

国名	中核都市包括的開発機能強化プロジェクト
バングラデシュ	

I 案件概要

事業の背景	<p>バングラデシュでは、急速な都市化が進み、2006年時点で国民の24.6%（34.6百万人）が都市部に居住していた。地方都市の制度面での能力の欠如や資金不足のため、都市計画が適切に実施されなかったため、多くの都市ではインフラ不足、組織制度の未成熟、市民の貧困等の問題を抱えていた。バングラデシュは、適切な都市計画の不在、中央政府・地方政府・各種機関の権限の重複、戦略的なり度ーシップの欠如、といった問題も抱えていた。</p> <p>バングラデシュ政府は「第5次5か年計画（1997年～2002年）」で地方自治の推進を重要課題としたものの、適切に実行することができなかった。「第6次5か年計画（2011年～2015年）」でも、地方分権化と同時に、計画的な都市化とよりよい都市サービスの提供の必要性を掲げたが、政府の方策を実現するためには、それを推進する仕組みと更なる努力が必要であった。</p>										
事業の目的	<p>本事業は、対象の中核都市（CC）において、インフラ整備計画（IDPCC）、行財政改善プログラム（ICGIAP）、行政組織制度改革計画（ARP）を策定することにより、市政府とインフラ開発改善のための枠組みの確立を図り、もって対象都市における経済成長の潜在能力を強化し、人々の生活の質を改善することを目的とした。</p> <p>1. 提案計画の達成目標¹ 対象都市における経済成長の潜在能力が増強され、人々の生活の質が改善される。</p> <p>2. 提案計画の活用状況： 包括的都市開発機構（Inclusive City Government）を構築するため、ガバナンス強化（行財政改善）、地方行政組織制度改革及びインフラ整備の枠組みが活用される。</p>										
実施内容	<p>1. 事業サイト：ナラヤンガンジ中核都市（NCC）、コミラ中核都市（CoCC）、ロングプール中核都市（RCC）、ガジプール中核都市（GCC）及びチッタゴン中核都市（ChCC）* 注釈：ChCCは2013年4月の第2回プロジェクトステアリングコミティで正式に本事業の対象都市に選定された。ChCCは外国投資家との経済連携及び経済的つながりが強く、バングラデシュの対外貿易取引面で最も重要な都市の1つである。</p> <p>2. 主な活動： 1) 対象都市のインフラ整備計画策定 2) 対象都市の行政組織制度改革計画（ARP）策定 3) 対象都市の行財政改善プログラム（ICGIAP）の計画立案、4) 対象都市の開発計画の実務経験の蓄積</p> <p>3. 投入実績</p> <table border="0"> <tr> <td>日本側</td> <td>バングラデシュ側</td> </tr> <tr> <td>(1) 調査団派遣：16人 日本人 65.16MM バングラデシュ人 23.46MM</td> <td>(1) カウンターパート配置：2人 (2) 土地・建物：事務所</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入：18人</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与：調査に必要な機材</td> <td></td> </tr> </table>			日本側	バングラデシュ側	(1) 調査団派遣：16人 日本人 65.16MM バングラデシュ人 23.46MM	(1) カウンターパート配置：2人 (2) 土地・建物：事務所	(2) 研修員受入：18人		(3) 機材供与：調査に必要な機材	
日本側	バングラデシュ側										
(1) 調査団派遣：16人 日本人 65.16MM バングラデシュ人 23.46MM	(1) カウンターパート配置：2人 (2) 土地・建物：事務所										
(2) 研修員受入：18人											
(3) 機材供与：調査に必要な機材											
協力期間	2012年11月～2014年2月	協力金額	（事前評価時）250百万円、（実績）279百万円								
相手国実施機関	<p>責任監督機関：地方自治農村開発協同組合省、地方自治局（LGD） 実施機関：地方自治農村開発協同組合省、地方行政技術局（LGED） *上記機関の日本語名称は、本事業の関連資料に基づいている。</p>										
日本側協力機関	株式会社パデコ										

II 評価結果

【事後評価における留意点】

[有効性/インパクトに関する留意点]:

