

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ザンビア共和国	案件名：地方分権化のための能力強化プログラム (CDPPDS)
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：ザンビア事務所	協力金額（評価時点）：173,219 千円
協力期間	(R/D)：2006 年 8 月 23 日
	協力期間：2006 年 8 月 23 日から 2009 年 3 月 31 日 (2 年 8 ヶ月)
	先方関係機関： 主務官庁：ザンビア政府地方自治住宅省（地方行政管理局、都市計画住宅局、地方分権化事務局）、内閣府（開発管理局）、財務国家計画省（予算局、計画経済管理局） 実施機関：同上
	日本側協力機関：なし
	他の関連協力：GTZ、UNDP、世界銀行ほか
1-1 協力の背景と概要	
<p>ザンビア共和国（以下、「ザ」国とする）政府は、基礎保健、初等・中等教育、水・衛生、地方道路、コミュニティ開発など、生活に密接する行政サービスの機能と権限を中央政府から地方自治体に委譲することを前提とした地方分権化政策（Decentralisation Policy）を、2004 年に公布した。そして同政策を実現するために、10 のコンポーネントから構成される地方分権化実施計画案（Decentralisation Implementation Plan：DIP）が、2006 年に策定された。</p> <p>このような状況下、2006 年 8 月より、「地方分権化のための能力強化プログラム（CDPPDS）」（以下、「プロジェクト」と記す）が実施された。本案件は、DIP を基本プログラムとする政府及びドナー共同の実施枠組みが早期に発足することを前提に、Programme Based Approach（PBA）の枠内で地方自治体の能力（組織・人事管理、政策立案・事業実施管理、財務管理等の能力）強化を支援することを想定して計画された。しかしながら、2007 年 9 月に「ザ」国政府は、地方自治体が権限委譲の受け皿として機能するための能力強化を優先すること、そのため地方分権化改革はより慎重に行う旨を表明し、DIP の未承認とともに PBA 体制の発足も見送られた。これを受け、プロジェクトの内容を現状に沿って修正することとし、運営指導調査、プロジェクト・ステアリング・コミッティー、実施機関との個別協議等を経て、2008 年 5 月に Project Design Matrix（PDM）改訂版に係る協議議事録が署名された。</p>	
1-2 協力内容（PDM）	
(1) 上位目標	
地方自治体の計画・予算・実施の質と住民へのアカウントビリティが向上する。	
(2) プロジェクト目標	
地方自治体のマネジメントサイクル（計画・予算策定、実施、調整、モニタリング評価、計画・予算並びに政策へのフィードバック）に係る人的・制度的能力が強化される。	

(3) 成果

1. 全国 72 郡の地方自治体のための新組織モデルが策定される。
2. 開発計画・予算策定及びモニタリング・評価に関する地方自治体のキャパシティが強化される。
3. 地方自治体の財務管理及び監査能力が強化される。
4. 地方自治体の研修、モニタリング、監督を所管する中央政府のキャパシティが強化される。

(4) 投入（評価時点）

1) 日本側

長期専門家派遣 1 名（24 人月）

短期専門家（客員研究員）派遣（延べ） 1 名（2 人月）

ローカル・コスト負担 114,707 千円

供与機材 210,720 米ドル

2) 相手国側

カウンターパート配置 36 名

カウンターパート予算 3,591,374,082 ザンビア・クワチャ

事務所施設提供：地方自治住宅省内の一室

2. 評価調査団の概要

調査者	調査団員数 4 名 (1) 団長・総括 (2) 地方分権化／地方行政 (3) 評価企画 (4) 評価分析	鍋屋 史朗 川北 博史 渋谷 有紀 飯田 春海	国際協力機構ザンビア事務所長 国際協力機構国際協力部 国際協力専門員 国際協力機構ザンビア事務所員 グローバル・リンク・マネジメント（株）
調査期間	2008 年 11 月 24 日（月）～12 月 18 日（火）		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) 成果 1～4 の達成状況は以下のとおりである。

