

評価調査結果要約表

1. 要件の概要	
国名：インドネシア共和国	案件名：スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト (略称：スラウェシCDプロジェクト)
分野：貧困削減・地域開発	援助形態：技術協力プロジェクト
主管部署：インドネシア事務所（マカッサルフィールドオフィス）	協力金額（評価時点）：4億円
本部支援部署：経済基盤開発部	先方関係機関：内務省援助調整局、国家開発企画庁（BAPPENAS）、スラウェシ6州の地域開発計画庁（BAPPEDA）
協力期間：2007年9月16日～2010年9月15日（3年間）	日本側協力機関：日本福祉大学
	他の関連協力：東北インドネシア地域開発プログラム
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）においては、1999年以降地方分権化が進められており、2004年には新自治法32号法（2004）、国家開発システム法第25号法（2004）が制定され、地域開発の主役は州・県・市政府へと移った。特に県・市政府には、住民各層のニーズをボトム・アップによる計画策定プロセス（ムスレンバン）により取り入れ、地域の特性に応じた地域開発計画を作成し、実施することが強く求められている。また、州政府には、国家開発計画との整合性をもった州全体の開発計画を作成すると同時に、計画策定プロセスにおいて県・市政府に対する支援・調整を行うことが求められている。</p> <p>JICAはこれらの課題に関連して、これまでにスラウェシ貧困対策支援村落開発プロジェクト（1997～2002年）、地域開発政策支援プロジェクト（2001～2005年）、地方行政人材育成プロジェクト（2002～2007年）、市民社会の参加によるコミュニティ開発プロジェクト（2004～2006年）をスラウェシ6州を含めた地域で実施してきており、地方分権下での地域開発支援に関する経験と教訓、インドネシア側関係者・機関とのネットワーク等のアセットを蓄積している。</p> <p>こうした背景を下に、インドネシア政府は、スラウェシ6州を対象地域として、地方政府のイニシアティブによる地域開発の推進を図る技術協力プロジェクトを、わが国に要請してきた。これを受け、スラウェシ6州において、地域開発に係る関係者間の協働メカニズムの定着を目的として、「スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト」(Sulawesi Capacity Development Project: CDP) が実施されている。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>CDPは、地域開発に関わる関係者の協働メカニズム（地域開発にかかる資源（人材、資金等）の提供・活用を、関係者相互の協議・調整に基づき行うプロセス）構築のため、関係者の能力向上を目指すものであり、スラウェシ6州において、州・県レベルの地域開発関係者（①政策決定者、②計画官、及び ③コミュニティ・ファシリテーター（NGOスタッフ等からなる））に対し、参加型開発にかかる「研修」を実施し、その後の「実践（パイロット活動）」、及び「経験共有」を通して、上記関係者の能力強化を行ってきた。</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>スラウェシ6州において、関係者の協働メカニズムが普及することにより、地方主導の地域開発が推進される。</p>	

(2) プロジェクト目標

スラウェシ6州において、地域開発に関する関係者の能力が強化され、協働のメカニズムが整備される。

(3) 成果

- ・成果1：研修を通じて計画・実施プロセスが理解され、関係者の計画能力が強化される。
- ・成果2：パイロット活動（Pilot Activity：PA）¹の経験を通じて、制度化された関係者の協働による事業実施運営能力が強化される。
- ・成果3：州内外の情報交流ネットワークが整備され、知識・経験が共有される。

(4) 投入（評価時点）

日本側

長期専門家派遣	3名 計111名/月	短期専門家派遣	計28名/月
本邦研修	計42名	現地研修	計315名
機材供与	車両6台	現地活動コスト	114億ルピア

相手国側

C/P配置	6州各2名（州BAPPEDA局長、州実施委員会（PIC） ² 、フォーカル・ポイント）	事務所スペース	・プロジェクト事務所（南スラウェシ州BAPPEDA内） ・PO ³ 用事務所（各州）
現地活動コスト	124億ルピア（6州と11県・市の合計）		

