

インドネシア共和国  
南南協力推進のためのナレッジマネジメント  
プロジェクト  
詳細計画策定調査報告書

平成23年12月  
(2011年)

独立行政法人国際協力機構  
インドネシア事務所

イネ事
J R
11-010

インドネシア共和国  
南南協力推進のためのナレッジマネジメント  
プロジェクト  
詳細計画策定調査報告書

平成23年12月  
(2011年)

独立行政法人国際協力機構  
インドネシア事務所

## 序 文

日本政府は、インドネシア共和国政府からの要請に基づき、インドネシアの経験に基づいた効果的な開発に関する知識を形成し、南南協力を推進するための同国の能力強化を目的とした技術協力を採択するため、独立行政法人国際協力機構がこの協力を実施することとしました。

独立行政法人国際協力機構は、2011年10月から11月にかけてインドネシア事務所 石黒実弥次長を団長とする詳細計画策定調査団を派遣し、インドネシア側と要請内容の背景、南南協力・ナレッジマネジメントに関する現状と課題及び協力実施体制など、プロジェクト実施に係る情報整理、またプロジェクトの詳細計画に関する協議を行いました。

その後、独立行政法人国際協力機構インドネシア事務所長とインドネシア国家開発計画庁多国籍海外資金局長は、本プロジェクトの実施において双方が取るべき措置などについて協議し、その結果を討議議事録（R/D）に取りまとめ、2011年12月7日にR/Dの署名・交換を行いました。これにより「南南協力推進のためのナレッジマネジメントプロジェクト」が1年3カ月間にわたって実施されることになりました。

本報告書は、各種現地調査・協議の結果について取りまとめたものです。本報告書が今後の協力の更なる発展の指針となるとともに、本技術協力プロジェクトにより達成される成果が、同国の一層の発展に資することを期待いたします。

終わりに、本調査にご協力とご支援をくださった両国の関係者の皆様に、心から感謝の意を表します。

平成23年12月

独立行政法人国際協力機構  
インドネシア事務所長 小原 基文

# 目 次

序 文

略語表

第1章 詳細計画策定調査の概要	1
1-1 要請背景	1
1-2 調査の目的	1
1-3 詳細計画策定調査	2
1-3-1 調査団員の構成	2
1-3-2 調査日程	2
1-3-3 主要面談者	3
1-4 協議結果概要	4
1-5 団長所感	6
第2章 ナレッジマネジメント	9
2-1 ナレッジマネジメント	9
2-1-1 組織的知識創造理論 (Organizational Knowledge Creation Theory)	9
2-1-2 暗黙知と形式知	9
2-1-3 SECI モデル	9
2-2 プロジェクトにおける SECI モデルの活用範囲	11
第3章 「イ」国の南南協力ー背景と政策的枠組み	13
3-1 国際社会における「イ」国の位置づけと南南協力推進政策	13
3-2 南南協力に関する政策的枠組みの展望	13
第4章 プロジェクトの位置づけと範囲	14
4-1 現在の「イ」国の政治経済的背景とプロジェクトのつながり	14
4-2 プロジェクトの範囲ー明確な目的の設定	14
4-3 プロジェクトの時間的制約とナレッジマネジメントの SECI モデル	15
第5章 これまでの JICA による支援	16
5-1 ナレッジマネジメント分野の支援	16
5-2 南南協力分野の支援	17
第6章 他ドナーによる支援	19
6-1 国連開発計画 (UNDP)	19
6-2 世界銀行	20
6-3 ドイツ国際協力公社 (GIZ)	20
6-4 米国国際開発庁 (USAID)	21

6-5	オーストラリア国際開発庁 (AusAID) .....	21
第7章	南南協力とナレッジマネジメント活動における現状、課題、持続性に係る考察 ...	23
7-1	政策についての考察 .....	23
7-2	組織・体制についての考察 .....	23
7-3	これまでの活動と成果 .....	24
7-4	財務についての考察 .....	28
7-5	技術についての考察 .....	29
第8章	プロジェクトの詳細計画 .....	30
8-1	プロジェクトを取り巻く状況 .....	30
8-2	プロジェクトの意義と目的 .....	31
8-3	プロジェクトの実施体制 .....	31
8-4	PDM .....	32
8-5	技術移転が必要とされる専門分野 .....	36
8-6	ローカルコストの共同負担 .....	36
8-7	必要な資機材 .....	37
8-8	協力に当たっての留意事項 .....	37
図		
図2-1	ナレッジマネジメントの構成要素 .....	10
図2-2	SECIモデル .....	11
図8-1	プロジェクトを取り巻く状況 .....	30
図8-2	プロジェクト実施体制 .....	32
Box		
Box 1	他の途上国からの期待や「イ」国の強みの具体例 .....	26
付属資料		
1.	要請書 .....	41
2.	R/D .....	53
3.	和文 PDM 及び PO .....	72
4.	面談記録 .....	77
5.	収集資料リスト .....	103

## 略 語 表

略語	外国語名称	和文名称
A4DES	Aid for Development Effectiveness Secretariat	援助効果向上事務局
ABC	Brazilian Cooperation Agency	ブラジル国際協力庁
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
AIMS	Aid Information Management System	援助情報管理システム
APCD	Asia Pacific Development Center on Disability	アジア太平洋障害者センター
ASEAN	Association of South - East Asian Nations	東南アジア諸国連合
AusAID	Australian Agency for International Development	オーストラリア国際開発庁
BAPPENAS	National Development Planning Agency (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional)	国家開発企画庁
BMZ	Federal Ministry for Economic Cooperation and Development	ドイツ連邦経済協力開発省
CBKM WG	Capacity Building and Knowledge Management Working Group	能力開発・ナレッジマネジメント ワーキンググループ
CEACoS	Center for East Asian Cooperation Studies	東アジア協力研究センター
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
C/P	Counterpart	カウンターパート
DAC - OECD	Development Assistance Committee - Organization for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構開発援助委員会
DED	German Development Service (Deutscher Entwicklungsdienst)	ドイツ開発サービス公社
DFID	Department for International Development	英国国際開発省
ECBAM	Enhancing Capacity for Better Aid Management	援助マネジメント能力向上
GIZ	Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH	ドイツ国際協力公社
GTZ	German Technical Cooperation (Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)	ドイツ技術協力公社
HLF4	Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness	第4回援助効果向上に関するハイ レベル・フォーラム
INFID	International Network of NGOs on Indonesian Development	インドネシアの開発のための国際 NGO ネットワーク
InWent	Capacity Building International, Germany (Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH)	国際教育開発公社
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会

略語	外国語名称	和文名称
LPEM-UI	Institute for Economic and Social Research, University of Indonesia	インドネシア大学経済・社会研究所
MDGs	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PNPM	Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat	住民エンパワーメント国家プログラム
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
RPJMN	National Medium-Term Development Plan (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional)	国家中期開発計画
SbKM	Story-based Knowledge Management	ストーリーに基づくナレッジマネジメント
SECI	Socialization, Externalization, Combination, Internalization	共同化・表出化・結合化・内面化
SEKNEG	State Secretariat (Sekretariat Negara)	国家官房
TMDF-A4DE	Transitional Multi - Donor Fund for Aid for Development Effectiveness	援助効果向上のための暫定マルチドナー基金
TT-SSC	Task Team on South-South Cooperation	南南協力タスクチーム
UNDP	United Nations Development Program	国連開発計画
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WBI	World Bank Institute	世界銀行研究所

# 第1章 詳細計画策定調査の概要

## 1-1 要請背景

インドネシア共和国（以下、「イ」国と記す）政府は、ミレニアム開発目標（MDGs）の達成に向けて、援助国と被援助国が一体となって援助効果を上げていくことを求める「援助効果にかかるパリ宣言（2005年）」及び「アクラ行動計画（2008年）」を支持しており、政府としての取り組みをジャカルタコミットメントとしてまとめた。これは、2014年を目標年次として、①カントリーオーナーシップの強化、②効果的・包括的な開発パートナーシップの構築、③援助効果に関するモニタリングと評価の強化をめざすものであり、2009年1月には日本を含む主要援助国及び国際機関も「イ」国政府とともに同文書に署名して支持を表明した。「イ」国政府は、ジャカルタコミットメントの実施のために、国家開発企画庁（Badan Perencanaan Pembangunan Nasional：BAPPENAS）を議長とする運営委員会及び6つの作業部会（1. 調達、2. 公共財政管理、3. 対話・組織開発、4. 資金メカニズム開発、5. モニタリング評価、6. 能力開発ナレッジマネジメント）を設置。作業部会のメンバーはBAPPENAS、財務省、経済担当調整大臣府、外務省、国家官房等で構成されており、各作業部会の活動を支えるために、援助効果向上事務局（Aid for Development Effectiveness Secretariat：A4DES）が設けられている。

ナレッジマネジメントとは、野中郁次郎一橋大学名誉教授らが日本企業の成功経験を分析して構築した経営理論であり、組織内の個々人が持つ暗黙知を形式知化して共有し、新たな知識の創造をめざすものである。「イ」国政府内に上記6の「能力開発ナレッジマネジメント」作業部会が設立された背景は、ナレッジマネジメント関連理論を適用して、各省庁やドナーに散在する援助受入れに係る経験を組織的・体系的に蓄積して援助効果向上を図ろうというものであるが、今のところ具体的な成果は上がっていない。他方、「イ」国政府内では、近年、新興国としての地位を確立しつつあることを背景に「被援助国から援助国へ」の機運が高まりつつある。2010年、BAPPENASは省令により関係省庁をメンバーとする「国家南南協力調整チーム」を創設すると同時に、JICAからの技術協力を受けて南南協力実施のための「グランドデザイン案（2011～2025年）」と「ブループリント案（2011～2014年）」を作成し、今後の南南協力への政策的コミットメントを公式に表明する準備を進めている。このようにBAPPENASはジャカルタコミットメントと南南協力を進めるうえでの調整と旗振り役を担ってきており、ナレッジマネジメントを通じて自国の開発経験を形式知化し、南南協力推進に活かしたいという強い意向を有している。

本案件は、援助効果向上のためのナレッジマネジメント・システム導入に関し、「イ」国政府に知見がないとしてわが国に技術協力の要請があったものであるが、案件採択後、JICAインドネシア事務所とBAPPENASの間での協議を行った結果、先方の主眼が南南協力のためのナレッジマネジメントにあることが確認された。本案件の詳細計画策定に当たっては、「イ」国側の要請背景の変化を確認することも目的の一つであった。

## 1-2 調査の目的

本件詳細計画策定調査は、上記「イ」国政府からの協力要請の背景・内容を確認し、先方政府関係機関との協議を経て、本技術協力事業のプロジェクトの基本方針（プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）及び活動計画（PO））、協力内容及び実施体制（カウンターパート（C/P）配置、合同調整委員会（JCC）等）について検討することを目的とした。



### 1-3 詳細計画策定調査

#### 1-3-1 調査団員の構成

担当分野	氏名	所属
総括・協力企画	石黒 実弥	JICA インドネシア事務所 次長
ナレッジマネジメント	新関 良夫	国際協力専門員
南南協力	中澤 繁樹	JICA インドネシア事務所 企画調査員
調査支援・調整	松浦 佳月	JICA インドネシア事務所 企画調査員
援助協調・南南協力	首藤 久美子	有限会社アイエムジー 上席研究員

#### 1-3-2 調査日程

調査機関 2011年10月24日～11月11日

月日	曜日	面談先
10/24	月	団内打合せ
10/25	火	キックオフミーティング
10/26	水	国家官房技術協力局
		BAPPENAS 多国間海外資金局
10/27	木	BAPPENAS 多国間海外資金局
		外務省技術協力局
		財務省財政政策局
10/28	金	BAPPENAS モニタリング評価局
		GIZ
10/31	月	団内打合せ
11/1	火	UNDP
11/2	水	南南協力ランドデザイン・ブループリント草案アドバイザー
11/3	木	インドネシア大学、経済社会研究所
		USAID
		A4DES
11/4	金	農業省二国間局国際協力センター
11/7	月	団内打合せ
11/8	火	世銀
11/9	水	外務省技術協力局
		ラップアップミーティング
11/10	木	団内打合せ、書類整理
11/11	金	団内打合せ、書類整理

1 - 3 - 3 主要面談者

**【BAPPENAS】**

Mr. Dewo Broto Joko Putranto	Director for Multilateral Foreign Financing
Ms. Agustin Arry Yanna	Deputy Director, Directorate for Multilateral Foreign Financing
Mr. Zaenal Arifin	Deputy Director, Multilateral Development Funding
Dr.Ir.B.Benny Setiawan	Director, Directorate of Utilization of Development Funding

**【国家官房】**

Dr. Suroto Adi, Head	Bureau of Technical Cooperation
Mr. Muhhammad Fahrurrozi	Head for SSTC/ TCDC Division
Mr. Arrya Tirto Sumarto	Head of SSTC on Economic Sub-division
Mr.Amri K.Sumodiningrat	Head, America & Europe Technical Cooperation Sub-division, Bureau for International Technical Cooperation
Ms.Rika Kiswardani	Head of Division for Bilateral Technical Cooperation, Bureau for Technical Cooperation

**【外務省】**

Ms.Siti Nugraha Mauludiah	Director for Technical Cooperation, Directorate General of Information and Public Diplomacy
---------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

**【財務省】**

Mr.Dalyono	Head, Bilateral Division, Center for Regional and Bilateral Policy, Fiscal Policy Office
Ms.Arnella	Head, Foreign Technical Cooperation Sub-division, Center for Regional and Bilateral Policy, Fiscal Policy Office

**【農業省】**

Mr.Yusral Tahir	Deputy Director for Bilateral, Center for International Cooperation, Ministry of Agriculture
Mr. Dadeng. G.	Head of Sub-division, Bilateral

**【GIZ】**

Dr.Ralf Sanftenberg	Deputy Country Director Indonesia and Timor-Leste, GIZ Office Jakarta
---------------------	-----------------------------------------------------------------------

**【UNDP】**

Mr.Angger Pribadi Wibowo	Assistant Country Director, Head of Planning, Monitoring and Evaluation Unit
--------------------------	------------------------------------------------------------------------------

**【USAID】**

Mr.David Hatch	Deputy Director, Program Office, USAID Indonesia
----------------	--------------------------------------------------

#### 【世界銀行】

Mr. Yogana Prasta                      Operation Advisor  
Mr. Eka Zarmen Putra                  Operation Officer- Portfolio

#### 【南南協力ランドデザイン執筆アドバイザー】

Mr. Adik Bantarso Bandoro          Asia Pacific Focal Point, Task Team on South-South Cooperation (TT-SSC)

#### 【インドネシア大学】

Mr. Arianto A Patunru                  PhD, Head, LPEM-UI (Institute for Economic and Social Research, Faculty of Economics and Business, University of Indonesia)

#### 【A4DES】

Mr. Ari Yahya Pratama                  Programme Officer for Aid Effectiveness, Planning, Monitoring and Evaluation Unit, UNDP  
Mr. Gani Fiandi Sutanto                  IT Database Associate, A4DES

### 1-4 協議結果概要

#### (1) ナレッジマネジメントの対象分野

本案件が要請されてから約2年経過した現時点においては、「イ」国政府の関心が「援助効果向上」から「南南協力推進」にシフトしていることが、BAPPENAS及び外務省技術協力局との協議を通じて確認された。現に、「イ」国政府はG20開発ワーキンググループや援助効果向上に関するハイレベルフォーラム等の国際場裏において「南南協力」を積極的にプロモートしているところであり、これを踏まえ本調査団は「援助効果向上」と「南南協力」のうち、後者をナレッジマネジメントの主たる対象分野とすることで先方と合意した。

#### (2) 案件名の変更

和文及び英文案件名を要望調査時の「援助効果向上のためのナレッジマネジメント開発」から「南南協力推進のためのナレッジマネジメント」プロジェクトに変更することで今後必要な調整を行う。

#### (3) 案件実施上の方針・留意点

##### 1) 情報・経験の共有化から知識創造へ

ナレッジマネジメントは野中名誉教授らが提唱した「組織的知識創造理論」をベースとしており、組織内の情報や経験の共有を基に、将来を見据えた新たな知識の創造をめざす手法である。本案件では、ナレッジマネジメント実践にあたり「イ」国の開発経験のグッド・プラクティスの発掘・共有のみに終始させず、南南協力を展開するに当たっての新たな知識創造を支援することを目標とする。

##### 2) 日本サイド主導でナレッジマネジメント理論・ツール (SECIモデル等) を紹介・周知 JICAの役割は、「イ」国政府が主体的に行う知識創造プロセスをナレッジマネジメン

ト理論に基づいて支援することである。ナレッジマネジメントは日本企業成功要因を分析して生まれた理論であり、本案件実施によりわが国ならではの知的貢献が可能となる。案件実施の初期段階にはナレッジマネジメント理論・ツール（Socialization, Externalization, Combination, Internalization : SECI モデル等）に係る技術移転を中心に日本サイド主導で行う。

