

別添資料

ここでは、CAを行う際に活用できる様々なツールを紹介する。

政策分析	政策属性分析 ¹	Policy Characteristics Questions
------	---------------------	----------------------------------

施行されようとしている（または施行されている）政策が、どのような経緯でデザインされ、どのような文脈で施行されようとしているか、また、誰のためにどのような変化をもたらそうとしているか、といった基本的な要素を確認するための質問項目である。

以下の10の基本的質問項目があるが、これを上位カテゴリーと見なし、セクターや政策の内容によってさらに細かな質問項目を用意することもできる。

政策（の実行）は、

1. 何を目指しているか
What does the policy do?
2. どのような具体的インパクトを求めているか
What is the desired impact of the policy reform; what is it expected to accomplish or facilitate?
3. どのような推進力をもとに立案に向けて動いてきたか
Where did the impetus for the policy come from?
4. なぜ、誰が、どのようにして政策導入を決定したか
Who decided the policy, how, and why?
5. 誰のためのどのような便益を期待しているか
What is the nature of the benefits, and to whom do they accrue?
6. どのような費用負担が必要で、誰がどのくらい負担するか
What is the nature of the costs of the policy reform, and who bears them?
7. 行政機関や社会にどの程度の複雑な変化を求めるか
What is the degree and complexity of the changes brought about by the new policy—both for the public and the bureaucracy?
8. 実行プロセスとしてどの程度の期間を設定しているか
What is the duration of the policy change process?
9. どのような機関が関わって実行されるか
What institutions are involved in implementing the policy?
10. 行政実施上、技術上、どのような困難を伴うか
How administratively intense or technically complex is the new policy (in and of itself, not including the changes that it brings about)?

¹ Gustafson and Ingle (1992) を一部変更

CPIAは、各国の政策・制度環境の改善を図っていく上で、どのような分野に努力を傾けるべきかを検討するためのツールである。国際開発協会（International Development Association: IDA）のPerformance-Based Allocation制度（PBA制度：援助資金の国別配分において、政策・制度環境の良好度（パフォーマンス）に応じて人口一人当たりの援助資金を配分する）のベースとなる評価方法として開発、改善された。

被援助国とドナーとの間で当該国の政策・制度環境についての評価を共有し、改善の優先順位を決めることもできる。

具体的には、経済運営、構造政策、社会的一体性・社会的公平のための政策、公的部門の運営・制度の4分野、計20項目について1（低）～6（高）の段階評価がなされ、全項目の単純平均点が当該国のCPIAの評点となる。

A. 経済運営

1. インフレ・マクロ経済上の不均衡の管理
2. 財政政策
3. 公的債務（対外債務・国内債務）の管理
4. 開発プログラムの運営・持続可能性

B. 構造政策

5. 貿易政策・外国為替制度
6. 金融の安定
7. 金融部門の厚み、効率性、資源動員
8. 民間部門にとっての競争的な環境
9. 要素市場・製品市場
10. 環境の持続可能性のための政策・制度

C. 社会的一体性・公平のための政策

11. ジェンダー（性的平等）
12. 公的資源使用の公平度
13. 人的資源の構築
14. 社会的保護と労働
15. 貧困面での成果・効果の監視・分析

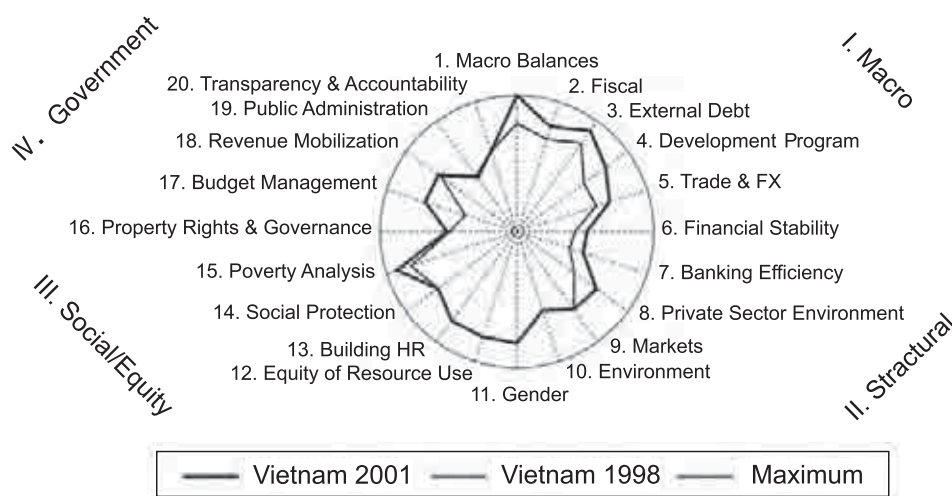
² 目黒（2003）を参考にした。

D. 公的部門の運営・制度

- 16.財産権とルールに基づくガバナンス
- 17.予算・財務運営の質
- 18.歳入動員の効率性
- 19.行政機構の質
- 20.公的部門における透明性、説明責任、汚職

以下は、ベトナム国の事例である。

図A1-1 ベトナムの1998年～2001年のCPIAの変化



出所：目黒（2003）

政策分析

政策環境マッピング³

Policy Environment Mapping

政策環境マッピングは特性の開発課題、政策に対する関係者の影響度や関心を可視化する関係者分析でもある。政策環境をめぐる政府や担当省とそれを支援する、あるいは反対する勢力を可視化し、施行しようとしている政策がどのような環境の中で実施されようとしているのかを関係者で共有するためのツールである。

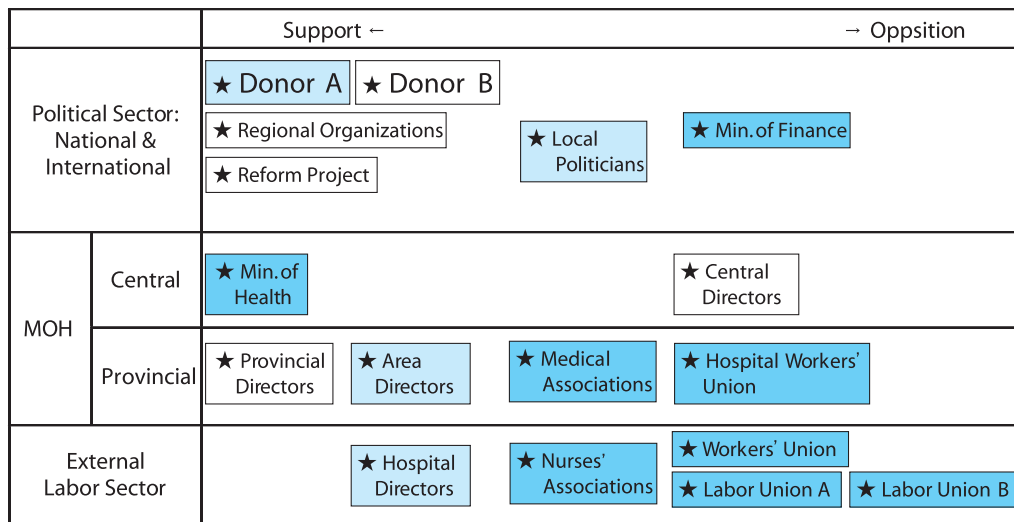
その結果によって、どこに働きかけるべきか、政治経済学的なエントリーポイントを探る。

マップは水平方向を「指示」「反対」の極に分け、外部アクター、議会内構図におけるアクター、行政機構、市民団体、関心グループなどを、現在の立場に応じて配置する。（図A1-2参照）

多くのアクターがいる場合には、縦にグループ分けをすることもある。さらに複雑な関係を表したい場合には、ネットワーク図を作成する。（図3-5参照）

³ Crosby (1992)

図A1-2 政策環境マッピング



= Leadership/High Power
 = Leadership/Medium Power
 = No Leadership/Medium or High Power

出所：Schmeer (2000)

政策分析	改革準備度分析 ⁴	Preliminary Assessment of Borrower Commitment
------	----------------------	---

世銀ローンを借りる側の準備状況を見る調査。途上国の改革推進に対するコミットメントについて、政界の理解と支援、政治的な実現性、改革の自立発展性などを概観するための質問票である。予備的な調査によって途上国のコミットメントの弱い部分を明らかにし、本格的な調査でさらに詳細な調査をする。

以下は予備的な調査の項目である。

A. Political Desirability

I. This project or conditionality requirement is enthusiastically and publicly supported by all of the members of the political leadership of the country (i.e., all of the political actors [executive, legislative and judicial] whose support is necessary for the project or reform to be accepted).

- 1) No, there is serious opposition to the reforms from several important leaders.
- 2) There is both serious resistance from some and moderate support from other leaders.
- 3) There is both moderate support from some and moderate opposition from other leaders.
- 4) There is moderate support from most important actors and enthusiastic support from a few.
- 5) Yes, the reforms have universal, enthusiastic support of leaders.

II. Lack of money and/or technical capacity are the only reasons why this project or conditionality requirement has not been undertaken by this country before now.

- 1) No, money and/or expertise are not real obstacles.
- 2) These are minor obstacles, there are other, more important ones.

⁴ World Bank Website, "Assessing clients' Commitment to Sectoral Reforms: A Reform Readiness Analysis"

- 3) These are important obstacles but there are other, more important ones.
- 4) These are the major obstacles, but there are other less important ones.
- 5) Yes, these are the only obstacles to reform.

III. No members of the political leadership in the country will experience a loss of support if they embrace the project or conditionality requirement.

- 1) False, all members of the political leadership will lose significant support.
- 2) Many of the political leaders will lose significant support.
- 3) Many leaders will lose some support but the extent of the loss is not known.
- 4) A few leaders will lose some support but it is not likely to be significant.
- 5) True, none of the political leadership will lose support.

IV. There has been a significant change in the composition of the political leadership and/or in the level of public pressure that makes the project or reform support much more likely, relative to past years.

- 1) No, there has been no change in either leadership or public pressure.
- 2) There have been minor changes in leadership and/or a small increase in public pressure.
- 3) A few new lower level leadership changes and/or a moderate increase in public pressure.
- 4) Some new mid-level leadership changes and/or increasingly vocal public pressure.
- 5) Yes, there has been significant change in critical political leadership and/or dramatically increased public pressure for reform.

B. Political Feasibility

I. There is no opposition to this project or reform inside of the government (e.g. non-cabinet members of the governing coalition, legislature, judiciary).

- 1) False, several important parts of these groups are very opposed to the reforms.
- 2) Many of these groups are very opposed while others are indifferent.
- 3) Some groups strongly oppose the reform while others are mildly in favor.
- 4) Some groups strongly oppose while others strongly favor the reform.
- 5) True, there is no opposition to the reforms.

II. There is no opposition to this project or reform outside of the government (among labor unions, consumers, user groups, the elderly, others).

- 1) False, most of these groups are very opposed to the reforms.
- 2) Many of these groups are very opposed while others are indifferent.
- 3) Some groups strongly oppose the reform while others are mildly in favor.
- 4) Some groups strongly oppose while others strongly favor the reform.
- 5) True, there is no opposition to the reforms.

III. Opposition to the project outside of the government will not disrupt approval of the project or reform through strikes, other extra-institutional actions.

- 1) False, opposition actions will be very disruptive.
- 2) There is a high risk of serious disruption.
- 3) There is a moderate risk of some disruption.
- 4) Some groups may try to disrupt the reforms.
- 5) True, there will not be any disruptions.

C. Sustainability of Reform

I. The answers to all of the previous questions are expected to be the same into the foreseeable future.

- 1) No, the answers will almost definitely change in the near future.
- 2) It is likely that a significant number of answers will change in the short to medium term.
- 3) Some answers will probably change in the short term and more in the medium term.
- 4) Few answers will change in the short term but some may in the medium term.
- 5) Yes, the answers are likely to remain the same in the foreseeable future.

II. The key govt. actors are expected to remain in office over the life of the project or reform.

- 1) No, most of the key actors are expected to change in the near future.
- 2) It is likely that a significant number of actors will change in the short to medium term.
- 3) Some actors will probably change in the short term and more in the medium term.
- 4) Few actors will change in the short term but some may in the medium term.
- 5) Yes, all key actors are expected to be in place throughout the reform.

III. How easy will it be for future govts. to reverse or not enforce this reform?

- 1) reversal and non-enforcement would be relatively easy for an incoming govt.
- 2) reversal will be difficult but non-enforcement will be relatively easy for an incoming govt.
- 3) both reversal and non-enforcement would be opposed but possible
- 4) reversal would be very difficult and non-enforcement opposed but possible.
- 5) reversal would be very difficult and non-enforcement would be strongly opposed.

This Assessment was developed by Luke Haggarty (DECRCG) and Yasuhiko Matsuda (HDDDED)

政策分析

行政／公共サービス・
アセスメント⁵

Administration and Civil Service Assessment (Tool)

公共セクターの雇用・人材管理の状況について、その組織制度が公式・非公式にどのような構成になっているか、5つの側面からの質問で明らかにする。

以下の大項目の下に、細かく20項目ほどの具体的な質問が用意されている。これによって改善すべき領域を明らかにする。総花的な改善策でなく、優先順位を付けた対応を考える。

A. 公共セクターの規模 Size of the Public Sector**B. 公共セクターの構成 Architecture of the Public Sector****C. 人事規定 Personnel Rules**

1. 雇用と昇進
recruitment and promotion
2. キャリア・パスと研修
career paths and training
3. 人事計画・管理と給与水準
establishment control and pay determination
4. 年金の仕組み
pension arrangements
5. 職員の業務監理
individual performance management
6. 懲戒事項
enforcement and disciplinary issues

D. 各組織・セクターに関わる事項 Agency and Sector Issues

1. 説明責任と参加
accountability and participation
2. サービスの基準と組織のパフォーマンス査定
service Standards and performance measurement
3. 代替的なサービス提供手段（例：国営企業や民間によるサービス提供）
alternative service and delivery mechanisms
4. 組織文化
organizational culture

E. 共通の課題 Common Problems

1. 政府セクターの雇用と給与に関わる問題
government employment and wage concerns
2. 政権交代時の職員の異動
patronage
3. 汚職に関する認識と国民の公共セクターに対する信頼度
perceived corruption and low public respect

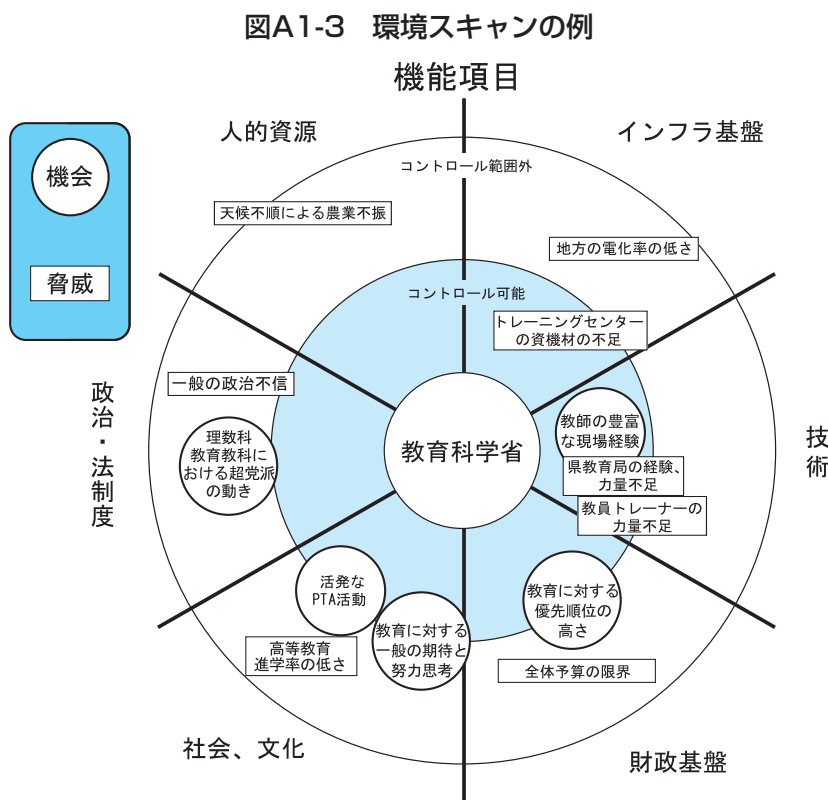
⁵ World Bank Website, “Administration and Civil Service Assessment Tool”

4. 世の中のニーズの変化に対する対応
poor responsiveness to changing priorities
5. 独立機構（省庁参加の実施機関含む）の課題
difficulties with autonomous agencies
6. 限られた人材ベースの中での人材獲得
staffing in countries with limited human resources
7. サービス提供の質と量
poor service delivery

状況分析	環境スキャン ⁶	Environmental Scan
------	---------------------	--------------------

