

課題別指針

<地方行政>

平成 21 年 12 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構

序 文

JICA では、相手国の重要課題に的確に対処していくために、国ごとに状況や課題が異なることを前提としつつも、開発課題の全体像と課題に対処する効果的なアプローチを体系的に整理し、協力量針を明らかにする「課題別指針」を作成しています。地方行政分野では、2007年8月に『開発課題に対する効果的アプローチ—地方行政』が発刊されましたが、今般地方行政に係る課題を更に掘り下げ、資金協力を含めた支援の効果的アプローチを再構築する形で改訂した「課題別指針」を作成しました。

本指針では、「地方行政」を「地方にある政府の執行機関のあり方」として、中央政府とは独立した「地方政府」と地方で行政サービスを提供する「中央政府の出先機関」の総体と定義し、とりわけ途上国の地方行政が抱える課題を体系的に整理し、JICA として支援するにあたっての留意点を整理しました。地方分権化は、住民に一番近い行政機構である地方行政機関に権限移譲をする政策・制度として、支援を検討するにあたって踏まえるべきひとつの背景・前提条件としてとらえるべきものとしていますが、支援の目的は地域ニーズに応じた行政サービスをより効果的・効率的に実施することとしています。そのために効果的な地方行政制度を整備すると同時に、その制度を運用し、行政サービスを実施していくための行政能力の向上を支援の柱としています。

なお、本課題別指針は、主に地方行政の制度構築や能力向上そのものを目的とする支援に係る指針を示したものです。他方で、セクターサービスの改善をめざす案件についても、中央—地方関係、地方行政の権限・能力を踏まえた支援のあり方を検討する必要があります。こうしたケースについては、別途刊行される『行政機構診断ハンドブック』をご参照頂き、案件形成・実施運営において相手国の行政機構のこういった点に配慮していけばよいかを把握頂ければと思います。

このように、『行政機構診断ハンドブック』と併せて、本課題別指針が、JICA のプログラム・プロジェクト形成や案件マネジメントの一助となり、相手国や他ドナーとの協議の場における JICA の課題に対する考え方を説明するための参考として活用されることを心より願っております。

平成 21 年 12 月

目 次

序 文	
目 次	
要 約	i
第1章 地方行政の概況	1
1-1 地方行政の定義	1
1-2 地方行政の現状と課題	1
1-2-1 世界的な地方分権化の歴史的背景	1
1-2-2 地方分権化の多様な動向	2
1-2-3 開発途上国における地方分権化の特徴	2
1-2-4 開発途上国における地方行政の課題	3
1-3 国際的援助動向	6
1-4 わが国の援助動向	8
1-4-1 わが国の援助方針	8
1-4-2 JICA の援助動向	9
第2章 地方行政に対する効果的アプローチ	13
2-1 地方行政支援の目的と課題	13
2-2 本指針で扱う範囲	13
2-3 地方行政に対する効果的アプローチ	14
2-3-1 「開発課題体系図」の作成方法	14
2-3-2 地方行政に対する効果的アプローチ	16
2-4 資金協力による地方行政支援	24
第3章 JICA の協力の方向性	27
3-1 基本的な考え方	27
3-2 JICA の今後の取り組み	31
3-3 協力上の留意点	33
3-3-1 相手国の地方行政をとらえる際の留意点	33
3-3-2 プロジェクト形成・実施上の留意点	35
3-4 今後の検討課題	36
付録1 地方行政関連案件リスト（代表的な事例）	38
技術協力プロジェクト・個別専門家	38
開発調査	43
国・課題別計画策定	43
草の根技術協力	44
在外技術研修	45
研究協力	45
円借款プロジェクト	45
国内研修	46
協力隊派遣	49
付録2 主要ドナーの地方行政に対する取り組み	51
2-1 世界銀行（World Bank）	51
2-2 国連開発計画（United Nations Development Programme : UNDP）	52

2-3	英国国際開発省 (Department for International Development : DFID)	53
2-4	米国国際開発庁 (United States Agency for International Development : USAID)	54
2-5	カナダ国際開発庁 (Canadian International Development Agency : CIDA)	55
2-6	スウェーデン国際開発協力庁 (Swedish International Development Cooperation Agency : SIDA)	56
2-7	ドイツ技術協力公社 (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit : GTZ)	56
2-8	複数ドナーの共同・連携による協力事例.....	57
付録3 地域別の現状と課題		61
3-1	東南アジア	61
3-1-1	カンボジア	61
3-1-2	ラオス	61
3-1-3	タイ	62
3-1-4	ベトナム	63
3-2	南アジア.....	64
3-2-1	ブータン	64
3-2-2	パキスタン	65
3-2-3	ネパール	66
3-2-4	バングラデシュ	67
3-2-5	アフガニスタン	68
3-3	アフリカ.....	69
3-3-1	タンザニア	69
3-3-2	ザンビア	70
3-3-3	ガーナ	71
3-3-4	マラウイ	72
3-3-5	エチオピア	72
3-4	中南米.....	73
3-4-1	ホンジュラス	74
3-4-2	グアテマラ	74
3-4-3	パラグアイ	75
3-4-4	ペルー	76
3-4-5	コロンビア	76
3-5	大洋州.....	77
3-5-1	パプアニューギニア	77
3-6	中東.....	78
3-6-1	パレスチナ	78
Box 1-1	地方分権の3分類	4
Box 1-2	Fragile States への対応	7
Box 2-1	住民エンパワーメントプログラムと地方分権化支援の連携のあり方 —チリ政府、連帯社会投資基金によるプログラムの事例—	22
Box 2-2	タンザニア地方行政支援における無償資金協力の活用	25
Box 2-3	インドネシア開発政策借款ほかによる行政サービスデリバリーの向上.....	26
Box 3-1	日本の地方分権化の経験	28
Box 3-2	タイ自治体間協力プロジェクト —共同研究協力からプロジェクト化、制度改善に貢献した事例—	29
Box 3-3	ホンジュラス西部地域開発能力強化プロジェクト	

—ステップワイズ・アプローチの事例—	30
Box 3-4 支援メカニズムの形成と条例化	34
Box 3-5 成果の示し方の例	37

参考資料

用語・略語解説	79
引用・参考文献・Web サイト	83

要 約

第 1 章 地方行政の概況

1-1 地方行政の定義

「地方行政」とは、「地方にある政府の執行機関のあり方」を指す。つまり、中央政府とは独立した行政・立法機関を有し、行政サービスを提供する「地方政府」及び地方で行政サービスを提供する「中央政府の出先機関」の総体が「地方行政」と定義される。

1-2 地方行政の現状と課題

1-2-1 世界的な地方分権化の歴史的背景

地方分権化は、地域住民の最も近くに位置する地方行政機関に権限を移譲することにより、地域ニーズの把握と事業への反映を可能にする方策として、世界の数多くの国々で推進されている。1970年代から80年代以降には、主に欧州大陸諸国において、地方自治の推進をめざした「民主主義的分権化」がみられた。一方1980年代初頭からは、英米を中心に英連邦諸国では New Public Management (NPM) が台頭し、民営化と規制緩和の促進により行政の効率化を図る「新自由主義的分権化」を開発途上国にも求める動きが出てきた。

1-2-2 地方分権化の多様な動向

実際の地方分権は、先進国・途上国ともにこれら両方の側面が混在した形で進展してきているのが実状である。日本においても1990年代以降、機関委任事務制度の廃止や「三位一体の改革」の実施、「地方分権改革推進法」の制定など、地方分権に係る議論が活発に続けられている。

1-2-3 開発途上国における地方分権化の特徴

開発途上国の多くは、先進諸国と違い、国レベルの制度、財政、人材（能力）も十分に整わないまま先進国と同様の方法で分権化が急速に進められた結果、地方行政の体制及び能力ともに非常に脆弱である。

1-2-4 開発途上国における地方行政の課題

(1) 地方行政制度の課題

開発途上国においては、急速な分権化の推進により国・地域の状況を見逃して地方行政制度が作られたため、地方政府の受け皿能力の不足や技術支援体制の欠如といった混乱を来した国もある。そのため、相手国の実状にあった地方行政制度の整備が求められている。

(2) 地方財政の課題

開発途上国においては、実際には業務権限に見合った財政が配分されていない場合が多く、地方の財政管理の経験・能力も概して不足している。また、複雑な予算のしくみと、中央財政の逼迫も相まって、計画と予算の連動不足、中央からの予算措置の遅滞などが課題となっている。したがって、地方行政制度の整備とともに、地方財政の整備を行っていく必要がある。

(3) 地方行政能力・人材の課題

地方への業務権限配分に際しては、配分された権限に見合った地方の受け皿の整備（人員数の増加及び能力の向上）が不可欠である。地方の人材育成における中央の役割は比較的大きく、中央からの技術支援や地方行政官に対する研修実施のほか、オンザジョブ・トレーニング（OJT）を通じての地方の人材育成効果も期待されている。

1-3 国際的援助動向

1990年代には、構造調整プログラムがアフリカで成果を生まなかった反省から、行政の効率性とアカウンタビリティの向上や住民参加の促進といった「グッド・ガバナンス」の実現が期待され、重債務貧困国（Heavily Indebted Poor Countries：HIPC）イニシアティブによる貧困層に直接資する施策として、地方分権化及び地方行政の向上が促進された。2000年代に入ると、欧米ドナーを中心とした財政支援型援助への移行に伴い、地方分権化の政策形成及び実施に関与する一方、地方政府の行政サービス及び能力強化に必要な予算をバスケットファンドという形で地方政府に直接流しているケースもみられている。欧米ドナー諸国では、これまで「分権化ありき」の支援をしている傾向が強かったが、近年の急激な分権化による開発途上国の混乱等の経験を踏まえ、「分権化は必ずしも万能ではなく、国・地域の状況に応じた長期的な取り組みが必要」との認識が広がっている。

1-4 わが国の援助動向

1-4-1 わが国の援助方針

わが国の援助方針においては、新 ODA 中期政策（2005 年 2 月発表）では、「人間の安全保障」の視点を打ち出し、その実現に向けた援助のアプローチとして、「地域社会を強化する援助」をあげている。さらに、新 ODA 大綱の重点課題のひとつである「持続的成長」に関し、「地方行政の行政能力の向上」の重要性を指摘している。

1-4-2 JICA の援助動向

(1) JICA の地方行政支援の歴史

これまでの JICA の地方行政分野における協力は、古くは 1964 年より中央政府の視点から見た「地方行政」の集団研修が実施されてきたが、近年においては、県や市町村の業務

や市民社会活動、参加型地域開発などのコースが増えている。技術協力プロジェクトにおいて「地方行政」の能力向上が第一義的に取り上げられたのは、1990年代後半から2000年代初頭になってからのことである。現在では、地域社会開発に携わる中央政府、地方政府、住民、大学、NGOなどの様々な関係者に複層的に働きかけ、連携関係を構築することで課題を克服する効果が認められている。また有償資金協力においても、政策金融を通じた地方自治体の資金調達への支援や、地方分権化の推進や枠組みの改善を促す開発政策借款を世界銀行との協調融資の形で実施するなどの例がある。

(2) JICA の地方行政支援の特徴

これまでの地方行政分野の協力を課題の面からみると、地方制度の構築や改善（変更）を直接の目的とした支援の実績は少なく、人材育成や地方行政の運営に係る取り組みが多い。JICA は必ずしも「分権化ありき」のスタンスでの支援を行っているのではなく、相手国の問題意識やオーナーシップに沿った柔軟な制度の選択に基づいた支援を実施してきている。

第2章 地方行政に対する効果的アプローチ

2-1 地方行政支援の目的と課題

地方行政に対する支援の目的は、地方行政の制度整備と能力向上を通じて、地域のニーズに応じた行政サービスをより効果的・効率的に実施することにある。

2-2 本指針で扱う範囲

この指針では、地域ニーズに応じた行政サービスをより効果的・効率的に実施することをめざして、地方行政の制度構築・能力向上そのものを目的とする支援を取り上げるものである。対象とする主なアクターとしては、「地方政府」のみならず、「中央政府の出先機関」もとらえるとともに、地方行政運営に影響を及ぼす「中央政府」や「地域住民・組織」などについても念頭に置きつつ議論することとする。

2-3 地方行政に対する効果的アプローチ

2-3-1 「開発課題体系図」の作成方法

本指針では、援助機関として支援できる範囲を考慮して、JICA 地方行政関連プロジェクトの実績をベースに、「国情に合った地方行政制度の整備」と「地方行政の計画・実施能力の向上」の2つを開発戦略目標とする課題体系図を構成した。

地方行政 開発課題体系図

開発戦略目標 (スーパーゴールレベル)	中間目標 (上位目標レベル)	中間目標のサブ目標 (プロジェクト目標レベル)	サブ目標の達成手段の例	
1. 国情に合った地方行政制度の整備	1-1 中央・地方関係の適切な枠組みの整備	1-1-1 中央・地方関係の方向性と地方行政のビジョンの形成	問題意識の醸成促進 政策研究への支援	
		1-1-2 中央・地方関係の枠組み整備	地方分権に伴う問題・課題の分析 地方行政担当省庁への技術的・政策的助言	
		1-1-3 地方行政サービスの権限と基準の整備	行政サービスの権限・基準の整備	
	1-2 地方財政制度の整備	1-2-1 地方財政政策の枠組み整備	地方財政基本政策策定	
		1-2-2 地方政府への財政移転制度の整備	財政平衡交付金制度整備	
		1-2-3 地方財政システムの整備	地方財政に関するデータベースやソフトウェアの構築及び普及支援	
	1-3 地方行政を支える行政官の育成制度の整備	1-3-1 地方公務員制度の整備	× 地方公務員制度の整備	
		1-3-2 地方公務員の研修制度の強化	研修実施・管理システムの整備 研修関連機関間の協力制度の整備 地方行政担当中央行政官の研修事業関連能力の向上 研修機関の研修開発能力の向上 研修内容の改善	
		1-4 政府間の連携・協力体制の整備	1-4-1 地方行政に対する中央政府の情報提供・支援能力の向上	中央政府の地方政府への情報提供能力の向上 中央政府の地方政府への指導能力の向上 中央政府による地方政府の技術指導のシステムの整備 中央政府/出先機関と地方政府の情報共有・連携強化
		1-4-2 自治体間協力制度の整備	自治体間協力ガイドラインの整備 自治体連合組織の職員研修	
	2. 地方行政の計画・実施能力の向上	2-1 地域ニーズを反映した計画の策定	2-1-1 地方行政官の地域開発計画策定・運営管理・モニタリング能力の向上	地方行政官の地域開発能力の向上 セクター間の整合性調整能力の向上
			2-1-2 地域の情報・資源に基づいた地域開発計画策定手法の確立	地域社会経済のデータベース整備 開発計画策定モデル・手法の形成 開発計画策定モデル・手法の改善 中央、セクターレベルの政策と地域計画との調整
			2-1-3 開発予算の計画策定、管理、執行能力の向上	× 開発予算管理システムの整備 開発予算管理の研修
		2-2 地域ニーズにこたえる行政サービスの提供	2-2-1 行政サービス提供の仕組みの整備	各セクターとの連携による行政サービス提供の仕組みの整備
			2-2-2 行政サービスの効果的・効率的な提供	セクター別の行政サービス提供の長期計画策定能力の向上 Information and Communication Technology (ICT) 能力の向上支援 民営化、民間委託などを通じた行政サービス提供の向上・効率化 地方行政機関の業績評価・マネジメント
		2-3 地域社会との協働による地域経営	2-3-1 地域ステークホルダーの活動を促進する行政の支援体制の整備	コミュニティ主体の開発の推進 NGOの能力強化支援
2-3-2 地方行政の透明性と説明責任の確保			監査機能の整備・強化支援 広報公聴機能の整備・強化支援 議会機能の向上支援	
2-3-3 地方行政の運営における地域のステークホルダーとの連携の促進			住民参加の促進 行政官のファシリテート能力の向上 住民と行政官の協働能力の向上	
<p>「サブ目標の達成手段の例」の、無印、×のマークはJICAの取り組み状況を次のとおり表す。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ : JICAの地方行政分野の協力事業として特に実績のあるもの 無印 : JICAの協力事業の目標として具体的な投入実績のあるもの × : JICAの協力事業において事業実績がほとんどないもの <p>なお、これらのマークはあくまでJICAの取り組み状況から投入実績の目安を示すために付したものであり、×の項目が協力内容として不適切である、という意味ではないことに留意のこと。ただし、実績がないためJICAの新たな取り組みとして協力に含めることでチャレンジングな内容になる可能性はある。</p>				

2-3-2 地方行政に対する効果的アプローチ

開発戦略目標1 国情に合った地方行政制度の整備

地方行政機関が与えられた権限に基づいて地域のニーズに合った行政サービスの提供や事業の実施を効果的に実施できるための制度整備が課題となっている。

中間目標1-1 中央・地方関係の適切な枠組みの整備

開発途上国自身が、地方行政に関する問題意識を醸成し、国民の意見やニーズを汲みながら、国の実情に合わせた制度へのビジョンを形成することが重要である。

中間目標1-2 地方財政制度の整備

中央と地方の権限関係を明確にし、地方が与えられた権限に基づいて行政サービスの提供や事業の実施ができるように地方財政の枠組みを整備していくことが必要である。

中間目標1-3 地方行政を支える行政官の育成制度の整備

地方における行政サービスの提供においては、その担い手である地方行政官の育成が重要になるため、地方公務員制度や地方公務員の能力向上を目的とした研修制度の整備など、中央政府による地方行政官の人材育成の役割が必要になる。

中間目標1-4 政府間の連携・協力体制の整備

地方行政制度を整備するにあたっては、地方政府に対する財政的支援のほかに、中央政府による地方政府に対する技術的な支援や情報提供の機能、地方において活動している行政機関間若しくは地方政府間の情報共有や連携を強化することが重要である。

開発戦略目標2 地方行政の計画・実施能力の向上

地方分権化が実施されている国においては、地方行政機関が委譲された機能と権限をもとに、行政サービスの提供や地域開発の事業を計画・実施し、運営する能力を高めることが必要である。

中間目標2-1 地域ニーズを反映した計画の策定

地方分権化が進展する前は地域の開発計画の立案が中央政府によりなされてきたことから、地域開発における地方行政官の計画策定、運営管理、モニタリング能力の向上が必要である。計画立案にあたっては、地域の情報や資源に基づくとともに、地域のステークホルダーが参画し、地域のニーズやイニシアティブに基づいた開発計画の策定が求められる。また、策定された計画に基づいて予算を獲得して事業を実施していくための調整、管理能力の向上も求められる。

中間目標2-2 地域ニーズにこたえる行政サービスの提供

地域の住民・組織に直接接する末端機関としてサービス提供を担っている行政官が効果的・効率的な行政サービスを実施するために、**地域のニーズや声に基づき、地域ステークホルダーとの協働による行政サービス実施の仕組みを整備していくことも課題である。**

中間目標2-3 地域社会との協働による地域経営

地域の発展を促すためには、地方行政だけでなく民間や大学、NGO、住民組織など多くのステークホルダーとの協働が必要である。一方、議会やNGO、メディアなどのチェック機能が確保されるようなローカルガバナンスの仕組みを整備することや、政策決定や予算管理における**地方行政の透明性と説明責任を確保する仕組みを整えることも課題である。**

2-4 資金協力による地方行政支援

(1) 地方財政制度の整備の強化

有償・無償資金協力を活用し、地方の資金調達メカニズムの整備を支援する形で、地方財政支援を強化することができる。**実際に資金を投入することにより、地方財政の制度を実際に運用し、教訓を得ながら改善していくことが可能となり、さらに、地方行政機関の財政管理能力の向上を図ることも可能となる。**

(2) 政策枠組みの検討への参加

資金協力によるバスケットファンド等への資金供与は、**ドナー協調による政策枠組みに参加するための「手段」として有効であり、かつ資金協力で特徴的な方法である。**一方で、当該枠組みへの参加に際しては、適切なタイミングを考慮する必要があるとともに、相手国プログラムの内容・質の妥当性につき事前に十分な検証を行うことが重要である。

(3) 地方公務員制度の運営の促進

円借款を通じた財政支援により、教員や保健従事者など**公務員の待遇に関する制度運営及び改善に向けて、当該国政府が主体的に予算化を図る動きを支援することを通じて、公務員にとってのインセンティブを創出し、サービスの質の向上を図ることができる。**

(4) 地方における社会基盤(インフラ)の整備

資金協力を通じた地方政府のプロジェクト支援や財政支援により、**地方の社会基盤整備事業の予算化を促進することができる。**また、事業化に伴い発生する調達・契約及び施工監理業務における地方行政機関の能力向上も可能となる。整備された社会基盤を活用することにより、地方行政機関が提供するサービスの質、量の向上を図ることも可能となる。

第3章 JICA の協力の方向性

3-1 基本的な考え方

(1) 地域に裨益する行政サービスの実現

地方行政支援の目的は、必ずしも地方分権化そのものの促進にあるのではなく、**地方行政を通じてより良い行政サービスを地域の住民・組織に届けることにある**。開発途上国の地方行政の支援に際しては、行政内部の能力向上にとどまらず、地域住民との信頼関係の構築、民間や大学・NGO との連携強化といった、地域に効果的・効率的に行政サービスを届けるための仕組みを支援のなかで形成することが重要である。

(2) 中長期的な視点に立った支援

地方行政制度改革は、国のあり方の骨格を形成するものであるため、その支援に際しては、相手国政府が高いオーナーシップを有して改革に取り組んでいることが不可欠である。**相手国が方向性模索の段階にある場合は、問題意識醸成型の協力から始め、じっくりと相手国のオーナーシップを醸成することが大切である**。一方、**相手国が制度改革の途上にある場合は、流動的な要因が比較的多く存在することから、中長期的な方向性をもちつつも、協力全体をいくつかの段階別のプロジェクトに分け、それぞれの段階ごとに状況の変化や成果の達成状況を確認したうえで次の協力を検討する必要がある**。また、地方行政分野は政治的要因の影響を受けやすいため、相手国の試行錯誤を経ながらプロセス支援に取り組んでいくことも重要である。

(3) 制度と能力のバランスを考えた支援

地方行政分野における課題は相互の関連性が高いため、**課題間の関連性を認識したうえで支援を実施していくことが重要となる**。制度整備においては、受け皿の整備状況に応じた漸進的なアプローチが重要となり、能力強化についても、必要に応じて制度整備に対して働きかけることも検討する必要がある。

(4) 複層的な働きかけ

地方行政支援に際しては、制度整備と能力向上のバランスを常に考えていく必要があるため、働きかけるべき対象はおのずと複数となる場合が多い。そのため、有効な地方行政支援を行っていくためには、単一のステークホルダーのみに働きかけるよりも、**複層的なレベルをステークホルダーとして設定し、働きかけていくことが有効である**。

3-2 JICAの今後の取り組み

(1) 開発戦略目標1 国情に合った地方行政制度の整備

－相手国の問題意識、オーナーシップに沿った形での制度整備支援

地方行政制度の整備は、地方行政の骨格を定めること、支援の成果の普及や自立発展性を制度面から確保すること、また地方行政官の能力向上や各セクターの事業実施の環境を左右することから、支援の重要性は高い。支援にあたっては、**相手国のその時々**の国情に合った制度整備を支援するとともに、**制度運用上の課題解決を支援**することで、より現実的かつ効果的な制度の構築・改善を行うよう配慮していくこととする。

(2) 開発戦略目標2 地方行政の計画・実施能力の向上

－行政サービス向上につなげるための地方行政の能力強化

行政サービスの質を向上すること及びサービスの受け手に裨益するためには、基礎的な地方行政能力の強化は必要不可欠であり、この分野への支援の必要性は高い。支援にあたっては、**能力強化支援の効果を面的に広げ、自立発展性を高めるため、成果を地方あるいは中央レベルでの制度面へフィードバックしていくことが重要**である。また、地域の計画策定や行政のマネジメント能力の強化を、各セクターのサービス提供の支援と連携・調和させていくことも検討していく。

(3) 制度構築・改善と地方行政能力向上の相互補完関係、相乗効果への配慮

－プログラム・アプローチの活用

中心的な協力課題とその協力対象を特定しつつ、**開発戦略目標の1と2との関係性を理解し、それぞれの成果を他方で生かす**ことを検討することが重要である。さらに、特に関係性の深い周辺課題や周辺機関への協力を検討し、プロジェクトの戦略的な組み合わせにより相乗効果が期待できることから、プログラム・アプローチの有効活用を積極的に検討していく。

3-3 協力上の留意点

3-3-1 相手国の地方行政をとらえる際の留意点

(1) 国全体の行政制度・政策を見る視点

地方行政の概要を把握するには、地方行政の現場だけではなく、中央政府によって定められた地方行政関連の制度や政策を分析し、**地方行政機関の権限・財政・人事などの枠組みを確認**することが重要である。

(2) セクター横断的マネジメントと各セクターとの相互関係

支援をする際に、**全セクター横断的にマネジメントし調整する能力と各セクターにおける行政サービスの実施能力の2つの相互の影響を理解しておくことにより、一層効果的な支援を実施**することができる。

(3)他ドナーとの協調

地方行政分野の支援は、課題を包括的にとらえ、当該国のプログラムにおける他ドナーとの役割分担の下、技術協力と資金協力の両方のモダリティーを見据えて JICA 支援の範囲を見極めることが重要である。

(4)政治的な側面への配慮

地方行政支援は、政権交代や首長の交代など政治的な変動要因の影響を受けることが多い。そのため、地方行政を取り巻く政治的な状況を絶えず確認し、政治的なリーダーシップをうまく活用していくとともに、リーダーの交代に備えた制度化の道を探っておくことが必要である。

3-3-2 プロジェクト形成・実施上の留意点

(1)国内リソースの整理・蓄積の推進と活用

日本の地方行政分野の有識者や地方自治体を国内リソースとして体系的に整理・蓄積する一方、これらリソースは長期派遣が困難であるため、当該国の行政に詳しい長期専門家の調整の下、「短期専門家」や「本邦研修」という形で投入効果を最大化することを考えることが有用である。テーマによっては、既存の課題別研修を活用することも有用である。

(2)ローカル及び第三国リソースの活用

国内リソースが非常に限られている実情をかんがみると、ローカル及び第三国のリソースをうまく組み合わせ、活用することを検討する必要がある。地方行政の日本人専門家とローカルの人材が一緒に活動することで、日本の知見を現地の事情に合わせて相対化し、現地への適用を促すことも期待できる。しかし、各国における良質なローカルリソースの把握と適切なパフォーマンスのマネジメント及び成果の質の確保に十分留意が必要である。

(3)プロジェクト活動としての調査コンポーネントの活用

地方行政支援では、案件の要請機関（中央）と実際の活動対象機関（地方）が異なる可能性があるため、事前調査の段階で地方行政の関係者ともできる限り議論しておくことが重要である。一方で、地方行政のベースライン調査プロジェクト開始後の早い段階でカウンターパートとともに実施することにより、カウンターパート自身の現状認識や問題意識を向上させる効果も期待できる。

3-4 今後の検討課題

(1)行政機構のとらえ方の検討

地方行政分野における協力はもとより、他分野における JICA の協力においても、その国の行政の仕組みについての確にとらえておくことが重要である。どの案件担当者でもその

国の基本情報を参照できるような体制を国別に整備していくとともに、セクターに特有の行政機構の特徴を踏まえて案件の形成・運営にあたることが重要である

(2) 資金協力の有効活用の検討

技術協力と資金協力との連携について、効果の検証と課題・教訓の抽出・分析をしたうえで、更なる改善に取り組むことが重要である。また、当該国の地方行政・分権化プログラムにおいて、技術協力と資金協力双方の視点からどのようにかかわっていくのかを検討する必要がある。

(3) 成果の示し方の改善

地方行政支援の成果の測定については、組織の行動様式や試行様式の観点から「住民による評価」、「行政能力の測定」による評価方法が検討・整理されてきているが、まだ多くの支持を得られる成果指標を開発するに至っていない。依然難しい課題ではあるが、適切な成果指標の開発に向けて今後とも積極的に工夫、改善を図っていくことが重要である。

第 1 章 地方行政の概況

1-1 地方行政の定義

「地方行政」¹とは、「地方にある政府の執行機関のあり方」を指す。つまり、中央政府とは独立した行政・立法機関を有し、行政サービスを提供する「地方政府」及び地方で行政サービスを提供する「中央政府の出先機関」の総体が「地方行政」と定義される。

「地方行政」の定義は以上のとおりであるが、「地方政府」、「中央政府の出先機関」はいずれも単体のみで機能しているわけではなく、中央政府や地方の他のステークホルダーを含めて、相互にかかわりつつ活動している。したがって、地方行政をみる際には、政府間関係の制度設計や相互協力などの観点から中央省庁や他の地方行政機関（「地方政府」及び「中央の出先機関」）との関係をみていくことが極めて重要な事項となる。また、地域の住民・組織とのかかわり方も不可欠な事項の1つである。

1-2 地方行政の現状と課題

1-2-1 世界的な地方分権化の歴史的背景

地方分権化は、市民社会の成熟を基盤にした「民主主義の学校」としての真の地方自治を実現する手段として、そして地域住民の最も近くに位置する地方行政機関に権限を移譲することにより地域ニーズの把握と事業への反映及び効率的なサービス提供を可能にする方策として考えられている。世界の数多くの国々が、国の規模、地理的条件、歴史的背景、文化・伝統の違い、政治体制、経済発展の度合いなどにかかわらず、この目的の達成のために地方分権化を推進している。

1970年代から80年代以降には、主に中央集権的な性格の強い欧州大陸諸国において、地方自治（とりわけ住民自治）の推進をめざした分権化として、「民主主義的分権化」がみられた。開発途上国に対する援助においても、それまでの中央政府主導型経済発展を通じた貧しい人々への富の「トリックル・ダウン」効果に対する期待が見直され、より直接的に貧困層の生活改善を図ろうとする Basic Human Needs (BHN) アプローチが採用されるようになった。このアプローチは、保健や教育といった住民に身近な公共サービスに焦点を当てる点や、地域開発に貧しい人々が参加することを推進する点において地方行政との関係が深かった。

¹ 地方行政を定義する前に、行政の定義を確認する参考として、西尾（2002）から関連部分を次に引用する。「行政学とは、…（中略）…『政府（government）に属するヒエラルキー型組織の集団行動について考察する学』である。」（p.47）、「行政サービスの範囲は、学問の確定しうところではなく、あくまで政治のメカニズムをとおして決定されるべき性質のものである。それ故にそれは、国ごとに多様であって当然であり、時代とともに変遷して当然のものである。」（p.11）

一方、1980年代初頭からは、英米を中心に英連邦諸国では **New Public Management (NPM)** が台頭してきた。このなかで、エージェンシー制²に代表される一種の「委任」型の分権化が典型的な改革手法のひとつとされ、**民営化と規制緩和の促進により行政の効率化を図る「新自由主義的分権化」を開発途上国にも求める動き**が出てきた³。

1-2-2 地方分権化の多様な動向

実際の地方分権は、これら2つの大きな流れのいずれの側面をより強くもつかといった点において、国により様々な形態をとってはいるものの、両方の側面が混在した形で進展してきているのが実状である。

NPM を参考にしつつも、それとは異なる方法により地方行政の効率化を模索・実施しているドイツ、地方自治体の合併、特定補助金の一般補助金化/包括補助金化を推進する北欧諸国などもある。また1980年代以降、これら先進諸国のほかに、韓国、台湾、インドネシア、フィリピン等においても地方分権化が進められている。

近年の中南米諸国における相次ぐ左派政権の誕生に顕著にみられるように、新自由主義政策の限界、負の側面を是正しようとする動きもみられる。規制緩和、民営化など新自由主義政策の実施により貧困や格差の拡大などが深刻化したことを背景に、中央政府の役割を重視する動きが出ている。同時に、NPM で行政サービスの受け手という受動的な位置づけがなされた住民を、地方行政、地域運営の主體的な担い手として位置づけ協働をめざす「参加型民主主義」の流れもみられるようになっている。

日本においても1990年代以降、地方分権が活発に議論されるようになり、様々な改革が実施されてきている。機関委任事務制度⁴の廃止や国の関与等の見直し、事務・事業や税財源の配分のあり方の検討、「三位一体の改革⁵」の実施、「骨太の方針⁶」の閣議決定などがなされた。2006年12月には、地方分権改革を総合的かつ計画的に推進するため「地方分権改革推進法」が制定され、その後も改革の一層の推進を図るため議論が続けられている。

1-2-3 開発途上国における地方分権化の特徴

先進諸国においては、内発的な要因により長い時間をかけて分権化が進められてきた。開発途上国においても、その歴史的なプロセスにおいて地方分権化を独自に検討してきた国もある。また、多くの開発途上国にとっても、地方分権化推進の背景には、国内の民主化要求の高まり、民族独立を求め

² エージェンシー制とは、政策の企画立案部門と業務執行部門を分け、後者を業務の単位に合わせて区分し、企画立案部門から独立させて経営・管理に関する自由度を高めるとともに、成果への責任を厳しくすることで、効率化とサービスの質の向上を図るものである。

³ McCourt (2001)

⁴ 日本の旧地方自治法の下での地方自治体の事務執行の一態様。地方自治体の長その他の機関に対して国又は他の地方自治体などから法律又はこれに基づく法令により委任された事務である。しかし地方自治体の自主性を阻害するものとして全廃され、新たに自治事務、法廷受託事務に区分された。

⁵ 国庫負担金改革、税源移譲、地方交付税改革を一体として行うもの。2001年から議論され始め、2004年から2006年にかけて、約4.7兆円の国庫負担金改革、約3兆円の地方への税源移譲、約5.1兆円の地方交付税改革が行われた。

⁶ 地方分権に向けた関係法令の一括した見直し等による、国と地方の役割分担の見直し及び国の関与・国庫補助負担金の廃止・縮小を図るとした政府の方針。

る動き、それを抑制し国家的統一の維持を図る動き、また、中南米諸国のように中央政府が脆弱なため、地方政府の強化によって行政サービスの拡充を図る必要があったことなど、様々な内発的・政治的要因があった。

先進諸国のそれと異なるのは、開発途上国の場合は、こうした内発的・政治的な要因に加えて1990年代以降のドナーの援助動向の変化⁷という外的要因が加わったこと、そのため、分権化が急速に進められた点である。しかも、ドナー諸国において実施されていた地方分権化の方向性や手法を開発途上国においても適用する形で実施されたのである。

強力な国家体制の構築と経済発展を経たうえで、地方分権を進める先進諸国と違い、**開発途上国の多くは、国レベルの制度も十分に整っておらず、地方行政の体制及び能力ともに非常に脆弱である。**地方分権化は、そもそもそれぞれの地域が有する条件や能力の差により地域間格差を拡大する可能性をはらんだものであり、地方が脆弱な開発途上国においては、その可能性は一層高まる。**開発途上国においては、基盤となる環境が大きく異なるにもかかわらず、制度、財政、人材（能力）の間の整合性が十分にとられないまま先進国と同様の方法で分権化が急速に進められた結果、様々な支障を来しているケースが散見されることとなった。**

近年は、行き過ぎた分権化を修正し、一部の権限を広域自治体や中央レベルに戻す動きもみられる。また、小規模基礎自治体が多数存在する国においては、複数の自治体による連合体を形成することにより、一部業務の共同実施を推進し、規模の経済⁸を発揮できるような体制整備に取り組んでいるところもある。

しかし、依然解決されていない問題も多く、次節において、地方行政の制度、財政、能力（人材）の各側面における課題を整理する。

1-2-4 開発途上国における地方行政の課題

(1) 地方行政制度の課題

開発途上国においては、国の各種制度が十分に整備されていない場合が多く、地方行政制度が整っていない国も多い。

上述のとおり、先進国においては、長い時間をかけて自国に適した地方行政制度をつくりあげてきたのに対し、開発途上国においては、“短期間に”、“外発的に”形成されてきた傾向が強く、自国の状況に合わせて制度を調整するというプロセスを十分に経ることが難しい状況となっている。

分権化は「Deconcentration（分散化）」、「Delegation（委任）」、「Devolution（委譲）」の3つに分類され（Box 1-1 参照）、欧米ドナーなどは最も分権化が進んだ状態といわれるDevolutionによる分権化を良とし、強力に推進する傾向がある。Devolutionは業務執行に必要な財政が適切に配分され、かつ、地方政府が一定程度の能力を有する場合に有効性を発揮するものであるが、多くの開発途上国はその有効性を発揮できる状況にはない。

「地方行政」とひと口にいても、その構成は国により様々である。主たる行政サービスを「中央

⁷ 「1-3 国際的援助動向」の項を参照のこと。

⁸ 一単位の製品やサービスを産出する平均費用が、生産規模が拡大され、産出数が増加することによって低下すること。スケールメリット。

省庁の地方出先機関」が担っている場合もあれば、「地方政府」が担っていることを指す場合もある。また、地方行政の階層数（州、県、郡、村など）、カバーする領域面積、人口規模なども国によって非常に多様である。したがって、それぞれの国の状況に応じて必要な制度は自ずと異なるため、一概にどのような制度改革が良いとはいえない面がある。

しかしながら、開発途上国においては、**急速な分権化の推進により国・地域の状況を無視して地方行政制度がつくられたため、地方政府の受け皿能力の不足や技術支援体制の欠如といった混乱を来した国もある**⁹。また、適切な中央—地方関係・制度の構築に際しては、両者の力関係が均一でなく、地方行政側から中央政府に対して十分な交渉ができないケースも少なくない。

このような状況を踏まえ、現在、地方行政支援において、相手国の実状に合った地方行政制度の整備が求められている。

Box 1 – 1 地方分権の3分類¹⁰

地方分権は、「権限の分散化 (Deconcentration)」、「権限の委任 (Delegation)」、「権限の委譲 (移譲) (Devolution)」の3つに分類される。

●**権限の分散化 (Deconcentration)**：権限・責任は中央にあり、サービス提供に関する一定の裁量権を中央の出先機関に委譲することである。したがって、地方政府の当該業務への関与は低い。

●**権限の委任 (Delegation)**：権限・責任と裁量権は中央に残したまま、サービスの提供は外部機関（多くの場合は、地方政府）が行うものである。サービス内容は画一的となる傾向があるが、中央からの技術面での支援を受けやすいという利点もある。

●**権限の委譲 (移譲) (Devolution)**：権限・責任、裁量権ともに地方政府に委譲するものである。地方ニーズに応じた事業実施が可能となる利点があるが、地方政府に十分な財政及び人材がないと、サービスの質の低下やサービス提供の遅滞など混乱を生じやすい。

なお、地方分権化の議論においては、民営化 (Privatization) も上記3分類と並んで論じられることが多い。行政サービスの効率化とデリバリー性の向上を検討するに際して、行政以外のアクター (NGO、民間企業など) の活用・参加は重要な視点である

(2) 地方財政の課題

地方で効果的、効率的な行政サービスを実施するには、地方が業務権限や裁量権をもち、主体的に事業を計画・実施していくことのできる体制を整備するとともに、相応の財政を地方に配分することが必要である。また、地方行政機関の側にも、配分された財政を適切に管理していく能力が必要である。しかし、開発途上国においては、実際には**業務権限に見合った財政が配分されていない場合が多く、地方の財政管理の経験・能力も概して不足している**。したがって、地方行政制度の整備とともに、地方財政の整備を行っていく必要がある。

⁹ 国際協力機構 (2004d)

¹⁰ 国際協力機構 (2007a)

開発途上国の地方財政を考える場合、その予算のしくみに留意しなければならない。開発途上国においては、通常、開発事業の実施のための「開発予算」と、公務員給与の支払いなど行政組織の維持運営のための「経常予算」の2種類に予算が分かれており、それぞれ財源や算定/配分方法は国により異なっている。地方財源も多様であり、大きく分けて「自主財源」、「条件付交付金」、「無条件交付金」の3つがあるが、交付金の支給方法、算定方法などは各交付金により様々である。このほかに、地方借入・地方債、政策的資金配分などもある。

開発途上国においては、こうした複雑な予算のしくみと、中央財政の逼迫も相まって、**計画と予算の連動不足、中央からの予算措置の遅滞**などが課題となっている。事業実施の予算（開発予算）は措置されたが、必要な人件費（経常予算）が措置されないといった事態が生じているほか、予算措置の遅滞や予算どおりの金額が実際には措置されないといった状況が生じることにより、地方の計画どおりに事業が執行されないケースもみられる。また、特に援助資金ソースの多い国においては、交付金ごとの会計処理の違いによる効率性低下が問題となっており、見直しの必要性が認識されている。

(3) 地方行政能力・人材の課題

開発途上国の地方行政機関における職員数は極めて少なく、末端の機関では職員が数人や1人だけである場合も少なくない。また、地方に配分されている権限も非常に限定的であり、ブラジル、中国、ポーランドのようなひと握りの例外を除いた多くの場合、地方行政機関は人々の生活にとってまだまだ小さな役割を果たしているにすぎない¹¹。

開発途上国の地方行政能力・人材を考える場合、**地方行政官の所属及び人事権の所在**に留意しなければならない。前述のとおり、「中央省庁の出先機関」と「地方政府」それぞれの職員に与えられた権限及びそれを満たす能力は、その国の地方分権化動向によって大きく異なっている。

地方行政官が「中央の出先機関」の人材の場合、分権化としては“依然として中央集権的”との批判もあるが、中央との関係が確立しているので“技術的支援が受けられる”、“中央との人事交流がある”などの利点もある。一方、「地方政府」の人材の場合、地域ニーズの把握とニーズに基づいたサービス提供、という地方分権の目的に照らすと望ましいといえるが、十分な能力のある人材確保が難しいという側面もある。

また、これら地方行政官の人事に関する権限（採用、任命、昇進、異動、罷免、給与、規律の策定など）の所在についても、地方政府の首長である場合、上位機関（中央政府）である場合、大統領直轄である場合など、国により様々である。地方行政官の配置については、地方公務員制度の整備や試験による採用、成果主義による人事制度の導入などが検討・実施されているケースもあるが、一方で、地方首長の交代により地方政府職員が大幅に交代するため、地方政府における人材・能力の蓄積が容易でないケース、人員配置への地方有力者の影響が大きく汚職が生じやすいケースなどもみられる。

地方への業務権限配分に際しては、**配分された権限に見合った地方の受け皿の整備**（人員数の増加及び能力の向上）が不可欠であるが、開発途上国においては、そうした受け皿が整備されていないケースが多く、課題となっている。このような課題に対し、地方の人材育成における中央の役割は比較

¹¹ Shah (2006) p.41

的大きく、中央からの技術支援や地方行政官に対する研修実施のほか、オンザジョブ・トレーニング（OJT）を通じての地方の人材育成効果も期待されている。

また、地方行政に少なからぬ影響を及ぼす地方議会の議員についても、十分な能力を有していないケースが多く、その能力向上が課題となっている。

1-3 国際的援助動向¹²

地方行政における国際的な援助動向は、1970年代から80年代にかけては1-2-1で述べた地方分権化の歴史的背景と基本的に連動している。

1990年代には、構造調整プログラムがアフリカで成果を生まなかった反省から、政治的リーダーシップ、意思決定プロセスの透明化、行政の効率化などが求められるようになった。また冷戦後、ドナーが国際援助の必要性として民主主義と市場経済の拡大、人権擁護の推進をあげるようになったことにより、これらを包括する「グッド・ガバナンス」の実現が開発途上国に求められるようになった。この一環として、行政の効率性とアカウンタビリティの向上や住民参加の促進を期待して、地方分権をドナーが開発途上国に強く求めるようになってきたのである。

