

独立行政法人 国際協力機構

「バングラデシュ・モデル」および同モデルの他国の
案件発掘・形成手法への応用性に関する調査報告書

国別農業・農村開発に係る案件発掘・形成のための
執務参考資料

・国別農業・農村開発指針策定調査・

(ファイナルレポート)

平成17年8月
(2005年)

財団法人 国際開発センター

農 村

J R

05-47

目次

	頁
目次	i
要約	iii
略語表	ix
第1章 調査の背景と目的、内容および進め方、報告書の構成	1
1.1 調査の背景と目的	1
1.2 調査の内容および進め方	2
1.2.1 国内調査	2
1.2.2 現地調査	3
1.2.3 現地調査後国内作業	5
1.3 本報告書の構成	5
第2章 案件の発掘・形成における在外事務所の役割と採択のプロセス	6
2.1 案件管理フローと在外事務所の役割	6
2.2 案件発掘・形成における在外事務所の役割	7
2.3 案件採択のプロセス	8
第3章 JICA 本部における案件検討に関する基本的な考え方	10
3.1 本部における要請案件調査票の評価	10
3.2 本部における要請案件調査票検討の視点	10
3.3 本部における要請案件調査票検討に必要とされる情報	16
第4章 バングラデシュ・モデルの概要と案件発掘・形成における意義	18
4.1 バングラデシュ・モデルの概要：構築の背景、目的および活動	19
4.1.1 背景：バングラデシュの援助環境	19
4.1.2 目的：日本が抱える援助実施上の制約要因の克服	20
4.1.3 活動：「選択・集中・連携」の実現	20
4.2 バングラデシュ・モデルの案件発掘・形成における意義と課題	26
4.2.1 農業・農村開発セクター・ワーキンググループの活動成果	26
4.2.2 バングラデシュ・モデルの案件発掘・形成における意義	27
4.2.3 効果的な案件発掘・形成に向けた課題	29
4.3 バングラデシュ・モデルにおける情報収集の方法	34

第5章	農業・農村開発分野における案件発掘・形成に係る教訓および提言	38
5.1	バングラデシュ・モデルから得られる他国へ応用可能な教訓	38
5.1.1	最重点分野の設定とセクタープログラムの策定	38
5.1.2	日本側関係者による連携と透明性の高い議論	38
5.1.3	相手国の農村社会・経済事情に関する豊富な知見の活用	39
5.1.4	相手国実施機関の機能・能力の把握と関係構築	39
5.1.5	他ドナーとの継続的な情報交換	40
5.2	農業・農村開発分野における効果的な案件発掘・形成に向けた提言	40
5.2.1	農業・農村開発分野における「優良案件」の再定義	41
5.2.2	要請案件の論理的整合性の強化	42
5.2.3	在外事務所員に対する本部の支援	43
5.2.4	外部人材の活用と形成・実施一体化の促進	44
参考文献		48

要 約

1．本調査の背景と目的

- (1) バングラデシュでは、2001 年ごろから、日本大使館、JICA 事務所および JBIC 事務所が「バングラデシュ・モデル」と呼ばれるアプローチとその活動の確立を目指している。これは、政策、実施の両面で可能なかぎり共同し、かつ限られたリソース（特に人的資源）を有効活用すること（「選択、集中、連携」）を通じて、援助に関わる種々の制約要因を克服し、より一貫性、一体性の高い援助を実施することを目指すものである。その成果の 1 つとして、活動が本格化するにつれ、下表のとおり案件採択率（A/B 評価の割合）が向上していることに JICA 農村開発部では注目している。

年度	対象	全体数	(A/B)	(C)	×、その他 (D)	の割合 (%)
2003 年度	全 JICA	51	10	6	35	20
	農村開発部	10	2	3	5	20
2004 年度	全 JICA	43	20	3	20	47
	農村開発部	6	2	0	4	33
2005 年度	全 JICA	43	26	2	15	60
	農村開発部	4	3	0	1	75

- (2) 一方、農村開発部は、2004 年 4 月から 2005 年 8 月に「国別農業・農村開発指針策定調査」を実施し、各在外事務所がより実施可能性の高い案件を発掘・形成するための執務参考資料として、「国別農業・農村開発指針」（以下、「指針」と略す）を策定した。
- (3) 本調査は、「指針」策定作業の一環として、在外主導の先進的事例と認識されている「バングラデシュ・モデル」の案件発掘・形成の手法を分析することで、在外事務所と農村開発部が今後、農業・農村開発案件を発掘・形成する際の教訓を得ることを目的とする。
- (4) 報告書の構成は、次のとおりである。(1) 在外主導の流れの中、案件発掘・形成における在外事務所の想定される役割と案件採択のプロセスを示す（第 2 章）。(2) JICA 関係者の考える案件検討の視点を整理する（第 3 章）。(3) バングラデシュ・モデルが案件発掘・形成に果たしてきた意義とその役割を考察し、その情報収集方法を整理する（第 4 章）。(4) 本調査から得られる教訓を整理し、農業・農村開発分野における効果的な案件発掘・形成に向けた提言を行なう（第 5 章）。

2．案件の発掘・形成における在外事務所の役割と採択のプロセス

- (1) 2004 年度より本格的に開始された在外事務所強化の動きに伴い、案件管理に係る機能が本部から在外事務所へ移管されつつある。こうした流れの中、案件の発掘・形成段階において、想定される在外事務所の役割を大別すると、(1) 現地 ODA タスクフォース（現地 ODA-TF）との協議・調整、(2) 協力相手国政府および関係開発パートナーとの協議・調整、(3) 専門家・コンサルタント、その他有識者からの意見聴取、(4) 案件のフィージビリティの検討、(5) 要請案件調査票の作成・提出の 5 点となる。

- (2) 上記活動に基づいて発掘・形成された案件は、要請案件調査票に取りまとめられて本部に提出される。その検討に関し、本部で地域部が分野ごとに選別する一方、全体的な視点から評価を行なう課題部（この場合は農村開発部）は、「課題別指針」や「効果的アプローチ」に示された農業開発・農村開発に係る JICA の方針を踏まえて、分野全体としての視点や技術的な視点から検討を行なっている。

3. 案件採択に関する基本的な考え方

- (1) 本調査では、「バングラデシュの A/B 評価案件数が増加したのは、それらの案件が JICA 本部における『案件採択基準』に合っているためである」という仮説を立てた。その仮説を検証するための現地調査に先立ち、「案件検討の視点」を把握することを目的として、本部で関係者から聞き取りを行なった。本部は現場のニーズや意向に柔軟に対応するという観点から「基準ありき」による案件検討は行っていないものの、聞き取りでは様々な視点が示された。それらの視点は、下表の6点に大別される。

視 点	概 要
1. 何が問題なのか（案件の背景から明らかになる問題）	要請案件調査票には、何が問題であるのかが具体的に記述されていることが重要である。また、その問題を当該国の経済開発や農業・農村開発の中に位置づけるために、背景に関する記述も重要である。
2. 目標・目的は何か（案件の目標と期待される成果）	案件の目標は何か、また、それを実施するとどのような成果（この場合は「アウトカム」を意味する）が得られる（期待される）のかが明確に記述されていることが重要である。「人」に焦点を当てた案件が望ましい。
3. どのようにその目標を達成するのか（活動内容と実施方法）	目標を達成するための道筋、すなわち、具体的にどのような活動をするのか、そのための投入として何がどの程度必要か（スキーム選択も含む）、技術的なフィージビリティはあるか、どのような手順・方法で実施するのかなどが明確にされていることが重要である。
4. 実施可能性はあるか	当該案件が A/B 評価となるためには、示された道筋に沿って実施可能であることが本部担当者に理解される必要がある。技術的なフィージビリティだけでなく、対象地域の状況や想定される実施機関の所掌範囲や組織的・財政的な能力の把握も極めて重要である。
5. 日本の援助方針と整合しているか	まず、(1) JICA 全体の方針である貧困削減や人間の安全保障、(2) 国別援助計画や国別事業実施計画で設定された重点分野、(3) 現地 ODA-TF によって策定されたセクタープログラムや対処方針に対応するものであるかどうか検討される必要がある。農村開発部ではさらに、「課題別指針」や「効果的アプローチ」に従い、農業開発と農村開発の両方の視点を重視している。農業開発の案件を実施する場合でも、それによって住民の生活がどのように改善されるのかが明確に示されている必要がある。また、外務省の援助方針と整合する形で JICA 地域部が作成している地域別、国別予算の概算の把握も重要である。
6. 相手国の政策・開発計画と整合しているか	相手国の政策や開発計画との整合性も重要である。また、案件目標だけでなく、実施の方法や投入についても、当該国の政策と整合的であるかが検討される場合もある。

- (2) 上記視点をもって要請案件調査票を検討する際に、本部で求められる情報は、(1) 案件の内容・実施方法に関するもの、(2) 相手国の事情に関するものおよび(3) 日本側の事情に関するものに大別される。これらの情報には、案件採択後の事前評価調査で収集すべき情報も含まれている。しかし、在外事務所員がコンサルタントやナショナルスタッフを活用して、これらの情報を概ね収集し、本部から問い合わせがあった時に速やかに回答できるよう参考情報として保有・把握しておくことが望ましいといえる。

4 . バングラデシュ・モデルの概要と案件発掘・形成における意義

- (1) バングラデシュ・モデルではバングラデシュを取り巻く援助環境に対応するため、「選択・集中・連携」を通じて、日本側が抱える援助の制約要因を克服し、より一貫性、一体性の高い援助を目指している。その基本方針は下表のとおりである。

選択	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本政府のバングラデシュ国別援助計画および対バングラデシュ援助実績、バングラデシュ政府の開発計画、他の援助国・機関の活動状況等を勘案して、わが国援助の 5 つの最重点セクターと 5 つの重点セクターを選択する。
集中	<ul style="list-style-type: none"> ・ 援助の効果、効率を高めるため、援助の投入、担当官の配置、援助協調等に関し最重点・重点セクターにリソースを集中する。 ・ さらに、各最重点・重点セクターにセクター・ワーキンググループを設置して当該セクターに関する知見の共有と組織的な蓄積を図る。 ・ 各セクターにおいてはわが国援助のプログラム化を図り、わが国援助の一貫性、一体性を高める。
連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大使館、JICA および JBIC 事務所 3 者よりセクター・ワーキンググループに組織横断的に担当者を配置する。 ・ また、バングラデシュ政府との協議や、PRSP、SWAp をはじめとする援助協調等に 3 者合同で対応する。 ・ さらに、「バングラデシュ開発援助勉強会」を通じ日本の NGO、企業との連携、連絡を強化する。 ・ ウェブサイト、メーリングリスト等を活用し、情報の共有と外への情報発信を図る。

- (2) その活動の特徴は、第 1 に、大使館、JICA および JBIC の連携に加え、他の日本人援助関係者との情報共有と意見交換を行なっていることである。第 2 に、バングラデシュの開発計画 (I-PRSP) に沿って最重点、重点セクターを設定していることである。第 3 に、最重点、重点セクターにセクター・ワーキンググループを組織し、最重点セクターでは、セクタープログラムを作成していることである。第 4 に、セクター内の案件の相関図を作成することで、案件間の相互関係を把握する一方、ローリングプランの作成を通じて、新規案件の投入のタイミングや予算枠を明確にするための作業を進めていることである。
- (3) 上記の基本方針に基づき、バングラデシュ・モデルの農業・農村開発セクターにおいて、今日までに達成された主な成果として、下表に示す諸点をあげることができる。

選択	<p>主要コンポーネントの絞込み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ セクター・ワーキンググループ(SWG)によって明らかにされた「低い農業生産性と農村地域の経済貧困」、「脆弱な農村基盤」、「ローカルガバナンスの脆弱と住民エンパワメントの必要性」という課題を踏まえ、「所得・生産性向上」、「農村基盤整備」、「ローカルガバナンス・住民エンパワメント」を主要コンポーネント(セクター内の重点分野)に設定 ・ これまでの日本の援助の妥当性を検証することを目的に、既存プロジェクトを整理
集中	<p>上記コンポーネントに資源を集中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ セクター全体としての一貫性や一体性を高めるため、既存プロジェクト間の関連性を検証し、主要コンポーネントごとに現在実施中および今後 5 年間に実施を計画する案件を検討 ・ 新規投入時期や予算を把握するため、セクタープログラムに基づくローリングプランの試行的作成(2005年3月現在作成中)
連携	<p>大使館・JICA・JBICの3者間の連携、政府との協議、他ドナーとの協調</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ SWGに3者から担当者を配置し、その他関係者を含め、組織横断的な議論の活発化 ・ LGED への農村(基盤)開発アドバイザー派遣および JICA 事務所への農村開発プログラム調整員の配置により、上記の主要コンポーネント間の連携促進 ・ 日本人援助関係者との情報共有・交換の場としてのバングラデシュ開発勉強会を開催(農業・農村開発セクターでは、組織横断的な議論と開発勉強会開催に特に熱心である) ・ セクタープログラムの英語版を作成して(2005年3月現在改訂版を作成中)、バングラデシュ政府や他ドナーに対する日本の方向性の明示 ・ ホームページやメーリングリストによる情報共有促進

(4) 上記を推進していくためには、異なった組織間での調整が必要である。こうした調整が円滑に行われるためには、関係者がそのコストに見合うだけのメリットを見出していること、連携するインセンティブが明確であることが特に重要であると考えられる。バングラデシュ・モデルのメンバーにとっては、幸いに次のようなメリットやインセンティブがあるがゆえに、組織間の調整が進展したと考えられる。

- ・ それぞれのメンバーが異なった組織の人々と議論することによって、多様な視点から案件の形成や計画ができるようになる。
- ・ 平等な立場での議論という点が重視されているために、議論が有意義で快適に感じられる。
- ・ 担当する案件が他の案件と連携することによって「より良い成果をあげることができる」、「より高い評価を得ることができる」という点が明確になる。
- ・ 現場主導という日本政府の方針を受け入れるだけの「問題意識」がメンバーに共有されている。
- ・ バングラデシュ・モデルが日本の援助関係者の中で注目されており、その一員であるという一種の社会的満足感を持つことができる。

(5) バングラデシュ・モデルや農業・農村開発 SWG は現在、現地 ODA-TF の方針策定における JICA の経験・知見の反映、その方針の JICA の活動を通じた相手国政府や他ドナーへの発信、そしてより幅広い意見を求めるための開発援助勉強会の開催などの活動が定着しつつあるという状況である。

(6) 第3章に述べたように、JICA 本部での聞き取りでは、案件検討に必要な情報が収集されている(かつ本部の求めに応じて提示可能である)ことが重要であると繰り返し指摘された。バングラデシュ・モデルでは、内外の援助関係者との積極的な情報共有と意見交換を通じて、セクタープログラムと整合する案件の発掘・形成に努めると同時に、個々の所員が行うには限界のある情報収集活動を行うことで、本部が求める要請案件調査票への対応が可能となっているといえる。

5. 農業・農村開発分野における案件発掘・形成に係る教訓および提言

- (1) 下表のとおり、バングラデシュ・モデルから得られる農業・農村開発分野の案件の発掘・形成に係る教訓を整理する。これらの教訓は、他国の農業・農村開発案件の採択率の向上にも資するものと考えられる。この中でも、セクタープログラムの策定が案件発掘・形成の要諦であると考えられる。

教 訓	概 要
5.1.1 最重点分野の設定とセクタープログラムの策定	<ul style="list-style-type: none"> ・バングラデシュの現地 ODA-TF では、日本側援助資源の規模と全体的な開発ニーズに照らして、最重点分野と重点分野を設定し、セクター・ワーキンググループが最重点分野のセクタープログラムを策定している（「選択と集中」）。そして、セクタープログラムをもとに案件の相関図やローリングプランの作成を試行的に進めている。 ・これらをもとに案件を発掘・形成することで、「案件の論理的整合性」を高め、豊富な背景情報に裏付けられた説得力のある要請案件調査票の作成が可能となる。
5.1.2 日本側関係者による連携と透明性の高い議論	<ul style="list-style-type: none"> ・現地 ODA-TF の方針と整合性のある案件は、JICA 本部に対しても説得力を持ち、その結果、JICA 内部での A/B 評価に結びつく可能性が高い。また、個々人の高い問題意識に基づく現地 ODA-TF における議論は、視点の多様化を意味すると同時に、参加者の間に「オールジャパン」として案件を形成しているという一体感を生み出す要素ともなる。 ・そうした効果は、議論に透明性と参加者相互の信頼感、そして立場にこだわらない平等性があることで始めて期待できる。一部の意見が偏重されることなく論理的な議論が展開されるために、現地 ODA-TF 会合での議論の内容は極力公開されるべきである。
5.1.3 相手国の農村社会・経済事情に関する豊富な知見の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・バングラデシュの現地 ODA-TF において農業・農村開発セクタープログラムの策定が実現した背景の 1 つには、JSRAD、JSRDE、PRDP のように長期にわたる取り組みによって蓄積されたバングラデシュの農村社会・経済や行政機構に関する豊富な知見がある。 ・セクタープログラム策定における現場経験や知見の有効活用には、農業・農村開発セクター・ワーキンググループのリーダーあるいは調整役としての JICA 企画調査員による関係者間の有機的な連携や透明性の高い議論の促進に加えて、参加型農村開発行政アドバイザーとして BRDB に赴任している専門家に代表される有識者のセクター・ワーキンググループへの巻き込みも重要な要素である。
5.1.4 相手国実施機関の機能・能力の把握と関係構築	<ul style="list-style-type: none"> ・実施機関の機能や能力は一般に、組織再編や担当者の異動などに応じて変化する。近年、特に、農業・農村開発分野では、市場経済化、民営化、地方分権化などの影響で、組織再編の動きが顕著であり、留意すべきである。変化を見極めるためには、相手国政府関係者を通じた情報収集が欠かせない。 ・想定される実施機関が財政面、人材面で悩まされている状況の中で実施される案件も多く、自立発展性の面で問題が見られる場合がある。もし実施能力に問題があると判断された場合には、案件の目的を体制の構築、機能強化、職員的能力向上などにするか、あるいは実施機関の見直しや案件規模の縮小など、案件の枠組みを再検討することが必要である。案件の発掘・形成は、実施機関の能力向上のプロセスとしても位置づけることができる。 ・農業・農村開発分野では、多種多様なニーズがあることに留意する必要がある。したがって、実施機関の所掌範囲を明確にし、どこまでが実施可能かを見極めることが重要である。
5.1.5 他ドナーとの継続的な情報交換	<ul style="list-style-type: none"> ・統一的な目標に向かって援助協調が進展している状況では、日本がドナーとしてできることを、相手国政府のみならず他ドナーに対しても継続的に発信して理解と支持を得ることが、効率的・効果的に活動を行うための一要件である。 ・ドナー社会において日本/JICA の役割を確立することは、近年の援助環境の変化にも適合できる案件の発掘・形成につながる。

(2) 上述の要請案件調査票検討の視点およびバングラデシュ・モデルから導き出される教訓を踏まえて、今後、在外事務所が、本部と共同して農業・農村開発案件を効果的に発掘・形成していくために、以下の4点を提案する。

提言	関連するバングラデシュ・モデルの教訓	要 点
方針策定に係る提言		
5.2.1 農業・農村開発分野における「優良案件」の再定義	5.1.1 最重点分野の設定とセクタープログラムの策定 5.1.2 日本側関係者による連携と透明性の高い議論	<ul style="list-style-type: none"> ・農村開発部が考える「優良案件」の定義の在外への提示 ・農村開発部の対応範囲の明確化
5.2.2 要請案件の論理的整合性の強化	5.1.1 最重点分野の設定とセクタープログラムの策定 5.1.2 日本側関係者による連携と透明性の高い議論 5.1.3 相手国の農村社会・経済事情に関する豊富な知見の活用 5.1.4 相手国実施機関の機能・能力の把握と関係構築 5.1.5 他ドナーとの継続的な情報交換	<ul style="list-style-type: none"> ・本部が定義する「優良案件」を踏まえた在外での最適化（案件の論理的整合性の確立） ・対象地域のニーズの発掘 ・相手国の開発の方向性の把握 ・実施機関の機能と能力に基づく「実現可能なニーズ」の把握 ・現地の援助潮流（例えば、援助協調）への対応を通じた案件の戦略的位置づけの明確化（セクタープログラムの策定） ・在外関係者、相手国政府実施機関、他ドナーなどによる上記に係る情報共有と意見交換の推進
体制に係る提言		
5.2.3 在外事務所員に対する本部の支援	5.1.2 日本側関係者による連携と透明性の高い議論 5.1.4 相手国実施機関の機能・能力の把握と関係構築	<ul style="list-style-type: none"> ・本部からの継続的な情報発信と支援 ・要請案件調査票記載に係る「良い/悪い要請案件調査票」の提示と留意点のチェックリスト化 ・農業・農村開発に関する知見の蓄積が少ない在外事務所への広域調査員や技術審議委員会による支援 ・案件発掘から終了まで一貫した参加の促進
5.2.4 外部人材の活用と形成・実施一体化の促進	5.1.2 日本側関係者による連携と透明性の高い議論 5.1.3 相手国の農村社会・経済事情に関する豊富な知見の活用 5.1.4 相手国実施機関の機能・能力の把握と関係構築	<ul style="list-style-type: none"> ・在外事務所規模に見合った重点分野と課題の設定 ・プロジェクト形成から実施の一貫性と案件形成から実施開始までに要する時間とコストの削減（外部人材の一貫した活用によるコスト・パフォーマンスの向上）

略語表

ADF	: Asian Development Fund	/ アジア開発基金
ADP	: Annual Development Programme	/ (バングラデシュ) 年次開発予算 / 計画
BRDB	: Bangladesh Rural Development Board	/ バングラデシュ農村開発公社
CG	: Consultative Group	/ 支援国会合
C/P	: Counterpart	/ カウンターパート
DFID	: Department for International Development	/ 英国国際開発省
EC/EU	: European Commission/European Union	/ 欧州委員会 / 欧州連合
EOJ	: Embassy of Japan	/ 日本国大使館
IDA	: International Development Association	/ 国際開発協会 / 第二世銀
I-PRSP	: Interim Poverty Reduction Strategy Paper	/ 暫定貧困削減戦略書
JBIC	: Japan Bank for International Cooperation	/ 国際協力銀行
JETRO	: Japan External Trade Organisation	/ 日本貿易振興機構
JICA	: Japan International Cooperation Agency	/ 国際協力機構
JOCV	: Japan Overseas Cooperation Volunteers	/ 青年海外協力隊
JSARD	: Joint Study on Agricultural and Rural Development	/ (バングラデシュ) 農業・農村開発研究
JSRDE	: Joint Study on Rural Development Experiment	/ (バングラデシュ) 農村開発実験
LCG	: Local Consultative Group	/ 現地協議グループ / 現地支援国会合
LGED	: Local Government Engineering Department	/ (バングラデシュ) 地方行政技術局
MDGs	: Millennium Development Goals	/ ミレニアム開発目標
NGO	: Non-Governmental Organisation	/ 非政府組織
ODA	: Official Development Assistance	/ 政府開発援助
ODA-TF	: ODA Task Force	/ (現地) ODA タスクフォース
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development	/ 経済開発協力機構

