

4.5 第5回(拡張)検討委員会の議事録とプレゼン資料

部長	次長(計画・調整)	次長(水資源・防災)	水資源第二課長

平成22年 月 日
地球環境部水資源・防災グループ
水資源第一課
担当： 印

《会議報告》

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

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

3. 討議内容

基本ツールの内容について

【JICA: 松本】

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

【調査団: 石井】

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

【調査団: 武内】

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

【調査団: 石井】

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

【JICA: 松本】

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

基本ツールの使用方法について

【JICA: 坂田】

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

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

2010年4月14日

上水道事業体のキャパシティ・アセスメントとベンチマーキング
(基礎情報収集・確認調査)

第5回(拡大)検討会
調査団プレゼン資料

当検討会の目的:

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

1

プレゼンテーションの内容

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

1. 新しいCAの方法論の必要性

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



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

3

2. 新方法論の土台とした過去の取り組み

1) JICA及び旧JBICの過去の取り組み

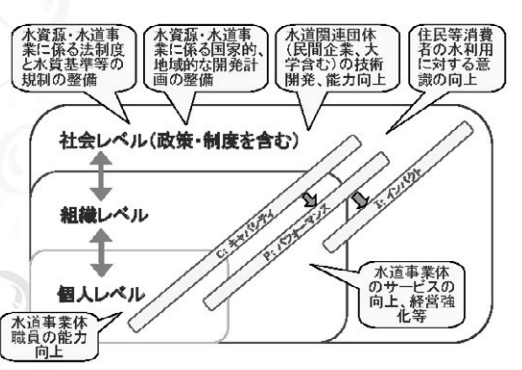
- 3つのレベル(個人、組織、社会)に対するCDの実現
- CPIモデルを意識した水道事業体のアセスメント
- 3種類のキャパシティ(テクニカル、コア、環境基盤)の把握
- 定量的指標(JBIC運用効果指標、水道協会の業務指標等)と定性的指標(JICAチェックリストの試案等)の補完的な使用
- Project Design Matrix (PDM)の効果的な作成と改善

2) 他ドナー等の取り組み

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

4

都市水道を対象にした3つのレベルにおけるCDの例



5

水道事業体のキャパシティの分類及び
CPIモデルの構成要素別のアセスメント

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

IBNETのベンチマーキング用データベース

IBNET: The International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities
 インターネットからアクセス: <http://www.ib-net.org/>

- 世銀による1990代の初めころから取り組みの成果
- DFIDが資金を出し世銀が運営するWSPが管理している。WSPは、USAID, AusAID, CIDA, DFID等の16機関のパートナーシップ
- 水道事業者のメトリック・ベンチマーキング等を行う機能を提供する、世界最大の業務指標データベース
- 85カ国の2000水道事業者の指標データ(途上国のデータが多く含まれる)
- 計79の業務指標を用いている(下水道関連の指標も含む)
- データの精度管理もある程度行っている(ただし、国により精度や指標データの蓄積状況が大きく異なる)
- 60%の水道事業者は4年以上のデータ入力があり、プロセスベンチマーキングに発展している
- 水道事業者の規模別に分析が可能

3. 新しい方法論の全体像 (報告書P.2-6)

段階	段階1: 都市水道セクター全体に対するプログラムの戦略的形成段階	段階2: 特定の水道事業者に対するプロジェクトの形成・計画・実施・評価段階
目的	目的A: 水道セクター全体の把握	目的B: 対象水道事業者の把握 目的C: 対象水道事業者の把握
アセスメントの目的	国内水道事業者の状況を確認し、把握の対象とする水道事業者の選定や移行・追加調査等への取組・実施計画が必要かの見極めを行う。	対象水道事業者のキャパシティの把握を迅速に実施し、その事業者に対するプログラムの形成、適切なプロジェクト形態の決定、援助が必要な分野や目標の明確化等を行う。
関連する活動の形態及びフェーズ	セクター調査 電力プログラム形成調査 政策検討 政策・制度変更等プロジェクトの形成 プロジェクトのモニタリング 電力プログラム管理(政策・制度変更及び水道事業者への支援の買付を含むプログラムや制度等)のモニタリング フローチャートへのフィードバック	電力プログラム形成における個別の水道事業者の分析 電力プログラムレベルでのモニタリング・評価(特定の水道事業者に関する個別形態の調査プロジェクトを遂行する場合) プロジェクト形成における援助活動のモニタリング 施設投資援助の内容の把握 制度変更の必要か否かの判断 CD等援助の必要段階におけるモニタリング・評価 CD等援助の必要段階におけるモニタリング・評価 CD等援助の必要段階におけるモニタリング・評価

