

バングラデシュ人民共和国  
計画委員会

バングラデシュ国  
公共投資事業運営監理に係る  
情報収集・確認調査

ファイナル・レポート

平成 24 年 3 月  
(2012 年 3 月)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

アイ・シー・ネット株式会社

|       |
|-------|
| バン事   |
| JR    |
| 12-01 |

## 謝辞

本調査にご協力いただいたバングラデシュ政府当局開発パートナー、ならびに JICA バングラデシュ事務所の方々に御礼申し上げます。

計画省大臣 A.K. Khandker 元空軍副元帥には、調査全体を滞りなく進められるようご配慮いただき、またお忙しい中調査団を謁見いただきました。計画委員会次官の Bhuiyan Shafiqul Islam 氏にはキックオフ会議の議長を務めていただいた上、同委員会内に作業チームを結成していただきました。計画委員会マクロ経済局局长の Shamsul Alam 博士には、計画大臣に代わりドラフト・ファイナル・レポート説明ワークショップの議長を務めていただきました。また、内閣官房次官 Musharraf Hossain Bhuiyan 氏、財務省財務局次官 Mohammad Tareque 博士には、調査団の面談に応じていただき、貴重なご意見を賜りました。皆様のご厚情を深謝いたします。

計画委員会、計画省の方々には、度々の面談の対応と、貴重な情報を寄せていただきました。財務省財務局、経済協力局、首相府官民連携事務所、財務局官民連携ユニット、地方政府局、保健省、地方政府土木部、公衆衛生土木部、国家計画開発研修所の方々からは、有益な情報や助言をご提供いただきました。

また、世界銀行、デンマーク国際協力局、アジア開発銀行からは、当該分野の専門的知見や当地での経験則を教わりました。また、「公共財政管理強化プロジェクト (SPEMP)」の方々との意見交換も有益でした。各省庁に派遣されている JICA 専門家、青年海外協力隊の方々からは、貴重な情報を頂戴いたしました。

貴重なお時間を割いて、地方政府土木部の方々には JICA の有償資金協力「小規模水資源開発事業」「南西部農村開発事業」にご案内いただきました。

最後になりましたが、JICA バングラデシュ事務所の戸田所長には、調査団をご指導いただきました。また、富田次長、サディア所員には面談先の調整等、日々のご指導や手引きを賜りました。お陰さまで滞りなく調査を進めることができました。

改めまして、皆様に御礼申し上げます。

総括 奥村 一郎  
副総括 加藤 敏恭  
団員 戸田 めぐみ  
団員 村上 秀樹

## 略語表

|       |  |                 |
|-------|--|-----------------|
| ADB   | Asian Development Bank                               | アジア開発銀行         |
| ADP   | Annual Development Programme                         | 年次開発計画          |
| BDT   | Bangladesh Taka                                      | バングラデシュタカ（通貨単位） |
| BIFF  | Bangladesh Infrastructure Finance Fund               | バングラデシュインフラ融資基金 |
| CAG   | Comptroller Auditor General's Office                 | 会計検査室           |
| CCEA  | Cabinet Committee on Economic Affairs                | 経済閣内委員会         |
| CPTU  | Central Procurement Technical Unit                   | 中央調達ユニット        |
| DAS   | Divisional Assessment Sheet                          | 省庁・局審査シート       |
| DPEC  | Developmental Project Evaluation Committee           | 省庁内事業評価委員会      |
| DPP   | Development Project Proposal                         | 開発事業提案書         |
| ECNEC | Executive Committee of the National Economic Council | 国家経済会議理事会       |
| ERD   | Economic Relations Division                          | 経済関係局           |
| FAPAD | Foreign Aided Project Audit Directorate              | 対外援助プロジェクト監査局   |
| FD    | Finance Division                                     | 財務局             |
| FY    | Fiscal Year  | 予算年度            |
| GDI   | Gross Domestic Investment                            | 国内総投資           |
| GDP   | Gross Domestic Product                               | 国内総生産           |
| GED   | General Economic Division                            | マクロ経済局          |
| IDCOL | Infrastructure Development Company Limited           | インフラ開発公社        |
| IIFC  | Infrastructure Investment Facilitation Center        | インフラ投資促進センター    |
| IMED  | Implementation, Monitoring and Evaluation Division   | 実施モニタリング評価局     |
| IPFF  | Investment Promotion and Financing Facility          | 投資促進融資基金        |
| JDCF  | Japan Debt Cancellation Fund                         | 日本債務削減相当資金      |
| JICA  | Japan International Cooperation Agency               | 国際協力機構          |
| KPI   | Key Performance Indicators                           | 重要業績評価指標        |
| MDGs  | Millennium Development Goals                         | ミレニアム開発目標       |
| M&E   | Monitoring and Evaluation                            | モニタリング評価        |
| MIS   | Management Information System                        | 管理情報システム        |
| MTBF  | Medium-Term Budget Framework                         | 中期予算枠組み         |
| NEC   | National Economic Council                            | 国家経済会議          |
| NSAPR | National Strategy for Accelerated Poverty Reduction  | 貧困削減加速化にむけた国家戦略 |
| O&M   | Operation and Maintenance                            | 維持管理            |
| PAS   | PEC Assessment Sheet                                 | 事業評価委員会審査シート    |
| PC    | Planning Commission                                  | 計画委員会           |
| PEC   | Project Evaluation Committee                         | 事業評価委員会         |
| PFM   | Public Financial Management                          | 公共財政管理          |
| PIM   | Public Investment Management                         | 公共投資運営監理        |
| PPP   | Public Private Partnership                           | 官民連携            |

|       |   |                |
|-------|---|----------------|
| PPPAC | Public Private Partnership Advisory Council         | 官民連携諮問委員会      |
| PRSP  | Poverty Reduction Strategy Paper                    | 貧困削減戦略ペーパー     |
| PSIG  | Private Sector Investment Guidelines                | 民間セクター投資ガイドライン |
| QTEC  | Qualification and Tender Evaluation Committee       | 入札資格審査委員会      |
| RADP  | Revised Annual Development Programme                | 修正年次開発計画       |
| RBM   | Result-Based Management                             | 成果重視マネジメント     |
| RBM&E | Result-Based Monitoring and Evaluation              | 成果重視モニタリング評価   |
| RDPP  | Revised Development Project Proposal                | 修正開発事業提案書      |
| RFP   | Request for Proposal                                | 入札依頼           |
| RFQ   | Request for Qualification                           | 入札資格証明         |
| RTPP  | Revised Technical Assistance Project Proposal       | 修正技術支援事業提案書    |
| SFYP  | Sixth Five Year Plan                                | 第6次国家開発5ヵ年計画   |
| SPEMP | Strengthening Public Expenditure Management Program | 公共財政管理強化プログラム  |
| TA    | Technical Assistance                                | 技術支援           |
| TOT   | Training of Trainers                                | トレーナー養成        |
| TPI   | Total Public Investment                             | 総公共投資          |
| TPP   | Technical Assistance Project Proposal               | 技術支援事業提案書      |
| VGf   | Viability Gap Funding                               | 採算性補填融資        |
| WB    | World Bank  | 世界銀行           |

## 目次

|  |    |
|--|----|
| 要約.....                                      | 1  |
| 1. はじめに .....                                | 11 |
| 1.1. 背景.....                                 | 11 |
| 1.2. 調査の目的.....                              | 13 |
| 1.3. 調査の方針と方法.....                           | 13 |
| 2. 国家開発計画 .....                              | 15 |
| 2.1. 国家計画.....                               | 15 |
| 2.2. マクロ経済枠組み、公共投資、公共財政.....                 | 18 |
| 2.3. ADP、開発事業提案書、技術支援事業提案書.....              | 20 |
| 3. 公共投資運営監理の主な手段としての ADP.....                | 25 |
| 3.1. ADP の策定プロセス.....                        | 25 |
| 3.2. 第 6 次国家開発 5 カ年計画・ADP・中期予算枠組みの相互関連 ..... | 26 |
| 3.3. ADP と個別事業申請プロセスとの関連.....                | 27 |
| 4. 公共投資事業のモニタリング評価.....                      | 33 |
| 4.1. 第 6 次国家開発 5 カ年計画の進捗モニタリング .....         | 33 |
| 4.2. ADP における公共投資事業のモニタリング評価.....            | 36 |
| 5. 官民連携：民間投資を誘発するための新たな試み .....              | 39 |
| 5.1. 新政策と戦略.....                             | 40 |
| 5.2. 制度的枠組みとガイドライン.....                      | 41 |
| 5.3. ドナー支援.....                              | 44 |
| 6. 公共投資運営監理における課題.....                       | 46 |
| 6.1. ADP と個別事業の策定プロセス.....                   | 47 |
| 6.2. 第 6 次国家開発 5 カ年計画と ADP との戦略的関連 .....     | 48 |
| 6.3. 開発計画と個別事業のモニタリング評価.....                 | 49 |
| 6.4. 戦略的予算配分.....                            | 50 |
| 6.5. 横断的な課題.....                             | 50 |
| 7. 公共投資運営監理のための提言.....                       | 53 |
| 7.1. 公共投資事業の立案と承認プロセスを合理化する .....            | 53 |
| 7.2. ADP への戦略的方針の導入.....                     | 55 |
| 7.3. ADP における成果重視モニタリング評価の強化.....            | 57 |
| 8. 提案：公共投資運営監理における日本政府の技術協力.....             | 60 |
| 8.1. 日本の支援による即時的効果.....                      | 60 |
| 8.2. 技術協カスキーム.....                           | 61 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>8.3. プロジェクト目標</b> .....  | 61  |
| <b>8.4. 上位目標</b> .....      | 61  |
| <b>8.5. アウトプット</b> .....    | 62  |
| <b>別添資料</b> .....           | 64  |
| 別添資料 1：参考文献.....            | 64  |
| 別添資料 2：調査参加者リスト.....        | 66  |
| 別添資料 3：主な会議やワークショップの結果..... | 70  |
| 別添資料 4：日本援助の事例.....         | 105 |
| 別添資料 5：日本援助の案件リスト.....      | 115 |

## 表一覧

|        |                                     |    |
|--------|-------------------------------------|----|
| 表 2.1  | 10年展望計画、ミレニアム開発目標、第6次国家開発5ヵ年計画主な目標値 | 17 |
| 表 2.2  | 第6次国家開発5ヵ年計画のマクロ経済シナリオ              | 18 |
| 表 2.3  | ADPにおける予算配分の傾向と2005-2011年の支出の実態     | 19 |
| 表 2.4  | マクロ経済シナリオ（2011-2015年）の公共投資の内訳       | 20 |
| 表 2.5  | 投資財源の内訳（2011年度価格）                   | 20 |
| 表 2.6  | ADP2010-2011年度セクター別事業数・金額一覧         | 21 |
| 表 2.7  | ADP（2011-2012年）の事業分類                | 22 |
| 表 2.8  | 2011-2012年度の開発計画とRADPの相違点           | 23 |
| 表 2.9  | 事業申請フォーマットの種類                       | 23 |
| 表 2.10 | DPPとTPPのフォーマット                      | 24 |
| 表 3.1  | 事業種別最終承認の一覧                         | 28 |
| 表 3.2  | 省庁事業審査委員会構成員リスト                     | 30 |
| 表 3.3  | PEC会議構成員リスト                         | 31 |
| 表 3.4  | 投資事業・技術支援事業の変更条件およびプロセス             | 32 |
| 表 4.1  | 第6次国家開発5ヵ年計画の成果枠組み                  | 34 |
| 表 5.1  | 各ステップの目標期間                          | 44 |
| 表 7.1  | 事業申請・審査プロセスを改善するためのフォーマットのサンプル集     | 54 |
| 表 7.2  | 審査用フォーマットサンプル                       | 54 |
| 表 7.3  | DPP/TPP手続き改善に係る能力向上                 | 55 |

## 図一覧

|       |                              |    |
|-------|------------------------------|----|
| 図 3.1 | ADP策定プロセス                    | 25 |
| 図 3.2 | 修正ADP策定プロセス                  | 25 |
| 図 3.3 | ADPと第6次国家開発5ヵ年計画・中期予算枠組みとの関連 | 26 |
| 図 3.4 | 新規投資事業の申請プロセス                | 29 |
| 図 5.1 | 官民連携事業の形成・審査・承認手続き           | 44 |
| 図 6.1 | バングラデシュにおける開発計画・予算・公共投資の関連   | 47 |
| 図 6.2 | 官民連携とADPの関係性                 | 51 |

## 要約

バングラデシュ人民共和国は、1971年の独立以降、社会、経済の両面で目ざましい発展を遂げてきた。バングラデシュの実質国民所得は過去40年間に130%以上増加し、貧困率は5割以上低下している。過去10年間には年間平均6%の経済成長率を達成し、貧困人口率も2000年の49%から2010年には31.5%に改善した。

バングラデシュ政府は、過去10年間の堅固な成長実績に基づいて、国家目標としてVision2021を掲げ、2021年までに中所得国の仲間入りすることを目指している。この目標を達成する手段として、「10年展望計画2010-2021 (Perspective Plan)」と「第6次国家開発5ヵ年計画2011-2015」を策定し、経済成長の目標として「実質経済成長率を現在の6%から2015年までに8%、さらには2021年までには10%とする」こと、貧困削減の目標として「現在31.1%の貧困率を2015年までに22%、2021年までに14%までに削減させる」ことをそれぞれ掲げている。

これらの目標を達成するために、公共投資事業は直接的な効果、あるいは民間事業の促進を整備する間接的な側面も含めて重要な役割を担っている。しかしながら、公共投資事業の運営監理の状況を調査すると、公共投資事業そのものが必ずしも十分な効果を発揮しておらず、政府からの可及的速やかな対応策が望まれていることが分かる。例えば、2006年度から2009年度にかけて、国内総生産における公共投資費の割合が著しく減少している。また、2006年から2009年にかけて、年次開発計画 (Annual Development Programme : ADP) に記載されている開発予算に対する年次予算の執行率は平均76%にとどまった。さらに、個別事業のコスト増は計画立案時よりも42%増え、事業の遅れは平均2.9年にも及んでいる。このため、バングラデシュがVision2021を達成するためには、早急に公共投資事業の運営監理状況を改善しなければならない。

公共投資事業の運営監理を主管している計画委員会は、その運営監理の効果向上を緊急課題として、独立行政法人国際協力機構 (Japan International Cooperation Agency : JICA) に対し、同課題に関する技術協力の可能性を打診してきた。計画委員会の要請に対して、JICAは2012年1月から2月にかけて、公共投資事業の運営監理状況を確認することを目的とした「バングラデシュ公共投資事業運営監理に係る情報収集・確認調査 (以下、本調査)」の調査団を派遣した。

本調査の目的は以下の2点である。

- (ア) 公共投資事業の運営監理に関連する分野について、公共財政監理、官民連携等の観点を含めて、基礎情報を収集・分析しながら、法的・組織的枠組みならびにそれらの適応や施行、実施あるいは計画段階にある公共投資運営監理の状況を調査する。
- (イ) 公共財政管理および官民連携分野との整合性や補完性を考慮したうえで、公共投資事業の運営監理分野で今後の我が国の協力の方向性を示し、新規案件の提案を行う。

調査の結果は以下の通り。

## 1. 公共投資事業運営監理に関する主たる課題

本調査で明らかになった課題は、(1) ADP および個別事業の策定プロセス、(2) 第 6 次国家開発 5 カ年計画と ADP との戦略的関連、(3) 開発計画と個別案件のモニタリング評価、(4) 戦略的予算配分、(5) 横断的な課題の 5 つに大きく分類できる。下図は、開発計画、予算、公共投資運営監理の観点から整理した (1) から (4) までの課題の位置づけである。

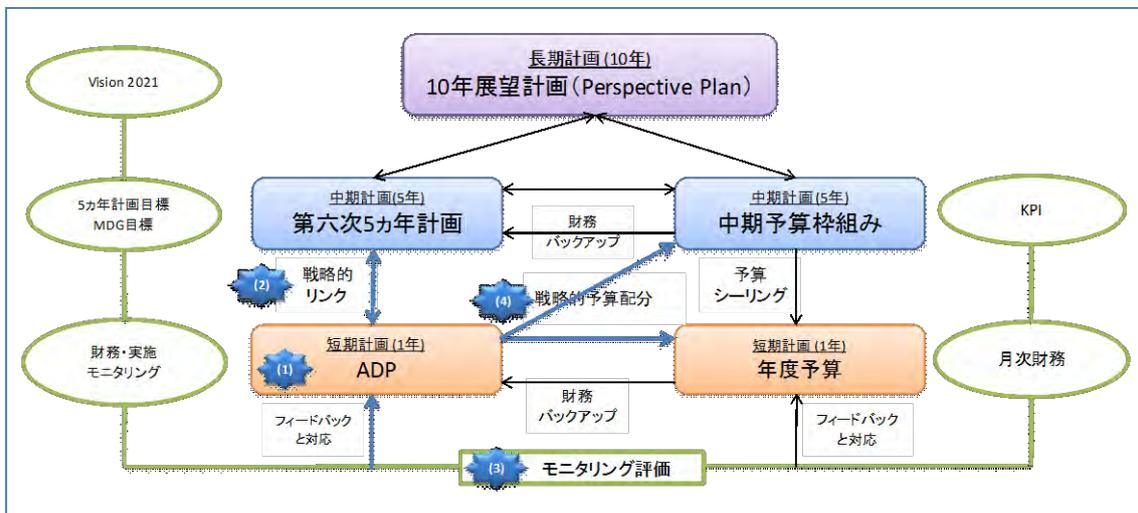


図 A バングラデシュにおける開発計画・予算・公共投資の関連

### (1) ADP および個別事業の策定プロセス

ADP は公共投資運営監理の重要な文書として位置づけられている。計画委員会は、ADP 策定プロセス全般の責任部署である。財務局は、中期予算枠組みに基づいて開発予算枠を特定し、それが ADP 予算として計画委員会によってまとめられる。公共投資事業の実施機関は個別事業を申請し、承認を受けた後に実施に移す。ADP 策定プロセスに関連して、以下の課題が挙げられる。

#### 1) 増加する事業数及び予算規模による計画委員会の業務過多

近年、公共投資事業の事業数や予算が急増している一方、それらを全般的に運営監理する計画委員会に在籍している職員の数には 1990 年代から変わっていない。Vision21 を達成する手段として公共投資事業が重要な位置づけにあることを勘案し、計画委員会の業務過多への対応と、それに必要な能力強化を早急に進めていかなければならない。

2) **新規事業申請の完成度の低さ**

実施機関からの新規事業申請内容の完成度が低い原因として、以下の点が考えられる。即ち、(ア) 実施機関の担当者の事業立案・申請能力の不足、(イ) ライン省庁・局の計画局担当者の事業審査能力の不足、(ウ) 計画委員会の担当者の事業優先度付け能力の不足、(エ) 各種事業提案書の準備、あるいは審査に携わる職員に対する研修の不足—である。これらの要素が、全体的に事業申請と審査にかかる時間の遅れの原因となり、実施段階での遅れやコスト増という結果をもたらしている。

3) **事業審査の各段階における審査項目の重複**

ライン省庁・局と計画委員会で各々実施されている事業審査では、審査項目が重複している事項が見受けられる。今後、事業申請のプロセスを全体的に見渡して、重複を避けるためのプロセス効率化を図ることが必要となる。さらに、通達や法規等の形で制度化することも検討すべきである。

**(2) 第 6 次国家開発 5 ヶ年計画と ADP との戦略的関連**

ADP に掲載されている事業は、各々が 10 年展望計画や第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の戦略を実施し、目標を達成するための重要な手段として位置づけられている。本来であれば、全ての事業が上位計画との関連付けがなされているはずだが、現状では多くの事業に明確な関連付けがされていない。

4) **ADP と第 6 次国家開発 5 ヶ年計画との関連の弱さ**

ADP の中で、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画に示されている戦略との関連が付けられている事業は多くない。また、個別事業の目的が上位計画との整合性、あるいは上位計画に対する貢献度を明示していることも少ない。全ての新規事業は、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の戦略を実施し、目標達成に貢献する貢献度を基準として優先度付けされ、選定されるべきである。これを実現するためには、ADP の全体構成や、事業申請フォーマットである開発事業提案書 (Development Project Proposal : DPP) や技術支援事業提案書 (Technical Assistance Project Proposal : TPP) の様式を変更する必要がある。

**(3) 開発計画と個別事業のモニタリング評価**

モニタリング評価指標として、既にいくつかの指標が以下の通り存在している。

|   |
|---|
| (ア) 2021 年度までに達成すべき指標 (10 年展望計画)                                      |
| (イ) 2015 年までに達成すべき指標 (第 6 次国家開発 5 ヶ年計画とミレニアム目標)                       |
| (ウ) 2011~2015 年 (中期予算枠組み重要業績評価指標 (Key Performance Indicators : KPI) ) |
| (エ) 事業レベルの財務及び実施モニタリング (ADP)  |
| (オ) 月次財務報   |

また、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画ではセクター単位でモニタリング評価指標が掲げられている。

5) **成果重視モニタリング評価への転換**

計画省実施モニタリング評価局（Implementation Monitoring and Evaluation Division: IMED）が実施している ADP のモニタリング評価は、現在、個別事業の財務面の投入量を重視している。第 6 次国家開発 5 ヶ年計画のレベルでは、その責任部署である計画委員会マクロ経済局（General Economic Division : GED）が成果重視モニタリング評価システムの導入を進めている。また、中期予算枠組みで設定されている重要業績評価指標（KPI）は、現段階では定期的なモニタリングがなされていない。

6) **モニタリング評価担当者の能力不足**

第 6 次国家開発 5 ヶ年計画のモニタリング評価を実施する折には、GED 所属の職員の能力向上、モニタリング情報集約システム、ライン省庁・局や実施機関からモニタリング情報を回収するための連携の仕組み等が必要になってくる。今後、個別事業のモニタリング評価を担当している IMED では、成果重視モニタリング評価を導入し、成果やアウトカム面のモニタリングを強化するため、職員の能力向上が必要である。

**(4) 戦略的予算配分**

10 年展望計画や第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は、中期予算枠組みや年次予算における予算配分の方向性を示す文書である。同じように、ADP に記載されている個別事業の予算配分に関しても 10 年展望計画や第 6 次国家開発 5 ヶ年計画によって方向性が示されるべきである。これらの取り組みを推進することによって、公共支出の全般的な配分効率をさらに向上させることができる。

7) **ADP と中期予算枠組み・年次予算とのセクター分類の違い**

ADP では、1970 年代から続けられている伝統的な 17 分野の分類方法が使われている。他方、中期予算枠組みや年次予算では 13 分野に分類されている。このような分類の違いは、予算配分の協議や決定において、関連部署間の混乱を招く恐れがある。

8) **第 6 次国家開発 5 ヶ年計画と中期予算枠組みとの戦略的関連の弱さ**

第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は計画委員会が策定し、中期予算枠組みは財務局が策定している。各々の計画・枠組みを策定するプロセスでは、必ずしも双方組織が連携を取っていないこともあったため、今後の連携強化が望まれる。

**(5) 横断的な課題**

ここでは、公共投資事業運営監理に影響するような、横断的な課題を述べる。

9) **ADP と官民連携との協働**

官民連携に関連する新しい政策やプロセスが策定されている。首相府下に官民連携オフィスが設立され、財務局下には官民連携ユニットが結成されている。現段階で官民連携の取り組みを評価するのは時期尚早ではあるが、ADP との関連においては、(ア) 官民連携事業の運営監理能力の開発、(イ) 民間セクターへの官民連携方法の普及、(ウ) 官民連携と ADP との関連の追求、(エ) 現在の法的枠組みの再確認—の4つの課題が抽出された。

10) **ドナー案件に関する手続きを調和させる必要性**

現在、各ドナーは異なる手続きに基づいて案件を実施しており、そのことによって遅延が発生し、予算消化が遅れ、結果として予算執行率が下がることがある。これは、ドナーが概して政府基準よりも厳しく設定している調達ルールによって引き起こされることが多い。また、ドナーによって調達ルールが異なることも課題である。解決の第一歩として、ドナー間の調達ルールを調和させることによって、事業の実施スピードを高めることができるようになり、それが予算消化を促進することになる。

11) **省庁・局間の頻繁な人事異動による遅延**

現在のバングラデシュの公務員制度では、平均3年のサイクルで、比較的高い頻度で人事異動が行われている。これにより、職員は特定分野での知識経験を蓄積することが難しく、それが業務の遂行にも悪影響を及ぼしていることもある。経験の浅い省庁・局の計画課職員が書類作成を行うために不備による突き返しが多くなり、ADP 策定や新規事業申請プロセスの遅延の要因のひとつにもなっている。

12) **ADP の情報管理システム強化の必要性**

ADP に関する全ての手続きは、ハードコピーの文書を各関連部署にまわすことによって進められている。現時点では、これまで承認した事業のデータ等、年次予算策定の材料となり得るデータが蓄積されていない上、ADP に含まれる各事業の電子データが保存されていない。改善策として、簡易で、コストが安く、メンテナンスがしやすい情報管理システムを導入することによって、部署間の連絡スピードを早めることが期待でき、かつ文書保管の場所も少なく、情報紛失のリスクも軽減することができる。さらに、簡易システムのために職員の研修も比較的安価で対応できる。

**2. 公共投資運営監理改善のための提言**

本調査では、公共投資の運営監理を改善するために3つの提言を行う。

**提言 1 公共投資事業の立案及び承認プロセスを合理化する**

これは、上述の課題のうち、2) で述べた新規事業の完成度の低さ、あるいは3) で述べた審査の各段階の事業審査における審査項目の重複に対応する取り組みである。これは、

DPP と TPP のフォーマットを用いた新規事業申請プロセスを、機能や品質を維持しながら合理化することによって実現できる。以下の具体的な活動が改善策として挙げられる。

- (ア) 新規事業の申請プロセスに関わる各組織の権限・責任を明確化する。
- (イ) 新規事業における 3 段階の承認プロセス（省庁・局内審査会、事業評価委員会、国家経済会議理事会）で用いる審査基準をそれぞれ明確化する。
- (ウ) (イ) の審査基準に合致した事業審査用フォーマットを開発する。
- (エ) (ウ) の審査用フォーマットに合致するように、新規事業申請のための DPP/TPP フォーマットを改訂する。
- (オ) 事業の形成、承認に携わる政府職員の能力を向上させる。

## **提言 2 ADP への戦略的方針の導入**

これは、ADP と第 6 次国家開発 5 カ年計画、そして ADP と中期予算枠組みとの相互関連をそれぞれ強化することによって、公共投資運営監理の中期的な改善を促すというものである。

### **ADP と第 6 次国家開発 5 カ年計画との相互関連**

ADP に戦略的指標を取り入れることによって、ADP に記載されている個別事業と第 6 次 5 カ年計画との関連を深めることを目指す。これらの指標は、新規事業の申請プロセスにおいて、事業の優先度を定める際に役立つ。以下の活動が薦められる。

#### **(ア) 第 6 次国家開発 5 カ年計画との戦略的な相互関連のある ADP を策定する**

第 6 次国家開発 5 カ年計画に含まれる戦略的方針や目標を、ADP の 17 セクターに分類する。各セクターの承認・未承認事業を比較しながら分析し、第 6 次国家開発 5 カ年計画との関連を確認する。さらに、ADP の構成を改訂し、将来策定される ADP の予算額を推定できるようにする。これは、承認された個別事業の年次別予算額を集積することによって可能となる。

#### **(イ) ADP に個別事業の選定基準を取り入れる**

ADP に戦略的方針や目標を入れることによって、中期予算枠組みで示された予算限度額の中で個別事業の優先順位をつけることが可能となる。個別事業の承認プロセスにおいて、国の開発計画に整合させるためのツールとして ADP を機能させることも可能である。戦略的な ADP は、限られた原資のなかで事業を選択するためのガイドラインとして活用する。

#### **(ウ) 戦略的な ADP の策定に携わる政府職員の能力を向上させる**

戦略的 ADP を策定するために必要な能力向上は、その策定に直接携わっている政府職員に対して行う。計画委員会の計画局や専門部局、省庁・局の計画課などが、能力向上の対象候補として挙げられる。

## ADP と中期予算枠組みの相互関連

中期予算枠組み、年次予算計画、ADP は、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の戦略的方針や優先事項と整合する形で各セクターに予算配分を行うべきである。ADP の 17 セクター分類と中期予算枠組み・年間予算計画の 13 セクター分類の違いは、上述のような取り組みを行ううえで大きな障害である。この違いによって、ADP に記載されている個別事業が中期予算枠組み・年間予算計画に基づいた予算配分と合致しないという状況が生まれ、それぞれの承認過程において混乱を招く恐れがある。

この課題への取り組みとして、①ADP のセクター分類と中期予算枠組み・年間予算計画のセクター分類が合致するようなシンプルな媒体プログラムを作る、あるいは②中期予算枠組み・年間予算計画のセクター分類と合致するように、ADP のセクター分類を更新する一の 2 通りの解決方法を提案する。本調査団の観点からは、ADP の改善を、本事項の他の点とともに提言しているため、②を進めていくことがより大きな効果を期待でき、効率的であると考えられる。この取り組みを実現させる活動は以下のとおり。

- (ア) ADP のセクター分類の課題について計画委員会で話し合い、上記二つの選択肢のどちらを採択することが望ましいか判断を下す。
- (イ) 計画委員会によって選ばれた選択肢に基づいて行動計画を準備する。
- (ウ) 行動計画を実施する。

## 提言 3 ADP における成果重視モニタリング評価の強化

これは、中期的な取り組みとして、個別事業レベルのモニタリング評価に成果重視モニタリング評価を導入することによって、公共投資事業運営監理の向上を図るというものである。これによって、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画で採用されているモニタリング評価方法との整合性が期待できる。具体的な活動は以下のとおり。

### (ア) 個別事業レベルの成果重視モニタリング評価を導入する

これにより、ADP の 17 セクターの戦略や目標との整合性が深まる。成果重視モニタリング評価は、IMED のモニタリング評価を改善したいという要望とも一致する。

### (イ) 成果重視モニタリング評価を通じて第 6 次国家開発 5 ヶ年計画と ADP の相互関連を強化する

第 6 次国会開発 5 ヶ年計画と ADP に必要なモニタリングの規模や視点はそれぞれ異なるため、フィードバックの仕組みを含めて、この二つのモニタリングレベルを調和させる必要がある。

**(ウ) 成果重視モニタリング評価に携わる政府職員の能力を向上させる**

成果重視モニタリング評価を実施するための能力向上は、IMED 以外の政府職員にも求められる。戦略的な ADP をとりまとめる計画委員会計画局や、セクター局、実施機関の職員の能力向上も必要になってくる。

**(エ) 成果重視モニタリング評価と中期予算枠組みの指標との相互関連をさらに強化する**  
ADP で採用する成果重視モニタリング評価と、中期予算枠組みで採用している KPI の相互関連も考慮に値する。これによって、開発効果のモニタリングの範囲が広がるのが期待できる。これらの議論に基づき、さらに細分化した以下の活動を提言する。

- ① 成果重視モニタリング評価（第 6 次国家開発 5 ヶ年計画と ADP）と KPI モニタリング・プロセスの相互検証。
- ② 計画委員会の判断に沿って、課題取り組みのための行動計画策定。
- ③ 行動計画の実施。

**3. 日本政府による技術協力の提案**

本調査の結果に基づき、公共投資事業運営監理の短期的・中期的な改善事項を支援する JICA 技術協力プロジェクトを提案する（表 A 参照）。

日本の技術協力開始後の 1~2 年以内に、以下の 2 つの効果がパイロット機関で即座に現れてくると予想される。

- (ア) 新規事業承認プロセスの迅速化
- (イ) 年度予算の速やかな執行

上述の点を勘案した新規の技術協力プロジェクト案は、2012 年中ごろに開始し、約 3 年間の予定で実施されることを想定している。プロジェクト目標・上位目標・3 つのアウトプット・活動を含むログフレームを、以下の項で説明する。

**表 A JICA 技術協力プロジェクト案の概要**

|  |
|--|
| [上位目標]<br>公共投資事業が、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画や 10 年展望計画の数値目標の達成に効果的に寄与する  |
| [達成指標]<br>1) 公共投資事業の平均事業費増額比率が減少する<br>2) 公共投資事業の平均実施延長期間が減少する<br>3) ADP の予算執行率が増加する  |
| [プロジェクト目標]<br>改善された ADP の枠組みの中で公共投資事業が効果的に運営監理される。   |
| [達成指標]<br>1) 事業のモニタリングにより、調達に関する遅延が減る<br>2) 予算年度初めの 3 四半期の予算執行率が xx%に増加する<br>3) ADP の中で新しい新規事業提案書フォーマットに基づいて策定された公共投資事業の数・額が全体の xx%になる |

|   |
|---|
| <p>[アウトプット 1]<br/>公共投資事業の形成・承認プロセスが簡素化される</p>   |
| <p>[指標]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 事業の形成・承認プロセスにかかる平均日数が、xx日からyy日に短縮する</li> <li>2) 再検討のため、計画委員会から省庁・局へ突き返される新規事業提案書の割合がxx%に減少する</li> <li>3) 計画委員会、及び省庁・局の計画課で事業審査ができる職員の数それぞれxxx人に達する</li> </ol>   |
| <p>[活動]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 公共投資事業の形成・承認プロセスをレビューする</li> <li>2) 事業審査フォーマットを開発し、新規事業提案書を改定する</li> <li>3) 改定版新規事業提案書フォーマットに基づき、公共投資事業の形成・承認プロセスに関わる関係機関の責任範囲を明確化する</li> <li>4) パイロット機関で、上記1)～3)の活動で開発された新しい手続き・フォーマットを検証する</li> <li>5) 計画委員会、省庁・局の計画課、実施機関の職員を対象に、新しい手続き・フォーマットに関する能力向上を図る</li> </ol> |

|  |
|--|
| <p>[アウトプット 2]<br/>ADP が戦略的要素を含んだ形に改良される</p>  |
| <p>[指標]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 各セクターに第6次国家開発5ヵ年計画の指標が組み込まれた、改良版のADPが発表される</li> <li>2) ADPと中期予算枠組み・年次予算のセクター分けに関して、計画委員会と財務局の間で合意がなされる</li> <li>3) 計画委員会および省庁・局の計画課で戦略的ADPモデルを構築できる職員の数それぞれxxx人に達する</li> </ol>   |
| <p>[アウトプット 2の活動]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 第6次国家開発5ヵ年計画とADPの関連を調査する</li> <li>2) パイロットセクターで戦略的ADPのモデルを開発し、第6次国家開発5ヵ年計画と個々の公共投資事業の関係分析を行い、モデルの妥当性を検証する</li> <li>3) 計画委員会、省庁・局の計画課の職員を対象に、戦略的ADPの策定手法に関する能力向上を図る</li> <li>4) ADPと中期予算枠組み・年次予算のセクター分類について計画委員会とレビューし、改善策を計画委員会に提言する</li> <li>5) 計画委員会を支援してADPのセクター分類に関するアクションプランを作成する</li> <li>6) 計画委員会によるアクションプランの実施を支援する</li> <li>7) 計画委員会の職員、必要と認められた場合は、省庁・局の計画課と予算課の職員も対象に、能力向上を図る</li> </ol> |

|  |
|--|
| <p>[アウトプット 3]<br/>ADP の公共投資事業において成果重視モニタリング評価が強化される</p>  |
| <p>[指標]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) xx%の公共投資事業が新しい成果重視モニタリング評価手法によるモニタリング評価を実施している</li> <li>2) ADP、第 6 次国家開発 5 カ年計画、中期予算枠組みのモニタリング評価結果が相互に関連づけられるよう、合意が行われる</li> <li>3) IMED、及び、省庁・局の計画課で成果重視モニタリング評価を実践できる職員の数がそれぞれ xxx 人に達する</li> </ol>  |
| <p>[活動]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 第 6 次国家開発 5 カ年計画における成果重視モニタリング評価枠組みと、中期予算枠組みにおける重要業績評価指標のモニタリング枠組みについて、レビューする</li> <li>2) 公共投資事業における成果重視モニタリング評価の進捗をレビューする</li> <li>3) 成果重視モニタリング評価へ対応した形にモニタリングフォーマットを改良する</li> <li>4) 検証目的のために、成果重視モニタリング評価手法をパイロット事業のモニタリングに組み込む</li> <li>5) IMED の情報管理を成果重視モニタリング評価へ対応した形に改良する</li> <li>6) IMED、省庁・局の計画課、実施機関の職員を対象に、能力向上を図る</li> <li>7) 成果重視モニタリング評価枠組みにおける、GED、財務局、IMED の調整メカニズムについてレビューし、改善を行う</li> <li>8) 計画委員会、財務局、さらに省庁・局の計画課及び予算課の職員も対象に、上記の活動 7) で検討された調整メカニズムに関する能力向上を図る</li> </ol> |

## 1. はじめに

### 1.1. 背景

バングラデシュ人民共和国は、1971年の独立以降、社会、経済の両面で目ざましい発展を遂げてきた。バングラデシュの実質国民所得は過去40年間に130%以上増加し貧困率は5割以上削減している。過去10年間には年間平均6%の経済成長率を達成し、貧困人口率も2000年の49%から2010年には31.5%に改善している<sup>1</sup>。

バングラデシュ政府は、過去10年間の堅固な成長実績に基づいて、2021年の「デジタル・ソナー・バングラ (Digital Sonar Bangla)」実現に向けた開発展望、使命、目標・目的を著わした長期計画「10年展望計画 (Outline Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021)」を策定した<sup>2</sup>。10年展望計画はビジョン2021を明文化し、2021年までに貧困率を15%まで削減して中所得国入りを果たす長期目標を掲げている。

10年展望計画を実行に移すため、政府は「第6次国家開発5ヵ年計画2011-2015年：成長の加速化と貧困の削減」(第6次国家開発5ヵ年計画)を策定した。第6次国家開発5ヵ年計画の基本戦略は「平等と公正をともなう加速成長」である。第6次国家開発5ヵ年計画は2010年7月に施行され、2015年までに中期的目標を達成すべく実施されている。

第6次国家開発5ヵ年計画は、ビジョン2021と10年展望計画の政策目標を達成するには、現在の年6%の成長率から2015年までに8%、2021年までに10%と成長を段階的に加速することが必要であるとしている。そのためには、公共、民間投資の一層の促進が必要であり、現在の対GDP比率24%から2015年までに32~33%、2021年までに38~40%への増加が望まれている<sup>3</sup>。

政府は公共投資事業が、経済基盤の充実と人間の開発を促すうえで重要な役割を担うべきであるとしている。政府計画委員会 (Planning Commission) は、公共投資事業の運営監理を所轄する最高位の政府組織である。計画委員会は、首相が議長を務める国家経済会議 (National Economic Council) の諮問機関として10年展望計画、国家開発5ヵ年計画、年次開発計画 (Annual Development Programme: ADP) の政策・計画立案から選択、ADPに基づく個別の公共投資事業の選定、モニタリング評価まで広範にわたる重要な機能を持っている。

<sup>1</sup> Government of the People's Republic of Bangladesh. 2011. *Sixth Five Year Plan FY2011-FY2015 (Part1, 2, and 3)*. Dhaka: General Economic Division, Planning Commission.

<sup>2</sup> Government of the People's Republic of Bangladesh. 2010. *Outline Perspective Plan FY2010-FY2021: Making Vision 2021 A Reality*. Dhaka: General Economic Division, Planning Commission.

<sup>3</sup> SFYP Part I, p.48.

しかしながら、最近バングラデシュで実施された公共投資運営監理に関する調査によると、次のような課題が指摘されている<sup>4</sup>。(1) 事業形成段階の実施機関の能力不足、(2) 事業形成のためのガイドラインの欠如、(3) 計画省と計画委員会の公共投資運営監理全体の監理や個別公共投資事業（以下、事業）承認に関する能力不足、(4) 実施段階における実施機関による調達・プロジェクトマネジメント等の能力不足一などである。これらの課題は、予定された事業の予算不足、コスト・タイム・オーバーランなどを引き起こし、効果的で効率的な事業実施を妨げていると同時に、予定された事業目標の達成にも影響を及ぼしている。これらの結果、2005-2010年の年平均事業予算執行率は74%という低い水準にとどまっている<sup>5</sup>。さらに、計画省や計画委員会と事業実施機関が抱えるこれらの課題は、開発事業を支援する主要ドナーにとっても大きな課題になっている。

公共投資運営監理の強化は他の重要な政策にも関連しており、従ってそれらと相互補完するかたちで、同時に進められるべきである。

まず、一つ目の政策（initiative）として、現在実施中の中期予算枠組み（Mid-term Budget Framework: MTBD）の導入による計画策定と予算作成の改善が挙げられる<sup>6</sup>。中期予算枠組みは「(i) 政府の財政監理がマクロ経済の安定ならびに、経済成長と貧困削減を促進する環境づくりに寄与すること、(ii) 国家の財源が、より戦略的で国家の政策に沿った予算策定プロセスを経て、中期予算枠組みの中で優先されたプログラムに割り振られること」<sup>7</sup>によって開発計画の実施を支援することを主な目的としている。最新の中期予算枠組み（2011-12年～2015-16年）は全57省庁・局、その他の政府組織を網羅し、第6次国家開発5ヵ年計画の5年間と期間を一致させている。

二つ目の政策は、民間投資を活性化し、インフラの整備や公共サービスの提供を促進するための官民連携（Public Private Partnership: PPP）と関連している。官民連携による公共投資事業は、首相府に新設された官民連携オフィスと財務局内の官民連携ユニットが所管している。

政府の計画委員会は、公共投資運営監理の改善を重要課題として認識し、同分野におけるJICAの技術協力の可能性を探っている。世界銀行とJICAは、公共投資運営監理のための技術協力の必要について協議を行っており、公共財政管理強化プログラム（Strengthening

<sup>4</sup> World Bank. 2011. *The Quality of Public Investment Management in Bangladesh* (draft). Washington DC: World Bank.