PCM	: Project Cycle Management	/ プロジェクト・サイクル・マネジメント
PRDP	: Participatory Rural Development Project	/ 住民参加型農村開発行政支援計画（フェーズⅠ） 参加型農村開発プロジェクト（フェーズⅡ）
PRSP	: Poverty Reduction Strategy Paper	/ 貧困削減戦略書
R/D	: Record of Discussions	/ 合意議事録
S/W	: Scope of Work	/ スコープ・オブ・ワーク
SWAp	: Sector Wide Approach	/ セクターワイドアプローチ
SWG	: Sector Working Group	/ セクター・ワーキンググループ
UCC	: Union Coordination Committee	/ ユニオン連絡委員会、PRDP
UDO	: Union Development Officer	/ ユニオン開発官、PRDP
UNDP	: United Nations Development Programme	/ 国連開発計画
VC	: Village Committee	/ 村落委員会、PRDP

本編

第1章 調査の背景と目的、内容および進め方、報告書の構成

1.1 調査の背景と目的

多くの途上国において農業は主要産業であり、政府は農業に経済開発の重点を置いている。また、農村人口も、例えばアフリカでは依然全人口の7~8割を占め、その多くは貧困層である。したがって、貧困軽減や世帯レベルでの食料安全保障の観点からも、農業・農村開発協力に取り組むことが重要である。実際に、農業・農村開発は、多くの途上国において、貧困削減の重要な手段として位置付けられている。

JICAは農業・農村開発分野の重要性を認識し、それを取り巻く自然条件、社会・経済条件といった地域性に著しく左右される特性を考慮し、国別・地域別アプローチと課題別アプローチを融合した取り組みを強化している。そして、より現地の実情に合った協力をタイムリーに展開することを目指して、現在、案件形成から実施までの責任と権限を原則として本部から在外事務所へ委譲することが検討され¹、今まで以上に在外事務所が個々の農業・農村開発協力の中心となりつつある。これら活動は、国別援助計画と整合した形で、各国現地 ODA タスクフォースが作成する分野ごとのプログラムや対処方針に沿って進められている。

こうした流れに対応するため、バングラデシュでは、2001年ごろから、日本大使館ならびに JICA、JBIC、JETRO の各在外事務所が政策、実施の両面で可能なかぎり共同し、かつ限られたリソース（特に人的資源）を有効活用すること（「選択、集中、連携」）を通じて、援助に関わる種々の制約要因を克服し、より一貫性、一体性の高い援助を実施するため、「バングラデシュ・モデル」と呼ばれるアプローチとその活動の確立を目指している。

その成果の1つとして、表1-1に示すとおり、バングラデシュ・モデルの活動が本格化するにつれ、要請案件の採択率（通報分）が向上していることに JICA 農村開発部では注目している。

表1-1 バングラデシュの案件採択率の推移^(注)

年度	対象	全体数	(A/B)	(C)	×、その他(D)	の割合(%)
2003年度	全 JICA	51	10	6	35	20
	農村開発部	10	2	3	5	20
2004年度	全 JICA	43	20	3	20	47
	農村開発部	6	2	0	4	33
2005年度	全 JICA	43	26	2	15	60
	農村開発部	4	3	0	1	75

注： 詳細は第4章（表4-1）。なお、「(A/B)」が採択（通報分）
出所： JICA、「要望調査システム」、2005年データに基づき農村開発部作成。

また、農村開発部は、2004年4月から2005年8月に「国別農業・農村開発指針策定調査」を実施し、各在外事務所がより実施可能性の高い案件を発掘・形成するための執務参考資料として、「国別農業・農村開発指針」（以下「指針」と略す）を策定した。

本調査は、この「指針」策定作業の一環として、在外主導の先進的事例と認識されている「バングラデシュ・モデル」の案件発掘・形成の手法とプロセスを分析することで、在外事務所と農村開発部が今後、農業・農村開発案件を発掘・形成をする際の教訓を得ることを目的とする。

¹ JICA、「現場（在外）強化ガイドライン（試行版）」、2004年9月。

1.2 調査の内容および進め方

本調査は、「国別農業・農村開発指針策定調査」(第2年次)の一環として実施された。その調査は国内調査と現地調査から構成され、調査団員は表1-2のとおりである。

表1-2 調査団員構成^(注)

団員名	担当	国内調査	現地調査	現地調査後 国内作業
江本里子	総括 / 農業経済 / 農業統計			
鳥海直子	社会構造分析			
中井達哉	援助動向分析			
岡部 寛	農村自然環境			
溝辺哲男	小規模総合農村開発(営農)			
藍澤淑雄	小規模総合農村開発(生活改善)			

注：丸印は本調査参加団員。

出所：調査団作成。

1.2.1 国内調査

第1に、「国別農業・農村開発指針策定調査」の第1年次現地調査対象5カ国²での調査結果のレビューとJICA農村開発部を中心とする関係者からの聞き取りに基づいて、JICA在外事務所の想定される役割と本部が要請案件調査票を検討する際の視点を整理する。

第2に、現地調査に先立ち、既存資料とバングラデシュ・モデル(現地ODAタスクフォース)関係者との聞き取りに基づいて、バングラデシュ・モデルの概要を整理する。

主要面談者は以下のとおりである(所属および役職名は面談時のもの、敬称略)。

(1) JICA

1) 農村開発部

古賀重成 部長
荒井博之 技術審議役
佐藤武明 第一グループ長
横井誠一 第二グループ長
岩崎 薫 第三グループ長
森田隆博 管理チーム長
日原一智 管理チーム
中村貴弘 第一グループ 水田地帯第三チーム
渡辺雅夫 第一グループ 貧困削減・水田地帯第一チーム
石橋 匡 第二グループ 畑作地帯第二チーム
名井弘美 第二グループ 畑作地帯第二チーム
野口伸一 第二グループ 畑作地帯第二チーム

² パキスタン、フィリピン、エチオピア、セネガル、ボリビア。

2) バングラデシュ・モデル関係者

坂本 隆 アジア第二部長（前バングラデシュ事務所長）
河崎充良 人事部調査役（前バングラデシュ事務所次長）

3) 第1年次調査対象国関係者

大島健介 アフリカ部 東部アフリカチーム
折田朋美 アジア第一部 第一グループ 東南アジア第二チーム
西木広志 中南米部 南米チーム

(2) 外部関係者

内田 勤 国際協力銀行 管理部次長（前JBICダッカ首席駐在員）
大野 泉 政策研究大学院大学 教授

1.2.2 現地調査

現地調査は、国内調査で得られた本部が考える案件検討の視点を基準に、バングラデシュ・モデルの他国への応用性を JICA バングラデシュ事務所やバングラデシュ・モデルの農業・農村開発セクター・ワーキンググループと協議することを主目的に実施する。

(1) 主要訪問先と面談者

バングラデシュにおける主要な訪問先と面談者は以下のとおりである（詳細は表1-3に示す）。

- ・バングラデシュ・モデル関係者：在バングラデシュ日本国大使館（経済協力班参事官および農業・農村開発セクター担当書記官）、農業・農村開発セクター・ワーキンググループ（会議へのオブザーバー参加）、JICA バングラデシュ事務所（所長、農業・農村開発セクター担当所員、担当企画調査員）
- ・日本人関係者：シャプラニール（NGO）ダッカ事務所
- ・バングラデシュ側実施機関：地方行政技術局（LGED）、農村開発公社（BRDB）、両機関に派遣された JICA アドバイザー
- ・他ドナー、NGO：世界銀行（ドナーが組織する「現地協議グループ」の農業・農村開発セクター・サブ・グループ議長）、UNDP、DFID、BRAC（バングラデシュ最大の NGO）
- ・サイト訪問（住民参加型農村開発行政支援計画：PRDP）：JICA アドバイザー、青年海外協力隊（JOCV）シニア隊員、青年海外協力隊員、現地スタッフ、ユニオン評議会議長³

(2) 調査工程

現地調査の工程は表1-3に示すとおりである。

³ ユニオンは日本の行政村にあたる。

表 1 - 3 現地調査工程と主要面談者

都市	日順	月日	曜日	時間	工程と主要面談者
成田 バンコク	1	2/25	金	17:15 22:15	成田発 バンコク着 (TG677)
ダッカ	2	2/26	土	10:30 12:00	バンコク発 ダッカ着 (TG321) 調査団内会議
	3	2/27	日	10:00 午後	JICA バングラデシュ事務所 ・ 新井明男 所長 ・ 小林美弥子 所員 (農業・農村開発セクター担当) ・ 田中雅子 企画調査員 (同上) 調査団内会議
	4	2/28	月	10:00 14:30 17:00 18:00	農村開発公社 (BRDB) ・ 海田能宏 JICA 参加型農村開発行政アドバイザー ・ 半澤美咲 JICA 職員 (新人研修中) 農村開発公社 (BRDB) ・ Mr MD. Jahangir Chowdhury, Director, Planning, Evaluation & Monitoring; 他 ・ 海田能宏 JICA 参加型農村開発行政アドバイザー ・ 半澤美咲 JICA 職員 (新人研修中) 地方行政技術局 (LGED) ・ Mr MD. Shahidul Hassan, Chief Engineer; 他 ・ 上瀧口芳隆 JICA 農村 (基盤) 開発アドバイザー 地方行政技術局 (LGED) ・ 上瀧口芳隆 JICA 農村 (基盤) 開発アドバイザー
	5	3/1	火	09:00 11:00 15:00 17:00	UK Department for International Development (DFID) ・ Mr Michel Scott, Senior Infrastructure & Livelihoods Advisor United Nations Development Programme (UNDP) ・ Ms Shireen Kamal Sayeed, Assistant Resident Representative BRAC (NGO) ・ Mr Sudhir Ch. Nath, General Manager (Agriculture) JICA バングラデシュ事務所 ・ 田中雅子 企画調査員
	6	3/2	水	10:00 12:00 15:00 16:00 18:30	シャプラニール (NGO) ・ 白幡利雄 ダッカ事務所長 世界銀行 ・ Mr Mohinder S. Mudahar, Economic Advisor, Agriculture and Rural Development 在バングラデシュ日本国大使館 ・ 紀谷昌彦 参事官 (経済協力班長) ・ 木村安邦 二等書記官 (経済協力班、農業・農村開発セクター担当) ・ 田中雅子 JICA バングラデシュ事務所 企画調査員 農業・農村開発セクター・ワーキンググループ ・ オブザーバーとしてミーティングに参加 JICA バングラデシュ事務所 ・ 小林美弥子 所員
	7	3/3	木	終日	サイト訪問: タンガイル県、住民参加型農村開発行政支援計画 (PRDP) ・ バングラユニオン ユニオン評議会議長; 他 ・ 海田能宏 JICA 参加型農村開発行政アドバイザー ・ 渡辺広毅 JOCV シニア隊員 ・ 沼田紀子 JOCV 隊員 (村落開発普及員) ・ 角岡知津 JOCV 隊員 (村落開発普及員) ・ 矢野孝明 JOCV 隊員 (村落開発普及員) ・ Mr MD. Anisur Rahman, Union Development Officer, PRDP ・ Mr MD. Raib Uddin, Union Development Officer, PRDP
	ダッカ バンコク	8	3/4	金	13:10 16:25 23:40
成田	9	3/5	土	07:30	成田着 (TG642)

出所: 調査団作成。

1.2.3 現地調査後国内作業

現地調査終了後、国内調査結果および現地調査結果を整理し、執務参考資料に反映できる形で教訓をまとめ、提言を導き出す。

1.3 本報告書の構成

本報告書の構成は、以下のとおりである（図1-1）。

第1章は、上述のとおり、背景と目的、調査内容など本調査全体の枠組みを提示する。

第2章は、在外主導の流れの中、案件発掘・形成における在外事務所の想定される役割と案件採択のプロセスを示す。

第3章は、JICA本部の関係者（農村開発部や地域部）による要請案件の検討に関する基本的な考え方を示す。

本調査では、「 Bangladesh の A/B 評価案件数が増加したのは、それらの案件が JICA 本部における『案件評価基準』に適合しているためである」という仮説を立てた⁴。その仮説を検証するための現地調査に先立ち、案件検討の視点を把握することを目的として、本部で関係者から聞き取りを行なった。その結果を整理し類型化する。

第4章は、 Bangladesh ・モデルの概要をまとめる一方、同モデルの案件発掘・形成における意義について考察する。加えて、案件検討に必要とされる情報収集の重要性を考慮して、 Bangladesh ・モデルにおける JICA 在外事務所の情報収集方法を整理する。

第5章は、第2章から第4章に述べた調査結果を踏まえて、 Bangladesh ・モデルから得られる教訓を整理するとともに、農業・農村開発分野における効果的な案件発掘・形成に向けた提言を行なう。

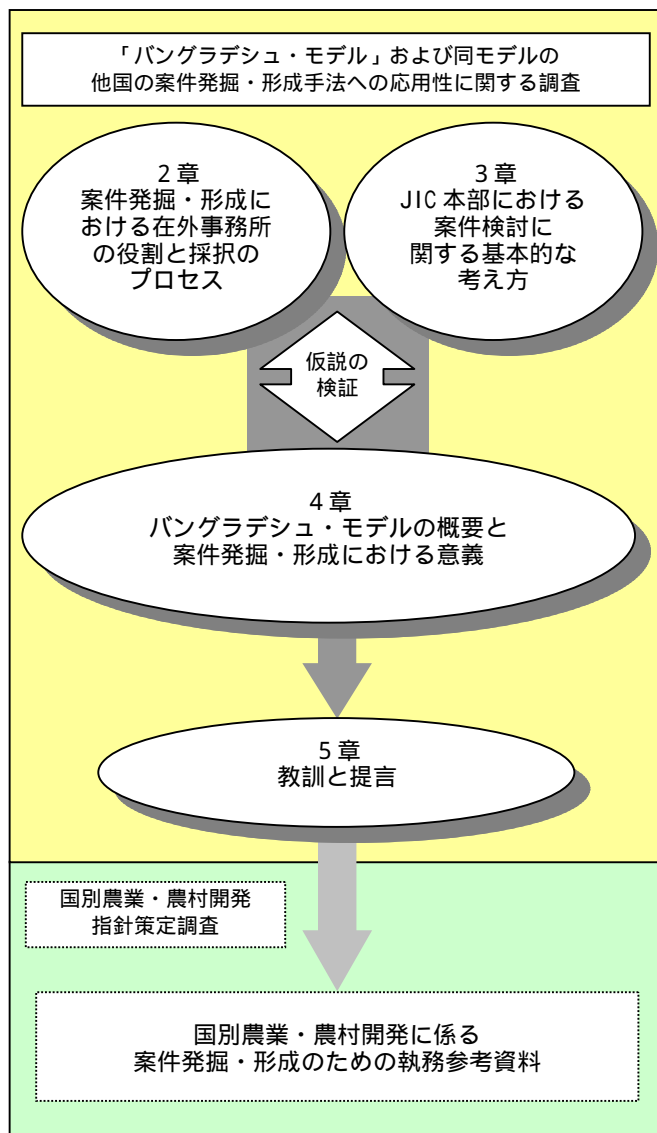


図1-1 本報告書の構成

出所： 調査団作成。

⁴ 案件の「採択」に関し、最終的には、外務省が関係省庁と行なう各省検討会を経て決定される。したがって、JICA 内部での案件検討に関する記述については、「採択」という表現を用いていない。詳細は、表2-1（本報告書第2.3節）を参照。

第2章 案件の発掘・形成における在外事務所の役割と採択のプロセス

2.1 案件管理フローと在外事務所の役割⁵

2004年度より本格的に開始された在外事務所強化の動きに伴い、案件管理に係る機能が本部から在外事務所へ移管されつつある。これにより、これまで本部が企画（案件の発掘・形成も含む）、調達、運営、管理の実施主体であったが、今後は在外事務所がその主体となりつつある。案件の発掘・形成は、案件管理の一部であり、案件管理には、その他に、本部における案件検討に必要とされる情報提供、事前評価、S/WやR/D協議、実施における中間評価および終了時評価、事後評価などの業務がある。図2-1に、案件管理のフローにおける機能移管後に想定される各段階の在外事務所の役割を示す。

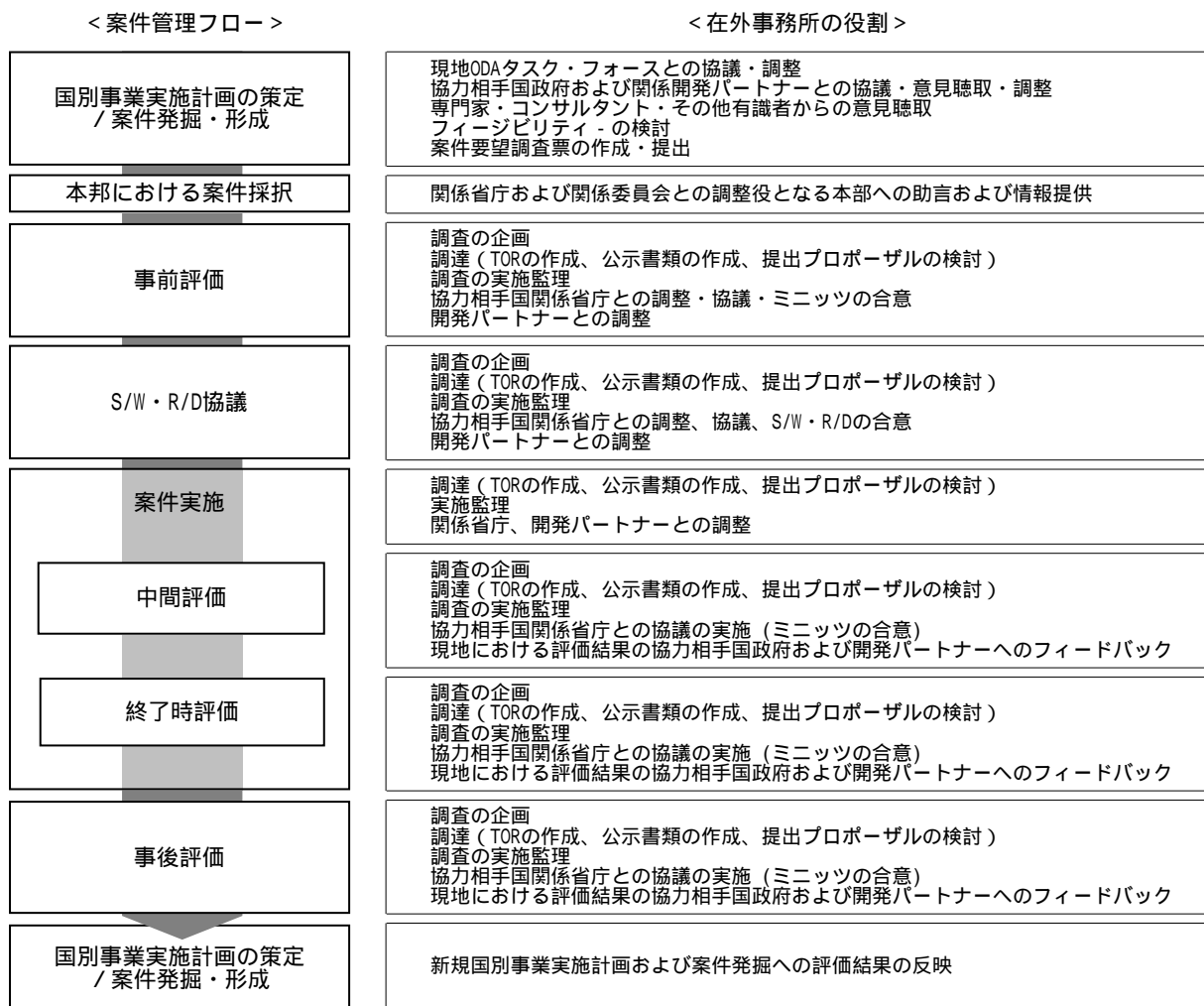


図2-1 案件管理フローと在外事務所の役割

出所： JICA企画・調整部 事業評価グループ、「プロジェクト評価の手引き：改訂版JICA事業評価ガイドライン」、2004年2月およびJICA、「現場（在外）強化ガイドライン（試行版）」、2004年9月を参照に調査団作成。

⁵ 2.1、2.2節は、JICA本部での聞き取りおよび、本調査第1年次調査で得られた知見・情報に基づいて作成したものである。したがって、JICAによって規定されたものではない。JICAとしては、現在、「現場（在外）強化ガイドライン（試行版）」、2004年9月29日の策定を進めており、「現場主義」体制下の業務実施方法の確立を目指している。

2.2 案件発掘・形成における在外事務所の役割

図 2-1 に示したフローで案件発掘・形成段階に焦点を当て、想定される在外事務所の役割を大別すると以下の 5 つとなる。本節では、これら 5 つの役割について、その概要を述べる。

- | |
|---|
| (1) 現地 ODA タスクフォースとの協議・調整
(2) 協力相手国政府および関係開発パートナーとの協議・調整
(3) 専門家・コンサルタント、その他有識者からの意見聴取
(4) 案件のフィージビリティの検討
(5) 要請案件調査票の作成・提出 |
|---|

(1) 現地 ODA タスクフォースとの協議・調整

財政・人的資源の制約を考慮すると、日本が援助すべき分野（セクターやサブセクター）の選択と集中を行なう必要がある。セクターごとの対処方針やプログラムは、国別援助計画および相手国の政策や開発計画に基づいて、現地 ODA タスクフォース（現地 ODA-TF）によって策定される。これは、日本政府全体として効果的・効率的な援助を実施していくために、現地 ODA-TF の各機関（政策担当の在外公館と実施担当の JICA、JBIC、JETRO など）の連携を目指すものである。

その中で、JICA は、技術協力実施機関として、専門家やコンサルタントの活動を通じて得られる現場（中央政府、地方自治体、農村など全てのレベル）の情報や知見を活用することによって、現地 ODA-TF の方針策定に貢献し、現状と将来を見据えた案件発掘・形成から実施までの役割を担っているといえる。

(2) 協力相手国政府および関係開発パートナーとの協議・調整

第 1 に、実現性の高い案件を発掘・形成するためには、相手国政府との日々の対話が欠かせない。例えば、現地 ODA-TF が策定した方針を伝え、要請案件調査票の作成に必要な要請書を期日までに受領する。さらに、想定される実施機関（カウンターパート機関）の担うべき役割および組織的・財政的・技術的な能力を把握したうえで、相手国政府が責任を負うべき範囲についてその可否を確認する必要がある。