### 3) 「イ」国サイドからの議論を引き出すよう工夫

「イ」国の開発経験やこれを踏まえた南南協力の強みの発掘については、「イ」国サイドの議論を積み上げて取りまとめられることが望ましい。本案件ではローカル人材（ファシリテータ等）を最大限に活用し、日本人サイドの役割は、全体プロセスの管理やクオリティ・コントロールあるいは議論の材料の準備等の役務提供的なものとすることを検討。いわば「黒子に徹する」とのスタンスが必要である。

### 4) 南南協力の想定分野

今次調査でのインタビューなどを通じて「イ」国が南南協力を推進する際の強みであると政府関係者が認識しているのはおおむね以下の分野であることを確認。本案件実施の際のナレッジマネジメント対象候補に含めることとする。

- ・ 災害復興
- ・ 貧困削減（住民エンパワーメント国家プログラム（Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat : PNPM）、マイクロファイナンス、小規模インフラ等）
- ・ 民主化、地方分権
- ・ 研究活動（家畜人工授精、米作など）

### 5) 開かれた議論の場（政府内、市民社会、民間等）

南南強力実施に際しての「イ」国の強みについては、上記4)のとおり、「イ」国政府関係者内で共通認識はあるが、一定のプロセスや分析を経て政府内でコンセンサスを得たものではない。本案件を通じたナレッジマネジメント実施に際しては、政府内のみならず、なるべく多くの関係者を巻き込み緩やかなコンセンサス形成を行うことが、国際場裏に「イ」国側が自信をもってメッセージを発信するうえで望ましい旨提案し、先方の理解を得た。

### 6) 既存のワーキンググループ等との調整

本案件に関連する「イ」国政府の既存の枠組みは①キャパシティビルディング及びナレッジマネジメントワーキンググループ（ジャカルタコミットメント関連）と②国家南南協力調整チームの2つであり、本案件実施に当たっては可能な限りこれらの活用を図ることとする。なお、両ワーキンググループともC/PであるBAPPENAS 多国間援助資金局長がチェアしており、調整に当たっての特段の問題は生じない。

### 7) 課題別研修「アセアン地域知識経営セミナー（野中セミナー）」との関連

JICAでは課題別研修「アセアン地域知識経営セミナー（野中セミナー）」を通じてナレッジマネジメントに係る研修を実施。本案件のC/Pのうち、BAPPENAS Dewo 多国間援助資金局長、外務省 Siti 技術協力局長の2名が同セミナー参加者であり、中心人物のナレッジマネジメントを理解している点で有利。また、2011年度と同セミナー参加者も多国間援助資金局スタッフであり、関連案件との相乗効果が期待できる。

## 8) 他ドナーとの関連

UNDP は「イ」国政府の A4DES の経費・人員支援を実施するほか、「援助効果向上のための暫定マルチドナー基金」の運営を受託しているが、南南協力に係る具体的な支援はない。世銀研究所（World Bank Institute : WBI）は、南南経験交流ファシリティー（South-South Exchange Experience Facility）を通じた「イ」国政府職員の会議参加にかかる旅費等の支援の実績ある。AusAID は BAPPENAS とコンタクトをもち南南協力支援の意向を有している由だが、現在のところ具体的な計画はない。

## 9) ナレッジマネジメントに類似した他ドナーのイニシアチブ等

先方政府関係者は、「知識共有 “Knowledge Sharing”（G20 Working Group）」や「知識交換 “Knowledge Exchange”（世銀）」等の国際場裏での議論形成や他ドナー等のイニシアチブ等を常に意識しており、当方としてもこれらの動きに留意する必要がある。野中名誉教授によるナレッジマネジメント理論は前述のとおり「知識創造」に焦点を当てたものであり、知識の共有や交換などのコンセプトよりも一歩先を行った点で、他イニシアチブに対し優位にある。したがって、今後、わが国ならではの貢献として国際場裏にて本協力をプレイアップすることも検討する。

## 1-5 団長所感

### (1) 「援助効果向上」から「南南協力推進」へのシフト

中国をはじめとした新興ドナーの台頭を反映して、南南協力を通じた途上国同士の協力関係構築の重要性が、国際場裏にて取り上げられる機会が昨今では多くなってきた。経済協力開発機構開発援助委員会（Development Assistance Committee - Organization for Economic Cooperation and Development : DAC-OECD）諸国による援助が世界的にみて相対的な低下傾向にあるなか、新興ドナーが新たな開発の主体者として認識されるのは自然な流れであり、また開発途上国同士での協力関係構築が、全世界的にみれば資源の効率的利用につながることはいうまでもない。2005 年の「援助効果に係るパリ宣言」では触れられていないが、2008 年の第 3 回援助効果向上に関するハイレベルフォーラムで採択された「アクラ行動計画（AAA）」には、南南協力及び三角協力の文言が入り、その有効性が改めて認識されている。その後、DAC-OECD 援助作業部会の下にドナーや途上国等を主なメンバーとした南南協力タスクチーム（Task Team on South-South Cooperation : TT-SSC）<sup>1</sup> が設置された。TT-SSC は第 4 回援助効果向上に関するハイレベル・フォーラム（Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness : HLF4）に向けた政策提言等を行うことを当面の目標として活動を行ってきており、「イ」国は TT-SSC の共同議長を務めている。

2009 年 1 月の「ジャカルタコミットメント」にて、「イ」国は国際的な援助メカニズムの改善に貢献するとともに、南南協力を通じてこれまでの開発経験を他の開発途上国とも共有することを自らの責務として捉えているが、これはパリ宣言からアクラ行動計画（AAA）にいたるまでの DAC-OECD の議論を積極的に取り込んだものであるといえる。

南南協力推進は、DAC-OECD のみならず、G20（金融世界経済に関する首脳会合）でも取り上げられている。2010 年 10 月の G20 ソウルサミット首脳宣言の付属書 I 「成長を共有す

<sup>1</sup> <http://www.southsouth.org/>

のためのソウル開発合意」においては、「知識の共有 (knowledge sharing)」が、改革に向けた 8 本の「主要な柱 (key pillars)」の一つとして位置づけられた。この「知識の共有」は、従来の先進国から途上国に対する協力のみならず、南南協力や三角協力等を含めた取り組みであり、G20 メンバーの「イ」国にとっても、「南南協力」を通じた国際社会への貢献をアピールするうえでの一つの切り口となっている。

南南協力の特徴の一つは、援助を受ける国が同時に他国を援助するケースが多いということである。このことは 2011 年 11 月の釜山 HLF4 の成果文書 (Outcomes Statement) 「効果的な開発協力のための釜山パートナーシップ (Busan Partnership for Effective Development Cooperation)」においても触れられており、南南協力は途上国間の相互の協力関係であり、「北」から「南」への援助よりも、受け手側のローカル・コンテクストに合った支援が可能であるとしている。南南協力は、教師と生徒の関係ではなく、同じ立場で互いに協力し学び合う関係に基づいて行われるものであり、援助というよりも相互協力の言葉で捉えるほうがわかりやすい<sup>2</sup>。今回、援助効果向上に関する釜山 HLF4 の成果文書のタイトルの文言が「援助効果」から「効果的な開発協力」に置き換わったが、先進国から開発途上国への一方通行的であった「援助」よりも、開発途上国間の知識の共有を今後の大きな方向性としていたとの会議参加者の「空気」を尊重して「開発協力」としたのではないかと想像される。

## (2) 南南協力推進に係る「イ」国政府の意気込み

現在のところ、BAPPENAS や外務省等の一部の政策官庁にとどまってはいるものの、先方政府の南南協力推進に向けた意気込みは強い。2011 年 11 月 23 日に BAPPENAS は主要ドナーを招聘して今後の開発協力戦略に係る説明会を開催した。この会議で、優先分野として挙げられたのが、①知識の移転 (Knowledge Transfer)、②投資レバレッジ (Investment Leverage) ③国際協力 (International Cooperation) の 3 分野であった。①と②は援助受入れの優先分野を示したものである一方、③の国際協力は三角協力や南南協力の推進であり、ドナー化への 1 ステップである。このように上記 3 つ分野には援助の受け手とともに援助のプロバイダーとしての視点の両方が混在しており、昨今の「イ」国の立ち位置が現れていて興味深い。「イ」国内を見渡せば、地方自治体をはじめとした政府機関の能力向上に係る援助ニーズは高く、援助の受入国から供与国に短期間に変わるとは考えにくい。今後は、農業省などのように開発経験を蓄積して対外支援に乗り出す政府機関が出てくる一方、地方自治体や中央政府の地方出先機関に対する支援は依然として必要といったように、一種の両極化が予想される。

「イ」国農業省では早くから国際協力室が設けられ、援助の受入れと提供の両面の体制作りを進めている。保健省においても 2010 年に同様に国際協力室が設置された。このような動きは今後徐々に他の技術官庁にも伝わっていくものと思われるが、ここでいう国際協力とは国際交流や研究協力等も含むため、必ずしも ODA とは同一ではない点を付記したい。

これまでの JICA の南南協力や三角協力は、長年にわたり協力を続けた技術協力プロジェクト等の成果を、当該国のみではなく、第三国へも裨益させるとの意図からサプライドリップ的に実施されてきた感は否めない。上記のように政府全体として南南協力を進めるに当たっての制度作りや知識マネジメント支援は JICA にとっても新たな試みであるといえる。

<sup>2</sup> JICA はプロジェクトの経験を第三国からの視察者とシェアすることを目的として技術交換を実施することが案件によってはあるが、質疑応答を通じて得た視察者からの指摘や提案が C/P にとって良い刺激となるケースもある。

### (3) 知識創造を継続させるためには？

本プロジェクトの案件要請に当たっての先方の発想は、援助受入れに関する情報や知識をデータベース化することによって暗黙知を形式知化し、先方政府内で広く共有することであった。暗黙知を形式知に変えること自体、個人が有する知識を組織内で共有するという大きな取り組みであり、多くの場合、ナレッジマネジメントといえは暗黙知から形式知への変換のみとして捉えられがちである。しかし、ここで忘れがちなのは、ナレッジマネジメントを動かす原動力は何か？ということである。個人が持つアイデアが組織内に広がるには、まず同僚や上司がそのアイデアに納得して共感し、新たな行動に移ることが必要である。暗黙知が形式知に変わるとはまさにこのプロセスのことであり、共感や感動といった人間的なファクターがそのナレッジマネジメントの推進力なのである。

本報告書の「第5章 これまでの JICA による支援」では JICA がナレッジマネジメントに取り組んだ事例を紹介しているが、ここで触れた「ストーリーに基づくナレッジマネジメント (Story-based Knowledge Management : SbKM)」は、ビデオ映像記録資料を用いて参加者の共感を呼び起こす試みである。本プロジェクトにおいても、効果的なナレッジマネジメントの実施の観点から SbKM 手法を取り入れることを検討したい。

### (4) 対外発信と組織コミュニケーション

今回の調査で BAPPENAS 等との協議を通じて明らかとなったことは、先方は「イ」国の開発経験の強みを国際場裏においてアピールし、「イ」国のプレゼンスを示すことをめざしているというものである。これを支援するためには、C/P 機関の対外発信や組織的なコミュニケーション能力の向上が必要である。本プロジェクトでは、南南協力推進に対して支持を得るべき国内外のステークホルダーの特定や、ステークホルダーに応じた対外発信やアプローチ方法の検討等についても支援を行うことも検討する。このような活動の基にある考え方は、「広報戦略」というよりも、むしろ欧米でいう「コミュニケーション戦略」に近い。これは一般的な広報のみならず、政策立案者や特定団体などのステークホルダーをターゲットとして、それぞれに合わせたチャンネルや方法で、メッセージを発信する活動である。本プロジェクトでは、対外発信 / 南南協力担当の専門家を配置して、上記活動を支援することを検討する。

## 第2章 ナレッジマネジメント

### 2-1 ナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントは、日本では「知識管理」あるいは「知識経営」として訳されることが多いが、その背景理論である組織的知識創造理論の意味をより正確に反映しているのは「知識経営」すなわち、「知識創造に基づく経営」である。後者の意味合いをより明確に示すために、Knowledge-based Management（略して、KbM）と呼ぶ場合がある。

#### 2-1-1 組織的知識創造理論（Organizational Knowledge Creation Theory）

ナレッジマネジメントの背景理論である組織的知識創造理論は、野中郁次郎 一橋大学大学院国際企業戦略科教授と竹内弘高 一橋大学大学院国際企業戦略科教授（いずれも、当時）が、1970～80年代の日本企業の成功要因を分析した結果生まれた。1995年に米国で出版された“The Knowledge Creating Company”（副題は“How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”、1996年に「知識創造企業」として邦訳された）において、野中・竹内両教授は、日本企業は「組織的知識創造」の技能・技術によって成功してきたと述べている。「組織的知識創造」とは、新しい知識を創り出し、組織全体に広め、製品やサービスあるいは業務システム全体に具現化する組織全体の能力のことであり、これが日本企業成功の根本要因であると主張した。

組織的知識創造理論は、その後ナレッジマネジメントとして多くの企業に導入された。

企業それぞれに活用の方法に特徴はあるが、アルツハイマー型認知症治療薬アリセプトを開発したことで有名な医薬品メーカーであるエーザイ(株)は、社長である内藤晴夫氏が自ら中心となり、全社を挙げてナレッジマネジメントを導入していることで知られている。

エーザイには、日本で最初のナレッジマネジメント専任組織である知創部があり、グローバル hhc（ヒューマン・ヘルスケア）の実現に向け、全社レベルで知識創造理論に基づいた知の創造を推進するというミッションがある。

#### 2-1-2 暗黙知と形式知

ナレッジマネジメントの特徴は、知識を「暗黙知」と「形式知」の2種類に分け、両者の相互作用によって知識を創造するという点にある。

形式知（explicit knowledge）とは、文法にのっとった文章、数学的表現、技術仕様、マニュアル等にみられる、形式言語によって表すことができる知識である。形式知は、伝達、共有が容易であり、西洋哲学の伝統において主要な知識のあり方である。

一方、暗黙知（tacit knowledge）とは、人間一人ひとりの体験に根ざす個人的な知識であり、信念、ものの見方、価値システムといった無形の要素を含む、形式言語で言い表すことが難しい知識である。暗黙知こそが、日本企業の競争力の貴重な源泉でありながら今まで無視されてきた知識であり、日本的経営が西洋人にとって謎であった大きな原因であるといえる。

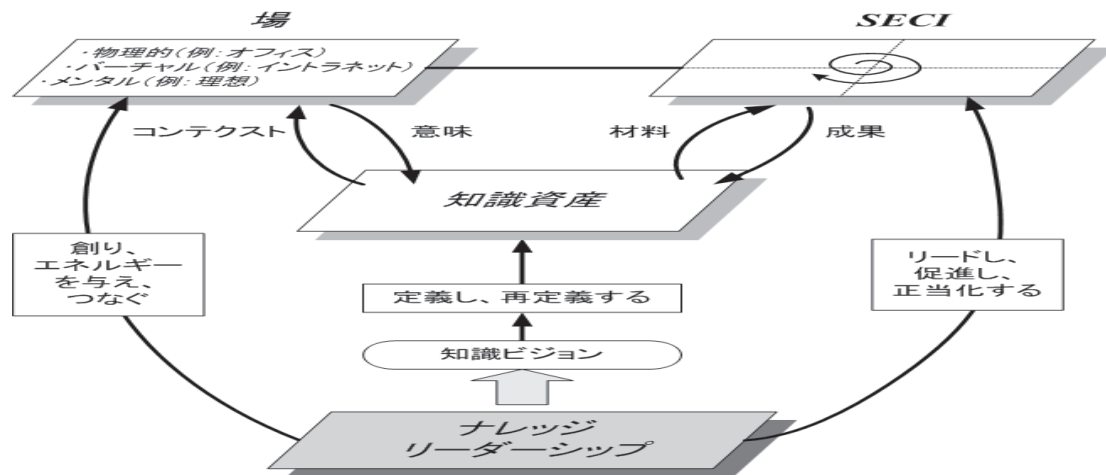
#### 2-1-3 SECI モデル

ナレッジマネジメントの構成要素は、4つある（図2-1）。

SECIモデル、知識創造のための共有されたコンテクストとしての場、知識創造プロセスに



おける材料と成果としての知識資産、知識創造プロセスの促進要因を提供するナレッジ・リーダーシップである。



出典：野中・梅本（2001）. 知識管理から知識経営へ. 人工知能学会誌. 16-1

図 2-1 ナレッジマネジメントの構成要素

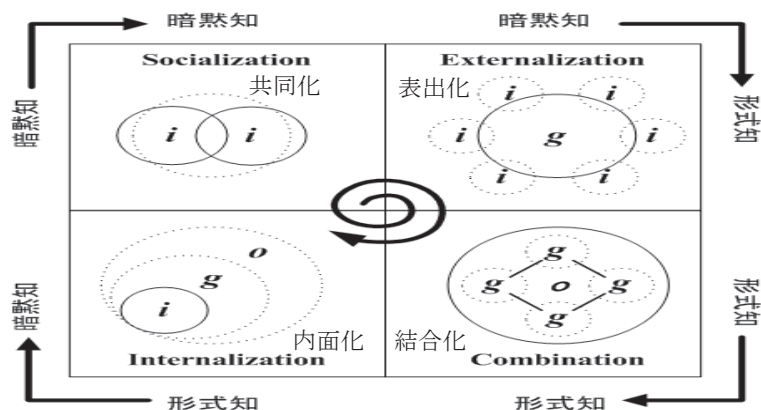
ここでは、そのうち最も重要である SECI モデルについて説明する。

知識は、相互補完的な二種類の知識である暗黙知と形式知の相互変換によって創造される。すなわち、知識創造は、個々人の暗黙知（思い）を共通体験を通じて互いに共感し合う「共同化（Socialization）」、その共通の暗黙知から明示的な言葉や図で表現された形式知としてのコンセプトを創造する「表出化（Externalization）」、既存の形式知と新しい形式知を組み合わせる体系的な形式知を創造する「連結化（Combination）」、そしてその体系的な形式知を実際に体験することによって身に付け、暗黙知として体化する「内面化（Internalization）」という4つのモードからなる（図2-2）。

