規採用職員向け研修を実施する税関研修校、中堅職員向け研修を実施する人事・組織局が、今後現在よりも強固な連携を取りながら、指導員育成に早急に取り組み、より頻繁に 3 分野の研修を行っていく必要がある。

今後、ニーズが増大して行くと予想されるのは、中堅職員向けの研修である。現在でも質、つまり適切な教材、および量、すなわち研修頻度、ともに満たされてない状態が続いている。今後は、中級・上級者向け教材の開発を行うとともに、改訂された教材の配布システム構築を行う必要がある。

教材についていえば、プロジェクト期間中に各地方管区税関局に配布されたはずの教

材の保管場所・保管責任者が明確でない。ただ、プロジェクトで作成したハードコピーはすでに陳腐化しているので、今後はソフトコピーの配布システムの確立が必要である。

化学分析機材の維持管理に関しては、管理、技術、予算の面で大きな問題が山積している。供与された機材の状態は、事後評価時では良好とはいえない状況だった。北部分類分析センターでは、蛍光 X 線分析機器（43 万 2000 ドル相当）が 2010 年まで故障していた[21]ほか、表面張力計（2 万 3500 ドル相当）が故障中。中部分類分析センターでは、蛍光 X 線分析機器（43 万 2000 ドル相当）の液体の分析をするための部品が不足しているほか、現在、故障中である。南部分類分析センターでは、デジタル粘度計（1 万 2285 ドル相当）が故障し、現在修理を手配中。こうした機材が故障すると、スペアパーツの入手や修理の技術者の確保が難しく、修理までに長ければ半年程度を要する。さらに、維持管理担当職員の研修や技術向上のための投資、取り組みは予算不足のためほとんど行われていない。前に触れたように、機材維持管理のための予算額が絶対的に不足しているため、一度機械が故障すると、修理を手配するまでに長い時間がかかる傾向にある。

故障の原因として挙げられるのは、湿度が 90%を超える部屋で機材が保管されていたり、実験室の整理整頓・清掃が行き届かず、ネズミ・ゴキブリが部屋に侵入したりしている機材管理状況である。GDC には発電機があるが、停電が起こった際には、機材が保管されている部屋には送電される仕組みになっていない。こうした機材の保管状況を大幅に改善する必要がある。

以上により、本プロジェクトは、カウンターパートの体制、技術、財務状況に問題があり、本プロジェクトによって発現した効果の持続性は中程度である。

4. 結論および提言・教訓

4.1 結論

本プロジェクトは、妥当性とプロジェクト目標の達成度に関しては高く評価をすることができるが、上位目標の達成度や持続性の観点で問題が認められる。体系的な人材育成が行われていないことが上位目標達成を阻害した要因であり、結果としてプロジェクトの効果が限定的になった。効率性の観点から問題として挙げられるのは、供与された化学分析機械の受け入れ体制に不備があったことである。機械の保管状況や管理システムが十分整っていなかったために、機械の不具合が頻繁に発生し、効果の産出を阻害している。GDC は、職員研修に対する人員配置の強化や予算の増大を計画しているが、そうした計画が今後円滑に実施され、さらに以下の提言に挙げる事項が実施されれば、プロジェクトの持続性は現在よりも高いものになるだろう。

[21] 2010 年に JICA による財政支援で使用可能となった。

以上により、本プロジェクトは、一定の効果発現が見られたが、一部課題があると評価される。

4.2 提言

4.2.1 カウンターパートへの提言

本プロジェクトのカウンターパートである GDC に対し、以下のとおり「直ちに対応をすべきこと」として 3 点、「中長期的に対応をすべきこと」として 3 点の提言を行う。これらの提言を実行に移し、プロジェクトの効果を持続的に得られるよう取り組みを継続することを提言する。

＜直ちに対応をすべきこと＞

(1) 指導員養成の組織的・計画的取り組み

指導員の養成に関しては、税関研修校とともに人事・組織局も職員研修に大きな責任を持つため、2 組織のさらなる連携が望まれる。2 組織は、今後より一層連携や情報交換を密にし、3 分野における指導員養成を組織的・計画的に行い、早急に新たな指導員の数を増やす必要がある。各分野の指導員養成担当部署を正式に決定し、プロジェクトで策定した後継者育成計画を現状に即した内容に改定したうえで、確実に実施することが望まれる。

