

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ホンジュラス共和国	案件名：ホンジュラス国地方開発のための自治体能力強化プロジェクト（FOCAL II）
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：JICA ホンジュラス事務所	協力金額（評価時点）：207,160 千円
協力期間：2011 年 10 月～2016 年 11 月	先方関係機関（評価時点）：人権・司法・統治・地方分権化省（SDHJGD）
	他の関連協力機関（評価時点）：全国市長会（AMHON）、総合調整省計画・予算・投資局（DPPEPIP-SCGG）
1-1 協力の背景と概要	
<p>ホンジュラス国（以下、ホンジュラス）の地方分権化は、1990 年 10 月の地方自治体法にもとづき推進され、2004 年には市に地域社会開発事業の計画・実施・管理を委任する「プロジェクトサイクル地方委任事業（DOCP）」が開始された。しかし、ホンジュラスのほとんどの市は、組織や人材面で脆弱な小規模な自治体であり、行政能力が低いため、分権化に伴って委譲される権限や資金を地域開発に十分に活かしきれていない。</p> <p>JICA は、2006 年 9 月から 2010 年 10 月まで「西部地域・開発能力強化プロジェクト」（以下、FOCAL I）を、ホンジュラス西部地域 10 市を対象として実施した。FOCAL I では、市が中央から移転される交付金などの資金を適正な形で活用し、地域住民のニーズに即した行政サービス提供を円滑に実施するための計画や実施の手法（以下、FOCAL プロセス）を開発し、Higuito 市連合会と対象市でその手法を試験的に実施した。また、加盟市への持続的な FOCAL プロセス普及を促進するために、プロジェクトの実施を通して同市連合会の組織強化と人材育成を支援した。</p> <p>2011 年 10 月からは、5 年間の予定で同プロセスを全国に波及すべく、地方分権化と地方開発の計画立案・調整を担当する人権・司法・統治・地方分権化省（前政権下の内務・国民省から再編。以下、「地方分権化省」）をカウンターパート（以下、C/P）とした「地方開発のための自治体能力強化プロジェクト」（以下、FOCAL II）を開始し FOCAL プロセスの波及・定着を目指している。</p>	
1-2 協力内容	
<p>FOCAL II は、地方分権化・地方開発の計画立案・調整を担当する地方分権化省を C/P とし、FOCAL プロセスを地方分権化省から市連合会へ、市連合会から市へ指導、普及することにより、市が住民参加のもと、地域の開発事業を持続的かつ主体的に計画・実施できるようになることを目指している。FOCAL プロセスとは、市と住民が開発の主体者となり、①住民参加型ベースライン調査、②コミュニティ開発計画（PDC）の策定、③市開発計画（PDM）の策定及び年次業務計画・予算（POA）編成、④小規模開発事業の形成、実施及び運営、維持管理、を実施するという 4 ステップの開発事業プロセスで構成されている。中間レビュー時点でのプロジェクト要約は下記のとおりである。なお、本中間レビューを実施するにあたって、評価開始時には未設定であったプロジェクト・デザイン・マトリックス（MDP/PDM）上の対象地域や市、市連合</p>	

