

カンボジア王国
地方行政法運用のための首都と州レベル
の能力開発プロジェクト
詳細計画策定調査・実施協議報告書

平成 21 年 12 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
カンボジア事務所

カン事
J R
09-005

カンボジア王国
地方行政法運用のための首都と州レベル
の能力開発プロジェクト
詳細計画策定調査・実施協議報告書

平成 21 年 12 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
カンボジア事務所

序 文

カンボジア王国政府は2008年に首都と23の州、193の郡・市・区の開発計画管理に関する枠組みをまとめた地方行政法を施行し、地方分権化・業務分散化改革を、より地方分権・ひいては民主的な開発へと深化させる途上にあります。2008年9月に発表された新四辺形戦略（2008年から2013年）では、地方行政法の円滑な運用がガバナンス改革の最重要課題のひとつとされています。

日本では地方分権化は地方の能力に配慮しつつゆるやかに進められ、社会経済が発展し各地方の能力が強化されていくにつれ改革を加速化してきました。地方行政の制度づくりにあたっては、諸外国の経験を参考にしつつ日本の状況を踏まえた体制整備と運用を行ってきました。カンボジア王国政府は独立行政法人国際協力機構等の支援を通じてそうした日本の経験を学ぶとともに、地方行政担当職員の人材育成に努め、地方行政法の運用を開始しつつあります。こうした状況の下、カンボジア王国政府は2008年10月、日本政府に州レベルの評議会と行政官が各州の5年間の開発計画の立案、実施、モニタリングを行う責任を果たすにあたって必要になる人材育成システム構築を支援する能力強化のための技術協力プロジェクトを要請越しました。同プロジェクトが採択されたことを受け、2009年8月から9月にかけて当機構カンボジア事務所次長を団長とする5名の詳細計画策定調査団がカンボジアにて現地調査を実施、現状分析と関係者との協議を踏まえプロジェクトの計画立案と内容評価を行いました。これらの調査結果は、詳細計画策定調査協議議事録に取りまとめられ、カンボジア王国実施機関と署名・交換されました。カンボジア王国実施機関とJICAは同議事録の内容を更に検討し、2009年12月に実施協議内容を取りまとめた協議議事録と案件の枠組みを定めた討議議事録（R/D）を締結することにより、2010年から5年間の計画で地方行政法運用のための首都と州レベルの能力開発プロジェクトを実施することを合意しました。

この報告書は、詳細計画策定調査及び実施協議結果を取りまとめたものであり、今後の技術協力事業を効果的かつ効率的に実施していくための参考として、活用されることを願うものです。

この調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成21年12月

独立行政法人国際協力機構
カンボジア事務所長 鈴木 康次郎

目 次

序 文

目 次

プロジェクト位置図

写 真

略語表

事業事前評価結果要約表（和文）

第1章 詳細計画策定調査の概要	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的	1
1 - 2 評価チーム	2
1 - 3 調査内容	2
1 - 4 調査手順とデータ収集方法	3
1 - 5 評価スケジュール	3
1 - 6 主要面談者	8
1 - 7 評価における留意点	10
第2章 調査結果	11
2 - 1 カンボジアの地方分権化・業務分散化	11
2 - 1 - 1 歴史的経緯	11
2 - 1 - 2 現 況	16
2 - 1 - 3 短期的課題	22
2 - 1 - 4 中・長期的課題	25
2 - 1 - 5 上記の課題への主要な開発パートナーの対応・反応	26
2 - 2 関係機関との協議結果	28
2 - 2 - 1 プロジェクトの内容	28
2 - 2 - 2 プロジェクトスコープ見直しの可能性	29
2 - 3 案件概要案	29
2 - 3 - 1 プロジェクトの概要案	29
2 - 3 - 2 プロジェクト実施上の留意点	31
2 - 4 評価5項目による評価結果	32
2 - 4 - 1 妥当性	32
2 - 4 - 2 有効性	32
2 - 4 - 3 効率性	32
2 - 4 - 4 インパクト	33
2 - 4 - 5 自立発展性	33
2 - 5 教訓と提言	34
2 - 5 - 1 ザンビア地方分権化能力強化プログラム	34
2 - 5 - 2 インドネシア共和国地方行政人材育成プロジェクト・フェーズ より	34

第3章 団長所感	35
----------	----

第4章 実施協議	36
----------	----

付属資料

1. 要請書	41
2. 詳細計画策定調査 協議議事録 (M/M)	58
3. 詳細計画策定調査 主要面談協議録	85
4. 開発パートナー活動概要	135
5. 調査団収集資料リスト	140
6. 実施協議 協議議事録 (M/M) 及び討議議事録 (R/D)	142
7. PDM (参考和訳)	181
8. 案件概念図 (和文/英文)	183
9. 実施体制図 (和文/英文) 及び関係省組織図 (英文)	185

プロジェクト位置図

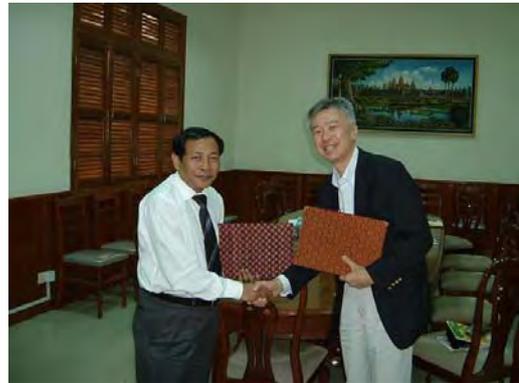
プロジェクト対象地域：カンボジア首都/全州（平均面積 7,543km² 平均人口 55万8,153人）



Cambodia atlas by MangoMap (©2007 All rights reserved)



民主的地方開発のための国家委員会事務局



調査団議事録署名

略 語 表

略 語	英 語	日本語訳
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
ARDP	Administration Reform and Decentralization Project	行政改革及び地方分権化プロジェクト
CCDP2	Commune Council Development Project	コミューン評議会開発プロジェクト
C/P	Counterpart	カウンターパート
C/S	Commune / Sangkat	コミューン/サンカット 村/地区
DANIDA	Danish International Development Agency	デンマーク国際開発庁
D&D	Decentralization and Deconcentration	地方分権化・業務分散化
DDLG	Democratic and Decentralized Local Governance Project	民主的地方分権行政プロジェクト
DFID	Department for International Development	英国国際開発省
DGA	Department of General Administration	総合行政局
DIP	District Initiative Program	郡イニシアティブプログラム
D/K	District / Khan	郡/区
DoLA	Department of Local Administration	地方行政局
DPV	Department of Personnel and Vocational Training	人事職業訓練局
EC	European Commission	ヨーロッパ委員会
EFI	Economic and Finance Institute	経済財政研究所
ExCom	Executive Committee	実行委員会
GDLA	General Department of Local Administration	地方行政総局
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
HRD	Human Resources Development	人材育成
IDA	International Development Association	国際開発協会
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LAAR	Local Administration And Reform Program	地方行政及び改革プログラム
MBPI	Merit Based Pay Initiative	成果ベースの賃金イニシアティブ
MDTF	Multi-Donor Trust Fund	複数ドナー信託基金
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング・評価
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録

略 語	英 語	日本語訳
MoI	Ministry of Interior	内務省
NCDD	National Committee for the Management of Decentralization and Deconcentration Reform	国家地方分権化・業務分散化管理委員会
NCDD	National Committee for Sub-National Democratic Development	民主的 地方開発（のための）国家委員会（新 NCDD）
NP-SNDD	National Program for Sub-National Democratic Development	民主的 地方開発推進国家プログラム（国家プログラム）
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On the Job Training	実務を通じた研修
P/D	Project Director	プロジェクトダイレクター
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIF	Preliminary Implementation Framework	事前実施枠組み
PILAC	Project on Improvement of Local Administration in Cambodia	カンボジア国地方行政能力向上プロジェクト
P/M	Project Manager	プロジェクトマネジャー
P/MLAU	Provincial / Municipal Local Administration Unit	州・市地方行政ユニット
P/MRDC	Provincial / Municipal Rural Development Committee	州・市地方開発委員会
PO	Plan of Operation	活動計画
PRDNEP	Project of Capacity Development of Provincial Rural Development in North-Eastern Provinces	北東州地域開発能力向上プロジェクト
PSDD	Project to Support Democratic Development through Decentralization and Deconcentration	地方分権・業務分散化を通じた民主的 開発支援プロジェクト
PT	Policy Team	政策チーム
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RSA	Royal School of Administration	王立行政学院
SIDA	Swedish International Development Authority	スウェーデン国際開発協力庁
SNAs	Sub-National Administration	地方行政体
SNDD	Sub-National Democratic Development	民主的 地方開発
T/F	Task Force	タスクフォース
TMS	Top Management Seminar	トップマネジメントセミナー
TOT	Training of Trainers	講師養成研修
TWG	Technical Working Group	テクニカルワーキンググループ
UNCDF	United Nations Capital Development Fund	国連資本開発基金
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画

略 語	英 語	日本語訳
UNFPA	United Nations Population Fund	国連人口基金
UNICEF	United Nations Children's Fund	国連児童基金
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WB	World Bank	世界銀行

事業事前評価結果要約表（技術協力プロジェクト）¹

作成日：平成21年11月27日

担当部・課：JICAカンボジア事務所

<p>1．案件名 地方行政法運用のための首都と州レベルの能力開発プロジェクト</p>
<p>2．協力概要</p> <p>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 本プロジェクトは、カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）における地方分権化の流れに対応し、2008年に施行された地方行政法及び今後制定される国家プログラムに沿い、地方分権化・業務分散化（Decentralization and Deconcentration : D&D）政策を支援するものである。具体的には、長期的かつ包括的な地方行政人材育成戦略の立案支援を行うとともに、2009年に新たに設立された州政府（1首都23州）が5カ年開発計画及び3カ年投資プログラムを立案・実施管理してゆく業務体系の整備と各州の評議員と行政官への研修を通じた能力強化を支援する。本プロジェクトの実施を通じ、州政府が地域の社会経済状況の改善のために実施する開発計画の計画立案・実施管理の制度が確立し、機能するようになることが期待される。</p> <p>(2) 協力期間（予定） 2010年1月～2014年12月（5年間）</p> <p>(3) 協力総額（日本側） 約4.2億円</p> <p>(4) 協力相手先機関 実施機関：民主的地方開発国家委員会（National Committee for Sub-National Democratic Development : NCDD）事務局（NCDD Secretariat : NCDDS）、政策チーム能力開発情報ユニット（CDIU） 協力機関：内務省地方行政総局、計画省及び経済財政省、NCDD地方開発計画小委員会、NCDD財務財政小委員会</p> <p>(5) 国内協力機関 総務省等関連省庁、関連大学・研究機関</p> <p>(6) 裨益対象者及び規模、等 直接裨益対象者： 州・首都レベル：評議員（374）、知事及び副知事（143）、地方行政官² 中央政府レベル：内務省・計画省・経済財政省等の行政官³</p>
<p>3．協力の必要性・位置づけ</p> <p>(1) 現状及び問題点 地方分権化・業務分散化（D&D）はカンボジアにおけるガバナンス分野の最重要課題のひとつである。</p>

¹ 討議議事録（Record of Discussion : R/D）に準じており、詳細計画策定調査団議事録と書きぶり、活動に差異がある点留意。

² 詳細の人数に関して、プロジェクト初年時に包括調査を実施し確定する旨先方政府と合意済み。

³ 脚注1と同。

2008年にカンボジア政府は、首都と23の州、193の郡・市・区に関する役割・義務などを規定した地方行政法を施行した。同法ではD&D改革を進め、民主的な開発と貧困削減を実現することをめざし、間接・比例代表制選挙で選出される州の評議員と行政官が、各州の5年間の開発計画と3年間の投資プログラム⁴の立案・実施管理を行うことなどが定められているが、運用細則が十分整備されておらず、また、業務と権能を習得・実施するための人材育成も体系的に行われていない。

カンボジア政府は民主的開発国家委員会（NCDD）を設立し、2010年から10年間の民主的開発実施を目的とする国家プログラムを策定して、わが国、世銀、EU等ドナー（以下「開発パートナー」と表記）からの支援も活用しつつ包括的な取り組みを行う予定である。

JICAは、カンボジア政府の要請により、2007年1月から2010年1月まで3年間にわたり、D&D推進にかかわる人材を育成することを目的とした「地方行政能力向上プロジェクト」を実施し、内務省及び州政府の地方行政に関する研修運営能力向上を支援し、行政官等の知識の向上に努めてきた。同プロジェクトにて育成した人材が今後の地方行政の担い手となることが期待されている。

一方で、他開発パートナーは村・地区以下のレベルに対して法整備、制度設計、各種研修などの支援を実施中であるが、州・首都の開発計画・投資プログラムの立案・実施管理についての支援はほとんど行われていないのが現状である。

（2）相手国政府国家政策上の位置づけ

カンボジアの国家戦略開発計画（2006～2010）及び「新四辺形戦略（2008～2013）」では、グッド・ガバナンスを公正で平等な機会と社会正義を兼ね備えた持続可能な社会経済開発を行うための、最も重要な前提条件と位置づけており、地方分権化・業務分散化をめざして施行された地方行政法の実施は、ガバナンス分野の4つの重要課題の1つである。

（3）わが国援助政策との関連、JICA国別事業実施計画上の位置づけ（プログラムにおける位置づけ）

わが国は、国別援助計画の重点分野「持続的経済成長と安定した社会の実現」のなかでカンボジアのグッド・ガバナンスの推進を支援することとしている。

JICAのカンボジア支援の枠組みにおいて、本プロジェクトは「行政機能向上プログラム」に位置づけられる。

4．協力の枠組み

〔主な項目〕

（1）協力の目標（アウトカム）

協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

州政府において、5カ年開発計画と3カ年投資プログラムを立案・実施管理するための地方行政能力が強化される。

（指標・目標値）

- ・ 全州政府による5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの年次更新報告書の提出
- ・ 全州政府の3カ年投資プログラムへの地域社会経済状況の変化とその対策案の明記

協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

州政府において、地域住民の社会・経済状況の改善に資する5カ年開発計画と3カ年投資プログラムを自律的、戦略的に立案・実施管理するためのシステムが機能する。

⁴ 5年間の開発計画を実施するにあたっての予算書のこと。

(指標・目標値)

- ・ 全州政府においてガイドライン⁵に基づく5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの立案・実施管理、モニタリングが評議会改選後も継続される
- ・ 全州の地域社会経済状況のベースライン指標の改善(プロジェクト終了時からXX%⁶)

(2) 成果(アウトプット)と活動

成果1: 地方行政運営と人材育成に関する課題と対策が明確になる。

(指標・目標値)

- ・ 州政府の地方行政運営、人材育成の課題、能力評価の枠組み、人材育成戦略案が明記された地方行政人材育成報告書(仮称)の作成
- ・ 地方行政人材育成戦略の承認

(活動)

- 1 - 1 州政府の地方行政運営、人材育成の課題、能力評価の枠組み、人材育成戦略案に関する基礎調査の実施
- 1 - 2 州政府の地方行政人材育成報告書(仮称)及び地方行政人材育成戦略案の作成
- 1 - 3 成果1に関する開発パートナーとの情報共有・協調

成果2: 5カ年開発計画と3カ年投資プログラムに関する業務実施体系が整備される。

(指標・目標値)

- ・ ガイドラインにのっとり、かつ、国家政策・住民ニーズに基づいた開発計画・投資プログラムの立案・実施管理マニュアルの作成

(活動)

- 2 - 1 5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの立案・実施管理に関する課題の抽出
- 2 - 2 州レベルでの既存の社会・経済状況に関する課題の抽出とベースライン情報の整備
- 2 - 3 開発計画と投資プログラムを実施するための資金源の抽出及び資金申請方法の検討
- 2 - 4 開発計画と投資プログラムのガイドラインにのっとり立案・実施管理マニュアルの作成
- 2 - 5 サンプル州における開発計画と投資プログラムの立案・実施管理状況に関する国家政策と住民ニーズの視点を踏まえた分析
- 2 - 6 分析結果に基づく立案・実施管理マニュアルの修正
- 2 - 7 成果2に関する開発パートナーとの情報共有・協調

成果3: 5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの立案・実施管理を行うための地方行政運営に関する研修体系が整備される。

(指標・目標値)

- ・ 5カ年開発計画・3カ年投資プログラム等地方行政運営に関する研修パッケージ⁷(研修実施計画、研修手順書、研修カリキュラムなど)
- ・ 全州政府の能力評価の結果をまとめたパフォーマンスモニタリング報告書

(活動)

- 3 - 1 NCDD能力向上計画の更新

⁵ 5カ年の開発計画、予算書立案・実施管理のプロセスに関する運用指針のこと。

⁶ 具体的な数値に関しては、プロジェクト開始後にカンボジア政府と協議のうえ決定する。

⁷ 研修パッケージはNCDD Annual Capacity Building Planで規定される研修に関して作成することを想定する。

- 3 - 2 5カ年開発計画・3カ年投資プログラム等地方行政運営に関する研修実施計画の作成
- 3 - 3 協力機関の職員の研修講師としての育成
- 3 - 4 研修カリキュラムの作成
- 3 - 5 実施計画、研修講師、研修カリキュラムを活用した研修の実施
- 3 - 6 全州政府のパフォーマンス（能力評価の結果）のモニタリング
- 3 - 7 研修実施計画、研修手順書、研修カリキュラム等の研修パッケージ化
- 3 - 8 成果3に関する開発パートナーとの情報共有・協調

(3) 投入（インプット）

日本側（総額約4.2億円）
 専門家派遣、供与機材、研修員受入れ、その他
 カンボジア側
 施設、土地手配、その他

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

前提条件

- ・ カンボジア政府は、地方行政体の役割・体制・開発計画・投資プログラムに関する政令⁸を承認し、施行する。

成果（アウトプット）達成のための外部条件

- ・ NCDDが人材育成戦略を承認する
- プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・ 特になし

上位目標達成のための外部条件

- ・ カンボジア政府は、州開発計画実施に関する財源を明確化する。
- ・ 州評議会は、開発パートナーによる資金等へアクセスし、開発計画実施のために活用する。
- ・ 地方行政に関する人材育成、研修を担当する部局がプロジェクトの技術移転の成果を継続して活用する。

上位目標を継続するための外部条件

- ・ カンボジア政府が、開発計画・投資プログラムの仕組みを変更しない。

5. 評価5項目による評価結果

(1) 妥当性

地方行政法の効果的な運用はカンボジア政府の新四辺形戦略においてガバナンス改革の最重要課題として位置づけられている。2009年より新しい首都/州・郡/市/区の体制で開発計画の立案・実施管理をはじめとした地方行政運営が行われようとしており、地方行政体の評議員・知事及び副知事・地方行政官の能力強化は不可欠、かつ、ニーズが極めて高い。

また、本案件は、日本のカンボジア支援の重点分野・開発課題とも合致しているとともに、当案件に先行して実施された「地方行政能力向上プロジェクト」で今後の課題と位置づけられた地方の人材育成に関する自立発展性の強化、組織体制確立及び長期人材育成戦略形成の必要性に応えるものとなっている。

また、本プロジェクトは「民主的地方開発国家プログラム」（作成中）で規定されるD&Dの制度整備及び実践の期間を協力対象としており、実施タイミングの面においても妥当性が

⁸ 行政府（閣僚評議会）がその規則制定権限の範囲内で定めることのできる規範〔Royal Decree（勅令）や Sub-degree（大臣会議令）等〕のこと。

高い。

(2) 有効性

本プロジェクトは、包括的な地方行政人材育成状況調査による課題抽出(成果1)、5カ年開発計画・3カ年投資プログラムにかかわる立案・実施管理マニュアル作成支援(成果2)、研修実施支援(成果3)等を通じプロジェクト目標を達成するために十分なアウトプット(成果)が計画されている。

プロジェクトの外部条件として設定されている成果1の人材育成戦略の必要性はカンボジア政府側にも認識されており、プロジェクトによる働きかけも可能であることから、同戦略の承認は実現可能性が高いと判断される。

(3) 効率性

先行して実施した「地方行政能力向上プロジェクト」で育成した人材や成果、資機材の一部は本プロジェクトでも引き続き利用可能であり、プロジェクトマネージャーも引き続き関与するため、効率的なプロジェクト運営が可能である。

また、カンボジア政府年度サイクルにあわせた研修の実施や実務に先行した研修実施と実務実施後の状況分析を組み合わせた適切なタイミングかつ十分な投入量の活動が計画されている。

(4) インパクト

本プロジェクトはカンボジアが地方行政の体制を形成・整備してゆくことを支援するものであり、その中心的な人材を育成する観点から将来に向けて大きなインパクトが期待される。また、本プロジェクトを通じて地方行政の開発計画及び投資プログラムの効果的な実施が促進されることにより、D&Dの目的のひとつである地域住民の貧困削減への貢献が期待される。

また、カンボジア政府の「民主的開発国家プログラム」に沿った援助協調体制により本プロジェクトを実施することにより、D&Dへの包括的な取り組みへの貢献が可能となることから、本協力のインパクトは大きい。

(5) 自立発展性

カンボジア政府によるD&Dの方針は今後も継続されてゆくものと考えられ、作成中の「民主的開発国家プログラム」において、本プロジェクト終了後の2016年から2019年にプログラム実践の教訓が政策や戦略に反映される予定であることから、本プロジェクトの成果と教訓が将来的にカンボジア政府の政策や戦略に反映され、確実に定着していくことが期待される。

ただし、開発計画・投資プログラムの実施に関して現在のカンボジアの財務状況は脆弱であり、経常経費も含めて開発パートナーの支援に依存している状況であることから、国家プログラムの実施については開発パートナーの支援の動向を注視することが必要であるとともに、本プロジェクトからもカンボジア政府が自力で実施できる研修実施体制を構築、維持するための働きかけが必要である。また、わが国の支援と本プロジェクトの相乗効果の可能性があれば併せ検討することが望ましい。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

(1) ザンビア地方分権化能力強化プログラム

- 1) 地方の自治体を含んだ全自治体を対象とした事業展開を計画する場合には相手国政府が実状を十分に把握している必要があり、不十分な場合にはプロジェクトの開始時に地方自治体の人材・財政等の現状を包括的に調査すべきである、との教訓から、本プロジェクトにおいても開始時、全州政府の現状を包括的に調査したい。
- 2) 研修の効果とインパクトをタイムリーに定期的に測るためには、研修を開始する前にモニタリングメカニズムを構築する必要があり、かかるメカニズム構築により研修内容の理解度や実用性が実証され、より現実的で適切なフォローアップを計画することが可能となる、との教訓から、本プロジェクトにおいても研修を開始する前に効果とインパクトのモニタリング評価体制を構築するように計画したい。

(2) インドネシア共和国地方行政人材育成プロジェクト・フェーズ

- 1) 相手国政府の研修担当部署をカウンターパートとしてプロジェクトを実施する場合には、プロジェクトのなかに、研修実施内容のモニタリング・評価の仕組みを組み込むことによりオーナーシップの向上が図られる、との教訓から、本プロジェクトにおいても研修実施に関してモニタリング・評価の仕組みを導入したい。
- 2) 地方政府の研修運営能力向上を支援する場合には、他州の研修機関との協力関係の構築及び研修事業の運営に関する人事交流等がカウンターパートの向上心の育成と事業の促進に寄与する、との教訓から、本プロジェクトにおいても、カンボジア政府関係機関の協力・交流を促進し、自立発展性を促進させる。

8. 今後の評価計画

中間レビュー：2012年1月ごろ

終了時評価：2014年6月

事後評価：2019年10月

第1章 詳細計画策定調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

カンボジア王国（以下、「カンボジア」と表記）政府の国家戦略開発計画（2006～2010）及び「新四辺形戦略（2008～2013）」では、グッド・ガバナンスを公正で平等な機会と社会正義を兼ね備えた持続可能な社会経済開発を行うための、最も重要な前提条件と位置づけており、地方分権化・業務分散化（D&D）の実施は、ガバナンス分野の4つの重要課題の1つである。かかる課題の下、2008年にカンボジア政府は、首都と23の州、193の郡・市・区に関する役割・義務などを規定した地方行政法を施行した。

同法ではD&D改革を進め、民主的な開発と貧困削減を実現することをめざし、間接・比例代表制選挙で選出される首都と州の評議員と行政官が、首都及び各州の5年間の開発計画と3年間の投資プログラム（5年間の開発計画を実施するにあたっての予算書のこと）の立案・実施管理を行うことなどが定められているが、運用細則が十分整備されておらず、また、業務と権能を習得・実施するための人材育成も体系的に行われていない。かかる状況の下、カンボジア政府は内務大臣を議長とし、内務省職員が事務局を務める民主的開発国家委員会（NCDD）を2008年に設置した。そこでは、2010年から10年間の民主的開発実施を目的とする国家プログラムが策定され、わが国、世銀、EU等ドナー（以下「開発パートナー」と表記）からの支援も活用しつつ包括的な取り組みを行う予定である。

JICAは、カンボジア政府の要請により、2007年1月から2010年1月まで3年間にわたり、D&D推進にかかわる人材を育成することを目的とした「地方行政能力向上プロジェクト」を実施し、内務省及び州政府（1首都23州）の地方行政に関する研修運営能力向上を支援し、行政官等の知識の向上に努めてきた。また、現在では、そうした人材が地方行政にかかわる能力強化の政策立案担当となって2010年から開始される民主的開発実施を目的とする国家プログラムのうち、評議会議員、中央の行政官を含む多彩な人材育成ニーズへの対応を網羅した能力開発計画の策定に携わるようになってきている。一方で、他開発パートナーは村・地区以下のレベルに対して法整備、制度設計、各種研修などの支援を実施中であるが、首都・州の開発計画・投資プログラムの立案・実施管理についての支援はほとんど行われていないのが現状である。

JICAは、カンボジア政府の要請により、2007年1月から2010年1月まで3年間の予定で、当該課題を支援するために「地方行政能力向上プロジェクト」を実施してきた。同プロジェクトは、D&D推進にかかわる人材を育成することを目的とし、内務省及び州政府職員約50名の研修運営能力向上を支援し、行政官等の地方行政に関する基礎知識の向上に努めてきた。結果として、主として中央と州レベルの内務省の地方行政担当職員の約16%に当たる人材がカンボジア政府の地方行政に関する基礎知識を身につけつつある。また、研修運営管理ができる人材のうち幾人かが最近ではNCDD事務局の政策チームの管理職に就任し、2010年から開始される地方の民主的開発に関する国家プログラムのうち、評議会議員、中央の行政官、州/首都・郡/市/区、村/地区・ひいては市民社会を含む多彩な人材育成ニーズへの対応を網羅した能力開発計画の策定に携わるようになりつつある。かかる状況の下、カンボジア政府は、地方行政能力向上プロジェクトの経験を生かし、州レベルの評議員と行政官が各州の5年間の開発計画の立案、実施、モニタリングを行う責任を果たすにあたって必要となる人材育成システム構築を支援する能力強化のための技術協力プロジェクトを2008年10月に日本政府に要請越した。

本プロジェクトが採択されたことを受け、今次、要請内容を確認するとともに、D&D改革の現況把握を行ったうえで、案件内容を策定するため、詳細計画策定調査を実施することとした。具体的には、カンボジア側関係者と案件内容を精査し、事業事前評価表に取りまとめ、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）案を策定し、両者間で詳細計画策定調査に関する協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）を締結した。

1 - 2 評価チーム

詳細計画策定調査団の構成は表 1 - 1 に示すとおり。

表 1 - 1 詳細計画策定調査団

	担当分野	氏名	所属
J1	総括	小林 雪治	JICAカンボジア事務所 次長
J2	事業計画	宮原 千絵	JICA公共政策部 行政機能課 課長
J3	地方行政	川北 博史	JICA国際協力専門員
J4	調査企画	寺田 美紀	JICAカンボジア事務所 企画調査員（グッド・ガバナンス）
J5	評価分析	畔田 弘文	役務コンサルタント

1 - 3 調査内容

本評価調査団は、『JICA事業評価ガイドライン（2004年1月：改訂版）』に基づき、プロジェクトの計画と、計画内容の評価の2つを行った。その成果品は同ガイドラインにのっとり、「ログフレーム（JICAにおけるPDM）」案と事業事前評価表を含んだ本報告書にまとめられた。調査の過程で明らかになった阻害要因や制約要因は随時調査中のプロジェクトの計画策定作業にフィードバックされた。現時点で対処できないと判断された事項はプロジェクト開始後の留意点に取りまとめられた。

プロジェクトの計画内容は「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5つの観点（評価5項目）から評価され、かつ貧困・ジェンダー・環境等への配慮に関する留意点に関しても検証が行われた。

本評価の主な調査項目は、以下のとおり。

- ・ プロジェクト目標・上位目標及び成果・活動・投入・全体計画
- ・ 実施体制・モニタリング体制
- ・ 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性：表 1 - 2 参照）

表 1 - 2 評価5項目の定義

評価5項目	JICA事業評価ガイドラインによる定義
妥当性	プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金であるODAで実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。

有効性	プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか(あるいはもたらされるのか)を問う視点。
効率性	主にプロジェクトのコスト及び効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか(あるいはされるか)を問う視点。
インパクト	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的效果や波及効果をみる視点。この際、予期しなかった正・負の効果・影響も含む。
自立発展性	援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか(あるいは持続の見込みはあるか)を問う視点。

1 - 4 調査手順とデータ収集方法

全体現地調査期間は2009年8月9日～9月17日。調査手順は表1 - 3のとおり。

表1 - 3 調査手順

日時	調査概要	主たる調査団員
第1次 (8月10日～19日)	案件の上位目標、プロジェクト目標、成果、(活動)の 素案策定 (複数のオプションを検討)	J1 総括 J3 地方行政 J4 調査企画
第2次 (8月20日～9月13日)	上記に基づく案件の基本設計及び詳細活動・投入整理 M/M案/PDM案の策定・活動計画(PO)検討	J1 総括 J5 評価分析 J4 調査企画
第3次 (9月14日～17日)	M/M案/PDM案協議・署名	J1 総括 J2 事業計画 J4 調査企画

本評価調査では、評価分析のために必要な定性的・定量的データを以下の方法で収集した。

主要ステークホルダーへの個別インタビュー

プロジェクトの設計、D&Dの動向等多岐にわたる内容について、関係者へ個別インタビューを実施した(1 - 5 評価スケジュール、1 - 6 主要面談者、付属資料3 . 詳細計画策定調査主要面談協議録参照)。

D&D改革の動向関係資料のレビュー

事前準備期間及び現地調査中に関係資料を収集、分析した(付属資料5 . 収集資料リスト参照)。

1 - 5 評価スケジュール

詳細現地調査日程は表1 - 4のとおり。

表 1 - 4 評価調査スケジュール

日順・月日	活動概要	団 員	備 考
1 8/9(日)	11:00 地方行政団員日本発(TG641)→ 19:25 地方行政団員プノンベン着(TG698)	J3 J3	
2 10(月)	08:10-09:30 所内打合せ(於JICA事務所) 10:00-10:30 カンボジア開発評議会(CDC)復興開発委員会二 国間援助局ヘン ソクン局長、正木幹生長期専門家 表敬(於CDC) 11:00-12:00 内務省プラム ソカ長官[民主的地方開発国家委員 会(NCDD)委員・NCDD権能資源小委員会委員 長兼任]との協議(於内務省) 14:00-16:00 地方行政能力向上プロジェクト専門家〔杉永雅彦 専門家、長田博見専門家、池田尚子専門家(地方 行政能力向上プロジェクト:PILAC) 井手直子専 門家(北東州地域開発能力向上プロジェクト: PRDNEP)]との協議(於JICA事務所) 16:00-17:00 プロジェクト設計に関する協議(於JICA事務所)	J1 J3 J4 J3 J4 J3 J4 J3 J4 J3 J4	協議録1 協議録2 協議録3 協議録4 協議録5
3 11(火)	09:00-12:00 地方行政能力向上プロジェクト専門家〔加藤敏恭 専門家、長田博見専門家(PILAC) 井手直子専 門家(PRDNEP)]との協議(於JICA事務所) 16:00-17:30 内務省地方行政総局ニャン チャモロエン副総局 長(NCDD事務局プログラムサポートチーム副チ ーム長兼任)との協議(於内務省)	J3 J4 J3 J4	協議録6 協議録7
4 12(水)	08:30-10:00 対処方針会議(於JICA事務所 TV会議) 14:00-15:30 井手直子専門家(PRDNEP)との協議(於内務省) 16:00-17:00 フレンチコーポレーション行政近代化支援プロジ ェクト専門家(総括)ファニー リロイ氏と王立 行政学院教務課チブ イシャン課長との協議(於 王立行政学院:RSA)	J1 J3 J4 J3 J4 J3 J4	協議録8 協議録9 協議録10
5 13(木)	08:30-9:30 世銀公共財政管理プログラム専門家ピーター マ ーフィ氏との協議(於世銀)JICAカンボジア事務 所寺門雅代所員同行 10:30-10:50 統計センター視察 11:00-12:00 NCDD事務局政策アドバイザー ブランドン オド リスコール氏との協議(於NCDD事務局) 16:00-18:00 地方行政能力向上プロジェクト専門家との会議 (於内務省)	J3 J4 J3 J4 J3 J4 J3 J4	協議録11 協議録12 協議録13 協議録14

日順・月日	活動概要	団 員	備 考
6 14 (金)	10:30-11:30 経済財政省経済財政研究所調査政策分析課イン イム課長補佐、同研究所イム ソクティ研究員(上 級国立経済評議会経済政策分析研究課課員兼 任)、世銀公共財政管理国際研修専門家マイケル パルムバッハ氏との協議(於経済財政研修所)	J3 J4	協議録15
	14:00-15:00 計画省ホー タンエイ長官(NCDD地方開発計画小 委員会委員長兼任)との協議(於計画省)	J3 J4	協議録16
	15:00-16:00 公務員庁ベック プンティン長官(NCDD行政人事 小委員会委員長、ASEAN行政共同国家委員会委員 長、王立行政学院講師兼任)との協議(於公務員 庁)	J3 J4	協議録17
	16:30-17:30 内務省地方行政総局ユ ブンソール人事職業訓練 局長(NCDD事務局政策チーム長兼任)との協議 (於内務省)	J3 J4	協議録18
7 15 (土)	資料整理	J3 J4	
8 16 (日)	資料整理	J3 J4	
9 17 (月)	09:30-10:30 PSDX(SIDA/DFID/UNDPによる民主的開発支援プ ロジェクト)管理運営コンサルタント ハンス ヴ ァンゾゲル氏との協議(於内務省)	J3 J4	協議録19
	10:30-12:00 内務省地方行政総局レン ヴィー総局長(NCDD事 務局副局長、NCDD事務局プログラムサポートチ ーム第一副チーム長兼任)との協議(於内務省)	J3 J4	協議録20
	14:30-16:00 内務省サク・セタ長官(NCDD常任委員・事務局長 兼任)との協議(於内務省)	J3 J4	協議録21
	16:30-18:30 経済財政省ウック ラブン筆頭長官(NCDD財務財 政小委員会委員長兼任)との協議(於経済財政省)	J3 J4	協議録22
10 18 (火)	08:00-09:00 GTZ行政改革と地方行政プログラム担当カタリー ナ フーバー氏及びTWG D&D 開発パートナー事 務局との協議(於SIDA)	J3 J4	協議録23
	11:00-12:00 ADBガバナンス担当 チャモロエン オース氏と の協議(於ADB)	J3 J4	協議録24
	14:00-15:30 UNCDF革新的な地方行政プロジェクト担当ニコ ラ クロスタ氏との協議(於UNDP)	J3 J4	協議録25
11 19 (水)	08:00- 12:00 国家プログラム第4ドラフト公聴会(於NAGA Hotel)	J3 J4	協議録26
	14:00-16:00 事務所報告(於JICA事務所)	J1 J3 J4	協議録27
	16:30-17:00 大使館報告(於在カンボジア日本大使館)	J1 J3 J4	協議録28
	20:25 地方行政団員プノンペン発(TG699)	J3	
12 20 (木)	AM 地方行政団員日本着	J3	

