

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名： バングラデシュ国	案件名： 地方都市行政能力強化プロジェクト (The Strengthening Paurashava Governance Project: SPGP)
分野課題： ガバナンスー地方行政	援助形態： 有償勘定技術支援 附帯プロジェクト
所轄部署： 産業開発・公共政策部ガバナンスグループ 行財政・金融チーム	協力金額（評価時点）： 約 6.4 億円
協力期間 (R/D) 2014 年 2 月～2018 年 1 月 (延長期間) 2018 年 2 月～2018 年 9 月 (R/D 締結日) 2013 年 10 月 10 日	先方関係機関： 地方自治農村開発共同組合省地方自治担当総局 (Local Government Division (LGD), Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives)
	日本側協力機関： アイ・シー・ネット株式会社
	他の関連協力： 個別専門家派遣：地方行政アドバイザー（2016 年 11 月～2021 年 10 月） 有償資金協力：バングラデシュ北部総合開発事業（NOBIDEP）（2013 年 3 月～2020 年 3 月）
1-1 協力の背景と概要 バングラデシュにおける都市部の人口増加率は 3.4%(国家全体の人口増加率は 1.7%)となっており、急速に都市化が進む中、都市部の多くでは、住環境の質の低下、居住区や交通網の無計画な建設、公共サービスの提供不足が顕在化し、全国の貧困率が減少する一方で、都市部の貧困者数は 2015 年には 2008 年時点より 100 万人増加すると報告されていた(出典 ADB(2008)Final Report: Second Urban Governance and Infrastructure Improvement Project)。バングラデシュ政府は、急速な都市化の現状をふまえ、「第 6 次 5 年計画」(2011/12～2015/16)にて、貧困の削減と均衡のとれた発展のために、地方行政の強化などによる地域経済の活性化を図る方針を明示していた。 都市部の自治体には人口や税収の規模に応じて中核都市(シティ・コーポレーション)と地方都市(ポルショバ)が存在する。都市部では農村部と比較し、自治体の責任範囲が広く、中央政府によるサービス提供が限定され、給水や廃棄物管理といった住民の生活に不可欠なサービスの提供、都市計画の策定、域内のインフラの整備などの重要な機能を自治体が担うことになっている。また、大都市を管轄するシティ・コーポレーションと異なり、ポルショバについては、農村部に近接するため地場産業の振興や農村部の物流・流通の活性化、地域経済の発展推進の拠点としての役割も期待されている。しかし、資金・人員の不足、自治体の首長・議員・行政官個人や自治組織としての行政能力の不足から、ポルショバには地方自治体として本来あるべき姿が描けず、中長期的戦略や開発計画に基づいた行政サービスを提供する能力が欠如し、非効率	

的な自治体運営と場当たりのサービス提供が恒常化している。特に小規模のポルショバでは問題は深刻である(出所:SPGP 詳細計画策定調査報告書)。

バングラデシュ政府による自治体能力強化の制度としては、国立地方自治研修所(National Institute of Local Government: NILG)による研修システムが存在するが、ポルショバに対する既存の研修プログラムは内容も対象も限定的なものとなっている。また、アジア開発銀行(ADB)や世界銀行(WB)が長年にわたってインフラ整備と合わせたポルショバの行政能力向上を支援しており、大・中規模のポルショバに関しては一定の成果を収めているが、小規模ポルショバには支援が行きわたっていない。こうした現状から、同国政府は、小規模ポルショバの行政能力の向上や基礎的な都市インフラの整備、その周辺地域のインフラ整備を含めた総合的な開発を行うため、有償資金協力「バングラデシュ北部総合開発事業」の実施を要請し、JICAとの間で2013年3月に円借款契約を締結した。さらにバングラデシュ政府は、都市化の初期段階にある小規模ポルショバへの支援の重要性、これまで未整備であった小規模ポルショバの能力開発の仕組み作りの必要性の認識に基づき、有償資金協力の円滑な実施促進・効果発現とポルショバの能力強化を目的とした技術協力プロジェクトを日本に要請し、2013年6月の詳細計画策定調査を経て、2013年10月10日に討議議事録(R/D)が締結された。

