

## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：カンボジア王国	案件名：カンボジア工科大学教育能力向上プロジェクト
分野：高等教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部高等・技術教育チーム	協力金額（2015年6月末時点）：2億7,100万円
協力期間	2011年10月～2015年10月
	先方関係機関：教育青年スポーツ省（MoEYS）、カンボジア工科大学（ITC）
	日本側協力機関：東京工業大学、九州大学、北海道大学、早稲田大学、同志社大学、京都大学、明星大学、広島大学
	他の関連協力：カンボジア工科大学施設機材整備計画（無償資金協力）、カンボジア工科大学地圏資源・地質工学部教育機材整備計画（一般文化無償資金協力）、アセアン工学系高等教育ネットワークプロジェクト（AUN/SEED-Net Project）（技術協力）
1-1 協力の背景と概要	
<p>カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）の産業構造は、農林水産業のGDPシェアが32%と高い一方で、工業についてはGDPシェアが22%にとどまるうえ、業種も縫製業と建設業に偏っている。そのなかで2010年頃から、製造業を含む日系企業の進出が加速し、カンボジア政府は、これら外国投資も活用しながら製造業等の拡大によって産業を多角化することで、持続的な経済成長をめざしている。一方、同国に進出する外資系企業（日系企業を含む）からは、生産ライン等の設計・管理、不具合の原因究明などを行える実践的なスキルをもったエンジニアレベルの工学系人材の不足が指摘されている。</p> <p>このようなエンジニアを育成する高等教育機関としては、カンボジア工科大学（Institute of Technology of Cambodia：ITC）が国内最高峰の機関として位置づけられている。独立行政法人国際協力機構（JICA）は2003年から、大学の研究・教育能力の向上を目的として、「アセアン工学系高等教育ネットワーク（AUN/SEED-Net）プロジェクト」を実施しており、ITCもメンバー校となっているが、プロジェクトの対象である東南アジア諸国連合（ASEAN）10カ国の各国トップ大学間の教育・研究レベルの格差は大きく、特にITCについては、実験・実習を取り入れたカリキュラムの実践を支援する必要性が認められた。そのため、JICAは2011年10月に、4年間の予定で、ITCの電気・エネルギー工学科（GEE）、産業機械工学科（GIM）、地球資源・地質工学科（GGG）の3学科の教育能力の強化を目的とする「カンボジア工科大学教育能力向上プロジェクト」（以下、「本事業」）を開始した。本事業では、ITCと教育青年スポーツ省（Ministry of Education, Youth and Sport：MoEYS）をカウンターパート（C/P）とし、チーフアドバイザー（短期、年4回程度派遣）、業務調整員（長期）を派遣するとともに、国内支援大学による本邦教員の派遣及びC/P人材の本邦研修、実験機材等の供与などを通じて、対象学科への実験・実習の導入によるコースワークの改善、教授法の改善を支援している。</p> <p>2013年11月に中間レビュー（MTR）調査を行い、プロジェクトはおおむね順調に進捗していることが確認されたが、関係者間の計画及び活動の情報共有体制、機材管理の仕組み、本邦研修の内容などに対する課題も指摘されたため、これらの改善を図りながら活動を実施してき</p>	

た。本事業が 2015 年 10 月に終了するにあたり、本事業の成果や達成度を確認するため、また本事業の残り期間において取り組むべき課題を明確にするため、今般、終了時評価を実施した。

## 1-2 協力内容

チーフアドバイザーをはじめとする国内支援大学教員が、ITC もしくは本邦大学において、ITC の教員を対象に、ITC に実験・実習を重視した実践的な教育を根づかせる目的で、導入された機材を活用したコースワークの改訂や、教授法の強化に係る支援を行う。

### (1) 上位目標

カンボジア工科大学の対象 3 学科の卒業生が実用的・実践的能力を身に付ける。

### (2) プロジェクト目標

カンボジアの一流大学としてカンボジア工科大学の対象 3 学科において、より実験・実習を重視することを通じて（学部）教育の質が改善される。

### (3) 成果（アウトプット）

成果 1：カンボジア工科大学の対象 3 学科において、コースワークがより実験・実習に重点を置いたものへと改善される。

成果 2：教員の教授法が実践を重視したものへと強化される。

成果 3：実験機材が、実験・実習において適切に活用される。

### (4) 投入実績（評価時点）

日本側：総投入額：2 億 7,100 万円

専門家派遣

短期専門家 37 名（チーフアドバイザー 1 名、電気・エネルギー工学 10 名、産業機械工学 13 名、地球資源・地質工学 13 名  
従事期間：合計 50.8 カ月）

