

4.5 第5回(拡張)検討委員会の議事録とプレゼン資料

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 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5回(拡張)検討会																																																								
日時：	平成22年4月14日（水） 13:00～15:00																																																								
場所：	JICA 201 会議室																																																								
参加者	<p><JICA></p> <table border="0"> <tr> <td>JICA 審査部</td> <td>次長</td> <td>渡辺 泰介</td> </tr> <tr> <td>JICA 地球環境部</td> <td>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></td> <td>讃良 貞信</td> </tr> <tr> <td>JICA 国際協力専門員</td> <td></td> <td>佐々木 洋介</td> </tr> <tr> <td>JICA 債権管理部</td> <td>債権管理第二課</td> <td>三牧 純子</td> </tr> <tr> <td>JICA 資金協力支援部</td> <td>実施監理第三課</td> <td>沢田 博美</td> </tr> <tr> <td>JICA 地球環境部</td> <td>水資源第二課</td> <td>白木 秀太郎</td> </tr> <tr> <td>JICA 地球環境部</td> <td>水資源第一課 企画役</td> <td>松本 重行</td> </tr> </table> <p><調査団></p> <table border="0"> <tr> <td>財団法人水道技術研究センター（JWRC）</td> <td></td> <td>武内 辰夫（総括/組織・制度/CA）</td> </tr> <tr> <td>同</td> <td>上</td> <td>石井 健睿（アドバイザー）</td> </tr> <tr> <td>同</td> <td>上</td> <td>山崎 章三（アドバイザー）</td> </tr> <tr> <td>同</td> <td>上</td> <td>川崎 敬生（国内支援）</td> </tr> <tr> <td>同</td> <td>上</td> <td>竹村 稔（国内支援）</td> </tr> <tr> <td>同</td> <td>上</td> <td>松本 浩明（国内支援）</td> </tr> <tr> <td>株式会社日水コン海外事業部（NSC）</td> <td></td> <td>齋藤 博康（財務/経営1）</td> </tr> <tr> <td>同</td> <td>上</td> <td>森 正蔵（財務/経営2）</td> </tr> <tr> <td>同</td> <td>上</td> <td>高樋 直人（上水道維持管理）</td> </tr> <tr> <td>同</td> <td>上</td> <td>前田 千夏（国内支援）</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 国際協力専門員		佐々木 洋介	JICA 債権管理部	債権管理第二課	三牧 純子	JICA 資金協力支援部	実施監理第三課	沢田 博美	JICA 地球環境部	水資源第二課	白木 秀太郎	JICA 地球環境部	水資源第一課 企画役	松本 重行	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	石井 健睿（アドバイザー）	同	上	山崎 章三（アドバイザー）	同	上	川崎 敬生（国内支援）	同	上	竹村 稔（国内支援）	同	上	松本 浩明（国内支援）	株式会社日水コン海外事業部（NSC）		齋藤 博康（財務/経営1）	同	上	森 正蔵（財務/経営2）	同	上	高樋 直人（上水道維持管理）	同	上	前田 千夏（国内支援）
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 国際協力専門員		佐々木 洋介																																																							
JICA 債権管理部	債権管理第二課	三牧 純子																																																							
JICA 資金協力支援部	実施監理第三課	沢田 博美																																																							
JICA 地球環境部	水資源第二課	白木 秀太郎																																																							
JICA 地球環境部	水資源第一課 企画役	松本 重行																																																							
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	石井 健睿（アドバイザー）																																																							
同	上	山崎 章三（アドバイザー）																																																							
同	上	川崎 敬生（国内支援）																																																							
同	上	竹村 稔（国内支援）																																																							
同	上	松本 浩明（国内支援）																																																							
株式会社日水コン海外事業部（NSC）		齋藤 博康（財務/経営1）																																																							
同	上	森 正蔵（財務/経営2）																																																							
同	上	高樋 直人（上水道維持管理）																																																							
同	上	前田 千夏（国内支援）																																																							
要フォロー事項																																																									
討議内容（敬称略）	<p>1. 導入 【JICA: 松本】</p> <ul style="list-style-type: none"> JICA の職員で水道分野の案件を担当している方から、実際に使う立場での意見を伺って、今回の調査研究の成果をより良いものとしていきたい。 今後の予定としては、5/18 に公開セミナーで広く意見を伺って brush up を行い、6 月末までに最終報告書をまとめる予定であり、最終報告書は、キャパシティ・アセスメントのツールの、マニュアルのような形を考えている。 <p>2. 調査団による説明 以下の内容で、パワーポイント及び配付資料に基づき、説明を行った。</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 新しい CA の方法論の必要性 (2) 新方法論の土台とした過去の取り組み (3) 新しい方法論の全体像 (4) ケース別のアセスメントの流れ (5) 業務指標のリストの特徴 																																																								

