

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ネパール 連邦民主共和国	案件名：小学校運営改善支援プロジェクト（フェーズ2）（SISM2）
分野：教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：JICA 人間開発部基礎教育グループ 基礎教育第一チーム	協力金額（評価時点）：5億5,700万円
協力期間	(R/D)：2013年3月11日
	2013年6月～2017年6月（4年1カ月） 当初の協力期間は2013年6月～2016年12月だったが、2015年ゴルカ大地震の影響で、6カ月延長することになった。
	先方関係機関：教育省（MoE）教育局（DoE）、国家教育開発センター（NCED）、カリキュラム開発センター（CDC）、郡教育事務所（DEO）
	日本側協力機関：株式会社 国際開発センター
	他の関連協力： <ul style="list-style-type: none"> ・技術協力「小学校運営改善支援プロジェクトフェーズ1」（SISM1）（2008～2011年） ・フォローアップ協力（2011～2012年） ・コミュニティ開発支援無償「基礎教育改善プログラム支援のための学校改善計画」（2012～2014年） ・個別専門家派遣「教育アドバイザー」（2003～2005年）（2012～2015年）（2015年～現在） ・貧困削減戦略支援（PRS）無償資金協力（2014～2016年）
1-1 協力の背景と概要	
<p>ネパール連邦民主共和国（以下、「ネパール」と記す）教育省（Ministry of Education：MoE）は教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営を重視してきた。2000年代以降は、地域住民が参画する学校運営委員会（School Management Committee：SMC）の設立を各学校に義務づけ、SMCを中心に学校改善計画（School Improvement Plan：SIP）を策定し、SIPに基づいて学校運営を改善する制度が導入されてきた。多くの学校でSMCが結成されたが、SMCのSIPに対する理解が不十分ななか、校長が作成したSIPが郡教育事務所（District Education Officer：DEO）に提出されるのが実態であり、また資金不足も影響し、SIPの諸活動は十分実施されない状況にあった。</p> <p>こうした状況の改善を目的に、教育省の政策実施部門の教育局（Department of Education：DoE）はJICAの協力を得て「小学校運営改善支援プロジェクトフェーズ1（The Project for Support for Improvement of School Management Phase 1：SISM1）」（2008～2011年）を実施した。対象2郡での住民参加によるSMCの学校運営能力の向上や、地方教育行政官による学校支援強化を通じて、「SISMモデル」が開発された。またフォローアップ協力期間（2011～2012年）には、DoEはSISM1の経験を踏まえて、SIP作成ガイドブック（BS¹ 2069/2012年）を策定した。教育省の学校セクター改革計画（School Sector Reform Plan：SSRP、2009～2016年）では、教</p>	

¹ ネパールで使われている太陽暦ビクラム暦

育行政の地方分権化や SMC を中心とした学校運営が重要戦略のひとつとして位置づけられている。しかし、SIP 作成ガイドブックに基づき SIP を作成、実施している学校は限られており、全国的にみて SIP の実践は形骸化していた。

こうした課題意識に基づき、ネパール政府は SIP の活性化を目的に、SMC や地方の教育行政官に対する研修やモニタリング、フォローアップを含めた包括的な制度強化をめざす技術協力を日本政府に要請した。

1-2 協力内容

本プロジェクトは、DoE を主要なカウンターパート機関として、「SISM モデル」を国家教育開発センター (National Center for Education Development : NCED) やカリキュラム開発センター (Curriculum Development Center : CDC) と協力して更新・開発し、検証対象郡でモデルの有効性を検証する。中央・地方の教育行政機関による学校支援能力強化を通じ、同モデルの全国普及の方法を明らかにし、その結果、基礎教育のアクセスと質の改善に貢献する学校改善をめざしている。2年次からは SSRP に拠出された日本の貧困削減戦略支援 (PRS) 無償資金協力の一部が SIP 全国普及に予算措置され、プロジェクトと DoE の費用分担により、全国普及を進めている。また、2015 年 4 月、5 月のゴルカ大地震で被災したプロジェクト対象郡のうち、援助受け入れが少ない 3 郡を対象にした緊急支援が成果 4 として追加されている。

(1) 上位目標

基礎教育のアクセス・質が改善される。

(2) プロジェクト目標

全国の小学校において、学校改善計画 (SIP) の策定・実施を通じ、基礎教育のアクセス・質の改善に向けた学校運営が行われる。

(3) 成果

成果 1 基礎教育のアクセスと質の改善に向けた SIP の策定・実施が有効に機能するための「モデル」が開発される。

成果 2 「モデル」の有効性及び実効性が検証対象地域において検証される。

成果 3 中央及び地方の教育行政機関の学校運営の支援能力が強化される。

成果 4 地震の被災地、シンドウパルチョーク郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡の 3 郡のすべてのコミュニティスクールに指導教材・学習教材の供与の緊急支援が、学校のニーズに基づき適切かつタイムリーに行われる。