1- 2 協力内容

バングラデシュのポルショバにおける行政官による行政サービスを向上させることを目的に、LGDを対象として行政能力強化戦略の策定を行い(成果1)、NILGを通じてパイロットポルショバの行政官を対象とした研修を実施し(成果2)、パイロットポルショバでの研修後の実務をモニタリング・サポートする(成果3)。

(1) 上位目標

ポルショバ行政能力強化戦略に基づき、全国のポルショバに対して行政能力強化策が実践される。

(2) プロジェクト目標

バングラデシュにおけるポルショバ行政能力強化に係る基盤が整備される。

(3) 成果

- 1) LGDのポルショバ行政能力強化の戦略及び実施体制が整う。
- 2) ポルショバの実務能力強化のツール・研修基盤が整う。
- 3) パイロット・ポルショバにおける行政能力が向上する。

(4) 投入(評価時点)

日本側: 総投入額	6.4 億円
長期専門家派遣	0 名
短期専門家派遣	14 名
研修員受入	98 名
機材供与	コンピューター、プロジェクト等
ローカルコスト負担	1 億 1,208 万円
相手国側:	
カウンターパート配置	2 名

土地・施設提供 その他	プロジェクト執務室、パイロットポルショバでの執務室、会議室 本邦研修に係る参加者の旅費・滞在費
----------------	--

2. 評価調査団の概要

調査者	<日本側>		
	氏名	担当業務	所属
	木全 洋一郎	総括	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム 企画役
	中谷 美文	協力企画	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム 主任調査役
	南村 亜矢子	評価分析	合同会社適材適所 コンサルタント
	<バングラデシュ側>		
氏名	所属		
Mr. Md. Abdur Rouf Mia	地方自治農村開発共同組合省 地方自治総局課長 (Deputy Secretary, LGD, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives)		
調査期間	2017年9月9日～22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) 成果 1: LGD のポルショバ行政能力強化の戦略および実施体制が整う。

成果 1 は一部達成される見込みである。

ポルショバ行政能力強化の中長期戦略策定のためにワーキンググループ¹が設置され、同グループでの議論を通じて 2016 年 6 月に「ポルショバ行政能力強化戦略(2016～2025)案(National Strategy for Paurashava Governance Improvement: NSPGI)」が完成した。これまでのところ、パイロットポルショバのアクションプランは策定され、既に実施・活動のモニタリングが実施されているが、同戦略に基づいた LGD、NILG、地方行政技術局(Local Government Engineering Department: LGED)のアクションプランは、プロジェクト終了までに策定あるいは具体化される必要がある。ポルショバ法(2009)に沿って改定あるいは新規作成が必要な各種規制のリストが 2015 年 12 月にプロジェクトによって作成されている。プロジェクト期間の終了までに、プロジェクトと LGD が協議し、各種規制の改定あるいは新規作成のための必要な活動を特定する必要がある。ポルショバ行政能力強化戦略では、戦略の実施体制として戦略運営委員会と戦略実施委員会を設立することが述べられている。委員会の設置に向けて、本プロジェクトのプロジェクト実施委員会(Project Implementation Committee: PIC)の1回目の会議(2017年4月)において、戦略運営委員会と戦略実施委員会の役割・機能とメンバーが定義されている。現在 LGD アクションプラン、NILG と LGED の詳細研修計画、ポルショバアクションプラン策定と活用のためのマニュアル(ド

¹ 事務局長は、LGD の課長 (SPGP のプロジェクトダイレクター)。その他のメンバーは、LGD、NILG、LGED、公衆衛生工学局、バングラデシュ経営研修所、バングラデシュ地方都市自治体連合、バングラデシュ都市フォーラム、世界銀行、アジア開発銀行、JICA、スイス国際協力庁、ドイツ技術協力公社、LGED で実施されているプロジェクトのダイレクター、7つのパイロットポルショバの市長、SPGP の専門家とコンサルタントである。

