

3章 協カプログラムのマネジメント

3-1 協カプログラムの戦略性強化

現在、JICA の国別の協カ戦略としては、国別事業実施計画、さらにそれを具体化するポジションペーパー、協カプログラムがあります¹⁴。

「国別事業実施計画」は、協カ相手国の開発政策・戦略や日本政府の国別援助計画に沿って、中期的な協カの重点分野および当該重点分野の開発課題に対する協カの方角性を明らかにするものです。特定の援助重点分野につき、開発課題の現状を分析し、具体的な協カ方針を示すのが「ポジションペーパー」です。国別事業実施計画およびポジションペーパーの方角のもと、「協カプログラム」により具体的な協カ目標や協カシナリオ、事業計画を明らかにします。

従来 JICA の事業は、スキームごとに細分化された比較的小さなプロジェクトの単位で実施されてきました。開発のインパクトを大きくするためには、限られた予算や人員を、国別援助計画や国別事業実施計画の重点分野・開発課題に集中させ、計画段階からこれらプロジェクトを有機的に組み合わせる必要がありました。1999年に「協カプログラム」の考え方を導入し、既存の同セクター、サブセクターのプロジェクトをくくるようになったのはこのような背景からです。

しかしながら JICA の予算の漸減傾向を受けて、サブセクター、プログラムのくくりにような緩やかなプログラム同士のつながりから、さらに協カ戦略に沿った選択と集中を進めることが必要であるという認識が高まってきました。2006年、JICA では、このような協カ戦略としての質を高めた協カプログラムを、「JICA プログラム」と呼ぶこととし、その定義を「途上国の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枠組み（＝協カ目標とそれを達成するための適切な協カシナリオ）」と決めました。これにより、各国の協カプログラム全体の柱となるものを JICA プログラムとし、全体の質の向上を目指しています¹⁵。

3章では、このような共通の協カ目標・シナリオに沿って複数の JICA のプロジェ

¹⁴ 2006年6月27日付 JICA (PC) 第6-06003号「JICA 国別事業実施計画策定にかかる基本方針」参照。

¹⁵ ただし重要なのは途上国の開発政策・戦略や日本の援助政策に基づく協カ戦略に沿って援助効果が高めることである点に注意が必要です。協カプログラムとしての目標やシナリオに沿って複数の JICA プロジェクトを統合的に運用する「JICA プログラム」は、重要ですがそのひとつの方法に過ぎません。例えば、国別事業実施計画やポジションペーパーにおいて、「協カ対象国の国家開発計画やセクタープログラムの下で、他ドナーと連携してピンポイントで協カするプロジェクト」を重視する協カ戦略を描く場合、JICA のプロジェクトとしては単独であっても、JICA プログラム下のプロジェクト同様の援助効果が期待できます。

クトを統合的に運用する協力プログラムのマネジメントの考え方について触れます。本ハンドブックでは、一般的な考え方および留意点について触れますが、今後の改訂により変更の可能性があることを理解してください。

3-2 プログラム計画書の作成

協力プログラムを含む協力戦略の立案の考え方については、2章で述べました。ここでは固まった協力戦略を文書に可視化して、JICA 関係部署、さらに協力相手国や他ドナーと情報共有するための文書について述べます。現在、協力プログラムに関する基本文書は、①プログラム計画書、②ローリングプラン、③概念図、の3点とされています。以下に、プログラムの基本情報として必要な項目を挙げます。

