

## 5. サブリージョンの戦略

### 5.1 方法

各サブリージョンの戦略は、第 4 章で説明されている個別戦略と、各テリトリーのワークショップで明らかになった主な課題に基づいて策定された。4 つの視点ごとに課題を出され、さらに各視点別に優先度の高い 5 つがワークショップで優先課題として抽出された。これをもとに、場合によっては重複を避けたり、理解しやすくしたりするため、文を再構成した。

ワークショップでまとめきれなかった個別戦略と活動については、調査団がテリトリーの実情、各調査結果の提言、インタビュー結果をふまえ、ローカルアクターがワークショップで発言した意見等を考慮し、策定した。以上の方法は、4 つのサブリージョンと 4 つのテリトリーで用いられた。

個別戦略と活動案を策定する前に、対象地域住民が抱く価値観を確認した上で、ワークショップ参加者が重要と考える内容を組み合わせてビジョンの案を作成した。ビジョンは以下の視点から策定された。

#### 行政の地方分権化と民主的統治

行政は、効率性と透明性を保ちながら、タイムリーに効果的に市民に対応する。その結果、市民組織は自由と権利を享受する。

#### 生活の質

階層、家柄、民族や宗教といった違いに関わらず、男女市民の収入、保健医療、教育、雇用、治安を改善し、生活の質を高める。

#### 公平で総合的な持続的開発

経済成長と社会文化の発展、社会・経済・政治と文化の面における市民の平等参画、環境との調和を図り、天然資源を持続的に利用して、公平で総合的な持続的開発を図る。

#### クリーンで競争力と連帯に基づく生産

市場のニーズに応じた計画的な生産を行い、家族営農のバリューチェーンへの参入を強化することで、様々なアクターの相乗効果と協力を促し、さらに産業化を進めることで製品への付加価値を高める。生産するだけでなく、製品やごみのリサイクル、廃棄物の適切な処理も重要である。

## 5.2 サブリージョン 1

サブリージョン 1 は、東部地域のコンセプション県、アマンバイ県とニエンブク県の 3 県で構成される<sup>338</sup>。

サブリージョン 1 は、相対的に発展が遅れている。東部地域の中でも人口が少なく、人口密度の低い県が集まっており、農村人口の割合が高く、インフラは十分に整備されておらず、金融活動が活発でない。牧畜中心の粗放な農業が行われており、これが主な経済活動となっている。対象地域の中では人間開発指数が低い。他のサブリージョンと比較すると、サブリージョン 1 は農地の面積が最も少なく、土地の価格は低く、インフラ面（道路・電気・給水）の指標は最も低い。



図 5.2-1 サブリージョン 1

下記の表に取りまとめているサブリージョン 1 の主な阻害要因を取り除くことが、住民の中心課題である。本章で説明する個別戦略は、これらの課題に対応するための活動の方向を定めることを目指している。

表 5.2-1 サブリージョン 1 の各視点の主な課題

経済・生産	社会・文化
<ul style="list-style-type: none"> <li>家族営農に対する融資は限定的である</li> <li>農業普及のカバー範囲と品質が低い</li> <li>地域に適応した生産技術の欠如と農地の肥沃度の低下</li> <li>地方道路の未整備</li> <li>家族営農の生産単収の収益性と競争力が低い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若者の高移動、流浪、農村人口の高齢化</li> <li>組織のメンバーの参加とエンパワーメントが低い</li> <li>農村地域・都市部地域の治安問題</li> <li>教育カリキュラムがテリトリーの特性に対応していません品質が低い</li> <li>学校が非常に遠い</li> </ul>
環境	政策・制度
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境法を適応するための組織制度が弱い</li> <li>農薬の無差別使用による水資源の汚染</li> <li>天然資源の管理と再利用に関わる意識が低い</li> <li>天然資源の持続的利用、保護及び回復を推奨する融資へのアクセスが困難な状況或いは欠如</li> <li>野生動物の生息地の破壊</li> <li>エコツーリズムを推進する活動の欠如</li> <li>湿地生態系の脆弱性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的なサービスのカバー範囲が低い</li> <li>効率的な行政の地方分権化の欠如</li> <li>地方組織制度の弱点：汚職、組織制度プログラムの政治化、官僚主義</li> <li>県・市行政は社会組織との対話の場を助長しない</li> <li>更新されていない農村地籍及び農村固定資産課税台帳</li> </ul>

出所 サブリージョン 1 の個別戦略策定ワークショップ、EDRIPP。2011 年 3 月

<sup>338</sup> サブリージョンでの参加型ワークショップを開催するにあたり、サブリージョン 1 をコンセプション県とアマンバイ県を含むサブリージョン 1A とニエンブク県のサブリージョン 1B に小グループ化した。

## 5.2.1 価値観とビジョン

このサブリージョンの人々が抱いている価値観は、主に責任感、他人に対する敬意、国やテリトリーに対する愛着などが挙げられる。東部地域のビジョン 2030 に沿って、下記のビジョンを提案する。



### ビジョン 2030 - サブリージョン1

民主的ガバナンスのもとで、社会・文化・民族的に多様な市民が生活の質を改善させる。市民は、サブリージョンの自然資源と生態系を保護しつつ活用し、自然・技術・人間のバランスを取りながら、農業、牧畜、産業分野で競争力あるクリーンな生産を行い、持続的開発のために力を合わせる。

## 5.2.2 個別戦略

### A. 経済・生産

#### 家族営農に適した融資制度を作り、その導入を促進する

競争力のある生産を促すために、融資の利率、返済期間、用途といった条件を適切に定める。融資を受けやすくするため、家族営農に対する融資の保証基金の創設を推進する。他国の成功事例を参考にする。

#### 家族営農のための新しい農村普及メカニズムを構築し、小規模農家にきめ細かく対応する

一次生産、二次生産（加工）、流通販売に焦点をあてた新しい農村普及メカニズムを構築する。普及制度の組織化と資金調達のため、農協や生産者団体のリーダーシップを発揮させる。農村普及プログラムの強化やその普及プログラム実施の場としてテリトリーにある農業学校を活用する。

#### 地域に適した技術と地域のポテンシャルを考慮し生産活動を推進する

地域に適合した生産技術を確認・検証し、持続性の高い土壌改良・回復技術を普及する。大学農学部の授業を、地域に適合した内容にする。

#### 道路整備のための関係機関間の調整を推進する

公共事業通信省（MOPC）、県庁、市役所は、市民社会の参加を得て道路整備ができるよう密接に連携を図る。地方行政の役割である地方道路の維持管理を強化し、地域住民組織や市役所の参加型運営管理を促し、小規模インフラ整備のための回転基金を設立する。

## バリューチェーンにおける家族営農者の連携を促し、競争力を強化する

市場の動向を見て、需要をふまえた生産計画の策定を促す。生産者が技術にアクセスできるよう、技術支援、研修・教育を進める。小規模生産者が代表権を持ち、何かを提案したり、集団で運営管理したりできるように、彼らを組織化する。

表 5.2-2 サブリージョン 1 の経済・生産の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 家族営農に対する融資は限定的である	家族営農に適した融資制度作りとその導入を促進する	利率、返済期間、用途などの条件を定める 融資の保証基金を創設する
2 農業普及のカバー範囲と品質が低い	家族営農のための新しい農村普及メカニズムを構築し、小規模農家にきめ細かく対応する	一次生産、二次生産(加工)、流通販売に焦点をあてた新しい農村普及メカニズムを構築する 農協や生産者団体のリーダーシップを発揮させる 普及プログラム実施の場として農業学校を活用する
3 地域に適応した生産技術の欠如と農地の肥沃度の低下	地域に適した技術と地域のポテンシャルを考慮し生産活動を推進する	持続性の高い土壌改良・回復技術を普及する 大学農学部の授業を、地域に適合した内容にする
4 地方道路の未整備	道路整備のための関係機関の調整を推進する	公共事業通信省(MOPC)、県庁、市役所は、市民社会の参加を得て、密接に連携を図る 地方道路の維持管理を強化し、小規模インフラ整備回転基金を設立する
5 家族営農の生産単収の収益性と競争力が低い	バリューチェーンにおける家族営農の連携を促し、競争力を強化する	需要をふまえた生産計画の策定を促す 技術支援、研修・教育を実施する 小規模生産者を組織化する

## B. 社会・文化

### 農業と農村生活を再評価する

関連諸機関やマスコミを通じて、農村、農民、農業の重要性を認識させるためのキャンペーンを促進する。青少年の育成の主導的役割を担う教員の意識改革が特に重要である。

### 家族営農の発展に向けて農村部の若者を戦略的アクターとして位置づける

農業と農村部の積極的なアクターでしかも起業家、といったポジティブなイメージを若者に持たせるための青少年向け技能開発プログラムを推進する。農村部の青少年と女性の雇用や起業条件を整える。

### 組織メンバーの動機付けや研修を実施するとともに、ソーシャルキャピタルの強化を図る

効果的、効率的な能力向上、情報管理、参画、説明責任、組織の機能などの重要性を強調し、連帯を促す。コミュニティ活動を強化するような社会文化的慣行を取り戻すことを目指す。

### 市民の安全安心推進委員会を設ける

この委員会は農村部と都市部の治安問題や犯罪件数の増加を確認するとともに、市役所、検察庁や市民社会と緊密に連携し、テリトリーの調整審議会を設立する。また、大農から小農への技術移転支援、大農の影響力の活用、小農の教育プログラムの実施、市民の組織化などを図る。

### 技術教育に重点をおいて、中等教育の内容を調整する計画を策定する

民間の支援を得て、技術教育を推進する。多様な地域性や文化を考慮した職業訓練または中堅技術者育成プログラムを導入する。企業は社会的責任に基づいて、インターンシップや新卒採用に取り組む。

### 児童の学校教育へのアクセスを容易にするため、新たな仕組みを作る

遠隔地域に住んでいる児童が容易に通学できるようにするため、学校送迎バスを導入し、教育施設整備、適切な人材の配置や教育に必要な資機材を備える。

表 5.2-3 サブリージョン 1 のための社会・文化の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 若者の高移動、 流浪、農村人口 の高齢化	農業と農村生活を再評価する	関連機関やマスコミを通じて農村、農民、農業の重要性を認識させるキャンペーンを促進する
	家族営農の発展に向けて農村部の若者を戦略的アクターとして位置づける	農村部の青少年の技能開発プログラムを推進する 農村部の青少年と女性の雇用や起業条件を整える
2 組織のメンバーの 参加が不十分 で、能力が低い	組織のメンバーの動機付けや研修を実施するとともに、ソーシャルキャピタルの強化を図る	能力向上、情報管理、参画、説明責任、組織の機能などの重要性を強調し、連帯を促す
		コミュニティー活動を強化するような社会文化的慣行を取り戻す
3 農村地域・都市 部地域の治安問 題	市民の安全安心推進委員会を設ける	市役所、検察庁や市民社会と連携し、テリトリーの調整審議会を設立する
		大農から小農への技術移転を支援し、大農の影響力を活用する
		教育プログラムの導入、市民の組織化などを図る
4 教育カリキュラム がテリトリーの特 性に対応しておら ず、品質が低い	技術教育を重点において中等教育の内容を調整する計画を策定する	民間の支援を得て、技術教育を推進する
		多様な地域性や文化を考慮した職業訓練または中堅技術者育成プログラムを導入する
		企業は社会的責任に基づいて、インターンシップや新卒採用に取り組む
5 学校が非常に遠 い	児童の学校教育へのアクセスを容易にする新たな仕組みを作る	遠隔地域に住んでいる児童の通学用学校送迎バスを導入する

## C. 環境

### 環境法を実行するために政府機関と市民社会の能力を強化する

国家環境政策のガイドラインに従い、環境問題に関わる全ての関係者を含み、環境の持続性を中心とした農村開発に取り組むため調整機関の設立または強化し、環境法が順守されているかどうかを監視するため、住民監査の下に置く。

### 水資源管理に関する意識を高めるためのキャンペーンを実施する

環境法を実施するため、地理的区分を設定し、流域管理計画を策定する。水資源の総合的管理に関する政策を推進するために、例えば農薬の無差別使用による影響についてマスコミを通じて意識を高めるためのキャンペーン事業を実施する。

### 一般市民の環境に対する意識向上を促す

住民団体、先住民団体、農民団体や市民社会の代表を対象に、健全な環境の整備のため、天然資源（水、土、里）の適切な管理に関する研修プログラムを策定し実施するとともに、教育改革に伴い、小中学校など公教育の中で環境問題への関心を強化する。

### 持続的な生産を実現するとともに天然資源の保護と回復に向けた融資制度を設立する

天然資源の回復と保護に関するプログラムに融資を提供する金融機関の運営管理能力の強化を図る。

### 生物多様性の保全を推進する

生物多様性の価値が高く、脆弱性も高い地域の土地整理計画を設計し、実施する。マスコミ等を通じて、野生生物の保護意識を高めるキャンペーンを促すとともに、環境や生物保護に反する行為を告発するメカニズムを構築する。

### テリトリーのエコツーリズムを推進する

ポテンシャルのあるテリトリーのインフラ整備や公共サービスの改善を図るとともに、観光スポット関連のガイドブックやガイドマップを作成する。

### 湿地保全のためニエンブク県の土地整理計画を開発する

地域の流域、保護区域、利用区域と緩衝区域を確認する。湿地の保全と回復活動を計画し、実施する。



表 5.2-4 サブリージョン 1 のための環境の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 環境法を適応するための組織制度が弱い	環境法を実行するために政府機関と市民社会の能力を強化する	環境の持続性を中心とした農村開発に取り組むため調整機関を設立または強化する 環境法が順守されているかどうかを監視するため、住民監査の下に置く
2 農薬の無差別使用による水資源の汚染	水資源管理に関する意識を高めるためのキャンペーンを実施する	環境法を実施するため、地理的区分を設定し、流域管理計画を策定する 例えば農薬の無差別使用による影響についてキャンペーン事業を実施する
3 天然資源の管理と再利用に関わる意識が低い	一般市民の環境に対する意識向上を促す	住民団体、先住民団体、農民団体や市民社会の代表を対象に健全な環境の整備のため、天然資源の適切な管理に関する研修プログラムを策定し実施する 公教育の中で環境問題に対する関心を強化する
4 天然資源の持続的利用、保護及び回復を推奨する融資へのアクセスが困難、欠如	持続的な生産を実現するとともに天然資源の保護と回復に向けた融資制度を設立する	天然資源の回復と保護に関するプログラムに融資を提供する金融機関の運営管理能力の強化を図る
5 野生動物の生息地の破壊	生物多様性の保全を推進する	生物多様性の価値が高く、脆弱性も高い地域の土地整理計画の設計、実施する マスコミ等を通じて野生生物の保護意識を高めるキャンペーンを促す 環境や生物保護に反する行為を告発するメカニズムを構築する <sup>339</sup>
6 エコツーリズムを推進する活動の欠如	テリトリーのエコツーリズムを推進する	ポテンシャルのあるテリトリーのインフラ整備や公共サービスの改善を図る 観光スポット関連のガイドブックやガイドマップを作成する(HPに掲載有る)
7 湿地生態系の脆弱性	湿地保全のためニエンブク県の土地整理計画を開発する	地域の流域、保護区域、利用区域と減衰区域の確認を促進する 湿地の保全と回復活動を設計し実施する

## D. 政策・制度

### テリトリーにおける市役所のカバー範囲を拡大する

行政の地方分権化の段階的なメカニズムを設計し実施する。テリトリーの実態と必要性に合わせて政策やツールを参加型で策定する。

### テリトリーの効果的な地方分権化の重要性についての認識を高める

テリトリーの効果的な分権化の重要性について全てのレベルを対象に啓発キャンペーンを実施する。行政分権化の段階的なメカニズムを構築し、実施する。

<sup>339</sup> 苦情を受け付けるフリーダイヤルを設けることも対応策として考えられる。

### **地方分権化と市民参加の下で地方行政の公共組織制度を強化する**

公務員制度の確立、公務員採用のための公正で効率的なメカニズムの構築と透明性確保のための説明責任・義務や市民監査に関するメカニズムを構築する。ガバナンスの仕組み造りのため市民社会の行政へのアクセスを制度化する。

### **テリトリーに既にある組織制度のポテンシャルを活用する**

各行政レベルの自治と権限、各レベル間の補完と協調の方法を確立する。協定、合意文書等を通じて、関係機関の協調メカニズムの構築を図る。

### **市民社会参加を強化する**

調整審議会、公聴会、協議会等、政府機関と市民、機関内、機関間の協議と合意の場とメカニズムを作る。ガバナンスの仕組みづくりのため、市民社会の行政へのアクセスを制度化する。プログラム・プロジェクトの運営管理に参加型手法を採用する。社会がモニタリング・評価する公共事業の管理メカニズムを構築する。

### **公共プログラムとサービス関連の情報へのアクセス**

公共事業の目的、その手順や受益者のアクセス条件といった情報を普及するための情報共有戦略を考案し、実施する。

### **全国で受け入れられている土地登録の仕組みを市役所に作る**

この仕組みは、大蔵省、国立農村開発農地院（INDERT）と市役所の間で連携して設計する。市役所の行政能力、組織能力の近代化と開発を推進する。



表 5.2-5 サブリージョン 1 のための政策・制度の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 基本的なサービスのカバー範囲が低い	テリトリーにおける市役所のカバー範囲を拡大する	行政の地方分権化の段階的なメカニズムを設計し実施する テリトリーの実態と必要性に合わせて政策やツールを参加型で策定する
2 効率的な行政の地方分権化の欠如	テリトリーの効果的な地方分権化の重要性についての認識を高める	テリトリーの効果的な分権化の重要性について全てのレベルを対象に啓発キャンペーンを実施する 行政分権化の段階的なメカニズムを構築し実施する
3 地方組織制度の弱点	地方分権化と市民参加の下で地方行政の公共組織制度を強化する	公務員制度の確立と公務員の採用メカニズムを構築する 透明性確保のための活動報告義務や市民監査に関わるメカニズムの構築する ガバナンスの仕組み造りのため市民社会の行政へのアクセスを制度化する
	テリトリーに既にある組織制度のポテンシャルを活用する	各行政レベルの自治と権限、各レベル間の補完と協調の方法を確立する 協定、合意文書等を通じて、関係機関の協調メカニズムの構築を図る
4 県・市行政は社会組織との対話の場を助長しない	市民社会参加を強化する	調整審議会、公聴会、協議会等、政府機関と市民、機関内、機関間の協議と合意の場とメカニズムを作る ガバナンスの仕組み造りのため市民社会の行政へのアクセスを制度化する プログラム・プロジェクトの運営管理に参加型手法を採用する 社会がモニタリング・評価する公共事業の管理メカニズムを構築する。
	公共プログラムとサービス関連の情報へのアクセス	公共事業の目的、その手順や受益者のアクセス条件といった情報を普及するための情報共有戦略を考案する
5 更新されていない農村地籍及び農村固定資産課税台帳	全国で受け入れられている土地登録の仕組みを市役所に作る	大蔵省、国立農村開発農地院と市役所の間で連携して設計する 市役所の行政能力、組織能力の近代化と開発を推進する

### 5.3 サブリージョン 2

サブリージョン 2 は、東部地域のコルディジェラ県、グアイラ県、ミシオネス県とパラグアリ県の 4 県で構成される。

このサブリージョンは、伝統的農業地帯であり、自給用食料作物と換金作物の生産が入り混じっている。早期に入植し古くから営農を続けてきた小規模自作農の層が厚く、機械化農業を実施している地区と共存している。首都圏に近いこともあり、行政サービス・インフラへのアクセスが比較的良い。社会経済発展も人間開発指数が相対的に高く、貧富の差の程度を示すジニ係数が低く、貧困率も東部地域の平均を下回る。農産物加工産業の開発が最も進んでおり、例えば、グアイラ県ではサトウキビ加工に関する総合施設がある。



図 5.3-1 サブリージョン 2

下記の表に取りまとめているサブリージョン 2 の主な阻害要因を取り除くことが、住民の中心課題である。本章で説明する個別戦略は、これらの課題に対応するための活動の方向を定めることを目指している。

表 5.3-1 サブリージョン 2 の各視点の主な課題

経済・生産	社会・文化
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家族営農に対する融資は限定的である</li> <li>● 農業普及のカバー範囲と品質が低い</li> <li>● 地域の市場卸売市場の欠如</li> <li>● 家族営農での技術の採用の割合が低い</li> <li>● 販売流通と市場に関連する能力開発が低い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テリトリーの現実に適合しない教育カリキュラムと専門コースの欠如</li> <li>● 組織のメンバーの参加とエンパワーメントが低い</li> <li>● 農村部の若者の高移動、流浪と家族崩壊</li> <li>● 農村地域・都市部地域の治安問題</li> </ul>
環境	政策・制度
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境法を適応のための組織制度が弱い</li> <li>● 土地利用方法の変化に伴い森林破壊の拡大</li> <li>● 水環境の悪化</li> <li>● 環境法について市民意識の欠如</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地方組織制度の弱点:汚職、免責、公務員の低い能力</li> <li>● 効果的な分権化の欠如</li> <li>● ジェンダー、年齢層や民族等に即した差別化対応の不足</li> </ul>

出所 サブリージョン 2 の個別戦略策定ワークショップ、EDRIPP、2011 年 5 月

#### 5.3.1 価値観とビジョン

このサブリージョンの人々が抱いている価値観は、主に誠実、責任、他人への敬意、連帯と規律があげられる。東部地域のビジョン 2030 に沿って、下記のビジョンを提案する。



### ビジョン 2030 -サブリージョン2

誠実で結束した社会、分権化された地方行政、効率的で透明性と参加を確保する政府機関で構成されるサブリージョン。住民は男女ともに平等の機会を持ち、持続的、包括的で競争力があり、かつ環境に優しい生産活動を行う。これにより貧困が克服され、農村部からの人口移動が緩和され、住民の福祉が実現する。

## 5.3.2 個別戦略

### A. 経済・生産

#### 家族営農に適した融資制度を作り、その導入を促進する

競争力のある生産を促すために、融資の利率、返済期間、用途といった条件を定める。融資を受けやすくするため、家族営農に対する融資の保証基金の創設を推進する。気候変動<sup>340</sup>や市場などの予測不能な要因のリスクを軽減するために、家族営農を対象にした融資スキームを構築する。

#### 家族営農のための新しい農村普及メカニズムを構築し、小規模農家にきめ細かく対応する

一次生産、二次生産（加工）、流通販売に焦点をあてた新しい農村普及メカニズムを構築する。普及制度の組織化と資金調達のため、農協や生産者団体のリーダーシップを発揮させる。農村普及プログラムの強化やその普及プログラム実施の場としてテリトリーにある農業学校を活用する。

