中間レビュー結果要約表

<table>
<tr><td colspan="3">１．案件の概要</td></tr>
<tr><td colspan="2">国　名：ブルキナファソ</td><td>案件名：学校運営委員会支援プロジェクト</td></tr>
<tr><td colspan="2">分　野：基礎教育</td><td>援助形態：技術協力プロジェクト</td></tr>
<tr><td colspan="2">所轄部署：人間開発部　基礎教育第二課</td><td>協力金額（評価時点）：3 億円</td></tr>
<tr><td rowspan="3">協力期間</td><td rowspan="3">（R/D）：2009 年 11 月上旬～2013 年 11 月上旬（4 年間）
（延長）：
（F/U）：
（E/N）（無償）</td><td>先方関係機関：国民教育・識字省（旧、基礎教育・識字省）</td></tr>
<tr><td>日本側協力機関：特になし</td></tr>
<tr><td>他の関連協力</td></tr>
</table>

１－１　協力の背景と概要

ブルキナファソ基礎教育・識字省〔MEBA。現、国民教育・識字省（MENA）、以下両省とも「教育省」〕は、2007 年に「基礎教育開発 10 カ年計画（PDDEB）フェーズⅡ（2008-2010）」を策定し、「教育のアクセスの拡大」「教育の質の向上」「教育行政能力の構築」を 3 本柱とし、2010 年までに総就学率を 78.2%、成人識字率を 40%にまで高めることを 2 大目標としてきた。その結果、初等教育就学率は 48.7%（2000/2001）から 76%（2009/2010）へ大きく改善したものの、教員の不足や教室の過密状態の継続等、小学校における学習環境は依然として厳しいものになっている。このような状況の下、PDDEB フェーズⅡでは「教育の質の向上」を図るため、学習環境の改善、特に住民参加を通じた学校運営の改善の必要性が指摘されており、2008 年 5 月には学校運営の主体となる学校運営委員会（COGES）の設立に関する法令が発布された。しかしながら、COGES が期待される役割を果たすための具体的な戦略は明確になっておらず、また COGES が十分に機能し、円滑な学校運営が行われるという状況には至っていない。

こうした背景の下、ブルキナファソ政府は、ニジェールをはじめとした西アフリカにおける学校運営支援の経験のあるわが国に対し、COGES が円滑に機能するための技術支援を要請した。これを受けて、国際協力機構（JICA）はブルキナファソにおいて 2009 年 11 月上旬から 2013 年 11 月上旬までの 4 年間の予定で、機能度の高い COGES の全国普及モデルの確立をめざした技術協力プロジェクト「学校運営委員会支援プロジェクト（PACOGES）」（以下、「プロジェクト」）を実施している。

プロジェクトでは、ニジェールで開発された、選挙を通じた COGES の民主的設立、COGES を通じた学校活動計画の策定・実施、COGES の支援 / モニタリング体制の構築というミニマム・パッケージをブルキナファソの制度・事情に合わせて修正し、COGES の活性化を進めている。そして、プロジェクト開始後、教育省は 2010 年 2 月には COGES 全国普及戦略書策定委員会を設立、プロジェクトは同委員会が策定した COGES 全国普及戦略書や COGES 関連の省令策定への技術協力も行ってきた。その後、2011 年 5 月には全国から関係者を招集して、委員会が策定した戦略書が正式に承認された。

１－２　協力内容

（1）上位目標

1. 機能する COGES モデルが全国で展開される
2. 機能する COGES を通じて学校環境が改善される

（2）プロジェクト目標

プロジェクト対象地域において機能する COGES 設立に関する戦略が確立される

（3）成　果

1. COGES が民主的に設立される
2. 住民参加を通じた学校活動計画が実施される
3. COGES への支援体制とモニタリング制度が確立される
4. プロジェクト内部評価、経験共有が行われる

（4）投入（評価時点）

日本側：

長期専門家派遣	3 名（常時 2 名）	機材供与	13,526,436 円
短期専門家派遣	3 名	ローカルコスト負担	88,389,938 円
研修員受入れ	0 名	その他	0 円

