

**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  
終了時評価報告書**

**平成 28 年 7 月**

**(2016 年)**

**独立行政法人国際協力機構**

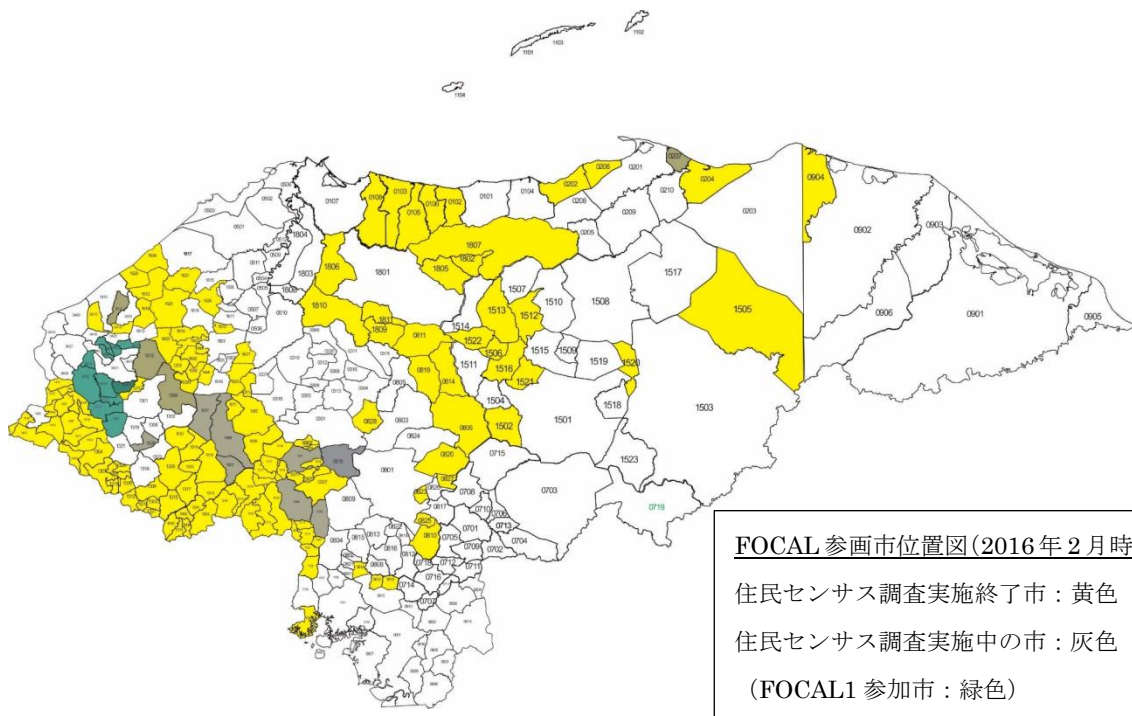
**ホンジュラス事務所**

プロジェクトの位置図

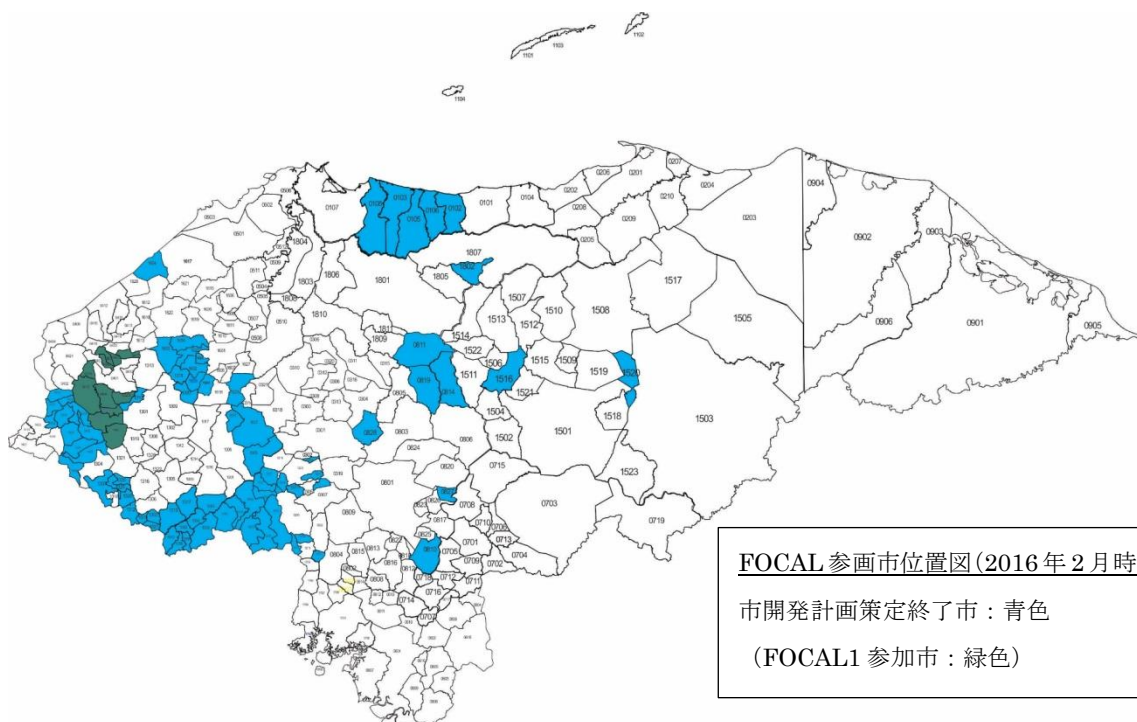
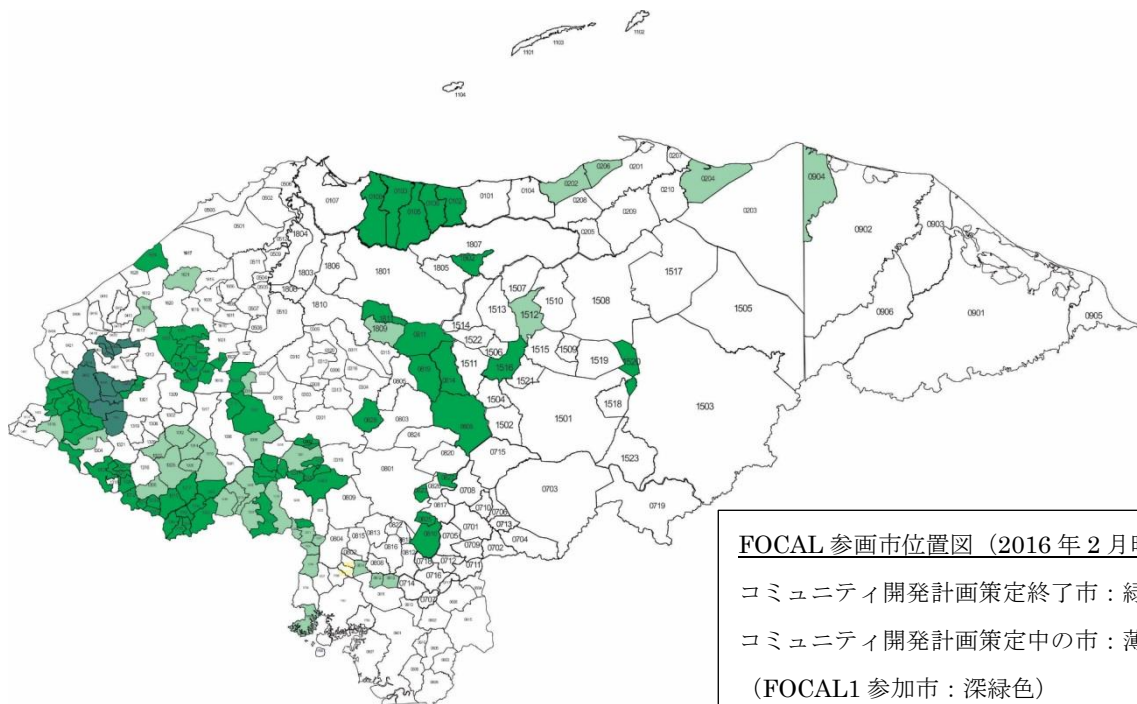
ホンジュラス共和国



出典：United Nations Cartographic Section



**FOCAL 参画市位置図(2016年2月時点)**  
 住民センサス調査実施終了市：黄色  
 住民センサス調査実施中の市：灰色  
 (FOCAL1 参加市：緑色)



## 目次

プロジェクトの位置図.....	i
目次.....	iii
図表.....	iv
写真.....	vi
略語一覧.....	vii
評価調査結果要約表.....	ix
第1章 終了時評価調査の概要.....	1
1.1. 評価団派遣の経緯と目的.....	1
1.2. 評価団の構成と調査日程.....	2
1.2.1. 日本側調査団員.....	2
1.2.2. ホンジュラス側調査団員.....	2
1.2.3. 調査日程.....	2
1.3. 主要面談者.....	3
第2章 終了時評価調査の方法.....	5
2.1. 評価の手法・項目と評価基準.....	5
2.1.1. 主な調査項目と手法.....	5
2.2. 情報・データ収集と分析方法.....	6
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス.....	7
3.1. 実施体制と基本デザイン.....	7
3.2. 投入実績.....	9
3.2.1. 日本側の投入.....	9
3.2.2. ホンジュラス側の投入.....	12
3.3. 成果ごとの活動実績と達成状況.....	13
3.3.1. 成果1.....	13
3.3.2. 成果2.....	15
3.3.3. 成果3.....	18
3.3.4. 成果4.....	21
3.4. プロジェクト目標の達成状況と達成予測.....	23
3.5. プロジェクトの実施プロセス.....	24
3.5.1. プロジェクトのマネジメント体制.....	24
3.5.2. 技術移転状況.....	25
第4章 評価結果.....	26
4.1. 評価5項目による評価結果.....	27
4.1.1. 妥当性.....	27

4.1.2.	有効性 .....	28
4.1.3.	効率性 .....	29
4.1.4.	インパクト .....	32
4.1.5.	持続性 .....	35
4.2.	結論 .....	38
4.3.	提言 .....	39
4.3.1.	プロジェクト終了までの提言 .....	39
4.3.2.	プロジェクト終了後の自立発展性のための提言 .....	39
4.4.	教訓 .....	41

## 付属資料

- 1：ミニッツ（英文）
- 2：PDM（和文）
- 3：PO（和文）
- 4：終了時評価調査評価グリッド
- 5：供与機材リスト
- 6：CP 配置実績
- 7：研修実績
- 8：面談議事録

## 図表

表 1：評価 5 項目 .....	5
表 2：プロジェクトの要約 .....	8
表 3：FOCAL II 対象市、連合会 .....	9
表 4：研修員の受け入れ実績 .....	9
表 5：日本側が供与した機材と車両 .....	10
表 6：在外事業強化費推移（HNL） .....	11
表 7：FOCALII で作成した研修教材、マニュアル .....	13
表 8：構成市に対する市連合会による研修実績とモニタリング状況 .....	16
表 9：FOCAL プロセスごとの市連合会の能力評価で 80 点以上の割合 .....	16
表 10：FOCAL プロセス研修実績概要 .....	17
表 11：市の FOCAL プロセス研修実績 .....	18
表 12：AMHON や他機関との協力の下で実施された技術交換会の実績 .....	21

表 13 : 市連合会間で実施された技術移転の実績と活動が開始した事例 .....	22
表 14 : FOCAL プロセスを適用した行政サービスの改善例 .....	34
図 1 : 在外強化費内訳 (2012~2014 年) .....	11

写真



地方分権化省内にて終了時評価結果報告会



MANCURISJ 市連合会の PDM 進捗報告会



San Miguelito 市での学校建設事業説明



Yamaranguila 市の学校建設予定地訪問

## 略語一覧

略語	正式名	日本語
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional	スペイン国際協力庁
AMHON	Asociación de Municipios de Honduras	全国市長会
CCC	Comité de Coordinación Conjunto	合同調整委員会
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y Cooperación	スイス開発協力庁
C/P	Personal Contraparte	カウンターパート
CTC	Comité Técnico Conjunto	合同技術委員会
DOCP	Delegación Operativa del Ciclo de Proyecto	プロジェクトサイクル地方委任事業
DFM	Dirección de Fortalecimiento Municipal	地方自治体能力強化課
DPGL	Dirección de Planificación y Gobernabilidad Local	地方計画・ガバナンス課
DPPEPIP-SCGG	Dirección Presidencial de Planificación Estratégica Presupuesto e Inversión Pública de la Secretaría de Coordinación General del Gobierno	総合調整省計画・予算・投資局
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	国連食糧農業機関
FOCAL	Fortalecimiento de Capacidades Locales en la Región Occidental de Honduras	西部地域開発能力強化プロジェクト
FOCAL2	Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad para el Desarrollo Local en la Republica de Honduras	地方開発のための自治体能力強化プロジェクト
HNL	Lempira Hondureño	ホンジュラス・レンピラ
IDIM	Indice de Desarrollo Institucional de Mancomunidades	市連合会組織強化指標マトリックス
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón	独立行政法人国際協力機構
Ley-CAM	Ley de Carrera Administrativa Municipal	地方公務員制度
MDP	Matriz de Diseño de Proyecto ( <i>Project Design Matrix</i> ) del FOCAL2 (JICA)	FOCAL2 のプロジェクト・デザイン・マトリックス
MDP Municipal	Matriz de Diseño de Proyecto (Project Design Matrix) Municipal	市のプロジェクト・デザイン・マトリックス
ODM	Los Objetivos de Desarrollo del Milenio	ミレニアム開発目標
PAC	Plan Anual Comunitario	コミュニティ年次計画



PAC-2	Plan Anual Comunitario 2	コミュニティプロジェクト詳細計画
PDC	Plan de Desarrollo Comunitario	コミュニティ開発計画
PDM	Plan de Desarrollo Municipal	市開発計画
PDM-OT	Plan de Desarrollo Municipal con enfoque de Ordenamiento Territorial	土地利用計画を盛り込んだ市開発計画
PEC	Plan Ejecutado por la Comunidad	住民実施型プロジェクト
PEDM	Plan Estratégico de Desarrollo Municipal	市開発戦略
PEM	Plan Ejecutado por la Municipalidad	市実施型プロジェクト
PIMA	Plan de Inversión Municipal Anual	年次投資計画
PIMP	Plan de Inversión Municipal Multisectorial y Plurianual	多年度投資計画
PMA	Programa Mundial de Alimentos	国連世界食糧計画
Red de UTIs	Red de Unidad Técnico Intermunicipal	市連合会技術ユニット・ネットワーク
SDHJGD	Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Decentralización	人権・司法・統治・地方分権化省
SEDIS	Secretaria de Desarrollo e Inclusión Social	社会開発・包摂省
SEIP	Secretaría del Interior y Población	内務・国民省
SEPLAN	Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa	国家計画・国際協力省
SESAL	Secretaría de Salud	保健省
SETCAM	Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal	地方公務員制度執行事務局
TOT	Training of Trainers	講師養成研修
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional	米国国際開発庁

## 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 (2016年3月末)：332,615千円
協力期間：2011年10月～2016年11月	先方関係機関 (評価時点)：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てきていない。</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・国民省から変更。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。終了時評価時点でのプロジェクト要約は下記のとおりである。尚、中間レビュー後、対象地域や市、市連合会の数を、149市、33市連合会とした。</p> <p>1-2-1 上位目標 国家ビジョン (Visión de País)、国家計画 (Plan de Nación) の枠組みの下で、市連合会及び市を通じて、全国レベルで FOCAL プロセスが定着する。</p> <p>1-2-2 プロジェクト目標 地方開発において、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 プロセスが適用される。</p>	

1-2-3 成果

成果 1: 地方分権化省 (SDHJGD) が他機関 (協力機関、ドナー機関及び NGO) と連携し、FOCAL プロセスを普及することが出来るようになる。

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

成果 3: 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: 地方分権化省が AMHON や他機関と協力して市連合会を通じた自治体間での FOCAL プロセスの知見・経験の共有と普及のための支援を促進する。

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 25 名

機材、車両 : 126 万 8672 レンピーラ (605 万 9000 円相当)

現地業務費 : 2,162 万 8843 レンピーラ (10,512 万 7000 円相当)

ホンジュラス側

カウンターパート配置 : 5 名

地方分権化省ならびに内務・国民省による人件費や日当宿泊費・交通費などの活動経費  
対象市連合会、市の FOCAL プロセス活動経費

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	<p>&lt;ホンジュラス側&gt;</p> <p>Clarissa Morales 地方分権化省 統治・地方分権化担当副大臣</p> <p>Juan Carlos valladares 地方分権化省 地方計画・ガバナンス課課長</p> <p>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</p> <p>&lt;日本側&gt;</p> <p>武田 長久 地方行政 JICA 国際協力専門員</p> <p>木全 洋一郎 地方行政/ JICA 産業開発・公共政策部 協力企画 (1) 行財政・金融チーム 企画役</p> <p>金山珠実 協力企画 (2) JICA ホンジュラス事務所 所員</p> <p>鈴木 憲明 評価分析 アイ・シー・ネット株式会社</p> <p>島崎マリ 通訳・翻訳</p>		
-----	---	--	--

調査期間	2016 年 5 月 14 日～6 月 6 日	評価の種類	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 は達成に向けて着実に活動や調整を進めていたが、地方分権化省の人員は、政権交代に伴う組織改編や人員交代による影響を受けて減少した。しかしながら、他機関との連携を

積極的に深めた結果、終了時評価時点で、FOCAL プロセスの促進、実施において助言、監督した経験を持つ地方分権省の職員が少なくとも 5 人おり、FOCAL プロセスのノウハウを身につけた他機関の職員が 135 人以上、FOCAL プロセスの普及支援のために地方分権化省と他機関との間で協力合意がなされたケースが 6 つ以上ある。加えて、30 以上の市連合会に対する研修またはモニタリングが実施され、市連合会による FOCAL プロセスの導入が進み、76 市の PDM が承認された。このことから成果 1 は達成されたと判断できる。

- 2) 成果 2 に関する全ての指標は達成されており、成果 2 は達成されたと判断できる。市連合会は、FOCAL プロセス以外にも、土地台帳整備や財務管理など分野別に技術者を雇用し、NGO を含むドナーや他省庁の支援を受けながら活動を展開している。また、市連合会の活動も、市のプロジェクト計画・実施の支援にとどまる場合や、実施を直接手掛ける場合など、市連合会によって異なる。一方で、終了時評価調査における市連合会との面談の際、FOCAL プロセスを実施することによって、NGO を含むドナーやセクター省庁からの支援のオファーが増加し、市連合会の職員の数が増加した、より多くのセクターに対応するため部署を増やしたなど、市連合会の組織力がより強化されたなどの事実関係が確認できた。このことから、FOCAL プロセスの導入により、市連合会の FOCAL プロセス実施体制が更に強化され、市連合会による市への技術支援が進み、構成市の市開発能力も向上していくことが十分に期待できる。
- 3) 成果 3 に関わる指標は、FOCAL プロセスの目標値に相当し、指標 3.5 を省いて、全てが達成済みである。このことから成果 3 は、ほぼ達成できたと判断できる。今後は市連合同士の技術交流や技術移転を通じて、更なる、市の巻き込みを図っていくことが望まれる。加えて、PDC 事業強化のために導入された生活改善アプローチの効果が出てきており、パイロット・コミュニティだけでなく、市連合会を通じ、他市のコミュニティに対しても広がりを見せている。このように、本プロジェクトの実質的な結果が見える成果 3 の部分において、質・量ともに、達成率が 100%を超えており、残りのプロジェクト期間中に、更なる上積みも期待できる。
- 4) 成果 4 について、市連合会間の技術交換会は、Red UTIs や AMHON の協力を得ながら定期的に行われている。加えて、市連合会間の技術移転も自立発展的に実施されている。成果 4 については、唯一指標の 4.3 が達成できていないものの、他の指標は達成済みであり、残りのプロジェクト期間で、十分に達成できると判断される。今後、プロジェクトでは、AMHON や他機関による FOCAL プロセス共有のためのイベント開催、市連合同士の技術交流と技術移転を促すための働きかけを強化していくことが望まれる。加えて、FOCAL プロセスの好事例や実施のためのマニュアルなどの共有を目的としたウェブサイト運営を、プロジェクト終了後も継続するよう、地方分権化省ならびに AMHON に働きかけていく必要がある。

## (2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標の指標を厳格に判断した場合、プロジェクト目標は達成できなかったという判断になるが、2014 年後半において、プロジェクト目標の数値目標を達成するための活動期間が限定的になったのにも関わらず、2015 年には 36 市、2016 年には倍近くの 71 市まで、市の開発事業が実施されるようになった。加えて、市の開発事業は、必ずしも PDM 策定を経ていないが、PDC から直接、事業化するものもある。2015 年の PDC 事業リストから少なくとも 1 つ以上の事業が PIMA に反映され、実施された市が 9 市ある。これら 9 市は 2016 年には PDM を作成し、開発事業を実施していることから、2 年連続で FOCAL プロセスから市の開発事業が実施されてい

ると判断できる。したがって、36市と9市を合わせた45市になることから、プロジェクト目標は達成されたという判断も可能である。厳格に判断したプロジェクト目標の指標には達していないが、PDMを経ずとも、PDCの市の開発事業が実際に実施された場合も考慮すると、プロジェクト目標は、ほぼ達成されたと判断できる。

### 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

中間レビュー後、積極的にCCCを開催し、日本人専門家、C/P機関、その他関連機関同士の情報共有と意見交換をしてきた。必要に応じて、CCCに参加した国際機関より、地方分権化省のFOCALプロセス実施経費の支払いについての合意を得るなどの協力関係も強化してきた。

##### 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おり、国際機関との連携のもと、FOCALプロセス普及を強化し、市連合会とのコミュニケーションを強化してきた。加えて、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おり、全体としては、プロジェクト実施にあたり、良好なコミュニケーションを実現できたと判断できる。

##### 3) プロジェクトに対する主体性

プロジェクトに配属されている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。

#### (2) 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み、多くの市連合会が、FOCALプロセスを完結させた。一部では、次のFOCALプロセスのサイクルが始まろうとしている。

### 3-3 5項目評価

#### (1) 妥当性：極めて高い

ホンジュラス政府は全国の298市を、土地面積、人口規模、組織能力、貧困率を基準にA～Dの4つに分類している。このうち全体の80%を占めるC、D分類の市は、人口1,000～40,000人規模の市であり、資金管理や事業の立案・実施管理能力に乏しい。本プロジェクトの詳細計画策定調査では、これらの市では①分権化に伴って移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、といった問題が確認された。このような状況は、現在も依然として続いており、主にカテゴリCとDの市を対象に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。一方で、本プロジェクトは、上記の問題の解決手段として市開発計画の策定・実施管理までの過程を、住民参加型ベースライン調査、PDC策定、PDM策定、事業実施・運営管理の4段階に分け、各プロセスにおいて住民参加を必須条件とするFOCALプロセスを全国展開し

ている。政権交代などで市の技術者が入れ替わり、市開発計画の策定・実施管理に関する技術ノウハウの維持が困難な場合を想定して、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ため中央政府の能力強化や制度構築に向けた活動をしてきたことは、極めて高い適切なアプローチをしてきたといえる。

#### (2) 有効性：高い

プロジェクト目標は、ほぼ達成しており、PDM 事業が実施されている市が、2015 年から 2016 年にわたり、36 市から 71 市へと飛躍的に伸び、本プロジェクトの目的である FOCAL プロセスの適用が大きく進んだことを考慮すると、プロジェクトの目標は、実質的に達成したといえる。

各成果においては、成果 1 部分に関する脆弱性が見られるが、成果 2 により強化された市連合会の組織力、成果 3 の FOCAL プロセス実施にあたり、市連合会の組織力、国際機関やセクター省庁との連携を通じた実施能力強化、成果 4 による FOCAL プロセスの普及促進などは、プロジェクト目標の達成を目指すうえで、大きく貢献した。

#### (3) 効率性：高い

チーフ・アドバイザー／地方行政専門家は FOCAL I から本プロジェクトに携わっており、地方行政や地方分権化の動向をはじめ、ホンジュラスのみならず中南米の政治、社会、文化的特性に精通している。また、国内外の幅広いネットワークや、効果的な調整・情報発信が業務の効率性を高めているといえる。FOCAL I からプロジェクトに従事しているローカルコンサルタントはプロジェクト関係者から絶大な信頼を集め、現在も適切な助言、指導を行っている。加えて、プロジェクトを 2 つのフェーズ（試行フェーズ、普及フェーズ）と分けて、それぞれのフェーズの目的にあった、長期・短期専門家を適切に配置した。一部、自治体連携の業務について、一部の活動に停滞が見られたが、チーフ・アドバイザー／地方行政専門家が中心となり、プロジェクト目標や成果に影響がないよう配慮したことにより、全体としては、費用対効果の高いプロジェクト運営をしていたと判断できる。

本プロジェクトは、コミュニティ参加型開発手法により、市の開発を促すものであり、市の開発にとって重要なコミュニティの巻き込みは欠かせない。FOCAL プロセスを実施するにあたり、多くのコミュニティグループ、例えば、教師、学生、コミュニティ委員会メンバー、水利組合、教会、女性グループ、青少年グループなどを積極的に巻き込んだ。例えば、ベースライン調査の実施において、コミュニティに関する共通の問題意識をもった多様なアクターを巻き込んだ。PDC は、多様なアクターを巻き込んだベースライン調査に基づき、生活改善アプローチの考えを取り入れて策定された。そして、PDM についても、市の公聴会などの場でコミュニティグループの代表を巻き込み優先度の高い事業の選定を経たうえで策定されている。最後のプロセスである事業実施においては、特に今までのプロセスの中で巻き込んできたコミュニティグループのオーナーシップを活用した効果的かつ効率的な PEC 事業の実施を実現してきた。これらの戦略は、プロジェクトの効率性向上に貢献した。

#### (4) インパクト：大いに見込める。

上位目標「国家ビジョン（Visión de País）、国家計画（Plan de Nación）の枠組みの下で、市連合会及び市を通じて、全国レベルで FOCAL プロセスが定着する」に対する 3 つの指標は、プロジェクト終了後直後に、達成される見込みである。

一方、PDM 規定により、地方分権化省・地方計画・ガバナンス課（DPGL）は、市の PIMP/PDM を事前に承認し、PDM 認証を与え、その後、同認証 PDM に基づいた PIMA が、市から地方分権

化省・地方自治体能力強化課（DFM）に提出される。提出された PIMA が認証された PDM に基づいていない場合、DFM は、市に対して PIMA の修正を通達し、PDM との整合性が確認され次第、財務省に対して PIMA に基づいた地方交付金の手続きに入る。このような形で、今後、PDM と地方交付金の連動が強化されていくことが期待される。

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。

- セクター省庁（社会開発・包摂省、保健省）が、市やコミュニティを対象とした独自の開発事業を実施するため、FOCAL プロセスの手法を維持もしくは活用するようになった。
- 市連合会は、FOCAL プロジェクトによる研修や地方分権化省からの技術移転による能力強化に留まらず、これら習得した技術を、援助協力機関との連携を通じた事業実施に活用し、より実践的な実施能力を身につけた。
- 市とコミュニティグループが、共同責任の意識を持って小規模のインフラ整備や施設の構築を共に経験し共有したことや、市の市全体にわたる公共投資予算の公平な分配と、市の全コミュニティのニーズに対応した公平なプロジェクトの実施がなされたことで、市とコミュニティの信頼関係がより一層強くなった。今後、これらの市とコミュニティの強化された信頼関係や、コミュニティによる成功体験により、FOCAL プロセスの実施がより強化されていくことが期待される。
- 参加型住民センサスを通じた土地・住民情報の整備は、固定資産税の税収増に大きく貢献した。（San Miguelito Intibuca 市では 7.3 万レンピーラ→70 万レンピーラへの増収、Santa Rita 市では 6 万レンピーラ→75 万レンピーラへの増収。いずれも 10 倍以上の大幅な増収）。これにより市の財務状況が大幅に改善された。

## (5) 持続性：高い

### 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) 制度面

FOCAL プロセスを適用し、市の参加型開発を進めるためには、市の人材と運営能力の強化が欠かせない。地方分権化省は、現在、2017 年に向けて、PDM の認証、認証された PDM と PIMA との整合性モニタリング、ならびに PIMA と地方交付金との連動の強化を、優先課題として推し進めている。加えて、地方公務員人事制度（Ley-CAM）の導入による、市の優秀な技術者の流出リスクの軽減のための制度化が進んでいる。今後、これらの制度強化を通じて、市による FOCAL プロセスの実施が担保されることが大いに期待される。

### 3) 財政面

市は、FOCAL プロセスを経て、固定資産税の徴収の改善などが見込まれてきており、市の財務状況が改善される傾向が見られる。加えて、セクター省庁からの FOCAL プロセスの成果をベースとした、市連合会への財務的支援、ならびに国際機関の援助戦略により、市連合会、市、コ

コミュニティに対して直接的な援助が入り、FOCAL プロセス実施と運営能力強化に繋がっていくことが大いに期待されることから、財務面での持続性は極めて高いと判断できる。

#### 4) 組織面

C/P 機関には、プロジェクト期間中に得られた他機関との良好な関係を維持し、これら機関との連携も視野に入れた組織強化が急務である。その一方、市連合会は、他のセクター省庁や国際機関との連携を通じ、その組織力を着実に強化してきている。加えて、市についても対象市全てではないが、地方公務員制度 (Ley-CAM) の下で、市の運営能力強化が進みつつあり、政権交代の影響による優秀な人材の流出リスクが軽減され、持続的に市の人材育成が促進されていくことが期待されている。これを補完する形で、AMHON の支援による Ley-CAM の実施、普及促進を担う地方公務員制度執行事務局 (SETCAM) が 2016 年 3 月から活動を開始し、市長、市議会議員、市職員、市連合会の職員の研修を統合的に担う市開発庁 (IDEM) の設立が 2017 年 9 月以降に計画されている。このことから、組織面での持続性はある程度高いと判断できる。

#### 5) 技術面

C/P 機関がプロジェクト期間中に実施してきた市連合会への技術移転業務については、政権交代により人員が入れ替わるなどのリスクを考慮すると、市連合会に対する全ての技術移転業務を担うには限界がある。C/P 機関の現実的な実施体制を考慮し、他機関との連携を通じた技術移転業務への転換、ならびに C/P 機関の業務を、市連合会に対する能力評価、ならびに PDM のモニタリングと認証業務に限るなどの、地方分権化省の機能と役割の見直しなどが必要とされる。一方で、市連合会については、地方分権化省の技術移転により着実に FOCAL プロセス実施に必要な技術を蓄積しており、加えて、AMHON や Red de UTIs を通じた他の市連合会との連携や、他機関との市の開発事業の共同実施を通じて、自立発展的に、実践的なノウハウの蓄積が進んできている。市の政権交代による技術の流出時にも、市連合会のバックアップ体制が充実していることから、全体として、技術面での持続性は高いと言える。

### 3-4 結論

プロジェクト目標は、終了時評価時点でほぼ達成済みであり、プロジェクト終了後、上位目標も十分に達成が見込まれる。

成果 1 の指標は全て達成済みで、C/P 機関である地方分権省の能力強化と他機関との連携が強化された。成果 2 の指標は、市連合会職員の能力評価が全て終わっていないものの、ほぼ達成済みであり、市連合会の FOCAL プロセス運用能力強化と市への技術移転能力が強化された。成果 3 の指標は、一部の指標が達成見込みではあるものの、ほぼ全ての指標が達成されており、市の FOCAL プロセス実施能力が強化された、成果 4 の指標は、好事例の共有と継続的なウェブサイトの更新が未達成ではあるものの、その他の指標は達成済みであり、FOCAL プロセスに関わる市連合会間や他機関間の技術交流と技術移転が活性化された。このように本プロジェクトの実績評価は極めて高い。

一方で、5 段階評価においては、妥当性について、特にカテゴリ C、D 市においての、本プロジェクトの必要性は非常に高く、また市連合会を核とした参加型の市の開発支援を推進したことの適切性は極めて高いことから、妥当性は極めて高いと判断できる。有効性については、成果とプロジェクト目標の因果関係は非常に高く、プロジェクト目標ならびに成果がほぼ達成されていることから有効性は高い。効率性について、計画の適切性の高さと、多くの地方アクターを巻き込んだ FOCAL プロセス実施の費用対効果の高さ、専門家による、長きに渡る一貫した地方自治体能力強化に関する支援と現場に密着した技術協力がプロジェクトの成果発現に大きく貢献したことから、効率性は高いと判断できる。インパクトは、プロジェクト終了後の上位目標の達成見込みと、多くのポジティブなインパクトの発現が確認できたことから、インパクトは、大いに見込める。持続性について、政策・制度面と技術面での持続性が担保されていることと、財務面



での支援協力が今後期待されることから、持続性は高いと判断した。

このように、本プロジェクトは非常に高い評価を得ており、本プロジェクトで普及してきた FOCAL プロセスは、参加型開発モデルとして、今後も普及し続けることが大いに期待できることなどから、ホンジュラスの地方分権における本プロジェクトの功績は極めて大きい。

### 3-5 提言

プロジェクトは予定通り終了する予定である。以下、プロジェクト終了までの提言と、プロジェクト終了後の自立発展性のための提言を示す。

#### プロジェクト終了までの提言

#### (1) FOCAL プロセス好事例共有のための地方分権化省および AMHOM における 具体的な広報実施体制・方法の明確化

地方分権化省のウェブサイトについては、ハード面は整っており、FOCAL プロジェクトに関わるイベント情報は更新されているが、各地での FOCAL プロセスの好事例に関する情報は掲載されていない。プロジェクト終了後も市連合会および市同士の知見・経験共有を促進させるために、ウェブサイトをはじめとする地方分権化省や AMHON の広報媒体を通じて FOCAL プロセスの好事例を積極的に PR していくことが重要である。そのために、地方分権化省や AMHON が FOCAL プロセスの好事例の収集および広報媒体への掲載するための体制および方法（いつ、誰が、どういう頻度で、どういった情報を、どのようにして集め、広報媒体に掲載するのか）を決定し、実施することを提言する。

#### (2) 地方分権化されたセクターサービスデリバリーにおける FOCAL プロセス利用可能性の検討

FOCAL プロセスは、すでに社会保護プログラムや食糧安全保障・栄養改善プログラム（SAN）などのプログラムの実施においても活用されている。一方、地方分権化法（Ley de Descentralización）が可決されると、教育や保健といったセクターサービスが市レベルに分権化されることになる。すでにプライマリーヘルスケアにおいて市連合会や市で検討されているように、プロジェクトがセクターの計画・予算策定、事業実施、モニタリングにおいて FOCAL プロセスをいかに活用できるかについて地方分権化省とセクター省庁との間で検討するためのワークショップやコンサルテーション会合を実施することは、FOCAL プロセスの汎用性確保はもちろん、調和的で効率的な地方分権化されたサービスデリバリー確保の観点からも有益である。

#### プロジェクト終了後の自立発展性のための提言

#### (1) 持続的な PDM の作成・実施のための地方分権化省による M&E の検討

地方分権化省では登録・認証された PDM の実施状況の M&E を実施することが規定されている。その目的は市の PIMA や事業が PDM で想定した成果に貢献することを確保することにある。この目的を達成するために、地方分権化省は PDM に照らした事業の評価方法・体制とその結果を次の PDM 策定に反映させるための仕組みづくり M&E の実施について以下の点を検討することが求められる。

- 1) PDM に基づく事業モニタリングの結果を PIMA に対する地方開発交付金の配分に反映させるための仕組みづくり
- 2) PDM に照らした事業の評価方法・体制とその結果を次の PDM 策定に反映させるための仕組みづくり

#### (2) FOCAL プロセスを新たな市連合会・市に普及させるための戦略

プロジェクトでは既に 30 の市連合体、80 の市に FOCAL プロセスを普及した。プロジェクト終了後も新たな市連合会や市に対して自立的に FOCAL プロセスを普及展開するためには、以下の

点を含めた普及戦略を検討する必要がある。

1) 普及の範囲・対象

- ✓ 新たな市連合会への普及と既存の市連合会内で新たな市への普及
- ✓ FOCAL プロセスをすべての市に適用するか、それとも C,D レベルの市を主なターゲットとするか？

2) 普及の主体

- ✓ 組織の特徴に応じた多様な主体の確保
- ✓ 市連合会への普及主体と市への普及主体

3) 普及の方法

- ✓ 予算や体制に見合った現実的で持続可能な方法の検討
- ✓ 普及主体別の市連合会／市への普及方法

**(3) 市連合会・市への持続的研修体制の構築**

現時点で地方分権化省内に FOCAL プロセスを助言、監督できる職員はカウンターパートの 3 人および他部署に移った 2 名の合計 5 人存在する。プロジェクト終了後に FOCAL プロセスを新たな市連合会や市に普及するには、AMHON や市連合会ネットワークによる水平的な経験共有など多様な機会が想定されるが、これまでもプロジェクトで実施してきた市連合会や市向けの研修は引き続き不可欠なものとなる。2017 年 9 月に市開発庁 (Instituto de Desarrollo Municipal) が設置されると、そこが研修実施を担うことが期待されている。そこで、地方分権化省は AMHON とも相談のうえ、地方分権化省や AMHON などに存在する FOCAL プロセスを助言、監督できる人材を最大限に生かして、市開発庁が自立的に研修を実施することができる体制を構築していくことを検討すべきである。

3-6 教訓

**(1) 他セクター・プログラムの共通プラットフォームとしての FOCAL プロセス**

FOCAL プロセス (住民センサス→コミュニティ開発計画 : PDC→市中中期開発計画 : PDM→事業実施・運営管理) はホンジュラス政府の要請のもと JICA プロジェクトで構築したものであるが、今や社会保護や食糧安全保障・栄養改善といった他の開発プログラムやプライマリーヘルスケアといったセクターサービスそのものが FOCAL プロセスを積極的に利用しようとしている。

一般的に地方行政案件では、地方政府の自由裁量で執行できる予算にかかる開発計画・事業実施の能力を高めるものが多く、セクター予算を用いたセクター別の計画・事業との整合性をとることが大きな課題となっている中で、上記傾向は FOCAL プロセスの特筆すべき特徴と言える。

FOCAL プロセスには、こうした他プログラム・セクターを引き付けることを可能にする仕組みが存在している。特に住民センサスは他プログラム・セクターサービスを実施する者にとっても対象コミュニティのベースラインデータを把握するものとして非常に有益なものとなっている。それまでは各事業主体がバラバラにコミュニティ情報をとっていた (そのたびに地方行政の職員が同じような情報を何度もコミュニティに取りに行くこともあった)。FOCAL2 の一部対象地では、Standard としてのフォーマットを持ちつつも、当該地域の事情によりドナーを含めた現場の様々な事業関係者による調整の場を持って当該事業主体が望む保健指標や農業生産指標などを追加して Order made の指標に改良している。

こうした調整された住民センサスの実施の段階では、元々の市役所の担当職員だけでなく、他プログラムの担当職員も巻き込むことができている。さらに市によっては地元大学の学生もセンサスチームの一員に加わったり、コミュニティの学校の先生の協力を得たりして、進めている。こうした多様なアクターがセンサスの実施に加わることにより、その後の PDC の策定にも参画しや

すくなる土台を構築している。

このように FOCAL プロセスは、セクターを含めた住民へのサービス提供に不可欠なコミュニティ情報の収集を通じて、そこにメリットを感じる様々なサービスプロバイダーを引き付け、結果的に地方におけるセクターを横断する総合的な開発マネジメント枠組みとなる可能性を持っている。