長期専門家 1 名（業務調整員 1 名、従事期間合計：40.4 カ月）

研修員受入

合計 43 名（GEE 15 名、GIM 15 名、GGG 13 名）

機材供与

総額 1 億 3,100 万円相当の機材をプロジェクトで整備

プロジェクト経費

1,600 万円（機材を除く）

（ローカルコスト負担）

相手国側：

C/P 配置

マネジメントレベル 3 名、3 学科の教職員（2014/15 年度時点）：GEE 24 名、GIM 26 名、GGG 15 名

その他

専門家執務スペース（ITC 内）

プロジェクト経費

97 万 120 US ドル相当

（ローカルコスト負担）

## 2. 評価調査団の概要

調査者

日本側調査メンバー

① 団長／総括 上田 大輔（JICA 人間開発部高等・技術教育チーム 課長）

	②工学教育 渡邊 公一郎（九州大学大学院工学研究院 教授） ③協力計画 富野 治恵（JICA 人間開発部高等・技術教育チーム 専門嘱託） ④評価分析 荻野 有子（コーエイ総合研究所 主任コンサルタント）  カンボジア側メンバー ① H. E. Dr. Yuok NGOY（MoEYS） ② Dr. Romny OM（ITC 学長） ③ Mr. Norith PHOL（ITC 副学長）	
調査期間	2015年6月3～12日	評価種類：終了時評価
3. 評価結果の概要		
<p>3-1 実績の確認</p> <p>(1) 成果（アウトプット）</p> <p>【成果1】ほぼ達成</p> <p><u>指標 1.1.：コースワークにおいて実験・実習の比率が拡大する。</u></p> <p>プロジェクト開始時にコースワーク全体における実験・実習の比率を確認していないため、機材供与ののち、比率がどの程度拡大したかは不明である。しかし、対象3学科の学科長と教員によれば、授業時間数は確実に増加したため、結果、コースワークに占める実験・実習比率は拡大したといえる（GEEは174時間/年、GIMは144時間/年、GGGは112時間/年増加）。</p> <p><u>指標 1.2.：1機材当たりの学生数が減少する。</u></p> <p>1機材当たりの学生数は減少した（学科や機材にもよるが、おおむね5～6人程度の小グループで活用しており、GGGの顕微鏡については更に少人数で活用している）。3学科とも現在のところ故障している機材もなく活用されている。特に機材に対する学生数が高いといった問題は発生しておらず、また日本人専門家からも、そのような問題は指摘されていない。</p> <p><u>指標 1.3.：新規に機材が導入されたすべての科目において実験・実習が増加される。</u></p> <p>新規に機材が導入されたすべての科目において、実験・実習時間が平均143時間増加している。実験・実習時間の増加を反映して改訂された3学科のカリキュラムは正式に承認され、実践されている。</p> <p><u>指標 1.4.：上記すべての科目において学生実験手引書が作成される。</u></p> <p>すべての学生実験手引書のドラフトは、各学科の教員により既に100%作成されている。そのうち、いくつかについては国内支援大学教員の確認を待っているところである。</p> <p>【成果2】おおむね達成</p> <p><u>指標 2.1.：日本人及びアセアンの専門家によるモデル講義が対象3学科の教員に共有され、彼らの講義に応用される。</u></p> <p><u>指標 2.2.：本邦研修に参加した研修員が研修で学んだことをカンボジア帰国後に対象3学科の他の教員に共有される。</u></p> <p>モデル講義や本邦研修を通じて得られた知識は、学科の定例会議や、教員によって開催されるプレゼンテーション・セッションを通じ、ファカルティ・ディベロップメント活動（FD活動：教員の資質・能力向上のために実施される活動。一例として、授業内容改善のためのワー</p>		