相手国側：

カウンターパート（C/P）配置　　中央レベル 5 名（うち 3 名は兼務の関連部署担当者）

* 他の関係者としては、州 / 県局長、県窓口担当者、基礎教育学区（CEB）視学官事務所長 / 視学官

土地・施設・C/P 用一部機材提供　　ローカルコスト負担　　26,950,401 円

その他

２．評価調査団の概要

調 査 者	団長：丹原　一広　JICA 人間開発部基礎教育第二課　課長 教育協力：原　雅裕　JICA ニジェール住民参加型学校運営改善プロジェクト・フェーズ 2　チーフアドバイザー 協力企画 / 評価分析：若杉　裕司　JICA 人間開発部基礎教育第二課　調査役	
現地調査期間	2012 年 1 月 16 日～ 2012 年 1 月 27 日	評価種類：中間レビュー

３．評価結果の概要

３－１　実績の確認

（1）成果・目標の達成度

- 成果 1 ～ 3 の達成度はおおむね良好 であり、成果 4 は計画どおり今後実施予定である。ただし、成果 3 は指標の改善の必要があり、また支援 / モニタリングのモデルの一層の強化のため、コミューン単位での集会型モニタリングのパイロット活動を実施する必要がある。

- プロジェクト目標は、指標 1「対象地域の 75%以上の COGES が学校活動計画を策定・実施する」、指標 2「住民の貢献度の向上」は現段階では達成している。指標 3「全国展開戦略の承認」も 2011 年 5 月に達成しているが、支援 / モニタリング方法、設置される COGES 専門部署、予算計画など戦略の中身を強化する必要がある。上述のパイロット活動等を通して、より良い支援 / モニタリングのモデルが開発され、戦略に取り込まれれば、COGES 活動も継続的に活性化されるため、目標達成は期待できる。
- 上位目標の評価は時期尚早であるが、目標 1「COGES 全国展開」は上述のとおり承認されているため、達成見込みはある。目標 2「児童の学習環境の改善」は、現段階では統計上には表れていないが、COGES 事務局長である校長に対するインタビューでは、女子就学率、児童出席率が COGES の活動によって改善されているということであり、また先行して類似の COGES 活動を行う「ニジェールみんなの学校」案件では指標の改善が確認されていることから、本目標の達成見込みはある。

(2) 実施プロセス

- 活動はおおむね良好に進捗している。ただし、成果 3 に係る集会型モニタリングのパイロット活動とその検証は早急に行う必要がある。なお、指標の入手方法でもある学校活動計画年間総括表の回収方法が芳しくないことは指標収集の観点のみならず、効率的 / タイムリーに現状を把握して改善策を打ち出す観点からも課題である。また、学校運営活動計画の中身 / 質についても、研修や支援 / モニタリングの強化を通じたグッドプラクティスの共有などにより住民 /COGES/CEB 担当官などがより意識して取り組めば、一層強化されるだろう。
- 投入はほぼ計画どおりではあったが、計画以上の業務量があり、ブルキナファソ中央人材は既存の組織・人員ではなくプロジェクト専任のナショナルコーディネーター（NC）1 名と関係部局からのフォーカルパーソン（FP）を配置するというブルキナファソの制度により、ブルキナファソ側の中央人員の不足や FP の関与不足の課題がある。JICA 側も日本の仏語圏人材不足等により、長期専門家の不足や短期専門家の投入タイミングの遅れがあった。
- 資機材は基本的な事務機器のみで、維持管理は適切に行われている。
- 実施体制については、ブルキナファソ側人材のオーナーシップは高いが、COGES は新たな取り組みであるために専門部署がない。また、FP の業務内容やプロジェクトスタッフの役割分担の明確化、FP の巻き込みに課題がある。なお、全国展開が承認されているため、COGES 専門部署を早急に設置するとともに、同部署の業務内容と本プロジェクトとの役割分担の明確化が必要である。
- 予算については、CEB 担当官による COGES 活動モニタリング経費（バイク燃料費）が、2011 年 9 月ごろに一時的に追金されたが未だ十分ではなく、また配付が遅延しがちである。なお、全国展開を行う場合、初期投資（OCGES 設置研修費など）や継続経費（CEB 担当官の燃料費など）の確保が大きな課題である。
- プロジェクト内部のコミュニケーションについては、おおむね良好だが、FP も参加する会議をより頻繁に開催し、多数のコンセンサスを形成していく必要がある。
- ドナーとの連携については、世界銀行や国連児童基金（UNICEF）など複数の組織に

