

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ボツワナ共和国、ナミビア共和国	案件名：mamノトランス・カラハリ国境OSBP導入プロジェクト
分野：民間セクター開発－貿易投資促進	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 行財政・金融課	協力金額（評価時点）：1億8,000万円
協力期間	R/D:2010年10月21日～2013年10月20日（ナミビアは2011年9月5日から参加）
	先方関係機関：ボツワナ統一歳入庁（BURS） ナミビア財務省関税局（NCE）
	日本側協力機関：財務省関税局
	他の関連協力：なし
1-1 協力の背景と概要	
<p>南部アフリカ3カ国を横断するトランス・カラハリ回廊（Trans Kalahari Corridor：TKC）は、西はナミビア共和国（以下、「ナミビア」と記す）のウォルビス・ベイ港から、南アフリカ共和国（以下、「南アフリカ」と記す）のヨハネスブルグまでをつなぎ、北米・欧州と南部アフリカ地域をより短時間・短距離で結ぶルートとして、近年注目されている。古くから南部アフリカ地域における交易の拠点として利用されてきた南アフリカの東側にあるダーバン港は常時過密状態にあるため、物資が同港を経由するよりも、ウォルビス・ベイ港とTKCを経由してナミビアとボツワナ共和国（以下、「ボツワナ」と記す）に入る方が経済的であるためである。そのため、ボツワナとナミビア両国にとってはTKCを経由したウォルビス・ベイ港の利用価値は高く、同港の拡張計画が進められている。</p> <p>ウォルビス・ベイ港のキャパシティが増大することにより、TKCの交通量（2008年の商業貨物車通行数は1万8,043台）は毎年少なくとも14%程度ずつ増加（2008年比）すると見込まれており、物流の確保・促進のためには国境における通関手続きを、より効率的・円滑に行う必要がある。そのため、TKC関係国であるボツワナ、ナミビア、南アフリカの各国政府はTKC上の国境（ボツワナとナミビア国境のmamノトランス・カラハリ、ボツワナと南アフリカ国境のパイオニア・ゲート）に輸出入双方の手続きについて1度に国境通関手続きを行えるようにするワン・ストップ・ボーダー・ポスト（One Stop Border Post：OSBP）を導入することに合意している。</p> <p>その枠組みのなかでボツワナ政府は、mamノトランス・カラハリ国境施設のOSBP化をナミビア政府と2005年に合意しており、同国境のOSBP化をモデルケースとして、他の周辺国境に順次適用する方針である。しかし、ボツワナ及びナミビアを含め、南部アフリカ地域においてOSBP導入の実績と経験がなかったことから、ボツワナ及びナミビア政府はわが国に対してOSBP導入に係る支援を要請してきた。</p> <p>これを受けて、JICAはボツワナ及びナミビアの関税局をカウンターパート（Counterpart：C/P）機関として、「mamノトランス・カラハリ国境OSBP導入プロジェクト」を2010年10月から3年間の予定で開始した（なお、ナミビアは2011年9月から正式に本プロジェクトに参加している）。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
mamノトランス・カラハリ国境施設に、OSBPが導入され適切に運用される。	

(2) プロジェクト目標

OSBPをシステムとして適切に運用できるようにするため、ボツワナ・ナミビアの税関組織と国境通関関係者¹の能力が向上する。

(3) アウトプット（成果）

1. マムノ/トランス・カラハリ国境施設のためのOSBP業務モデルが開発され、国境通関関係者と共有される。
2. 関係する税関職員と国境通関関係者がOSBPを適切に運営するための知識を習得する。
3. 税関業務に必要な技術分野と運営制度を適切に実施するための税関職員の能力が向上する。

＜ここで習得する能力とは、OSBPの導入いかにかわらず一般的な税関基本業務と、効率的な税関業務運営のための制度導入と実施にかかわるもの。アウトプット2とは異なる＞