ラフト済)が作成中であるが、これらの文書においても、それぞれの役割や責任範囲が明確に定義される必要がある。

(2)成果 2: ポルショバの実務能力強化のツール・研修基盤が整う。

成果 2 は一部達成される見込みである。

プロジェクト活動を通じて、ポルショバの行政能力強化に必要となる研修コースと研修教材が整備されつつある。研修コースは、さまざまな条件を検討した結果、これまで目標 13 コース中 10 コース²が開発されており、うち 5 つ³のコースの実務ハンドブックについては、プロジェクト終了までに LGD の承認が得られる見込みである。ただし残りの 5 コースの実務ハンドブックは、2016 年の後半に治安状況を鑑みて JICA 専門家のバングラデシュへの渡航が半年間停止された影響を受けて関連活動が遅延し、その結果実務ハンドブックの作成も遅れたため、プロジェクト期間終了までの最終化は困難な状況である。開発された研修コースと実務ハンドブックに関する研修受講生の評価結果は良好であり、研修の理解度の平均値は 4 段階評価の 3.63(目標値 3.6)、研修生の満足度の平均値は 3.63(目標値 3.6)、ハンドブックの理解度に対する研修生の評価は 3.48(目標値 3.5)であった。このように、アウトプットの達成度もまだ途上ではあるが、ポルショバの市長・議員や職員の業務を改善し、パフォーマンスを向上させる効果的なツールとして、研修コースと実務ハンドブックが開発されてきたといえる⁴。

(3)成果 3: パイロットポルショバにおける行政能力が向上する。

成果 3 は達成される見込みである。

プロジェクトでは、NOBIDEP が支援している 2 つのパイロットポルショバを除く 5 つのポルショバを対象に、10 の研修コースについてパイロット研修を実施した⁵。中間レビュー調査時点において 1) 予算策定、2) 会計とモニタリング、3) 徴税、4) 税査定、5) 市民参加、6) 開発計画の 6 つの分野について、ポルショバのパフォーマンスを検証することとし、2016 年 6 月に開催された JCC で承認された。その後、JICA 専門家は各分野について 4 段階の評価基準を設定し支援の前後の状況を比較した。その結果、一部未達成の指標もあるが、各分野における 7 つのパイロットポルショバのパフォーマンスは、前述の 6 分野でほぼ改善してきており、租税徴収や会計などアウトプット 3 で設定された指標は達成される見込みである。一方、2016 年に半年間 JICA 専門家のバングラデシュへ渡航が制限されて実務ハンドブックの作成が遅延したため、パイロットポルショバでの他の 4 つの分野(ポルショバ活動のモニタリング、マスタープラン実施、道路、側溝)に関するフォローアップ活動⁶をプロジェクト期間内に終えることは難しい状況である。

² 10 科目は、予算策定・会計、徴税・税査定、市長・議員向け財務、市長・議員オリエンテーション研修、市民参加、開発計画、ポルショバ活動のモニタリング、マスタープラン実施、道路、側溝である。

³ 5 科目は、予算策定・会計、徴税・税査定、市長・議員向け財務、市長・議員オリエンテーション研修、市民参加である。

⁴ プロジェクトでは対象外の 19 のポルショバに対しても「予算策定・会計」「徴税・税査定」の研修を実施しており、このコースについては効果が対象外にも広がっている可能性がある。

⁵ NOBIDEP が支援しているポルショバを対象にとして、プロジェクトが財務関連の研修を提供するという合意がなされている。

⁶ プロジェクトでは、パイロットポルショバでパイロット研修後にフォローアップ活動を実施し、研修で学んだことを実務で活用されるように指導している。各分野におけるパイロットポルショバのパフォーマンス評価は、このフォローアップ活動の後に実施されることになる。

