

## 評価調査結果要約表

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：産業開発・公共政策部ガバナンスグループ行財政・金融課	協力金額（評価時点）：約7.5億円
協力期間	(R/D) 2007年9月
	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：なし
	他の関連協力： アフリカ人造り拠点（AICAD）準備フェーズ（200年～2002年） フェーズ2（2002年～2007年）（技術協力プロジェクト） ケニア国アフリカ人造り拠点整備計画（無償資金協力）
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>1998年に東京で開催された第2回アフリカ開発会議（TICADII）で発表されたアフリカ支援プログラムを基に、AICAD プロジェクトでは、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て、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JICAは具体的な活動は支援するが目的が不明な事項に対し単なる資金拠出はしない所謂ノン・プーリングドナーであることを明確に打ち出し、コミュニティでの課題解決型の活動にJICA支援の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>1-2 協力内容</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かか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> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 下記2～3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。</li> <li>2. AICADネットワーク機能が強化される。</li> <li>3. 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。</li> </ol>	

(4) 投入 (評価時点)	
日本側 :	
長期専門家派遣 : 8 人	機材供与 : 0.23 億円
短期専門家派遣 : 4 人	ローカルコスト負担 : 1.64 億円
研修員受入 : 10 人	
相手国側 :	
カウンターパート配置 : 30 人	ローカルコスト負担 : (3 カ国の主に AICAD
土地・施設提供 : AICAD 本部建物および 3	運営に対する拠出金) 4 百万米ドル
カ国のカントリーオフィス (CO) 建物	

2. 評価調査団の概要

調査者	日本側			
	1	総括	桑島 京子	JICA 産業開発・公共政策部 部長
	2	協力計画	天池 麻由美	JICA 産業開発・公共政策部ガバナンス グループ行財政・金融課 兼 法・司法課 主任調査役
	3	評価分析	首藤 久美子	有限会社アイエムジー 上席研究員
	相手国側			
	1	Kenya	Ms. Fenny Mwakisha	Senior Deputy Director, Ministry of Higher Education, Science and Technology
	2	Kenya	Mr. Michael Kahiti	Chief Economist, Ministry of Higher Education, Science and Technology
	3	Tanzania	Mr. Jeremiah Sendoro	Director of Policy and Planning, Ministry of Communication, Science and Technology
	4	Tanzania	Prof. Raphael Chibunda	Assistant Director, Division of Science, Technology & Innovation, Ministry of Communication, Science and Technology
	5	Uganda	Ms. Elizabeth K. M. Gabona	Director, Higher, Technical, Vocational Education and Training, Ministry of Education and Sports
6	Uganda	Mr. Joseph Eilor	Assistant Commissioner/ Divisional Head, Statistics, Monitoring and Evaluation, Ministry of Education and Sports	

調査期間	2012 年 2 月 28 日～2012 年 4 月 1 日	評価種類 : 終了時調査
------	--------------------------------	--------------

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認
(1) 投入
日本側、アフリカ側とも投入はほぼ計画通り行われた。一方、カウンターパート (C/P) の頻繁な離職と長期にわたる空席がしばしばプロジェクト活動の円滑な進行を阻害した。
(2) アウトプット
<アウトプット 1>
プロジェクトでは、効率的で円滑な AICAD のマネジメントシステムの確立という観点から、年次事業・予算計画 (UP) の策定や実施、理事会 (GB) 会合やその他重要な会議の定

期開催などが実現したことは特筆すべきものがある。また、AICAD 事務局の計画立案能力や調整能力は、プロジェクトの前フェーズと比べて向上した。特に、AICAD の意思決定システムが整備・簡略化され、様々な協力機関と共にコミュニティへの知識・技術普及に関する多岐にわたる活動を実施することができたことは、AICAD 事務局の能力向上の証といえよう。

一方、いまだに残されている課題も存在する。AICAD で開発された DVD や各種出版物等の広報資料については、戦略的なマーケティングを展開していくために今後積極的に用いていく必要がある。また、AICAD が今後ドナーの財政的支援を獲得していくのであれば、UP の内容を向上させていく必要がある。