(4) 投入（2013年3月時点）

日本側：総投入額 1億8,000万円

長期専門家派遣 3名 機材供与 3,390万円

短期専門家派遣 12名 ローカルコスト負担 2,520万円

研修員受入 12名 その他 0円

相手国側：

C/P配置 22名 プロジェクト事務所の供与 その他

2. 評価調査団の概要

調査者	総括 押切 康志 JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課長
	協力企画 辻 研介 JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課 主任調査役
	税関行政 倉本 智和 財務省 関税局 参事官室 上席調査官
	評価分析 井関ふみこ グローバルリンクマネジメント株式会社

調査期間 2013年4月13～28日

評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) アウトプットの達成状況

アウトプット1：マムノ/トランス・カラハリ国境施設のためのOSBP業務モデルが開発され、国境通関関係者と共有される。

OSBP業務モデルの狭義の定義に基づけば、アウトプット1は民間セクターの巻き込み以外は、おおむね達成している。

指標1-1「OSBP業務モデル」については、プロジェクトが作成したOSBPフローチャート

¹ 中間レビューにおいてプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）改訂の際、プロジェクト対象が「税関職員及び通関業者組合」から「税関職員及び国境通関関係者」に拡大された。国境通関関係者は政府関係機関（入国管理局、公安、検疫、運輸局等）及び民間セクターと定義されている。民間セクターは、具体的に通関業者（協会）、貿易業者、銀行等を指す。

(国境の関係機関による諸手続きの順番を示す) がボツワナ・ナミビア両政府によって合意され、その後のOSBP運営手続きマニュアルの開発やインフラ施設をデザインする際の基礎となった。指標1-2「OSBP(一般)に関するコンセンサス構築のためのセミナー」については、マムノトランス・カラハリ国境の税関職員を対象とした①日本通関手続きセミナー、②OSBPセミナー、中間レビュー以降に③政府関係機関を対象としたOSBPセミナーを開催し、これらの3回のセミナーに合計108名が参加している(理解度については、データが入手されていない)。指標1-3「OSBP業務モデル普及のためのセミナー」は、上記の政府関係機関を対象としたOSBPセミナーのなかで説明されている。また、指標ではないものの、OSBPについての理解を得るための活動として、タイにおけるスタディツアーを実施し、中間レビュー後には司法省を含む政府関係機関も対象にチルド国境視察を実行した。さらに、インフラ整備はプロジェクトのスコップではないものの、インフラ委員会は既存の政府関係機関とのコーディネーションメカニズムを強化し、マスタープラン作成に導く「場」としての機能を果たしている。

しかし、プロジェクトは、民間セクター(通関業者、貿易業者や銀行等)の巻き込みには至っていない。また、マムノトランス・カラハリ国境のすべての税関職員にOSBPコンセプトの周知を徹底する必要があると残されている。

なお、終了時評価調査の結果を受けた地域合同調整委員会(Regional Joint Coordination Committee: RJCC)において、ボツワナ統一歳入庁(Botswana Unified Revenue Service: BURS)局長から「OSBP実施戦略の策定」の必要性が提示された。このギャップは、プロジェクトが「OSBP業務モデルの開発」を「OSBPフローチャートの開発」で満たしていると定義してきたことにも一部起因していると考えられる。BURS局長が提示した広義の定義に基づけば指標1-1が未達成になるとも考えられ、プロジェクト関係者間で見解が分かれていることが、アウトプット1達成度合いの判断を難しくした。

アウトプット2: 関係する税関職員と国境通関関係者がOSBPを適切に運営するための知識を習得する。

国境の税関職員や国境通関関係者によってOSBPシステムが運営される準備は整っていないのが現状であり、終了時評価調査時点におけるアウトプット2の達成度合いは限定的である。