会の数を、プロジェクトと協議のうえ、133市、30連合会と設定した。

1-2-1 上位目標

国家ビジョン、国家計画の枠組みの下、市連合会及び市を通じて全国レベルで FOCAL プロセスの実施体制が確立する。

1-2-2 プロジェクト目標

地域の資金や人的資源の活用が最適化され、地方開発において住民が参加できるよう、市連合会の支援を通じ、対象市において FOCAL プロセスが継続的に適用される。

1-2-3 成果

成果1 内務・国民省が協力機関と連携し、FOCAL プロセスを普及することができるようになる。

成果2 対象市連合会が FOCAL プロセスによって強化され、市に対する技術支援が行えるようになる。

成果3 対象市が FOCAL プロセスで能力を得、地域開発の能力が強化される。

成果4 FOCAL プロセスの知見及び経験共有のためのネットワークが構築される。

1-2-4 投入

日本側

長期専門家派遣：3名

短期専門家派遣：4名

本邦・在外補完研修、第三国研修参加者：延べ21名

機材、車両：126万8672レンピーラ（605万9000円相当）

現地業務費：1542万1000レンピーラ（7365万7000円相当）

ホンジュラス側

カウンターパート配置：6名

地方分権化省ならびに内務・国民省：713万7000レンピーラ（3408万9000円相当）

対象市連合会、市：2283万5000レンピーラ（1億96万9000円相当）

執務室提供：執務室、執務室備品、光熱費

2. 評価調査団の概要

調査者	<ホンジュラス側>		
	Clarisa Morales	地方分権化省	統治・地方分権化担当副大臣
	Julia García	地方分権化省	地方計画・ガバナンス局局长
	Ramón Torres	地方分権化省	技術コーディネーター、スーパーバイザー
	<日本側>		
	高橋 政行	総括／団長	JICA ホンジュラス事務所 所長
	武田 長久	地方行政	JICA 国際協力専門員
小谷 知之	協力企画 (1)	JICA ホンジュラス事務所 所員	

	吉田 亮介	地方行政／ 協力企画 (2)	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課 主任調査役
	的場 めぐみ	評価分析	(株) アイ・シー・ネット
	崎 しのぶ	通訳・翻訳	Rosvel Comunicaciones
調査期間	2014年5月24日～6月14日		評価の種類
中間レビュー			
3. 評価結果の概要			
3-1 実績の確認			
(1) 成果の達成状況			
各成果の達成度は、以下のとおりである。			
1) 成果1「内務・国民省が協力機関と連携し、FOCAL手法を普及することができるようになる」については、達成に向けて着実に活動や調整が進められていたが、政権交代に伴う組織改編や人員交代による影響を受け、FOCAL手法の知見・ノウハウを持つ人材の数が減少している。			
2) 成果2「対象市連合会がFOCALプロセスによって強化され、市に対する技術支援が行えるようになる」については、対象市連合会に対する研修が順調に進められており、ベースライン調査は27市連合会で、PDC、PDM、事業実施・運営管理は、それぞれ18市連合会、8市連合会、2市連合会で実施されている。FOCALプロセスを実施する市連合会の能力については、FOCALマニュアルにもとづく能力評価だけで正確に判断することは難しく、新たな指標の検討が必要である。また、市連合会はFOCALプロセス以外の業務も担当しているため、市連合会の職員の数や、市連合会の総会、理事会参加者の人数の増減を、プロジェクトによる効果として断定することはできず、指標の再検討が求められる。			
3) 成果3「対象市がFOCALプロセスで能力を得、地域開発の能力が強化される」については、研修も順調に進み、ベースライン調査は対象市の8割、PDCは5割、PDMは2割で策定されている。ベースライン調査、PDCはコミュニティを巻き込んだ活動となるため、所要時間が長い。PDCからPDMの策定に至るまでの所要時間は比較的短く、PDMはPDCを策定している市の数に近い市で実施が期待される。ただし、事業実施に至っている市の数はこれまでのところ、6市にとどまっている。			
4) 成果4「FOCALプロセスの知見及び経験共有のためのネットワークが構築される」については、ベストプラクティスなどのコンテンツ作成は順調に進んでおり、共有すべき情報はある程度整理されている。市連合会間の技術交換会も市連合会技術ユニット・ネットワークやAMHONの協力を得ながら定期的に行われている。現在、プロジェクトではベストプラクティスをAMHONのウェブサイトに掲載することを検討している。			
(2) プロジェクト目標の達成状況			
プロジェクト目標「地域の資金や人的資源の活用が最適化され、地方開発において住民が			

参加できるよう、市連合会の支援を通じ、対象市において FOCAL プロセスが継続的に適用される」の指標は、定義があいまいなものや、指標の入手が困難なものがある。指標 1「少なくとも対象市の 7 割以上において FOCAL の手法、ツール、様式が適用される」が、FOCAL プロセス全体で使われる手法、ツール、様式を指すのであれば、現在実施に至っている市はわずか 6 市であり、これまでの進捗から推測する限り、残りの期間内で対象市の 7 割に達するためにはさらなる努力と、協力機関との戦略的な連携が必要となる。5700 に上る PDC の進捗をフォローすることは困難であり、プロジェクトのスコープも含めて、指標の再考が必要である。プロジェクト目標の達成見込みは、現段階では限定的である。