<sup>5</sup> World Bank. 2010. *Public Expenditure and Institutional Review Part I*. Washington DC: World Bank.

<sup>6</sup> バングラデシュの中期的予算枠組みは、世銀を含むドナーの支援のもとで導入された。公共財政管理強化プログラムの掲げる使命は「バングラデシュの公共財政管理改革を強化することと、公共財政管理の効率化、説明責任、透明化を促進する新たな改革を開始する」ことである。（公共財政管理強化プログラム・ウェブサイトからの引用。<http://www.spemp.com/main/php>）この使命のもと、政府の立法、行政、司法の3つの政府部門が公共財政管理強化プログラムに基づいた公共財政管理の改善に、ともに取り組んでいる。

<sup>7</sup> SFYP Part 1, p.233.

Public Expenditure Management Program: SPEMP) との協働・調整のもと、JICA を含むドナーによる公共投資運営監理への支援の可能性を検討している。

## 1.2. 調査の目的

本調査の目的は以下の2点である。

公共投資運営監理と、公共財政監理、官民連携など、公共投資運営監理に関連する分野について基礎情報を収集・分析しながら、法的・組織的枠組みならびにそれらの適応や施行状況、実施あるいは計画段階にある公共投資運営監理の支援を調査する。

公共財政管理および官民連携分野との整合性や補完性を考慮したうえで、公共投資運営監理分野で今後の我が国の協力の方向性を示し、新規案件の提案を行う。

## 1.3. 調査の方針と方法

本調査は、以下の調査段階を追って実施された。

まず、Bangladesh の公共投資運営監理に関する資料調査から定性・定量的情報を収集した(別添 A1 を参照)。次に、公共投資運営監理の情報とその分析に基づき、2012 年 1~2 月には公共機関の主要な政府職員や専門家、ドナー機関を対象に聞き取り調査を行った(別添 A2 を参照)。インタビューの対象者は、公共投資運営監理の政策立案から実施まで、全政府レベルの視点や意見を反映できるよう留意して選ばれた。

公共投資運営監理の調査を以下の分析視点に沿って行った。

- ア) 開発政策・計画と公共投資事業の相互関連と関連の度合い
- イ) 開発プロジェクトを形成、承認、実施、モニタリング、評価するための手法や手順
- ウ) 計画委員会発行の ADP 政策ガイドラインに示された優先事項や策定プロセスの遵守状況
- エ) 計画委員会と同委員会 6 部署の役割、期待される公共投資運営監理のための、それぞれの役割と実際の業務の乖離
- オ) 計画委員会、省庁・局、実施機関の能力レベル、能力不足が公共投資運営監理に与える負の影響の度合い
- カ) 現行の公共財政管理改革と官民連携政策の視点から見た、公共投資運営監理の改善の度合い

調査団は Bangladesh での現地調査を終え、2012 年 2 月 26 日には、聞き取り調査の対象となった政府職員や専門家を招いてワークショップを開催した。このワークショップで

は、主要な調査結果を発表し、参加者からフィードバックを受けた。これらの助言やコメントは本報告書に漏れなく反映されている。

## 2. 国家開発計画

### 2.1. 国家計画

Bangladesh政府は、憲法に基づいて 1973 年から 6 つの国家開発 5 ヶ年計画を策定してきた。2000 年代中ごろには、国家開発 5 ヶ年計画に代わって貧困削減戦略ペーパー (Poverty Reduction Strategy Paper) と貧困削減加速化のための国家戦略 (National Strategy for Accelerated Poverty Reduction: NSAPR) が採択されたが、現政権下で 5 ヶ年計画制度が再び取り入れられた。現在は、10 年展望計画 2010-2021 と第 6 次国家開発 5 ヶ年計画 2011-2015 のふたつが、国の開発計画の根幹となっている。

#### 10 年展望計画 2010-2021

10 年展望計画は 2010 年に公布された長期計画であり、政府の開発展望や使命に加え 2021 年までに達成すべき目標や目的を示している。

10 年展望計画によれば、国家開発のためのビジョン 2021 は「 Bangladesh を、健康で幸福な教養深い人々から成る社会を持ち、強靱で生産的・革新的な豊かな国へと成長させること」を目指している<sup>8</sup>。

さらに、10 年展望計画 はビジョン 2021 を受けて以下の特性を持つ 2021 年の Bangladesh を構想している。

- (ア) 全ての国民に、自身の最大限の可能性を実現するための平等な機会が与えられる。
- (イ) 国家の開発段階にふさわしい、良質な保健制度と適切な栄養摂取が保障された生活を全ての国民が享受する。
- (ウ) 近代的、進歩的で技術力に優れた国が必要とする人材の育成に適した近代的で妥当性の高い良質な教育が、全ての国民に保障される。
- (エ) 資源の最適な利用と、持続可能な開発を確保する。
- (オ) 民主主義の原則、法の支配、人権が尊重される。また、ジェンダー平等や、少数民族や身体・精神の障害を持つ社会的弱者の人権を保障する。
- (カ) 全国民の多様性と創造性が重んじられ、育まれる。

#### 第 6 次国家開発 5 ヶ年計画

10 年展望計画 は、2011-2015 年と 2016-2020 年の二期にわたる 5 ヶ年計画をとおして実施されるよう設計されている。政府は、その第一段階として第 6 次国家開発 5 ヶ年計画 (2011-2015 年) を策定し、2010 年 7 月に公布した。

<sup>8</sup> Quote from p.8, The Outline Perspective Plan, *ibid*.

第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は、10 年展望計画に即して「ソナー・バングラ (Sonar Bangla)」を確立するために貧困を削減、撲滅することを主な目的としている。第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は、この目的を達成するため (i) 経済成長の加速化と生産的な雇用の創出、(ii) 富の配当における平等—の二つの具体的な進路を示している。

第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は、同計画の目的を達成するための包括戦略を示している。この包括戦略が網羅している分野は、(i) 成長と雇用、(ii) 人材開発、(iii) 貧困、非差別、社会的擁護、(iv) 成長機会の共有と持続的な貧困削減のための地域格差の是正、(v) 持続可能な開発のための環境、気候変動、災害管理、(iv) グッドガバナンス、運営監理能力、モニタリング評価分野における課題への対応—の 6 つである。

第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は、過去の 5 ヶ年開発計画にはない新たな特性をいくつか設けている。そのなかから、公共投資運営監理に関連のあるものを取り上げた。

- (ア) 市場経済において政府の打ち出す計画は、戦略的な性質を持つべきである。近年、民間企業は国家経済の原動力となりつつある。この点からも、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は、ビジョン 2021 を達成する支えとして民間セクターの経済活動を促進するための政策と支援組織の設立に焦点をあてている<sup>9</sup>。
- (イ) 第 6 次国家開発 5 ヶ年計画には、同計画の下支えとなる応用一般均衡モデルを使った中期的マクロ経済枠組みと、計画実現のための詳細な財政分析が設けられている。このふたつによって、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画が国のマクロ経済情勢と財務状況に適ったものであるかを確認することができるようになっている（詳細は 2.2 を参照）。
- (ウ) 政府は、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は生きた文書であるとし、同計画の年間進捗の確認を定めている。成果重視枠組みは、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の進捗を確認するために開発されたものである<sup>10</sup>。さらに、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は、既存のモニタリング評価制度を改善する必要性を認識したうえで、成果重視モニタリング評価枠組みを強化するための具体策を提唱している（詳細は第 4 章を参照のこと）<sup>11</sup>。

## 10 年展望計画、ミレニアム開発目標、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の主な目標値

10 年展望計画、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は、それぞれ全体進捗を確認するための指標と、一定の期限内に達成すべき目標値を定めている。2015 年までの達成を目指したバングラデ

<sup>9</sup> SFYP, Part I, ibid, p.2

<sup>10</sup> 別添表 9.1 参照, SFYP, ibid.

<sup>11</sup> SFYP, Part I, ibid, pp.236-242.

シュのミレニアム開発目標も、10年展望計画、第6次国家開発5ヵ年計画の双方に取り込まれている。表2.1は、第6次国家開発5ヵ年計画、ミレニアム開発目標、10年展望計画の主目標をまとめたものである。

表2.1 10年展望計画、ミレニアム開発目標、第6次国家開発5ヵ年計画主な目標値

| 目標   | 現況<br>(2005-<br>2010) | 第6次<br>国家開発<br>5ヵ年計画 | ミレニアム<br>開発目標 | ビジョン<br>2021 |
|--|-----------------------|----------------------|---------------|--------------|
| <b>ア. 生産、所得創出、貧困</b>                           |                       |                      |               |              |
| 1. 実質所得成長 (%)                                  | 6.1                   | 8.0                  |               | 10           |
| 2. 貧困者人口率 (%)                                  | 31.5                  | 22                   | 29            | 14           |
| 3. 産業セクター雇用率 (%)                               | 17                    | 25                   |               | 30           |
| 4. 生産性の経済成長への貢献 (%)                            | 8                     | 10                   |               | 20           |
| 5. 熟練労働者の国外雇用 (%)                              | 35                    | 50                   |               | 20           |
| <b>イ. 人材開発 (教育、保健、人口)</b>                      |                       |                      |               |              |
| 6. 初等教育就学純人口 (%)                               | 91                    | 100                  | 100           |              |
| 7. 12年生の就学率 (%)                                |                       | 60                   |               | 100          |
| 8. 5年生まで教育を受けた人口の率 (%)                         | 55                    | 100                  | 100           |              |
| 9. 総出生率の減少                                     | 2.7                   | 2.2                  |               | 1.8          |
| 10. 避妊実行率の増加 (%)                               | 60                    | 72                   |               | 80           |
| 11. 5歳以下の死亡率 (1,000人あたり)                       | 62                    | 50                   | 50            |              |
| 12. 予防接種、はしか (生後12ヵ月以下の幼児%)                    | 87                    | 100                  | 100           |              |
| 13. 妊産婦死亡率 (100,000出生あたり)                      | 194                   | 143                  | 143           |              |
| 14. 有資格保健職員の立ち会いによる出産 (合計%)                    | 24                    | 50                   | 50            |              |
| <b>ウ. 水資源、衛生</b>                               |                       |                      |               |              |
| 15. 安全な飲み水へのアクセスがある都市部人口率                      | 99.9                  | 100                  | 100           | 100          |
| 16. 安全な飲み水へのアクセスがある農村部人口率                      | 79                    | 96.5                 | 96.5          | 100          |
| 17. 衛生的なトイレへのアクセスがある都市部人口                      | 88.0                  | 100                  | 85.5          | 100          |
| 18. 衛生的なトイレへのアクセスがある農村部人口                      | 85.0                  | 90                   | 55.5          | 100          |
| <b>エ. エネルギーとインフラ</b>                           |                       |                      |               |              |
| 19. 発電 (MW)                                    | 5,803                 | 15,457               |               | 2,000        |
| 20. 電気エネルギー普及率 (%)                             | 47                    | 68                   |               | 100          |
| <b>オ. ジェンダー平等と女性のエンパワーメント</b>                  |                       |                      |               |              |
| 21. 高等教育における男子生徒数に対する女子生徒数 (%)                 | 32                    | 60                   | 100           |              |
| 22. 男性識字率に対する女性識字率 (20~24歳人口の%)                | 85                    | 100                  |               | 100          |
| 23. 女性の国外雇用率 (%)                               | 5                     | 10                   |               | 20           |
| <b>カ. 環境保全</b>                                 |                       |                      |               |              |
| 24. 生産林率 (%) (立木密度70%)                         | 13                    | 15                   | 20            | 20           |
| <b>キ. 情報通信技術</b>                               |                       |                      |               |              |
| 25. 対GDP研究開発費 (%)                              | 0.6                   | 1.0                  |               | 1.4          |
| 26. 情報通信技術教育 (教育レベル)                           |                       | 12                   |               | 5            |
| 27. ユニオンにおけるインターネットを備えた電話センター、コミュニティe-センター (%) |                       | 100                  |               | 100          |
| 28. 国公立教育機関におけるコンピューター室                        |                       | 5                    |               | 20           |
| 29. 電話回線数の増加 (%)                               |                       | 70                   |               | 90           |
| 30. ブロードバンド普及率 (%)                             |                       | 30                   |               | 40           |

出典：第6次国家開発5ヵ年計画 (2011-2015年) パート1戦略的方向と政策枠組み表1.4

## 2.2. マクロ経済枠組み、公共投資、公共財政

### マクロ経済枠組み

政府は、10年展望計画にあるビジョン2021を達成するために、応用一般均衡モデルを使った中期マクロ経済枠組みを策定し、第6次国家開発5ヵ年計画のマクロ経済のシナリオを提示した。このシナリオは、表2.2に示すとおりである。

このシナリオによれば、実質GDP成長率を2010年の6.1%から、2015年には8.0%まで向上させる筋書きとなっている。この成長率を一定期間内に達成するためには、総国内投資率を2010年の24.4%から、2015年には32.5%まで引き上げることが必要とされている。

表 2.2 第6次国家開発5ヵ年計画のマクロ経済シナリオ

| マクロ経済指標         | 2010 (ア) | 2011 (イ) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------|----------|----------|------|------|------|------|
| GDP成長率 (%)      | 6.1      | 6.7      | 7.0  | 7.2  | 8.6  | 8.0  |
| 消費者物価指数 (%)     | 7.3      | 8.0      | 7.5  | 7.0  | 6.5  | 6.0  |
| 総国内投資 (対GDP%)   | 24.4     | 24.7     | 26.8 | 29.6 | 31.0 | 32.5 |
| -民間投資 (対GDP%)   | 19.4     | 19.5     | 22.2 | 22.7 | 23.8 | 25.0 |
| -インフラ投資 (対GDP%) | 2.0      | 2.0      | 3.5  | 4.5  | 5.0  | 6.0  |
| -公共投資 (対GDP%)   | 5.0      | 5.3      | 6.6  | 6.9  | 7.2  | 7.5  |
| 国民貯蓄 (対GDP%)    | 30.0     | 28.4     | 26.7 | 29.4 | 30.7 | 32.1 |
| 消費 (対GDP%)      | 83.2     | 85.0     | 83.7 | 80.5 | 78.9 | 76.6 |

出典：第6次国家開発5ヵ年計画（2011-2015年）パート1戦略的方向と政策枠組み表3.1。（ア）実績、（イ）見込み。

政府は、「これらの指標は野心的であり、近年のひかえめな成長からの飛躍を遂げるためには、強固な戦略にうったえる必要がある」ことを認識している<sup>12</sup>。さらに、政府は2005-2010年にGDPの24~25%で停滞していた総国内投資を、重大な懸案事項としている。

### 公共投資

2005-2010年の停滞気味な総国内投資の原因は、増加傾向にあった民間投資を相殺するかたちで減少した対GDP公共投資額である。第6次国家開発5ヵ年計画では「ADPにおける過去の障害は、重点分野であるインフラや農業などへの公共投資を妨げた」との指摘がされている<sup>13</sup>。

表2.3は、ADPにおける予算配分の傾向と2005-2011年の支出の実態を示している。

<sup>12</sup> SFYP Part1, P.74

<sup>13</sup> SFYP Part1, P.81

表 2.3 ADP における予算配分の傾向と 2005-2011 年の支出の実態

| 会計年度     | 予算<br>(10 億タカ) | 実績<br>(10 億タカ) | 執行率<br>(対予算実績%) | 対前年度増加率 (%) |
|----------|----------------|----------------|-----------------|-------------|
| 2005     | 227            | 194            | 85.3            | 1.8         |
| 2006     | 246            | 175            | 71.0            | -9.6        |
| 2007     | 260            | 176            | 67.5            | 0.5         |
| 2008     | 250            | 184            | 73.8            | 4.8         |
| 2009     | 256            | 193.7          | 75.5            | 5.3         |
| 2010     | 305            | 255.4          | 83.7            | 31.8        |
| 2011 (ア) | 385            | 358.3          | 93.1            | 40.2        |

出典：第 6 次国家開発 5 ヶ年計画（2011-2015）パート 1 戦略的方向と政策枠組み表 3.6。（ア）見込み。

表 2.3 から、ADP における次のような傾向を読みとることができる。

- ア) ADP における公共投資実績は、2005-2010 年で 1,940 億タカから 3,580 億タカへと大きく増加している。しかし、公共投資額は 5 ヶ年計画の実施期間中に、これを上まわるペースで増加していなければならない点が指摘される。なぜなら、マクロ経済シナリオの分析に従えば、対 GDP 公共投資率は、2010 年の 5.0%から 2015 年には 7.5%まで増加していることが望まれているからである（表 2.2）。
- イ) ADP の予算額に対する支出実績を算出することによって求められる予算執行率は、2005-2011 年の平均が 68%~93%と 100%を大幅に下回っている（表 2.3）。この問題の重大さを認識したうえで、政府は、執行率の改善策をとり、2010、2011 年には、それぞれ 83.7%、93.1%を記録し改善の兆しを見せている。

## 官民連携

公共投資事業の質と量の改善を継続する必要性は言うまでもないが、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は、公共財・サービスを充実させるために民間の投資を募り国内投資を増加させる手段として、官民連携のさらなる促進を目指している。第 6 次国家開発 5 ヶ年計画は、運輸とエネルギーの両セクターを、官民連携の優先セクターとして定めている。

第 6 次国家開発 5 ヶ年計画のマクロ経済シナリオでは、対 GDP 国内投資は、2011 年の 2%から 2015 年には 6%まで増加することが見込まれている。官民連携プロジェクトのうち政府の投資額は、2011 年の 0.2%から、2015 年には 1.0%まで増加することが見込まれている（表 2.4）。第 5 章では、官民連携事業についてさらに詳細を述べる。

表 2.4 マクロ経済シナリオ（2011-2015 年）の公共投資の内訳

| 分類 (ア)   | 2011    | 2012    | 2013      | 2014      | 2015      |
|--|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| 総公共投資 (Total Public Investment: TPI) (イ)           | 41,579  | 59,339  | 70,797    | 84,590    | 99,781    |
| -官民連携に占める政府投資額 (Government PPP Contribution: GPPP) | 1,964   | 8,698   | 11,177    | 11,507    | 12,833    |
| -GPPP 以外の公共投資額 (PI) (ウ)                            | 39,615  | 50,641  | 59,620    | 73,083    | 86,948    |
| TPI/GDP 率 (%)                                      | 5.3     | 6.6     | 6.9       | 7.2       | 7.5       |
| GPPP/GDP 率 (%)                                     | 0.2     | 1.0     | 1.1       | 1.0       | 1.0       |
| PI/GDP 率 (%)                                       | 5.0     | 5.6     | 5.8       | 6.3       | 6.5       |
| 名目 GDP (1,000 万タカ)                                 | 787,500 | 899,900 | 1,024,500 | 1,168,500 | 1,335,100 |

出典：第 6 次国家開発 5 カ年計画（2011-2015 年）パート 1 戦略的方向と政策枠組みボックス 4.2

(ア) 投資額は全て 1,000 万タカ（現在価格）。

(イ) 総公共投資は、(i) ADP、(ii) ADP 以外、(iii) 官民連携事業に占める政府投資額の三つから構成されている。

(ウ) GPPP 以外の公共投資額 (PI) は、ADP と ADP 以外の投資を含む。

## 投資を行うための財源

民間セクターが、バングラデシュの市場経済にて有力な役割を果たしていることは明白だが、第 6 次国家開発 5 カ年計画は、「民間セクターの生産、投資、消費、貯蓄を促す経済環境を育む」ためにも、公共投資を活性化する必要があることを明言している<sup>14</sup>。主に ADP をとおして行われる公共投資の総額は、2011 年度には 3.1 兆タカとなる（一定価格）見込みである。そのうち 73%は国内財源から、残りの 27%はドナーなど国外財源からの支出となる。

表 2.5 投資財源の内訳（2011 年度価格）

| 財源     | 総投資額           |            | 公共投資           |            | 民間投資           |            |
|--------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
|        | 金額<br>(10 億タカ) | シェア<br>(%) | 金額<br>(10 億タカ) | シェア<br>(%) | 金額<br>(10 億タカ) | シェア<br>(%) |
| 国内     | 12,215.3       | 90.7       | 2,239.6        | 72.8       | 9,975.7        | 96.0       |
| 国外 (ア) | 1,254.1        | 9.3        | 836.2          | 27.2       | 417.9          | 4.0        |
| 合計     | 13,469.4       | 100        | 3,075.8        | 100        | 10,393.6       | 100        |

出典：第 6 次国家開発 5 カ年計画（2011-2015 年）パート 1 戦略的方向と政策枠組み表 4.1。（ア）純額。

## 2.3. ADP、開発事業提案書、技術支援事業提案書

### 年次開発計画 (Annual Development Programme: ADP)

ADP は、年間開発予算を用いて実施される公共投資事業のリストである。ADP には、政府からの合同支出を含むドナー支援プロジェクトへの予算配分や支出の見積り金額も含まれており、これらは毎年更新されている。

<sup>14</sup> SFYP Part I, p.98

ADP に記載されている公共投資事業は、成果の種類ごとに 17 セクターに分類されているため、各省庁・局の事業が複数セクターに分散されている。個別事業は、省庁・局の指南の下で部署・課、あるいは実施機関によって形成される。事業は、その時点の状態によって、以下のとおり分類されている。

- ア) 予算の配分がされている承認済みの事業（白ページ）
- イ) 予算の配分がされている承認済みの技術支援事業（黄色ページ）
- ウ) 日本の債務削減相当資金によって運営される事業（赤ページ）
- エ) ADP に掲載されることが受け入れられたものの予算の配分がされていない未承認の事業（緑ページ）

2011-2012 年度の ADP には、総額 4,600 億タカにのぼる 1,039 案件が掲載されている。表 2.6 は、各セクターに分類された事業やプログラム、開発援助の件数と予算額を記載している。

表 2.6 ADP2010-2011 年度セクター別事業数・金額一覧

単位:1千万タカ

| 専門分野                                  | 事業数   | 構成比   | 額         |       |
|---------------------------------------|-------|-------|-----------|-------|
|                                       |       |       | 額         | 構成比   |
| 1 農業                                  | 147   | 14.1% | 2,734.64  | 5.9%  |
| 2 村落開発・制度化                            | 68    | 6.5%  | 4,402.85  | 9.6%  |
| 3 水資源                                 | 51    | 4.9%  | 1,374.82  | 3.0%  |
| 4 工業                                  | 36    | 3.5%  | 665.64    | 1.4%  |
| 5 電力                                  | 48    | 4.6%  | 7,172.47  | 15.6% |
| 6 石油・ガス・天然資源                          | 37    | 3.6%  | 1,114.00  | 2.4%  |
| 7 運輸                                  | 234   | 22.5% | 7,749.79  | 16.8% |
| 8 通信                                  | 10    | 1.0%  | 304.63    | 0.7%  |
| 9 都市計画・水供給・住宅供給                       | 124   | 11.9% | 5,651.06  | 12.3% |
| 10 教育・宗教関連                            | 99    | 9.5%  | 6,124.67  | 13.3% |
| 11 スポーツ・文化                            | 20    | 1.9%  | 266.56    | 0.6%  |
| 12 保健・栄養・人口・家族福祉                      | 36    | 3.5%  | 3,942.53  | 8.6%  |
| 13 マスメディア                             | 12    | 1.2%  | 116.36    | 0.3%  |
| 14 社会福祉・婦人・児童の向上                      | 37    | 3.6%  | 445.12    | 1.0%  |
| 15 行政                                 | 48    | 4.6%  | 1,085.62  | 2.4%  |
| 16 科学・情報・通信技術                         | 24    | 2.3%  | 237.02    | 0.5%  |
| 17 労働・雇用                              | 8     | 0.8%  | 175.05    | 0.4%  |
| 17 専門分野合計                             | 1,039 | 100%  | 43,562.83 | 94.7% |
| 開発支援                                  |       |       | 額         | 構成比   |
| 18 (a) Upazila への開発支援                 |       |       | 400.00    | 0.9%  |
| (b) Union Parishad への開発支援             |       |       | 40.00     | 0.1%  |
| 19 Municipalities への開発支援              |       |       | 320.00    | 0.7%  |
| 20 Chittagong Hill Tracts への開発支援      |       |       | 85.00     | 0.2%  |
| 21 Chittagong Hill Tracts 政府への開発支援    |       |       | 30.00     | 0.1%  |
| 22 Chittagong Hill Tracts 開発部への開発支援   |       |       | 35.00     | 0.1%  |
| 23 特別地域への開発支援<br>(Chittagong Hill 除く) |       |       | 15.00     | 0.0%  |
| 24 Zilla Parishad への開発支援              |       |       | 300.00    | 0.7%  |
| 25 都市開発公社への開発支援                       |       |       | 135.00    | 0.3%  |
| 26 特別要請に対する開発支援                       |       |       | 1077.17   | 2.3%  |
| 開発支援合計                                |       |       | 2437.17   | 5.3%  |
| 総合計                                   |       |       | 46,000.00 | 100%  |

出典：ADP2011-2012

バングラデシュでは開発予算の 95%が、中央政府組織によって運営監理されているセクターやプログラムに配分されており、公共投資が中央集権化されていることは特筆に値する。

表 2.7 は、投資プログラム、技術支援、日本債務削減相当資金、未承認開発事業の四つの分類ごとの事業件数を示している。

表 2.7 ADP (2011-2012 年) の事業分類

| 分類         | 事業件数  | 比率%  | 総額        | 比率%  |
|------------|-------|------|-----------|------|
|            |       |      |           |      |
| 投資事業       | 834   | 80.3 | 35,575.19 | 81.7 |
| 技術支援       | 143   | 13.8 | 1,327.90  | 3.0  |
| 日本債務削減相当資金 | 62    | 6.0  | 1,850.60  | 4.2  |
| 未承認事業      | -     | -    | 4,809.14  | 11.0 |
| 17セクター合計   | 1,039 | 100  | 43,562.83 | 100  |

出典：ADP 2011-2012

表 2.7 を見るとインフラをベースとした投資プログラムが、事業総数の 80%、開発予算総額の 82%を占め、最大規模の分類となっている。技術支援事業数は 143 で事業総数の 13.8%を占めている。しかしながら、その予算は開発予算総額の 3%に留まり、投資プログラムに比べて予算規模が小さいことが分かる。ADP (2011-2012 年) の緑ページには、702 件の未承認事業が掲載されている。

### 修正年次開発計画 (Revised Annual Development Programme : RADP)

RADP は、会計年度中盤に発表される開発投資事業のリストである。RADP は年次開発予算に以下の変更を加えたものを掲載しており、毎年 1 月末に公表される。

- (ア) 2011-2012 年度に新たに承認された事業で、ADP が策定された時点では未承認 (グリーンページ) に分類されていたもの。
- (イ) 2011-2012 年度の実施に向けて承認された事業で、ADP に掲載されていないもの。
- (ウ) 予算執行率の低いものから「ブロックファンド」に予算を移し、ここから予算執行率の高い事業に再配分されたもの。
- (エ) 2011-2012 年度内に完了が予定されている事業の予算を確保するために調査されたもの。

表 2.8 は、2011-2012 年度の開発計画と RADP の相違点を示したものである。

表 2.8 2011-2012 年度の開発計画と RADP の相違点

単位：1,000 万タカ

|      | ADP    | RADP   | %     |
|------|--------|--------|-------|
| 事業総数 | 916    | 1,185  | 129.4 |
| 総額   | 38,500 | 35,130 | 91.2  |

ADP には、会計年度の中盤までの予算執行率が低い事業が多く見られる。会計年度の後半に向けてこれらの多くの予算が削減されるため、基本となる ADP に比べて RADP は予算額が縮小している（表 2.8）。同時に、会計年度の前半に新規の事業が多数承認されるため、RADP の事業数は逆に増加している。

**開発事業提案書（Development Project Proposal : DPP）と技術支援事業提案書（Technical Assistance Project Proposal : TPP）**

省庁・局の実施機関は、「開発事業の実施・審査・承認・改定に関する手続き（2008 年、計画省計画局発行）」で解説されているフォーマットを使い公共投資事業を形成する。事業の状態、あるいは置かれている状況によって、フォーマットが使い分けられている（表 2.9）。

表 2.9 事業申請フォーマットの種類

| フォーマット   | 注釈   |
|--|--|
| 開発事業提案書（Development Project Proposal : DPP）                                    | 開発事業を申請するためのフォーマット   |
| 修正開発事業提案書（Revised Development Project Proposal: RDPP）                          | 開発事業の内容変更を申請するためのフォーマット                                      |
| 詳細調査・フォローアップ事業提案書  | 政府あるいは外国の支援による詳細調査やフォローアップ事業を申請するためのフォーマット                   |
| 外国支援開発事業予備提案書（Preliminary Development Project Proposal for Foreign Aid : PDPP） | 外国支援事業の申請フォーマット。計画委員会と Economic Relation Division（ERD）に提出される |
| 技術支援事業提案書（Technical Assistance Project Proposal: TPP）                          | 技術支援事業を申請するためのフォーマット   |
| 修正技術支援事業提案書（Revised Technical Assistance Project Proposal: RTPP）               | 技術支援事業の内容変更を申請するためのフォーマット                                    |

これらのうち、DPP と TPP のフォーマットは、新規の事業を申請するために用いられ、2 つのパートと 6 つの別添に分けられた構成や、求められる内容は類似している（表 2.10）。DPP と TPP の承認プロセスは第 3 章で述べる。

表 2.10 DPP と TPP のフォーマット

| 構成                | DPP  | TPP  |
|-------------------|--|--|
| パート A :<br>事業概要   | <ul style="list-style-type: none"> <li>見積り額やその内訳を含む基礎情報 16 項目</li> <li>作成責任者の署名、日付と捺印</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ログフレームを含む基礎情報 13 項目</li> <li>作成責任者と実施機関の最高責任者の署名、日付と捺印</li> </ul>   |
| パート B :<br>事業詳細概要 | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業の背景、妥当性、有効性、効率性、インパクト、リスク回避策、持続発展性など 16 項目</li> <li>責任者の署名</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業の背景、妥当性、有効性、効率性、インパクト、リスク回避策、持続発展性など 7 項目</li> <li>実施機関の最高責任者の署名、日付と捺印、実施を支援する省庁・局の長官の助言と署名、日付、捺印。</li> </ul> |
| 別添 1              | <ul style="list-style-type: none"> <li>行政レベルごとの見積り額内訳 (管区、県、郡)</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>行政レベルごとの見積り額内訳 (管区、県、郡)</li> </ul>  |
| 別添 2              | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業運営管理体制 (プロジェクト・マネジメント・チームの設置)</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業運営管理体制 (プロジェクト・マネジメント・チームの設置)</li> </ul>  |
| 別添 3              | 調達計画の全体像 (物品、工事、サービスの 3 部門)  | 調達計画の全体像 (物品、工事、サービスの 3 部門)  |
| 別添 4              | 年間の財務、物理的進捗目標 (歳入・資本金ごとの内訳)  | 年間の財務、物理的進捗目標 (歳入・資本金ごとの内訳)  |
| 別添 5              | 年ごとの見積り額分布詳細   | 年ごとの見積り額分布詳細   |
| 別添 6              | 償却スケジュール   | 償却スケジュール   |

### 3. 公共投資運営監理の主な手段としての ADP

#### 3.1. ADP の策定プロセス

計画委員会は、各省庁から公共投資事業の申請内容を入力し、協議を経て結果を ADP とし  
て集約する。

図 3.1 は ADP の策定プロセスを示している。計画委員会は最初、9 月と 12 月に財務局から  
発布される予算通報を入手し、予算シーリングの分析を行う。それに続いて 2 月に予算シ  
ーリングの内容を反映した「ADP 策定ガイドライン」を発布する。同ガイドラインに基づ  
いて、各省庁は中期予算枠組みに示されている予算枠内で事業リストを作成し、予算折衝  
のために計画委員会に提出する。事業は、その後 ADP に定められた 17 分野に分類され、  
ADP として集約していく。

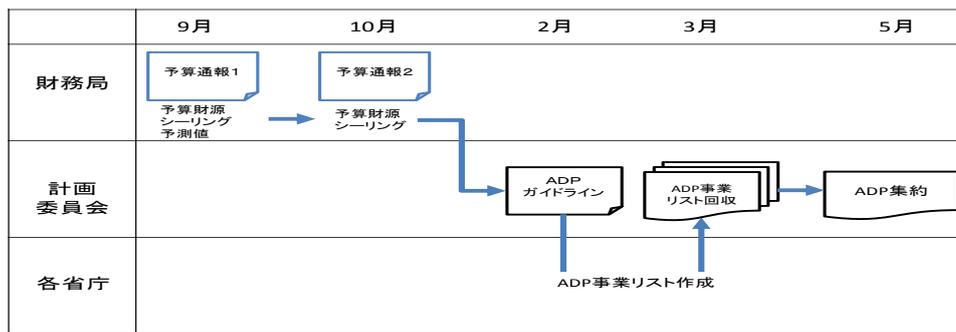


図 3.1 ADP 策定プロセス

計画委員会は予算年度の途中で財務モニタリング最新情報と、各省庁から提出された修正  
予算要求の内容を検討協議し、それらを反映した修正 ADP (RADP) を策定し、発布する。

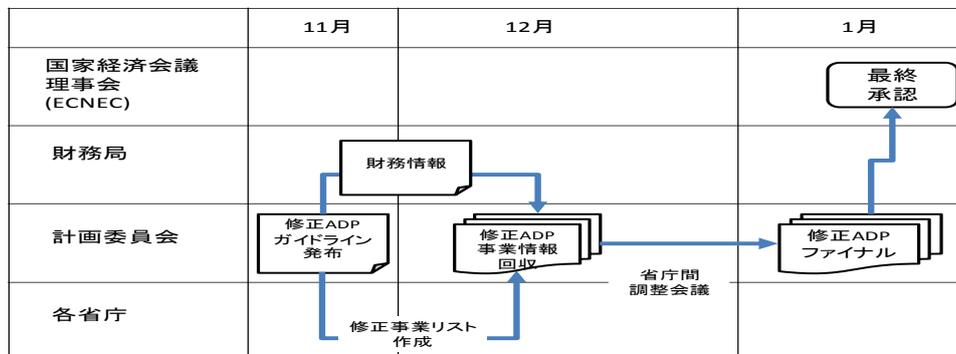


図 3.2 修正 ADP 策定プロセス

図 3.2 は RADP の策定プロセスを示したものである。計画委員会は 11 月に「RADP 策定ガイドライン」を發布する。それを受けて各省庁は、新規事業も含めた RADP リストを 12 月上旬までに提出する。それと並行して財務局は計画委員会に対して、RADP の予算枠に関する通達を行う。各省庁との予算折衝の後に集約された RADP は計画大臣の承認の後、最終承認を得るために国家経済会議理事会（Executive Council for National Economic Commission: ECNEC）に提出する。

### 3.2. 第 6 次国家開発 5 カ年計画・ADP・中期予算枠組みの相互関連

ADP を公共投資運営監理の有効性・効率性を高めるための戦略文書とするためには、国の開発計画や予算と密接な関連を持たなければならない。下図 3.3 は、そのような関連を示すものである。

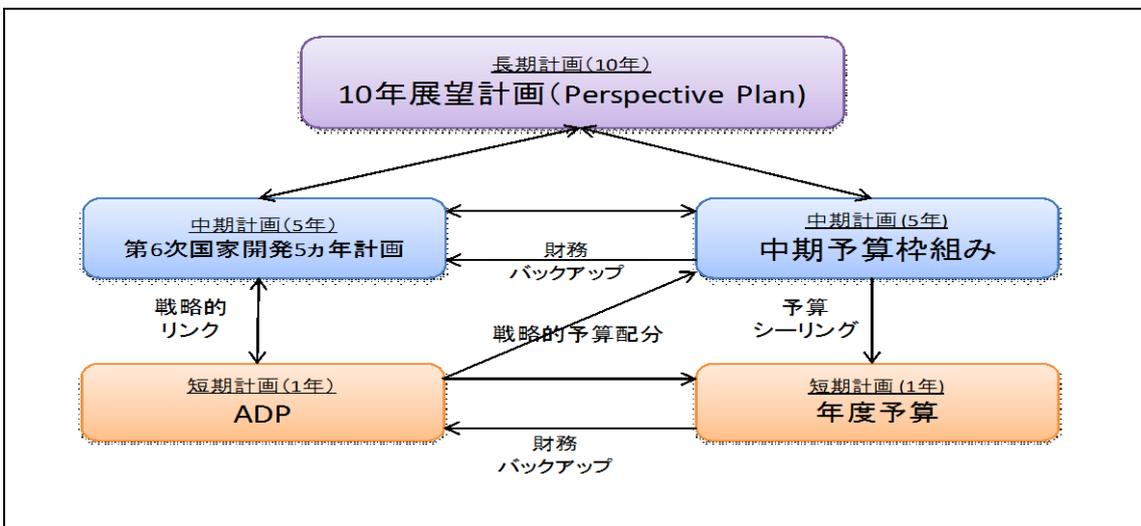


図 3.3 ADP と第 6 次国家開発 5 カ年計画・中期予算枠組みとの関連

#### ADP と第 6 次国家開発 5 カ年計画

第 2 章で述べたように、10 年展望計画 2010-2021 は長期目標ビジョン 2021 の達成のための戦略が示されている。同計画は、第 6 次国家開発 5 カ年計画（2011-2015）と第 7 次 5 カ年計画（2016-2020）の 2 つの中期計画によって分けられる。

中期予算枠組みは、「マクロ経済の安定化」、「戦略や優先度に沿った予算配分」、「中期的な観点からの財務保障」の 3 つの観点から第 6 次国家開発 5 カ年計画の具体化を支える役割を担っている。

このような国家計画や予算枠組みの下で、ADP は 10 年展望計画や第 6 次国家開発 5 カ年計画を具体化するための重要な手段として位置づけられている。計画達成を目指して ADP

を有効に活用するためには、その ADP 事業リストに記されている各々の公共投資事業の作成、事前評価、実施、モニタリング評価を確実に実施していくことが求められる。ADP そのものは第 6 次国家開発 5 ヶ年計画との戦略的な関連が必要となり、ADP に記されている各々の事業が、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画のどの部分に効果をもたらすのかを明示していく必要がある（図 3.3 中「ADP」と「第 6 次国家開発 5 ヶ年計画」と間につながっている線参照）。年次予算は、ADP を実施に移す折の財務根拠となる。

さらに言えば、ADP に記載されている全ての事業は、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画やその実施戦略のどの部分に貢献するのかが明確になるように策定され、それぞれ事前に評価されなければならない。このようなつながりが不明確な場合、それは 10 年展望計画や第 6 次国家開発 5 ヶ年計画が机上のプランであり、それらが掲げている目標を達成する手段がないことを意味しているとともに、ADP そのものが明確な戦略や目的がなく、開発予算を食いつぶしているとも解釈できる。

### ADP と中期予算枠組み・年度予算との関連

第 3.1 章で述べたとおり、ADP プロセスは複数年にわたって国家予算に影響を及ぼすことが分かっている。例えば、ECNEC によって承認される個別の公共投資事業の多くが、その事業の完成までに複数年かかり、そのため複数年にわたって予算を使うことがある。そのため、中期的な観点からのとりまとめが可能であると考えられる。ADP では「緑ページ」に予算が付加されていない段階の事業候補リストが掲載されているが、実質的には、既にその後複数年にわたる個別案件の予算額が決まっているケースもある。さらに言えば、修正 ADP にしばしば用いられているブロックファンドへの予算配分は、将来の中期的な財務管理に役立つ。したがって、ADP プロセスにおける承認作業によって、国家予算の中期的な財務配分が可能になる。

ここでは、ADP 承認プロセスにおいて個別事業の予算要求が現状もしくは将来の積算を見越したものなのかを確認していくことが重要である。2000 年代後半から導入された中期予算枠組みでは、中期的な財務管理や財源確保を視野に入れた形で年度ごとの予算を策定することを目指している。このため、ADP プロセスの意思決定者が中期的な財務管理や戦略的な財源配分を意識しなければ、中期予算枠組みの目的は十分達成できないこともある。

### 3.3. ADP と個別事業申請プロセスとの関連

各省庁は、その傘下部局とともに第 6 次国家開発 5 ヶ年計画を達成するための新規公共投資事業を策定する。事業の策定、申請、承認の方法は、その事業の分類や申請予算規模によって異なる（表 3.1 参照）。

新規の公共投資事業が予算を申請するには、その前段階として ADP 冊子で緑色のページに分類されている「未承認事業リスト」に掲載されるのが通例である。各省庁はまず同リス

トに載せることを目的として、計画委員会に対して新規事業の事前申請を行う。計画委員会は第 6 次国家開発 5 カ年計画への妥当性を確認して後に、同リストに掲載するが、その折には予算は付与されない。ただし、いったん同リストに掲載されれば、正規の事業予算申請を経て翌年度の ADP に予算承認事業として掲載される可能性が高い。

表 3.1 事業種別最終承認の一覧

| 事業分類           | 事業規模               | Final Approval  |
|----------------|--------------------|---|
| 投資事業           | 2億 5,000 万タカ以下の事業  | 計画大臣  |
|                | 2億 5,000 万タカを超える事業 | ECNEC   |
| 技術支援事業         | 7,000 万タカ以下の事業     | 省庁内特別事業評価委員会<br>Departmental Special Project<br>Evaluation Committee<br>(DSPEC) |
|                | 7,000 万タカを超える事業    | 特別事業評価委員会<br>Special Project Evaluation<br>Committee (SPEC)                     |
| 事前調査及び<br>臨時調査 | 2,000 万タカ以下の事業     | 省庁内事業評価委員会<br>Departmental Project Evaluation<br>Committee (DPEC)               |
|                | 2,000 万タカを超える事業    | 省庁担当大臣<br>(事業評価委員会からの提言<br>付き)  |

### 投資事業の事業申請プロセス

下図 3.4 は、事業規 2 億 5,000 万タカを超える新規投資事業の申請方法を示したフローチャートである。

上述の通り、まず各省庁は計画委員会に対して、新規事業を ADP の未承認事業リストに掲載するための申請を行う。新規事業が同リストに掲載された後、各省庁は実施担当部局とともに、DPP に事業や予算の詳細を記入する。図 3.4 に記されているプロセスについて後に述べる。