2. 評価調査団の概要

	担当分野	氏名	所属
調査者	団長（総括）	佐々木 隆宏	JICA東南アジア第一・大洋州部次長
	参加型開発/地域開発	菅原 鈴香	国際協力専門員
	協力企画1/案件担当	鈴木 幸子	JICA インドネシア事務所MFO企画調査員
	協力企画2/連携促進	瀬戸 典子	JICA東南アジア第一・大洋州部東南アジア第一課
	評価分析1	皆川 泰典	(株)システム科学研究所
	評価分析2	熊沢 憲	(株)アルメック
調査期間	2010年6月27日～7月31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) プロジェクト目標の達成状況

終了時評価時点では、研修と実践（PA）を通して協働メカニズムが整備された事例はない。しかしながら、対象県29県のうち7県がPAを実施中であり、9県・市がPAの認定申請を準備している状況を勘案すると、CDPが2年延長されるならば、対象県のなかで6件以上の協働メカニズムが整備される可能性は高い。

¹ PA は、地域の能力向上（組織・制度）、住民の主体的参加、地方政府のコミットメント（予算）等の8つの選定基準に基づき、州実施委員会（PIC）とスラウェシ地域開発能力向上プロジェクト（CDP）による選考プロセスを経て実施される。

² 州知事令により設置されたCDP運営のための組織。地方政府、大学、NGO等の約15名がメンバー。

³ 州C/PとCDPチーム間の連絡調整、PIC、対象県へのファシリテーションを担当。CDPが雇用。

(2) 成果の達成状況

1) 成果1 (3層研修)

CDPでは3層の研修(政策決定者、計画官、コミュニティ・ファシリテータ(Community Facilitator: CF)の各層を対象としたセミナー・研修)を実施し、(参加者315名)、研修参加者は、おおむね内容を理解している。他の関係者との協働で作成されたアクションプランは、既に承認されたものが7件、準備中のものが9件となっている。PAの経験を活用した研修プログラムの数は23件となっている。また5県38村において、開発計画が策定または改訂された。研修修了者が研修修了後、主体的に実施した活動は、42件にのぼっている。また、州及び県のイニシアティブによる追加的研修活動をCDPから支援した(参加者1,268名)。研修成果は、研修参加者によるその後のPAへの展開やその他の活動として表れている。

2) 成果2 (実践: PA)

CDPでは、PAによる関係者間での協働を通して、事業実施運営能力の向上を図っている。PAの実施状況は上記1)に示したように、7県が実施中、9県・市がPAの認定申請準備中である。PAの実施/準備のために34のグループが地域につくられた。PAを実施中の7県は、それぞれ県知事令により実施組織をつくとともに、関係者や研修修了者の参加するフォーラムなど20の団体を組織した。活動継続化のための協働メカニズムの制度化は、2県で取組中であり、1県では素案がつくられた。

3) 成果3 (経験共有)

関係者間のネットワーク化や、情報・資源の共有化のために、PAの7件のほか、CDPではグッドプラクティスとして6件を検証・共有した。また、ホームページを立ち上げたほか、ニュースレター(8号まで)、紹介ビデオ3本を作成して発表した。この間のCDPへの問合せは、スラウェシ島外から4件、島内のプロジェクトに参加していない5県・市からあった。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

以下の理由により、妥当性は非常に高いと考察される。

インドネシアでは、新自治法第32号(2004年)、国家開発計画法第25号(2004年)が施行され、地方分権の制度が推進されている。同法では、計画作成プロセスについて地方政府の主体性、参加型、ボトムアップ・アプローチが要件として規定されている。また、インドネシアで新しく制定された中期国家開発計画(RPJM 2010~2014年)においても、「開発プロセスに住民が関わるが大変重要な要素になる」としている。他方、本調査でのインタビュー対象者の多くが、CDPのアプローチが従来からの資源投入型のアプローチではなく、ローカルリソースの活用とコミュニティの能力開発を目指すものであり、また、特定のグループを対象とするアプローチではなく地域社会における主要なステークホルダーを包括的にとらえるアプローチである点を高く評価している。このように、インドネシア側の開発政策とCDPのアプローチは十分に合致している。

また、CDPは、東部インドネシアの地域開発に重点を置く日本国政府の支援政策の下で、実施中の「東北インドネシア地域開発プログラム」の中核プロジェクトとして、位置づけられている。