環境スキャンは組織やセクター、プログラム／プロジェクトが置かれている環境（外部要因）の重要な要素を、マッピングによってシステムティックに概観する。その際、大きなカテゴリーを設定し、一定程度コントロール（働きかけ）できるものとコントロールできないもの（真の外部条件）に分ける。それぞれの要素が機会として働くのか、脅威として働くのかも記すことで、SWOTの外部要因の分析にもなり、重要な内部要因を記すこともできる。

シンプルなツールだが、環境を大局的に把握するには都合が良い。また、リスク分析のツールとして特化して使うことも可能である。



出所：MDF（2005）を参考に筆者作成

⁶ MDF Tool (2005) <http://www.mdf.nl/>

状況分析	キャパシティ・脆弱性分析 ⁷	Capacities and Vulnerabilities Analysis
------	---------------------------	---

持続的な開発を目指すためには、単に現在の「問題」を探るだけでなく、個人や組織、コミュニティがなんらかの状況に遭遇して露呈される「脆弱性（弱み）」を将来のリスクとしてとらえ、リスク軽減の手段を検討する必要がある。

開発の過程や結果で自分たちのどのような弱さが問題になるのか、環境の変化に対応していくために、どのようなキャパシティを備えなければならないのかを見る。

参加型で行い、自分たちの、あるいは組織のキャパシティ（強み）と脆弱性（弱み）をより多面的に見るために、マトリクスで考える。縦のマトリクス項目は問題意識によって変更するが、以下の例では社会、物的資源、経済、環境の要素に分けて考えている。

表A1-1 キャパシティ・脆弱性分析の例

Sectors	Vulnerabilities	Capacities
Social	<ul style="list-style-type: none"> * occupation of unsafe areas * high density occupation of sites and buildings * lack of mobility * low perceptions of risk * vulnerable occupations * vulnerable groups and individuals * corruption * lack of education * poverty * lack of VCA * poor management and leadership * lack of disaster planning and preparedness 	<ul style="list-style-type: none"> * social capital * coping mechanisms * adaptive strategies * memory of past disasters * good governance * ethical standards * local leadership * local NGO's * accountability * well-developed disaster plans and preparedness
Physical	<ul style="list-style-type: none"> * buildings at risk * unsafe infrastructure * unsafe critical facilities * rapid urbanisation 	<ul style="list-style-type: none"> * physical capital * resilient buildings and infrastructure that copes with and resists extreme hazard forces
Economic	<ul style="list-style-type: none"> * mono-crop agriculture * non-diversified economy * subsistence economies * indebtedness * relief/welfare dependency 	<ul style="list-style-type: none"> * economic capital * secure livelihoods * financial reserves * diversified agriculture and economy
Environmental	<ul style="list-style-type: none"> * deforestation * pollution of ground, water and air * the destruction of natural storm barriers, (such as mangroves) * global climate change 	<ul style="list-style-type: none"> * natural environmental capital * the creation of natural barriers to storm action (such as coral reefs) * natural environmental recovery processes, (such as forests recovering from fires) * bio-diversity * responsible natural resource management.

出所：Davis, Haghebaert and Peppiatt (2004)

⁷ Davis, Haghebaert and Peppiatt (2004)

状況分析	権限分布マトリクス ⁸	Power Distribution Matrix
------	------------------------	---------------------------

ガバナンスの構成要素における権限・責任の分権化進行状況をマトリクスを用いて把握すると同時に、開発課題における分権化推進のターゲットを特定する。

一般的には、政策立案、行政機能、財政・予算、政策実施、モニタリングの領域がある。これらの作業で、分権とは何かを参加者が理解することも期待されるアウトプットの一つである。

表A1-2 権限分布マトリクス

Component	Central Govt.	Regional Govt.	Local Govt.	NGO	CBO/PO
1. Policy making					
guidelines to set guidelines					
guidelines for implementation					
agriculture, etc.					
2. Administration					
hiring/fining					
approval plan of operations					
per sector (if differentiated)					
3. Financing/budgeting					
distribution of lumpsums					
distribution of earmarked funds					
collection of (local) taxes					
revenue collection					
per sector (if differentiated)					
execution of work					
4. Implementation					
priority setting (identification of criteria)					
execution of work					
per sector (if differentiated)					
5. Monitoring					
identification indicators					
per sector (if differentiated)					

出所：SNV Website, “SNV Report on Inventory of Analysis Instruments for Local Governance”

⁸ SNV Website, “SNV Report on Inventory of Analysis Instruments for Local Governance”

組織分析	組織制度キャパシティ・アセスメント ⁹	Assessment of Institutional Capabilities
------	--------------------------------	--

CDの目的達成のために必要な成果を割り出し、関係すべきアクターとアクションを特定した上で、それぞれのアクターを継続的に関与させるために必要なインセンティブなども検討する。

この結果に基づき、現状分析を行い、あるべき姿との差異に対して、CD実施者、CD支援者としての必要な対応を考えていく。もともとは世界銀行によって開発されたフレームワークである。

表A1-3 組織制度キャパシティ・アセスメントの例

CDの課題	視点	必要な成果 (ファクター)	アクター	アクターに 求められる働き	必要な キャパシティ	インセンティブ
現職教員の養成	財政基盤確立	継続的な 予算確保	・教育科学省 ・担当官	予算立案、局内の 調整、合意形成	・長期的コミット メント ・上部組織の説得 における関係 性マネジメント ・予算立案事務能 力	・成果、実績に基 づく省内での 評価 ・予算額向上によ る行政能力の 顕示
			・県教育局 ・局職員	成果をアピールし た妥当性の訴求	・成果を客観的に 評価、報告す るマネジメン ト能力 ・省レベルを説得 する関係性マ ネジメント	・事業規模拡大に よる権限の誇 示 ・実績に対する省 レベルからの 評価
		適切な予算作成 と執行管理	・教育科学省 ・担当官 ・県教育局 ・局職員	予算計画立案執 行モニタリング	……	……
	人材の育成	教員養成セン ターの人材の質 と量の確保	・教育科学省	人的資源管理シ ステムの確立	……	……
			・教員養成セン ター	……	……	……
	マネジメント	資源の適正配分、 運営実施管理、	……	……	……	……
	……	……	……	……	……	……

出所：DFID（2003）を参考に筆者作成

⁹ DFID (2003)

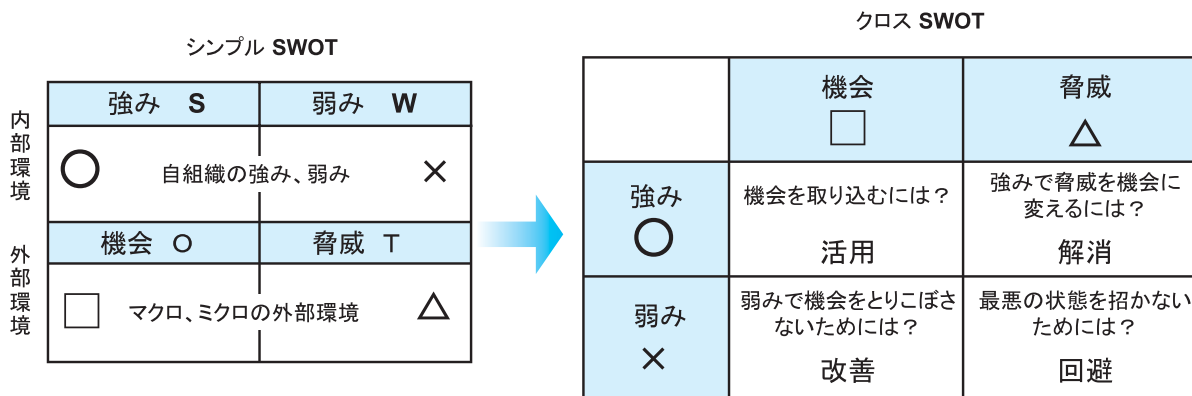
組織分析	SWOT 分析	SWOT Analysis
------	---------	---------------

SWOT分析は、本来は環境分析の手法であり、様々な場面で使うことができる便利なツールである。自組織の分析と組織を取り囲む環境を分析するときの4つの切り口、Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）でとらえ、そこから戦略や行動計画を導き出すこともできる。

まずは、シンプルSWOTで4つの切り口における自組織の状況を洗い出し、次にクロスSWOTのマトリクスの中から、とるべき対応を考えていく。（図A1-4参照）

SWOTはフレームワークを提供するだけのシンプルなツールであるから、単に内部分析（強み、弱み）、外部分析（機会、脅威）を行おうとしても、漏れや重複のない分析とはならないこともある。あらかじめ、どのような視点で分析するか、チェック項目を用意しておく必要がある。ここでは、「資源」という分類からみた内部分析の視点と、PEST分析項目を示す。（表A1-4、表A1-5）

図A1-4 シンプルSWOTとクロスSWOT



出所：筆者作成

表A1-4 内部分析 資源の視点

人的資源	金融資源	自然資源
社会関係資源	情報資源	物的資源

出所：筆者作成

表A1-5 外部分析 PESTの視点

P Politics 政治・法律要因 政治動向、制度構築、法改正・規制緩和、支援施策、選挙	E Economics 経済的要因 GDP指数、景気の動向、為替や金利の上下、 税収、輸出入環境
S Society 社会文化的要因 社会・文化的な影響、近代化、都市集中と都市と地方の格差、自然環境、紛争	T Technology 技術革新的要因 適正技術、ITの進行度、求められる技術革新、 最新技術の定着可能性

出所：筆者作成

組織分析

ディスカッションに基づく
組織の自己アセスメント¹⁰Discussion-Oriented Organizational Self-
Assessment (DOSA)

一般的に外部者からの組織分析の結果は、それがネガティブ要素を含む限り、当事者にとって受け入れがたく、問題の存在を真摯に受け止めないという欠点がある。また、スナップショット的な概観では組織の特性を見抜くことは困難であるので、開発援助の組織分析は自己評価を中心とした方法で行うことが一般的である。

どのような視点から評価するかについては、以下のような一般的な組織分析項目を参考にしつつ、参加型で関係者が組織分析の切り口を追加、検討していくプロセスを経ることが重要である。そのようなプロセスを経ることによって、組織とは何かを理解し、自分たちの弱点も認識するようになる。また、評点については関係者の評点の標準偏差も取り、関係者でどの程度ブレ（バラツキ）があるかについても判断する技法も紹介されている。それによっては、問題意識の高さや、解決のアプローチが異なってくる。特に、コンセンサスの度合いが低い場合には、アプローチに留意が必要である。

1. 外部との関係

プログラム／プロジェクト関係者、社会一般、政策立案者、民間とのコミュニケーション。NGOなどの場合には、予算確保の多様性確保や財源確保のためのキャパシティについても評価する。

2. 財務資源マネジメント

収支バランスに対する考えや実際の行動指針、予算配分と執行状況、各種報告書の精度や実用性、調達の効率性

3. 人的資源マネジメント

人材の雇用と配置、一般的人材育成と管理職の育成、給与水準、人事評価、専門性向上のための機会提供、不平処理

4. 組織学習

情報の流れ（水平、垂直方向）、業務の品質、タイムラインの遵守、情報共有度、チームワーク向上への支援策、参加型経営度合い、スタッフ会議の生産性

5. サービスの提供

「ニーズ分析、事業形成、事業実施、モニタリング・評価」における関係者の参加度、モニタリング・評価システムの有効性、持続的な発展を目指した事業実施かどうか、現場活動への適切な助言

6. 戦略的マネジメント

「事業計画、組織運営」における戦略性、組織理念に対する具体的な目標の有無、環境変化への対応度、戦略的な関係構築の実践度

多くのCAのツールと同様に、時間的な変化をとらえ、キャパシティの変化の可視化を行うことが目的である。

ここでは、参加型の組織分析である「ディスカッションに基づく組織の自己アセスメント」を紹介する。その組織のことを十分知り得ているメンバーの客観的で、率直な態度が必要であることを十分に説明するとともに、自組織の分析には、特定のセクションからの参加だけでなく、より横断的な部局からの参加者があると良い。

¹⁰ EDC Website, "The DOSA Page"

図A1-5 DOSAの例

<p>Example 1. Excerpt From DOSA, a PROSE Tool</p> <p>The DOSA questionnaire can be found in annex 1,^a and more detailed information and instructions can be found on the USAID Web site.</p> <p>The following is a brief example drawn from the Human Resource Management section of the DOSA questionnaire.</p>					
<p>Discussion Questions</p> <p>a. When was our most recent staff training?</p> <p>b. How often over the last 12 months have we held staff training events?</p>					
<p>Questionnaire items for individual response</p>					
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
1. We routinely offer staff training.	1	2	3	4	5
<p>Discussion Questions</p> <p>a. What are three primary, ongoing functions (e.g., monitoring and evaluation, proposal writing, resource mobilization) that we carry out to achieve our mission?</p> <p>b. To what extent does staff, as a group, have the requisite skills to carry out these functions?</p> <p>c. To what extent is the number of employees carrying out these functions commensurate with work demands?</p>					
<p>Questionnaire items for individual response</p>					
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
2. We have the appropriate staff skills to achieve our mission	1	2	3	4	5
3. We have the appropriate staff numbers to achieve our mission	1	2	3	4	5
<p>^aThe annexes for this paper are available separately and can be obtained through the USAID Internet, "Managing for Results" page at http://www.dec.org/partners/mtr/.</p>					

出所：Lessik and Michener (2000)

戦略立案	バランス・スコアカード ¹¹	Balanced Scorecard : BSC
------	---------------------------	--------------------------

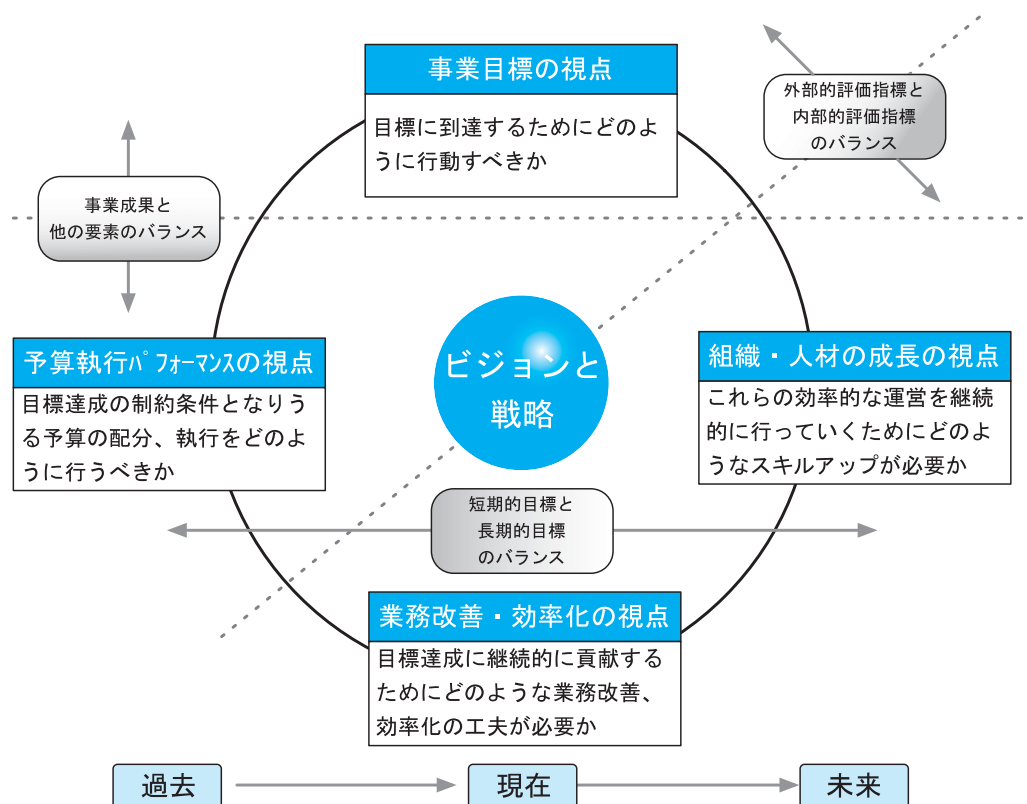
バランス・スコアカードは本来、企業のための業績評価システムで、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点という4つの視点を用いて、外部的評価・内部的評価、短期的視点・長期的視点、財務と非財務といった複数の評価を行うためのツールである。

近年、行政機関でも試行的な導入がなされ、BSCの発想を生かす行政経営が生まれ始めている。

行政機関がBSCに注目する理由の1つは、4つに絞られたバランスのとれた指標を用いることである。既述のように、行政機関はその業績評価に多くの指標を用いるために多大なエネルギーを消費せざるを得ない。それらが4つのシンプルな視点で構造的に整理されることで、業務のコントロールが容易になり、市民とのコミュニケーションも可能になる。ただし行政機関に適用する場合には、4つの視点をうまくアレンジし直す必要がある。図A1-6は、開発援助向けに設定した例である。具体的には、「顧客の視点」を目標到達点、「財務の視点」を制約条件と考え、両者が有効性と効率性・財務の余裕度のバランスを保つものとしている。