### (2) 脆弱な中央省庁を補完する多様なアクターによる地方行政支援

中南米ではアジア・アフリカに比べて中央省庁による地方行政への監督・支援が強くない国が多く、ホンジュラスもその一員である。こうした状況において、一方で FOCAL2 のカウンターパートである地方分権化省の能力強化は不可欠なものであるが、4年に1回の選挙で人員体制が入れ替えになるリスクを秘めている中では強化された体制・能力を維持することは容易ではないこともあり、中長期的に地方行政を支援していくことのできる機関を見出して、そこと連携して地方行政強化（研修や計画策定支援など）をすることで、当該機関も強化していくことが重要となる。

FOCAL2 では市長会（AMHON）や市連合会がその機関にあたる。こうした機関は中央省庁や市に比べて政治性も薄く、職員の異動リスクも小さい。また、組織として市との上下関係なく、複数の市をネットワークして強化する役割を担っているため、地方行政の能力強化に適している。また、こうした機関が率先して市の能力強化のために他ドナーや大学などのリソースを引き付け、事業の調整や連携事業を実施している。

FOCAL2 では地方分権化省と協働しつつ、全国レベルでは市長会と連携して市連合会の能力強化を、現場レベルでは市連合会連携して所管市の能力強化を図ってきた。また各市から出された FOCAL プロセスの Good Practice を市連合会内もしくは全国で共有する機会（Horizontal Learning）も実施してきた。このように、市単体ではなく、市連合会や市長会といった重層的なアクターを強化したことで、PDC/PDM の質を向上させ、それを広くアピールすることが可能となった。そのことが他ドナー等の関心を集めて、上記1の共通プラットフォームを構築することにもつながっている。

### (3) FOCAL プロセスを通じた人材育成・活用

上記1, 2を通じて FOCAL プロセスの関与するアクターが増えることは FOCAL プロセスを理解した者が活躍できるポストが増えることを意味する。中央政府の職員の雇用が安定しない中南米では技術協力で育成した職員が当該機関で継続的に活躍できないことにより、中長期的な組織能力強化が困難である課題を抱えている。しかし、FOCAL2 ではこれまでカウンターパートとして育成した人材、本邦研修に参加した帰国研修員などが、当初の組織を離れても、ドナーを含めた別の機関で活躍していることを確認した。このように、プロジェクトが提供するモデルの汎用性を高めることと育成した人材が継続的に活躍することとの間に正の相関関係がある点を示したことが FOCAL2 の大きな教訓と言える。余談ながら、そうした人材がどこの機関に所属していても、自身の活動において「FOCAL」「日本」を言及してくれる点は、ローカル人材ながらも日本の顔・ブランドを恒常的にアピールしてくれる効果もある。

この点を踏まえると、JICA の技術協力プロジェクトの出口戦略として、日本人専門家がいないとしても、こうしたローカルの人材が多様な立場で活躍し、時に連携していける環境を残すことが重要となる。その意味においては、日本人専門家を追加投入するより、当該ローカル人材を地元専門家として雇用して関係者の技術指導をすることも検討の余地が十分ある。

本来であれば、プロジェクトで育成した人材が相手国の何がしかの機関で活躍することが望ましい。しかし、必ずしもそれを可能にする資金が十分でないことに鑑みると、当該人材が JICA を含めたドナーに雇用されてでも引き続き関連課題に取り組むことができるのであれば、それも1つの選択肢として考えることはできないだろうか。ドナーが新規案件毎に全く新しい人材（日本人・ローカル）を投入することに比べれば、その方がはるかに効果は高いと思われる。

#### (4) FOCAL プロセスを実施する現場レベルのモチベーション

FOAL プロセスは上記 1~3 で述べたアクターだけではなく、現場の市やコミュニティレベルでもその実施モチベーションを与えている。

市においては、無論市職員の能力向上・意識改革のために FOCAL プロセス実施に当たり体系的な研修を実施している点は重要。しかしより重要な教訓はその実施において市自身のメリットを出している点にある。

たとえば土地管理台帳を含む住民センサスは、一方ではその後の PDC につながる意味でコミュニティの利益になる事業になるが、他方で市にとっては住民税や固定資産税を徴税する基礎情報を得ることができる点において大きなメリットとなる。実際に住民センサスを実施した市のいくつかは固定資産税の徴収が倍増している。

住民センサス-PDC を通じて、住民たち自身が真のニーズのある課題を明確にし、それに対して住民たち自身も改善のためのコミットメントが出ると、市自身の事業負担も軽減される。また、市長がそうしたコミットメントのあるコミュニティに直接訪問して声を聴き、その課題解決のための支援事業を実施することで、市長としての市民からの支持を高めることができる点が市長の大きなモチベーションとなっている。また、こうした市長としての功績を市連合会の場で他の市長と共有しあうことは、市の間で競争意識が生まれ、市長のさらなる刺激にもなっている。

さらに、コミュニティが住民センサス-PDC を通じて労力をかけて体系的にニーズを市に挙げた以上、市にとってはそのニーズに対していかに応えるかを示す圧力がかかっているという意味で、市と住民との間の健全な牽制関係が生まれている。

住民センサスを実施し、PDC を作成することは、コミュニティにとっては非常に負担の大きな作業と思われるが、その実施においてはコミュニティの自治・開発において縦糸・横糸の機能を果たしている地域組織（Patoronado）と機能組織（教会・水利組合・PTA・青年会など）を効果的に活用することで、それを可能にしている。

また生活改善アプローチを取り入れることにより、PDC 作成後、市の PDM・開発事業を待つことなく、自分たちが認識した課題に対して自分たち自身で実施できる改善を実施していくイニシアチブが生まれている。こうしたイニシアチブにより市の支援の有無にかかわらず自分たちなりに小さいながらも課題を克服できたのであれば、それが「小さな成功体験」となって住民たち自身の大きなモチベーションとなる。

## 第1章 終了時評価調査の概要

### 1.1. 評価団派遣の経緯と目的

ホンジュラス共和国の地方分権化は、1990年の地方自治体法に基づき推進され、2004年には地域社会開発事業の計画・実施・管理を市に委任する「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、組織や人材の面で脆弱な小規模な自治体で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活かしてきていない。

このような状況のもとで、同国政府から要請を受けた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」(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、市が中央政府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を円滑に提供するための計画や実施の手法としてFOCALプロセス<sup>1</sup>を開発し、対象市でその手法を試験的に実施した。その技術支援の中核的な受け皿として知見・知識の核となったのが、対象10市で構成するマンコムニダのイギート(Higuito)市連合会であり、FOCAL Iは各市に持続的な技術支援を提供する同市連合会の組織や人材の能力強化を支援した。この結果、同市連合会と対象10市に開発プロセスの知見が蓄積し、住民ニーズをふまえた開発計画の策定や事業実施、住民・行政間の信頼の強化、透明性の向上などが見られた。

FOCAL プロセスは、地方開発のための地方分権化を推進し市の能力強化を進めるための有効な手段として、ホンジュラス政府に高く評価された。そこで、同プロセスを全国に波及するために、2011年10月から5年間の予定で、地方分権化・地方開発の計画立案・調整を担う人権・司法・統治・地方分権化省<sup>2</sup>(以下、「地方分権化省」)をカウンターパート(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」(FOCAL II)を実施し、同省から市連合会・市・コミュニティへFOCAL プロセスの波及・定着を目指している。

2015年12月の時点で、30MCの129市で住民ベースライン調査を行い、次のステップとして25MCの85市が合計1,975のコミュニティ開発計画(PDC)の策定を終えた。市開発計画(PDM)については、20MCの65市で策定されている。

プロジェクト開始後4年半の時点で実施する今回の終了時評価調査は、地方分権化省と合同で本プロジェクトのこれまでの投入、各活動とその結果を確認し、成果指標や目標の達成度の現状を整理・分析する。その結果をふまえ、プロジェクトの残り期間の課題や持続性確保のための方向性について確認し、合同評価報告書に取りまとめ、合同調整委員会(CCC)で合意することを目的とする。

<sup>1</sup> ①住民参加型ベースライン統計調査、② コミュニティ開発計画の策定、③ 市開発計画策定と年次業務計画・予算(POA)編成、④小規模開発事業の形成・実施運営・維持管理、の4ステップによるプロセス。

<sup>2</sup> 前ロボ政権における内務・国民省(SEIP)で、2014年1月発足のエルナンデス政権より地方分権化省に組織改編。

## 1.2. 評価団の構成と調査日程

### 1.2.1. 日本側調査団員

氏名	担当分野	所属先
武田 長久	地方行政	JICA 国際協力専門員
木全 洋一郎	地方行政／ 協力企画 (1)	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム企画役
金山珠実	協力企画 (2)	JICA ホンジュラス事務所 所員
鈴木 憲明	評価分析	アイ・シー・ネット株式会社
島崎マリ	通訳・翻訳	

### 1.2.2. ホンジュラス側調査団員

氏名	担当分野	所属先
Clarissa Morales	総括	地方分権化省 統治・地方分権化担当 副大臣
Juan Carlos valladares	地方行政	地方分権化省地方計画・ガバナンス課 課長
Ramón Torres	協力企画	地方分権化省技術コーディネーター、 スーパーバイザー

### 1.2.3. 調査日程

5/14	土	〔評価分析団員〕 東京発→米国着
5/15	日	〔評価分析団員〕 米国発→ホンジュラス着
5/16	月	JICA 事務所・専門家との打ち合わせ、SDHJGD 調査説明・インタビュー、保健省 家族保健課、スペイン国際協力庁 (AECID)、全国市長会 (AMHON) との面談
5/17	火	西部へ移動、サンタバルバラ県 MUNASBAR 市連合会、構成市の San Nicolas 市と の面談
5/18	水	西部の MUNASBAR 市連合会、構成市の Atima 市、El Nispero 市との面談
5/19	木	西部のサンタバルバラ県 CODEMUSBA 市連合会、構成市の Las Vegas 市、San Pedro Zacapa 市、Ceguaca 市との面談、テグシガルパ市へ移動
5/20	金	MANOFM 市連合会フランシスコ・モラサン県 Talanga 市を訪問、調査面談、スイ ス開発協力庁 (COSUDE)
5/21	土	資料整理
5/22	日	資料整理
5/23	月	北部へ移動 (空路)、アトランティダ県 MAMUCA 市連合会、構成市の La Masica 市、El Porvenir 市との面談、コミュニティ事業の視察
5/24	火	MAMUCA 構成市の Arizona 市、Esparta 市、San Francisco 市との面談、地方分権化 省 C/P との面談
5/25	水	テグシガルパ市へ移動 (空路)、社会開発・包摂省 (SEDIS) との面談、USAID と の面談
5/26	木	MANOFM 市連合会、構成市の Villa de San Francisco 市との面談、コミュニティ事 業の視察、マルカラ市へ移動

5/27	金	ラパス県 2 市連合会 MAMLESIP、MAMCEPAZ、構成市の Marcala 市との面談、市連合会 MAMLESIP、構成市の Santa Ana 市との面談とコミュニティ事業の視察
5/28	土	テグシガルパへ移動（陸路） 〔武田専門員、木全団員〕 グアテマラ発→ホンジュラス着（16:03 byAV735） 資料整理、団内・専門家との打ち合わせ
5/29	日	西部へ移動（陸路）、インティブカ県 La Esperanza 到着
5/30	月	San Juan 市へ移動、MANCURISJ 市連合会との面談 Yamaranquila 市との面談、コミュニティ事業の視察
5/31	火	テグシガルパ市へ移動（陸路）、C/P の表敬・協議、総合調整省（SCGG）の訪問・協議
6/1	水	AMHON（全国市長会）との協議、ミニッツ協議（内務・地方分権化省ビル 4 階会議室）
6/2	木	ミニッツ協議（内務・地方分権化省ビル 4 階会議室）
6/3	金	ミニッツ署名、CCC、大使館報告、事務所報告
6/4	土	〔武田専門員、木全団員、評価分析団員〕 ホンジュラス発→米国着
6/5	日	〔武田専門員、木全団員、評価分析団員〕 米国発
6/6	月	〔武田専門員、木全団員、評価分析団員〕 日本着

### 1.3. 主要面談者

名前	職位	組織
Clarisa Morales	副大臣 地方分権省	SDHJGD
Juan Carlos Valladares	地方計画・ガバナンス課長	SDHJGD
Bryan Noel Contreras	地方計画・ガバナンス課長補佐	SDHJGD
Carolina Aguilar	技術職員（プライマリヘルスケア課）	SESAL
Glenda Jamileth Vasquez	技術職員（プライマリヘルスケア課）	SESAL
Jose Lino Pacheco	地域統合局長	SEDIS
Benicia Corea	戦略計画・予算・公共投資総局 国土計画・開発担当官	SCGG（総合調整省）
Manuel Basques Sotillos	プログラム・ダイレクター	AECID
Rudys Ordoñez	PFGD コーディネーター	AECID
Jose Manuel Medina	PFGD コーディネーター	AECID
Luis Castillo	地方分権化・市開発部部長	AMHON
Guadalupe López	地方公務員制度執行事務局長	SETCAM
Denia Chávez	民主化、ガバナンス担当官	USAID
Maribel Suazo	成果 III リーダー	USAID/NEXOS
Mayra Espinoza	プロジェクトコーディネーター	COSUDE
Eri Kudo	ホンジュラス事務所次長	PMA（WFP）
Carmen Alicia Paz	市長	San Nicolás 市

Guillermo Barrientos	副市長	San Nicolás 市
Ada Alicia Lopez	副市長	El Níspero 市
Hector A. Alcantara	市長	Atima 市
Glenda Yojana Enamorado	副市長	Atima 市
Patrocinio Sarmiento	Atima 市病院医師	Atima 市
Quebin Limeney	副市長	Santa Rita 市
Hugo Adiel Figueroa	FOCAL コーディネーター	San Pedro Zacapa 市
Yery Eusebio Erazo	市地域開発ユニット技術者	Ceguaca 市
Oscar Baca	副市長	La Masica 市
Mario José Melendez	市長	El Porvenir 市
Evelin Merari Olivero	コミュニティ開発調整役	Arizona 市
Edgardo Ramirez	市長	Esparta 市
Dennis Orellana	副市長	Esparta 市
Eliana Grizeth Salinas	副市長	San Francisco 市
Slrie Genisyel	市長	Marcala 市
Jose Reinaldo Sosa	副市長	Santa Ana 市
Gladys Olivia granados	市技術者	Santa Ana 市
Janio Rolando Borjas	市長	Villa de San Francisco 市
Omar Barahona	事務局長	CODEMUSBA
Gabriela Cordova	地域開発コーディネーター	CODEMUSBA
Alex Salgado Villalta	事務局長	MANOFM
Rolando Hernandez	地域開発ユニット技術者	MANOFM
Bestalina Martínez	事務局長	MAMUCA
Julio C. Torres	MAMUCA 技術者	MAMUCA
Adalberto Isaac Melgar	UTI 技術者	MAMLESIP
Eli Nicolas Morales	コーディネーター	MANCEPAZ
Ever Reniery Aguilar	社会開発技術者	MANCEPAZ
Omar Caballero	事務局長	MUNASBAR
German M. Mejia	UPIM 技術者	MUNASBAR
有本稔	専門家	FOCAL II
柳原さつき	専門家	FOCAL II
Ramón Torres	プロジェクト C/P	FOCAL II/SDHJGD
Gerardo Lanza	プロジェクト C/P	FOCAL II/SDHJGD
Enoc Garcia	プロジェクト C/P	FOCAL II/SDHJGD



## 第2章 終了時評価調査の方法

### 2.1. 評価の手法・項目と評価基準

本調査は、「新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版」に沿って、JICA が選んだ終了時評価調査団により、以下の調査方法に基づき実施された。

#### 2.1.1. 主な調査項目と手法

調査項目は、プロジェクトの実績の確認、実施プロセスの把握、評価 5 項目の観点による評価に分けられる。詳細は「別添 4. 終了時評価調査評価グリッド」を参照のこと。

##### (1) プロジェクトの実績の確認

作成した評価グリッドをもとに、プロジェクトの投入実績、成果とプロジェクト目標の進捗状況、上位目標の達成見込みについて確認した。

##### (2) 実施プロセスの把握

プロジェクトの実施プロセスを把握するための主な調査項目は、プロジェクト運営と活動の進捗状況、モニタリングの実施状況、関係者間のコミュニケーション、技術や技能の移転手法、実施機関の主体性である。

##### (3) 評価 5 項目に基づく評価

妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性の 5 項目について、以下に示す観点からプロジェクトを評価した。妥当性と有効性、効率性については、これまでの実績と現状に基づいて分析し、プロジェクト目標の達成度やその時点での各種活動体制から分析するインパクトと持続性については、これまでの活動の進捗状況と実績から分析し、プロジェクト終了に向けた見込みを検証した。本評価では、評価 5 項目を 5 段階（極めて高い、高い、やや高い、普通、低い）で評価する。

表 1：評価 5 項目

評価 5 項目	評価の視点
妥当性	プロジェクト目標や上位目標は対象グループのニーズに合致しているか、相手国側の政策や日本の援助政策との整合性があるかなど、プロジェクトの正当性、必要性を検証する。
有効性	プロジェクトの実施による対象グループの便益を確認し、プロジェクトが有効か否かを検証する。
効率性	プロジェクト資源の有効活用という視点から、効率的か否かを検証する。
インパクト	プロジェクトの実施がもたらす、より長期的な効果や波及効果を検証する。
持続性	プロジェクト終了後、プロジェクトにより発現した効果が持続するか否かを検証する。

## 2.2. 情報・データ収集と分析方法

### (1) 関連資料のレビュー

「FOCAL I 終了時評価調査報告書」、「FOCAL II 詳細計画策定調査報告書」、「FOCAL II 中間レビュー調査報告書」、「プロジェクト実施運営総括表」、「専門家業務完了報告書」(2011～2015年)や「FOCAL I 事後現状調査」など、プロジェクトがまとめた報告書、資料、広報用ビデオ、FOCAL プロセスマニュアルをレビューした。加えて、「国家ビジョン」(Visión del País)や「国家計画」(Plan de Nación)、「国家財政分権化計画」(Programa de Apoyo Presupuestaria para la Decentralización)など、ホンジュラスの政策文書や省令、米国国際開発庁(USAID)などの他ドナーによる報告書を参照した。

### (2) プロジェクト関係者への質問票配布

評価グリッドの内容に基づいて質問票を作成し、専門家とC/P、市連合会、市職員に対して現地調査前に配布した。現地到着後、専門家2人、C/P3人、市連合会7人、市職員20人から質問票を回収した。

### (3) インタビューやサイト視察

活動実績の確認と成果、プロジェクト目標、上位目標の達成状況の確認と質問票の回答をもとに、プロジェクト関係者にインタビューを行い、技術移転の効果や実施プロセス、プロジェクトによって引き起こされた変化などに関する補足情報を収集した。主要面談者は1.3に示すとおりだが、このほか、市職員や市連合会職員、市評議員、コミュニティのリーダー・住民へのインタビューやグループディスカッション、プロジェクトのサイト視察を行った。

### (4) 分析方法

プロジェクトの実績に関しては、MDP (PDM)<sup>3</sup>に沿って収集した情報をもとに指標の達成度合いの確認を行った。実施プロセスに関する情報は、質問票やインタビューを中心に情報を入手し、プロジェクトの実績に照らして分析を行った。5項目評価は、関連資料のレビュー、質問票、インタビュー結果に基づいて各項目の観点から分析し、総合的な結論を取りまとめ、評価団や関係者と教訓や提言を導き出した。

### (5) 評価上の制約

質問表の回収については、全149市に対して16市、全33市連合会に対して5市連合会と、10%程度の回収率であった。面談をした市または市連合会も、調査スケジュールの制限から、20市・4市連合会と、いずれも対象市・市連合会の10%前後程度に留まった。いずれも、本プロジェクトの対象範囲が極めて広いということと、本件調査期間には制約があることから、10%前後のサンプル数により本終了時評価調査を実施することとなった。

<sup>3</sup> プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) は市開発計画のスペイン語略語 (PDM) と重複するが、日本語では PDM が一般的であるため、文中では MDP (PDM) と表記する。

## 第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

### 3.1. 実施体制と基本デザイン

#### (1) 実施体制

本プロジェクトは、地方分権・地方開発の計画立案・調整を担う地方分権化省 (SDHJGD) 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・普及する体制を構築し、住民参加のもと市による持続的で主体的な地域の開発事業の計画づくりと実施・モニタリングの促進を目指している。なお、中央政府と市政府は4年ごとの選挙で政権交代による職員入れ替えの影響を受けやすいが、市連合会は政権交代の影響を受けにくい。このため、市連合会の市への技術支援機能を強化することにより、政権交代後においても市に対する FOCAL プロセスの持続的な指導・普及体制が確保されることとなる。

##### 1) 地方分権化省

プロジェクトの C/P である地方分権化省は、地方分権・地方開発の計画立案・実施の調整を担当する省として、前政権における内務・国民省 (SEIP) を引き継いでいる。プロジェクトに直接関係する省内の部局は、市開発計画を担当する地方計画・ガバナンス局 (前市民参画局) で、地方分権化省副大臣 (統治・地方分権化担当) がプロジェクトダイレクターを務め、地方計画・ガバナンス局長がプロジェクトマネージャーとして補佐に当たる。

##### 2) 全国市長会

地方分権の促進を目的として全国の市を取りまとめる全国市長会 (AMHON)<sup>4</sup>は、プロジェクトの協力機関として位置づけられ、市 (市長) を主体とした組織である。市によって支持する政党は異なり、より多くの支持を得ている政党の市から、全国市長会の理事長が選出されることから、政治的な影響は受けやすい。

##### 3) 市連合会事務局ネットワーク

市連合会事務局ネットワーク (Red de UTIs) は、全国の市連合会の事務局を取りまとめている組織であり、理事長は全ての市連合会事務局から選出され、任期は2年である。月に1回、市連合会事務局長の会合が開かれる。

##### 4) 市連合会

2000年以降、ホンジュラスに多大な被害をもたらしたハリケーンミッチからの復興支援の受け皿として、市連合会 (Mancomunidad) は複数の構成市をまとめて設立された。現在

---

<sup>4</sup> AMHON ウェブサイト [http://www.amhon.hn/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=60](http://www.amhon.hn/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=60)

は、市行政・運営管理に関する技術支援をする組織として、市と対象地域の開発にとって重要な役割を担っている。構成市は政党の偏りもなく、政治的な影響は受けにくい。不定期ではあるが、必要に応じて市連合会の技術支援ユニットが、他の市連合会と共同で技術交流会を開催し、あるいは他の市連合会を視察することを通じて、自身の市連合会の能力強化を図っている。

#### 5) 総合調整省計画・予算・投資局

総合調整省計画・予算・投資局 (DPPEPIP-SCGG) は、国家ビジョン (2010～2038 年)、国家計画 (2010～2022 年) に則った市・地域開発計画の制度構築を担う組織として、同じくプロジェクトの協力機関として位置づけられていた国家計画・国際協力省 (SEPLAN)<sup>5</sup>は政権交代とともに解体され、現在は DPPEPIP-SCGG などに引き継がれている。

### (2) 基本デザイン

プロジェクトの基本デザインは下記のとおりである。

- ・対象地域：ホンジュラス全土
- ・ターゲットグループ：33 市連合会、149 市、6,817 コミュニティ (人口約 140 万人)
- ・実施期間：2011～2016 年

表 2：プロジェクトの要約

上位目標	国家ビジョン、国家計画の枠組みの下で、市連合会及び市を通じて、全国レベルで FOCAL プロセスが定着する。
プロジェクト目標	地方開発において、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 プロセスが適用される。
成果 1	地方分権化省が他機関 (協力機関、ドナー機関、NGO) 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	市連合会が FOCAL プロセスによって強化され、対象市に対する技術支援が行えるようになる
成果 3	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	地方分権化省が全国市長会や他機関と協力して、市連合会を通じた自治体間での FOCAL プロセスの知見・経験の共有と普及のための支援を促進する。

プロジェクトでは当初、全国を主に 5 地域に分け、北部、東部と西部の一部を NGO2 団体とローカルコンサルタント 1 人が、西部の一部と中部、南部は、地方分権化省の C/P が

<sup>5</sup> SEPLAN は、国家ビジョンや国家計画の実施促進、地域レベルでの開発計画を主管していた。地方の開発計画策定に関して、土地利用や地域資源管理・保全の観点から国土計画や地理情報の視点を重視しており、市開発計画策定においても土地利用計画を盛り込んだ計画指針、手法の規定案の作成を担っていた。

FOCAL プロセスの指導、普及にあたっていた。しかし、中間レビュー時に、これらの投入を抑え、自立発展性を促すよう提言があったことから、2014 年の後半からは、地方分権化省が、市連合会を通じて市に対する FOCAL プロセスの指導、普及を進めてきた。中間レビュー時点と終了時評価時点での普及、指導の状況は、表 3 に示すとおりである。

表 3：FOCAL II 対象市、連合会

普及担当	中間レビュー時点(2014年5月)		終了時評価時点(2016年5月)	
	市連合会	市	市連合会	市
地方分権化省	19	82	32	146
ローカルコンサルタント	7	25	0	0
GOAL	2	11	0	0
APRODESH	2	15	0	0
イギート市連合会	---	---	1	3
合計	30	133	33	149

出典：プロジェクト提供資料をもとに評価団が作成。

プロジェクトでは便宜上、FOCAL プロセスのステップごとに、市、市連合会から協力の同意を取り付けている。

### 3.2. 投入実績

#### 3.2.1. 日本側の投入

##### (1) 専門家の派遣

これまで、チーフ・アドバイザー／地方行政、のべ2人の業務調整／自治体間連携、計3人の長期専門家と、地域開発／参加型事業計画策定・実施促進、生活改善・村落開発、研修計画／モニタリング強化、公共事業監理の4人の短期専門家が派遣されている。長・短期専門家の派遣実績は、2016年5月末時点で131.6M/Mに達している。

##### (2) 研修員の受け入れ

表4に示すとおり、これまで内務・国民省（SEIP）などのC/P、市連合会と市の職員が延べ25人、本邦研修・在外補完研修、第三国研修のいずれかに参加している。

表 4：研修員の受け入れ実績

研修	実施期間	参加者（人数）
課題別集団研修「地方自治体行政強化（参加型地域開発）」	2011年7月11日～9月3日	SEIP(1)
課題別研修「中南米地域 参加型地域開発のための地方行政強化」（本邦研修、在外補完研修/ホンジュラス）	2012年5月20日～6月2日、 2013年8月19日～25日	SEIP(2)、市連合会(1)、市(1)

第三国研修 PCM 研修 (アルゼンチン)	2012年9月11日～20日	SEIP (1)
地域別研修「中南米地域生活改善を通じた農村開発」	2012年10月14日～11月10日 2012年11月11日～26日	SEIP (1)、市連合会(1)、市(0)
課題別研修「中南米地域 参加型地域開発のための地方行政強化」(本邦研修、在外補完研修/ホンジュラス)	2013年5月19日～6月1日 2013年8月18日～24日	SEIP (2)、市連合会(1) 市(1)
「中米カリブ地域生活改善アプローチによる農村開発政策の改善」	2013年9月24日～11月2日 2013年11月4日～17日	市(1)
「中米カリブ地域生活改善アプローチによる農村開発政策の改善」(本邦研修、在外補完研修/ニカラグア・ドミニカ共和国)	2014年1月20日～2月2日	SEIP (1)
課題別研修「中南米地域 参加型地域開発のための地方行政強化」本邦研修、在外補完研修/ドミニカ共和国)	2014年5月18日～31日、 2014年10月19日～25日	SDHJGD (2)、市連合会(1)、市(1)
課題別研修「中南米地域 参加型地域開発のための地方行政強化」(本邦研修、在外補完研修/ホンジュラス)	2015年5月17日～30日、 2016年2月14日～20日	SDHJGD (1)、市連合会(1)、市(2)
課題別研修「中南米地域 参加型地域開発のための地方行政強化」(本邦研修、在外補完研修/ホンジュラス)	2016年5月8日～21日、 2016年8月21日～27日	市連合会(2)、市(1)

出典：プロジェクト提供資料をもとに評価団が作成。

### (3) 機材の供与

日本側が供与した機材と車両は、表 5 に示すとおりである。

表 5：日本側が供与した機材と車両

機材	台数	総額 (HNL)
デスクトップ / サーバー	4	60,495.00
ラップトップ	7	176,240.00
プロジェクター	1	14,995.00
車両 <sup>6</sup>	4	1,016,942.00
合計		1,268,672.00

出典：プロジェクト提供資料をもとに評価団が作成。

### (4) 在外事業強化費

在外事業強化費の総額<sup>7</sup>は 2,162 万 8000HNL で、プロジェクト期間残り 6 カ月時点において当初計画の 130%に達している。その主な理由として、①2013 年の大雨による洪水で、プロジェクト車両 2 台が廃車処分となり、保険手続きに約 10 カ月を要し、その間、C/P やプロジェクト専門家が現地出張するために、レンタカーを手配せざるを得なかった、②2013

<sup>6</sup> 豪雨によりプロジェクトの車両 2 台が廃車となり、新たに 2 台が配置された。購入費のほぼ全額保険が適応された。

<sup>7</sup>内訳は、現地備人費、NGO・ローカルコンサルタント委託費、研修経費、教材作成費など。

年は、総選挙の年でもあり FOCAL プロセスを継続させるために現市長再選への間接的な支援として、ベースライン調査報告会と市連合会総会を実施した、③新政権発足後は、AMHON とともに新市長を対象に FOCAL の成果と知見について共有化セミナーを開催した、④研修経費や成果品の製本費などを一部充当した、ことが挙げられる。

表 6：在外事業強化費推移（HNL）

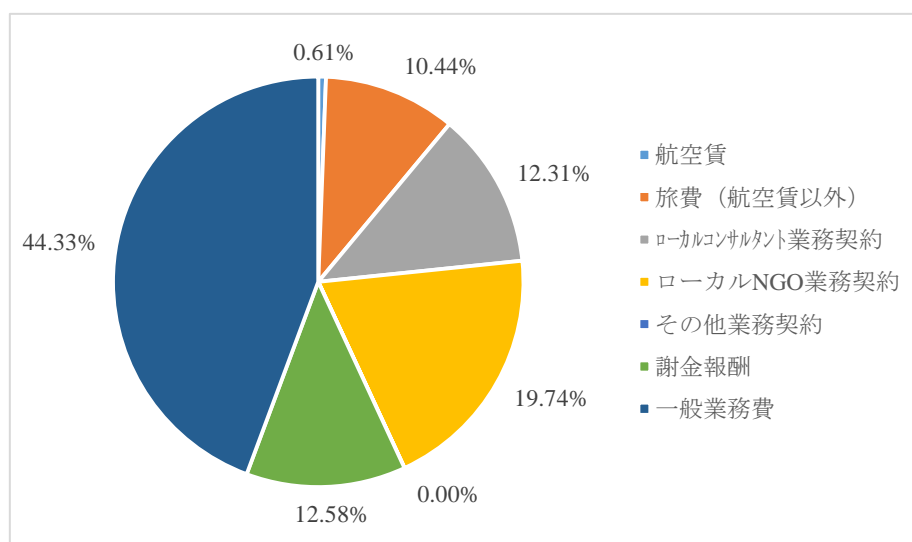
	FY2011	FY2012	FY2013
案件開始時計画	2,370,778.44	4,868,213.46	2,372,844.40
実績	2,745,654.16	5,885,050.24	6,202,974.93
対計画比	115.81%	120.89%	261.42%

FY2014	FY2015	FY2016	合計
2,082,470.34	2,845,208.41	未集計	16,703,174.72
3,770,070.86	3,025,093.46	未集計	21,628,843.65
181.00%	106.30%	---	129.50%

出典：プロジェクト提供資料をもとに評価団が作成（2016年5月30日）。

在外強化費の増加には上記のような原因が挙げられるが、他方で、プロジェクトの活動を支援していたNGOのGOALやホンジュラス社会開発協会とローカルコンサルタントへの委託費がその大半を占めていた。プロジェクト期間後半は、C/Pや市連合会による指導、普及に切り替えたため、在外強化費はある程度抑えられている。

図 1：在外強化費内訳（2012～2014年）



出典：プロジェクト提供資料をもとに評価団が作成。

### 3.2.2. ホンジュラス側の投入

#### (1) C/P の配置

内務・国民省（SEIP）のもとでは、9人のC/Pがプロジェクト専任の職員として配属されていた。現在は、地方分権化省から、プロジェクトマネージャー（地方計画・ガバナンス局長が兼務）、技術コーディネーター、技術者2人、運転手1人の合計5人が専任のC/Pとして配属されている。

#### (2) プロジェクト予算

地方分権化省（SDHJGD）とSEIPは、職員の給与、地方出張手当、供与車両維持費などを拠出している。このほか、対象市連合会や市は、担当職員の給与、活動旅費、移動費、燃料費、コミュニティでの研修経費、調査費を拠出している。



### 3.3. 成果ごとの活動実績と達成状況

プロジェクト対象の市連合会・市は、当初、FOCAL プロセスの実施のために協力合意書を交わした 30 市連合会、133 市だった。中間レビュー後、対象範囲を広げて新たに 3 市連合会、16 市を追加した。本終了時評価調査では、新たに追加された市連合会・市を含む、計 33 市連合会と 149 市を評価対象とする。

#### 3.3.1. 成果 1

地方分権化省が他機関（協力機関、ドナー機関、NGO）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。

##### (1) 成果に関する活動進捗

成果 1 に関する活動は、地方分権化省の FOCAL プロセス・手法習得を支援し、協力機関との連携のもと、地方分権化省による FOCAL プロセスの指導、普及を促進するものである。これまでにプロジェクトで作成した研修教材、マニュアルは表 7 に示すとおりである。

表 7：FOCALII で作成した研修教材、マニュアル

	種類	作成年月
1	Manual Instructivo para los Evaluadores de las Capacidades Locales de FOCAL II 「FOCAL II 地方政府の能力評価マニュアル」	2012 年 3 月
2	Material e instrumentos para la elaboración de los Planes de Desarrollo Comunitario (Material básico a utilizar por los equipos de líderes comunitarios) (Segunda revisión y edición) 「コミュニティ開発計画策定のための教材とフォーマット」(コミュニティ・リーダーのための基礎教材第 2 版)	2012 年 9 月
3	Matriz para medir el Índice de Desarrollo Institucional de Mancomunidades (IDIM) 「市連合会組織強化指標マトリックス」	2012 年 10 月
4	Guía para facilitadores en realización de PDC 「コミュニティ開発計画策定のためのファシリテーターガイドブック」(PAC-2 con Enfoque de Mejoramiento de Vida)	2013 年 10 月
5	El Manual de Metodología de Seguimiento y Evaluación de Ciclo de Proyecto Estratégico, Social y Productivo del Proyecto FOCAL II 「FOCAL II 戦略的開発事業、社会開発事業のプロジェクトサイクルのフォローアップと評価」	2013 年 10 月
6	Sistematización de Buenas Prácticas para el Fortalecimiento Institucional de Mancomunidades 「市連合会の組織強化ベストプラクティス集」	2013 年 11 月

出典：プロジェクト提供資料(2016 年 5 月 20 日現在)。邦題は評価団による翻訳。

##### (2) 指標の達成状況

指標 1-1	達成状況
FOCAL プロセスの促進、実施において助言、監督した経験を持つ地方分権化省の職員が少なくとも 5 人いる。	達成済み (5 人)

プロジェクト開始から 2014 年 1 月末の政権交代までに、SEIP の C/P 技術者 8 人が「住民参加型ベースライン調査」「PDC 策定」「PDM 策定」に関する講師養成研修 (TOT) を受

講し、FOCAL プロセスの促進・実施において定期的に助言、監督を行っていた。このうち 4 人が政権交代後解雇となり、C/P 機関の名称も地方分権化省に変更され、中間レビュー時には、4 人の C/P 技術者が本プロジェクトに残った。中間レビュー後、4 人のうち 2 人が他部署に移り、1 人は他組織へと移った。その後、2 人が増員され、FOCAL プロセスを推進する直接の部署は 3 人になった。増員された 2 人は、FOCAL プロセスの研修を受講済みであり、実際の業務をするにあたって支障はない。本指標の対象は、「地方分権化省の促進、実施において助言、監督した経験を持つ職員」であることから、他部署へ移った 2 人も含めて計 5 人が相当し、指標は達成されたと判断される。ちなみに他部署へ移った 2 人が所属するところは、市から提出される PDM のモニタリング・評価に関して、重要な役割を担う部署であり、地方分権化省の機能強化に寄与する。

指標 1-2	達成状況
FOCAL プロセスのノウハウを身につけた他機関の職員が少なくとも 18 人いる。	達成済み (135 人以上)

終了時評価調査の面談を通じて、多数の機関に FOCAL プロセスのノウハウを得た技術者が多数いることが確認された。全国市長会 (AMHON) が 3 人、スイス開発協力庁 (COSUDE) が 2 人、スペイン国際協力庁 (AECID) が 3 人、GOAL が 4 人、APRODESH が 3 人、World Vision が 20 人、社会開発・包摂省 (SEDIS) の家族ガイド職員に至っては、100 人以上などで、計 135 人を超えている。その他、他機関の職員が市に対して FOCAL プロセスを支援していることが報告されていることから、指標は極めて高いレベルで達成されたと判断される。

指標 1-3	達成状況
FOCAL プロセスの普及支援のために地方分権化省と他機関との間で協力合意がなされる。	達成済み (6 つの機関との協力合意を得ている)

終了時評価調査の面談を通じて、現在までに、AECID、COSUDE、国連食糧農業機関 (FAO)、国連世界食糧計画 (PMA)、保健省 (SESAL)、SEDIS と、その他多数の機関と協力合意がなされていたことが確認できた。加えて、協力合意のみならず、各機関が、FOCAL プロセス強化のために資金を提供し、市連合会を通じて、FOCAL プロセスの導入支援をしていたことも確認できており、指標は達成したと判断できる。

指標 1-4	達成状況
地方分権化省の職員が、少なくとも 30 市連合会に対し FOCAL プロセスの研修またはモニタリングを実施している。	達成済み (30 以上の市連合会に対して実施されている)

プロジェクトが管理している研修とモニタリング記録によると、少なくとも 30 以上の市連合会に対して、研修とモニタリングを実施していることが確認できた。加えて、成果 2 と成果 3 においても、同研修とモニタリング業務の効果がでてきており、指標は達成したと判断できる。

指標 1-5	達成状況
中央政府（SDHJGD）に提出された全ての PDM が承認される。	達成済み（提出された 76 市全ての PDM が承認された）

プロジェクトが管理している、PDM 導入実績モニタリングシートを確認したところ、終了時評価時点で、提出されている 76 市の PDM の承認が済んでいることが確認できた。このことから、指標は達成したと判断できる。

### 【成果 1 まとめ】

成果 1 は達成に向けて着実に活動や調整を進めていたが、地方分権化省の人員は、政権交代に伴う組織改編や職員入れ替えによる影響を受けて減少した。しかしながら、他機関との連携を積極的に深めた結果、最終的には、終了時評価時点で、少なくとも 30 以上の市連合会に対する研修またはモニタリングが実施され、市連合会による FOCAL プロセスの導入が進み、76 市の PDM が承認された。このことから成果 1 は達成されたと判断できる。

