

ニカラグア国

地方自治振興庁（INIFOM）

ニカラグア国
地方自治行政能力強化プロジェクト
フェーズ2
事業完了報告書

2023年3月

独立行政法人

国際協力機構（JICA）

ニカ事
JR
23-001

プロジェクト事業完了報告書

案件名: 地方自治行政能力強化プロジェクトフェーズ 2 (FOMUDELII)

氏名: Maritza Ruiz Hidalgo

職名: プロジェクト・マネージャー

氏名: 有本 稔

職名: チーフアドバイザー

提出日: 2023 年 1 月 6 日

I. プロジェクトの基本情報

1. **国名** : ニカラグア共和国 (以下、「ニカラグア」という。)
2. **案件名** : (和) 地方自治行政能力強化プロジェクトフェーズ 2
(英) Project for Strengthening Municipal Management for Local Development Phase II
(西) Proyecto para Fortalecimiento a la Gestión Municipal para el Desarrollo Local Fase II (FOMUDELII)
3. **協力期間** : 5 年 (2018 年 1 月 19 日から 2023 年 1 月 18 日)
4. **背景**

ニカラグアは、1998 年に制定された地方自治体法を皮切りに地方自治の制度基盤を整備してきた。2012 年には同法を改正し、貧困層に裨益する地方行政の実現に取り組んでいる。また、同国の国家人間開発計画 (Plan Nacional de Desarrollo Humano、以下「PNDH」) においては、各地方自治体の人材能力強化、及び組織強化を通じた行政サービスの向上が優先課題として掲げられており、地方自治体には中長期的な視点をもった 1) 市長期開発計画 (計画期間 10~15 年)、2) 市中期開発計画 (Plan Municipal para Desarrollo Humano、以下「PMDH」計画期間 4~5 年) の策定、またそれに基づく 3) 市年間事業計画 (Plan de Inversión Anual、以下「PIA」) の策定が義務付けられ、その円滑な実施が求められている。

こうした地方自治体政策の推進を担うのが、地方自治振興庁 (以下、「INIFOM」) であり、INIFOM は、地方自治体が運営・監理する各種事業の実施に係る技術支援や促進、モニタリングの役割を担っている。しかし、INIFOM の地方自治体への支援能力は脆弱であり、同時に地方自治体による中長期開発計画や PIA の策定・実施・モニタリング・評価等に係る経験も十分でなく、それらを実施するためのマニュアル類も限られており、円滑な事業実施が困難な状況にあった。

こうした状況において、PMDH 策定の持続可能な仕組みを導入するため、2015 年 1 月から 2017 年 1 月まで、技術協力プロジェクト「地方自治行政能力強化プロジェクト (以下、「FOMUDEL1」)」が実施された。同プロジェクトではパイロット 9 市 (以下、

「FOMUDEL1 パイロット市」) に対し、1) PMDH 策定手法・ガイド、2) PMDH 策定のための研修プログラム及び研修教材が作成され、INIFOM はこの手法を全国に拡大することとした。しかし、同手法の普及には、地方自治体への研修や研修後のフォロー・進捗監理を担う INIFOM の実施能力・体制のさらなる強化が必要であり、また、地方自治体においては、策定後の PMDH と PIA の連動など、PMDH の効果的な運用方法の構築が望まれている。

これら INIFOM 及び地方自治体が抱える課題に対応するために「PMDH の策定・実施・モニタリング・評価及びその結果の次期計画へのフィードバック」にかかる一連のサイクルを確立させ、INIFOM 及び地方自治体のさらなる体制構築と能力強化を進める必要があるとして、ニカラグア国政府は我が国に支援を要請した。

5. 上位目標とプロジェクト目標

上位目標： 1. プロジェクト対象市¹が PDM²総合的マネジメント枠組み³を實踐し、市の中長期的な開発ビジョンの達成に向けて効果的・効率的に事業を実施している
2. PDM 総合的マネジメント枠組みの全国展開に向けた普及が進む。

プロジェクト目標： プロジェクト対象市において、PDM 総合的マネジメント枠組みが定着し、また全国の市が同枠組みを實踐できるよう、INIFOM（本庁・地域事務所）及びプロジェクト対象市による支援のための制度・体制が構築される。

6. 相手国機関名

(和) 地方自治振興庁

(英) Nicaraguan Institute for the Promotion of Municipalities (INIFOM)

(西) Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM)

II. プロジェクト成果

1. プロジェクト成果

1-1. 日本側の投入

(1) 日本側総投入額：259 百万円

(2) 専門家派遣：

¹ FOMUDEL フェーズ 2 における全対象市。FOMUDEL におけるパイロット 9 市（マサヤ市、ヒノテガ市、ディリアンバ市、セバコ市、シウダ・ダリオ市、ティスマ市、サン・フランシスコ・リブレ市、ラパス・セントロ市及びラ・パス・デ・カラソ市）を含む。

² PDM（市開発計画）は、パイロット 9 市（FOMUDEL）で策定されたオリジナル PMDH（市人間開発計画）の普及版として開発されたもので、FOMUDELII では、全国レベルで PDM 手法を普及することになり、各普及市での PDM の策定とその運用を行った。パイロット 9 市（FOMUDEL）については、引き続き策定済みの PMDH の運用（PMDH に連動した PIA の策定）を行っていくことになっていたが、その後の新型コロナウイルス感染や度重なる自然災害による緊急事態により、新たに PDM を作成することになった。

³ PDM の策定・モニタリング（PDM に連動した PIA の策定・モニタリング・年末総括含む）・評価及びその結果の次期 PDM への反映を含む一連のサイクル。

- 長期専門家：2名
 - チーフアドバイザー／地方行政（2018年～2020年）
 - 自治体開発計画／業務調整
- 短期専門家：3名
 - チーフアドバイザー／地方行政（2021年～2022年）
 - 地方行財／公共財政管理
 - 研修計画・教材／モニタリング・評価

（別添「専門家派遣実績表」）
- (3) 研修員受入：
 - 本邦研修：2019年度本邦国別研修『ニカラグア自治体開発計画策定能力強化研修』
 - 実施期間：2019年5月20日～6月14日
 - 研修参加者：合計13名（別添「受入研修員リスト」）
- (4) 機材供与：4.8百万円（別添「供与機材リスト」）
- (5) 在外事業強化費：62.1百万円

1-2. ニカラグア側の投入

- (1) C/Pの配置（INIFOM本庁及び8カ所の地域事務所）：プロジェクト・ダイレクター（INIFOM長官）、副プロジェクト・ダイレクター（INIFOM総局長）、プロジェクト・マネージャー（INIFOM市開発計画策定局長⁴）、テクニカル・オフィサー（INIFOM市開発計画策定局職員3名、地域事務所職員24名）（別添「技術移転職員リスト」）
- (2) 施設・機材・備品等：プロジェクトチーム執務室、プロジェクト会議室など提供済み。また、コロナ禍におけるソーシャルディスタンス確保に配慮したスペースが提供された。
- (3) ローカルコスト負担：水・光熱費、執務室及び会議室における通信費他、カウンターパートの日当・旅費（年度初めは、新年度予算の承認手続きが間に合わず、プロジェクト側が一部負担することもあり。）などの相手側負担は概ね良好な状況であった。

1-3 活動の進捗

PDM総合的マネジメント枠組みの4つのプロセスに関する活動について、「PDMの策定」、「PDMに連動したPIAの策定」、「PDM進捗のモニタリング」、「PDMの評価と更新」はそれぞれ、当初の計画通りに概ね進められた。しかしながら、当初業務計画のスケジュールを微調整する必要を生じさせた予期せぬ事項（国内社会・政治混乱、コロナ感染

⁴ 2021年9月「市開発計画局」から「地方開発局」に名称変更

の蔓延、自然災害による洪水等被害)により、おおよそ 2~4 カ月間の遅延が発生した。すなわち、2018 年のプロジェクト開始当初から発生した国内の社会・政治的混乱や 2020 年からの新型コロナ感染の全世界的な流行により、プロジェクト活動の実施や進捗に影響を及ぼした。

プロジェクト目標の第一の指標である「23 地方自治体による PDM 評価の実施」については、現在 (2022 年度) までに、PDM の運用が、計画期間の 4 年目あるいは最終年である 5 年目 (評価を実施する適切な時期) を迎える自治体がないことから、プロジェクト終了までに当該指標を達成することは困難である。23 市という目標達成のためには、2022 年時点において「PDM の策定」、「PDM に連動した PIA の策定」及び「PDM モニタリング」のプロセスに加えて、「PDM 評価」の研修・トレーニングまでが完了している 41 市による実施が必要となるが、PDM 運用がまだ 3 年目の同市における評価実施の効果があまり期待できないことから、2023 年から 2024 年にかけて実施されることとなった。

2. プロジェクトの実績

2-1 各成果と達成指標

成果 1: PDM 総合的マネジメント枠組みが構築される。

全 4 プロセスのうち 3 つのプロセス (1. PDM 策定、2. PDM に連動した PIA 策定、3. PDM モニタリング) の手法は、最終化を経て既に全国レベルでの普及が進んでいる。最終プロセスである 4. PDM 評価の手法についても、PDM 運用が先進している 4 市 (Bluefields 市、Laguna de Perlas 市、Puerto Cabezas 市及び Siuna 市) における試験的な運用の後、2022 年 10 月末までに 2018-2019 年のプロジェクト対象市の残り 37 市に対する研修及びトレーニングまでが完了しており、2023 年下旬から 2024 年にかけて INIFOM の支援の下でこれら 41 市による実施が待たれている。