3-2 実施プロセス

(1) マネジメント体制

1) プロジェクトのモニタリング体制

これまで、プロジェクト運営委員会 (Comité Gerencial del Proyecto) を開催し、プロジェクトの進捗、成果を共有しているが、合同調整委員会はこれまで一度しか開催されていない。実務レベルでは、全国を 5 つの地域に分け、C/P の担当地域ごとに進捗・活動モニタリングを行っている。

2) コミュニケーション

専門家と C/P のコミュニケーションは良好である。C/P は市連合会と常に緊密なコミュニケーションを取っているが、市連合会に対して必ずしも的確な指導ができておらず、市連合会や市との強い信頼関係を築けていない職員もいる。市連合会と市のコミュニケーションはある程度確保されていると報告されている。

3) プロジェクトに対する主体性

C/P はプロジェクトに強い関心を示し、目標や活動計画を関係者と共有しながら自発的に活動している。C/P のオーナーシップは、総じて高い。

4) 技術移転

C/P への技術移転は、研修や専門家による指導、プロジェクトの活動を通じて順調に行われていることが伺われる。市、市連合会に対する研修も順調に進められているが、市連合会の能力強化の度合いは、市連合会によって異なる。

3-3 5 項目評価

(1) 妥当性：極めて高い

ホンジュラスの市の多くは、人口 1,000~67,000 規模の市であり、資金管理や事業の立案・実施管理能力に乏しい。これらの市では、①分権化に伴って委譲される権限や資金を十分生かし切れていない、②住民のニーズに沿った、資金運用面での透明性が高い事業が実施されていない、③市長が変わるたびに市職員も交代するため、行政サービスに関する知見が蓄積されず行政サービスの改善につながらないといった課題を抱えている。住民のニーズに沿った開発計画を策定し、住民参加のもと事業実施・管理を実現するプロセスの普及と定着を目指す本プロジェクトの必要性は、極めて高いといえる。政治的な影響を受けにくい市連合会

を技術の移転先としていることや、プロジェクトの前フェーズの成果や人材、ネットワークを活用することによって効果的な活動が実施されていること、FOCAL プロセスを一過性のものとしなないための中央政府の能力強化や制度構築に向けた活動を含むアプローチは、適切だといえる。

本プロジェクトでは全国総選挙による政権交代を境にプロジェクト実施期間を、「第一段階：協働フェーズ＝普及試行段階」「第二段階：独り立ちフェーズ＝自立的普及段階」の二段階に分けて活動を実施している。しかしながら、FOCAL プロセスの普及は必ずしもフェーズ分けをしたとおりに進んでいないことから、対象市、市連合会の数や作業量の設定や普及計画は必ずしも適性ではなかったと考えられる。

(2) 有効性：高い

プロジェクト目標の達成は中間レビュー時点で部分的であり、完全に達成するかどうかは、地方分権化省が FOCAL プロセスを普及、定着させるための予算を十分に確保できるかという点以外にも、市連合会ごとの技術・財政能力、市の関心・コミットメントなどの要素に左右される。

プロジェクトの特筆すべき成果としては、住民参加型のベースライン調査、開発計画策定、事業実施・管理のための手法を確立させたことにより、市独自の事業はもとより、他ドナーや他省庁による支援の妥当性や有効性を確認し、市レベルでセクター別の開発計画を統合させ、年次ごとに更新する技術を市に与えた点である。

政権交代を機に地方分権化省の C/P が削減されたことや、2014 年 1 月の政権交代まで協力機関であった国家計画省の機能が分散され、新たな協力機関との調整が求められたことなどが、少なからずプロジェクトの活動に支障を来しているため、これらの外部条件が、目標の達成に向けてどのような影響を及ぼすのか、引き続きモニタリングを続ける必要がある。

(3) 効率性：中程度

FOCAL I からプロジェクトに従事するチーフアドバイザー／地方行政専門家が持つ知見やノウハウ、人的ネットワークを活用することによって効率性が高まっている。他方、C/P の給与や出張旅費の支払いにしばしば遅れが生じ、プロジェクトの活動の進捗に影響を及ぼしたことが、対象市の多くが FOCAL プロセス実施のための資金を計画どおり配分していないことなどが報告されている。

この他、プロジェクトの前半で在外強化費の約 4 割をローカルコンサルタントや NGO を投入しつつも、現在まで FOCAL プロセスを一巡させた市は 6 市、PDM 策定までのステップを終えている市は 11 市にとどまっている。プロジェクト終了までに何市で FOCAL プロセスを一巡させることができるのか、今後、対象市の数を再考し、作業の優先順位づけをすべきである。

(4) インパクト：高い

2013 年 9 月には「土地利用計画を盛り込んだ市開発計画策定のための規定 (Normativa para la Formulación de Planes de Desarrollo Municipal con Enfoque de Ordenamiento Territorial.