さらに、CDPはスラウェシ地域で過去に実施された、JICA技術協力プロジェクトの経験・ノウハウ・アセットを十二分に活用して運営されており、手段としての適切性が高い。また、プロジェクトは各州、州実施委員会(Provincial Implementation Committee: PIC)が州内対象県選定を行うSelf-selectionの原則を適用し、PICのオーナーシップ醸成に貢献し、プ

プロジェクト実施期間中も州・県間調整は、おおむね問題なく進められており、プロジェクト対象地の選定は適切であった。他方、先方のイニシアティブを尊重する案件とはいえ、PIC（及び県、政府）が選定基準（貧困率の勘案等）の説明責任を果たす必要はある。

(2) 有効性

以下の理由により、有効性は高いと考察される。

成果1（研修）及び成果2（PA）により、関係者に意識の変化（住民、行政、NGOのそれぞれがお互いの役割を認識）、業務の変化（行政側においては住民やNGOからの要請に対し、積極的に現地へ出向き、事実に基づく計画に取り組むようになった）、及び制度の変化（州・県市スラウェシ州の地域開発計画庁（Regional Development Planning Board : BAPPEDA）で、ムスレンバン制度の改善として、CDPのアプローチを具体化する取り組みが実施され始めている）が見えており、また、成果3（経験共有）がPAの更なる質の向上につながっている。

CDP対象29県のうち、26県において活動が展開されており、（PAに認定されているものは7県の活動であり、PAの認定申請準備中であるものが9県、活動が個人レベルのものに限定されているものは10県の活動である）、CDPアプローチが有効であることが示されているものの、最も進展が見られる2県にしても、現段階は協働の制度づくりを始めたばかりであり、その後の「運用・定着」を経るまでに更に時間が必要であることが見込まれる。これらのことから、プロジェクト目標達成には至っていないものの、能力開発の取り組みにおいて、一定の成果を上げていることから、CDPアプローチは有効であると判断される。

他方、成果の対外的発信や、類似案件形成・実施プロセスにおいて、CDPアプローチの有効性は、更なる検証（可能な限り相対化させたい）と教訓の取りまとめを行うことが重要となる。

(3) 効率性

以下の理由から、CDPの効率性は高いと判断される。

成果1と成果3の成果は計画どおりに達成されている。成果2では、ほとんどの対象県でPA形成に向けた何らかの取組みがあったが、進捗にはバラツキがでている。

1) 成果の達成に貢献している要因は、

- a) CDPが実施した3層研修において、強調されたボトムアップ・アプローチ等のコンセプトが、インドネシア側の地方自治の定着化での人・組織・制度づくりのニーズに合致した、
- b) 地域の関係者のオーナーシップ醸成を重視するため、プロジェクトから事業資金提供をしない姿勢を貫いた、
- c) 既存の類似JICA技術協力プロジェクトの経験・ノウハウ・アセットを、活用した等である。

2) 成果の達成を阻害している要因

- a) 対象県での首長選挙に伴い、研修参加者あるいはその上司が人事異動し活動が個人レベルにとどまった、
- b) 首長選挙に関連した事業に予算が重点配分され、PAのために申請した予算が削減された等である。

CDPでは、費用対効果を高めるため、以下のようにプロジェクトをデザインしている。

- ① 各州にPICとプロジェクト・チームとの調整役として、POを配置した。
- ② CF研修担当として、インドネシア人の長期専門家を雇用している。
- ③ 日本人長期専門家は、全員インドネシア語が堪能なため、通訳・助手が不要。

- ④ インドネシア側のオーナーシップ醸成を図り、PA等に必要な事業経費のインドネシア負担の割合を増やした（インドネシア側予算負担は、初年度20%から3年目は82%に増加した）。

(4) インパクト

以下の理由から、CDPのインパクトは大きいと判断される。

インタビューによれば、PAに認定されている先進的な県市（7県）の活動が進展すれば、上位目標の指標である「地方主導の地域開発プログラムの数」が、将来的に増加することが見込まれる。他方、それ以外の対象県（PA申請の予算化・意思表示段階9県、個人レベルの活動取り組み段階10県）がPAを計画・実施していくためには、追加的研修あるいはコンサルテーションを提供する（CDプロジェクト・チームに代わる）組織が形成される必要がある。