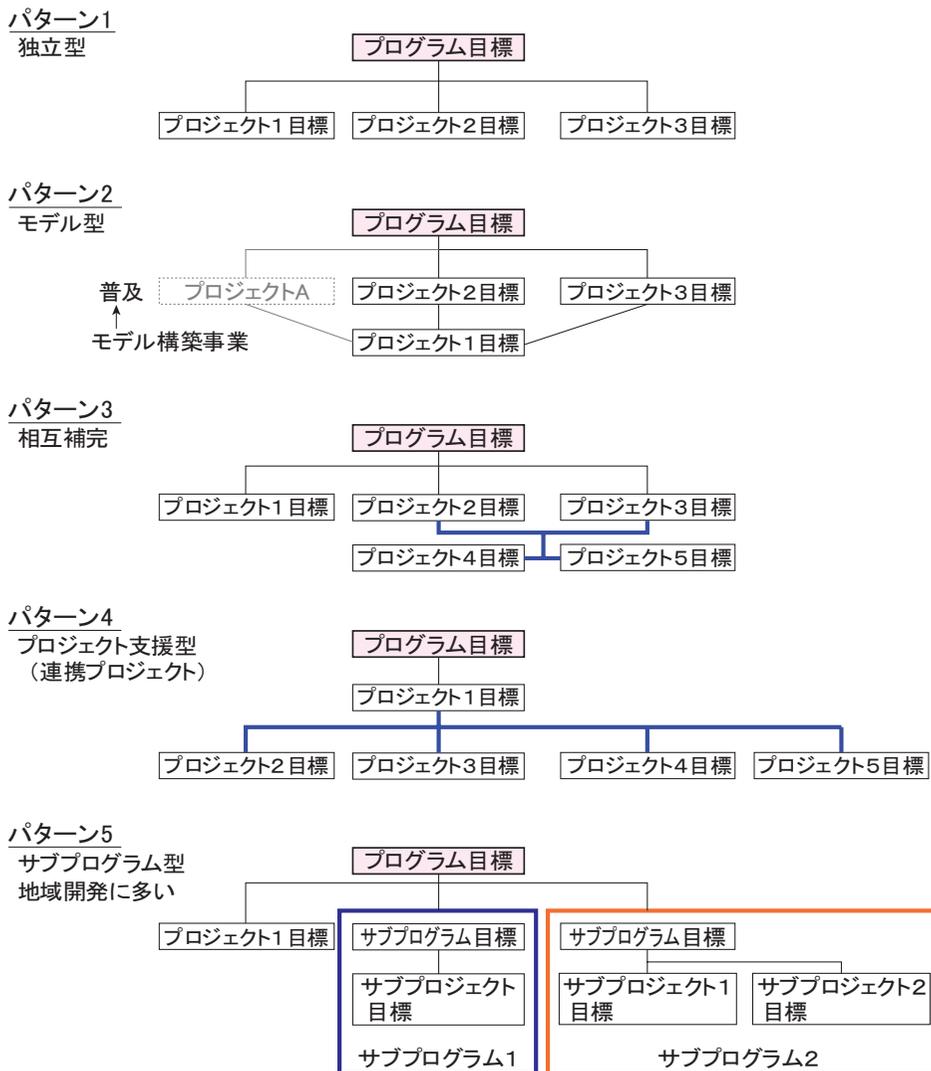
- プログラムの目標、指標、期間、予算概算額
- 基本的な協力シナリオ
- プログラムを構成する事業
- 協力シナリオ遂行上のリスクや制約
- 相手国の実施機関（複数の場合もある）
- 協力・連携機関（他ドナーや NGO など）
- 事業展開計画（ローリングプラン）

なお、「現状の把握」の段階で、協力戦略が対象とする複雑、複合的な問題を文書上に可視化する際には、プロジェクト・マネジメントで用いる特定問題に対応する直線的な因果関係の図だけでは表現が難しいことが少なくありません。このため、参考資料1-2にあるような複雑な構造や連鎖的な因果関係を示す問題分析系図で表現することも一案です。

また「協力目標・シナリオの立案」段階では、以下に説明する目標系図や第Ⅱ部で紹介するバランス・スコアカードのような形で構造化し、取りまとめると、もれがなくバランスのよい解決策を検討することができます。

目標系図は、目標を大中小の階層に分けて系図として表したものです。例えば、セクター戦略目標、プログラム目標、サブプログラム目標、プロジェクト目標といった階層に分けて矢印でつないだものです。この場合、留意すべき点は、各上位、下位の目標間の関係が目的手段の関係、すなわち下位目標が上位目標を達成するための必要十分な手段とはなっておらず、単に方向性を示すにとどまっているという点です。なお、41 ページの Box 3-1 はいくつかの協力プログラムをもとに、シナリオパターンを作成したものですので、シナリオを明確化する際に参考になるでしょう。

図 3-1 協力プログラム目標系図のパターン (参考)