指標2-1「OSBP業務手続きマニュアル」については、BURS/ナミビア財務省関税局(Namibia Customs and Excise, Ministry of Finance: NCE)から必要と想定される12分野が提出され、そのうち法的枠組み・インフラ・ICTの制定が必要とされない6分野について、日本人専門家がドラフト版を作成し、BURS/NCEにコメントを求めていた。中間レビューでマニュアルを共同で作成するためのテクニカルチーム結成が合意されたが、十分なコミュニケーションが図れておらず、テクニカルチームは機能していなかった。

指標2-2「OSBP導入のための国境税関職員及び国境通関関係者向けの研修」については、法的制約のため一部開発されたマニュアル(合同国境マネジメント)の試験的实施も難し

いため、プロジェクトはOSBP業務手続きに関する研修を行うことができていない。他方、プロジェクトは供与機材に関する研修を実施したが、旅客用X線検査器及びフォークリフトは想定されたようには活用されていない。

アウトプット3: 税関業務に必要な技術分野と運営制度を適切に実施するための税関職員の能力が向上する。

アウトプット3は、先方機関の研修ニーズのすべてには応えられていないものの、おおむね達成している。

指標3-1「ベースライン調査」として国境の現状調査が実施され、マムノ側の平均税関手続き時間は7分（全体の23.2%）、トランス・カラハリ側は31分3秒（全体の32.7%）であった。また、BURS/NCEからトレーニングニーズが提出された。ただし、税関職員のキャパシティアセスメントは実施されていない。

指標3-2「技術分野に関するワークショップ」として、HS分類（Harmonized Commodity Description and Coding System: HS）トレーナーズ・トレーニング（Training of Trainers: TOT）研修が4シリーズ（各国3回、合同1回）及び関税評価TOTが1シリーズ（各国1回）、計9回の研修が開催され、累計187名が参加し、HSのトレーナーとして25名が養成された。

リスクマネジメント（Risk Management: RM）の本邦研修に引き続き、指標1-3「運営制度に関するワークショップ」として、RMフォローアップ研修が2回実施され、12名（累計23名）が参加している。

指標3-4「行動計画」は、HSについては作成され、34回に及ぶ国内研修（BURS: 13回、NCE: 21回）が実施され、413名（BURS: 176名、NCE: 237名）の職員が受講している。これは各機関の税関職員の32.6%、30.8%相当に該当する。さらに、何名かのBURS職員は自主的に通関業者を対象にHS研修を実施している（約30~40通関業者との報告）。関税分類及びRMについての行動計画は作成されていない。BURS側のRM研修参加者はフィールド事務所を対象とした研修を予定したが予算の制約のため断念している。予算のかからない範囲として本部関係部門へのRM研修がこの5月に予定されている。関税評価は、参加者のレベルがトレーナーとなるには十分ではなく、まずは基礎的な内容を習得することが優先であると日本人専門家は報告している。

研修には、さまざまな工夫がなされており、特に以下の点において好評を得ている。①ケーススタディが含まれていることから自分たちで考え発表する機会が盛り込まれており、国内研修の実施を通じて、HSトレーナーは人前でプレゼンすることに自信をもつようになった。②NCEは各地方事務所にHSのリソースパーソンが養成されたことを高く評価している。③BURSの参加者もHS国内研修の重要性を認識しており、HS国内研修の継続をマネジメント上層部に要請している。④HS TOTと国内研修の学びの継続性が、有効であった。⑤経験共有の観点から、BURSとNCEの合同研修も評価されている。

なお、研修は良い効果を生み出しているものの、その有効性を制限した要因は以下のとおりである。①NCEは、大半のHS TOT参加者を第1回目と第2回目に変更している。②NCEにおい

て、RM研修開始前にRM部門が設立されていなかったため、現RM部門の職員がRM研修に参加できていない。③研修にマムノトランス・カラハリ国境の税関職員が毎回含まれているわけではなかったため、プロジェクトのターゲットエリアの税関職員全員に便益が到達していない。④研修参加者は、職場の同僚に研修で修得した技術・知識を必ずしも伝達していない。⑤どの研修でも指標の一部として設定されている理解度に関するデータが入手されていない。