1) 成果 1：全国 72 郡の地方自治体のための新組織モデルが策定される。

a) 自治体財政における負債状況調査

<指標>

地方行政管理局によって 72 地方自治体の負債状況データが、2008 年 3 月までにまとめられる。

<実績>

自治体財政の負債の現状を把握するために、2007 年 4 月より 8 月の期間に、全 72 自治体を対象とした調査が実施された〔JICA 側の予算で、47 自治体を対象としてローカル・コンサルタントが調査を実施した。残りの 25 自治体については、地方自治住宅省地方行政管理局（Department of Local Government Administration : DLGA）が独自に調査を行った〕。その結果として、2006 年 12 月 31 日時点での各自治体の負債が明らかとなった。調査結果をもとに、DLGA は負債解消に向けた提案書を作成した

が、最終的に地方自治住宅大臣（当時）の決定により、退職金の未払い解消に対して優先的に交付金が自治体向けに支出されることになった。全自治体の負債状況のデータは、今後の自治体財政の改善においては重要な意味をもつものであるが、同情報の公開については地方自治住宅省がまだ了承していない。

b) 自治体の新組織構造計画の作成

<指標>

72 地方自治体の 90%（65 自治体）が、新組織構造計画を 2008 年 3 月までにまとめる。DLGA が主要行政職員のプロトタイプの職務分掌について、2008 年 11 月までに全 72 地方自治体に周知する。

<実績>

2007 年 5 月より 2008 年 11 月にかけて、全 72 自治体を対象とした「自治体構造ワークショップ」を、内閣府及び地方自治住宅省が共催し、順次開催した。同ワークショップへの出席者は、合計 197 名となった。ワークショップにおいては、政府側より模範となる組織図を提示したうえで、各自治体に地方分権化後の新組織体制・構造の作成を要請し、すべての自治体が新組織体制（組織図、人材配置図）を内閣府に提出した。この活動を通じ、内閣府と地方自治住宅省間において、新組織体制・構造に係る重要性が共有された。内閣府は、今後この新組織体制・構造の内閣承認を進めていく予定である。一方、行政職員の職務分掌を明らかにするための活動支援に関しては、同組織体制・構造の内閣承認が前提となるため、プロジェクトの対象から削除された。

c) 地方議員の行政における役割と住民に対する責任意識の向上

<指標>

全 72 地方自治体において、（地方議会議員用）オリエンテーション・ワークショップが 2007 年 4 月までに開催される。

<実績>

「議員オリエンテーション・マニュアル」に基づき、地方自治住宅省の州事務所職員（Provincial Local Government Officer : PLGO 等）を自治体に対する研修の講師として養成するための講師養成研修が 2006 年 12 月に実施された。その後、同職員を中心に、各州で養成研修参加者によってファシリテーション・チーム（Provincial Facilitation Team : PFT）が組織され、州内の自治体に対して、順次 5 日間の議員オリエンテーション研修が、2006 年 12 月から 2007 年 4 月まで全国で開催された。同研修の参加者総数は 1,438 人となった。

2007 年 12 月までに、すべての州から研修の実施プロセスに係る報告書が提出された。研修実施後のフォローアップについて、地方議員が 5 年ごとに選出されること、議会の下部委員会メンバー、自治体議長（市長等）は毎年改選されることを考慮して、5 年単位の研修サイクルの重要性が政府及び地方自治体協会において認識された。

2) 成果 2 : 開発計画・予算策定及びモニタリング・評価に関する地方自治体のキャパシティが強化される。

a) 国家開発計画、州開発計画、郡開発計画の策定過程の検証

<指標>

計画策定過程に係る報告書が、地方自治住宅省、財務国家計画省、内閣府に 2008 年 3 月までに共有される。

<実績>

第5次国家開発計画（FNDP）の策定に際し、同時に策定された州開発計画（Provincial Development Plan : PDP）、郡開発計画（District Development Plan : DDP）の策定過程の検証を目的として、2006年10月～2007年1月の期間、短期専門家（客員専門員）によって調査が実施された。調査結果をもとに作成された英文版“A Review of the FNDP, PDP and DDP Development Process”が、2008年4月に政府内の関係者に配布された。

b) 州計画ユニットのニーズ・アセスメントの実施

<指標>

ニーズ・アセスメントによって明らかにされた州計画ユニット（Provincial Planning Unit : PPU）のニーズの一部への対応策が、計画経済管理局と PPU の 2009 年度の予算と計画に適切に計上される。

