２２．標準的指標例及び代表的教訓(都市・地域開発)

本レファレンスに記載のモデルと対応する中間サブ目標

モデル名	対応する中間サブ目標
モデル①地形図/GIS作成（基礎情報・資料の整備・更新・普及）	1. 1）②データと科学的分析手法に基づく最適なインフラ整備計画 2. 1）①基礎情報の整備
モデル②土地区画整理事業（都市居住環境の改善）	1. 2)①計画・制度づくりを通じた居住環境の改善
モデル③都市の環境保全と防災力強化	1. 2)③衛生環境の改善 1. 3)③循環型社会の実現／省エネルギー化に向けた取組みの促進 1. 3)④みどり”の保全と創出 1. 4)①弱者に配慮した予防・被害拡大防止の視点に立った都市形成
モデル④都市計画策定・管理能力の強化	1. 5）①都市の開発管理
モデル⑤地域経済開発の促進（経済開発）	2. 2）①地元産業の振興 2. 2）②投資促進のための制度整備
モデル⑥地域における基礎的生活分野の改善（社会開発）	2. 3）①生活レベルの向上に寄与する包摂的な社会インフラの整備 2. 5）①地域開発推進のための地方自治体の行政、調整能力の強化
モデル⑦地域開発計画策定・実施能力の強化	2. 5）①地域開発推進のための地方自治体の行政、調整能力の強化 2. 5）④人材の育成

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（都市開発・地域開発）　　モデル①　「基礎情報・資料の整備・更新・普及」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
1. 都市開発 2. 地域開発	1）経済活動に寄与する計画的な都市開発 1）中長期的な開発ビジョン・成長シナリオに基づく地域開発	①用途別土地利用現況の把握（住宅、商業、工業、農業、森林、河川、道路、公共施設など） ②（都市計画地域地区など）法規制区域 ③国公有地の現況 ④市街化動向（建物の密集状況、人口集中地区、不良建築物群などの状況） ⑤住宅（世帯人員、平均面積、階層（高層・中層・低層）、種別（戸建、集合住宅））	1. 1）②データと科学的分析手法に基づく最適なインフラ整備計画 2. 1）①基礎情報の整備	（ロジックモデルの一事例）* デジタル地形図（国土基本図）やGIS等の地理情報の整備・更新・普及に必要な規程類が整備され、技術研修プログラムが確立されることにより、 （アウトプット） デジタル地形図やGIS等の地理情報を適切に整備・更新・普及するための持続的な体制が整備されることを図り、 （アウトカム） 政府機関、地方自治体、民間企業により、測量局が提供するデジタル地形図やGIS等の地理情報が、活用されることに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①デジタル地形図が行政及び民間に活用された事実。 ②デジタル地形図の活用実績（プロジェクト名、計画名）。 （補助） ①土地情報システムによる情報共有において違反が報告されていない。 ②土地情報システムが関係組織の間で利用されている。	*都市・地域開発分野は各都市・地域の置かれている状況に応じ、課題解決手法が千差万別であり、一般化することが困難なため、一事例とする。	・計画の柔軟性 本プロジェクトは、わが国でも経験の浅い技術分野を対象としている。またそのような技術分野を対象とした技術協力の経験がないことから、プロジェクト開始段階ですべての活動、投入、タイムフレームを計画することが困難である。 例えば、結果としてプロジェクトの進捗には大きな影響は及ぼさなかったものの、日本側の供与機材は、納入後に不具合が発生する等の問題が生じた。また地理情報提供ガイドラインでは、ケニア側の審議・承認期間を適切に見積ることができなかったため、結果的にやや遅れることとなった。したがって、新規分野のプロジェクトでは、余裕をみたスケジュールの下に計画することで、不測の事態が発生した時の影響を抑えることが期待できる。 ・国土空間データ基盤（NSDI）データの提供について プロジェクト内で構築され公開されたNSDIデータについては、サンプルのみにとどまっているが、実際の地図データや統計データがNSDIウェブサイトで公開されることにより、以下の利点があったと思われる。 1）実際の地図データ等をNSDIに組み込む作業をすることで、その作業プロセスに起因する問題を経験することができ、本格的にNSDIを構築する際にフィードバックすることができた。 2）ユーザーにとっても実際のデータが提供されることにより、NSDIの完成イメージが明確になり、ユーザーからのフィードバックが適切なものになったと思われる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト13. より）	デジタル地形図作成・更新・提供に必要な規程類が整備され、デジタル地形図作成・更新体制が確立され、技術研修プログラムが確立されることにより、 デジタル地形図（国土基本図）を適切に作成・更新・提供するための持続的な体制が整備されることを図り、 政府機関、地方自治体、民間企業によりRGA（共和国測地局）が提供するデジタル地形図が活用されることに寄与する。 GIS利活用促進のために品質管理を含むマップデジタイジングに係る土地省測量局（SOK）の能力が強化され、空間データ基盤（SDI）が標準化され、GIS普及に必要なリソースが開発されることにより、 GIS利用促進のためにSOKの能力が強化されることを図り、 GIS利活用が促進されることに寄与する。 フィリピン国ミンダナオ地域において衛星画像解析及び実地測量により、 1／5万縮尺の地形図を作成するとともにその利活用を図り、 もってミンダナオの和平と開発のために計画、実施される事業に不可欠な地理データを提供することに寄与するもの。 本事業は、コロンビアにおいて、土地情報システムにかかる情報セキュリティインフラの強化、情報セキュリティに係る土地返還ユニット職員の技術の向上及び制度的枠組みの構築を行うことにより、 関係機関の情報セキュリティ管理にかかる能力強化を図り、 もって土地返還事業において土地情報システムが効果的かつ安全に運用されることに寄与するものである。	36. セルビア　デジタル国土基本図作成能力開発プロジェクト（協力期間：2009年 11月～2011年10月） 13. ケニア GIS利活用促進のための測量局能力強化プロジェクト（協力期間：2006年10月～2008年10月） 49. フィリピン　ミンダナオの平和と開発のための地形図作成プロジェクト（協力期間：2010年3月～2014年3月） （有償技術支援ー附帯プロ） 42. コロンビア　土地返還政策促進のための土地情報システムセキュリティ管理能力強化プロジェクト（協力期間：2013年7月～ 2016年6月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例 （プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
				2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①デジタル地形図整備事業が開始された事実。 ②作成されたデジタル地形図の面積。 ③測量局のサービスを利用する組織数の増加。 ④関係組織の測量局のサービスに対する評価。 （補助） ①研修を終了し修了証を獲得したC/Pの数。 ②情報セキュリティポリシーの策定及び、実施。 ③情報セキュリティ管理ガイドラインの整備及び実施。			国家開発データセンター（National Development Data Centre-NDDC）が設立され、開発情報が管理され、地理情報を利用した開発計画立案にかかる人材が育成され、貧困削減および教育・保健医療セクターの開発管理情報システムが構築され、開発管理情報システム知見を周辺国と共有することによりシステムが精緻化されることにより、地理情報および統計情報を統合した開発管理情報体制が構築され、これを活用する能力が強化されることを図り、開発管理情報体制の運営により、スワジランド政府が効果・効率的に開発計画を策定することに寄与する。 バングラデシュ国測量局（SOB）内においてデジタル地形図作成にかかる作業規定が策定され、SOB職員が写真測量／空中三角測量の理論を理解し、空中三角測量技術・オルソ画像作成技術・DEM作成技術・デジタル図化技術・デジタル編集技術・GISデータ構築技術・ジオイドモデル作成技術にかかる能力を習得し、SOB職員がデジタル地形図作成プロジェクト（IDMS：全土1:25,000、主要5都市1:5,000 のデジタル地形図作成）を遂行するための計画立案・運営管理、トラブルシューティングに必要な技術／能力を習得し、IDMSプロジェクトとそのデジタル地図が広く認識され、効率的に普及されるための体制が構築され、SOB職員が写真測量法によるデジタル地形図の経年変化修正の技術を習得し、経年変化修正の計画、実施、運営、トラブルシューティングが出来るようになることにより、IDMSプロジェクトにより、対象分野で測量局職員が自立して作業を行える技術レベルに達し、IDMSプロジェクトが計画通りに実施されることを図り、SOBが進めるIDMSが完了することに寄与する。	14. スワジランド　地図情報システム利用による経済開発計画キャパシティー向上プロジェクト（協力期間：2007年1月～2010年 1月） 21. バングラデシュ デジタル地図作成能力向上プロジェクト（協力期間：2009年 7月～2013年9月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（都市開発・地域開発）　　モデル②「都市居住環境の改善」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
