

African Institute for Capacity Development
JICA Basic Policy for AICAD Support and
towards strengthening partnership

Okazaki Yuji

Japan International Cooperation Agency
Director General
Social Development Department

Paper Prepared for Presentation at the JICA and AICAD Annual General Meeting
In search of Realization for AICAD Strategic Plan

Dar es Salaam, 18th Nov. 2004

Support AICAD Strategic Plan and assist the
Community Development programs

- AICAD implement research and development, training and extension, dissemination of project results.
- Outcome of Research activity will link together community Development .
- Creation of Good example and model in community activity as well as selection of research subject
- Urban and rural Community people will be recipient of beneficiary

Cooperation which maximize
advantage JICA's assistance

- (1) Continual funding support for AICAD in medium-term
- (2) Promote South-South Cooperation between Asia and Africa through "Partnership" in Core Value of AICAD
- (3) Strengthen linkages with project and program of JICA in the areas of rural/agricultural development, forestry, environment conservation, small and medium enterprise development, education, etc.,

NGO collaboration for community
Development

- Active collaboration with NGO to enhance utilization of "package of knowledge and technology" created by AICAD in the area of community development

Infrastructure...
Realizing people's potentials

- Pro-Poor infrastructure Development
- Promotion of research and enhancement of implementation for community infrastructure development

JICA-Net

- Development of communication network infrastructure for utilization of distance technical cooperation (JICA-Net) to enhance information sharing and communication among member countries and to explore possibility of Web-based training (WBT)

Provision of "Award"

Provision of "Award" to the joint-research/extension (dissemination) project which shows best performance in community development (empowerment) as Best Practice of the Year.

Issue on Project Finance

- Clarification of the priority of the activities to solve financial deficit pointed out in Strategic Plan
- Effort by AICAD to mobilize research support and research grant from other donors expected
- Increase self-financing activities /IGA: income generation activities (development of user-fee based training course and promotion of lending facilities)

Inclusion of more participating countries in AICAD

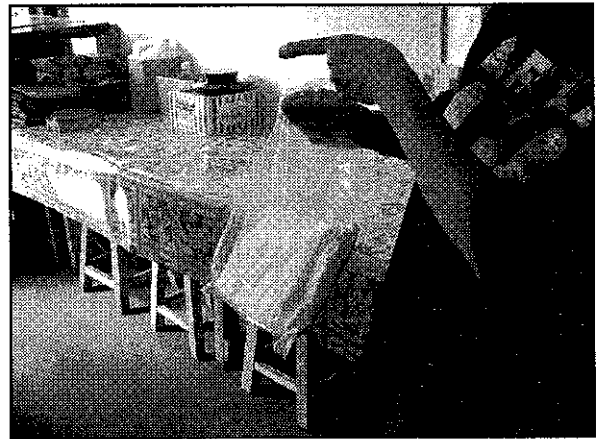
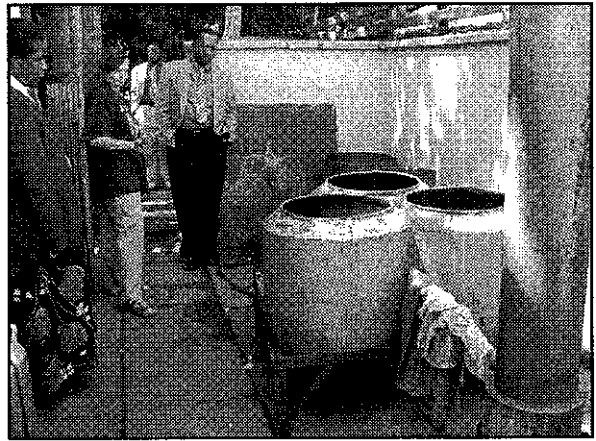
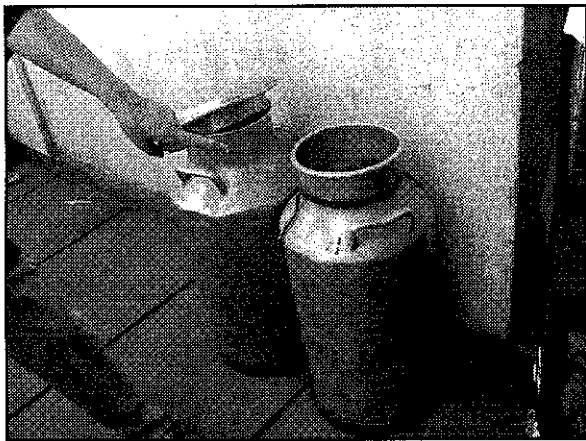
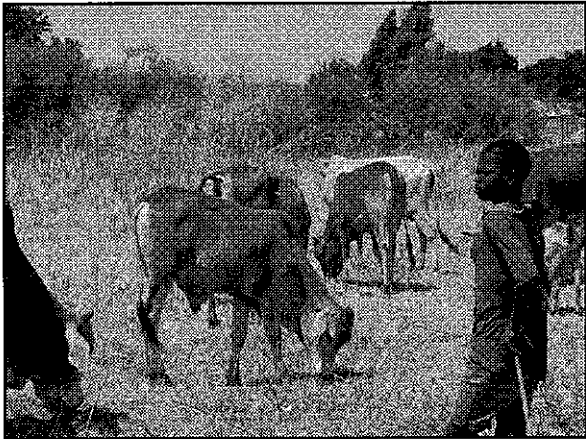
- AICAD should start considering the appropriate modalities for the inclusion of more participating countries

Strengthen involvement of JICA office in activities

- Promoting linkages with projects and programs implemented by JICA offices
- Information sharing on linkage with AICAD among JICA office in Kenya, Tanzania, Uganda and East Africa regional support office
- Evaluation on research result of each country by JICA office and provision of "JICA office Award"

Thank you for your kind attention

Show the results.
Show the AICAD flag
In
TICAD IV in 2008



Evaluation of Research Projects Comments for the basic activities of AICAD

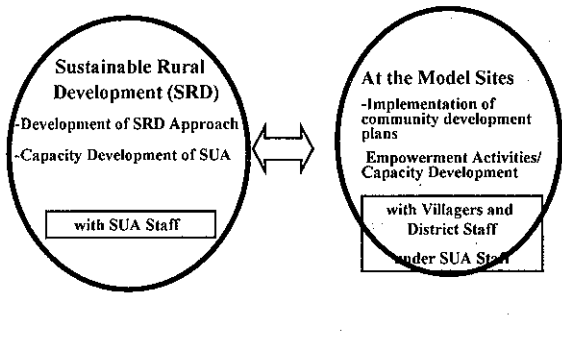
- Yasuo TAKAMURA
Supporting Committee for AICAD in JICA
November, 2004

SOKOINE UNIVERSITY OF AGRICULTURE (SUA)
SUA CENTRE FOR SUSTAINABLE RURAL DEVELOPMENT (SCSRD)

Officially launched on 1st July 1999 as a permanent institution of SUA

JICA Technical Cooperation
Duration: May 1999 – April 2004
and June 2004 – (to be continued)

JICA Project Purpose



Mbanga District and Project Sites

Kindimba Village
Old Village (1900)

Kitanda Village
New Village (1960)

Kindimba Village, Mbanga District, Ruvuma Region

Major Cultivation System

Ngolo farming

- Anti-erosion
- Increase of productivity
- Maize and beans



Coffee

- Deterioration of economy due to the decline of coffee price



Ntambo :

- topographical unit in slope area
- a unit of land ownership by clan
- a unit for crop production and daily life

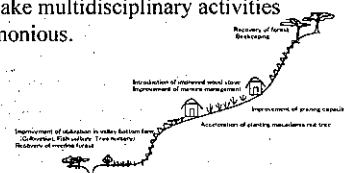


“Ntambo perspective” (intrinsic feature)

- Understanding and analyzing the system and problems in *ntambo* as basic unit for the society

- Setting up a vital and common perspective & coordinating to make multidisciplinary activities practical and harmonious.

- One *ntambo* contains a set of:
 - forest for firewood and building materials,
 - fields for food production and coffee farms for cash,
 - kitchen gardens and houses.