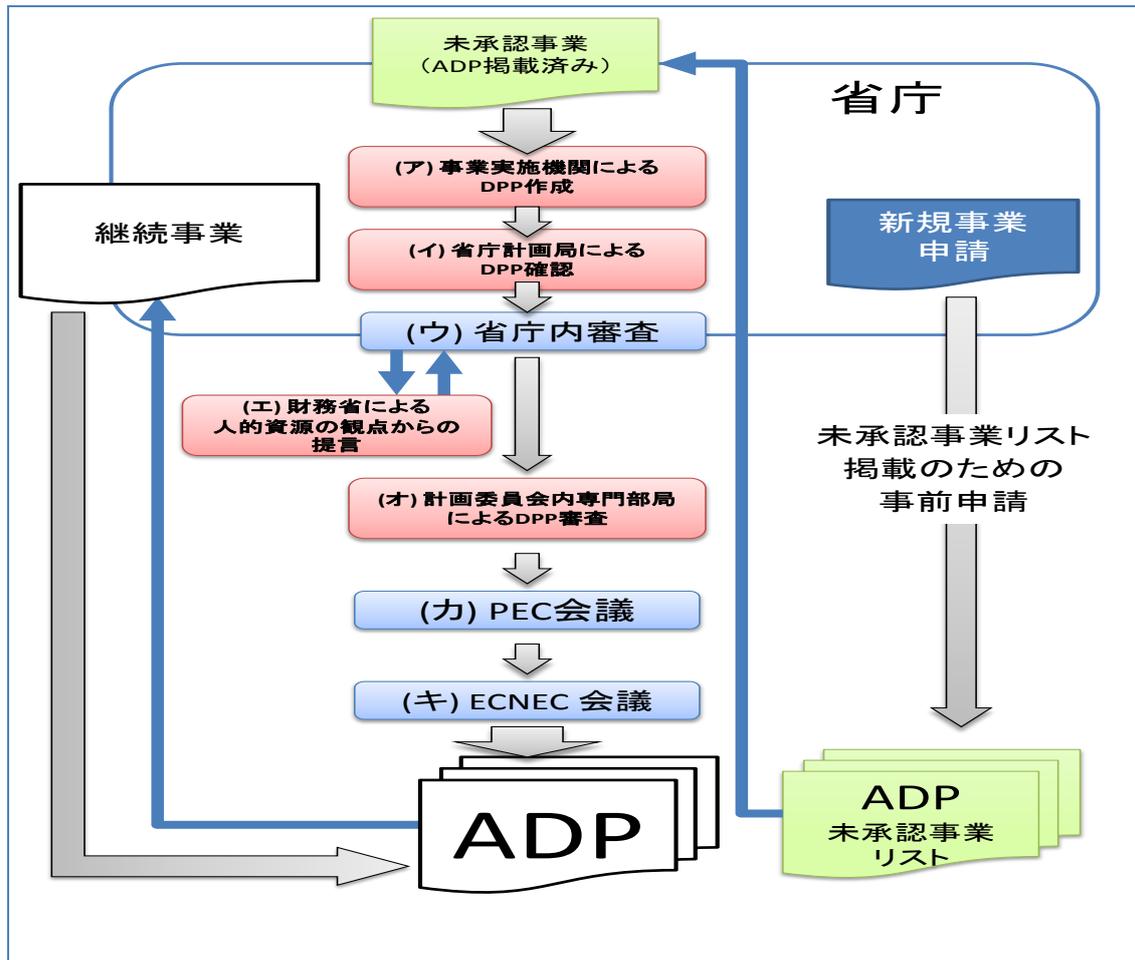


図 3.4 新規投資事業の申請プロセス

- (ア) 業務実施機関による DPP 作成：新規事業の予算申請は、実施機関が DPP フォーマットを記入することによって行われる。
- (イ) 省庁計画局による DPP 確認：DPP は省庁計画局に提出され、そこで事前確認される。
- (ウ) 省庁内審査：事前確認された DPP は、省庁内に設けられる事業審査委員会の場で審査される。同委員会は省庁事務次官が議長を務める。
- (エ) 財務省による人的資源の観点からの提言：その後、DPP は、財務省内の特別人的資源評価委員会に渡され、そこで人的資源に関する提言をもらう。
- (オ) 計画委員会内専門部局による DPP 審査：DPP が省庁より計画委員会に提出された後、同委員会担当専門部局が詳細にわたって事前評価調査を実施する。計画委員会は、事業評価委員会 (Project Evaluation Committee : PEC) の会議開催に向けて事業審査概要書を作成する。担当専門部局が DPP の内容に不足・不備があると判断した場合、DPP は各省庁の計画部局に返却され、修正・再申請が求められる。

- (カ) **PEC 会議**：PEC 会議は DPP の審査を目的とした公式な審査会であり、その場で経済財務、環境、技術等、あらゆる観点が網羅される。同会議は、計画委員会担当専門部局の局長が議長を務める。
- (キ) **ECNEC 会議**：DPP は首相を議長とする国家経済会議執行部による会議を経て最終承認され、ADP に予算付き事業として掲載される。

### 省庁内審査、PEC、ECNEC での承認事項

事業申請プロセスにおいて、省庁内審査、PEC、ECNEC での承認ステップが重要である。以下、それぞれの承認ステップの概要を説明する。

#### (1) 省庁内審査

省庁内審査は、上述の通り省庁事業審査委員会によって行われる。同委員会は、新規申請された事業の省庁内での最終審査を実施し、計画委員会への提出前に DPP の内容が適切なのかどうかを確認することを目的としている。同委員会の構成員は下表 3.2 の通り。

表 3.2 省庁事業審査委員会構成員リスト

| 構成  | 役職  |
|-----|---|
| 議長  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 省庁事務次官</li> </ul>  |
| 構成員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 各関連部署の部署長</li> <li>• 省庁計画局の部課長職以上</li> <li>• 省庁財務局の部課長職以上</li> <li>• 省庁開発局の部課長職以上</li> </ul> |

同委員会の開催準備は省庁計画局が行う。同委員会では以下審査項目で、新規事業の DPP を審査する。

- (ア) 国家計画、省庁戦略の下での妥当性
- (イ) 実施機関における優先度合い
- (ウ) 全般的な国家経済状況の中での正当性
- (エ) 類似案件の経験の観点
- (オ) 経常予算の中のプログラムとの重複の可能性可否
- (カ) 事業完了後の制度・人的資源・技術・財務上の持続性
- (キ) 事業を実施する上で、現時点で考えられるリスクとその回避方法
- (ク) 土地の収用が必要な場合、その計画
- (ケ) 国家あるいは対象セクターで掲げている短期・中期・長期目標を達成する上での貢献度合い、あるいは MDG や貧困削減への取り組み等
- (コ) 全体及び詳細コストの正当性

- (サ) コンサルタント、人的資源、セミナー、研修や、車両、事務所賃貸等のコストの合理化対策
- (シ) 現実的な経済財務分析
- (ス) 現実的な費用対効果 (with/without) 分析
- (セ) 省庁予算枠内での事業の継続可能性

省内検討委員会では、申請された新規事業内容を計画委員会やその後の PEC 会議に提出する準備の一環として、同委員会内での審査結果を提言としてまとめる。

(2) PEC 会議

PEC 会議は、計画委員会内の担当専門部局の責任の下で DPP を審査し、計画大臣や ECNEC への最終承認へ向けて準備することを目的としている。PEC 会議の構成員は下表 3.3 の通り。

表 3.3 PEC 会議構成員リスト

| 構成員 | Position  |
|-----|---|
| 議長  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 計画委員会 (以下同委員会) 担当専門部局長</li> </ul>  |
| 構成員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 同委員会内関連担当専門部局の部課長職</li> <li>● 同委員会プログラム局からの代表</li> <li>● 同委員会マクロ経済局 (General Economic Division : GED) からの代表</li> <li>● 実施担当省庁からの代表</li> <li>● 財務省からの代表</li> <li>● 財務省経済協力局からの代表</li> <li>● 人事省からの代表</li> <li>● 計画省モニタリング評価局担当部署からの代表</li> <li>● 森林・環境省からの代表</li> <li>● 婦人・児童問題省からの代表</li> <li>● 実施機関からの代表</li> </ul> |

PEC 会議の準備は計画委員会が行う。同会議では以下審査項目で、新規事業の DPP を審査する。

- (ア) 省庁内あるいは省庁間の連携
- (イ) 担当専門分野の予算枠との関連
- (ウ) 事業アウトカムの国家優先事項における妥当性
- (エ) 事業運営管理の観点からの実施機関の能力確認
- (オ) 事業完了後維持管理費用の、經常予算における負担度合い
- (カ) 担当専門分野内における継続事業、あるいは他の新規事業との優先度比較
- (キ) 事業実施期間の正当性
- (ク) 承認後のファンド獲得のための取り組み検討
- (ケ) 現状を見据えた上での車両・機材の購入の必要性確認

- (コ) 財務省から出された人的資源の提言に関する検討
- (サ) フェーズ継続実施事業の場合、前フェーズ完了報告書の精査
- (シ) 価格および実施に関する臨時費の検討

PEC 会議では、申請された新規事業内容を ECNEC 会議に提出する準備の一環として、同会議での審査結果を提言としてまとめる。

### (3) ECNEC 会議

ECNEC 会議は首相が議長を務めている。同会議では、2 億 5,000 万タカ以上の公共投資事業を、DPP に記された事業申請内容と PEC 会議の提言をもとに審査する。同会議で承認された後、ECNEC 名で承認書が発行され、それをもって ADP 上に予算が付与された形での掲載が認められる。

## 事業変更の申請プロセス

事業の実施途中で何らかの変更が必要となった場合、投資事業・技術支援事業ともに 2 回以内であれば変更申請ができる。変更の条件とプロセスは下表 3.4 の通り。

表 3.4 投資事業・技術支援事業の変更条件およびプロセス

| 事業の種類  | 変更      | 条件・プロセス   |
|--------|---------|---|
| 投資事業   | 第 1 回変更 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業コストが 10%程度変更される場合、RDPP（変更 DPP）フォーマット を経て変更申請を行う。その際、事業目的や財源は変更できない。変更内容は DPEC の場で協議される。</li> <li>● 変更は、担当省庁の大臣によって承認される。</li> </ul>                                |
|        | 第 2 回変更 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業コストが 20%以上変更される場合や、事業目的や 1 年以上の実施期間の変更がある場合、第 2 回変更の準備として第 2 回変更（2<sup>nd</sup> RDPP）が準備される。</li> <li>● 変更は、担当省庁の大臣によって承認される。</li> </ul>                           |
| 技術支援事業 | 第 1 回変更 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業コストが 25%以内で変更される場合、RTPP（変更 TPP）フォーマット を経て変更申請を行う。その際、事業目的や財源は変更できない。変更内容は DSPEC の場で協議される。</li> <li>● 変更は、担当省庁の大臣によって承認される。</li> </ul>                              |
|        | 第 2 回変更 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業コストが 25%以上の範囲で変更される場合や、事業目的や 1 年以上の実施期間の変更がある場合、第 2 回変更の準備として第 2 回変更（2<sup>nd</sup> RTPP）が準備される。</li> <li>● 変更は計画委員会の担当専門部局の事前審査を経て、担当省庁の大臣によって最終承認される。</li> </ul> |

## 4. 公共投資事業のモニタリング評価

モニタリング評価は公共投資運営監理の中核をなすものである。本章では、バングラデシュにおける公共投資や関連する国家開発計画や予算の中でモニタリング評価がどのように位置づけられているか、その現状について考察する。

バングラデシュでは、政府が公共投資事業の立案・予算配分や公共投資システム全体の中に成果重視マネジメント（Result-based management）手法を積極的に導入しようとしている点が、注目に値する。すなわち、事業レベルで投入に主眼を置いた従来型モニタリング評価から、複数のレベルでアウトプットや成果に着目するモニタリング評価へと移行していく必要があることを示唆している。

### 4.1. 第6次国家開発5カ年計画の進捗モニタリング

第6次国家開発5カ年計画の画期的特徴の一つは、5カ年計画の実施モニタリングを行うために成果枠組み（Results Framework）を導入している点である。これは、①政府が5カ年計画の目標達成に向けて進捗をモニタリングする際の助けとなること、②開発の優先事項に対して外部資源を活用するためのツールとなること—の2つの目的達成を意図したものである<sup>15</sup>。成果枠組みは、今後政府の全てのレベルで成果重視マネジメントのアプローチを導入していく上での第一歩と考えられる。

成果枠組みにはいくつかの特徴がある。まず、成果枠組みは、開発成果に向かう進捗のモニタリングに必要な測定可能な指標を特定することで、「全体像」を示してくれる点が挙げられる。これによって、第6次国家開発5カ年計画が達成を目指すマクロレベルの成果が一目で分かることになる。次に、成果枠組みは毎年モニタリングされる点である。年次レビューによって、5カ年計画の目標値に対する進捗評価が可能となり、必要があれば、政府に是正措置を促すことができる。最後に、成果枠組みは、政府が国民や重要関係者に情報提供するツールとして、重要な役割を果たす点である。

第6次国家開発5カ年計画では、GEDが成果枠組みをモニタリングする主責任を負い、5カ年計画の目標値に対する進捗度を協議する年次開発フォーラムの開催は経済関係局（ERD）が担当することを想定している。政府は市民社会団体による第三者モニタリングを導入する意図も表明している。第三者による効果的なモニタリングは、説明責任や透明性を高め、政府が開発成果向上のために是正措置を取る一助となる。

政府と開発パートナーの共同で開発された成果枠組みは、表4.1に示すとおりである。

<sup>15</sup> SFYP, Part 1, p.240.

表 4.1 第 6 次国家開発 5 カ年計画の成果枠組み

| DRF   | Outcomes  |  | Indicators  | Baseline   | Target 2012  | Target 2015                 | Source                                       | #   |
|---|---|--|---|--|--|-----------------------------|--|-----|
| Income and Poverty  | Macro economy   | Prudent macroeconomic environment conducive to growth and poverty reduction, boosted by private sector development and trade | Tax revenue as % of GDP   | 9.0% (2010)  | 10%  | 12.4%                       | NBR and MoF                                  | 1   |
|   |   |  | Average annual CPI inflation rate   | 7.3% (2010)  | 8%   | 6%                          | BBS  | 2   |
|   | Private sector and trade  |  | Annual amount of remittances (in USD)                                     | 10.9 billion (2010)  | 11.54 billion  | 17.83 billion               | Bangladesh Bank                              | 3   |
|   |   |  | Private investment as % of GDP  | 19.4% (2010)   | 19.5%  | 25%                         | BBS, National Accounts                       | 4   |
|   |   |  | Total export as % of GDP  | 16.2% (2010)   | 20.3%  | 23.9%                       | Export Statistics, EPB                       | 5   |
|   | Poverty   |  | Government spending on social protection (excluding pensions) as % of GDP | 1.7% (2010 est.)   | 2.0%   | 3.0%                        | BBS, MoF                                     | 6   |
|   |   |  | Poverty headcount ratio (CBN Basis) <sup>(i)</sup>                        | 31.5% (2010)   | 29.7%  | 22.5%                       | Sim SIP (annual projections) <sup>(ii)</sup> | 7   |
|   | Agriculture, food security and rural development  |  | Rate of growth of agricultural GDP (constant)                             | 5.20% (2010)   | 5%   | 4.3%                        | BBS, National Accounts                       | 8   |
|   |   |  | Average growth of wages in Kg of rice <sup>(iii)</sup>                    | 6.4% (07/08- /9/10)  | ≥GDP growth + 0.5  | ≥GDP growth + 0.5           | BBS, National Accounts                       | 9   |
|   |   |  | Prevalence of underweight in children under 5 years of age                | 41% (2007)   | TBD <sup>(iv)</sup>  | 33%                         | BDHS/NIPORT <sup>(v)</sup>                   | 10  |
| Grade V completion rate, by gender  |   | Total: 60.2% (2010)<br>Girls: 57%<br>Boys: 53%   | 59% (Gender parity)   | 75% (Gender parity)  | BANBEIS  | 11                          |  |     |
| Human resource development  | Education   | Quality education for all to reduce poverty and increase economic growth   | Net enrollment rate in secondary education, by gender                     | Total: 44.8% (2009)<br>Girls: 50.8%<br>Boys: 39.5%   | 50% (Gender parity)  | 75% (Gender parity)         | BANBEIS                                      | 12  |
|   |   |  | Health  | Sustainable improvements in health, including family planning, particularly of vulnerable groups | % of births attended by skilled health personnel             | 26% (2010)                  | 31%  | 50% |
| % of people using modern contraceptives in HPNSDP low performing areas, by gender | Women: Sylhet: 35.7%, Chitt: 46.8%<br>Male: Sylhet: 4.7%, Chitt: 3.1% (2010)                  | Women: Sylhet: 38%, Chitt: 48%<br>Male: Sylhet: n/a, Chitt: n/a  |   |  | Women: Sylhet and Chitt: 65%<br>Male: Sylhet and Chitt: n/a. | UESD                        | 14   |     |
| Water and sanitation  | Increased availability of safe water and good sanitation facilities, particularly of the poor |  | % of population using improved drinking water sources (urban/rural)       | Urban: 93.3%<br>Rural: 83.8% (2009)  | Urban: 95%<br>Rural: 85%                                     | Urban: 100%<br>Rural: 96.5% | UN JMP                                       | 15  |
|   |   |  | % of population using improved sanitary facilities (urban/rural)          | Urban: 53.5%<br>Rural: 54.3% (2009)  | Urban: 60%<br>Rural: 65%                                     | Urban: 100%<br>Rural: 90%   | UN JMP                                       | 16  |
| Energy and infrastructure   | Transport   | Improved infrastructure for higher economic  | % of road network in “Good to Fair” condition                             | 66% (2010)   | 80%  | 95%                         | Roads Condition Survey                       | 17  |
|   |   |  | Kms of railway in usable condition  | 2835.04 km   | 2857 km  | 4237.04 km                  | BR   | 18  |

| DRF                          | Outcomes   |  | Indicators  | Baseline              | Target 2012    | Target 2015    | Source                | #  |
|------------------------------|--|--|---|-----------------------|----------------|----------------|-----------------------|----|
|                              | Energy   | growth   |   | (2010)                |                |                |                       |    |
|                              |  |  | Per capita consumption of electricity   | 170 KWh (2010)        | 196 KWh        | 390 KWh        | Power Cell            | 19 |
|                              |  |  | Access to electricity   | 47% (2010)            | 48.5%          | 65%            | Power Cell            | 20 |
| Gender equality              | Women and men enjoy equal opportunities  |  | % of women employed in the formal sector  | 24% (2009)            | 29%            | 49%            | BBS (LFS)             | 21 |
| Environmental sustainability | Environment and climate change   | The environment is preserved from degradation and a disaster management strategy exists                            | Hectare of forest coverage  | 13.14% (2010)         | 13.84%         | 15%            | Forest Department     | 22 |
|                              | Water management   |  | Km of waterways navigable year round  | 3800 km (2010)        | 3810 km        | 3910 km        | BIWT                  | 23 |
|                              | Disaster management  |  | Number of usable cyclone shelters   | 2,852 shelters (2010) | 3,352 shelters | 5,352 shelters | MoFDM                 | 24 |
|                              |  |  | Number of rural communities with disaster resilient habitats and community assets                     | 90 (2010)             | 100            | 300            | MoFDM Survey          | 25 |
| ICT                          | Increased access to telephone and broadband services   |  | % of people with phone  | 46% (2010)            | 55%            | 70%            | ITU Annual Report     | 26 |
|                              |  |  | % of people with broadband connection   | 2% (2010)             | 5%             | 30%            | ITU Annual Report     | 27 |
| Urban                        | Reduced urban poverty and improved living conditions through better city governance and service improvements |  | % of City Corporation's expenditure raised autonomously   | 38.5% (2009-10)       | 41%            | 51%            | CC Budgets            | 28 |
|                              |  |  | % of urban population with regular employment   | 55.7% (2006)          | 77%            | 100%           | LFS and Wage Survey   | 29 |
| Governance                   | Democratic governance  | Good governance reforms institutionalized at all levels and institutional capacity of public institutions enhanced | Number of ministry oversight hearings held by the Parliament  | 0 (2010)              | TBD            | TBD            | TBC                   | 30 |
|                              | Service delivery   |  | % difference between actual primary expenditure and budgeted primary expenditure in real terms        | 9.6% (2010)           | 8%             | 5%             | CGA                   | 31 |
|                              |  |  | % of contracts awarded within the initial bid validity period for key agencies (RHD, LGED, BWDB, REB) | 30% (2010)            | 40%            | 60%            | Agency's M&E report   | 32 |
|                              |  |  | % of local government institutions' share of public expenditures                                      | 0% (2010)             | 0.5%           | 2%             | LG Annual Audits      | 33 |
|                              | Justice and human rights   |  | Number of case backlogs in the formal justice system (lower and upper judiciary)                      | 1.8 million (2010)    | TBD            | TBD            | Supreme Court, MoLJPA | 34 |
|                              |  | Number of UPR agreed human rights principles institutionalized in national policy frameworks                       | 0 (2010)  | 0                     | 6              | TBC            | 35                    |    |

Source: SFYP Part I, Annex Table 9.1, pp.242-245.

Notes:

- (i) Poverty refers to upper poverty line.
- (ii) Actual data is available through HIES every five years.
- (iii) A rice wage growth greater than the growth of GDP would entail an increased access to food by wage earners which include the poorest both in urban and rural areas. The average GDP growth was 0.5% higher than the rice wage growth over the last 3 years. This difference has been taken as the target to ensure increased purchasing power of wage earners over the next five years.
- (iv) A target for 2011 is not available. Given the proposal to utilize a different source compared to the baseline year – i.e., more accurate and produced on a yearly basis (see note 5 below), the reference year for the baseline will most likely be 2011. Despite the difficulty in determining these values at the moment of formulation of the results framework, the indicator has a large consensus as very appropriate to measure nutritional levels and is among those chosen by SFYP.
- (v) These data are only available every three years through the BDHS. However, BBS/HKI will shortly produce indicators that are nationally representative on an at least bi-annual basis. As soon as this is available, this will become the new source of information.

## 4.2. ADPにおける公共投資事業のモニタリング評価

### 実施モニタリング評価局（IMED）の使命と役割

ADPにおける公共投資事業のモニタリング評価は、計画省実施モニタリング評価局（IMED）の業務である。公式ウェブサイトでは、実施機関から集めた事業やプログラムに関する情報を収集・分析し、予算や開発投資の実績を管理・評価することがIMEDの使命としている。当初の目標に対する実績値の分析を行い、適宜、ECNEC・関係省庁・他の関連機関へ報告が行われる。目標が達成されていない場合には、IMEDは分析結果を提供して実施機関に改善策を促すこともある<sup>16</sup>。

事業規則（Rules of Business）で規定されるIMEDの主な職務は以下のとおりである。

- ア) ADPに含まれる事業の実施モニタリング
- イ) 大統領、NEC、ECNEC、省庁や関連機関へ情報提供される四半期・年次・定期進捗報告書作成のため、事業レベルのデータ収集
- ウ) 必要に応じて、関係省庁・実施機関を対象に行う事業実施への助言
- エ) 関係省庁・実施機関の支援を得ながらの、事業現地視察と実施面での問題解決に必要な調整作業
- オ) 必要に応じた大統領や関係省庁大臣に対する事業現地視察報告書の提出
- カ) 中央調達ユニット（CPTU）に関する業務
- キ) 政府調達令に関する業務
- ク) その他、首相から課された業務

### IMEDの組織体制

上記の業務を遂行するため、IMEDは下記の8部署に分かれている。

- ア) 農業・農村開発セクター
- イ) 産業・電力セクター
- ウ) 地方政府・輸送セクター
- エ) 教育・社会セクター
- オ) 調整・管理情報システム（MIS）セクター
- カ) 評価セクター
- キ) 中央調達ユニット（CPTU）
- ク) 行政課（Administration Wing）

農業・農村開発セクター、産業・電力セクター、地方政府・輸送セクター、教育・社会セクターの4セクターは、それぞれ管轄の省庁・局が割り当てられており、省庁・局で実施される事業のモニタリングを行っている。毎月、関係省庁・実施機関ではレビュー会議が

<sup>16</sup> IMED公式ウェブサイト: <http://www.imed.gov.bd/>

開かれ、IMED のセクター職員も出席する。レビュー会議では、特に、調達・土地収用・コンサルタント配置等の状況を確認し、実施中案件の財務的側面と施工状況の側面のモニタリングを行う。

調整・管理情報システムセクターの主な業務は、上記の 4 セクターから集めた情報を取りまとめて四半期・年次・定期進捗報告書を作成し、NEC や ENCEC へ提出することである。また、年度内に完了した全ての公共投資事業の実績をまとめた年次評価報告書も作成する。評価セクターは、実施後 2 年から 5 年が経過した事業のうちの数案件に対してインパクト評価を実施する専門部署である。中央調達ユニットは公的調達の政策策定・調整・モニタリング・改善業務を担当し、行政課では総務・ロジ業務を行っている。

## IMED の成果品

IMED では、5 種類の定型報告書式<sup>17</sup> (IMED-01/2003～IMED-05/2003) を使って、定期的に関係省庁・実施機関から事業実施に関する情報を集めている。省庁・局を管轄するセクターでは、実施中案件の進捗を確認するため現地視察も実施している。モニタリング評価時に IMED で作成される報告書には、以下のものがある。

### ア) 実施モニタリング

- 月次進捗報告書
- 四半期進捗レビュー報告書
- 現地視察報告書 (提言・提案を含む)
- 年次進捗レビュー報告書 (省庁間、年度間の比較を含む)

### イ) 評価

- 事業完了評価 (全ての事業完了時)
- インパクト評価 (事業終了の 2～5 年後に選択的に実施)
- 詳細モニタリング (実施中の大型事業の中間評価)

## IMED へのドナー支援

アジア開発銀行は、2006 年 12 月から 100 万ドルの予算で技術支援プロジェクト「成果重視モニタリング評価の能力強化プロジェクト」を実施した。プロジェクトの目的は、成果重視マネジメント (RBM) を導入して IMED の組織・職務・報告書提出フロー・モニタリング評価に質的变化をもたらし、組織的能力を強化することである。2007 年 6 月からコン

<sup>17</sup> Implementation Monitoring and Evaluation Division (IMED). December 2004. *IMED Reporting Formats & User Guide (Revised & Approved in 2003)*.

サルタントが活動を行い、2009年10月に終了した。このプロジェクトでは、IMEDと会計検査室（CAG）対外援助プロジェクト監査局（FAPAD）に対して技術支援が行なわれた<sup>18</sup>。

この技術支援により、IMEDでは成果重視モニタリング評価（Results-Based Monitoring and Evaluation: RBM&E）手法の導入を目指した5ヵ年戦略プランが策定され、政府の承認を受けた。戦略プランでは短期・中期・長期の計10個の目標を設定している<sup>19</sup>。

ア) 短期目標（2008年7月～2009年6月）

- DPPにデザインモニタリングフレームワーク（ログフレーム）を導入する
- 事業やプログラムに関するモニタリング評価の枠組みを設計する
- デザインモニタリングフレームワークに従って、事業の投入・アウトプット・成果・インパクトのデータを収集する
- 実施機関から得た事業情報を検証する
- 事業進捗を分析した報告書を作成し、NEC、ECNEC、省庁へ提出する

イ) 中期目標（2009年7月～2011年6月）

- 中期予算枠組み目標値・ADPセクター計画指標・NSAPRモニタリング指標の設定・レビューに参加する
- セクター向け、省庁向けに評価戦略を策定して実施する
- 公共投資業績評価報告書を発行する

ウ) 長期目標（2011年7月～2013年6月）

- 成果重視の公共投資業績管理システムを2013年6月までに実施する
- 公共セクターの業績伝達戦略を策定する（メディア・国民・ドナー機関向け）

戦略プランの内容を受けて、当該プロジェクトではIMEDと関係省庁・実施機関の延べ100人以上の職員を対象に、成果重視モニタリング評価に関する能力向上研修を実施した。また、関係省庁・実施機関とのコミュニケーション・情報共有を促進するため、IMEDの事業管理情報システムが強化された<sup>20</sup>。

<sup>18</sup> Asian Development Bank. December 2006. *Technical Assistance Report: Strengthening Results-Based Monitoring and Evaluation Project (Financed by the Japan Special Fund)*.

<sup>19</sup> Implementation Monitoring and Evaluation Division (IMED). 2008. *Strategic Plan 2008-2013*.

<sup>20</sup> Asian Development Bank. January 2010. *Technical Assistance Consultant's Report: Strengthening Results-Based Monitoring and Evaluation Project (Special Fund Resources of Japan)*.

## 5. 官民連携：民間投資を誘発するための新たな試み

官民連携（Public-Private Partnership: PPP）とは、民間セクターと共に公的なインフラやサービスの融資・設計・実施・運営等を行う制度である。1990年代初頭に公的債務が膨らんだ英国等の先進諸国で、民間によるインフラ投資を促す目的で導入され、近年では、多くの途上国政府においても、官民連携は高まるインフラ需要に応える新手法として脚光を浴びている。

国連欧州経済委員会では、官民連携とは「公的セクターは、国民に裨益するように経済発展をもたらして生活の向上に資する形で公的サービスを提供する責務を負う一方、計画通り予算に従って事業を遂行できる資本・能力を持つ民間セクターと契約し、それを通じて公的セクターの事業を行う画期的手法」と定義している<sup>21</sup>。民間セクターの関与度合いに応じて、官民連携には様々な事業手法があり、役務契約や経営契約の他、BOT（Build-Operate-Transfer：建設－操業－移転）や BOO（Build-Own-Operate：建設－所有－操業）等がある。

政府は、最近になって、インフラやサービスの提供を推進する新たな官民連携推進イニシアチブを発表し、政府内に専門組織を設置して官民連携に特化した予算配分を行う等、新しい枠組み作りを始めている。以下の項では、バングラデシュにおける官民連携の政策・制度・プロセスについて概観する。

政府は、特に電力エネルギー分野において、長期にわたり民間セクターの参画を推進してきた。1997年以降、民間投資を促進して民間主導事業の形成を支援する目的で、インフラ開発公社（IDCOL）やインフラ投資促進センター（IIFC）といった政府機関を設立してきた。2004年には、官民連携イニシアチブの下でバングラデシュ民間セクター投資ガイドライン（PSIG）が発表され、官民連携事業実施の法的根拠となった。バングラデシュでは既に官民連携事業が実施されており、2009年6月までに27案件が行われている。そのうち、半数以上となる18案件が電力エネルギー分野である<sup>22</sup>。

2009年6月には、財務省財務局より政策方針書「官民連携による投資イニシアチブの活性化」が発表され、インドやフィリピンとの比較調査を通じて、バングラデシュにおける現在の官民連携枠組みが抱える課題を検証している。その分析をもとに、政府は官民連携を国家戦略に据えて、以下のアクションプランを設定した。

ア) 2004年の民間セクター投資ガイドライン（PSIG）や制度的枠組みの改革

<sup>21</sup> United Nations Economic Commission for Europe. 2008. *Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*.

<sup>22</sup> Finance Division, Ministry of Finance. June 2009. *Invigorating Investment Initiative Through Public Private Partnership – A Position Paper*.

- イ) 官民連携に関する予算運営管理を行う専門ユニットの設立
- ウ) 官民連携に特化した予算配分
- エ) 投資家への税制優遇措置
- オ) 大規模かつ継続的な官民連携イニシアチブの周知活動

## 5.1. 新政策と戦略

新しい官民連携イニシアチブの第一歩として、政府は2010年8月に「官民連携に関する政策戦略」を発表した。それによると、まず、首相府内官民連携オフィスと財務局内官民連携ユニットの二つの専門機関の設立が掲げられている。これらの官民連携専門組織の職務内容については、以下で詳述する。それまでの官民連携事業実施の法的根拠であった2004年民間セクター投資ガイドライン（PSIG）は、この政策戦略の採択をもって無効となった。また、政府は2009-10年の予算年度で、初めて官民連携事業の形成・融資を目的とした特別予算を配分した。この点からも、政府が官民連携を促進しようとする強い意気込みをうかがうことができる。

政策戦略文書では、官民連携事業の発掘・形成・審査・承認手続きを明確にし、従前のガイドラインで指摘されていた矛盾や曖昧さをなくすように努めている。まず、以下のような条件が列記され、少なくとも一つ以上の要素を満たせば官民連携事業になり得ると規定している。

- ア) 政府財源や政府企業だけでは事業の実施が難しい。
- イ) 政府が自前で行うよりも、民間投資の方がサービスの質を向上させ実施期間を短縮することができる。
- ウ) 民間投資家の間で競争原理が働き、それによってより低いコストで公共サービスを提供できる。
- エ) 公共サービスに民間投資が参入することで技術革新の機会となる。
- オ) 民間投資が参入して公共サービスを提供する上での法的制約が存在しない。

一方、①公共サービスの一部機能の外部委託、②国営企業等の政府が所有する企業の設立、③政府の民間セクターからの借用、といった活動については、官民連携事業とは見なされない。

民間セクターの資格条件については、「入札資格証明に対する提案書や非公式提案書の提出時に、バングラデシュまたは海外で法的に登録された全ての営利・非営利の団体が官民連携事業に参加可能であるが、契約締結時には海外の団体は国内に法人登録されていなければならない」と定めている<sup>23</sup>。さらに、政府では優先分野へ民間投資家を呼び込むため、

<sup>23</sup> Government of Bangladesh. August 2010. *Policy and Strategy for Public-Private Partnership (PPP)*, 2010.

様々な財政的、非財政的優遇措置を準備している。財政優遇措置としては、資本財に対する輸入税減免や一定期間の操業利益への無税・減税措置等が適用される。

官民連携事業は、投資額に応じて、大型、中型、小型の3種類に分類される。

- ア) 大型事業： 25億タカ以上
- イ) 中型事業： 5億タカ以上 25億タカ未満
- ウ) 小型事業： 5億タカ未満

承認・実施プロセスを迅速化するため、上記の3種類の官民連携事業はそれぞれ異なる形成・審査・承認のフローをたどる。最も顕著な特徴は、各事業の最終承認者の違いである。官民連携事業に関する制度的枠組みや事業形成・審査・承認手続きについては、次項で詳しく説明する。

- ア) 大型事業： 最終承認者は経済閣内委員会
- イ) 中型事業： 最終承認者は財務大臣
- ウ) 小型事業： 最終承認者は各省の大臣

## 5.2. 制度的枠組みとガイドライン

### 制度的枠組み

官民連携の制度的枠組みを簡素化して承認プロセスを効率よく行うため、政策戦略文書の中で、以下の6つの政府機関の業務内容を規定し、官民連携事業の戦略策定・発掘・形成・審査・承認・モニタリング・評価のプロセスについて説明している。

- ア) 官民連携諮問委員会 (PPPAC)
- イ) 経済閣内委員会 (CCEA)
- ウ) 官民連携オフィス
- エ) 関係省庁・実施機関
- オ) 財務局
- カ) 計画委員会

官民連携諮問委員会 (PPPAC) は、官民連携政策全体への勧告や事業実施を促進するよう指導を行う最高機関である。首相を議長とする同諮問委員会は、15人の大臣、バングラデシュ銀行総裁、商工会議所会頭等を含む23人のメンバーから成り、少なくとも年に一度開かれる。

1996年事業規則（Rules of Business）18条で設置された**経済閣内委員会（CCEA）**は、官民連携オフィスが策定した事業形成・実施に関するガイドラインや手続きの承認や、財務局による融資スキームの承認を行う。同委員会は、大型事業の最終承認権限も持つ。

政策戦略文書では、官民連携事業の促進や効率的な実施を行う専門政府組織を新設すると述べている。官民連携に関する行政・財務上の大幅な裁量権を与えるため、**官民連携オフィス**は首相府内に設置される。同オフィスは官民連携イニシアチブの中心的役割を果たし、関係省庁の案件発掘・形成・選定・契約・実施モニタリングを支援することになる。官民連携オフィスに期待される役割は、以下のとおりである。

- ア) 官民連携事業の発掘・形成
- イ) 投資家に対する官民連携制度の積極的な周知
- ウ) 官民連携分野の専門家の確保
- エ) 必要に応じた、事前予備調査、予備調査（FS）の実施と入札関連書類の作成
- オ) 上記の事前予備調査・予備調査の実施と入札関連書類の作成を行うための技術支援年次予算の確保
- カ) 採算性補填融資（Viability Gap Funding: VGF）の審査依頼
- キ) 官民連携に関する法令・規制・文書雛形・ガイドライン・手続きの承認手続きに向けた提言
- ク) 関係省庁・実施機関の入札・選定プロセスの支援
- ケ) 関係省庁・実施機関向けの官民連携啓蒙活動と能力強化
- コ) 官民連携事業や関連活動の実施モニタリング
- サ) 民間投資のリスク軽減支援
- シ) インターネットポータルの更新・維持による、官民連携に関する法令・規制・文書雛形の公開、交渉中案件や実施案件の進捗情報提供

**関係省庁や実施機関**は、官民連携事業の発掘・形成、民間投資家との入札・契約手続き、実施モニタリング等の活動を実際に行う実施主体である。政策戦略文書では、事業ごとに入札資格審査委員会（QTEC）を設置して、省庁内の意思決定プロセスを促すよう提言している。優良案件が発掘され、スムーズに事業実施が行われるよう、関係省庁や実施機関の能力強化が行われることになる。

**財務局**は、官民連携事業を財政面で支え、融資スキームの予算配分を担当する。専門組織である官民連携ユニットが設置され、以下の3種類の融資スキームを管理運営することになる。

1. 下記の目的のため、**技術支援融資**が行われる。
  - 事業形成のための事前予備調査や予備調査

- 入札資格証明（Request for Qualification: RFQ）や入札依頼（Request for Proposal: RFP）に関する書類作成
  - 事業権契約に関する書類作成
  - 関係省庁・実施機関に対する官民連携事業の実施能力強化
  - 説明会や見本市等の官民連携周知活動
2. 採算性補填融資（Viability Gap Financing: VGF）は、官民連携事業による社会経済的便益は高いが採算性が低い場合に、その差を埋めるために活用される融資スキームである。採算性補填融資には資本費補助金や延払い、その両方が利用される等、バリエーションがある。資本費補助金による場合は、民間業者が資本金を出資した後に支払いが行われる。
3. インフラ融資とは、バングラデシュインフラ融資基金（BIFF）やインフラ開発公社（IDCOL）のような専門融資機関を介して、貸付金や出資金の形で融資するスキームである。政府はこうした融資機関に予算を割当てることで官民連携事業を支援することができる。

最後に、計画委員会の職務内容についても政策戦略文書で規定されている。官民連携事業の実施に必要な関連活動（Linked components）をADPの中に組み込むことが、計画委員会が果たすべき役割である。関係省庁・実施機関が官民連携事業を実施する際に、土地収用・整備事業・住民移転・公共サービス提供・主要道に続く道路の建設等、付随的な活動が必要になってくる。こうした関連活動が政府予算で工面される限り、必要となる予算はADPの中に計上されねばならない。

官民連携イニシアチブにおいて計画委員会が果たすべき役割は、以下の2つである。

- ア) 官民連携事業がスムーズに実施されるよう、ADP 予算で工面される付随的な関連活動を迅速に行い、そのために必要な措置を講じる
- イ) 官民連携事業との重複が起こらないように、公共投資事業の調整を行う

## ガイドライン

政策戦略文書の中で、大型、中型、小型事業の形成・審査・承認フローについてのガイドラインが示されている。ガイドラインでは、一連の手続きが以下の7つに分類されている。①案件形成、②「大枠（In Principle）」承認、③予備調査、④入札資格証明（RFQ）、⑤入札依頼（RFP）、⑥交渉と契約授与、⑦モニタリング評価。図5.1は、各ステップにおける業務分担を示している。

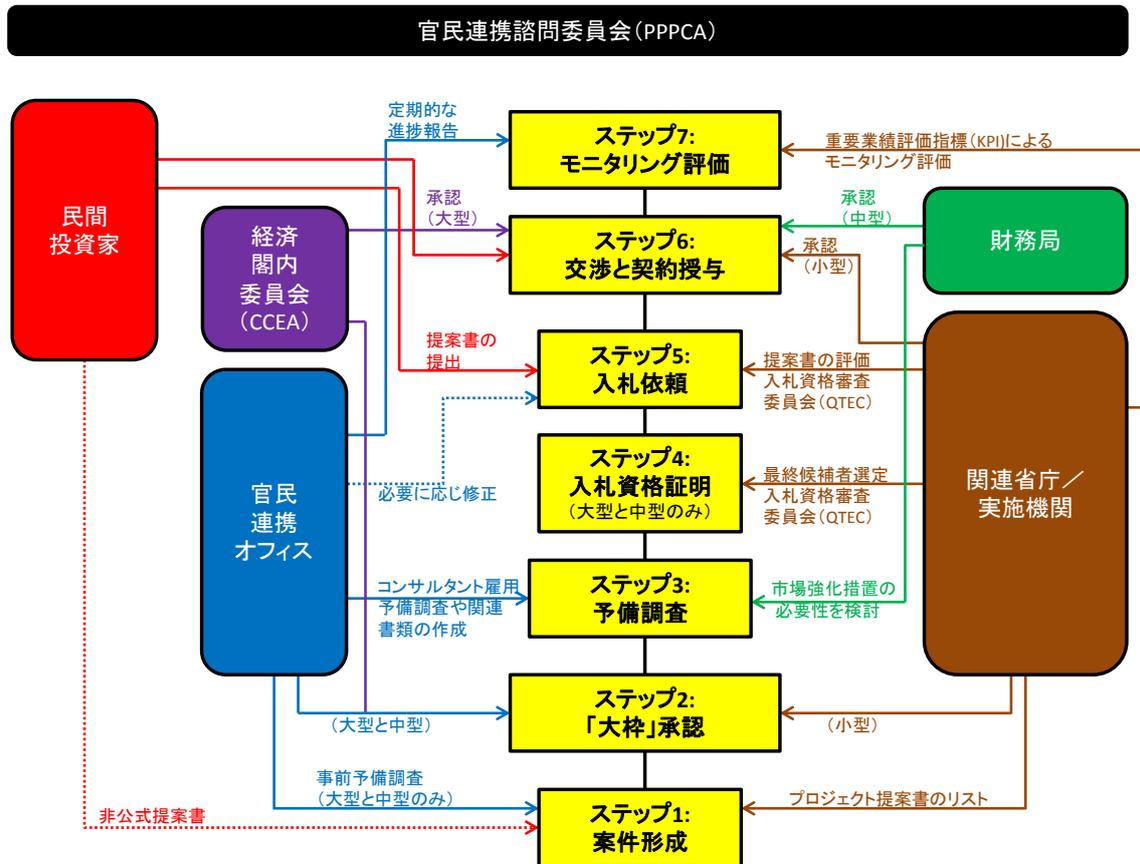


図 5.1 官民連携事業の形成・審査・承認手続き

事業の規模に従って、官民連携事業の案件形成から交渉・契約授与までの目標期間が設定されている。表 5.1 は各ステップの目安期間を示している。

表 5.1 各ステップの目標期間

| ステップ   | 目安期間   |        |       |
|--|--------|--------|-------|
|  | 大型     | 中型     | 小型    |
| 1 案件形成   | 実施中    | 実施中    | 実施中   |
| 2 「大枠」承認<br>・ CCEA による承認 (大型と中型)<br>・ 各省大臣による承認 (小型) | 2-4 週  | 2-4 週  | 2-4 週 |
| 3 予備調査   | 8-20 週 | 6-12 週 | 4-8 週 |
| 4 入札資格証明   | 4-8 週  | 4-8 週  | ----  |
| 5 入札依頼   | 8-12 週 | 6-10 週 | 4-8 週 |
| 6 交渉と契約授与  | 4-8 週  | 4-8 週  | 4-8 週 |

出典：バングラデシュ政府。2010年8月。Policy and Strategy for Public-Private Partnership (PPP), 2010.