<実績>

財務国家計画省の計画経済管理局は、州・郡レベルでの開発計画の策定、実施、モニタリング、評価を支援する出先機関として、PPU を 2007 年後半から 2008 年前半にかけて、全9州に設置するとしていた。プロジェクトでは、その PPU が機能するためのニーズ・アセスメントを実施する予定であったが、計画経済管理局による PPU への適切な人員配置が間に合わず、プロジェクトの前提条件が満たされなかったために活動は実施しないこととした。

c) 地方自治体における MTEF/ABB の導入支援

<指標>

60%の地方自治体（43自治体）が2009年度の予算策定において、中期財政支出枠組み（Mid-Term Expenditure Framework : MTEF）／事業ベース予算（Activity Based Budget : ABB）を適用する。

<実績>

地方自治住宅省は、2003年に2004年以降の予算を ABB で策定するよう、自治体に対して通達を出していた。また MTEF については、公共財政管理（Public Expenditure Management and Financial Accountability : PEMFA）の一環として、財務国家計画省予算局が 2006 年に自治体向けのワークショップや研修の実施を計画していた。しかしながら、その準備にかかる「ザ」国政府や他ドナー間の調整に時間を要し、2008年4月においても自治体に対する研修が1回も実施されず、プロジェクトの前提条件が満たされなかったため、プロジェクトによる支援は実施しないこととした。

d) 地方自治住宅省の都市計画住宅局への GIS 活用支援

<指標>

全9州の都市計画住宅局（Department of Physical Planning and Housing : DPPH）州事務所が、総合開発計画（Integrated Development Plan : IDP）用の地図を、2008年12月までに作成できるようになる。

<実績>

今後自治体が IDP を策定していくなかで、プロジェクトでは DPPH の州事務所に、GIS（Geographic Information System）を導入し、その策定支援を行うこととなった。また、地方自治住宅省内に設置された GIS Laboratory、及び DPPH の全9州事務所への GIS 機材導入を支援し、DPPH の本局及び州事務所の代表者に対し、GIS の講師養成研修を 2007 年 6 月に実施した。しかしながら、PDM 改定時に DPPH は IDP 策定工

程を模索している段階にあり、IDP 作成支援の見通しが立たなかったため、プロジェクトによる IDP 作成支援をプロジェクト対象から外し、全 DPPH 州事務所が GIS 操作ができるようになることを目標に活動を絞り込み、州事務所職員に対する研修を継続して実施している。

3) 成果 3 : 地方自治体の財務管理及び監査能力が強化される。

a) 改定された財務及び監査マニュアルの活用を通じて財務管理能力向上

<指標>

改定された監査マニュアルがすべての州地方行政事務所と 72 地方自治体に、2007 年 10 月までに配布される。60%の自治体 (43 自治体) が財務管理・監査マニュアルに則って作成された 2008 年 10 月分の会計報告を、2009 年 3 月までに地方自治住宅省へ提出する。2008 年 9 月から 12 月の間に政府の監査人によって実施される地方自治体への外部監査の 100%、内部監査の 70%が監査マニュアルに則って実施される。