日順・月日	活動概要	団員	備考
13 21 (金)	08:30-10:00 地方行政団員帰国報告会 (於JICA事務所TV会議) 資料分析	J1 J2 J3 J4 J5 J4 J5	協議録29
14 22 (土)	資料分析	J5	
15 23 (日)	11:00 評価分析団員日本発 (TG641) → 19:25 評価分析団員プノンペン着 (TG698)	J5 J5	
16 24 (月)	09:00-10:00 団内協議 (於JICA事務所)	J1 J4 J5	協議録30
17 25 (火)	10:00-12:00 地方行政能力向上プロジェクト専門家〔加藤敏恭 専門家、長田博見専門家 (PILAC)、井手直子専門 家 (PRDNEP)〕との協議 (於JICA事務所)	J4 J5	協議録31
18 26 (水)	09:00-12:00 国家プログラム第4ドラフト内容検討 14:30-16:00 PSDD管理運営コンサルタント ハンスヴァンゾ ゲル氏、プログラムアドバイザー マリス マイケ ルソン氏との協議 (於内務省)	J4 J4 J5	協議録32
19 27 (木)	10:00-12:00 PSDDプログラムアドバイザー マリス マイケル ソン氏との協議 (於内務省) 14:00- 国家プログラム第4稿コメント提出 首都/州政府組織省令案検討	J5 J4 J4 J5	協議録33
20 28 (金)	15:00-16:30 団内協議 (於JICA事務所)	J4 J5	
21 29 (土)	資料分析	J4 J5	
22 30 (日)	資料分析	J4 J5	
23 31 (月)	公共財政改革と地方分権化・業務分散化改革に関する質問票案 作成・検討	J4 J5	
24 9/1 (火)	首都/州の開発計画策定に関する質問票案作成・検討	J4 J5	
25 2 (水)	08:00-10:00 計画省ホー タンエイ長官 (NCDD地方開発計画小 委員会委員長兼任)との協議 (於計画省) 16:00-17:00 団内協議 (於JICA事務所)	J4 J5 J1 J4 J5	協議録34
26 3 (木)	PDM0案作成	J4 J5	
27 4 (金)	15:30-16:30 内務省地方行政総局政務局ソ ムニラクサ副局長 (NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット 長兼任)との協議 (於NCDD事務局)	J4 J5	協議録35
28 5 (土)	資料分析	J4 J5	
29 6 (日)	資料分析	J4 J5	
30 7 (月)	PO案作成 (於内務省)	J5	
31 8 (火)	PO案検討 (於JICA事務所)	J4 J5	

日順・月日	活動概要	団 員	備 考
32 9 (水)	09:30-11:30 経済財政省地方財政局リーブンハイ局長との協議 (於経済財政省)	J4 J5	協議録36
	14:00-16:00 調査団内協議 (於JICA事務所)	J1 J4 J5	協議録37
	17:00-18:00 UNCDF革新的な地方行政プロジェクト担当ニコラ クロスタ氏との協議 (於UNDP)	J4 J5	協議録38
33 10 (木)	10:30-12:00 日本カンボジア合同評価調査団協議 (於内務省)	J1 J4 J5	協議録39
	14:30-15:30 経済財政省経済公共財政政策局キム ファラ局長との協議 (於経済財政省)	J4 J5	協議録40
	16:00- PDM1案作成	J4 J5	
34 11 (金)	08:30-10:00 PSDDチーフアドバイザー スコット レーパー氏との協議 (於内務省)	J4 J5	協議録41
	11:00-12:00 経済財政省主計局ソック サラプス局長との協議 (於経済財政省)	J4 J5	協議録42
	14:00-16:00 事業計画団員訪カンボジア事前勉強会 (於JICA事務所TV会議)	J1 J2 J4 J5	協議録43
35 12 (土)	資料分析	J4 J5	
36 13 (日)	11:00 事業計画団員日本発 (TG641) →	J2	
	19:25 事業計画団員プノンペン着 (TG698)	J2	
37 14 (月)	08:30-9:30 本邦調査団内協議 (於JICA事務所)	J1 J2 J4 J5	
	09:30-12:00 PDMドラフト検討 (於JICA事務所)	J2 J4 J5	
	15:30-17:00 M/Mドラフト検討 (於内務省)	J1 J4 J5	協議録44
38 15 (火)	08:00-17:00 M/Mドラフト・R/D案・PO案改訂 (於JICA事務所)	J2 J4 J5	
39 16 (水)	08:00-10:00 PILACオリエンテーション研修インパクト調査結果共有ワークショップ視察 (於World Vision)	J2 J4	協議録45
	10:00-16:00 M/Mドラフト・R/D案・PO案検討 (於JICAカンボジア事務所)	J2 J4 J5	
	16:00-17:00 M/Mドラフト・R/D案・PO案に関するカンボジア政府側との協議・新規技プロ事後の進め方に関する検討課題確認 (於内務省)	J1 J2 J4 J5	協議録46

日順・月日	活動概要	団 員	備 考	
40	17 (木)	08:00-11:00 合同評価報告書改訂案・M/M改訂案作成 (於内務省)	J5	
		11:00-12:00 日本カンボジア合同評価調査団M/M署名 (於内務省) (合同評価報告書改訂案・M/M改訂案検討・M/M署名)	J1 J2 J4 J5	協議録47
		15:00-16:00 大使館報告 (於在カンボジア日本大使館)	J1 J2 J4 J5	協議録48
		16:00-17:00 事務所報告 (於JICA事務所)	J1 J2 J4 J5	協議録49
		20:25 事業計画団員・評価分析団員プノンペン発 (TG699)	J2 J5	
41	18 (金)	AM 事業計画団員・評価分析団員日本着	J2 J5	
42	10/1 (木)	14:00-16:00 帰国報告会 (於JICA事務所TV会議)	J1 J2 J3 J4 J5	協議録50

1 - 6 主要面談者

主要な面談者は表 1 - 5 に示すとおり。

表 1 - 5 主要面談者

氏名・役職	備 考
カンボジア政府関係者	
内務省 (Ministry of Interior : MoI)	
ブラム ソカ長官	民主的地方開発国家委員会 (NCDD) 委員 NCDD権能資源小委員会委員長兼任
サク・セタ長官	NCDD常任委員・事務局長兼任
レン ヴィー地方行政総局総局長	NCDD事務局副局長、NCDD事務局プログラム サポートチーム第一副チーム長兼任
ニャン チャモロエン地方行政総局副総局長	NCDD事務局プログラムサポートチーム副チーム長兼任
ユ ブンソール地方行政総局人事職業訓練局長	NCDD事務局政策チーム長兼任
イェン マリナ地方行政総局地方行政局長	NCDD事務局プログラムサポートチーム総務調達人事ユニット長兼任
ソ ムニラクサ地方行政総局政務局副局長	NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット長兼任
ブラック バナリット地方行政総局政務局対外班長	NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット局員兼任
ソスコサル地方行政総局人事職業訓練局研修班長	
経済財政省	
ウック ラブン筆頭長官	NCDD財務財政小委員会委員長兼任
チョウ キムレン副長官	

氏名・役職	備 考
リー ブンハイ地方財政局局長	
キム ファラ経済公共財政政策局局長	
ソック サラプス主計局局長	公共財政管理改革委員会事務局マネージャー兼任
イン イム経済財政研究所調査政策分析課課長補佐	
イム ソクティ経済財政研究所研究員	上級国立経済評議会経済政策分析研究課課員兼任
計画省	
ホー タンエイ長官	NCDD地方開発計画小委員会委員長兼任
チェジョー計画局副局長	NCDD地方開発計画小委員会ワーキンググループメンバー兼任
公務員庁	
ペック ブンティン長官	NCDD行政人事小委員会委員長、ASEAN行政共同国家委員会委員長、王立行政学院講師兼任
王立行政学院 (Royal School of Administration : RSA)	
チブ イシャン教務課課長	首相アドバイザー兼任
カンボジア開発評議会 (CDC)	
ヘン ソクン復興開発委員会二国間援助局局長	
開発パートナー	
TWG D&D (地方分権化・業務分散化テクニカルワーキンググループ)	
開発パートナーリードナーファシリテーター	パー ノールンド氏 (SIDA)
開発パートナー事務局アドバイザー	スティーブン タッカー氏
世界銀行 (World Bank : WB)	
公共財政管理プログラム専門家	ピーター マーフィ氏
公共財政管理国際研修専門家	マイケル バルムバツハ氏
アジア開発銀行 (Asian Development Bank : ADB)	
ガバナンス担当	チャモロエン オース氏
国連開発計画 (UNDP) /スウェーデン国際開発協力庁 (SIDA) /英国国際開発省 (DFID) 民主的開発支援プロジェクト (Project to Support Democratic Development : PSDD)	
チーフアドバイザー	スコット レーパー氏
プログラムアドバイザー	マリス マイケルソン氏
管理運営コンサルタント	ハンス ヴァンゾゲル氏
ナショナルアドバイザー リー ブンハイ氏	NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット所属
ナショナルアドバイザー チェアベアスン氏	NCDD事務局プログラムサポートチーム経理予算ユニット所属
国連資本開発基金 (United Nations Capital Development Fund : UNCDF)	
革新的な地方行政プロジェクト担当	ニコラ クロスタ氏
同上プロジェクト担当	エリック ランペルツ氏

氏名・役職	備 考
同上プロジェクトナショナルアドバイザー	サヴィー氏
ヨーロッパ委員会(EC)UNDP民主的的地方分権行政プロジェクト(Democratic and Decentralized Local Governance Project : DDLG)	
NCDD事務局政策アドバイザー	ブランドン オドリスコール氏
フレンチコーポレーション	
行政近代化支援プロジェクト専門家(総括)	ファニー リロイ氏
ドイツ技術協力公社(Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit : GTZ)	
行政改革と地方行政プログラム担当	カタリーナ フーバー氏
日本側関係者	
在カンボジア日本大使館	
黒木雅文	大 使
松尾秀明	書記官(経済協力班班長)
若杉友紀	書記官(経済協力班担当)
JICAカンボジア事務所	
鈴木康次郎	所 長
寺門雅代	所 員
岡村可奈子	所 員
JICA専門家	
正木幹生	専門家 カンボジア開発評議会(CDC)復興開発委員会二国間援助局アドバイザー
加藤敏恭	専門家 地方行政能力向上プロジェクト(PILAC)総括
杉永雅彦	専門家 地方行政能力向上プロジェクト(PILAC)副総括/研修運営管理
長田博見	専門家 地方行政能力向上プロジェクト(PILAC)地方行政
池田尚子	専門家 地方行政能力向上プロジェクト(PILAC)業務調整/研修実施支援
井手直子	専門家 北東州地域開発能力向上プロジェクト(PRDNEP)地方行政/業務調整

1 - 7 評価における留意点

カンボジアのD&D改革は各省の業務分散化推進の動向も含めるとカンボジアへの支援全般を網羅する取り組みになり得るが、今般の評価ではNCDDの枠組みの範囲で動向が確認できる動きに焦点を当てて調査を実施している。

今般の調査は2009年9月現在入手可能な情報に基づき実施しているが、カンボジアのD&Dの動向は流動的である点、留意が必要である。

収集資料の多くは英語非公式訳のものであり、また、ほとんどの協議を英語で実施していることから、翻訳上の齟齬等がある可能性がある。

第2章 調査結果

カンボジア政府はミレニアム開発目標の第一の目標として国家貧困ライン以下で生活する人口の割合（1日1ドル未満で生活する人口の割合）を2010年までに25%、2015年までに19.5%まで減少させるとしているが、どちらの目標も2008年に発表された国家戦略開発計画の中間レビューでは達成困難とされている¹。特に地方の開発は課題のひとつとされているが、例えば農村部の貧困ライン以下で生活する人口の割合に関する全容はいまだ不明であるなど、現況が不明確であることが多い。加えて、各地方でどのように貧困削減に向けた努力がされるべきかという実践的な方策に関してはカンボジア政府も試行錯誤をしている状態である。カンボジア政府は地域のニーズに即した各地方の開発を進めることを視野に入れ地方分権化・業務分散化を進めてきた。概略は以下のとおりである。

2 - 1 カンボジアの地方分権化・業務分散化

2 - 1 - 1 歴史的経緯

内戦後、カンボジア政府はUNDPと国連プロジェクト・サービス機関(UNOPS)によるCARERE (Cambodia Area Rehabilitation and Regeneration) Projectの支援の下1996年からSEILA（礎の意）という住民参加型の地方分権を推進する国家プログラムを開始した。SEILAは農林水産省、農村開発省、内務省、経済財政省、計画省、女性省を横断するSEILAタスクフォースが中央レベルで管理をし、州レベルで農村開発委員会（PRDC）及びその実行委員会（ExCom）が4つの局を有して郡開発促進委員会から全国1,621カ所の村・地区開発委員会、村落委員会に行政サービスを提供する管理体制を有しており、2008年までに約150の省令やマニュアルを作成し、国庫予算の約2.5%にあたる村・地区向けの独自予算の計画から実施のメカニズムを構築した²。

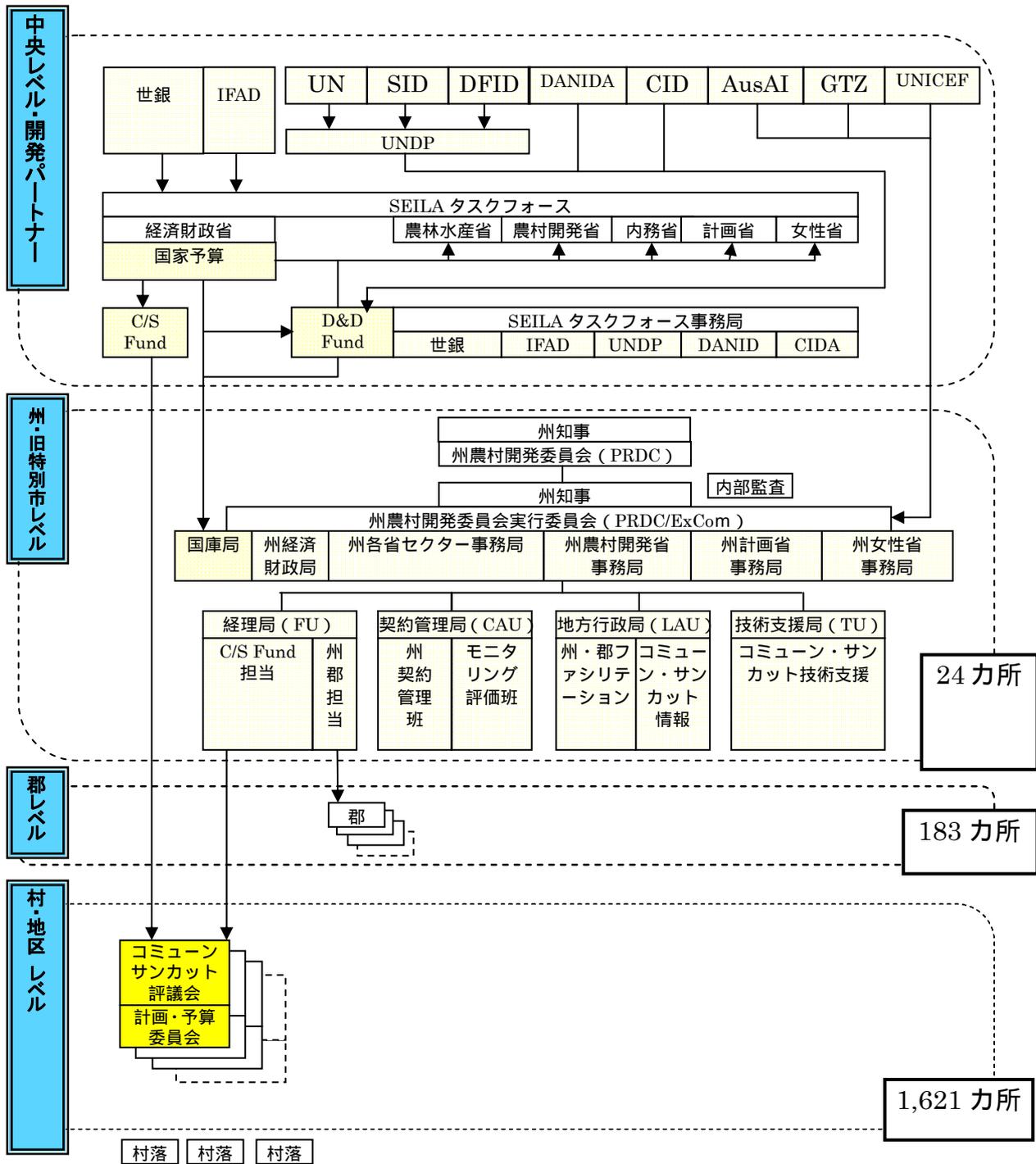
表 2 - 1 SEILA資金規模

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	計(米ドル)
予算総額	14,442,073	22,234,777	31,557,373	39,710,153	37,929,012	45,706,114	191,579,502
執行総額	13,407,227	19,844,454	27,245,469	32,673,333	30,239,865	37,585,541	160,995,889
執行率	93%	89%	86%	82%	80%	82%	84%

出典：Seila Program Final Report Volume Iを基に調査団作成

¹ Royal Government of Cambodia “Mid-Term Review 2008” on National Strategic Development Plan 2006-2010, Kingdom of Cambodia, November 2008

² SEILA Program Operation Manual, January 2009

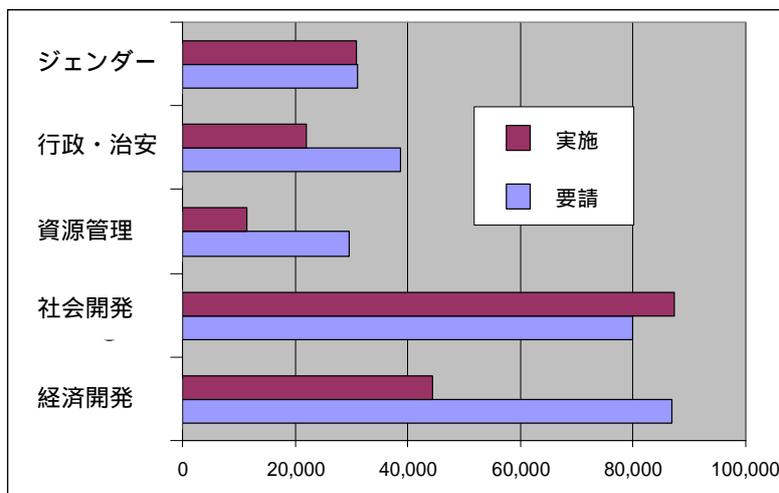


出典：Seila Program Final Report Volume Iを基に調査団作成

図 2 - 1 SEILA資金の流れ

SEILAプログラムの特筆すべき特徴として以下3点が挙げられる。第一に、SEILAは国家プログラムでありながら、主として開発パートナーの支援を財源とする独自の資金の流れを有し、中央省庁では既存の政府の枠組みと併存する個別の枠組みとしてカンボジア政府に認識されている。第二に、主として管理能力の課題により中央レベルでの主管省庁が農村開発省からカンボジア開発評議会（CDC）、CDCから内務省へと移管してきている。第三に、実施にあたり、カンボジア人のアドバイザーが開発パートナーにより正規公務員とは別途に、公務員よりも高給で雇用され、中央レベルのSEILAタスクフォース事務局は主として開発パートナーにより運営されるなど、一部業務代替と思われる節がある。

SEILAプログラムへの支援は現在SIDA・UNDP・DFIDが主導するPSDD（Project to Support Democratic Development through Decentralization and Deconcentration）に承継されている。各村・地区評議会はPRDC/ExComの支援を受け、毎年ジェンダー、行政・治安、資源管理、社会開発、経済開発の5つの分野ごとに住民の希望に応じた事業ニーズを取りまとめ、上記の資金の流れに従って事業を実施している。2008年現在、1村・地区当たり平均年37件の小規模開発事業（計6万267件）の要望を住民から受け³、1村・地区当たり平均年24件の小規模開発事業（計4万228件、1事業平均約1,000米ドル程度）を1,669名のPRDC/ExCom職員及び1,621の村・地区評議会事務局とともに⁴実施している。実施にあたり、PSDDは平均月1,083米ドルの待遇で144名のカンボジア人アドバイザーを雇用し地方に派遣、支援にあたらせている（公務員の平均給与は2009年現在月80米ドルに届か届かないか程度といわれている）。



出典：NCDD AWPB 2010：Progress on the Sub-National Development Plan, 計画省

図 2 - 2 2004年から2008年までの過去5年間の村・地区レベルの事業の分野別住民からの要請件数と実施件数

³ 出典：NCDD AWPB 2010: Progress on the Sub-National Development Plan, 計画省

⁴ 出典：Situation Analysis 2 Human Resource Development System of Civil Servants for Local Administration in the Ministry of Interior, December 2008, PILAC

一方、少しずつではあるがカンボジア政府はカンボジア政府自身による地方行政の枠組みの整備と運用をめざしてきている。枠組みの整備の一環としては、評議会の設置が挙げられる。カンボジア政府は全国1,621カ所の村・地区レベルの枠組みの整備のため、コミュニティ・サンカット行政管理法（2001年・2006年改正）及びコミュニティ・サンカット評議会選挙法（2001年・2006年改正）を施行、2002年、2007年に直接地方選挙を実施、評議会を設置した。併せて、2008年に地方行政法（The Law on Administrative Management of the Capital, Provinces, Municipalities, Districts and Khans）が施行され、同法に基づき中央レベルで民主的開発国家委員会（NCDD）が設立、2009年には同法に基づき、首都/州・区/市/郡のレベルにおいて評議員たちが間接・比例代表制の選挙によって選ばれた（任期5年）。現在首都/州・区/市/郡それぞれの評議会の下、知事会と行政局長が任命されており、下部組織体制と業務体系に関する省令・政令案の施行準備が進められている。

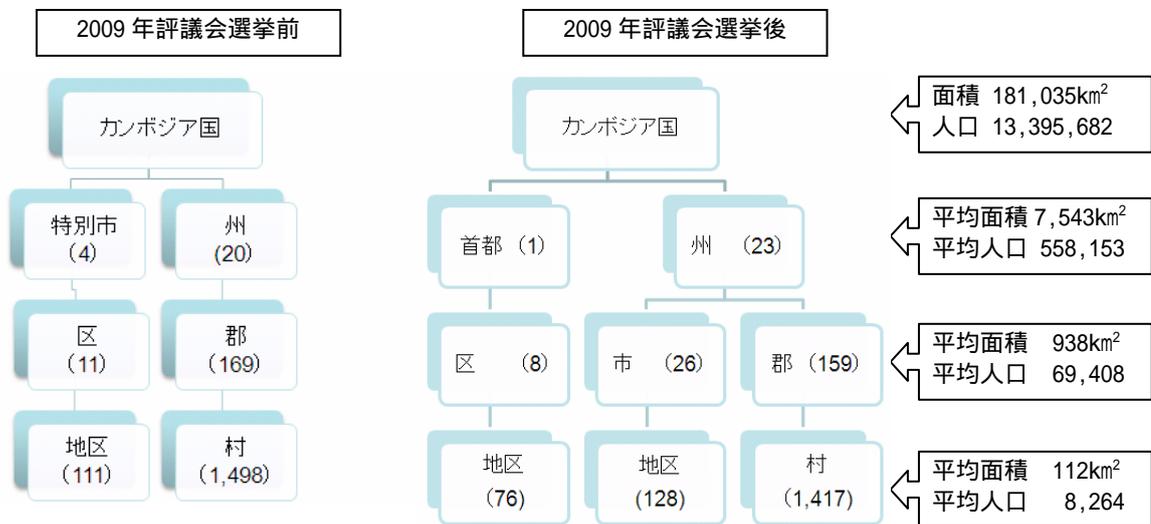


図2-3 地方行政区分

表2-2 2009年評議会選挙後の首都/州・区/市/郡の州評議員・知事・行政区長の役割

項目	役割
評議会	<ul style="list-style-type: none"> 開発計画：5カ年開発計画と3カ年投資ローリングプログラムを準備し承認する 財政管理：財政管理を通じ民主的発展を促進し、最も重要度が高い開発ニーズに焦点をあてる モニタリング評価：開発計画を毎年レビューしモニタリング評価する 年次報告をまとめる 人事管理：評議会職員の任免、給与・待遇を監視し承認する 広報：住民が情報を得やすいように配慮する 権力濫用：権力濫用があった場合、速やかに内務大臣に報告する 争議解決：地方の争議に対して適切な措置をとる

知事会	<ul style="list-style-type: none"> 中央省庁の代表として、評議会の区域で活動する中央省庁の地方局を指導・調整する 評議会区域内の保安、公共秩序、法、人権に関して中央政府の代表を務める
行政局長	<ul style="list-style-type: none"> 行政局長は評議会と知事会の補佐役として行政活動全般を管理し、評議会と知事会の日常活動が持続するように努める ユニットとその職員が評議会と知事会の決定事項を確実に実行するように監督する 評議会が採択した条例を実行する 行政局長は評議会、委員会、知事会のすべての会合に出席し協議に参加する(ただし投票権はなし)

出典：加藤敏恭チーフアドバイザー（地方行政能力向上プロジェクト）作成内部資料を基に調査団作成

表 2 - 3 2009年評議会選挙後の首都/州・区/市/郡の幹部人数

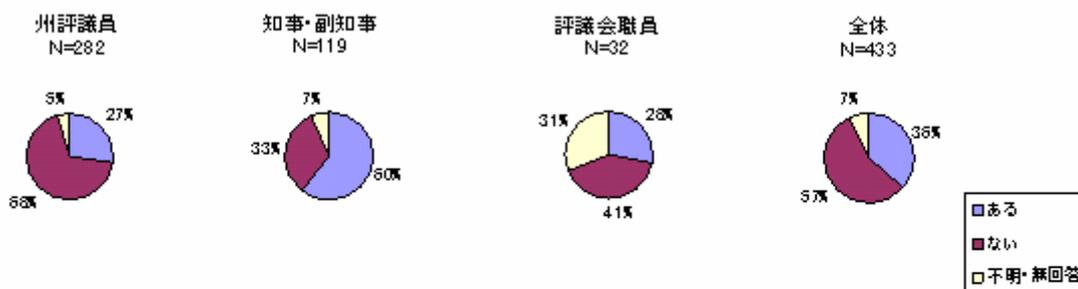
	評議会議員総数	知事会メンバー総数	行政局長総数
首都/州	374	143	24
区/市/郡	2,861	828	193

出典：加藤敏恭チーフアドバイザー（地方行政能力向上プロジェクト）作成内部資料・General Population Census of Cambodia 2008を基に調査団作成

今後は新体制下、PRDC/ExComではなく各地域で地方行政の経験をあまりもたない評議員と、比較的経験はもっているものの人数が少なく、給与ともに低い知事、副知事をはじめとする行政官、及び評議会職員が協働し、地方分権化と業務分散化⁵の双方の動向を理解しつつ地域の5カ年計画と3カ年投資プログラムの立案と実施管理に責任をもつことになる。2009年から5年間の任期で地域の5カ年計画と3カ年投資プログラムの立案と実施管理に責任をもつことになる評議会が効果的に機能することはカンボジアミレニアム開発目標の達成、もしくは2015年以降に残される開発課題への対処能力に大きなインパクトをもたらし得る事項である。

⁵ 地方分権化とは、中央省庁が地方のニーズに対応するため、その権限、責任、資源（財政、資産、人材）を地方評議会に移譲すること。業務分散化とは、中央省庁が職務を実行するため、その権限、責任、資源（財政、資産、人材）を中央省庁の指導下にある地方組織（地方局）または地方評議会に委任すること。

Q 内務省下の地方行政部門勤務経験があるか



Q 開発計画策定関連組織勤務経験があるか



出典：地方行政能力向上プロジェクト終了時評価資料より引用。556名の州評議員及び知事、副知事の77%が回答

図 2 - 4 2009年評議会選挙後の首都/州・区/市/郡の州評議員・知事/副知事・評議会職員の経験

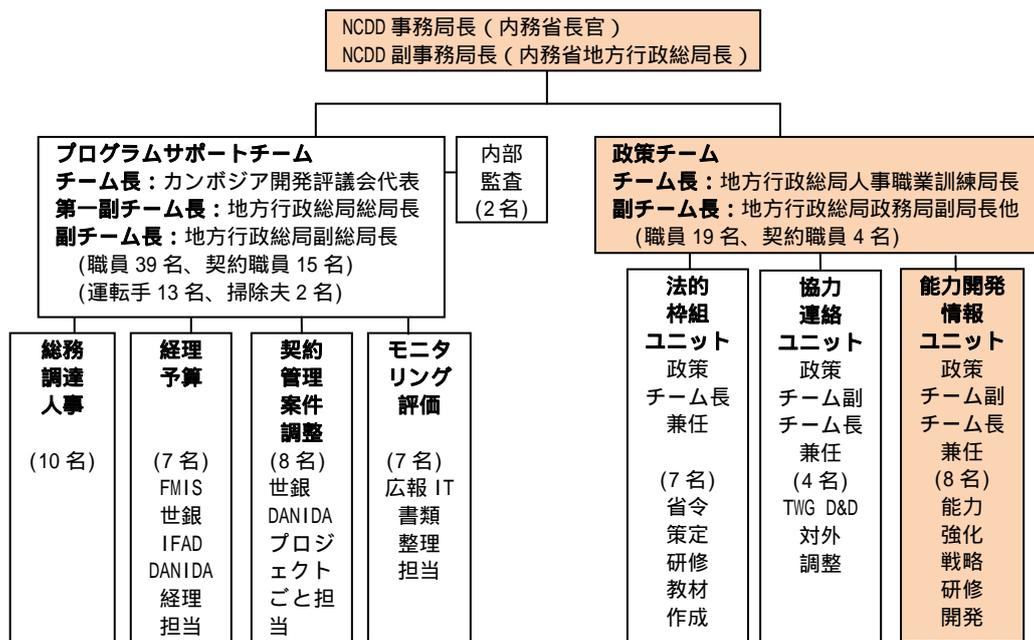
2 - 1 - 2 現 況

中央レベルでのカンボジア政府のD&D改革推進体制は2008年12月に設立された地方レベルの民主的開発のための国家委員会（NCDD）による。同委員会はカンボジアの26省庁中13省庁をメンバーとし今後10年間のD&D推進に関する国家プログラムを策定中である。現在各省庁の複数の長官、副長官等幹部レベルで構成される4つの小委員会を有しているが、実質的な機能は同委員会の事務局（NCDDS）が担っておりNCDDSには現在のところ内務省職員のみが任命されている。



出典：2009年4月TWG D&D配布資料、Royal Decree NS/RKT/1208/1429 dated 31 December 2008, NCDD Decision No. 012SSR/ NCDD dated 27 2009及び詳細計画策定調査聞き取りを基に調査団作成

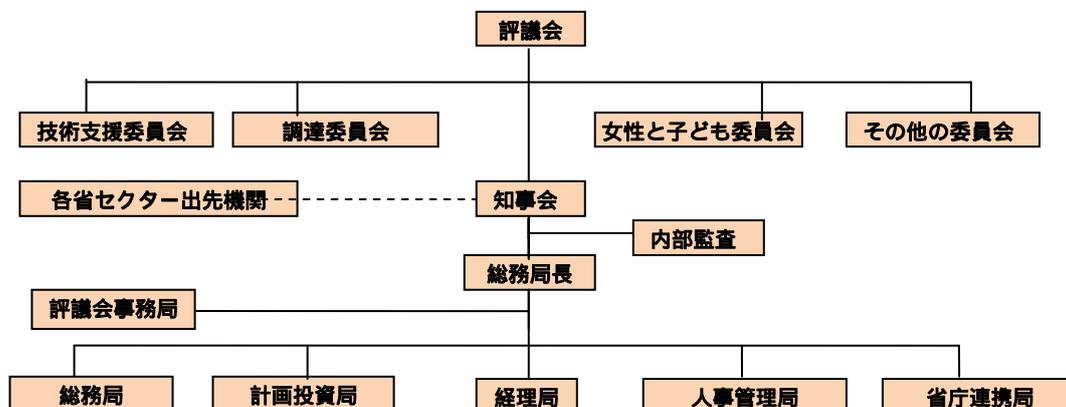
図 2 - 5 NCDDの構成図



出典：2009年4月TWG D&D配布資料及び詳細計画策定調査時間き取りを基に調査団作成

図 2 - 6 NCDD事務局組織図

州・郡レベルの構造、及び各州・郡の5カ年計画及び3カ年投資プログラムの策定方法に関しては現在省令案をNCDDが認可し、閣僚評議会に提出したところである。

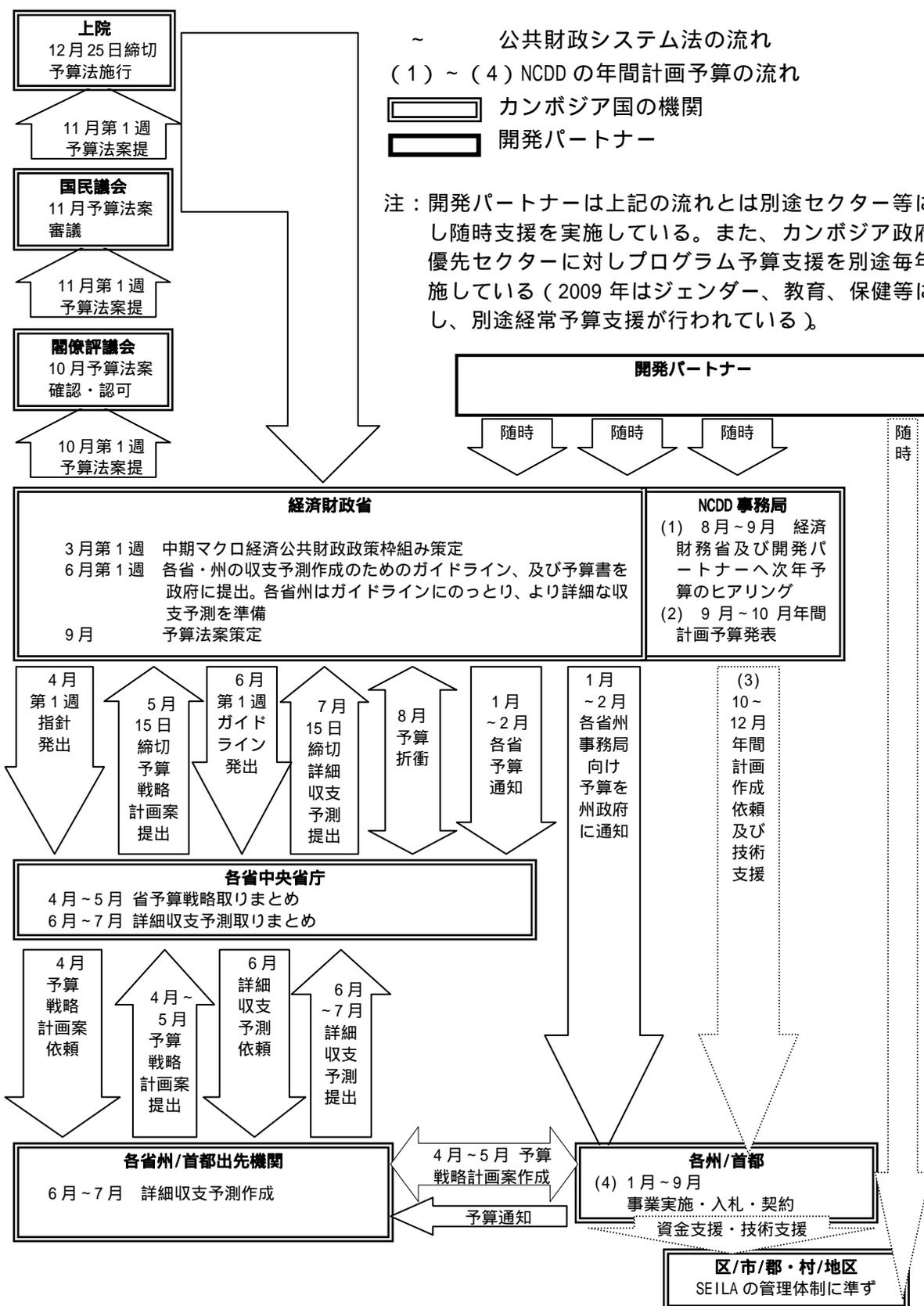


出典：2009年9月Draft Sub-Decree on Roles, Duties, and Working Relationship of the Provincial Council and Board of Governors, Municipal Council and Board of Governors and District Council and Board of Governorsを基に調査団作成