1. 都市開発	2)良好な居住環境の実現	①市街化動向（建物の密集状況、人口集中地区、不良建築物群などの状況） ②住宅（世帯人員、平均面積、階層（高層・中層・低層）、種別（戸建、集合住宅）） ③既存の規制（土地利用規制、建築規制、開発規制など） ④都市計画法の有無及び実効性、建築基準などの有無及び実効性 ⑤開発関連法	1. 2)①計画・制度づくりを通じた居住環境の改善	（ロジックモデルの一事例）* 土地区画整理事業を含む都市開発事業を実施するのに必要な政・省令、その他の規則等が公布もしくは承認されることにより、 （アウトプット） 土地区画整理事業を含む都市開発事業が普及するための官民双方の制度的基盤、官民双方の人的基盤が整備されることを図り、 （アウトカム） 土地区画整理事業手法を含む都市開発事業が、持続可能な社会、経済、環境のため、最も有効な都市開発手段として継続的に利用されることに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①平均で毎年〇件の土地区画整理事業がフィジカル･ワーク*1を開始する。 ②土地区画整理法に記載された組織による、土地区画整理事業の実施済または実施中の数が、プロジェクト終了時点に比べ事後評価段階で増加する。 （補助） ①土地区画整理に関する総合的な政策立案がなされる。 ②都市問題に対する政策が行政府内で作成される。 2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①プロジェクトが開発するマニュアルとガイドラインを活用して、少なくとも〇件の土地区画整理事業が事業認可を受ける。 ②プロジェクト終了時点における土地区画整理法に記載された組織による、土地区画整理事業の実施済または実施中の数が増加する。 ③利害関係者が、土地区画整理事業の完了結果に満足する。 ④改善された土地区画整理事業システムが、プロジェクトの実施に使用される。 ⑤都市区画整理事業に係る法制度が整備される。 （補助） ①都市問題解決のための事業実施計画が作成される。	*都市・地域開発分野は各都市・地域の置かれている状況に応じ、課題解決手法が千差万別であり、一般化することが困難なため、一事例とする。 *1 フィジカル･ワークには換地、土地調査、土地登記、工事を含む	・パイロット事業を通じての実務的な解決経験を習得することの有効性 土地区画整理手法のような相手国の土地制度、土地保有慣習に関係が深い実践的事業を技術移転する際、事業実施に必要な政策・制度などの整備だけでなく、実際のパイロット事業の推進を通して相手国に適した運用、解決手法を構築していくやり方は、まだ進行形であるとはいえ、相手国の慣習等からのフィードバックが可能となり、非常に有効なプロセスであったと考えられる。本プロジェクト期間で、事業収束に向け、換地設計、補償、事業区域再検討、LR（土地区画整理）基金からの資金融資、保留地処分、土地権利証の交付とさまざまな運用上の課題を解決し、執行した実績は、今後のタイ式の土地区画整理事業の執行実務の参考事例となろう。 ・総合的市街地整備手法としての土地区画整理手法の有効性の立証と課題 タイでは、都市計画体系のなかで、わが国の用途地域や都市計画道路整備と類似の制度はあっても、面的な市街地開発事業手法は民間による用地買収、開発許可方式が圧倒的であった。こうしたなかで、公共による、総合的市街地整備手法は土地区画整理手法以外に機能しておらず、結果的に面的整備は区画整理に頼らざるを得ない構造になっている。このことは、近年のタイの急速な経済成長とモータリゼーションの進展のなかで、都市計画道路の整備や地下鉄の新線、新駅の周辺整備といった新たなニーズに区画整理手法が丁度タイミングよく合致したともいえよう。しかし、全県で「一県一区画整理プロジェクト」という目標設定で、目下急速に土地区画整理地区が増大しているが、地方部での住宅宅地需要については十分な調査のうえ、事業地区の選定を行う必要もあろう。 ・法律の制定から遅滞なく政令、規則、財源措置を講ずる必要性 2004年の土地区画整理法案の制定、公布が、その後の展開を図るうえで決め手であったと考えられるが、政令、規則の整備をあわせて用意しないと実務の本格稼働が進まなかった点は、今後の教訓となろう。これは土地区画整理基金の稼働が、制度はありながら、融資基準等の整備の遅れのため、2013 年実施にずれ込んだことも同様である。 ・トップのリーダーシップの重要性と本邦研修機会の活用 本プロジェクト期間では、所掌したDPT（内務省公共事業・都市地方計画局）局長の強いリーダーシップと熱意があったため、事業地区の急拡大と事業予算の大幅増額が図られた。トップの理解と行動力が、プロジェクトに及ぼす好事例である。この契機として、関連機関のキーパーソン・トップを本邦研修等に参加させ、日本での実現事例を自ら見て理解させたことも影響しているものと考えられる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト31. より）	土地区画整理事業を実施するのに必要な政令・省令、その他の規則等が公布若しくは承認され、内務省公共事業・都市地方計画局（DPT）県事務所や地方自治体の土地区画整理M／Pの策定能力が強化され、DPT県事務所や地方自治体の土地区画整理事業実施計画策定能力が強化され、DPT県事務所や地方自治体の土地区画整理事業運営能力が強化され、民間事業者における土地区画整理の理解を促進し、事業への参入を進めることにより、 土地区画整理事業がタイにおいて普及するための官民双方の制度的基盤、官民双方の人的基盤が整備されることを図り、 土地区画整理事業が都市開発のなかで最も有効な手法として継続的に実施され、都市環境の改善が図られることに寄与する。 土地区画整理事業の実施を通したOJTにより、区画整理の実践的技術、ノウハウが向上し、DPT（内務省公共事業・都市地方計画局）による土地区画整理事業施行者への実務面での支援体制が確立し、土地区画整理事業の概念が関連機関に普及されることにより、DPTの土地区画整理事業実施能力と他の土地区画整理事業者への支援能力が向上することを図り、 土地区画整理事業手法が、持続可能な社会、経済、環境のため、最も有効な都市開発手段として継続的に利用されることに寄与する。	7. タイ 土地区画整理促進プロジェクト（協力期間：2005年11月～2009年11月） 31. タイ 土地区画整理システム自立的発展・普及プロジェクト（協力期間：2010年7月～2014年3月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（都市開発・地域開発）　　モデル②「都市居住環境の改善」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
						・事前研修の実施 帰国研修員が自分たちの経験をもとに、事前研修を企画、実施してきたが、派遣される研修員への情報提供が効果的に行われ、地域別研修での理解度の促進に大きく貢献した。そのような作業が毎年行われたことにより、次年度の研修内容をさらに向上した。研修事業の質の向上を図る上でもっとも効果的な投入であった。 ・帰国研修員のネットワークの活性化 コミュニケーション能力が高い短期専門家を核として、コロンビア側のカウンターパートとの意思疎通が円滑になり、通年を通して情報共有が可能となった。これにより、短期専門家派遣時の現地のニーズの把握や、帰国研修員に取りまとめ、現地セミナーの開催などが円滑に進み、帰国研修員の活動の活性化に大きく寄与した。 （以上、右記レファレンスプロジェクト10. ）	コロンビアの研修員が本邦研修を通して都市計画及び土地区画整理の理論と実践を理解し、都市計画及び土地区画整理に関する理論や実践がコロンビア国に適した形で活用され、コロンビアの帰国研修員が周辺諸国の都市計画及び土地区画整理に関する状況を把握し、コロンビアの帰国研修員が周辺諸国の帰国研修員のネットワークの形成の支援を行い、都市計画及び土地区画整理の情報がホームページを通して共有され更新され、周辺諸国の研修員が本邦研修を通して土地区画整理及び都市計画の理論と実践を理解し、都市計画に関するコロンビアの知見が周辺諸国に広げられることにより、 コロンビアでの都市問題に対し適切な政策立案・事業実施及び周辺諸国に対して指導助言が可能な人材を育成し、周辺諸国の都市計画・土地区画整理に関する人材を育成することを図り、 コロンビアにおける土地区画整理及び都市計画に関する総合的な政策立案・事業実施が行われ、コロンビアを核として、周辺諸国への土地区画整理及び都市計画の技術が波及し、都市問題に対して適切な政策立案・事業実施が可能になることに寄与する。	10. コロンビア 都市計画・土地区画整理事業プロジェクト（協力期間：2003年10月～2008年3月
							クリチバ市の将来ビジョン達成のため都市整備上の課題と解決のための手法が明確になり、クリチバ都市計画研究所（IPPUC）が土地区画整理事業を実施するための技術的能力を備え、土地区画整理事業を実施するためのクリチバ市法令案が策定され、土地区画整理パイロットプロジェクト実施計画案が策定され、事業実施のための組織体制が整備され、「クリチバ市の将来像と土地区画整理制度」が紙媒体または／および電子媒体にまとめられ、市民、他のブラジル諸都市、中南米各都市に向けて提供されることにより、 クリチバ市が、土地区画整理事業を都市計画実現のツールとして活用するための制度的、技術的能力を開発することを図り、 クリチバ市において、土地区画整理制度が、都市スプロールの防止、公用地の不法占有対策、都心部の再生等の都市計画課題のツールとして活用されることに寄与する。	43. ブラジル　クリチバ市における土地区画整理事業実施能力強化プロジェクト（協力期間：2013年2月～ 2016年1月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（都市開発・地域開発）　　モデル③ 「都市の環境保全と防災力強化」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
1. 都市開発	2)良好な居住環境の実現 3)低炭素都市の実現 4)災害に強い都市の実現	①公園緑地の現況・面積 ②公園緑地の種別・利用率 ③公園緑地の将来計画 ④公園緑地の管理運営主体 ⑤自然環境の把握、貴重な植物・生物の分布 ⑥災害などの発生状況の把握	1. 2)③衛生環境の改善 1. 3)③循環型社会の実現／省エネルギー化に向けた取組みの促進 1. 3)④みどり”の保全と創出 1. 4)①弱者に配慮した予防・被害拡大防止の視点に立った都市形成	（ロジックモデルの一事例、その一）* 環境負荷の発生源の管理、発生源と住居との距離の管理を含む用途規制等により、 （アウトプット） 環境負荷の軽減、（緑地・水辺などの）都市アメニティの整備促進を図り、 （アウトカム） 都市の環境保全に寄与する。 （インパクト） （ロジックモデルの一事例、その二）* プロジェクト対象地域において建築物耐震性向上のための建築行政執行能力の向上により、 （アウトプット） 公共事業省における建築情報管理システムが整備されることを図り、 （アウトカム） 〇●国の全国、特に地震被災リスクの高い地域において建築物の耐震性が向上することに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①耐震性建築基準、キー・リクワイアメント、建築許可制度が策定された県市数 ②〇●国での建築許可数 （補助） ①上下水道整備率（一人当たり給水量、給水人口率、給水価格） ②水資源活用度（取水価格、水1m3当りの農業生産高など） ③住宅の省エネルギー技術基準に関する図書の普及度合い ④住宅の省エネルギー技術基準に沿って建設された住宅数	*都市・地域開発分野は各都市・地域の置かれている状況に応じ、課題解決手法が千差万別であり、一般化することが困難なため、一事例とする。	・本邦研修の重要性 本件の関係機関は、過去に日本との技術協力プロジェクトに関わっていることもあり、当初本邦研修を実施しない計画であった。