つづき

段階	段階1: 都市水道セクター全体に対するプログラムの戦略的形成段階	段階2: 特定の水道事業者に対するプロジェクトの形成・計画・実施・評価段階
目的	目的A: 水道セクター全体の把握	目的B: 対象水道事業者の把握 目的C: 対象水道事業者の把握
アセスメントの目的	国内水道事業者の状況を確認し、把握の対象とする水道事業者の選定や移行・追加調査等への取組・実施計画が必要かの見極めを行う。	対象水道事業者のキャパシティの把握を迅速に実施し、その事業者に対するプログラムの形成、適切なプロジェクト形態の決定、援助が必要な分野や目標の明確化等を行う。
基本ツール (MS Excel / 資料集とインポート)	① 業務指標のリスト - List of Performance Indicators (LPI): 途上国の国内の水水道事業者の主要な業務指標 (PI) を把握(トリック・ベンチマーキング)することで、国内の水道事業者の状況把握や援助対象とする水道事業者の選定を行う。(P.1, 2)	③ 水道事業者の一般情報記入フォーム - Utility General Form (UGF): 水道事業者の形態、責任範囲、給水地域等について把握する。(P.7)
補助ツール (新った機能と特付型ノ参加型)	A 環境スキャン - Environmental Scan (ES): 水道事業者が解決すべき問題と、現時点での政策・制度・規制の現状を把握し、援助が必要と判断される分野の把握を行う。(P.3-6)	④ 水道事業者用基本チェックリスト - Utility Basic Checklist (UBC): 対象水道事業者のキャパシティの概要を把握し、適切な援助プロジェクトのスキーム選択や援助が必要と判断される分野の把握を行う。(P.8, 9)

各基本ツールの大きさ(指標もしくは質問の数)とExcelのオートソート等による柔軟性の提供

① 水道事業者の業務指標のリスト (LPI)	トリック・インヒューズ用 スプレッドシート プロセス用 BM用 合計 42指標
② セクター用チェックリスト (SC)	1st: 35問 2nd: 49問 合計 84問
③ 一般情報記入フォーム (UGF)	23項目
④ 水道事業者用基本チェックリスト (UBC)	All: 1st 28問, Classify Development (CD)_1st: 28問, Facility Investment (FI)_1st: 16問
⑤ 水道事業者用詳細チェックリスト (UDC)	CD_2nd: 30問, FI_2nd: 19問, All_2nd: 42問 CD_3rd: 73問, FI_3rd: 19問, All_3rd: 78問 CD_4th: 70問, FI_4th: 12問, All_4th: 75問 CD_合計: 179問, FI_合計: 50問, All_合計: 192問

PDM作成と各アセスメントツールの関連性のイメージ

プロジェクト要約	指標	入手手段	外部要因
上位目標 間接的・長期的な効果、対象社会へのインパクト	上位目標の達成度を測る指標と目標値	左記指標の情報提供	プロジェクトによる効果が持続していただくための条件
プロジェクト目標 ターゲットグループや対象社会への直接的な効果	プロジェクト目標の達成度を測る指標と目標値	左記指標の情報提供	上位目標に貢献するため満たされなければならない外部要因であるが、不確かな要素があるもの
アウトプット 活動を行うことによって、産出	アウトプットの達成度を測る指標と目標値	左記指標の情報提供	プロジェクト目標を達成するために満たされなければならない外部要因であるが、不確かな要素があるもの
活動 アウトプットを産出するための活動	投入 (日本および相手国双方)活動に必要な資源(人材、資金、資機材など)	前提条件活動を始める前にクリアする条件	

4. ケース別のアセスメントの流れ

段階1: 都市水道セクター全体に対するプログラムの戦略的形成段階
 段階2: 特定の水道事業者に対するプロジェクトの形成・計画・実施・評価段階

目的A: 水道セクター全体の把握
 目的B: 対象水道事業者の把握

基本ツール①: 業務指標のリスト (LPI)
 基本ツール②: セクター用チェックリスト (SC)
 基本ツール③: 一般情報記入フォーム (UGF)
 基本ツール④: 水道事業者用基本チェックリスト (UBC)
 基本ツール⑤: 水道事業者用詳細チェックリスト (UDC)
 補助ツールA: 環境スキャン (ES)
 補助ツールB: キャパシティ・信頼性分析 (CVA)

目的C: 対象水道事業者の把握

5. 業務指標のリスト(基①)の特徴 (P.1,2)