成果の達成度は高い

成果 2: INIFOM (本庁及び地域事務所) が、プロジェクト対象市において PDM 総合的マネジメント枠組みの研修を実践している。

成果 3: プロジェクト対象市が PDM 総合的マネジメント枠組みを実践することを、INIFOM (本庁及び地域事務所) が監理・支援している。

添付の PDM 総合的マネジメント枠組みに関する研修・トレーニング履修済みの職員リストに示されているように、27 名の INIFOM 職員 (本庁 3 人、地域事務所 24 人) がトレーナーとして、PDM 総合的マネジメント枠組みについての研修を市職員に対して実施し、フォローアップ (指導や助言) を実施している。成果 2 及び 3 の指標が、「18 人の INIFOM 職員が PDM 総合的マネジメント枠組みを指導できる。」であることから、成果は十分に達成されている。加えて、少なくとも 900 人の市職員が、INIFOM 職員の支援を受けて PDM 総合的マネジメント枠組みの各プロセスでの進捗を促している。

成果の達成度は高い

成果 4： INIFOM（本庁及び地域事務所）が、先行プロジェクト対象市による他の研修受講済み市に対する PDM 総合的マネジメント枠組み実践への支援やその他の有効な支援方法など、補完的な協力の仕組みを構築・運用している。

プロジェクトの事前評価において、プロジェクトの対象となる全国 50 市のうち、14 の県都市や第 1 フェーズのパイロット 9 市による PDM/PMDH 総合的マネジメント枠組みの実践を優先的に行い、これらの自治体による残りの自治体への支援を通じて普及促進を図ることが推奨されたように、本事業の開始以降、プロジェクト対象市間において PDM 運用の先行する自治体による近隣他市に対する自発的な支援が実施されている。

他方で、長引くコロナ禍において、PDM 運用における経験交流・共有会開催の機会を対面式、オンライン方式を問わずに模索してきたが、リスク回避を優先するなかで、実施に慎重にならざるを得ない状態が続いた。そのような状況においても、月に 2 度程度、数カ所の地域事務所の担当職員を INIFOM 本庁に集めての知見や課題の共有会を開催し、関係者への各対象市での PDM 総合的マネジメント枠組み手法への理解増進を図るとともに、2022 年 12 月 21 日には、マナグア市でプロジェクトの終了間近に合わせて、プロジェクト対象市と INIFOM（本庁・地域事務所）の担当職員を対象に、最終成果の共有と知見・経験の交換会が実施された。

成果の達成度は、COVID-19 パンデミックの拡大の継続的なリスクから中程度

2-2 プロジェクト目標と指標達成度

プロジェクト目標： プロジェクト対象市において、PDM 総合的マネジメント枠組みが定着し、また全国の市が同枠組みを実践できるよう、INIFOM（本庁・地域事務所）及びプロジェクト対象市による支援のための制度・体制が構築される。

- 指標 1： プロジェクト対象市のうち 23 市が INIFOM によって指定された方法により PDM を評価した。
- 指標 2： プロジェクト対象市のうち 64 市が INIFOM によって指定された方法により PDM のモニタリングを実施した
- 指標 3： プロジェクト対象市のうち 105 市が INIFOM によって指定された方法により PDM に連動した PIA を作成した。
- 指標 4： プロジェクト対象市のうち 105 市が INIFOM によって指定された方法により PDM を策定した。
- 指標 5： INIFOM（本庁・地域事務所）がプロジェクト対象市の協力を得て PDM 総合的マネジメント枠組みを全国展開するための普及計画を作成している。

指標 1 に関しては、既述の通り、2023 年 1 月のプロジェクト終了時までには、PDM 評価の実施に適した計画運用 4 年目から 5 年目の市が存在しないため、目標値である 23 市を達成することは困難である。他方で、参加 115 市中 PDM 運用の先行する 41 市では、既に

「PDM の策定」、「PDM に連動した PIA の策定」及び「PDM モニタリング」の実施に加えて、「PDM 評価」の研修・トレーニングの受講までを完了しており、2023 年～2024 年にかけて INIFOM の支援の下での PDM 評価の実施が想定されている。

指標 2 から指標 4 については、2022 年 12 月時点で、99 市において PDM が作成され、そのうち 70 市では PDM に連動した PIA の策定、並びに PDM モニタリングまで実施されている。

指標	目標値	達成度 (2022 年 12 月時点)	
1	23 市	0 % (0 市) ** ／ 【178.3 % (41 市)】 ***	低い／ 【高い】
2	64 市	109 % (70 市)	高い
3	105 市	66.7% (70 市)	中程度
4	105 市	94.3% (99 市)	中程度
5	INIFOM の事業継続・普及計画 ⁵	100% (策定済み)	高い

** PDM 評価が完了した対象市数

*** PDM 評価の実施準備まで完了している対象市数

3. PDM の変更

プロジェクト開始時に未設定であった指標は、2020.10.27 に開催された第二回 JCC 会合時に設定され、承認された (PDM バージョン 2)。それ以外には、PDM の大幅な内容の改定、変更実績はない。

4. その他の配慮事項

4-1 環境・社会配慮の成果

4-2 ジェンダー/平和構築及び貧困削減、障害者への配慮、感染症対策、社会システムや規範、人々の幸福 (Human Wellbeing)、人権、ジェンダー平等

PDM に示されている分野別課題と、各自治体の PIA で検討されている戦略的及び主要なプロジェクトは、気候変動への強靭性、貧困削減、障害者支援、感染症対策、社会的保護、人間開発などの分野横断的な問題に取り組んできている。

III. 評価結果

1. DAC 評価 6 基準に関する記載要領に基づいた評価結果

評価項目	評価結果	評価理由
妥当性	高い	開発政策・ニーズとの整合性： ● ニカラグア政府 (国家和解及び連合政府) やカウンターパート機関

⁵ 別添 「INIFOM 作成の 2023 年事業継続・普及計画」

評価項目	評価結果	評価理由
		<p>は、喫緊のニーズとして、全自治体における災害に対する強靱化対策のための国土計画策定、都市計画策定を掲げており、その政策および組織的目的、任務と高く合致し、各地域での経済、社会、文化、環境保全活動を促すものである。</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、こうした政府のニーズに対応するものであり、地方自治体法（第28条）での市の開発計画策定のために議論を行い、決定し、全ての住民と地域コミュニティの経済、社会、環境的なバランスを配慮して、各市の統合的開発の目標を年次に立てることにつき、支援するものである。 現政府は、国家計画「貧困削減戦略及び人的開発国家計画（PNLCP-DH）」において、市の計画立案及び計画実施ための行政運営能力の強化を通じた地域開発の促進を優先目標の一つとして掲げており、プロジェクトが大いに貢献できると期待されている。 また、カウンターパート機関であるINIFOMが策定する自治体開発戦略計画（2018-2022）においても、プロジェクトが支援するPDM策定事業は、市における国内外の投資の促進、効率的で先鋭的かつ透明性の高い行政運営を促進し、より高い開発効果や雇用創出に資するものとして、優先課題に挙げられている。 <p>事業計画やアプローチの適切性：</p> <ul style="list-style-type: none"> 本事業で構築を図る PDM 総合的マネジメント枠組みは、普及対象各市の実情に加え、国家計画（PNLCP-DH）、INIFOM の自治体開発戦略計画やカリブ地域開発計画などの上位計画のガイドラインを考慮した構築が図られている。 また、本事業実施の経験は INIFOM のアセットになっている。 本事業のアプローチは適切にデザインされていると言える。
整合性	高い	<p>我が国の開発協力方針との整合性：</p> <ul style="list-style-type: none"> 本事業の各市での開発計画策定、実施運営管理における地方行政の能力強化を通じて貧困や社会的格差を是正し、経済活性化と社会開発の基盤づくりを支援することは、日本政府のニカラグアに対する開発協力の基本方針（経済社会開発の促進と環境・防災への支援）と合致している。 <p>開発政策・ニーズとの整合性：</p> <ul style="list-style-type: none"> ニカラグア政府にとっても、計画立案や事業実施での地方自治体への能力開発支援は、国全体の均衡のとれた社会開発と地域経済振興の推進においてニーズがあるものと言え、本事業の趣旨に沿ったものである。 <p>他の JICA 事業との協調：</p> <ul style="list-style-type: none"> 本事業は、経済の安定成長を通じた貧困・社会格差の是正及び経済活性化推進の基盤づくりを目的としており、対ニカラグアの協力プログラム「マナグア首都圏開発プログラム」、「農村地域における経済活性化プログラム」、「環境・防災強化プログラム」の一部事業（例：技プロ「中米広域防災能力向上プロジェクトフェーズ2」、専門家派遣「道の駅による地域経済振興アドバイザー」、円借款「リオ・ブランコ・シウナ間幹線道路橋梁整備計画」）との高い協調性を示すものである。本プロジェクトの対象自治体が上記プロジェクトの C/P 機関であったり、または、対象自治体において事業が