クシヨップ、研修会の開催等)の一環として、教員の間で共有されている。実際の授業への応用状況については、短期専門家の限りある訪問回数と滞在日数のなかでは、授業参観の時間を捻出することが難しいため総合的な評価は難しいが、チーフ・アドバイザー並びに国内支援委員長、ITC 教員 8 名(GEE 3 名、GIM 2 名、GGG 3 名)、学生 12 名(GEE 3 名、GIM 5 名、GGG 4 名)へのインタビューによると、以下のような改善が確認されている。

- ①改訂カリキュラムに即し、実験・実習時間が増加したコースワークが実践されている。
- ②教員によって教えることのできる科目・トピックが増加した。
- ③向上した教授法を通じ、学生の勉学意欲が喚起された。

### 【成果 3】達成

指標 3.1：機材状況、活用状況、消耗品や付属品などの調査が対象 3 学科においてセメスターごとに実施される。

対象 3 学科において、機材状況、活用状況、消耗品や付属品などの調査は、教員・ラボテクニシャンによりほぼ毎月定期的実施され、調査結果は月例の学科会議で確認している。加えて、テクニカルサービスオフィスが 2015 年 4 月より活動を開始し、既に全学科を対象とした現況機材調査を実施。また、関係者へのインタビュー等の結果、終了時評価現在、3 学科ともすべての機材は実験・実習においてほぼ適切に活用されていると判断される。

#### (2) プロジェクト目標：ほぼ達成

指標 1：第 5 学年（最終学年）の大学教育への満足度が向上する。

第 5 学年の大学教育への満足度調査は実施されておらず、どの程度満足度が向上したかは不明である。インタビューについても、最初から本事業の影響を受けている 2015 年度の卒業生を対象に行ったため、満足度の向上具合を図ることは難しい面があるものの、同インタビューにおいて学生 (GEE 3 名、GIM 5 名、GGG 4 名)からは、実験・実習やモデル講義の更なる増加等について要望が述べられていることから、実践的教育を取り入れた大学教育へのある程度の満足はうかがえる。また、日本人専門家 (チーフアドバイザー、国内支援委員会委員長、プロジェクト業務調整員)へのインタビューにおいても、カリキュラム、コースワーク、シラバスにおいて、機材を活用して実験・実習時間が増えたことは確認できている。

指標 2：日本人専門家による教育の質についての評価が改善される。

日本人専門家 (チーフアドバイザー、国内支援委員会委員長、プロジェクト業務調整員)へのインタビューにおいて、3 学科とも教育の質は改善しているとの意見であった。多くの科目で以前は実施できなかった実験・実習に、導入された機材を使って取り組めるようになった結果、学生は従来の座学中心の授業のみでは得られなかった実践的な手法を学べるようになった。また、教員についても、本邦教員及び ASEAN 専門家からの専門的なインプットを受け、これまで指導できなかった分野を教えられるようになり、授業内容を充実させている。これらは、本事業がもたらした明らかな効果である。

指標 3：機材情報がセメスターごとに確認され、必要とされる消耗品等が明らかにされる。

機材情報並びに消耗品等は定期的に (ほぼ毎月) 確認されており、機材並びに年間必要な消耗品のリストは各学科で既に作成されている。

(3) 上位目標：達成見込みあり

指標：カンボジア工科大学のインターン（第5学年）が受け入れ企業から高く評価される。

2014年度卒業生（本事業開始時に3年生であった卒業生）を対象に、2014年6月に実施したインターンシップ企業満足度調査によれば、結果は良好である。調査主要項目の「専門知識の活用とその応用」についてGEEでは43%（70人中30人）が、GIMでは66%（68人中45人）が、また、GGGでは64%（33人中21人）がAからEの5段階評価のうちA評価であった。