本プロジェクトを通じて、地方分権化省は、国際機関との連携を深め、加えて市連合会の FOCAL プロセスの進捗モニタリングも問題なくこなすようになり、必要に応じて進捗の遅い市連合会に対しては直接訪問し、進捗の遅い原因を特定したうえで対処してきた。このように地方分権化省は、プロジェクト終了後も、FOCAL プロセス促進のための調整役として、他の国際機関と連携しながら、FOCAL プロセスの普及を担うことが期待される。

### 3.3.2. 成果 2

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

#### (1) 成果に関する活動進捗

成果 2 に関する活動は、市連合会の FOCAL プロセス実施体制を整備したうえで、市連合会による FOCAL プロセス・手法の研修実施、監督、助言、成果品の品質管理の習得を支援するものである。市連合会における FOCAL プロセスの実施体制とは、2 人以上の専属職員の配置、FOCAL プロセス実施のための活動資金に対する配分がある、などの条件を備えていることを指す。

(2) 指標の達成状況

指標 2.1	達成状況
少なくとも 30 市連合会が対象市に対し、FOCAL プロセスの研修とモニタリングを実施している。	<b>達成済み</b> (30 市連合会は構成市に対して研修済みであり、モニタリングを継続している)

市連合会による加盟市に対する研修とモニタリングの実績を確認したところ、30 市連合会が、研修とモニタリングの頻度は異なるが、何かしらの形で研修とモニタリングを実施していることが確認できた。以下の表に、研修実績とモニタリング状況をまとめた。

表 8：構成市に対する市連合会による研修実績とモニタリング状況

少なくとも 1 つの構成市に研修を実施した市連合会の数

4 回以上	3 回	2 回	1 回
25	3	0	2

構成市に対する市連合会によるモニタリング頻度

毎日～1 週間に 1 回	2 週間に 1 回	1 カ月に 1 回	頻度が低い
3	20	1	6

このように少なくとも 30 市連合会が、対象市に対し FOCAL プロセスの研修とモニタリングを実施していることから、指標は達成したと判断できる。

指標 2.2	達成状況
FOCAL マニュアルに基づく対象市連合会の全担当職員のうち、少なくとも 70% の職員が FOCAL マニュアルに基づく技術能力評価が 80 点以上になる	<b>達成見込み</b> (回収できた 30 市連合会の能力評価結果は各プロセスで 80 点以上か 80% を上回る)

FOCAL プロセスのプロセスごとの習熟度を測る評価票が導入され、市連合会に対する技術能力評価が実施されている。しかしながら、評価票を使った技術能力評価に関する地方分権化省のモニタリングが不足していたこともあり、対象市連合会からの技術能力評価結果を受け取れておらず、各プロセスの能力評価結果の回収率が半分を切っている状況である。

表 9：FOCAL プロセスごとの市連合会の能力評価で 80 点以上の割合

ベースライン調査	PDC 策定	PDM 策定	事業実施サイクル
89% (回収率 30%)	86% (回収率 47%)	100% (回収率 47%)	100% (回収率 10%)

加えて、一部、能力評価の導入を中断した市連合会もあり、今後、評価票による能力評価を再開し、市連合会の能力の把握に努める必要がある。一方で回収できた技術能力評価結果を見る限り、80点以上の市連合会職員の割合は、86～100%であり、指標達成の見込みは十分にあると判断できる。

指標 2.3	達成状況
10 市連合会の組織規定において、FOCAL プロセスに相当する業務とそのための人員配置が記載され、FOCAL プロセスを実施している。	<b>達成済み</b> （組織規定を確認した少なくとも 10 市連合会では、十分な人員配置が施されている）

終了時評価調査期間中、指標の達成度を測るため、10 の市連合会を任意に選定し、市連合会の組織図の提示とヒアリングを実施した。結果、全ての 10 市連合会において、FOCAL プロセスの実施条件である、①2 人以上の専属職員が配置され、②FOCAL プロセス実施のための活動資金に対する配分を満たしていることが確認でき、指標は達成されたと判断できる。

プロジェクト期間中に実施してきた、市連合会から構成市に対する研修の実績を以下に示す。詳細は、「付属資料 7：研修実績（FOCAL プロセス研修実績概要）」を参照のこと。

表 10：FOCAL プロセス研修実績概要

研修実績概要	FOCAL プロセスごとの研修実績				
	LB_1	LB_2	PDC	PDM	Ciclo P.
市連合会から市への研修実績	136	122	111	95	59

LB\_1: ベースライン調査概要と収集の仕方について

LB\_2: ベースライン調査で収集したデータ入力と管理について

PDC: PDC 策定に関する研修

PDM: PDM 策定に関する研修

Ciclo P.: 業務実施管理に関する研修

これらの研修に関わる費用は、全て市連合会と市が拠出しており、市連合会による市への技術移転のための研修とモニタリングが、自立発展的に滞りなく実施されてきた。このことから、市連合会は、構成市に対する FOCAL プロセスに必要な実施体制を持っており、今後も継続して市連合会による FOCAL プロセスの適用が進むと判断できる。

## 【成果 2 まとめ】

成果 2 に関する全ての指標は達成されており、成果 2 は達成されたと判断できる。

市連合会は、FOCAL プロセス以外にも、土地台帳整備や財務管理など分野別に技術者を

雇用し、NGO を含むドナーや他省庁の支援を受けながら活動を展開している。また、市連合会の活動も、市のプロジェクト計画・実施の支援にとどまる場合や、実施を直接手掛ける場合など、市連合会によって異なる。一方で、終了時評価調査における市連合会との面談の際、FOCAL プロセスを実施することによって、NGO を含むドナーやセクター省庁からの支援のオファーが増えて市連合会の職員の数が増加したり、より多くのセクターに対応するため部署を増やして市連合会の組織力が強化されたりするなどの事実関係が確認できた。このことから、FOCAL プロセスの導入により、市連合会の FOCAL プロセス実施体制がさらに強化され、市連合会による市への技術支援が進み、構成市の開発能力も向上していくことが十分に期待できる。

### 3.3.3. 成果 3

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。

#### (1) 成果に関する活動進捗

成果 3 に関する活動は、市の FOCAL プロセス実施体制を整備したうえで、ベースライン調査と PDC の策定プロセスをフォローし、これらを取りまとめた PDM、多年度投資計画（PIMP）、年次投資計画（PIMA）に反映させ、事業を実施・管理する一連の能力強化を支援するものである。市における FOCAL プロセスの実施体制とは、市連合会への所属、市長によるコミットメントの表明、専属職員の配置、FOCAL プロセスの活動予算の確保などの条件を備えていることを指す<sup>8</sup>。市における FOCAL プロセス研修の実績は表 11 に示すとおりである。

表 11：市の FOCAL プロセス研修実績

研修の種類	市	参加者（人）
住民参加型ベースライン調査	136 <sup>9</sup>	325
PDC の策定	111	244
PDM の策定	95	195
事業実施・運営管理	59	109

#### (2) 指標の達成状況

指標 3.1	達成状況
少なくとも 120 市が参加型住民センサス調査を終了する。	達成済み（129 市）

<sup>8</sup> 調査団による FOCAL II プロジェクト技術コーディネーターからの聞き取り。

<sup>9</sup> ベースライン調査実施のための協力同意書が取り付けられた市の数。（FOCAL プロジェクト開始後、全国市長から希望者を募り、FOCAL プロセス導入やベースライン調査研修を実施した際の参加市の数は 208）

ベースライン調査は、対象市の 87%にあたる 129 市で終了している。このうち 95 市（全体の 64%）で報告書の作成が完了し、34 市（同 26%）で執筆が進められている。

指標 3.2	達成状況
少なくとも 80 市が、全ての PDC の策定を完了する。	達成済み (94 市)

対象市の 63%にあたる 94 市で PDC が策定され、このうち 71 市（全体の 48%）で最終段階の印刷製本まで済んでいる。編集済みの PDC は 2,167 件で、対象市のコミュニティ総数 6,817 の 32%に相当する。中間レビュー後に新規に追加された 3 つの市連合に対して、簡素化した様式を導入したことにより、PDC をスムーズに進めるために、一定の効果がでていられると思われる。

指標 3.3	達成状況
少なくとも 70 市が、PDM の策定を完了する	達成済み (76 市)

PDM には、①市を複数のコミュニティ別にゾーン分けし、ゾーンごとに優先付けされた事業リスト (PZT)、②市戦略事業、③複数年投資計画 (5~8 年)、④年次投資計画 (作成した翌年の年次投資計画)、が含まれている。これらを整理して市の開発計画に取りまとめることが、PDM の策定に相当する。PDM は対象市の 53%にあたる 79 市で策定され、最終段階の市議会あるいは住民総会での承認が済んでいる。

指標 3.4	達成状況
少なくとも PDM を完成させた 60 市が、PDM を元にした事業を実施している。	達成済み (71 市)

2015 年末までに策定した PDM を、2016 年の年次投資計画 (PIMA) に反映させ事業を実施している市は 71 市に及ぶ。通常、PDM を策定した時点で、PDM には、翌年の PIMA も含まれており、これが地方分権化省の地方自治体強化課 (DFM) へ提出され、申請された PIMA に基づき地方交付金の配分が承認されることから、PDM に基づいた事業の実施がなされる。しかし、翌々年以降の PIMA については、新たな開発ニーズが発生した場合や、緊急に対応が必要な開発ニーズが発生した場合に、当初策定された PDM 上の事業とは異なる事業が PIMA に追加され、PDM とのかい離が生じることもある。これに対処するため、地方分権化省では、毎年 PDM と PIMA の整合性についてモニタリングし、一定以上のかい離が見られる場合には、市に対して PIMA の修正を促すなどの働きかけを強化する予定である。これにより、PDM を完成させた市は、全て PDM に基づいて事業を実施していくこととなる。この地方交付金の配分を待たなくても固定資産税を求めたり、NGO やドナーな

どの援助機関による市連合会を通じた援助支援金を使ったりして、PDM を基にした事業を実施している市もある。

指標 3.5	達成状況
市のモニタリングを得て、少なくとも 40 コミュニティで、生活改善アプローチを通じて、PDC に基づいた事業が自主的に実施されている。	<b>達成見込み</b> （38 コミュニティにおいて実施済みであり、市連合会を通じて他市へのコミュニティにも広がりを見せているため、プロジェクト終了時までには 40 コミュニティに到達見込。）

成果 3 において、中間レビュー後、新たに追加された指標である。終了時評価時点において、EMV を通じた PDC に基づく事業を実施していることを確認したコミュニティは 38 である。PDC の書式に、①お金が不要、②お金が必要、③お金を作るという、生活改善アプローチの考え方の一つである「3つの改善」を盛り込むことにより、住民自身に「今、自分たちにできること」を考えるきっかけを作ったことで、意識や活動に対する姿勢の変化を促してきた。現在、市連合会や市が働きかけ、パイロット・コミュニティ以外のコミュニティで EMV を適用した PDC 事業の実施を積極的に進めており、また既に実績のあるコミュニティの事例を参考に、他コミュニティが自発的に EMV を通じた事業を実施する動きもあることから、プロジェクト終了までに、指標の達成は十分に見込める見通しである。同事業の事例として、PDC の事業優先リストから、お金を使わずに実施できる活動を住民が考え、コミュニティ美化を目指した活動がある。現在では、分別したものをリサイクルして販売し、他活動のためのグループ資金作りを始め、同様の活動が周辺コミュニティにも広がっている。このような事例からも、PDC に基づいた事業が自立発展的に実施され、今後より多くのコミュニティへと広がっていくことが十分に期待できる。

### 【成果 3 まとめ】

成果 3 に関わる指標は、FOCAL プロセスの目標値に相当し、指標 3.5 を除いて全てが達成済みである。このことから成果 3 は、ほぼ達成できたと判断できる。今後は市連合会同士の技術交流や技術移転を通じて、さらに市の巻き込みを図っていくことが望まれる。加えて、PDC 事業強化のために導入された生活改善アプローチの効果が出てきており、パイロット・コミュニティだけでなく、市連合会を通じて他市のコミュニティにも広がりを見せている。このように、本プロジェクトの実質的な結果が見える成果 3 において、質・量ともに達成率が 100%を超えており、残りのプロジェクト期間中に、さらなる上積みも期待できる。



### 3.3.4. 成果 4

地方分権化省が全国市長会や他機関と協力して、市連合会を通じた自治体間での FOCAL プロセスの知見・経験の共有と普及のための支援を促進する。

#### (1) 成果に関する活動進捗

成果 4 に関する活動は、前フェーズ(FOCAL I)、FOCAL II の好事例を全国市長会 (AMHON) の協力で取りまとめ、同時に AMHON、対象市連合会と対象市間のネットワークを強化し、技術交換会やナレッジサイトの構築を通して、対象市連合会と対象市の好事例の応用促進を支援するものである。プロジェクトでは既に FOCAL I と II の経験を取りまとめた映像作品や好事例集を作成するなど、コンテンツの準備を着実に進めている<sup>10</sup>。

#### (2) 指標の達成状況

指標 4.1	達成状況
AMHON や他機関との協力の下で技術交換会が、少なくとも年に 1 回実施され、FOCAL プロセスに関する好事例が市連合会間や連合会加盟市間で共有されている。	達成済み (AMHON や他機関との協力の下で技術交換会や、FOCAL プロセスに関する照会・啓発活動が現地時点で 13 回実施されてきており、毎年 1 回は実施されてきた)

現在までに、AMHON や AECID、FAO、WFP、PMA、SEDIS、SESAL など他機関との協力の下で、多くの技術交換会が実施されてきており、技術交換会を重ねる度に、新たなセクター省庁や国際機関、さらにこれまで FOCAL プロセスの適用に消極的だった市連合会の巻き込みが強化されてきた。指標の目標値以上の達成度であり、達成率は極めて高いと判断される。以下の表に、AMHON や他機関の協力の下で実施された技術交流会の実績サマリーを示す。

表 12：AMHON や他機関との協力の下で実施された技術交換会の実績

種類	場所	実施回数
市連合会総会での FOCAL 紹介・啓発	AMHON (Tegucigalpa 市)	3
HIGUITO 市連合会の知見・経験共有	Santa Rosa de Copán 市	2
MANCURISJ 市連合会の知見・経験共有	Esperanza 市	1
プロジェクト主催の FOCAL 紹介・啓発	Comayagua 市	1
食糧保障・栄養改善 (SAN) のための参加型開発計画と実施プロセス連携 WS/セミナー	Lepaera 市、Esperanza 市 Pespire 市、Santa Barbara 市、 Candelaria 市	5

<sup>10</sup>これらはプロジェクトのウェブサイトでも閲覧できる。<http://focal2.sdhjgd.gob.hn/>

JICAの国家保健モデルPHC強化プロジェクト（PROAPS）と保健省（SESAL）との連携	Gracias 市	1
--	-----------	---

指標 4.2	達成状況
FOCAL プロセスのいずれかのステップについて、市連合会間で技術移転が行われ、活動が開始した事例がある。	<b>達成済み</b> （FOCAL プロセスを終了した市連合会が中心となり、他の市連合会への技術移転が積極的になされた）

プロジェクトでは市連合会間の技術的な知識・ノウハウの共有を目指したネットワークづくりはもとより、同じ市連合会に加盟しながら、市長の政党が異なるなど政治的な理由から普段は交流のない市連合会加盟市間の技術交流の促進も支援している。以下の表に、市連合会間で実施された技術移転の実績、ならびに技術移転された市連合会の活動が開始した事例を示す。

表 13：市連合会間で実施された技術移転の実績と活動が開始した事例

技術移転を実施した市連合会	技術移転された市連合会	構成市	活動が開始した事例
HIGUITO 市連合会	CAFEG 市連合会	Candelaria 市 Gualcince 市 San Francisco 市	PDM の策定が終了し、PDM に基づく事業の実施を進めている
	PUCA 市連合会	Las Flores 市 La Unión 市 San Rafael 市	
	CHORTI 市連合会	San Nicolás, San Antonio, Jigua, El Paraíso	El Paraíso 市以外の市についてベースライン調査が終了もしくは実施中
MAMUCA 市連合会	MANSURPAZ 市連合会	Lauterique 市 Mercedes de Oriente 市 San Antonio del Norte 市 San Juan 市	いずれも PDM 策定中

市連合会間の技術移転は、多くの地域で自発的に始まっており、現在、プロジェクトでは、市連合会技術ユニット・ネットワーク（Red UTIs）か全国市長会（AMHON）のいずれかの機能を活用し、市連合会間の技術移転を促進することを検討している。

指標 4.3	達成状況
地方分権化省および AMHON のウェブサイトにおいて FOCAL プロセスの好事例の紹介などが更新される。	<b>未達成</b> （地方分権化省のサイトにおいて、FOCAL プロセス関連の資料の提示など最低限の情報の公開と、ハード面での整備はなされているものの、好事例などの紹介や情報の更新などはなされていない）

ウェブサイト自体は、地方分権化省により管理されており、ハード面での整備は整っている。一方で、FOCAL プロセスの好事例の紹介などの更新は、現状なされておらず、広報課が中心となって、FOCAL プロセスに関わるイベントの情報を更新するにとどまっている。しかし、ハード面での体制は整っており、今後、誰がどのタイミングと頻度で、どのような情報をウェブサイトにあげていくのか、情報更新のルール決めなどの作業が必要となる。

#### 【成果 4 のまとめ】

市連合会間の技術交換会は、Red de UTIs や AMHON の協力を得ながら定期的に行われている。加えて、市連合会間の技術移転も自立発展的に実施されている。成果 4 については、唯一指標 4.3 が達成できていないものの、他の指標は達成済みであり、残りのプロジェクト期間で十分に達成できると判断される。

今後、プロジェクトでは、AMHON や他機関による FOCAL プロセス共有のためのイベント開催、市連合会同士の技術交流と技術移転を促すための働きかけを強化していく。加えて、FOCAL プロセスの好事例や実施のためのマニュアルなどの共有を目的としたウェブサイト運営を、プロジェクト終了後も継続するよう、地方分権化省や AMHON に働きかけていく。

#### 3.4. プロジェクト目標の達成状況と達成予測

地方開発において、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 プロセスが適用される。
--

指標の達成状況は下記のとおりである。

指標 1	達成状況
少なくとも 45 市において FOCAL プロセスの適用により連続して 2 年間市の開発事業が実施されている。	<b>ほぼ達成</b> （2015 年に PDM 事業が実施された市は 36 市。つまり、2016 年を含む 2 年間連続した PDM 事業を実施できるのは最大で 36 市であり 45 市には満たない。一方で、2015 年時点で、PDC から PDM を介さずに直接 PIMA に反映され事業化した市が 9 市あり、合わせると 45 市となる）

FOCAL プロセスを適用して、市の開発事業を実施するためには、PDM の市による承認が必要となる。45 市において、連続して 2 年間市の開発事業が実施されるためには、2014 年末までに、少なくとも 45 市の PDM の承認が必要となるが、実際には 36 市にとどまっており、この時点で、プロジェクト目標の達成は不可能となった。しかしながら、2014 年 7 月にプロジェクト目標と成果が変更されており、プロジェクト目標の指標達成に寄与する成果への働きかけも、2014 年後半の 6 カ月（2014 年 7 月～12 月）のみで期間が短かった。

加えて、市の開発事業は、必ずしも PDM 策定を経ていないが、PDC から直接、事業化するものもある。2015 年の PDC 事業リストから少なくとも 1 つ以上の事業が PIMA に反映され、実施された市が 9 市ある。これら 9 市は 2016 年には PDM を作成し、開発事業を実施していることから、2 年連続で FOCAL プロセスから市の開発事業が実施されていると判断できる。したがって、36 市と 9 市を合わせた 45 市になることから、プロジェクト目標は達成されたという判断も可能である。

一方、2016 年 5 月時点で、71 市において PDM 事業が実施され、2015 年の実績（36 市）の倍近くに上っている。2016 年以降も PDM 事業を実施する市が拡大し、翌年 2017 年には上位目標の 80 市を超える見込みである。

補足ではあるが、承認された PDM の事業化率は非常に高く、例えば、MAMUCA 市連合会の構成市の PDM の事業化率は、60～80%に達している。

### 3.5. プロジェクトの実施プロセス

#### 3.5.1. プロジェクトのマネジメント体制

##### (1) プロジェクトのモニタリング体制

プロジェクト活動の進捗状況を共有する場としては、これまで、内務・地方分権化担当副大臣と地方計画・ローカル・ガバナンス局を含む地方分権化省関係 5 局、日本人専門家を交えた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、成果を共有していた。加えて、中間レビュー後は、積極的に CCC を開催し、日本人専門家、C/P 機関、その他関連機関同士の情報共有と意見交換をしてきた。必要に応じて、CCC に参加した国際機関より、地方分権化省の FOCAL プロセス実施経費の支払いについての合意を得るなどの協力関係も強化してきた。

実務レベルでは、C/P の担当地域ごとに、四半期ごとの進捗・活動モニタリング計画を立て、市連合会・市に対するモニタリングを行っているほか、日本人専門家と C/P 間で毎週会合を開いて FOCAL プロセス普及の進捗状況や課題を話し合っている。

## (2) コミュニケーション

コミュニケーションの質や量について組織間別に述べる。

### 1) C/P 機関－日本人専門家

日本人専門家と C/P のコミュニケーションは良好である。毎週開かれる会合以外にも、直接あるいはメールや電話でほぼ毎日連絡を取り合い、共通のモニタリングツールを使ってプロジェクトを管理している。C/P と専門家が常に同じ執務スペースを共有し、他業務を兼務することなくプロジェクトの活動に従事していることは大きな強みである。

### 2) C/P－市連合会

中間レビュー後、C/P に対する日当宿泊費の予算が不足していたことから、市連合会への巡回指導は少なくなった。しかしながら、国際機関との連携のもと、FOCAL プロセス普及に関わる経費を、AECID に支援してもらうなどの働きかけを自ら実施してきた。プロジェクト終了後も、プロジェクトを通じて得た、地方分権化省と市連合会や国際機関との信頼関係は、プロジェクト終了後も、C/P と市連合会とのコミュニケーションに活かされていく。

### 3) 市連合会－市

市連合会では定期的に理事会を開催するほか、FOCAL プロセス実施のための支援以外にも必要に応じて会合を開き、加盟市間で情報共有を行っている。市職員の離職や予算面での課題により、FOCAL プロセスの継続が困難になるケースもあるが、コミュニケーションはある程度確保されている。

## (3) プロジェクトに対する主体性

プロジェクトに配属されている 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。一方で、重要な C/P を他の部署に異動させるなど、地方分権化省の組織としてのプロジェクトに対する主体性は必ずしも高くない。一方で、これまでプロジェクトと関係をもった国際機関、セクター省庁、市連合会は、プロジェクトに対して高い関心を示しており、FOCAL プロセスの継続のためには、C/P とこれら他機関との連携を通じた、FOCAL プロセスの普及が欠かせない。

### 3.5.2. 技術移転状況

#### 1) C/P 機関

中間レビュー前までの FOCAL プロセスの普及では、4つのステップを一巡させた市と市連合会の実績は、プロセスの指導、普及を支援してきた NGO やローカルコンサルタントによる成果である。しかしながら、中間レビュー以降、これら NGO やローカルコンサルタントの投入を控え、地方分権化省による FOCAL プロセスの普及を開始し、FOCAL プロセスを一巡させた市と市連合会に関する成果 3 の目標指標が達成できたのは、日本人専門家の C/P への技術移転が問題なく進んだためだと考えられる。加えて、日本人専門家、C/P、市、

市連合会への質問票の回答やインタビューによる回答結果も、C/P への技術移転が良好で、研修や専門家による指導が適切だったとあり、プロジェクトの活動を通じて日本人専門家による技術移転が順調に行われていたことがうかがわれた。

本邦研修・在外補完研修では、プロジェクトに関連する日本の地方分権や地方自治体の取り組み、参加型社会開発、生活改善に関する知見を得ただけでなく、中南米諸国の地方分権プロジェクトの視察、意見交換会などを通して、日本とは異なるコンテキストでの適応などを熟考する機会を得ている。

## 2) 市連合会

多くの市連合会が、FOCAL プロセスを完結させており、一部では、次の FOCAL プロセスのサイクルが始まろうとしている。本調査で訪問した全ての市連合会は、地方分権化省の C/P の支援を受けることなく FOCAL プロセスを独自で実施することができると回答し、加盟市から信頼されていた。このことから、日本人専門家から地方自治省、さらに地方自治省が国際機関と連携して、市連合会への研修とモニタリングを通じた、技術移転は順調に進んだと判断できる。一方で、このような技術移転を概ね問題なく実現させたのは、市連合会の技術者の能力や、市連合会会長や事務局長のリーダーシップ、これまでのドナーからの支援、市長からの信頼などがあったことによると思われる。

## 第4章 評価結果

#### 4.1. 評価5項目による評価結果

##### 4.1.1. 妥当性

妥当性は極めて高いと判断できる。

##### (1) ホンジュラス政府の政策との整合性

ホンジュラスでは1961年から1980年代初頭にかけて軍事独裁による中央集権型の政治体制が続いたが、1989年に「地方自治体法」が議会で承認され、2004年には地方社会開発事業の計画・実施・管理を市に任せる「プロジェクトサイクル地方委任事業」(DOCP)が開始され、現在も継続している。

##### (2) 必要性

同国政府は全国の298市を、土地面積、人口規模、組織能力、貧困率を基準にA～Dの4つに分類<sup>11</sup>している。このうち全体の80%を占めるC、D分類の市は、人口1,000～40,000人規模であり、資金管理や事業の立案・実施管理能力に乏しい。本プロジェクトの詳細計画策定調査では、これらの市では、①分権化に伴って移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て資金運用面で透明性の高い事業が実施されていない、③市長が交代するたびに市職員も入れ替わるため、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、といった問題が確認された。このような状況は、現在も依然として続いており、主にカテゴリCとDの市を対象に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。

##### (3) 問題解決手段としての適切性

本プロジェクトは、こうした問題の解決手段として市開発計画の策定・実施管理までの過程を、住民参加型ベースライン調査、PDC策定、PDM策定、事業実施・運営管理の4段階に分け、各プロセスにおいて住民参加を必須条件とするFOCALプロセスを全国展開している。市は政権交代などで技術者が入れ替わり、市開発計画の策定・実施管理に関する技術ノウハウの維持が困難となるのに対して、市連合会は政治的な影響を受けにくい技術移転先であり、国のセクター事業、ならびに社会投資基金プログラムの実施運営管理機関としての受け皿になっていくという見通しであるため、市連合会を核とした参加型の市開発支援を推進したことの適切性は、極めて高い。

また、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ことは、適切なアプローチだといえる。

<sup>11</sup> 2008年時点で、Aカテゴリ（首都や県在所在地）が23市、Bカテゴリ（中規模）が32市、Cカテゴリ（脆弱）が107市、Dカテゴリ（非常に脆弱）が136市となっている。

#### (4) 日本の援助政策との整合性

日本の「対ホンジュラス共和国 国別援助方針」（2012年）は、地方活性化施策を中核とした持続的な社会経済開発への支援を援助の基本方針（大目標）として掲げ、「社会・経済開発プログラム」を一つのコンポーネントとして位置づけている。日本の技術や知見の優位性という点では、FOCAL I で得た知見やノウハウはもとより、日本の地方自治体を持つ知見や経験も、本邦研修を通じて生かされている。

#### (5) 計画の適切性

本プロジェクトでは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」に分けて活動を実施している。第一段階は、地方分権化省、NGO、ローカルコンサルタントによる、市連合会と市に対するきめ細かな指導やフォローアップを、第二段階では、第一段階で能力を培った市連合会による監督、普及を計画していた。中間レビュー時点において、第一段階の成果を振り返り、中間レビュー時に受けた提言を踏まえたうえで、第二段階では、C/P から市連合会、市連合会から市への技術移転に加え、市連合会間や市間の技術交流や経験の共有、ならびに他機関との連携強化を図った。この対応により、中間レビュー後、PDC ならびに PDM の策定を完了する市が増え、プロジェクト期間内に全ての成果を達成する見通しができた。さらに、中間レビュー以降、プロジェクトや C/P 側の投入を減らし、市連合会と市の自助努力を促したことから、FOCAL プロセス実施の効率性と自立発展性が強化された。結果、全体的にみて計画に遅れはなく、第一段階と第二段階に分けた計画の適切さは、FOCAL プロセス強化に大いに貢献した。

#### 4.1.2. 有効性

**有効性は高いと判断できる。**

##### (1) プロジェクト目標の達成と成果の貢献

3.4 で述べたとおり、プロジェクト目標はほぼ達成している。加えて、PDM 事業が実施されている市が、2015年から2016年にわたり36市から71市へと飛躍的に伸びたことから、本プロジェクトの目標である FOCAL プロセスの適用はプロジェクト後も進展していくと考えられる。各成果についてみると、成果1に関する脆弱性が見られるが、成果2により強化された市連合会の組織力、成果3の FOCAL プロセス実施にあたり、市連合会の組織力、国際機関やセクター省庁との連携を通じた実施能力強化、成果4による FOCAL プロセスの普及促進などは、プロジェクト目標の達成に大きく貢献した。

##### (2) 因果関係



プロジェクトの 4 つの成果は、プロジェクト目標の「地方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」ことを達成する手段として設定されている。成果 1 は、C/P の能力強化に関すること、成果 2 は、成果 1 で強化された C/P 機関とその他関連の機関が、市連合会への能力強化を図るもので、成果 3 は、成果 2 で強化された市連合会による市に対する能力強化、それによる市への FOCAL プロセスの適用が促されるという、3 つの成果が FOCAL プロセスの垂直展開に相当し、本プロジェクト目標を達成するうえで、非常に重要な成果であり因果関係は極めて高い。加えて、成果 4 は、FOCAL プロセスの水平展開に相当するものであり、プロジェクト目標を達成するうえで、非常に大きな役割を担う。このようにプロジェクト目標の手段として設定された成果は、プロジェクト目標達成に大きく寄与するものであり、成果からプロジェクト目標に至る理論に矛盾はない。

### (3) 外部条件・前提条件の影響

PDM の成果から活動に至るまでの外部条件は以下の 4 つである。

- ① PDM に関して SDHJGD による認証を定める省令が承認される。
- ② 市連合会が FOCAL プロセスを指導するために要員と予算を確保し、継続的に FOCAL 支援のために活用する。
- ③ 市が FOCAL プロセスを実施するために要員と予算を確保し、継続的に FOCAL プロセス実施のために活用する。
- ④ AMHON や他機関が FOCAL プロセスの共有、普及のための要員と予算を確保する。

このうち、①については、条件が満たされており、市に対する PDM 策定が義務付けられている。今後、PDM を策定していない市に対して、FOCAL プロセスの導入を働きかけていく必要がある。②については、対象市連合会において、これまでのところ満たされている。③については、必ずしも市が FOCAL プロセスのために、要員と予算を確保しているわけではなく、FOCAL プロセスの停滞、もしくは中断などの影響がでてきている。④については、現在、AMHON は、AECID の支援を受けて、FOCAL プロセスの共有、普及のための要員と予算を確保しており、現在のところ満たされている。

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の必要がある。

#### 4.1.3. 効率性

効率性は高いと判断できる。

### (1) 成果の達成

3.3 で述べたとおり、本プロジェクトの目標に必要とされる4つの成果はほぼ達成された。

### (2) 日本側の投入

チーフ・アドバイザー／地方行政の長期専門家は、先行プロジェクトを含めると、過去10年間、同国において、一貫して地方自治体能力強化に関する協力を展開し、プロジェクトと市連合会や市長会など関連アクターとの強固な信頼関係を築いてきた。地方行政や地方分権化の動向をはじめ、ホンジュラスのみならず中南米の政治・社会・文化的特性に精通していたことも、市連合会や全国市長会はもとより C/P 機関やセクター省庁との信頼関係を強化し、国際機関を含めた様々な関係機関に対して、FOCAL プロセスの関心を高めることに貢献した。これらの効果的な調整・情報発信は、本プロジェクト業務の効率性を高めたといえる。加えて、短期専門家による、C/P 機関ならびに市連合会への現場に根付いた技術移転により、C/P 機関や市連合会に技術が定着し、さらに市連合会から市への技術移転が効率よく実施された。

一方で、プロジェクトを試行フェーズと普及フェーズの2つに分けて、それぞれのフェーズの目的にあった、長期・短期専門家を適切に配置した。自治体連携の業務について、一部の活動に停滞が見られたが、チーフ・アドバイザー／地方行政専門家が中心となり、プロジェクト目標や成果に影響がないよう配慮したことにより、全体としては、費用対効果の高いプロジェクト運営をしていたと判断できる。

### (3) ホンジュラス側の投入

#### 1) C/P 機関

ホンジュラス側からの投入は、財政難、選挙戦、政権交代などに直面しながらも継続されている。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報告されている。中間レビュー後の人材配置については、当初4人のC/P技術者が本プロジェクトに残っていたが、その後、4人のうち2人が他部署に移り、1人は他組織へと移った。その後、2人が増員されたので、FOCAL プロセスを推進する直接の部署には3人残った。増員された2人は、FOCAL プロセスの研修を受講済みであり、現在のところ、業務をするのにあたり支障はない。しかしながら、中間レビュー時点で、配置されていたC/P技術者が残っていれば、2014年中に、PDMの策定を終了した市が45市以上に達し、プロジェクト目標を達成していたことも想定されるため、これらのC/P技術者の配置換えは、成果に対して影響があったと思われる。

#### 2) 市連合会

市への FOCAL プロセス導入にあたり、市連合会の運営資金も活用した。市連合会は、その構成市の近くに位置しており、交通費や日当宿泊費が必要ない分、C/P 機関が FOCAL プロセスの研修の実施とモニタリングをするよりも、格段に費用対効果は高い。

補足として、市連合会は、国際機関の支援の受け皿でもあることから、FOCAL プロセス普及のための一部の投入は、市連合会を通じて国際機関が一部負担している。

### 3) 市

市は、FOCAL プロセスの各ステップで必要な活動資金を一定額拠出することが求められている。これまで、対象市の多くは計画通り資金を配分していないものの、市連合会と協力しながら、時間をかけて FOCAL プロセスを完結することを心がけた。

市からの投入にあたり一番の問題は、市の政権交代により能力をもった技術者が解雇、もしくは他の部署に異動することである。FOCAL プロセスの市側の担い手がいなくなると活動が停止し、プロジェクトの成果の達成を遅らせた。

### (4) プロジェクトの効率性に影響を与えた貢献・阻害要因

本プロジェクトは、コミュニティ参加型開発手法により市の開発を促すものであり、市の開発にとって重要なコミュニティの巻き込みは欠かせない。FOCAL プロセスを実施するにあたり、多くのコミュニティグループ、例えば、教師、学生、コミュニティ委員会メンバー、水利組合、教会、女性グループ、青少年グループなどを積極的に巻き込んだ。例えば、ベースライン調査の実施において、コミュニティに関する共通の問題意識をもった多様なアクター巻き込んだ。PDC は、多様なアクターを巻き込んだベースライン調査に基づき、生活改善アプローチの考えを取り入れて策定された。そして、PDM についても、市の公聴会などの場でコミュニティグループの代表を巻き込み優先度の高い事業の選定を経たうえで策定されている。最後のプロセスである事業実施においては、特にこれまでのプロセスの中で巻き込んできたコミュニティグループのオーナーシップを活用し、効果的で効率的な PEC 事業を実現してきた。これらの戦略は、プロジェクトの効率性の向上に貢献した。

他方で、事務所側の働きかけとして、前フェーズから、本プロジェクト立ち上げに際し、本プロジェクト開始のための様々な準備作業、例えば、C/P 機関による実施体制の形成、本プロジェクトの立案・計画策定のための、定期的な準備会合の支援などに、事務所は積極的に関与してきた。これら事務所側の対応により、本プロジェクトの活動開始を容易にさせ、専門家によるプロジェクト立ち上げのための業務負担を大幅に減らすことができた。加えて、専門家と協働でドナー会議に参加し、本プロジェクトの進捗や成果の紹介を支援し、他セクター機関や他プロジェクトとの連携に関して、事務所が調整の場としての役割を果たしてきた。このような事務所側の能動的な働きかけにより、プロジェクトの効率性を高めることができた。

#### 4.1.4. インパクト

インパクトは、大いに見込める。

##### (2) 上位目標の達成見込みと波及効果

上位目標：国家ビジョン、国家計画の枠組みの下で、市連合会及び市を通じて、全国レベルで FOCAL プロセスが定着する。

指標 1	達成状況
80 市で年次投資計画が PDM に則って作成されている。	十分に期待される（2016 年 5 月で 76 市の PDM が承認されており、2016 年後半にかけて 80 市を超える見通しであり、2017 年には達成見込み）

2016 年 5 月時点で、71 市において PDM 事業が実施され、2015 年の実績（36 市）の倍近くに上っている。この実績をふまえて、2016 年 5 月時点で 76 市の PDM が承認されていることを考えると、来年 2017 年には上位目標の 80 市は確実に超える見通しである。

指標 2	達成状況
2 回目の住民センサス調査を実施した市で、BHN に関する特定項目の指標が改善する。	十分に期待される（BHN 指標の一つである住宅の上水道整備など、PEC 事業が完了すれば確実に改善されることから）

BHN は、ミレニアム開発目標（MDGs）の指標であり、本プロジェクトの住民センサス調査でも採用した。特定項目には、住宅内の上水道整備・下水道整備・電化・トイレ整備・天井のあるシャワー施設の整備などが含まれており、PEC 事業には、これらの改善を目的とした事業が含まれている。PEC 事業完了後には、いずれかの指標が改善されることが見込まれる。

指標 3	達成状況
FOCAL プロセスの実施を担保する規則の制度化が進められる。	期待される（FOCAL プロセスの実施を担保する規則として、PDM 規定 <sup>12</sup> が有効である。同規定により、PDM に基づいた事業を市の年次投資計画（PIMA）に反映させることが義務付けされた。財務省は、同 PIMA に基づき、地方交付金の分配金を国家予算計

<sup>12</sup> 地方自治体の開発計画の制度化については、SEPLAN が、2013 年 9 月 4 日付けの官報により「土地利用計画を盛り込んだ市開発計画作成のための規定」（Normativa para la Formulación de Planes de Desarrollo Municipal con Enfoque de Ordenamiento Territorial）を発行した。規定の中で、FOCAL プロセスで実施されているベースライン調査の実施や参加型による市の開発計画立案と優先付け、PIMA との連動などが義務付けられている。2014 年の政権交代後、SEPLAN は SCGG に統廃合された。

	<p>画に反映させていく。加えて、地方公務員制度 (Ley-CAM) により、政権交代に関係なく、能力のある技術者を継続させ、FOCAL プロセスの実施を持続させる仕組みが導入されつつあり、FOCAL プロセスの実施を担保する規則の制度化が進んできている)</p>
--	--