- 「事業完了後の提案計画活用状況」の第一指標（インフラ整備計画に基づいてインフラ事業が実施される）において、2017年までに実施が予定されているサブプロジェクト（第一、第二バッチ）では、それぞれ以下のような進捗が想定されていた。
- 72件のサブプロジェクトのうち、資金規模が比較的小さい事業はJICA円借款事業「包括的中核都市行政強化事業（2014年～2020年）（ICGP）」の第一バッチとして実施される。一方、同様にJICA円借款事業の一部であるが、比較的資金規模の大きいサブプロジェクトは第二バッチとなる。
- 2016年6月の行財政改善プログラムの第一次パフォーマンスレビューにおいて、合計42項目の活動のうち13項目の活動について完了することを前提条件として、第二バッチのサブプロジェクトの実施が決められる。
- 5つの中核都市いずれにおいても、2016年6月の行財政改善プログラム第一次パフォーマンスレビュー後に第二バッチ実施が承認され、第二バッチのほとんどは事後評価時現在進捗中である。従って本事後評価では第一バッチだけでなく第二バッチのサブプロジェクトの進捗状況も評価の対象に含まれる。
- 「事業完了後の提案計画活用状況」の第2指標と第3指標でChCCについての言及がないのは、ChCCの参画が2013年6月に開始されたことによる。ChCCについてこれらの指標に記載された成果発現のための一定の期間があったことから、本事後評価ではChCCの実績も検証する。

¹ 提案計画（事業成果）の活用の結果として中長期的に達成が期待される目標であり、原則として事後評価における評価の対象としない。

[効率性に関する留意点]:

- ・ChCCは他の中核都市より7か月遅れて本事業に参画した。この事業参加への遅れは効率性に一定の影響があることから、効率性では事業参画への遅延による影響を勘案して評価判断をする。

1 妥当性

【事前評価時・事業完了時のバングラデシュ政府の開発政策との整合性】

本事業は、事前評価時において、バングラデシュの開発計画である「第6次5か年計画（2011年～2015年）」に整合していた。同開発計画では、2021年までに全国民が中所得国レベルの生活を享受できる社会を実現するため、「経済成長の加速と貧困削減」という目標を掲げ、雇用創出、産業育成、ガバナンスの強化及び社会サービスの普及に力点を置いていた。同開発計画は、事業完了時においても引き続きバングラデシュの経済開発の基本政策として有効であった。

【事前評価時・事業完了時のバングラデシュにおける開発ニーズとの整合性】

本事業は、上記「事業の背景」での説明の通り、バングラデシュの都市開発の開発ニーズに整合していた。都市部のインフラ整備は急激な人口増加に追いつかず、上下水道、排水、道路や橋梁等のインフラや公共サービスの深刻な不足を引き起こしていた。都市の管理運営には数多くの組織が携わっており、それらの機能が重複し、組織間の調整が不足し、計画策定やその実施、開発のアプローチも様々なものが併存していた。バングラデシュ政府は将来の需要と都市開発の効率的なあり方に見合った包括的開発機構設立の必要性にせまられていた。そして事前評価時以降、バングラデシュの都市開発に係る開発ニーズが変化したとの情報や報告はない。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

我が国の対バングラデシュ国別援助方針（2012年）では、「中所得国化に向け全国民が受益可能な経済成長の加速化」を重点分野に掲げ、具体的には、運輸・交通インフラを整備し、人とモノの効率的な移動の促進、地域間格差の解消などに貢献する、としていることから、本事業は同重点分野に合致する。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【事業完了時における目標の達成状況】

インフラ整備計画（IDPCC）、行政組織制度改革計画（ARP）、行財政改善プログラム（ICGIAP）という3つの提案計画が事業完了までに策定され、中核都市における統一的な行政機能の強化に係る開発枠組みが確立した。実地研修を通して本事業を担当する幹部職員やスタッフが、1) 開発計画策定、2) 環境負荷の考慮、3) 関係者間の会議による合意形成、4) サブプロジェクトの実施についての知見と実践を蓄積することができた。