1996年には、重債務国の債務救済を目的とした**重債務貧困国（Heavily Indebted Poor Countries：HIPC）イニシアティブ**¹³が世界銀行・国際通貨基金（IMF）により提案され、各国政府が合意して開始された。救済され利用可能となる資金の用途については、その指針を**貧困削減戦略ペーパー（Poverty Reduction Strategy Paper：PRSP）**に盛り込むことが義務づけられていることから、貧困層の所得向上や生活の質の改善などに直接資する対策の実施、貧困層の行政サービスへのアクセス向上など、地方分権化及び地方行政の向上に関連する施策の実施を促進することとなった。1999年には対象国を広げ、債務救済額を増やし、かつ前倒しで実行すべくプログラムの拡大策（拡大HIPCイニシアティブ）が打ち出されている。

2000年9月には国連ミレニアム宣言が採択され、2015年までに達成すべき8つの目標を設定している。この**ミレニアム開発目標（MDGs）**は、貧困撲滅、教育、女性の地位向上、保健、環境などどれも住民に身近な問題であり、地方行政の重要なテーマになり得るものである。それだけに、開発途上国の地方行政は、これらの課題を担えるだけの能力や体制を整備することが求められている。

2000年代に入ると、欧米ドナーを中心に援助効果向上の観点から、個々のプロジェクト型支援から開発途上国政府の予算に直接計上する**財政支援型**に移行する傾向が出てきた。財政支援ドナーは、開発途上国政府が作成したPRSP若しくは国家開発戦略（セクターの場合はセクター戦略）に対して、協調して提言を出す一方で、その実施に必要な予算を直接組み入れる支援をしている。地方分権化も重要な政策のひとつとして、その政策形成及び実施に関与する一方、地方政府の行政サービス及び能

¹² 石塚（2004）、国際協力機構（2003）

¹³ 貧困国の債務を維持可能な水準まで引き下げ、貧困国が持続可能な成長を達成し、貧困を緩和するための政策と制度づくりに取り組むことを可能にしようとするもの。

力強化に必要な予算をバスケットファンドにして交付金・補助金という形で地方政府に直接流しているケースもみられている。

2005年には、MDGsの達成に向けて援助国と被援助国が共同で援助効果をあげていくことを目的とした「援助効果に関するパリ宣言」において、被援助国のオーナーシップを重視している。また同宣言の取り組みを促進する目的で2008年に採択された「アクラ行動計画(AAA)」においても、途上国政府は国家開発政策・計画の準備、実施、モニタリングに際して、地方政府とより連携することが謳われている¹⁴。

欧米ドナー諸国の地方行政支援の特徴としては、地方分権化を「民主主義の学校」として是とする価値観に基づき、「分権化ありき」の支援をしている傾向が強い。しかし、近年では、急激な分権化による開発途上国の混乱等の経験を踏まえ、「分権化は、必ずしも万能ではない。国・地域の状況に応じた長期的な取り組みが必要である」との認識が広がってきている。

Box 1 - 2 Fragile States¹⁵への対応

1980年代以降、分権化促進が政治・行政改革の課題として注目されるようになるなかで、脆弱国家、とりわけ紛争への耐性が弱い国家においても、分権化が社会の安定に資するとの見方がなされるようになってきた。社会・経済的不平等、脆弱な中央政府、市民社会育成の遅れ、政治参加の機会欠如、政治的抑圧の存在、資源の偏在等々、脆弱性を生む要因に対して、分権化が一定の処方箋を提示し得るとの認識によるものである。

こうした傾向はポスト紛争国において、より顕著である。1990年代以降に激増した紛争の多くが、権力へのアクセス、自治権の獲得、分離独立等をめぐって行われたことから、地方政府への権限委譲が紛争予防や紛争管理と関連づけて考えられるようになったことがその背景にあるといえるだろう。実際、脆弱国家における分権化は、①ローカル・ニーズを踏まえた公共サービスをより効率的、効果的に実施することが可能、②地方政府の方が現地社会の不安定要因をよりよく認識しており、利害のバランスに配慮しやすい、③マイノリティー・グループの政治参加を促進しやすい、④住民のニーズを満たすことにより、政府の正当性が高められ、総体としての社会の安定に資する、等の利点があるといえるだろう。

とはいえ、Rothchildらが指摘するとおり¹⁶、分権化による正負インパクトは表裏一体であり、その成否は国及び地方の特殊性、コンテキスト（領土の広さ、少数グループの集中度、社会・経済システム、地方政府の制度上の特質）に大きく依存する。旧ユーゴスラビアでは、構成共和国の分離主義的傾向を抑えることを目的として、各共和国に広範な自治権を付与したが、これが結果的に国内紛争、国家の分裂を招いている。分権化による負の影響にはこのほか、①ウガンダの例でみられるように、中央政府が主要政治グループを分断して統治するための手段として分権化を利用することもある、②カメルーンにおいて1996年選挙後にみられたとおり、分権化による権力の再分配の結果、当初想定できなかった別の紛争要因が新たに生ずる可能性もある、③徴税権の委譲により経済力の地域間格差が拡大し不平等感がより深刻化する懸念もある、④ボスニア・ヘルツェゴビナでみられるように、各地方でそれぞれの多数派民族に権力が集中し少数派の排除が促進される危険性もある、等が想定され得る。

¹⁴ Accra High Level Forum (2008), Accra Agenda for Action(AAA) 13-a)

¹⁵ 「脆弱な国家」とは、経済協力開発機構開発援助委員会(OECD-DAC)でのおおむねのコンセンサスは「貧困削減に向けた政治的コミットメントに欠け、政策企画・実施能力が弱い国」である。ただし、厳密な定義はない。

¹⁶ Rothchild, D. and Roeder, P. (2001), p.59

紛争に対する耐性の弱い国における分権化/地方行政強化支援では、対象国のコンテキストを的確に把握し、それぞれに適切な対応を案出することが必須であるほか、①対象地域において様々なステークホルダー（官民両方）の参加を促す、②脆弱国家においては、地方行政の支援だけでは不十分であり、同時に中央政府の能力強化が不可欠である、③リソースの確保がカギである¹⁷、等々が普遍的に重要な留意点であると認識されている。

1-4 わが国の援助動向

1-4-1 わが国の援助方針

従来、わが国の援助方針においては、『政府開発援助大綱（旧 ODA 大綱）』（1992年6月策定）の基本理念で「良い統治（グッド・ガバナンス）」の確保を政府開発援助の目的として掲げているものの、地方行政や地方分権化に関する課題そのものに対する援助の方向性は明示されていなかった¹⁸。2003年8月に改訂された『政府開発援助大綱（新 ODA 大綱）』においては、5つの基本方針のうち2つ（「開発途上国の自助努力支援」及び「人間の安全保障の視点」）と重点課題の「持続的成長」に、地方行政及び地域社会に関する課題の重要性が示されている。

第一の基本方針として、新 ODA 大綱は旧 ODA 大綱の基本理念を引き継ぎ、「**良い統治（グッド・ガバナンス）に基づく開発途上国の自助努力支援**」を掲げている。そのために「国の発展の基礎となる人づくり、法・制度構築や経済社会基盤の整備への協力」を行うことをわが国 ODA の最も重要な考え方としている。

第二の基本方針として、「**人間の安全保障**」の視点が打ち出されている。この新 ODA 大綱の基本方針を具体化する新 ODA 中期政策（2005年2月発表）では、「人間の安全保障」の実現に向けた援助のアプローチとして、「**地域社会を強化する援助**」をあげており、政府の行政能力の向上及び地域社会に対する支援や住民参加型の支援を組み合わせること、「地域社会の絆を強め、ガバナンス改善を通じて地域社会の機能を強化することにより、『欠乏』や『恐怖』から地域社会の人々を保護する能力を高める」ことの重要性が明記されている¹⁹。

さらに、新 ODA 大綱の重点課題の1つである「**持続的成長**」に関し、新 ODA 中期政策ではアプローチ及び具体的取り組みの1つとして政策立案・制度整備をあげており、「投資環境の改善」のために「汚職の撲滅、法制度の改革、行政の効率化・透明化」とともに「**地方行政の行政能力の向上**」の重要性を指摘している。

¹⁷ GTZ（2006）等参照。

¹⁸ ODA白書においては、1996年のG7リヨンサミットで日本が発表した「民主的発展のためのパートナーシップ（Partnership for Democratic Development：PDD）」の実績として地方行政の能力向上支援の取り組みが各種制度づくり支援として掲載されているが、地方行政や地方分権に関する明確な位置づけはされていない〔外務省（2002）資料編第5章参考資料第3節わが国の分野別イニシアティブ〕。

¹⁹ 人間の安全保障とガバナンスに関連する援助の方向性については、国際協力機構（2005d）pp. 157-158参照。

1-4-2 JICAの援助動向

(1) JICAの地方行政支援の歴史

これまでの JICA の地方行政分野における協力は、研修と専門家派遣、技術協力プロジェクトが中心であった。古くは 1964 年より、中央政府の視点から見た「地方行政」の集団研修が、中央省庁の中堅、幹部を対象として実施されてきた。近年においては、県や市町村の業務に視点を置いたコースや市民社会活動、参加型地域開発、民間産業の活性化などのコースが増え、集団研修の多様化が進んでいる。1990 年代後半からは各国の地方制度の多様性にかんがみ、ニーズに合致した国別の地方行政研修が実施されており、これらの国別研修において行われた研修参加者による問題分析や関係者間の対話を発端として、技術協力プロジェクトの形成に発展した例²⁰もみられる。また地方行政分野では近年、集団研修においても「課題解決型」をめざすものが増えており、研修のなかでの議論がプロジェクト形成につながった例²¹がみられる。

技術協力プロジェクトにおいて、「地方行政」の能力向上や組織力の向上が第一義的に取り上げられるのは、1990 年代後半から 2000 年代初頭になってからのことである。その背景としては、主として、1-3 で述べるような地方分権化推進に向けての国際的援助動向があるが、一方で、JICA の協力の経験のなかから地方行政の支援の重要性が認識されてきた経緯もある。

JICA の技術協力プロジェクトでは、相手国政府の行政官や技術者、研究者など、政府機関の機能強化や人的資源の強化を目的とする「技術移転」が図られてきた。しかしながら、貧困削減が開発目標の中心として掲げられると²²、「技術移転型」支援では、最終受益者である住民への裨益は相手国政府機関の自助努力に依存せざるを得ず、支援の効果の測定も困難である点が指摘されてきた。そこで、住民の生活改善や生計向上に対する公的な地域開発の制度が機能していない状況において、最終受益者である住民に専門家や協力隊員が直接働きかける「直接的問題解決」支援が実施された。ところがこれらの支援は、住民エンパワーメントの側面での有効性の高さが評価される半面、事業の自立発展性や費用対効果、支援対象地域の狭さによる限定的なインパクト、対象地域の選択における公平性の問題などが指摘されてきた²³。

これら双方の課題に対し、政府機関又は住民といった単一の層への支援ではなく、地域社会開発に携わる中央政府、地方政府、住民、大学、NGO などの様々な関係者に複層的に働きかけ、連携関係を構築することで課題を克服する努力が試みられ、**複層的アプローチ**の効果が認められている²⁴。このように JICA の経験からも、特に**政府と住民をつなぐ地方行政への支援の必要性**が認識され、現在の地方行政分野の協力が実施されている。

また、従来開発計画やマスタープランの作成などが主とされてきた開発調査においても、計画の策定だけでなく、計画の実施体制や実施能力の育成の重要性が認識されており、行政を含む「地域開発

²⁰ フィリピン、インドネシア、ブータン、パキスタン、パレスチナ、コロンビア、タンザニアなど。

²¹ フィリピン、ブータンなど。

²² 貧困削減が開発課題の中心とされてきた背景などについては、国際協力機構（2003）p.3を参照のこと。

²³ 国際協力機構（2004c）p.47

²⁴ 国際協力機構（2004c）p.86

のキャパシティ・ディベロップメント」が開発課題の柱のひとつとしてあげられている²⁵。最近では、既に導入されている制度に対して改善提案を行う開発調査において、パイロット事業を実施し教訓を抽出しながら実践的に改善提案を作成するとともに、パイロット事業を通じた能力育成に取り組むという協力が試みられている。

さらに、1999年より JICA では特定の中長期的な開発目標の達成を支援するための戦略的な枠組みとして、プログラム・アプローチが推進されており、地方行政分野においても、インドネシア、タイ、タンザニアなどでプログラムとしての協力の実施が試みられ、協力の幅が広がってきている²⁶。

このほか、地方行政分野に関する調査研究活動も活発に実施している。近年では、地方分権化政策が地方におけるサービス・デリバリーの改善にどのように寄与したかについて検討した「アフリカにおける地方分権化とサービス・デリバリー—地域住民に届く行政サービスのために—」（2007年）、政策策定支援や研修事業等において活用できるよう日本の経験を取りまとめた「プロジェクト研究『日本の地方行政の経験』」（2008年）、日本の地方行政の経験を理解するきっかけを提供する映像教材として取りまとめた「日本の地方分権化に関する経験（マルチメディア教材）」（2009年）などがある（※その他の事例については、参考資料「引用・参考文献・Web サイト」参照）。こうした調査研究活動を通じて、より良い協力の実施に向けて検討を続けている。

近年は、有償資金協力においても、政策金融を通じた地方自治体の資金調達への支援²⁷や、地方分権化の推進や枠組みの改善を促す開発政策借款を世界銀行との協調融資の形で実施するなどの例²⁸がある。資金協力による協力効果の向上を求めて、技術協力事業との連携強化をめざしている。

(2) JICA の地方行政支援の特徴

これまでの地方行政分野の協力を課題の面からみると、財政や公務員制度を含む地方制度の構築や改善（変更）を直接の目的とした支援の実績は少なく、研修所の支援を通じた人材育成、あるいは、地方行政の運営、特に地方行政機関と住民の関係構築に重点を置いた取り組みが多い。制度構築支援については、相手国の制度の変更や改善を直接の協力目的とするのではなく、内務省あるいは地方自治省など地方制度を統括する省庁や財務省などへのアドバイザー派遣や、研究協力、共同研究の実施により、制度の選択肢を提供したり（インドネシア²⁹）、日本側の提言のなかから、可能な協力の方向性を相手国とともに探りながら、相手国のオーナーシップを引き出し、新たな制度の導入につなげ

²⁵ 国際協力機構（2005c）で、キャパシティ・ディベロップメントの重視は、重点課題のひとつとして掲げられている。

²⁶ 詳細については、第2章 Box 2-2 及び第3章 3-2-3 を参照のこと。

²⁷ 地方分権化の進むフィリピンにおいて、政策金融を通じて地方自治体の資金調達を支援し、自治体による緊急の投資ニーズに応える事業への融資、コンサルティングサービス支援を実施している例がある（フィリピン地方自治体支援政策金融事業）。〔国際協力銀行（Japan Bank for International Cooperation : JBIC）（a）〕

²⁸ インドネシアに対して、日本政府は世界銀行などとの協調融資により、開発政策借款として、2005年、2006年にそれぞれ107億9,400万円、117億2,900万円の資金供与を実施しており、その改革項目には地方分権化の推進や枠組みの改善などが含まれている。（JBIC(b)）

²⁹ 「経済政策支援」のひとつとして、中央—地方の権限・財の配分に関し、政策提言を行うことを目的として実施されたインドネシア及び日本の研究者による共同研究として、「インドネシア地方分権研究支援無償」がある。成果品については、Hitotsubashi University and University of Indonesia（2003）を参照のこと。

たり（タイ³⁰）、あるいは、相手国が交付金制度などの構築に必要な教訓や経験を抽出するためのパイロット活動を、資金面を含めてサポートする（ブータン）といった側面支援的なアプローチがとられている。また、近年では主に中南米諸国（ホンジュラス、グアテマラなど）において、住民参加による開発計画の策定のための制度整備・能力強化に対する支援を行っている。

このように、**JICA は必ずしも「分権化ありき」のスタンスでの支援を行っているのではなく、相手国の問題意識やオーナーシップに沿った柔軟な制度の選択に基づいた支援を実施してきている。**

本邦研修の実施に際しては、従来から研修員の受入れや研修講師等といった形で日本の地方自治体の協力を得て連携して実施してきているほか、円借款案件においても、相手国の地方行政機関を対象とした事業では、日本の地方自治体との連携を進める取り組みを実施している。また、地方自治体の国際協力に関する調査研究を実施する³¹など、日本の地方自治体との協力・連携を強化している。

³⁰ 日本、タイ両国の地方行政、財政の学識経験者の共同研究方式による政策提言支援がある。成果品については、Katayama and Muramatsu（2003）を参照のこと。

³¹ 国際協力事業団（1997）、国際協力事業団（2000）

第2章 地方行政に対する効果的アプローチ

2-1 地方行政支援の目的と課題

地方行政は、国の政策に基づいて、地域住民との接点として地方での行政サービスの提供を担っている。地方行政に対する支援の目的は、**地方行政の制度整備と能力向上を通じて、地域のニーズに応じた行政サービスをより効果的・効率的に実施することにある。**

効果的な行政サービスを提供するためには、**効果的な地方行政制度を整備していくことが必要である。**中央-地方間の適切な権限関係、地方財政制度、地方行政官の人材育成制度、政府間の連携協力制度など、その国の状況に合った地方行政制度を整備していくことが重要である。

また、**制度を運用し、行政サービスを実施していくための行政能力の向上も必要**である。地域のニーズに基づいた開発計画の立案能力、行政サービスの提供、地域社会との協働による地域経営などの能力向上を図ることが重要である。

2-2 本指針で扱う範囲

地方行政支援の範囲を考える場合、まず地方行政にかかわる活動全般をとらえることが重要である。地方行政による活動は広範囲に及び、かつ多様な形で住民へ届けられている。この範囲を整理すると、「①国と地方」、「②セクターごと」及び「③行政活動の手段」の3つの視点から仕分けされる。

「①国と地方」については、「役割分担」の問題としての性格をもつと同時に「地方分権か中央集権」や「地方自治か中央統治」といった制度や政策の問題にも深くかかわってくる項目である。また国の行う活動のなかにも地方に関係してくるものも多い。

「②セクターごと」では、中央省庁の編成や県庁等の部署の種類からも推測できるように、行政制度を管理する組織（総務・予算・人事・計画部門）、各セクターでの政策・業務を実施する組織等（農業・保健・社会福祉等）に分けられる。

そして、「③行政活動の手段」では、(a)水や教育、保健、住民登録（住民票）、警察などの『サービスの直接提供』、(b)市民の活動のある行動に導くため、あるいはある行動を禁止するための『規制』、(c)住民・企業等の活動を望ましい方向に向けていく『誘導』、『助成』及び(d)『民間活用』などが含まれる。

この指針では、2-1で述べたとおり地域ニーズに応じた行政サービスをより効果的・効率的に実施することを支援目的としていることから、「サービスの直接提供」の視点から地方行政をとらえることとする。そのうえで、「地方行政支援」といった場合、大きくは①地方行政支援を手段にして、

セクターサービスの改善をめざすケースと、②地方行政の制度構築・能力向上といった支援そのものを目的とするケースに分かれる。本指針では、主に②を対象として取り上げるものである³²。②としての地方行政の強化のためには、地方行政自体の能力強化の取り組みとともに、地方行政制度を規定する法律や制度、中央政府からの支援の仕組みなど効果的な地方行政制度の整備が重要であるとの認識に基づき、これら2つの課題を重視して取り上げていくこととする。

1-2でみたとおり、地方分権化も、住民へのサービス提供を効果的・効率的にするために、住民に一番近い行政機構である地方行政機関に権限委譲をするという政策・制度であると考えられる。しかし、その形態は国によって様々で、とりわけ開発途上国においては多くの課題をはらんでいる。そのため、地方行政支援を検討する際、地方分権化は踏まえるべきひとつの背景・前提条件ではあるが、必ずしも地方政府への分権化だけを是とするものではない。

したがって、対象とする主なアクターとしては、「地方政府」のみならず、「中央政府の出先機関」もとらえることとする。また、これら機関と関連して地方行政運営に影響を及ぼす「中央政府」や「地域住民・組織」などについても念頭に置きつつ議論することとする。

2-3 地方行政に対する効果的アプローチ

2-3-1 「開発課題体系図」の作成方法

本指針では、援助機関として支援できる範囲を考慮して、JICA 地方行政関連プロジェクトの実績をベースに課題体系図を構成した。その過程において、2-1で整理したとおり、地方行政制度整備と地方行政能力の向上が重要であるとの認識に基づき、「国情に合った地方行政制度の整備」と「地方行政の計画・実施能力の向上」の2つを開発戦略目標として取り上げることにした。この2つの開発戦略目標の間には相互に補完関係が生じている。したがって、地方行政自体の能力向上を図る取り組みにおいても、中央政府を通じた環境整備への支援や政策へのフィードバックに配慮し、必要に応じて2つのアプローチを組み合わせることも必要である。

³² ①については、各セクターにおける課題別指針において、中央—地方関係などについて配慮条件として述べられている。

地方行政 開発課題体系図

開発戦略目標 (スーパーゴールレベル)	中間目標 (上位目標レベル)	中間目標のサブ目標 (プロジェクト目標レベル)	サブ目標の達成手段の例
1. 国情に合った地方行政制度の整備	1-1 中央-地方関係の適切な枠組みの整備	1-1-1 中央-地方関係の方向性と地方行政のビジョンの形成	○問題意識の醸成促進 政策研究への支援
		1-1-2 中央-地方関係の枠組み整備	地方分権に伴う問題・課題の分析 地方行政担当省庁への技術的・政策的助言
		1-1-3 地方行政サービスの権限と基準の整備	行政サービスの権限・基準の整備
	1-2 地方財政制度の整備	1-2-1 地方財政政策の枠組み整備	地方財政基本政策策定
		1-2-2 地方政府への財政移転制度の整備	財政平衡交付金制度整備
		1-2-3 地方財政システムの整備	地方財政に関するデータベースやソフトウェアの構築及び普及支援
	1-3 地方行政を支える行政官の育成制度の整備	1-3-1 地方公務員制度の整備	×地方公務員制度の整備
		1-3-2 地方公務員の研修制度の強化	研修実施・管理システムの整備
			研修関連機関間の協力制度の整備
			地方行政担当中央行政官の研修事業関連能力の向上
	○研修機関の研修開発能力の向上	研修内容の改善	
	1-4 政府間の連携・協力体制の整備	1-4-1 地方行政に対する中央政府の情報提供・支援能力の向上	中央政府の地方政府への情報提供能力の向上
			中央政府の地方政府への指導能力の向上
			中央政府による地方政府の技術指導のシステムの整備
		中央政府/出先機関と地方政府の情報共有・連携強化	
	1-4-2 自治体間協力制度の整備	○自治体間協力ガイドラインの整備 自治体連合組織の職員研修	
2. 地方行政の計画・実施能力の向上	2-1 地域ニーズを反映した計画の策定	2-1-1 地方行政官の地域開発計画策定・運営管理・モニタリング能力の向上	○地方行政官の地域開発能力の向上 セクター間の整合性調整能力の向上
		2-1-2 地域の情報、資源に基づいた地域開発計画策定手法の確立	地域社会経済のデータベース整備
			○開発計画策定モデル・手法の形成 開発計画策定モデル・手法の改善
	中央、セクターレベルの政策と地域計画との調整		
	2-1-3 開発予算の計画策定、管理、執行能力の向上	×開発予算管理システムの整備 開発予算管理の研修	
	2-2 地域ニーズにこたえる行政サービスの提供	2-2-1 行政サービス提供の仕組みの整備	各セクターとの連携による行政サービス提供の仕組みの整備
			2-2-2 行政サービスの効果的・効率的な提供
		2-2-3 地方行政の透明性と説明責任の確保	モニタリング機能の整備・強化支援 広報公聴機能の整備・強化支援 議会機能の向上支援
	2-3 地域社会との協働による地域経営	2-3-1 地域ステークホルダーの活動を促進する行政の支援体制の整備	コミュニティ主体の開発の推進
			NGOの能力強化支援
		2-3-3 地方行政の運営における地域のステークホルダーとの連携の促進	住民参加の促進 ○行政官のファシリテート能力の向上 住民と行政官の協働能力の向上
	<p>「サブ目標の達成手段の例」の○、無印、×のマークはJICAの取り組み状況を次のとおり表す。</p> <p>○：JICAの地方行政分野の協力事業として特に実績のあるもの</p> <p>無印：JICAの協力事業の目標として具体的な投入実績のあるもの</p> <p>×：JICAの協力事業において事業実績がほとんどないもの</p> <p>なお、これらのマークはあくまでJICAの取り組み状況から投入実績の目安を示すために付したものであり、×の項目が協力内容として不適切である、という意味ではないことに留意のこと。ただし、実績がないためJICAの新たな取り組みとして協力に含めることでチャレンジングな内容になる可能性はある。</p>		

2-3-2 地方行政に対する効果的アプローチ

開発戦略目標1 国情に合った地方行政制度の整備

地方行政制度は国の統治システムの根幹となる制度のひとつであり、歴史的、民族的、政治的な背景をもって形成されている。中央集権体制の国から連邦制の国家、地方分権化が進んだ国と、その政治体制によって中央政府と地方政府の関係や地方行政制度の仕組みが異なっている。地方行政制度の相違は、中央政府と地方政府の関係において権限と財源と人事権がどのように配分されているかによって生じている。これらの配分を変えることで地方行政を改善させるために、近年、多くの開発途上国で地方政府により多くの権限を委譲する地方分権化が促進されるようになった。地方行政機関が与えられた権限に基づいて**地域のニーズに合った行政サービスの提供や事業の実施を効果的に実施することができるための制度をどのように整備していくかが課題**となっている。

中間目標1-1 中央・地方関係³³の適切な枠組みの整備

中央-地方関係は、国家の中心部分を構成する重要事項なので、開発途上国の国民自身が政府の内外国の将来について議論を深め、様々な試行錯誤を繰り返しながら、あるべき国の発展の方向性を模索するという内発的発展過程が必要である。その過程のなかで、開発途上国自身が、地方行政に関する問題意識を醸成し、国民の意見やニーズを汲みながら、**国の実情に合わせた制度へのビジョンを形成することが重要**である。

そのような過程を経て形成されたビジョンに基づくものであれば、整備される中央と地方の権限関係の枠組みや、地方がもつ権限と提供すべきサービスの基準は、その国の固有の状況を反映しているので、その国の地方行政にとって適切なものになり得る。

- サブ目標1 中央-地方関係の方向性と地方行政のビジョンの形成
- サブ目標2 中央-地方関係の枠組み整備
- サブ目標3 地方行政サービスの権限と基準の整備

JICAの取り組み

中間目標1-1に対するJICAの取り組みでは、研修事業や専門家派遣を通じて、地方行政制度や地方分権化に関する相手国の問題意識を醸成し、日本の経験や事例の紹介を通してビジョン形成や制

³³ 二層制だけをイメージするものではなく、「地方」のなかにも国によって様々な階層があることを想定している。行政学上、政府間関係という概念は、レベルの異なる政府間の関係を指しているため、「中央-地方」という語は、内容的に重複する部分（多くの場合は、中央政府とそれ以外のレベルの政府）があることから省略することも可能であるが、対象国内における中央政府とそれ以外のレベルの政府との関係を、分かりやすくイメージしてもらうために「中央-地方」と記載した。本報告書では、「政府間」に同レベルの政府間の意味合いも含めて使用しているところもある。

度選択の過程において参考となる情報の提供を行っている。また、制度の設計と試験的な運用を試行する取り組みを支援している実績もある。このほか、円借款案件を通じて、中央政府の下部組織としての地方組織の設置に関するガイドラインを策定し、その設立を支援するものや、中央―地方間の責任分担、地方政府公社に関する法律の制定を支援している事例もある。

中間目標1-2 地方財政制度の整備

中央と地方の権限関係を明確にするとともに、地方が与えられた権限に基づいて行政サービスの提供や事業の実施を行うことができるように**地方財政の枠組みを整備**していく必要がある。権限は委譲されたもののそれに見合う財源が地方に移転されないため、サービスの提供が悪化したり、維持管理ができなくなったりなど、地方分権化による行政サービスの低下という弊害が生じることがある。したがって、権限の委譲と財源の委譲のギャップを少なくして地方行政を機能させるため、交付金や補助金など**中央から地方への財政移転制度の整備**及び地方税制度を含めた**地方財政制度の整備**が必要である。

サブ目標 1 地方財政政策の枠組み整備

サブ目標 2 地方政府への財政移転制度の整備

サブ目標 3 地方財政システムの整備

JICAの取り組み

中間目標1-2に対する取り組みは、研修事業を通じた日本の交付金制度などの地方財政の仕組みや経験の紹介、財務のデータベース整備により中央政府に対する説明責任を向上させる支援などの実績があるほか、開発調査を通じて、中央から地方への財政移転制度の改善方法を提案した事例もある。また、円借款事業を通じた中央―地方政府間の予算計画・執行枠組みづくり、地方債発行を可能にする枠組みづくり、地方公社の債務リストラなどに対する支援の実績がある。しかし、地方財政制度の構築に対する直接的な支援の実績はまだ少ない。

中間目標1-3 地方行政を支える行政官の育成制度の整備

地方における行政サービスの提供においては、その担い手である地方行政官の育成が重要になる。特に地方分権化が実施される場合は、委譲された権限を担っていくだけの人材が十分育っておらず、行政の実施能力が弱い場合が多い。したがって、地方公務員制度や地方公務員の能力向上を目的とした研修制度の整備など、**中央政府による地方行政官の人材育成の役割**が必要になる。

サブ目標 1 地方公務員制度の整備

サブ目標 2 地方公務員の研修制度の強化

JICA の取り組み

中間目標 1－3 に対する JICA の取り組みは、中央政府の研修機関への協力を通して、地方行政官を対象とする研修機能の強化や研修内容の改善を図るものがあるほか、円借款事業を通じて中央の研修機関の整備（設備の調達）を行った事例がある。また、中央の研修所で研修カリキュラムの策定支援や地方研修所の講師に対する研修（Training of Trainers : TOT）を実施し、地方での研修を強化する取り組みも行っている。

中間目標 1－4 政府間の連携・協力体制の整備

地方行政制度を整備するにあたっては、地方政府に対する財政的支援のほかに、**中央政府による地方政府に対する技術的な支援や情報提供の機能**が必要になる。情報提供は中央から地方だけでなく、地方から中央に情報を送り中央の政策にフィードバックする双方向の流れを確保することが必要である。また、**地方において活動している行政機関間**（中央政府の出先機関間や、それらと地方政府の間）の**情報共有や連携を強化**し、地域として一体感のある計画の策定や事業の実施を促進していくことも重要である。さらに、地方政府間の横の連携・協力により、その能力不足を補い合うことも効率的な行政サービスのためには効果的である。

サブ目標 1 地方政府に対する中央政府の情報提供・支援能力の向上

サブ目標 2 自治体間協力制度の整備

JICA の取り組み

中間目標 1－4 に対する JICA の取り組みは、日本の広域連合や一部事務組合³⁴の経験などを基にした自治体間協力の制度の整備に関する協力の実績がある。また、円借款事業を通じて、中央省庁と地方政府の間のデータ共有システムの構築を支援する事例もある。このほか、地方行政制度の整備や地方政府の能力向上を目的とした協力のなかで、中央政府での活動を地方政府に展開する事例や地方政府での活動を中央の政策にフィードバックする事例があり、中央政府と地方行政との情報交換を促進する仕組みや活動を取り入れている例は多い。

³⁴ 普通地方公共団体及び特別区が、事務の一部を共同処理するために設ける地方公共団体の組合。

開発戦略目標 1 国情に合った地方行政制度の整備

中間目標 1-1 中央-地方関係の適切な枠組みの整備		
中間目標のサブ目標	サブ目標の達成手段の例	JICAの主たる事業
1-1-1 中央-地方関係の方向性と地方行政のビジョンの形成	○問題意識の醸成促進	大阪研修(タンザニア)、日本における地方分権化と国会及び国会事務局の機能・役割(インドネシア)
	政策研究への支援	地方行政能力向上共同研究(タイ)、参加型農村開発手法の確立:地域資源の活用と管理・調査(スリランカ)
1-1-2 中央-地方関係の枠組み整備	地方分権に伴う問題・課題の分析	地方分権化・地方自治体における地方政府の実施状況及び支援ニーズ調査(インドネシア)、地方分権化基礎情報調査(セネガル、マリ)、地方行政アドバイザー(ザンビア)
	地方行政担当省庁への技術的・政策的助言	地方行政に関する行政命令・規則制定、地方行政官研修計画策定(ラオス)、地方行政改革アドバイザー(タンザニア)、地方開発セクタープログラム策定支援調査(タンザニア)【開発調査】、地方行政アドバイザー(ザンビア)、災害復興・管理セクター・プログラム・ローン(インドネシア)【円借款】
1-1-3 地方行政サービスの権限と基準の整備	行政サービスの権限・基準の整備	自治体間協力及び自治体行政サービス基準向上プロジェクト(タイ)、公共投資プログラム運営監視強化プロジェクト(ラオス)、総合コミュニティ開発プロジェクト(パプアニューギニア)、地方行政制度改善(パレスチナ)、公共投資計画(PSIP)能力向上プロジェクト(マラウイ)、開発政策借款(II)(インドネシア)【円借款】
中間目標 1-2 地方財政制度の整備		
中間目標のサブ目標	サブ目標の達成手段の例	JICAの主たる事業
1-2-1 地方財政政策の枠組み整備	地方財政基本政策策定	地方行政制度の改善(パレスチナ)、貧困削減支援オペレーション(ラオス)【円借款】
1-2-2 地方政府への財政移転制度の整備	財政平衡交付金制度整備	地方自治体歳入改善プロジェクト(フィリピン)、ロイヤリティ交付に係る大蔵省業務手続改善プロジェクト(パラグアイ)、地方自治体行政能力向上支援プロジェクト(パラグアイ)、地方行政アドバイザー(ザンビア)、開発政策借款(I)(II)(インドネシア)【円借款】、内国歳入割当金制度改善調査(フィリピン)【開発調査】
1-2-3 地方財政システムの整備	地方財政に関するデータベースやソフトウェアの構築及び普及支援	地方交付金配分機能向上のための市役所財務諸表データベース整備(パラグアイ)、地方自治体行政能力向上プロジェクト(パラグアイ)、地方分権化のための能力強化プログラム(ザンビア)、地方行政アドバイザー(ザンビア)、貧困削減支援オペレーション(II)(ラオス)【円借款】
中間目標 1-3 地方行政を支える行政官の育成制度の整備		
中間目標のサブ目標	サブ目標の達成手段の例	JICAの主たる事業
1-3-1 地方公務員制度の整備	×地方公務員制度の整備	公務員人事制度調査(在外基礎調査)(インドネシア)
1-3-2 地方公務員の研修制度の強化	研修実施・管理システムの整備	地方自治研修所能力強化計画プロジェクト(タンザニア)、高等人材開発事業(II)(インドネシア)【円借款】
	研修関連機関間の協力制度の整備	地方行政人材育成(インドネシア)、地方行政人材育成プロジェクト・フェーズII(インドネシア)
	地方行政担当中央行政官の研修事業関連能力の向上	地方自治研修所能力強化計画プロジェクト(タンザニア)、地方・地域行政開発計画(コロンビア)、地方行政能力向上プロジェクト(カンボジア)
	○研修機関の研修開発能力の強化 研修内容の改善	地方自治研修所能力強化計画プロジェクト(タンザニア) 地方行政人材育成(インドネシア)、地方行政人材育成プロジェクト・フェーズII(インドネシア)、公務員能力強化計画プロジェクト(ガーナ)、公共投資プログラム運営監視強化プロジェクト(ラオス)、公共財政管理強化プロジェクト(ラオス)、地方行政支援プロジェクト・フェーズI・II(プータン)
中間目標 1-4 政府間の連携・協力体制の整備		
中間目標のサブ目標	サブ目標の達成手段の例	JICAの主たる事業
1-4-1 地方行政に対する中央政府の情報提供・支援能力の向上	中央政府の地方政府への情報提供能力の向上	東部地域開発政策確立・実施支援(インドネシア)、地方人材育成プロジェクト・フェーズII(インドネシア)
	中央政府の地方政府への指導能力の向上	公共投資プログラム運営管理強化プロジェクト(ラオス) 地方分権化のための能力強化プログラム(ザンビア)
	中央政府による地方政府の技術指導のシステムの整備	教育政策向上支援プロジェクト(ガーナ)
1-4-2 自治体間協力制度の整備	中央政府/出先機関と地方政府の情報共有・連携強化	北東州地域開発能力向上プロジェクト(カンボジア)、地方分権化のための能力強化プログラム(ザンビア)、行政と住民のエンパワーメントを通じた参加型農村開発プロジェクト・フェーズII(バングラデシュ)、地方行政アドバイザー(ザンビア)
	○自治体間協力ガイドラインの整備	自治体間協力プロジェクト(タイ)、自治体間協力及び自治体行政サービス基準向上プロジェクト(タイ)、地方行政制度の改善(パレスチナ)、コルカタ廃棄物管理改善事業(インド)【円借款】、国土空間データ基盤整備事業(インドネシア)【円借款】
	自治体連合組織の職員研修	地方行政制度の改善(パレスチナ)、西部地域・開発能力強化プロジェクト(ホンジュラス)
<p>「サブ目標の達成手段の例」の○、無印、×のマークはJICAの取り組み状況を次のとおり表示。 ○: JICAの地方行政分野の協力事業として特に実績のあるもの 無印: JICAの協力事業の目標として具体的な投入実績のあるもの ×: JICAの協力事業において事業実績がほとんどないもの</p> <p>なお、これらのマークはあくまでJICAの取り組み状況から投入実績の目安を示すために付したものであり、×の項目が協力内容として不適切である、という意味ではないことに留意のこと。ただし、実績がないためJICAの新たな取り組みとして協力に含めることでチャレンジな内容になる可能性はある。</p>		

開発戦略目標2 地方行政の計画・実施能力の向上

地方行政の制度的枠組みが整備されたとしても、地方行政の能力が伴っていないならば地方行政に期待されている機能は十分発揮されない。このため、地方行政の計画・実施能力の向上が重要になる。特に地方分権化が実施されている国においては、**地方行政機関が委譲された機能と権限を基に、行政サービスの提供や地域開発の事業を計画・実施し、運営する能力を高めることが必要である**。さらに地方分権化においては、地方が独自の政策や工夫を通して、地域の資源やステークホルダーの能力を生かした開発や事業の実施を行うことが可能になってくる。したがって、地方行政機関がより創造的に地域のステークホルダーと協働して地域経営を行うことができるような能力を高めていくことが必要である。

中間目標2-1 地域ニーズを反映した計画の策定

地域開発の計画立案とその推進における地方行政の役割は、地方分権化の進展に伴いますます重要になっている。しかし、地方分権化が進展する前は地域開発などの開発計画の立案が中央政府によりなされてきたことから、地方行政官の地域開発計画策定能力が十分育っていない場合が多い。したがって、地域開発における**地方行政官の計画策定、運営管理、モニタリング能力の向上が必要である**。そのなかで、計画立案にあたっては、**地域の情報や資源に基づくとともに、地域のステークホルダーが参画し、地域のニーズやイニシアティブに基づいた開発計画の策定と実施**を図っていくことが求められるようになってきている。また、策定された計画に基づいて地方政府予算や中央政府の予算を獲得して事業を実施していくための調整、管理能力の向上も求められる。

サブ目標 1 地方行政官の地域開発計画策定・運営管理・モニタリング能力の向上

サブ目標 2 地域の情報、資源に基づいた地域開発計画策定手法の確立

サブ目標 3 開発予算の計画策定、管理、執行能力の向上

JICAの取り組み

地方行政官の地域開発計画策定、運営管理の能力向上に関する協力は、技術協力プロジェクト、専門家派遣、研修事業及び円借款事業の一部として実施される研修・トレーニング（地域開発計画の策定支援、地方災害マネジメント計画の策定などに関するもの）を通して多くの実績がある。円借款事業により地方公務員を日本、あるいは自国内の大学へ留学・進学させ、人材育成を図った事例もある。また、参加型の開発計画の立案と実施運営に関するモデル事業の実施やファシリテーターの育成などに関する協力も行われており、地域ステークホルダーとの協働促進を図っている。特に地方分権化が実施されて間もない移行期にある国では、地方における人材不足、能力不足が顕著であるため、この分野に対する協力のニーズは高い。

中間目標2-2 地域ニーズにこたえる行政サービスの提供

基礎自治体は、地域の住民・組織に直接接する末端機関として各種行政サービスの提供を担っている。また、地方分権化の進展具合にもよるが、中央政府の政策に基づいてセクター別の政策の実施やサービスの提供を担っている場合が多い。一方で、地方分権化に伴う権限委譲に応じた財源が地方に配分されていないと、サービス提供の質と量が低下したり、維持管理の予算が少なくなったりする例が見られる。サービスの提供にあたる行政官の能力向上も含め、**効率的な行政サービスの実施**を図っていくことが求められる。また、**地域のニーズや声に基づき行政サービスが実施されるような仕組み**、地域ステークホルダーとの協働による行政サービス実施の仕組みを整備していくことも課題である。より効率的な行政サービスの提供を図っていくためには、民間企業や大学、NGO などへの一部行政サービス業務の委託や民営化などによる行政サービス提供の強化も検討課題としてあがってこよう。

サブ目標 1 行政サービス提供の仕組みの整備

サブ目標 2 行政サービスの効果的・効率的な提供

JICA の取り組み

中間目標 2-2 に対する JICA の協力は、研修事業や具体的な行政サービスの提供（パイロット事業の実施）及び円借款事業の一部として実施される研修・トレーニングを通じた人材育成における実績がある。また、円借款事業により地方行政組織のガイドラインの策定やキャパシティ・ディベロップメントを図るものもある。地方政府の能力が整わないうちに地方分権化されることにより、各セクターの行政サービスの提供における省庁間の混乱やサービスの質の低下が生じていることがあるので、協力に際しては、行政サービスの提供状況・役割分担を確認しておくことも必要である。

中間目標2-3 地域社会との協働による地域経営

地域の発展を促していくためには、地方行政だけでなく民間や大学、NGO、住民組織など多くのステークホルダーとの**協力と協働**が必要である。地域ステークホルダーの活動の活性化が地域の活性化につながり、地方行政が地域の活動を支援していく体制を整備することが地域の活性化を促進する要因となる。活動を通して行政が地域のニーズを把握し、的確に計画や意思決定に反映させることもできる。その際には地方行政と地域ステークホルダーとの間で情報共有を図っていくことが重要である。