(4) 投入 (評価時点)

日本側：総投入額 5 億 5,700 万円

専門家派遣 累計 10 名 (75.65 M/M)

①総括 / 教育行政²、②副総括 / SSRP における学校運営改善技術支援 1/ 広報・普及 2、

² 総括はこれまで 2 名派遣されている。

<p>③研修管理/SIP作成・実施体制強化、④モニタリング・評価1/教育政策、⑤学校運営1/SSRPにおける学校運営改善技術支援2、⑥広報・普及1、⑦広報・普及3、⑧防災教育/モニタリング・評価2、⑨教育行政2</p> <p>ローカルコスト負担 8,270万ルピー（研修・ワークショップ開催費用、各種調査、研修教材開発・印刷など）</p> <p>機材供与 440万円（車両、コンピュータ、デジタルカメラなど）</p> <p>研修員受入 11名（カウンターパートの本邦研修）</p> <p>ネパール側：</p> <p>主要カウンターパート配置 現在21名</p> <p>ローカルコスト負担 4億5,820万ルピー（2013/14～2015/16年度までのSIP作成・更新のための予算措置。2014/15年度と2015/16年度は、SSRPに拠出された日本財政支援であるPRS無償の約3億円も含む）。</p> <p>専門家執務室提供 DoEが執務室を提供</p>

2. 評価調査団の概要		
調査者	(担当分野：氏名 職位)	
	団長/総括	田中 紳一郎 JICA 国際協力専門員（教育）
	協力企画	ゾウゾウアウン JICA 人間開発部基礎教育第一チーム
	評価分析	島田 俊子 アイ・シー・ネット（株）コンサルタント
調査期間	2016年2月7日～2月27日	評価種類：中間レビュー

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】達成された</p> <p>指標 1-1 SIP作成ガイドラインが教育分野のアクセスと質の改善のための内容を盛り込むように改訂される。</p> <p>指標 1-2 モジュール、モニタリング・ツール、指導員研修（Training of Trainers：ToT）教材等の研修パッケージが開発される。</p> <p>指標 1-3 全国的な研修・モニタリングの仕組みが開発される。</p> <p>指標 1-4 学校運営に関するガイドラインがネパール政府により承認される。</p> <p>指標 1-5 SIPプロセスを推進・改善する活動が年次戦略実施計画書/年次活動・予算計画（Annual Strategic Implementation Plan：ASIP/Annual Work Plan and Budget：AWPB）に載せられる。</p> <p>指標 1-1 の SIP 作成ガイドブック（BS2069）は、DoE が 2012 年の SISIM フォローアップ協力時に JICA の支援を得て作成し、全学校に配布した。プロジェクトでは同ガイドブックに基づいて多くの学校で SIP が作成されていない現状を踏まえて、T3 メンバーと T5 メン</p>
--

パー³、日本人専門家で検証し、簡潔で使いやすい内容に改訂した。2014年にはSIP作成ガイドブック（BS2071）として改訂版がDoEによって承認されており、指標1-1と1-4は達成済みといえる。プロジェクトではSISM1の経験を基に、①学校レベルワークショップ、②4階層⁴のカスケード方式指導員研修、③SMC/保護者と教職員による社会教育関係団体（Parent Teacher Association：PTA）と教育行政官/視学官やリソースパーソン（Resource Person：RP）⁵によるSIPモニタリング、④研修用教材の4項目から構成されるSISMモデルを開発した。3年次には持続性を担保するため、カスケード方式指導員研修を既存の郡レベルの月例会とリソースセンター（Resource Center：RC）レベルの月例校長会に組み込んで実施した。震災後は、防災教育の重要性と必要性が高まり、SIPのための学校防災補助教材を作成・印刷した。モニタリングは、DEOが使用する既存の4種類のモニタリングフォーマットにSIPの作成状況を記載できるようにした。以上、指標1-2と指標1-3は達成済みである。SSRPのASIP/AWPBでは「SIP作成」が以前から言及されていたが、専門家チームとDoEプログラム・予算課の協議を通じて「教育の質の向上に向けたSIP作成、更新」等のようにより明示化されたことから、指標1-5は達成された。

【成果2】一部指標に不備があるが、対象（検証）郡とモニタリング強化郡で行われたベースライン調査とエンドライン調査の結果から、総合的に判断して達成されたとみなした。