【事後評価時における提案計画活用状況】

4つの指標のうち1つが達成され、3つが部分的な達成であったことから、事後評価時までに開発枠組みは部分的に活用されたといえる。

提案された72件のサブプロジェクトのうち40件（56%）が実施され、32件（44%）が実施されなかった。事業完了後の計画変更及び資金不足が原因のひとつである（指標1）。行政組織制度改革計画については、行財政改善プログラムの第一次パフォーマンスレビュー（2016年6月）によると、第二バッチに進むための必須要件としての13項目の活動のうち、その74%が十分満足のいくレベルを達成した。一方で、第二バッチに進む必須要件ではない29項目の活動では十分満足のいくレベルを達成したのは49%であった。行財政改善プログラムをすべて実施するには行政及び税制改革等の制度変更が必須であるが、関連規則の改定や新規の策定は地方行政技術局（LGED）の管轄ではなく、その監督機関である地方自治局（LGD）の管轄である。例えば、税収入を向上させるためには、「中核都市税制規則（1986年）」に定められている税評価の間隔を、現行の5年ごとから3年ごとに更新することが望ましいが、同規則の改定はLGDのみにその権限が与えられているため、手続きに時間がかかっている。スタッフ配置については、本事業の提案で申請したスタッフ全体の80%以上が事後評価時点までに配置された。スタッフ配置の割合が高かったのはNCC、GCC及びChCCであった。これらの中核都市のスタッフ配置は90%以上を達成した。なお、申請したスタッフが100%配置されるのは、各中核都市からLGDに申請された組織改編（案）がLGDや他の管轄機関（例えば、行政省、財務省等）に承認され、予算配分が得られた後となることである（指標2）。組織改編プログラムに基づく組織・制度改善に関して、すべての中核都市でEガバナンスとマスコミ両方の活動が実施されたが、人員や予算上の制約から、市情報サービスセンター設置、市民公聴会を実施したのは半分の中核都市にとどまった。（指標3）。すべての中核都市で、市民社会調整委員会（CSCC）との調整会議は4回実施され、区レベルの調整委員会（WLCC）は2回実施され、いずれも計画どおりであった（指標4）。

【事後評価時における提案計画活用による目標達成状況】

提案計画を通して達成が期待される目標「対象都市における経済成長の潜在能力が強化され、人々の生活の質が改善される」は、経済成長の潜在能力強化については事後評価時において一定の進捗がみられた。事後評価時点までのChCCへの投資実績は年々増加している。行財政改善プログラム関係者へのインタビューによると、ChCCは、ダイナミックなリーダーシップと（変化を）受け入れる高い受容能力でバングラデシュの重要な経済産業の要としての役割を担ってきている。同期間における他の中核都市への投資実績には変動がみられた（指標1）。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】 LGD関係者のコメントから、ICGPはジェンダー志向ではないが、市民社会調整委員会の構成、各中核都市のジェンダーに関する活動計画の策定、離婚削減のための委員会設立等、ガバナンスにおけるジェンダー偏見に対応した行動が確認された。バングラデシュの都市は気候変動による様々なマイナスのインパクトを受けているが、排水施設や水供給システム改善などは気候変動による都市のリスクを軽減するイニシアティブとなっている。

【評価判断】

以上より、本事業の実施により、事業完了時までに包括的都市開発機構（Inclusive City Government）を構築するためのガバナンス強化、地方行政組織制度改革の枠組みが確立され、事後評価時点までに、本枠組みは部分的に活用されたといえる。また、提案計画の達成目標、「対象都市における経済成長の潜在能力が強化され、人々の生活の質が改善される」については経済成長の潜在能力強化について一定の進捗が確認された。よって、本事業の有効性・インパクトは中程度である。

