

## 中間レビュー結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ケニア国、タンザニア国、ウガンダ国	案件名：アフリカ人造り拠点（AICAD）フェーズ3
分野：ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：公共政策部行政機能課	協力金額（評価時点）：約13.6億円
協力期間	2007年9月～2012年6月（5年間）
	先方関係機関：財務省（ケニア、タンザニア、ウガンダ）、高等教育省（ケニア）、通信科学技術省（タンザニア）、教育スポーツ省（ウガンダ）、African Institute for Capacity Development（AICAD）（本部ケニア） 日本側協力機関：
<p><b>1-1 協力の背景と概要</b></p> <p>1998年東京で開催された第2回アフリカ開発会議（TICAD II）で発表されたアフリカ支援プログラムを基に、AICADプロジェクトは準備フェーズ（2000～2002年）、フェーズ2（2002～2007年）の2期にわたる協力を通じ、AICADの組織体制と、ケニア、タンザニア、ウガンダ3カ国における事業活動の基盤が整備されてきた。</p> <p>フェーズ3においては、本フェーズ終了後のAICADの自立発展に向けてAICAD理事会の改革を行うとともに、JICAはノン・プーリングドナーであることを明確に打ち出し、JICAが支援する活動に関しては、コミュニティでの課題解決型の活動に重点を置くことで合意した。フェーズ3前半部は、既存事業の見直しを行い、コミュニティにおける普及を重視した研修活動の推進、理事会機構改革の定着を図ることを目標とした。また、後半部においては、中間レビューの結果を受け、自立に向けたAICADの独自性のある事業の確立、有用技術や手法の普及の場としてのネットワーク機能の確立、他機関との連携促進を行うことを目指すこととした。</p>	
<p><b>1-2 協力内容</b></p> <p>(1) 上位目標</p> <p>AICADが地域国際機関として自立し、貧困削減に資する人材育成に係る各種事業を円滑に実施する。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>AICADが、貧困削減と社会経済開発に資するネットワークと人材育成活動を促進する機関として強化される。</p> <p>(3) 成果</p> <p>成果1：貧困削減に資するコミュニティ向けの技術普及を重視したAICADの活動が拡充される。</p> <p>成果2：AICADネットワーク機能が強化される。</p>	

成果3：適正技術や活動のグッドプラクティスを普及するためのマニュアル、ガイドライン、マルチメディア教材といったツールが制作される。

成果4：上記1～3の各成果が持続的に確保されるための、AICADのキャパシティ（計画・調整能力）が向上する。

#### (4) 投入（評価時点）

日本側：

- ・長期専門家派遣 6名
- ・短期専門家派遣 2名
- ・研修員受け入れ 7名
- ・機材 22百万円（車輛、事務機器等）

相手国側：

- ・3カ国の拠出金  
2007/2008年度：978千米ドル  
2008/2009年度：1,100千米ドル  
2009/2010年度：667千米ドル

## 2. 評価調査団の概要

### 2-1 調査団構成

- |          |        |            |          |
|----------|--------|------------|----------|
| (1) 総括   | 中川 寛章  | JICA公共政策部  | 部長       |
| (2) 協力計画 | 宮原 千絵  | JICA公共政策部  | 行政機能課 課長 |
| (3) 評価企画 | 天池 麻由美 | JICA公共政策部  | 行政機能課 職員 |
| (4) 評価分析 | 森 真一   | 有限会社アイエムジー | 代表取締役社長  |

2-2 調査期間：2010年4月25日～5月23日

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 実績の確認

#### (1) プロジェクト活動及び成果の実績

プロジェクト活動及び成果については、次のとおり実績が確認された。

成果1：貧困削減に資するコミュニティ向けの技術普及を重視したAICADの活動が拡充される。

地域研修のほかに、AICADのカントリーオフィス（CO）における国内研修、グラスルーツ研修、Community Empowerment Programme（CEP）、Knowledge and Technology Dissemination Programme（KTDP）、ネリカ米普及事業が行われた。

研修事業としては、地域研修（貿易促進研修）が1回、国内研修（付加価値創生研修、起業家育成研修、灌漑水資源管理研修、農村女性研修、工芸品貿易促進研修）が3カ国で合計16回行われ、グラスルーツ研修が3カ国で合計6回行われた。