JICA はこれまで多くの被援助国において、カウンターパート機関や現場関係者との関係構築に努めてきているが、現地 ODA-TF を通じてこの経験を相手国政府の援助窓口機関（例えば、相手国財務省や外務省の関係部署）を交えた政策レベルの協議（例えば、年次政策協議）に反映させることができる。これは、日本政府が相手国の方針（上位計画や分野ごとの開発計画）と整合性を保ちつつ、日本の政策（ODA 大綱や国別援助計画）から実施（個別の案件）までを有機的に関連させ得る要素となる。

第 2 に、ミレニアム開発目標（MDGs）の達成といった統一的な目標の下に、ドナー間の協調が進展する中、日本もその潮流に沿った援助を展開していく必要がある。

相手国政府主導による援助協調（government-led stakeholder coordination）を支援するためには、日本が援助方針や活動の成果を明確に示して、他ドナーとの重複を避けるとともに極力連携（情報の共有化を含む）するよう努めるべきであるが、それには、相手国政府のみならず、NGO を含めた他の開発パートナーとの協議・調整が必須である。この中で、専門家や企画調査員を擁する JICA は、現地 ODA-TF の重点分野の活動を促進するため、その専門知識と現場での経験を活かすことができる。

(3) 専門家・コンサルタント、その他有識者からの意見聴取

派遣専門家や開発調査などに従事するコンサルタントが、対象地域における日常的な活動や相手国政府との協議を通じて、新規案件を発掘することが多い。そうした「相手国の声」を、現地 ODA-TF が策定したセクタープログラムや対処方針に沿ってスクリーニングし、その中から JICA としての「優良案件」を発掘し、形成を図っていく必要がある。

加えて、本邦や現地には、対象国や当該分野の事情に精通している有識者やリソースパーソン（研究者、NGO、現職および退職後の政府高官、コンサルタントなど）が存在する 경우가多い。案件の発掘・形成を進めていくうえで、こうした人々から意見を聴取し、それらを反映していくことは、より実情に合った案件を形成するための一助となる。さらに、必要に応じて、統計資料や聴取意見の裏付けを取るためや追加的情報を得るために、対象地域の踏査も行なうべきである。

(4) 案件のフィージビリティの検討

日本側・相手国側の方針や事情、対象地域の状況、その他の援助を取り巻く内外の環境などを踏まえ、想定されるカウンターパート機関の組織的・財政的・技術的な能力と対応可能な範囲、支援の規模（日本/JICA 側の負担能力および相手側の受容・負担能力に見合っているか）、優先度（日本/JICA 側、相手側）、案件の位置づけ（何を旨とする案件なのか）、同/類似分野における援助動向などを確認して、案件のフィージビリティ（実施可能性）を検討していく必要がある。

(5) 要請案件調査票の作成・提出

要請案件調査票を作成するに当たり、上記の(1)から(4)を踏まえ、案件ごとに日本/JICA および相手国政府にとっての優先度を明確にして、期日までに本部に提出する。

2.3 案件採択のプロセス⁶

表 2-1 に、要請案件調査票の作成スケジュールと合わせて、案件採択のプロセスを示す。

8 月末に在外事務所から提出される要請案件調査票は、本部で地域部が分野ごとに選別する一方、全体的な視点から評価を行なう。課題部（この場合は農村開発部）は、地域部の評価に加え、「課題別指針」や「効果的アプローチ」に示された農業開発・農村開発に係る JICA の方針を踏まえて、分野全体としての視点（基本認識、重点課題、アプローチなど）や技術的な視点から検討を行なう。したがって、地域部で採択が妥当と判断された案件であっても、課題部が同じ判断をすることは限らない。また、政策アドバイザーなどの分野横断的な要請案件は地域部主管となるケースがある。

要請案件調査票の検討方法は、JICA 課題部がそれぞれ独自のやり方で実施している。農村開発部では、開発調査、技術協力プロジェクトおよび長期専門家派遣は部長を交えた検討会議（部会）を行なう。それ以外のスキーム（主として投入が小規模のもの）については、原則グループ長が評価結果を文書回覧し、部長が決裁を行なうが、必要に応じて部会を開催する。企画・調整部事業調整第一チームの調整のもと、地域部、課題部が参加する全体検討会が開催され、JICA としての最終的な検討結果を決定する。

⁶ なお、ここで示すプロセスについてはあくまで平成 16 年度のケースであり、毎年改訂が行なわれているので常に最新の状況に留意する必要がある。

これらのプロセスを経て、企画・調整部事業調整第一チームが JICA の検討結果を取りまとめて外務省に提出し、11 月の第 1 次各省検討会に備える。したがって、在外からの要請案件調査票の提出が 9 月後半以降になると、検討にかかる時間が少なくなり、本部と在外事務所との間で調整を行なう時間も限られてくる。その結果、追加的に必要な情報の入手が間に合わず、案件が採択されない場合（C 評価以下）がある。

表 2 - 1 要請案件調査票作成および案件採択のプロセス（主として、技術協力プロジェクトの場合）

月	作業		備考
	日本国内	在外	
通年		情報収集と要請書作成の働きかけ	<ul style="list-style-type: none"> 日ごろから相手国関係者への働きかけや情報収集活動を行う。 個別専門家や開発調査などを通じ非公式な要請書が提出される。 可能性のある案件は本部や外務本省も交え随時検討を行なう。 6 月以降の要請書作成と要請案件調査票作成に向けた準備を行なう。
6~7	要請案件調査票書式の送付・作成指示		<ul style="list-style-type: none"> 6 月に外務本省が在外公館に送付する。 手続き上の留意点（例えば、民活技プロなどの新スキームの説明）、方針（例えば、在外の意向の尊重など）などを伝達する。
		相手国政府への要請書作成依頼	<ul style="list-style-type: none"> 現地 ODA タスクフォースが相手国援助窓口機関や関係省庁に説明を行なう（年次政策協議とは別。提出期限や日本の方針などに関する説明を行なう）。
		相手国政府からの要請書提出締め切り	<ul style="list-style-type: none"> 要請書は在外公館へ提出される。
8		要請案件の検討、スクリーニング	<ul style="list-style-type: none"> 現地 ODA タスクフォースが要請案件の検討とスクリーニングを行なう（絞込みと優先順位付け）。
		要請案件調査票作成と提出	<ul style="list-style-type: none"> 在外公館が外務本省へ提出する。 提出期限は 8 月 31 日。
9~10	要請案件調査票検討		<ul style="list-style-type: none"> 地域部 / 企画・調整部事業調整第一チームが要請案件をデータベース化したうえで、分野ごとに担当課題部に検討を依頼する。 案件が分野横断的な場合、課題部間で協議して担当部を決める。 全体的（政策的）な視点に加え、技術的な視点から課題部が地域部とも協議しつつ検討を行なう。 JICA として取りまとめて、外務本省に提出する。
11	第 1 次各省検討会		<ul style="list-style-type: none"> 外務本省（技術協力課）が案件ごとに関係省庁と個別検討を行なう。 JICA からは企画・調整部事業調整第一チームおよび地域部が必要に応じて参加する。課題部は関係する案件の検討時に、オブザーバーとして参加する。
11~12	早期通報		<ul style="list-style-type: none"> 外務本省が在外公館に検討結果を通報する。
		早期通報	<ul style="list-style-type: none"> 在外公館が相手国政府に検討結果を通報する。 在外公館は A 評価案件の国際約束締結の準備を行なう。
12	部内で次年度予算案を作成		<ul style="list-style-type: none"> 12 月から 2 月にかけて作成する。 地域ごとの予算配分に基づき課題部でも予算案を作成する。
1	第 2 次各省検討会		<ul style="list-style-type: none"> 外務本省（技術協力課）が案件ごとに関係省庁と個別検討を行なう。 JICA からは企画・調整部事業調整第一チームおよび地域部が必要に応じて参加する。課題部は関係する案件の検討時に、オブザーバーとして参加する。 第 1 次各省検討会で協議されなかった案件やペンディングとなった案件の検討を行なう。
1~2	全体通報		<ul style="list-style-type: none"> 外務本省が在外公館に検討結果を通報する。
		全体通報	<ul style="list-style-type: none"> 在外公館が相手国政府に検討結果を通報する。 在外公館は A 評価案件の国際約束締結の準備を行なう。
2	部内の次年度予算確定		<ul style="list-style-type: none"> 以上をもとに、各部が予算を最終化する。

出所： 農村開発部での聞き取りに基づき調査団作成。

第3章 JICA 本部における案件検討に関する基本的な考え方

3.1 本部における要請案件調査票の評価

2004 年度より、案件検討に係る評価が従来の「、、×」から「A、B、C、D」に変更された。その概要を表 3 - 1 に示す。

表 3 - 1 案件検討における評価およびその定義

評価	定義	備考
A (採択)	・ 次年度に実施する。	・ 従来の「 <input type="checkbox"/> 」 ・ 案件の妥当性やフィージビリティは確保されている（効率的な案件実施のための情報収集が必要な場合もある）。
B (継続検討)	・ 予算に余裕があれば次年度以降に実施する。	・ 2004 年度より導入。 ・ 予算の観点から、次年度実施の可能性について継続検討する。 ・ 案件の妥当性やフィージビリティは確保されているが、効率的な案件実施のための情報収集が必要な場合もある。
C (継続検討)	・ 追加情報をもとに継続検討を行なう。	・ 従来の「 <input type="checkbox"/> 」 ・ 案件実施の根幹を揺るがす情報（それがないと案件の成否を判断し難い、例えば、先方政府の体制や実施能力の程度など）が不足している。 ・ 追加情報および予算の有無の状況次第では年次採択もありうる。ただし、B 評価案件と優先度を比較したうえで、A 評価案件となる可能性もある。
D (不採択)	・ 採択しない。	・ 従来の「×」 ・ 情報が不足している。 ・ 在外事務所、相手国政府の優先度も低い。

注： 農村開発部での聞き取りに基づき取りまとめた評価の定義である。「備考」に記載された情報は、必ずしも JICA 内部で統一されたものではない。

出所： 農村開発部での聞き取りに基づき調査団作成。

3.2 本部における要請案件調査票検討の視点⁷

本調査では、「バングラデシュの A/B 評価案件数が増加したのは、それらの案件が JICA 本部における『案件評価基準』に適合しているためである」という仮説を立て、その仮説を検証するための現地調査に先立ち、「案件評価基準」（または、「案件検討の視点」）を把握することを目的として、本部で関係者から聞き取りを行なった。結論を先に述べると、本部は現場のニーズや意向に柔軟に対応するという観点から「基準ありき」による案件検討は行なっていないものの、聞き取りでは、本部における担当者が要請案件調査票を検討する際の様々な視点が示された。それらの視点は表 3-2 に示すとおりであるが、本部の担当者が要請案件調査票を検討する際の主な視点は以下のように整理・要約される。

（1）何が問題なのか（案件の背景から明らかになる問題）

農業分野では、灌漑開発、技術開発、普及などに関する案件が要請されることが多いが、施設（未整備）に問題があるのか、栽培、肥育などの生産技術に問題があるのか、営農に問題がある

⁷ 以下の調査結果は、各部の職員に個別に面談を行なった結果であり、必ずしも JICA や農村開発部の統一的な見解を示すものではないことを付記する。

のか、マーケティングに問題があるのか、もともと自然環境が農業に不向きな地域であるのかなど、何が問題であるのかが具体的に記述されていることが重要である。また、その問題を当該国の経済開発や農業・農村開発の中に位置づける（重要性を示す）ために、背景に関する記述も重要である。背景や問題が明確にされていないと検討が困難である。

（２）目標・目的は何か（案件の目標と期待される成果）

案件の目標は何か、また、それを実施するとどのような成果（この場合は「アウトカム」を意味する）が得られる（期待される）のかが明確に記述されていることが重要である。農業開発案件であっても、生産性の向上に留まらず、最終的に、農村住民の生活向上や貧困削減を目標とする（住民に裨益する）ものでなければならない。「人」に焦点を当てた案件が望ましい。目標が明確な案件については在外事務所に追加情報を要求しやすいが、そうでない案件の場合は、追加情報を要求することすら困難である。

（３）どのようにその目標を達成するのか（活動内容と実施方法）

目標を達成するための道筋、すなわち、具体的にどのような活動をするのか、そのための投入として何がどの程度必要か（スキーム選択も含む）、どのような手順・方法で実施するのかなどが明確にされていることが重要である。例えば、要請案件調査票の中に、活動による生産性向上から所得向上・生活向上への道筋が理解できる体系的な説明があると、検討の際の参考となる（したがって、活動には、生産技術の開発や普及だけでなく、マーケティングや生活改善などの活動も含まれている必要がある）。また、例えば、灌漑開発に係る案件であれば、なぜ灌漑を選択したのか、他の可能性と比較検討した結果を要請案件調査票に明示するとより説得力がある。

（４）実施可能性はあるか

要請案件調査票に記載された案件が A/B 評価となるためには、示された道筋に沿って実施可能であることが本部担当者に理解される必要がある。技術的なフィージビリティだけでなく、対象地域の状況（自然・社会経済条件、住民の意欲、治安状況など）や想定される実施機関の所掌範囲や組織的・財政的な能力の把握（他の類似機関との比較も含む）も極めて重要である。特に、実施機関については、採択後の変更は難しいことから、要望調査段階で明確にする必要がある。要請案件調査票において実施可能性を示すにあたっては、当該国・地域で、過去に実施された、あるいは他の地域で実施されている類似案件から導き出される教訓を示すことが有効である（逆に、類似案件が期待されたインパクトをもたらしていないとすれば、要請案件の実施可能性も低いことになる）。

（５）日本の援助方針と整合しているか

JICA 全体の方針である貧困削減や人間の安全保障に貢献するものであるか、国別援助計画や国別事業実施計画で設定された重点分野に対応しているか、現地 ODA-TF によって策定されたセクタープログラムや対処方針に基づくものであるか、当該在外事務所の重点分野と一致するかなどが検討される。農村開発部ではさらに、「課題別指針」や「効果的アプローチ」に従い、農業開発と農村開発の両方の視点を重視している。農業開発の案件を実施する場合でも、それによって住民の生活がどのように改善されるのかが明確に示されている必要がある。また、JICA の地域部では、外務省の援助方針と整合する形で、地域別、国別に予算計画を作成している。このよ

うな予算に係る事前情報を入手したうえで、要請案件調査票に記載する案件の検討を行なうことも重要である。

(6) 相手国の政策・開発計画と整合しているか

相手国の政策や開発計画との整合性を検討することも重要である。例えば、財政状況が逼迫している国において、農業開発が経済成長の牽引力としてではなく、貧困削減の一手段として社会開発的な側面を持つのであれば、当該国政府は、農業開発に多大な投資を行なうよりも、他の潜在的可能性の高い産業に力を入れることで、農村部の余剰労働力の吸収を目指している、あるいは、保健や教育などの社会開発により多くの予算を当てている可能性もある。また、案件目標だけでなく、実施の方法や投入についても、当該国の政策と整合的であるかが検討される場合もある。例えば、投入材補助を廃止している国において、案件を通じて多額の資機材を無償で供与するのは避けるべきである。

表3-2 本部における要請案件調査票検討の視点(聞き取り結果のまとめ)^(注)

分類	本部関係者によって示された要請案件調査票検討の視点
総合的・複合的な視点(コメント)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 在外事務所が重要と考える課題への取り組みや事務所のニーズの尊重と援助の効果・効率性への配慮が前提。 ・ 背景と目的、目標と成果が明確であるか。例えば、農村部貧困層にどのように裨益し、彼らの生活がどのように変化するかを要請案件調査票から把握できるか。 ・ セクターやサブ・セクターからのアプローチではなく、「農家経営(営農)の視点から問題分析がなされているか」、「対象地域の人々に広く裨益するか」、「対象地域の主要な生計・生活手段は何か捉えられているか」。 ・ 評価5項目のうち「自立発展性(自立発展するしくみになっているか)」と「インパクト(特に農民へ波及するか)」が明確であるか(両項目を特に重視する)。 ・ モデル的、パイロット的な視点での妥当性とインパクトを考慮し、かつ終了後の自立発展性が描かれているか。 ・ 先行・既存のプロジェクトからの教訓(何が良く/悪いか)が記載されているか。 ・ 採択の是非を検討できるだけの情報が収集され、本部からの求めに応じて提示されるか。そうでないと、C評価かペンディングという選択しかせざるを得ない。 ・ (本部から質問があったときに答えられるよう)必要な情報を収集しているか。 ・ 「何が根本的なニーズなのか」、「日本に対応可能か」、「計画に対して適切な予算か」、「JICAの協力の意義は何か」、「誰に裨益するのか」などが明らかにされているか。 ・ セクター全体を見渡して(個人の興味からではなく)案件を発掘・形成しているか。 ・ 複数案件の長期的な整合性が示されているか。方向性を固め、それをもって分野ごとに複数案件を長期的な視点で整合させていく必要がある。 ・ 継続した案件要請の働きかけの結果、案件が発掘・形成されているか。優良案件は年間を通じた相手国政府との対話や関係機関との関係構築から発掘される。 ・ 「重点分野か」、「専門家のリクルートが可能か」、「日本がやる意義があるか」、「場所(任地)はどこか」などが明示されているか。
(1) 何が問題なのか(案件の背景から明らかになる問題)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 背景と問題が明確であるか。 ・ 現地の実施機関のニーズ(C/Pの思いや優先度など、上位計画からは見えてこない部分)を把握しているか。 ・ 問題点が明確であり、そのため何をやりたいのが優先課題の絞込みができているか。 ・ 問題、課題および対策(事前評価調査の判断材料)が示されているか。 ・ 要請案件の背景と問題が明確であるか。 ・ 現場(対象地域)のニーズに適合しているか。 ・ 貧困層の定義がなされているか。国や地域で貧困層は異なるため、案件の形成や方

	<p>針策定のときにそのイメージが湧くように貧困層の定義を行なう必要がある。要請案件調査票にそのデータや根拠が示されていると参考になる。</p>
<p>(2) 目標・目的は何か(案件の目標と期待される成果)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 案件実施の目的が明確であるか。 ・ プロジェクト目標は明確か。終了後に成果がどう活かされるのか。 ・ (例えば、農業開発案件であっても収量の増大に留まらず) 農民の生活向上への効果が明確であるか。 ・ 裨益者が明確であるか(裨益者の視点をもった案件の発掘・形成が重要)。 ・ 総合的、ニーズ優先かつ「人」に焦点をあてた案件であるか。 ・ 要請書の内容(目的)と住民のニーズが一致しているか。 ・ フェーズ2案件や継続案件についても明確な理由付けがあるか。フェーズ1終了後に続けてフェーズ2を行なう必要はなく、いくつかの選択肢が考えられる。例えば、(1)フェーズ1終了後に専門家を一人配置する、あるいは中央省庁に入っている政策アドバイザー(専門家)に依頼して自立発展性を見たうえで、フェーズ2につなげる、(2)専門家でつないで「細く長い協力」を行なう、(3)いくつかのコンポーネントの中で、目標達成率の低いコンポーネントのみを支援していく、(4)相手国政府の能力を見極め、信頼に足るようなら任せ、不安であるならば延長するなどが考えられる。 ・ モデルとして終了後にどれだけの効果があるのか。これは、実施機関の能力や役割に影響されるので、それに見合った案件を形成すべきである。 ・ 農業開発以外の視点を踏まえた農村開発案件の検討を試みているか。例えば、地域開発や地方分権を視野に入れた農村開発案件の可能性もある。 ・ 方向性と案件の位置づけが明確であるか。方向性の明確化のためには、現地でロジカルに積み上げてきた経験・教訓が必要である。
<p>(3) どのようにその目標を達成するのか(活動内容と実施方法)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標を達成するための道筋が明確にされているか。 ・ 農村開発の視点から農業以外の分野で必要な支援が含まれているか、生計や生業に加え、教育や保健などの生活の要素が検討されているか。 ・ 農民以外に、農村部住民全体に裨益するアプローチであるか。 ・ 対象地域の住民への裨益のみならず、周辺地域への波及や持続性も念頭においた支援が重要で、そのような面的な広がり、複層的アプローチを取っているか。そのために、地方行政の取り込みや、生産技術だけではなく流通などの視点も考慮されているか。 ・ 開発された技術の農民への普及方法が明確であるか。実際に普及活動をせずとも、相手国政府による普及を支援する活動を含めるなど、案件の中で普及への道筋をつけることが重要である。 ・ 例えば、試験研究案件では、貧困層への裨益を視野に入れ、普及までの計画の検討がなされているか。 ・ 上位目標(政策)と裨益者(住民の生活向上)とのリンクを作るために、JICAが何をすべきかが明示されているか。 ・ 1機関を代表C/Pとして、その他は協力機関としてその間の連携を促進できるのが見えるか。事前調査で詳細を詰められるまで明確にされていけばよい。 ・ 国ごとの発展の度合いを考慮した協力内容であるか。発展度合いが高い国では、これまでの協力を踏まえた広域協力や第三国への専門家派遣など、発展度合いの低い国では、基礎的な技術への支援や村落開発から始めるのが妥当である。 ・ 規模に関する説明が明確であるか。案件の考え方と支援の必要性が明らかであれば、従来の「長期専門家5人、5年間、予算5億円」という規模の案件に取り組んでもよいであろうが、JICAの予算規模の小さい国ではそれを考慮した規模にする。 ・ (スキーム間の垣根が低くなっているものの)それぞれの特徴を考慮してスキームを選択しているか。技術協力プロジェクト(技プロ)は何でもできるとして技プロ案件が形成される場合が多いが、開発調査がより適切である場合もある。例えば、特定技術の開発や普及を行なう場合には技プロの方がよいが、分野横断的な案件の場合、必要ときにスポット的に人材を投入できる(多様な人材を集めるのはコンサルタントの方が得手)開発調査の方が、効率的、効果的な実施が可能になる。研修でも、本邦、現地、第三国のどれが最も適切か検討する必要がある。 ・ 従来の個別技術の視点から空間・人間の視点への転換により、農村地域の住民のニーズを把握したうえで、個別技術を選定しているか。 ・ 投入が少なくても、効果を期待できるか。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 案件の終わり方が明確に判るか。終わりの姿が想像できない案件は、その時点で成功の見込みが小さい。 ・ 他の案件の経験（既存、過去の案件からのノウハウ）が活かされているか。 ・ （目標達成の）ロジックやスキームの妥当性が明確であるか。 ・ 「人間の安全保障」に留意した脆弱性への対応やエンパワメントが活動に含まれているか。 ・ モデル性があるか。当該事業を「点」ととどめず、プロジェクト終了後も面的に広げていくことを考えて、プロジェクトデザイン（要請案件調査票に記載）すべき。
<p>（４）実施可能性はあるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術的なフィージビリティが明確にされているか。 ・ 実行可能性が高いとわかるか。 ・ 現地（対象地域）の状況を把握しているか。本部担当としては、グループ長、部長、他省庁に説明できるだけの情報が必要である。 ・ 実施機関が妥当であるか。他の類似機関との比較も必要。採択後の実施機関の変更は難しいことから、要望調査段階で明確にする必要がある。 ・ 実施機関が適切であるか。機関の機能や役割を無視した多大な投入は避けると同時に、終了後を見据え、支援した機関が、継続して資金を確保（独自あるいは他ドナー）できるよう能力向上の支援を含める。 ・ 地方分権が進んでいる国では、中央省庁の機能・能力を考慮しているか。 ・ 大規模案件については、中央政府の能力や財政事情を正確に把握しているか（把握している必要がある）。 ・ 先方政府の体制が案件の実施に対応可能であるか。例えば、連邦制が進む国では、複数州にまたがる支援にならないように留意する。 ・ 「C/P の予算措置ができているか」、「フルタイムの C/P を確保できるか」、「責任者にやる気があるか」などの問題がクリアされているか。 ・ （自立発展性確保のため）經常予算から C/P を配置してもらうことが可能であるか。
<p>（５）日本の援助方針と整合しているか（案件の目的により着目すべき視点は異なる）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国別援助計画や事業実施計画で設定された重点分野に対応しているか。 ・ 日本/JICA の方針（例えば、「人間の安全保障」）や予算との関連付けがなされているか。 ・ JICA の方針に即しているか（現時点では、「貧困削減」や「人間の安全保障」に対応していること）。 ・ JICA として「人間の安全保障」に取り組んでいる。よって、個々の案件がその要素を取り入れているか、ないとしたら、全体プログラムの中でどのように位置づけられているか。 ・ 「貧困削減」や「人間の安全保障」に対応しているか。そのために、貧困削減タスクが作成した実務マニュアルを活用するのが良い。 ・ 「貧困削減」や「人間の安全保障」への対応が重視されているか。 ・ 「貧困削減」と「人間の安全保障」の視点があるか。 ・ 中央（モデルの波及）・地方（実施）・農村（裨益者）をつなぐソフト（組織・制度）とハード（施設）とのバランスが取れているか（農村開発部の視点）。 ・ （地域部で日本の政策に沿って国や地域に対する戦略を立てていることを勘案し）政策とのリンケージがあるか。 ・ 現地 ODA-TF の方針や国別事業実施計画との整合性があるか。全体的な方針は必要であり、それに沿った案件発掘・形成が望ましい。また、援助協調が進む中で、他ドナーへも説明していく必要があり、実施機関への周知も必須である。 ・ 農業開発の案件を実施する場合でも、それによって「住民の生活がどう改善されるのか（「貧困削減」、「人間の安全保障」の視点）」を明示しているか。農業開発・農村開発の「課題別指針」や「効果的アプローチ」に従い、農村開発部では、農業開発と農村開発の両方の視点を重視している。 ・ 「貧困削減」、「人間の安全保障」、その他の開発課題と関連付けているか。例えば、中進国では、人間の安全保障という切り口では農業・農村開発案件の発掘・形成が難しいので、環境管理など他の開発課題の観点からアプローチするのモ一案である。 ・ 「なぜ日本が協力するのか（日本の協力の必要性）」が明確であるか。 ・ プログラム内での位置づけが明確であるか。1 つの案件で、農業開発、農村開発の両面を見るのではなく、プログラムに対する投入の一部として、それぞれを支援する 2 つの案件形成するのモ一案である。