BSCは短期的な視点と長期的な視点が組み合わされているために、プロジェクト目標を評価しつつも上位目標に向かって、実施組織が組織行動を取り、どのような価値観を持った人材を備えていなければならないかが示されることになる。

図A1-6 開発援助のためのBSCの例



出所：Kaplan and Norton (2004) を参考に筆者作成

¹¹ Kaplan and Norton (2004) を参考にした。

関係者分析	ウォンツ・エイブル分析 ¹²	Want Able Analysis
-------	---------------------------	--------------------

組織や個人に改革の意志や能力は備わっているとしても、投入資源がなく、実行を諦めざるを得ないという状況は途上国には一般的にあり得る環境である。しかし、そこで何もしないということではなく、自分のできることを探して、小さな結果から改革の流れにつなげることや、与えられた資源を有効に使うために今自分自身の責任範囲でできることを洗い直してみることは重要である。

ウォンツ・エイブル分析は、個人レベルの「want」を基本に、責任範囲の中でできる「able」を列挙し、自身に与えられた中での短期的な行動計画を作成し、より大きな責任を担えるようになるための実践を積むことを目的としている。

いたってシンプルなツールであるが、具体的行動計画を生み出すという面で実用的なツールである。

■ 「Wants」の列挙（15項目以上を挙げる）

- ・ 問題は何か
- ・ 変化させたいものは何か

■ 「Able」の列挙

- ・ 自身の責任範囲でできることは何か
- ・ 同僚、上司、意志決定者、その他の関係者と連携、共同でできることは何か

■ アクションプランの作成

- ・ 問題のために何ができるか
- ・ 改善や改革のために何ができるか
- ・ いつまでに、どのようなことが達成されるべきか

¹² 吉田充夫国際協力機構国際協力専門員資料より

関係者分析

ステークホルダー分析¹³

Stakeholder Analysis

ステークホルダーとは、プログラム／プロジェクトと直接、または間接的に影響を与えあう人・組織すべてを指す。ステークホルダーがどのような関心と影響力を持っているのかによってプログラム／プロジェクトにおけるそのステークホルダーの重要度が分かり、関係をマネジメントし、リスクを軽減するために必要なアクションが決まってくる。

ステークホルダー分析はすべての分析の基本となるツールである。相手国側の関係者と共同作業することによって、先方の包括性に対する視野の広さを確認することもできる重要なツールである。

ステークホルダー分析には、ベン図を使ったもの、マトリクスを使うものなど、関係者分析の方法やプロセスは目的によっても異なるが、ここでは基本的な3つのプロセスを説明する。

1. ステークホルダーの特定

まずは、あらゆるステークホルダーを列挙すると同時に、カテゴリーで分けるなどしてどのような領域にどのようなステークホルダーがいるかを特定する。この際、プログラム／プロジェクトが影響を及ぼすであろう一次ステークホルダーと、プロジェクトに影響を及ぼす二次ステークホルダー、その他の外部ステークホルダーに分けて検討すると比較的モレがない。

2. 特定課題に対するステークホルダーの影響力と関心度の分析

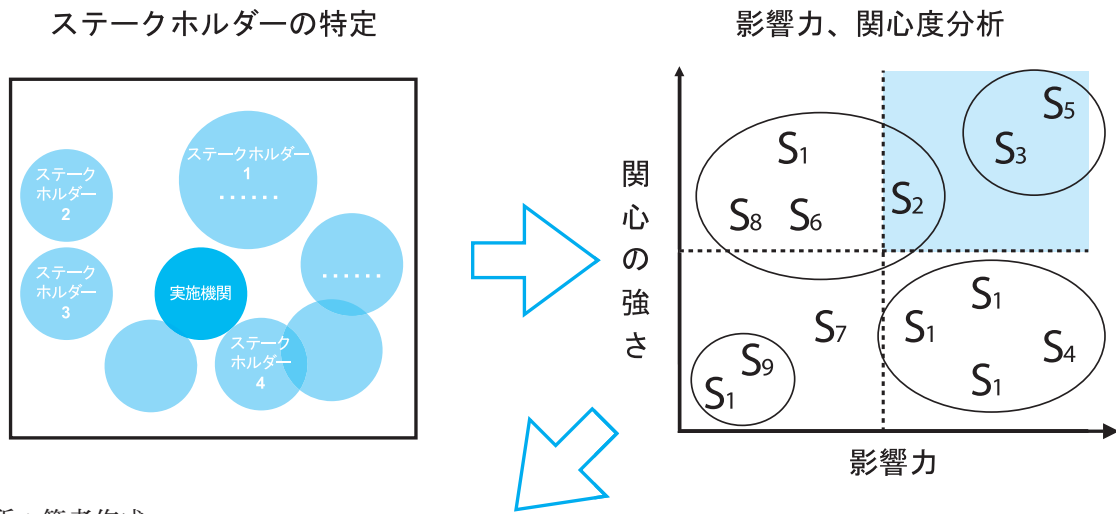
誰がどのような観点からプログラム／プロジェクトに関心を持っているか、関心度の強さと、彼らがプログラム／プロジェクトに与えるインパクトを考慮し、大まかに4象限程度で区分けして考える。

3. リスク分析と対応の検討

プログラム／プロジェクトと直接関係があり、不可欠なステークホルダーについては改めて関係性の構築が万全かを検討するとともに、リスク分析の観点からは、プログラム／プロジェクトに関心がないが大きな影響力を持っているステークホルダーや、一見、プログラム／プロジェクトにとって重要ではないが、動きによっては大きく影響力を持つステークホルダーには留意する。

¹³ Schmeer (1999)などを参考にした

図A1-7 ステークホルダー分析の流れ



出所：筆者作成

表A1-6 ステークホルダー分析によるリスク分析と対応の検討

ステークホルダー	影響度	関心度	リスクと対応
S1	+++	---	事業継続に対する意志決定に情報が不足する可能性。プログラム／プロジェクトの成果をことある毎にアピールしていく。
S2	++	++	引き続き、情報交換を継続していくとともに、連携体制強化に向けた検討を行う。
S3	--	---	マイルストーンでの情報発信を欠かさないようにする。

出所：Schmeer（1999）などを参考に筆者作成

関係者分析	連携マトリクス ¹⁴	Collaboration Matrix
-------	-----------------------	----------------------

ステークホルダー分析の1つである連携マトリクスは、連携の可能性のある組織との相互理解を目的に、相互の強み、関心、マンデートを確認し、連携のニーズと可能性を検討すると同時に、パートナーシップを組む際の留意点を確認するツールである。

一般的には2つの組織の連携を検討するが、マルチな相互連携関係の分析にも応用できる。

《ステップ》

1. 連携のアセス項目の設定
(例：ターゲットグループに対する共同のサービス提供、組織相互のサービスの交換、情報交換など)
2. 連携の促進要因、連携を抑制する要因を探る
3. 上記の促進要因と抑制要因のインパクトのアセス
4. 連携機会の検討
5. 連携によるリスク、脅威の分析

表A1-7 2つの組織の連携のための連携マトリクスの例

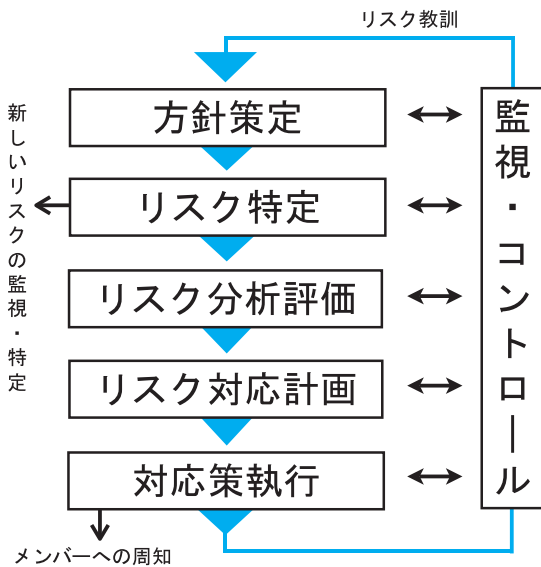
連携のタイプ	連携促進要因 (Binding Factor)	インパクトの アセスメント		連携抑制要因 (Unbinding Factor)
定期的な情報交換、 意見交換	ターゲット地域の重複	<====	=>	開発アプローチの違い
共同プログラム、 共同事業の実施	ほぼ同様な専門領域	<==	====> ====>	組織文化の違い 公式手続きの違い

出所：SNV Website, “SNV Report on Inventory of Analysis Instruments for Local Governance” も参考に
筆者作成

¹⁴ FAO (2006)

リスク分析	リスク分析 ¹⁵	Risk Analysis
-------	---------------------	---------------

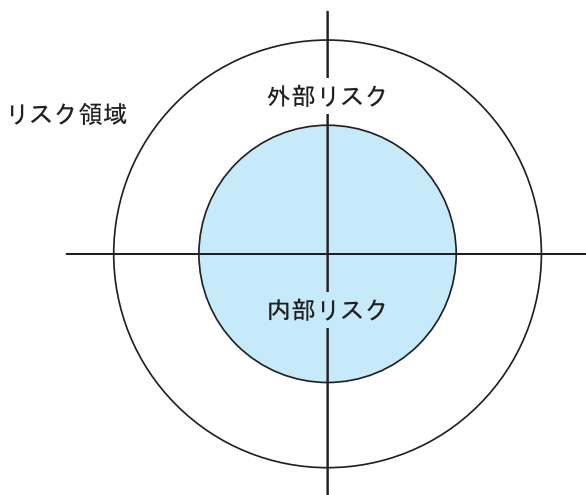
図A1-8 「リスク分析」手順



出所：日本プロジェクトマネジメント協会（2007）を参考に筆者作成

■リスクの特定

図A1-9 リスクの特定



出所：日本プロジェクトマネジメント協会（2007）を参考に筆者作成

リスクとはプロジェクト／プログラムの目標達成を阻害すると予想される結果と、その起こりうる確率と影響の強さ（インパクト）からなるものである。

リスク分析の手順は以下のとおりである。

《リスクマネジメントの手順》

■方針策定

方針策定とは、データ源、責任明確化、RMコスト、タイミング、リスク区分の決定をすることである。

リスクにはプロジェクト／プログラムでコントロールできる「内部リスク」と外的要因である「外部リスク」とがあるが、リスクのあり方は途上国の状況やセクターによっても大きく異なるために、図A1-9のようなフレームワークも用いて全体を大きく把握した上で、リスク特定のための基本情報（政策、制度や社会環境、過去のプロジェクトの情報）を収集し、その上で、以下のような手法も用いてリスクの洗い出しを行う。

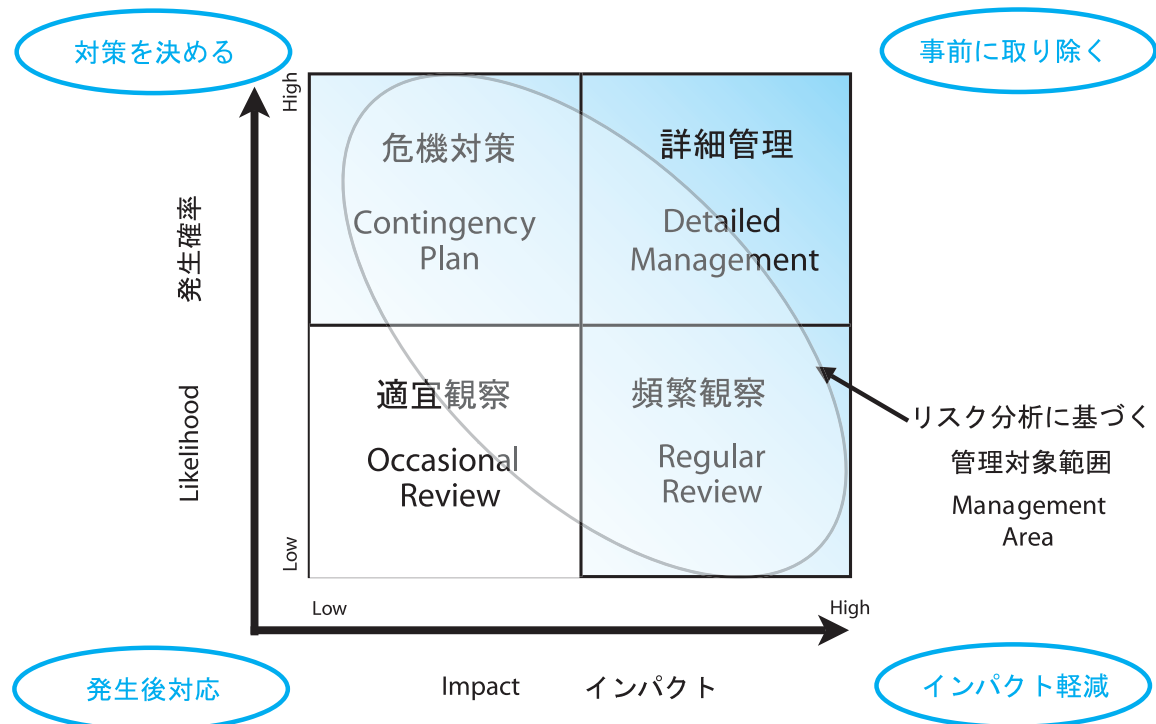
- ・6W1H法（5W1Hに「何人に対し（to Whom）」を加えたもの）
- ・ブレインストーミング法
- ・ツリー法（問題系図など）
- ・識者へのインタビュー
- ・多様な文献、資料のレビュー

JICA事業の場合、ビジネスでのリスクに比べれば比較的領域が狭く、特定の問題に絞られるものの、開発援助特有のリスクが存在する。現地で積み上げられた知見や過去の同様プロジェクトでの教訓を、チェックリストに積み上げていく。

¹⁵ 日本プロジェクトマネジメント協会（2007）

■リスク分析評価

図A1-10 リスク分析評価



出所：日本プロジェクトマネジメント協会（2007）を参考に筆者作成

発生確率とインパクトを評価し、事業実施以前に取り払っておくべき領域、発生してから対応を検討する部分の2領域を除き、対応策を検討する（図A1-10）。

- ・分析評価は、影響度（インパクト）と発生確率を考慮し、対応のレベルを決めるのが一般的
- ・発生確率が高く、インパクトが大きいリスクは事前に取り除くか、事業をやめる
- ・発生確率は低く、インパクトが小さいリスクは発生後対応でもかまわない
- ・それ以外について対応プランを考えて管理するのがリスク管理である

■リスク対応

リスクの対応には、「回避、軽減、分散、転嫁」などのプランがあるが、いずれも開発援助などのパブリックマネジメントでは、案件によって環境が大きく異なるために一般的な対応策を示すことはできない。

・リスク対応の基本

回避 リスクの原因を取り除くこと。スコープ変更、撤退

軽減 リスク発生確率、または好ましくない結果を小さくする。訓練、積極的予防、新技術回避

分散 リスクの担い手を増やし、影響を他者と共有すること

転嫁 契約などで責任を第三者に転嫁すること

・リスクが現実化した場合に備えたファイナンスをリスクファイナンスという

移転 費用を支払うことにより特定リスクを第三者に移転すること。多くの場合「保険」

保有 一定の対応措置を前提として自らリスクを保有すること。コンティンジェンシー（危険予防費）など

1. 援助機関別のCD、CA手法の特徴

援助機関のCDとCA手法の特徴は以下のように整理できる。

表A2-1 援助機関のCD、CA手法の特徴

組織名	CDの特徴	CA手法の特徴
WB	ガバナンスレベルや、国レベルの変革プロセス、セクターレベルのCDフレームワークを確立している。融資機関なので、ガバナンスレベルでは、融資すべきかどうか、融資する際のリスク分析の観点でのアセスメントが行われている。	ガバナンスレベル、セクターレベルなどのCAをカバーしている。ガバナンスレベルでは国のガバナンス・アセスメントの枠組みを確立。セクターレベルでも組織のCAの事例がある。
ADB	ガバナンスレベルでアセスメントの枠組みが確立されている。また、成果重視マネジメント（Results-based management: RBM）を強調しており、RBMを遂行するための組織のキャパシティ向上に重点を置いている。	ガバナンスレベルでは、国のガバナンス・アセスメントの枠組みを確立している。また、RBMを遂行するための政府機関のキャパシティ向上を測るツールを採用している。
IDB	ガバナンス指標や組織アセスメントのフレームワークを構築しているが、CDのサイクルやプロセスに関して記載した文献は見当たらない。	ガバナンスレベルでは、DataGobというデータベースを構築しており、約400のガバナンス指標をWeb上で閲覧できるようになっている。この指標は国際機関、NGO、民間企業が発行している30の指標を参照して構築されている。 組織制度レベルでは、組織に焦点を当てて、外部環境、組織のインセンティブ、組織のモチベーション、組織のパフォーマンスの関係を分析して、アセスメントを実施するよう推奨している。
UNDP	良好な政策・制度環境、組織、個人レベルのCDを提唱しているが、個人のCDは組織のCDに含まれるので、主に支援対象は制度面と組織面である。CDプロセスを定義したCDガイドラインを発行している。	3次元の項目でCAのフレームワークを設定しており、多角的な視点でCAを行うよう設計されている。CAでは本質的に「質」に焦点が当てられるためマトリクス手法を活用しており、ニーズ・アセスメントのように直線的で定量的な側面を扱うものとは区別する必要があると考えている。
EC	CDでは組織のパフォーマンスの向上に焦点を当てており、組織・制度分析が中心にすえられている。	組織をオープンシステムととらえ、外部環境と内部分析を実施し、外部環境が組織にどう影響を与えるかを分析して、組織・制度のCDオプションを検討する手法を採用している。