### 5.3. ドナー支援

2010年に政府が発表した新しい官民連携イニシアチブに対して、ドナー機関が技術支援を展開している。現在、世界銀行とアジア開発銀行の2機関が官民連携に関する制度立上げ

をサポートしている。世界銀行では投資促進融資基金（IPFF）を通じて首相府内官民連携オフィスの設立を支援し、アジア開発銀行ではコンサルタントチームを派遣して官民連携オフィスに加えて、財務局内官民連携ユニットの能力強化も実施している。

アジア開発銀行は 2010 年 12 月に、120 万ドルの活動予算で技術支援プロジェクト「官民連携プログラム稼働プロジェクト」を採択した。主な目的は、政策戦略文書で新設することが決められた官民連携専門機関（官民連携オフィスと官民連携ユニット）の立上げを支援し、バングラデシュの官民連携推進役として活動を軌道に乗せることである<sup>24</sup>。2011 年 4 月からコンサルタントチームが現地入りし、官民連携機関の組織・制度設計、関連手続きのガイドラインやマニュアル策定支援、既存の政策・法令のレビュー、ウェブシステムの構築支援等の活動を行っている。本プロジェクトは 2012 年 6 月に終了予定で、支援継続のためにフェーズ 2 が検討されているところである。

2012 年 1 月時点で、首相府内に官民連携オフィス、財務局内に官民連携ユニットが、それぞれ既に設立されている。官民連携オフィスでは、最高経営責任者が先日任命されて、今後数か月内に職員数が 20 人ほどに増強される見込みである。関係省庁との連携も進められており、官民連携窓口の設置や職員の能力向上が行われる予定である。官民連携オフィスは 2012 年 3 月に正式に開設される。

財務局内には官民連携ユニットが設置されて、アジア開発銀行では、技術支援融資や採算性補填融資といった融資スキームの詳細手続き・ガイドラインの策定を支援している。2011～12 年の予算年度では、技術支援融資に 10 億タカ、採算性補填融資に 40 億タカの予算が配分されている。インフラ融資に関しては、バングラデシュインフラ融資基金が設立されて、事務次官が任命されたところである。政府は 2010 年に 160 億タカの初期資本を注入しており、採算性のある事業に直接資本参加してインフラ投資に活用されることとなる。

<sup>24</sup> Asian Development Bank. December 2010. *Technical Assistance Report: Public-Private Partnership Program Operationalization*.

## 6. 公共投資運営監理における課題

本章では、主要な政府関係者や JICA 専門家に対する聞き取り調査、データの分析、文献レビューから得た結果に基づき、バングラデシュにおける公共投資運営監理の課題について考察する。

各課題の分析を始める前に、まず、バングラデシュにおける公共投資運営監理の改善が、国家開発の点から重要かつ急務である理由について振り返る。

- 2章で述べたように、現政権は長期目標であるビジョン 2021 を掲げ、2021 年までの中所得国入りを目指している。この目標達成のために、10 年展望計画と第 6 次国家開発 5 ヶ年計画では、成長と貧困削減を目的とした以下の数値目標を設定している。①現在の年率 6% の実質 GDP 成長率を 2015 年までに 8%、2021 年には 10% へと引き上げる。②貧困人口率を現在の 31.5% から 2015 年までに 22%、2021 年には 14% へと引き下げる。
- これらの目標を達成するためには、GDP に占める国内総投資（民間投資と公共投資を含む）の割合を、現在の 24.4% から 2015 年には 32.5% まで引き上げる必要がある。
- 第 6 次国家開発 5 ヶ年計画では、民間投資が経済成長と雇用創出の原動力となりつつも、同時に、公共投資事業が民間投資を促す環境づくりの触媒となる重要性についても言及している。
- バングラデシュにおける公共投資運営監理のパフォーマンスは大いに改善の余地があり、データでも政府の早急な対応が必要である点をはっきり示している。2 章でも触れたとおり、GDP に対する公共投資額の比率は、2010 年、2011 年にはわずかに回復したものの、2006～2009 年にかけて減少している。2006～2010 年の ADP の予算執行率は年平均 76% に留まり、コスト・オーバーランは 42%、タイム・オーバーランは 2.9 ヶ年という結果に終わっている。ビジョン 2021 を達成するためにも、公共投資運営監理の改善は喫緊の課題である<sup>25</sup>。

本調査で明らかになった課題は、大きく分けて、以下 4 つのグループに分類される。(1) ADP と個別事業の策定プロセス、(2) 第 6 次国家開発 5 ヶ年計画と ADP との戦略的関連、(3) 開発計画と個別事業のモニタリング評価、(4) 戦略的予算配分、(5) 横断的な課題。図 6.1 で、バングラデシュにおける開発計画策定・予算配分・公共投資運営監理システムの全体像の中での (1) ～ (4) の課題の位置づけを示している<sup>26</sup>。

<sup>25</sup> World Bank. 2011. *The Quality of Public Investment Management in Bangladesh*. Washington, DC: World Bank.

<sup>26</sup> (5) 横断的な課題は、公共投資運営監理全体に関わるため、表 6.1 には示されていない。

以下の項では、それぞれの課題グループについて分析を行う。

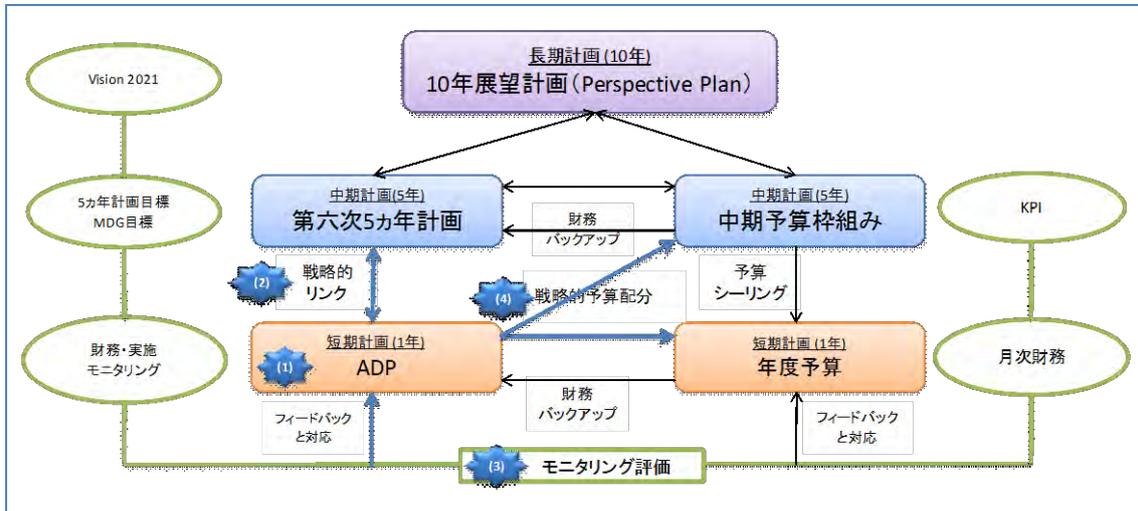


図 6.1 バングラデシュにおける開発計画・予算・公共投資の関連

### 6.1. ADP と個別事業の策定プロセス

バングラデシュの公共投資運営監理制度では、ADP が政府の公共投資事業やプログラム管理の中心的な役割を担っている。計画委員会は、ADP の総合的な管理責任を負い、事業に関する国家経済会議理事会の意思決定に助言を与える。財務局は中期予算枠組みに基づいて ADP の年次予算上限を定め、関係省庁・局・実施機関は公共投資事業の提案書である DPP/TPP を作成し、国家経済会議理事会に承認された事業を実施する。

本調査において、公共投資事業の低い予算執行率や、コスト・オーバーランやタイム・オーバーランを引き起こす原因のいくつかが明らかになった。ADP 策定プロセスの質を高めるためには、以下の課題に取り組む必要がある。

#### 課題 1：増加する事業数・予算規模による計画委員会の業務過多

近年、公共投資事業の事業数や予算が急増している一方、それらを全般的に運営監理する計画委員会に在籍している職員の数には 1990 年代から変わっていない。ビジョン 21 を達成する手段として公共投資事業が重要な位置づけにあることを勘案し、今後計画委員会の業務過多への対応と、それに必要な能力強化を早急に進めていかなければならない。

ADP に掲載されている事業の大部分は小規模なものが占めている。計画委員会がこれら全てを審査する必要があるのかについても検討の余地がある。

## 課題 2：新規事業申請の完成度の低さ

本調査によって、様々な要因によって新規事業申請内容の質が低下していることが明らかとなった。まず、実施機関において、質の高い DPP/TPP を作成するだけの技術的能力が不足している点が挙げられる（実施機関には経済職職員が存在しない点も一因となっている）。次に、関係省庁・局の計画課には、実施機関が作成した DPP/TPP を審査する能力が不足している。計画委員会には、経済的・財政的・社会的な分析に基づいた DPP/TPP の順位付け・選別を行う能力が不足しているため、政治的介入を減らすことができない。さらに、DPP/TPP を作成・審査する政府職員の能力向上を行うプロセスが確立していない点も指摘される。

上記のような理由から、DPP/TPP は計画委員会と関係省庁・局の間を何度も往復することになり、この繰り返しが DPP/TPP の承認を遅らせている。さらに、これが原因となり、DPP/TPP の作成段階で正確でない実施期間や予算配分が反映されてしまい、事業実施中にタイム・オーバーランやコスト・オーバーランを引き起こす結果となっている。

## 課題 3：事業審査の各段階における審査項目の重複

ライン省庁・局と計画委員会で各々実施されている事業審査では、審査項目が重複している事項が見受けられる。今後、事業申請のプロセスを全体的に見渡して、重複を避けるためのプロセス効率化を図ることが必要になる。さらに、通達や法規等の形で制度化することも検討すべきである。

### 6.2. 第 6 次国家開発 5 カ年計画と ADP との戦略的関連

ADP に掲載されている事業は、各々が 10 年展望計画や第 6 次国家開発 5 カ年計画の戦略を実施し、目標を達成するための重要な手段として機能することが期待されている。しかしながら、現在実施中の事業は、第 6 次国家開発 5 カ年計画と明確に結びついていない。もっとも、実施中の事業の多くは、第 6 次国家開発 5 カ年計画の発表前に形成されたものであるから、相互関連の弱さは理解される。しかし今後、2011～2015 年の間に形成される新規事業は、第 6 次国家開発 5 カ年計画と明確な戦略的関連を持つべきである。そうすることによって、ADP と第 6 次国家開発 5 カ年計画の戦略的な相互関連が次第に強化される。

## 課題 4：ADP と第 6 次国家開発 5 カ年計画の関連の弱さ

現在実施されている事業のうち、第 6 次国家開発 5 カ年計画のどの戦略に対応しているか、どのような目的を達成しようとしているのか、その目的が第 6 次国家開発 5 カ年計画の数値目標にどう貢献するのかを明確に示しているものは、ほとんどない。

第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の期間中に策定・審査される新規事業は、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の戦略実現や目標値達成への貢献度に従って優先付けされ、選択されるべきである。

このためには、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画との関連を持つように DPP/TPP のフォーマットが改定され、また ADP も文書の中で第 6 次国家開発 5 ヶ年計画との関連を明示すべきである。

セクター計画が存在する場合は、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画、セクター計画、ADP、個別事業を戦略的に結びつける必要がある。

### 6.3. 開発計画と個別事業のモニタリング評価

バングラデシュには、モニタリング評価指標として、既にいくつかの指標が以下の通り存在している。

|   |
|---|
| (ア) 2021 年度までに達成すべき指標 (10 年展望計画)                                      |
| (イ) 2015 年までに達成すべき指標 (第 6 次国家開発 5 ヶ年計画とミレニアム目標)                       |
| (ウ) 2011~2015 年 (中期予算枠組み重要業績評価指標 (Key Performance Indicators : KPI) ) |
| (エ) 事業レベルの財務及び実施モニタリング (ADP)  |
| (オ) 月次財務報   |

また、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画はセクターレベルでモニタリング評価指数を設けている。

#### 課題 5 : 成果重視モニタリング評価への転換

バングラデシュは、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の導入にともない、投入を重視した従来型から、成果を重視したモニタリング評価制度への移行を始めた。しかし、現行のモニタリング評価では、基本的に予算の投入に焦点が当てられており、IMED が実施するインパクト評価以外では、アウトプットや成果のモニタリング評価はほとんど行われていない。

第 6 次国家開発 5 ヶ年計画では成果重視の枠組みを取り入れ、バングラデシュにおける 5 ヶ年計画の歴史上初の試みとなる。今回の予算年度に、初めての 5 ヶ年計画年間モニタリングが実施される。

中期予算枠組みは、省庁・局ごとに重要業績評価指標 (KPI) を設けているが、KPI のモニタリングは現在まで定期的に行われたことはない。

#### 課題 6 : モニタリング評価担当者の能力不足

第 6 次国家開発 5 ヶ年計画において、成果重視モニタリング評価システムの強化と調整は、GED が所管と定められている。職員研修やデータ集積システムの構築、関連省庁・局・実

施機関から情報収集する調整メカニズムの導入等を通じて、GED の強化が必要である。

IMED は、ADP の全ての事業のモニタリング評価を定期的に行っている。IMED は投入予算のモニタリングに注力しており、施工状況モニタリング（physical monitoring）にはそれほど重きを置いていないようである。事業のアウトプットや成果は、現在のモニタリング評価の対象範囲には入っていない。プロジェクトレベルでアウトプットや成果のモニタリングを強化することで、成果重視モニタリング評価への移行を促す必要がある。

IMED は定期的にモニタリングを実施して国家経済会議理事会に報告しているが、モニタリングの結果に基づいて、是正措置を行ったり翌年度の ADP に反映させるようなフィードバックの仕組みを強化する必要もある。

#### 6.4. 戦略的予算配分

10 年展望計画と第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の戦略は、中期予算枠組みや年間予算計画のセクター間予算配分の決定に対して方向性を示すことが期待される。ADP に含まれる開発プログラムや事業の間の予算配分も、10 年展望計画や第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の戦略に基づいて決められるべきである。そうすることで公共支出の効率的分配を図ることができる。

#### 課題 7：ADP と中期予算枠組み・年次予算とのセクター分類の違い

ADP では、1970 年代より続けられている伝統的な 17 分野の分類方法が使われている。この方法では、同一省庁の事業が二つ以上のセクターに分類されることがある。他方、中期予算枠組みや年次予算では 13 分野に分類されている。このような分類の違いは、予算配分の協議や決定において、関連部署間の混乱を招く恐れがある。

#### 課題 8：第 6 次国家開発 5 ヶ年計画と中期予算枠組みとの戦略的関連の弱さ

現在の計画策定・予算配分システムのもとでは、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画と中期予算枠組みは、GED と財務局がそれぞれ策定している。両機関の主要職員に聞き取りを行ったところ、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画と中期予算枠組みの策定時に十分に調整が行われなかったことが明らかとなり、両者間の相互関連を強化する必要が指摘される。

#### 6.5. 横断的な課題

バングラデシュにおける公共投資運営監理のあらゆる側面に共通し、影響を与えうる課題は、以下のとおりである。

## 課題 9 : ADP と官民連携との協働

第 6 次国家開発 5 カ年計画では、官民連携事業の促進を、特にインフラや電力セクターの民間投資を活性化する重要な政策として位置づけている。5 章で述べたように、官民連携に向けた新しい政策や手続きが決められたのはごく最近であり、首相府に設けられた官民連携オフィスは機能し始めたばかりである。財務局の官民連携ユニットも、官民連携の財政面を支援するために設立され、活動体制が整えられところである。従って、現段階で官民連携を評価するのは時期尚早であるといえる。

しかし、今後、官民連携スキームによるインフラ整備が軌道に乗り規模を増してくれば、公共投資運営監理全体の枠組みの中で、官民連携事業をどのように位置づけるかが課題になってくるだろう。図 6.2 が示すように、官民連携制度は、従来の ADP とは別に、10 年展望計画や第 6 次国家開発 5 カ年計画の目標達成に寄与する新たな選択肢となる。一方で、官民連携には民間セクターが参画するため、公共投資運営監理の全体像はより複雑なものとなるだろう。調査団による聞き取り調査や文献調査から下記の課題が浮かび上がってきた

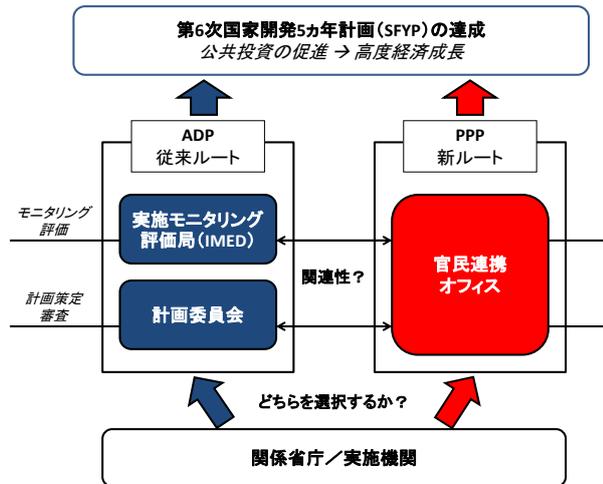


図 6.2 官民連携と ADP の関係性

- (ア) **官民連携事業の監理能力向上** 官民連携に関する政策や手続きは、多くの省庁・局・実施機関にとって新しく、官民連携政策を広く周知し、あらゆる政府レベルにおいて能力強化を図る必要がある。中でも、省庁・局の計画課職員の能力向上はとりわけ優先されるべきである。官民連携事業は、長年にわたり経験が蓄積された ADP プロセスとは異なることから、事業形成・実施に関する新たな研修が必要である。
- (イ) **民間セクターに向けた官民連携事業の普及活動** 複数の媒体を使って情報公開を進めたり、官民両セクターの対話を促進するフォーラムを設置する等の活動が必要となるだろう。こうした活動により、官民連携事業の透明性と信頼性を高めることができる。
- (ウ) **ADP と官民連携の関係の明確化** 計画委員会の役割は官民連携事業政策文書で触れられているが、計画委員会、官民連携オフィス、官民連携ユニットのそれぞれの責任分担を定義づけ、ADP と官民連携の重複を避けるためには、さらなる明確化が必要である。
- (エ) **法制度の見直し** 官民連携を促進するうえで障害となりうる要因を特定するために、既存法の見直しが必要となる。バングラデシュ内外の投資家を官民連携

事業に参画させる上で、法制度を整備する作業を行わなければならない。

#### **課題 10：ドナー案件の手続きを調和化させる必要**

現状では、各ドナーは異なる手続きに基づいて案件を実施しており、そのことによって遅延が発生し、予算消化が遅れ、結果として予算執行率が下がることがある。これは、ドナーが概して政府基準よりも厳しく設定している調達ルールによって引き起こされることが多い。また、ドナーによって調達ルールが異なることも課題である。解決の第一歩として、ドナー間の調達ルールを調和させることによって、事業の実施スピードを高めることができるようになり、それが予算消化を促進することになる。

#### **課題 11：省庁・局間の頻繁な人事異動による遅延**

現状のバングラデシュ公務員制度では、平均 3 年のサイクルで、比較的頻度多く人事異動が行われている。これにより、職員は特定分野での知識経験を蓄積することが難しく、それが業務の推進にも悪影響を及ぼしていることもある。このことは、ADP 策定や新規事業申請プロセスの遅延の要因のひとつにもなっている。

#### **課題 12：ADP の情報管理システム強化の必要性**

ADP に関する全ての手続きは、ハードコピーの文書を各関連部署にまわすことによって進められている。現時点では、これまで承認した事業のデータ等、年次予算策定の材料となり得るデータが蓄積されていない上、ADP に含まれる各事業の電子データが保存されていない。改善策として、簡易で、コストが安く、メンテナンスがしやすい情報管理システムを導入することによって、部署間の連絡スピードを早めることが期待でき、かつ文書保管の場所も少なく、情報紛失のリスクも軽減することができる。さらに、簡易システムのために職員の研修も比較的安価で対応できる。

## 7. 公共投資運営監理のための提言

この章では、第 6 章で挙げた課題に取り組むための改善案を示す。これらの改善案を、公共投資運営監理の課題を短・中期的に改善することを目指した 3 つのコンポーネントに分類して説明する。7.1 では、短期的な改善策、7.2、7.3 では長期的な改善策を、それぞれ示す。

### 7.1. 公共投資事業の立案と承認プロセスを合理化する

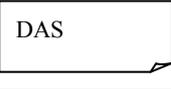
このコンポーネントは、比較的短期間での改善を目指している。

これは、第 6 章で述べた 12 の課題のうち、「課題 2」で述べた新規事業の完成度の低さ、あるいは「課題 3」で述べた審査の各段階における事業審査での審査項目の重複に対応する取り組みである。これは、DPP/TPP のフォーマットを用いた新規事業申請プロセスを、機能や品質を維持しながら合理化することによって実現できる。以下の具体的な活動が改善策として挙げられる。

- (ア) 新規事業の申請プロセスに関する各組織の権限・責任を明確にする。
- (イ) 新規事業における 3 段階の承認プロセス（省庁・局内審査会、事業評価委員会（PEC）、国家経済会議理事会）で用いる審査基準をそれぞれ明確にする。
- (ウ) (イ) の審査基準に合致した審査用フォーマットを開発する。
- (エ) (ウ) の審査用フォーマットに合致するよう、新規事業申請のための DPP/TPP フォーマットを改訂する。
- (オ) 事業の形成、承認に関する政府職員の能力を向上させる。

上記（ア）～（オ）の詳細を表 7.1 に示す。

表 7.1 事業申請・審査プロセスを改善するためのフォーマットのサンプル集

| 現在の作業   | 新規・改訂フォーマット   | 備考   |
|---|---|--|
| (ア) 実施機関による DPP の策定   | DPP/TPP フォーマットの改訂<br>                            | DPP/TPP フォーマットの項目を選考委員会/PEC、国家経済会議理事会の審査基準と整合させる     |
| (イ) 省庁・局計画課による DPP の承認  | 省庁・局審査シート (Divisional Assessment Sheet : DAS) の開発   | DAS の項目が選考委員会での審査対象項目となる                             |
| (ウ) 省庁・局選考委員会   | DAS<br>  | 省庁・局の選考委員会委員長が DAS に署名する                             |
| DPP/TPP の内容が選考委員会の助言に基づいて改善され選考委員会委員長が署名する。改善された DPP/TPP と、署名された DAS が次の過程に移される。      |   |  |
| (エ) 人材について財務局からの助言  | 財務局からの助言が追加される。   |  |
| (オ) 計画委員会担当セクター局による DPP の審査   | 事業評価委員会審査シート (PEC Assessment Sheet: PAS) の開発<br> | PAS の項目が PEC 会議での審査対象項目となる。PAS と DAS の審査対象項目の重複を避ける。 |
| (カ) PEC 会議  | PEC 議長が DAS に署名する。  |  |
| DPP/TPP の内容が PEC 議長の助言に基づいて更に改善される。署名された PAS、DAS とともに DPP/TPP が、国家経済会議理事会準備のために提出される。 |   |  |
| (キ) 国家経済会議理事会   | PAS と DAS の助言に基づいて最終 DPP/TPP を最終承認する。   |  |

新たに開発されるフォーマットには、異なる二つの審査過程をそれぞれの役割に応じて組み込む。表 7.2 では、二つの審査用フォーマットの例を、それぞれに該当する審査過程が果たす役割とともに述べる。

表 7.2 審査用フォーマットサンプル

| 審査  | フォーマット          | 備考   |
|---|-----------------|--|
| 省庁・局事業選考委員会 (Project Screening Committee) | 省庁・局審査シート (DAS) | <p>省庁・局の計画課担当者が、事業の情報を DAS に記入する。DPP/TPP を DAS の必要事項に従って修正・変更することで、省事業選考委員会に提出する前に DPP/TPP の精度をあげることができる。DAS の結果を次の過程で承認する前に、DPP/TPP を、副長官レベルで認可することが求められる。</p> <p>[DAS の内容]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ DPP/TPP の審査。背景や受益者、ログフレームなど基本的な必要事項の確認。</li> <li>➤ 省庁・局の目標や優先事項との関連。</li> <li>➤ 中期予算枠組みと要請額に基づいた予算配分の根拠。</li> <li>➤ 事業の実施体制。</li> <li>➤ 国家、省庁の技術規則や基準の準拠を含む、技術的根拠。</li> <li>➤ 経済財務分析に基づいた費用対効果。</li> <li>➤ 他の事業の実施経験に基づいた費用効果性。</li> <li>➤ 事業終了後に O&amp;M を担当する組織・グループの指定を含む持続性を確保するための対策。</li> </ul> <p>[許認可]</p> <p>実施組織が所属する省庁・局の長官は、審査委員会の結果を受けて DAS に署名し、DPP/TPP を認可する。この書類に、委員会であげられた指摘事項を全て反映させた DPP/TPP を添付する。</p> |

| 審査            | フォーマット             | 備考  |
|---------------|--------------------|---|
| 事業評価委員会 (PEC) | 事業評価委員会審査シート (PAS) | <p>計画委員会セクター局の職員が省庁・局計画課職員と協力しながら PAS に必要情報を記載する。DPP/TPP を PAS の必要事項に基づいて変更・修正することで PEC へ提出する前に DPP/TPP の精度を上げることができる。PAS の結果を次の過程で承認する前に、PAS を副長官レベルで認可することが求められる。</p> <p>[PAS の内容]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ DAS への指摘事項と DPP/TPP への変更・修正。</li> <li>➢ 国家の目標や優先事項との関連。</li> <li>➢ 省庁・局への予算配分に基づいた要請額の根拠確認。</li> <li>➢ 期待される効果と他の事業やスキームへの正の影響。</li> <li>➢ 社会的配慮、環境へのインパクト。</li> </ul> <p>[許認可]</p> <p>署名済みの DAS に、PES で議論された全ての点を反映した DPP/TPP を添付する。計画委員会のセクター局が PES 会合の結果を受けて PAS に署名し、DPP/TPP が認可される。DPP/TPP、DAS、PAS の情報を整理しながら国家経済会議理事会の準備を進める。</p> |

能力向上の内容は、審査の準備も含め、各審査過程で求められる業務やスキルに合致したものでなくてはならない。表 7.3 では、能力向上の対象となるスキルを組織ごとにまとめた。

表 7.3 DPP/TPP 手続き改善に係る能力向上

| 組織           | 求められる業務やスキル  | 能力向上   |
|--------------|--|--|
| 事業申請 (実施) 機関 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ DPP/TPP フォーマットへの記入</li> <li>➢ 審査基準の確認</li> <li>➢ DAS の必要事項の十分な理解</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ログフレーム、経済財務分析など技術的な必要事項を含む DPP/TPP 作成方法のトレーニング</li> </ul>   |
| 省庁・局計画課      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 実施機関への DPP/TPP フォーマット記入方法の指導</li> <li>➢ DAS への記入と DPP/TPP 改善のためのフォローアップ</li> <li>➢ PAS の必要事項の十分な理解</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 技術的な必要事項とフォローアップを含む DPP/TPP 記入方法のトレーナー養成 (Training-Of-Trainer: TOT)</li> <li>➢ PAS への提言報告書の作成を含む DAS 記入方法のトレーニング</li> </ul> |
| 計画委員会セクター局   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 省庁・局計画課への AS 記入方法の指導</li> <li>➢ PAS 記入と DPP/TPP 改善のためのフォローアップ</li> <li>➢ 国家経済会議理事会の必要事項の十分な理解</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ DPP/TPP 記入方法のトレーナー養成 (TOT)</li> <li>➢ 国家経済会議理事会への提言報告書の作成を含む PAS 記入方法のトレーニング</li> </ul>                                     |

## 7.2. ADP への戦略的方針の導入

このコンポーネントは、公共投資運営監理の中期的な改善を視野に入れている。

## ADP と第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の相互関連

これは、ADP に戦略的指標を取り入れることによって、ADP に記載されている個別事業と第 6 次 5 ヶ年計画との関連を深めることを目指す。これらの指標は、新規事業の申請プロセスにおいて、事業の優先度を定める際に役立つ。以下の活動が、このコンポーネントにふさしいものとして挙げられる。

### (ア) 第 6 次国家開発 5 ヶ年計画との戦略的な相互関連を取り入れた ADP を策定する

第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の目標を、ADP に当てはめることで、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画と ADP の関連を強化することができる。第 6 次国家開発 5 ヶ年計画に含まれる戦略的方針や目標を、ADP の 17 セクターに分類することができる。各 17 セクターを、承認・未承認事業を比較しながら分析し、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画との関連を確認する。

このように ADP を改訂することによって可能となるもうひとつの点は、将来策定される ADP の算額を推定できるようになることである。これは、承認された個別事業の年次別予算額を集積することによって可能となる。

### (イ) ADP に個別事業の選択基準を取り入れる

ADP に戦略的方針や目標を入れることによって、中期予算枠組みで示された予算限度額の中で個別事業の優先順位をつけることが可能になる。また、個別事業の承認プロセスにおいて、国の開発計画に整合させるためのツールとして ADP を機能させることも可能である。戦略的な ADP は、限られた原資のなかで事業を選択するためのガイドラインとして活用する。

### (ウ) 戦略的な ADP の策定に携わる政府職員的能力を向上させる

戦略的 ADP に関する能力向上は、ADP の策定に直接携わっている政府職員に限定して対して行う。計画委員会の計画局やセクター局、省庁・局の計画課などが、能力向上の対象候補として挙げられる。

## ADP と中期予算枠組みの相互関連

第 6 章で述べたように、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画の戦略的方針や優先事項、中期予算枠組み、年間予算計画、ADP などと整合するかたちで、各セクターに戦略的に予算が配分されるべきである。これは、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画と ADP の結びつきを強める一方で、第 6 次国家開発 5 ヶ年計画と中期予算枠組み・年次予算計画の結びつきをも強める。結びつきを強化することで、政府は、10 年展望計画と第 6 次国家開発 5 ヶ年計画を、中期予算枠組み、年間予算計画、ADP というかたちで具体化することができよう。

ADP の 17 セクター分類と中期予算枠組み・年間予算計画の 13 セクター分類の違いは、上述のような取り組みを行ううえで重要な課題である。この違いによって、ADP に記載され

ている公共投資事業の選択が、中期予算枠組み・年間予算計画に基づいた予算配分と必ずしも合致しないという可能性が出てくる。計画委員会と財務局は、それぞれ ADP と中期予算枠組み・年間予算計画の予算配分を行う中心組織であり、これを些細な事象として見逃すことはできない。

この課題への取り組みとして、以下の二つの選択肢が考えられる。

- ① ADP のセクター分類と中期予算枠組み・年間予算計画のセクター分類が合致するような、シンプルな媒体プログラムを作る。
- ② 中期予算枠組み・年間予算計画のセクター分類と合致するように、ADP のセクター分類を更新する。

一つ目の選択肢は、こういったプログラムを、MS Excel や MS Access といった一般的なソフトウェアを用いて作れる点が優れている。こうして作るデータベースは低コストであり、現地のリソースや最小限のトレーニングによって維持することが可能である。この選択肢を採択するには、計画委員会が DPP/TPP と ADP の包括的なデータベースを準備することと、最低でも 2 人の技術系職員を配置し、定期的に情報を更新することが必要である。

二つ目の選択肢、即ち年次計画のセクター分類の更新は、この課題に取り組むための直接的な解決策である。ADP のセクター分類は、1970 年代からほとんど変更されていない。その間 40 年にわたりバングラデシュの政治・社会・経済、そして国を取り巻く環境は、劇的な変革を遂げてきた。こういった変化に対応するためにも、ADP のセクター分類を、他章で述べた ADP の側面とともに見直す時期にさしかかっていると見える。しかしながら、この見直しは、計画委員会セクター局の組織改編や、職員の業務の変更、各部の設立を裏付ける法文書の更新などをともなう点に留意すべきである。

これらの議論を基に、以下の活動を提案する。

- (ア) ADP のセクター分類の課題について計画委員会で話し合い、上記二つの選択肢のどちらを採択することが望ましいか判断を下す。
- (イ) 計画委員会によって選ばれた選択肢に基づいて行動計画を準備する。
- (ウ) 行動計画を実施する。

### 7.3. ADP における成果重視モニタリング評価の強化

第 6 章でも述べたとおり、開発計画や事業のモニタリング評価はすでいくつかのレベルで実施されている。公共投資事業のレベルでは、IMED が ADP を定期的にモニタリングしている。ADP のモニタリングには成果重視モニタリング評価の適応が妥当であると思われる。これは、第 6 次国家 5 年開発計画のモニタリング評価制度との結びつきを改善する。

この課題への取り組みとして、以下の活動を提案する。

**(ア) 個別事業レベルの成果重視モニタリング評価を導入する**

ADP に戦略的な特性を持たせるといふ一つの提言に関連して、モニタリング評価制度も、従来のモニタリング制度から、事業の結果や成果を重視したモニタリングへと移行することが望まれる。そうすることによって ADP の 17 セクターの戦略や目標との整合性が深まる。成果重視モニタリング評価は、IMED のモニタリング評価を改善する方向性とも一致する。しかしながら、現在の組織構造で成果重視モニタリング評価制度を実施する場合、IMED にとって過剰労働とならないよう、慎重な配慮が必要である。

**(イ) 成果重視モニタリング評価による第 6 次国家開発 5 カ年計画と ADP の相互関連を強化する**

第 6 次国家開発 5 カ年開発計画や ADP にも同様の成果重視モニタリング評価システムを導入することが望ましいと考えられるが、モニタリングの規模や視点は、各レベルで異なる。このためにも、フィードバックの仕組みを含め、この二つのモニタリングレベルを調和させる必要がある。現在、第 6 次国家開発 5 カ年計画への成果重視モニタリング評価アプローチ導入の試みがなされているため、ADP と第 6 次国家開発 5 カ年計画のふたつの制度が合致するよう留意しなければならない。

**(ウ) 成果重視モニタリング評価に携わる政府職員的能力を向上させる**

成果重視モニタリング評価を実施するための能力向上は、IMED 以外の政府職員にも求められる。戦略的な ADP をとりまとめる計画委員会の計画局や、セクター局の職員的能力向上も必要となってくる。成果重視モニタリングは個別事業も関連するため、事業の実施機関や省庁・局の職員も能力向上の対象となる。

成果重視モニタリング評価を第 6 次国家開発 5 カ年計画と ADP に関連づけるためには、GED、計画局、IMED 職員を交えた頻繁なワークショップが重要な学びの場となる。これらのワークショップの目的は、職員個人と組織全体の能力を向上させながら第 6 次国家開発 5 カ年計画と ADP の相互関連を浸透させることである。

**(エ) 成果重視モニタリング評価と中期予算枠組みの指標との相互関連をさらに強化する**  
ADP と中期予算枠組みに整合性を持たせるといふ提言のほかに、ADP (成果重視モニタリング評価) と中期予算枠組み (KPI) のモニタリング評価における相互関連も考慮する必要がある。成果重視モニタリング評価と KPI を関連付けるための妥当なアプローチは、7.2 で述べた、ADP と中期予算枠組みを結びつける二つの選択肢に関連している。

成果重視モニタリング評価のための ADP と第 6 次国家開発 5 カ年計画との整合性に加え、KPI との結びつきが、政策レベル (第 6 次国家開発 5 カ年計画) と行動レベル (中期予算枠組みと ADP) の両方で開発の進捗確認を促すと考えられる。

これらの議論に基づき、さらに細分化した以下の活動を提言する。

- ① 成果重視モニタリング評価（第 6 次国家開発 5 カ年計画と ADP）と KPI モニタリング・プロセスの相互検証。
- ② 計画委員会の意思に沿って、この課題への取り組むための行動計画策定
- ③ 行動計画の実施。

## 8. 提案：公共投資運営監理における日本政府の技術協力

今回の調査結果に基づき、本章では、7章で説明した公共投資運営監理の短期・中期の改善事項を支援する JICA 技術協力プロジェクトを提案する。

### 8.1. 日本の支援による即時的効果

日本の技術協力によって短期間で効果が出るのが期待される。技術協力開始後の 1~2 年以内に、以下の二つの効果がパイロット機関で即座に現れてくると予想される。

- 1) 事業承認プロセスの迅速化
- 2) 年度予算の速やかな執行

#### 1) 事業承認プロセスの迅速化

事業の形成・審査手続きを簡素化し、手続きのフローの中で各機関が果たすべき役割・責任を明確にすることによって、承認プロセスの迅速化という効果が現れてくる。審査基準を明確にしたフォーマットを利用することで、あらかじめ実施機関の方で必要となる情報やデータを収集することができる。また同時に、全ての関係者が各ステップで何が審査・評価されるのか把握できることにもなり、審査項目の重複を防ぐことができる。これによって計画委員会から省庁・局への DPP/TPP 文書の突き返し回数を削減でき、再修正・再審査にかかる時間を大幅に短縮することができる。

事業審査手続きにかかる平均日数を測る具体的指標については、技術協力が開始されてからパイロット機関と専門家で検討の上、決定する。「事業承認プロセスの時間短縮」に関する現在の KPI 指標では、2011~12 年の目標値が 90 日と設定されているので、翌年はさらに 30 日短縮することが妥当な目標と考えられる。

#### 2) 年度予算の速やかな執行

事業の形成・承認手続きを改善することで、年度予算がより迅速に執行されることも期待される。事業形成・審査プロセスの向上によって、事業実施計画がより精緻化され、予算が配分され次第、早期に案件が実施されるようになる。これは、予算年度初めの 3 四半期に執行される金額の割合を増やすことにも繋がる。

## 8.2. 技術協力スキーム

上記の点を勘案した新規の技術協力プロジェクト（案）は、2012 年中ごろに開始し、約 3 年の予定で実施されることを想定している。プロジェクト目標・上位目標・3 つのアウトプット・活動を含むログフレームは、以下の項で説明する。

## 8.3. プロジェクト目標

プロジェクト目標とは、プロジェクトの完了時まで達成することが期待される目標である。本プロジェクトのプロジェクト目標達成を測るために、いくつかの指標が設定される。

|  |
|--|
| [プロジェクト目標]<br>改善された ADP の枠組みの中で公共投資事業が効果的に運営監理される。   |
| [達成指標]<br>1) 事業のモニタリングにより、調達に関する遅延が減る<br>2) 予算年度初めの 3 四半期の予算執行率が xx%に増加する<br>3) ADP の中で新しい新規事業提案書フォーマットに基づいて策定された公共投資事業の数・額が全体の xx%になる |

計画委員会の主導の下で、このプロジェクトは、公共投資運営監理の包括的枠組みに関する手法・手続きを開発し、関係機関の十分な能力強化を図る。公共投資プロジェクトが、効果的・効率的な審査・モニタリング・評価によって、一連のプロジェクトサイクルの全ての段階でしっかりと運営監理されることが期待される。政府の開発サイクルにおいて、ADP は公共投資運営監理の中核をなす文書として第 6 次国家開発 5 年計画や中期予算枠組みときちんと整合性がとれていることが期待され、10 年展望計画や第 6 次国家開発 5 年計画の開発目標達成にも寄与することとなる。

## 8.4. 上位目標

上位目標とは、プロジェクト完了から数年経過した後に発現が期待される効果である。本プロジェクトの上位目標の達成を測るために、いくつかの指標が設定される。

|   |
|---|
| [上位目標]<br>公共投資事業が、第 6 次国家開発 5 年計画や 10 年展望計画の数値目標の達成に効果的に寄与する                        |
| [達成指標]<br>1) 公共投資事業の平均事業費増額比率が減少する<br>2) 公共投資事業の平均実施延長期間が減少する<br>3) ADP の予算執行率が増加する |