#### 地元の市場での生産物の販売流通を推進する

サブリージョンの中のテリトリーの生産特性に合わせて卸売市場を設置するなど、地元の販売所を強化する。

#### 持続的低コスト生産の改善技術を普及する

土壌の管理・保全・回復を促進する。伝統的放牧手法に代え、柵で仕切った放牧地をローテーションさせるボワザン式管理型放牧（PRV）手法を推進する。土壌の回復を促進するために、市や公共の団体が基金を創設することを含む。

<sup>340</sup> 気象変動と農業に影響する災害への対処法として、農業保険といった手段を設計する。

### 家族営農の販売流通に関連した能力を強化する

販売流通とマーケティングに関する研修を推進する。家族営農者が市場情報に対して適時、継続的にアクセスできるよう、生産者の買い付け企業側との交渉能力を強化するとともに、農業経営の相談窓口を設置する。

表 5.3-2 サブリージョン 2 の経済・生産の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 家族営農に対する融資は限定的	家族営農に適した融資制度作りとその導入を促進する	利率、返済期間、用途などの条件を定める 家族営農者に対する融資の保証基金を創設する 気候変動によるリスクを軽減するために、農業保証といったスキームを構築する
2 農業普及のカバー範囲と狭く、品質が低い	家族営農のための新しい農村普及メカニズムを構築し、小規模農家にきめ細かく対応する	一次生産、二次生産(加工)、流通販売に焦点をあてた新しい農村普及メカニズムを構築する 農協や生産者団体のリーダーシップを発揮させる 普及プログラム実施の場として農業学校を活用する
3 地域の市場、卸売市場の欠如	地元の市場での生産物の販売流通を推進する	テリトリーの生産特性に合わせて卸売市場を設置する そのほかにも地元の販売所を強化する
4 家族営農での技術の採用の割合が低い	持続的低コスト生産の改善技術を普及する	土壌の管理・保全・回復を促進する 伝統的放牧手法に代え、ボワザン式放牧手法を推進する 土壌の回復を促すため、市や公共の団体が保証基金を創設する
5 販売流通と市場に関連する能力開発が低い	家族営農の販売流通に関連した能力を強化する	販売流通とマーケティングに関する研修を推進する 生産者の買い付け企業側との交渉能力を強化する 農業経営の相談窓口を設ける

## B. 社会・文化

### 農業と農村生活を再評価する

青少年育成の主導的役割を担っている教員の意識向上を図るとともに、農村部の農業や農民の重要性を見直す取り組みに対して、校長、教員、児童生徒、保護者の参加を促す。

### 技術教育を重点において、中等教育の内容を調整する計画を策定する

民間の支援を得て、技術教育を推進する。多様な地域性や文化を考慮した職業訓練または中堅技術者育成プログラムを導入する。企業は社会的責任に基づいて、インターンシップや新卒採用に取り組む。

### 組織メンバーの動機付けや研修を実施するとともに、ソーシャルキャピタルの強化を図る

効果的、効率的な能力向上、情報管理、参画、説明責任、組織の機能等の重要性を強調し連帯を促す。コミュニティ活動を強化するような社会文化的慣行を取り戻すことを目指す。

### 家族営農の発展に向けて農村部の若者を戦略的アクターとして位置づける

農業と農村部の肯定的なイメージを前面に打ち出し、関連機関やマスコミを通じて農村、農民、農業の重要性を認識させるキャンペーンを促進する。ジェンダーと機会均等、家族構成・コミュニケーションや関係の重要性、社会的結束について意識改革を図る。農村部の青少年や女性のモチベーションを高めるプログラムを実施し、投資と雇用創出のための条件・環境を整備する。

### 市民の安全安心推進委員会を設ける

農村部と都市部の治安問題や犯罪件数の増加を確認するとともに、市役所、検察庁や市民社会とともにテリトリーレベルの調整審議会を設立する。また、大農から小農への技術移転支援、大農の影響力の活用、小農の教育プログラムの実施、市民の組織化などを図る。

表 5.3-3 サブリージョン 2 の社会・文化の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 テリトリーの現実に適合しない教育カリキュラムと専門コースの欠如	農業と農村生活を再評価する	児童、青少年育成の主導的役割を担っている教員の意識向上を図る 農村部の農業や農民の重要性を見直す取り組みへの、校長、教員、児童生徒、保護者の参加を促す
	技術的専門教育を重点において中等教育の内容を調整するための計画を策定し取り組む	民間の支援を得て、技術教育を推進する 多様な地域性や文化を考慮した職業訓練または中堅技術者育成プログラムを導入する 企業は社会的責任に基づいて、インターンシップや新卒採用に取り組む
2 組織のメンバーの参加とエンパワメントが低い	組織のメンバーの動機付けと研修を通してソーシャルキャピタルを強化する	能力向上、情報管理、参画、説明責任、組織の機能などの重要性を強調し、連帯を促す コミュニティ活動を強化するような社会文化的慣行を取り戻す
3 農村部の若者の高移動、流浪と家族崩壊	家族営農の発展に向けて農村部の若者を戦略的アクターとして位置づける	関連機関やマスコミを通じて農村、農民、農業の重要性を認識させるキャンペーンを促進する
		ジェンダーと機会均等、家族構成・コミュニケーションや関係の重要性、社会的結束について意識改革を図る 農村部の青少年の技能開発プログラムを推進する 農村部の青少年と女性の雇用や起業条件を整える
4 農村地域・都市部地域の治安問題	市民の安全安心推進委員会を奨励する	農村部と都市部の治安問題や犯罪件数の増加を確認する 市役所、検察庁や市民社会とともにテリトリーレベルの調整審議会を設立する
		大農から小農への技術移転支援、大農の影響力の活用、小農の教育プログラムの実施、市民の組織化などを図る

## C. 環境

### 環境法を実行するために政府機関と市民社会の能力を強化する

国家環境政策のガイドラインに従い、環境問題に関わる全ての関係者を含み、環境の持続性を中心とした農村開発に取り組むための調整機関を設立または強化し、環境法が順守されているかどうかを監視するため、住民監査を実施する。

### 生態的・経済的ゾーニングを推進する

テリトリーの森林資源や住民のニーズに基づいて、農家の農外所得創出策として、植林、再植林、林間栽培の取り組みを推進する。まず、森林の分類と整理を促す。併せて、天然資源の回復と保護に関するプログラムの融資を提供する金融機関の運営管理能力の強化を図る。

### 水資源の総合的管理に関連する政策を推進する

公平で持続的な水資源利用を図るため、環境管理を進める。地理的区分を定め、流域管理計画の策定を推進する。

### 環境に対する認識を高める

天然資源の現状とリスクについての情報システムを作り、天然資源の適切な利用・管理に関する認識を高めるための研修計画を策定し、実施する。環境問題に対する関心・意識を高め、環境法を普及するためマスコミを利用しキャンペーン活動を推進する

表 5.3-4 サブリージョン 2 のための環境の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 環境法を適応のための組織制度が弱い	国家環境政策の基本方針に従い、環境法の適合と施行するために政府機関と市民社会の能力を強化する	環境の持続性を中心とした農村開発に取り組むための調整機関を設立または強化をする 環境法が順守されているかどうかを監視するため、住民監査を実施する
2 土地利用方法の変化に伴い森林破壊の拡大	生態的・経済的ゾーニングを推進する	植林、再植林、林間栽培の取り組みを推進する 森林地の分類と整理を促す 天然資源の回復と保護に関するプログラムの融資を提供する金融機関の運営管理能力の強化を図る
3 水環境の悪化	水資源の総合的管理に関連する政策の実施を推進する	地理的区分を定め、流域管理計画の策定を推進する。
4 環境法について市民意識の欠如	環境に対する認識を高める	天然資源の適切な利用・管理に関する認識を高めるための研修計画を策定し、実施する 環境問題に対する関心・意識を高め、環境法を普及するためマスコミを利用しキャンペーン活動を推進する



## D. 政策・制度

### 地方分権化と市民参加の下で地方行政の組織制度を強化する

地方公務員制度、公務員採用のための公平で効率的なメカニズムの構築、透明性確保のための説明責任・義務の遂行、市民監査に関わるメカニズムの構築を推進する。ガバナンスの仕組み造りのため市民社会の行政へのアクセスを制度化する。

### 市民社会参加を強化する

調整審議会、公聴会、協議会等、政府機関と市民、機関内・機関間の協議と合意の場とメカニズムを作る。ガバナンスの仕組みづくりのため、市民社会の行政へのアクセスを制度化する。プログラム・プロジェクトの運営管理に参加型手法を採用し、社会がモニタリング・評価する公共事業の管理メカニズムを構築する。

### 公共プログラムとサービス関連の情報へのアクセス

公共事業の目的、その手順や受益者のアクセス条件といった情報を普及するための情報共有戦略を考案し、実施する。

### テリトリーの効果的な地方分権化の重要性についての認識を高める

啓発キャンペーンを通じてテリトリーの地方分権化についてあらゆる人々の認識を高め、段階的な行政分権化メカニズムを構築し、実施する。

### 社会的弱者を対象にした県・市レベルの公共政策を強化する

政策関連の協議や意思決定に社会的弱者の参加を図る。不利な立場にあるグループの参加・参画を保障する法の制定を進める。



表 5.3-5 サブリージョン 2 のための政策・制度の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 地方組織制度の弱点	地方分権化と市民参加の下で地方行政の組織制度を強化する	地方公務員制度、公務員採用のための公平で効率的なメカニズムを構築する
		透明性確保のための説明責任・義務や市民監査に関するメカニズムを構築する
	市民社会参加を強化する	ガバナンスの仕組み造りのため市民社会の行政へのアクセスを制度化する
		調整審議会、公聴会、協議会等、政府機関と市民、機関内・機関間の協議と合意の場とメカニズムを作る
公共プログラムとサービス関連の情報へのアクセス	ガバナンスの仕組みづくりのため市民社会の行政へのアクセスを制度化する	プログラム・プロジェクトの運営管理に参加型手法を採用する
		公共事業の目的、その手順や受益者のアクセス条件といった情報を普及するための情報共有戦略を考案し、実施する
2 効果的な分権化の欠如	テリトリーの効果的な地方分権化の重要性についての認識を高める	啓発キャンペーンを通じてテリトリーの地方分権化についてあらゆる人々の認識を高める 段階的な行政分権化メカニズムを構築し実施する
3 ジェンダー、年齢層や民族等に即した差別化対応の不足	社会的弱者を対象にした県・市レベルの公共政策を強化する	政策関連の協議や意思決定に社会的弱者の参加を図る 不利な立場にあるグループの参加・参画を保障する法の制定を進める

## 5.4 サブリージョン 3

サブリージョン 3 は、東部地域のカアサパ県、カアグアス県、サンペドロ県とカニンデジュ県の 4 県で構成される。

伝統農業と輸出農業の特徴を持つ県からなるこのサブリージョンは、社会経済発展の様々なレベルの地域が組み合わさっている。全国の中でも農村人口の割合が最も高く、人口密度も最も高い。伝統農業から輸出農業への移行地帯であり、その発展過程で社会・経済的紛争が生じている。貧困率も高く、不平等度を示すジニ係数は 0.551 で、サブリージョンの中で 2 番目に高く、東部地域の平均値 0.515 を上回る。人口 1 人当たりの農産物生産量は最大だが、工業生産は低く、政府の支援は最も少ない。

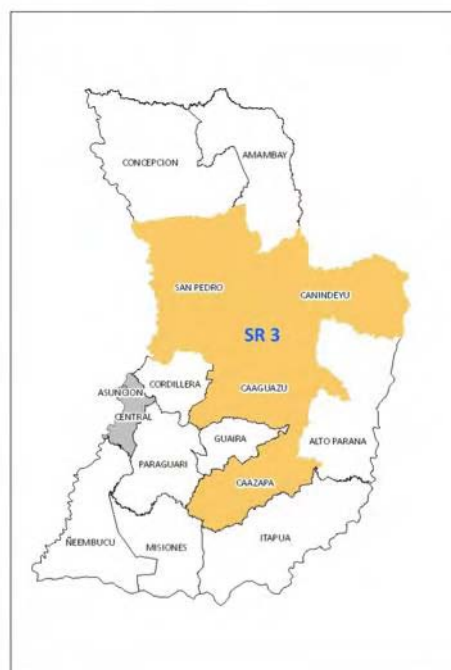


図 5.4-1 サブリージョン 3

下記の表に取りまとめているサブリージョン 3 の主な阻害要因を取り除くことが、住民の中心課題である。本章で説明する個別戦略は、これらの課題に対応するための活動の方向を定めることを目指している。

表 5.4-1 サブリージョン 3 の各視点の主な課題

経済・生産	社会・文化
<ul style="list-style-type: none"> <li>家族営農に対する融資は限定的である</li> <li>農業普及のカバー範囲と品質が低い</li> <li>地方道路の未整備</li> <li>農地土壌の肥沃度の低下</li> <li>一次産品の付加価値が低い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農村地域・都市部地域の治安問題</li> <li>教育カリキュラムがテリトリーの現実に適合していない</li> <li>家族営農に対して無関心で小農の自尊心が低い</li> <li>栄養不良と栄養失調</li> <li>保健医療サービスのカバー範囲と質が低い</li> </ul>
環境	政策・制度
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境法を適応するための組織制度と環境関連の違法行為に対する処罰が弱い</li> <li>土地利用方法の変化に伴い森林破壊の拡大</li> <li>天然資源の管理と再利用に関わる低意識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校施設の状態が悪い</li> <li>弱い地方行政機関の活動体制と予算の不足</li> <li>県開発計画と地域計画の欠如</li> </ul>

出所 サブリージョン 3 の個別戦略策定ワークショップ、EDRIIP。2011 年 3 月

### 5.4.1 価値観とビジョン

このサブリージョンの人々が抱いている価値観として、愛国心、透明化、参加型、農村生活環境の評価と自然を尊重することが挙げられる。東部地域のビジョン 2030 に沿って、下記のビジョンを提案する。



### ビジョン2030 - サブリージョン3

分権化された行政と民主的ガバナンスのもと、全ての市民が生活の質を改善させる。市民は、連帯しながらクリーンで競争力のある生産を行い、持続的、総合的かつ平等な開発のために力を合わせる。

## 5.4.2 個別戦略

### A. 経済・生産

#### 家族営農に適した融資制度を作り、その導入を促進する

競争力のある生産を促すために、融資の利率、返済期間、用途といった条件を定める。融資を受けやすくするため、家族営農に対する融資の保証基金の創設を推進する。他国の成功事例を参考にする。

#### 家族営農のための新しい農村普及メカニズムを構築し、小規模農家にきめ細かく対応する

一次生産、二次生産（加工）、流通販売に焦点をあてた新しい農村普及メカニズムを構築する。普及制度の組織化と資金調達のため、農協や生産者団体のリーダーシップを発揮させる。農村普及プログラムの強化やその普及プログラム実施の場としてテリトリーにある農業学校を活用する。家族営農者の農作業を容易にするための資機材の活用を促す。

#### 道路整備のための関係機関間の調整を推進する

公共事業通信省（MOPC）、県庁、市役所は、市民社会の参加を得て道路整備ができるよう密接に連携を図る。地方行政の役割である地方道路の維持管理を強化し、地域住民組織や市役所の参加型運営管理を促し、小規模インフラ整備回転基金を設立する。

#### 持続的な土壌改善・回復技術を適用することにより肥沃度を高める

有機物や緑肥の使用、輪作などの持続的技術を普及し、土壌の管理・保全・地力回復技術の普及、大学農学部のカリキュラムへの不耕起栽培など持続的技術の導入、有機生産・生態系重視型農業の開発とモデル農家の設置の促進などが挙げられる。

#### 付加価値化の向上と生産の多様化を推進する

農産加工のための融資をさらに増やす。手工業的加工技術を改善する研修計画を設計し導入する。

表 5.4-2 サブリージョン 3 の経済・生産の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 家族営農に対する融資は限定的	家族営農に適した融資制度作り及びその導入を促進する	家族営農向け融資の利率、返済期間、用途などの条件を定める 家族営農のための融資の保証基金を創設する
2 農業普及のカバ一範囲と品質が低い	家族営農のための新しい農村普及メカニズムを構築し、小規模農家にきめ細かく対応する	一次生産、二次生産(加工)、流通販売に焦点をあてた新しい農村普及メカニズムを構築する 農協や生産者団体のリーダーシップを発揮させる 普及プログラム実施の場として農業学校を活用する 家族営農者の農作業を容易にするための資機材の活用を促す
3 地方道路の未整備	道路整備のための関係機関間の調整を推進する	公共事業通信省、県庁、市役所は、市民社会の参加を得て道路整備ができるよう密接に連携を図る。 地方行政の役割である地方道路の維持管理を強化する 地域住民組織や市役所の参加型運営管理を強化し、小規模インフラ整備回転基金を設立する
4 農地土壌の肥沃度の低下	持続的な土壌改善・回復技術を適用することにより肥沃度を高める	有機物や緑肥の使用、輪作などの持続的技術を普及する 大学農学部のカリキュラムへの不耕起栽培技術など持続的技術の導入 有機生産・生態系重視型農業を開発し、モデル農家を設置する
5 一次製品の付加価値が低い	付加価値化の向上と生産の多様化を推進する	農産物加工産業のための融資を増加する 手工業的加工技術を改善する研修計画を設計し導入する

## B. 社会・文化

### 市民の安全安心推進委員会を奨励し、調整審議会を設置する

この委員会は農村部と都市部の治安問題や犯罪件数の増加を確認するとともに、市役所、検察庁や市民社会との緊密な連携のもとで、担当機関への被害届けや適切な措置に関する合意を図る。調整審議会には、市役所、検察庁や市民社会が参加し、戦略や対策を協議し合意する。市民教育計画の導入と市民の組織化を図る。

### 農業と農村生活を再評価する

青少年育成の主導的役割を担っている教員の意識向上を図るとともに、農村部の農業や農民の重要性を見直す取り組みに対して、校長、教員、児童生徒、保護者の参加を促す。

### 技術教育に重点を置いて、中等教育の内容を調整する計画を策定する

民間の支援を得て、技術教育を推進する。多様な地域性や文化を考慮した職業訓練または中堅技術者育成プログラムを導入する。企業は社会的責任に基づいて、インターンシップや新卒採用に取り組む。

### 栄養教育と自給自足生産の計画を推進する

農牧業、教育や保健医療を含むあらゆるセクター間で連携して実施する。児童、青少年と成人も巻き込むようにする。農牧省普及員や農業学校と通して食料生産について基礎教育課程の教員を指導する。食料品の生産、保管と販売流通計画を導入する。家族の保健医療ユニットを介して住民の健康状態の診断を行い、最も差し迫ったニーズを満たすサービスを提供する。

### 地域保健医療委員会の強化と関係機関間での調整審議会を設立する

提供するサービスの改善と拡大のための参加型計画策定、保健医療サービスの維持管理に関するコミュニティ組織の研修プログラム開発と参加型モニタリング・評価システムの導入を推進する。

表 5.4-3 サブリージョン 3 のための社会・文化の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 農村地域・都市部地域の治安問題	市民の安全安心推進委員会を奨励する	農村部と都市部の治安問題や犯罪件数の増加を確認する 市役所、検察庁や市民社会とともにテリトリーレベルの調整審議会を設立する 大農から小農への技術移転支援、大農の影響力の活用、小農の教育プログラムの実施、市民の組織化などを図る
2 テリトリーの現実に適合しない教育カリキュラム及び家族営農に対して無関心で小農の自尊心が低い	農業と農村生活を再評価する 技術的専門教育を重点において中等教育の教育を統合し調整するための計画を策定し取り組む	児童、青少年育成の主導的役割を担っている教員の意識向上を図る 農村部の農業や農民の重要性を見直す取り組みへの校長、教員、児童生徒、保護者の参加を促す 民間の支援を得て、技術教育を推進する 多様な地域性や文化を考慮した職業訓練または中堅技術者育成プログラムを導入する 企業は社会的責任に基づいて、インターンシップや新卒採用に取り組む
3 栄養不良と栄養失調	栄養教育と自給自足生産の計画を推進する	農牧省普及員や農業学校と通して食料生産について基礎教育課程の教員を指導する 食料品の生産、保管と販売流通計画を導入する 家族の保健医療ユニットを介して住民の健康状態の診断を行い、最も差し迫ったニーズを満たすサービスを提供する
4 保健医療サービスのカバー範囲と質が低い	地域保健医療委員会の強化と関係機関間での調整審議会を設立する	サービスの改善と拡大計画を参加型で策定する コミュニティ組織のための研修計画の開発 参加型モニタリング・評価システムの導入を推進する

## C. 環境

### 環境法を実行するために政府機関と市民社会の能力を強化する

環境問題に関わる全ての関係者を含み、環境の持続性を中心とした農村開発に取り組むため、関係機関の間を調整する機関を設立し、強化する。環境法の順守を通して国家環境政策の適用に向けて、県・市の地方行政の役割を強化する。

### 生態的・経済的ゾーニングを推進する

テリトリーの森林資源や住民のニーズに基づいて、農家の農外所得創出策として、植林、再植林、林間栽培の取り組みを推進する。まず、森林の分類と整理を促す。併せて、天然資源の回復と保護に関するプログラムの融資を提供する金融機関の運営管理能力の強化を図る。

### 一般市民の環境に対する意識向上を促す

住民団体、先住民団体、農民団体や市民社会の代表を対象に、健全な環境の整備のため、天然資源（水、土、里）の適切な管理に関する研修プログラムを策定し実施する。環境問題に関する公教育を補強する。環境問題に対する関心・意識を高め、環境法を普及するためキャンペーン活動を推進する。

表 5.4-4 サブリージョン 3 のための環境の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 環境法を適応のための組織制度と環境関連の違法行為に対する処罰が弱い	環境法を実行するために政府機関と市民社会の能力を強化する	環境の持続性を中心とした農村開発に取り組むため、関係機関の間を調整する機関を設立し強化する 環境法の順守を通して国家環境政策の適用に向けて、県・市の地方行政の役割を強化する
2 土地利用方法の変化に伴い森林破壊の拡大	生態的・経済的ゾーニングを推進する	植林、再植林、林間栽培の取り組みを推進する 森林地の分類と整理を促す 天然資源の回復と保護に関するプログラムの融資を提供する金融機関の運営管理能力の強化を図る
3 天然資源の管理と再利用に関わる低意識	一般市民の環境に対する意識向上を促す	天然資源の適切な利用・管理に関わる認識を高めるための研修計画を策定し実施する 環境問題に関するフォーマル教育を補強する 環境問題に対する関心・意識を高め、環境法を普及するためキャンペーン活動を推進する