現在、地方分権化省、AHMON ならびに他の国際機関が、承認された PDM 規定を計画・予算・投資局 (SCGG) が受け入れるよう働きかけをしており、特に市のカテゴリが C と D については、SCGG による同規定の受け入れの可能性は非常に高い。加えて、PDM 規定により、地方分権化省の地方計画・ガバナンス課 (DPGL) は、市の PIMP/PDM を事前に承認して PDM 認証を与え、その後、同認証 PDM に基づいた PIMA が、市から地方分権化省の地方自治体能力強化課 (DFM) に提出される。提出された PIMA が認証された PDM に基づいていない場合、DFM は、市に対して PIMA の修正を通達し、PDM との整合性が確認され次第、財務省に対して PIMA に基づいた地方交付金の手続きに入る。地方交付金の分配にあたっては、PDM が認証され、PIMA との整合性を持たせることが重要となる。加えて、地方自治体職員の能力強化と市の運営管理能力を向上させることを目的とした地方公務員制度 (Ley-CAM) が導入されつつある。同制度により、政権交代など政治的な要因による優秀な技術者の流出リスクを軽減させることが可能となり、技術面において、FOCAL プロセスの実施を担保する規則が整備されていくことが十分期待できる。このように PDM と地方交付金の連動を促し、市の職員の運営管理能力が向上していくことで、今後、FOCAL プロセスの実施を担保する規則の制度化が進み、指標の達成は見込まれる。

### (3) 上位目標以外の波及効果

上位目標の達成に向けた正のインパクトは、終了時評価時点で以下のとおり確認された。

- ◆ セクター省庁が、市やコミュニティを対象とした独自の開発事業を実施するため、FOCAL プロセスの手法を維持もしくは活用するようになった。以下にその例を示す。
  - ✓ 社会開発・包摂省 (SEDIS) は、市連合会と市レベルの社会保障関連機関との調整を通じて、FOCAL プロセス実施の成果をベースにした、教育・保健・食糧安全保障に関する事業の実施を推進している。
  - ✓ 保健省 (SESAL) は、FOCAL プロジェクトと連携し、FOCAL プロセスのベースライン調査時に作成した社会経済に関する統計データをベースに、保健省の事業に必要な保健統計情報を整備・更新している。
- ◆ 市連合会は、FOCAL プロジェクトによる研修や地方分権化省からの技術移転による能力強化にとどまらず、これら習得した技術を、援助協力機関との連携を通じた事業実施に活用し、より実践的な実施能力を身につけた。
- ◆ コミュニティは、コミュニティにあるリソースと市からのコミュニティ向け社会基金

を活用し、自主管理によりコミュニティのニーズにあわせた事業の実施ができるようになった。加えて、市とコミュニティグループが、共同責任の意識を持って小規模のインフラ整備や施設の構築を共に経験し共有したことや、市の市全体にわたる公共投資予算の公平な分配と、市の全コミュニティのニーズに対応した公平なプロジェクトの実施がなされたことで、市とコミュニティの信頼関係がより一層強くなった。今後、これらの市とコミュニティの強化された信頼関係や、コミュニティによる成功体験により、FOCAL プロセスの実施がより強化されていくことが期待される。

表 14 : FOCAL プロセスを適用した行政サービスの改善例

<p>MAMUCA 市連合会、El Porvenir 市 López Bonito コミュニティ コミュニティ生活道路（320 メートル）整備事業</p>
<p>現在、国の食糧安全保障・栄養プログラムの一環として学校給食改善事業を開始しており、コミュニティでの食糧・穀物、野菜、果物、卵などの地産地消を推進しており、生活道路の整備が急務となっている。従来のやり方では、コミュニティ住民との協力（道路設置に関わる立地の確保や環境評価など）や市行政側との連携について時間がかかりすぎて、コミュニティのニーズに対するタイムリーな実現は不可能であった。El Porvenir 市では、FOCAL プロセスで López Bonito コミュニティの PDC に本事業が位置付けられる中でコミュニティ自身の主体性も醸成されたため、コミュニティ主導で第 1 フェーズとして同生活道路（320m）が設置された。このコミュニティ主導による成果を受けて、第 2 フェーズとして、市とコミュニティの協働により、新たに 400m の道路が建設されることとなった。これにより、生活道路と基幹道路が繋がり、農産物の運搬、物資の学校への配送が見込まれる。</p>
<p>MAMUCA 市連合会、La Másica 市の全コミュニティから世帯を選定 栄養バランスの改善のための家庭内菜園の設置と普及（150 世帯）</p>
<p>従来の家庭内菜園事業に関しては、国や市からの資金提供のオファーを受けて実施していたに過ぎず、世帯の自主性にも欠けていたことから、家族ビジネスとしての成立は非常に困難であった。コミュニティの住民は、FOCAL プロセスの住民センサス調査を通じて、コミュニティと自身の置かれている環境、状況を客観的に把握できるようになり、そして生活改善アプローチを適用した PDC 策定への参加を通じて、家庭内菜園についてもその内容をよく吟味できるようになった。こうして、家庭内菜園の必要性を感じた対象受益世帯が自発的に家庭内菜園を実施し、市行政側もこれに協力を行うことで、事業の効率性と効果は上がった。具体例としては、家庭内菜園がある世帯の中で、条件付き現金給付事業で各受益者が年に受け取る額である 1 万レンピラの 5 倍の額の所得が獲得できるようになった事業者が現れ、家族ビジネスとして成り立つようになったなどがある。</p>

- ◆ 参加型住民センサスを通じた土地・住民情報の整備は、固定資産税の税収増に大きく貢献した。San Miguelito Intibuca 市では 7.3 万レンピラ→70 万レンピラへ、Santa Rita 市では 6 万レンピラ→75 万レンピラへ。いずれも 10 倍以上の大幅な増収である。これにより市の財務状況が大幅に改善された。

#### 4.1.5. 持続性

**持続性は高いと判断できる。**

##### (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おり、具体的には公共投資の 40%を地方政府の権限で執行する体制構築を目指している。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) 制度面

FOCAL プロセスは、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。FOCAL プロセスの進捗状況は市によって異なるが、作業が順調に進めば 2~3 年でサイクルを一巡させることができると考えられる。FOCAL プロセスの手法を反映させた「PDM 規定」は、制度としての定着を裏付けるものである。地方分権化省は、現在、2017 年に向けて、PDM の認証、認証された PDM と PIMA との整合性モニタリング、ならびに PIMA と地方交付金との連動の強化を、優先課題として推し進めている。加えて、地方公務員制度（Ley-CAM）の導入による、市の優秀な技術者の流出リスクの軽減のための制度化が進んでいる。今後、これらの制度強化を通じて、市による FOCAL プロセスの実施が担保されることが大いに期待される。

##### (3) 財政面

###### 1) C/P 機関

プロジェクト開始当初、9 人の C/P がプロジェクト専任の職員として配属されていたが、政権交代後、職員の異動・削減や日当宿泊費の削減などで、業務に支障をきたすこともあった。一方で、プロジェクト期間中、C/P 機関自らが AECID や COSUDE と交渉し、財務的な支援を受けたうえで業務を遂行することができた。C/P 機関は、交渉により国際機関からの支援を得る可能性があることが確認できた。

###### 2) 市連合会

市連合会への会費の支払は義務付けられているため、加盟市の同意が得られる限り市連合会は存続し、FOCAL プロセスの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、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。市連合会間の FOCAL プロセスを全国的に普及させるためには、C/P の調整による AMHON、国際機関やセクター省庁との連携が不可欠であり、C/P は、市連合会の FOCAL プロセスの普及状況をモニタリングし、必要に応じてこれらの機関と調整し、市連合会への支援をしていく必要がある。社会開発・包摂省 (SEDIS) の社会保険庁からは、直接、社会貧困削減プログラムに関わる国の資金が入ってきており、市連合会の財務面における後押しとなっている。その他、保健省 (SESAL) は、地域保健強化事業を展開するため、FOCAL プロセスの活用を試みており、この試みを通じて FOCAL プロセスの普及を担う市連合会の要員と予算の確保などは、ポジティブに影響していくと思われる。

### 3) 市

市政府への地方交付金の給付額は、過去 20 年かけて国家税収の 5% から 11% に引き上げられ、現在は 10% で維持されている。地方交付金が公約どおり徐々に引き上げられ、計画どおりタイムリーに配分されれば、市による事業実施が活性化することが期待される。一方で、FOCAL プロセスのベースライン調査の結果の活用や、FOCAL プロセスの適用による市とコミュニティ住民の信頼性向上により、固定資産税の徴収が改善されて税収が向上しているが、これも市の財政面における後押しとなりうる。

### 4) その他

米国国際開発庁 (USAID) による、ホンジュラスに対する国家支援プログラムの推進、国連世界食糧計画 (PMA) による食糧安全保障、農産物の地産地消の推進などの事業では、FOCAL プロセスが完了し市の開発能力が強化された市連合会と市、ならびにコミュニティに対する直接的な支援を始めている。このような試みは、市連合会と市がこれら支援の受け皿となり、より一層の FOCAL プロセス実施と運営能力の強化につながる。

これら全アクターの財務面での持続性を考慮した際、C/P 機関に自助努力を促す必要があるものの、FOCAL プロセスを経て、市の固定資産税の徴収の改善などが見込まれ、市の財政が向上する傾向が見られること、セクター省庁からの FOCAL プロセスの成果をベースとした、市連合会への財政的支援や国際機関の援助戦略により、市連合会、市、コミュニティに対して直接的な援助が入り、FOCAL プロセス実施と運営能力強化につながっていくことが大いに期待されることから、財務面での持続性は極めて高いと判断できる。

## (4) 組織面

### 1) C/P 機関

市の参加型開発計画を担う中心的な機関として、C/P 機関による FOCAL プロセス普及のための実施体制を考えていたが、プロジェクト期間中に発生した政権交代による人員削減と異動、活動経費の削減など、当初想定していた FOCAL プロセス普及のための実施体制では不十分であることが認識された。FOCAL プロセスの普及に際して、組織としての持続性を強化するためには、関係機関とも連携した実施体制の整備が急務である。



## 2) 市連合会

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、人員不足により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。SEDIS の食料安全プログラムの共同運用により、人員を増やして市連合会自体の実施体制強化を図ることや、USAID からの委託事業を受けるなどして、実施体制の強化が進むと思われる。

## 3) 市

対象市のなかには、土地台帳整備、上下水設備、女性の参画向上など様々な機能を含む市開発ユニットに、FOCAL プロセス専任の職員を配置しているケースも見られるが、他方で、FOCAL プロセス以外の業務を兼務しているケースが散見される。後者の場合、FOCAL プロセスへの人員配置が遅れ、支障を来すケースが多く見受けられた。

これら全アクターの組織面での持続性を考慮した際、C/P 機関には、プロジェクト期間中に得られた他機関との良好な関係を維持し、これら機関との連携も視野に入れた組織強化が急務である。その一方、市連合会は、他のセクター省庁や国際機関との連携を通じ、その組織力を着実に強化してきている。加えて、市についても対象市全てではないが、地方公務員制度（Ley-CAM）の下で、市の運営能力強化が進みつつあり、政権交代の影響による優秀な人材の流出リスクが軽減され、持続的に市の人材育成が促進されていくことが期待されている。これを補完する形で、AMHON の支援による Ley-CAM の実施、普及促進を担う地方公務員制度執行事務局（SETCAM）が 2016 年 3 月から活動を開始し、市長、市議会議員、市職員、市連合会の職員の研修を統合的に担う市開発庁（IDEM）の設立が 2017 年 9 月以降に計画されている。このことから、組織面での持続性はある程度高いと判断できる。

## (5) 技術面

### 1) C/P 機関

C/P によって FOCAL プロセスの理解度や習熟度は異なるが、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て信頼を集めている。一方で、政権交代などによって職員が入れ替わり、技術面でのノウハウの維持が困難であることも課題として残る。

### 2) 市連合会

市連合会は、構成市から拠出金を得て運営費に充てており、比較的雇用も安定していることから、知識やノウハウの維持がある程度可能である。より一層、技術的な継続性を高めるためには、事務局長のリーダーシップや市連合会の理事長のリーダーシップにより、FOCAL プロセス実施のために必要な技術の習得方法や能力強化策を積極的に取り入れることが重要である。その他、AMHON や Red de UTIs を通じた、他の市連合会やセクター省庁との連携により、技術の蓄積がより一層望まれる。

### 3) 市

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、選挙ごとに職員が入れ替わるため、持続性の面で脆弱性がある。それでも、市連合会のバックアップ体制のもと、技術についてはノウハウの維持が見込める。

これら全アクターの技術面での持続性を考慮した際、C/P 機関がプロジェクト期間中に実施してきた市連合会への技術移転業務については、政権交代により職員が入れ替わるなどのリスクを考慮すると、市連合会に対する技術移転業務を全て担うには限界がある。C/P 機関の現実的な実施体制を考慮し、他機関との連携を通じた技術移転業務へ転換したり、市連合会に対する能力評価や PDM のモニタリングと認証業務に限ったりするなど、地方分権化省の機能と役割の見直しなどが必要とされる。一方で、市連合会では、地方分権化省の技術移転により着実に FOCAL プロセスに必要な技術を蓄積している。加えて、AMHON や Red de UTIs を通じた他の市連合会との連携や、他機関との市の開発事業の共同実施を通じて、自立発展的で実践的なノウハウの蓄積が進んできている。市の政権交代による技術の流出時にも、市連合会のバックアップ体制が充実していることから、全体として技術面での持続性は高いと言える。

## 4.2. 結論

プロジェクト目標は終了時評価時点ではほぼ達成済みであり、上位目標も十分に達成が見込まれる。成果 1 の指標は全て達成済みで、C/P 機関である地方分権省の能力強化と他機関との連携が強化された。成果 2 の指標は、市連合会職員の能力評価が全て終わっていないものの、ほぼ達成済みであり、市連合会の FOCAL プロセス運用能力強化と市への技術移転能力が強化された。成果 3 の指標は、一部の指標が達成見込みではあるが、その他の指標は達成されており、市の FOCAL プロセス実施能力が強化された。成果 4 の指標は、好事例の共有とウェブサイトの更新が未達成ではあるものの、その他の指標は達成済みであり、FOCAL プロセスに関わる市連合会間や他機関間の技術交流と技術移転が活性化された。このように本プロジェクトの実績評価は極めて高い。一方で、5 段階評価においては、妥当性について、特にカテゴリ C、D においての、本プロジェクトの必要性は非常に高く、また市連合会を核とした参加型の市の開発支援を推進したことの適切性は極めて高いことから、妥当性は極めて高いと判断できる。有効性については、成果とプロジェクト目標の因果関係は非常に高く、プロジェクト目標ならびに成果がほぼ達成されていることから有効性は高い。効率性について、計画の適切性の高さ、多くの地方アクターを巻き込んだ FOCAL プロセス実施の費用対効果の高さ、専門家の長きに渡る一貫した地方自治体能力強化に関する支援と現場に密着した技術協力がプロジェクトの成果発現に大きく貢献したことから、効率性は高いと判断できる。インパクトは、プロジェクト終了後の上位目標の達成見込みと、多くの正のインパクトの発現が確認できたことから、インパクトは、大いに見込める。持続性について、政策・制度面と技術面での持続性が担保されていることと、財務面での

支援協力が今後期待されることから、持続性は高いと判断した。このように、本プロジェクトは非常に高い評価を得ており、本プロジェクトで普及してきた FOCAL プロセスは、参加型開発モデルとして、今後も普及し続けることが大いに期待できることから、ホンジュラスの地方分権における本プロジェクトの功績は極めて大きい。

#### 4.3. 提言

プロジェクトは予定通り終了する予定である。以下、プロジェクト終了までの提言と、プロジェクト終了後の自立発展性のための提言を示す。

##### 4.3.1. プロジェクト終了までの提言

###### ① FOCAL プロセス好事例共有のための地方分権化省および AMHOM における 具体的な広報実施体制・方法の明確化

地方分権化省のウェブサイトについては、ハード面は整っており、FOCAL プロジェクトに関わるイベント情報は更新されているが、各地での FOCAL プロセスの好事例に関する情報は掲載されていない。プロジェクト終了後も市連合会および市同士の知見・経験共有を促進させるために、ウェブサイトをはじめとする地方分権化省や AMHON の広報媒体を通じて FOCAL プロセスの好事例を積極的に PR していくことが重要である。そのために、地方分権化省や AMHON が FOCAL プロセスの好事例の収集および広報媒体への掲載するための体制および方法（いつ、誰が、どういう頻度で、どういった情報を、どのようにして集め、広報媒体に掲載するのか）を決定し、実施することを提言する。

###### ② 地方分権化されたセクターサービスデリバリーにおける FOCAL プロセス利用可能性の検討

FOCAL プロセスは、すでに社会保護プログラムや食糧安全保障・栄養改善プログラム (SAN) などのプログラムの実施においても活用されている。一方、地方分権化法 (Ley de Descentralización) が可決されると、教育や保健といったセクターサービスが市レベルに分権化されることになる。すでにプライマリーヘルスケアにおいて市連合会や市で検討されているように、プロジェクトがセクターの計画・予算策定、事業実施、モニタリングにおいて FOCAL プロセスをいかに活用できるかについて地方分権化省とセクター省庁との間で検討するためのワークショップやコンサルテーション会合を実施することは、FOCAL プロセスの汎用性確保はもちろん、調和的で効率的な地方分権化されたサービスデリバリー確保の観点からも有益である。

##### 4.3.2. プロジェクト終了後の自立発展性のための提言

### ① 持続的な PDM の作成・実施のための地方分権化省による M&E の検討

地方分権化省では登録・認証された PDM の実施状況の M&E を実施することが規定されている。その目的は市の PIMA や事業が PDM で想定した成果に貢献することを確保することにある。この目的を達成するために、地方分権化省は PDM に照らした事業の評価方法・体制とその結果を次の PDM 策定に反映させるための仕組みづくり M&E の実施について以下の点を検討することが求められる。

1) PDM に基づく事業モニタリングの結果を PIMA に対する地方開発交付金の配分に反映させるための仕組みづくり

2) PDM に照らした事業の評価方法・体制とその結果を次の PDM 策定に反映させるための仕組みづくり

### ② FOCAL プロセスを新たな市連合会・市に普及させるための戦略

プロジェクトでは既に 30 の市連合会、80 の市に FOCAL プロセスを普及した。プロジェクト終了後も新たな市連合会や市に対して自立的に FOCAL プロセスを普及展開するためには、以下の点を含めた普及戦略を検討する必要がある。

#### 1) 普及の範囲・対象

✓ 新たな市連合会への普及と既存の市連合会内で新たな市への普及

✓ FOCAL プロセスをすべての市に適用するか、それとも C,D レベルの市を主なターゲットとするか？

#### 2) 普及の主体

✓ 組織の特徴に応じた多様な主体の確保

✓ 市連合会への普及主体と市への普及主体

#### 3) 普及の方法

✓ 予算や体制に見合った現実的で持続可能な方法の検討

✓ 普及主体別の市連合会／市への普及方法

### ③ 市連合会・市への持続的研修体制の構築

現時点で地方分権化省内に FOCAL プロセスを助言、監督できる職員はカウンターパートの 3 人および他部署に移った 2 名の合計 5 人存在する。プロジェクト終了後に FOCAL プロセスを新たな市連合会や市に普及するには、AMHON や市連合会ネットワークによる水平的な経験共有など多様な機会が想定されるが、これまでもプロジェクトで実施してきた市連合会や市向けの研修は引き続き不可欠なものとなる。2017 年 9 月に市開発庁 (Instituto de Desarrollo Municipal) が設置されると、そこが研修実施を担うことが期待されている。そこで、地方分権化省は AMHON とも相談のうえ、地方分権化省や AMHON などに存在する FOCAL プロセスを助言、監督できる人材を最大限に生かして、市開発庁が自立的に研修を実施することができる体制を構築していくことを検討すべきである。

#### 4.4. 教訓

##### (1) 他セクター・プログラムの共通プラットフォームとしての FOCAL プロセス

FOCAL プロセス（住民センサス→コミュニティ開発計画：PDC→市中期開発計画：PDM→事業実施・運営管理）はホンジュラス政府の要請のもと JICA プロジェクトで構築したものであるが、今や社会保護や食糧安全保障・栄養改善といった他の開発プログラムやプライマリーヘルスケアといったセクターサービスそのものが FOCAL プロセスを積極的に利用しようとしている。

一般的に地方行政案件では、地方政府の自由裁量で執行できる予算にかかる開発計画・事業実施の能力を高めるものが多く、セクター予算を用いたセクター別の計画・事業との整合性をとることが大きな課題となっている中で、上記傾向は FOCAL プロセスの特筆すべき特徴と言える。

FOCAL プロセスには、こうした他プログラム・セクターを引き付けることを可能にする仕組みが存在している。特に住民センサスは他プログラム・セクターサービスを実施する者にとっても対象コミュニティのベースラインデータを把握するものとして非常に有益なものとなっている。それまでは各事業主体がバラバラにコミュニティ情報をとっていた（そのたびに地方行政の職員が同じような情報を何度もコミュニティに取りに行くこともあった）。FOCAL2 の一部対象地では、Standard としてのフォーマットを持ちつつも、当該地域の事情によりドナーを含めた現場の様々な事業関係者による調整の場を持って当該事業主体が望む保健指標や農業生産指標などを追加して Order made の指標に改良している。

こうした調整された住民センサスの実施の段階では、元々の市役所の担当職員だけでなく、他プログラムの担当職員も巻き込むことができている。さらに市によっては地元大学の学生もセンサスチームの一員に加わったり、コミュニティの学校の先生の協力を得たりして、進めている。こうした多様なアクターがセンサスの実施に加わることにより、その後の PDC の策定にも参画しやすくなる土台を構築している。

このように FOCAL プロセスは、セクターを含めた住民へのサービス提供に不可欠なコミュニティ情報の収集を通じて、そこにメリットを感じる様々なサービスプロバイダーを引き付け、結果的に地方におけるセクターを横断する総合的な開発マネジメント枠組みとなる可能性を持っている。

##### (2) 脆弱な中央省庁を補完する多様なアクターによる地方行政支援

中南米ではアジア・アフリカに比べて中央省庁による地方行政への監督・支援が強い国が多く、ホンジュラスもその一員である。こうした状況において、一方で FOCAL2 のカウンターパートである地方分権化省の能力強化は不可欠なものであるが、4年に1回の選挙で人員体制が総入れ替えになるリスクを秘めている中では強化された体制・能力を維

持することは容易ではないこともあり、中長期的に地方行政を支援していくことのできる機関を見出して、そこと連携して地方行政強化（研修や計画策定支援など）をすることで、当該機関も強化していくことが重要となる。

FOCAL2 では市長会（AMHON）や市連合会がその機関にあたる。こうした機関は中央省庁や市に比べて政治性も薄く、職員の異動リスクも小さい。また、組織として市との上下関係なく、複数の市をネットワークして強化する役割を担っているため、地方行政の能力強化に適している。また、こうした機関が率先して市の能力強化のために他ドナーや大学などのリソースを引き付け、事業の調整や連携事業を実施している。

FOCAL2 では地方分権化省と協働しつつ、全国レベルでは市長会と連携して市連合会の能力強化を、現場レベルでは市連合会連携して所管市の能力強化を図ってきた。また各市から出された FOCAL プロセスの Good Practice を市連合会内もしくは全国で共有する機会（Horizontal Learning）も実施してきた。このように、市単体ではなく、市連合会や市長会といった重層的なアクターを強化したことで、PDC/PDM の質を向上させ、それを広くアピールすることが可能となった。そのことが他ドナー等の関心を集めて、上記 1 の共通プラットフォームを構築することにもつながっている。

### (3) FOCAL プロセスを通じた人材育成・活用

上記 1, 2 を通じて FOCAL プロセスの関与するアクターが増えることは FOCAL プロセスを理解した者が活躍できるポストが増えることを意味する。中央政府の職員の雇用が安定しない中南米では技術協力で育成した職員が当該機関で継続的に活躍できないことにより、中長期的な組織能力強化が困難である課題を抱えている。しかし、FOCAL2 ではこれまでカウンターパートとして育成した人材、本邦研修に参加した帰国研修員などが、当初の組織を離れても、ドナーを含めた別の機関で活躍していることを確認した。このように、プロジェクトが提供するモデルの汎用性を高めることと育成した人材が継続的に活躍することとの間に正の相関関係がある点を示したことが FOCAL2 の大きな教訓と言える。余談ながら、そうした人材がどこの機関に所属していようとも、自身の活動において「FOCAL」「日本」を言及してくれる点は、ローカル人材ながらも日本の顔・ブランドを恒常的にアピールしてくれる効果もある。

この点を踏まえると、JICA の技術協力プロジェクトの出口戦略として、日本人専門家がいないとしても、こうしたローカルの人材が多様な立場で活躍し、時に連携していける環境を残すことが重要となる。その意味においては、日本人専門家を追加投入するより、当該ローカル人材を地元専門家として雇用して関係者の技術指導をすることも検討の余地が十分ある。

本来であれば、プロジェクトで育成した人材が相手国の何がしかの機関で活躍することが望ましい。しかし、必ずしもそれを可能にする資金が十分でないことに鑑みると、当該人材が JICA を含めたドナーに雇用されてでも引き続き関連課題に取り組むことができる

のであれば、それも 1 つの選択肢として考えることはできないだろうか。ドナーが新規案件毎に全く新しい人材（日本人・ローカル）を投入することに比べれば、その方がはるかに効果は高いと思われる。

#### (4) FOCAL プロセスを実施する現場レベルのモチベーション

FOAL プロセスは上記 1~3 で述べたアクターだけではなく、現場の市やコミュニティレベルでもその実施モチベーションを与えている。

市においては、無論市職員の能力向上・意識改革のために FOCAL プロセス実施に当たり体系的な研修を実施している点は重要。しかしより重要な教訓はその実施において市自身のメリット感を出している点にある。

たとえば土地管理台帳を含む住民センサスは、一方ではその後の PDC につながる意味でコミュニティの利益になる事業になるが、他方で市にとっては住民税や固定資産税を徴収する基礎情報を得ることができる点において大きなメリットとなる。実際に住民センサスを実施した市のいくつかは固定資産税の徴収が倍増している。

住民センサス-PDC を通じて、住民たち自身が真のニーズのある課題を明確にし、それに対して住民たち自身も改善のためのコミットメントが出ると、市自身の事業負担も軽減される。また、市長がそうしたコミットメントのあるコミュニティに直接訪問して声を聴き、その課題解決のための支援事業を実施することで、市長としての市民からの支持を高めることができる点が市長の大きなモチベーションとなっている。また、こうした市長としての功績を市連合会の場で他の市長と共有しあうことは、市の間で競争意識が生まれ、市長のさらなる刺激にもなっている。

さらに、コミュニティが住民センサス-PDC を通じて労力をかけて体系的にニーズを市に挙げた以上、市にとってはそのニーズに対していかに応えるかを示す圧力がかかっているという意味で、市と住民との間の健全な牽制関係が生まれている。

住民センサスを実施し、PDC を作成することは、コミュニティにとっては非常に負担の大きな作業と思われるが、その実施においてはコミュニティの自治・開発において縦糸・横糸の機能を果たしている地域組織（Patoronado）と機能組織（教会・水利組合・PTA・青年会など）を効果的に活用することで、それを可能にしている。

また生活改善アプローチを取り入れることにより、PDC 作成後、市の PDM・開発事業を待つことなく、自分たちが認識した課題に対して自分たち自身で実施できる改善を実施していくイニシアチブが生まれている。こうしたイニシアチブにより市の支援の有無にかかわらず自分たちなりに小さいながらも課題を克服できたのであれば、それが「小さな成功体験」となって住民たち自身の大きなモチベーションとなる。

**MINUTA DE REUNIONES  
ENTRE  
LA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN Y  
LA SECRETARÍA DE DERECHOS HUMANOS, JUSTICIA, GOBERNACIÓN Y  
DESCENTRALIZACIÓN DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS  
SOBRE  
EL PROYECTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA  
FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD PARA EL DESARROLLO LOCAL  
EN LA REPÚBLICA DE HONDURAS**

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (En adelante se denominará “JICA”) envió la Misión de Evaluación Final (En adelante se denominará “La Misión”), encabezada por el Dr. Nobuhisa Takeda, del 16 de mayo al 3 de junio de 2016, con el objetivo de realizar la evaluación final sobre los logros de la cooperación técnica del Japón para el Proyecto Fortalecimiento de la Capacidad para el Desarrollo Local en la República de Honduras (En adelante se denominará “El Proyecto”).

La Misión realizó la evaluación en forma conjunta con miembros de la Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización de la República de Honduras y se elaboró el Informe de Evaluación Final (En adelante se denominará “El Informe”), el cual se anexa como documento adjunto a la presente minuta y fue presentado al Comité de Coordinación Conjunta.

El Comité de Coordinación Conjunta, luego de deliberar los principales puntos indicados en el Informe, acordó recomendar a sus respectivas instituciones los puntos referidos en el Informe como medidas necesarias para la sostenibilidad del Proyecto.

Tegucigalpa, 3 de junio de 2016

---

**Dr. Nobuhisa Takeda**  
Jefe de la Misión  
Agencia de Cooperación Internacional  
del Japón

---

**Ing. Clarisa Morales**  
Sub Secretaria de Gobernación y  
Descentralización  
Secretaría de Derechos Humanos,  
Justicia, Gobernación y  
Descentralización  
República de Honduras



付属資料 2 : PDM (和文)

プロジェクト名 : 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

作成日 : 2014.7.15(バージョン 2)

期間 : 2011 年～2016 年

ターゲット・グループ : 人権・司法・統治・地方分権化省 (SDHJGD)・市連合会・市 (市役所、住民)

実施機関 (C/P 機関) : 地方分権化省 (SDHJGD)

協力機関 : 総合調整省 (SCGG) 及び全国市長会 (AMHON)

プロジェクトの要約	評価指標	入手手段	外部条件
<b>上位目標</b> 国家ビジョン (Visión de País)、国家計画 (Plan de Nación) の枠組みの下で、市連合会及び市を通じて、全国レベルで FOCAL プロセスが定着する。	<ol style="list-style-type: none"> <li>80 市で年次投資計画が PDM に則って作成されている。</li> <li>2 回目の住民センサス調査を実施した市で、BHN に関する特定項目の指標が改善する。</li> <li>FOCAL プロセスの実施を担保する規則の制度化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>-地方分権化省報告書・記録</li> <li>ホンジュラス行政報告書、統計、BHN 関連指標、各市ベースライン調査報告書</li> <li>PDM-OT 規定(省令)</li> </ol>	
<b>プロジェクト目標</b> 地方開発において、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 プロセスが適用される。	<ol style="list-style-type: none"> <li>少なくとも 45 市において FOCAL プロセスの適用により連続して 2 年間市の開発事業が実施されている。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>市連合会や市の報告に基づくプロジェクト報告書</li> </ol>	・地方分権化に関する政策が継続される。
<b>成果 1</b> 地方分権化省 (SDHJGD) が他機関 (協力機関、ドナー機関及び NGO) と連携し、FOCAL プロセスを普及することが出来るようになる。	<ol style="list-style-type: none"> <li>FOCAL プロセスの促進、実施において助言、監督した経験を持つ地方分権省の職員が少なくとも 5 人いる。</li> <li>FOCAL プロセスのノウハウを身につけた他機関の職員が少なくとも 18 人いる。</li> <li>FOCAL プロセスの普及支援のために SDHJGD と他機関との間で協力合意がなされる。</li> <li>地方分権化省の職員が、少なくとも 30 市連合会に対し FOCAL プロセスの研修またはモニタリングを実施している。</li> <li>中央政府 (SDHJGD) に提出された全ての PDM が承認される。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>プロジェクト報告書</li> <li>各機関との協力合意書</li> <li>プロジェクト報告書、市連合会報告書</li> <li>プロジェクト報告書及び地方分権化省の報告書</li> </ol>	
<b>成果 2</b> 市連合会が FOCAL プロセスによって強化され、対象市に対する技術支援が行えるようになる	<ol style="list-style-type: none"> <li>少なくとも 30 市連合会が対象市に対し、FOCAL プロセスの研修とモニタリングを実施している。</li> <li>FOCAL マニュアルに基づく対象市連合会の全担当職員の内、少なくとも 70% の職員が FOCAL マニュアルに基づく技術能力評価が 80 点以上になる</li> <li>10 市連合会の組織規定において、FOCAL プロセスに相当する業務とそのための人員配置が記載され、FOCAL プロセスを実施している。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>(FOCAL プロセスによる)市連合会の職員能力評価結果</li> <li>プロジェクト報告書、市連合会報告書、市連合会規定集、市連合会の機能及び役職マニュアル、市連合会組織戦略計画などの内部組織資料</li> </ol>	

<p><b>成果 3</b> 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。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 少なくとも 120 市が参加型住民センサス調査を終了する。</li> <li>2. 少なくとも 80 市が、全ての PDC の策定を完了する。</li> <li>3. 少なくとも 70 市が、PDM の策定を完了する</li> <li>4. 少なくとも PDM を完成させた 60 市が、PDM を元にした事業を実施している。</li> <li>5. 市のモニタリングを得て、少なくとも 40 コミュニティで、生活改善アプローチ (EMV) を通じて、PDC に基づいた事業が自主的に実施されている。</li> </ol>	<p>1-5. プロジェクト報告書、市の業務報告書</p>	
<p><b>成果 4</b> 地方分権化省が AMHON や他機関と協力して市連合会を通じた自治体間での FOCAL プロセスの知見・経験の共有と普及のための支援を促進する。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. AMHON や他機関との協力の下で技術交換会が、少なくとも年に 1 回実施され、FOCAL プロセスに関する好事例が市連合会間や連合会加盟市間で共有されている。</li> <li>2. FOCAL プロセスのいずれかのステップについて、市連合会間で技術移転が行われ、活動が開始した事例がある。</li> <li>3. 地方分権化省および AMHON のウェブサイトにおいて FOCAL プロセスの好事例の紹介などが更新される。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. AMHON が定期的に発行する市連合会及び市の活動に関する報告書、会報等の書類、プロジェクト報告書</li> <li>2. プロジェクト報告書</li> <li>3. 地方分権化省、AMHON が運営管理するウェブサイト</li> </ol>	
<p><b>成果 1 の活動</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 地方分権化省(SDHJGD)が FOCAL プロセス・手法を習得する。</li> <li>② 地方分権化省が市連合会に対して定期的に FOCAL プロセスの研修を行い、連合会の市に対する指導のフォローアップ、モニタリングを行う。</li> <li>③ 地方分権化省が市連合会と共に、市が実施する FOCAL プロセス (ベースライン調査、PDC・PDM 作成) のフォローアップ、モニタリングを行う</li> <li>④ 市から提出され、市連合会によりレビューされた市開発計画 (PDM) の質の管理を行う。</li> <li>⑤ 地方分権化省が、FOCAL プロセス普及のために他機関との間での連携協力について合意する。</li> <li>⑥ 地方分権化省が、中央-市連合会-市の支援・モニタリング体制・役割と PDM の登録、認証システムを整理する。</li> <li>⑦ 地方分権化省が、⑥で整理された体制・役割を PDM 策定に関する現行省令に盛り込む。</li> <li>⑧ FOCAL プロセス実施による中長期的効果を中心に知見、経験を全国レベルで共有する。</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>投入</b></p> <p><b>ホンジュラス側</b>  <b>&lt;地方分権化省(SDHJGD)&gt;</b>  - カウンターパート (C/P) の配置  - 研修に必要な予算  - プロジェクトの活動に必要な機材及び事務用品の提供  - プロジェクトオフィスの提供  - 必要とされる公的な承認や許可の交付</p> <p><b>&lt;総合調整省 (SCGG) &gt; : 協力機関</b></p> <p><b>&lt;全国市長会 (AMHON) &gt; : 協力機関</b>  - 研修、フォローアップ支援に必要な人員と予算配置  - 全国の市連合会や構成市とのネットワークの活用  - 経験共有のファシリテート</p>	<p><b>日本側</b></p> <p>専門家 (長期 3 名 : チーフアドバイザー / 地方行政、業務調整 / 自治体間連携、研修計画 / モニタリング強化、短期数名 : 生活改善・農村開発、参加型地域振興、能力評価及びモニタリング等)  ローカルコンサルタント  在外事業強化費  本邦研修  第三国研修  移動手段 (車両等)</p>	<p><b>PDM に関して SDHJGD による認証を定める省令が承認される。</b></p>

<p><b>成果 2 の活動</b></p> <p>① 市連合会が FOCAL 担当者を配置し、活動予算を確保するよう働きかける。</p> <p>② 市連合会に FOCAL プロセスを指導する。</p> <p>③ 市連合会が対象市に対し定期的に FOCAL プロセスの研修、監督、助言を与える。</p> <p>④ 市連合会が、FOCAL プロセスにかかる対象市の成果品 (PDM/PDC/LB)の質の管理を行う。</p> <p>⑤ 市のパイロット事業 (PEM、PEC、PSP 各 1 件)が計画通り実施 (予算・期間・成果 (品)) されているかをモニタリングする。</p> <p>⑥ 市連合会の理事会で定期的に各市のプロセス進捗状況を市長と共有する。</p>			<p>市連合会が FOCAL プロセスを指導するために要員と予算を確保し、継続的に FOCAL 支援のために活用する。</p>
<p><b>成果 3 の活動</b></p> <p>① 市が FOCAL 担当者を配置し、活動予算を確保するよう働きかける。</p> <p>② 市が、FOCAL プロセスを習得し、実施能力を強化する。</p> <p>③ 市が住民リーダーへ研修と指導を行い、ベースライン調査報告書及びコミュニティ開発計画 (PDC) 策定のプロセスをフォローする。</p> <p>④ 生活改善アプローチ (EMV) を通じて策定された PDC に基づいて、年次コミュニティ計画 (PAC) を各コミュニティが自主的に実行していくために市が支援を行う。</p> <p>⑤ 市が PDC を取りまとめ、市開発計画 (PDM) を策定する。</p> <p>⑥ 市が策定された PDM を市の予算編成に反映させ、事業計画についてコミュニティや関係者と合意を得る。</p> <p>⑦ 市が対象地域において事業の実施と管理を行う。</p> <p>⑧ FOCAL プロセスの簡素化/効率化を検討する。</p> <p>⑨ FOCAL プロセスの理解促進のために視聴覚教材を作成、配布する。</p>			<p>市が FOCAL プロセスを実施するために要員と予算を確保し、継続的に FOCAL プロセス実施のために活用する。</p>
<p><b>成果 4 の活動</b></p> <p>① 地方分権化省が、AMHON や他機関と、市連合会間や連合会加盟市間での FOCAL プロセスの共有、普及のための具体的な協力内容について協議する。</p> <p>② 地方分権化省が、FOCAL プロセス実施のための様々な活動のグッドプラクティスや工夫点、教訓を収集し取りまとめる。</p> <p>③ 地方分権化省が、AMHON や他機関と共に FOCAL プロセス実施のための様々な活動のグッドプラクティスや工夫点、教訓について市連合同士及び加盟市同士の技術交換を実施する。</p>			<p>AMHON や他機関が FOCAL プロセスの共有、普及のための要員と予算を確保する。</p> <p>前提条件</p>

<p>④ 地方分権化省が、市連合会間での技術移転、支援のあり方、方向性を検討し、推進していく。</p> <p>⑤ 地方分権化省が、市連合会及び市がグッドプラクティスなどを応用できるようフォローし、支援する。</p> <p>⑥ 地方分権化省及び AMHON のリンクされたウェブサイト上に FOCAL の知見、経験を紹介するためにそのコンテンツを作成し、更新すると同時に、その運営、維持管理について両機関と協議する。</p>			
---	--	--	--

- ・ FOCAL プロセス＝住民のニーズを反映した地域開発事業の計画・実施・運営プロセスの手法
- ・ FOCAL プロセスの内容＝ 1. 参加型住民センサス調査（ベースライン調査）、 2. コミュニティ開発計画（PDC）策定、 3. 市開発計画（PDM）策定と予算編成（POA）、 4. 小規模開発投資事業サイクル（PEC:コミュニティが実施する事業、PEM:市が実施する事業）で構成されている。