(2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：OSBPをシステムとして適切に運用できるようにするため、ボツワナ・ナミビアの税関組織と国境通関関係者の能力が向上する。

中核となるアウトプット2が達成されていないうえ、5つのうち2つの指標が適切でなく、2つは達成されていないため、終了時評価調査時点におけるプロジェクト目標の達成度は限定的である。

指標a「OSBPの業務手順等が導入され、ガイドラインに基づき適切に実施される」及び指標d「OSBPにおいて生じた違反や争議の件数比率」は、上位目標の指標とされるべきであり、プロジェクト目標の指標としては適切でない。指標b「税関が通関業者協会に対して提供した助言、官報やその他必要な情報の実施回数」及び指標c「通関業者から提出された申告書類から見つかったエラー比率が減少する」は通関業者（協会）の関与を必要とするが、プロジェクトは現時点では彼らを活動に直接巻き込んでいないため、達成できていない。他方、指標ではないものの、終了時評価調査のためにプロジェクトが準備したアンケート調査及びインタビュー調査によって、BURSからの研修参加者の数名が、自主的にHS 2012改訂に関する研修を通関業者対象に実行していたことが判明している。指標e「研修を通じて習得した手続きあるいは技術を日常の税関業務に適応している職員数」によると、研修を通じて習得した技術が日常業務に適用していることが確認されている。

プロジェクト目標の達成を阻害した要因として、プロジェクト目標の定義について共通認識が形成されていなかったことが挙げられる。そのため、プロジェクトがさまざまな側面を支援し対象が広がる結果となり、プロジェクトの効果が薄まってしまった可能性が高い。もうひとつの要因として、中間レビューで政府関係者や民間セクターをプロジェクト対象に含めることとされたが、誰の「どの能力」を「どこまで向上するか」が指標に明確に定められていなかったことが挙げられる。そのため、終了時評価の段階に及ぶまでC/Pが「OSBP実施戦略の策定の必要性」を明確に提示できなかった原因となった可能性が高い。本来であれば、中間レビュー時のプロジェクト対象変更を踏まえ、OSBP業務モデルを「OSBP導入に向けた国境全体の手続き面に関与する各国境通関関係者のタームズ・オブ・レファレンス（Terms of Reference：TOR）を明確化し、行動計画を作成すること」まで広義に解釈し、合意形成をしたうえで、アウトプット1の下で必要となる活動を追加する、あるいは、OSBP業務モデルは現在と同様の「OSBPフローチャート」と狭義にとらえる場合は、各国境通関関係者のTORの明確化及び行動計画の作成に必要な活動は新たにアウトプット4の下に設置する等の検討が必要であったと考えられる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトは、ボツワナ・ナミビア両国の政策及びニーズ並びに日本の援助政策との整合性を確保していることから、高い妥当性が認められる。その反面、手段としての適切性に関しては制約があり、有効性、効率性、持続性にも影響している。

1) ボツワナ・ナミビアの政策

両国は南部アフリカ開発共同体（Southern African Development Community : SADC）及び南部アフリカ関税同盟（Southern African Customs Union : SACU）に加盟しており、地域経済統合の一環として、国境における通関手続きのためのOSBP導入が政策的に重要視されている。

2) 日本政府の政策

日本政府の援助政策として、貿易円滑化のための地域回廊整備を重視しており、アフリカ開発会議（Tokyo International Conference on African Development : TICAD）IVにおけるわが国のコミットメントとも合致している。プロジェクトはJICAの対ボツワナ・ナミビア事業展開計画における援助重点分野である経済発展の基盤整備に相当するものである。