指標2-1 中央レベル行政官のToT研修生としての評価が高まる。

指標2-2 地方教育行政官のToTの内容に関する理解度が向上する。

指標2-3 SIPプロセスに対する研修・モニタリングの内容

指標2-4 政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓

指標2-5 研修とモニタリング活動を実施したSMCによって作成されたSIPの数がXX%からYY%に増加する。

指標2-6 研修とモニタリング活動を実施したSMCによって実施されたSIPの数がXX%からYY%に増加する。

指標2-7 基礎教育のアクセスと質の改善に関する活動が研修とモニタリング活動を実施したSMCのSIPで計画される。

プロジェクトでは中央レベルの指導員養成研修前後に11名の中央行政官（8名の行政官とファシリテーターを務めた3名）と地方行政官23名にSIPガイドブックやSIP作成・促進などに関する認識調査を実施した。中央・地方行政官の理解度は研修前後で深まり、統

³ プロジェクトの活動計画作成や実施監理を行うテクニカル・タスクフォース・チーム（Technical Taskforce Team：TTT、T3）とカスケードモデルの研修の計画、実施モニタリングや教材開発を行う、指導員研修のためのテクニカル・タスクフォース・チーム（Technical Taskforce Team for Trainers' Training：T5）が設置された。前者はDoE、NCED、CDCの管理職6名で、後者はこれら3機関の実務担当職員8名で構成されている。

⁴ 中央/リージョン、郡、リソースセンター（RC）、学校の4階層

⁵ 学校管理と監督業務のため、各郡は就学人口や地形的な条件によって3～27のクラスターに分かれており、それぞれのクラスターにはDEOが管轄するRCが設置されている。RCには、クラスター内の教員から選出されたリソースパーソン（RP）が配属されている。RPはDEOと学校、教員をつなぐ機能を担い、RCは視学官により監督、評価される。

計的に有意な変化を示した設問も多く、指標 2-1 と 2-2 は達成されたといえる。指標 2-3 は、その意味や設定の理由が不明なため評価できなかった。プロジェクトは 4 郡⁶ の検証結果から、① SIP ガイドブックの改訂、② 既存制度を活用したカスケード方式の研修導入、③ 学校レベルワークショップ開催と同マニュアルの採用、④ SIP 作成・更新のための予算配賦とプログラム実施マニュアル（Programme Implementation Manual：PIM）への明記、⑤ 既存の校長研修の SIP セッションを実践的な内容に改訂、などを実現しており、指標 2-4 は達成したと判断した。モデルの有効性を検証するためのベースライン調査とエンドライン調査⁷を終えているが、指標 2-5 と 2-6 のベンチマークと目標値が未設定だった。指標 2-5 は同結果から、検証（対象）4 郡での SIP 作成率がモニタリング強化郡より高いといえる。指標 2-6 はエンドライン調査時期が、SIP 活動の実施前だったことから「SIP の実施数」を調査していないため、評価できなかった。指標 2-7 は、上記二つの調査で、① 退学児童の軽減、② 未就学児童の軽減、③ 教育の質向上に関する活動、及び、④ 予算を要さない活動が SIP に包含されているかを 5 段階で尋ねている。検証郡での関係者の回答の変化が著しく、これらの活動がプロジェクトの介入によって SIP に多く含まれるようになったと推察でき、指標 2-7 は達成したとみなした。以上、成果 2 は達成したとみなしたが、モデルの有効性を示す「学校関係者の理解度の向上」などを指標に含むべきだったと指摘した。

【成果 3】 SIP 全国普及の活動は順調に実施されている。

指標 3-1 政策面、制度面、予算面に関する提言と教訓

指標 3-2 ToT の指導員としての中央行政官の評価が高まる枠組みが確立する。

指標 3-3 地方行政官の ToT の内容に関する理解度が高まる。

指標 3-1 は中央・地方の教育行政機関の支援能力が強化されたか否かを測る指標としては適切でない。指標 3-2 は自己評価や他己評価を行っておらず客観的に評価できないが、T5 メンバーが全国普及に向けての各種活動に積極的に関与し主体性を醸成したことは推察できた。2014 年 11 月、全国の 163 名の郡教育行政官らが郡レベルの SIP 指導者研修ファシリテーターとして育成され、指導者研修後に理解度を含む 5 段階の研修評価を行った。ファシリテーションに自信を持ったかという設問が高い得点を示すなど理解度が向上していることがうかがえ、指標 3-3 は達成されたといえる。成果 3 には組織としての能力向上を測る指標が含まれていないため、修正・追加が必要である。