1) メトリック・ベンチマーキングでの使用

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

1.3

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

	Name of Quantitative Indicator	Answer		Scoring System		Calculated Score		Average Score by Ranking (order)		
		Upper	Lower	Points at this Score	Points at this Score	Upper	Lower	Upper	Lower	
Level of Water Supply Services	Service Coverage	Water coverage (%)	4.5	2.5	200 %	20 %	25	0		
	Supply Continuity	Continuity of service (hours/day)	23	17	24 hours	24 hours	20	0	0	20
	Water Quality	Reliability of chlorine disinfection (%)	7.5	5.7	200 %	40 %	75	34		
Sustainability & Efficiency	Financial Performance	Operational and Capital Expenditure covering O&M cost including depreciation and interest (%)	6.7	5.0	210 %	40 %	10	0	4.7	2.8
		Converted staff member working for water (thous. 1'000 water connection)	9	10	60 staff	220 staff	81	75		
	Staff Efficiency	Staff member working for water (thous. 1'000 water connection)	7	6					1番	2番
		Converted labor cost service costs for sig-WW as percentage of total operational cost (%)	20	40						
WWWW Balance	Ratio of sewerage coverage compared to water supply coverage (ratio)	0.25	0.25							
	Sanitization coverage (%)	1.1	1.1							

どっちに問題があるか? ↑ ↓

2) プロセス・ベンチマーキングでの使用

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

1.5

6. 各チェックリスト等(基②~⑤)の特徴

1) セクター用チェックリスト(基②)(P.3~6)

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

2) 水道事業者の一般情報記入フォーム(基③)(P.7)

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

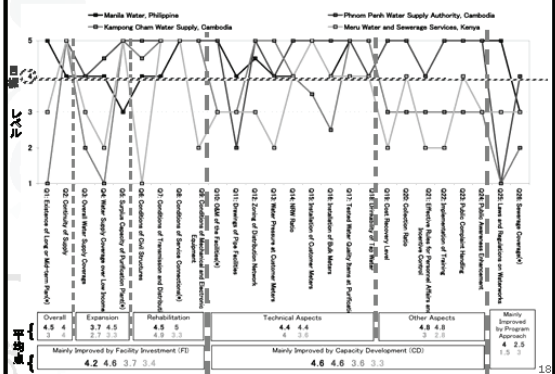
1.6

3) 水道事業者用基本チェックリスト(基④)(P.8, 9)

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

1.7

水道事業者用基本チェックリストによるアセスメント結果の例



1.8

4) 水道事業体用詳細チェックリスト(基⑤)(P.11~18)

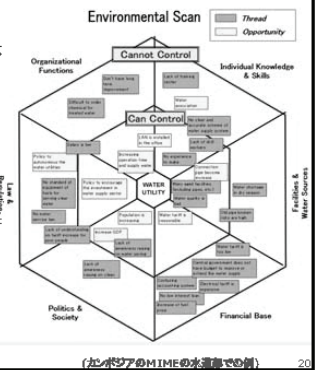
- 基本チェックリストの結果に基づいて、質問を選択
 - 基本的には、詳細チェックリストは、基本チェックリストと同じカテゴリ構造(ただし、始めと終わりに、内部方針と外部要因のカテゴリを追加)
 - 課題となった基本チェックリストの項目(1st Priority)のカテゴリと同じ詳細チェックリストのカテゴリから追加質問を選択
 - 選択した援助形態(CD, FI)に合った追加質問の選択
 - 基本チェックリスト(1st Priority)においてレベル1となったカテゴリは、改善の重要度が高いため、詳細チェックリストで、4th Priorityまで見るなどの掘り下げが可能。
- 個人及び組織のキャ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

19

7. 各補助ツール(補A~B)の特徴

1) 環境スキャン(補A)

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



20

2) キャパシティ・脆弱性分析(補B)

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

Category	Vulnerability	Capacity
Planning	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear vision and strategy? Are there any gaps in the planning process? Is the organization able to anticipate future challenges? 	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear vision and strategy? Are there any gaps in the planning process? Is the organization able to anticipate future challenges?
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear communication plan? Are there any gaps in the communication process? Is the organization able to communicate effectively? 	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear communication plan? Are there any gaps in the communication process? Is the organization able to communicate effectively?
Distribution of Tasks & Authorities	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear distribution of tasks and authorities? Are there any gaps in the distribution of tasks and authorities? Is the organization able to distribute tasks and authorities effectively? 	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear distribution of tasks and authorities? Are there any gaps in the distribution of tasks and authorities? Is the organization able to distribute tasks and authorities effectively?
Employment	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear employment policy? Are there any gaps in the employment process? Is the organization able to employ effectively? 	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear employment policy? Are there any gaps in the employment process? Is the organization able to employ effectively?
Incentives	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear incentive system? Are there any gaps in the incentive system? Is the organization able to provide incentives effectively? 	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear incentive system? Are there any gaps in the incentive system? Is the organization able to provide incentives effectively?
Others	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear other policy? Are there any gaps in the other policy? Is the organization able to implement other policies effectively? 	<ul style="list-style-type: none"> Does the organization have a clear other policy? Are there any gaps in the other policy? Is the organization able to implement other policies effectively?

