

## 参考資料4. 検討委員会議事録

### 4.1 第1回検討委員会の議事録

部長	次長(計 画・調整)	次長(水資 源・防災)	水資源 第二課長

平成21年12月16日  
地球環境部水資源・防災グループ  
水資源第一課  
担当: 印

#### 《会議報告》

案 件 : 上水道事業体のキャパシティ・アセスメントとベンチマー킹 (基礎情報収集・確認調査)  
 議 題 : 第1回検討会 (業務計画書案・今後の詳細スケジュールの説明と成果品のイメージのすり合わせ)  
 日 時 : 平成21年12月15日 (火) 11:00~12:30  
 場 所 : JICA 211会議室

参加者	<p>&lt;JICA&gt;</p> <p>JICA 地球環境部 次長 坂田 章吉          JICA 審査部 次長 渡辺 泰介          JICA 地球環境部 水資源第二課 課長 涌井 純二          JICA 地球環境部 防災第二課 課長 益田 信一          JICA 企画部 開発課題課 伊藤 圭介          JICA 債権管理部 債権管理第二課 三牧 純子          JICA 地球環境部 水資源第一課 松本 重行</p> <p>&lt;調査団&gt;</p> <p>財団法人水道技術研究センター (JWRC) 武内 辰夫 (総括/組織・制度/CA)          同 上 小西 道生 (国内支援)          株式会社日水コン海外事業部 (NSC) 間宮 健匡 (国内支援)          同 上 前田 千夏 (国内支援)</p>
要フォロー 事項	
討議内容 (敬称略)	<p>1 本調査実施の背景についての説明          1) [JICA:松本]          本調査は、JICA 内部でプロジェクト研究のアイデアとしてあがった 1. 都市水道、農村水供給分野のキャパシティ測定のためのチェックリストの作成、2. 水道事業の円借款のアプレイザルまたは実施段階での技術協力のニーズの確認方法、3. 都市給水について水道事業体のベンチマー킹の手法の整理、4. JICAによる Twining Program 実施の可能性の調査といったニーズから実施に至った。特に新 JICA に有償資金協力業務が加わり、有償資金勘定による技術協力も可能になったことを踏まえ、有償資金協力におけるキャパシティ・アセスメント (CA) による協力ニーズの把握や実施、また ADB の Twining Program や WOPs、ベンチマーク、ISO 等によるキャパシティ・アセスメントの動向を踏まえ、JICA としてのこれらの概念整理とともに、連携等も検討していきたいと考えている。          成果品は、JICA 職員の執務参考資料として活用するものであり、プロジェクトの詳細計画策定の際に職員が携帯できるようなものをイメージしている。また、本調査の成果を踏まえた対外的に発信できる英文プレゼン資料や英文要約を作成する。          JICA のキャパシティ・ディベロップメント (CD)・CA 全体については、企画部が既に概念整理を行っている。今回は、特に水道セクターとしての CA について内容を深めていく。</p> <p>2) [JICA:益田]          アジアでは地方分権化とともに、水道事業体 (entity) が独立する傾向にある。そのような中で、どこの都市／水道事業体を協力対象としていくのかということが課題となっている。現在は、首都以外の都市を選ぶアプローチは確定しておらず、アドホックに重要と思われる都市に支援をしてきた。そのような中、世銀や ADB 等のドナーは水道事業体のベンチマー킹等を行い、どこの都市に能力やニーズがあるかを把握しているように思う。こうしたド</p>

	<p>ナーの動きについては JICA としても勉強すべきと考える。また、これまでの JICA の技プロではセンター方式が主なものであったが、このアプローチの限界も見えており、また、これまで協力を担ってきた日本の自治体からの協力も難しくなっていることから、どのような方法が良いかについても検討しなければならない。</p> <p><b>2 本調査の業務実施方針の説明</b>      業務実施計画書に基づき、JWRC 武内より基本方針 1 から 4 までを説明。また、日本版 PIs の経緯の説明を行った。さらに、以前 JICA で実施した「上水道セクター・経営及び維持管理に係るテーマ別評価」(2008 年 12 月) の結果に基づき、指標に関しては、途上国の実情にあった簡易版を作成するとともに、標準版、詳細版というように事業体の成熟度に応じて段階的に利用できるものも整理し、それらをどう評価、活用していくかということも検討することを考えている旨の説明を行った。</p> <p><b>3 討議</b></p> <p>1) [JICA: 渡辺]      成果品については、事業スキーム毎に整理するよりも、事業タイプ別（例えば、浄水場の建設と配水管布設、無収水対策、経営改善等を目的とした典型プロジェクトごと）に、プロジェクトの準備、実施といった段階に応じた整理の方が、実務的には役立つと思われる。</p> <p>2) [JICA: 益田]      旧 JBIC が対象としてきた水道事業体と旧 JICA が対象としてきた水道事業体のキャパシティや規模が別のもののように感じるので、段階別とはいっても、事業スキームにも留意して分析を行ってほしい。      オーバービューのためのアセスメントと、実際技術協力に入って行うアセスメントは違う。また、アセスメントをするための指標を取るのに苦労するようでは、使い勝手が悪い。</p> <p>3) [JICA: 松本]      水道セクター全体のアセスメントとプロジェクトを実施すべき時のアセスメントは異なると思われる。スキーム毎の分析も必要だが、段階的にどのような問題があり、どのように対応するかを判断するために、まずは全体を概観し、段階的に詳細にしていくことになるのではないか。実際の業務手順に合うような形で方法論を整理すると、実務上使いやすい。</p> <p>4) [JWRC: 武内]      PIs は数値化されたものによって評価をする仕組みであるが、JICA の CA と融合させて、段階ごとに対応できる方法論にしたいと考えている。</p> <p>5) [JICA: 益田]      果たして融合しなければならないのか。例えば、他ドナーは、業績指標等から融資が可能か否かということを判断し、経営的な観点から指標を利用している。CA は、実際にプロジェクトの実施が確定してから、詳細に行うもののように思われる。</p> <p>6) [JICA: 渡辺]      方法論の説明としては、融合する以前に、数値化について、例えば財務諸表がないような事業体から、どのように情報を収集するかについての方法を示した方が役に立つと思う。アイデアはあるのか。</p> <p>7) [JWRC: 武内]      ケース・スタディの対象となる事業体については、情報を収集できると考えている。他の多くの途上国の水道事業体では、このように情報を収集できない状況にあることは理解している。そのような水道事業体には、数値化の必要性を理解させ、最終的には指標の詳細版ができるようにしたい。また、数値だけでなく、定性的な評価も取り入れていく。</p>
--	---