	<ul style="list-style-type: none"> ・「グランドデザイン」、すなわち、各国で抽出、設定された課題やプログラムの中に当該案件が位置づけられているか。 ・プログラムに沿って案件間の整合性や補完性があるか。 ・案件のプライオリティが明示されているか。 ・次年度の予算の目安をもとに検討しているか（要請案件調査票作成時期に在外事務所に目安を示している） ・JICA 予算を考慮しているか。地域部では、地域、国別に予算の概算を要請案件調査票作成に合わせて提示している。これに基づき、在外でも投入、スキーム、分野に係る優先順位付けを行なっている。
(6) 相手国の政策・開発計画と整合しているか	<ul style="list-style-type: none"> ・政策・制度を踏まえ、どのような視点で作成したのか明確であるか。 ・相手国側政策との関連付けがなされているか。 ・地方分権が進んでいる国では、地方政府やコミュニティーをプラットフォームにした案件の実施が望ましいが、それを考慮しているか（例えば、普及）、地域格差是正の観点も重要である。 ・劣悪な財政状況の国では、農業セクターの役割（「何のための農業開発なのか」）を再検討したうえで協力方針を決定しているか。

注： 本表には、調査団が聞き取りを行なった本部職員による全てのコメント（視点）を掲載するように努めた。したがって、これらの視点の中には内容が重複するものもあるが、異なる面談者によって提示されたものである。

出所： JICA本部での聞き取りに基づき調査団作成。

因みに、表 3 - 3 は、調査団の「優良案件とは」という質問に対する本部職員の回答を分類・整理したものである。これらの点を考慮しながら要請案件調査票を作成すると、検討する側にとってより明解であるといえる。ただし、これらは調査団が聞き取りをした本部職員の見解であり、必ずしも JICA の統一的な見解ではないことに留意されたい。

表 3 - 3 調査団が聞き取りをした本部職員による「優良案件」の定義^(注)

分類	「優良案件」の定義
案件の内容に関するもの	<ul style="list-style-type: none"> ・ 案件の背景、問題、目標および目標を達成する道筋（ロジック）が明確である案件 ・ 相手国の発展度合い、財政事情、地方分権の状況などを考慮した案件
政策・上位計画に関するもの	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開発課題（例：人間の安全保障や貧困削減）に対応している案件 ・ 国別援助計画に基づいた現地 ODA タスクフォースの方針や JICA の国別事業実施計画との整合性が高い案件 ・ プログラム内での位置づけが明確な案件：他の案件との相関関係が見え、プログラムの統一的な目標に向かっているのが明確な案件
目標の達成方法に関するもの	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「人（農村部住民）」に焦点を当てた案件：例えば、農業生産性の向上が目的ではなく、生産性向上を通じて住民の生活がどう変化するのか明確な案件 ・ 中央政府、地方政府、農村部をつなぐ案件：例えば、地方分権が進展を見せている国で、政策・計画の達成と農村部住民の生活向上のリンク構築のため、「中央政府 = 政策との整合性のあるモニタリングや案件終了後のモデルの波及、地方政府 = 実施主体、農村 = 主体的な受益者」という図式が成り立つ案件
成果や効果に関するもの	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自立発展性のある案件 1：ソフト（政策支援、組織・制度強化など）とハード（流通施設、灌漑施設、農村道路などのインフラ整備）とのバランスの取れた案件（終了後を見据えた案件） ・ 自立発展性のある案件 2：案件終了後、対象地域で入手可能な資源を活用して活動が継続できるような案件（相手の能力、機能・役割などに見合った案件） ・ モデル性のある案件：モデルとして波及が期待できる案件（中進国では、周辺国への波及を含めたモデル性のある案件） ・ 投入が少ないが、効果（インパクト）を期待できる案件 ・ 「終了できる」案件：フェーズ 2 やフォローアップを検討しなくても良い案件

形成プロセスに関するもの	<ul style="list-style-type: none"> 過去の教訓を踏まえた案件 多様な視点から多くの関係者と透明性の高い議論をして形成された案件 相手国関係者への日常的な働きかけを通じて形成された案件
--------------	---

注： 調査団が聞き取りをした本部職員の個人的な見解に基づくもので、JICAの統一的な見解ではない。

出所： JICA本部での聞き取りに基づき調査団作成。

3.3 本部における要請案件調査票検討に必要とされる情報

JICA 本部での聞き取りによって、本部の担当者は要請案件調査票を検討する際に、表 3 - 4 に示すような情報を求めていることが明らかになった。これらの情報は、案件の内容・実施方法に関するもの、相手国の事情に関するものおよび日本側の事情に関するものに大別される。

これらの情報には、案件採択後の事前評価調査で収集すべき情報も含まれている。しかし、例えば、事前評価調査時に実施機関の再検討の必要性などが生じると、実施までに要する時間が長くなり、円滑な実施に支障を来す恐れがある。したがって、案件発掘・形成段階（要請案件調査票作成時）においても、在外事務所員がコンサルタントやナショナルスタッフを活用して、これらの情報を概ね収集し、本部から問い合わせがあった時に速やかに回答できるよう参考情報として保有・把握しておくことが望ましいといえる。

表 3 - 4 本部における要請案件調査票検討に必要とされる情報^(注)

1. 案件の内容に関する事項	本部が求める情報
案件の背景と問題	<ul style="list-style-type: none"> 相手国の社会・経済開発における農業・農村開発の役割は何か（「2. 相手国の事情に関する事項」の「政策・開発計画」とも関連する）。 プログラムの他案件（プロジェクトや活動）との相互補完性はあるか。 農家経営（営農）の視点から問題分析がなされているか。 案件の形成・立案・評価に必要な統計、地図、参考資料などの情報は収集可能か。
活動や実施方法	<ul style="list-style-type: none"> 想定される対象地域の住民に広く裨益するための活動や実施方法が検討されているか。
対象地域	<ul style="list-style-type: none"> 対象地域は適切か（例えば、連邦制の国では複数州にまたがるような案件は避ける）。
類似案件からの教訓	<ul style="list-style-type: none"> 過去あるいは現在、同国内・対象地域で JICA あるいは他ドナーによって類似案件は実施されていないか。 それらの類似案件のレビューから導き出される教訓は何か。
他ドナーとの重複・連携	<ul style="list-style-type: none"> 他ドナーの協力と重複している際には JICA が協力する意義は何か。 そのドナーと連携（補完、棲み分けなど）する可能性はあるか。 （例えば、援助協調が進展している場合）JICA が当該案件を実施することは可能か。
相手国政府との合意	<ul style="list-style-type: none"> 目的、活動内容、投入、実施方法、実施時期などに関して相手国政府・実施機関と合意しているか。
2. 相手国の事情に関する事項	本部が求める情報
政策・開発計画	<ul style="list-style-type: none"> 相手国の上位計画や分野の開発計画と整合しているか。 活動内容や投入は相手国の政策に沿ったものであるか。
実施機関 (カウンターパート機関)	<ul style="list-style-type: none"> 他の実施機関と比較した結果、機能・役割、能力などは適切か。 市場経済化、民営化や分権化が想定実施機関の役割にどのような影響を及ぼしているか。

	<ul style="list-style-type: none"> ・相手国の政策や上位計画に明示されていない実施機関の優先課題に対応しているか。 ・プロジェクトの終了後、その成果を C/P 機関によって他の地域に波及させることは可能か（自立発展性を確保できるだけの機能と能力を持つ実施機関か）。
財政事情	<ul style="list-style-type: none"> ・相手国の財政事情（ローカルコスト負担能力）に見合った規模であるか。 ・相手国の予算（特に経常経費）を確保できるか。
案件形成・承認のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・相手国政府（実施機関、援助窓口機関など）に常時働きかけを行なっているか。 ・JICA による採択後にどのような手続きを経て実施に至るのか。 ・案件実施に影響を与え得る法律、財政状況などに関して注意すべき点はあるか。
対象地域・受益者の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・想定される受益者はどのような人々か（必要に応じて「貧困層」の定義も示す）。 ・対象地域の主要な生計・生活手段は何か。 ・対象地域や受益者のニーズは何か（案件はそれに適合しているか）。 ・対象地域の人々に広く裨益するか（例えば、裨益を妨げるような社会関係はないか）。 ・受益者が案件をどのように捉え、採択後はどのような共同体制を構築できるのか。 ・現地の状況（例えば、社会・経済・行政構造、自然環境、治安状況など）はどうか。
3. 日本側の事情に関する事項	本部が求める情報
援助方針	<ul style="list-style-type: none"> ・国別援助計画や国別事業実施計画と整合しているか。 ・JICA の方針（特に「貧困削減」と「人間の安全保障」）に対応しているか。 ・現地 ODA-TF やセクター・ワーキンググループが策定した対処方針やセクタープログラムに基づいているか。 ・当該在外事務所の重点分野と一致するか。 ・「課題別指針」や「効果的アプローチ」を踏まえているか。
JICA の予算	<ul style="list-style-type: none"> ・地域部から通知している予算に関する情報を反映しているか。 ・予算制約を踏まえて案件の優先順位付けがなされているか。
援助方針以外の政策	<ul style="list-style-type: none"> ・日本農業へのブーメラン効果を考慮しているか。

注： 調査団が聞き取りをした本部職員の個人的な見解に基づくもので、JICAの統一した見解ではない。

出所： JICA本部での聞き取りに基づき調査団作成。

第4章 バングラデシュ・モデルの概要と案件発掘・形成における意義

表4-1は、バングラデシュの案件採択率（通報分）の推移を、案件採択数が同規模のA国と比較したものである。

表4-1 案件採択率の推移と比較（バングラデシュとA国）^(注)

		バングラデシュ				
		全体数	(A/B)	(C)	×その他(D)	の割合(%)
2003年度	全JICA	51	10	6	35	20
	旧農開部+旧農調部	10	2	3	5	20
2004年度	全JICA	43	20	3	20	47
	旧農開部+旧農調部	6	2	0	4	33
2005年度	全JICA	43	26	2	15	60
	農村開発部	4	3	0	1	75

		A国				
		全体数	(A/B)	(C)	×その他(D)	の割合(%)
2003年度	全JICA	92	16	19	57	17
	旧農開部+旧農調部	14	7	4	3	50
2004年度	全JICA	122	19	13	90	16
	旧農開部+旧農調部	15	0	0	15	0
2005年度	全JICA	66	19	3	44	29
	農村開発部	7	3	2	2	43

注： 1) 全体数は「要望調査システム」で「国名」「新規案件」を条件にした検索ヒット数（全てのスキームを含む）。
 2) とについては「通報分」の数、×その他については「×の通報分の数+通報分未評価案件数」の合計。
 3) 2003～04年度の「旧農開部+旧農調部」は両部の案件数の合計。
 4) 2004年度から評価基準が、「 \cdot 、 \times 」から「A、B、C、D」に変更されたため、 \cdot = A/B、 \times = C、 \times = D という分類にした。

出所： JICA、「要望調査システム」、2005年データに基づき農村開発部作成。

表からも明らかなように、バングラデシュでは、全JICA、農村開発部案件ともに年々採択率（A/B 評価の割合）が向上している。例えば、2005年は、農村開発部案件に限ると75%（全体でも60%）の採択率を達成している。一方、A国の案件採択率に関し、過去3年間の推移を見る限り、その特徴を論じることは難しい。

バングラデシュ・モデルが2001年ごろから構築され、2003年前後に各最重点セクターのセクタープログラムが作成された状況を勘案すると、バングラデシュ・モデルの活動が進展するに従い、案件採択率が向上しているものと考えられる。2005年は、フェーズ2や継続案件が多くを占めていたという要因があるものの⁸、農村開発部の認識では、セクタープログラムを基盤に要請案件の体系化がなされていたことが、高い割合での採択につながったという認識がある⁹。

本章では、表4-1に示される傾向および上述のような農村開発部の指摘から導出された「バングラデシュ・モデルの活動が案件採択率向上に寄与した」という認識に基づいて、バングラデシュ・モデルの構築の背景と目的、実際の活動、および関係者が認識する今後の課題を記述する。

⁸ JICAバングラデシュ事務所との面談に基づく（2005年2月27日）。

⁹ 農村開発部第三グループ長との面談に基づく（2005年3月8日）。

4.1 バングラデシュ・モデルの概要：構築の背景、目的および活動

4.1.1 背景：バングラデシュの援助環境

バングラデシュでは、表 4 - 2 であげたドナーに加え、その他多数の国際機関や二国間ドナーが活動しており、それらのドナーによって現地協議グループ (Local Consultative Group) が組織されている。その中には、20 以上のサブ・グループがあり、活動は多岐にわたる (表 4 - 3)。バングラデシュではまた、現地・国際 NGO の活動も非常に活発である。

一方、バングラデシュ政府による開発の動向を見ると、2003 年に策定された「暫定貧困削減戦略書」(I-PRSP、National Strategy for Economic Growth, Poverty Reduction and Social Development) において、ミレニアム開発目標 (MDGs) を踏襲する形で、2015 年までに貧困人口を半減させるという戦略を立てている。

バングラデシュでは、こうした国家戦略としての貧困削減を実現するため、多数の開発パートナーが、I-PRSP の重点セクター支援を強化するため、統一的な枠組みを策定すべく動いている状況にある。この中で、支援実績規模で世界銀行に次いで第 2 位の日本としても、ODA 関係機関の足並みを今まで以上にそろえ、これまでの援助の成果や、日本としての明確な方向性を発信すると同時に、この潮流に的確に対応することで、日本のプレゼンスを相手国政府や NGO を含めた他の開発パートナーに提示していく必要に迫られている。

JICA 内部では、2001 年ごろから、同一セクター案件のプロジェクト目標を統一することで、案件相互の連携を高めるといった援助のプログラム化の動きが活発になった。しかし、バングラデシュ事務所では、JICA の国別事業実施計画の枠組みの中 (プロジェクトの組み合わせ) だけで、プログラム化を進めていくことは限界があり、大使館や JBIC とも一体となって、政策から現場レベル、有償資金・無償資金・技術協力の全てを統合したプログラムを策定することの必要性が議論されていた。

表 4 - 2 対バングラデシュ援助額 (注)

世界銀行 (IDA)	410
日本	262
イギリス	188
アジア開発銀行 (ADF)	175
アメリカ	95
オランダ	51
デンマーク	41
EC/EU	39
カナダ	35
国際通貨基金 (IMF)、SAF&ESAF	35

注：金額は総額 (百万 USD)、2002-03年の平均。
出所：OECDホームページ。

表 4 - 3 ドナー会合一覧 (注)

	全体会合	EOJ	JICA	JBIC
	全体会合			
	CG 会合			
	サブ・グループ会合	EOJ	JICA	JBIC
1	農業			
2	チッタゴン地域			
3	教育			
4	環境			
5	漁業			
6	食料安全保障・栄養			
7	ガバナンス・公共分野			
8	保健・人口			
9	マクロ経済・技術協力			
10	マイクロファイナンス			
11	NGO			
12	貧困			
13	電力			
14	民間分野開発			
15	プロジェクト実施			
16	鉄道			
17	運輸			
18	地方インフラ			
19	都市分野			
20	水管理			
21	水供給と衛生			
22	WID、ジェンダー			
23	災害管理と対策			

注：1) 印が参加機関、斜体は開催状況不明のサブ・グループ、EOJ：大使館 (Embassy of Japan)。
2) 上記サブ・グループは統合・再編が進んでいる。例えば、農業、漁業、食料安全保障・栄養のサブ・グループは統合されて、農業・農村開発サブ・グループとなった (現地調査時の聞き取りによる)。
3) 参加機関の見直しも常時行なわれている。例えば、農業・農村開発サブ・グループには、この 1 年間、大使館に加え JICA も参加してきた (現地調査時の聞き取りによる)。

出所：在バングラデシュ日本大使館、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/collab1.htm>。

4.1.2 目的：日本が抱える援助実施上の制約要因の克服

日本が抱える援助実施上の制約要因	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 援助実施に携わる担当者および専門家が絶対的に不足 ・ わが国援助の重点分野、セクターに関する知見の組織的な蓄積が不十分 ・ 無償資金協力、技術協力、有償資金協力という異なる援助スキームを包括する援助実施の方針、計画が不十分 	
出所： 在バングラデシュ日本大使館、 http://www.bd.emb-japan.go.jp/collab1.htm 。	

前節で述べた、貧困削減を達成するための重点セクター支援を進めるバングラデシュの開発の方向性に対応するため、現地大使館、JICA 事務所および JBIC 事務所の 3 者が政策、実施の両面で可能な限り共同し、かつ限られたリソース（特に人的資源）を有効活用することにより、上記の「援助実施上の制約要因」を克服し、より一貫性、一体性の高い援助の実施を目指す試みがバングラデシュ・モデルである¹⁰。

その特徴は、表 4-4 に示した「選択・集中・連携」を念頭において、3 者の人的資源を効率的に配置することで、関係相手国政府（17 省庁）、現地日本側関係者（国際機関の日本人職員、NGO、民間企業）、他の開発パートナー（二国間ドナー、国際機関、NGO）との情報交換や連携を進め、バングラデシュの援助環境に適合した支援の展開を目指していることである。

表 4-4 バングラデシュ・モデルの「選択・集中・連携」

選択	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本政府のバングラデシュ国別援助計画および対バングラデシュ援助実績、バングラデシュ政府の開発計画、他の援助国・機関の活動状況等を勘案して、わが国援助の 5 つの最重点セクターと 5 つの重点セクターを選択する。
集中	<ul style="list-style-type: none"> ・ 援助の効果、効率を高めるため、援助の投入、担当官の配置、援助協調等に関し最重点・重点セクターにリソースを集中する。 ・ さらに、各最重点・重点セクターにセクター・ワーキンググループを設置して当該セクターに関する知見の共有と組織的な蓄積を図る。 ・ 各セクターにおいてはわが国援助のプログラム化を図り、わが国援助の一貫性、一体性を高める。
連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大使館、JICA および JBIC 事務所 3 者よりセクター・ワーキンググループに組織横断的に担当者を配置する。 ・ また、バングラデシュ政府との協議や、PRSP、SWAp をはじめとする援助協調等に 3 者合同で対応する。 ・ さらに、「バングラデシュ開発援助勉強会」を通じ、日本の NGO、企業との連携、連絡を強化する。 ・ ウェブサイト、メーリングリスト等を活用し、情報の共有と外への情報発信を図る。

出所： 在バングラデシュ日本大使館、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/collab1.htm>。

4.1.3 活動：「選択・集中・連携」の実現¹¹

（1）関係機関の連携と重点セクターにおけるセクタープログラムの策定

バングラデシュ・モデルの活動に関し、第 1 に、連携の視点から、日本大使館、JICA、JBIC の 3 者（後に JETRO も参加）を中心に運営委員会を開催することで、3 者が同じ土俵で協議する環境を構築し、援助の一貫性、一体性を図っている。

¹⁰ バングラデシュ・モデルの詳細は、在バングラデシュ日本大使館、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/collab1.htm> を参照。

¹¹ 前 JICA バングラデシュ事務所長および次長との面談（2005 年 1 月 27 日～28 日）、既存資料や JICA バングラデシュ事務所長との面談（2005 年 2 月 27 日）に基づいて作成。

3 者の連携を推進するためには、情報公開が必要であるという認識で活動を行なっている。例えば、セクター・ワーキンググループ（後述）で、発掘・形成案件を議論していくにあたり、関係者（大使館、JICA、JBIC）間で意見が異なることもある。関係者が納得できる形で見解を一本化するために、バングラデシュ・モデルでは、より論理性をもった議論のため、議論のプロセスや結果を日本人援助関係者との勉強会や、大使館ホームページへの掲載など通じて、その活動を外に発信することに努めている¹²。

