

カンボジア王国
北東州地域開発能力向上プロジェクト
事前評価調査・実施協議報告書

平成 19 年 9 月
(2007 年)

独立行政法人国際協力機構
カンボジア事務所

目 次

序 文

プロジェクト位置図

写 真

略語表

事前評価表

第1章 要請の背景と経緯	1
1-1 要請の背景、案件形成の経緯	1
1-2 事前評価調査の目的	2
1-3 第1次事前評価調査概要	2
1-4 第2次事前評価調査概要	3
1-5 主要面談者	3
第2章 調査結果要約	5
第3章 地方開発行政におけるプロジェクトの役割	8
3-1 地方分権化に向けた政府方針、重要な政策等	8
3-2 カンボジア地方分権化、地方開発行政の課題	13
3-3 北東州における開発と地方分権	15
3-4 地方分権化等の関連事業	17
3-5 プロジェクトに期待される役割	20
第4章 プロジェクトの基本計画	22
4-1 プロジェクト目標、成果、活動	22
4-2 プロジェクト実施体制	25
4-3 プロジェクト協力内容	25
4-3-1 調査・分析	26
4-3-2 州計画策定支援	26
4-3-3 優先事業実施支援	31
4-3-4 モニタリング・評価	33
第5章 評価結果	35
5-1 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の評価結果	35
5-2 結 論	37
第6章 プロジェクトへの提言と類似案件からの教訓	38
6-1 提 言	38
6-2 教 訓	38

付属資料

1. プロジェクト形成調査ミニッツ (2005年3月28日)	41
2. 第1次事前評価調査ミニッツ (2007年3月27日)	58
3. 北東州統計資料	64
4. 討議議事録 (R/D) 及びミニッツ (英文PDM含む) (2007年8月31日)	71
5. 実施協議時PDM(和文)	88
6. 収集資料リスト	91

序 文

カンボジア王国政府からの技術協力の要請を受け、各種調査団の派遣により検討を重ねた結果、平成19年8月31日にカンボジア国内務省とカンボジア王国北東州地域開発能力向上計画に係る討議議事録（R/D）の署名を行いました。

本報告書は、同計画の事前評価結果並びに実施協議にあたり確認した事項を取りまとめたものです。

カンボジア王国では、経済発展が進む一方、都市と農村の格差が顕著になりつつあります。特に本プロジェクトが対象とするラタナキリ州、モンドルキリ州は、先住民族が独自の文化を継承しながら生活する地域であり、カンボジア最後の秘境といわれています。

中央政府主導で進みつつある地方分権化にあわせ、今後より一層、両州政府が住民をはじめとする様々なアクターと一体となって開発を行うことが求められています。

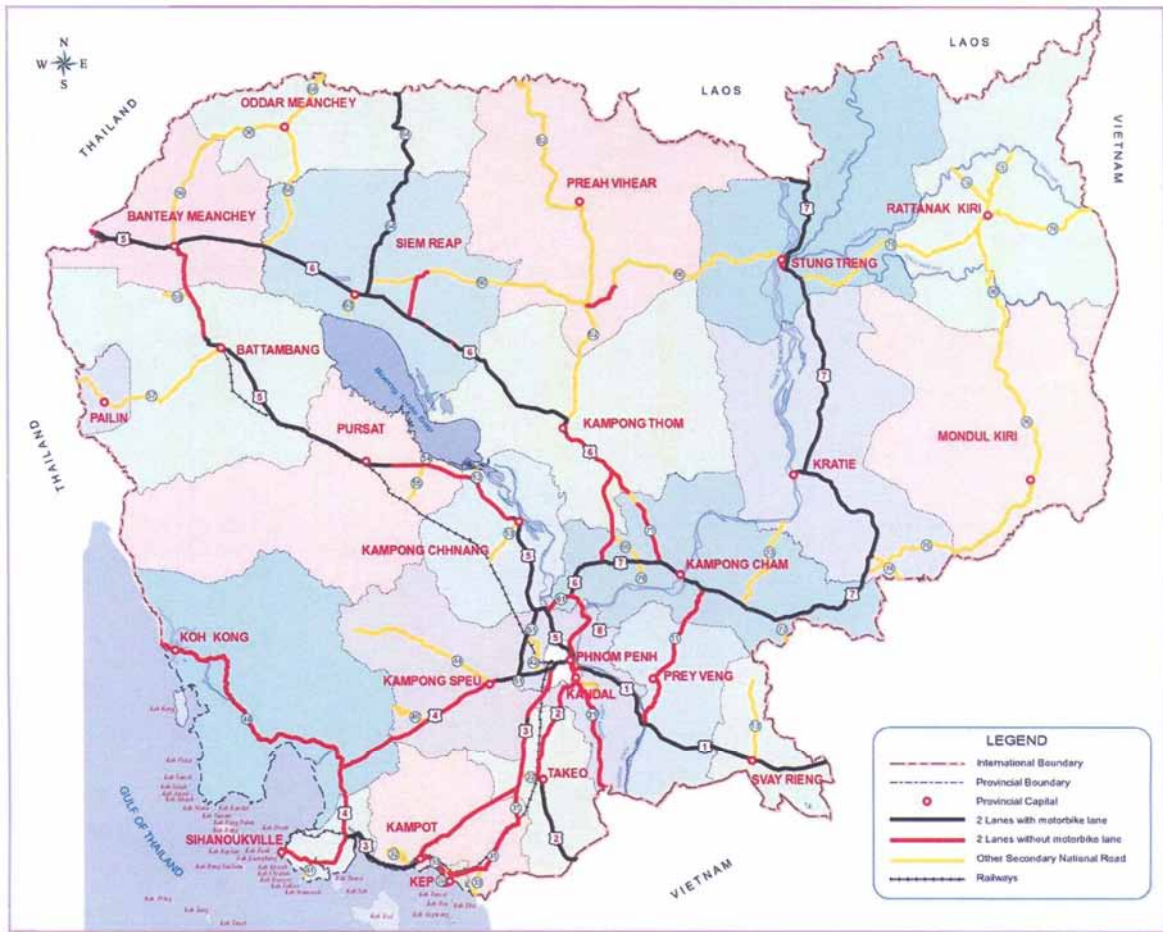
本事業が、両州政府主導の持続的な開発の一助となること、カンボジアの農村地域の一層の発展に寄与することを望んでやみません。

最後に、計画の策定にあたり、ご協力とご支援を賜りました両国の関係者の皆様に心から感謝の意を表すとともに、今後の更なるご支援をお願い申し上げます。

平成19年9月

独立行政法人国際協力機構
カンボジア事務所長 米田 一弘

プロジェクト位置図



Source Public Works Research Center, 2005

写 真



モンドルキリ州
州農村開発委員会 (PRDC)



ラタナキリ州 PRDC



モンドルキリ州 O Rearng 郡事務所



ラタナキリ州 Ochun 郡関係者との協議



典型的な少数民族の村。中央に会議室（右）があり、それを囲むように各家（左）がある。



第1次事前評価調査 ミニッツ署名



討議議事録 (R/D) ミニッツ署名

略 語 表

略語	英語	日本語訳
CARERE	Cambodia Area Rehabilitation and Regeneration Project	カンボジア地域再建・再生プロジェクト
CAR	Council for the Administrative Reform	行政改革評議会
CAU	Contract Administration Unit	契約・事務班
CDC	Council for the Development of Cambodia	カンボジア開発評議会
CLV	Cambodia, Laos and Vietnam	カンボジア、ラオス、ベトナム
C/P	Counter Part	カウンターパート
C/S	Commune/ Sangkat	コミューン・サンカット (村・町)
D&D	Decentralization and Deconcentration	地方分権・業務分散
DFT	District Facilitation Team	郡調整チーム
DIF	District Investment Fund	郡投資基金
DoLA	Department of Local Administration	地方行政局
FU	Financial Unit	財務班
ICC	Inter-Commune Cooperation	コミューン間協力事業
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LAU	Local Administration Unit	地方行政班
LDF	Local Development Fund	地方開発基金
MOI	Ministry of Interior	内務省
MRD	Ministry of Rural Development	農村開発省
NCDD	National Committee for Management of Decentralization and Deconcentration Reform	地方分権・業務分散改革運営委員会
NSDP	National Strategic Development Plan	国家開発戦略計画
OJT	On the Job Training	日常業務を通じた実務訓練
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネージメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PFT	Provincial Facilitation Team	州調整チーム
PIF	Provincial Investment Fund	州投資基金
PIP	Provincial Investment Plan	州投資計画
PLAU	Provincial Local Administration Unit	州地方行政部
PLG	Partnership for Local Governance	地方行政パートナーシップ

PO	Plan of Operations	活動計画
PRDC	Provincial Rural Development Committee	州農村開発委員会
PRDC ExCOM	Provincial Rural Development Committee Executive Committee	州農村開発委員会実行委員会
PSDD	Project to Support Democratic Development through D&D	地方分権・業務分散を通じた 民主化支援プロジェクト
PSDP	Provincial Strategic Development Plan	州開発戦略計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
ST	Seila Taskforce	セイラ・タスクフォース
TSU	Technical Support Unit	技術支援班
UNCDF	United Nations Capital Development Fund	国連資金開発基金
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画

事前評価表

1. 案件名 カンボジア王国北東州地域開発能力向上プロジェクト
2. 協力概要 (1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）北東部の辺境地域に位置するラタナキリ州及びモンドルキリ州において、現状分析・調査、計画策定、事業実施及びモニタリング・評価のプロジェクトサイクル全般に関する州行政官の能力向上を図る。これらを通じて、州農村開発委員会（PRDC）により主体的かつ戦略的に州開発事業が実施されるようになることが期待される。 (2) 協力期間 2007年10月～2011年3月 (3) 協力総額（日本側） 約3億2,700万円 (4) 協力相手先機関 プロジェクト監督機関：内務省（MOI）地方行政総局 プロジェクト実施機関：MOI地方行政局、ラタナキリ州及びモンドルキリ州のPRDC実施委員会 (5) 国内協力機関 なし (6) 裨益対象者及び規模、等 直接裨益対象者：ラタナキリ州及びモンドルキリ州の州行政官 約1,000人 ¹ 間接裨益対象者：両対象州の地域住民 約20万人 ²
3. 協力の必要性・位置づけ (1) 現状及び問題点 1991年の和平協定後、国連開発計画（UNDP）などドナーにより開始されたカンボジア地域再建・再生プロジェクト（CARERE）は1996年にセイラ・プログラム ³ として国家プログラムとなり、2006年までカンボジア全土で展開された。同プログラムの下、カンボジア政府は地方分権化を推進してきており、2002年にはその第一歩として地方選挙による1,621のコミューン評議会を設立した。 カンボジアの地方行政は、州（市）・郡（区）・コミューン・サンカット（村・町）（C/S）の3層 ⁴ に区分される。州・郡は、中央政府任命による州知事・郡長及び各省庁

¹ プロジェクトの中心的なカウンターパート（C/P）となる人材は約60名、日常業務を通じた日常訓練（OJT）対象となる人材は約940名と試算。なお、OJT対象者の規模及び深度はプロジェクト実施を通じて確定する。

² カンボジア開発評議会（CDC）作成の2010年人口予測値による。出所は、日本アセアンセンターのホームページ。

³ セイラとは、クメール語で「礎」の意味。セイラ・プログラムは、国連開発計画（UNDP）等が中心となって支援した10年間のプロジェクトで、2007年1月に終了した。同プログラムは村・町自治区（コミューン／サンカット）のための予算配分・管理等を行い、現在は地方分権・業務分散改革運営委員会（NCDD）にその業務が継承されている。

⁴ 括弧内はプノンペンなどの市街地で適用されている。

からの出先機関であるセクター局を有するものの、コミューン評議会に相当する組織は設置されていない。また、その役割もまだ曖昧なままである⁵。現時点では、セイラ・プログラムによって設置されたPRDCが、引き続き州開発戦略計画（PSDP）の策定、実施モニタリング、民間セクターやNGOとの調整を含む州開発事業の実施において中心的役割を果たすことが求められている。

本プロジェクトの対象となるラタナキリ州及びモンドルキリ州は、カンボジア北東部に位置し、国内天然林の約4割が存在する、自然資源の豊富な地域である一方、国内先住民族の9割以上が暮らしているが、遠隔地という地理的特性から必ずしも開発の優先順位が与えられてこなかった。現にカンボジアのミレニアム開発目標報告書（2003年）において、ラタナキリ州及びモンドルキリ州の開発レベルは、国内最下位に位置づけられている。

また、地方行政機能の強化に必要な人材の数及び能力は不足しており、特に北東州ではこの傾向が著しい。少数民族が多い地域であることから言語障壁があるほか、教育レベルも概して低い傾向がある。行政官についても、地方勤務のインセンティブが低いことから優秀な人材が集まらない。また、セイラ・プログラム等によりコミューンの機能が強化される一方で、州・郡はその機能が明確に規定されていないこともあり、既存の州開発計画はコミューンからのプロポーザル（事業提案）の単なる積み上げとなっており、州及び郡全体としての優先課題の設定やそれに基づく優先事業の決定といった、戦略的なアプローチは皆無である。

近年、同地域では、少数民族の生活環境は、投資家の経済活動により悪影響を受けており、特に先住民族が伝統的に所有・利用してきた土地の占拠や利用権の侵害は顕著である。これらの事例では森林から農地への転用を目的とした森林伐採が伴われており、森林と林産物に大きく依存する住民の生計のみならず、貴重な生物多様性にも重大な損害を与えている。

近年、両州への開発支援が増加しつつあり、開発事業の優先づけ、投資家の開発事業への巻き込み等、州行政官によるこれら支援のマネージメントの改善・向上が必要となってきた。以上から、地域住民による持続的な地域振興、州行政官による戦略的な開発事業の企画、実施が求められているが、これらの中心となる内務省並びに各州政府は十分な人材及び体制を有しておらず、そのキャパシティ・ディベロップメントが求められている。

（2）相手国政府国家政策上の位置づけ

国家貧困削減戦略（NPRS2003～2006）、2003年発表の四角戦略（Rectangular Strategy）で地方分権及び業務分散の推進を強調しているほか、2005年には地方分権・業務分散（D&D）推進に向けた戦略書を作成し、①地方における民主主義の普及・強化、②地方開発の推進及び貧困削減、をその主要な目的としている。また、現在、州及び郡の役割分担を含む地方自治法（組織法）の策定作業中であるほか、NCDDが設立され、セイラ・プログラムの成果を統合することとなっている。

一方、北東州に関する政策としては、カンボジア、ラオス、ベトナム3カ国（CLV）による開発の三角地帯マスタープランが2004年に完成、合意している。同プランでは、セクターごとの開発プログラム及び優先プロジェクト案が提示されており、いずれも地域の特性を反映した内容となっている。

⁵ 現在、策定中の地方自治法（組織法）において明確に規定される予定である。同法は、2007年内には成立する見込みである。

- (3) わが国援助政策との関連、国際協力機構（JICA）国別事業実施計画上の位置づけ（プログラムにおける位置づけ）

カンボジアに対する国別援助計画（予定）では、「グッドガバナンス支援」「経済・社会基盤開発支援」及び「能力開発支援」の3つを重点分野として掲げている。特に、「地方分権化の流れに沿った地方レベルの職員の能力開発支援」を「能力開発支援」のなかで取り上げている。また、JICA国別事業実施計画では、「人材育成・制度整備・インフラ整備を通じ、経済成長と貧困削減の両立への協力により、人間の安全保障の実現を図る」ことを対カンボジアの協力量針としており、行政機能の強化に資する人材育成及び制度・枠組みの整備を重視している。また、協力重点分野として「グッドガバナンスの推進」、そのなかの協力プログラムとして「行政能力向上」を掲げている。

カンボジア北東州については、「開発の三角地帯」に属する地域であり、わが国政府のカンボジア、ラオス、ベトナム（CLV）支援の新たなイニシアティブとして日本・CLV首脳会議でも重視されている。このため、JICAとしても同地域を対象とした「開発三角地帯マスタープラン」の実施を積極的に支援する方針を示している。

4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標（アウトカム）

1) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

PRDCにより、主体的かつ戦略的に州開発事業が実施される。

（指標・目標値）

- ・ PSDPの質が向上する（データ分析に基づいた戦略的な計画の策定、長期プラン）。
- ・ PRDCにより事業進捗がモニタリングされ、必要な指導がなされている。

2) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

対象州において持続的地域開発のための地方行政能力が強化される。

（指標・目標値）

対象州において

- ・ PSDPが、引き続きデータ分析及び調査結果に基づき策定されている。
- ・ 地域開発事業が、PSDPの方針に沿って選定・実施されている。
- ・ 事業評価及びモニタリングが実施され、結果がフィードバックされている。
- ・ 行政サービスデリバリーに対する地域住民の満足度が向上する。

3) 協力終了後10～15年後に達成が期待される目標（スーパーゴール）と指標・目標値

対象州において、地域資源を利用した持続的な地域振興により、貧困が緩和される。

（指標・目標値）

対象州において

- ・ 貧困世帯が減少する。
- ・ 収入レベルが向上する。
- ・ 地域資源を活用した地域振興活動が実施されている。

(2) 成果（アウトプット）と活動

1) 成果1：州行政官の分析・調査能力が向上する。

（指標・目標値）

モンドルキリ州、ラタナキリ州において

1-1 データ分析及び調査結果に基づく状況調査報告書（州ごと）が完成する。
（活動）⁶

1-1 州の基礎情報を確認、整理する。

1-2 開発ポテンシャルを確認する。

1-3 上記を基に、経済・社会・インフラ分析を行う。

2) 成果2：州行政官の地域開発計画策定能力が向上する。

（指標・目標値）

モンドルキリ州、ラタナキリ州において

2-1 州開発計画の策定プロセス改善に関する報告書（州ごと）が作成される。

2-2 優先課題分野において提案された事業の数。

2-3 優先課題分野において、ローリングプランの施策として選定された事業の数及び事業に配分された予算金額（割合）。

（活動）

モンドルキリ州、ラタナキリ州において

2-1 州開発計画策定プロセスを検証し、改善点を整理する。

2-2 コミューン投資計画検討、郡インテグレーションワークショップ⁷実施の側面支援を行う。

2-3 調査・分析結果に基づき優先課題を整理し、優先開発事業を選定する。

2-4 州開発計画、ローリングプラン及び州投資計画の見直しを支援する。

3) 成果3：州行政官の地域開発事業実施・管理能力が向上する。

（指標・目標値）

モンドルキリ州、ラタナキリ州において

3-1 事業実施プロセス（資金管理、事業の技術サポート）の改善に関する報告書（州ごと）が作成される。

3-2 計画された事業のうち計画期間内に執行された事業数及び金額。

（活動）

3-1 選定された事業の実施支援を通じ、州行政官へのOJTを行う。⁸

4) 成果4：州行政官のモニタリング、評価能力が向上する。

（指標・目標値）

モンドルキリ州、ラタナキリ州において

4-1 モニタリング、評価の手法及び体制が確立し、情報が共有される（州バージョンのマニュアル、ブックレット等の形で）。

4-2 プロポーザル作成に関するテクニカル・チェックリストが作成される。

（活動）

4-1 優先事業等のモニタリングを通じ、事業管理手法の改善を図る（OJT）。

4-2 優先事業の評価を行う。

4-3 上記のモニタリング及び評価結果を計画策定、事業実施に還元する仕組みを整

⁶ 成果1から成果4に係るすべての活動は、両州の各担当行政官とともに実施する。

⁷ 郡ごとにコミュニティからの要望を優先づけ、事業選択をするワークショップ。PRDCが中心となり、毎年10月ごろに実施している。

⁸ 成果3に係る活動については、カンボジアとの協働により確定することが重要。そのため、成果1及び2に係る活動の結果を得て後に詳細が決定される。詳細は、明らかになった時点で両州の開発計画に則り、活動計画（PO）の中に明記することとする。また、同活動に従事するC/Pは、活動の内容が明らかになった時点でPRDC ExCOMが適任者を配置することとする。

える。

(3) 投入（インプット）

1) 日本側（総額 3 億2,700万円）

- ・ 専門家派遣（最大時4名、分野：チーフアドバイザー、地域開発計画、農村インフラ計画、モニタリング・評価、地方行政、業務調整）
- ・ 機 材
- ・ C/P研修
- ・ OJT実施のための在外事業強化費

2) カンボジア側

- ・ C/Pの配置
- ・ 州農村開発委員会実行委員会（PRDC ExCOM）の事務所スペース及び設備（可能な範囲）
- ・ プロジェクト実施のためのローカルコスト

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

1) 上位目標達成のための外部条件

- ・ 地方分権化の政策・方針が大きく変わらない。
- ・ NCDDの枠組みが変更されない。
- ・ PRDC及び各セクター省庁の人材が、政府組織外に流出しない。

2) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・ 地域資源が著しく喪失されない。

3) 成果達成のための外部条件

（なし）

4) 前提条件

- ・ C/Pが適切に配置される。
- ・ プロジェクトコンセプトが州政府関係者に受け入れられる。

5. 評価 5 項目による評価結果

(1) 妥当性

- ・ カンボジアは、NPRS2003～2006及び四角戦略で地方分権・業務分散の推進を強調しているほか、2005年にはD&D推進に向けた戦略書を作成し、地方分権化を推進している。また、現在策定作業中の地方自治法（組織法）により、今後州及び郡の強化を図る方針である。地方分権化の目的のひとつとして、「地方開発の推進及び貧困削減」をあげており、特に多くの少数民族が居住し、開発支援が比較的遅くから入りはじめたために行政官の能力が低い北東州に関しては高いニーズを認識している。
- ・ 2007年中にも策定される見通しの地方自治法（組織法）が施行されるに際しては、州・郡レベルにおいてこうした戦略的視点をもって行政サービスを企画・実施していく能力を有した地方行政官の存在は不可欠であり、対象国及び対象地域におけるニーズは極めて高い。組織法が施行され、2013年ごろには州政府へと業務が移行される見通しであるが、本プロジェクトはこの移行期間を対象期間とし、州政府の将来的な仕事を見越して、業務プロセスの見直しを行うものである。この意味で、タイミングの面においても妥当性が高い。
- ・ カンボジアに対する日本の援助政策としては、「人材育成・制度整備・インフラ整備を通じ、経済成長と貧困削減の両立への協力により、人間の安全保障の実現を図る」ことをJICAの対カンボジア協力量針として掲げているほか、行政機能の強化に資する人材育成及び制度・枠組みの整備を重視している。また、北東州は「開発の三角地帯」に属する地域

であり、同地域を対象とした「開発三角地帯マスタープラン」の実施に対し、わが国は積極的に支援する方針を示している。

(2) 有効性

- ・本プロジェクトは、「分析・調査」「計画策定」「事業実施」及び「モニタリング・評価」といったプロジェクト・サイクルの各段階における州行政官の能力向上を通じて、州の開発事業実施における主体性・戦略性を向上することをめざすものであり、プロジェクト目標を達成するために十分なアウトプットが計画されている。
- ・州行政官の能力向上には、プロジェクト・サイクルの各段階に関する実施能力を向上するほか、活動を通じて抽出される既存の仕組みの改善点（州行政官の「気づき」）、それらを整理し取りまとめた報告書（ガイドブックなど）による「プロセス改善」を含むものであり、これらを通じて州行政官の主体性及び戦略性の向上が期待できる。
- ・計画された各成果は、PSDPの質の向上とその実施に寄与するものであり、プロジェクト目標の指標は適切に設定されている。
- ・計画された成果がPSDPの質の向上に活用されるためには、プロジェクトのコンセプトが関係者に十分に受け入れられる必要があることから、外部条件として設定されているが、こうした視点はカンボジア側（MOI）にも明確に認識されていることから、満たされる可能性が高いと判断される。