この知識創造のプロセス・モデルは、4つのモードのイニシャルを取って SECI モデルと呼ばれる。

SECI で示される知識創造プロセスは、スパイラルであるという特徴をもつ。

このことは、知識創造プロセスが、個人のレベルから始まり、個人、課、部、事業部、そして組織の境界を超越する相互作用共同体を通じて広がっていくダイナミックかつ終わりのないプロセスであることを示すと同時に、個人の知がグループの知へ、そして組織の知へと上昇し、内面化によって再び個人の知へ戻ってきたときには個人の知の内容はずっと豊かになっていることも示しており、知識創造プロセスを継続して行うことの重要性も示している。



出典：野中・紺野（1999）. 知識経営のすすめ. 筑摩書房

図 2 - 2 SECI モデル

## 2-2 プロジェクトにおける SECI モデルの活用範囲

本プロジェクトにおけるナレッジマネジメントの活用には以下のような特徴がある。

### (1) プロジェクトによる実践の理論的な背景となっていること

経営論の大家である P.F. ドラッカーは「実践なき理論は無意味であり、理論なき実践は無謀である」と述べている。その意味で、世銀や UNDP などが実施しているナレッジマネジメント関連の活動では理論的背景が必ずしも明確ではないが、本プロジェクトがその理論的背景として、組織的知識創造理論を有していることは大きな意義がある。

また、ナレッジマネジメントが方法論であるという理解の下に、かつて A4DES が外部のコンサルタントに委託して作成した「Knowledge Management」という冊子の発行にみられるようなナレッジマネジメントそのものの導入ではなく、「ナレッジマネジメントの導入により、「イ」国の開発経験を振り返り、得られた情報を分析して南南協力推進に供する知識を形成し、関係者間で共有すること」という、より具体的な目的を設定したことは、非常に妥当であるといえる。

### (2) 知識共有と知識創造の両方を実践する

ナレッジマネジメントの日本語訳として、まず「知識管理」が思い浮かべられるのと同様に、ナレッジマネジメントの実践としてまず試みられる活動が「知識共有」である。それも、SECI の第 1 ステップである暗黙知の共有ではなく、データベースや IT を活用した「形式知の共有」である。このアプローチは、「Knowledge Sharing」として、世銀や UNDP によるナレッジマネジメント関連の活動でも中心的なテーマとされている。

共有と創造の違いを時間軸で見ると、共有とは既に起こった事象や現在起こっている出来事を対象とするのに対して、創造は新たに物事を起こす。すなわち、共有の対象は過去や現在であり、創造の対象は未来である、という大きな違いがある。

共有が創造の前段階として重要であることはいままでの間でもないが、共有はその後に創造というプロセスを伴ってこそ意味がある。

共有から創造へいたる際（具体的にいえば、SECI モデルの、共同化から表出化にいたる

部分) に注意すべき点が2つある。

まず、知識創造の前段階として重要な共有の対象は形式知ではなく、形式知になる前の、簡単には言葉や文章で表現することができない暗黙知である。

次に、この暗黙知は過去の暗黙知であるから、それを形式知へ変換する際に、未来へ向けた視点が必須である。どのような未来を創造したいのかという強い思いを持ちながら、このプロセスを実施することが重要である。すなわち、共同化から表出化のプロセス、すなわち共有から創造へいたるプロセスは、過去から未来にいたるプロセスなのである。

このように、共有と創造は、SECIモデルが示すように、共有した知識を基に新たな知識を創造し、更には創造した知識を共有するという一連の流れとして深く結びついている。

その意味で、「イ」国が東南アジア諸国で唯一加盟しているG20での主要テーマはKnowledge Sharingであるが、本プロジェクトでめざすKnowledge Creationとは、相反するどころか密接に結びついているといえる。

### (3) 継続的な知識創造の実践によりナレッジマネジメントの定着をめざしていること

ナレッジマネジメントの成果には2種類ある。

より直接的な成果は新たに創造される知識自体であるが、より重要な成果は新たな知識を創造するプロセスである。なぜならば、知識自体はいずれ陳腐化するからである。

新たな知識を創造するプロセスを組織内に定着させ、知識の陳腐化を防ぐためには、知識創造活動を継続的に実施する必要がある。継続的に知識創造プロセスを実施することで、そのプロセス自体を評価し、改善することが可能になる。

また、ナレッジマネジメントを組織内に定着させるメリットは、知識の陳腐化を防ぐ以外にもう一つある。組織内にナレッジマネジメントを定着させるということは、同時に組織内の構成員にもナレッジマネジメントを内面化するという意味する。ナレッジマネジメントを身体知化したメンバーは、仮に他の組織に異動したとしても、そこで新たな知識創造活動を開始することができるのである。

その意味で、PDMにおける上位目標に、プロジェクト目標にはない「…知識が継続的に形成・活用され…」という文言が入っていることは、ナレッジマネジメントの本質を突いているといえる。

## 第3章 「イ」国の南南協力—背景と政策的枠組み

### 3-1 国際社会における「イ」国の位置づけと南南協力推進政策

「イ」国は1997年のアジア通貨危機での混乱やこれに続く政変を乗り越え、順調な経済成長を遂げており、2008年からは東南アジア諸国で唯一のG20（主要20カ国・地域）加盟を果たしている。国際連合及び世銀の所得階層別分類では低中所得国に位置づけられており、今後、堅調な経済成長が続けば高中所得国を十分めざせる位置にある<sup>3</sup>。このような経済・政治背景の基に打ち出された「2010～2014年国家中期開発計画（Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional：RPJMN）」で、「イ」国政府は開発途上国の中でリーダーシップを発揮し、互惠、連帯の精神に基づく南南協力を推進していくとしている。

RPJMNで示された南南協力推進の姿勢は、援助効果に係るパリ宣言の「イ」国版ともいうべき「ジャカルタコミットメント」<sup>4</sup>でも明確に打ち出されており、この中では「インドネシアは開発パートナー国とともに南南協力を強化していく」との文言がある。南南協力推進の政策的方向性が強いメッセージとなって示された形である。

### 3-2 南南協力に関する政策的枠組みの展望

「イ」国は、援助による開発効果を向上させるための「援助効果に関するパリ宣言」（2005年）に署名しており、被援助国として、MDGs達成のための取り組みも続けられている。「イ」国政府は、パリ宣言フォローアップのための12の指標のモニタリングを行っており、援助効果の向上に向けた活動を展開している。

他方、「イ」国は現在でも多額の二国間・多国間援助を受け入れているものの、新興国としての地位を確立しつつある近年の「イ」国では、「被援助国から援助国へ」の機運が高まりつつある。2011年11月に韓国・釜山で開催されるHLF4に向けた準備会合等では、南南協力と三角協力が途上国間での知識の共有（knowledge sharing）のための貴重な機会として確認されるとともに、開発効果向上のための有効なツールだと認識されている。参加国の多くは知識共有に係る分野の取り組みを一層強化していく姿勢を明確化している。G20の開発ワーキンググループによる報告書<sup>5</sup>でも、従来先進国から開発途上国に対する協力、南南協力、三角協力などの協力関係を問わず知識の共有が図られるべきであり、それによって開発効果が向上するとしている。

また、「イ」国政府はJICAからの技術協力を受けて南南協力実施のための「グランドデザイン（2011～2025年）」と「ブループリント（2011～2014年）」を草案し、今後15年間にわたる南南協力への政策的コミットメントを公式に表明する準備を進めている。さらに、詳細は未定であるが、次期大統領選挙が行われる2014年頃には、国際協力を実施する専門機関の創設が予定されている。

<sup>3</sup> 国民一人当たり国民総所得（GNI）が3,976ドル以上である国が高中所得国と分類される。「イ」国の2010年の一人当たりGDPは2,500ドルだった。

<sup>4</sup> 2009年に「イ」国政府と援助国・マルチドナーとの間で署名

<sup>5</sup> “Scaling Up Knowledge Sharing for Development-A Working Paper for the G-20 Development Working Group, Pillar 9”

## 第4章 プロジェクトの位置づけと範囲

### 4-1 現在の「イ」国の政治経済的背景とプロジェクトのつながり

「3-1」で述べたように、近年、「イ」国は安定した経済発展のもと、G20入りを果たし、中進国入りが間近となるまでに成長した。2000年代後半以降、他の新興国とともに国際社会に対して積極的な政策的・政治的発言を展開しており、特に2011年は東南アジア諸国連合（Association of South - East Asian Nations : ASEAN）の議長国として、アジア新興国の中でも強いリーダーシップを発揮している。

パリ宣言への署名以降、被援助国としての援助効果向上への努力は続けられているものの、上記でも触れたように、現在の「イ」国のもっぱらの関心や政治的方向性は、中期的な被援助国から援助国への脱皮である。現在は、まさにその移行期といえるが、「イ」国の他国に対する援助の経験は、これまでごく限られたものしかない。そのため、国際協力を実施するための人的・知的リソース、そして誇れる自国の開発経験があっても、それが果たして外で「使いものになる」かどうか、自信が持てないのが「イ」国が今置かれている状況である。本プロジェクトの究極的な目的は、ナレッジマネジメント実践の過程で自らの強みや優位性を発見することにより、「イ」国に南南協力実施者としての自負と自信を持ってもらうことだともいえる。

### 4-2 プロジェクトの範囲—明確な目的の設定

本案件はそもそも「援助効果向上のためのナレッジマネジメント開発」への技術協力として、2009年にわが国に要請されたものである。当時の要請書には、近年の南南協力推進の機運はほとんど反映されておらず、プロジェクト目標は「援助プロジェクトの管理と開発効果向上のためのナレッジマネジメントの導入」という、広範かつごく一般的な記述にとどまっていた。期待される成果も、「ジャカルタコミットメント実現のために設立された援助効果向上事務局（Aid for Development Effectiveness Secretariat : A4DES）<sup>6</sup>におけるナレッジマネジメント戦略・活動計画立案」「情報システムの構築」といった組織・制度的枠組み作りが主なもので、「そもそも何を目的としてナレッジマネジメントを実施するのか」という最も重要なプロジェクトの意義に関しては、要請書内容から判断する限りにおいては問題意識が希薄だったと言わざるを得ない。

確かにジャカルタコミットメントでは、知識の形成や知識の移転（knowledge transfer）を謳っており、それに従い、「イ」国政府ではナレッジマネジメント分野の取り組みを行っていくべきだという共通認識は存在していた。「イ」国政府の中にナレッジマネジメントをマニフェストとする「能力開発・ナレッジマネジメントワーキンググループ（Capacity Building and Knowledge Management Working Group : CBKM WG）」が設立されたのも、この流れを汲むものである。しかし、2009年当時は、「何のためのナレッジマネジメントなのか」「ナレッジマネジメントを実施するベネフィットは何なのか」といった、ナレッジマネジメント導入の明確な目的意識を持っていなかったというのが実情であろう。

それから数年が経過し、①年々増加する他の途上国からの支援ニーズに早急に対応する必要があること、また②「イ」国の新興国間でのプレゼンスを高めようとする政治的意志が急速に強まったことから、「イ」国政府は南南協力を本格的に進めていかなければならないという課題に直面

<sup>6</sup> 2009年に設立。組織図については、図8-2を参照のこと。

するようになった。そこで、ナレッジマネジメントが南南協力推進にあたって強力な手段になるのではないかと、という認識が生まれたのである。つまり、2009年当時はナレッジマネジメント実施そのものが目的化していたきらいがあるが、現在は「南南協力推進に役立たせるためのナレッジマネジメント」という明確な目的を政府関係者が持つようになったといえる。

「イ」国に対する他国からの援助はグラントを中心として明らかに減少傾向にあるものの今も継続しているため、パリ宣言を額面通り捉えれば、「イ」国で実施されている援助プロジェクトの効果を向上させるためのナレッジマネジメントは当然求められる。しかし、「イ」国が現在置かれている国際社会における位置づけにかんがみれば、援助効果向上のための知識を形成（つまり、援助受入れ経験から蓄積された知見を包括的・網羅的に再確認）することよりも、「イ」国の開発経験に係る知識を他国とシェアすることが優先課題であり、実際に「イ」国政府内で強い推進力が働いている領域である。

本プロジェクトでは、国際社会における「イ」国の立ち位置や、援助国への脱皮をめざす国内の機運を尊重し、「南南協力に役立つ知識を形成する」という明確な目的を掲げたナレッジマネジメントを実施することとする。南南協力の精神は、対等なパートナーシップ構築や互惠関係の深化であるので、ナレッジマネジメントで得られた知識や、南南協力実施により得られた知見は、「イ」国自身の開発にも十分役立つものと予想される。

#### 4-3 プロジェクトの時間的制約とナレッジマネジメントの SECI モデル

「2-1」で述べたように、ナレッジマネジメントはSECIモデルと呼ばれる「共同化（Socialization）→表出化（Externalization）→結合化（Combination）→内面化（Internalization）」という4つのステップを踏むことによって一つのサイクルが完結する。しかし、1サイクルが完遂すれば終わりということでは決してなく、継続的にサイクルを回していくことによって、ようやく実効力のあるナレッジマネジメントが実現する。

このようなナレッジマネジメント固有の性質を考えると、3年程度の時間をかけて数サイクル回していくのがナレッジマネジメントの定着という観点からみて理想的であろう。しかし、本プロジェクトはナレッジマネジメントのプロセスそのものを進化させるというよりも、後継案件へのバトンタッチを想定するとともに、案件実施のスピードを重視して、約1年間の小規模案件として実施することを予定している。そのため、SECIサイクルと照らし合わせると、プロジェクト期間内では1サイクルは完了せず、4つのステップのうち3番目のステップまでの実施にとどまると予想される。「イ」国側に求められるのはプロジェクト終了後も継続してサイクルを回していくことであり、プロジェクト開始時からこの点を日本・「イ」国間の共通認識として関係者で共有する必要がある。プロジェクト終了後は、後継案件に4ステップ以降のサイクルが取り込まれていくことになるが、必要に応じて別スキームによるフォローアップも検討に値する。

なお、プロジェクトのPDM策定に当たっては、こうしたプロジェクトサイクルとナレッジマネジメントのサイクルの「ずれ」を考慮し、プロジェクト期間内に産出されるべき成果は、SECIモデルのステップ3までのプロセスで得られるアウトプットとした。成果の設定を含むPDMの詳細については、「8-4」で後述する。

## 第5章 これまでの JICA による支援

### 5-1 ナレッジマネジメント分野の支援

JICA は、これまで課題別研修（地域別）として 2004 年から 2009 年まで「知識社会創造セミナー」を実施、2010 年からは 3 年間の予定で「アセアン地域知識経営」本邦研修（通称「野中セミナー」）と名称を変更して実施中であり<sup>7</sup>、「イ」国からは、BAPPENAS や外務省といった中央政府からの参加者を得ている。これらの研修はアジア諸国の行政官等を対象とした、ナレッジマネジメント理論講義及びナレッジマネジメントを取り入れた本邦企業や地方自治体の現場視察などから構成されている。ナレッジマネジメントを前面に打ち出した JICA の既往案件は研修事業以外にないものの<sup>8</sup>、その要素を取り入れた 2 案件を紹介する。