図 2 - 7 各州・郡組織案⁶

⁶ 首都プノンペンには総務局下の局の構成が異なる省令が別途用意されている。

地方財政法案の成立には時間がかかる様子ながら、2010年、2011年は過渡期の措置として、2008年に施行された公共財政システム法に基づき各省や州・郡の既存の国家予算策定の体系にのっとりつつ地方の省出先機関と州・郡の予算の流れが決定される予定である。また、各地方に対し少なくとも2010年は旧SEILAの仕組みに基づく既存の年間計画予算の流れに即し予算が配分される。



出典：Law on Public Financial System, Public Finance in Cambodia, NCDD AWPB Workshopを基に調査団作成

図2 - 8 公共財政システム法及びNCDD年間計画予算概略

表 2 - 4 2009年国家予算及びNCDD年間計画予算概略

(単位:USD)

公共財政システム法を通じた歳出案			うちNCDD参加 省庁の歳出案 ⁷	NCDDの年間 計画予算
経常予算	支出予算	計		
1,090,266,675	724,625,000	1,814,891,675	1,340,585,900	82,141,910

出典：2009年包括的政府財務諸表Tableau des Operationis Financieres del Etat (Table of Financial Expenditures : TOFE)
2009年NCDD年間計画予算ワークショップ配布資料を基に調査団作成。1米ドル=4,000リエルによる概算

こうして地方行政の仕組みが滞ることは妨げつつ、カンボジア政府はD&D改革を包括的に進めるため、2005年に策定した地方分権化・業務分散化改革の戦略的枠組みにのっとり今後10年間のD&D推進に関する国家プログラムを策定中である。民主的・包括的・公平な開発、地方のサービス提供の改善、貧困と格差の削減、を実現しようとするものである。現在、作成されたドラフトに基づき、カンボジア政府側での承認に向けた調整が行われ、開発パートナー側もコメントを取りまとめ、政府へ提示したところである。

国家プログラムの実施期間は2010年から2019年の10年間であり、以下のような3段階に分けられている。当初5年で地方分権に関するシステムの確立、システムの強化が行われることが予定されている⁸。

第1段階（2010～2012）：地方と中央の統治システムの確立と制度化

- ・ 地方行政体が政策を実施し効率的・効果的に公共サービスを提供できるよう、地方と中央の統治システムを確立・制度化する。

第2段階（2013～2015）：確立した統治システムの強化と拡大

- ・ 女性や社会的弱者への公共サービスの質・アクセスが改善するための政策を地方行政体が採用・実施するよう、確立された統治システムを強化・拡大する。

第3段階（2016～2019）

- ・ 教訓を基に、プログラムに政策や施策や戦略を反映させ、プログラム全体を調整しインパクトを深化させる。

また、国家プログラムには、主要な5分野が設定されている。

- ・ 地方制度
- ・ 人事・人材育成システム確立
- ・ 権能移譲
- ・ 地方行政の予算、財政、財産管理
- ・ 支援制度の整備

それぞれの分野について成果と、スケジュール、達成指標が詳細に設定されている。また、民主主義とジェンダー配慮が徹底されるよう市民に対する説明責任の強化とジェンダー主流化

⁷ 経常支出予算のみ記載。支出予算は別途計上されているが、各省への割り当てが公開されていない。

⁸ 国家プログラム第4ドラフト（2009年8月付）に基づくもの。

がすべての分野に対して図られている。各プログラムは相互に関連、依存し効果を発現するため、単独のプログラムエリアのみの達成は意味をなさないが、国家プログラムが承認されると、開発パートナーは各プログラムに設定された目標や成果に沿った形で作成される能力強化計画にのっとりD&D改革に関する支援を行うことを求められると考えられる。

2 - 1 - 3 短期的課題

上記を踏まえ、カンボジアの地方分権化・業務分散化推進にあたっての短期的課題としては以下が挙げられる。

(1) 新体制に基づく能力強化

カンボジアの公務員数は約18万人（うち女性約23%）で、人口100人当たり約1.3人、一般政府支出規模（2003～07年の平均対名目GDP比約4.1%⁹）は近隣諸国より小さい¹⁰。地方公務員制度はなく全公務員の約2割が中央で勤務している。先進諸国のなかでも規模が小さいことで知られている日本と比較しても、人口100人当たりの公務員数は全体で日本の約4割程度と、公務員の人数が圧倒的に少ないなかで地方のサービス提供の改善と貧困と格差の削減を実現しようとしている。これは住民に届く行政サービスの提供を行う施策を策定するにあたり、高度に戦略的なアプローチを描くことができる中央政府の高い能力が要求されているということでもある。

表 2 - 5 2007年公務員数概観及び日本との比較

	カンボジア（2007年）			（参考）日本（2004年）		
	人口 ¹¹ （単位： 百人）	公務員総数	人口100人 当たりの 公務員数	人口 （単位： 百人）	公務員総数	人口100人 当たりの 公務員数
中央レベル	133,957	35,872	0.3	1,277,870	967,000	0.8
地方レベル		143,320	1.1		3,080,000	2.4
総計		179,192	1.3		4,047,000	3.2

出典：Situation Analysis 2 Human Resource Development System of Civil Servants for Local Administration in the Ministry of Interior, December 2008, PILAC・Statistical Year Book of Cambodia 2008・第58回 日本統計年鑑平成21年 総務省・「公務員の種類と人数」行政改革推進本部事務局国家公務員制度改革推進本部事務局を基に調査団作成¹²

⁹ Cambodia Country Profile 2008, The Economist Intelligence Unit

¹⁰ 人口100人当たり公務員数（1999年時点）：ベトナム3.2人、フィリピン2.1人、ラオス1.7人（Cambodia Enhancing Governance for Sustainable Development, ADB）。一般政府支出の規模（対名目GDP比）：ベトナム6.3%（2001-05年平均）、タイ5.2%（2001-06年平均）（The Economist Intelligence Unit）

¹¹ 2008年3月現在の人口を使用。

¹² Statistical Year Book of Cambodia 2008の内務省職員数は異なっているが、ここでは内務省内の給与票を基に調査を実施しているSituation Analysis 2 Human Resource Development System of Civil Servants for Local Administration in the Ministry of Interior, December 2008, PILACの結果を記載している。なお、カンボジアは現在地方公務員制度をもたないので、地方レベルの公務員とは地方勤務をする国家公務員のことを指す。

加えて、人材の質の面でも課題は多い。地方行政能力向上プロジェクト（PILAC）の5つの地域の州レベルのサンプル調査によると、55.3%の公務員、なかでも大多数の経理局職員は大学教育を受けておらず、郡レベルのサンプル調査によると91%以上の公務員は大学教育を受けていない。上述のように評議員の約7割が業務の経験をもたないことも併せ、効率的に業務を実施することができるようになるための実践的な人材育成が緊喫の課題である。

2009年の評議員選挙後、州評議員と知事会のメンバーに対して地方行政能力向上プロジェクト（PILAC）はオリエンテーション研修を行い、地方行政法の講義、3カ月行政実施計画等の作成指導等を行った。モニタリング・評価ワークショップの結果によると、評議員の初期の業務に関しては研修内容に沿って実施されていることが観察されているが、彼らからは、地方行政法の関連政令及びガイドラインの発表、5カ年開発計画・3カ年投資プログラム策定に関する指示が必要との声が多く寄せられていることが分かった。内務省も、改革のモメンタムを失わないためにも、新しく選ばれた評議員に、何らかの能力強化支援が至急必要という問題意識を示している。

Box 調査団試案「地方政府の開発計画立案・管理能力」の分析枠組み

地方政府の開発計画立案・管理能力を分析するにあたり、具体的に能力を特定する枠組みを設定することは、能力強化の目標を明確に定め、目標達成に向けた道筋を立てやすくする、有効なアプローチである。現況、想定し得る枠組みとして以下のような例を挙げることができる。

対象者の枠組み：職位階層（以下例）ごとに求められる能力を特定し枠組みを設定する。

例：意思決定者・計画取りまとめ担当・詳細計画作成担当

コア能力の枠組み：行政運営にあたってのコアとなる能力を特定し枠組みを設定する。

例：問題発見・ニーズ把握にかかわるもの

戦略・ビジョン・方向性にかかわるもの

タイムマネジメント（長期・中期・短期それぞれの）にかかわるもの

法律・規則にかかわるもの

財政・財務にかかわるもの

人材・人員にかかわるもの

リスク・不確定要素のコントロールにかかわるもの

計画手法・分析ツール等にかかわるもの

調整・コミュニケーションにかかわるもの

技術・分野別枠組み：所属組織の所掌ごとに求められる能力を特定し枠組みを設定する。

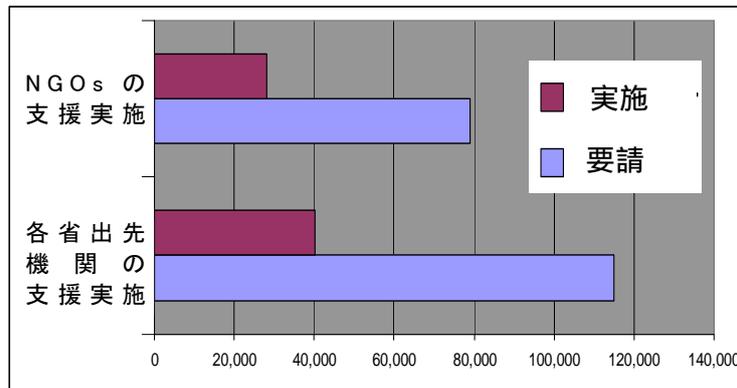
例：経済開発分野

インフラ分野

教育・社会保障・保健分野

新設された郡政府に関しては、実態のない郡も多くあり、人材育成と同等、もしくはそれ以上に庁舎等のインフラ設置と職員の配置が喫緊の問題になり得る。村・地区レベルはジェンダー、行政・治安、資源管理、社会開発、経済開発の分野別に住民から要請される事業と実施される事業との乖離への対応が課題といえる。図2-9が示すように、NGOや各省の出先機関が村・地区レベルで必ずしも住民に要請されている分野の事業にすべて対

応しているわけではないことも報告されている。こうした乖離を精査し、調整するには、村・地区単位では事業の件数が多く（2008年の要請件数6万267件、実施件数4万228件）、全容を確認することが困難であり、かつ、各省の出先機関の活動は州レベルの出先機関で決定されることも多いことから、より上位の行政単位での調整が行われる必要があるといえる。



出典：NCDD AWPB 2010：Progress on the Sub-National Development Plan, 計画省

図2 - 9 2004年から2008年までの過去5年間の村・地区レベルで要請された事業に対するPSDDの資金の流れを通じたNGOによる支援件数と各省出先機関の支援件数

こうした点を踏まえると、州政府の人材は、地域内の各レベルへの補佐といった面でも能力強化を求められる可能性があるだろう。

(2) 地方財政法施行

地方財政法の進捗が比較的遅いと想定される。この分野に関しては、世界銀行・ADB・UNCDF等が開発パートナーのなかでも密にカンボジア政府に支援を行うこととされているが、アドバイザーのTerms of Reference (ToR) 等も不透明な部分が見られ、経済財政省からは地方分権化・業務分散化の文脈にのっとった中央レベルでの省内部の協議に対するアドバイスや、いまだ不十分な地方レベルの財政管理能力強化に対する支援が調査団に要請される等、混迷が続いている様子が垣間見られた。法案整備といったマクロレベルでの課題も重要ながら、効率的に地方の能力強化を行うにあたり、現在行われている公共財政改革の枠組みと平仄を合わせつつ、関連する研修計画等に関し情報共有を促し調整を行うことが重要になっている旨、調査を通じ関係各位が共通認識をもつこととなった。

(3) 各州・郡の特色・能力の差を取り込むことができるような政令・ガイドライン等の作成

各地域の特色、能力にはばらつきがあるため、それぞれの特色を生かし、能力の差に配慮することができる形で5カ年開発計画・3カ年投資プログラムが策定できるようになるよう政令やガイドライン等が作成、運用されることが重要である。5カ年開発計画・3カ年投資プログラム策定のための政令案は2009年10月に閣僚評議会に提出され、ガイドライン案も併せて作成されているものの、内容は州・郡/市/区共通の概論となっており、個別、実践

的な工夫を促す研修が必要となっている。

(4) 国家プログラムの策定

上記をはじめとするさまざまな課題に対する今後10年間のロードマップとなる地方分権化と業務分散化に関する包括的な国家プログラムが現在策定過程にある。2008年から随時開発パートナー及び各省庁からのヒアリングと協議が実施されており、2009年中の承認を予定する旨2009年8月19日のナショナルワークショップの場で再確認された。JICAの支援内容は本プログラムの策定内容に可能な限りalignしていることが望ましい旨、関係各位と確認した。

2 - 1 - 4 中・長期的課題

カンボジアの地方分権化・業務分散化推進にあたっての中・長期的課題としては以下が挙げられる。

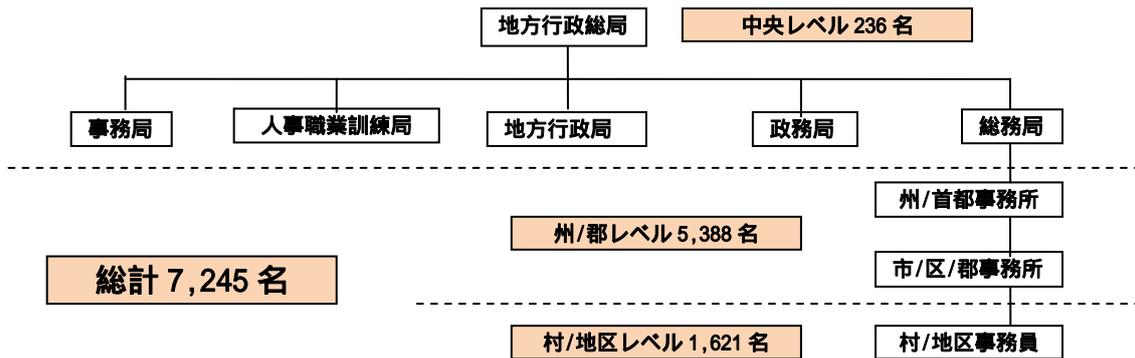
(1) NCDDの組織としてのあり方

現在のNCDDはカンボジア政府のすべての省庁を網羅したものではなく、かつ小委員会は長官クラス等高位の役職者のみで構成されており、事務局は内務省の職員が中心となっている。長期的にはNCDD全体が他の省庁とどのようにかかわっていくかという課題が検討されるとともに、当面は事務局の強化が図られていくことが推定される。

地方行政に関する研修を実施する組織に関しても、現在でもNCDD事務局の能力開発情報ユニットのほか、複数の部局が研修受講対象者ごとに併存していることから、長期的な人材育成を視野に入れた戦略的な組織改編が実施されていく必要がある。しかしながら改編後の姿は戦略自体をカンボジア政府が整理しなくてはつまびらかにならないところであり、現在カンボジア政府はまず戦略策定自体に関する技術支援を求めている。

(2) 内務省地方行政総局の組織改編と内務省内の分権化

上記に関連し、内務省地方行政総局は現在中央レベルの部局ごとに重複した所掌を整理し、かつ、他省に先駆けて内務省内の分権化を進めるため、省内の組織改編を志向している。



出典：Situation Analysis 2 Human Resource Development System of Civil Servants for Local Administration in the Ministry of Interior, December 2008, PILACを基に調査団作成

図 2 - 10 内務省地方行政総局組織図及び職員数（2007年現在）

特に人材育成、研修に関しては、内務省は地方行政局と人事職業訓練局の双方の局が実施している研修事業の整理、統合と専轄部局の設置を志向している。また内務省は、PSDD から約23名のカンボジア人アドバイザーと7名の国際アドバイザーの技術支援を受けて実施している地方行政局による村・地区レベルの小規模開発事業の実施管理を、長期的には地方レベルで自立発展性を確保しつつ実施できるようになりたいと志向しており、組織改編はそうした点も考慮しつつ慎重に進められる予定である。

(3) 各省庁の権限移譲とその実施プロセス

国家プログラムの策定過程で内務省は各省庁が地方へ権限移譲を行う業務の特定、及び権限移譲のプロセスの進め方に関し、継続して各省庁と協議を実施している。カンボジア政府は地方分権化・業務分散化に関してはビッグバン型ではなく、中央政府主導による慎重で着実な進展、すなわち内務省主導の地方分権化と各中央省庁主導の業務分散化の融合をめざしており、権限移譲自体の実現は中・長期的課題になることが予想される。

2 - 1 - 5 上記の課題への主要な開発パートナーの対応・反応

国家プログラム策定過程における開発パートナー間の大まかな役割分担は表 2 - 6 のように整理できる。ただし、国家プログラムに関して開発パートナーへの聞き取りを行った際、現時点で明確に個別のプログラムエリアに限定し今後の協力を行う旨表明した開発パートナーはいなかった。

表 2 - 6 国家プログラムのプログラムエリア等と開発パートナーの関与状況

国家プログラムのエリア等	積極的に活動を実施している開発パートナー
権能移譲	EU (GTZ)、UNICEF (水・女性と子ども)、ADB (農業、農村開発、水資源管理)
人事・人材育成システム確立	UNDP、JICA
地方行政の予算、財政、財産管理	WB、ADB、UNCDF
市民に対する説明責任の強化 (アカウンタビリティ)	EU (SIDA・DFID)

出典：調査団作成

NCDDの枠組みを尊重して支援を行っている開発パートナーごとに、現在の支援内容をプログラムエリア別・地方行政の階層別で分類したものが表 2 - 7 である。

表 2 - 7 NCDDの枠組みで現在支援活動中の開発パートナー

国家プログラムのエリア等	中央	首都/州	区/市/郡	村/地区
権能移譲	WB	JICA		WB、GTZ、ADB
人事・人材育成システム確立	GTZ、French Cooperation		JICA	
地方行政の予算、財政、財産管理			UNCDF	IFAD、UNDP、WFP
市民に対する説明責任の強化	WB、AusAID	WB	WB、AusAID	WB、PACT (USAID)
行政サービスの強化	WB、AusAID	WB、ADB、AFD	CIDA、GTZ、独系NGOs	WB、ADB、Finland、AusAID、DANIDA、DFID、EC-UNDP、UNICEF、UNFPA、GRET (仏)、GTZ、独系NGOs

出典：調査団作成、詳述済みのPSDDを除く。詳細は付属資料 4 参照

これらの表からは、州政府レベルに対する協力というものが比較的に空いていることが分かる。PSDDもDFIDの2010年以降の支援撤退決定によって州レベルに対する支援が手薄になってきている。世銀とEU諸国は民主主義の推進の観点から、住民により近く、民意を代表すると解釈することができる市/区/郡レベルの評議会の権能を強化すべく市/区/郡に直接行われる財政支援を通じた基金の設立等に熱心だが、市/区/郡レベルが資金管理ができる金庫も設置されていないような実態のない状況であるため、カンボジア政府は消極的であり、D&D改革を着実に実施す

ための方策を検討中である。今般日本が要請を受けている能力強化のレベルが州・首都であること、市/区/郡レベルでは能力強化支援の基盤が整備されておらず、技術協力の強みである人材育成以前の課題に直面していることも踏まえると、独自のモダリティでの協力を求めるJICA技術協力プロジェクトを設計するレベルとして州/首都レベルはふさわしいと思われる。プロジェクトを通じた人材育成の効果に応じ、当面郡支援機能をもつことが見込まれる州/首都を通じた区/市/郡支援強化の可能性も視野に入れていくことも、選択肢のひとつであるだろう。

2 - 2 関係機関との協議結果

調査団は調査期間中、内務省をはじめとするNCDD主要省庁及び事務局、開発パートナー代表、JICA専門家等と幅広く協議を行い、以下の方針について確認した。

- ・ 本プロジェクトは国家プログラムにalignして行うこととするが、既に施行されている地方行政法により発足している州の評議会議員等の業務と業務内容に重要な関連をもつカンボジアの会計年（1月から12月）に合わせ、国家プログラムの策定いかにかわらず2010年1月からの開始をめざす。
- ・ 国家プログラムの5つのプログラムエリアは個別単独では地方行政制度の機能の運用に効果がないため、本プロジェクトはエリアを横断した包括的な能力強化を支援する。
- ・ 本プロジェクトは内務省より要請越したものであり内務省を基軸として協力を実施するが、D&D改革が省庁を横断する包括的な試みになっている点にかんがみ実施機関をNCDD事務局のユニットに据えつつ、プロジェクトの能力強化の内容の面で特に重要と考えられる計画面を所轄する計画省、及び財政面を所轄する経済財政省の関係部署、NCDD地方開発計画小委員会、NCDD財務財政小委員会を協力機関とする。
- ・ 本プロジェクトはJICAの技術協力の比較優位である地域開発計画のための人材育成を支援の主要分野とし、人材育成の基盤が相対的に整備されており、他の開発パートナーの支援が比較的手薄である州/首都レベルをターゲットグループとする。
- ・ 本プロジェクトは他の開発パートナーの支援との相乗効果を常に意識し、開発パートナーとの戦略的な情報共有と協調体制の構築に努める。協調体制を実施していくにあたっては、カンボジア政府のオーナーシップとカンボジアナイゼーション（国外の多様な知見をうのみにするのではなくカンボジア化していこうとする試み）を尊重する。

詳細協議内容については、付属資料3を参照。協議結果を踏まえたプロジェクトの内容は以下のとおり。

2 - 2 - 1 プロジェクトの内容

本プロジェクトはカンボジア政府が取り組む地方分権化・業務分散化(D&D)政策を支援し、地方行政法で規定されている業務を実施できる人材がカンボジア政府にいないという課題に対応するため、長期的かつ包括的な地方行政人材育成戦略の立案支援を行いつつ、地方行政法に基づき新たに設立された州政府（首都も含む）の5カ年開発計画及び3カ年投資プログラムの立案・管理に関する業務体系構築とそれら業務実施のための23州1首都への研修支援を通じ州の評議員と行政官の能力強化を支援する。

なお、カンボジア政府からの要請書では、地方行政運営に関する全般的な能力強化を図ることを支援する内容となっていたが、能力強化に関する内容をより明確にするよう協議を行い、

明確に法律で業務として規定されている州レベルでの5カ年開発計画及び3カ年投資プログラムの立案・管理に関する能力強化を中心とすることとした。これにあわせて上位目標、プロジェクト目標、成果、活動を具体化した〔実施協議時に最終確認したPDMは、付属資料2の調査団協議議事録(M/M)の添付資料を参照のこと〕。

2 - 2 - 2 プロジェクトスコープ見直しの可能性

カンボジアでは地方行政法の承認後、各種法令が準備されている。また、民主的開発のための国家プログラムも2009年末の承認をめざして準備中である。これらの承認を受けて、州評議会の役割が明確化されるとともに、州レベルでの5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの立案・管理手続きが明確になることが期待されている。

ただし、法令が承認されたとしても追加調査や調整などが必要になり施行が遅れる可能性があること、5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの立案・管理についての具体的な手続きが整備されていないことなどから、本プロジェクトのスコープを見直す必要が発生する可能性がある。

そのため、当初1年半程度で人材育成及び5カ年開発計画・3カ年投資プログラムについての状況分析調査を行うとともに、法整備面などの進捗状況を見つ、調査後の合同調整委員会(JCC)でプロジェクトスコープ見直しの必要性を議論する。

2 - 3 案件概要案¹³

2 - 3 - 1 プロジェクトの概要案

詳細計画策定現地調査終了時、調査団はカンボジア政府関係者と協議議事録の署名を行い下記のプロジェクト概要案に合意した。

<上位目標>

5カ年開発計画と3カ年投資プログラムを自律的、戦略的に立案・管理するためのシステムが機能する。

<プロジェクト目標>

5カ年開発計画と3カ年投資プログラムを立案・管理するための州政府の地方行政能力が強化される。

<成果>

成果1：

地方行政人材の課題に関する調査結果を基に地方行政運営改善に向けた人材育成開発戦略がNCDDによって承認される。

成果2：

NCDD事務局、NCDD地方開発計画小委員会、NCDD財務財政小委員会により、州5カ年開発計画と3カ年投資プログラムのガイドラインにのっとった実施マニュアルが作成される。

¹³ 詳細計画策定調査 M/M 時のもの。R/D 締結までの関係者間実施協議の過程で後述のように内容が修正されている点注意。

成果 3 :

5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの作成・管理を行うための地方行政運営に関する研修パッケージが開発される。

<活動>

成果 1

- 1 - 1 NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット（CDIU）はJICA専門家の支援の下、地方行政人材に関する基礎調査を実施する。
- 1 - 2 CDIUはJICA専門家の支援の下、地方行政人材に関する報告書と、地方行政を改善するための人材育成戦略案を作成する。
- 1 - 3 NCDD事務局はJICA専門家の支援の下、成果 1 に関する内容について開発パートナーとの情報共有・協調を図る。
- 1 - 4 NCDD事務局はJICA専門家の支援の下、プロジェクトの効果を最大化するため、日本による他プロジェクトとの連携を行う。

成果 2

- 2 - 1 NCDD事務局はJICA専門家の支援の下、5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの課題を抽出する基礎調査を行う。
- 2 - 2 NCDD事務局は、JICA専門家の支援の下、5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの調査結果を報告書に取りまとめる。
- 2 - 3 NCDD事務局は、州レベルでのベースライン調査に関する課題を抽出する。
- 2 - 4 NCDD事務局は、JICA専門家の支援の下、5カ年開発計画と3カ年投資プログラムを実施するための資金源を抽出し、資金申請方法をまとめる。
- 2 - 5 NCDD事務局は、州5カ年開発計画と3カ年投資プログラムのガイドラインにのっとりた実施マニュアルを、国家政策と住民ニーズを反映させて作成する。
- 2 - 6 NCDD事務局は、いくつかの州の5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの立案・管理を支援する。
- 2 - 7 NCDD事務局は、州5カ年開発計画と3カ年投資プログラムのガイドラインにのっとりた実施マニュアルを修正する。
- 2 - 8 NCDD事務局はJICA専門家の支援の下、成果 2 に関する内容について開発パートナーとの情報共有・協調を図る。
- 2 - 9 NCDD事務局はJICA専門家の支援の下、プロジェクトの効果を最大化するため、日本による他プロジェクトとの連携を行う。

成果 3

- 3 - 1 CDIUは、JICA専門家の支援の下、NCDD能力向上計画を更新する。
- 3 - 2 CDIUは、地方管理行政の研修実施計画を作成する。
- 3 - 3 CDIUは、JICA専門家の支援の下、実施機関・協力機関の職員を研修講師として育成する。
- 3 - 4 CDIUは、地方行政管理に関する研修カリキュラムを作成する。

- 3 - 5 CDIUは、JICA専門家の支援の下、5カ年開発計画・3カ年投資プログラム立案・管理等地方行政運営に関する研修カリキュラムを実施する。
- 3 - 6 CDIUは、ターゲットグループのパフォーマンスをモニタリングする。
- 3 - 7 JICA専門家とCDIUは、地方行政管理の研修パッケージを取りまとめ、NCDD事務局の承認取り付けのために提出する。
- 3 - 8 NCDD事務局はJICA専門家の支援の下、成果3に関する内容について開発パートナーとの情報共有・協調を図る。
- 3 - 9 NCDD事務局はJICA専門家の支援の下、プロジェクトの効果を最大化するため、日本による他プロジェクトとの連携を行う。

< 投入 >

日本側：専門家派遣、供与機材、研修員受入れ、現地研修支援

カンボジア側：カウンターパート配置、施設、土地手配、経常経費支援、5カ年開発計画・3カ年投資プログラム研修実施認可

< 外部条件、前提条件 >

前提条件

なし

成果（アウトプット）達成のための外部条件

- ・ 内務省が地方行政管理のための人材育成戦略の承認を取り付ける

プロジェクト目標達成のための外部条件

なし

上位目標達成のための外部条件

なし

上位目標を継続するための外部条件

- ・ カンボジア政府が、5カ年開発計画・3カ年投資プログラムを計画どおり実施する

< プロジェクト期間 >

2010年1月から2014年12月（5年間）

2 - 3 - 2 プロジェクト実施上の留意点

(1) 上記のとおり、当初1年半程度で人材育成戦略及び開発計画・投資プログラムに関する調査により概況把握を行うとともに、カンボジア政府のD&D改革に関する動向、関連する法令や国家プログラムの承認・実施に関する動向を把握したうえで、プロジェクトデザインの見直しを行うなど検討し、柔軟な対応を行う。

(2) D&D改革には、多くの開発パートナーが関心をもっており、かつ支援も行っていることから、開発パートナーの動向には注意を払うとともに、情報交換を行い、活動レベルでの連携を行う。

(3) 人材育成の中心は、州レベルでの5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの作成であるが、これらを実現するためには、州評議会・知事会に対して法令の理解などの基礎的な研

修も必要になる可能性がある。そのため、プロジェクト開始後に行う調査では、5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの作成に関連して必要となる基礎知識・法律などを把握する必要がある。

2 - 4 評価5項目による評価結果

2 - 4 - 1 妥当性

2008年9月に発表された新四辺形戦略では、2008年施行の地方行政法の円滑な運用をガバナンス改革の最重要課題のひとつとしている。同法施行後、2009年5月に首都/州・郡/市/区で地方選挙が実施されており、新しい体制で開発計画の立案・管理をはじめとした地方行政運営が行われようとしている。

そのため、地方行政法を実施するためには、州レベルにおいて5カ年開発計画・3カ年投資プログラムを立案・管理する評議員・知事及び副知事・地方行政官の能力強化は不可欠であり、対象国におけるニーズは極めて高い。

また、本案件は、日本のカンボジア支援の重点分野である「グッド・ガバナンスの強化」、特に行政機能向上への支援という開発課題とも合致している。特に当案件に先行して実施されていた「地方行政能力向上プロジェクト」で残された課題とされた、地方の人材育成にあたっての自立発展性の強化、及び人材育成のための組織体制確立と長期人材育成戦略形成の必要性に応えるものとなっている。

現在作成中の「民主的開発のための10カ年国家プログラム」では、2010年から2012年を制度整備、2013年から2015年を制度に基づくD&Dの実践の期間としている。本プロジェクトは、この期間を対象期間として、D&Dに関する制度支援・能力強化を行うものであり、タイミングの面においても妥当性が高い。

2 - 4 - 2 有効性

本プロジェクトは、首都/州レベルでの評議員・知事及び副知事・地方行政官の5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの立案・管理を最重要課題として、地方行政運営に関する能力向上をめざすものであり、包括的な地方行政人材育成の状況調査による課題抽出（成果1）、開発計画・投資プログラムにかかわる実施マニュアル作成支援（成果2）、研修実施支援（成果3）、これらすべてを加味した能力強化といったプロジェクト目標を達成するために十分なアウトプット（成果）が計画されている。

これらの成果が持続性のある地方行政運営能力の向上につながるためには、成果1の人材育成戦略が承認されることが必要であるため、外部条件として設定されているが、こうした視点はカンボジア側にも認識され、プロジェクトによる働きかけも可能であることから、満たされる可能性が高いと判断される。

2 - 4 - 3 効率性

「地方行政能力向上プロジェクト」とはカウンターパート機関は異なるものの、プロジェクトダイレクターや研修講師の一部は本プロジェクトに引き続き関与するため、同プロジェクトの実施体制を活用した効率的なプロジェクト運営が可能である。このほか、同プロジェクトで開発された研修マテリアルや、同プロジェクトで使用していた資機材の一部は、本プロジェク

トでも引き続き利用が可能である。

また、カンボジア政府の投資プログラム作成の年度サイクルに合わせた研修の実施が予定されているほか、開発計画策定前の研修実施と、策定直後の状況分析調査が予定されており、適切なタイミングかつ十分な投入量の活動が計画されている。

さらに、本プロジェクトは現在実施中の北東州地域開発能力向上プロジェクトと緊密に協力することで、5カ年開発計画・3カ年投資プログラムに関するフィールドでの情報の入手を確実に行うことができる。

2 - 4 - 4 インパクト

本プロジェクトはNCDD事務局能力開発情報ユニット（CDIU）をフォーカルポイントとし、内務省・計画省・経済財政省と連携して、長期的かつ包括的な地方行政人材育成戦略の立案支援を行うとともに、州評議員・知事及び副知事・行政官を対象として州開発計画の立案・管理に関する能力強化を行うものである。カンボジア政府の政策にも示されているとおり、D&Dの目的のひとつは地域住民の貧困削減であり、本プロジェクトにおいても地方行政官の能力向上を通じて行政サービスの充実を図ることにより地域住民の貧困削減への課題の抽出が期待される。

カンボジア政府が進める「民主的開発のための10カ年国家プログラム」の一環として他ドナーと協調しつつ本プロジェクトの実施支援をすることにより、D&Dへの包括的な取り組みへの貢献が可能となることから、本協力のインパクトは大きい。特に、同プログラムは外部よりジェンダー専門家を投入し、ジェンダー配慮がプログラム全体に徹底されジェンダー主流化が図られるよう設計されていることから、本プロジェクトがその潮流にのり支援を行っていく過程でジェンダーへの配慮も確実に行われていくことが期待される。

開発計画と投資プログラムに関する実施マニュアルが整備され、かつ地方行政運営に関する研修体制が確立することにより、選挙により評議員の入れ替えがあったとしても、プロジェクトの効果を継続させることが可能である。

また、協力終了後に5カ年開発計画と3カ年投資プログラムが自発的に管理されるためには、計画に沿って事業が実施されることが必要であるため、外部条件として設定されているが、同様にマニュアルが整備されていること、研修体制が確立していることにより、満たされる可能性が高いと判断される。

2 - 4 - 5 自立発展性

カンボジア政府によるD&Dの方針は一貫しており、同改革推進のための枠組みづくり（民主的開発のための10カ年国家プログラム）も進んでいる。本プロジェクトはこの潮流に沿うものであり、プロジェクト終了後もカンボジア政府による地方行政能力強化に関する取り組みは継続されると見込まれる。

作成中の「民主的開発のための10カ年国家プログラム」では、プロジェクト終了後の2016年から2019年をプログラム実践の教訓が政策や戦略に反映される期間とされており、地方行政人材能力強化に関する本プロジェクトの成果と教訓を政策や戦略に反映していくことで、確実に定着していくことが期待される。

また、形成された研修実施体制が維持されることにより、5カ年開発計画・3カ年投資プログ

ラムを更新するシステムが定着するものと期待される。ただし、現在カンボジアは経常経費も含め開発パートナーの支援に依存していることから、国家プログラムの実施にあたっての開発パートナーの支援の動向を注視することが必要であるとともに、プロジェクトからもできる限り安価で効果的な研修実施体制を構築、維持するための働きかけが必要である。さらに、わが国の支援と本プロジェクトの相乗効果の可能性があれば併せ検討することが望ましい。

2 - 5 教訓と提言

他のJICA支援の経験により導きだされる教訓と提言は以下のとおり。

2 - 5 - 1 ザンビア地方分権化能力強化プログラム

- (1) 当該国の政府が現状の把握を十分にできていないまま、地方の自治体を含んだ全自治体を対象とした事業展開を計画したため、プロジェクトの開始時点で、地方自治体の人材・財政等の現状を包括的に調査すべきであった、とある。本プロジェクトでも、カンボジアの全州を対象として事業を展開する計画のため、開始時点で州政府の現状を包括的に調査したい。
- (2) 研修の効果とインパクトをタイムリーにそして定期的に測るためには、研修を開始する前にモニタリングメカニズムを構築する必要があった。このようなメカニズムを構築することによって研修内容の理解度や実用性が実証されるとともに、より現実的で適切なフォローアップを計画することが可能、とある。本プロジェクトにおいても、23州1首都への研修事業を行うことから、研修の効果、特に研修の実施進捗管理ではなくインパクトをタイムリーにそして定期的に測るため、研修を開始する前にこれらの活動のインパクトのモニタリング評価体制をカウンターパートを中心に早期に構築するように計画したい。