3) BURS及びNCEのニーズ

OSBP導入に備えて業務手続き面に必要となる技術を習得することに加え、その一環として通常の税関業務に係る基礎能力向上を図る本プロジェクトは、能力開発を年次計画に含むBURS及びNCEのニーズと合致している。

4) プロジェクトデザインの妥当性

法的枠組みの策定は本プロジェクトの前提条件となされるべきであった。さらに、ICT及びインフラデザインの設定も、OSBP手続き開発に関する活動を実施するために必要となる外部条件として考慮される必要があった。加えて、国境を挟むプロジェクトの特性からも、2カ国同時にプロジェクトを開始することが望まれた。

(2) 有効性

プロジェクト終了までに中核となるアウトプット2の達成が見込まれないため、プロジェクト目標が達成される見込みは低く、プロジェクトの有効性は限定的である。有効性を低減させた要因は以下のとおり。

特に、前述のとおり、法的枠組みやICT、インフラデザインといった重要な外部条件が満たされていないことがアウトプット2の達成につながるマニュアル作成やトライアル実施を妨げた。

プロジェクト目標は明確に定義されておらず、指標も適切に設定されていなかったため、プロジェクトのスコープについて共通認識が構築されていなかった。そのため、プロジェクトの活動が多様な方面に拡散してしまったことは否めない。また、中間レビューで政府関係機関を含む国境通関関係者を巻き込みスコープが広げられた際に、OSBP業務モデルを再定義し、指標の再設定や付随する活動の追加等がなされる必要があったと考えられる。さらに、プロジェクト目標の指標にあるような通関業者（協会）に対する基礎能力向上を図る活動が足りていない。

HSやRM等の税関行政に係る能力向上については良い成果をもたらしたが、OSBP導入後の効果につなげるべくマムノ/トランス・カラハリ国境職員への裨益がより期待された。

(3) 効率性

効率性は高くない。プロジェクトの中核であるアウトプット2は達成されておらず、主要な供与機材²も想定されたとおりに活用されていないうえ、NCE側の研修参加者は十分に活用されているとは言い難い。また、本来であれば中間レビューでプロジェクト対象を拡大した際に、活動を追加し、必要であればそれに付随する追加投入が望ましかったと判断される。また、以下のとおり効率性を向上した要因よりも、下げた要因の方が多かった。

1) 効率性が向上した要因

- a. 青年海外協力隊員と連携し、フォークリフト研修を実施した。
- b. 本邦研修によって日本におけるRMの有効性を認識したのち、理論を学ぶカリキュラムは、研修生の有効な動機づけとなった。

2) 効率性の制約となった要因

- a. 法的枠組みの制約（二国間合意及び国内OSBP法案策定の遅延）のため、日本人専門家が十分に活用されなかった。
- b. 円滑でないコミュニケーションは、特に以下の面でプロジェクトの進捗に影響を及ぼしている。①テクニカルチームが想定されたとおりに機能していない、②供与機材であるフォークリフトが十分に活用されていない、③NCE側による理解が十分でなく、第1回HS TOT参加者が第2回目に変更された。
- c. BURS局長及びフォーカルポイントの長期に及ぶ不在期間があったうえ、NCE側プロジェクトフォーカルポイントが変更された。
- d. NCEのRM部門が設立されていなかったため、現在のRM職員がRM研修の便益を受けていない。
- f. 東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクトの経験を、想定されたようには活用することが難しかったこと。
- e. OSBPの特性として、二国間における多様な政府機関の巻き込みが必要となることから、通常プロジェクトに比べて意思決定プロセスに時間を要する。本来であれば、コーディネーションを念頭とした役割配置が望まれたと考えられる。

(4) インパクト

- 1) 上位目標：マムノ/トランス・カラハリ国境施設に、OSBPが導入され適切に運用される。

プロジェクト目標の達成は難しいため、プロジェクトの直接的な効果としてではないが、プロジェクトが法的枠組みやインフラデザイン開発の促進に貢献したことにより、上位目標の達成可能性が高まったため、本プロジェクトのインパクトはある程度高い。ただし、プロジェクトが達成できていない業務手続き面の体制構築は、外部条件の進捗を見ながらBURS/NCEが継続して取り組む必要がある。