(3) 効率性

- ・本プロジェクトにはコストのかかる大規模な機材供与や設備建設は含まれておらず、ソフト部分への協力を中心としている。また、対象地域での業務実施にはクメール語を話せる人材が不可欠であることから、日本人専門家の投入を最小化し、なるべくローカル人材を活用する計画であり、業務の効率的かつ効果的な実施が可能と期待できる。
- ・各成果の指標はいずれも入手が容易であり、指標としての適切性に加え、入手のコスト面からみても適切に設定されている。
- ・JICAは2007年2月よりMOI地方行政総局を中心に「地方行政能力向上プロジェクト」を実施しており、中央レベルでの国家プログラム及び他ドナーとの調整を行うこととしている。同プロジェクトとの連携を通じて、本プロジェクトは他ドナーとの活動内容の重複を避けるとともに、必要に応じて中央政府への政策提言も可能となる。

(4) インパクト

- ・本プロジェクトは対象2州のPRDCをフォーカルポイントとし、州行政官を対象として実施するものであり、能力向上された州行政官がプロジェクト終了後も対象州の行政官として勤務を続けることにより、対象州の地方行政能力は強化されると期待できる。
- ・対象地域は少数民族が多数を占める地域であることから、本プロジェクトの実施により特定の少数民族が不利益を被る、あるいは利益を受けることができない可能性は低い。
- ・カンボジア政府による地方分権化の政策・方針は1991年和平協定以降一貫しており、また近年は更に推進する目的でNCDDの枠組みを構築している。本プロジェクトはNCDDの枠組みのなかで実施する旨両国間で合意していることから、外部条件が満たされる可能性は高い。

(5) 自立発展性

- ・カンボジア政府による地方分権化の方針は一貫しており、近年も更なる推進のための枠組みづくり（NCDD）、法的整備〔地方自治法（組織法）の策定〕などが実施されている。本プロジェクトはこれらの潮流に沿うものであり、プロジェクト終了後も政策支援は継続さ

れるものと見込まれる。また、本プロジェクトはPRDCをフォーカルポイントとして実施するが、今後地方分権が一層進んでいった際には、PRDCが州政府に引き継がれていくことはMOIと確認済みであり、組織面における自立発展性は確保されていると判断される。

- ・対象州においては、行政組織からの人材流出がカンボジア国内の他の地域に比べて少ないことから、プロジェクト終了後も何らかの形で州の行政機能に関与していくことが期待できる。
- ・本プロジェクトは、北東州2州を対象とするものであるが、MOIはここでの成果を隣接するストゥントレン州及びクラチェ州に波及させたいとの意向を示している。また、上記2州に限らず農村遠隔地や都市近郊の農村地域などへの波及も念頭に置いており、プロジェクト終了後の波及効果も期待できる。
- ・本プロジェクトでは、OJTとして実際の事業運営を行うにあたりプロジェクト追加予算を計上する予定であるが、既に対象地域2州には他ドナーの様々な資金援助がプレッジされていることから、本プロジェクトの終了後についてもこうした活動（事業）の持続可能性については確保できる可能性が高いと判断される。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

- ・本プロジェクトは、カンボジア国内でも特に開発から取り残された地域である北東州の2州を対象としている。カンボジア政府の政策にも示されているとおり、地方分権・業務分散の目的のひとつはこうした地域の貧困削減であり、本プロジェクトにおいても地方行政官の能力向上を通じて行政サービスの充実を図り、ひいては地域住民の貧困削減に寄与することをめざしている。
- ・また、本プロジェクトの対象地域は森林資源が豊富で、生物多様性の宝庫でもある。同地域の地域資源（森林資源等）は地域住民の生計の源であり、その持続的な利用と保全は、環境保全の視点からのみならず住民の生計向上を図るうえでも、欠くべからざる重要な要素である。本プロジェクトではこれらのことを強く認識し、プロジェクト実施の全過程を通じて配慮を行っていく。
- ・対象地域は少数民族が多数を占める地域であることから、本プロジェクトの実施により特定の少数民族が不利益を被る、あるいは利益を受けることができない可能性は低いと考えられるが、プロジェクトの実施にあたっては社会階層、性別、民族などの間で格差が広まらないよう配慮を行う。例えば、少数民族の格差是正においては一村一品の視点を配慮する。
- ・NCDDでは、ジェンダー配慮を行いつつ事業を実施することとなっている。本プロジェクトはNCDDの枠組みに沿って実施するものであり、必要なジェンダー配慮を行っていくものとする。対象地域は少数民族の多い地域であり、少数民族の女性特有のジェンダー・イシューもあることから、十分な配慮を行っていく。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

- ・国連資金開発基金（UNCDF）地方開発基金（LDF）プログラム

本案件は、セイラ・プログラムにより設置された村、コミュニティ、郡の開発委員会（1998年当時）が、州開発計画の策定及び実施において、PRDCと協働することを目的とした。その結果、各レベルの開発委員会による縦の繋がりだけではなく、州レベルにおける各セクター局間の協働、PRDCと州セクター局とのコミュニケーションの必要性についても認識された。また、ドナーによるプロジェクトは、PRDC及び州計画局との協議なしに、新しいアプローチを採用すべきでないとの意見もあげられている。

- ・インドネシア 地方行政人材育成プロジェクト／地方開発政策支援プロジェクト

農業技術や環境計測などの技術移転を目的としたプロジェクトにおいては、中央政府を実施機関とし、その先の普及は先方政府の責任とする計画が多数を占めていたが、地方分権化を推進するプロジェクトにおいては、地方行政体を直接の実施機関とするアプローチが有効であ

る。しかし、その場合においても、地方分権化を政策・法制度面で推進しているマクロレベル（中央政府）の関与を確保することが極めて重要である。

また、地方開発のメカニズムを構築していくうえで、州やコミュニティレベルの行政機関が、自ら地方のニーズ、地域情報、予算、組織的・人的ネットワーク、身近な開発資源等の重要性を認識することが重要であると指摘されている。

加えて、外発的なモデルの導入ではなく、地域をベースにした具体的な開発事業を進め、これをベストプラクティスとしてモデル化するとともに、実務経験を通じたOJTにより、主や州政府職員の開発能力を高めていく地道な方法が評価されている。

8. 今後の評価計画

中間評価：2009年6月頃 実施予定

終了時評価：2010年12月頃 実施予定

事後評価：2013年12月頃 実施予定

第1章 要請の背景と経緯

1-1 要請の背景、案件形成の経緯

カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）北東州には、国内天然林の約4割が存在しており、自然資源の豊富な「最後の秘境」として知られている。また、カンボジアのミレニアム開発目標報告書（2003年）において、ラタナキリ州及びモンドルキリ州の開発レベルは国内最下位に位置づけられている。同地域には国内先住民族の9割以上が暮らしているが、遠隔地であること、1970年代からの内戦の影響はそれほど大きくなかったことから、1990年以降の復興支援期においては必ずしも開発の優先順位が与えられておらず、開発から「取り残された（left-behind）」地域といえる。

近年、支援の緩やかな増加により、住民の生活環境は一定の改善がみられるものの、一方で、国内外の投資家の経済活動により悪影響を受けている。特に先住民族が伝統的に所有・利用してきた土地の占拠や利用権の侵害は顕著である。これらの事例では森林から農地への転用を目的とした森林伐採が伴っており、森林と林産物に大きく依存する住民の生計のみならず、貴重な生物の多様性にも重大な損害を与えている。

カンボジアでは、1991年のカンボジア暫定統治機構（UNTAC）以降の復興期において、カンボジア開発評議会（CDC）、農村開発省（MRD）を中心とした村落レベルの参加型開発が進められてきた。これらの経験を踏まえ、カンボジア政府は、1998年に行政改革国家プログラムを策定、内務省（MOI）、行政改革評議会（CAR）を中心として地方分権を進めてきた。その結果、2002年には2月に地方選挙を実施し、1,621のコミュニティ/サンカット評議会（うち111がサンカット）を発足させた。¹ また、2004年の四角戦略（Rectangular Strategy）、2006～2010年の国家開発戦略計画（NSDP）において、公共サービス充実のために引き続き地方分権化を推進することが確認されている。

本プロジェクトの対象となる2州では、豊富な天然資源を活用した持続的な地域振興を図るために、地方分権の動向に注視しつつ、行政から地域住民への公共サービスを充実させることが求められている。しかしながら、MOI並びに各州政府は十分な人材並びに体制を有しておらず、そのキャパシティ・ディベロップメントが求められている。

国際協力機構（JICA）は、カンボジア政府の要請に基づき、3回のプロジェクト形成調査を行った。その結果、各州が持続的な発展に取り組めるよう、自然・社会環境に配慮した総合開発計画を策定する意義並びに州の開発行政能力向上の必要性を先方政府と確認した。

同調査団の提言を受け、カンボジア政府は、2006年度及び2007年度案件として北東州のキャパシティ・ディベロップメントを目的とした、技術協力プロジェクト「北東州人材育成計画」をわが国政府に要請した。日本国関係者の検討にあたっては、開発の三角地帯での実施案件であることが考慮され、2006年度後半に同プロジェクトが採択された。

本事前評価調査は、技術協力プロジェクト「北東州人材育成計画」の採択を受け、事業の基本計画、実施体制等をカンボジア政府と確認するために派遣されたものである。

案件形成から採択までの経緯を以下にまとめる。

¹ 現在カンボジアにおいて、地方自治が認められているのは最も基層部分の行政区分であるコミュニティ・サンカット（村・町）（C/S）のみである。それより上層の州及び郡は行政体としては認められておらず、各省庁からの出先機関が存在するのが実態である。本報告書では、便宜上、その集合体を「州政府」「郡政府」と記載することとする。

案件形成から採択までの経緯

(1) カンボジア政府からの要請

2004年度 農村開発委員会強化プロジェクト、北東部農業開発計画

2005年度 モンドルキリ州地域総合開発計画調査

(2) 要請検討のための調査

2004年12月 第1次プロジェクト形成調査

2005年1月～2月 第2次プロジェクト形成調査（カンボジア事務所主導）

2005年2月～3月 第3次プロジェクト形成調査

(3) プロジェクト形成調査の結果

上記調査のまとめとして、第3次プロジェクト形成調査団は、下の提言を導き出した。同提言は、カンボジアMOIプラムソッカー次官とカンボジア事務所長間で確認されている（付属資料1）。

1) 開発調査はモンドルキリ州のみではなく、ストゥントレン、クラチエ、ラタナキリを含め、4州とする。

2) 要請のある開発調査と同時に人材育成のための技術協力プロジェクトが必要

(4) 2006年度及び2007年度要請

上記提言を受け、2006年度及び2007年度案件としてカンボジア政府から「北東州地域総合開発調査」及び「北東州人材育成計画」の要請があった。

(5) わが国の案件採択（2006年度後半）

日本側の案件検討の結果、人材育成を優先させることが重要と確認され、同方針についてMOIからも同意を得たことから、2006年度中に「北東州人材育成計画」が採択された。

1-2 事前評価調査の目的

事前評価調査は、第1次、第2次に分けて実施された。

第1次事前評価調査は、主に次の目的で実施した。

(1) プロジェクト基本枠組み、実施体制についてカンボジア関係者と協議、合意形成を行う。

(2) 協力内容・範囲、協力方法の基本計画案を検討する。

第2次事前評価調査（補足調査）は、コンサルタント団員（評価分析）を備上し、次の目的で実施した。

(1) 第1次事前評価調査で確認したプロジェクトの基本枠組みをプロジェクト・サイクル・マネージメント（PCM）手法に基づき、整理する。

(2) プロジェクトのカウンタパート（C/P）機関の業務内容、事業サイクルを詳細に調査する。

(3) PDM案及び事前評価表案を作成する。

1-3 第1次事前評価調査概要

(1) 調査日程 3月19～27日

3月19日 事務所打合せ、MOI表敬、打合せ

3月20～21日 ラタナキリ州調査

3月21～23日	モンドルキリ州調査
3月26日	団内打合せ、MOI協議
3月27日	ミニッツ（M/M）協議、M/M署名、事務所報告、大使館報告

(2) 団員構成

総括・農村開発	時田邦浩	JICA国際協力専門員
副総括	鵜飼彦行	JICAカンボジア事務所 次長
地域開発 (3月24日帰国)	前川憲治	JICA社会開発部第二グループ 都市地域開発・平和構築第一チーム チーム長
地方行政	井手直子	JICA社会開発部第二グループ 都市地域開発・平和構築第一チーム ジュニア専門員
計画管理	田中智子	JICAカンボジア事務所 所員
コミュニケーション活動／通訳	Siv Cheang	JICAカンボジア事務所 現地スタッフ

1-4 第2次事前評価調査概要

(1) 調査日程 5月28日～6月12日

5月28日	事務所打合せ、MOI表敬
5月29日～6月3日	ラタナキリ州調査、情報収集
6月4日	団内打合せ
6月5～8日	モンドルキリ州調査、情報収集
6月11日、12日	MOIとの打合せ（PDM案確認）、事務所報告

(2) 団員構成

事業計画	井手直子	JICA社会開発部第二グループ 都市地域開発・平和構築第一チーム Jr. 専門員
評価分析 (5月30日～)	渡辺亜矢子	株式会社地域計画連合 国際部 主任研究員

1-5 主要面談者

カンボジア政府関係者

(1) MOI

H. E. Prum Sokha, Secretary of State

H. E. Sak Setha, Director General, General Department of Local Administration

H. E. Leng Vy, Deputy Director General, General Department of Local Administration

Mr. Yin Malyna, Deputy Director, Department of Local Administration

(2) ラタナキリ州関係者

H. E. Muong Poy, Provincial Governor

H. E. Chey Sayeun, Deputy Provincial Governor

Heng Kim San, Deputy Cabinet Chief, Provincial Cabinet

Sek Hai, Chief, Provincial Local Administration Unit (PLAU)

Eng Chhay Chhim, Deputy Chief, PLAU

Phan Phirin, Deputy Director of Provincial Rural Development

Keo Pov, Chief of Contract Administration Unit, Provincial Rural Development Committee (PRDC)

Nup Maret, Chief of Finance Unit, PRDC

Soy Sona, Deputy Director of Agriculture

Korng Nea, Deputy Director of Women Affairs

Chan Kham Kheur, Deputy Director of Education, Youth and Sports

Sun Sopheap, Deputy Director of Planning

(3) モンドルキリ州関係者

H. E Lay Sokha, Provincial Governor

Svay Som Eang, Provincial Cabinet Chief

Um Khorn, Permanent Member, PRDC

Kin Chean, Deputy Director of Agriculture

Hun Vanara, Deputy Director of Planning

Nhorm Sophal, Deputy Director of Environment

Heak Sophan, Chief of Provincial Local Administration Unit (PLAU)

(4) 地方分権・業務分散を通じた民主化支援プロジェクト (PSDD)

Touch Tonet, Senior advisor, Ratanakiri

Prak Mony, Senior Advisor, Mondulkiri

(5) 在カンボジア日本大使館

村田 哲己 参事官

小林 賢一 二等書記官

第2章 調査結果要約

第1次事前評価調査は、MOI次官プラム・ソッカー氏、地方行政総局（General Department of Local Administration : GDLA）局長サク・セタ氏の強いオーナーシップの下に実施された。なお、ラタナキリ州の現地調査には、サク・セタ氏の同行を得て、効果的・効率的に実施された。

第2次事前評価調査は、第1次事前評価調査で確認した基本計画をPCM手法に基づいて再整理するとともに、現行の州開発事業サイクルを確認、プロジェクトで対応する具体的な改善課題を洗い出した。

カンボジアMOIとの主要協議事項は以下のとおり。主な点は第1次事前評価調査終了時にミニッツ（付属資料2）で合意している。

（1）本プロジェクトはカンボジア政府による地方分権・業務分散改革運営委員会（NCDD）の枠組みに従って実施する。

カンボジアでは、地方分権化に関連し、国家プログラムや様々なドナーによる活動が実施されているが、これらの活動を取りまとめる委員会（NCDD）が設置されている。本プロジェクトは、このNCDDの枠組みに沿って実施されることを確認した。

なお、NCDDの枠組みの一環として郡の行政能力強化を進めていることが明らかとなり、コミュニケーション支援要員として当該州出身のMOI職員の配置を予定されていること、さらにコミュニケーション協力事業（ICC）を推進するための郡投資基金（DIF）が配分され始めていることが明らかになった。しかし、プロジェクトの対象2州における郡の状況からは実施能力に課題が大きいと判断されるため、調査団からこのアプローチを他州と同様にラタナキリ州・モンドルキリ州に導入することに懸念を示した。MOIも、この点は問題意識をもってはいるが、具体的な解決策は今後更なる協議を行う必要がある。

また、調査団からは、郡のみならず、プロジェクトのC/Pとして地方人材が得にくい場合の対応として中央からの人材派遣可能性を質問した。これに対し、MOIはいくつかの選択肢を示したうえで、それに向けた適切な対応をJICAと協議することとした。

（2）プロジェクト名を、「北東州地域開発能力向上プロジェクト」とすることを検討する。

要請段階のプロジェクト名は「人材育成プロジェクト」であったが、地方関係者との協議を進めるなかで、同名では、組織としての能力強化をめざすプロジェクトのイメージがわきにくく、人材育成＝教育と誤解を得やすいことが判明した。

プロジェクトがめざすのは、州政府の地域開発のためのキャパシティ・ディベロップメントであるため、プロジェクト名は「地域開発能力向上（キャパシティ・ディベロップメント）がより適切であることをMOIと確認した。

第1次事前評価調査団帰国後に、外務省に説明し、同変更に関し合意を得たため、2007年度包括口上書で名称変更を正式に確認することとなった。

（3）本プロジェクトの能力強化の対象は、ラタナキリ州及びモンドルキリ州の農村開発委員会（PRDC）に係る州の職員である。ただし、現在草案中の地方自治法（以下、「組織法」

と記す)が制定された場合にはそれに準じた組織を対象とする。なお、他州での成果の活用については、中間評価時に検討することとする。

MOIでは、2007年中の成立をめざし、組織法を草案中である。関連省庁等の調整が難航していることによりその進捗は遅れているものの、将来的には同法に基づき、州政府、郡政府とそれぞれの議会が設置される予定である。

対象地域では、省庁からの出先機関(各セクター局とする)の単独の活動はほとんどなく、PRDCを中心とした開発事業が主である。そのため、現状ではPRDCが州政府の役割を担っており、徐々にこの体制が州政府に移行していく可能性が高いことを確認した。

なお、プロジェクトは当初、ラタナキリ、モンドルキリの2州で行うが、MOI側は将来的にその成果をクラチエ州、ストゥントレン州を含む北東4州に裨益させたいとの考えがあり、中間評価においてその是非を検討することとした。

- (4) 本プロジェクトの実施機関は、MOIの地方行政局及び2州の農村開発委員会実行委員会(PRDC ExCOM)である。プロジェクトディレクターは地方行政総局長、プロジェクトマネージャーは地方行政局長及び2州のPRDC ExCOMの常任委員とした。

カンボジア政府からの要請書では、実施主体がMOIとなっており、MOI、州政府、地域住民3者への直接支援を実施する内容となっていたが、プロジェクトの投入は限られていること、前述のように他ドナー等の支援と一体となって地方開発に取り組む必要があることから、プロジェクトの主なターゲットは両州のPRDC、実施機関はMOIの地方行政局並びにPRDC ExCOMであることを確認した。

- (5) 本プロジェクトの目標は、PRDCによって州開発事業が主導されることとし、州政府関係者の調査・分析能力、計画能力、実施能力、モニタリング・評価能力をそれぞれ強化することで、プロジェクト目標を達成するものである。

上述のとおり、各州のPRDCが主なC/Pとなることを確認したことを受け、プロジェクト目標、成果、活動をより具体化し、支援範囲の焦点を示す内容とした。詳細は4章プロジェクト基本計画並びにプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)のとおりである。

- (6) 合同調整委員会(JCC)は、年間計画の承認、モニタリング及び実施における課題の協議を行うものであり、プロジェクトディレクターが議長となる。PRDC ExCOMメンバー全員を含む双方関係者による委員となる。

- (7) 本プロジェクトの実施期間は、2007年～2011年までとする。

カンボジアからの当初要請は2009年までの2年間であったが、カンボジア側からはなるべく長い期間支援してほしい、との意向が伝えられた。

プロジェクトはPRDCの既存の事業サイクル(表4-2参照)を徐々に改善する必要があるため、既存の事業サイクルに沿って実施すること、サイクルの改善が軌道に乗るためには少なくとも3サイクル以上のモニタリングが妥当であることを確認した。また、次回の州開発戦略計画は2011年1月から開始すること、次回のコミューン選挙が2012年4月に実施されることから、2011年までを事業期間とすることを確認した。

(8) 日本側からの投入として、OJTのための州開発事業への費用を含めた。

プロジェクト対象州では、国家プログラム、ドナーからのファンドが州予算として確保（配分）されているが、ファンドの内容によって、実施可能な活動、セクター、実施者が異なる。これらの予算配分は、PRDCを中心にまとめ、郡インテグレーションワークショップで最終調整が行われる。

プロジェクトでは、セクターを特定しない日常業務を通じた実務訓練（OJT）のための活動費を用意し、将来の州予算による事業運営をパイロット的に実施、支援することを確認した。

なお、特定の州に新規のファンドが用意されると、既存の予算配分が減少する事例も確認されたため、調査団からは、プロジェクトの予算はオントップで確保されるべきで、他の予算は減らさない努力をしてほしい、とMOIに伝えた。

第3章 地方開発行政におけるプロジェクトの役割

3-1 地方分権化に向けた政府方針、重要な政策等

(1) 地方分権化の動向、政府方針

2002年カンボジア政府は、参加型開発、民主主義強化、持続的なサービス提供、貧困削減などいくつかの目標を掲げ、地方分権の第一歩として、地方選挙によってコミューン評議会を設立した。このような地方分権に対する目的意識は、1991年和平協定後の国連開発計画（UNDP）などのドナーによる緊急支援的なパイロット・プロジェクトであるカンボジア地域再建・再生プロジェクト（CARERE）そして、それに続くCARERE2の経験によって醸成されたものと考えられる。CARERE 2は、1996年にセイラ・プログラムとして国家プログラムとなり、プログラム対象州の範囲を拡大していった。1997年にはCDCにセイラ・タスクフォース（ST）が設置され、2003年には全国展開するが、継続してドナーからの多大な支援を受けてきた。同プログラムは、コミューン及び州レベルの開発能力の強化を目標として参加型開発手法を全国に広げ、コミューン及び州における開発行政の大まかな制度の枠組みを整備するとともに人材育成にも着手した。

2005年、政府は地方分権・業務分散（D&D）推進に向けた戦略を作成した。政府によるD&Dの主要な目的は、①地方における民主主義の普及・強化、②地方開発の推進及び貧困削減であることがこのD&D戦略書によって明確となった。また、同戦略書によると、今後、中央政府による州知事及び郡長の任命制を継続する一方で、2013年頃を目途に州及び郡のレベルに比例代表制の間接選挙で選出される評議会を新たに設置する予定である。現在、D&D戦略の枠組みに沿って、州及び郡の役割分担を含む組織法を策定する作業が進められている。

中央政府主導による更なる地方分権化の方針に従い、STはMOIに移管し、セイラ・プログラム、コミューン支援国家委員会（National Committee to Support Commune Sangkat : NCSC）及びCARの業務分散分野の機能が統合してNCDDが設立した。

他方、このような中央政府主導の地方分権化の波は、パイロット州のバタンバン州、シェムリアップ州を除き、いまだ地方には届いていない。州政府では、2006年セイラ・プログラム終了後の現在でも、同プログラムによって確立した制度及び機関は地方開発行政の中心的役割を担っており、PRDCはそのうちの1つである。2002年のC/S評議会設置後の地方行政の現状につき、セイラ・プログラム設置機関も含め、各地方行政レベルの組織・役割・予算を中心に以下に述べる。