以下、PDM-OT 規定)」が発効した。この省令は住民のニーズを反映した市の開発計画策定を義務化し、FOCAL プロセスマニュアルを実施要項としている。これは、FOCAL プロセスに法的根拠を与え、制度化が進んだことを意味する。FOCAL I から II 中盤までにこのような効果を生み出したプロジェクトによる貢献は極めて大きい。

その他、上位目標の達成に向けた正のインパクトが数多く確認されている。主なものとして下記が挙げられる。

住民や市職員から、ベースライン調査や PDC、PDM の策定に関わることによって、視野が開かれコミュニティ全体の状況に関心を向けるようになった、コミュニティでの役割や仕事に誇りを持つようになったといった意見が、多く聞かれた。

ベースライン調査や PDC、PDM は、現状やニーズを把握するための、信ぴょう性の高い基礎情報として用いられ、他ドナーや他省庁の事業の実施につながった例や、もともと実施が検討されていた事業が PDC や PDM に編入された例が多く確認できた。

(5) 持続性：中程度

1) 政策面

国家ビジョン、国家計画は、地方分権を国家目標として掲げている。これらの政策に変更がない限り、地方分権は国家政策として推進されることが期待できる。

2) 財政面

市連合会への加盟市による会費の支払は定期的に行われているため、加盟市の同意が得られる限り市連合会は存続し、FOCAL プロセス実施支援も続けられると考えられる。他方で、市連合会の強化が進み、市連合同士の横の連携を促すネットワークが構築されるまでに一定の時間を要することが予想される。この間 C/P による指導、普及は不可欠で、中央政府の支援体制を維持するための予算確保は重要な課題である。

3) 制度面

地方分権化省からのカスケード型の能力強化、監督・モニタリングは、C/P 機関、市連合会、市に受け入れられ、マニュアル・様式などの整備も進み、制度として定着しつつある。また、FOCAL プロセスの手法を反映させた「PDM-OT 規定」は国家制度としての定着を裏付けるものである。ベストプラクティスの共有などは市連合会、加盟市同士の連携やネットワークでも促進できる可能性はあるが、より高度な技術移転は、金銭的な報酬を要するシビアな側面があることも留意すべきである。

4) 組織面

プロジェクト終了後、FOCAL プロセスの指導、普及機能は地方分権化省地方計画・ガバナンス局の国土計画ユニットに組み込まれることが検討されている。現段階では公式な決断はされていないが、将来的に、主管官庁としての市開発計画の認証と開発計画策定への市や市連合会への助言、監督を担当する組織の確立が進んでいると判断できる。

他方で、市連合会には、一般的に分野別に技術ユニットが設けられているが、配置されている職員の人数にもばらつきが見られるほか、職員が他にも業務を抱えているとい

ったケースが報告されている。市レベルでは、FOCAL プロセスの実施を担当している職員がいくつも業務を兼務しているケースが散見されるだけでなく、FOCAL プロセスへの人員配置が遅れ支障を来すケースも報告されている。

5) 技術面

C/P によって FOCAL プロセスの理解度や習熟度は異なるが、全般的には、専門家の支援を受けながら技術コーディネーターによる監督のもと、市や市連合会で適切な指導ができ信頼を集めている。C/P は確実に知識やノウハウを蓄積していることがうかがえる。今後、C/P による FOCAL プロセスの普及が進めば、十分に知識やノウハウは蓄積される。

市連合会は、加盟市から一定額を募って運営費にあてており、比較的雇用も安定していることから、知識やノウハウを蓄積しやすいという利点があるが、市連合会の技術力、運営管理能力は市連合会によって異なる。市レベルでは、市によっては市連合会の支援を受けながら確実に技術を習得しているが、選挙ごとに人員が交代するため、持続性は期待できない。市職員の安定的な雇用を担保する地方公務員人事制度に関する法案は、いったんは可決されたものの、2013 年に国会でその施行が凍結された。今後の同法の施行と細則の可決についての動向が注目されている。