### 3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高いと判断される。

- ・本事業は、カンボジア並びに日本の政策と整合している。最新の高等教育開発戦略文書であるPolicy on Higher Education Vision 2030（2014年4月）においては、基礎教育の発展を基礎に、昨今の経済構造、労働市場、地域及びグローバルな統合環境を踏まえ、カンボジア政府は高等教育分野を見直し、「教育開発戦略計画（2014年-2018年）」では、以前より高等教育の優先度をより高く設定し、高等教育分野の新たな優先課題は、「四辺形戦略（フェーズ3、2014年-2018年）」の4つの柱の1つである人材育成戦略に整合したものとなっている。日本の対カンボジア国別援助方針（2012年4月）では、「経済基盤の強化」を重点分野の1つとし、開発課題「民間セクターの強化」の中に「産業人材育成プログラム」が位置づけられ、産業人材（技術系人材）育成を通じて、貿易・投資環境の整備を図ることをめざしている。
- ・本事業は、カンボジアにおける人材育成ニーズにも合致している。特に、2015年のASEAN統合を控え、今後も良好な経済成長を維持・発展させるためには、内需拡大による輸入品代替産業や裾野産業の発展を通じた産業構造の多様化、国際競争力を有する高付加価値産業の創出・育成が急務となっており、質の高いエンジニア育成に対するニーズがある。GGGについても、カンボジアにおける地球資源・地質工学分野唯一の学科として2012年に開設されたもので、新規学科に対する強化ニーズがある。
- ・プロジェクトは対象校・学科の選定や、他支援との相乗効果も見据えた適切なデザインである。特に、ベルギーの支援による研究高等教育アカデミー（ARES）を通じた産学連携や機材維持管理に係る資金援助において相乗効果が見込める。日本の他支援との相乗効果も高く、人材育成についてはAUN/SEED-Netプロジェクトを通じITCの教員は日本をはじめASEAN諸国で修士・博士の学位を取得している。機材整備面では、文化無償並びに一般無償を通じ施設機材のアップグレードが行われており、本事業と連携している。

(2) 有効性：高いと判断される。

- ・プロジェクト目標は、既述のとおりおおむね達成されている。カリキュラムやシラバスが改訂され、実験・実習時間は大幅に増加している。整備された機材を活用して改善されたコースワークが実践されており、日本及びASEANの専門家の技術的なインプットを通じ、教育能力も向上した。これらは、本事業によって達成されたものである。
- ・一方、教育の質に係る課題として、人材の問題がある。授業時間に基づく時間給に起因する教員の授業負担の大きさ（ただし、GEEのようにそれほど問題となっていない学科もみられる）、特に新規学科であるGGGにおいて、専門外の科目を教員自身も現在勉強中という状況があり、プロジェクトの効果の発現自体を妨げるものではないが、効果を最大化するうえでの阻害要因とみられる。

(3) 効率性：いくつかの課題があり中程度と判断される。

- ・成果1～3の進捗は前半では遅延がみられたが、後半で加速し、日本、カンボジア双方のインプットを効率的に活用してほぼ達成された。
- ・効率性に係る課題として、異動や留学等による各学科2、3名程度の訓練された人材（教員）の流出、各教員の受け持ち授業の負担が大きく研究活動や産学連携を進めることも難しい現状があることが挙げられる。また、プロジェクトの初期の段階で、文化無償等により整備された機材や、プロジェクト供与機材について、適切な機材を効率よく導入するのに手間取り、プロジェクトやITC教員がその対応に追われた。また、プロジェクト前半における組織的なプロジェクト運営体制の弱さや、適切なタイミングと期間での短期専門家派遣の難しさといった問題もみられた。

(4) インパクト：発現見込みあり、いくつかの課題が改善されればより高くなると判断される。

- ・上位目標の達成見込みはある。産学連携オフィスでは、第1回産学連携コンソーシアム（2015年2月、日系企業2社を含む25社が参加）開催を含む多くの活動を開始しており、上位目標達成を促進することが期待できる。
- ・正の波及効果として、カンボジアで初のGGG分野における学会設置の動きも生まれていること、ロボットコンテストといった課外活動も活発になっていること、また、本事業は基本的にエンジニア育成のための5年制の学部を対象としているが、2年制のテクニシャンプログラムにもITCの教員による指導を通じて裨益することなどが確認されている。また、本事業を契機として、ITCと本邦支援大学・教員との間に形成されたネットワークは、プロジェクト終了後も持続する有意義な財産といえる。
- ・有効性でも記述のとおり、教育の質に係る課題として、人材の問題がある。学科によっては、時間給に起因する教員の授業負担が大きく、特に新規学科であるGGGにおいて、教員自身もまだ十分に専門知識を取得しきれていないという状況がある。ITC側が教員のための給与体系や授業準備のために十分な時間を確保できるような環境を整えることができれば、インパクトはより高くなると判断される。