【成果 4】 達成された。

指標 4-1 支援計画策定時に学校の緊急ニーズが十分考慮される。

指標 4-2 3 郡の RP 全員が、担当学校に対してカリキュラム、教員用テキスト、出席簿、その他の教材の使い方を指導する。

指標 4-3 3 郡のすべての公立校が、緊急支援物資を活用する。

⁶ ソルクンプ、ルバンデヒ、ジュムラ、ドティの 4 郡

⁷ モデル検証のベースライン調査及びエンドライン調査は検証 4 郡とそれぞれに隣接するサンクワサバ、カピルバストゥ、カリコット、ダデルドゥラの 4 郡をモニタリング強化郡として、各郡 20 校をサンプル校として選出した。つまり、検証郡のサンプル校 80 校、モニタリング強化郡のサンプル校 80 校、計 160 校が調査対象となった。

成果4は2015年のゴルカ大地震を受けて追加された。プロジェクトはJICA本部とDoEとの協議により、甚大な被害を被った14郡のうち、比較的支援の少ない3郡⁸を選び、共通して依頼を受けた教材の補充と、各郡のニーズに基づいた教材・教具を配布することになった。3郡のRPに対して教材・教具の活用に関するオリエンテーションを実施した。雨期で道路封鎖などによりこれらの教材・教具の配布が一部遅れた学校もあるが、3郡すべての公立校計1,363校に教材が配布されたことをプロジェクトは確認済みである。成果4は三つの指標がすべて達成されており、達成したと評価できる。

(2) プロジェクト目標：達成見込みは評価できなかった。

指標1 SIP作成ガイドブックに沿ってSMCにより策定されたSIPの数がX%からY%に増加

指標2 SIP作成ガイドブックに沿ってSMCにより実施されたSIPの数がX%からY%に増加

指標3 基礎教育のアクセス・質の改善に関連した活動がSIPに計画され、実施される。

指標1については、全国普及ベースライン調査⁹によると、2013/14年度のSIPを作成、提出した学校は調査対象の100校のうち43校だったという。指標2は「実施された」定義が曖昧で、同調査にも実施数を問う質問を含めていなかった。二つの指標とも全国普及ベースライン調査が既に終わっているが、ベンチマークと目標値が未設定であり、評価できなかった。これらを早急に設定する必要がある。指標3は指標2-7と同様の方法で「計画」について全国普及ベースライン調査の5郡で調べているが、「実施」については調査していないため2016年8月に行うエンドライン調査に含める必要がある。以上、中間レビュー時点でプロジェクト目標の達成見込みは評価できなかった。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

国家開発計画である第13次3カ年計画（2013/14～2015/16年度）は、教育セクター開発を貧困削減に向けた主要戦略のひとつとして掲げ、2009年から実施中のSSRPは基礎教育の完全普及と教育の質の向上を主要な柱とし、教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけている。本プロジェクトはこれらネパール側の政策と合致している。SIPは2001年から導入され学校での作成・実施が義務づけられたが、学校改善のツールとして十分活用されず、校長だけで作成する提出物となり、形骸化していた。DoEはSIP作成ガイドブックをJICAの支援で開発しており、SMCを中心に同ガイドブックに沿ったSIP作成・実施を全国で進めることはDoEにとって喫緊の課題であり、本プロジェクトに対する期待は高く、必要性も高い。

⁸ シンズリ郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡の3郡。

⁹ プロジェクトは、全国普及ベースライン調査を、モデル検証のエンドライン調査と兼ねて実施した。調査の簡素化を図るため、モデル検証のエンドライン調査で定めたモニタリング強化4郡（サンクワサバ、カピルバストゥ、カリコット、ダデルドゥラ）をサンプル郡とし、さらに中部リージョンから選定したバクタブル郡が含まれる。各郡から20校、計100校がサンプル校として調査対象となっている。

日本の外務省対ネパール経済協力方針（2012年）と事業展開計画（2014年）では、「地方・農村部の貧困削減」が三つの援助重点分野の一つで、本プロジェクトはその中の「万人のための教育プログラム」に位置づけられた。JICA 国別分析ペーパー（2014年）では、初等教育の改善を支援することが JICA の協力方針のひとつとして掲げられ、その具体的な取り組みとして、「学校レベルでのマネジメント強化とその普及、教室建設を通じたアクセス改善・学習環境改善に対して集中的に支援を行う」ことが明記されている。したがって、本プロジェクトは日本の援助政策との整合性が高い。

JICA は SISM1（2008～2011年）のほか、コミュニティ開発支援無償「基礎教育改善プログラム支援のための学校改善計画」（2012～2014年）や、DoE への個別専門家「教育アドバイザー」の派遣を行っている。これらの協力を通じて、ネパールでの学校運営改善に必要な技術やノウハウが JICA に蓄積されている。本プロジェクトはこれまでの協力と整合性があり、過去の協力から得られた知見や教訓を十分生かして実施していると評価できる。