以上のことから、アウトプット1の達成状況は、中から高程度といえる。

#### <アウトプット2>

2010年8月の中間レビュー調査時の提言を受け、AICAD は、大学の社会貢献活動（UOA）を展開し、その結果として AICAD のネットワーキング機能が強化された。メンバー大学からのリソースパーソンは、AICAD 本部および CO と密な関係を維持しており、未だ発展途上であるものの、UOA の成果は徐々に挙がってきているといえる。今後も、大学や関係省庁による UOA ポリシーの策定や体制整備を AICAD が支援し、メンバー大学によって UOA 活動が活発に行えるようファシリテートしていくとよいだろう。その他の機関との連携についても、WBI と WIA との定期的な地域研修の共催など、改善が見られる。CO でも、大学、中央・地方政府、NGO、政府外郭団体、研究機関等、様々な組織とのパートナーシップを強化した。今後、こうした関連機関との連携の拡大を期待したい。以上のことから、アウトプット2の達成状況は高いといえる。

#### <アウトプット3>

国内研修、グラスルーツ研修、コミュニティ能力強化プログラム（CEP）、研究成果に基づいた知識・技術普及プログラム（KTDP）、地域研修、ネリカ米普及といった、コミュニティをターゲットとした各種貧困削減活動は、ほぼすべて計画通り実施された。AICAD 職員は、日本人専門家からの指導をほとんど必要としないで自立して業務を行えるようになってきており、職員の能力の向上が確認できる。AICAD がプロジェクト終了後も貧困削減の取り組みを継続していくためには、AICAD の各種サービスを売り込むマーケティングを強化すると共に、AICAD 本部、3カ国に所在するカントリーオフィス（CO）において質の高い職員の確保を行っていく必要があるだろう。以上のことから、総じて、アウトプット3の達成状況は高いといえる。

#### （3）プロジェクト目標の達成度

プロジェクトでは、AICAD のネットワーキング力強化や受益者のための様々な能力開発活動を実施してきた。AICAD の運営システム、計画・調整機能は、メンバー大学といった外部のリソースを活用して活動を行ったことにより強化された。AICAD は、これまでの経験から学んだ教訓を現在の活動に生かす努力を続けており、経験に基づく知識の蓄積と利用が行われているといえる。今後の課題は、AICAD がいかに自らのサービスを売り込んでいけるかであろう。様々な活動を地域のメンバー大学と連携して実施したことにより、プロジェクトは AICAD の比較優位性、すなわち、貧困削減策実施のために広い大学のネットワークとリソースを動員できるという能力を推し進めていくことができたといえる。AICAD がプロジェクトを実施した場所では、社会経済開発の芽ともいえる目に見える効果を確認することができた。以上のことから、プロジェクト目標の達成度は比較的高いと見込まれる。

#### （4）実施プロセス

##### ● 職員の頻繁な離職

本部、CO とともに、職員の離職が比較的頻繁に発生している。職員が離職した後には、後任者の雇用・選定に時間を要し、長期間空席が続くこともめずらしくなかった。その際、活動の継続性や、C/P の能力向上が妨げられた。

- 主要関係者の十分な関与とコミュニケーション

プロジェクトには、AICAD、3 カ国政府、主要メンバー大学職員、JICA 本部、現地 JICA 事務所といった様々なレベルの関係者が頻繁に関与した。GB 会合やその他の会議には、これらの主要な関係者が出席し、意志決定者間のコミュニケーションや対話も頻繁かつ密に行われた。このような関係者のプロジェクトへの適切な関与は、プロジェクトの円滑な実施につながった。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

妥当性は高い。プロジェクトはケニア、タンザニア、ウガンダの開発政策にも、日本の対アフリカ ODA 政策にも合致している。大学のリソースを活用し、受益者のニーズを汲み取った活動が行われている。プロジェクトの実施アプローチは、AICAD のニーズに合ったものとなっている。

#### (2) 有効性

有効性は比較的高い。プロジェクト目標は、協力期間終了までに達成される見込みが高い。プロジェクトの主な成果は、コミュニティに対する普及活動の強化、UOA の促進、様々な関連機関との連携強化である。今後は、サービス提供先に対してより積極的に売り込みをしていくことができるように、AICAD の比較優位性を更に強化していく必要がある。プロジェクト・マネジメントの観点からは、マネジメント委員会をスケジュール通り実施し、情報交換や迅速な意思決定を促進していく必要があるだろう。また、AICAD 本部は、マーケティングや広報推進にあたり、CO へのサポート機能を更に強化していくことが求められる。