ECDPM	CDあるいはキャパシティのモニタリング、評価に関する研究を実施し、開発事業においてキャパシティの向上が起こったのか、その結果どのような変革が起こったのか、組織のパフォーマンスが向上したのかという点に関心を持っている。	システムシンキングのアプローチを採用して、CDプロセスのモニタリングや評価に重点を置いたアセスメントを実施している。アセスメント項目は他の援助機関と類似している。
USAID	CDの考え方をまとめた文献が見当たらないが、USAIDの事業の中で常に相手国のキャパシティの向上は意識されている。組織・制度の分析に関する研究もNGOや大学と連携して実施されている。	CAツールを紹介した文献は見当たらないが、1990年代からステークホルダー分析、制度分析、組織分析などのツールをまとめたTPIS集やテクニカル・ノートをプログラム・マネージャー向けに発行して、プログラム立案とキャパシティ向上を結び付けている。
DFID	組織強化を行い、組織が生み出すサービスの質を向上させることがCDの目的だととらえている。	組織をオープンシステムととらえ、外部環境と内部分析を実施し、制度などの外部環境が組織にどう影響を与えるかを分析して、組織・制度のCDオプションを検討する手法を採用している。
GTZ	インドネシアの地方分権化の支援の1つとして、キャパシティ・ビルディング・ニーズ・アセスメント (CBNA) 手法を確立した。CBサイクルを定義し、アセスメントの位置づけなどを定義している。	システム (制度)、組織、個人の3つのレベルのキャパシティを対象にアセスメントを行い、この3つのレベルのCAを推奨している。準備・分析段階で活用できる分析ツールなども整理しているが、具体的にどのようなキャパシティを分析するのか設定されておらず、ツールのスタンダードな設問をインドネシア地方政府のCB状況にカスタマイズして活用している。
Sida	組織強化をCDの中心ととらえ、組織のパフォーマンス (アウトプット) を向上させることが、開発目標の達成につながると考えている。	組織強化を中心に、制度が組織に与える影響と組織分析を中心にCAを実施するよう推奨している。開発事業の結果を重視して、CDのプロセスがログフレーム・アプローチと整合性を保つよう指標を設定すべきとしている。
DANIDA	組織強化をCDの中心ととらえ、組織のパフォーマンス (アウトプット) を向上させることが、開発目標の達成につながると考えている。	CAのフレームワークは、基本的にECのオープンシステムの分析モデルと同じだが、分析対象は組織を中心に置いている。CDのM&Eを重視し、DANIDAの支援が効果的か、改善項目は何かをレビューすることに重点を置いている。

出所：筆者作成

2. 他ドナーのCAフレームワーク

ドナーは援助団体の性質、比較的規模の大きい資金援助か、技術協力レベルかによって、注目するキャパシティが異なり、大きくは、(1) 国レベルのキャパシティ向上を目指しているガバナンスレベルのCAフレームワークと、(2) 制度や組織のキャパシティ向上を目指しているCAフレームワークの2つに分けられる。

どの援助機関も 社会システム・制度、組織、個人の3つのレベルのうち、個人のキャパシティ向上は組織のキャパシティ向上に含まれると考えるため、組織のキャパシティに焦点を当てている。例えば、DFID (2003)、Sida (2005)、Boesen et. al. (2002) などが、組織に焦点を当ててその枠組みで個人のキャパシティ向上も考慮するよう述べている。

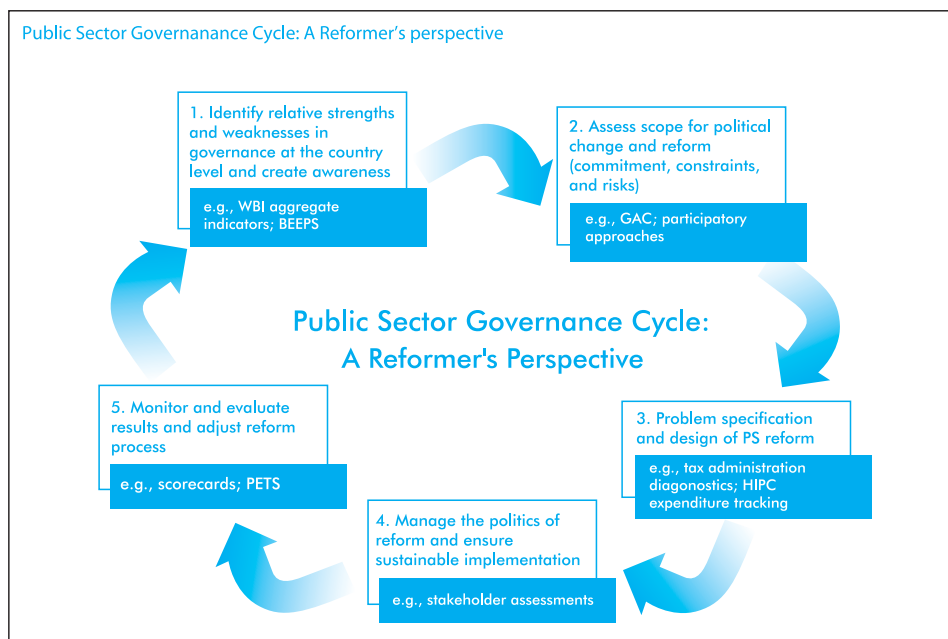
(1) ガバナンスレベルのCAフレームワーク

ガバナンスレベルをCDの対象とするのは、国、地方の政府や行政組織がCAの対象となるケースである。ガバナンスレベルのCAは、どのような側面のガバナンスに着目するのかによってアセスメントの項目が異なるものの、各援助機関はほぼ同じような分野をカバーしている。ガバナンスに関するアセスメント項目は、主に世界銀行 (World Bank: WB)、アジア開発銀行 (Asian Development Bank: ADB) など借款を提供している組織が活用しているが、ガバナンス支援を実施しているUNDPや一部の二国間援助機関でもガバナンスのアセスメントを実施している。

ガバナンス・アセスメント

世界銀行のガバナンス・アセスメント

図A2-1 世界銀行の公共セクターガバナンス改革サイクル



出所：Wilhelm and Kushnarova (2004)

世界銀行の公共セクターガバナンス改革サイクル（Public Sector Governance Reform Cycle）とそのツールは、利用者がガバナンスの問題の本質と根源、キャパシティの制約を理解し、それらに取り組む戦略を立案することに役立つことを目的としている。政策議論とキャパシティ・ビルディングに与えるインパクトの大きさは、借入国側のニーズ、開放性、参加度、透明性にかかっており、ガバナンスの診断で終わるのではなく、貧困削減の目標に向かって改革の実施とその進捗度合いを測ることに重点を置くことが重要であるという認識のもと、このサイクルを提案している¹⁶。公共セクターガバナンス改革サイクルの枠組みは、自己更新するガバナンス・サイクルであり、図A2-1に示されるように5つのフェーズで構成されている。

- フェーズ1：国レベルのガバナンスの強みと弱みを特定し、認識を高める
- フェーズ2：政策の変化や変革の範囲を査定する（コミットメント、制約、リスク）
- フェーズ3：問題を特定し、改革を計画する
- フェーズ4：変革の政略をマネジメントし、変革の実施を持続させる
- フェーズ5：結果をモニター・評価し、変革のプロセスを調整する

ガバナンス・アセスメント

ADBのガバナンス・アセスメント

ADBでは、1997年から開発メンバー国のガバナンスの質を体系的にアセスメントする国別ガバナンス・アセスメント（Country Governance Assessment: CGA）を実施し、ガバナンスの質と援助のレベルや内容とのリンクを強化している¹⁷。ガバナンスをアセスメントするのは、1) 国別戦略・プログラム（Country Strategy and Programs: CSP）を策定するために活用し、CSPでガバナンスの課題に取り組むこと、2) ADBのメンバーにADBの支援の対象レベルとセクターを周知させるという2つの目的がある¹⁸。CGAのアセスメントの枠組みでは、国のガバナンスは特定の統治機関の質をベースにアセスメントされると仮定し、いくつかの査定項目を構築している。

表A2-2 CGAの基本枠組み

(i) 行政	(iii) 法的・規制枠組み
(a) 統治制度	(iv) 司法制度
(b) 市民サービス	(v) 市民社会・ガバナンス
(c) 地方自治	(a) 選挙の自由
(ii) 財政管理	(b) 言論の自由
(a) 歳入管理	(c) 組織構成
(b) 公共支出管理	
(c) 会計	
(d) 会計監査	
(e) 政府間の財政関係	
(f) 汚職撲滅対策	

出所：ADB (2001)

¹⁶ Wilhelm and Kushnarova (2004)

¹⁷ ADB Website, “Country Governance Assessments” http://www.adb.org/Governance/gov_cga.asp

¹⁸ ADB (2003)

(2) 制度・組織レベルのCAフレームワーク

制度・組織レベルのCAフレームワークは、WB、米州開発銀行（Inter-American Development Bank: IDB）、UNDP、欧州連合（European Union: EU）などの国際機関に加えてスウェーデン国際開発協力庁（Swedish International Development Cooperation Agency: Sida）、デンマーク国際開発援助（Denmark International Development Assistance: DANIDA）、米国国際開発庁（US Agency for International Development: USAID）など技術協力を提供している二国間ドナーが広く活用している。このフレームワークでさらにアプローチを類型化すると、(1) オープンシステムズ・アプローチ、(2) 3次元アプローチ、(3) システムシンキング・アプローチ、(4) 成果重視マネジメント（Results-based management: RBM）とリンクしたアプローチ、(5) その他、に分けられる。それぞれのアプローチを採用している援助機関は次のとおり。

表A2-3 ドナーによるCAアプローチ一覧

オープンシステムズ・アプローチ	IDB、EC、DANIDA、Sida、DFID
3次元アプローチ	UNDP
システムシンキング・アプローチ	ECDPM
成果重視マネジメントとリンクしたアプローチ	ADB
その他	GTZ-SfDM

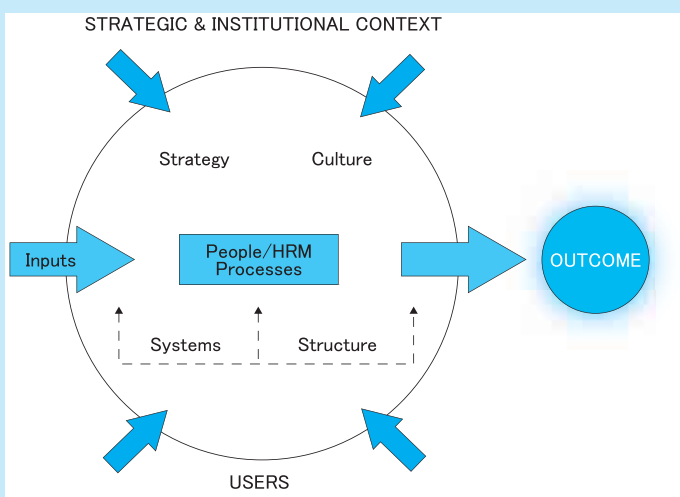
出所：筆者作成

BOX A2-1 オープンシステムズ・モデル



オープンシステムズ・アプローチは、組織を「人・モノ・金・情報」といった構成要素だけで見るのではなく、どのような組織も（単体、あるいは組織ネットワークも）それを取り巻く様々な要素との相互関係や相互依存によって成立している「オープンなシステム」とみなすモデルである。組織の内部だけを分析するのではなく、組織が置かれた社会、政策環境、制度などと組織の相互作用性を総合的に分析する視点を提供する。このアプローチでは、組織を取り巻く外部環境（政策・制度環境、一般環境、ステークホルダーなど）や組織活動によって生み出されたアウトカム（インパクト）を分析し、組織の内部要素である戦略や組織文化が、外部環境からどのように影響を受けているのかも分析する。

オープンシステムズ・モデルの概念



出所：DFID (2003)

オープンシステムズ・アプローチ IDBのCAフレームワーク

概要

IDBは、効果的な支援のためには経済的、社会的変革が必要であり、これを達成するには組織の行動様式も変化しなくてはならないとして¹⁹、CD支援の焦点を組織にすえ、組織のCAを実施することによって、どの分野や機能に投資を行えば組織のパフォーマンスを効果的に向上させることができるかを検討するとしている。

アセスメント項目

IDBの組織アセスメント・フレームワークは、以下のように、1) 組織環境、2) 組織のキャパシティ、3) 組織のモチベーション、4) 組織のパフォーマンスの4つのカテゴリーに分類される。

表A2-4 IDBの組織アセスメント項目

組織環境	
1 行政	左記の項目は環境面を分析する代表的な項目であり、他の項目との入れ替えや追加など可能だと考えられる。設定した項目を1) 正式な規則、2) 制度の風土、3) 能力の3点から分析する。
2 政策	
3 社会／文化	
4 経済	
5 ステークホルダー	

組織のキャパシティ	
1 リーダーシップ	リーダーシップ、戦略計画、ニッチマネジメント
2 組織構造	ガバナンス構造、運営構造
3 人的資源	計画、人員配置、人材開発、報酬制度、人間関係
4 財政マネジメント	財務計画、財務に対する責任、会計報告、会計システム
5 インフラ	施設管理、テクノロジー管理
6 プログラム・サービス マネジメント	プログラムやプロジェクトの計画、実施、モニタリング、評価
7 プロセスマネジメント	問題解決、意思決定、コミュニケーション、モニタリング、評価
8 他組織とのネットワーク	他組織とのパートナーシップの計画、実施、モニタリング

¹⁹ IDRC/IDB (2002)

組織のモチベーション	
1 歴史	組織の歴史を検証することで組織がどの進化レベルにあるのかを知ることができ、組織の特徴や組織のライフサイクルを把握できるとしている。
2 ミッション・ビジョン	正式な組織のミッションステートメントが組織メンバーやステークホルダーにどの程度理解されている、彼らの見解とミッションが一致しているかをアセスする。これによって、組織の特性を理解し、組織のパフォーマンスに影響があるかを分析する。
3 組織文化	企業文化の特徴を把握し、それがどのように組織のモチベーションや最終的には組織のパフォーマンスに影響しているのかをアセスする。
4 インセンティブ	組織がうまく機能するインセンティブが何か（インセンティブ構造）を把握する。例えば公的機関の場合は市民へのサービス提供であり、NPOでは組織の存在意義への信望がインセンティブとなる。インセンティブをアセスする際には、インセンティブのシステムが経済的、非経済的な賞罰にリンクしているかなどを分析する。

組織のパフォーマンス	
1 有効性	どの程度組織の目標（ゴール）に見合ったパフォーマンスをしているかをアセスする。例えば、目標の達成度、サービス／製品の質、サービスへのアクセスや利用度、プログラム／サービス／顧客のカバー率などのアセスメント項目が挙げられるが、組織によって有効性のアセスメント項目は異なる。
2 効率性	投入と産出の割合で測られるが、非営利組織ではアウトプットを測るのが困難なので、サービスの質を測れる指標を可能な限り探すことを推奨している。
3 妥当性	サービスを受ける市民は、そのサービスに満足しているかどうかをアセスする。つまり組織のパフォーマンスが、ステークホルダーにとって妥当なものかを検証する。（民間企業で実施する顧客満足度と同じ観点）
4 財務的実行可能性	組織の財政の健全性をアセスする。

出所：IDRC/IDB (2002)

* 上記の4項目に関しては、同資料に活用できる参考指標が掲載されている。

図A2-2 IDBの組織アセスメント・フレームワーク



出所：IDRC/IDB (2002)

CAのツール

IDB/IDRC (2002) では、CAの特定のツールに関する活用を推奨しておらず、データ収集の際の注意点のみが述べられている。IDRCから発行されている「Enhancing Organizational Performance: A Toolbook for Self-Assessment」²⁰では、自己アセスメントを実行するためのマネジメントツールや、スタッフ向け、ドナー向けの質問例集が掲載されている。