2 - 5 - 2 インドネシア共和国地方行政人材育成プロジェクト・フェーズ より

- (1) 当該国内務省研修担当部署をカウンターパートとしてプロジェクトを実施した際に、プロジェクトのなかに、研修実施内容のモニタリング・評価の仕組みを組み込むことによりオーナーシップの向上が図られた、とある。この教訓を生かし、本案件中の研修実施に関してもモニタリング・評価の仕組みを導入したい。
- (2) 当該国北スマトラ研修所が、自立的で持続的な研修運営能力向上を培っていく過程のなかで、他州の研修機関との協力関係の構築及び、研修事業の運営に関する人事交流等がカウンターパートの向上心の育成と事業の促進に寄与した、とある。本案件においても、プロジェクト活動に関するカンボジア関係機関の協力・交流を促進し、自立発展性を促進させる。

第3章 団長所感

今回の調査では、要請内容の確認とD&D改革の現況把握を行ったほか、カンボジア側関係者との案件内容精査、事業事前評価表の取りまとめ、PDM案策定とM/M締結を行っており、調査団派遣の目的を達成することができたといえる。

特に、地方行政運営に関する能力強化の中心課題を、州レベルにおける5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの立案・実施管理とすることについて合意できたことは大きな成果であった。

本プロジェクトは、今後の政令の策定、国家プログラムの策定などにより、活動内容が大きな影響を受ける可能性がある。そのため、当初1年半程度は開発計画・投資プログラムの立案に関連する基礎研修を行うほか、人材育成及び開発計画・投資プログラムに関する基礎調査を行い状況把握するとともに、カンボジア政府の動向を見極める必要がある。

同分野における他開発パートナーの支援も数多く行われていることから、情報収集を行うとともに、本プロジェクトの内容を積極的に情報発信し、活動を行ううえで連携を図ることが重要である。

第4章 実施協議

詳細計画策定調査の協議議事録（M/M）にのっとり、日本側、カンボジア側双方が更に事業実施の妥当性、及び案件実施の詳細枠組みの検討を行い、双方の検討結果に基づき実施協議を行った。検討結果が反映された討議議事録（R/D）を実施協議時の協議議事録（M/M）とともに2009年12月に締結することにより、2010年から5年間の計画で地方行政法運用のための首都と州レベルの能力開発プロジェクトを実施することが合意された。実施協議時の主たる検討事項は以下のとおり。

- ・ 『JICA事業評価ガイドライン（2004年1月：改訂版）』に基づくPDMと5項目評価の内容の書きぶりの整理
- ・ 地方行政運営に関する能力強化の中心課題を、州レベルにおける5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの立案・実施管理とする旨の明確化
- ・ カンボジア実施機関と協力機関の活動へのかかわり方の整理
- ・ 指標及びデータ入手手段の精査
- ・ TWG D&Dの枠組みを活用した開発パートナーへの情報共有及び、意見交換結果の反映
- ・ プロジェクト開始期間の調整（当初の2010年1月から5年間の予定を、派遣専門家決定後5年間に微調整）

最終的に合意された案件実施の枠組み概要は、以下のとおり（詳細は付属資料6及び7を参照のこと）。

<上位目標>

州政府において、地域住民の社会・経済状況の改善に資する5カ年開発計画と3カ年投資プログラムを自律的、戦略的に立案・実施管理するためのシステムが機能する。

（指標・目標値）

- ・ 全州政府においてガイドライン¹⁴に基づく5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの立案・実施管理、モニタリングが評議会改選後も継続される
- ・ 全州の地域社会経済状況のベースライン指標の改善（プロジェクト終了時からXX%¹⁵）

<プロジェクト目標>

州政府において、5カ年開発計画と3カ年投資プログラムを立案・実施管理するための地方行政能力が強化される。

（指標・目標値）

- ・ 全州政府による5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの年次更新報告書の提出
- ・ 全州政府の3カ年投資プログラムへの地域社会経済状況の変化とその対策案の明記

<成果>

成果1：地方行政運営と人材育成に関する課題と対策が明確になる。

¹⁴ 5カ年の開発計画、予算書立案・実施管理のプロセスに関する運用指針のこと。

¹⁵ 具体的な数値に関しては、プロジェクト開始後にカンボジア政府と協議のうえ決定する。

(指標・目標値)

- ・ 州政府の地方行政運営、人材育成の課題、能力評価の枠組み、人材育成戦略案が明記された地方行政人材育成報告書(仮称)の作成
- ・ 地方行政人材育成戦略の承認

成果2 : 5カ年開発計画と3カ年投資プログラムに関する業務実施体系が整備される。

(指標・目標値)

- ・ ガイドラインにのっとり、かつ、国家政策・住民ニーズに基づいた開発計画・投資プログラムの立案・実施管理マニュアルの作成

成果3 : 5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの立案・実施管理を行うための地方行政運営に関する研修体系が整備される。

(指標・目標値)

- ・ 5カ年開発計画・3カ年投資プログラム等地方行政運営に関する研修パッケージ¹⁶(研修実施計画、研修手順書、研修カリキュラムなど)
- ・ 全州政府の能力評価の結果をまとめたパフォーマンスモニタリング報告書

< 投入 >

日本側(総額約4.2億円): 専門家派遣、供与機材、研修員受入れ、その他
カンボジア側: 施設、土地手配、日本人専門家の執務室及び家具、その他

< プロジェクト期間 >

2010年から2014年(派遣専門家決定後5年間)

¹⁶ 研修パッケージは NCDD Annual Capacity Building Plan で規定される研修に関して作成を想定する。

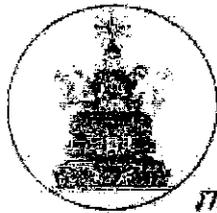
付 属 資 料

- 1 . 要請書
- 2 . 詳細計画策定調査 協議議事録 (M/M)
- 3 . 詳細計画策定調査 主要面談協議録
- 4 . 開発パートナー活動概要
- 5 . 調査団収集資料リスト
- 6 . 実施協議 協議議事録 (M/M) 及び討議議事録 (R/D)
- 7 . PDM (参考和訳)
- 8 . 案件概念図 (和文/英文)
- 9 . 実施体制図 (和文/英文) 及び関係省組織図 (英文)

រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជា
ក្រសួងមហាផ្ទៃ

ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

លេខ ២៤៧ អនក្រ.ប្រ. ០៧ ០៧០៩



ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា

ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

រាជធានីភ្នំពេញ ថ្ងៃទី ១៣ ខែ តុលា ឆ្នាំ ២០០៨

RECEIVED
Date 13 October 2008
Page 08
Received by Dim Kimhan

គោរពជូន

ឯកឧត្តមឧបនាយករដ្ឋមន្ត្រី រដ្ឋមន្ត្រីក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ
និងជាអនុប្រធានគីច នៃក្រុមប្រឹក្សាអភិវឌ្ឍន៍កម្ពុជា

កត្តា : សំណើសុំបញ្ជូនគម្រោងអភិវឌ្ឍន៍សមត្ថភាពរដ្ឋបាលមូលដ្ឋាននៅកម្ពុជាដំណាក់កាលទី២ (PROJECT FOR THE IMPROVEMENT OF LOCAL ADMINISTRATION IN CAMBODIA PHASE 2) ក្នុងគម្រោងជំនួយ ឥតសំណងនៃប្រទេសជប៉ុនសម្រាប់ឆ្នាំ២០០៩ (JAPAN'S ODA 2009) ទៅរដ្ឋាភិបាលនៃប្រទេសជប៉ុន ។

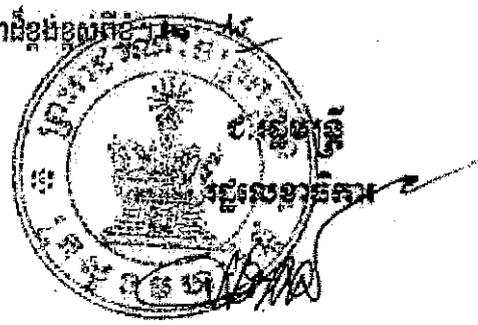
យោង : លិខិតលេខ ១០៣៦/០៨ ក.អ.ក/គ.ជ.នា ចុះថ្ងៃទី ០៩ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០០៨ របស់ក្រុមប្រឹក្សា អភិវឌ្ឍន៍កម្ពុជា ។

តាមកម្មវត្តន៍និងយោងខាងលើ ខ្ញុំសូមជម្រាបជូនឯកឧត្តមមេត្តាជ្រាបថា នៅក្នុងកិច្ចប្រជុំពិនិត្យគម្រោង ជំនួយនៃប្រទេសជប៉ុន "Hearing Session" កាលពីថ្ងៃទី០៧ ខែតុលា ឆ្នាំ២០០៨កន្លងទៅ អង្គប្រជុំបាន សម្រេចឱ្យក្រសួងមហាផ្ទៃបញ្ជូនគម្រោង "អភិវឌ្ឍន៍សមត្ថភាពរដ្ឋបាលមូលដ្ឋាននៅកម្ពុជាដំណាក់កាលទី២ (PROJECT FOR THE IMPROVEMENT OF LOCAL ADMINISTRATION IN CAMBODIA PHASE 2)" ទៅរដ្ឋាភិបាលនៃ ប្រទេសជប៉ុនដើម្បីពិនិត្យ និងសម្រេច ។

អាស្រ័យហេតុនេះ សូមឯកឧត្តមមេត្តាជួយរៀបចំបញ្ជូនទម្រង់បែបបទនេះជូនរដ្ឋាភិបាលជប៉ុនដោយ អនុគ្រោះ ។

(ភ្ជាប់ជូននូវឯកសារសំណើគម្រោង០១ច្បាប់)

សូមឯកឧត្តមមេត្តាទទួលនូវការគោរពដ៏ខ្ពង់ខ្ពស់ពីខ្ញុំ ។



ថ្ងៃ សុខា

- មជ្ឈមណ្ឌល :**
- ទីស្តីការគណៈរដ្ឋមន្ត្រី
 - ខុទ្ទករណីយសវន្តដោយកម្មវត្ថុ
 - ស្ថានទូតជប៉ុន
 - ឯកសារ កាលប្បវត្តិ

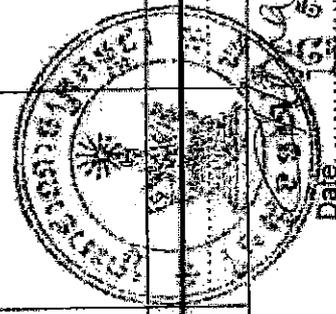
List of Final Project Proposals of Japan's ODA for 2009

1. Ministry/Agency: **Ministry of Interior**
2. Focal Point
 Name: **Leng Vy**
 Position: **General Director**
 Telephone: **012 811 094**
 E-mail Address: **lengvy@ncdd.gov.kh**

RECEIVED
 Date: *B. October 2008*
 Ref. No: *08*
 Received by: *Dim Kimhoy*

3. List of Project Proposals

Cooperation Program	Project Title	Priority*	Technical Cooperation Project	Development Study	Schemes		Equipment	Training in Japan	Individual Expert
					General and Fisheries	Grant Aid Underprivileged Farmers			
1. Program for improving administrative capacity	1. Capacity development for implementing the Org Law at capital and provincial level: (Project for the Improvement of Local Administration in Cambodia Phase 2)	No.1	✓						
Total	01		01						



13 / Oct / 2008

Remarks:
 * Priority of Projects in the Program

SUMMARY SHEET FOR COOPERATION PROGRAM

RECEIVED
Date: 13 October 2008
Page No: 08
Received by: Dim Kimha

I. BASIC INFORMATION

1. Classification
 - a. new assignment
 - b. extension
 - c. substitution
2. Priority area
Promote Good Governance

3. Development issues

Through the implementation of the Organic Law on the Administrative Management of Municipalities, Provinces and Districts, Good governance at the sub-national level is enhanced, i.e. D&D reform needs to be deepened from Deconcentration to Decentralisation, and eventually towards democratic development for poverty reduction.

4. Cooperation program

Program for Improving Administrative Capacity

II. SUMMARY

1. Present conditions of the concerned sector and existing problems to be tackled (background & justification of the cooperation program)

The Royal Government of Cambodia enacted in 2008 the Organic Law on the Administrative Management of Capital, Provinces, Municipalities, Districts and Khans and is now beginning to be implemented. In order to implement this law, the National Programme for Sub-National Democratic Development is being formulated. One of 5 pillars under the programme is capacity development including human resource development. This pillar is supposed to cover the needs of a wide range of stakeholders from citizens in grass-roots level to elected council members and government officials at the highest level according to their functions to be defined based on the Organic Law and relevant laws and regulations.

2. Objectives of the cooperation program

- a. Objectives of the cooperation program

D&D reform is to be deepened from Deconcentration to Decentralisation, and eventually towards democratic development for poverty reduction

Poverty is to be improved based on improvement of provincial data.

- b. Component projects to be proposed for the Japanese fiscal year 2008 and reasons why it is proposed to achieve the objectives of the cooperation program.

TCP: Project for the Improvement of Local Administration in Cambodia (FY2009 complete)

Project Purpose

- 1 Officials of GDLA will improve the capacity of training management.
- 2 Officials in charge of local administration at national level and provincial level will improve the knowledge of local administration.

TCP: Capacity development for implementing the Org Law at capital and provincial level (REQUEST FOR FY2008)

Project Purpose

Human resource development system for provincial councils and administration is developed and operational to implement the Org Law.

TCP: Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces (on going)

Project Purpose

Human resource development system for provincial councils and administration is developed and operational to implement the Org Law.

Exp.: Urban Management for Shem Riap Province (on going)

Support the implementation of Urban Management for Shem Riap Province.

3. Expected outputs

- a. *Provincial level human resource to be developed*
- b. *Local Government implement development plans*
- c. *Local Government improve in providing public service*

4. Desired project period (month, year)

Month 1 Year 2010 ~ Month 12 Year 2014

5. Target area

Capital and 23 Provinces of Cambodia (provincial level only).

6. Related cooperation program/project with other donors' assistance (if any)

Programme for Improvement of Local Administration in Cambodia (PILAC), Project to Support to the Democratic Development through Decentralization & Deconcentration (PSDD).

III. Plan of operation (including on-going projects)

Japanese ODA Scheme	Project Title	Operational Year (Japanese Fiscal Year)				
		2008	2009	2010	2011	2012
TCP	Capacity development for implementing the Org Law at capital and provincial level (PILAC-2)					
TCP	Capacity development for implementing the Org Law at capital and provincial level (PILAC)					
TCP	<u>Project for the Improvement of Local Administration in Cambodia</u>					
Exp	Urban Management for Schem Riap Province					
Related Cooperation Program (with other donors including JBIC)						
	National Program for D&D					

Application Form (Technical Cooperation Project
Technical Cooperation for Development Planning)

RECEIVED
B. October 2008
Reg. No. 08
Received by Dim Kimha

APPLICATION FORM FOR JAPAN'S TECHNICAL COOPERATION

1. **Date of Entry:** Day 22 Month September Year 2008
2. **Applicant:** The Government of Cambodia
3. **Project Title:** Capacity development for implementing the Org Law at capital and provincial level: (Project for the Improvement of Local Administration in Cambodia Phase 2)
4. **Contact Point (Implementing Agency):** Ministry of Interior
Address: Norodom Blvd., Tonlebasac, Chamcarmon, Phnom Penh
Contact Person: H.E. LENG VY
Tel. No.: 012 811 094 **Fax No.** 023 720 194
E-Mail: lengvy@ncdd.gov.kh
5. **Background of the Project**
 - According to National Strategic Development Plan 2006-2010, Good governance is the most important pre-condition for achieving sustainable socio-economic development with equity, equal opportunity and social justice. Decentralization and Deconcentration (D&D) is one of four reform areas of Governance in NSDP.
 - The Royal Government of Cambodia enacted in 2008 the Organic Law on the Administrative Management of Capital, Provinces, Municipalities, Districts and Khans and is now beginning to be implemented. The law addresses issues of development planning and management of capital (i.e., Phnom Penh), provincial (23), municipal, district, and khan (approximately 185 in sub-total). It will pave a way to deepen D&D reform from Deconcentration to Decentralisation, and eventually towards democratic development.
 - A ten year implementation programme for D&D, called the National Programme for Sub-National Democratic Development, is under formulation for implementation commencing in 2010. One of 5 pillars under the programme is capacity development including human resource development. This pillar is supposed to cover the needs of a wide range of stakeholders from citizens in grass-roots level to elected council members and government officials at the highest level according to their functions to be defined based on the Organic Law

and relevant laws and regulations.

- As of now, the Royal Government of Cambodia does not take a systematic approach for human resource development, particularly at the sub-national level to be regulated based on the Organic Law. The forthcoming Provincial councilors and administrative officers, in particular, despite their vital responsibilities to plan, implement, and monitor 5 year development plan with 3 year rolling plan in the provinces they belong to, do not have a sphere to learn the new mandate and function, as well as experiences among each other.

(Current conditions of the sector, Government's development policy for the sector, Issues and problems to be solved, Existing development activities in the sector, the Project's priority in the National Development Plan / Public Investment Program, etc.)

6. Outline of the Project

(1) Overall Goal

Through the implementation of the Organic Law on the Administrative Management of Municipalities, Provinces and Districts, Good governance at the sub-national level is enhanced, i.e. D&D reform is to be deepen from Deconcentration to Decentralisation, and eventually towards democratic development for poverty reduction

(Long-term objective)

(2) Project Purpose

Human resource development system for capital and provisional councils and administration is developed and operational.

quantitative indicators1

- A systematic approach for human resource development based on positions and responsibilities for councilors and administrative officers at provincial level are developed and implemented.

quantitative indicators2

-All the capital and provincial councilors as well as key administrative officers to be assigned after the provincial election in 2009 will enhance their capacities

in relation to the Org law.

(Objective expected to be achieved by the end of the project period. Elaborate with quantitative indicators if possible)

(3) Outputs

- 1 Ministry of Interior will draft annual capacity development plans.
- 2 Training curriculums for all the capital and provincial councilors as well as key administrative officers in the annual capacity development plans are developed by Ministry of Interior.
- 3 All the capital and provincial councilors as well as key administrative officers to be assigned after the provincial election in 2009 receive training curriculums according to the annual capacity development plans.
- 4 Sustainable human resource development system for provincial councilors as well as key administrative officers is developed by Ministry of Interior.
(Objectives to be realized by the "Project Activities" in order to achieve the "Project Purpose")

(4) Area to be covered by the Project

Capital and 23 Provinces of Cambodia (provincial level only).

(In case the proposed project assumes a particular area, please enter the name of the target area for the project and attach a rough map to the documents submitted. The attached map should be at a scale that clearly shows the project site.)

(5) Project Activities

- 1-1 Ministry of Interior will develop annual capacity development plans for all the relevant stakeholders with support from Japanese Expert in developing plan for provincial councilors as well as key administrative officers.
- 1-2 Ministry of Interior will ensure the endorsement of the annual capacity development plan.
- 2-1 Ministry of Interior with support from Japanese Expert will consolidate annual training requirements for the capital and provincial councilors as well as

key administrative officers according to their tasks and responsibilities.

2-2 Ministry of Interior with support from Japanese Expert will examine capacity gap by the capital and provincial councilors as well as key administrative officers against their training requirements.

2-3 Ministry of Interior with support from Japanese Expert will develop training curriculums for the capital and provincial councilors as well as key administrative officers against their training requirements.

3-1 Ministry of Interior will prepare training for the capital and provincial councilors as well as key administrative officers to be assigned after the provincial election in 2009 according to the training curriculums developed.

3-2 Ministry of Interior will conduct training for the capital and provincial councilors as well as key administrative officers to be assigned after the provincial election in 2009 according to the training curriculums developed.

3-3 Ministry of Interior will evaluate the impact of training.

4-1 Ministry of Interior will develop a strategic management plan to sustain human resource development system for provincial councilors as well as key administrative officers.

4-2 Ministry of Interior will establish a training facility based on which the strategic management plan can be implemented

(Specific actions (including study items if project contains study activities) intended to produce each "Output" of the project by effective use of the "Input".)

(6) Input from the Recipient Government

Names of counterpart personnel

Office spaces, running expenses, equipment in Ministry of Interior and a training facility

Land for a training facility

(Counterpart personnel (identify the name and position of the Project manager), support staff; office space; running expenses, vehicles, equipment, etc.)

(7) Input from the Japanese Government

[Experts/consultants]

- ✓ Japanese expert on local administration and human resource capacity development
- ✓ Japanese expert on training curriculum development on local administration
- ✓ Japanese expert on training management
- ✓ Japanese expert on Japanese system on human resource development for local administration

[Contents of training (in Japan)]

- ✓ Group trainings for various topics on local administration
- ✓ Country focused training on Japanese system on human resource development for local administration

[Contents of in-country training, seminars and workshops]

- ✓ Trainings for training management
- ✓ Trainings for the capital and provincial councilors as well as key administrative officers

[Local equipment/construction]

- ✓ For designing and constructing facilities, if requested.

(Number and qualification of Japanese experts/consultants, contents of training (in Japan and in-country) courses, seminars and workshops, equipment, etc.)

7. **Implementation Schedule**

Month 1 Year 2010 ~ Month 12 Year 2014

8. **Description of Implementing Agency**

Ministry of Interior

(Budget allocated to the Agency, Number of Staff of the Agency, Department/division in charge of the project, etc.)

9. Related Information

(1) Prospects of further plans and actions/ Expected funding resources for the Project:

The project is to be a part of implementing the forthcoming National Programme for Sub-National Democratic Development which takes programme based approach with wide range of development partners.

(If implementing agency plans to take some (future) actions in connection with this proposed project, please describe the concrete plans/action and enter the funding sources for the plans and actions.)

(2) Projects by other donor agencies, if any:

Project to Support Democratic Development through D&D (PSDD) by Dfid, SIDA, and UNDP: to be completed by 2009.

Commune Council Development Project (II) (CCDP II) by ADB supporting commune facilities, civil registration system development and capacity development including mass media

Tonle Sap Sustainable Livelihoods Project (TSSL) by ADB supporting commune development with emphasis on Tonle Sap Basin area

GTZ providing Technical Assistance with emphasis on functional review

NOTE: Assistance for capacity development at all the sub-national level including these assistance will be incorporated into the forthcoming national programme.

(Please pay particular attention to the following items:

- Whether you have requested the same project to other donors or not.*
- Whether any other donor has already started a similar project in the target area or not.*
- Presence/absence of cooperation results or plans by third-countries or international agencies for similar projects.*
- In the case that a project was conducted in the same field in the past, describe the grounds for requesting this project/study, the present status of the previous project, and the situation regarding the technology transfer.*

—Whether there are existing projects/studies regarding this requested project/ study or not. (Enter the time/period, content and concerned agencies of the existing studies.)

(3) Other relevant Projects (Activities in the sector by the recipient government and NGOs), if any:

(4) Other relevant information (Available data, information, documents, maps, etc. related to the Project)

The total number of local government officials at sub-national levels: approximately 140,000.

10. Global Issues (Gender, Poverty, Climate change, etc.)

(Any relevant information of the project from global issues (gender, poverty, climate change, etc.) perspective.)

The Royal Government of Cambodia ensures that at least 1 deputy governor at each sub-national level is to be women.

The Royal Government of Cambodia will establish the women and children committee at each sub-national level administration.

11. Environmental and Social Considerations

(Please fill in the attached screening format.)

12. Beneficiaries

Capital & provincial councilors: Approximately 370 persons

Capital & provincial board of governor: Approximately 150 persons

Other key administrative officers: Approximately 2020 persons

(Population for which positive changes are intended directly and indirectly by implementing the project and gender disaggregated data, if available)

13. Security Conditions

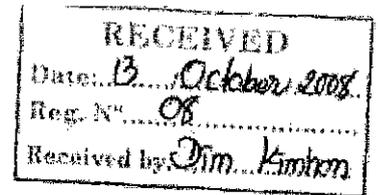
14. Others

Signed: 

Title: General Director

On behalf of the Government of Kingdom Of Cambodia.

Date: _____



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
- Fishery
- Tourism

2-2 Does the project include the following items?

Yes No

If yes, please mark following items.

- Involuntary resettlement (scale: households, persons)
- Groundwater pumping (scale: m³/year)
- Land reclamation, land development and land-clearing (scale: hectares)
- Logging (scale: hectares)

2-3 Did the proponent consider alternatives before request?

Yes: Please describe outline of the alternatives

(

No

2-4 Did the proponent have meetings with related stakeholders before request?

Yes

No

If yes, please mark the corresponding stakeholders.

Administrative body

Local residents

NGO

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 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.

[]

2. 詳細計画策定調査 協議議事録 (M/M)

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPANESE DETAILED PLANNING SURVEY TEAM
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF
THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA
ON
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT FOR IMPLEMENTING THE ORGANIC LAW
AT CAPITAL AND PROVINCIAL LEVEL (PILAC2)

In response to the request made by the Royal Government of Cambodia (hereinafter referred to as "RGC") for the Project for Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial Level (PILAC2) (hereinafter referred to as "the Project"), Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") has organized the Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") headed by Mr. Yukiharu Kobayashi in order to discuss the framework of the Project from 9 August 2009 to 17 September 2009.

During their stay at Phnom Penh, the Team held interviews and a series of meetings and exchanged views with the authorities concerned of the RGC.

As a result, both Cambodian and Japanese parties come to an agreement on the draft design of the project and measures to be taken before and after the commencement of the Project as attached hereto.

Phnom Penh, 17 September 2009

小林雪治

Mr. Yukiharu Kobayashi
Leader
Preparatory Survey Team
Japan International Cooperation Agency



H.E. Mr. Sak Setha
Secretary of State, Ministry of Interior
Chairperson, NCDD Secretariat
NCDD member
The Royal Government of Cambodia

ATACCHED DOCUMENT

I. PROJECT TITLE

Both sides have agreed that the Project title is "the Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial level (PILAC2)".

II. SUMMARY OF THE PROJECT

1. Both sides had a series of discussions and agreed with the draft of the Summary of the Project as shown in ANNEX I, and the draft of the Outline of the Project as shown in ANNEX II.
2. The contents of the Summary of the Project would be revised during the process of finalizing the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D").

III. TENTATIVE SCHEDULE UNTIL THE COMMENCEMENT OF THE PROJECT

Both sides agreed with the tentative schedule until the commencement of the Project as follows:

1. End of October 2009: Authorization of the result of Detailed Planning Survey of the Project by JICA;
2. End of October 2009: Signing on the R/D between MOI and JICA
3. Beginning of January 2010: Expected commencement of the Project by dispatching the Japanese experts

IV. ORGANIZATION OF PROJECT IMPLEMENTATION

1. Joint Coordinating Committee

For the effective and successful implementation of the Project, Joint Coordinating Committee will be established in order to fulfill the following functions;

- 1) To approve the annual work plan of the Project based on the Tentative Schedule of Implementation within the framework of the R/D
- 2) To evaluate the result of annual work plan and the progress of the technical cooperation.
- 3) To review and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project.

The Joint Coordinating Committee will be held at least once a year. The chairperson will be the Secretary



of State of MOI and will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project. The member of the Joint Coordinating Committee will be decided in due course upon consultation of JICA Cambodia Office.

2. Organization Chart

Proposed Organization Chart of the Project implementation is given in ANNEX +.

V. TERMS OF COOPERATION

1. The duration of technical cooperation of the Project would be five (5) years. It might be revised depending on the final evaluation.

VI. MEASURES TAKEN BY JICA

1. Dispatch of Japanese Experts

JICA will provide the services of Japanese experts.

2. Provision of Equipment

JICA will provide such equipment and other materials (herein referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project.

3. Training of Cambodian Counterpart Personnel in Japan

JICA will receive Cambodian counterpart personnel for the Project for technical training in Japan.

VII. MEASURES TAKEN BY THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA

1. RGC will take necessary measures to ensure that the self reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. RGC will ensure that technologies and knowledge acquired by Cambodia nationals as results of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Kingdom of Cambodia.
3. RGC will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Cambodian personnel through technical training in Japan will be effectively utilized effectively in the

⑤

44

implementation of the Project.

4. In accordance with the laws and regulations in force in the Kingdom of Cambodia, RGC will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under VI-2 above.
5. In accordance with the laws and regulations in force in the Kingdom of Cambodia, RGC will take necessary measures to meet running expenses necessary for the implementation of the Project.

VIII. SIGNING OF RECORD OF DISCUSIONS

The R/D will determine the framework of the Project. The R/D would include the contents of this Minutes of Meeting. The R/D would be signed between JICA Cambodia Office and the authorities concerned of the Kingdom of Cambodia.

ANNEX I SUMMARY OF THE PROJECT

ANNEX II DRAFT MINUTES OF MEETINGS

ANNEX III DRAFT RECORD OF DISCUSSION

(R) H

ANNEX I

Summary of the Project (Draft)

Project title: Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial level (PILAC2)

Implementing Agencies: Capacity Development and Information Unit of Policy Team under NCDDES

Background of the Project:

Good governance is regarded as one of the most important pre-condition for achieving sustainable socio-economic development with equity, equal opportunity and social justice. Public administration reform, represented by decentralization and deconcentration (D&D), is one of the target areas of good governance.

Royal Government of Cambodia (RGC) has moved forward to achieve democratic development, through implementation of D&D reforms, since RGC has put the "Law on Administrative Management of the Capital, Provinces, Municipalities, Districts and Khans (Organic Law)" into operational in 2008, which defines the framework of development planning in the capital, 23 provinces and 193 districts and municipalities, and Rectangular strategy phase II, issued in September 2008, put the highest priority on the implementation of Organic Law.

However, capacity to implement Organic Law are not necessarily established, and human resource development strategy is not formulated either. Although Organic Law defines that provincial councilors and administrative staffs are responsible for formulation, implementation and monitoring of provincial 5-year development plan, their detailed roles and functions are not determined yet. A system for capacity development to enhance the roles and functions has not been established.

JICA has provided technical cooperation project "The Project on Improvement of Local Administration" to enhance the training management capacity of government staffs, for strengthening local administration management. Such government staffs are expected to be more responsible for the formulation of the policy and plans for local administration human resource development.

Based on the achievement of "The Project on Improvement of Local Administration", RGC has requested Japanese government for a technical cooperation project to establish human resource development system, under which the capacity of provincial councilors and administrative staffs for the formulation, and manage provincial 5-year development plans are enhanced.

Overall Goal:

A strategic system to formulate and manage 5-year development plans and 3-year investment program is

① *

operationalized with stronger ownership.

Project Purpose:

Capacity of local administration to formulate and manage 5-year development plan and 3-year investment program is established.

Outputs:

1. Human Resource Development (HRD) strategy to improve local administration management is endorsed by NCDD based on the outcomes of the study concerning issues on human resources in local administration.
2. Operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program is developed by NCDDS, together with Sub-Committee on Sub-national Development Plan and Sub Committee on Financial and Fiscal Affairs.
3. Training package for local administration to formulate and manage 5-year development plan and 3-year investment program is developed.

Project Activities:

1. Human Resource Development (HRD) strategy to improve local administration management is endorsed by NCDD based on the outcomes of the study concerning issues on human resources in local administration.
 - (1-1) Capacity Development and Information Unit conducts basic study concerning issues on human resources in local administration with supports of JICA experts.
 - (1-2) Capacity Development and Information Unit formulates report on human resources in local administration and HRD strategy to improve local administration management with supports of JICA experts.
 - (1-3) NCDDS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 1, with supports of JICA experts.
 - (1-4) NCDDS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project, with support of JICA experts.
2. Operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program is developed by NCDDS, together with Sub-Committee on Sub-national Development Plan and Sub Committee on Financial and Fiscal Affairs.

①
4/11

- (2-1) NCDDS identifies issues on 5-year development plan and 3-year investment program through basic study with supports of JICA experts.
 - (2-2) NCDDS formulates reports on 5-year development and 3-year investment program with supports of JICA experts.
 - (2-3) NCDDS identifies issues on provincial baseline survey.
 - (2-4) NCDDS identifies possible fund sources to materialize 5-year development plan and 3-year investment program and summarizes application procedures with supports of JICA experts.
 - (2-5) NCDDS develops operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program in response to national policies and needs of citizens.
 - (2-6) NCDDS supports selected provinces to formulate and monitor provincial 5-year development plan and 3-year investment program.
 - (2-7) NCDDS revises operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program.
 - (2-8) NCDDS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 2, with supports of JICA experts.
 - (2-9) NCDDS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project, with support of JICA experts.
3. Training package for local administration to formulate and manage 5-year development plan and 3-year investment program, is developed.
- (3-1) Capacity Development and Information Unit upgrades NCDD capacity building plan, with supports of JICA experts.
 - (3-2) Capacity Development and Information Unit formulates training implementation plans of local management administration.
 - (3-3) Capacity Development and Information Unit trains staffs from implementing agencies and supporting agencies as trainers with supports of JICA experts
 - (3-4) Capacity Development and Information Unit formulates training curriculum of local administration management.
 - (3-5) Capacity Development and Information Unit implements training curriculum for local administration to formulate and monitor 5-year development plan and 3-year investment program with supports of JICA experts.
 - (3-6) Capacity Development and Information Unit monitors the performance of target group.
 - (3-7) JICA experts, together with Capacity Development and Information Unit, prepare and submit training package of local administration management for NCDDS endorsement.
 - (3-8) NCDDS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 1, with supports of JICA experts.

⊕

4/1

(3-9) NCDDS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project, with support of JICA experts.

Input from the Japanese Government:

- Experts: Chief Advisor / Local Administration, Training Support/Project Coordinator, Human resource development, Training management/Aid Coordination, others
- Training in Japan: XXXXXXXXXXXX
- Provision of equipment: Personal computers, Software, Printers, Audio-visual equipment for training,
- Training in Cambodia: Formulation and management of 5-year development plan and 3-year investment program, training management, Local administration management, TOT, others

Input from the Recipient Country:

- Counterpart personnel
- Office space and necessary furniture for Japanese experts
- Running cost for the project activities
- Approval for the implementation of training for officials who are in charge of 5-year development plan and 3-year investment program

① 4/1

DRAFT MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND AUTHORITIES CONCERNED OF THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT
FOR IMPLEMENTING THE ORGANIC LAW AT CAPITAL AND PROVINCIAL LEVEL (PILAC2)

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and authorities concerned of the Royal Government of Cambodia (hereinafter referred to as "RGC") had a series of meeting for the purpose of working out the details of the technical cooperation concerning the Project for Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial Level (PILAC2) (hereinafter referred to as "the Project").

As a result, both Cambodian and Japanese parties come to an agreement on the draft design of the project and measures to be taken before and after the commencement of the Project as attached hereto.

Both JICA and the Cambodian authorities concerned also agreed to make this Minutes of Meetings regarding the Project, in order to confirm the mutual understandings reached through the discussions as attached hereto.

Phnom Penh, DD MMMMM, 2009

Mr. Yasujiro SUZUKI
Chief Representative
JICA Cambodia
Japan International Cooperation Agency

H.E. Mr. Sak Setha
Secretary of State, Ministry of Interior
Chairperson, NCDD Secretariat
NCDD member
The Royal Government of Cambodia

Witnessed by

H.E. Mr. Hou Tang Eng
Secretary of State, Ministry of Planning
Chairperson, Sub-Committee of Planning,
NCDD
The Royal Government of Cambodia

H.E. Mr. Uk Rabun
Secretary of State, Ministry of Economy and
Finance
Chairperson, Sub-Committee of Finance
Decentralization, NCDD
The Royal Government of Cambodia

① 1/11

ATTACHED DOCUMENT

1. PROJECT DESIGN MATRIX

The Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") is commonly used in Japanese technical cooperation in order to manage and implement Projects efficiently and effectively. It will also be used as a reference for monitoring and evaluating the Project.