(4)プロジェクト目標:バングラデシュにおけるポルショバ行政能力強化にかかる基盤が整備される。
プロジェクト目標は一部達成される見込みである。

ポルショバ行政能力強化戦略(NSPGI)案が策定された後、2016年6月に同戦略がLGDによって承認された。同戦略の製本・印刷が完了した後、直ちにLGDから同戦略に関する政府通達を発出することが期待されており、同戦略の普及セミナーも2017年末までに開催するよう調整が進められている。同戦略を実施するためのLGD、NILG、LGEDのアクションプランは未だ策定中あるいは内容をさらに改訂する必要があるため、プロジェクト期間中に戦略実施委員会からアクションプランの承認を得ることは難しい状態である。さらに、アクションプランのモニタリング方法や様式に関する承認も、プロジェクト期間中に得られる見込みは低い。ポルショバに関するアクションプランは、パイロットポルショバで既に作成され活動がモニタリングされている。プロジェクト期間の終了までに、LGDがポルショバのアクションプランの全国導入とプロジェクトで作成したモニタリング様式や方法を承認し、これを全国の関連機関に周知するための政府通達を発出することが期待される。ただし、この点において重要なのは、LGDがポルショバアクションプランを全国のポルショバに導入するための具体的な活動とスケジュールを特定することである。残りの協力期間が4ヵ月であることを考慮すると、プロジェクト期間にこのような点について正式に意思決定することも難しいと言わざるを得ない状況である。

ポルショバ行政能力向上戦略の実施に必要なインフラ整備予算、研修予算、職員確保(増加)予算は、同戦略に示されているが、プロジェクトで開発した財務以外の研修コースの実施に必要な予算はまだ積算されておらず、研修支援機関(NILGとLGED)のアクションプラン中にも含まれていない。さらに、これらの予算も含めたアクションプランは、予算を確保するためにLGDに提出され、戦略実施委員会で承認される必要がある。

上記のような点に鑑み、終了時評価調査団では、プロジェクト期間の終了時点においても、プロジェクト目標は目標値の達成半ばであると判断した。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性:高い

本プロジェクトは、2012年4月に発行されたバングラデシュ政府の長期開発計画である「Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021: making vision 2021 a reality」と「第7次5か年計画 2016/17~2020/21」で掲げている基本的なインフラと市民サービスを提供する点や地方行政機関の能力強化を含めた地方行政と農村開発に関する戦略に合致している。

日本の「対バングラデシュ人民共和国国別援助計画(2012年6月)」では、「従来からの課題であるガバナンスの改善のため、あらゆる分野の支援において、政府機能の強化、公共サービスの向上が図られるようにする」ことが明記されている。「対バングラデシュ人民共和国 事業展開計画(2014年4月)」では、開発課題のひとつに行政能力向上が含まれており、行政機関であるポルショバのガバナンス向上を目的とした本プロジェクトは、この行政能力向上プログラムのひとつとして位置付けられている。

2009年にバングラデシュ政府によって制定されたポルショバ法では、ポルショバは様々な公共サービスを市民に提供する義務を負っているが、ポルショバの多くが資金・予算不足に直面しており、その結果人員不足やよいサービスの提供ができない状況に陥っている。このような課題に取り組むために、ポル

シヨバの行政能力向上の必要性が認識されているだけでなく、戦略枠組みの策定や方針の策定責務を担う中央行政機関の機能を強化する必要も認識されていた。さらに、NILG や LGED といった中央政府機関が実施するポルシヨバ向けの研修もポルシヨバのニーズに合致するように改訂する必要がある。本プロジェクトでは、このような課題に対応するためにポルシヨバの行政能力強化策の策定や、戦略実施やポルシヨバ対象の研修コース開発を含めた関係機関のアクションプランの策定を含めているため、プロジェクトはバングラデシュのターゲットグループのニーズにも合致している。

中間レビュー調査の提言を受けて PDM の指標の目標値は下方修正された。PDM で設定されていた指標は、4 年間というプロジェクト実施期間に鑑みるとやや高いレベルで設定されており、中間レビュー調査の結果、プロジェクトの指標が改訂されたことは妥当だったといえる。

(2) 有効性: 中程度

「3-1 実績の確認」で述べたように、プロジェクトによってポルシヨバの行政能力強化に関する基盤が整備されてきたが、プロジェクト目標はまだ達成途上である。プロジェクト目標の達成度に影響を及ぼした要因は、プロジェクト活動の進捗とアウトプットの達成度を阻害した要因が大きく影響している。これらの要因については、「(3) 効率性」の記述を参照。プロジェクトで設定された 3 つのアウトプットの達成は本プロジェクトの目標の達成に直接貢献すると考えられ、PDM で設定されている外部要因の「ポルシヨバ行政強化を含む地方自治体強化に係る中央政府の基本方針が維持される」は、プロジェクト開始から今日まで変更はなく、プロジェクトには影響していない。