\*国家ビジョン、国家計画：ホンジュラス政府の中長期的な国家計画であり、それぞれ 2010-2038、2010-2022 の期間が設定されている



3. 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。																												
3-1. 市がFOCAL担当者を配置し、活動予算を確保するよう働きかける。																												
3-2. 市が、FOCALプロセスを習得し、実施能力を強化する。																												
3-3. 市が住民リーダーへ研修と指導を行い、ベースライン調査報告書及びコミュニティ開発計画（PDC）策定のプロセスをフォローする。																												
3-4. 生活改善アプローチ（EMV）を通じて策定されたPDCに基づいて、年次コミュニティ計画（PAC）を各コミュニティが自主的に実行していくために市が支援を行う。																												
3-5. 市がPDCを取りまとめ、市開発計画（PDM）を策定する。																												
3-6. 市が策定されたPDMを市の予算編成に反映させ、事業計画についてコミュニティや関係者と合意を得る。																												
3-7. 市が対象地域において事業の実施と管理を行う。																												
3-8. FOCALプロセスの簡素化/効率化を検討する。																												
3-9. FOCALプロセスの理解促進のために視聴覚教材を作成、配布する。																												
4. 地方分権化省がAMHONや他機関と協力して市連合会を通じた自治体間でのFOCALプロセスの知見・経験の共有と普及のための支援を促進する。																												
4-1. 地方分権化省が、AMHONや他機関と、市連合会間や連合会加盟市間でのFOCALプロセスの共有、普及のための具体的な協力内容について協議する。																												
4-2. 地方分権化省が、FOCALプロセス実施のための様々な活動のグッドプラクティスや工夫点、教訓を収集し取りまとめる。																												
4-3. 地方分権化省が、AMHONや他機関と共にFOCALプロセス実施のための様々な活動のグッドプラクティスや工夫点、教訓について市連合同士及び加盟市同士の技術交換を実施する。																												
4-4. 地方分権化省が、市連合会間での技術移転、支援のあり方、方向性を検討し、推進していく。																												
4-5. 地方分権化省が、市連合会及び市がグッドプラクティスなどを応用できるようフォローし、支援する。																												
4-6. 地方分権化省及びAMHONのリンクされたウェブサイト上にFOCALの知見、経験を紹介するためにそのコンテンツを作成し、更新すると同時に、その運営、維持管理について両機関と協議する。																												

付属資料 4 : 終了時評価調査評価グリッド

実績の確認

評価項目		プロジェクトの要約	実績を確認するための指標	必要な情報・データ	情報源	調査方法
実績と目標達成見の見込み(上位目標)	1	【上位目標】「国家ビジョン (Visión de País)、国家計画 (Plan de Nación) の枠組みの下で、市連合会及び市を通じて、全国レベルで FOCAL プロセスが定着する。	1. 80 市で年次投資計画が PDM に則って作成されている。	・対象市の年次投資計画と PDM の確認、ならびに比較・分析 ・具体的な市の数が指標として設定されているか要確認	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
			2. 2 回目の住民センサス調査を実施した市で、BHN に関する特定項目の指標が改善する。	・木国 BHN 指標の確認、1 回目と 2 回目のセンサス調査結果分析と比較 ・具体的な指標を設定しているのか要確認	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
			3. FOCAL プロセスの実施を担保する規則の制度化	・FOCAL プロセスの実施を担保する規則 ・具体的にどのような規則を想定しているのか要確認	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
実績 (プロ目)	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. 少なくとも 45 市において FOCAL プロセスの適用により連続して 2 年間市の開発事業が実施されている。	・ FOCAL の手法、ツール、様式が適用されている対象市の数 ・ 2014 年～2016 年にかけての、FOCAL プロセスの進捗とその結果から実施された市の開発事業とそれを実施した市の数を確認	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
実績 (成果)	3	【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」	1-1. FOCAL プロセスの促進、実施において助言、監督した経験を持つ地方分権省の職員が少なくとも 5 人いる。	・ FOCAL プロセスの促進、実施において助言、監督した経験を持つ SDHJGD の職員数	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	4		1-2. FOCAL プロセスのノウハウを身につけた他機関の職員が少なくとも 18 人いる。	・ FOCAL プロセスのノウハウを身につけた協力機関の人員数	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	5		1-3. FOCAL プロセスの普及支援のために SDHJGD と他機関との間で協力合意がなされる。	・ プロジェクト期間中、FOCAL プロセス普及のために SDHJGD と他機関 (ドナー、省庁) の間で交わされた正式な協力合意の件数	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	6		1-4. 地方分権化省の職員が、少なくとも 30 市連合会に対し FOCAL プロセスの研修またはモニタリングを実施している。	・ 地方分権化省の活動記録から、30 の市連合会に対して実施した研修またはモニタリング実施の回数	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家 ・市連合会・市の職員	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー

付属資料 4 : 終了時評価調査評価グリッド

7		1-5. 中央政府 (SDHJGD) に提出された全ての PDM が承認される。	地方自治省に対して提出された PDM を確認し、全てが承認されている確認	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
8	【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	2-1. 少なくとも 30 市連合会が対象市に対し、FOCAL プロセスの研修とモニタリングを実施している。	・対象市連合会が FOCAL プロセスの対象としている市の数、合意書の確認 ・市に対して、FOCAL プロセスの研修とモニタリングを実施している市連合会の数	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
9		2-2. FOCAL マニュアルに基づく対象市連合会の全担当職員の内、少なくとも 70% の職員が FOCAL マニュアルに基づく技術能力評価が 80 点以上になる	・FOCAL マニュアルの能力評価 ・より客観的な評価の要否を確認 ・市連合会の FOCAL プロセス担当職員数 ・能力評価結果の確認と 80 点以上の職員数	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
10		2-3. 10 市連合会の組織規定において、FOCAL プロセスに相当する業務とそのための人員配置が記載され、FOCAL プロセスを実施している。	・プロジェクト以前とプロジェクト開始以後の市連合会職員の人数、総会・理事会参加者の人数 ・FOCAL プロセスに相当する業務と必要な人員の配置に関わる組織規程を確認	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
11		3-1. 少なくとも 120 市が参加型住民センサス調査を終了する。	・ベースライン調査を実施した市の数 ・具体的な市の数を指標として設定しているのか要確認	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
12	【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	3-2. 少なくとも 80 市が、全ての PDC の策定を完了する。	・PDC を策定した市の数 ・具体的な市の数を指標として設定しているのか要確認	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
13		3-3. 少なくとも 70 市が、PDM の策定を完了する	・市町村開発計画 (PDM) を策定した市の数 ・具体的な市の数を指標として設定しているのか要確認	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
14		3-4. 少なくとも PDM を完成させた 60 市が、PDM を元にした事業を実施している。	・事業を実施した市の数 ・具体的な事業の数を指標として設定しているのか要確認	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
15		3-5. 市のモニタリングを得て、少なくとも 40 コミュニティで、生活改善アプローチを確認	・PDC をベースに実施されている生活改善アプローチを確認	・プロジェクト報告書	・報告書のレビュー



付属資料 4 : 終了時評価調査評価グリッド

			ローチ (EMV) を通じて、PDC に基づいた事業が自主的に実施されている。	・PDC に基づいた事業が自主的に実施されているコミュニティの数	・C/P と日本人専門家	・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	16	【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	4-1. AMHON や他機関との協力の下で技術交換会が、少なくとも年に1回実施され、FOCAL プロセスに関する好事例が市連合会間や連合会加盟市間で共有されている。	・市連合会の活動計画 ・市連合会の定期的な会合 ・メディアを通じた情報交換、情報発信 ・市連合会、市の間で実施された技術交換の数、内容	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	17		4-2. FOCAL プロセスのいずれかのステップについて、市連合会間で技術移転が行われ、活動が開始した事例がある。	・市連合会による、他の市連合会に対する経験共有、アドバイス ・	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	18		4-3. 地方分権化省および AMHON のウェブサイトにおいて FOCAL プロセスの好事例の紹介などが更新される。	・ウェブサイトの更新回数と内容		
実績 (ホ国側投入)	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/P の配置</li> <li>・研修に必要な予算 (C/P の出張費などの手当も含む)</li> <li>・プロジェクト用の機材、事務用品</li> <li>・プロジェクトオフィス</li> <li>・必要とされる公的な承認や許可の交付</li> </ul>	投入内容と、投入規模を可能な限り金額で示す (R/D 記載内容との比較)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/P 配置表 (異動者、退職者の確認含む)</li> <li>・研修予算 (手当等も含む)</li> <li>・プロジェクトオフィス、機材、事務用品</li> <li>・公的承認や許可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/P と日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
実績 (日本側投入)	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家の数・専門分野</li> <li>・供与機材 (リストと供与額)</li> <li>・ローカルコンサルタントの人数</li> <li>・在外事業強化費</li> <li>・研修員の人数</li> <li>・車輛などの移動手段</li> </ul>	投入内容と、投入規模を可能な限り金額で示す (R/D 記載内容との比較)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家の数、専門分野 (人月数)</li> <li>・供与資機材 (リストと供与額)</li> <li>・研修員の人数 (研修員の所属別に) 人月数</li> <li>・ローカルコンサルタントの人数と活動内容</li> <li>・運営経費等</li> <li>・移動手段の種類と利用目的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>

付属資料 4：終了時評価調査評価グリッド

実施プロセスの把握

評価項目		評価設問（大項目）	評価設問（小項目）	必要な情報・データ	情報源	調査方法
プロジェクト運営、活動の進捗状況	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト全体の実施状況</li> <li>運営面、技術面の促進要因と阻害要因</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの運営、技術移転は円滑になされてきたか</li> <li>円滑になされてきた、なされていない要因は何か</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトマネジメント体制（内部要因）</li> <li>PDM とのかい離</li> <li>外部条件の変化、その他プロジェクトを取り巻く外部要因</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/P と日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/P と専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動の進捗状況</li> <li>活動の促進・阻害要因</li> <li>活動実施にかかる問題点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各成果の活動は順調に進んでいるか</li> <li>活動を促進・阻害している要因は何か</li> <li>十分に実施されていない活動はあるか、あるとしたらその要因は何か</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PO とのかい離</li> <li>投入や外部条件の変化</li> <li>その他の内部的な促進・阻害要因と対処法</li> <li>活動修正の際のプロセスや文章記録</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/P と日本人専門家</li> <li>対象市、コミュニティ関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/P と専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
モニタリングの実施状況	3	モニタリングの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング（プロジェクトの進捗状況の確認）はどのように行われていたか（形態・頻度）</li> <li>進捗状況確認の結果はどのようにフィードバックされていたか</li> <li>モニタリング方法の改善の余地はあったか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリングツール（記録方法等含む）の有無</li> <li>モニタリング実施方法、活用・フィードバック方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/P と日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/P と専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
	4	外部条件の変化とその対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部条件に関して変化はあったか、変化があった場合、誰がどのように対応したか</li> <li>外部条件に記載していない外部要因による変化はあったか、変化があった場合、誰がどのように対応したか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部条件の変化と対処策</li> <li>記録・報告の有無、記録・報告方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/P と日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/P と専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
	5	前提条件の変化とその対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>他に前提条件として設定すべき事柄があったか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前提条件に関する JICA 本国事務所、プロジェクトマネジャーと総括の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/P と日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/P と専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
関係者のコミュニケーション	6	コミュニケーションと問題認識の共有状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門家と C/P 間で十分なコミュニケーションが図られていたか</li> <li>専門家と C/P 間で問題に対する認識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーションツールの有無、使用頻度、C/P の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/P と日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/P と専門家に対する質問票</li> </ul>

付属資料 4 : 終了時評価調査評価グリッド

			<ul style="list-style-type: none"> <li>は共有されていたか</li> <li>・C/P と対象市、関係機関の間で十分なコミュニケーションが図られていたか</li> <li>・C/P と対象市、コミュニティ関係機関の間で問題に対する認識は共有されていたか</li> <li>・ JICA 本国事務所／本部、プロジェクトの間で十分なコミュニケーションが図られていたか</li> <li>・ JICA 本国事務所／本部とプロジェクトの間で問題に対する認識は共有されていたか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種会議の頻度や記録方法、記録内容</li> <li>・ JICA 本国事務所、日本人専門家、C/P、関係機関の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JICA 本国事務所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関係者へのインタビュー</li> <li>・ 各種会議の議事録</li> </ul>
技術（技能）移転の手法	7	技術（技能）移転の進捗状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ C/P に伝えるべき技術（技能）の内容は何で対象は誰か</li> <li>・ 移転すべき技術（技能）内容はプロジェクト開始時に比べ変化してきているか</li> <li>・ 的確に技術が移転されているか、技術移転の際、どのような工夫がなされているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 移転すべき技術（技能）の内容と対象者</li> <li>・ 移転すべき技術（技能）の変化の有無</li> <li>・ 技術移転の方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクト報告書</li> <li>・ 日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告書のレビュー</li> <li>・ C/P と専門家に対する質問票</li> <li>・ 関係者へのインタビュー</li> </ul>
相手国実施機関のオーナーシップ	8	実施機関と責任監督機関のプロジェクトに対する主体性の醸成状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SDHJGD、対象市、コミュニティ、SEPLAN、AMHON など関係機関のプロジェクトに対する認識の度合い</li> <li>・ SDHJGD、対象市、コミュニティ、SEPLAN、AMHON など関係機関のプロジェクトへの参加の度合い</li> <li>・ C/P の配置の適正度</li> <li>・ プロジェクト予算の負担状況（開始後の予算額の推移）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種会議の開催頻度、参加者、協議内容、</li> <li>・ その他、実施機関の主体性の醸成が確認できる事例の有無</li> <li>・ C/P の配置人数、職位</li> <li>・ プロジェクト開始後の予算額の推移</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクト報告書</li> <li>・ C/P と日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告書のレビュー</li> <li>・ C/P と専門家に対する質問票</li> <li>・ 関係者へのインタビュー</li> </ul>

付属資料 4 : 終了時評価調査評価グリッド

評価 5 項目による分析

評価項目		評価設問 (大項目)	評価設問 (小項目)	必要な情報・データ	情報源	調査方法
妥当性 (プロジェクトの実施の正当性、必要性を問う)	1	プロジェクトの必要性	協力内容 (FOCAL プロセス普及のための SDHJGD の能力強化、FOCAL プロセスによる市連合会の能力強化、FOCAL プロセスによる地域開発能力強化、FOCAL ネットワークの構築、FOCAL プロセス) は 本国の地方行政分野のニーズに合致しているか	・ SDHJGD、対象市、コミュニティ関係者、その他関係者のプロジェクトに対する認識、見解	・ プロジェクト報告書 ・ C/P と日本人専門家 ・ 対象市の関係者 ・ 他ドナー関係者	・ 報告書のレビュー ・ C/P と専門家に対する質問票 ・ 関係者へのインタビュー
	2	プロジェクトの優先度	プロジェクト目標、上位目標は本国の国家ビジョン、国家計画、その他関連政策との整合性はあるか	・ 国家ビジョン ・ 国家計画	・ プロジェクト報告書 ・ C/P と日本人専門家	・ 報告書のレビュー ・ C/P と専門家に対する質問票 ・ 関係者へのインタビュー
	3		プロジェクト目標、上位目標は日本の対本国援助政策との整合性はあるか	・ 対本国別援助方針	・ 外務省ホームページ	・ 報告書のレビュー ・ C/P と専門家に対する質問票 ・ 関係者へのインタビュー
	4	戦略・アプローチの適切性	プロジェクトがとったアプローチ (対象地域・C/P の選択、中央政府、市政府、市連合会の研修制度構築) は現場のニーズに即したものであったか。また地方行政強化の手段として適切だったか	・ 関係者のプロジェクトに対する認識、見解	・ プロジェクト報告書 ・ C/P と日本人専門家 ・ 対象市の関係者 ・ 他ドナー関係者	・ 報告書のレビュー ・ C/P と専門家に対する質問票 ・ 関係者へのインタビュー
	5		日本の技術の優位性はあるか	・ 日本の類似分野での協力実績 ・ 日本の技術に対する関係者の認識	・ プロジェクト報告書 ・ C/P と日本人専門家	・ 報告書のレビュー ・ C/P と専門家に対する質問票 ・ 関係者へのインタビュー
有効性 (プロジェクトの実施により対象グループに便益がもたらされているか、プロジェクト目標が達成される見込みはあるか、それは成果の結果	6	プロジェクト目標の達成	プロジェクト目標が達成される見込みはあるか	・ 実績表	・ プロジェクト報告書 ・ C/P と日本人専門家 ・ 実績表	・ 報告書のレビュー ・ C/P と専門家に対する質問票 ・ 関係者へのインタビュー ・ 実績表
	7	成果の貢献	プロジェクト目標の指標の進捗は、プロジェクトのそれぞれの「成果が達成されつつある変化」によって引き起こされた結果と言えるか	・ 成果の指標の実績 ・ 関係者の意見	・ プロジェクト報告書 ・ C/P と日本人専門家	・ 報告書のレビュー ・ C/P と専門家に対する質問票 ・ 関係者へのインタビュー
	8	プロジェクト目標に至る	プロジェクト目標の達成のために、PDM には記載	・ 活動実施計画 (P0) と活動実績の対	・ プロジェクト報告書	・ 報告書のレビュー

付属資料 4 : 終了時評価調査評価グリッド

によってもたらされているのか)		までの外部条件の影響	されていないが相当量の投入・活動を行い成果として呼べるようなものがあったか、それはPDMに成果として記載すべきか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	9	プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響	外部条件「市連合会の役割や機能が、地方分権に関わる政策や法律の改正により大きく弱体化することなく維持される」の影響はあったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方分権に関わる政策や法律の改正による市連合会の役割や機能への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	10		PDMに記載されていないが影響を与えた外部要因（促進・阻害要因）があるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト外部の貢献・阻害要因の特定と根拠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> <li>・対象市、コミュニティ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	11		プロジェクトの有効性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト内部の貢献・阻害要因</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>
効率性（投入された資源量に見合った活動が実施されたか、プロジェクトは効率的であるといえるか）	12	成果の達成	4つの成果は達成されるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実績表（FOCAL プロセス Monitoring シート）</li> <li>・現在のFOCAL プロセスの概要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	13	(成果を達成するうえでの)日本側の投入の質、量、タイミング、の観点からの効率性	専門家派遣人数、専門分野、派遣時期は適切だったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・派遣実績</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	14		供与機材の種類、量、調達・供与時期は適切だったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機材実績</li> <li>・機材利用状況</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	15		研修員の人数、分野、研修内容、研修期間、受け入れ時期は適切だったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修員受け入れ実績</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	16		プロジェクトの予算、日本側のコスト負担は適性規模だったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトコスト負担実績</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	17		(活動を行う上での)ホ国側の投入の質、量、タイミングの観点からの効率性	C/Pの人数、配置、能力は適切だったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/P配置状況</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>

付属資料 4 : 終了時評価調査評価グリッド

	18		土地、建物、施設の規模、質、利便性に問題はなかったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建物・施設の現状</li> <li>・機材配置</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	19		プロジェクトの予算、本国側のコスト負担は適切規模だったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトコスト負担実績</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	20	活動の貢献	成果を達成するために十分な活動が計画され、タイミングよく実施されているか（活動の実施状況）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動実施計画（P0）と活動実績の対応表</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	21		成果の達成のために、PDMには記載されていないが成果に貢献した活動があったか、それはPDMに活動として記載すべきだったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動実施計画（P0）と活動実績の対応表</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	22		成果の達成のために、これまで実施していないがPDMに新たに追加すべき活動はあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動実施計画（P0）と活動実績の対応表</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	23	活動から成果に至るまでの外部条件の影響	外部条件「地方行政による開発プロセスを維持する地方分権政策が、DOCPシステムを含め、維持される」の影響はあったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動実施計画（P0）と活動実績の対応表</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>
	24		PDMに記載されていないが影響を与えた外部要因（促進・阻害要因）があるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト外部の貢献・阻害要因の特定と根拠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> <li>・他ドナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> <li>・他ドナーへのインタビュー</li> </ul>
25	プロジェクトの効率性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か		<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>	
インパクト（プロジェクトの実施により長期的・間接	26	上位目標達成の見込み	上位目標は、今後プロジェクトの効果として達成される見込みがあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上位目標の指標の実績</li> <li>・関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>・関係者へのインタビュー</li> </ul>

付属資料 4 : 終了時評価調査評価グリッド

的・波及効果を生み出しつつあるか、あるいは見込みがあるか)	27	上位目標に至るまでの外部条件「地方開発に関する既存の政策や制度、組織が政権交代により変化しない」の影響	外部条件と PDM に記載されていない外部要因が上位目標の達成の影響を及ぼす可能性があるか	・外部条件の特定と影響度予測	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	28	波及効果	上位目標以外の予期しなかったプラスの効果・影響はあったか	・その他のインパクトの特定と影響予測	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
			予期しなかったマイナスの効果・影響はあったか	・負のインパクトの特定と影響予測	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	29	上位目標の達成に影響を与えている貢献・阻害要因は何か、また今後予想される貢献・阻害要因は何か	・プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー	
持続性（プロジェクトの効果は協力終了後も持続していく見込みはあるか）	31	政策	・プロジェクトの効果を維持或は拡大する取り組みが、SDHJGD で担保されているか	・関係者の意見 ・担保されていることを示唆する具体的な事例	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	32	制度	・FOCAL プロセスの実施と支援のための持続的な体制、具体的に2つの出口戦略、①国の制度としての実効性と定着化のための実践支援（縦の連携）、②地方（市連合会、連合会構成市）での機関間連携、水平展開（技術移転、交流・交換会）を通じた持続的な普及体制の実効性 ・FOCAL プロセス（PDC、PDM）とは別に、既存の自治体能力開発制度もしくはツールとして、Lay-CAM と SAMI などがあり、これらの関連性について検証・分析	・既存のそれぞれの市の制度・ツールをレビュー ・関連について聞き取り、関連図の作成	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	33	財政	・SDHJGD で予算措置は十分講じられてきたか、今後の予算確保のための対策は十分か ・地方交付金は予算計画に基づいてタイムリーに配布されているか	・関係者の意見 ・予算負担の推移	・プロジェクト報告書 ・C/P と日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/P と専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー

付属資料 4 : 終了時評価調査評価グリッド

	34	組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>投入された機材や技術移転を受けた人材、導入された意思決定アプローチや協議方法などは今後も有効に活用されるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係者の意見</li> <li>活用されることを示唆する具体的な事例</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
	35	技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門家から、或は研修を通じてC/Pに移転された技術の定着、強化の仕組みがプロジェクトの内容にも含まれているか、SDHJGD や協力機関、対象市、コミュニティ関係者は今後もプロジェクトの成果を活用していくか</li> <li>FOCAL プロセスの普及は現状、NGO やローカルコンサルタントによるもの大きい。SDHJGD 自体による普及強化、自主的に課題を見つけ、課題解決を図れるような能力を持つ必要があり、そのための技術移転の強化の状況と今後の見通しについて</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係者の意見</li> <li>活用されることを示唆する具体的な事例</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>
	36	持続性に影響を与えている貢献・阻害要因は何か、また今後持続性に影響を与えうる貢献・阻害要因は何か		<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト内部、外部の貢献・阻害要因の特定と根拠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト報告書</li> <li>C/Pと日本人専門家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書のレビュー</li> <li>C/Pと専門家に対する質問票</li> <li>関係者へのインタビュー</li> </ul>



付属資料 5: 供与機材リスト

1L\$ = 5.469

2016/07/20

機材管理番号	摘要		価格(レンプラ)	価格(円)	購入日	シリアル番号	仕様
JICA-COM-01	CPU	パソコン 本体	12,500.00	68,363	2012/02/23	BV2YK	DELL
JICA-COM-02	CPU	パソコン 本体	12,500.00	68,363	2012/02/23	24I8RG	DELL
JICA-COM-03	CPU	パソコン 本体	12,500.00	68,363	2012/02/23	7KYRQ	DELL
JICA-COM-04	CPU SERVIDOR	パソコン サーバー	22,995.00	125,760	2012/02/23	SERVICE TAG GWR 1	DELL SERVERPET I10
JICA-LAP-01	LAPTOP	ノートパソコン	22,900.00	125,240	2012/02/23	3RPQ5SI	DELL
JICA-LAP-02	LAPTOP	ノートパソコン	22,900.00	125,240	2012/02/23	3RPM5SI	DELL
JICA-LAP-03	LAPTOP	ノートパソコン	22,900.00	125,240	2012/02/23		DELL
JICA-LAP-04	LAPTOP	ノートパソコン	26,884.99	147,034	2012/07/24	54291025 0000584	SONY VAIO E14
JICA-LAP-05	LAPTOP	ノートパソコン	26,884.99	147,034	2012/07/25	54291025 0000582	SONY VAIO E14
JICA-LAP-06	LAPTOP	ノートパソコン	26,884.99	147,034	2012/07/26	54291025 0000581	SONY VAIO E14
JICA-LAP-07	LAPTOP	ノートパソコン	26,884.99	147,034	2012/07/27	54291025 0000583	SONY VAIO E14
JICA-ELN-18	PROYECTOR	プロジェクター	14,995.00	82,008	2012/02/23	LUMENS/4000	DELL-12IOS
	CARRO MITSUBISHI NATIVA	車両 (廃車)	\$27,637.37	151,149	2012/02/23	S/N	CAMIONETA DE LUJO
	CARRO NISSAN PATHFINDER	車両 (廃車)	\$30,464.18	166,609	2012/08/23	S/N	CAMIONETA DE LUJO
JICA-VEH-01	MITSUBISHI L200 (5051)	車両	\$479,420.00	2,621,948	2014/03/07	MMBJNKB4OED026641	COLOR BLANCO PICK UP
JICA-VEH-02	MITSUBISHI L201 (5053)	車両	\$479,421.00	2,621,953	2014/03/08	MMBJNKB4OED026969	COLOR AZUL PICK UP

別添 6:CP配置実績

▶ C/P機関、協力機関の職員配置の一覧：プロジェクトに配置された職員ごとに配置時期を表記したもの。移動、解雇などの表記も出来る限り反映させて下さい。

和仮訳:地方分権省		前政権(SEIP)~2014.1			現政権(SDHJGD) 2014.2 ~		
部署	役職	氏名	配置期間	推移	氏名	プロジェクト役職	
官房	大臣	Abog. Áfrico Madrid	2011-2014	交代	Abog.Rigoberto Chang Castillo		
	副大臣(内務・地方分権化担当)	Abog.Estela Cardona	2011-2013	交代	Ing. Clarise Morales	Directora del Proyecto	
		Lic. Francis Cáceres	2011-2014	解雇	Lic. Josselyne Palacios		
市民参加局	局長	Dra. Julia García	2011-2014	継続	Dra. Julia García	Jefa del Comité gerencial del Proyecto	
	技術者(FOCAL専任)	Rosa Nolasco	* 2011-2014	解任			
	技術者(FOCAL兼任)	Mirella Sarmiento	2011-2012	解雇			
	技術者(FOCAL兼任)	Wendy Mejía	2011-2012	解任			
	技術者(FOCAL専任)	Gustavo Acosta	* 2011-2014	継続	Gustavo Acosta	* Equipo Tecnico	
地方開発局	局長	Leonardo Martínez	2012-2014	継続			
	技術者(FOCAL専任)	Daniel Reyes	* 2011-2014	解雇			
	技術者(FOCAL専任)	Vanessa Blanco	* 2012-2014	解雇			
	技術者(FOCAL兼任)	Luis Amador	2011-2012	解雇			
	技術者(FOCAL兼任)	Linda Salas	2011-2013	解雇			
	技術者(FOCAL兼任)	Maretza Bardales	2011-2012	解雇			
方自治体 強化	局長	Wilson Núñez	2012-2013	解雇			
	技術者(FOCAL専任)	Ricardo Alvares	* 2012	解任			
	技術者(FOCAL専任)	Juan José Alvarez	* 2012-2013	解任			
	技術者(FOCAL専任)	Denis Corrales	* 2011-2012	解雇			
企画・監査局 (県制支援局)	局長	Geovanny Verde	2012-2013	継続			
	技術者(FOCAL専任)	Enoc García	* 2012-2014	継続	Enoc García	* Equipo Tecnico	
	技術者(FOCAL専任)	Samuel Madrid	* 2012-2014	継続	Samuel Madrid	* Equipo Tecnico	
地方分権化局	技術マネージャー	Ramón Torres	* 2011-2014	継続	Ramón Torres	* Coordinador Tecnico	
国会	連携アドバイザー	Luz Maria Videa	* 2012-2014	↓			
官房付	プロジェクトマネージャー		2014-	継続	Luz Maria Videa	* Gerente del Proyecto	
広報局		Carlos Rodriguez	2013	解雇			
		Karol Bonilla	2013	解雇			
情報局	代表	Eduardo Páramo	2011-2014	解雇	Jefry Cerrato		
	プログラマー	Fabio Valladares	2011-2014	継続	Fabio Valladares		
	プログラマー	Persy Hiuz	2013-2014	継続	Persy Hiuz		
ロジ・サービス室	運転手	Luis Adan Viera	* 2012-2014	継続	Luis Adan Viera	* Mololista	

プロジェクト関係者へのヒアリングに基づく

\*はプロジェクト専属C/P

付属資料 7: 研修実績(本邦研修)

研修年度	研修員と研修コース名	期間	研修員数			研修員名(所属先)			
			SEIP/SDHJGD	市連合会	市				
2011	課題別集団研修「地方自治体行政強化(参加型地域開発)」	2011/7/11～/9/3	1	0	0	Daniel Antonio Reyes Ayala (SEIP)			
2012	課題別研修「中南米地域参加型地域開発のための地方行政強化」	2012.5.20～6.2(本邦研修) 2013.8.19～25(在外補完研修/ホンジュラス)	2	1	1	Leonardo Martínez Navarro (SEIP)	Ramon Antonio Torres Zavala (SEIP)	Alex Salgado (MANOFM)	Pablo Antonio Leiva (El Nispero)
	第三国研修 PCM(アルゼンチン)	2012.9.11～9.20	1			Vanessa Blanco Espinoza (SEIP)			
	「中米カリブ地域生活改善アプローチによる農村開発政策の改善」	2012.10.14～11.10(本邦研修) 2012.11.11～26(在外補完研修/ニカラグア・ドミ共)	1	1	0	Gustavo Adolfo Acosta Pineda (SEIP)	Lenín Domingo Villeda Carvajal (GUISAYOTE)		
2013	課題別研修「中南米地域参加型地域開発のための地方行政強化」	2013.5.19～6.1(本邦研修) 2013.8.18～24(在外補完研修/ホンジュラス)	2	1	1	Rosa Margarita Nolasco Aceituno (SEIP)	Samuel Madrid Cáceres (SEIP)	Bestalina Martínez Ordoñez (MAMUCA)	Jesús Aguilar (Chinacla)
	「中米カリブ地域生活改善アプローチによる農村開発政策の改善」	2013.9.24～11.2(本邦研修) 2013.11.4～17(在外補完研修/ホンジュラス・ニカラグア)	1	0	0	Pedro Aguilera Hernández (MUNASBAR)			
	地域別研修「中南米地域生活改善を通じた農村開発」	2014.1.20～2.2	1	0	0	Julia Garcia (SEIP)			
2014	課題別研修「中南米地域参加型地域開発のための地方行政強化」	2014.5.18～5.31(本邦研修) 2014.10.19～25(在外補完研修/ドミ共)	2	1	1	Luz María Videá Mendoza (SDHJGD)	Palthey Enoc García Guevara (SDHJGD)	Ingrid Nuñez Aguilar (SOL)	Nicolás Argelio Hernández (San Rafael)
2015	課題別研修「中南米地域参加型地域開発のための地方行政強化」	2015.5.17～5.30(本邦研修) 2016.2.14～20(在外補完研修/ホンジュラス)	1	1	2	Benicia Corea Yanez (SDHJGD)	Leonidas Joaquín Bustillo (MAMUNI)	German Francisco Mendoza (Santa Ana)	José Rosario Tejeda (Cane)
2016	課題別研修「中南米地域参加型地域開発のための地方行政強化」	2016.5.8～5.21(本邦研修) 2016.8.21～27(在外補完研修/ホンジュラス)	0	2	1	Lourdes Marisela Espinoza (CIH)	Janio Rolando Borjas (Villa de San Francisco)	José Gamez (MAMCURISJ)	

付属資料 8 : 面談議事録

付属資料 8 : 面談議事録

C/P との面談

日時	2016年5月16日(月) 10:30~12:00		
参加者	回答者: Gerardo M. Lanza Andino (プロジェクト C/P 技術スタッフ)、Palthy E. Garcia Guevara (プロジェクト C/P 技術スタッフ)、Bryan Noel Contreras (課長代理 DPGL)、Wendy Megia (Transparencia DPGL)		
	参加者: 有本専門家、柳原専門家、Suyapa López JICA ホンジュラス職員		
		評価団	氏名
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
	○	協力企画 (2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
	○	評価分析	鈴木 憲明
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>JICA 事務所ならびに評価団から挨拶と終了時評価の概略説明。今回の終了時評価は、中間レビュー後の活動の進捗、実績と成果の確認、プロジェクト終了に向けた活動に対する提言、持続性（自立発展性）とプロジェクト終了後のフォローアップに関する議論が主なポイント。</li> <li>妥当性については、FOCAL プロセスの妥当性の検証の必要性について、効率性については、今までの日本側、ホ国側の投入実績の確認、FOCAL プロセスの効率性について、有効性については MDP (JICA の PDM) の重要性と、プロ目とその成果の評価がポイント、インパクトは、既に多くのインパクトが見られるが、その再検証、そして持続性は一番大事であることを伝え、この持続性については、C/P 機関のコミットメント、本当に実現可能な役割分担の合意、担えない役割については、どこが受け皿になるのか、それについて協議をする必要があることを確認した。</li> <li>住民参加型のコミュニティ開発計画ならびに市開発計画の策定が「土地利用計画を盛り込んだ市開発計画作成のための規定」によって義務化 (Normativa) されたことは、PDM を実行的なものにするために必要。しかし同 Normativa を同意した前 SEPLAN の役割を引き継いだはずの、総合調整省 (SCGG) のコミットメントが低く、政治的な意図から、同 Normativa の推進に積極的でない。同省は、政治的な意図を受けやすく、同省の承認を待っているだけでなく、全国市長会 (AMHON)、市連合会 (マンコムニダ) ならびに市側が、同規定の重要性を認識し、全国市長会や市連合会の協力を得て、住民参加型のコミュニティ開発計画と市開発計画を実現し、これに基づくコミュニティと市レベルの活動を進め、これらのアクターの機運が高まった時点で、これらのアクターが、Normativa について、同省へのプレッシャーをかけるというようなシナリオも考慮するとよい。</li> <li>FOCAL プロセスは、市に対するコミュニティの信頼回復に貢献した。</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>計画策定が参加型で、容易に理解・使用できるツールを使って行われていることが、FOCALプロセスの一番の強みである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FOCAL II 専属の C/P が、中間レビュー時点で半減し、現時点では、実質 3 人となってしまったことは残念だが、政権交代に伴う国家の政策や財政の逼迫によるもので、プロジェクトの責任者である地方自治省副大臣の交代なども影響している。但し、市による計画策定の重要性を認識しているため、今後も引き続き FOCAL プロセスの成功に向けて努力していきたい。</li> <li>地方自治省側として、その人的リソースの限界から、業務内容に関する取り決め、自身の課の役割分担などを明確にする必要がある。同省からの日当宿泊費の支給は、事実上難しいことから、これらを前提にした業務内容と、課職員の役割分担を取り決め、その他、市の参加型開発と事業実施に関する AMHON、市連合会 (Mancomunidad)、市の技術職員、それぞれの業務内容と役割を明確にし、それを制度化していくことが重要となってくる。</li> </ul>
入手資料	<p>内務・地方分権化省組織図、内務・地方分権化担当副大臣所管・関連課組織図</p> <p>「土地利用計画を盛り込んだ市開発計画作成のための規定」のパンフレット</p>
特記事項	

付属資料 8：面談議事録

C/P (Palthy Enoc) との面談

日時	2016年5月16日(月) 13:15~13:45		
参加者	回答者： Palthy Enoc Garcia Guevara (プロジェクト C/P 技術スタッフ)		
	参加者：		
		評価団	氏名
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
		協力企画 (2)	金山珠実
		C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A..Torres Zavala
	○	評価分析	鈴木 憲明
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>既に質問票の回答を受け取っており、これをベースしたインタビューをした。回答の中で、疑問に思ったこと、回答の意図などを確認した。</li> <li>FOCAL プロセス普及シナリオの中の地方分権省⇒市連合会⇒市については、業務プロセスの制度化が重要となる。</li> <li>FOCAL プロセスを実施するうえで、市の技術職員やコミュニティ・リーダーの基礎教育のレベルが低いことが、ボトルネックになることが多い。</li> <li>FOCAL プロセスは、コミュニティ・リーダーの意識の変化に対する貢献が非常に大きい。</li> <li>(予算不足による) 市へのモニタリング業務 (監査、技術指導など) が不足している。</li> </ul>		
入手資料	なし		
特記事項			

付属資料 8 : 面談議事録

保健省 PHC (プライマリーヘルスケア) 課との面談

日時	2016年5月16日(月) 14:00~15:00		
参加者	回答者: Behula Carolina Aguilar Hernández (DSPNA 看護師・技術職員)、Glenda Jamilah Vasques (DSPNA 看護師・技術職員)、Amy Belinda Cootelbnos (DSPNA 技術職員)、Miguel Guerrero (DSPNA 技術職員)、Eros Salinas (DSPNA 看護師)、Pilion Sueuara (DSPNA 看護師・技術職員)		
	参加者: 有本専門家、柳原専門家		
	評価団		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
	○	協力企画 (2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価団から挨拶と終了時評価の概略説明。今回の終了時評価は、FOCAL プロジェクトの実績と成果の確認、プロジェクト終了に向けた活動に対する提言、持続性(自立発展性)とプロジェクト終了後のフォローアップに関する提言をすることが目的であることを先方に伝えた。</li> <li>保健省 PHC 課としては、マニュアルに沿って、全国への展開を図りたい。FOCALとは、JICA技術プロジェクト「ホンジュラス国国家保健モデルに基づくプライマリーヘルスケア体制強化プロジェクト」(PROAPS)を通じて、レンピラ県レパエラ市において、保健省管区の関係者が、FOCAL プロセスのセンサス調査結果と保健省の調査結果を比較する作業に協力することと、次の段階であるコミュニティ開発計画(PDC)策定の保健分野において、家族保健チームが支援していくことが合意された(2015年12月)。(⇒コミュニティ開発計画の共同作業を通じた、FOCAL プロセスがどのように他機関と連携できるのかどうかの検証については、保健省 PHC 課側が、プロジェクト終了までに、同作業に入れるかどうか不明であることから、検証には至らない予定。)</li> <li>現在、SESAL と FOCAL プロジェクトは、コミュニティレベルの地域開発に関する協力関係を結び、今までも4回の協議を重ね、お互いの業務範囲で協力できる部分について、技術者レベルで話を進めてきた。</li> <li>具体的には、市開発計画策定にあたっては、市開発計画策定のステップ毎に、FOCAL 側ができること、保健省側ができることを整理し、それぞれが共同でできる業務を洗い出すなどの対応をしている。</li> <li>コミュニティ調査をする際、お互いに家族単位の調査をするが、保健省は、保健に特化した内容の情報を収集し、FOCAL は主に社会開発や小規模インフラに関する情報の収集をするなど、切り分けは可能であ</li> </ul>		