² X線検査器及びフォークリフト。

2) その他の正のインパクト

- a. チルンド国境視察の実施により、二国間交渉の進展に貢献した。
- b. インフラ会議を通して政府関係機関を巻き込み、既存コーディネーション体制の強化につながった。また、インフラマスタープラン作成を導いた。

(5) 持続性

持続性は、OSBP導入に関する技術面での能力向上が図られれば、ある程度見込まれる。

1) 政策面

両国とも、マムノ/トランス・カラハリ国境で習得した手続き方法を他国境で活用する形でOSBP導入の展開を計画しており、政策的な持続性が高い。

2) 技術面

作成されたマニュアル（案）の試験的实施が可能でないため、実質上訓練は行われておらず、OSBP手続き技術の持続性は低い。他方、通常の税関業務（HS、RM、関税評価）の研修を通じて習得した技術は、日常業務に適用されている。これらの研修参加者の個人的技術が、他の職員と共有されれば、組織的な能力向上につながることを期待される。ただし、NCEの新たに設立されたRM部門職員はプロジェクトの研修を受講できていないため、このギャップを埋めることが必要である。X線検査機材はいまだ運用されていないため、BURSがメンテナンス能力について憂慮している。

3) 財政的側面

BURS及びNCEともに、マムノ/トランス・カラハリ国境事務所のインフラ整備のための予算を計上している。BURSの金額は終了時評価時点においては確定していないものの、NCEは1,000万ナミビアドル（約1億400万円相当）が承認されている。さらに、OSBP手続き開発予算として、BURSは40万ボツワナプラ（約480万円相当）、NCEは10万3,000ナミビアドル（約110万円相当）をそれぞれ計上している。OSBP導入の全体予算が把握されていないため、上記金額がどの程度を満たしているかは明確ではないが、予算確保という形でもコミットメントが現れてきている。供与機材のメンテナンス予算も確保される必要がある。BURS/NCEは、HS国内研修の継続や、RMでも同様の国内研修が実施できるように、予算確保が期待される。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- 1) 日本の優位性（実務的な税関の基礎研修）が発揮されるアウトプットが織り込まれていたこと。

(2) 実施プロセスに関すること

- 1) アウトプット3の下の研修に効果的な工夫がなされていたこと（HS研修の継続性、RM研修の本邦研修とフォローアップ研修の順序、実践的なカリキュラム、合同研修、TOTメカニズム、BURS/NCEによるイニシアティブ）。
- 2) チルンド国境視察の実施（二国間交渉の進展に貢献）。

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

- 1) 法的枠組みの策定が前提条件として設定されていなかったこと。
- 2) ICT及びインフラデザインの設定が、OSBP手続き開発に関する活動を実施するために必要となる外部条件として設定されていなかったこと。
- 3) 2カ国同時にプロジェクトが開始されていなかったこと。

(2) 実施プロセスに関すること

- 1) キーパーソンの不在（BURS局長、BURSプロジェクトフォーカルポイント、ナミビア側プロジェクト現地要員）により、意思決定が難しかったこと。
- 2) コミュニケーションが円滑でなかったため、プロジェクト進捗に影響を及ぼし、C/Pの巻き込みがより積極的になされていれば、今以上のオーナーシップ醸成が可能であったと想定されること。
- 3) 中間レビューでプロジェクト対象者が広げられたことから、二国間における多様な政府機関の巻き込みが不可欠となり、意思決定のためのコーディネーションに非常に時間を要するため、付随する活動及び投入が望ましかったこと。また、対象者の変更がプロジェクト目標の指標に反映されていないこと。