提案計画活用状況、提案計画活用による目標達成状況

目標	指標	実績																																																																																																																																							
提案計画活用状況 包括的開発機構を構築するためガバナンス強化、地方行政組織制度改善の枠組みが活用される。 (5つの中核都市を対象)	1. インフラ整備計画に基づいてインフラ事業が実施される。	<p>達成状況：一部達成 (事後評価時) 72件のサブプロジェクトのうち、40件(全体の56%)のサブプロジェクトが実施にいたった。これら40件のうち、11件(28%)が事後評価時点で完了しており、20件(50%)が実施中、9件(22%)が実施確定であるものの、未着手である。</p> <p>各中核都市におけるサブプロジェクトの実施状況</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>中核都市</th> <th>サブプロジェクトの数</th> <th>80%以上(達成)</th> <th>50% - 79%(部分的達成)</th> <th>50%以下(未達成)</th> <th>0%(実施されず)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NCC</td> <td>8</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>CoCC</td> <td>14</td> <td>8</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>RCC</td> <td>24</td> <td>0</td> <td>9</td> <td>3</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>GCC</td> <td>15</td> <td>0</td> <td>6</td> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>ChCC</td> <td>11</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>72</td> <td>11</td> <td>20</td> <td>9</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>実施されたサブプロジェクトの進捗状況</td> <td></td> <td>28%</td> <td>50%</td> <td>22%</td> <td>na</td> </tr> <tr> <td>サブプロジェクトの実施状況</td> <td></td> <td colspan="3">55.6%</td> <td>44.4%</td> </tr> </tbody> </table>	中核都市	サブプロジェクトの数	80%以上(達成)	50% - 79%(部分的達成)	50%以下(未達成)	0%(実施されず)	NCC	8	2	1	2	3	CoCC	14	8	1	0	5	RCC	24	0	9	3	12	GCC	15	0	6	3	6	ChCC	11	1	3	1	6	合計	72	11	20	9	32	実施されたサブプロジェクトの進捗状況		28%	50%	22%	na	サブプロジェクトの実施状況		55.6%			44.4%																																																																																	
	中核都市	サブプロジェクトの数	80%以上(達成)	50% - 79%(部分的達成)	50%以下(未達成)	0%(実施されず)																																																																																																																																			
NCC	8	2	1	2	3																																																																																																																																				
CoCC	14	8	1	0	5																																																																																																																																				
RCC	24	0	9	3	12																																																																																																																																				
GCC	15	0	6	3	6																																																																																																																																				
ChCC	11	1	3	1	6																																																																																																																																				
合計	72	11	20	9	32																																																																																																																																				
実施されたサブプロジェクトの進捗状況		28%	50%	22%	na																																																																																																																																				
サブプロジェクトの実施状況		55.6%			44.4%																																																																																																																																				
2. 行政組織制度改革計画(ARP)に基づいて行財政改善が実施される。	<p>達成状況：一部達成 (事後評価時) 第二バッチ実施の必須要件である13活動項目の達成状況(2016年6月時点)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>中核都市</th> <th>十分満足のいく達成レベルだった活動項目の数</th> <th>%</th> <th>最低限の達成レベルだった活動項目の数</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NCC</td> <td>12</td> <td>92%</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>CoCC</td> <td>7</td> <td>54%</td> <td>6</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>RhCC</td> <td>10</td> <td>77%</td> <td>3</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>GCC</td> <td>9</td> <td>69%</td> <td>4</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>ChCC</td> <td>10</td> <td>77%</td> <td>3</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>9.6</td> <td>74%</td> <td>3.4</td> <td>26%</td> </tr> </tbody> </table> <p>第二バッチ実施の必須要件ではない29活動項目の達成状況(2016年6月時点)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>中核都市</th> <th>十分満足のいく達成レベルだった活動項目の数</th> <th>%</th> <th>最低限の達成レベルだった活動項目の数</th> <th>%</th> <th>全く実施されなかった活動項目の数</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NCC</td> <td>24</td> <td>83%</td> <td>4</td> <td>13%</td> <td>1</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>CoCC</td> <td>6</td> <td>20%</td> <td>8</td> <td>27%</td> <td>15</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>RhCC</td> <td>15</td> <td>52%</td> <td>9</td> <td>31%</td> <td>5</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>GCC</td> <td>14</td> <td>48%</td> <td>8</td> <td>27%</td> <td>7</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>ChCC</td> <td>12</td> <td>41%</td> <td>8</td> <td>27%</td> <td>9</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>14.2</td> <td>49%</td> <td>7.4</td> <td>25.5%</td> <td>7.4</td> <td>25.5%</td> </tr> </tbody> </table> <p>事前及び事後評価における各中核都市のスタッフ配置状況</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>時期</th> <th></th> <th>NCC</th> <th>CoCC</th> <th>RCC</th> <th>GCC</th> <th>ChCC</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">事前評価時</td> <td>申請した数*</td> <td>683</td> <td>1,274</td> <td>941</td> <td>1,722</td> <td>3,180</td> <td>7,800</td> </tr> <tr> <td>実績数</td> <td>168</td> <td>127</td> <td>223</td> <td>350</td> <td>3,175</td> <td>4,043</td> </tr> <tr> <td>達成度合い</td> <td>24.6%</td> <td>10.0%</td> <td>23.7%</td> <td>20.3%</td> <td>99.8%</td> <td>51.8%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">事後評価時</td> <td>申請した数**</td> <td>660</td> <td>1,321</td> <td>941</td> <td>1,237</td> <td>3,180</td> <td>7,339</td> </tr> <tr> <td>実績数</td> <td>822</td> <td>758</td> <td>547</td> <td>1,132</td> <td>2,935</td> <td>6,194</td> </tr> <tr> <td>達成度合い</td> <td>124.5%</td> <td>57.3%</td> <td>58.1%</td> <td>91.5%</td> <td>92.30%</td> <td>84.4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>注釈：事前評価時、事後評価時でのスタッフ人数の申請数に変化があった。それは行財政改革関連の活動で規制の改編等で組織編成が必要となったためである。</p>	中核都市	十分満足のいく達成レベルだった活動項目の数	%	最低限の達成レベルだった活動項目の数	%	NCC	12	92%	1	8%	CoCC	7	54%	6	46%	RhCC	10	77%	3	23%	GCC	9	69%	4	31%	ChCC	10	77%	3	23%	平均値	9.6	74%	3.4	26%	中核都市	十分満足のいく達成レベルだった活動項目の数	%	最低限の達成レベルだった活動項目の数	%	全く実施されなかった活動項目の数	%	NCC	24	83%	4	13%	1	3%	CoCC	6	20%	8	27%	15	52%	RhCC	15	52%	9	31%	5	17%	GCC	14	48%	8	27%	7	24%	ChCC	12	41%	8	27%	9	31%	平均値	14.2	49%	7.4	25.5%	7.4	25.5%	時期		NCC	CoCC	RCC	GCC	ChCC	合計	事前評価時	申請した数*	683	1,274	941	1,722	3,180	7,800	実績数	168	127	223	350	3,175	4,043	達成度合い	24.6%	10.0%	23.7%	20.3%	99.8%	51.8%	事後評価時	申請した数**	660	1,321	941	1,237	3,180	7,339	実績数	822	758	547	1,132	2,935	6,194	達成度合い	124.5%	57.3%	58.1%	91.5%	92.30%	84.4%
中核都市	十分満足のいく達成レベルだった活動項目の数	%	最低限の達成レベルだった活動項目の数	%																																																																																																																																					
NCC	12	92%	1	8%																																																																																																																																					
CoCC	7	54%	6	46%																																																																																																																																					
RhCC	10	77%	3	23%																																																																																																																																					
GCC	9	69%	4	31%																																																																																																																																					
ChCC	10	77%	3	23%																																																																																																																																					
平均値	9.6	74%	3.4	26%																																																																																																																																					
中核都市	十分満足のいく達成レベルだった活動項目の数	%	最低限の達成レベルだった活動項目の数	%	全く実施されなかった活動項目の数	%																																																																																																																																			
NCC	24	83%	4	13%	1	3%																																																																																																																																			
CoCC	6	20%	8	27%	15	52%																																																																																																																																			
RhCC	15	52%	9	31%	5	17%																																																																																																																																			
GCC	14	48%	8	27%	7	24%																																																																																																																																			
ChCC	12	41%	8	27%	9	31%																																																																																																																																			
平均値	14.2	49%	7.4	25.5%	7.4	25.5%																																																																																																																																			
時期		NCC	CoCC	RCC	GCC	ChCC	合計																																																																																																																																		
事前評価時	申請した数*	683	1,274	941	1,722	3,180	7,800																																																																																																																																		
	実績数	168	127	223	350	3,175	4,043																																																																																																																																		
	達成度合い	24.6%	10.0%	23.7%	20.3%	99.8%	51.8%																																																																																																																																		
事後評価時	申請した数**	660	1,321	941	1,237	3,180	7,339																																																																																																																																		
	実績数	822	758	547	1,132	2,935	6,194																																																																																																																																		
	達成度合い	124.5%	57.3%	58.1%	91.5%	92.30%	84.4%																																																																																																																																		