プロジェクトで開発したモデルの検証郡やモニタリング強化郡は、公平性を配慮し SISM1 の対象となった中央リージョン以外の全国リージョンからそれぞれ選定された。既存制度を活用したカスケード方式 SIP 研修や、教育機会や質の改善に資する活動や予算が足りない活動の推進など、本プロジェクトが採用したアプローチは、SIP の活性化や学校改善の手段として適切である。T3 や T5 の設置は、カウンターパートの主体的な本プロジェクトへの参加促進とプロジェクト終了後の持続性を担保する手段としても適切である。総合的に判断して、本プロジェクトの協力実施内容は妥当性が高い。

(2) 有効性：やや高い

四つの成果のうち成果 1 と 4 は達成済みで、成果 2 は指標の一部に不備があったが、検証郡とモニタリング強化郡のベースライン調査とエンドライン調査結果から達成されたとみなした。成果 3 の全国普及のための活動は順調に行われている。プロジェクト目標の達成見込みは、ベンチマークや目標値が未設定であり判断できない。しかし成果からプロジェクト目標に至る論理に矛盾はなく、四つの成果はそれぞれ同目標の達成に向けて貢献しているといえる。

本プロジェクトの特筆すべき成果は、形骸化していた SIP を学校改善ツールとして全国規模で活性化させつつあることである。プロジェクトがもたらした制度・組織面の効果は、①カスケード方式 SIP 研修の開発と既存の教育行政制度¹⁰を活用しての実施、②中央、リージョン、郡レベルの教育行政官の SIP 研修指導者やファシリテーターとしての養成、③簡易で実践的、使いやすい SIP 研修教材の開発と全公立校 2 万 7,342 校への配布、④ SIP 作成・更新の PIM への明記、⑤ DoE、NCED、CDC 間の連携を通じたカウンターパートの主体性と協調性の醸成、⑥ SIP 研修やマニュアルへの学校防災の反映、⑦防災教育調査結果の次期教育セクター開発計画（School Sector Development Plan : SSDP）に対する貢献を通じて体現しつつあるといえる。

¹⁰ 中央の DoE、NCED、CDC が SIP 研修のマスター研修指導員となり、地域教育局や郡教育事務所（DEO）、RC、学校といった既存の教育行政制度を活用して SIP 研修をカスケード方式で実施した。

学校やコミュニティにも次に挙げるポジティブな変化が多く確認されている。① SMC/PTA や校長、教員、保護者、子どもなどの学校関係者が、学校の現状や SIP の重要性と必要性を認識するようになった、② 上記学校関係者が、SIP 作成・更新、実施に積極的に参加するようになった、③ SIP が現実的で実行可能性のある計画になり、インフラ整備だけでなく学習進度など教育機会へのアクセスや質の改善に資する活動が含まれるようになった、④ 学校関係者の参加を得ての SIP 作成と実施により、学校の説明責任が果たされるようになった、⑤ 一部の学校関係者は、地方自治体や NGO、コミュニティベースの団体〔地域社会組織 (Community Based Organization : CBO)〕などから資金支援を得て SIP で計画された活動を実施している、⑥ 地震で被災した三つの郡で 1,363 校の公立校が緊急支援として教材・用具の供与の便益を受けた。これらは全般的に有効性を高めている。

以上の点を総合的に判断して、本プロジェクトの有効性はやや高いと評価した。

(3) 効率性：やや高い

SSRP に拠出された日本の貧困削減戦略支援 (Poverty Reduction Strategy : PRS) の一部が、プロジェクトの進める SIP 活性化の全国普及のために予算措置されることになった 2 年次以降、活動量が増えたため、専門家の派遣期間が増やされた。2015 年 4 月と 5 月の地震は学校が一時休校に追い込まれ、学校レベルワークショップの開催が遅れるなどプロジェクト活動の一部に影響を及ぼした。同時に、プロジェクトでは緊急支援など活動を追加して対応しなければならなかった。しかし再度専門家の派遣期間が増やされたこともあり、これらの活動は効率的に実施されたと評価できる。地震以外には SSRP の予算配賦の遅延や道路封鎖、燃料不足などで、成果発現に深刻な影響はないものの一部の活動が遅れ、効率性をやや低める要因になった。全般的にはこれらの阻害要因があるなかで、多くの活動が効率的に実施されたため、効率性はやや高いと評価した。