第 2 に、選択と集中の視点から、バングラデシュの開発計画（I-PRSP など）に沿って、対バングラデシュ国別援助計画や JICA 国別事業実施計画を踏まえ、最重点セクターとして 5 つのセクターが設定された（図 4 - 1）。その際の視点は、（1）人材面、経費面ですでに投入実績がある、もしくは確保できる見込みがあるか、（2）協力の成果を広くアピールすることが可能であるかなどであった。加えて、今後重点的に取り組むべきセクターとして 6 つの重点セクターが設定された（現在は両セクターを合わせて 12 セクター）。

第 3 に、案件発掘・形成段階からの情報共有やドナー会合対応といった各重点セクターの活動を推進するために、セクター・ワーキンググループ（SWG）を設置した。さらに、最重点セクターに関しては、SWG が要請（発掘・形成）案件の議論や、スクリーニングをする際のよりどころとなるセクタープログラムを策定した（表 4 - 5 および表 4 - 6）。

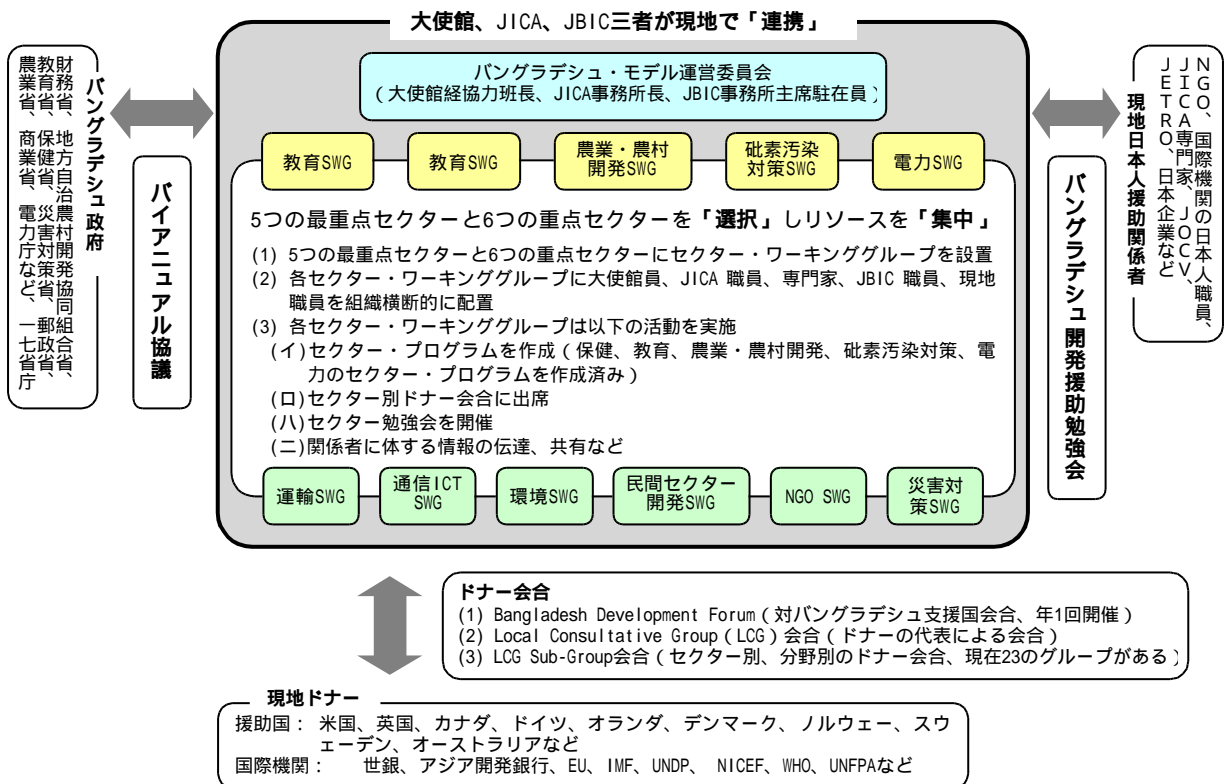


図 4 - 1 バングラデシュ・モデル概念図（注）

注： 現在は、合計12の最重点セクター、重点セクターがある。

出所： 在バングラデシュ日本大使館、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/collab1.htm>。

¹² バングラデシュ・モデル関係者や外部関係者との面談において、バングラデシュ・モデルの最も大きな意義として、「情報共有と意見交換の場」が構築されたことがあげられた。

セクタープログラムは、NGO や他の日本人 ODA 関係者から意見を聴取し、バングラデシュ政府関係者との協議を経て最終化された（ただし、毎年改訂される）。最終化されたセクタープログラムは、政策協議の場において相手国政府に説明される。バングラデシュ・モデル関係者は、これにより、相手国政府が本プログラムを踏まえた案件を要請してくることを期待している。

第 4 に、セクター（もしくは、そのサブ・コンポーネント）の案件相関図（図 4 - 2）を作成することで、「セクタープログラムを推進するために、補うべきはどの部分（対象行政レベル、プロジェクト）で、どのようなスキームが必要か」を明らかにすることを試みている。そして、既存案件の予算規模や実施期間、新規案件の投入のタイミングや予算枠などを明確化するためにローリングプランの作成が試行的に進められている（図 4 - 3）。

つまり、「日本の方向性を明確にし、各セクターの課題の本質を把握すれば、相手国政府との協議も具体化し、その結果、セクタープログラムとの論理的整合性をもった、より明確な案件発掘・形成が可能となる」という視点をもって、各担当が、「今何をすべきか」を明示し、その情報を SWG 内や本部との共有を進めているのがバングラデシュ・モデルの特徴といえる。

表 4 - 5 セクタープログラム策定の意義

<p>バングラデシュ・モデル内</p> <ul style="list-style-type: none"> セクターの全体像を捉えたいうえで、日本が支援すべき（支援可能な）課題の絞込みが可能となる。 発掘・形成案件のスクリーニングのよりどころとなる。 発掘・形成案件の当該セクターにおける位置づけや優先度の論理的な議論が可能となる。
<p>対外部関係者</p> <ul style="list-style-type: none"> セクタープログラムに沿った形で、相手国政府が日本に案件を要請してくることが期待できる（相手国政府による要請案件の絞込みへの期待）。 不採択案件の相手国政府への説明を論理的に行なうことが可能となり、案件不採択に対する理解を得るのが容易となる。 日本の方向性と取り組みを他ドナーへ発信することが可能となる（共通課題のすみわけや連携を目指す際の基準となる）。
<p>対本部</p> <ul style="list-style-type: none"> 本部に発信することで、要請案件調査票記載案件のバングラデシュにおける位置づけの明確化が可能となる（在外主導の流れの中、本部は在外の意向を尊重していると同時に、その「意向」の根拠を求めている）。

出所：バングラデシュ・モデル関係者からの聞き取りに基づき調査団作成。

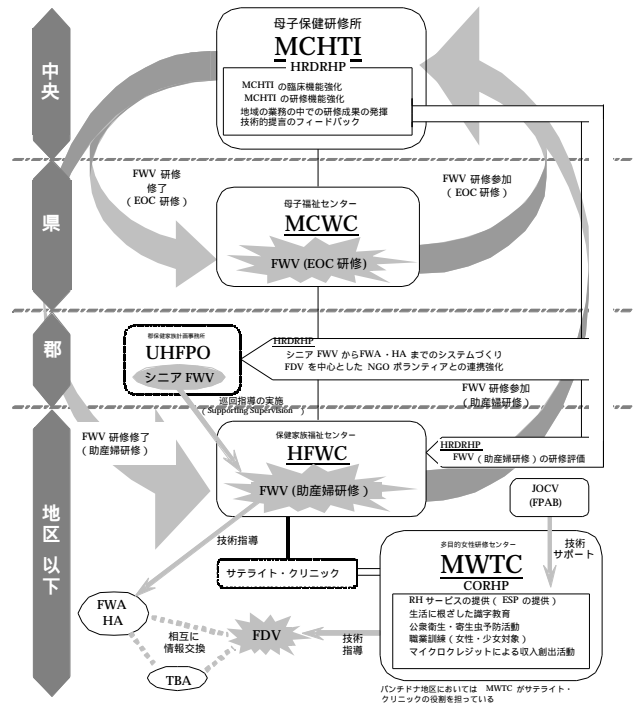


図 4 - 2 案件の相互関係図（保健セクター）

出所：バングラデシュ・モデル、保健セクター・ワーキンググループ作成（農業・農村開発セクターは現在作成中）

表 4 - 6 農業・農村開発セクタープログラムの概要

<p>バングラデシュ I-PRSP の概要</p>	<p>農業・農村開発 セクタープログラム概要</p>	<p>内容</p>
<p>長期的な目標 ・ 食料安全保障の達成 ・ 2015 年までに貧困人口を半減</p> <p>農業・農村開発セクターの課題 ・ 農業生産性向上 （林業、漁業、畜産業を含む） ・ 農村部における雇用の創出 （農業・非農業セクター） ・ 上記の組み合わせによる生計の確保</p>	<p>農業・農村開発セクター に おける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 低い農業生産性と農村地域の経済貧困 ・ 脆弱な農村基盤 ・ ローカルガバナンスの脆弱と住民エンパワメントの必要性
	<p>基本方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 方針：農業を中心に多面的な農村地域の経済成長を目指すと同時に、農村地域住民の貧困削減に直接寄与することを目的とする。 ・ 主要コンポーネント：セクター目標としての「農村地域全体の経済成長・貧困層のエンパワメント」のもとに、「所得・生産性向上」、「農村基盤整備」、「ローカルガバナンス・住民エンパワメント」の 3 サブ・コンポーネントを設定する。 ・ 3 サブ・コンポーネントの相乗効果を狙うべく、有償資金協力と無償資金協力、技術協力、ボランティア事業といった異なる支援形態を事業の必要性に応じて組み合わせる「サブ・コンポーネント間の連携」にも留意する。 ・ 留意点：(1) 個別事業で得られた知見の中央政府の政策立案部門への反映、(2) 農業・農村開発に携わる関係省庁がお互いに協力的な関係を築いていくための継続的な働きかけ、(3) より効果的な支援を目指すため、他ドナー・NGO の動向に注意し、必要に応じて連携、(4) 環境との調和を重視した持続可能な農業開発の推進などに留意する。
	<p>案件概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記主要コンポーネントに対応する形で案件を提案する。 ・ 主なカウンターパート機関は、地方行政技術局 (Local Government Engineering Department, LGED) や農村開発公社 (Bangladesh Rural Development Board, BRDB) などである。

出所： 在バングラデシュ日本大使館、JICA バングラデシュ事務所、JBIC ダッカ駐在員事務所、「バングラデシュ国 農業・農村開発セクタープログラム(案)」(2004年度用最終草稿)、2005年1月19日。Government of Bangladesh, A National Strategy for Economic Growth, Poverty Reduction and Social Development, March 2003.

分野	コンポーネント	他のステークホルダー		2004年度			2005年度			2006年度			2007年度			2008年度			合計		
		バ国	世銀/ADB/他ドナー	案件名	経費	確度	案件名	経費	確度	案件名	経費	確度	案件名	経費	確度	案件名	経費	確度			
教育セクター	初等教育	MOPME	<p>ADBをリード機関として、世銀、EU、DfID、蘭、ノルウェー、SIDA、CIDA、UNICEF、AusAID、JICAの全11援助機関がドナーコンソーシアムを形成して支援 (UNICEF、AusAID、JICAを除き、プールファンド方式。) ユネスコ、WFP参加希望。</p>	小学校理数科教育強化計画(技プロ)	385.0	A				中間評価						終了時評価 F2/要望調査	400.0	C	3,668.3		
				初等教育アドバイザー(個別専門家)	39.1	A				後任	36.0	B									
				理数科教員訓練支援(JOCV理数科教師)	210.0	A															
				ユニセフ支援(マルチバイ無償)	243.0	A															
				小学校における理数科実践教育(地域特設研修)	25.2	A				就学前教育アドバイザー(個別専門家)	30.0	B			就学前教育プログラム(技プロII)						
						栄養給食プログラム(債務削減)	2,000.0	B					300	C							
	ノンフォーマル教育	MOPME	<p>世銀 ROSC UNICEF、DfID、SIDAは児童労働者のための基礎教育プロジェクトを支援。</p>	ノンフォーマル初等学校教授法指導(JOCV)	21.0	A												32.7			
				教材作成・提供(車の根無償)	5.7	A				新規NGO(隊員配属先)	6.0	B									
	中等教育	MOE	<p>ADB、EUの主な現行プロジェクト支援に加え、世銀も女子教育を中心としたプロジェクトを実施中</p>	理数科教員訓練支援(JOCV理数科教師)	105.0	A												700.0			
				JOCV活動評価(シニア職員)	9.0	A				中等教育アドバイザー(個別専門家)	36.0	C				教員訓練プログラム(技プロ)	400.0		C		
										統計にかかる基礎調査(開発調査)	150.0	B									
	高等教育	MOE		高度人材開発支援(文部科学省奨学金/JDS)	600.0(各年)	A		600.0			毎年実施	600.0		600.0		600.0		3,000.0			
合計金額																	7,401.0				

図4-3 ローリングプラン(教育セクター)

出所: バングラデシュ・モデル、教育セクター・ワーキンググループ作成(農業・農村開発セクターは現在作成中)

(2) 年間活動サイクル

年間活動サイクル（年間日程）は表 4-7 のとおりであるが、その特徴は、以下のように要約できる。

第 1 に、バングラデシュ政府の予算・計画策定プロセスに沿った活動である。すなわち、(1) バングラデシュの予算計画の策定・提出に先立ち、バングラデシュ・モデル内や各 SWG で新規案件に係る協議を行ない、その結果を先方政府に伝え、(2) ドナープロジェクト予算案の作成と年次開発予算（ADP）確定手続きといった一連の活動に間に合うようにしている。

第 2 に、通常 6～7 月に相手国政府に通達が出される要望書提出依頼を、バングラデシュ政府の年次開発予算（ADP）が確定した直後の 4 月に、大使館を通じて要望書の提出準備依頼という形で行なっている。これにより、相手国政府が要請案件を絞り込み、より現実的な要望書を作成する時間的余裕を生み出している。

第 3 に、日本の方向性の提示に関し、従来の東京主導の年次政策協議（1 回）ではなく、相手国政府と日本側のスケジュールに合わせ、在外主導でバイ・アニュアル会合を 2 回開催している。その時期も、相手国政府の予算策定と日本の要請案件調査票作成に合わせている。

表 4-7 バングラデシュ・モデル年間日程

月	バングラデシュ政府日程	バングラデシュ・モデル / SWG 日程
1	・ 予算計画書第 1 次案作成	・ セクター別検討会 ・ 関係省庁に対するセクタープログラム改訂版および新規案件のブリーフィング（各 SWG）
2	・ 予算計画書レビュー会議（省庁間協議）開始：財務省財務局取りまとめ	・ 来年度の各スキーム実施方針の検討 ・ 運営委員会の開催
3	・ ドナープロジェクト予算案の作成（計画省） ・ 年次開発予算（ADP）に係る各省庁から計画省への予算要望提出	・ ローリングプラン完成（和文、英文） ・ 改訂版セクタープログラム完成（和文、英文）
4	・ ADP での新規案件採否に係る省庁間プログラム委員会の協議：計画省が取りまとめ	・ 要望書提出準備依頼 ・ バイ・アニュアル会合（現地政策協議）開催
5	・ ADP 承認と予算案への取り込み：財務局取りまとめ ・ 次年度予算案印刷	
6	・ 政府次年度予算案の議会提出	・ 要望調査提出依頼
7	・ 新予算年度開始	・ 正式要望書取り付け
8	・ 次年度予算要望書提出依頼の発出（各省庁へ配布）	・ 要望書取りまとめ、提出
9	・ PRSP 実施関係政府機関・ドナー会合（？）	
10	・ 予算計画の提出（各省庁から財務局へ）	・ バイ・アニュアル会合（現地政策協議）開催
11	・ 予算計画の取りまとめ（財務局）	
12	・ 予算計画内容の検討（財務局）	

注： 1) バングラデシュ・モデル運営委員会および開発援助勉強会は月1回開催。

2) LCGサブ・グループ（ドナー会合）は適宜各SWGがフォローし、情報共有。

出所： バングラデシュ・モデル運営委員会、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/collab1.htm>、2005年2月に基づき作成。

4.2 バングラデシュ・モデルの案件発掘・形成における意義と課題

本節では、4.1 節で述べたバングラデシュ・モデルと農業・農村開発セクター・ワーキンググループのこれまでの活動の概要および現地調査結果に基づいて、それが特に案件発掘・形成に果たしてきた役割と意義について考察する。さらに、関係機関がより効果的に案件発掘・形成をしていくために必要と思われる今後の課題を検討する。

4.2.1 農業・農村開発セクター・ワーキンググループの活動成果

農業・農村開発セクター・ワーキンググループは、大使館書記官を筆頭に、JICA 在外事務所員、専門家、企画調査員と JBIC 現地駐在員およびコンサルタントから構成されている。今日までに達成された主な成果として表 4 - 8 に示す点をあげることができる。

表 4 - 8 バングラデシュ・モデル 農業・農村開発セクターにおける成果のまとめ

選択	主要コンポーネントの絞込み <ul style="list-style-type: none"> セクター・ワーキンググループ(SWG)によって明らかにされた「低い農業生産性と農村地域の経済貧困」、「脆弱な農村基盤」、「ローカルガバナンスの脆弱と住民エンパワメントの必要性」という課題を踏まえ、「所得・生産性向上」、「農村基盤整備」、「ローカルガバナンス・住民エンパワメント」を主要コンポーネント（セクター内の重点分野）に設定 これまでの日本の援助の妥当性を検証することを目的に、既存プロジェクトを整理
集中	上記コンポーネントに資源を集中 <ul style="list-style-type: none"> セクター全体としての一貫性や一体性を高めるため、既存プロジェクト間の関連性を検証し、主要コンポーネントごとに現在実施中および今後 5 年間に実施を計画する案件を検討 新規投入時期や予算を把握するため、セクタープログラムに基づくローリングプランの試行的作成（2005 年 3 月現在作成中）
連携	大使館・JICA・JBIC の 3 者間の連携、政府との協議、他ドナーとの協調 <ul style="list-style-type: none"> SWG に 3 者から担当者を配置し、その他関係者を含めた形で組織横断的な議論の活発化 LGED への農村（基盤）開発アドバイザー派遣および JICA 事務所への農村開発プログラム調整員の配置により、上記の主要コンポーネント間の連携促進 日本人援助関係者との情報共有・交換の場としてのバングラデシュ開発勉強会を開催（農業・農村開発セクターでは、組織横断的な議論と開発勉強会の開催に特に熱心である） セクタープログラムの英語版を作成して（2005 年 3 月現在改訂版を作成中）、バングラデシュ政府や他ドナーに対する日本の方向性の明示 ホームページやメーリングリストによる情報共有促進

出所：在バングラデシュ日本大使館、JICA バングラデシュ事務所、JBIC ダッカ駐在員事務所「バングラデシュ国 農業・農村開発セクタープログラム（案）」（2004年度用最終草稿、2005年1月19日）および現地調査結果に基づき調査団作成。

調査団が訪問した 2005 年 2 月～3 月の時点では、2004 年度セクタープログラム（和文）の英語訳を検討している段階で、調査団はそのための会合に出席する機会を得た。2003 年度に策定されたセクタープログラムは、小幅改訂を経て 2004 年度版が策定された。今後は、近々なされる国別援助計画の改訂を待ってさらに改訂される予定である。表 4 - 6 に示したセクタープログラムの枠組みの中で、現在実施中のプロジェクトを整理し、それらがどの主要コンポーネントの下に位置づけられるのか、またそれぞれのプロジェクトがお互いにどう連携しているのか、1 つの表にまとめるべく作業を進めている。

また、在外農業基礎調査が現地コンサルタントを中心に実施され、すでに報告書（ドラフト）も完成している。報告書では農業・農村開発セクターの現状や開発の方向性について示されており、こうした資料をもとに今後 SWG によって発掘・形成すべき案件の具体的な内容について検討されることになっている。

したがって、現在は、実施中のプロジェクトが整理された段階であり、SWG の活動が直接案件採択率の向上に結びついたというわけではない。JICA バングラデシュ事務所によると、最終的な案件採択率が良かったのはフェーズ 2 や継続案件が多かったため、新規案件では苦戦しているとのことであった。

ポイント：実施中のプロジェクトの位置づけやプロジェクト間の関連性が明確になった。

ただ少なくとも、実施中のプロジェクトの位置づけやプロジェクト間の関連性が明確になったことは、今後の案件形成に向けた大きな前進であるといえる。さらには、上述のとおり、こうして日本の ODA 関係機関が一同に会して定期的に援助の方向性を協議していること、その結果をウェブなどによって情報発信していることが、そのための基盤づくりとして何よりも意義あることであると考えられる。

SWG でどこまで実質的な議論ができるのか、これからの課題である。そのためには、「リーダーが極めて重要な役割を担っている。SWG の中をとりまとめていくことと、他ドナーと協調していくことはまったく別の役割であるが、リーダーにはその両方が求められている（大使館参事官）」。

ポイント：SWG がうまく機能するか否かは、リーダーにかかっている。

現在、農業・農村開発 SWG では、リーダーである書記官のもと、JICA 企画調査員がアシスタントとして、調整業務のサポートから実質的な運営に至るまで関わっている。加えて、個々のメンバーが、バングラデシュの農業・農村開発をどのように支援すべきかを SWG 会合の場で熱心に議論し、実践上もその課題に真剣に取り組んできたことが、現在の農業・農村開発 SWG の基礎となっている。

4.2.2 バングラデシュ・モデルの案件発掘・形成における意義

バングラデシュ・モデルの大きな特徴は、「選択・集中・連携」を旗印として、その活動の多くが位置づけられていることにあるといえる。その中でも、前節でまとめた農業・農村開発 SWG の「選択と集中」に係る活動成果であるセクタープログラム策定の基礎となる「連携」に大きな努力を払ってきており、以下にその概要をまとめる。

バングラデシュでは、PRSP を上位計画とした援助活動のプログラム化(例えば、ドナーとバングラデシュ政府による、教育や保健セクターにおけるセクターワイドアプローチ：SWAp の進展やコモンバスケットの導入など)や、現地協議グループ(LCG)を中心としたドナー間の連携の動きが活発になりつつある。日本の ODA がこうした時流に乗り遅れることのないようにするために、バングラデシュ・モデルが果たしている役割は極めて大きい。

ポイント：他ドナーとの連携について、情報共有や議論を通じて具体的に模索されている。

つまり、JICA バングラデシュ事務所長の指摘のとおり、こうした援助環境の変化に対応するために、日本としても、日本の ODA の大きな特徴の 1 つでもあり、課題でもある多様なスキーム(有償、無償、技術協力など)間の連携の組織的な取り組みを進めつつあるといえる。