付属資料 8：面談議事録

	<p>る。一部重なる情報は、FOCAL が 3 年もしくは 4 年毎の更新、保健省側は毎年の更新（予定）のため、FOCAL が収集した基礎情報（家族構成、コミュニティの世帯数など）は、保健省が強化する形で、より精度の高い情報収集を試みたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ニーズを拾い上げ、その後は、コミュニティの事業や市の予算で業務実施することを想定。SESAL が示す地域保健強化プロセスには、ニーズに対応した事業実施は含まれていない</li> <li>• 市では対応できない業務については、市長などを通じて、中央へ事業実現のための働きかけをする。保健省内部でも、事業化の可能性を検討する余地はある。</li> <li>• FOCAL 終了後は、FOCAL プロセスにより強化された市との連携を含め、コミュニティレベルでの地域のニーズ（衛生面での改善、保健所の改善、その他保健面での課題に起因する問題の解決など）の洗い出しと、市のコミュニティ開発計画への提言などを進めていきたい。</li> </ul>
入手資料	<p>SESALPHC 課地域保健強化プロセス  <b>家族保健推進チームのための運営方針マニュアル（2016 年 3 月）</b></p>
特記事項	



付属資料 8 : 面談議事録

**AECID と AMHON との面談**

日時	2016年5月16日(月) 15:30~17:00		
場所	AMHON 事務所		
参加者	回答者：Manuel Blazquez Sotillos (AECID プログラムコーディネーター)、Luis Castillo (AMHON 地方分権化・市開発部部长)、Rudys Ordoñas (PFGD プロジェクトコーディネーター)、Jose Manuel Medina (PFGD 地域開発専門家)		
	参加者：有本専門家、柳原専門家		
	評価団		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
	○	協力企画 (2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査団から終了時評価の目的や日程を簡単に説明。</li> <li>AECID は 14 年前からホンジュラスで支援活動をしている。地方分権では、1)法整備、2)組織・組織間連携強化、3)地域開発 を三つの柱としている。支援の対象地域は、北部沿岸、西部と南部の 3 地域 (ホンジュラス国 18 県中 11 県の 20 市を対象)。</li> <li>中央レベルでの主な C/P は、AMHON を C/P としている。現在 AECID が支援している市の数は PFGD (プロジェクト期間：2014 年～2018 年) を通じて、西部と南部の数市を対象にしている。</li> <li>ホンジュラスでは 1990 年代から地方分権が進められてきたが、地方分権がなかなか進まない一つの理由として、市の運営管理能力が不十分である点が挙げられる。選挙ごとにある程度経験を積んだ職員が交代するので、能力が育たない。このような状況下、政権交代による影響を受けにくい市連合会への技術的な支援は有効である。(⇒AMHON の代表は、全市長から選出されることから、ある一定の政治的な影響はある。また AMHON は、制度上、市に対する技術支援を役割としていない)</li> <li>AECID は、市の運営管理能力強化を支援している。様々な分野で能力の「漏れ」が生じないようにしているが、Ley-CAM (地方公務員法)、SAMI (市の総・財務統合管理システム)、土地台帳の整備には特に力を入れている。</li> <li>Ley-CAM については、法整備されたが、その導入については、市長の政治的意図 (Voluntad Politica) によることから、進み具合は遅い。</li> <li>「土地利用計画を盛り込んだ市開発計画作成のための規定」(Normativa) の承認が、総合調整省により法的な根拠付けがなされたうえで、推進されることが非常に重要である。</li> <li>FOCAL プロセスの利点は、1)住民がコミュニティのことを知り、住民</li> </ul>		

付属資料 8：面談議事録

	<p>のエンパワーメントの底上げを実現していること、2) コミュニティ住民の民意が開発計画に反映されること、3)現状を把握するためのプロセス（センサス調査）に、コミュニティを巻き込んでいることから、コミュニティが事業実施に興味を持ち、それが、良い事業の計画と実施に繋がっていることである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 全国及び地域レベルにおいて、ドナーの支援がこの FOCAL プロセスによって調和され、持続性が生まれたことが評価されると思う。</li> <li>• 地方開発の分野で支援を行っているドナー間での協調は重要である。</li> <li>• AECID は財政支援も行っているが、政府組織を必ず通し、ホンジュラス側からの投入を条件づけている。</li> <li>• 市連合会技術者へのフォローアップはとても重要だと考えている。</li> <li>• 市は計画づくりで終わるのではなく、事業の実施・管理費を入手するための能力も強化するべきである。FOCAL プロセスを通してつくられたコミュニティによる計画は、他ドナーからの援助を、コミュニティ側の意思で受け入れ、コミュニティの実際の開発ニーズに即した事業を実施するうえで機能している。</li> <li>• 現在、AECID は、AMHON を通じて、2 市連合会へ FOCAL プロセス手法を活用した参加型開発計画に関する資金援助をしている。AMHON の技術者（AECID が雇用しており、また本プロジェクトにおいて研修を受けている）が、現在、西部の 2 市連合会の 2 構成市に対して、また 7 月からは、更に南部の 2 市連合会の 2 構成市への技術移転により参加型開発計画を進めている。今後、AMHON 側は、同市連合会への技術移転を終え、その他の市への参加型開発計画は、同市連合会に引き継いでいく予定である。</li> </ul>
入手資料	地方公務員人事法制度 Jun,2010
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

**MUNASBAR 市連合会との面談**

日時	2016年5月17日(火) 13:00~14:30		
場所	MUNASBAR 事務所 (San Nicolás 市)		
参加者	回答者 : Omar Caballero R. (MUNASBAR 事務局長)、German M. Mejia (MUNASBAR UPIM 技術者)		
	参加者 : 有本専門家、柳原専門家、Bryan Noel Contreras (課長代理 DPGL) , Gerardo M. Lanza Andino (プロジェクト C/P 技術スタッフ)		
	評価団		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
	○	協力企画 (2)	金山 珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A..Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>終了時評価団から終了時評価の目的を説明し、会議参加者による自己紹介を行った。</li> <li>MUNASBAR の事務局長により、同市連合会の事業についてのプレゼンテーションがなされた。詳細は、入手資料「MUNASBAR 活動プレゼンテーション資料」を参照。(概要：ドナーからの援助 (JICA や USAID による技術支援、国家食糧安全プログラム (PROMUSAN)、JICA 見返り資金の活用 (Programa 2KR JICA)) などを受け入れ、構成市との調整と技術支援などを実施している。また構成市からのニーズ、援助オファーにあわせて、同市連合会自身の組織図を変更し、適材適所な市への技術支援を行っている。)</li> <li>MUNASBAR は 2002 年に設立され、San Vicente, Arada, Atima, San Nicolás, El Nispero, Nuevo Celilac が構成市となっている。このうち San Nicolás を除く、全ての市で FOCAL プロセスが終了している。San Nicolás は、現在、PDM の策定中である。</li> <li>MUNASBAR が、FOCAL I の支援対象市であった Higuito 市連合会に支援を要請して 2010 年に FOCAL プロセスを開始した。</li> <li>市連合会のなかには市の事業の運営管理を直接請け負っている市連合会もあるが、MUNASBAR はあくまで、市の事業形成・実施の支援・ファシリテーションを担っている。</li> <li>FOCAL プロセスは、コミュニティのニーズを的確に把握し、開発ニーズにあわせた事業を実現するために、不可欠なツールである。</li> <li>FOCAL プロセスの適用は、多くの時間を必要とするが、必要とされる時間は問題ではなく、それぞれの市の個性であり、FOCAL プロセスの適用は、市の能力にあわせて実施されるべきである。全てのプロセスにおいて、コミュニティのエンパワーメントの向上を図っており、費やす時間に無駄はない。</li> <li>FOCAL プロセスのマニュアルやツールを引き続き、その後、市連合会</li> </ul>		

付属資料 8：面談議事録

	<p>自身のニーズや使い勝手にあわせて、ツールを改善した。例えば、活動計画表には、“成果”とそれに応じた“指標”の欄を追加し、市連合会が市と共に活動して得られる“アウトプット”と“成果”を関連付けさせ整理し、事業モニタリングや評価の際は、活動成果について記載するだけでなく、その結果得られた“アウトプット”により、実現された“成果”と“指標”も記載しており、これにより市連合会自体の戦略との整合性を評価している。今後、市に対しても同様のコンセプトを取り入れて、市事業のモニタリングと評価を強化していきたい。(⇒通常、市レベルだと、活動の進捗とその結果を記載するだけでも十分なにも関わらず、その上位の概念である“成果”と“指標”も取り入れており、“アウトカム”に対するモニタリングと評価も視野に入れた取り組みは、非常に素晴らしいと感じた。加えて、これを自身で必要性を考えて、導入しているところを考慮すると、かなりの高い自立性が発現していると思われる)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現在、市連合会同士の技術移転と情報共有を積極的に実施しており、定期的ではないものの、年間、少なくとも6回の活動を実施している。</li> <li>• MUNASBARの活動資金は、メンバー市からの会費、ならびにドナーによる資金援助から成り立っている。</li> </ul>
<p>入手資料</p>	<p>MUNASBAR 活動プレゼンテーション資料 MUNASBAR 職員週間勤務表 MUNASBAR 2016年活動計画表</p>
<p>特記事項</p>	

付属資料 8 : 面談議事録

San Nicolas 市市長との面談

日時	2016年5月17日(火) 14:30~15:30		
場所	San Nicolás 市役所		
参加者	回答者：Carmen Alicia Paz (市長)、Guillermo Barrientos (副市長)、Joan Leiva Caballero (市職員・開発ユニット)、Colin Rodriguez (市職員)、Omar Caballero (MUNASBAR 事務局長)、German M. Mejia (MUNASBAR UPIM 技術者)		
	参加者：有本専門家、柳原専門家、Bryan Noel Contreras (課長代理 DPGL)		
	評価団		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
	○	協力企画 (2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者の自己紹介と終了時評価の目的の説明を行った。</li> <li>市長から、San Nicolás 市の事業紹介、FOCAL プロセスの進捗状況について説明があった。市が重要な事業として位置づけているのが、保健、教育、小規模インフラ、その他零細企業 (家族経営の) 支援などである。</li> <li>前市長は、FOCAL プロセスの活動に積極的ではなく、他市と比較しても FOCAL プロセスの進捗が遅れた。同市長は、FOCAL プロセスの最初のプロセスであるセンサス調査の活動を見て、その必要性を強く感じ、積極的に FOCAL プロセスの活動にコミットするようになった。現在は、PDC 策定が終了し、PDM の策定作業に入るところである (⇒ PDM の策定は、①PDC 事業の優先付け、②複数年投資計画 (PIMP)、③年次投資計画 (PIMA) の策定を経たうえで、最終的に、地方自治次省へ PIMA の申請し、予算の承認を得ることとして定義)。一方で、PDM の策定に至らずとも、PDC があるため、FOCAL プロセスを通じて計画されたコミュニティ事業は、既に幾つか実施している。</li> <li>FOCAL プロセスの適用には、時間と経費がかかり、これらを全て市側で負担する必要がある。そのためには、市長の政治的意図 (Voluntad Politica) が、非常に重要である。前市長の任期中に、FOCAL プロセスが進まなかったのは、前市長の政治的意図と FOCAL プロセスの目指す参加型開発がかみ合わなかったのが起因している。FOCAL プロセスは、コミュニティのエンパワーメントを強化することを一つの目的としており、前市長の従来の政治戦略ではなく、理解し得なかったのではないかと思う。</li> <li>センサス調査に関して、机の上ではなく、きちんとしたコミュニティ参加を実施しようとすれば時間はかかる。市のキャパシティ (人員</li> </ul>		

付属資料 8：面談議事録

	<p>数、それを確保する資金) とコミュニティの都合を考えなければならぬので、時間がかかるのは当然である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FOCAL プロセス普及のためには、参加型の市開発計画を推し進めるための“PDM-OT (Normativa)” が、非常に重要である。この Normativa の法令化と制度化を通じて、政府と AMHON から、他の (FOCAL プロセスを適用していない) 市連合会と市へプレッシャーをかけ、FOCAL プロセスを普及していくことが望まれる。一方で、FOCAL プロセスの中で、コミュニティのエンパワーメントが強化されれば、コミュニティからのプレッシャーにより、市や市連合会による Normativa の推進が促されていくことも期待される。FOCAL プロセスの普及には、市長連合、政府 (特に地方自治省) などの上からのプレッシャーと、コミュニティのエンパワーメント強化による下からのプレッシャーが必要だと思う。</li> <li>• FOCAL プロセスを全国一斉均一に広めることは難しい。進捗や成功、強い意志、やる気がみられる市を厳選して (財政的にも) 支援することで、他の市にとってインセンティブとなり、例に倣う市も出てくる。</li> <li>• PDM の策定のサイクルは、5 年から 8 年を考えている (FOCAL プロセスのマニュアルにもそう推奨されている)。理由は、市の政権は 4 年のサイクルで、次政権のサイクルの 1 年目は選挙後の年であり。政権交代があった場合に、市開発計画の空白時期ができる。これを補うために、4 年+1 年として、5 年の市開発計画の策定が、自身の市のためには、現時点では、適当であると考え。5 年か 8 年、もしくはそれ以上の年のサイクルにするべきかどうかは、今回策定する市開発計画の、その後の実施事業による開発効果のみで判断していきたい (大きな開発効果が 3 年か 4 年ぐらいでは、直ぐにでない場合には、市開発計画のサイクルを 8 年などにすることも考えられる)</li> <li>• センサス調査は、事業実施の進捗具合と開発効果を見定めるために、3 年~4 年のサイクルで考えていきたい。既に、センサス調査を実施して、3 年経つので、近々、センサス調査 (更新) をしていきたい。</li> <li>• 今後、PDM の策定を終わらせ、コミュニティニーズにあわせた事業を、市の事業として実施していきたい。</li> </ul>
入手資料	無し
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

Atima 市との面談

日時	2016年5月18日(水) 9:00~11:00		
場所	Atima 市 市役所		
参加者	回答者：Hector Alturo Alcantara (Atima 市長)、Glenda Yojano Enamorado (Atima 副市長)、Marvin Muñoz (市会議員)、Smelin Vega (市職員/市開発ユニット)、Glenda Xiomcero Dioz Ramos (PROMUSAN 技術者/市職員)、Patrocinio Sarmiento (Atima 市病院医者)、German M. Mejia (MUNASBAR UPIM 技術者)		
	参加者：有本専門家、柳原専門家、Bryan Noel Contreras (課長代理 DPGL)		
	評価団		
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
	○	協力企画 (2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
	○	評価分析	鈴木 憲明
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者の自己紹介と終了時評価の目的の説明を行った。</li> <li>FOCAL プロセスは、開発戦略計画を策定するためのツールであり、参加型地域開発を進めるための道しるべである。FOCAL プロセスを適応する前は、市側は、コミュニティで実際に起きている実際の問題を知ることができなかつたし、コミュニティ側は、市が実施している開発事業に関する情報も興味も持っていなかつた。</li> <li>FOCAL プロセス (特に PDM 策定プロセスにおいて) は、支援の優先順位を決め、異なるコミュニティに均等に支援を行渡らせるうえで非常に重要なツールである。</li> <li>Atima 市には 48 (18,650) コミュニティあり、全ての PDC が完成しており、且つ PDM の策定も終了している。2015 年度以降の予算には、PDM の結果を反映している。</li> <li>センサス調査に基づいた開発計画は、支援金を得るための重要なツールである。以前は、援助のオファーがきても、明確な根拠を持って、市の開発ニーズを伝えることができなかったが、現在では、コミュニティのニーズに基づいた、明確な根拠を持って、必要な援助ニーズを伝えることができる。</li> <li>MUNASBAR と PUCA、2つの市連合会に所属している。Atima 市は、Nacional 政党を支持している (MUNASBAR の構成市は、Atima を除いて、全て Liberal 政党である)。Atima 市は、Nacional 政党を支持する市で構成されている PUCA にも所属している。理由は、二つの市連合会に所属することにより、より多くの技術支援と資金援助の機会を増やすことができるというメリットが享受できるからである。</li> <li>市では、保健や教育など社会開発事業、ならびに小規模商業事業 (コ</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>ーヒーなど) にも力を入れている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 隣のレンピラ県では、PROAPS (SESAL の JICA 事業) が、家族保健サービス強化モデルの普及のための活動をしている。同市では、同モデルの普及に関する活動を独自に実施している。(⇒FOCAL 事業の成果が、他のセクターに波及し、JICA 事業推進のためのベースとなっている良い事例である)</li> <li>• PROMUSAN (FAO の市食糧安全プログラム) の事業を積極的に進めている。同事業を、効率よく運営しているのも、FOCAL プロセスを通じて、市を知り (センサス調査)、ニーズを知り (PDC 策定)、事業の優先付け (PDM 策定) をしていたおかげであると、実感している。</li> <li>• 以前は、市の事業の計画立案時に、コミュニティを巻き込んでいなかったが、FOCAL プロセスの活動を通じて、コミュニティの巻き込みが進み、今では、コミュニティのニーズに沿った事業を実施、非常に高い満足度を得られている。</li> <li>• 2013 年、保健セクターに関する地方分権を始めた最初の市である。</li> <li>• Atima 市では、独自に家族保健サービス強化を進めており、FOCAL プロセスのセンサス調査時に完成させた世帯データベースと世帯マップスケッチ (Croquis) を活用し、保健セクター側で使用する家族登記簿 (Ficha Familiar) を作成し、2 週間ごとに更新している。現在、6 チーム (保健プロモーターや看護師もしくは医師のチーム) が、コミュニティに出向き、1 カ月に 1 チームあたり約 600 世帯を訪問し (聞き取りではそう言われたが、実際にはこの半分か 4 分の 1 程度と思われる)、必要に応じて、訪問診療も実施している。</li> <li>• Atima 市では、生活改善のアイデアを取り入れ、①お金をかけない、プロジェクトを実施している。加えて、市独自の予算、PROMUSAN、その他援助プログラムを活用した事業も実施している。</li> <li>• USAID から農業分野での補助金を受けている。</li> <li>• 今までに実施した事業は、入手資料である Atima 市事業進捗を参照。</li> <li>• FOCAL プロセスが順調に進んでいるのは、市長の強力な支援がある。</li> <li>• FOCAL プロセスのセンサス調査により、コミュニティのニーズを知るだけでなく、土地区画とそれに伴う課税を順次進め、FOCAL プロセスを始めた頃に比べ、税収があがった。</li> <li>• 現在、Caja Rural の支援に力を入れている。これが PDC のプロジェクト実施とつながる場合が多く、現在 12 の Caja Rural を通じて、主にコミュニティでの女性による活動を支援している。</li> </ul>
入手資料	Atima 市開発事業進捗プレゼンテーション Atima 市 PDC 事業モニタリングシート Nov, 2015
特記事項	



付属資料 8 : 面談議事録

El Nispero 市との面談

日時	2016年5月18日(水) 14:30~16:00		
場所	El Nispero 市役所		
参加者	回答者: Ada Alicia Lopez (El Nispero 副市長)、Ruth Ramos (経済開発ユニット技術者/市職員)、German M. Mejia (MUNASBAR UPIM 技術者)		
	参加者: 有本専門家、柳原専門家、Bryan Noel Contreras (課長代理 DPGL)		
	評価団		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画(1)	木全 洋一郎
	○	協力企画(2)	金山 珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A..Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者の自己紹介と終了時評価の目的の説明を行った。</li> <li>同市事業の紹介と、PDC の進捗に関わるプレゼンがなされた。PDC の進捗状況は「Nispero 市 2016 年市開発事業進捗プレゼンテーション」を参照。</li> <li>人口 8,000 人程度。主な経済活動は農業(穀物類、コーヒー)、牧畜である。電化率は 100%。都市部で上下水道普及率は良く、開発が進んでいない集落での普及率はその半分程度。保健センターが一つある。</li> <li>近くに San Rafael という市があり、水力発電がある。</li> <li>最近では、保健・教育セクターの事業に力を入れている。</li> <li>PROMUSAN からの資金協力により、事業を展開している。FOCAL プロセスの適用により、効率的な事業が実現している。</li> <li>生活改善のアイデアを、同市で紹介してくれた。これらのアイデア(お金を使わない)を使って、実際の事業にも活用した。</li> <li>保健省の保健プロモーター(保健局が契約している保健ボランティア)が、保健家族センサス、FOCAL センサスの更新を同時にやっている。</li> <li>FOCAL プロセスの経験は、今、思えば、非常に重要なものであり、市の事業計画立案には、欠かせないツールとなっている。</li> <li>住民参加を促しても、事業を実施するための資金が伴って目に見える変化が必要で、住民のエンパワーメント強化には実際の成果も必要である。</li> <li>現在、FOCAL プロセスで得られたコミュニティの優先付けされた開発ニーズをもとに、参加型による市事業の予算合意(Presupuesto Participativo)を、コミュニティの代表とともに実施しており、これにより効率的な援助資金の運営も実現している。市事業に対するコミュニティ側の満足度は非常に高い。</li> <li>コミュニティ・リーダーは、「事業といえばインフラ」という文化的思</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>考を持っていて、これを変えるのは容易ではない。生活改善のアイデアは、こういった思考を変えるために非常に役に立った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MUNASBAR では FHS や (Fondo de Reducción de la Pobreza: FRP)、USAID による税率の改善や、土地台帳の整理などの制度を利用して市への支援を継続してきた。</li> <li>• 市連合会はメンバー市から資金を集め、意見交換や技術交流を実施している。</li> <li>• 市連合会は、市がメンバーを構成していることから政治から完全に切り離すことは難しいが、偏りはない。常にメンバー市の合意形成に努めている。</li> <li>• 同市では、米州開発銀行 (BID) の借款を受け、AECID ならびに AMHON が進めている、市運営管理統合システム (SAMI) を導入済みである。現在、計画された事業と、それに対する予算承認、実施、予算進捗管理など、市事業の運営管理に必要なプロセスが情報システムで管理されている。</li> <li>• 同市では、USAID が進めている Ley-CAM の導入を 2015 年に終えており、市職員の評価を実施した。いずれも 70 点を超過しており、市職員の解職は発生していない。</li> <li>• 市職員の評価にあたっては、市関係者だけでなく、第 3 者の諮問委員会の評価も入っており、公平性と透明性は保っている。</li> <li>• ホンジュラスは、地方分権を装った中央集権である。機能を移譲しても財政が伴わなければ、本当の地方分権は起こらない。</li> <li>• FOCAL II 開始後は生活改善研修を経て、PDM の策定が完了した。今後、6 年間は、これをベースにした市開発事業を実施していきたい。</li> </ul>
入手資料	<p>Nispero 市 2016 年市開発事業進捗プレゼンテーション  Nispero 市 PDC 事業モニタリングシート 2015-2016  Nispero 市市職員評価指標マニュアル  SAMI 広報資料 No.22  2015 年年次投資計画 (PIMA 2015)</p>
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

**CODEMUSSBA 市連合会と Santa Rita 市を含む構成市との面談**

日時	2016年5月19日(木) 10:00~12:30	
場所	Santa Rita 市 市コミュニティセンター	
参加者	<p>回答者：Gabriela M. Cordova (CODEMUSSBA 市連合会 地域開発コーディネーター)、Omar Barahona Coites (CODEMUSSBA 市事務局長)、Crescencio Castellanos (CODEMUSSBA 市連合会職員)</p> <p><u>Santa Rita 市</u>                  Quebin A. Limeney G. (Santa Rita 副市長)、Ouan Gomez Madrid (市総務管理ユニット/市職員)、Anaely Reyes Paz (青年育成/市職員)、Francis Noe Bardalos (コミュニティ開発技術者/市職員)、Erlin Genon Costellanos (市役所財務課職員)、Adolfo A. Poenifez (市技術者/市職員)、Eric Pere Muñoz E. (土地区画・整備課課長)、Catarino Padilla (パトロナト (コミュニティ委員会代表))、Ramoia Vasquez (パトロナト代表)、Mastin B. Autiata G. (パトロナト代表)、Uabeliada Cardona (コミュニティ・リーダー)、Ligetaz Selaya (コミュニティ・リーダー)、Concepcion Amoya (コミュニティ・リーダー)、Wendy Carolina Vasquez (コミュニティ・リーダー)、<u>Las Vegas 市</u> Gerardo Trejo (Las Vegas 副市長)、Noemi F. Lamunco (市職員)、<u>San Pedro Zacapa 市</u>                  Hugo Adiel Figueroa (市の FOCAL コーディネーター/市職員)、Marco Tulea Deras (コミュニティ開発技術者/市職員)、Darguin Abel Paz (コミュニティ青年会代表)  <u>Ceguaca 市</u>                  Yery Eusebio Erazo Edo. (市地域開発ユニット技術者/市職員)、Santos Manuel Muñoz (PROMUSAN コーディネーター)</p>	
	参加者：有本専門家、柳原専門家、Bryan Noel Contreras (課長代理 DPGL)、Gerardo M. Lanza Andino (プロジェクト C/P 技術スタッフ)	
	評価団	氏名
	総括/団長/地方行政	武田 長久
	地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
	協力企画 (2)	金山珠実
	○ C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A..Torres Zavala
	○ 評価分析	鈴木 憲明
	通訳	島崎 マリ
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者全員の自己紹介と終了時評価の目的の説明を行った。</li> <li>Santa Rita 市 (人口 3,646/772 世帯/12 コミュニティ) の事業に関するプレゼンテーションが行われた。特に FOCAL プロセスの中で実施した内容、優先付けをした経緯、</li> <li>Santa Rita の市職員、ならびにコミュニティからの感謝の意が述べられた。FOCAL プロセスは、コミュニティという最終的な受益者まで浸透している。</li> <li>Santa Rita 市は小さく乏しい市だが、治安が良い。市長は 2 期目。</li> </ul>	

付属資料 8 : 面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FOCAL プロセス導入前は、市の事業が整理されていない、状況を全く分かっていなかった。開発ニーズをわかっていなかった。FOCAL プロセスの導入、その後の技術移転を非常に感謝している。</li> <li>• 現在、コミュニティ自身が、本当に必要なことを見出し、それに合わせたコミュニティ開発が行われている。</li> <li>• FOCAL のセンサス調査を通じて実施した土地区画整理 (Catastro) と固定資産税の徴収により、税収が 60,000 (2006年) から 750,000 (2015年) レンピラへと、10倍以上に税収が跳ね上がった。(⇒FOCAL1の事業効果が、インパクトとして発現しているのは、非常にすごいことである (FOCAL2 の上位目標も一部達成している)。通常の援助事業では、ここまでのインパクトは出ず、事業実施時よりも低下することもままならない中、事業効果を最大限に発現している同プロジェクトのインパクトは極めて高いと判断される。本インタビュー後の、市長との話では「FOCAL プロセスを通じて、実施した同取り組みにより、税務課に、税金を払うため、住民が列をなしているのをみて、感動した」というコメントがあった。FOCAL プロセスに対する感謝の意を示している一つの逸話だと思う。FOCAL プロセスの妥当性とそのインパクトのエビデンスでもあると思う。)</li> <li>• FOCAL プロセスは、開発ニーズを整理し要約するのに非常に有用である。PDM には、市の開発戦略が入っており、5年分の事業開発計画と投資計画が記載されている。</li> <li>• SAMI は、導入済みである。</li> <li>• FOCAL プロセスは、市長自身が「住民のニーズ」を憶測するのではなく、現実のデータに基づいて住民が求めていることを把握することができるという点で優れている、不可欠なツールである。</li> <li>• Santa Rita 市のコミュニティ・リーダーは、水管理委員会 (Junta de Agua) やコミュニティ委員会 (Patronato) のリーダーを兼ねるなど、大半はなにかしらの住民組織に所属している。コミュニティごとに 3人のリーダーを配置している。</li> <li>• 現在では、スペインの AECID ならびに UNICEF などから、技術提供を受け、センサス調査の結果を、GIS を使って取りまとめている。</li> <li>• San Pedro Zacapa 市 (人口 3,573 人/2,000 世帯/22 コミュニティ)</li> <li>• 全てのコミュニティに対して PDC を策定した。</li> <li>• 教育、青年育成、女性支援などが主な市の事業である。</li> <li>• FOCAL プロセス導入以前は、プロジェクトの形成立案が、市長や政治家の俗人的なものであったが、現在は、それが、コミュニティの実際の開発ニーズにあわせた参加型によるプロジェクトの形成立案と変化している。</li> <li>• コミュニティ自身が、どのように事業を管理するのかを知りようになり、自律的な市事業の実施に至っている。</li> <li>• 4つの住民のコミュニティの巻き込みは、困難を極めた。これらコミュニティの巻き込み方法は、それぞれ異なる。しかし、少しずつ巻き込み、最終的には、全てのプロセスを終了させることができた。</li> </ul>
--	---

付属資料 8 : 面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コミュニティ毎に Caja Rural (農村金庫) があり、自律的に運営管理されている。事業支援、生活改善などに活用されている。</li> <li>• PROMUSAN の支援が入っている。現在、100 以上の家族への支援に繋がっている。</li> <li>• PDM の策定を通じて、事業の優先順位付けをし、PIMP の作成をしている。PDM の策定は 5 年毎である。</li> <li>• NGO から援助オファーが来たときも、コミュニティの開発ニーズをすぐにエビデンスとともに、伝えることができ、効率的な援助事業を実現できるようになった。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Vegas 市 (人口 24,000 人、5,421 世帯、40 コミュニティ)</li> <li>• 副市長から、FOCAL プロセスの進捗が説明された。</li> <li>• 現在のところ、ベースライン調査が終わって、さらに更新作業に入っている。更新は、スペイン技術庁 (AECID) の協力により実施している。</li> <li>• 以前は、市長が、自身の理解の範囲で、事業化をしていたが、今は、職員も巻き込んだ、ニーズにあった事業の計画立案ができている。</li> <li>• 4 つの PDC を現在策定中である。</li> <li>• 以前は、無駄な事業に支出をしていたが、今は、本当に必要な事業に対して投資できるようになった。</li> <li>• PDM は、5 年ごとに変更する予定である (つまり PDM の計画は 5 年分となる)。</li> <li>• 市長が政治的な意図がある事業に投資しようとしていたが、コミュニティのニーズが視覚化されていたことにより、市長がその意思を譲り、コミュニティのニーズに即した事業に投資する決断をすることもあった。</li> <li>• 市長がいなくなっても、市職員ならびにコミュニティ・リーダー達自らが FOCAL プロセスを継続できるよう、積極的な活動への参加を促している。市では FOCAL プロセス実施のために 2 人の技術者が配置されている。</li> <li>• 一年で実施できない大規模な事業は複数年度にわたって実施している。また、計画していたものの実施しきれない事業は、翌年、住民参加のもと、優先順位を決めて PDC を調整していく。</li> <li>• PDC の研修モジュールに入っていた生活改善アプローチについて、プロジェクトを考えるにあたり、3 つのタイプ (①お金は不要、②お金が必要、③お金を作る) に分けたことは興味深く、PDC の実施推進につながる。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceguaca 市は、センサス調査を進めていたが、その調査結果の検証を実施する前に、政権が交代し (前政権の担当者が調査結果の入っている PC を持って行ったからだと思われる)、調査結果のデータを紛失した。その後、しばらく、センサス調査が中断していた。</li> <li>• 現在、センサス調査を継続して進めている。</li> <li>• 市連合会ネットワーク (UTS) が主催する技術交流を通じて、FOCAL</li> </ul>
--	--

	<p>プロセスの必要性を感じている。開発ニーズ、市役所の開発をどこに向かわせるのかを把握するために必要だし、そこに必要性を感じる。しかし、市長のコミットメントがあまり得られない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• コミュニティ毎のニーズを把握するのは必要である。</li> <li>• 市開発計画の戦略を作成する際にも必要である。市の開発が、現在、どのような立ち位置にいるかを把握するのによい。</li> <li>• 市長の <b>Voluntad Politica</b> をまだ掴みきれてないが、市連合会の協力により、市長のコミットメントを得られるよう、働きかけていきたい。</li> </ul> <p>【コミュニティ・リーダーから】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• コミュニティの本当の開発ニーズが自身でわかり、それが実現されるのを見ることができ、援助を実感できるようになった。</li> <li>• 今まで、このような参加型によるコミュニティ開発の仕方を見たことがない。非常に感謝している。</li> <li>• 必要な事業が実現されていくのを見て、非常に満足できる。</li> <li>• 年を重ねてきたが、こんなに満足できるコミュニティ開発を今まで見たことはない。市との信頼関係も強化され、非常に嬉しい。</li> <li>• コミュニティの開発ニーズを自身で把握し、そして実現されるのを見る・・・それが、非常に嬉しい</li> <li>• センサス調査の結果を使って、市長がコミュニティニーズを尋ねるようになった。</li> <li>• 農道整備・教育事業の実施状況が目に見えて感じる。そこが非常に嬉しい。</li> <li>• 市が、コミュニティに入り、そして（コミュニティの）本当の声を聴いてくれたことで、私達も協力したくなった。</li> <li>• （FOCAL プロセスの導入以前は）実際に、自分たちが何を必要としているのかわかっていなかった。FOCAL プロセスを通じて、何が不足して、コミュニティニーズが何か分かるようになった。</li> <li>• プロジェクトには、お金が必要（<i>con dinero</i>）だけではなく、お金は不要（<i>sin dinero</i>）もあることに気付いた（⇒自分たちの手で PDC を作って、それに市が応えているというところに、彼らのイニシアチブとオーナーシップの醸成の大きな要因があるように感じた）。</li> </ul> <p>【市連合会から】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 市長とコミュニティ・リーダーの政治的意図（<b>Voluntad Politica</b>）が重要である。これを促進させていくためにも、FOCAL プロセスを継続させていくことが重要である。</li> <li>• FOCAL プロセスは、我々の市開発事業に対して、光を当ててくれた（市の開発指針を与えてくれた）。そして、これを通じて、市だけでなく、コミュニティの能力向上にも貢献した。</li> <li>• <b>Santa Rita</b> 市長自信が、CODEMUSBA の会長を務めている。</li> <li>• <b>Santa Rita</b> 市長（<b>Elcy Amanda Jimenez</b>）とは、市長が、当日首都に出張中であったために、面談をその日の夜にプロジェクト事務所で行った。市長は、AMHON の理事会メンバーとして、サンタバルバラ地域</li> </ul>
--	--

付属資料 8：面談議事録

	<p>での大統領コミッショナーとして、全国市長の間で非常に影響力が強く、今後は、自らが、FOCAL プロセスの宣伝頭としてリーダーシップを取っていく抱負を述べていた。サンタバルバラ県のみならず、まだ FOCAL プロセスを実施していない他県の市長（例えばオランチョ県など）、市連合会にも技術交換会などを通じて説得していく予定である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• メンバー市は皆が同じペースで作業を進めている訳ではない。市の技術者のやる気に左右されることが多いため、FOCAL プロセスを義務化することが必要ではないか。</li> </ul>
入手資料	Santa Rita 市の住居整備事業に関する FOCAL プロジェクトを通じた経験
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

MANOFM 市連合会との面談

日時	2016年5月20日(金) 09:00~11:00		
場所	MANOFM 市連合会事務所		
参加者	回答者：Alex Salgado Villalta (MANOFM ディレクター兼 UTS 事務局長)、Rolando Hernaulez (地域開発ユニット技術者)、Oscar Esau Varela (財務管理ユニット職員兼市開発技術者)、Korpna Orobñez (市議会議員)、Yukiko Ando (JICA ボランティア村落開発)		
	参加者：柳原専門家、Palthy Enoc Garcia Guevara (プロジェクト C/P 技術スタッフ)		
	評価団		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
		協力企画 (2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者全員の自己紹介と終了時評価の目的の説明を行った。</li> <li>MANOFM 市連合会の参加市は、以前は 9 市、現在は 12 市。</li> <li>市連合会としては、FOCAL プロセスだけでなく、市のニーズに応える業務に対応することが求められている。セクター毎のニーズにも応えており、多くの業務を兼務している。FOCAL プロセスの適用も重要だが、他の従来業務も大事である。</li> <li>外部のコンサルタントが市の開発計画を作成することに慣れていた。市自体が作るようになったのは、つい最近の話で、それに対応するための市側の実施体制を持っていない。</li> <li>(12 構成市中) 5 市から始めて、現在、これらの市の PDM は完成している。2 市はセンサス調査と PDC 策定が終了しており、1 市はセンサス調査のみ終了した。残り 4 市については、センサス調査を実施中である。</li> <li>センサス調査を終えた Guimaca 市 (人口 35,000 人、110 コミュニティ) は、コミットメントが高かった (当時、市の技術者が 3、4 人いた) が、その後、活動はとまっている。市側の人材は常時不足している。</li> <li>MNOFM の構成市の平均人口は 12,000 人。</li> <li>全体的に FOCAL プロセスの適用は順調に進んでいる。センサス調査によりニーズを見出し、PDC の策定に結び付けている。今のところ、市の予算を使って PDC 事業を実施している。</li> <li>家族保健に関する訪問診療をしている。家族登記簿の作成には、FOCAL センサス調査の結果を使っている。</li> <li>当時、センサス調査の実施は、夜しか時間がなく、1 日あたり 1 時間もなかった。また最初は、参加者も少なく、時間が非常にかかった。そ</li> </ul>		



付属資料 8 : 面談議事録

	<p>の後、コミュニティの巻き込みを進め、強化していった。5 市については、1 年かけてセンサス調査が終了した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 市の技術者不在中も、同市連合会が市に介入し、実施を続けた。</li> <li>• FOCAL プロセスは、市自体が全てのコストを担う。</li> <li>• このような状況の下、同市連合会技術者職員が、諦めず続けられたのは、国を思う気持ちと、自身の技術者としての誇りがあるからである。</li> <li>• MANOFM 市連合会責任者兼全国 UTS 事務局長から、市連合会事務局全国ネットワーク (Red Nacional de UTIs) についての説明があった。</li> <li>• 42 の市連合会がある。</li> <li>• 以前は、コンサルタントが一部の市職員に聞き取りをして、国の政策と照らし合わせ、市開発計画を作り、それを、市の方針としていた、それを別の市にコピーして、それを、その市の市開発計画としていた。このような市の開発計画は、各々の市のニーズにできていないことから、市開発計画は、実質的な BHN には貢献しなかった (⇒このような、以前の実体からも FOCAL プロセスの妥当性が極めて高いことを物語っている。外部のコンサルタントは、自身の仕事確保のために、コミュニティのニーズに沿わない、市の開発方針と戦略を押し付け、その後のモニタリング評価もせず居なくなり、無責任な仕事を続けていた。これがホ国の援助漬けの大きな問題の一つと考えられる。援助する側は、これら負の遺産を十分に認識し、今後の援助の在り方について考慮する必要がある。ホ国の援助慣れは、援助側の問題点が多いにある。)</li> <li>• FOCAL プロセスでいいと思うのは、市自体が優先順位を決めるようになった。これは、市にとって一番の貢献である。水、電気、道のニーズがあり、そのうち水かと思ったら、道のニーズが一番高かった。</li> <li>• 今まで、SAF と SIMAF が導入され、現在は、これらを統合した SAMI が導入されている。これの推進のためには、コンピューター、インターネット、事務所スペースなどが必要となり経費がかかる。これらの導入に関連して、全国市長会 (AMHON) が、市と直接、同意書を交わしている。AMHON は、政治色の強い市長の集まりであり、こういった技術的な投入部分については、政治的意図を受けない市連合会 (マンコムニダ) に渡すことが望まれる。</li> <li>• 市の技術者能力強化のためには、Ley-CAM の推進と、地方公務員法執行事務局 (SETCAM) との連携が欠かせない。</li> <li>• AMHON が Red de UTS の活動に資金支援をしている。実際には、全ての資金を AEICD が援助している (AECID との面談の際には、これらの費用は実際には、お互いに出しあっていることを確認している。一部の資金は、BID の借款からの資金提供)</li> <li>• USAID は、Red de UTIs 市連合会に直接の支援を表明している。しかし、法的な実施体制法人格の取得、顧問弁護士を持つなど) の確立が必須としている。</li> </ul>
<p>入手資料</p>	<p>MANOFM 市連合会による FOCAL プロジェクト進捗報告 jun-2014 MANOFM 市連合会組織図</p>