またプログラム計画書の内容を視覚的に共有するため、プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) に準じた、プログラム・デザイン・マトリックスを作成している例もあります (ガーナ健康の輪プログラム)。前述のように、下位目標が上位目標の必要十分な手段となっていないため、下位目標から上位目標に至るロジックを補う意味で、外部条件やリスクの分析を行なう必要があります。

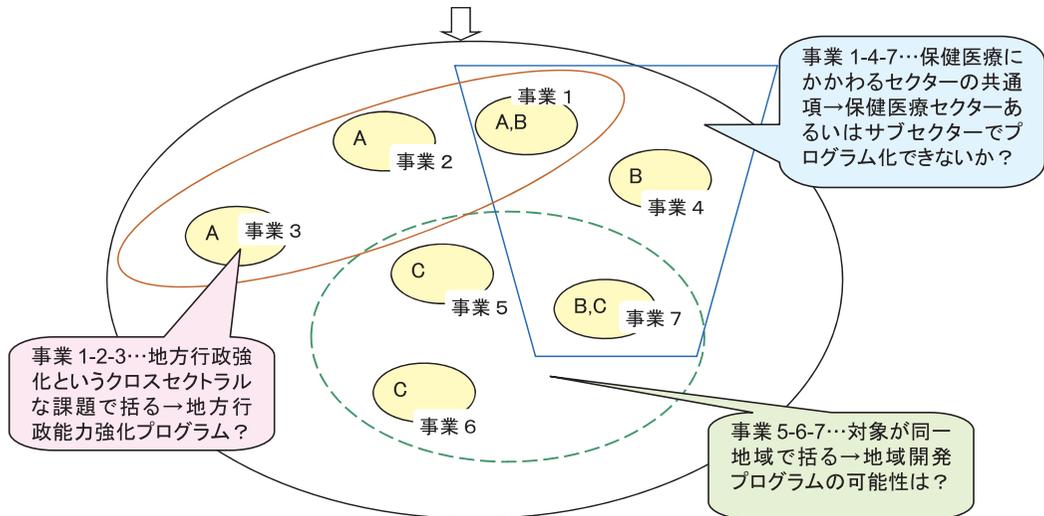
その他、協力プログラムで作成されている事例、効果的な概念図のサンプルなどは参考資料2としてまとめていますので参照してください。

Box 3-1 既存の協力プログラムの戦略性を高める

既存の協力プログラムの戦略性を高める場合、すでに存在するプロジェクトの大幅な変更は、相手国との関係から難しいことが多く、まずは同じ分野や地域で行われている事業の関係性を徐々に強化するアプローチをとることが主となります。

既存の協力プログラムの戦略性強化イメージ図

例えば、以下のようにプロジェクトやその他の事業(計7つ)が実施中であるとする。
事業内容から、A,B,C等の共通項をもとに、グループ化する。



具体的な手順

1. 実施中、あるいは実施が決まっている事業の共通項を探し、共通項をもとにいくつかの事業をグループ化する。共通項としては、同じセクターやサブセクター、クロスセクトラルな課題、共通の援助対象者/機関、あるいは同じ対象地域などがある。
2. 共通項をもとにグループ化された事業群について、それぞれの事業目標を確認し、目標の相互関係を目標系図などを使って整理して、クラスター全体をカバーする上位の目標を探す。
3. その目標が相手国の政策や開発計画に明示されている開発課題のいずれかと関係しているかを検討し、開発課題上の重要性や、日本が課題として選択し集中して支援する意味があるかどうかを確認する。
4. JICA が協力プログラムの枠組みのもとで支援すべき開発課題と確認された場合は、本ハンドブックの2章以降の手順を追って(現状把握の再調査、協力のシナリオ計画の再検討、リスク分析など) 計画を立てていく。
5. 実施中、あるいは実施が予定されている事業の中で、設定された協力プログラム目標に対するその事業の貢献や関連が薄い活動については中止か変更を検討し、不足する活動や事業の追加、さらに事業間の連携を強化する事業/活動の追加を検討する。