	<p>8) [JICA:涌井] 様々な水道事業体間ではバックグラウンド等が異なるが、数値等の比較をどのように行うのか。</p> <p>9) [JWRC:武内] 日本のPIsでは整理、比較が可能であるので、途上国においても比較は可能であると考える。ただし、水道事業体も合併したり、分離したりということもあるので、時間軸で変化するものに対しては比較が難しい場合もある。</p> <p>10) [JICA:渡辺] 指標については、PIを厳密に設定して測定することが目的ではなく、どこを改善しなければならないかを見るために、指標を取り入れて利用すべきである。</p> <p>11) [JICA:益田] ベンチマーキングは、他国との比較や国を超えた水道局同士を比較しても意味が無く、ある国で水道セクターにお金を貸すときに、どこの事業体を選び取るかという時に比較できるような指標とすべき。あまり厳密にやる必要はないし、他のドナーがやっているレビューだけでよいかもしない。特に有償資金技術協力を実施する際、指標を確認して、この都市なら、少しのインプットでも大きな成果を出せるというような検討をする際にも活用できるものとしてほしい。</p> <p>12) [JWRC:武内] ベンチマーキングというよりは、指標としてみていくことを考えている。ベンチマー킹については、どのような場面でどのように使っていくのかについてのJICAの考えを聞いて検討していきたい。</p> <p>13) [JICA:益田] まずは、DFIDのベンチマーキング・ネットワークやADBのSEAWUN等の整理をしてほしい。それらの共通項を洗い出せれば整理がつくのではないか。また、これらの取組みについて、日本にとってもインセンティブの働くような連携の可能性についても検討して欲しい。</p> <p>14) [JWRC:武内] Water Links等でも日本の取組みとして主張が出来るようなものとすることを目指す。</p> <p>15) [JICA:渡辺] ケース・スタディにおいては、水道事業体の一般的な情報を調べるのか。それともCAの実施例として調べるのか。プロジェクトの準備段階としてのCAを実施するのか。</p> <p>14) [JWRC:武内] パターン毎あるいは段階毎を想定し、チェックリストを作り、情報を収集するつもりである。</p> <p>15) [JICA:渡辺] 事前調査では、技術的な事柄はだいたいわかるが、例えば浄水場を造ってみたものの、果たして維持管理費をその水道事業体が捻出できるかということを確かめるのは難しい。JICAが協力している対象でまとまった情報が蓄積されている例としては、バングラデシュのチッタゴン市ぐらいしか例を知らない。チッタゴンの資料をワンセット用意できるのであればケースに入れてても良いかもしれない。特に、財務諸表のないような水道事業体の財務的なCAはどうのに行うのか。</p> <p>14) [JWRC:武内] 例えば、日本でもアセットマネジメントのガイドラインはあるが、それを全部出来る事業体</p>
--	---

	<p>は少ない。今回も最初にどのような能力を見るかを明確にして対応したい。</p> <p>15) [JICA: 渡辺] 実施計画書案の表1.1について、キャパシティの仕分けと内容をクリアに示す必要があると思われる（テクニカル、コア、環境基盤の各々に、個人ベース、組織ベース、制度的なものがミックスアップされている）。また、インパクトに係る指標までを調査対象として含むのか。</p> <p>16) [NSC: 前田] 実施計画書案の表1.1はCAハンドブックを元に整理した表であるが、このほかにも「CDに関する事業分析 水道人材育成分野」のCAのチェックリスト、PIs、ISO等様々な考え方や方法が存在している。これを、現在JICAの抱える課題に対応できるように融合していくことが重要と考えている。</p> <p>17) [JICA: 伊藤] 水道セクターのCAならば、政策や制度を中心の項目になると思われるが、特定の水道事業体を対象にした場合には、コアキャパシティまでを対象とすることが不可欠である。これは、今までのJICAのCDへの取組みにおいて、成果を出すための重要な考え方である。</p> <p>18) [JICA: 渡辺] プログラムレベルの話も入れるのか。そうであれば方法論としてはプロジェクトレベルとは切り分けて考えないと。キャパシティを測る意味よりは、PIやベンチマーキングでどう表現するかとしないと難しい。</p> <p>19) [JICA: 松本] これまでの議論を踏まえると、セクター、プログラム、プロジェクトという段階的な枠組みが必要である。プログラムを対象とするのであれば、インパクトも見る必要がある。例えば、パフォーマンス指標の推移でインパクトを見るという方法もある。</p> <p>20) [JICA: 坂田] ケース・スタディの対象は、検討会までにどこを対象に仮説でやるか整理する。これまでJICAが協力を行ってきた事業体で、比較的調査に協力的なところを選んでいる。そのため、逆に情報が集まらない水道事業体として、カンボジアのプロンペン以外の事業体を対象に調べることも検討して欲しい。CA・CDは、私はなかなか数字にできないと思っていた、数値化できないところを時間軸で追っていき、変化を客観的に説明できるようにしなければならないと考えている。JICAの技術協力が本当に成果が上がっているのか見えにくいうところがあるので、良くなつたといわれている事業体で、どうなつたかを見てみたい。やり方についてはもう少し議論させて欲しい。</p> <p>3 今後のスケジュール 今週から来週にかけて調査団が検討委員会メンバーにヒアリングを実施する。第2回検討会は、12月25日の午後5時から実施。第3回検討会は1月21日を予定し。他ドナーの動向整理の結果とCAのための枠組みのドラフトを調査団より説明する。さらに第4回検討会では、現地調査における調査についての詳細説明を調査団より行う。</p>
	以上
	配付資料：発端となったプロジェクト研究のアイデア、特記仕様書、業務実施計画書案、詳細国内作業スケジュール