	<p>3. 行財政改善プログラム (ICGIAP) に基づいて、制度改善が行われる。</p>	<p>達成状況：一部達成 (事後評価時) 行財政改善プログラムの第一次パフォーマンスレビュー (2016年6月英文版) によると、以下の活動が各中核都市で実施された。</p> <p style="text-align: center;">行財政改善プログラムの進捗状況</p> <table border="1" data-bbox="587 255 1538 461"> <thead> <tr> <th>中核都市</th> <th>E-ガバナンス</th> <th>マスコミ</th> <th>市情報サービスセンター設置</th> <th>市民公聴会</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NCC</td> <td>実施</td> <td>実施</td> <td>実施</td> <td>実施</td> </tr> <tr> <td>CoCC</td> <td>実施</td> <td>実施</td> <td>実施</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RCC</td> <td>実施</td> <td>実施</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>GCC</td> <td>実施</td> <td>実施</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ChCC</td> <td>実施</td> <td>実施</td> <td>実施</td> <td>実施</td> </tr> </tbody> </table>	中核都市	E-ガバナンス	マスコミ	市情報サービスセンター設置	市民公聴会	NCC	実施	実施	実施	実施	CoCC	実施	実施	実施		RCC	実施	実施			GCC	実施	実施			ChCC	実施	実施	実施	実施																		
中核都市	E-ガバナンス	マスコミ	市情報サービスセンター設置	市民公聴会																																														
NCC	実施	実施	実施	実施																																														
CoCC	実施	実施	実施																																															
RCC	実施	実施																																																
GCC	実施	実施																																																
ChCC	実施	実施	実施	実施																																														
	<p>4. 参加型都市開発の調整会議が実施される。</p>	<p>達成状況：達成 (事後評価時) すべての中核都市において、市民社会調整委員会 (CSCC) との調整会議が4回、区レベルの調整委員会 (WLCC) との調整会議が2回、計画通り実施された。</p>																																																
<p>提案計画活用による達成目標</p> <p>対象都市における経済成長の潜在能力が強化され、人々の生活の質が改善される。</p>	<p>1. 中核都市に対する投資の増加</p>	<p>(事後評価時) ChCCに対する事後評価時点までの投資額は年々増加している。行財政改善プログラム関係者へのインタビューによると、ChCCは、ダイナミックなリーダーシップと(変化を)受け入れる高い受容能力でバングラデシュの重要な経済産業の要としての役割を担ってきている。他の中核都市への投資が年によって変動があるのは、政府資金配分の変動によるものとインフラ整備を早めに執り行うことから前半期間の投資額が多くなったことによる。</p> <p style="text-align: center;">各中核都市に対する投資額 通貨単位 (千タカ)</p> <table border="1" data-bbox="576 819 1522 1084"> <thead> <tr> <th>中核都市</th> <th>2015-16年度</th> <th>2016-17年度</th> <th>2017-18年度</th> <th>2018-19年度</th> <th>2019-20年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NCC</td> <td>600,000</td> <td>524,100</td> <td>560,000</td> <td>616,000</td> <td>677,600</td> </tr> <tr> <td>CoCC</td> <td>10,000</td> <td>400,000</td> <td>170,000</td> <td>187,000</td> <td>205,700</td> </tr> <tr> <td>RCC</td> <td>200,000</td> <td>300,000</td> <td>28,500</td> <td>31,350</td> <td>34,485</td> </tr> <tr> <td>GCC</td> <td>na</td> <td>94,700</td> <td>11,400</td> <td>12,540</td> <td>13,794</td> </tr> <tr> <td>ChCC</td> <td>962,100</td> <td>1,561,000</td> <td>2,780,000</td> <td>3,058,000</td> <td>3,363,800</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>na</td> <td>2,879,800</td> <td>3,549,900</td> <td>3,904,890</td> <td>4,295,379</td> </tr> <tr> <td></td> <td>前年比</td> <td>na</td> <td>23.3%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	中核都市	2015-16年度	2016-17年度	2017-18年度	2018-19年度	2019-20年度	NCC	600,000	524,100	560,000	616,000	677,600	CoCC	10,000	400,000	170,000	187,000	205,700	RCC	200,000	300,000	28,500	31,350	34,485	GCC	na	94,700	11,400	12,540	13,794	ChCC	962,100	1,561,000	2,780,000	3,058,000	3,363,800	合計	na	2,879,800	3,549,900	3,904,890	4,295,379		前年比	na	23.3%	10%	10%
中核都市	2015-16年度	2016-17年度	2017-18年度	2018-19年度	2019-20年度																																													
NCC	600,000	524,100	560,000	616,000	677,600																																													
CoCC	10,000	400,000	170,000	187,000	205,700																																													
RCC	200,000	300,000	28,500	31,350	34,485																																													
GCC	na	94,700	11,400	12,540	13,794																																													
ChCC	962,100	1,561,000	2,780,000	3,058,000	3,363,800																																													
合計	na	2,879,800	3,549,900	3,904,890	4,295,379																																													
	前年比	na	23.3%	10%	10%																																													