(3) 効率性: 中程度

「3-1. 実績の確認」で述べたように、プロジェクトはこれまでアウトプット(成果)を産出してきたが、アウトプット 1 と 2 は、プロジェクト期間の終了時においても、目標の達成途上といえる。特に、ポルシヨバ行政能力戦略の実施のための実施体制(アウトプット 1)は、依然として整備中であり、実務ハンドブック(アウトプット 2)は、10 科目のうち 5 科目について最終化のためにはまだ時間がかかる見込みである。

効率性に影響を及ぼした要因は、全国規模で実施されたゼネストやバリケード(2015 年 1~4 月は特に多く、週に複数回)による道路封鎖、2016 年の半年間の渡航禁止等によるプロジェクト活動の遅延に加え、バングラデシュ側のプロジェクトマネージャーがプロジェクト期間中空席のためプロジェクトダイレクターがプロジェクト運営を担っているが、多忙なスケジュールのため円滑なコミュニケーションが行えていないことが挙げられる。

(4) インパクト: 不明

プロジェクトのインパクトを生み出すため、つまり、NSPGI に基づいて全ポルシヨバにおいて行政能力強化策が実施されるという上位目標を達成するためには、多くの方策が取られる必要がある。

プロジェクトのインパクト発現のためには、具体的には以下の 6 点が実行される必要がある。1) LGD のイニシアティブによる戦略運営委員会・実行委員会の開催と両委員会が機能すること、2) LGD、NILG、LGED のアクションプランが確固たる予算配分のもと実施され、NSPGI 実行委員会によってモニタリングされること、3) 標準化されたフォーマットによってポルシヨバアクションプランが全ポルシヨバで作成されること、4) 全 10 科目の実務ハンドブックが LGD によって承認され、標準化された研修がポルシヨバに提供されること、5) ポルシヨバ法(2009)に整合するように関連規則の見直しを LGD が実施すること、6) 研修

の全国展開に必要となる講師の数を一定数確保することである。なおパイロットポルシヨバでは、納税滞納者からの徴税を行うことによる徴税額の向上や予算策定の効力強化の結果、行政サービスの改善につながった優良事例がいくつか特定されている。

(5) 持続性:不明

1) 政策・制度面

政策面での持続性には問題はないが、制度面については対応すべき課題が残っていると判断した。

地方行政の能力強化に関する政策は、現在もバングラデシュ政府に維持されており、政策面での持続性には問題はない。「(1)妥当性」で述べたように「Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021」と「第7次5か年計画 2016/17～2020/21」では、バングラデシュの急速な都市化に対応するために地方政府の行政能力の強化と公共サービスの改善の必要性と重要性に重点が置かれている。終了時評価時点でも「National Urban Sector Policy」はドラフトがバングラデシュ政府によってレビューされているところであり、ポルシヨバ行政能力強化戦略の実施のためにも同政策が早急に最終化されることが期待される。

制度面においては、ポルシヨバ法(2009)が制定されており、ポルシヨバの役割や責務を規定した基本的な法制度面は整備されていると考えられる。一方で、同法に合致するための各種規則については、改訂あるいは新規に策定する必要がある。

2) 財政・組織面

財政面、組織面の持続性も不透明と判断した。

ポルシヨバ行政能力強化戦略では、1)研修実施予算、2)インフラ整備予算、3)ポルシヨバの人員数確保のための予算の3つの項目に分けて、戦略実施に必要な予算が示されている。これらの必要な予算が確保されるかどうかは、戦略運営委員会と戦略実施委員会による決定にかかっているといえる。研修実施予算を確保する一番の方策は、プロジェクトで開発された研修コースを NILG と LGED が策定しているそれぞれの年間研修コースに組み込むことである。年間計画に組み込まれれば、講師の費用(特に外部コンサルタントを雇用する場合)、ハンドブックの改訂費用、研修を全国展開した場合のハンドブックの増刷費なども確保できると考えられる。