#### (3) 効率性

効率性は中程度である。日本側、アフリカ側からの投入は、概して計画通り行われた。しかし、C/P の離職の多さや、いくつかのポストの空席期間が長かったことなどが AICAD 職員の能力開発の面から支障が出た。様々な機関との連携関係が効率的なプロジェクトの成果発現につながっている。

#### (4) インパクト

インパクトは比較的高い。AICAD が組織的、技術的、財務的持続性を確実なものにし、量質共に現在の活動レベルを継続していけるのであれば、3~5 年後に上位目標を達成する見込みは高い。また、プロジェクトは、研修参加者や他の活動の参加者に対し、経済的、社会的インパクトをもたらしている。研修参加者の多くは、習得した知識を他の地元住民にも教えており、インパクトが対象グループ以外の住民にも広まっていることが確認できる。その他、プロジェクトの正のインパクトとして、対象コミュニティの団結力の向上や、現金収入が向上したことによる農村女性のエンパワーメントも挙げられる。

#### (5) 持続性

持続性は中程度である。ウガンダ CO の法人格を取得することにより、組織的持続性を高める必要がある。技術的持続性向上のためには、人員交代頻度を抑えたり、交代に対応したりできるよう、人材育成計画の策定・実施等の方策が必要だろう。今後、より魅力的な活動を展開することにより、AICAD はメンバー国からの安定的な拠出金や外部資源を獲得し、赤字傾向を改善して、財務的持続性を高める努力を続けていく必要がある。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

該当なし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

AICAD 職員、特に、コミュニティと直接接する職員の仕事に対する献身とコミットメント

は、対象コミュニティにインパクトをもたらした貢献要因である。また、AICAD の政府担当省庁との密接な関係や、省庁から得られる支援は、AICAD の円滑なガバナンスの実現や、経済的な安定をもたらす要因となった。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること  
該当なし。

(2) 実施プロセスに関すること  
頻繁な人員交代と長期にわたる空席期間は、活動の進展に影響を与えたほか、AICAD 職員  
の能力向上に影響を与えた。

### 3-5 結論

計画された活動はすべて実施され、期待されたアウトプットは順調に産出されている。フェーズ 3 での大きな成果は、コミュニティを重視した貧困削減のための普及活動が実施されたこと、メンバー大学と連携した UOA が促進されたこと、そして、3 カ国政府、メンバー大学、地方政府、NGO、国際機関といった様々な関係機関との連携関係が強化されたことであろう。貧困削減と社会経済発展を促進する AICAD の機能が強化されるというプロジェクト目標は、協力期間終了までに概ね達成されると見込まれる。したがって、プロジェクトは予定通り 2012 年 6 月 30 日で終了する。

### 3-6 提言

#### 短期的な提言（協力期間終了までに実施すること）

##### (1) CEP と UOA のサマリーシートの作成とセミナーの開催

CEP と UOA の各活動の成果を考察の上、サマリーシートにまとめること。サマリーシートは、AICAD の成果と強みを示すことになり、広報にも活用できる。さらに、5 年間の活動と実績を振り返るセミナーを開催し、関連省庁、メンバー大学、ドナー、その他協力機関等から幅広く参加者を招待すること。

##### (2) メンバー国政府の中での AICAD の認知度の向上

協力期間終了後、メンバー 3 カ国政府からの財政的支援を確実なものにするため、メンバー国の政府関係者に AICAD の成果や強みを広く知らせて、AICAD の認知度を上げるように努力すること。

#### 中期的な提言

##### (3) AICAD の比較優位性の強化による選択と集中の実施

東アフリカ地域の国際機関である AICAD は、大学とコミュニティをつなぐことや、地域の大学や政府にとって知識交流の場を提供することを重要なミッションとしている。このミッションを達成するために、AICAD はフェーズ 3 で CEP を実施し、UOA に応用可能な知識と経験を蓄積した。CEP アプローチ開発の経験を UOA に結びつけることは、AICAD の比較優位性を示しうる活動である。このように、AICAD ならではの活動、手法、モダリティを選択し、それに資源を集中させることにより、AICAD の存在意義や強みを生かしていく必要がある。