専門家が派遣され、様々な技術的検討を行った後、わが国の実際の現場や、現状を把握する重要性が高まったことから、プロジェクトの中間点で本邦研修を実施することとした。 本邦研修を実施したことによって、彼我の技術の差や現状の課題や、取り組むべき技術的項目などが明確になるとともに、プロジェクト実施に対するモチベーションが向上した。また、わが国のものづくりに対する理解の機会を与えるなど、様々な効果があった。 技術協力では文字に書かれた規準や設計図等を示して理解できる部分と、ものづくりや産業界の姿勢や考え方など、情報として伝えにくい「暗黙知」とも呼べる現場の知見もあることが明らかになっている。実際に現場に触れてこのような知見を深めることが、現地での技術移転をより円滑に進めることから、本プロジェクトのような本邦研修のより効果的な活用が求められる。 ・機材調達のタイミング 調達手続きの遅れより、本プロジェクトの供与機材を中国側実施機関が活用できるようになったのは、2008年夏からであった。しかしながら、当初は中国側の機材を活用して、建築環境の評価方法の現状分析等を行うことができた。供与機材は、2008～2009 年の冬季には活用することができ、プロジェクトが作成した「評価指標・方法（案）」の確認のための計測に活用することができた。本プロジェクトのように、実施期間の短いプロジェクトでは、タイミングよく投入を行うことは非常に重要であり、必要な手続きを早い段階から行うことが必要である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト8. より）	住宅省エネルギーの設計・施工・検査ガイドラインが作成され、住宅省エネルギーの評価方法が整備されることにより、 住宅省エネルギーの技術基準システム（案）が整備されることを図り、 住宅省エネルギー技術基準が制度化されることに寄与する。 首都圏エコロジー地帯に関わる職員の関連知識が広がり、都市環境に負荷のかかる土地利用を避けるための戦略が明らかになり、市民の憩いの場（エコパーク、緑地）としての緑地の回復に向けた戦略が提言され、小峡谷緑地帯等、緑地帯として開拓利用の可能性が高い地域が総合的に分析され、戦略が明らかになり、エコロジー地帯を規定する法整備改善への戦略が明らかになることにより、 クリチバ市住民の生活向上を目的とした緑地帯の導入を含む都市開発専門家のアドバイスにより、グアテマラ首都圏エコロジー地帯保全のための戦略、土地利用計画、法整備改善の方向性が見出されることを図り、 グアテマラ市において、クリチバ市の事例を参考に、諸機関の連携と住民参加によって、市有地および私有地において、森林植物に覆われた自然・文化的な遺産が保全される体制が整うことに寄与する。 本事業は、大エジプト博物館保存修復センターThe Conservation Centre in the Grand Egyptian Museum（GEM-CC）において、その組織運営方針の確立、スタッフの知識・技術向上、収蔵品データベース構築体制整備支援を行うことにより、 総合的な保存修復・研究機関としての機能具備を図り、 もってGEM-CCの国際的な保存修復・研究拠点としての基盤整備に寄与するものである。	8. 中華人民共和国 住宅省エネルギー技術向上プロジェクト（協力期間：2007年6月～2009年5月） 33. グアテマラ グアテマラ市都市計画機能強化プロジェクト（協力期間：2010年5月～2011年3月） 48. エジプト　大エジプト博物館保存修復センタープロジェクト（協力期間：2008年6月～2016年3月） （有償技術支援－附帯プロ）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例 （プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
				2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①大気汚染等の減少度 ②一人当たり緑地面積 ②農業用地と市街地の配分 ③景観ガイドラインの適用数 ④建築許可制度担当職員数 ⑤建築情報管理システムを導入した県市数 ⑥建築許可を得た耐震性建築物の数 ⑦現場検査で合格した耐震性建築物 （補助） ①●〇国内外の他の文化財保存修復関係者による視察や保存修復にかかる手法・技術の照会状況。 ②博物館保存センター内で開催する国際的な研究会・セミナー等開催状況。 ③国際シンポジウム等での博物館保存センタースタッフの活動発表状況。			2025年を目標年次とするダマスカス首都圏マスタープランが策定され、マスタープラン実現に向けた提言がまとめられ、マスタープラン策定を通じ相手国実施機関の都市計画にかかる企画立案能力が向上し、地区詳細計画策定を通じ相手国実施機関の都市計画にかかる技術力が向上することにより、 策定されたダマスカス首都圏総合都市計画がMLAE（自治環境省）、ダマスカス市及び郊外県によって承認・活用され、ダマスカス首都圏の持続可能な発展に貢献することを図り、提案計画が活用されることにより、シリアの首都であり、世界で最も古くから存在しつづけているダマスカスをより快適で安定し、活力ある都市とすることに寄与する。	49. シリア ダマスカス首都圏総合都市計画策定調査（協力期間：2006年8月～2008年3月） （開発調査）
							戦略的都市開発マスタープラン、一つの重点開発軸における都市整備および交通基盤整備を一体的に扱う事業に係るプレ・フィージビリティ調査(Pre-F/S)、技術移転（計画立案、調査実施監理）が行われることにより、 2027年における大カイロ都市圏の将来ビジョンに基づき、都市機能再配置およびニュータウン活性化を主な内容とする戦略的都市開発マスタープランが策定され、上記戦略的都市開発マスタープランの中で位置づけられる一つの重点開発軸において、都市開発および基幹交通基盤整備の一体的な整備事業の有効性が示され、事業化に向けた方策が提案されることを図り、 適切な戦略的都市開発マスタープランの下で大カイロ都市圏の均衡かつ持続的な都市成長が実現することに寄与する。	50. エジプト 大カイロ都市圏持続型都市開発整備計画調査（協力期間：2007年2月～2009年1月） （開発調査）
							公共事業省における建築行政執行能力に係る組織力が向上し、プロジェクト対象地域における建築規制とその執行手続きが改善され、MIS（建築情報管理システム）が整備されることにより、 プロジェクト対象地域において建築物耐震性向上のための建築行政執行能力が向上することを図り、 インドネシア全国、特に地震被災リスクの高い地域において建築物の耐震性が向上することに寄与する。	23. インドネシア 建築物耐震性向上のための建築行政執行能力向上プロジェクト（協力期間：2007年9月～2011年3月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（都市開発・地域開発）　　モデル④　「都市管理能力の強化」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
1. 都市開発	5）良好な都市経営の実現	①市街化動向（建物の密集状況、人口集中地区、不良建築物群などの状況） ②住宅（世帯人員、平均面積、階層（高層・中層・低層）、種別（戸建、集合住宅）） ③都市計画 ④その他開発規制 ⑤組織体制 ⑥住民参加の取り組み	1. 5）①都市の開発管理	（ロジックモデルの一事例、その一）* ●〇市開発に係る関係機関間で必要な調整・連携が適切に行われることにより、 （アウトプット） ●〇市開発マスタープラン及び都市開発制度に基づいた都市開発の実施能力が構築されることを図り、 （アウトカム） 同マスタープラン及び都市開発制度を基に●〇市の都市開発事業の実施が促進されることに寄与する。 （インパクト）	*都市・地域開発分野は各都市・地域の置かれている状況に応じ、課題解決手法が千差万別であり、一般化することが困難なため、一事例とする。	・新都市開発においては土地問題や水資源の確保等の重要事項の調査はプロジェクトサイトを確定する前に入念に実施し、後々の問題を事前に把握し回避することが不可欠である。 ・都市開発のような大規模プロジェクトを実施する際には実施機関の能力が非常に左右する。さまざまな関係者のなかで権限の重複や不明瞭な点がある場合は後々困難に直面することとなる。 ・復興支援において、住民参加やジェンダーの視点、質の高いインフラ開発は、住民の政府関係機関に対する信頼を大きく回復させることに貢献する。 ・紛争影響国におけるプロジェクトをとりまく治安、政治、社会環境などの変化は、有効性、効率性、持続性に深刻な影響を及ぼす。しかし、これらの外部要因がプロジェクトの重要性を必ずしも阻害するものではなく、紛争影響国のプロジェクトを実施する意義は大きい。本プロジェクトでは、総括の強いリーダーシップの下、日本人専門家が一丸となって困難な時期にアフガニスタン側と協力して実施してきたことが日本への信頼につながり、アフガニスタン側からのプロジェクトに対する評価が非常に高い。紛争影響国におけるプロジェクト実施には、プロジェクト期間のみの有効性にとらわれない長期的視点が必要である。 （右記レファレンスプロジェクト37. より）	新都市開発に係る実施体制が強化され、新都市におけるインフラ開発事業を実施する能力が向上し、カブール市の都市開発計画に係る実施体制が強化され、カブール市における都市開発プロジェクトの実施・運営能力が向上し、カブール首都圏開発に係る関係機関間で必要な調整が適切に行われることにより、 カブール首都圏開発マスタープランに基づいた都市開発を実施する能力が構築されることを図り、 カブール首都圏マスタープランを基にカブール首都圏の都市開発事業の実施が促進されることに寄与する。	37. アフガニスタン カブール首都圏開発計画推進プロジェクト（協力期間：2010年 5月～2015年5月）
				（ロジックモデルの一事例、その二）* 都市計画及び都市開発に関する研修制度が確立されることにより、 （アウトプット） ●〇国の社会経済条件に適合する都市開発手法が開発され、その技術の活用に携わる人材の育成システムが整備されることを図り、 （アウトカム） 都市開発（都市部の土地区画整理等）に関わる政府職員が訓練されることに寄与する。 （インパクト）		・本プロジェクトにおいては、幅広い関係者の協働なしには、法的・組織的な改善を図ることは不可能である。本プロジェクトのように、多数の関係者の関与が必要な場合には、プロジェクト開始に際して、幅広い関係者を巻き込む効果的な推進体制を構築することが重要である。 （右記レファレンスプロジェクト32. より）	都市開発関連の制度体系案が作成され、都市開発関連法の新規法案・改正案・実施細則（事業実施ガイドライン）案および都市開発事業実施のための技術マニュアル案が策定され、都市開発関連法の改正案・新規法案・実施細則案および技術マニュアル案に基づいた都市整備の実施にかかる組織及び責任体制が明確になり、制度運用に係る職員の能力向上が図られることにより、 ウランバートル市都市マスタープランに基づき、都市再整備を実現するために必要となる、地区レベルでの都市整備・都市開発事業の実施能力が育成されることを図り、 ウランバートル市の都市整備事業が実施され、同市の都市マスタープランで提案される土地利用、住環境の改善の実現が促進されることに寄与する。	32. モンゴル　都市開発実施能力向上プロジェクト（協力期間：2010年6月～2013年5月）