プロジェクト完了後、数年経過した後に、公共投資プロジェクトが継続的に運営監理され、10 年展望計画や第 6 次国家開発 5 年計画の数値目標達成に効果的に寄与することが期待される。第 6 次国家開発 5 年計画、中期予算枠組み、ADP の 3 者が有機的に結びつき、進捗が成果重視モニタリング評価の枠組みでモニタリングできるようになって、第 6 次国

家開発 5 ヶ年計画、ADP、個別事業レベルでアウトプットや成果の論理的関連づけが可能となる。

## 8.5. アウトプット

アウトプットとは、集散的にプロジェクト目標の達成に寄与するプロジェクトの構成要素である。各アウトプットは、付随する活動を行うことで生み出される。本プロジェクトの3つのアウトプットを、以下のとおり提案する。

|   |
|---|
| [アウトプット 1]<br>公共投資事業の形成・承認プロセスが簡素化される   |
| [指標]<br>1) 事業の形成・承認プロセスにかかる平均日数が、xx日からyy日に短縮する<br>2) 再検討のため、計画委員会から省庁・局へ突き返される新規事業提案書の割合がxx%に減少する<br>3) 計画委員会、及び省庁・局の計画課で事業審査ができる職員の数がそれぞれxxx人に達する  |
| [活動]<br>1) 公共投資事業の形成・承認プロセスをレビューする<br>2) 事業審査フォーマットを開発し、新規事業提案書を改定する<br>3) 改定版新規事業提案書フォーマットに基づき、公共投資事業の形成・承認プロセスに関わる関係機関の責任範囲を明確化する<br>4) パイロット機関で、上記1)～3)の活動で開発された新しい手続き・フォーマットを検証する<br>5) 計画委員会、省庁・局の計画課、実施機関の職員を対象に、新しい手続き・フォーマットに関する能力向上を図る |

|  |
|--|
| [アウトプット 2]<br>ADP が戦略的要素を含んだ形に改良される  |
| [指標]<br>1) 各セクターに第6次国家開発5ヶ年計画の指標が組み込まれた、改良版のADPが発表される<br>2) ADPと中期予算枠組み・年次予算のセクター分けに関して、計画委員会と財務局の間で合意がなされる<br>3) 計画委員会、及び省庁・局の計画課で戦略的ADPモデルを構築できる職員の数がそれぞれxxx人に達する  |
| [アウトプット2の活動]<br>1) 第6次国家開発5ヶ年計画とADPの関連を調査する<br>2) パイロットセクターで戦略的ADPのモデルを開発し、第6次国家開発5ヶ年計画と個々の公共投資事業の関係分析を行い、モデルの妥当性を検証する<br>3) 計画委員会、省庁・局の計画課の職員を対象に、戦略的ADPの策定手法に関する能力向上を図る<br>4) ADPと中期予算枠組み・年次予算のセクター分類について計画委員会とレビューし、改善策を計画委員会に提言する<br>5) 計画委員会を支援してADPのセクター分類に関するアクションプランを作成する<br>6) 計画委員会によるアクションプランの実施を支援する<br>7) 計画委員会の職員、必要と認められた場合は、省庁・局の計画課及び予算課の職員も対象に、能力向上を図る |

|  |
|--|
| <p>[アウトプット 3]<br/>ADP の公共投資事業において成果重視モニタリング評価が強化される</p>  |
| <p>[指標]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) xx%の公共投資事業が新しい成果重視モニタリング評価手法によるモニタリング評価を実施している</li> <li>2) ADP、第 6 次国家開発 5 カ年計画、中期予算枠組みのモニタリング評価結果が相互に関連づけられるよう、合意が行われる</li> <li>3) IMED、及び、省庁・局の計画課で成果重視モニタリング評価を実践できる職員の数がそれぞれ xxx 人に達する</li> </ol>  |
| <p>[活動]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 第 6 次国家開発 5 カ年計画における成果重視モニタリング評価枠組みと、中期予算枠組みにおける重要業績評価指標のモニタリング枠組みについて、レビューする</li> <li>2) 公共投資事業における成果重視モニタリング評価の進捗をレビューする</li> <li>3) 成果重視モニタリング評価へ対応した形にモニタリングフォーマットを改良する</li> <li>4) 検証目的のために、成果重視モニタリング評価手法をパイロット事業のモニタリングに組み込む</li> <li>5) IMED の情報管理を成果重視モニタリング評価へ対応した形に改良する</li> <li>6) IMED、省庁・局の計画課、実施機関の職員を対象に、能力向上を図る</li> <li>7) 成果重視モニタリング評価枠組みにおける、GED、財務局、IMED の調整メカニズムについてレビューし、改善を行う</li> <li>8) 計画委員会、財務局、さらに省庁・局の計画課及び予算課の職員も対象に、上記の活動 7) で検討された調整メカニズムに関する能力向上を図る</li> </ol> |

## 別添資料

### 別添資料 1 : 参考文献

Aid Effectiveness Unit, Economic Relations Division, Ministry of Finance, *GOB Project Approval Process*, August 2010

Asian Development Bank, *Combination of Efficient Institutional and O&M Performance: A Case Study of Dariapur Subproject*

Department of Public Health and Engineering, *6<sup>th</sup> Five-Year Plan (2011-2015) for Water Supply and Sanitation*

Department of Public Health and Engineering, *DPHE Perspective Plan (2011-2021)*

Finance Division, Ministry of Finance, *Invigorating Investment Initiative Through Public Private Partnership – A Position Paper*, June 2009

Finance Division, Ministry of Finance, *Medium Term Budget Framework 2011-12 to 2015-16*

General Economics Division, Planning Commission, *6<sup>th</sup> Five Year Plan FY2011-FY2015*

General Economics Division, Planning Commission, *Outline Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021*

Government of Bangladesh, Local Government Engineering Department, Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives *Half-Yearly Progress Report of South-Western Bangladesh Rural Development Project*, January 2011

Government of Bangladesh, Local Government Engineering Department, Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives *Detailed Subproject Development Process Small-Scale Water Resources Development Project*, May 2009

Government of Bangladesh, Local Government Engineering Department, Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives *Project Memorandum on South-Western Bangladesh Rural Development*, January 2010

Government of Bangladesh, Local Government Engineering Department, Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives *Small-Scale Water Resources Development Project Monthly Progress Brief*, November 2011

Government of Bangladesh, Local Government Engineering Department, Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives *Small-Scale Water Resources Development Project Monthly Physical and Financial Progress*, January 2012

Government of Bangladesh, Local Government Engineering Department, Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives *South-Western Bangladesh Rural Development Project Monthly Physical and Financial Progress, Faridpur* January 2012

Government of Bangladesh, Local Government Engineering Department, Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives *South-Western Bangladesh Rural Development Project Monthly Physical and Financial Progress, Madaripur* January 2012

Government of Bangladesh, Local Government Engineering Department, Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives *South-Western Bangladesh Rural Development Project Quarterly Progress Report*, January 2010

Government of Bangladesh, *Policy and Strategy for Public-Private Partnership (PPP)*, 2010, August 2010

Implementation Monitoring and Evaluation Division (IMED), Ministry of Planning, *IMED Reporting Formats and Used Guide (Revised and Approved in 2003)*

Implementation Monitoring and Evaluation Division (IMED), Ministry of Planning, *Strategic Plan 2008-2013*

Japan Bank for International Cooperation, *Loan Agreement No. BD-P57, Loan Agreement for Small Scale Water Resources Development Project*, 11 December 2007

Japan International Cooperation Agency, *Loan Agreement No. BD-P64, Loan Agreement for South-Western Bangladesh Rural Development Projects*, 24 March 2010

Japan International Cooperation Agency, *Summary Report on Pre-project Appraisal for Small-Scale Water Resources Development Project Monthly Physical and Financial Progress*, 2007.

Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives, *Sector Development Plan for Water Supply and Sanitation Sector in Bangladesh*

Planning Division, Ministry of Planning, *Procedure for Implementation, processing, approval and revision of Development Projects in the Government Sector*, May 2008

Planning Commission, *Annual Development Programme 2011-2012*,

Programming Division, Planning Commission, *Guideline for preparing Annual Development Programme for the Fiscal Year 2011-12*, 14 March 2011

Programming Division, Planning Commission, *Revised Annual Development Programme (RADP)*, 2011-2012, 22 November 2011

Rebecca Simson, Natasha Sharma & Imran Aziz, *A guide to public financial management literature*, December 2011

Salvador Schiavo-Campo, *Of Mountains and Molehills: "The" Medium-Term Expenditure Framework*, July 2008

Strengthening Public Expenditure Management Program (SPEMP), *Progress Report 1(January 2010), 3(December 2010), 4(August 2011)*

United Nations Economic Commission for Europe, *Guideline on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*, 2008

World Bank, *Public Expenditure and Institutional Report*, June 2011

World Bank, *The Quality of Public Investment Management in Bangladesh*, June 2011

## 別添資料 2 : 調査参加者リスト

### Government of Bangladesh

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Air Vice Marshal A.K. Khandkar        | Minister<br>Ministry of Planning   |
| Dr. A.E. Mohammad Muhiuddin<br>Osmani | Deputy Chief, Health<br>Ministry of Health and Family Welfare  |
| A.R.M. Nazmus Sakib                   | Joint Secretary, Public Private Partnership Unit<br>Finance Division, Ministry of Finance  |
| Abdus Shaheed                         | Additional Chief Engineer<br>Local Government Engineering Department<br>Local Government Division<br>Ministry of Local Government, Rural Development, and<br>Cooperatives                  |
| Abul Kalam Azad                       | Director of Coordination<br>Implementation Monitoring and Evaluation Division<br>Ministry of Planning  |
| Ashraful Islam                        | Executive Engineer<br>Local Government Engineering Department Madaripur<br>Local Government Division<br>Ministry of Local Government, Rural Development, and<br>Cooperatives               |
| Azhan Hossain                         | Junior Water Resources Engineer<br>Local Government Engineering Department Mymensingh<br>Local Government Division<br>Ministry of Local Government, Rural Development, and<br>Cooperatives |
| Bhuiyan Shafiqul Islam                | Secretary, Planning Division<br>Planning Commission, Ministry of Planning  |
| Danjit Kumar Chakraborty              | Additional Secretary, Finance Division<br>Ministry of Finance  |
| Ekram Ahmed                           | Joint Secretary, Finance Division<br>Ministry of Finance   |
| Fakrul Ahsan                          | Chief, General Economic Division<br>Planning Commission, Ministry of Planning  |
| Faruque Hossain                       | Deputy Secretary, Public Private Partnership Unit<br>Finance Division, Ministry of Finance   |
| Khondker Abdullah Ad-Dad              | Executive Engineer<br>Local Government Engineering Department Bhaban,<br>Faridpur, Local Government Division<br>Ministry of Local Government, Rural Development, and<br>Cooperatives       |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Mohammad Helal Uddin         | Deputy Chief<br>Ministry of Health and Family Welfare  |
| Dr. M.A. Kamal               | Director General<br>National Academy for Planning and Development  |
| Dr. M.A. Sattar Mondol       | Member<br>Agriculture, Water Resource and Rural Institution Division<br>Planning Commission, Ministry of Planning  |
| Masud Ahmed                  | Member, Socio-Economic Infrastructure Division<br>Planning Commission, Ministry of Planning  |
| Dr. Mohammad Tareque         | Finance Secretary<br>Ministry of Finance   |
| Mohammad Mozammel Haque Khan | Secretary<br>Implementation Monitoring and Evaluation Division<br>Ministry of Planning   |
| Mohammad Syeedul Haque,      | Joint Chief, Programming Division,<br>Planning Commission, Planning Ministry   |
| Musharraf Hossain Bhuiyan    | Cabinet Division<br>Cabinet Secretary  |
| Nazrul Islam                 | Executive Engineer<br>South-Western Bangladesh Rural Development Project<br>Local Government Engineering Department<br>Local Government Division<br>Ministry of Local Government, Rural Development, and<br>Cooperatives |
| Niru Shamsunnahar            | Joint Chief<br>Ministry of Health and Family Welfare   |
| Noor Mohammad                | Project Director<br>South-Western Bangladesh Rural Development Project<br>Local Government Engineering Department<br>Local Government Division<br>Ministry of Local Government, Rural Development, and<br>Cooperatives   |
| Prashanta Kumar Chakraborty  | Joint Chief, Programming Division<br>Planning Commission, Ministry of Planning   |
| Dr. S M Morshed              | Communication Specialist<br>Deepening Medium Term Budget Framework and<br>Strengthening Financial Accountability Project<br>Finance Division, Ministry of Finance  |
| Shaila Sharmin Zaman         | Senior Assistant Chief<br>Ministry of Health and Family Welfare  |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Dr. Shamsul Alam            | Member, General Economic Division<br>Planning Commission, Ministry of Planning  |
| Shopon K. Sarker            | Director General<br>Monitoring, Implementation and Evaluation Wing<br>Local Government Division<br>Ministry of Local Government, Rural Development, and<br>Cooperatives   |
| Syed Abu Yousuf             | Financial Management Specialist<br>Deepening Medium Term Budget Framework and<br>Strengthening Financial Accountability Project<br>Finance Division, Ministry of Finance  |
| Syed Uddin                  | Chief Executive Officer<br>Public Private Partnership Office<br>Prime Minister's Office   |
| <b>Development Partners</b> |   |
| Ahmad Mukammeluddin         | Senior Program Manager<br>Japan International Cooperation Agency<br>Bangladesh Office   |
| Asharaf Uzzaman             | Program Officer<br>Danish International Development Agency<br>Embassy of Denmark in Bangladesh  |
| Hayato Maruyama             | Project Implementation Specialist<br>Japan International Cooperation Agency<br>Bangladesh Office  |
| Hiroko Inaoka               | Japan Overseas Cooperation volunteer<br>Rural Community Development<br>Local Government Engineering Department<br>Gafargaon Upazila Office, Mymensingh<br>Local Government Division<br>Ministry of Local Government, Rural Development, and<br>Cooperatives |
| Hiroyuki Tomita             | Senior Representative<br>Japan International Cooperation Agency<br>Bangladesh Office  |
| Junghun Cho                 | Senior Public Sector Specialist<br>South Asia Governance and Public Sector Management<br>World Bank Bangladesh  |
| M.M. Zillur Rahman          | Focal Point for Private Sector Development<br>Asian Development Bank Bangladesh   |
| Mohiuddin Ahmed             | Institutional Development Specialist<br><i>Participatory Small Scale Water Resources Sector Project,</i><br>Asian Development Bank Bangladesh   |

|                 |  |
|-----------------|--|
| Rubaba Anwar    | Research Assistant<br>World Bank Bangladesh  |
| Suman Das Gupta | Senior Program Manager<br>Japan International Cooperation Agency<br>Bangladesh Office    |
| Dr. Takao Toda  | Chief Representative<br>Japan International Cooperation Agency<br>Bangladesh Office      |
| Yasuharu Shinto | First Secretary<br>Economic and Development Assistance<br>Embassy of Japan in Bangladesh |

### 別添資料3：主な会議やワークショップの結果

#### 面談記録

|  |  |
|--|--|
| 日 時  | 2012年1月11日(水) 09:00~10:30                          |
| 面 談 者  | JICA バングラデシュ事務所長 戸田 隆夫<br>JICA バングラデシュ事務所 次長 富田 洋行 |
| 参 加 者  | ICNet 株式会社 加藤 敏恭<br>奥村 一郎                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 公共投資事業運営監理の分野における日本=JICA としての有効なソリューションを検討してほしい。</li> <li>◇ 将来的には Planning Sector は Finance Sector に吸収されるのが通常ではあるが、途上国においては Planning Sector の役割は残っているとみえる。バングラデシュでは計画委員会 (Planning Committee) が計画策定・事業審査担当組織だが、そもそも中長期的に同委員会の存在意義があるのかも含めて検討すべき。調査の結果同委員会の存在意義が見いだせないならば、協力しないという手も考えられる。             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 仮説のひとつとして、計画省や計画委員会の権限をはがして、省庁が直接案件審査や案件選定が可能となるよう、キャパビルを実施する方法も考えられる。</li> </ul> </li> <li>◇ 地方での公共投資の取組みや地方開発省が担当しており、local interest の具現化に取り組んでいる。</li> <li>◇ 技術協力の方法として、地方開発省・財務省・計画委員会のステータスを維持しながら、コンサバティブな技術協力を実施する方法が考えられる。例えば、計画策定の基本的な研修を、事業実施者を対象に実施する等の取組みを Planning Sector 発信で実施する。</li> <li>◇ 他方、3組織の将来の位置づけを見越した大胆な技術協力も考えられる。</li> <li>◇ 現実的な協力方法として以下2段階を実施していく。             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 現制度を前提として短期的な成果が発現できるような協力。1~2年以内に、明快な成果を出し、JICA の支援が目に見えるようする。</li> <li>▶ 並行して、中長期的ビジョンを検討し、それに基づいて協力していく。</li> </ul> </li> <li>◇ 明確な成果として現状では低い執行率を上げる取組みを行うのも一案。</li> <li>◇ また、中長期的には National Minimum を確立するために開発事業を地方展開して、トップダウンとボトムアップのリンクモデルを形成する取組みも検討できる。</li> <li>◇ 計画委員会は2月下旬までに次期 ADP 策定のための Policy Note を作成し、3月上旬には各省庁に提出する。</li> <li>◇ PPP に関しては、ADB 以外は時期尚早と考えている。本調査では基礎情報を集める。</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 1月18日に計画大臣と面談するが、それまでに JICA の提案を用意しておく。事前に所長と提案内容について調整する。             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 短期的な成果が見られる技術協力と、中長期的な取組み案 (あるいは取り組む方向性を示したもの) のセットで提案するのが望ましい。</li> </ul> </li> </ul> |  |

面談記録

|       |   |
|-------|---|
| 日 時   | 2012年1月11日(水) 16:00~17:00   |
| 面 談 者 | 世界銀行バングラ事務所 Research Assistant Ms. Rubaba Anwar<br>デンマーク大使館 DANIDA Program Officer Mr. Asharaf Uzzaman  |
| 参 加 者 | JICA バングラ事務所 次長 富田洋行<br>JICA バングラ事務所 プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 加藤 敏恭<br>奥村 一郎  |
| ◇     | <p>【世銀】 SPEMP プログラムのなかで Deepening MTBF and Strengthening Financial Accountability Project (DMTBF) が実施されており、このコンポーネント A4 に MTBF に沿った計画委員会の強化がある (\$2.4m)。2009 年に開始されて以来、うまく進んでいない。現在までの活動はマレーシアと韓国への研修旅行(計画省中心)と公共投資監理に関する地域会議をダッカで開催した。進捗の遅れのため、今後 12 ヶ月の活動を計画委員会と協議している (Aide Memoire 参照)。</p> <p>◇ 【世銀】 DMTBF で計画委員会経済局 (General Economic Division) を支援したが、その経験から得られた課題は何かのとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 経済モデル (?) の専門指導を同局職員に実施したが、いまでは 1 人も同局に残っていない。みな他のポジションに移動してしまった。</li> <li>➢ 経済委員会の調整能力が弱いため公共投資監理が断片化 (fragmented) している。</li> <li>➢ セクター省庁の計画課 (Planning wing) の能力が弱く、またネットワークが弱い。</li> </ul> <p>◇ 【DANIDA】 JICA の公共投資監理が SPEMP による PFM 改革と補完的にすることは大変重要。課題は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 計画委員会のアイデンティティと地位。計画委員会は制度上首相が議長になっているが、現実には首相は参加しない。この背景には 1986-87 年頃に計画委員会が政府内で格下げになった経緯がある。</li> <li>➢ 計画委員会は、公共投資事業の業務拡大にともないオーバーワーク。何らかの形で改革や能力強化が必要。現状維持で能力強化するか、計画委員会の機能を選択集中するべきか議論が分かれている (「2つの学派」があるという表現)。</li> <li>➢ 経済職 (Economic Cadre) の能力不足。計画委員会や計画省は経済職職員が多い。これまで、経済職職員にはシステムティックな研修機会が与えられてこなかった。主要な職種のなかで経済職だけが研修所を持っていない。</li> <li>➢ 経済職のなかでもシニアと若手では公共投資監理について意見の違いが見られる。シニアへの面談に加えて、若手職員の話聞く機会を持つことをアドバイスする。</li> </ul> |
|       | <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 計画委員会と世銀が結んだ Aide Memoire を入手。</li> <li>◇ 経済職の若手職員 10 人程度を集めたフォーカスグループディスカッションを開催 (1 月 21 日予定)</li> </ul>   |

面談記録

|             |  |
|-------------|--|
| 日 時         | 2012年1月12日(木) 9:30~11:00   |
| 面 談 者       | 計画委員会経済総局 (General Economic Division) メンバー-Professor Shamsul Alam  |
| 参 加 者       | JICA バングラデシュ事務所 次長 富田洋行<br>JICA バングラデシュ事務所 プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 奥村 一郎<br>加藤 敏恭   |
| ◇           | 計画委員会経済総局の主要な機能は、中長期国家開発計画の策定、政策分析の実施、マクロ経済問題についてアドバイス。つい最近、第6次5カ年計画(SFYF)を完成し公表した。この計画は国家戦略の方向性を示すものであり、従来の5カ年計画と異なり、具体的な事業は示されていない。  |
| ◇           | バングラデシュでの公共投資は民間投資と関連して国家開発に大きな役割を果たす必要がある。政府予算には経常予算と開発予算があるが、開発予算は計画委員会が作成する年次開発計画(ADP)に従って支出される。  |
| ◇           | SFYFとADP事業の方向性に乖離があるのは事実。ADPのなかには1,038の事業あり、そのうち71(?)が新規事業。計画委員会の職員数に対してADPの事業数が多すぎる。  |
| ◇           | 各セクター省庁には計画課(Planning Wing)があり、その担当者がDPPやTPPを作成して計画委員会に提出する。一つのDPPやTPPを少なくとも2-3回やり取りする必要があると遅延することが問題。   |
| ◇           | セクター省庁の政策を実施する実施機関(Implementing agency)には経済職の職員がいないため、DPPやTPPを作成するために必要な教育や研修を受けていない。これも問題。  |
| ◇           | 全般的に、ADP事業を選択する際に必要な経済分析(例: Cost benefit analysis)は行なわれていない。政治的、個人的な理由で選択するケースが多い(腐敗の温床となりうる)。   |
| ◇           | 計画委員会には6局ある。公共投資監理について以下のような問題があり制度組織改革と人材育成が必要。(1) 計画委員会格下げによる影響力低下の問題、(2) GEDとProgramming Divisionは合併してSFYFとADPの連携を強める必要、(3) 経済職職員の能力強化が必要(計画委員会、計画省、セクター省庁の計画課、実施機関)、(4) 計画省の実施モニタリング評価局は事業の支出しか見ておらず事業のアウトプットやアウトカムはモニターされていない、(5) 明らかな人員と予算不足、(6) 業務の重複があるため無駄をなくす必要。 |
| ◇           | SFYFはLiving documentであり途中で修正が必要になる可能性もある。SFYFについては、年次進捗モニタリング報告を発表していく予定。  |
| 【フォローアップ事項】 |  |
| ◇           | SFYFのハードコピーを入手。  |

面談記録

|   |   |
|---|---|
| 日 時   | 2012年1月12日(木) 11:30~12:30   |
| 面 談 者   | 計画委員会 Secretary (Planning Division, Programming Division, Industry & Power Division)<br>Mr. Bhuiyan Shafiqul Islam; Joint Chief of Programming Division Mr. Prashanta Kumar Chakraborty; Joint Chiefs of other Divisions (5?) |
| 参 加 者   | JICA バングラデシュ事務所 次長 富田洋行<br>JICA バングラデシュ事務所 プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 奥村 一郎<br>加藤 敏恭  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ バングラデシュ国民は、公共投資監理について不満を抱いている。計画委員会の計画局は他省庁との調整窓口。プログラミング局は ADP の監理(?)。これ以外にセクター別の4局が設置されている。</li> <li>◇ ADP 事業数は毎年増加傾向にあり、最新の ADP では 1000 事業を超える。これに対して計画委員会の職員数は 20 年ほど前と変わらない。各局にはサポートスタッフも殆どいない。</li> <li>◇ 公共投資監理を強化する必要がある。以下の活動が必要。             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 公共投資監理の質的評価 (Qualitative assessment) の実施。</li> <li>➢ 計画委員会および ADP 開発事業の運営監理プロセスに係る「法的枠組み」の制定。現行の枠組みでは、セクター省庁が提出期限を守らなくても法的な措置が取れない。法的枠組みを定め、計画委員会とその下の各局、セクター省庁、実施機関の役割を明らかにし、プロセスも法律で規定する必要がある。そうすることによって、無駄な時間や労力を削減できるはず。</li> <li>➢ 公共財政管理に携わる人材の育成。計画研修所 (Planning Academy) があるのでこの機能を強化する必要がある。また、まもなく経済研修所 (Economic Academy) が設立される予定 (要確認)。経済職 (Economic cadre) 職員は研修を受ける機会がないのが現状。研修対象者は、ADP プロセスに係る関係者全体を含むべき。計画委員会、計画省、セクター省庁計画課 (Planning wing)、実施機関の計画担当者 (Economic Cadre ではない人材) など。</li> <li>➢ 第 6 次 5 年計画 (SFYP) と年次開発計画 (ADP) のリンクを強化する必要がある。現行では ADP 事業が SFYP の戦略と密接にリンクしているとはいえない。改善の余地が大いにある。</li> <li>➢ ADP 事業の承認や実施の遅れやコストオーバーランは、セクター省庁の計画課 (Planning wing) や実施機関から提出される DPP や TPP の質が低いため、何回もやり取りしないとイケない。また、彼らは提出期限を守らない場合が多い。現行ルールを遵守していない。</li> <li>➢ ADP 事業と PPP 事業の整合性。近年 PPP 事業が増加している。開発委員会の ADP プロセスに PPP 事業も含まれるべき。</li> </ul> </li> <li>◇ 計画委員会に対する JICA 支援は大変重要で時宜を得ている。世銀支援の SPEMP のなかには計画委員会に対する支援コンポーネントが含まれる。しかしながら、計画委員会が必要としている ADP プロセス全体の実践的な改善を目指すものではない。世銀などの SPEMP ドナーと今後 1 年間の活動を検討協議中。JICA の技術支援は贈与でお願いしたい。</li> <li>◇ JICA 支援を形成するにあたり計画委員会と共同で作業を進めていただけるとありがたい。コンタクトパーソンを指名するので、その職員を通じていつでもコンタクトしてほしい。作業を支援する用意がある。</li> <li>◇ PIM に関するローカル専門家とも協力してニーズ調査を実施してほしい。</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 計画委員会プログラミング局から、今回の面談用に用意されたトーキングポイントメモを取得済み。</li> <li>◇ プログラミング局から ADP を入手。</li> <li>◇ 計画委員会のコンタクトパーソンと連絡をとり、計画委員会と計画省のキーパーソンに面談を申し込む。</li> <li>◇ 計画委員会からローカル専門家を紹介してもらいアポ取り。</li> </ul> |   |

面談記録

|   |   |
|---|---|
| 日 時   | 2012年1月15日(日) 10:00~11:30   |
| 面 談 者   | Finance Division DMTBF Project Project Director/Joint Secretary Ekram Ahmed<br>Finance Division DMTBF Project FM Specialist Syed Abu Yousuf<br>Finance Division DMTBF Project Communication Specialist Dr. S M Morshed<br>他2名 |
| 参 加 者   | JICA バングラデシュ事務所 プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 奥村 一郎<br>加藤 敏恭   |
| <p>◇ DMTBF Project は財務局 (Finance Division) が実施機関となって MTBF を推進するプロジェクト。9 コンポーネントあるが、そのひとつに計画委員会に対する支援がある。このコンポーネントは、MTBF に沿って計画委員会の計画能力をスリム化する予定だった (DMTBF の世銀 PAD で要確認)。現在までに、このコンポーネントのもとで、2011年12月14日に公共投資監理の地域会議を開催した (会議資料は世銀から入手できるはず)。しかしながら、最近計画委員会と協議して、計画委員会の支援をスケールダウンし、SFYP の実施モニタリング能力強化を中心に支援する予定。</p> <p>◇ DMTBF の iBAS コンポーネントのなかで、計画委員会に iBAS を拡大する予定。現在の ADP システムでは、計画委員会に対して、ライン省庁がハードコピーで情報を提供する仕組み。この提出プロセスを電子化することによって、計画委員会の ADP プロセスが迅速化できる予定。</p> <p>◇ 現在の ADP システムには問題がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ SFYP と ADP が関係付けられていない。ADP には SFYP の戦略目的にまったく言及していない。</li> <li>➢ ADP は各事業の成果モニタリングのメカニズムが弱い。</li> <li>➢ MTBF では、将来的に開発予算と経常予算を統合して政府予算全体を戦略的に配分することを目指している。現状では、計画委員会は開発予算の大半を含む ADP を通じて、実質的な予算配分を行なっている。他方で、財務省は経常予算を予算配分している。開発予算と経常予算の統合は、計画委員会の反対で頓挫した。</li> <li>➢ 計画委員会は SFYP の戦略目標のモニタリングにシフトすべきではないか。</li> </ul> |   |
| <p>【フォローアップ事項】</p> <p>◇ MTBF のハードコピーを入手した。</p> <p>◇ 2011年12月の PIM 地域会議の資料を要入手。</p>  |   |

面談記録

|   |  |
|---|--|
| 日 時   | 2012年1月16日(月) 11:30~12:30  |
| 面 談 者   | Local Consultative Group (LCG) PFM Second Meeting (場所: SPEMP DMTBF プロジェクトオフィス)<br>議長 Mr. Danjit Kumar Chakraborty, Additional Secretary, Finance Division<br>参加ドナー: EU (共同議長)、DANIDA、IMF、USAID、Netherlands Embassy, JICA |
| 参 加 者   | JICA バングラデシュ事務所 次長 富田洋行<br>ICNet 株式会社 加藤敏恭   |
| <p>◇ 議題: (1) PFM 改革の進捗、(2) PEFA アセスメントのアップデート、(3) NBR のアップデート、(4) 2012年の優先度が高い政策分野。</p> <p><b>【議長】</b></p> <p>◇ PFM 改革は17年の歴史がある。2009年から開始した SPEMP プログラムは以下のプロジェクトから構成される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ A: 中期予算枠組み深化 (DMTBF) プロジェクト</li> <li>➢ B: 会計検査院 (OAG) 強化プロジェクト</li> <li>➢ C: 国会のオーバーサイト機能強化プロジェクト</li> </ul> <p><b>【Mr. Ekram Ahmed 氏 (DMTBF プロジェクトディレクター) のプレゼン】</b></p> <p>◇ DMTBF プロジェクトは2011年の2回の関係者ワークショップでの協議を経て、プロジェクトの範囲や活動を修正することに決定した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 変更前に9コンポーネントあったものを以下の3コンポーネントにまとめ、より運営監理がしやすくした。(1) 戦略的政策・計画・予算監理、(2) 公共財務システム、(3) 人材育成と研修。</li> <li>➢ コンポーネント1には、計画委員会強化 (サブコンポーネント1.4) が含まれる。このサブコンポーネント1.4には2つの活動が含まれる。(ア)GED の SFYP 成果モニタリング (Result-based monitoring) の設計と実施能力の強化、(イ)MTBF のなかでの計画プロセスのスリム化。</li> <li>➢ DMTBF プロジェクトの範囲と活動の変更に沿って TPP を修正した。現在政府の承認を待っている状況。</li> </ul> <p><b>【DANIDA】</b></p> <p>◇ SPEMP のビジョンには収入面が含まれていないようなので、ビジョンの修正が必要ではないか。</p> <p>◇ 今回の修正で実施体制の変更があり、新たに Project Executive Committee が付け加えられた。これはもう一つの管理レベルを重ねたことにならないか。</p> <p><b>【JICA】</b></p> <p>◇ 世界銀行と協議し合意したうえで、計画委員会に対して JICA が公共投資監理強化の支援を考えている。そのため、現在調査団を派遣しているので、必要に応じて調査団に情報提供いただけるとありがたい。</p> <p><b>【EU】</b></p> <p>◇ CG プロセスのなかで、LGC PFM Working Group の2012年アクションプランを作成する必要があるので協力願いたい。参考までに2011年のアクションプランを配布する。</p> <p><b>【フォローアップ事項】</b></p> <p>◇ DMTBF プロジェクトのプレゼン資料を入手した。</p> |  |

面談記録

|  |   |
|--|---|
| 日 時  | 2012年1月16日(月) 12:00~13:30   |
| 面 談 者  | Implementation Monitoring and Evaluation Division, Ministry of Planning<br>Secretary, Md. Mozammel Haque Khan<br>各 Division Chief レベル 10名 |
| 参 加 者  | ICNet株式会社 奥村 一郎   |
| <p>◇ IMED は計画省傘下の組織。Planning Commission には属していないが、「事務局としての支援」 secretariat support を提供している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ IMED には 7 部局。4 セクター部局・評価局（インパクト評価担当）・CPTU（情報管理担当）・アドミニ・部署間協力/MIS</li> <li>➢ 各部局には 16~20 人程度充てられている。但し、ポストは 18 人なのに実際には 6 人しかいなく、しかも全員適切な研修を受けたことがないという部署もある。</li> </ul> <p>◇ IMED では 3 層のモニタリングシステムを実施している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 個別事業レベルでのモニタリング</li> <li>➢ Ministry/Agency レベルでのモニタリング；月次会議を実施。各事業の財務及び実施状況のモニタリング。特に調達・土地収収・設備当の進捗状況を確認する。</li> <li>➢ 中央レベルでのモニタリング；全ての組織は IMED に対してモニタリングレポートを提出する義務がある。</li> </ul> <p>◇ IMED は新規事業の承認にも関わっている。Planning Commission が招集する Project Evaluation Committee (PEC)、Special PEC (SPEC)のメンバーとして参画。</p> <p>◇ IMED は 5 種類のモニタリング・フォーマットを提供し、それを各事業が埋めて提出する。（フォーマット入手済み）</p> <p>◇ 全 1000 件余りの事業のうち、20-30%程度の現地視察を行っている。視察レポートは、教訓提言を添えて担当省庁に送られる。</p> <p>◇ 月次レポート、四半期レポート、年次レポートをそれぞれ作成する。年次レポートは省庁間パフォーマンス・年次別パフォーマンスの比較を含めて作成し、National Economic Council (NEC)に提出する。</p> <p>◇ 終了時評価は全ての事業で実施している。事業責任者が事業完了レポート提出後、</p> <p>◇ インパクト評価は完了後 2~5 年程度の事業を、省庁とともに選択した上で実施している。全ての事業は網羅していない。</p> <p>◇ 幾つかの重要な継続事業に対しては in-depth monitoring (mid-term evaluation) を実施している。2010-2011 年度には 18 件実施され、2011-2012 年度は 17 件実施を予定している。</p> <p>◇ IMED では調達関連のモニタリングを実施する目的で Central Procurement Technical Unit (CPTU)を組成。調達制度の改善、事業調達のモニタリング、電子化の取組みを行っている。</p> <p>◇ 特に e-GP 政策のもと、オンライン入札等の取組みを積極的に実施。現在 308 件もの調達カ所とインターネットで結ばれている。さらに拡大したいが、世銀の支援が 3 月 30 日に終了するため、継続的なドナー支援が必要となる。</p> <p>◇ ADB の支援のもと Strategic Plan 2008-2013 を策定。今後 Result-based Monitoring and Evaluation を推進したいが、同分野でのキャパビルが必要となる。</p> |   |
| <p>【入手資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ IMED 概要プレゼンテーション資料</li> <li>◇ Strategic Plan 2008 to 2013, IMED-MOP</li> <li>◇ IMED Reporting Formats &amp; User Guide (Revised and Approved in 2003), December 2004</li> <li>◇ Evaluation Results for 2008-2009 Projects (Bangla)</li> </ul>   |   |

面談記録

|       |   |
|-------|---|
| 日 時   | 2012年1月16日(月) 15:00~16:30   |
| 面 談 者 | Socio-Economic Infrastructure Division, Planning Commission<br>Member, Mr. Masud Ahmed  |
| 参 加 者 | JICA バングラデシュ事務所 次長 富田洋行<br>同プログラムオフィサー Ms. Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社コンサルタント 奥村一郎<br>ICNet 株式会社コンサルタント 加藤敏恭  |
| ◆     | <p>Socio-Economic Infrastructure の PIM では以下の点での課題がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 予算不足</li> <li>➤ 実施機関側の効率性が悪い</li> <li>➤ 承認プロセスがボトルネック化しており、時間制約がある</li> <li>➤ 政治的な要素が多く介在する</li> </ul> <p>◆ ドナーが出している調達ガイドラインは、プロセスそのものが長い上、物品の購入に厳しいルールが多い。</p> <p>◆ Planning Commission が出す Circular に対して、LM の各部局が ADP 作成に取り組む時間が少ない。これはプロセスの中の工数（経由する部局や役職）が多すぎることが一因といえる。</p> <p>◆ 事業申請書類の作成は手間が掛る。その上、多くのスタッフが作成方法を知らないため、キャパビルが必要である。研修を受講する機会は増えてきている。</p> <p>◆ 他方、事業申請書類を精査する専門性を持つ人が不足している。</p> <p>◆ TPP/DPP の準備は ADP リストに掲載する前に準備を進めている。5 ヵ年計画をベースにして独自の DPP 準備プロセスを行っている。</p> |

面談記録

|       |  |
|-------|--|
| 日 時   | 2012年1月17日(火) 10:00~11:30  |
| 面 談 者 | Physical Infrastructure Division, Planning Commission<br>Member, Dr. Mohammad Fasid Bari   |
| 参 加 者 | JICA バングラデシュ事務所 次長 富田洋行<br>同プログラムオフィサー Ms. Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 コンサルタント 奥村一郎  |
| ◇     | Physical Infrastructure Division の組織構成<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planning Commission Member 1 人</li> <li>➤ Additional Division Chief 1 人 (Administration Cadre)</li> <li>➤ Joint Division Chief 5 ~ 6 人 (open だが現状 Administration Cadre)</li> <li>➤ Deputy Division Chief 5 ~ 6 人 (Economic Cadre)</li> <li>➤ Assistant Division Chief 2 1 人 (Economic Cadre)</li> </ul> |
| ◇     | Ministry の Planning Wing には 40 人程度の Economic Cadre が在籍。省庁への業務報告義務があるが、ポストとしては Economic Cadre が確保されている。   |
| ◇     | 公共投資事業全体 1040 件のうち、40%程度にあたる 335 件が Physical Infrastructure Division で実施されている。<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ そのため、ほぼ毎週 Project Evaluation Meeting が開催され、ECNEC の承認に回している。</li> </ul>  |
| ◇     | PIM の課題として、(調査団が提示した) 事業申請・モニタリング・ADP・Donor 関連の 4 つのポイント他に、5 つ目として事業終了後の Operation & Maintenance を含めてほしい。<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 多くの事業が完了引継後、求められている効果を発揮できない。メンテナンスができていない。</li> <li>➤ 中央省庁のイニシアチブで実施した事業が、完成後に地方にメンテナンスを委ねるため、オーナーシップ不足や地方の経常経費不足によるメンテナンス不調が発生している。</li> <li>➤ 事業ライフサイクルのベースではなく、支出ベースでのみ効果測定されることが多いのでこういう事態が発生する。</li> </ul>                     |
| ◇     | セクター側は技術のアップデートが求められている。事業形成段階で、現場では最新の知識 (ex. Green infrastructure, safety measures) が必要。   |
| ◇     | インフラの政策は基本的な事項を述べているに止まっており、具体的な方針はない。   |
| ◇     | 事業の申請書作成は徐々に地方レベルに任されているケースが増えてきているが、作成者のキャパ不足によって書類不備 (ex. 経済財務分析していない等) が横行しており、結果的に突き返しが多くなることによって確認・承認プロセスが長くなっている。  |
| ◇     | また、地方レベルに ADP が周知されていないために、現場レベルでは計画に対する基礎認識がない。また、具体的な取組みが ADP そのものに述べられていないため、抽象的なイメージで業務遂行している。   |
| ◇     | セクターでは 5 カ年計画のマニュアルを作成し、ワークショップを通じてセクター内各部署に普及させている。   |
| ◇     | TK2.5 億以内の事業は計画大臣承認、それ以上は ECNEC 承認扱いされる。また、TPP で TK7 千万以内は計画大臣承認。それ以上は ECNEC 承認。   |
| ◇     | 事業完成までは支払いが行われない。  |
| ◇     | 工事はなぜか Rainy Season に開始することが多い。雨によって遅延が起こるケースが多い。  |

面談記録

|  |   |
|--|---|
| 日 時  | 2012年1月17日(火) 11:30~13:00   |
| 面 談 者  | Agriculture, Water Resource & Rural Institution Division, Planning Commission<br>Member, Dr. M.A. Sattar Mondol |
| 参 加 者  | JICA バングラデシュ事務所 次長 富田洋行<br>同プログラムオフィサー Ms. Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社コンサルタント 奥村一郎                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ ADP プロセスは Guiding Principle ではあるが、全てが ADP の通りではなく、Political Reality が存在する。</li> <li>◇ Sector Division が提出する ADP/DPP に対して以下の観点から審査する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ DPP は ADP に含まれている事業かどうか。</li> <li>➢ Budgetary Provision が適正か。MTBF 枠内に収まっているか。</li> <li>➢ Mainstream document との整合性はあるか。</li> </ul> </li> <li>◇ DPP 審査を実施する際の課題は； <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ DPP が ADP や開発計画に沿ったものになっていない。精度が低い。</li> <li>➢ そのためか、審査プロセスで突き返しが多くなり、精度を上げるために時間がかかる。</li> </ul> </li> <li>◇ プロジェクトの質的向上が重要。</li> <li>◇ MTBF は実施面で課題が多い。計画通りにいかない点がある。</li> <li>◇ 灌漑案件は1件のみ。農民組織を含めたアプローチが今後必要になってくる。</li> <li>◇ 日本が技術協力を行う場合、以下の点を提案したい； <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 新しい方法やプロセスを開発した後に精査と検証をしっかりとしてほしい。</li> <li>➢ 事業ケーススタディを行うべき。土地接収に絡むプロジェクトの事例に。マイクロファイナンス案件もケーススタディとして薦める。</li> <li>➢ 省庁と Planning Commission との相互作用を前広に行う。Planning Commission は intellectual agency としての機能を発揮するべき。</li> </ul> </li> <li>◇ 現在 68 事業を実施している。そのうち 40 事業が予算不足で遅れが生じている。本来 2 年で完成すべきものを、予算配分が 1/15 だったために、著しい time overrun になっている案件もある。</li> <li>◇ ADP は 4 月~5 月にかけて Planning Commission にかける。Planning Commission では 15~20 日程度でプロセスする。</li> </ul> |   |