(2) 地方行政の現状

カンボジアの地方行政は、憲法（第145条及び146条）に規定されるように、州（市）・郡（区）・C/Sの三層（括弧内はプノンペンなどの市街地で適用）に区分される。コミューンが直接選挙で選出された評議会を有するのに対し、州・郡は各省庁からの出先機関であるセクター局を有し、州知事・郡長は中央政府から任命される。現時点で組織法を策定中（所管省庁のMOIは2007年内には成立させたいとしている）であるため、それぞれの行政レベルにおける役割はいまだ曖昧なままである。

(3) 州（市）の組織・役割・予算

1) 組織

州レベルには、州知事、副知事（州によって人数は異なる）、官房、各省庁の出先局が存在する。そのなかで、5ヵ年PSDPの策定を含む、州開発事業実施で中心となる業務を行うPRDCがセイラ・プログラムによって設置されている。設置時期は、各州にセイラ・プログラムが導入された時期となるため、PRDCの業務経験は州によって異なる。PRDCは、一般的に州知事を委員長、副知事を第1副委員長、農村開発局長を第2副委員長とし、常任委員を置き、実行委員（Executive Committee：ExCOM）を有する。

ExCOMは、州によってメンバー構成は異なるが、通常、第1副知事及び農村開発局長を副委員長に置き、計画局長、財政局長、農業局長、女性局長などいくつかのセクター局長をメンバーとし、契約及びモニタリング評価を担当する契約・事務班（CAU）及びモニタリング評価・情報（MEI）班（CAU&MEI）、地方分権に係る法律施行などにおいて知事を支援する州地方行政部（PLAU）、財務を管理する財政局及び州公庫班（FU&TSR）、開発計画実施でインフラを中心に技術支援を行う技術支援班（TSU）の4班を有する（図3-1参照）。ExCOMに所属する職員は、州のセクター局（主にPLAU、計画局、農村開発局、財務局）から出向の形で配置されている、いわばプロジェクトメンバーである。

また、このほか、PLAU管轄の州調整チーム（PFT）及び郡調整チーム（DFT）は、コミュニケーションの活動を支援している。

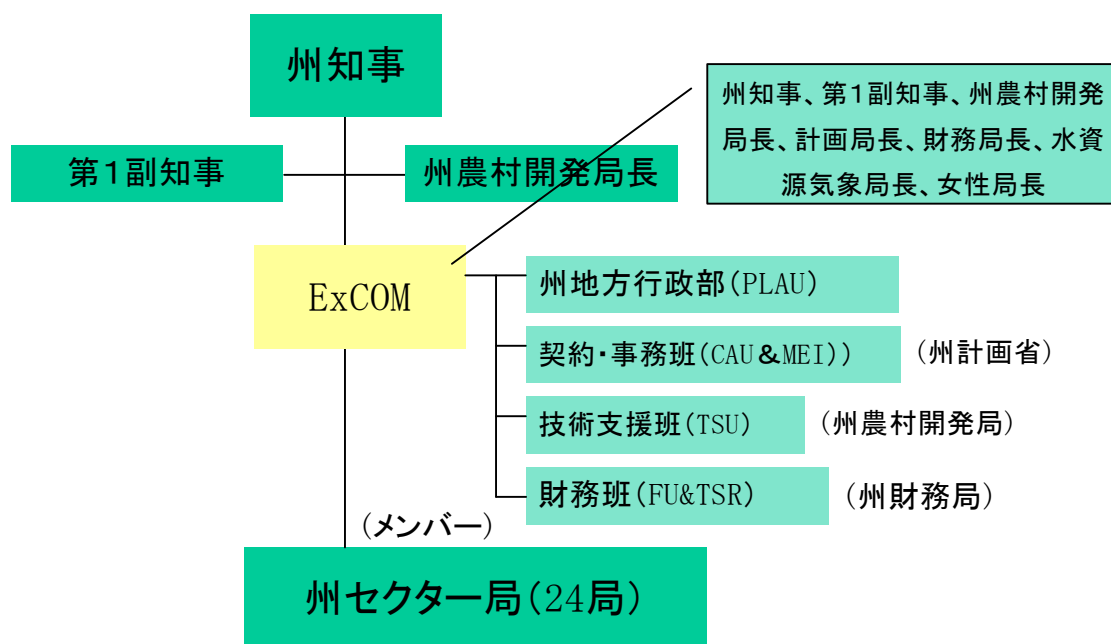


図3-1 PRDC組織図

2) 州及びPRDCの役割

1994年のMOI令では、州レベルでの業務として戸籍の作成・管理、許認可事項（営業、建設許可、バスタクシーの営業許可等）、車両登録、選挙人名簿管理、警察行政、土地登記、環境行政、物価の監視、民間の武器統制、文化遺産の保護、児童福祉などと定

めている。また一般に、学校、保健所、運輸、水道、電気、衛生、ゴミ処理、駐車、市場などの広い範囲が州の管轄とされている。また州は、C/Sへの研修、計画策定、開発事業の入札・管理、技術的事項につき支援する役割があり、コミューンの公庫は州が管理している。

過去にPRDCは、法的根拠を農村開発省の省令（decree）とし、その役割を①州開発計画の承認、②州開発基金の予算配分の決定、③セイラ開発計画のSTへの検討・提出、④対象コミューンの検討・承認、⑤開発事業に関する政府及び民間セクター、市民社会との協力支援、⑥STによる地方分権政策の実行、⑦セイラ開発計画の報告書に関する検討・合意としていた。州及びコミューンでの業務は、STがまとめたマニュアルに従って州及びコミューンのレベルで実施された。2006年にセイラ・プログラムが終了し、NCDD設立後は、毎年関係省庁から各州に対しマニュアル変更点の通達があるが、基本的にはセイラ・マニュアルを使用し続けている。今後は、D&Dの枠組みに沿ったPRDCの役割等を整備していく必要が生じている。

当初、セイラ・プログラムによる事業の7割がインフラであったことは、ExCOM TSUがインフラを中心とした技術の支援であることから裏づけされている。しかし、最近では、州投資基金（PIF）は、農業技術支援、識字教育、母子保健などのサービスタイプの事業にも利用されることが多くなっている。PRDCのメンバーに対しては、セイラ・プログラム当時から給与補填がなされており、現在もドナーによって給料が支給されている。

3) 予 算

州の地方税は、現時点で制度化されていない。州の予算は、セクター省庁の出先機関としての各局に省庁から配分される予算、MOIからのパッケージ予算、ドナーからのPIFがある。基本的にブロック・グラントであるPIFの州各局への配分は、PRDCにより決定される。他方で、計画局と女性局にはPIF最低予算額が定められており、NCDDのジェンダー配慮が示されている。

プロジェクト対象州では、国家プログラム、ドナーからのファンドが州開発予算として確保されているが、ファンドの内容によって、実施方法、予算管理方法、モニタリング・評価方法が異なる。これらの予算配分は、PRDCを中心に取りまとめ、郡インテグレーションワークショップで最終調整・確定している。以下、州投資基金の実施方法、予算管理方法、課題を述べる。

PIF

事業実施者：州セクター局

事業企画：コミューンからの要望をベースに、州セクター局がプロポーザルを作成する。このプロポーザルが契約書の特記仕様書の役割となる。

事業費管理：州知事と州セクター局による契約（PRDC ExCOMのCAU班が支援）。

具体的な活動内容：サービスタイププロジェクト（技術支援タイプ）。

予算規模：事業内容によるが、各セクター局に数千ドル程度。

課 題：

- ・基本的にはPRDCとのかかわりが強いセクター局のみに予算が配置されている。

- ・各局への予算規模は数千ドルと、他の事業費と比べて金額が少ない。実際は人件費に充当され、活動費はごくわずかである。
- ・特定の州にドナーからセクターを絞った特別ファンド（例えば自然資源管理、農業）などが入ると、PSDDからの全体配分額が減少する。

(4) 郡（区）の組織・役割・予算

1) 組織

郡には、基本的に郡長、副郡長、官房、各省庁の出先局が存在する。また、DFTは、コミュニティの活動を支援している。

2) 役割

1994年のMOI令では、郡の業務を戸籍作成・管理、家畜目録の維持、車両目録の維持、州へのコミュニティ及び郡の状況報告と規定しているが、郡イニシアティブ・パイロット事業開始（2006年）前はその役割はほぼなきに等しかった。C/S設置後は、毎年末に、各C/Sによる開発計画を総括するための郡インテグレーションワークショップを開催しているが、対象州では郡のキャパシティは極めて低く、形式的な機能に過ぎない。

2006年からは、各州（市）で1郡（区）を選択し、①郡（区）の能力強化、②優先活動（プロジェクト）選定権の委譲③予算運用の漸次的委譲④開発プロジェクト支援パッケージ予算による貧困削減を目標とした郡イニシアティブ・パイロット事業を開始した。翌年2007年にはその活動範囲を拡大し、全国で対象郡として最も貧しく人材・潜在能力を有すると判断される94郡（区）を選出した。

3) 予算

郡の地方税は、現時点で制度化されていない。パイロット事業の成果を受け、対象州では、2007年度に郡予算としてDIF又はICCが配分される予定である。いずれの予算も郡イニシアティブ事業の対象となる郡のみに配分、各郡3万ドルが支給されている。ICCはコミュニティ間をまたがる道路の建設・補修に使用されることが多い。以下、郡開発ファンドの実施方法、予算管理方法、課題を述べる。

DIF

ICC

実施者 郡事務所

事業企画：郡事務所、ただし技術的にPFT、DFTが支援する予定。

事業費管理：管理費（400ドル程度）のみ郡事務所に渡り、事業費は業者とPRDC ExCOMの契約・事務班（CAU）が直接行う。

具体的な活動内容：ICCはコミュニティをまたがる事業（インフラ整備など）、DIFは、自然資源管理に特化した予算のみが配置されている。

予算規模：郡ごとに3万ドル

課題：

- ・郡はこれまで予算を管理した経験がないため、実施能力に課題が残る。

(5) C/Sの組織・役割

1) 組織

C/S評議会は、5年間で1期とし、各C/Sの住民により比例代表制で選出される5～11名の評議員によって構成されている。C/S長は、2名の助役（財政・経済問題担当及び行政・社会問題・公共サービス担当）を有し、MOIより派遣されるクラークがC/S評議会の事務を補助している。また、計画策定委員会、予算委員会、天然資源委員会、コミュニケーション基金プロジェクト管理委員会、維持管理委員会、情報委員会などの各種委員会が存在する。セイラ・プログラムでは、コミュニケーション及び村に農村開発委員会が存在したが、現在ではコミュニケーションに存在する委員会に吸収されたものが多い。

2) 役割

C/S評議会の会議は、少なくとも1ヵ月に1回開催され、必要事項の調査、開発活動の査定、資源・財源の範囲内における優先順位の設定を通して開発計画を準備・採択・実施する。計画策定については、C/S評議会は5ヵ年コミュニケーション開発戦略計画、3ヵ年開発投資計画、1年ごとの年間計画（マトリックス）を策定している。C/S法によれば、各C/Sは各自の財源、予算、資産を有し、土地、不動産、賃貸への課税を通じて直接歳入を得て、国の代理としての機能を実施することにより料金を徴収できると規定されているが、コミュニケーションの地方税は制度化していない。

C/S評議会の業務の範囲は、安全と公共秩序維持、住民福祉、戸籍登録及び婚姻届、登記（家、土地、家畜、車両）、その他の証明書（居住証明、独身証明）の発行など住民に必要な公共サービスの提供、社会経済開発の促進及び住民の生活水準向上、環境・天然資源・文化の保全、住民仲裁及び住民のニーズを満たすための一般事務と規定されている。

3) 予算

本来、C/Sが有する徴税権は、法律の未整備により実行されていない。C/Sの予算は、C/S基金、郡インテグレーションワークショップを通して契約されるPIF及び国内外のNGOやドナーによる支援である。以下、コミュニケーション開発ファンドの実施方法、予算管理方法、課題を述べる。

C/S基金 (Commune Fund)

実施者：コミュニケーション評議会

事業企画：郡事務所、技術的にはコミュニケーション・クラーク、PFT、DFTが支援

事業費管理：管理費のみコミュニケーションカウンシルに渡るが、事業費は業者とPRDC ExCOMのCAUが直接行う。

具体的な活動内容、予算規模：農村道路等のインフラ整備が80%を占める。コミュニケーションの人口によって予算額が異なるが、ラタナキリ州、モンドルキリ州の場合は2,500～4,000ドル程度。

3-2 カンボジア地方分権化、地方開発行政の課題

(1) MOIの問題意識²

現在、地方行政に係る法的枠組みの整備、政策及び戦略の精緻化が進められている。また、各行政レベルにまたがる制度の統一に向けて、バットアンバン州とシェムリアップ州でのパイロット事業が実施され、郡イニシアティブ事業が全国で対象郡が選定され先行的に始動している。中央のレベルでは、CDCに存在したSTが、政府組織（MOI）へ統合³された。地方行政の能力向上及び持続的な機能確保をめざし、地方行政官の人材管理についても検討され対応策がとられ始めている〔3-4 地方分権化等の関連事業（1）JICA地方行政能力向上プロジェクト参照〕。

1) 法的枠組みの整備〔地方自治法（組織法：Organic Law）策定〕

現在の地方行政に関連する法律は、2001年のC/S行政運営法（C/S法）及び地方選挙法のみである。最近、州及び郡の役割分担を含む組織法の草案が、MOIの作業部会で策定された。同法により、今後各行政レベル（中央、州、郡、C/S）の役割分担は、補完性の原則を基に整備される方向である。MOIは、2007年までに同法を成立させたいとしているが、今後、施行までには、国会承認、憲法評議会上程、国王による署名が必要である。C/S法はコミュンレベルでの税の徴収を認めているが、地方税法はいまだに施行されていない。経済財政省はコミュンでの財政管理に懐疑的であり、その見方が法律策定の遅れに現れている。

2) セイラのMOIへの統合

現在に至るまで、セイラ、政府、ドナーによるプロジェクトなど、多くの地方開発に係る制度がそれぞれ似通った形で存在していた。このような統一性のない複数の制度は、人材育成、モニタリング評価、研修等の実施において困難をもたらしている。そのため、中央レベルでは関係省庁から構成するNCSC、セイラ、及びCARの業務分散分野の機能と統合してNCDDを設立した。NCDDの事務局は、行政総局から発展したGDLAである。

人材育成、モニタリング評価、研修、人事等に係る重複を統一化していくことが、今後の課題となる一方で、地方ではセイラ・プロジェクトにより設置されたPRDCのExCOMが開発事業のいまだに主要な機能を担っている。

3) 地方行政官の雇用及び能力向上

公務員の人事管理に関しては、3つの種類（上級・中級・事務）がある。特別な手当等がなければ北東州のような遠隔地にはよい人材が派遣されにくく行政能力の向上も難しい。そのため、地方で発掘される人材を生かすために、地方での行政官の雇用促進が検討されており、全国で1,000人の出身州からの新規雇用を検討している。ラタナキリ州では、新しく郡の職員を74人、モンドルキリ州では40人を現地採用する予定である。また、地方で働くためのインセンティブ付与を検討している。

4) パイロット・プロジェクトの経験

プノンペン市では、市としての行政に重点を置き、出先機関としての各局の横断的な

² 本項目は、調査団との面談中のMOI地方行政総局長の発言を中心にまとめた。

³ セイラ・プログラムは1996年から国家プログラムとなっているが、第1次事前評価調査での地方行政総局長の発言からは、1997年以降も同プログラムがドナーの影響を多く受けたものであったことがうかがえる。

開発事業実施のため、顧問評議会（Advisory Council）を設置した。また、同評議会を通して策定された市の開発計画78件に予算が配分された。プノンペンやポイペト、シェムリアップのような都市では、従来の制度である市－区（カン）－サンカットという3層制から、市－サンカットからなる2層制への切替えが検討されているが、これを実現させるには、憲法第145条の改正が必要となる。

バタンバン州とシェムリアップ州では、郡評議会設置のパイロット・プロジェクトを実施するとともに、オンブズマン制度、情報公開、1つの窓口制度を導入した。これによって、住民への行政手続きにワンストップサービスを導入したが、政治的な理由から今後の普及には問題を抱えている。

（2）優先課題

地方行政総局長は、調査団との面談のなかで、今後のカンボジア地方行政における優先課題を以下のように述べている。

現在の地方行政制度は移行期にあり、地方行政の制度を統一化し、中央官僚の権限を徐々に地方政府へ移譲する方向に進んでいる。D&D戦略は、将来的に州及び郡のレベルで間接的に選ばれた評議会を設置することを明記している。地方行政能力の向上のために、地方の人材を生かし、地方で雇用された行政官を育成する必要がある。

このようななかで、地方行政制度の確立に向けた最優先事項としては、過去にセイラ・プログラムを通して設置されたPRDCと法律に基づいて設置された政府の地方行政機関との間を繋げることである。今後6年間の方向性としては、最初の3年間で地方行政に携わる公務員の能力向上を課題とし、次の3年間でセイラ・プロジェクトが担っていた機能を政府の新しい行政制度に移行させる。

カンボジアの地方行政のなかでも、特にコミューン及び州のレベルの行政に関しては、セイラ・プログラムによって制度の大きな枠組みは設定されている。しかしながら、C/S法及び地方選挙法の制定、地方選挙の実施、D&D戦略策定を経て、中央政府が地方分権化を推進し、中央レベルで地方行政制度が以前と比較して統一化され新しい組織が確立する一方で、州レベルの制度整備（セイラ枠組みのアップデート）はいまだに遅れている。

州レベルではセイラによって設置されたPRDCがいまだに州開発事業の中心であり続けると同時に、D&D戦略枠組みのなかで将来的な地方分権の方向性を念頭に、ExCOMを核としたPRDCが各セクター局と協力し調整する新しい役割を担うこととなる。そのため、州開発計画策定、財務管理、契約・運営、モニタリング評価、技術支援において、PRDC ExCOMの説明責任を伴う能力の強化が課題となってくる。また、これをいい換えれば、各セクター局はPRDCを中心に政策、開発計画、予算管理、事業実施、モニタリングを各局横断的に協働していかなければならない。特に、北東州に関しては、最近顕著なドナーからの支援及び国内外からの民間投資に対しても、州政府は対応していかなければならず、そのための州職員的能力も現時点では十分とはいえない。

これらの州における機能及び能力が、地方分権化をめざす政府の方針に沿って整備され強化されるための支援が必要である。まずは、これまでのセイラ・プログラムによって導入された制度が、ラタナキリ州及びモンドルキリ州のようなインフラ・通信設備の整備さ

れていない遠隔地での確に実施されてきたかを再度確認する必要がある。そして、現状に適した制度への修正も検討されるべきである。既存の計画レビュー及び今後の州開発計画策定・実施における課題及び支援の方法は、4-3-2で詳細を述べることとする。

3-3 北東州における開発と地方分権

本プロジェクトが対象とするラタナキリ州及びモンドルキリ州は、カンボジア北東部に位置し、ベトナムと国境を接する。当該地域は、国内天然林の約4割が存在し自然資源が豊富であり、国内先住民族の9割以上が暮らしているが、遠隔地という地理的特性から必ずしも開発の優先順位が与えられてこなかった。近年、少数民族の生活環境は投資家の経済活動により悪影響を受けており、開発入植によりゴム園などの農園が拡大され、労働力として他州からの移住が増えている。これらの経済活動により、特に先住民族が伝統的に所有・利用してきた土地の占拠や利用権の侵害は顕著である。これらの事例では森林から農地への転用を目的とした森林伐採が伴われており、森林と林産物に大きく依存する住民の生計のみならず、貴重な生物多様性にも重大な損害を与えている。

以下、各州のPSDP（2006～2010）に基づき、各州の開発の概況を述べる。また、具体的な北東州の統計等は付属資料3を参照のこと。

(1) ラタナキリ州

1) 優先分野

①教育、②保健、③農業・水資源、④インフラ、⑤天然資源・土地

2) セイラ活動開始

1996年

3) 州職員の状況

州職員は、およそ過半数が他州の出身者であるが、ラタナキリ州に家族で定住している。そのため、不祥事を起こして異動を命じられない限りラタナキリ州で退職まで勤務する者がほとんどである。2002年以前は、人材不足のため、多少でも教養のある者は公務員として採用され、州レベルで勤務する公務員試験は実施されなかった。州職員6～7割の学歴は、小・中・高校卒業レベルであるが、州内にできた私立大学で働きながら学ぶ者もいる。カンボジア全体の問題として、公務員給与だけでは生活に不十分であるため、ラタナキリ州でも公務以外にアルバイトをしたり、土地柄から農地（ゴム、カシューナッツ、アボガド）を有する公務員が多い。

4) PRDCの役割（州条例など）

PRDCに関する条例は、現在に至るまでラタナキリ州では存在しない。D&D戦略に伴う州での大きな動きはなくセイラ・プログラムでの制度を引き継ぎ、関係省庁からの毎年の通達（セイラ・マニュアルの修正）を基に業務を行い、PRDCの役割も変更はない。

5) PSDDアドバイザー配置

地方行政パートナーシップ（PLG）時代に最大時12名配置されていたアドバイザーの数は徐々に減り、2007年のPSDDへの以降時に、計6名に減少した。構成は、総括（SPPA）1名、モニタリング評価（M&E）・セクター（CAU配置）1名（以前存在した計画アドバイザーはセクター局の一部となった）、地方行政（PLAU配置）2名、インフラ（TSU配置）

1名、財政〔財政班（FU）〕1名である。

6) PRDC ExCOM構成（10名）

委員長（州知事）、第1副委員長（副知事）、第2副委員長（農村開発局長）、常任委員（計画局長）、経済財政局、女性局長、PLAU（内務局）、州公庫、農林水産局長、水資源局長。ExCOMの会合は、基本的に1ヵ月に1度開催予定であるが、委員長及び副委員長の都合や議題の有無によって開催が決定され、これまでのところ定期的には実施されていない。

7) PSDDによるExCOM職員給与補填

ExCOM職員を中心に、PSDDに係る職員74名に、40ドル又は80ドルの給与補填がなされている。

8) 透明性作業部会（Accountability Working Group）

州知事を議長とし、内部監査をメンバーとする透明性作業部会は、内部監査の交代や議長が多忙であることなどから、このところ開催されていない。そのほか、これまでに観光作業部会が存在したが、今では機能していない。

9) 各セクター局人員数

約20～30名

（2）モンドルキリ州

1) 優先分野

PSDDアドバイザーは、州の優先分野として農業中心の生計活動、天然資源管理をあげるとともに、インフラは優先度が低く、保健分野にはドナーからの支援が多いため州の優先分野にはしていないと述べた。

2) セイラ活動開始

2003年

3) 州職員の状況

州レベルの職員は、基本的に各省庁からの国家公務員であるが、一部は、局契約職員も存在する（農村開発局など）。公務員の採用は、モンドルキリ州からの志願者に配慮されているものの、明確な基準は示されていない。教員については、全国で統一した教職員の採用条件は履修年数12年であるが、モンドルキリ州の教員については、12年の学校教育を受けた人材が非常に限られてしまうため、履修年数9年でも採用している。教育局長はじめ局スタッフ及び教職員にも他州からの人材流入が多く、こうした人材は数年すると再度他州へ流出してしまうので人材がモンドルキリ州に残らない。教育局では、現在少しずつ地元の人材を育てるよう努めており、これによりモンドルキリ州に教員が定着する状況をめざしている。

また、ExCOM 4班の職員は、州各セクター局からの出向者である。採用には試験及び面接を実施しており、CAUはコンピューター能力を重視し、PLAUは現地の知見を重視するなどの適性を考慮している。各部署は様々な局からの出向者が入り混じっており、他州にみられるように、CAU&MEI＝計画局などの統一性はない。理由の1つは人材の不足である。州の公務員は、局職員として在籍しつつWWFなどのドナーやNGOへ出向したり、アル