(4) インパクト：現時点でもポジティブなインパクトの発現がみられる

上位目標「基礎教育のアクセス・質が改善される」は教育セクター全体の目標であり、プロジェクトの介入と基礎教育就学率、基礎教育留年率、基礎教育中退率という三つの指標の達成との相関関係の特定ができないため、同目標の達成見込みは判断できなかった。しかし、日本の PRS 資金協力 (約 3 億円) が SSRP を通じて予算措置されたことにより、プロジェクトは全国で SIP 活性化の活動に 2 年続いて取り組み、ポジティブなインパクトの発現が既にみられると評価した。具体的には、① 中央から学校まで全国規模で SIP に関する啓発を推進できた、② SIP 作成ガイドブックに基づき学校関係者の参加を得た SIP の作成・更新が全国で行われた、③ SISM モデルやプロジェクトの知名度が上がり、国際 NGO や NGO、他の団体や個人からの SIP 研修教材などに関する問い合わせが増えた、④ 一部の郡では DEO の強いリーダーシップが発揮され、地方自治体や学校の関係が強化された一などが挙げられる。④は、JICA 学校保健プロジェクト (2008 ~ 2012 年) に従事したことのあるタナフ郡の郡教育事務所長 (District Education Officer : DEO) が、郡開発委員会 (District Development Committee : DDC) と連携して郡内の貧しい児童 1,200 人に対して弁当箱の供与を準備しており、今後各学校の SIP に学校保健活動も導入することを計画していた事例を確認できた。

(5) 持続性：中程度と見込める

SIP 作成・実施を通じた学校改善は、2016年7月から開始される SSDP で、ガバナンスとマネジメントの改善や能力開発のひとつとして明示されており、ネパール政府の方針は変更されないと考えられる。中間レビュー時点での政策面の持続性は高いと見込まれる。

SIP の作成・更新はプロジェクトの働きかけにより PIM に明記され、学校当たりの予算も SSRP に拠出された PRS 無償の一部が配分されたことで増額された。DoE によると、これらの予算措置は継続していく見込みが高いという。しかし DoE には SIP 実施のための予算はなく、多くの学校は教員の給与以外の費目やその他の費目から流用しているが、柔軟に使える予算は少額である。一部の学校は、地方自治体、その他の団体から資金援助を受けて SIP 活動を実施しているが、地震の復興にかかる費用が莫大で、従来どおりに SIP 活動に資金支援が得られない可能性もある。したがって、財政面の見通しは中程度と判断した。

本プロジェクトでは、既存の教育行政制度を活用したカスケード方式の SIP 研修の開発と実施や、視学官や RP が行っている学校モニタリングでの SIP のモニタリングの実施、教育研修センター（Education Training Center : ETC）が行う RP や校長向け既存研修での実践的な SIP セッションの改訂、T3 と T5 の設置を通じた DoE、NCED、CDC の連携協調の推進など、制度面の持続性を高める工夫がなされている点を高く評価した。しかし既存制度にも課題がある。中間レビュー調査チームがインタビューしたチトワン郡とタナフ郡の大半の視学官と RP は、業務過多、予算不足、アクセスの問題などを理由に、担当するほとんどの学校の SIP 作成・更新ワークショップに参加できていないと述べていた。また中央や郡関係者からは、すべての計画の基礎となるマイクロプランニングと呼ばれる SIP だが、実際には各学校で完結しており、村落教育計画や市教育計画、郡教育計画との関連性が弱いことが指摘された。地方自治体には、社会開発分野の活動のための地方交付金制度があるが、SIP 実施のためにこれらの交付金が十分配分・活用されているとは言い難い。このほか、中間レビュー時点で DoE の SIP に関連する部署がプロジェクトのどの活動をどのように引き継ぐのか体制が不明だった。これらを総合的に判断して、制度・組織面の持続性はやや高いとした。なお、2015年9月に公布された新憲法では、教育行政は地方自治体への権限移譲が明記されているため、今後3年から5年の間に教育行政制度が変更される可能性がある。

プロジェクトによって中央・地方教育行政官の能力は向上し、学校関係者の SIP に関する理解度は深まったことを高く評価した。しかし、リーダーシップのとれない校長や SMC、社会・経済的弱者グループの生徒や保護者を多く持つ学校への RP や視学官からの SIP 作成・実施に関する助言やフォローアップが不十分であり、再び SIP が形骸化せずに継続していくうえでの課題でもある。このほか新任の校長や、3年ごとに交代する SMC と2年ごとに交代する PTA メンバーに対する SIP オリエンテーションの実施も今後、必要不可欠である。これらを踏まえ、技術面の持続性は中程度からやや高いと見込める。

以上、プロジェクトの持続性は総合的に判断して中程度と評価した。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容

本プロジェクトは、「実践的でユーザーフレンドリーなモデルの開発」と「郡・学校・コ

コミュニティの理解と関心を高めることを重視した研修体制」を基本方針として掲げて活動を実施してきた。これら2点に配慮した計画は、SISMモデルやカスケード方式のSIP研修の有効性を高め、中央から学校に至る関係者に広く評価されていることが確認された。またプロジェクトの妥当性、有効性、一部持続性を高める要因となった