As a result of the discussions, both sides agreed to adopt the PDM as shown in the ANNEX I to the Project with the following understanding.

1. The PDM is a logically designed matrix that defines the initial understanding of the framework of technical cooperation for the Project and indicates the logical steps toward the achievement of the Project purpose.
2. The PDM is to be flexibly revised according to the progress and achievement of the Project, upon agreement on the Joint Coordinating Committee.

2. PLAN OF OPERATION

The Plan of Operation has been tentatively formulated according to the Record of Discussions. The Plan of Operation for the whole period is shown in ANNEX II.

The Annual Work Plan is to be drafted by the Cambodian counterparts and the Japanese experts and is to be submitted to the Joint Coordinating Committee. The activities are subject to change within the scope of the Record of Discussions, if the necessity arises during the course of the Project implementations.

3. ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE PROJECT

The Project is to be managed based on the Organizational Structure of the Project shown in ANNEX III.

NOTE:

1. UTILIZATION OF THE OUTPUTS OF THE PREVIOUS PROJECT

Both sides agreed that the Project should be conducted with utilizing the inputs and outputs of the previous projects, such as equipments, materials and counterpart personnel.

① *
② *

2. CLARIFICATION OF TARGET GROUP

Both sides agreed that the Project will clarify target group of the project, and the overall scope of the project if necessary, within one year from the start of the project.

ANNEX I PROJECT DESIGN MATRIX
ANNEX II PLAN OF OPERAITON
ANNEX III ORTANIZATIONAL STRUCTURE OF THE PROJECT

⑥ 12

Project Design Matrix (PDM2-DRAFT)

Project Title: Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial Level (PHLAC2)

Implementing Agencies: Capacity Development and Information Unit of Policy Team under NCDDS

Supporting agencies: Selected government officials of General Department of Local Administration of Ministry of Interior, Ministry of Planning and Ministry of Economy and Finance, NCD Sub-Committee on Sub-national Development Plan, and Sub Committee on Financial and Fiscal Affairs

Target group: councilors, board of governors and administration officers at capital and provincial level and representatives from line departments at capital and provincial level, related key persons¹ at national level

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Overall goal A strategic system to formulate and manage 5-year development plans and 3-year investment program is operationalized with stronger ownership.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5-year development plan and 3-year investment program are formulated by second mandate of councilors according to guidelines. 5-year development plan and 3-year investment program are implemented by second mandate of councilors according to guidelines. Work progress of 5-year development plan and 3-year investment program is monitored by second mandate of councilors according to guidelines. 	<ol style="list-style-type: none"> Formulated 5-year development plan and 3-year investment program Implementation report Monitoring report 	5-year development plan and 3-year investment program are executed as planned.
<p>Project purpose Capacity of local administration to formulate and manage 5-year development plan and 3-year investment program is established.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Formulated development plans and investment program is consistent with guidelines. Baseline index² of provinces is improved by XX%. Monitoring reports on 5-year development plan and 3-year investment program are timely submitted. 	<ol style="list-style-type: none"> Formulated development plans and investment program Guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program Operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program Monitoring reports 	
<p>Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> Human Resource Development (HRD) strategy to improve local administration management is endorsed by NCD based on the outcomes of the study concerning issues on human resources in local administration. Operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program is developed by NCD, together with Sub-Committee on Sub-national Development Plan and Sub Committee on Financial and Fiscal Affairs. Training package for local administration to formulate and manage 5-year development plan and 3-year investment program is developed. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Human Resource Development Strategy is prepared. 1-2 Report on human resources in local administration is prepared. 2-1 Report on 5-year development plan and 3-year investment program is prepared. 2-2 Operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program is formulated in response to national policies and needs of citizens. 3-1 NCD capacity building plans is upgraded. 3-2 Training package for local management administration are formulated. 3-3 Training package of 5-year development plan and 3-year investment program management is prepared. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Human Resource Development Strategy 1-2 Report on human resources in local administration 2-1 Report on 5-year development plan and 3-year investment program 2-2 Operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program 3-1 Upgraded NCD capacity building plans 3-2 Training materials for local management administration 3-3 Training materials of 5-year development plan and 3-year investment program management 	
<p>Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> Human Resource Development (HRD) strategy to improve local administration management is endorsed by NCD based on the outcomes of the study concerning issues on human resources in local administration. 	<p>Inputs</p> <ol style="list-style-type: none"> Japanese side <ul style="list-style-type: none"> Experts Trainings in Japan 		Ministry of Interior issues to endorse HRD Strategy for local administration

¹ Based on Sub-Decree On Roles, Duties and Working Relationship of the Provincial Council and Board of Governors, Municipal Council and Board of Governors and District Council and Board of Governors and Sub-Decree On Roles, Duties and Working Relationship of the Phnom Penh Capital Council and Board of Governors and the Khan Council and Board of Governors of the Phnom Penh Capital (as of August 2009)

² To be determined within one year from the start of the project.

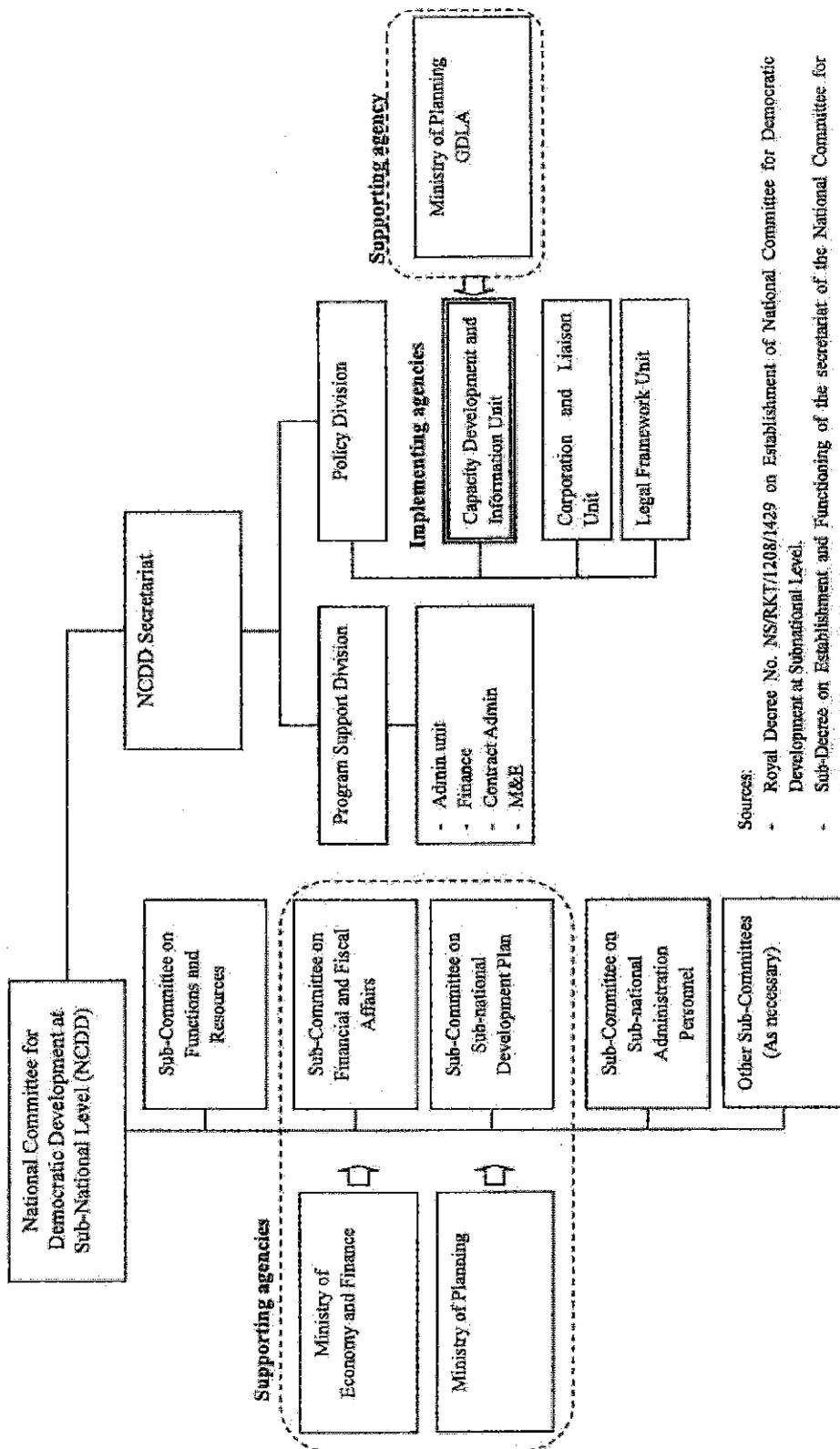
³ To be determined within one year from the start of the project.

⁴ To be determined within one year from the start of the project.

1-1	Capacity Development and Information Unit conducts basic study concerning issues on human resources in local administration with supports of JICA experts.	Training in Cambodia:	management.
1-2	Capacity Development and Information Unit formulates report on human resources in local administration and HRD strategy to improve local administration management with supports of JICA experts.	2	
1-3	NCDDDS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 1, with supports of JICA experts.	Cambodian side Counterpart personnel Office space and necessary furniture for Japanese experts	
1-4	NCDDDS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project, with support of JICA experts.	Running cost for the project activities	
2	[Operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program is developed by NCDDDS, together with Sub-Committee on Sub-national Development Plan and Sub Committee on Financial and Fiscal Affairs.]		
2-1	NCDDDS identifies issues on 5-year development plan and 3-year investment program through basic study with supports of JICA experts.		
2-2	NCDDDS formulates reports on 5-year development and 3-year investment program with supports of JICA experts.		
2-3	NCDDDS identifies issues on provincial baseline survey.		
2-4	NCDDDS identifies possible fund sources to materialize 5-year development plan and 3-year investment program and summarizes application procedures with supports of JICA experts.		
2-5	NCDDDS develops operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program in response to national policies and needs of citizens.		
2-6	NCDDDS supports selected provinces to formulate and monitor provincial 5-year development plan and 3-year investment program.		
2-7	NCDDDS revises operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program.		
2-8	NCDDDS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 2, with supports of JICA experts.		
2-9	NCDDDS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project, with support of JICA experts.		
3	[Training package for local administration to formulate and manage 5-year development plan and 3-year investment program, is developed.]		
3-1	Capacity Development and Information Unit upgrades NCDD capacity building plan, with supports of JICA experts.		
3-2	Capacity Development and Information Unit formulates training implementation plans of local management administration.		
3-3	Capacity Development and Information Unit trains staffs from implementing agencies and supporting agencies as trainers with supports of JICA experts.		
3-4	Capacity Development and Information Unit formulates training curriculum of local administration management.		
3-5	Capacity Development and Information Unit implements training curriculum for local administration to formulate and monitor 5-year development plan and 3-year investment program with supports of JICA experts.		
3-6	Capacity Development and Information Unit monitors the performance of target group.		
3-7	JICA experts, together with Capacity Development and Information Unit, prepare and submit training package of local administration management for NCDDDS endorsement.		
3-8	NCDDDS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 3, with supports of JICA experts.		
3-9	NCDDDS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project, with support of JICA experts.		

Plan of Operation

Project Activities	2010	2011	2012	2013	2014
1 HRD strategy to improve local administration management is endorsed.					
1-1 CDIU conducts basic the study concerning issues on human resources in local administration with supports of JICA experts.					
1-2 CDIU formulates report on human resources in local administration and HRD strategy.					
1-3 NCDDSS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 1.					
1-4 NCDDSS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project.					
2 Operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program is developed by NCDDSS.					
2-1 NCDDSS identifies issues on 5-year development plan and 3-year investment program through basic study.					
2-2 NCDDSS formulates reports on 5-year development and 3-year investment program.					
2-3 NCDDSS identifies issues on provincial baseline survey.					
2-4 NCDDSS identifies possible fund sources and summarizes application procedures.					
2-5 NCDDSS develops operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program.					
2-6 NCDDSS supports selected provinces to formulate and monitor provincial 5-year development plan and 3-year investment program.					
2-7 NCDDSS revises operation manuals.					
2-8 NCDDSS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 2.					
2-9 NCDDSS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project.					
3 Training package for local administration to formulate and manage 5-year development plan and 3-year investment program, is developed.					
3-1 CDIU upgrades NCDD capacity building plan.					
3-2 CDIU formulates training implementation plans of local management administration.					
3-3 CDIU trains staffs from implementing agencies and supporting agencies as trainers.					
3-4 CDIU formulates training curriculum of local administration management.					
3-5 CDIU implements training curriculum for local administration to formulate and monitor development plan and investment program.					
3-6 CDIU monitors the performance of target group.					
3-7 JICA experts prepare and submit training package of local administration management for NCDDSS endorsement.					
3-8 NCDDSS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 3.					
3-9 NCDDSS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project.					



Sources:

- Royal Decree No. NSRKT/1208/1429 on Establishment of National Committee for Democratic Development at Subnational Level.
- Sub-Decree on Establishment and Functioning of the secretariat of the National Committee for Subnational Democratic Development.
- Sub-Decree on Establishment of the Sub-Committees of the National Committee for Subnational Democratic Development.

6/44

ANNEX III

DRAFT RECORD OF DISCUSSION
BETWEEN JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND AUTHORITIES CONCERNED OF THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT
FOR IMPLEMENTING THE ORGANIC LAW AT CAPITAL AND PROVINCIAL LEVEL (PILAC2)

In response to the request made by the Royal Government of Cambodia (hereinafter referred to as "RGC"), Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") has decided to implement Japanese Technical Cooperation on the Project for Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial Level (PILAC2) (hereinafter referred to as "the Project")

Accordingly, JICA, the independent administrative institution responsible for the operation of the technical cooperation program of the Government of Japan, will cooperate with the authorities concerned of RGC.

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and authorities concerned of the RGC had a series of meeting with respect to desirable measures to be taken by JICA and RGC for the successful implementation of the Project. As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and RGC, signed in Phnom Penh on XX October, 2009 (hereinafter referred to as "the Agreement"), As a result, both Cambodian and Japanese parties come to an agreement on the documents and measures to be taken before and after the commencement of the Project as attached hereto.

Phnom Penh, DD MMMM, 2009

Mr. Yasujiro SUZUKI
Chief Representative
JICA Cambodia
Japan International Cooperation Agency

H.E. Mr. Sak Setha
Secretary of State, Ministry of Interior
Chairperson, NCDD Secretariat
NCDD member
The Royal Government of Cambodia

Witnessed by

H.E. Mr. Hou Tang Eng
Secretary of State, Ministry of Planning
Chairperson, Sub-Committee of Planning,
NCDD
The Royal Government of Cambodia

H.E. Mr. Uk Rabun
Secretary of State, Ministry of Economy and
Finance
Chairperson, Sub-Committee of Finance
Decentralization, NCDD
The Royal Government of Cambodia

① 46

ATTACHED DOCUMENT

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA and the RGC

1. The RGC will implement the Project for Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial Level (PILAC2) in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF JAPAN

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article V of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article VII of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF CAMBODIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Cambodian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE RGC

1. The RGC will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.



2. The RGC will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Cambodian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Cambodia.
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the RGC will grant in the Kingdom of Cambodia privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the RGC will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The RGC will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Cambodian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with laws and regulations in force in the Kingdom of Cambodia, the RGC will provide the services of Cambodian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with laws and regulations in force in the Kingdom of Cambodia, the RGC will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Kingdom of Cambodia, the RGC will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Chairperson, Sub-Committee on Functions and Resources, NCDD, Member, NCDD as the Project Director will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. The Chairperson of NCDD Secretariat will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.

(5) H₂

3. The Japanese Team Leader will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Cambodian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Cambodian authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the RGC undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Kingdom of Cambodia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and RGC on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of the Kingdom of Cambodia, the RGC will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Kingdom



of Cambodia.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be five (5) years from the time when the first Expert under the project is dispatched.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF CAMBODIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATING COMMITTEE

⑤ 44

ANNEX I MASTER PLAN

1. OVERALL GOAL

A strategic system to formulate and manage 5-year development plans and 3-year investment program is operationalized with stronger ownership.

2. PROJECT PURPOSE

Capacity of local administration to formulate and manage 5-year development plan and 3-year investment program is established.

3. OUTPUTS and ACTIVITIES

(Output 1)

Human Resource Development (HRD) strategy to improve local administration management is endorsed by NCDD based on the outcomes of the study concerning issues on human resources in local administration.

(1-1) Capacity Development and Information Unit conducts basic the study concerning issues on human resources in local administration with supports of JICA experts.

(1-2) Capacity Development and Information Unit formulates report on human resources in local administration and HRD strategy to improve local administration management with supports of JICA experts.

(1-3) NCDDS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 1, with supports of JICA experts.

(1-4) NCDDS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project, with support of JICA experts.

(Output 2)

Operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program is developed by NCDDS, together with Sub-Committee on Sub-national Development Plan and Sub Committee on Financial and Fiscal Affairs.

(2-1) NCDDS identifies issues on 5-year development plan and 3-year investment program through basic study with supports of JICA experts.

(2-2) NCDDS formulates reports on 5-year development and 3-year investment program with supports of JICA experts.

(2-3) NCDDS identifies issues on provincial baseline survey.

(2-4) NCDDS identifies possible fund sources to materialize 5-year development plan and 3-year investment program and summarizes application procedures with supports of JICA experts.

① 16

- (2-5) NCDDS develops operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program in response to national policies and needs of citizens.
- (2-6) NCDDS supports selected provinces to formulate and monitor provincial 5-year development plan and 3-year investment program.
- (2-7) NCDDS revises operation manuals of guidelines on provincial 5-year development plan and 3-year investment program.
- (2-8) NCDDS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 2, with supports of JICA experts.
- (2-9) NCDDS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project, with support of JICA experts.

(Output 3)

Training package for local administration to formulate and manage 5-year development plan and 3-year investment program, is developed.

- (3-1) Capacity Development and Information Unit upgrades NCDD capacity building plan, with supports of JICA experts.
- (3-2) Capacity Development and Information Unit formulates training implementation plans of local management administration.
- (3-3) Capacity Development and Information Unit trains staffs from implementing agencies and supporting agencies as trainers with supports of JICA experts
- (3-4) Capacity Development and Information Unit formulates training curriculum of local administration management.
- (3-5) Capacity Development and Information Unit implements training curriculum for local administration to formulate and monitor 5-year development plan and 3-year investment program with supports of JICA experts.
- (3-6) Capacity Development and Information Unit monitors the performance of target group.
- (3-7) JICA experts, together with Capacity Development and Information Unit, prepare and submit training package of local administration management for NCDDS endorsement.
- (3-8) NCDDS coordinates with development partners on D&D reform in relation to output 1, with supports of JICA experts.
- (3-9) NCDDS coordinates with other projects supported by Japan to maximize the impacts of the project, with support of JICA experts.

① 4/2

ANNEX II

LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Long-term Experts

The following long-term experts will be dispatched.

	Assignment Title	Period	Duties and Job Description
(1)	Training Support/Project Coordinator	XXXX (XX) years	<i>(to be determined by the signing of R/D)</i>
(2)	Training management/Aid Coordination	XXXX (XX) years	<i>(to be determined by the signing of R/D)</i>

2. Short-term Experts

The following short-term experts will be dispatched.

	Assignment Title	Period	Duties and Job Description
(1)	Chief advisor / Local Administration	XXXXXXXX (XX) years	<i>(to be determined by the signing of R/D)</i>
(2)	Human resource development	XXXXXXXX (XX) years	<i>(to be determined by the signing of R/D)</i>
(3)			<i>(to be determined by the signing of R/D)</i>
(4)			<i>(to be determined by the signing of R/D)</i>

Additional short-term experts will be determined through the discussion between both sides whenever the necessity arises and it will be reflected to the annual plan of the Project.

④ 44

ANNEX III

LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

The following machinery and equipment, if necessary for the implementation of the project, will be provided.

	Name
(1)	Personal computers
(2)	Projectors
(3)	Printers
(4)	Audio-visual equipment for training

Additional machineries and equipments will be determined through the discussion between both sides whenever the necessity arises and it will be reflected to the annual plan of the Project.

(7) 40
1

The Cambodian side will assign the following officials as counterpart personnel of the Project.

1. Cambodian Counterpart

- (1) Project Director: H.E. Mr. Sak Setha, Secretary of State, Ministry of Interior, Chairperson, NCDD Secretariat, NCDD, Member, NCDD
- (2) Project Manager: H.E. Mr. Leng Vy, Director General, General Department of Local Administration (GDLA), Ministry of Interior
- (3) Deputy Project Manager (XXXXXXXXXXXX, MOI)
- (4) A full-time staff for the Project: Capacity Development and Information Unit of Policy Team under NCDD

The Cambodian side will assign a sufficient number of following administrative personnel to ensure effective operation of the Project.

2. Administrative Personnel

- (1) Local assistants
- (2) Secretaries

3. Supporting Agencies



ANNEX V LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

The following will be prepared by the RGC for the implementation of the Project.

1. Land, buildings and facilities necessary for the Project
2. Office space for the Japanese experts
3. Other facilities and equipments mutually agreed upon as necessary.

① 7/6

ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE

The Joint Coordinating Committee will be created, which will meet at least once a year and whenever needed.

The functions of the Joint Coordinating Committee are as follows;

- (1) To approve the annual work plan of the Project based on the Plan of Operation within the framework of the Record of Discussions.
- (2) To evaluate the result of annual work plan and the progress of the technical cooperation.
- (3) To review and exchange opinions on major issues that arises during the implementation of the Project.

2. ICC members

(1) Chairperson
XXXXXXXX

(2) Members
a. Cambodian side
XXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX

b. Japanese side
Chief advisor
Other Japanese experts
A representative of JICA Cambodia Office
Other persons concerned appointed by Chief Advisor

Note: In case that the JCC members described above can not attend the meeting, a representative(s) shall attend the meeting in place of the member(s). Persons who are nominated by the Chairperson may attend the JCC.

④ 7/16

3. 詳細計画策定調査 主要面談協議録

日順・月日		活動概要	備考
1	8/9 (日)	11:00 地方行政団員日本発 (TG641) → 19:25 地方行政団員プノンペン着 (TG698)	
2	10 (月)	08:10-09:30 所内打合せ (於JICA事務所)	協議録1
		10:00-10:30 カンボジア開発評議会 (CDC) 復興開発委員会二国間援助局ヘン ソクン局長、正木幹生長期専門家表敬 (於CDC)	協議録2
		11:00-12:00 内務省プラム ソカ長官 [民主的地方開発国家委員会 (NCDD) 委員・NCDD権能資源小委員会委員長兼任] との協議 (於内務省)	協議録3
		14:00-16:00 地方行政能力向上プロジェクト専門家 [杉永雅彦専門家、長田博見専門家、池田尚子専門家 (地方行政能力向上プロジェクト: PILAC) 、井手直子専門家 (北東州地域開発能力向上プロジェクト: PRDNEP)] との協議 (於JICA事務所)	協議録4
		16:00-17:00 プロジェクト設計に関する協議 (於JICA事務所)	協議録5
3	11 (火)	09:00-12:00 地方行政能力向上プロジェクト専門家 [加藤敏恭専門家、長田博見専門家 (PILAC) 、井手直子専門家 (PRDNEP)] との協議 (於JICA事務所)	協議録6
		16:00-17:30 内務省地方行政総局ニャン チャモロエン副総局長 (NCDD事務局プログラムサポートチーム副チーム長兼任) との協議 (於内務省)	協議録7
4	12 (水)	08:30-10:00 対処方針会議 (於JICA事務所 TV会議)	協議録8
		14:00-15:30 井手直子専門家 (PRDNEP) との協議 (於内務省)	協議録9
		16:00-17:00 フレンチコーポレーション行政近代化支援プロジェクト専門家 (総括) ファニー リロイ氏と王立行政学院教務課チブ イシャン課長との協議 (於王立行政学院: RSA)	協議録10
5	13 (木)	08:30-9:30 世銀公共財政管理プログラム専門家ピーター マーフィ氏との協議 (於世銀) JICAカンボジア事務所寺門雅代所員同行	協議録11
		10:30-10:50 統計センター視察	協議録12
		11:00-12:00 NCDD事務局政策アドバイザー ブランドン オドリスコール氏との協議 (於NCDD事務局)	協議録13
		16:00-18:00 地方行政能力向上プロジェクト専門家との会議 (於内務省)	協議録14

日順・月日		活動概要	備考
6	14(金)	10:30-11:30 経済財政省経済財政研究所調査政策分析課イン イム課長補佐、同研究所イム ソクティ研究員(上級国立経済評議会経済政策分析研究課課員兼任) 世銀公共財政管理国際研修専門家マイケル パルムバッハ氏との協議(於経済財政研修所) 14:00-15:00 計画省ホー タンエイ長官(NCDD地方開発計画小委員会委員長兼任)との協議(於計画省) 15:00-16:00 公務員庁ベック プンティン長官(NCDD行政人事小委員会委員長、ASEAN行政共同国家委員会委員長、王立行政学院講師兼任)との協議(於公務員庁) 16:30-17:30 内務省地方行政総局ユ プンソール人事職業訓練局長(NCDD事務局政策チーム長兼任)との協議(於内務省)	協議録15 協議録16 協議録17 協議録18
7	15(土)	資料整理	
8	16(日)	資料整理	
9	17(月)	09:30-10:30 PSDD(SIDA/DFID/UNDPによる民主的開発支援プロジェクト)管理運営コンサルタント ハンス ヴァンゾゲル氏との協議(於内務省) 10:30-12:00 内務省地方行政総局レン ヴィー総局長(NCDD事務局副局長、NCDD事務局 プログラムサポートチーム第一副チーム長兼任)との協議(於内務省) 14:30-16:00 内務省サク・セタ長官(NCDD常任委員・事務局長兼任)との協議(於内務省) 16:30-18:30 経済財政省ウック ラブン筆頭長官(NCDD財務財政小委員会委員長兼任)との協議(於経済財政省)	協議録19 協議録20 協議録21 協議録22
10	18(火)	08:00-09:00 GTZ行政改革と地方行政プログラム担当カタリーナ フーバー氏及びTWG D&D 開発パートナー事務局との協議(於SIDA) 11:00-12:00 ADBガバナンス担当 チャモロエン オース氏との協議(於ADB) 14:00-15:30 UNCDF革新的な地方行政プロジェクト担当ニコラ クロスタ氏との協議(於UNDP)	協議録23 協議録24 協議録25
11	19(水)	08:00- 12:00 国家プログラム第4ドラフト公聴会(於NAGA Hotel) 14:00-16:00 事務所報告(於JICA事務所) 16:30-17:00 大使館報告(於在カンボジア日本大使館) 20:25 地方行政団員ブノンペン発(TG699)	協議録26 協議録27 協議録28
12	20(木)	AM 地方行政団員日本着	
13	21(金)	08:30-10:00 地方行政団員帰国報告会(於JICA事務所TV会議) 資料分析	協議録29
14	22(土)	資料分析	

日順・月日	活動概要	備考
15	23(日) 11:00 評価分析団員日本発(TG641)→ 19:25 評価分析団員プノンペン着(TG698)	
16	24(月) 09:00-10:00 団内協議(於JICA事務所)	協議録30
17	25(火) 10:00-12:00 地方行政能力向上プロジェクト専門家〔加藤敏恭専門家、 長田博見専門家(PILAC)、井手直子専門家(PRDNEP)〕 との協議(於JICA事務所)	協議録31
18	26(水) 09:00-12:00 国家プログラム第4ドラフト内容検討 14:30-16:00 PSDD管理運営コンサルタント ハンスヴァンゾゲル氏、プ ログラムアドバイザー マリス マイケルソン氏との協議 (於内務省)	協議録32
19	27(木) 10:00-12:00 PSDDプログラムアドバイザー マリス マイケルソン氏と の協議(於内務省) 14:00- 国家プログラム第4稿コメント提出 首都/州政府組織省令案検討	協議録33
20	28(金) 15:00-16:30 団内協議(於JICA事務所)	
21	29(土) 資料分析	
22	30(日) 資料分析	
23	31(月) 公共財政改革と地方分権化・業務分散化改革に関する質問票案作成・ 検討	
24	9/1(火) 首都/州の開発計画策定に関する質問票案作成・検討	
25	2(水) 08:00-10:00 計画省ホー タンエイ長官(NCDD地方開発計画小委員会 委員長兼任)との協議(於計画省) 16:00-17:00 団内協議(於JICA事務所)	協議録34
26	3(木) PDM0案作成	
27	4(金) 15:30-16:30 内務省地方行政総局政務局ソ ムニラクサ副局長(NCDD 事務局政策チーム能力開発情報ユニット長兼任)との協議 (於NCDD事務局)	協議録35
28	5(土) 資料分析	
29	6(日) 資料分析	
30	7(月) PO案作成(於内務省)	
31	8(火) PO案検討(於JICA事務所)	
32	9(水) 09:30-11:30 経済財政省地方財政局リー ブンハイ局長との協議(於経 済財政省) 14:00-16:00 調査団内協議(於JICA事務所) 17:00-18:00 UNCDF革新的な地方行政プロジェクト担当ニコラ クロ スタ氏との協議(於UNDP)	協議録36 協議録37 協議録38

日順・月日	活動概要	備考
33	10(木) 10:30-12:00 日本カンボジア合同評価調査団協議(於内務省) 14:30-15:30 経済財政省経済公共財政政策局キム ファラ局長との協議 (於経済財政省) 16:00- PDM1案作成	協議録39 協議録40
34	11(金) 08:30-10:00 PSDDチーフアドバイザー スコット レーパー氏との協議 (於内務省) 11:00-12:00 経済財政省主計局ソック サラプス局長との協議 (於経済財政省) 14:00-16:00 事業計画団員訪カンボジア事前勉強会(於JICA事務所TV 会議)	協議録41 協議録42 協議録43
35	12(土) 資料分析	
36	13(日) 11:00 事業計画団員日本発(TG641)→ 19:25 事業計画団員プノンペン着(TG698)	
37	14(月) 08:30-9:30 本邦調査団内協議(於JICA事務所) 09:30-12:00 PDMドラフト検討(於JICA事務所) 15:30-17:00 M/Mドラフト検討(於内務省)	協議録44
38	15(火) 08:00-17:00 M/Mドラフト・R/D案・PO案改訂(於JICA事務所)	
39	16(水) 08:00-10:00 PILACオリエンテーション研修インパクト調査結果共有 ワークショップ視察(於World Vision) 10:00-16:00 M/Mドラフト・R/D案・PO案検討(於JICAカンボジア事務 所) 16:00-17:00 M/Mドラフト・R/D案・PO案に関するカンボジア政府側と の協議・新規技プロ事後の進め方に関する検討課題確認 (於内務省)	協議録45 協議録46
40	17(木) 08:00-11:00 合同評価報告書改訂案・M/M改訂案作成(於内務省) 11:00-12:00 日本カンボジア合同評価調査団M/M署名(於内務省) (合同評価報告書改訂案・M/M改訂案検討・M/M署名) 15:00-16:00 大使館報告(於在カンボジア日本大使館) 16:00-17:00 事務所報告(於JICA事務所) 20:25 事業計画団員・評価分析団員プノンペン発(TG699)	協議録47 協議録48 協議録49
41	18(金) AM 事業計画団員・評価分析団員日本着	
42	10/1(木) 14:00-16:00 帰国報告会(於JICA事務所TV会議)	協議録50

協議録1

日時：2009年8月10日（月）8:10-9:30

場所：JICAカンボジア事務所

面談者：小林雪治JICAカンボジア事務所次長・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【プロジェクトの大枠】

小林次長が以下3点を基軸に組み立てる方向性を表明

- ・ 研修制度の立ち上げにつながる支援
- ・ 政策レベルへの支援
- ・ プロジェクト活動に開発パートナーの調整や全体管理に関することを組み込む

【協議事項】川北専門員が以下検討課題を提示

- ・ JICA本部の問題意識として一般教養のボトムアップだけを支援することには消極的。
- ・ JICA本部の問題意識として現場で事業を回す可能性は検討に値するとの立場。
- ・ 研修制度自体の立ち上げとその政策レベルへの支援を全面に出すと地方行政支援として一般的に重きが置かれる権能・行政サービス提供・そのための仕組みづくりといった内容に比べ概要が散漫な印象を与える。研修の分野を具体的に選んでいくこと（例：地方交付金制度・開発計画策定等）が肝要。

以上

協議録2

日時：2009年8月10日（月）10:00-10:30

場所：カンボジア開発評議会（CDC）

面談者：CDC復興開発委員会二国間援助局ヘン ソクン局長・正木幹生長期専門家・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が昨年度要望調査内容及び全体日程を説明

【協議事項】

ヘン ソクン局長及び正木長期専門家より案件の立ち上げの経緯をCDCが学ぶことでCDCの他省庁への指導力を高めていきたいので、こうした情報共有を歓迎すると言及あり。案件の全体像が固まりしだい再度情報共有する旨一同確認。

以上

協議録3

日時：2009年8月10日（月）11:00-12:00

場所：内務省

面談者：内務省プラム ソカ長官〔民主的地方開発委員会（NCDD）委員・NCDD権能資源小委員会委員長兼任〕・若杉友紀在カンボジア日本大使館書記官・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が昨年度要望調査内容及び全体日程を説明

【協議事項】

内務省プラム ソカ長官がカンボジア政府として高いコミットメントと強い意思をもって取り組んでいる同分野への日本の支援への謝意と調査団を歓迎する旨を表明。他、以下に関し言及

- ・ 民主的な開発の進展のためには財源も重要だが能力強化、特にソフト面の支援が重要。
- ・ 詳細に関し内務省サク・セタ長官、レン ヴィー地方行政総局総局長、他地方行政総局関係者と協議を請う。
- ・ 民主的な地方開発のための国家プログラム第4稿に関しては、評議会議員と知事会の権能のバランス等引き続き調整を必要とする点があるという問題意識をもっている。同プログラムは魔法の玉手箱のように民主的な開発の進展に関するすべての問題を策定と同時に一気に解決するものではない。JICAの新規の技術協力プロジェクトに関しては、国家プログラムの策定を待ってプログラムの一部を支援するというアプローチと、JICAの支援が先行し、国家プログラムでめざすものに貢献していくというアプローチとの両方の可能性を視野に入れて調査を実施してもらいたい。

【合意事項】

- ・ NCDDに連なる他省庁も含め広く関係者から情報収集をする。
- ・ 内務省内の関係者ヒアリングに関しては、Mr. So Munyraksa, Chief, Capacity Development and Information Unit, Policy Teamに全体の日程調整窓口を依頼する。

最後に若杉友紀在カンボジア日本大使館書記官が意見交換に対する謝意を表明し、協議が終了した。

以上

協議録4

日時：2009年8月10日（月）14:00-16:00

場所：JICAカンボジア事務所

面談者：地方行政能力向上プロジェクト（PILAC）杉永雅彦専門家（副総括/研修運営管理）・長田博見専門家（地方行政）・池田尚子専門家（業務調整/研修実施支援）・北東州地域開発能力向上プロジェクト（PRDNEP）井手直子専門家（業務調整/地方行政）・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が全体日程を説明

【協議事項】

- ・ 杉永専門家（副総括/研修運営管理）・池田専門家（業務調整/研修実施支援）より地方行政能力向上プロジェクトで実施を予定しているオリエンテーション研修のモニタリング調査の最新現地調査日程について情報提供を受ける。
- ・ 長田専門家（地方行政）よりPILACの支援を通じて内務省が実施した実態調査と昨今の地方分権化・業務分散化（D&D）支援を行う開発パートナーの動向に関し資料を受領。