バイトする者がいる。ExCOMの4部署についてもスタッフの入れ替わりは少なくない。

PSDDアドバイザー配置

総括（SPPA）1名、M&E 1名、地方行政1名、インフラ1名、財政1名の計5名が配置されている。今後、天然資源管理（NRML）担当アドバイザーを配置予定。

4）PRDCの役割（州条例など）

PRDC構成員に関する条例が制定されている（州知事がPRDCの活動を重視していることを示すものである）。

5）PRDC ExCOM構成

委員長（知事）、第1副委員長（第1副知事）、第2副委員長（農村開発局長）、常任委員（計画局長）、農業局長、教育局長、環境局長、土地管理局长、女性局長、計画局長、PLAU長、農村開発局長、財政局長、州公庫。

6）各セクター局人員数

10～20名

3-4 地方分権化等の関連事業

（1）JICA地方行政能力向上プロジェクト

カンボジアの地方行政では、一般的に人材育成の必要性が認識されている。しかしながら、現状では、高級行政官育成のための研修施設は王立行政学院と財政省の研修施設のみであり、地方行政官一般を対象とした研修は不足している。今後、地方行政局（DoLA）の研修経験をGDLAへ繋げつつ、研修制度を統一するためには、ドナーとの調整の下研修資料の整理や見直し、作業グループによる制度設計や計画策定などが必要である。

このような必要性に応えるべく、2007年2月からJICAによる地方行政能力向上プロジェクトが開始された。同プロジェクトは、GDLAを中心に展開しており、中央レベルでの国家プログラム及び以下に説明するような他ドナーとの主要な調整を行うこととなる。北東州地域開発能力向上プロジェクトは、他ドナーの活動内容を把握し重複を避けつつ、中央政府の政策提言において地方行政能力向上プロジェクトと連携することが必要である。

（2）他ドナーによる支援

過去のドナーによる地方行政支援は、①セイラ・プログラムの傘下で実施されたプロジェクトと②NCSC及びMOIを支援の対象としたプログラムに区分することができる。

1）セイラ・プログラム支援

【行政分野】

PLG

協力機関：UNDP、DFID、SIDA、CIDA

実施期間：2001年1月～2006年12月

投入予算：9,500万ドル

活動範囲：全国（セイラ・プログラム）

目標・活動：地方行政制度の整備、開発のための財政的支援、地方分権・業務分散政策支援、セイラ・プログラムによる経験・蓄積の継承

RILGP (Rural Investment and Local Governance Project)

協力機関：世界銀行

実施期間：2003～2007年

投入予算：6,200万ドル

活動範囲：15州（バットンバン、バンテアイミアンチェイ、シエムリアップ、オッドーミアンチェイ、パイリン、ポーサット、ラタナキリ、コンポンチャム、プレイヴェーン、タケオ、コンポンスプー、コンポンチナン、スヴァイリエン、クラチエ、プレアヴィヒア）

目標・活動：コミュニケーションレベルで優先度の高い公共サービスの提供、コミュニケーションや州レベルにおける分権化・参加型地方行政支援

【農業分野】

ADESS (Agricultural Development Support Project to Seila)

協力機関：IFAD

実施期間：1999～2004年

投入予算：1,160万ドル

活動範囲：北西4州（シエムリアップ、バンテアイミアンチェイ、バットンバン、ポーサット）

目標・活動：農業分野の開発活動支援、コミュニティのエンパワーメント、州、郡の農業局の能力強化、マイクロ・ファイナンス機関への支援

CBRD (Community-Based Rural Development)

協力機関：IFAD (GTZ、WFP、AusAID)

実施期間：2000～2006年

投入予算：2,290万ドル

活動範囲：コンポントム州、カンポット州

目標・活動：農産物収穫量及び収入の増加、貧困層の能力強化

RPRP (Rural Poverty Reduction Project)

協力機関：IFAD、(UNOPS)

実施期間：2004～2010年

投入予算：2,200万ドル

活動範囲：プレイヴェーン州、スヴァイリエン州（農業省、女性省、PRDC ExCOMと協力）

目標・活動：持続的な耕作制度、天然資源管理、改良穀物による収穫増加、インフラ整備、ジェンダー主流化

【天然資源】

CCB-NREM (Natural Resource and Environment Management)

協力機関：DANIDA

実施期間：2003～2006年
投入予算：570万ドル
活動範囲：3州
目標・活動：天然資源管理、土地登記・運営管理

NRML (Natural Resource Management & Livelihood)

協力機関：DANIDA、DFID
実施期間：2006～2010年
投入予算：6,170万ドル（DANIDA3,670万ドル、DFID2,500万ドル）
活動範囲：14州
目標・活動：D&D戦略による天然資源管理、土地管理、市民社会及び貧困層の市場開発、漁業、森林環境支援

2) NCSC及びMOI支援

DSP (Decentralization Support Programme)

協力機関：UNDP、国連資金開発基金（UNCDF）、DFID、GTZ、SIDA、CIDA、DANIDA、AusAID、仏、オランダ、ベルギー、ニュージーランド、スイス
実施期間：2001年6月～2006年12月
投入予算：1,500万ドル
活動範囲：全国（MOI）
目標・活動：地方自治法草案策定、D&D調査支援、D&D支援のためのMOIの機能見直し、財政分野の分権化戦略支援、地方財政の法的枠組み改善

DDLG (Democratic and Decentralized Local Governance)

協力機関：UNDP、EC、(GTZ、KAF)
実施期間：2007年1月～2010年12月
投入予算：1,250万ドル
活動範囲：全国（MOI、C/S評議会連盟）
目標・活動：関係機関（コミューン評議会、郡政府、州政府、住民、NGO）の間のパートナーシップ強化、優良事例の促進、地方行政への参加・運営・実施のための能力強化、コミューン間の貧困削減プロジェクト、地方分権のための政策分析

PSDD (Project to Support for Democratic Development through D&D)

協力機関：UNDP、SIDA、DFID
実施期間：2007年2月～2009年12月
投入予算：3,480万ドル
活動範囲：全 国
目標・活動：地方行政制度強化、地方政府によるサービス改善、地方自治法（組織法）制定の政策支援

(3) 対象北東州でのドナー動向

ラタナキリ州及びモンドルキリ州で活動する主要ドナーは、前述したDANIDA、IFAD、UNDPである。ラタナキリ州での2007年のドナーによる活動は以下のとおり。

NRML (D&D)

協力機関：DANIDA、DFID

実施期間：2007年～

投入予算：10万7,359ドル

目標・活動：エコツーリズム、天然資源運営〔コミュニティベースの天然資源管理(CBNRM)⁴、コミュニティフォレストリー⁵〕、農業開発⁶、DIP

NRML (Land)

協力機関：DANIDA、DFID

実施期間：2007年～

投入予算：10万7,359ドル

目標・活動：土地管理支援

ICC

協力機関：UNDP

投入予算：10万7,359ドル

目標・活動：郡政府が実施するコミュニオンをまたがる開発計画への資金支援

Rural Livelihood Improvement Project

協力機関：IFAD（ローン）

実施期間：2008～2012年

投入予算：33万2,288ドル

目標・活動：5年間で、研修によって獣医育成及び農家支援システムの確立を支援する予定。選定基準（アクセスがよくポテンシャル及び住民参加のある貧しい郡で5つ以上の村を有しほかのプロジェクトと重複しない）に沿って6郡を選択し各郡から4名、農業局から4名及び女性局から1名を対象に研修を行う。

3-5 プロジェクトに期待される役割

GDLA局長は、調査団との面談のなかで、本プロジェクトへの期待を以下のように述べている。

⁴ 2001～2005年、DANIDAの支援で女性を中心に天然資源に関する啓発活動を行った。2003年、環境局が天然資源に関する情報収集を実施し、2004年、17コミュニオンから女性2名ずつ計34名を選出し、郡レベルで天然資源保護のための男女別役割に関するセミナーを実施した。同セミナーは、2、3日の日程で実施し、予算は約700ドルである。コミュニオンでは、森林保全委員会を設置し、村レベルで1ヵ月に1回20～30名の参加で啓発活動を行った。

⁵ 2年間で297家族から構成する森林組合を結成し、研修を行った。農林水産省から、森林組合に関する省令及びガイドラインが発出された。

⁶ ①水牛のワクチン普及、②鶏インフルエンザ・ワクチン普及、③肥料支給、④家畜の健康維持（村落獣医医療活動支援）。

- (1) それぞれのレベル（コミューン、郡、州）の公務員、特に州の公務員の人材育成を実施すること。地方行政能力向上プロジェクトでは、地方行政能力を強化することが目標であり、本プロジェクトでは中央省庁の出先機関である各局も含めた州レベルの能力向上をプロジェクト対象としたい。
- (2) 公的能力（public capacity）の向上により、地方の建設業者や企業、民間との連携が可能となることを期待している。
- (3) 少数民族の生活を考慮しつつ、地域の開発を進めることが必要である。

以上より、本プロジェクト対象2州（ラタナキリ州、モンドルキリ州）は、本プロジェクトの実施により農村地域における開発行政のモデルとなる可能性を有している。

第4章 プロジェクトの基本計画

現地調査及びカンボジア側関係者との協議・意見交換の結果、プロジェクトの基本計画を次のように確認した。

カンボジア政府からの要請書では、実施主体がMOIとなっており、MOI、州政府、地域住民3者への直接支援を実施する内容となっていたが、プロジェクトの投入は限られていること、前述のように他ドナー等の支援と一体となって地方開発に取り組む必要があることから、プロジェクトのターゲットを絞り込むことを前提に協議を行った。

その結果、事前評価調査で、各州のPRDCが主なC/Pとなることを確認し、それにあわせて目標、成果、活動をより具体化し、支援範囲の焦点を示す内容とした。

なお、実施協議時に最終確認したPDMは、付属資料4の実施協議時M/Mの添付資料（英文）及び付属資料5（和文）を参照のこと。

4-1 プロジェクト目標、成果、活動

(1) スーパーゴール（協力終了後10～15年後に達成が期待される目標）

対象州において、地域資源を利用した持続的な地域振興により、貧困が緩和される。

【指 標】

対象州において

- ・貧困世帯が減少する。
- ・収入レベルが向上する。
- ・地域資源を活用した地域振興活動が実施されている。

(2) 上位目標（協力終了後に達成が期待される目標）

対象州において持続的な地域開発のための地方行政能力が強化される。

【指 標】

対象州において

- ・PSDPが、引き続きデータ分析及び調査結果に基づき策定されている。
- ・地域開発事業が、州戦略開発計画の方針に沿って選定・実施されている。
- ・事業評価及びモニタリングが実施され、結果がフィードバックされている。
- ・行政サービスデリバリーに対する地域住民の満足度が向上する。

(3) プロジェクト目標

PRDCにより、主体的かつ戦略的に州開発事業が実施される。

【指 標】

- ・PSDPの質が向上する（データ分析に基づいた戦略的な計画の策定、長期プラン）。
- ・PRDCにより事業進捗がモニタリングされ、必要な指導がなされている。

(4) 成 果

1) 州行政官の分析・調査能力が向上する。

【指 標】

モンドルキリ州、ラタナキリ州において

- 1-1 データ分析及び調査結果に基づく状況調査報告書（州ごと）が完成する。
- 2) 州行政官の地域開発計画策定能力が向上する。

【指 標】

モンドルキリ州、ラタナキリ州において

- 2-1 州開発計画の策定プロセス改善に関する報告書（州ごと）が作成される⁷。
- 2-2 優先課題分野において提案された事業の数
- 2-3 優先課題分野において、ローリングプランの施策として選定された事業の数及び事業に配分された予算金額（割合）。⁸
- 3) 州行政官の地域開発事業実施・管理能力が向上する。

【指 標】

モンドルキリ州、ラタナキリ州において

- 3-1 事業実施プロセス（資金管理、事業の技術サポート）の改善に関する報告書（州ごと）が作成される⁹。
- 3-2 計画された事業のうち計画期間内に執行された事業数及び金額¹⁰。
- 4) 州行政官のモニタリング、評価能力が向上する。

【指 標】

モンドルキリ州、ラタナキリ州において

- 4-1 モニタリング、評価の手法及び体制が確立し、情報が共有される（州バージョンのマニュアル、ブックレット等の形で）。
- 4-2 プロポーザル作成に関するテクニカル・チェックリストが作成される。

(5) 活 動

- 1-1 州の基礎情報を確認、整理する。
- 1-2 開発ポテンシャルを確認する。
- 1-3 上記を基に、経済・社会・インフラ分析を行う。

- 2-1 州開発計画策定プロセスを検証し、改善点を整理する。
- 2-2 コミューン投資計画検討、郡インテグレーションワークショップ実施の側面支援を行う。
- 2-3 調査・分析結果に基づき優先課題を整理し、優先開発事業を選定する。
- 2-4 州開発計画、ローリングプラン及び州投資計画の見直しを支援する。

⁷ モンドルキリ州とラタナキリ州では、計画策定プロセスに抱える課題（問題点）が異なることが予想されることから、当該報告書は州ごとに作成することとする。

⁸ 事業の性質により、1件当たり単価が大幅に異なることが予想されることから、件数及び金額（割合）の両方を指標としてあげた。評価に際しては、優先課題分野の性質を考慮しつつ、件数及び金額（割合）の両方から、優先課題分野としてふさわしい程度の事業配分がなされているか否かをチェックする。

⁹ モンドルキリ州とラタナキリ州では、事業実施プロセスに抱える課題（問題点）が異なることが予想されることから、当該報告書は州ごとに作成することとする。

¹⁰ 事業の性質により、1件当たり単価が大幅に異なることが予想されることから、件数及び金額（割合）の両方を指標としてあげた。評価に際しては、事業の性質を勘案しつつ、件数及び金額（割合）の両方から、円滑な事業運営がなされているか否かをチェックする。

3-1 選定された事業の実施支援を通じ、州行政官へのOJTを行う。¹¹

4-1 優先事業等のモニタリングを通じ、事業管理手法の改善を図る（OJT）。

4-2 優先事業の評価を行う。

4-3 上記のモニタリング及び評価結果を計画策定、事業実施に還元する仕組みを整える。

(6) プロジェクトの投入

上記の目標を達成するために必要な投入を確認した。なお、既存の国家事業、ドナー活動と連携して効果的な投入を行うこと、地理的特性等を考慮し、当初要請から投入計画を変更することで合意した。

カンボジアからの当初要請は2009年までの2年間であったが、カンボジア側からはなるべく長い期間支援してほしい、との意向が伝えられた。

プロジェクトはPRDCの既存の事業サイクル（4-3-2 州計画策定支援参照）を徐々に改善する必要があるため、既存の事業サイクルに沿って実施すること、サイクルの改善が軌道に乗るためには少なくとも3サイクル以上のモニタリングが妥当であることを確認した。また、次回のPSDPは2011年1月から開始すること、次回のコミュン選挙が2012年4月に実施されることから、2011年までを事業期間とすることを確認した。具体的な比較を表4-1に示す。

表4-1 要請内容と事前評価調査結果の比較

	要請書	事前評価調査結果
協力期間	2007年～2009年	2007年10月～2011年3月
日本側投入	長期派遣専門家2名（MOIに1名、対象州に1名） 特にアジア地域での地方行政、地方分権化、地域開発、人材育成経験をもつ人材 研修 機材 ワークショップ及び技術交換事業	専門家（最大4名：チーフアドバイザー、地域開発計画、農村インフラ計画、地方行政、業務調整） 機材 C/P研修 OJT事業運営費
カンボジア側投入	記載なし	C/Pの配置 オフィススペース及び事務機器（可能な範囲）の提供 プロジェクト実施のためのローカルコスト負担（経常経費）

¹¹ 成果3に係る活動については、成果1及び2に係る活動の結果を得て後に詳細が決定される。詳細は、明らかになった時点で両州の開発計画に則り、活動計画（PO）のなかに明記することとする。また、同活動に従事するC/Pは、活動の内容が明らかになった時点でPRDC ExCOMが適任者を配置することとする。

C/Pの配置について、調査団より、内務本省（プノンペン）からの人材の配置を含めて検討を依頼したところ、MOI本省に担当者を置くとともにモンドルキリ州及びラタナキリ州の両州に主担当を置くことにより、プロジェクト実施に係る連絡調整が円滑に行われるよう検討する、との回答を得た。また、モンドルキリ州では州副知事に対し、C/Pの配置をPRDCにおける正式決定事項とする可能性を尋ねたところ、そのように対応できるようにPRDCと相談するとの回答を得ている。

4-2 プロジェクト実施体制

協議の結果、以下の体制でプロジェクトを実施することを確認した。

(1) プロジェクトダイレクター及びプロジェクトマネージャー

プロジェクトダイレクター：MOI地方行政総局長

プロジェクトマネージャー：MOI地方行政局長及び2州のPRDC ExCOMの常任委員

プロジェクトマネージャーに関して、調査団はPRDC ExCOM議長である州知事ないし副議長の州第1副知事を検討していたが、MOIより、両者はポリティカルアポインティーであり、交代を予測できないため、交代のないPRDC ExCOM常任委員が望ましい、との意見が出された。なお、モンドルキリのPRDC ExCOM常任委員は両州ともに州計画局長である。

(2) 実施機関

現状で州政府の役割を担っているラタナキリ州及びモンドルキリ州のPRDCを主要な実施機関とする。ただし、現在草案中の組織法が制定された場合にはそれに準じた組織を対象とし、その移行を支援する。

また、優先事業が選定され、実施する際は、そのセクター局職員がOJTの対象となる。

(3) プロジェクト対象地域

プロジェクトは、ラタナキリ州、モンドルキリ州の2州を対象とするが、MOI側は将来的にその成果をクラチエ州、ストゥントレン州を含む北東四州全体に裨益させたいとの考えがあり、中間評価においてその是非を検討することを確認した。

(4) JCC

JCCは、年間計画の承認、モニタリング及び実施における課題の協議を行うものであり、MOI行政総局長（プロジェクトダイレクター）が議長となることを確認した。また、PRDC ExCOMメンバー全員を含む双方関係者による委員となるため、委員会の開催場所は、ラタナキリ、モンドルキリいずれかの州で開催することが望ましいことを確認した。プロジェクト対象州でのJCC開催は、MOIの関係者が状況をモニタリングし、オーナーシップを高めるためにも、重要である。なお、各州におけるプロジェクト活動調整のための委員会は新規に設置せず、PRDCの会議で必要に応じ、議題とすることを確認した。

4-3 プロジェクト協力内容

現行の州開発計画策定や事業実施に係る諸作業（計画策定サイクル、契約サイクル、公共事業

の入札方法、モニタリング・評価、報告など）は、段階別に「セイラ・プログラム・オペレーション・マニュアル」（2000年）でセイラ・プログラムによって説明・指示されている。このマニュアルで示されるセイラ・プログラムの作業工程は、同プログラムが終了した現在でも、毎年の関係省庁による改訂を加えながら参考にされている。しかしながら、基本的に、これらのマニュアルはセイラ・プログラムのオペレーションのためにつくられたものであり、州の総合開発という視点、将来的な地方自治体制（中央政府のD&D戦略）という視点から鑑みると、この作業工程の見直しが必要と考えられる。一方で、現行では州政府関係者によくこの作業工程が浸透してきたところであり、新たな制度を導入することは適切ではない。

プロジェクトでは、現行の制度の改善点を提示しつつ、徐々に州の開発事業サイクルを将来の州政府による開発事業サイクルとして提案する姿勢が重要である。また、州政府関係者からは、これらの工程において、PSDDアドバイザーに多くを依存していることが課題としてあげられており、事業サイクルの改善を通じ、人材の育成も同時に図る必要がある。

4-3-1 調査・分析

現状では、コミュニケーションからの積み上げ方式により開発事業が選定されている部分が大いため、必ずしも統計データの整理を通じて分析された州全体の開発優先度に基づいて客観的な事業選択ができていない。州の事業として実施するうえでは、調査・分析能力を強化し、戦略的な州計画策定のために必要な情報を収集することが望まれる。プロジェクトでは、プロジェクト開始後の8ヵ月間を第1フェーズとし、これらの課題を中心に対応する。これまでの計画策定において、一部のセクター局や関係者にのみ共有されていたデータ・情報（コミュニケーション・データベース¹²、GIS¹³、モニタリング評価報告書等）を確認して収集する。それらの情報を関係者に分かりやすい形で取りまとめ状況調査報告書を作成し、関係者への情報共有を通して州計画策定支援につなげる。さらに開発ポテンシャルを把握するうえで必要なデータにつき分析し、必要な情報の収集のための支援を行う。

4-3-2 州計画策定支援

州レベルでは、2005年の計画省の省令から5年ごとの州開発戦略計画書（2006～2010年）が、セイラ・プロジェクトの導入時から3年ごとの開発投資計画書（ローリングプラン）（2005～2007年）及び1年ごとの州投資計画が作成されている。また、これに順じ、コミュニケーションレベルでは、コミュニケーション設立後、セイラ・プロジェクト導入時5年コミュニケーション開発戦略計画書、3年開発投資計画書（ローリングプラン）、コミュニケーション投資計画が用意されている。

郡レベルでは同様の計画は用意されていないが、州の計画、コミュニケーションの計画を繋げる意味で、ディストリクトインテグレーションワークショップが開催されている。

中央、州、コミュニケーションの各レベルにおける開発事業実施の年間サイクルは表4-2のとおり。

¹² 過去105項目につき調査していた各コミュニケーションのデータベースは、2006年からさらに詳細な300以上の項目につきコミュニケーション及び村レベルで調査することとなり、調査結果は州の計画局で保管されている。毎年12月頃に、データベースの情報収集及び作成のため、コミュニケーション・クラーク及び村長を対象に調査手法に関する研修を、郡レベルで2週間実施している。州内9郡での本件研修は、3,000～4,000ドルの経費を要する。

¹³ 北東2州ともにDANIDAが土地管理省を通じて支援する対象10州に含まれ、GIS〔天然資源分布図、土地利用図、環境問題分布図（環境局との情報共有）、境界問題図など）を作成中であるが、PRDCでの計画策定には活用されずにいる。

表 4 - 2 開発事業実施の年間サイクル

	中央省庁	州	コミューン
1月 (新年度開始)		年間計画 (NCDD AWPB) 完成、入札・契約準備	
1月 (3~4月)		入札・契約	活動計画検討の開始
1~2月	各セクター局予算決定		
3~4月	各セクター局予算配分		
4~5月		事業実施	
6~8月	各セクター局 3年開発投資 計画書計画局へ提出		村レベル優先事業選 定 コミューン優先事業 選定、コミューン投 資計画の策定
9月		計画省計画策定ガイド ラインを受け計画策定 準備	CIP (コミューン投資 計画) 計画局へ提出
10月	各セクター局予算決定	PIF各局予算配分決定	
11月	(早い場合)	計画局による郡総括ワ ークショップ	
12月		州計画策定ワークショ ップ AWPB最終ドラフト作成	

上記の手続きに従うと、村からのニーズを積み上げ、各ファンドの内容に合致するものが選定、事業化されることになる。つまり、PSDP、コミューン開発戦略計画という名称を用いているものの、実際はニーズを積み上げ、ドナーやセイラ・プログラムで用意された予算で「できるもの」を選んで実施しており、戦略性や国家開発計画との整合性は欠如している。

そして、「村からのニーズの積み上げ」に対してどのような予算がついて実施されたか、事業実施後の状況が把握できる資料が存在しない。

実際、PIFはPRDCとの関係が良好なセクター省が実施可能な事業に投資され、コミューン・ファンドは農村道路の建設などといった誰にも平等なインフラ整備に偏りがちとなる。また、これらの事業計画、選定プロセスにかかわるのは主に村、コミューン、郡の有力者であり、ファシリテーターのPLAU (PFT・DFT)、コミューン・クラークが必ずしもその役割を果たしきれていないのも実情である。