オープンシステムズ・アプローチ ECのCA フレームワーク

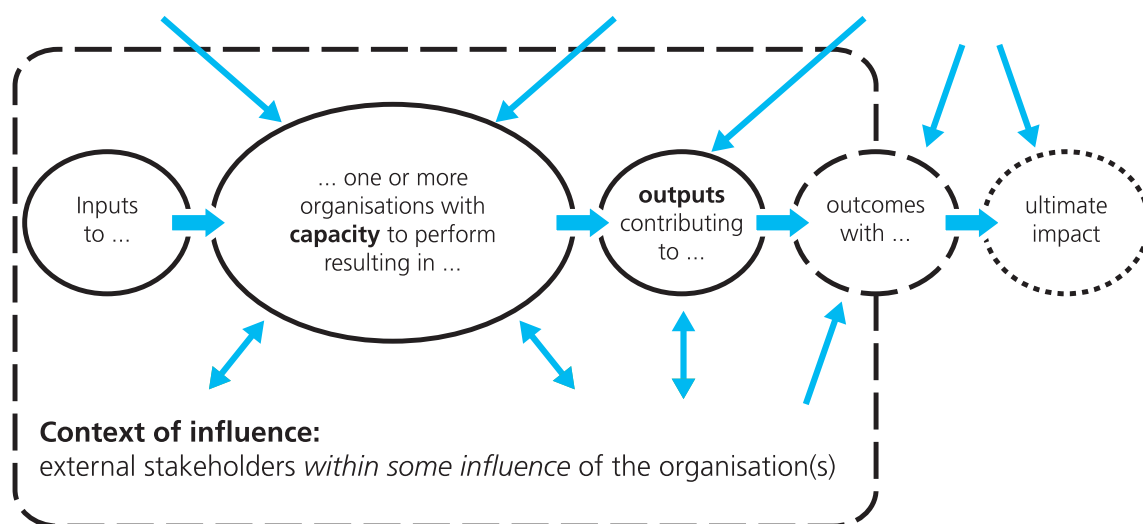
概要

ECは「CDは人々や組織が長年にわたって自らのキャパシティを創造し強化するプロセス²¹」と定義すると同時に、「組織」に焦点を当てたCDの考え方を展開している。プログラム・アプローチが進められる中で、単体の組織だけでなく組織のネットワーク（例えば農業セクターが支援対象の場合は、農民組合、金融機関、販売機関なども含める）が分析対象となる傾向も指摘している。

アセスメント項目

オープンシステムズ・モデルの考え方を取り入れたCAの分析ステップは、1) 組織をオープンシステムとみなして、組織を取り巻く環境と組織内部を分析する、2) 組織の「内部」と「外部」を「機能面」と「政治面」のマトリクスで分析する、の2段階に分けている。

図A2-3 ECのオープンシステムズ・モデルの概念図



出所：EC (2005)

²⁰ Lusthasu, Adrien, Anderson and Cardem. (1999)

²¹ EC (2005)

1) 組織をオープンシステムとみなして、組織を取り巻く環境の中での組織のキャパシティを分析する

ステップ1：分析の対象となる組織あるいは組織ネットワークを決定する

ステップ2：組織（あるいは組織のネットワーク）が創出する製品やサービスと組織のパフォーマンスを分析する

ステップ3：組織の外部環境を分析する（ステークホルダー、政策など）

ステップ4：組織の投入とリソースを分析する

ステップ5：組織の内部と、組織がもつネットワークを分析する組織内部の6つの分析項目は表A2-5のとおりである。

表A2-5 ステップ5で分析する組織内部の項目（6ボックスモデル）

項目	具体的な質問・詳細項目
戦略	ミッション、目標、戦略は明確で同意できるものか、投入や環境に見合ったものか
リーダーシップ	組織内のバランスをとっているスタッフはいるか
内部関係	上司と部下、男女、同僚、部署間の関係は良好かもめごとがあるか
組織構造	仕事の配分はどのようになっているのか
報酬制度	鍵となる機能を果たすためのインセンティブはあるのか
メカニズム	内部の統制や調整は適切か（計画、予算管理、会計管理、モニタリングなど）

出所：EC (2005)

2) 組織の「内部」と「外部」を「機能面」と「政治面」のマトリクスで分析する

上記1)の結果を用いて、下図のマトリクスにある4つのエリアごとに分析する。

「機能面」と「政治面」の2点は、上記1)で実施した組織と外部環境で起こっている事象を深く診断（diagnosis）するのに役立つ。例えば、組織の低いパフォーマンスの原因をこの2つの点で診断することができるとしている。

「機能面（Functional-rational dimension）」では、分析対象は組織であり機能面に焦点を当てる。例えば、計画立案の適切性、職務内容の明確性、組織構造の適切性、ワークフローの適切性など組織の効率性に関わる項目が取り扱われる。

「政治面（Political dimension）」では、「権力－忠誠心」のシステムに着目して、分析対象は自己の利益を追求するサブグループに焦点を当てる。例えば、組織や制度をかたどっている社会政治システムの特徴のことを指し、政策、権限、社会コントロール、ガバナンスメカニズムなどが取り扱われる。

表A2-6 組織内部・外部の分析と、機能・政治面を合わせた分析マトリクス

	Focus on the “functional-rational” dimension	Focus on the “political” dimension
Focus on factors within the organisation(s)	1. Getting the job done	2. Getting power right and accommodating interests
Focus on factors in the external environment	3. Creating an “enabling environment” for doing the job	4. Forcing change in the internal power relations

出所：EC (2005)

上記の4つのエリアでアセスメントする具体的な項目は次のとおり。

表A2-7 ECのアセスメント項目

	アセスメントの焦点	可能なCD活動
1 仕事を片付ける Getting the job done	テクノロジー、手続き、タスクフロー、情報とフィードバックのプロセス、組織構造、スキル、人材開発マネジメント	システムの変更、組織構造の刷新、新しい手続きの導入、スキル向上のトレーニング、コミュニケーションの改善、人間関係の改善など
2 正当な権限を得る Getting power right and accommodating interests	権力・権限の配分状況と行使状況、内部紛争、興味の追及（必ずしも組織の目標に対する興味ではなく、職の確保なども含む）	昇進、解雇、改革を推進するグループへの特別なサポート、コアスタッフへの成果重視の報酬など
3 良好な政策・制度環境 Creating an “enabling environment” for doing the job	組織活動に影響を及ぼす外部要因やインセンティブ。例えば、組織活動にネガティブな影響を及ぼす環境規制など	自治権のある政府関連機関の設立（政治的影響からの保護、公共セクターにみられる低賃金からの脱却など）、成果主義の予算システム導入、外部監査の導入など
4 内部の力関係の変化 Forcing change in the internal power relations	権力や権限の配分を決める要因やインセンティブ、異なる興味の追求。例えば、一定の地域、エスニックグループ、政治的にコネクションのある層からしか雇用されないなど。	変化を強いるぐらい強力な外部ステークホルダーとの連携構築、説明責任やパフォーマンスのために下部層からのプレッシャーを強化する、アドボカシーやロビーグループのトレーニングなど

出所：EC (2005)

上記の4つのエリアのアセスメント項目を分析した後に、最もプライオリティの高いエリアを抽出し、具体的なCD活動を決定する。上記のコンセプトペーパーでは、どこか1つのエリアのみに着目するのではなく、プライオリティが高くないエリアでも組織のパフォーマンスの改善に重要な要素があれば、CDの活動項目に含めるべきだとしている。

CAのツール

ECでは特定のツールの活用は推奨されておらず、ツールについて研究あるいはツール集として発行されている他の援助機関の文献を紹介しているのみである²²。

²² EC (2005) では、DFID (2003) , ECDPM & Netherlands Ministry of Foreign Affairs (2004) などを紹介している。

オープンシステムズ・アプローチ Sida の CA フレームワーク

概要

Sida (2005) では、Sidaが考えるCDの対象、枠組み、Sidaの役割などが主に述べられているが、「キャパシティ・アセスメント」という用語は活用されておらず、CAの重要性や意義についても深くは言及されていない。ただし、現在あるキャパシティをCDの出発点としてCDプロセスや目標を設定すべきだと述べており、CAの重要性は認識されていると考えられる。

Sidaでは、Sidaが実施するプロジェクト／プログラムは、貧困層の生活状況に変化をもたらすべきものだと定義しているが、その過程では政府や地方政府、コミュニティ組織がプロジェクト／プログラムのパートナーとして選定されることが多い。したがって、開発協力のパートナーである組織を中心としたCD事業が行われるため、分析の中心は「組織」に置かれている²³。Sidaも「組織」をオープンシステムとみなして、その外部環境と内部を分析するアプローチを採っている。

図A2-4 Sidaの分析フレームワーク



出所：Sida (2005)

²³ Sida (2005)

表A2-8 Sidaのアセスメント項目

項目	概要・例
外部環境要因	経済状況（マクロ経済政策）、インフラの質、整備・アクセス状況、政治状況（汚職、人権問題）
制度枠組み	固定された形を形成してきた権力に関わる考え方、アプローチ、状況のことを指す。「公式」かつ「非公式」なものに分類され、「公式」な制度枠組みには、政治システム、法律、法令、戦略、権力構造、責任構造、行政システム、手続きなどが含まれる。「非公式」な制度枠組みには、価値観、態度、伝統、権力の行使状況、行動規範、信仰、行動様式などが含まれる。
組織のシステム	組織グループに関する分析で「セクター内のアクター」と「セクター外の影響力のあるアクター」に分類される。「セクター内のアクター」の場合、セクター内での役割を特定することが重要であり「マネジメント体制」「組織が生み出すサービス」「管理体制」「組織活動」について分析する。「影響力のある外部アクター」の場合は、その機能とどのように影響するのかを分析する。
組織	組織構造、組織文化、パフォーマンスの3つに分類される。 「組織構造」：戦略的リーダーシップ、組織構造、人材、財政管理、インフラ、プログラム・プロセス管理、他組織との関係 「組織文化」：歴史、ビジョンとミッション、文化、報酬制度 「パフォーマンス」：生産性、費用効果、効率性、妥当性
組織内の集団	
個人の知識・専門的スキル	問題解決のためには「知識」だけでなく、行動を起こしその行動が生み出す効果を予測するキャパシティが必要。したがって、Sidaでは、学習するスキル、戦略的スキル、専門的スキル、機能的スキル、関係スキルの5つのスキルが組織の目標を達成するために必要なスキルと認識している。

出所：Sida (2005)

CAのツール

Sidaでは上記の項目を分析するための特定ツールについて言及しておらず、紹介もない。分析ツールの選択方法などに関しても述べられておらず、CD分析のためのフレームワークのみ示されている。ただし、Sidaでは、貧困層へ届くCD支援を強調しており、政策やプロジェクト／プログラムの実施がどのように貧困層に便益をもたらしているのかを分析するために、ステークホルダー分析を活用して特定の活動がどの貧困グループに影響を及ぼしているのか分析することができる²⁴。

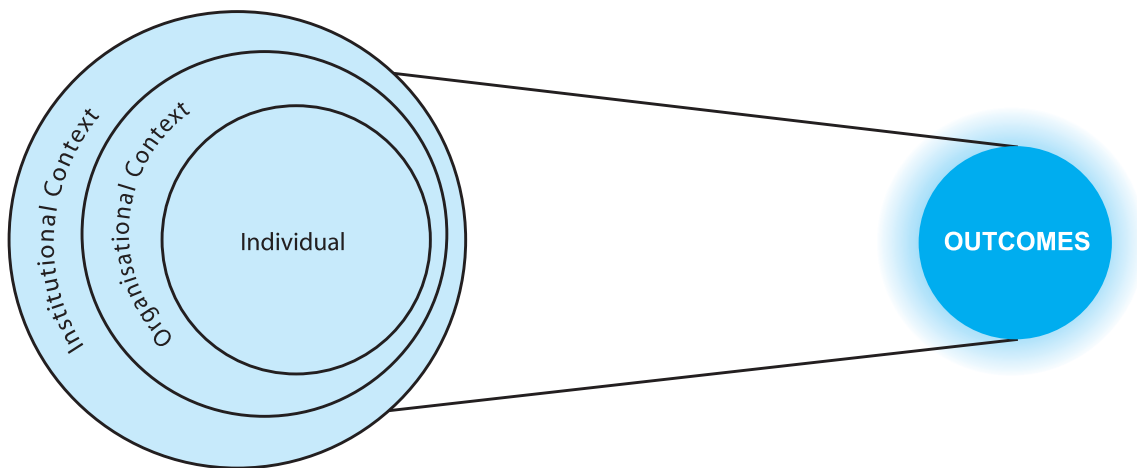
²⁴ Sida (2005)

オープンシステムズ・アプローチ DFIDのCAフレームワーク

概要

英国国際開発省（Department for International Development: DFID）では、「制度は貧困層に対して非常に強力で差別的になることもあり、制度を改革しなければ貧困削減プログラムや政策が行き詰まることもある²⁵」と考え、DFIDの貧困削減戦略の遂行のために制度強化に重点を置くべきだとしている。さらに開発事業を成功に導くためには、技術的競争力を高めるだけでなく、同時に制度面の整備を行う必要があると考え、キャパシティ・ビルディング²⁶は組織だけでなく制度面も考慮に入れて実施すべきだとしている。

図A2-5 DFIDのキャパシティ・ビルディングの概念



出所：DFID (2003)

アセスメント項目

DFIDのガイドラインで示されているアセスメント項目は、制度コンポーネントと組織コンポーネントに分けられ、それぞれの項目は以下のとおりである。

²⁵ DFID (2003)

²⁶ 上記DFID (2003) ではキャパシティ・ビルディングという用語を活用しているが、ここではCDと同義と扱う。

表A2-9 DFIDのアセスメント項目

制度コンポーネント	組織コンポーネント
プライオリティ	投入・リソース
政策	戦略
インセンティブ	文化
法律・法令	スタッフ／人材マネジメント
文化	システム／プロセス
変化を促進する鍵	組織構造
市民の声・パートナーシップ	アウトプット／パフォーマンス

出所：DFID (2003)

CAのツール

DFIDでは、1つのフレームワークやツールがすべての状況に適用できるとは限らないため²⁷、活用できそうなツールをDFID (2003) で紹介している。ここでは、1) 組織制度フレームワークの分析・診断、2) 制度の中における組織アセスメントの分析・診断、3) レビュー・計画、4) 実施、5) モニタリング・評価、に分けてそれぞれ4～5つ程度のツールの説明を行っている。主なものは次のとおりだが²⁸、実際にどのツールがどの程度活用されているのかは不明である。

表A2-10 DFIDで紹介されているツール一覧

分類	紹介されているツール
1) 組織制度フレームワークの分析・診断	組織制度キャパシティのアセスメント
2) 制度の中における組織アセスメントの分析・診断	SWOT分析
3) レビュー・計画	リスク管理マトリクス
4) 実施	フォースフィールド分析
5) モニタリング評価	特になし

出所：DFID (2003)

²⁷ DFID (2003)

²⁸ 津曲 (2004) でDFID (2003) から抽出されているツールを掲載。上記以外にも、オープンシステムズ・モデル、7-S、ベンチマーキング、ステークホルダー・マネジメントなどが掲載されており、簡単に説明されている。

オープンシステムズ・アプローチ DANIDA の CD のモニタリング・評価フレームワーク

概要

DANIDAでもオープンシステムズ・モデルの概念を活用したCDのモニタリング・評価フレームワークを提唱している。基本的にECで示したオープンシステムズ・モデルと同じフレームワークを採用しているが、DANIDAでは、このアプローチを「結果重視のCDと変革のアプローチ (results-oriented approach to capacity development and change : ROACH)」と呼んでいるように「結果重視」という点を強調している²⁹。DANIDAでも組織あるいは組織ネットワークをCDの直接的な対象とみなしており、ここでいう「結果」は組織や組織ネットワークが生み出すアウトプットを指している。つまり、公共セクターの場合、行政の場合は市民サービス、保健セクターの場合は保健サービスなどを指している。

DANIDAが「CDは組織のアウトプットに焦点を当てるべき」と考える理由は次のとおりである。

- ・改善された公共セクターのアウトプットが開発課題のアウトカムやインパクトに貢献すべきであるのは明白だが、問題は、アウトプットやインパクトの発現に対してどの程度「改善されたアウトプット」が影響を及ぼしているのかを測る点である。一般的に他の外部要因も絡んでくるので、ROACHでは「組織のアウトプット」に焦点を当てる。
- ・公共セクターのアウトプットの改善に着目すれば、どの組織を対象としたCDを実践すべきか、どのような外部要因を視野に入れるべきかが明白になる。
- ・改善されたアウトプットは、直接的なCDの効果とみなせる。これまでの投入 (TAやリソース) 重視のアプローチではなく、結果を生み出す組織内部のコミットメントや姿勢にも着目する。
- ・組織のアウトプットの変化は組織のキャパシティが変化したことを言い表した指標とみなせる。

アセスメント項目

具体的なアセスメント項目は、ECの項で示した内容と同じである。ただし、DANIDAでは、CD評価 (Capacity Development Evaluation) の研究を実施して一連の文献を発表しており³⁰、CDの出発点のアセスメントだけでなく、CD評価のフレームワークと実施ステップについても研究している。CD評価のフレームワークは、ECの分析フレームワークと同じなので、ここではCD評価のステップについて示す。

²⁹ Boesen and Therkildsen (2005)