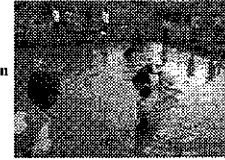
SUA (Sokoine Univ. Agriculture)
Center for Sustainable Rural
Development

Activities in Mbanga District, Tanzania

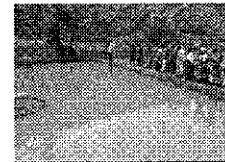
- a) Fish culture (Tirapia in homestead fishponds)
- b) Bee-keeping (Tanzania Transitional Hives)
- c) Hydro-mill Project (coop.with other actors)
- d) Tree nursery (sold for afforestation)
- e) Valley bottom cultivation (Maize,beans,taros)

Fish Farming Trial

- Extension of valley bottom cultivation to fish farming:
Turning point of the activities
→ Looking at their own way of innovation
→ Endogenous way of development



- Aims
 - Food security and nutrition
 - Small income generation
 - Water sources conservation
- Mother pond was initiated (144 sq. meters)
 - Tilapia fingerlings were introduced
 - Feeds: Chinese spinach, Taro leaves
- Outcomes
 - Homestead fishponds started (June, 03)
 - Individual ponds > group pond



Beekeeping Trial



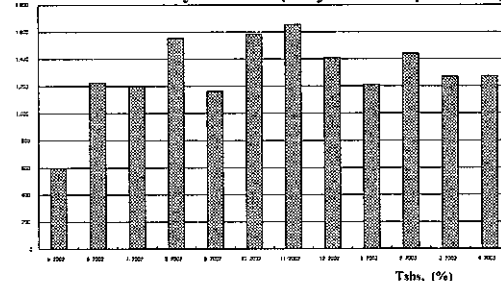
- Aims
 - Enhancing food security
 - Diversification of income sources
 - Restoring and conserving natural forests
- Outcomes
 - 20 log hives at the apiary site
 - About 90% occupied by honey bees
 - Not so much honey has been obtained
- Copying strategies
 - Establishing a flowering calendar
 - Plant flowering trees to the apiaries
 - Organizing farmers' exchange visits



Community Empowerment through Hydro-mill Activities
(Kindimba Village)



Users of the hydro-mill (May 2002 - April 2003)



Year	Incomings	Outgoings	I - O
2002/03	2,157,140 (100)	1,168,381 (100)	988,759 (100)
2003/04	5,417,613 (254)	3,923,095 (336)	1,548,518 (157)

1,548,518(Tshs) =1,475(US\$)

Lessons Learnt : Environmental Conservation

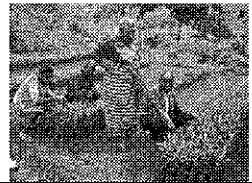
Deforestation

- Mountains/Water sources
- Soil erosion
 - Surface run-off
 - Contamination of water
 - Dry up of water sources
 - Change of river course
 - Widening of river bed



Tree planting for reforestation

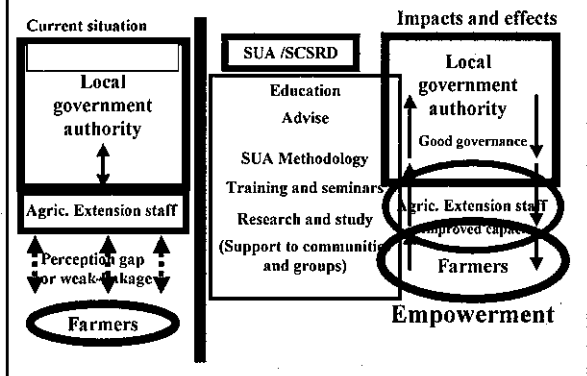
- People's own management of nursery
- 5000 seedlings of indigenous trees,
- 650 macadamia
- Distribution of trees to the people in the water catchment



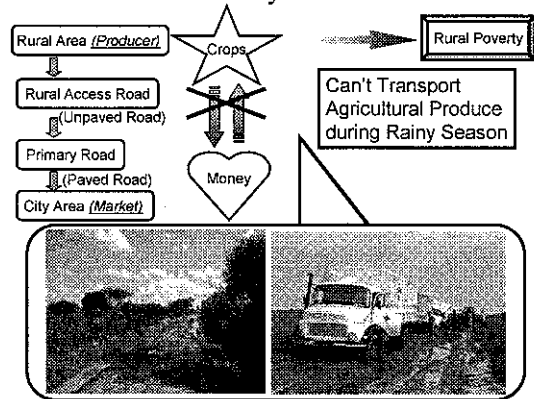
SUA Methodology (6-characteristics)

- 1 Field Work as a Matter of Principle
- 2 The Potential of Indigenesness
- 3 People's Participation
- 4 "The Focal Feature" of the Area
- 5 Learning Process
- 6 Process Approach, Monitoring & Evaluation

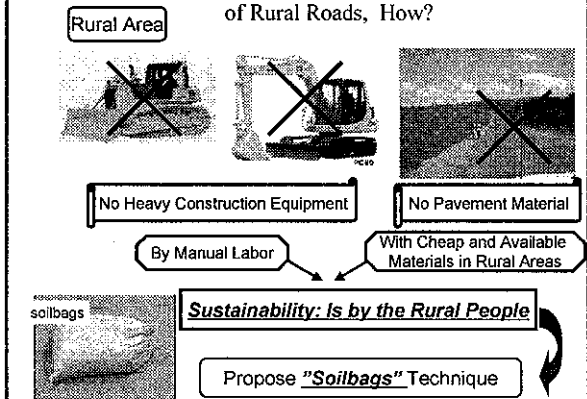
Overall Impact of University's Participation on Rural Development



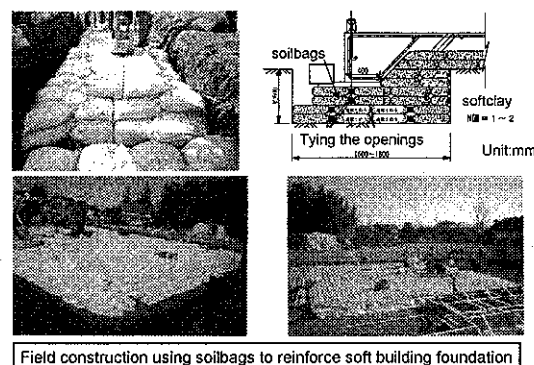
What Blocks Poverty-Reduction Efforts?



Provision of Minimum All-Season Passability of Rural Roads, How?



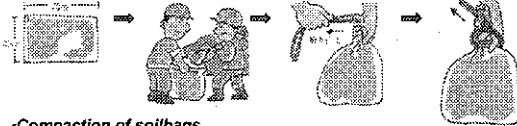
Application of the "Soilbags" III



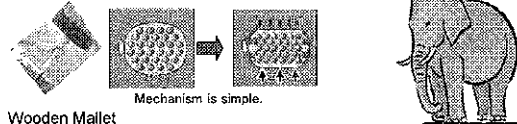
How to Use the "Soilbags" Technique in AFRICA ? Part I

How to Make "Soilbags" Even children can make!

- Packing materials inside soilbags



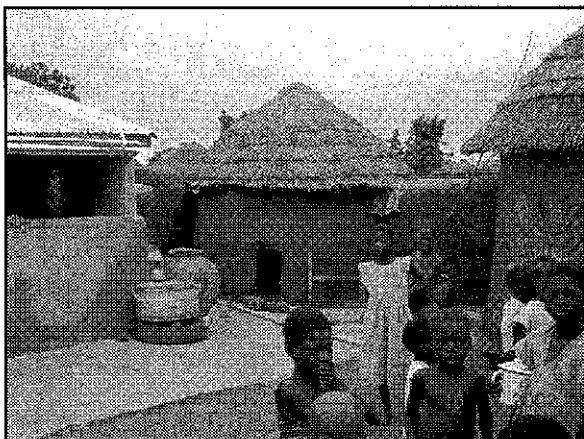
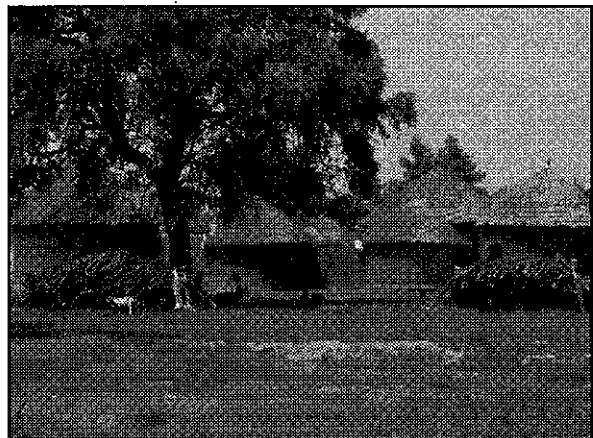
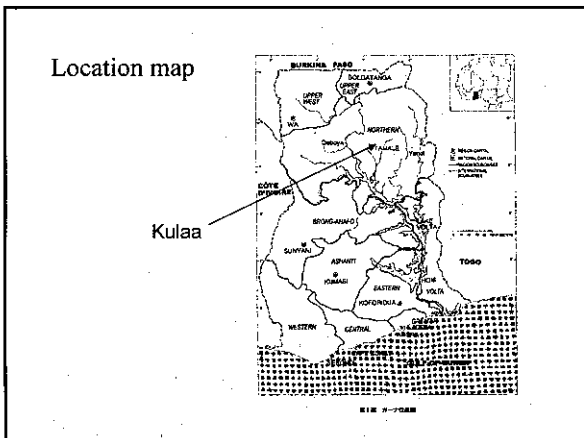
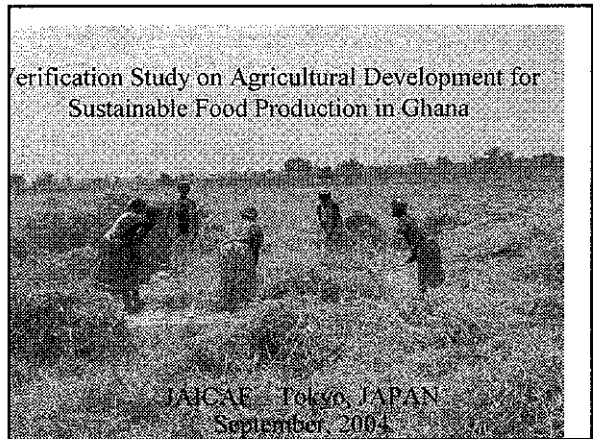
- Compaction of soilbags