また、各セクター局は、PRDCを中心としたセイラの枠組みとは別に、それぞれの省庁に属する活動を実施しており、毎年策定される州投資計画 (PIFによって実施される事業のみを掲載) が州で実施している事業計画をすべて網羅しているわけではない。現状では、州計画局が、各セクター局から毎年更新される各局の3ヵ年開発投資計画書ドラフトを取りまとめて3ヵ年開発投資計画書を作成しているが、その内容にも偏りがある。優先事業を確定していく仕組みを強化し、州の全体計画を吸い上げ、PSDPを念頭に置いた各セクター局間の調整能力を高

める必要がある。

(1) PSDP

PSDPは、中央レベルでの5ヵ年計画策定を受けて、2005年から州レベルでも策定されることとなった。以下、ラタナキリ州、モンドルキリ州の第3期PSDP（2006～2010）及び毎年の州投資計画から読み取れるそれぞれの州の開発計画の枠組みにつき述べる。

ラタナキリ州

PSDPの概要

ビジョン（5項目）【PSDP p. 10】
方針（5セクター）【PSDP p. 13～27】 1. 経済セクター 農林水産局、国土整備・都市化・建設局、水資源気象局、農村開発局、商業局、郵便電気通信局、公共事業・運輸局、鉱工業・エネルギー局、観光局 2. 社会セクター 教育・青少年・スポーツ局、保健局、社会問題局、労働・職業訓練局、文化・芸術局、情報局、宗教局 3. 天然資源管理 環境局 4. ガバナンス 州庁舎、裁判所、計画局、女性局、経済財政局 5. 行政・治安
アクション・プラン（17本）及び優先事業【PSDP p. 47～54】
実施事業【州投資計画（PIP）】

上記の枠組みは、CDCによる開発事業のモニタリング・評価・実施のための回覧、計画省による州開発投資プログラムのガイドライン（2004年）に沿って策定されている。

1) 方針（優先分野・項目）の設定

ビジョンを①団結と強い結束、②よりよい治安、③よりよい暮らし、④緑の環境、⑤引き継がれる文化とし、基本構想らしい目標設定がなされている。しかしながら、同ビジョンに関連するかたちで設定が予想される方針は、各セクター局の方針が5つのセクターに区分されて述べられるのみである。そのため、優先分野を農業、農村開発、保健、教育と明記しつつも、ビジョンに基づく州としての優先分野・項目の設定が不明確である。

2) 事業の実施可能性の判断

方針に続き、施策的な項目の記述が予想されるが、アクション・プランと優先事業が同じレベルで述べられ、予算による裏づけも示されておらず、事業の実施可能性がみえにくいものになっている。調査・分析によって現状把握ができれば、予算を踏まえた現実的な計画の策定が可能となると考えられる一方で、カンボジアにおける中央レベルと地方レベルの計画・予算サイクルの不整合性から、プロジェクトにおける改善は難しいと考えられる。

3) 目標値設定

効果的な事業の実施及び行政評価結果の計画への反映を考慮すると、施策のレベルに相当するアクション・プランでの目標値設定などが考えられる。

4) 実施事業の基本構想との繋がり

毎年の州投資計画に明記される実施事業は、PSDPのビジョン及び方針に繋がるものであるべきであり、各セクター局間における調整能力の向上により計画の包括性が求められる。

モンドルキリ州

PSDPの概要

ビジョン 【PSDP p. 12】
目標（4項目）【PSDP p. 12～13】 目標1：経済セクター 目標2：社会セクター 目標3：天然資源管理 目標4：公共の秩序、治安、ガバナンス
戦略・方向【PSDP p. 13～27】 目標1（9つの方向） 農林水産局、国土整備・都市化・建設局、水資源気象局、農村開発局、商業局、郵便電気通信局、公共事業・運輸局、鉱工業・エネルギー局、観光局 目標2（8つの方向） 教育・青少年・スポーツ局、保健局、社会問題局、労働・職業訓練局、文化・芸術局、情報局、宗教局 目標3（3つの方向） 環境局 目標4（4つの方向） 州庁舎、裁判所、計画局、女性局、経済財政局
プログラム及びアクション・プラン【PSDP p. 61～68】
実施事業【PIP】

目標と戦略・方向の間の繋がりが明確であるが、全体的に包括的なものではない。住民にとって、分かりやすい計画とはいい難く、住民への視点を配慮する必要がある。

1) 曖昧なビジョン

ビジョンによって、州の開発の基本構想となる将来像を明らかにすべきところであるが、州の概要を記述するような曖昧な表現にとどまっている。

2) 戦略の二義性

モンドルキリPSDPにおける「戦略」は、第1章に述べられる「戦略と方向」及び第4章に述べられる「州開発と貧困削減戦略」の2つが存在し、それぞれの「戦略」を統一して整理した総合的な州の戦略を確立させることが望ましい。

(2) 開発投資計画書（ローリングプラン）

1年ごとの州投資計画では、PIFが使用されるプロジェクト（PIFによって支援されるセクター局の活動）のみを掲載しているのに対し、3年間のローリングプランは州レベルの全セクター局の3年間の計画をほぼすべて掲載している。各セクター局は、プロジェクトを①現時点で実施中のプロジェクト、②予算契約がなされたプロジェクト、③予算がついておらず優先度が高いプロジェクトの3分野に区分し、ローリングプランとして毎年更新する。予算がつかず優先度が高いプロジェクトの項目は、実施中及び契約されたプロジェクトよりもはるかに数が多い。モンドルキリ州農業局は、予算がつかず優先度が高いプロジェクトを、契約済みプロジェクトの9倍の件数をあげている。

このローリングプランからは、州政府（各セクター局）として予算が管理できる範囲はかなり限られていることが理解できる。このような予算計画システムでは、予算の裏づけに基づく計画策定は困難である。

(3) 州投資計画（PIP）

セイラ・プロジェクトの範囲で作成されたPIFを中心とするプロジェクトの計画書である。セイラ・プロジェクト終了後も、ラタナキリ州では、NCDD年間計画予算（AWPB）として策定されている。PRDCによって決定できるPIFによるプロジェクトを掲載し、予算の裏づけに基づく計画策定ができる。D&D戦略の将来的な方向性として、州レベルの各局の計画が評議会によって承認され、このような形でまとまることが望まれていると予想される。

(4) 本プロジェクトでの支援が想定される項目

州がコミュン開発計画によって示される住民からの要望及び国家開発計画を考慮しつつ、州独自の優先分野・項目を確定し、戦略的かつ包括的な総合計画を策定できるようになるには、以下のような支援が想定される。

1) 現状では、州開発戦略計画で提示されるビジョン、方針、戦略、プログラム、アクション・プランなどの構成要素が整理されないままに記述されている。そのため、計画の目的及び考え方を再度把握し、州の理想像、政策、施策、実施事業¹⁴などを整理していくための支援が必要である。

2) 優先分野が明確に設定されていないのは、各セクター局間の調整が不十分であることが主要な原因であると予想される。これまでの縦割りセクター（各セクター局）ごとの計画策定が、PRDCによる調整能力の向上支援によって、より包括的な州総合計画となる。

3) 計画中の目標値の設定は、評価時に達成度を判断する明確な指標となる。この目標値に基づいて評価が効果的に行われることにより、効率的な計画策定が可能となる。

¹⁴ 例えば、日本の総合計画における基本構想（政策）、基本計画（施策・基本事業）、実施計画などの規模・期間・レベルごとの方向性。

4-3-3 優先事業実施支援

プロジェクトでは、セクターを特定しないOJTのための活動費を用意し、将来の州予算による事業運営の実施を支援することにより、実際の作業を通じた州政府関係者の人材育成を目標としている。ただし、新規の予算管理方法等を導入することは混乱を生じさせるため、PIFに近いOJT活動費を用意する方法を検討する必要がある。

PRDCの主体的な戦略の策定、優先事業の選定、そのOJTを通じた人材育成を目的とする本プロジェクトでは、現時点でOJTとしてプロジェクトで支援する事業を特定することは適切ではない。しかしながら、2007年度のラタナキリ州及びモンドルキリ州それぞれの3カ年ローリング計画やコミュン開発計画を概観することにより、プロジェクトによる支援分野がある程度想定し得る。以下、各州で優先度の高い事業を整理する。

ラタナキリ州

優先分野：教育、保健、農業・水資源、農村開発（インフラ）、天然資源・土地

(1) 教育局

- ・幼稚園教員養成（25名×3年間：870ドル）
- ・教材作成研修（30名×3年間：1,551ドル）
- ・教室の修復・建設など

(2) 保健局

- ・2007年から2009年まで、保健に関する情報並びに報告システムの向上など、保健制度及びインフラ構築20件（約293万ドル）が保健省から支援されているほか、妊婦の健康管理につき4件（UNFPA支援）、5歳以下の小児の病気治療、マラリア治療など4件（ADB支援）、母乳の普及、様々な病気予防、コミュニティ中心のアプローチにつき6件（世界銀行支援）、健康に関する啓発活動など4件（EU/UNICEF支援）の事業が予定されており、予算がついてない優先分野については明記されていない。

(3) 農業局

- ・高地の農地調査（3年間1万5,100ドル）
- ・家畜の専門技術に関する広報（3年間3万ドル）
- ・家畜の健康維持サービス（3年間2万8,500ドル）
- ・鶏インフルエンザ防止（3年間4万4,100ドル）
- ・家畜及び家畜による製品の衛生管理（3年間9,000ドル）
- ・農業専門資料センター（3年間6万5,000ドル）など

(4) 水資源気象局

- ・水利組合の結成・研修・能力強化（1年間1,852ドル）
- ・水資源に関するインフラの修理など

(5) 農村開発局

- ・2007年は、井戸・貯水池、道路、郡庁舎などの建設11件（約43万ドル）、マラリア予防

活動1件（9万8,000ドル）、水の利用やジェンダーに関する衛生教育1件（4万3,500ドル）などが農村開発省予算で実施される予定で、予算がついていない事業は、道路建築1件のみある。

（6）環境局

- ・2007年から2009年まで、コミュニティによる天然資源管理（毎年5万ドル）がPSDDにより支援され、ゴミ処理場建設（9万ドル）、郡環境センター建設（3万ドル）、自然保護組合の活動（4万5,000ドル）に対する支援などには予算がついていない。

（7）土地管理局

- ・2007年から2009年まで、DANIDAによる支援（15万5,250ドル）で、土地法普及、土地登記委員会支援、少数民族協会の土地登記、土地利用計画の作成を実施予定である。コミュニティの境界設定（4万5,000ドル）、国有地の登記（6万ドル）、登記簿謄本の発給（9万ドル）などの事業に優先度がつけられているが、予算がついていない。

モンドルキリ州

優先分野：農業中心の生計活動、天然資源管理

（1）農業局

- ・2007年は、PIFにより家畜の健康管理（8,678ドル）、自然農法による稲作（4,687ドル）、家庭菜園（1,544ドル）などが実施される予定である。
- ・予算がついていない優先度の高い事業は、農業局の職員に対する研修（国外研修を含む）、農家に対する各種耕作、農薬の安全性、家畜の育成などの研修がある。

（2）環境局

- ・2007年は、PIFにより住民に対し環境に関する法律の普及（4,174ドル）、環境教育に関する看板作成（1,600ドル）、道路沿いのゴミ袋設置（300ドル）などが実施される予定である。
- ・予算がついていない優先度の高い事業は、コミュニティに対する天然資源の重要性に関する研修（1万6,800ドル）、天然資源管理組合の設置（6万ドル）などがある。

コミュニティで予算がついていないが実施したい事業（モンドルキリ州モノロム・コミュニティ）

経済分野：ため池、稲の苗（収穫の多い品種）、排水路修復、ニワトリのよい品種導入、野菜の種苗

社会セクター：弱者救済、妊婦と分娩に関する教育、識字教育、子どもを通学させるよう親への啓発活動、蚊帳供与

天然資源：植林セミナー、清掃活動

事務・治安：土地利用プラン、住民票に関する法律の啓発活動

ジェンダー：DV防止啓発活動

4-3-4 モニタリング・評価

セイラ・プログラムでは、コミュニケーション及び州レベル、中央レベルを中心としたプログラム全体の評価に関するマニュアルが配布された。同プログラム終了後の昨今で必要とされるのは、計画策定に反映されるような行政評価である。しかしながら、PSDPの施策レベルに影響するような評価は実施されていないのが現状である。

州のレベルでは、モニタリング・評価担当者が選択した案件を3ヵ月ごとにモニタリングし、結果をNCDD、財政局、ExCOMに報告している。また、モニタリング・評価担当者はCAU・監査と情報を共有し、全国24州にもモニタリング結果を配布する。モニタリングの際に問題が発見されれば、ExCOMで解決策を議論し、解決できない場合はPRDCで議論する。その結果がNCDDに報告され、事業の遅れなどの問題については、次年度への予算持ち越しが許可される。また、評価については、モニタリング時から問題のありそうな5,000～1万ドルの案件を選択し、評価委員会が評価を実施する。評価委員会は、州知事、4つの関係局（案件ごとに内容的に関連がある局が選ばれる）及び州公庫で構成される。インフラ案件では、TSUが支援に入る。昨年は、水資源局による貯水池案件1件のみ評価を実施した。このように、限られた事業に対し事務事業レベルの評価がなされている。

また、このような事務事業レベルの評価は、次年度の計画に的確に反映されているとはいえない。州投資計画では、毎年、PIFで実施されたプロジェクトの各分野の改善点（Lessons learned）が掲載されている。同改善点を網羅するようなテクニカル・チェックリストが、州レベルの全局において策定され活用されると、次年度の計画策定に有益と考えられる。

本プロジェクトでの支援が想定される項目

（1）事務事業の評価能力の強化

現行の事務事業評価の目的・手法を確認し、PFT及びDFTの役割の明確化など、的確な評価実施のための能力強化をめざした支援を行う。事務事業評価の手法及び体制を確立させることをめざす。

（2）評価結果のフィードバック及び住民への情報提供

事務事業評価の手法及び体制の確立には、評価結果が次年度の計画策定に反映するようなシステムも含まれる。また、評価結果は、住民へ公開され情報が伝達されなければならない。

（3）施策評価の手法導入

事務事業評価が効果的に実施されれば、施策評価の手法を段階的に導入する。可能な限りで、住民による評価の手法を取り入れる。

（4）政策評価の検討

州レベルで評議会が設置される頃をみはからい、政策評価が効果的に実施されるような評価手法を検討する。

(5) 客観的な評価

計画策定時に検討した目標値の達成度を事務事業及び施策のレベルで客観的に評価する。

第5章 評価結果

5-1 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の評価結果

（1）妥当性

- ・カンボジアは、NPRS（2003～2006）及び四角戦略でD&Dの推進を強調しているほか、2005年にはD&D推進に向けた戦略書を作成し、地方分権化を推進している。また、現在策定作業中の地方自治法（組織法）により、今後州及び郡の強化を図る方針である。地方分権化の目的の1つとして、「地方開発の推進及び貧困削減」をあげており、特に多くの少数民族が居住し、開発支援が比較的遅くから入りはじめた北東州に関しては高いニーズを認識している。
- ・一方で、地方行政機能の強化に必要な人材の数及び能力は不足しており、特に北東州ではこの傾向が著しい。少数民族が多い地域であることから言語障壁があるほか、教育レベルも概して低い傾向がある。行政官についても、地方勤務のインセンティブが低いことから優秀な人材が集まらない現状がある。また、セイラ・プログラム等によりコミュニケーションの機能が強化される一方で、州・郡はその機能が明確に規定されていないこともあり、既存の州開発計画はコミュニケーションからのプロポーザル（事業提案）の単なる積み上げとなっており、州及び郡全体としての優先課題の設定やそれに基づく優先事業の決定といった、戦略的なアプローチは皆無である。
- ・2007年中にも策定される見通しの地方自治法（組織法）が施行されるに際しては、州・郡レベルにおいてこうした戦略的視点をもって行政サービスを企画・実施していく能力を有した地方行政官の存在は不可欠であり、対象国及び対象地域におけるニーズは極めて高い。組織法が施行され、2013年頃には州政府へと業務が移行される見通しであるが、本プロジェクトはこの移行期間を対象期間とし、州政府の将来的な仕事を見越して、業務プロセスの見直しを行うものである。この意味で、タイミングの面においても妥当性が高い。
- ・カンボジアに対する日本の援助政策としては、「人材育成・制度整備・インフラ整備を通じ、経済成長と貧困削減の両立への協力により、人間の安全保障の実現を図る」ことをJICAの対カンボジア協力方針として掲げているほか、行政機能の強化に資する人材育成及び制度・枠組みの整備を重視している。また、北東州は「開発の三角地帯」に属する地域であり、同地域を対象とした「開発三角地帯マスタープラン」の実施に対し、わが国は積極的に支援する方針を示している。

（2）有効性

- ・本プロジェクトは、「分析・調査」「計画策定」「事業実施」及び「モニタリング・評価」といったプロジェクト・サイクルの各段階における州行政官の能力向上を通じて、州の開発事業実施における主体性・戦略性を向上することをめざすものであり、プロジェクト目標を達成するために十分なアウトプットが計画されている。
- ・州行政官の能力向上には、プロジェクト・サイクルの各段階に関する実施能力を向上するほか、活動を通じて抽出される既存のしくみの改善点（州行政官の「気づき」）、それらを整理し取りまとめた報告書（ガイドブックなど）による「プロセス改善」を含むもの

であり、これらを通じて州行政官の主体性及び戦略性の向上が期待できる。

- ・計画された各成果は、PSDPの質の向上とその実施に寄与するものであり、プロジェクト目標の指標は適切に設定されている。
- ・計画された成果がPSDPの質の向上に活用されるためには、プロジェクトのコンセプトが関係者に十分に受け入れられる必要があることから、外部条件として設定されているが、こうした視点はカンボジア側（MOI）にも明確に認識されていることから、満たされる可能性が高いと判断される。

（3）効率性

- ・本プロジェクトにはコストのかかる大規模な機材供与や設備建設は含まれておらず、ソフト部分への協力を中心としている。また、対象地域での業務実施にはクメール語を話せる人材が不可欠であることから、ローカル人材も活用する計画であり、業務の効率的かつ効果的な実施が可能と期待できる。
- ・各成果の指標はいずれも入手が容易であり、指標としての適切性に加え、入手のコスト面から見ても適切に設定されている。
- ・JICAは2007年2月よりMOI地方行政総局を中心に「地方行政能力向上プロジェクト」を実施しており、中央レベルでの国家プログラム及び他ドナーとの調整を行うこととしている。同プロジェクトとの連携を通じて、本プロジェクトは他ドナーとの活動内容の重複を避けるとともに、必要に応じて中央政府への政策提言も可能となる。

（4）インパクト

- ・本プロジェクトは対象2州のPRDCをフォーカルポイントとし、州行政官を対象として実施するものであり、能力向上された州行政官がプロジェクト終了後も対象州の行政官として勤務を続けることにより、対象州の地方行政能力は強化されると期待できる。
- ・対象州においては、行政組織からの人材流出がカンボジア国内の他の地域に比べて少ないことから、プロジェクト終了後も何らかの形で州の行政機能に関与していくことが期待できる。
- ・対象地域は少数民族が多数を占める地域であることから、本プロジェクトの実施により特定の少数民族が不利益を被る、あるいは利益を受けることができない可能性は低い。
- ・カンボジア政府による地方分権化の政策・方針は1991年和平協定以降一貫しており、又近年は更に推進する目的でNCDDの枠組みを構築している。本プロジェクトはNCDDの枠組みの中で実施する旨両国間で合意していることから、外部条件が満たされる可能性は高い。

（5）自立発展性

- ・カンボジア政府による地方分権化の方針は一貫しており、近年も更なる推進のための枠組みづくり（NCDD）、法的整備〔地方自治法（組織法）の策定〕などが実施されている。本プロジェクトはこれらの潮流に沿うものであり、プロジェクト終了後も政策支援は継続されるものと見込まれる。また、本プロジェクトはPRDCをフォーカルポイントとして実施するが、今後地方分権が一層進んでいった際には、PRDCが州政府に引き継がれていくことはMOIと確認済みであり、組織面における自立発展性は確保されていると判断

される。

- ・本プロジェクトは、北東州2州を対象とするものであるが、MOIはここでの成果を隣接するスタントレン州及びクラチェ州に波及させたいとの意向を示している。また、上記2州に限らず農村遠隔地や都市近郊の農村地域などへの波及も念頭に置いており、プロジェクト終了後の波及効果も期待できる。
- ・本プロジェクトでは、OJTとして実際の事業運営を行うにあたりプロジェクト追加予算を計上する予定であるが、既に対象地域2州には他ドナーの様々な資金援助がプレッジされていることから、本プロジェクトの終了後についてもこうした活動（事業）の持続可能性については確保できる可能性が高いと判断される。

5-2 結論

以上のとおり、本プロジェクトは、評価5項目のいずれについても高いと判断された。

本プロジェクトは、カンボジア側、日本側双方の政策に沿うものであり、対象地域も最もニーズの高い地域が選定されている。PRDCから州及び郡政府への移行期を捉え、将来、州・郡政府が成立した際には、住民に対しより質の高い行政サービスが提供できる組織となるよう、その第1歩として対象州における行政官の4つの能力（分析・調査、計画策定、事業実施及びモニタリング・評価）の向上をめざすものである。対象地域は、カンボジア国内でも最も人材が乏しい地域でもあることから、本プロジェクトでは飛躍的な成果は望まず、あえて地道なアプローチをとることとしており、地域の実情にあったプロジェクトデザインとなっている。このアプローチは、カンボジア国内の他地域（主に農村遠隔地や都市近郊の農村地域）にも将来的に適用可能と考えられることから、本プロジェクト実施の意義は大きいといえる。

また、既に多くのドナー支援が入っており、セイラ・プログラムにおいても既に多くのしくみやマニュアル等が作成されていることから、本プロジェクトではこれら既存の成果を最大限に活用しつつ、地方行政業務のプロセスを改善していくことをめざしている。他のプロジェクトや支援との連携・調整を行いつつ実施されるものであり、重複は生じないものと思われる。

以上から、本プロジェクトの実施妥当性は高いと判断された。

第6章 プロジェクトへの提言と類似案件からの教訓

6-1 提言

カンボジアの地方行政は、過渡期にあり、中央レベルを中心に改革の進展がみられるものの、州や郡などの地方レベルでは制度が確立していない。今後、カンボジア政府が、州レベルに評議会を設置するなどD&D戦略を進め、行政機能を地方へと委譲していくうえで、現時点から州政府の能力強化が必要である。

また、対象とする北東2州（ラタナキリ州、モンドルキリ州）は、これまでと比較して開発支援や投資が拡大する傾向にあり、州政府としてこのような動向を把握・分析し、的確な対応をとっていく必要がある。これらの能力は、本案件のアプローチによって強化することが可能であり、カンボジア政府の地方行政改革の方向性に貢献できる可能性も有している。

6-2 教訓

・インドネシア 地方行政人材育成プロジェクト／地方開発政策支援プロジェクト

農業技術や環境計測などの技術移転を目的としたプロジェクトにおいては、中央政府を実施機関とし、その先の普及は先方政府の責任とする計画が多数を占めていたが、地方分権化を推進するプロジェクトにおいては、地方自治体を直接の実施機関とするアプローチが有効である。しかし、その場合においても、地方分権化を政策・法制度面で推進しているマクロレベル（中央政府）の関与を確保することが極めて重要である。

また、地方開発のメカニズムを構築していくうえで、州やコミュニティレベルの行政機関が、自ら地方のニーズ、地域情報、予算、組織的人的ネットワーク、身近な開発資源等の重要性を認識することが重要であると指摘されている。

加えて、外発的なモデルの導入ではなく、地域をベースにした具体的な開発事業を進め、これをベストプラクティスとしてモデル化するとともに、実務経験を通じたOJTにより、州や県政府職員の開発能力を高めていくという地道な方法が評価されている。

・UNCDF地方開発基金（LDF）プログラム

本案件は、セイラ・プログラムにより設置された村、コミューン、郡の開発委員会（1998年当時）が、州開発計画の策定及び実施において、PRDCと協働することを目的とした。その結果、各レベルの開発委員会による縦の繋がりだけではなく、州レベルにおける各セクター局間の協働、PRDCと州セクター局とのコミュニケーションの必要性についても認識された。また、ドナーによるプロジェクトは、PRDC及び州計画局との協議なしに、新しいアプローチを採用すべきでないとの意見もあげられている。

付 属 資 料

1. プロジェクト形成調査ミニッツ（2005年3月28日）
2. 第1次事前評価調査ミニッツ（2007年3月27日）
3. 北東州統計資料
4. 討議議事録（R/D）及びミニッツ（英文PDM含む）（2007年8月31日）
5. 実施協議時PDM和文
6. 収集資料リスト

**MINUTES OF MEETING
ON
THE PROJECT FORMULATION STUDY ON
THE REGIONAL DEVELOPMENT PROGRAM FOR THE
NORTHEASTERN PROVINCES OF CAMBODIA**

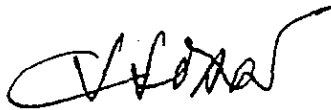
In response to the request from the Royal Government of Cambodia (hereinafter referred to as "the RGC") for the development study entitled "The Study on Regional and Integrated Development in Mondul Kiri Province" submitted by the Ministry of Interior (hereinafter referred to as "MOI"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") dispatched 3 project formulation study missions (hereinafter referred to as "the mission") to explore possible interventions for the northeastern provinces of Cambodia, as listed below:

Batch No.	Duration	Area of Field Study
1 st Mission	08/12/04-18/12/04	Mondul Kiri
2 nd Mission	28/01/05-02/02/05	Ratanak Kiri, Stung Treng,
3 rd Mission	16/02/05-18/03/05	Ratanak Kiri, Stung Treng, Mondul Kiri, Kratie,

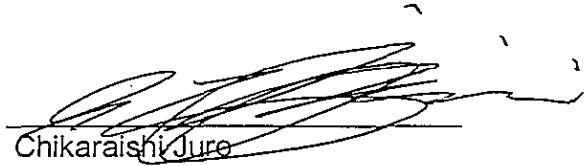
The mission had a series of meetings with the officials of the relevant ministries and organizations in Phnom Penh, relevant department officials of the four northeastern provinces and NGO representatives, and visited several field sites of on-going activities in the four target provinces to gather relevant information. As a result, the mission submitted a report of major findings and recommendations to the MOI and the JICA Cambodia office as attached.