CEPについては、中間レビュー調査時点では、3カ国でそれぞれベースライン調査は終了しており、短期専門家によって作成されたフレームワークに従って、アクションプランを作成す

る過程にあった。今後、フェーズ3の後半部において、アクションプランの最終化、プロジェクトの実施、モニタリング・評価の実施、プロセスの記録、という流れで活動が行われていくこととなる。

フェーズ2において行われた研究支援を通じて研究開発された特定の知識・技術を伝える活動がKTDPであり、4件（ゴマ栽培技術普及、低コスト家屋建造普及、豚飼育研修、陶器製造の技術向上・マーケティング研修）が実施された。

ザンジバルにおけるネリカ米普及事業については、2007年より継続的に試験栽培が行われた結果、2009年のNERICA品種登録委員会にて、NERICA登録品種としてNo. 1、10&12が推薦・承認された。ケニアにおけるネリカ米普及事業については、2008～2009年にかけて試験栽培が行われたのち、高地におけるネリカ米栽培に関するガイドラインが作成された。

#### 成果2：AICADネットワーク機能が強化される。

フェーズ3の前半部では、各COのレベルで行われた研修事業やKTDPの実施において、大学の研究者、地方政府の普及員、中央政府組織、NGO等を用いて、カリキュラム、マニュアル、ガイドライン等を作成したり、研修の講師を依頼したりしてきたことから、リソースパーソンのネットワークが強化され、それが他組織の研修プログラムと比較したときのAICADの研修プログラムの優位性を構成するようになった。

#### 成果3：適正技術や活動のグッドプラクティスを普及するためのマニュアル、ガイドライン、マルチメディア教材といったツールが制作される。

3カ国においてそれぞれ、DVD、マニュアル、リーフレット、ガイドライン等が作成された。リーフレット等の広報ツールは関係大学及びプロジェクト関係者に広く送信されているが、DVDについては十分効果的に活用されていないことが確認された。

なお、タンザニアで作成した灌漑に関するマニュアルはスワヒリ語で作成されており、汎用性が多角、JICAが支援する他プロジェクトでの活用も打診されるなどの効果が認められた。

#### 成果4：上記1～3の各成果が持続的に確保されるための、AICADのキャパシティ（計画・調整能力）が向上する。

フェーズ2までの15大学中心の合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）体制から、理事会（Governing Board：GB）を行政主体（3カ国の財務省、教育省代表）とする体制になり、全体の人数が27名から13名となったことにより、AICADの運営に対するより迅速かつ適切な意思決定メカニズムが形成され、参加大学の意見はAnnual Members Forum（AMF）を通じて汲み上げることとなった。あわせて、AICAD事業の財務事項を検討する「財務・計画・運営委員会」（のちに「財務・計画委員会」に変更）、事務局幹部職員の人事に関して任命・評価や再任の手続きを定める「任命委員会」（のちに「人事管理・運営委員会」に変更）が設置され、各委員会で協議した内容が理事会に提案される体制となった。さらに、事務局長の業績を評価する「パフォーマンス・コントラクト」制度が導入され、3カ国政府がAICADのガバナンスを確保していくための基本的枠組みが整ったことは、大きな成果といえる。

フェーズ3においては、AICADが会計年度ごとに年次事業・予算計画、Unified Programme

(UP) を策定するシステムを導入した。AICADから提示されたUPに基づいて、JICAは支援事業を表明し、AICADはJICAが支援表明した事業について年間計画を作成のうえ、活動を実施する。このプロセスは2008/2009年度より開始され、中間レビュー調査時までUP作成が3年次行われており、当該プロセスが確立されたことが確認された。

## (2) プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標の指標のうち、GB等の開催実績、COにおける活動実績、マニュアル・ガイドライン・マルチメディア作成数及び利用実績、メンバー大学及び関係機関等との連携事業数、COスタッフの研修実績についてはある程度の実績が確認された。他方、UPへの他ドナー等からの支援獲得、AICAD本部における活動実績、施設の利用実績については今後更なる努力が必要である。