<実績>

1965 年に作成された自治体用の監査マニュアルの改訂版 450 部を印刷し (改訂は先行プロジェクトにて実施)、2007 年 9 月に、地方自治住宅大臣による公布を経て、自治体、PLGO 等の関係者に配布した。同監査マニュアル及び GTZ が 2002 年に作成支援した自治体用の財務管理マニュアルの内容普及を DLGA 及び他ドナーと協力して支援するべく、研修用に両マニュアルを 500 部ずつ印刷するとともに、研修教材を作成し、2008 年 5 月に 2 週間の講師養成研修を実施したうえで、自治体向けの研修を 2008 年 9 月から開始した。自治体向けの研修は 2009 年 1 月中に終了する予定となっており、同年 2 月半ばまでには、研修実施レポートが PLGO から提出される予定である。

b) ルサカ市等の都市への外部監査導入

<指標>

(外部監査の対象であった) 3 自治体が外部監査の勧告に沿って、財政運営の改善を 2008 年 3 月までに行う。

<実績>

ルサカ、キトエ、ンドラの 3 つの都市自治体は、15 年以上外部監査を受けていなかった。そのため 2007 年 4 月から 8 月にかけて、2001 年から 2005 年の期間を対象にローカル・コンサルタント (監査法人) を備上して外部監査を実施した。いずれの都市自治体においても、記録が十分に整理されておらず、予想以上の監査期間を要したが、ルサカ市は 5 年間分の、キトエ、ンドラの両市に関してはそれぞれ 3 年間分、4 年間分の記録の監査を行った (キトエ、ンドラについては、記録がなかったことを監査結果として、2001~2005 年の 5 年間分の監査報告書が提出された)。地方自治住宅省は、外部監査の結果を受けて、各都市自治体に対し、監査で指摘された事項への対応を取りまとめた **Action Taken Report** の提出を要請した。2008 年 12 月現在、ルサカ市のみ同レポートを提出している。

4) 成果 4 : 地方自治体の研修、モニタリング、監督を所管する中央政府のキャパシティが強化される。

a) 地方行政システム、地方分権化に関する情報の整理と分析

<指標>

実施機関が収集することに合意した地方行政制度と地方分権化の情報の 80%が

2008年12月までに収集される。

<実績>

当該活動は、PDM 改定時に JICA から提案したものであるが、当該活動を中心となっていて進めることが期待されていた DLGA より、プロジェクト実施期間内に当該活動を進めるために人材を割くことは難しいことが表明され、プロジェクトの活動としての実施は断念された。

b) 地方自治住宅省の自治体モニタリングと監督システムの整備

<指標>

現状の地方自治住宅省／州地方行政管理事務所のモニタリング・監督システムの分析が2008年3月までになされる。改善されたモニタリング・監督システムが2008年3月末までにデザインされ、公式に導入される。全9州地方行政管理事務所が、改善されたモニタリング・監督システムが2008年12月の時点で提出すべきと定めているすべての報告書を、地方自治住宅省に2009年3月までに提出する。

<実績>

2007年2月に地方自治住宅省事務次官の承認に基づき、同省の DLGA、インフラ支援サービス局、及び地方分権化事務局（Decentralisation Secretariat : DS）から構成されるモニタリング・システム改善のためのタスク・フォースが形成されることとなった。その後、自治体向けモニタリング・シート作成のため、各局に対してモニタリングに必要とされる指標を提出するよう同次官より指示が出された。

現在、各局からの指標の収集が進められているが、インフラ支援サービス局以外からの提出がなされておらず、2009年3月までに必要最小限の指標の同定と統合を図るべく、ローカル・コンサルタントの傭上の検討が進められている。

(2) プロジェクト目標の達成状況は以下のとおりである。

<プロジェクト目標>

地方自治体が開発計画のマネジメントサイクル（計画立案・実施、調整、モニタリング評価、政策へのフィードバック）を確立するための人的・制度的能力が強化される。

プロジェクトではプロジェクト目標達成における活動の貢献度を明確にする意味で、プロジェクト目標に対する指標として、各成果の達成を測る指標から権限委譲後の組織構造案の策定、地方自治体の財務管理能力の向上、地方自治住宅省の自治体モニタリング体制の強化に係る指標を引用している。これらの指標については、上述の各成果の中で述べたとおりである。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトは、地方分権化に向けて地方自治体の能力強化を図るという「ザ」国政府の方針及び地方自治体のニーズと合致するとともに、日本側の援助方針を実現する形で実施されており、妥当性は高い。一方、プロジェクト・デザインや活動範囲は自治体への各種権限委譲が進むことを前提として設計されていたのに対し、政府がプロジェクト実施期間半ばで権限委譲の時期を先送りすることを決めたため、プロジェクト・デザインの見直しを迫られることになった。見直しに割かれた時間や労力を考えると、その分プロジェクトとしての効率が下がったことは否めないが、権限委譲の有無にかかわらず地方自治体