COGES モデルを提供するなどのように、良好である。また、今後、JICA の初等教育・理数科現職教員研修改善（SMASE）プロジェクト・フェーズ 2 とどのように連携できるかを検証する必要がある。なお、全国展開の際には、資金確保や政策・セクター計画への一層の取り込みにおいて、ドナーとの連携は一層必要となってくる。

３－２　評価結果の要約

（1）妥当性：高い

- ブルキナファソでは依然として初等教育純就学率が 63％とサブサハラ・アフリカ地域平均の 76％よりも低く、留年率も 11％と地域平均程度[1]で（データはすべて 2008 年時、出典は UNESCO EFA グローバルモニタリングレポート 2011）、教育のアクセス、質ともに支援ニーズが高い。
- PDDEB の重点に沿って 2008 年 5 月に発布された COGES の設立に関する法令の具現化のために本プロジェクトを実施しており、先方政府政策への整合性は高く、また実際に教育省の強いイニシアティブにより、2011 年 5 月には本プロジェクトで開発したモデルを基本とした COGES モデルの全国展開が承認されているため、政策的なニーズも高い。
- 2008 年 5 月に開催されたアフリカ開発会議（TICAD）Ⅳの横浜行動計画の中で、西部アフリカにおいて「みんなの学校（School for All）」モデルを基礎とした学校運営改善のためのプロジェクトを 1 万校に拡大することが言及されており、本プロジェクトはその達成に寄与するプロジェクトのひとつである。また、わが国の対ブルキナファソ事業展開計画における「教育のアクセス向上及び質の改善プログラム」は援助重点分野のひとつとなっており、本事業は同プログラムの中核となっている。
- アプローチは、ニジェール等の近隣国で先行する JICA の「みんなの学校」アプローチを採用している。同アプローチは最貧困国のひとつであるニジェールにおいて全国普及を前提としていたため、政府に多くを頼ることなくコミュニティの資源を動員することを基本としており、またモデルも最小限のもの（ミニマム・パッケージ）として開発されている。実際に近隣国でも COGES による保護者に対する児童就学への理解促進の活動や夜間学習・模擬試験実施支援などが行われるとともに、総就学率や修了試験合格率などが向上していることが確認されており（科学的な相関関係の立証はないが）、ブルキナファソでも類似の COGES 活動が行われているため、アプローチは上記ニーズへの対応として妥当と判断する。
- 対象州となる中央プラトー州は首都ワガドゥグに近く、農村部ではあるが都市部の側面も併せ持っていることから、モデル性が高く、全国展開を見据えたパイロット地域として適切である。一方、東部中央州は他州に比べて女子の就学率が低く、本プロジェクトのアプローチを試行した結果が確認しやすい地域であることから、対象地域としての妥当性は高い。

[1] そもそも就学率が低いために過密度などの学習環境は多少は良いという可能性があり、「就学率の向上に伴い質も対策がない場合には地域平均以下になる」という可能性は否定できない。

(2) 有効性：高い

- プロジェクト目標は、指標 1「75%以上の COGES が学校活動計画を策定し、実施する」、指標 2「住民の学校運営への貢献度の向上」は上述のとおり現段階では達成している。指標 3「COGES 戦略の承認」も上述のとおり見直しが必要だが、既に達成している。上述のとおり支援 / モニタリングがパイロット活動により強化され、その結果とともに、設置される COGES 専門部署、予算計画など戦略の中身が強化されれば、COGES 活動も継続的に活性化され、目標達成が期待できる。
- プロジェクト目標と成果の因果関係については、2008 年 5 月に COGES の設置が法令で定められたものの、その役割・機能などは必ずしも明確にはなっていないという現状に基づいて、全国展開可能な機能するモデルを確立するものである。従来の保護者会などが自身の役割を理解していない、具体的な活動計画がない、拠出金の使途や活動の内容などの情報共有がない、主体性・参加意欲がない等により十分に機能していない（出典：ベースライン調査）ことにかんがみると、COGES が機能するためには、参加者の主体性を高めるためにも「自分で委員を選んだ」という意識をもってもらうための民主的選挙による COGES の設立（成果 1)、住民参加による COGES 学校活動計画の策定（成果 2)、行政によるモニタリング等による COGES への支援体制の確立（成果 3）が必要であり、全国展開のためには、このモデルが評価・共有される（成果 4）ことが必要である。インタビューでも「コミュニティの参加、CEB/ 市役所の支援モニタリングは重要」「活動を具体的に策定することにより学校の問題や住民が何を貢献すべきか明らかになった」「他の COGES との会議で方法を習得して井戸を修理できた」（COGES メンバー）「活動計画を見て課題が分かり助言できた」（CEB 行政官）というコメントも聞かれたため、成果 1 ～ 3 が「（継続した）学校活動計画の策定・実施」（目標指標 1）や「住民の貢献度の向上」（指標 2）の達成に重要であることが再確認できた。また、指標 3「COGES 戦略の承認」については、成果 4「プロジェクト内部評価、経験共有」よりも前にブルキナファソの COGES 活動への高い評価により実施されたが、十分な内部評価・経験共有がなかったため、戦略に改善の余地がある（「COGES 推進室の役割・業務内容の一層の明確化」「支援 / モニタリング方法の一層の強化」等)。つまり、逆に、プロジェクト目標である全国普及可能な、機能する COGES の戦略の確立には、成果 4 が重要であるといえる。
- 地方分権化（学校 /COGES は制度上は市役所管轄下になった）に伴い、市役所の管轄省庁である国土行政・地方分権化・公共治安省（MATDS。以下、「分権化省」）との連携をより強化する必要がある。