評価項目	評価結果	評価理由
		<p>実施されたことから、自治体の PDM には上記プロジェクトを補完または関連する事業が計画された。</p> <p>国際的な枠組みとの連携:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本事業は、各市の開発計画の策定と優先化された戦略プロジェクト群の形成と実施により、いくつかの SDG ターゲットに取り組んできており、代表的なものとして、「SDG 1: 貧困をなくそう」、「SDG 2: 飢餓をゼロに」、「SDG 3: すべての人に健康と福祉を」、「SDG 5: ジェンダー平等を実現しよう」、「SDG 6: 安全な水とトイレを世界中に」、「SDG 10: 人や国の不平等をなくそう」及び「SDG 11: 住み続けられるまちづくりを」が挙げられる。プロジェクトの対象自治体の作成した PDM には貧困層への支援、農業、保健、上水道、住宅建設等のプロジェクトが含まれており、SDGs の各ターゲットに貢献するものである。
有効性	やや高い	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトの 4 つの成果は、運用ツールの提供と地方自治体の人材育成に始まり、プロジェクト目標を達成するために論理的かつ時系列的に設計されている。 ● プロジェクトの目的を達成するために、活動の因果関係が効果的に組み立てられている。プロジェクトの実施にあたっては、プロジェクトの関係機関で議論、検証、実践された PDM 総合的マネジメント枠組みのモデルを確立していった点において、プロジェクトの目的を達成するために、活動の因果関係が効果的に組み立てられている。 ● プロジェクトは、プロジェクトの第 1 フェーズに参加した自治体 9 市が蓄積したプロジェクトの経験に基づいて設定された。 ● 結果の発現は、地方自治体での実践経験、および INIFOM との連携を通じて得られた知識と豊富な実践経験に基づいている。本事業での上記の手法の開発、実践、検証アプローチがうまく調整され、各プロセスの進行により、INIFOM や対象市の関係職員の能力強化が促された。 ● 対象市において今までに PDM プロセスを踏んだ類似の開発プロジェクトは実施されてこなかったが、過去に実施されたプロジェクトによる知見や経験が市での投資事業実施に活かされている。 ● INIFOM と自治体の役割と責任が明確になった。現場での活動のほとんどは、INIFOM と自治体当局との相互合意に基づいて計画および管理されている。 ● 指標は、プロジェクト実施の進捗と成果をモニタリング及び評価するのに適切であり、客観的なデータとして有効であると考えられる。 ● プロジェクト期間内の社会不安・動乱やハリケーンによる国土の自然災害などの内的要因により、一部の活動の実施が困難となり、遅延した活動もあった。また、COVID-19 は、プロジェクトの実行にも影響を与えたが、ニカラグアにおいてコロナ禍に先立ち導入が進んでいたリモート技術の有効性や将来性に着目した活動方針が功を奏し、プロジェクト対象市へのリモートでの研修や F/U 活動の実施、また、一時退避帰国中の日本人専門家のリモートによる指導が継続したことで、プロジェクトの有効性に関しては、全く負の影響はなかった。

PM Form 4 Project Completion Report

評価項目	評価結果	評価理由
効率性	高い	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトの第 1 フェーズでのこれまでの経験と、日本側の専門家およびプロジェクトの現地スタッフの知識に基づいて展開されており、これは、成果を発現するための諸活動やそのために必要となる適切な投入を効率的に展開することに大いに貢献した。当初のプロジェクト実施計画額は 406 百万円であったが、2018 年の社会的・政治的混乱やその後の新型コロナウイルスの影響等により投入が減り実績額 259 百万円となった。その間、以下に記す効率的な実施に努め当初の事業期間で概ね目標を達成した。 ● プロジェクトは、INIFOM と地方自治体職員に対して、現地プロジェクトコーディネーターの指導の下でプロジェクトチームを形成して支援を提供した。 ● 国内の社会・政治混乱そして CODID-19 による専門家の一時退避、自然災害での度重なる緊急事態での不可抗力での影響でプロジェクト活動の進捗に著しい影響を及ぼしたのは確かであるが、こうした様々な困難な要素にも拘わらず、プロジェクトの現地スタッフの積極的な活動の下で、INIFOM や各対象市の現場レベルで関係者が強い主体性を持って活動を進め成果につなげてきたことは、急速に効率性を回復する結果につながった。またこの点で、プロジェクトで雇上したローカルスタッフの貢献も特記に値するものである。 ● INIFOM 地域事務所では、管轄する対象市への研修や巡回指導への参加・同行や、その日程調整、文書送付に関して INIFOM 本庁と自治体間での連絡調整役を果たすと同時に、PDM 策定及びモニタリングのプロセス毎の市の成果品の提出期限日などのスケジュール管理に加え、成果品に対する内容確認や技術的指導などのフォローアップ活動も引き続き担っており、中央レベルへのタイムリーな情報の発信、共有において重要な役割を果たし、プロジェクトの効率化に果たした役割は大きかった。 ● 日本人短期専門家（2 名の専門家）の派遣は当初の計画より数ヶ月遅れたことがあったが、的確な助言と支援は、プロジェクトの成果発現のためには、非常に効果的な投入であった。 ● INIFOM は、プロジェクトの開始より更に数年前からテレビ会議・オンライン会合を通じて地方自治体との作業セッションを積極的に行ってきた。これにより、継続的な遠隔リモート方式での研修や指導の早期導入や有効活用が功を奏し、フォローアップ活動、テレワークによる地方自治体との調整とコミュニケーションが進んだことが、プロジェクトの効率性を更に高めた。
インパクト	有り	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト活動を通じて蓄積された経験・知見と成果は、PDM 総合的なマネジメント枠組みの有効性を実証している。これは、今後普及される新規参加市にも有効に適用される可能性がある。 ● 適切かつタイムリーに適用されれば、INIFOM の技術支援と合わせた市職員の継続的な努力により、目標が達成されることが期待される。目標を達成する上で前向きな見通しがある。従って、現時点で、プロジェクトの上位目標を達成できる可能性は高いと思料される。 ● プロジェクト未参加の自治体（首都のマンガア市を除いた 37 市）にもインパクトが及ぶと考えられる。一部のプロジェクト既存対象市は、INIFOM の地域事務所と連携して上記未参加市へ経験を共有

評価項目	評価結果	評価理由
		することを提案している。
持続性	中程度	<ul style="list-style-type: none"> ● 妥当性の項目で検討したように、本事業はニカラグア政府の現在の開発政策と整合的である。 ● INIFOM 本庁と地域事務所は、PDM の総合的マネジメント枠組みの下で、PDM の各プロセスの持続可能性を確保するために、プロジェクト活動によって発現した経験と知見を普及できるように組織体制と担当職員の技術的能力を強化している。また、プロジェクト終了後の PDM 事業継続・普及計画が作成済みである。 ● プロジェクト活動に参加した 地域事務所を含む INIFOM の職員とプロジェクト対象市職員は、実践的な経験を積んでおり、確かなスキルを備えている。また、対象市では、計画課などの関連組織を備えて、組織体制が整備されていることが確認されている。したがって、活動の継続に大きな問題はないと考えられる。 ● 活動を継続して実施できるかどうかは、INIFOM の予算に依存するが、財政的支援がなければ、プロジェクトのフォローアップ活動に悪影響を及ぼすことも考えられる。 ● 今後数年間、全国レベルでの普及活動を継続し、プロジェクト目標と上位目標を達成するためには、まだいくつかの不確定要素が考えられることから、持続性は中程度であると結論付けられる。

2. プロジェクト活動や成果に影響を及ぼした主要事項

この 5 年間、ニカラグアでは、様々な予期せぬ不可抗力の出来事があったが、プロジェクト側の効率的・効果的な取り組み、並びに INIFOM による限られた予算措置や人員配置下における精力的な活動実施により、諸課題に対して対応をしてきた。

カウンターパートとしての INIFOM の脆弱性は、プロジェクト終了後、上位目標の達成に向けた PMD 事業の普及・モニタリング活動の安定した継続にとって懸念材料であるといえるが、パンデミック後及び 2022 年 11 月の地方選挙後には、より持続可能で安定した方法で全国のすべての地方自治体に対する自らのアドバイザーサービスの範囲を拡大し、サービスの質の強化と充実化を図るために、INIFOM（本庁と地域事務所）の組織強化、人材育成が図られていることから、上記の懸念材料が取り除かれることが期待される。

3. プロジェクトリスク管理の結果の評価

(1) リスク管理の結果

プロジェクト期間中、不可抗力による日本人専門家の一時退避帰国が二度も発生し、長期専門家の不在期間は合計 1 年以上にも及んだが、プロジェクトの現地スタッフの多大な貢献、並びに INIFOM の意欲的な活動継続の意思により、活動の遅れを最小限に抑えることができた。加えて、プロジェクトの柔軟な投入の実施や、コロナ禍に先立ち既に導入していたテレビ会議などのコミュニケーションツールの活用や、現地スタッフと一時退避中の日本人専門家間のテレワークによる情報共有体制の構築により、活動を中断することなく、効果的な貢献を継続的することが可能になった。短期専門家の派遣においても、上

述の長期専門家と同様に中断や延期はあったものの、限られた時間の中で効果的に実施されたことで、活動の遅れを取り戻すことに貢献した。その結果、プロジェクト開始以降、合計 1 年以上も継続した緊急事態発生時においても、効率的かつ効果的なプロジェクト活動が展開されてきたと言える。

また、プロジェクトは INIFOM の職員の協力の下で、試行的な活動をまずは行い、その活動の中で、特に INIFOM の地方事務所の職員の能力強化を同時に行っていた。つまり、プロジェクトからの PDM 策定や PIA の策定、PDM のモニタリングについての手法に係る ToT 研修（座学）を受講した後に、担当市に対してプロジェクトからの支援を受けずに実践的に指導（研修実施並びにその後のフォローアップ）ができる能力が付与され、それぞれ、担当市に対して直接に支援、助言が行えることができるようになった。

他方で、INIFOM は限られた人員で多岐に亘る業務・活動を抱えているため、特にフォローアップやモニタリング面でのプロジェクト活動においては、プロジェクトのカウンターパート機関としての INIFOM のオーナーシップは、本庁や各地域事務所間によって温度差があり十分とは言えないところも散見された。ただ、フェーズ 1 以降現在までプロジェクトが主に取り組んできた Plan Municipal de Desarrollo Humano（PMDH：市人間開発計画）／PDM 策定は、INIFOM には知見のなかった新規の事業であったが、今後 PMDH／PDM との連動を担保していく PIA の策定に対する市への指導・フォローアップや、その進捗モニタリングは INIFOM の既存の本来業務であることから、徐々に良いイニシアティブを発揮してくれること（プロジェクト活動の本来業務化）が期待されている。また、プロジェクト調整委員会（JCC）などの機会も活用して、適宜 INIFOM のプロジェクト活動に対するオーナーシップや、プロジェクト終了後の持続性の確保についての重要性を訴えてきたことで、現在ではプロジェクト終了後の継続的な活動の推進に強い意欲を見せている。