一方、地方分権化により地方の権限が強まると首長が大きな力をもち、汚職や地方有力者による支配などのガバナンスの悪い側面が生じる場合がある。このため、議会や NGO、メディアなどのチェック機能が確保されるようなローカルガバナンスの仕組みを整備することや、政策決定や予算管理における**地方行政の透明性と説明責任を確保する仕組み**を整えることも課題である。

- サブ目標 1 地域ステークホルダーの活動を促進する行政の支援体制の整備
- サブ目標 2 地方行政の透明性と説明責任の確保
- サブ目標 3 地方行政の運営における地域のステークホルダーとの連携の促進

JICA の取り組み

中間目標 2－3 に対する JICA の取り組みは、技術協力プロジェクトや研修事業を通して地方行政と NGO や大学などの地域のステークホルダーとの連携促進を行っている実績がある。また、数は少ないが、円借款事業においてもコンサルティングサービスとして受益者との協働や受益者組織の組織化支援などを行っている事例もある。地方行政の効果的な運営や地域開発の促進において、地域でどのようなステークホルダーが重要な役割を担うことができるかを見極めることが重要であり、今後も地方行政がステークホルダーの参加と連携を促進していく能力を高め、参加のための機会と仕組みを提供していくことが必要である。

Box 2－1 住民エンパワーメントプログラムと地方分権化支援の連携のあり方³⁵

－チリ政府、連帯社会投資基金によるプログラムの事例－

開発途上国における地方分権化支援事業の延長線上に、地域住民の参加基盤形成を目的とした参加型住民エンパワーメントプログラムが実施されるようになってから久しい。地域住民が権利意識と交渉・運営能力を身につけてゆくエンパワーメントと、その地域住民の要求に迅速に応答できる地方政府及び政府組織の育成を目的にもつ地方分権は、互いを欠いては発展してゆかず、その連携の意義は大きい。一方で、地域のイニシアティブの尊重と、それをシステムティックに規定・監理しようとする政府意向とのジレンマもあり、具体的な政策としてどのようなバランスでそれらを実現するかは、常に課題として残される。

チリでは1995年から5年間、用途を限定した交付金として分権化支援予算を地方政府に委譲し、貧困地域を対象とする参加型住民エンパワーメントプログラムのプロジェクト実施資金にあてる仕組みがとられた。しかし、この権限委譲による地方政府の「団体自治」強化と、市民の開発運営への参加を促進する「住民自治」強化の同時進行は、地域住民と地方政府に接点をつくり出すメリットを生む一方で、プロジェクトに係る「決定権」を両者の間で二分し、住民による主体的な資金活用の枠組みに制約を加え、結果的に住民のエンパワーメントに対し大きな阻害要因となった。

住民エンパワーメントプログラムと分権化支援の連携が相乗効果を生み出すためには、制度化に合わせて住民の参加基盤形成の枠組みを規定するのではなく、主客を転倒させ、地域の主体的な参加を促す枠組みを優先させたうえで、それを側面支援・助長する政治システムの制度化として、分権化支援のあり方を模索するべきとの教訓が残された。

³⁵ 上村 (2002)

開発戦略目標 2 地方行政の計画・実施能力の向上

中間目標 2-1 地域ニーズを反映した計画の策定		
中間目標のサブ目標	サブ目標の達成手段の例	JICAの主たる事業
2-1-1 地方行政官の地域開発計画策定・運営管理・モニタリング能力の向上	○地方行政官の地域開発能力の向上	地方政府の開発政策（インドネシア）、地域開発政策支援（インドネシア）、南スラウェシ州地域開発政策アドバイザー（インドネシア）、セブ州地方部活性化（フィリピン）、PRSPモニタリング制度構築のための地方行政能力向上プログラム（ザンビア）、地方分権化のための能力強化プログラム（ザンビア）、教育政策向上支援プロジェクト（ガーナ）、インククリ地域総合開発計画調査（キルギス）【開発調査】、カザンラク地域振興計画プロジェクト（ブルガリア）、地方・地域行政開発計画（コロンビア）、西部地域開発能力強化プロジェクト（ホンジュラス）、市町村政府中堅実務者能力強化プロジェクト（ポリビア）、地方自治体行政能力向上支援プロジェクト（パラグアイ）、北東州地域開発能力向上計画（カンボジア）、国内避難民支援のための地方行政能力強化プロジェクト（コロンビア）、地方行政支援プロジェクト・フェーズ I・II（ブータン）、災害復興・管理セクター・プログラム・ローン（インドネシア）【円借款】、高等人材開発事業（III）（インドネシア）【円借款】、国土空間データ基盤整備事業（インドネシア）【円借款】、コルカタ廃棄物管理改善事業（インド）【円借款】、地方自治体支援政策金融事業（フィリピン）【円借款】
	セクター間の整合性調整能力の向上	北東州地域開発能力向上計画（カンボジア）
2-1-2 地域の情報、資源に基づいた地域開発計画策定手法の確立	地域社会経済のデータベース整備	社会経済データ管理システム展開計画調査（タンザニア）【開発調査】、基礎自治体開発計画策定能力向上プロジェクト（タイ）
	○開発計画策定モデル・手法の形成	スラウェシ貧困対策支援村落開発計画（インドネシア）、市民社会の参加によるコミュニティ開発技術協力プロジェクト（インドネシア）、基礎自治体開発計画策定能力向上プロジェクト（タイ）、公共投資プログラム運営管理能力向上プロジェクト（ラオス）、住民参加型農村開発行政支援（バングラデシュ）、カザンラク地域振興計画プロジェクト（ブルガリア）、参加型農村開発手法の確立：地域資源の活用と管理・調査（スリランカ）、北東州地域開発能力向上計画（カンボジア）、地方開発支援プロジェクト（アフガニスタン）
	開発計画策定モデル・手法の改善	パンジャブ州地方行政能力向上プロジェクト（パキスタン）、地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画調査（タンザニア）【開発調査】、地方行政プロジェクト・フェーズ I（ブータン）、よりよい農業開発計画作りと事業実施体制作り支援プロジェクト（タンザニア）、地方開発セクタープログラム策定支援調査（タンザニア）【開発調査】、ニヤンド及びホマベイ県における地方開発プログラム調査（ケニア）【開発調査】
	中央、セクターレベルの政策と地域計画との調整	地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクト（タンザニア）
2-1-3 開発予算の計画策定、管理、執行能力の向上	開発予算管理システムの整備	公共投資計画（PSIP）能力向上プロジェクト（マラウイ）
	開発予算管理の研修	公共投資プログラム運営監視強化プロジェクト（ラオス）、地方分権化のための能力強化プログラム（ザンビア）、公共投資計画（PSIP）能力向上プロジェクト（マラウイ）
中間目標 2-2 地域ニーズにこたえる行政サービスの提供		
中間目標のサブ目標	サブ目標の達成手段の例	JICAの主たる事業
2-2-1 行政サービス提供の仕組みの整備	各セクターとの連携による行政サービス提供の仕組みの整備	地方自治体における環境保全計画策定と重点施策推進事業（開発パートナー）（フィリピン）、ミンダナオ・ダバオ地域地方行政・地域社会強化プロジェクト（フィリピン）、カザンラク地域振興計画プロジェクト（ブルガリア）、ビンフック省投資環境改善事業（ベトナム）【円借款】、災害復興・管理セクター・プログラム・ローン（インドネシア）【円借款】、社会投資事業（タイ）【円借款】、地方開発・生活環境改善事業（I）（II）（ベトナム）【円借款】
	セクター別の行政サービス提供の長期計画策定能力の向上 ※各セクターの効果的アプローチ参照	モロゴロ州保健行政強化プロジェクト（タンザニア）
2-2-2 行政サービスの効果的・効率的な提供	ICT能力の向上支援	政府職員のICT能力向上（インドネシア）
	民営化、民間委託などを通じた行政サービス提供の向上・効率化	官民協調（PPP）スキーム運営能力強化プロジェクト・フェーズ I・II（インドネシア）
	地方行政機関の業績評価・マネジメント	国内避難民支援のための地方行政能力開発プロジェクト（コロンビア）
中間目標 2-3 地域社会との協働による地域経営		
中間目標のサブ目標	サブ目標の達成手段の例	JICAの主たる事業
2-3-1 地域ステークホルダーの活動を促進する行政の支援体制の整備	コミュニティ主体の開発の推進	スラウェシ貧困対策支援村落開発計画（インドネシア）、セブ州地方部活性化プロジェクト（フィリピン）、ソコイネ農業大学地域開発センター（タンザニア）、住民参加型農村開発行政支援（バングラデシュ）、首都圏セトルメント地域における総合コミュニティ開発プロジェクト（パプアニューギニア）、地方行政制度改善（パレスチナ）
	※開発課題に対する効果的アプローチ「農村開発」（2002）参照	NGOの能力強化支援
2-3-2 地方行政の透明性と説明責任の確保	監査機能の整備・強化支援	地方分権化のための能力強化プログラム（ザンビア）
	広報公聴機能の整備・強化支援	PRSPモニタリング制度構築のための地方行政能力向上プログラム（ザンビア）
	議会機能の向上支援	草の根からの市民社会強化プロジェクト、地方分権化のための能力強化プログラム（ザンビア）
2-3-3 地方行政の運営における地域のステークホルダーとの連携の促進	住民参加の促進	カザンラク地域振興計画プロジェクト（ブルガリア）、参加型農村開発手法の確立：地域資源の活用と管理（スリランカ）、地方開発支援プロジェクト（アフガニスタン）
	○行政官のファシリテート能力の向上	市民社会の参加によるコミュニティ開発技術協力プロジェクト（インドネシア）、地域開発政策アドバイザー（インドネシア）、首都圏セトルメント地域における総合コミュニティ開発プロジェクト（パプアニューギニア）、東部黒海地域参加型地方開発人材開発プロジェクト（トルコ）、西部地域開発能力強化プロジェクト（ホンジュラス）、グラスルーツ指導者研修（タンザニア）、地方行政制度改善（パレスチナ）、総合コミュニティ開発プロジェクト（パプアニューギニア）、地方行政支援プロジェクト・フェーズ I・II（ブータン）、地方インフラ整備事業（II）（インドネシア）【円借款】、小規模灌漑管理事業（III）（インドネシア）【円借款】
	住民と行政官の協働能力の向上	農地改革持続可能な農業参加型地方自治についての参加型ワークショップ（フィリピン）、行政と住民のエンパワメントを通じた参加型農村開発プロジェクト・フェーズ II（バングラデシュ）
<p>「サブ目標の達成手段の例」の○、無印、×のマークはJICAの取り組み状況を次のとおり表す。</p> <p>○：JICAの地方行政分野の協力事業として特に実績のあるもの</p> <p>無印：JICAの協力事業の目標として具体的な投入実績のあるもの</p> <p>×：JICAの協力事業において事業実績がほとんどないもの</p> <p>なお、これらのマークはあくまでJICAの取り組み状況から投入実績の目安を示すために付したものであり、×の項目が協力内容として不適切である、という意味ではないことに留意のこと。ただし、実績がないためJICAの新たな取り組みとして協力に含めることでチャレンジングな内容になる可能性はある。</p>		

2-4 資金協力による地方行政支援

JICA の協力モダリティーは、技術協力とともに無償・有償による資金協力がある。これまで、地方行政分野に対する協力は技術協力プロジェクト、専門家派遣、研修事業など技術協力を通じたものが主であった。しかし近年では、有償資金協力（円借款）においても、地方政府を実施機関として地方において事業を実施するなかで、地方行政官に対する研修・トレーニングを実施している事例もある。また、他ドナーとの開発政策借款に対する協調融資などを通じて、またプログラムアプローチに資金協力を盛り込むことにより、地方行政の制度整備、能力向上を財政面から支援している事例もある。

ここでは、「開発戦略目標 1 国情に合った地方行政制度の整備」及び「開発戦略目標 2 地方行政の計画・実施能力の向上」の支援手法に関連しつつも、資金協用に特有の地方行政支援の方法を整理する。

(1) 地方財政制度の整備の強化

有償・無償資金協力を活用し、地方の資金調達メカニズムの整備を支援する形で、地方財政支援を強化することができる。この場合、借入人・保証人である中央政府から地方へ資金が移転されるが、その方法は融資の場合もあれば贈与の場合もあり、また両者のミックスの場合もある。金利の幅（市場金利から無利子まで）や使途に関する条件の有無などにより優遇度合いが異なっており、地方の資金調達メカニズム整備支援の形態は多様であるが、いずれも**実際に資金を投入することにより、地方財政の制度を実際に運用し、教訓を得ながら改善していくことが可能となり、さらに、地方行政機関の財政管理能力の向上を図ることも可能となる。**また、地方財源を支援する際に政府システムを利用するので、ドナー側の手続きによって地方自治体に過度の負担がかかることを回避できる。

(2) 政策枠組みの検討への参加

アフリカ諸国などドナー協調の盛んな国においては、ドナー協調の場においてその国の政策枠組みを検討し、プログラムとして採用することとなっている。そして、コモン・バスケット・ファンドや財政支援の枠組みのなかで支援を行うことが求められている。こうした国々において協力を行っていくにあたっては、一定程度こうした援助協調に参加していくことが必要であり、資金協力によるコモン・バスケット・ファンド等への資金供与は、相手国の政策枠組みづくりに参加するための有効な「手段」である。こうした「手段」を講じることにより、開発課題体系図に示したような支援の「めざすところ」を追求できるようになる。つまり、相手国のプログラムの一施策として支援を行っていくことができるようになる。同時に、日本の支援の方針や方法をその国のプログラムに反映していくことも可能になる。さらに、政策実施プログラムへの資金協力を通して、政策実行の進捗をモニタリング・評価するプロセスへ参加・支援することも可能になる。

このように、資金協力によるコモン・バスケット・ファンド等への資金供与は、**ドナー協調、政策枠組みづくりの仕組みに参加するための「手段」として有効であり、かつ資金協用に特徴的な方法で**

ある（Box 2－2 参照）。一方で、当該枠組みへの参加に際しては、適切なタイミングを考慮する必要があり、相手国プログラムの内容・質の妥当性につき事前に十分な検証を行うことが重要である。

Box 2－2 タンザニア地方行政支援における無償資金協力の活用

「タンザニア国地方行政改革支援プログラム」は、地方自治庁へのアドバイザー派遣、技術協力プロジェクトによる地方自治体研修拠点（研修所）の能力強化、国別研修による地方行政のリーダーの能力向上、住民との協働による参加型地域開発計画策定及びそれを通じた地域社会の自治力強化の可能性検討（開発調査）と後継技術協力プロジェクトによるその実証などを組み合わせ、各協力間の相乗効果をねらったプログラムアプローチを実施している。同プログラムでは、これら技術協力コンポーネントのほかに、無償資金協力コンポーネントが投入されている。ひとつは、地方自治体開発交付金バスケットファンドへの貧困削減無償資金協力である。この開発交付金は上記技術協力プロジェクトが策定を推進する住民参加型地域開発計画に盛り込まれた事業を実施するために提供されるものである。すなわち、技術協力プロジェクトにより参加型地域開発計画を策定し運営するための地域の能力を向上させると同時に、無償資金協力を使って計画された事業の実施に必要な予算を担保する体制を支援しているものである。また、同じく貧困削減無償資金協力を活用して、地方行政改革プログラム³⁶の促進のためのバスケットファンドに資金を拠出することにより、技術協力を通じた制度整備や能力向上の円滑な実施を可能にしている。これらにより、タンザニア国における地方分権化の政策協議の場に参加する機会を得ている。

このように技術協力と財政支援（資金協力）を組み合わせることにより、相手国の政策形成に関与し政策・制度に関する提言を行っていくこと、そして政策に沿った技術協力を行っていくことを可能とすると同時に、技術協力の成果から得られた教訓を相手国の政策・制度にフィードバックしていくことも可能となる。制度整備（開発戦略目標 1）と計画・実施能力の向上（開発戦略目標 2）の相乗効果の促進にもつながるものであり、地方行政支援における資金協力の活用の方策を示すものといえよう。

(3) 地方公務員制度の運営の促進

資金協力事業では、2－4－1 で述べた地方財政制度以外にも、既存の制度をより円滑に、効果的に運用していくために必要な資金を一時的に提供するという役割を担うことも可能である。例えば、円借款を通じた財政支援により、教員や保健従事者など**公務員の待遇に関する制度運営及び改善に向けて、当該国政府が主体的に予算化を図る動きを支援**する事例がある（Box 2－3 参照）。こうした支援を通じて待遇改善を行うことにより、公務員にとってのインセンティブを創出し、サービスの質の向上を図るものである。地方公務員制度の運営をより望ましい方向に導くことが可能となることから資金投入の重要性は高い。

³⁶ 本 JICA プロジェクトの上位プログラムであり、かつ地方分権化改革に係るタンザニア政府の全体プログラムである。

Box 2-3 インドネシア開発政策借款ほかによる行政サービスデリバリーの向上³⁷

インドネシアに対する開発政策借款は、当初は主にマクロ経済の安定化と投資環境の改善及び財政運営の改善をめざしたトリガー（政策条件）を設定し、その実現をめざしてきたが、第3次より「行政サービスデリバリーの向上」が加えられている。第4次では主題目として「制度改革の推進」を掲げ、教育分野に焦点を当てた行政サービスデリバリーの向上をめざす姿勢をより明確にし、「教員免許（資格証）に関する能力水準及び同水準への適合性を測る手段の確立」をトリガーとして設定、達成している。続く第5次では、「教育の質の向上」をトリガーの1つとして掲げ、教員の待遇改善（給与インセンティブの付与）への取り組みを支援した。2005年成立の教員法（the Teacher Law）では、能力水準を満たす資格証を取得すれば給与を2倍に、また遠隔地勤務をすれば給与を3倍にすることとし、国家教育省（the Ministry of National Education）もこれに基づいて省令 No.18/2007 を公布し、すべての教員は最低でも週24時間（コマ）を教えることとし、そうすることで資格証を持つ教員は技術手当を受け取ることができるようにした。この施策は、当初想定していた効果を発揮しており、かつ、学校間の教員配分のバランス改善（僻地の教員不足と都市部の教員過剰の解消）にも功を奏している。

このほか、ラオス貧困削減オペレーション、カンボジア貧困削減オペレーションにおいても同様のトリガーが設定され、教育や保健分野の行政サービスの質の改善を支援する取り組みがなされている。

(4) 地方における社会基盤(インフラ)の整備

資金協力事業（有償、無償ともに）においては、技術協力事業とは規模が異なる大規模な社会基盤整備が可能である。資金協力を通じて地方政府のプロジェクト支援や財政支援を行うことにより、**地方における社会基盤整備事業の予算化を促進**することができる。また、事業化に伴い発生する調達・契約及び施工監理業務についても相手国実施機関が行うことから、こうした側面における地方行政機関の能力向上を図ることも可能となる。さらに、地方行政機関は、そうして整備された社会基盤を活用することにより、自らが提供するサービスの質、量の向上を図ることが可能となる。こうした支援方法は、課題体系図の戦略目標1（制度整備）、戦略目標2（地方の計画・実施能力の向上）のいずれにも該当しないが、有効な地方行政支援の一方法であるといえる。地方行政が、当該インフラの運営・維持管理に十分なオーナーシップや能力を有していない場合には、問題が生じる可能性が高いことから、支援の形成・実施に際しては、この点に十分留意していく必要がある。

このように、資金協力事業を活用することにより、制度整備、能力向上に対する支援を一層強化することが可能となる場合がある。この点を念頭に置き、技術協力、資金協力を柔軟に組み合わせながら地方行政支援の方法を検討していくことは非常に重要である。

³⁷ World Bank (2007), World Bank (2008)

第3章 JICA の協力の方向性

3-1 基本的な考え方

(1) 地域に裨益する行政サービスの実現

1-2-3で述べたとおり、地方分権化はそれ自体地域間格差を拡大させる可能性をはらんだものであり、ナショナル・ミニマムをどこに設定するかという点を常に考慮する必要がある。さらに、国としての制度やサービスを計画・実施する能力が脆弱な開発途上国ではその可能性が一層高まることに留意しなくてはならない。そのため、地方行政支援の目的は、必ずしも地方分権化そのものの促進にあるのではなく、**地方行政を通じてより良い行政サービスを地域の住民・組織に届けること**にある。地方分権化の有無は、地方行政支援をしていく際に当該国における所与の条件として把握されるべき要因であり、これを踏まえて地方行政支援の目的をいかに達成させていくかが検討されるという意味で重要なものである。

したがって、開発途上国の地方行政の支援に際しては、行政内部の能力向上にとどまらず、地域住民との信頼関係の構築、民間や大学・NGOとの連携強化といった地域に効果的・効率的に行政サービスを届けるための仕組みを支援のなかで形成し、継続していくための工夫を忘れてはいけない。

(2) 中長期的な視点に立った支援

地方行政制度改革は、国のあり方の骨格を形成するものであるため、その支援に際しては、相手国政府が高いオーナーシップを有して改革に取り組んでいることが不可欠である。そうでないと、円滑かつ着実に成果を得ていくことが難しいうえ、成果が相手国に全く定着しない危険性が高い。また、地方行政制度改革は、内発的発展のための長いプロセスを要するものであるため（Box 3-1 参照）、支援の対象となる相手国の状況も、方向性模索の段階から制度改革の途上にあるもの、制度運営のための機能整備など、改革の段階により様々である。

Box 3 - 1 日本の地方分権化の経験

日本は、主要ドナーのなかで唯一、西欧文明圏外の後進国として国づくりを開始した国である。1868年の明治維新以降、西欧諸国に対抗できる近代的で強い国づくりをめざして、懸命に西欧文明から学びその制度を模倣してきた。地方行政制度整備に際しては、欧米各国への2年間にわたる使節団派遣を通じて、政治体制、法制度整備の重要性及び国情に合った制度構築の重要性を認識し、その後、外国モデルの適用と失敗経験の積み重ねによる試行錯誤の繰り返し、政府内外における活発な議論（国民的議論）を経るなかで、長い時間をかけて「和洋折衷」による独自の地方行政制度モデルを創造、構築した。一方、地方の受け皿整備については、「国・地方を含めた政府全体としての行政サービスの向上」という目的を第一に据え、機関委任事務（Delegation）、中央と地方の人事交流、地方交付税制度といった手法を通じて“地方の受け皿整備を優先”した、ゆっくりとした改革を実施した。中央の監督・支援の下、少しずつ権限を地方に委譲し、地方が経験を積んで受け皿能力をつけたことを各段階で確認してから、自立性を伴った権限委譲に進むという方法をとったのである。

こうして日本は、長い年月をかけて地方行政制度をゆっくりと着実に作りあげてきた。近年は、経済不況により予算の制限、人的リソースの不足等の制約が大きくなっているが、成果重視型の行政マネジメント、政府間の協働（市町村合併と広域協力）、民間セクターとの連携、住民組織やNPOとの協働など様々な工夫を凝らして行政サービスの効率化に取り組んでいる。中央と地方の関係は、その時代に合わせて変化するものであり、時代時代により、分権化するかしらないか、する場合には、何を、どの程度行えばよいかを、その時々々の社会経済状況を踏まえて検討することが重要である。地方分権化とは単なる制度改革・権限委譲ではなく、中央地方及び住民関係をどのように構築していくか、ということであり、その国自身のオーナーシップに基づき、国情に合うよう国民的議論と試行錯誤を繰り返しながらじっくりと進めていくことが重要である。開発途上国における地方分権化改革を考えるに際して、こうした日本の経験から得られる教訓は多い。こうした経験は、マルチメディア教材「日本の地方分権化に関する経験」³⁸に取りまとめており、今後の地方行政支援に活用することが期待されている。

したがって、相手国が方向性模索の段階にある場合は、問題意識醸成型の協力から始め、じっくりと相手国のオーナーシップを醸成することが大切である（Box 3 - 2 参照）。この段階では、個別専門家の派遣や研修を通じて多様な地方行政のあり方に関する情報提供や助言を行い、相手国が自ら方向性を定めることができるよう支援していくことが重要である。

³⁸ JICA-Net ホームページ (<http://jica-net.jica.go.jp/>) に掲載予定。ただし、ホームページからのダウンロードは不可のため、別途問い合わせが必要。

Box 3 - 2 タイ自治体間協力プロジェクト

—共同研究協力からプロジェクト化、制度改善に貢献した事例—

タイでは、1997年に改正された憲法及び1999年に制定された地方分権推進法の制定により、自治体の能力向上が喫緊の課題となっていた。こうした状況下で、1999年から2000年にかけて地方行政能力向上のプロジェクトが形成されることになった。しかし地方行政は相手国の統治機構に踏み入りかねないセンシティブな分野であったため、まずは日タイの対等な立場からタイの地方分権化に係る課題を把握、分析をしたうえで、具体的な協力案件を検討することとした。こうして2000～2002年に「日タイ地方行政能力向上共同研究会」が実施された。共同研究会では、日タイの地方行政学者が4つの課題を研究したうえで、タイ側からの提言として取りまとめたことにより、外からの押し付けではない自分たち自身の課題検討としての機運が高まった。

2002年から実施されている「自治体間協力プロジェクト1・2」は、タイ側機関の明確な問題認識の下、共同研究会での課題の1つを取り上げ、タイ側のオーナーシップに基づく実施体制を確立した。具体的には、パイロットサイトで地方における自治体間協力事業の実施を支援し、その成果を地方自治体振興局での自治体間協力のためのガイドライン策定作業に反映させるものである。この事業で制度を構築する地方自治体振興局が積極的にパイロットサイトで自治体間協力のための諸課題をサイト関係者と議論することにより、自治体間協力のためのパイロット自治体の組織強化とガイドライン策定という制度整備とが車の両輪となって効果を及ぼすことが期待されている。

一方、相手国が制度改革の途上にある場合は、流動的な要因が比較的多く存在することから、中長期的な方向性もちつつも、協力全体をいくつかの段階別のプロジェクトに分け、それぞれの段階ごとに状況の変化や成果の達成状況を確認したうえで次の協力を検討する必要がある(Box 3 - 3 参照)。この場合、その時々々の状況や優先度などを考慮しつつ、フェーズごとに支援対象機関を変更したり、フェーズとフェーズの間に個別専門家派遣を入れることによって、先方ニーズや状況の変化をより正確に把握する時期を設けたり、といった「プロジェクト・デザイン上の工夫」をすることにより、外部条件の変化等に柔軟に対応し、リスク要因を可能な限り減じていくことも有効である。

Box 3-3 ホンジュラス西部地域開発能力強化プロジェクト —ステップワイズ・アプローチの事例—

ホンジュラスにおける基礎自治体の職員は、一部の大きな市を除いて10人程度であり、自治体の機能は非常に弱い。このため、複数の市が連携して市連合会を形成することが推奨されているものの、人材、資金ともに不足しており、市連合会の機能も弱く、地方自治体の能力向上が喫緊の課題となっていた。本プロジェクトは、地方自治体を主体とした事業実施のためのメカニズム・システムが未成熟な環境下での関係者の能力強化を目的としている。プロジェクト運営上には多くの不確定要素が存在しており、また①市連合会の脆弱性、②政権が交代すると地方自治体職員が総入れ替えになり、知見、経験が蓄積されないなどの問題があがっている。

プロジェクト開始時点では、各活動の成果がどのような時間軸のなかでもたらされるのか、手法が有効なのか、といった点が必ずしも明確でない面もあった。そのため、最初の調査分析、試験的実証事業、実証事業の拡大といった3つのステップを設定している。最初に可能な限りしっかりとした仮説をつくり、その後のプロセスにおいてチェックポイントを設置して検証を行い、当初把握できなかった不確定要因が確認された場合は適宜修正を行うという作業を繰り返していくアプローチとなっている。

また、地方行政分野は、その特性として政治的要因の影響を受けやすく、そのため政治的変動により方針が急激に、大きく転換され、それまでの支援の成果が短期的・直接的に生かせなくなる状況も起こり得る。相手国の試行錯誤及び協力上のトライアル・アンド・エラーを経ながら実施されていくものであり、この点を認識して、プロセス支援に取り組んでいくことも重要である。

これらのことを考慮すると、短期間に単体のプロジェクトを実施することで成果を得ることは容易ではないことから、中長期的な視点から相手国における国民的議論や試行錯誤のプロセスに対応した様々な形での支援を検討していくことが重要といえる。

(3) 制度と能力のバランスを考えた支援

第2章で整理したとおり、地方行政支援を行うに際しては、制度や仕組みを整備するとともに、地方行政自体の能力を強化することが重要である。通常、プロジェクトではこれらのいずれかを主要課題として設定し対応していくことが多いが、実際には地方行政分野における課題は相互の関連性が高い。したがって、単体の課題（中心課題）に取り組む場合においても、**課題間の関連性を分析し認識したうえで支援を実施していくことが重要となる。**

制度整備においては、実際に制度を運用するための人員や能力レベル、財政などが地方にどの程度あるのか（又は、委譲されるのか）を常に検討しながら実施する必要がある、こうした受け皿の整備状況に応じた漸進的なアプローチが必要となる。

能力強化についても、強化した能力が生かされる環境（制度）が整備されているか（又は、整備される見込みがあるか）を確認しつつ、必要に応じて制度整備に対して働きかけることも検討しながら進めていくことが重要である。

(4) 複層的な働きかけ

地方行政支援に際しては、制度整備と能力向上のバランスを常に考えていく必要があるため、働きかけるべき対象はおのずと複数となる場合が多い。また、能力向上に関しては、住民の最も近くに位置する末端行政の能力向上支援は重要であるが、それのみでは十分ではなく、技術的な支援が得られるよう上位の行政機関への働きかけも必要である。さらに、相手国が地方行政制度の形成・改革プロセスにある場合には、中央－地方間及び地方行政機関間の役割分担の不明確さ、制度の変更による地方の権限・役割の変更可能性など変動要因が多いことから、それぞれのアクターの権限に留意して支援していくことが必要である。このように、有効な地方行政支援を行っていくためには、単一のステークホルダーのみに働きかけるよりも、複層的なレベルをステークホルダーとして設定し、働きかけていくことが有効である³⁹。

地域の他のステークホルダーとの協働を図る場合には、行政との信頼関係や行政に対する期待について把握し、支援対象範囲を見極めていくことが重要である。

3-2 JICA の今後の取り組み

ここでは、第2章及び第3章3-1を踏まえ、第2章で整理された開発課題に対し、JICAの今後の取り組みの方向性を示す。

(1) 開発戦略目標1 国情に合った地方行政制度の整備

——相手国の問題意識、オーナーシップに沿った形での制度整備支援

地方行政制度の整備は、地方行政の骨格を定めること、支援の成果の普及や自立発展性を制度面から確保すること、また、開発戦略目標2で整理される地方行政官の能力向上や各セクターの事業実施の環境を左右することから、支援の重要性は高い。これまでのJICAによる支援の経験は限定的であるが、先例を応用することで効果的な支援が可能であるため、その重要性を再認識し、今後は積極的に取り組んでいくこととする。

本課題に関する支援の形成及び実施に際しては、内政に深くかかわる課題であること、また、政治的変動リスクが小さくないことを念頭に置き、相手国政府の問題意識に沿った形で進め、相手国政府がオーナーシップをもって地方行政改革に取り組んでいくことを側面から支援していくこととする。また、常に地方分権化を是として、その推進を支援するのではなく、相手国のその時々々の国情に合った制度整備を支援するとともに、併せて制度運用上の課題解決を支援することで、より現実的かつ効果的な制度の構築・改善を行うよう配慮していくこととする。

³⁹ 支援対象の選定に際しては、政治的忖度に配慮し、中立性を保つよう留意が必要である。

(2) 開発戦略目標 2 地方行政の計画・実施能力の向上

——行政サービス向上につなげるための地方行政の能力強化

地方行政支援の最終的な目標は、3-1(1)で整理したように「行政サービスの質を向上すること及びサービスの受け手に裨益すること」である。この目標を達成するためには、基礎的な地方行政能力の強化は必要不可欠であり、したがってこの分野への支援の必要性は高い。JICA の地方行政支援の実績のなかでは、制度整備支援と比べて、開発計画策定能力強化、サービス提供及び地域社会との協働に関する支援は経験が多い。これらの経験を生かし、今後とも重点的に取り組んでいく。

本課題に関する支援の形成及び実施に際しては、**能力強化支援の効果を面的に広げ、自立発展性を高めるため、成果を地方あるいは中央レベルでの制度面へフィードバックしていくことが重要である。**また、地域の計画策定や行政のマネジメント能力の強化を、各セクターのサービス提供の支援と連携・調和させていくことも検討していく。さらに、円借款事業のなかで実施している地方行政機関の能力向上に関するコンサルティングサービスについても、事業審査の段階でタームズ・オブ・レファレンス（TOR）を詳細に詰めておくなど、効果的な事業実施に向けて検討していくこととする。

(3) 制度構築・改善と地方行政能力向上の相互補完関係、相乗効果への配慮

——プログラム・アプローチの活用

開発戦略目標の1と2は、補完関係にある。地方行政の能力が持続的に向上していくためには、地方行政の現場での制度運用上の課題が新たな制度構築若しくは改善のためにフィードバックされる必要がある。また、改善された制度が持続的に効果を発揮するには、その制度を運用し、更に高い水準での業務に従事する能力を強化する必要がある。

中心的な協力課題とその協対対象を特定しつつ、**開発戦略目標の1と2との関係性を理解し、それぞれの成果を他方で生かすことを検討するこ**

とが重要である。さらに、特に関係性の深い周辺課題や周辺機関・組織への協力を検討し、プロジェクトの戦略的な組み合わせにより相乗効果が期待できることから、プログラム・アプローチの有効活用を積極的に検討していく。

プログラム・アプローチをとる際の前提として、相手国の問題意識を把握すること、そして、それに沿った形でプロジェクトを組み合わせることが不可欠である。同時に、JICA が実施可能な協力の内容・範囲を見極めつつ、コンポーネントの組み合わせと期待される相乗効果について検討することも必要である。その際には、資金協力事業の活用も念頭に置き、資金協力と技術協力の効果的な組み合わせにつき検討・実施していくこととする。



3-3 協力上の留意点

3-3-1 相手国の地方行政をとらえる際の留意点

(1) 国全体の行政制度・政策を見る視点

開発途上国では多くの場合、地方行政の能力は弱く、中央政府による統制は強い。このため、地方行政の概要を把握するには、地方行政の現場だけではなく、中央政府によって定められた地方行政関連の制度（憲法・地方自治法・地方財政法・地方公務員法・その他規則など）や政策を分析し、**地方行政機関の権限・財政・人事などの枠組みを確認することが重要である**⁴⁰。

これら国の基礎資料を収集し、制度や政策と運用のギャップを比較すること、あるいは基礎的統計データと併せて分析すること、さらには歴史的な経緯を検証することによって、その国の地方行政の特徴・能力などを把握することが可能となり、今後の協力を検討するうえでの指針となる。さらに、これら地方行政に関する資料は、各セクター支援の補助資料としても有用といえる。

(2) セクター横断的マネジメントと各セクターとの相互関係⁴¹

行政サービスが効果的・効率的かつ継続的に住民に裨益するためには、次の2つの能力が必要であることと、それらが相互に影響し合っていることを理解しておく必要がある。

- ・ 全セクターを横断的にマネジメントし調整する能力（開発計画、管理、モニタリング、評価など）
- ・ 各セクター（インフラ、教育、保健、農業など）における行政サービスの実施能力

これら2つの連携は、一般的に縦割り行政が中心である開発途上国の現状を踏まえると実現は容易ではない。しかし、支援をする際にこれら2つの相互の影響を理解しておくことにより、一層効果的な支援を実施することができる。特に、規模の大きいインフラ、教育、保健、農業セクターは地域の行政サービスに大きな影響を与え得ることを理解しておく必要がある。また、相手国において、将来可能な状況が整った場合には、これら2つの連携を図ることが望ましい。

(3) 他ドナーとの協調

地方行政支援は、ドナーの支援が活発な分野である。特に、アフリカ諸国など援助協調や財政支援の進む国々では、他ドナーとの政策レベル、活動資金レベルでの整合性が求められている。援助協調がそれほど進んでいない国々においても、政策レベルでの整合性を図るとともに、支援重複を避け、相乗効果を高めるため、JICA 単独で支援を検討する場合にも重要となる。したがって、地方行政分野の支援は、課題を包括的にとらえ、他ドナーとの役割分担の下、JICA 支援の範囲を見極めることが重要である。

他ドナーとの協調については、支援メニュー（モダリティ）の補完をめざす流れがある⁴²。統合

⁴⁰ このような制度・政策をチェックするツールとして、国際協力機構（2007a）別添「課題体系マトリックス」がある。

⁴¹ 他セクターの「開発課題に対する効果的アプローチ」報告書でも、地方行政との関係を説明しているものがあるので、関心のあるセクターの報告書も参照願いたい。

⁴² 事例としては、Box 2-2で紹介しているタンザニアなどがある。アジアにおいてはアジア開発銀行（ADB）の、アフリカにおいてはアフリカ開発銀行（AfDB）の協調融資の枠組みがあり、JICA がそうした枠組みに参加し、政策

後の新 JICA では「技術協力」、「無償資金協力」及び「円借款事業」のなかで、必要なモダリティーの選択及び組み合わせの幅が広がった。このため、今後のドナー協調に際しては、その国の、その時の状況により、技術協力と資金協力の両方のモダリティーを見据えたうえで必要なものを選択し、最大限の協調効果を生み出すことを検討していく必要がある。

(4) 政治的な側面への配慮

地方行政支援は、政権交代や首長の交代など政治的な変動要因の影響を受けることが多い。それにより政策の変化や地方行政の上層部の交代などの人事異動を生じることがあり、プロジェクトの運営に支障が生じることがある。また、地方有力政治家などが行政官の人事に影響力を及ぼす場合や、制度や法律といった公式なシステムとは別のところでこうした有力者による非公式な行政運営がなされている場合もある。こうした側面にも十分留意していかないと、プロジェクトの有効性が阻害される可能性もある。

一方、首長などトップの政治的な影響力が強い場合、トップの理解と支援を得ることはプロジェクトを運営するうえで重要な要素になる。トップのリーダーシップとコミットメントを確保することが地方行政への支援においては必要であるが、協力の成果がトップの交代により影響を受けることを避けるためにも条例化や通常のプログラムへの組み入れを通じた制度化を進めること（Box 3-4）、及びプロジェクトの目的及び主たるカウンターパートを明確にしつつ、住民など関係者を幅広く取り込んだ実施体制、組織づくりをプロジェクトの枠組みのなかに組み入れておくことが望ましい。

このように地方行政を取り巻く政治的な状況を絶えず確認し、政治的なリーダーシップをうまく活用していくとともに、リーダーの交代に備えた制度化の道を探っておくことが必要である。

政府間協力である以上、時の政権を支援するという意味で、支援そのものが政治的な性格をもつことは否定できない。しかし、そうした点を十分に踏まえたうえで、可能な限り相手国政府の政治的意図から中立的な立場に立って、効果的・効率的な行政サービスの実施、地域住民・組織への裨益といった基本的な考え方に沿った支援を形成・実施するよう留意することが重要である。

Box 3-4 支援メカニズムの形成と条例化

インドネシアのスラウェシ貧困対策支援村落開発プロジェクトでは県レベルにおける村落開発の支援システム〔SISDUK：インドネシア語のSistem Dukungan（「支援システム」と訳す）の略〕を形成し、村落の住民グループの活動プロポーザルを県政府が審査し補助する仕組みの形成と運営を支援した。プロジェクトでは県知事や県議会議長など県のトップのプロジェクトに対する理解と支援を得るために日本での研修などを通じて意識改革とコミットメントの醸成を図った。プロジェクトで形成された支援システムは県知事の支持とリーダーシップにより県条例化され、県予算により運営されるように制度化された。条例化されたことにより、県知事の交代後も継続して運用されている。また、後任の県知事には前県議会議長が就任したが、プロジェクト期間中に議会の理解と支持を得ていたことも支援システムの継続的な運用に寄与している。

条件（トリガー条項）に技術協力プロジェクトの成果を組み込み、シナジー効果をねらった事例もある。世界銀行との協調融資のケースもある。

3-3-2 プロジェクト形成・実施上の留意点

(1) 国内リソースの整理・蓄積の推進と活用

専門家や研修員の受入先のリソースは、地方行政や地域開発を専門とする有識者や、地域に密着した行政サービスの技術をもつ日本の地方自治体などが中心となる。こうした国内リソースについては体系的な整理と蓄積を進めているところである。今後、より一層の充実を図っていく必要はあるものの、現在蓄積されつつある国内リソースを活用し、より効果的な支援を実施していくことが期待されている。

しかし、大学関係者や地方自治体関係者などについては長期間の派遣は困難であるため、短期間の派遣となることが前提となる。そのため、当該途上国の行政に詳しい人材を長期で確保しつつ、この長期専門家の調整の下、限られた日本の地域リソースを「短期専門家」や「本邦研修」という形で投入するというリソースの組み合わせも考えられる。また、テーマによっては、既存の課題別研修を活用することも有用である。

(2) ローカル及び第三国リソースの活用

上記のように国内リソースが非常に限られている実情をかんがみると、ローカル及び第三国のリソースを上手く組み合わせ、活用していくことを検討する必要がある。

地方の状況に応じた協力を行っていくためには、地域事情や地域の文化的な背景などに精通した専門家の投入が有効である場合が少なくなく、また、地方行政や地域の現場での調査や活動となると、英語による意思疎通の可能性が低いことから、現地語による調査を実施できる人材を活用することが望ましい場合も多い。現地事情をよく知るローカルリソースは、自身の知見やネットワークを生かして中央と地方、行政と住民といったステークホルダー間の橋渡しをする機能をもち得る。地方行政の日本人専門家とローカルの人材と一緒に活動することで、日本の知見を現地の事情に合わせて相対化し、現地への適用を促すことも期待できる。しかし、各国における良質なローカルリソースの把握と適切なパフォーマンスのマネジメント及び成果の質の確保に十分留意が必要である。

(3) プロジェクト活動としての調査コンポーネントの活用

地方行政支援においても、支援要請は相手国の中央政府から上げられるケースが多い⁴³。この場合、プロジェクト立ち上げ前の調査では、主に要請を出した中央政府と協議をして案件のデザインをしてしまいがちで、支援の対象となる地方行政の現況について十分に調査できない可能性がある。

このように、地方行政支援では、案件の要請機関（中央）と実際の活動対象機関（地方）が異なる可能性があるため、事前調査の段階で地方行政の関係者ともできる限り議論しておくことが重要である。一方で、事前調査の期間には限りがあることから、**地方行政のベースライン調査を事前調査だけではなく、プロジェクト開始後の早い段階で実施することも有効である**。その場合、ローカルリソースを活用しつつ、カウンターパートとともに調査活動を行うことにより、**カウンターパート自身の現状認識や問題意識を向上させる効果も期待できる**。

⁴³ 連邦制をとっている国では、直接地方政府から要請が上げられるケースもあり、この限りではない。

3-4 今後の検討課題

(1) 行政機構のとらえ方の検討

地方行政分野における協力はもとより、他分野における JICA の協力においても、その国の行政の仕組みについての確にとらえておくことが重要であることは、「3-2 JICA の今後の取り組み」で整理したとおりである。そうすることにより、プロジェクトのリスク要因と対応策の明確化、最適なカウンターパート機関の設定、カウンターパート機関の（技術）能力の見極めと対応策の検討、実施体制・責任分担の明確化、成果の制度化・普及に係る方策の明確化、案件の妥当性・効率性・有効性・インパクト・自立発展性の向上などが期待できる。