- (6)各チェックリストの特徴
- (7)各補助ツールの特徴
- (8)今後の予定について

3. 討議内容

基本ツールの内容について

【JICA: 松本】

- ・ 非常に盛りだくさんな内容になっているので、コメントについては、この場で全てというわけではなく、1週間程度の間に受け付けたい。あと30分ほどの残りの時間の中で、理解を深めるため、もしくは大きな方向性について確認するためのコメント等があればお願いしたい。

【調査団: 石井】

- ・ IBNETの指標がそのまま使えるかどうか注意が必要。指標の定義をしっかりとすることが重要。例えば、職員数の対象範囲は外注していたり契約ベースの職員がいたりして水道事業体によって異なる。断水率もどの程度の断水まで許容すると考えるか、事業体によって異なる。
- ・ 時間的比較では、10年くらいではあまり大きな変化はないが、場所的比較では、比較する水道事業体の目標サービスレベルや個性によって、差が出る可能性があるため、注意すべきことを注記していただきたい。

【調査団: 武内】

- ・ 相手の事情として、今回の現地調査で明らかになった、下記のような問題点にも対応するための質問を追加している。
 - (1) 上水と下水を併せて担当している事業体も多く、下水が財政的に足を引っ張っている場合もあるため、下水に関する質問も追加している。
 - (2) 普及率は、地方都市の中（例えば、コンポンチャム、メルー）では、現状、人口の半数ほどの都市部にしか普及していない状況。今後、周辺エリアに拡大する場合に、広いエリアであり経済レベルも低く難しい問題が考えられるため、そういう問題に関する質問も追加している。
 - (3) ケニアの例では水道セクター全体が4層構造（省、国レベルの規制機関、地域レベルの規制機関、水道事業体）になっており、水道事業体だけでは解決できない問題について検討するために、予めセクター全体の構造を把握する必要があった。それに応じて、セクター把握用のチェックリストの項目も追加した。
 - (4) メトリック・ベンチマークにおけるスコアリングでは、絞り込んだ指標を用いて、より確実にスコアリングができるようにした。

【調査団: 石井】

- ・ ベンチマークには、強制的なもの、任意のもの、参考のもの、いろいろあるので、誤解を生まないようにする必要がある。目標レベルにまで到達してしまうとそれがお墨付きになってしまい、その上のレベルを目指さなくなってしまうという弊害もある。

【JICA: 松本】

- ・ 使う側の問題でもある。議論していく場合のベースにするとか、使う際の注意書きなどをマニュアル(案)に記述して欲しい。

基本ツールの使用方法について

【JICA: 坂田】

- ・ ちょっと重い印象がある。実際に調査に行き使う場合をイメージして、現地での限られた時間で、効率的に調査する使い方を考える必要がある。例えば、前もって、書けるところは記入しておくとか、前もって送ってできるところは記入してもらうとか。
- ・ チェック項目のプライオリティをつけていただいたが、第1優先の項目を基本形に