1 件目は、「イ」国「市民社会の参加によるコミュニティ開発技術協力プロジェクト（2004～2006 年）」<sup>9</sup>であり、政府とコミュニティ（住民）の間に存在する行政上のコミュニケーション・ギャップを、NGO・NPO がファシリテーターとして双方を取り持ち、解消することを主な活動の一つとしていたものである。このプロジェクトではコミュニティ主体の活動や NGO・NPO の活動に係る「グッド・プラクティス調査」を実施し、これまで各コミュニティに埋もれていたエンパワーメントの成功要因に係る「暗黙知」を「形式知化」し、パイロット活動を続けながら、他のコミュニティにも広く適用できるようなモデルの構築をめざした。プロジェクト活動実施中には C/P を「野中セミナー」に参加させ、ナレッジマネジメントに係るノウハウを学ぶ機会を与えるとともに、2005 年に「政府、民間、NGO のリーダーを対象に知識創造と開発」をテーマにしたセミナーをインドネシア大学にて開催し、野中名誉教授らが参加して講義を行った。

2 件目は、タイ「アジア太平洋障害者センター（Asia Pacific Development Center on Disability: APCD）」に対する協力である。APCD は、障害者のエンパワーメントとバリアフリー社会を促進するセンターとして、2002 年にタイのバンコクに設立されたものであり、JICA が 2002 年から 2006 年までフェーズ 1、2007 年から 2012 年までをフェーズ 2 として技術協力を行っている。ナレッジマネジメントに関連して、プロジェクトの課題となったのは「障害者の持つ様々な思いや経験を暗黙知として捉え、それらをいかに共有して活用するか<sup>10</sup>」であった。APCD は「ストーリーに基づく SbKM を導入して、障害者の暗黙知が共有・活用されていく過程をストーリーとして映像に記録し、これを観て共感した参加者が新たな行動を起こすという好循環の形成を促進した。

SbKM のポイントは 2 点ある。1 点目は、ストーリー作成に映像を活用することによって、暗黙知を形式知へ変換せずに共有し、共感を起こすことである。野中・竹内両教授が提唱した知識創造理論は、組織における知識創造を前提としているため暗黙知を形式知へ変化することは必須であるが、SbKM では多種多様な暗黙知を可能なかぎりそのまま共有して、多くの様々な共感を引き起こすことを目的としているので、あえて形式知へ変換する必要はない。しかしながら、映

<sup>7</sup> 2010 年からは、3 年間の予定で「アセアン地域知識経営」とほぼ同じ内容でベトナム向けに国別研修（年 1 回）を実施している。

<sup>8</sup> ナレッジマネジメントの考え方を活用した活動としては、①国際協力人材赴任前研修「思いの実現—技術移転から知識創造へ—知識創造の視点から見た JICA 専門家」、②太陽光発電導入計画支援研修「ナレッジ・マネジメント "Why am I here today"」がある。新関良夫（2010）。「国際協力機構におけるナレッジ・マネジメント活動」。2010 年 6 月 5 日。国際開発学会。第 11 回春季大会

<sup>9</sup> 関連資料の URL は <http://www.jica.go.jp/project/indonesia/0061565E0/index.html> を参照のこと

<sup>10</sup> 新関良夫（2009）。「障害分野におけるナレッジ・マネジメント導入の試み—APCD II プロジェクトにおける SbKM」。2009 年 9 月 27 日。障害学会第 6 回大会。URL: <http://www.arsvi.com/2000/0909ny2.htm>

像だけではなく、形式知である文書と併用することで、より効果が上がる。

2点目は、ストーリーを作成する過程で、多くの人々を巻き込むことによって、共感を起こすことである。ストーリーがそれなりの効果を上げるためには、シナリオの作成やインタビューの人選などに細心の考慮を払う必要がある。そのようなストーリーを作成する過程で多くの関係者を巻き込み、種々の困難を乗り越えながら共通の目的を達成することで、ストーリーを作成する過程を通じて共感の輪が広がるのである。

すなわち、SbKM では完成したストーリーのみならず、ストーリー作成の過程の両方で共感が広がるといふ「共感のデュアル・ループ」の特性を持つといえる。

例えば、フィリピンのショッピングモールを運営する SM Supermall 社では、APCD の支援の下、同社による障害者向けカスタマーサービスの試みをストーリーとして映像記録化し、これを従業員トレーニング用いて、同サービスの定着化を図った。このストーリーの作成の過程では、現地での映像業者の選定など多くの課題が発生したが、最終的に迎えた試写会では関係者から盛大な拍手が沸き起こったという。この映像記録は、モールに付属した映画館でも上映されており<sup>11</sup>、広く一般にもインパクトを与えつつある。このようにナレッジマネジメント実施の際に鍵となるのは、各アクターが共感し合い、共感がそれぞれの自発的な参加を促し、やがて組織内外に広がっていくプロセスの形成である。APCD に対する協力ではストーリーという形で映像資料を効果的に用いてこのプロセスを作り上げた例といえ、本プロジェクトにおいてもビデオ資料の作成を通じて、継続的に知識が創造されるような雰囲気醸成することを検討する。

## 5-2 南南協力分野の支援

南南協力分野では、JICA は以前より第三国研修や第三国専門家派遣を行ってきている。ジャカルタコミットメントで南南協力推進の政府方針が明確化した 2009 年からは、「イ」国政府の南南協力推進に対する機運が徐々に高まっている。

2010 年度には、「イ」国政府の南南協力に関する政策的方向性を概観する調査をインドネシア大学付属の研究機関である東アジア協力研究センター（Center for East Asian Cooperation Studies : CEACoS）に委託して行った<sup>12</sup>。その調査結果を発表するためのワークショップにおいて、出席した「イ」国政府関係者から南南協力分野での更なる JICA の支援を求める声が上がった。そこで、JICA は 2010 年度後半に「南南協力のための基礎調査」として約 3 カ月間の調査を実施し、「イ」国政府の南南協力実施のための政策文書となる「南南協力グランドデザイン（2011～2025 年）」及び「南南協力ブループリント（2011～2014 年）」<sup>13</sup>の起草を支援するとともに、「南南協力情報システム」データベースを開発した。データベースは、「イ」国政府の「国家南南協力調整チーム」のウェブサイト（<http://www.ssc-indonesia.org>）にアップロードされている。南南協力情報システムの詳細については「7-3 これまでの活動と成果」で後述する。グランドデザイン、ブループリントについては、現在、政府内で政策文書化に向けた承認手続きが進められている。

2011 年度の JICA の取り組みとしては、「南南協力のマネージメントにかかる比較調査」があり、ブラジル、タイの二国を対象として 2011 年 10 月から 2012 年 3 月にかけて実施中である。また、

<sup>11</sup> Thailand - Asia-Pacific Development Centre on Disability . URL <http://www.impactalliance.org/>

<sup>12</sup> 調査結果は、「Policy Direction on Indonesia's South-South Cooperation」という報告書にまとめられた。

<sup>13</sup> グランドデザインとは 2025 年を目標年次とした長期的な国際協力を推進するための長期計画であり、ブループリントはその第一次 5 年計画に相当する。



現在、JICA は本プロジェクトのほかに、技術協力プロジェクト「南南協力能力強化プロジェクト（仮称）」を形成中である。このプロジェクトと本プロジェクトとの期待される相乗効果に関しては後述する。

## 第6章 他ドナーによる支援

本調査では、「イ」国政府に対して、①開発効果向上に関するナレッジマネジメント、②南南協力推進あるいは三角協力の2分野で他ドナーがこれまでどのような支援を行ってきたかについて情報を収集した。また、今後の短・中期的な援助計画についても展望を聞き、重複の有無を確認するとともに連携の可能性を検討した。

### 6-1 国連開発計画（UNDP）

UNDPは、2009年のA4DESの設立を支援したほか、「援助効果向上のための暫定マルチドナー基金（Transitional Multi Donor Fund for Aid for Development Effectiveness：TMDF-A4DE）<sup>14</sup>」の運営を受託するなど、ジャカルタコミットメント実施のための支援を行っている。支援内容は、職員や専門家のA4DESへの派遣が主要なものであるが、2010年に「イ」国政府が「能力開発アセスメントと戦略報告書（Capacity Development Assessment and Strategy Report：Aid for Effectiveness in Indonesia）」<sup>15</sup>を発行する際には、技術支援を行った。

TMDF-A4DEに加え、UNDPは約200万ドル予算<sup>16</sup>の「援助マネジメント能力向上（Enhancing Capacity for Better Aid Management：ECBAM）」プロジェクトを、2009年1月から2011年12月まで実施中で、現在、400万ドル規模の後継プロジェクトを立案中である。プロジェクトのC/P機関はBAPPENASで、①援助受入れに関する政策・法的枠組み整備、②プロジェクト管理の能力強化、③新規プロジェクト立案、④「イ」国政府・UNDP間の連携強化の4つの成果の達成を目的としている。具体的な活動としては、例えば援助受入れに関する政府規制の整備支援や、援助プロジェクト管理のためのマニュアル作りなどである。ECBAMプロジェクトでは、ナレッジマネジメントや南南協力推進も、活動領域の一部として認識されているものの、UNDPの基本方針として支援分野は政策・法的枠組み整備と組織強化の2分野に限られている。このため、プロジェクトが実際に行っているのは、ナレッジマネジメントや南南協力の活動そのものへの支援ではなく、政策文書作成支援など政策・組織にかかわる側面支援的な色彩が強い。

なお、UNDPは「2011～2014年インドネシア国別プログラム文書（Country Programme Document for Indonesia）」の中で、国連の南南協力推進の方針に合わせ、他の中所得国と「イ」国のネットワークを強化し、成功事例や専門知識等についての情報交換を支援するとしている。現在、UNDPは「イ」国に対して南南協力に係る具体的な支援は行っていないものの、2014年に創設が予定されている国際協力実施の専門組織に対して支援を行うことを検討中とのことだった。

UNDP担当者によると、JICAがナレッジマネジメントに関するプロジェクトを計画中であることは承知しており、重複を避けるため、将来、UNDPが同様の活動を行う計画はないとのことであった。一方、UNDPは組織内で独自のナレッジマネジメントを実施しており、ノウハウがある程度蓄積されているので、UNDPの経験をJICAのプロジェクトでシェアすることも可能とのこと。また、ナレッジマネジメントに類する活動としてUNDPには、「イ」国の災害復興の教訓

<sup>14</sup> 基金の規模は約400万ドル。TMDF-A4DEに資金提供しているドナーは、UNDP、AusAID、USAID、GIZ、DFID、CIDA、オランダ政府、ノルウェー外務省。2012年終了予定。

<sup>15</sup> A4DES機能の能力開発の現状を調査し、各ワーキンググループの弱みを明らかにしたうえで、A4DES機能を強化するための優先取り組み課題を提示した。

<sup>16</sup> <http://database.ecbam.org/>

や課題を抽出し、国外への情報発信を目的とした各種パンフレットを作成した経験があり、この経験を JICA のプロジェクトでも活用できるのではないかとのことだった。したがって、プロジェクト実施時に、災害復興分野でのリソースとしてヒアリングが可能である。加えて、現在 JICA が新規案件として形成中の「南南協力能力強化プロジェクト（仮称）」では、UNDP が行っている政策・法規制枠組み整備活動と連携を取りつつ、相乗効果が生み出される形でプロジェクトをデザインすることも可能だと思われる。

## 6-2 世界銀行

世銀は、「グローバル開発学習ネットワーク（Global Development Learning Network：GDLN）」という独自のテレビ会議システムの設備を通じて南南協力を支援している。具体的には、WBI が行っている「南南協力知識交流（South-South Knowledge Exchange）」イニシアチブであり、WBI が仲介役として途上国同士の対話を取り持つ形で様々なテーマを設定してテレビ会議を開催している。「イ」国は、公共財務管理のテーマで継続的に GDLN を通じて会議を開催しているほか、南南協力、電子調達といったテーマについてもそれぞれ 1 回ずつ会議を開催した。南南協力をテーマにした会議は、「仲間同士の学びの会（peer-to-peer learning event）」という位置づけで、「イ」国からは BAPPENAS の職員が中心となって参加し、中国、シンガポール、インド、コロンビア、メキシコ、ボリビアとつないでテレビ会議を行った。

その他、世銀では、南南協力の知識交流を促進するための助成金交付制度を持っている。これは「南南経験交流ファシリティー（South-South Exchange Experience Facility）」と呼ばれるマルチドナーによる信託基金で、1 つの活動につき最大 5 万ドルの助成金が交付される。研修開催や他国訪問のための旅費、セミナー開催費等を主な使途として想定している。これまでは低所得国のみが助成金の供与対象だったが、2011 年 7 月からはすべての国に対して供与が可能になった。直近 5 カ月間で、「イ」国からは 2 件の助成申請が提出されたとのこと。また、「イ」国への研修を希望する他国からの助成申請は 5 件あった。

世銀担当者とのインタビューによれば、「イ」国は南南協力推進のための専門組織の設立をめざしているところなので、現在支援しているテレビ会議や助成金のニーズは今後ますます高まるであろうと世銀は考えており、この分野の支援を今後も継続していくつもりとのことである。

## 6-3 ドイツ国際協力公社（GIZ）

GIZ が発足したのは 2011 年 1 月だが、GIZ の前身となるドイツ技術協力公社（GTZ）、ドイツ開発サービス公社（DED）、国際教育開発公社（InWEent）を通じて、ナレッジマネジメント分野での支援経験は GTZ による「援助情報管理システム（Aid Information Management System：AIMS）」の開発支援のみである。この支援は、「イ」国における GTZ の取り組み優先 3 分野<sup>17</sup>の一つである「地方分権と良い統治（Decentralization and Good Governance）」分野の具体的な活動の一環として行われたものであり、かつ「援助効果に係るパリ宣言」にて定められた指標のフォローを支援するために実施されたものである（BAPPENAS が C/P）。案件実施の背景は、ドナーによるプロジェクトの各種情報は、各省庁に散在しており、誰も全体像を把握できない状況に「イ」国政府として対処する必要があったことにある。例えば、「イ」国内務省では、600 を超えるドナー

<sup>17</sup> 他の 2 つの優先取り組み分野は、「気候変動と持続可能な開発」「民間セクター開発」である。

のプロジェクトを管理しており、その調整に多大な労力を費やしていたとのこと。AIMS の構築は、インドネシア人のシステムエンジニアによって行われ、完成後は BAPPENAS に引き渡された。AIMS の詳細と運用実態については「7-3」で後述する。

GIZ に南南協力の分野の支援実績はないが、小規模な三角協力として、東チモールでの船員養成のための職業訓練プロジェクトを現在実施中である。三角協力は、GIZ インドネシア事務所にとって今回が初めての試みだったとのことであるが、東チモールは政治的、歴史的に開発支援が難しい環境にあり、本プロジェクトも成功とはいえないとのことであった。また、三角協力実施には、ドナー側に非常に手間隙がかかることを GIZ として認識しているとのこと。

ドイツによる「イ」国に対する南南協力支援の可能性については高いとはいえないが、南南協力自体については、現在のドイツ連邦経済協力開発省（BMZ）大臣は、南南協力への支援を表明していることから明らかかなようにポジティブなスタンスである。実際に、ブラジル、タイ、モザンビーク等の国で支援を展開中であるものの、GIZ 担当者に寄れば、「イ」国に対する南南協力支援については、少なくとも今後 2 年は行われたい見込みで、ナレッジマネジメント分野での支援も、計画されていないとのことであった。ただ、長期的には 2014 年以降の「イ」国での国際協力専門機関の立ち上げに際し、技術協力を行う可能性はあるとのことであった。

#### 6-4 米国国際開発庁（USAID）

USAID インドネシア事務所への聞き取りの結果、南南協力や三角協力の分野ではこれまで支援経験がないものの、他国では、ブラジル国際協力庁（Brazilian Cooperation Agency：ABC）と覚書を結び、アフリカの国々に対する三角協力を実施しているほか、ロシア、南アフリカでも三角協力を展開しているとのこと。USAID インドネシア事務所では、現在「イ」国政府の南南協力の動きについて情報収集と分析を行っている段階で、今は具体的な支援を実施していないものの、将来支援を行う可能性はありうるとのことであった。ただ、どのような分野で支援を行うことになるかは現在のところ未定であり、BAPPENAS が南南協カグランドデザイン、ブループリントの実行を正式に表明し、具体的な活動を提示してきた際に検討するつもりとのことであった。

USAID 担当者の懸念は、「イ」国における南南協力の関係者は政府のほかに、JICA、UNDP、世銀、AusAID、GIZ、アジア開発銀行（Asian Development Bank：ADB）など多種多様で、これらのドナー機関の調整は非常に難しいのではないかとするもの。「イ」国政府にしても、ライン省がそれぞれ独自に南南協力を実施している状況であり、なかなか収拾がつかないように見受けられるとのこと。BAPPENAS が一応、全体の旗振りをしているものの、国家官房、外務省なども深くかかわっており、混沌としたなかで、ドナーがどのような形で支援したら最も望ましいのか、慎重に見極める必要があると感じているとの見解であった。