The MOI and JICA Cambodia office have accepted the report and agreed to take the necessary actions for realization of the recommendations made by the mission.

Phnom Penh, this 28th day of March, 2005

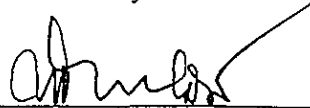


H.E. Prum Sokha
Secretary of State
Ministry of Interior
Kingdom of Cambodia



Chikaraishi Juro
Resident Representative
Japan International Cooperation
Agency, Cambodia Office

Witnessed by



H.E. Leaph Vannden
Deputy Secretary General, CRDB
Council for the Development of Cambodia
Kingdom of Cambodia

Report on the Project Formulation Study Regional Development Program for the Northeastern Provinces Kingdom of Cambodia

Japan International Cooperation Agency
March 28, 2005

1. Introduction

1-1. Background

The Royal Government of Cambodia (hereinafter referred to as "RGC") requested assistance from the Government of Japan for the development study entitled "The Study on Regional and Integrated Development in Mondul Kiri Province" submitted by the Ministry of Interior (hereinafter referred to as "MOI"). In response to the request, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") dispatched three project formulation study missions (hereinafter referred to as "the mission") to explore possible interventions for the northeastern provinces of Cambodia, as listed below:

Batch No.	Duration	Area of Field Study
1 st Mission	08/12/04-18/12/04	Mondul Kiri
2 nd Mission	28/01/05-02/02/05	Ratanak Kiri, Stung Treng,
3 rd Mission	16/02/05-18/03/05	Ratanak Kiri, Stung Treng, Mondul Kiri, Kratie,

The mission had a series of meetings with the officials of the relevant ministries and organizations in Phnom Penh, relevant department officials of the four northeastern provinces and NGO representatives, and visited several field sites of on-going activities in the four target provinces to gather relevant information.

1-2. Members of the mission

1st Mission

Name	Title	Occupation
Akamatsu Shiro	Team leader	Senior advisor (rural development) JICA headquarters
Mitsugi Hiroto	Assistant leader	Deputy resident representative JICA Cambodia
Katsuta Hozumi	Public works	JICA expert (public works advisor) Ministry of Public Works and Transport
Shima Toshihiro	Forestry	JICA expert (forestry development advisor) Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
Kono Satoko	Poverty reduction	Project formulation advisor JICA Cambodia
Takamichi Takayuki	Project planning	Officer, Regional Development I JICA headquarters



Suon Sothea	Assistant	JICA Cambodia
-------------	-----------	---------------

2nd Mission

Name	Title	Occupation
Mitsugi Hiroto	Team leader	Deputy resident representative JICA Cambodia
Katsuta Hozumi	Public works	JICA expert (public works advisor) Ministry of Public Works and Transport
Shima Toshihiro	Forestry	JICA expert (forestry development advisor) Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
Araki Yasunori	Agriculture	JICA expert (agriculture advisor) Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
Kono Satoko	Poverty reduction	Project formulation advisor JICA Cambodia
Suon Sothea	Assistant	JICA Cambodia

3rd Mission

Name	Title	Occupation
Akamatsu Shiro	Team leader	Senior advisor (rural development) JICA headquarters
Takamichi Takayuki	Project planning	Officer, Regional Development I JICA headquarters
Yamamoto Ikuo	Local administration Community organization	Consultant IC Net Limited
Mizuguchi Yoji	Natural resources management/processing	Consultant Nippon Loei Limited
Hoshino Kanji	Eco-tourism	Consultant Japan Development Institute Limited
Kono Satoko	Poverty reduction	Project formulation advisor JICA Cambodia
Takeichi Jiro	Project formulation	Project formulation advisor JICA Cambodia
Suon Sothea	Assistant	JICA Cambodia

2. Major findings

2-1. Special Features of Ratanak Kiri and Mondul Kiri Provinces

2-1-1. Low Population Densities

The population densities of the two provinces are very low:

Mondul Kiri: 3.2 person/km², total population 45,184

Ratanak Kiri: 10.6 person/km², total population 114,451.

2-1-2. Mountainous Geographical Conditions

Both provinces are dominated by hills and mountains. They have diversified natural resources, large areas of basaltic soil and large areas of forest land.

2-1-3. Situation of Under-development

Most of the populations living in the dense forest have very limited access to local markets as well as to local government services. They practice traditional and customary life style. The local administrations are not well organized and face problems of inadequate human resources and budget distribution. In terms of public service distribution, their capacity is very limited.

The area is heavily dependent on agriculture, mining and forestry, although there have been some recent developments in the eco-tourism industry. However, agricultural production remains limited.

1-1-4. Disparities with Other Societies in Cambodia

After road network improvement (#78 and #76) to these areas, more lowland people have been migrating into the area, with agriculture plantation being their main livelihood. This trend is causing land occupation problems between the indigenous peoples and the new arrivals. Comparatively, the latter have more capacity than the indigenous peoples in terms of market links as well as a government-led social system. Therefore, the communities of indigenous people are subjected to pressure that is pushing them into the deep forest where market links as well as public service distribution is scarcely available, if at all.

In addition to these differences between the lowland migrants and the indigenous peoples in the area, there is already a major social, economic and political disparity between this area and other areas of Cambodia. This is adding to the complexity of the issue and makes finding a solution all the more difficult.

2-2. Important Issues for the Development Intervention

2-2-1. Habitat of the Indigenous Minorities

Unlike other parts of Cambodia, the indigenous groups living in this area make up a majority in terms of population size. In Ratanak Kiri, they account for nearly 70 percent of the total population, while in Mondul Kiri the percentage is somewhat lower (due to a recent large influx of Khmer people into Mondul Kiri province). The indigenous communities are found scattered in the deep forest, cut off from the administrative entities.

They practice slash-and-burn farming in the forest, in a comparatively large land area. They get a protein supplement from wild insects, fish and animals. Even their medical treatment depends heavily on some products from the forest. This illustrates how they depend largely on nature around them and the eco-system. Therefore they are vulnerable to the vicissitudes of climate and the on-going socio-economic changes taking place in the area.

2-2-2. Natural Resources Conservation (Forest, Wild Life, Eco-system)

Natural resources conservation is an issue of vital concern not only for the indigenous groups mentioned above but also for the sustainability of the eco-system in



the area, which provides a foundation for human life in the adjacent regions, either immediately or in the long run.

Nature such as that found in the dense forested areas is becoming increasingly rare in Southeast Asia due to the expansion of agriculture development as well as urbanization. Therefore, wild life protection as well as biodiversity conservation in the area is highly recommended.

2-2-3. Border Economies

Since this area has long been remote and is located along the long border with Vietnam and Laos, social life in the area has been closely connected to that in the adjacent countries, more so than in any other part of Cambodia. Many kinds of commodities are transported in and out of the adjoining countries. Recently, the relevant countries have proposed the Cambodia-Laos-Vietnam (CLV) triangle development plan.

In the past and present, from the aspect of market access, these adjacent areas hold a dominant position in relation to each other. This must be taken into account in the long-term perspective for the development of the area.

2-2-4. Integration Within the Area and With Other Areas of Cambodia

As mentioned in 2-1) and 2-2), in the present situation, a major social and economic gap and disparity is clearly observed between the indigenous society and other local societies, and between this area and other parts of Cambodia. This particular situation must be taken into account when undertaking any possible political, social and economic efforts for adequate social integration. Along with this integration process, serious attention should be given to include protection of the indigenous identities which have a long past. This has a humanistic meaning not only for Cambodian society but for society as a whole.

The unique aspirations and inspirations from these indigenous societies may contribute much to maturing the process of Cambodian nation-building.

2-3. **Development Needs for Local Government Entities**

2-3-1. Development Vision

Throughout the study, a particular tendency on the part of local government officials was observed, that is, an absence of self-reliance and self-motivation. In other words, they display a kind of dependency. They seem to believe that every change and development has to be given from outside. However, this dependency syndrome seems to be only a reflection of the situation resulting from the fact that Cambodian development is greatly dependant on external assistance.

It is acknowledged that the development process starts with the will of dedicated members of society and the process involves a kind of paradigm change taking place among the people who are assisted to acquire a development vision of their own.

Therefore, it is anticipated that the internality of development will have to be given more importance than its externality. At least such a process will be encouraged among the people.



2-3-2. Human Resources

Including the viewpoint mentioned in 3.1) above, the area lacks qualified human resources in most every field to promote the development process. And the Cambodian people's own aspirations and inspiration are basic, indispensable components of the internality of development.

2-3-3. Institutions and System Development

In addition to the issue mentioned in 3-2) above, it is obvious that in the process, necessary institutions with adequate systems have to be prepared. In this area as well, the Cambodian people's own aspirations and inspiration are indispensable.

2-4. Development Needs for Local Communities

2-4-1. Modernization Process of the Indigenous Communities

For the long past till recent times, the indigenous communities have lived entirely in the remote and forest area, apart from civilization or the modernization process. More recently, greater numbers of them have been experiencing an initial process with much stress under the situation, which makes things very difficult to predict and forecast for them. Nevertheless, a continued process of modernization of their society is indispensable for their future, and this is basic human right to which they are entitled.

2-4-2. Linkages to Local Markets

In breaking free from certain traditions and customs in their lives, one important factor is access to the external resources. And one such possibility is a linkage to local markets.

In general, indigenous peoples have limited access to local markets due to their remote habitat. They furthermore lack experience in marketing. An adequate process of linking them to local markets is to be fostered.

2-4-3. Linkages with Public Services

In addition to local market access as an important factor of modernization as mentioned in 4-2) above, another factor is linkage with local government activities such as new information and public services. In order to make local government activities properly suited to the practices of the indigenous peoples, a certain synergy relationship between local government and the local indigenous society should be established.

2-4-4. Institution Building for Comprehensive Human Resources Development

In relation to the points mentioned in 4-2) and 4-3) above, for further facilitation of such network building, intermediate institution building seems to be a positive objective to achieve.

3. Recommendations

3-1 Enlarge the Target Area for the Development Study Requested by MOI

Taking account of following factors, it is recommended to enlarge the target

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

area of the development study requested by MOI to four provinces in the northeastern region of Cambodia, namely Ratanak Kiri, Mondul Kiri, Stung Treng and Kratie provinces, and among them, two provinces namely Ratanak Kiri and Mondul Kiri should be given higher priority as a core target area of the study.

- A. Two provinces, Ratanak Kiri and Mondul Kiri, are adjoined and have a similarity in geography, habitation and environment.
- B. Indigenous communities comprise a majority in the two provinces. Therefore human security issues are possibly a matter of greater concern in the course of development where the policy of JICA intends to provide assistance.
- C. Development needs are obvious for the two provinces as the development levels of the two provinces are ranked as the lowest in the country.
- D. The two provinces are linked with Phnom Penh and the rest of Cambodia through Stung Treng and Kratie provinces and thus they are an indispensable part of the master plan study of the region.

The scope of the study would be as attached draft terms of reference (TOR).

Special attention should be paid to wider participation and careful consultation with indigenous communities in policy and decision making processes for the course of preparation and implementation of the development study.

3-2. Change of the Project Title

The official title of the development study should be changed from “The Study on Regional and Integrated Development in Mondul Kiri Province” to “The Master Plan Study for the Northeastern Provinces of Cambodia”.

3-3. Establishment of a Coordination Mechanism

The MOI should take the necessary steps to establish the steering committee made up of the concerned ministries for the smooth implementation of the above-mentioned master plan study (hereinafter referred to as “the study”) once the study is ready to be implemented.

3-4. Dispatch of Scope of Works Mission

JICA should dispatch a Scope of Works Mission for the purpose of implementing the study.

3-5. Formulation of JICA Technical Cooperation Project

Taking account of following factors, the formulation of the JICA technical cooperation project (hereinafter referred to as “the project”) focusing on human resources development in the core target area of the study should be considered. It is necessary to commence the project as soon as possible in order to synchronize with the



study and maximize its results.

- A. A master plan study and a technical cooperation project are recommended to be conducted complementarily to obtain synergy and then to maximize the outcomes of the study and the project;
- B. The needs for human resources development at the community level are particularly acute in the target area of the study, especially for the indigenous communities; and
- C. The capacity of the local administration in the target area is below standard, thus there is a concern that the output of the study will not be realized unless a human resources development is conducted beforehand.

The overall goal of the project would be:

To alleviate poverty in rural communities in Ratanak Kiri and Mondul Kiri provinces.

The objectives of the project would be:

- 1) Strengthen the capacity of the indigenous communities and peoples,
- 2) Strengthen the capacity of the local administration, and
- 3) Foster the implementation of the output of the study in the long run.

It is highly recommended to promote and strengthen participation of indigenous communities in decision making processes for the course of preparation and implementation of the project.

3-6. Submission of the Application Form for Japanese Technical Cooperation

The MOI should submit the Application Form for Japanese Technical Cooperation to request the project from the government of Japan as soon as possible.

End.



Draft Terms of Reference (TOR)
Master Plan Study for the Northeastern Provinces of Cambodia

1. INTRODUCTION

1.1 Background and Rationale of the Study

The northeastern region of Cambodia is known as the last frontier and the main living place of the country's indigenous minorities. Reportedly, at the present time, more than 90 percent of these indigenous peoples live in the northeastern region and about 41 percent of the country's dense forests are located in the region. However, the region has been left behind from the development point of view due to its remoteness, social peculiarity and topographic features since reconstruction started in 1992. In other words, improvement of the living standard of the indigenous minorities and development of the upland / hilly areas have not always been given priority by the government so far. In fact, the Cambodian Millennium Development Goals Report (2003) also ranked the development level of Ratanak Kiri and Mondul Kiri provinces at the lowest level among 24 provinces and municipalities in the country

Recently, the living conditions of indigenous minorities in the region have been adversely affected by economic activities undertaken by several stakeholders in and around the region. The most prominent phenomenon is the grabbing of / encroachment on the lands that indigenous minorities have traditionally managed and ought to belong to them in accordance with the present legislative set-up. In many cases, land grabbing / land encroachment has also caused deforestation in the course of land conversion from forests to farms/plantations. Therefore, it has severely affected the livelihoods of these peoples since they are substantially dependent on forests as well as forest-related resources for their livelihood. Needless to say, it has also caused severe damage to not only the precious natural forests but also the biodiversity of the region.

Under the circumstances, there is an urgent need to regulate such disorderly land use in the region so as to protect the lives of indigenous minorities and keep natural resources from further illegal encroachment. A comprehensive development plan with due consideration to social and natural environmental conservation also needs to be prepared so that the respective provinces can guide themselves towards sustainable socio-economic development.

In this connection, the Royal Government of Cambodia (hereinafter referred to as "RGC") has requested to the Government of Japan to undertake "The Study on Regional and Integrated Development in Mondul Kiri Province". In response to the request, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") fielded three (3) batches of project formulation missions¹ to explore possible interventions for the said study. Each mission held a series of meetings with the officials of the relevant agencies and organizations in Phnom Penh as well as of the respective provinces. It also conducted field reconnaissance surveys to gather related information. Based on the results of the surveys, the Ministry of Interior (hereinafter referred to as "MOI") and the JICA formulation mission agreed upon the following.

¹ The 1st mission was dispatched between August 12 to 18, 2004. The 2nd mission traveled to Rattanak Kiri and Stung Treng from January 28 to February 2, 2005. The last mission was assigned to study the four provinces between February 16 and March 18, 2005.



- 1) The coverage of the study should be expanded into four northeastern provinces, namely Ratanak Kiri, Mondul Kiri, Stung Treng and Kratie;
- 2) Among these, the mountainous provinces, Rattanak Kiri and Mondul Kiri, are to be given high priority as core provinces; and
- 3) The name of the study should be changed to the “Master Plan Study for the Northeastern Provinces in Cambodia” (hereinafter referred to as “the study”).

In accordance with the agreements reached by both parties, the terms of reference for the study were revised and prepared as described below.

1.2 Institutional Framework for the Study

1.2.1 At the Central Level

The Department General of Administration under MOI is the executing agency or the main counterpart of the master plan study. For smooth implementation of the study, a joint steering committee shall be organized at the central level with the participation of the following agencies.

- Department of Agronomy and Agricultural Land Improvement, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (MAFF)
- Forestry Administration, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (MAFF)
- Ministry of Environment (MOE)
- Ministry of Land Management, Urban Planning and Construction (MLMUPC)
- Ministry of Tourism (MOT)
- Ministry of Public Works and Transport (MOPWT)
- Ministry of Water Resources and Meteorology (MOWRAM)
- Ministry of Rural Development (MRD)
- Japan International Cooperation Agency (JICA)
- Other relevant organizations

The joint steering committee will be a venue for the study team to share its ideas and outputs obtained through the study process among the member agencies/organizations. Hence, meetings of the committee shall be held at appropriate times, such as.

- At the commencement of the study: to share the objectives of the study and consult with member agencies/organizations on the methodologies
- At the middle of field surveys: to present and share findings obtained through the study
- At the conceptualization of the master plan: to present and consult on basic concepts of the master plan
- At the formulation of the master plan: to present the outline of the master plan and get any feedback from the member agencies/organizations

1.2.2 At the Provincial Level

A provincial working committee chaired by the governor shall be formed for each core province with the participation of related line agencies. The provincial working committees are expected to function as coordinators and/or troubleshooters for the smooth implementation of the study. Therefore, the committee may hold some ad hoc meetings in addition to the aforementioned meetings of the joint steering committee.



2. Objectives of the Study

The main objective of the study is to formulate a master plan for rural development of the northeastern provinces, mainly Ratanak Kiri and Mondul Kiri, in order to achieve economic development while maintaining a balance between sustainable management of natural resources and livelihood improvement of the indigenous minorities living in the provinces. In the short run, the study aims to:

- (1) Formulate a comprehensive land use plan which could regulate disorderly land occupations and promote optimum land use in the core provinces (Ratanak Kiri and Mondul Kiri);
- (2) Formulate development strategies and plans towards sustainable economic development of the northeastern region focusing on the two core provinces; and
- (3) Foster the ownership of the provincial governments of the four provinces through the course of the study.

The long-term objectives of the study are to:

- (1) Secure any rights and traditional properties of indigenous minorities to protect them from any encroachment / intervention of outsiders in the core provinces;
- (2) Alleviate poverty in rural communities in the core provinces through promoting sustainable management of natural resources and development of additional livelihoods; and
- (3) Promote the sustainable economic development of the northeastern provinces.

3. Scope of the Study

3.1 The Study Area

The study covers four provinces in the northeastern region of Cambodia, namely Ratanak Kiri, Mondul Kiri, Stung Treng, and Kratie. However, the main focus of the study should be put on the two mountainous provinces, Ratanak Kiri and Mondul Kiri, which would be regarded as the “core provinces” of the study. Total area of the study area is estimated at approximately 49,440 km². The location map of the study area is attached in Appendix A.

3.2 Desirable or Scheduled Time of the Commencement of the Project

The study shall be commenced in October 2005 and will end in 2007.

3.3 Scope of the Study

The study consist of three phases, namely, i) Phase 1: preparation / procurement of aerial photos / satellite images, ii) Phase 2: conducting of a field basic study; and iii) Phase 3: formulation of a master plan.

3.3.1 Phase 1: Preparation / Procurement of Aerial Photos / Satellite Images

Prior to the commencement of the field surveys, aerial photos or detailed satellite images should be prepared / procured. Aerial photos and/or satellite images will be used for a land use/vegetation cover survey and a village boundary survey, which are further discussed in the succeeding section. However, taking aerial photos and satellite images are both time- and fund-consuming. Therefore, the study



team needs to assess the existing aerial photos and satellite images prepared by other donors / projects to determine if they can be used for the study at first. Hence, there is a possibility that the study team may use existing aerial photos shot in the 1990s for a village boundary survey but should purchase the latest satellite images for a land use / vegetation cover survey.

3.3.2 Phase 2: Conduct of a Basic Study

(1) Review of existing data, documents and information on the study area

The following data and information, including the documents prepared by previous and on-going projects and studies, shall be collected and reviewed:

Natural and physical condition in the study area

- a. Climate
- b. Soils
- c. Hydrology
- d. Topography (slope, elevation, etc.)
- e. Present land use/vegetation covers
- f. Agriculture and fishery production
- g. Forest resources (including NTFPs)
- h. Wild life (fauna and flora) and fish resources
- i. Eco-tourism resources
- j. Status of land allocation and titling program
- k. UXO placement
- l. Infrastructure (roads, water supply, electricity supply, other transportation facilities, other social infrastructure, etc.) in and around the provinces

Socio-economic conditions in the study area

- a. Administrative information
- b. Demography
- c. Ethnicity
- d. Health and education
- e. Regional economy
- f. Commune profile
- g. Any research on indigenous minorities

Related legislation and institutional set-ups

- a. Existing policies, laws, sub-decrees, and prakas of the related sectors
- b. Organizational structures of relevant agencies
- c. Institutional set-ups of other donor-supported projects in the study area

Development programs and related policies

- a. National and provincial development plans and policies
- b. Development programs / policies of the respective sectors
- c. Any existing plans / programs related to natural resources management and supports for indigenous peoples in the provinces
- d. Any lessons learned from on-going and past projects / programs



(2) *Surveys and Investigations*

a. Land Use Survey

The present land use / vegetation cover of the study area shall be investigated by using the latest satellite images / aerial photographs prepared in Phase 1. A field reconnaissance survey shall be conducted to validate the actual condition on the ground. Data on land use / vegetative cover will be processed and converted into digital data for GIS analysis.

b. Village profile and boundary survey

The village profile and boundary survey shall cover all the villages in Ratanak Kiri and Mondul Kiri provinces. The items to be contained in the village profile include, but are not limited to, i) name of village; ii) number of households; iii) population; iv) composition of ethnic groups; v) social infrastructure; vi) agriculture and fisheries; vii) major sources of income; viii) any organizations in the village; and ix) existence of any assistance / support.