				（標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①●〇市政府により、●〇市で実施されている土地区画整理及び市街地再開発プロジェクトが進行している。 ②××年までに〇●市の都市開発マスタープランが作成される。 ③プロジェクト開始時と比較して都市整備事業が促進され、住宅供給戸数X%、整備面積Y%、事業地区数がZ%増加する。 ④●〇市マスタープラン実施計画に基づき実施された事業数。 ⑤ユーティリティ施設（上下水等）が整備された住宅供給戸数。 ⑥都市再開発業務に係る実務者ハンドブックが利用されて実施された都市再開発事業数。 ⑦▲△年までに都市開発に関する人材の■□%が訓練される。 ⑧研修に対する研修生とその上司の満足度。 ⑨●〇国都市計画訓練センターの研修コース受講者の××名以上が証明書を受領する。			本事業はウランバートル（UB）市において、サブプロジェクト1ではUB市MP2020実施計画の作成を行い、サブプロジェクト2では都市再開発事業の実施促進に係る支援を行うことにより、 関連する職員の都市開発に係る計画策定能力及び事業実施能力の向上を図り、 もってUB市の都市機能及び居住環境の改善に寄与するものである。	47. モンゴル　ウランバートル市マスタープラン計画・実施能力改善プロジェクト（協力期間：2014年9月～2018年 12月）
							マミナサタ広域都市圏開発協力委員会（MMDCB）及び州、県、市、郡の都市開発手順が改善し、地域全体に裨益する事業の実施に向けたMMDCBの調整能力が強化され、都市開発管理に必要なツールが整備され、マミナサタ広域都市圏開発に関わるスタッフの研修プログラム、カリキュラム及びシラバスが開発されることにより、 マミナサタ広域都市圏における都市開発・管理能力が向上することを図り、 マミナサタ広域都市圏の都市基盤及び都市環境が改善することに寄与する。	22. インドネシア 南スラウェシ州マミナサタ広域都市圏　環境配慮型都市開発促進プロジェクト（協力期間：2009年4月～2012年4月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例 （プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
				（補助） ①開発許認可規定に基づき審査された都市開発計画の数。 ②詳細空間計画に適合した土地用途の比率、緑地面積等。 ③（空間計画に基づき実施された）都市基盤整備プロジェクトや都市開発プロジェクトの数。 ④プロジェクトで作成された参加型都市開発ガイドラインを、●○市が都市計画の策定・実施に利用している事実。 ⑤総合的な政策立案がなされる。 ⑥総合的な土地区画整備事業が実施される。 ⑦第3国研修が実施できるようになる。			本プロジェクトによる都市計画分野の課題、現況がカウンターパート機関に認識され、本プロジェクトの実施方針が確定され、地方自治省、ダマスカス県、ダマスカス郊外県の職員が都市計画手法と参加型計画立案手法の知識を修得し、地方自治省、ダマスカス県、ダマスカス郊外県の職員の都市計画手法（策定に必要な現状調査・分析能力）・参加型手法を身につけ、地方自治省, ダマスカス県, ダマスカス郊外県の職員がプロジェクトモニタリング＆評価能力が向上し、パイロット事業の経験および知識が整理され、共有されることにより、 地方自治省、ダマスカス県、ダマスカス郊外県都市計画担当職員の都市計画の策定および実施能力が向上することを図り、 ダマスカス県およびダマスカス郊外県で参加型手法を用いた都市計画が策定・実施されることに寄与する。	28. シリア ダマスカス首都圏都市計画・管理能力向上プロジェクト（協力期間：2009年9月～2012年8月）
				2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①●○市職員が●○市マスタープランに沿って自ら都市計画を策定・管理できるようになる（e.g. マスタープランが提言しているゾーニングや市街地整備の実施など）。 ②プロジェクト終了時に、作成された法案について法令整備スケジュールが明確になっている。 ③行政職員が、作成された技術マニュアルを使用して都市開発事業の運営・管理を行っている。 ④●○市マスタープラン実施計画の策定 ⑤プロジェクトに関与した●○市主要関係部局及び省庁の能力改善（職員の自己評価により分析） ⑥●○国において都市開発を推進するために有効な手法が開発される。 ⑦開発された手法を普及及び活用するための有用な研修教材が開発される。 ⑧開発された手法を普及させるために有用な研修プログラムが作成される。 ⑨開発された手法をマスターした必要な人数のインストラクターが養成される。 ⑩本格研修事業の実施計画（予算確保を含む）。 ⑪研修講師、研修施設、研修コース（カリキュラム、シラバス、教材）が有機的に結びついた研修システムの確立。			リロングウェ市都市計画が作成され、特定地区での詳細土地利用計画が作成され、土地・住宅・都市開発省で策定されている新土地利用計画・開発管理ガイドラインの活用方法が提案され、リロングウェ市都市計画マスタープランをベースとした適正な都市計画・開発管理のためのリロングウェ市の新しい開発ガイドラインが策定され、リロングウェ市役所の効率的な計画連携・開発許可手順に向けた改善方策が提案及び試行され、リロングウェ市職員の都市計画関係の知識が向上することにより、 リロングウェ市の都市計画・開発管理の能力が強化されることを図り、 リロングウェ市都市計画マスタープランに基づいた都市計画・開発管理が促進されることに寄与する。	40. マラウィ 都市計画・開発管理にかかる人材強化プロジェクト（協力期間：2012年 11月～2015年3月）
							都市開発にかかる法制度の課題の分析・改善能力が向上し、都市開発にかかる基礎的情報（土地利用計画図）の整備能力が向上し、都市開発にかかる計画策定能力が向上し（特定地区および歴史的地区を主たる対象）、都市開発にかかる管理・執行能力が向上し（歴史的地区を主たる対象）、都市開発にかかる直轄事業の実施能力が向上する（歴史的地区の都市景観改善事業を対象）ことにより、 都市開発に関する首都ビエンチャンの職員の都市開発管理能力が向上することを図り、首都ビエンチャンの都市開発マスタープランに整合した都市開発が行われることに寄与する。	44. ラオス　都市開発管理プロジェクト（協力期間：2013年9月～2016年9月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
				（補助） ①空間計画等の作成・承認プロセス及び開発許認可制度が改善され、運用されるようになる。 ②都市開発・管理ツール（データベース等）が開発され、運用が開始されるとともに、データベースを活用することにより地域の現状分析方法が改善する。 ③事業実施体制を検討する際の検討事項・検討方法が確立される。 ④●○市の関係職員を対象とした都市開発・管理分野の研修が系統的に実施される。 ⑤都市計画手法、参加型開発手法の研修を受講した都市計画担当職員の人数および研修終了認定結果。 ⑥対象コミュニティのパイロット事業実施の評価結果（対象コミュニティへのアンケート調査によるパイロット事業実施前と実施後の意識や環境の変化等の結果）。 ⑦都市問題に対する政策が行政府内で作成される。 ⑧都市問題解決のための事業実施計画が作成される。 ⑨都市開発委員会事務局職員が都市開発のために自ら都市計画を策定・管理できるようになる（e.g. 現実的な開発計画の策定、入札図書の策定、入札管理、民間企業との契約、開発プロジェクトの実施運営など）。		本プロジェクト成功の要因はタイ側のオーナーシップである。それは、タイ側の十分な予算の配分、適切な人員の配置、タイ側がプロジェクト実施の主役を演じていることにも表れている。 （右記レファレンスプロジェクト6. より）	都市計画及び都市開発に関する一般研修制度が確立され、都市計画及び都市開発に関するインストラクター研修が実施され、土地区画整理パイロットプロジェクトが推進され、土地区画整理事業実施に必要な各種の支援システムが整備されることにより、 タイの社会経済条件に適合する都市開発手法が開発され、その技術の活用に携わる人材の育成システムが整備されることを図り、 バンコク首都圏庁(BMA)、市役所、タンボン自治機構(TAOs)等の地方自治体、公共事業・都市地方計画局(DPT)、国家住宅公社(NHA)を含む政府機関、及びその他の都市開発（特に都市部の土地区画整理）にかかわる公務員が訓練されることに寄与する。	6. タイ　都市開発技術向上計画プロジェクト（協力期間：1999年6月～2005年5月）
						・プロジェクトマネジメントに関する教訓 本プロジェクトは、ベトナム政府からの予算を含めたプロジェクト実施の承認を得るために相当な時間を要した経緯がある。このため、プロジェクトの開始や進捗、日本人専門家の派遣計画などに大きく影響があった。プロジェクト開始のために相手国政府で必要とされる手続きなどについては、詳細計画策定調査時に十分確認し、明文化しておくべきである。 ・実情に合った制度の確認 地方政府職員の教育は重要ではあるが、実際の都市開発に沿った都市計画やハイズォン市のケースのような実際の都市を対象とした実際的計画に関する制度や法令を確認し、妥当性を検証することも必要である。こういった内容に関連する法令を法制化していくことは、プロジェクト成果のさらなる普及・活用につながるものである。 （以上、右記レファレンスプロジェクト26. より）	都市計画策定マニュアルが作成され（都市計画策定手法の改善）、ケーススタディとして、モデル地方都市の都市計画が策定され（都市計画策定マニュアルの検証）、研修講師が育成され、研修コース（カリキュラム/シラバス、研修教材、実施要領）が整備され、新しい都市計画管理手法（マネジメント・ツール）が提案され、ベトナム都市計画研修センターが設立されることにより、 ベトナム都市計画研修センターが、新しい都市計画手法に基づき、都市計画策定・管理に関する研修コースを実施できるようになることを図り、 ベトナム都市計画研修センターを通じて、主な中規模都市の人民委員会の職員が新都市計画策定にかかわる知識を習得することに寄与する。	26. ベトナム　都市計画策定・管理能力向上プロジェクト（協力期間：2009年3月～2012年5月）