(5) 持続性：プロジェクトの持続性については政策・制度面、技術面の持続性は高いが、組織・財政面でより一層の努力が必要と判断される。

1) 政策・制度面

カンボジアにおいて、妥当性の項で既述のとおり、「教育開発戦略計画（2014年-2018年）」や「四辺形戦略（フェーズ3、2014年-2018年）」等において高等教育は以前に増して優先度が高くなっており、ITCにはカンボジアの工学教育における主導的大学としての役割が期待されている。また、現在推進されている公共財政改革も含めた行政改革は、ITCの財政並びにマネジメント上の独立性を確保するうえで促進要因となっている。

2) 組織面

ITC並びに対象3学科とも、プロジェクト終了後もカンボジアのトップ校として自立的に機能していくことが期待され、コースワークの改善や消耗品を含む機材の活用についても、既存の学科レベルの制度が機能している。また、テクニカルサービスオフィスや産学連携オフィスなどが、プロジェクトの効果持続に資する活動を活発化させているところでもある。プログラムの改訂を含むアカデミックな質保証については、インターナショナル・コンソーシアムが機能している。ただし、人材管理（教員数・専門分野の教員不足、時間給）は、組織的な持続性の観点から課題である。特に人材については、

他2学科と比較すると新設学科である GGG の体制は脆弱である。

### 3) 財政面

供与機材の維持管理や消耗品予算は、持続性の観点から課題である。年間修理予算2万ドルをもつテクニカルサービスオフィスが設置され、小規模な修理や消耗品の購入については、当面数年間は ITC 側で手当てすることが可能であるが、大規模維持管理や高スペックの機材修理は課題である。新たに整備された一般無償機材も含めると、必要な維持管理・消耗品予算は更に増加するとみられ、行政改革に基づく 2016/2017 以降の予算申請や、新規導入された機材を活用した企業サービス活動を促進し、収入の増加対策が必要である。

### 4) 技術面

ほとんどのプロジェクト活動（学生実験手引書のレビュー、モデル講義や本邦研修からの学び、学科内への共有等）は、ITC 教員にとって通常業務の一環として実施してきているものであり、今後も、一定程度のレベルで技術的に自立して行えるものと見込まれる。機材維持管理についても、多くの品目については自分達で可能とみられる。ただし、一部の高スペックの機材については国内での修理は技術的に難しいものもあり、国外での修理となると ITC 独自で十分な予算を確保できるかどうか、今後の課題である。

## 3-3 効果発現に貢献した要因

### (1) 計画内容に関すること

- ・ARES をはじめとする他ドナー支援や、AUN/SEED-Net プロジェクト、文化無償、一般無償等の日本の支援と補完関係にあり、相乗効果をもたらしていること

### (2) 実施プロセスに関すること

- ・技術的専門性をもったプロジェクト業務調整員が長期専門家として ITC に派遣され、プロジェクト活動の効果的・効率的な実施を促進できたこと
- ・国際ナショナル・コンソーシアムが、プロジェクト目標である教育の質の向上を確保するうえで有効な場となっていること（コンソーシアムは、ITC の教育の質を保証する目的でフランスが中心となって設立したもので、2015 年 3 月時点では、フランスを中心にベルギー、日本（九州大学、東京工業大学の 2 校）、タイ、ベトナムの 16 大学が参加している。年 1 回加盟大学の代表者が集まり、ITC が提出した年次報告書に基づき、ITC の教育内容をレビューし、ITC に対する改善提言を行っている。）
- ・C/P や学生が熱心でモチベーションが高いこと
- ・中間レビュー調査で課題を特定し、関係者で共有したことにより、プロジェクト後半においてプロジェクト運営体制やコミュニケーションが大幅に改善されたこと

## 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

- ・長期専門家が派遣される前に供与機材とその仕様が決まっていたが、幾つかの機材についてはオペレーションに不可欠な付属品やスペアがリストから漏れていたために活用できず、プロジェクトで対応する必要性が生じたことや、GGG に対しては文化無償で機材供与が行われたが、不可欠な機材のリスト漏れ、取扱説明書の不備・不完といった問題が多く、プロジェクトで対応に追われ、機材活用が遅れたこと