## D. 政策・制度

### 低コストの学校と多目的施設を建設・改修する

様々な公的機関間で調整し、計画を立案する。



### 地方分権化と市民参加の下で地方行政の組織制度を強化する

公務員制度の確立、公務員採用のための公正で効率的なメカニズムの構築と透明性確保のための説明責任・義務や市民監査に関するメカニズムを構築する。ガバナンスの仕組み造りのため市民社会の行政へのアクセスを制度化する。

### テリトリーに既にある組織制度のポテンシャルを活用する

各行政レベルの自治と権限、各レベル間の補完と協調の方法を確立する。協定、合意文書等を通じて、関係機関の協調メカニズムの構築を図る。開発の取り組みや連携と調整の役割を担う SIGEST を強化する。

### 市役所は包括的な計画と参加型の予算づくりを実施する

これは、地方行政、公共・民間セクターや市民社会といった地方レベルでの協定に基づいて実施する。政策の参加型策定と実施のためローカル、リージョナルの計画策定能力を開発する。

表 5.4-5 サブリージョン 3 のための政策・制度の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 学校施設の状態が悪い	低コストの学校と多目的施設を建設・改修する	様々な公的機関間で調整し、計画を立案する
2 弱い地方行政機関の活動体制	地方分権化と市民参加の下で地方行政の組織制度を強化する	公務員制度の確立と公務員の採用メカニズムを構築する 透明性確保のための活動報告義務や社会的監査に関わるメカニズムの構築する ガバナンスの仕組み造りのため市民社会の行政へのアクセスを制度化する
	テリトリーに既にある組織制度のポテンシャルを活用する	協定、書状や合意文書等を基に関係機関の協調メカニズムの構築を図る 開発の取り組みや連携と調整の役割を担う SIGEST を強化する
	3 県開発計画と地域計画がない、またはあってもあまり知られていない	市役所は包括的な計画と参加型の予算づくりを実施する



## 5.5 サブリージョン 4

サブリージョン 4 は、東部地域のイタプア県とアルトパラナ県の 2 県で構成される。

セントラル県に次いで、全国の中でも最も人口が多い県が集まっている。ジニ係数によると貧富の差は大きい、貧困率は低く、不満足度指数（BNI）の指標も低い。サブリージョン 4 は地価が最も高い。金融機関の数が最も多く、道路・電気の整備率は最も高いが、水はほとんど整備されていない。人口 1 人当たりの農業・工業生産は最大であり、大豆とトウモロコシの生産量は国内で最も多い。

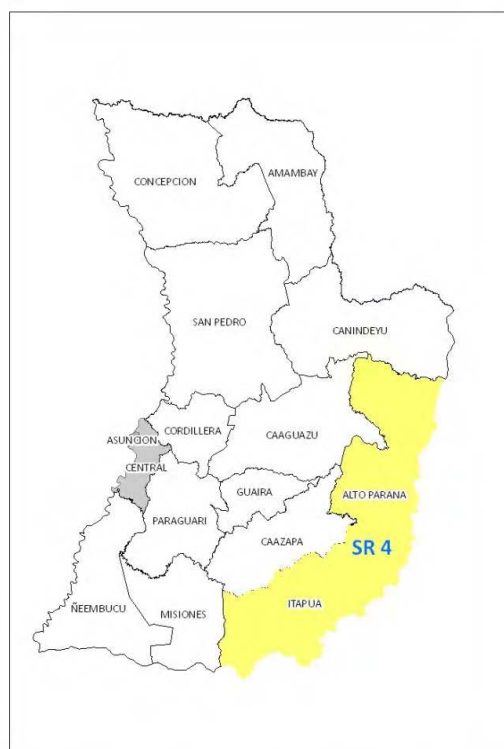


図 5.5-1 サブリージョン 4

下記の表に取りまとめているサブリージョン 4 の主な阻害要因を取り除くことが、住民の中心課題である。本章で説明する個別戦略は、これらの課題に対応するための活動の方向を定めることを目指している。

表 5.5-1 サブリージョン 4 の各視点の主な課題

経済・生産	社会・文化
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家族営農に対する融資は限定的である</li> <li>● 農業普及のカバー範囲と品質が低い</li> <li>● 貧弱で不完全な現地の生産チェーン</li> <li>● 生産セクターの地方行政の支援の欠如或いは不適切さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市民教育制度が不十分でありレベルが低い</li> <li>● 保健医療サービスのカバー範囲と質が低い</li> <li>● 家族営農に対して無関心で小農の自尊心が低い</li> </ul>
環境	政策・制度
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境法を適応のための組織制度が弱い</li> <li>● 土地利用方法の変化に伴い森林破壊の拡大</li> <li>● 農業の無差別使用による水資源の汚染</li> <li>● 飲料水の無差別使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 効率的な行政の地方分権化の欠如</li> <li>● プログラムやプロジェクトの継続性がない</li> <li>● プロジェクト活動のフォーアップがない</li> <li>● 地方組織制度の貧弱さ</li> <li>● 農地改革実施上の課題</li> </ul>

出所 サブリージョン 4 の個別戦略策定ワークショップ、EDRIPP、2011 年 3 月

### 5.5.1 価値観とビジョン

このサブリージョンの人々が抱いている価値観は、働く意欲、家族営農、多様文化、共通の利益の追求、効率的参加と連帯性。

東部地域のビジョン 2030 に沿って、サブリージョン 4 では下記のビジョンを提案する。



#### ビジョン2030 - サブリージョン4

分権化され、強化・統合されたテリトリー、効率的で透明性の高い政府機関、誠実で責任感ある市民で構成されるサブリージョン。市民は互いに協力し、適切な技術を使いながら持続的で競争力ある生産活動を行い、社会階級や政治派閥に関係なく、生活の質改善、共通の福祉、健全な環境を実現する。

## 5.5.2 個別戦略

### A. 経済・生産

#### 家族営農に適した融資制度を作り、その導入を促進する

競争力のある生産を促すために、融資の利率、返済期間、用途といった条件を定める。融資を受けやすくするため、家族営農に対する融資の保証基金の創設を推進する。他国の成功事例を参考にする。

#### 家族営農のための新しい農村普及メカニズムを構築し、小規模農家にきめ細やかに対応する

一次生産、二次生産（加工）、流通販売に焦点をあてた新しい農村普及メカニズムを構築する。普及制度の組織化と資金調達のため、農協や生産者団体のリーダーシップを発揮させる。農村普及プログラムの強化やその普及プログラム実施の場としてテリトリーにある農業学校を活用する。

#### 小農のバリューチェーンへの参画を促し、競争力を強化する

市場の需要に応じて計画的に生産する生産者を育成する。小農と大農・企業との交渉の機会を提供する。生産者と市場との連携を支援する。農村部の民間セクターと生産者とのパートナーシップを推進する。集荷業者への依存を減らし、農畜産物の工業化を推進する。市場の動向に応じて、社会、生産、環境の特徴に基づき生産面のゾーニングを実施する。

#### 農畜産と工業生産を支援する地方行政プログラムへの市民参加を強化する

地元のプログラムを推進するために、政府や政府の技術者に対し、市民社会が働きかけをしていくことが重要である。

表 5.5-2 サブリージョン 4 の経済・生産の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 家族営農に対する融資は限定的である	家族営農に適した融資制度作りとその導入を促進する	利率、返済期間、用途などの条件を定める 融資の保証基金を創設する
2 農業普及のカバー範囲と品質が低い	家族営農のための新しい農村普及メカニズムを構築し、小規模農家にきめ細かく対応する	一次生産、二次生産(加工)、流通販売に焦点をあてた新しい農村普及メカニズムを構築する 農協や生産者団体のリーダーシップを発揮させる 普及プログラム実施の場として農業学校を活用する
3 貧弱で不完全な現地の生産チェーン	生産チェーンの活性化かつ統合化と競争力を強化する	市場の需要に応じて計画的に生産する生産者を育成する 農村部の民間セクターと生産者とのパートナーシップを推進する 集荷業者への依存を減らし、農牧産物の工業化を推進する 市場の動向に応じて、社会的、生産的と環境的特徴に基づき生産面のゾーニングを実施する
4 生産セクターの地方行政の支援の欠如或いは不適切さ	農畜産と工業生産を支援する地方行政プログラムへの市民参加を強化する	地元のプログラムを推進するために、政府や政府の技術者に対し、市民社会が働きかけをしていく

## B. 社会・文化

### 市民活動への参加と協力、社会関係、社会的共生を促す

官民が連携して、包括的なプログラムにより、青少年や成人を育成することでこれらを実現する。

### 地域保健医療委員会の強化と関係機関間での調整審議会を設立する

提供するサービスの改善と拡大のための参加型計画策定、保健医療サービスの維持管理に関するコミュニティ組織の研修プログラムの開発と参加型モニタリング・評価システムの導入を推進する。

### 農業と農村生活を再評価する

関連諸機関やマスコミを通じて、農村、農民、農業の重要性を認識させるためのキャンペーンを実施する。児童生徒や青少年の育成の主導的役割を担う教員の意識改革が特に重要である。他の地域の成功した生産者の農場の視察や技術的なツアー等を組み経験を共有し学ぶことを促す。

表 5.5-3 サブリージョン 4 のための社会・文化の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 市民教育制度が不十分でありレベルが低い	市民活動、社会的関係や社会的共生空間への参加と協調性を高める	官民が連携して、包括的なプログラムにより、青少年や成人を育成することでこれらを実現する。
2 保健医療サービスのカバー範囲と質が低い	地域保健医療委員会の強化と関係機関間での調整審議会を設立する	サービスの改善と拡大計画を参加型で策定する コミュニティ組織のための研修計画の開発 参加型モニタリング・評価システムの導入を推進する
3 小農の自尊心が低く、家族営農に無関心	農業と農村生活の再評価	関係諸機関やマスコミを通じて農村、農民、農業の重要性を認識させるためのキャンペーンを実施する 他の地域の成功した生産者の農場の視察や技術的なツアー等を組み経験を共有し学ぶことを促す

### C. 環境

#### 環境法を実施するために政府機関と市民社会の能力を強化する

国家環境政策のガイドラインに従い、環境問題に関わる全ての関係者を含み、環境の持続性を中心とした農村開発に取り組むため調整機関を設立または強化する。

#### 生態的・経済的ゾーニングを推進する

テリトリーの森林資源や住民のニーズに基づいて、農家の農外所得創出策として、植林、再植林、林間栽培の取り組みを推進する。まず、森林の分類と整理を促す。併せて、原生林の保全メカニズムを構築する。

#### 水資源の総合的管理に関する政策を推進する

農薬の合理的な使用のため、県・市と民間企業が戦略的に連携し、合意形成を図る。水資源に対する農薬の影響を測定し、評価するための具体的な研究調査を計画し、実施する

#### 飲料水の使用の合理化を促す

飲料水の重要性と適切な使用についての認識を高めるキャンペーンを推進する。担当機関（SENASA）と連携し、テリトリーに既にある給水施設維持管理のための衛生委員会あるいは類似組織の役割を強化する。

表 5.5-4 サブリージョン 4 のための環境の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 環境法を適応のための組織制度が弱い	環境法を実施するために政府機関と市民社会の能力を強化する	環境の持続性を中心とした農村開発に取り組むため関係機関の調整機関を設立または強化する
2 土地利用方法の変化に伴い森林破壊の拡大	生態的・経済的ゾーニングを推進する	植林、再植林、林間栽培の取り組みを確認し推進する 森林地の分類と整理を促す 原生林の保全メカニズムを構築する
3 農薬の無差別使用による水資源の汚染	水資源の総合的管理に関する政策を推進する	農薬の合理的な使用のため、県・市と民間企業が戦略的に連携し、合意形成を図る 水資源に対する農薬の影響を測定し評価するための具体的な研究調査を計画し、実施する
4 飲料水の無差別使用	飲料水の使用の合理化を促す	飲料水の重要性と適切な使用についての認識を高めるキャンペーンを推進する 全国レベルと担当機関 (SENASA) と連携し、テリトリーに既にある給水施設維持管理のための衛生委員会あるいは類似組織の役割を強化する

#### D. 政策・制度

##### テリトリーの効果的な地方分権化の重要性についての認識を高める

地方分権化の行政需要に対応していくため、「市役所のネットワーク」を強化する。行政における地方分権化を段階的導入するメカニズムを構築し実施する。地方分権推進法の制定を促す。

##### 教訓と成功したプログラムを普及する

成功事例から得た教訓を抽出し、制度化する。地域開発マネジメントのプロセスが持続的なものになるように、省庁間の調整機関を形成または強化する。

##### プログラムやプロジェクトのモニタリング・評価の段階で市民社会組織を巻き込む

住民監査請求等を通じて評価の段階に市民を巻き込む。国、県、市で参加型での協同作業を行いながら推進する。ローカルの参加型と説明責任のメカニズムとインセンティブに関する優良事例を研究する

##### 国と地方の公的機関のモニタリング・評価システムを改善する

成果品ベースのマネジメントを指導する。透明性と説明責任、共通の利益や倫理的な行動の文化を推進する。戦略的かつ効果的な計画策定とモニタリング・評価プロセスを定め、実施する。

### **地方分権化と市民参加の下で地方行政の組織制度を強化する**

地方公務員制度、公務員採用のための公平で効率的なメカニズムの構築、透明性確保のための説明責任・義務の遂行、市民監査に関わるメカニズムの構築を推進する。ガバナンスの仕組み造りのため市民社会の行政へのアクセスを制度化する。手続きの簡素化と公共サービスの市民対応を改善する。

### **市民社会の参加を強化する**

調整審議会、公聴会、協議会等、政府機関と市民、機関内そして機関間の協議と合意の場とメカニズムを作る。ガバナンスの仕組みづくりのため、市民社会の行政へのアクセスを改善する。プログラム・プロジェクトの運営管理に参加型手法を採用する。社会がモニタリング・評価する公共事業の管理メカニズムを構築する。

### **公共プログラムとサービス関連の情報へのアクセス**

公共事業の目的、その手順や受益者のアクセス条件といった情報を普及するための情報共有戦略を考案し、実施する。

### **小規模農業のためのインフラやサービスへの投資を増大する。**

新規入植地の土地利用計画を策定する。新規入植地に低コストの学校と給水施設を整備建設する。大蔵省、国立農村開発農地院、市役所の間で、協調して農村部の土地台帳の内容を更新する。遊休地を借地として貸し出すことを促進する。低コストの学校と給水施設を整備建設する。

表 5.5-5 サブリージョン 4 のための政策・制度の個別戦略

課題	個別戦略	活動
1 効率的な行政の地方分権化の欠如	テリトリーの効果的な地方分権化の重要性についての認識を高める	「市役所のネットワーク」を強化する
		行政における地方分権化を段階的導入するメカニズムを構築し実施する
2 プログラムやプロジェクトの継続性がない	教訓と成功したプログラムを普及する	成功事例から得た教訓を抽出し、制度化する
		地域開発マネジメントのプロセスが持続的なものになるように、省庁間の調整機関を形成または強化する
3 プロジェクト活動のフォローアップがない	プログラムやプロジェクトのモニタリング・評価の段階で市民社会組織を巻き込む	住民監査請求等を通じて評価の段階に市民を巻き込む
		ローカルの参加型と説明責任のメカニズムとインセンティブに関する優良事例を研究する
		国と地方の公的機関のモニタリング・評価システムを改善する
4 地方組織制度の貧弱さ	地方分権化と市民参加の下で地方行政の組織制度を強化する	成果品ベースのマネジメントを指導し、透明性と説明責任、共通の利益や倫理的な行動の文化を推進する
		戦略的かつ効果的な計画策プロセスとモニタリング・評価プロセスを定め、実施する
		公務員制度の確立と公務員の採用メカニズムを構築する
		透明性確保のための活動報告義務や社会的監査に関わるメカニズムを構築する
		ガバナンスの仕組み造りのため市民社会の行政へのアクセスを制度化する
5 農地改革実施上の課題	小規模農業のためのインフラやサービスへの投資を増大する	手続きの簡素化と公共サービス関連の対応を改善する
		調整審議会、公聴会、協議会等、政府機関と市民、機関内そして機関間の協議と合意の場とメカニズムを作る
		ガバナンスの仕組みづくりのため、市民社会の行政へのアクセスを改善する
		プログラム・プロジェクトの運営管理に参加型手法を採用する
		社会がモニタリング・評価する公共事業の管理メカニズムを構築する
5 農地改革実施上の課題	公共プログラムとサービス関連の情報へのアクセス	公共事業の目的、その手順や受益者のアクセス条件といった情報を普及するための情報共有戦略を考案する
		新規入植地の土地利用計画の策定
		大蔵省、国立農村開発農地院、市役所間で協調して農村部の土地台帳の内容を更新する
5 農地改革実施上の課題	小規模農業のためのインフラやサービスへの投資を増大する	遊休地を借地として貸し出しすることを促進する
		低コストの学校と給水施設を整備建設する



## 6. 実施体制

### 6.1 序

本章では、このガイドラインをもとに今後策定される「農村テリトリーの持続的開発のための戦略（以下ではDSTR戦略と称する）」がパラグアイの長期的な農村開発政策になるという前提のもとに、DSTR戦略の管理に必要な体制（組織・制度）の骨格を示す<sup>341</sup>。この実施体制は、テリトリアルアプローチの基本概念に基づき、ビジョン2030を達成するための戦略の一環を成すものでもある。

上記の前提のもと、ここに示す実施体制は3つの重要な原則に基づいている。まず、第1に、不要な行政コストの温床となるような、新たな組織の設立を最小限にとどめることである。しかし、戦略が打ち出す参加型というコンセプトを実践するためには、あらゆる関係者が対話をする場を設けることが必要であり、また組織間連携や様々な対話の場を連携させるメカニズムを作る取り組みが必要である。2番目の原則は、連携メカニズムのハブ的機能を担う、公共機関の能力強化を図ること。3番目の原則は、公共、民間、市民社会、学術教育の4つの部門の対話の場を創設・強化することである。

さらに、実施体制を構築し運営していく過程で、持続的に取り組むべき活動として以下のものがある。i) DSTR戦略実施のために必要な、既存の農村開発に関する法令の修正、ii) 組織間連携メカニズムの強化、iii) 戦略を実施するためのツールとなるセクター別政策の選定、iv) 既存の組織間ネットワークが、テリトリーのセクター別行動計画を調和を図りながら管理できるよう強化すること、v) 農村開発戦略のための基金の設立（一部はロイヤリティから資金を調達することが可能）、vi) 戦略を運営管理する責任者として市民社会組織を強化することである。これらは、6.6.1で後述する。

---

<sup>341</sup> 体制の詳細な制度設計やメカニズムの構築は、そこに参加するアクターの属性や能力に合わせて当事者の参加の下で行うべきで、ここですべきものではない。

## 6.2 基本事項の定義

### A. 実施体制の定義

実施体制とは、ビジョン 2030 の達成を目的として、参加型手法により開発戦略管理を担うために、公共・民間・市民社会・学術教育の各セクターの組織代表が合同で構成する組織・制度のことである。

### B. 実施体制の目的

実施体制が達成すべき目標はビジョン 2030 であるが、その過程で目指すのはテリトリアルアプローチによる持続的農村開発の仕組みづくりである。したがって、実施体制は、テリトリアルアプローチの基本概念に沿った農村開発が実現できるような、組織・制度的枠組みとする必要があるのであるとは言ってもない。

### C. 開発戦略管理の定義

開発計画や戦略は、Plan-Do-Check-Act (PDCA) の管理サイクル<sup>342</sup>に沿って計画の管理を行うことが一般的である。企画庁 (STP) が 2008 年に起案した法案、「国家開発計画システム (Sistema de Planificación Nacional: SISPLAN)」は、パラグアイの既存の開発計画群を包括する概念枠組みで、ここでも PDCA に沿った開発計画の管理サイクルを提唱している。すなわち、a) 開発計画策定システム (Sistema de Planificación del Desarrollo: SPD)、b) 実施計画策定システム (Sistema de Programación de Operaciones: SPO) と公共投資実施システム (Sistema de Inversión Pública: SIP)、c) 予算計画策定システム (Sistema de Programación Presupuestaria: SIPP)、d) モニタリング・評価システム (Sistema de Monitoreo y Evaluación de Gestión: SIMEG) である。

本ガイドラインが提案する個別戦略は、企画庁と大蔵省が策定を支援している既存の国家、県、市の各地域レベルの開発計画群を補完するものであるため、SISPLAN に同調した管理サイクルを持つ必要があることはいうまでもない。言い換えると、DSTR 戦略の管理とは、a) 開発計画策定、b) 実施計画策定、c) 予算計画策定と事業実施管理、d) モニタリング・評価の各作業のことである。

<sup>342</sup> 品質の維持・向上・継続的な業務改善活動を推進する管理手法の 1 つ。William Edwards Deming により 1950 年代に提唱され、デミングサイクルとも呼ばれる。PDCA サイクルの考え方は、製造プロセスでの品質の向上や業務改善などに広く用いられ、ISO 9000 や ISO 14000 などの管理システムに取り入れられているほか、公共機関の業務管理にも導入されている。

## 6.3 実施体制の範囲

### A. 実施体制を構成するメンバー

テリトリアルアプローチでは、すべての社会アクターが開発の主体となるため、DSTR 戦略の実施体制は、地域の多様な社会アクターの代表者で構成されることを原則とする。本ガイドラインでは、社会アクターを 1) 公共部門、2) 民間部門、3) 学術教育部門、4) 市民社会の 4 つの categories に分けて示す。

社会アクターは複数の categories に属する場合があります、明確に分けられるわけではない。例えば、ある地域に住居し農業を営んでいる人は、市民社会の一員であり、地域に生産拠点を持つ民間部門の一員でもある。また、地域内に住居と事業を持つ人が同じ地域内にある大学の講師でもある場合は市民社会、民間、学術教育、の 3 部門に所属していることになる。図 6.3-1 は、4 categories の社会アクターの重複するイメージを示したものである。また、表 6.3-1 は、実施体制の構成メンバーを考える際に考慮されるべき組織やグループの例を、東部地域、サブリージョン、テリトリーの各レベルについて示している。