## 4.2 第2回検討委員会の議事録、プレゼン資料及び追加のコメント

部長	次長（計画・調整）	次長（水資源・防災）	水資源第二課長

平成 22 年 1 月 日  
地球環境部水資源・防災グループ  
水資源第一課  
担当： 印

### 《会議報告》

案 件：	上水道事業体のキャパシティ・アセスメントとベンチマーキング（基礎情報収集・確認調査）																																	
議 題：	第2回検討会（ヒアリングにより把握したニーズ、CAの目的の整理、CA方法論の素案、訪問先の検討、成果品イメージ、渡航までの作業予定）																																	
日 時：	平成 21 年 12 月 25 日（金） 17:10~19:05																																	
場 所：	JICA 110 会議室																																	
参加者	<p>&lt;JICA&gt;</p> <table> <tr><td>JICA 審査部 次長</td><td>渡辺 泰介</td></tr> <tr><td>JICA 地球環境部 次長</td><td>坂田 章吉</td></tr> <tr><td>JICA 客員専門員（上水道計画）</td><td>讃良 貞信</td></tr> <tr><td>JICA 地球環境部 防災第二課 課長</td><td>益田 信一</td></tr> <tr><td>JICA 地球環境部 水資源第一課 課長</td><td>沖浦 文彦</td></tr> <tr><td>JICA 債権管理部 債権管理第二課</td><td>三牧 純子</td></tr> <tr><td>JICA 地球環境部 水資源第一課</td><td>松本 重行</td></tr> <tr><td>同 上</td><td>鎌内 美奈</td></tr> </table> <p>&lt;調査団&gt;</p> <table> <tr><td>財団法人水道技術研究センター（JWRC）</td><td>武内 辰夫（総括/組織・制度/CA）</td></tr> <tr><td>同 上</td><td>横山 健（国内支援）</td></tr> <tr><td>同 上</td><td>松本 浩明（国内支援）</td></tr> <tr><td>同 上</td><td>小西 道生（国内支援）</td></tr> <tr><td>同 上（(株)クボタ）</td><td>山崎 章三（国内支援）</td></tr> <tr><td>株式会社日水コン海外事業部（NSC）</td><td>前田 千夏（国内支援）</td></tr> <tr><td>同 上</td><td>森 正蔵（財務/経営 2）</td></tr> <tr><td>同 上</td><td>高橋 直人（上水道維持管理）</td></tr> </table>		JICA 審査部 次長	渡辺 泰介	JICA 地球環境部 次長	坂田 章吉	JICA 客員専門員（上水道計画）	讃良 貞信	JICA 地球環境部 防災第二課 課長	益田 信一	JICA 地球環境部 水資源第一課 課長	沖浦 文彦	JICA 債権管理部 債権管理第二課	三牧 純子	JICA 地球環境部 水資源第一課	松本 重行	同 上	鎌内 美奈	財団法人水道技術研究センター（JWRC）	武内 辰夫（総括/組織・制度/CA）	同 上	横山 健（国内支援）	同 上	松本 浩明（国内支援）	同 上	小西 道生（国内支援）	同 上（(株)クボタ）	山崎 章三（国内支援）	株式会社日水コン海外事業部（NSC）	前田 千夏（国内支援）	同 上	森 正蔵（財務/経営 2）	同 上	高橋 直人（上水道維持管理）
JICA 審査部 次長	渡辺 泰介																																	
JICA 地球環境部 次長	坂田 章吉																																	
JICA 客員専門員（上水道計画）	讃良 貞信																																	
JICA 地球環境部 防災第二課 課長	益田 信一																																	
JICA 地球環境部 水資源第一課 課長	沖浦 文彦																																	
JICA 債権管理部 債権管理第二課	三牧 純子																																	
JICA 地球環境部 水資源第一課	松本 重行																																	
同 上	鎌内 美奈																																	
財団法人水道技術研究センター（JWRC）	武内 辰夫（総括/組織・制度/CA）																																	
同 上	横山 健（国内支援）																																	
同 上	松本 浩明（国内支援）																																	
同 上	小西 道生（国内支援）																																	
同 上（(株)クボタ）	山崎 章三（国内支援）																																	
株式会社日水コン海外事業部（NSC）	前田 千夏（国内支援）																																	
同 上	森 正蔵（財務/経営 2）																																	
同 上	高橋 直人（上水道維持管理）																																	
要フォロー事項																																		
討議内容 (敬称略)	<p><b>1. 調査団による説明</b></p> <p>ヒアリング作業において把握したニーズ、CAの目的と調査範囲の整理、CA方法論の素案、アウトプットのイメージ、ケーススタディの内容等について、パワーポイント及び配布資料に基づき、説明を行った。</p> <p><b>2. 討議内容</b></p> <p><u>1) スキームカテゴリーによる整理について（スライド 8）</u></p> <p>【JICA: 渡辺】 スライド 8 の目的 4 と目的 5 を分ける必要はないのではないか。</p> <p>【NSC: 森】 ご指摘の通り、目的 4 と目的 5 を技術協力の枠組みの中でまとめて考えることもできる。また、目的 5 については本調査において実質的な作業がほとんどないことからも、目的 4 と目的 5 を一緒にする形とする。</p> <p>【JICA: 松本】</p>																																	

	<p>スキームで無償とか技協とか分けなくて良いという意見があったが、そういう意味でもこれがいいかなと思う。分けなくていいという意見を代弁すると、全部のスキームが入ったすごく大きな表があって、その中でオーバービューとしてエッセンスを抜き出したものが何項目かあり、技プロのところは組織や人材について詳しくて、資金協力の部分は施設の老朽度等や財政面をたくさん入れた表になるイメージではないか。</p> <p><b>【JICA: 渡辺】</b> 目的4の中でリストを作り、そのうちの一部だけピックアップした表を作ればよい。例えば漏水対策の表など。</p> <p><b>【NSC: 森】</b> 無収水対策などの支援分野が事前に決まっている目的5については、目的4のために作成するスコーピングのためのチェックリストの一部を参考することで対処することを考えている。</p> <p><b>【JICA: 松本】</b> スライド8の左の部分は目的ごとに排他的に整理できているか、少々疑問。</p> <p>スキームカテゴリーを戦略的レベルとプロジェクトレベルに分け、戦略的レベルの中にセクターとプログラム形成が入っている。このあたりはOK。プロジェクトレベルの中に、ハード中心の施設投資とソフト的な技術協力を分けているが、今のJICAでは実質的に比重の差は案件ごとにあるが、両方カバーしている。そのため、スキームカテゴリーと呼ぶよりは、援助タイプなどとした方が良い。また、施設投資及び技術協力といったカテゴリーの名前についても疑問。</p> <p><u>2) 戰略的検討のためのチェックリストについて（スライド9）</u></p> <p><b>【JICA: 沖浦】</b> 戦略的検討部分の記述が「定量的」に偏っている気がする。定量的に測りにくいけれども案件を作る上では重要な項目があると思う。戦略的検討で、国の制度の、「〇〇法ができる」などの記述が重要。</p> <p><b>【NSC: 森】</b> 水セクターの政策・制度やステークホルダーについて、主に定性的にアセスメントするため、それらについて10~15項目ぐらいのチェック項目をチェックリストの前半部として整理する予定である。同チェックリストの後半部分では、対象とする水道事業体の選択や援助内容について判断するためのベンチマー킹に使える数値指標のリストを含める予定である。数値指標は、SEAWUNやIBNETで使っているPIからいいものを選びたい。</p> <p><b>【JICA: 渡辺】</b> 戦略的検討の制度分析については必ずしもチェックリストでなくても良い。指標を設定し、その中身をどのポイントについて分析するのかという説明でよい。例えば認可制度であればどのような場合が認可の対象となり、何をクリアしなければならないのか等を整理する。</p> <p>制度面は制度として説明がつくが、ステークホルダーについては限定しないと書きにくいと思う。受益者は多様なので、中央政府のレギュラトリーエージェンシーと補助をするサポートのエージェンシーならステークホルダーとして書けるかもしれないが。</p> <p><b>【JICA: 沖浦】</b> どこを援助したらよいかは、リストでは決まらない。実際はドナー協調や日本の援助実績との関係があって、ポッと決まってくるものがあったりしている。トップの言うことを下が全く聞かない国などがある。そういう国と日本のように言われたことを行う国民性の国がある。本当は入り口のところでもっと変えなくてはだめ。それに応じて達成目標や指標の取り</p>
--	---