	<p>して、第2優先の項目は追加的な項目としてもいいのではないか。</p> <p>【調査団：森】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的には、1st プライオリティのものから始めることで効率的に調査ができる。現地の状況に応じて、カテゴリ別に詳しい項目まで選ぶこともできる。 ・ 事前に準備する場合、IBNET にデータがたくさん有る場合には、単に写す作業だけになり短時間でできる。また、ケニアの規制機関等も詳細なデータを持っており、それぞれの国の状況に応じて所要時間は変わる。 <p>【JICA：坂田】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員が使うにあたって、そういった異なる状況に応じた使い方のガイドも盛り込んで欲しい。 <p>【調査団：森】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ メトリック・ベンチマークでは、指標を6つに絞って実施することもできる。 ・ 水道事業体の基本チェックでは、26問で効率的に調査できる。 ・ 案件ごとに、質問を絞り込んで準備していくこともできる。 <p>【JICA：坂田】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 条件によって絞り込んだ形の例を見せていただけると、最初から引くことなく入っていける。 ・ 案件によって、質問を絞り込んだ例もを見せていただけると安心できる。 <p>【JICA：讃良】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 私のマニュアルのイメージは、最初の画面で、「あなたは何をしたいですか。」と聞かれ、いくつかのボタンがあり、どれかのボタンを押すと、また関係の選択肢のボタンがあり、何回かのボタン選択で、絞り込まれた調査項目が出てくるといったもの。現在提示されているものは、全体の解説書のようなものなので、時間的に限られた現地においては、実践的なものとして、もっと簡単に選択できるようなものが欲しい。 <p>【調査団：森】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 複雑なプログラムを使うとメンテが大変なので、ポピュラーなエクセルをベースにした方が気軽かつ継続的に使用できると思われる。 ・ エクセルシートは、左から、大中小などのカテゴリに分かれており、案件の内容に応じてカテゴリを追っていけば、容易に質問項目の絞り込みができる。 <p>【JICA：讃良】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ あまり知らない職員にとっても、使いやすいものにしていただきたい。 <p>【JICA：松本】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ あと1週間、何かコメントが有れば、連絡いただきたい。 <p style="text-align: right;">以上</p>
配付資料	<p>1) 第5回(拡大)検討会調査団プレゼン資料</p> <p>2) キャパシティ・アセスメントの基本ツール(業務指標のリストや各種チェックリスト)</p> <p>3) 最終報告書(案)のJICA内拡大検討会用ドラフト(3章まで)</p>

2010年4月14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キング
(基礎情報収集・確認調査)

第5回(拡大)検討会
調査団プレゼン資料

当検討会の目的:

文献収集や現地調査等を基に開発中の水道セクター及び水道事業体に対するキャパシティ・アセスメント(CA)の方法論の改善、及びそのマニュアル化のための意見交換。

1

プレゼンテーションの内容

1. 新しいCAの方法論の必要性
2. 新方法論の土台とした過去の取り組み
3. 新しい方法論の全体像
4. ケース別のアセスメントの流れ
5. 業務指標のリストの特徴
6. 各チェックリストの特徴
7. 各補助ツールの特徴
8. 今後の予定

1. 新しいCAの方法論の必要性

- 地方の都市水道事業体への援助の形成方法の模索
- 統合後の協力準備調査の導入によるプログラム形成の本格化
- 水道事業体では対応できない政策・制度関連の問題について、水道セクター機関(省庁、規制機関等)への支援の模索
- 他ドナーとの連携の向上
- 技術協力等のプロジェクト・デザインとモニタリング・評価の向上
- 水道事業体に対する技術面以外の支援(財務、組織、顧客対応等)の強化
- キャパシティ・デベロップメント(CD)との連携による施設投資の有効性の確保



[1] 都市水道セクター全体(水道セクター機関、国内の都市水道事業体及び他のステークホルダー)及び[2] 特定の水道事業体を対象にしたCAの方法論の開発し、本調査の最終報告書をマニュアル(案)とする。

3

2. 新方法論の土台とした過去の取り組み

1) JICA及び旧JBICの過去の取り組み

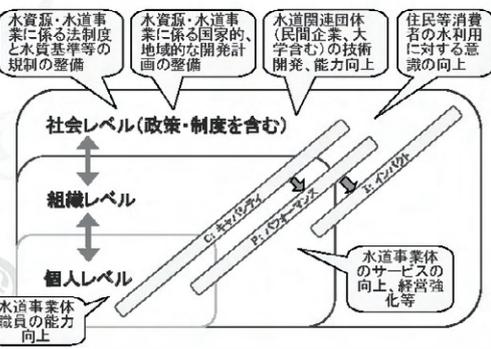
- 3つのレベル(個人、組織、社会)に対するCDの実現
- CPIモデルを意識した水道事業体のアセスメント
- 3種類のキャパシティ(テクニカル、コア、環境基盤)の把握
- 定量的指標(JBIC運用効果指標、水道協会の業務指標等)と定性的指標(JICAチェックリストの試案等)の補完的な使用
- Project Design Matrix (PDM)の効果的な作成と改善