(3) 効率性：高い

- 上述のとおり、アウトプットの産出、活動の進捗、実施プロセスはおおむね良好である。ただし、上述のとおり「集会型モニタリング」のパイロット活動、成果 4 のプロジェクト内部評価・経験共有の実施が早急に必要である。
- 活動からアウトプットに至る外部条件では、大統領選挙後の 2011 年の事務次官・州事務所長らの交替があったが、同関係者への研修などの対策が早急に取られたため、大きな影響はなかった。

- ただし、2011 年の学生デモ、軍人の反乱によりプロジェクト /COGES 活動が停止 / 停滞した。また、JICA 専門家の仏語圏人材の不足から投入タイミングが遅れた。
- コストについては、業務量や他国類似案件に比して近年まで JICA 長期専門家を最小限に抑え、短期専門家を活用しているといえる。しかしながら、昨今の全国展開関連も含めた業務量やブルキナファソ側人材の量にかんがみると、ブルキナファソ側中央レベル人材の早急な増員、FP の一層の活用が必要である。
- また、本プロジェクトではコミュニティが自らの課題を自ら発見、解決できるよう計画策定・実施能力を身に着ける戦略をとり、実際にコミュニティが自ら資源を動員して学校環境の改善に取り組んでいるため、プロジェクト・コストを抑えられている。
- さらに、CEB 担当官による学校モニタリングなど既存の仕組みを活用するとともに、研修講師を他国類似案件では非政府組織（NGO）に委託しているが、本プロジェクトでは CEB 担当官を起用している。
- 加えて、現場モニタリングは、すべての CEB を同一に行うのではなく、研修中に相対的に理解度が低い CEB 担当官を特定して同 CEB を中心に行っている。また、2011/12 年度 CEB レベルの研修のモニタリング（COGES 設立研修及び学校活動計画研修）は現場の優秀な教育行政官を起用し、プロジェクトの介入を更に少なくした。
- また、他の仏語圏アフリカ 3 カ国において先行する COGES 支援案件とアプローチ等の情報共有、技術交換、更には専門家の共有などを行っており、プロジェクト活動の質やコストが改善されている。

(4) インパクト：高い

- 上位目標の達成見込みは現段階での判断は時期尚早だが、上述のとおりモデルの全国展開（目標 1）は既に承認され、学習環境の改善（目標 2）も、学校改善活動の実施（指標 2-1）、住民の貢献度の向上（指標 2-3）は現段階では達成している。就学率等の教育指標の改善（指標 2-2）は現段階ではまだ統計上は表れていないが、インタビューでは学校長から COGES 活動により女子就学率や児童出席率が改善されたことが報告され、また先行して類似の COGES 活動が行われているニジェール「みんなの学校」プロジェクトでは統計上の改善が確認されている。COGES 活動をより自立発展的に支援 / モニタリングするモデルが構築でき、全国展開戦略が強化されれば、上位目標達成が期待できる。
- 負のインパクトは見られず、正のインパクトとしては、世界銀行支援案件（基礎教育セクター支援プログラム（PASEB）での 40 の小学校における COGES の設置、UNICEF の Child Friendly School での COGES アプローチの採用やノンフォーマル基礎教育センター（CEBNEF）プロジェクトへの技術支援（要請受け取り中）、一部の地域の母親会への民主的選挙・財務報告の導入、ろうあ学校長の COGES 研修参加などが挙げられる。