CDPの波及効果として、州、県政府が独自に実施した追加的研修等は2州8県であり、1,268名の参加があった。CDP主導による3層研修の参加者は計315名で、その4倍の人が地方政府独自の、研修活動の裨益者となっている。また、CF研修参加者が他のドナープログラムのファシリテーターになっている事例が確認されている。さらに、PAに認定されていないがその準備段階等で、3層研修参加者が主体的に始めた活動は、6州の19県で確認されている。したがって、PAを実施中の7県を含めて、3層研修後何らかの活動が実施されている県は計26県あり、対象県の90%で裨益者がでている。

(5) 自立発展性

以下の理由から、自立発展性は中程度と判断される。

政策・制度面では、各州ではCDPの継続活動として、農業普及員向け計画官研修、CF研修等の研修活動、またBAPPEDA Forumを通じたCDプロジェクト活動の普及、活動が停滞している対象県へのコンサルテーションを計画中である。さらに、いくつかの州では独自の参加型地域開発事業にCDPアプローチを活用することを検討している。しかしながら、これらの政策を州が独自に実施する段階には至っておらず、CDPからの支援が引き続き求められている。

組織・財政面では、各州がPIC機能の州政府内への内在化のため、州と県・市のBAPPEDA間のコミュニケーション・チャンネルであるBAPPEDA Forumを通じて、関係者間の調整、PAのモニタリング・評価を実施することを検討中である。

技術面では、CDPが実施した計画官研修、CF研修の教材をベースに、州・県が独自に研修コースを改訂した事例が5つ確認された。このことから、CDPの3層研修の内容は基本的なものとしてインドネシア側に受け入れられており、また、改定版を作成する工夫がなされている。一方、CDPの実施において各州POが担った機能（研修での講師、コンサルテーション等）は大きいものがあり、これをいかに確保するか検討が必要である。

その他、研修講師について、計画官研修については、参加型地域社会開発（Participatory Local Social Development : PLSD）本邦研修参加者が着実に増えており、また、CF研修については優秀なCFが養成されてきており、またマスターファシリテーター用のガイドブック（研修教材）をCDP側で作成済みで、講師の人材は揃いつつある。今後は、これらの人材を組織化する講師人材バンクのような組織化が、研修事業の継続・普及に必要である。さらに、CDPアプローチ普及のための方策として、具体的には、他地域・事業へのCDPアプローチ導入のための端緒づくりが求められる。

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) 現地のニーズに合致したCDPのアプローチ

CDPが実施した3層研修（政策決定者向け、計画官向け、CF向け）において強調されたボトムアップ・アプローチ、参加型アプローチ、事実に基づくこと、RON（資源、組織、規範の重視）等のコンセプトが、インドネシアの地方自治の定着化における人づくり・組織づくり・制度づくりのニーズに合致した。また、地域のステークホルダーのオーナーシップ醸成を重視するため、プロジェクトから事業資金提供をしない姿勢を貫いた点も有効であった。

2) 既存の類似技術プロの経験・ノウハウ・アセットの活用

「1-1 協力の背景と概要」で述べている通り、CDPはスラウェシ地域で展開された既存の類似技術協力プロジェクト4件のアセット（人材、研修教材、人的ネットワーク）とその経験・教訓を十分に活用していることが、業務の円滑な実施に寄与している。

(2) 実施プロセスに関すること

1) PICとPOの配置によるコンサルテーション

各州にPICを州知事令により設置するとともに、POを配置してプロジェクト・チームとPICとの調整を行う体制を構築したことが、活動全体の推進に寄与している。また、プロジェクト・チーム内に、日本人専門家と同等なナショナル・エキスパート（CF研修担当）を採用し、PIC及びPOとの、円滑な意思疎通を行うとともに、対象県でのステークホルダー間へのコンサルテーションを随時行っており、プロジェクト・チーム、州PIC、県市の間で一体的な活動が実施された。