(2) 教訓活用の結果

プロジェクトの事前評価表に記載にある通り、ニカラグアでは、地方政府の予算規模が限られているため、PDM・PIA に記載されているすべてのプロジェクトを実施することは困難である。各自治体での努力のみでは、PDM・PIA で策定した開発ビジョンの実現は難しいのは自明の理である。地方自治体の予算規模を超えてより多くの重要な事業実施を可能とする資金や仕組みを検討する必要がある。市の自己歳入や地方交付金だけではなく、他のソースと共同で地方の公共投資事業を実施するための資金調達が必要となる。既にプロジェクト対象市の幾つかでは、その実施が不可能な事業について、他の中央省庁の補完的な予算措置や他のドナーの支援により事業が実施され、市と関係省庁との間で、既にそうした調整、協力連携ができていく市も散見される。

ホンジュラスの FOCAL やドミ共の DECADA（PRODECARE の前フェーズ）プロジェクトで得た実践経験の様に、本事業においても、各市役所が策定した PDM・PIA に基づき優先される地域のニーズを適切に捉えた後、PDM-PIA 総合的マネジメント枠組みを中央政

府レベルの部門別投資計画（セクター別公共政策）に連関・リンクして調整するメカニズムを確立させ、PDM・PIA で表明されたニーズを国家レベルでの制度的及び部門別投資計画（公共政策）に組み込んでいく必要がある。

4. プロジェクトの教訓

PDM 総合的マネジメント枠組みの有効性と関連性

<ニーズを PDM に反映させるプロセスの有効性>

- PDM 策定プロセスの際立った特徴は、3つのステップ（1. 自治体のビジョン、2. 展望：自治体の現実の認識、目的とプロジェクトの策定、3 戦略：セクターの優先順位付け、戦略マップの作成と指標の設定）
 - ◇ 市職員自身が議論し、アイデアを集め、PDM を策定した結果、彼らの地元のニーズと及び既存の資源の両方が非常に明確になった。
 - ◇ その結果、市は、外部からの干渉や介入に影響されることなく、自らの開発プロセスを、「主役」として独自にコントロール（地方自治）できるようになった。そして、それがより大きな自律性と自信につながった。
 - ◇ さらに、市長、市議会及びその他の機関によって受け入れられ、承認された PDM を通じて、自治体関係者は考慮されていると感じる。

<限られた予算で多くのアクションを実行できることは政府にとって大きなメリット>

- ニカラグアの地方自治体の予算状況は極めて厳しく、とりわけ、本事業の対象地域でもあるカリブ海沿岸地域のような極度の貧困地域に位置する自治体では、自治体予算の直接的な収入源は非常に限られており、乏しい経済資源と困難な生活条件に苦しむコミュニティのニーズは計り知れない。このような状況に直面して、脆弱な自治体の予算の下での PDM 総合的マネジメント枠組みの適用は、PDM 策定の過程で具現化したニーズに基づいて、利用可能なリソースを活用して、生活条件の改善、地域開発の促進、社会経済インフラの整備及び既存の地域資源の有効活用などを可能にするという観点から、非常に効果的であったと言える。
- 市長を含む自治体の当事者たちの多くが、プロジェクトの有効性と妥当性を強調した。2022 年 12 月 21 日にマナグアで開催されたプロジェクトのクローゼンイベント「FOMUDELII の参加自治体間の経験と成果の共有、交換会」では、自治体と INIFOM は、今後も、プロジェクト期間中に達成された成果と知見やノウハウを基に、引き続き PDM 総合的マネジメント枠組みの定着に向けて取り組んでいくことに、大きな関心と意思（コミットメント）を表明した。

<PDM 総合的マネジメント枠組みの4つのプロセスの有効性と妥当性>

- 本枠組みは、INIFOM 及び地方自治体の職員とプロジェクトの協働によって、開発、検証された一連の計画策定・実施管理サイクルの各プロセスの手法に基づいている。
- 限られた予算の地方自治体が置かれた環境に、利用可能な資源を最大限に活用し、優先的な地方自治体の投資を通じてインパクト・相乗効果を生み出すことを目的として、確立されたフレームワークは非常に適切であったと言える。
- INIFOM と地方自治体の職員は、PDM 総合的マネジメント枠組みの運用について、各プロセスの手法マニュアルや各種教材を用いて研修受講やトレーニングを重ねており、全国レベルでの普及やフォローアップに資する能力強化が図られた。
- 自治体の市長、副市長、市議会議員たちの多くが、PDM を通じて地方開発における自治体のビジョンを発信する重要性を認識したことで、PDM 事業へ積極的に関与に繋がった。
- 加えて、彼らによって、それまでは一般的であった外部コンサルタント雇用による計画策定ではなく、市役所職員で構成される作業チームによる PDM 作成が推進された。
- 開発計画及び地方自治体の投資プロジェクトについての市役所職員の意識変化と PDM プロセスについての知識の深化の重要性：PDM 総合的マネジメント枠組みと各プロセスの手法を運用実践することで、地方自治体職員の意識とビジョンが変わったことは注目に値する。
- 自治体の職員は、以前は、事業の優先順位付けについて論理的根拠や明確な規準のないまま、短期的な観点から恣意的な方法で、予算を編成していたが、PDM 及び PDM に連動した PIA の策定と、モニタリングのプロセスを実践することによって、今では、地域住民の未来の福祉とより良い生活のために、自治体の将来ビジョンと計画について考える機会が与えられ、論理的な思考の実践の下で、より客観的な事業の優先化作業を行えるようになった。まさにこれが、地方行政の全般的な能力強化につながった。

<ニカラグアの PDM 総合的マネジメント枠組みの適用に向けた能力強化と基本環境整備のために本邦研修から学んだプロセスの有効性>

2019 年度本邦国別研修『ニカラグア自治体開発計画策定能力強化研修』（2019.5.20～6.14）に合計 13 名（FOMUDELII のカリブ地域パイロット 5 市、FOMUDEL I のパイロット 6 市の計 11 名、並びに INIFOM 本庁・カリブ地域事務所職員 2 名）が、地方開発のための自治体の行政管理能力の強化に資す目的のために招聘された。帰国後、研修員たちが主導して、日本で学んだ総合計画制度を、ニカラグアの様々な地方行政の実情に合わせてローカライズすることで「ニカラグアモデル」を考案し、PDM 総合的マネジメント枠組みの土

台となった。

IV. プロジェクト終了後の上位目標の達成のための方策

1. 上位目標達成の展望・予測

プロジェクトの経験と成果は、PDM の総合的なマネジメント枠組みについての有効性を実証しており、プロジェクト終了後においても、各対象市が、INIFOM の助言・指導を下に、今後、各市の進捗に応じて各プロセスの適用が継続的に行われていく予定であり、今後普及される新規参加にも同様に適用される可能性が大きいと思料される。それが正しくタイムリーに適用されれば、INIFOM（本庁・地域事務所）の技術支援を受けながら、地方自治体職員の継続的な努力により、上位目標（「プロジェクト対象市における戦略マップの進捗及び PDM 総合的なマネジメント枠組みを実践している市が 120 市ある」）が、今後 3 年以内に達成される見込みは高いと言える。

PDM を既に策定した 99 市のうち、70 市においては既に PDM に連動した PIA 作成及び PDM モニタリングまでを実施しており、そのうち先行する 41 市が 2023 年～2024 年の間に PDM 評価の対象となり、残りの 29 市が 2024 年以後に評価の対象となる予定である。そして、全対象市 115 市中の最後の 45 市は、2026 年～ 2027 年の間に PDM 評価の対象になり、プロジェクトの事後評価が実施される時期と重なる見込みである。

2. 上位目標達成のためのニカラグア側の活動プランと実施体制

INIFOM 職員及びプロジェクト対象市の自治体職員は、PDM 総合的なマネジメント枠組みについての実務経験を積み、あるものは過去 5 年間に亘って運用能力を強化させてきた。多くの自治体が PDM 策定・運用に向けて組織内部を固め、特に計画ユニットに所属する職員の人材育成に努めてきたことも確認されており、また、INIFOM 本庁や地域事務所の職員の能力強化にも取り組まれてきており、プロジェクトの持続性の担保に大きな期待がかかっている。また、プロジェクト終了後の既存参加市への継続的なフォローアップ、並びに新規普及対象市に対する支援について、INIFOM により事業継続・普及計画（別添参照）が策定されている。

- ◇ まずは、国内での PDM 総合的なマネジメント枠組みの持続可能性を保証するため、既存のプロジェクト対象市 115 市への技術支援の継続が優先的に取り組まれる。
- ◇ 市による PDM 総合的なマネジメント枠組みの運用状況について、INIFOM が地域事務所を通じて対象市での進捗状況を適切に監理していけるようなシステムまたはメカニズムを構築するための計画について検討することが望まれる。
- ◇ そのためには、PDM・PIA での目標別、戦略及び個別のプロジェクトの指標を取り纏

め、市の統計情報を効果的に管理するための単一のデータベースに基づいた簡易モニタリング ツール（エクセル・シート）を作成する必要がある。これにより、各市や地域による社会・経済投資事業についての自治体での行政運営での強化とより良いガバナンスが達成されることが見込まれる。