の機能改善のための能力強化は必要だったことから、妥当性そのものが低下したとは認められない。なお、当該事例から、プロジェクト形成時におけるセクタープログラムの実現可能性や政府・ドナー等の関係者に係る情報収集と分析の必要性が教訓として残された。

1) 「ザ」国政府の政策との合致

「ザ」国政府は 2004 年に「地方分権化政策」を公布しており、また 2006 年に策定された FNDP (2006~2010 年) では、その主要施策の一つとして、地方分権化改革を掲げている。

2) 「ザ」国の地方のニーズとの合致

郡レベルにおいて、地方自治の中核を担う 72 の地方自治体(都市、市、郡)について、組織、人事管理、政策立案、計画・予算策定、事業実施管理、財務管理などの行政能力不足が指摘されており、自治体側もこれらの改善が必要であることを認識している。

3) 日本の援助政策及び JICA の技術協力との合致

日本は、「自立発展に向けた人材育成・制度構築」を「ザ」国に対する重点分野の一つとして掲げており、「行政能力の向上及び公共セクターの効率的な管理運営を通じ、住民への社会サービスを改善するため中央政府のキャパシティ・ビルディングに加え、公共サービスを中心とする地方行政の能力向上に資する人材育成を検討する」としている。

4) プロジェクト・デザインの適格性

プロジェクトは、地方分権化の進展を念頭に置いてデザインされており、DIP の活動項目の一翼を担う形となっていた。そのため、プロジェクト目標は、プロジェクト単体で達成できるものとはなっておらず、2007 年 9 月の内閣による DIP の承認見送りを受け、プロジェクト・デザインの大幅な見直しが必要となった。

(2) 有効性

本プロジェクトは、DIP の実施を念頭に置いたプロジェクト・デザインであったことから、大幅な修正を行うこととなったが、多岐にわたる活動と様々な前提条件の変化のため、修正後にも依然として改善の余地が残った。以上の状況から、プロジェクト目標の達成度から有効性を測ることは困難である。しかしながら、今後地方分権化改革が「ザ」国で進展することに備えて、本プロジェクトは全 72 自治体の負債状況調査や、財政及び監査マニュアルの使用の徹底など、自治体の財務管理能力の改善において、重要な貢献をしたと評価することができる。

プロジェクトは、地方自治体の財務管理能力の強化に焦点を当てた活動において、特に実績を上げてきた。全自治体を対象とした、財政管理及び監査マニュアルの活用の徹底を目的とした研修の実施や負債状況調査などは、自治体財政の体質改善に大きく貢献したといえる。さらに、過去 15 年程度、全く実施されていなかった 3 つの都市部自治体の外部監査の実施は、ルサカ市及びビンドラ市の財務管理システムの改善につながった。また同様に、地方議員を対象としたオリエンテーション研修による議員の意識向上や新組織構造の策定なども、全国を対象として効果を上げている。

(3) 効率性

日本及び「ザ」国双方の投入は十分に活用された。その一方で、①「ザ」国の地方分権化プロセスに関する包括的なロードマップがなかったことや、活動事項が非常に多岐にわ

たっていたことから、関係者間でタイムリーな経費支出の分担や調整ができないケースが生じた、②プロジェクトの活動規模に比して計画された投入の量や質が十分ではなかった等、協力のフレーム（枠組み）、投入のタイミングや成果達成への貢献度という観点で効率性に課題が残された。