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

1) PA形成過程の長期化

CDPは、研修→アクションプラン作成→PAというプロセスに基づくが、PAの実施に当たり、プロジェクト・チーム及びPICによるPAの認定手続きが必要となる。特に、地方政府の予算確保という条件について関係者との調整に時間がかかったため、PAに認定された7県の事例はすべて2009年以降の実施になった。その結果、プロジェクト期間（3年）でCDPのプロセスをすべて実践することが困難となった。

2) CFの不足

対象県毎の研修参加者は計画官5名に対し、CFは1名のみであったため、住民に働きかけるコミュニティ・ファシリテーター（Community Facilitator : CF）の活動が、PA形成活動フローのネックとなるケースがみられた。なお、いくつかの県では、独自のCF研修を実施し、CFの増員を図っていた。

3) 今後の研修実施体制の検討が不十分

CDPが自立発展するためには、研修実施体制、特に研修講師の確保を検討する必要がある。計画官研修についてはPLSD本邦研修参加者が着実に増えていること、CF研修については優秀なCFが養成されてきていること、及びマスターファシリテーター用のガイドブック（研修教材）がCDP側で作成済みであり、講師の養成手段ができたことから、講師人材バンクのような組織化が必要であるが、評価時点では十分な検討がなされていない。

4) 計画段階からの中央政府巻き込みが不十分

一地方で実施される案件とはいえ、他地域への普及プロセスがスムーズに進展するためにも、計画段階から中央政府を巻き込んでおくべきであったものの、専門家からの定

期報告以外の協力関係を築いてこなかった。

5) 達成すべき目標の不明確さ

CDPは、C/Pのイニシアティブを尊重するタイプの案件であるため、プロジェクトが提供する階層別研修後の展開が読みにくい面はあるものの、誰・何がどのような状態が目標達成といえるのか、第三者的に明確になっていなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

いくつかの対象県では、計画官研修参加者や、その上司が首長選挙に伴う人事異動で、他部署に移ったため、CDPアプローチを共有する人的ネットワークが分断され、活動が停滞したケースが見られた。また、首長選挙向け予算への重点配分から、CDP向けに確保された予算が削減されたため、活動が停滞したケースも散見された。その他、以下の要因が挙げられる。

- ① BAPPEDA以外の関連部局に対する研修機会が限られていた
- ② PAにおける技術支援が迅速さを欠いているケースが散見された
- ③ 動きが見られない対象県は、首長選挙の影響で人的ネットワークが分断されたうえに、選挙前後の数年間政治的に不安定となっていた
- ④ 本部課題部（経済基盤開発部）からの支援が限定的であった

3-5 結論

5項目評価による評価結果は以下のとおり。

- (1) **妥当性**：必要性/ニーズ、政策の優先度、手段としての適切性、対象地すべてにおいて妥当であり、非常に高いと考察される。
- (2) **有効性**：成果がプロジェクト目標達成のため、不十分ではあったものの、C/Pの能力開発に一定の成果が上がっており、有効性は高いと判断される。
- (3) **効率性**：成果2（PA）達成には、対象県間のバラツキがあるものの、成果1（研修）及び成果3（経験共有）は予定どおり達成されている。その他、C/Pの費用負担の割合が高いこと、及び、過去のJICA協力アセットを十分活用していることなどから、効率性は高いと判断される。
- (4) **インパクト**：現在実施中のPA進展に伴い、「地方主導の地域開発プログラムの数」が、将来増加することが見込まれる。また、CDP主導による3層研修の参加者の4倍に上る人数が、地方政府独自の研修活動の裨益者となっているなど、波及効果は大きく、インパクトは大きいと判断される。
- (5) **自立発展性**：政策・制度面、組織・財政面、技術面、普及可能性それぞれにおいて要検討事項があり、自立発展性は中程度と判断される。

上記評価結果を踏まえ、能力開発を通じた取組は一定の成果を挙げつつあるも、プロジェクトの目標が未達成であること、インドネシア側から他地域への展開の要望があったこと、プロジェクト機能を引き継ぐ組織がなく、自立発展性に懸念があることの3点から、2年間の延長が妥当と判断する。延長にあたり、以下の点に留意する。