【合意事項】

- ・ 8月11日（火）9:00よりPILAC加藤敏恭専門家（総括）を交え、より詳細に情報収集実施。

以 上

協議録5

日時：2009年8月10日（月）16:00-17:00

場所：JICAカンボジア事務所

面談者：川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

- ・ 国家プロジェクトの進捗に伴う権限と機能の移譲の動向に関してより政策レベルでの情報収集をする必要性が認められることから、地方現地調査よりは中央政府レベルのヒアリングに重点を置き現地調査日程を調整する。
- ・ D&D支援を行う開発パートナーの動向に関しより詳細情報収集をする必要性が認められることから、新規プロジェクトの支援分野に関係してくると思われる開発パートナーに関しては個別に情報収集をすべく現地調査日程を調整する。

以 上

協議録6

日時：2009年8月11日（火）9:00-12:00

場所：JICAカンボジア事務所

面談者：PILAC加藤敏恭専門家（総括）・長田博見専門家（地方行政）・PRDNEP井手直子専門家（業務調整/地方行政）・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が昨年度要望調査内容及び全体日程を説明

【協議事項】

新規技術協力プロジェクトに関してa)内務省の要望、b)JICAの意向、c)開発パートナーの意向、d) D&Dの見通しの4つの視点から意見交換

a) 内務省の要望

加藤専門家より能力強化・人材育成戦略の面で内務省のJICAに対するニーズが高い印象がある旨情報共有。また、内務省省内の組織再編及び人材育成組織の改編に関してもニーズがある模様。

b) JICAの意向

川北専門員よりJICA本部の問題意識として一般教養のボトムアップだけを支援することには消極的、現場で事業を回す可能性を検討、研修の分野（例：地方交付金制度・開発計画策定等）を具体的に選んでいくことを重要視している旨情報共有。

c) 開発パートナーの意向

長田専門家より資料に基づき情報共有。特に開発計画策定にあたって活動を進めている国連資本開発基金（UNCDF）、財政面の人材育成機関として活動を進めている経済財政研究所（Economic and Finance Institute：EFI）に関しては連絡先も含め情報提供。

d) D&Dの見通し

井手専門家より現行の州・郡・村地区レベルの開発計画策定の概要と地方行政法で述べられている5カ年計画の策定に関する政令制定状況に関して情報共有。

以 上

協議録7

日時：2009年8月11日（火）16:00-17:30

場所：内務省

面談者：内務省地方行政総局ニャン チャモロエン副総局長（NCDD事務局プログラムサポートチーム副チーム長兼任）・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

ニャン チャモロエン副総局長より同分野への日本の支援への謝意と調査団を歓迎する旨を表明。他、以下に関し情報共有

- ・ 民主的な地方開発のための国家プログラム第4稿に関し、EUの評価調査団が来ており対応中。国家プログラムの策定に関しては引き続き協議を進めているものの、JICAの支援に関してはJICAの支援が先行し、国家プログラムでめざすものに貢献していくというアプローチの可能性も視野に入れて調査を実施してもらうことを歓迎。特に次年度の地方への予算の落ち込みが予想されており、要望調査時には州レベルでの支援を求めていたが、郡レベルの支援も含めて考慮に入れてもらえるのであればありがたい。
- ・ ドイツ技術協力公社（GTZ）と国連児童基金（UNICEF）が教育・農村開発・保健・農業の4分野の権能移譲をすすめる方向性を有する短期専門家を雇用し2週間の予定でワークショップを実施中。
- ・ 世銀が2010年から2014年にRILGP 2プロジェクト（RILGP：2002年から2006年までグラントの財政支援で小規模インフラ整備を支援。その後Additional Financingを2007年から実施中）の一環で約4,000万米ドル（loan 50%、grant 50%）の支援を予定している。うち2,000万米ドルはコミュンサンカット基金に、2,000万米ドルは地方財政法の施行を踏まえた郡レベルへの基金に活用を見込んでいる。2,000万米ドルのコミュンサンカット基金への財政支援が確保できれば、今まで1コミュン当たり平均1万6,000米ドル程度だった国庫からの交付金を2万5,000米ドル程度まで増額させることができる見込み。
- ・ 実際の州・郡のレベルへの権限移譲のスケジュールに関しては、見通しが立つまでに時間がかかる見込み。
- ・ 州・郡の政府の組織体制に関する政令を9月中に定めることが現在の最重要緊急課題。計画策定に関する政令案は既に用意されているが、組織体制に関する政令の策定に併せて検討される見込み。
- ・ 内務省内の組織再編とNCDD事務局の組織改編に基づき能力強化に関する専轄部署が設置できるよう側面支援がほしい。
- ・ フンセン首相より地方行政に携わる行政官の人材育成は内務省の専轄事項とする旨通知がなされており、JICAの人材育成面での支援が急務とのこと。サーケーン副首相がコンポントム州に約8haの土地を確保しており、日本が自治大学校を設立している要領で将来的に人材育成機関を設立していくことも検討したいと考えている。
- ・ PILACで行われていた研修カリキュラム策定・実施支援を高く評価しており、引き続き同分野での支援を期待したいと考えている。
- ・ D&Dを推進していったとしても、人事を内務省が、計画を計画省が、財政を経済財政省が専轄する体制は維持される。

- ・ 地方財政法案に関しては先週も経済財政省と協議を実施した。内務省内に経済に関する知識や情報収集・分析ができる人材がほとんどいないため、協議を進めるのに苦労している。今後、アジア開発銀行（ADB）により1億米ドル程度の技術協力を得てNCDD事務局にInternational Advisorに入ってもらい、財政分権化、財務分析等に関し支援を得る計画。
- ・ 新評議員と知事会が円滑な関係を保っているのはコンボンスプ州とケップ州程度。他州からは内務省に直接双方から仲裁依頼を含めた照会が日々送られてきている。
- ・ 国家プログラムに関しては次週公聴会が開催される予定。開発パートナーの参加方針に関して内部協議中。
- ・ 国家プログラムの第4稿ANNEX9 Partnership Principle for the Joint Partnership Agreementに関しては多くのモダリティをもつ開発パートナーに対するオプションも含めて提示している。

以上

協議録8

日時：2009年8月12日（水）8:30-10:00

場所：JICAカンボジア事務所・JICA本部（テレビ会議方式）

面談者：宮原千絵公共政策部ガバナンスグループ行政機能課課長・西木広志公共政策部ガバナンスグループ行政機能課職員・浅井康雄公共政策部ガバナンスグループ行政機能課支援スタッフ・作道俊介東南アジア第二部東南アジア第五課・岡村可奈子JICAカンボジア事務所所員・小林雪治JICAカンボジア事務所次長・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【プロジェクトの大枠】

小林次長が以下3点を基軸に組み立てる方向性を説明

- ・ 研修制度の立ち上げにつながる支援
- ・ 政策レベルへの支援
- ・ プロジェクト活動に開発パートナーの調整や全体管理に関することを組み込む

また、国家プログラム策定中ながら、策定終了にこだわらずに技術協力を実施する可能性も検討してもらいたいという内務省の意向も踏まえ開始時期を検討中。人事を内務省が、財政を経済財政省が、計画を計画省が専轄するという業務体制に変更がないことから、何らかの形で経済財政省と計画省に対してもプロジェクトスコープに組み込み実施する方向性で検討中との2点を補足。

【協議事項】

宮原千絵公共政策部ガバナンスグループ行政機能課課長より以下コメント

- ・ 現時点ではいくつもの成果が考えられる。国家プログラムで述べられているプログラムエリアの1つに絞って支援を実施するのか複数のエリアを俯瞰する形で支援を実施するのかに関して整理が必要。
- ・ JICA本部の問題意識として、現場で事業を回して練習する可能性を引き続き検討願う。
- ・ 走りながら考えることも検討中とのことだが、国家プログラムの最新の開始時期に関して見通しが知りたい。

寺田企画調査員より以下情報共有

- ・ 国家プログラムは2010年1月からの開始をめざし策定準備中。

作道課員より以下コメント

- ・ 地方政府が新しい地方自治法を効果的に運用し、地域のニーズに即して開発計画の立案・実施を行えるようになることを目的とすることを念頭に案件形成することが適当。
- ・ 上記案件形成の方向性、及びNCDDが暫定的組織である可能性を踏まえ、プロジェクトの直接的裨益者、もしくはカウンターパートに恒常的組織になることが定められている州・首都の評議員・行政官が含まれるべき。
- ・ 人材育成が体系的に行われていないことが問題点として挙げられているが、基礎知識の向上だけでなく何らかのD&D制度整備に貢献できる可能性を検討願いたい。
- ・ 地域部的な観点からPRDNEPとこの新規案件をどのように関係づけるかという点に問題意識をもっているので、関係性が整理できるよう検討願う。

西木課員より以下コメント

- ・ カウンターパートと裨益者に関し引き続き精査が必要。

以 上

協議録9

日時：2009年8月12日（水）14:00-15:30

場所：内務省

面談者：井手直子専門家（PRDNEP）・川北博史国際協力専門員

【協議事項】

井手専門家が現行の州・郡・村地区レベルの開発計画策定の詳細のプロセスに関し情報提供

以 上

協議録10

日時：2009年8月12日（水）16:00-17:00

場所：王立行政学院（RSA）

面談者：フレンチコーポレーション行政近代化支援プロジェクト専門家（総括）ファニー リロイ氏・RSA教務課チブ イシャン課長・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が昨年度要望調査内容及び全体日程を説明

【協議事項】

フレンチコーポレーション行政近代化支援プロジェクト専門家（総括）ファニー リロイ氏・RSA教務課チブ イシャン課長より以下情報共有

- ・ RSA（閣僚評議会所轄の国家公務員育成機関）では競争試験に合格した国家公務員を対象に以下の定期的な研修を実施。
 - 全26省庁の高位の（学士取得済み）行政官に対する2年間の導入研修。50名/年
 - 全26省庁の中間管理職に対する1年間の国家教育プログラム研修
- ・ RSAではD&Dに関連して以下研修を実施。
 - 高位の多岐にわたる省庁の行政官に対する30時間のD&Dのプロセスと政策に関するモジュール研修

➤ 地域レベルの4カ月間のインターンシップ

- ・ RSAではGTZ French Cooperationの行政改革及び地方分権化プロジェクト（Administration Reform and Decentralization Project：ARDP）の支援により2008年からD&Dに関連する講義シリーズを数回にわたり250名の導入研修の研修生及び国家教育プログラム研修生に対して実施。
- ・ 他、商業省の州出先機関に対する短期研修、IT研修等を散発的に実施。
- ・ フンセン首相より地方行政に携わる行政官の人材育成は内務省の専轄事項とする旨通知がなされている一方で、2007年からD&Dに関しては行政官のニーズに合わせてディプロマが取得できる18カ月間の長期研修を実施していきたい方向で調整実施中。
- ・ 貿易多様化イニシアティブを進めるため、19の輸出産品を商業省が認証しており、French CooperationはWB/UN/EUのセクターワイドアプローチと貿易SWAPの関係で法整備の面から研修を検討中。
- ・ 3階建ての敷地に300名収容の大講堂、40のデスクトップコンピュータを備えたIT施設、50名収容可能な7つの教室が設置されている。
- ・ ADBの支援によりシンガポールの公務員大学とMOU（覚書）を締結し、教授を短期招へい。その他、オーストラリアのシドニー大学行政研究センターとも同種の招へい事業を検討中（Letter of AgreementをADBと締結、ADBの入札により大学を選定）。
- ・ 研修講師には1講義当たり5万リエルの講師謝金を支払っている。
- ・ 研修生に対しては原則カンボジア政府が日当・宿泊支援を行っているが、開発パートナーによっては別途日当宿泊費等を支払っている事例もあり（例：ARDPの場合42.5ドル）。
- ・ 行政、経理処理、外交に関しては経済財政省管轄の経済財政機関（Economic and Finance Institute：EFI）も事業を実施している。

以上

協議録11

日時：2009年8月13日（木）8:30-9:30

場所：世銀カンボジア事務所

面談者：公共財政管理プログラム専門家ピーター マーフィ氏・寺門雅代JICAカンボジア事務所所員（公共財政管理支援担当）・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

ピーター マーフィ氏より下記情報共有

a) 地方財政法案及び関連省令

- ・ 経済財政省は財政分権化支援に関しては動きが消極的。地方財政法案施行の見通しは不透明。地方レベルで省庁横断型の基準や規則をつくる必要性は感じてはいるものの地方レベルでの徴税権や地方債交付の実施に関しても慎重な姿勢。
- ・ RILGP2プロジェクト形成を進めるために先日世銀担当が経済財政大臣と個別協議を実施したが、経済財政大臣が明確に消極的な反応を示しており、地方財政法も郡基金の設立も当面は困難と考えている。
- ・ 向こう数年間はこうした状況が続くと思われるが、地方財政の仕組みそのものは現状の法律、省令等を活用して機能するだろう。

b) 財政分野の能力向上

- ・ 経済財政省の中央及び地方局に対しては、プロフェッショナル開発モデルとして10から12週間の研修後、主要な財務会計・法廷会計に関する資格の取得をめざすという研修をADBが支援していたが、300名研修し、ACC資格を取得できたのは3名のみという結果。
- ・ 世銀は経済財政省に対し、50名から100名のMBA取得に向けた長期研修の支援を実施している。
- ・ EFIに対し世銀は通信教育実施等を含めた支援を行っているが、2009年予算50万米ドルはいまだ全く執行されておらず、実施能力に課題があると考えている。ADBもEFIに対し支援を実施している模様。
- ・ 一般的な公共財政経理会計管理に関する地方も含めた能力強化は特段改めて現地で研修ニーズ調査を行うまでもない明白な課題。D&D改革の一環で策定されている能力強化プランと公共財政管理プログラム中の能力強化プランを実務レベルで調整していくような技術協力(TA)を経済財政省に軸足を置いてJICAが支援するのは、相互補完になるので歓迎。

c) その他

- ・ カンボジアでは国庫予算の約2倍程度の人民党による予算執行が行われているといわれており、詳細は不明だが同予算の管理体制はある程度整備されている模様。村・地区レベルである程度予算管理が機能している場所では、党の予算執行の経験を何らかの形で習得した人材が活用されている可能性が高いのではないかと推測する。

以 上

協議録12

日時：2009年8月13日(木) 10:30-10:50

場所：統計センター

面談者：川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【センター概要】

寺田企画調査員より以下説明

- ・ 統計センター6階建て(1階駐車場) 中の資機材含めノンプロ無償見返り資金により支援。
- ・ こうしたセンター建設支援はカンボジアで複数の実績があるが、支援にあたっては全体収容人数、稼働率、維持管理、後年度負担等に関して精査が必要。

以 上

協議録13

日時：2009年8月13日(木) 11:00-12:00

場所：NCDD事務局

面談者：NCDD事務局政策アドバイザー ブランドン オドリスコール氏(民主的地方分権行政プロジェクト：DDLGより支援)・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

ブランドン オドリスコール氏より以下情報共有

a) 国家プログラム

- ・ 世銀の資金支援で雇用されていたUrban Institute社のコンサルタントが中心になって第3ドラ

フトまで国家プログラム案を作成してきていたが、先週内務省関係者がリトリートを実施し、第4ドラフトは内務省が中心になって案を作成した。

- ・ 国家プログラムの規模を考えると、2010年1月から施行するのは困難なのではないかと個人的には感じている。何らかの形で過渡期の措置がとられるだろう。

b) NCDD事務局

- ・ 事務局は発足当時他省の職員も含むことが想定されていたが実現していない。旧NCDD事務局の2チーム（政策支援チームとプログラム支援チーム）体制を維持している。
- ・ 省庁連携チームの発足に基づく3チーム体制にしていきたいと考えており協議中。
- ・ 能力強化班へのPILACの支援は認識している。能力強化に関しては、関連部局が3つ併存していること、政策支援チーム下に置かれているが、同チームの統括に置かれる必要性は低いのではという印象をもっている。
- ・ JICAの新規技プロの支援が行われるのであれば、それは歓迎すべき動きと思う。

c) 州・郡の課題

- ・ 村・地区の経験を生かし、郡に対して財政支援をしていく可能性が模索されているが、この方向性が進めば州の役割は主として全体監督と調整になっていくだろう。
- ・ 地方に実際に人材を異動させられるかどうかに関する課題は深刻。地方公務員法の策定を通じた人材管理支援をしていきたい。

川北専門員より以下発言

- ・ 日本の経験を考えると州の強化を通じたD&D改革の推進も選択肢として考えられる。
- ・ 日本では性急に地方に公務員の雇用を権限移譲しても地方の能力不足で実施できなかった経験がある。地方公務員制度を性急に立ち上げるのも一案ではあるが、地方政府が能力をつけていく間は、国家公務員による地方勤務がキャリアアップにつながるような人事制度が効果的に機能する可能性がある。

ブランドン オドリスコール氏より川北専門員の意見を受けて以下発言

- ・ カンボジアで現実的に地方の人材を拡充していくにあたり、国家公務員が地方勤務を行うことがキャリアアップにつながるという人事制度構築は非常に興味深いアプローチと考えられる。

以上

協議録14

日時：2009年8月13日（木）16:00-18:00

場所：内務省

面談者：地方行政能力向上プロジェクト専門家・川北博史国際協力専門員

【協議事項】

地方行政能力向上プロジェクト専門家が現行のプロジェクトに関する所感と援助協調にあたっての留意点に関し情報提供

以上

協議録15

日時：2009年8月14日（金）10:30-11:30

場所：経済財政研究所

面談者：経済財政研究所調査政策分析課イン イム課長補佐・イム ソクティ研究員（上級国立経済評議会経済政策分析研究課課員兼任）・公共財政管理国際研修専門家マイケル パルムバツハ氏・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が昨年度要望調査内容及び全体日程を説明

【協議事項】

a) 経済財政研究所の研修プログラムに関して：イン イム氏より以下情報共有

- ・ 経済財政研究所は1998年設立、2004年から各省庁も含め会計・予算・会計検査・管理・IT等の研修を実施してきた。現在までに約4,000名の研修を実施。
- ・ 公共財政管理に関しては技術研修を実施。公共政策管理に関しJapan Cooperation of International Finance (JCIF) の支援を得るとともに、世銀・ADB・国際通貨基金 (IMF) ・シンガポール公務員研究所 (Civil Service Institute) から支援を得ている。
- ・ 研修講師として10名が常駐している。
- ・ 公共財政管理のプログラムの一環で、各省は能力強化計画を作成することになっている。
- ・ 各州の省の出先機関に対しても財政の権限移譲やD&D改革に関して研修カリキュラムを実施する必要があり、経済財政省の地方財政局 (Local Finance Department) が担当している。
- ・ 2008年には教育省のPriority Action Plan (PAP) プログラム (教育セクターに優先的に配分される財政支援のこと) の実施や学校の会計検査実施に向けた支援を実施。ただし、カンボジアの会計基準は複雑なので、課題が多い。

b) D&D改革支援：イム ソクティ氏より以下聞き取り

- ・ D&D改革支援に向けJICAの支援が得られることは歓迎。地方財政に関しては地方財政局が、財務関連の研修に関しては経済財政研究所が窓口になることが可能。

c) 研修計画：マイケル パルムバツハ氏より以下情報共有

- ・ 2008年の研修計画・モニタリング計画は整備されている。
- ・ 財務関連の研修に関しては、初心者、中級者、上級者向けの3コースを実施中。

以上

協議録16

日時：2009年8月14日（金）14:00-15:00

場所：計画省

面談者：計画省ホー タンエイ長官 (NCDD地方開発計画小委員会委員長) ・内務省地方行政総局政務局ソ ムニラクサ副局長 (NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット長兼任) ・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が昨年度要望調査内容及び全体日程を説明

【協議事項】

計画省ホー タンエイ長官より開発計画立案に関して以下情報共有

- ・ 行政と開発の両面で円滑な発展を遂げることがD&D改革では不可欠。計画省内ではホー タン エイ氏含め約5名がD&D改革と計画策定を担当している。
- ・ 2カ月前に既に5カ年計画と3カ年投資プログラムの策定に関する（内務省と計画省が併せて署名のうえ施行する）省令（co-prakas）案をNCDD事務局に提出済み。UNCDFから適宜支援を受けている。
- ・ 現在のところ州と郡は1つの共通の省令に基づき5カ年計画と3カ年投資プログラムの策定を実施することになっている。
- ・ 同省令に関するガイドラインとマニュアルは既に案を作成済み。
- ・ 計画省には省の研修所のようなものは存在しないが、統計大学校があり、主として統計に関する研修を実施している。
- ・ JICAによる何らかの支援が行われることは歓迎。

以 上

協議録17

日時：2009年8月14日（金）15:00-16:00

場所：公務員庁

面談者：公務員庁ペック プンティン長官（NCDD行政人事小委員会委員長、ASEAN行政共同国家委員会委員長、王立行政学院講師兼任）・同庁雇用調査及び人事研修局キエウ チャンブントエン局長・同庁総務局オルロ副局長・同庁総務局ティン ソククオン副局長・同庁ASEANリサーチセンター セック ヘンロン副局長・スン ビンティック氏・内務省地方行政総局政務局ソ ムニラクサ副局長（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット長兼任）・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が昨年度要望調査内容及び全体日程を説明

【協議事項】

ペック プンティン氏よりD&D改革に関して以下情報共有

- ・ NCDD行政人事小委員会は今までに2回会合を実施した。
- ・ 今後2週間かけて各州の棚卸し状況調査を実施し、地方の評議員を含めた人材を業務分散化による公務員と地方行政推進による公務員に分けて今後管理する方策を考えており、支援が得られれば歓迎する。
- ・ EU調査団と協議を実施済み。

以 上

協議録18

日時：2009年8月14日（金）16:30-17:30

場所：内務省

面談者：内務省地方行政総局ユ プンソール人事職業訓練局長（NCDD事務局政策チーム長兼任）・地方行政総局人事職業訓練局ソスコサル研修班長・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

ユ プンソール氏より以下情報共有

a) D&D改革

- ・ 現在のところ地方行政総局人事職業訓練局長としての仕事とNCDD事務局政策チーム長としての仕事とを比べると、日常業務の約7割はNCDD事務局政策チーム長としての仕事である。
- ・ NCDD事務局政策チーム長としての仕事として主たる業務は法的枠組みを調査、整理し、法・規定・省令を策定すること、対外広報、能力強化に大別されるが、法的枠組みを調査、整理し、法・規定・省令を策定することが緊喫の課題となっている。
- ・ D&D改革の省令や規定等の意思決定プロセスはNCDDの小委員会による草案策定＞NCDD事務局精査＞NCDD協議という流れになっている。今までのところ閣僚評議会とNCDDがほぼ同じ職位階級の間で構成されていることから、NCDDで承認された省令は閣僚評議会を経ずにただちに首相承認を得ていた。今後いつまで同様のプロセスが続くかどうかは分からない。
- ・ 地方財政法はまだドラフト草稿段階であり、州・郡レベルの組織構造と計画に関する省令の策定がまず行われるはず。

b) 能力強化

- ・ 現在地方行政に携わる人材の能力強化に関しては3つの部局が実施している。地方行政総局人事職業訓練局は中央レベルを、NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニットが評議会や知事会を、地方行政総局地方行政局がコミュニケーションサンカットを受け持っているが、ゆくゆくは内務省地方行政総局内で研修を一括する部局ができることが望ましいのではないかと考えている。
- ・ 公共財政改革の動向や同プログラムで実施している能力強化プログラムの動向に関しては承知していない。

以上

協議録19

日時：2009年8月17日（月）9:30-10:30

場所：内務省

面談者：民主的開発支援プロジェクト(PSDD)管理運営コンサルタント ハンス ヴァンゾゲル氏・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が昨年度要望調査内容及び全体日程を説明

【協議事項】

ハンス ヴァンゾゲル氏より以下情報共有

a) 州・郡の組織体制

- ・ 州/首都及び郡/市/区の新体制の省令案は既に作成済みであり、NCDDにて協議中。
- ・ 州/首都は行政総局長の下に総務・財務・人事管理・州地方行政局を設立。郡/市/区には加えて村/地区向けの基金の資金管理等を行う郡の技術ファシリテーター局が設立される方向で協議が行われている。

b) NCDD事務局の組織体制

- ・ NCDD事務局は現在政策支援チームとプログラム支援チームの2チーム体制だが省庁連携チームを発足させ、小委員会支援、地方財政等の業務を移管し、3チーム体制にしていきたいと考

えている。

- ・ 政策支援チームの能力開発情報ユニットの課題はユニット自体が弱く、業務の焦点が定まっていない点にある。内務省内の組織改編とあわせた課題といえる。

c) 能力育成計画等

- ・ 現在のNCDD Capacity Building Planの課題は制度面の能力強化計画が含まれておらず、また、各部局の能力強化に向けた技術協力の現状をとらえられていない点にある。権能が整理されしだい、権能強化を焦点にした計画が策定されるようになり、併せて、制度面の能力強化支援と各部局に対する技術協力（長期のTAのマッピングのようなもの）が策定されることが望ましい。
- ・ 例年は10月から11月にかけて調査を実施し、暦年当初（1月から2月にかけて）最終版を作成するが、2010年は過渡期に当たるため見通しは不明。
- ・ JICAの新規技プロが能力強化支援を行うのは歓迎。現在PSDDで24の州に33名のナショナルアドバイザーを地方行政アドバイザーとして雇用（注：他の分野のアドバイザーも含むと144名のナショナルアドバイザーが地方勤務を行っているが、その点は言及がなかった）。PSDD終了後も彼らが引き続き業務に就けるよう支援してくれるのであれば大変ありがたい。

d) その他

寺田企画調査員より以下発言

- ・ PSDDで雇用されている地方のナショナルアドバイザーは、正規の国家公務員となって政府の能力強化に貢献するという可能性や意思はないのか？

ハンス ヴァンゾゲル氏より寺田企画調査員の意見を受けて以下発言

- ・ カンボジアの行政内部に組み込まれ、低賃金で不透明な業務指示に従うことになるので、そうした境遇の変化を望む者はいないし、可能性はない。

以上

協議録20

日時：2009年8月17日（月）10:30-12:00

場所：内務省

面談者：内務省地方行政総局レン ヴィー総局長（NCDD事務局副局長、NCDD事務局プログラムサポートチーム第一副チーム長兼任）・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

レン ヴィー氏より以下情報共有

a) 研修組織体制

- ・ 地方政府の能力向上のためには制度設計、研修教材、カリキュラムが必要。
- ・ 現在研修を実施する組織が3つある。NCDD事務局の政策チームの能力開発情報ユニットは州/首都、郡/市/区の評議会を含めた能力強化を実施している。内務省地方行政総局の地方行政局は村落・地区に対する支援を州から行っている。内務省の人事職業訓練局は年2回内務省の地方行政総局に対しD&D改革の最新動向を知らせている。
- ・ 内務省の地方行政総局（人事局）に対する実態調査をしてもらうことができればありがたい。

b) 新技術協力プロジェクト

- ・ 能力強化戦略策定支援を行ってほしい。
- ・ 評議員の計画策定能力と予算策定能力の強化は緊喫の課題。組織の役割と機能に関してはNCDDを活用して省庁横断して協議を実施しており、まもなくつまびらかになる予定。村・地区の能力向上に関しては9カ月前から準備を開始していることを考えると研修計画の策定を緊急に進める必要がある。
- ・ 能力強化は内務省専轄事項になるか、内務省、計画省、経済財政省の協働によるものかは引き続き検討が必要。

【その他】

レン ヴィー氏より以下情報共有

- ・ 規定の整備、行政境界の再確認、都市部と農村部の違いの確認等に関し、EU諸国が支援に興味を示している。天然資源管理に関してはデンマーク国際開発庁（Danish International Development Agency：DANIDA）が支援を続けている。

以上

協議録21

日時：2009年8月17日（月）14:30-16:00

場所：内務省

面談者：内務省サク・セタ長官（NCDD常任委員・事務局長兼任）・内務省地方行政総局政務局ソムニラクサ副局長（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット長兼任）・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が昨年度要望調査内容及び全体日程を説明

【協議事項】

内務省サク・セタ長官より以下情報共有

a) 国家プログラム

- ・ 5つのプログラムエリアごとに3つのプラットフォームに分かれて内容を整理。関連省庁とワークショップを通じて協議を続けてきている。
- ・ EUが現在国家プログラムを審査する調査団を派遣している。
- ・ 国家プログラムはNCDDの承認を得たのち、閣僚評議会にて精査を受ける。
- ・ 最新の国家プログラムドラフトに対する日本のコメントがあれば歓迎する。国家プログラムの政策にのっとった活動を実施してもらいたい、プログラムソカ長官が述べるように新しい技術協力プロジェクトは国家プログラムの策定いかんにかかわらず開始することも視野に入れ調査を行ってもらいたい。

b) 州の権能

- ・ 権能の再整理が必要であり、地方政府の組織体制に関しては省令をNCDDで協議中。
- ・ プノンペンとは異なる規定を設けることとなる。
- ・ 土地利用計画を州（評議会、知事会、州の行政官）が行っていくことになるだろう。
- ・ 評議会は法により独自の財源確保が認められるようになる。
- ・ 権限移譲に即した研修管理が必要。

- ・ 州の人事局は地域の能力強化を取りまとめることとなる。

c) 能力強化

- ・ 地方行政管理に関する能力強化は重要課題。特に州レベルは全体調整のみならず下位のレベルへのサポートを行うことが求められる。
- ・ 能力強化に関する所掌は整理されていないが、D&D改革の所掌において、コアの面を内務省が、計画面を計画省が、財政面を経済財政省が所轄していくことに変更はない。一案としてNCDD事務局が調整のうえ、例えばコア講師として計画局や地方財政局が協働することも考えられるだろう。
- ・ 研修に関する制度整備の整理や研修センター設立のフィージビリティについて検討支援があればありがたい。

d) 内務省の組織再編

- ・ 内務省内の地方行政局、人事職業訓練局の整理と再編は権限の見直しを実施しなくては困難。

e) その他

- ・ PILACによる支援に関連する課題がますます重要になってきている。新規技プロの支援決定を感謝する。多様な関係者から情報を得たのち、更なる協議に向け案件の方向性の素案を共有してもらいたい。

【合意事項】

- ・ 国家プログラムの策定いかにかわらず技術協力プロジェクトの案件形成・実施を検討。
- ・ 技術協力プロジェクトの内容は国家プログラムに沿ったものとする。
- ・ プロジェクトの素案を9月初旬をめどに内務省と共有する。

以 上

協議録22

日時：2009年8月17日（月）16:30-18:00

場所：経済財政省

面談者：経済財政省ウック ラブン筆頭長官（NCDD財務財政小委員会委員長兼任）・チョウ キム
レン副長官・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

川北専門員が要請内容と調査の全体日程を説明

【協議事項】

経済財政省ウック ラブン筆頭長官より以下情報共有

a) 地方財政法

- ・ NCDD財務財政小委員会は地方レベルの財政の課題と国家財産の管理に関して協議するために設立されており、地方財政法案（Law on Financial Assets and Financial regime of Capital, Provinces, Municipalities, Districts and Khans）を検討しているが、適用にはまだ時間がかかるだろうと考えている。
- ・ 予算計画と支出管理、中央と地方の関係等検討課題が多く経済財政省内の多岐にわたる部局に関連する課題のため、整理が困難である。
- ・ 組織法と公共財政管理にのっとり現存する法律を新しい体制に合うよう改正していく作業が大きな課題である。

- ・ D&D改革の経験と考え方に関し、より学ぶ必要があると考えており、新技術協力プロジェクトの支援を得たい。

b) 他の開発パートナー

- ・ EU、特にスウェーデン国際開発協力庁（SIDA）と英国国際開発省（DfId）が国家プログラムの審査でカンボジア訪問中。
- ・ 世銀がEUとともに郡を主軸にした財政支援のための基金に関して民主主義の観点から打診してきているものの、郡レベルの政府は実態がなく、基金支出の受け皿となる安全な金庫の設置の見通しもたっていない状況。受け皿の整備も視野に入れて、支援を考えてほしい。

川北専門員より以下発言

- ・ 日本の経験を考えると州の強化を通じたD&D改革の推進も選択肢として考えられる。

経済財政省ウック ラブン筆頭長官より応答

- ・ 是非、そうした多様なアプローチの可能性をカンボジア政府全体として検討できるように、日本の経験の経済財政省内での共有をお願いしたい。

c) 能力強化

- ・ 公共財政管理改革の一環で進めている能力強化自体を全国に普及していくこととD&Dの推進との平仄を合わせていくことが重要。研修計画の調整等に関しては、経済財政省内の調整も含め、新技術協力プロジェクトの支援を得たい。

【合意事項】

- ・ チョウ キムレン副長官に経済財政省内の関連部局の窓口に関して情報提供を受け、経済財政省の課題と新技術協力プロジェクトでのかかわり方に関して検討する。

以 上

協議録23

日時：2009年8月18日（火）8:00-9:00

場所：SIDA

面談者：GTZ 行政改革と地方行政プログラム担当カテリーナ フーバー氏及びTWG D&D開発パートナーリードドナーファシリテーター（SIDA書記官）パー ノールンド氏・TWG D&D開発パートナー事務局アドバイザー スティーブン タッカー氏・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が要請内容と調査の全体日程を説明。

【協議事項】

a) 国家プログラム：パー ノールンド氏より以下コメント

- ・ EUが現在国家プログラムの審査中であり、国家プログラムは策定過程にある。プログラムの策定終了後、EUの調整に合わせて支援をすべきではないか。

寺田企画調査員より、国家プログラムの策定過程からJICAはSIDAのリードドナーファシリテーターとしての役割を尊重し、折々TWG（テクニカルワーキンググループ）のメカニズムを通じてプログラムの内容へのコメントを発表するだけでなく、JICAによる支援の内容や方向性を共有してきており、そうした努力は今後も続ける旨説明。一方で、カンボジア政府から国家プログラム策定のタイミングいかんにとらわれず案件形成をしてほしいといわれている旨も情報共有。

- ・ 権能移譲に関して整理が済んでから能力強化をすべきではないか。

寺田企画調査員より、地方の人材の能力自体が中央に比べて相当程度低いと思われること、既に設立された評議会と知事会の業務内容の把握をはじめ人材育成には時間がかかることから、並行した取り組みの可能性を検討している旨情報共有。

b) 能力強化：カタリーナフーパー氏より以下コメント

- ・ 地方行政能力向上プロジェクトの支援による研修手法はGTZの支援したい手法と研修にあたっての哲学が異なっており、調和できないと感じた。

寺田企画調査員より、JICAの法・司法整備支援で行っているように開発パートナーを含め研修の全体計画の調整を実施し、ターゲットグループと研修内容によって棲み分けることを提案。

【合意事項】

- ・ 次回が開発パートナー会合の場で新規技術協力プロジェクトの骨格に関して情報共有する旨合意。

以上

協議録24

日時：2009年8月18日（火）11:00-12:00

場所：ADBカンボジア事務所

面談者：ADBガバナンス担当 チャモロエン オース氏・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICA
カンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が要請内容と調査の全体日程を説明

【協議事項】

チャモロエン オース氏より以下コメント

a) ADBによるD&D支援

- ・ ADBはCountry Partnership Strategy 2008-2010にのっとりカンボジア支援を実施するにあたり、D&D支援を支援の柱には据えていなかった。しかし、マニラ本部で特に既存の農業・水資源セクターの支援の事業運営執行強化といった視点から検討が行われた結果、D&D支援に対する問題意識が醸成され、地方財政法支援、農業、農村開発と水資源管理の権能移譲といった側面での支援を、重点地域であるトンレサップ湖周辺での成果を意識しつつ実施することとなった。Country Operation Business Plan 2009-では財政分権化や灌漑のインフラに対する支援が盛り込まれる方向でADB内の調整が進んでいる。
- ・ 現在財政分権化に関するアドバイザーを派遣する準備をしているが、ToR（政策アドバイザーにするか、地方財政法案作成支援にするか、関連省令の作成支援にするか）やカウンターパート（NCDD事務局にすべきか、経済財政省の地方財政局にするか）は検討中である。2009年12月もしくは2010年1月、2月からの派遣を考えている。2009年7月にUNCDFと世銀が財政分権化に関するアドバイザー派遣を計画していたが、今月派遣がされるかどうかといったところ。支援は少なく、派遣のタイミングも遅い（too little, too slow）。

b) ADBによるガバナンス支援

- ・ 公共財政改革事務局にはプラットフォーム2実施促進のため数カ月間コンサルタントを派遣した。経済財政省のサラブット長官とヴィソット長官補が窓口だが、TAの提供は信頼関係の醸