2) 他ドナー等の取り組み

- 途上国の国内水道事業体を比較するメトリック・ベンチマーキング及び使用する業務指標の効果的な選択
- IBNETの水道事業体業務指標データベースの活用
- 特定の水道事業体の改善状況を経年的に把握するためのプロセス・ベンチマーキングへの発展

4

都市水道を対象にした3つのレベルにおけるCDの例



5

水道事業体のキャパシティの分類及び
CPIモデルの構成要素別のアセスメント

アセスメント対象の分類	定義 (参考:キャパシティ・アセスメント・ハンドブック)	アセスメント方法の選択肢
C: キャパシティ	テクニカル・キャパシティ	技術や特定の知識、組織として蓄積される暗黙知など 定性/定量
	コア・キャパシティ	テクニカル・キャパシティを活用して課題を主体的に解決するマネジメント能力、意志・姿勢、リーダーシップなど 定性
	環境基盤	技術協力が対象としている組織がその能力を発揮し、成果を生み出すことを可能にする諸条件 定性/定量
P: パフォーマンス	キャパシティの向上によってCDの主体が生み出す日々の成果 定量/定性	
I: インパクト	成果の積み重ねによって次第に実現される課題解決 定量/定性	

5. 業務指標のリスト(基①)の特徴 (P.1,2)

1) メトリック・ベンチマーキングでの使用

- 対象国内の全て、もしくは複数の水道事業者を比較
 - 国内の水道事業者の全体的な問題の把握
 - どの水道事業者にどのような分野の援助が必要かを初期検討
 - お手本になる水道事業者の特定
- IBNETの指標の中から選択されている
 - 指標データの入手が容易であり、精度管理もある程度行われている
 - 指標と基データの定義が明確であり、基データから指標の計算が可能
 - 事業者の規模別による分析も可能
- 水道サービス及び事業者の効率性・安定性についての指標群
- 1st Priorityの12指標の内、6指標からスコアを計算
 - 2つの複合指標(人員数と給水水质)
 - 下水道サービスについても提供しているかを考慮
- 2nd Priorityの10指標により、詳しい比較も可能

1.3

1st Priorityの指標による メトリック・ベンチマーキングにおけるスコアリング

	Name of Quantitative Indicator	Answer		Scoring System		Calculated Score		Average Score by Ranking (order)		
		Upper	Lower	Points at this Score	Points at this Score	Upper	Lower	Upper	Lower	
Level of Water Supply Services	Service Coverage	Water coverage (%)	4.5	2.5	200 %	20 %	25	0		
	Supply Continuity	Continuity of service (hours/day)	23	17	24 hours	24 hours	20	0	0	20
	Water Quality	Reliability of chlorine disinfection (%)	7.5	5.7	200 %	40 %	75	34		
Sustainability & Efficiency	Financial Performance	Operational and Capital Expenditure covering O&M cost including depreciation and depreciation on water	0.7	0.9					1番	2番
		Conversion of staff member working for water (thous. 1'000 water connection)	9	10	2.0 staff	2.0 staff	01	7.5		
	Staff Efficiency	Staff member working for water (thous. 1'000 water connection)	7	6					1番	2番
		Conversion of staff member working for water (thous. 1'000 water connection)	20	40						
W&W Balance	Ratio of average coverage compared to water supply coverage (ratio)	0.25	0.25							
		0.1	0.1							

どっちに問題があるか?

2) プロセス・ベンチマーキングでの使用

- 特定の水道事業者における改善状況のモニタリング・評価
 - 施設投資面での改善とCD面での改善の両方を対象
 - PDM等のモニタリング・評価のための指標を定量的指標にできる
 - IBNET等の既存資料からベースライン値等の入手も可能
 - IBNET等への継続的なデータ登録により、事業後の継続的なモニタリング及び事後評価が容易
- 途上国での実用性が高い合計12の指標から案件ごとに選択
 - IBNETおよび他ドナー等が頻りに用いている指標を中心に絞られた合計42の指標(スコアリングに用いる1st Priorityの指標群と詳細なメトリックBIMに用いる2nd Priorityの指標群は、3rd Priorityの指標群と共に、プロセスBIMにも用いることができる)。
 - 水道サービスについての指標群には、普及率、給水時間、給水量、水质及び料金等についての指標が含まれる。
 - 水道事業者の効率性及び安定性について指標群には、無取水、財務管理、顧客管理、職員の効率性、トレーニング、下水道サービスとのバランス等の指標が含まれる。
 - 財務指標は、独立した会計の財務諸表から容易に分析が可能。