しかしながら、行政機構に十分に配慮した案件形成・運営がなされていないケースも依然としてみられる。一因としては、中央-地方関係などの地方行政の基本的な情報が国別に整理されていないことがあげられる。この点については、どの案件担当者でもその国の基本情報を参照できるような体制を国別に整備していくことを検討する必要がある。また、これとは別に、例えば保健や教育分野など、セクターワイドアプローチが強い分野については、セクターに特有の行政機構の特徴があることから、こうした特徴についても把握したうえで、その国の地方行政一般とセクター行政を併せて検討し、案件の形成・運営にあたることが重要であるといえよう⁴⁴。

(2) 資金協力の有効活用の検討

「2-4 資金協力による地方行政支援」の項でもみたとおり、統合後の新 JICA では技術協力と資金協力の両面において、地方行政分野の支援の幅が広がっている。開発政策借款に対する協調融資などにおいては、中央、地方を問わず行政制度改革に関する融資条件を設定することにより、相手国の地方行政政策に対して日本の協力の考え方や方針に基づき提言していくことが可能となった。

技術協力と資金協力との連携については検討がなされてきているが、取り組み事例はいまだ多くはなく、歴史も浅い。今後は、効果の検証と課題・教訓の抽出・分析に取り組むことが必要である。また、分析結果に基づき、技術協力と資金協力の組み合わせ方法の更なる改善に取り組むことが重要である。

援助協調が強いアフリカ諸国などにおいては、ドナー協調の場でその国の地方行政・分権化プログラムが形成され、実施されてきた経緯があるが、今後はそうしたプログラムの形成及び実施に際し、技術協力と資金協力双方の視点からどのようにかかわっていくのか、検討が必要である。

(3) 成果の示し方の改善

地方行政支援の成果をどのように測り、示していくかという課題については、JICA はこれまでもキャパシティ・アセスメントに関する調査研究⁴⁵の実施などを通じて、組織の行動様式や試行様式などについての測定方法や指標の考え方などに関する検討・整理を試みてきている。そうしたなかで、Box 3-5 に示したように「住民による評価」、「行政能力の測定」といった方法が模索・実施され

⁴⁴ 本件に係る詳細は「行政機構（地方制度を含む）を見る目」報告書（2009 予定）を参照

⁴⁵ 国際協力機構（2008）

てきているが、依然多くの支持を得られる成果指標を開発するに至っていない状況である。開発途上国における地方行政への支援の成果を適切に示す方法については、JICA のみならず他の国際協力機関も様々な試みをしているが、同様にその難しさに直面している。

その主な原因⁴⁶としては、①この分野の支援は、相手国政府の問題意識醸成や能力向上及び住民への裨益といった成果の発現に長期間を必要とする点、及び②地方行政に係るステークホルダーが多様かつ関係性が複雑なため、支援の手段も多様で、その成果の蓄積が容易ではなく、双方の因果関係を証明することが難しい点があげられる。

このように、依然難しい課題として残る本項目ではあるが、適切な成果指標の開発に向けて今後とも積極的に工夫、改善を図っていくことが重要である。

Box 3 - 5 成果の示し方の例⁴⁷

1. 行政サービスに対する住民の評価

近年住民の行政サービスに対する評価などを指標の目安にしようとする動きが徐々に注目を集めるようになってきている。日本の地方自治体でも、住民満足度調査や納得度調査⁴⁸は取り入れるところが増えている。また、このような基礎データを収集するための社会調査の手法に関しては、JICAの協力でもいくつか実績があるので、こうした手法を活用して、様々な成果の示し方や指標化について更なる工夫や改善が可能であろう。

2. 行政能力の測定

行政能力の測り方については、各セクターにおける行政サービスの技術的な変化を測ることもできるが、地方行政機関の場合は、行政官としての意識や姿勢、情報処理などの基礎的事務能力、問題対応能力などが指標としてあげられる⁴⁹。また、地方行政機関の権限として全セクター横断的なマネジメントが求められている場合は、関係機関との調整能力や行政サービスの効果的・効率的な提供のための能力、住民とのネットワークの度合いなども加味する必要がある。

ただし、これらの変化をどのように数値化し、プロジェクト期間での達成目標を設定するかは難しい課題である⁵⁰。まずは現状のベースラインをしっかりと把握して、それからどれだけ改善したかを定期的に確認し、ゴールラインにどれだけ近づいたかではなくベースラインからどれだけ変化が起こったかを測ることが望ましい。ベースラインとの比較を視覚化する（ヘキサゴン・スパイダー・ウェブ・ダイアグラムなど）ことも一案であろう。現状を把握するためのアセスメント手法の確立が求められる。

⁴⁶ 政治的な影響については、本報告書の「3-3-1 (4) 政治的な側面への配慮」(p.34)を参照のこと。

⁴⁷ 参考として、キャパシティ・ディベロップメントに係るいくつかのJICA報告書にて、キャパシティ・アセスメントや指標化の方法について検討がなされている〔国際協力機構(2004e)、(2006c)、(2008a)など〕。また、日本では、総務省が政府全体の政策評価の枠組みや実施状況について取りまとめているほか、それぞれの地方自治体においても、政策の「企画立案-実施-評価」というマネジメントサイクルにおける有効性・効率性及び成果を検証し、行政評価報告を公開している。

⁴⁸ 前者は、行政サービスに対する住民の満足度（要望を満たしているか）を調査するものであるのに対し、後者は、行政サービスに対する住民の費用対効果意識（「効果」に対し「使った金額」が妥当であったか）を調査するもの。

⁴⁹ 国際協力機構(2008a) pp.45-46 「表3-4 一般的チェックリスト項目」等を参照のこと。

⁵⁰ 定量・定性両方における成果の示し方の参考文献として次を参考にされたい。国際協力機構(2005b) pp.6-9、巻末資料 pp.16-17。

付録1

地方行政関連案件リスト(代表的な事例)

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
【技術協カプロジェクト・個別専門家】						
1	インドネシア	東部地域開発政策確立・実施支援	1995.11～1998.10	1-4	当初計画では過去及び現在の東部地域開発政策のレビューを通じ、社会・経済開発を中心とした地域開発行政における行政能力(政策立案、実施、モニタリング、評価)強化をめざしている。経済危機を受けて、スラウェシ4州の緊急ニーズに合致した案件形成、中央地方行政間の情報ネットワークづくりへと目的を変更。	①長期専門家(政策分析、政策応用、政策評価)、短期専門家(マクロ経済、金融、交通、資源、情報システム、投資、マーケティング)、②研修員受入れ(地域開発計画)、③機材供与(コンピュータ、プリンター、FAX等)
2	インドネシア	スラウェシ貧困対策支援村落開発計画	1997.3～2002.2	2-1	南スラウェシ州(スラウェシ)において適用可能な参加型社会開発モデル(タカラルモデル)を開発するために、(1)対象村落の住民によって参加型村落開発事業を円滑に実施し、手法を開発。(2)タカラル県で村落開発支援システムを完成。(3)南スラウェシ州に適したPLSD(参加型地域社会開発)研修コースを完成。	①長期専門家派遣6名、短期専門家派遣45名、②研修員受入れ27名、③機材供与、④ローカルコスト負担
3	インドネシア	地方政府の開発政策	2001.4～2004.4	2-1	地域開発マネジメントに係る地方政府の能力の向上のために、(1)地域開発計画の策定と改善、(2)人材育成、(3)地域間協力の促進、(4)地域開発における開発関係者/機関の参加促進、(5)地域開発プログラム/プロジェクトの形成と実施。	①長期専門家(地域開発計画に係る助言)(技術協カプロジェクト「地方行政人材育成」2002.4-2005.3との連携)、短期専門家(地方イニシアティブによる地域経営、地方自治体による政策・行政評価の強化、地域開発計画データベース強化)、②研修員受入れ(地域開発計画策定等)
4	インドネシア	地域開発政策支援	2001.4～2005.3	2-1	地方自治推進をめざし選定された州政府において地域開発分野における地方政府の能力が、中央政府において地方政府を支援する能力が向上するために、(1)地域開発計画が民主的にかつ地域イニシアティブに基づいて策定、実施。(2)地方政府の地域開発分野における人材の育成。(3)地域開発に係る州・市/県レベルの地域間協力の促進。(4)大学・NGO・民間セクター、住民組織等の地域開発関係者/機関が、地域開発プロセスに適切に関与。(5)地域開発プログラム/プロジェクトが地域イニシアティブに基づいて策定、実施。	①長期専門家6名:地域開発政策支援(南スラウェシ州:スラウェシ5州担当、北スマトラ州、西カリマンタン州)、短期専門家8名(地方行政管理及び地域開発における情報管理、地域開発政策支援:準備調査、地域開発政策支援:ワークショップ総括、一村一品行政、地元学ワークショップI、II、地域振興、地域開発マネジメント)、②研修員受入れ44名
5	インドネシア	地方行政人材育成	2002.4～2005.3	1-3	主に地域開発及び行政管理の分野において、地方のニーズに合った研修コースを実施するために、(1)研修コースを地方の状況により適合したものへ改善。(2)地方政府等が自ら必要とする研修を実施。(3)研修関連機関の連携の強化(例:中央政府-地方政府、地方政府間、大学、NGO等)。	①長期専門家5名(プロジェクト・リーダー、業務調整、地方財政、行政管理研修、研修企画運営/地方分権化動向調査)、短期専門家(研修、セミナーの講師等の専門家を派遣)、②研修員受入れ(国別特設研修、カウンターパート研修)、③機材供与(視聴覚機材等)、④その他:国内支援委員会設置
6	インドネシア	地域開発政策アドバイザー	2005.4～2007.3	2-3	内務省地域開発総局(Bangda)の地域開発のファシリテーターとしての能力が向上するために、①州開発企画庁(Bappeda)により、地域開発に係るベスト・プラクティスやパイロット・プロジェクトに係るフォローアップ及び他の地方への展開をすると共に、関係政策の形成。②Bangdaが地域開発の各ステークホルダーとのネットワークを形成し、地方の現場のニーズに即した形で、地域開発に係るファシリテーターとして活動。③地域開発に係る新規案件の形成。	①長期専門家1名、② - 、③携行機材、④現地業務費
7	インドネシア	地方行政人材育成プロジェクト・フェーズII	2005.4～2007.3	1-3 1-4	I 内務省教育訓練庁及び北スマトラ州研修所における地方行政官等の人材育成のための研修運営能力の向上のために、(1)内務省教育訓練庁・北スマトラ州研修所において①地方政府のニーズに基づいて研修カリキュラム・モジュールの実践的な内容への改善と②教育訓練庁と州研修所の研修実施における連携の強化、及び(2)北スマトラ州研修所において①行政サービスを向上させるための研修のカリキュラムの改善・実施と②研修関連機関(州間及び州内の州・県・市)間の協力関係の構築。 II 地方政府において、地方分権の進展に伴って作成された内務省の政策・ガイドラインに基づいた行政手法が周知・理解されるために、①自治体間連携に関するガイドラインと実施方法についての地方政府での理解と②新自治法に対応する郡長の役割に関するガイドラインとそれに基づく実施方法について郡長の理解の確保。	①長期専門家3名(リーダー/業務調整員、研修企画運営、地方行政)、短期専門家(広域研修行政、自治体間連携等)8名、②カウンターパート研修6名、国別特設「地方行政」コース:24名、③現地国内研修に必要な資機材、④現地国内研修
8	インドネシア	南スラウェシ州地域開発政策アドバイザー	2005.8～2006.8	2-1	南スラウェシ州政府の地域開発能力を向上させるとともに、同州におけるわが国の援助案件を調整し、有機的連携を図るために、①同州政府の地域開発に係る能力向上。②同州開発に係るわが国協力が調整された形で実施、同州開発へのインパクトの確保。③地域開発政策支援プロジェクトの同州で実施された活動の自立発展性の向上。④同州における今後の地域開発支援の戦略及び案件の形成。	①短期専門家1名、② - 、③携行機材
9	インドネシア	市民社会の参加によるコミュニティ開発技術協カプロジェクト	2004.1～2006.12	2-1	「コミュニティ開発事業モデル」における、BAPPENAS及び関係機関、パイロット事業対象地方政府、プロジェクト関連住民組織(CBO)との連携を改善するために、①BAPPENAS及び関連中央行政機関、地方政府、CBOのコミュニティ開発における参加型開発手法の改善。②CEP及びインドネシア政府が実施しているコミュニティ開発事業を基に、「コミュニティ開発事業モデル」を試作、共同での実施。③インドネシア国東部10州におけるコミュニティ開発事業のグッドプラクティスの蓄積。	①長期専門家:1名(コミュニティ開発)、短期専門家:年3～5人(コミュニティ開発政策、ファシリテータ育成、参加型開発、NPOマネジメント他)、②研修員受入れ:年間若干名(NGOマネジメント、参加型手法)、③機材供与:専門家の活動機材、④現地国内研修、セミナー(参加型、コミュニティ開発等)、パイロット事業経費
10	インドネシア	政府職員のICT(Information & Communication Technology)能力向上	2005.1～2006.1	2-2	地方及び中央省庁政府職員のICTに関するキャパシティ・ビルディングの成果を電子政府実現に向けた地方及び中央政府の協調につなげていくために、対象政府職員は、次の実施に関する伝道役としての役割を担う。①地方及び中央政府の幹部職員のICTに関する意識の醸成、能力向上。②電子政府化の効果的な促進。③生産性及び透明性向上のためのICTの効果的利用の促進。④ICT実施に係る諸問題の解決。	①短期専門家、② - 、③機材供与、④現地国内研修の実施、現地業務費

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
11	インドネシア	参加型地域社会開発のプロジェクト計画・管理	2006.8～2007.3	2-1	内務省地域開発総局が「参加型地域社会開発(PLSD)手法」の基本概念・理論を習得するために、①内務省地域開発総局から派遣される職員に対する「参加型地域社会開発(PLSD)手法」の基本概念・理論に係る研修と②内務省地域開発総局における同手法活用のアクションプランの作成	①一、②研修員受入れ
12	インドネシア	アチェ州住民自立支援ネットワーク形成プロジェクト	2007.3～2007.9	2-3	住民の自立能力を向上させ、コミュニティ活動を活性化するために、①住民による自助、共助キャパシティの強化を通じた住民自立による生計向上、復興の実現、②行政による効果的なコミュニティ支援のあり方のBRR及び地方政府への提示、③地方政府のインフラ及び公共施設の復興技術、行政能力向上、④コミュニティによる行政支援や住民参加型復興の能力向上、⑤地方条例(カヌーン)改定に係る行政能力向上	①専門家:チーフアドバイザー(コミュニティ復興)1名、アドバイザー(地域開発1名、行政研修1名、復興モデル形成1名)、②研修、③機材
13	フィリピン	地方自治体における環境保全計画策定と重点施策推進事業(開発パートナー)	2002.2～2005.2	2-2	対象自治体の環境行政担当官の環境対処能力が向上するために、対象自治体において①環境管理体制の確立、②環境条例及び環境保全計画の策定、③インターネットによる環境情報ネットワークの構築、④河川の水質のプレモニタリング、そして⑤モデルバランガイにおける一般廃棄物の分別・コンポスト化、⑥モデル企業における産業排水処理施設の適切な維持管理、⑦モデル学校における環境教育の促進	①専門家:プロジェクトマネージャー、業務調整、環境モニタリング、一般廃棄物管理、産業排水処理、環境教育、②一、③機材:コンピュータ及び周辺機器、モニタリング機材、コンポスト機器、ビデオ及びモニター
14	フィリピン	ARMM行政能力向上支援プロジェクト	2004.12～2007.3	2-2	自治政府の各組織において、行政管理、行政実務の質的向上を図るために、(1)ARMM自治政府職員が行政業務に係る業務姿勢(Attitude)、知識(Knowledge)、技能(Skill)を習得し、アクションプランを作成、(2)上述の研修とこれを補完する調査を通じての行政改善報告書の作成	①一、②一、③一、④在外研修委託費:幹部・中堅・初級職員のマニラ・コタバトにおける研修、在外研修講師派遣(2名)、研修員受入れ:毎年8名程度×2週間(2年次より実施)、第三国研修(可能性を検討)、現地活動費:上記研修に伴う調査分析経費及び本邦コンサルタント派遣経費等、その他:ARMM自治政府に派遣中のムスリム・ミンダナオ地域支援アドバイザーの協力の下、事務所内にプロジェクト実施体制を構築
15	フィリピン	ミンダナオ・ダバオ地域 地方行政・地域社会強化プロジェクト	2007.7～2010.6	2-2	ダバオ地域地方自治体の給水サービス供給能力が向上するために、(1)域内の小規模水供給事業についての現状分析、(2)地下水開発にかかわる人材育成、(3)小規模給水施設を維持管理する住民組織を指導・支援できる人材の育成、(4)改善された給水サービス供給の実施手順の組織的な制度化	①専門家:総括/水理地質、村落給水計画、コミュニティ開発/地方行政、業務調整、②一、③機材:コンピュータ、車両等
16	タイ	基礎自治体開発計画策定能力向上プロジェクト	2003.7～2004.11	2-1	対象自治体での活動を通じて、内務省地方行政局(DOLA)がタイの基礎自治体に提示できるような、地域住民ニーズ及び地域リソースを反映し、住民と共有された地域振興のビジョンとなり、適切な情報に基づけられた開発計画策定モデルを提示するために、①開発計画策定に係る住民参加の適正な技術や手法の開発及び導入、②開発計画策定に際して住民や基礎自治体が容易にアクセスできる情報システムの構築、③プロジェクト成果をタイの基礎自治体に広く普及できる手法をDOLAが獲得	①専門家8名、②研修員受入れ:計13名(十準備期間:23名)、③一、④現地国内研修開催 全9回
17	タイ	自治体間協力プロジェクト	2003.9～2004.9	1-4	自治体間協力を進めるための詳細なガイドラインを作成するために、①自治体間協力実践のための詳細なガイドライン作成、②自治体間協力の設立及び運営に係る地方自治体の理解促進、③自治体間協力推進のための地方自治体振興局の支援システム整備促進	①専門家7名
18	タイ	自治体間協力及び自治体行政サービス基準向上プロジェクト	2005.10～2008.10	1-4	公式の自治体間協力のパイロットプロジェクトが実施されることを通じて、地方自治体振興局が各自治体に普及する地方行政サービスの基準や自治体間協力の具体的な手続き・ガイドラインを形成するために、①パイロットプロジェクトに参加した自治体関係者が自治体間協力の設立・運営に係る手続きや課題対応策を習得、②パイロットプロジェクトにおける教訓を踏まえて公式の自治体間協力の設立・運営のためのガイドラインの作成、③前記2つの成果を踏まえて公式の自治体間協力の設立・運営を促進させるための地方自治体振興局の役割・機能の明確化。	①長期専門家、短期専門家、②本邦研修、③一、④現地コンサルタント要員
19	カンボジア	地方行政能力向上プロジェクト	2007.1～2010.1	1-3	1. 内務省地方行政総局(GDLA)職員の研修運営管理能力が向上するために、GDLAが地方分権化・業務分散化(D&D)の進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理能力を習得。 2. 中央・州レベルの地方行政担当職員の地方行政に関する知識が向上するために、①GDLA職員、州知事・副知事及び州事務所職員がD&D政策及び地方行政に関する知識を習得	①専門家派遣:短期専門家8名(チーフアドバイザー/地方行政、業務調整、研修運営管理、研修計画、地方行政研修、地方自治法、地方自治制度、地方税財政制度等)、②研修員受入れ:「国別研修1:地方行政」約10名/年、「国別研修2:トップマネジメント」約2～3名/年、現地国内研修:研修管理、D&D政策、地方行政システム、TOT、他、③供与機材:パソコン、LANサーバー及び周辺機器(必要な場合)、ソフトウェア、プリンター、研修用視聴覚機材、コピー機、車両等
20	カンボジア	北東州地域開発能力向上計画	2007.10～2011.3	2-1	ラタナキリ・モンドルキリ両州における地方行政機関において、持続的地域開発のための地方行政能力が強化される。①地方行政官の分析・調査能力が向上する。②地方行政官の地域開発計画策定能力が向上する。③地方行政官の地域開発事業実施・管理能力が向上する。④地方行政官のモニタリング、評価能力が向上する。	①専門家派遣(最大4名) 分野:チーフアドバイザー、地域開発計画、農村インフラ計画、モニタリング・評価、地方行政/業務調整、②機材、③カウンターパート研修、④OJT実施のための在外事業強化費
21	ラオス	公共投資プログラム運営監視能力向上プロジェクト	2004.11～2007.10	1-4 2-1	ラオス政府主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価されるために、①ラオスの公共投資事業に即した審査、モニタリング、評価方法の開発、②公共投資事業の監督機関職員の運営、審査、モニタリング、評価技術の習得、③新たに確立された手法に基づき、モニター県及びモニター省庁において適切な公共投資事業の運営監視、④公共投資事業の審査、モニタリング、評価を実施する運営体制の人的ネットワークの整備	①長期専門家:チーフアドバイザー1名、研修計画・実施1名; 分野別短期専門家:「経済・財務分析」、「社会分析」、「環境分析」、「統計分析」、「研修システム開発」、「ガイドライン整備」、「PIPセミナー運営」; ローカルコンサルタント雇用、②一、③必要な資機材一式、④一

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
22	ラオス	地方行政に関する行政命令・規則制定、地方行政官研修計画策定	2007.1～2009.1	1-1	中央政府と地方政府の行財政上の権限・責任に関する規則策定の準備がなされるために、①地方政府における行財政管理の現状の把握、②中央政府と地方政府の行財政上の権限・責任に関する課題の明確化、③中央政府と地方政府の公務員制度の現状と課題の抽出、④首相府行政管理・公共サービス庁による地方行財政改革に関する実績の把握、⑤首相府行政管理・公共サービス庁による地方行財政改革に関する今後のプランの策定	①長期専門家、②本邦研修
23	ラオス	公共投資プログラム運営監視強化プロジェクト	2008.3～2011.8	1-1 2-1	計画投資省(MPI)と県の計画投資局(DPI)が、本プロジェクトで普及・改善された手法に従って、PIPプロジェクトを審査し、ラオス政府が設定するPIP予算上限の枠内でPIPの全体計画を編成するとともに、それらをモニタリングし、評価する。①全県のDPI職員と全中央省庁の計画担当部局職員が先行プロジェクトで開発したPIPプロジェクトの運営監視の知識と技術を習得する。②PIP運営監視手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される。③PIP運営監視の法的枠組みが整備される。④CPI職員、全県のDPI職員と中央省庁計画担当部局職員がPIPの運営監視につき知識と技術を向上させる。	①専門家:チーフアドバイザー/プログラム運営、公共財政管理/歳入・予算計画、公会計/予算執行、メタ評価、研修開発・運営監視(75.34MM)、業務調整員、②その他人員:ローカル・コンサルタント(ラオス人)、秘書/事務職員、運転手(ラオス人)、③研修員受入れ:短期第三国研修(1年に3人)、④供与機材:事務所備品、機材等
24	ラオス	公共財政管理能力強化プロジェクト	2007.10～2010.9	2-1	適切な歳出管理のため、各部局の役割やその役割を果たすための人材像が明確になり、人材育成制度と人事制度が確立される。支出に関する規則・ガイドラインの策定、各部局に必要な能力・人材の明確化、研修内容・制度の整備	
25	キルギス	イシクル州コミュニティ活性化プロジェクト	2007.1～2010.9	2-3	コミュニティを活性化し、地域振興へと発展する持続可能な体制を構築するために、①フェーズⅡ(本格協力フェーズ)を実施できる体制(人員、予算、能力、ネットワーク等)の整備、②州内におけるモデルコミュニティの組織化、③モデルコミュニティにおける地域振興に向けた開発計画の策定、④開発計画に基づくパイロット事業の適切な実施による地域振興促進、⑤州政府職員のコミュニティエンバウメントに係る行政能力の向上	①専門家派遣:合計4名 Aチームリーダー/地域振興、Bチームリーダー/コミュニティエンバウメント/貧困削減、Cコミュニティエンバウメント/ジェンダー/参加型開発、キャパシティ・ディベロップメント(組織制度強化)、Dキャパシティ・ディベロップメント(人材育成)、②研修員受入れ(2名)、③資機材(事務機器類)、④パイロット事業実施費用ほかプロジェクト活動費用
26	ブータン	地方行政プロジェクト(第1フェーズ)	2004.3～2006.10	1-1	各行政組織における地方分権化基本計画の策定とその計画に基づく二国間協力計画の両国間での合意のために、①2002年分権化法の施行の徹底、②パイロット県において県及び地区の地方行政に関する能力の向上、③内務・文化省の地方行政に関する政策立案・調整のための能力の向上、④プロジェクト第2フェーズ実施計画の策定	①長期専門家、短期専門家、②研修員受入れ:20名、③機材供与、④その他:国内支援員会、ブータン国の地方自治体との協力に関心を有するわが国自治体を本件の実施を通じて発掘し、両国自治体の連携を促進
27	ブータン	地方行政プロジェクト(第2フェーズ)	2007.10～2010.10	1-1	JICAでは同国内務・文化省をカウンターパートとし、2004年3月から2006年10月まで地方行政支援プロジェクトを実施し、主として地区開発議会によるブロックグラント制度の構築支援及び関係職員の能力向上を中心とした協力を行ってきた(フェーズⅠ)。フェーズⅠプロジェクトの教訓を踏まえ、総合人材育成計画(ICBP)がより効果的となるよう改訂・開発される。そのために、①フェーズⅠの経験・教訓が取りまとめられる。②ICBPがブロックグラントの財政制度を含めた形で改訂され、実施される。③改訂されたICBPの有効性を評価し、更なる改善への提案を行う。	①長期専門家1名(プロジェクト運営管理)、②短期専門家 年間2名程度(研修計画等)、③事務所経費、研修費用(ブロックグラント制度による実務訓練を含む)等。その他、フェーズⅠに引き続き、国内支援委員会を設置する。
28	バングラデシュ	住民参加型農村開発行政支援	2000.4～2004.4	2-1	リンクモデル(農村と農村開発行政機関を結ぶ制度的枠組み)がバングラデシュ政府の主要農村開発アプローチのひとつとして位置づけられるために、①プロジェクトの運営体制の整備、②ユニオン調整委員会(UCC)の連絡調整を担う行政官の育成、③UCCを中心として、ウボジラ(郡)、ユニオン(行政村)、村落/集落間の連携を強化する仕組みの機能化、④村落開発委員会(VC)を中心として農村住民の開発プロセスへの参加を確保する仕組みの機能化、⑤リンクモデルの有効性に関する情報の普及、⑥BRDBIにユニオン開発官(UDO)の活動を支援する体制の確立	①長期専門家(農村開発、ジェンダーと開発、地域社会開発)、短期専門家(農村開発政策、農村開発計画・研修、農村環境、農村社会、地方自治、農村経済、農村普及)、②研修員受入れ(地方行政)、③機材供与(ジープ、単車、自転車、コピー機、パソコン、プリンター、ファックス、謄写版印刷機、ベンガル語タイプライター、卓上計算機、OHP、エアコン、天井扇風機、事務机、椅子等)
29	バングラデシュ	行政と住民のエンバウメントを通じた参加型農村開発プロジェクト(フェーズⅡ)	2005.6～2010.5	2-3	村落住民と末端の農村開発行政機関を結び村落住民の意向が開発に反映される仕組み(リンクモデル)が対象地域において機能し、その普及の体制が整えられるために、①ユニオン調整委員会の連絡調整を担うユニオン開発官をバングラデシュ農村開発公社の行政官として育成、②ユニオン調整委員会(UCC)が、郡、ユニオン(行政村)、村落間の連携を強化する土台として機能、③村落委員会(VC)を中心として村落住民の開発プロセスへの参加を確保する仕組みが機能し、この仕組みを通じて村落住民の生活の質が向上、④リンクモデル実施体制のバングラデシュ農村開発公社における強化、⑤リンクモデル普及のための、ユニオン開発官、フィールドアシスタント、村落委員会、普及員、NGOスタッフ等を対象とした研修体制が、バングラデシュ農村開発公社を中心に確立	①長期専門家(チーフアドバイザー、農村開発、研修運営管理、業務調整)、短期専門家(ジェンダー、広報、農村社会調査、NGO連携等)、②研修員受入れ、③施設機材費、④プロジェクト活動費
30	ネパール	ジェンダー主流化及び社会的包摂促進プロジェクト	2009.2～2014.1	2-1	ジェンダー主流化・社会的包摂(GM/SI)視点に立った政策・施策が中央レベル及び対象2郡のシャンジャ郡・モラン郡において実施される。0. プロジェクト・マネジメントが導入される。1. 関係者のGM/SIへの理解と認識が、対象2郡及び中央において強化される。2. 郡内の事業計画について「GM/SI審査(Appraisal)」及び事業予算の「GM/SI監査(Audit)」をGM/SI関連のガイドラインに沿って実施することができる。3. 対象2郡でGM/SIの視点に立った開発計画を策定することができる。4. 対象2郡の「GM/SIモニタリング・チーム」が、「GM/SIモニタリング」を郡内の実施中事業について、定期的に実施することができる。5. 対象2郡において、「地方行政、WDOのための実践的GM/SI運用マニュアル」が、プロジェクトによって得られた実施のプロセス、実践、教訓をベースにして作成される。6. 中央において、他郡への「地方行政、WDOのための実践的GM/SI運用マニュアル」の普及戦略が、共同責任で作成される。7. GM/SI関連調整委員会の機能が向上しネットワークが強化される。	①専門家派遣:115M/M(チーフアドバイザー、ジェンダー主流化促進、社会的包摂促進、地方行政計画立案・モニタリング・評価、能力強化・研修)、②供与機材:車両、オフィス機材等、③研修員受入れ:第三国研修、本邦研修
31	パキスタン	パンジャブ州地方行政能力向上プロジェクト	2004.8～2007.2	2-1	ハフィサバードの地方政府においてCitizen Community Board(CCB)事業がより適切に行われるために、①CCB事業に関する地域コミュニティ及び地域住民のニーズや問題点を地方政府が把握、②(地方政府の組織分析調査により)CCB事業に関する地方政府の行政(運営)上の改善点を地方政府が把握、③モデルディストリクト政府によってプロジェクトサイクルのコンセプトを活用したCCB事業改善計画の策定、適用、④モデルディストリクトにおいて、地方政府幹部、職員、及び議員がプロジェクト活動を行ううえで必要な技術及び知識の習得	①長期専門家2名(地方行政、地域開発/業務調整)、短期専門家約3～4名/年(地域開発とジェンダー、地方行政比較、日本の地域開発、貧困削減)、②研修員受入れ:4～5名/年(地方行政比較、住民参加制度)、③一、④現地業務費(ローカルコンサルタント費用、その他地方行政組織分析調査、地域経済社会調査等の調査に必要な経費、セミナー・トレーニングに必要な経費等)、その他:課題別支援委員(ガバナンス分野)

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
32	パキスタン	パンジャブ州地方行政能力向上(F/U)プロジェクト	2007.8～2009.7	2-1	州政府・地方政府・地域住民(ハフィサバード)が、コミュニティ開発事業/活動改善にCCB(Citizen Community Board)改善計画での経験・教訓・成果を取り込み定着させていく。①CCB改善計画で得た知識経験を州政府・地方政府のCCBにかかわる行政官等に普及する。②ハフィサバードの地方政府において継続的なCCB事業改善活動が行われるよう支援する。③ハフィサバードの地域住民グループ等が、ネットワークづくり等の活動を通じて組織強化されるよう支援する。	①運営指導調査団(地方行政・トレーニングマニュアル作成 3.5M/M)/年、②ローカルスタッフ(プロジェクトコーディネーター・トレーニング実施・CCBデータ管理・会計/調達)、③ハフィサバード コミュニティ開発事業(CCB事業)促進委託業務、④トレーニング/ワークショップ実施経費、⑤その他(備品購入費・交通費等)
33	バブアニューギニア	首都圏セトルメント地域における総合コミュニティ開発プロジェクト	2005.3～2008.3	2-3	コミュニティ開発省(DFCD)と首都圏庁(NCDC)、セトルメントリーダーのセトルメント開発に係る能力を向上するために、①DFCD・NCDC職員及びセトルメントリーダーの計画策定能力と事業実施・モニタリング評価(Integrated Community Development Project:ICDPアプローチ)に係るスキルの向上、②コミュニティにおいて、セトルメントリーダーによる説明責任を伴ったリーダーシップの発揮、③セトルメント開発に係る教訓と情報のプロジェクト関係者間の共有、④ICDPアプローチをコミュニティ開発に活用するための計画の策定	①専門家派遣(短期):プロジェクト・リーダー/支援体制組織化、サブリーダー/コミュニティ開発、行政能力向上、パイロット事業計画策定、コミュニティ研修監理、所得向上、行政サービスアクセス改善、コミュニティ施設改善、②集団研修、第三国研修、③供与機材:パソコン、研修資機材・視聴覚機材、車両、④在外強化経費:ニーズ調査、パイロット事業、ワークショップ開催、研修実施、安全対策
34	バブアニューギニア	総合コミュニティ開発プロジェクト	2008.9～2011.8	1-1 2-3	参加型コミュニティ開発手法がターゲットとなる地域に展開され、行政官の支援によりセトルメント住民が主体となり持続的にコミュニティ開発を実施できるようになる。①首都圏地域におけるパイロット事業が自立発展し、他地域のモデル事業となる。②セトルメント開発に係る行政組織制度が改善される。③セトルメント開発に係る知識と情報が体系化され、関係機関(地方自治体、NGO、コミュニティ等)により共有される。	①専門家派遣:コミュニティ開発、行政能力向上、パイロット事業計画策定、コミュニティ研修監理、コミュニティ施設運営改善、他 20M/M×3年=60M/M、②在外事業強化費
35	アフガニスタン	地方開発支援プロジェクト	2005.12～2009.12	2-1	住民主導型クラスターCDC地域開発モデル(IRDPモデル)が構築される。①サブプロジェクトの計画立案・実施を通して、地域開発事業実施のためのクラスターCDCの形成手法が明確になる。②サブプロジェクトの計画立案・実施を通して、クラスターCDCの住民主導型開発事業計画立案及び実施能力が向上する。③サブプロジェクトのモニタリング・評価を通して、クラスターCDCの有効性が検証され、教訓が取りまとめられる。	①専門家派遣:総括/プロジェクト管理、小規模インフラ整備1、小規模インフラ整備2、地方開発・コミュニティ開発、地方電化、ローカルガバナンス、研修管理、業務調整員、②携行機材(視聴覚機材、執務室用機材)、③現地活動費(社会経済状況調査、ベースライン調査・クラスターCDC形成及び事業実施のためのファシリティーティング・パートナー現地再委託)、④小規模事業(サブプロジェクト)の実施、⑤カウンターパート研修(アフガニスタン国内・第三国研修)
36	トルコ	東部黒海地域参加型地方開発人材開発プロジェクト	2005.4～2009.3	2-3	日本の参加型地域開発の考え方を理解したうえで、東部黒海地域で実際に参加型アプローチを推進するとともに、中央政府・地方政府行政官が参加型開発手法を習得	①専門家2名、②本邦研修40名
37	ホンジュラス	西部地域開発能力強化プロジェクト	2006.9～2009.3	2-2 2-3	市連合会及び構成市において、社会インフラ整備事業を適切に社会的コンセンサスが得られ、形成、実施、運営、維持管理できる適切なモデルが形成されるために、①市連合会構成市及びコミュニティの開発現状及び問題点の把握・分析、②プロジェクトサイクル地方委任(DOCP)事業の資金管理、運営管理の改善、③住民参加型プロジェクト運営管理(PEC)事業の実施から得られた結果を分析し、PEC事業に関する課題、有効な方法の把握、④PEM事業の実施から得られた結果を分析し、PEM事業に関する課題、有効な方法の把握、⑤DOCP事業の実施を通じて、市連合会及び構成市の職員、コミュニティの能力強化(社会的合意、施工管理、サービス、資金管理)、⑥DOCP事業の経験の確認・普及	①専門家派遣:(長期)2名/年 チーフアドバイザー、業務調整、(短期)必要に応じて4名/年、②研修、③機材:車両、OA機器他
38	パラグアイ	ロイヤリティー交付に係る大蔵省業務手続改善プロジェクト	2006.6～2007.4	1-2	大蔵省の地方自治体(277市)に対するロイヤリティー交付制度に関する初歩的な体制整備がなされるために、ロイヤリティー交付制度の手続きについて①調査・分析、②改善案の提示、③書類様式の整備、④大蔵省ロイヤリティー担当部局でのロイヤリティー業務マニュアルの作成	①専門家:短期1名、コンサルタント1名、財務省から短期専門家を派遣
39	パラグアイ	地方自治体行政能力向上支援プロジェクト	2009.1～2012.1	1-2	大蔵省の財政管理システム(SIAF)の地方自治体とのオンライン化や、地方自治体の会計制度標準化、モデル事業の計画・実施・評価を通じた地方自治体の人材育成、住民による計画段階での参加や事業成果のチェック機能改善等を進めることで、ロイヤリティー事業に係る大蔵省・地方自治体の行政能力向上のモデルを実証し、ひいては地方分権化支援を行うものである。ロイヤリティー事業を適正に実施するためのモデルが策定・普及されることを目標とする。①ロイヤリティー事業のモデルが策定される。②ロイヤリティー事業実施のための財政管理システム(SIAF)が整備される。③ロイヤリティー事業のモデルが実施される。	①日本人専門家派遣:全体計画に対する指導 1M/M×3回(5年間で3回)=3M/M、②第三国専門家派遣:交付金会計システム 1人×3M/M×2回×5年=30M/M 地方自治体行政能力向上 1人×3M/M×2回×5年=30M/M 住民参加システム 1人×3M/M×2回×5年=30M/M、③調査団:モニタリング・評価 2人×0.5M/M×3回(5年間で3回)=3M/M、④現地コンサルタント雇用費 2M/M×3回×5年=30M/M、⑤現地活動費 5万円×90か月(3人×3か月×年2回×5年)=450万円、⑥機材(パソコン3台、第三国専門家用) 20万円×3台=60万円
40	アルゼンチン	草の根からの市民社会強化プロジェクト	2004.3～2006.9	2-3	社会開発省の社会プログラムのコーディネーター、市の社会プログラム担当者、実施NGOを対象に、プロジェクト・サイクル・マネージメント(PCM)手法の講習を行い、プロジェクトの形成能力、問題分析能力の向上を図ることによる市民組織及び市民社会の強化。アルゼンチン国内で最も貧しい州の1つであるコリエンテス州において、貧困層の保健医療サービスの改善、予防医療、母子保健の充実のために、保健普及員を育成し、乳幼児の感染症予防、母子保健指導、若年層への性教育の実施。特に貧困層の女性が労働の機会を得ることによる女性のエンパワーメントの促進。地域組織と政府組織が連携し、プロジェクトを運営することによる地域共同体の強化。本プロジェクトコーディネーターがPCM研修を受講することにより、本プロジェクトの計画、実施、評価の各段階にPCM手法を反映。	①短期専門家(PCM手法に係る技術移転、コリエンテス州ゴジャ市のパイロットプロジェクトへの支援)