(2) 講師派遣の際の十分な予算手当てと兼任指導員の講師活動時間の増大

地方税関での実施研修に指導員を派遣する際には、必要な航空券の手配や、物価上昇を考慮した宿泊代金の支払いを含めた十分な出張費用を支払い、自己負担が発生しないようにする。また、兼任指導員は、講師業務よりも所属部署の業務を優先せざるを得ない環境にあるため、年間 60 時間以上講師活動を行うことが困難な状況にある。GDC は、兼任指導員が講師活動により注力できるよう、組織として対応を取る必要がある。

(3) 教材のアップデートと配布システムの確立

教材の改訂責任を負う部署を明確にすると同時に、改訂した教材のスピーディーな配布システムの構築を行う。ハードコピーによる配布は教材の陳腐化のリスクが高いため、ソフトコピーによる改訂、配布、適切な管理制度を確立する。組織内イントラネットといった既存の情報システムを利用して行うと、効率的かつ実効力のあるものになるであろう。

＜中長期的に対応をすべきこと＞

(1) 専任指導員・研修管理担当者の増員と研修内容の充実による研修受講者数増大に向けた取り組みの推進

フンエン省への税関研修校の移転に合わせ、3 分野の専任指導員と研修管理担当者の増員を計画的に行う。増員された研修管理担当者が中心となり、新規採用職員のみならず、中堅職員の研修ニーズにも対応した研修内容の充実を人事・組織局とともに行う。研修受講者数については、特に中堅職員の研修受講者数増大に向けた組織的取り組みを行う。

(2) 中堅職員向け研修教材の開発・充実

中堅職員の研修ニーズを把握したうえで、中堅職員向け研修教材の開発・充実を行う。現在行われている JICA 技術協力プロジェクト「税関行政官能力向上のための研修制度強化プロジェクト」では、3 分野のうち、関税評価と HS 分類（含む分析）の 2 分野に関して中級者向けの教材開発が行われているが、この活動を補完する形で、中・上級者向け、事後評価に関する教材については中級者向けの新規教材開発を行うことが望ましい。

(3) 機材維持管理のための予算確保と管理体制・技術強化

化学分析機材の維持管理のための十分な予算を確保し、故障の際に迅速な修理が可能となるようにする。衛生、安全、停電なども考慮して機材保管体制を改善するほか、機材操作者の技術レベルを向上させる能力開発活動を行う。

4.2.2　JICA への提言

なし。

4.3　教訓

本プロジェクトから得られた教訓は以下のとおり。

(1) ハードコピー教材の適切な運用とソフトコピーの適切な管理

頻繁な法規改定に合わせて教材を改訂することが必要になる場合には、ハードコピーの改訂が容易となるような仕様や体制の検討が必要である。費用節減の観点と、古い情報を引用するリスクを低減する観点から、ハードコピーではなく、電子ファイル（ソフトコピー）を積極的に活用したシステム作りを行うとより効率的かつ効果的だろう。ソフトコピー教材の管理にあたっては、適切な管理制度構築が必要。具体的には、どの部署が責任を持ってどのように改訂し、最新情報をどのように関係者に発信するかなどの仕組みづくりなどである。

(2) 変化する組織に対応した活動継続体制の構築

プロジェクト実施時とその後では、プロジェクト活動実施の責任権限を持つ部署が変化したり、責任の比重が変ったりする場合がある。たとえば、本プロジェクトでは、

後継者育成計画の実施責任を持つ部署が明確に定められないまま支援期間が終了し、プロジェクト終了後に責任の所在が不明瞭になってしまった。プロジェクト期間中に、人材育成において中心的役割を果たす人事・組織局と税関研修校の責任・権限を見極め、これらの部署の役割をプロジェクト・デザインに明確に反映させるべきだった。プロジェクト終了までに、プロジェクト管理委員会から関連部署に十分な引き継ぎを行うことはもちろん、その後も将来にわたって活動が継続するよう、組織として活動継続体制の構築を行うことが重要である。

(3) 機材供与に関する事前調査の徹底

機材供与の際には、機材のニーズやプロジェクト効果発現への貢献度を精査するのはもちろんであるが、維持管理予算の大幅な不足や、機材保管状況が劣悪な環境の中での高額な機材供与は避けるべきである。機材供与に際しては、受け入れ側に十分な機材活用体制が整っているかを精査する綿密な事前調査を行うことが必要不可欠である。

以上