組織面の持続性で鍵となる点は、ポルシヨバ行政能力強化戦略を実施していくためのメカニズム、つまり戦略運営委員会と戦略実施委員会が開催され、機能する必要がある。このためには LGD がイニシアティブを取って、両委員会を動かすことが重要である。ポルシヨバのパフォーマンスモニタリングと評価のメカニズムは同戦略で規定されており、管区レベル(Division レベル)を統括している地方行政長官(Director of Local Government: DLG)と県レベル(District レベル)を統括している地方行政副長官(Deputy Director of Local Government: DDLG)がこの責務を担い、LGD に報告することになっている。しかし、ポルシヨバのパフォーマンスを実際にどのようにモニタリングし評価するのかは未だ明確にされておらず、戦略運営委員会および戦略実施委員会で議論され、正式に意思決定される必要がある。

3) 技術面

技術面の持続性を確保するためには、いくつかの検討事項が残されている。

ポルシヨバ研修の全国展開のためには、全 10 科目における講師の育成が必要である。特に、いくつかの研修科目については、研修の全国実施を支えるコアトレーナー、つまり自ら教えるだけでなく、他の講師のリーダー的な存在となれる人材の育成が必須である。

NILG と LGED の職員は、これまで実務ハンドブックの開発・改訂や、パイロットポルシヨバにおけるフォ

ローアップ活動に関わってきているため、今後研修内容や実務ハンドブックの改訂・更新をできる十分なノウハウを習得しているといえる。さらに、NILG と LGED では既に研修実施のノウハウや経験もあるため、これら本プロジェクトの成果を活用することで、ポルショバ研修の全国展開は実施できるといえる。

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

特になし。

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

中間レビュー調査では、4年間というプロジェクト期間を考慮して、設定されていたプロジェクト目標とアウトプットの目標値の下方修正が行われた。目標値の設定がやや高めであったことによって、問題を引き起こしたわけではないが、計画段階でプロジェクト期間と目標値のバランスを注意深く検討することは重要であるといえる。

(2) 実施プロセスに関すること

「3-2. 評価結果の要約、(3) 効率性」で述べたように、ゼネストやバリケードによる道路封鎖、2016年に半年間にわたり業務渡航が停止されたこと等によりプロジェクト活動が遅延した。加えて、プロジェクトマネージャーがプロジェクト期間中空席であったためプロジェクトダイレクターがプロジェクト運営を兼務したが、多忙なスケジュールのため十分に円滑なコミュニケーションが行えなかったことがプロジェクトの実施に影響を及ぼした。

3-5 結論

終了時評価調査時点において、プロジェクトは未だポルショバの行政能力強化の枠組み構築の途上であり、プロジェクト終了までに所期の目標を達するのは難しい。プロジェクトの活動を通じて、ポルショバ行政能力強化のための研修コースや実務ハンドブックは着実に開発されてきた点は評価に値するが、ポルショバ行政能力強化のための枠組み構築の面では、まだ取り組むべき課題が多く残っている。

プロジェクトは、バングラデシュと日本の両政府の方針に合致し、バングラデシュ側のニーズにも合致している。また中間レビュー調査において PDM の指標が改訂されたことも適切であり、プロジェクトの妥当性は高いと判断した。プロジェクトの有効性と効率性は、プロジェクトの進捗に影響を及ぼした要因がいくつか特定されており、それらがプロジェクトのアウトプット達成に大きく影響したため中程度と判断した。終了時評価調査では、パイロットポルショバにおける公共サービスの改善等のインパクトが確認されているが、ポルショバ行政能力強化戦略の実施面について取り組むべき多くの課題が特定されているため、プロジェクトのインパクトは不明と判断した。本調査を通じて、プロジェクトの持続性を確保するための条件や方策が特定されたが、これらの多くは戦略運営委員会のイニシアティブ、委員会での議論や意思決定次第である。したがって、プロジェクトの持続性も不明と判断した。このように、終了時評価調査団では、プロジェクト目標とアウトプットは、プロジェクト期間終了時においても未だ達成途上にあり、プロ

ジェクトは「3-6提言」に示す項目について対応あるいは効果的な措置を取り、プロジェクト目標の達成と、ポルシヨバ行政能力強化戦略が確実に全国で実施されるようにすべきと判断した。