(ケニアのメル-上下水道公社会社の例)

21

8. 今後の予定

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

22

4.6 公開セミナーの議事録、プレゼン資料及び新聞記事

<p>会議名：公開セミナー 「開発途上国の水道分野における課題対処能力の分析 ～効果的な支援ニーズ把握と成果のモニタリングに向けたキャパシティ・アセスメントの活用～」</p> <p>議 題：セミナー内容に関するコメント・質疑応答</p> <p>日 時：日時：2010年5月18日（水）14:00～17:30</p> <p>場 所：JICA 研究所 2階 国際会議場</p>	
<p>参加者 ※敬称 略</p>	<p>【JICA】 上級審議役 岡崎 有二</p> <p>【JICA】 地球環境部 部長 中川 聞夫</p> <p>【JICA】 地球環境部 次長 坂田 章吉</p> <p>【JICA】 地球環境部 水資源第一課 松本 重行</p> <p>【財団法人 水道技術研究センター】 理事長 藤原 正弘</p> <p>【財団法人 水道技術研究センター】 常務理事 武内 辰夫</p> <p>【株式会社 日水コン】 海外事業部 森 正蔵</p> <p>【株式会社 日水コン】 海外事業部 齋藤 博康</p> <p>【株式会社 日水コン】 海外事業部 前田 千夏</p> <p>出席者：140人</p>
<p>会議 内容</p>	<p>《プログラム内容》</p> <p>(1) 主催者挨拶</p> <p>(2) 世界における水道事業の概観と水道技術研究センターの取組み</p> <p>(3) JICAにおけるキャパシティ・アセスメントへの取組みと調査の概要</p> <p>(4) 水道セクター・水道事業体のキャパシティ・アセスメント</p> <p>(5) コメント・質疑応答</p> <p>○ セミナー発表後、セミナー全般に関する質疑応答が行われた。以下に質疑応答の内容を記す。</p> <p>《Q.1》</p> <p>ベンチマーキングを用いたキャパシティ・アセスメントは、非常に面白い取り組みで、我々が国際貢献を行っていくにあたって、便利なツールになると思う。</p> <p>しかし、もっと踏み込んで、「どの分野をやればもっと効率的・効果的にその事業体の全体的なレベルアップにつながるのか」というアプローチも必要なのではと思う。</p> <p>たとえば「無収水が弱い」という結果になったときに、本当に無収水だけやればよいのかが不明で、その対策に係る費用・時間・人手などを含めて、評価できる指標があればよいと思う。</p> <p>《A.1-1》</p> <p>非常に重要な点をご指摘いただいた。アセスメントの結果をうけてどのように協力を行</p>

っていくか、その順番ややり方について分析することは現在の宿題である。

《A.1-2》

基本ツール①を用いたメトリック・ベンチマーキングは、1st Priority の8つの指標だけでなく、2nd Priority の指標も見ることによって、よりの確に状況を把握することができる。しかし、指標だけでは、援助の必要性について、細かいところまでは的確に判断できないというのは確かである。特定の水道事業体に対して、具体的にプロジェクトを考える時（形成時）は、基本ツール④を使って考えて頂き、詳細につめる時（計画時）は基本ツール⑤を使って頂ければ助けにはなる。しかし、プロジェクトの内容に係る判断のすべてをこれらのツールのみで行うことは難しいと考える。

また、パフォーマンスを示す指標のように外部からの把握が比較的行き易いものの他に、水道事業体のトップのリーダーシップや改善意欲といった外部からの把握が比較的難しい内容が最終的には決めてとなる場合もある。そういったことも含めて今回の調査（継続中）では考えるようにしている。

《Q.2》

このツールをプロジェクトの進行管理にも使えれば、もっと便利なツールになると思う。

《A.2》

JICAでもご指摘のように考えている。JICAでは事前・中間・事後評価やモニタリングを行っており、また単発のプロジェクトだけではなく、プロジェクトの結果を元に、次のプロジェクトを行っている。そういった長いスパンで考えた時に、このツールを使用し続けることで、どのような成果が上がったかを、定量的に、一貫した指標でみていくことができると考えている。

はじめは基本ツール①でやればいいが、詳細に考えるときには基本ツール④の基本チェックリストを使い、計画段階で詳細につめるならツール⑤を使うなど、段階的に使ってもらえればよい。