³⁰ DANIDAからCapacity Development EvaluationのStep1～4まで発表されており、Step1ではCD評価の分析枠組み、Step2では机上評価、Step3ではCD評価の手法、Step4では公共セクターのCDのまとめを行っている。

＜DANIDAのCD支援評価の15ステップ³¹＞

* 1～15まで示されているが、必ずしもこの順に実施する必要はないとしている。

評価プロセスの計画 (Organize the evaluation process)

1. 評価のプロセスと参加者を検討・設定する。
2. DANIDAのCD支援の対象となった組織を特定する（複数ある場合は個別に分析する）。

事実確認（何が変化したのか）

3. CD支援の対象となった組織あるいは組織グループにおいて、アウトプットレベルで何が変化したのかを特定（定量・定性）する。
4. 顧客やユーザーレベルにおけるアウトカムの変化を特定する。
5. キャパシティ、アウトプット、アウトカムの変化に影響を及ぼした可能性のある外部要因を特定する。
6. 対象組織のキャパシティの変化を特定する。
7. 対象組織の投入・リソースの変化を特定する。
8. 可能なら組織の効率性と有効性の観点から変化を評価する（費用／アウトプットの比率、予想されるアウトカムに対するアウトプットの妥当性）。

分析：変化は実際に起こったのか

9. 上記の事実データの中で、アウトプットの変化を説明できる重要な要因を特定する。
10. ステップ9で確認された重要要因に影響を及ぼした国内外のソースから主要なCD支援活動をすべて特定する。
11. セクター・プログラム支援におけるデンマークのCD支援を特定し、その効率性と直接的な効果を分析する。
12. セクター・プログラム支援を通じたデンマークのCD支援の分析・戦略基盤と、そのプロセス、リーダーシップ、コミットメントを特定する。

結論：なぜ変化が起こったのか、教訓は？

13. 対象組織のキャパシティの変化とアウトプットの変化はデンマークのCD支援のおかげで起こったものとの程度考えられるか、他の要因がどの程度影響しているのかを評価する。デンマークの支援の有効性を評価する。
14. キャパシティとアウトプットの変化における技術面、制度面、自立発展性の面を評価する。
15. 相手国、組織、ドナー、鍵となるステークホルダーに向けた教訓を導く。

DANIDAでは、上記の15ステップを活用して事例研究を実施している³²。その結果、実際に調査を実施したチームより次のような提言が出されている。

- (1) いくつかのステップが重複している。例えばステップ6と7、ステップ11、12、13は統合できる。
- (2) CD支援によって改善されたアウトプット自体の妥当性（relevance）を検証するステップがない。組織やセクター政策のマンデートに対してアウトプットが妥当かどうかを検証すべきである。また、アウトプットは組織のアウトプットに限定されているが、セクター・プログラムのアウトプットや予期しなかったアウトプットも、アウトプットとして含めることも検討すべきである。
- (3) アウトカムよりアウトプットに重点が置かれているが、サービスを直接提供している組織にとっては、アウトカムやインパクトの検証（サービスの質や信頼性の観点）も有効である。

³¹ Boesen and Therkildsen (2003)

³² Larbi, Jackson, House, Gharthey (2005)

CAツール

DANIDAの一連の文献では特にアセスメントのための特定ツールは紹介されておらず、ツールについても言及されていない。上記のCD評価の事例研究でも、主な手法は文献調査（資料レビュー）、インタビューなどである。

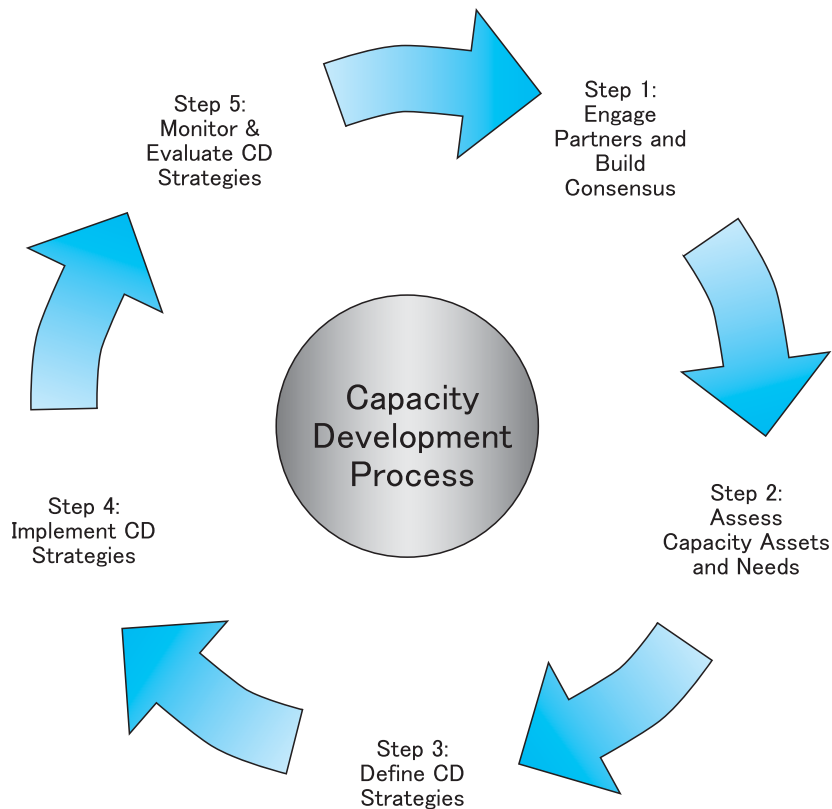
3次元アプローチ

UNDPのCAフレームワーク

概要

UNDPでは、CAはCDプロセスの初期段階に位置づけられたCDサイクルの出発点であり、CAを単体の活動としてとらえるのではなく、CAを計画・実施する段階から既にCDのための活動が始まっていると考えている。CAの成功要素のひとつとして、「CAの活動自体を良いマネジメントの要素のひとつと考え、キャパシティやパフォーマンスを向上させる過程で関係者を支援し、事業のニーズ特定、計画、実施、モニタリング・評価のプロセスに付加価値を与えるものだととらえる」という点を挙げている³³。

図A2-6 UNDPのCDプロセスにおけるCA



出所：UNDP (2006)

³³ UNDP (2006)

アセスメント項目

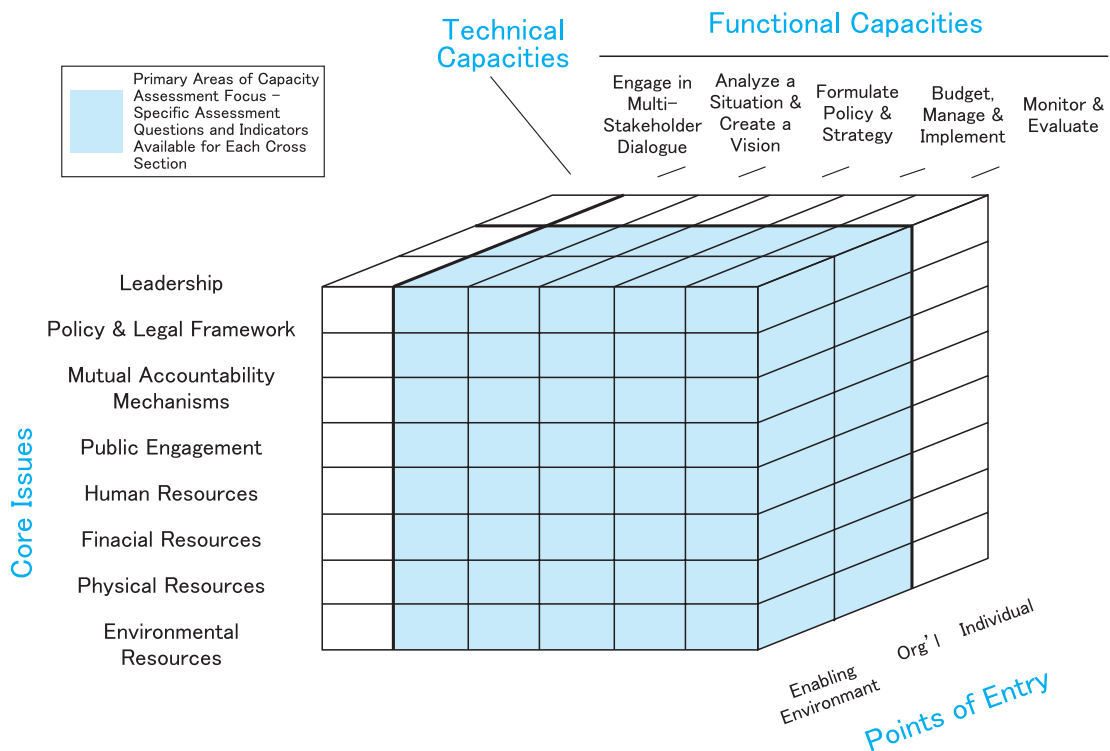
UNDPでは、「UNDPのキャパシティ・アセスメント・フレームワーク・デフォルト」を策定し、アセスメントするキャパシティ項目、調査手順などを紹介している。このCAフレームワークでは、エントリーポイント、コア・イシュー、横断的なキャパシティの3つに分類し、3つの軸で1つのキャパシティエリアを特定して、そのキャパシティをアセスメントするフレームワークを設定している（表A2-11参照）。ここでは、3つのカテゴリの中にサブカテゴリが設定されており、例えば「組織－リーダーシップ－状況分析・ビジョン創造能力」のキャパシティについて、詳細な質問項目と指標を設定し、キャパシティをアセスメントするとしている。すべての組み合わせをカバーする必要はなく、状況に応じて必要な分野をカバーできるようになっている。

表A2-11 UNDPのエントリーポイントと横断的機能キャパシティ

エントリーポイント	コア・イシュー	横断的な機能キャパシティ
1) 良好な政策・制度環境	1) リーダーシップ	1) 複数のステークホルダーとの対話遂行能力
2) 組織	2) 政策・法的枠組み	2) 状況分析・ビジョン創造能力
3) 個人	3) 相互責任メカニズム	3) 政策・戦略策定能力
	4) 一般市民の社会参加	4) 予算執行、マネジメント、実施能力
	5) 人材開発	5) モニタリング・評価能力
	6) 財源	
	7) 物理的資源	

出所：UNDP (2006)

図A2-7 UNDPのキャパシティ・アセスメント・フレームワーク・デフォルト



出所：UNDP (2006)

CAのツール

UNDPでは特定の分析ツールを推奨していないが、一般的に使われている社会科学的なデータ収集手法を活用できるとしている³⁴。半構造インタビュー、単独インタビュー、サンプルサーベイ、フォーカス・グループ・ディスカッション、エンドユーザー調査、ワークショップ、自己アセスメントツールなどを具体的なデータ収集方法として列挙している。中でもワークショップはグループが特定の課題により分析的な方法で熟考できる機会をもたらす有効な手法だと認識している。特にステークホルダーのオーナーシップを促進したい、問題の原因追及や対応策を立案したいなどの意図がある場合は、変革のプロセスの手法としても活用できる。ワークショップ形式で活用されるツールとして、SWOT分析、環境分析、プロセス・フローチャート、問題・目的分析、インスティチュートグラム (Institutiogramme)、ステークホルダー分析などを挙げている。さらに「A Brief Review of 20 Tools to Assess Capacity」³⁵で、援助機関、NGO、民間企業などがキャパシティ・アセスメントのために活用しているツールを簡単に紹介し、アセスメントの実施者やUNDPのタスクマネージャーが参照できるようにしている。

システムシンキング・アプローチ ECDPMのCD モニタリング・評価フレームワーク

概要

ECDPMでは2002年にGOVNETから委託を受け、主に開発途上国の組織やシステムがどのように自身のキャパシティやパフォーマンスを向上させてきたのかを検証する研究「Study on Capacities, Change and Performance」を開始した。この調査に関する研究成果がシリーズで発表されており、その一環としてCDのモニタリング・評価の分析枠組みが設定された³⁶。ECDPMでは、一部、システムシンキングのアプローチを採用してCDの評価枠組みを構築している。システムシンキングとは、「組織を生きたシステムとして扱い、これまでの分析的思考法だけでは解決できなかった様々な要素が複雑に関連し合っている問題の解決策を見いだすための技法³⁷」と定義されている。

アセスメント項目

ECDPMのCDの分析フレームワークは図A2-8に示すように、コア変数として「能力 (capabilities)」「内部変革と適応 (endogenous change and adaptation)」「パフォーマンス (performance)」の3つが設定されており、コア変数に影響を与える要素として「外部状況 (external context)」「ステークホルダー (stakeholder)」「外部からの介入 (external intervention)」「組織内部の特徴・鍵となる資源 (internal features and key resources)」の4つが設定されている。

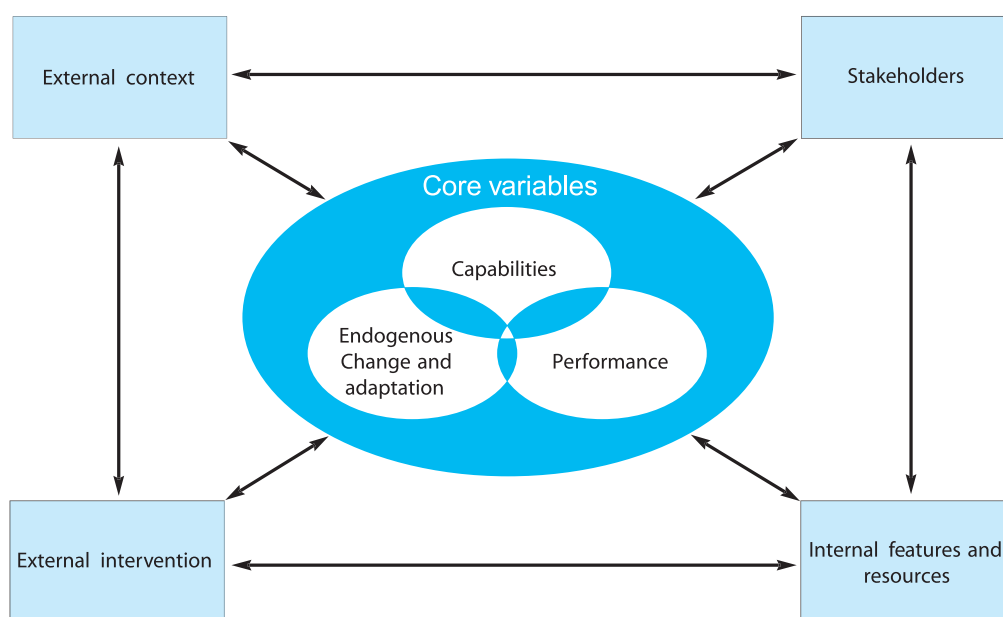
³⁴ UNDP (2006)

³⁵ 2005年8月付けで公開されているが、リンクが解除されているものもあるので、すべてを参照することはできない。説明も非常に簡潔で、具体的なアウトプットのイメージなどは掲載されていない。ガバナンスレベルからコミュニティレベルまで様々なツールを網羅している。

³⁶ Morgan (2003) その後、シリーズの文献が発行される中で若干用語などが改訂されている。

³⁷ 株式会社ヒューマンバリューのHPより (<http://www.humanvalue.co.jp/learning/systemthinking/>)。システムシンキングは米国のMIT (マサチューセッツ工科大学) と世界のいくつかのトップ企業を中心に開発され、1990年代に入ってから、世界のビジネス界において脚光を浴びている。

図A2-8 ECDPMの分析フレームワーク



出所：Watson (2006)

表A2-12 ECDPMの分析フレームワーク項目

項目	分析事項
能力 Capabilities	グループ、組織、組織ネットワークの能力がどのように組織のキャパシティに注がれているか。
内部変革と適応 Endogenous change and adaptation	変革のプロセスが組織内あるいはシステム内でどのように起きているのか。
パフォーマンス Performance	組織あるいはシステムは何を成し遂げたのか、現在何を提供できるようになったのか。CDのプロセスの有効性をアセスすることに焦点を当てる。
外部状況 External context	外部状況（歴史、文化、政策、制度環境、それらが生み出す機会と脅威）がどのように組織・システムのキャパシティとパフォーマンスに影響を及ぼしたか。
ステークホルダー Stakeholder	ステークホルダー（受益者、供給者、支援者）や彼らの関心、期待、行動、リソース、相互関係、関与度合いなどがどのように影響を及ぼしたか。
外部介入 External intervention	変革のプロセスに外部者がどのように影響したか。
組織内部の特徴・鍵となる資源 Internal features and key resources	公式・非公式の規則、組織構造、リソース、文化、戦略、価値観などの内部特徴のパターンはどのようなものか。これらが組織や複数の組織レベルに与えた影響はあるか。

出所：Watson (2006)

ECDPMでは、コンピーテンス（Competencies）、能力（Capabilities）、キャパシティ（Capacity）を次のように定義している³⁸。

コンピーテンス（Competence）：個人のスキルや能力（Ability）

能力（Capabilities）：組織・システムの集合的なスキルで広範囲なものであり、組織が機能しようとするキャパシティを構築するひとつひとつの構成物だと解釈される