- ① 多くの県では実現に向け、活動の成果を発現させるために、プロジェクトからの適切なコンサルテーションが必要である。
- ② 自立発展性の確保のために、研修講師、ファシリテーターの組織化と育成が必要である。
- ③ 先進的な州及び県のモデルを他の地域へ普及、浸透させていくプロセスが必要であり、プロジェクトとして教訓を整理し、対外的に発信していくことが重要である。

- ④ 中央政府から要望のある他地域への展開に関して、延長期間中に試行し適用の条件等を整理する。

3-6 提言

プロジェクトの2年間延長の結論を受け、2年後のJICA支援の終了を念頭に、特にCDPの有効性、自立発展し、波及効果を高めるため以下に一連の提言を示す。

(1) 延長期間の位置づけと新たなタスク：‘Glocalization’ of Sulawesi CDP

- 1) 延長期間の位置づけ：プロジェクト目標の達成のみならず、インドネシア側の人材・組織のより有効な活用とコミットメントによる事業運営（Localization of CDP operation）とCDアプローチの普及（Globalization of market for the CDP approach）を図る‘Glocalization’ of Sulawesi CDP’を機軸とする。
- 2) 延長期間に取り組むべき追加的タスク：
 - ① CDの継続的实施・普及のための人材登録組織（仮称「CDリソースバンク」）の設立検討・準備
 - ② CDアプローチの有効性の更なる検証と教訓の取りまとめ
 - ③ CDアプローチ普及のための方策検討
 - ④ 他地域・事業へのCD アプローチ導入への端緒づくり

(2) より効率的、効果的な事業の実施

実施プロセス上散見された懸念点に関しては以下の提言を行う。

- 1) プロジェクトによるCF研修、PLSD研修にかかる講師研修（Training of Trainers：TOT）実施促進
- 2) 研修を受けるべき適切な人材の選抜
- 3) セクター別事業部、コミュニティ・エンパワメント部局の人材に対する研修機会の提供
- 4) タイムリーかつ適切な技術支援
- 5) PA対象県の変更可能性の検討
- 6) モニタリング評価、及びコンサルテーションへの情報通信技術（ICT）の有効活用
- 7) PAの一環としてのCF活動対象村選定クライテリアの貧困率・状況の勘案
- 8) CDP副主管部署の変更：本部経済基盤部→公共政策部（ガバナンス／貧困削減）

(3) 2年後の終了を踏まえた事業の持続性・自立発展性確保

- 1) 州レベルで実施される計画官研修、及びCF研修の制度化（州政府）
- 2) 研修講師やトレーナー備上費に対する、州政府の部分的コスト負担（州政府）
- 3) 州政府による県政府のコミットメントの醸成促進（PIC）
- 4) 地方政府の若手スタッフに対する、村レベルの現地研修（エクスポージャー）実施の検討（州、県・市政府）
- 5) PIC解消後のPIC機能の州政府部局への内在化と組織体制づくり（州BAPPEDA）
- 6) CDPと中央政府との関係強化（PIC）

(4) 他地域へのCDアプローチの普及・拡大

- 1) CDPプロセス・経験のより体系だった記録努力と、中央政府への情報発信・政策提言（対PIC、CDP）
- 2) 「CDリソースバンク（仮称）」の組織形態（民間、NGO、政府機関、半官半民）の検討（対CDP）

- 3) フェースブックや、オンライン研修提供等ICT活用によるCDPの経験共有・アプローチの普及（対CDP）
- 4) 中央政府機関、他ドナーとの協調・連携に向けたJICA専門家の機能の拡大

(5) CDPのアプローチによる有効性の更なる検証と、普及のためのほかドナー、事業との連携促進（対CDP）

- 1) 第三者評価を通じた類似案件・アプローチの比較研究実施のためのワーキンググループ（議長は内務省、現時点参加ドナーはUSAID、AusAID、世界銀行）への積極的参加
- 2) 州実施プログラムとの協調・連携促進
- 3) 国家プログラムとの連携促進、特に国家コミュニティ開発プログラム（PNPM）
- 4) 他のJICA協力事業との連携促進