						・事前研修の実施 帰国研修員が自分たちの経験をもとに、事前研修を企画、実施してきたが、派遣される研修員への情報提供が効果的に行われ、地域別研修での理解度の促進に大きく貢献した。そのような作業が毎年行われたことにより、次年度の研修内容がさらに向上した。研修事業の質の向上を図る上でもっとも効果的な投入であった。 ・帰国研修員のネットワークの活性化 コミュニケーション能力が高い短期専門家を核として、コロンビア側のカウンターパートとの意思疎通が円滑になり、通年を通して情報共有が可能となった。これにより、短期専門家派遣時の現地のニーズの把握や、帰国研修員に取りまとめ、現地セミナーの開催などが円滑に進み、帰国研修員の活動の活性化に大きく寄与した。 （以上、右記レファレンスプロジェクト10. より）	コロンビアの研修員が本邦研修によって都市計画及び土地区画整理の理論と実践を理解し、都市計画及び土地区画整理に関する理論や実践がコロンビア国に適した形で活用され、コロンビアの帰国研修員が周辺諸国の都市計画及び土地区画整理に関する状況を把握し、コロンビアの帰国研修員が周辺諸国の帰国研修員のネットワークの形成の支援を行い、都市計画及び土地区画整理の情報がホームページを通して共有され更新され、周辺諸国の研修員が本邦研修を通して土地区画整理及び都市計画の理論と実践を理解し、都市計画に関するコロンビアの知見が周辺諸国に広げられることにより、 コロンビアでの都市問題に対し適切な政策立案・事業実施及び周辺諸国に対して指導助言が可能な人材を育成し、周辺諸国の都市計画・土地区画整理に関する人材を育成することを図り、 コロンビアにおける土地区画整理及び都市計画に関する総合的な政策立案・事業実施が行われ、コロンビアを核として、周辺諸国への土地区画整理及び都市計画の技術が波及し、都市問題に対して適切な政策立案・事業実施を可能とする人材を育成することに寄与する。	10. コロンビア　都市計画・土地区画整理事業プロジェクト（協力期間：2003年10月～2008年 3月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（都市開発・地域開発）　　モデル④　「都市管理能力の強化」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
							新都市開発に係る実施体制が強化され、新都市におけるインフラ開発事業を実施する能力が向上し、カブール市の都市開発計画に係る実施体制が強化され、カブール市における都市開発プロジェクトの実施・運営能力が向上し、カブール首都圏開発に係る関係機関間で必要な調整が適切に行われることにより、 カブール首都圏開発マスタープランに基づいた都市開発を実施する能力が構築されることを図り、 カブール首都圏マスタープランを基にカブール首都圏の都市開発事業の実施が促進されることに寄与する。	37. アフガニスタン カブール首都圏開発計画推進プロジェクト（協力期間：2010年5月～2015年5月）
							本事業はウランバートル（UB）市において、サブプロジェクト1ではUB市MP2020実施計画の作成を行い、サブプロジェクト2では都市再開発事業の実施促進に係る支援を行うことにより、 関連する職員の都市開発に係る計画策定能力及び事業実施能力の向上を図り、 もってUB市の都市機能及び居住環境の改善に寄与するものである。	47. モンゴル　ウランバートル市マスタープラン計画・実施能力改善プロジェクト（協力期間：2014年9月～2018年 12月）
							エネルギー管理士・診断士に対する実技研修の法的位置づけが政策レベルで検討され、C/Pのエネルギーデータの管理能力と統計分析能力が強化され、関連ステークホルダーにおけるベトナム及び日本の省エネ政策制度・関連技術の知識が増えることにより、 省エネルギーに係る人材育成制度が構築されることを図り、 省エネルギー法の目標を達成するため、指定企業や工場におけるエネルギー管理が促進されることに寄与する。	40. ベトナム　省エネルギー研修センター設立支援プロジェクト（ステージ1）（協力期間：2011年7月～2012年 9月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
2. 地域開発	2）地域経済開発と投資誘致の促進	①工業の状況（産業事業所数・従業員数、産業別工業出荷額） ②商業の状況（商店街の規模・分布、商業販売額、大規模店の分布、商圏、買い物動向） ③観光業の状況（観光施設・資源の状況、観光客数の推移） ⑤農林水産業の状況（農業従事者数、主な農産物、市場）	2. 2）①地元産業の振興 2. 2）②投資促進のための制度整備	（ロジックモデルの一事例）* 中央と地方の地域開発担当機関において、参加型地域開発手法にて地域開発計画を策定する能力を得ることにより、 （アウトプット） 観光開発、エコツーリズム、一村一品（OVOP）運動等を通じた地域振興へと発展する持続可能な体制が構築されることを図り、 （アウトカム） ●〇地域の住民の収入増大、雇用創出等に寄与する。 （インパクト）	*都市・地域開発分野は各都市・地域の置かれている状況に応じ、課題解決手法が千差万別であり、一般化することが困難なため、一事例とする。		中央と地方の地域開発担当機関において、参加型地域開発手法にて地域開発計画を策定する能力を得ることにより、 日本の参加型地域開発の考え方を理解し、東部黒海地域で実際に参加型アプローチを推進し、中央政府・地方政府行政官が参加型開発手法を修得することを図り、 東部黒海地域の地域開発が促進されることに寄与する。	12. 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（協力期間：2005年4月～2009年3月）
				（標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①●〇地域における収入増加。 ②●〇地域における観光産業の雇用数。 ③●〇地域における観光産業の観光収入。 ④●〇地域におけるコミュニティの活性化。 ⑤年間を通じた観光客数。 ⑥オフシーズンにおける観光客数。 ⑦観光客 1 人あたり支出額。 ⑧観光関連企業の売上高・雇用者数。 ⑦地元従業者数・従業者比率。 ⑧1 人あたり所得。 ⑨プロジェクト終了後もエコツーリズムを用いた地域振興のための行政・関連団体・住民による協働体制が継続的に機能し、実際の活動が行われる。		・強力なリーダーシップ 本プロジェクトの成果が、高い評価を受けた最大の要因は、カザンラク市長による強力なリーダーシップが協力開始時点から一貫して存在したことにある。仮ににこのリーダーシップがなければ、さまざまな意見をもつブルガリア側C/Pと関係者の協働関係は構築できなかった。 ・オーナーシップの重要性 本プロジェクトでは、長期専門家を配置せず、短期専門家と現地スタッフによってプロジェクトを実施した。当初は、日本人専門家が不在の期間は、プロジェクトの進捗が遅れるのではないかという指摘があったが、むしろ逆であった。日本人専門家が不在であっても、プロジェクトチームの現地スタッフと共にブルガリアC/Pは積極的に活動に取り組み、成果を着実に出していった。ブルガリア側のオーナーシップを尊重したアプローチが有効であったことの証左といえる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト17. より）	観光開発を核とする地域振興を推進する組織が確立され運営され、カザンラク観光を振興し、観光ニーズを充足するサービスを提供する人材が育成され、カザンラクを訪問し、滞在し、観光するための各種インフラが整備され、カザンラクの地域特性を生かした観光地形成が推進され、観光地形成に呼応したイベントが企画・運営され、多くの人々がさまざまなシーズンにカザンラクを訪れるようになり、カザンラクの自然・伝統・歴史などの地域特性を生かした特産品が生産され、観光客のニーズが充足され、観光関連従事者が顧客志向を強めサービス・ホスピタリティが改善されることにより、 5つの観光開発戦略（①ツーリズム・エリア戦略、②ツーリズム・イベント戦略、③特産品戦略、④サービス・人材育成戦略、⑤インフラ整備戦略）が相乗効果を発揮し、観光客が通年で増加するとともに観光シーズンが長期化されることを図り、 観光開発を核とする地域振興策により経済開発が促進され、カザンラク地域の人々の生活水準が向上し、観光開発を核とする一連の地域振興策がモデル化され、全国的な低開発地域の開発推進に貢献する。	17. ブルガリア カザンラク地域振興計画プロジェクト（協力期間：2004年 10月～2007年9月）
				（補助） ①開発された観光・地域振興モデル数。 ②観光・地域振興モデル普及のための普及活動の種類と回数。 ③中央政府（他ドナーによる支援を含む）による観光・地域振興モデル普及のためのインセンティブ。 ④観光・地域振興モデルを採用した地方自治体の数。			本プロジェクトは、南ヘルツェゴビナ地域において、同地域内の観光拠点と近隣国の観光拠点をつなぐ「国際観光コリドー」形成に向けた観光振興アクションプランの策定、及び同プランの推進体制の構築等行うことにより、 持続可能な観光振興の取り組み体制の確立を図り、 もって同地域の観光収入の増大、雇用機会の創出に寄与するものである。	38. ボスニア・ヘルツェゴビナヘルツェゴビナ国際観光コリドー・環境保全プロジェクト（協力期間：2012年7月～ 2015年11月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