方も戦略的に変えている。そういう項目も検討されているならば、戦略検討やオーバービューを充実させてほしい。少しインジケーターに偏っている気がしており、インジケーターで定量的にならなくても重要なことを入れてほしい。マニラのレギュレータや MIME のような事業体でないところでヒントを聞いていただきたい。もう少し大きな枠組みの上にあくまでも事業体がのっているとの認識に立って、大きな枠組みの方について関係あるポイントを押さえられたらいいと考えている。

【NSC:森】

今まででは要請主義のため、要請がある事業体を選ぶ傾向があったようだが、この方法論でいくとベンチマークを使って選ぶことになる。そうしてしまうと、逆に何か不都合が生じるか。

【JICA:沖浦】

不都合が生じることは無いと思う。むしろこれから自分たちが相手にしようとしている水道事業体が、その国においてどういった位置づけにあるかという点は非常に重要なので、必要だと思う。

3) オーバービュー用のチェックリストの必要性について（スライド 11）

【NSC:森】

施設投資や技術協力についてのチェックリストは、コンサルタントを雇って行ったり、JICAの中の水道専門職員が行うイメージである。また、オーバービューのためのチェックリストについては、水道分野の経験が浅い人が、事業体とのディスカッションを通して短期間に最低限必要な情報を聞き出せるようなイメージである。目的2のオーバービューのチェックリストは、もし要望が強くないのであれば切らせていただいても良いのではと考えている。これは、JICAのCAガイドラインに書かれている対話の促進に加え、気付きの促進や水道の経験が浅くても使えるとの観点から提案させていただいているが、実際に使う需要があまりなければ切らせていただき、限られた調査時間を他の内容の充実にまわしたい。これについて、コメントをいただきたい。

【JICA:松本】

このように5段階のレベル判定ができるチェックリストは、とても分かりやすく、使いやすい。全体プロジェクトを見て組織が弱ければ技プロで対応することが分かる。施設投資や技術協力の深掘りの部分よりも、オーバービューを行うためのチェックリストの方がより便利だと思われる。

4) カテゴリーによるレベル判定を用いたチェックリスト案について（参考資料9）

【JICA:坂田】

オーバービュー用チェックリストの叩き台として提示したカテゴリーによるレベル判定を行う表（参考資料9）で用いられている指標の一部は、技術協力や資金協力について深掘りしたときにも重ねて確認する指標だと思う。

【JICA:松本】

オーバービュー用チェックリストでは、チェックすることで事業体がどのレベルにあるのかレベル感がつかめることが重要である。また、この表から施設投資と技術協力のどちらを行うべきか等が分かれば、さらにそれについて深掘りのリストを追うことができる。この表は便利だと思われるが、項目が多い気がするので項目数を減らしてほしい。

【JICA:讃良】

この表は、基本項目のところもそうだが、全般的に日本の視点で作られている項目が多い気がする。基本項目のところの収益的収支は、私の経験からいうと、これは金のある分しかやらないからだいたい黒字。だから維持管理もろくにできていない。しかし収支は合ってい

	<p>る。経常的に赤字という例はあまり無いのではないか。</p> <p>事業運営健全度に資本的収支の項目があるが、これも同様で、やることが山ほどあっても金がないし調達能力もないで、やらない。</p> <p>基本項目の基本料金の比率で、支払いやすさは、見た感じ、安ければよいように見えるが、途上国では一般的に政策的に極端に低く抑えられているので、料金が低ければいいというものではないのでは。また、料金は、水源が非常に離れたところにあるために費用が多くかかるなどの事業体の特殊性で変わってくるので、一概に%で割り切れるものではない。そのあたりをある程度加味していかないと、間違った方向に進む可能性もある。</p> <p><b>【JICA:坂田】</b> 全体に我々のC/Pはレベルが低い。技プロが始まって2年目にも関わらず、料金徴収のときにアナログの指示値が読めないといったことがある。そもそも料金徴収の窓口が無かったり、料金徴収用のオートバイが無かったり、水道料金の請求書を印刷するプリンターが無いとか、もう少し低いレベルを拾えるようなチェック項目も必要。全体に、少しハイレベルで先進国の視点からのように思う。</p> <p><u>5)施設投資と技術協力における財務についてのチェック項目の違いについて(スライド18)</u></p> <p><b>【JICA:渡辺】</b> 施設投資のためのチェックリストと技術協力のためのチェックリストにおける財務面を比較した場合、チェックすべき内容にどのような違いがあるか。</p> <p><b>【NSC:前田】</b> 判断レベルが異なる。ヒアリングによると円借款のものと無償のものでは、同じ指標であっても見る観点が異なっていた。まだアイデアの段階だが、指標のレベル感を表現できたらとイメージしている。</p> <p><b>【NSC:森】</b> 施設投資のためには、財務面を定量的に評価する必要性があると考える。一方、技術協力のためのチェックリストは、スコーピングに用いるものなので、定性的に財務全体を捉えていれば、なんとかなると思われる。</p> <p><b>【JICA:渡辺】</b> 細かさで分けることに加え、施設投資では個人の能力を考えずに組織の能力だけで表現する一方で、技術協力では組織能力もあるが、個人能力も重視するといった整理ができる。</p> <p><b>【JICA:松本】</b> 技術協力での評価は、「財務計画が分かるか、計画を作れるか」ということになるが、施設投資の場合、円借款であれば「お金を償還できるかどうか」が重要。視点の置き方が違う</p> <p><u>6) チェックリストの構成について(スライド18)</u></p> <p><b>【NSC:森】</b> 深掘りのチェックリストは各カテゴリー別にA B C評価ができるものとしたい。</p> <p><b>【JICA:松本】</b> 作業量や細かくしても意味がないなどの理由があれば、評価は3段ぐらいでも良い。</p> <p><b>【NSC:森】</b> 深掘りのリストには定量的なもの、定性的なもの、カテゴリーのものなど様々なものが入っ</p>
--	---

てくる。

**【JICA:松本】**

チェックリストに出てくる様々な指標は、C A的に見るものと P Iとして見るものが混在するだろう。

7) ケーススタディの概要（スライド 19~22）

**【JICA:松本】**

ケーススタディで訪問先と目的を整理している。前回の意見として、できのいいところだけではなくて、できの悪いところも見ようと、カンボジアのコンポンチャム水道を入れている。こちらについてはどうでしょう？