(5) 自立発展性：中程度

本プロジェクトでは、コミュニティが課題を自ら発見、解決できるよう計画策定・実施能力を身に着け、自身の資源を動員して学校環境の改善に取り組む、コストを抑えた「COGES ミニマム・パッケージ」を採用している。

＜政策・制度面＞

- 上述のとおり、COGES は COGES 設置法令や PDDEB 等で政策・法制度面で十分に位置づけが明確であり、全国展開も既に承認されている。また、CEB 担当官のモニタリングももともと、同官の業務に位置づけられている。

＜組織・財政面＞

- 組織体制は上述のとおり、できる限り CEB 担当官など既存のものを活用している。FP の一層の巻き込み、中央レベルでの COGES 専門部署の早期の設置などがなされれば自立発展性が強化されるだろう。また、法的に学校 /COGES を管轄するコミューンを監督する分権化省の巻き込みも必要である。
- 先方のオーナーシップは高い。教育省は率先して全国展開を承認し、特にコミニティレベルは最貧困国のひとつにもかかわらず、COGES へのインタビューでは「COGES の目的はコミュニティの目的」と言っており、また実際に貢献度が増大している。
- 予算は、基本的にはコミュニティレベルでの貢献や CEB の既存のモニタリング制度の活用が今後も期待できるが、全国展開の初期投資（研修経費など）やモニタリング（CEB 担当官の燃料費など）のような継続経費の不足などの課題がある。既に他国と同様に、世界銀行に日本信託基金（JSDF）を申請したものの承認可能性は薄いため、他のリソースやセクター計画に組み込んだうえでのセクター財政支援等も広く検討する必要がある。

＜技術面＞

- プロジェクトで開発した現在の COGES モデルは、研修関連マニュアルに基づき研修を行い、インタビューでも関係者に歓迎、理解、習得されていることが確認でき、実際に民主的選挙、学校運営計画など目標値を達成できている。ただ、モニタリングについては早急に集会型モニタリング改善のパイロット活動を開始してモデルを強化する必要がある。
- 既存の部署の巻き込みが弱く、また現段階では中央レベルに COGES 専門部署がないことにより、オンザジョブ・トレーニング（OJT）等による能力強化ができていないことから、早急な対策が必要である。
- 技術の汎用性については、当初から最貧国での全国展開のためにモデルをミニマム・パッケージ化し、マニュアルを作成し、CEB 担当官らを研修講師にし、上述のとおり関係者に技術は習得されているため、基本的に問題はない。実際に、保護者会、世界銀行支援の他地域の小学校、UNICEF の CEBNEF 等にも応用されており、また他国先行類似案件でも全国展開が行われている。

＜社会・文化・環境面＞

- 特になし

３－３　効果発現に貢献した要因

（1）計画内容に関すること

- COGES 設置が発令後も実施されておらずニーズが高まっていたときにプロジェクトを開始したことにより、全国展開承認に大きな問題が生じなかった。
- COGES モデルは最貧困国のひとつであるニジェールにおいて全国普及を前提としていた

ため、政府に多くを頼ることなくコミュニティの資源を動員することを基本としており、またモデルも最小限のもの（ミニマム・パッケージ）として開発されている。この戦略とパッケージを活用したことで、ブルキナファソによる本プロジェクト実施も容易になっている。

(2) 実施プロセスに関すること

- ブルキナファソのオーナーシップが高く、JICA 日本人関係者の国外一時退避中に、独自予算で会合を開催して COGES 全国展開を承認した。
- 「みんなの学校」ネットワークを活用し、他国案件の経験者の専門家としての派遣、技術交換、日常的な経験・情報交換などによりプロジェクトを効果・効率的に進めることができている。
- プロジェクト側から優秀な行政官を研修講師として推薦したことにより、効果・効率的に研修が実施できた。