#### 6-5 オーストラリア国際開発庁（AusAID）

AusAID のこれまでの南南協力や三角協力の分野での支援は、研修受入れ支援程度にとどまっている。AusAID は BAPPENAS 多国間援助資金局長と対話を持ち、今後も南南協力推進を支援する意向を示している。特に、国際協力専門機関が創設された後の、活動レベルでの支援を検討している様子である。AusAID はこれまでの経験から、三角協力実施には AusAID 職員の多大な労力を要すると認識しており、BAPPENAS の能力を向上することにより、AusAID の負担の軽減を

図っていきたいと考えている。

なお、今後有望な南南協力活動として AusAID が挙げているのは、大洋州向けの漁業、災害リスク軽減、コミュニティ開発、東チモール向けの教育、妊産婦保健、ベトナム向けの気候変動、そしてコロンビア向けの社会保障等である。

## 第7章 南南協力とナレッジマネジメント活動における現状、課題、持続性に係る考察

### 7-1 政策についての考察

南南協力やナレッジマネジメントの推進に関する政策的背景については、既に「3-1」「3-2」「4-1」で説明したが、南南協力を推進するためのナレッジマネジメントの実施というプロジェクト活動は、「イ」国政府にとって時宜を得たものであり、プロジェクト実施の妥当性は高い。また、この政策的方向性は、「イ」国の経済成長がこれまでどおり続くのであれば、中・長期的にみても維持される見込みは高い。

「5-2」で触れた南南協力の政策文書である「南南協力グランドデザイン（2011～2025年）」と「南南協力ブループリント（2011～2014年）」は、現在、発布に向けて省庁間で検討中の段階である。今後の流れとしては、BAPPENAS及び外務各大臣で決裁した後、閣議を経て大統領の承認を得ることになるが、現在、ブラジル等の新興国の援助機関の視察結果を反映させることとしており、正式な承認は2012年以降になる見込みである。

南南協力ブループリントでは、「組織間調整の強化」と「推進と広報」を南南協力推進のための5つの優先計画のうちの2つとして挙げている。本プロジェクト、及び現在企画中の次期プロジェクトは、これらの2つの計画の実施の一環として位置づけることができる。なお、これらの政策文書は南南協力の領域として次の4つを挙げている。①経済協力（交易、産業、投資）、②技術協力、③社会文化協力（奨学金、教員・学生交流、文化交流、国際会議等）、④科学技術協力（共同研究など）であり、様々な次元での協力を念頭に置いていることがうかがわれる。

南南協力を展開するうえでの「イ」国の強みに関しは、上記ブループリントの②技術協力の中で、「ハイライト・プログラム」として食糧安全、家族計画、人工授精、家畜飼育、エネルギー及び再生可能エネルギー、災害管理、民主化、貧困削減等の分野を「イ」国が得意とする分野として特定していることは注目に値する。このハイライト・プログラムは、「イ」国の経験を系統立てて分析・検証して決められたものではないが、国家南南協力調整チームなどの一部の政府関係者の認識を反映したものと考えられるため、本件協力によるナレッジマネジメントを実施するうえでの当面の対象分野とするべきである。

上記のとおり、南南協力に関しての政策的枠組みは徐々に整いつつあるものの、現状ではこうした政策的方針を実施に移すための情報、知識が不足している状況であり、プロジェクトの実施は、南南協力政策実現の一助、第一歩となることが期待されている。

### 7-2 組織・体制についての考察

ジャカルタコミットメントで提示された「2014年に向けてのロードマップ」の行動計画を実施するために、行動計画のテーマごとにワーキンググループが設置されている。具体的には、調達、公共財務管理、対話・組織開発、資金メカニズム開発、モニタリング評価、そして能力開発ナレッジマネジメントの6つのワーキンググループである（ジャカルタコミットメント実施上の組織体制については図8-2参照のこと）。能力開発ナレッジマネジメントワーキンググループ（Capacity Building and Knowledge Management Working Group：CBKM WG）は、BAPPENASの多国間援助資金局長を議長とし、国家官房、外務省の共同議長のもとで、この3省からの中堅職員9名により構成されている。CBKM WGは、①援助効果向上実現のための関連省庁の能力向上、②

ナレッジマネジメント、③南南協力推進の3つを主な取り組み分野と定め活動を行っている。また、ジャカルタコミットメントの行動計画の実施のために必要な調整・ロジサポートを行うために、2009年にA4DESが2014年までの期限付き組織としてBAPPENAS内に設置されていたが、今次調査で確認した結果、2012年3月に廃止されることとなった。

一方、南南協力の実施に関しては、基本的に外務省が他の途上国からの支援要請を受け、農業省や教育省などのライン省に実施を依頼する形となっている。支援要請は年々増加しており、増大するニーズに対応するため、BAPPENASの省令により、2010年に国家南南協力調整チームが創設された。国家南南協力調整チームは、省庁横断的な組織であり、関連省庁の調整や南南協力の推進の役割を担う。援助効果向上に係るCBKM WGも南南協力推進を活動範囲としているが、国家南南協力調整チームにはより多くの関連省庁と、インドネシア商工会議所等の民間セクターが委員として参加している。

国家南南協力調整チームは4層から構成されている。最上部に運営委員会(Steering Committee、ライン省を含む中央省の総局長レベルのメンバーが13人)、次に実行委員会(Implementing Committee、ライン省を含む中央省の局長レベル13人)、事務局(Secretariat、中堅職員11人)、最後に技術支援ユニット(Technical Support Unit、6人)である(国家南南協力調整チームの組織図については図8-2参照のこと)。なお、国家南南協力調整チームは、A4DESと同様に2014年までの時限組織であり、2014年以降は国際協力を専門に行う機関がその活動を引き継ぐことになる。

ジャカルタコミットメントのCBKM WGと国家南南協力調整チームとの関係で特筆すべきなのは、CBKM WGメンバー9人全員が、国家南南協力調整チーム事務局員も兼ねているということである。このことから、CBKM WGと国家南南協力調整チームは密接な関係にあると見てよい。なお、CBKM WG、国家南南協力調整チーム事務局ともにメンバーはすべて他業務との兼務であり、専属の職員はいない。ちなみに、15人から成るA4DES職員は、UNDPとの契約で雇用された専任の契約職員である。2011年に入ってから、これら契約職員は、徐々にUNDPからBAPPENASとの契約に切り替わりつつあるが、前述のように、A4DESはあくまでもロジサポートを中心とした2014年までを期限とした時限組織でしかない。2014年以降は「イ」国政府内に国際協力の専門機関が設立される計画もあり、援助効果向上と南南協力推進の両方の流れが2014年以降に援助機関設立の動きに統合されると見込まれる。さらに、予定では2011年中に、BAPPENAS内に新たに国際開発協力局(Directorate of International Development Cooperation)が設置され、主に南南協力推進業務を行うほか、G20メンバー国としての経済協力等の業務も専門に行っていく予定である。つまり、南南協力推進に関する責任を負う専門局が新設されるということであり、CBKM WGや国家南南協力調整チームはこの局の下で活動を続けることになる可能性が高い。現在は、BAPPENASの多国間援助資金局長がCBKM WGと国家南南協力調整チーム実行委員会の議長を務めているが、新局設立以降、そのまま現在の議長が継続して務めることになるのか、新局の局長が議長に就任するかといった詳細については未定である。

### 7-3 これまでの活動と成果

#### (1) ナレッジマネジメント分野

CBKM WGのマandatの一つとして、ナレッジマネジメントの実施があるものの、この分野のワーキンググループとしての活動はなく、能力向上と南南協力推進分野について行われ

てきたのみである。ナレッジマネジメントの分野で「イ」国政府の唯一の実績として挙げられるのは、CBKM WG とは別に、A4DES が TMDF-A4DE 予算で外部のコンサルタントに委託して独自に作成した「Knowledge Management」という 144 ページからなる冊子（インドネシア語）<sup>18</sup> の発行である。この冊子は 2010 年後半に作成され、ナレッジマネジメントの入門書的な内容である。ただ、この冊子を使った研修等はこれまで行われておらず、また冊子執筆に当たっても、CBKM WG やその他関連機関の関与なしに、コンサルタントが 1 人で執筆したというのが実情のようである。

CBKM WG のメンバーによれば、ナレッジマネジメントの意義を理解し、活動を行いたいという意思はあったものの、具体的に何をしたらよいかわからない、どこからスタートしたらよいかわからないという理由により、これまで活動の実績がなかったとのことである。また、CBKM WG の活動として、ナレッジマネジメントよりも南南協力の業務で多忙だったため、同分野に取り組む余裕がなかったという説明もあった。

## （2）南南協力分野

南南協力については、1980 年代より散発的にはあるが、ライン省庁が途上国からの要請を受けるたびに研修員受入れや専門家派遣等の技術協力を中心に行ってきた。2003 年から 2007 年までの 5 年間には、JICA の第三国研修だけで 700 人の研修生を受け入れた実績を有す。また、1994 年から 2007 年の間には JICA の第三国専門家派遣で 50 人のインドネシア人専門家が途上国に派遣された<sup>19</sup>。

南南協力を国として推進するに当たっての「イ」国政府内の役割は、外務省が各国との窓口となり、国家官房が国際法規等のいわば法務面、BAPPENAS が調整面を担当することとなっているが、実際には様々な局面で三者が連携して対処しているようである。具体的な案件協議や実施の段階では技術官庁が実施の担い手であることには変わりはないが、BAPPENAS と外務省は「イ」国の南南協力に関する情報について各種国際会議やフォーラムで積極的に発信してきている。前述の、JICA 支援による「南南協力グランドデザイン」や「ブループリント」策定においては、国家南南協力調整チームが主導的な役割・責任を担って関係省庁と協議を重ねて進められており、2010 年度には南南協力のポータルサイトも JICA の支援を受け開設した (<http://ssc-indonesia.org/>)。

これまでの「イ」国の南南協力は、途上国からの要請を受けてその都度協力するという受身型の協力であり、国としての明確なビジョンが存在していたとは言い難い。グランドデザイン、ブループリント案の作成により、「イ」国政府内で戦略的な南南協力推進の方向性はある程度定まりつつあるといえる。今後は、これらの政策を確実に実行していくことが求められるが、現在の CBKM WG や国家南南協力調整チームの能力向上、援助協力庁（仮称）設立及び関係省庁の役割明確化、優先取り組み課題の精査等、すべきことは山積している。

なお、Box1 は、今次調査でのインタビューで、関係省庁及び他ドナーから得られた他の途上国からの期待や「イ」国の技術協力の有望分野に関する意見である。多くの関係者が、これまでの自らの経験・知識から、民主化、貧困削減、農業（特に稲作と乳牛の人工授精技術）、

18 ソフトコピーは、A4DES のウェブサイト (<http://a4des.org/>) からダウンロード可能。英語版も「ナレッジマネジメントの手引き (Introduction to Knowledge Management)」として発行されているが、26 ページのコンササイズ版である。

19 JICA インドネシア事務所発行パンフレット「South-South Technical Cooperation」掲載のデータ。



災害対策などの分野について他国からの支援要望が多い分野であり、また「イ」国が自信を持って経験を他国にシェアできる分野ではないかと語っている。

### Box 1 他の途上国からの期待や「イ」国の強みの具体例

調査で実施した政府や他ドナーに対するインタビューでは、これまで「イ」国は他の途上国から、様々な支援要請を受けていることがわかった。要請を受け、研修を行ったケースもある一方、受け入れるためのキャパシティーが不足していたり、体系だった情報を提供できそうもないという理由で断ったケースもある。

ここに示したのは網羅的な情報ではなく、あくまでサンプル的な情報であるが、近年、「イ」国が実際にどのような支援要請を受けているのかを示す参考情報として、インタビュー記録から具体例を引用する。

- ・アフガニスタンから「女性のための IT」、ウズベキスタンから民主化分野の支援要請を受けた。フィジーは「何を支援してもらえばよいかわからないが、とにかく支援してほしい」といって支援を要請してきた。**農業分野、民主化分野、貧困削減**プログラムである PNPM は、「イ」国が自信を持って支援できる分野ではないか。(外務省へのインタビューより)
- ・**貧困削減、災害対策・復興**などは特に有望な分野だと思う。(国家官房へのインタビューより)
- ・イスラム開発銀行が仲介役となってナイジェリアの小規模灌漑の関係者を「イ」国に研修で受け入れた経験がある。**教育、農業分野**は「イ」国の強みであるが、エネルギー分野は弱いと思う。(BAPPENAS へのインタビューより)
- ・ベトナムから徴税、南アフリカから予算管理、パレスチナからは土地税と地価評価方法に関する支援要請があった。**関税、税システム全般、金融危機対策**などの分野も重要であるし、有望だと思う。(財務省へのインタビューより)
- ・エジプトや中東から**民主化分野**の支援要請があった。災害軽減に関する問い合わせも多数受けている。1997 年の**経済危機の克服経験**についての問い合わせもある。**人工授精技術**は「イ」国の売りの一つ。(UNDP へのインタビューより)
- ・「これまでの世界銀行のプロジェクト」という狭い範囲での知識に基づいているが、世界銀行インドネシア事務所としては、**コミュニティ主導の農村開発 (PNPM)、災害対策、災害後のコミュニティ復興**の 3 分野を「イ」国の売りであると認識し、南南協役に役立てるための情報交換をしている。世銀以外のプロジェクトをレビューすれば、他にも埋もれている「イ」国の強みがたくさんあると思う。また、「イ」国の知識として誇れるのは、**社会開発 (PNPM)、農業、人材開発**と考える。(世銀へのインタビューより)
- ・「イ」国の**地方分権化**はユニークだと思う。他国でもミニチュア版地方分権化はあるかと思うが、「イ」国は大規模に展開された。地方分権化に関しては、確かに弱みもあるが、強みもたくさんある。リーマンショックを乗り越えた**マクロ経済政策や銀行業務政策**も誇れる分野。(LPEM-UI インドネシア大学経済・社会研究所へのインタビューより)
- ・「アラブの春」以降、アラブ諸国から、「イ」国の**民主化**に対する興味が高まっている。民主化については、他のアセアンの国々も「イ」国から学びたいと考えている。**市民社会やメディア**(報道の自由)なども有望。市民社会については、90 年代後半の**経済危機**以降、非常によくなった。アフガニスタンは「イ」国の **PNPM** に興味を持っている。**地方分権**については、強みと弱みの両方がある。弱みとしては、汚職が地方に分権されたという面がある。資金メカニズムもうまくいっているとはいえない。「イ」国は自然の宝庫なので、**気候変動や生物多様性**の分野での取り組みが世界中から注目されている。(USAID へのインタビューより)
- ・**稲作**に関してはアフリカや近隣国のパプアニューギニアに対して指導している。ナミビアやカザフスタンなどの中進国からも支援要請があるが、特定分野・技術に関してお互いに情報交換をするといった色彩が強い。**果物栽培、農民組織化**といった分野も支援要請がくる。乳牛の**人工授精技術**や、多種多様な気候風土で稲作を行う「イ」国の**水稻栽培技術**は、各国の様々な気候に合わせたものが提供可能であり、「イ」国の強みといえる。(農業省へのインタビューより)
- ・80～90 年代前半にかけて「イ」国において実施された**イスラム教指導者**を通じた**家族計画**の推進については、近年では時宜にかなったテーマではないとみる向きもいる。<sup>20</sup>

<sup>20</sup> 「Basic Study for South-South Cooperation (Draft Grand Design and Blue Print)」by JICA, March 2011 (INO JR 11-005)における議事録等。

### (3) 関連データベース

援助プロジェクト及び南南協力に関するデータベースで主だったものは、AIMS と南南協力情報システムである。どちらも BAPPENA が管理しており、データベースの一部はインターネット上で公開されている。

#### 1) AIMS

AIMS は、「6-3」で触れたが、GTZ の支援で 2010 年に構築されたシステムで、すべての援助プロジェクトに関する情報をデータベース化することを目的として作られた。AIMS の主要目的は、パリ宣言の「オーナーシップ (Ownership)」「アラインメント (Alignment)」「調和化 (Harmonization)」「成果マネジメント (Results)」「相互説明責任 (Mutual accountability)」に関する 12 の指標のモニタリングである。BAPPENAS の開発資金活用局 (Directorate for Utilization of Development Funding) を主管部署として、2011 年から本格運用が行われている。データベースに保存されている情報のうち、外部公開できるものに関しては、AIMS のウェブサイト (<http://www.aims-indonesia.org/>) で検索・閲覧することができる。しかし、データ入力はドナーに頼っているため、思うようにデータが集まらないという課題を抱えている。なお、データ入力に関しては、各ドナーにユーザーネームやパスワードが渡されており、インターネットを介して入力ができるシステムになっている。