1.5

6. 各チェックリスト等(基②~⑤)の特徴

1) セクター用チェックリスト(基②)(P.3~6)

- 5つのカテゴリごとに評価できる
 - 対象国における水道サービスの現状(定量的指標も含む)
 - 国家政策、国・地域レベルの計画、制度、ガイドライン等の存在と利用状況
 - 様々な水道セクター機関及び水道事業者間の関係の健全さ
 - 国・地域レベルでのトレーニングの実施状況
 - 住民等のその他のステークホルダーについて
- 時間的制約等に対応するため2つの優先度で分類

2) 水道事業者の一般情報記入フォーム(基③)(P.7)

- 水道事業者の形態、責任範囲
- 水道施設関連の固定資産の財務上の扱い
- 給水地域の特徴

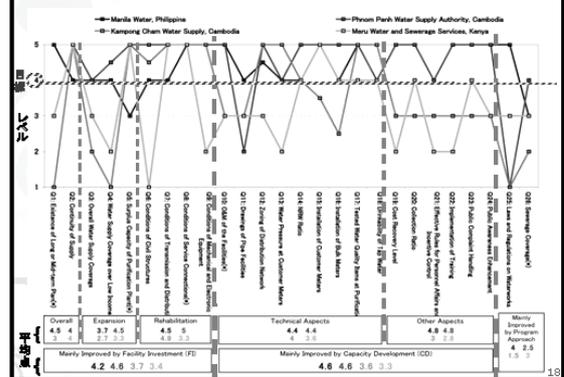
1.6

3) 水道事業者用基本チェックリスト(基④)(P.8, 9)

- 水道事業者キャパシティの概要把握用の基本的な質問群
 - 施設投資の大カテゴリには、全般、拡張、修繕の3つの中カテゴリ
 - CDの大カテゴリは、技術関連と技術以外の2つの中カテゴリ
 - 技術関連には、配水管理、無取水削減、水質管理の小カテゴリ
 - 技術以外には、財務、組織、顧客対応の小カテゴリ
 - 最後のカテゴリは、プログラムアプローチ等での対応が必要なもの
- 5つのレベル設定とスコアリング
 - レベル1: 最も深刻、レベル4: 途上国の目標、レベル5: 先進国レベル
 - 無取水率等は容易にカテゴリ選択が可能
 - コストリカバリーレベルの判定のための補助指標 (P.10)
 - 水道事業者全体、大および中カテゴリ別に平均スコアを計算
- プロジェクトの方向性の検討に使用
- 結果のプレゼンテーションの定型化
 - 問題のある分野やその深刻さを一目で把握
 - 複数の水道事業者の比較も可能

1.7

水道事業者用基本チェックリストによるアセスメント結果の例



1.8

4) 水道事業体用詳細チェックリスト(基⑤)(P.11~18)

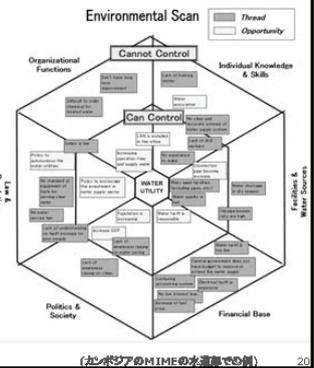
- 基本チェックリストの結果に基づいて、質問を選択
 - 基本的には、詳細チェックリストは、基本チェックリストと同じカテゴリ構造(ただし、始めと終わりに、内部方針と外部要因のカテゴリを追加)
 - 課題となった基本チェックリストの項目(1st Priority)のカテゴリと同じ詳細チェックリストのカテゴリから追加質問を選択
 - 選択した援助形態(CD, FI)に合った追加質問の選択
 - 基本チェックリスト(1st Priority)においてレベル1となったカテゴリは、改善の重要度が高いため、詳細チェックリストで、4th Priorityまで見るなどの掘り下げが可能。
- 個人及び組織のキャパシティに注目した多数の定性的なカテゴリ-選択問題
- 貧困層対策や独立採算などの重点分野についての多数の質問
- 詳細チェックリストから基本チェックリストへのジャンプも可能
- PDMの作成と改善に使用
- 問題の追加や優先順位の変更等のカスタマイズも容易