出所：事業完了報告書、行財政改善プログラム第一次パフォーマンスレビュー (2016年6月)、包括的中核都市行政強化事業四半期報告書 (2017年7~9月)、関係者に対する質問票及びインタビュー

3 効率性

2015年前半の政情不安の影響を受け、コンサルタントやプロジェクト担当部局のスタッフの配置が遅れたこと、ChCCへの本事業参画が遅れたことで、事業期間及び事業費が計画を若干上回った (計画比：106%及び112%)。従って、本事業の効率性は中程度である。

4 持続性

【政策制度面】

「第7次5か年計画 (2016年~2020年)」では、都市部のインフラ整備、地方政府の能力強化を優先項目に掲げている。さらに、2016年7月に承認された国家住宅政策や2017年に承認された「都市地域計画法」が本事業の政策面での持続性をバックアップしている。

【体制面】

LGDには中核都市自治体の活動モニタリングを集中的に行う都市開発局があるが、その機能を発揮するための十分な人材はまだそろっていない。各中核都市が申請したスタッフの配置は、事後評価時点までに3つの中核都市 (NCC、GCC、ChCC) でその90%を達成し、残りの2つの中核都市 (CoCC、RCC) でも55%を達成した。しかし、各中核都市と中央政府機関の連携が不足していたことで、行政サービスが効果的に提供されていないことが確認された。例えば、各中核都市と都市開発機構 (RAJUK) が付与することになっている建設許可が、中核都市に通知されないまま領域内での建設が行われていたり、中核都市で修復した道路が別の目的で他の業者によって再掘削されていたなどが確認された。このような連携の取れていないプロセスに対処するため、中核都市と中央政府機関間の調整を促進する狙いで都市開発調整会議 (CDCC) が設置された。CDCCでは四半期ごとの会議でそれぞれの活動計画を共有し、公共サービスに関連した課題について話し合うことになっている。バングラデシュ自治体連合 (MAB) は地方政府が国際機関と連携してよりよいサービスを提供するために設置された。市政府間で相乗効果が上がり連携による利点が発現するのはこれからである。

【技術面】

ICGPに参画する中核都市の多くは、大規模案件の計画及び実施を担う能力が十分ではない。また行政組織制度改革計画は、上述した通りの行政改革の遅れから、十分な進展がみられていない。中核都市の既存の人材能力を踏まえ、規模の大きい事業の計画や実施の能力不足に対処するために、本事業では各中核都市で上級、若手両レベルの現地エンジニア、IT分野、ガバナンス、税務及びコミュニティと都市計画分野の推進を担うスタッフ (ファシリテーター) を募集・採用した。さらに、上級レベルのスラム開発専門家1名と社会経済エコノミスト1名が政府から中核都市に配属された。LGDとJICAは「中核都市機能強化プロジェクト (2016年~2021年)」を実施中であるが、その中ではLGD主導の行政改革のプロセスを加速する活動も含まれている。現在同プロジェクトは3年目に入っている。

【財務面】

本事業により作成された優先事業の50%以上は、JICA円借款 (ICGP) 及び政府資金を活用して完了または実施中である。当初のインフラ整備計画はICGPにより定期的に見直されるとともに、事業の優先順位やプロジェクトの名称も適宜更新されている。