AIMS には、12 の指標に関するデータのほかに各プロジェクトの支出状況や評価結果など、より詳細なデータや質的情報も入力できるようになっているが、現在入力されているのは必要最低限のプロジェクト基本データのみであり、それもドナーによっては入力が滞っている状況である。BAPPENAS はドナーに対して入力を促すレターを出し、定期的なモニタリング活動が行えるように努力している。なお、開発資金活用局の局長は、ジャカルタ・コミットメントのモニタリング評価ワーキンググループの議長でもあるため、質的情報、特に評価レポート等の情報の収集の必要性は認識している。関係者へのインタビューによると、AIMS は 12 つの指標のモニタリングの目的で使用されているほかは、特に目立った活用はないとのことだった。

「イ」国が受け入れている援助プロジェクトに関する情報を網羅的に保存することができるシステムは、現時点では AIMS だけである。AIMS が目的どおりに運用されれば、開発効果向上のために活用できる可能性は高いにもかかわらず、芳しい運用ができていないのには様々な理由があると考えられる。データを入力方法の改善、AIMS の活用方法の周知、質的情報の充実等が主たる課題と考えられる。

#### 2) 南南協力情報システム

南南協力情報システムは、「5-2」で触れたように、JICA の支援により開発されたデータベースで、AIMS と同様、インターネット上で関係者がデータを入力できるようになっている。インドネシア人技術専門家と途上国からの研修生のリストがウェブ上で<sup>21</sup>一般公開されているが、その他の大多数のデータは一般に公開されていない。専門家、研修生について、現在掲載されている情報は、氏名、所属機関、分野等のみで、非常に基礎的なもののみである。

南南協力情報システムのデータベースには過去約 10 年に行われた南南協力についての

<sup>21</sup> ウェブアドレスは [http://ssc-indonesia.org/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=119](http://ssc-indonesia.org/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=119)

情報が、協力内容、協力実施機関、報告書、モニタリング評価の5つのサブメニューに分かれて掲載されている。しかし、掲載されている情報は500件程度であり、実施機関により、掲載情報の多寡がみられる。また、予算に関する情報は少なく、特にドナー負担分については情報がまったく得られていないケースが多い。現在のところ、データベースに保存されているのは実施機関、プロジェクト名、期間、参加国といった基本情報のみで質的信息が皆無のため、教訓が引き出せるような形にはなっていない。データベースには評価レポート等が掲載できるようなデザインになっているものの、レポートが添付されているプロジェクトはほとんどない。

JICAによる協力が2010年度に完了し、同データベースが国家南南協力調整チームに引き渡されてからは、情報の更新が行われていない（現在あるデータは、2009年時点のデータのままである）。国家南南協力調整チーム事務局以外の関連省庁もデータベースに新たなデータを入力できるような仕組みになっているが、実際は入力しようとしてもできないというトラブルも発生しているとのこと。また、システム構築業務を受託したコンサルタントによると、システム開発当時、入力するデータ、特に資金面でのデータの収集には非常に多くの労力を費やしたとのこと<sup>22</sup>。

「イ」政府が南南協力を国際場裏に打ち出していくにあたり、実績・統計整備等、足元を固める必要もある。今後、データの迅速な更新や効率的なデータ収集方法、データの量及び質の改善、ユーザーに合ったデータの掲載等のニーズは高い。

#### 7-4 財務についての考察

CBKM WGの活動を含むジャカルタコミットメント推進のための活動には、「6-1」で説明したように、TMDF-A4DE基金及びECBAMプロジェクトからの資金が多く使われている。A4DESの人員にかかる経費や各種会議、セミナー開催費、旅費、印刷費等の日常経費はUNDPの支援により賄われている。2011年より、UNDPはA4DESに対する「イ」国政府の予算負担を促すために、徐々に契約職員をUNDPの雇用ではなく、BAPPENASの直接雇用に移り替えるよう促している。

一方、国家南南協力調整チームの活動のための予算は、BAPPENASの省令により、国家予算が使われることとなっており、南南協力にかける「イ」国政府の意気込みが感じられる。2011年には10万ドルが割り当てられており、2012年にも同額の10万ドルが確保されている。予算は主に、チームに所属している各省メンバーの件費<sup>23</sup>、旅費、セミナー等開催費、事務局経費に支出されている。また、上記の基金・プロジェクトからもある程度の資金が支弁されている由。BAPPENASは南南協力推進にあたって、「5-2」で説明したように、JICAから南南協力グランドデザイン・ブループリント作成に係る技術協力を受けると同時に、その草案については世銀やUNDPからコメントを得るなどして、ドナーの支援をうまく活用する術も心得ている<sup>24</sup>。

農業省といったライン省が、実際に研修受入れや専門家派遣といった南南協力プロジェクトを

<sup>22</sup> 「Report of Basic Study for South-South Cooperation (Draft Grand Design and Blue Print) Volume 1 Main Report」(2011年3月)

<sup>23</sup> メンバーはそれぞれの所属省庁から給与を得ているが、国家南南協力調整チームに所属しているということで、追加的な手当を活動参加のインセンティブとして得ている。

<sup>24</sup> UNDPは南南協力グランドデザイン・ブループリント草案へのコメント及び会議費の支出をもって、自らの協力実績にカウントする。

実施する際には、省が持つ国家予算から必要経費を支出することに加え、「6-2」で紹介した世銀のグラントや JICA の第三国研修・専門家スキームによる支援を受け入れる場合もある。

このように、国家南南協力調整チームのための特定予算が確保できていることなどから、本プロジェクトの実施に当たり、C/P の旅費等に関しては特段の問題は生じないと考えられる。旅費等は「イ」国側負担であることをリマインドすることはもちろんのこと、C/P ファンドに係る予算措置にはそれなりの時間がかかることから、先方予算負担の見通しを早めに BAPEENAS に伝えるとともに、国家南南協力調整チームの活動として位置づけることなどを働きかける必要がある。

#### 7-5 技術についての考察

主たる C/P となる CBKM WG と国家南南協力調整チームメンバーは、南南協力グランドデザイン、ブループリントの作成時に中心的な役割を担って政策文書を完成させたが、これはアイデア出しや議論への参加を通じての貢献がほとんどである。実際のレポート作成等はローカルコンサルタントが担い、インドネシア語によって行われたことから、本案件実施時にも同様の実施体制が必要となろう。プロジェクトの日本人専門家の役割は、案件の全体的なマネジメント、各種レポートのクオリティ・コントロールを行うとともに、ナレッジマネジメント理論・手法・ツールの紹介及び本案件実施のためのカスタマイズ、開発効果分析力、対外発信・組織的コミュニケーション技術といった特定技術の移転がメインのインプットになる。

本件協力の対象外となるが、長期的な課題は省庁間の調整能力・技術向上である。これまでのインタビューから、南南協力には「イ」国政府の中に様々なステークホルダーが存在し、それぞれの役割や権限が必ずしも明確ではないことから、活動実施に当たってしばしば混乱が生じることが指摘されている。南南協力実施の際に最も求められる能力は政府内の調整能力といっても過言ではなく、先方が援助庁（仮称）を設置する際にはこの点に留意する必要がある。

## 第8章 プロジェクトの詳細計画

### 8-1 プロジェクトを取り巻く状況

本プロジェクトの位置づけについては既に「第4章 プロジェクトの位置づけと範囲」で説明したとおりであるが、下の概念図（図8-1）により、「イ」国が置かれている状況、現在形成中の次期案件や他ドナーによる支援との関係、本プロジェクトのスコープといった観点から、プロジェクトを取り巻く状況について、再度総合的に俯瞰する。

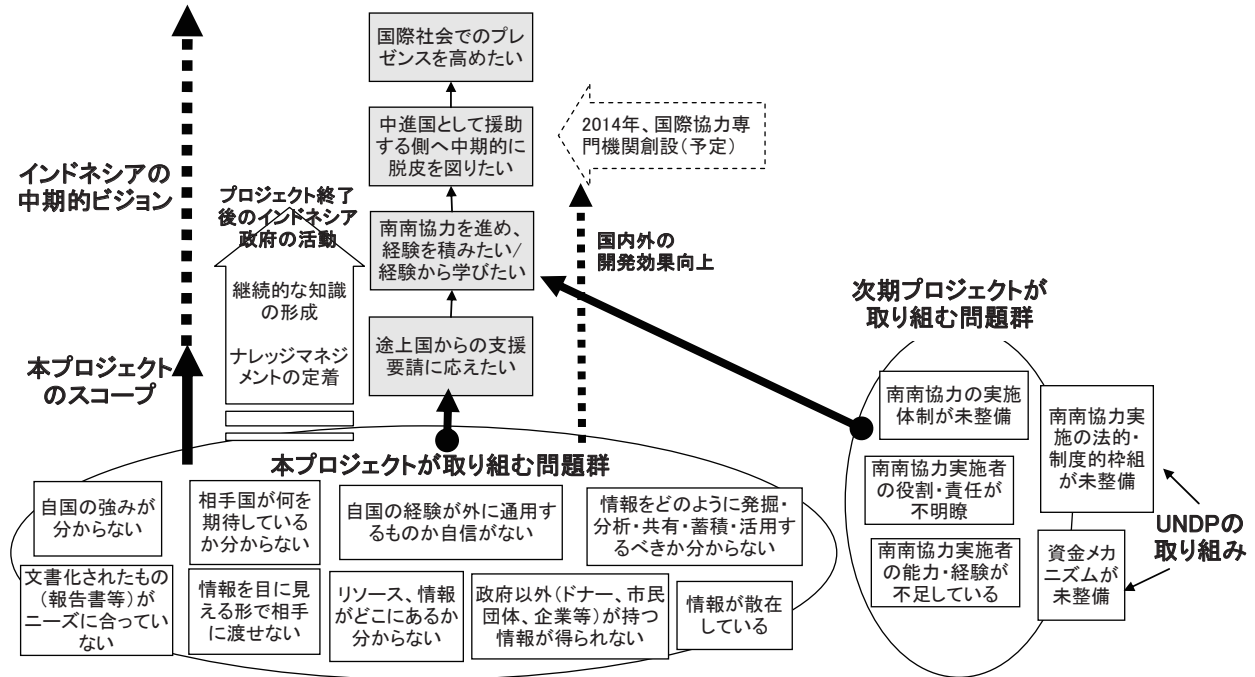


図8-1 プロジェクトを取り巻く状況

まず、「イ」国政府は、「次々に寄せられる他の途上国からの支援要請を捌いて対応しなければならない」という短期的な課題に直面していることを認識する必要がある。その上でG20開発ワーキンググループ等の国際場裏で、「イ」国の国際社会への貢献策として南南協力を打ち出そうという強い意思があるにもかかわらず、図8-1に挙げたような数々の問題群に直面しているのが現状である。これらの問題群のうち、「開発経験に関する情報が散在していてまとまっていない」「役立つ形で文書化されていない」「自国の強みがわからない」「相手国の期待が不明」といった実務面での諸問題を本プロジェクトがナレッジマネジメント導入により解決し、途上国からの支援要請に効率的・効果的に応えられる手助けをする。一方で、南南協力推進に関する制度体制的な問題、能力不足の問題も存在しているが、これらについては次期プロジェクトがある程度、中・長期的視点を持って取り組む問題領域を整理する。法的・制度的枠組みに係る協力に関しては、UNDPが関心を持っており、次期プロジェクトをデザインする際には、UNDPとJICAの間で必要な調整を図るべきである。

本プロジェクトは、「イ」国が南南協力推進を国際場裏にてアピールする際の具体的材料をナレッジマネジメントを通じて発掘・共有することを主眼としている。ナレッジマネジメントは、

野中郁次郎教授が提唱し、発展させたわが国をベースとする企業マネジメント手法である。本来であれば SECI サイクルを回し、継続的に知識を形成し、ナレッジマネジメント手法を定着させていくことが必要であるが、ナレッジマネジメントの手法自体 C/P に定着していない現段階においては、ナレッジマネジメントのサイクルそのものを回すよりは、先方政府の短期的な課題に各種ツールや SECI モデルの一部なりとも適用してダイレクトに応え、ナレッジマネジメントのメリットを先方に実感してもらうことが効果的と考えられる。プロジェクトで行った活動をスケールアップさせることや、ナレッジマネジメントの手法を南南協力以外の分野に活用していくためには、まずは「イ」国政府がその利点を理解して取り入れることが前提条件である。本案件はナレッジマネジメントの具体的活動実施例としてパイロット的役割を果たすものであり、先方の受入れ度合いによっては、プロジェクト完了後も「イ」国政府の自助努力のみに委ねることなしに、スポット的にでもフォローすることが望まれる。

プロジェクトの活動は、南南協力展開の第一歩を支援するわけだが、一方で「イ」国政府の意図は、新興国・中進国として、国際社会でのプレゼンスを高め、様々な政治的・政策的メッセージを積極的に発信していくことである。これが単なるメッセージの発信のみならず、南南協力の実績を積み重ねたうえで国際社会からの信頼を獲得するにいたるまでには、歩むべき道のりは長い。そのステップの一つとして、2014 年頃には国際協力の専門組織の立ち上げが予定されているが、その頃までには南南協力の経験をナレッジとして組織として継続的に活用できるようになることが望ましい。これらの努力から学ぶことは多く、究極的には対外援助効果向上だけでなく、自国の開発効果向上にも寄与することは間違いない。

これまでの議論をまとめるならば、本プロジェクトが果たす役割とは、「イ」国の国際社会への飛躍に向けてのウェイク・アップ・コールとなることである。この意味で、プロジェクトのスコープは「南南協力推進のためのナレッジマネジメント実施」と、具体的・限定的であるにもかかわらず、ナレッジマネジメントが先方政府に定着すれば、将来的なインパクトは小さくないものと考えられる。

## 8-2 プロジェクトの意義と目的

本プロジェクトは、ナレッジマネジメントの導入により、「イ」国の開発経験を振り返り、得られた情報を分析して南南協力推進に供する知識を形成し、関係者間で共有することを目的としている。中期的には、継続的な知識の形成と共有、そして組織でのナレッジマネジメントの定着により、「イ」国の南南協力を質量ともに向上させることをめざす。南南協力の活発化によって、最終的には、南南協力受入国における開発効果が向上するとともに、得られた知見から「イ」国国内における開発事業の効果も向上するという好影響が見込まれる。

## 8-3 プロジェクトの実施体制

C/P 機関は BAPPENAS 多国間援助資金局 (Directorate for Multilateral Foreign Financing) とする。BAPPENAS の多国間援助資金局局長は CBKM WG と国家南南協力調整チームの議長を兼務しているため、プロジェクトは多国間援助資金局と密にコミュニケーションを取りながら活動を実施していくことになる。直接のナレッジマネジメント技術の移転先は必ずしも CBKM WG メンバーである必要はなく、南南協力にかかわる知識の形成に関する実働部隊として位置づけられる国家南南協力調整チームも対象とすべきである。なお、CBKM WG メンバーと国家南南協力調整チー

ム事務局メンバーの多くは同一の人員である。そのため、実質的な事務局業務は2つの機関が一体となって取り組むことが予想される。ちなみに、国家南南協力調整チーム事務局メンバーは11名であり、知識形成・共有の実質的な作業責任をこれらの人員がすべて負うわけにはいかない。実際はローカルコンサルタントを中心としたヒアリングやレポート作成作業などの下準備を行うことになるが、国家南南協力調整チームの4つの層のうち、上から2番目の層である実行委員会の13名の局長レベルのメンバーが、それぞれの局から中堅職員を数名ノミネートし、作業部会メンバーとして業務を執り行うことも検討に値する。図2に、こうしたプロジェクトの実施体制を案として図解した。上記のようなプロジェクトの運営体制の細部はC/Pと密な協議を経たうえで臨機応変に対応すべき性質のものであるので、詳細計画策定調査団としてはあえて突っ込んだ協議は行っていない。