3. ニカラグア側への提言

➤ プロジェクト終了後の提言

INIFOM は、プロジェクトの普及・業務継続フォローアップ計画として、プロジェクト期間終了後に以下の点を推進していくことを提言する。

- a) プロジェクト対象市で得られた優良事例は、広報や体験共有ワークショップの開催などを通じて他市と共有する機会を設ける。
- b) プロジェクト終了後一定期間内において、特に進捗が遅れているプロジェクト対象市に対する支援に対し、プロジェクトの現地スタッフによる継続的な支援が必要な場合は下記の対策を検討する。
 - ✧ プロジェクト現地スタッフの雇用に必要な資金調達手段を模索する (INIFOM 内外において)。
 - ✧ 複数の自治体による共同出資で契約する。
 - ✧ 他の方法での技術的なギャップの解決する(経験豊富な自治体による知見の共有など)。
- c) PDM 総合的マネジメント枠組みの実践において豊富な経験を持つプロジェクト現地スタッフの知見は高く評価されるべきであり、彼らの貴重な経験と知識を有効活用する。
- d) プロジェクト対象市は、既に強化された組織と人材を活用して、達成された成果を継続的に維持し、新たな目標に向けて取り組み続ける。
- e) INIFOM とプロジェクト対象市の双方は、ニカラグアの地方開発への貢献、並びにプロジェクトの持続性の担保を図るため、中央政府レベルで必要な取り組みや、PDM で具体化された事業の継続的な実現に向けて優先的に予算を確保する。

市自体の持続的な能力強化と人材育成は、PDM 総合的マネジメント枠組みの実践運用を通じた実現が望ましいが、プロジェクト目標の達成と持続可能性の担保は、C/P 機関である INIFOM の確固たるコミットメントと組織的リーダーシップによって果たさ

れることが求められる。また、自治体の強化と地域開発に関して、本事業の成果を全国レベルで最大限に発揮させるためには、INIFOM の役割は極めて重要であり、これまでに得られた成果を維持・拡大するために、INIFOM の役割と各自治体との関係を明確にすることが不可欠である。可能なオプションは次のとおりである。

- ◇ INIFOM が各地域での地方自治体と他の政府機関との調整役を担う。
- ◇ INIFOM は、プロジェクトに未参加の残りの自治体（マナグア市を除く 37 市）への PDM 事業の普及を進めるとともに、市の PDM 運用に関して他の政府機関やドナーとの連携や協力調整の面でのファシリテーターとして機能する。
- ◇ 市が運用する PDM・PIA 進捗管理モニタリングシートや、市の PDM の実践状況を管理するモニタリングツールをフォローアップに有効活用する。

4. プロジェクト終了後から事後評価までのモニタリングプラン

PDM 総合的マネジメント枠組みの持続可能なプロセスの定着を通じた、上位目標の達成、並びにインパクトの発現に向けて、今後の活動に対する持続的な進捗モニタリングが肝要であり、モニタリングプランの策定のために JICA ニカラグア事務所との調整を行うこととする。

付属書 1 : 専門家派遣実績表

付属書 2 : 受入研修員リスト

付属書 3 : 供与機材一覧

付属書 4 : 技術移転職員リスト

付属書 5 : INIFOM 作成の 2023 年事業継続・普及計画

付属書 6 : プロジェクトによって作成された成果物のリスト

付属書 7 : PDM (1, 2)

専門家派遣実績表

氏名	担当業務	現地業務期間 (国内作業期間)
有本 稔	チーフアドバイザー／地方行政	① 2018/10/23-2020/10/22 (2020/03/25-2020/10/22) ② 2021/01/16-2021/02/13 ③ 2022/07/31-2022/08/21 ④ 2022/11/15-2022/12/03 ⑤ 2022/12/11-2022/12/24
柳川 和則	自治体開発計画／業務調整	2018/01/19-2023/01/16 (2018/06/27-2018/09/21) (2020/04/01-2021/03/12)
世古 明也	地方行政／公共財政管理	① 2019/01/06-2019/02/01 ② 2019/07/26-2019/09/20 ③ 2020/01/10-2020/02/06 ④ 2022/01/07-2022/02/02 ⑤ 2022/07/27-2022/08/25
朝戸 恵子	研修計画・教材／モニタリング・ 評価	① (2018/08-2019/01: 60日) ② 2019/01/21-2019/02/10 ③ 2019/07/29-2019/08/23 ④ 2020/01/10-2020/02/05 ⑤ 2022/01/18-2022/02/13 ⑥ 2022/11/21-2022/12/23

受入研修員実績表

	氏名	所属
1	Miguel Angel Baca Cuadra	INIFOM・カリブ地域事務所
2	Agenor Isaac Morán Pineda	INIFOM・カリブ地域事務所
3	Jonathan José Zavala Castillo	Ciudad Dario 市役所
4	Uriel Nicolás Cano Rodríguez	La Paz de Carazo 市役所
5	José Nestalí Escorcia Saavedra	La Paz Centro 市役所
6	Jessica Mercedes Salazar Dávila	Sebaco 市役所
7	Juan Reynaldo Briceno Mayorga	San Francisco Libre 市役所
8	Richard Francisco Selva Sotelo	Tisma 市役所
9	Víctor Manuel Gutiérrez Espinoza	Bluefields 市役所
10	Alam José Sandoval Molina	Laguna de Perlas 市役所
11	Yasuhara Hammer Centeno	Prinzapolka 市役所
12	Esperanza Del Socorro White Downs	Puerto Cabezas 市役所
13	Diana Del Carmen Reyes Rocha	Siuna 市役所

供与機材実績表

	機材	メーカー・型番
1	車両	TOYOT PRADO (LJ150L-GKMEE)
2	車両	TOYOTA HILUX (GUN126L-DGFMHF)
3	テレビ会議用プロジェクター	RICOH PJWX4152NI (1236P10012)
4	テレビ会議用カメラ	Logitech PTZ Pro2
5	プロジェクター	EPSON POWERLITE S41 (X4HG9X02001)
6	プロジェクター	Benq MX611(PD6AL02924000)
7	ノートパソコン	DELL Latitude 3590
8	ノートパソコン	DELL Latitude 3590
9	ノートパソコン	HP PROBOOK 440G7 (CI5-10210U)
10	ノートパソコン	HP PROBOOK 440G7 (CI5-10210U)
11	ノートパソコン	HP PROBOOK 440G7 (CI5-10210U)
12	ノートパソコン	HP PROBOOK 450 G7 (CI5-10210U)
13	ノートパソコン	HP PROBOOK 450 G7 (CI5-10210U)
14	ノートパソコン	HP PROBOOK 450 G7 (CI5-10210U)
15	ノートパソコン	HP PROBOOK 450 G7 (CI5-10210U)

研修履修済み職員リスト

	氏名	所属	PDM 総合的運用枠組みプロセス別習熟度 ¹			
			プロセス 1	プロセス 2	プロセス 3	プロセス 4
1	Víctor Baez	地方開発局	普通	普通	普通	普通
2	Amy Lenneth Hurtado Peña	地方開発局	非常に良い	良い	良い	良い
3	Sindy Lidieth Aguirre Manzanarez	地方開発局	良い	普通	普通	普通
4	Mercedes Elisa Gadea Mairena	第 1 地域事務所	非常に良い	非常に良い	非常に良い	非常に良い
5	Francisco Antonio Velásquez R	第 1 地域事務所	非常に良い	非常に良い	非常に良い	良い
6	Geidy Lisseth Suárez Dávila	第 1 地域事務所	良い	良い	普通	普通
7	Karen del Rosario Sorto Cuadra	第 2 地域事務所	普通	良い	普通	普通
8	Indiana del Socorro Cruz Molina	第 2 地域事務所	非常に良い	非常に良い	良い	良い
9	Salvador Exequiel Saballos García	第 2 地域事務所	良い	普通	普通	普通
10	Camilo Francisco Narváez Sánchez	第 2 地域事務所	良い	普通	普通	普通
11	Xiomara de los Angeles Vivas A	第 2 地域事務所	普通	普通	普通	普通
12	Karen María Velásquez Flores	第 2 地域事務所	良い	非常に良い	良い	普通
13	Mabel Pamela Tinoco	第 3 地域事務所	非常に良い	非常に良い	非常に良い	良い
14	Karen de Mercedes Hurtado A	第 3 地域事務所	普通	普通	普通	普通
15	Ana Patricia Corea Duarte	第 4 地域事務所	良い	良い	良い	良い
16	Martín Eduardo Vega Pastora	第 4 地域事務所	良い	良い	良い	良い
17	Julio César Palma García	第 4 地域事務所	普通	良い	普通	普通

¹ プロセス 1: PDM 策定、プロセス 2: PDM に基づいた PIA 作成、プロセス 3: PDM モニタリング、プロセス 4: PDM 評価

	氏名	所属	PDM 総合的運用枠組みプロセス別習熟度 ²			
			プロセス 1	プロセス 2	プロセス 3	プロセス 4
18	Luis Miguel Callejas García	第 4 地域事務所	普通	良い	普通	普通
19	Marco Tulio Montoya Bermúdez	第 5 地域事務所	非常に良い	非常に良い	非常に良い	良い
20	Rosa Idalia Madrigal Leiva	第 5 地域事務所	非常に良い	非常に良い	非常に良い	良い
21	Carlos Enrique Hernández López	第 6 地域事務所	非常に良い	非常に良い	非常に良い	良い
22	Javier Antonio Gurdian Cruz	第 6 地域事務所	非常に良い	非常に良い	普通	普通
23	Heysell Gioconda Flores Artola	第 6 地域事務所	良い	非常に良い	非常に良い	良い
24	Anable de Jusús Ruíz Obando	第 7 地域事務所	良い	普通	普通	普通
25	Jordan Axell López Avilés	第 7 地域事務所	普通	普通	普通	普通
26	Selania Marina Montoya Valladarez	カリブ地域事務所	良い	良い	良い	良い
27	Agenor Isaac Morán Pineda	カリブ地域事務所	非常に良い	非常に良い	非常に良い	良い