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
41	ボリビア	市町村政府中堅実務者能力強化プロジェクト	2003.7～2006.3	2-1	ラ・パス及びサンタ・クルス地域の市町村において、習得行政手法・技術を活用した行政が行われ、特に、これらの市町村において地方開発プロジェクトを形成できるようになるために、①研修参加者がボリビアの行政改革と行政一般について理解、②研修参加者が市町村行政実施に必要な知識を習得、③国民対話2004の結果に対応するため市町村実務者の経済施策立案・実施能力の向上、④実習及びケーススタディーを通じての研修参加者の実践的プロジェクト形成能力の向上、⑤研修習得事項がラ・パス及びサンタ・クルス地域の地方自治体において普及し各市町村において普及し各市町村での議論を経て習得知識の実践手法への転化。	① ー、② ー、③ ー、④JICA専門家・企画調査員による研修講師(農業・商工業・生産連鎖)、モニタリング・評価に係るJICA関係者の出張旅費
42	ペルー	市町村の経験共有による地域活性化プロジェクト	2007.1～2010.1	2-3	市町村及びコミュニティが事業立案・実施評価に必要な能力を開発するために、①「(経済・社会)開発プロジェクト成功体験」の収集と普及、②内面的で短期的に実現性のある事業立案・実施・評価に必要な知識の地方自治体、コミュニティでの整備、③地方自治体間での開発協調	①短期専門家派遣、②ー、③ー、④現地業務費(ワークショップ実施、教材、ローカルコンサルタント配置)
43	コロンビア	地方・地域行政開発計画	2003.4～2007.12	2-1	地域開発計画の立案・実施分野での中央政府及び地方自治体の行政官育成を目的として、①中央政府の行政官に対しては、地域開発計画策定段階での地方行政官の指導手法の習得、②地方自治体の行政官に対しては、地域のニーズに応じた開発計画策定能力向上をめざした研修を実施する。また、研修終了後、参加者の知見共有とネットワーク化を目的とした現地セミナーを実施する。	①国別研修(年間10名×5年間)、②現地セミナー(3年間)
44	ガーナ	教育政策向上支援プロジェクト	2005.5～2008.5	1-4 2-1	教育省計画・予算・モニタリング・評価局の教育計画策定能力の向上を図るために、①ADEOPの策定・実施・評価を指導する体制の構築、②教育パフォーマンスのレビューを中心とした計画・予算・モニタリング・評価局の教育計画マネージメントが強化。	①長期専門家(政策アドバイザー)、短期専門家(モニタリング)、②研修員受入れ(年間2名程度)、③一般機材供与、④現地業務費(研修、ワークショップ開催経費等)
45	タンザニア	地方行政改革アドバイザー	2000.3～2007.10	1-1	自治庁が進めている地方行政改革(Local Government Reform Program: LGRP)を円滑に実施し、地方政府の行政能力を向上させるために、①LGRPの進捗状況調査、②LGRP及びABP: Area Based Program参加ドナーの対応状況調査、③地方自治庁の戦略・計画策定に対する技術的・政策的助言等の支援、④地方行政分野における新たな協力の可能性及び案件の形成・発掘、⑤わが国協力案件の実施促進、モニタリング、評価	①長期専門家1名
46	タンザニア	地方自治研修所能力強化計画プロジェクト	2008.5～2009.12	1-3	地方自治庁の地方自治体研修に係る管理能力が強化されるために、(1)自治庁主導の研修調整メカニズムの確立、(2)自治体向け研修に係る包括的中期戦略の策定、周知、(3)中核研修機関の選定と、同中核研修機関の研修実施能力の向上	①長期専門家(アドバイザー)、短期専門家(研修戦略、研修教材作成)、② ー、③機材供与
47	タンザニア	モロゴロ州保健行政強化プロジェクト	2001.4～2007.3	2-1	保健セクター改革(Health Sector Reform: HSR)と地方自治改革(Local Government Reform Program: LGRP)の下で、モロゴロ州保健行政チーム(Regional Health Management Team: RHMT)、県保健行政チーム(Council Health Management Team: CHMT)の運営管理能力の向上をめざし、(1)保健情報(保健医療データ)管理システムの向上、(2)RHMT/CHMTs間及び他州との保健サービスに関する経験及び情報の適切な共有、(3)RHMT/CHMTsによる計画・実施・モニタリング・評価の向上のための種々の活動を実施した。	①専門家:長期専門家:チーフ・アドバイザー、業務調整員、保健行政管理、保健行政計画等、短期専門家:保健行政、保健行政計画、保健情報管理、無線通信等、②研修員受入れ:公衆衛生行政管理、地域母子保健、保健行政管理等、③機材供与:車両、教材、パソコン、コピー機、小型ジェネレーター、視聴覚機材等、④現地業務費:事業活動経費、人件費、消耗品費、オフィス借上費等
48	ザンビア	PRSPモニタリング制度構築のための地方行政能力向上プログラム	2004.9～2007.3	2-1 2-3	地方政府運営に携わる人材の貧困プログラム計画・実施・運営能力及び公共財政管理能力の向上により、地方分権化が促進するために、①地方(州・郡)政府における行政官(地方自治オフィサー、計画担当オフィサー)と州開発調整委員会メンバー(各省庁州事務所計画担当オフィサー、NGO等市民社会組織スタッフ)による貧困プログラムの計画・モニタリング・評価能力の強化と向上、②地方政府の貧困削減と社会経済開発プログラム運営のための情報マネジメント機能向上、③地方の地域住民の開発プログラム計画と運営への参加が促進され、郡役場運営能力向上、④地方政府による行政(公共財政と公共サービス業務)運営能力の向上により、地域住民に対するアカウンタビリティと事業運営の透明性の強化	①企画調査員(PRSP・地方分権化・ガバナンス支援)、在外専門調整員(ガバナンスアドバイザー)、② ー、③車両、コンピュータ及び周辺機器等、④現地業務費(研修開催経費、ローカルコンサルタント雇用経費等)
49	ザンビア	地方分権化のための能力強化プログラム	2006.8～2009.4	1-2 1-4 2-1 2-3	ザンビアの全国9州72の郡政府において、開発計画の政策マネジメントサイクル確立のため、郡政府の人事管理制度・政策マネジメント能力強化のために、①公共サービス管理プログラムへの支援として、郡政府の人事管理制度構築、②公共財政管理プログラムへの支援として郡政府の開発計画/予算策定/モニタリング/財政監視、③地方自治住宅省・州行政への支援として、モニタリング体制に関する計画指導・監督能力強化	①長期専門家(地方行政アドバイザー)、② ー (ただし関連分野の課題別研修を活用)、③測量機材、GIS関連機材、車両、④現地業務費(研修開催経費、ローカルコンサルタント雇用経費等)
50	ザンビア	地方行政アドバイザー	2009.4～2011.4	1-1	ザンビア国政府の地方行政改革プロセスのロードマップ作成に貢献する。①ザンビア国地方行政システムの現状と課題が明らかになる。②ザンビア国地方行政システムの課題への対応策と、対応の優先順位が明らかになる。③①を踏まえ、ザンビア事務所に対し、今後の同分野における案件形成に係る助言、提言がなされる。	①長期専門家、② ー (ただし関連分野の課題別研修を活用)、③ ー、④現地業務費(データ収集経費等)
51	マラウイ	国家県別教育開発計画実施支援プロジェクト	2006.12～2010.12	2-2	マラウイ国国家教育政策及び県のニーズを反映した県教育開発計画(DEP)が33県すべてにおいて更新される体制が構築される。①DEP・予算策定ガイドラインが策定される。②教育省のDEP・予算策定に係るマネジメント能力が向上する。③県教育計画官のDEP更新及び予算策定に係る能力の向上。④DEPモニタリング・評価制度が構築される。⑤DEPIPの活動が広く広報される。	①短期専門家(モニタリング・評価)1名(2年次:8M/M、3年次:11M/M、4年次:11M/M、5年次:11M/M)、②ローカルコンサルタント(県別教育開発計画)1名(2年次:12M/M、3年次:12M/M、4年次:12M/M、5年次:6M/M)、③機材供与:車両2台、州教育事務所及び県教育事務所向け事務機器、④現地業務費:DEP更新ワークショップ開催プロジェクト運営経費(出張旅費、広報他)、⑤本邦研修(教育行政強化)

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
52	パレスチナ	地方行政制度改善プロジェクト	2005.9～2008.8	1-2 3-2	地方財政と広域協力分野の能力開発のための基盤が整備されるために、①地方財政に関する基本政策案の策定、②自治体連合(JCspd)のための戦略の策定、③パイロット事業を通して、JCspdがコミュニティー開発を推進するための課題と教訓の整理、④地方財政及び広域協力に関する研修の実施体制の確立	①専門家派遣:(短期)地方財政、広域協力・計画、研修運営管理、データベース/SE、JCspd組織強化、コミュニティ開発、(長期)地方行政/業務調整、②研修員受入れ:本邦研修(年8名程度)、第三国研修(アンマン年10名程度)、③供与機材:研修施設設備機材、車両、④現地活動:現地国内研修、政策課題ワークショップ、地方財政診断調査、JCspdクエスチョネア/ワークショップ、パイロット事業、研修ニーズ・アセスメント
53	ブルガリア	カザンラク地域振興計画プロジェクト	2004.10～2007.10	2-1 2-2	カザンラク地域において観光を主体とした地域振興と地域振興に向けた協力作業を通じて、地域開発手法を確立すると同時に、同手法を用いた他の市町村への適用が可能となるために、①観光を主体にしたカザンラク地域振興計画の策定、②産業クラスターによる観光関連地場産業振興によりカザンラク地域の財政収支改善、③住民参加型実施体制の構築、④行政関係者の計画策定能力及び事業実施能力の向上、⑤観光を主体とした地域振興モデル手法の確立(含む全国地域振興戦略構想の策定)	① -、②研修、③ -、④地域活性化戦略におけるJICA側重点協力項目の設定と投入計画案、業務実施契約、JICA-Net等ICTの活用(HP及びContents作成ほか)、ボランティア事業との連携
【 開発調査 】						
54	フィリピン	内国歳入割当金(IRRA)制度改善調査	2007.8～2008.12	1-2	内国歳入割当金(Internal Revenue Allotment:IRA)(1)IRA制度改善案が提示される。(2)内務自治省職員の政策分析・立案能力が向上する。[フェーズⅠ:現状分析](2007年8月～2008年3月)[フェーズⅡ:IRA制度の改善に係る提言](2008年4月～2008年12月)	①コンサルタント・総括1名(6.2MM)・地方行政1名(7.0MM)・地方財政制度2名(8.4MM)・地方財政需給2名(10.4MM)・ローカルコンサルタント(他ドナーとの連携、既存調査研究の分析)1名(10MM)・ローカルコンサルタント(地方自治体財政データ収集)2名(6MM)・ローカルコンサルタント(アンケート調査)2名(3MM)、②カウンターパート研修(5～10名程度)、③ワークショップ等開催
55	キルギス	イシククリ地域総合開発計画調査	2003.10～2006.2	2-1	(1)イシククリ地域において環境に配慮した地域総合開発計画を策定するとともに、この過程において中央政府及び地方自治体の地域総合開発計画の策定に係る能力の開発 (2)イシククリ地域において地形図[2万5,000分の1(約2,300km ²)及び10万分の1(約14,000km ²)の地形図]を整備し、地域総合開発計画の策定に際して活用すると共に、この過程において同程度の縮尺の地形図作成技術及びその活用方法の技術の移転	①調査団派遣26人、②研修員受入れ8人、③ -、④国内支援委員による作業監理、技術評価審査の実施
56	ケニア	ニャンザ及びホマベイ県における地方開発プログラム調査	2005.6～2007.5	2-1	ニャンザ県及びホマベイ県を対象として、県開発計画(県開発方針、地区別開発計画、アクションプラン)の作成、県開発計画公開のためのワークショップ開催、及び県開発計画実施及び他地域への応用のための提案・提言	①コンサルタント:A総括/地域開発、B副総括/農村社会/ジェンダー、C行政/組織/制度、D生活環境改善、E地域産業振興、F自然環境
57	タンザニア	地方開発セクタープログラム策定支援調査(及びフェーズⅡ)	2001.3～2005.3 (フェーズⅠ) 2005.11～2009.2 (フェーズⅡ)	2-1	フェーズⅠ:「農業セクター開発プログラム(ASDP)」の導入に向けて、主に①政府・ドナー間調整を担う事務局に対する支援業務(ドナー代表としてJICAが事務局を務めている)、②タンザニア農業セクターの課題把握・支援可能な対象分野の抽出等に係る調査業務を実施した。地方行政関連では、DADP(県農業開発計画)の策定及び全県への導入を支援した。フェーズⅡ:ASDP関係諸機関と共同してASDPの円滑・効率的な実施に向けて様々な支援を実施した。地方行政との関連では、①DADPの策定・実施に関する地方政府の能力強化、②県・現場レベルのASDP(DADP)事業と地方政府一括交付金制度との連携に向けた提言などの支援を実施した。	①専門家4名(プロジェクトマネージャー・モニタリング、モニタリング2、援助調整・財政計画2、農業開発・普及2)
58	タンザニア	社会経済データ管理システム展開計画調査	2004.1～2004.3	1-2	タンザニアにおける地方自治体の社会経済データを収集、分析、加工、保管及び更新するためのデータベースを各地方自治体に普及するための準備を整えるために、①地方自治体にとって使いやすい社会経済データ管理システム(SEM)の普及版の作成、②SEM普及のための戦略計画の策定	
59	タンザニア	地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画調査	2005.12～2007.12	2-1	Opportunities & Obstacles to Development (O&OD) Methodology が地方自治体の行政プロセスにおいて主流化されることをめざし、コスト・上位政策との整合性・行政プロセスとの整合性等の観点から、手法及び研修方法に係る改善提言を行うために、①タンザニアにおける中央・地方政府の計画(行動・予算)策定プロセスの明確化、②O&OD手法の位置づけの明確化、③過去のO&ODの結果の評価、④試行を通じた県開発計画の策定、⑤提言	①本邦コンサルタント 団長:行政制度、社会配慮(参加型計画)、業務調整、現地コンサルタント:過去に実施したO&ODの評価、上位政策との整合性の調査、他の参加型計画手法の知見収集、O&ODパイロット実施 15カカウンシル
60	セネガル	地方教育行政強化計画	2005.11～2007.11	2-2	「教育訓練10ヵ年計画(2000-2010)=PDEF」の推進を図る観点から、PDEF第3フェーズ(2008-2010)に対応したルーガ州教育計画を策定し、その過程で、地方分権化の進展の下、教育の質の向上を図る観点から、中央及び地方の教育行政官の計画策定能力の向上を図るため、①ルーガ州教育計画の策定、②全国で適用可能な地方教育行政強化モデルの作成、③地方教育行政官の計画策定能力の向上	①コンサルタント:総括/教育行政 副総括/マイクロプランニング 統計解析 初等教育/教育評価 教員養成/研修開発 業務調整 通訳(日⇄仏)、②カウンターパート研修の実施
【 国・課題別計画策定 】						
61	インドネシア	地方分権化・地方自治体における地方政府の実施状況及び支援ニーズ調査(在外基礎調査)	2001.12～2002.3	1-1	インドネシア政府が2001年1月から実施している地方分権化・地方自治の実施状況を調査し、地方政府(州及び県・市)における分権化開始後の実態把握と地方自治に必要な行政能力向上のためのニーズの把握、今後の地方分権化支援のための基礎資料の取りまとめ	役員提供コンサルタント:国内3名、国外1名

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
62	インドネシア	公務員人事制度調査(在外基礎調査)	2004.3~2004.12	1-3	インドネシア公務員人事制度の概要(制度、主管官庁、現場における運用問題、政府の取り組み)及び、政令2003年第8号、第9号に基づいた組織・人事合理化策の中央・地方における現状把握と政策の提言。また、この現状把握結果に基づく公務員人事制度に係る今後の支援策の検討	ローカルコンサルタント調査団: チームリーダー、副チームリーダー、地方チームリーダー5名、調査員6名(対象地域: 北スマトラ州、DKI ジャカルタ、ゴロンタロ州、南スラベン州、東ジャワ州)
63	インドネシア	地方分権支援	2005.4~2006.3		①長期企画調査員による情報収集、現状分析及び中長期的協力方針案の策定、②プロジェクト形成調査団による南スラウェシ州における今後の総合的地域開発方針案の策定(②のアウトプットを①にフィードバック)	長期企画調査員1名、プロ形調査1名
64	インドネシア	日本における地方分権化と国会及び国会事務局の機能・役割	2007.3~2007.4	2-3	日本の地方分権化と議会制度に係る制度・現状・課題を把握し、地方代表議会(DPD)の機能、議会運営方法、事務局形成に係る制度確立・改善に活用するために、(1)DPD議員及び同議会事務局員が日本の地方分権と議会制度に係る制度・現状・課題について把握、(2)日本の制度を参考としたDPDの機能、議会運営方法、事務局機能に係る機能構築・改善案の検討	① - 、②研修員受入れ15名
65	フィリピン	地方開発/地方自治体行政能力の向上(国・課題費)	2005.4~2006.3	1-3	平成17年度国別事業実施計画の改訂作業との関連に留意しながら、特に地方部での支援の方向性を更に整理。現地のニーズや援助吸収能力、政治・治安状況を継続的に把握しつつ、案件の形成・実施・調整を行うが、特に中央部と地方部の違い、各地域の文化的・政治的特殊性等により情報収集、調整業務に多くの時間と手間を要するため、企画調査員とともに在外専門調整員を最大限活用。また、必要に応じて、「地方開発/貧困緩和」に係るニーズ・課題について、本邦リソース、ローカルリソースを活用し、現場の状況を詳細に把握し人間の安全保障の視点を盛り込んだプロジェクトを形成	①企画調査員「地方開発/貧困緩和」、在外専門調整員「地方開発」、プロジェクト形成調査「地方開発/貧困緩和とプロジェクト形成調査(人間の安全保障関連)」、直営: 本邦派遣(職員、専門員)、役務提供契約: 本邦コンサルタント
66	カンボジア	行政改革支援(プロジェクト形成)	2004.10~2005.3	1-3	●プロジェクト形成調査「政府統計能力強化」: 省略 ●プロジェクト形成調査「地方行政能力向上」 ①カンボジアの地方行政の現状と課題を把握し、地方行政分野の人材育成に対する長期的な支援を行うために、プロジェクトの各コンポーネントの内容、タイムフレーム及び制約条件を明確にして技プロの範囲を策定。②国別特設研修「地方自治体行政コース(1999~2003)」の評価を行ったうえで、新たな国別研修コースの立案(研修の目的及び成果、研修カリキュラム、対象者を検討)。③地方分権分野へは多くドナーが様々な支援を実施していることから、他ドナーの援助動向・援助計画と調整を図って日本の支援の検討。④タイ等の近隣国における地方分権化の教訓を踏まえて、カンボジアの地方行政能力向上の支援に係る留意点を取りまとめ	プロジェクト形成調査「地方行政能力向上」: 調査団員6名、官団員: 現地調査 各10日間程度、団長1名、国別・地域別研修担当1名(地方公務員)、調査企画1名、本邦コンサルタント: 現地調査、国内作業、地方行政担当1名、人材育成・研修評価担当1名、地域公共サービス担当1名
67	モンゴル	地方開発支援プログラム形成	2005.4~2006.3	2-2	企画調査員の案件実施に直結するミクロレベルでの情報収集、協力案件実施地区の選定及び想定され得る関係者との連絡調整、ファンリテーションによる協力案件開始のための環境の整備。農牧業分野と地方医療分野を取り上げ、人材育成、格差是正、自立発展性の確保に主眼を置いた案件となるよう留意したプロジェクト形成調査の実施	企画調査員(地方開発)1名、在外専門調査員(地方開発)1名、在外プロジェクト形成調査(農牧業ベースライン調査)、ローカルコンサルタント4名、本邦プロジェクト形成調査(地方医療改善)、総括(JICA事務所)調査企画(JICA事務所)技術監理(大学)医療改善計画(役務提供コンサルタント)1名
68	パラグアイ	地方交付金配分機能向上のための市役所財務諸表データベース整備(在外基礎調査)	2004.2~2004.3	1-2	パラグアイ国大蔵省から地方自治体(市)に交付される交付金の使途状況が明確に把握できる市役所の財務データベースが開発されるために、(1)対象市役所(58)の財務諸表(何らかの方法で作成されている経理報告書)を収集し、対象市役所の経理担当職員の経理能力に関するデータベースの構築。(2)(1)のデータベースを基に①市役所の財務諸表(特に収支計算書)を統一的基準に照らして、再計算し収入・支出実態の把握、②対象地役所が用いる費目分類基準を類型化し、暫定的な「雛型」を作成、③標準的な公共支出分析手法に基づく対象市の財務分析、④市役所の経理担当者の経理能力の分析	ローカルコンサルタント
69	セネガル、マリ	セネガル・マリ地方分権化基礎情報調査	2005.2~2005.3	1-1	両国の地方分権化に係る課題、問題点の把握と、今後両国における新規案件形成を行う際のその活用。また、本分野における協力の可能性も探るため、各国の地方分権化に係る基礎情報収集及び状況分析の報告書作成	セネガル、マリ各国1名のローカルコンサルタント雇用
70	ヨルダン	行政サービスの向上プログラム	2005.4~2006.3	2-2	プロジェクト形成調査団の派遣により、行政サービスの現状や課題等を把握するとともに、ヨルダンの行政サービスの向上に資する案件の形成	官団員2名、コンサルタント団員1名(4号)
【 草の根技術協力 】						
71	インドネシア	地方分権時代の地域看護強化事業-地域看護コーディネーターの育成-	2005.9~2007.9	2-2	日本の行政(県・保健所・市町村)の保健師の経験を生かして、インドネシアの地方分権による地域看護の強化を図るため、地域看護コーディネーターの組織的な育成を目的に地域看護コーディネーターの指導者研修を実施。さらに現地で帰国研修員が地域看護コーディネーターの育成研修とフォローアップができるように現地での指導とサポートをするため、①研修員が帰国後に県地域看護コーディネーター研修を実施し、市内23県/市の7割の研修参加の実現。②研修に参加した県地域看護コーディネーターが研修で学んだコーディネーターとしての役割を遂行。③帰国研修員が中心となり県地域看護コーディネーターのネットワークを形成し指導者としての役割を遂行。④育成された保健所地域看護コーディネーターが各保健所で地域看護の重点事業の企画	①専門家派遣2名(県地域看護コーディネーター研修の指導とサポート、南スラウェシ州地域看護セミナー・ワークショップ開催総括評価のための調査)、②研修員受入れ4名
72	フィリピン	セブ州地方部活性化	1999.3~2004.2	2-1	地方開発行政を強化し、住民やNGOと協働しながら開発資源を持続的かつ効果的に利用する地方開発メカニズムを構築するため、①州企画開発局の企画調整機能を強化。②町レベルにおける開発事業実施の行政手法・手順を形成。③地域開発案件の実施経験・ノウハウを蓄積。④開発事業の手法、手順、ノウハウ、経験等の情報共有のためのknowledge Management Bank(KMB)を構築	①長期専門家5名(チーフアドバイザー、開発行政、参加型開発及び村落開発、IEC及びIT、業務調整)、短期専門家(広報活動計画、畜産、水産業等)、②研修員受入れ(4~5名/年程度)、③機材供与(四輪駆動車、建設機械、コンピュータ等)

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
73	フィリピン	レガスピ市における地域自治強化を通じた貧困層住民の生活基盤改善(生活飲料用水)支援プロジェクト	2005.3~2007.2	2-2	貧困層住民の生活飲料用水の確保、生活改善と所得向上活動の基礎の確保。貧困層住民が事業活動に直接参加する経験を通じて自助・自立の規範が内在化され、施設及び住民組織の維持管理運営に必要な知識・技術の獲得。市行政・開発組織職員の職務遂行能力が向上し、参加共同への意識改革。住民組織と外部支援組織の間に効果的な資源・サービスの供給受領メカニズム及び意志決定にかかわる協議・共同のメカニズムの構築。以上4つの目標のために、①対象地区に生活飲料用水施設が少なくとも1基建設され、住民の7割が日常的にそれを利用し、住民組織によるその継続的な利用管理の実現。また、その経験を基に衛生環境改善や所得向上活動への更なる取り組みの開始。②市職員・開発関連諸組織職員・NGOsの支援能力・職務意識が向上し、相互に連携しつつ住民活動への積極的・継続的支援と参加の実現。③住民組織と外部支援諸組織による公的な協議・共同枠組みが形成され、そのプロジェクトの意志決定やモニタリング・評価を含む管理運営、プロジェクト終了後の具体的アクション・プランが明確に合意・設定。④日本の生活改善・地域自治の経験・知見が適切に伝授・移転され、現地の状況に見合った形で導入・活用	①専門家(プロジェクト・マネージャー、PLSD関係者の派遣)、②一、③機材供与:生活飲料用水確保のための施設建設資材の一部
74	モンゴル	一村一品運動地域活性化推進	2003.11~2004.9	2-2	バヤンホンゴル県において、一村一品運動を普及し、地域おこしを支える人材育成を目標とする。また、運動普及の手法として、地域の自然環境と調和した持続可能な開発も行い、特産品の創出と住民の所得の向上を図ることを目的とするため、バヤンホンゴル県において、①一村一品運動推進組織の立ち上げ。②一村一品運動推進計画を策定(推進方法、将来計画等)。③運動推進の中核となる一村一品運動指導員の育成。④生産・加工技術等の面で技術支援を行い、全市町村で一村一品の育成。⑤地域資源である地熱を活用した農作物のハウス栽培に向けた実験・技術支援	①専門家:プロジェクトマネージャー1名、国内調整員5名、現地指導員5名(一村一品運動理念普及、農業生産技術、加工技術、流通指導等)、②一、③資機材:生産技術研修用の資機材、バヤンホンゴル県保有のグリーンハウスを修復するための資機材
【 在外技術研修 】						
75	タンザニア	グラスルーツ指導者研修フェーズ I 及びフェーズ II	2001~2005(フェーズ I) 2006~2008(フェーズ II)	2-3	研修を受けた郡行政官(WEO: Ward Executive Officer)、村落行政官(VEO: Village Executive Officer)及び町行政官(MEO: Mtaa Executive Officer-フェーズ II)の指導力を強化するために、研修受講後、WEO/VEOが次の必要性を認識し、自ら実施できる能力の習得。〔習得事項:自らの責務を行政制度に関連づけること、適切な事務手続きを確立し維持すること、事務手続きの記録をとること(レコードキーピング)、それぞれの勤務地の所与の社会経済状況に即した開発を調整・監理すること、求められる開発目標を実現するためにコミュニティーやコミュニティーのもつリソースを動員すること、ジェンダー及び環境保護に関する問題意識を開発プロセスに主流化し適切な処置をとること、HIV/AIDSに関するコミュニティー活動を開始し支援すること〕	①一、②一、③一、④研修経費
【 研究協力 】						
76	タイ	地方行政能力向上共同研究	2000.8~2002.8	1-1	自治体能力向上に係る政策に反映されるように次の提言を行う。①補助金交付の適正化に資する新たな自治体区分の導入に係る政策提言、②自治体連携の取り組みにつき、日本、フィリピン等の活動事例を参考にしつつ、具体的な政策実施に結びつく提言、③自治体合併の必要性や合併促進に伴う障害等を整理し、中長期的な合併推進に係る提言、④自治体における効果的な開発計画の策定及び調整に係る提言	調査団派遣:日本側委員6名、JICA1~2名
77	スリランカ	参加型農村開発手法の確立:地域資源の活用と管理	1998.7~2001.6	2-1	コロンボ大学と北西部州政府との協力事業を通じて、選定したモデル村にて農民を巻き込んだ農村開発事業を実施し、地域住民の主体的な参加による農村開発方法を確立するため、①6村での総合村落開発事業の計画立案・実施、②北西部州における農村開発事業の管理運営体制の改善、③農村及び地域開発に関するセミナーの開催	研修員受入れ:16名(ア)第1回共同研究会及び日本国内の自治体視察(2000年11月)(タイ側委員5名、DOLA3名)、(イ)第4回共同研究会(2002年4月)(タイ側委員5名、DOLA3名)
【 円借款プロジェクト 】						
78	インドネシア	災害復興・管理セクター・プログラム・ローン	2007~2009	1-1 2-1 2-2	自然災害被害からの復旧・復興を支援することを目的とし、今後の取り組みの継続及び促進を図り、もって災害被害の軽減及び効果的な災害復旧・復興の実施に寄与するものである。主な内容は、①災害対策に係る法制度整備、②国・地方レベルにおける災害対策組織機能の強化、③災害対策予算制度の改善、④災害対策計画の策定・実施枠組みの強化である。	借款:231億8,200万円
79	インドネシア	開発政策借款(I)	2005	1-2	①マクロ経済の安定、②投資環境の改善、③財政運営の改善に寄与することを目的とした円借款事業である。このなかで、地方分権化の推進を行っており、具体的には地方政府の債務リストラ、リスクスケジュール及び抹消、また地方自主財源に関する適切な枠組み規定の作成などを支援している。また、地方行政の能力向上に関しては、地方災害マネジメント計画の作成(パイロット自治体)を支援している。	借款:107億9,400万円(1億ドル相当円)
80	インドネシア	開発政策借款(II)	2006	1-1 1-2	①マクロ経済安定、②投資環境改善、③財政運営改善と反腐職、④貧困削減に寄与することを目的とした円借款事業である。地方分権化推進のための法的枠組みの改善や地方債発行枠組みの改善、地方政府の法的地位の明確化などを支援している。	借款:117億2,900万円(1億ドル相当円)
81	インドネシア	高等人材開発事業(III)	2006.4~2013.10	1-3 2-1	インドネシア地方政府及び中央政府において政策企画及び財政部門に携わる人材を対象とし、公共政策、財政等の分野においてより高度な知識・技能を有する人材の育成を図り、もって地方分権化に対応した行政能力の向上に寄与するものである。日本への留学、国内留学及び国家開発企画庁企画官(Planner)教育センターの強化を内容とする。	借款:97億1,700万円(外貨66億8,500万円、内貨30億3,200万円) コンサルティングサービス: 進捗管理、事業終了後のモニタリング、入札補助、受入先大学・機関の選定・入学補助、日本在学中のモニタリング及びカウンセリング等
82	インドネシア	地方インフラ整備事業(III)	2001.7~2005.10	2-3	14州の村落においてアクセス用インフラ、簡易上水道・衛生管理施設、生産関連施設(小規模灌漑施設)等の基礎インフラの整備を行うことにより、地域経済の自立的発展及び地域社会の自立能力向上を図り、もってインドネシアにおける貧困削減に寄与するものである。	借款:199億6,000万円 コンサルティングサービス: 地域住民及び地方政府職員に対するトレーニング(住民組織化や運営・修繕に関する基礎的な技術指導)、自然・環境に関する詳細評価調査
83	インドネシア	小規模灌漑管理事業(III)	1998.1~2004.2	2-3	東部インドネシア6州において堰(頭首工)、ダム建設による表流水灌漑及びポンプの設置による地下水灌漑設備ほかを整備し、コメその他の農産物増産を図り、もって農民の所得向上及び貧困削減を図るものである。	借款:160億800万円 コンサルティングサービス: プロジェクト管理、調達手続き支援、組織制度強化(水利組合の組成・トレーニング運営維持管理マニュアルの作成など)及び社会経済状況や事業化に関する特別調査の実施

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
84	インドネシア	国土空間データ基盤整備事業	2007.3～2013.6	1-3 2-1	①スマトラ島に係る基本図データの取得・作成、②ネットワーク・システムの整備、③同システムの活用による州政府の地域開発計画の策定の支援を通じて、中央・地方政府の良い統治、行政業務の効率化、国土空間データに係る重複投資・作業の回避を図り、もって天然資源の適切な管理、環境保全、自然災害の緩和、国家・地域社会経済の発展に寄与するものである。このなかで、「地域開発シナリオの開発とモニタリング」、「各州地方政府職員及び各地域大学職員のトレーニングとワークショップの開発」、「測量地図及び参加機関間のデータ共有システムの構築」など地方行政機関を含む行政機関間の連携・協力体制の整備を支援している。	借款：99億3,900万円 コンサルティングサービス： ・詳細設計、入札補助、施工監理 ・5つの主要な島の地域開発シナリオ、戦略シナリオ、投資計画の開発 ・各州地方政府職員及び各地域大学職員のトレーニングとワーク
85	フィリピン	地方自治体支援政策金融事業	1998.9～2006.1	2-1	信用力高位～中位の地方自治体に対し、低利かつ中長期の資金を提供することにより、資金調達手段を多様化し、コストリカバリーの図りにくい環境・保健・住宅等の社会インフラ整備分野の支援を図り、もって地方分権の促進及び住民の生活向上に寄与するものである。	借款：6億700万円 コンサルティングサービス： 入札書類作成支援、建設関連書類の審査・監督等実施プロセスについて、各自治体の担当者を巻き込んだOJTを実施
86	タイ	社会投資事業	1998.7～2003.9	2-2	タイ全土を対象に、雇用創出効果の高い土木工事、及び短期職業訓練を実施することで農業・観光セクターにおける基礎インフラの充実を図り、もって雇用創出、外貨獲得能力の向上に寄与するものである。	借款：103億8,600万円 コンサルティングサービス：事業監理など
87	ラオス	貧困削減オペレーション(II)、(III)	2007 2008	1-2	ラオス政府が進める制度改革(①公共資源管理の改善、②公共支出政策の改善、③持続的成長)を支援⇒政策課題の達成を図り、ラオスの貧困削減及び経済成長に寄与するものである。このなかで、財務省が新GFISを承認し、すべての中央省庁と14県に導入した結果、予算執行の予測可能性、効率性、透明性が強化された。	借款：5億円
88	ベトナム	ビンフック省投資環境改善事業	2007.4～2014.7	2-1	ビンフック省の投資受入体制強化を含むコンサルティング・サービスを実施している。同省の投資受入窓口業務はDPIとVPIIZMBに分かれて行われているところ、PMU内にワンストップサービス・センターを設置する予定であり、事業終了後は同センターを独立させ、都市開発公社として機能させることを検討するものである。	借款：117億1,800万円(外貨26億9,000万円、内貨90億2,800万円) コンサルティング・サービス： ・詳細設計、入札補助、施工管理 ・省政府の投資家支援体制強化、省政府内に設置されるPMUの組織強化及び運営・維持管理機関の組織制度強化等
89	ベトナム	地方開発・生活環境改善事業(I)(II)	(I)1996.3～2002.7 (II)1997.3～2002.9	2-2	ベトナムの地方・農村部において、道路、電気、水道セクターの複数事業の実施により、基本インフラへのアクセス向上を図り、もって地域住民の生活改善及び地域経済の活性化に寄与するものである。	借款：(I)68億5,400万円 (II)35億900万円 コンサルティングサービス： F/S見直し、調達補助、事業評価、実施機関のマネジメント補助など
90	インド	コルカタ廃棄物管理改善事業	2006.2～2010.11	1-3 2-1	コルカタ都市圏開発庁(州政府全額出資の機関。西ベンガル州都市開発局の下部機関)を実施機関とし、西ベンガル州コルカタ都市圏6市を対象とした円借款事業である。6市を対象とした広域廃棄物処理システム(衛生埋め立て処分場含む)の整備、実施機関の廃棄物管理担当職員に対する技術トレーニング、3Rの促進や新規システムに係る啓発活動の実施、廃棄物処理に係る料金徴収導入計画策定等を支援するもの。	借款：36億3,600万円(外貨5億9,300万円、内貨29億9,100万円) コンサルティング・サービス： ・詳細設計、入札補助、施工監理、事業統括等 ・環境教育活動、分別・個別収集等新規廃棄物収集システムに係る啓発活動、スカベンジャーへの影響調査及び対策検討、関係機関職員への技術トレーニングの実施、廃棄物処理に係る料金徴収導入計画策定支援
【国内研修】						
No	所管国内機関	案件名	期間	中間目標	概要	①受入機関 ②受入定員 ③実施期間 ④割当国
91	JICA沖縄	電子政府推進のための情報化戦略責任者(CIO)要請(A)	2008年度～2010年度	2-2	中央政府省庁又は地方自治体の電子化推進を主導する立場の研修員が、所属組織の各部課の役割に合わせて業務プロセスを見直し、業務分析及び課題整理を行え、かつ電子化整備に向けた中長期的な戦略を提案できるようになることを目標とした研修。内容は、①政府の電子化推進における普遍的な知識、②チームワークに必要なヒューマンスキル、③企画能力、④情報化戦略の立案能力の向上である。	①富士通 ②6名 ③2009/7/14～2009/10/31 ④ミクロネシア ツバル オマーン ルワンダ カザフスタン
92	JICA沖縄	電子政府推進のための情報化戦略責任者(CIO)要請(B)	2008年度～2010年度	2-2	(同上)	①富士通 ②8名 ③2010/1/12～2010/4/22 ④フィリピン キューバル アルゼンチン イラン サウジアラビア
93	JICA沖縄	電子政府推進のためのプロジェクト管理	2008年度～2010年度	2-2	中央政府省庁及び地方自治体における、行政手続きの電子化戦略を実現するICT開発プロジェクトの計画立案及び計画実施管理に存在する課題についての解決策を方向づけることを目標とした研修。内容は、①政府の電子化推進における普遍的な知識、②チームワークに必要なヒューマンスキル、③PMBOK(Project Management Body Of Knowledge)の知識及び実践、④解決に向けたアクションプランの策定である。	①富士通 ②6名 ③2010/3/9～2010/6/25 ④フィリピン タイ パレスチナ タンザニア ルワンダ マケドニア旧ユーゴスラビア共和国
94	JICA沖縄	電子政府推進のためのWebアプリケーション開発(オープンソース系)	2008年度～2010年度	2-2	中央政府省庁及び地方自治体の行政手続きの電子化推進において、低コストで導入可能なオープンソースソフトウェアをプラットフォームとしたWeb技術を用いたアプリケーションシステムに係る設計、実装及び保守管理上の課題が、解決に向けて方向づけられることを目標とした研修である。	①富士通 ②7名 ③2010/1/5～2010/6/24 ④フィリピン タイ カンボジア 中華人民共和国 エルサルバドル 南アフリカ共和国 ルワンダ
95	JICA横浜	地方自治体による民間産業の活性化セミナー	2005年度～2009年度	2-2	地方自治体等の職員を対象とし、日本の地方自治体による民間産業活性化への基本的な考え方や支援策等への理解を深め、自国において民間産業活性化のための支援能力を高めることを目標とする。講義内容は、日本の地方自治と産業振興の概要を紹介する総論と、神奈川県を中心とした地方自治体による民間産業活性化の事例を紹介する各論から成る。	①地域計画連合 ②10名 ③2009/11/9～2009/12/11 ④フィリピン ベトナム パプアニューギニア バヌアツ イエメン エチオピア マラウイ タンザニア マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 アルメニア モルドバ

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
96	JICA沖縄	電子政府推進のためのセキュリティ強化	2008年度～2010年度	2-2	中央政府各省庁又は地方自治体の電子化推進において、情報セキュリティの観点からの電子化戦略、同戦略に並行した情報セキュリティの方針の策定、あるいは、組織の情報資産管理における方針順守の確認に存在する課題が、解決に向けて方向づけられることを目標とする。①政府の電子化推進における普遍的な知識、②チームワークに必要なヒューマンスキルの実践、③情報セキュリティの枠組みに関する知識、④セキュリティシステムの構築及び運用管理、⑤課題解決のためのアクションプランの策定を行う能力、を向上させる。	①富士通 ②10名 ③2009/8/11～2009/12/22 ④フィリピン タイ カンボジア ブータン エルサルバドル サウジアラビア カメルーン ルワンダ
97	JICA沖縄	電子政府推進のためのWebアプリケーション開発(ベンダー系)	2008年度～2010年度	2-2	中央政府各省庁又は地方自治体の電子化推進における、一般企業(ベンダー)が開発したWeb技術を用いたアプリケーションシステムの設計及び実装上の課題が、解決に向けて方向づけられることを目標とするものである。	①富士通 ②6名 ③2009/7/7～2009/12/16 ④フィリピン タイ サウジアラビア マケドニア旧ユーゴスラビア共和国
98	JICA東京	住民主体のコミュニティ開発	2009年度～2011年度	2-3	参加者が習得した新たなコミュニティ開発の考え方や手法が、参加者の所属する現場レベルでコミュニティ開発に取り組む組織やコミュニティで共有され、コミュニティ開発についての戦略や活動に具体的な変化が見られることを目標とした研修。活動経験の整理とその到達点・課題の把握、ファシリテーション手法に関する知識、日本の地域づくりの事例と教訓、習得した考え方・手法の活用に関するアクションプランの策定、帰国後の共有を内容とする。	①あいあいネット ②13名 ③2009/8/23～2009/9/17 ④ネパール パキスタン パプアニューギニア ソロモン バヌアツ ベリーズ グアテマラ コロンビア パラグアイ ペルー モロッコ ガンビア ウガンダ カメルーン 赤道ギニア
99	JICA東京	地方自治研修	2005年度～2009年度	1-1	中央政府において地方行政政策に責任をもつ行政官により、地方行政についての政策課題が整理され、その達成方法が考案されることを目標とする。日本の地方行政システム、行政改革、汚職防止、地方財政制度、地方税制度に関する講義及び視察を行い、同結果に基づいて課題分析討論、レポートの作成及び発表を行う。	①自治大学校 ②11名 ③2009/6/2～2009/7/18 ④マレーシア カンボジア ラオス ベトナム 中華人民共和国 バングラデシュ インドネパール パプアニューギニア クック諸島 ニカラグア シエラレオネ
100	JICA大阪	地方自治体行政強化(参加型地域開発)	2008年度～2010年度	2-3	アクションプランの実施を通じ、帰国研修員所属機関の担当地域の住民等ステークホルダーの地域開発の能力が向上することを目的とする。自国の地域開発の課題を事前に整理したうえで、日本国内における様々な地域開発の実情を学び、アクションプランの作成とその実行に活用する。	①龍谷大学経済学部 ②17名 ③2009/8/17～2009/10/10 ④タイ カンボジア ラオス 東ティモール モルディブ パプアニューギニア ソロモン ニカラグア アルゼンチン スーダン ガーナ ウガンダ タンザニア モルドバ
101	JICA大阪	貧困削減のための地域開発(長期)	2008年度～2010年度	1-3	中央政府及び地方自治体における地域政策立案担当者の公共政策立案能力及び公共政策立案能力向上を支援する研修能力が向上することを目標とする。経済基礎・応用理論の習得、政策策定にかかわる実践的手法の習得、プロジェクトの管理・分析手法の習得及び同成果を用いて自国に関する事例研究の実施と論文執筆を行う。	①龍谷大学大学院経済学研究科 ②5名 ③2009/9/15～2010/9/14 ④東ティモール スリランカ トリニダード・トバゴ アフガニスタン ザンビア
102	JICA東京	アンデス地域における地方自治体による地域開発	2007年度～2009年度	2-1	日本の経験や取り組み例をベースに、研修員により、自国地域で適応可能な地域開発計画や地域振興策が最終報告書のなかで提案されることを目標とする。日本の地方行政制度と自国の制度との比較、日本の自治体の取り組み・ノウハウに関する知識と自国で適用可能な要素の整理、自国の地域開発計画・地域振興策に関する中期的な課題とその達成方法の整理を行う。	①拓殖大学 ②15名 ③2010/2/28～2010/3/17 ④ボリビア コロンビア エクアドル ペルー
103	JICA大阪	英語圏アフリカ地域地方行政改革プログラム	2007年度～2009年度	2-1	英語圏東アフリカ諸国の地方行政スタッフの計画・運営・評価・改善等の能力が強化されることを目標とする。より効率的なサービス提供実現のための地方行政制度改善や制度運用のための人材育成のヒントを得、これに関する情報・経験を共有するとともに、人的ネットワークを構成する。	①大阪大学 ②13名 ③2010/3/23～2010/4/25 ④ケニア ウガンダ タンザニア ザンビア
104	JICA大阪	南西アジア地域地方自治体行政(参加型地域開発)	2008年度～2010年度	2-3	本研修で得た知識・手法を基に、帰国研修員所属機関の担当地域の住民等ステークホルダーの地域開発に係る意識・能力が向上することを目標とする。自国の地域開発の課題を事前に整理したうえで、日本国内における様々な地域開発の実情を学び、アクションプランの作成・実行に活用する。	①龍谷大学経済学部 ②12名 ③2010/1/11～2010/3/5 ④バングラデシュ インドネパール パキスタン スリランカ アフガニスタン
105	JICA中部	参加型地域社会開発のプロジェクト計画・管理	2005年度～2009年度	2-3	対象地域社会の構造機能的な固有性(能力・経験・仕組み等)の分析と参加型アプローチの統合による参加型地域社会開発の理論・政策・実践手法を習得し、各国の状況に応じた諸ステークホルダー間の機能的な参加・連携の実現と地域社会の自立的・持続的発展への基礎要件の整備・構築を促進していくことを目的とする。	①日本福祉大学 ②11名 ③2009/7/27～2009/9/5 ④インドネシア タイ ネパール パプアニューギニア アルゼンチン コロンビア モロッコ エチオピア タンザニア
106	JICA中部	参加型地域社会開発の理論と実践	2007年度～2009年度	2-3	(同上)	①日本福祉大学 ②10名 ③2010/1/25～2010/3/19 ④インドネシア ブータン アルゼンチン チリ コロンビア パラグアイ モロッコ タンザニア モザンビーク
107	JICA札幌	地域開発計画管理(A)	2008年度～2010年度	2-1	アクションプランを基に、研修員の所属組織において、地域開発を推進する体制の整備、総合的な地域開発の策定、予算措置等の観点から効果的な地域開発の策定実現に向けた方策を検討する。	①国土交通省北海道開発局 ②9名 ③2009/5/12～2009/7/10 ④インドネシア ネパール パレスチナ レソト スワジランド シエラレオネ
108	JICA札幌	地域開発計画管理(B)	2008年度～2011年度	2-1	(同上)	①国土交通省北海道開発局 ②9名 ③2009/9/29～2009/11/27 ④ドミニカ共和国 コロンビア パラグアイ アルバニア マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 アルメニア モルドバ
109	JICA九州	キャパシティ・ディベロップメント及び地域開発(長期)	2008年度～2010年度	2-1	研修参加者の地域のキャパシティ強化に焦点を当てた地域振興に係る知識の習得と能力の向上を図り、開発途上国の人材育成・能力強化をめざすもの。集団研修と学位(修士)取得のための調査研究により構成する。	①立命館アジア太平洋大学 ②4名 ③2009/9/14～2010/9/30 ④ネパール ベリーズ アフガニスタン
110	JICA札幌	中央アジア地域地域開発セミナー	2006年度～2010年度	2-1	研修員の所属組織において地域開発を推進する体制の整備、総合的な地域開発の策定、予算措置等の観点から効果的な地域開発の策定実施に向けた方策を検討する。	①国土交通省北海道開発局 ②11名 ③2010/1/13～2010/2/21 ④カザフスタン キルギス タジキスタン ウクライナ ウズベキスタン
111	JICA中部	東南アジア地域人間の安全保障を重視した地域開発プロジェクト	2005年度～2009年度	2-1	地域開発分野のプロジェクト形成・計画策定において、人間の安全保障の観点を取り入れたプロジェクト立案・改善が行われることを目的とする。	①国連地域開発センター ②7名 ③2009/7/6～2009/8/12 ④フィリピン ラオス ミャンマー