成といった基礎的な部分からの底上げが主体であり、成果発現は中長期的な課題と感じている。

- ・ Country Partnership Strategyでは公共財政改革・D&D・交通セクター・金融セクター・中小企業育成・世界貿易機関（WTO）といった分野が取り上げられる見込み。

寺田企画調査員より、経済財政省と調査団の協議の折、JICAに対して技術支援の要請を受けたことを情報共有のうえ、重複を避け調整を図るにはどうしたいかと質問。チャモロエン オース氏より以下回答。

- ・ 中心として考えているのは財政分権化に関するアドバイザー派遣であるが、能力強化の調整といった側面はあまり考慮していない。ToR案を共有することができるようマニラ本部と協議するのが望ましい。

川北専門員より、11月にマニラに出張の予定があり、ADB本部訪問を考えている旨情報共有。チャモロエン オース氏より以下提案。

- ・ トンレサップ湖周辺で実施する予定のTonle Sap Poverty Reduction and Smallholder Development Projectの枠組みで財政分権化に関する技術支援も協議中であるため、同プロジェクトのマニラでの担当を紹介する。本部で意見交換、調整を行ってもらうことは歓迎。

最後に、ADBは援助協調の重要性は認識しつつも、常にTWGのメカニズムを優先して業務を行うことはなかなか難しいと感じており、こうした調整の試みは大変ありがたい。ADBによる技術支援と新JICA技術協力プロジェクトを通じた研修計画の調整がされていくことで相乗効果を図っていくことを期待するとのコメントを受けた。

【合意事項】

- ・ Tonle Sap Poverty Reduction and Smallholder Development ProjectのADB本部担当者と川北専門員がADBマニラ本部で情報交換のうえ、財政面でのD&D支援にあたっての調整に関して協議。

以上

協議録25

日時：2009年8月18日（火）14:00-15:30

場所：国連開発計画（UNDP）

面談者：UNCDF革新的な地方行政プロジェクト担当ニコラ クロスタ氏・サヴィー氏・エリック氏・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【詳細設計調査概要説明】

寺田企画調査員が要請内容と調査の全体日程を説明

【協議事項】

ニコラ クロスタ氏より以下情報共有

a) 国家プログラム第4稿

- ・ 今までのドラフトの質を考えると、だいぶあるべき方向へ改善されつつあると認識。本ドラフトは今までの世銀支援によるUrban Institute社のドラフトから、カンボジア政府による改訂が行われたドラフトとなっている点を評価。いくつか不明瞭な点は残るが、政治的判断を要するところもあり、様子を確認する必要があるだろう。

b) D&DへのUNCDFの支援

- ・ 地方分権化と貧困削減を目的にした地域開発とカンボジアのD&Dは2つの側面があると感じているが、UNCDFは貧困削減を目的にした地域開発に資する支援という面から支援を考えて

いる。

- ・ 地方財政法案は策定作業が進んでいると推測する。郡を基軸とした財政分権化に関して9月に短期コンサルタントがカンボジア訪問予定。
- ・ 計画策定に関しては、省令案を英語で作成し、計画省に提出した。参加型で小委員会が省令案を検討し、ガイドライン案を作成しており、策定作業が円滑に進むと考えている。
- ・ UNCDFは4つの郡をパイロットとして都市部、農村部の地域開発のモデルの形成とガイドライン作成を志向している。カンボジア政府に当初省令案とパイロット実施をもちかけたところ、省令策定はカンボジアがオーナーシップをもって行うことであり、小規模のパイロット事業を多くの開発パートナーが実施することは中央レベルの政策策定と調整を困難にする可能性があるという注意喚起を受けたため、慎重に行動するよう心がけている。
- ・ 2009年12月に向けてLocal Development Outlook (localized MDGs) の試みをSupreme National Economic Council (SNEC)、計画省、National Institute of Statistics (NIS) と実施している。

c) D&DへのUNCDFの支援とJICAの支援

川北専門員より、地方分権化と貧困削減を目途にした地域開発とカンボジアのD&Dは、2つの側面のうち、貧困削減を目途にした地域開発に資する支援という面を重視するという点で、JICAの支援とUNCDFの支援は根底にある理念に共通項を感じる。よい連携に関して提案がないかと質問。対して以下ニコラ クロスタ氏より回答。

- ・ ミレニアム開発目標 (MDG) を地域レベルで啓発していくといった試みを国連全体で進めていくべきと考えているところ、そうした点に対して協力してもらえるようであれば歓迎する。
- ・ パイロット事業の実験的な枠組みを広げていくうえで、もしJICAがUNCDFの実施する郡を含む州レベルでの能力強化に関して連携できるなら、そうした動きに関する可能性を検討していくのは歓迎する。
- ・ 財政分権化の議論に関しては開発パートナーの枠組みを尊重しつつADBや世銀と進めているため、JICAが参入することについては個人として意見を表明できない。開発パートナーの会合で議論を行ってもらうことは歓迎する。
- ・ コンサルタントはUNCDFと必ずしも利害関係が一致するわけではないので、今後のフォローアップに際しては、UNCDFの担当を必ず窓口としてほしい。

以 上

協議録26

日時：2009年8月19日（水）8:00-12:00

場所：NAGA World Hotel（プノンペン）

面談者：国家プログラム第4稿公聴会

【協議事項】

約450名の各省、地方政府関係者、開発パートナーが一堂に会し、国家プログラム第4稿の概要の説明を受けた。カンボジア政府関係者は8月20日まで、開発パートナーは8月27日を目途にコメントをカンボジア政府に提出。

a) 国家プログラム第4稿

D&D改革と地方行政法の実施を通じて、民主的・包括的で公平な開発、地方のサービス提供の改善、貧困と格差の削減、を実現しようとするもの。実施期間は2010年から2019年の10年

間であり、以下のような3段階に分けられている。当初5年で地方分権に関するシステムの確立、システムの強化が行われることが予定されている。

第1段階（2010～2012）：地方と中央の統治システムの確立と制度化

- ・ 地方行政体が政策を実施し効率的・効果的に公共サービスを提供できるよう、地方と中央の統治システムを確立・制度化する。

第2段階（2013～2015）：確立した統治システムの強化と拡大

- ・ 女性や社会的弱者への公共サービスの質・アクセスが改善するための政策を地方行政体が採用・実施するよう、確立された統治システムを強化・拡大する。

第3段階（2016～2019）

- ・ 教訓を基に、プログラムに政策や施策や戦略を反映させ、プログラム全体を調整しインパクトを深化させる。

主要な5分野は以下のとおり。

- ・ 地方制度
- ・ 人事・人材育成システム確立
- ・ 権能移譲
- ・ 地方行政の予算、財政、財産管理
- ・ 支援制度の整備

それぞれの分野について成果と、スケジュール、達成指標が詳細に設定されている。また、民主主義とジェンダー配慮が徹底されるよう市民に対する説明責任の強化とジェンダー主流化がすべての分野に対して図られている。国家プログラムは、D&D改革と地方行政法の実施を通じて、民主的・包括的で公平な開発、地方のサービス提供の改善、貧困と格差の削減、を実現しようとするものである。現在、作成されたドラフトに基づき、カンボジア政府側での承認に向けた調整が行われ、開発パートナー側もコメントを取りまとめ、政府へ提示したところである。

b) 国家プログラム策定プロセス

公聴会の場で、NCDD事務局は2009年末までの成立をめざすと言及。

c) 国家プログラム策定プロセスとEU

EUは国家プログラムの審査ミッションを派遣中。開発パートナー内での第4稿ドラフト検討会の場では、市民社会に対する政府の説明責任確保のメカニズムの更なる強化が必要と考えている旨、印象を共有した。

以 上

協議録27

日時：2009年8月19日（水）14:00-16:00

場所：JICAカンボジア事務所

面談者：小林雪治JICAカンボジア事務所次長・岡村可奈子JICAカンボジア事務所所員・川北博史
国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

川北専門員より第1次調査団の調査目的である案件の上位目標、プロジェクト目標、成果の素案策定にあたり、オプション案を提示。団内協議のうえ、下記を第1次調査結果とする点合意した。

プロジェクト目標案

全州/パイロット?州において、移譲される権限・人材・財源にのっつた、5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの立案・実施・モニタリングための能力強化モデルを確立する。

(具体的成果品)

1. ***開発・投資計画実施モジュール(研修マテリアルを加工して作成)
2. プロジェクト期間の政策・制度提言の分析報告書
3. プロジェクト終了時以降の本モデルに関するカンボジア側のアクションプラン

上位目標案

5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの立案・実施・モニタリングの能力強化モデルが、NCDD・内務省・経済財政省・計画省・州政府等によって研修・事業実施等で活用される。

成果案

No	すべての想定される主要な成果
成果1	<p>(人材育成基礎調査)</p> <p>カンボジア側 によって、地方行政に関する人材育成強化に関する基礎調査を実施し、人材育成・人材育成戦略等の課題が明らかになる。</p> <p>(具体的成果品)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人材育成状況報告書 2. 人材育成戦略案(内務省組織改編提言・研修施設導入計画等も含む)
成果2(成果1の調査項目にすることも可能か)	<p>(5カ年開発計画・3カ年投資プログラム基礎調査)</p> <p>カンボジア側 によって、5カ年開発計画・3カ年投資プログラム実施に関する基礎調査を実施し、開発・投資計画策定・実施の課題が明らかになる。</p> <p>(具体的成果品)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 5カ年開発計画・3カ年投資プログラム状況報告書
成果3	<p>(人材育成計画)</p> <p>成果1と成果2を活用し、カンボジア側 によってNCDD Capacity Building Planが修正される/内務省及び地方政府人材育成戦略が承認される。</p> <p>(具体的成果品)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 修正NCDD Capacity Building Plan または 2. NCDD・内務省の地方政府人材育成戦略として新たに設定するか <p>(想定される内容)</p> <p>研修戦略・研修実施体制・階層研修の内容・技術研修の内容</p>
成果4a	<p>(5カ年開発計画・3カ年投資プログラム)</p> <p>カンボジア側 が、成果2と成果3で策定した能力開発計画に従って、(首都・24州/パイロット?州)において5カ年開発計画・3カ年投資プログラムを立案するための能力強化プログラムを実施し、能力強化が図られる。</p>

	<p>(具体的成果品)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 能力強化された評議員・州政府行政官 2. 5カ年開発計画 3. 3カ年投資プログラム 4. 研修マテリアル (地方政府の活用可能な資金の紹介及び応募の試みも研修の範囲に加える) 5. 研修実績データ 6. 地域開発のためのベースラインデータ
成果5	<p>(政策・制度提言)</p> <p>上記成果1～4の結果を、民主的開発推進国家プログラム (National Program for Sub-National Democratic Development : NP-SNDD) 及び内務省・計画省・経済財政省に対して、提言を行い、政策・制度への反映を試みる。</p> <p>(具体的成果品)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 政策・制度提言レポート 2. 政策・制度提言対話議事録
活動として取り込む	<p>(D&Dにかかわる全体調整)</p> <p>上記成果1～6を有効活用し、カンボジア政府・他のドナーと協調しながら、各成果の効用を最大化する。</p> <p>(具体的成果品)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D&D進捗報告書 2. 公共行財政改革進捗報告書 3. 各種ファンドの状況報告書 4. カンボジア側 (主要省庁) とのD&Dに関する協議議事録 5. 各ドナーとの協議議事録 6. 日本・JICAの別プログラムとの連携

カウンターパート

プロジェクト全体に関する実施：NCDD事務局 (政策チーム)

以下の機関の位置づけに関し、継続調査が必要。

- ・ 内務省 人事職業訓練局
- ・ GDLA (地方行政総局) タスクフォース (地方行政能力向上プロジェクト)
- ・ 計画省 地方計画ユニット (次官直接のチーム)
- ・ 経済財政省 地方財政局 または 予算財政局
- ・ 政府研究機関、大学、NGO、リサーチ機関

プロジェクト期間：2010年1月から5年間

主な論点は以下のとおり。

a) 成果4

- ・ 立案のみを支援対象とするか、パイロット事業の実施、実施後のモニタリング・評価を含め支

援対象とするかに関し以下のオプションが検討された。

- カンボジア側の政府資金によって実施（存在するかどうか、要調査）。不採択の見込み強し。
- パイロット事業に必要な経費は他のファンドを活用予定
- パイロット事業に必要な経費はJICAによって負担
- ・ 現時点でのカンボジア政府の能力、実施支援に関する事業の規模、自立発展性確保の観点から議論が行われ、現時点では実施支援を活動に含めない設計とすることで出席者内で合意した。

以 上

協議録28

日時：2009年8月19日（水）16:30-17:00

場所：在カンボジア日本大使館

面談者：松尾秀明在カンボジア日本大使館書記官・若杉友紀在カンボジア日本大使館書記官・小林雪治JICAカンボジア事務所次長・岡村可奈子JICAカンボジア事務所所員・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

小林次長及び川北専門員より調査概要と第1次調査結果を説明。松尾書記官より、以下コメント

- ・ カンボジアは現在土地利用計画が皆無なため、乱開発を懸念。本技プロがコンセプトを固めて絵を描く必要があるという問題意識につながっていくことが望ましい。
- ・ 地方政府の活用可能な資金の紹介及び応募の試みといった点に関しては日本の支援で活用可能なものも適宜紹介願う。
- ・ 行政機関が概して指示待ちの状態にあるという印象をもっているので、全州を対象とするにあたり、競争意識を醸成できるような工夫があれば望ましい。
- ・ 専門家による積極的な援助協調への取り組みは歓迎。

以 上

協議録29

日時：2009年8月21日（金）8:30-10:00

場所：JICAカンボジア事務所・JICA本部（テレビ会議方式）

面談者：宮原千絵公共政策部ガバナンスグループ行政機能課課長・西木広志公共政策部ガバナンスグループ行政機能課職員・浅井康雄公共政策部ガバナンスグループ行政機能課支援スタッフ・作道俊介東南アジア第二部東南アジア第五課・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・岡村可奈子JICAカンボジア事務所所員・小林雪治JICAカンボジア事務所次長・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

小林次長及び川北専門員より調査概要と第1次調査結果を説明。宮原課長より以下コメント。

- ・ 成果5の政策提言は実際に受け入れられる可能性があるか？ 成果として打ち出すかどうかは、人材育成に関する組織改編への提言が受け入れられる可能性を見極めつつ対応が必要。
- ・ 成果4は立案だけとするのか？

作道課員より以下コメント

- ・ 活動のシナリオを整理し、POを作成する必要がある。
- ・ カウンターパートを一時的な組織であるNCDDだけにするのは自立発展性の観点から危惧が残るので、恒常的に残る州政府をカウンターパートに含めるべき。
- ・ 援助協調の調整機能に関する専門家の投入は形態に関して検討が必要。

小林次長より以下回答

- ・ 政策提言を成果にどう取り込むかは継続して検討する。
- ・ 成果4は案件の規模感にもよるが、現時点でのカンボジア政府の能力、実施支援に関する事業の規模、自立発展性確保の観点から実施支援を本技プロの活動には含めない設計としている。全体として開発調査のような性質が色濃い案件設計と考えている。

宮原課長より以下コメント

- ・ PO作成の必要性に同意。案件の当初の活動期間を詳細調査に充てて実態を整理、要すれば案件2年目あたりでプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を見直すことを提案。

川北専門員より以下コメント

- ・ NCDDは相当期間存続する印象を受けている。プロジェクト期間後の自立発展性の危惧に対処するのであれば、中央政府の省庁をカウンターパートとしてどう巻き込むかを考えるのも一案。
- ・ 事業実施に関しては、案件の進捗に応じて他国で実施している住民と政府のマッチングファンドの制度の試行等幅広く検討していけばいいと思う。UNCDFの活動の進捗のモニタリングも検討に値すると考える。

【合意事項】

- ・ 第2次調査にあたりPO案を作成する。プロジェクトの当初活動を包括的調査に充てる。
- ・ カウンターパートに関し、自立発展性を考慮しつつ検討する。

川北専門員より残された課題として各成果とカウンターパートに関し以下共有

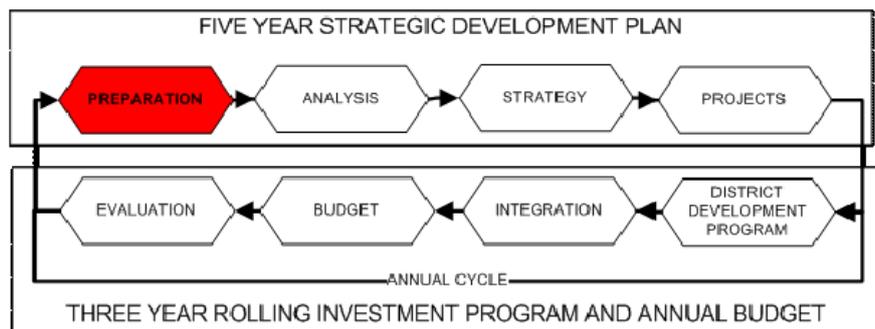
成果1

- ・ カウンターパートと独立して開発調査のような形での実施の検討（効率性と広範囲の調査項目への対応が可能になるか）
- ・ 成果4にも関連するが調査対象の州数等も要検討
- ・ 調査実施期間中も、政令・ガイドライン等の施行に対応した研修を実施するか、あるいは研修実施も何らかの調査として取り込むことは可能か。
- ・ NP-SNDD（第4ドラフト、別添5 Capacity Development Plan）は参照する必要あり。特に5. Capacity Development Plan Requirementsの項目に関しては配慮が必要と思われる。
- ・ その他、内務省からの要望として想定できるのは以下のとおり。
 1. 階層研修のデザイン
 2. 技術研修のデザイン
 3. 内務省GDLAの組織改編
 4. 地方政府研修所計画（建物除く）
 5. 各セクターの能力開発プログラムの取りまとめ

成果2

- ・ カウンターパートと独立して開発調査のような形での実施の検討（効率性と広範囲の調査項目への対応が可能になるか）

- ・ 成果1の調査の一項目として扱うことも可能か検討。
- ・ 5カ年開発計画と3カ年投資プログラムの簡易現状調査を実施、研修項目として、どれぐらいの実施期間が妥当か検討する必要がある。
- ・ この分野ではUNCDFが先鞭をつけているので、本調査時点から協調体制を築くことが重要。
- ・ UNCDF作成の5カ年開発計画と3カ年投資プログラムのフローは次のように設計されている。これから判断すると、開発計画はプロジェクトのリストとなり、投資計画はそれらのプロジェクトにどのようにお金を付けていくかということが基本になると思われる。このガイドラインの内容の効果を上記の簡易現状調査で検証することも一案。



成果3

- ・ 最終的な成果として、落とし所の設定が必要。現在あるものの修正として位置づけるか、NCDDの新しいものとして取り入れるか等。ドナー等の反発を緩和するためには、成果1と2を部分的に「切り売り」していくこともひとつのやり方か。調査団中で決定することは難しいが、NCDD内とドナーに対し、提案することは必要か。

成果4

- ・ パイロット事業費は取り込まない方向性で設計。そのため、能力強化の名目から出ない範囲での活動を設計する必要あり。
- ・ 本調査では、日本政府関連の対カンボジア援助資金（草の根無償、貧困削減・成長オペレーション：PRGO、日本社会開発基金：JSDF等）をはじめとした活用可能な資金の基礎調査が必要。

成果5とドナー調整

- ・ 政策提言の実施時期・提言対象の組織・文書等の洗い出しが必要。
- ・ 調整機能に関しては、経済財政省・計画省との連携が必要となることから、両省との関係においてのプロジェクト実施体制に関して検討する。

カウンターパート

- ・ 給与補填への対応策（NCDDに関しては、EU/UNDPからの給与補填を全スタッフにされている様子）
- ・ NCDD内の組織改編のフォロー
- ・ NCDDをカウンターパートとして断念した場合の対案
- ・ NCDDは地方行政法（組織法）のなかで設立が謳われている委員会であり、D&Dリフ

ームの実施機関とされている。

その他

- ・ EU調査団及びADB新規プロジェクトによるセクター省庁の権限移譲に対する動き
- ・ 地方財政分野への協力の入り方。世界銀行・ADB・UNCDFによって考え方の違いがあるように思われる。
- ・ ちなみに地方行政法のなかでは、以下の分野を優先的に考えるとされている。
「Article 215」
 - Agriculture;
 - Education;
 - Forestry, natural resources and environment;
 - Health, nutrition and services for people including other needs of women, men, youth, children, vulnerable groups and indigenous people;
 - Industry and support to economic development;
 - Land use;
 - Electricity production and distribution;
 - Water management;
 - Infrastructure and facilities that are necessary to support and facilitate these responsibilities; and
 - Particular or special needs for the Capital, Province, Municipality, District, Khan, Commune and Sangkat including tourism, historical sites and cultural

以 上

協議録30

日時：2009年8月24日（月）9:00-10:00

場所：JICAカンボジア事務所

面談者：小林雪治JICAカンボジア事務所次長・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀
JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

小林次長より川北国際協力専門員帰国報告会の協議結果をレビュー

- ・ 政策提言に連なる成果ができるかどうか検討。
- ・ 案件の活動に柔軟性をもつことができるようなPO案の作成を望む。
- ・ カウンターパートの設定と他の開発パートナーとの棲み分けに関して精査をする。

以 上

協議録31

日時：2009年8月25日（火）10:00-12:00

場所：JICAカンボジア事務所

面談者：PILAC加藤敏恭専門家（総括）・長田博見専門家（地方行政）・PRDNEP井手直子専門家（業務調整/地方行政）・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

現在の地方の開発計画策定、公共財政改革とMTEF（中期支出枠組み）、UNCDFの動向に関して意見交換。PILAC事務所を適宜畔田弘文評価分析役務コンサルタントの調査の基点にする旨確認。

以上

協議録32

日時：2009年8月26日（水）14:30-16:00

場所：内務省

面談者：PSDD管理運営コンサルタント ハンス ヴァンゾゲル氏・プログラムアドバイザー マリス マイケルソン氏・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

ハンス ヴァンゾゲル氏より州の投資基金（PIF）の実施方法に関して情報共有

a) PIF（州の投資基金）

- ・ 現行の農村開発委員会及びその実行委員会（PRDC/ExCom）ラインの資金では、州の投資基金はほとんどがセクター局支援に使われる。大まかな流れは具体的には以下のとおり。

村/地区レベルからの要望がPRDC/ExComに集約される。

経常支出支援を受けている計画省と女性省の州の出先機関が中心となり、セクター省庁の支援を要するものをPRDC/ExComの枠組みのなかで選別する。支援内容にジェンダー配慮がなされているかも併せて精査する。

セクター省庁の州の出先機関と事業予算の調整をする。

セクター省庁の州の出先機関に対し予算が配分される。

セクター省庁の州の出先機関は事業を実施し、PRDC/ExComに報告する。

注)PIF配分にあたり、SEILAの資金の流れを継承し、計画省の州の出先機関は1州平均約6,900米ドル、女性省の州の出先機関は1州平均約8,600米ドルを別枠で経常支出支援を受けている。

b) 州レベルのD&D支援

- ・ PSDDは郡/市/区レベルを優先的に支援することを考えており、内務省もPIFを使った各省支援に関し2010年は削減する方向で調整をしている。州の支援が手薄になることから、JICAが州に関して支援を行うのであれば、協力していきたいと考える。

以上

協議録33

日時：2009年8月27日（木）10:00-12:00

場所：内務省

面談者：PSDDプログラムアドバイザー マリス マイケルソン氏・PILAC長田博見専門家（地方行政）・PRDNEP井手直子専門家（業務調整/地方行政）・畔田弘文評価分析役務コンサルタント

【協議事項】

長田専門家よりPILACとPRDNEPに関して紹介。D&D改革の動向に関し質問したところ、マリス マイケルソン氏より以下情報共有

a) NCDD事務局省庁連携チーム (Inter-ministerial Division) の設立

- ・ NCDD事務局の省庁連携チーム/局 (Inter ministerial Division) 設立の見通しについては、情報が入りしだい提供する。
- ・ NCDDの能力強化を行う機関としては、現在のところNCDD事務局政策チーム、内務省地方行政総局の能力開発情報ユニット、内務省の人事職業訓練局がある。PSDDからは、これらをまとめて1つの機関とすることを提案している。地方行政局の反応、サク・セタ長官の反応などが分からず、不確定要素が大きい。

b) 給与インセンティブ

- ・ PSDDはNCDD事務局プログラムサポートチームと政策チームに給与インセンティブを出している。今後設立されるInter-ministerial Divisionに対し供与するかどうかは未定。
- ・ NCDDの小委員会/小委員会ワーキンググループへのインセンティブ供与についても未定。UNDPと行政改革評議会 (CAR) が協議をして決定するはずだが、現在のところ結論は出ていない模様。
- ・ 地方評議会への給与インセンティブ支援は調整中で、(組織内のどのレベルにまでどのスキームで支援するかは) まだ話せる段階に至っていない。

c) 地方政府の役割と機能に関する政令 (Sub-Decree) 案

- ・ Sub-Decreeは、いまだドラフト段階であり、承認されなければExComに配属されているスタッフの異動・再配置ができない。PSDDでは管理運営コンサルタント ハンス ヴァンゾゲル氏が担当。
- ・ Sub-Decree自体は、開発パートナーの技術支援なしでカンボジア政府側から50人程度の代表者が出て内務省主導で作成したもの。

d) 国家プログラム

- ・ 現在の内容についても、引き続き手直しが必要だと感じている。
- ・ 制度設計・キャパシティ・ディベロップメント (CD) が、経験による学習に大きく依存しており、十分ではないと考えている。参加型による研修をより取り入れるべき。
- ・ PSDDでは、市/区/郡レベルの計画、財政、組織に焦点を当てる。

e) PSDDによる支援

- ・ 市/区/郡は、村/地区 (Commune/Sangkat : C/S) と並び住民へのサービスを提供する主体であり、州はそれを調整することが中心的な役割だと考える。そのため、PSDDを含め、開発パートナーによる支援は市/区/郡以下のレベルに集中すると考える。
- ・ 今後2009～2010年の移行期に行う、市/区/郡評議会向けCD支援として以下のものを予定している。
 - IT機材、スキル支援
 - 郡開発のためのデータブック作成支援
 - 組織開発のためのベースライン調査
- ・ 州レベルに対しての支援内容については、セメスターレポートを参照。

以上

場所：計画省

面談者：計画省ホー タンエイ長官（NCDD地方開発計画小委員会委員長兼任）・計画省計画局チェ
ジョー 副局長・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀JICAカンボジア事務所
企画調査員・フォックピラJICAカンボジア事務所ナショナルスタッフ

【協議事項】

計画省ホー タンエイ長官より以下情報共有

a) NCDD 地方開発計画小委員会の活動現況

- ・ ワーキンググループを設立、チェジョー氏等計画省職員も参加している。
- ・ Principle for Sub-National Developmentを作成中。来週にはドラフトを完成予定であり、9月7日及び18日のNCDD内ミーティングで確認を受ける予定。
- ・ ワーキンググループに参加しているのは計画省内のGeneral Directorate of Planningから1名、General Planning Departmentから2名、Social Planning Departmentから2名、Secretary of State全5名。
- ・ 計画省内のEconomic Planning Department、Investment Planning Department、International Relation Departmentからは人を出していないが、上記5名のうちいずれかが職務経験をもっている。
- ・ このほか適宜他部署からも支援を受けている。州レベルとも連絡を取り合っている。

b) 5カ年開発計画の作成

- ・ UNCDFの支援により5カ年開発計画、3カ年投資プログラムのガイドラインを作成中。
- ・ 作成しているガイドラインは、州を対象としたものと、郡を対象としたものの2種類。
- ・ 省令が承認されたのち、政令を出し、ガイドラインを使うように指示する。
- ・ ガイドラインを定着させるため、研修を行う必要がある。研修講師としては、計画省のほか、内務省を想定している。内務省のどの部署から協力を得られるかは不明。経済財政省とも連携する必要があるが、特に今のところ協議はしていない。
- ・ 州でのトレーニングやワークショップの実施が必要であり、JICAにはこれらの支援を期待している。このほか、パイロット州での開発計画作成支援、ガイドラインの修正などへの支援も期待。
- ・ 州開発計画を作成する主体は、州の開発局であると予想。これは、（本来作成すべき）計画投資局は、今のところすべての州で設置されているわけではないため。州開発局の人数は平均15名程度。

c) その他

- ・ コミュニティプロフィールを作成するため、CDB（Commune Database）システムを運用している。村落レベルから情報を収集、村/地区レベルで集約、計画省でプロフィールを作成する。郡プロフィール、州プロフィールも作成する必要がある。
- ・ CDBの情報は、毎年12月に収集し、更新。2004年からのシリアルデータがあり、比較が可能。
- ・ 州計画局職員が、村/地区の評議会に対してCDBデータの収集方法・分析方法を指導している。このほか、州計画省職員は、ログフレームの作成や、郡インテグレーションワークショップの実施方法などを指導する。

【合意事項】

- ・ 新規技術協力プロジェクト実施にあたり、計画策定の能力強化の面で計画省と協力関係を築いていく方向でプロジェクト内容を検討する。

以 上

日時：2009年9月4日（月）15:30-16:30

場所：内務省（NCDD事務局）

面談者：内務省地方行政総局政務局 ソムニラクサ 副局長（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット長兼任）・畔田弘文 評価分析役務コンサルタント・寺田美紀 JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

寺田企画調査員よりPDM0案を共有、以下意見交換

a) プロジェクト目標案：

“5-year development plans and 3-year investment program formulation system is established.”

ソムニラクサ氏からのコメントは以下のとおり。

- ・ 5カ年開発計画、3カ年投資プログラムの作成に焦点を当てることになった場合、州の担当部門しか人材育成が行われないことを懸念。
- ・ 5カ年開発計画、3カ年投資プログラムに限定せず、評議員・知事会・スタッフの全般的な人材育成と、それを行うための中央レベルのスタッフの人材育成が必要と考えている。

寺田企画調査員より以下コメント

- ・ 人材育成支援を技術協力プロジェクトの機軸とする点同意。
- ・ 技術協力プロジェクトを通じて人材育成支援を行うにあたり、具体的に誰の、何ができるようになる能力を強化するのかという点を特定する必要がある。現在のカンボジアの法律で5カ年開発計画、3カ年投資プログラムの運用以外に具体的に明確になっている点分からないので、こうした書きぶりを提案した。別途具体的な能力に関して明示してもらいたい。

b) 実施機関案：

“NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット、NCDD地方開発計画小委員会、NCDD財務財政小委員会”

ソムニラクサ氏からのコメントは以下のとおり。

- ・ 実施機関はPILACの内務省GDLAタスクフォースもしくは人事職業訓練局が適当と考えている。
- ・ 5カ年開発計画、3カ年投資プログラムに関しては、NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニットが支援を得ずに研修教材を作成できると考える。

寺田企画調査員より以下コメント

- ・ 終了時評価調査の結果、タスクフォース型の実施体制に基づくプロジェクトの運営はタスクフォースのメンバー間の本来業務との調整が困難、メンバーにとって本来業務につながる能力向上ではなく付加業務を実施していると認識されてしまう、といった課題があったとJICAとして認識している。また、かねてより内務省がGDLA内部の組織改編を明言していることから、プロジェクト終了後の組織の自立発展性の面でも課題が多いと認識している。人事職業訓練局を実施機関として検討するのであれば、少なくとも人事職業訓練局全体の所掌と、うちD&D改革推進のための人材育成に携わる人数の全容、といった追加情報が必要。

ソムニラクサ氏からのコメントは以下のとおり。

- ・ 人事職業訓練局の人数は約50名。組織改編の見通しは不明ながら、何らかの形でD&D改革推進のための人材育成には携わる。

c) 活動1-5 :

“JICA experts and Capacity Development and Information Unit revise guidelines on the formulation of provincial HRD (Human Resource Development) strategy.”