3-5 結論

妥当性に関しては、ボツワナ・ナミビア両政府及び日本政府の政策とニーズに合致しているものの、プロジェクトデザインの適切性に制約があり、有効性、効率性、持続性に影響を及ぼしている。プロジェクトの中核部分に該当するOSBP手続きマニュアルの開発や研修を完了することができなかったため、有効性は限定的である。効率性は高くない。チルド国境視察を通じて、二国間交渉のプロセスを促すようなインパクトを生み出している。さらに、インフラ会議の開催を通じて、両政府によるインフラマスタープランの作成を導いている。その結果、上位目標として掲げているOSBPシステム導入の実現可能性が高まってきている。持続性を向上するためにも、BURS/NCEは継続してOSBP導入に必要なプロセス実施に励むとともに、関税業務の基礎研修の効果が維持され組織化されるためにも、国内研修を継続することが期待されている。

全般的に、BURS、NCE、JICAは良好な関係を構築し、OSBP導入という課題とともに挑んだ。本来のプロジェクト目標には達しなかったものの、2カ国においてOSBP導入の機運を高め、関税業務の基礎的能力向上が図られたことが、本プロジェクトの意義であったと考えられる。

3-6 提言

プロジェクト実施に支障をきたした外部条件に進捗が見られるものの、想定されたような活動実施の見通しが現時点ではまだ難しいため、当初の予定期間をもってプロジェクトを終了し、その進捗や成果の持続度合いをモニタリングする。前提条件、外部条件の確保が相当と判断され、先方ニーズと日本による協力の方向性が合致した場合には、フェーズ2を開始できるように備えることを提言する。

3-6-1 残りのプロジェクト期間における活動への提言

(1) プロジェクト〔ボツワナ統一歳入庁（BURS）/ナミビア財務省関税局（NCE）/日本人専門家〕に対して

- 1) マムノ/トランス・カラハリ国境税関職員の全員がOSBPについて理解するように徹底する。
- 2) マムノ/トランス・カラハリ国境の通関業者を含む民間セクターを対象に、BURS/NCE税関職員がOSBPセミナーを開催する。日本人専門家は必要に応じて支援する。
- 3) 税関職員及び民間セクターを対象としたOSBPマニュアルを開発するために、テクニカルチームを組成する。日本人専門家は必要に応じて技術的な助言を行う。マニュアルは、OSBP手続き、供与機材の運用³とメンテナンス、ICT等を含む。
- 4) プロジェクトの効果を確認する（エンドライン）ため、及びOSBP導入前ベースライン確保のため、通関業者を含むマムノ/トランス・カラハリ国境全体の手続き及び能力に係る調査を実施する。
- 5) 研修を通じて習得した技術が組織化することを念頭に、予定されているHS本邦研修参加者の選出基準を設ける。
- 6) ワークショップや研修開催時には、参加者の理解度を確認するために評価ツール（アンケート、テスト等）の活用が必要である。フィードバックは次回の改善のために活用されることが望まれる。

(2) ボツワナ統一歳入庁（BURS）とナミビア財務省関税局（NCE）に対して

- 1) HS国内研修の継続や、RM及び関税研修も同様の国内研修の実現可能性を見いだすように努める。マムノ/トランス・カラハリ国境の税関職員が研修の便益を受けるように徹底する。
- 2) 全員の研修参加者に参加証を発行する。優秀なトレーナーには、一定基準を設定し認定証を供与する。

(3) JICAに対して

- 1) BURSとNCEが、マニュアル開発のために必要なコンサルタントのTORを2013年5月10日までにJICAに提出した場合は、コンサルタントを雇用する。JICAはTORについて5月17日までにコメントする⁴。