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
112	JICA中部	中央アジア地域 地域資源を活かした 内発的地域経済開 発	2007年度～ 2009年度	2-3	内発的な地域開発の重要性を十分理解し、地域の資源を生かした産品やサービスの開発や地場産業の振興に必要な施策やプロジェクトの企画・運営ができるような行政官が育成され、ファシリテーターとなって官とコミュニティーが一体となって地域経済の活性化に取り組むことのできる環境が整えられることを目的とするもの。	①国連地域開発センター ②12名 ③2009/11/9～2009/12/12 ④カザフスタン キルギス タジキスタン ウズベキスタン
113	JICA九州	アセアン地域地域 産業振興研修	2007年度～ 2009年度	2-1	CLMV諸国が地域コミュニティーのキャパシティ・ディベロップメントを踏まえた、自国に適した地域産業の振興のための制度を構築する能力を向上するものである。地域コミュニティー開発の概念、キャパシティ・ディベロップメントのための仕組み・施策、地域産業振興のための計画、実施、評価の仕組みを理解し、自国における地域コミュニティーのキャパシティ・ディベロップメントを踏まえた地域産業振興のための計画書を作成する。	①立命館アジア太平洋大学 ②10名 ③2009/6/15～2009/7/5 ④カンボジア ラオス 東ティモール ベトナム ミャンマー
114	JICA東京	東欧地域エコツ リズムと戦略的地 域振興	2007年度～ 2009年度	2-1 2-3	地域経済モデルの検討を行ったうえでエコツリズムを通じた地域振興アクションプランを作成し、関係者間(行政機関のみならず、村おこしに関係するNGO等を含む)で共有する。	①特定非営利活動法人日本エコツリズム協会 ②9名 ③2010/3/30～2010/4/26 ④セルビア マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 ボスニア・ヘルツェゴビナ モンテネグロ
115	JICA中部	中南米地域 地域 資源を活かした内 発的地域経済開 発	2007年度～ 2009年度	2-3	地域資源を生かした産品やサービスの開発、地場産業の振興に必要な施策やプロジェクトの企画・運営について、自治体やNGO・CBOを対象とした普及計画案を地方政府機関が作成するための研修である。	①国連地域開発センター ②12名 ③2009/11/9～2009/12/12 ④カザフスタン キルギス タジキスタン ウズベキスタン
116	JICA中部	アフリカ地域 地 域資源を活用した 地域振興支援政 策	2009年度～ 2011年度	2-1 2-3	地域住民や地域資源の賦存状況に合致した具体的な地域振興支援策について、自治体やNGO、住民組織等を対象とした普及計画を中央政府、地方政府、コミュニティーの3者により作成するものである。3カ年コースで、1年次は政策決定者・リーダー対象、2年次はプロジェクト管理者対象、3年次は実践者を対象とする。	①未定 ②10名 ③2009/11/9～2009/12/12 ④レソト マラウイ スワジランド モザンビーク セネガル
117	JICA九州	アフリカ地域産業 振興(一村一品)	2007年度～ 2009年度	2-3	講義や大分での現地視察を通じて、研修生が一村一品の理念及び実施体制について日本の経験から学び、それぞれの国において、一村一品運動の理念に基づいた活動を試行実施できるようになることを目的とする。	①立命館アジア太平洋大学 ②16名 ③2010/3/29～2010/4/23 ④エチオピア ケニア ナイジェリア 南アフリカ共和国 ウガンダ タンザニア ザンビア マダガスカル モザンビーク セネガル
118	JICA東京	アジア・アフリカ地 域地方行政	2006年度～ 2008年度	1-1	①対象国において地方行政改革を担当する中核的な行政官(意思決定に影響をもつ人材)が、日本及び開発途上国の学術関係者の協力の下、地方行政に係る政策課題の解決方法を具体的に検討する場を提供するとともに、改革を促進するための方針、計画策定、改革実施に寄与する。②地方行政改革を進める開発途上国の機関のネットワークを構築する。	①明治大学 ②10名 ③2008/9/14～2008/9/23 ④ガーナ カンボジア ザンビア フィリピン ブータン ラオス
119	JICA東京	公共サービスにお ける民間資金・ノ ウハウの活用	2005年度～ 2008年度	2-2	①政府主導の施策とPPPの違いを明確にする。②優先課題の計画立案・実施に対する地域住民の参加を促進する方法、又はサービス受益者のニーズ調査方法を理解する。③優先課題に対するPPP事業の仕組み(法制度、役割分担、資金調達、契約形態など)をまとめる。④PPP事業における成果指標の設定を理解する。⑤PPPを活用した戦略案(中間レポート)を作成する。	①- ②12名 ③2009/2/1～2009/2/26 ④インドネシア エクアドル コロンビア スリランカ タイ パキスタン パラオ パレスチナ バングラデシュ ブラジル モンゴル
120	JICA東京	上級国家行政セミ ナー	2006年度～ 2010年度	1-1	①日本の戦後の社会経済発展を可能とした大きな要因のひとつである行政の役割及び人材育成等について学ぶことにより、日本との比較において、自国の行政システム、人材育成システムの妥当性及び問題点・課題が参加者自身により抽出される。②開発途上国における政策立案及び行政のあり方等について、その実情と問題点を把握し、政策形成及び執行についてその実情と問題点をまとめることにより、課題・問題点の改善案が作成される。	①人事院総務局 ②10名 ③2009/10/21～2009/11/22 ④東ティモール ベトナム バングラデシュ パキスタン スリランカ ソロモン セントルシア ブラジル イラク レバノン ギニアビサウ モザンビーク
121	JICA東京	上級人事管理セミ ナー	2007年度～ 2009年度	1-3	日本の発展に寄与した日本の人事管理制度を紹介する。人事管理の様々な問題を精査し、参加各国が直面する人事管理の課題及び対応策について検討する機会を提供することにより、研修参加者の能力向上を図り、もって人事管理政策に資することを目的とする。	①人事院 ②9名 ③2009/6/4～2009/6/21 ④東ティモール バングラデシュ ナウル サモア ニウエ ブラジル トルコ タンザニア モザンビーク
122	JICA中国	サブサハラ・アフリ カ地域「平和構築 としてのガバナ ンス能力強化」	2006年度～ 2008年度	2-1	①管轄地域の復興に係る現状と課題を整理し、開発ニーズを明確化する。②日本の戦後復興及び開発の経験について、広島的事例を中心に理解する。③上述②を参照しながら、地域の復興開発に地方政府が果たし得る役割と具体的方策について理解を深める。④以上を基に、自地域の復興開発ニーズを達成するための方策を検討し、それを進めていくための具体的計画をフィナンシャルレポートとしてまとめる。	①広島大学平和科学研究センター ②7名 ③2009/1/13～2009/2/15 ④ウガンダ シエラレオネ リベリア ルワンダ
123	JICA筑波	アフリカ地域「生 活改善アプローチ による農村コミュ ニティ開発」	2009年度～ 2011年度	2-1 2-3	①日本の生活改善運動の概要、生活改善アプローチ型ファシリテーション手法、行政の支援体制を説明できるようになる。②日本、ケニアSONGA-MBELE、参加各国等の類似事例比較を行い、成功要因等が整理される。③上記①、②を踏まえ、想定対象地域における生活改善アプローチの適応計画を考察する。④適応計画の作成、各国における協議を通じ、生活改善アプローチによる農村コミュニティー開発が実施される。	①国際協力機構筑波国際センター ②12名 ③2010/1/17～2010/3/6 ④スーダン ケニア レソト ナイジェリア ザンビア シエラレオネ
124	JICA筑波	中南米地域研修 農村部生活改善 を通じた女性の リーダーシップ育 成	2007年度～ 2009年度	2-3	農村開発分野の事業実施に関する問題点を分析したうえで、日本の生活改善アプローチに関する事業実施体制、モニタリング評価フィードバックシステムを理解する。そのうえで、本邦研修での学びの意義及び活用方策を盛り込んだ宣言2010年が連名で作成され、帰国後に所属機関内で共有されることを目標とする。	①国際協力機構筑波国際センター ②17名 ③2010/1/18～2010/1/31 ④ドミニカ共和国 エルサルバドル グアテマラ メキシコ ニカラグア パナマ ボリビア ペルー
125	JICA筑波	中米・カリブ地域 住民参加型農村 開発ネットワーク 運営・管理	2008年度～ 2010年度	2-3	農村部におけるコミュニティー開発プロジェクトを実施・管理するのに必要な能力を開発し、研修成果を活用したアクションプランの実施を行うとともに、帰国研修員を核とした中米・カリブ地域参加型農村開発ネットワーク活動を各国レベル及び地域レベルにて実践する。	①国際協力機構筑波国際センター ②17名 ③2009/10/13～2009/12/19 ④コスタリカ ドミニカ共和国 エルサルバドル グアテマラ ホンジュラス メキシコ ニカラグア パナマ

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
126	JICA筑波	農村女性能力向上(A)	2009年度～2011年度	2-3	①日本が実施してきた生活改善の概要について理解し、自国の農村女性の改善活動と比較する。現地踏査を通して農村女性の現状を把握し、具体的な課題を抽出する。②日本の農村開発のプロセス及び生活改善アプローチを把握し、農村女性の能力向上に果たした要因を理解する。③農村女性のニーズに合った課題解決手法を習得する。④生活改善から発展した農村女性の経済・社会・環境活動を理解する。⑤生活改善実行プランLIAP(案)を作成する。JICA-WELI研修HPや遠隔セミナーを通じて、JICA筑波・WELIの指導を受けながら、所属機関・関係機関と協力して生活改善実行プランを確定する。	①国際協力機構筑波国際センター ②10名 ③2009/5/24～2009/8/8 ④インド パキスタン フィジー メキシコ アフガニスタン パレスチナ イエメン モロッコ アルバニア タジキスタン
127	JICA筑波	農村女性能力向上(B)	2009年度～2011年度	2-3	(同上)	①国際協力機構筑波国際センター ②9名 ③2009/9/27～2009/12/12 ④バヌアツ メキシコ レソト ナイジェリア スワジランド ウガンダ アンゴラ ブルキナファソ ブルンジ ニジェール
128	JICA筑波	仏語圏アフリカ地域 農民組織化・運営支援に係る能力強化	2007年度～2009年度	2-3	①農民組織化に係る現状、問題点、グッドプラクティスをインセッションレポートとして取りまとめる。②日本の生活改善アプローチの概要、歴史を理解する。③日本の生活改善運動の経験に基づいたグループ活動について学び、担当地域の農村開発活動との関連性について比較検討できるようになる。④日本の生活改善アプローチの制度と戦略を理解し、適用方法について考察できるようになる。⑤上記①～④並びにアフリカにおける事例研究を通じ、担当地域において活用するための方策を検討し、アクションプランとして取りまとめる。⑥帰国後アクションプラン(案)について関係者内で協議し、協議議事録とアクションプラン修正版をファイナルレポートとして提出する。	①国際協力機構筑波国際センター ②11名 ③2010/1/17～2010/2/27 ④ハイチ ベナン ブルキナファソ マリ ニジェール ルワンダ
129	JICA大阪	JICA-NGO連携による実践的参加型コミュニティ開発(A)	2008年度～2010年度	2-3	修得したプロジェクトマネジメント手法に基づき、参加型コミュニティ開発の実践に向けたアクションプランが策定されることを目標とし、成果としては以下のとおり。①コミュニティとは何か、コミュニティ開発の概念を説明できる。②コミュニティ開発における外部者の役割と外部者による開発手法を説明できる。③参加型コミュニティ開発において必要な視点(多様性、マイノリティ、インクルージョン、紛争解決等)を説明できる。④ミクロとマクロをつなぐ、多様なステークホルダー間の連携手法を説明できる。⑤参加型コミュニティ開発に向けたアクションプランを策定できる。	①特定非営利活動法人関西NGO協議会 ②9名 ③2009/8/18～2009/10/2 ④東ティモール ブータン パプアニューギニア アルゼンチン エクアドル ケニア
130	JICA大阪	JICA-NGO連携による実践的参加型コミュニティ開発(B)	2008年度～2010年度	2-3	(同上)	①特定非営利活動法人アジアボランティアセンター ②8名 ③2009/11/1～2009/12/19 ④フィリピン ネパール ソロモン トンガ ドミニカ共和国 グアテマラ アフガニスタン
131	JICA筑波	農民参加による農業農村開発	2006年度～2010年度	2-3	日本における「農村開発計画作成手法」「農民組織の管理・運営手法」、及び「参加型農村開発手法」を習得することで、担当地域農民のニーズを取り入れた農村開発計画を策定できるようになる。	①有限会社アールディーアイ ②12名 ③2009/11/16～2009/12/20 ④インドネシア ラオス 東ティモール ミャンマー バングラデシュ パプアニューギニア メキシコ ブラジル モロッコ モザンビーク ニジェール タジキスタン
132	JICA大阪	アフリカ地域地方行政	2006年度～2008年度	1-1	アフリカ地域で地方分権化が進む国の地方行政官若しくは地方行政の研究者を対象に、各個人の関心テーマを設定して、日本と自国で数ヵ月単位で行き来をして、調査研究を進め、最終的には学位を取得することをめざす研修である。	①龍谷大学、大阪大学、明治大学 ②3名 ③- ④ウガンダ、タンザニア。ザンビア(2007)、タンザニア(2009)
【 協力隊派遣 】						
No	国名	職種	期間	中間目標	概要	①区分 ②任地 ③任国機関
133	インドネシア	村落開発普及員	2007.9～2009.9	2-3	パルー県では地域の資源を活用した住民の自立経済活動を支援しているが、村落行政組織の強化と住民の能力向上が課題となっている。隊員は対象集落を巡回し、住民参加型手法を用いた住民グループの組織づくりのための支援などを行う。	①一般隊員 ②南スラウェシ州パルー県 ③内務省パルー県村落開発局
134	フィリピン	コンピュータ技術	2007.3～2009.3	1-2	観光都市における市政業務IT化の一環として、現在手作業で行われている徴税・査定システムをデータベース管理・処理できるよう協力する。また、同データベースの使用・維持管理方法につき市職員に対しトレーニングを行う。	①一般隊員 ②マニラ首都圏 ケソン市 ③国家経済開発局 ボランティア調整局
135	ベトナム	行政サービス	2008.12～2009.3	2-1	農村全体が国家文化財に指定され、観光客の増加も著しい保存地区で、観光開発等とのバランスを図りながら、配属先の機能強化及び関係機関との連携支援を行う。	①一般短期 ②ハノイ市ソントアイ地区 ③ドンラム村遺跡保存管理事務所
136	パプアニューギニア	村落開発普及員	2007.1～2009.1	2-1	コミュニティレベルの生活水準の向上に向け、生活状況調査方法の考案と実施、調査結果に基づく開発方針のレビューと改善案策定、方針に基づく活動プログラムの改善案策定、他のボランティア派遣案件の発案、各活動プログラムの実施・支援等	①一般隊員 ②マダン州マダン ③マダン州政府コミュニティ開発局
137	パプアニューギニア	村落開発普及員	2008.3～2010.3	2-1	配属先の担当オフィサーと共に、州都周辺の住民の生活状況等の調査を行う。また、調査結果を適切なソフトを使ってデータベース化し、既存開発方針の見直しや改善策の作成等を行う。これら活動を通じ、住民の生活の向上をめざす。	①一般隊員 ②ロレンガウ ③マヌス州政府 計画局
138	キルギス	行政サービス	2007.6～2009.6	2-1	当国南東部に位置するナリン州において、地域の活性化という観点から、地方行政サービス効率化のためのアイデア・提言を行い、その実施を支援する。	①一般隊員 ②ナリン州ナリン市 ③ナリン州政府 地方自治部
139	バングラデシュ	村落開発普及員	2005.4～2007.4	2-3	住民によって組織された村落開発委員会の活性化を通じ、住民自身による開発ニーズの把握及び小規模公共事業、所得向上のための技術トレーニング等の企画、運営を支援する。同地域では、JICA農村開発プロジェクトが実施されている。	①一般隊員 ②タンガイル県カリハティ郡 ③地方自治農村開発協同組合省 農村開発局
140	バングラデシュ	村落開発普及員	2006.3～2008.3	2-3	技術協力プロジェクト(2000年4月～2004年4月)の実施によりリンクモデル(地域住民と農村開発行政機関を結び住民の意向が開発に反映される枠組み)が構築された。隊員は農村住民の視点に立ち、住民の農村開発への参加を促進する役割を担う。タンガイル県カリハティ郡、メヘルプール県メヘルプールシドール郡でも同様の派遣実績がある。	①一般隊員 ②コミラ県ティタシュ郡コロイカンディ ③地方自治農村開発協同組合省農村開発局

No	国名	案件名	期間	中間目標	概要	日本の投入内容 ①人材 ②研修 ③機材 ④その他
141	スリランカ	村落開発普及員	2006.6～2008.6	2-1	首都から約60km離れた地方都市において、市役所の担当職員と共に市役所労働者居住地における住環境改善プログラム(住民組織活性化、生活インフラ整備、小規模融資等)を促進するとともに、市役所職員の地域開発に対する能力向上を図る。	①一般隊員 ②ハンバントタ県ルヌガンベヘラ郡 ③州評議会・地方政府省 ハンバントタ県事務所
142	スリランカ	村落開発普及員	2007.3～2009.3	2-1	首都から約220km離れた地方都市において、市役所の担当職員とともに市役所労働者居住地における住環境改善プログラム(住宅建設準備、住民組織活性化、小規模融資等)を促進するとともに、市役所職員の地域開発に対する能力向上を図る。	①一般隊員 ②ガンパハ県ジャエラ市 ③住宅公共設備省JOCVユニット
143	スリランカ	村落開発普及員	2007.9～2009.9	2-3	洪水被害が深刻なコロンボ南部ルナワ湖周辺において、JBICの援助で実施されている「ルナワ・プロジェクト」に関係し、衛生状態、生活環境改善を進めるため、各種プログラムの実施を通じて住民組織を強化し、住民主体での生活インフラ整備をサポートする。	①一般隊員 ②デヒワラ・マウントラヴィニア市 ③都市開発・水供給省 ルナワ・プロジェクト
144	エルサルバドル	村落開発普及員	2005.4～2007.4	2-3	東部開発計画の一環として、女性や青少年を含む地域住民の地域経済参加を促進すべく、零細企業の能力開発支援を行う。企業レベルは多様で、初歩的な経営指導から県レベルの経済活動参加支援まで、段階に合った実行可能な講習やプロジェクト形成の支援を行う。	①一般隊員 ②モラサン県 サンフランシスコ・ゴテラ市 ③外務省モラサン地域経済開発財団
145	チリ	行政サービス	2008.1～2010.1	2-2	区役所の生産振興業務について、社会計画の評価と公式化、制度の強化、関係者に対する能率的な業務への助言、現場訪問による業務支援を行い、内外部機関に対し資質と能率性を向上させる規定手続きの改善を支援する。	①シニア海外 ②第7州マウレ地区 ③内務省 第7州政府 マウレ区役所
146	エルサルバドル	プログラムオフィサー	2005.11～2007.11	2-1	東部開発計画の一環として、配属先の開発計画策定に必要な諸情報を、適切に収集・分析・管理・活用するための支援を行う。社会経済調査の計画立案から実施評価、開発計画への有効活用を指導し、情報のインプットからアウトプットまで総合的に改善強化する。	①一般隊員 ②モラサン県サンフランシスコ・ゴテラ市 ③外務省 モラサン地域経済開発財団
147	エルサルバドル	村落開発普及員	2006.3～2008.3	1-1 1-3	任国の中心的な地方開発機関にて、最貧困自治体対象の「ソーシャル・セーフティー・ネット」制度の構築本格化を支援。業務内容は、(1)プログラムの計画・実施、(2)諸機関職員の能力強化、(3)制度フォロー・改善	①一般隊員 ②サンサルバドル県サンサルバドル市 ③大統領府技術庁 地方開発社会投資基金
148	ペルー	村落開発普及員	2008.3～2010.3	2-3	バランカ市役所に所属し、市郊外居住者の生活の質向上のための公共事業の要望調査、社会サービスの充実(共同食堂等)、貧困層の生計向上支援、コミュニティの能力強化に努める。	①一般短期 ②アンティオキア ③女性・社会開発省 国家補償社会開発基金
149	ガーナ	行政サービス	2009.3～2011.3	2-1	ガーナでは現在地方分権化が進められており、各自治体における行政能力向上が望まれている。ガーナ南西部の地方自治体(郡役所:人口約10万人)にて、主に行政データ収集、運用、管理に関連する業務へのサポートを行う。	①一般隊員 ②アゴナ・アハンタ ③アゴナ・アハンタ郡役所
150	ケニア	行政サービス	2007.3～2009.3	2-2	地域開発に関する事業を行う地方行政機関で、配属先の財務管理の改善や住民サービス向上に寄与する事務改善の助言・指導、農産物や手工芸品を製作・販売する地域グループに対する、現金収入向上の方法に関する助言・指導を行う。	①一般隊員 ②マラガ ③ジェンダー等担当省マラガ地方開発局
151	マダガスカル	行政サービス	2007.3～2009.3	2-3	ツアラソチャ市に住み、成人を対象に、出生届の提出の重要性や市民としての必要な手続き、選挙権などの権利、子どもを就学させる義務などについての普及活動を行う。中・高社会科教員の現職参加が可能となる新職種。	①一般隊員 ②アムルニマニ県ツアラソチャ市 ③ツアラソチャ市役所
152	ルワンダ	村落開発普及員	2006.10～2008.10	2-3	NGOに所属し、村落部住民を対象に経済活動や組織力強化のための提案を現地コーディネーターとともに行う。また、同NGOの他地域の活動への協力と意見も求められる。	①一般隊員 ②キガリナリ県ビチュンビ郡ジゲ ③地方分権省クラブマンスポルティフ
153	ルワンダ	村落開発普及員	2006.10～2008.10	2-3	国内で最も貧しい北東部地域において、NGOの現地スタッフとともに住民の現金収入につながるグループ活動の提案を行い、地域の活性化を図る。NGOが運営する被服教室へのアイデア提供も求められる。	①一般隊員 ②ウムタラ県ガビロ郡カランガジ ③地方分権省クラブマンスポルティフ
154	セネガル	村落開発普及員	2006.6～2008.6	2-3	ケベメール県内の援助関係組織を把握し、村民がアクセスしやすくなるような環境づくり、情報提供や行政、NGOなどへの具体的な申請方法などを支援し、住民主体で開発ができるようサポートする。	①一般隊員 ②ルーガ州ケベメール県シダンドウ郡 ③地方自治体省シダンドウ郡事務所
155	セネガル	村落開発普及員	2007.3～2009.3	2-3	住民の主体的な生活改善活動支援のための、活動計画づくり・実施・評価のプロセスをファシリテートする。具体的には、住民同士が話し合い、情報共有し、活動計画づくりを行っていく場の設定、及び進行のファシリテート、フォローアップ、情報提供等を行う。同地域での同様の活動内容の派遣実績は複数ある。	①一般隊員 ②クンベントウム郡 ③地方分権省農村開発支援局郡事務所
156	タンザニア	コンピュータ技術	2007.6～2009.6	2-2	区役所のコンピュータのネットワーク管理 ネットワーク管理に関する指導 Websiteの更新と作成指導 区役所職員へのコンピュータ指導 学校や病院等、区の施設のネットワーク化支援、及び、職員へのコンピュータ技術指導	①一般隊員 ②ダルエスサラーム ③地方行政省 キノンドニ区役所情報技術室
157	タンザニア	行政サービス	2008.9～2010.9	2-1 2-3	ダルエスサラーム市のキノンドニ区役所経済計画課において、行政サービス職として、行政データの収集と活用支援、参加型計画策定手法の定着支援、一般的な業務改善などに対する支援を行う。	①一般隊員 ②ダルエスサラーム市キノンドニ区 ③地方自治庁キノンドニ区役所経済開発課
158	タンザニア	行政サービス	2008.9～2010.9	2-1	インド洋を望む港町タンガの市役所で、地域住民へのサービス提供を円滑に進めるため、人事局で業務改善への助言・提言を行う。	①一般隊員 ②タンガ州タンガ ③首相府地方自治省 タンガ市役所人事局
159	ウガンダ	行政サービス	2008.6～2010.6	2-1	地方行政システム、地方行政サービスに係る実態把握調査を行う。また、新設された県に対し、行政機能の向上が求められており、住民票、予算運営管理面等、地方行政業務に係る情報のデータ処理・管理面、行政職員のスキルアップ面の支援を行う。	①一般隊員 ②ナムトゥンバ県ナムトゥンバ ③地方自治省ナムトゥンバ県庁
160	ザンビア	行政サービス	2007.6～2009.6	2-1	地方分権化にともない、地方政府の行政能力の向上が求められている。州の地方政府監査員とともに郡行政事務所を巡回したり、ワークショップを開催し、郡行政事務所の会計士等に適正に月次報告、年次報告ができるよう財務管理・執行に関するアドバイスをを行う。	①一般隊員 ②ルサカ州 ルサカ市 ③地方行政管理事務所
161	トルコ	行政サービス	2006.6～2008.6	2-3	住民支援のための幅広い活動をしている同NGOで、SVIはトレーナーを指導し、村民を組織化し地域開発を進めていく。また、他地域の組織やNGOとの連携を図るための助言を行う。	①シニア海外 ②アンカラ ③SURKAL

付録2 主要ドナーの地方行政に対する取り組み

地方行政は、ドナーによる支援が活発な分野である。各ドナーがそれぞれの戦略や方針に基づいて個々に実施するプロジェクトは多数実施されている。以下は、個々のドナーの援助方針及び協力事例を整理したものである。

このような個別のドナーによる取り組みとともに、複数のドナーが共同で、又は連携・調整してプロジェクトのコンポーネントを分担して実施する形態の協力も、この分野では活発に行われている。こうした連携・調整型の協力については、国連開発計画（UNDP）や世界銀行（WB）など国際機関が積極的に参加しているほか、ドナー諸国のなかでもスウェーデン（SIDA）や英国（DFID）などが積極的であり、他のドナー諸国についても、程度の差はあるものの、こうした形態の協力への参加事例がある場合が多い。

以下については、こうした状況を念頭に置きつつ、参考にして頂くことが効果的であろう。

2-1 世界銀行(World Bank)

(1) 地方行政に対する支援方針及び支援の特徴

世界銀行は、1980年代後半以降ガバナンス分野の一部として分権化を含む地方行政への支援に目を向けるようになり、地方分権が政治的安定、公共サービス、公平性、マクロ経済の安定に影響を及ぼすとの観点⁵¹からも行政改革及び地方行政支援が実施事業の一部を成している。また、国連のミレニアム開発目標（Millennium Development Goals：MDGs）の達成に向けて、コミュニティによる開発アプローチを通して貧困層への効率的なサービスの提供をめざしている。さらに、持続的成長のための投資環境整備及び貧困層をエンパワーするための参加型開発を重視した支援を実施しており、参加型開発の基点としても地方行政を支援の対象としている。

ただし、分権化が必ずしも常に効率的ではないとの認識の下、分権化が一定の効果を得るには前提として一定程度の行政及び技術能力を地方政府が有している必要があること、適切な財政配分が行われること、などの条件が整うことが必要としている。また、中央政府との関係の重要性についても言及している⁵²。

近年の主要な支援方法としては、Municipal Development Projects（MDPs）が採用されており、人口1万2,500人以上の町を対象として計画策定、財政及びサービス提供の3分野における行政運営の改

⁵¹ World Bank (2000)

⁵² World Bank ウェブサイト“Decentralization & Subnational Regional Economics”参照

善を支援している。特に、財政分野における支援が多い⁵³。

(2) 主な協力事例の概要⁵⁴

MDPs は、サブサハラ諸国、東アジア・大洋州を中心に全世界の約 3,000 の町を対象に 200 件近く実施している。チリでは、分権化政策及びプログラムの形成、実施及びモニタリングに関し中央政府を支援するとともに、計画策定、財政・人材管理及び保健・教育サービス管理における地方政府の能力向上を支援している。一環として、地方政府のための情報システム整備などを行っている。また、スリランカやジンバブエ、コロンビアなどでは、マスタープランの導入や改訂を支援している。財政面においては、グルジア、インド、タンザニアなどにおいてコンピュータによる会計及び財務システムを導入し成果をあげているほか、多くのプロジェクトを実施している。

スーダンでは、公共サービスマネジメントシステム、特に人材管理と財政運営のためのシステム強化を通じて、中央・地方の行政能力向上を支援している。同プロジェクトは、短期から中期間のプロジェクトを複数組み合わせるプログラム・アプローチをとっている。ニジェールでは、参加型によるコミュニティー開発計画及び年間投資計画策定・実施に関し農村コミュニティーの能力改善を図り、農村部における生活改善を支援すると同時に、住民参加による地方・コミュニティー開発の制度的・法的枠組みの整備（地方投資基金の創設）を支援している。また、ナイジェリアでは、資源やインフラ、サービス等に対する貧困層のアクセスを持続的に向上させることを目的としたプロジェクトを実施している。

2-2 国連開発計画(United Nations Development Programme: UNDP)

(1) 地方行政に対する支援方針及び支援の特徴

UNDP は、持続可能な人間開発及び MDGs という主要な目標を掲げており、これらを達成する手段及び目的を民主的ガバナンスと定めている。民主的ガバナンスは、UNDP が最も資源を投じている分野である⁵⁵。地方分権化は、開発のために常に効果的とはいえないが、的確に計画・実施され、地方の能力と財政、説明責任が確保できれば、住民の生活改善及び人間開発に資するとの認識の下、民主的ガバナンスの鍵として位置づけられている。法律・政策の見直し・改革や能力向上（特に地方政府の計画策定と財政運営）及び女性や少数民族などを含む住民参加の仕組みづくりなどを主な内容としている⁵⁶。

また、参加型の地方行政支援として、Local Initiative Facility for Urban Environment (LIFE) を実施している。これは地方間の対話と協力を促進するものであり、都市部貧困層の生活環境改善と参加型地方行政政策の推進をめざすものである。小規模の資金を NGOs や Community-based Organization (CBOs)

⁵³ IEG World Bank / IFC / MIGA (2009)

⁵⁴ World Bank ウェブサイト“Projects & Operations”

⁵⁵ UNDP FAST FACTS “UNDP and Democratic Governance”, April 2008

⁵⁶ UNDP ウェブサイト(<http://www.undp.org/governance/sl-dlgud.htm>) (2009年8月12日アクセス)

に直接供与し参加型コミュニティープロジェクトを実施するほか、地方行政、民間セクターなど地方のアクターの能力向上及びアドボカシー・政策協議の促進などを支援している。

(2) 主な協力事例の概要

UNDP による支援の規模は比較的小さいものの、複数の援助機関によるプロジェクトの調整役を務めることがある。支援対象分野としては分権化政策策定、地方レベルでの参加促進、地方自治体と市民組織によるパートナーシップ構築、貧困層の組織化などに区分される。

具体的には、エンパワーメントと結束（ギニア、ルワンダ、タンザニアなど）、分権化プロセス立案等の技術支援を含む能力向上（アンゴラ、カンボジア、モザンビークなど）、分権化枠組み確立などの戦略策定（ブータン、ラオス、キルギス、ボツワナなど）、パイロット事業と普及（ニジェール、カンボジアなど）といったプロジェクトに分類される。

マケドニアでは、地方自治省及び複数の地方政府と協働で、地方における公共サービスの質向上を支援している。具体的には、都市計画、税徴収、監査に関する広域共同体の設立、地方政府における納税者データベースの更新、税金に係る義務と権利に関する啓発活動などを実施している⁵⁷。また、カンボジアでは、他のステークホルダーとのネットワークを構築することにより、コミューン議会の能力強化を図り、コミューン内の協働を促進することをめざしている。

2-3 英国国際開発省 (Department for International Development: DFID)

(1) 地方行政に対する支援方針及び支援の特徴⁵⁸

地方政府は、多くの国において投資及び雇用の機会と貧困層に対するサービスの提供を行う主要な役割を担っているとの認識の下、MDGs の 8 項目を主要な支援分野としつつ、参加型アプローチによる開発計画の策定及び実施、説明責任の改善、効率的な行政サービスの提供、更には貧困削減との関連性に注目して地方行政の支援を実施している。

地方政府が効果的に機能するためには、地方政府の能力、説明責任、及び地方における即応性（地方のリーダーシップ）が必要であるとして、地方行政の能力向上という手法によって、住民の需要に的確に対応し、効率的で説明責任を伴う地方行政をめざすほか、市民社会を支援することにより、住民参加を促進する枠組みの確立を目標として支援している。

中央からの支援の重要性についても言及し、行政能力、財源及び権限の委譲を適切に行うための方法や汚職防止のためのしくみの開発についても必要性を指摘している。一方で、能力の向上や政治文化の醸成には長期間を要するとの認識も示している。

DFID は、また、ドナーによる直接的な資金援助を積極的に導入する文脈で地方行政を論じる傾向にある。国連機関〔国連児童基金（United Nations Children's Fund : UNICEF）、UNDP など〕を通し

⁵⁷ UNDP (2009)

⁵⁸ DFID (2007)

て支援を実施することも多い。

(2) 主な協力事例の概要⁵⁹

ナイジェリアでは、2001年から2008年までの8年間 State and Local Government Programme (SLGP) を実施し、水供給やラジオ放送支援を通じた貧困層の参加拡大と意識向上などにおいて、直接的に地方政府を支援するプロジェクトを行った。基礎的サービスの計画及び実施に関する地方政府の能力向上、及びガバナンス改善による貧困層への便益（メリット）を示すことを目的とするものである。パキスタンにおいても地方政府に対する直接的支援を実施しており、教育、特に女子教育の充実などに力を入れている。また、ボリビアでは、地方行政の透明性及び参加を改善するためにパイロットプロジェクトを支援した。

このほか、カンボジア、アフガニスタンなど紛争後の国々においては、コミュニティー主導による開発を支援している。アフガニスタンでは、政府主導によるコミュニティー開発プログラムを通じて、水供給や衛生、教育、生活向上など、コミュニティーの優先度に従ってサービス供給を支援している。こうした活動を通じて、平和の配当を目に見える形で行うほか、地域の代表としての地方議会に対する認識を高めている。

2-4 米国国際開発庁 (United States Agency for International Development: USAID)

(1) 地方行政に対する支援方針及び支援の特徴

USAID は、その支援の範囲として、経済成長、農業、貿易、保健衛生、紛争予防、人道援助とともに、民主化促進を含めている。民主化促進を目標として掲げ、地方分権は政治的プロセスであるとの認識の下、住民の民主主義の学校としての地方行政を参加型手法により支援している。そのため地方行政支援の対象は、中央から業務を分散された地方の行政機関よりも、住民によって選出され中央政府から権限を委譲された地方自治体が多い。地方自治体がより多くの住民の参加を得て、透明性を増し、説明責任を強化することで、住民への的確な公共サービスの提供が可能となることを、効果的な地方分権支援に期待している。

「地方分権及び民主的地方行政プログラムの手引き」⁶⁰によると、プログラムづくりにおける3つのステップとして、①現状（政治的意思・地方行政の慣習）の評価、②プログラム戦略の確定、③エントリーポイント及び手法の選択をあげている。

(2) 主な協力事例の概要

プログラムの戦略としては、①司法改革支援による効果的な地方分権及び民主的な地方行政のための環境づくり、②民主的制度の構築・維持のための地域コミュニティーに対する支援、③地方政府の

⁵⁹ DFID ウェブサイト参照

⁶⁰ USAID (2000)

能力向上の3つがある。

透明性と説明責任の確保を重視し、意思決定、計画策定、予算措置等のプロセスへの住民参加の促進とそれによる民主的ガバナンスの推進、及び地方財源の確保を重点的に支援している。地方財政については、会計プロセス・システムの改善、徴税システムの整備、地方への資金配分に関する制度整備及び財政管理・税務行政に関する能力の向上に関する協力案件が多い。

分権化に関するアドボカシー活動の支援も活発である。中央レベルの地方行政関連機関や、地方政府の連合会などのアドボカシー能力の向上を支援している。また、特にヨーロッパ・ユーラシア諸国においては、民主的な地方行政に関する各種の法整備支援も多い。

2-5 カナダ国際開発庁⁶¹(Canadian International Development Agency: CIDA)

(1) 地方行政に対する支援方針及び支援の特徴

CIDA は、MDGs 達成に直接かかわる重要分野として5つの分野を掲げているが、そのトップにガバナンスをあげている。そしてガバナンス分野においては、民主化、人権、法の支配、公共セクター能力向上及び紛争解決の5つに協力の重点を置くとしている。地方分権化、地方行政に対する支援は、このなかの公共セクター能力向上の一部として取り上げられている。

公共セクターは中央から地方まですべてのレベルの政府を含み、すべての開発活動の中心的アクターであるとの認識の下、ビジョンと高い行政能力をもった強い組織づくりをめざし、公共セクターの能力向上に対する協力を実施している。協力の内容は、管理監督、説明責任及び反汚職のための手段を含む技術面・管理面における能力強化、組織・政策改革、及び地方分権化を含む。

(2) 主な協力事例の概要

公共サービス及び行政運営能力の向上を目標に、カナダ国内と支援対象国の地方政府間のネットワークを構築している。

中央政府、地方政府、コミュニティー、NGO など幅広く協力対象を設定している。中央政府に対しては、地方に対する指導や管理監督能力の向上、分権化促進のための政策枠組みの整備、組織・制度改革、プロセスや手続きの改善、アドボカシー能力の向上のほか、地方分権化モデルや住民参加型計画プロセスモデル・パイロットプロジェクトの開発、地方分権化計画づくりなどの協力を行っている。

地方政府に対しては、主に計画策定と予算措置能力の向上を通じた行政サービスの向上・改善に対する支援を実施している。財政管理や事業モニタリング・評価、現状・組織分析、住民との協働促進などに関する能力向上支援も多い。中央レベルで開発したパイロットプロジェクトの地方での実施も事例があり、内容は主に計画策定、財政管理、基礎的サービス向上に関するものである。技術支援においては、地方政府のみでなく、コミュニティーの能力強化にも注目して供与されている。

⁶¹ CIDA ウェブサイト参照

モダリティーとしては、技術支援と資金供与を別個に実施しているもの、両者を組み合わせたものなど様々である。両者を組み合わせたものについては、主にコミュニティ開発事業（小規模地方インフラ整備：学校、ヘルス・クリニックなど）実施のための基金、能力向上に必要な費用の供与などがある。

2-6 スウェーデン国際開発協力庁

(Swedish International development Cooperation Agency: SIDA)

(1) 地方行政に対する支援方針及び支援の特徴

SIDA は、地方行政及び分権支援は重要な分野であるが、民主化促進の視点を考慮しつつ長期的な視野で評価される必要があるとの認識から、地方分権化促進のための明確な戦略はない。そのため、現時点では地方行政の能力向上という指針を中心に支援を進めており、そのような支援によって地方での開発計画の決定及び実施における住民参加を増加させることを目的としている。他ドナーとのパートナーシップにより事業を実施することも多い。

(2) 主な協力事例の概要

地方政府・自治体の能力向上のための支援が中心となっている。UNDP や世界銀行など他ドナーとの協働により、パイロット市、地方議会及び行政、新設された県政府などの能力向上支援を実施している（ホンジュラス、ニカラグア、ジンバブエ、南アフリカ共和国）ほか、カンボジアのように中央・地方政府を支援するもの、また、SIDA 単独でプロジェクトを実施するケースもある（モンゴル、タンザニア、ルワンダ）。これらの能力向上において、スウェーデン地方自治体協会との協力や現地の地方自治体協会を通じた支援を行っている。

モンゴルでは、分権化と地方自治のための能力向上プロジェクトを実施し、地方（県）議会議員、スウェーデンとの自治体間協力による地方行政機関、地方行政機関のための支援組織及び国の政策研究機関の能力向上を支援した。また、タンザニアでは、3つの県政府を対象として「計画策定及び財政管理の改善」、「サービス提供の向上」及び「家計所得の向上」を目標として支援を実施した。ルワンダでは、分権化政策の促進をめざし中央省庁、自治体連合会及び2つの県を対象とした支援を実施している。内容は、分権化政策実施のための戦略的助言、自治体連合会の創設・活動開始に係る資金援助並びに類似組織との交流、及び県組織の能力強化の3つとなっている。

2-7 ドイツ技術協力公社(Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit: GTZ)

(1) 地方行政に対する支援方針及び支援の特徴

GTZ による事業において、分権化支援は、行政改革支援と並ぶガバナンス支援の一部として存在し

ている。業務分散の補完性の原則の下、支援対象国において住民から要求される公共サービスが効率的に提供できる行政レベルはどこか判断することを中心に技術的なアドバイスを行う。各行政レベルでの役割分担を決定するにあたり、市民社会の代表を含む関係者による参加型アプローチがとられている。また、自国での経験を基に、それぞれの業務が実施可能となるような能力向上などの技術的支援を供与し、技術支援の対象は改革の方向性に応じ、市民社会や民間部門を含む。

財政部門における分権化についても支援対象としており、地方行政の効率化とともに効果的かつ透明性のある地方財政システムの構築は、グッドガバナンスの実現に必要な要素であるとしている。

(2) 主な協力事例の概要

GTZ による分権化支援は、抵抗勢力を考慮した長期的な展望を含む政策展開及び法的支援、的確な地方分権化制度の整備、計画策定及び予算管理や多岐にわたるセクター間調整などの能力向上、市民社会と地方自治体とのパートナーシップ確立など市民社会の関与促進、情報伝達による住民参加の促進などがあげられる⁶²。

2-8 複数ドナーの共同・連携による協力事例

この付録2「主要ドナーの地方行政に対する取り組み」の最初に述べたように、地方行政分野に対する支援は複数のドナーが連携して取り組む場合が比較的多い。ここまでは、各ドナーの当該分野に対する支援方針・特徴と主な協力事例の概要について整理してきたが、ここでは複数ドナーによる協力事例をいくつか紹介することとする。

(1) カンボジア地方分権化に対する協力事例⁶³

カンボジアにおいては、1996年に始まった CARERE2 プロジェクトにおいて、UNDP をはじめとするドナーが同国のセイラプログラム⁶⁴支援を開始して以来、活発に地方分権・地方行政に対する協力が実施されている。CARERE2 プロジェクトでは、UNDP が国連資本開発基金 (UNCDF) と共同で、そしてのちには GTZ も加わりコミュン評議会選挙のための法的枠組み（コミュン選挙法）及びコミュン法づくりを支援した。続く Partnership for Local Governance project (PLG プロジェクト) (2001～2005年) では、UNDP、SIDA 及び DFID が共同で地方分権化実施のための政策、システム、手続き及びメカニズムの構築を支援した。この PLG プロジェクトでは、カンボジア国のすべての州に配置されたアドバイザーチームを通じてセイラプログラムに対するアドバイザー支援を実施している。