19

7. 各補助ツール(補A~B)の特徴

1) 環境スキャン(補A)

- セクター機関と水道事業体の責任範囲の明確化
 - セクター機関と水道事業体の双方で実施
 - 水道事業体に対する政策・制度の未整備(外部要因)の影響を把握
 - 料金設定の制約の影響
 - 水源地開発、施設拡張の責任
- 戦略的な検討も可能
 - 機会についても把握
 - ファシリテーションの難しさ
- 参加型手法の効果
 - 気づきの促進
 - 共通認識・信頼関係の構築



20

2) キャパシティ・脆弱性分析(補B)

- コア・キャパシティ(マネジメント)に特化した分析
 - GMのオープンさに影響
 - カテゴリごとの分析
 - 良い点を認識することで悪い点についての検討を促進
 - チェックリストを超えた分析
 - 変化への抵抗感を把握
- 戦略的な検討も可能
 - 弱点となっているカテゴリや特に深刻な項目を把握
 - 自立発展への戦略
- 参加型手法の効果
 - 気づきの促進
 - 共通認識・信頼関係の構築

Category	Vulnerability	Density
Planning	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear vision and mission statement? Are the organization's goals and objectives clearly defined and measurable? Does the organization have a strategic plan that outlines the long-term direction? Are the organization's resources (human, financial, technical) allocated effectively to achieve its goals? 	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear vision and mission statement? Are the organization's goals and objectives clearly defined and measurable? Does the organization have a strategic plan that outlines the long-term direction? Are the organization's resources (human, financial, technical) allocated effectively to achieve its goals?
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear communication strategy? Are the organization's messages consistent and clear across all channels? Does the organization have a strong presence in the media and other communication channels? Are the organization's employees well-informed and engaged? 	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear communication strategy? Are the organization's messages consistent and clear across all channels? Does the organization have a strong presence in the media and other communication channels? Are the organization's employees well-informed and engaged?
Distribution of Tasks & Authorities	<ul style="list-style-type: none"> Are the organization's tasks and responsibilities clearly defined and assigned to the right people? Does the organization have a clear hierarchy and reporting structure? Are the organization's employees empowered to make decisions and take action? Does the organization have a strong culture of collaboration and teamwork? 	<ul style="list-style-type: none"> Are the organization's tasks and responsibilities clearly defined and assigned to the right people? Does the organization have a clear hierarchy and reporting structure? Are the organization's employees empowered to make decisions and take action? Does the organization have a strong culture of collaboration and teamwork?
Employment	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear recruitment and selection process? Are the organization's employees well-trained and skilled? Does the organization have a strong performance management system? Are the organization's employees motivated and committed? 	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear recruitment and selection process? Are the organization's employees well-trained and skilled? Does the organization have a strong performance management system? Are the organization's employees motivated and committed?
Incentives	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear incentive system that motivates employees to perform well? Are the organization's employees well-compensated and rewarded for their contributions? Does the organization have a strong culture of recognition and appreciation? Are the organization's employees well-developed and growing? 	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear incentive system that motivates employees to perform well? Are the organization's employees well-compensated and rewarded for their contributions? Does the organization have a strong culture of recognition and appreciation? Are the organization's employees well-developed and growing?
Others	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear risk management system? Are the organization's employees well-protected and supported? Does the organization have a strong culture of innovation and creativity? Are the organization's employees well-developed and growing? 	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear risk management system? Are the organization's employees well-protected and supported? Does the organization have a strong culture of innovation and creativity? Are the organization's employees well-developed and growing?

21

8. 今後の予定

- 一週間後(4月21日)を目標に、当検討会でのコメントの反映と4章以降の執筆を行った最終報告書の初案を完成し、IICA職員の方々に配布
- GW前もしくはGW終了までに、上記初案にIICA職員のコメンを頂き、5月18日の公開セミナーまでに最終報告書の2次案の完成
- 5月18日に公開セミナーを開催し、一部の参加者に最終報告書の2次案へのコメントを依頼
- セミナーへの参加者等からのコメントを反映させて、最終報告書をマニュアル(案)として完成し、6月下旬に提出
- 英文プレゼン資料を作成し、その最終版を6月下旬に提出

22