³ X線検査器及びフォークリフトの共同運用方法や計画策定は、マニュアル完成を待つ必要はない。

⁴ 終了時評価調査の結果を受け、RJCCにおいてBURSとNCEから、可能な限りプロジェクト終了までにマニュアルを完成させたいという声が挙げられた。そのため、テクニカルチームのTORを明確化し、プロジェクト終了までの行動計画を策定した（付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex 13」参照）。他方、プロジェクト終了までの時間的制約と、マニュアルはコンサルタントに依頼することが多い風習から、マニュアル開発専門のコンサルタント雇用の要望が挙げられた。ただし、BURSはユーザーフレンドリーの視点に基づいて集約する者、NCEはOSBPの経験者による者と双方が想定するコンサルタントの専門性が異なった。そのため、テクニカルチームがコンサルタントのTORを作成し、5月10日までにJICAに提出することとされた。ただしJICAのコメントを受け、5月17日までにコンサルタントを雇用するために適切なTORが作成されなかった場合は、JICAの調達プロセスに要する時間的制約のためコンサルタントを備上することは不可能であるという条件が合意された。

- (4) ボツワナの財務省及び両国の司法省に対して
1) OSBP法案及び二国間合意の完結を促進する。

3-6-2 プロジェクト終了後の方向性に関する提言

終了時評価調査の結果に基づいて、プロジェクトの持続性を確保するために、RJCCにおいてプロジェクトダイレクターであるBURS局長から「OSBP 実施戦略の策定」が必要であり、マニュアル作成のために雇用予定のコンサルタントのTORに織り込むことが要望された。

3-7 教訓

(1) ワン・ストップ・ボーダー・ポスト (OSBP) 導入に向けて

- 1) プロジェクトの有効性及び効率性確保のため、プロジェクト開始前に、前提条件及び外部条件を精査することが必要である。
 - a. 他のコンポーネント（特に「業務手続き面」の開発）を支援するためには、法的枠組みの策定が前提条件である。
 - b. ICTを含むインフラ整備が、手続き面の開発に影響を及ぼす外部条件として認識する。
 - c. 国境をまたぐため、両国同時のプロジェクト開始が望ましい。
- 2) 既存のコーディネーションメカニズムを活用する形で、戦略（中央省庁）レベル及び現場（国境）レベルの双方において政府関係機関と民間セクターの巻き込みが必須である。
- 3) 新たなOSBP概念の理解を得るために、既存のOSBPサイトの視察が有効である。
- 4) 他の支援プログラムやプロジェクトとの連携することによって有効性、効率性が向上する。

(2) プロジェクトマネジメントの側面

- 1) 明確なコミュニケーション体制が構築されていることが不可欠である。円滑なコミュニケーションに加え、技術移転を図るうえでも、プロジェクトにフルタイムベースのC/P職員の配置が考慮されることが望ましい。
- 2) プロジェクトマネジメントのためにPDMが活用されることが必須である。JICA専門家とC/Pがともに、指標の進捗状況をモニタリングすることが必要である。
- 3) 有効性を確保するために、問題分析を通して上位目標達成までに必要となるコンポーネント（目的と手段）を明確にし、プロジェクト目標を定める。そのうえで、プロジェクト目標の共通認識を図り、PDMの用語を明確に定義し、指標にも反映されることが不可欠である。
- 4) プロジェクトによる能力向上効果を図るためにも、研修開始及び終了時にキャパシティアセスメントが実施されることが重要である。
- 5) 将来的にどのように研修成果を組織化するかを念頭に、研修参加者の選出基準を設定することが望ましい（フィードバックセミナー、国内研修、該当専門部門からの参加、mamノ/トランス・カラハリ国境のようにターゲットエリアからの参加等）。

- 6) C/Pとの信頼関係構築及びオーナーシップ醸成、特に2カ国をまたぐ多様な関係者の巻き込みを要するOSBPプロジェクトでは、専門家の配置を工夫することが求められる。
- 7) OSBP事業の経験者を望む先方に対して、どの分野に日本の優位性があり、能力を発揮できるか慎重に検討することが、より効果的な支援につながる。