**【JICA:益田】**

フィリピンは、ADBとの有償資金協力で日本の水道事業体との連携はやっていない。Twinning ProgramでのJICAとの連携については、日本の事業体よりもどちらかといえば第3国研修の可能性があるかもしれない。

**【JICA:沖浦】**

日本の事業体でも、途上国とのWOPsでは実績があるところもある。例えば、横浜はJICAと関係なく自ら技術支援を行っており、ADBから資金をもらいたいと考えているようだ。セミナーなどを、埼玉はラオスで行っているが、すごく使い勝手がいい資金があるのであれば、そこから提供を受けたいと言っている。もしかしたら、これと合わせられるかもしれない。たくさん発生するとは思ひがたいたい。

**【JICA:松本】**

試用する C A手法が検討中になっている訪問先があるが？

**【NSC:森】**

チェックリストはプロジェクトに関しては3つあり、この3つを各事業体で全て試用するかについては、日程等を考慮して、今後検討したい。また、事業体では、これらの3つのチェックリスト以外にも、幾つかのコアキャパシティのアセスメント方法を試す必要があるため、そちらも考慮した上で、どの事業体にどのチェックリストを事前に送るかを決定する。

**【JICA:松本】**

フルセットを持って行くのではなくて、この中から部分的に見るのか。

**【NSC:森】**

フルセットで行いたいという希望も調査団内にあるが、一週間で事業体等を4カ所回るとかなり厳しく、フルセットでやろうとすると現地調査期間内に情報収集が終わらない可能性が高い。そのため、各チェックリストの項目数等が明らかになった後で、実施可能な調査内容を計画したい。例えば、小さな事業体ではオーバービュー用のチェックリストだけ用いることが考えられる。しかし、一方で、小さな事業体でどれだけのデータが取れるかという視点もあるので、そこは判断が難しい。頂いた1ヶ月(27日間)の中で何ができるか考えたい。

**【JICA:益田】**

C/Pとか事業体に対して、質問票を事前に送るのか？

**【NSC:森】**

事前に質問票を送信し、できるだけ先方で回答欄への記述を行ってもらう。しかし、それで対応できないところは、現地で先方と共に回答欄をできるだけ埋めたいと考えている。

	<p><b>【JICA:益田】</b> キヤパシティのないところにはデータが無いことが多い。インセンティブがないと行われない。また、顧客を受け付ける場所が無いとか、電話が引かれていないとか、非常に低いレベルの場合もある。</p> <p><b>【JICA:渡辺】</b> 埋まらないものは埋まらないとして、理由を調べ、項目を見直す等の対応が必要かもしれない。</p> <p><b>【NSC:森】</b> 質問票の項目は多めに用意しておき、答えの出てこないものに対しては、省いて、項目を絞り込むことで、チェックリストの改善を行いたいと考えている。</p> <p><b>【NSC:森】</b> チェックリストを1月中旬に完成させ、最初にフィリピンに送る。フィリピンは既に調査をしているので、その意味では調査の最初に持ってきてても時間的に対応しやすい。カンボジア、ケニアについては、もしかしたら、チェックリストを先方に送るために、もう少しお時間をいただくかもしれない。</p>
	<p><b>8) その他のコメント</b></p> <p><b>【JICA:益田】</b> 「水道が専門でない JICA 職員も…」というフレーズが出てくるが、特にそれについて言及する必要はないと思う。エグゼクティブサマリーなどは水道が専門かどうかは関係がないし、プロジェクトマネージメントを行う上で、水道の専門性が無いという表現は違和感を覚える。職員なら書かれていることは理解できるし、他の執務参考資料で判断できる。</p> <p><b>【JICA:松本】</b> 新しく配属になった人が分かるというぐらいの主旨でお願いしたい。たぶん指標の意味するところや注意事項が書かれていれば、新任職員にも分かると思われる所以問題ない。「水道とは」というところまで書くことを求めている訳ではない。</p> <p><b>3. 今後の予定</b></p> <p><b>【JICA:松本】</b> 今日の資料は、メールか何かで JICA 職員に回覧し、1月 8 日頃までにコメントを集める（調査団内の次の全体打ち合わせが 1 月 5 日に予定されているため、それまでに集められたコメントについては事前に送る）。作業は進めていただいて、1 月 21 日（1 月 18 日に変更される可能性あり）の第 3 回検討会には、調査団から他ドナーの動向と現地調査の計画について報告すること。</p> <p>年明け早々には現地調査の日程表を出し、JICA から現地事務所等にアナウンスを行う。現地事業体での情報収集対象者は、中間管理職ぐらいを想定しているか。</p> <p><b>【NSC:森】</b> 1 月 5 日の団内打ち合わせ時に、情報収集の対象としたい現地水道事業体の担当者等について検討する予定である。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>
配付資料	第 2 回検討会調査団プレゼン資料 参考資料 1 と 14、参考資料 9 参考資料 7 と 15

2009年12月25日

**上水道事業体のキャパシティ・アセスメントとベンチマー킹(基礎情報収集・確認調査)**

**第2回検討会  
調査団プレゼン資料**

1

**プレゼンテーションの内容**

- 実施したヒアリングにより把握したニーズ
- CAの目的の整理
- CAの方法論の素案
- ケーススタディの訪問先の検討
- 成果品のイメージ
- 渡航までの作業予定

2

**実施したヒアリングの日程**

実施日	ヒアリング対象者の所属と氏名
17日	JICA 地球環境部 次長 水資源・防災グループ長 坂田 章吉
	JICA 地球環境部 水資源・防災グループ 防災第二課 調査役 益田 信一
	JICA 調査部 次長 渡辺 泰介
18日	JICA 地球環境部 水資源第一課 兼 第二課 調査役(上水道) 川越 信幸(円借款担当、東京都水道局から出向)
	JICA 地球環境部 水資源・防災グループ 水資源第一課 調査役 植木 雅浩(評価部から地球環境部に異動)
24日	JICA 地球環境部 水資源・防災グループ 水資源第二課 小島 岳晴
	JICA 東南アジア第一・大洋州部 東南アジア第一課 兼 東南アジア第二課(インホンシア) 調査役 田中 耕太郎(旧JICA職員)
	JICA 債権管理部 債権管理第二課 調査役 三牧 純子
	JICA 地球環境部 客員専門員 誠良 真信(上水道計画)
25日 東京都水道局 山本係長(旧JICA開発センター円借款担当)	
同行者 JICA 地球環境部 水資源・防災グループ 水資源第一課 企画役 松本 重行3	

**ヒアリングより把握したニーズ**

- 各スキームごとのキャパシティーを見る視点からCAの目的を明確化
- CAを試みた経験等から、現在の方法論の問題点・課題や改善の方向性を整理
- ケーススタディへの要望
- 成果品のイメージ