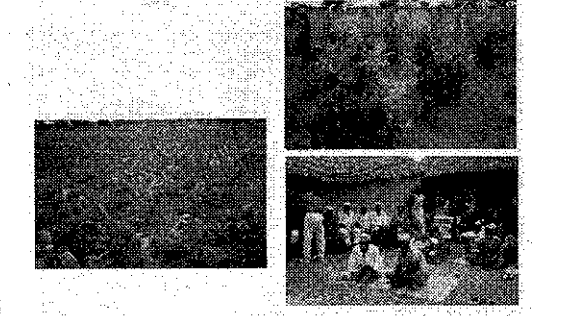
Wooden Mallet

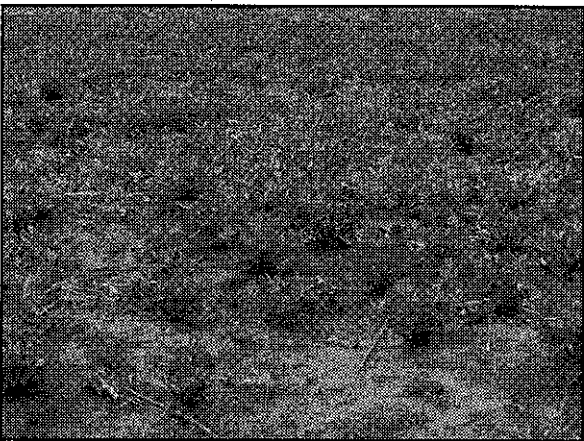
Mechanism is simple.

Elephants foot is also effective!



Indigenous Agriculture Technology
Mound Cultivation of Yam-Crop
Rotation, Yam/Maize+Ground nut





Development Objective

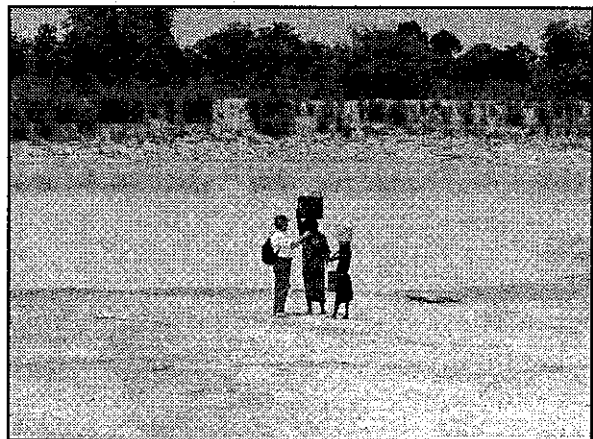
- Low crop production and unstable food supply resulted in rural poverty
- Low potential for development in the fields other than agriculture sector

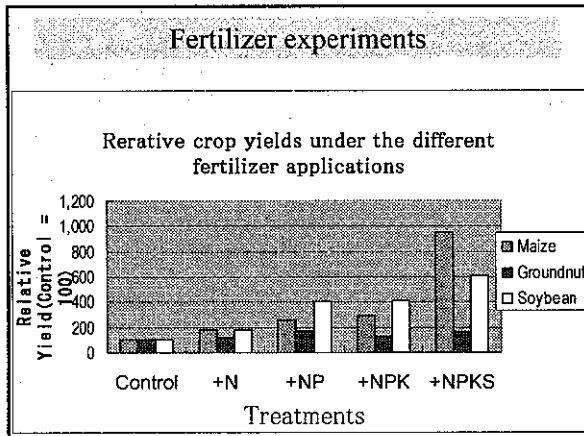
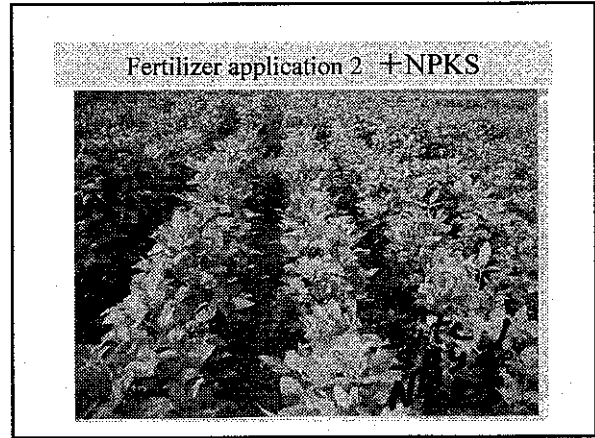
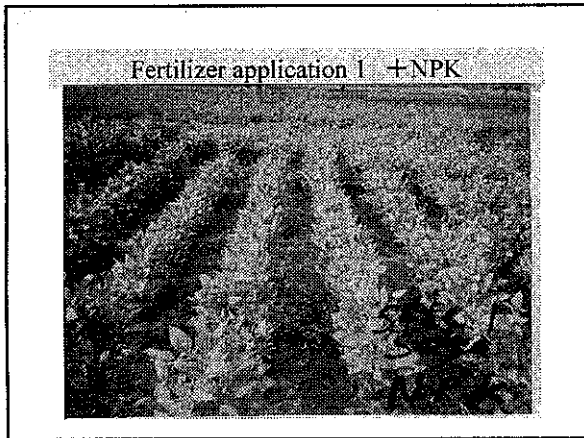
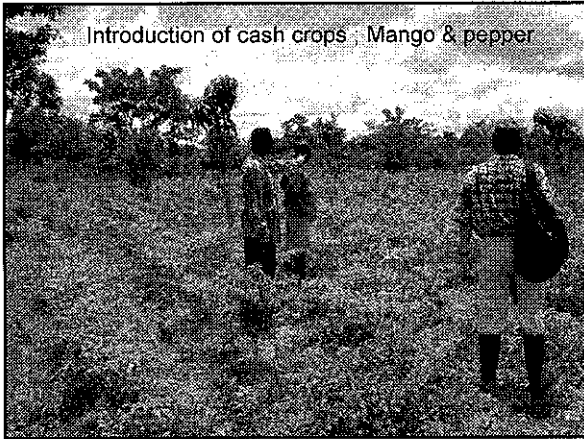


Realize a higher living standard of local people in rural areas by securing food supply and minimize poverty incidence through sustainable and increased food/agricultural production

Development Plans

- (1) Agricultural production increase
Improvement of fertilizer application, introduction of animal plow, improvement of farming tools, introduction of power thresher
- (2) Diversification of agricultural production
Introduction of cash crops (mango, soybean, vegetables)
- (3) Support for agricultural production
Introduction of micro credit (inventory credit); extension and training
- (4) Improvement of living environment
Assurance of domestic water, introduction of milling/hulling machine