面談記録

|   |  |
|---|--|
| 日 時   | 2012年1月18日(木) 15:00~16:30  |
| 面 談 者   | 計画大臣 Air Vice Marshal A.K. Khandkar<br>計画委員会 Secretaries                             |
| 参 加 者   | JICA バングラデシュ事務所 所長 戸田隆夫、次長 富田洋行、プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 奥村一郎、加藤敏恭 |
| <p><b>【計画大臣】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 世銀による計画委員会に対する支援 (DMTBF プロジェクト) は不十分であり、計画委員会が望む支援と乖離がある。JICA の支援を期待している。</li> <li>◇ 計画委員会の役割は端的に言うと次のようになる。             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 実施段階：計画委員会がライン省庁作成の DPP/TPP を精査。必要な要件が満たされ一定の質が確保されているか確認。必要に応じてライン省庁に修正・再提出を要求。ECNEC に提出して最終承認。</li> <li>➢ 実施段階：計画省 IMED がモニタリング。残念ながらライン省庁はモニタリングを適切に行っていない。</li> </ul> </li> <li>◇ 省庁による DPP/TPP の作成能力が弱い。そのため、計画委員会が修正再提出を求めざるを得ない。これが遅延の一つの原因。</li> <li>◇ 実施モニタリングが調整して行なわれていない。大いに改善の余地がある。</li> <li>◇ 計画委員会のマンパワーが絶対的に不足している。</li> <li>◇ 政府は「デジタル・バングラデシュ」を推進している。省庁の書類を電子化し、省庁間ネットワークでファイルやり取りするシステムを目指す。そのための研修や機材が必要。全省庁の職員が ICT を十分に理解しコミュニケーションを改善する必要がある。</li> </ul> <p><b>【他政府側参加者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 省庁が準備する TPP/DPP は信頼に足るものとはいえないので、修正再提出などのプロセスで遅延が発生する。しかしながら、計画委員会は事業準備段階のスピードアップを図るため努力を重ねてきておりかなり改善されてきている。</li> <li>◇ ドナー支援事業の場合、ドナーが定める実施ルールがドナーごとに異なることも遅延の要因。ドナーの実施ルールの調和化が必要。</li> <li>◇ マンパワーが不足している。20年前と職員数は変わらないのに、ADP 事業数は飛躍的に増大した。</li> <li>◇ 実施段階の遅延は省庁側にある。調達と土地収用が遅延の最大の原因。</li> <li>◇ SFYP の実施モニタリングを強化するため、指標作成を含めて世銀が計画委員会を支援する予定。政策分析能力の向上も必要。</li> </ul> <p><b>【戸田所長】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ バングラデシュの円借款は合意額のわずか 6%しか支出されていない。世界で最も円借款執行率が低い国のひとつ。公共投資監理の質を上げ、プロセスをスピードアップすることが不可欠。</li> <li>◇ ICT 導入には注意深い配慮が必要。ICT 導入なしでも KAIZEN によってスピードアップと質の向上が可能。短期的に目に見える成果を出すことにより、公共投資監理の改善に弾みをつける戦略をとる必要がある。また、KAIZEN によるプロセスの簡素化も必要ではないか。中長期的には人材育成、制度組織改善などが必要になる。</li> </ul> <p><b>【計画大臣】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 現在の ADP システムのなかで、短期的に KAIZEN によって目に見える成果を出す戦略に合意する。最初は計画委員会と各省庁の 5-6 人の計画担当官から KAIZEN をはじめてはどうか。小さいグループからはじめて目に見える成果を出し、次第に KAIZEN グループを拡大していくことが望ましい。</li> </ul> <p><b>【フォローアップ事項】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> </ul> |  |

面談記録

|  |  |
|--|--|
| 日 時  | 2012年1月19日(木) 11:30~12:30                  |
| 面 談 者  | 計画委員会経済局 (GED) 課長 (Chief) Mr. Fakrul Ahsan |
| 参 加 者  | ICNet株式会社 奥村一郎 加藤敏恭                        |
| <p>【本面談の目的】</p> <p>計画委員会の Economic Academy 設立事業担当者である Ahsan 氏に Economic Academy の目的や範囲、現状について聞き取りを行なう。</p> <p>【Economic Academy について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 2003年に、経済職 (Economic Cadre ; 合計 580人程度) のための Planning Academy が National Academy for Planning and Development (NAPD) に統合された。NAPDは全職種の公務員や一般を対象とする研修所なので、経済職のための研修所は現在のところ存在しない。</li> <li>◇ 2006年に国家経済評議会執行委員会 (Executive Committee of National Economic Council: ECNEC) の決定により、29職種がそれぞれのニーズに合った独自の研修所を持つことが合意された。この ECNEC の決定にしたがって、Economic Academy の設立が計画されている。</li> <li>◇ 計画委員会が Economic Academy 建設事業計画を承認し、1エーカーの土地の買収が行なわれている。土地買収が完了したら建物の建設にとりかかる予定。バングラデシュの場合、土地が希少であるため買収に時間がかかる。建設工事の着工から完成までに少なくとも2-3年、長ければ5年はかかるだろう。</li> <li>◇ Economic Academy の研修プログラムの内容等については、現在までのところ協議するに至っていない。研修所を立ち上げるのに必要な研修プログラム作成や研修講師養成などソフト面全般について、今後協議し、計画立案、実施していく必要がある。</li> </ul> <p>【ADPプロセスの課題について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 政府は、各事業の実施開始直前にプロジェクトディレクターを任命する。プロジェクトディレクターは開始時に事業内容を理解することからはじめるのが通例。調達ルールもよく知らない場合が多い。このため、最初から事業実施が遅れることとなる。改善方法として、事業形成段階にプロジェクトディレクターを配置することが考えられる。これによりプロジェクトディレクターが事業の詳細を深く理解し、事業実施を遅延なく開始することができる。問題は事業開始前に任命すると給与を支払えないこと。これを解決するには、プロジェクトディレクター候補を Liaison Officer として事業付きにし、事業形成期間中は在籍する機関が給与を支払う方法がある。</li> <li>◇ 事業形成段階から PC、ERD、ライン省庁が協議し調整していく必要がある。合同委員会 (Joint Committee) を設立して調整するのも一案。</li> <li>◇ 日本支援事業の場合、日本とバングラデシュのコンテキストが異なることを認識してほしい。例えば日本で実施する事業と比較して調達期間に時間がかかるのは、バングラデシュのコンテキストを踏まえて理解していただきたい。</li> <li>◇ ライン省庁から PC に提出される DPP/TPP の質が一般に低い。PC から差し戻しを繰り返すことになり遅延が発生する一因となっている。</li> <li>◇ バングラデシュ公務員制度では、公務員は平均3年で政府の省庁間のポジションを移動する。3年では各省庁の実務内容に習熟するには不十分。これも遅延が発生する原因。また、「組織の記憶」が蓄積されるシステムが整っていないので、一から習熟しなければならないことも遅延の一因。</li> </ul> <p>【入手済み資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Economic Academy 建設事業提案書 (英文)</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> </ul> |  |

ワークショップ記録

|   |   |
|---|---|
| 日 時   | 2012年1月21日(土) 10:00~13:00   |
| Economic Cadre Group Fact Finding Discussion on Public Investment Management  |   |
| 参 加 者   | Economic Cadre 6人(別リスト参照)<br>Mr. Md. Ashura Fuzzaman, Program Officer, DANIDA<br>Ms. Rubaba Anwar, Research Assistant, World Bank<br>ICNet株式会社コンサルタント 奥村一郎<br>ICNet株式会社コンサルタント 加藤敏恭 |
| 会 場   | Meeting Room, World Literature Centre   |
| <p>[Issues in the planning process]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Quality of the project is not good.</li> <li>◇ Project documents are inadequately appraised</li> <li>◇ Planning Commission appraisal quality not good.</li> <li>◇ Planning Commission and ERD insufficient consultation with stakeholders</li> <li>◇ There are gaps between the 5-Year Plan the sector plans</li> <li>◇ There are some political interventions in project identification.</li> <li>◇ Approval process has become cumbersome after the introduction of MTBF <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ An overlapping between the MTBF and ADP (procedures included)?</li> <li>➢ Improve the existing system? Introduce a totally new system (MTBF)?</li> <li>➢ Weak capacity to handle a new system ex. MTBF</li> </ul> </li> <li>◇ Revision of DPP at least once on average, causing cost and time overrun.</li> </ul>  |   |
| <p>[Issues related to organization]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Some ministries have formed a new “Development Wing” to coordinate implement public investment projects. They are not equipped with Economic Cadres, so the project implementation for some of the projects is not in line with the plan. Monitoring reports are inadequate.</li> <li>◇ Project directors are not technically capable. They are assigned as a seating, not because of their technical background. Therefore the project has weak technical initiative.</li> <li>◇ Conditionality of donors and donor projects are verified and strict.</li> <li>◇ Project design not sufficient for monitoring</li> <li>◇ IMED under-staffing to fulfill the required work (1000 projects to be visited and monitored each month)</li> <li>◇ Serious under-staffing in planning wing <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Health Ministry Planning Wing only carries 5 staffs, and 2 staffs in the Planning Commission.</li> </ul> </li> </ul> |   |
| <p>[Issues related to capacity and training]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Department junior officers’ training at NAPD not sufficient <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ NAPD trainers do not have experience in operation of planning</li> </ul> </li> <li>◇ Economic Cadre does not have specialized training academy</li> <li>◇ Project appraisal officers not trained.</li> </ul>   |   |
| <p>[Issues related to project implementation]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Frequency of audit is different from donor projects to domestic projects. Domestic projects have only one audit at the time of project termination.</li> <li>◇ Reasons of implementation delay; <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Difficulty in land acquisition</li> <li>➢ Procurement</li> <li>➢ Rent seeking</li> </ul> </li> <li>◇ IMED physical monitoring not sufficient</li> </ul>   |   |
| <p>[Solutions]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ ADP monthly monitoring report meeting.</li> <li>◇ Positive points in MTBF</li> <li>◇ Establish Academy for Economic Cadres</li> <li>◇ Manuals</li> <li>◇ Training</li> <li>◇ System to reduce political intervention</li> </ul>   |   |

面談記録

|  |   |
|--|---|
| 日 時  | 2012年1月22日(日) 15:30~17:00   |
| 面 談 者  | 国立計画開発研修所 (National Academy for Planning and Development: NAPD) 所長<br>(Director General) Dr. M.A. Kamal; 他 5名 |
| 参 加 者  | JICA バングラデシュ事務所 プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 奥村一郎 加藤敏恭  |
| <p>【本面談の目的】<br/>国立計画開発研修所 (NAPD) の活動と現状について聞き取りを行なう。</p> <p>【NAPD について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ NAPD は 1980 年に設立された。バングラデシュには 533 の研修所があるが、NAPD は国家草創期に設立された研修所のひとつ。計画省に所属する。現在 1 年間に 58 研修コースを実施。計画と開発分野の研修と研究を行なう。教授陣とスタッフ合計 20 名強。また委託された調査を実施することもある。</li> <li>◇ 毎年 40-45 名ほどの経済職の新公務員に対して基礎研修 (Foundation training) を実施している。</li> <li>◇ 研修コースは以下のとおり (提供資料から抜粋)。             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 昼間コース：(1) 計画と事業管理、(2) 事業フイージビリティ・事前評価、(3) 事業形成・事前評価、(4) 開発事業モニタリング評価、(5) 事業監理者のための管理スキル、(6) リーダーシップ・戦略計画、(7) 調達監理、(8) 財務管理、(9) 人事管理、(10) オフィス管理、(11) 経済職公務員基礎研修、(12) E-Governance と E-Commerce、(13) 研究方法論</li> <li>▶ 夜間コース：(1) 英語能力、(2) コンピューター、(3) オラクルデータベースデザイン、(4) PC トラブルシューティング、(5) ウェブページ開発と監理、(6) 事業計画、開発と監理、(7) 開発計画大学院レベルディプロマ、(8) オフィスオートメーション。</li> </ul> </li> </ul> <p>【ADP プロセスの課題について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 年度末の予算消化、汚職などの問題もある。是非ダッカだけではなくチッタゴンや地方にも視察に行き公共投資事業の現状を実際に見てほしい。</li> <li>◇ ADP プロセスを改善するにはそれに従事する人材の育成が不可欠。そのためには、研修を行なう側と研修を受ける側の両面を含めた完全なパッケージが必要。NAPD の研修講師もそのスキルを向上させる必要がある。</li> <li>◇ 公務員を対象とする階層研修は、行政省 (Ministry of Public Administration) のバングラデシュ行政研修センター (Bangladesh Public Administration Training Centre: BPATC) が実施している。</li> <li>◇ バングラデシュには多数の研修機関があるが、公務員の人材育成の成果を上げるにはそれらの間の連携も強化していく必要がある。</li> <li>◇ NAPD は中央政府の公務員が研修対象の中心だが、将来的には、全国に数千あるユニオンやウパジラ評議会の議長や評議員の能力強化も必要。</li> </ul> <p>【入手済み資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ NAPD 紹介パンフレット</li> <li>◇ NAPD Training Calendar 2011-2012</li> <li>◇ 経済職向け基礎研修コースの概要</li> <li>◇ DPP (研修施設拡大を通じた NAPD 強化事業)</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> </ul> |   |

面談記録

|       |   |                                       |
|-------|---|---------------------------------------|
| 日 時   | 2012年1月23日(月) 13:30~14:50   |                                       |
| 面 談 者 | Local Government Division; Monitoring, Implementation and Evaluation Wing<br>Mr. Shopon K. Sarker; Director General   |                                       |
| 参 加 者 | 同プログラムオフィサー<br>ICNet株式会社コンサルタント<br>ICNet株式会社コンサルタント   | Ms. Syeda Sadia Hasan<br>奥村一郎<br>加藤敏恭 |
| ◇     | <p>DPPの立案準備は2021年目標と5ヵ年計画を指針にして、当該地域で actual/existing situations から、どのような開発効果を期待するかをベースに行われる。選定条件は；</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Planning Commission の要求にどこまで応えられるか</li> <li>➢ 5ヵ年計画の目標への効果発現度合い</li> </ul>   |                                       |
| ◇     | District レベルでの計画時の参加はない。District レベルの Political influence を防ぐ。事業選定には equity が必要で、politics 介入による equity 不調を防ぎたい。   |                                       |
| ◇     | DPP の作成には約7日かけている。  |                                       |
| ◇     | 省内では Internal Project Evaluation Committee を経て大臣承認を得た後、MTBF のシーリングに合致しているかどうかの certificate を発行し、Planning Commission に提出。  |                                       |
| ◇     | <p>Planning Commission で Pre-ECNEC もしくは Project Evaluation Committee (PEC)にかけられ、詳細審査される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ DPP のつき返しには情報不足の他、支出詳細不足によるものが多い。その他、Committee 内で新しいアイデアが生まれた場合、それを事業に反映させる場合もある。</li> <li>➢ また、事業フェーズ2が申請される場合、フェーズ1の完了レポートや終了時評価がなければ承認されることはない。</li> <li>➢ つき返された場合、現 DPP をそのまま修正するケースと、DPP そのものの書き直しが必要な場合がある。</li> </ul> |                                       |
| ◇     | TK2.5億以上が ECNEC、TK1億以上2.5億以内が計画大臣、TK1億以内が各省大臣の承認が必要。  |                                       |
| ◇     | LGD では170事業を実施しており、開発予算の22%を占めている。  |                                       |
| ◇     | TK2.5億以上の事業が全体の90%、10%程度がTK1~2.5億である。TK1億以下の事業はほとんどない。  |                                       |
| ◇     | マネジメントコスト低減のために、あえていくつかの事業を固めて大型化する。そのため、TK2.5億以上のまとまった事業になっている。  |                                       |
| ◇     | IM&E Wing はいわば Planning Wing の役割を担っている。同 Wing では170事業全部の全体担当であるが、現状4人体制で動かしている。ポストは12人。   |                                       |
| ◇     | <p>LGD の capacity 向上には；</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 絶対的な人数不足を解消する。</li> <li>➢ Logistics support; pre-defined software が必要</li> </ul>   |                                       |
| ◇     | Training; practical training と Post graduate training の機会が求められる。NADP 他が実施している PIM に関連する研修は practicability に欠ける。   |                                       |
| ◇     | モニタリングでは、各 Department のモニタリング結果を包括的にモニタリングする。   |                                       |
| ◇     | 事業完了後の completion report の取りまとめも行う。   |                                       |
| ◇     | <p>現場視察とフィードバックを定期的に行っている</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 他部署のスタッフ含め24人が月2郡のペースで周り、レポート提出。</li> </ul>  |                                       |

面談記録

|  |   |
|--|---|
| 日 時  | 2012年1月23日(月) 15:30~17:00   |
| 面 談 者  | 地方行政技術局 (Local Government Engineering Department: LGED) 副局長<br>(Additional Chief Engineer) Md. Abdus Shaheed; 他7名 (JICA 専門家 国安法夫氏も参加) |
| 参 加 者  | JICA バングラデシュ事務所 プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 奥村一郎 加藤敏恭  |
| <p>【本面談の目的】<br/>LGED の活動の現状、ADP プロセスの課題について聞き取りを行なう。</p> <p>【LGED について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ LGED は LGD の実施機関のひとつで、水管理と農村インフラ (道路、橋梁、カルバート、市場) の建設や維持管理を行なう。専門職員数は約 11,000 人、サポートスタッフは 4,000 人、合計 15,000 人程度。職員の 88%が管区 (Region)、県 (District)、郡 (Upazila)、市 (Porshava) にある地方オフィスに配置。政府機関のなかでも最も分権化された組織。LGED の予算のうち 60%が政府、40%がドナー支援による。</li> <li>◇ DPP を形成するときには、事業形成の初期段階 (フィージビリティスタディ) から郡や市の住民や関係者と意見交換をして、ボトムアップで事業を形成する。DPP 作成後は、LGD を通じて PC に提出し、ECNEC が承認する。</li> <li>◇ また、DPP 形成にあたり、政府の上位政策である Perspective Plan、SFYP、Rural Development Strategy などを参考にし、政策の一部を実現するように事業を形成する。</li> <li>◇ 現在 73 事業を実施中。LGED のモニタリング評価ユニットが、実施進捗のモニタリングを担当。</li> </ul> <p>【ADP プロセスの課題について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 公共投資監理全体の改善は、LGED の権限を越えたものであり、PC や MOF の仕事。</li> <li>◇ LGED は世銀が実施した Operational Risk Assessment で実施能力が高いとの評価を受けた。この結果にしたがって、世銀は Rural Transport Improvement Project2 への支援を準備しているところ。</li> <li>◇ 実施機関が準備する DPP/TPP の質が全般的に低いことが ADP プロセス遅延の原因。LGED では、事業を形成するにあたり必ずフィージビリティ調査を実施する。他の実施機関のなかにはこうした調査を実施する能力が不足している。</li> <li>◇ LGED では、DPP/TPP の承認プロセスをスピードアップするために、事業形成段階から PC や FD を巻き込んで事業形成を行なう。これによって PC の承認時のトラブルを事前に回避するようにしている。また、PC の事業に関する審議で質問が出された場合には、即座に対応するようにしている。</li> <li>◇ LGED では、新規事業を形成する段階から、プロジェクトディレクター候補 (Key Person) をその事業に配置する。これにより、事業形成や事前評価での問題を深く理解させる。これにより実施段階で予想される問題にすばやく対処できる体制ができる。</li> <li>◇ LGED 職員は勤務時間を越えてもタスクが終わるまで仕事をする。こうした「組織文化」が他実施機関に欠けていることが多い。</li> <li>◇ ビジョンと実行力をもつリーダーの存在も欠かせない。</li> <li>◇ LGED では、職員のスキルアップを継続的に実施する体制を整備している。各管区と県オフィスは年間の研修計画を作成し、継続的に研修を実施している。TOT を使って全国の LGED 職員の能力強化を図っている。また、政府は中級 (Second class) 職員の基礎研修 (Foundation Training) を行なうように定めていないが、LGED では中級新職員に対して独自の基礎研修を実施している。</li> <li>◇ JICA 支援で設立した農村開発技術センターは、能力強化のために大変重要な役割を果たしている。</li> <li>◇ 直接選挙で選ばれた地方政府の評議員に対する研修も実施した。</li> <li>◇ LGED は MTBF 導入当初から参加している。MTBF の一番大きな問題は、MTBF で FD が示す予算上限額 (Resource Allocation) と PC が承認した ADP の金額の間に大きな乖離があること。予算カットになれば、実施が遅れ全体コストも高くなってしまいうので、大きな問題。</li> <li>◇ LGED が必要な能力強化分野は、(1)環境アセスメント、(2)社会インパクトアセスメント、(3)経済財務分析、(4)運輸経済学など。中堅とシニアに対して研修が必要。</li> </ul> |   |

- ◇ DPP/TPP フォーマットはそのなかで重複が多い。重複をなくすことによって、フォーマットを簡素化し、より論旨が明快な DPP・TPP になる。
- ◇ 上位政策と草の根のニーズを摺り合わせる必要がある。実際には、草の根ニーズに重点を置くことが多いかもしれない。

**【フォローアップ事項】**

- ◇ Sadia 氏から JICA 報告書のなかに「なぜ LGED の事業は成功するのか？」があるとの情報を入手。Sadia 氏に確認して入手を要請する必要がある。
- ◇ DPP/TPP フォーマットに対する改善コメントを書面で取り付ける。
- ◇ 国安専門家と面談して、協議内容を再確認する。

面談記録

|   |   |
|---|---|
| 日 時   | 2012年1月24日(火) 15:15~16:30   |
| 面 談 者   | 財務省財務課官民連携ユニット (PPP Unit, Finance Division, Ministry of Finance)<br>Mr. Faruque Hossain (Deputy Secretary)<br>Mr. A.R.M. Nazmus Sakib (Joint Secretary) 他2名 |
| 参 加 者   | JICA バングラデシュ事務所 プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 奥村一郎 加藤敏恭 村上秀樹   |
| <p>【本面談の目的】<br/>財務省財務課内に新設された PPP Unit の活動の現状、ADP プロセスとの関連について聞き取りを行う。</p> <p>【PPP Unit の活動について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 官民連携 (PPP) による開発プロジェクトを所管する部署として、首相府内の PPP Office と財務省財務課の PPP Unit の二つが新設された。首相府の PPP Office が、PPP に関する政策・ガイドラインの策定から新規案件の発掘や関係省庁との調整に至るまで包括的な運営を担う。一方、PPP Unit は PPP 案件を財政的に支援する役割を担当。詳細は、2010 年に発布された PPP 政策ガイドライン (Policy and Strategy for Public-Private Partnership (PPP), 2010) に規定されている (当政策ガイドラインは、財務省財務課のウェブサイトから入手可能)。</li> <li>◇ 財務省財務課 PPP Unit が行う活動は大きく分けて三つあり、①技術支援に関する融資 (Technical Assistance Financing)、②Viability Gap Funding (VGF)、③インフラ融資 (Infrastructure Financing) である。①は PPP 案件形成時に事前 FS (Pre-feasibility study) を実施する場合などに活用される。②は社会的・経済的 중요性は高いものの収益性が低い PPP プロジェクトに対して、政府が補助金などの形で支援するスキームである。③は政府予算を充当して、インフラ整備に特化したファンドを創設する仕組みである。</li> <li>◇ 現状は、PPP Unit が財務課内に設置されたのが 3 か月前のことで、未だ発展段階にある。上記①と②のスキームの運用ガイドラインは現在整備中である。③については、インフラ融資ファンド (Bangladesh Infrastructure Finance Fund (BIFF)) が設立され、Secretary が任命されたところで、CEO は近日中に任命されるとのこと。</li> <li>◇ 現在、アジア開発銀行 (ADB) が、首相府内の PPP Office と財務省内の PPP Unit 双方に対して技術支援をしており、ガイドラインやマニュアルの策定を進めている状況である。</li> <li>◇ バングラデシュでは過去に複数の PPP 案件が実施されており、現在進行中の PPP 案件が 2 件あるとのこと (1. グリスタン-ジャトラバリ間高架道路、2. ダッカ高架高速道路)。それに加えて、ハイテクパークや橋などの新規 5 案件を PPP 案件とするか検討されている。</li> <li>◇ 今後、従来型 ADP の開発プロジェクトに加えて PPP 案件が混在していく状況について、各省庁の担当官の能力向上が非常に重要となってくるであろう。計画委員会は、PPP 案件本体の形成・承認・実施・モニタリングのプロセスには関与しないが、PPP 案件実施に付随する土地収用やアクセス道路の整備などの活動 (Linked components) については、従来の ADP プロセスのもと計画委員会が管轄する。</li> </ul> <p>【入手済み資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ なし</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 首相府の PPP Office が PPP 関連の中心組織であるため、まずは PPP Office を訪問して情報を収集し、後で追加情報が必要になった場合にフォローアップを行う。</li> </ul> |   |

面談記録

|  |  |
|--|--|
| 日 時  | 2012年1月25日(水) 11:00~12:00  |
| 面 談 者  | 首相府官民連携オフィス (PPP Office, Prime Minister's Office)<br>Mr. Syeed Uddin (CEO) 他1名 |
| 参 加 者  | JICA バングラデシュ事務所 プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet株式会社 加藤敏恭 村上秀樹            |
| <p>【本面談の目的】<br/>首相府内に新設された PPP Office の活動の現状、ADP プロセスとの関連について聞き取りを行う。</p> <p>【PPP Office の活動について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ PPP 政策ガイドライン (Policy and Strategy for Public-Private Partnership (PPP), 2010) に基づき、昨年 PPP Office が設立された。現在、職員は 5 名で、CEO は先週任命されたばかり。今後、1~2 カ月の間に人員を増やして 20 人ほどの体制にする予定。</li> <li>◇ PPP Office は首相府直轄のオフィスで、PPP に関する一連のプロセスにおいて包括的な権限が与えられている。全ての PPP 関連の活動が PPP Office を経由する形となり、各省庁と密に連携を取りながら運営していくことになる。</li> <li>◇ バングラデシュで PPP は必ずしも新しい概念ではなく、PPP 案件実施の経験がある。しかし、何が PPP プロジェクトであるかの定義が明確でないため、まずは、PPP 案件の定義づけ・運用ガイドライン策定などが必要となる。</li> <li>◇ 現在、世界銀行とアジア開発銀行 (ADB) が PPP Office の技術支援をしている。PPP Office の事務所設立もドナー支援によるもの。世界銀行は技術支援と融資を行い、ADB は技術支援とコンサルタントチームの派遣を行っている。ADB の支援により、運用マニュアル等の策定も行われている。</li> <li>◇ 今後、PPP 開発プロジェクトを軌道に乗せていくためには、まずは、具体的な案件を迅速に実施してモデル化していくことが重要。そこで、優先度の高い、小・中規模の PPP 案件を 5 件ほど絞り込み、パイロットプロジェクトとして実施し、今後 1 年半 (18 ヶ月) を目途に PPP 案件のモデル作り・枠組み形成を行う予定。</li> <li>◇ また、PPP 案件の成功は各省庁の能力にかかっており、担当職員の能力向上は極めて重要。既に、17 省庁にフォーカルポイントを設置し連携を図っている。</li> <li>◇ PPP Office では、2 月末か 3 月上旬に正式にオフィス開設を発表する予定で、それまでに人員配置やウェブサイトの整備などを進める。</li> </ul> <p>【入手済み資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ なし</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ DFR 説明ワークショップの参加の他、DFR の PPP 関連部分についてコメントをもらえる予定。早い段階で、DFR の PPP 分野の原稿を作成する必要あり。</li> </ul> |  |

面談記録

|   |  |
|---|--|
| 日 時   | 2012年1月26日(木) 10:45~11:45  |
| 面 談 者   | アジア開発銀行 (Asian Development Bank (ADB)) 民間セクター開発担当官 (Focal Point for Private Sector Development) Mr. M.M. Zillur Rahman |
| 参 加 者   | JICA バングラデシュ事務所 プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 加藤敏恭 村上秀樹   |
| <p>【本面談の目的】</p> <p>ADBは官民連携 (PPP) 分野においてドナー支援を実施しており、その活動状況について聞き取りを行う。</p> <p>【計画委員会の PIM の現状について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ まず、本調査の全体像を説明したところ、現状の計画委員会の PIM プロセスは改善すべき点が多く、予算執行の遅れが ADB のドナー支援活動にも影響を与えている。計画委員会の能力向上は不可欠であり、日本政府がその分野で技術協力を行うのは非常に歓迎である。</li> <li>◇ UNDP では、過去に計画委員会の PIM プロセスを分析した調査報告を行ったことがあるので、その報告書も参考となるだろう。</li> </ul> <p>【PPP 関連の活動について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ ADB では、2010 年に発布された PPP 政策ガイドライン (Policy and Strategy for Public-Private Partnership (PPP), 2010) に基づいて設置された二つの PPP 関連政府機関 (①首相府 PPP Office、②財務省財務課 PPP Unit) に対して、活動を軌道に乗せるための技術支援プロジェクトを実施している (Public-Private Partnership Program Operationalization)。2010 年 12 月に採択され、予算は 1.2 百万 US ドル。</li> <li>◇ 具体的には、2011 年 4 月より International consultant 及び National consultant の採用を行い、コンサルタントチームが複数回現地入りしながら活動を進めている。物理的なオフィスの設置に始まり、関連法令の収集、運用ガイドラインやマニュアルの策定支援、PPP Office のウェブサイト作成等を行っている。本年 6 月でプロジェクトは終了となり、活動実績をまとめた Final Report が作成される予定。さらに、引き続き技術支援を継続するため、フェーズ 2 の案件形成を行っているところ。</li> <li>◇ 従来の ADP プロセスと新しい PPP との兼ね合いについては、担当省庁は何でも PPP 案件として申請する可能性があり、PPP 案件のクライテリアを明確にしていく必要がある。</li> <li>◇ PPP 分野におけるドナー支援については、ADB が本格的に技術支援を始めた機関である。世銀も IPFF (Investment Promotion and Financing Facility) プロジェクトの一環として、PPP Office の運営コストの支援等を行っている。その他のドナーで活動している機関は、今のところない。</li> </ul> <p>【入手済み資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ なし</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> </ul> |  |

面談記録

|   |  |
|---|--|
| 日 時   | 2012年1月29日(火) 11:30~14:00  |
| 面 談 者   | Programming Division, Planning Commission<br>Md. Syeedul Haque, Joint Chief<br>Mr. Prashanta Kumar Chakraborty |
| 参 加 者   | ICNet株式会社コンサルタント 加藤敏恭、村上秀樹、奥村一郎(記)   |
| <p>[MTBFにおける Planning Commission の役割について]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ MTBFは Finance Division がイニシアチブを取って導入したもの。Planning Commission はその導入期には関与していない。Formal authority を求められたこともない。招致された会議に出席し、意見を述べたに止まる。</li> <li>◇ Planning Commission の MTBF における役割は間接的である。</li> <li>◇ MTBF の効果は見ることができない。MTBF の客観的な評価を行うべき。</li> <li>◇ Planning Commission の観点からすると、ADP と MTBF は関連性がない。</li> <li>◇ MTBF では予算シーリングをもとに、55 省庁を組織別に予算配分していく。</li> <li>◇ 他方、ADP では同じく予算シーリングをもとに、伝統的に 17 セクターに予算を配分していく。同セクターは組織横断的な切り口であるため、MTBF の配分方法とは異なる。MTBF では省庁別の予算要求を調整することになるが、ADP ではセクター毎に予算調整をする。</li> <li>◇ Finance Division は組織別に予算折衝するので、個別案件を見ることはなく、各事業別の予算配分がマッチするかどうかわかることができない。他方、Planning Committee では、事業別対応となるので、各事業別予算まで見る。</li> <li>◇ 予算は 6 月 10 日に始まる国会の予算セッションで承認される。その際には、同年度の修正予算と 7 月から始まる次年度予算を審議する。6 月最終週に承認される。</li> <li>◇ ADP は formulation→revise→inclusion のプロセスを経て作成する。</li> <li>◇ (個別 DPP/TPP の申請額と ADP の予算枠のギャップについて) DPP そのものが実体を伴わないものが多い。ほとんどの案件は、当初要求通りの予算消化をすることがない。その際は個別対応し、Revised ADP で解決していく。</li> <li>◇ ADP と MTBF のリンクはある程度ある。5 ヵ年計画では Strategic Matrix が含まれ、MTBF の指標は同 Matrix がベース。但し、実際の予算折衝は省庁別なので、予算の実態はリンクが少ないと思われる。Key Development Indicators (KDI)は Finance Division が策定しているが、本来ならば GED も策定に参加すべき。</li> <li>◇ Finance Division が 9 月に出す Circular1 は、予算シーリングを知る上で重要なプロセス。同 Total Resource シーリングをベースに ADP では 17 セクターの分配作業に入るため、タイミングとしては現状通り早めで良い。</li> <li>◇ 同年予算度の Revised ADP ガイドラインは毎年 11 月に発表する。次年度の ADP ガイドラインは 3 月に発表。</li> <li>◇ (モニタリングについて) IMED は現場モニタリングを実施しきれていない。1039 案件に対して 20~25 人の職員(内、半分は幹部)では到底まわりきれない。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 年度毎案件毎のモニタリング結果は、一冊の本になっている。ほとんどが財務モニタリング情報。今後、品質モニタリングを強化する必要がある。</li> </ul> </li> <li>◇ 事後評価は、IMED 内部で実施する場合と、外部コンサルタントに依頼することがある。最近、セクター別評価で良いレポートが IMED より出されている。</li> <li>◇ 事業審査過程の定型化が必要。これまで Planning Commission はしっかりと事業審査していたが、その方法が統一されていないために時間が掛る。方法をシステム化すれば事業審査過程の短縮を図ることはもちろん、申請側の事前準備もできるようになり、全体的な時間短縮が可能となる。</li> <li>◇ 現在の National Academy for Planning and Development (NAPD)の研修では、PIM プロセス全体の研修を提供しきれていない。今後、研修を開発してそれを実施する際、現段階では National Academy for Planning and Development (NAPD)で特別コースを設置することには賛同するが、将来設立する Economic Academy にシフトすることも考えている。</li> </ul> |  |

【入手資料】

- RADP ガイドライン (バングラ語)
- ADP ガイドライン (バングラ語)
- ADP (英語)

面談記録

|  |   |
|--|---|
| 日 時  | 2012年1月29日(日) 15:15~16:45   |
| 面 談 者  | 保健家族福祉省 (Ministry of Health & Family Welfare)<br>Ms. Niru Shamsunnahar (Joint Chief), Mr. Md. Helal Uddin (Deputy Chief),<br>Dr. A.E. Md. Muhiuddin Osmani (Deputy Chief, Health),<br>Ms. Shaila Sharmin Zaman (Senior Assistant Chief) 他5名 |
| 参 加 者  | JICA バングラデシュ事務所 次長 富田洋行 プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet株式会社 奥村一郎 加藤敏恭 村上秀樹  |
| <p>【本面談の目的】</p> <p>MOHの活動の現状、ADPプロセスの課題について聞き取りを行う。</p> <p>【MOHのプロジェクト予算承認プロセス等について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ MOHでは、32の運営計画 (Operational Plan (OP)) と、個別の17プロジェクトを実施している。OPはセクターごとに策定され、プログラム実施計画 (Program Implementation Plan (PIP)) としてまとめられ、計画委員会 (PC) →国家経済委員会理事会 (ECNEC) の承認を受ける。採択後、MOHで調整委員会 (Steering Committee) が開催され、MOH傘下の複数の実施機関に予算配分され、プロジェクト実施となる。</li> <li>◇ このPIPは、16のドナーからなる基金 (Multi-donor Trust Funds) で運営されており、こうしたプログラム実施は、バングラデシュ政府の中でMOHと教育省 (Ministry of Education) の二カ所のみで行われている。MOHの基金の額は、80億US\$とのこと。このセクタープログラムは基本的に中央政府でモニタリングされ、毎月の会議で進捗を確認する (Monthly progress review meeting)。この会議では、財政面と物理的な側面の両方から (financial and physical aspects) モニタリングが行われる。</li> <li>◇ GEDとの数度に渡るコンサルテーションを経て、保健分野の5ヵ年計画が計画委員会によって策定された。この5ヵ年計画の内容は、同じく5ヵ年で策定されたMOHのPIPとリンクしている。</li> <li>◇ 小規模の17の個別プロジェクトについてはDDPを作成し、通常のADPプロセスで実施されている。</li> <li>◇ セクタープログラムの実施面での課題として、実施機関の能力不足が挙げられる。ドナーから予算配分を受けるために必要となる書類作成に時間がかかることがある。その他の課題として、開発戦略が政権の方針によって大きく影響を受ける点、現場経験の乏しい職員がプロジェクト形成をするため実施中に支障が出てしまう点、財政面のモニタリングは良いが物理的な (physical) モニタリングには職員の能力向上が必要な点、モニタリング・評価を行う職員の質・量を改善すべき点、などの意見があった。</li> <li>◇ 特に、ADPの数・額ともに、ここ20数年で数倍に膨れ上がっており、人員数が変わらない中でADPの案件数・規模が増大していることから、職員の人員不足・キャパ不足が大きな問題となっている。</li> <li>◇ 開発予算 (Development budget) には関連ドキュメントがあり承認プロセスも明確だが、管理費 (Revenue budget) には根拠文書が存在せず、モニタリングのメカニズムもないため、曖昧な点が指摘される。</li> <li>◇ MTBFは省庁側が策定に非常に労力を費やすが、そこから得られる恩恵は少ない。予算配分の権限を計画委員会から財務省に移す意図でMTBFは作られたのではないかと考えられる。引き続き、省庁は計画委員会と連携して開発プロジェクトを実施する訳で、MTBFが果たす役割が見えづらい。計画委員会、及び、各省庁の計画部門 (Planning wing) の能力向上を実施する必要がある。</li> <li>◇ MOHでは、セクタープログラムのモニタリング評価を行う専門ユニットを設置 (Program Management and Monitoring Evaluation Unit) 。</li> </ul> |   |
| <p>【入手済み資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ なし</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> </ul>  |   |

面談記録

|   |   |
|---|---|
| 日 時   | 2012年1月30日(月) 14:15~15:15   |
| 面 談 者   | Implementation Monitoring and Evaluation Division (IMED), Ministry of Planning<br>Director of coordination, Mr. Abul Kalam Azad |
| 参 加 者   | ICNet株式会社 奥村一郎 加藤敏恭 村上秀樹  |
| <p>【本面談の目的】</p> <p>一度目の IMED 訪問時に収集した情報やその他の関連機関の聞き取り調査を整理し、より詳細に IMED の活動内容を把握するため、質問事項を準備して聞き取りを行う。</p> <p>【IMED の活動内容の詳細について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 52 の省庁・実施機関から出された本年度の全 ADP 案件 (1,039 件) に対し、各機関を対象に月次レビュー会議 (Monthly Review Meeting) が実施され、実施中案件のモニタリングが行われる。バングラデシュでは、多くの ADP 案件が土地収用 (Land acquisition) に関連しており、また、これがプロジェクト実施遅延の原因となる場合が多く、レビュー会議でも土地収用や調達に関する物理的側面 (Physical aspects) をモニタリングしている。</li> <li>◇ 月次プログレスレポート (Monthly Progress Report) では主にプロジェクトの財務面を確認し、四半期プログレスレビューレポート (Quarterly Progress Review Report) は要約版の形で作成される。一方、年次プログレスレビューレポート (Annual Progress Review Report) はより包括的で、プロジェクトごとの進捗を様々な角度からモニタリングする。年次レポートは公に出版されている。</li> <li>◇ IMED の人員は 67 名で、そのうち ADP 案件のモニタリングに従事する職員は 40 名ほど。本年度の全ての ADP 案件 (1,039 件) の現地視察を実施することは事実上不可能で、実際は、30%ほどの案件のモニタリングに留まっている。</li> <li>◇ Result-Based Monitoring &amp; Evaluation (RBME) が現行の第 6 次五カ年計画で導入されており、数値目標が設定されている。五カ年計画の策定など政策レベルは経済局 (GED) の管轄で、年次モニタリングは IMED の担当分野である。ADB により IMED 支援が実施され (戦略計画 (Strategic Plan 2008 to 2013) が策定された)、延べ 400~500 人が RBME 研修を受けたものの、依然 IMED 職員には RBME の知識が不足している。さらなる研修や、RBME を導入する近隣国へのスタディーツアーによって能力向上をする必要があり、当該分野における日本政府の技術支援を是非お願いしたい。</li> <li>◇ ADP 案件実施の課題として、業者との入札・契約プロセスに時間がかかること、ドナー案件の調達条件が厳しいこと等が、遅延の原因として挙げられる。</li> <li>◇ MTBF プロセスには、IMED は間接的に関わっているだけである。</li> <li>◇ プロジェクト終了後 2~5 年経った ADP 案件に対して、特定のセクタープログラムや個別プロジェクトを選定して、インパクト評価 (事後評価) が実施されている。これまで 10~12 件ほど実施。インパクト評価は、IMED の一部署 (Evaluation Sector) が専門的に実施するが、案件実施時の背景・状況に精通していない職員が行うため、効果的な評価が実施されるよう改善の余地がある。インパクト評価は、外部のコンサルタントを雇用して実施することもある。インパクト評価に関する能力向上も、日本政府の技術支援をお願いしたい分野である。</li> </ul> <p>【入手資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ なし</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> </ul> |   |