				2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①●〇地域における観光産業に参画する団体・組織数。 ②●〇地域における官民ステークホルダーによる観光振興関連活動の種類及び実施回数。 ③●〇地域における観光振興にかかる官民連携組織の活動・運営状況。 ④行政機関、アンブレラ組織、モデルプロジェクト実施団体間で、協働してエコツーリズムを中心とした地域振興に係る様々な事業数。 ⑤エコツーリズムのモデルプロジェクト実施団体の半数以上が、事業の持続的運営管理ができる能力を身につけている。 ⑥OVOPパイロット村落／コミュニティの活性度。 ⑦OVOPパイロット・プロジェクトの達成（村落／コミュニティへの貢献）。 ⑧OVOPのコミュニティ・エンパワメントに関するノウハウ及び経験についての蓄積。 （補助） ①観光地に関する観光情報の入手が容易になる。 ②観光地での宿泊施設の選択肢が多様化し予約が容易になる。 ③観光地での活動の選択肢が広がり様々な楽しみ方が可能になる。 ④観光地での土産品の選択肢が増え良い土産品の入手が可能になる。 ⑤上記①～④を実現する参加型の仕組みが確立され運営される。 ⑥観光を担う人材が幅広く育成され、そのレベルが向上する。		・相手国側関係者がオーナーシップをもってプロジェクトに参画することが、本プロジェクトのような技術協力プロジェクト実施における基本であり、高い主体性やコミットメントがあれば、より高い成果が得られたであろう。 ・複雑な行政組織を有する国の場合、それぞれの関連行政機関が果たすべき役割をプロジェクト開始前に決めておき、プロジェクト実施において着実にその役割を遂行することが必要である。 ・PDM については、プロジェクト実施段階、活動内容に応じて必要な修正を施すことが必要であるとともに、日本側及び相手国側双方がPDM の内容を共有し理解しておく必要がある。 （以上、右記レファレンスプロジェクト18. より）	地域振興方策としてのエコツーリズムの目的ならびにエコツーリズムに関する知識・技術が、関係者によって理解され、協働でエコツーリズムを振興するための官民間の協力体制が構築され、エコツーリズム振興のための戦略開発およびプロジェクトの実施支援ができる組織・人材が育成され、エコツーリズムの主要分野（地方の農産品開発、民宿、歴史的・文化的遺産の保全と利用、スポーツ活動）への参画が可能な人材が育成され、エコツーリズムを中心とする地域振興モデルが、ガイドラインとして取りまとめられることにより、 対象地域において行政と住民のエコツーリズムを中心とした地域振興を進めるための人材育成・組織能力強化がなされることを図り、 プロジェクトで形成された組織体制が行政、住民により持続的に運営される体制が構築されることに寄与する。	18. ボスニア・ヘルツェゴビナ エコツーリズムを中心とする持続可能な地域振興プロジェクト（協力期間：2007年1月～2009年12月）
							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）が整えられ、コミュニティ活性化を進める実施体制が十分機能するようになり、パイロット・コミュニティが一村一品（OVOP）運動を通じて活性化され、OVOP 運動によるコミュニティを活性化する手法の有効性が検証されることにより、 OVOP運動を通じて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ことを図り、 イシククリ州において環境と調和した社会経済を振興することに寄与する。	19. キルギス イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト（協力期間：2006年 11月～2011年7月）
							一村一品（OVOP）運動に参加する関係者の能力がOVOP運動の原則の下に強化され、12イニシアチブへの支援を通じて、OVOP運動実施のための制度や手法が開発され、OVOPイニシアチブの事業計画(ビジネスプラン)を作成する能力が向上し、全国へのOVOPイニシアチブ拡大に向けた戦略が策定されることにより、 コロンビアにおける地域開発政策の戦略として、OVOP運動の原則に基づいた、人々に広く裨益する地域開発モデルが構築されることを図り、 コロンビアにおいて平和に向けた地域の再生を目指してイニシアチブ対象地域のコミュニティの一体性と経済的自立が強化されることに寄与する。	41. コロンビア 一村一品（OVOP）コロンビア推進プロジェクト（協力期間：2014年3月～2018年2月 ）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（都市開発・地域開発）　　モデル⑥　「地域における基礎的生活分野の改善（社会開発）」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
2. 地域開発	3）社会インフラを含む包摂的かつ効果的なインフラ整備の実現 5）地域開発における実施体制・能力の強化	①コミュニティの状況 ②教育施設 ③行政サービス施設 ④コミュニティ施設 ⑤消防施設 ⑥その他公共施設（医療・福祉施設）	2. 3）①生活レベルの向上に寄与する包摂的な社会インフラの整備 2. 5）①地域開発推進のための地方自治体の行政、調整能力の強化	（ロジックモデルの一事例）* 事業計画の立案から実施までの一連の流れをパイロット事業として行うことを通じて社会インフラ整備事業を実施するための手法が整備されることにより、 （アウトプット） 社会インフラ整備事業を実施する体制・環境が整備されることを図り、 （アウトカム） 地域住民の自立ネットワークが拡大・発展し、生活環境が改善されることに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①●〇年までに、住民の半数以上が、社会サービス及び社会経済インフラへのアクセスに満足する。 ②対象地域において●〇年までに脆弱な家庭が減少する。 ③農業生産が増大する。 ④コミュニティセンターまでの移動時間が短縮する。 ⑤学校・病院のキャパシティが向上する。 ⑥ネットワークを形成するコミュニティの数。 ⑦コミュニティとのダイアログ・意見交換の数。 2.プロジェクト目標の指標例 ①C/P職員が参加型開発手法を用いて事業を計画し、管理することができる。 ②C/P職員が習得したスキルや知識をコミュニティ開発に活用することができる。 ③コミュニティリーダーがC/P職員や住民と効率的に連絡をとる、情報伝達することができる。 ④建設会社のプロジェクト実施能力が向上する。 ⑤活性化したコミュニティの数。 ⑥コミュニティ、地方政府・関係者、JICA専門家等によるコミュニティとの協議の数。	*都市・地域開発分野は各都市・地域の置かれている状況に応じ、課題解決手法が千差万別であり、一般化することが困難なため、一事例とする。	・クラスターCDC（村落開発委員会）による住民主導型地域開発の有効性 クラスターCDCによる住民主導型地域開発は、一つ以上のCDCのニーズに対応する手法として、有益かつ有効である。 ・サブプロジェクト実施による地域の一体化とそれによる治安改善 サブプロジェクト実施によってもたらされた地域の一体化は、対象地域における治安の改善をもたらした。これは、サブプロジェクト実施により、近隣コミュニティの住民間での対話や協調が進み、サブプロジェクト外でも、住民間で共通の問題解決能力が向上したことによると言える。 ・州調整委員会(PCC: Provincial Coordination Committee)の有効性 州調整委員会(PCC: Provincial Coordination Committee)の実施により、アフガニスタン政府、地方開発に関連する他ドナー、地元NGOとの情報共有が進み、本プロジェクトに対する関心が高まった。 ・人的資源開発の重要性 サブプロジェクト実施の際には、プロジェクトを実施し、これを管理運営していくための人的資源開発を同時に進めいていくことが重要である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト11. より） ・国家プログラムとの連携の進め方 プロジェクト開始時点から、JICA事務所・プロジェクトによって、国家プログラムである国家連帯プログラム（NSP）側との連携・調整が図られてきている。特に日本社会開発基金（JSDF）によるNSP−Ⅱ支援においては、長期間にわたる議論・打合せを通じて、NSP の経験から地方開発支援プロジェクト（IRDP）が学び、IRDPの活動の知見をNSP−Ⅱにおいて活用するといった、好循環がみられている。これらのことはプロジェクトの波及効果及び情報収集の観点からも重要なことである。 ・個別専門家・他のJICAプロジェクト等の連携のあり方 農村復興開発省（MRRD）内で同時期に活動していた、個別専門家及びJICA プロジェクトと現地・本邦等の研修を共同で実施、及びそれぞれのJCC（合同調整委員会）に参加し情報交換を進めたことは、MRRDとJICA の関係をより密接にするとともに、共通の課題への対応力を高めたと思われる。 ・政策レベルから住民レベルまでを対象にした包括的なアプローチ 地方でのサブ・プロジェクトサイトをもったことと、MRRDのみならずNSPとの連携をもったことにより、国家プロジェクトの政策レベルから、末端の住民まで、幅広い視点をもてるプロジェクトとして活動することができた。このことは、住民のもつ課題の具体的な解決策を政策に反映し、さらにその政策により、より多くの住民の課題を解決できるという好循環を生み出している。今後の協力においては、さらに州政府・県政府等の役割・能力等にも配慮した形での協力体制の構築が望まれる。 ・インフラストラクチャー・コンポーネントを含んだ技術協力プロジェクトの形成 本来の技術協力プロジェクトは、カウンターパートへの技術移転により、国・住民の抱えている課題を解決し、プロジェクト終了後その解決策が、ある程度の継続性・発展性を発揮するということを基本としている。このことに基づいて本案件を考えた場合、案件を形成する際の構想に、緊急支援・インフラ建設等への強い意図が存在し、基本である技術移転のコンポーネントが相対的に弱かった。このことにより、プロジェクト成果の全体を取りまとめる技術移転のコンポーネントであるモデル構築に関する投入時期には改善の余地がみられる。今後、同様の意図をもって形成されるプロジェクトにおいては、インフラ建設等と技術協力、両者のコンポーネントのバランスに留意することが重要である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト11. より）	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（村落開発委員会）の形成手法が明確になり、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し、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ことにより、 住民主導型クラスターCDC地域開発モデル（IRDP（地方開発支援プロジェクト）モデル）が構築されることを図り、 対象地域住民の生活が向上し、住民主導型クラスターCDC地域開発モデル（IRDPモデル）が活用されることに寄与する。 本プロジェクト実施運営のための組織体制が整えられ、維持され、コミュニティ開発省（DFCD）と首都圏庁（NCDC）職員、セトルメントリーダーによりセトルメント開発のための有効なアプローチがとられ、DFCDとNCDC職員の計画策定能力が向上し、DFCDとNCDC職員の事業実施スキルが向上し、DFCDとNCDC職員のモニタリング・評価スキルが向上し、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が発揮され、コミュニティ開発に係る知識と情報が、プロジェクト関係者によって共有されることにより、 DFCDとNCDC、セトルメントリーダーのセトルメント開発にかかる能力全般が向上することを図り、 総合コミュニティ開発プロジェクト（ICDP）の手法がコミュニティ開発イニシアティブのなかで活用されることに寄与する。 ナンガハール州Behsud郡、Surkhrod郡の現状と開発ニーズが把握され、地域コミュニティの参加を得て、パイロット事業が選定され、実施計画が立案され、住民主体によるコミュニティの簡易なインフラ整備事業が実施できる体制が整備され、現地業者請負によるコミュニティレベルの基礎的インフラ整備事業が実施できる体制が整備され、コミュニティレベルの基礎的インフラの維持管理体制が構築されることにより、 ナンガルハール州Behsud郡、Surkhrod郡において、帰還民及び受入れコミュニティ住民の生活環境改善に必要なコミュニティレベルの基礎的インフラ整備事業を実施する体制・環境が整備されることを図り、 ナンガルハール州において、帰還民を含む地域住民の生活環境が改善されることに寄与する。	11. アフガニスタン　地方開発支援プロジェクト（協力期間：2005年11月～2010年10月） 9. パプアニューギニア 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（協力期間：2005年3月～2007年3月） 34. アフガニスタン ナンガルハール州帰還民支援プロジェクト（協力期間：2010年7月～2013年8月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