2006年から2010年にかけては、UNDP とヨーロッパ共同体 (EC) の共同で Strengthening Democratic

⁶² GTZ (2006)

⁶³ UNDP (2005)、UNDP (2008)、UNDPウェブサイト参照

⁶⁴ 1991年の和平協定後、UNDP などドナーにより開始されたカンボジア地域再建・再生プロジェクト (CARERE) を受け、1996年に地方分権政策を国家プログラムとして採用したものの。

and Decentralized Local Governance in Cambodia (DDLG プロジェクト) を実施中である。同プロジェクトは、①コミューン評議会をはじめとする同国の地方分権化関係者間のより良い関係構築のためのメカニズムの構築及びキャパシティの向上、②コミューン評議会間のネットワークの構築、及び③貧困削減に配慮した、コミューン間プロジェクトの実施を通じての地方開発ニーズへの対応をめざしている。

DDLG プロジェクトとほぼ並行して 2007 年から 2009 年には UNDP、SIDA 及び DFID が共同で Project to Support Democratic Development through Decentralization and Deconcentration Project (PSDD プロジェクト) を実施している。同プロジェクトでは、①貧困削減に配慮した事業実施を可能にする地方行政システム及び構造の強化、②地方レベルにおける行政サービスの質、アクセス及び公平性の向上、及び③地方において貧困者の行政サービスへのアクセスを向上するための政策面、法律面、組織面及び行政面におけるより効果的な枠組みづくりをめざしており、同プロジェクト実施に必要な資金は、上記 3 ドナーが共同で出資するファンドに世界銀行やデンマーク国際開発庁 (DANIDA) 等他ドナーからバスケットファンドを募る形で賄われている。

(2) タンザニア地方分権化に対する協力事例

タンザニアにおいては、1998 年に地方行政改革に関する政策文書が作成され、2000 年には地方行政改革プログラム (LGRP: フェーズ I 及びフェーズ II) が実施されている。LGRP は、地方行政の改革を通じて行政サービス、特に貧困層に対する行政サービスの質の向上とアクセス強化及び平等な配分を図り、最終的には貧困の削減をめざすものである。

同プログラムの実施に際してはコモン・バスケットが設置され、タンザニア政府のほかに、現在までデンマーク、EU、フィンランド、アイルランド、オランダ、ノルウェー、DFID、SIDA、スイス開発協力庁 (SDC)、UNDP/UNCDF、ドイツなどドナーが資金を投入してきているほか、2009 年より JICA もバスケット型財政支援を開始している。2004/05 年度には、Local Government Capital Development Grant System (LGCDG)、現 LGDG が設置され、フォーミュラ及びパフォーマンスに基づいた開発交付金が地方政府へ交付される枠組みができた。LGCDG には、タンザニア国政府予算、世界銀行のローン、ドナー国のバスケット型資金援助が投入されている。同システムには、アイルランド、ドイツ、オランダ、ベルギー、フィンランド、スウェーデンなどのドナーが参加している。

世界銀行は、Local Government Support Project (LGSP) を 2005/06 年度からタンザニアで実施中である。同プログラムは、①財政の分権化強化及び地方政府資源の活用と政府間移転システムの運営管理におけるアカウントビリティーの向上、及び②ダルエスサラームの未計画地域におけるインフラ及びサービスアクセスの向上と、持続的な運営及びメンテナンスのための歳入実績の改善を目的とするものである。①については、同プロジェクトで支援してきた LGCDG システムの設置及び LGSP を通じた同システムへの資金供与が成果としてあげられる。

UNDP は、1997 年から 2003 年の間に UNCDF を通じて、2 つの地方分権化支援プログラム (「Support to Decentralization Program (SDP) in Mwanza Region」及び「Support to Good Local Governance Programme」: 総額 1,900 万米ドル) を承認・実施している。これらのプログラムを通じて UNCDF と

UNDP は、地方政府への計画及び財政機能の効果的な委譲のために必要な技術的及び財政的手段の確立を支援している。後者プログラムにおいては、LGRP を支援するため、首相府地方自治庁 (PMO-RALG) と連携し、「コモン・バスケット・ファンドへの資金供与を通じた LGRP の支援」、「UNCDF と UNDP の他のプログラムとの連携強化」及び「ムワンザにおける LDF (Local Development Fund : SDP 内で設置) 活動の深化、特にムワンザにおける地方政府改革のためのシステム開発及び能力向上」を実施している。さらに、2006 年から 2010 年にかけて「Support to Local Economy in Mwanza (SLEM)」(800 万米ドル) にて、地方行政システムとプロセスに働きかけて、地方経済活動の促進を支援している。

JICA もタンザニア国 LGRP への支援を実施している。上述のとおり、コモン・バスケット・ファンドへの資金協力を行っているほか、LGRP にアラインさせる形で複数のプロジェクトを組み合わせたプログラム・アプローチをとっている (詳細については、本文の Box 2-2 を参照のこと)。

(3) ネパール地方分権化に対する協力事例⁶⁵

ネパールにおいては、2008 年 7 月より複数ドナーの参加の下、LGCDP (Local Governance and Community Development Programme) が実施されている。同プログラムは、ネパール国地方開発省 (MLD) により、コミュニティー主導による地域開発の実現による「平和の配当」を図る支援の方向性が示されたことに端を発するものであり、デンマークをはじめとする複数の国際援助機関の主導の下で形成された。LGCDP 形成・実施に先立ち、複数のドナーはそれぞれ個別に地方行政やコミュニティーを対象とする事業を実施してきていたが、これらの開発モデルの様式を LGCDP の下において整理・標準化しつつ、ネパール全体としての移行期に対応する支援プログラムとすることも意図された。

LGCDP 開始当初の参加ドナーは、アジア開発銀行 (ADB)、国際連合 (UN)、DFID、デンマーク、CIDA、ノルウェー、SDC、GTZ 及び JICA である。このうち、UN は財政支援を行わず、LGCDP の各目標に直接対応しようとする技術協力を実施し、GTZ と JICA は既往・新規の二国間技術協力プロジェクトを LGCDP にアラインさせて協力する協力方式をとり、他のドナーは財政支援 (プールファンド化) を実施するが、ネパール政府は多様な支援モダリティを認めている。このほか、世界銀行も同プログラムに関心を示している。

2008 年 7 月から 2009 年 1 月のインセプション期間中には、Interim PCU (Programme Coordination Unit) 及び NAC (National Advisory Committee) の設置やドナー・アセスメントの実施、各種ガイドライン作成のための調査実施に係る技術協力などが行われた。JICA は、個別技術協力プロジェクト「ジェンダー主流化・社会的包摂促進プロジェクト」や「地方行政強化を通じた流域管理向上プロジェクト」等で LGCDP がめざす方向性や地方行政の能力強化支援を進めていくアプローチをとっている。また、プロジェクトのなかでジェンダー平等及び社会的包摂に関する戦略策定支援及び本戦略の実施支援を進めている。続く 2009 年 1 月から 2008/09 年度末 (2009 年 7 月) までの期間には、PCU の設置、Thematic Group の設置、NAC の開催及び各種調査結果に基づくガイドラインの整備に係る技術協力の

⁶⁵ 三木 (2009a) (2009b) (2009c)

実施が行われており、JICA は社会的動員及びジェンダー平等/社会的包摂、モニタリング・評価及び地方分権化に係る 3 つの Thematic Group に参加し、活動の進捗促進等を図るための意見交換を進めている。

付録3 地域別の現状と課題

ここでは、JICA の地方行政支援を実施中の国々について、それぞれ地方行政の現状と課題について整理する。

3-1 東南アジア

3-1-1 カンボジア

カンボジアの地方行政は、「首都・州」、「市・郡・区」及び「コミューン・サンカット」の3層構造となっている。2009年5月の首都・州・市・郡・区評議会選挙によりすべてのレベルに評議会が設置され、いずれも地方自治体となった。これら評議会には、直接人員を雇用することも認められているが、地方評議会の組織や人事についての規定（政令など）は、今後整備される必要がある。また、知事・副知事、行政局長の任命及び技術支援委員会への人員派遣（任命）は中央によるものである。さらに、これら地方政府と並存する形で、各中央省庁の出先機関が地方局として地方に存在している。

財政面においては、法律上は独自財源等が定められているが、現状では自主財源による収入はほぼ皆無（地方税の徴収が始まっていない）ため、中央からの予算措置が地方の主要財源となっている。

開発計画の策定については、地方行政法（2008年5月28日公布）により、「首都・州」、「市・郡・区」の評議会による開発計画の策定が義務づけられるようになった。同開発計画の策定方法に関しては現在規定が整備されつつあるが、13省庁から成る民主的開発国家委員会から州政府に配分される予算と中央省庁から地方局に配分される予算が並存しており、地方での計画策定・実施に際しては、関係者の調整が不可欠である。

このように、カンボジアでは、自立した地方政府の設立に向けて制度改革を進めているところであるが、中央への依存度・中央の関与は依然として大きいのが現状である。

3-1-2 ラオス⁶⁶

1991年憲法発布前は、州に比較的広範な権限及び財源が付与されていたが、行政能力、財政能力の差による地域格差の拡大が問題となり、1991年憲法では中央集権化が図られることとなり、中央による地方行政運営が行われてきた。再び転機が訪れたのは2003年10月、地方行政法の国民議会での議決、及びそれに伴う地方行政の一層の推進に向けた取り

⁶⁶ 財団法人自治体国際化協会（2004）pp. 261-287
Gomez, Martinez-Vazquez and Sepulveda (2008)

組みの開始である。これにより、1991年憲法下で進められてきた中央集権化から地方分権化へと方向転換することとなった。

ラオスの地方行政は、「州・特別市」及び「郡」の2層制である。このほか、「村」があるが、村の人材は正式の公務員ではなく契約社員の位置づけとなっている。「州・特別市」及び「郡」職員は国家公務員であり、それぞれ首長は中央により派遣される。こうした構造から分かるように、ラオスは基本的に中央集権による統治形態をとっており、地方行政は「中央による地方行政」である。

中央における地方行政管轄省庁は首相府傘下の行政公務員局であり、「州」及び「郡」レベルにはそれぞれ地方政治事務所が設置されている。「州」及び「郡」にはこのほかに中央各省庁の地方出先事務所があり、したがって、地方には2つの命令系統が存在している。後者については、人事管理や業務実施などについては各省庁の上位機関の承認が必要であり、また、職員選考についても、各省において書面審査や特別試験を通して採用が行われている。行政公務員局には、地方行政に携わる職員について統一の試験選考制度を確立したいとの意向があるが、実現には至っていない。人材開発に関しては、1991年国立行政管理学院を設立している。

地方財政については、1991年の首相令第68号により、地方財政も中央管理によるものとされている。

3-1-3 タイ⁶⁷

1995年から1997年にかけて全国のほとんどのタムボンに自治体が設置された。また、1997年憲法発布及び1999年に制定された地方分権推進法において、自治体の運営に対する内務省の直接的関与の排除及び住民自治の向上が規定された。

タイの国家行政は、「中央行政」、「地方行政」、「地方自治」の3つにより構成される。地方においては、「地方行政」（統治ライン）と「地方自治」（自治ライン）が並存しており、ここにタイの地方行政の特徴がある。

「地方行政」は「県（Province; Changwat）」や「郡（District; Amphur）」、「行政区（タムボン、Subdistrict; Tambon）」、「村（ムーバン、Village; Mu-Ban）」という階層から成り立っている。「県」及び「郡」は中央各省庁の出先機関の寄せ集めであり、中央から県知事及び郡長をはじめとする官僚が派遣されている。そのため、行政の縦割り構造が「県」、「郡」にまで及んでいる。また、「行政区」及び「村」も自治体ではなく、それぞれカムナン及び村長という住民から選ばれた顔役が中央政府からの指示を住民に浸透させる役割をもっている。

「地方自治」は、地方自治体であり、基本的には広域自治体である「県自治体（Provincial Administration Organization : PAO）」と基礎自治体である「テーサバーン（市町、Municipality）」若しくは「タムボン自治体（Tambon Administration Organization : TAO）」の2層から成る。このほか、特別な自治体である「バンコク都（Bangkok Metropolitan Administration : BMA）」

⁶⁷ 国際協力機構（2007c）

と「パッタヤー市 (City of Pattaya)」がある。2006年3月1日現在で約7,800の地方自治体が設置されている。地方自治体には、住民の直接選挙による首長と地方議員（地方議会）が存在するが、実際には県知事や郡長が自治体に対する「管理監督権」を有している。

タイの地方分権とは、「地方行政」の権限、カネ、ヒトを「地方自治体」に委譲することである。地方分権に伴う財政の地方への委譲は、2001年までに地方財政支出割合を20%にする目標は達成できたが、2006年までに35%にすることは実現されず、達成年限を定めないうまま目標として残されている。地方への人員の委譲は、ほとんど進んでいない。

3-1-4 ベトナム⁶⁸

ベトナムの地方行政は、中央の指揮監督の下で地方における国家機関が担っている。地方行政を管轄する中央官庁は、内務省である。地方行政の階層については、「省レベル（省、中央直轄市）」、「県レベル（省の下：県、省直轄市、市、中央直轄市の下：郡）」及び「町村レベル（県の下：町、村、市の下：区、村、省直轄市の下：区、村）」の3層構造であるが、全レベルが国家行政組織であり、中央から地方に至るピラミッド型の国家統治を行っている。この下に、国家行政単位ではないが伝統的な共同体としての役割をもつ「ムラ（自然村）」がある。

地方行政組織としては、人民評議会（地方議会）、人民委員会（人民評議会の執行機関）が設置されており、その下に各省庁の地方出先機関による専門機関が設置されている。これらの専門機関は、人民評議会、人民委員会のほか、政府の関係省庁や上位レベルの人民委員会に所属する専門機関からも指導・監督を受けている。行政組織が上位レベルと同レベルの双方に責任を負うこの関係は「二重の従属」と呼ばれ、ベトナム地方行政の特徴である。中央から地方への、あるいは上位から下位への指導・管理がうまくいかない原因としてしばしば指摘されている。

権限の委譲については、省、中央直轄市から県、町村レベルへの委譲も進められ、ほとんどの県において50億ドン（約3,750万円）未満の投資計画の承認、予算の執行に関する権限が付与されている。これにより、地方の実情に応じた事業分担が可能となっている。しかしながら、2005年までに地方分権に関する法律を制定・施行するという目標は達成には至っておらず、地方分権に対する抵抗は、中央省庁のいたるところで見られる。

人民評議会の議員は、住民の直接選挙によって選出されるが、立候補者の擁立段階で共産党の強い影響があることもあり、多くは共産党、国家機関、大衆団体の幹部又は公務員である。一般の国民は少なく、国民の代表という性格は限定的である。公務員については、地方の各レベルに勤務する公務員も含め全員が国家公務員であり、地方行政組織の公務員に関する特別の規定・法令は存在しない。地方行政組織に勤務する公務員の採用においては、内務省が採用数を決定し、地方行政組織が各地方における採用選考を実施して行う。地方における専門機関の職員の採用、給与の支給等に関する事項は、人民委員会が規定す

⁶⁸ 財団法人自治体国際化協会（2007）

る。人事異動については、各地方行政組織内部での異動に加え、国一地方間、省一県間、県一県間など行政組織をまたぐ職員の人事異動も少しずつ増えつつある。

財政面については、「国家予算法」⁶⁹では、国家予算は中央予算及び地方予算を含むとしており、各地方行政組織の予算は中央政府の予算と共に国家予算を構成している。各地方行政組織はそれぞれ独立した予算をもち、独自財源をもつことが認められているが、地方財政の大部分は中央からの補助金から成り立っている。各地方行政組織では、人民委員会が予算案を作成し、人民評議会に提出するとともに、上位レベルの行政組織に報告を行う。下位レベルの人民評議会が行った予算の決議は、直近上位レベルの行政組織の人民委員会による確認が行われる。地方の収入においては上位レベルからの補助金が必要な割合を占めているので、地方行政組織の予算について国会は強い権限をもっている。中央政府からの補助金は、平衡交付金と特定目的補助金がある。

行政手続き改革については、ワンストップショップ（1つの窓口方式）の導入が進められており、各種行政手続きの公表・開示、待ち時間等の短縮、公務員の責任感の向上といった成果があがっている。結果、市民と行政との関係にも改善がみられている。

3-2 南アジア

3-2-1 ブータン

ブータンでは、開発行政への住民の参加をめざして、国王主導で地方分権化を推進している。1981年に県議会（DT：Dzongkhag Tshogdu）、1991年に地区議会（GT：Gewog Thogdu）を設置。2002年7月に地方分権関連改正法（県開発議会法、地区開発議会法）が施行され、同年初の地方選挙が実施された。また、第10次5ヵ年計画より、両議会で承認された事業に係る予算が、ブロックグラントとして国庫から交付金として支出されることとなった（県24%、地区14%、計40%）。地方行政は、「県（Dzongkhag）」及び「地区（Gewog）」の2層制である。

地区議会には、①条例、規定、②行政、③財政の3分野に関する大幅な権限が委譲されている。地区長、副地区長は公選であるが、地区議会の執行機関である地区事務所職員は、各省庁からの派遣である。また、地区事務所は、地区長（Gup）の自宅というケースも少なくなく、施設・設備が整備されていない。

地区開発計画については、県のセクタースタッフによる技術支援を受けつつ地区議会が開発事業の発掘・形成、優先順位づけを行うこととなっている。地区開発事業の主な財源は、5ヵ年計画の実施に対する国庫支出金である。5ヵ年計画の年次計画予算案は、地区長

⁶⁹ 「国家予算法」は2002年12月に改正され、2004年度予算から適用された。法改正の目的は、地方分権の推進、地方行政組織の自主性の向上、地方行政組織（特に省レベル）の権限の強化、町村レベルの地方行政組織の機能の充実などである。

が県財務課の技術支援を受けて作成し、地区議会の承認を受ける。承認後、県はこれを盛り込んだ県予算を作成し、財務省の予算会計局に提出する。このように、現在のところ地区事務所は、事業実施に関し県の各省庁の技術支援に頼る部分が多く、自立した行政組織とはいえない。地区事務所の職員も、各々が所属する省庁の意向、利益を優先する傾向がある。

財政面については、地区議会は地方税の徴収を認められているが、その額は小額にとどまっており、歳入能力の強化が必要である。地方税による収入は、主に地区インフラ整備の維持管理に使われている。

県議会は、地区長及び副地区長（いずれも公選）がメンバーであり、メンバーの互選により議長が選出される。県知事（Dzongdha）はオブザーバーである。県及び地区の開発事業の資金の優先順位の確定と配分に係る権限を有し、県開発予算の承認、再配分のほか、地区間における開発事業予算の再配分、地区の地方税会計の承認に係る権限も付与されている。徴税権限はないが、国庫支出金であるブロックグラントが主たる財源となっている。

県議会の執行機関が県庁であり、首長は中央による任命を受けた知事である。王立計画委員会から派遣されている企画官及び各省庁派遣のセクタースタッフが、県・地区開発計画の策定・実施に大きく関与している。法律上は、県庁職員や省庁からのセクタースタッフの任用など人材管理に関する権限は県に委譲されているが、実際は実施されておらず、ほとんどが中央から派遣された人員となっている。

このように、公選による地区議会及び県議会の設置と同議会への権限委譲を実施し、地方分権化を推進しようとの意向はあるものの、実質的には中央任命による知事の下、中央から派遣された県庁職員の地方における影響力は大きく、財政面での中央への依存も高い。地区議会の事務遂行能力を超えた権限委譲、地区議会と県議会の所掌領域の重複が課題となっている。

3-2-2 パキスタン⁷⁰

パキстанは、連邦制をとっており、連邦政府の下に4つのProvinceが設置されている。Provinceの下には、地方自治体として「District」が、その下には、「Tehsil」及び「Union」が設置されており、4層制となっている。

District政府は、District長及び副District長（ともに公選）、District議会（直接選挙により選出）及びDistrict行政府（Administration）から成る。議会に付与されている権限は、①立法権（地方税の徴税権を含む）、②議会による行政の監視、③予算及び開発計画の承認である。District行政府は、12のユニットに分かれており（主に以下の分野：総務、財務・計画、行政サービス、農業、保健、教育、式辞、コミュニティー開発、IT、歳入、法務、行政）、District長の指示の下、District Co-ordination Officer（行政官）が調整を行う。

Districtの下には、Tehsilという行政区分が設置されており、Tehsil政府はTehsil長、副Tehsil

⁷⁰ ESCAP ウェブサイト参照

長、Tehsil 議会及び Tehsil 行政府より成る。議会は、その下の行政区分である Union 長（公選）から成る。行政府は、おおむね District と同様の構成であるが、ユニットは 12 ではなく 4 つ（財務・会計、調整、土地利用管理、農村・都市計画）である。Tehsil の歳入は大きく分けて「District 政府からの補助金」と「税金徴収による自主財源」の 2 つである。Union 政府の構成は、District 及び Tehsil と同様である。各 Union には 3 つの部署（Union 委員会、市機能及びコミュニティー開発）が設置されている。

各行政区分には、それぞれ基金を設置しなければならないことになっているほか、Province から District へフォーミュラ・ベースの財政移転が行われることになっている。また、地方政府は、それぞれに割り当てられた地方税を徴税することができる。

District 以下の地方政府の人員管理については、すべて District 政府の管轄下にあるが、District 長及び副 District 長の停職に関しては、Province 議会の承認が必要である。

3-2-3 ネパール⁷¹

ネパールは、長期にわたり王室による独裁的な統治が続いていたが、民主化を要求する政党及び国民の動きにより、2008 年に王政が廃止され民主的な政党政治が開始された。地方行政に関しては、1999 年に地方自治法、地方自治規定が施行されており、また、連邦制に移行することが議会で決定されている。

ネパールの地方行政は、「県 (Zone)」、「郡 (District)」及び「市・村 (Municipality/Village)」の 3 層構造であるが、「県」は実質的な権限を有しておらず、「郡」及び「市・村」の 2 層構造で機能しているといえる。また、「市・村」の下には「区 (Ward)」がある。「区」は、厳密には地方自治体ではなく、「市・村」の補助単位であり、地方自治法にその役割と機能が明記されている。「郡」には郡開発委員会 (DDC)、「村」には村落開発委員会 (VDC)、「市」には市委員会がそれぞれ設置されている。VDC は、村の下「区」で選挙により選出された区委員のうち、区長がそのメンバーとなっている。「市」、「郡」にもそれぞれ選挙によって選出された代表から成る市議会、郡議会が設置されている。すべての自治体に、地方開発省から人員が派遣されている。郡委員会には、地方開発省から事務方トップの地方開発官 (LDO)、計画官、会計士、エンジニアなど専門職員も配置されている。近年では、郡委員会独自で職員を雇用するケースも出てきている。これと並存する形で、内務省、農業省など各中央省庁も地方（郡レベル）に出先機関を有しているが、往々にして、郡開発委員会との連携はとれておらず、縦の連携で開発プロジェクトを独自に実施している。

財政の分権は、矛盾点が多く残っている。地方自治法では、地方自治体の徴税権を認めるとともに、行政サービスのサービス料の徴収及び国からの交付金について定めているが、実際には、中央の地方出先機関が徴税を行うなど二重構造になっており、地方自治体が適切な税金収入を得るに至っていない。また、委譲された業務に見合った歳入が確保されて

⁷¹ Kumar (2009a) (2009b)
三木 (2009a) (2009b) (2009c)

おらず、中央からの交付金の割合も非常に限定的な状況である。また、市、村レベルでも財源不足は深刻であり、独自予算で実施する場合は独自の決定・実施が保証されているものの、実際には困難で郡や国の支援を要する場合がほとんどであるため、実質上の地方分権は成っていない。

人材育成については、郡及び市においては、国際援助機関等による行政官育成のためのトレーニングが行われているが、政府主導のものは限定的となっている。行政官は、各自治体が独自で採用できることとなっている。また、市と郡レベルでは分野別の部局の設置が法律で認められているが、その場合、当該分野の中央の出先機関は廃止されることとなっている。この場合でも、継続して中央から技術的支援を受けることは可能となっている。

3-2-4 バングラデシュ

バングラデシュは連邦制をとっておらず、中央政府の下に「Division」があり、各 Division は更に「District」に分割されている。バングラデシュの地方行政は、農村部ではディストリクト (District)、Thana/Upazila、ユニオン (Union) 及び村 (Gram) の 4 層構造である。ただし、実際に機能しているのはユニオンのみである。都市部では、これとは異なる構造となっており、6 大都市は City Cooperation、残りは Pourashavas/Municipalities である。既存の地方行政システムにおいては、中央及び上位レベルからの統制 (コントロール) が強い。

地方行政官は、任命制による配置と選挙による選出とが混在している。ディストリクトの議会議長と議員は、直接選挙による選出である。Thana/Upazila、ディストリクト及び都市部の地方行政組織については、各組織が直接雇用するスタッフと、中央から配置換えされたスタッフのいずれもが存在する。村及びユニオンレベルの任命人事は、一般にはその地域の人材から任用される。一般に、任命による人員の方が選出による人員よりも多く、任命の場合は、親元である中央省庁が待遇等を決定する。

都市部の 2 種類の行政機関は、独自の人事制度を有する。6 つの City Cooperation は、Chief Executive Officer (CEO) が中央の公務員から配置換えで配置されており、その他の職員については、各地方行政機関により直接雇用されるか中央より配置されるかは、CEO の意向による。ダッカを除く City Cooperation では CEO が任命するが、ダッカでは幹部レベルの任命は市長が行う。

地方財政は、常に不足気味である。地方財政の財源は、地方税、サービス料の徴収、不動産の賃貸収入などが主であり、このほかに寄付金、中央政府からの贈与、投資利潤、地方債などがある。都市部の地方行政組織は、相当程度の中央からの財政移転はあるものの、55~75%程度を自主財源で賄っている。また、外国からの支援資金も重要な財源となっている。Municipalities の財政管理能力は低く、結果として徴税額も低額にとどまっている。また、歳出の多くはインフラ整備にあてられている。

人材育成は、ダッカにある National Institute of Local Government が実施している。

3-2-5 アフガニスタン

地方行政を管轄しているのは、2007年発足の大統領直轄組織 IDLG (Independent Directorate of Local Governance) である。本省、州政府、郡政府、市役所の全職員が IDLG 所属であり、2009年6月現在 6,000名の職員がいる。地方行政の基本的枠組みは、ドラフトが完成した段階である。

アフガニスタンの地方行政は、「州 (Province)」、「郡 (District)」及び「村 (Village)」の3層構造であり、大統領の任命による州知事 (Provincial Governor)、州知事の任命による郡知事 (District Governor) が置かれている。「村」には村長や宗教指導者等がいるが、体系的に位置づけられたものではない。「州」には、選挙により州議会が設置されており、「郡」にも郡議会の設置が憲法に定められているが、2009年時点で設置されていない。IDLG は2010年と2011年に選挙を行い、それぞれ郡議会及び村議会 (Village Council) を設立する意向である。「郡」には DDA (District Development Assembly)⁷²、「村」には CDC (Community Development Council)⁷³が存在し、開発政策実施の際の実質的な最小単位の行政機構として機能している。DDA、CDC は対象地域の開発のみを扱うものであり、議会とは異なる。IDLG は議会発足後、これら組織と議会を並存させる意向である。

州政府は、州知事、副知事、アドバイザー及び IDLG 職員により構成され、3つの部局 (アドミ・スタッフ・技術) がある。政策に携わるのは技術部局であり、分野ごとに職員が1名配置され、各省出先機関との連絡調整のみ行っている。各省出先機関は本省の指示の下に分野別に政策を行っているが、州知事からの依頼は各省出先機関も無視できない政治的な力があるともいい⁷⁴、州政府は各省、ドナー等主要関係者参加による PDC (Provincial Development Council) を通して政策実施に一定のイニシアティブを有している。

カブール等の都市には、州政府のほかに「市役所 (Municipality)」が存在し、市長と市役所職員が勤務している。市役所は政府の一部ではあるが、財政的には職員給与等の管理費以外は独立採算制である。カブール市役所のみ別格で、市長は大臣と同格であるうえ、様々な特例が認められている。このほか、PRT (Provincial Reconstruction Team)、CCDC (Cluster CDC) 等があるが、地方行政の政策実施主体とはなっていない。

アフガニスタン国家開発戦略 (Afghanistan National Development Strategy : ANDS) は、① ANDS 本体、② ANDS セクター戦略+別添各省別 ANDS、③ 州別 ANDS の3つから成り、①と②は明確な関係があるが、①と③との間には明確な相関関係は見られない。政府予算は現在セクター別、省別に編成されており、州別にはなっていないため、③は予算的裏づけのない計画となっている。IDLG は州別予算の設立を検討しており、早ければ2010年度から財務省予算要求作業のなかに州別シーリングを導入する意向である。

⁷² UNDP/NABDP (National Area Based Development Program) により、郡レベルに設立された組織。

⁷³ 世界銀行 NSP (National Solidarity Program) により、村レベルに設立された組織。

⁷⁴ ナンガルハル州農業局からのヒアリングによる。

3-3 アフリカ

3-3-1 タンザニア⁷⁵

タンザニアでは、地方行政を管轄する中央省庁である首相府地方自治庁（PMO-RALG）を中心として、1998年に地方行政改革に係るポリシー・ペーパーを採択し、以降、Devolutionによる地方分権化（D by D）を推進している。2000年から地方行政改革プログラム・フェーズⅠ（LGRP）を開始し、主に中央・セクターレベルにおけるD by Dに沿った地方改革が認識される、地方自治体における参加型開発計画手法（O&OD）が利用される、地方自治体に直接流れる開発事業用交付金（LGCDG）システムが導入されるなど、主に中央レベルでの制度整備・財政基盤整備における一定の成果を得ている。LGRPは2008年にフェーズⅠを終了し、2009年からLGRPフェーズⅡが開始される予定である。LGRPⅡでは、分権化の受け皿となる地方自治体の能力向上が主な課題とされており、DbyD実施を可能にする環境整備、地方行政の能力向上、住民参加の強化とアカウンタビリティの確保、及びプログラムマネジメントの向上を主たるコンポーネントとしている。実施体制については、LGRPでは地方自治庁の外にプロジェクト実施ユニット（PIU）として設置されたテクニカル・アドバイザー・チーム（TA チーム）を中心に実施されたのに対し、LGRPⅡでは地方自治庁の副次官をプログラム・マネージャーとし、期間限定で少人数のTAチームを自治庁内に設置することになっている。

タンザニアの地方政府は、「市・町（City, Municipal, Town : 都市部）、県（District : 農村部）一県レベル自治体」、及び「村（Village）」の2層から成り、それぞれに議会及び地方行政府が設置されている。このほかに「州（Region）」が設置されているが、「州」は中央政府の下部組織である。地方政府に権限委譲されている主な行政サービスは県レベル以下の保健施設におけるサービス、初等及び中等教育、地方道路維持管理、地方給水施設管理などがあげられる。「県レベル自治体」と「村」の間には、「県レベル自治体」の出先機関としての「郡（Ward）」が設置されており、村レベルの代表をメンバーとする郡開発委員会（Ward Development Committee）が、「県レベル」と「村」の間で様々なセクターの普及活動等のサービスを展開している。

地方財政については、不動産税、土地税、サービス手数料、ゴミ収集料金等から成る自己歳入、外国援助、銀行からの借入、不動産売却収入、投資利益、農産品販売税及び中央政府からの交付金・補助金が地方政府の財源として定められているが、主たる財源は中央からの補助金となっている。

地方行政官の人材管理については、建前では地方自治体に権限委譲されているものの、実際の人件費を含む経常予算策定、人事異動等を、大統領府人事院（President's Office, Public Service Management : PO-PSM）が行っている。

財政面、人材面ともに、地方行政が抱える問題は少なくない。財政上の問題としては、自

⁷⁵ Warioba (2008)

己歳入回収能力の不足、開発予算の不足、開発活動に伴った維持管理目的の経常予算不足などがあげられ、このため行政サービスの改善及び拡大が困難となっている。人材面に関しては、議員、行政官ともに、その負うべき責任や業務に比して能力が十分ではない場合が多く、人事を管理する中央省庁である PO-PSM による人件費充当不足及び頻繁な異動指示のために、地方における事業実施に支障を来している。

3-3-2 ザンビア

ザンビアでは構造調整の一環として 1993 年から公共サービス改革に取り組んでおり、公共サービス管理及び公共財政管理の改革と並んで地方分権化は同改革プログラムの 3 本柱の 1 つとして位置づけられている。しかしながら、1990 年代には地方分権化に関して目立った進展は見られず、政権交代後の 2002 年の国家地方分権化政策（NDP）の閣議承認が実質上の現在の地方分権化の始まりとなっている。同政策は特定サービス供給に係る権限、責任のセクター省から地方自治体への委譲を謳っており、ザンビアの地方分権化は D by D を最終目標としている。2004 年には同政策が大統領により正式発表されたが、その実施計画である Decentralization Implementation Plan（DIP）は 2009 年 10 月現在も閣議承認されておらず、権限委譲がいつ実施されるのか不透明な状況が続いている。

ザンビアの地方行政は、9 つの「州（Province）」及び 72 の「ディストリクト」の 2 層構造である。州レベルには主にディストリクト間の調整・監督を行う中央政府の出先機関があるのみであり、議会を伴う自治の機能はディストリクトレベルに賦与されている。州、ディストリクトに設置されているライン省庁の出先機関間の調整を行う装置も別途設けられているが（Provincial Development Coordinating Committee 及び District Development Coordinating Committee）、その機能の程度は州ごと、ディストリクトごとに異なる。

2009 年予算に基づけば、中央政府から地方自治体への主要交付金総額は国家予算の 0.7% であり、地方自治体歳入の 92.5% が地方税の課税等による自己歳入である。しかしながら、慢性的な財政赤字に苦しむ地方自治体も多く、財政状況の健全化が喫緊の課題である。中央政府は交付金の一部を毎年、地方自治体の負債返済用にあてているが、正確な負債状況を把握し財政状況健全化の対策を講じる準備を進めている。また、限られた交付金をより効果的に活用するため、また、交付金分配の透明性と自治体の説明責任を高めるため、公式あるいは明確な基準に基づいた交付金分配が検討されており、必要なデータ収集の準備も進んでいる。

地方自治体にはその職員の採用・解雇権限が与えられているが、上述の慢性的な赤字等の理由から常に人材不足にあえいでいる。また、雇用されている人材もポストに見合った資格や経験を有していないことがあり、総体として人材の問題が自治体のパフォーマンスに影響しているといわれている。そのため、地方の幹部職員の採用権限を中央レベルに戻すことを中央政府は検討しており、現在、国会で審議が続いている。

なお、2004 年の NDP 発表以降、政府とドナー間で DIP をセクタープログラムとして

Programme Based Approach (PBA) 体制の構築が急がれたが、DIP の閣議承認が見送られていることから PBA 体制も結局発足せず、ドナーの数も支援規模も減少している。ただ、長期的視野に立って、引き続き主に技術協カスキームを活用して政府の地方分権化への試行錯誤を支援していこうとする動きもドナーの間に出始めている。

3-3-3 ガーナ

ガーナは、公共セクター改革として、1987年から1993年に公務員改革プログラム、1994年から2001年に公務員成果改善プログラム準備(第1フェーズ)が実施され、2003年には国家地方分権行動計画の策定、及び地方自治サービス法の発布がなされた。2005年5月には公共セクター改革省を設置、公共セクター改革大臣を任命して、迅速かつ生産的な行政サービスを提供するための行政組織の改善に取り組んでいるほか、2006年1月には公共セクター改革実施作業プログラムを策定している。このように、地方分権の枠組みづくりが徐々に進められてきているが、2003年に策定された国家地方分権行動計画は、政治的イニシアティブが十分に伴っていなかったため、文書としてはファイナライズされたものの法案が通過しない状況が続いた。2007年には総合的な地方分権化政策文書が作成されたが、閣議決定されないままであり、地方分権のロードマップが定まっていない状況である。なお、2009年の新政権により、地方分権化政策は再度見直される模様である。

ガーナの地方行政は、10の「Region(州)」、170の「District(郡)(正確には人口規模により5つのMetropolitan、40のMunicipal、124のDistrictとしてそれぞれ区分)」、その下位区分として「Sub-district」の3層構造から成り、「Region」にはRegional Coordinating Councils、「District」にはDistrict Assemblies(あるいはMetropolitanないしMunicipal Assemblies)、「Sub-district」レベルにはUrban/Zonal/Tow/Area Council及びUnit Committeeの2つの組織が設置されている⁷⁶。なお、郡レベルの行政長官職は政治任命であり、政治・行政両面の権限を有する。一方で、地方行政における各省支局の縦割り構造も弊害となっており、これに対しては、地方開発計画の策定を通じた計画とリソースの統合把握、また、以下で触れる地方公務員制度の導入によって解消すべく努力しているが、財政面の分権化も課題である。ガーナでは、中央省庁の組織自体も依然として脆弱であり、地方行政組織に至っては組織的なキャパシティもなく、十分な行政官の確保も厳しい状況である。地方公務員制度の導入は、これまで地方政府に派遣されてきた各省の国家公務員を、新たに地方政府の職員(地方公務員)として区分し、地方行政組織として吸収するものである。同法は2003年に施行され、2007年12月になって地方政府サービス(Local Government Service : LGS)が設置されている。しかし、LGSのセクレタリアットの人的体制、地方公務員人事、地方公務員への研修制度がままならず、組織としての機能は十分とはいえず、予算措置も甚だしく不足している。

⁷⁶ Akramov and Asante (2008)

公務員の人材養成については、人事委員会（OHCS）が主導的な役割を果たすこと期待されている。公務員に対する各種研修は実施されているが、包括的な研修コースは構築されていない。また、ニーズが高い分野の研修も対応が遅れている状況である。

3-3-4 マラウイ⁷⁷

マラウイでは、国民投票による複数政党制民主主義の選択及び大統領による独裁体制の終焉以降、政治的分権化が開始されており、1998年に地方自治法が制定されている。中央での主管官庁は、地方自治・地域開発省である。同省は、以前は大統領府直轄であったため他省庁への発言力があつたが、2004年から他省庁と横並びの独立した省になったため、発言力が低下している。その結果、各省庁に Deconcentration から Devolution への道筋検討を委ねることとなっており、当然ながら地方分権は進展していない。

マラウイの地方行政は、「Region」の下に「県 (District)」を上位自治体として、以下「Area」、「Group Village」、「Village」があり、また、「県」と同レベルに位置づけられる「特別都市 (City/Municipal/Town)」を上位自治体として、この下に、「Ward」及び「Neighbourhood (Wardの下)」がある。このうち、行政機能を有するのは「県・特別都市」のみであるほか、「県」の下位の「Area」は一部行政機能のみを有する。Group Village レベルには村開発委員会 (VDC) が設置されている。

県政府は、立法と行政の両方の権限を有しており、これがマラウイ地方行政の特徴である。首長は議会議長であり、議長は議員の互選により選出される。県財政は、①税外収入（サービス料、ビジネスライセンス料、土地建物賃貸収入など）、②歳入交付金、③政府補助金である。①は県が独自で徴収できるものであるが、徴収の実体は自治体により様々である。②は地方に配分されるものであり、現在は中央政府が代理で徴税しているが、実際には地方に配分されていない。

これまでのところ、マラウイの地方行政は、依然として中央に依存している部分が多い。治安維持、救急サービスなども中央政府の実施となっている。セクターごとの開発計画策定は、中央政府の出先機関を通じて行われており、セクターごとに配置されている県の計画局スタッフの給与や開発予算は、各省庁から支払われている。

3-3-5 エチオピア

エチオピアは、連邦制を採用している。1995年に発令された憲法において分権化の基本的原則が規定され、同国の枠組みが明確になった。これにより、11の「州政府」（9州及び2特別都市）の設置が定められた。また、同憲法において、州政府は下位組織を形成することが義務づけられており、下位組織へ権限を付与することが求められている。一般的には、州の下には「県：ゾーン」、「郡：ワレダ」、「村：ケベレ」の3つの下位組織が形成されている。一般的に、「ゾーン」は独立した行政組織ではなく州の出先機関としての性格が強い

⁷⁷ 川畑 (2008)

が、南部諸民族州では独立した政府としての性格を有している。

地方行政機関についてオロミア州の一例をあげると、ケベレレベルに、コミュニティー選出による議員から構成される「ケベレ議会 (Kebele Council)」及び各セクター局長から成る「ケベレ内閣 (Kebele Cabinet)」が設置されている。いずれも Administrator がトップを務めている。また、2002 年以降、州からワレダレベルへの大幅な財政移管が開始されており、州レベル及びワレダレベルにおいて、これに対応するため財政経済開発局が設立された。

ワレダは予算編成、予算執行に関する決定権をもつこととなり、州レベルではワレダに対する公平な資源配分と開発事業のモニタリング・評価という新たな役割が発生している。ワレダレベルで実施不可能な開発プロジェクトなどは、州レベルで実施することとなっている。2008/09 年度の予算書によれば、州からワレダへの予算配分額は州予算全体の 48% と比較的高いが、ワレダの自己歳入率は比較的低く、与えられている権限に比して予算は限られている。また、ワレダレベルで執行される予算のうち給与の占める割合が 85% であるなど、経常予算の執行率が非常に高く、開発予算の低執行率が指摘されている。コミュニティーの参加による計画も増えているが、策定された計画と政府予算のマッチングができず、計画が頓挫するケースもある。地域における開発目標や優先順位の設定はワレダのマニフェストであるにもかかわらず、実際には、州政府や連邦政府の優先順位により実施されるプロジェクトも少なくない。州及びワレダの財政経済開発局は、各ステークホルダーに対し技術支援を行う責任を負うが、実際にはスタッフの数及び技術・経験や、移動・コミュニケーション手段の不足などにより、実施が不十分となっている。

人材については、ワレダは独自の人事権を保有することとなっているが、実際にはワレダの人員不足、キャパシティ不足により、州・ゾーンにリクルート・人選を委託するケースが多い。雇用された人材の給与は、配属先であるワレダやゾーンにより支払われる。こうしたリクルートの過程にもより、行政官はワレダ予算による小規模プロジェクトよりも、州予算による大規模プロジェクトに、より大きな関心を払うことが指摘されている。

3-4 中南米

中南米諸国においては、連邦制をとる国が多く、連邦を形成する広域自治体 (県レベル) の下に小規模の基礎自治体が多数存在するというのが典型的な形態となっている。このため、地方分権化の推進により、人員、能力、財政等の蓄積が不十分な小規模基礎自治体に多くの権限が委譲されることとなり、問題を生じる場合が多い。そこで、隣接する複数の基礎自治体による連合体を設置し、一部行政サービスを共同で実施する方向をめざす動きが見られる。