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

- ブルキナファソの NC 制度は、ドナーが支援するプロジェクトには通常、省令にて既存の組織とは別にプロジェクト専任の NC 1 名を事務次官直轄で配置し、関連部署から FP を任命（FP の業務内容は「モニタリング」）するため、日本側の予算・人員に負担がかかるとともに、NC に権限が集中する。また、既存の関連部署への経験共有や能力強化が難しいため、自立発展性にも負の影響が見込まれる。
- プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）において成果 3 に関し、モニタリング体制の「調査」は記載されていたが、課題があった場合の「改善のためのパイロット活動実施」が記載されていなかったため、同活動実施への NC の理解が得られなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

- CEB 担当官の巡回用燃料費の不足や配付遅滞が COGES への支援 / モニタリングを難しくしている。
- COGES/ コミュニティの支援に関し、教育省から市役所へのマンパワー等の権限移譲が遅れているため、市役所の十分な巻き込み、市役所をどう巻き込んだら良いかの検証の正確性に負の影響を与えている。
- 合同調整委員会（JCC）開催時期がブルキナファソでは省令で 12 月、1 月とされているため、JCC によるハイレベル関係者での公式な課題共有・対策協議が定期的にできなかった。
- 2011 年の学生デモにより 1 カ月程度 COGES 活動が停止するとともに、同年の軍人の反乱により数カ月、JICA 関係者の国外退避や住民会合の停止が起こった。
- JICA 専門家の確保が難航し、専門家の業務過多などにより活動の進捗に負の影響があった。

３－５　PDM の変更

COGES 全国普及戦略書の承認などを踏まえ、全国普及準備技術委員会への支援などを盛り込むなどの改訂を進めることを提言に盛り込み、先方政府と合意した。

３－６　結　論

実施プロセスに若干課題が残るが、少ない人員での尽力により、投入、活動、アウトプットの産出状況、目標の達成見込みなどもおおむね順調もしくは計画以上であり、5 項目評価結果も自立発展性が「中程度」以外は「高い」と判断できる。特に COGES 設置の発令とプロジェクト開始のタイミングの良さ、COGES/ みんなの学校アプローチの応用と類似案件間での経験・情報交換、JICA 専門家の奮闘が貢献要因といえる。

今後、支援 / モニタリング・モデル改善へのパイロット活動実施や分権化省との連携強化、COGES の専門部署や全国普及準備技術委員会（予算計画策定含む）の設置など、以下の提言が適切に実行されれば、活動は更に強化され、上位目標も達成できるであろう。また、プロジェクトは今後も先方政府の全国展開の進捗に柔軟 / 迅速に対応して軌道修正していくことが求められる。

３－７　提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

＊（）内は提言先と実施時期

(1) プロジェクトに対する提言

1)　COGES の持続的支援、モニタリング体制の確立（2012 年 2 月）

プロジェクトが現在実施しているモニタリングの方法は、主に CEB による各 COGES の個別巡回と、コミューン /CEB より小さな単位のクラスター（GAP）レベルでの定期会合が中心となっている。しかしながら、個別巡回は燃料費の不足と配付の遅延の影響を受け、また、GAP レベルでの定期会合はコミューン /CEB が幾つも会合に参加しなければならない､所属する COGES の数が少ないなどの理由により必ずしも効率が良くない。より強固で、持続的なモニタリング体制構築のため、（GAP より広い）コミューン単位での集会型モニタリングのパイロット活動を試行することが望ましい。

2)　プロジェクトチームのタームズ・オブ・レファレンス（TOR）の明確化（2012 年 2 月）

これまでプロジェクトの活動は、主に教育省から任命された NC 1 名と日本人専門家によって実施されてきた。限られた人数で膨大な活動を実施したプロジェクトチームは称賛に値するが、各人の負担は大きく、また、教育省としての組織的な能力強化や活動の効率性の観点からは課題があったといえる。今後、プロジェクトの効率と自立発展性をより高めるためには、当初から配置されている FP（特に中央関係部局にいる 3 名）を含めたプロジェクトチームの TOR を明確化し、仕事が正確に分担されることが必要である。また、教育省に対しては、後述のとおり、プロジェクト C/P の増員と関係部局の設置が望まれる。

3)　PDM と活動計画（PO）の改訂（2012 年 2 月）

プロジェクトの進展と今次評価における提言を踏まえ、PDM と PO を改訂することが必要である。

4)　臨時合同調整委員会の開催

（現在 JCC はブルキナファソの制度に従い 12 月、1 月に行っているが）活動の進捗確認等のため、年央（6 月ないしは 7 月）に臨時合同調整委員会を開催することが望ましい。