##### (4) 戦略的な資料の作成とマーケティング・広報活動の強化

これまで作成された広報資料には、使途・目的やターゲットとする読み手に関して、明確なイメージを持たないまま作成されたものもあった。今後、効果的に読み手の注意を引くことができるよう、ターゲットを絞った戦略的な資料を作成することが必要である。

また、広報およびマーケティングを推進し、3 カ国からの拠出金獲得のためのアカウントビリティ強化と、地方政府やドナーといったパートナーからの外部資金獲得を行っていくべきである。ウガンダの「教育セクター諮問委員会 (ESCC)」や、ケニアの「科学技術週間」

といった中央政府が主催する各種会合やフォーラムに積極的に参加し、一般や開発関係者の間での AICAD の活動の可視化を図ることも重要である。

#### (5) ドナーや他の開発関係機関からのさらなる支援・協力獲得と現存協力機関との連携強化

これまで、世界銀行研究所やアフリカ国際湿地保全連合といった国際機関と徐々に連携の機会を増やしてきたものの、その他の機関との連携については、未だ強化の余地がある。AICAD の果たすべき役割や得意分野を明確に提示した上で、ドナーや国際機関、その他開発機関・イニシアチブからの支援を模索する必要がある。更に、農・漁業、灌漑、畜産普及員といった政府の普及サービスを行う機関と密な連絡を取って、コミュニティでの様々な介入の重複や混乱を避けるとともに、相乗効果を得られるようにするとよいだろう。こうすることにより、AICAD は様々な専門知識や人材を有効活用することができ、付加価値製品のマーケティングなどの複雑な課題を解決する糸口を見つけることができる。

メンバー大学や、地方政府といった CO が関係を持っている機関との連携に関しては、今後これを更に深めていき、AICAD にとって有利な経済的・人材的な資源が得られるように努力するのが望ましい。UOA は、フェーズ 3 の後半に開始された事業であるが、今後、UOA の認知度を関係者間で高め、UOA に関するポリシー策定や実施メカニズムを積極的に推進していくべきである。大学との連携強化のためには、国レベルのフォーラムを開催するなどの手段により、大学が AICAD の活動に参加する機会を増やすことが有効であろう。

#### (6) CO の活動拡大のための AICAD 本部からの支援強化

現在、CO の事務所が置かれている数カ所のメンバー国立大学を中心とした大学のみが、AICAD の活動に深く関わっている。また、AICAD がこれまで活動してきた地域は、ごく一部に限られている。より広い範囲で活動を行い、多くのメンバー大学を巻き込んでいけるよう、CO の機能、人員、予算などを拡大することが望まれる。AICAD 本部は、CO が活動を大きく展開していけるよう、CO をより積極的に支援していく必要がある。本部から CO への財務的、技術的支援の一層の強化が望まれる。

### 3-7 教訓

#### (1) 知識普及におけるニーズ重視型アプローチの効果と正当性

KTDP と CEP を実施した経験から、多くの場合、研究成果をコミュニティへの普及させるには工夫が必要であることが多いことが明らかになった。古くからの信念や価値観、習慣や社会経済状況といったさまざまな社会的な要因から、コミュニティは、新しいアイデアや技術を容易には受け入れないことが多い。また、コミュニティは、研究者とは異なった優先順位や嗜好、ニーズを持っているほか、古くからの伝統的な知識など、開発活動に有用な埋もれた知恵を持っている場合もある。そのため、コミュニティに入っていく際には、一方的でトップダウン的なやり方ではなく、CEP で行ったように、コミュニティのニーズを重視した、参加型のアプローチが効果的である。時間は要するかもしれないが、こうしたアプローチは、研究者やプロジェクト実施者に、コミュニティの受容力、ニーズ、潜在力を理解させる効果もある。CEP のようなニーズ重視型アプローチは、コミュニティに受け入れてもらいやすいだけでなく、コミュニティの主体性を醸成することにもつながる。結果として、住民が知識や技術を採用する率が高まることとなる。