### 3-2 評価結果の要約

5項目評価の観点から以下のとおり判断できる。

- (1) 東アフリカ3カ国政府の政策、受益者のニーズ、日本の援助政策と、それぞれ整合していることから、プロジェクトの妥当性は高い。
- (2) 外部条件の一つであるスタッフ配置が課題であり、プロジェクト目標の達成に影響を及ぼす可能性も考えられる。
- (3) AICAD事務局のオーナーシップ醸成に努めて事業を進めていることから、高い効率性の確保にはおのずと限界があり、KTDPやCEPの実施に遅れが生じていることからプロジェクトの効率性は中程度である。
- (4) 既にいくつかのインパクトがみられるが、改善点を取り入れることによって、更に正のインパクトが期待できる。
- (5) プロジェクトの自立発展性確保にあたり、組織面、財政面、技術面での持続性や強化が必要である。

### 3-3 今後の活動に向けた提言

#### (1) メンバー大学との連携事業の促進

メンバー大学は、AICADと連携することによって社会貢献機能を強化させたいとの希望を有していることから、フェーズ3後半部において、一定の社会貢献活動を既に行っている大学の経験・ノウハウをメンバー大学間で共有することを目的として、AICAD本部においてシンポジウムを開催することを提言する。シンポジウム開催に伴いメンバー大学等からの提案が予想されるAICADに望む活動については、メンバー大学に社会貢献活動を推進したいという意向があれば、それら計画をAICADのUPに含め、JICAやその他ドナーからの支援を得ることによって大学の社会貢献機能を強化していくことを提言する。

#### (2) 新たなタイプのKTDP

今後のKTDPの継続については、ケニア及びタンザニアにおいては、メンバー大学等にある既存の研究成果や知識のなかで、現場への適用可能性の高いものをKTDPとして採用していく

こと、ウガンダにおいては、メンバー大学等にある既存の研究成果や知識に加えて、AICADの研究支援活動の成果のなかで、現場への適用可能性の高いものをKTDPとして採用していくことを提言する。

### (3) 研修受託を視野に入れた研修内容の充実化

これまでの活動を通じて、CO独自で研修を企画・実施するための管理能力や人的ネットワークが既に相当程度確立しており、大学、NGO、普及機関等のリソースパーソンのネットワークを活用した「質の高い研修」が提供できること、また、研修実施後にも効果が持続するように研修受講者を丁寧に選定することが、AICADのCOにおける研修の比較優位となっている。研修事業の自立発展を可能とするために、フェーズ3の後半部において、研修モジュール作りを行うとともに、ドナーや地方政府より研修事業を受託していくための準備を開始することを提言する。

### (4) AICAD本部における地域研修の実施

当初の構想では、AICAD本部での地域研修受講者が、自国内で講師となって研修を実施し、さらに草の根レベルでの研修・セミナーに展開するカスケード方式が考えられていた。しかしながら、一つの研修テーマに対する3カ国各々の課題は必ずしも一致しないために、共通の研修内容とすることの難しさが関係者からの意見として挙げられている。地域研修の実施可能性を今後検討しつつも、AICAD本部での研修実施については、他機関との連携・共催の機会を最大限に活用していくことを提言する。

### (5) マルチメディア及びマーケティング

AICAD施設の利用率を向上させたり、研修プログラムのマーケティング活動を効果的に実施したりするために、AICADの施設概要を載せたパンフレットや、AICADの研修事業について詳述したファクトシートといった、総合的かつ魅力的な広報資料を整備していくことを提言する。AICADの存在や活動が、他ドナー、地方政府、NGO等に知られておらず、研修の質について高い信頼度を得ることが自立発展のために極めて重要であることから、JICAの協力期間が続いているうちにマーケティングを積極的に行って、外部の組織との関係作りを進めておくことが重要である。

### (6) AICAD施設利用の拡大と将来への投資

AICADの施設の年間を通じた利用率は極めて低い状況にあるため、今後もプロジェクトを通じて側面から、施設の利用率の上昇に資するアドバイスの提供や広報資料の作成支援を行っていく必要がある。また、拡大した収入が、AICAD本部を中心とする事務経費に用いられてしまうのではなく、施設の維持管理やAICADの活動に有効活用されるべきことを、今後もGBなどの機会をとらえて3カ国政府及びAICAD本部に繰り返し伝えていくことが必要である。