付属資料 8 : 面談議事録

	MANOFM 事業紹介プレゼン資料
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

スイス開発協力庁との面談

日時	2016年5月20日(金) 13:30~14:30		
場所	スイス開発協力庁 (COSUDE)		
参加者	回答者 : Maira Espinoza (COSUDE プロジェクトコーディネーター)、Sonia M. Nelson (COSUDE の元 PGLIM 技術者)、Diana Barahona (COSUDE の元 PGLIM 技術者)		
	参加者 : 有本 専門家、柳原 専門家、Palthy Enoc Garcia Guevara (プロジェクト C/P 技術スタッフ)、Suyapa López (JICA ホンジュラス職員)		
	評価団		
	氏名		
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
		協力企画 (2)	金山 珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトと終了時評価調査団から、終了時評価の説明をした</li> <li>スイス開発協力庁は、貧困削減を最終的な目的とした人権、安全、ガバナンスを支援の重点分野として位置づけている。</li> <li>Espinoza 氏は 2002 年から 2008 年中盤まで AMHON でコンサルタントをしていた経験がある。ハリケーンミッチの発生後市の能力強化を目的としたドナーの支援が AMHON に集中し、これをきっかけに AMHON 管理部門の能力強化のための支援も殺到した。AMHON 自体の開発戦略・計画などが策定されたのもこの頃。</li> <li>現在、チョルテガ県下の湾からの水源・流域管理、ならびに給水プロジェクトに援助を注力している。</li> <li>人権に関する、コラプションを無くすための、これらに関する援助に資金を導入している。</li> <li>スイス技術庁は、FOCAL プロセスの手法をまねて、5 つの市連合会を通じ、32 市に対する FOCAL プロセスの導入を試みた。去年の 12 月で支援が終了しており、FOCAL プロセスが未完了な市も残っていることから、その後の進捗について危惧している。センサス調査の更新も 3 年~4 年毎にする必要があり、その後の更新の実施体制についても危惧している。</li> <li>5 つの市連合会の UTS と協力しながら、技術支援と意見交換を進めてきた。</li> <li>Normativa の重要性を感じており、非常に重要なことだという認識をプロジェクト側と共有できた。これが今までの業務の集大成になりうるため、是非、実現させて欲しい。</li> <li>FOCAL プロセスは、プラットフォームであり、同プロセスの成果をベースにして、いろんなプロジェクトを効果的かつ効率的に実施することができる。</li> </ul>		

付属資料 8：面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FOCAL プロセスによりコミュニティのエンパワーメントが強化されており、またコミュニティ・リーダーは流域管理を担う水利組合のメンバーでもあることから、スイス技術庁が進める流域管理のプロジェクトにも有用ではないかと考える。</li> <li>• FOCAL によるホンジュラスの地方分権への貢献は、市のみならず、センサス調査の実施によりコミュニティへの投資が促進されることにある。</li> <li>• コミュニティに入り、その開発ニーズを洗い出す技術支援は、日本からの資金援助を伴うものだという期待を抱かせてしまうことになるのではないかという危惧もあったが、FOCAL プロセス導入に伴い、他機関による援助オファーが強化され、こういった懸念はもうない。</li> </ul>
入手資料	無し
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

国際連合世界食糧計画（PMA）との面談

日時	2016年5月20日（金）15:30～16:30		
場所	国際連合世界食糧計画（PMA）事務所		
参加者	回答者：Eri Kudo（PMA ホンジュラス事務所次長）		
	参加者：有本専門家、柳原専門家、Suyapa López（JICA ホンジュラス職員）		
	評価団		
		氏名	
		総括／団長／地方行政	武田 長久
		地方行政／協力企画（1）	木全 洋一郎
		協力企画（2）	金山珠実
	○	C/P（プロジェクトコーディネーター）	Ramon A..Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトと終了時評価調査団から、終了時評価の説明をした</li> <li>国際連合世界食糧計画（PMA）の職員から、FOCAL プロジェクトの概要と実績を聞き、非常に感銘を受けた。今月初め、プロジェクト側の会議の場を設けて、協力関係を結ぶことにした。</li> <li>PMA は、貧困層に対する食糧の提供だけでなく、食糧の量と種類を増やす、特に生野菜や卵など栄養価の高い食材を増やすことを目指している。これらの栄養価の高い食材を、学校給食のメニューに入れていくことも考えている。これら食材の調達と消費を、なるべく地産地消でやっていきたい。</li> <li>一般企業による、競争入札もあるが、市連合会を通じて、食糧提供をやっていく方針で考えている。</li> <li>FOCAL プロセスは、市連合会ならびにコミュニティの能力強化を図っていることから非常に評価している。</li> <li>食糧の直接提供だけでなく、現金の直接供与（渡す金額は、5 人以下の家族の場合、1 家族あたり約 1,700 レンピラ／月、6 人以上の家族の場合は、1 家族あたり 2,700 レンピラ／月）も始めており、この現金の用途は、食糧に限らず、医療費や住宅費用などにも使っていのように流用性を高めていきたい。</li> <li>現金供与の場合には、提供エリアを定めて整理し、CODEM が中心となって審査をし、提供をするような仕組み作りを進めていきたい。その際には、透明性推進委員会（Comision Ciudadana de Transparencia）による第3者機関も含める。</li> <li>クーポン（銀行で換金、プルペリア（地方の小売業者が家族経営している店）で換金）を使った現金供与も考えている。その他、SMS（携帯を使ったプリペイド方式）を通じて、現金を換金する方法も考えている。使い勝手について、現在、試行錯誤中である。</li> <li>参加型アプローチによる、コミュニティ・リーダーによる透明のある運営が重要だと考えている。</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 食糧・現金供与などの短期的な活動だけでなく、中長期的な方針として、持続的農業開発、気候変動に関するプログラムなどもある。コミュニティにおける、気候変動に起因するネガティブな影響に対処するため、川岸を高くする、共同の井戸を作り運営するなどの対応をしている。</li> <li>• コミュニティが作った活動計画に対して、農業支援の側面でニーズに対応できるのか、検証が必要である。</li> <li>• コミュニティの清掃などのニーズもあるが、コミュニティ自体で出来ること、援助が必要な部分、これらの切り分けが重要である。</li> <li>• 水源確保に関する中長期の活動も必要になる。植林事業などの気候変動に対する対応をどのようにするのか、林野庁とも協力して、その対処方法について検討する必要がある。これらの対処に NGO がパートナーになることもありえる。先ほど、これらのテーマについて、林野庁の長官、日本大使館、環境庁と協議をもった。</li> <li>• FOCAL プロセスと、FAO の PROMUSAN による資金、技術援助の、コミュニティ開発に関する相乗効果が、現在、出てきている。</li> <li>• PMA は、食糧援助に関する活動に際して、統計を収集し、逆に FAO へ提供している。FAO がマクロな食糧・農業支援をしている一方で、PMA は、直接的な農業と食糧に関する援助を実施している。(⇒直接的に現地に対する援助を展開していること、今後、市連合会を通じた活動を実施していることから、PMA による援助は、FOCAL プロセスの成果とそれによるインパクトを更に強化するために重要である)</li> <li>• 本プロジェクトの JCC への参加を打診し、承諾を頂いた。</li> </ul>
入手資料	無し
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

**MAMUCA 市連合会との面談**

日時	2016年5月23日(月) 10:30~12:00		
場所	MAMUCA 市連合会		
参加者	回答者: Bestalina Marínez (MAMUCA 事務局長)、Julio C. Torres (MAMUCA 技術者)、Angel Emin López (MAMUCA 技術者)、Laritz R. Cortez (MAMUCA 技術アドバイザー)、Sergio Daniel Reyes (MAMUCA 総務・経理課)、Carlos Ramon Motiño (MAMUCA 技術者)、Daniel Escobar (MAMUCA 技術者)、Lilian Y. Solis Flores (MAMUCA 調整役)		
	参加者: 柳原専門家		
	評価団		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画(1)	木全 洋一郎
		協力企画(2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者の自己紹介と終了時評価の目的や日程の説明を行った。</li> <li>MAMUCA は5つのメンバー市から構成されている。5市全てが FOCAL プロセスを継続している。市の政党は、全てバラバラである。</li> <li>以前と比較して、国際機関からの援助が少なくなった。そのため、生活改善のアイデアをみて、非常に感銘を受けた。これを適用しない手はないと思い、現在、積極的に導入している。今後、可能であれば、生活改善に関する技術支援のお手伝いをお願いしたいと思う。生活改善のような活動は、一気にやるのではなく、時間をかけてやっていくことが重要であると考えている。設立当初(2004年)は GTZ と CIDA による支援を受けていた。その後は、ドナーのバスケット基金を活用していた。以前は大金の支援を受けていたが、FOCAL II のように住民を巻き込んだ活動はなかった。</li> <li>市連合会は、中央政府の支援を一切受けていない。メンバーからは LHN 35,000/月の支払いがある。役員の交代は2年おき。</li> <li>コミュニティは、生活改善のアイデアを知る必要がある。実際に、あるコミュニティに対して、生活改善のビデオを見せたところ、住民が、非常に感銘を受けた。住民の意識の変化を感じた。</li> <li>以前、多くの投資(国際機関や NGO からの援助資金)があつたが、費用対効果は低かつた。おそらく理由は、ハード面の改善があつたが、人自体を改善するには、至らなかつたからだと考えている。生活改善は、人の考え方を変えていくというところが、今までと違う。</li> <li>MAMUCA の職員総数は9人。</li> <li>NGO ECOLOGIC (米) との協働体制を敷いている。水管理委員会、家庭菜園の管理など。以前は環境保全を中心にしてしたが、今は手広く事業を実施している。もともと、(NGO Ecology は)他の市連合会とやって</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>いたが、MAMUCA の技術者が、MAMUCA の事業について紹介し、逆に、MAMUCA 側の援助が始まった。今では、MAMUCA により技術支援などをしてきている。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• FOCALプロセス後の事業実施においては、コミュニティに協力（食事を用意するなど）を求めて、それに応えてくれたことが非常に嬉しい。コミュニティ側のコミットメントも得られることが非常に重要である。</li><li>• CIDA が、数百万レンピラの投資を2つの市でやっていたころ、一方で、FOCAL プロセスは、MAMUCA の5市に対する資金の投入は無しで始まった。「資金無しでやることに、なんで？」という気持ちがあったが、実際に FOCAL プロセスを適応すると、MAMUCA は、多くの市に感謝され、より多くの協力を求めてきた。その影響により、新たに2名の技術者を追加した。</li><li>• FOCAL プロセスにより、市長自身のやる気を芽生えさせた。食糧安全のプログラムを市の予算で始めたが、FOCAL プロセスがベースとなり強化されたコミュニティで、同プログラムを適応するのは非常に効率的であると身にしみて感じた。</li><li>• Helvetas (USAID による市連合会に対する資金援助) 家庭菜園、水管理委員会など。水管理委員会をサービスプロバイダーとして育成することを目指している。</li><li>• その他インフラ整備などで、大西洋側5市に対して、市連合会を通じた資金援助なども実施している。</li><li>• 市連合会会長は、市長との良い関係を構築することが重要。市連合会のリーダーシップも FOCAL プロセスの成功には重要な要素である。</li><li>• 全ての市で SAMI は導入されている。</li><li>• FOCAL プロセスは、非常によい。正直に思う。市長は、最初は、期待していなかったが、うまくいっているのをみて、コミットしてくれるようになった。</li><li>• 技術・制度的な整合性をもたせるために他省庁による理解を促進することも重要。</li><li>• 以前、コンサルタントが作る他セクターの計画は PDM に統合されていたが、現実のニーズが反映されていなかった。現在では、現実のニーズがしっかり反映されており、逆に、以前作られていたコンサルタントのセクター別市開発計画は使われなくなった (⇒ここからも以前の外部コンサルタントによる市開発計画よりも、FOCAL プロセスを経て作った市開発計画の方が、市の住民ならびに市長にも受け入れられており、FOCAL プロセスの妥当性の高さが伺える)</li><li>• PDM にかかる時間は平均7カ月ほど。</li><li>• 市長はモチベーションが上がっている。市連合会に関するよいコメントを多く受けている。コミュニティ、市と市連合会の関係は全般的に強化されている。市連合会に対する市の信頼は厚い。</li><li>• MAMUCA は、FOCAL プロセスを実施したことにより、確実に能力が強化されている。プロジェクトの立案・実施を支援することができるようになった。</li><li>• 市連合会の技術ユニットと市の技術ユニットの結束が強まった。</li></ul>
--	--



付属資料 8：面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 市の市長とは普段から電話やメールで交信し良いコミュニケーションをとっている。市長間での連携やコミュニケーションも良い。</li> <li>• 理事会は 2 カ月に 1 回程度の頻度で開催するが、必要に応じてやるもので正確な頻度は決まっていない。(理事会は 2 年に 1 度交代する)</li> <li>• MAMUCA の活動を見るために、今年 3 月に、MANSOLPAS や MANSOLCOPA 市連合会が視察にきた。</li> <li>• 他の市連合会では、COSUDE が資金を提供して、FOCAL プロセスの実施をしていた。</li> <li>• UTS について、毎月、事務局長同士の会議を設けている。連合会総会は 1 年に一回開催することが義務付けられている。</li> </ul>
入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAMUCA 事業紹介プレゼンテーション</li> <li>• MAMUCA 活動計画表</li> </ul>
特記事項	

付属資料 8：面談議事録

La Masica 市との面談

日時	2016年5月23日(月) 13:30~14:30		
場所	La Masica 市、Agua Caliente コミュニティ		
参加者	回答者：Oscar Baco (Masica 副市長)、Fredy Omar Ochoa (Masica 市技術職員)、Laritz Rosibal Cortez (MAMUCA 技術職員)、Julio Torres (MAMUCA シニア技術アドバイザー)、Angel Ropez (MAMUCA 技術者)、Volma Onoroa Ulemandez (コミュニティ社会開発 Cerro Azul 局職員)、Yefry A. Diaz Cuellar (パトロナト (コミュニティ委員会))、Wendy Yaquelin Regyes Partillo (コミュニティ・ボランティア)、Marid Hernandez (コミュニティ・リーダー)、Yesmin Caceyes H. (コミュニティ)		
	参加者：柳原専門家		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
		協力企画 (2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
	○	評価分析	鈴木 憲明
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者の自己紹介と終了時評価の目的や日程の説明を行った。</li> <li>市長は 2014 年に新たに選出されたが、FOCAL プロセスを継続させている。市長の強いリーダーシップのもと作業が続けられてきた。</li> <li>市長は、FOCAL II のベースライン調査、PDC を基に選挙公約を作成し当選した。これらの資料は、住民のリアルなニーズを反映している。全ての計画を実行に移すことはできないが、優先づけをして事業を実施することはできる。(市長はプロジェクトサイクルの中盤ごろ就任した。)</li> <li>市連合会の支援にはたいへん感謝している。市職員も含め良いチームワークがある。</li> <li>コミュニティ・リーダーの一人からは、上からの判断で与えられるものではなく、コミュニティの住民が何を求めているのかということを確認して、それに応える形で事業が進められているという意見が聞かれた。</li> <li>これまで、PDC の策定まで作業が進んでいるが、既に事業がいくつか進められている。例として、学校校舎の改修工事。(ベースライン調査や PDC の内容が使われている。)</li> <li>FOCAL プロセスは、コミュニティのニーズを把握し優先順位づけ (コミュニティはどこへ行くのか?) をするうえで役に立った。</li> <li>以前は、事業実施の根拠があいまいであった。どういう理由で事業が実施されているのか説明もなく、地域によって偏りがあった。</li> <li>FOCAL プロセスを通していろいろなことを学んだ。以前から住居など</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>いろいろな問題があったが、何が一番重要かということが分からなかった。今は、コミュニティが上下水の問題を抱えていることが分かった。学校校舎の改修工事は、コミュニティから生まれたもの。またコミュニティは、コミュニティ開発計画などを立案する際に、自身のコミュニティに関する共通理解を持ったうえで立案し、それに対する優先順位などを立てられるようになった。これにより、特にもめることもなく、コミュニティ開発事業の優先順位をつけられるようになった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 住民のメンタリティを変えるのは容易ではなかった。住民の中には政党へのこだわりなどを示す者も少なくなかった。</li> <li>• <b>Voluntaria de Familia Vida Mejor</b> がパトロナト（コミュニティ委員会）に協力して PDC の実施（特に食糧安全保障分野）をしている。</li> <li>• 生活改善アプローチを用いた PDC の例：植林のための苗木事業、家庭菜園（トマト、キュウリなどの栽培）で既に作物を販売している。31 家族が異なるコミュニティで栽培を続けている。INFOP による技術支援があった。保健省や大学などの支援も必要に応じて要請できる（苗木事業は、コミュニティの Fondo で苗木を購入し、市や市連合会からは技術提供のみを受けている、Sin dinero の活動）。</li> <li>• PEM の例：場、学校、温水プールの施設</li> <li>• プロジェクトが完了した後は、PDC の見直しを行う。市役所内の部署が調整を進めている。それぞれが各部署で実施されている事業の内容に関する知識を持っている。</li> <li>• 同行した副市長から、市とコミュニティとのコミュニケーションとそれによる信頼関係を持つことが重要だという発言があった。</li> <li>• コミュニティからは、FOCAL プロセスを通じて、市長との信頼関係を築くことができたというコメントがあった。</li> <li>• パトロナトからは、多くのコメントをもらった。FOCAL プロセスによる、センサス調査、PDC 策定などを通じて、コミュニティのニーズがわかり、これが、市とのコミットメントとなった。市が実際に、コミュニティのニーズに応えた事業のモニタリングを通じて、事業の進捗、ニーズに沿っているかどうかの確認ができるようになった。市に求める以上、コミュニティとしても協力しなければならないといった信頼関係が築き上げられた。本人は、今年でコミュニティ委員会を辞め、学業に専念したいとのことだった。任期は 2 年であり、続けて再任されることも可能である。（⇒コミュニティの人口、世帯数、抱えている問題など・よく知っていた。住民が、コミュニティのことを本当に知る大事さを改めて感じた）</li> </ul>
入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 150908 ヒアリング記録（Tec muni masica）</li> </ul>
特記事項	

付属資料 8：面談議事録

El Porvenir 市との面談

日時	2016年5月23日(月) 15:30~17:00															
場所	El Porvenir 市、Lopez Bonito コミュニティ															
参加者	回答者：Mario Jose Melendez Matute (Porvenir 市長)、Pnoria M. Reuz (Porvenir 市技術者)、Bestalina Marínez (MAMUCA 事務局長)、Laritza Rosibal Cortez (MAMUCA 技術職員)、Angel Emin López (MAMUCA 技術者)、Petronilo Lopez (パトロナト (コミュニティ委員会))、Sandra Johana Murello (パトロナト)、Jose Elileiva (パトロナト)、Sasi Martinez (パトロナト)、Euarisyo (パトロナト)、Patriere Yaquelin Calix (パトロナト)、Nora Castro (パトロナト)															
	参加者：柳原専門家															
		<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">評価団</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">氏名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>総括/団長/地方行政</td> <td>武田 長久</td> </tr> <tr> <td>地方行政/協力企画 (1)</td> <td>木全 洋一郎</td> </tr> <tr> <td>協力企画 (2)</td> <td>金山珠実</td> </tr> <tr> <td>○ C/P (プロジェクトコーディネーター)</td> <td>Ramon A..Torres Zavala</td> </tr> <tr> <td>○ 評価分析</td> <td>鈴木 憲明</td> </tr> <tr> <td>通訳</td> <td>島崎 マリ</td> </tr> </tbody> </table>	評価団	氏名	総括/団長/地方行政	武田 長久	地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎	協力企画 (2)	金山珠実	○ C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A..Torres Zavala	○ 評価分析	鈴木 憲明	通訳	島崎 マリ
	評価団	氏名														
	総括/団長/地方行政	武田 長久														
	地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎														
	協力企画 (2)	金山珠実														
	○ C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A..Torres Zavala														
○ 評価分析	鈴木 憲明															
通訳	島崎 マリ															
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 参加者の自己紹介と終了時評価の目的や日程の説明を行った。</li> <li>• 13のコミュニティがある。</li> <li>• MAMUCAによる支援はとても心強い。FOCALプロセスの実施は必ずしも容易ではないが、市連合会の支援を得て乗り越えてきた。</li> <li>• 2012年にベースライン調査を始めた。大きな災害を受けた後、国全体で、一緒に協力することの大事さを知った。2012年~2013年の間にFOCALプロセスの研修を受けた、どの研修は重要で、非常に多くのことを学んだ。</li> <li>• 事業の実施に際して、コミュニティのVoluntadにより、事業を支えた。</li> <li>• PEMの例：橋の建設。LHN 1,788,000.00 (最初の業者の見積もりが LHN 8,000,000であった。市連合会がサポートをしてくれ、最終的に左記のようなコストとなった。市連合会が仲介し、コストは4分の1となった⇒「FOCALプロセスを通じニーズが明らかになり、かつコミュニティと市、そして市連合会の信頼関係ができた⇒PEM事業採択⇒市連合会が仲介し、コストを大幅に下げた⇒事業の費用対効果は飛躍的にあがった」という事例の一つである)。橋の状態が改善されたことで、治安が改善され観光が促進された。</li> <li>• 15年、この市に住んでいるが、ここまでコミュニティがよくなったのは見たことない。</li> <li>• FOCALプロセスを通じて、同FOCALプロセスをするだけためだけでなく、その他のことについても、学んだ。見積もり、経費の管理などの仕方も覚えた (⇒コミュニティが事業の仕組みを作り、市の事業に対しても第三者の目として、事業の費用対効果を監視することが可能となる)、コミュニティは、PECの生活道路事業を通じて、いろんなことを覚えた。</li> <li>• ハリケーンミッチ後に、パトルナットの仕組みが強化され、コミュニティの結束が強くなり、また多くの支援も入った。その後、コミュニティのエンパワーメントは向上した。</li> </ul>															

付属資料 8：面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9月～12月、に PDC の更新を、コミュニティと一緒にする。</li> <li>• PEC の例：道路の舗装（380m）住民グループが結成され、モニタリングが行われた。住民グループを巻き込むことで、雇用が創出された。加えて、コミュニティのプロジェクト実施能力も向上した。（経費管理など）同道路については、コミュニティ側の協力を得て、市の予算を使い、延長を考えている。その後は、自身の道であることのオーナーシップがあるので、自身できれいに維持するようになった。</li> <li>• 上述の PEC 事業である生活道路の延長として、第2フェーズ（400m）が約束された。今後、同様のやり方で、事業が実施される予定である。コミュニティからは、「第1フェーズと同様に協力して、同事業をやっていききたい」、「自身にも仕事があるが、時間を調整して、土日なども利用して、最後まで、やり遂げます」などのというコメントがあった。</li> <li>• 今年は、市の約束に基づき、PEC 事業（LHN 100 万分）を3つのコミュニティで実施する予定であるとのことであった。</li> <li>• 住民の参加を促すことによって、住民のモチベーションが上がる。自分たちのことのように、事業を大事にする。このプロジェクトはそういった意味で、大きな成功であると考えられる。</li> <li>• FOCAL の良いところは保健や教育といった側面にも焦点を充てている点である。開発のためにはこういった側面での事業強化も重要である。</li> <li>• 市では事業を実施するために市以外の能力に頼ることもある（農業、建設技術など）</li> <li>• FOCAL プロセスは、人々のニーズを優先したものだった。以前は、住民のニーズに関する理解もなくなるとなくやっていることが多かった。</li> <li>• 市は、市連合会によるリーダーシップによって牽引されて FOCAL プロセスに参加した。</li> <li>• 市連合会やその他 <b>Tecnico</b> が来て研修をしたときに、日本人が戦後の悲惨な状況から、ただ支援を待っているだけではなく、どうやって立ち直ったのか話を聞き、ビデオ（生活改善の）を見て、刺激された。</li> <li>• 老若男女がそれぞれできるところをやって参加してきた。</li> <li>• この研修があったことが、市とコミュニティの信頼関係を作った。コミュニティの参加があり、自分のプロジェクトだと思えるようになったこと、コミュニティ全体に開かれたプロセスだったこと。以前は、どこかの企業が入り、コミュニティの参加なしに計画が作られた。</li> <li>• お金を使わない活動としては、コミュニティ清掃、青少年への <b>charla</b> などがある。</li> <li>• ベースライン調査を開始した時は、政治的な票集めを目的としたアンケート調査だと考える住民がいて、理解を得ることは必ずしも容易ではなかったが、橋が完成する頃までには人々の信頼を回復することができた。</li> <li>• 将来的には一定規模のゴミ処理所を建築したいと考えている。ゴミ処理場の建設も重要だが、ゴミの分別を行うことによってゴミを資源に変えていくという発生の転換を図り住民の間で促進することも重要だと考える。</li> </ul>
入手資料	なし
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

**MAMUCA 市連合会とその他 3 市 (Esparta、Arizona、San Francisco) との面談**

日時	2016年5月24日(火) 9:00~14:00		
場所	MAMUCA 市連合会事務所		
参加者	回答者 : Edogado Ramirez (Esparta 市長)、Juano Moreno (Esparta 市評議員)、Dennis Obellena (Esparta 副市長)、Euelin Merani Olivero (Arizona 市コミュニティ開発調整役)、Jairo Pahon Meduja (Arizona 市技術者)、Sayda Waldina Aviki (Arizona 市技術者)、Eliana Grizeth Salinas (San Francisco 副市長)、Newton Burgos (San Francisco 市技術者)、Bestalina Marínez 事務局長、Julio C. Torres (MAMUCA 技術者)、Angel Emin López (MAMUCA 技術者)、Laritz R. Cortez (MAMUCA 技術アドバイザー)		
	参加者 : 朝戸専門家、山田専門家		
	評価団		
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
		協力企画 (2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
	○	評価分析	鈴木 憲明
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者の自己紹介と終了時評価の目的や日程の説明を行った(市長もしくは副市長の到着を待ったが、各市、バラバラに到着したことから、Esparta 市に対するインタビュー後、その後到着した、Arizona 市→San Francisco 市の順にインタビューを実施した)。</li> <li><b>Esparta 市 (人口 18,000 人、58 コミュニティ)</b></li> <li>FOCAL プロセスは、全部で40程度のステップ(4つのプロセスがあり、各プロセスには幾つかのステップがある)があり、大変時間がかかる。</li> <li>コミュニティに対するセンサス調査やPDC策定などで、コミュニティ側の期待感が高くなる一方で、それに対するインパクトの発現があまりみられない(⇒この発言は、市の固定資産税を徴収する課の職員で、期待していたほどの納税が今のところないことを持って、インパクトの発現があまり見られないという発言に繋がったと思われる)。</li> <li>現在の市の一番の問題は、資源不足である。</li> <li>EU の Procorredor (25,000,000 ユーロ) プロジェクトは、大西洋側全てを対象としたプロジェクトで、多くの資金を投入し、インパクトがあった。市連合会が、JICA の FOCAL プロセスの導入について打診した際、同様の投入があると期待していたが、そうではなく技術協力だった。当時は、非常に驚いたが、今では、感謝している。</li> <li>PEC は、20 プロジェクト程度 (PEC の例 : 幼稚園の建設。運営管理委員会、実施委員会、監査委員会を設置。市からの投入金 LHN150,000.00、コミュニティの投入金 LNH50,000.00 (労働や地域で入手できる材料など)。2 カ月で完成。余剰金で幼稚園の柵を作った)。</li> <li>PEM は、5 プロジェクト程度 (PEM の例 : 橋の建設。市連合会から技術</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>的な支援を受けた。地域の人材、材料を利用した。建設費の総額は LHN1,000,000.00。)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015 年 8 月頃から、DEI というコミュニティ側について、有本さん 2015Aug コミュニティ自身が実施する。事業実施のための制限がある。</li> <li>• SAMI を導入中であるが、試行錯誤している。</li> <li>• 市連合会と市の技術者は良い関係を築いている。</li> <li>• 市長が信念を貫いたことで良い結果が生まれた。</li> <li>• FOCAL プロセスには常に住民の参加があった。</li> <li>• FOCAL プロセスの効果：チームワークの強化、市技術者の強化、市技術ユニット強化、市長のリーダーシップ。</li> <li>• FOCAL は、統一されたプロジェクトサイクルである。</li> <li>• Vida Mejor プログラム下でもベースライン調査の結果を用いることができる。</li> </ul> <p><b>Arizona 市 (人口 24,700 人、34 コミュニティ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FOCAL プロセスは、多くの労力を必要としたが、MAMUCA 職員の協力のもと、無事に終わらせることができた。</li> <li>• 市長とコミュニティの距離が近くなり、市長は、コミュニティ側の市長を聞くようになり、コミュニティ側は、根拠 (センサス調査によるコミュニティの実体と開発ニーズ) をもとに、市長とも信頼関係をもって、話すようになった。以前と比較しても大きな進歩である。</li> <li>• FOCAL プロセスのセンサス更新については、今すぐにではないが、来年あたりを目途に考えていきたい (市長もしくは副市長が不在であり、今後何をする予定なのかについては、明確には答えられなかった)</li> <li>• 他市と同様に、Vida Mejor というプログラムの下、FOCAL プロセスで得た知見や経験を活かしている。</li> <li>• PEM の例：舗装道路。保健所など。</li> <li>• PEC の例：住宅改善、Sanitaria (下水処理ができる簡易トイレ) の設置</li> <li>• 以前は、市長が決めた事業をやるだけであり、住民参加型とは程遠かった。今では、コミュニティ側からあがってきた PDC をベースに市の事業を実施している (⇒市の Plan Estrategico から実施している事業はあるかどうかを尋ねたところ、明確な回答が返ってこなかった。むしろ、コミュニティ自身が立案した事業が全てであるというようなニュアンスの回答が返ってきた。市長や副市長がおらず、各部署の担当者が来ていたので、市全体の事業については把握していなかった感じを受けたが、技術者レベルで、コミュニティからの事業＝市の事業という考え方が浸透しているという印象を受けた。)</li> </ul> <p><b>San Francisco 市 (人口 : 12,000 人、13 コミュニティ)</b></p> <p>(MAMUCA 市連合に来た関係者は、副市長とコミュニティ開発の技術者、FOCAL プロセスの巻き込みは、4 番目のプロセスの事業実施から)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PEM の例：舗装道路。現在 500m の道路を二カ所で舗装中。</li> <li>• PEC の例：屋根交換・修繕。市の予算は十分でなかったため、材料費 LHN5,000,000 ほど借りがある。</li> <li>• FOCAL プロセスのセンサス調査や PDC の策定プロセスを経験したわけではないが (職員が入れ替わり、副市長、市技術者は去年から。</li> </ul>
--	--

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>FOCAL プロセス関係者は現在 1 名)、コミュニティ住民のモチベーションや、市長への信頼関係が、以前と随分違い、改善されていることが肌身で感じた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会・生産開発プロジェクトでは家庭菜園をやっている。今は対象を 10 家族に限定しているが、いずれ 120 家庭ほどを支援したいと考えている。</li> <li>• コミュニティでは、パーム椰子の栽培が盛んで、Kaiceza という会社が改良かまどの作成を支援した。</li> <li>• 最近 Vida Mejor というプログラムの下コミュニティの対象家屋に床と屋根の取り付けをするために調査に来ていた。</li> </ul> <p><b>MAMUCA 市連合会、他 2 市 (Arizona、San Francisco) との議論 (目的 : 公共事業強化のためのパイロット)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現在、市の事業は、基本的に FOCAL プロセスで実施した PDC 策定時のコミュニティ開発事業がベースとなっている。Plan Estregico と連携している市もあれば、ほとんど関係なく、PDC の優先事業を、実施しているところもあった。一方で、予算の配分を、Plan Estraegico、PEM、PEC に割り振っているところもあった。いずれにしろ、PDM の構成や、事業の優先付けのやり方は、それぞれ異なっている印象を受けた。(⇒評価分析として、市の方針に基づき、Plan Estraegico (指標付き) が市長のコミュニティ側の約束としてあって、一方で、ボトムアップで、コミュニティからの事業案の提示、Plan Estraegico を一つのクライテリアとして、PDC の優先事業をスクリーニングする。その中から、PEM と PEC に分けて、予算の配分について計画する。その後、PIMP が策定され、次に翌年の PIMA を策定し、これを地方分権次省へと提出する。翌年、実施中に援助のオファーや緊急なニーズに対応する際には、PIMA を変更、その年の終わり、これを受けて、翌年の PIMA を変更。この時点で、PIMP とのかい離がでてくる可能性があるので、PIMP の見直しもする。そして、年間の実施状況の報告と Plan Estrateico の進捗状況を把握し、これも報告書として取りまとめる。これを繰り返し、5 年毎に、PDM の全ての見直しをする。というような年間の事業サイクルがよいように思った)</li> <li>• 事業効果についての議論をした。あまり絡まなかったが、以下のことがわかった。</li> <li>✓ 参加者にとっての事業効果とは、事業が完了したかどうか。400m の生活道路のプロジェクトがあり、これが完了した時点で、これが事業効果として認識している。事業効果は、2 点、コストに対しての事業の費用対効果、事業完了後に、どの程度、生活に影響したかどうかを測る (例えば、以前は生活道路が整備されておらず、埃がまっていた。それが道路を整備したことにより、それが解消され、それを起因とする病気が減った。もしくは生活道路使用者の満足度が増したなど)。しかし、この事業効果に関する考え方までは、市には浸透していないようだった。MAMUCA 市連合会自身も、その指標については、その必要性を感じているものの、具体的にどのようにするかはあまり明確ではなかった。</li> <li>✓ 一方で、MAMUCA 自身は、事業が完了したかどうかを、自動的に把握</li> </ul>
--	--



付属資料 8 : 面談議事録

	<p>できるようなツール（例えばエクセルなどにプロジェクト管理の進捗具合を把握するための仕組みを設けるなど）があれば、よいと思うというコメントがあった。</p> <p>結論）事業計画などは、形になったが、その後の事業の進捗管理モニタリングと効果評価部分は、課題を多く抱えており。今後の市連合会と市の技術向上のための課題として残すことを考慮する必要がある。</p>
入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAMUCA 事業活動表 2012年</li> <li>• MAMUCA 事業活動表 2015年7月-12月</li> <li>• 150904 ヒアリング記録 (Dir.Geraldo, FM, 有本コメント)</li> <li>• 150910 ヒアリング記録 (Tec muni Arizona_Sayda)</li> </ul>
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

C/P (Ramon) との面談

日時	2016年5月24日(火) 15:30~17:30		
参加者	回答者: Ramon A..Torres Zavala (プロジェクト C/P 技術スタッフリーダー)		
	参加者:		
		評価団	氏名
		C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A..Torres Zavala
	○	評価分析	鈴木 憲明
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>既に質問票の回答を受け取っており、またこちらからの質問に対して、十分な回答を得たことから、この面談に関しては、このプロジェクトの印象と、今後の持続性について、C/P 側の意見を聞いた。</li> <li>MAMUCA と 3 市との協議についての振り返りをした。MAMUCA 市連合会は、市連合会の中でも非常に進んでおり、市との信頼関係は非常に深い。一方で、モニタリング(事業進捗確認)評価(事業効果評価)部分については、課題を抱える。これを受けて、残り 6 カ月を切った、プロジェクトによる活動内容について議論した。以下、結果のみ。 <ul style="list-style-type: none"> <li>市連合会の横のアライアンスを強化するため、優秀な市連合会を中心として、他の市連合会を招待し、市連合会の事業を紹介する。可能な限り、実施することが望ましい。</li> <li>技術や経験を残す先は、市連合会とその技術者ネットワークであろうということ議論し、それぞれの役割の機能について議論した。それぞれの役割に応じた必要なマニュアル作り、技術移転をしていく</li> </ul> <p><b>地方分権次省</b>: PDM 認証、モニタリングと評価 (DGFM に提出される PIMA と、別に PDM 進捗の簡易シートが DGPGL に提出され、これを比較し、PDM と PIMA の整合性をとる)</p> <p><b>AMHON</b>: 参加型開発手法である FOCAL プロセスの認識確認、市連合会の能力評価、事業状況の把握と指導など</p> <p><b>市連合会技術ネットワーク</b>: 事務局が中心となり、市連合会同士の技術交流を図り、お互いに強化していく。</p> <p><b>市連合会</b>: 今後、技術と経験、ここに蓄積される。援助資金の受け皿となる。資金援助側と市連合会が個別に合意書を結び、評価し、援助資金側の意図とあったところと、事業の実施を進めるのがいいのではないかと、第 3 者による事業評価は必要。援助資金側によるものでもよし、AMHON、もしくは地方分権化省でもいい。</p> <p><b>市</b>: PEM、PEC の実施者、Plan Estrategico には指標を付けて、その進捗状況を、市連合会と相談しながら、モニタリング評価していく</p> </li> <li>朝戸専門家進めている、PDM 事業のモニタリングについて、2015 年度の完了報告書には、このモニタリングシートについて提案があった。市や市連合会の現状を考えるに、より簡素化した方がよいことを提案した。また全ての PDM 事業をするのは、今の人員を考慮すると現実的ではない。サンプリング的に、いくつかの市の PDM 事業を取り上げて、精査する。もし PDM と PIMA のかい離が見られる場合には、改善</li> </ul>		