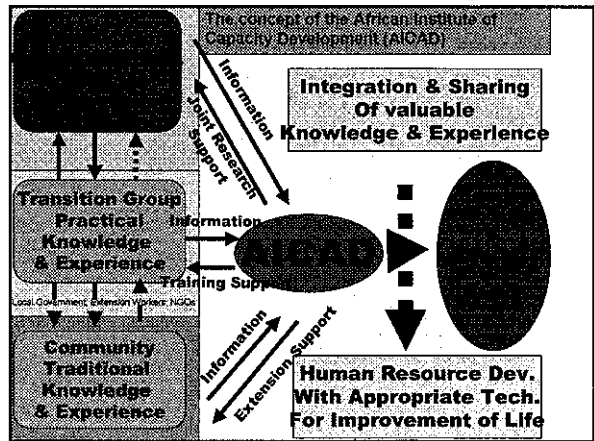
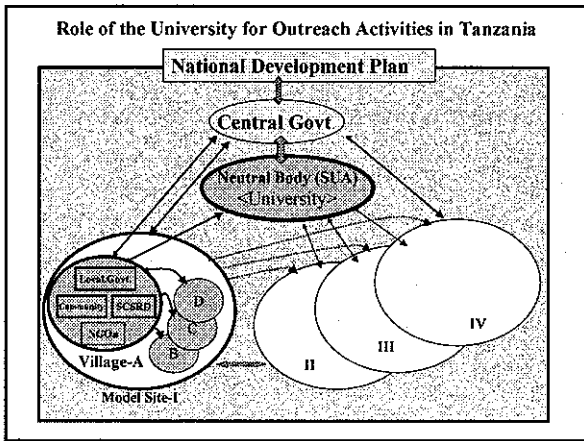
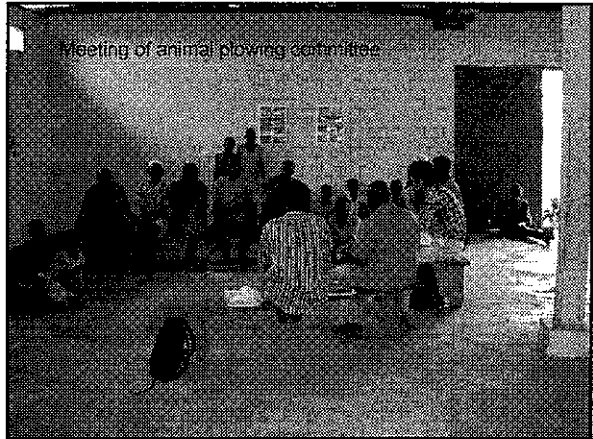
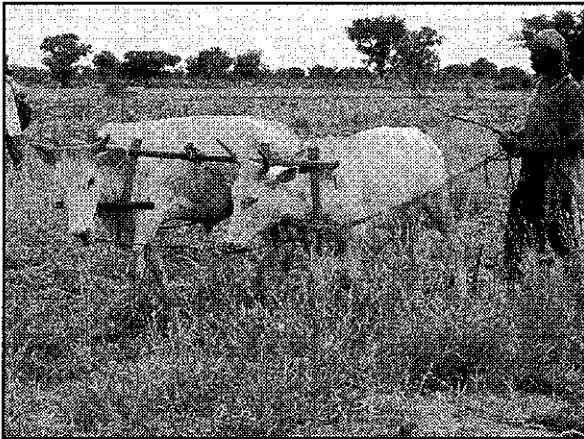




Fertilizer experiments

Yields/different plots		(ton/acre)				
Crops	Cont.	+N	+NP	+NPK	+NPKS	
Maize	0.11	0.19	0.27	0.31	1.02	
Groundnut	0.27	0.33	0.46	0.35	0.43	
Soybeans	0.13	0.23	0.53	0.54	0.80	
Increment of crude income & invest.		(1,000cedi/acre)				
Crops	Cont.	+N	+NP	+NPK	+NPKS	
Maize	0	155	301	371	1,651	
Groundnut	0	138	419	184	349	
Soybean	0	186	729	736	1,219	
Fertilizers	0	205	278	374	449	

注：粗利益増加額はタマレ市場高値取引時価格を基に算定（8000Cedi=1\$）

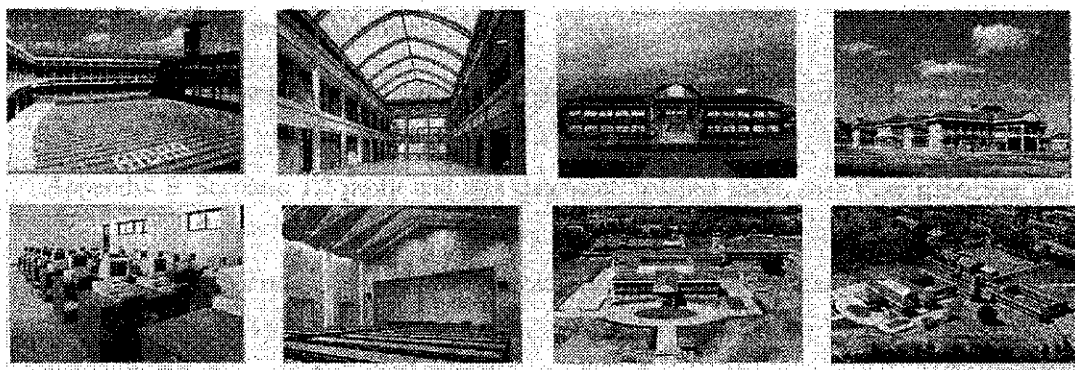


アフリカ人造り拠点

(AICAD)

戦略計画（要約）

2004－2009



要 約

背 景

アフリカは、貧困が継続して悪化している地域として評されている。適切な対応が早急に取りられなければ、アフリカは、今世紀を通して貧困層のさらなる増加が見込まれる世界で唯一の地域となる。こうした状況をかんがみ、国際社会はアフリカの開発に対してこれまで以上に大きな関心を示してきた。2000年9月に開かれた国連ミレニアムサミットでは、アフリカ諸国の貧困削減と持続的開発へ向けての自助努力を各国が積極的に支援し、アフリカ問題の解決を目指すことを決意した。一方、アフリカ諸国はそのイニシアティブの下、アフリカ開発のための新パートナーシップ (NEPAD) を構築し、貧困削減に向けて国際社会と新しいパートナーシップを築こうと努めている。こうしたイニシアティブに先立ち、日本政府は東京で1993年に第1回、98年に第2回のアフリカ開発会議 (TICAD) を開き、いわゆるTICADプロセスを打ち立てた。これらの会議では、2点の重要な意見が出されている。まず、独立後、貧困削減に向けてさまざまな介入が行われたにもかかわらず、アフリカ大陸は依然、貧困に悩まされているという点である。次には、その一方で、アフリカ大陸は豊かな資源を所有しており、そのひとつがヒューマン・キャピタル (人材) である一という点である。

こうした動きに続き、アフリカ地域の貧困削減を人間の能力開発を通じて目指そうと、日本、ケニア、タンザニア、ウガンダの各国政府が協議し、その結果、2000年1月にアフリカ人づくり拠点 (AICAD) が設立された。AICADは設立以来、人間の能力開発を通じて、貧困削減に多大な貢献をしてきた。それは、現地の人々がアフリカの問題を次のような方法で解決してきたことに表れている。既存の知識や技術を活用すること、地域の状況にあった新しい技術を創出すること、地元の専門技術の潜在的能力を開発し活用すること、技術を創造する機関とそれを利用するコミュニティとを結びつけること、地域内外で情報・経験・手法を交換し人的資源や情報を共有すること、などである。こうした大きな使命の下、AICADはいまや、アフリカの貧困削減を目的とした人間の能力開発で、指導的役割を果たすことが期待される。こうした背景の下、AICADは2009年までとそれ以降の戦略計画を策定することとなった。

AICADの業績、経験、統治機構

AICADは独立した国際的な地域機構であり、本部はケニアにある。第2回アフリカ開発会議で、アフリカ人的能力開発拠点 (BAHCB) を設立することが議題となった。そして、ケニア・タンザニア・ウガンダの東アフリカの三カ国政府及び日本政府のオーナーシップと連携の下、2000年にAICADが設立された。東アフリカの各国政府はAICAD事務局を支援する一方、日本政府はJICAを通じ、AICADの地域での主な活動を支援する。AICADの最も重要な目的は、研究開発への積極的な支援、研修・普及プログラムの実施、情報・手法・経験の共有を通じて、人々の能力開発を促し、アフリカのコミュニティにおける貧困削減を達成することである。

AICADの活動は、いくつかの段階に分けられる。第1フェーズは2000年8月から2002年7月までの準備段階で、AICADは地域の8の公立大学で11の研究事業を支援した。第2フェーズは、2002年8月から2007年7月までの実施段階で、AICADの研究支援実績はさらに増え、2002年に26、2003