3-4-1 ホンジュラス

ホンジュラスでは地方分権化政策の下、社会インフラ整備事業の地方自治体への委譲を進めている。一方、受け皿となる全国の市町村の体制は脆弱である。人口 700 万の国に 298 もの自治体が存在しており、各自治体の規模が小さい。一方で、自治体に与えられている権限は多いが、地方自治体法でも市町村の役割は明確に記載されておらず、「何をしなければいけないか」が定められていない。また、権限を行使するための人員と資金が確保できていない。小規模な役所では、提供できるサービスは墓地管理と浄水サービスのみというところが多い。また、サービス提供のコストを回収できておらず、サービスの維持・拡充が困難である。徴税機能はあるがシステムは未整備であり、地方交付税（国からの財政委譲）への依存度が高い。多くの地域で近隣市町村との連合体を結成し行政の強化を図っているが、現状としてはシステムとして十分に機能していない。中央政府の管轄機関は地方自治体強化局（FHIS）だが、局長以下秘書を含めて職員は数名のみである。

ホンジュラスの地方行政は、「県（Department）」及び「市町村（Municipality）」の 2 層構造である。この下に、行政区分として「City/Village/Hamlet」があるが、これらには首長は置かれておらず行政機能はない。県は、複数の市町村から構成され、議会を有する。県知事は大統領による任命制であり、副知事は住民による直接選挙による選出である。市町村は、市長・副市長と議会を有するが、議員や副市長の役割は不明確である。県は、中央と市町村の間の調整業務を管轄することとなっているが、実際には保健、教育などごく限られた分野を除き調整が必要な分野はなく、位置づけは不明確である⁷⁸。

ホンジュラスでは、地方行政に対する政治の介入が多い。市長が選挙で代われば、市のスタッフも全員代わる。したがって、職員の定着率は低く、経験が不足しているケースが多い。

3-4-2 グアテマラ

グアテマラでは、2002 年には地方分権法、都市・農村開発審議会法及び地方自治体規則が策定され、地方分権の法的枠組みが形成された⁷⁹。前者の法律制定により、地方、地域及び国の開発政策への国民の参加が可能となった。

グアテマラの地方行政は、「地域（Region）」、「県（Department）」及び「市（Municipality）」の 3 層構造である。開発審議会は、国、地域、県、市、及びコミュニティーに設置されている。ただし、地域については法律上定めがあるものの、実体としては実質的に考慮する重要性は低い。

県は国の出先機関であり、県庁は内務省に属する。県は地方自治体ではなく、地方自治体である市の上位行政機関であり、市の開発予算執行のモニタリングも県の役割であるが、あくまでも国の出先機関として存在しているのみである。県知事は大統領による指名制で

⁷⁸ UNDP (1999)

⁷⁹ NIMD (Netherlands Institute for Multiparty Democracy) ウェブサイト参照

あり、県開発審議会議長としての役割も担う。県の組織は、主に資金不足が原因で弱体化している。このほか、県レベルには各ライン省庁の出先機関が設置されており、各セクターの行政サービスを縦割りでやっている。これら各省の活動は、県レベルにおいて省庁間で取りまとめ調整するようになっておらず、市レベルで進められる開発行政との調整メカニズムも不十分である。

一方、市は地方自治体であり、自主財源も有している。人件費は国と市独自の財源から給与を賄われているが、市予算が十分ではなく正規職員の数は少なく（10名以下）、また、正規職員でも開発予算の状況によっては1年の半分しか働かないということもあり得る。権限委譲に伴い増大する業務に比して、人員が不足している。国家財政の10%が地方自治体予算として委譲されることが憲法に定められているが、地方政府の歳入は果たすべき責任の増加に相応するものではなく、かえって自由な政策立案を妨げる結果となっており、地方政府の計画策定能力及び財政管理能力の強化が必要となっている。

市の財源は、①市の自主財源から得られる収入（極めて限られている）、②国家予算10%の移転（交付金）、③付加価値税など税金の一定割合分、④開発審議会制度を通して県開発審議会で決定される予算の4つである。②、③、④は国からの財政移転によるものであり、市財政においてこの部分が占める割合が非常に大きい。ただし、開発目的の範囲内においては無条件交付金であるため、歳出の自治はある。このほか、借款や中央政府を介さずに直接地方政府に流れる海外援助資金がある。さらに、省庁系列組織や様々な社会基金を通じて実施される活動の利益もある⁸⁰。

研修については、国、県レベルでは比較的豊富な研修機会があり、各セクター省庁や大統領府企画庁も各種研修を実施している。一部重複もある。市レベルになると研修の受講は十分ではないが、機会の不足というより主に職員数不足により長期間職場を離れることが困難であることに要因があると思われる。

3-4-3 パラグアイ

パラグアイはもともと中央集権的な国家であったが、1992年憲法で「Department」（首都と17の県）と、その下に「Districts」及び「Municipality（市）、Rural Districts」が設置され、地方レベルの自治を認めた。しかし、地方分権化に向けた法的枠組みが遅れており、実際の改革は進んでおらず、依然として非常に集権的な体制となっている。行政サービスの資金や権限も極端に中央政府に集中しており、多くの地方自治体は行政能力に欠けている。財政面では、国家財政の95%を中央が握っている（県0.8%、市4.2%）。人材面においても、公務員の90%以上が中央政府に属している。

県知事は住民による直接選挙により選出されること、市は議会をもち、議員は選挙により選ばれることとなっており、地方選挙は2010年4月に予定されている。

⁸⁰ Ausland and Tolmos (2005)

3-4-4 ペルー⁸¹

ペルーでは、1980年代に地方分権化の動きがあったが、その後停滞していた。2002年までの間に国民や主要な政治・経済アクターより分権化を求める声が高まり、分権化の動きが再び見られるようになり、2002年には地方分権に関する法律が制定された。政治的分権化を進めているが、行政面及び財政面の分権化は遅れている。

ペルーの地方行政は、「Region」、「Province」及び「District」の3層制である。各Regionには、それぞれ選挙により選出された首長及びRegional Councilが置かれ、このほかRegional Coordinating Council (CCR) という助言機関が設置されている。各CCRは、住民による直接選挙により選出された代表と、当該Region内のProvince市長(Mayors)から構成される。また、2002年以降の憲法改革により、参加型による予算作成及び計画策定が導入され、Regionレベルで実施されている。

ペルーの地方分権化の特徴は、委譲された業務権限に比して財源の移転が極めて少ないことである。公式発表によれば、国家財政の23.5%が地方へ移転されているが、この割合はラテンアメリカ全体の34%、先進国の43%に比して低い割合となっている。しかも、この交付金はほぼ全額が地方で実施される国の事業(保健や教育)の運営資金に使われており、国家財政のわずか2%のみが地方が用途を決めて使える資金となっている。地方税は設定されておらず、地方財政は全額国からの補助金・交付金で賄われている。

3-4-5 コロンビア⁸²

コロンビアの地方行政は、「Department (県)」及び「Municipality (市) 及び10のDistrict (ボゴタ首都特別区を含む)」の2層制である。ボゴタ首都特別区(District)は、県と同等の権限を有している。このほか、最低2つ以上の市から成るProvince、Region (県の下)も存在する。

1991年憲法(現行憲法)では、コロンビアを地方分権の国と位置づけ、地方政府に政治的及び財政的な自治権を付与した。また、県知事の選挙による選出を定めるとともに、Departments、Districts、Municipalities、Indigenous territorial entitiesを設置した。住民の行政への参加も認められたほか、県と市の権限の分担も明確化された。1993年のLaw 60では、1991年憲法による権限委譲に伴って、財政面における地方分権プロセスの推進強化を謳っている。保健、教育分野の権限委譲に相応する財源を得られるよう、新たな交付金を設置した。同交付金の主な用途は、保健、教育セクターの地方公務員給与支払いであった。付加価値税の地方への移転は廃止され、国家税収の地方への移転部分を増加させることとなった。いずれの交付金もフォーミュラ・ベースで金額が計算される。現在実施されているSPG (General System of Participation) という地方への交付金制度では、96%が地方へ配分され、

⁸¹ Fairfield (2006)

⁸² Melin and Claverie (2005)
Acosta and Bird (2003)

教育分野に 58.5%、医療・保健分野に 24.5%、水供給に 5.4%、その他に 11.6%配分されている。

県の首長である県知事は住民による直接選挙で選出され、顧問団 (cabinet) を任命する。県議会も住民による直接選挙で選ばれ、知事、議員ともに任期は 4 年である。議会は県人口の規模により 11~31 名の議員 (代理人) から構成される。一方、市は、選挙により選出された市長と市議会により運営されている。議会は、市の人口規模により 7~21 名の議員から成る。任期は市長、議員ともに 4 年であり、再選は禁止されている。

人材面については、1991 年憲法に基づき一部特殊ポストを除き、中央、地方ともにMeritシステム⁸³の導入が定められ、1992 年より施行された。これによりすべてのポストは、国家人事院による試験により選ばれるようになった。公務員研修については、the Higher School of Public Administration が重要な役割を担っているが、増大する需要に応えるだけの人材がなく、したがって、法律では他の高等教育機関による地方行政官のトレーニングを認めている。

財政面については、コロンビアの地方財政は、他の中南米諸国に比べると比較的適切に配分されているといわれている。地方税率の引き上げ、付加価値税収入のうち地方政府に移転される割合の引き上げが 1980 年代に行われた。後者については、主に各地方自治体の人口規模に基づいて移転されたが、一部地方間の歳入再配分的な要素も含まれている。

3—5 大洋州

3—5—1 パプアニューギニア⁸³

パプアニューギニアの地方行政は、「20 の州政府 (19 の州及び首都区)」、「89 の郡政府 (ディストリクト)」及び「299 のローカル・レベル政府 (LLGs)」がある。郡政府及び LLGs には、それぞれ議会が設置されている。LLGs の下には、区 (wards)、その下には村 (hamlets、villages) が存在している。

1975 年の独立以降、地方における行政サービス提供の向上をめざして改革が行われてきた。1977 年には、選挙により選出された議員から構成される州議会を有する州政府が設置されたが、地方選出の国会議員や郡議会議員の抵抗もあり、州議会は十分に機能しなかった。そこで、1990 年代半ば以降、選出議員による州議会は廃止され、当該地方選出の国会議員や LLGs 代表等から構成される議会へと変更されるなどの改革が実施された。しかしながら、現在でも効果的・効率的な地方行政が実施されるには至っておらず、地方における行政サービス提供が十分に行われない状況が続いている。

⁸³ May (2003)
Hassall and Tipu (2008)

3-6 中 東

3-6-1 パレスチナ

パレスチナの地方行政は、「地方政府 (Governorate)」及び「市・村議会などの地方自治体 (Local Government Unit : LGU)」から構成されている。地方政府はガザ地区に 5 つ、ヨルダン川西岸地区に 11 あり、その下に地方自治体が 500 程度存在している。

1997 年の Local Authorities Law に基づき LGU が設立されたが、その多くは規模が小さく行財政面での機能も十分ではない。そのため地方自治庁 (Ministry of Local Governance) は Joint Service Councils (JSCs) を各地に導入し、LGU 間の連携・合併へ向けた模索を行ってきた。1998 年には JSCs の機能を拡充した Joint Council for Services, Planning and Development (JCspd) の導入を決め、2004 年には地方自治庁内に JCspd 局を設置した。JCspd 局は、小規模 LGU を JCspd の下に吸収、あるいは LGU の一部機能を JCspd の下に統合して、LGU が本来果たすべき計画策定・公共サービスの提供を JCspd が担えるよう、その体制整備と能力強化をめざしている。

パレスチナ自治政府の統治は、イスラエルの占領政策により、ガザと西岸地区の全域に及んでおらず、パレスチナ人の居住する都市や村落といった「点」の統治である (約 40% の自治)。出入国管理や土地利用はもっぱらイスラエルが行っており、非常に厳しい政治・経済状況にある。このような状況下、パレスチナ自治区における多くの LGU では、財政難などで、十分な行政サービスが提供されていない。

用語・略語解説

用語・略語	英語表記	解 説
地方行政関連用語		
ガバナンス	governance	相互に関連しあう複数の組織主体間の調整活動とネットワークの形成に重きを置いて、複合的な組織活動を制御しようとする組織的営為のこと。単一主体ではなく、複数主体の協力提携関係が重視されることに留意して、「共治」又は「協治」などの訳語が当てられる。
政 府	government	広い意味では、国家や地方自治体の統治機構全体を指し、立法、司法、行政のすべての部門を包括する概念であるが、狭義では、行政府を指す。
自 治	autonomy self-government	自治に当たる英語には、autonomy と self-governance があるが、それらは必ずしも同義ではない。Autonomy は自立を意味し、他人あるいは集団が他者の統制に縛られずに、自ら規律を定め、自分の意思で自分の行為を律することを指す。この意味での自治とは、必要なルールを自分自身で定めることである。これに対して、self-governance は自己統治を意味し、集団が規律を定める場合に、集団のメンバーの参加と同意の下でそれを行うことを指す。この意味での自治とは、集団の意思決定をメンバーの意思に基づかせることである。自立の側面に対応するのは団体自治であり、自己統治の側面に対応するのは住民自治である。
地方自治体	local authority municipality	国の領土の一定の地域を基礎とし、その領域内における住民を人的構成要素として、その地域内の行政を行うために、国から付与された自治権を行使することを目的とする法人。
地方政府	local government	地方自治体における統治機構。
一部事務組合	cooperative for mutual partial administration	普通地方公共団体及び特別区が、事務の一部を共同処理するために設ける地方公共団体の組合。
地方分権	devolution delegation deconcentration	分権には3種類ある。 (1)「委譲 (Devolution)」は、中央政府が地方政府や準公共機関に対して、法的に意思決定、財源、監理の権限を移転することである。地方政府は自らの長と議会、自己財源をもち、開発計画の決定に関しても独立した権限をもつ。なお、連邦制の国では、通常、地方政府は法的自治権をもち、特定の機能を果たすための財源を確保する権限をもっており、連邦政府の関与は限定的である。 (2)「委任 (Delegation)」は、中央で決められた政策を執行し、中央へ必要な地域情報の提供を行う代理人として、中央政府が地方政府や準公共機関に自らの権限を委任することである。ここでは地方政府は中央省庁の技術的監督と統制の下でサービスの提供を行う。典型的な例として 2000 年の分権化改革で廃止された日本の「機関委理事務」があげられる。 (3)「分散 (Deconcentration)」は、中央政府から地方にある出先機関にサービスの権限を移管することである。地方自治体の整備が遅れている開発途上国では現実的課題として分散化が焦点となる場合も少なくない。 また、上記の分類方法のほかに、「分散型」と「融合型」という分類もある。「分散型」は、中央政府と地方自治体の管轄領域の重複が少ない制度であるのに対し、「融合型」は同じ課題、行政サービスについて中央政府と地方自治体の両方が管轄していることが多い制度である。日本は融合型に分類される。分離型のメリットは責任の所在が明確である点、デメリットは国と地方の連携、協働、調整が難しい点である。融合型のメリットは、分離型に比べ国内リソースの最大動員が比較的容易で相乗効果が引き出せること、国の戦略と地方自治の調整が比較的円滑に行えることである。また、国と地方の協働を通じた地方の能力開発が期待できる。一方、デメリットとしては、国と地方の責任の所在があいまいになりがちな点があげられる。

権 限	authority jurisdiction competence	政府や個人が法律や条令によって定められた職務の範囲内において行うことのできる行為の限界ないし範囲を指す。具体的には、政府が、国民、企業などの活動に対して、特定の政策目的の実現のために関与、介入する場合における根拠となる許可、認可など（例：許可、認可、免許、特許、承認、認定、免除、決定、証明、認証、解除、公認、兼任、試験、検査、検定、指定、登録、届け出、申告、提出、報告、交付など）である。
補助金	subsidy grant-in-aid	補助金とは、広い意味では、政府から地方公共団体又は民間に対し、あるいは地方公共団体から他の地方公共団体又は民間に対し、各種の行政上の目的をもって交付される現金給付をいう。その一般的な性格としては、①反対給付を受けないものであること、②交付を受けた団体又は個人が利益を得るものであること、③交付された金銭について用途が特定されるものであること、などがあげられる。
交付金	grant	法令又は条例・規則などにより、団体あるいは組合などに対して政府の事務を委託している場合において、当該事務処理の報償として支出するもの。
国庫負担金	national treasury obligatory share	国が地方自治体と共同責任をもつ事務に対して、経費の負担区分を定めて国が義務的に負担する金銭的給付。
国庫委託金	national treasury trust money	本来、国自ら行うべき事務であるが、地方公共団体に行かせた方が効率的である場合に、その事務を地方自治体に行かせ、その経費については全国国が負担するもの。
自主財源	independent revenue (income) sources	地方政府が自主的に収入にし得る財源。具体的には、地方税、使用料、手数料、財産収入、寄付金、繰入金、諸収入など。
地方税	local tax	租税のうち、地方公共団体が課税権の主体であるもの。地方税は、租税一般に要求される特性のほか、次のような特性を具備していることが必要とされている。①普遍性があること、②安定性があること、③収入に伸縮性があること、④負担分任性があること、⑤地方公共団体の行政又は施設と関連があること。
地方債	local bond	地方債とは、地方公共団体が資金調達のために負担する債務であって、その返済が一会計年度を越えて行われるものをいう。一時借入金は、地方公共団体の債務ではあるが、当該年度内における一時的な歳計現金の不足を補填するものであって、歳出の財源そのものではないので、地方債には含まれない。
監 査	audit (会計) : inspection (検査) : superintendence (管理)	主として監査的見地から事務事業の成否を調べること。監査は、その性格から行政監査と財務監査に区分される。
行政評価	administrative assessment	広くは行政活動を対象とした評価活動をいい、事後の各種の評価活動のみならず、公共事業についての環境アセスメントなど、事前の評価活動も含まれる。政府の政策は幾層にもわたる目的・手段の階層的連鎖によって構成されており、そのなかでどのレベルに着目するかによって、政策評価、施策（プログラム）評価、プロジェクト評価、業務評価などに区分する見解が政策評価においては有力である。評価の対象レベルを確定したうえで、何についての評価であるかという「評価モード」について関心を払わなければならない。その評価モードは、①必要資源に着目したインプット評価、②行政活動の直接的なアウトプットあるいは住民に対する影響やサービスの質を含み込んだアウトカムの評価、更には③インプットとアウトプット若しくはアウトカムをつなぐプロセスの評価に大別される。
透明性	transparency	透明性の確保とは、事業の選定プロセスや投入決定プロセスなどの案件にかかわる意思決定や手続きの情報、事業の実施状況を第三者が見られるように事業実施者が関連情報やモニタリングの機会を提供することである。
説明責任	accountability	あることを任されている代わりに、それに対してきちんと説明する責任を有すること。例えば、国政を委任されている政府は、主権者である国民に対して、単に組織や事業を円滑に運営する責任を有するだけでなく、事業内容、財務、政策決定理由など重要事項についても、十分かつ正確な説明を行う責任を負っている。さらに、説明だけでなく、その結果については政治的な責任を負わなければならない。
NPM（新公共管理）	New Public Management	1980年代から英連邦諸国において主張されるようになった行政改革の考え方。実践的な運動となっており、絶えざる確信の必要性を強調する経営管理者主義の一種と見てよい。したがって、NPMは系統的に整理された命題から成る理論ではなく、企業の経営管理方式やそれを支える考え方を公共部門に適用・導入し、硬直化した伝統的な行政管理のスタイルを現代化しよう

		とする一連の改革・改善方針として受け止めた方がよい。おおむね共通している強調点は次である。①行政コストの削減を主眼とする能率（効率）の向上、②民営化や外部委託の推進、③競争原理の導入によるインセンティブの供与、④結果によるコントロールを通じた公共サービスの質の向上、⑤顧客若しくは消費者としての市民の位置づけと選択の自由の拡大、⑥階層制組織に代わる柔軟で分権的な管理組織制度への転換、⑦アカウンタビリティ（説明責任）の明確化と確保。民営化と規制緩和を主導してきた経済開発協力機構（OECD）がその内容を取り入れたことから、西欧諸国に広まった。
PPP（官民パートナーシップ）	Public-Private Partnership	公共サービスの属性に応じて、民間委託、PFI（Private Finance Initiative）、エージェンシー化、民営化などの手法を導入し、公共サービス運営の効率化を図る手法のこと。政府と民間企業だけでなく、NPOやNGOなどとのパートナーシップが含まれることもある。公共部門と民間部門との協力による相乗効果を期待している。
社会関係資本	social capital	社会のネットワークや、そこで共有される互恵の行為の規範、信頼関係などを指す。
機関委任事務	agency delegated functions	日本の旧地方自治法の下での地方自治体の事務執行の一態様。地方自治体の長その他の機関に対して国又は他の地方自治体などから法律又はこれに基づく政令により委任された事務である。しかし、地方自治体の自主性を阻害するものとして全廃され、新たに自治事務、法定受託事務に区分された。
開発・援助関連用語		
グッド・ガバナンス	good governance	開発途上国国民の開発への参加を確保するような体制のあり方。これは、開発途上国の開発を効果的で持続性のあるものとするためには、国民の政治・社会・経済など各分野における参加とその参加が確保されるような制度の整備が前提となる考え方に基づく。
組織・制度づくり	institution building	開発途上国において国際機関や先進諸国からの開発援助を自主的かつ自力で運営管理できる能力を向上させるための組織・制度改革。人材育成は、資本・技術・サービスの供与が基幹を成す開発援助の過程ではなく、それ自体が重要な目的であることが認識されるようになった。組織・制度づくりの究極的な意義は、効率的かつ効果的开发が実現できるようにすることと、その成果の持続的維持発展に有用な機能と構造の枠組みを構築することにある。
参加型開発	participatory development	地域住民が参加する開発のあり方。プロジェクトの実効性や持続性を高めるうえで、地域住民の積極的参加が極めて重要との認識が援助関係者の間で徐々に高まってきた。参加には、①情報開示による援助関係者と住民との情報の共有、②計画に対する住民の意見表明と修正、③意思決定への住民の参加、④労力提供など、事業実施段階での住民参加などの開発行為における参加のみならず、広義には、市場や政治への参加も含まれる。
地域密着型組織	community-based organization (CBO)	住民組織。国際協力の文脈においては、政府開発援助、NGOを問わず地域の外からやってくる様々なアウトサイダーと対比させ、「地域の住民自身によって構成かつ運営される組織」の意味で用いられる。
人間の安全保障	human security	冷戦構造崩壊を契機として世界各地で発生する諸問題に対して、一国の政府が国の安全と繁栄を維持し、国民の生命・財産を守る取り組みのみでは十分に機能しなくなってきたとの認識の下、人間一人ひとりの生存・生活・尊厳に対する脅威から各個人を守り、それぞれのもつ豊かな可能性を実現するために、「人間」を中心とした安全を重視する取り組みを強化しようとする考え方。
住民の戦略	villagers surviving strategy	国家に開発戦略、ドナーに援助戦略があるように、住民には開発計画や援助プロジェクトを自らの利益のために活用しようとする「住民の戦略」がある。援助プロジェクトがドナーの意図のとおりには進まなかったり、援助物質が当初の目的と異なる目的で使われたりするのは、こうした住民の戦略の結果であることが多い。特に参加型開発の場合は、住民の参加度合いが高まれば高まるほど、ドナーの思惑とは異なる方向でプロジェクト資金、施設、人材が活用される可能性が大きくなる。「住民の戦略」のプロジェクトへの悪影響を回避し、また逆にこれを開発の推進に活用するためには、現地の社会・文化状況やローカルな権力関係に関するきめ細かな観察と理解が必要である。
援助吸収能力	aid absorptive capacity	援助供与国・機関など外部から投入された援助資源を受けて、対応する援助受入国側の資源を準備し、配分し、投入して初期の開発目的を自立発展的に

		果たしていく能力のこと。主なものとして、行政能力（事務処理力、人材や物質・施設の動員力）、財政管理能力（効率的な資源配分能力、資金の使途管理能力）などが含まれる。
脆弱国家	fragile states	「脆弱な国家」の OECD-DAC でのおおむねのコンセンサスは「貧困削減に向けた政治的コミットメントに欠け、政策企画・実施能力が弱い国」である。ただし、厳密な定義はない。
三位一体改革	The Trinity Reform of local government tax and fiscal systems	国庫補助金を廃止・削減したうえで、その当該事務事業を地方自治体を実施しなければならない場合、財源は国税から地方税への委譲により対応する。同時に、地方交付税の総額を抑制し、国と地方を通じた財政の健全化を図る。この国庫補助金廃止、税源移譲、地方交付税改革という3つの改革を三位一体改革という。2002年6月の経済財政諮問会議においてまとめられ、閣議決定「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」（骨太の方針第二弾）に盛り込まれた。

出所：国際開発ジャーナル社（2004）、阿部・他（2005）、石原・嶋津監修（2002）、国際協力機構（2004d）（2007a）

引用・参考文献・Web サイト

1. 引用・参考文献

(1)和 文

- 阿部 齋・今村都南雄・岩崎恭典・大久保皓生・澤井 勝・辻山幸宣・山本英治・寄本勝美（2005）『地方自治の現代用語（第二次改訂版）』学陽書房
- 石塚二葉（2004）「途上国の地方分権化とガバナンス」黒岩郁雄編『開発途上国におけるガバナンスの諸課題 理論と実際』アジア経済研究所
- 石原信雄・嶋津昭監修/横田光雄・斉藤恒孝・益本圭太郎編（2002）『五訂 地方財政小辞典』ぎょうせい
- 伊能武次・松本 弘編（2001）『現代中東の国家と地方（Ⅰ）』日本国際問題研究所
———（2003）『現代中東の国家土地法（Ⅱ）』日本国際問題研究所
- 上村美輪子（2002）「住民エンパワーメントプログラムと地方分権化支援の連携のあり方—チリ政府、連帯社会投資基金によるプログラムの事例—」『国際協力研究』Vol.18 No.1（通巻 35 号）国際協力事業団国際協力総合研修所
- 岡本全勝（2003）『新 地方自治入門—行政の現在と未来』時事通信社
- かいはつマネジメント・コンサルティング（2006）『外部機関による評価 特定テーマ評価「南南協力」報告書』国際協力機構
- 外務省（2002）『ODA 政府開発援助白書』
- 川畑博司（2008）『マラウイ国 地方分権化にかかる基礎調査報告書（Zero Draft）2008 年 7 月 3 日時点』国際協力機構マラウイ事務所
- 国際開発ジャーナル社（2004）『国際協力用語集（第 3 版）』
- 国際協力機構（JICA）（2003）『援助の潮流がわかる本—今、援助で何が焦点となっているのか—』国際協力出版会
- （2004a）『政策支援型協力 運営・管理ハンドブック』
- （2004b）『課題別指針（農業開発・農村開発）』
- （2004c）『特定テーマ評価「貧困削減/地域社会開発」報告書』
- （2004d）『JICA におけるガバナンス支援—民主的な制度づくり、行政機能の向上、法整備支援—調査研究報告書』
- （2004e）『キャパシティ・ディベロップメント・ハンドブック：JICA 事業の有効性と持続性を高めるために』
- （2005a）『課題別指針（南南協力）』

- (2005b) 『技術協力プロジェクト アウトカム指標の考え方 評価実務ハンドブック』
- (2005c) 『開発課題に対する効果的アプローチ 都市・地域開発』
- (2005d) 『貧困削減と人間の安全保障』
- (2006a) 『2006 年度集団研修プログラム概要』
- (2006b) 『特定テーマ評価「地方行政能力向上 ～インドネシアを事例として～」報告書』
- (2006c) 『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～』
- (2007a) 『アフリカにおける地方分権化とサービス・デリバリー ―地域住民に届く行政サービスのために―』 国際協力総合研修所
- (2007b) 『ザンビア国第五次国家開発計画、州開発計画、郡開発計画の策定プロセスおよびこれらの整合性に関する調査』 国際協力総合研修所 (JICA客員研究報告書)
- (2007c) 『キャパシティ・ディベロップメントに関する事例分析 タイ地方行政能力プログラム』 (JICA 客員研究報告書)
- (2007d) 『開発課題に対する効果的アプローチ：地方行政』
- (2008a) 『キャパシティ・アセスメント・ハンドブッカーキャパシティ・ディベロップメントを実現する事業マネジメントー (初版)』 国際協力総合研修所
- (2008b) 『ザンビア共和国 地方分権化のための能力強化プログラム終了時評価調査報告書』
- (2008c) 『指標から国を見る～マクロ経済指標、貧困指標、ガバナンス指標の見方～』
- (2008) 『プロジェクト研究「日本の地方行政の歴史」報告書』
- (2009) 『2009 年度課題別研修プログラム概要』
- (2008) マルチメディア教材『日本の地方行政 - 学びと改革の経験 - 』
- (2009) 『プロジェクト研究「行政機構診断ハンドブック」報告書』 (近刊)
- 国際協力事業団 (JICA) (1997) 『地方自治体の国際協力事業への参加 第1フェーズ』
- (1997) 『「地域の発展と政府の役割」 分野別援助研究会報告書』
- (1999) 『帰国研修員フォローアップ調査団報告書「地方自治行政コース」』
- (2000) 『地方自治体の国際協力事業への参加 第2フェーズ』
- (2001) 『「地方行政と地方分権」 研究会報告書』
- (2003) 『平成 14 年度フォローアップ調査団「地方自治研究」報告書』
- 自治体国際化協会 (2004) 『ASEAN 諸国の地方行政』
- (2007) 『ASEAN 諸国の地方行政 ベトナム社会主義共和国編』

- 西尾 勝 (2002) 『行政学 (新版)』 有斐閣
- 林 薫 (2006) 『FASID Discussion Paper on Development Assistance No.9 公共財政管理と日本の援助』 [online] Available from: http://dakis.fasid.or.jp/report/pdf/DP_9_J.pdf (2009年11月9日アクセス)
- 三木俊伸 (2009a) 『ネパール国地方行政概説 (暫定版)』 JICA ネパール事務所
- (2009b) 『地方行政・コミュニティ開発プログラム (LGCDP) の進捗状況: 2008/2009年度』 JICA ネパール事務所
- (2009c) 『表: 制憲議会の主たる政党の連邦制に関する主張 (制憲議会選挙実施当時)』 JICA ネパール事務所
- 森田 朗 (1998) 『アジアの地方制度』 東京大学出版会
- GRIPS 開発フォーラム (2004) 『援助モダリティ研究会 第2回レジメ「援助モダリティ議論の整理 (予備調査ファインディングをもとに)」』 [online] Available from: <http://www.grips.ac.jp/forum/goooddonorship/source/resume2.pdf> (2009年11月9日アクセス)
- Kumar, T.J. (2009a) 『ネパールのガバナンスの現状と課題』 (ネパール勉強会 (2009.6.29) タパ講師資料)
- (2009b) 『ネパールの地方分権の現状と課題』 (ネパール勉強会 (2009.6.29) タパ講師資料)

(2) 外国語文献

- Acosta, O.L. and Bird, R.M. (2003) *The Dilemma of Decentralization in Colombia*, ITP Paper 0404, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto, [online] Available from: <http://www.rotman.utoronto.ca/iib/ITP0404.pdf> (2009年10月5日アクセス)
- Accra High Level Forum (2008) *Accra Agenda for Action*, [online] Available from: <http://redo.me.uk/v36go/siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/AAA-4-SEPTEMBER-FINAL-16h00.pdf> (2009年11月9日アクセス)
- Akramov, K and Asante. S. (2008) *Decentralization and Local Public Services in Ghana: Do Geography and Ethnic Diversity Matter?*, Ghana Strategy Support Program (GSSP) November 15, 2008, International Food Policy Research Institute (IFPRI) GSSP Background Paper 16, [online] Available from: <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/gsspwp16.pdf> (2009年10月6日アクセス)
- Ausland, A. and Tolmos, A. (2005) *How to secure the aims of decentralization in Peru by improving good governance at the regional level*, [online] Available from:

- [http://www.up.edu.pe/data/portada/archivos/20070903081326 Decentralization and Corruption in Peru.doc](http://www.up.edu.pe/data/portada/archivos/20070903081326_Decentralization_and_Corruption_in_Peru.doc) (2009年10月5日アクセス)
- Bird, R. (2000) *Intergovernmental Fiscal Relation in Latin America: Policy Design and Policy Outcomes*, Sustainable Development Department, Inter-American Development Bank, Available from: <http://www.iadb.org/sds/doc/Intergovernmentaltotal.pdf> (2007年7月4日アクセス)
- DFID (2002) *Building Municipal Accountability, Local Government Decision-Making: Citizen Participation and Local Accountability* [online] DFID, Available from: http://www.idd.bham.ac.uk/research/Projects/municipal_accountability/uganda.pdf (2007年7月4日アクセス)
- (2007) *Governance, Development and Democratic Politics – DFID’s work in building more effective states*, Available from: <http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/governance.pdf> (2009年9月15日アクセス)
- Fairfield, T. (2006), *The Politics of Livestock Sector Policy and the Rural Poor in Peru*, PPLPI Working Paper No.32, Pro-Poor Livestock Policy Initiative, FAO, [online] Available from: <http://www.fao.org/Ag/AGAInfo/programmes/en/pplpi/docarc/wp32.pdf> (2009年10月6日アクセス)
- Furtado, X. (2001) *Decentralization and Capacity Development: Understanding the Links and the Implications for Programming* [online] CIDA, Available from: http://www.gtzsfdm.or.id/PKPD/dokumen/Xavier_Decent_CapacityBuilding_2001.pdf (2007年7月4日アクセス)
- Gomes, J.L., Martinez-Vazquez, J. and Sepulveda, C. (2008) *Reigning in Provincial Fiscal ‘Owners’: Decentralization in Lao P.D.R.*, International Studies Program Working Paper 08-30 December 2008, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University, [online] Available from: http://aysps.gsu.edu/isp/files/ISP_DECENTRALIZATION_CONFERENCE_LAO_PD_R_PAPER.pdf (2009年10月5日アクセス)
- GTZ (2006a) *Reader: Decentralization of Services, Services for Rural Development, Sector Project Knowledge Systems in Rural Areas* [online] GTZ, Available from: <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-decentralization-reader-2005.pdf> (2007年7月4日アクセス)
- (2006b) *Decentralization and Conflicts*, Available from: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/07-0148.pdf> (2009年9月15日アクセス)
- Hassal, G. and Tipu, F. (2008) *Local Government in the South Pacific Islands*, Commonwealth Journal of Local Governance Issue 1: May 2008, [online] Available from: <http://epress.lib.uts.edu.au/journals/index.php/cjlg/article/viewFile/766/1026> (2009年

9月29日アクセス)

Hitotsubashi University and University of Indonesia (2003) *International Symposium on Indonesia's Decentralization Policy: Problems and Policy Directions*.

IADB (2001) *Making Decentralization Work in Latin America and the Caribbean A Background Paper For the Sub-national Development Strategy* [online] IADB, Available from:
<http://www.iadb.org/PUBLICATIONS/search.cfm?language=English&searchLang=E&keywords=Making+Decentralization+Work+in+Latin+America+and+the+Caribbean%E3%80%80A+Background+Paper+For+the+Sub-national+Development+Strategy&title=&author=&topics=&countries=&resCategory=&fromYear=&toYear=&x=16&y=3>
(2007年7月4日アクセス)

IEG World Bank / IFC / MIGA (2009) *Improving Municipal Management for Cities to Succeed – An IEG Special Study*, [online] Available from:
http://siteresources.worldbank.org/EXTMMNGT/Resources/Municipal_eval.pdf (2009年9月15日アクセス)

Katayama, Y. and Muramatsu, M. (2003) *Capacity Building of Thai Local Authorities*, JICA

May, R.J. (2003) *Disorderly Democracy: Political Turbulence and Institutional Reform in Papua New Guinea*, State, Society and Governance in Melanesia Discussion Paper 2003/3, Research School of Pacific and Asian Studies, The Australian National University, [online] Available from:
<http://dspace.anu.edu.au/bitstream/1885/41736/2/MAYDisorderlyDemocracyPNG-03.pdf> (2009年9月29日アクセス)

Melin, B. and Claverie, J.F. (2005) *Decentralization Policies in Latin America*, [online] Available from: http://www.diplomatie.gouv.fr/en/IMG/pdf/nouvelle_version.pdf (2009年10月5日アクセス)

McCourt, W. (2001) The NPM agenda for service delivery: a sustainable model for developing countries?, in McCourt, W. and Minogue M., (2001) *The Internationalization of Public Management Reinventing the Third World State (New Horizons In Public Policy)*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Ltd.

Rothchild, D. and Roeder, P. (2001) *Power sharing and Peacemaking*, Carnegie Corporation

Shah, A. (2006) *Local Governance in Developing Countries. Public Sector Governance and Accountability Series*, Washington, D.C., World Bank

UNDP (1999) *Decentralisation and Citizen Participation in Honduras (Interim Report)*, Volume II in the series on The Impact of Participatin in Local Governance Summary Case Studies on Decentralised Governance, [online] Available from:
http://mirror.undp.org/magnet/Docs/dec/Case_Studies/Honduras-text.pdf (2009年10月5日アクセス)

- (2002) *A Global Analysis of UNDP Support to Decentralization and Local Governance Programme 2001* [online] Institutional Development Group, Bureau for Development Programme. Available from:
http://www.undp.org/governance/docs/DLGUD_Pub_global-analysis-of-undp-support.pdf (2007年7月4日アクセス)
- (2004) *Decentralised Governance for Development: A Combined Practice Note on Decentralization, Local Governance, Local Governance and Urban/Rural Development* [online] UNDP, Available from:
http://www.undp.org/governance/docs/DLGUD_PN_English.pdf (2007年7月4日アクセス)
- (2005) *STRENGTHENING DEMOCRATIC AND DECENTRALIZED LOCAL GOVERNANCE IN CAMBODIA: BUILDING LOCAL CAPACITY THROUGH NETWORKING AND LOCAL - LOCAL COOPERATION*, November 2005
<http://www.un.org.kh/undp/Publications/Download-document/83-Strengthening-Democratic-and-Decentralized-Local-Governance-in-Cambodia.html> (2009年9月28日アクセス)
- (2008) *Cambodia: Project to Support Democratic Development through Decentralisation and Deconcentration (PSDD) Project Document*, January 2008
<http://www.un.org.kh/undp/Publications/Download-document/113-Project-to-Support-Democratic-Development-through-Decentralization-and-Deconcentration.html> (2009年9月28日アクセス)
- (2009) *Annual Report 2009*, Available from:
http://www.undp.org/publications/annualreport2009/pdf/EN_FINAL.pdf (2009年9月15日アクセス)
- USAID (2000) *Decentralization and Democratic Local Governance Programming Handbook*. [online] Center for Democracy and Governance, [online] USAID Available from:
http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/pdfs/pnach300.pdf (2007年7月4日アクセス)
- Warioba, L.M. (2008) *Management of Conflict in City and Municipal Councils in tanzania with Specific Reference to Iringa Municipal Council and Tanga City Council*, [online] Available from: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/10500/708/1/thesis.pdf> (2009年10月1日アクセス)
- World Bank (2000) *World Development Report 1999/2000 Entering the 21st Century*, Washington D.C., World Bank
- (2007) *Program Document for A Proposed Fourth Development Policy Loan (DPL4) in the Amount of US\$600 Million to the Republic of Indonesia*, Available from:
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/1/09/000310607_20071109102714/Rendered/PDF/41232mainoptmzd010IND.pdf

(2009年9月15日アクセス)

——(2008) *Program Document for A Proposed Fifth Development Policy Loan (DPL5) in the Amount of US\$750 Million to the Republic of Indonesia*, Available from:
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2008/1/18/000333037_20081118002434/Rendered/PDF/463320PGD0P1101E0ONLY10R20081023811.pdf (2009年9月15日アクセス)

2. Web サイト

外務省「政府開発援助（ODA）大綱」、「政府開発援助大綱（旧 ODA 大綱）」
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/index/seisaku/taikou.html> (2007年7月4日アクセス)

——「政府開発援助に関する中期政策 平成11年8月10日、政府開発援助に関する中期政策 平成17年2月4日」
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/index/seisaku/chuuki.html>

国際協力機構（JICA）ナレッジサイト http://gwwweb.jica.go.jp/km/km_frame.nsf (2007年7月4日アクセス)

国際協力銀行（JBIC）(a) 「地方自治体を支援し、行政サービスの向上を目指す—住民の新尾ニーズを汲み上げるスキームに貢献」 Press Release 98/09/10
<http://www.jbic.go.jp/japanese/base/release/oecf/1998/A17/0910-j.php> (2007年7月4日アクセス)

——(b) 「インドネシア共和国開発政策借款（III）事前事業評価表」
<http://www.jbic.go.jp/japanese/oec/before/2006/pdf/indonesia01.pdf> (2007年7月4日アクセス)

DFID *11 Decentralization and Governance* [online] DFID, Available from:
<http://www.keysheets.org> (2007年7月4日アクセス)

——*12 Decentralization and Political Accountability, Key sheets for sustainable livelihoods* [online] DFID, Available from: <http://www.keysheets.org> (2007年7月4日アクセス)

ESCAP *Local Government in Asia and the Pacific* [online] ESCAP, Available from:
<http://www.unescap.org/huset/lgstudy/indexhtm> (2007年7月4日アクセス)

GTZ *Reader: Decentralization of Services, Services for Rural Development, Sector Project “Knowledge Systems in Rural Areas.”* [online] GTZ, Available from:
<http://www.gtz.de/de/dokumente/en-decentralisation-reader-2005.pdf> (2007年7月4日アクセス)

NIMD (Netherlands Institute for Multiparty Democracy) *Contribution NIMD Guatemala to the*

MinBuZa discussion on Decentralization, [online] Available from:

<http://www.nimd.org/news/929/ghana-new-presidents-special-committment-to-political-parties-programme> (2009年10月5日アクセス)

UNDP *Local Government* [online] UNDP, Available from:

<http://www.pogar.org/governance/localgov.asp> (2007年7月4日アクセス)

———FAST FACTS *UNDP and Democratic Governance* (April 2008), Available from:

<http://www.undp.org/publications/fast-facts/about-undp-en.pdf> (2009年5月19日アクセス)

———*Democratic Governance* [online] UNDP, Available from:

<http://www.undp.org/governance/sl-dlgud.htm> (2009年8月12日アクセス)

———*Project Fact Sheet 01/2008 (Project 00049185) Strengthening Democratic and Decentralized Local Governance in Cambodia*

<http://www.un.org.kh/undp/Publications/Download-document/82-Strengthening-Democratic-and-Decentralized-Local-Governance-in-Cambodia.html> (2009年9月28日アクセス)

UN *Millennium Project Recommendation 2* [online] UN, Available from:

http://www.unmillenniumproject.org/reports/recom_02.htm (2007年7月4日アクセス)

World Bank *Projects & Operations* [online] World Bank, Available from:

<http://web.worldbank.org/WEBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,menuPK:115635-pagePK:64020917-piPK:64021009-theSitePK:40941,00html> (2007年7月4日アクセス)

———*Decentralization & Subnational Regional Economics*, Available from:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/EXTDSRE/0,,menuPK:390249~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:390243,00.html> (2009年9月15日アクセス)