1) 日本側及び「ザ」国側投入

日本側の長期専門家の投入は、その専門性、投入時期など適切に行われた。また、GIS 機材や車両等の機材供与等は、供与数、時期、供与対象とも適正であり、有効に活用されている。また、現地での活動に支出する事業費は、ワークショップや研修の実施、ローカル・コンサルタントの傭上など、活動実施上で重要な投入に支出された。「ザ」国側の投入について、カウンターパート機関及びカウンターパートの配置については活動に準じて適切に行われたといえる。

2) プロジェクト・マネージメント

プロジェクトの活動の多くは、成果を達成するために適切に実施された。しかしながら、DIP 未承認を契機とする PDM 改定の結果、大幅な活動の見直しがなされた。さらに、活動の前提条件が揃わなかったため、削除された活動項目もあった。また、このような活動内容の修正に際して、日本及びカウンターパート機関間の総括、調整を行うために設置されたプロジェクト・ステアリング・コミッティーは、主に情報共有の場として利用され、意思決定機関としての機能を有していなかったことから、6つのカウンターパート機関の関係者間の調整に、多大な時間と労力を要した。

(4) インパクト

地方行政システムにおける異なるレベルの関係者に、以下のようなポジティブなインパクトが観察された。また、ネガティブなインパクトについては特に観察されなかった。一方、長期的なインパクトである上位目標の達成予測については、現状ではその推測が困難といえる。

1) ポジティブ・インパクト

プロジェクトの活動にかかわることにより、通常はかかわることのない3省6局にわたるカウンターパート機関の間で、地方自治体に係る業務に関して調整がなされ、コミュニケーションが改善された。

各州の PLGO と地方自治体のコミュニケーションが円滑化し、関係性が向上した。

地方自治住宅省と各州の PLGO のコミュニケーションが円滑化した。

地方自治体を直接の対象とした各種活動を通じ、自治体や PLGO の弱点が顕在化した。また、自治体から地方自治住宅省への要望も明確になった。今後、それらの課題への省からの対応が期待できる。

地方自治体及び地方分権化改革を支援する政府、及びドナー間の共通のプログラムが不在のなか、プロジェクトは政府及びドナーが協調して事業を実施する共通のプラットフォームの役割を果たした。

プロジェクトの実施によって、カウンターパート機関である地方自治住宅省の地方行政管理局がプロジェクト管理の経験を積むことができた。

2) 上位目標の達成見込み

上位目標である地方自治体による行政サービスの改善については、長期的な「ザ」国政府のコミットメントとモニタリングが不可欠と思われる。

(5) 自立発展性

地方分権化政策の実施に係る政府側の意思は確認されているが、その政策を確実に実施していくためのロードマップが依然として示されていない。また、地方自治住宅省及び政府関係者の多くが、地方自治体は地域の住民に対する責務を果たすためには依然として能力不足であり、その能力向上に対しては更なる投入が必要と考えている。また、現状においては、地方自治体のみならず、地方行政システムにかかわる政府、州等それぞれのレベルにおける関連機関が能力を十分に発揮するに至っていない。そのため地方自治住宅省は、まずは同省の地方自治体のモニタリング能力を強化するために、省内各局が個別に設定、使用している地方自治体のモニタリング指標について、その統合と標準化を推進している。

2009 年度予算における地方自治住宅省から地方自治体への各種交付金はほぼ据え置かれる予定であり、地方自治体が徴収できる事業税の見直しや改正憲法案への中央省庁から地方自治体への財源委譲の記載が検討されている。

よって、政府側の政策、制度的、財政的な持続性はあると思われるが、プロジェクトによってもたらされた効果を持続していくためには、地方行政システムを統括する地方自治住宅省の強いリーダーシップ及び地方自治体自身の継続的な努力が必要である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

日本はドイツ、世銀とともに地方分権化セクターにおけるリードドナーを務める立場にあり、ドナー間のセクター会合等を通じて、他ドナーとの情報交換や協力関係が維持されていたことから、他ドナーが実施する活動との協調、協力がスムーズに行われた。