年に41の新たな研究事業を支援し、総支援事業数は、78になった。これらの研究事業は、東アフリカ地域の12校の公立大学で展開している。

第1、第2フェーズにおいてAICADは、灌漑と水資源管理に関わる研修を国レベルで6回、アフリカ地域レベルで3回実施した。国レベルでは、研修コースは各国において行われ、アフリカ地域レベルの研修はAICAD本部で開かれた。これまでに200人を超える研修生が、こうした研修プログラムを受けた。

AICADは、情報の収集、普及及び共有のために必要なチャンネルをいくつか設立している。ウェブサイト、マルチメディア、印刷物、人々との触れ合い（ワークショップ、セミナー、会議、研修コース）、そして人的ネットワーク（技術者や専門家）などである。AICADは、研究や研修を促進するため、貧困削減に関する情報の拠点となる性格を持っている。地域の組織や関連情報を発掘し、情報資源の共有を進める計画である。各機関は、その所有する情報をAICADに提供し、研究者や研修講師、研修生が、これらの情報を参照できるようなサービスを行うというものである。AICADから発信する情報は、主にAICADや他の機関が実施した研究の成果、専門家や技術者のプロフィール、大学・民間機関・政府・非政府組織のコミュニティでの活動などである。これらの情報は、研修・普及事業、インターネットへのアクセス、マルチメディア教材などを通じて、草の根の人々に到達する。こうして、貧困削減に関する関連情報は、コミュニティレベルにまで届くのである。

第1、第2フェーズでは、ケニア、タンザニアとウガンダの東アフリカ三カ国を対象としている。AICADの現在のメンバーは、東アフリカ地域における公立大学である（ケニアで6大学、タンザニアで5大学、ウガンダで4大学）。他のメンバーは、三カ国の教育省と財務省である。第3フェーズは2007年8月から2012年7月までで、他のアフリカ諸国を含む予定である。

AICADは、最高意思決定機関である合同調整評議会（JCC）が統治する。同委員会のメンバーは、公立大学の副学長、東アフリカ地域の教育省と財務省の各長官、JICAの代表である。同評議会の決定は、毎年1回開かれる年次総会で承認される。同評議会の下部には、合同作業委員会が置かれ、主に合同調整評議会の各会議の準備を行う。AICAD事務局には経営委員会が置かれ、日々の活動を監督する。

戦略的計画の過程と枠組み

戦略計画を進めるにあたって、主な関係者の積極的な参加、特にAICAD事務局の幹部、戦略計画のタスクフォース（計画過程で設置）のメンバーからの積極的な参加があった。戦略的計画の枠組みと方法論は、成果の枠組み、状況分析、望まれる将来像、戦略行動計画という、一連の過程から成り立っている。計画策定でのこれらの過程は、それぞれ活発かつ参加型のアプローチで実施された。

成果の枠組みは、AICADの存在意義を示すものであり、法的に示される任務、その役割や機能を明記した資料を基にする。これが、新戦略計画の策定の出発点となる。

状況分析は、AICADの環境評価（外部及び内部）を基に行った。外部分析は、三カ国におけるAICADの外部関係者との一連のインタビューの結果を基に行われた。内部分析は、AICADの強みと弱み、機会、脅威（SWOT）の詳細な評価とともに行われた。インタビューは、三カ国の、AICAD事務局幹部とAICADのメンバーに対して行った。SWOT分析の要約は、関係者による戦略計画ワークショップで示され、組織が直面する主要な問題の要点が議論された。この結果に基づいて、新しい将来像を描くために必要な優先事項がまとめられた。

目指す将来像では、AICADはその存在理由と、将来の方向性を打ち立てた。これは、新戦略計画のトップレベルの方向性を示すものである。戦略計画では、AICADのビジョン、コア・バリュー、ミッション、主要成果分野、目的として打ち出している。

戦略活動計画では、AICADは戦略目標と主要活動、ターゲットを設定した。これにより、その目的、主要成果分野、そしてミッションを達成しようとするものである。

成果の枠組み

AICADの最初の成果の枠組みは、2001年に、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を使って策定された。PDMでは、人的資源の開発を通して、貧困削減対策を強化することにより、貧困削減を行うという、開発政策目的と上位目標が定められた。このPDMは、AICADの最初の戦略ペーパーと言える。しかし、その後、戦略に関する多くの意見が出されたため、この成果の枠組みでは、AICADの役割と機能に関する現在の見解を示し、PDMと比較している。

AICADの現在の戦略は、アフリカの貧困緩和と開発に向けて、研究開発、研修普及、情報整備・発信を通して、人間の能力開発を推進することを柱としている。AICADのこの上位目標が目指すものは、現地の人々がアフリカの問題を以下の方法により解決することを手助けすることで、貧困削減と社会経済開発を成し遂げることである。つまり、

- 1) 既存及び新しい知識や技術を活用すること
- 2) 地域の状況にあった新しい技術を創造すること
- 3) 現地の専門技術や知識を開発し活用すること
- 4) 技術を創造する組織とそれを利用するコミュニティとを結びつけること
- 5) 情報や経験、手法を交換すること
- 6) 地域内外の人的資源や情報を共有すること

などである。こうした取り組みにより、AICADはアフリカ地域と世界の他の地域を結びつける重要な役割を果たすことになるであろう。

状況分析

AICADは、急速に変化するグローバリゼーションの時代を生き抜くため、取り巻く環境を理解し、状況に応じて必要な手段を取ることが求められている。AICADは、外部関係者を含めて、その外部環境を分析した。

グローバルな状況の中で、よい統治、自由貿易、民間部門の拡大といった新しい世界秩序が、

開発途上国に新しい開発パラダイムを与えている。技術の発達によって、地球村がさらに小さくなる一方、開発途上国の人々にとって多くの新しい機会も生まれた。東アフリカ地域では、地域間のネットワークやアフリカ開発のための新パートナーシップといったイニシアティブが設立された。一方で、多国間貸付機関の影響の下、ケニアやウガンダ、タンザニアは人々が主導する貧困削減戦略を示して、そうしたパラダイムに応えようとしている。

しかし、東アフリカの多くの人たちはいまだに貧困の中で暮らし、特に田舎の貧しい人々は自然災害や食糧保障、病気などに対しより脆弱な立場にいる。また、人口増加率が依然高いため、自助努力と費用負担が求められている。それにもかかわらず、より多くの人々がその権利を自覚し、コミュニティ組織を強化しているといった肯定的な兆候も見られる。アフリカの学術機関は政府からの資金が制限され、費用負担の増加や私立大学との厳しい競争を経験してきた。ドナー資金は、サービスを提供する活動よりもアドボカシー活動に対しての方が得られやすい状況であり、NGOは市民社会を強化し、地元資源を活用するという考えを紹介している。

この外部環境は、AICADが強く明確なビジョンと価値、ミッションに基づいた戦略アプローチを展開させること、また、隙間分野でのニーズに基づいたプログラムを導入することが必要だと示唆している。さらに、説明責任と透明性を向上させることも必要だとしている。外部関係者からAICADへの主な提案は次のとおりである。

- 1) その付加価値性と独自性を明確にすること
- 2) 能力開発に関する関係省庁の優先事項に合致したプログラムを策定すること
- 3) ニーズに応じたサービスを提供できるように地方行政の能力を、また適切な要求ができるようコミュニティの能力をそれぞれ強化すること
- 4) 適切なNGOを選び協力関係を構築すること
- 5) プログラムの目的に焦点を当て、短期間での成果を示すこと
- 6) 外部での認知度を高め、支援可能性のある他ドナーとの関係を構築していくこと

内部関係者によってAICADの強み、弱み、機会、脅威に対する詳細な評価が実施された。以下にその要約を示す。

表E-1 状況分析の要約 (SWOT)