## (2) 実施プロセスに関すること

- ・教員の業務量の多さやラボテクニシャンの離職、専門外の科目を教えなければならない授業分担など人材管理に係る問題があった。
- ・プロジェクト前半における組織的なプロジェクト運営体制の弱さ、特に GGG は新規の学科ということもあり教員への十分な指導時間を確保すべきであったが、短期専門家（本邦教員）は所属大学での通常業務との兼ね合いがあり長期間現地に滞在することは難しく、適切なタイミングに派遣することも難しかった。
- ・C/P が、留学など他の活動のためにプロジェクトの活動（本邦研修、機材設置等）をキャンセルしたり、時期変更をしなければならなかったこと

## 3-5 結論

プロジェクトはより実験・実習を重視することを通じて ITC の対象 3 学科の教育の質を改善、目標をほぼ達成した。

成果 1 については、実験・実習の時間の増加、それぞれの機材に対する学生数の減少、100% の学生実験手引書ドラフトの完成を確認し、達成された（一部今後達成する）と判断した。成果 2 については、本邦教員によるモデル講義と本邦研修での成果が学科内で他の教員へも共有され、ほぼ達成されている。一方、改善された教授法の実際の授業への適用については、進展中である。成果 3 については、機材の状態や活用状況について定期的な調査が行われている。実施プロセスについては、MTR 調査ののち、活動、技術移転、能力向上について、プロジェクト・マネジメントとともに大きく進展したことを確認した。

5 項目評価の観点からは、プロジェクトの妥当性、有効性、インパクトは高く、効率性については中程度と判断された。持続性については組織面、財政面から懸念があることが確認されている。教育の質の改善や研究活動、産学連携活動の促進については、教員への高い業務負荷や給与制度、インセンティブ不在の問題が残る限りは今後の発展が難しいことが予想される。機材の活用や維持のための予算はプロジェクトが終了したのちも、確実に確保されなければならない。

本事業終了時までにはプロジェクト目標は十分達成される見込みであることから、本事業について延長はない。他方、ITC 学長から要望のあった研究室中心教育（Lab Based Education : LBE）に係る支援については ITC での実践的な教育を更に進めるうえで有効と考えられるが、LBE の実施は研究活動が前提となり、教員に研究のインセンティブがない現在の ITC の制度では、本格的な実施が困難であることが考えられる。よって、まずは、国別研修等で本邦大学や JICA が支援した他国の大学において LBE の実施状況を学び、ITC への適用の検討を支援することが適当と考えられる。その他、今後の JICA による ITC への支援としては、AUN/SEED-Net プロジェクトの更なる活用（留学、研究、産学連携等）、今年 10 月から開始され地球規模課題対応国際科学技術協力プログラム（SATREPS）を通じて、連携を継続することとする。

## 3-6 教訓

- ・プロジェクト供与機材について、長期専門家が派遣される前に供与機材とその仕様が決まっていたが、オペレーションに不可欠な付属品やスペアがリストから漏れていたために活用できないなど、適切な機材を効率よく導入するのに手間取った。プロジェクトの初期の段階で、文化無償等により整備された機材納入までのプロセスに非常に時間を要した。また、機材選定プロセスにおいて現地業者情報や現地ニーズの把握が不十分であり、不可欠な機材のリスト漏れ、取扱説明書の不備といった問題が多かった。そのため、プロジェクトや ITC 教員が

その対応に迫られた。

- MTR 提言を受け、月報やスカイプ会議等を通じてプロジェクト間のコミュニケーションが更に頻繁に行われるようになったが、プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) に基づいたプロジェクト全体としての進捗や目標達成状況の確認が関係者間で確実に行われるべきであった。
- プロジェクト開始前にベースライン調査を実施するべきであった。今回は、PDM 上で設定されたコースワーク全体における実験・実習の比率 (成果指標 1.1.)、学生による満足度 (プロジェクト目標指標 1)、企業によるインターン学生 (第 5 学年) への評価 (上位目標指標) について、プロジェクト開始前のデータがなかったため、本終了時評価調査の際に活用することができなかった。
- プロジェクト運営体制については、プロジェクト開始段階から体制を十分に整える必要があった。MTR 以降、国内支援大学からの短期専門家の数が増え、体制が厚くなったことは大きな改善であったが、他方、本来、プロジェクト開始時から体制を整えることが重要で、そのためには、プロジェクトのコンセプトの共有や体制を整える時間も含めた活動スケジュール、人的インプット計画も目標に合わせたものにする必要があった。