						・カウンターパート及び技術移転の対象の設定 本プロジェクトにおいては、アフガニスタン・日本側双方の関係は良好であり、単なる建設事業や日本側によるサービス代替提供ととらえれば十分な関係を構築している。しかしながら、本プロジェクトを技術移転実施のためのプロジェクトととらえた場合には、カウンターパートまたは技術をストックするべき人材・組織と、事業の共同運営・モニタリングを実施する必要があった。この点に関しては、アフガニスタン側がプロジェクトに対する人材を戦略的に配置することが求められる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト11. より）	本事業は、アボボ・コミューン及びヨプゴン・コミューンにおいて社会インフラ整備事業の計画及び実施に関わる手続きを確認し、事業計画の立案から実施までの一連の流れをパイロット事業として行うことを通じて社会インフラ整備事業を実施するための手法の整備することにより、 紛争影響コミューンにおける住民の関係強化を図り、 もって紛争により影響を受けたコミューンにおける社会的統合の促進に寄与するものである。	45. コートジボアール　大アビジャン圏社会的統合促進のためのコミュニティ緊急支援プロジェクト（協力期間：2013年7月～ 2016年6月）
						・コミュニティレベルでの基礎的インフラ整備の成功は、入念なナショナルスタッフの事前訓練とそれを活用した高頻度と明確な指示をする管理体制を行っていたこともあり、インフラ施設の建設の品質確保にも寄与する。 ・本事業は当初から帰還民及び受け入れコミュニティの生活環境の改善を目的としていたため、まずは早急に目に見えるアウトプット、つまりインフラ整備を実施することが裨益者への支援として必要とされていた。帰還民及び受け入れコミュニティの置かれた状況は、無償資金協力を実施できる技術力や実施体制などがある環境ではなく本プロジェクトを無償資金協力で実施するには環境が整っていなかった。そのため、早急なインフラ整備を技術協力プロジェクトのパイロットプロジェクトで実施しつつ、コミュニティ等のキャパシティを開発した。このため、カウンターパートの存在や関与は、技術移転の対象としては曖昧さが残り、技術協力プロジェクトとして厳密に評価すると、本プロジェクトの成果を正当に評価することは困難であったというのが実態である。従って、この様な目に見えるアウトプットを整備することが求められる場合には、案件形成段階において、本来の案件の主旨に沿うようなスキーム（例えば、開発調査型技術協力の運用（旧緊急開発調査）など）の組み合わせを考慮し、十分に検討すべきである。 ・一方、アフガニスタンの様に治安上の制約などで無償資金協力事業でも日本企業が入れないため現地施工に頼らざるを得ないケースがある。さらに、本プロジェクトの様に、復興国においてその様な場合でも現地施工業者に十分な技術力がなく現地施工の環境すら整っていない地域もある。復興国のプロジェクトでは、無償資金協力が実施出来る環境があれば、インフラ整備に主眼を置く案件としては無償資金協力による実施が望ましいが、無償資金協力が実施出来るまでの環境が整うまでに時間を要する場合には、迅速な事業の実施の必要性などから、やむを得ず技術協力プロジェクトのスキームでプロジェクト形成が行われる場合も多い。この様に案件形成段階の特殊な要因を含んでいる案件は、本プロジェクトの様に案件の実情に沿って評価を行わざるを得ないところがある。このような場合は、JICAガイドラインに沿った定形的な評価を実施しつつも、評価実施の要否も含め、5項目評価ではなく例えば社会インパクト調査など別の形を活用して、プロジェクト効果を測るなど案件の実態・主旨に沿った評価を優先することも一つの選択である。なお、今後の復興国の評価においては「紛争影響国・地域の事業評価の手引き」も十分参考にすべきである。 （以上、右記レファレンスプロジェクト34. より）	復興と生計向上実現のための住民・コミュニティ自立能力の強化、地方政府職員の復興技術・行政能力向上、バンダ・アチェ市復興基本計画（URRP）のアップデートとコミュニティ活性化政策提言、広報・啓蒙活動により、 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ことを図り、 プロジェクト対象地において自立ネットワークが拡大・発展することに寄与する。 地域住民及び行政官の経済活動を推進するために必要な能力が向上され、地域住民間の協働事業・協同関係を軸とした社会活動が具現化され、コミュニティレベルにおける安全確保に必要な能力と制度が強化されることにより、 プロジェクト対象地域において、住民が安定した生活を送り、安心して住めるコミュニティの再建に必要な、経済社会活動が推進されることを図り、 プロジェクト対象地域において、住民が安定した生活を送り、安心して住めるコミュニティが再建されることに寄与する。	20. 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（協力期間：2007年3月～2009年3月） 2. インドネシア 紛争後地域の平和維持と社会融和の推進プロジェクト（協力期間：2006年6月～2007年 12月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
						・復興支援のため、本事業の実施機関は一定期間後に解散することが決まっており、解散後は本事業の成果は各地方自治体などの継続して存続する機関への移管が目指されていた。そのために各自治体と業務移管に関する協定を結んだものの、バンダ・アチェ市以外の地方自治体では結果としてプロジェクトの成果の持続性において課題があった。事業実施中から活動を引継ぐ組織を先方政府の意思決定のプロセスに十分に取り込み、組織の意向を反映させ、移管を視野に入れた仕組み作りを十分に行う必要があることが教訓である。 ・本事業のように復興支援という文脈の中で暫定的な組織を対象に支援を実施しなければならない状況下で事業を実施する際には、暫定組織の解散後の移管についても考慮に入れつつ現実的に持続性が確保されるよう、本事業の活動内容と実施体制において事業実施前の段階から十分に配慮する必要があることが教訓として言える。 ・受益者調査の分析結果からはACE（住民・コミュニティの自立能力の強化活動）事業におけるグループ内での協力関係と、他のACEグループとのネットワークの有用性が明らかになった。津波の被災により、家族やビジネスパートナーを失った人は多いが、事業の一環として住民が新たなパートナーとグループを形成し、ネットワークを構築したことで協力の可能性が広がり、所得の増加につながったものと思われる。しかしながら、事業の一環としてネットワークの構築・拡大を図る場合は、どのようなネットワークが有用であるかを見極めつつ、行政やNGOなどの機関がその構築、拡大、維持のための仕組みを作らなければ、ネットワークが十分に拡がらない可能性が高いことが教訓である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト20. ）		

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（地域開発・都市開発）　　モデル⑦ 「地域開発のキャパシティ・デベロップメント」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
2. 地域開発	5）地域開発における実施体制・能力の強化	①住民組織などのコミュニティ活動の状況 ②住民参加の取り組み ③州・県開発計画、地域開発計画	2. 5）①地域開発推進のための地方自治体の行政、調整能力の強化 2. 5）④人材の育成	（ロジックモデルの一事例）* 研修を通じて計画・実施プロセスが理解され、関係者の協働による事業実施運営能力が強化されることにより、 （アウトプット） 地域開発に係る関係者（地方政府、コミュニティ、NGO等）の能力が強化され、協働のメカニズムが整備されることを図り、 （アウトカム） 地方主導の地域開発が推進されることに寄与する。 （インパクト）	*都市・地域開発分野は各都市・地域の置かれている状況に応じ、課題解決手法が千差万別であり、一般化することが困難なため、一事例とする。	・スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト（CDP）の特徴：「プロジェクトをもち込まないプロジェクト」 事業実施理念として、「プロジェクトをもち込まないプロジェクト」を掲げ、具体的には以下を強調してきたと推察される。 1）コンサルテーション＞物理的資源投入： CDPは時機を得た効率的・効果的資源活用のため、資源投入前・中の社会的準備・整備のための研修やコンサルテーションに力を注ぎ、PAの事業運営に必要となるリソースについては意図的にインドネシア側からの負担を前提とするアプローチをとった。 2）自助努力＞援助： CDPは住民、県、州のすべてのレベルにおいて、まずは自助努力を強調・引き出す方針を採り、そうした要件が満たされた場合のみパイロット活動が実施されることになった。 3）能力強化＞インセンティブ供与： 上と関連して、CDPの前提として近年の地方分権化の流れの中で、ムスレンバンなどボトムアップでの事業計画・実施を進める法・制度は整備されたものの、それが必ずしも実効的に機能しないという理解があった。そしてその原因は、住民参加型の地域開発促進にかかる関係者の能力不足にあると認識され、そのためインセンティブや資源供与よりも能力強化のための研修が重視された。 4）包括的思考＞セクター思考： CDPのCF（コミュニティ・ファシリテーター）研修や活動ではコミュニティを包括的かつ住民の視点から理解することに努め、コミュニティ／住民が自らのもつ資質、対処すべき優先課題を特定し、解決策を模索するよう促した。 5）経験的学習アプローチ＞ブループリントアプローチ： CDPでは関係者が決められたことをこなす能力以上に、現実のなかで変化していく状況や課題に柔軟に対処できる能力を培うことを目指した。 （以上、右記レファレンスプロジェクト25. より）	研修を通じて計画・実施プロセスが理解され、関係者の計画能力が強化され、パイロット活動（Pilot Activity：PA）の経験を通じて、制度化された関係者の協働による事業実施運営能力が強化され、州内外の情報交流ネットワークが整備され、知識・経験が共有されることにより、 スラウェシ6州において地域開発に係る関係者の能力が強化され、協働のメカニズムが整備されることを図り、 スラウェシ6州において関係者の協働メカニズムが普及することにより地方主導の地域開発が推進されることに寄与する。	25.インドネシア スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト（協力期間：2007年9月～2012年9月）