面談記録

|   |   |
|---|---|
| 日 時   | 2012年2月2日(木) 18:10~18:50  |
| 面 談 者   | 世界銀行 South Asia Governance and Public Sector Management<br>Senior Public Sector Specialist, Mr. Junghun Cho |
| 参 加 者   | JICA バングラデシュ事務所 次長 富田洋行 プログラムオフィサー Syeda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 奥村一郎 加藤敏恭 村上秀樹                           |
| <p>【本面談の目的】</p> <p>世銀を中心として財務局 (Finance Division) を対象に実施されている「公共財政管理強化プログラム (Strengthening Public Expenditure Management Program: SPEMP)」の担当者である Mr. Cho より SPEMP の現状を聞き取ると同時に、JICA チームの現在までの調査状況を報告して今後の日本政府の支援の方向性について意見交換を行う。</p> <p>【SPEMP の活動状況及び日本政府の支援に対するコメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ バングラデシュの PIM に関して、計画委員会 (Planning Commission) と財務局 (Finance Division) という 2 大プレーヤーが存在し、どちらも無視するわけにはいかない。SPEMP では計画委員会との関係に苦労したので、日本政府が計画委員会に対して支援するなら信頼関係の構築には十分注意を払う必要がある。また同時に、財務局とも密接な関係を保つ必要もある。財務省 Secretary にも一度は会っておいた方がよいだろう。</li> <li>◇ 日本政府が計画委員会へ技術支援を行うことに対して世銀側に問題はなく、是非進めていただきたい。ただ、PIM 制度を包括的に改善していくには、計画委員会 GED、財務局、各省庁 Planning wing 等に対する技術支援も必要となるが、その分野は SPEMP で実施しているため、重複が起きないように情報交換しながら補完するのが望ましい。</li> <li>◇ (日本政府支援の構想として、3 つの具体的支援の可能性を説明したことを受けて) 3 点目の ADP と MTBF の統合は、非常に大きなテーマである。ADP は計画委員会が管轄し、MTBF は財務局が担当しており、担当部署が異なっている。この二つを“組織的・制度的 (institutionally)”に統合することは一筋縄ではいかないだろう。しかし、“技術的 (technically)”に統合することは可能かもしれない。試してみる価値があるだろう。</li> <li>◇ PIM という国家予算・公務員制度に関わる性質上、計画委員会への支援の成果が出るには時間がかかり、簡単に改善が期待できる分野ではないだろう。その点から、新規の制度を導入するより、現存の制度・システム・プロセスを改善・強化していくスタンスの方が良いと思われる。</li> <li>◇ SPEMP では計画委員会 GED に対して 2 百万ドル規模の技術支援を実施予定で、マクロ経済予測やセクター戦略策定に関するキャパビルが内容となる。</li> <li>◇ Mr. Cho は世銀インド事務所へ異動となり、SPEMP プログラムは後任の Mr. Jonas Arp Fallov が引き継ぐ (Mr. Fallov は 2 月 6 日に着任予定とのこと)。</li> </ul> <p>【入手資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ なし</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Mr. Cho より勧められた財務省 Secretary や財務局内の SPEMP 担当職員に対して面談する団内で検討し、必要に応じてアポを取り面談を行う。</li> </ul> |   |

面談記録

|   |  |
|---|--|
| 日 時   | 2012年2月7日(火) 10:00~11:00   |
| 面 談 者   | General Economics Division (GED) Planning Commission<br>Professor Shamsul Alam |
| 参 加 者   | ICNet株式会社 加藤敏恭 村上秀樹 戸田めぐみ  |
| <p>【本面談の目的】</p> <p>Results-based Monitoring and Evaluation (RBME)実施における GED の役割と責任、同組織の実施体制と Bangladesh Bureau of Statistics (BBS)の能力を Prof. Alam と確認し、JICA チームからの提案であるプロジェクトレベルでの RBME の強化に対する意見を求めた。</p> <p>【RBME 実施における GED の役割と責任】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 世銀の「公共財政管理強化プログラム (Strengthening Public Expenditure Management Program: SPEMP)」の一環として過去一年間支援を受けた。2012 年 1 月以降も支援が継続される予定であり、去年 10 月のワークショップでの協議を基にプロポーザル作成にも助言をしたが、以来フォローアップがなされていない。</li> <li>◇ 世銀の Mr. Cho がインド事務所へ異動することもあり、今後の世銀の支援は不確実である。JICA の支援と重複することはないと考えられ、また、時宜を得ているといえる。</li> <li>◇ National Economic Council (NEC)が承認した Sixth Five-Year Plan (SFYP)には RMBE に関する章が設けられ、RMBE 実施における GED の役割も記載されている。このため、GED の役割は「法的」側面から見ても認可されていると言える。この点は財務省も承諾しており協力を得ている。</li> <li>◇ これを受けて GED は、2 人のローカル・シニアコンサルタントを雇用して SFYP の最初の RMBE 報告書作成に着手した。今年 6 月には完成し議会や内閣と共有されることが見込まれている。JICA は次の報告書作成の支援にあたることができるのではないか。</li> </ul> <p>【RBME の実施体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ GED では、Prof. Alam を筆頭に RBME 実施のための技術委員会 (technical committee) を設立して会合を開くなど、活動を開始している。</li> <li>◇ 2 人のローカル・シニアコンサルタントが RBME 報告書を取りまとめていることは前述のとおり。5 カ月前には情報入手のためのフォーマットが IMED と LM へ送付され、17 の LM から回答を得ている。しかしながら、GED には十分な経験がないことも事実であり、今回の報告書取りまとめの経験から能力強化の対象となりうる側面を洗い出すことができる。</li> <li>◇ 将来的には Millennium Development Goal(MDG)報告書のように GED が独力で、RBME 報告書を作成できるようにしたい。JICA の支援としては、3 カ月~1 年を目安に中堅クラスの職員 5~6 人を対象とし能力強化を行うという提案ができる。また、BBS の統計データを補完する小規模サーベイがいくつか発生するが、この実施支援も検討してほしい。</li> </ul> <p>【プロジェクトレベルでの RBME の強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ DPP/TPP は SFYP を基に策定されるべきであるが、この二つには乖離がある。RBME 技術委員会の SFYP モニタリングはこのギャップを最小限にとどめることを目的としている。ADP がそのための媒体となるべき考えには賛同する。</li> <li>◇ SFYP と ADP をリンクさせた RBME を、DPP/TPP に携わる職員に周知徹底させるための研修コースの開発を提案する。実施期間は 3~4 日間で、LM、Implementation Agencies などから 180 人を募る。その際、GED は調整役となる。</li> <li>◇ PIM とはプロジェクトの実施プロセスを効率化し、時間とコストのオーバーランを防ぐこと。</li> </ul> <p>【BBS の能力】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ BBS は、近年 Division となり組織としてアップグレードされた。</li> <li>◇ BBS は統計家 (statisticians) 集団ではあってもエコノミストではない。集計されたデータの質を検証し、正確な解釈を与えるには経験豊富なプロのエコノミストの存在が欠かせない。</li> <li>◇ データ集計能力という点においては、UNDP、UNICEF、世銀などから大規模な支援を受けている。</li> </ul> <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ PPP に関していえば、プライベートセクターは大きな可能性を秘めているが、政府の経験が不十分</li> </ul> |  |

である。PPP の導入に経験が浅い政府高官には、ケーススタディーの研究を通して PPP の仕組みを理解させる必要がある。

【入手資料】

【フォローアップ事項】

面談記録

|  |  |
|--|--|
| 日 時  | 2012年2月9日(木) 9:30~10:30                                      |
| 面 談 者  | 内閣官房次官 (Cabinet Secretary) Mr. Musharraf Hossain Bhuiyan     |
| 参 加 者  | JICA バングラデシュ事務所 戸田隆夫所長 富田洋行次長 Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 加藤敏恭 |
| <p><b>【本面談の目的】</b><br/>                     いままでの調査結果と技術支援のコンセプトについて説明し、行政官トップの視点からコメントとアドバイスを得る。</p> <p>面談の冒頭で戸田所長が表敬の挨拶。ついで加藤が、1カ月ほどの調査で以下の3つの重要課題が浮かび上がってきたことを説明。(1) ADP 事業形成・事前評価プロセスの非効率、(2) ADP と第6次5カ年計画 (SFYP) のリンクの弱さ、(3) ADP と MTBF のリンクの弱さ。また、これらの課題を克服するための JICA 技術支援事業の基本コンセプトを説明 (別添参照)。</p> <p><b>【Bhuiyan 官房次官】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 調査結果として挙げられた3つの課題はいずれも妥当。また PIM への技術支援は時宜を得ている。いままでの行政官としての経験から、Finance Division と Planning Commission の確執は根が深く調整が難しい。前政権では1人の大臣が両組織のトップになりまとめたことがあるが、これもアドホックな対応。制度的構造的な問題は未解決のまま。</li> <li>◇ この技術支援事業では、計画委員会が技術支援の実施機関となる想定のようなのだが、計画委員会は大きな問題を抱えており、この分野の技術支援事業はかなり大きなリスクがあることを認識してほしい。                         <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 制度変更や改革を好まない体質で、いつも現状維持がベストとの立場を崩さない。</li> <li>➢ PC は各省庁からの圧力に屈して MTBF で決められた ADP 予算シーリング以上の事業を ADP で承認してしまう。この結果、Finance Division は予算不足分を民間銀行からの借入れによって資金調達を行なわざるを得ず、健全な財政運営に支障をきたす。</li> <li>➢ 計画委員会は事業実施経験がないため事業実施能力が弱い (暗に計画委員会は JICA の技術協力支援を実施する力がないということを示唆。)</li> <li>➢ 計画委員会は開発計画策定やモニタリングという重要な機能をもつ。SFYP の策定やその成果 (アウトカムレベル以上) をモニタリング評価することに、その活動の重点をおくべき。ADP 事業の事前評価や承認などの細かい業務は、ライン省庁や実施機関に任せればよい。</li> </ul> </li> <li>◇ 調査団に対して以下の点を提案する。                         <ol style="list-style-type: none"> <li>1. この技術支援を成功させるためには力がある Finance Division を何らかのかたちで絡める必要がある。Finance Division の Secretary (Dr.Tarik) に会って話すことをアドバイスする。</li> <li>2. 公共投資の形成と実施はライン省庁と実施機関が行なっている。この技術支援が目に見える成果をだすためにはライン省庁と実施機関を巻き込んでそれらを強化する必要がある。パイロット段階では、たとえば JICA が支援している幾つかの省庁 (MLGRDC、MOH、MOPE) とそれらの実施機関の強化からはじめてはどうか。これらの省庁の Secretary たちと会うことをアドバイスする。</li> </ol> </li> </ul> <p><b>【戸田所長】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 本調査について計画大臣と面談した際に、PIM を緊急に改善する必要があること、そしてそのためには計画委員会が先頭を切って自ら改善する必要があることを強調した。</li> </ul> |  |
| <p><b>【入手済み資料】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> <li>◇ <b>【フォローアップ事項】</b></li> <li>◇</li> </ul>  |  |

面談記録

|   |   |
|---|---|
| 日 時   | 2012年2月15日(水) 11:00~12:15   |
| 面 談 者   | 財務次官 (Finance Secretary) Dr. Mohammad Tareque                         |
| 参 加 者   | JICA バングラデシュ事務所 富田洋行次長 プログラムオフィサー Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 奥村一郎 加藤敏恭 |
| <p>【本面談の目的】<br/>いままでの調査結果と技術支援のコンセプトについて説明し、財務省からコメントとアドバイスを得る。</p> <p>【面談内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 冒頭で富田次長が表敬挨拶。世銀と JICA の間の PIM 支援の合意、世銀が形成してしま頓挫している PRSC のトリガーとして PIM 改善が挙げられていることに言及。</li> <li>◇ ついで奥村が、調査から得た PIM の重要課題を説明。(1) ADP 事業形成・事前評価プロセスの非効率、(2) ADP と第 6 次 5 年計画 (SFYP) のリンクの弱さ、(3) Result-based M&amp;E への移行、(4) ADP と MTBF のリンクの弱さ。また、これらの課題を克服するための JICA 技術支援事業の基本コンセプトを説明。</li> </ul> <p>【Tareque 財務次官】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 調査結果として挙げられた課題はおおむね妥当。</li> <li>◇ ADP プロセス             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ADP や 5 年計画は、建国時にバングラデシュが社会主義経済を目指したときに設立されたシステム。その後 1990 年代に市場主義経済に移行したにもかかわらず、それ以前の古いシステムが変更されることなく使われている。</li> <li>➢ 2010 年頃から財務省は計画委員会に対して ADP プロセスの簡素化の提案を行ってきた(資料入手済み; Sadia さん翻訳中)。残念ながら計画委員会から返答がなく頓挫したまま。計画委員会が JICA に ADP プロセス改善の技術支援を依頼するとしたら、それは大変望ましい。</li> <li>➢ ADP の事業数は多数に及ぶ。事業の事前評価審査は規模別にして、たとえば小中規模事業はライン省庁、大規模事業は政府全体の政策や 5 年計画の視点から計画委員会が事前評価審査するといった分業が望ましい。</li> <li>➢ ADP 事業数がすでに多数に及び増加傾向にあるので、ライン省庁が優先順位付けする能力を強化する必要もある。</li> <li>➢ そのためには OJT がベスト。座学では役に立たない。</li> <li>➢ PIM の能力強化は重要。そのほかに債務管理、マクロ経済管理、経済予測など特定分野の能力強化も取り組む必要がある。</li> <li>➢ ADP 予算のなかに、投資予算と経常予算が含まれ、非 ADP 予算のなかにも投資予算と経常予算が含まれる。これは望ましくない。</li> </ul> </li> <li>◇ MTBF と SFYP のリンク             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ まず MTBF と SFYP を「誰が作成したか」を認識することが重要。MTBF は財務省とライン省庁の予算局 (Budget wing) が作成している。他方で SFYP は政府が雇用したコンサルタントが作成した。計画委員会が独自に FYP を作成する能力はない。したがって MTBF はライン省庁の政策や戦略とリンクしているが、SFYP はリンクしているとはいえないであろう。</li> <li>➢ MTBF はローリングプランで毎年アップデートするが、SFYP は 5 年間修正しない。どうやってこの両者をリンクするのか。必ずしも明らかではない。</li> <li>➢ 調査団作成の図には SFYP しか書いていないが、Perspective Plan も書き加えるべき。</li> <li>➢ MTBF は目先の予算だけでなく中長期の予算配分に目を配る。これは計画委員会やライン省庁がいままで目先の予算に関心を払ってきた慣習からの転換を要求する。</li> </ul> </li> <li>◇ MTBF と ADP のリンク             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ADP では 1970 年代からセクター分類が変わっていないが、現実の経済はどんどん変わっている。MTBF では、現代的かつ実践的なセクター分類を採用している。</li> <li>➢ ADP と MTBF でセクター数が違う問題は認識している。この問題は、簡単なソフトウェアを導入して両者の分類が自動的に対応するようにすれば解決できるのではないか。</li> </ul> </li> </ul> |   |

- ◇ Result-based M&E
  - MTBF の Key performance indicators (KPI) は、アウトプットやアウトカムを指標としている。政府が Result-based budgeting に向けた公共財政改革の一つ。
  - ただし、KPI の継続的なモニタリングは実施しておらず、改善の余地がある。
  - IMED は事業レベルの Result-based M&E ができるように強化すべき。
  - 計画委員会の GED が SFYP の Result-based M&E を行なうと言っているが、これには同意しない。Result-based M&E はライン省庁が実践すべきこと。GED にこうした新たな機能を付け加える必要はない。
- ◇ PPP
  - 最近財務省と首相官邸に PPP 関連オフィスを設置した。当面道路と電力分野の事業に PPP を応用するが、将来的には教育や保健分野にも拡大していきたい。

【入手済み資料】

- ◇ FD から PC に宛てた ADP 改善提案

【フォローアップ事項】

- ◇ 特になし。

面談記録

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 日 時   | 2012年2月20日(月) 9:10~10:15        |
| 面 談 者   | JICA バングラデシュ事務所 所長 戸田隆夫 次長 富田洋行 |
| 参 加 者   | ICNet株式会社 奥村一郎 加藤敏恭 戸田めぐみ 村上秀樹  |
| <p>【本面談の目的】</p> <p>本調査の結果から見出された課題とそれに対する提言内容、日本政府の支援内容についてドラフト・ファイナル・レポートを作成し、2月26日に先方政府向けに発表セミナーを開催予定である。それにあたって、事前に発表内容について報告を行い、JICA側のコメントをもらう。</p> <p>【課題・提言内容に対するコメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 財務次官 (Finance Secretary) に会うことができたか。→ (調査団回答) 財務次官から話を伺う機会があった。PCの問題点が指摘され、財務局 (Finance Division) から改善案を提案したが、PC側の回答はなかったとのこと。しかし、本調査を通じて、PC自身に変わろうという意識が見られ、それに対して財務局側に異論はない。財務局管轄である MTBF の中で、KPI の指標モニタリングをすることになっているが、実際はできておらず、その点も含め、本プロジェクトでは財務局にも協力を請う予定である。</li> <li>◇ 課題のプレゼンテーションの仕方が、やや抽象的でアピールに欠けるように見える。現在の ADP プロセスの最大の問題点は、メディアや国民の目から見ても、「実施や予算消化が遅い」という点に尽きる。そこで、「現在の状況はこうであるが本プロジェクトを実施することでこう変わる」などといった形で、数値を出してインパクトある説明をしてはどうか。</li> <li>◇ ADP の一連のプロセスにおいて「質の向上」はもちろん重要であるが、同時に「スピードの向上」についてもアピールしていただきたい。特に、バングラデシュ政府側で独自に実施日数を設定しているにもかかわらず、現状ではそれが守られておらず、遅れが出ている状況である。従って、まずは、目標値 (Benchmark) の達成に注力していただきたい。また、JICA 支援を行う際は、短期的に目に見える形で成果を出せるかどうかという視点を強く持つことが必要である。</li> <li>◇ ADP プロセスの遅延を考える場合、ADP 承認後にどのくらい「変更手続き」が行われているかという視点も重要。案件実施中の変更に関して、①そもそも不必要な変更が行われていないか、また、②変更の縛りがきつすぎて必要な変更ができず、低いレベルでの実施を余儀なくされていないか、といった観点から遅延の理由を分析することもできる。</li> <li>◇ 案件実施遅れの最大の原因の一つとして調達プロセスの遅延が指摘されるが、現状では、遅延がメリットとなる要因が働いている点も考慮する必要がある。その場合、プロセス自体を改善しても根本的な遅延原因を取り除くことは難しい。遅れに対して罰則や制裁を与えることや、逆に、遅延の減少にインセンティブを与えるような仕組み造りも考える必要があるだろう。調達は非常に大きなトピックではあるが、中長期的な視点で ADP プロセスの質向上を目指すなら、調達の分野にも立ち入らざるを得ないだろう。</li> </ul> |                                 |
| <p>【入手資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ なし</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> </ul>   |                                 |

面談記録

|   |   |
|---|---|
| 日 時   | 2012年2月20日(月) 11:30~12:15   |
| 面 談 者   | Programming Division, Planning Commission<br>Md. Syeedul Haque, Joint Chief<br>Mr. Prashanta Kumar Chakraborty, Joint Chief (Focal point) 他3名 |
| 参 加 者   | JICA バングラデシュ事務所 プログラムオフィサー Seda Sadia Hasan<br>ICNet 株式会社 奥村一郎 加藤敏恭 戸田めぐみ 村上秀樹  |
| <p>【本面談の目的】</p> <p>本調査の結果から見出された課題とそれに対する提言内容、日本政府の支援内容についてドラフト・ファイナル・レポートを作成し、2月26日に先方政府向けに発表セミナーを開催予定である。それにあたって、事前に発表内容について報告を行い、Planning Commission 側のコメントをもらう。</p> <p>【課題・提言内容に対するコメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 課題の1. ADP Process の中で、Duplication of authority と指摘されているが、DPEC、PEC、ECNEC の権限に重複はなく、PC のガイドラインにも規定されているので参照していただきたい。また、各省庁では Screening Committee で ADP 案件審査プロセスを行っているの、この点についても情報のアップデートをお願いしたい。</li> <li>◇ PC の権能が Downgraded したと書かれているが、これは何を意図するものか。PC はより ADP プロセスの執行権限を持ち、組織としての能力を向上する必要があるが、そういう意味合いであるなら、若干書きぶりを変更していただきたい。</li> <li>◇ Cross-cutting issues の PPP について、民間セクターが関わるとはいえ、PC が ADP を通じて実施を監理していく必要がある。</li> <li>◇ ADP の電子化に関して、現在、PC 内に独自のデータベースはあるが、ADP のプロジェクトリストと予算配分額だけしかデータが蓄積されていないのが現状。個々の案件の DPP/TPP は、最近では、各省庁から電子ファイルで PC に送られてくるが、データ量が膨大でデータベースに保存できず、PC 内ではハードコピーでファイル管理している。よって、DPP/TPP はデータ化されていないため、翌年度以降の予算見込額を算出することなどはできていない状況である。</li> <li>◇ 提言内容について、短期の活動である DPP/TPP の作成プロセス等の改善は非常に有益で、PC の業務の簡素化・迅速化に貢献するだろう。</li> <li>◇ 現在の ADP 承認プロセスで、HR Recommendations が財務局によって行われているが、これもプロセスの遅れを引き起こす要因である。財務局よりも PC で実施した方がふさわしく、このやりとりで時間がかかっているのが現状であり、余分な行政プロセスを一つ増やしている結果となっている。</li> <li>◇ 中期的な提言として、ADP プロセスを5ヵ年計画や MTBF とリンクさせる点が挙げられているが、こうした上位目標と ADP を関連づけることは重要である。こうしたリンク付けによって制度化 (Institutionalization) が進めば、ADP プロセスが個人的・政治的な影響にさらされる度合いを低減させることもできる。</li> <li>◇ 26日のセミナーに備えて、計画大臣へブリーフィングを行うため、22日(水)までに、本日の議論を反映させた課題・提言・プレゼンテーション(案)をPCまで送付願いたい。</li> </ul> |   |
| <p>【入手資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ なし</li> </ul> <p>【フォローアップ事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> </ul>   |   |

面談記録

|  |   |
|--|---|
| 日 時  | 2012年2月21日(水) 9:10~9:55   |
| 面 談 者  | 在 Bangladesh 日本国大使館 一等書記官(経済・経済協力) 進藤 康治                        |
| 参 加 者  | JICA Bangladesh 事務所 次長 富田洋行<br>IC Net 株式会社 奥村一郎、加藤敏恭、村上秀樹、戸田めぐみ |
| <p><b>【本面談の目的】</b><br/>本調査の結果報告と大使館の要望確認。</p> <p><b>【調査結果を踏まえた調整の進め方】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Bangladesh 国(以下バ国)政府は本調査の結果を受けて要請書を提出し、大使館では要請書の受理後案件審査を開始する。その際、案件開始のタイミングや協力内容の妥当性が明瞭でなければならない。</li> <li>◇ 本案件を実施するにあたり、団員の構成には十分な注意が必要である。政策提言できるシニアと技術指導ができる人材の組み合わせなど、いくつかのレベルに分けたチームでの支援が望ましいのではないかと。</li> <li>◇ バ国政府計画委員会は、当然のことながら独自の考えに基づき意思をもっており、それを変えることは容易ではない。バ国政府の考えを汲み取って信頼関係を築き、案件の成果や実施方法について進言できる人材の配置が求められる。</li> </ul> <p><b>【その他】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ バ国では個人のエンパワーメントがなかなか横に広がらない。個人の能力強化を組織に効果的に残す方法、またそのスコープを検討すべきである。</li> <li>◇ ドナー間でも横の繋がりを十分活用すべきである。例えば、世銀では膨大な研究分析情報を蓄積している。こういった組織と密に協力しながら活動を進めることが望ましい。日本の技術支援は、資金規模では世銀の協力を匹敵するものではないが、きめの細かい支援ができる。</li> <li>◇ 異なるスキームを複合的に組み合わせて支援を行っているドナーは他にいない。日本の援助を持って結果を出し、公共投資が抱える課題への取り組みに貢献したい考えである。</li> </ul> <p><b>【入手資料】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ なし</li> </ul> <p><b>【フォローアップ事項】</b></p> |   |

バングラデシュ国公共投資事業運営監理に係る情報収集・確認調査  
 ドラフト・ファイナル・レポート発表セミナー 議事録

日 時： 2012年2月26日(日) 10:30～12:30  
 場 所： Ball Room of Hotel Bupashi Bangla, 1 Minto Road, GPO Box No 504, Dhaka 1000  
 出席者： 政府側－計画委員会 (Prof. Alam, GED)、財務局、LGED、MOH、NAPD、  
 Office for PPP 等の高官 (30名)  
 ドナー機関－世界銀行、DANIDA  
 日本側－JICA バングラデシュ事務所 戸田所長、富田次長、  
 プラグラムオフィサー Syeda Sadia Hasan、他スタッフ2名、  
 佐藤専門家、丸山専門家、調査チーム (奥村、戸田、村上) 出席者 計40名  
 テーマ： ドラフト・ファイナル・レポートの概要説明と質疑応答

ドラフト・ファイナル・セミナーの概要

- ▶ JICA バングラデシュ事務所・富田次長より開会の挨拶 (10:30～10:45)
- ▶ 調査チーム統括・奥村よりプレゼンテーション内容の発表 (10:45～11:25)
  - ✓ プレゼンテーション資料に基づき、バングラデシュの公共投資運営監理 (PIM) システムの概要・課題・提言・日本政府の技術協力 (案) について説明を行った。
- ▶ 質疑応答 (11:25～12:05)
 

プレゼンテーションの内容に対して出されたコメント・質問は以下のとおり。

  - ✓ 現行の DPP/TPP の中に、Results-Based Management (RBM)の要素を必ず入れ込む形で改定すべきである。
  - ✓ JICA の支援内容には政府職員の能力向上が多く含まれるが、その研修は誰が実施するのか。是非、計画省の傘下にある NAPD を活用する形で研修を計画・実施していただきたい。
  - ✓ ①プレゼンテーションで説明された ADP の形成・審査のフロー図は、案件をリスト化する側面が強調されているが、実際のプロセスはより包括的である。②RBM に関しては、他の開発パートナー (世銀、ADB 等) でも様々なモデル・アプローチを実施しており、ドナー間で協調して RBM の内容を融合させる形で進めていただきたい。
  - ✓ ①政府職員の異動頻度の高さはジュネーブでの PPP 国際会議でも議論になり、各国政府も頭を抱える課題であり非常に興味深い。②調達に関する手続きが世銀と ADB で異なる等、PIM の改善にはドナー間の協調も必要である。③今後の PPP と ADP の関連性も重要な点であり、互いに競合するのではなく相互補完する関係を築かねばならない。
  - ✓ ①3年間のプロジェクトで、現在の案件形成・承認プロセスを 90日から 30日削減し、ADP が抱えるコスト・オーバーランとタイム・オーバーランを削減すると提言されているが、それができたら魔法のようであり本当に実施できるのか。②実施機関の能力の低さが根底にある問題の一つで、Supply-driven ではなく Demand-driven な、実務にすぐ使える研修が必要である。③計画委員会、財務局、PPP オフィス等がより一層連携し合う必要がある。④省庁側の能力が低いいため計画委員会の承認プロセス時に突き返しが多くなっている。⑤財政面 (financial aspects) だけの案件モニタリングはもはや必要なく、いかにプロジェクトのアウトプット・成果をモニタリングするかが重要である。⑥プロジェクト実施中、土地収用の問題で簡単に 3～4年遅れることもあり、対策が必要である。
  - ✓ DPP/TPP のフォーマットを改善するということだが、現在の DPP/TPP のパフォーマンスが悪いということなのか。
  - ✓ 世銀でも PIM の現状をレビューしており、その中で、ADP に含まれるプロジェクトの数が多すぎる点を指摘している。この点は、ADP 案件の基準作りや MTBF の予算シーリングとの関連も含めて、新規の JICA プロジェクトで扱うことになるのか。
  - ✓ ①DPP/TPP を扱う各プロセスの能力が低いことが問題で、周知の事実となっている。②ドナーの調達等のガイドラインは統一した手続きとなるよう、開発パートナー間で調整して

いただきたい。③PPP と ADP の関係性については、基本となる形成・立案プロセスに違いはなくシンプルに考えるべきである。④政府職員の異動頻度の高さは大きな問題である。

- ✓ 調達の遅れが引き金となり、プロジェクト実施が遅れている現状がある。現在の PIM が抱える問題は、DPP/TPP で立案したとおりに予算が配分されないという点と、実際に予算が配分されてもきちんと使われていないという点の、二重苦となっている。
- ✓ ①限られた人数の職員が数多くの案件を実施しており、関係省庁や実施機関の職員の能力向上は死活問題である。②ADP と MTBF を関連づけることが極めて重要である。

➤ 計画大臣の挨拶 (12:05~12:15)

(計画大臣が欠席したため、計画委員会メンバーの GED Prof. Alam が計画大臣の挨拶を代読)

- ✓ バングラデシュにおける公共投資運営監理の欠点は、事業形成、事業の評価審査、事業実施の能力不足、事業内容の詳細分析の能力不足、事業予算策定の能力不足、事業予算不足、長短期国家政策 (目標・計画) との整合性の欠如、調達監理の能力不足、結果重視モニタリング評価 (RBM&E) 実施のための能力不足、過剰な事業数、情報システムインフラの未整備、事業監理のための人材不足が挙げられる。
- ✓ これらの課題への対策として、ライン省庁/局の評価審査能力の向上、事業形成と評価審査の時間の短縮、各種作業の機械化、人材育成、官民連携プロジェクトの促進、IMED とライン省庁/局のモニタリング評価能力向上、事業目的と国家政策 (目標・計画) との整合性を図る、ドナー支援プロジェクトの調達ルールの調和化が提案できる。
- ✓ バングラデシュにおける公共投資事業の効率性を改善する試みへの JICA 支援に感謝の意を表す。

➤ JICA バングラデシュ事務所・戸田所長より挨拶

- ✓ 公共投資運営監理という重要課題についての活発な意見貢献を歓迎する。
- ✓ 公共投資運営監理の改善を支援することは、JICA 自らを窮地に追い込むことを意味する。すなわち、失敗すれば組織として面目を失うということである。JICA にはそれだけのコミットメントがある。しかし、本当の意味で成果をあげるには、JICA だけでなくバングラデシュ政府のコミットも必要である。
- ✓ 何か不足しているということを言いわけにするのではなく、知恵をもって資源や人材不足を克服することが求められる。やる気と管理能力が重要で、どんな小さな成果でも確実に積み重ねることによって道は開ける。

(セミナーの様子)



調査チームによる発表



会場の様子

別添資料 4 : 日本援助の事例

Case Study 1

|   |   |
|---|---|
| <b>Project Name</b>   | <b>Small Scale Water Resources Development Project (SSWRDP)</b>   |
| <b>Country</b>  | The People’s Republic of Bangladesh   |
| <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Charipara Subproject (Culvert)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>WMCA meeting in Rouha CP Subproject</p> </div> </div>   |   |
| <b>Source of Finance</b>  | JICA: 5,313 million yen<br>Government of Bangladesh: 2,225 million. (1,501.5 million BDT)   |
| <b>Loan agreement</b>   | March 2008  |
| <b>Terms and conditions</b>   | Interest rate: 0.01%<br>(Other than consulting service: 0.01%, consulting service: 0.01%)   |
| <b>Executing agency</b>   | Local Government Engineering Department (LGED), Local Government Division, Local Government, Rural Development and Cooperatives   |
| <b>Targeted Area</b>  | 15 Districts ( Jamalpur, Sherpur, Tangail, Mymensingh, Netrakona, Kishoreganj, Sunamganj, Habiganj, Sylhet, and Moulvibazar, Rajbari, Faridpur, Gopalpanj, Madaripur, Shariatpur ) in Greater Mymensingh, Sylhet, and Faridpur. |
| <b>Project Objective</b>  |   |
| “The objective of the project is to increase agricultural and fisheries production to enhance rural employment and contribute to poverty reduction by developing sustainable, stakeholder driven small scale water resource development subprojects in 15 districts in Greater Mymensingh, Sylhet, and Faridpur.” <sup>27</sup>   |   |
| <b>Background Information</b>   |   |
| The Ganges, Brahmaputra and Meghna rivers, and their respective tributaries run through Bangladesh’s low-lying Ganges Delta and empty into the Bay of Bengal. These rivers are known to produce some of the world’s most fertile soils. However, they are also major causes of frequent floods in Bangladesh, especially during the five-month rainy season from June to October. The rural population of Bangladesh, which represents nearly 80% of the nation’s total population, suffers the most from these floods: not only are they affected by substantial property losses but also by severe land damages. Once flooded, these lands remain submerged under water long after the rainy season, making it unsuitable for any kind of cultivation. In dry season, by contrast, crop production reduces by nearly 30% for lack of proper irrigation system. Low agriculture production becomes a chronicle problem, and poverty in the rural sector remains one of the nation’s utmost challenges. |   |

<sup>27</sup> Japan Bank for International Cooperation. 2007. *Loan Agreement No. BD-P57, Loan Agreement for Small Scale Water Resources Development Project.*

The Government of Bangladesh (GOB) has adopted a series of policies and measures to mitigate flood disaster and enhance agricultural technologies in the past. The National Policy for Water Management (1999) promotes introduction of small-scale irrigation system, optimal use of surface and ground water reserves, and diversification of seasonal crops as important measures for water resource management. Likewise, the National Water Management Plan (2004) places special emphasis on creating small-scale infrastructure for water resource management and fish cultivation as effective means to achieving growth in food production, diversification of agricultural products, food self-sufficiency, and improvement of nutrition intake.<sup>28</sup>

The Small Scale Water Resource Development Project (SSWRDP) was modeled after the Small Water Resource Sector Development Project (WWS) co-financed by GOB, the Asian Development Bank (ADB), and the Government of Netherlands. WWS has helped rapid expansion of small irrigation systems in the west and the northeast area of the country. Now in its third phase, the project has an expanded areal coverage and wider developmental scope. SSWRDP, like WWS, aims at enhancing rural employment and thereby contributing to poverty reduction by developing sustainable, stakeholder-driven small scale water resource subprojects. The project follows the subproject development scheme introduced and enhanced through implementation of SSW-1 (1996-2002) and 2 (2002-2009). Mutual sharing of technical know-how and concerned issues between SSWRDP and WWS-3 has helped avoid confusion and contradiction among the subprojects covered by the two projects, which are running in parallel.<sup>29</sup>

Findings

SSWRDP covers fifteen districts in the three northeastern regions, the Greater Mymensingh, Sylhet, and Faridpur. The JICA study team visited the Charipara, Barail Beel, and the Rouha CAD Subprojects in the District of Mymensingh. The first two subprojects pertained to WWS-2, and the third one to SSWRD. Each subproject was at different stage of development at the time of the visit. In Charipara and Barail Beel Subprojects, culverts and irrigation channels were constructed between 2003 and 2004 (WWS-2). Proposals have been submitted recently for further extending water pipes into adjacent areas with the support of WWS-3 (2009-2017). These facilities help subproject beneficiaries maintain irrigation water at optimum level both in rainy and dry season. In Rouha Subproject, construction started in 2009. Although an extensive amount of work has been done already, another year or so is estimated for completing the whole structure. When completed, water from the Old Brahmaputra rive will be pumped into the rice fields.

All WMCA have unique traits. Needless to say, the surrounding environments are different. Total land area covered by the Charipara, Barail Beel, and the Rouha Subprojects range from 370 hectares to 911 hectares. No major physical obstacles were found for the construction in Charipara and Barail Beel Subprojects whereas in the Rouha CAD Subproject, a railway cut across an area where water pipeline are planned to be installed. The numbers of beneficiary households in Charipara, Barail Beel, and the Rouha CAD Subprojects are 606, 382, and 1,494 respectively. Total amounts of beneficiary contribution, which is collected periodically by WMCA, vary proportional to the size of beneficiary pool.

SSWRDP as well as WWS have some unique features that are not found in other projects implemented by the Local Government Engineering Department (LGED). LGED, as the name suggests, serves the interests of local communities mainly through construction and reparation of rural infrastructures. Requests for the implementation of subprojects are normally originated at Upazila Parishada (Council) and implementation is undertaken by LGED sub-regional offices. After completion, newly built infrastructures remain under the jurisdiction of local authorities whereas responsibilities for their operation and maintenance fall upon LGED central, regional and sub-regional offices. While the interests of local residents are articulated through

<sup>28</sup> Japan International Cooperation Agency, 2007. *Summary Report on Pre-project Appraisal for SSWRMDP.*, Tokyo: JICA, p.1

<sup>29</sup> Interview by the Study Team.

submission of subproject proposals, direct participating remains somewhat limited.

By contrast, SSW and SSWRDP place participation by local residents at the core of subproject implementation. Not only is the participation of local citizens compulsory in designing physical structures for water management, but also in maintaining sound operation of the facilities after completion of the civil works. Implementation agreement is not signed unless a collective body of local residents known as the Water Management Cooperative Association (WMCA) is established and operational. After the facilities are completed, ownership is transferred to WMCA for the administration of water resources and their routinely maintenance.

Although strong leadership appears to stand out as one key aspect of successful WMCAs<sup>30</sup>, equal participation seems to be another factor that works favorably for the development of subprojects. While in all three subprojects, WMCA chairmen and their respective advisors were described by the LGED personnel as having charitable and strong personality,<sup>31</sup> it was also evident that the members placed importance on the fairness of their representation in WMCA. In Charipara Subproject, for instance, WMCA members who met with the study team commented almost unanimously that transparency in decision making and strong unity among the WMCA members were their utmost strengths. Moreover, when asked how they dealt with conflicts of interests among WMCA members, they explained that discussions were held until agreement was reached between/among concerned parties. Similarly, members of Rouha CAD Subproject commented that equal participation at the Organization Committee was prompting members to cooperate with each other.

Another factor that seems to play an important role in the development of subproject is the existence of tangible, real benefits, which the WMCA members view as attributable to the implementation of subproject. Both in Chripara and Barail Beer Subprojects, members believe that the civil works developed by the subprojects contributed to improving their living standards. Followings are some of the comments made by the WMCA members in Charipara:

- “Life has improved for me and for my family. My children go to school, now.”
- “I only had two cows before but I have four, now.”
- “There was a time when my family was almost starving but three of our children are currently attending school.”
- “My family was also starving but we now have two cows. We also drink milk.”
- “I bought a small land for rice cultivation. Thanks to rice cultivation, I am living in peace.”<sup>32</sup>

(Interview by the study team)

Similar comments were made by female WMCA members in Barail Subprojects. Every woman present at the meeting said their children were attending school. Some said they have more livestock at present. In Rouha where construction is in progress, members commented that the positive results in the neighboring Barail Beel Subproject kept them enthusiastic even though they were missing proper office space for the activities of WMCA.<sup>33</sup> Whether the construction of civil works and other financial benefits are the direct and/or sole causes of improved living conditions merits further study. Neither was it confirmed whether their views were truly representative of the entire number of households covered by the subprojects. However, it

<sup>30</sup> The Asian Development Bank, 2010. *Combination of Efficient Institutional and O&M performance: A case study of Dariapur Subproject*. Dhaka: ADB, p.2-3

<sup>31</sup> Interview by the study team.

<sup>32</sup> Interview by the study team

<sup>33</sup> WMCA office space is currently being prepared. Interview by the study team.

was clear at least that an important number of people viewed better conditions of life were attributable to the subprojects.

As shown above, all three subprojects visited by the study team had promising outlooks. There were perceivable signs of positive outcomes in all three. However, none of them were free of concerns both in matters of civil work design and/or technique and institutional coordination.

There were comments made by members of all three WMCAs that implied miscalculation or misconception in the original design of the water management system. In the Charipara Subproject, one WMCA member said that the buried water pipes were not reaching his rice field.<sup>34</sup> Although it was not possible for the study team to verify whether the problem was actually due to a miscalculation in the design or any other type of error, there seemed to be an unsettled misunderstanding among the members. Meanwhile, in Rouha Subproject, WMCA members told the study team that they did not take into consideration elevated costs of purchasing water pumps that are crucial for keeping the water running.<sup>35</sup> They were studying options for obtaining them. In the neighboring Barail Beel Subproject, WMCA members have been paying rent for similar types of water pumps for more than five years. According to the WMCA members there, these pumps were beyond their reach and therefore, renting those equipments was the only option.<sup>36</sup>

In terms of institutional coordination, the overall coordination seems to function well for both LGED and the WMCAs in the three subprojects with an exception of some challenges identified at the community level. At all levels of LGED offices, at least one sociologist or one community organizer is appointed. Their roles are to provide support in coordination with respective local officials and in mobilization of community residents.<sup>37</sup> No major issues were raised about their performances. At community level, one community assistant is appointed for each WMCA to closely follow up performances of WMCA and intervene whenever necessary. They are regarded as crucial to “strengthen Project activities and ensure community supervision and accountability,” by the project implementers.<sup>38</sup> However, it was pointed out by the SSW-3 specialist in institutional development that some WMCAs were missing proper guidance as to their administration.<sup>39</sup> It was also recommended earlier by SSWRMDP consulting team that facilitating higher incentives and providing additional support to the community assistants were matters to be considered to ensure the institutional development process of WMCAs.<sup>40</sup>

### Conclusion

The current study only serves to provide a cursory review of some issues found in the actual project implementation of SSWRDP. Unquestionably, in-depth analysis is required for each issue before taking any concrete measure. However, it is also true that even during this quick visit, the study team was able to draw some important lesson for future project implementation. The team concluded that strong leadership is not the sole explanation for the success of a subproject. Although SSWRDP is a special case in which civic engagement is much stronger than projects more commonly implemented by LGED, ensuring transparency seems to be conducive to creating healthier social environment for project implementation. For cases similar

<sup>34</sup> Interview by the study team

<sup>35</sup> Interview by the study team

<sup>36</sup> Interview by the study team

<sup>37</sup> Government of Bangladesh, Local Government Engineering Department, Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives 2011. *Small-Scale Water Resources Development Project Monthly Progress Brief*, Dhaka: Government of Bangladesh, P.9

<sup>38</sup> JICA, 2007. *Recruitment Guidelines for the Post of WMCA Community Assistant (C.A.) an attachment to the Loan Agreement*. Dhaka: JICA

<sup>39</sup> Interview by the study team.