キャパシティ（Capacity）：システム自身が機能し維持するための全体的な能力（Ability）を指し、コンピーテンス（Competencies）と能力（Capabilities）が密接に結合したもの

上記の定義を踏まえ、ECDPMでは、組織・システムの全体的なキャパシティ（Capacity）を形成するために次のような5つのコア能力（Core capabilities）が結合する必要があると考えている³⁹。

5つのコア能力（Core capabilities）

行動能力（Capability to act）

開発成果を生み出す能力（Capability to generate development results）

取り巻く環境との関係を構築する能力（Capability to relate）

適応し自己再生する能力（Capability to adapt and self-renew）

首尾一貫性を貫く能力（Capability to achieve coherence）

Zinke（2006）では、5つのコア能力は、分離しているが相互に依存したもので単体では組織を機能させることはできず、組織・システムでは5つのコア能力をバランスよく維持できるよう必然的に配慮していると述べている。またキャパシティのモニタリングの出発点は、これら5つのコア能力がどのように相互に作用あるいは影響しあっているのかを検証するべきだとしている。

CAツール

ECDPMでもキャパシティ・アセスメントの具体的なツールは標準化されておらず、Morgan, Land and Baser（2005）で20件の事例を用いてCDの評価を実施した際にも主に活用された手法は、文献調査、机上評価、質問票調査、インタビュー、フォーカス・グループ・ディスカッション、ワークショップなどである。

³⁸ Morgan, Land and Baser (2005)

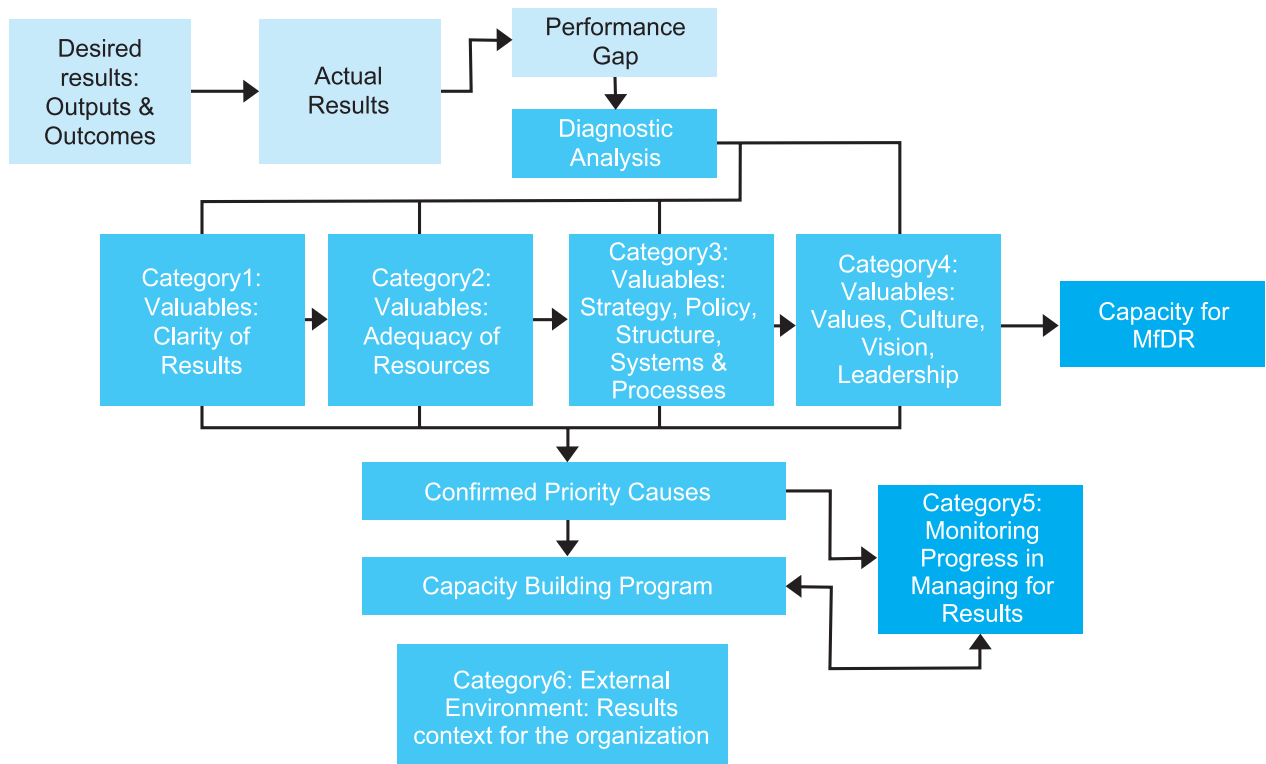
³⁹ Zinke (2006)

RBM とリンクしたアプローチ ADB の CA フレームワーク

概要⁴⁰

「開発成果マネジメント (Managing for Development Results: MfDR)」はADBが採用したRBMのアプローチであり、開発事業のアウトプット、アウトカム、インパクトに重点を置くこと、開発メンバー国への反応を改善すること、他の国際機関とのパートナーシップと協調性を促進すること、内部効率性を改善することを目指している。MfDRの導入は長期的なプロセスであり、制度と組織レベルの変革を必要としている。MfDRの導入プロセスの第1段階は、成果重視の観点を国の計画や、セクターレベルのログフレーム作成や指標設定に導入することで、第2段階は、計画されたセクターの成果を提供する責任を負った政府機関に成果重視の哲学と実施を浸透させることである。特に第2段階でいかに成果重視の概念の重要性を政府組織あるいは対象組織が理解し実践するのが重要になる。そこでADBでは、成果重視の実施に必要な組織・技術の変革が起こっているかをアセスするTechnical and Capacity Readiness Assessment Toolを適用している。

図A2-9 MfDRを実施するためのキャパシティ・アセスメントのフレームワーク



出所：ADB Website “On-Line Technical and Capacity Readiness Assessment Tool (RETA 6306)”

⁴⁰ ADB Website “On-Line Technical and Capacity Readiness Assessment Tool (RETA 6306)”

アセスメント項目

図A2-9に示されるように、まず望ましい結果・成果と実際の結果・成果を比較し、そのギャップを分析する。次にギャップが発生している要因をつきとめるため、次の6つのカテゴリーで分析する。

表A2-13 アセスメントのための6つのカテゴリー

分析カテゴリー		詳細
1	結果の明確化	結果、アウトプット、アウトカム、活動を特定して技術的なプロセスを検証する。この際にこれらを束ねているログフレームと設定されている指標を参照する。
2	リソースの適切性	3つのカテゴリーを合わせて、リソースからビジョンやリーダーシップを含めて、MfDRを実施するためのキャパシティをアセスする。
3	戦略、政策、組織構造、システム、プロセス	
4	価値観、文化、ビジョン、リーダーシップ	
5	成果マネジメントにおけるモニタリングプロセス	組織全体やMfDRシステムを管理するための情報を特定、収集、活用する能力を検証する。
6	外部環境	組織が活動している外部環境を検証する。

出所：ADB Website “On-Line Technical and Capacity Readiness Assessment Tool (RETA 6306)”

「On-Line Technical and Capacity Readiness Assessment Tool (RETA 6306)」には、各カテゴリーの具体的な診断項目が掲載されているので、質問に沿って組織を診断し、カテゴリーごとにそのレベルを総合的に判断する。レベルは1～5まで設定されており、カテゴリーごとにレベルの判断基準が掲載されているのでそれに沿ってレベルを判断する。結果を次のような表にまとめる。

表A2-14 アセスメント結果一覧表

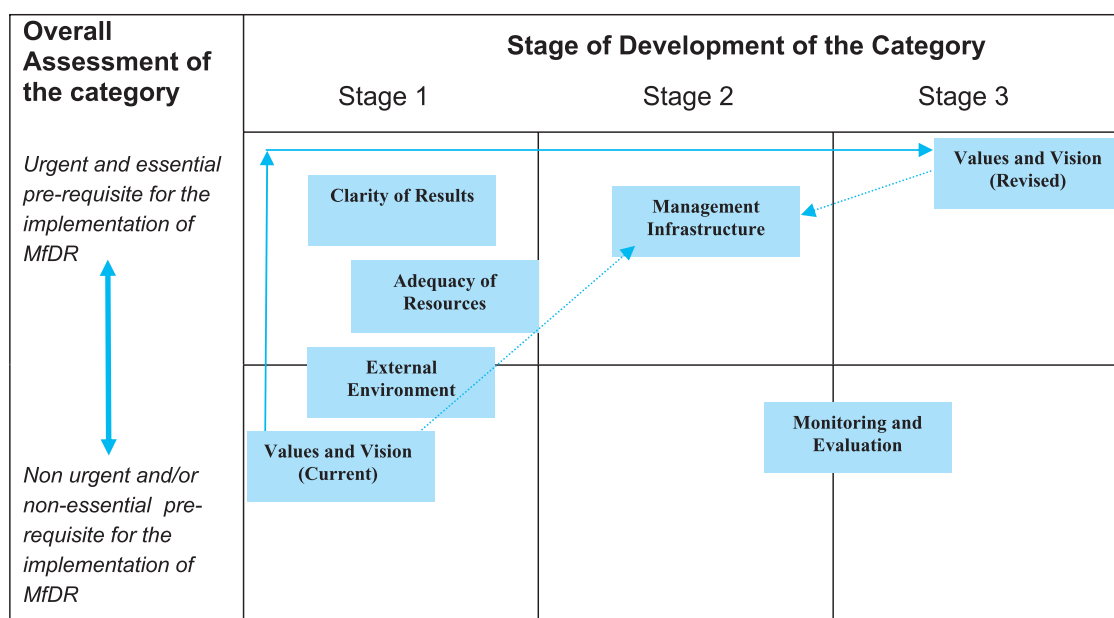
Example - Level of Development of the Categories

Level of Development									
5 (High)									
4									
3									
2									
1 (Low)									
Categories	Clarity of Results	Adequacy of Resources	Strategy / Policy	Systems and Processes	Structure	Values / Culture	Vision / Leadership	M&E	External Env.
	1	2	3			4		5	6

出所：ADB Website “On-Line Technical and Capacity Readiness Assessment Tool (RETA 6306)”

次のフォーマットを活用して、カテゴリーの発展ステージ（上記ではレベルと呼んでいる）をマッピングする。カテゴリーごとに、「MfDRの実施のために緊急かつ必要不可欠な必要条件」と「MfDRの実施のためには緊急ではなく、かつ／あるいは必要不可欠ではない必要条件」のどちらに近いところに位置するのかをマッピングする。例としてあげた図A2-10では、マッピングしたカテゴリーに矢印が示されている。点線で示される矢印（「価値・ビジョン」から「マネジメントインフラ」の矢印）は、「価値・ビジョン」自体はMfDRにとってプライオリティが低いものだが、「マネジメントインフラ」に影響を及ぼすものということを示している。つまりMfDRの実施にとってプライオリティの高い「マネジメントインフラ」を改善するためには、同時に「価値・ビジョン」の強化にも取り組むことを示している（実線で示された矢印があり、その先に「価値・ビジョン（見直し後）」とある）。このようにマッピングを通じて、今後必要な活動の優先順位をつけることができる。

図A2-10 迅速性アセスメントのマッピングの例



出所：ADB Website “On-Line Technical and Capacity Readiness Assessment Tool (RETA 6306)”

CAツール

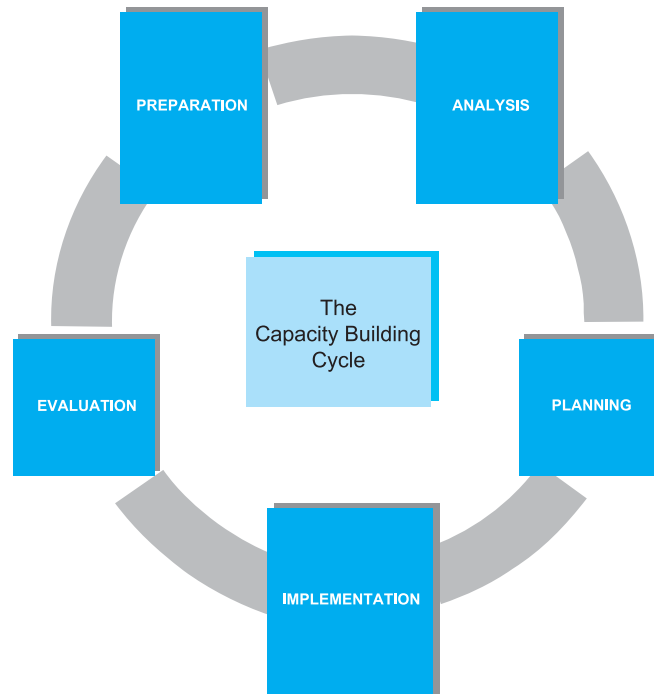
ADB On-Line Technical and Capacity Readiness Assessment Tool (RETA 6306)では、これらのアセスメントをどのような手法で実施すべきかという指示は示されておらず、特定のツールを紹介や推奨もしていない。

概要

ドイツ技術協力公社（Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit: GTZ）では、インドネシアでSupport for Decentralization Measures (SfDM) Projectという地方分権化の支援プロジェクトを1992年8月から実施した。2002-05年のフェーズでは、1) 政策アドバイス、2) 地方分権化のモニタリングと情報整備支援、3) 良い統治のための地方政府支援—の3つを目的としてプロジェクトが実施された。その中で、GTZ-SfDMでは、地方政府のキャパシティ・ビルディング・ニーズ・アセスメント（Capacity Building Needs Assessment: CBNA）の手法を確立し、そのガイドラインが公開されている⁴¹。

ガイドラインでは、キャパシティ・ビルディング（Capacity Building: CB）⁴²は、システム（制度）、組織、個人の3つのレベルで実践すべきで、この3つのレベルが地方政府のキャパシティ向上につながるかと考えている。他の援助機関でも定義しているように、キャパシティ・ビルディングはアウトプットではなくプロセスであり、長期的視野で考えるべきだとしている。ガイドラインでは図A2-11のようにキャパシティ・ビルディングのサイクルを設定している。

図A2-11 キャパシティ・ビルディング・ニーズ・アセスメントのガイドラインで示されているCBサイクル



出所：GTZ- SfDM (2005)

⁴¹ GTZ-SfDM (2005)

⁴² GTZ-SfDMのガイドラインでは、CBという用語が使われているが、その定義は「個人、組織、コミュニティや社会の能力を向上させるプロセスのことであり、その能力は (i) 取り巻く環境を分析し、(ii) 問題、ニーズ、課題、機会を特定し、(iii) これらに取り組む戦略を策定し、(iv) 活動計画を立案し、(v) リソースを効果的かつ持続可能な形で収集、利用して、行動計画をモニタリング・評価し、(vi) 教訓を導きだして次に生かす—ことを指す」と示されている。したがって他の援助機関が活用する「キャパシティ・ディベロップメント」に近い定義だと考えられる。

このCBサイクルの中で、キャパシティ・ニーズ・アセスメントは初期段階の「準備」「分析」でカバーされ、次のようなステップを踏むべきだとしている。

表A2-15 GTZ-SfDMの作業ステップ

準備段階：
<ol style="list-style-type: none"> 1. CBのニーズ特定（なぜCBが必要なのかーサービスの質に対する不満があるなど） 2. CBの目的・範囲の決定（ステークホルダーへの説明含む） 3. CBNAのプロセスの責任機関と責任内容を決定 4. CBNAプロセスの立案（CBNAで活用するツール、外部支援が必要かの検討、作業計画など） 5. CBNAプロセスのリソース配分の計画策定
分析段階：
<ol style="list-style-type: none"> 6. CB課題の特定 7. ガバナンスに関連したプロセス分析の実施 8. 組織分析の実施 9. キャパシティ・ギャップ分析の実施 10. CBニーズのまとめ

出所：GTZ-SfDM (2005) Module B

アセスメント項目

GTZ-SfDMのマニュアルでは、地方行政のCBのためのアセスメント項目が特定されておらず、OCATやPROSEなどの組織アセスメント手法で設定されているアセスメント項目を活用して、インドネシアの地方行政のキャパシティ・アセスメントに適用するような具体的な質問項目を設定している⁴³。

CAツール

準備段階、分析段階では次のような手法やツールを活用するようガイドラインで推奨されている。

⁴³ GTZ-SfDM (2005) *Module B: Methods and Instruments for the Capacity Building Cycle (Toolkit)*