《Q.3》

今回のセミナーでは、問題点が整理されており非常にわかりやすかった。

従来のJICAの案件では、現地要請主義というのがあって、今回の戦略的なやり方とは相反するが、今後どうやっていくのか？

《A.3-1》

事業プロセスの中で、現地からの要請を受けて対応するというプロセスは残る。相手国の政府内で議論され、要請されたプロジェクトに対応することは重要であると考えている。

一方で、これまでのやり方では、しばしばプロジェクトが突然要請されてくるという問題もある。現時点でのやり方は、要請をあげてもらう前に、議論する形になってきており、セクター全体を見た調査を行い、必要なシナリオを作成する場合もある。

日本側がやりたいだけでなく、途上国側の関係者と十分協議していくことが重要であると考えており、今回紹介したツールはこうした協議にも使える。

	<p>得点表は相手国が自分たち自身を把握するためにも使え、これにより納得した上でのプロジェクトの要請につながる。客観的に、納得感の高い状況で議論を進められると考える。</p> <p>《A.3-2》</p> <p>要請主義という形は残るが、セクター戦略とか現地で対話するという日本が欠けているところを補うためにこれらのツールを使いたい。また、日本がもっと攻めていくことにこれらのツールを使えると考えている。いい案件を相手国の人と作っていくことが重要である。</p> <p>《Q.4》</p> <p>今回のツールでは、「水道の水質」とか絶対的に良くなけてはいけない項目が低いのに、他の項目と平均化されトータルで「良い」判断されているが、それはおかしいと思う。</p> <p>技術屋として現地の人に説明するときにはどう対応したらよいか？</p> <p>目に見えない水質の部分はごまかすのか？</p> <p>《A.4-1》</p> <p>相手国の立場に立つことが重要である。数値の部分はどう出すかの基準を相手国と議論して決定すればいい。何が問題かということ、このツールでは見つけることはできる。</p> <p>《A.4-2》</p> <p>相手国の人と議論する時は、低いレベルのところから聞かないといけない。日本の基準は高いので、そのレベルで考えるのではなく、もっと低いところから聞く必要がある。</p> <p>《A.4-3》</p> <p>本当に重要なところが低い場合であっても、平均点でみることにより隠れてしまうのは事実である。</p> <p>今回のツールでは大きな方向性をつかむために分野別に平均点を出すようにしている。指摘の点は注意しなければいけないことである。貴重なご意見をありがとうございます。</p> <p>《Q.5》</p> <p>ツールの活用について、適用範囲が都市水道で、都市水道にしか使えないのはなぜか？そのカテゴリはレベル3を想定しているのか？（これは、JICA で用いられている水道の区分を示すカテゴリについての質問であり、レベル1は配水を行わない井戸等による農村給水、レベル2は公共栓を用いて簡易配水する農村部の水道、レベル3は各戸給水を行う都市型の水道である）</p> <p>《A.5-1》</p> <p>適用の範囲について、専門の水道事業者が経営している分野に絞った。</p> <p>あまり幅を広げると整理をするのが難しいというのが理由で、今後はレベル2～3の村落給水等にも広げて考えていきたい。</p> <p>《A.5-2》</p> <p>日本の水ビジネスではリスクが低いところ（レベルの低いところ）から攻めるのが適当ではないかと思う。</p> <p>《Q.6》</p>
--	--

今後のツールの活用方法として、JICA事業以外にも考えていると言われたが、民間コンサルタントはこのツールを営業手法として使えるのか？ODA以外に使ってもいいのか？

《A.6》

今後のこれらのツールをどなたでも使えるようにする予定である。各基本ツールが含まれたエクセルシートもダウンロードできるようにするので、手を加えてもらってもよい。7月か8月くらいには一般公開され、JICAのHPからダウンロードできるようにする。公開された段階で本日参加された皆様にはメールで報告したいと考えている。

《Q.7》

データの精度を今後どのようにしてチェックしていくかを考えて頂きたい。例えば、ケニアでは無収水率が非常に高く、現地の人はそのを隠すために違う数値を言われることが多い。データそのものからチェックする必要もある。

《A.7》

データの精度については、実際にIBNETから業務指標値を入手して使ってみると本当かなと思うときもあった。

基本ツール①では、IBNET等からの指標値を入力する欄と、元データから指標値を計算する欄を設けてある。IBNET等から直接入手した指標値と元データから計算した指標値のどちらが正しいかわからないときには、それらの平均値とるなどの方法を取り、試行錯誤していく必要がある。