3-4 効果発現に貢献した要因

(1) 市のリーダーシップ

FOCAL プロセスの実施が進んでいる市では、市長の方針や信念、実行力が推進力となり、市職員や市連合会の技術者、コミュニティ・リーダーを発奮させている。

(2) これまでの市連合会への支援

市連合会はこれまでドナーによる様々な支援を受けて、人材を育成してきた。このような積み重ねが、市連合会の技術の受け入れ態勢を整備し、本プロジェクトの効果発現に少なからず貢献している。

(3) FOCAL I の実績、成果

本プロジェクトのチーフアドバイザーをはじめ、ローカルコンサルタントなど FOCAL I に携わった人材の投入が効率性を高めた。また、FOCAL I の対象市連合会 Higuito での実績や成果も、本プロジェクト対象市の市長を啓発し効果発現に貢献した要因のひとつである。

3-5 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 市のリーダーシップの欠如

市長のリーダーシップが、FOCAL プロセスの牽引力となっていることは上に述べたとおりだが、反対に、市長が住民参加型開発に関心を持たず、価値を見出さないといった場合は、市職員、市連合会でもプロセスの実施が停滞している。

(2) 手法・マニュアルの煩雑さ

FOCAL プロセス手法は、内容の分かりやすさが評価されている反面、煩雑で時間がかかるといった意見も聞かれた。住民参加の本質を失わないよう注意を払いながら手法やフォーマ

ットをより使いやすくして理解を深め、作業も早く進められるよう、手法の改善が求められる。

(3) C/P の活動資金、地方交付金配分の遅れ

地方分権化省はこれまで継続してプロジェクトの活動資金を拠出してきたが、特に全国総選挙前後の数ヶ月間には支払いの遅れが顕著になり C/P による FOCAL プロセスの指導、普及がタイムリーに行われず、活動の遅れにつながった。この間の地方交付金の配分の遅れも、事業実施の遅れを引き起こしている。

3-6 結論

本プロジェクトでは、FOCAL I で確立させた市の参加型開発計画策定の手法を全国に普及させながら、ホンジュラス政府への働きかけを通じて手法の制度化を実現させた。FOCAL プロセスは、住民のニーズを反映させながら、統一された戦略的な開発計画を実施・管理するための参加型手段であり、ホンジュラスの地方分権における、プロジェクトの功績は極めて大きい。

市や市連合会ごとに FOCAL プロセスの進捗状況は異なるが、対象市の多くが、最も作業量の多いベースライン調査と PDC の策定を完成、あるいは完成させつつあるほか、PDM の策定や事業実施に至っている市もある。今後、地方分権化省から十分にプロジェクト予算が配分され、C/P による巡回、指導が計画どおり進み、市や市連合会のコミットメントが確保できれば、プロジェクト期間内に事業実施・管理を完了させる市の数は増加するものと考えられる。

市連合会のなかには確実に能力を強化し、加盟市以外の市への指導を実現している市もあるが、プロジェクトの終了に向けて、FOCAL プロセスの効果に関する現場からの声をより一層積極的に発信するとともに、ベストプラクティスだけの情報交換だけにとどまらず、市連合会間の真の技術移転を促進するためのシステムの構築が重要となる。

これと並行して、中央政府による支援も不可欠であり、FOCAL プロセス定着後の地方分権化省の機能も十分に踏まえて、同省に、技術的な知識と技能を持つ人員を配置したユニットを定着させ、FOCAL プロセスの指導、普及能力の強化を継続して行う必要がある。新政権が誕生し、省庁の編成が進みつつある現在、関係者とともに改めてプロジェクトの位置づけを確認し、共有することが求められる。

3-7 提言

プロジェクトへの提言

1. FOCAL プロセスの手法、ツール、様式の改善

- ・ FOCAL プロセスの実施には時間がかかり煩雑であるという指摘がされている。住民参加の本質を損なう安易な簡素化は避けるべきであるが、市職員やコミュニティ住民の理解を促し、作業が効率的に進められるツールや様式の改善を行い、タイミングを見極めて順次導入していく。
- ・ ホンジュラスの年次予算案の提出期限に合わせた FOCAL プロセスの作業スケジュールを策定し、各ステップ完了までの時間の目安を FOCAL プロセス手法の手引書の中に明記する。