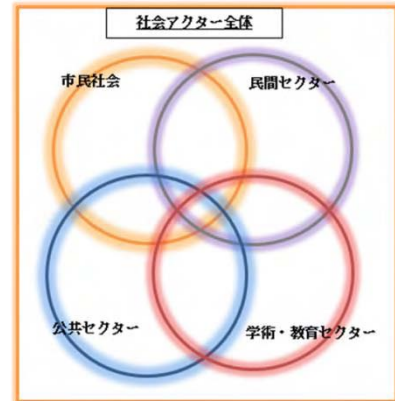


図 6.3-1 4 セクターの社会アクターの関係

表 6.3-1 実施体制を構成するメンバー(案)

	市民社会組織と同業組合	民間生産セクター	学術教育セクター	公共セクター
東部地域(4県)	<p>市民グループの代表者:</p> <p>民族、女性、地域住民団体、衛生委員会、宗教団体、保健医療委員会、教育委員会、保護者会、生徒会、青年部、スポーツ団体(主にサッカー)、中央・コミュニティレベルのイベント執行委員会、環境保護組織、天然資源の持続的利用。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中央レベルに従う NGO 団体</li> <li>市民社会組織と同業組合</li> </ul> <p>例えば、</p> <p>生産協同組合連合会 (FECOPROD)、パラグアイ綿花協会 (CADELPA)、パラグアイ畜産協会 (ARP)、パラグアイ工業連盟 (UIP)、商業産業団体連合会 (FEPRINCO)、パラグアイ木材連合会 FEPAMA)、大豆生産者協会 (APS)、クリスチャン企業家協会 (ADEC)、パラグアイ農協中央会 (CEPACOOOP)、商工省地域事務所 (ORMIC)、パラグアイ農協連合会 (COONPACOP)、大学共同組合 (Cooperativa Universitaria)、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中央レベルの教会や宗教団体</li> <li>その他</li> </ul>	<p>代表者:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産者</li> <li>有限会社</li> <li>株式会社</li> <li>協同組合や農協中央会 (UNICOOPや CENCOPAN など)</li> <li>民間銀行</li> <li>企業 (FRUTIKA、UPISA、PRODUCAR 等)</li> <li>商業・工業協会や会議所</li> </ul> <p>例えば、</p> <p>パラグアイ穀物・油糧作物輸出協会 (CAPECO)、マキエラ工業会議所 (Cámaras de la Industria Maquiladora)、パラグアイ養蜂生産者協会 (Asociación de Apicultores del Paraguay)、生産同業組合連盟 (Unión de Gremios de la Producción)、パラグアイジュニア会議所 (Cámara Junior de Paraguay)、パラグアイハーブティー会議所 (Cámara Paraguaya de Hierbas y Té)、パラグアイステビア協会 (CAPASTE)、砂糖生産者団体 (Centro Azucarero)、パラグアイバイオディーゼル会議所 (Cámara Paraguaya del biodiesel)、パラグアイ農村観光協会 (APATUR)、パラグアイ種子生産者協会 (APROSEMP)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>その他</li> </ul>	<p>代表者:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中央レベルの大学の大学</li> <li>教育関連の財団</li> <li>専門学校</li> </ul> <p>例えば、</p> <p>アスンシオン国立大学 (UNA)、セントラル県の42の私立大学と専門教育財団</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>官民専門機関</li> </ul> <p>例えば、</p> <p>パラグアイ農業創業試験場 (CETAPAR)、イタイプ公団技術パーク (PTI)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>その他</li> </ul>	<p>代表者:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国家機関および団体</li> </ul> <p>例えば、</p> <p>10 省</p> <p>13 庁</p> <p>19 地方行政機関・独立行政機関</p> <p>4 公社</p> <p>5 政府金融機関</p> <p>4 国家資本の企業や7その他公共団体(パラグアイ中央銀行 (BCP)、社会保険院 (IPS)、軍隊 (FFAA)、司法官審判審査会 (JEM)、国家統合制度推進委員会 (CISNI)、国家科学技術審議会 (CONACYT) と国防審議会 (CDN))</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国家資本の組織とその他7公共団体</li> </ul> <p>例えば、</p> <p>県知事会、パラグアイ市間協力機構 (OPACI)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>二国間公団 (イタイプとヤシレタ)</li> <li>国内外援助機関</li> <li>その他</li> </ul>
サブリージョン	<p>市民グループの代表者:</p> <p>民族、女性、地域住民団体、衛生委員会、宗教団体、保健医療委員会、教育委員会、保護者会、生徒会、青年部、スポーツ団体(主にサッカー)、中央・コミュニティレベルのイベント執行委員会、環境保護組織、天然資源の持続的利用。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NGO</li> <li>教会や宗教団体</li> <li>その他</li> </ul>	<p>各サブリージョンの代表者:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商工・工業協会や会議所</li> <li>各業界のインフォーマルグループの代表者</li> <li>その他グループ</li> </ul>	<p>各サブリージョンの代表者:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大学</li> <li>教育関連の財団</li> <li>専門学校</li> <li>その他団体</li> <li>官民専門機関</li> </ul>	<p>各サブリージョンの代表者:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>県庁</li> <li>中央行政機関の出張所</li> <li>県レベル関係機関間調整組織</li> <li>水委員会<sup>343</sup></li> <li>保護区管理委員会</li> </ul>

<sup>343</sup> パラグアイ水資源関連の法令第 3239/07 号に基づく環境庁省令 170/06 号で設立。

	市民社会組織と同業組合	民間生産セクター	学術教育セクター	公共セクター
テリトリー	市民グループの代表者：  民族、女性、地域住民団体、衛生委員会、宗教団体、保健医療委員会、教育委員会、保護者会、生徒会、青年部、スポーツ団体(主にサッカー)、中央・コミュニティレベルのイベント執行委員会、環境保護組織、天然資源の持続的利用。 ・ NGO ・ 教会や宗教団体 ・ その他	代表者： ・ 商工・工業協会や会議所 ・ 各業界のインフォーマルグループの代表者 ・ その他グループ	代表者： ・ 大学 ・ 教育関連の財団 ・ 専門学校 ・ その他団体 ・ 官民専門機関 ・ その他	各サブリージョンの代表者： ・ 県政府 ・ 中央行政機関の出張所 ・ 県レベル関係機関間調整組織 ・ 水委員会 ・ 保護区管理委員会

## B. 各部門と各地域レベルのアクター間の関係

テリトリアルアプローチは、テリトリーを開発の基礎単位と考える、補完性原理<sup>344</sup>を取り入れた開発理念であり、この原理に基づけば、実施体制での各部門と各地域レベルの関係は、以下のような原則を持つ。

1. 公共部門は市民社会、民間部門、学術教育部門への奉仕者である。
2. テリトリーの開発課題は市民社会が自ら解決する。
3. 市民社会が解決できない課題について、公共部門が知的・物的両面の公共財やサービスを提供することにより、解決を支援する。
4. 公共部門が課題解決を支援するときは、市民に最も近い市役所が支援する。
5. 市役所が支援しきれない課題は、広域自治体である県庁が支援する。県庁が支援しきれない課題は中央政府が支援する。

## C. 各部門のアクターの役割

市民社会と民間部門は地域の開発課題解決の主体者であり、開発戦略の主要な受益者である。公共部門も社会アクターの一員であるが、市民社会、民間部門、学術教育部門への奉仕者であることから、地域の開発課題解決のために、公共財やサービスなどを提供する、「プロモーター」の役割が大きい。さらに、民間・学術教育部門も、問題解決のための資源を提供したり請け負ったりするプロモーターの役割を担うことがある。このように4つの部門の社会アクターの役割も状況によって多様である。

<sup>344</sup> 人間の尊厳を個人の自立に求めた上で、「問題はより身近なところで解決されなければならない」とする考え方で、2001年の国連総会で紹介された世界地方自治憲章案で取り入れられた。補完性原理では、国家や政府が個人に奉仕するという考え方のもとに、個人および個人からなる小グループ（家族、教会、ボランティアグループ）のイニシアティブを重視し、個人や小規模グループのできないことを政府がカバーすることを基本とする。今日では地方分権の基礎原理にもなっており、権限と資源を最も住民に近い基礎自治体に移管し、基礎自治体だけでは効率的に解決できない課題には上位の行政機関が取り組むという原理である。

表 6.3-2 社会アクター各部門の役割

部門	市民社会	民間部門	学術教育部門	公共部門
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の開発課題解決の主体者としての意思決定</li> <li>・ 戦略の主要な受益者</li> <li>・ 開発課題解決のための資源の提供者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開発課題解決のための専門的な財やサービスの提供者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開発課題解決のための公共財やサービスの提供者</li> </ul>	

出所 調査団作成、2011年4月

#### D. 資源の移管と能力開発

市民社会/民間部門の問題解決能力がまだ高くない状況では、公共部門の役割が大きく、公共部門によって提供を期待される公共財や共有資源の需要量も多い。市民社会/民間部門の問題解決能力が高くなってくると、自ら知的・物的資源を調達したり、時にはそのために他のアクターを調達したりして、公共部門への依存度は低くなる。また、この関係は、民主的  
地方分権のプロセスの中での中央政府機関と県庁・市役所などの地方行政機関の関係にも当てはまる。例えば、市役所の行政管理能力が高くなるにつれて、県庁、中央政府機関の、プロモーターとしての役割、提供する公共財やサービスの量は徐々に小さくなる。

最終的には、テリトリーの社会アクターが、独力で開発戦略と開発事業を管理していけるように、意思決定と財サービス提供を中央から地方へ移管していく必要があるが、このプロセスは各社会アクターの能力開発と歩調を合わせて段階的に進めることが不可欠である。特に市民社会のイニシアティブと結束を強化し、その基盤の上に能力開発をしていくことになる。公共部門では、民主的  
地方分権を進める必要があるが、そのプロセスでは、地方行政機関の行財政能力開発と市民社会の民主的  
地方自治に関する啓発の両面からの能力開発が不可欠である。

さらに、各地域レベルでの開発戦略と事業の管理では、多様なグループの代表制により運営されるため、市民社会の組織化と結束の強化が不可欠になる。また、多様な社会アクターの参加によるコンセンサス形成のためには、協調の基盤となる社会アクター間の相互理解の促進も重要な能力開発課題である。

#### E. 社会アクター間の調整機能

地域の開発課題を解決するプロセスでは、開発の主体者である市民社会と民間部門は公共部門・学術教育部門と調整しながら意思決定を行い、各部門または各地域レベルの社会アクター（個人または組織）の間で必要な知的・物的両面の財とサービスが相互に提供される。また、これらの活動が効率的に行われるためには、社会アクター相互の情報の共有、意見の調整などが必要で、この調整機能が実施体制の主要な機能になる。調整機能の具体的な内容と

して、異なる組織間の連携（共同作業や財・サービスの相互補完）、テリトリーやサブリージョンの市民グループや個人の間の情報共有・意見調整・合意形成などが挙げられる。



## 6.4 実施体制に必要な機能

実施体制には、本来あるべき姿として以下のような組織能力が必要になる。

### A. 多様な社会アクターによる参加型マネジメントの基盤となり得ること

すでに述べたように、実施体制の参加者は各地域レベルでの市民社会、民間、公共、学術教育の4つの部門の代表者で構成される。これまでのパラグアイの公共事業や公共サービスでは、事業の立案、事前の審査やモニタリング・評価、公共サービスや公的機関のプロジェクトに関する情報開示が必ずしも十分ではなかったため、住民や民間セクターは専ら行政主導のトップダウン方式で準備、提供される事業やサービスを一方的に受け取ることが多かった。また、行政、民間、学術教育の各部門と市民社会が共通の目標を共有しながらテリトリーの開発に関わっていく機会も十分ではなかった<sup>345</sup>。

参加型マネジメントとは、実施体制の参加者が Plan-Do-Check-Act (PDCA) のサイクルに沿った戦略管理のすべての作業プロセスに無秩序に参加することではない。あるいは、市民社会や民間部門が意思決定局面だけに参加し、他のプロセスには一切コミットすることなく、ただ公共サービスや事業の提供を受けることでもない。PDCA サイクルの各作業において、多様なアクターの能動的な参加（労力や専門知識などの資源を提供するなど）と、受動的な参加（意思決定や作業に立ち会うなど）を適切に組み合わせることが必要になる。

### B. 異なる地域特性、ポテンシャル、開発ニーズを戦略に反映し管理できること

DSTR 戦略は地域ごとに異なる特性、ポテンシャル、開発ニーズを踏まえて効率的・効果的に開発を行なうことができる必要がある。このため、本ガイドラインでは東部地域の戦略を策定し、次に類似の特性をもつ東部地域の県を4つのサブリージョンに分け、その特性に沿って差別化されたサブリージョン戦略を提案した。サブリージョン戦略はそれに含まれる県の県開発計画にテリトリアルアプローチを浸透させ調和させるための指針と位置づけられる。したがって実施体制では、東部地域と4サブリージョンの開発戦略は、国家レベルでセクター横断的な1つの組織が一元的に管理することが適切である。また、テリトリー開発戦略は各テリトリーの特性やポテンシャルを適切に反映したものにするため、テリトリーごとの組織が個別に管理するのが、調整コストや行政コストの面から現実的な構成であろう。

<sup>345</sup> EDRIPP が中央10省庁と4県4市を対象に行った調査結果に基づく。

### C. 多様な社会アクター間、異なる地域レベル間の開発アクター間の活動と資源の調整(連携と補完)が可能なこと

上記 B の条件の一方で、DSTR 戦略は、各地域レベル内または異なる地域レベル間で、戦略の内容の相互補完性と一貫性を調整する必要がある。より具体的には、中央および地域レベル内の社会アクター間での事業や活動の調整（水平方向の調整）と、異なる地域レベルの間で事業や活動の調整（垂直方向の調整）を行なう必要がある。この垂直方向の調整を通じ、中央省庁のセクター政策を地方の開発ニーズに調和させる。

1. 中央レベルの社会アクター間の水平方向の調整
2. 地域レベルの社会アクター間の水平方向の調整
3. 中央と地方の社会アクター間の垂直方向の調整

これらの調整にはモニタリング・評価、そして情報マネジメントが有効なツールになる。

### D. 民主的開発に不可欠の透明性が確保できること

参加型開発プロセスでは、関係者間での、公平で透明性のある情報共有が意思決定の基盤となる。また、戦略実施のための資源配分には透明性と説明責任が不可欠になる。したがって、実施体制には、情報の共有機能、監査機能が必要になる。

### E. 戦略管理を通じた社会アクターの能力強化が可能なこと

テリトリアルアプローチでは、開発の主体者である地域の社会アクターが開発戦略の管理（ここには事業の実施を含む）を通じて地域の課題解決能力をつけていく。そのプロセスでは、彼らが経験、成果、教訓をテリトリー内で共有しながら戦略の管理をし、その経験を他のテリトリーにフィードバックする。そのために、実施体制には、モニタリング・評価、情報管理と能力開発の機能が必要になる。

### F. 戦略管理の実務のための組織、制度、人材、予算が確保されること

開発戦略が策定されても、その管理の実務を担う組織、制度、人材、予算などが持続的に確保されなければ有効に機能しない。例えば、開発戦略策定、事業実施計画策定、モニタリング・評価、能力開発プログラム、情報管理などの技術的実務を担う組織、制度、人材などの資源が必要になる。そのほか、社会アクター間の意見調整や意思決定のため会議やワークショップの開催、予算の管理や監査などの事務的業務を担う組織、人材、制度が確保されていないと、意思決定後の業務執行は各社会アクター内のルーティンワークの中に埋没してしまい、やがて風化する。したがって、実施体制には戦略管理の実務を担う専任部門が必要にな

る。このような実務は最終的にはテリトリーの市民社会が主に担うべきコストだが、市民社会の能力や資源が十分ではない戦略の起動時は、公共部門が担う必要がある。

#### G. 現存する組織制度を有効に活用した体制であること

DSTR 戦略を国家政策として実施するためには、一定の人材や予算の確保が不可欠だが、他方で行政コストの拡大を最小限に抑えることが重要である。そのためには、組織、人材、実施体制は、既存の組織や制度を最大限に活用し、不足するものを補いながら、段階的に体制を構築する必要がある。例えば、SIGEST、CEDRA、組織間調整委員会<sup>346</sup>、県開発委員会、セクター別委員会などの、既存の調整メカニズムは、DSTR 国家戦略の実施体制と対立するものでも再編すべきものでもなく、実施体制の中でその機能を適宜活用すべき、制度的資源と位置付ける。また、起動当初の実施体制の公共部門のメンバーは、各公共機関職員の兼務とし、業務量の増加に応じて常勤職員の割合を増やすなど、柔軟な人材活用が必要である。

#### H. 中長期にわたり実効性のある制度的枠組みに依拠すること

実施体制を構築するためには、既存のセクター別行政管理の再編成、自治体間の連携や統合、新たな調整メカニズムの構築、公共、民間、市民社会の各部門の社会アクターの組織や制度改革など、多様な変革が必要になる。各部門の社会アクターの能力開発も必要である。長い期間をかけて、社会アクターの内発性を重視し、時宜にかなった段階的な改革を積み重ねていく必要があることはいままでもない。つまり、実施体制は長期的視点の下に、開発戦略を実施しながら段階的に構築していくものである。

一方で、政権が変わることにより、それまで積み重ねられた改革や組織が否定されてしまつては、実施体制は崩壊し、ビジョン 2030 は単なる政策的プロパガンダで終わってしまう。したがって、長期的な視点での実施体制構築プロセスを実現するためには、実施体制は、より普遍性の高い法制度枠<sup>347</sup>に依拠することが望ましい。

以上、述べてきた実施体制に求められる組織能力と、それを実現するための組織・制度的要素を以下の表にまとめる。

<sup>346</sup> Mesa de Coordinación Inter-institucional (MCI).

<sup>347</sup> ここでは、組織内での決議である省令、大統領の決定に依拠する政令より、立法府の決議が必要な法の方が、より普遍性が高いという意味。

表 6.4-1 実施体制に求められる組織・制度的要素

	必要な機能	機能を実現するための組織・制度的要素
A.	多様な社会アクターによる参加型マネジメント	多様な市民社会組織、公共機関、民間セクター、研究/教育機関の代表から構成される委員会
B.	地域特性や開発ニーズに沿って差別化された戦略の管理	各地域レベルの戦略を管理する部局の創設
C.	異なる地域レベルや多様な社会アクター間の活動や資源の調整	モニタリング評価や情報マネジメントを通じて、各地域レベルや異なる地域レベルの間の調整を行なう権能を付与された組織
D.	民主的開発のための実施プロセス、成果の透明性	情報開示と監査を担う各部局の創設
E.	テリトリー開発に関わる全アクターの能力開発	長期的な能力強化を支援するための部局の創設
F.	戦略管理業務のための組織、人材の確保	戦略の管理、事業の資金調達、事業ニーズと資金源、提供者とのマッチング、などの戦略管理業務を担う部局の創設
G.	既存の組織や制度の潜在能力の活用	既存の関係省庁、組織、組織間調整機構の巻き込み。例えば中央レベルでは SIGEST や大蔵省の地方分権部局、地方では組織間調整委員会などを実施体制の参加者に取り込む。
H.	政権交代に左右されない制度枠組みの継続性	より普遍性の高い制度枠組みに依拠した委員会組織

## 6.5 実施体制案

これまで述べてきたような、実施体制の目的、参加アクターの範囲と役割、機能的要素を盛り込み、(1) 本来あるべき実施体制と、(2) 戦略を起動するために必要な、当面の実施体制の基本的要素についての提案を以下に示す。

### 6.5.1 本来あるべき実施体制

#### A. 実施体制の全体像

実施体制は、**国家農村開発委員会<sup>348</sup> (CN-DSTR)** と **テリトリー農村開発委員会<sup>349</sup> (CT-DSTR)** で構成される。

実施体制はこれまでのパラグアイの組織にはなかった参加者、目的、機能を備えるものであり、新たに設置することが原則である。具体的には、東部開発戦略とサブリージョン開発戦略の管理を担当する **CN-DSTR** と、テリトリー別戦略を管理する **CT-DSTR** がそれぞれ必要になる。

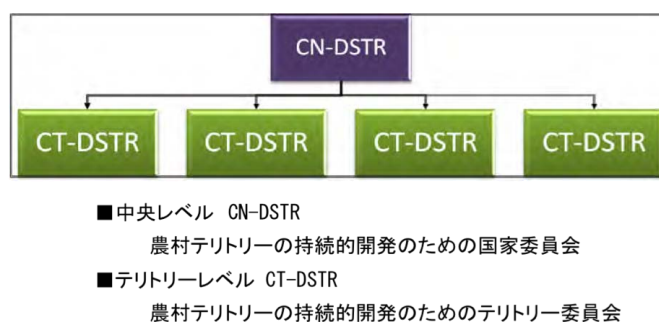


図 6.5-1 実施体制の基本的構造

#### B. 国家農村開発委員会(CN-DSTR)

1. CN-DSTR は戦略群の統括と管理を通じ、テリトリアルアプローチの理念に基づいた持続的農村開発の仕組みづくりを推進し、その結果、東部地域のビジョン 2030 の達成を支援する。
2. CN-DSTR は DSTR 戦略を統括することを通じて、これが中央省庁、県・市開発計画にテリトリアルアプローチの基本概念を浸透させるための指針を与え、開発計画相互の整合性を高める。



図 6.5-2 国家農村開発委員会の組織機構

<sup>348</sup> Comité Nacional para el Desarrollo Rural con Enfoque Territorial: CN-DSTR.

<sup>349</sup> Comité para el Desarrollo Rural con Enfoque Territorial: CT-DSTR.