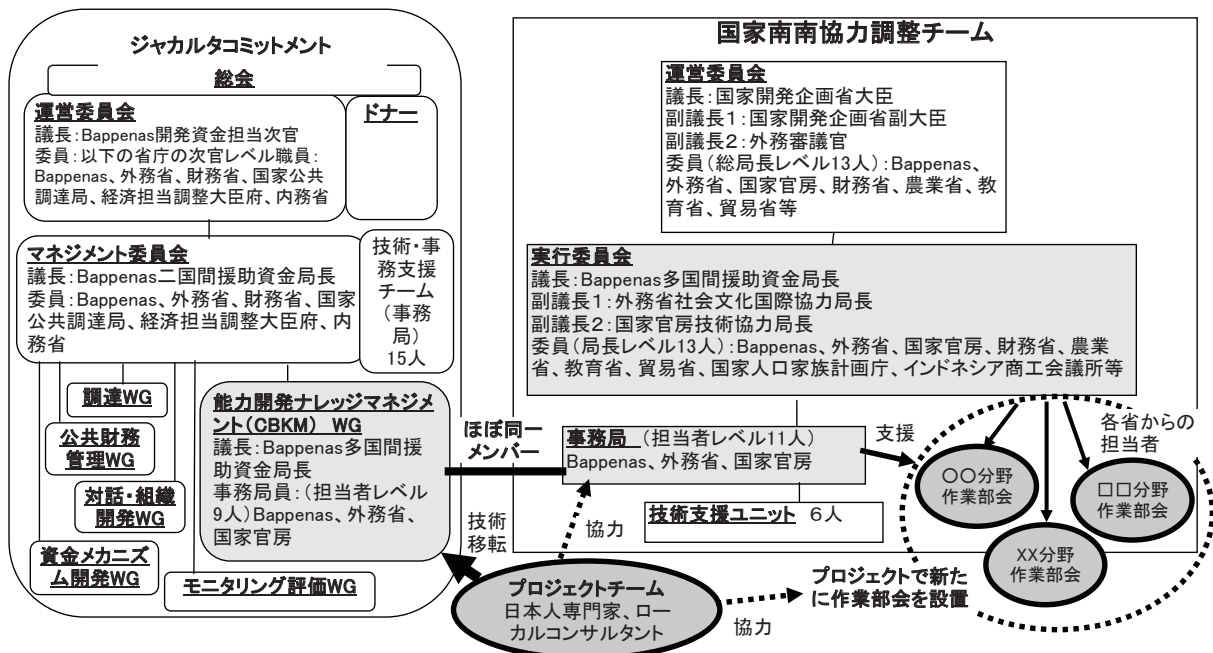


図8-2 プロジェクト実施体制

#### 8-4 PDM

本調査では、先方政府と協議しながらプロジェクトの範囲や枠組みを定め、PDMとPO（いずれもバージョン0）を作成した。

##### (1) プロジェクト対象地域

本プロジェクトは南南協力を国家的に進めていく活動の一環と位置づけられるため、対象地域は「イ」国全土とする。

##### (2) プロジェクト期間

プロジェクト期間は2012年3月頃から1年間から1.5年間とする。当方よりは、短期的に一定の成果を出すことを重視して、切りのよい数字としてプロジェクト期間を1年間と

打ち出したが、BAPPENAS からは特段の異論は出ていない。また、インタビュー結果では BAPPENAS は、現在検討されている後継の「南南協力能力強化プロジェクト（仮称）」と時期を重ねて実施することには異論はなかった。さらに、2つのプロジェクトが同じC/Pを相手に行われるとしても、受入れキャパシティー（人員、労力、予算）の面から問題は生じないとのことだった。事実、南南協力分野の活動は、現在、非常に強い勢いをもって行われており、人員や予算も増員・拡大される計画である。BAPPENAS の受入れキャパシティーは一定程度あると判断できる。

日本側としては「8-1」で示したように、本プロジェクトと次期プロジェクトとでは取り組む問題領域が異なると考えること、本プロジェクトを南南協力推進の具体的活動としてのパイロットプロジェクトと考えることから、本プロジェクトを小規模に1～1.5年間実施し、その後次期プロジェクトでスケールアップした展開を望むこととする。なお、この2つのプロジェクトは、数カ月間、実施時期が重なることもあり得る。

### （3）受益者

プロジェクトの直接の受益者は、CBKM WG と国家南南協力調整チームである。間接的な受益者（最終受益者）は、南南協力を推進あるいは実施する関連省庁を想定している。専門家派遣や研修員受入れなどの南南協力の実務を行うライン省庁、研修センター等で海外研修員の受入れをする地方の関連機関等を含む。

### （4）プロジェクトの予算規模

本プロジェクトは、南南協力推進に目的を特化したナレッジマネジメントを行うものであり、比較的短期間で、小規模に「SECIモデル」のプロセスを踏んでいくことを活動の範囲としている。本プロジェクトは、「イ」国政府にとってナレッジマネジメントのパイロットプロジェクトと位置づけられるものであり、したがって予算的にも小規模なものにとどめておき、現在「イ」国政府が持っている組織的、資金的リソースを最大限に活用することとする。協力金額はプロジェクト期間トータルで2億円未満の小規模技術協力プロジェクトとする。

### （5）プロジェクト目標と指標

「8-2」にかんがみ、プロジェクト終了時に達成されるべきプロジェクト目標は、「ナレッジマネジメント実践により、「イ」国の開発経験に基づいた効果的な開発に関する知識が形成され、南南協力推進のために関係者に共有される」とする。「4-3」で議論したように、先方のナレッジマネジメントへの理解やコミットメントが十分とはいえない状況で、SECIモデルを1サイクル回すこと自体を目標とすることは適切でないと考えられるため、SECIモデルの3ステップ目の「結合化」までを達成することを目標とする。つまり、南南協役に役立つ知識を掘り起こし、目に見える形で表出化し、それを組織の中で共有していくところまでとする。このような方法論の実施はC/Pの理解やリーダーシップによるところ大であり、先方のオーナーシップを確認しつつ、ステップ・バイ・ステップで案件を進めるアプローチに限られた資源の投入方法として効率的である。

プロジェクト目標の達成度を測るための指標は、①「南南協役に活用できる文書、映像、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等の情報共有、発信状況」と、②「南南



協力主要関係者の8割以上に対して、プロジェクトで作成された文書、映像、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等が共有される」を設定した。②の8割以上というのは暫定的な数値目標であり、プロジェクトの実情に合わせて改定することもあり得る。

#### (6) 上位目標と指標

プロジェクト終了後、3から5年後に達成されるべき上位目標は、「インドネシアの開発経験に基づいた効果的な開発に関する知識が継続的に形成されるとともに、同国の南南協力の質的量的向上のために活用される」と設定した。これはSECIモデルの4つめのステップである「内面化」までのサイクルを意識したものであり、関係者間で共有された知識を実際に南南協力実施の際に役に立て、さらに継続的に新たな知識を創出していくことをめざしている。

上位目標達成度を判断する指標は、①「新たに作成、あるいは更新された南南協力推進に活用できる文書、映像、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等」、②「南南協力の件数が増加する」、③「プロジェクトや研修の評価結果が向上する」とした。③についてだが、現在、国家南南協力調整チームはJICAの支援で南南協力プロジェクト・研修評価に関するガイドラインを策定中であり、数年以内には試行的に南南協力活動に対する評価活動が実施される予定である。したがって、プロジェクト終了後3から5年後には、評価結果データが得られると予想される。

#### (7) 成果

プロジェクト活動の実施により産出される成果は3つあり、①「南南協力主要関係者が、ナレッジマネジメントを実践するに当たって必要な知識・技術を習得し、実施のノウハウを蓄積する」、②「南南協力推進に有用なインドネシアの比較優位性と、南南協力パートナー国のインドネシアへの期待が確認される」、③「成果2により確認された比較優位性と他国のインドネシアへの期待が具体的な形で提示され、南南協力主要関係者間で共有されるほか、インドネシア内外に発信される」とした。①では、基本的なナレッジマネジメントの実践スキル・知識を身に付け、②でSECIモデルの1つ目のステップを達成。③で2,3番目のステップを達成することとなる。これら3つの成果を産出することにより、プロジェクト目標である「ナレッジマネジメントの実践」「開発に関する知識の形成」そして「関係者間での知識の共有」が達成されるロジック構成となっている。

①に関しては「主要な南南協力実施者の9割以上が研修・ワークショップを受講する」「研修・ワークショップ受講者の理解度が80%以上」「ナレッジマネジメント実施のノウハウをまとめた文書」の3つの指標を設定した。②に対しては、「インドネシアの比較優位性に関する情報」「南南協力受入国の期待に関する情報」と、2種類の情報を収集することを指標とした。③については、「南南協力に活用できる文書、映像、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等」と、知識が表出化された成果品についての指標、及び情報発信についての指標である「会議等での発表実績」の2つを設定した。

#### (8) 活動

3つの成果を達成するための活動については、PDMに示したとおりである。各活動につい

でのサブ活動（詳細活動）は PO に記載し、おおよその活動スケジュールも PO にバーチャートの形で示した。

成果1「南南協力主要関係者が、ナレッジマネジメントを実践するに当たって必要な知識・技術を習得し、実施のノウハウを蓄積する」を達成するための活動としては、まず教材を開発したうえで関係者に対するセミナーを実施し、ナレッジマネジメントに関する基礎知識や手法を身に付けてもらう。その後、必要に応じて個別指導（メンター活動）し、実際に知識を形成する際の助言を行う。最終四半期には、ナレッジマネジメントを実施した経験を振り返り、今後のナレッジマネジメント実施に役立つノウハウをまとめた文書を作成する。文書には、ナレッジマネジメントを実際に運用して学んだことをまとめるのだが、その際、ナレッジマネジメントの領域では達成できないコミュニケーション戦略への提案等も盛り込むと有益だろう。プロジェクト期間中に得た様々な気づきや学びを記録した文書や映像等は、「イ」国政府におけるナレッジマネジメント手法の定着の観点から重要な役割を果たす。特にプロジェクト終了後、「イ」国政府が自立発展的に活動を続けていく際に、拠り所となるべき文書であり、継続的な SECI モデル実施のためのガイドラインともいえるべき役割を果たす。

成果2「南南協力推進に有用なインドネシアの比較優位性と、南南協力受入国のインドネシアへの期待が確認される」の活動としては、作業部会を設置し、文献調査、インタビュー、ワークショップ等を実施して情報を収集・記録する。その後、「インドネシアの比較優位性」と「南南協力受入国のインドネシアに対する期待」の二種を特定する。また、必要に応じて既存のデータベース（AIMS や南南協力情報システム）の更新や改善を行い、プロジェクトの目的に合った情報が得られるよう工夫する。

成果3「成果2により確認された比較優位性と期待が具体的な形で提示され、南南協力主要関係者間で共有されるほか、インドネシア内外に発信される」の活動としては、成果2で特定された「比較優位性」と「受入国からの期待」につき、文書、映像、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等を作成し、広く情報を共有・発信する。情報発信については、イントラネットやインターネット、国際会議等での発表のほかに、プロジェクトが主催して、活動成果を発表するワークショップを開き、多くの関係者を招いて情報を提供する。成果3で作成される文書や映像、ダイレクトリー等は、知識成果品「knowledge-based products」と呼ぶべきもので、本プロジェクトの目的に供するためには、質的情報を重視した成果品作りが求められる。教訓をまとめた冊子等を作成する際には、単に過去のプロジェクトの成否の理由等を分析した結果を文章で説明するだけでなく、プロジェクトで実際に採用された業務マニュアル、プロジェクト実施体制、プロジェクト効果を向上させるのに役立つ各種フォーマット等を添付すると、成果品の利用者が具体的なイメージを膨らませることができ、より使い勝手の良い成果品に仕上がるだろう。また、文書の形だけにとどまらず、視覚・聴覚に直接訴える形も有効である。特に、映像の形で記録される成果品は、言葉では表現しきれない情報を捕捉することができるため、短いドキュメンタリーフィルム等の作成は積極的に奨励されるべきである。例えば、作業部会のメンバーがプロジェクトの活動地に赴き、受益者とのインタビューや農村の現状をフィルムに収めたりする活動は、作業部会メンバー自身の意識向上、知識形成のスキルアップにつながるほか、映像を見る人々にパワフルなメッセージを送ることができる。プロジェクトの最後に予定されている関係者を広く招いたワークショップでは、こうした映像の上映会も兼ねると一層インパクトのあるものにな

るだろう。

#### (9) 前提条件と外部条件

前提条件及び外部条件に関しては、PDMに記載したとおり、「プロジェクト実施のための予算、人員が BAPPENAS や関連省庁によって確保される」を前提条件とし、「南南協力主要関係者がナレッジマネジメントを実施のために十分な時間を割くことができる」を活動から成果につながる外部条件に、「南南協力主要関係者の退職や異動が頻繁に発生しない」を成果からプロジェクト目標達成につながる外部条件とした。これらの条件は、C/P 機関がプロジェクトの重要性を認識し、必要な人的資源をプロジェクト活動のために十分に提供することを意味している。上位目標達成のための外部条件として、「南南協力推進の組織体制が維持または強化される」を、そして上位目標の維持・発展のための外部条件として「南南協力推進の政府方針が維持または強化される」を設定し、「イ」国政府の組織体制、政策的指針が南南協力推進に対して有利な方向に維持・強化されることを条件とした。

#### 8-5 技術移転が必要とされる専門分野

C/P 機関に対して特に技術移転が必要とされる分野は、開発効果に関する分析能力と、ナレッジマネジメントの理論・ツール及び実践スキルである。また、形成された知識を共有・活用するための、対外発信及び組織的なコミュニケーションスキルも重要な領域である。したがって、日本から派遣する専門家は、「開発効果」「ナレッジマネジメント」、そして「コミュニケーション」の専門性を持った人物が適している。開発効果に関しては、日本は被援助国、援助国の両方を経験した歴史があることから、豊富な知見が蓄積されている。ナレッジマネジメントに関しても、ナレッジマネジメントの概念を企業経営の文脈の中で体系化したのは野中一橋大学名誉教授であり、野中氏の指導を受けた日本人が多数存在する。また、知識経営を実際に企業活動で実践しているのは、世界の中でも日本企業が多いといわれており、日本がこの分野で技術支援を行う妥当性は高いといえる。日本企業のコミュニケーション戦略についても、「イ」国に参考になるものが多いだろう。つまり、この3分野については、日本の優位性が担保されている分野だといえる。

この3分野以外に日本人専門家の派遣が必要なのは、研修計画・教材開発（業務調整業務を兼務）の分野である。「研修計画・教材開発」分野の専門家に関しては、ナレッジマネジメント研修・ワークショップで用いる教材を開発することだけを想定しているわけではなく、ナレッジマネジメントの実践プロセスで作成される様々な「知識成果品」、つまり、パンフレット等の文書、映像、専門家・関連組織ダイレクトリー、地図等に対する助言を行うことも主な業務となる。「コミュニケーション」分野の専門家も、こうした成果品の作成を支援するほか、「研修計画・教材開発」専門家とともに、完成した成果品の組織内での情報共有や外部への情報発信について、コミュニケーション活動を実践していく。

#### 8-6 ローカルコストの共同負担

C/P 機関となる BAPPENAS の多国間援助資金局長とのインタビューによると、プロジェクトに事務局スタッフが必要な場合には、BAPPENAS の予算で、外部のコンサルタントや事務スタッフ（含む経理スタッフ）を数名、契約ベースで雇い入れることが可能とのこと。こうした人件費、及び事務局経費は、国家予算及び UNDP の ECBAM 予算から一定程度拠出できるとのことだった。

「7-4」で議論したように、プロジェクトの事務経費（人件費、通信費、光熱費、旅費、雑費等）に関しては、特にC/Pの旅費については先方の費用負担であることをインドネシア事務所を通じてリマインドする。

## 8-7 必要な資機材

本プロジェクト実施に当っては、プロジェクト事務局整備のためのパソコン、文書作成・表計算等の一般的なソフトウェア、ビデオカメラ、コピー機等の基礎的な事務機器を必要とするのみで、特別な資機材を供与する必要性は認められない。プロジェクトチームの執務室になるのは、ジャカルタ中心部にBAPPENASが確保している「Wisma Bakrie」というビルの一室だが、十分なスペースが確保されており、机やキャビネットといった基本的なオフィス家具も設置済みである。

## 8-8 協力を当たっての留意事項

### (1) 実施体制と省庁間の調整

「8-3 プロジェクトの実施体制」で説明したとおり、プロジェクト実施に当たっては、CBKM WG と国家南南協力調整チームを技術移転先C/Pとしてプロジェクト活動を進めていくことになる。このことは、BAPPENASの他にも外務省、国家官房、財務省、そして農業や教育等のライン省庁といった様々な関係機関が日常にかかわってくることを意味する。政府内の調整の難しさは、政府自身も、他ドナーも再三指摘している課題のため、実施機関であるBAPPENASと協議のうえ、関連省庁と緊密なコミュニケーションを取りながら活動を進めていくことが求められる。また、「7-2」で説明したように、今後BAPPENASに国際開発協力局が新設される予定であり、この動きにも留意することが必要である。