The village boundary survey shall also identify village boundaries and present land use in each village by employing a participatory survey method. Customary rules / regulations on natural resource uses in villages shall also be clarified through the survey. The boundaries should be put on the aerial photos/satellite images and converted into digital data for GIS analysis.

c. Socio-economic Survey

A socio-economic survey shall be carried out to clarify the following aspects of indigenous minorities and other local people in the core provinces:

- Socio-economic situation
- Living standard
- Farming practices
- Major livelihoods (agriculture, NTFPs, other sources)
- Main concerns

In addition to the items listed above, in the course of the socio-economic survey, the study team shall further focus on clarifying the way migrants occupy the land.


d. Analysis of Cultural Characteristics of Indigenous Communities

The study team shall clarify cultural characteristics of major indigenous groups in the study area by using a participatory survey method in selected indigenous villages. The following aspects among others should be clarified in the analysis:

- i) Cultural characteristics;
- ii) Social structure in community; and
- iii) Decision-making process in community.

e. Market Survey

The market survey aims to clarify the distribution channels of major commodities produced in the study area and identify the marketing potential of those commodities. To this end, the study team shall interview the persons involved in the distribution channels, such as middlemen, wholesalers, exporters, processors, etc. Since some of commodities are presently exported to neighboring countries, the coverage of the market survey will not be limited to the four provinces. In fact, the northeastern provinces are the part of the target area of the



“Socio-economic Development Master Plan for Cambodia-Laos-Vietnam Development Triangle”. It is necessary for the Study to clarify how much the provinces are presently dependent on the economic activities of the neighboring countries.

f. Wildlife Survey

The wildlife survey aims to identify the existing wildlife (fauna and flora) and the habitats in seven protected areas within the study area. To make the survey efficient and cost effective, the study team shall make full use of existing data / information including aerial photos/satellite images. In fact, there are several existing studies / research initiatives undertaken by other donors / NGOs in some of the protected areas.

g. Other Surveys

Besides, the study team shall carry out the following surveys in the Phase 2.

- Inventory of existing infrastructure
- Assessment of community-based eco-tourism potential
- Capacity assessment of the local government offices (including training needs assessment)
- Inventory of NGOs and other organizations

h. Initial Environmental Examination (IEE)

An initial environmental examination aims to identify the potential environmental effects (both positive and negative) by using a screening and scoping method. Based on the result of the IEE, the study team will determine whether or not an environmental impact assessment (EIA) is required.

(3) Consultations with Stakeholders on Environmental and Social Impacts

In coordination with the executing agency and the provincial governments, several consultation meetings with stakeholders shall be organized in accordance with the JICA Guidelines for Environment and Social Consideration.

(4) Determination of Basic Strategies

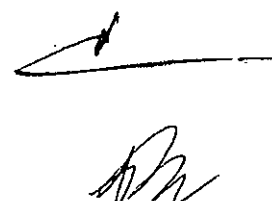
Based on the results of the basic study conducted during Phase 2, the study team will identify development potentials as well as constraints, and thence determine the basic strategies of the master plan, such as:

- a. Goal and targets of the master plan
- b. Basic concept for zoning and strategies on land use for each zone
- c. Development strategy on rural development of the provinces
- d. Assumptions and premises for the master plan

3.3.3 Phase 3: Formulation of the Master Plan

(1) Zoning of the Core Provinces

Zoning is to clearly identify areas with different management strategies so that appropriate management can be adopted with regard to the land. Since the main aims of the study are to secure the legitimate rights of indigenous minorities and to maintain a balance between economic development and natural resources management in the core provinces, the zoning should first focus on demarcating the following areas:



- Zones for collective land ownership by the indigenous minorities;
- Zones for the protection of natural resources; and
- Zones for agricultural and economic development.

The study team shall further divide the aforementioned areas in line with the respective management strategies of each zone considering the following aspects.

- Related laws, sub-decrees, and prakas with regard to land zoning
- Existing zoning activities undertaken by the related organizations
- Values of natural resources in the present ecological setting
- Collective land ownership by indigenous minorities and other vested rights of local people
- Present and future livelihoods of the local people
- Development potentials of the area
- Watershed basin

(2) Preparation of a Future Land Use Plan

A future land use plan shall be prepared in accordance with the strategies for each zone. It might be difficult for the study team to determine detailed land uses in each village (e.g. crops / cropping patterns) at this moment since these should be determined in a participatory manner. Therefore, the focus of the land use planning should be put on providing options and guidelines for the provincial governments regarding land management rather than fixing targets in land use in the study area.

(3) Formulation of the Master Plan

The master plan shall contain the following plans and analyses:

- Land use plan
- Forest and natural resource management plan
- Agricultural development and supporting plan
- Community development plan (including community organization and livelihood development)
- Infrastructure development plan (including rural infrastructure)
- Community based eco-tourism development plan
- Marketing plan
- Capacity development plan
- IEE
- Environmental monitoring plan

(4) Study on Implementation Framework and Necessary Arrangements

The study team shall review the existing policies, laws and regulations, guidelines and institutional arrangements established by on-going and past donor-funded projects to identify an optimum institutional framework and necessary arrangements for implementation of the master plan.

(5) Consultation with the Relevant Authorities and Organizations (Donors and NGOs)

Consultative meetings with the relevant authorities and organizations shall be held to share ideas and determine if there are any possibilities of future coordination in order to make the master plan more efficient and effective.

(6) Preparation of an Implementation Program

An implementation program (I/P) for the master plan will be prepared. The I/P shall include the



general information (background and rationales) of the master plan, present condition of the study area, main features of the components of the master plan, priority projects to be implemented, implementation arrangements and schedule, estimated project cost, and project evaluation.

3.3 Study Schedule

The study will be carried out over twenty four (24) months, which period is divided into three phases. Phase 1 for the first six months of the study period will focus on preparing aerial photos / satellite images covering the two provinces (Ratanak Kiri and Mondul Kiri). In Phase 2, the study team will carry out a basic study schedule for around 12 months. Lastly, a master plan will be formulated in Phase 3 for the last six months. A tentative work schedule of the study is presented in Annex 3.

3.4 Necessary Inputs for the Study

3.4.1 Expertise Required

The study team will be composed of several experts who should have the following expertise.

- a. Team leader / land use planning
- b. Natural resources management / community forestry
- c. Sociology / community organization
- d. Agriculture / agro-forestry
- e. Farm product processing / marketing
- f. Tourism and community based eco-tourism development
- g. Infrastructure development
- h. Environmental assessment
- i. Biodiversity / wildlife
- j. Institutional development
- k. GIS / satellite image analysis
- l. Cost estimates and project evaluation

3.4.2 Other Inputs Required

The following tools and facilities need to be set up for implementation of the study:

- a. Aerial photos / satellite images
- b. GIS software
- c. GPS

3.5 Expected Major Outputs of the Study


The following outputs are expected to be produced through the course of the study.

- Zoning and land use maps of Ratanak Kiri and Mondul Kiri Provinces
- Master plan for the core provinces
- Priority project lists
- Implementation program for the master plan

Annex 1: Location Map of the Study Area

Annex 2: Organizational Chart of the Department General of Administration

Annex 3: Tentative Study Schedule



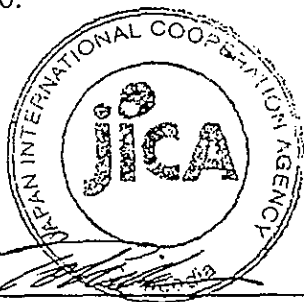
MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPANESE PRELIMINARY EVALUATION TEAM AND
MINISTRY OF INTERIOR
OF THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT
IN NORTHEASTERN PROVINCES


Further to the agreement of the Project Formulation Study signed on 28th March, 2005 between Ministry of Interior (hereinafter referred to as "MOI") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the Japanese Preliminary Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by JICA and headed by Dr. Kunihiro TOKIDA, had a series of meetings with MOI for the purpose of working out the details of the technical cooperation project concerning Human Resources Development in Northeastern Provinces (hereinafter referred to as "the Project").

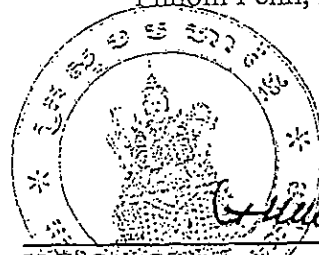
The Team exchanged views and had a series of discussions with MOI and Executive Committees of Provincial Rural Development Committee (hereinafter referred to as PRDC ExCOM) in respect of the desirable measures to be taken by both Governments for the successful implementation of the Project.

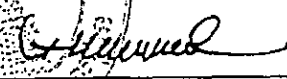
As a result of the discussions, the major points agreed on are summarized as attached hereto.

Phnom Penh, March 27, 2007




Dr. Kunihiro TOKIDA
Leader
Preliminary Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency




H.E. Sak Setha
Director General
General Department of Local Administration
Ministry of Interior
The Royal Government of Cambodia

ATTACHED DOCUMENT

I. ALIGNMENT WITH NATIONAL PROGRAM

Both sides confirmed that the Project should align with the National Committee for Management of Decentralization and Deconcentration Reform (NCDD) framework.

II. PROJECT TITLE

Both sides agreed that the project title “Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces” be more appropriate than the current project title. However, the Cambodian side requested to launch the Project as early as possible and changing the title was secondary priority to them. The team will deliver the result of discussions on the project title to the concerned Japanese authorities and request early consideration.


III. PROJECT TARGET

Both sides confirmed that the main target for capacity development be provincial staffs concerning PRDC in Ratanak Kiri and in Mondul Kiri.

After adoption of the Organic Law, the main target of the Project will be changed to the equivalent body of the PRDC.

Both sides agreed to discuss if the project outcomes be disseminated to other two Provinces, Kratie and Stung Treng based on the result of mid-term evaluation described in XI-2.

IV. IMPLEMENTING AGENCY

Both sides confirmed that the implementing agencies be Department of Local Administration (DoLA) of MOI and PRDC ExCOM in the both provinces. The Project Director is General Director of General Department of Local Administration. The Project Manager is Director of Department of Local Administration, and Co-Managers 



are the permanent members of PRDC ExCOM of Ratanak Kiri and of Mondul Kiri.

V. PROJECT FRAMEWORK

Both sides engaged in a series of discussions and agreed on the tentative Project Framework as follows,

Super Goal

Poverty is alleviated by sustainable rural development with utilization of rural resources in the target Provinces

Overall Goal

Capacity of Local Administration for sustainable rural development in the target Provinces is strengthened

Project Purpose


Provincial development works are actively led by PRDC

Outputs

- Capacity of the provincial staff for analytical studies is strengthened
- Capacity of the provincial staff for rural development planning is strengthened
- Capacity of the provincial staff for implementing rural development works is strengthened, and
- Capacity of the provincial staff for monitoring and evaluation is strengthened

The Project Design Matrix (PDM) shall be formulated based on the further discussions and agreements between MOI and JICA documented in the form of Minutes of Meeting, with reference to the Record of Discussions.

VI. JOINT COORDINATING COMMITTEE

For effective and successful implementation of the Project, the Joint Coordinating Committee (JCC) will be established in order to fulfill the following functions: 



- 1) To approve the annual work plan based on the Plan of Operations
- 2) To evaluate the result of the annual work plan and the overall progress of the Project
- 3) To review and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project

JCC will be held at least once a year in the Province(s). The Chairperson of JCC will bear overall responsibility for administration and implementation of the Project.

The suggested members of JCC are as follows,

Chairperson Project Director

Cambodian side

- 1) Project Manager(s)
- 2) Representatives from MOI
- 3) PRDC ExCOM members
- 4) Any other individuals deemed necessary by MOI

Japanese side

- 1) Resident Representative of JICA Cambodia Office
- 2) Experts of the Project
- 3) Any other individuals recommended by JICA Cambodia Office

Observer Representative from the Embassy of Japan.

VII. TERM OF COOPERATION

The Project will be commenced in 2007 and be completed in 2011. The duration is subject to change in the process of discussions for implementation and/ or the results of the final evaluation described in XI-2.

VIII. INPUT TO THE PROJECT BY THE CAMBODIAN SIDE

1. Assignment of Personnel

The Cambodian side has agreed to assign counterpart personnel and support staffs. Both sides discussed the importance of assigning additional staff(s) of MOI to the target 46

Provinces for implementing the Project with the support of JICA. Cambodia side proposed several options and the most appropriate measure will be selected with the consultation of JICA.

2. Allocation of Counterpart Budget

The Cambodian side has agreed to allocate the local costs necessary for implementation of project activities.

3. Land, Office, Office Facilities and Equipment

The Cambodian side agreed to provide necessary work space and available facility of PRDC ExCOM.

4. Undertakings


The Royal Government of Cambodia shall accord privileges, exemptions and other benefits to Japanese Experts of the Project in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Royal Government of Cambodia.

IX. INPUT TO THE PROJECT BY THE JAPANESE SIDE

Both sides confirmed that necessary input for the Project as follows:

- Expert(s) on local governance, rural development and human resource development
- Counterpart Training
- Equipment
- Expenses for conducting development works as for On the Job Training (OJT)

X. SINGING OF RECORD OF DISCUSSIONS

The Record of Discussions will determine the framework of the Project after complementary study by the consultant(s). The Record of Discussions will include the contents of this Minutes of Meetings. The Record of Discussions will be signed by the Resident Representative of JICA Cambodia office and the Representative of MOI. 



XI. OTHERS

1. Evaluation by Joint Coordinating Committee

Periodical monitoring of the Project will be conducted by the Executive Management Meeting consists of the Project Managers and Experts. It will be reported to the JCC Chairperson and to the Representative of JICA every six months.

2. Project Evaluation

The Project Evaluation will be conducted jointly by the Cambodian authorities concerned and JICA at the middle and during the last 6 months of the cooperation period in order to examine the level of achievements attained.

3. Mutual Consultation

There will be mutual consultation between MOI and JICA on any major issues arising from, or in connection with the Project.

4. Claims against Japanese Experts

The Kingdom of Cambodia undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Kingdom of Cambodia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts as stipulated in Article VI of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Royal Government of Cambodia, signed at Phnom Penh on June 17, 2003. *Y.A.*

ラタナキリ州*
Ratana Kiri Province

1995年 CARERE1活動開始

I . 基本情報

1. 州都 バンロン Banlung
2. 面積 約10,782km²
3. 地勢 高原、赤黒土
4. 州境 東部:ベトナム、西部:スタウンレン州、北部:ラオス、南部:モンドルキリ州
5. 気候 最低気温:22.7度 最高気温:32.3度
6. 年間平均降雨量(2001年):約2,153,600ミリ (雨季 5-10月、乾季11-4月)
7. 人口 約 94,243 人 (1998年国勢調査)
約 110,500 人 (2002年)
125,456人 (調査団による州知事からの聞き取り)
約 151,000 人(2010年予測)
18歳以上の人口:約55,014人
(男性:約26,558人、女性:約28,456人)
8. 人口密度 約9人/km²
9. 行政区域 9郡、49コミューン、242村
10. 少数民族 8種族(チャライ族、クルオン族、プノーン族、トムプオン族など)

II . 産業

1. 農業
 - 1)米 耕作面積:約22,335ha 収穫量:約2.12トン/ha
 - 2)農業関連産業 耕作面積:約 8,942 ha
 - ・ ゴム栽培 耕作面積:約 2,300 ha
 - ・ 大豆 耕作面積:約 1,374 ha
 - ・ カシューナッツ 耕作面積:約 16,000 ha
 - 3)果樹栽培 耕作面積:約 882 ha
 - 4)その他 耕作面積:約 1,698 ha
2. 漁業
内水漁業 漁獲量:約1,300 トン
3. 畜産業
農業用
 - ・牛、水牛 飼育数:約 43,399 頭

食用

- 1) 豚 飼育数: 約 28,157 頭
- 2) 家禽 飼育数: 約 108,213 羽

4. 天然資源

1) 鉱業資源

- 鉛、銅、亜鉛 バンチャイ、ロムハット、ホーカエウ
- 金 ホーカン、ウーンサイ、プノン・ハーン
- 宝石 チョムロム・ハイスロック

- 2) 自然保護地区 - ロムハット周辺: 約250,000 ha

5. 観光

- 1) 国立公園 - ウィラチエイ周辺: 約332,500 ha
- 2) エコツーリズム: ヤクラオム湖、カンセン湖、ロムコット湖、カチャン、カテー、チャオンの滝、ロムブロン草原、
プノン・アイサイ・ハタマ・チャロイ、シンレ川
- 3) ホテル : 5軒 (91室)
- 4) ゲストハウス : 4軒 (45室)

Ⅲ . インフラストラクチャー

1. 幹線

- ・国道(プノンペンから州都まで) : 約588 キロ
- ・州内道路 - 国道76 号線 : 約 68.45 キロ
- 国道78 号線 : 約130.28 キロ
- 国道78A 号線 : 約 36.93 キロ
- 国道78B 号線 : 約 38.71 キロ

2. 運輸

- ・道路輸送料金: 貨物原価の15%~18%

3. 航空

- ・国内線空港(予備調査中)
 - 標準: 3C
 - 航空機機種: ATR72、AN24、Y12、Y7
 - 年間利用可能旅客数: 120,000 人

4. 電力

1) 火力発電

- ・供給能力 : 1,000KVA
- ・発電能力 : 865KVA
- ・料金 : 300リエル / KWH

2) 水力発電(候補地)

ーフレックレアン1

距離 : 70キロ、出力 : 55MW

ーフレックレアン1A

距離 : 60 キロ、出力 : 12MW

ーフレックレアン2

距離 : 80キロ、出力 : 44MW

ーセサンクコム3

距離 : 30キロ、出力 : 375MW

ースレホックコム3

距離 : 32 キロ、出力 : 330MW

5. 上水

・供給能力 : 600m³/ 日

・給水量 : 1800m³/ 日

・料金 : 900/m³

6. 通信

・伝送シグナル : マイクロ波、人工衛星

・有線電話 : MPTC、CAMINTEL

国内通話料: US \$ 0.01~0.10 / 分

国際通話料: US \$ 0.8~1.80 / 分

・携帯電話 : CAMSHIN、MOBITEL、CASACOM

国内通話料: US \$ 0.04~0.11 / 分

7. 灌漑用水

・灌漑施設 : 32ヶ所 (58ヶ所)

・供給能力 : 約6,997 ha

・水田灌漑 ー雨季: 約5,914 ha ー乾季: 約1,083 ha

IV. 公共施設

1. 教育

・私立学校 : 1校 (生徒数: 約124名)

・高等学校 : 3校 (生徒数: 約1,565 名)

2. リファーマル病院: 1 箇所(126 床)

V . 優先開発分野

1. エコツーリズム

2. 農業関連産業

3. 鉱業

4. 農業(ゴム栽培及びコーヒー栽培)

5. 水力発電

*本資料は、日本アセアンセンター投資情報・投資ガイド、カンボジア州別データを引用し、一部を編集したものである。

モンドルキリ州＊
Mondul Kiri Province

2003年 SEILA活動開始

I . 基本情報

1. 州都 サエンモノウロム Saen Monourom
2. 面積 約14,288km²
3. 地勢 高原、赤黒土
4. 州境 東部：ベトナム、西部：クラチエ州、北部：ラタナキリ及びスタントレン州
南部：ベトナム
5. 気候 最低気温、最高気温：(気象観測所・機材なし)
6. 年間平均降雨量(2001年)：約2,450 ミリ
7. 人口 約32,400人(1998年国勢調査)
約45,568人(2002年)
約53,000 人(2010年予測)
8. 人口密度 約2人/km²
9. 行政区域 5郡、21コミューン、92村
10. 少数民族 11種族 (州総人口の80%)

II . 産業

1. 農業
 - 1)米 耕作面積：約13,454 ha 収穫量：約1.94 トン/ha
 - 2)農業関連産業 耕作面積：約963 ha
 - 3)果樹栽培 耕作面積：約775 ha
 - 4)その他 耕作面積：約1,124 ha
2. 畜産業
 - 農業用
 - ・牛、水牛 飼育数：約28,407 頭
 - 食用
 - 1)豚 飼育数：約8,143 頭
 - 2)鳥 飼育数：約31,103 羽
 - 3)ゾウ 飼育数：約 74 頭
3. 天然資源
 - 1)鉱業資源
 - 鉛、銅、亜鉛 オーチュロン
 - 花崗岩 ラオカ、ナムルー

金 メソ、オピ、アントロン
アルミニウム オーチュロン

2) 鳥獣保護区

ロムハート周辺 面積：約250,000 ha
フンブレック周辺 面積：約222,500 ha
フンナムレアール周辺 面積：約47,500 ha
スヌール周辺 面積：約75,000 ha

4. 観光

- 1) 史跡：ホルサの滝、ロムニア、モノローム、ダックカム、ブーム・ブールーン、チヨムカー・スロス、オートンロン、
ドムナック・スタッチ、オテ
- 2) ゲストハウス：14軒（152室）

Ⅲ . インフラストラクチャー

1. 幹線

- ・国道(フンペンから州都まで)：380キロ
- ・州内道路 ー国道76号線：179.63キロ

2. 電力

1) 火力発電

- ・供給能力：150KVA
- ・発電能力：125KVA
- ・料金：1,800リエル / KWH

2) 水力発電(計画中)

ーブレックホッククロム4

距離：100キロ、出力：235MW

ーブレックロペアン1

距離：70キロ、出力：7MW

ーブレックロペアン2

距離：80キロ、出力：5MW

ーブレックチュハール

距離：95キロ、出力：5MW

ーブレックオタレイ1

距離：20キロ、出力：5MW

ーブレックオタレイ2

距離：23キロ、出力：4MW

ーブレックオタレイ3

距離：25キロ、出力：5MW

ーフレックオタレイ4

距離：30キロ、出力：7MW

ーフレックヘアール1

距離：35キロ、出力：17MW

ーフレックヘアール2

距離：40キロ、出力：8MW

ーフレックヘアール3

距離：45キロ、出力：9MW

3. 通信

・伝送シグナル：マイクロ波

・携帯電話：CAMSHIN、MOBITEL、CASACOM

国内通話料：US \$ 0.04～0.11 / 分

国際通話料：US \$ 0.8～1.80 / 分

4. 灌漑用水

・灌漑施設：169ヶ所

・供給能力：約8,001 ha

・水田灌漑 一雨季：約3,001 ha

IV. 公共施設

1. 教育

・高等学校：5校（生徒数：719人）

2. リファーマル病院：1箇所（55床）

V. 優先開発分野

1. エコツーリズム

2. 工業地帯

3. 農業関連産業

4. 灌漑システム

5. 鉱物資源の開拓

6. 輸送機関

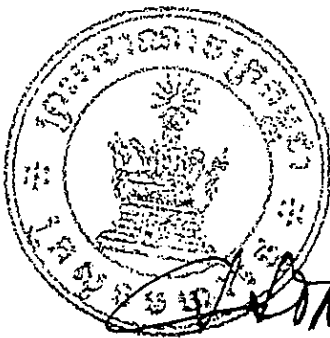
*本資料は、日本アセアンセンター投資情報・投資ガイド、カンボジア州別データを引用し、一部を編集したものである。

RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
MINISTRY OF INTERIOR
OF THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
CAPACITY DEVELOPMENT OF PROVINCIAL RURAL DEVELOPMENT IN
NORTHEASTERN PROVINCES

In response to the request of the Royal Government of Cambodia (hereinafter referred to as “RGC”), the Government of Japan (hereinafter referred to as “GOJ”) has decided to implement the project of Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces (hereinafter referred to as “the Project”).