3. CN-DSTR は東部地域と 4 つのサブリージョンを合わせた 5 つの戦略群の管理を行う。
4. CN-DSTR は東部地域全体の意見を代表できる、市民社会、民間部門、学術教育部門、公共部門の多様な社会アクターの代表者で構成される。
5. CN-DSTR には委員長、監査局、事務局を置く。
6. CN-DSTR は活動のための独自の予算を持つ。

CN-DSTR は上記 4 部門の代表者で構成され、意思決定はこの 4 部門の代表者が共同で行う。CN-DSTR の委員長は、公共部門の政策レベルの意思決定者（大臣または副大臣レベル）が委員長を担うべきである。

CN-DSTR は定期的な意思決定のための会合だけでなく、第 6.4 節の F で述べたような戦略管理の実務を担う事務局が必要になり、その活動予算が必要になる。

### C. 国家農村開発委員会事務局 (Secretaría de CN-DSTR)

1. 国家農村開発委員会は、委員長の管理下に事務局を設置し、この事務局が戦略群の統括と管理の実務を担当する（ここでは部局は機能別の構成になっているが、状況に応じ、複数の機能を持たせたユニットに統合または分割できる）。
2. 各部局には専任または非常勤の職員を適宜配置する。

表 6.5-1 国家農村開発委員会事務局の各ユニットの機能

事務局の部署名	各部署の権限と責任
1. 管理財務部	一般管理事務、会議・ワークショップ実施のための調整、予算管理
2. 技術部	
2.1 開発計画課	東部・サブリージョン開発戦略の策定
2.2 事業実施計画課	国、県、市やテリトリー委員会などが実施する開発事業の詳細実施計画の作成支援
2.3 予算課	開発事業予算の調達、事業ニーズと資源提供者のマッチング
2.4 モニタリング評価課	各レベルの開発戦略のモニタリング・評価の実施
2.5 能力開発課	アクターの能力開発の技術的支援(能力開発計画の策定、実施/支援)
2.6 情報マネジメント課	各レベル内、異なるレベル間の情報共有や提供
2.7 技術支援課	事業の実施に必要な、(事業実施主体に対する)技術的助言、問題解決

CN-DSTR そのものは、各部門の参加者の間で意見調整と意思決定を行う会議が主な活動であるため、実務を担う部門として事務局が必要になる。事務局の責任者は CN-DSTR の委員長であり、事務局は公共機関として位置づけられる。

事務局にはその活動予算の確保と管理が必要になるため、実際には委員長の所属する組織に設置されるのが現実的である。事務局の管理財務部は、会議の調整や、委員会運営予算の管理などの一般事務業務を担う。技術部各課は、戦略管理、CT-DSTR 事務局や地域の社会アクターに対する能力開発支援、情報マネジメントなどの、技術的な任務を担う。この技術的な任務がテリトリアルアプローチによる農村開発推進の核となる。

事務局職員はテリトリアルアプローチ推進の核となる人材のため、専任が原則だが、必要に応じ兼務、あるいは非常勤職員も活用する。人材の調達に関しては a) CN-DSTR に参加する各部門からの出向、b) 専任職員として公募、c) ドナー機関など、外部の支援により派遣されるアドバイザーやコンサルタント契約—などの方法が挙げられる。優秀な人材を確保するための留意点として、a) の出向では、出向元の組織との連携を保つ上では利点があるが、優秀な人材を出向させるよう、所属先の組織と本人の両方に何らかのインセンティブを付与することが必要になる。b) の公募の場合、待遇、名誉などの面で付加価値を提供する必要があるほか、第三者機関の監督の下で透明性の高い選考を行う必要がある。一例として、技術部の職員を、高度な専門技術公務員と定義し、CN-DSTR 参加メンバーの組織別の枠で、公務庁（SFP）の監督の下で公募するという方法が考えられる。当面は CN-DSTR の組織・制度作りや職員の能力開発を優先的に行うため、c) の外部の技術協力や資金協力によるアドバイザーやコンサルタントも必要になる。

#### D. テリトリー農村開発委員会（Comité para el Desarrollo Rural con Enfoque Territorial: CT-DSTR）

1. CT-DSTR は、テリトリーが CN-DSTR の支援により設定され、テリトリー開発戦略の策定の準備を開始するときに、テリトリーの社会アクターの発意により CN-DSTR の技術支援を受けながら、テリトリーごとに設立される。
2. CT-DSTR はテリトリー戦略群の管理を通じ、テリトリアルアプローチの基本概念に基づいた持続的農村開発を実践し、その結果、各テリトリーのビジョン 2030 達成を支援する。
3. CT-DSTR はテリトリーの戦略群の管理を行う。
4. CT-DSTR はテリトリー内の意見を代表できる、市民社会、民間部門、学術・専門教育部門、公共部門の多様な社会アクターの代表者で構成される。
5. CT-DSTR には委員長、監査局、事務局を置く。



各テリトリーは、当初から存在するのでなく、CN-DSTRが候補地を仮選定したのち、対象地域の住民との対話を重ねながら時間をかけてテリトリーを設定していく。このプロセスの途上でテリトリー住民を主体者としてCT-DSTRを設立する。

テリトリー開発戦略も、地方開発政策の一部として実施されるため、公共部門がCT-DSTRの委員長を担うべきである。CT-DSTRも実務部門として事務局が必要になる。

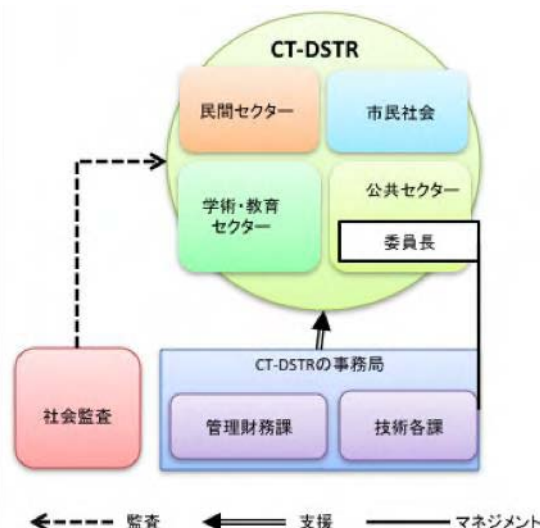


図 6.5-3 テリトリー農村開発委員会の組織構造

構造はCN-DSTR事務局とよく似ているが、構成メンバーがテリトリーレベルの社会アクター代表であることや、CN-DSTR事務局がすべてのCT-DSTRを技術・情報面で支援する能力開発課を持つのに対し、CT-DSTR事務局はこれを持たないという点で異なる。

#### E. テリトリー農村開発委員会事務局 (Secretaría de CT-DSTR)

1. テリトリー農村開発委員会は、下表に示す事務局を設置し、戦略群の統括と管理の実務を担当する。ここではユニットは機能別の構成になっているが、業務量に応じ、複数の機能を持たせたユニットに統合または分割できる。
2. 各ユニットには専任または非常勤の職員を適宜配置する。

表 6.5-2 テリトリー農村開発委員会の各ユニットの機能

事務局の各部署名	各部署の機能
1. 管理財務課	一般管理事務、会議・テリトリー内ワークショップ実施のための調整、予算管理
2. 開発計画課	テリトリー開発戦略の策定
3. 事業実施計画課	県、市やテリトリー委員会市が実施するテリトリー開発事業の詳細実施計画の作成支援
4. 予算課	テリトリー開発事業予算の調達、事業ニーズと資源提供者のマッチング
5. モニタリング評価課	テリトリー開発戦略のモニタリング・評価の実施
6. 情報マネジメント課	テリトリー内部、他のテリトリーとの情報共有や提供
7. 技術支援課	テリトリー事業の実施に必要な、(事業実施主体に対する)技術的助言、問題解決

テリトリー農村開発委員会（CT-DSTR）事務局も活動予算の管理が必要になるため、委員長の所属する組織内に設置されるのが現実的である。特に、CT-DSTR の場合、地方で、事務局の優秀な人材とそのための予算をいかに確保するかが課題である。そのためには、常勤職員は地域全般から幅広く公募する必要があるほか、ドナーの資金協力や技術協力によるアドバイザー、地方交付金を使って雇用するコンサルタントなど外部の人的資源も有効に活用すべきである。

CT-DSTR の人材は、a) CT-DSTR に参加する各部門からの出向、b) ドナー機関など、外部の支援により派遣されるアドバイザーで構成される。事務局職員は、必要性に応じて専任あるいは非常勤職員とする。テリトリーの開発事業を実施する際、特別な技能や能力を持つ人材が必要な場合は、省庁や CN-DSTR の技術部門から人材を派遣することも考えられる。

CT-DSTR は設立当初から CN-DSTR による技術支援を受けながら、テリトリー開発戦略の策定からモニタリング・評価に順次着手していく。ここで注意すべき点は、CN-DSTR やドナー機関による CT-DSTR に対する能力開発の支援は、主体者である CT-DSTR の内発性を尊重した能力開発<sup>350</sup>に、より重点を置いて実施すべきことである。これまでの県、市の開発計画策定やモニタリング・評価では、幅広い社会アクターの参加を得て策定されてはいるが、中央政府のファシリテーターの果たす役割がまだ大きく、地方のアクター自身の能力はまだ十分とはいえない。例えば、県、市の職員のファシリテーション能力、文書起案能力をはじめとする個人の能力や開発計画を管理する部門の不在などの組織制度的能力の不十分さ、地方の民間セクターや市民社会の、民主的開発についての基礎知識やモラルの不足など、開発の主体者として活動を担う能力がまだ十分に育っていない面がある<sup>351</sup>。開発戦略の管理では、CN-DSTR の支援チームやアドバイザーが直接ファシリテーションすることに終始するのでなく、CT-DSTR のファシリテーター育成の研修と OJT を組み合わせて、CT-DSTR メンバー自身による業務遂行を通じ、内発性を尊重したな能力開発を進める必要がある。また、市民社会や民間部門の社会アクターに対しては、市民の権利と義務などの、民主的開発における基本理念を広く浸透させることが必要である。

<sup>350</sup> ここでは、能力を「個人、組織、制度や社会が、個別にあるいは集合的にその役割を果たすことを通じて、問題を解決し、また目標を設定してそれを達成していく“能力”」を示し、個人のスキルだけでなく、組織のマネジメントシステムや制度枠組みなども含む：Japan International Cooperation Agency (2004). Capacity Development Handbook. (Tokyo: Japan International Cooperation Agency), p. 16.  
<http://www.jica.go.jp/english/resources/publications/study/capacity/200403/pdf/200403.pdf>

<sup>351</sup> EDRIPP が 4 県 4 市で実施した行政能力調査結果による。

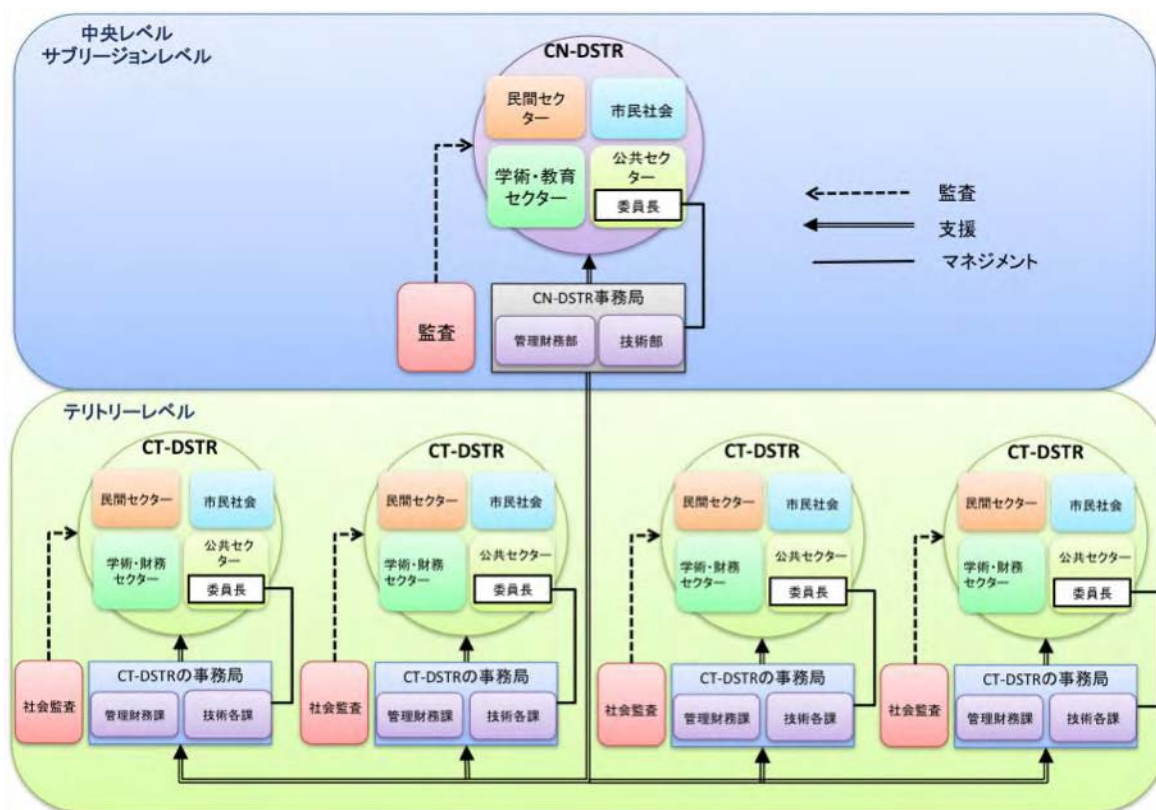


図 6.5-4 国家農村開発委員会とテリトリー農村開発委員会の関係

## 6.5.2 当面の実施体制

これまでに述べてきた、本来あるべき実施体制に対し、ここでは、起動当初から当面の実施体制を提案する。

### A. 当面の実施体制の前提

#### 1. テリトリアルアプローチの理念をふまえながら、パラグアイの中央と地方の社会アクターの現在の能力に見合う体制とすること

本ガイドラインの作成にあたって実施した一連の調査結果によると、県、市の行政機関のマネジメント能力や財政基盤は、中央政府に比べてまだ低く、開発戦略の社会アクターとしてはまだ十分ではない（3.5章参照）。また、草の根レベルの地域の市民社会は未成熟で、結束力はまだ弱い（3.3章参照）。市民社会の連帯もまだ弱い状態にある。地方分権については、国、県、市の行政権限を整理する地方分権の基本法が未成立である。このような状況をふまえると、開始当初の数年間は、中央政府の主導により、CN-DSTRを設立・強化し、地方のアクターの能力開発を支援しながら、徐々に意思決定権限と財源をCN-DSTRからCT-DSTR

へと移管していくことが望ましい。現在、大蔵省の主導の下で地方行政機関の財政管理能力強化に取り組んでいるところである。

## 2. 行政機関の再編成の影響を最小限にすること

現在、大統領府と大蔵省は、UNDP と米州機構の支援を受け、行政機関の再編成案を策定中である。2011年7月に国会に草案を提出予定の素案では、現政府の10省と13庁を3つの分野の18省に再編成することで、機能の重複を減らし、省庁間の調整機能を強化することを目指している。この改革案が実施されるか否かは今後国会での決議次第のため不透明だが、省庁の再編成により実施体制が混乱するリスクを避けるためには、CN-DSTR の委員長は、再編成による人事や組織の改編の影響を受けにくい省庁が担うことが望ましい。

## 3. 本ガイドライン作成プロセスでの経験と資源を活用すること

EDRIPP で作成された本ガイドラインは、政令第648/08に基づき、パラグアイ国大統領府官房室を政策調整役、経済委員会委員長及び大蔵大臣を実施調整役とする関係省庁調整委員会（CIMC）の指導と調整のもとで、大統領府、大蔵省、農牧省、企画庁、環境庁、国立農村開発農地院、公共事業通信省、商工省の、8つの国家機関の代表者で構成される政府技術ユニット（UTG）と、JICA 調査団で構成される技術チームが共同作業のもとで作成した。策定に要した期間は2009年2月から2011年8月までの2年半に及ぶ。このプロセスは、パラグアイ政府による、テリトリアルアプローチを活用した、東部、サブリージョン、テリトリーレベルの開発戦略の策定という試みであり、これはすなわち、実施体制構築への最初のステップだったといえる。したがって、このプロセスで得た以下のような経験と資源を当面の実施体制に活用すべきである。

## 4. 実務レベルでの経験とネットワークの活用

8省庁で構成されるEDRIPPの政府技術ユニットは、JICA 調査団と共同で、テリトリアルアプローチの4視点についての調査、3県でのパイロットプロジェクト、合計20回を超える東部地域、サブリージョン、テリトリーの戦略策定ワークショップなどの実施管理を担当し、これらの活動を通じて実務レベルでの一連の技術的経験を蓄積した。これらの経験をCN-DSTRの事務局の機能に活用することが可能である。また、パイロットプロジェクトやワークショップの実施では、地方で多様な社会アクターの参加を得ているため、これらの活動で起動したネットワークも大いに活用すべきである。

## 5. 調整機関の経験の活用

本ガイドライン作成の全プロセスを通じ、大蔵省が、実務レベルで8省庁間の調整役を担った。また、本ガイドライン策定のために政府技術ユニット全体の活動に必要な主な費用は大蔵省が負担した。このような大蔵省の実施調整役としての能力と経験をCN-DSTRの中で活用すべきである。

## 6. 外部からの技術支援の継続

本ガイドライン作成に当たっては、JICA が複数の国際専門家から成る調査団を派遣し、作成の全期間を通じ、実務レベルでの技術支援を行った。ガイドラインが完成する 2011 年 7 月に調査団の支援は終了するが、以後は、新たに実施体制強化のための技術支援のニーズが発生する。例えば、CN-DSTR 事務局の能力開発や、CN-DSTR 事務局が支援すべき CT-DSTR や各地域レベルの社会アクターの能力開発が継続的に必要で、外部からの技術支援は不可欠である。特に、CN-DSTR 設立当初は、組織強化、開発計画管理、予算・財務管理、モニタリング・評価、情報マネジメントなどの分野の技術支援が必要になる。テリトリーレベルでは、CT-DSTR の設立のための制度的枠組み作りや能力開発などへの支援を開始することが必要になる。

### B. 当面の実施体制

前項で述べた前提をふまえ、当面の実施体制として、以下を提案する。

#### 国家農村開発委員会 (CN-DSTR)

1. CN-DSTR を多部門間の調整機構として、法的制度枠に依拠し設立する。
2. CN-DSTR の委員長は、EDRIPP を実施した関係省庁調整委員会 (CIMC) に参加する 8 省庁 (大統領府、大蔵省、農牧省、企画庁、環境庁、国立農村開発農地院、公共事業通信省、商工省) 中のいずれかの組織の政策レベルの意思決定者が担う。
3. CN-DSTR 事務局 (Secretaría de CN-DSTR) は委員長の所属する省庁内に設置する。
4. CN-DSTR の公共部門は、関係省庁調整委員会に参加する 8 省庁の閣僚級代表者、県・市の代表者、SIGEST などの組織間調整機構の代表者を発足当初のメンバーとし、その後必要に応じて、参加組織を段階的に拡大する。
5. CN-DSTR の市民社会、民間部門、学術教育部門の参加者は、各部門の全国レベルの団体の代表者とする。特に、先住民、社会的弱者、女性などの代表者や代弁者の公正な参加を確保する。
6. CN-DSTR 事務局のうち、管理財務局の職員は、常勤職員として委員長が任命する。
7. CN-DSTR 事務局のうち、技術ユニットの職員は、高度な能力を持つ専門家として、関係省庁調整委員会に参加する 8 省庁のほか、県市役所、民間部門、学術/専門教育部門、市民社会からの公募により選考される。
8. CN-DSTR 事務局の職員は、国家公務員庁の監督の下に公正で透明性のある手段で公募により選考される。
9. CN-DSTR 職員には、必要に応じ、外部からの技術アドバイザーを常勤または非常勤で配置する。
10. CN-DSTR の運営のための財源は国家予算やドナーの資金協力で賄われる。
11. CN-DSTR 強化のために、外部のドナーや NGO からの技術支援を持続的に受け入れる。

表 6.5-3 CN-DSTR 初期メンバー

想定される初期メンバー	
CN-DSTR 委員長	EDRIPP 関係機関調整委員会 (CIMC) を構成する 8 省庁の大臣または副大臣
CN-DSTR 事務局	[管理財務部]: CN-DSTR 委員長によって任命された職員 [技術部]: 以下のグループから公募で採用された職員。 1) UTG に参加した省庁: 大統領府社会官房、大蔵省、農牧省、商工省、公共事業通信省、経済企画庁、環境庁、国立農村開発農地院 2) 民間セクターの全国組織やグループ 3) 教育研究機関の全国組織やグループ 4) 国際協力機関の契約によるアドバイザー
市民社会	市民グループ、中央レベル NGO 団体、市民社会組織団体、教会、その他の代表者
民間セクター	生産者、団体、株式会社、協同組合・農協中央会、民間銀行、企業、商業・工業協会や会議所等の代表者
学術教育セクター	大学、教育関連の財団、専門学校、官民専門機関等の代表者
公共セクター	大統領府社会官房、大蔵省、農牧省、商工省、公共事業通信省、経済企画庁、環境庁、国立農村開発農地院 県知事会、パラグアイ市間協力機構 (OPACI) と国内外支援機関

### テリトリー農村開発委員会

1. 3 年間の第 1 フェーズが終わった段階で CT-DSTR を設立する。
2. CT-DSTR を多部門間の調整機構として、法的制度枠に依拠し設立する。
3. CT-DSTR の委員長はテリトリーが所属する県知事または市長が担う。どちらが委員長になるかはテリトリーの社会アクターがその状況を判断して決めることになる。しかいしながら、CT-DSTR がテリトリー内の複数市の調整および助言機能を担うことから、県知事の方がより望ましいといえる。
4. CT-DSTR 事務局は委員長が所属する県庁または市役所内に設置する。
5. CT-DSTR の公共部門は、テリトリーの県・市の代表者、各セクターの組織間調整機構の代表者を、発足当初のメンバーとし、その後必要に応じ、参加組織を順次拡大する。
6. CT-DSTR の市民社会、民間部門、学術教育部門の参加者については、テリトリー内の各部門の代表者とする。特に、先住民、社会的弱者、女性などの代表者や代弁者の公正な参加を確保する。
7. CT-DSTR 事務局の常勤職員は、国家公務員庁の監督の下に公正で透明性のある手段でテリトリーレベルの公募により選考される。
8. CT-DSTR 職員には、必要に応じ、外部からの技術アドバイザーを常勤または非常勤で配置する。
9. CT-DSTR の運営のための財源は、国からの交付金、県、市の予算、ドナーの資金協力、その他の農村開発のための資金で賄われる
10. CT-DSTR 強化のために、外部のドナーや NGO からの技術支援を持続的に受け入れる。

表 6.5-4 CT-DSTR の初期メンバー(CT-DSTR はフェーズ 2 に設立。第 6.6 節を参照)

想定される初期メンバー	
CT-DSTR 委員長	当該テリトリーの県知事または市長
CT-DSTR 事務局	[管理財務課]: テリトリーレベルから公募で採用された職員
	[技術各課]: テリトリーレベルから公募で採用された職員
市民社会団体	市民グループ、NGO 団体、教会や宗教団体等、テリトリーの各グループの代表者
民間セクター	商業・工業協会や会議所、各業界のインフォーマルグループ等、テリトリーの各グループの代表者
学術教育セクター	大学、教育関連の財団、専門学校、官民専門機関等、テリトリーの各グループの代表者
公共セクター	県庁、市役所、農牧省、商工省、公共事業通信省、環境庁、国立農村開発農地院の地方事務所 セクター別委員会、調整審議会、開発委員会