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

投入量と成果のバランス、DIP そのものの実施可能性に係る精査が不足していた。

(2) 実施プロセスに関すること

DIP の内閣未承認や財政の分権化を目的とした政府間財政構造 (Intergovernmental Fiscal Architecture : IFA) の実施見送りなど、プロジェクトを支える枠組みが予定どおり構築されなかったため、活動及び成果間の関係性が薄れてしまった。また、PBA 体制において実施されるプロジェクトとして計画されたことから、実施における効果測定はプロジェクトの上位の政府・ドナー共同のプログラム中のモニタリングを通じて実施することが見込まれており、プロジェクト開始時にプロジェクト単体として活動の効果を図るモニタリングメカニズムが包含されていなかった。

3-5 結 論

本プロジェクトは、地方分権化改革が今後「ザ」国で進展することに備えて、全 72 自治体の負債状況調査や財政及び監査マニュアルの使用の徹底など、自治体の財務管理能力の改善において、重要な貢献をしたと評価することができる。また、地方行政システムにおける異なる

レベルの関係者間の関係性の向上に貢献したと評価することができる。しかしながら、プロジェクトによってもたらされた効果を持続していくためには、更なる地方行政システムの改善、「ザ」国政府のリーダーシップ及びドナーによる継続的な支援が不可欠である。

3-6 提言

長期的に本プロジェクトによってもたらされた効果を持続するためには、政府及び地方自治体が以下の事項に取り組むことが求められる。

- (1) 地方自治体がより適切な行政サービスを提供するためには健全な財政基盤の確立が不可欠であることから、全 72 地方自治体の負債状況調査結果に基づき、負債解消のための戦略を策定する。
- (2) 権限委譲後の地方自治体の新組織構造を各地方自治体が施行する前に、自治体の主要な職位の職務所掌を策定する。
- (3) 議員選挙（5年）ごとに実施される地方議会議員及び地方自治体職員のための包括的な研修プログラムを策定する。
- (4) 地方分権化改革後の地方自治体の新組織構造案が、地方自治体によって地方議会に提出され、議会承認を得られるよう促進する。
- (5) 郡レベルでの包括的な開発計画を策定する際に、FNDP の策定プロセスに係る調査報告書において取りまとめられた調査結果及び提言を実施する。
- (6) 地方自治体に MTEF/ABB を普及、導入するために必要な実施体制と活動計画を取りまとめる。
- (7) 地方自治体が開発計画を策定する際に地図情報を活用できるよう、地方自治住宅省 DPPH の州計画担当官による GIS の有効活用を促進する戦略を策定する。
- (8) 地方自治体職員と地方議会議員が財務及び監査マニュアルに従った責任を果たすよう、全 72 地方自治体向け財務及び監査マニュアルの普及研修に係るフォローアップのための戦略を策定し、実施する。
- (9) 公務員を対象とした地方分権化改革及び地方行政セクターに関連する文書が保管された図書館を設立する。
- (10) 地方自治体、PLGO、地方自治住宅省職員間の調整、情報交換を促進するために、より効率的で効果的な地方自治住宅省による地方自治体に対するモニタリング・システムを設立する。

3-7 教訓

- (1) 全 72 自治体を対象とした負債状況調査のもたらしたインパクトをかんがみれば、プロジェクトの開始時点において、地方自治体の現状に係る包括的な調査を計画し実施すべきであった。調査対象としては、各セクターごとのサービスデリバリーの状況や、基本的な財務状況、報告・モニタリング制度、職員の人数や能力等が含まれる。このような調査の結果は、より多くの成果と実績の達成につながったと考えられる。
- (2) 研修の効果とインパクトをタイムリーに、そして定期的に測るためには、研修を開始する前にモニタリングメカニズムを構築する必要がある。このようなメカニズムを構築することによって研修内容の理解度や実用性が実証されるとともに、より現実的で適切なフォローアップを計画することが可能となる。

3-8 フォローアップ状況

特になし。