4

**ヒアリング結果から  
ACの主要目的を再整理**

再整理された水道事業体及び  
水セクターに対するCAの主目的

JICAキャパシティ・  
アセスメント  
ハンドブック(2008)より

(1) 流上国とのキャパシティの現状を判断した結果を途上国と共有し、CDのための取組づくりをする。

(2) 当該国(組織)のキャパシティラインスライムを踏み上げて、その変化のプロセスを把握し、CD戦略そのものの変更可能性についても検討する。

(3) CD支援のための途上国とドナーとの情報ツールとして用いる。

目的1：ある国複数の水道事業体をベンチマークリング等を用いて比較・検討することで援助対象とする水道事業体およびスキーム・分野を選択し、さらにプログラム評価の参考とする。

目的3：施設建設等の事業を実施する際に、相手国実施機関が財務や人材等の面で事業を実施し、さらに向上したサービス等を持続できるかを見極める。

目的4：CDを目指した技術協力のスコーリングを行う。

目的5：技術協力の各段階での評価やCDの軌道修正を行う。

5

**本調査の範囲**

- CAの各主要目的への対応を中心に
- CAの方法論の作成を、水道関連のキャパシティ・デベロップメント(CD)及び事業評価との関係を整理した上で行う。

水道事業体のCA

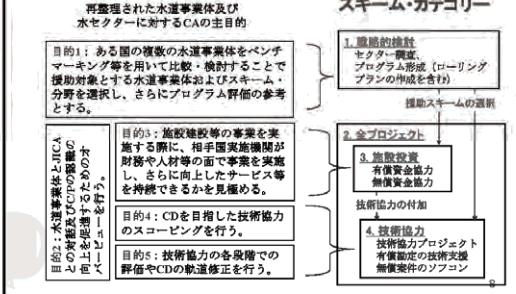
6

## ヒアリング結果等からの方針論のイメージ

- 既存のCA及びBM手法の適応・改善を中心にして
- 適切な項目・指標を用いてCA手法を改善
  - 目的別に作成するチェックリストの項目・指標群を整理
  - 定量、カテゴリー、定性の適切な使い分け
  - 指標の意味と評価する際のレベル感を説明
  - 一部の指標については分母及び分子の数値を確認
  - 途上国向きの指標については、最大限他ドナー等の検討結果を参考にしどうしても必要な場合のみ新たな指標の作成
- コアキャバシティについては、短期間である程度把握できる手法を模索・試行
- スキーム・カテゴリーによる整理

7

## CA手法のスキーム・カテゴリーによる整理



## 「1.戦略的検討」スキーム・カテゴリーを対象

セクター調査、プログラム形成

**目的1：**ある国の複数の水道事業体をベンチマーク等を用いて比較・検討することで援助対象とする水道事業体およびスキーム・分野を選択し、さらにプログラム評価の参考とする。

**CA手法：**「JICA 2008 CDIに関する事例分析 水道人材育成分野」で作成されたセクター全体の把握するためのチェックリストを改善する。前半は、組織・制度及びステークホルダーについてのチェック項目の小リストとする。後半は、比較的容易に各水道事業体のキャバシティをベンチマー킹により評価するため、IBNET及びSEAWUNのデータベースに含まれるPI群から、対象とする水道事業体の選定及び援助が必要な分野の判断に役立つPIを選定した小リストとする。補完手法としては、ステークホルダー分析及び環境スキャンを考慮する。

9

## CA手法の検討の叩き台

参考資料1： JICA 2008 CDIに関する事例分析 水道人材育成分野」で作成されたセクター全体の把握するためのチェックリスト(特に前半部)

参考資料2： 2000-2001 途上国実施能力調査の評価表

参考資料3： IBNETのPIリスト

参考資料4： SEAWUNのPIリストと質問票

参考資料5： ADBがインドで行ったベンチマークについての資料

参考資料6： ケニアの監査機関が行ったベンチマークについての資料

参考資料7： ステークホルダー分析と環境スキャンの説明

10

## 「2.全プロジェクト」スキーム・カテゴリーを対象

**目的2：**水道事業体とJICAとの対話及びC/Pの認識の向上を促進するためのオバービューを行う。

**CA手法：**オバービュー用として、チェック項目の小リストを作成する。各項目に対し、定量的評価もしくはカテゴリー選択によるレベル評価を行う。これは、文献等から各項目を評価して途上国側への説明や対話の材料にしたり、途上国側と共同評価することで、C/Pの認識を向上させるのに用いる。

### ＜項目及び指標群の選定基準＞

- 財務、組織、技術等のACがバランスよくできること
- 他のドナーも使用しており、実績があること
- 理解し易いこと
- 1日で結果のプレゼンやディスカッションがC/Pできること
- CDのためのC/Pの気づきを促進できること
- 水道分野の経験がないJICA職員でも使用できること

11

## CA手法の検討の叩き台

参考資料8： 1996年 世銀 上下水道分野指標ガイドライン

参考資料9： カテゴリーによるレベル判定を用いたチェックリストとその作成コンセプト

および、参考資料6と参考資料1の後半部

12

### 「3.施設投資」スキーム・カテゴリーを対象

有償資金協力、無償資金協力

**目的3:** 施設建設等の事業を実施する際に、相手国実施機関が財務や人材等の面で事業を実施し、さらに向上したサービス等を持続できるかを見極める。

**CAの方法:** F/F及びアブレイザル用の既存検討項目リストの水道事業体CA部分(実施する事業の技術評価部分等を除く)を改善するイメージで、財務、組織・制度、維持管理能力を中心にしてチェック項目の中リストを作成する。財務関係については、特に定量的な把握を基にした適切な評価を行う必要があるので、「2003 JBIC 水道事業体の公会計調査」の業務指標の適応性についての考察等を考慮して作成する。また、無償の場合には、関連性の低い財務関連のチェック項目を容易に絞れるようになる。また、運用効果指標についての既存のJICA内部資料を指標の選定の際には参考にする。

13

### CA手法の検討の叩き台

参考資料10: F/F及びアブレイザルにおいて確認すべき事項

参考資料11: OECF 1987 審査マニュアル(水道セクター)

参考資料12: JBIC 2003 水道事業における公会計調査 最終報告書

参考資料13: JBIC 2002 運用・効果指標リファレンス 第2版

および、参考資料1の後半部

14

### 「4.技術協力」スキーム・カテゴリーを対象

技プロ、ソフコン、有償勘定

**目的4:** CDを目指した技術協力のスコーピングを行う。

**CA手法:** 「JICA 2008 CDに関する事例分析 水道人材育成分野」で作成されたセクター全体の把握するためのチェックリストの後半部(各水道事業体に関する部分)と水道人材育成分野に関するチェックリストを融合し、チェック項目数が多くなり過ぎないように注意しながら改善する(中・大リスト)。技術協力プロジェクトに比べ、ソフコン、有償勘定の対応範囲は限られてくるので、それに応じてチェックリストの項目を容易に絞りこめるように工夫する。補完手法としては、環境スキャンやPCMによる参加型のスコーピング方法が考えられる。また、コア・キャバシティーに関しては、アンケート及びインタビューの応用に加え、ディスカッションに基づく組織の自己アセスメント及びキャバシティー・脆弱性分析により短期間でのアセスメントが可能かを検討する。