## 6.6 実施体制強化の道筋

本ガイドラインでは、テリトリアルアプローチの基本概念を取り入れながら、全東部地域、サブリージョン、パイロットテリトリーでの開発戦略案の策定を行った。

テリトリアルアプローチでは、本来、テリトリーという、いくつかの市の集合程度の規模の開発を、社会アクターが学習し、問題解決能力を強化しながら中長期的な視野に立って進めるものである。この意味からは、本ガイドラインの策定プロセスは、今後、全国レベルでテリトリアルアプローチを展開するための準備であったと考えられる。

このような前提の下で、今後、パラグアイの東部地域で、テリトリアルアプローチにより、ビジョン 2030 を達成するための、実施体制作りの骨太の道筋を以下に示す。

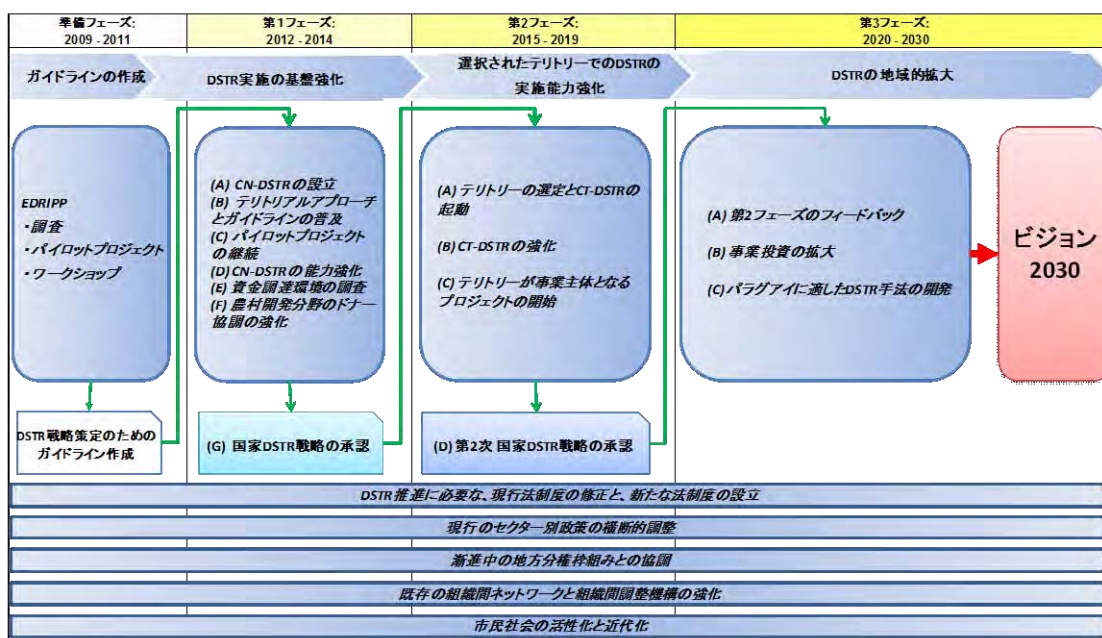


図 6.6-1 実施体制強化の道筋

### 6.6.1 全実施期間を通じて必要な取り組み

#### A. 関係法体系と政策の整備

政治や参加組織の変化に翻弄されることなく、テリトリアルアプローチを国家政策として推進するためには、憲法で示す地方分権国家の理念に基づいた総合的な法体系を段階的に構築する必要がある。例えば、テリトリアルアプローチ推進のための基本法、それに基づく中央、地方の各政府機関の権能の修正に関する法制度などで構成される法体系の整備のことである。これらの法制度整備の基盤になる基本政策は、本ガイドラインを今後発展させて作成さ

れることが期待される「農村テリトリーの持続的開発のための国家戦略 (DSTR 国家戦略)」である。

## B. 現行政策の活用

CN-DSTR に参加する中央、地方行政機関が実施する個別政策の中から、戦略実施ためのツールとして活用できるもの、また、テリトリアルアプローチ推進のために有効な、新たな政策を策定するためのツールとなるような政策を選ぶ。

## C. 地方分権との連携強化

テリトリアルアプローチの理念は、民主的・地方分権の理念を包括している。したがって、全フェーズにわたり、CN-DSTR と CT-DSTR の活動は、地方分権に関連する権限の再編成や能力開発と協調しながら進めることが不可欠である。例えば、大蔵省の UDM が地方行政機関の財政能力強化のために行っている、県・市のための研修と技術支援のプログラム<sup>352</sup> (PROCADEM) や、企画庁が開始した PLANAL などの地方アクターの能力開発プログラムなどと相互補完を図りながら能力の連携を強化することが必要である。

## D. 組織間ネットワークの強化

実施体制では、多様な組織の機能を相互補完したり、活動の連携をするための、組織間ネットワークが不可欠である。そのためには、既存の連携メカニズムの機能や能力を活用・強化する。

## E. 市民社会組織の活性化

テリトリー開発の主体者の 1 つとして、市民社会が重要な役割を担うことが期待される。しかしながら、現在のパラグアイの農村部では、家族、親戚、近隣住民の一次的ネットワーク以外の相互扶助機能は弱く、市民社会組織が専ら公共事業やドナーのプロジェクトの受け皿として認識されていることが多い。したがって、実施体制を構築していく過程では、最終的には市民社会組織自身が開発戦略の実施に積極的かつ建設的に参画していけるよう、研修や OJT を通じて彼らの能力開発を支援していくことが重要である。第 3.5 節の現状分析でも言及されているように、まだ十分にパラグアイの市民社会に浸透していない民主的・地方開発の基本理念、特に、市民の果たすべき義務についての啓発は重要で、実施体制構築の基盤となる。公共セクターやドナーが農村開発を進めることはあっても、彼らはいくまでファシリテーターであるべきである。

---

<sup>352</sup> 県・市のための技術支援計画 (Programa de Capacitación y Asistencia Técnica para Departamentos y Municipios)

## 6.6.2 フェーズ 1(3 年間:2012-2014): DSTR 実施の基盤強化

2012 年からの 3 年間は、テリトリアルアプローチを東部地域に展開するための基盤作りのフェーズと位置付ける。具体的には、以下のような活動を行う。

### A. CN-DSTR の設立

前項で提案された当面の実施体制を参考にしながら、関係者との調整を重ね、CN-DSTR 設立のための作業を進める。調整役は政策レベルでは EDRIPP を実施した CIMC が、技術レベルでは UTG が担うことが期待される。

表 6.6-1 に CN-DSTR 設立のために準備すべき最低限の法制度枠をまとめた。

表 6.6-1 CN-DSTR 設立のための必要な法的枠組み

目的	公布する法令関連
1) 戦略ガイドと実施体制の承認	法令あるいは大統領令
2) CN-DSTR の設立	CN-DSTR と CT-DSTR の設立のための法令あるいは大統領令
3) CN-DSTR の定款	CN-DSTR の委員長となる省庁の省令
4) CN-DSTR に参加する関連組織や機関の確定	協定

### B. テリトリアルアプローチと本ガイドラインの普及

パラグアイでは、まだテリトリアルアプローチの導入は緒に就いたばかりであり、いくつかの政府機関がテリトリアルアプローチの名称を掲げているが、その定義はいずれも明確ではない。したがって、まずテリトリアルアプローチの基本概念と開発手法の普及を通じて、国民全体や戦略実施の関係者の正しい理解を促進する必要がある。

CN-DSTR 事務局技術ユニットが、全国の市民社会、民間部門、学術教育部門、公共部門を対象に、対話型のワークショップを実施し、テリトリアルアプローチの理念と本ガイドラインの内容を普及する。

特に、地方の公共部門の中心となる県庁と市役所については、県や市が今後策定する開発計画にテリトリアルアプローチの基本概念である参加型開発、4 視点の総合的開発、セクター開発の調和化、社会アクターのエンパワーメントなどを盛り込み定着させていくことが重要である。CN-DSTR 事務局技術ユニットが中心となり、本ガイドラインを利用して、県庁や市役所の幹部職員や開発計画担当職員を対象として研修を行ない能力強化をはかる。

### C. パイロットプロジェクトの継続とモニタリング・評価、フィードバック

本ガイドライン策定プロセスで開始したパイロットプロジェクトを継続し、継続的にモニタリング・評価を行う。その結果得られた教訓を DSTR 国家戦略の内容に反映する。さらに、添付資料 4 に示された枠組みと定性指標を用いて戦略の有効性の検証を行う。

### D. CN-DSTR 技術部の能力強化

全フェーズにわたり、CN-DSTR の技術的活動の中核を担うのは、事務局の技術部各課である。CN-DSTR が実施する会議やワークショップの実施のほか、ガイドラインの改善の作業、CT-DSTR の活動に対する実施支援と人材育成などの多様な業務を担う。そのための能力強化をこのフェーズでの活動と並行して行う。表 6.6-2 に各アクターが、テリトリアルアプローチ実施していく上で本来必要な、能力開発の基本的なテーマを示す。

本ガイドライン作成のために、10 の中央政府機関、4 県、4 市の行政能力評価の他、4

県 4 市の代表的な組織間調整機構の能力調査を行った。その結果に基づき作成した、これらの組織が今後取り組むべき能力開発課題の概要表を添付資料 5 に添付する。

表 6.6-2 能力開発のためのテーマ

アクター	能力開発のためのテーマ
社会アクター全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 民主的開発の導入</li> <li>• テリトリアルアプローチの導入</li> <li>• 社会アクター間の相互理解の促進</li> <li>• ジェンダーアプローチ</li> <li>• 環境配慮</li> <li>• 天然資源の持続的利用</li> </ul>
CN-DSTR と CT-DSTR 事務局	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 開発計画策定</li> <li>• 予算財務管理</li> <li>• 参加型プロジェクト形成・モニタリング・評価</li> <li>• プロジェクトの予算確保とプロジェクトの実施管理</li> <li>• 参加の容易性</li> <li>• 知識管理</li> <li>• プロジェクトの予算計画策定</li> <li>• 法制度</li> <li>• 社会監査</li> </ul>

### E. 事業実施のための資金調達環境の調査

テリトリアルアプローチでは、必要に応じ、既存の公共事業でカバーしにくい開発事業のニーズがある場合には、CT-DSTR が固有の事業を計画し、資金を管理しながら実施、モニタリング・評価できることを目指している<sup>353</sup>。そのために活用可能な開発資金の特定と活用のために必要なプロセスについて調査を行う。

資金源の例として、1) NGO や公営企業、民間団体、農協などの資金協力、2) ドナー機関の資金協力、3) 現在政府内で議論されている、新たに設立される社会開発基金、4) ロイヤ

<sup>353</sup> 例えば、複数の市に少しずつ跨った 1 つの小流域などのテリトリーに、教育や保健等の社会インフラや、地域道路や小規模灌漑等の経済インフラの整備の事業ニーズがあり、予算の分担、権限の調整、維持管理、住民参加などの面で、CT-DSTR が事業主体となった方がより効率的である場合などが想定される。そのほか、EDRIPP で実施した、小農の生産する牛乳を大農協のバリューチェーンに取り込む事業は、テリトリーの民間アクターの資金や技術の活用が適している。

リティなどが想定できる。この中で、2) と 3) の場合、中央に DSTR 推進のための基金を設定し、そこから各 CT-DSTR に資金を配分する総合的な仕組みが新たに必要になる。4) の場合は、ロイヤリティを活用した県や市の開発事業の計画策定、事業実施、維持管理などに、CT-DSTR が参加することになる。

#### F. CN-DSTR を通じた農村開発分野のドナー協調の強化

今後テリトリー開発のための技術協力や資金協力のニーズは増大するため、ドナーの協力は不可欠。また、多様な事業の重複を避け、連携を強化して相乗効果を生み出すためにも、ドナー協調の強化は欠かせない。このため、CN-DSTR メンバーには、農村開発分野のドナー協調の代表者が加わるとともに、テリトリアルアプローチのテーマでのドナー協調をさらに活性化することが必要である。

#### G. DSTR 国家戦略の完成

前記の活動を経てまとめられた DSTR 戦略案を国会で承認し、国家政策案とする。

### 6.6.3 フェーズ 2(5 年間:2015-2019):選択された地域での DSTR の実施能力強化

次の 5 年間は、フェーズ 1 で築いた基盤を活用し、いくつかのテリトリーで DSTR を試行しながら、実施のためのノウハウを蓄積する。

#### A. テリトリーの選定と CT-DSTR の開始

CNDRT 事務局は、順次テリトリー候補地を選定し、テリトリー候補地の社会アクターと合意形成を重ねながら、対象テリトリーの特定を行い、テリトリー開発に参加する社会アクターを特定し、CT-DSTR を設立する。その後、テリトリー戦略策定、事業の計画立案、事業管理、モニタリング・評価、フィードバックの戦略管理サイクルへと入っていく。テリトリー開発は、事業の実施サイクルと照らし合わせて考えれば、少なくとも 5 年以上の寿命を持つと想定されるため、その間には、他のテリトリーでの開発が開始されることになる。このときに、先行するテリトリーのモニタリング・評価結果が活用される。

#### B. CT-DSTR の強化

テリトリー開発のファシリテーター役となる、CT-DSTR 事務局の技術ユニット職員は、CN-DSTR 事務局の技術ユニットの支援を受けながら、テリトリーでの戦略立案、事業の実施、モニタリング・評価までを実施する。能力開発のテーマは表 6.6-2 を参照。

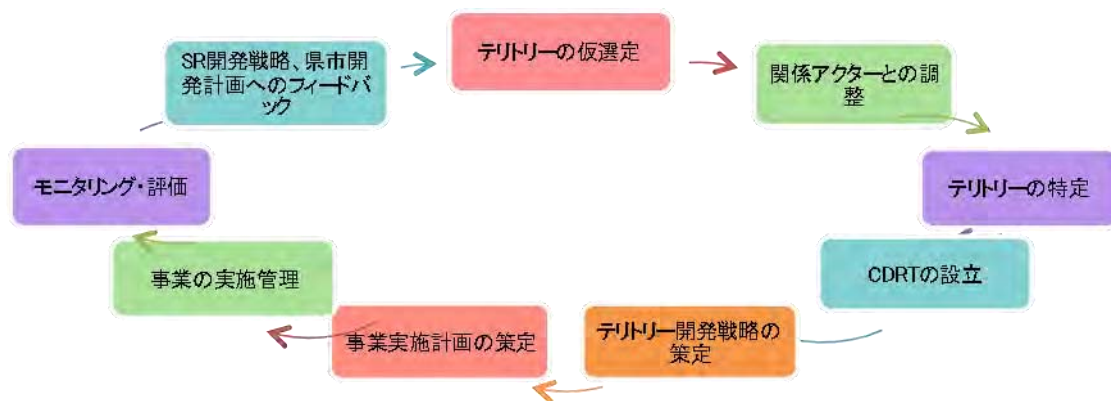


図 6.6-2 テリトリアル開発戦略のマネジメントサイクル

CT-DSTR 発足当初の数年間は、CT-DSTR 事務局が設置される県庁または市役所がオフィススペースを提供し、事務局職員は県庁または市役所の職員が任命により本来業務と兼務することが現実的であろう。そしてその後 CT-DSTR の活動が拡大し多角化するにつれて、事務局の専任職員を雇用することを検討する。この際、CN-DSTR およびテリトリーの社会アクターと協議しながら、専任職員を雇用する予算の財源を検討する必要があるであろう。

### C. テリトリーが事業主体となるプロジェクトの開始

CT-DSTR の能力開発が進むに連れ、県や市が行なう既存の事業を補完するテリトリー開発事業の実施主体となることも可能になる。ここでは、各 CT-DSTR が固有の口座を開設し、事業の予算と支出の管理、工事などの進捗管理、モニタリング・評価までを一貫して行うことを検討する必要も出てくるであろう。この実施プロセスでは、事業費を扱い、時にはインフラなどのモノ作りの施工管理にまで関わるという点で、事業主体に求められる能力は、より高度で幅広いものになる。

テリトリー開発事業の原資は、第1フェーズで実施した調査に基づき、CN-DSTR が主導して中央からの資金源を新たに開発するほか、各 CT-DSTR も個別に資金源を開拓することが必要になる。

フェーズ2の活動成果と教訓を踏まえて、このフェーズの終わりに「第2次 DSTR 戦略」を策定する。

### 6.6.4 フェーズ3 (11年間:2020-2030)DSTR の地域的拡大

フェーズ2での活動経験を通じ、事業を含むテリトリー開発戦略マネジメント能力の強化が進む。その教訓を活用し、事業資金源を獲得しながら、対象テリトリーを拡大していく。このプロセスを通じて、パラグアイの状況に相応しいテリトリアルアプローチの方法論が確立される。

## 6.7 実施体制強化のための事業案と予算概算

本節では、実施体制強化のための事業案とそのための予算概算を提示する。CN-DSTR の活動それ自体に必要な経常経費（例：人件費、出張旅費、オフィス賃貸費、光熱費、通信費、燃料費）は、EDRIPP 実施の際に政府が負担したこれらの経費が一つの目安となるであろう。

また、民間部門、教育研究部門、市民社会の代表については当面の間各代表の出身母体が自己負担することによって、政府側の経費負担を軽減できる。

表 6.7-1 に、実施体制強化のための 7 つの事業案を提案する。

表 6.7-1 実施体制強化のための事業案

1. テリトリアルアプローチ推進支援
2. 地方政府の行政・財務管理能力強化プロジェクト
3. テリトリアルアプローチ実施能力強化プロジェクト
4. テリトリー開発能力強化プロジェクト 1
5. テリトリー開発基金設立のためのジビリティ調査
6. DSTR 事業実施
7. テリトリー開発能力強化プロジェクト 2

第 1 フェーズ（2012 年－2014 年）に必要な予算は約 610 万ドル、第 2 フェーズ（2015 年－2019 年）に必要な予算は約 454 万ドル、合計約 1064 万ドルと見積もられる。第 3 フェーズの予算は、第 1、2 フェーズを実施する過程で検討する必要がある。



表 6.7-2 実施体制強化のための事業案概要

プロジェクト実施により強化するテーマ	プロジェクト名	プロジェクトの目的	活動	実施主体	ターゲットグループ	対象地域	主な投入	事業費概算	実施期間			関連するプロジェクト	スキーム	
									F1	F2	F3			
関係法体系と政策の整備  現行政策との協調  CN-DSTR の設立	1. テリトリアルアプローチ推進支援	CT-DSTR が設立され、運営能力が強化される	1) 政府機関間の調整支援  2) CN-DSTR の制度設計のための技術的なアドバイス  3) CN-DSTR の運営のためのアドバイス	CN-DSTR チェアとなる政府機関	CN-DSTR に参加する組織	CN-DSTR の活動地域、主にアスンシオン	行政、組織制度専門家 1 名	18 万ドル/年 ×10 年 =180 万ドル	X	X	X	フェーズ 1、2、3 の間の 10 年間	—	技術支援プロジェクト
地方分権との連携強化	2. 地方政府の行政・財務管理能力強化プロジェクト	1) 地方政府の行財政管理能力が向上する  2) 大蔵省、企画庁の、地方政府に対する技術的支援能力が強化される	1) 事業立案、モニタリング・評価、予算管理研修実施  2) 研修計画・実施に関する能力強化	大蔵省、企画庁（両省庁、あるいはいずれか）	1) 県庁、市役所  2) 中央・地方政府の研修実施担当機関、OPACI などの地方行政協会	東部地域 14 県と、パイロット市	1) 公共行政専門家  2) 参加型計画専門家  3) モニタリング・評価専門家  4) 公共予算管理専門家	100 万ドル/年×7 年=700 万ドル	X	X		フェーズ 1、2 の間の 7 年間	大蔵省の PROCADDEM  企画庁の SISPLAN	技術支援プロジェクト

<p>テリトリアルアプローチと本ガイドラインの普及</p> <p>DSTR 戦略の承認</p>	<p>3. テリトリアルアプローチ実施能力強化プロジェクト</p>	<p>1) テリトリアルアプローチの開発理念が実施関係者に浸透する</p> <p>2) テリトリアルアプローチによる国家開発戦略(EN-DSTR)が完成する</p>	<p>1) テリトリアルアプローチと民主的開発に関する全国での啓発活動実施</p> <p>2) DSTR 戦略の参加型策定</p>	<p>CN-DSTR メンバーの政府機関</p>	<p>DSTR 実施に関するアクター</p>	<p>東部地域 14 県</p>	<p>1) テリトリアルアプローチ専門家 1 名 2) 参加型計画専門家 2 名 3) 研修計画、実施管理専門家 2 名. 4) ワークショップのファシリテーター.</p>	<p>100 万ドル/年×2 年=200 万ドル</p>	<p>X</p>		<p>フェーズ 1 の間の 2 年間</p>	<p>—</p>	<p>技術支援プロジェクト</p>
<p>パイロットプロジェクトの継続とモニタリング・評価、フィードバック</p> <p>組織間ネットワークの強化</p> <p>市民社会組織の活性化</p> <p>CN-DSTR 技術部門の能力強化</p> <p>テリトリーの選定と CT-DSTR の開始</p> <p>CT-DSTR の強化</p> <p>テリトリーが事業主体となるプロジェクトの開始</p>	<p>4. テリトリー開発能力強化プロジェクト 1</p>	<p>1) テリトリーの社会アクターと CT-DSTR の開発事業の管理能力が強化される</p> <p>2) CN-DSTR の技術部門の、CT-DSTR に対する技術支援能力が強化される。</p>	<p>1) CN-DSTR の能力強化プログラムの実施</p> <p>2) CT-DSTR 事務局の能力強化プログラムの実施</p> <p>3) テリトリーでのパイロット事業実施</p>	<p>県庁、市役所、あるいは CT-DSTR</p>	<p>CT-DSTR とテリトリーの社会アクター</p>	<p>サブリージョン 1、2、3、4 の中から 5 つ程度のテリトリー</p>	<p>1) テリトリアルアプローチ専門家 2) 参加型計画専門家 3) 研修計画、実施管理専門家 4) 事業管理専門家</p>	<p>200 万ドル/年×5 年= 1000 万ドル</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>フェーズ 1、2 の間の 5 年間</p>	<p>1) カアサバ、イタブアで実施予定の JICA- 農牧省による DSTR プロジェクト</p> <p>2) カアグアス、アルトバラナ、サンペドロで実施中の、JICA- 農牧省による DSTR プロジェクト</p>	<p>技術支援プロジェクト</p>