付属資料 8：面談議事録

	するよう指導していくなど
入手資料	
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

社会開発・包摂省 (SEDIS) との面談

日時	2016年5月25日(水) 9:00~10:30		
場所	社会開発・包摂省 (SEDIS)		
参加者	回答者: Jose Lino Pacheco (地域統合局長/社会開発・包摂省)、Pamelo Reyes (地域統合局職員)		
	参加者: 有本専門家、柳原専門家、高砂 JICA 職員、Suyapa López (JICA ホンジュラス職員)		
	評価団		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
		協力企画 (2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A..Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プロジェクトと終了時評価調査団から、終了時評価の説明をした</li> <li>• 貧困家庭の生活向上のための資金供与プログラム (Bono Vida Mejor) を運営している。20万人に裨益者を想定している。             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ En Francisco Morazán: 49,296 バウチャー, 市の裨益者の 25 %</li> <li>➢ En Cortés: 44,104 バウチャー, 市の裨益者の 22 %</li> <li>➢ En Tierra Adentro: 市の裨益者の 53 %</li> </ul> </li> <li>• 生計向上のための現金供与プログラム (Tranferencia monetaria) 詳細は提供資料を参照。</li> <li>• 栄養改善・給食プログラム (Progracmacion de Alimentacion Escorar) を実施している。詳細は提供資料を参照。</li> <li>• FOCAL プロセスが導入された箇所を中心に、栄養改善・給食プログラム関係で協力関係を持っている</li> <li>• 2015年、市連合会との関係の中で、FOCAL プロセスの手法を知った。</li> <li>• FOCAL プロセスが実施されたコミュニティでは、自身のコミュニティの実態と計画が取り纏められていた。</li> <li>• その後、SEDIS が実施している事業モデルを適用するにあたって、非常に有効な手法であることを認識した。</li> <li>• SEDIS の事業の進め方は、現場レベルでは、市連合会と関係を持ち、その後、事業の種類に従い、他セクター省庁と連携を持つ (教育セクターであれば、教育省、保健であれば保健省など)。これらの関係者と場 (Mesa) を持ち、現場レベルで、市連合会を中心に、どうやって事業を広げていくのか、パイロット箇所において、モデルを形成する。その後、順次、そのモデルを広げていく。その際には、FOCAL プロセスなどにより強化された市連合会と協力し、事業を展開していく。</li> <li>• 事業モデルには、40~48 の指標があり、事業モニタリング、効果などについて評価する。パイロット事業におけるモデル形成時に、実践的なモニタリング評価ができるよう、この指標を改善していく。.</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成人を対象とした支援も始めている。特に、識字率の向上や、生計向上のための職業訓練などがある。</li> <li>• いずれにしても、上述の事業は、基本的に市連合会を通して、市やコミュニティに広げていく予定。</li> <li>• FOCAL プロセスとは、2015年2月以降、毎月、会議をしていた。現在まで、6回のワークショップを実施した。</li> <li>• PMA とも協力して栄養改善・給食プログラムを実施している。</li> <li>• PUCA でも始まっており、すべての学校でやっている。SEDIS と PMA が協力して、他機関を通じて、援助している。産地産消をしている。つまり、給食のための食材を、現地で生産し、その農産物を、自身のコミュニティに消費していく活動をしている。</li> <li>• 市連合会は、計画立案だけでなく、モニタリングや事業評価部分についても能力をあげていく必要がある。</li> <li>• 市連合会のレベルに応じて、3つのアプローチがあると思う。             <ul style="list-style-type: none"> <li>①市連合会が既に強化されている場合：市連合会を通じて事業モデルの検証と普及を続ける（現在のやり方）</li> <li>②市連合会は強化されているが、市が強化されていない場合：市連合会を通じて、まずはFOCALプロセスを使って、市の強化を図る。強化された市から、順に事業モデルの検証⇒普及をする</li> <li>③市連合会も強化されていない場合：他の既に強化された市連合会を呼び、技術移転、意見交流会を通じて、市連合会の強化を図る。その後、FOCAL プロセスの紹介と導入、市連合会が強化された時点で、②をオプションから始める。その他、イベントなども実施するなどをして、これらのモデルを普及するためにも、FOCAL プロセスがベースとなり、相乗効果を生み出すことを伝え、FOCAL プロセスの導入をするよう促していく。</li> </ul> </li> <li>• 教育セクターの面でも、多くの学校を作れない場合には、地域の学校を作って、そこまでの交通手段を確保するなどの支援をしている。それをする際にも、計画とコミュニティの巻き込みが必要なる。</li> <li>• 市連合会の技術支援プロセス、実施体制などを、もう一度、見直して欲しい。</li> <li>• センサス調査の結果を、セクター別に視覚的にみせるなどの工夫があるとよい。</li> <li>• FOCAL プロセスを最初に導入した西部の方の、市連合会の能力が明らかに高い。それを見る限り、FOCAL プロセスが浸透していればしているほど、それにあわせて、市連合会の能力も上がっていると言える（⇒それを見る限り、FOCAL プロセスの妥当性は必要に高いと思われる）。</li> <li>• FOCAL プロセスは、プラットフォームであり、同プロセスの成果をベースにして、いろんなプロジェクトを効果的かつ効率的に実施することができる。</li> </ul> <p>(⇒FOCAL プロセスの自立発展性を考える時、SEDIS は、制度面における自立発展性を後押しをする強力なパートナーであると感じた)</p>
入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生計向上のための現金供与プログラム概要</li> </ul>

付属資料 8 : 面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"><li>• 栄養改善・給食プログラム概要</li><li>• SEDIS 事業が取り扱っている指標ガイド</li><li>• 貧困マップ</li></ul>
特記事項	

付属資料 8：面談議事録

USAID との面談

日時	2016年5月25日（水）14:00～15:30		
場所	USAID 事務所		
参加者	回答者：Maribel Suazo（成果 III リーダー、USAID/NEXOS）		
	参加者：有本専門家、柳原専門家、高砂 JICA 職員、Suyapa López（JICA ホンジュラス職員）		
		評価団	氏名
		総括／団長／地方行政	武田 長久
		地方行政／協力企画（1）	木全 洋一郎
	○	協力企画（2）	金山珠実
	○	C/P（プロジェクトコーディネーター）	Ramon A..Torres Zavala
	○	評価分析	鈴木 憲明
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトと終了時評価調査団から、終了時評価の説明をした</li> <li>FOCAL1 から、JICA の FOCAL プロセスをみてきた。非常に良くできた手法であり、そして 70 を超える市に浸透している。加えて、フェーズ 1 の際の対象市連合会だった HIGUITO が、他の MUNASBAR 市連合会に技術移転した際、USAID は、FOCAL プロセスの重要性を認識し、資金援助した。これが同市連合会の能力強化に繋がった。</li> <li>ホンジュラス国では、援助の受け皿は、政治的影響がない市連合会がよい。自立発展性において、技術的、制度的には問題ない。現在も、市連合会直に資金援助をしており、基本的には資金管理と事業の進捗管理を USAID 側で実施している。</li> <li>Elvetas（USAID による、市連合会に対する資金援助）金額が USD97,000.000／年とう巨大事業を展開している。</li> <li>センサス結果は、基本的に、小規模インフラ事業で活用できると考えている。</li> <li>西部地域では、特に、気候変動や、環境、農業、人的資源開発をしている。7 つのプログラムが動いており、総合的な取り組みを実施している。</li> <li>このような大量な資金を、ホンジュラス国側に援助するきっかけとなったのは、2004 年に発生した米国への違法移民の問題である。多くの行き場のない子供達が大量に出てしまった。この対策のためには、ホンジュラス国の貧困削減が重要であると判断し、このような大量な資金援助へと発展した。</li> <li>事業管理は、基本的に、インフラ整備の進捗度（道路の距離、建築されたヘルスセンターの数、整備された学校の数、給水所の数など）。社会開発に関わる進捗を図るのにも、USAID 内には、指標の定義がある。これは別途メールで送付する。</li> <li>対市連合会の資金援助の際には、必ず、TOR を結び、予算と成果を明確にする。3 カ月ごとに、成果の進捗具合と予算の消化具合をモニタ</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>リングし、事業管理をする。契約は、市連合会毎にやっている。将来的には、もし市連合会技術ネットワーク事務局の法的処置が整備されれば、市連合会技術ネットワーク（UTS）に対して、資金援助をし、それを市連合会間で管理していくようなことも想定している（このアイデアについては、AMHON が反対している。AMHON と類似した法的処置が施された機関が出てきてしまうと、自身の存在価値がなくなる。実現可能かどうか不明。現状のように、市連合会毎にやるのが妥当であると考え。ちなみに今回のインタビュー相手は、AMHON に対して、不信感を持っており、また能力はないとみなしている）。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1回の事業規模は、500～600万レンピラ、          (⇒USAID は、FOCAL プロセスを非常に評価している。USAID が、市連合会に直接資金援助をして、各種事業を行っていくことを鑑み、今後、FOCAL プロセスがより重要な意味を持って USAID の事業運営にも活用される見通しがある。それによりコミュニティのエンパワーメントが強化され、そしてコミュニティに対する直接的な支援を可能とさせる。FOCAL プロセスをの自立発展性を考えた時、USAID 側には財務的持続性の部分で、強力なパートナーであると感じた。)</li> </ul>
入手資料	USAID 事業が使っている指標ガイドライン
特記事項	



付属資料 8 : 面談議事録

Villa de San Francisco 市との面談

日時	2016年5月26日(木) 9:00~12:00		
場所			
参加者	回答者：Ing. Janio Borjas (市長)、Ramon Ponce (市技術職員)、Jose Sevilla (市技術職員)、Milton Zambrano (市技術職員)		
	参加者：柳原専門家、高砂 JICA 職員、Palthy E. Garcia Guevara (プロジェクト C/P 技術スタッフ)、Bryan Noel Contreras (課長代理 DPGL)		
	評価団		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
		協力企画 (2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自己紹介と会合の目的を説明。</li> <li>• 人口は 11,000 人。コミュニティ 34</li> <li>• 市技術者より、FOCAL プロセスの説明があった。</li> <li>• コミュニティの実態がわかった。ニーズにあわせたコミュニティの活動計画が作られたのが、よいメリットである。</li> <li>• 効率的な FOCAL プロセスであった。4つのプロセスが順調に進んだ。コミュニティのニーズがよくわかった。コミュニティの参加型の考えにより、コミュニティの協力を得られている。</li> <li>• ニーズが体系化され 5 年分の活動を整理することができた。また優先付けもできるようになった。市長は、カンチャと思ったが、コミュニティは給水の整備が必要だった。コミュニティのニーズにあわせて、対応してきた。</li> <li>• 市長であろうとも、技術部分もわからなくてはならない。市長になるまえに、技術者としてもやっていた。政治的な部分も考慮するが、一方で、技術的な部分も含めてみていくことが必要である。</li> <li>• Ley-CAM について、現在、プロセスにある。技術者の出身であり、重要性は、十分にわかっている。政治がかわったからといって、重要な技術者の流出を見逃すわけにはいかない。実施をまっている。</li> <li>• この FOCAL プロジェクトに対して、ポジティブの印象を受けている。FOCAL プロセスを通じて、どういった方針で、どういった開発を進めていけばいいのか、理解できるようになった。非常にありがたいプロジェクトであった。</li> <li>• コミュニティの巻き込み、今の市の行政の成功をまねている。</li> <li>• 一部のグループのみに、利益がいった。こういった一部による、優先順位の決め方があったが、これに対して、どう説得して、より多くの人に利益があるようなプロジェクトを優先順位させていくのが、大変だった。</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• どのプロセスが、興味のあった、どのプロセスが一番、重要だった、プロセスを全てするのが大事である。最後の 2 つのプロセスが一番大事だと考えている。事業の実施と、その計画のプロセスが大事である。</li> <li>• ほぼ全コミュニティで、屋根の交換・修繕のプロジェクトが優先された。その他は、道路舗装など。</li> <li>• FOCAL プロセスには、女性、若者、市民社会の参加がある。コミュニティの益々の発展を見たい。</li> <li>• FOCAL プロセスで良かったことは、能力を強化されたこと。どのステップで、どのような役割を果たすのかということが良く分かった。</li> <li>• FOCAL プロセスを今後も続けていきたい。</li> <li>• コミュニティ住民は情報をよく理解して、今は自分たちの住んでいる環境に関心を持つようになった。世銀のプロジェクトで上下水設備の整備を実現した。市連合会の支援にも感謝している。</li> <li>• 市連合会は常にコミュニティ・リーダーの支援にあたっていた。FOCAL プロセスを通して様々なことを学んだ。</li> <li>• 若者を事業の計画立案・実施に積極的に巻き込んでいきたい。</li> <li>• コミュニティの住民は今どこでどんな事業を実施しているかということをよく理解している。</li> <li>• 住民も自ら資金の提供などで参加を心掛けている。透明性を持って、市民社会の参加の下、開発を推進している。</li> <li>• PEC 事業としては、コミュニティからの資金提供などで、学校なども構築などもしてきた。これも PDC をともに作ったことが影響している。</li> <li>• デングの変化版があったのが、機会となっている。衛生面でのことから、女性が協力しながら、学校、道路をやっている。コミュニティ住民は、全員で清掃など行って地域の開発・改善に貢献している。月 2 回市会合があり、毎回 50~100 人の市民が参加している。常に市の運営に関する情報を公開している。</li> <li>• 非常に感謝している。このようなプロジェクト今までも見たことない。是非、続けてほしい。今後も支援を続けてくれるのかを尋ねたい (→政府や、その他市連合会が今後継続して提供していく)</li> <li>• モニタリングとフォローアップは、非常に重要であると考えている。この成果をこのままにしておくことはできない。ベースライン調査の結果は、非常に役に立っている。これにより、コミュニティの実態がわかるようになった。コミュニティが、なぜこの事業をやっているのか、わかるようになった。これが参加型の開発であり、コミュニティのエンパワーメントの強化につながった。</li> </ul>
入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プレゼンテーション資料</li> <li>• 年間事業計画 (2015 年、2016 年)</li> </ul>
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

**MAMLESIP・MAMCEPAZ 市連合会と Marcala 市との面談**

日時	2016年5月27日(金) 9:00~11:00		
場所	Marcala 市市庁、Chinakla 市市庁		
参加者	回答者：Gloria Morisoyeta (市長)、Franklin Aguilar (市技術職員)、Henryffren Martinez (市技術職員)、Adalberto Isaac Malyor E. (MAMLESIP 技術者職員)、Eli Nicolas Morales (MAMCEPAZ 技術者職員)、Ever Reniery Aguilar R. (MAMCEPAZ 技術者職員)		
	参加者：柳原専門家、高砂 JICA 職員、Gerardo M. Lanza Andino (プロジェクト C/P 技術スタッフ)		
	評価団		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
		協力企画 (2)	金山珠実
		C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己紹介と会合の目的を説明。</li> <li>Marcala (人口 40,000 人、コミュニティ 78 (PDC は 65))</li> <li>コーヒーの産地で、USA にも輸出もしており、質に定評があるコーヒーである。</li> <li>FOCAL プロセスを 2013 年に開始した。</li> <li>ベースライン調査の結果を受けて、コミュニティ自体が、自身のコミュニティの問題を把握するようになり、それを解決する方策を自身で考えて、家庭菜園を自主的にやりだした。</li> <li>同市は、商業地であり、ごみの問題があったが、ベースライン調査を通じて得た、いろいろな経験から、住民自体が、問題を意識して、PDC 上に、掃除の事業も登録され、それに対する予算が入り、現在は、事業を始めている。</li> <li>Agua des Marcar が市に入り、</li> <li>Catastro の Territorio の事業に入り、整理されてきた。これにより税収があがった。</li> <li>市の戦略開発計画は、市の予算内で実施するには、盛り込みすぎる。PDC とコミュニティ開発のニーズの高い事業に焦点をあて、市の戦略開発計画の見直しを考えている。</li> <li>50%の固定費を削減したいと考えている。</li> <li>Lay CAM を現在、始めている</li> </ul> <p>MAMLESIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市連合会 (MAMLESIP) 職員は 16 人。以前は、COSUDE の援助があり 4 人のスタッフがいた。PRESANCA2 (EU の事業) からの支援金で、経費をカバーしているとともに、小規模の事業を実施している。</li> <li>FOCAL のように丁寧にデータを拾って作業しているプロジェクトは今</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>までなかった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ベースライン調査は比較的容易に理解することができたが、コミュニティ住民の理解を促すことは、常に支援が必要で時間がかかった。難しい作業だった。</li> <li>• ベースライン調査を終わらせるのに 6 カ月ほどかかった。保健センターのインターン生や学生、教師などがアンケート調査に加わった。コミュニティ・リーダーは協力的だった。</li> <li>• 質問票の意味が標記されている文章では伝わりにくく、コミュニティ住民が理解できる言葉で説明するのに骨が折れた。</li> <li>• ベースライン調査の計算が難しかった。データ入力のためのツールを使いこなせず、SHDJGD の支援が必要だった</li> <li>• ベースライン調査を通して非常に多くのことを学んだ。データ入手から PDM を組み立てていくのかということが理解できた。</li> <li>• PDC には、1 年かかった。しかし、これには政権変更が影響 s テイル。なければ、6 カ月ぐらいで終わっていた。はとても良い経験だった。住民を巻き込んでいく作業は楽しかった。PDC の数は 21。コミュニティは良くついてきてくれた。</li> <li>• PDM 2013 年 5 月～9 月話し合い。データ入力を完了したのは 2014 年 2 月。他の業務との兼務。Marcala については、2015 年に終了した大きさから。</li> <li>• UTM (5 人/計画のみであれば、10 技術者を巻き込んだ、FOCAL プロセスの対応をすることができると思う)</li> </ul> <p><b>Marcala 市</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013 から 2014 年に実施したベースライン調査結果を使って、2015 年に向けた PDC と PDM の作成に入った。これらの作業に対して、COSUDE、World Vision などからの支援を受けて、FOCAL プロセスを実施した。</li> <li>• セクター毎の Mesa が形成されている。これを通じて、Plan Estrategico が作られている。PDC に巻き込みこめなかった部分は、この中から、市開発の事業化をしている。</li> <li>• World Vision が中心となり、パトルナトの組織化を進めている。各コミュニティの代表→Zone の代表→市の代表という組織強化を進めている。他の市においても、同様の組織強化を試みてる。</li> </ul> <p><b>MAMCEPAZ (Santiago, Santa Maria, Sata Jose, Chinakla)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 技術者が所属。</li> <li>• Santiago がそのまま、ベースライン調査が終わっていない。2012 - 2014 (20,000、30 コミュニティ)</li> <li>• EU の予算で、森林の保護のプログラム、その中に、PDM-OT 水がある場所からも提案があった。</li> <li>• JICA と EU のプログラムの PDM-OT に関して重複があった。</li> <li>• 2014、EU のプログラムのために、技術者がとられた、そして今年の 5 月に終わる予定。来月以降は、おそらく始められると思う。</li> </ul>
--	--

付属資料 8 : 面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市連合会は、コピー、製本、交通手段を提供できるが、人材の調整については、他機関やドナー機関からの支援による。</li> </ul> <p>(本協議内容を、チーフアドバイザーと協議したところ、以下のコメントを頂いた)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MAMCEPAZ は、昨年から、EU の大プロジェクト MOSEF (森林保全ガバナンス) の支援が入るようになり、PDM の一部の PMOT (土地利用計画) をコンサルの支援により構成市が作成した。</li> <li>• こうしたコンサルによる支援、ドナーのなりふり構わずの資金協力などは、現場での FOCAL プロセスの持続性を駄目にする悪要因になってしまいかねないと危惧している。MANCEPAZ を巡っては、FOCAL プロジェクトと MOSEF とで支援の調整について、数回話し合いを設けた。MACEPAZ 側は、MOSEF の PMOT と FOCAL の PDM を分けて考えていたようだが、結局は、重複したり、市やコミュニティを混乱させてしまったりと、FOCAL の持つ本来の良いプロセスが台無しにされた苦い経験がある。</li> </ul>
入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プレゼンテーション資料</li> <li>• Marcala 市 PDM 案</li> <li>• Santo Elena 市の年次活動計画表 (2014 年、2015 年、2016 年)</li> </ul>
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

Santa Ana 市との面談

日時	2016年5月27日(金) 13:00~15:00		
場所	Santa Ana 市市庁		
参加者	回答者: Jose Reinaldo Sosa (副市長)、Clarys Olivia Granados (市技術者職員)、Adalberto Isaac Malyor (MAMLESIP 技術者職員)、Ever Reniery Aguilar R. (MAMCEPAZ 技術者職員)		
	参加者: 柳原専門家、高砂 JICA 職員、Gerardo M. Lanza Andino (プロジェクト C/P 技術スタッフ)		
	評価団		
		氏名	
		総括/団長/地方行政	武田 長久
		地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
		協力企画 (2)	金山珠実
		C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己紹介と会合の目的を説明。</li> <li>Santa Ana 市 (人口 人、コミュニティ (PDC))</li> <li>FOCAL プロセスを 2011 年に開始した。</li> <li>ベースライン調査は比較的容易に理解することができたが、コミュニティ住民の理解を促すことは、常に支援が必要で時間がかかった。難しい作業だった。</li> <li>副市長は、ベースライン調査から、参加していた。参加型の手法に、コミュニティとの信頼関係を築くことができた。その後のプロセスも自分自らも参加した。コミュニティは、やりたことがあったが、でもこのようなドキュメントの形で納めることはなかった。コミュニティ自身が、このツールを使って、明確な目的と根拠をもって、自身のニーズを伝えることができるようになった。</li> <li>住民の実態 (家族構成、数など) がわかり、実態が把握できた。</li> <li>ベースライン調査について、学生、先生などを巻き込んだ。FOCAL プロセスについても、理解が深まり、その目的について、コミュニティと共有することができた。</li> <li>食糧や交通手段のみで、ベースライン調査 (データ収集、入力) をやってもらった。入力時に不足しているのがあれば、再度、戻って、データ収集をするなどの対応をしていた。</li> <li>PDC はとても良い経験だった。住民を巻き込んでいく作業は楽しかった。PDC の数は 21。コミュニティは良くついてきてくれた。</li> <li>PDC は、コミュニティのニーズを把握し、モニタリング評価なども含めて、コミュニティ自身が把握し、終了して他のニーズが出てきた場合には、自ら、PDC の更新をするような働きかけもあった。</li> <li>選挙活動に忙しくしていた時期もあったが、市庁は理解を示してくれた。自分たちでも作業の時間を取るようにした。</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ベースライン調査を、農業関係の組織に、提示したところ、農業が、ともうろこしなどの偏ったものしかなく、それから、他の種類もやった方がよいという提言を受けて、それをベースに農業の多角化に至った。</li> <li>• ベースライン調査を通して非常に多くのことを学んだ。データ入手から PDM を組み立てていくのかということが理解できた。FOCAL のように丁寧にデータを拾って作業しているプロジェクトは今までなかった。</li> <li>• 15 年前に作られて市の戦略開発計画は時代遅れになっている。今は誰も使い方を知らない。</li> <li>• FOCAL プロセスのベースライン調査は、コミュニティの識字率の向上に非常に役に立った。(⇒識字率の向上のみのプロジェクトがあるが、そのためには、非常にお金がかかる一方で、FOCAL プロセスを通じたこれらの働きかけは、コミュニティの本来にニーズに沿った活動であり、そのインパクトとして、識字率の向上に貢献している。このような相乗効果は、非常に大きいと思う)</li> <li>• 以前の PDM と今の PDM の比較 (質 : 以前はコピペ、今はリアル ; コスト : 以前は PDC あたり 10,000US\$, 今は規模によりますが・・ 2000LHN~4000LHN、50 倍近く違います・・)</li> <li>• PEC 事業で建築した小学校の視察をした際、維持コストについて尋ねたところ、現在、AECID の支援金を使って、維持のための光熱費などを支払っているとのこと。コミュニティには、建設費用の一部だけでなく、維持コストまでのコスト感覚を持たせる必要がある。</li> </ul>
入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プレゼンテーション資料</li> </ul>
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

**MANCURISJ 市連合会とその他市長との面談**

日時	2016年5月30日(土) 9:00~12:00		
場所	MANCURISJ 市連合会 エスペランサ市会議室		
参加者	回答者：Jose Edmas Muñoz Gomez (Santa Cruz 市市長)、Hugo Francisco Reyes Pino (San Juan 市市長)、Pablo Hugo Sanz (San Miguelito 市市長)、Jose Omar Odellana (Dolores 市市長)、Edgar Saleador Arriega (Yamaranguila 市市長)、Rudy Yandir Trejo (Erandique 市市長)、Jose Gamez Ferresa (MANCURISJ 市連合会事務局長)、Francisco Javier Lopez (プログラムマネージャー)		
	参加者：有本専門家、柳原専門家、Juan Carlos valladares (地方分権化省地方計画・ガバナンス課課長)		
		評価団	氏名
	○	総括/団長/地方行政	武田 長久
	○	地方行政/協力企画(1)	木全 洋一郎
	○	協力企画(2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
	○	評価分析	鈴木 憲明
○	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己紹介と会合の目的を説明。</li> <li>MANCOMUNIDAD の事業概要、FOCAL プロセスの経験と進捗・成果について説明</li> <li>MANCOMUNIDAD 配下の市が FOCAL プロセスの経験と進捗・成果について説明</li> <li>自身の重要性を考えて、FOCAL プロセスは、市の方針や、何をどうすればいいのかを示してくれた。これが我々のモチベーション</li> <li>市連合会が、そのボランティアで、市の方に、FOCAL プロセスについて説明した。我々の市の開発を全てを進めなければいけないという強い意識付けされた</li> <li>FOCAL プロセスについて、最初は、踏ん切りがつかなかったが、コミュニティ・リーダーと話していると、そのエネルギーを感じて、市長がこのコミュニティのためにやらなければならないと感じた、その約束を果たさなければならないと思った。コミュニティが市の開発を決めるもので、中央からやらせられるのではない。</li> <li>市連合会から、Vision Mundial とのコラボで、オファーがきて、沢山の組織がいて、同じ人が、以前は、支援が偏っていたが、この FOCAL プロセスの適用により、全てのコミュニティにその支援が広がった。偏りの市開発計画が実現されたのではないかと思う。FOCAL の最大の成果は、コミュニティのを知り、必要なことがわかり、それでようやく、コミットメントをできるようになった。より多くのコミュニティを巻き込めば、お互いの信頼性が向上し、コミュニティのオーナーシップの向上と、市のコミュニティに対する約束を果たすというミッ</li> </ul>		



## 付属資料 8 : 面談議事録

	<p>ションを持つようになった。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 市長の政治的意思が非常に重要で、これによりコミュニティの巻き込みなどが可能となる。</li><li>• PDM には、市の開発を進めていくうえで必要なものが全て含まれている。そして、市事業を進めていくうえで、非常に強いツールである。</li><li>• PDC については、問題がでてきている。期間、予算、住民の期待大きいことから、いつ、どのぐらい時間がかかるのかをキチンと説明する必要性がある。透明性を図る必要がある。どのぐらいの支援があって、それをどのようにコミュニティに配分するのか、これについての透明性が必要である。住民、市、そしてドナーによる実施体制をきちんと整備する必要がある。コンサルタントを雇っても全てのプロセスにおいて、任せるのではなく、自身できるものは自身でやるように心掛けた。PDC について、きちんと透明性を図り、確実に実施することが非常に重要である。</li><li>• 我々がやってきたことや、残した成果やドキュメントは、政権が変わろうが、残ると思う。市と国際機関の援助の重複を避けるためにも、調整が必要である。</li><li>• 市連合会には、モニタリング評価の部署があり、市の事業のモニタリング等も実施している。市のリーダーシップと政治的意図がなければ、進めるのは難しい。市長のリーダーシップが不可欠である。市と市連合会は、PDC と PDM どちらも重要なツールで、義務的に、これらを実施することが要求されており、市連合会が管轄する地域の開発を進めるためにも市との調整が必要である。市、市連合会、ドナーの 3 つによる実施体制が、市の開発に一番重要である。市連合会は、技術支援をする組織としてやっていく。PDM の承認が必要である。</li><li>• Normativa は存在しているが、それを実行するには、大統領までに行かないと、先には進まない。国の成功は、この計画をしっかりとっていくだと思ふ。来年には、このテーマについて解決することを望む。</li><li>• FOCAL プロセスは、計画のプロセスそのものを、コミュニティに対して、視覚化し、コミュニティ全体に行き渡せることが重要である。これによりコミュニティのオーナーシップを上げる。PDC は、この際に成果品として出てくるもので、重要なツールとして残る。PDC は、住民でもできることもあるので、それを住民自体でやれることはやるということをオーナーシップをもって、やっていくことが重要である。ここに生活改善アプローチのアイデアが生きてくる。</li><li>• 予算がなければ、PDC の事業ができないのではなく、自身で何ができるかを考える。できないものに限り、他の組織、市などに相談する。コミュニティ自身が自身のコミュニティのために、自身のための事業を考えることが非常に重要である。</li><li>• Certificacion の PDM について、しようと思っている。今、認証を出すためには、そのための準備に時間がかかる。もう少し、6 月 15 日に、この認証式の開催を考えている。連絡を待つて欲しい。</li></ul>
--	---

付属資料 8：面談議事録

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• なかには、参加型のボトムアップの考え方を理解できず、すぐに結果を出したがる者もいるが、FOCAL プロセスはそういった考え方を持つ者には、なかなか受け入れられない。しかし、実際には、実現可能である。人々は徐々に理解するものだ。</li> <li>• やる気のある市は、開発計画の策定に係る活動のために自ら予算を提供している。市長をはじめとするリーダーの能力は、FOCAL プロセスの成功を左右する。</li> <li>• 市連合会の役割は、(FOCAL プロセス)を強制するのではなく、啓発して付き添うことである。あくまで、参加者のオーナーシップに委ねることが重要である。</li> <li>• FOCAL プロセスは、将来に向けた投資 (pre-inversión) だと考える。開発計画を策定することによって、市は、支援資金を獲得することができる。</li> <li>• 土地台帳の整備によって、税収能力が改善している。</li> <li>• 市連合会技術ユニット・ネットワークは、まだしっかりとした構造を築いていないだけでなく、その目的やスコープ、役割などが不明瞭なままである。</li> <li>• 時間短縮のため、ベースライン調査と PDC を一緒にやっているケースがあった。</li> <li>• ベースライン調査には、保健・教育セクターに関わる項目を増やすなどの工夫もあった。</li> </ul>
入手資料	
特記事項	

付属資料 8 : 面談議事録

地方分権化省副大臣との面談

日時	2016年5月31日(水) 14:30~15:00		
場所	地方分権化省副大臣オフィス		
参加者	回答者: Clarissa Morales (地方分権化省副大臣)		
	参加者: 有本専門家、柳原専門家		
	評価団		
	氏名		
	○	総括/団長/地方行政	武田 長久
	○	地方行政/協力企画(1)	木全 洋一郎
	○	協力企画(2)	金山珠実
	○	C/P(プロジェクトコーディネーター)	Ramon A. Torres Zavala
○	評価分析	鈴木 憲明	
○	通訳	島崎 マリ	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 局長へ簡単なミニッツ協議に関わる日程について説明した</li> <li>• 副大臣が到着し、協議が始まった。</li> <li>• 大統領も参加する認証式を6月15日に開催したい。そのための調整に時間がかかった。</li> <li>• 5月30日のMANCURIS市連合会と6つの市の報告をした。</li> <li>• このプロジェクトは、ほとんどの成果を達成しており、今後は、自立発展性や、今後、どのようにして効果を持続させる実施体制を考える必要がある。</li> <li>• 今回の評価を通じて、幾つか課題を見出した。これについて明日は、議論したい。以下が残された課題、①Web ページはあるが、マテリアル、イベントの紹介などがあり確認しました。好事例などをまとめて欲しい。②関係機関間の役割分担を決め、実施体制について議論する必要がある。この関連で聞きたいことがある。PDMのモニタリングを地方分権化省がやるが、PDMの進捗状況と地方交付金の関連性についてお尋ねしたい。(副大臣応える) 役割分担について、役割について考えたが、少し問題がある。役割を認識し、自主的にやる必要がある。問題は、SGCSは、自分たちがやると思っていたが、OTがやると思っていた、お互いの役割分担をよく理解しておらず、省内で十分に議論をつくされていない。Marco Legalに基づいて、関係機関の役割について説明された。どのような活動をお互いが何をするのか(細則)を決めていく必要があります。</li> <li>• PDMと地方交付金について。この省庁がその采配をもらっているため、国会を通す、2016年に、省内の問題として取り扱っていく必要がある。国家予算とあわせて考えていきたい。地方の公共投資を作るために、章が市長に問い合わせたところ、市長に相談しようと9月にしたが、できなかった。市長とのNormativaに関わる規定があつて、Juan Carlosさんから、それに関わる説明をする予定である。手順は決まっておる。各市長は、義務がある。地方強化部に、計画を提出しなければならない。計画部とローカル部ガバナンス、自治体強化部にこの審査</li> </ul>		

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>結果を渡す。審査の結果をうけて、どうするかは検討の余地があるが、市長には通達する。地方の公共投資計画と PDM を連動させていなければならない。2016 年 9 月に法律は効果があるはずだけど、来年に向けて、PIMA の提出（2016 年 9 月までに提出をする。PDM 上に記載されていない場合には、地方交付金の配布はしないといったプロセスを考えている。このプロセスについて定義されて法制化されている。）の前に、PDM について説明する必要がある。これらについて真剣には取り組んでいる。法的には、クリアしているので、市に対する定着を考える必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 か月毎に、地方交付金は、受け取る。毎月でてくる。承認された投資計画に基づいた金額に対応した地方交付金を配布するつもりである。承認した投資計画に応じて、地方交付金が変わるのか？11%を渡すことが決まっている。その配布のための基準が、人口と BHN、事業効率などをみて、地方交付金を配布しているが、いろんな条件があるので、それによって、優劣がでてくる。PDM の審査をして、通達し、どのぐらいの予算がわかる。その審査を受けて、来年の予算の地方交付金を決定する。過去 2 年間の実績が評価されるので、それに応じた金額が決まる。</li> <li>• 大統領に策定した PDM を見せたい。認証式の準備をしたい。</li> </ul>
入手資料	なし
特記事項	

付属資料 8：面談議事録

調整統合省との面談

日時	2016年5月31日(水) 15:30~16:30		
場所	総合調整省 (SCGG) オフィス		
参加者	回答者：Benicia Corea (戦略計画・予算・公共投資総局 国土計画・開発担当官)		
	参加者：有本専門家、柳原専門家		
	評価団		
	氏名		
	○	総括/団長/地方行政	武田 長久
	○	地方行政/協力企画 (1)	木全 洋一郎
	○	協力企画 (2)	金山珠実
	○	C/P (プロジェクトコーディネーター)	Ramon A..Torres Zavala
参加者	○	評価分析	鈴木 憲明
	○	通訳	島崎 マリ
	内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 局長へ簡単なミニッツ協議に関わる日程について説明した</li> <li>• 副大臣が到着し、協議が始まった。</li> <li>• 5月30日のMANCURIS市連合会と6つの市の報告をした。</li> <li>• このプロジェクトは、ほとんどの成果を達成しており、今後は、自立発展性や、今後、どのようにして効果を持続させる実施体制を考える必要がある。</li> <li>• 好事例などを集めて取り纏め、いろんな機関と共有することが大事である。評価のポイントは、今後の持続性と、どのような実施体制でFOCALプロセスの適応、国レベルで実現することが重要である。</li> <li>• 総合調整省は、FOCALプロセスに持続性について、省としては、どのように考えているのか聞かせてほしい</li> <li>• JCCに参加したいと思うけど、参加は不可能である。国外での対応が必要であり、難しい。家族関係の不幸もあり対応できない。</li> <li>• FOCALの実績は認められている。ドナー側にも認められている。</li> <li>• FOCALプロセスの信頼は、いろんな機関から、得られている。FOCALプロセスの継続が望まれている。</li> <li>• 計画づくりのツールを見直し、ローカルから、中央までのレベルまでの国家計画づくりをしている。このツールは、地域のアクターとともに共同して作る必要がある。大統領と大臣ともに、市レベルでの地域開発を作ることを考えている。FOCALプロセスを市開発計画の特にCDについて優先的な使っていきたい。これを導入するにあたり、どのようなプロセスで上述を実現していけるのかを考えているところです。</li> <li>• SCGSとしては、FOCALプロセスの持続性を後押ししていきたいと考えている。</li> <li>• 地方分権化とSCGSは、協議をして、どのようにこの持続性のための実施体制を築き上げられるのかを考えていきたい。</li> <li>• 持続的な地域の開発を目指すためには、他機関との連携を通じて、調</li> </ul>	

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>整していく必要がある。政府戦略計画との整合性も考える必要がある。政府戦略計画（14 の目的を持っている）、これを持続的に進めるための戦略が必要である。このうち優先順位が高いのは、事業化しやすいものが優先的になる。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 成果主義の地域開発を進めていきたい。これを決めるのは、我々の調整省であり、国家システムの強化を作る必要がある。その中に 8 つセクターを作る必要がある。98 政府機関と適応でいるようなシステムを考えている。これらの活動計画と、予算を連動させていく必要がある。計画と予算の連動が、非常に重要である。これをモニタリングする機能を持たせることにより、成果主義の観点から、計画と予算を連動する。</li><li>• FOCAL プロセスの教訓を活かすというのは非常に重要である。これを取りまとめた文章を残す必要がある。</li><li>• 市連合会の技術交流や技術移転というのは大事である。</li><li>• FOCAL プロセスを維持して、支援していきたい（大統領からのお言葉）</li><li>• A と B についての市については、成果主義のアイデアを作った手法で市開発計画を作っていく。現在、3 つの市に対しては、成果主義による計画と予算の連動のシステムをパイロットしている。</li><li>• 来月から、A のカテゴリの 7 市について導入を始めたい。</li><li>• 成果主義手法は、アイデアを FOCAL プロセスから得ている。FOCAL プロセスのアイデアの一部を使っている。</li><li>• 大きな市を FOCAL プロセスを導入する際に問題があるのも確認されている。</li><li>• カテゴリ CD について、FOCAL プロセスが承認されたというわかるための、資料はあるのか？文章としてはない。大臣と大統領直下の計画局長がそのようなことを言及している。口頭での合意があるだけ。地方分権化省が、5 年間、FOCAL の動きをみてこのような発言に至っている。</li><li>• これについて、上述のことについて、文章化される予定はあるのか？A と B のパイロットが終わり次第、これの結果を受けて、CD について、どのようにやっているかについて検討していくことを考えている。そのうえで文書化していくことも考えている。ある程度の承認がとれば、総合調整省と地方分権化省が協力して、FOCAL プロセスについてその持続性について調整していきたい。</li><li>• 地域開発を、主幹とするわけではないが、主要なインフラ設備（例えば空港など）に関わる地域計画を立てることがある。空港がある県全体の開発計画も考えている。この地域について、ドナーも考えており、総合的な開発を考えている。局所的な地域開発に携わることがある。</li><li>• 地域間のコンフリクトについても、我々が介入して、地域開発の調整をしている。</li><li>• 我々は、地域単位の開発をやっている、国の政策に関する開発に関与している。市の開発計画に携わらない。</li><li>• 成果主義による大きい市に対する地域開発計画をどのように管理して</li></ul>
--	--

付属資料 8 : 面談議事録

	<p>いくのか？具体的に⇒財務省と一緒にやっている。連携を深めて、国家予算計画を立てて、セクター省庁（98）の事業計画と照らし合わせている。この考え方を、298 市に対しても適応することを考えているのか？将来的には、このツールと 298 市の開発計画とも調整していきたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 開発計画、予算計画を連動するためのツールや方法論はあるのか？</li> <li>• SAMI などを使った、市の計画と予算の管理をすることも考えられる。総合調整省も、介入して、市の計画と予算計画をみることもできる。</li> <li>• CD が正式に FOCAL プロセスを適応することになると、これを進めるためには、研修が必要である。このような研修を進めていくにどうすればいいのか？まだ考えていない。まず、パイロット的にやってみて、その結果を受けて、どのような能力強化のための研修を進めていくかを考えていきたい。その時には、市連合会の連携などが候補で、それを軸にした研修が実施されることになるのではないかな？</li> <li>• 同省には 3 つの局がある投資局（計画、成果評価）、成果主義管理をする局、指標による事業の評価をしていく、政府の透明化・正常局があり、政府事業の透明性を向上させるための局</li> <li>• 政権計画が一番の重要なファクターとして、指標づくりをしており、政権の意向にあっているかどうかを指標を使って、確認する。この評価は、四半期ごとに確認することを考えている。毎月事業の進捗状況をモニタリングしている。</li> </ul>
入手資料	なし
特記事項	