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・ 貧困削減に対する明確なアプローチ <ul style="list-style-type: none"> - 研修普及と情報共有を通じ、貧困に焦点を当てた研究を推進しコミュニティにつなげることができる。 - 国家、国際レベルの貧困削減の優先事項と合致する。 - 東アフリカ三カ国に共通する問題の解決が図れる。 ・ 熟考されたプログラム構成 ・ 主要ポストとカントリー・ダイレクター事務所配置 ・ JICAのアドバイザー・チームによる技術的サポート ・ AICAD憲章、政府との協調 ・ 各国政府、JICA、IGAからの資金 ・ 優れた設備 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不明瞭なビジョン、ミッション、裨益者、付加価値 ・ コミュニティへのインパクトが適切に示されていない ・ 潜在的なインパクトを制限するアプローチ ・ 各種プログラムの非効果的な計画と調整 ・ 不十分なモニタリング評価 ・ 研修普及：フィールドを持たず、外部資源に依存 ・ 研究開発：申請の募集や審査が効果的でない ・ 情報整備・発信：知識・技術を収集するための計画やシステムが欠如 ・ 二重の組織構造、JICAアドバイザーの役割やカントリーダイレクター事務所の役割と責任が不明確 ・ 統治機構の構造や役割が適切でなく、メンバー規模が大きく拡大している ・ 二つの予算に伴う財政計画の困難さ ・ プログラムと管理費予算の限界 ・ ウガンダとタンザニアからの財政支援の低さ ・ 設備運営費の高さ
目的達成への機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・ 分野別の活動グループとの協力 ・ 東アフリカやアジアの他の組織とのパートナーシップ/協調の推進 ・ 産業界とのリンク ・ 他のJICA支援センターからの学び ・ 資源動員に向け、他ドナーや政府機関の誘致 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財務能力 <ul style="list-style-type: none"> - 現在の資金支援機関への過度な依存 - すべての財政源からの長期資金提供の不確実性 ・ AICADの知名度の低さ ・ 期待は高いが、明確でなく、非現実的 ・ 他の競合する組織

AICADが戦略計画を策定する際に直面する主な問題

以下はAICADが将来の計画を策定するにあたり、直面する主な問題である。

- ・ ミッションを明確にし、より焦点を絞ったものにする、人々の潜在能力を開発し貧困を削減する方法、さらに研究と応用の結びつきを強化するための戦略を進めること。
- ・ AICADが果たす付加価値的な役割を明確にすること。こういった種類の知識や技術をAICADが促進し、こういったテーマに関わるかを定めること。
- ・ ニーズとクライアントが中心となること。そのためには、現在または将来のパートナーとより密接でより洗練された関係を構築することが求められる。
- ・ 情報整備・発信部門の役割を明確にし、再評価すること。各三部門の連携を促す必要がある。
- ・ モニタリング・評価システムの構築。
- ・ どういったパートナーまたは仲介者と協力していくのかを見直すこと。それによって、どのような地域的、国際的なネットワークの構築が求められ、さらに南南協力にどう関わろうとするのかを検討することになる。また、広報機能の役割を見直すこと。

- ・国レベルでの組織構造を再評価し、効果的な体制を構築する。
- ・より開かれた参加型の運営の実施と統治機構の改善によって、透明性と説明責任を強化すること。
- ・資金ベースを多様化し、間接管理費を減らすこと。

AICADが目指す将来像－ビジョン、ミッション、コア・バリュー、重点テーマ

AICADは、貧困削減のために人々の能力開発を行うことがそのビジョンであることを明確にした。それらは、知識と応用を結びつけるという独自の方法とともに、研究、研修、情報ネットワーク化によって進められる。次のAICADのビジョンは、今後十年間の展望を示すものである。

「貧困削減のための人々の能力開発において、アフリカの指導的な機関となる」

このビジョンは次のミッションによって達成される。

「アフリカの貧困削減に向けて、知識をコミュニティでの応用につなぐ」

このミッションは、AICADの機関としての正当性を示し、AICADの中期5年間の目的の実現に向けたものである。AICADの基礎となるコア・バリューは、パートナーシップ、公平性、エンパワメント、卓越、敏捷な対応である。これらのコア・バリューを通じて、コミュニティと、大学、NGO、CBO、地方政府、関係機関といった仲介機関との関係を強化することができる。

AICADは活動の重点テーマを、2003年に実施され、2004年に見直されたニーズ評価調査に基づいて決定した。それらは、農業、食糧保障、水資源管理、工業化、企業開発、付加価値、環境保全、公平な保健医療、コミュニティ開発である。AICADは、横断的課題として、ジェンダーや政策・実施にも重点を置いている。これらのテーマは、戦略活動計画の実施段階でさらに見直される。

主要成果分野

主要成果分野は、外部・内部環境の分析に基づいて策定され、今後5年間のAICADの中心となる戦略課題とその方向性を示す。AICADは、これにより、合意した優先事項に基づき、その対象、戦略、活動を定めることができる。関係者による戦略計画ワークショップでの外部・内部の状況分析のプレゼンテーションと議論の結果、以下の5つの主要成果分野が策定された。

1. コミュニティでの貧困削減に効果が期待できる知識及び技術パッケージを発掘し創造する。
2. 貧困削減を焦点とした知識及び技術パッケージを、知識及び技術の移転に適した普及パッケージに転換する。
3. コミュニティでの貧困削減に効果のある適切な知識及び技術パッケージを移転する。
4. アフリカ地域におけるAICADの活動を拡大する。
5. ミッションの実現に向け、AICADの制度を強化する。

各主要成果分野に対し、一連の目的が設定された。さらに、目的を達成するための戦略目標が、

また戦略目標を達成するための主要活動が定められた（主要成果分野と目的、戦略目標の要約に関しては図E-2を参照）。すべての主要活動に対する予算が見積もられたが、プロジェクト費用と管理費の両面で大きな不足があった。AICADは対応策として、JICAや他ドナーからより多くの資金を調達すること、活動の優先順位を決めること、ターゲット（目的指標）を見直すこと、参加国政府からより多くの資金を確保することなど、その戦略を検討しなければならない。

長期の戦略的方向

2004年から2009年までの5年間の戦略計画の次に、2009年から2014年までの次の5年間の戦略的方向が決められた。基本的には、長期ビジョンとミッション、主要成果分野は、大枠で同じであるが、社会構造や政府に対するロビー活動の責任に対する問題を取り扱うべく、主要成果分野と目的が加えられるだろう。また、第2次計画では、貧困削減に大きく寄与する技術分野に焦点を当てるであろう。

展望として、AICADが他のアフリカ諸国にその活動領域を広めること、地域協力や南南協力を推進すること、貧困削減のための総合的な情報センターを設立することが示された。そのためには、AICADは統治・組織構造、人事、予算計画、資金調達、財務管理、といった面での強化拡大戦略を策定していく必要がある。AICADの拡大に伴い、組織的には、カントリー・オフィスへの権限委譲や連盟化なども考えられる。

人的資源、統治、モニタリング・評価、財務計画

戦略計画を円滑に進めミッションを達成するために、AICADは、人的資源、統治、モニタリング・評価、財務計画における必要とされる課題に対応していかなければならない。AICADは今後5年間、以下のことを実行しなければならない。つまり、ミッションと戦略に応じた適切な組織の構築、必要な人材・能力の明確化、主要なポストに対して適切な職務分掌及び要求される能力・資格を策定すること、有効な人事政策や手続きの実施、適切な統治構造の策定、活動のための十分な資金を調達するためのロビー活動、AICADの収入創出のための年間事業計画の策定、適切なモニタリング・評価システムの構築と実施などである。人的資源、統治、モニタリングと評価、財務計画に関する要約を以下にあげる。

人的資源

人的資源計画には、組織の見直し、職務分析、技能評価、人事政策と体制の見直し、提案事項の実施のための提言が含まれる。戦略計画およびそれに続く経営陣との協議の中で、組織運営に関していくつかの重要な問題が明らかになった。つまり、