事業実施のための資金調達環境の調査	5. テリトリー開発基金設立のためのジビリティ調査	1) テリトリアルアプローチによる開発事業実施のための資金源が特定される。 2) 資金活用のための財務システムが提案される。	1) 事業の財源特定のための調査 2) テリトリー開発基金設立のための制度設計案の提案	CN-DSTR チェアとなる政府機関	CN-DSTR	—	1) 金融/公共財政管理専門家1名	20万ドル	X		フェーズ1の間の1年間	—	技術支援プロジェクト
CN-DSTRを通じた農村開発分野のドナー協調の強化	政府担当者とドナー機関担当者の対話強化（特定のプロジェクトなし）												
DSTRの地域的拡大	6. DSTR 事業実施	テリトリー開発事業が東部全域で実施され、テリトリーの社会アクターの生活の質が向上する	テリトリー開発基金による事業実施	CT-DSTR およびテリトリーの社会アクター	テリトリーの社会アクター	東部地域のCT-DSTRとテリトリーの社会アクター		5～12年間で6000万ドル		X		—	有償・無償資金プロジェクト

	7. テリトリー開発能力強化プロジェクト2	テリトリーの社会アクターの開発事業の管理能力が強化される	CT-DSTR の能力開発プログラムの実施	CN-DSTR	CT-DSTR とテリトリーの社会アクター	東部地域のテリトリー	1) テリトリアルアプローチ専門家 2) 参加型開発専門家 3) 研修計画、実施管理専門家 4) 事業管理専門家	200 万ドル/年×5 年=1000 万ドル			X	フェーズ 3 の間の 5 年間		技術支援プロジェクト
--	-----------------------	------------------------------	-----------------------	---------	-----------------------	------------	---	------------------------	--	--	---	-----------------	--	------------

## 7. 農村テリトリーの持続的開発戦略策定における課題と条件

第7章では、今後パラグアイが農村テリトリーの持続的開発（DSTR）のための国家戦略を策定し、新たな農村開発に向けた第一歩を踏み出す際の課題と条件をもう一度まとめて、本ガイドラインの締めくくりとする。以下にまとめる課題と条件は、すでに第1章から第6章で詳しく述べた。しかしながら、パラグアイへのDSTRの導入は新たな試みであることから、最後にもう一度DSTRに関して特に重要な課題と条件をまとめ、再確認しておくことは有用であろう。これによって、近い将来に政府が本ガイドラインをもとにDSTR国家戦略の合意形成を行なう際に役立つことが期待される。

パラグアイでは、これまでに農村開発の分野で一定の進展を遂げており、パラダイムシフトをもたらすさまざまな課題や要件を克服するための基礎となり得る幾つかのイニシアティブがすでに見られる。主なイニシアティブとして次のものが挙げられる。i) 生産活動の多様化を模索する包括的国家開発モデルの中で、特に農村部の貧困削減を国家目標として掲げていること、ii) 社会組織の継続的、かつ成功事例の普及による組織強化が行われてきたこと、iii) 農村テリトリーの持続可能な開発政策を策定するための基礎となる法令や政策が整備されてきたこと、iv) 共通する方向性のプログラムやプロジェクト群が実施されていること。

本ガイドラインで様々な課題や要件を提示しているが、これは農村テリトリーの持続的開発アプローチに移行する際に念頭におくべきことの覚え書きであり、決して農村テリトリーの持続的開発の障壁ではないことを明記しておく。

国家戦略を策定、実行して、経済社会的公平と環境や文化の多様性の尊重、民主的意思決定プロセスに立脚し、長期的ビジョンを伴う新しい社会経済システムを構築するためには、前述のような要素を認識することが必要である。

社会的連帯システムを取り入れることは、国家戦略としての農村テリトリーの持続的開発の基礎である。社会的連帯システムにより、政策が生産や富の分配に関する地域別の社会経済的格差を是正し、農村部住民の福祉を向上することを推進する。

農村テリトリーの持続的開発戦略を策定、実施するために克服すべき課題を以下にまとめる。

### 1. 国家政策としての農村開発

各省庁がばらばらにプロジェクトを展開するという、旧来型の連携の薄い農村開発のあり方を是正するために、国家政策としての農村開発を推進する必要がある。省庁同士、

省庁と市民社会組織や民間セクターとの連携体制を築くため、国家、市場、市民社会の役割を見直す必要がある。

## 2. 4つの視点とセクターの相互作用関係

DSTRの4つの視点とそれに対応するセクター（農業、環境、商業、教育、健康、道路など）との関係を、セクター別行動計画や、セクター間の調整に反映させる。

## 3. 長期的ビジョン

公共機関は目先の課題の解決に追われ、短期的な取り組みをすることが多いが、これを変えていかなければならない。現在起きている問題を解決するには、長期的ビジョンを持って体系的に取り組む必要がある。したがって、今後の課題は、緊急に取り組むべきことと長期的なビジョンとをいかにして戦略的に組み合わせるか、という点である。これなくしては、非生産的な活動に終始することになる。

## 4. 農業を超えた農村地域の開発

農業だけに限定されていた従来の農村の定義を脱し、農村は多様な空間であって、そこには様々な生活様式と無数の生産機会があるのだという、新しい定義を取り入れることも、今後の課題の1つである。これは、農村テリトリーの持続的開発に必要な政策・制度上の変化を起こすための第一歩となる。

## 5. 政策実施に必要な技術力と管理能力

公共機関が、テリトリアルアプローチという複数の視点を取り入れたダイナミックなアプローチに適応できるような、効率的、安定的、柔軟性のある組織構造、機能、政策をとりいれることができるかどうか、その組織力に注意する必要がある。新たなアプローチに迅速かつ整合的に適応するのは難しいことであり、政策や組織のマネジメントプロセスの変革には多くの困難をともなう。

## 6. 政策と地域(テリトリー)の参加型マネジメント・プロセス

政策の参加型マネジメントプロセスは、これに関わるアクターやプロモーターにとって絶好の学習機会である。テリトリー計画の参加型立案プロセスにはさまざまな要件がある。主なものを挙げると、i) ボトムアップとトップダウンの2つの計画立案プロセスを組み合わせること、ii) 国家、地方レベルのいずれの計画立案でもこの手法を用いる必要があること、iii) 複数の課題に同時に取り組むためには様々な分野の専門家から構成される作業チームを編成する必要があること、iv) 既存の政策がうちだすセクター別ビジョンという考え方を克服する必要があること、v) 政策のマネジメントプロセスでの農村住民の積極的参加が必要なこと。

## 7. テリトリーの参加型マネジメントと地方自治体の役割

テリトリーの参加型マネジメントプロセスを確立するためには、意思決定のための政治的権力、資金源、技術的能力を地方自治体から市民社会組織へ移転し、強化することが重要である。このためには、地方自治体や市民社会組織に対する能力強化プログラムを実施し、参加型マネジメント、農村部生産の近代化、女性と若者の役割といったテーマと関連するトレーニングの内容や手法を改訂する必要がある。また、地方自治体の行政能力や透明性の強化も不可欠である。

## 8. テリトリー・ネットワークの制度化

民間組織と市民社会組織との連携は、自然発生的に生まれるもので、公共セクターの関与によるものではない。民間組織と市民社会組織との連携により、テリトリーの開発が早く進むこともある。しかし、テリトリー開発を進めるための制度的変化は複雑であり、国家の介入も必要となる。

多種多様な組織が連携するためには、これら組織が以下を共有しなければならない。i) 文化的アイデンティティや、開発に対する人と自然のポテンシャルを認識しながら、共同で定めたビジョン、ii) テリトリーの開発を進めるためのリーダーシップや、テリトリー間の連携や合意形成を図ることに対するコミットメント、iii) 各組織がそれぞれの機能を維持しながらもネットワークを形成するという組織文化を導入する意志。

## 9. 生産組合の形態の回復

農業、特に小規模生産者が直面する様々な困難を乗り越えるために有効な方法は、生産者が共同で生産・消費・流通を行うことである。これは過去の経験からも実証されている。特に農協の場合、生産や経済面のメリットがあるだけでなく、組織に社会的目標や機能があることによるメリットもある。パラグアイでも数多くの農協の成功例が報告されている。

生産者協会や農協にも様々な課題があることは事実だが、それでも開発の便益をより効果的に分配する有効な選択肢の1つとされている。これらの組織の脆弱性の原因を理解し、それに対する実用的かつ迅速な対策を促進するプログラムを策定することが公共セクターの課題となる。規模の経済を実現し、公平な条件下で活力ある市場にアクセスできるように、農村部の小規模零細企業を組織化する手法を確立する必要がある。一方、生産・流通・消費を共同で行う様々な組織形態を強化することにより、生産の増加、付加価値の付与、地域の食糧供給強化が実現し、生産から消費までのサイクルが強化され、農村―都市間の結びつきも強化されるだろう。

## 10. 補完的な金融メカニズム

農村住民は公的融資にアクセスすることが困難であり、その補完・代替となるメカニズムを模索する必要がある。農村住民の融資へのアクセスや貯蓄能力を向上させるため、融資ネットワークを強化しなければならない。通常の融資が抑制されないような、また



返却滞納を減らすようなメカニズムを有する、シンプルな融資システムを考案する必要がある。

#### 11. 小規模生産者に適した技術

小規模生産者が効果的に生産を増やせるよう、技術を改善するプログラムを作ることが必要である。小規模生産者の社会経済的環境、テリトリーの土壌や気候の条件、市場の需要、気候変動の影響を考慮し、それに合わせて技術を改善しなければならない。これは、研究者や学術関係者にとって大きな課題であるが、大学やその他の関連公共機関が地域社会に根ざし、社会的機能を強化する絶好のチャンスでもある。

生産性を向上し、かつ不都合な気象条件にも対応できるような技術の開発、導入、普及プログラムを強化することが求められる。

より良いものを多く生産することだけを目指すのではなく、無害で健全な食糧の供給を増やすことが必要となる。全ての国民の食料に対する権利を保証するため、国内市場に十分な食糧を供給し、同時に農村住民の食糧市場へのアクセスを保証することが重要である。

一方、農村部中小企業を支援する政策や制度を強化し、それら企業が持つ雇用・所得創出のポテンシャルを活かし、女性や若者の開発プロセスへの効果的参加を促すことが不可欠である。

農村テリトリーの持続的開発戦略を適切に実施する上で克服すべき、パラグアイ独自の課題を以下に示す。

#### 12. 政治的な意志

関係省庁間の連携、中央レベルの政府機関や地方行政の積極参加、政策やテリトリーの参加型マネジメントを促進するためには、トップレベルの政治的意思と意思決定が必要となる。

#### 13. 社会アクターの義務と権利

農村テリトリーの持続的開発の枠組みでは、農村住民が自らの権利を享受すると共に、市民としての義務を履行することを保証するメカニズムを強化する。そのためには、市民社会のエンパワーメントを促す必要がある。

#### 14. 農村テリトリーの生産基盤強化

主な課題として、生産性向上、市場へのアクセス強化、販売能力の強化、ロジスティクス費用の削減、農村インフラの整備、技術・ノウハウの導入、あらゆるセクター（農業、畜産、林業、水産など）を包括すること一があげられる。

#### 15. 土地の所有

土地は、農村住民の定住と生産活動の基盤となる。土地所有に関する制度が整備されていないため、小規模生産者は土地所有権を獲得することができず、その結果定住も進まなかった。

#### 16. 効果的な基本サービスと、公共支出の改善・効率化

各セクターの政策、テリトリーで実施されるプログラムやプロジェクトの調和をはかり、セクター別公共サービスをテリトリーの特徴やポテンシャル、ニーズに適合させ、連携させながら提供する。

#### 17. 土地利用計画

土地利用計画は、テリトリーの自然資源や社会経済的資源の持続的利用を目指し、自然環境を損なうことなく住民の生活の質を改善させようとするツールであり、テリトリー開発には欠かせない。

#### 18. 自然資源の総合管理

これまでの環境管理のあり方を変え、自然資源（土壌、水、森林、生物多様性）を適切に管理し、クリーンな生産活動を行い、持続性を保証するような環境管理を行う。

#### 19. 環境課題に対する市民参加

水審議会や保護区管理委員会への社会アクターの参加を促す。これにより、自然資源の経済・社会・環境面での価値について啓発し、持続的な自然資源利用に関する効果的な意思決定を推進することができる。同時に、環境管理に関する市民の啓発も実施しなければならない。

#### 20. 分権化の推進と市政府の強化

市民参加による計画作りの場を設ける。組織強化を図ることで、ノウハウが増え、テリトリーの開発の可能性が広がり、農村住民の能力を強化するための機会が増える。

本ガイドラインが提案する社会、経済、環境、制度面の改革は、国家政策に大きく貢献するものであり、また農村部テリトリーの状況や、そこに住む住民の状況の改善につながるものである。

## 8. 参考文献一覧

- Abente, Diego y Enrique Sosa. 2007. *Una reforma constitucional para la gobernabilidad y la gobernanza*. Asunción: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya.
- ACH. *Acción Contra el Hambre*. Fecha de acceso: noviembre del 2010. Disponible en: [www.accioncontraelhambre.org](http://www.accioncontraelhambre.org)
- Adib, Alberto. 2010. *Guía para la Formulación y Gestión de Planes de Desarrollo Rural Integral Dirigido al Pequeño Productor del Paraguay. Un abordaje participativo con enfoque territorial*. Asunción: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- AECID. 2010. *Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo: Introducción*. Fecha de acceso: octubre 2010. Disponible en: <http://www.aeci.es/>
- Agriculture & Livestock Industries Corporation - Demanda mundial de los productos de almidón, marzo de 2010. Disponible en: <http://www.alic.go.jp/starch/jyukyu/world/201003-01.html>
- Alarcón, Emiliano. 2008. *Análisis de la Agricultura Campesina en el Paraguay*. Asunción: QR Producciones Gráficas.
- Alderete, Alberto. 2006. *Programa de Reforma Agraria*. Asunción: Arandurá Editorial.
- BCP. 2010. *Estimaciones PIB 2010 y proyecciones 2011 del Banco Central del Paraguay*. Disponible en: [http://www.bcp.gov.py/index.php?option=com\\_content&task=view&id=894&Itemid=1](http://www.bcp.gov.py/index.php?option=com_content&task=view&id=894&Itemid=1)
- BCP. 2010. *Informe de Deuda Externa del Banco Central del Paraguay*. Diciembre de 2010.
- BCP. 2011. *Informe Económico del Banco Central del Paraguay*. Asunción: Banco Central del Paraguay.
- BID. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Fecha de acceso: octubre, 2010. Disponible en: [www.iadb.org/en/paraguay/paraguay-and-the-idb,1039.html](http://www.iadb.org/en/paraguay/paraguay-and-the-idb,1039.html)
- Birbaumer, Georg. 2009. *Gerencia de Desarrollo Territorial Rural: Un cambio económico desde el interior del país (2da. Edición)*. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería / GTZ.
- BM. 1999. *Manual de Operaciones - Normas de Procedimientos del Banco – Evaluación Ambiental - BP 4.01; Políticas Operacionales – Evaluación Ambiental – OP 4.01 – Anexo A; Contenido del Informe de Evaluación Ambiental – OP 4.01 - Anexo B; Plan de Ordenación Ambiental – OP 4.01 – Anexo C*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- BM. 2003. *Estrategia de Asistencia al País para la República del Paraguay 2004 / 2007. Traducción al español del documento N° 27341*. Oficina Regional para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay: Banco Mundial.
- BM. 2003. *Paraguay Creando las Condiciones para un Crecimiento Sustentable. Opciones de Políticas para la Nueva Administración*. Oficina Regional para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay: Banco Mundial.
- BM. 2009. *Estrategia de alianza con la República del Paraguay 2009 - 2013*. Oficina Regional para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay: Banco Mundial.
- BM. 2009. *Estrategia de Alianza con la República del Paraguay 2009-2013*. Banco Mundial.
- BM. *Banco Mundial*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- BM. *Estrategia de alianza con la República del Paraguay 2009-2013*, Banco Mundial
- Bord Bia. 2010. Grass fed beef demand strengthening in US. Disponible en: <http://www.bordbia.ie/industryservices/alerts/Pages/GrassfedbeefdemandstrengtheninginUS.aspx?year=2010&wk=18>

- CADEP, OFIP. 2.010. *Efectividad de la política tributaria en Paraguay. Antes y después de la Reforma*. Asunción: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya.
- CADEP, OFIP. 2.010. *Monitoreo Fiscal – Año 2.009*. Asunción: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya.
- CAF. *Cooperación Andina de Fomento*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: [www.caf.com](http://www.caf.com)
- Campos, Celsy. 2008. *Situación de las mujeres rurales en Paraguay*. FAO.
- CDC. 1990. *Áreas Prioritarias para la Conservación en la Región Oriental del Paraguay*. Asunción: Centro de Datos para la Conservación.
- Chavarría, Hugo; Patricia Rojas y Sergio Sepúlveda S. 2002. *Competitividad: Cadenas agroalimentarias y territorios rurales ELEMENTOS CONCEPTUALES*. San José, C.R.: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- CIF, FIA, UNA, GTZ. 1994. *Uso de la Tierra y Deforestación en la Región Oriental del Paraguay – Periodo 1984 – 1991. Volumen I*. Asunción: CIF, FIA, UNA, GTZ.
- CONGRESO NACIONAL. *Leyes*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: [www.congreso.gov.py/silpy](http://www.congreso.gov.py/silpy)
- Consortio Desarrollo / CEAMSO. 2010. *Plan de Desarrollo Integral del Distrito de Horqueta*. Asunción: Presidencia de la República, Secretaría de Acción Social.
- Constitución Nacional de la República del Paraguay 1992, Ley No. 426/1994 “que establece la carta orgánica del gobierno departamental”, y Ley No. 3.966/2010 “Orgánica Municipal”.
- Dellacha, Juan M. 2003. *La Biotecnología en el MERCOSUR*. Santa Fe: Universidad Litoral.
- DGEEC. 2003. *Cartografía Básica del Censo Nacional Indígena de Población y Vivienda 2002*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2003. *Censo Nacional Indígena de Población y Vivienda 2002*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2004. *Atlas de las Comunidades Indígenas en el Paraguay*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2005. *Anuario Estadístico del Paraguay 2004*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2005. *Compendio Estadístico 2004*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2006. *Anuario Estadístico del Paraguay 2005*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2006. *Compendio Estadístico 2005*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2006. *Compendio Estadístico 2006*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2007. *Compendio Estadístico 2007*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2008. *Anuario Estadístico del Paraguay 2006*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2008. *Principales Resultados de la EPH 2007*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2009. *Anuario Estadístico del Paraguay 2007*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2009. *Anuario Estadístico del Paraguay 2008*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

- DGEEC. 2009. *Compendio Estadístico 2008*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2010. *Encuesta Permanente de Hogares 2009*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2010. *Principales Resultados de la EPH 2008*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2011. *Anuario Estadístico del Paraguay 2009*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2011. *Compendio Estadístico 2009*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2011. *Principales Resultados de la EPH 2009*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- Facetti, Juan Francisco. 2002. *Estado Ambiental del Paraguay*. Asunción: ENAPPRENA, GTZ, SEAM.
- FAO. 1981. *Clasificación y Uso Apropiado de la Tierra en el Area del Proyecto de Desarrollo Rural Itapúa*. Asunción: PNUD/FAO/PAR/76/005 - Informe Técnico N° 10.
- FAOSTAT. 2008. Fecha de acceso: diciembre de 2010. Disponible en: <http://faostat.fao.org/>
- FOCEM. *Fondo de Convergencia Estructural del Mercosur*. Fecha de acceso: octubre de 2010. Disponible en [www.mercosur.org.uy/focem/index.php?id=paraguay](http://www.mercosur.org.uy/focem/index.php?id=paraguay)
- Fogel, Ramón. 2008. *La Ecorregión de Ñeembucú*. Asunción: Centro de Estudios Rurales Interdisciplinarios, Universidad Nacional de Pilar.
- GABINETE SOCIAL. *Plan Nacional de Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional (PLANAL)*. Fecha de acceso: octubre, 2010 Disponible en: [www.presidencia.gov.py/gabinetesocial/?p=429](http://www.presidencia.gov.py/gabinetesocial/?p=429)
- Gobernación de Itapúa. Disponible en: [www.itapúa.gov.py](http://www.itapúa.gov.py)
- GTZ. 2010. *Programa Buen Gobierno Descentralizado y Reducción de la Pobreza*. Fecha de acceso: octubre de 2010. Disponible en: <http://www.gtzparaguay.org/programas.html>
- Hansen. 2010. Disponible en: <http://www.suite101.com/content/demand-for-organic-food-increases-dramatically-over-5-year-period-a26868731/3/2008>
- IICA. 2009. *Documento de Trabajo No 5 Consideraciones sobre Turismo Rural en el Paraguay*. Asunción: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Insfrán, C. 2009. *Estudio de Situación Actual de Gobiernos Locales (Gobernaciones y Municipios)*. Instituto Internacional de Gobernabilidad. 2.002. *Libro Blanco sobre la Reforma Institucional en Paraguay*.
- JICA. 2001. *Estudio para el Proyecto de Reforestación de la Región Oriental del Paraguay. Informe in Situ II*. Asunción: Agencia de Cooperación Internacional del Japón.
- JICA. 2004. *Capacity Development Handbook*. (Tokyo: Japan International Cooperation Agency), p. 16. <http://www.jica.go.jp/english/resources/publications/study/capacity/200403/pdf/200403.pdf>
- JICA. *Informe del sector salud del Paraguay. Promoción y Mejoramiento de la Salud (PROMESA)*.
- Kaufmann, Daniel, Art Kraay, y Massimo Mastruzzi. 2010. *The World Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. *World Bank Policy Research Working Paper 5430*. Washington, D.C.: World Bank.
- Kleinpenning, Jan M. G. 2009. *Rural Paraguay 1870-1963. A geography of progress, plunder and poverty*. Madrid: Iberoamericana.
- MAG, GTZ. 1989. *Etapas de Deforestación en Región Oriental de Paraguay*. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería, GTZ.