3-7 教訓

CDPの特徴を整理のうえ、類似案件形成・実施に向けての教訓、及び検討事項として、以下を提示する。

(1) CDPの特徴：「プロジェクトをもち込まないプロジェクト」

事業実施理念として、「プロジェクトをもち込まないプロジェクト」を掲げ、具体的には以下を強調してきたと推察される。

1) コンサルテーション>物理的資源投入：

CDPは時機を得た効率的・効果的資源活用のため、資源投入前・中の社会的準備・整備のための研修やコンサルテーションに力を注ぎ、PAの事業運営に必要となるリソースについては意図的にインドネシア側からの負担を前提とするアプローチを採った。

2) 自助努力>援助：

CDPは住民、県、州のすべてのレベルにおいて、まずは自助努力を強調・引き出す方針を採り、そうした要件が満たされた場合のみPAが実施されることになった。

3) 能力強化>インセンティブ供与：

上と関連して、CDPの前提として近年の地方分権化の流れの中で、ムスレンバンなどボトムアップでの事業計画・実施を進める法・制度は整備されたものの、それが必ずしも実効的に機能しないという理解があった。そしてその原因は、住民参加型の地域開発促進にかかる関係者の能力不足にあると認識され、そのためインセンティブや資源供与よりも能力強化研修が重視された。

4) 包括的思考>セクター思考：

CDPのCF研修や活動ではコミュニティを包括的かつ住民の視点から理解することに努め、コミュニティ/住民が自らのもつ資質、対処すべき優先課題を特定し、解決策を模索するよう促した。

5) 経験的学習アプローチ>ブループリントアプローチ：

CDPでは関係者が決められたことをこなす能力以上に、現実のなかで変化していく状況や課題に柔軟に対処できる能力を培うことを目指した。

(2) 教訓と検討事項

上記の特徴をもつCDPは、プロジェクトに対する相手国側の様々なレベルでのオーナーシップ、自助努力、資源投入を促すものとして、また州により違いはあるものの、C/Pのインドネシアタイプにより、PA対象地域を超えたインパクトをだしつつある。しかし、類似アプローチの他地域や、他事業への導入が即同様の効果やインパクトを生むかどうかについては、未知数の部分もあり、そうした点について早急、かつ慎重な整理・検討が必要である。

以下の教訓及び検討事項を列挙する。

1) 達成すべき目標、及び出口戦略の明確化：

階層別集団研修後の展開に関しては、C/Pのイニシアティブを尊重する案件とはいえ、実施期間中に達成すべき目標やJICAの出口戦略については、事前評価時点で詳細の設定は難しくとも、少なくとも中間評価時点では、具体的に明示することが重要である。

2) 計画段階からの中央政府の巻き込みの重要性：

一地域の能力開発案件とはいえ、その効果の持続性担保や、他地域への波及を念頭に、案件形成の初期段階から、継続的に中央政府の関係部局を巻き込んだ活動展開や戦略が必要である。

3) ICTの有効活用：

広範囲にわたる能力強化案件の場合、開発途上国で急速に普及している携帯端末などICTをより有効に活用し、研修教材等もデジタル化やオンライン化し、場合によっては、市場を介してそうした研修に対する広範な需要を満たすことも重要である。

4) CDPのアプローチが功を奏する社会的文脈特定の必要性と地域の専門家の活用：

CDPのアプローチの導入がそれなりの効果をあげるためには、そうしたアプローチへのニーズやそれを実施可能とするいくつかの、社会的条件が前提になると推察される。当該アプローチとインドネシアや、スラウェシの置かれた状況を整理することにより、他地域への同様のアプローチ導入の的確性や、可能性などを検討する判断材料を提供することが肝要と考える。

5) CDPのアプローチの相対化とその有効性の再検証の必要性：

PAなど具体的事業に関しては原則「金を出さない」アプローチは、様々な分野で実施されている「ブロックグラント」方式のプロジェクトの対極をなす。当該アプローチについては、相手国側の自助努力やオーナーシップを醸成し、よってある面での持続性を高めるものとして評価できるが、その効果や適応可能性については、ブロックグラント方式の類似案件とともに分析・評価し、それぞれの比較優位性、適用が望まれる事業や社会的条件を特定することが望ましい。そのため第三者による比較研究の実施、その前提となる分析枠組みや、指標設定等が早期に検討される必要がある。