GTZは、ケニアの水道規制機関による国内水道事業者の業務指標値の管理システムを構築を支援しており、年々収集される指標値の精度がよくなっているため、そのようなアプローチを取れる仕組みができればいいと思う。

《Q.8》

重み付けについて、それを一律に、単純にやっつけていいのかが気になる。

例えば、ケニアはGTZの指導でやっているが、試行錯誤をしながらシステムを作った。あの発想はケニアに対してだけであって、世界に共通して、使えるわけではないので、重み付けを国によって変えるのも必要である。

《A.8》

重み付けについては議論が多くあった。

例えばインドネシアでは経営関係に重みをつけられ、ケニアではどちらかというと技術系に重みがあるなど、国の政策によって違う。

このため、基本ツール①では分野ごとに平均値を計算しているが、分野ごとの重み付けをして、全体のスコアを計算するといったことは行っていない。各指標及び分野別の結果について現地側と議論し、各国の政策に応じた対応を考える必要がある。

《Q.9》

制度改革の歴史等に関して、チェックする欄を設ける必要があると思う。一つの事業者として成り立っていないにもかかわらず、データだけ水道規制機関に提出している場合が

	<p>あるためである。</p> <p>《A.9-1》</p> <p>制度改革の歴史については、基本ツール③の水道事業体の一般情報記入フォームに、関連する質問を加えたいと思う。</p> <p>《A.9-2》</p> <p>たしかに、アフリカ地域ではセクター改革の歴史を十分にふまえず、これまでやってきたところはある。特に、日本がアフリカに対する優先度を高めるために、歴史を踏まえることはご指摘どおり重要である。</p> <p>これからはIBNETのデータに頼らなくてもいいくらい、日本の力を出していきたい。</p> <p>《Q.10》</p> <p>このツールは有用だと思うが、これを利用できる限界についてはどう考えているのか。例えば、再現性または感度の問題、他のデータとの整合性がみられなかった場合にはどうするのかなど。その検証に余計な時間をつかってはいけないと思う。</p> <p>《A.10-1》</p> <p>再現性は重要である。多くのツールについては、水道分野で経験がない人でも使えるようにしてあるが、今後は誰が使っても同じ結果が出るように精査する必要がある。また結果をそのまま示して相手と議論して修正していくことも重要である。</p> <p>《A.10-2》</p> <p>ご質問は、このようなツールが一度できてしまうと、「これでないといけない」という風潮となるのかを危惧されてのことと思う。確かにそのような傾向はあった。</p> <p>これについては、それぞれのツールの持っている限界を常に把握する必要がある。そのひとつがPCMで、「これでなくてはいけない」というものができてしまっている。アセスメントの手法はより大きな概念を含んでおり、PCMはあくまでもツールであるから、これが絶対ではないし、これから変更も加えていく必要がある。これがプロジェクトマネジメントに繋がるものと考えている。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>
<p>配布資料</p>	<p>配布資料1：会議次第</p> <p>配布資料2：JICAにおけるキャパシティ・アセスメントへの取り組みと調査の概要</p> <p>配布資料3：水道セクター・水道事業体のキャパシティ・アセスメント</p> <p>配布資料4：配布資料3の添付資料</p>



公開セミナー

開発途上国の水道分野における課題対処能力の分析 ～ 効果的な支援ニーズの把握と成果のモニタリングに向けた キャパシティ・アセスメントの活用 ～

1. 日時： 平成22年5月18日（火） 午後2時～5時30分
2. 場所： 独立行政法人国際協力機構（JICA） 研究所 2階 国際会議場
3. プログラム：
 - (1) 主催者挨拶 14：00～14：10
JICA 地球環境部 部長 中川 聞夫
 - (2) 世界における水道事業の概観と水道技術研究センターの取組 14：10～14：20
財団法人水道技術研究センター 藤原 正弘 理事長
 - (3) JICAにおけるキャパシティ・アセスメントへの取り組みと調査の概要 14：20～14：40
JICA 地球環境部 水資源第一課 松本 重行

(休憩) 14：40～14：50
 - (4) 水道セクター・水道事業者のキャパシティ・アセスメント 14：50～16：40
第1部 株式会社日水コン 海外事業部 森 正蔵
第2部 財団法人水道技術研究センター 武内 辰夫 常務理事

(休憩) 16：40～16：50
 - (5) コメント・質疑応答 16：50～17：30
コメンテーター JICA 上級審議役 岡崎 有二

本セミナーに関するご意見、コメント等は、以下のメールアドレスまでお寄せいただければ幸いです。
JICA地球環境部 水資源・防災課題支援事務局 E-mail : jicage-water2@jica.go.jp

調査名：上水道事業体のキャパシティ・アセスメントとベンチマーキング
(基礎情報収集・確認調査)