3-6 提言

ポルシヨバ行政能力強化のための枠組み構築を目的として、NSPGI 実施のための体制整備及びポルシヨバ研修の実施体制強化のために、8 か月間(2018 年 9 月まで)の延長を行うことを提言する。今後の活動については、以下のとおり提案する。

(1) 延長を含めたプロジェクト期間終了(2018 年 9 月)までに対応すべき事項

- 1) 既に承認されている NSPGI および戦略を実施するためのアクションプラン(A/P)の作成指示を速やかに公式通知し、また NSPGI 普及のためのセミナーを開催する。
- 2) NSPGI の戦略運営委員会及び戦略実施委員会を速やかに開催し、主に以下課題と捉えられている事項を検討する。
 - NSPGI 実施に関して、関係者間の役割分担を明確にする。
 - 各種関連規則について、NSPGI に沿って改訂もしくは新規策定する。
 - ポルシヨバ A/P のフォーマットおよびその承認プロセス、関係者の役割を明確にする。
 - LGD A/P、ポルシヨバ A/P、研修詳細計画(NILG A/P、LGED A/P)を実施するための予算を確保する。
 - NSPGI および LGD A/P、ポルシヨバ A/P、研修詳細計画の実施について、モニタリング体制を整える。
- 3) ポルシヨバ研修コースの 10 科目すべてについて実務ハンドブックを作成、承認し、政府通達を出す。
- 4) ポルシヨバ研修の全国展開を目指し、研修講師育成を兼ねて、対象ポルシヨバを広げた研修(OJT)を実施する。

(2) プロジェクト延長期間(2018 年 9 月)の終了後、プロジェクト持続性を確保し、プロジェクトの効果を全国に普及するために対応すべき事項

- 1) プロジェクト延長期間内に作成、承認された LGD A/P を実施する。
- 2) DLG、DDLG 支援の下でポルシヨバ A/P を全国で実施する。
- 3) ポルシヨバ研修を全国展開する。そのための予算や人員体制等を確保する。

3-7 教訓

(1) カウンターパート省庁のキャパシティに見合った成果イメージ

本案件ではカウンターパート省庁である LGD によるポルシヨバ強化戦略の策定とアクションプランの実施がプロジェクトの対象パイロットのみならず、全国すべてのポルシヨバ強化に影響する意味で極めて重要であるが、LGD 側の関係者の度重なる交代と人数の少なさにより、この進捗が遅れたことがプロジェクト全体の遅れにつながっている。一般的に、途上国では地方行政のサービス提供能力に課題があるため、中央からの技術的なバックアップ体制が重要となるが、地方行政を管轄する中央省庁自身も人員の質量ともに課題を抱えていることが少なくない。こうした状況では、当該中央省庁に多くの機能を期待することは現実的ではなく、中央省庁に求める役割は中央省庁でなくては不可能な機能(政策・制

度形成など)に限定し、技術的な支援体制は別の機関や地方行政同士の学び合い等により機能補完していく方策を検討する必要がある。また、地方行政能力強化のための政策・制度構築においては、当該中央省庁だけで進めるのではなく、地方行政や研修機関などを検討メンバーに加えたり、実際に地方行政の能力強化をパイロット的に実施することによるエビデンスと結び付けたりすることで、中央省庁機関自身の負担を極力抑えた上で一定の品質が確保することが可能となる。

(2) 研修教材の作成・最終化プロセス

研修教材の作成及び最終化は、パイロットポルシヨバに対する研修実施、パイロットポルシヨバに対するフォローアップ・モニタリング実施、フィードバック取得、研修教材の更新、というプロセスを通して行われた。その結果、一部の研修項目(予算策定・会計・徴税・税査定)については、研修教材がポルシヨバ行政実務の執務参考マニュアルとして活用され、実際に目に見える形でパフォーマンスの改善が認められるというインパクトをもたらした。このように、研修教材の作成過程において、研修対象機関の年間スケジュールに合わせた研修実施のみならず、フォローアップやモニタリングを実施することが、研修対象機関の能力強化に貢献し、教材内容をより実務的なものにつながる。