日本の援助関係機関間が連携できるような体制づくりという点においては、大使館のコミットメントが大きく前面に出た形で進められている。当然、それぞれの立場からくる役割分担はあるが、各関係機関が対等な

ポイント：対等な立場にたって、日本の ODA 関係機関が議論している。

立場にたつて議論がされていることは前参事官¹³の時代に熟成された雰囲気であり、それを現参事官がより活性化していること、またこうした活動が大使の強いリーダーシップによって支えられていることは、JICA バングラデシュ事務所長をはじめ、多くの関係者が指摘することであり、特筆すべきことである。

こうした役割を担えるのは立場上大使館しかあり得ないのであるが、そうした動きがバングラデシュで実際に始まっていることは、日本の ODA がより良い成果を出すための貴重な一歩であるといえる。

他ドナーとの連携という面では、日本の援助機関の人的制約が大きいことを勘案すると、特にセクターごとに設置された LCG サブ・グループ会合への参加を分担し、その情報を SWG ヘフィードバックし、それら情報を共有し、SWG の活動に反映しているという点が注目される。他ドナーとの議論は、日本の援助関係機関とその関係者にとって、他国でのケースを含めて一般的に「時間がない」、「必要がない」という理由で実質的にはあまり重要視されてこなかったことである。

他ドナーとどこまで連携するか、現地 ODA-TF が決めるべき重要課題の 1 つであろうが、その決定のためには、少なくとも他ドナーとの情報の共有や議論がなければならないはずである。こうした点においても、バングラデシュ・モデルの活動は、他の多くの国における日本の ODA 活動に先行しているといえる。

さて、こうした貴重な動きではあるが、その一方で、そのためには大きな「調整コスト」、特に長い時間と忍耐が必要という指摘も多かった。「オールジャパン」の名の下に、活動の背景や目的が異なる組織が見解を統一しそれぞれの活動を調整しようとしているのであるから、参加者全員が納得する形に至るまでには相当な努力が必要ということは容易に想像がつく。

ポイント：異なった機関が納得して統一した見解を持つに至るまでには、調整コスト、つまり長い時間と忍耐が必要である。

こうした異なった組織間で調整が円滑に行なわれるためには、関係者がそのコストに見合うだけのメリットを見出していること、連携するインセンティブを持っていることが特に重要であると考えられる。バングラデシュ・モデルのメンバーにとっては、幸いに表 4-9 のようなメリットやインセンティブがあるがゆえに、組織間の調整が進展したと考えられる。

表 4-9 バングラデシュにおける組織間調整のメリットとインセンティブ

- それぞれのメンバーが異なった組織の人々と議論することによって、多様な視点から案件の形成や計画ができるようになる。
- 平等な立場での議論という点が重視されているために、議論が有意義で快適に感じられる。
- 担当する案件が他の案件と連携することによって「より良い成果をあげることができる」、「より高い評価を得ることができる」という点が明確になる。
- 現場主導という日本政府の方針を受け入れるだけの「問題意識」が、多くのメンバーに共有されている。
- バングラデシュ・モデルが日本の援助関係者の中で注目されており、その一員であるという一種の社会的満足感を持つことができる。

出所：現地での聞き取りに基づき調査団作成。

¹³ 在バングラデシュ大使館では参事官が経済協力班長を兼任している。

バングラデシュ政府とのコミュニケーションという点については、政策協議（バイ・アニュアル会合）でのセクタープログラムの説明や LCG を通じた政府関係者との協議が中心ということであった。ただ、日本の援助関係機関間あるいは他ドナーとの連携ほど、バングラデシュ政府との直接対話や調整には重きが置かれていないように見受けられた。そもそも援助が被援助国のためであると考えれば、被援助国が主導しドナーは彼らの意向に沿った形で活動を進めるべきである。

ポイント：途上国の開発は彼ら自身が主導すべきであるが、オーナーシップ、リーダーシップが足りないときにはそのための支援をまずドナーが主導して行なう必要がある。

ところが、バングラデシュの場合には「政府のオーナーシップ、リーダーシップが必ずしも十分でないため、ドナーが連携して彼らへのプレッシャーを強めていく必要がある（大使館参事官）」、「開発を進める上で、政府のキャパシティが極めて小さい（世銀バングラデシュ事務所農業農村開発アドバイザー）」、「多くの NGO が、政府に代わってサービス・プロバイダーの役割を果たしている（JICA バングラデシュ事務所長）」といった声が援助関係者の中から聞かれた。

被援助国が主導するという考え方は、ある程度そうした意識、コミットメントを持った政府にあてはまるのであり、バングラデシュの場合には、まずそのための支援をドナーが主導して行なうということであると理解される。

このほか、注目すべき点は、外部に対して意識的な情報発信を図っていることである。バングラデシュ・モデルの活動について、特に大使館を拠点としてウェブ上で積極的な情報公開がなされていることは、とかく閉鎖的な議論になりがちであるというこれまでの一般的な日本の ODA 観を大きく変えるものである。

ポイント：意識的にできる限りオープンに情報を公開している。これによって外部者へのアピールと外部者の理解度向上に貢献している。

情報発信によって、他ドナーや日本の援助関係者はもとより、一般市民を含めた外部者に対して、今現地の日本の援助関係機関の間で何が起きているのか（何を起こしているのか）をアピールしているわけである。外部者の日本の ODA に対する理解度もはるかに向上するであろうし、極めて意義があると考えられる。

こうした体制づくりや活動のほか、もう 1 つ取り上げたい点は、セクターごとの議論を踏まえて、試行的に SWG 内でローリングプラン案を作成し、各案件予算の明確化を試みていることである。基本的に、各案件の翌年度予算は当年度予算額をベースとして算出しているとのことであるが、ローリングプランによってある程度長い期間、どの程度の規模で案件が実施できるのか、案件自体が実施できるのか否かをバングラデシュ政府にも示すことを試みている。

ポイント：ローリングプランの試行的作成によって、将来の案件内容、規模などをできるだけ事前に明確にできるようにしている。

4.2.3 効果的な案件発掘・形成に向けた課題

大使館参事官からの聞き取りによれば、バングラデシュ・モデルの今後の課題は、（１）開発インパクト向上への具体的な貢献と、（２）政策と体制の一貫性、整合性の確保である。一方、JICA バングラデシュ事務所関係者（前所長、前次長、所長）との面談において、（１）案件の発掘・形成段階からの情報交換と、（２）関係者間の信頼関係を醸成する中で、各機関、各担当の責務に沿った役割分担をさらに進めていく重要性が示唆された。

上記を含め、「選択・集中・連携」をより効率的・効果的に進めていくための改善課題、つまり今後より良い案件を発掘・形成していくための課題が、関係者との面談から明らかになった¹⁴。これら課題を、以下、「選択と集中」に関するものと「連携」に関するものとに分けて論じる。

A. 「選択と集中」に関する課題

(1) プログラムとプロジェクトの論理的整合性

SWG がまとめた現在のセクタープログラムや実施中案件の相関図をベースに、セクターの現状分析結果をもとにしながら、開発の方向性や日本の援助で貢献すべき部分をさらに検討する必要がある。特に、プログラムとプロジェクトの論理的整合性に留意して検討した結果であれば、将来発掘・形成すべき案件の内容は比較的容易に把握することができると考えられる。

現在は、セクタープログラムを策定し、課題を絞り込んだ後、「何をやるか」、つまりどのスキームを核として、有機的に個別のプロジェクトを結びつけるかという難題が残っている¹⁵。これまでにセクターの課題ごとに案件相関図を作成したが、既存の案件をもとに作成した部分がある（相関の「後付」）。今後は、各セクタープログラムに基づいて相関関係を構築したうえで、案件の発掘・形成を行なうため、相関図に加えてローリングプランの作成が進められている。

そして、プログラムとプロジェクトの論理的整合性をより強めていくには、従来の案件ごとの評価に加え、プログラムの中で個々の案件がどう位置づけられ、それらがプログラム目標達成にどのように寄与しているのかといった、プログラム評価の視点が必要となってくるといえる¹⁶。

(2) 過去の案件からの教訓の整理

バングラデシュ・モデルでは、過去 30 年間に実施した案件のリストアップの検討を進めている。これによって将来これらすべての案件の検索が可能となるほか、案件のフォローアップや広報にも役立てることを考えている¹⁷。

ただし、過去の案件をリストアップするだけでなく、これまで成功した点、失敗した点を体系的に評価分析する必要がある。そのうえで、バングラデシュにおける良い案件とは何かを明確にすべきである。日本の ODA 全体の課題でもあるが、過去の教訓を、組織として十分に生かしながら新しい案件を発掘・形成し、そして実施につなげていく必要があるといえる。

B. 「連携」に関する課題

(1) 相手国政府との共同と日本の方向性の周知

第 1 に、バングラデシュの国家予算は、經常予算とドナーが支援する開発予算に分かれており、他ドナーの案件は、カウンターパート (C/P) をドナー支援の開発予算で外部（実施機関職員以外）の人材を雇用する傾向がある。この方法では、案件が終了すると C/P は実施機関との契約が切れるため、移転した技術が内部化されないという懸念がある。自立発展性確保のためには、經常予算から C/P を出してもらうことが重要である。

¹⁴ 以下は、基本的に、JICA 前バングラデシュ事務所長、次長（2005 年 1 月 27 日、28 日）、JICA バングラデシュ事務所長（2005 年 2 月 27 日）との面談に基づく。

¹⁵ 技術協力、無償資金協力、有償資金協力など、日本の全てのスキームを含めて検討する。

¹⁶ 農村開発部との面談に基づく（2005 年 3 月 8 日）。

¹⁷ 在バングラデシュ大使館紀谷参事官との面談に基づく（2005 年 3 月 2 日）。

第 2 に、現地の日本関係機関に実施モニタリングの体制ができていないため、現在は、各 SWG のリーダーが責任をもって進めている状況である。今後は、バングラデシュ政府にも働きかけて彼らのモニタリング体制強化を進めていく必要がある¹⁸。そのために、実施機関のモチベーションとプライオリティをあげ、予算と人を確保するために、実施機関に対して発掘・形成段階から日常的に働きかけ、これまで以上に共同して要請書を作成すべく留意していく必要がある。

第 3 に、日本の支援がバングラデシュの開発に真に有効なものであるためには、政策協議を通じてバングラデシュの開発政策レベルにまで実質的な影響を及ぼすことが必要である。これは、日本の政策を押し付けるという意味ではなく、バングラデシュ政府関係者のオーナーシップやリーダーシップを醸成し、自立発展のための力をつけさせるためである。

(2) 他ドナーとの協調

他ドナーとの連携は今のところ、「お互いの方向性が合えば」というレベルである。例えば、保健セクターで無償案件を実施した際に、UNICEF のネットワークを活用した共同案件などがあった。しかし、他ドナーとの連携は、援助協調を推進していくためには必要である一方、事務レベルでは手続き面を考えると非常に手間がかかるため、実現が難しい。

例えば、手続き上よく問題となるのは、現地で合意したことであっても最終的に本国の許可を得ないと実行できないことである。また、その合意形成にも多くの時間がかかっている¹⁹。

農業セクターでは、SWAp は実施されていないが、政策レベルでの連携を進めていく方針である²⁰。そのためには、個別のドナーとの連携に加えて、バングラデシュ政府主導によるドナー会合の運営（資金、人材）が可能となるような環境づくりに対する支援が必要である。そうした支援を通じて他ドナーに日本の援助の方向性を示し、他ドナーからもそれに対する理解と支持を得るための働きかけを行なうことが重要である²¹。さらに、各ドナーや NGO の動向を把握し、その戦略や方向性を踏まえて日本の支援方法（案件の実施方法）を検討する必要もある²²。

(3) 帰国研修員らとのネットワーク構築

バングラデシュ・モデルでは案件発掘や人材のリクルートのため、日本の事情をよく知っている帰国研修員を活用することを検討しているが、同窓会の人的資源を十分に活用できていないのが現状である。今後、同窓会を通じ帰国研修員とのネットワークを構築していくことも検討に値する²³。

¹⁸ 同上。

¹⁹ UNDP での面談に基づく（2005 年 3 月 1 日）。

²⁰ 例えば、2004 年 2 月 17 日の農村開発セクター・ワーキンググループの進捗状況（メモ）には、DANIDA による Policy Planning Support Unit との連携重視や、FAO への農業政策アドバイザー派遣予定があげられている。

また、DFID のように政策レベルの支援や中央レベルの予算管理に焦点を当てるドナーもある。このようなドナーは、単独の政策アドバイザー派遣加えて、政策支援のため、政策コンサルタントチームを派遣する場合もある。

²¹ 現地調査では、世界銀行、DFID、UNDP を訪問した（訪問日時は表 1 - 3 を参照）。いずれの機関も日本が関係機関の連携を進めていることを認識しており、連携を進めるバングラデシュ・モデルの理念は援助協調の流れとも整合しており、歓迎しているとのコメントであった。

²² 例えば、個々の案件の実施より政策支援を重視するドナーや、前述のとおり、行政の巻き込みを目指さず自らがサービス・プロバイダーの役割を担う NGO など、活動の方向性は多様である。

²³ 帰国研修員のフォローアップと活用の必要性が示唆された（JICA 農村開発部での面談に基づく。2005 年 2 月 14 日）。例えば、日本で受けた研修を本国に戻った後、「いかに活用しているか、活用できていないようであれば、JICA や日本として機会を提供できないか」といった諸点を確認することは、帰国研修員とのネットワーク構築や新規案件の発掘・形成の一助となる。

また、在外農業基礎調査の実施など、在外主導の流れの中、能力が高い現地コンサルタントの発掘と関係の構築、活用も今後の案件発掘・形成には必須である。バングラデシュでは、大学の教員もコンサルタント業に進出している。こうした人材からは、理論的な貢献は期待できるが、実務面での知識や経験は必ずしも豊富とはいえず、作業の効率性や質に問題が生じることもある。

コンサルタントを雇用する際の TOR を明確にし、どのレベル（中央、地方／政策、現場）の人材を JICA は求めているのかを明確にしたうえで選定していくことが重要といえる。

（４）ナショナルスタッフの活用

第 1 に、数年ごとに担当が変わる日本側の事情を考えると、バングラデシュ・モデルの体制を維持するためには、長期的な視野に立ったナショナルスタッフの活用が鍵となる。要となる人材に長期にわたって勤務してもらうためには、プライドを与え、それに見合う給与を準備するなどの措置を講じることが考えられる。

ナショナルスタッフの当該セクターでの経験を活用していくために、意識の変革と能力向上に時間をかける一方、新しく雇用するナショナルスタッフには、最初からそのような高い意識をもって仕事をしてもらえよう環境を整える必要がある。さらに、日本援助の「個性」を保つためには、日本政府や JICA の援助方針を文書によって明示して理解を求めるとともに、事務所員が日常の共同作業を通じて、JICA の考え方ややり方を明確に伝えていく必要もある。

第 2 に、ナショナルスタッフが、相手国政府の合意形成のプロセスに精通し、関係部署の担当者との関係を構築していくことは、効率的な活動を行なうためには欠かせない要素である。バングラデシュでは、庶務担当のナショナルスタッフが、相手国政府の案件要請プロセスを把握しており、要請書提出に遅れがあると、段階ごとにどこにコンタクトをすればよいかを熟知している。

第 3 に、相手国政府の幹部となる上級職は省庁を越えて異動しているため、キーパーソンと関係を構築するのは難しい。相手国省庁の OB を在外専門調整員として雇用してネットワークを構築するの一案だが、それよりもナショナルスタッフにその役を担ってもらうべきである²⁴。

（５）現地 ODA-TF によるセクタープログラムの本邦における位置づけ

今後、現地 ODA-TF が作成するセクタープログラムの日本の援助方針における位置づけを明確にする必要がある。セクタープログラムは現地の統一的な意思を反映しているものの、外務本省や JICA 本部で承認されたものではない。しかし、「現地 ODA-TF で多くの議論を経て作成され、相手国政府の合意も得たセクタープログラムに、JICA 本部が敢えて手を加える必要はない」という指摘によっても示されるように、JICA が在外主導を目指す中で、重要なことは、「在外の考えをいかに尊重するか」という観点であるといえる²⁵。

また、セクタープログラムはローリングプランを含んでいるので、公開すれば日本の方向性がより明示できる。しかし、現状では、その内容に係る守秘の範囲が明確ではないため、その公開は全ての国で可能とはいえない。現在、東京（外務省、本部）がその具体的な策定方針と位置づけを検討中である。

²⁴ 例えば、援助協調に積極的に関与する機関は、本部からの職員の 2 倍ほどのナショナルスタッフを抱えていることがある。これら機関のナショナルスタッフは、ドナー会合（サブ・グループ会合）への参加を通じた情報収集や意見交換に活躍している一方で、他機関との日々の関係構築（情報交換や会合前の根回し）に関しても重要な役割を担っている（JBIC での面談に基づく。2005 年 3 月 9 日）。

²⁵ JICA 農村開発部での面談に基づく（2005 年 3 月 8 日）。

ボックス 1 は、本節での議論をより具体的に示すため、「参加型農村開発プロジェクト（PRDP フェーズ 2）」を事例とする農業・農村開発 SWG の関与と今後の課題をまとめたものである。

ボックス 1 「参加型農村開発プロジェクト（PRDP フェーズ 2）」にみる案件発掘・形成プロセスと課題

（1）プロジェクト概要

「参加型農村開発プロジェクト（PRDP フェーズ 2）」は、農業・農村開発セクタープログラムにおける 3 つの主要コンポーネントのうち、「地方行政・住民エンパワメント」の下に位置づけられた技術協力プロジェクトである。

農業・農村開発セクターで「地方行政・住民エンパワメント」が取り上げられた背景には、「バングラデシュの農村開発事業は中央省庁の縦割り機構が直接行なう形態であり、地方自治体が独自で行なう事業・計画はほぼ皆無である。また、制度としては、末端まで各省庁が住民にサービスを提供することになっているため、サービス提供が末端まで行き届かないばかりか、住民のオーナーシップ意識が熟成されず、サービスの受け手である住民も受身になりがちであり、結果として事業の持続性が低くなる」という状況がある。PRDP はこうした状況の改善を目指す技術協力プロジェクトである。

PRDP のフェーズ 1（住民参加型農村開発行政支援計画）は 2000 年 4 月から 4 年間実施され、さらにフェーズ 2（参加型農村開発プロジェクト）が 2005 年 4 月に 5 年間の実施予定で開始された。実施機関（カウンタパート機関）は地方自治農村開発協同組合省とその傘下にあるバングラデシュ農村開発公社（BRDB）である。これらのプロジェクトに先立ち、1986 年～90 年度、1992 年～95 年度の 2 度にわたる JICA の研究協力を通じて、地方行政と村落の結びつきを強めるための「リンクモデル」が提案され、これを受けて PRDP では、タンガイル県カリハティ郡の 4 つのユニオンにおいてリンクモデルが導入・構築された。

表 PRDP（フェーズ 2）の上位目標、プロジェクト目標、成果

上位目標： バングラデシュ国において地域の特性に応じてリンクモデルが普及する。

プロジェクト目標： リンクモデルが対象地域において機能する。

成果：

- 1．UCC の連絡調整を担う UDO が BRDB の行政官として位置づけられる。
- 2．UCC を中心として、郡、ユニオン、村落間の連携を強化する仕組みが機能する。
- 3．VC を中心として農村住民の開発プロセスへの参加を確保する仕組みが機能し、この仕組みを通じて住民の生活の質が向上する。
- 4．リンクモデルの実施体制が BRDB において強化される。
- 5．リンクモデル普及のための人材育成の体制が確立される。

リンクモデルの主要アクターは、各村単位で構成される村落委員会（VC）、各村落委員会の代表・普及員・NGO 等が集まるユニオン調整委員会（UCC）、これらをつなぐためのユニオン開発官（UDO）である。リンクモデルを通じて、各行政サービス間の調整のための横のリンクと、そうしたサービス提供機関と受益者である村民を結ぶ縦のリンクを構築することが意図された。また、そのプロセスにおいては住民の自発性が重要視された。

終了時評価において、4 つのユニオンに構築されたリンクモデルが機能していることが確認された。一方、持続的なリンクモデルとするためには、さらに郡全体に拡大し郡レベルでの実証が必要と考えられた。そのため、同モデルの他地区への定着と拡大を目的としてフェーズ 2 が行なわれることになった。フェーズ 2 では、タンガイル県カリハティ郡全 12 ユニオン、コミラ県ティタッシュ郡 2 ユニオン、メハ

ルプール県メヘルプール・シヨドール郡 2 ユニオンが対象地域とされた。プロジェクト目標などは上表のとおりである。

(2) バングラデシュ・モデル、農業・農村開発 SWG との関わり

調査の中では、当初バングラデシュ・モデルによる案件形成の成果を示す好事例として PRDP が取り上げられたのであるが、実際にはフェーズ 2 の案件形成や採択にあたってバングラデシュ・モデルあるいは SWG としての関与はほとんどなかった。事前評価は行なわれているもの、フェーズ 2 としてこれまでと同じような内容の案件を継続することの妥当性や、他案件とも関連してどのように貧困削減に役立っているのか具体的な道筋が明確にされているわけではない。この点ではバングラデシュ・モデル、SWG はまだ十分に機能している段階にあるとはいいがたい。

その一方で、SWG がこの案件を議論の対象とすることで、フェーズ 2 の活動計画をより充実させること、実施中のモニタリングを通じて改善を図っていくことができる体制にあることは重要である。SWG 内外関係者の多様な経験、知識に基づいた知見が得られることは、プロジェクトにとっても貴重であるほか、そうした知見を新規の案件形成にも役立てることができるといえよう。

(3) 課題

長い期間をかけて培ってきたリンクモデルが、今後バングラデシュの中でどこまで受け入れられ波及していくのか、そして 5 年後の自立発展性をいかに確保していくのが、プロジェクトに課せられた最も大きな課題であろう。

本件と JBIC が中心となって支援しているインフラ整備案件とを連携させるために、参加型農村開発専門家が JICA より派遣されており、リンクモデルの普及についても 1 つのユニオンで試みられている。「リンクモデルの普及は PRDP だけでやっても意味がない。UNDP を旗振り役にして日本がそれについていく形が良い」という意見もある²⁶。このようになった場合、これをきっかけに他ドナーとの連携が具体的に進む可能性もある。

そのためには、「チームリーダーの役割が重要であり、プロセスマネジメントができる人材を広く求める必要」がある²⁷。ただし、現場レベルでは「案件ごとの性質も違うため、現在の JICA の仕組みで他ドナーと連携することは難しい。まず、これまで以上に大使館が主導して連携のための枠組みをつくり、それから JICA やバングラデシュ政府が動く形にすべき」という声も聞かれた²⁸。日本の援助関係者間で、明確な役割分担を確立していく必要性を示唆しており、SWG の益々の充実が期待される場所である。