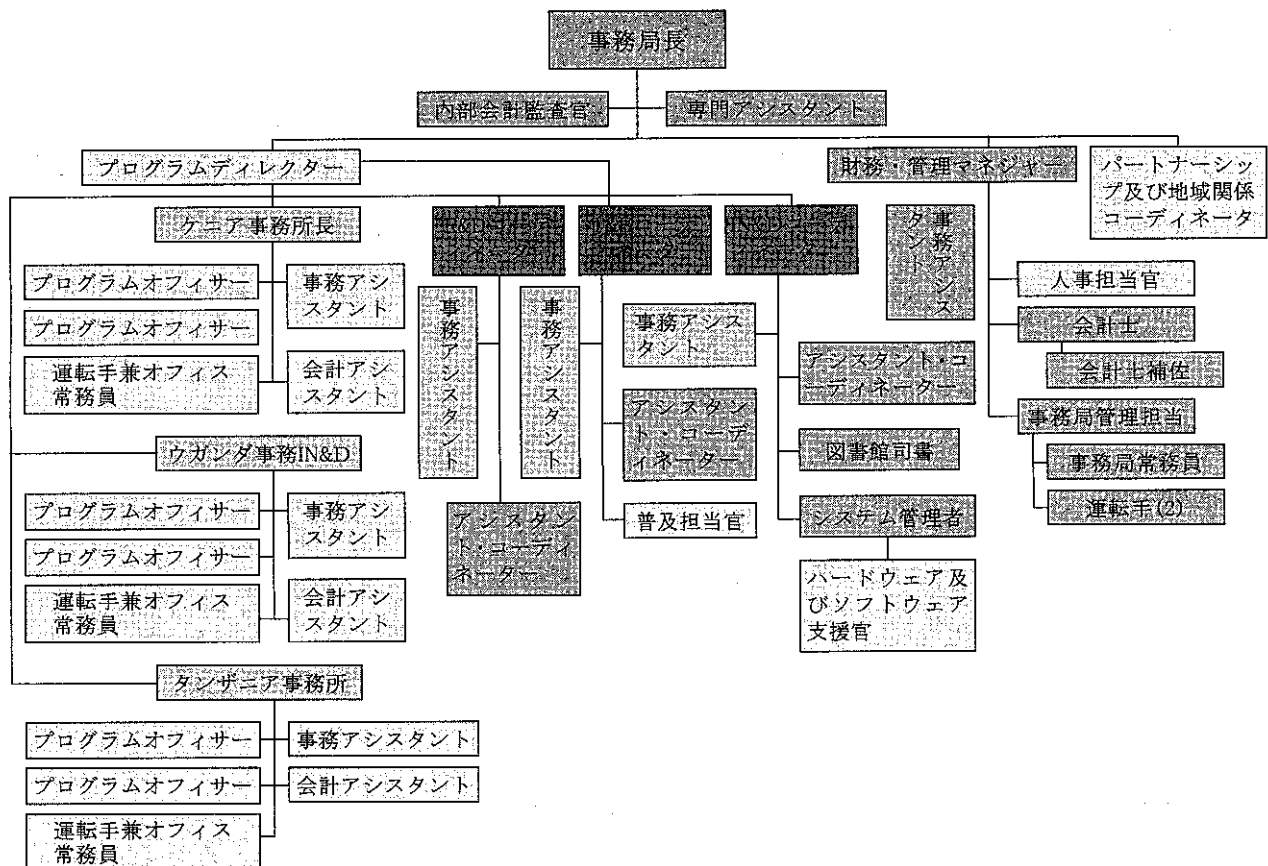
- 1) AICADとJICAという二重の組織体制が存在すること、さらにJICAアドバイザーの役割が不明瞭であること
- 2) 部門間の調整が不十分であること
- 3) カントリー・ダイレクター事務所の役割と責任が不明瞭で適切でないこと
- 4) 事務局の人材不足
- 5) AICADの上級スタッフの多くが、必要とされる経営能力や技能に欠けること
- 6) 人事管理の不十分さ

7) 明確で分かりやすいコミュニケーション戦略の必要性
 などである。さらに、事務局長直属のポストが11あるという指摘もあった。

AICADがこれらの問題を解決し、戦略計画を有効に実行するために、組織体制の改善が提案された。その特徴は次のものである。

- 1) カントリー事務所の強化（カントリー・ダイレクター事務所から名称変更）
- 2) 新ポストの設立
 - i) カントリー事務所を含む事業運営の全体を監督するプログラム・ディレクター
 - ii) 組織間の協力強化と広報活動の責任を負うパートナーシップと地域協力担当コーディネーター
- 3) 事務局長直属のポストを11から6に削減

提案された組織体制では、カントリー事務所長が常勤となり、2人のプログラム・オフィサー、事務補佐、会計補佐が新設された。しかし、各カントリー事務所のニーズを個別に評価し、職員配置の要求もその必要性に応じて対応していくことも提案された。新しくカントリー事務所を開設する場合は、まずは必要最低限の職員を雇用し、その後の活動状況に応じて増やしていく。また、カントリー事務所とAICAD事務局との主な役割分担も示されたが、短期的には、事務局がカントリー事務所を支援する必要がある。



図E-1 提案される組織体制

詳細な職務分析と能力評価が行われ、提案された組織体制での新たな職務分掌が提案された。カントリー事務所長の役割とともに、事務局長や各部門の秘書の役割が拡大した。AICADは今後、スタッフが期待された水準を満たしているか、その能力を内部評価する必要がある。能力評価は定期的実施され、実績管理体制に含めていくことも提案された。経営陣は、職員が仕事に必要な技能と能力を取得できるよう、適切な介入を行うべきである。

人事管理政策と体制が検討され、以下の提案事項が出された。

- 1) 人事計画を適時に遂行するため適格な人事担当職員を採用すること
- 2) 実績管理ツール、プログラムスタッフの個人別実績計画、実績評価表、定期的な実績評価、実績を反映した報酬を策定するなど、実績管理体制を導入すること
- 3) 給与システムの統合化
- 4) 効果的なコミュニケーション体制の実施

この人的資源計画を実行するため、AICADは、まずカントリー事務所長及びプログラム・ディレクターのポストに人材を配置しなければならない。以下の方法が考えられる。

- 1) 副局長をプログラム・ディレクターに任命し、現在非常勤であるカントリー事務所長を常勤にする
- 2) 内部からの雇用
- 3) 外部からの雇用

その他には、新体制に向けての職務分掌の改定、各職員の技術・能力評価、人事管理政策と体制の変更、給与・手当の変更、職員の訓練の実施なども行われるべきである。

統 治

統治とは、組織が、その法的また道徳的責任が遂行されるよう、またビジョン、ミッション、価値、理念と政策に沿って、組織の活動が導かれるよう、監督・保障していく体制を指す。NPOの統治体制の最高機関は通常、役員会か理事会である。しかし、AICADの主な統治機関は合同調整評議会（JCC）である。JCCは、理論的には、AICADの統治において最も法的に力のある機関である年次総会に対して責任がある。

“よい統治”とは、効率的で、多様な関係者に対し適切なレベルでの責任と義務を効果的に果たす統治体制を指す。理想的には、役員会は、異なる関係者の多様な見解を反映させられるようなメンバーで構成される。しかし、その役割と機能を効果的に果たすためには、構成員は15人以内とすべきである。

主要関係者やAICAD幹部とのインタビューを通し、現在のAICADの統治体制のいくつかの弱みが明らかになった。それらは、

- 1) 構成員が多いため対費用効果が悪い
- 2) 現在の構成員基準の持続は不可能である
- 3) 役割と責任が不明確
- 4) AICADが政府間組織である、またJICA主導である、といったイメージを強め、政府からの

独立性や、他のドナーやパートナーからの支援を妨げている
といった点である。

上記の問題を解決するため、短期（2007年まで）、長期（2012年まで）の新しい統治体制が提案された。それらは、

- 1) 2012年までにJCCのメンバーを21人から12～15人に減らし、民間部門も含め異なる分野からメンバーを選ぶ
 - 2) 現在の合同作業委員会を合同調整委員会の常設委員会に移行する。事業、アドボカシー、財務、人事、統治や資金調達に関する専門小委員会、もしくは、事業と財務・管理に関する委員会を設立する、さらに国レベルの顧問委員会を設立する
 - 3) 年次総会の機能強化
 - 4) 経営機能は合同調整委員会から経営陣に移行する
- といった点である。

AICADの統治体制の強化は、組織全体に良い影響を与えるだろう。しかし、既存の各機関からの支援を維持する一方で、それらの既得権益を崩すことは困難でもあろう。統治体制の変更は、既存の統治者にとっては難しい問題であるため、徐々に実施されなければならない。年次総会や合同調整委員会の再編成、合同作業委員会の移行といった変更計画を実現するため、AICADが小規模なタスクフォースを任命することも提言される。

モニタリング・評価

モニタリング・評価計画は、適切なモニタリング・評価システムを開発することが目的である。2回のワークショップとタスクフォースメンバーとの協議の結果、ロジカル・フレームワーク・マトリックスが、モニタリング・評価で適用されるべき方法とされた。というのも、事務局スタッフの多くがロジカル・フレームの知識を持っていたためである。AICADの最初の計画は、JICAのプロジェクト・デザイン・マトリックス（ロジカル・フレームのひとつ）を使っていたからでもある。この概念は、主要活動（インプット）、戦略目標（アウトプット）、主要成果分野の目的（成果）、主要成果分野（上位目的）、そしてミッション（スーパーゴール）という、縦断的な一連の戦略計画のロジックとして適用された。