15

**目的5:** 技術協力の各段階での評価やCDの軌道修正を行うためのCA

**CA手法:** 事業評価ガイドライン等に基づき、作成されるPDM等の範囲内でCAを行う。PDMで使用する指標については、目的4のスコーピングのために作成するチェックリストに含まれる指標を参考することができる。

16

### CA手法の検討の叩き台

参考資料14: JICA 2008 CDに関する事例分析「水道人材育成分野」で作成された人材育成分野についてのチェックリスト

参考資料15: ディスカッションに基づく組織の自己アセスメント及びキャバシティー・脆弱性分析についての説明

参考資料16: PCMによる案件形成に関する資料

添付資料17: JICA 2004 事業評価ガイドライン

および、目的4のスコーピングのために作成するチェックリスト

および、参考資料1の後半部と参考資料7の環境スキャン部分

17

### 作成する4つのチェックリストの比較

目的	戦略的検討	全プロジェクト	施設投資	技術協力	
	目的1:水道事業対・援助スキーム、分野の選択	目的2:対話、気き促進のためのオバービュー	目的3:施設投資の持続可能性の確認	目的4:支援する分野のスコーピング	目的5:評価と軌道修正
項目数	小リスト+大リスト	小リスト	中リスト	中・大リスト	作成しないが、目的4のチェックリストを部分的に参照
カテゴリー及び項目への定量的指標の適応	セクターの制度・政策、ステークホルダーについて項目とベンチマー킹で評価できる各事業体の能力について項目	一般的(リナーゴリーによる)とベンチマークによる評価(定量化)と組合せた評価など(中リスト)	財務(定量化)及び組織体制と組合せた評価など(中リスト)	制度、組織、財務、顧客サービス、各種技術、人材育成等の全カテゴリーについて、定量化された指標(大リスト)	
補完的CAツールの候補	環境スキャン、ステークホルダーアンケート分析			環境スキャン、PCM、コアキャバシティー把握のための複数の手法	PCM(PDMに基づく評価)

チェックリストは、項目別、カテゴリー別にABC評価する。

18

## ケーススタディーの概要案

主な目的：検討中の方法論を試用し、改善する

期間：2009年2月2日から2月28日まで

訪問国：フィリピン、カンボジア、ケニアの順で  
1週間～10日程度づつ訪問

19

## フィリピンでの訪問内容

訪問先	訪問目的 主な調査事項	カテゴリー	留意事項	試用する CA手法
④ADB	SEAWINを利用したベンチマークリングの具体的な実用方法(目的等はHPで確認可能)。 徹底を見て支援事業の支援の優先順位を決めるにはあるのか。Twining Program等の手法による評価基準。 ADBがプログラムやプロジェクトで実施しているCAの手法(どのような項目に注目し、判断しているのか、ベンチマークリングとの関係、形成時、評議会等の活用方法)。 →カンボジアの地方水道事業体訪問に際しては、情報収集方法(データ、根拠、調査による測定、KPL/BEMOの目的、評議会等)、活用方法、評議会等の手法を実施したが、実施した結果、どの項目や項目を判断基準、ベンチマークリングを利用したか。	他ドナー	Twining Program等でJICA(日本の水道事業体)との連携は可能か。	ヒアリングのみ
⑤マニラ首都 圏上下 水道厅	CAの枠組みで提示する制度・環境のCA項目の情報収集(データ、根拠、調査による測定、取締率見易度の把握)	中規模事業 体公営	各部門上 水道監督機関	前回も訪問。 目的1 チェックリスト(BMの応用)
⑥マニラ・ ウォーター ター	CAの枠組みで提示するCA項目の情報収集(データ、根拠、調査による測定、取締率見易度の把握)	大規模事業 体民営	前回も訪問。 良い事業者といわ れているが、OA、 PMの数据から見る ことが可能か。	検討中

## カンボジアでの訪問内容

訪問先	訪問目的 主な調査事項	カテゴリー	留意事項	試用する CA手法
⑦ブルンセン水道 公社	CAの枠組みで提示するCA項目の情報収集(データ、根拠、調査による測定、取締率見易度の把握)	中規模事業 体公営	豪華な水道事業体であるが、それをCA、PIで測定するか。 MP, FS, 無償、技プロ	検討中
電工堂・エヌル ギー省水道部 (MIME/DPWNS)	CAの枠組みで提示する制度・環境のCA項目の情報収集(データ、根拠、調査による測定、取締率見易度の把握) 地方水道事業体のキャパシティの把握方 法、課題	地方上下水道 監督機関	目的1チェック リスト(BMの 応用)	
コンバシチャム水道 事業体(バハウイ 近郊のJICA支援 実施中かつADBの 支援の入っている ところ)	CAの枠組みで提示するCA項目の情報収集(データ、根拠、調査による測定、取 締率見易度の把握)	小規模事業 体公営	ADBの援助に よる建設技術 技プロ	検討中

21

## ケニアでの訪問内容

訪問先	訪問目的 主な調査事項	カテゴリー	留意事項	試用する CA手法
GTZ事務所	WASREB設立等ケニアの水セクターリフォーム支援の目的、経緯、具体的な活動、WASREBによるベンチマークリングの活用方法(GTZによる援助の優先順位等に活用している) GTZが水道セクターにおけるCAの方法。	他ドナー		ヒアリングのみ
* Water Services Regulatory Board (WASREB)	CAの枠組みで提示する制度・環境のCA項目の情報収集(データ、根拠、調査による測定、取締率見易度の把握)	国家上下水 道監督機 関	GTZ支援に より設立さ れた機関。	目的1エッ クリスト(B Mの応用)
* Tana Water Services Board	CAの枠組みで提示する制度・環境のCA項目の情報収集(データ、根拠、調査による測定、取締率見易度の把握) WSPと直接契約・連携する立場からのベンチマークリング/CAの情報収集方法、活用方法、評議会等	メルー市 上下水道 供託会社 監督機 関(直轄の業 者)		検討中
⑧メルー市 上下水道信 託会社	CAの枠組みで提示するCA項目の情報収集(データ、根 拠、調査による測定、取締率見易度の把握)	小規模事 業体 公営	今後のアフ リカへの指 導参考。 MP, FS, 無償	検討中