出所： 国際協力機構、バングラデシュ国 参加型農村開発プロジェクト（フェーズ 2）事前評価報告書（案）、2004 年 11 月や現地調査での面談に基づき調査団作成。

4.3 バングラデシュ・モデルにおける情報収集の方法

第 3 章に述べたように、JICA 本部での聞き取りでは、案件検討に必要な情報が収集されている（かつ本部の求めに応じて提示可能である）ことが重要であると繰り返し指摘された。そこで、本節では、2.2 節（想定される在外事務所の役割）と表 3-4（本部の要請案件調査票検討に必要なとされる情報）の視点から、バングラデシュ・モデルや農業・農村開発 SWG における JICA の活動と情報収集方法を整理する。

バングラデシュ・モデルは現在、4.2.3 節であげた課題を残すものの、表 4-10 と表 4-11 が示すように、現地 ODA-TF の方針策定における JICA の経験や知見の活用、JICA の活動を通じた

²⁶ 在バングラデシュ大使館紀谷参事官のコメントに基づく（2005 年 3 月 2 日）。

²⁷ 同上。

²⁸ JICA バングラデシュ事務所での面談に基づく（2005 年 2 月 27 日、2005 年 3 月 1 日）。

その方針の相手国政府や他ドナーへの発信、そしてより幅広い意見を求めるための開発援助勉強会の開催などの活動を定着させつつある。

その中でも特に、バングラデシュ・モデルが現地 ODA 関係者の情報共有と意見交換の場として活用されていることに注目すべきである。すなわち、バングラデシュ・モデル内外の援助関係者との積極的な情報共有と意見交換を通じて、セクタープログラムと整合する案件の発掘・形成に努めると同時に、個々の所員が行うには限界のある情報収集活動を行うことで、本部が求める要請案件調査票への対応が可能となっているといえる²⁹。

表 4 - 10 想定される JICA 在外事務所の役割とバングラデシュでの活動

役割	バングラデシュ事務所での活動
1. 現地 ODA タスクフォースとの協議・調整	<ul style="list-style-type: none"> 技術協力実施機関として、専門家（派遣専門家、企画調査員、協力隊員、コンサルタントなどを含む）を擁する JICA の経験・知見を反映することで、現場レベルの視点をセクタープログラムの策定に活用している。
2. 協力相手国政府および関係開発パートナーとの協議・調整	<ul style="list-style-type: none"> 通常、年 1 度の年次政策協議を在外主導で 2 度実施している。その開催時期はバングラデシュと日本のサイクルに合わせている。 セクタープログラムの説明をバイ・アニュアル会合で相手国政府（局長クラス）に行なう。 企画調査員や SWG のメンバーが協力し、JICA や JBIC のナショナルスタッフとともにドナー会合に出席し、情報収集に努める一方、日本側の協力プログラム/プロジェクトの情報の発信を行なっている。
3. 専門家・コンサルタント、その他有識者からの意見聴取	<ul style="list-style-type: none"> 案件の発掘・形成にあたり、現地の有識者の意見を反映させるため、必要に応じ意見を聴取している。 農業・農村開発セクターなど、各セクターで勉強会を開催し、バングラデシュ・モデル内だけではなく、広く外から知見を吸収し、案件の発掘に活用している。
4. 案件のフィージビリティの検討	<ul style="list-style-type: none"> 最重点セクターごとに案件の相關図を作成し、形成案件の理論的な位置づけを構築することに努めている。 ローリングプランの作成を進め、プログラム内で位置づけのはっきりした案件の投入時期と可能予算を明らかにすることを試みている。 一部、実施機関による第 1 次スクリーニングを実施している。 JICA 内部でも日々の活動を担う所員、ナショナルスタッフ、専門家、企画調査員、協力隊員が自由に発言できる場を構築している^(注)。
5. 要請案件調査票の作成・提出	<ul style="list-style-type: none"> 事前（4 月）に大使館から正式に通報し、案件要請の時間をできる限りとっている。 案件要請に先立ち、日本の方針（セクタープログラム）を伝え、コメントを依頼することで、相手国政府に日本の方針に対する理解を深めてもらうことに努めている（相手国政府による要請案件の第 1 次スクリーニングの推進を図っている）。

注： 内部での関係構築が、組織としての情報や経験の共有につながり、担当者が交代しても体制を維持できる状態を作り出すことが可能となる（JICAバングラデシュ事務所前所長、次長との面談に基づく。2005年1月27日～28日）。

出所： バングラデシュ・モデル関係者との聞き取りに基づき調査団作成。

²⁹ 調査団が農業・農村開発セクター・ワーキンググループの会合に出席した際の所感である。

表 4 - 11 JICA 本部が要請案件調査票検討時に求める情報とその収集方法

1. 案件の内容に関する事項	収集方法
案件の背景と問題	<ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 専門家などを通じて相手国政府から提出される要請案件を、情報公開を前提に SWG 内で議論することで、広い視点から案件の妥当性を確認している。 ・ バングラデシュ・モデルの活動を広く公開し、運営委員会や勉強会に多くの日本人援助関係者に参加してもらうことで、大使館・JICA・JBIC・JETRO 以外から出てくる知見の活用を図っている。 ・ 案件のデータベース化を進めることで、過去の案件から得られる知見を活用することを検討している。
活動や実施方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同上。
対象地域	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同上。
類似案件からの教訓	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同上。
他ドナーとの重複・連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各ドナーは、農業・農村開発セクターでそれぞれ目玉となる案件を抱えており、それらをサブ・グループ会合で発表していることから、積極的に出席・参加して情報を収集している。 ・ 企画調査員や SWG のメンバーが協力し、JICA や JBIC のナショナルスタッフとともにこうした会合に出席し、情報収集に努める一方、日本側の協力プログラムやプロジェクトの情報の発信を行っている。
相手国政府との合意	<ul style="list-style-type: none"> ・ パイ・アニュアル会合を通じて相手国政府に伝えている。 ・ 可能な限り日本の方針を把握してもらい、そのうえで実施機関の視点からスクリーニングをかけ、極力ショートリスト化した形で案件要請が行われている（ただし、農業・農村開発セクターでは LGED のように一部の機関だけである）。 ・ 論理的に日本の方向性（セクタープログラムをもとにした案件採択のクライテリア）を提示することで、優先付けの結果に理解を得ることが可能である（特に、援助の窓口機関が実施機関へ案件採択・不採択の説明を行うときに効果を発揮している）。
2. 相手国の事情に関する事項	収集方法
政策・開発計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ パイ・アニュアル会合を在外主導で年 2 回開催することで、日本側、相手国側双方の方向性の整合性をとることに努めている。 ・ I-PRSP を踏まえ、（発掘・形成案件の審査のよりどころとしての）セクタープログラムの策定を行っている。 ・ 現地でのセクターのリソースパーソンを把握し、案件発掘の際、意見聴取している。
実施機関 （カウンターパート機関）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画・実施能力が高く信頼のおける実施機関（LGED）や長年の活動で信頼関係の構築に努めている実施機関（BRDB）などを有している。
財政事情	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同上。
案件形成・承認のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ パイ・アニュアル会合開催時に、実施機関に加え、外務省や援助窓口機関担当者を招待し、議論を行っている。 ・ ナショナルスタッフが、相手国側の案件承認の手続きを把握しており、必要に応じて確認できる体制がある。
対象地域・受益者の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1980 年代の研究協力から継続している PRDP（現在はフェーズ 2 の準備中）があり、基本的な農村社会・経済・行政構造情報の蓄積を活用している。 ・ PRDP の海田能宏専門家（京都大学名誉教授、現在は BRDB 政策アドバイザー）のように、本邦有識者の SWG への巻き込みを実現している。 ・ JBIC など他の機関と積極的に情報交換を行っている。 ・ バングラデシュ・モデルの活動を広く公開するとともに、運営委員会や勉強

	<p>会に大使館・JICA・JBIC・JETRO 以外の日本人援助関係者の参加を得ることによって、現地 ODA-TF 外の人々が有する知見や経験の活用を図っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地でのセクターのリソースパーソンを把握し、案件発掘の際、意見聴取している。
3. 日本側の事情に関する事項	収集方法
援助方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本部と在外の情報共有を担当レベルで活発に行っている。 ・ JICA 専門家などを通じて相手国政府から提出される要請案件を、情報公開を前提に SWG 内で議論することで、広い視点から案件のセクタープログラムとの整合性を確認している。
JICA の予算	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的に前年度の予算を参考にしている。 ・ ローリングプランを作成することで、全体予算（既存、新規投入可能額）の把握に努めている。
援助方針以外の政策	<ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 専門家などを通じて相手国政府から提出される要請案件を、情報公開を前提に SWG 内で議論することで、広い視点から案件の実施可能性を検討している。 ・ バングラデシュ・モデルの活動を広く公開するとともに、運営委員会や勉強会に大使館・JICA・JBIC・JETRO 以外の日本人援助関係者の参加を得ることによって、現地 ODA-TF 外の人々が有する知見や経験の活用を図っている。

出所： バングラデシュ・モデル関係者との聞き取りや既存情報（大使館ホームページ）に基づき調査団作成。

第5章 農業・農村開発分野における案件発掘・形成に係る教訓および提言

5.1 バングラデシュ・モデルから得られる他国へ応用可能な教訓

本節では、第2章から第4章で述べた調査結果を踏まえて、バングラデシュ・モデルから得られる農業・農村開発分野の案件の発掘・形成に係る教訓を整理する。これらの教訓は、他国の農業・農村開発案件の採択率の向上にも資するものと考えられる。

5.1.1 最重点分野の設定とセクタープログラムの策定

日本のODA関係機関の限られた財政的・人的資源を最大限に活用するためには、日本の協力方針や実施可能性を理解したうえで、相手国の政策や開発戦略に整合するよう分野と課題を絞込むことが必須である。バングラデシュの現地ODA-TFでは、日本側援助資源の規模と全体的な開発ニーズに照らして最重点分野と重点分野を設定しており、最重点分野については各セクター・ワーキンググループがセクタープログラムを策定している（「選択と集中」）。農業・農村開発分野は最重点分野の1つである。

バングラデシュの現地ODA-TFによる各セクタープログラムでは、その上位目標に対応した形で案件の発掘・形成を進めていくため、既存案件をもとに案件間の相関図を作成している³⁰。また、試行的にローリングプランを作成し、想定される予算の規模に照らしてどの程度の案件が実施可能かを、事前に把握することを目指している。それらのプログラムやローリングプランには、他のドナーやODA関係者などから収集した情報が反映されており、これは、現場の情報を最大限に活用した計画策定プロセスといえる。

このようなセクタープログラムに基づいて案件を発掘・形成することで、「案件の論理的整合性」（5.2.2節参照）を高め、豊富な背景情報に裏付けられた説得力のある要請案件調査票の作成ができるのである。

5.1.2 日本側関係者による連携と透明性の高い議論

現地ODA-TFが機能することの最大の利点は、大使館の主導の下に日本のODA関係機関が連携して案件を形成しているため、JICAが蓄積してきた現場での経験を政策に反映できる可能性および政策と整合性を持つ案件を形成・実施する可能性が高まったことである。このような政策と実施の一貫性は、JICA在外事務所員にとって、明確な方向性を有する案件を形成するための良い指針となりうる。現地ODA-TFの方針と整合性のある案件は、JICA本部に対しても説得力を持ち、その結果、JICA内部でのA/B評価に結びつく可能性が高い。また、個々人の高い問題意識に基づく現地ODA-TFにおける議論は、視点の多様化を意味すると同時に、参加者の間に「オールジャパン」として案件を形成しているという一体感を生み出す要素ともなる。

ただし、そうした効果は、議論に透明性と参加者相互の信頼感、そして立場にこだわらない平等性があって始めて期待できる。一部の意見が偏重されることなく論理的な議論が展開されるために、現地ODA-TF会合での議論の内容は極力公開されるべきである。バングラデシュの現地ODA-TFではそのため、「ウェブサイト、メーリングリストなどを活用し、情報の共有と外への情

³⁰ JICAの技術協力プロジェクトや開発調査などの中核的なスキームの経験を既存・新規案件に活用することが重視されている。農業・農村開発分野では、このため、参加型開発専門家（連携専門家）を投入し、地方行政・住民エンパワメント案件に位置づけられるPRDPの成果であるリンクモデルを、農村地域インフラ整備案件（LGEDが実施機関の円借款案件）に適用することで、サブ・コンポーネント間の連携の推進を試みている。

報発信を図る」ことを活動の趣旨として掲げている³¹。現地 ODA-TF 内の議論に加え、広く内外からの声を踏まえた方針策定から実施までの活動の実現が、バングラデシュ・モデルの重要な成果の1つであると考えられる。

5.1.3 相手国の農村社会・経済事情に関する豊富な知見の活用

バングラデシュの現地 ODA-TF において農業・農村開発セクタープログラムの策定が実現した背景の1つには、「住民参加型農村開発行政支援計画（PRDP）」（およびその基礎となった研究協力の JSRAD³²および JSRDE³³）のように長期にわたる取り組みによって蓄積されたバングラデシュの農村社会・経済や行政機構に関する豊富な知見がある。セクタープログラム策定における現場経験や知見の有効活用には、農業・農村開発セクター・ワーキンググループの調整役としての JICA 企画調査員による関係者間の有機的な連携や透明性の高い議論の促進に加えて、参加型農村開発行政アドバイザーとして BRDB に赴任している海田能宏教授に代表される有識者のセクター・ワーキンググループへの巻き込みも重要な要素である。

5.1.4 相手国実施機関の機能・能力の把握と関係構築

実施機関の機能や能力は一般に、組織再編や担当者の異動などに応じて変化する。近年、特に、農業・農村開発分野では、市場経済化、民営化、地方分権化などの影響で、組織再編の動きが顕著であり、留意すべきである（ただし、バングラデシュの場合、地方分権化はまだ進展していない）。この変化を見極めるためには、相手国政府関係者との日々の接触を通じた情報収集が欠かせない。つまり、実施機関と共同して、その機能や能力に見合った案件を発掘・形成していくことが重要である。

想定される実施機関が財政面、人材面で悩まされている状況の中で実施される案件も多く、自立発展性の面で問題が見られる場合がある。もし実施能力に問題があると判断された場合には、案件の目的を体制の構築、機能強化、職員の能力向上などにするか、あるいは実施機関の見直しや案件規模の縮小など、案件の枠組みを再検討することが必要である。換言すれば、対話を通じた実施機関の機能と能力の把握が、実現性の高い案件を生み出すとともに、実施機関の能力向上のための方策を導き出すための基礎となる。案件の発掘・形成は、実施機関の能力向上のプロセスとしても位置づけることができる。

農業・農村開発分野では、狭義の農業に加え、畜産・水産、組織化・起業、流通・加工、小規模金融、栄養改善、保健・衛生、教育などといった多種多様なニーズがあることに留意する必要がある。したがって、実施機関の所掌範囲を明確にし、どこまでが実施可能かを見極めることが重要である。可能でないと判断された場合は、案件内容の絞込みや他機関との調整を行なう。

バングラデシュでは、灌漑施設、農道などの小規模農村インフラ整備を担う LGED や農村行政、組織・制度強化を担当する BRDB との長年にわたる協力の結果、これら機関の機能と能力を十分に把握しており、それも、実施可能性の高い案件の発掘・形成につながっていると考えられる³⁴。

³¹ 同時に、このような議論を重ねるためには、長い時間と忍耐が必要である。効果的な連携には、JICA 事務所員のみならず、他の機関の職員にとっても、何が連携のメリットであり、どのようにすれば連携へのインセンティブが生まれるのかを明確にしておく必要がある。

³² JSARD (Joint Study on Agricultural and Rural Development): バングラデシュ農村開発実験 (1986~89年度)。

³³ JSRDE (Joint Study on Rural Development Experiment): バングラデシュ農村開発実験 (1992~95年度)。

³⁴ バングラデシュでは、ドナーの多くがバングラデシュ政府の組織的・財政的・技術的能力が極めて小さいと見ているために、ドナー主導で開発計画の策定が進められているほか、実施においても国際・現地 NGO を多用して

5.1.5 他ドナーとの継続的な情報交換

統一的な目標に向かって援助協調が進展している状況では、日本がドナーとしてできることを相手国政府のみならず他ドナーに対しても継続的に発信して理解と支持を得ることが、効率的・効果的に活動を行なうための一要件である。ドナー社会において日本/JICA の役割を確立することは、近年の援助環境の変化にも適合できる案件の発掘・形成につながる。

バングラデシュの現地 ODA-TF は、援助協調の必要性に関する認識が高く、セクタープログラムを英語に訳して、相手国政府や他ドナーに提供している。また、主要ドナーによって組織された現地協議グループ（農業・農村開発サブ・グループは、世界銀行が主議長、DFID と UNDP が共同議長を務めている）が定期的に関開く会合に現地 ODA-TF のメンバーが参加している。JICA はまた、PRDP のサイトに他ドナーを案内してその活動内容を説明するなど、その活動を広く知らしめるための情報発信に努めている。

なお、上記 5.1.2~5.1.5 節は 5.1.1 節のベースにもなっており、セクタープログラムの策定が案件発掘・形成の要諦であると考えられる。

5.2 農業・農村開発分野における効果的な案件発掘・形成に向けた提言

バングラデシュでは、日本の ODA 関係機関は、日本側、相手国政府、他ドナーを含む関係者間の情報共有・意見交換を通じて多面的な見方を醸成してきた。その結果、把握された重要問題、開発目標およびそれを達成するための方法の間に論理的整合性のある案件発掘・形成のための基礎を築いたといえる。しかし、論理的な整合性をもった案件を発掘・形成するためには、JICA 在外事務所での体制構築に加え、JICA 本部における案件評価基準（検討の視点）の明確化と支援体制の整備などが不可欠である。

調査団は、本報告書 3.2 節に要約した本部における要請案件調査票検討の視点（表 5-1）およびバングラデシュ・モデルから導き出される教訓を踏まえて、今後、在外事務所が、本部と共同して農業・農村開発案件をより効果的に発掘・形成していくために、以下の 4 点を提案する（表 5-2 にその要約を示す）。

表 5-1 本部における要請案件調査票検討の視点

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">(1) 何が問題なのか（案件の背景から明らかになる問題）(2) 目標・目的は何か（案件の目標と期待される成果）(3) どのようにその目標を達成するのか（活動内容と実施方法）(4) 実施可能性はあるか(5) 日本の援助方針と整合しているか(6) 相手国の政策・開発計画と整合しているか |
|--|

出所： 本報告書3.2節に基づき作成。

いる。日本はそのような状況の中で、LGED や BRDB の機関に開発/政策アドバイザーを派遣することで、案件形成の過程に極力バングラデシュ政府の巻き込みを図り、オーナーシップと能力の向上に努めている。

表 5 - 2 農業・農村開発分野における効果的な案件発掘・形成に向けた提言（要約）

提言	関連するバングラデシュ・モデルの教訓	要 点
方針策定に係る提言		
5.2.1 農業・農村開発分野における「優良案件」の再定義	5.1.1 最重点分野の設定とセクタープログラムの策定 5.1.2 日本側関係者による連携と透明性の高い議論	<ul style="list-style-type: none"> ・農村開発部が考える「優良案件」の定義の在外への提示 ・農村開発部の対応範囲の明確化
5.2.2 要請案件の論理的整合性の強化	5.1.1 最重点分野の設定とセクタープログラムの策定 5.1.2 日本側関係者による連携と透明性の高い議論 5.1.3 相手国の農村社会・経済事情に関する豊富な知見の活用 5.1.4 相手国実施機関の機能・能力の把握と関係構築 5.1.5 他ドナーとの継続的な情報交換	<ul style="list-style-type: none"> ・本部が定義する「優良案件」を踏まえた在外での最適化（案件の論理的整合性の確立） ・対象地域のニーズの発掘 ・相手国の開発の方向性の把握 ・実施機関の機能と能力に基づく「実現可能なニーズ」の把握 ・現地の援助潮流（例えば、援助協調）への対応を通じた案件の戦略的位置づけの明確化（セクタープログラムの策定） ・在外関係者、相手国政府実施機関、他ドナーなどによる上記に係る情報共有と意見交換の推進
体制に係る提言		
5.2.3 在外事務所員に対する本部の支援	5.1.2 日本側関係者による連携と透明性の高い議論 5.1.4 相手国実施機関の機能・能力の把握と関係構築	<ul style="list-style-type: none"> ・本部からの継続的な情報発信と支援 ・要請案件調査票記載に係る「良い/悪い要請案件調査票」の提示と留意点のチェックリスト化 ・農業・農村開発に関する知見の蓄積が少ない在外事務所への広域調査員や技術審議委員会による支援 ・案件発掘から終了まで一貫した参加の促進
5.2.4 外部人材の活用と形成・実施一体化の促進	5.1.2 日本側関係者による連携と透明性の高い議論 5.1.3 相手国の農村社会・経済事情に関する豊富な知見の活用 5.1.4 相手国実施機関の機能・能力の把握と関係構築	<ul style="list-style-type: none"> ・在外事務所規模に見合った重点分野と課題の設定 ・プロジェクト形成から実施の一貫性と案件形成から実施開始までに要する時間とコストの削減（外部人材の一貫した活用によるコスト・パフォーマンスの向上）

出所：調査結果に基づき調査団作成。

5.2.1 農業・農村開発分野における「優良案件」の再定義

効果的な案件発掘・形成を実現するには、農業・農村開発分野における「優良案件」の要件を再定義することが必要である。それによって、案件評価基準が明確になり、案件評価の透明性向上も可能になる。本分野には様々な案件が存在するため、サブ・セクターや形態によって類型化したうえで、それぞれの「優良案件」を再定義することが考えられる。

農村開発部による「優良案件」の再定義と農村開発部の対応範囲の明確化

本報告書の第 3 章で、調査団が面談をした JICA 職員が個人的に抱く「優良案件」の定義をまとめたが、今後は、組織としての「優良案件」の定義を明確にする必要がある。近年、特に、農業・農村開発分野の援助を取り巻く環境が変化している。国によっては、(1) 経済における農業の重要性が急速に低下している、(2) 市場経済化、民営化、地方分権化などが進む中で、JICA が従来カウンターパート機関としてきた中央政府の役割が縮小している、(3) 地域経済統合や自由貿易協定により、農地、投入材、産出物などの市場条件が変化している、(4) ドナー間の援助

協調が進展しているなどの変化が見られる中で、援助も目的、活動内容、方法などに関して従来型からの変更を迫られている。そのような状況下で、本部が「優良案件」を再定義する必要性は極めて高い。

その方法としては、例えば、必要に応じて常時改訂されていくであろう「開発課題に対する効果的アプローチ〈農業開発・農村開発〉」や「課題別指針 農業開発・農村開発」に今後、農村開発部が考える「優良案件」の定義を提示し、合わせて農村開発部の対応範囲を明確にすることも一案である。本部からの情報発信は、在外事務所が方針を確立する際の一助となる。本部と在外との間で一貫性を実現することが重要である。