- MAG, JICA. 2004. Explotación de las fincas medianas y pequeñas en Paraguay. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería / Agencia de Cooperación Internacional del Japón.
- MAG, PNUD. 2009. *Plan de Desarrollo Departamental; Mesas de Coordinación Interinstitucional. Planes Operativos anuales Regiones: Centro-Sur y Norte (sector económico)*.
- MAG, SSERNMA. 1995. *Estudio de reconocimiento de Suelos, Capacidad de Uso de la Tierra y Propuesta de Ordenamiento Territorial Preliminar de la Región Oriental del Paraguay*. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Subsecretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente.
- MAG. 2008. *Marco Estratégico Agrario 2.009/2.018: Directrices Básicas*. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- MAG. 2008. *Censo Agropecuario y Forestal del Paraguay*. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- MAG. *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Fecha de acceso: octubre de 2010. Disponible en: [www.mag.gov.py/](http://www.mag.gov.py/)
- Mann, Damiana y Vidal, Víctor. 2006. *Diagnóstico y Base de la Estrategia Nacional de Financiamiento Forestal (Documento de Trabajo)*. Santiago de Chile: Oficina Regional de FAO para América Latina.
- MEC. 2009. *Estadística Educativa 2008*. Asunción: Ministerio de Educación y Cultura.
- MEC. 2009. *Plan Nacional de Educación 2024*. Asunción: Ministerio de Educación y Cultura.
- MEC. 2010. *Ministerio de Educación y Cultura: Misión y objetivos*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: <http://www.mec.gov.py/cmsmec/index.php?page id=151>
- Mesa Forestal Nacional. 2009. *Delineamientos de la Política Forestal del Paraguay. Propuesta de la Mesa Forestal Nacional*. Asunción: Mesa Forestal Nacional.
- MH. 1992. *Constitución Nacional de la República del Paraguay. Edición Oficial. Imprenta Nacional*. Asunción: Ministerio de Hacienda.
- MH. 2008. *Plan Estratégico Económico y Social 2008-2013 (PEES)*. Presentación de Setiembre de 2008. Asunción: Ministerio de Hacienda.
- MH. 2011. *Informe de las Finanzas Públicas de la República del Paraguay; Proyecto de Ley del Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2011*. Asunción: Ministerio de Hacienda.
- MH. *Ministerio de Hacienda*. Fecha de acceso: octubre de 2010. Disponible: [www.hacienda.gov.py](http://www.hacienda.gov.py)
- MIC. *Ministerio de Industria y Comercio*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: [www.mic.gov.py/](http://www.mic.gov.py/)
- MIDAMOS. *Municipios hacia una gestión de calidad - Resultados 2009*. Asunción: CIRD, GEAM, USAID.
- MOPC. 2008. *Plan de Seguridad Vial 2008 - 2013. Documento Ejecutivo*. Asunción: Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones; Banco Interamericano de Desarrollo.
- MOPC. *Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones. Plan Estratégico 2008 - 2013*. Fecha de acceso: noviembre, 2010. Disponible en: [http://www.mopc.gov.py/mopcweb/index.php?p=elministerio-plan2008\\_2013&m=izq-der](http://www.mopc.gov.py/mopcweb/index.php?p=elministerio-plan2008_2013&m=izq-der)
- Morel, Manuel y otros. *Evaluación intermedia del Plan de Desarrollo de Caazapá*. AECID / PNUD.
- MSPBS. 2008. *Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. Creación del Ministerio*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: <http://www.mspbs.gov.py/institucional.php>
- MSPBS. 2008. *Perfil Servicios de Salud Paraguay 2007. Dirección General de Desarrollo de Servicios de Salud. VI Región Sanitaria. Caazapá*. Fecha de acceso: octubre de 2010.
- MSPBS. 2008. *Plan Nacional de Salud Integral de la Niñez 2008 - 2012*. Asunción: Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, Organización Panamericana de la Salud, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

MSPBS. 2009. *Políticas Públicas para la Calidad de Vida y Salud con Equidad*. Asunción: Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social.

MSPBS. *Rendición de Cuentas a la Ciudadanía Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. Segundo Año de Gestión (08/2009 al 08/2010)*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: <http://www.mspbs.gov.py>

Municipalidad de Buena Vista. 2009. *Plan de Desarrollo Distrital Periodo 2010 - 2014. Plan Operativo Anual Periodo 2010*. Municipalidad de Buena Vista, Departamento de Caazapá / Unión Europea / Acción Contra el Hambre.

Municipalidad de Gral. Higinio Morínigo. 2009. *Plan de Desarrollo Municipal Periodo 2010 - 2014. Plan Operativo Anual Periodo 2010*. Municipalidad de Gral. Higinio Morínigo, Departamento de Caazapá / Unión Europea / Acción Contra el Hambre.

Municipalidad de San Juan Nepomuceno. 2009. *Plan de Desarrollo Municipal Periodo 2010 - 2014. Plan Operativo Anual Periodo 2010*. Municipalidad de San Juan Nepomuceno, Departamento de Caazapá / Unión Europea / Acción Contra el Hambre.

Neffa, Juan Alberto. 1.996. *Descentralización Fiscal: El caso paraguayo*. Asunción: Naciones Unidas, CEPAL, GTZ.

Nielsen, Christian. *ASOCIACION RURAL DEL PARAGUAY Ganadería de vanguardia con responsabilidad social*. AÑO 2-No25 Marzo 10-2010, Marzo 26-2010 No26. Disponible en: <http://arp.org.py/v2/wp-content/uploads/2010/03/NOTISEM-26.pdf>

Oddone, Hugo. 2010. *Algunas consideraciones sobre los fundamentos ideológicos de la política migratoria paraguaya*. La Habana, Cuba: Trabajo presentado al IV Congreso Latinoamericano de Población (ALAP).

OECD. 2006. *The New Rural Paradigm—Policies and Governance*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.

OMS. 2010. *Estadísticas Sanitarias Mundiales 2010*. Francia: Organización Mundial de la Salud.

OPS. 2008. *Perfil de los sistemas de salud Paraguay: Monitoreo y análisis de los procesos de cambio y reforma*. Washington, D.C: Organización Panamericana de la Salud.

OPS-OMS. *Actualización del Análisis Sectorial de Agua Potable y Saneamiento de Paraguay*. Asunción: Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud. Fecha de acceso: noviembre 2010. Disponible en <http://www.paho.org/par>

Pangrazio, Miguel Ángel. 1999. *Código Civil Paraguayo y Leyes Complementarias. Colección Legislación Paraguaya*. Asunción: Intercontinental Editora.

Paoli, Juan Rivarola. 1988. *El Régimen Jurídico de la Tierra*. Monografía. Asunción.

Pettit, Horacio. 2005. *Legislación de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente del Paraguay*. Asunción: Intercontinental Editora.

PNUD, FAO, SFN. 1981. *Clasificación y Uso Apropiado de la Tierra en el Área del Proyecto de Desarrollo Rural de Itapúa. Proyecto PAR /76/005*. Asunción: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. 1992. *Archivo de Documentos y Convenios de la Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Cumbre de la Tierra)*. Río de Janeiro: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. 2002. *Diagnóstico Institucional de la República del Paraguay*. Institute Internacional de Governabilitat.

PNUD. 2008. *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano, Equidad para el Desarrollo*. Asunción: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. 2008. *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano. Equidad para el desarrollo. Paraguay 2008*. Asunción: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.



PNUD. 2010. *Informe sobre el Desarrollo Humano 2010 – La verdadera riqueza de las Naciones*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. *Diagnóstico Preliminar de la Estructura Actual del Poder Ejecutivo. Proyecto de Innovación Estructural del Poder Ejecutivo*. Disponible en:

<http://www.undp.org.py/v3/publicaciones2.aspx>

Presidencia de la República. 2009. *Informe del Gobierno Nacional Año 2009*. Asunción: Presidencia de la República.

Presidencia de la República. Gabinete Social. 2009. *Propuesta de Política para el Desarrollo Social 2.010-2.020: Paraguay Para Todos y Para Todas*. Asunción: Gabinete Social/Unión Europea.

Raidan, Gregorio. 1994. *Legislación Ambiental del Paraguay*. Asunción: Imprenta Salesiana.

República del Paraguay. 2008. *Evaluación De La Gobernabilidad Democrática*.

Retamozo M., L. *Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Estratégicos Institucionales*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.

----- *Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Locales de Desarrollo*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.

----- *Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Nacionales de Desarrollo*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.

----- *Guía Metodológica para la Elaboración de un Plan Sectorial de Desarrollo*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.

----- *Guía Metodológica para la Elaboración de un Plan Departamental de Desarrollo*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.

Revista Contactos & Agronegocios. 2009. *Una traba al desarrollo. Los elevados costos de transporte*. *Revista Costos & Agronegocios de Paraguay, Edición N° 2, 2009, 36-40*.

Rodríguez, Isidoro Enrique. 2009. *La Seguridad y Soberanía Alimentaria Familiar Campesina*. Presentación en Power Point.

SAS. 2010. *Dirección de Políticas Sociales y DT; Fondo de Inversión Social (FIS)*. Fecha de acceso: noviembre, 2010. Disponible en:

<http://www.sas.gov.py/xhtml/DGPSyDT/dgpsydtdecosocial fis1.html>

SAS. 2010. *Plan de Protección Social y Desarrollo Humano. Programa Tekopora*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en:

<http://www.sas.gov.py/xhtml/DGPSyDH/dgpsydh dtekopora.html>

SEAM. 2003. *Estado de Conocimiento de la Biodiversidad Paraguaya hasta el 2003*. Asunción: Dirección General de Protección y Conservación de la Biodiversidad, Secretaría del Ambiente.

SEAM. 2003. *Proyecto de Actualización del Plan Estratégico del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas, PAR 98 / G33*. Asunción: Secretaría del Ambiente.

SEAM. *Política Ambiental Nacional del Paraguay (PAN)*. Asunción: Secretaría del Ambiente.

SEDLAC. *Datos Socio-Económicos para América Latina y el Caribe (SEDLAC, Socio-Economic Database for Latin America and Caribbean)*. Disponible en: <http://sedlac.econo.unlp.edu.ar/eng/>

Sepúlveda S., Sergio. 2008. *Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación*. San José, C.R.: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Sepúlveda S., Sergio. *Planning methodology for the management of sustainable development in rural territories*. IICA San José, C.R., 2008: 43

Sepúlveda S., Sergio; Duncan A. Guimarães, Marcelo. 2008. *Gestión de territorios rurales en Brasil*. San José, C.R.: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

SIGEST. 2008. *Mesa de Coordinación Interinstitucional Departamental (MCID) Caazapá. Ayuda memoria; Taller participativo para definición del Marco Orgánico y Plan Operativo anual 2009 del MCID - Caazapá*.

---

Stiglitz, Joseph E., Amartya Sen, and Jean-Paul Fitoussi. 2010. *Mis-measuring Our Lives—Why GDP Doesn't Add Up: The Report by The Commission on The Measurement of Economic Performance and Social Progress*. New York: The Free Press.

STP, Gobernación de Alto Paraná. 2010. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010 - 2013*. Alto Paraná: Gobernación del Décimo Departamento de Alto Paraná / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Amambay. 2008. *Plan Estratégico Institucional 2008 - 2013*. Amambay: Gobernación del XIII Departamento de Amambay / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Canindeyú. 2009. *Plan de Desarrollo Departamental 2009 - 2014*. Asunción: Gobernación del Departamento de Canindeyú / Secretaría Técnica de Planificación / Unión Europea.

STP, Gobernación de Canindeyú. 2009. *Plan Estratégico Institucional 2009 - 2013*. Canindeyú: Gobernación del Departamento de Canindeyú / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Concepción. 2010. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010-2013*. Concepción: Secretaría Técnica de Planificación, Gobernación del Primer Departamento de Concepción.

STP, Gobernación de Cordillera. 2007. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009 - 2013*. Gobernación del Tercer Departamento de Cordillera / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Itapúa. 2010. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010 - 2013*. Encarnación: Gobernación del Séptimo Departamento de Itapúa / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Misiones. 2009. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009 - 2013*. San Juan Bautista: Gobernación del Departamento de Misiones / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Ñeembucú. 2010. *Plan de Estratégico Institucional 2010 - 2013*. Pilar: Gobernación del Departamento de Ñeembucú / Secretaría Técnica de Planificación / Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo.

STP, Gobernación de San Pedro. 2010. *Propuesta del Plan Estratégico 2010 - 2013*. Gobernación de San Pedro / Secretaría Técnica de Planificación / Agencia Española de Cooperación Institucional para el Desarrollo.

STP, Gobernación de San Pedro. *Plan de Desarrollo Departamental II Departamento de San Pedro. Periodo: 2010-2020*. Gobernación de San Pedro / Secretaría Técnica de Planificación / Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo / Unión Europea.

STP, Gobernación del Departamento de Caaguazú. *Plan Estratégico 2010 - 2013. Versión Preliminar*. Coronel Oviedo: Gobernación del Departamento de Caaguazú / Secretaría Técnica de Planificación / Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

STP, Gobernación del Departamento de Caazapá. 2009. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009 - 2013*. Caazapá: Gobernación del Sexto Departamento de Caazapá / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Municipalidad de Concepción. 2009. *Plan de Desarrollo Municipal 2009 - 2014. Concepción*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación / Municipalidad de Concepción, Departamento de Concepción / Unión Europea.

STP, Municipalidad de Jesús. 2009. *Plan de Desarrollo Municipal 2009 - 2014. Jesús*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación / Municipalidad de Jesús, Departamento de Itapúa / Unión Europea.

STP, Municipalidad de Paraguari. *Plan de Desarrollo del Distrito de Paraguari 2009 - 2013*. Paraguari: Municipalidad de Paraguari / Secretaría Técnica de Planificación / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

STP. 2008. *Plan de Desarrollo de Colonias Unidas 2008-2013*. Asunción: Presidencia de la República, Secretaría Técnica de Planificación / Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo / Asociación de Municipalidades de Colonias Unidas.

- STP. *Guía para la Elaboración de Planes Municipales de Desarrollo*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.
- STP. *Plan Estratégico Institucional 2007 - 2012*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.
- STP. *Secretaría Técnica de Planificación*. Fecha de acceso: octubre de 2010. Disponible en: [www.stp.gov.py](http://www.stp.gov.py)
- Strange, Tracy, y Anne Bayley. 2008. *Sustainable Development: Linking Society, Economy Environment*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- UN HABITAT. *Best Practices Database. Cooperación Vecinal con Pequeños Productores (COVEPA)*.  
Disponible en: <http://www.unhabitat.org/bestpractices/2006/mainview.asp?BPID=793>
- UNECE/OECD/Eurostat. 2009. *Measuring Sustainable Development*. New York and Geneva: The United Nations.
- UNESCO. *Datos Mundiales de Educación. VII – Ed. 2010/11*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en <http://www.ibe.unesco.org>
- UNFPA. 2009. *Población y Desarrollo*. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Asunción. Dirección de Investigación y Extensión Departamento de Estudios de Población y Desarrollo (DEPyD). Fondo de Población de las Naciones Unidas. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: [www.eco.una.py/publicaciones.html](http://www.eco.una.py/publicaciones.html)
- USAID. 2010. *Organización de USAID*. Fecha de acceso: 17 de febrero de 2010. Disponible en: <http://paraguay.usaid.gov/espanol/organizacion.html>
- USAID. 2010. *Organización de USAID*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: <http://paraguay.usaid.gov/espanol/organizacion.html>
- USAID. *Diagnóstico de los Principales Problemas Relacionados con la Tierra Rural en Paraguay*. Noviembre 2004. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: [pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADI431.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADI431.pdf)
- Vaughan, William J.; Ardilla, Sergio. 1993. *Economic Analysis of the Environmental Aspects of Investment Projects. Documento de Trabajo ENP 100*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vázquez, Fabricio. 2006. *Territorio y Población: Nuevas Dinámicas Regionales en el Paraguay*. Asunción: UNFPA/GTZ/ADEPO.
- Vázquez, Fabricio. 2011. *Diferencias regionales y dinamismo productivo en Paraguay: La nueva organización económica del territorio en “Paraguay en el Mercosur: Asimetrías Internas y Política Comercial Externa”* Editor: Fernando Masi. Asunción: CADEP.
- Vidal, Víctor C. 2010. *Estrategia para la Implementación de la Política Forestal Nacional. El Proceso de Concertación para la Formulación de la Política Forestal Nacional y Propuestas de Normativas Forestales*. Mesa Forestal Nacional. FAO.
- Vidal, Víctor C.; Adlerstein, C. 1985. *Elaboración de la Metodología para la Evaluación Ambiental de Proyectos de Aprovechamiento Hidroeléctrico en el Río Paraná*. Buenos Aires.
- WHO. 2009. *World Health Statistics 2010*.
- Zárate, Walter. 2007. *Una reforma constitucional para la gobernabilidad y gobernanza*. Asunción: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya.
- Zárate, Walter. *Calidad del Gasto Público en Paraguay 1998 - 2007*. Asunción: Observatorio Fiscal y Presupuestario.

## ガイドライン作成に携わった関係者リスト

### 【パラグアイ側】

#### 政府関係機関関係僚

ディオニシオ・ボルダ	大蔵省大臣
エンソ・カルドソ	農牧省大臣
フランシスコ・リバス・アルマダ	商工省大臣
セシリオ・ペレス・ボルドン	公共事業通信省大臣
ウゴ・ロイ	企画庁長官
オスカル・リバス	環境庁長官
ホルヘ・タラベラ	大統領府社会官房長官
マルシアノ・バレト	国立農村開発農地院長官

#### 関係省庁調整委員会（CIMC）

マヌエル・ビダル・カバジェロ	大蔵省経済・統合担当副大臣
アンドレス・ウェルレ	農牧省農業担当副大臣
ウゴ・ロイ	企画庁長官
オスカル・リバス	環境庁長官
ホルヘ・タラベラ	大統領府社会官房長官
マルシアノ・バレト	国立農村開発農地院長官

#### 政府技術ユニット

##### 大蔵省

ウンベルト・コルマン	経済・統合局経済調査部長
フランシスコ・オグラ	経済・統合局アドバイザー
アベル・オルエ	経済・統合局経済調査部開発調査班長
カルメン・マリン	経済・統合局経済調査部開発調査班経済分析担当
ドミンゴ・ベニテス	経済・統合局職員

## 農牧省

ランフィロ・オルティス	計画総局長
ディアナ・ゴメス	計画総局職員
アナ・サバラ	計画総局職員
カルロス・ロメロ	計画総局職員

## 企画庁

カルメロ・アラランダ	職員
ブラウリオ・バレイロ	職員

## 国立農村開発農地院

ベアトリス・フェレイラ	農村開発局長
アロンソ・パストール・カバネジャ ス	職員

## 環境庁

ベアトリス・シルベロ	官房長官
カルロス・ブリトス	職員
グスタボ・ゴンサレス	職員

## 商工省

アミルカル・フェレイラ	投資輸出振興機構（REDIEX）職員
-------------	--------------------

## 公共事業通信省

サンティアゴ・トリニダ	職員
ロベルト・ベニト	職員

## 【日本側】

## JICA 本部

熊代 輝義	農村開発部 部長
仲田 俊一	農村開発部 参事役
丸岡 秀行	農村開発部 次長

梅崎 路子	農村開発部 次長
大木 智之	農村開発部 課長
山中 祥史	農村開発部 職員

### JICA パラグアイ事務所

桜井 英充	所長 (2010年3月まで)
北中 真人	所長 (2010年4月以降)
岩谷 寛	次長 (2010年3月まで)
中根 卓	次長 (2010年3月以降)
藤城一雄	技術・資金協力 業務総括班長
渡辺土佐男	技術・資金協力 班長
アンドレス・モリナ	コーディネーター (2010年3月まで)

### JICA 調査団

山本 郁夫	総括 (1年次) / 開発行政
加藤 敏恭	総括 (2年次) / 産業経済政策
世古 明也	副総括 (1年次) / 地場産業振興 / 流通
長田 博見	副総括 (2年次) / 行政 / 組織 / 制度
セルヒオ・セプルベダ	テリトリアルアプローチ (2年次)
ルイス・ロサド	農業開発 / パイロットプロジェクト管理
ミルタ・カマチョ	環境配慮 / 環境政策 (2年次)
小山 敦史	農業開発計画 / 農村生活 (2年次)
富岡 丈朗	農村生活改善 (1年次)
伊藤 拓次郎	実施体制 / ドナー協調 / 官民連携 (2年次)
栗本 直樹	農村インフラ
永藁 暢夫	農村インフラ (2年次)
鈴木 憲明	販売 / 流通 / 市場調査 (1年次)
朝倉 麻耶	社会文化 / 参加型開発 / ドナー協調 / 官民連携 (2年次)
稲田 菜穂子	融資制度 / パイロットプロジェクト管理
渡辺 知子	参加型開発 / パイロットプロジェクト管理 (1年次)
岩永 有美子	事業実施体制 / ドナー協調 / 官民連携 (1年次)
山下 恵理子	通訳 (1年次)

## 現地スタッフ

カルメン・ドゥアルテ・ゴメス	関係組織間調整（2年次）
タマリ・フォルモソ・モンヘス	パイロットプロジェクト技術アシスタント（2年次）
菊池 エリカ	業務調整／通訳
堤田 リサ	業務調整アシスタント／通訳
ラウラ・パトリシア・パエス・アルア	技術アシスタント（2年次）
アドリアナ・ゴンサレス・ダ・コスタ	技術アシスタント（2年次）

## ローカルコンサルタント

Asociación Paraguaya para el Desarrollo Sostenible	オスカル・バルガス・アコスタ
CONSULTORA INTEGRAL EN AGRONEGOCIOS	ホルヘ・ガティーニ ロナルド・ディッツェ ギジェルモ・セスペデス
Consultora SERVINGCI S.R.L.	ニコラス・デルガド ブラウリオ・ケベド・マチュカ
COPLANEA	ビクトル・ハシント・フレチャ ホセ・アルフレド・ベラスティキ・アチュカロ
Fundación para el Desarrollo Integral – FUNDEI	テレシータ・ヘスス・トレス C. ワルベルト・フェレイラ・ゴンサレス
GEOMAP	ビクトル・セサル・ビダル ギジェルモ・ロロン
ICA	エンリケ・チャセ
INTER PACIFIC S.R.L.	正岡 エレナ ウゴ・ビジャニ
Instituto Desarrollo	セサル・カベジヨ ビクトル・イグナシオ・バスケス・アランダ
PARAGUAY ONLINE S.R.L.	ロベルト・サリナス・サンチェス
PS Consultoría	カルメン・ガルドナ

PROMESUR Consulting Group

マリオ・ダニエル・ブリトス・リベロス

エンリケ・バエス

ファブリシオ・バスケス・レカルデ

グスタボ・カンディア・イリゴイティア

ホルヘ・イサック・ロハス・イビエタ