本プロジェクトは、投入の点でも効果発現に貢献している要因がみられる。SISM1をはじめJICAの業務に従事したカウンターパートの投入や、リーダーシップを発揮した総括やネパール業務経験が豊富な専門家、プロジェクトと関係者の調整役を担った現地雇用のプロジェクトスタッフなど日本側の投入は、専門家とカウンターパートとの信頼関係の構築、プロジェクト関係者間の円滑なコミュニケーションに役立ち、効率的・効果的なプロジェクト運営を可能にした。

(2) 実施プロセス

プロジェクトの開始当初、2年次以降は全国75郡を対象にするとしていたが具体的な普及方法は決まっていなかった。1年次の終わり（2014年5月）に日本がSSRPにPRS無償資金協力による財政支援することが閣議決定され、9月にはその約半分をSIP活性化の全国普及のために予算措置することがネパール財務省とJICA事務所間で合意された。この決定を受けて、第2年次からプロジェクトとDoEで費用を負担してSIP活性化のための普及活動を全国で展開できるようになった。この点は、カウンターパートの主体性を喚起・強化し、本プロジェクトの有効性と効率性、一部持続性を高める要因になり、インパクトの発現にもつながった。

プロジェクト開始後に、調整委員会の下にDoE、NCED、CDCのメンバーから成るT3とT5を設置した（脚注3参照）。これら3機関のカウンターパートがプロジェクト活動の一部を担ったことで、彼らの主体性や責任感の醸成、日本人専門家との意思疎通の円滑化、3機関の連携・協調の促進などプラスの効果をもたらした。本プロジェクトの妥当性や有効性、効率性、一部持続性を高めるのに貢献した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容

特になし。

(2) 実施プロセス

3-2の(3)で述べたとおり、①ネパールの会計第2三半期(2014年11月から2015年3月)にSSRPからDoE、DEOに対する予算措置が遅れ、多くの郡でRCと学校レベルのワークショップ開催が遅れた、②2015年4月と5月のゴルカ大地震により、一部の学校でSIP作成・実施が遅れた、③2015年7月と8月の大雨による道路封鎖で、一部の学校に対する緊急支援物資の輸送が遅れた、④2015年9月から2016年1月のインド国境封鎖による深刻な燃料不足で、一部のモニタリング活動が計画どおり行えなかった一の4点が効率性をやや低めており、実施プロセスの問題を惹起した要因である。

3-5 結論

本プロジェクトによって、形骸化していた SIP が全国的に活性化しつつあることを確認した。成果 1 と 4 は達成しており、成果 2 は指標の一部に不備があったが、検証郡とモニタリング強化郡でのベースライン調査とエンドライン調査結果から、検証 4 郡でのモデル有効性は実証されたと評価でき、達成されたとみなした。SISM モデルの全国普及を行う成果 3 の活動は、SSRP に拠出された日本の PRS 無償資金協力が活用されたこともあり、順調に実施されている。プロジェクト目標はベンチマークと目標値が未設定のため、早急に設定が必要である。上位目標は、教育セクター全体でめざすべきスーパーゴールが設定されているため、プロジェクト終了 3 年後に発現し得るアウトカムで、プロジェクトの介入との相関関係が特定できるものに設定し直す必要がある。5 項目評価については、本プロジェクトの妥当性は高く、有効性と効率性ともにやや高く、中間レビュー時点でもポジティブなインパクトが発現していた。持続性は中程度と判断しており、本プロジェクトの持続性を担保するためには、カウンターパートが日本人専門家の支援を受けながら以下に述べる提言をプロジェクト終了時まで確実に実施することが望ましい。

3-6 提言（プロジェクト終了までに実施すべき事項）

(1) プロジェクト終了までに実施すべき事項

1) PDM バージョン 1 の改訂

プロジェクトの直接、中期的なアウトカムを的確に表すようプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）バージョン 1 を改訂し、上位目標や一部の指標を修正することを提案する。またプロジェクトは指標のベンチマークと目標値を早急に設定する必要がある。PDM バージョン 2 への速やかな改訂を提案する。

2) プロジェクトの主な活動が引継がれるための実施体制の特定

プロジェクトの残り 16 カ月で、そのうち 6 カ月間は地震によって遅れた活動と追加された活動を実施するために延長された。プロジェクト実施期間中、日本人専門家とプロジェクト雇用のスタッフが活動を牽引してきた。今後、DoE の関係部署間（プログラム・予算課、公立校管理課、モニタリング課など）で、プロジェクトの主な活動をどのような体制でどのように引き継ぐか明確にすべきである。プロジェクト効果の持続性を担保するためにも、これらの関係部署間の役割、責任、担当すべき主な活動を特定する必要がある。