² プロセス 1: PDM 策定、プロセス 2: PDM に基づいた PIA 作成、プロセス 3: PDM モニタリング、プロセス 4: PDM 評価

PROYECCIÓN AÑO 2023

RESULTADO
ESPERADO

135
ALCALDÍAS

E F M A M J J A S O N D

PLANIFICACIÓN

65

45 (RI - 9, RII-13, RIII-4, RIV-6, V-6, VI-5, VII-2)

20 (R1- 3, RII-2, RIV-3, V-3, VI-4, VII-1, CC-4)

IMPLEMENTACIÓN

115

115 (R1- 24, RII-21, RIII-8, RIV-19, V-14, VI-13, VII-5, CC-11)

MONITOREO

70

70 (R1- 15, RII-8, RIII-4, RIV-13, V-8, VI-8, VII-3, CC-11)

EVALUACIÓN

41

41 (R1- 6, RII-4, RIII-2, RIV-7, V-6, VI-3, VII-2, CC-11)

プロジェクトによって作成された成果物リスト

1	「PDM 策定」手法マニュアル×3
2	「PDM に連動した PIA 策定」手法マニュアル×1
3	「PDM モニタリング」手法マニュアル×1
4	「PDM 評価」手法マニュアル×1
5	PDM 手法マニュアル視聴覚教材×8
6	PDM 起稿要領×1
7	自治体現状分析フォーマット×1
8	PDM-PIA 事業リストフォーマット×1
9	PDM モニタリングフォーマット×1
10	PDM 評価フォーマット×1
11	PDM プロセス進捗確認マニュアル（ファシリテーター用）×2
12	問題分析例データベース×23 分野
13	個別事業案データベース×1
14	PDM プロセス実施自治体進捗モニタリングフォーマット×1

プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

Version : 1

プロジェクト名: 地方自治行政能力強化プロジェクトフェーズ2 (FOMUDEL フェーズ2)

作成日: 2017.9.6
(RD 署名日)

ターゲットグループ: INIFOM 本庁市開発計画策定局、INIFOM 地域事務所、パイロット市

期間: 最初の専門家着任日から5年間

対象地域: PMDH 総合的マネジメント枠組みの普及対象市

プロジェクトの要約	指標	指標入手手段	外部条件
<p>上位目標: パイロット市*が PMDH 総合的マネジメント枠組み**を実践し、市中長期的な開発ビジョンの達成に向けて効果的・効率的に事業を実施している。 PMDH 総合的マネジメント枠組みの全国展開に向けた普及が進む。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) パイロット市において、戦略マップをベースとした事業の実現により、期待された効果***が発現している。 2) PMDH 総合的マネジメント枠組みを実践している市が XX****市ある。 	<ol style="list-style-type: none"> 1) PMDH モニタリングシート、市職員へのヒアリング結果 2) INIFOM に提出された PMDH のとりまとめ表 	<p>市の政策・方針に大きな変更がない。</p>
<p>プロジェクト目標: パイロット市において、PMDH 総合的マネジメント枠組みが定着し、また全国の市が同枠組みを実践できるよう、INIFOM (本庁・地域事務所) 及びパイロット市による支援のための制度・体制が構築される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) パイロット市 (FOMUDEL) *****のうち XX 市が INIFOM によって指定された方法により PMDH を評価した。 2) パイロット市のうち XX 市が INIFOM によって指定された方法により PMDH のモニタリングを実施した。 3) パイロット市のうち XX 市が INIFOM によって指定された方法により PMDH に連動した PIA/POA を作成した。 4) パイロット市のうち XX 市が INIFOM によって指定された方法により PMDH を策定した。 5) INIFOM (本庁・地域事務所) がパイロット市の協力を得て PMDH 総合的マネジメント枠組みを全国展開するための普及計画を作成している。 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ~4) PMDH 総合的マネジメント枠組みの各段階での成果品提出状況とりまとめ表、市職員へのヒアリング結果 5) PMDH 総合的マネジメント枠組みの普及計画 	<p>政策・方針に変更がない。</p>
<p>成果: 成果 1: PMDH 総合的マネジメント枠組みが構築される。 成果 2: INIFOM (本庁及び地域事務所) が、パイロット市において PMDH 総合的マネジメント枠組みの研修を実践している。</p>	<p>成果 1: PMDH 総合的マネジメント枠組みに関するガイド (案) がプロジェクト終了までに最終化されている。 成果 2: 1) XX 人の INIFOM 職員が PMDH 総合的マネジメント枠組みを指導できる。 2) INIFOM 地域事務所職員の指導内容。</p>	<p>成果 1: PMDH 総合的マネジメント枠組みに関するガイド (案)。 成果 2: 1) プロジェクト報告書。 2) 指導内容チェックリスト</p>	

<p>成果 3: パイロット市が PMDH 総合的マネジメント枠組みを実践することを、INIFOM（本庁及び地域事務所）が監理・支援*****している。</p> <p>成果 4: INIFOM（本庁及び地域事務所）が、先行パイロット市*****による他の研修受講済み市に対する PMDH 総合的マネジメント枠組み実践への支援やその他の有効な支援方法など、補完的な協力の仕組みを構築・運用している。</p>	<p>成果 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) XX 人の INIFOM 職員が PMDH 総合的マネジメント枠組みを指導できる。 2) PMDH 総合的マネジメント枠組み（案）に沿った各段階の成果品の内容とその提出状況。 <p>成果 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) XX 市が PMDH 策定における必要なプロセスについて他の市を指導・支援した（市単位）。 2) XX 回グッドプラクティス共有会が開催された。 3) 先行パイロット市による他の研修受講済み市への PMDH 総合的マネジメント枠組み実践への支援などの補完的な協力方法が文書化される。 	<p>成果 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) プロジェクト報告書 2) ①PMDH、②PMDH と連動した PIA/POA、③PMDH モニタリングシート（年末の PIA/POA 実施結果総括表含む）、④PMDH の評価シート及び各段階での成果品提出状況とりまとめ表 <p>成果 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) INIFOM 地域事務所報告書 2) INIFOM 地域事務所報告書 3) INIFOM 地域事務所報告書 4) PMDH 総合的マネジメント枠組みに関するガイド（案） 	
<p>活動:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1. PMDH 策定手法をレビューする。 1-2. INIFOM（本庁・地域事務所）と市が現在実践している PIA/POA の策定・モニタリング・年末総括方法及び INIFOM の本庁-地域事務所の支援体制について現状を把握し、レビューする。 1-3. パイロット市（FOMUDEL）における PMDH に連動した PIA/POA の策定状況を検証し、その方法（案）の素案を作る。 1-4. 1-3. で検討した方法（案）の素案をパイロット市（FOMUDEL）で実践し、その結果の検証により方法（案）を作る。 1-5. PMDH と連動した PIA/POA のモニタリング・年末総括方法（案）、PMDH のモニタリング方法（案）の素案を作成する 1-6. 1-5. で検討した方法（案）の素案をパイロット市（FOMUDEL）で実践し、その検証により方法（案）を作る。 1-7. 1-4 で作成したパイロット市における PMDH と連動した PIA/POA 策定の実践状況を検証し必要に応じて修正する。 1-8. 1-6 で作成したパイロット市における PIA/POA のモニタリング・年末総括方法（案）及び PMDH モニタリング方法（案）の実践状況を検証し必要に応じて修正する。 1-9. PMDH の評価方法（案）の素案を作成する。 1-10. 1-9 で検討した方法（案）の素案をパイロット市（FOMUDEL）で実践し、その結果の検証により方法（案）を作る。 1-11. PMDH の計画・モニタリング・評価及び PMDH と連動した PIA/POA の策定・モニタリング・年末総括の実施状況を INIFOM 	<p>（日本側）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 長期専門家 3 名（1. チーフアドバイザー／地方行政、2. 自治体開発計画／PIA 策定支援、3. 業務調整／地場産業振興プロジェクト運営） ● 短期専門家（1. 地方行財／政組織強化、2. 研修計画／モニタリング・評価、3. 地域開発／地場産業振興） ● 在外事業強化費（プロジェクト活動費、現地コンサルタント傭上費、現地セミナー、ワークショップ開催費等） ● 機材（必要に応じ） ● 本邦研修/第三国研修 	<p>（ニカラグア側）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● カウンターパート配置（本庁及び INIFOM（8）地域事務所） ● 執務室の提供等： <ul style="list-style-type: none"> ➢ プロジェクトチーム執務室 ➢ プロジェクト専用の会議室 ● その他先方政府負担（現地活動費等） <ul style="list-style-type: none"> ➢ 水光熱費、執務室及び会議室における通信費他 ➢ C/P の日当・旅費 	<p>活動に必要な予算が確保される。</p> <p>技術移転した職員が業務を継続する。</p> <p>自然災害による影響を受けない。</p>