なお、案件の優良性を「期待される成果の達成度」で見えていく方法が、近年一般的になってきているが、成果の達成如何が優良案件の十分条件ではないことに留意する必要がある。成果を明確にするために定性的あるいは定量的な指標を設けることは重要であるが、「指標が大幅に改善される案件が優良案件である」という論理は危険である。つまり、(1) 案件が対象地域の住民のニーズに基づいているか、(2) 女性や子供といった社会的弱者が疎外されないか、(3) 活動の自立発展性を確保する工夫がなされているかなど、様々な側面から案件内容が問われるべきである。その意味では、まず、JICAの事業評価の実施方針を着実に実行することが肝要である。

5.2.2 要請案件の論理的整合性の強化

在外事務所は、本部へ要請案件を提出する際、その重要性および緊急性などについて、2つの面において十分な論理的整合性をもっていることが必要である。1つは「案件の論理的整合性」であり、もう1つは「当該国における案件の戦略的位置付け」である。

本部が定義する「優良案件」を踏まえた在外での最適化

(1) 案件の論理的整合性

「案件の論理的整合性」を考えるうえで基本となるのが、上記の「優良案件」の定義である。これに基づいて案件の有効性やフィージビリティなどを十分に検討したうえで、案件を発掘・形成することが必要である。

対象地域のニーズ、開発の方向性、実施機関の機能と能力の把握

本部が定義する「優良案件」を現地の実情に合わせて最適化するのは在外事務所の役割であるが、案件採択が最終目的となり、本部の定義を優先して、案件が現地のニーズに沿わないものになることだけは避けなければならない。現地での最適化のためには、情報収集や関係者との意見交換を通じて対象地域の重要問題やニーズを把握し、開発目標、それを達成するための方法、相手国の上位計画や開発戦略(例えば、経済全体の中で農業・農村開発の位置づけと重要課題)などの間に論理的整合性のある案件を形成するよう努めることが重要である。

さらに、実施機関の機能と能力を正確に把握し、そのニーズも発掘する必要がある。実施機関のニーズとは、当該国の上位計画や分野ごとの戦略や、それらの情報からは見えない実施機関の機能と能力に基づく「実現可能なニーズ」であることを理解する必要がある。そのためには、例えば、PCMワークショップや組織分析などを通じて関係者と認識を共有することが重要である。

バングラデシュの農業・農村開発セクター・ワーキンググループが行なっている「セクタープログラム」の策定や関係者間での情報共有・意見交換は、このような案件の論理的整合性を確保するために重要な役割を果たしていると考えられる。

関係者間での情報共有と意見交換

(2) 当該国における案件の戦略的位置付け

「当該国における案件の戦略的位置付け」については、主に以下のような4つの場合について考える必要がある。

現地の援助潮流
(例えば、援助協
調)への対応を通
じた案件の戦略的
位置づけの明確化

第1に、相手国政府が農業・農村開発戦略あるいはセクタープログラムを有し、その枠組みの中でドナーが十分に協調している場合である。この場合には、その農業・農村開発戦略やセクタープログラムにおける当該案件の位置付けを明確にすること自体が、戦略的位置付けの根拠となる。

第2に、相手国政府に農業・農村開発戦略は存在するが、援助協調が不十分な場合である。この場合には、バングラデシュ・モデルの農業・農村開発セクター・ワーキンググループが試みているように、当該国政府の上位計画や農業・農村開発戦略に沿った実行性の高い日本の戦略や指針(日本側のセクタープログラム)を策定し、それに基づいて、案件が位置付けられなくてはならない。その場合でも、他ドナーと情報交換を行ない、援助の重複を避けるよう注意を払う必要がある。

第3に、相手国政府には農業・農村開発戦略が存在しないものの、ドナー協調が活発な場合である。この場合、大使館、JBIC および JICA が連携して活発に活動していればその代表が、大使館が置かれていない国では実施機関(例えば、JICA)の代表が、積極的にドナーに日本の方針を示すことが必要となる。このためにも、上記と同様に、実行性の高い農業・農村開発分野の戦略書が必要である。そして、この戦略書を根拠として案件の発掘・形成を行なうこととなる。

第4に、相手国政府の農業・農村開発戦略が存在せず、ドナー協調も活発でない場合である。この場合にも、実行性の高い日本の農業・農村開発分野における戦略書を作成するとともに、他ドナーとの重複を避けることに注意を払う。

これら4つの場合のいずれにおいても、援助潮流と相手国の社会・経済全体における農業・農村開発の位置づけを把握したうえで、実行性の高い戦略書やセクタープログラムを策定することが重要である。そのうえで、戦略やセクタープログラムの目標を達成するためにはどのような案件が適切であるかという観点から、形成中の案件と実施中・実施予定の案件との関係(補完、重複など)を検討する必要がある。

5.2.3 在外事務所員に対する本部の支援

優良案件の発掘・形成を促すためには、本部は在外事務所員に対して、援助方針や援助を取り巻く環境の変化、他国における JICA の優良案件事例や他ドナーの事例などに関し、継続的な情報発信や助言をすることが重要である。例えば、本部が現地事務所に、「良い/悪い要請案件調査票」の具体的な例を示すとともに、要請案件調査票の作成に当たって留意すべき点をチェックリストとして作成するなど、要請案件調査票作成のための助けとなる資料を整備・提供することも一案である。

要請案件調査票記載に係る「良い/悪い要請案件調査票」の提示と留意点のチェックリスト化

特に、バングラデシュとは異なり、長期にわたって当該国の農業・農村開発に従事してきた専門家やその他の日本側 ODA 関係者が少なく(あるいはおらず)、本分野における知見の蓄積も限られている国の在外事務所に対しては、以下の2点に関する支援が必要である。

農業・農村開発に関する知見の蓄積が少ない在外事務所への広域専門員や技術審議委員会による支援

- 1) 現地の人材を用いて効率的に情報収集するための仕様書（TOR）を作成する。
- 2) 収集された情報を分析し、種々の条件を勘案して最適な協力計画（案件）を提案する。

これらの作業のために、地域支援事務所への広域調査員の配置および地域内の各在外事務所への巡回指導、農村開発部へのテーマ別・地域別相談員の配置、同部の技術審議委員会の活用などの方策が考えられる³⁵。なお、本調査の本体である「国別農業・農村開発指針策定調査」では、在外事務所による案件の発掘・形成を支援するため、国別指針（執務参考資料）と並んで、在外事務所の所員やナショナルスタッフに供用する「農業・農村開発分野の調査分析手法（チェックリスト）」を作成している³⁶。このチェックリストも上記作業に有用である。

さらに、発掘・形成の段階で優良と判断された案件を実施中および実施後に「優良案件」へと導くためには、発掘・形成を担当した在外事務所員や本部の職員が、他の部署へ異動した後にも、中間、終了時、事後評価調査団などに可能な限り参加できるシステムの導入が考えられる。これにより、政策から発掘・形成、さらには実施完了までの一貫性に加え、発掘・形成案件を最後まで見届けるつもりで形成する気運が高まることが期待される。

案件発掘から終了まで一貫した参加の促進

このシステムは、特に、次の2つの点で有効であると考えられる。第1に、JICA職員が案件の発掘・形成から事後評価までの一連の流れを見る機会を得ることにより、その中から得られる様々な教訓を自ら把握することができる。これにより、次の案件形成時に、あるいは案件形成する職員を監督する立場になった時に、自らの経験の蓄積に基づく考え方の基盤が存在することになる。第2に、担当職員の発掘・形成案件に対する責任感を高め、案件の質を向上させる。形成案件に最後まで何らかの責任を持つことは、発掘・形成にこれまで以上の慎重さを求められることを意味するからである。これにより、論理的整合性が乏しい案件が減ることが期待される。

5.2.4 外部人材の活用と形成・実施一体化の促進

在外主導の案件発掘・形成は現地のニーズを的確に反映するという点で有利であるが、在外事務所の業務量はその人員と比較してあまりにも多いため、在外事務所員の志気がいくら高くても、対応が困難になることが懸念される。表5-3の留意点を踏まえた案件の発掘・形成は、ある程度の人的資源と時間を投入してこそ可能となる。そのためには、在外事務所の規模に見合った「選択と集中」に加え、適切な人材（大使館やJBICとの連携・調整を行なう要員、例えば、企画調査員、専門家、コンサルタント、ナショナルスタッフなど）の配置を中心とする案件の発掘・形成のための体制の構築が欠かせない。

仕外事務所規模に見合った重点分野と課題の設定

特に、特殊な技術や経験に基づいたインプットが必要な場合には、外部人材の活用が有効である。案件形成の基礎となるセクタープログラムを策定するにあたっては、農業・農村開発に関する

³⁵ 農村開発部が「国別農業・農村開発指針策定調査」の一環で2005年6月に実施した「チェックリスト/クエスショナアに係る在外事務所アンケート」に対する回答の中には、在外事務所担当者が、本部によってこれらの支援策が検討または実施されていることを承知しているものの、広域専門員や技術審議委員の具体的なTORや在外事務所による利用方法を知らされていないことを示すものがあった。これらの支援策も、同アンケート回答に記載された在外事務所の提案に基づくものである。

³⁶ 「農業・農村開発分野の調査分析手法（チェックリスト）」は、在外事務所の担当者がそれを使って要請案件調査票を作成できるようにすることをねらったもので、「要請案件調査票作成のためのチェックリスト」と「案件形成に必要な情報収集のためのチェックリスト（ニーズ別）」とによって構成される。日本語版のほか英語版、西語版、仏語版があり、国別指針に添付されるほか、国別指針が作成されない在外事務所へもCD-ROMの形で配布される。

る専門分野の知識だけでなく、セクターの全体像を捉えて開発計画を策定できる能力や相手国政府の政策・計画部門や他ドナーと政策的な協議をする能力を有する人材が必要である。欧米ドナーの多くは政策支援を専門に行なうコンサルタントやコンサルタントチームを広く活用している。

一方、技術協力プロジェクトや開発調査の場合、形成から実施までを一貫して同じ外部人材に担当させることが考えられる。これには2つの理由がある。

第1に、一貫した外部人材の投入により、案件実施中の内容修正を最小限に抑えることができる。修正および再検討に費やすコストを下げれば、案件全体のコスト・パフォーマンスを向上することができる。現在は、プロジェクト形成調査と本格実施が異なった人材によってなされる場合が多い。これは、S/WやR/D協議の段階、調査計画・指示書の作成段階、さらには実施段階において幾度となく案件内容を見直さなければならない原因の1つになっている。長期の本格調査や技術協力プロジェクトに携わった経験を持たない人材が、プロジェクト形成調査の団員として調査の内容を決めてしまうこともあり、この場合には、実施段階になってからフィジビリティに関わる重要な問題が発覚するリスクが高くなる。

プロジェクト形成から実施の一貫性と案件形成から実施開始までに要する時間とコストの削減

第2に、案件形成から実施開始までに要する時間とコストを削減することができる。形成と実施を一体化すれば、実施前の新たな調達手続きの時間と手間を省くことができる。さらに、その間にあるS/WやR/D協議を在外事務所が執り行なえば、一層の時間短縮を図ることができ、総体的なコスト・パフォーマンスが向上する。案件のニーズは、時間とともに変化するため、案件形成から実施までの時間が短いほど案件実施の効果が期待できること、また、案件内容の度重なる見直しは、「JICA 案件は形成に時間とコストがかかる」という相手国政府の不評を招く可能性があることにも留意すべきである。

表5-3に、本調査およびこれまでの国別農業・農村開発指針策定調査の結果を踏まえて、農業・農村開発分野における案件発掘・形成を行なう際の一般的な留意点を示す。要請案件調査票を作成する際に確認すべき事項については、上述の「農業・農村開発分野の調査分析手法(チェックリスト)」(特にその中の「要請案件調査票作成のためのチェックリスト」)を参照されたい。

表5-3 農業・農村開発分野における案件の発掘・形成を行なう際の留意点

1. 案件の内容に関する事項	説明
案件の背景と問題	<ul style="list-style-type: none"> 説得力のある要請案件調査票を作成するためには、問題の背景を的確に把握しておく必要がある。相手国から要請された案件は、対象地域のニーズに基づいたものか、日本の協力方針や相手国の開発計画(例えば、マクロ経済における農業の位置づけ、すなわち、経済成長の牽引力としての農業か、社会的弱者救済のための農業か)と整合性があるかなどに留意する。 背景から明らかになる問題を具体的に示し、案件の実施によってその問題が解決されることが明確(筋道立てて)に理解されるよう記述することが重要である。
活動や実施方法 (リスクの検討)	<ul style="list-style-type: none"> 予想される事業実施に係るリスク(例えば、省庁間の調整の困難、近隣住民との対立、病虫害の発生、価格の変動など)とその程度をできるだけ正確に把握して、その軽減策を検討しておく。総体的にリスクが高いと判断された案件は、形成を断念する、もしくは基本構想の再検討が必要になる。

対象地域	<ul style="list-style-type: none"> 対象地域の関係者（例えば、村長や組合長に加え、女性や子供を含めた多くの農村部住民）との協議や対話を通じて、その地域の社会・経済、地方行政の実態のみならず、本邦から専門家を派遣するにあたっての治安や生活環境、その他考慮すべき要因（自然条件、インフラ整備状況など）を確認することが可能となる。
類似案件からの教訓	<ul style="list-style-type: none"> 過去に、JICA あるいは他ドナーによって類似の案件が実施されていないかを調べる。特に JICA による類似案件で、実施に結びつかなかったものや期待された成果やインパクトが得られなかったものは、採択されない場合が多い。不採択や不成功の要因を明らかにして、その対策を検討する必要がある。教訓の整理は、実施方法やその可能性を検討する上で特に重要である。
他ドナーとの重複・連携	<ul style="list-style-type: none"> 他ドナーが国内の同一地域で類似の案件を形成・実施している場合は、形成する案件の活動と重複がないかを調べる。そのプロセスで、日本の協力方針を他ドナーに示して協議することは、連携の可能性を模索する下地になると同時に、日本や JICA が協力すべきか否かを検討する際の参考となる。
相手国政府との合意	<ul style="list-style-type: none"> 援助協調や財政支援が進展している国や財政が逼迫している国では、担当省庁が高い関心を示しても、同省のみでは要請案件を決定することができないことがある。相手国政府の上位計画や分野ごとの開発計画を踏まえて、他ドナーや財務省と調整を行ない、実施の可能性を高めるようにする。 採択後の S/W や R/D 協議時に新たな問題に関する議論を避けるためにも、相手国内の案件承認の流れや財政状況に留意し、各担当と協議を進め、事前に案件の相手国内での優先順位を上げるよう努める。
2. 相手国の事情に関する事項	説明
政策・開発計画	<ul style="list-style-type: none"> 相手国の開発計画における農業・農村開発の位置づけに留意する（例えば、マクロ経済における農業の位置づけ、すなわち、経済成長の牽引力としての農業か、社会的弱者救済のための生計維持・向上のための農業かによって相手国政府の求める案件やそれに対して投入可能な予算が異なる）。 相手国における市場自由化・民営化・地方分権化、自由貿易協定の動向などを把握する。
実施機関 (カウンターパート機関)	<ul style="list-style-type: none"> 案件採択後円滑に実施に移すためには、案件の発掘・形成段階で、採択後に相手国政府の誰（省庁、部、課、C/P 名や役職、人数）が何を担当するのか明確にしておくことが望ましい。実施機関がどの程度の予算、人材、事務所スペースなどを確保できるのかを提示してもらうとともに、発掘・形成段階から相手側のオーナーシップを高めることに留意する。 実施機関の所掌範囲を把握することも重要である。特に農業分野において、多くの途上国では市場経済化・民営化政策の下で、政府の役割が縮小される傾向がある。また、地方分権化により、実施に係る権限と人材が地方政府に移管され、中央政府の機能は、政策立案、実施のモニタリング、標準規格、規制などに限られているような国もある。 実施機関の所掌範囲と能力は、案件の実施を通じて移転される技術の内部化と終了後の自立発展性の確保に不可欠な要素であり、カウンターパート機関の妥当性を検討する際の重要な視点である。
財政事情	<ul style="list-style-type: none"> 「相手国政府との合意」を参照。 「政策・開発計画」を参照。
案件形成・承認のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> 相手国固有の要請案件採択・要請のプロセス（例えば、農業省 企画省 財務省 外務省 日本大使館）を明確にし、発掘・形成段階からそれぞれの省庁の担当者と協議して、省庁間での合意形成を促進するよう働きかけることが望ましい。

対象地域・受益者の状況	<ul style="list-style-type: none"> 中央レベルにおける人脈の構築に加えて、対象地域における関係者との合意形成を行なうことが大切である。そのためには、少なくとも政府内（中央・地方）で対象地域の事情に精通しており、住民と信頼関係をもつ人材を確保する一方、村長や組合長など地域の代表者と、対象地域ニーズの把握と採択後の協力可能性確認のための協議を行なうことは重要である。
3. 日本側の事情に関する事項	説明
援助方針	<ul style="list-style-type: none"> 日本/JICAの協力量針を明確に相手国政府に伝える必要がある。明確でない場合には、日本の方針に合致しない案件が要請される可能性もある。 相手国実施機関にJICAが技術協力実施機関であることを知らしめたうえで、要請案件に関する協議を進めることも必要である。JICAのスキームと其中で提供できる支援に関する理解が不正確であると、例えば、開発調査で策定された計画の資金も提供してくれるという誤解が生じることがある。
JICAの予算	<ul style="list-style-type: none"> 案件の内容や他の要請案件との優先順位を決定するためには、次年度以降に当該国の農業・農村開発分野に割り当てられるJICA予算（概算）を予測する（そのための情報を収集する）ことが重要である。例えば、限られた予算の中で、大型の技術協力プロジェクトを形成しても、採択されない可能性が高い。また、場合によっては、予算の大部分をその案件に回す結果となり、他の案件の採択を制約することも考えられる。
援助方針以外の政策	<ul style="list-style-type: none"> 援助方針に加え、援助に影響を与える他の政策（例えば、日本へのブーメラン効果の懸念）を把握する。
4. その他	説明
JICA職員以外の人材の活用	<ul style="list-style-type: none"> 相手国政府関係者への日常的な働きかけを通じて案件を形成することは、時間的制約に加え、個々の所員の経験や知識の差もあって現実には容易ではない。したがって、在外事務所には、各組織の重要人物と有効な関係を構築するための体制づくりが必要である。 その一方策として、政策・方針決定レベルでは、現地ODA-TFを活用する。また、案件の発掘・形成レベルでは、ナショナルスタッフ、現地の人材（各省庁のOB、コンサルタントなど）、援助調整専門家、企画調査員を、明確なTORに基づいて効率的に配置する。こうしたことを通じて、相手国政府における意思決定プロセスやニーズを把握する。 案件の発掘・形成活動を効率的に行なうために、農業・農村開発分野の専門分野の知識だけでなく、セクターの全体像を捉えて開発計画を策定する能力に加えて、相手国政府の政策・計画部門や他ドナーと政策的な協議をする能力を有する政策アドバイザーやインハウス・コンサルタントの投入も検討する。
本部と在外との情報共有	<ul style="list-style-type: none"> 援助を取り巻く環境を本部と共有し、案件採択時に在外事務所が想定しないスキームや内容の事業（相手国で受け入れられないスキームや事業）にならないように、両者間で連絡を密にとることが望ましい。 本部は在外事務所に対して、「優良案件」の定義と案件評価基準を明示する必要がある一方、在外事務所はそれらを必要に応じて本部に照会することが重要である。 円滑な案件検討・採択のためには、在外事務所は、本部における要請案件調査票の検討に必要な情報を遅滞なく収集・提示することが不可欠である。

出所：調査結果と調査団内での議論に基づき調査団作成。

参考文献

- 岡崎克彦「ドナー協調の現場から / バングラデシュの事例 バングラデシュ開発援助ネットワークとバングラデシュ・モデル」『IDCJ FORUM 特集 / 援助協調を超えて』、No.23、2003年。
- 海田能宏(編著)『バングラデシュ農村開発実践研究 新しい協力関係を求めて』、コモンズ、2003年。
- 外務省「『バングラデシュ国別援助計画』改訂作業の方針(案) - 東京・現地タスクフォースでの議論を踏まえて - 」
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/kaikaku/kondankai/senryaku/18_shiryo/sHIRYO_3.html、2004年11月8日。
- 紀谷昌彦(在バングラデシュ日本大使館)「開発援助における現地機能強化を、なぜ、そしていかに進めるべきか - 途上国現地からの問題提起 - 」、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>、2004年7月22日。
- _____「現地 ODA タスクフォースは何を目指すのか - バングラデシュ・モデルの経験から考える - 」、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>、2004年3月5日。
- 国際協力機構「現場(在外)強化ガイドライン<「現場主義」新体制下の業務実施方法>(試行版)」、2004年9月29日。
- _____ 企画・調整部 事業評価グループ「プロジェクト評価の手引き 改訂版 JICA 事業評価ガイドライン」、2004年2月。
- _____ 国際協力総合研修所「開発課題に対する効果的アプローチ<農業開発・農村開発>」、2004年8月。
- _____ 国際協力総合研修所「課題別指針 農業開発・農村開発」、2004年10月。
- _____ 農村開発部「バングラデシュ国 参加型農村開発プロジェクト(フェーズII) 事前評価報告書」(案)、2004年11月。
- _____ 農村開発部「プロジェクト研究 アフリカの農業・農村開発と農産物貿易の関係に関する研究」(最終報告書)、2005年3月。
- 国際協力事業団 アジア第二部「バングラデシュ人民共和国 住民参加型農村開発行政支援計画 中間評価報告書」、2003年7月。
- 在バングラデシュ日本大使館 / JICA バングラデシュ事務所 / JBIC ダッカ駐在員事務所「『選択・集中・連携』を通じた ODA の効果的・効率的実施(バングラデシュ・モデル)」、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>。
- _____「バングラデシュ国 農業・農村開発セクタープログラム」(2004年度用最終稿)、2005年1月19日。
- _____「バングラデシュ国 農村開発セクタープログラム」、2003年7月1日。
- _____「バングラデシュ国 農村開発セクタープログラムの進捗状況(メモ)」、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>、2004年2月17日。

_____ 「 Bangladesh・モデルの当面の優先課題」、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>、2003年12月14日。

政策研究大学院大学（GRIPS）開発フォーラム「オールジャパン体制の構築～『 Bangladesh開発援助ネットワーク』と『 Bangladesh・モデル』～」、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>、2003年2月。

_____ 「 Bangladesh出張報告」、2004年7月7日。

Bangladesh・モデル開発援助勉強会「JICA本部から見た Bangladesh協力の意義」、<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>、2004年1月26日。

前田徹（在 Bangladesh日本大使館）「 Bangladeshにおける援助協調と日本のとるべき対応」、2003年4月。