2. FOCAL プロセスの面的な広がり促進する仕組み

- ・ 市連合会間の技術移転による普及の仕掛けを考案し、構築する。FOCAL プロセスの効

果についての情報発信や、ベストプラクティスの共有を継続するとともに、市連合会のサービスプロバイダーとしての組織の在り方を、他ドナー、協力機関と協力・調整しながら模索する。

上記を踏まえ、成果 4 を「FOCAL プロセスの知見及び経験共有、技術移転のためのネットワークが構築される」とし、指標 2 を「地方分権化省、AMHON のウェブサイトが少なくとも月に一度更新される」と改め、指標 3 「市連合会間の FOCAL プロセス普及、指導の数」を加える。

3. プロジェクト後半の開始にあたり合同調整員会会合を再開し、今後定期的に会合を開く必要がある。中間レビュー後 1 ヶ月以内の会合で、指標を決定する。

4. その他指標

指標の設定については、以下の点を、今後の(MDP/PDM)の検討材料とする。

- ・ プロジェクトで蓄積しているデータをもとに、指標の検討を行う。プロジェクト成果や効果が確認しやすい指標の設定を目指して協力機関とともに協議する。
- ・ 本プロジェクトは指標の達成までの過程が長いため、進捗状況を定期的に確認できる、明確な指標の設定を検討する。
- ・ 指標が「市、市連合会の何割」となっているものは、絶対数を目標化する。プロジェクト終了までに FOCAL プロセスの 4 ステップをすべて完了できる市の数は 70 以上となることが予想される。
- ・ 成果 2 指標 1 「FOCAL マニュアルにもとづく能力評価が少なくとも 70 点となる」の評価方法の再検討を行い、市連合会の FOCAL プロセスによる強化と直接的な因果関係のない指標 3 「連合会の職員の数が増加する」、指標 4 「市連合会の総会、理事会参加者の人数が増加する」を削除する。
- ・ 市の能力は、指標 1~4 で確認できると考えられるため、成果 3 指標 5 「FOCAL マニュアルにもとづく能力評価が少なくとも 70 点となる」は削除する。指標 1~4 の明確な数は、1 カ月以内に検討し合同調整委員会にて決定する。
- ・ プロジェクト目標の指標 1 を「FOCAL プロセスを経た事業を 2 会計年度にわたり実施した市が 40 以上に達する」と改め、後日合同調整委員会で合意する。
- ・ 上位目標の指標である「国家ビジョン、国家計画、MDG の指標」を再検討する。

地方分権化省への提言

1. FOCAL プロセス指導、普及のための予算費目（給与、日当）を、地方分権化省地方計画・ガバナンス局の年間予算に含める。
2. プロジェクトに配置されている人材を、FOCAL プロセスの普及と促進のために維持する。
3. 地方分権化省地方計画・ガバナンス局の土地計画ユニットを、同省の恒久的な組織として定着させ、プロジェクトで育成された人材を配置し、彼らを最大限活用したプロジェクト終了後のフォロー体制と機能を提示する。
4. PDM-OT 規定の見直しとガイドラインの策定を年内に完了させる。
5. 地方分権化省の新しい機能に則った市開発計画の認証・登録メカニズムを整備する。
6. PDM-OT 規定とガイドランで定義されている FOCAL プロセスの持続的普及のために、協力機関との連携のあり方を検討し実践する。

3-8 教訓

1. 本プロジェクトは、JICA が支援する地方分権プロジェクトで初めて、地方開発計画の手法を全国展開したケースである。これはホンジュラス側の強いコミットメントの成果であるとともに、長期専門家による過去6年以上にわたる積み重ねの成果でもあり、長期専門家の配置が有効であったことが確認された。
2. 本プロジェクトは、全国総選挙を挟んで「第一段階：協働フェーズ」「第二段階：独り立ちフェーズ」に分けている。政権交代をあえてプロジェクトの中間期に重ねることにより、参加型手法の公平性、透明性、主体性を確認する取り組みを行ったことは評価に値する。
3. 市長のコミットメントをいかに取り付けるかということは FOCAL プロセスを実施するうえで極めて重要である。