Accordingly, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) has exchanged views and had a series of discussions with the Cambodian authorities concerned with respect to the desirable measures to be taken by JICA and RGC for the successful implementation of the above-mentioned project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the GOJ and RGC, signed in Phnom Penh on June 17th 2003 (hereinafter referred to as “the Agreement”), JICA and the Cambodian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.



H.E. Prum Sokha
Secretary of State
Ministry of Interior
The Royal Government of Cambodia

Phnom Penh, Cambodia, 31 August 2007



Mr. Kazuhiro Yoneda
Resident Representative
Cambodia Office
Japan International Cooperation Agency
Japan

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA

1. The RGC will implement the project of Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III.

3. TRAINING OF CAMBODIAN PERSONNEL

JICA will provide necessary technical trainings for the Cambodian personnel connected with the Project either in Japan, in regional countries or in Cambodia.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA

1. The RGC will take necessary measures to ensure sustainable operation of the Project through full and active involvement in the Project by the Ministry of Interior (hereinafter referred to as "MOI"), PRDC/EXCOM of Rattanakiri & Mondulhiri province (hereinafter referred to as "PRDC/EXCOM") and other related authorities and beneficiaries.
2. The RGC will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Cambodian personnel from the technical trainings will be utilized effectively in the implementation of the Project.
3. The RGC will provide the services of Cambodian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.



4. The RGC will provide suitable office and facilities as listed in Annex V.
5. In accordance with the laws and regulations in force in Cambodia, The RGC will take necessary measures to supply or replace machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project at its own expense other than Equipment provided by JICA under II-2.
6. In accordance with the laws and regulations in force in Cambodia, the Royal Government of Cambodia will take necessary measures to meet the running expenses necessary such as electricity and water supply for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. MOI will bear responsibility for the implementation and administration of the Project. Project Director and Project Managers will be assigned as follows:

Project Director:

- (1) Director General, General Department of Local Administration

The Project Director bears overall responsibility for the implementation and administration of the Project.

In case the Project Director is not available, he may designate a representative.

Project Managers:

- (1) Deputy Director General, Department of Local Administration and Director of Department of Local Administration

In case the Project Manager is not available, he may designate a representative.

- (2) Permanent member of PRDC/EXCOM of Rattanakiri province

- (3) Permanent member of PRDC/EXCOM of Mondulakiri province

Project Managers will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.

2. The Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendations and advice to the Project Directors and Project Managers on technical and administrative matters concerning the implementation of the Project.
3. The Japanese Project Coordinator will provide necessary support to the Japanese Chief Advisor and undertake other necessary administrative work.



4. The Japanese experts will provide necessary guidance and advice to the Cambodian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the project, a Joint Coordinating Committee will be established whose function and composition are described in Annex VI.
6. For effective and successful implementation of the Project, it deems necessary to have the Executive Committee Meeting as one part of the PRDC meeting in order to confirm following matters:
 - 1) Quarterly work plan of the Project
 - 2) Progress of the Project as well as the quarterly work plan on a monthly basis
 - 3) Other issues arising in connection with the Project

VI. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be jointly conducted by JICA and the Cambodian authorities concerned. Mid-term evaluation will be conducted in June 2009 and project completion evaluation will be in December 2010 of the cooperation term in order to examine the level of achievements.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the RGC on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Cambodia, the RGC will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Cambodia.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be three (3) years and five (5) months from October 2006 to March 2011.



ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY, EQUIPMENT AND FACILITIES
ANNEX IV	LIST OF CAMBODIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF LAND, BUILDING AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATION COMMITTEE AND EXECUTIVE COMMITTEE

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized cursive letters and a long horizontal stroke extending to the right.

ANNEX I MASTER PLAN

1. Super Goal (within 10-15 years after the project)

Poverty is alleviated by sustainable rural development with utilization of rural resources in the target provinces.

2. Overall Goal (within 5-10 years after the project)

Capacity of Local Administration for sustainable rural development in the target Provinces is strengthened.

3. Project Purpose

Provincial development works are actively and strategically led by PRDC¹ (Provincial Rural Development Committee).

4. Outputs and Activities

Output 1 Capacity of the provincial officials in analytical studies is strengthened.

Activities:

- 1-1 Clarify the present conditions of the provinces.
- 1-2 Survey and clarify the development potentials of the provinces.
- 1-3 Based on the above result, make analysis on local economy, social conditions, and local infrastructures.

Output 2 Capacity of the provincial officials in rural development planning is strengthened.

Activities:

- 2-1 Review the provincial development planning process and clarify the potential for further development.
- 2-2 Provide supports or advices for preparation of commune investment plans and implementation of the district integration workshops.
- 2-3 Based on the results of survey and data analysis, set the priority fields for each province and select priority projects.
- 2-4 Provide supports for revising provincial development plans and rolling plans.

Output 3 Capacity of the provincial officials in implementing and managing rural development works is strengthened.

Activities:

- 3-1 Carry out the On-the-Job-Training (OJT) of local officials through implementing the selected priority projects.

Output 4 Capacity of the provincial officials in monitoring and evaluation is strengthened.

¹ In the process of reform, new sub-national institution will replace PRDC.



Activities:

- 4-1 Improve the methods of the project implementation and management through monitoring activities of the OJT projects.
- 4-2 Conduct evaluation on the OJT projects.
- 4-3 Develop mechanisms to feedback the results of monitoring and evaluation into the planning and implementation of the coming projects.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized initial 'S' followed by a horizontal line and a vertical stroke.

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Maximum 4 experts covering the following areas will be assigned.

- Chief advisor
- Coordinator
- Regional planning
- Local infrastructure planning
- Local governance

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized initial 'S' followed by a horizontal line extending to the right.

ANNEX III LIST OF MACHINERY, EQUIPMENT AND FACILITIES

The Equipment necessary for the activities described above in ANNEX 1 for the technical transfer will be provided by Japan such as:

1. 1 vehicle for each province
2. computers for the two provinces
3. Fax machines
4. Printers
5. Generator set (based on actual situation)
6. GIS
7. 1 Copy machine
8. Survey equipments

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters, located on the right side of the page.

ANNEX IV LIST OF CAMBODIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Project Director:

- (1) Director General of General Department of Local Administration

In case the Project Director is not available, he may designate a representative.

2. Project Managers:

- (1) Deputy Director General of General Department of Local Administration and Director of Department of Local Administration.

In case the Project Manager is not available, he may designate a representative.

- (2) Permanent member of PRDC/EXCOM of Rattanakiri province
- (3) Permanent member of PRDC/EXCOM of Mondulakiri province

3. Counterpart Personnel of Rattanakiri province

PRDC/EXCOM members and members of the Units under PRDC/EXCOM will be nominated as Counterparts of the Project.

4. Counterpart Personnel of Mondulakiri province

PRDC/EXCOM members and members of the Units under PRDC/EXCOM will be nominated as Counterparts of the Project.

5. Administrative and support personnel

The Cambodia side will assign counterpart personnel and support staffs. Both sides agreed upon the importance of assigning additional staff(s) of MOI to the target provinces for the implementing the Project with the support of JICA. Cambodian side will propose several options and the most appropriate one will be selected with the consultation with JICA.



ANNEX V LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

The following will be prepared by RGC for the Project implementation.

1. Land, building and facilities necessary for the implementation of the project:
 - Land to construct office in Mondulkiri and temporary office space before construction of office building is completed.
 - Office in Rattanakiri Provincial Hall
 - Office in Ministry of Interior
2. Office space and necessary facilities including electricity, water supply and communication facilities for the Japanese Experts.
3. Rooms or space necessary for installation and storage of the Equipment
4. Other land, buildings and facilities necessary for the implementation of the Project mutually agreed upon.



ANNEX VI JOINT COORDINATION COMMITTEE

1. Function

For effective and successful implementation of the Project, the Joint Coordinating Committee (JCC) will be established in order to fulfill the following functions:

- 1) To approve the annual work plan based on the Plan of Operations
- 2) To evaluate the result of the annual work plan and the overall progress of the Project.
- 3) To review and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project

JCC will be held at least once in a year in each province. The Chairperson of JCC will bear overall responsibility for administration and implementation of the Project.

2. Composition of JCC

Chairperson The Project Director

Cambodian side

- 1) The Project Managers
- 2) Representatives from MOI
- 3) Counterparts and representatives from Department of Local Administration (DOLA)
- 4) Any other individuals deemed necessary by MOI

Japanese side

- 1) Resident Representative of JICA Cambodia Office
- 2) Experts of the Project
- 3) Any other individuals recommended by JICA Office



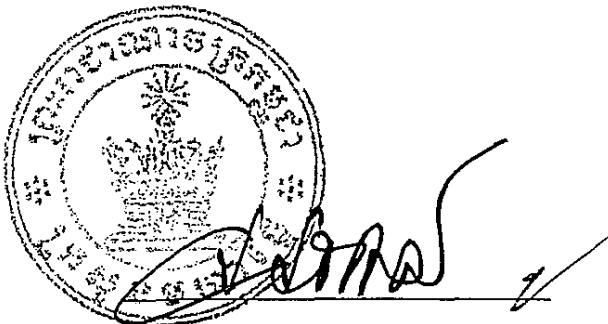
**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
MINISTRY OF INTERIOR
OF THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
CAPACITY DEVELOPMENT OF PROVINCIAL RURAL DEVELOPMENT IN NORTHEASTERN
PROVINCES**

Resident Representative of the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) Cambodia Office and Ministry of Interior (hereinafter referred to as “MOI”) had a series of meetings for the purpose of working out the details of the technical cooperation program concerning the Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces Project (hereinafter referred to as “the Project”).

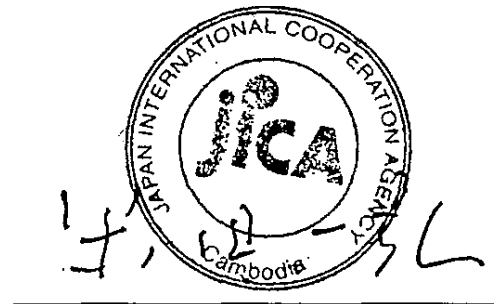
As a result of the discussions, JICA and MOI agreed to recommend to their respective Governments the matter referred to in the Record of Discussions (hereinafter referred to as “R/D”) signed in August 2007.

Both JICA and MOI also agreed to make this Minutes of Meeting in order to confirm the mutual understanding reached through the discussions as attached hereto.

Phnom Penh, Cambodia, 31 August 2007



H.E. Prum Sokha
Secretary of State
Ministry of Interior
The Royal Government of Cambodia



Mr. Kazuhiro Yoneda
Resident Representative
Cambodia Office
Japan International Cooperation Agency
Japan

THE ATTACHED DOCUMENT

1. ALIGNMENT WITH NATIONAL PROGRAM

Both sides confirmed that the Project should align with the process of Decentralization & Deconcentration (D & D) reform of the Royal Government of Cambodia.


2. PROJECT DESIGN MATRIX

As a result of the discussions, both sides agreed to adopt the Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”) shown in the ANNEX. PDM specifies the objectives, outputs and activities of the Project and it is used for monitoring and evaluation of the Project activities and achievements. PDM may be modified upon the approval of the Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as “JCC”) within the framework of R/D when necessity arises in accordance with the progress of the Project.

3. PLAN OF OPERATION

Within one year from the start of the Project, the Plan of Operations will be completed on the occasion of the Project Consultation Study and authorized by both sides at JCC.

ANNEX: Project Design Matrix

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized initial 'S' followed by a horizontal line extending to the right.

Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces

Project Period: From October 2007 to March 2011

Target Area: Ratanak Kiri Province and Mondul Kiri Province

Implementing organization: DoLA, PRDC ExCom / Provincial Government (After adoption of Organic Law)

Target Group: Direct beneficiary – local officials in the target provinces
Indirect beneficiary – inhabitants in the target area
Version 1, 31 August, 2007

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATOR	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTION
<p>Super Goal (w/in 10-15 years after the project)</p> <p>Poverty is alleviated by sustainable rural development with utilization of rural resources in the target Provinces.</p>	<p>In the target Provinces,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Number of poor households decreases. 2. Income level is upgraded. 3. Sustainable rural development activities with utilization of rural resources are actively made. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.~2. Census 2008 and 2018 3. Study of cases of sustainable rural development activities 	
<p>Overall Goal (w/in 5-10 years after the project)</p> <p>Capacity of Local Administration for sustainable rural development in the target Provinces is strengthened.</p>	<p>In the target Provinces,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Provincial Strategic Development Plans are prepared based on data analyses and survey results. 2. Sustainable rural development activities are selected and implemented in line with the strategies set in the Provincial Strategic Development Plans. 3. Monitoring and evaluation are carried out on the target activities with feedback of the results to the coming projects / activities. 4. Inhabitants are more satisfied with services provided by local administration. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.~2. Provincial Strategic Development Plans 3. Monitoring reports and other related documents, interviews with those who are concerned 4. Survey on inhabitants' satisfaction 	
<p>Project Purpose</p> <p>Provincial development works are actively and strategically led by PRDC.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provincial Strategic Development Plans are improved in quality by preparing with data analysis and survey results. 2. PRDC in the target Provinces are monitoring the progress of implementation of the Plans and make necessary instructions for keeping the progress on schedule. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provincial Strategic Development Plans 2006 and 2011 2. Minutes of meetings of PRDC, other related reports/ documents 	<ul style="list-style-type: none"> - Decentralization policy is not largely modified. - The NCDD framework is maintained. - PRDC members and provincial officials continue to work for government.



<p>Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacity of the provincial staff for analytical studies is strengthened. 2. Capacity of the provincial staff for rural development planning is strengthened. 3. Capacity of the provincial staff for implementing and managing rural development works is strengthened. 4. Capacity of the provincial staff for monitoring and evaluation is strengthened. 	<p>In Ratana kiri and Mondul kiri Provinces,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1 Survey reports for each province on present conditions and development potentials are prepared based on data analysis and survey results. 2-1 Reports are prepared for each province on how to improve the provincial development planning process. 2-2 Number of proposals which are made in the priority fields of each province 2-3 Number of, as well as amount of budget assigned for, projects in the priority fields of each province and selected as those for the rolling plans 3-1 Reports are prepared on how to improve the project implementation and management process, e.g. budget management and technical support. 3-2 Share of the projects which have been implemented on schedule among all those planned for each year, in number as well as in amount of budget 4-1 Methods and mechanism for monitoring and evaluation are prepared and shared in the forms of, e.g. provincial manuals, or booklet 4-2 Technical checklists for writing project proposals are prepared. 	<p>-Reports, e.g. survey reports, and monitoring reports -Other related documents</p>	<p>- Local natural resources are not remarkably lost.</p>
<p>Activities</p> <p>The Project carries out the following activities with the local officials in charge in the target Provinces:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1 Clarify the present conditions of the Provinces 1-2 Survey and clarify the development potentials of the Provinces 1-3 Based on the results above, make analyses on local economy, social conditions, and local infrastructures 2-1 Review the provincial development planning process and clarify the potential for further improvement 	<p>Inputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Japanese side <ul style="list-style-type: none"> - Experts: maximum 3 experts in the fields of regional planning, local infrastructure - Equipment - C/P training - Expenses for conducting development works as for On the Job Training 2. Cambodian side <ul style="list-style-type: none"> - C/P - Necessary work space and available facility - Running expenses 		

<p>2-2 Make support or advices for preparation of commune investment plans and implementation of district integration workshops</p> <p>2-3 Based on the results of survey and data analyses, set the priority fields for each province and make selections of priority projects</p> <p>2-4 Make support for revising provincial development plans and rolling plans</p> <p>3-1 Carry out the On-the-Job-Training (OJT) of local officials through implementing the selected priority projects¹</p> <p>4-1 Improve the methods of project implementation and management through monitoring activities of the OJT projects</p> <p>4-2 Make evaluation of the OJT projects</p> <p>4-3 Prepare mechanism to feedback the results of monitoring and evaluation activities to planning and implementation process of the coming projects</p>	<p>Preconditions</p> <ul style="list-style-type: none"> - The C/P personnel are properly assigned. - The concept of the Project is properly accepted by those who are concerned.
---	---

¹ Activities for obtaining Output 3 will be clarified based on the results of the activities related to Output 1 and 2. Therefore, the details should be clearly set in the Plan of Operation (PO) for this Project keeping in line with the Provincial Development Plans of the target Provinces. The C/P personnel should be assigned without delay by PRDC ExCom of each Province well considering the contents of the activities.



Project Design Matrix (PDM)

プロジェクトタイトル: 北東州地域開発能力向上計画
 プロジェクト期間: 2007年10月から2011年3月まで
 対象地域: ラタナキリ州及びモントルキリ州
 実施機関: DoLA, PRDC ExCom / 州政府 (組織法成立後)

ターゲットグループ: 直接受益者: 両州の地方行政官 間接受益者: 地域住民
 バージョン 1, 2007年8月31日

プロジェクトの要約	指標	指標の入手段	外部条件
<p>スーパーゴール (プロジェクト終了より10~15年後)</p> <p>対象州において、地域資源を利用した持続的な地域振興により、貧困が緩和される。</p>	<p>対象州において</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 貧困世帯が減少する。 ・ 収入レベルが向上する。 ・ 地域資源を活用した地域振興活動が字実施されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2008年及び2018年のセンサスの比較 ・ 地域振興活動については、事例調査 	
<p>上位目標 (プロジェクト終了より5~10年後)</p> <p>対象州において持続的地域開発のための地方行政能力が強化される。</p>	<p>対象州において</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 州戦略開発計画が、引き続きデータ分析及び調査結果に基づき策定されている。 2. 地域開発事業が、州戦略開発計画の方針に沿って選定・実施されている。 3. 事業評価及びモニタリングが実施され、結果がフィードバックされている。 4. 行政サービスデリバリーに対する地域住民の満足度が向上する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ~2. 両州の州戦略開発計画 3. 両州のモニタリング報告書ほか関連書類、関係者へのインタビュー 4. 地域住民に対する満足度調査 (アンケート調査、インタビュー等) 	
<p>プロジェクト目標</p> <p>PRDCにより、主体的かつ戦略的に州開発事業が実施される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 州戦略開発計画の質が向上する(データ分析に基づいた戦略的な計画の策定、長期プラン)。 2. PRDCにより事業進捗がモニタリングされ、必要な指導がなされている。 	<ul style="list-style-type: none"> - 州戦略開発計画(2006年~2011年~の比較検討) - 会議事録 - 各種報告書 	<ul style="list-style-type: none"> - 地方分権化の政策・方針が大きく変わらない - NCDDの枠組みが変更されない。 - PRDC及び各セクター省庁の人材が、政府組織外に流出しない。

<p>成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 州行政官の分析・調査能力が向上する。 2. 州行政官の地域開発計画策定能力が向上する。 3. 州行政官の地域開発事業実施・管理能力が向上する。 4. 州行政官のモニタリング、評価能力が向上する。 	<p>モンドリギリ州、ラタナギリ州において</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1 データ分析及び調査結果に基づく状況調査報告書(州ごと)が完成する。 2-1 州開発計画の策定プロセス改善に関する報告書(州ごと)が作成される。 2-2 優先課題分野において提案された事業の数 2-3 優先課題分野において、ローリングプランの施策として選定された事業の数及び事業に配分された予算金額(割合) 3-1 事業実施プロセス(資金管理、事業の技術サポート)の改善に関する報告書(州ごと)が作成される。 3-2 計画された事業のうち計画期間内に執行された事業数及び金額。 4-1 モニタリング、評価の手法及び体制が確立し、情報が共有される(州バージョンのマニュアル、ブックレット等の形で)。 4-2 プロポーザル作成に関するテクニカル・チェックリストが作成される。 	<p>-各種報告書(調査報告書、モニタリングレポートなど) -関連事業活動報告書</p>	<p>- 地域資源が著しく喪失されない。</p>
<p>活動</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 両州の各担当行政官とともに、以下の活動を実施する。 <ol style="list-style-type: none"> 1-1 州の基礎情報を確認、整理する。 1-2 開発ポテンシャルを確認する。 1-3 上記をもとに、経済・社会・インフラ分析を行う。 2 州戦略開発計画策定プロセスを検証し、改善点を整理する。 <ol style="list-style-type: none"> 2-2 コミュニティ投資計画検討、郡インテグレーションワークショップ実施の側面支援を行う。 2-3 調査・分析結果に基づき優先課題を整理し、優先開発事業を選定する。 2-4 州戦略開発計画、ローリングプラン及び州投資計画の見直し 	<p>投入</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 日本側 <ul style="list-style-type: none"> - 専門家(最大4名:地域開発計画、農村インフラ計画、地方行政、コーディネーター) - 機材 - カウンターパート研修 - OJT 事業運営費 2. カンボジア側 <ul style="list-style-type: none"> - カウンターパートの配置 - オフィススペース及び事務機器 - 経常経費 	<p>-</p>	<p>-</p>

1 成果3に係る活動については、成果1及び2に係る活動の結果を得て後に詳細が決定される。詳細は、明らかになった時点で両州の開発計画に則り、POの中に明記することとする。また、同活動に従事するC/Pは、活動の内容が明らかになった時点でPRDC ExComが適任者を配置することとする。

<p>を支援する。</p> <p>3-1 選定された事業の実施支援を通じ、州行政官へのOJTを行う。₁</p> <p>4-1 優先事業等のモニタリングを通じ、事業管理手法の改善を図る(OJT)。</p> <p>4-2 優先事業の評価を行う。</p> <p>4-3 上記のモニタリングおよび評価結果を計画策定、事業実施に還元する仕組みを整える。</p>		<p>Preconditions</p> <ul style="list-style-type: none"> - C/Pが適切に配置される。 - プロジェクトコンセプトが関係者に受け入れられる。
--	--	---

6. 収集資料リスト

収集資料リスト

1. 国家レベル National Level

- 1-1 Commune/ Sangkat Fund Project Implementation Manual May, 2005
- 1-2 PSDD Diagram
- 1-3 Project on Improvement of Local Administration in Cambodia Inception Report (Draft) JICA Project March, 2007
- 1-4 Mid-Term Review Report on guidelines for district/ khan strengthening pilot program
- 1-5 Guideline on implementation of district initiative program for 2007 NCDD October, 2006

2. ラタナキリ Ratanak Kiri

- 2-1 Ratanak Kiri Profile
- 2-2 Five-Year Provincial Strategy Development Plan (2006-2010)
- 2-3 Commune/ Sangkat Members Rattanakiri
- 2-4 Annual Seila Work Plan and Budget for 2006
- 2-5 Annual Work Plan and Budget for 2007
- 2-6 List of NGOs in Ratanak Kiri

3. モンドルキリ Mondul Kiri

- 3-1 Five Year Provincial Strategic Development Plan (2006-2010) March, 2006
- 3-2 PRDC Annual Work Plan and Budget (SWPB) 2007
- 3-3 Mondulkiri Seila Work Plan and Budget 2006
- 3-3 List of NGO in Mondul Kiri
- 3-4 Provincial development Investment Program (PDIP)
- 3-5 Sample of PIF contract
- 3-6 Annual Report for Mondulkiri Province 2004, 2005, 2006