<p>が把握し、取りまとめる方法を明確化する。</p> <p>1-12. 以上の結果をまとめて、PMDH 総合的マネジメント枠組みに関するガイド（案）を作成する。</p> <p>2-1. 修正された PMDH 策定方法について INIFOM（本庁・地域事務所）職員及び市職員を指導する研修カリキュラム・教材を作成し、必要に応じて修正する。</p> <p>2-2. 修正された PMDH 策定方法を INIFOM（本庁・地域事務所）職員に研修する。</p> <p>2-3. INIFOM（本庁・地域事務所）職員がパイロット市及びパイロット市以外の受講を希望する市に対して修正された PMDH 策定手法を研修する。</p> <p>2-4. PMDH と連動した PIA/POA の策定及びその結果報告方法（案）について INIFOM（本庁・地域事務所）職員及び市職員に指導する研修カリキュラム・教材を作成し、必要に応じて修正する。</p> <p>2-5. INIFOM（本庁・地域事務所）職員に PMDH と連動した PIA/POA の策定及びその結果報告方法（案）を研修する。</p> <p>2-6. INIFOM（本庁・地域事務所）職員が PMDH を策定し終わったパイロット市に対し、PMDH と連動した PIA/POA の策定及びその結果報告方法（案）を研修する。</p> <p>2-7. PMDH モニタリング方法（案）、PIA/POA モニタリング・年末総括方法（案）及びその結果報告方法（案）について INIFOM（本庁・地域事務所）職員及び市職員を指導する研修カリキュラム・教材を作成し、必要に応じて修正する。</p> <p>2-8. INIFOM（本庁・地域事務所）職員に PMDH のモニタリング方法（案）、PIA/POA モニタリング・年末総括方法（案）及びその結果報告方法（案）を研修する。</p> <p>2-9. INIFOM（本庁・地域事務所）職員が PMDH を策定し終わったパイロット市に対し、PMDH のモニタリグ方法（案）、PIA/POA モニタリング・年末総括方法（案）及びその結果報告方法（案）を研修する。</p> <p>2-10. PMDH 評価方法（案）、その結果報告方法（案）及び次期 PMDH への反映方法（案）について INIFOM（本庁・地域事務所）職員及び市職員を指導する研修カリキュラム・教材を作成し、必要に応じて修正する。</p> <p>2-11. INIFOM（本庁・地域事務所）職員に PMDH 評価方法（案）その結果報告及び次期 PMDH への反映方法（案）を研修する。</p> <p>2-12. INIFOM（本庁・地域事務所）職員が PMDH を策定し終わったパイロット市に対し、PMDH 評価方法（案）、その結果報告及び次期 PMDH への反映方法（案）を研修する</p> <p>3-1. PMDH 策定手法研修を受講した市が PMDH を策定する。</p>			
--	--	--	--

<p>3-2. INIFOM 地域事務所職員が、パイロット市が PMDH を策定しその結果を報告する過程をフォローアップする。</p>			
<p>3-3. パイロット市職員が、PMDH に連動した PIA/POA を策定する。</p> <p>3-4. INIFOM 地域事務所職員が、担当地域のパイロット市が PMDH と連動した PIA/POA を策定しその結果を報告する過程をフォローアップする。</p> <p>3-5. パイロット市が PIA/POA のモニタリング・年末総括を行い、PMDH をモニタリングする。</p> <p>3-6. INIFOM 地域事務所職員は、パイロット市職員が PIA/POA をモニタリング・年末総括、PMDH をモニタリングしその結果を報告する過程をフォローアップする。</p> <p>3-7. パイロット市（FOMUDEL）が PMDH を評価し、次期 PMDH を策定する。</p> <p>3-8. INIFOM 地域事務所は、パイロット市（FOMUDEL）が PMDH を評価し、その結果を反映して次期 PMDH を策定する過程をフォローアップする。</p> <p>3-9. INIFOM 地域事務所所員によるフォローアップをプロジェクトが巡回指導する。</p> <p>3-10. INIFOM 本庁が担当パイロット市へのフォローアップ方法について INIFOM 地域事務所職員間で経験共有する機会を設ける。</p> <p>4-1. INIFOM は PMDH 総合的マネジメント枠組みを実践している市の中から良い事例の市を選び、その実践方法を他の市と共有する場を提供する。</p> <p>4-2. INIFOM 本庁は、先行パイロット市による他の市への PMDH 総合的マネジメント枠組み実践への支援など、市同士の補完的な協力方法をうまく進めている地域事務所の経験を他の地域事務所と共有するよう INIFOM 地域事務所を指導・調整する。</p> <p>4-3. INIFOM 本庁が、先行パイロット市による他の市への PMDH 総合的マネジメント枠組み実践への支援など、市同士の補完的な協力方法を文書化し、1-12 で作成する PMDH 総合的マネジメント枠組みに関するガイド（案）にまとめる。</p> <p>4-4. INIFOM による市同士の PMDH 総合的マネジメント枠組みの実践に向けた補完的な協力をうまく推進できるようプロジェクトが巡回指導する。</p> <p>4-5. INIFOM（本庁・地域事務所）がパイロット市の協力を得て PMDH 総合的マネジメント枠組みを全国展開するための普及計画を作成している</p>			<p><u>前提条件：</u></p>

- * **パイロット市**：FOMUDEL フェーズ2における全パイロット市。FOMUDELにおけるパイロット9市（*****参照）を含む。
- ** **PMDH 総合的マネジメント枠組み**：PMDHの策定・モニタリング（PMDHに連動するPIA策定・モニタリング・年末総括含む）・評価及びその結果の次期PMDHへの反映を含む一連のサイクル。
- *** **期待された効果**：プロジェクトと共にパイロット市として活動を開始する時期は市により異なるため、その効果の発現レベルには差が出ると想定。
- **** **XX**：指標における数値目標は2020年3月までに設定する。
- ***** **パイロット市（FOMUDEL）**：FOMUDELにおけるパイロット9市（マサヤ、ヒノテガ、ディリアンバ、ラ・パス・セントロ、ラ・パス・デ・カラソ、ティスマ、サンフランシスコ・リブレ、シウダ・ダリオ、セバコ）
- ***** **監理・支援**：PMDH総合的マネジメント枠組みに関する手法の理解、同手法を使った分析、PMDHの文書化、PMDHに連動したPIA/POAの策定、PIA/POAのモニタリング及び年度末総括、PMDHの戦略マップの見直し、PMDHの評価、各成果品のINIFOMへの報告などにおける市に対する指導。
- ***** **先行パイロット市**：県都などPMDH総合的マネジメント枠組みの実践が進んでいる市で、後続する他の市に対して補完的に協力を行う市。なお、具体的にはプロジェクト開始1年半後を目途に、各市の活動進捗に応じてプロジェクトがINIFOMと協働して決定するが、先行パイロット市と決定した後でも活動状況に応じて変更の可能性はある。

プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

プロジェクト名: 地方自治行政能力強化プロジェクトフェーズ 2 (FOMUDEL フェーズ 2)
 ターゲットグループ: INIFOM 本庁市開発計画策定局、INIFOM 地域事務所、プロジェクト対象市
 期間: 2018 年 1 月 19 日～2023 年 1 月 18 日
 対象地域: PDM 総合的マネジメント枠組みの普及対象市

プロジェクトの要約	指標	指標入手手段	外部条件
<p>上位目標: プロジェクト対象市*が PDM 総合的マネジメント枠組み**を実践し、市の中長期的な開発ビジョンの達成に向けて効果的・効率的に事業を実施している。 PDM 総合的マネジメント枠組みの全国展開に向けた普及が進む。</p>	<p>1) プロジェクト対象市における戦略マップの進捗 2) PDM 総合的マネジメント枠組みを実践している市が 120 市ある。</p>	<p>1) PDM モニタリングシート、市職員へのヒアリング結果 2) INIFOM に提出された PDM のとりまとめ表</p>	<p>市の政策・方針に大きな変更がない。</p>
<p>プロジェクト目標: プロジェクト対象市において、PDM 総合的マネジメント枠組みが定着し、また全国の市が同枠組みを実践できるよう、INIFOM (本庁・地域事務所) 及びプロジェクト対象市による支援のための制度・体制が構築される。</p>	<p>1) プロジェクト対象市 (FOMUDEL2 2018-2019) ****のうち 23 市が INIFOM によって指定された方法により PDM を評価した。 2) プロジェクト対象市のうち 64 市が INIFOM によって指定された方法により PDM のモニタリングを実施した。 3) プロジェクト対象市のうち 105 市が INIFOM によって指定された方法により PDM に連動した PIA を作成した。 4) プロジェクト対象市のうち 105 市が INIFOM によって指定された方法により PDM を策定した。 5) INIFOM (本庁・地域事務所) がプロジェクト対象市の協力を得て PDM 総合的マネジメント枠組みを全国展開するための普及計画を作成している。</p>	<p>1)～4) PDM 総合的マネジメント枠組みの各段階での成果品提出状況とりまとめ表、市職員へのヒアリング結果 5) PDM 総合的マネジメント枠組みの普及計画</p>	<p>政策・方針に変更がない。</p>
<p>成果: 成果 1: PDM 総合的マネジメント枠組みが構築される。 成果 2: INIFOM (本庁及び地域事務所) が、プロジェクト対象市において PDM 総合的マネジメント枠組みの研修を実践している。</p>	<p>成果 1: PDM 総合的マネジメント枠組みに関するガイド (案) がプロジェクト終了までに最終化されている。 成果 2: 1) 18 人の INIFOM 職員が PDM 総合的マネジメント枠組みを指導できる。 2) INIFOM 地域事務所職員の指導内容。</p>	<p>成果 1: PDM 総合的マネジメント枠組みに関するガイド (案)。 成果 2: 1) プロジェクト報告書。 2) 指導内容チェックリス</p>	