(2) 教育省に対する提言

1) C/P の 1 名追加（2012 年 2 月）

プロジェクトの効率と自立発展性をより高めるため、追加で 1 名の C/P をプロジェクトに配属することが必要である。

2) 視学官の COGES 巡回用燃料費の増額（2012/13 学校年度）

COGES の適切な支援 / モニタリングのため、燃料費を増額し、適時に配付されることが求められる。

3) COGES 活動の教育省の年間計画や中期支出計画（CDMT）への統合

COGES の活動や全国展開を教育省の年間及び中期計画に統合する必要がある。

4) 中央レベルで、COGES 政策やそれを実施する組織の強化（2012 年中旬）

プロジェクト終了後の自立発展性を確保するためには、ブルキナファソ側における、COGES 政策とその実施に責任をもつ部署の組織的な能力強化が必須である。現在、教育省の再編が行われているので、この機会を逃さず、COGES の全国設置だけでなく、その後の COGES 全国体制の継続的な維持・改善の責任部署を創設することが期待される。当該部署は、例えば、① COGES 能力強化、② COGES モニタリング、③教育開発のための活動を担当する課レベルの部署から成ることが望ましい。

5) 機能する COGES 全国普及準備技術委員会の設置（2012 年中旬）

ブルキナファソは、2011 年 5 月に「ブルキナファソにおける COGES 全国普及のための戦略書」を作成、承認した。この戦略を具現化するために、基礎教育総局（DGEB）、プロジェクト（NC、JICA 専門家、FP）、州・県等、（必要に応じ）分権化省など関係省庁から成る全国普及準備委員会を創設し、戦略の詳細化や関係省庁の連携・調整を進めることが望ましい。

6) COGES モニタリングの教育行政官への責任の強化

教育行政のすべてのレベルの行政官の業務指示書に COGES モニタリングを含めることが望ましい。

7) コミューンレベル連絡会議の実証に関する教育省と分権化省の協定文書の署名（2012 年 2 月）

コミューン間連絡会議の実証活動を支援するために、機能する COGES の設置に関連する教育省と分権化省が協定文書を結ぶことが望ましい。

8) 臨時合同調整委員会の開催

省令で JCC は 12 月、1 月に行っており、1 月から次の 12 月まで 1 年程度空くことになるため、その中間地点でも臨時委員会を開催することが望ましい。

(3) JICA に対する提言

1) プロジェクトの実施体制の強化

今後の活動展開に向け、（専門家の増員を含む）プロジェクト実施体制強化の方策を検討することが求められる。

３－８　教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

(1) 潜在的ニーズへの直接的働きかけ

COGES アプローチが、現場ニーズを表面的（文具がない、など）でなく潜在的なもの（運営組織の不透明性への不信感、両親以外の住民の学校運営への関与不可、社会的地位・権威付与による動機づけなど）にまで着目して、ボトムアップで働きかけ（民主的選挙、住民レベルのみで実施できることを中心とした活動・予算計画の住民参加による紙面での策定、住民集会での目に見える結果や財務報告など）をすることにより、現場の主体性が生まれている。

(2) C/P の人選

人選はプロジェクトの成否に大きな影響を与えるため、JICA としては案件内容や従来の経験に基づいて、詳細計画策定調査後・案件開始前に業務内容・資格要件を明確に示し、先方政府に対してコンサルテーションを行うと良い。

(3) JICA 関係部署の柔軟な支援

JICA 専門家が、C/P を通してではなく直接関係者と連絡調整できずに問題が生じる場合には、JICA 在外拠点 / 関係部署が支援を行うと良い。他方、セクター / ドナー会合は JICA 在外拠点が中心となるものの、JICA 専門家も関与することにより JICA 活動が相手国政府の政策・活動に具体的 / 正確に組み込まれる可能性が高くなる。

(4) 専門家の確保

専門家の人選はプロジェクトの成否に非常に重要であるため、相手国の需要、案件 / 専門家業務内容 / 進捗、日本側供給状況などにより、JICA はその人材確保方法を、柔軟にすることが不可欠である。また、供給が不足する場合には、JICA として積極的 / 柔軟に開拓していく必要がある。