<sup>40</sup> The Japan Overseas Cooperation Volunteer assigned to SSWRDP also commented that number of visits by LGED to each WMCA might need an increase for securing faster subproject implementation. Interview by the study team. In none of the WMCA meetings with the study team was the community assistant available for an interview.

to the two subprojects requiring additional equipments for their water management system, it may be suggest that at a thorough understanding of the technical aspects should be ensured before proceeding with any kind of implementation agreement. Lastly, mechanism for ensuring permanent follow-up even after subprojects are complete deserve further study when designing and implementing a project. These issues could be much more complex than one might expect and solving them may take long. These are just a few examples of the issues that can be targeted for improving the overall progress of project implementation.

## Case Study 2

|   |  |
|---|--|
| <b>Project Name</b>   | <b>South-Western Bangladesh Rural Development Project (SWBRD)</b>  |
| <b>Country</b>  | The People's Republic of Bangladesh  |
| <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Upazila Road</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Bridge Construction</p> </div> </div>   |  |
| <b>Source of Finance</b>  | JICA: Not exceeding 14,264 million JPY<br>Government of Bangladesh: 4,095.984 million BDT  |
| <b>Loan agreement</b>   | June 2010  |
| <b>Terms and conditions</b>   | Interest rate: 0.01%<br>(Other than consulting services: 0.01%, consulting service: 0.01%)   |
| <b>Executing agency</b>   | Local Government Engineering Department (LGED), Local Government Division, Local Government, Rural Development and Cooperatives  |
| <b>Targeted Area</b>  | 14 Districts (Barisal, Patuakhali, Pirojpur, Faridpur, Madaripur, Shairatpur, Bagerhat, Khulna, Bhola, Jhalakati, Barguna, Gopalganj, Rajbari and Satkhira) in Barisal Division, Greater Faridpur of Dhaka Division, and Greater Khulna of Khulna Division |
| <b>Project Objective</b>  |  |
| <p>“The objectives of SWBRDP are to increase economic opportunities for the rural poor, improve their accessibility to social services, and promote recovery from damage by natural disasters in rural areas in the south-western part of Bangladesh by the construction and rehabilitation of rural infrastructure, thereby contributing to poverty reduction and alleviating economic disparities in the South-West.”<sup>41</sup></p>  |  |
| <b>Background Information</b>   |  |
| <p>Although poverty alleviation continues to be among Bangladesh's highest priorities with nearly half of its population living under poverty, gradual progress has been observed in recent years in all the areas of the country but the South-West. Little or no progress has been made in large part of the South-West while in some of parts, situation has even worsened. Historically, upgrading of rural infrastructure has been viewed difficult for its fragile earth and frequent floods.</p> |  |
| <p>SWBRD covers fourteen districts in Barisal Division, Greater Faridpur of Dhaka Division, and Greater</p>   |  |

<sup>41</sup> Japan International Cooperation Agency. 2010. *Project Memorandum on South-Western Bangladesh Rural Development Project between Japan International Cooperation Agency and the Government of the People's Republic of Bangladesh*, Annex I p.2 Dhaka: JICA

Khulna of Khulna Division. The project aims at rehabilitating the nation’s south-eastern area for ensuring better economic performances through improvement of connectivity among strategic economic centers (“Growth Centers”). Construction of rural roads, development of rural markets, tree planting, and care taking of rural roads are among the subprojects currently being implemented under the SWBRD. The objective of the project aligns with Bangladesh’s policies of poverty alleviation as manifested in the Poverty Reduction Strategic Paper (2005)<sup>42</sup>, as well as with Japan’s aid policies for Bangladesh as articulated in the Country Assistance Program for Bangladesh (2006).<sup>43</sup>

#### Findings

The JICA study team conducted a brief study based on literature review, interviews, and site visits. Documents relevant to the project were provided by both Japan International Cooperation Agency (JICA) Bangladesh Office and Local Government Engineering Department (LGED). Other documents were collected by the study team as per necessity. Interviews were made at LGED Head Office in Dhaka and at the LGED districts offices in Faridpur, and Madaripur.

Field visits were made to four subproject sites: two each in Faridpur and Madaripur districts. Two Upazila roads were under construction in Subprojects FARD-01 and FARD-02 in Faridpur. A girder bridge was to be built in the area covered by Subproject MADAR-13 in Madaripur. Three small-scale bridges, two pipe culverts, and one box culvert were being installed under MADAR-03, also in Madaripur. These subprojects were at different stages of development at the time of the visit by the study team. Confirmed physical progress of FARD-01, FARD-02, and MADAR-03 were 60%, 40%, and 20%, respectively. MADAR-13 was initiated in February and its official progress data was yet to be published.<sup>44</sup>

Although SWBRDP has some unique features that are comparable to those of the Small Scale Water Resource Development Project (SSWRDP) (Case Study 1), it is a type of project more typically implemented by LGED. SSWRDP has a mechanism that allows active participation of local citizens through creating of Water Management Cooperative Association (WMCA). In SWBRDP, involvement of local citizens is more moderate due mainly to the nature of constructions built. Care taking of Upazila and Union roads undertaken by Women’s Labor Contracting Society and capacity building of stakeholders at rural markets and Growth Centers are among the activities where citizens participate. Interests of local residents are articulated through submission of proposals for subproject by corresponding Upazila Parishadas.<sup>45</sup>

In Case Study 2, greater attention was paid to the challenges found in the plan-do-check cycle of a project. In other words, issues spotted in the three stages of project cycle, formulation, implementation, and monitoring and evaluation, and the way they interfered with each other were analyzed. Findings by the study team are described below.

#### Project Formulation Process

One of the issues brought to the attention of the study team was the lack of implementation time and budget. It was explained by a LGED engineer that the difficulty originated at the project formulation stage. When the DPPs/TPPs are submitted for final approval to the higher authorities, project timeframe and estimate budget

<sup>42</sup> The Government of the People’s Republic of Bangladesh. 2005, *Poverty Reduction Strategic Paper*, p.1-2. Dhaka: the Government of the People’s Republic of Bangladesh

<sup>43</sup> JICA. 2006. *The Country Assistance Program for Bangladesh*, p.5 Tokyo: JICA

<sup>44</sup> Government of Bangladesh, Local Government Engineering Department, Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives. 2012. *South-Western Bangladesh Rural Development Project Monthly Physical and Financial Progress*. Dhaka: LGED

<sup>45</sup> Interview by the study team.

suffer some modifications. Most commonly, they are reduced down to “unrealistic”<sup>46</sup> levels. Because the revised DPPs/TTPs do not reflect the realities of actual projects, implementation is delayed against the planned schedule. Likewise, reduced budget causes fund shortage during the fiscal year in course. Eventually, revision of DPPs/TPPs becomes inevitable.<sup>47</sup>

One of the principal factors that contribute to the “unrealistic” time scope and budget allocation is perceived as the lack of proper understanding about the project implementation. For instance, selection of consultant and detailed design usually take approximately six months up to a year each, depending on the availability of qualified consultants. However, after the DPP/TPPs are submitted for approval, implementation period for these activities are reduced to less than a year.<sup>48</sup> As for the shortage in budget, it was pointed out by more than one interviewee that material price hike was not considered sufficiently when modifications are made to the original DPPs/TPPs.<sup>49</sup> There were also comments that many consultants find their current fee level unattractive, making it difficult to retain them for the whole implementation period. Frequent changes in personnel disturb the entire flow of project implementation.<sup>50</sup>

**Project Implementation Process**

Delays in the project implementation are more marked in the initial stage of the project where contractual arrangements are made between the implementation agency and the project consultants. In the overall progress of the project, selection of consultants and detailed design registered major setbacks as shown in the table below (Table 1). Against the original implementation schedule, actual progress had a three-month delay in both the selection of the consultant and the detailed design. The rest seem to progress almost as scheduled or even ahead of time, except for the items that needed adjustments due to prolonged arrangements for the two items.

Table 1 Comparison of Original and Actual Implementation Schedule

| Items  | Original  | Actual                           |
|--|---|----------------------------------|
| 1. Consultancy Services  |   |                                  |
| (1) Selection of Consultants   | Jan 2010-Sept 2010                                    | Jan 2010-Dec 2010                |
| (2) Detailed Design  | Sept 2010-July 2011                                   | Jan 2011-Feb 2012                |
| (3) Tendering Assistance   | Jan 2011-Dec 2012                                     | Mar 2011-Dec 2012                |
| (4) Construction Supervision   | Sept 2011-Dec 2014                                    | Aug 2011-Dec 2013                |
| (5) Defect Liability Period  | Dec 2014- Dec 2015                                    | Dec 2013-Dec 2014                |
| 2. Procurement & Construction  |   |                                  |
| (1) Pavement works of roads/bridges, construction of GC/RMs          | Sept 2011-Dec 2014                                    | Apr 2011-Dec 2013                |
| (2) Tree planting and caretaking by LCS/Maintenance of village roads | Oct 2010-Jan 2014                                     | Aug 2010-Dec 2013                |
| (3) Procurement of vehicles and equipment                            | Apr 2010-Dec 2011                                     | May 2010-Feb 2012                |
| (4) Training and capacity development                                | Feb 2011-Jan 2012<br>Jan 2013<br>Jan 2014<br>Dec 2014 | Mar 2011<br>Dec 2013<br>Dec 2013 |

Source: SWBRDP Quarterly Progress Report, December 2011

<sup>46</sup> Interview by the study team.

<sup>47</sup> Interview by the study team.

<sup>48</sup> Interview by the study team.

<sup>49</sup> Interview by the study team.

<sup>50</sup> Interview by the study team.

The speed in which constructions were built was noteworthy as detailed in Table 2. The date of contract for Subprojects FARID-01 and FARID-02, were April 2011 and March 2011, respectively. Estimated date of completion is October 2012 for both of them. This allows both subprojects a seventeen to eighteen-month time frame for civil work. If according to this schedule, physical progress is calculated to be less than 50% as of January. In actual, however, FARID-02 is progressing without delay, and as for FARID-01, the progress is even faster. MADAR-03 also seemed to progress without major setback.

Table 2 Progress of the subproject

| Package No.         | Type of construction | Date of contract | Date of completion | Physical Progress |
|---------------------|----------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| SWBRDP/UZR/FARID-01 | Rural road           | 05-04-2011       | 10-10-2012         | 60%               |
| SWBRDP/UZR/FARID-02 | Rural road           | 03-28-2011       | 07-10-2012         | 40%               |
| SWBRDP/BRG/MADAR-03 | Culverts and Bridges | Dec 2011         | May 2013           | 20%               |

Source: Adopted from SWBRDP Monthly Progress Report (Physical and Financial) January, 2012

It was also found out that sudden increase in material price led not only to budget adjustment but also to adjustment of subproject implementation schedule. In Faridpur, prices of principal raw materials for road and bridge construction such as stone chip and bitumen increased by 30% to 40% within the last three months.<sup>51</sup> In Madaripur, these prices rose by 10% in average within the same time span.<sup>52</sup> Accordingly, in both Madaripur and Faridpur, LGED offices made necessary adjustments for the price increase, which caused delays for approximately three months in the overall tendering process.<sup>53</sup> Price hikes happen commonly in the course of project implementation and countermeasures must be in place to ensure prompt reaction whenever they happen. It is worth reviewing the procedures that are currently followed by the project implementers.

#### Monitoring and Evaluation (M&E) Process

Monitoring and evaluation of the project implementation are carried out accordingly. In SWBRDP, progress reports are submitted monthly and biannually to JICA. Another set of monthly and quarterly reviews are submitted to IMED. Progress reports submitted to JICA and IMED have different formats although some of the required data are similar. Financial disbursements and physical progress are the most common type of information required. While information overlap is not necessarily counterproductive at all times, it is worth exploring the possibilities of streamlining the reporting system.

In the M&E process, quality assurance seems to receive little attention, whereas much emphasis is given to monitoring physical progress and financial disbursement. Quality control tests were carried out in six districts between June and December 2011 for road works. While their results were at acceptable levels, frequency of some the quality tests were regarded “not enough against the physical progress, achieved at the end of the year.”<sup>54</sup> Moreover, it has been reported that some quality tests were completely missing despite rapid increase in number of structures under construction.<sup>55</sup> It is most likely that the standards of quality control are not applied to the full extent at the subproject level. However, neither is quality issue given

<sup>51</sup> Interview by the study team.

<sup>52</sup> Interview by the study team.

<sup>53</sup> Interview by the study team.

<sup>54</sup> Government of Bangladesh, 2012. Half Yearly Progress Report of South-Western Bangladesh Rural Development Project (BDP-64). p. 11, Dhaka: Government of Bangladesh.

<sup>55</sup> *Ibid.* p. 11.

considerable space in the current M&E reports.

**Conclusion**

LGED has an extensive experience in the construction of village roads, bridges, culverts and local markets. Substantial impact is expected to be produced by the implementation of the current project. However, there are a number of issues that merit further exploration for improving the overall performance of the project and similar types of projects in the future. In the project formulation process, lack of adequate knowledge about the process of project implementation as well as the price fluctuation, most commonly observed among those responsible for revising DPPs/TPPs, is one issue raised during the current study. In the implementation process, important delays were found in the initial stage consisting of selection of consultants and detailed design. Sudden price increase also led to time losses. In the M&E process, existence of overlapping reports and the lack of monitoring tools for quality assurance were brought to light. Possible solutions to these problems can be proposed as follows. Enhancing understanding of the project implementation process for setting more realistic time frames and budget allocation is one possibility; streamlining implementation process especially at the initial stage of the project is another. Furthermore, capacity development can be provided to those in charge of making arrangements with the consultants. Possibilities for introducing mechanism for ensuring better quality control can also be proposed.

別添資料5：日本援助の案件リスト

| 円借款 |                               |          |           |            |                |               |                 |                 |                   |                   |
|-----|-------------------------------|----------|-----------|------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| No  | 案件名                           | 部門名      | 業種        | 借款契約日      | 借款契約額<br>(百万円) | 本体部分<br>金利(%) | 本体部分<br>償還期間(年) | 本体部分<br>据置期間(年) | 本体部分 調達条件         | 事業実施者名            |
| 1   | クルナ水供給事業                      | 社会的サービス  | 上下水道・衛生   | 2011/5/18  | 15,729         | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | クルナ上下水道公社         |
| 2   | パドマ多目的橋建設事業                   | 運輸       | 橋梁        | 2011/5/18  | 34,200         | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ橋梁公社       |
| 3   | 中小企業振興金融セクター事業                | その他      | 工業        | 2011/5/18  | 5,000          | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ財務省銀行金融機関局 |
| 4   | チッタゴン環状道路建設事業                 | 運輸       | 道路        | 2010/3/24  | 9,096          | 0.01          | 40              | 10              | アンタイド             | チッタゴン開発公社         |
| 5   | ペラマラ・コンバインドサイクル火力発電所建設事業 (ES) | 電力・ガス    | 発電所       | 2010/3/24  | 2,209          | 0.01          | 40              | 10              | アンタイド             | 北西部発電会社           |
| 6   | 南西部農村開発事業                     | 社会的サービス  | 都市・農村生活基盤 | 2010/3/24  | 14,246         | 0.01          | 40              | 10              | アンタイド             | 地方行政技術局           |
| 7   | 農村地域配電網整備事業                   | 電力・ガス    | 送電線       | 2010/3/24  | 13,241         | 0.01          | 40              | 10              | アンタイド             | 農村電化庁             |
| 8   | ハリブール新発電所建設事業 (II)            | 電力・ガス    | 発電所       | 2009/3/1   | 22,210         | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ発電会社       |
| 9   | 中部地域配電網整備事業                   | 電力・ガス    | 送電線       | 2009/3/1   | 9,715          | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ電力開発庁      |
| 10  | 東部バングラデシュ橋梁改修事業               | 運輸       | 橋梁        | 2009/3/1   | 7,824          | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | 運輸省道路局            |
| 11  | 緊急災害被害復旧事業                    | その他      | その他       | 2008/2/27  | 6,960          | 0.01          | 40              | 10              | アンタイド             | 財務省財務局/地方行政技術局ほか  |
| 12  | ダッカ-チッタゴン鉄道網整備事業              | 運輸       | 鉄道        | 2007/12/11 | 12,916         | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ国有鉄道       |
| 13  | ハリブール新発電所建設事業                 | 電力・ガス    | 発電所       | 2007/12/11 | 17,767         | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ発電会社       |
| 14  | 小規模水資源開発事業                    | 灌漑・治水・干拓 | 灌漑・治水・干拓  | 2007/12/11 | 5,313          | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ地方行政技術局    |
| 15  | カルナフリ上下水道整備事業                 | 社会的サービス  | 上下水道・衛生   | 2006/6/29  | 12,224         | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | チッタゴン上下水道公社       |
| 16  | 送電網整備事業                       | 電力・ガス    | 送電線       | 2006/6/29  | 4,642          | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ電力系統会社     |
| 17  | 通信ネットワーク改善事業                  | 通信       | 通信        | 2006/6/29  | 8,040          | 0.01          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ電信電話庁      |
| 18  | 東部バングラデシュ農村インフラ整備事業           | 社会的サービス  | 都市・農村生活基盤 | 2005/3/22  | 11,345         | 0.9           | 30              | 10              | 一般アンタイド           | 地方行政技術局           |
| 19  | パタシー橋建設事業 (II)                | 運輸       | 橋梁        | 2003/3/31  | 9,209          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | 運輸省道路局            |
| 20  | ルブシャ橋建設事業                     | 運輸       | 橋梁        | 2001/3/29  | 8,300          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | 運輸省道路局            |
| 21  | 大ファリドプール農村インフラ整備事業            | 社会的サービス  | 都市・農村生活基盤 | 2001/3/29  | 4,055          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | 地方行政技術局           |
| 22  | 農村電化事業(フェーズB)                 | 電力・ガス    | 送電線       | 2001/3/29  | 1,460          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | 農村電化庁             |
| 23  | ゴラサール肥料工場改修事業(II)             | 鉱工業      | 工業        | 1999/7/15  | 5,443          | 0.75          | 40              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ化学工業公社     |
| 24  | 北部農村インフラ整備事業                  | 社会的サービス  | 都市・農村生活基盤 | 1999/7/15  | 6,593          | 1.0   0.75    | 30   40         | 10   10         | 一般アンタイド   一般アンタイド | 地方行政技術局           |
| 25  | 配電網拡充及び効率化事業                  | 電力・ガス    | 送電線       | 1999/7/15  | 4,376          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | 農村電化庁             |
| 26  | ジャムナ橋アクセス道路事業                 | 運輸       | 道路        | 1997/7/1   | 6,206          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | 運輸省道路局            |
| 27  | ナラヤンガンジ・ナルンジ排水・灌漑事業(ES)       | 灌漑・治水・干拓 | 灌漑・治水・干拓  | 1997/7/1   | 339            |               |                 |                 |                   | バングラデシュ水資源開発公社    |
| 28  | パタシー橋建設事業(I)                  | 運輸       | 橋梁        | 1997/7/1   | 8,707          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | 運輸省道路局            |
| 29  | チッタゴン空港開発事業                   | 運輸       | 空港        | 1996/8/20  | 10,943         | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ民間航空局      |
| 30  | パタシー橋建設事業(ES)                 | 運輸       | 橋梁        | 1995/10/4  | 150            |               |                 |                 |                   | 運輸省道路局            |
| 31  | 農村開発信用事業(グラミン銀行)              | 社会的サービス  | 都市・農村生活基盤 | 1995/10/4  | 2,986          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | グラミン銀行            |
| 32  | 農村電化事業(フェーズIV-C)              | 電力・ガス    | 送電線       | 1995/10/4  | 5,442          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | 農村電化庁             |
| 33  | ジャムナ多目的橋建設事業                  | 運輸       | 橋梁        | 1994/6/14  | 21,562         | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | ジャムナ多目的橋建設公社      |
| 34  | パカラバード天然ガス開発事業(II)            | 電力・ガス    | ガス        | 1994/6/14  | 1,405          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュガス会社       |
| 35  | シレット・コンバインド・サイクル発電所建設事業 (II)  | 電力・ガス    | 発電所       | 1993/9/13  | 5,943          | 1             | 30              | 10              | 部分アンタイド           | バングラデシュ電力庁        |
| 36  | ダッカ港開発事業(ES)                  | 運輸       | 港湾        | 1993/9/13  | 179            |               |                 |                 |                   | バングラデシュ内陸水運庁      |
| 37  | チッタゴン空港開発事業(ES)               | 運輸       | 空港        | 1993/9/13  | 333            |               |                 |                 |                   | バングラデシュ民間航空局      |
| 38  | ハリブール発電所拡張事業                  | 電力・ガス    | 発電所       | 1993/9/13  | 15,100         | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ電力庁        |
| 39  | 発電船改修事業                       | 電力・ガス    | 発電所       | 1993/9/13  | 1,561          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ電力庁        |
| 40  | 大ダッカ圏電話網整備事業(II)              | 通信       | 通信        | 1992/5/28  | 14,761         | 1             | 30              | 10              | 部分アンタイド           | バングラデシュ電信電話公社     |
| 41  | サイクロン災害復興商品借款                 | 商品借款等    | 商品借款等     | 1992/1/16  | 12,200         | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ人民共和国政府    |
| 42  | ジャムナ肥料工場建設事業(III)             | 鉱工業      | 工業        | 1990/11/28 | 8,480          | 1             | 30              | 10              | 部分アンタイド           | ジャムナ肥料会社          |
| 43  | 商品借款(XVII)                    | 商品借款等    | 商品借款等     | 1990/11/28 | 4,200          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ人民共和国政府    |
| 44  | エネルギー部門構造調整借款                 | 商品借款等    | 商品借款等     | 1990/10/9  | 3,800          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ人民共和国政府    |
| 45  | 商品借款(XVI)                     | 商品借款等    | 商品借款等     | 1990/2/20  | 9,000          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ人民共和国政府    |
| 46  | ジャムナ肥料工場建設事業(II)              | 鉱工業      | 工業        | 1989/11/21 | 18,500         | 1             | 30              | 10              | 部分アンタイド           | ジャムナ肥料会社          |
| 47  | 洪水災害復興商品借款                    | 商品借款等    | 商品借款等     | 1989/3/16  | 7,500          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ人民共和国政府    |
| 48  | ゴラサール肥料工場改修事業                 | 鉱工業      | 工業        | 1988/12/26 | 10,343         | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ化学工業公社     |
| 49  | チッタゴン苛性ソーダ工場修復事業              | 鉱工業      | 工業        | 1988/12/26 | 2,076          | 1             | 30              | 10              | 一般アンタイド           | バングラデシュ化学工業公社     |

|    |                         |         |       |            |        |      |    |    |         |                 |
|----|-------------------------|---------|-------|------------|--------|------|----|----|---------|-----------------|
| 50 | ジャムナ肥料工場建設事業            | 鉱工業     | 工業    | 1988/11/16 | 13,853 | 1.25 | 30 | 10 | 部分アンタイド | ジャムナ肥料会社        |
| 51 | マダバラ採石事業(E/S)           | 鉱工業     | 鉱業    | 1988/11/16 | 441    |      |    |    |         | バングラデシュ石油ガス鉱物公社 |
| 52 | 商品借款(15)                | 商品借款等   | 商品借款等 | 1988/11/16 | 13,300 | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 53 | シレット・コンバインド・サイクル発電所建設事業 | 電力・ガス   | 発電所   | 1987/8/7   | 8,170  | 1.25 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ電力庁      |
| 54 | 商品借款(14)                | 商品借款等   | 商品借款等 | 1987/8/7   | 15,830 | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 55 | チッタゴン尿素肥料工場建設事業(3)      | 鉱工業     | 工業    | 1987/1/22  | 3,551  | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | チッタゴン尿素肥料会社     |
| 56 | チッタゴン製鋼所修復事業            | 鉱工業     | 工業    | 1986/7/4   | 4,790  | 1.25 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ鉄鋼公社     |
| 57 | 商品借款(13)                | 商品借款等   | 商品借款等 | 1986/7/4   | 16,390 | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 58 | 大ダッカ圏電話網整備事業            | 通信      | 通信    | 1986/7/4   | 6,320  | 1.25 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ電信電話公社   |
| 59 | ガスタービン発電プラント建設事業        | 電力・ガス   | 発電所   | 1985/10/22 | 7,510  | 1.25 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ電力庁      |
| 60 | 商品借款(12)                | 商品借款等   | 商品借款等 | 1985/10/22 | 16,070 | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 61 | 電気通信網拡充事業               | 通信      | 通信    | 1985/10/22 | 3,420  | 1.25 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ電信電話公社   |
| 62 | 発電バージ建設事業(2)            | 電力・ガス   | 発電所   | 1984/11/19 | 6,065  | 2.25 | 30 | 10 | タイド     | 電力開発庁           |
| 63 | カプタイ水力発電所拡張事業(2)        | 電力・ガス   | 発電所   | 1984/3/29  | 10,680 | 1.25 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ電力庁      |
| 64 | 商品借款(11)                | 商品借款等   | 商品借款等 | 1984/3/29  | 16,820 | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 65 | カプタイ水力発電所拡張事業           | 電力・ガス   | 発電所   | 1983/1/26  | 4,000  | 1.25 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ電力庁      |
| 66 | チッタゴン尿素肥料工場建設事業(2)      | 鉱工業     | 工業    | 1983/1/26  | 3,500  | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | チッタゴン尿素肥料会社     |
| 67 | 商品借款(10)                | 商品借款等   | 商品借款等 | 1982/10/14 | 18,000 | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 68 | チッタゴン尿素肥料工場建設事業         | 鉱工業     | 工業    | 1982/1/7   | 9,750  | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | チッタゴン尿素肥料会社     |
| 69 | 商品借款(9)                 | 商品借款等   | 商品借款等 | 1981/10/5  | 17,500 | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 70 | カプタイ水力発電所増設事業(E/S)      | 電力・ガス   | 発電所   | 1981/8/7   | 250    |      |    |    |         | バングラデシュ電力庁      |
| 71 | 商品借款(8)                 | 商品借款等   | 商品借款等 | 1981/4/9   | 17,000 | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 72 | バクラバード天然ガス開発事業          | 鉱工業     | 鉱業    | 1980/12/17 | 6,600  | 1.25 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バクラバードガスシステム会社  |
| 73 | カルナフリ・レーヨン工場修復・拡張事業     | 鉱工業     | 工業    | 1980/10/31 | 3,800  | 1.25 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ化学工業公社   |
| 74 | ベラマラ〜フアリドブル〜バリサル送電線建設事業 | 電力・ガス   | 送電線   | 1980/10/31 | 3,100  | 1.25 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ電力庁      |
| 75 | 商品借款(7)                 | 商品借款等   | 商品借款等 | 1980/1/25  | 16,500 | 1.25 | 30 | 10 | 一般アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 76 | 海運増強事業                  | 運輸      | 海運    | 1979/4/20  | 9,000  | 2.75 | 30 | 10 | タイド     | バングラデシュ海運公社     |
| 77 | 発電船事業                   | 電力・ガス   | 発電所   | 1979/4/20  | 3,540  | 1.75 | 30 | 10 | タイド     | バングラデシュ電力庁      |
| 78 | 商品借款(6)                 | 商品借款等   | 商品借款等 | 1978/9/25  | 15,500 | 1.75 | 30 | 10 | 一般アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 79 | 商品借款(5)                 | 商品借款等   | 商品借款等 | 1978/1/10  | 15,000 | 1.88 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 80 | ダッカ国際ホテル建設事業            | 社会的サービス | 観光    | 1977/7/11  | 6,400  | 4.5  | 25 | 7  | 部分アンタイド | ホテルインターナショナル    |
| 81 | 商品借款(4)                 | 商品借款等   | 商品借款等 | 1977/5/10  | 14,000 | 1.88 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 82 | ゴアルバラ〜バリサル送電線建設事業       | 電力・ガス   | 送電線   | 1977/1/27  | 2,554  | 1.88 | 30 | 10 | タイド     | 電力開発庁           |
| 83 | ダッカ〜チッタゴン同軸ケーブル建設事業     | 通信      | 通信    | 1976/11/25 | 1,793  | 1.88 | 30 | 10 | タイド     | バングラデシュ電信電話公社   |
| 84 | 開発金融                    | 鉱工業     | 工業    | 1976/11/25 | 154    | 1.88 | 30 | 10 | タイド     | バングラデシュシルバ銀行    |
| 85 | 商品借款(3)                 | 商品借款等   | 商品借款等 | 1976/5/11  | 13,000 | 1.88 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 86 | 商品借款(2)                 | 商品借款等   | 商品借款等 | 1975/4/10  | 11,500 | 1.88 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |
| 87 | 商品借款                    | 商品借款等   | 商品借款等 | 1974/3/29  | 9,000  | 1.88 | 30 | 10 | 部分アンタイド | バングラデシュ人民共和国政府  |

| 技術協力 |                 |   |                             |
|------|-----------------|---|-----------------------------|
| No   | 支援期間            | 案件名   | 相手国機関名                      |
| 1    | 2011/07～2016/06 | 母性保護サービス強化プロジェクトフェーズ2                               | 保健家族福祉省                     |
| 2    | 2011/06～2016/05 | (科学技術) 顧みられない熱帯病対策～特にカラ・アザールの診断体制の確立とベクター対策研究プロジェクト | 国際下病性疾病研究センター               |
| 3    | 2011/02～2014/12 | 自然災害に対応した公共建築物の建設・改修能力向上プロジェクト                      | 公共事業局/住宅公共事業省               |
| 4    | 2010/11～2016/11 | 小学校理科教科教育強化計画フェーズ2                                  | 公共事業局/住宅公共事業省               |
| 5    | 2009/09～2012/12 | 気象観測・予測能力向上プロジェクト                                   | 気象局/国防省                     |
| 6    | 2009/08～2012/07 | デジタル地図作成能力向上プロジェクト                                  | 測量局、国防省                     |
| 7    | 2009/03～2012/03 | 水質検査体制強化プロジェクト                                      | 公衆衛生工学局                     |
| 8    | 2007/01～2010/01 | 公務員研修能力強化プロジェクト                                     | バングラデシュ行政研修所                |
| 9    | 2006/12～2011/12 | 小規模養鶏技術普及計画プロジェクト                                   | バングラデシュ畜産試験場                |
| 10   | 2006/07～2011/06 | 母性保護サービス強化プロジェクト                                    | 保健家族福祉省                     |
| 11   | 2006/02～2013/02 | ダッカ市廃棄物管理能力強化プロジェクト                                 | ダッカ市役所                      |
| 12   | 2005/12～2008/12 | 持続的砒素汚染対策プロジェクト                                     | 地方行政農村開発組合省地方自治局            |
| 13   | 2005/06～2010/05 | 行政と住民のエンパワメントを通じた参加型農村開発プロジェクトフェーズ2                 | 地方自治農村開発協同組合省 バングラデシュ農村開発公社 |
| 14   | 2005/01～2005/02 | 「自然災害気象警報改善計画」フォローアップ協力(修理班派遣)                      | バングラデシュ気象局                  |
| 15   | 2004/10～2010/03 | 小学校理科教科教育強化プロジェクト                                   | 初等大衆教育省初等教育局                |
| 16   | 2004/09～2005/04 | 「母子保健研修所改善計画」フォローアップ協力(応急対策工事2)                     | 保健家族福祉省家族計画局 母子保健研修所        |
| 17   | 2004/09～2004/09 | 「シシュ病院医療機材」フォローアップ協力(修理班派遣)                         | 保健家族福祉省                     |
| 18   | 2004/05～2004/10 | 「母子保健研修所改善計画」フォローアップ協力(応急対策工事1)                     | 保健家族福祉省家族計画局 母子保健研修所        |
| 19   | 2004/02～2004/03 | 「母子保健研修所改善計画」フォローアップ協力(フォローアップ調査)                   | 保健家族福祉省家族計画局 母子保健研修所        |
| 20   | 2003/11～2004/05 | 「自然災害気象警報改善計画」フォローアップ協力(資機材購送)                      | バングラデシュ気象局                  |
| 21   | 2003/07～2003/09 | 国土測地基準点網整備計画フォローアップ協力(資機材購送・修理班派遣)                  | バングラデシュ測量局                  |
| 22   | 2003/06～2003/11 | 「シシュ病院医療機材」フォローアップ協力(資機材購送)                         | 保健家族福祉省                     |
| 23   | 2003/01～2006/01 | 農村開発技術センター機能強化計画プロジェクト                              | 地方政府・農村開発・協同組合省 地方政府技術局     |
| 24   | 1997/11～2002/10 | 家禽管理技術改良計画プロジェクト                                    | 漁業畜産省 畜産試験場                 |
| 25   | 1988/11～1992/10 | リウマチ熱・リウマチ性心疾患抑制パイロットプロジェクト                         | 保健省リウマチ熱心臓病抑制センター           |
| 26   | 1985/07～1990/07 | 農業大学院   | -                           |
| 27   | 1979/02～1986/02 | 循環器病対策  | -                           |
| 28   | 1977/11～1983/11 | 園芸研究  | -                           |
| 29   | 1976/03～1985/03 | 家族計画  | -                           |
| 30   | 1975/03～1983/10 | 農業普及  | -                           |
| 31   | 1973/01～1975/01 | 農業機械化訓練   | -                           |
| 32   | 1960/07～1965/07 | 農業(機械化)訓練センター(東パキスタン)                               | -                           |

**開発調査**

| No | 支援期間            | 案件名                     | 相手国機関名                    |
|----|-----------------|-------------------------|---------------------------|
| 1  | 2009/09～2010/12 | 石炭火力発電マスタープラン調査         | 電力・エネルギー・鉱物資源省/バングラデシュ電力庁 |
| 2  | 2008/02～2009/01 | ベラマラ火力発電所建設計画調査         | 電力・エネルギー・鉱物資源省/バングラデシュ電力庁 |
| 3  | 2007/02～2009/01 | 輸出多角化のためのサブセクター成長支援計画調査 | 商業省                       |
| 4  | 2005/01～2006/02 | 大マイメンシン圏小規模水資源開発計画調査    | 地方自治農村開発協同組合省 地方行政技術局     |
| 5  | 2003/11～2006/03 | ダッカ市廃棄物管理計画調査           | バングラデシュ国ダッカ市              |
| 6  | 2004/07～2006/02 | 大マイメンシン圏小規模水資源開発計画      | 地方自治農村開発協同組合省 地方行政技術局     |
| 7  | 2003/10～2006/03 | ダッカ市廃棄物管理計画調査           | バングラデシュ測量局                |
| 8  | 2003/04～2005/03 | パドマ橋建設計画                | ジャムナ多目的橋公団                |
| 9  | 2002/11～2004/07 | ダッカ首都圏地域情報整備計画調査        | バングラデシュ測量局                |
| 10 | 2002/07～2003/11 | 洪水予警報システム整備計画調査         | 水資源省 水資源開発庁               |
| 11 | 2002/01～2002/10 | 地方道路簡易橋整備基礎調査           | 地方政府技術局                   |
| 12 | 1999/06～2000/03 | ルブシャ橋建設計画調査(フェーズ2)      | 運輸省道路局                    |
| 13 | 1998            | ルブシャ橋建設計画調査(フェーズ1)      | --                        |
| 14 | 1998            | ダッカ北部下水道整備計画調査          | --                        |

**開発計画調査型技術協力(受託)**

|   | 支援期間            | 案件名                       | 相手国機関名                    |
|---|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| 1 | 2009/09～2010/12 | 石炭火力発電マスタープラン調査           | 電力・エネルギー・鉱物資源省/バングラデシュ電力庁 |
| 2 | 2008/02～2009/02 | ベラマラ火力発電所建設計画調査           | 電力・エネルギー・鉱物資源省/バングラデシュ電力庁 |
| 3 | 2006/11～2009/03 | 輸出産業多角化のためのサブセクター成長支援計画調査 | 商業省                       |

**無償資金協力プロジェクト**

| No | 支援期間            | 案件名               | 相手国機関名 |
|----|-----------------|-------------------|--------|
| 1  | 2004/02～2004/03 | バングラデシュ橋梁案件現況基礎研究 | --     |

**有償技術支援-附帯プロ**

| No | 支援期間            | 案件名  | 相手国機関名            |
|----|-----------------|--|-------------------|
| 1  | 2011/08～2012/08 | ダッカ市都市交通料金システムICT化プロジェクト                       | バングラデシュ交通公社       |
| 2  | 2010/11～2011/03 | ハリプール新発電所・ベラマラ新発電所への天然ガス供給に係るSCADAシステム改善計画策定支援 | バングラデシュガス搬送会社     |
| 3  | 2009/07～2012/06 | チッタゴン上下水道公社無収水削減推進プロジェクト                       | 地方自治省、チッタゴン上下水道公社 |
| 4  | 2007/09～2011/09 | 農村開発技術センター機能強化計画プロジェクトフェーズ2                    | 地方行政技術局           |
| 5  | 2006/12～2009/10 | TQMの導入による電力セクターマネジメント強化プロジェクト                  | バングラデシュ電力開発庁      |

無償資金協力

| 支援期間            | 案件名/分類             |
|-----------------|--------------------|
| 2011/09～2012/03 | 貧困削減戦略支援無償資金協力(教育) |
| 2011/07～2015/12 | 人材育成奨学計画           |
| 2010/06～2014/12 | 人材育成奨学計画           |
| 2009/07～2010/01 | 食糧援助 (WFP連携)       |
| 2009/02～2009/08 | ダッカ市廃棄物管理低炭素化転換計画  |
| 2000～2009       | 教育・職業訓練 (17件)      |
|                 | 災害援助 (1件)          |
|                 | インフラ整備・建設 (8件)     |
|                 | 食料支援 (4件)          |
|                 | 環境(1)              |
|                 | その他 (12件)          |
| 1990～1999       | インフラ整備・建設 (10件)    |
|                 | 食料支援 (8件)          |
|                 | 保健 (2件)            |
|                 | 債務救済 (9件)          |
| 1980～1989       | 教育・職業訓練 (2件)       |
|                 | 災害援助 (2件)          |
|                 | インフラ整備・建設 (23件)    |
|                 | 研究機関 (2件)          |
|                 | 食料支援 (10件)         |
|                 | 保健 (4件)            |
|                 | 生活向上 (2件)          |
|                 | 債務救済 (10件)         |
|                 | 工業・商業 (1件)         |
|                 | 文化 (1件)            |
|                 | 通信 (3件)            |
|                 | その他 (4件)           |
|                 | 1970～1979          |
| 災害援助 (3件)       |                    |
| インフラ整備・建設 (4件)  |                    |
| 研究機関 (3件)       |                    |
| 食料支援 (11件)      |                    |
| 保健 (0件)         |                    |
| 生活向上 (2件)       |                    |
| 債務救済 (2件)       |                    |
| その他 (3件)        |                    |

**草の根技協（支援型）**

| No   | 支援期間            | 案件名                                       | 相手国機関名              |
|------|-----------------|---|---------------------|
| 1    | 2009/02～2012/12 | バングラデシュ国における健康増進のための予防歯科モデル事業             | ダッカ大学歯学部およびサッポロ歯科大学 |
| 2    | 2007/10～2009/10 | バングラデシュ農村地域における衛生改善・尿尿資源活用を目的とした中間技術の普及活動 | バングラデシュ農村開発研究所      |
| 3    | 2009            | 草の根文化無償                                   | --                  |
| 4-10 | 2005～2009       | 草の根・人間の安全保障無償(7件)                         | --                  |
| 11   | 2005            | 草の根文化無償                                   | --                  |
| 2～77 | 1989～1990       | 草の根無償                                     | --                  |

**草の根技協（パートナー型）**

| No | 支援期間            | 案件名                                       | 相手国機関名                                     |
|----|-----------------|---|--|
| 1  | 2011/12～2015/05 | 地方行政（ユニオン）による飲料水サービス支援事業                  | アジア砒素ネットワーク バングラデシュ                        |
| 2  | 2010/07～2013/06 | バングラデシュ国ICTを活用したBOP底辺層農民所得向上プロジェクト        | --   |
| 3  | 2010/06～2013/06 | バングラデシュ農村地域におけるエコサン・トイレの適正管理に関する普及啓発活動    | バングラデシュ人民共和国公衆衛生工務局                        |
| 4  | 2010/03～2013/02 | 災害リスク軽減のためのコミュニティ開発プロジェクト～青少年を変革の担い手として～  | Step Toward Empowerment of the Poor（現地NGO） |
| 5  | 2010/03～2012/03 | ジョソール県オバイナゴール郡における砒素汚染による健康被害・貧困化抑制プロジェクト | アジア砒素ネットワーク バングラデシュ                        |
| 6  | 2010/02～2012/03 | サイクロン常襲地における災害リスク軽減のためのコミュニティ開発プロジェクト     | Jagrata Juba Shangha（現地NGO）                |
| 7  | 2009/07～2011/10 | バングラデシュ人民共和国 総合衛生教育を通じた地域住民の健康状態改善事業      | 保健・家族福祉省                                   |

**草の根技協（地域提案型）**

| No | 支援期間            | 案件名                         | 相手国機関名   |
|----|-----------------|-----------------------------|--|
| 1  | 2007/11～2010/03 | 環境保護志向社会の達成による地球温暖化防止への取り組み | ダッカ市（バングラデシュ）、コロンボ市（スリランカ）、マカティ市（フィリピン）、ダナン市（ベトナム） |