22

## 成果品のイメージ

- 報告書の本編はマニュアルのような形でまとめ、付録にケーススタディーの結果、他ドナーの動向、参考文献を入れる。
- 本編の方法論についてはスキーム・カテゴリー別にまとめる。
- 図表により方法論のコンセプト等をわかり易く説明すると同時に、水道が専門ではないJICA職員も理解できるように用語の説明等を加える。
- 英語版の資料は、国際会議等で使用できるものとする。

23

## 渡航までの作業予定

- 方法論の枠組みを固める。
- 訪問先へ工程表等を送り、担当者を決めてもらう。
- 各チェックリストの項目カテゴリーを決定する。
- 各チェックリストについて150%程度の項目候補及び有効な指標を考える。
- 各訪問先担当者にチェックリスト案を送る(1月中旬)。
- チェックリスト以外の方法について検討し、試用のための準備をする。

24

## 上水道事業体のキャパシティ・アセスメントとベンチマー킹

### 第2回検討会コメント

- 「スキーム・カテゴリーによる整理」とありますが、スキームといった場合には JICA では「円借款」「無償資金協力」「技術プロジェクト」といった事業スキームを意味するのが一般的であり、今回整理していただいた内容はスキームというよりも施設整備中心の支援に際して必要な CA とキャパシティ・ディベロップメント中心の支援に際して必要な CA、というように支援の中身によって分けていると思います。また、「戦略的検討」と「プロジェクト」は、「戦略検討段階」と「プロジェクト計画・実施・評価段階」という意味であり、協力のステージによる分類であると考えられます。よって、「スキーム・カテゴリーによる整理」は、「協力段階と協力内容による整理」と言い換えられるのではないかと思います。
- スライド 18 は以下のとおり整理し直してはどうかと思います。

段階	戦略検討段階	プロジェクト計画・実施・評価段階		
		水道事業体概要把握	施設投資型 詳細把握	CD型 詳細把握
内容	水道セクター概要把握	水道事業体のキャパシティを迅速に把握する。	施設投資に関する協力をデザインする際に特に重要となるキャパシティを詳細に把握する。	CDに関する協力をデザインする際に特に重要なキャパシティを詳細に把握する。
目的	水道セクターの政策、制度、セクター全体の開発段階等を把握し、協力戦略を検討する。			
想定される主な利用段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ セクターサーバイ</li> <li>➢ 協力プログラム形成調査</li> <li>➢ 政策対話</li> <li>➢ 政策・制度支援型プロジェクトの計画・実施・評価</li> <li>➢ プログラムレベルでのモニタリング、評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 右記の各段階の冒頭におけるオーバービュー</li> <li>➢ 協力プログラム形成調査において個別の水道事業体を分析する場合</li> <li>➢ 協力プログラムレベルでのモニタリング、評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 円借款 F/F、アブレイザル</li> <li>➢ 円借款モニタリング、事後評価</li> <li>➢ 無償資金協力の協力準備調査</li> <li>➢ 無償資金協力モニタリング、事後評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 技術協力プロジェクトの協力準備調査や詳細計画策定調査</li> <li>➢ 円借款 F/F、アブレイザルにおける T/A の検討</li> <li>➢ 無償資金協力の協力準備調査におけるソフトコンポーネントの検討</li> <li>➢ 各スキームのモニタリング、事後評価</li> </ul>
特徴	水道セクターの政策、制度、セクター全体の開発段階（レベル）等を把握できるよう、定性的な観点と定量的な観点（途上国に適用可能な PIs を活用）をえたチェックリストを作成。レベル判定ができるようとする。	水道事業体のレベルや弱点の判定を簡易に行えるよう、基本的な判定項目とレベルの目安を記載したチェックリストを作成。	施設投資の持続可能性をより詳細に判定するため、財務能力、組織体制、維持管理能力に重点をおいたチェックリストを作成。レベル判定ができるようにする。	キャパシティ・ディベロップメントに対する協力の計画やモニタリング、評価を利用するために、制度、組織、財務、顧客サービス、技術、人材育成等の全カテゴリーについて、キャパシティを分析するチェックリストを作成。レベル判定ができるようにする。

- 検討会の席上で議論となったキャパシティ・アセスメント (CA) の目的2の扱いについては、これまでの JICA 内部関係者の聞き取りから、CA の主目的を 1～5 に整理され、それを該当するカテゴリーに分類されているところは流れとして分かりやすいと思いますが、検討会の議論でもあったように、目的2はこのためにCAを行うというよりも、CAを行うことで発生するインパクト、あるいは期待される副次的作用ではないかと考えられます。したがって、目的2のために CA のツールを作成するというよりは、整理された CA ツールは、目的2の C/P の理解促進等にも活用可能である

旨を、CA ツールの適用の箇所の説明として加える程度でよいのではないかと思います。

- 参考資料 9において、讚良専門員のコメントの 1 ページにある「独立採算制の発展段階」を入れた方がいいと思います。「収益的収支」と「対 GNP 平均水道料金比率」の代わりに「独立採算レベル」を入れてはどうでしょうか。
- 参考資料 9は項目をもう少し絞り込んだ方が使いやすいと思われます。「施設の冗長性と事故時の組織体制」は水道事業にとって重要な観点ではありますが、途上国の水道ではなかなかそこまでのレベルに達しておらず、プライオリティの低い項目ではないかと思います。また、「民度」や「管理部門職員比率」のように、基準がはっきりせず判定が難しい項目も、実際には使い難いと思われますので、プライオリティは下げていいのではないかと思います。「系統化」と「ブロック化」は、JICA 職員のレベルでは違いが分かりにくく、どの程度のレベルにあるかを判定するのも難しいように思われます。もう少し分かりやすい観点があった方がいいと思います（例えば思いつくところでは、管網図が全くない、管網図があるが更新されておらず不正確、管網図がほぼ正確に整備されている、管網図が GIS で整備されている、などの段階で判定したり、配水池の合計容量が計画給水量の何時間分確保されているかで判定したりすることも考えられそうな気がします）。
- 「戦略的検討」では水道セクターのキャパシティ・アセスメントが重要になってくるため、讚良専門員のコメントの 2 ページにある「最低限整備されるべき事業環境」6 項目の視点を入れていただくといいと思います。
- 補完的 CA ツールについては、あまりツールが増えて複雑になることは避けたいので、必要性、有効性を吟味していただければと思います。さらに、もし活用する意義が高いと判断される場合には、JICA のキャパシティ・アセスメント・ハンドブックに出ている記述や例は一般事例であり理論的な内容になっているため、水道セクターの分析、水道事業体の分析に特化した場合にどうなるか、切り口やアウトプットの例を示すなど、実用的な内容にしていただくと使いやすいと思います。
- 契約書の特記仕様書にありますとおり、アウトプットとしてはチェックリストだけでなく英文質問票（クエスチョンナリ）の例も作成していただければと思います。

以 上