業務委託先：株式会社日水コン / 財団法人水道技術研究センター

調査期間：2009年12月～2010年6月（現地調査：2010年2月）

現地調査訪問国：フィリピン、カンボジア、ケニア

調査団の構成

	所属先	氏名	担当業務
団員	(財) 水道技術研究センター	武内 辰夫	総括/組織・制度/キャパシティ・アセスメント
	(株) 日水コン	高橋 直人	上水道維持管理
	(株) 日水コン	斎藤 博康	財務/経営 1
	(株) 日水コン	森 正蔵	財務/経営 2
協力者	(株) 日水コン	前田 千夏	国内支援
	元(財) 水道技術研究センター	山崎 章三	現地調査同行及び国内支援
	(財) 水道技術研究センター	石井 健睿	国内支援 (アドバイザー)

公開セミナー「開発途上国の水道分野における課題対処能力の分析
～効果的な支援ニーズの把握と成果のモニタリングに向けた
キャパシティ・アセスメントの活用～」

JICAにおけるキャパシティ・アセスメントへの取り組みと調査の概要



2010年5月18日
国際協力機構(JICA) 地球環境部

目次

1. キャパシティ・アセスメントとは何か？
 - ① キャパシティ・ディベロップメント(CD)の考え方
 - ② 「キャパシティ」とは何か？
 - ③ キャパシティ・アセスメントの必要性、有用性
2. なぜJICAは本調査を実施したのか？
 - ① 調査目的、問題意識
 - ② 想定される今後の活用

1. キャパシティ・アセスメントとは何か

キャパシティ・アセスメントとは、

- 「途上国の個人や組織、社会などの複数のレベルの総体としての課題対処能力(キャパシティ)の
- 現状と変化のプロセス(キャパシティ・ディベロップメント:CD)を
- 様々な視点から診断し、
- その結果をCD戦略の策定のために関係者間で共有する作業」

である。

①キャパシティ・ディベロップメント(CD)の考え方

先進国の成功事例の「移転」 ドナー主導の援助

個人の育成・新組織の構築に特化した援助

過去の反省から

- 1)インパクトが弱い (広がらない)
- 2)自立発展性が低い (根付かない、減衰する)

協力の発想転換の必要性

キャパシティ・ディベロップメント支援へ

①CDの考え方 ～定義～

CDの定義は…キーワードは、「包括性」「内発性」

「途上国の課題対処能力(キャパシティ)が、①個人や②組織、③社会などの複数のレベルの総体として向上していくプロセス」

キャパシティ=途上国が自らの手で開発課題に対処するための能力
=制度や政策・社会システムなどを含む多様な要素の集合体

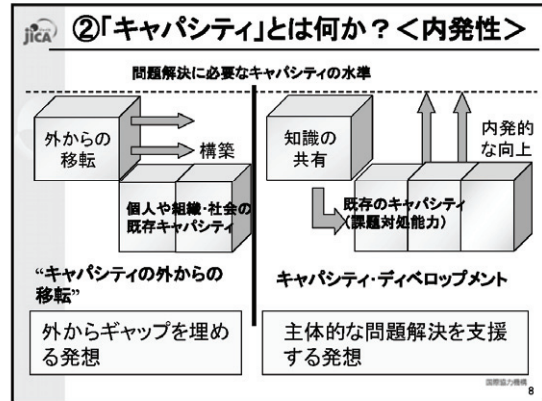
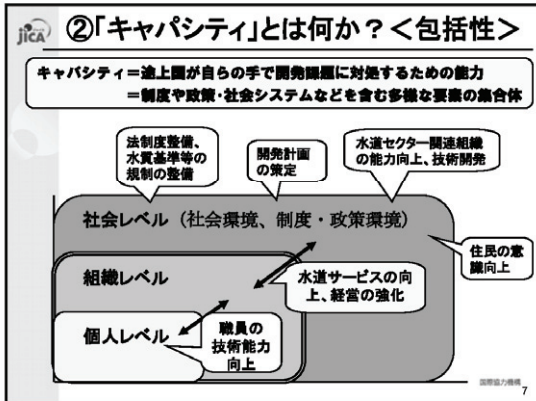
メッセージの形で言い換えると…

- 1 途上国の課題対処能力の向上を支援しよう
そのためには、
- 2 課題対処能力(キャパシティ)を包括的に捉えよう
- 3 内発的なCDプロセスを側面支援しよう

①CDの考え方 ～プロセス～

途上国の文化・社会・歴史・習慣	協力の対象
日本の文化・社会・歴史・習慣	途上国の個人レベル 共有 途上国の組織レベル 社会レベル
途上国の 人材 協力を行う 人材	日本人 専門家