### (2) 既存情報・データベースの有効活用

情報システム構築や南南協力推進に関する取り組みは、CBKM WG 及び国家南南協力調整チームを中心として、散発的ではあるがこれまで行われてきている。AIMS、南南協力情報システム、A4DES 作成の「Knowledge Management」冊子、各種関連ウェブサイトなど、本プロジェクトでも有効利用できるリソースが既にいくつか存在する。現段階では新たなデータベースを構築する必要性は認められないものの、南南協力情報システムについてはインターネットを通じた情報交換のプラットフォームとして、拡張・改善することは検討に値する。ナレッジマネジメントに関しては、研修教材あるいは副読本として既存冊子を活用して足りないところを適宜補うなどを工夫し、効率性向上に努めることが必要である。

### (3) ローカルリソースの積極活用

「イ」国で調達可能なローカルコンサルタントの質は、分野によって大きく左右される。企業経営やITといった人気分野はコンサルタントやエンジニアの絶対数が多いため、競争原理が働き、質の良い人材が確保できる可能性が高い。他方、「ナレッジマネジメント」や「南南協力」といった「イ」国にとって馴染みの薄い分野では、専門知識を持ったコンサルタントの確保は難しいだろう。

しかし、本プロジェクトで求められるローカルコンサルタントの技量は、ナレッジマネジメントや南南協力そのものの知識・スキルではなく、日本人専門家の助言のもと、インドネ

シア語で展開されるワークショップや研修での議論を巧みにファシリテートするスキルである。したがって、ファシリテーションの経験が豊かで、交渉や調整業務に長けた人材を確保することが重要である。そうした人材は「イ」国の研究機関やコンサルティング企業等から調達できると予想されるが、政府内である程度の知名度や信頼感があり、かつ政府に対して中立な立場を維持できる人材が雇用されることが望ましい。また、JICA インドネシア事務所を中心としてこれまで支援を行った南南協力分野の調査では、優秀なローカルコンサルタントや有識者を調達できた経験もあるので、プロジェクト実施に当たっては効率性の観点から、豊富に存在するローカルリソースを積極的に活用していくべきである。

また、会議やワークショップ等においては、フランクな雰囲気では本音の議論を引き出すために、使用言語はインドネシア語とすることが望ましい。なお、その際は日本人専門家のために同時通訳などの活用するなどの工夫が必要である。ジャカルタには同時通訳機器の貸し出しを行う専門業者もあり、JICA プロジェクトやインドネシア事務所での利用実績も多い。

#### (4) 市民社会、民間セクター、マスメディアの関与

本プロジェクトのターゲットグループは「イ」国政府の南南協力関係者であるが、南南協力推進に当たっては、国民の理解や市民団体、民間セクターの協力が不可欠である。A4DES は、「イ」国の開発のための国際 NGO ネットワーク（International Network of NGOs on Indonesian Development : INFID）といった市民団体連合体を招き、釜山 HLF4 に向けたワークショップを開催した。国家南南協力調整チームも、実行委員会メンバーにインドネシア商工会議所を加えて民間セクターとの対話の場を設けている。本プロジェクト推進に当たっても、こうした市民社会や民間セクターからの参加を促すことに加え、マスメディアに対し情報を発信したり、メディア関係者をワークショップに招くなどして、良好な関係を築いていくことが求められる。

#### (5) 他ドナーとの連携、情報交換

今次調査では、本プロジェクトが他ドナーによる活動とは重複しないことが確認された。他方、南南協力の個別案件については、いくつかのドナーが今後支援を検討している状況であること、南南協力は政治的決断に大きく左右されるため、ドナーからの支援状況もめまぐるしく変化する分野であることを考慮する必要がある。そのためにも UNDP に代表される他ドナーとの接触を保ち、情報を交換するよう心掛ける必要がある。さらに、他ドナーからこれまでの「イ」国における開発プロジェクトの経験などをヒアリングする必要性もあると予想されるため、必要に応じて他ドナー担当者等をリソースパーソンとして各種会議に招くなどして、情報交換、意見交換を行うことも検討に値する。

#### (6) 評価調査

事業評価については、「新 JICA 事業評価ガイドライン第一版」にのっとって実施される。本プロジェクトは小規模案件かつ協力期間が 5 年未満のため、中間レビュー調査は行わない。終了時評価は、プロジェクト終了の 6 カ月前ではなく、終了時に簡易な手法を適用して行い、終了時評価表を作成する。終了時評価表については、ナショナルスタッフ活用促進の観点から英文のみの作成でもよいとされているので留意すること。

## 付 属 資 料

1. 要請書
2. R/D
3. 和文 PDM 及び PO
4. 面談記録
5. 収集資料リスト

1. 要請書

Project Brief Information Sheet (PBIS)

<b>Title of the Project</b>		<b>Development of Knowledge Management System to Support Aid for Development Effectiveness</b>		JFY : 2010
<b>JICA Priority Program</b> (Please refer JICA annual policy)		- Macro economy, fiscal, financial policy support - Other		
<b>Scheme of Cooperation</b> (Please tick selected scheme)		<input checked="" type="checkbox"/> TCP (Technical Cooperation Project) <input type="checkbox"/> TCDP <input type="checkbox"/> EX (Individual Expert) <input type="checkbox"/> TRN (Training) <input type="checkbox"/> GA (Capital Grant Aid)		
<b>Proposed Ministry/ Directorate General/ Directorate/ Local Government/Others</b>		The State Ministry of National Development Planning / National Development Planning Agency (Bappenas) – Deputy for Development Funding/Aid for Development Effectiveness Secretariat (A4DES)	<b>Person in Charge</b> Name : Kennedy Simanjuntak Title : Director of Bilateral Foreign Funding - Bappenas Phone/Fax : E-mail : kennedy@bappenas.go.id	
<b>Project Site</b> (including name of province)		DKI Jakarta, A4DES - The State Ministry of National Development Planning / National Development Planning Agency (Bappenas)		
<b>Description of Project</b>	<b>Project Purpose</b>		To develop knowledge management system for improving aid management and development effectiveness	
	<b>Output</b> (Expected Achievement)		1. Refined A4DES Knowledge Management strategy 2. A4DES Knowledge Management System development action plan 3. A4DES Knowledge Management System Infrastructure 4. Web-based A4DES Knowledge Management System 5. Implemented knowledge capturing tools and techniques	
	<b>Input</b>	Input from Indonesia side	1. Supporting/counterpart staff 2. In kind counterpart	
		Expected Input from Japanese side	1. Expert(s) 2. Capacity building related activities i.e workshop, seminar, training, comparative study 3. Mini study/policy review 4. Equipment and materials to support A4DES Knowledge Management activities	
<b>Additional Explanation</b> (GOI related /program i.e. RPJM, or other urgent issues)		Program for managing and financing of government debt		
BAPPENAS		Date	Ref. No.	Mark
JICA		Date	Ref. No.	Mark


## APPLICATION FORM FOR JAPANS TECHNICAL COOPERATION

1. **Date of Entry:** Day 28 Month July Year 2009
2. **Applicant:** The Government of Indonesia
3. **Project Title:** Development of knowledge management system to support development effectiveness
4. **Implementing Agency:** A4DES - The State Ministry of National Development Planning / National Development Planning Agency (Bappenas)  
Address: Jalan Taman Suropati No.2 Jakarta 10310  
Contact Person: Kennedy Simanjuntak, Director of Bilateral Foreign Funding - Bappenas  
Tel. No.: (021) 336 207, 390 5650 Fax No. (021) 314 5374  
E-Mail: [www.bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id)

5. **Background of the Project**

Following the signing of Jakarta Commitment on 12<sup>th</sup> January 2009, GOI has established the Aid for Development Effectiveness Secretariat (A4DES) as a means to implement the Jakarta Commitment. Shortly after its inception, A4DES has embarked into two phased program to implement GOI's Jakarta Commitment, aid for development effectiveness roadmap to 2014 and action matrix is aimed at strengthening GOI's overall capacity to effectively manage and enhance the effectiveness and impact of development resources targeted at reducing poverty and meeting Indonesia's Millenium Development Goals.

One of the expected outcomes of the A4DES program is to maximize aid for development effectiveness. The A4DES Knowledge Management System strategy is aimed to support A4DES activities in achieving its major objective of ensuring effectiveness in aid implementation projects such as committed to supporting lifelong learning and modernizing practices and providing effective project management based on the best available evidence. The A4DES Knowledge Management System will become one of the building blocks, which will support A4DES to meet the objectives and goals.



6. **Outline of the Project**

(1) **Overall Goal**

The Knowledge Management System of the A4DES promotes and supports the use of information and communication technology and knowledge management to improve the effectiveness of the A4DES' working system on behalf of the aid for development effectiveness.



A4DES Knowledge Management System is encouraging in building of culture in creation, learning, using, and sharing of knowledge among aid implementers to maximize aid implementation effectiveness thereby fully meeting the Paris declaration on aid effectiveness goals achieving the Jakarta Commitment.

**(2) Project Purpose**

To develop knowledge management system for improving aid management and development effectiveness

**(3) Outputs**

1. Refined A4DES Knowledge Management strategy
2. A4DES Knowledge Management System development action plan
3. A4DES Knowledge Management System infrastructure
4. Web-based A4DES Knowledge Management System
5. Implemented knowledge capturing tools and techniques
6. Input from the Japanese government
  - a. Expert(s)
  - b. Capacity building related activities i.e workshop, seminar, training, comparative study
  - c. Mini study/policy review
  - d. Equipment and materials to support A4DES Knowledge Management activities
7. Implementation schedule: Month January 2010 – month December 2010
8. Implementing agency: A4DES - Deputy of Development Funding, Bappenas
9. Related activities

**(4) Project Activities**

1. Refining the A4DES Knowledge Management Strategy and Action Plan
2. Establish a Knowledge Management Team within the A4DES
3. Set-up infrastructure for implementation of A4DES Knowledge Management System
4. Knowledge Management System design and development
5. Knowledge management socialization and capacity building
6. Developed communities for collaborative knowledge capturing and sharing
7. Providing comparative study

## LEMBAR INFORMASI KEGIATAN

<b>Referensi Buku Biru</b> : Strengthening Capacity to Improve Aid Effectiveness (68475)					
<b>1. Nama Proyek</b> : Development of Knowledge Management System to Support Aid for Development Effectiveness					
<b>2. Jenis Proyek</b> : Technical Assistance					
<b>3. Executing Agency</b> : Bappenas					
<b>4. Implementing Agency (ies)</b> : Kedeputan Bidang Pendanaan Pembangunan/Sekretariat Aid for Development Effectiveness					
<b>5. Lama pelaksanaan</b> : 12 bulan			<b>6. Lokasi</b> : Jakarta		
<b>7. Tujuan:</b> Mengembangkan sistem knowledge management untuk mendukung peningkatan keefektifan pinjaman dan hibah luar negeri dan keefektifan pembangunan					
<b>8. Lingkup proyek dan kegiatan:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyempurnakan strategi manajemen pengetahuan (<i>knowledge management</i>) A4DES</li> <li>- Merancang dan mengembangkan sistem manajemen pengetahuan (<i>hardware</i> dan <i>software</i>)</li> <li>- Membangun infrastruktur yang diperlukan untuk mengimplementasikan A4DES sistem manajemen pengetahuan (<i>knowledge management system</i>)</li> <li>- Sosialisasi manajemen pengetahuan</li> <li>- Pelatihan dan studi banding</li> </ul>					
<b>Kegiatan</b>		<b>Lokasi Pelaksanaan</b>		<b>Unit Pelaksana Proyek</b>	
Workshop dan seminar		Jakarta		Sekretariat Aid for Development Effectiveness	
Pelatihan					
Studi Banding					
Pengadaan tenaga ahli					
Policy Review					
Pengadaan peralatan					
<b>9. Rincian Biaya dan Sumber Pembiayaan</b>					
<b>Implementing Agency</b>	<b>Pendanaan Luar Negeri (Ribu Dolar AS)</b>	<b>Dana Pendamping (Ribu Dolar AS)</b>	<b>Biaya Total (Ribu Dolar AS)</b>	<b>Keterangan</b>	
Deputi Bidang Pendanaan Pembangunan/Sekretariat Aid for Development Effectiveness	500	10	510		
<b>Total</b>	500	10	510		
Nilai Tukar : US\$ 1 = Rp 10.000					
<b>10. Rencana Penyerapan</b>					
<b>Rencana Penyerapan (Ribu Dolar AS) pada Tahun</b>					<b>Total</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
510					510

<b>11. Alokasi Pendanaan</b>					
<b>Rincian Kegiatan</b>	<b>Kategori (Ribu Dolar AS)</b>				
	<b>Jasa</b>	<b>Konstruksi</b>	<b>Barang</b>	<b>Pelatihan</b>	<b>Lain-lain</b>
Workshop dan seminar	15				
Pelatihan				65	
Studi Banding	150				
Pengadaan tenaga ahli	160				
Policy Review	80				
Pengadaan peralatan			40		
<b>Total</b>	<b>405</b>		<b>40</b>	<b>65</b>	

## Screening Format (Environmental and Social Considerations)

Question 1 Address of a project site

Question 2 Outline of the project

2-1 Does the project come under following sectors?

- Yes     No

If yes, please mark corresponding items.

- Mining development
- Industrial development
- Thermal power (including geothermal power)
- Hydropower, dams and reservoirs
- River/erosion control
- Power transmission and distribution lines
- Roads, railways and bridges
- Airports
- Ports and harbors
- Water supply, sewage and waste treatment
- Waste management and disposal
- Agriculture involving large-scale land-clearing or irrigation
- Forestry



Others ( )

Question 3

Is the project a new one or an on-going one? In case of an on-going one, have you received strong complaints etc. from local residents?

New  On-going (there are complaints)  On-going (there are no complaints)

Others { }

Question 4 Name of laws or guidelines:

Is Environmental Impact Assessment (EIA) including Initial Environmental Examination (IEE) required for the project according to laws or guidelines in the host country?

Yes  No

If yes, please mark corresponding items.

Required only IEE (  Implemented,  on going,  planning)

Required both IEE and EIA (  Implemented,  on going,  planning)

Required only EIA (  Implemented,  on going,  planning)

Others: { }

Question 5

In case of that EIA was taken steps, was EIA approved by relevant laws in the host country?

If yes, please mark date of approval and the competent authority.

<input type="checkbox"/> Approved: without a supplementary condition	<input type="checkbox"/> Approved: with a supplementary condition	<input type="checkbox"/> Under appraisal
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	------------------------------------------

(Date of approval: Competent authority: )

Not yet started an appraisal process

Others:( )

Question 6

If a certificate regarding the environment and society other than EIA, is required, please indicate the title of certificate.

Already certified       Required a certificate but not yet done

Title of the certificate :( )

Not required

Others ( )

Question 7

Are following areas located inside or around the project site?

Yes     No     Not identified

If yes, please mark the corresponding items.

National parks, protected areas designated by the government (coast line, wetlands, reserved area for ethnic or indigenous people, cultural heritage) and areas being considered for national parks or protected areas

Virgin forests, tropical forests

Ecological important habitat areas (coral reef, mangrove wetland, tidal flats)

Habitat of valuable species protected by domestic laws or international treaties

Likely salts cumulus or soil erosion areas on a massive scale

Remarkable desertification trend areas

- Archaeological, historical or cultural valuable areas
- Living areas of ethnic, indigenous people or nomads who have a traditional lifestyle, or special socially valuable area

Question 8

Does the project have adverse impacts on the environment and local communities?

- Yes       No       Not identified

Reason:

[ ]

Question 9

Please mark related environmental and social impacts, and describe their outlines.

- |                                                |                                                                               |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Air pollution         | <input type="checkbox"/> Water usage                                          |
| <input type="checkbox"/> Water pollution       | <input type="checkbox"/> Accidents                                            |
| <input type="checkbox"/> Soil pollution        | <input type="checkbox"/> Global warming                                       |
| <input type="checkbox"/> Waste                 | <input type="checkbox"/> Involuntary resettlement                             |
| <input type="checkbox"/> Noise and vibration   | <input type="checkbox"/> Local economy such as employment and livelihood etc. |
| <input type="checkbox"/> Ground subsidence     | <input type="checkbox"/> Land use and utilization of local resources          |
| <input type="checkbox"/> Offensive odors       |                                                                               |
| <input type="checkbox"/> Geographical features | Outline of related impacts:                                                   |
| <input type="checkbox"/> Bottom sediment       | [ ]                                                                           |
| <input type="checkbox"/> Biota and ecosystem   |                                                                               |



- Social institutions such as social infrastructure and local decision-making institutions
- Existing social infrastructures and services
- The poor, indigenous of ethnic people
- Maldistribution of benefit and damage
- Local conflict of interests
- Gender
- Children's rights
- Cultural heritage
- Infectious diseases such as HIV/AIDS  
etc.
- Others.( )

Question 10

Information disclosure and meetings with stakeholders

10-1 If the environmental and social considerations are required, does the proponent agree on information disclosure and meetings with stakeholders in accordance with JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations?

- Yes       No

10-2 If no; please describe reasons below.

[ ]