<p>成果 3: プロジェクト対象市が PDM 総合的マネジメント枠組みを実践することを、INIFOM（本庁及び地域事務所）が監理・支援*****している。</p> <p>成果 4: INIFOM（本庁及び地域事務所）が、先行プロジェクト対象市*****による他の研修受講済み市に対する PDM 総合的マネジメント枠組み実践への支援やその他の有効な支援方法など、補完的な協力の仕組みを構築・運用している。</p>	<p>成果 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 18 人の INIFOM 職員が PDM 総合的マネジメント枠組みを指導できる。 2) PDM 総合的マネジメント枠組み（案）に沿った各段階の成果品の内容とその提出状況。 <p>成果 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 17 市が PDM 策定における必要なプロセスについて他の市を指導・支援した（市単位）。 2) 2 回グッドプラクティス共有会が開催された。 3) 先行プロジェクト対象市による他の研修受講済み市への PDM 総合的マネジメント枠組み実践への支援などの補完的な協力方法が文書化される。 	<p>成果 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) プロジェクト報告書 2) ①PDM、②PDM と連動した PIA、③PDM モニタリングシート（年末の PIA 実施結果総括表含む）、④PDM の評価シート及び各段階での成果品提出状況とりまとめ表 <p>成果 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) INIFOM 地域事務所報告書 2) INIFOM 地域事務所報告書 3) INIFOM 地域事務所報告書 4) PDM 総合的マネジメント枠組みに関するガイド（案） 	
<p>活動:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1. プロジェクトが、PDM 策定手法をレビューする。 1-2. 全国普及に向けた普及版 PDM 策定手法案を作成する。 1-3. プロジェクト対象市との試行活動を通じた普及版 PDM 策定手法案の最終化をおこなう。 1-4. プロジェクトが、PIA の策定、進捗モニタリングおよび年間報告に関する既存の活動、並びに INIFOM による支援体制の確認をする。 1-5. PDM に連動した PIA 策定手法を作成する。 1-6. PDM モニタリング手法を作成する。 1-7. プロジェクト対象市の PDM 策定結果を踏まえて、必要に応じて手法（1-3）の修正を行う。 1-8. プロジェクト対象市による PDM に連動した PIA 策定結果（1-5）を踏まえて、必要に応じて手法の修正を行う。 1-9. プロジェクト対象市による PDM モニタリング結果（1-6）を踏まえて、必要に応じて手法の修正を行う。 1-10. PDM 評価および次期計画へのフィードバック手法の作成を行う。 1-11. プロジェクト対象市による PDM 評価および次期計画へのフィ 	<p>（日本側）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 長期専門家 3 名（1. チーフアドバイザー／地方行政、2. 自治体開発計画策定支援、3. 業務調整／地場産業振興プロジェクト運営） ● 短期専門家（1. 地方行政／公共財政管理、2. 研修計画／研修教材、3. 地域開発／地場産業振興） ● 在外事業強化費（プロジェクト活動費、現地コンサルタント備上費、現地セミナー、ワークショップ開催費等） ● 機材（必要に応じ） ● 本邦研修/第三国研修 	<p>（ニカラグア側）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● カウンターパート配置（本庁及び INIFOM（8）地域事務所） ● 執務室の提供等： <ul style="list-style-type: none"> ➢ プロジェクトチーム執務室 ➢ プロジェクト専用の会議室 ● その他先方政府負担（現地活動費等） <ul style="list-style-type: none"> ➢ 水光熱費、執務室及び会議室における通信費他 ➢ C/P の日当・旅費 	<p>活動に必要な予算が確保される。</p> <p>技術移転した職員が業務を継続する。</p> <p>自然災害による影響を受けない。</p>

<p>ードバック実施結果を踏まえて、必要に応じて手法（1-10）の修正をする。</p> <p>1-12. PDM 策定、PDM と連動した PIA 策定、モニタリング・評価の実施状況を INIFOM が把握し、取りまとめを行う方法を明確化するための助言をプロジェクトが行う。</p> <p>1-13. 以上の結果をまとめて、PDM 総合的マネジメント枠組みのガイド（案）を作成する。</p> <p>2-1. プロジェクトが、既存の PDM 策定方法について研修カリキュラム・教材をレビューする。</p> <p>2-2. 普及版 PDM 策定手法案の研修プログラム・教材の作成と修正をする。</p> <p>2-3. プロジェクトが、INIFOM（本庁・地域事務所）職員に対する普及版 PDM 策定手法の TOT 研修を行う。</p> <p>2-4. 普及版 PDM 策定手法の全国研修を行う。</p> <p>2-5. PDM に連動した PIA 策定手法の研修プログラム・教材（一般・TOT）の作成と並びに必要に応じた修正を行う。</p> <p>2-6. プロジェクトが、INIFOM（本庁・地域事務所）職員に対する PDM に連動した PIA 策定手法の TOT 研修を実施する。</p> <p>2-7. INIFOM（本庁・地域事務所）職員が、PDM に連動した PIA 策定手法及び結果報告方法についての全国研修を行う。</p> <p>2-8. PDM モニタリング手法の研修プログラム・教材（一般・TOT）の作成</p> <p>2-9. プロジェクトが、INIFOM（本庁・地域事務所）職員に対する PDM モニタリング手法の TOT 研修を行う。</p> <p>2-10. INIFOM（本庁・地域事務所）職員が、PDM モニタリング手法の全国研修を行う。</p> <p>2-11. PDM 評価および次期計画へのフィードバック手法の研修プログラム・教材（一般・TOT）を作成する。</p> <p>2-12. INIFOM（本庁・地域事務所）職員に対する PDM 評価および次期計画へのフィードバック手法の TOT 研修を行う。</p> <p>2-13. INIFOM（本庁・地域事務所）職員が、次期計画策定が必要な市に対する PDM 評価および次期計画へのフィードバック手法の研修を行う。</p> <p>3-1. プロジェクトが、プロジェクト対象市における PDM 策定プロセスのモニタリングを行う。</p> <p>3-2. プロジェクトが、プロジェクト対象市に対する INIFOM の F/U、</p>			
---	--	--	--

<p>並びに活動進捗状況の INIFOM 中央への報告体制のモニタリングを行う。</p> <p>3-3. プロジェクトが、プロジェクト対象市による PDM に連動した PIA 策定プロセスのモニタリングをする。</p> <p>3-4. プロジェクトが、プロジェクト対象市に対する PIA 策定に関する INIFOM の F/U、並びに活動進捗状況の INIFOM 中央への報告体制のモニタリングを行う。</p> <p>3-5. プロジェクトが、プロジェクト対象市による PDM モニタリングプロセスのモニタリングを行う。</p> <p>3-6. プロジェクトが、プロジェクト対象市に対する PDM モニタリングに関する INIFOM の F/U、並びに活動進捗状況の INIFOM 中央への報告体制のモニタリングを行う。</p> <p>3-7. プロジェクトが、プロジェクト対象市による PDM 評価および次期計画へのフィードバックプロセスのモニタリングを行う。</p> <p>3-8. プロジェクトが、研修参加市に対する PDM 評価と次期計画へのフィードバックについて、INIFOM の F/U、並びに活動進捗状況の INIFOM 中央への報告体制のモニタリングを行う。</p> <p>3-9. INIFOM 地域事務所所員によるフォローアップ活動をプロジェクトが、巡回指導する。</p> <p>3-10. INIFOM 本庁が市へのフォローアップ方法について INIFOM 地域事務所職員間で経験共有する機会を設け、実施できるようにプロジェクトが助言、指導する。</p>			
<p>4-1. INIFOM 本庁は PDM 総合的マネジメント枠組みを実践している市の中から良い事例の市を選び、その実践方法を他の市と共有する場を提供する。</p> <p>4-2. INIFOM 本庁は、先行プロジェクト対象市による他の市への PDM 総合的マネジメント枠組み実践への支援など、市同士の補完的な協力方法をうまく進めている地域事務所の経験を他の地域事務所と共有するよう INIFOM 地域事務所を指導・調整する。</p> <p>4-3. INIFOM 本庁が、先行プロジェクト対象市による他の市への PDM 総合的マネジメント枠組み実践への支援など、市同士の補完的な協力方法を文書化し、1-12 で作成する PDM 総合的マネジメント枠組みに関するガイド（案）にまとめる。</p> <p>4-4. INIFOM（本庁・地域事務所）による市同士の PDM 総合的マネジメント枠組みの実践に向けた補完的な協力をうまく推進できるようプロジェクトが巡回指導する。</p> <p>4-5. INIFOM（本庁・地域事務所）がプロジェクト対象市の協力を得</p>			<p><u>前提条件：</u></p>

<p>て PDM 総合的マネジメント枠組みを全国展開するための普及計画を作成している。</p>			
---	--	--	--

- * **プロジェクト対象市**：FOMUDEL フェーズ 2 における全対象市。FOMUDEL におけるパイロット 9 市（マサヤ市、ヒノテガ市、ディリアンバ市、セバコ市、シウダ・ダリオ市、ティスマ市、サン・フランシスコ・リブレ市、ラパス・セントロ市及びラ・パス・デ・カラソ市）を含む。
- ** **PDM 総合的マネジメント枠組み**：PDM の策定・モニタリング（PDM に連動する PIA 策定・モニタリング・年末総括含む）・評価及びその結果の次期 PDM への反映を含む一連のサイクル。
- *** **期待された効果**：プロジェクトと共にプロジェクト対象市として活動を開始する時期は市により異なるため、その効果の発現レベルには差が出ると想定。
- **** **XX**：指標における数値目標は **2020 年 3 月**までに設定する。
- ***** **プロジェクト対象市（FOMUDEL2 2018-2019）**：FOMUDEL2 における 2018 年から 2019 年のプロジェクト対象市 41 市
- ***** **監理・支援**：PDM 総合的マネジメント枠組みに関する手法の理解、同手法を使った分析、PDM の文書化、PDM に連動した PIA の策定、PIA のモニタリング及び年度末総括、PDM の戦略マップの見直し、PDM の評価、各成果品の INIFOM への報告などにおける市に対する指導。
- ***** **先行プロジェクト対象市**：県都など PDM 総合的マネジメント枠組みの実践が進んでいる市で、後続する他の市に対して補完的に協力を行う市。なお、具体的にはプロジェクト開始 1 年半後を目途に、各市の活動進捗に応じてプロジェクトが INIFOM と協働して決定するが、先行プロジェクト対象市と決定した後でも活動状況に応じて変更の可能性がある。