1. 日本人専門家が途上国の人材に知識や技術を伝える。
2. その際には、日本と途上国の相互理解と、技術や知識の適応プロセスが必要。
3. 途上国の人材が知識や技術を習得するだけでなく、組織全体で共有する。



キャパシティを捉える視点

対象	定義	アセスメント対象
テクニカル・キャパシティ	技術や特定の知識、組織として蓄積される暗黙知など	知識、技能及び組織内の知識や情報共有システムの有無や質
コア・キャパシティ	テクニカル・キャパシティを活用して課題を主体的に解決するマネジメント能力、意志、姿勢、リーダーシップ	組織の行動、思考様式（意志決定の迅速性・合理性、意志決定事項の実行度合いなど）及び組織の各種システム（インセンティブ制度、人事、マネジメント体制など）
環境基盤	協力が対象としている組織がその能力を発揮し、成果を生み出すことを可能にする諸条件	財政、制度環境、人的資源、物質資産、財務基盤、社会関係資本
パフォーマンス	キャパシティの向上によって④の主体が生み出す日々の成果	組織による成果出現（組織全体の事業計画・実施実績、サービスの向上、受益者の満足度など）
インパクト	成果の積み重ねによって次第に実現される課題解決	サービスの普及率や質の継続的な向上、サービスの向上による受益者の満足度の高まり、関連した死亡・疾患数の継続的な減少など

- ### ③キャパシティ・アセスメントの必要性、有用性
- 1 途上国のキャパシティの現状を診断した結果を途上国と共有し、キャパシティ・ディベロップメントのための戦略づくりをする。
 - 2 当該国（組織）のキャパシティのベースラインを知るだけではなく、その変化のプロセスを把握し、キャパシティ・ディベロップメント戦略そのものの変更可能性についても検討する。
 - 3 キャパシティ・ディベロップメント支援のための、途上国とドナーとの対話ツールである。

- ### 2. なぜJICAは本調査を実施したのか？
- #### ①調査目的、問題意識
- 1 水道事業体のみならず、水道セクターの全体のキャパシティを把握することが重要。
 - 2 個別の協力プロジェクトよりも上流の、水道セクター全体の分析、協力戦略の検討、複数のプロジェクトの投入を有機的に組み合わせた開発シナリオを検討していくための分析ツールの必要性。
 - 3 業務指標（パフォーマンス・インディケーター）による定量的なパフォーマンス評価と、定性的な分析を含むキャパシティ・アセスメントを包含した方法論。

- ### 2. なぜJICAは本調査を実施したのか？
- #### ①調査目的、問題意識
- 4 プロジェクト及び協力プログラムの成果・効果をより明確に規定し、モニタリングしていく必要性。
 - 5 資金協力と技術協力の一体的な運用に対応した統合的な方法論の必要性。
 - 6 開発途上国の都市上水道分野において、キャパシティ・アセスメントを実際の事業管理に応用するための、実用的なツールの提供。

②想定される今後の活用

- 1 都市水道セクターの課題分析、協力プログラムの形成等、援助方針や開発シナリオを検討する際の分析ツール。
- 2 個別のプロジェクトをデザインする際の、対象のターゲットニング、目標レベルの設定、活動範囲のスコーピング、評価・モニタリング指標の設定等に使用。
- 3 協力の成果・効果のモニタリングとそれに応じた協力のマネジメント。分かりやすい対外発信。

国際協力機構 13

②想定される今後の活用

「ガイドライン」ではなく、「参考資料」。まずは試行的に運用。

JICA事業では、様々な段階の調査やプロジェクトで、JICA職員とコンサルタント、専門家の皆様が使っていることを想定。

JICA事業以外でも、途上国の水道セクターや水道事業者の能力や課題を把握、分析する際に、広く活用可能。

国際協力機構 14

参考資料

「キャパシティ・アセスメント・ハンドブック —キャパシティ・ディベロップメントを実現する事業マネジメント—」（2008年）
http://www.jica.go.jp/jica-ri/publication/archives/jica/field/200809_aid.html

「調査研究 途上国の主体性に基づく総合的課題対処能力の向上を目指して キャパシティ・ディベロップメント(CD) ～CDとは何か、JICAでCDをどう捉え、JICA事業の改善にどう活かすか～」（2006年）
http://www.jica.go.jp/jica-ri/publication/archives/jica/cd/200603_aid.html

「キャパシティ・ディベロップメントに関する事例分析 水道人材育成分野」（2008年）
http://www.jica.go.jp/jica-ri/publication/archives/jica/cd/200803_aid03.html

国際協力機構 15