る。結果として、当初計画された事業の多くが変更されたが、変更に伴う新規プロジェクトの提案は、ICGPの事業運営委員会に承認され、ICGPにより実施されている。また、ICGPの全体予算には未だ約20億円の余剰予算があることから、今後余剰予算の活用による残りの優先事業の実施が見込まれている。一方で、LGEDや各中核都市において本事業によって整備されたインフラの維持管理費が十分確保されているかについては不明である。

【評価判断】

以上より、体制面、技術面及び財務面に一部問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本事業の実施により、事業完了時まで中核都市における統一的な行政機能の強化に係る開発枠組みが確立され、事後評価時点までに、部分的に活用された。提案計画活用による達成目標、「対象都市における経済成長の潜在能力が強化され、人々の生活の質が改善される」については一定の進捗が確認された。持続性については、行政改善プロセスに時間がかかっていることも影響して、中核都市と関係機関との連携が十分機能していない等、体制面、技術面及び財務面に一部問題がある。効率性は、事業費、事業期間ともに計画を若干上回った。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は一部課題があるといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

- ・ 地方行政技術局に対して（ICGP について）

本事後評価の結果から、NCCを除く中核都市では（第二バッチに進むための）必須要件ではない29項目の活動の達成レベルは限定的であることがわかった。これらの活動項目の達成は第二バッチ資金支援の必須要件ではないものの、すべての中核都市の能力開発のためには等しく重要である。従って、2018年に実施予定の第二バッチのパフォーマンスレビューを迎える前に、これらの活動項目の達成レベルについて以下の通り、入念に確認する必要がある。

- 1) 行政組織制度改革計画（ARP）の承認に向けた進展状況のフォローアップ（特にGCC、CoCC、RCC）
- 2) 財政管理及び資源動員に関するマニュアルの開発及び定期的な研修の実施（特にGCC、CoCC、RCC）
- 3) 実績が良好な中核都市（例えばNCC）と遅れが目立つ中核都市（例えばCoCC）とのピアグループ編成

- ・ 各中核都市に対して

本事後評価の結果から、中核都市と関係機関との連携が不足していることが市政府の懸念となっていることが判明した。「持続性 体制面」に記載の通り、連携不足のため、公共サービスの提供が不十分な状況であることが確認された。この課題に対処するため、市政府間の相乗効果や連携の利点を開拓する都市開発調整会議（CDCC）やバングラデシュ自治体連合（MAB）など中核都市と国レベル機関の連携を促進する委員会を有効に活用すべきである。

JICA への教訓：

- 1) 提案したインフラ整備事業実施を確定する必須要件としての活動項目の設定方法及び活動成果の評価方法には入念な検討が必要である。

本事後評価では、第二バッチの事業実施への必須要件となる活動項目を取り入れ、ガバナンス改善とインフラ整備を組み合わせたアプローチは、各中核都市が行財政改善プログラム実施に取り組むうえでの強いインセンティブとなっていることが確認された。一方で、中核都市の中には、必須要件となっている活動項目だけに集中し、そうでない活動項目を軽視する傾向があることも判明した。事業実施を確定する必須要件としての活動項目の設定方法及びそれら活動の成果の評価方法については、さらなる検討が必要である。

- 2) 行財政改革推進のために制度改革や組織改編が必要な場合は、各機関の役割分担を踏まえた、関係機関間の議論や調整が十分になされる必要がある。

上記「有効性・インパクト」の項目に記載の通り、中核都市の行財政改革推進には制度改革や組織改編が必須であるが（例：税評価間隔を定めた「中核都市税制規則（1986）」の改訂）、それらは本事業の実施機関であるLGEDの管轄ではなく、その監督機関であるLGDの管轄となっている。従って、特に制度改編や規制改訂等が起こりうる場合は、各機関の役割分担を踏まえた、関係機関間の議論や調整が十分になされる必要がある。



チッタゴン空港道路の改善（ChCC）



コミラ市道路改善（CoCC）



ナラヤンガンジ市、街灯サブプロジェクト (NCC)



ロングプール市排水路改善 (RCC)



ガジプール市での道路インフラサブプロジェクト (GCC)