				（標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①プロジェクト対象地域の社会・経済状況の改善の度合い（道路等の社会基盤施設の改善状況、種子バンク等生計向上活動による効果等）。 ②地域の資源や特性を生かして計画された地域開発プログラム/プロジェクト（中央政府・ドナー等からの資金によるものを含む）の数の増加。 ③全国における地域開発計画の作成状況。 ④全国における地域開発事業の実施状況。 ⑤地域住民の行政サービスへの満足度。 （補助） ①地域開発ハンドブックの中央省庁での活用状況（プロジェクトでハンドブックを作成する場合）。			カンビア県及びポートロコ県における地域開発に係る課題が明確になり、カンビア県及びポートロコ県におけるパイロット活動を通じ、効率的・効果的な地域開発モデルが作成され、内務地方自治地域開発省、カンビア県及びポートロコ県の県議会職員、ワード委員、コミュニティ等の地域開発に係る人材が育成されることにより、 カンビア県及びポートロコ県において効果的・効率的な地域開発の実施体制が確立することを図り、 「シ」国全国で、本プロジェクトを通じ確立された地域開発モデルが推進され、カンビア県及びポートロコ県の社会・経済状況が「シ」国の地方開発予算（他ドナー資金を含む）による地域開発事業の実施及びコミュニティ自身による地域開発事業の実施により改善されることに寄与する。	35.シエラレオネ カンビア県地域開発能力向上プロジェクト（協力期間：2009年 11月～2015年10月）
				2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①整備された地域開発における関係者の協働メカニズムの件数。 ②プロジェクト対象地域における地域開発計画作成状況。 ③プロジェクト対象地域における地域開発事業の実施状況。 ④プロジェクト対象地域における地方政府、コミュニティ、NGO等との協働体制ができる。 ⑤プロジェクト対象地域における地方政府と中央省庁（教育省、保健省、公共事業省等）の協働体制ができる。 （補助） ①プロジェクト対象地域における、地域開発計画作成及び地域開発事業実施にあたっての地域開発ハンドブックの活用状況（プロジェクトでハンドブックを作成する場合）。 ②中央省庁による、地域開発計画策定及び地域開発事業のモニタリング状況。		・地方自治体の制度構築を目標とするプロジェクトの企画立案に際しては、既存の枠組みの活用を可能な限り検討することが必要である。また、プロジェクト終了後の実施体制や役割分担については、政権交代等の政治的影響を可能な限り回避する手段を講じる必要がある。 ・制度構築を目標とするプロジェクトにおいては、目指す制度の概念を明確化し、プロジェクト開始当初より関係者間での確実な認識共有を行うとともに、具体的かつ客観的な成果・目標達成の指標を設定すべきである。 ・制度構築を目標とする案件においてパイロット事業を実施する場合、パイロット事業の位置付け（パイロット事業の実施がどのようにプロジェクト目標の達成に資するのか）について関係者の明確な理解を確立し、その位置付けに基づきパイロット事業の事業数、内容、方法、時期について検討することが不可欠である。また、パイロット事業のプロセスを記録し、そこから得られる教訓や提言を反映した制度の提案を行う必要がある。 ・コミュニティレベルの開発事業の立案に際しては、技術的・財政的な実施可能性やステークホルダーの運営管理能力を徹底的に審査することが必須である。また、事業の自立発展性確保のためには、事業実施を通して得られた町行政、住民組織、NGO等との協力関係を活用・強化していくことが必要である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト3. より）	州政府企画開発局の企画調整機能が強化され、町レベルにおける開発事業実施の行政手法、手順が形成され、地域開発案件の実施経験・ノウハウが蓄積され、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）が構築されることにより、 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（LDM）が構築されることを図り、 地方分権化が定着し、セブ州地方部の社会経済開発が促進されることに寄与する。	3. フィリピン セブ州地方部活性化プロジェクト（協力期間：1999年3月～2004年2月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
						・大学・研究機関をC/Pとするプロジェクトの運営上の留意点 本プロジェクトのムビンガ県での活動においては、住民による地域の問題把握と活動計画の策定プロセスを、地方行政が継続的に支援していく体制を構築するために、SCSRDが両者の橋渡し役となり、後方支援を行うアプローチがとられたことで、住民と地方行政との協力・信頼関係が構築された。その結果、プロジェクト終了後も、地方行政の技術支援を適宜受けながら、住民グループの活動が継続・拡大し、インパクトの発現につながっている。一方、大学や研究機関をC/Pとして地域・農村開発プロジェクトを実施する場合、本プロジェクトのモロゴロ県での活動例のように、地方行政を十分に巻き込まずに、プロジェクト側が直接対象グループ（住民側）を支援し活動を展開するケースが見受けられる。その場合、プロジェクト終了後、住民と地方行政との間の協力関係が十分に構築されていないこと、また地方行政側がプロジェクト活動・アプローチを十分に理解していなかったことにより、住民による活動の自立発展が阻害される可能性がある。このように、大学・研究機関をC/Pとして村落開発に関わっていく場合、その地域を管轄する行政機関（普及員、技術指導員等）を十分に巻き込み、彼らの能力強化も見据えたアプローチ、運営形態を採用する必要がある。 ・農村開発プロジェクトに高等教育機関（大学・研究機関）が関わる意義 大学や研究機関といった高等教育機関の役割の一つは、他地域における経験や教訓をもとに、対象地域の資源、伝統技術等を尊重した、農村開発で適用可能な改良技術（農法、品種、小規模インフラ施設等）を開発・紹介することにある。本プロジェクトでは、養魚、養蜂、コーヒーの改良品種、バニラ、ミニハイドロミルといった活動が展開されているが、SCSRDがC/Pとして関わることにより、その学際的調査・研究機能により、既存の伝統的手法に改良を加え、かつ、現地の資源を有効に活用できる改良技術を考案し、地域住民に紹介することが可能となった。一般的に、政府による農業普及活動は、地域の伝統技術や資源等が考慮されずに、一方的に先進技術を紹介する傾向にあるが、SCSRDのような地域・農村開発手法に精通する大学や研究機関が介することにより、地域のポテンシャルを考慮した技術開発、普及のアプローチを提案することが可能となる。その結果、住民の能力向上に加え、地域で適応可能な技術の開発、参加型普及プロセスに係る技術移転といった面で、地方行政の能力強化への波及効果も期待できる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト15. より） ・活動の中に行政組織意思決定者（首長や地方議員など）を対象とするコンポーネントを組み込んでおき、彼らの理解や関心を高めるような工夫が必要である。 ・研修の一手段としてパイロット事業（小規模給水施設建設事業）を実施する場合には、十分な準備期間を設け、C/Pが研修・実習の機会を最大限に生かせるよう、日本人専門家の配置計画にも余裕持たせる配慮が必要である。 ・ダバオ総合開発プログラム（DIDP）のように長期わたり安定的に機能してきLGUクラスターを支援することにより、メンバーLGU間のネットワークを活用して地理的に広い範囲に開発インパクトを波及させることができ、また地域の安定化も期待することができる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト4. より）	ソコイネ農業大学地域開発センター(SCSRD)が確立し、適切に運営され、タンザニア内外の類似農村開発の経験を調査し、データベースを構築し、2ケ所のモデル地区の本質的な実態が理解され、コミュニティが他の関係者と協力しながら、鍵となる問題群とポテンシャルを把握し、順位付けを行い、コミュニティの開発計画が形成され、コミュニティ開発計画の実施をセンターが促進・支援し、センターの情報と実績・成果をソコイネ農業大学の内外に発信し、モニタリングと評価が実施されることにより、 持続可能な農村開発手法（SUAメソッド）が、SCSRDのキャパシティービルディングを通じて、2つのモデル地域（マテンゴ山地及びウルグル山地域）において開発されることを図り、モデル地域において農民の生活水準が向上し、SUAメソッドが、SUA地域開発センター及び他の機関により、他地域に適用されることに寄与する。 域内の小規模水供給事業についての現状が分析され、地下水開発に係わる人材が育成され、小規模給水施設を維持管理する住民組織を、指導・支援できる人材が育成され、改善された給水サービス供給の実施手順が組織的に制度化されることにより、 ダバオ地域の地方自治体（LGU）の給水サービス供給能力が向上することを図り、 ダバオ地域の地方自治体（LGU）がガイドラインに基づき、改善された手法で給水サービスを実施できるようになることに寄与する。	15. タンザニア ソコイネ農業大学地域開発センタープロジェクト（協力期間：1999年5月～2004年4月） 4. 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（協力期間：2007年 8月～2010年7月）