表A2-16 GTZ-SfDMで推奨される分析ツール

	GTZ-SfDM	留意点
準備段階		
1. CBニーズの特定		
2. CBの目的・範囲の決定	フォーカス・グループ・ディスカッション インタビュー 文献調査	—
3. CBNAのプロセスの責任機関と責任内容を決定	チーム・ビルディング&タスク形成	5W1H (Who, Why, What, How, When, Where) を決める。
	CBNA実施枠組みの決定	運営委員会、調整役、テクニカル・チームの設置と役割の決定。
4. CBNAプロセスの立案	プロセス・プランニング	作業プロセスを計画する。テクニカル・チームがニーズ・アセスメントの目的と作業範囲を特定するのに役立つ。
	ガント・チャート	作業計画の項目ごとに作業実施時期をバーで示した表。
5. リソース配分	資金調整マトリクス*	—
	(どの段階かは特定されていないが、ステークホルダー分析を実施することも推奨されている)	
分析段階		
6. CB課題の特定	インタビュー・ディスカッション 文献調査	—
7. 政府業務に関連したプロセス分析の実施	プロセス・マッピング	業務やサービスのプロセスをフローチャートで表し、プロセスの現状と問題点を把握する。
	半構造インタビュー 顧客満足度調査 文献調査	—

8. 組織分析	組織キャパシティ・アセスメント (OCAT)	USAIDが開発したツールで、組織のキャパシティを7分野から分析し強みと弱みを明確にする。
	参加型成果重視の自己アセスメント (PROSE)	米国の教育開発センター (Education Development Center) が開発したツールで、DOSAをツールとして活用している。複数の同僚組織との比較をおこなって組織をアセスする手法。
	ベンチマーキング	—
	フォースフィールド分析	—
	SWOT分析	—
	地方開発計画キャパシティ・アセスメント	USAIDが支援したPERFORMで開発されたスプレッドシートベースの自己アセスメントツール。
	トレーニング・ニーズ・アセスメント	個人・組織レベルのCBニーズが特定された後、個人のトレーニングニーズを特定する。
9. キャパシティ・ギャップ分析	キャパシティ・ギャップ分析	下記参照
10. CBニーズのまとめ	CBニーズ・フォーマット	下記参照

注*：出所の文献には詳細説明が掲載されていない。

出所：GTZ-SfDM (2005) Module B

参考文献

[和文]

- 国際開発センター（2005）『国別農業・農村開発に係る案件発掘・形成のための執務参考資料：国別農業・農村開発指針策定調査：ファイナルレポート』国際協力機構（JICA）
- 国際協力機構（JICA）ガーナ事務所（2008）「ガーナ国農民参加型灌漑管理体制整備計画（FAPIM）終了時報告書」
- 国際協力機構（JICA）援助アプローチ・戦略タスクフォース（2004）『キャパシティ・ディベロップメントハンドブック—JICA事業の有効性と持続性を高めるために—』
- 国際協力機構（JICA）企画・調整部事業評価グループ（2006）『技術協力プロジェクト—アウトカム指標の考え方—評価実務ハンドブック』
- 国際協力機構（JICA）国際協力総合研修所（2002a）『ソーシャル・キャピタルと国際協力—持続する成果を目指して—』
- （2002b）『開発課題に対する効果的アプローチ—中小企業振興—』
- （2004）『開発課題に対する効果的アプローチ—農業開発・農村開発—』
- （2005a）『開発途上国廃棄物分野のキャパシティ・ディベロップメント支援のために—社会全体の廃棄物管理能力の向上をめざして—』2004年11月発行（2005年6月改訂版発行）
- （2005b）『キャパシティ・ディベロップメント～途上国の主体性に立った総合的課題対処能力の向上をめざして～』公開セミナー報告書
- （2006a）『キャパシティ・ディベロップメント（CD）～途上国の主体性に基づく総合的課題対処能力の向上を目指して～』
- （2006b）『キャパシティ・ディベロップメントに関する事例分析 省エネルギー分野』
- （2007a）『開発課題に対する効果的アプローチ—地方行政—』
- （2007b）『キャパシティ・ディベロップメントに関する事例分析 ケニア中等理数科教育強化計画プロジェクト』
- （2007c）『事業マネジメントハンドブック（初版）』
- （2008）『キャパシティ・ディベロップメントに関する事例分析 タンザニア国モロゴロ州保健行政強化プロジェクト』
- 国際協力機構（JICA）地球環境部（2006）『技術協力プロジェクトの事前調査に関する業務指針（森林・自然環境分野）』（内部資料）
- 国際協力機構（JICA）地球環境部・環境管理課題タスクフォース（2007）『下水道分野の協力の手引き』（内部資料）
- 国際協力機構（JICA）人間開発部（2006）『保健医療人材育成分野実践の手引き』（内部資料）
- 国際協力事業団（JICA）（1997）『プロセス・マネージメントのためのモニタリング・評価手法に関する基礎研究』
- 国際協力機構・PMCC（2004）『P2MのJICA事業への適用に係る基礎研究・研究会資料』
- 津曲真樹（2004）「キャパシティ・アセスメント手法に関する文献レビュー報告書」（未定稿）
- 国際協力機構（JICA）国際協力総合研修所
- 永井史男、尾崎和代、木全洋一郎（2007）『キャパシティ・ディベロップメントに関する事例分析 タイ地方行政能力向上プログラム』国際協力機構（JICA）国際協力総合研修所 客員研究員報告書

(一般書)

- 大濱裕 (2007) 『参加型地域社会開発 (PLSD) の理論と実践—新たな理論的枠組みの構築と実践手法の創造』 ふうろう出版
- E.H. シャイン 著、稲葉 元吉、尾川 丈一訳 (2002) 『プロセス・コンサルテーション—援助関係を築くこと』 白桃書房
- ウヴェ・フリック 著、小田博志他訳 (2002) 『質的研究入門—「人間の科学」のための方法論』 春秋社
- 小原重信、浅田孝幸、鈴木研一編 (2004) 『プロジェクト・バランス・スコアカード (P2Mシリーズ)』 生産性出版
- 金井壽宏 (2004) 『組織変革のビジョン』 光文社
- ジェームズ・スイス 著、柿崎平訳 (2001) 『行政機関のマネジメントシステム—成果志向の行政経営モデルを構築する』 ピアソンエデュケーション
- 新睦人 (2005) 『社会調査の基礎理論—仮説づくりの詳細なガイドライン』 川島書店
- 高梨智弘 (2006) 『ベンチマーキング入門 (新版ベンチマーキングとは何か) —ベストプラクティスの追求とナレッジマネジメントの実現』 生産性出版
- ダイナ・ゲイン・ロビンソン、ジェームス・C・ロビンソン 著、鹿野尚登訳 (2007) 『パフォーマンス・コンサルティング—人材開発部門は研修提供から成果創造にシフトする—』 ヒューマンバリュー
- 日本プロジェクトマネジメント協会 (2007) 『新版 P2Mプロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック』 日本能率協会マネジメント
- 野中郁次郎 (1978) 『組織現象の理論と測定』 千倉書房
- 畑村洋太郎 (2000) 『失敗学のすすめ』 講談社
- ピーター・M・センゲ 著、守部信之訳 (1995) 『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か』 徳間書店
- 三輪徳子 (2008) 「キャパシティ・ディベロップメントに向けた知識共有と協調の試み」 『国際協力研究』 Vol.24 No.1
- 目黒克幸 (2003) 「IDAにおける国別政策・制度評価 (CPIA) と Performance-Based Allocation 制度」 『開発金融研究所報』 2003年9月第17号
- ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン 著、櫻井通晴訳 (2001) 『キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード』 東洋経済新報社
- 山本 成二 (1976) 『組織開発の技法—職場活性化のために』 日本経営者団体連盟弘報部

[英文]

- ADB (2001) *A Framework for the Preparation of Country Governance Assessments*. ADB.
- (2003) *Information Note: Review of Country Governance Assessment*. (CGA)
- ADB Website, “On-Line Technical and Capacity Readiness Assessment Tool (RETA 6306)” <<http://www.adb.org/Documents/Others/RA-Toolkit/Readiness-Assessment-Toolkit-southasia.pdf>> (2008年8月付)
- Baker, W. C. (1994) *Networking Smart. How to develop relationships for personal and organizational success*. Backinprint.com.

- Berryman S.E. et al. (1997) *Guidelines for Assessing Institutional Capacity*. World Bank.
- Boesen, N. and Therkildsen, O. (2003) *Capacity Development Evaluation Step3: Draft Methodology for Evaluation of Capacity Development*. DANIDA.
- (2005) *A Results-Oriented Approach to Capacity Change*. DANIDA.
- Boesen, N., Christensen, P. and Therkildsen, O. (2002) *Capacity Development Evaluation Step 1: Contributions to an Analytical Framework*. DANIDA.
- Crosby, Benjamin L. (1992) *Management and the Environment for Implementation of Policy Change: Part 2 - Policy Environment Mapping Technique*. Technical Note No5, USAID. <http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/ipc/tn-5.pdf> (2008年8月付)
- DANIDA (2006) *Capacity Development in Bhutan: Evaluation 2006.04*. <<http://www.netpublikationer.dk/um/7113/html/index.htm>> (2007年9月28日付)
- Davis, I., Haghebaert, B., and Peppiatt, D. (2004) *Provention Project: Tools for Community Risk Assessment & Action Planning “Social Vulnerability and Capacity Analysis” workshop*. Discussion paper and workshop report. Provention Consortium. <http://www.proventionconsortium.org/themes/default/pdfs/VCA_ws04.pdf> (2008年8月付)
- DFID (2002) *Tools for Development: A handbook for those engaged in development activity*. DFID.
- (2003) *Promoting Institutional & Organizational Development: A Source Book of Tools and Techniques*. DFID. <<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/prominstdevsourcebook.pdf>> (2008年8月付)
- ECDPM and Netherlands Ministry of Foreign Affairs (2004) *Institutional Development: Learning by Doing and Sharing - Approaches and tools for supporting institutional development*.
- EDC Website, “The DOSA Page” <<http://www.edc.org/GLG/CapDev/dosapage.htm>> (2008年8月付)
- Engel, P. and Salomon, M. et al. (1995) *Facilitating Innovation for Development*. a RAAKS Resource Book.
- European Commission (EC) (2005) *Institutional Assessment and Capacity Development: Why, what and how? Aid Delivery Methods Concept paper*, EC.
- FAO (2006) *Toolkit for the Application of Participatory and Negotiated Territorial Development in Transborder Zone*. <http://www.fao.org/sd/dim_pe2/pe2_061102_en.htm> (2008年8月付)
- Fukuda-Parr, S. et al. (eds.) (2002) *Capacity for Development: New Solutions to Old Problems*. Earthcan & UNDP.
- GTZ (2002) *Change Management in GTZ Consulting Processes*. MODeLS consulting team.
- GTZ-SfDM (2005) *Guideline on Capacity Building in the Region, Module A-C*.
- Gustafson, D. and Ingle, M. (1992) *Policy Characteristics Analysis*. Technical Note No3, USAID. <http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/ipc/tn-3.pdf> (2008年8月付)
- IDRC/IDB (2002) *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*.

- Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (2004) *Strategy Maps: Coverting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., and Carden, F. (1999) *Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-Assessment*. IDRC.
- Larbi, G., Jackson, P., House, S., and Gharthey, A. (2005) *Capacity Development Outcome Evaluation, Field-testing of the Methodology*. DANIDA.
- Lavergne and Saxby(2001) *Capacity Development Vision and Implications*, Capacity Development - Occasional Series No. 3, Jan 2001, CIDA.
- Lessik, A. and Michener, V. (2000) *Measuring Institutional Capacity: Recent Practices in Monitoring and Evaluating TIPS*. Number 15. USAID Center for Development Information and Evaluation
- MDF (2005) *MDF Tool: Environmental Scan*.
 <http://assets.sportanddev.org/downloads/environmental_scan.pdf> (2008年8月付)
- Morgan, P. (1997) *The Design and Use of Capacity Development Indicators*. CIDA.
 ——— (2003) *Draft Background Paper on Methodology: DAC Study on Capacity, Change and Performance*. ECDPM.
- Morgan, P., Land, T., and Baser, H. (2005) *Study on Capacity, Change and Performance - Interim report*. Discussion Paper No 59A, ECDPM.
- Murakami, K. and Matsuoka, S. (2007) *Actor-Factor Analysis for Social Capacity Development Effective Environmental Management in Developing Countries - Assessing Social Capacity Development*. Palgrave Macmillan / IDE-JETRO.
- Schmeer, K. (1999) *Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis*. A Partnerships for Health Reform Publication. www.PHRproject.com.
 <<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/122031/bangkokCD/BangkokMarch05/Week2/4Thursday/S2EngagingStakeholders/Guidelinesforstakeholderanalysis.pdf>>
 (2008年8月付)
- (2000) *Stakeholder Analysis Guidelines, Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform*. LACHSR Health Sector Reform Initiative.
 <<http://www.lachsr.org/documents/policytoolkitforstrengtheninghealthsectorreformpartii-EN.pdf>> (2008年8月付)
- Sida (2005) *Manual for Capacity Development*.
- SNV Website, “SNV Report on Inventory of Analysis Instruments for Local Governance”
 <<http://www.snvworld.org/cds/rglgp/report.doc>> (2004年12月付) (2008年現在では掲載なし)
- UNDP (1998) *Capacity Assessment and Development: In a Systems and Strategic Management Context*, Technical Advisory Paper No. 3, Management Development and Governance Division, Bureau for Development Policy.
- UNDP (2006) *Practice Note Capacity Assessment*.
- Uphoff, N. (1986) *Local Institutional Development: an analytical sourcebook with cases*. Kumarian Press.

- Watson, D. (2006) *Monitoring and Evaluation of Capacity and Capacity Development*. Discussion Paper 58B, ECDPM.
- Wilhelm, V.A. and Kushnarova, I. (2004) *Tools for Development - Public Sector Governance Reform, Capacity Enhancement Briefs*, May 2004, Number 7, World Bank Institute.
- World Bank (1997) *World Development Report 1997: The State in a Changing World*. Oxford University Press.
- World Bank Website, "Administration and Civil Service Assessment Tool"
<<http://www1.worldbank.org/publicsector/toolkitscivilservice.pdf>> (2008年8月付)
- "Assessing Clients' Commitment to Sectoral Reforms: A Reform Readiness Analysis"
<<http://www1.worldbank.org/education/globaleducationreform/pdf/haggarty.pdf>> (2008年8月付)
- "Stakeholder Analysis"
<<http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/stakeholderanalysis.htm>> (2008年8月付)
- Zinke, J. (2006) *ECDPM Study on Capacity, Change and Performance - Final Workshop*, Workshop Report, ECDPM.

調査研究関係者リスト

アドバイザー

吉田 充夫	国際協力専門員
杉下 智彦	国際協力専門員
又地 淳	国際協力専門員

執筆担当

清水 研	ビコーズインスティテュート株式会社
木全洋一郎	開発研究所準備室 研究交流課 (事務局兼任)

リソースパーソン

五十嵐 堅治	株式会社エヌジェーエス・コンサルタンツ
渡辺 仁史	株式会社エヌジェーエス・コンサルタンツ
奥田 到	日本工営株式会社
梶間 幹雄	三菱マテリアル資源開発株式会社
岡崎 正次	三菱マテリアル資源開発株式会社
阿部 浩	八千代エンジニアリング株式会社
中谷美南子	グローバルリンクマネジメント株式会社
南村 亜矢子	株式会社インターワークス 適材適所事業部

内部協力者

今井 千郎	国際協力専門員
赤松 志朗	国際協力専門員
天野 史郎	国際協力専門員
佐藤 直史	国際協力専門員
下田 道敬	国際協力専門員
角田 学	国際協力専門員
花谷 厚	国際協力専門員
桑島 京子	公共政策部 ガバナンスグループ次長
鈴木康二郎	国際協力人材部 総合研修センター次長
森 裕之	JICA東京 公共政策課長
三輪 徳子	国際協力総合研修所 調査役・主任研究員 (2008年3月まで) 客員国際協力専門員 (茨城大学准教授) (2008年4月から)
岩崎 英二	地球環境部 調査役
小林 尚行	人間開発部 母子保健課 課長
瀧澤 郁雄	人間開発部 保健行政課 主査
橘 秀治	企画部 業務企画第一課兼開発課題課
竹原 成悦	東南アジア第二部 東南アジア第五課
神谷 望	アフリカ部 南部アフリカ第一・二課
大塚 和哉	産業開発部 中小企業課
加藤 聖子	公共政策部 法司法課兼行政機能課

三田村達宏 人間開発部 基礎教育第二課
足立佳菜子 地球環境部 森林・自然環境保全第二課
井本佐知子 JICA東京 公共政策課
牧本 小枝 バングラデシュ事務所
田口 達 地球環境部 環境管理第二課 (2008年4月まで)
天目石慎二郎 農村開発部 第一グループ水田地帯第二チーム (2007年12月まで)

事務局

武 徹 開発研究所準備室 研究交流課 課長
田中 規明 開発研究所準備室 研究交流課 ジュニア専門員
本田俊一郎 開発研究所準備室 研究支援・交流課 (2008年5月から)
野口 典子 (財)日本国際協力センター 研究員 (2007年11月まで)
三木里佳子 (財)日本国際協力センター 研究員 (2007年12月から)

※所属、職位は2008年5月のもの。