モニタリングは、計画が予定に沿って遂行されているかをチェックし、状況に応じて対応策を取るための過程である。モニタリングは、主要成果分野、主要成果分野の目的、戦略目標、そして主要活動の4段階において実施される。主要成果分野は、モニタリング会議にて、目的段階で設定された客観的評価指標（OVI）の実績が評価され、主要成果分野についての議論がなされる。目的と戦略目標レベルにおいては、OVIのモニタリング・テンプレートが作成され、OVIが毎月、四半期、半年ごとに評価、報告される。主要活動レベルでは、モニタリング・チャートと隔週、月ごとの計画見直し会議で進捗状況がチェックされる。

評価は、説明責任を果たすため、また、今後より効率的で効果的な実行計画を策定するための教訓を得るために、実績を計る目的で行われる。AICADは、計画し実施した活動が、実際に望ま

れる成果を出しているか、常に確かめる必要がある。AICADの位置づけは常に変化し、様々な関係者が異なった期待を抱くため、AICADは経験から学び、実行計画を状況に適合させていくことが求められる。

ミッション、主要成果分野、目的、戦略目標、そして主要活動を評価するため、評価表を含む評価枠組みと評価のためのテンプレートが作成された。それらには、評価指標のほかに、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性からなる5つの基準の評価が含まれる。評価会議はミッション、主要成果分野、目的を評価するため年1回、戦略目標と主要活動に関する評価会議は年2回開かれる。

財務計画

財務計画には以下のものを含む。

- 1) 政府からの拠出金に対するAICADの方針
- 2) 収入と支出、バランスシート項目、キャッシュフロー報告書などが含まれた次期5カ年のAICADの財務予測
- 3) AICADのドナーの多様化への可能性などである。

AICADの政府拠出金に対する方針では、以下が示された。

- 1) 現在の予算策定と報告のプロセス
 - 2) 政府拠出金の獲得を確実にするための提案
 - i) 政府省庁とのフォーラムをもち、省庁においてAICADへの拠出金が優先されるようロビー活動ができるようにする
 - ii) 合同調整委員会にドナー問題を扱う常任委員会を立ち上げ、政府省庁との関係を強化する
 - iii) 報告体制の頻度と内容の改善
- などである。

財務予測は、9つのシナリオを基に作られた。純損益の予測では、ほとんどのシナリオで赤字を出すことが示され、AICADが次のいずれかを必要とすると指摘された。

- ・収入創出活動によって、より多くの資金を得ること、そして参加各国より拠出金をタイムリーに受けること
- ・事務局管理費を削減すること

AICADの設備貸与による収入の確保は重要であり、AICADの財務自立発展性を高めるうえで、まだまだ開拓できる機会があると広く考えられる。収入創出活動に対するいくつかの戦略も提示された。

- 1) AICADを研修センターとする
- 2) 設備貸与の価格と質による競争
- 3) 対象顧客リストの作成

4) マーケティング

などである。

AICADにとって、人件費が70%以上を占める事務局管理費を減らすことは容易ではない。しかし、現在外注しているサービスの見直しや、印刷費や通信費を削るなど、いくつかの戦略も考えられる。

AICADのドナー基盤を広げる可能性については、いくつかのドナーとのインタビューによって、次の重要な問題が指摘された。

1) AICADの知名度の低さ

2) JICAスタッフが管理するJICA資金への過度な依存

などである。しかしAICADの活動分野においては、既に資金支援を行っているドナーもあり、またインタビューに応じたドナーは、AICADの目的に対して肯定的であった。AICADへの資金支援を検討する可能性のあるドナーは多いと考えられるが、これは、個々のプロジェクトに対しての支援になるであろう。したがって、AICADは、既存ドナーのリストを作成すること、合同調整評議会下にドナー問題を扱う常任委員会を設立し活用すること、早急に新しいドナーに向けた個々のプロジェクトに対する企画書を用意すること、事業と管理予算を統合し、事業資金を運営する強い組織的能力を打ち立てること、が必要である。

結 論

この戦略計画の策定は、AICADの発展過程における重要な転換点となった。また、東アフリカ地域で、人々の能力開発による貧困削減を実現するために取り組んでいるさまざまな努力を示すものでもある。この戦略計画は、同地域の貧困削減に向けた戦略的介入を大きく前進させるものである。計画的な介入は、AICADがこれまで築いてきたノウハウに対し、枠組み、戦略、資源、関係者という点で、重要かつ理想的な改善をもたらす。AICADは、この計画の成功を確信しており、アフリカの貧困削減に向けた人々の能力開発に対し、目に見える、測定可能で持続的なインパクトを与えることを期待している。

図 E-2

主要成果分野要約

<ビジョン>
 貧困削減のための人々の能力開発において、アフリカの指導的な機関となる。

<ミッション>
 アフリカの貧困削減に向けて、知識をコミュニティでの応用につなぐ

<コア・バリュー>
 パートナーシップ
 公平性、エンパワメント、
 卓越、敏捷な対応

<主要成果分野 1>
 適正な知識及び技術の
 発掘と創造

<主要成果分野 2>
 適切な知識及び技術の転換

<主要成果分野 3>
 適切な知識及び技術の移転

<主要成果分野 4>
 アフリカ地域における
 AICAD の活動の拡大

<主要成果分野 5>
 制度の強化

<目的>
 1. 毎年、10のターゲットとなる知識及び技術パッケージを明らかにする。
 2. 毎年、5つの新しい知識及び技術パッケージを創造する。
 3. 大学や他機関、コミュニティとの関係を強化する。
 4. 知識及び技術の共有のため、他地域の国々と協力する。

<目的>
 1. 発掘された20%の知識及び技術を普及パッケージに転換する。
 2. 終了した研究プロジェクトの30%を普及パッケージに転換する。

<目的>
 1. 40%の対象コミュニティが発掘・創造された知識及び技術を利用する。
 2. コミュニティの30%で貧困削減効果が示される。
 3. 情報ネットワークと資源共有の制度が確立する。

<目的>
 1. 少なくとも新たに2カ国がAICADに加盟する。

<目的>
 1. 適切な組織体制、効果的な人事政策が実施される。
 2. 適切な統治体制が実施される
 3. 適切な資金調達計画が実施される
 4. 総合的なモニタリング・評価システムが実施される

<戦略目標>
 1.1 知識及び技術の情報源へのアクセスが可能になる。
 1.2 毎年、各10の対象となる知識及び技術パッケージを明らかにする。
 1.3 毎年、各7の既存の知識及び技術パッケージを発掘する。
 2.1 毎年、各5の知識及び技術のギャップを明らかにする。
 2.2 毎年、各5の知識及び技術パッケージを創造する。
 3.1 100の組織がAICADを認知し、50の組織と関係を構築する。
 3.2 毎年、一カ国につき一機関とMOUを結ぶ。
 4.1 他地域の協力機関を発掘する。
 4.2 協力事業を実施する。

<戦略目標>
 1.1 発掘された20%の知識及び技術が、普及パッケージに転換される。
 2.1 終了した研究の30%が、普及パッケージに転換される。
 2.2 全ての普及パッケージがAICADのデータバンクに蓄積される。
 2.3 評価結果に基づき、普及パッケージが毎年、見直され、改定される。

<戦略目標>
 1.1 全ての普及パッケージが、移転のために割り当てられる。
 1.2 選ばれた普及機関が、AICADの普及パッケージの利用と移転のための訓練を受ける。
 1.3 普及機関の実施状況が、モニタリング・評価される。
 2.1 対象コミュニティの貧困削減効果を評価する。
 3.1 他機関やコミュニティとの包括的な情報共有体制を構築する。
 3.2 転換及び移転された普及パッケージの広報活動が毎年行われる。

<戦略目標>
 1.1 AICADの第3フェーズにおける新たな参加国を特定する。
 1.2 新規参加国の政府と交渉し、R/Dが結ばれる。
 1.3 各国にカントリー事務所が設置され、必要な設備と人材が配置される。

<戦略目標>
 1.1 適切な組織体制の整備と実施。
 1.2 全てのポストに対して、適切な職務分掌と必要な能力リストが整備される。
 1.3 人材に要求される能力を明確にし、移行計画を実施する。
 1.4 効果的な人事政策を実施する。
 2.1 適切な統治体制を策定し承認を得て、実施する。
 3.1 拠出金確保のため、政府に対して適切なロビー活動を行う。
 3.2 資金確保のため、ドナーに対して適切なロビー活動を行う。
 3.3 IGA事業計画の作成・実施。
 4.1 モニタリング・評価システムの整備と実施。