ソ ムニラクサ氏からのコメントは以下のとおり。

- ・ 地方の行政官の能力を考えた場合、州レベルでそれぞれの人材育成戦略を作成する基盤を整備するには10年はかかるのではないかと。プロジェクト期間中に達成できる活動とは考えられない。
- ・ 中央レベルで人材育成に向けた研修施設をまず立ち上げたい。

寺田企画調査員より以下コメント

- ・ 活動1-5が現実的ではない点、了解した。
- ・ 研修施設の立ち上げ検討の前提条件として、後年度負担をなるべく最小に抑え、効果的な運用ができるよう、少なくとも施設利用者数の見込みと利用頻度が明確であることは必須。D&D改革の進展に伴いD&Dに関する人材育成の対象者のスコープが拡大していることもあり、人材育成をどのように進めるかという長期的な戦略が必要。

【合意事項】

- ・ 上記3点の協議事項に関してカンボジア政府内部、JICA調査団それぞれ検討し、再度協議を行う。

以 上

協議録36

日時：2009年9月9日（水）9:30-11:00

場所：経済財政省

面談者：経済財政省地方財政局リー プンハイ局長・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員・フォックピラJICAカンボジア事務所ナショナルスタッフ

【協議事項】

リー プンハイ氏より以下情報共有

a) NCDDへの関与

- ・ D&D関連の経済財政省に対する支援を考えるのであれば、NCDD財務財政小委員会を経由させるのが適切。
- ・ 地方財政局の所掌は、D&D政策の実施であるためNCDD財務財政小委員会にも関与している。
- ・ 州の経済財政局(Provincial Economy and Finance Office)は経済財政省のGeneral Secretariatの下部局であり、Department of Local Financeの下部局ではない。州の経済財政局の下に、Local Finance Unitを設置する必要があると考えている。
- ・ MTEFや3カ年投資プログラムに関する州向けの研修を行うとすれば、NCDD財務財政小委員会の関与が適切。ただし、研修自体はNCDD権能資源小委員会が行うのが適当だと考える。
- ・ 研修でさまざまな内容をカバーするため、小委員会(もしくは小委員会以下のワーキンググループ)に経済財政省の複数の部局から人を参加させることは可能。

b) 州レベルの予算プロセス

- ・ 現行の予算制度の下では、知事は2種類の予算を取り扱っている。1つは州の独自予算(PRDC/ExComラインの資金)であり、もう1つは国家レベルの予算が知事に委託されるもの。資金は、州の国庫(treasury)で管理され、知事の承認で支払いが行われる。

- 知事に委託される資金の承認・委託プロセスは2008年に施行されたLaw on Public Financial Systemにのっとり行われる。大まかな流れは具体的には以下のとおり。

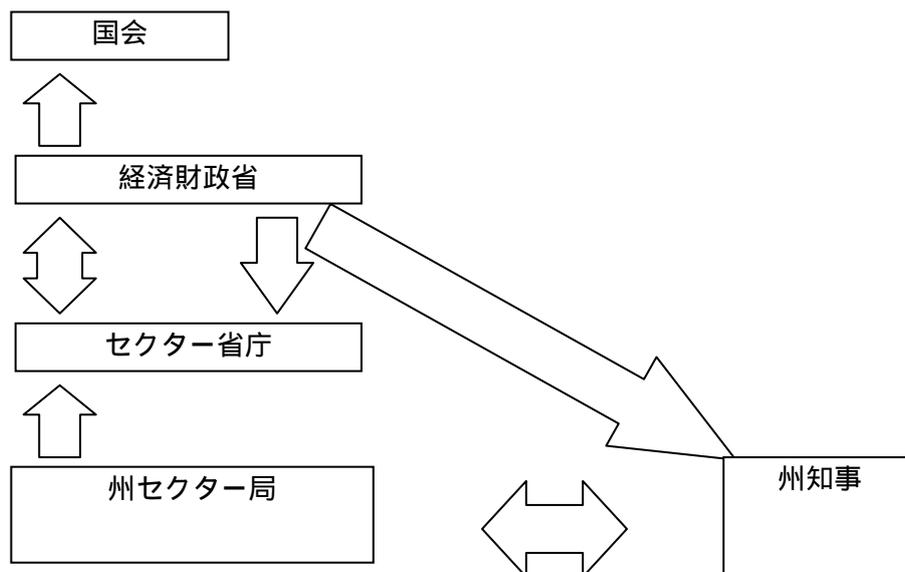
州セクター局と知事が協議し、予算申請案を作成

州セクター局からセクター省庁に予算申請

セクター省庁と経済財政省が協議し、国会に提出する予算案を作成

国会で審議・承認

経済財政省は州セクター局向け予算をセクター省庁に通知する際、知事に委託



- 知事に委託される予算は、主に行政官の給料に充当されている。
- 地方財政法案は2009年末の承認を期待。それに基づいて2011年予算の形成を行う方向(作業は2010年6月から)。
- 地方財政法案では、經常予算、投資予算の両方がカバーされる。MTEFの作成方法も記載される予定。

【合意事項】

- Law on Public Financial Systemの英語訳を共有

以上

協議録37

日時：2009年9月9日(水) 14:00-16:00

場所：JICAカンボジア事務所

面談者：小林雪治 JICAカンボジア事務所次長・畔田弘文 評価分析役務コンサルタント・寺田美紀
JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

今までの調査結果を踏まえ改めて下記の点への対処方針を協議

a) 能力強化の中心課題

- ・ 地方行政運営に関する能力強化の中心課題に関してカンボジア側が一般的、包括的なものにとらえている点に関して対応方針を協議。
先方のインセンティブを高めるためにも先方の要望を極力受け入れる方向で課題をより広くとる可能性を検討する。ただし、その場合、誰の、何の能力の強化をするかという点に関しては必ず明確に共通認識がとれるようにする。要すれば、現在共有されている省令案で述べられている州政府内の各部局の所掌案等を共同で検討する。

b) 実施機関

- ・ GDLAタスクフォースや人事職業訓練局を含め実施体制をどのように整理すべきか、また、給与インセンティブに対しどう対応すべきかを協議。
計画策定の所掌、財政の所掌が内務省に移管されることがない以上、D&D支援を行うにあたり何らかの形で経済財政省、計画省を巻き込む体制を考慮する必要がある。インセンティブについては必要最低限に限定する限りであれば、残業手当の支給等を検討することも視野に入れる。

c) PDMの整理

- ・ 内務省から指摘を受け現実的でないことを確認した活動を整理し、改めてプロジェクトの構成を協議。
成果を長期的な人材育成の戦略と短期的な5カ年計画と3カ年投資プログラムの2本の柱に整理し内務省との協議に臨む。

以上

協議録38

日時：2009年9月9日（水）17:00-18:00

場所：UNDP

面談者：UNCDF革新的な地方行政プロジェクト担当ニコラ クロスタ氏・エリック氏・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

寺田企画調査員より先般の協議結果を受け、具体的な連携、棲み分け等に関し協議を申し出たところニコラ クロスタ氏より以下情報共有

a) 計画策定ガイドライン案

- ・ 計画策定のガイドラインについては、都市部と農村部を何らかの形で分けた方がよいと考えている。都市部にはシンプルすぎるが、農村部には複雑すぎるため。

寺田企画調査員よりJICAは州/首都を支援対象とする方向で調整を実施していることから、都市部、農村部のほか、村/地区との関連がより深い市/区/郡と州/首都のガイドラインを区別して考える可能性に関して質問。ニコラ クロスタ氏より以下回答。

- ・ 計画策定に関する政令は、1つで州レベルと郡レベルをカバーしたものとなっているが、これはNCDDの地方開発計画小委員会が決定したことであり、今後も別々に作成することはないと理解している。ガイドラインに関しても現在は単一のものを考えていると理解している。

寺田企画調査員より現在計画省が国家戦略開発計画（NSDP）の中期見直し（2008～2013）を各省に指示しており、特に州レベルの計画策定にあたって「Training Manual on Planning and Monitoring of

National Development and Poverty Reduction Strategies」を作成している点情報共有するとともに、本マニュアル作成の技術支援をUNCDFが実施しているのか質問したところ、ニコラ クロスタ氏より以下回答。

- ・ 「Training Manual on Planning and Monitoring of National Development and Poverty Reduction Strategies」については、話は聞いていたが特に内容は把握していない。内容は関連するかもしれないが、これまでのところ連携はない。

寺田企画調査員より各省出先機関のこうした州レベルの取り組みとの調整は州レベルのみで実施することが現実的ではないかと質問したところ、ニコラ クロスタ氏より検討課題であるとの回答。

b) UNCDFの具体的な活動見通し

- ・ 郡レベルでの活動はモニタリングを中心に考えているが、国家プログラムや政令案の承認などの動向に応じ、パイロットを中心に政令施行前のある程度見込みで活動する必要があるかもしれないと考えている。
- ・ 年内にLocal Development Outlookを作成ののち、地方レベル(Localized MDG)でも作成したいと考えており内部で議論中。10カ国程度で行い、カンボジアも対象になるかどうかニューヨーク本部で検討中。見通しは不明だが、例えば、ある開発パートナーが特定の州に援助を行っているのであれば、その開発パートナーと協力して実施するのをも一案と考える。

寺田企画調査員より研修支援も考えているかどうか質問したところ、ニコラ クロスタ氏より以下回答。

- ・ 研修は行わない方向。UNCDFとしては人材育成の全体像を把握しておらず、PSDDに質問した方がよいだろう。

以 上

協議録39

日時：2009年9月10日（木）10:30-12:00

場所：内務省

面談者：内務省サク・セタ長官（NCDD常任委員・事務局長兼任）・地方行政総局ユ ブンソール人事職業訓練局長（NCDD事務局政策チーム長兼任）・地方行政総局イエン マリナ地方行政局長（NCDD事務局プログラムサポートチーム総務調達人事ユニット長兼任）・地方行政総局政務局ソ ムニラクサ副局長（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット長兼任）・地方行政総局政務局ブラック バナリット対外班長（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット局員兼任）・PSDDナショナルアドバイザー リー ブンハイ氏（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット所属）・ナショナルアドバイザー チェア ベアスン氏（NCDD事務局プログラムサポートチーム経理予算ユニット所属）・小林雪治JICAカンボジア事務所次長・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員・フォックピラJICAカンボジア事務所ナショナルスタッフ

【協議事項】

以下詳録（発言者を< >で示している）

<小林次長>

- ・ 新規プロジェクトは2010年1月の開始を検討。PILACの後継案件との位置づけ。
- ・ PDM0をドラフトしたところ、内容について議論をしたい。

- ・ 来週JICA本部よりもう1名調査団に参加する。来週木曜日に協議議事録(M/M)を締結したい。
- ・ 本日は、PDMの成果・プロジェクト目標・上位目標について合意をしたい。
- ・ 新規案件では、州レベルでの5カ年開発計画、3カ年投資プログラムに焦点を当てて研修を行う方向で検討している。
- ・ ターゲットグループとしては、評議員、地方行政職員を考えている。

<サク・セタ長官>

- ・ これまでの日本からの支援に感謝している。
- ・ PILACは成功プロジェクトだと考えており、今後の支援に期待。
- ・ 9日(水)に地方行政総局、NCDD事務局も含め、内部ミーティングを行った。
- ・ さまざまなコメントがあり、説明したい。

プロジェクト名

- ・ PILACは、地方行政を支援したJICAの最初のプロジェクトでもあり、新規プロジェクトでも名前を残したい。
- ・ これまでの成果を継続したいとの意味もある。

実施機関

- ・ 2つのオプションを考えている。1つ目は人事職業訓練局。2つ目はNCDD事務局。
- ・ NCDD事務局は調整が主要な業務。ガイドラインを出す場合にも、内務省の承認が必要であり、結局地方行政総局に戻ってくることになる。NCDD事務局の政策チームだけでは完結しない場合が多い。

ターゲットグループ

- ・ 知事・副知事のほか、州のコアスタッフ・キーパーソンを対象としたい。考えているのは、行政局長、行政局以下のユニットチーフ等。
- ・ このほか、地方行政総局職員や、他省の職員も含まれる。

上位目標・プロジェクト目標

- ・ 上位目標は、5カ年開発計画と3カ年投資プログラムのみではなく、地方行政運営(Local Administration Management)の能力強化としたい。日々の業務や、透明性の確保・アカウンタビリティの確保なども含まれる。
- ・ PILAC1では、全般的な地方行政を対象としてきた。新規プロジェクトはこれに開発計画やサービスデリバリーを加える形にしたい。
- ・ 今後州政府の組織体制に関する政令が施行されれば、州行政の構造をつくる必要があり、これに基づき研修を行う必要がある。また、能力の評価を行う必要もあろう。

<小林次長>

- ・ 5カ年開発計画と3カ年投資プログラムに焦点を当てているのは、プロジェクト終了時に、「目に見える成果」を発現させるため。プロジェクト終了後も、これらが更新されるシステムを構築する必要があると考えている。
- ・ そのためだけでも研修など多くのインプットが必要。
- ・ カンボジア側からの考えもPDMに盛り込み、統合した形にしたい。

< イェン マリナ地方行政局長 >

- ・ 人材育成は成果を測定するのが難しい。
- ・ 計画面の研修を行ったとしても、成果を測定するのが困難であるのは同じ。
- ・ 目に見える成果にこだわる必要はないのではないか。
- ・ 研修を行ってからチェックリストを利用したり、テストを行うなどして理解度を測定することになるが、必ずしも仕事の質が改善するわけではない。

< サク・セタ長官 >

- ・ 人材育成をするのであれば、3～4日程度の基礎的な研修を行い、そのあと現場で定着させるための研修（OJT的なもの）を行う必要がある。がより重要と考える。
- ・ 現在の村/地区に関するシステムを見直す必要がある。現在約2,000人のスタッフが村/地区を支援しているが、大きなコストがかかっている。ExCom等の体制は、政府の地方行政システムのなかに組み込む必要がある。
- ・ もし、州の計画投資局が村/地区レベルまで支援するとすれば、コストが大きくなる。そのため、郡レベルにUnitをつくり、村/地区に対しては郡から支援するのが適当と考えている。
- ・ 開発計画の作成については、州は下部組織との調整をする必要がある。また州は郡レベルの能力強化を支援する必要もあろう。
- ・ 州レベルでの計画面では、マネジメント、財政システム、キャパシティの3点が重要。
財政面については、計画をつくって、それに基づき資金を動員できるようにする必要がある。資金面は開発パートナーからの支援があるものの、限りがある。
- ・ 成果が明確になり、評価が行いやすくなるということであれば、開発計画をプロジェクトの対象とすることは問題ない。
- ・ 開発計画については、2010年には作成を始めたい。計画策定に関する政令案が準備されており、ガイドラインが必要になる。NCDDの地方開発計画小委員会を巻き込む必要がある。
- ・ 上位目標には、5カ年計画だけではなく、地方行政運営に関する文言を入れたい。

【合意事項】

- ・ 今般の協議を受け、PDM1案を調査団が作成し、改めて事務レベルで検討を実施。

以 上

協議録40

日時：2009年9月10日（木）14:30-15:30

場所：経済財政省

面談者：経済財政省経済公共財政政策局キム ファラ局長・畔田弘文評価分析役務コンサルタント
ト・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員・フォックピラJICAカンボジア事務所ナショナルスタッフ

【協議事項】

以下に関してキム ファラ氏より情報共有

a) 中期支出枠組み（MTEF）の進捗状況

- ・ 公共財政改革の一環で、MTEFの準備をしてきている。

- ・ MTEFに含まれる支出は、経常支出がほとんどであり、資本支出は含まれていない。
- ・ 資本支出は、開発パートナーによる支援によるものがほとんどであるが、開発パートナーからの支援はプロジェクトに対して直接行われたり、各省で管理しているため、経済財政省に入ってくる情報は十分ではない。
- ・ MTEFはまず中央レベルで行っている。州レベルも今後作成する必要があるが、できたとして2015年あたりから開始するのが現実的か。
- ・ MTEFはトップダウンで進められている。各省や開発パートナーを呼びワークショップ・セミナーを実施している。

b) 研修の実施体制など

- ・ 今後、JICAによるプロジェクトで経済財政省が講師となる場合、担当部署としては経済財政研究所が適当。しかし、現在は中央レベルでしか研修を行っていない。

以 上

協議録41

日時：2009年9月11日（金）8:30- 10:00

場所：内務省

面談者：PSDDチーフアドバイザー スコット レーパー氏・畔田弘文評価分析役務コンサルタント
ト・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

PDM1に基づき、調査団よりプロジェクト目標・成果を中心に内容を説明。先方からのコメント・質問内容は以下のとおり。

- ・ 新規プロジェクトは、5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの「形成」部分に焦点を当てたものと理解。計画と予算形成は1つのものであり、「5カ年開発計画、3カ年投資プログラム及び年次予算の形成」とした方が適切。
- ・ 全州を対象としているが、州と首都は大きく異なるため、研修の内容を区別した方がよい。
- ・ 5カ年開発計画・3カ年投資プログラムに関する問題は、計画に関する機能が決まっていないこと。現時点では計画省が行っているが、州政府の計画投資局に移行されなければならない。計画省が鍵を握る。2010年に組織の変更が行われる可能性はあるが、人員の再配置が行われるかなど未定であり、不確実性のリスクがある。
- ・ 計画投資局が設置されたとすれば、設立当初にキャパシティ評価を行う必要がある。
- ・ 5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの形成だけではなく、データ分析、組織開発等も必要。
- ・ 州レベル・郡レベルのデータ収集はこれまでPSDDが支援してきたが、資金不足も発生しており、対処を考えている。1州で1年当たり1万米ドル程度のコストが必要。
- ・ 2010年には州での開発計画が作成されると予想。まずガイドラインの研修が必要。その後、計画プロセスに入る。
- ・ 実施機関については、慎重な対応が必要。内務省・計画省・経済財政省では、上層部でやや摩擦がある。プロジェクトが開始すると同時に、合意形成を行う必要がある。特に計画省とは慎重に話をすべきであり、かつ事前にPDMについても協議をしておいた方がよい。
- ・ NCDD事務局をカウンターパートとすることについては、特に問題はないと考える。が、開発計画作成などの内容を取り扱う職員はいない。

- ・ NCDD事務局には、8～9人の職員がおり、PSDDは成果ベースの賃金イニシアティブ(Merit Based Pay Initiative : MBPI) の枠組みで給与インセンティブを供与。職員はマネジメントレベルであり、このほかにローカルアドバイザーを配置。政策チーム能力開発情報ユニットには6～7人を配置している。
- ・ NCDD事務局をカウンターパートとするのであれば、カンボジア人のアドバイザー(スタッフ的に常駐させるコンサルタント) を配置した方がよい。

【合意事項】

- ・ 今般の協議を受け、事務レベル協議を進め援助協調を更に進める。

以 上

協議録42

日時：2009年9月11日(月) 11:00-12:00

場所：経済財政省

面談者：経済財政省主計局ソック サラブス局長・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員・フォックピラJICAカンボジア事務所ナショナルスタッフ

【協議事項】

調査団の概要と経済財政省長官との協議結果を説明。ソック サラブス氏のコメントは以下のとおり

a) D&D改革に関する関与

- ・ D&D改革の内容、組織法の内容など不明確な点が多いと感じている。経済財政省でもD&D改革のために地方財政法案を作成しているが、不明確な組織法や矛盾した政府のコミットメントの内容に基づいて作成しなければならず、このまま作成するのであれば不明確なものにならないと感している。
- ・ 主計局局長という立場から考えると、地方の予算申請自体が円滑に運用されていないにもかかわらず評議会のための新予算で国庫負担が増える点を問題視している。
- ・ 地方レベルの能力は特に低く、工夫して簡素化した予算申請の書式すら満足に記載できる政府機関はほとんどない状況。開発パートナーにはカンボジアの現況に即した協力を実施してもらいたい。

b) 研修支援及び研修計画調整のニーズ

- ・ 地方の能力の低さは憂慮しているが、原因を分析し、研修等を実施して改善を図るといった余裕はない。
- ・ 公共財政改革の一環で能力強化計画が策定されているものの、その効果等はよく分からない。
- ・ 公共財政改革支援と平仄をとって地方レベルの能力強化を図ってもらうのなら、これを歓迎する。

c) 専門家の配置窓口

- ・ 公共財政改革プログラムは改革事務局(Reform Secretariat) を経済財政省内に設置しており、ADBからの支援もここで受けている。各省職員も事務局に参加している。専門家が配置されるなら、事務局内に場所を提供することが可能。
- ・ 経済財政省に対する支援を検討してもらえるのであれば、実務経験をもっている比較的若い専

門家が望ましい。研修計画調整や研修実施支援ならなおさら、実務経験のない大学教授などは不適切と考える。

- ・ 研修に関しては経済財政研究所とも適宜コンタクトをとってもらいたい。

以上

協議録43

日時：2009年9月11日（金）14:00-16:00

場所：JICAカンボジア事務所・JICA本部（テレビ会議方式）

面談者：森 千也公共政策部次長・宮原千絵公共政策部ガバナンスグループ行政機能課課長・西木広志公共政策部ガバナンスグループ行政機能課職員・浅井康雄公共政策部ガバナンスグループ行政機能課支援スタッフ・小林雪治JICAカンボジア事務所次長・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・岡村可奈子JICAカンボジア事務所所員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

小林次長より調査団の概要及びPDM1案を説明。以下質疑応答詳録（発言者を〈 〉で示している）

〈公共政策部 宮原課長〉

- ・ 現在5カ年開発計画、3カ年投資プログラムは村/地区レベルから出てくる要望に基づくものであり、ウィッシュリストに近いものだと聞いている。また、24州/首都すべてで作成されていると聞いている。

〈カンボジア事務所 小林次長〉

- ・ 組織法が施行されたことにより、5カ年開発計画、3カ年投資プログラムの作成方法・承認方法が変わる。
- ・ 新設された評議員・評議会により2010年から2014年をカバーする5カ年計画が作成される。

〈公共政策部 宮原課長〉

- ・ 評議会の事務局は、人員配置や役割が未定であり、このような状況で誰を対象としていくかを定めることは困難。そのため、当初1年～1年半程度は調査を行い、状況を見極める必要があると考える。PO案を現地で精査したい。
- ・ 5カ年開発計画、3カ年投資プログラムについては、別の開発パートナーがガイドライン作成をしていると聞いている。

〈畔田 評価団員〉

- ・ UNCDFが市/郡/区レベルのガイドライン作成を支援。UNCDFは州/首都レベルもそれを使えばよいと考えているが、市/区/郡と州/首都の役割は異なるため、別のものを作成する必要があると考える。

〈公共政策部 宮原課長〉

- ・ パイロット事業が必要との議論があったが、特にインフラ事業に限定せず、研修の実施なども考えられる。開発計画については、作成のみならず実施面が重要であり、資金面の研修も必要。

<カンボジア事務所 小林次長>

- ・ 資金源は重要な要素であり、内務省サク・セタ長官からも指摘を受けた。PDM1の活動2-4に記載しているとおり、資金源の調査や申請方法の確認を行い、研修することが重要と考える。

<カンボジア事務所 寺田企画調査員>

- ・ 本部へ以下を依頼。
 - PDMに実施機関のほか、協力機関を記載したいが、記載方法はどのようにすべきか。他事例などを教示頂きたい。
 - 現時点でターゲットグループ人数の特定が困難であるところ、記載方法を教示頂きたい。

<公共政策部 森次長>

- ・ PILAC1の成果をどう考えるか。PILAC1ではGDLAの研修実施能力を高めたが、これを新規プロジェクトではどのように活用できるか。

<カンボジア事務所 小林次長>

- ・ 新規プロジェクトでは、NCDD事務局を実施機関と考えている。が、PILACのカウンターパートであるGDLAタスクフォースとNCDD事務局で人員の重複もあり、無駄はないと考える。

<公共政策部 森次長>

- ・ 開発計画作成に関しては研修が行われるが、NCDD事務局に研修をできる人員・キャパシティは存在するか。

<カンボジア事務所 小林次長>

- ・ 政策チーム能力開発情報ユニットの職員は現時点で8人。事務局が調整機能を果たし、協力機関を巻き込み研修を行う仕組みをつくることが重要。

以 上

協議録44

日時：2009年9月14日（月）15:30-17:00

場所：内務省

面談者：地方行政総局政務局 ソムニラクサ副局長（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット長兼任）・地方行政総局政務局 ブラック バナリット対外班長（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット局員兼任）・小林雪治JICAカンボジア事務所次長・宮原千絵公共政策部ガバンスグループ行政機能課課長・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

小林次長よりPDM1に沿って概要が説明された。ソムニラクサ氏より以下コメント

a) 実施機関

- ・ NCDD事務局とNCDD小委員会を実施機関とする体制に関しては見直しを検討してもらいたい。

内務省を中心に技術協力プロジェクトを実施することはゆるぎないが、人材育成実施にあたり他省の協力を仰ぐ必要が必ず出てくると理解している。どのような位置づけで実施体制を整理するか再検討したい。(小林)

b) 能力強化の中心課題

- ・ まだ、5カ年開発計画、3カ年投資プログラムに集中している印象をもっている。州政府の組織が明らかになった際、5カ年開発計画、3カ年投資プログラムの担当部局だけが能力強化を受けることになるのでは、地方行政全体の能力強化にならないと考える。
具体的に能力の中心課題を抽出することを目途として5カ年開発計画、3カ年投資プログラムを明示しているが、必ずしも5カ年開発計画、3カ年投資プログラムの担当部局だけに能力強化を集中すると意図しているわけではない。現在州政府の組織自体が明確でないこともあり、プロジェクト開始後1年から1年半の間に対象行政官に関しては別途精査することを提案する。(小林)

c) 活動計画

- ・ 5カ年開発計画、3カ年投資プログラムの策定研修は、2009年中に終了すると考えている。研修のタイミングに関して精査が必要と考える。
了解。プロジェクト開始後1年から1年半の間を研修の結果の精査も含めた調査期間と位置づけ活動計画を再整理する。(小林)
- ・ PDM、PO、討議議事録(R/D)は今般はあくまでドラフトの位置づけ。今般のM/M署名後、更に詳細修正は可能なので、大枠に関する合意をとるよう引き続き協議を続けたい。(小林)

【合意事項】

- ・ 今般の協議を受け、M/M、R/D、PDM、PO案を改訂する。

以上

協議録45

日時：2009年9月16日(水) 8:00-10:00

場所：World Vision(ブノンペン)

面談者：PILAC オリエンテーション研修インパクト調査結果共有ワークショップ

【協議事項】

内務省地方行政総局人事職業訓練局ユ ブンソール局長(NCDD事務局政策チーム長兼任)・地方行政総局政務局ソ ムニラクサ副局長(NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット長兼任)等が全国各州/首都3名(評議会議員、知事/副知事、サポート所員知事)の参加者を招いてオリエンテーションセミナーの結果を共有するワークショップを実施した。

a) 評議会内規・掲示板設置・3カ月間の活動計画

- ・ オリエンテーション研修で各州に義務づけられていた評議会内規の策定、掲示板設置、3カ月間の活動計画策定はほぼすべての州/首都で講義内容にのっとり実施されていることが確認できた。

b) 今後の要望

- ・ 5カ年開発計画、3カ年投資プログラムの政令及びガイドラインに対する要望が挙げられた。

以上

日時：2009年9月16日（水）16:00-17:00

場所：内務省

面談者：内務省地方行政総局政務局 ソムニラクサ 副局長（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット長兼任）・地方行政総局政務局 ブラックバナリット 対外班長（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット局員兼任）・小林雪治 JICAカンボジア事務所次長・宮原千絵 公共政策部ガバナンスグループ行政機能課課長・畔田弘文 評価分析役務コンサルタント・寺田美紀 JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

宮原課長・小林次長よりM/Mに沿って概要が説明された。ソムニラクサ氏より以下コメント

a) 実施機関

- ・ NCDD小委員会はハイレベルで構成されており、実施機関には不適當。どうしても記載に残るのであれば、協力機関の末尾に記載ありたい。
了解。（小林）

b) 協力機関

- ・ 今後の見直しが可能という柔軟性があるPDMであるなら、内務省からの協力機関は人事職業訓練局ではなく幅広く地方行政総局から選別してもらいたい。
了解。（小林）

c) 能力強化の中心課題

- ・ 本プロジェクトの能力強化の中心課題は州政府の5カ年開発計画、3カ年投資プログラムの策定と管理にあり、他の能力は州政府が組織としてこの課題に対応していくための手段と位置づけることが適當と考えている。JICAのリソースの比較優位を考えると、日本と全く異なる業務所掌を手がける州政府の一般業務支援よりは、開発計画策定と管理の面で協力できることが多いと考える。（宮原）
趣意は了解。内務省内で確認させてもらいたい。（ソムニラクサ氏）

d) 州レベルの5カ年開発計画、3カ年投資プログラムのガイドライン（成果2）

- ・ ガイドラインはプロジェクト開始前に策定されており、かつ州に特化したものにはならない予定。（ソムニラクサ氏）
了解。州/首都と市/区/郡の異なる役割に着目し、ガイドラインではなく運用を行ううえでのマニュアルの作成支援として整理する。（小林）

e) プロジェクトディレクター

- ・ プロジェクト開始当初からプロジェクトディレクターとマネージャーが双方同位の長官となることは難しい。NCDD事務局を実施機関とすることから、ディレクターにサク・セタ長官が入ることが望ましい。（ソムニラクサ氏）
了解。マネージャーを誰にすべきか検討のうえ、署名前に連絡願う。（小林）

【合意事項】

- ・ 今般の協議を受け、M/M、R/D、PDM、PO案を改訂する。

以上

協議録47

日時：2009年9月17日（木）11:00-12:00

場所：内務省

面談者：内務省地方行政総局政務局ソムニラクサ副局長（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット長兼任）・地方行政総局政務局ブラックバナリット対外班長（NCDD事務局政策チーム能力開発情報ユニット局員兼任）・小林雪治JICAカンボジア事務所次長・宮原千絵公共政策部ガバナンスグループ行政機能課課長・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

小林次長よりM/Mに沿って概要が説明された。以下質疑応答詳録（発言者を< >で示している）< JICA >

- ・ 先日の面談時のコメントをPDMに反映。
- ・ 5カ年開発計画、3カ年投資プログラムの形成・管理を通じて、地方行政運営を改善させることを目的とする。
- ・ 開始後詳細を確認するための調査を行う。それに基づき、PDMの変更を検討する。状況の変化に対応するための柔軟性を確保する。
- ・ JICAは民主的開発に関する10カ年国家プログラムの実施支援に可能な限りalignする。

< サク・セタ長官 >

- ・ 開発計画支援に関しては、開発パートナーとの調整が必要。活動レベルでの緊密な調整をお願いしたい。
- ・ また、モニタリング・評価にあたっては、統一された評価システムを構築したいと考えている。報告内容が異なれば、政策に反映させることが難しくなる。
- ・ 実施機関をNCDD事務局とする点については、大臣にも報告が必要。コメントがあれば、再度議論を行いたい。
- ・ JICAによる支援には非常に満足しており、今後もよいパートナーでありたい。政府のD&D改革に対するJICAからの支援に対してお礼を申し上げたい。

< JICA >

- ・ 開発パートナーとの調整に関しては必要性を理解している。プロジェクトの活動にも含めて、調整を行いたいと考えている。
- ・ プロジェクトの活動内容について変更の必要があれば、合同調整委員会（JCC）などで議論を行いたい。

内務省サク・セタ長官とJICAカンボジア事務所小林次長により、ミニッツ署名が行われた。

以 上

協議録48

日時：2009年9月17日（木）15:00-16:00

場所：在カンボジア日本大使館

面談者：黒木雅文大使・若杉友紀在カンボジア日本大使館書記官・小林雪治JICAカンボジア事務所次長・宮原千絵公共政策部ガバナンスグループ行政機能課課長・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

小林次長より概念図に沿って概要が説明された。質疑応答以下のとおり。

- ・ 州/首都には政府ができていないのか？（黒木大使）
2008年に組織法が施行され、2009年に間接選挙が行われ、州/首都レベルでも評議会が発足した。評議会の下に内務省から任命される知事・副知事で構成される知事会が設置されている。ただし、現在は州の出先機関も並存している過渡期にある。（小林）
- ・ 地方分権化を推進する妥当性はどこにあるか。（黒木大使）
欧米諸国は民主主義推進のため村・地区/郡・市・区等末端からのボトムアップが必要と考えている。日本はカンボジアの人口当たりの公務員の規模が日本や近隣諸国と比べても小さい点を勘案しつつ、より地域のニーズに応える地域開発を実施する地方行政の受け皿の整備の面から州レベルの能力強化を支援している。（寺田）
- ・ PILACの成果は何か。（黒木大使）
内務省が省職員の約16%に当たる行政官にD&Dの基礎知識の研修を実施した。（寺田）
- ・ 他の開発パートナーとの取り組みの差異は何か。（黒木大使）
世銀やEU諸国は市/区/郡レベルの財政支援を検討している。JICAの支援は州レベルの人材育成に焦点を当てている。（寺田）
- ・ 公共財政管理の観点から考えてもカンボジアは性急な分権化を推進するのではなく、バランスをとりつつD&Dに取り組むことが重要と考える。（黒木大使）

以上

協議録49

日時：2009年9月17日（木）16:00-17:00

場所：JICAカンボジア事務所

面談者：鈴木康次郎JICAカンボジア事務所所長・宮原千絵公共政策部ガバナンスグループ行政機能課課長・小林雪治JICAカンボジア事務所次長・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

小林次長より概念図とM/Mに沿って概要が説明された。質疑応答以下のとおり。

- ・ 事業実施支援はしないのか。（鈴木）
5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの「立案・管理」を行う過程での能力向上に関する支援を想定しており、現段階では、その実施に係る予算についてJICAとしての支援は行わない想定。（小林）
- ・ 州の管理職へ倫理や汚職防止に関する研修を実施することも可能か。（鈴木）
研修マテリアルの計画しだいで検討可能。（寺田）

- ・ 人づくりは時間のかかる成果の見えにくい分野なので、じっくり取り組んでもらいたい。(鈴木)

以上

協議録50

日時：2009年10月1日(木) 14:00-16:00

場所：JICAカンボジア事務所・JICA本部(テレビ会議方式)

面談者：森千也公共政策部次長・宮原千絵公共政策部ガバナンスグループ行政機能課課長・西木広志公共政策部ガバナンスグループ行政機能課職員・浅井康雄公共政策部ガバナンスグループ行政機能課支援スタッフ・向井直人東南アジア第二部東南アジア第五課課長・作道俊介東南アジア第二部東南アジア第五課・畔田弘文評価分析役務コンサルタント・岡村可奈子JICAカンボジア事務所所員・小林雪治JICAカンボジア事務所次長・川北博史国際協力専門員・寺田美紀JICAカンボジア事務所企画調査員

【協議事項】

小林次長より配布資料に沿って事業事前評価表和文(案)における本会議での論点が説明された。その後各論点につき、調査団及び出席者による意見交換・質疑応答が行われた。

a)「協力概要」:「立案・管理」という文言につき、修正が必要か否か。

- ・ 共通認識をとり、「立案・実施管理」と統一。

b)「指標・目標値」:「研修パッケージ」の指標をどのようにするか。/上位目標の指標として「州のベースライン指標がXX%改善する」を入れるべきか。

- ・ 議論を踏まえ研修パッケージの指標を改訂。上位目標の指標はベースラインの記載を残すことで合意。

c)「活動」:「日本による他プロジェクトとの連携を行う」として記載しているが、これでよいか。

- ・ 書きぶりは見直すが、活動として他プロジェクトとの連携に留意する点で合意。

d)協力の概要について

- ・ 本プロジェクトにおいては、資金提供も含めたプロジェクト実施への支援は行わない方針か。(作道)

5カ年開発計画・3カ年投資プログラムの「立案・実施管理」を行う過程での能力向上に関する支援を想定しており、現段階では、その実施に係る予算についてJICAとしての支援は行わない想定。(小林)

大使館から提案を受けた草の根無償資金やその他ドナーからの資金調達等の可能性はあるものの、確証はなく、プログラムが立案されたが頓挫、あるいは仮にJICAが(実施)資金を出すにしても、途中で増額する等の事態があることを想定すべき。(川北)

実施に対する支援なしで「管理能力の強化」を図ることは難しい。資金の出所も不明確な以上、実施を行わずしては一連の事業管理を行い難いのではないか。具体的に地域に裨益する成果を出す活動を行うべきであり、実施と絡めて北東州プロジェクトとの連携によるプロジェクト一体化も考え得るのでは。(作道)

「管理」に対し、資金的支援も含めどこまで支援するかについては、慎重に検討していきたい。(小林)

e) 指標・目標値について

- ・ プロジェクト目標の指標・目標値につき、主語が不明。(川北)
上位目標に倣い、プロジェクト目標の指標・目標値の個々に「全州」と追加することで対応したい。(寺田)
- ・ 上位目標とプロジェクト目標が似通っており、最終的にプロジェクトがめざす方向性があいまい。プロジェクト目標の指標に「州のベースライン調査」を入れるのであれば、上位目標にも「地域住民の社会・経済状況の改善」を測る指標として、同様の指標(「州のベースライン調査」)を入れてはどうか。(川北)
- ・ そもそもプロジェクト目標の指標に(「州のベースライン調査」を)入れること自体に懸念がある。5カ年開発計画・3カ年投資プログラムが策定されることで地域住民の生活状況が改善されるというロジックには根拠がない。加えて、プロジェクト実施に係る資金の出所が不確定な現状では、プロジェクトが実際に動くかも不明確であり、また仮にプロジェクトが動いた結果住民の生活が改善されたとしても、JICAの支援との因果関係は説明し難い。(川北)
ベースライン調査の中身については、PDM(英文)上ではプロジェクト開始後1年をめぐりに決定することとしているところ、その過程で「改善」とするかも含め検討していきたい。(小林)
5カ年開発計画・3カ年投資プログラムのみではなくその先をみるというのは、プロジェクトとしてもあるべき姿。仮に「地域住民の社会・経済状況の改善」を目標に明記せずとも、評価の段階で確認ができた場合にはインパクトとして評価が可能。(川北)

f) 成果(アウトプット)と活動について

- ・ 成果1から成果3にかけて複数の成果物(人材育成戦略、立案・管理マニュアル、研修パッケージ等)が想定されているが、それぞれの関連性が不明確。また、「研修パッケージ」という文言の意図するところも分かりづらい。(川北)
- ・ 5カ年開発計画及び3カ年投資プログラムに関する能力向上がプロジェクト目標であるのに対し、活動3は全般的・基本的なものが多い。プロジェクト目標に関する事項と、全体的なものとの分けた方がプロジェクトデザインとして分かりやすい。(作道)
成果1では全体的な人材育成に関する実態調査を行い、成果3では5カ年開発計画・3カ年投資プログラムをツールとして、これらのプログラムをつくる過程での能力向上に関する支援を行うという想定であり、成果1と3で棲み分けを行っている。(小林)
英文ではこのとおりに記載した方が現地の理解を得やすいところもあり、日本語文とのバランスをどのようにとるのが困難。意識の適案があれば提案頂きたい。(寺田)
研修パッケージについては、研修カリキュラムがその一部であるとしてもその他に何が含まれるのかということをも明記すべき。(川北)
カリキュラムのほかは研修実施のテキストや手順書等を想定。「研修パッケージ」という記載部分に括弧書きでこれらを書き加えることで対応したい。(小林)
- ・ 活動1-4につき、「日本による他プロジェクトとの連携」の主語が不明確。援助協調という意味合いであればカンボジア側ではなくプロジェクトチームが行うことが想定されるため、むしろ専門家のToRに記載すべきではないか。(川北)
PDMでは主語としてNCDDを想定しているが、書きぶりにつき再検討する。(小林)

以上