3) SMC や PTA メンバー向けの SIP オリエンテーションを実施するための予算確保の試み

学校での SIP 作成・実施のためには、SMC や PTA メンバーの積極的な参加が重要である。SMC のメンバーは 3 年、PTA メンバーは 2 年に一度交代となるため、これら新規メンバーに対する SIP オリエンテーション実施が必要であり、DoE は SSDP の能力開発の活動の一部として必要な予算の確保を試みるべきである。

4) 手厚い支援が必要な学校や SMC の特定と、SIP 作成・実施のための支援とフォローアップなど具体措置の検討

公立校間でも学校の管理能力に非常に大きな違いがあることが明らかである。校長や教員、コミュニティ関係者が強いリーダーシップを持っている場合は、学校がより適切に管理・改善されている傾向にある。対照的に、そうしたリーダーが不在で社会的・経済的弱者グループに属する生徒や両親が多く占めるような学校では、RP や視学官からの手厚いフォローアップやファシリテーションが必要な状況がある。

しかし RP や視学官は、業務過多や予算不足、アクセスの問題などの理由により担当する学校レベルの SIP 作成ワークショップのモニタリングやフォローアップを十分に行えていない現状もある。インタビューした RP や視学官からは、SIP 作成や実施の経験や優良事例を、定例の月例会合とは別に校長や RP、視学官たちと共有していくべきであるとの提案があった。そのほか、RC レベルでの登録教員も、SIP 研修を受けたならば、支援が必要な学校の SIP 作成や実施のフォローができるのではという意見も出された。

プロジェクトで、手厚い支援が必要な学校や SMC 向けの SIP 作成・実施のための支援とフォローアップなど具体的措置を考案・検討していくことを提言する。

5) 学校運営改善のための能力向上プログラム提言書の更新

2014 年 6 月に検証郡での介入経験をもとに、プロジェクトは学校運営改善のための能力向上プログラム提案書を作成した。現在実施中の 5 郡でのモニタリング結果や 2016 年 8 月に予定されているエンドライン調査結果を踏まえて、プロジェクトはこの提案書を改訂すべきである。改訂した提案書には、中間レビューの提言を踏まえて必要な措置も含めていくことやプロジェクト終了に向けて、あるいは終了後を見通して、必要な実施体制や活動、予算等も加えることが求められる。

3-7 教 訓

- (1) 実施機関の積極的なプロジェクトへの参加は、円滑なプロジェクト運営と持続性の担保に重要である。

プロジェクトは実施機関の DoE や NCED、CDC のカウンターパートから成る T3 と T5 を設置し、プロジェクト活動に取り組んできた。T3 と T5 メンバーと日本人専門家間での一連の議論を通じて連携・協調が促進され、カウンターパートの主体性や責任感の醸成、研修プログラムや教材の開発、カスケード方式の SIP 研修の実施などを可能にしてきた。このような実施機関が積極的に参加できる効果的な実施の枠組みは、円滑なプロジェクト運営と持続性の担保に重要である。

- (2) 長期間の支援が相乗効果の発現に有効である。

JICA は SISM1 (2008 ~ 2011 年) 以降、学校運営改善への支援を行ってきた。SISM1 とその後のフォローアップ協力期間 (2011 ~ 2012 年) で、DoE やダディン郡とラスワ郡の DEO の組織・制度面の能力が強化され、本プロジェクトで行う全国普及の基盤ともなった。プロジェクトのカウンターパートの中には SISM1 や他の JICA プロジェクトに従事していた者も含まれており、日本人専門家やプロジェクト雇用の現地スタッフとの信頼関係に基づく良好な関係が既に築けていたことから、プロジェクトの円滑な運営やポジティブなインパクトの発現にもつながった。長期間、段階的なアプローチをとってきたことが、本プ

プロジェクトの全国普及にみられるような相乗効果発現に有効だったといえる。

(3) 複数援助スキームのタイミングよい実施は、相乗効果を生む。

SISM1 の実施中から同じ DoE に個別専門家（教育アドバイザー）が派遣されており、プロジェクトは同専門家との情報交換や、助言を受けて PIM に SIP 作成・更新を記載するなど、協力・連携を行ってきた。また同専門家と DoE、教育省、日本大使館、JICA 事務所、JICA 本部、プロジェクトの連携・協力により、SSRP に拠出された PRS 無償資金協力の一部が SIP 活性化のための全国普及に活用されるようになった。モデル開発と普及を行う JICA の技術協力プロジェクトの多くは、プロジェクト期間中にモデル開発と限定的な地域での普及を行っても、先方機関が予算を確保できないことに起因して全国普及を行えていないという課題に直面している。本プロジェクトの場合は、タイミングよく PRS 無償資金協力が個別専門家の連携・協力もあって行われたため、相乗効果を生むことに成功したといえる。