このようにして、協力プログラムの戦略性が強化されていくといえますが、従来実施されている事業を、協力プログラム外のものとして変更 / 中止する際には十分な配慮が必要です。援助事業はいったん開始されると、相手国との関係からも、また活動を担っている専門家や協力隊の立場からも、中止や変更することが難しいことは言うまでもありません。協力プログラムの戦略性強化を図りつつ、必要な場合はプロジェクト単体として戦略化を図り、適切な期間を経て、徐々に活動を整理していくアプローチが現実的です。

3-3 プログラムのモニタリング

刻々と変化する現実に即してリスクに対処し、事業の成果を上げるためには、協力プログラム期間中の内部・外部条件の変化にあわせてプログラムやプロジェクトの内容を見直すことが、マネジメント上重要なポイントといえます。しかしながら、現在の協力プログラムは、まずは協力戦略としての性質を高める計画策定初期段階にあり、戦略実行段階でプログラムとしてのモニタリングを継続的かつ定期的を実施し、終了した例はありません。以下、プログラム評価試行からの教訓もふまえつつ、今後モニタリング体制を検討する際に参考になる点を紹介します。

3-3-1 モニタリングの項目、頻度

モニタリング事項としては、以下のようなものが挙げられます。

- プログラム目標の達成状況（指標については3-3-2参照）
- 協力プログラムを構築する事業の進捗、プロジェクト間調整上の問題の確認
- 協力プログラムが位置づけられる途上国の開発政策戦略の成果進捗、変更可能性
- 関連する他ドナーの活動動向の把握
- 外部条件、リスクの把握
- 実施プロセス上の課題

定期モニタリング実施の頻度は、協力プログラムの規模にもよりますが、半年に1回程度など、決まったペースで行い、タイミングとしては、途上国側の開発戦略の定期的なドナー共同モニタリングや、協力プログラムを構成する主要プロジェクトの評価（中間、終了時）や半期モニタリングなどの機会に合わせ、効率的に実施することが望ましいといえます。

協力プログラムの期間は、10年程度のめどを立てつつ、途上国の開発計画期間に合わせ3～5年間程度が適切と考えられています。通常、この期間中に、プログラム総括や担当者、現場の援助人材、途上国側関係者は交代してしまいます。そのため、

一貫した成果管理の観点からプログラムのマネジメント体制をプログラム計画書に明示し、活動等の微修正においてどのレベルで決定を下すか、あらかじめ関係者で認識を共有しておくことも大切です。また個々のモニタリングの結果を簡潔にまとめて記録に残しておくことが望ましいでしょう。

事例 17：相手国自身の開発計画モニタリングの場に参加する

ガーナ健康の輪プログラムが実施されている同国では、国内すべての州が年間計画に関して四半期および年間レビューを実施しています。UNICEFをはじめとする各援助機関はこうした相手国自身の開発戦略レビュー、モニタリングの機会に参加し、動向を把握しています。協力プログラムのモニタリングにおいても、こうした機会を活用することが検討されています。

3-3-2 モニタリング指標の設定

協力プログラムの進捗状況を把握し、必要に応じてフォローアップを行なうためには、モニタリング指標を設定することが望ましいといえます。プログラム目標を測る指標として用いるものの内容を明確にし、その入手手段も特定しておくことが大切です。

協力プログラムが位置づけられる相手国開発戦略のなかであらかじめモニタリング指標が設定されている場合には、そこで使われている指標に沿って協力プログラムのモニタリング指標を設定することも一案です。ただし開発戦略で設定されている指標はかなり高次のレベルであることが多く、JICAの投入との間に乖離がある場合もあるため、どういった視点からの指標が必要なのかを考え、そのまま適用してよいのかどうかを検討する必要があるでしょう。また、協力プログラムを構成しているプロジェクト上位目標、プロジェクト目標レベルの指標をできるだけ活用、あるいは一致させることも効率的です。

モニタリング指標については、必ずしも相手側の統計資料だけに頼ることはできないので、あらかじめデータ収集やその手法の指導を、活動の中に組み込んでおくことが望ましい場合もあります。他ドナーと協力するプログラムについては、データ収集について、他ドナーの情報を収集したり合同の指標を使うことも有効と思われます。

3-3-3 モニタリング結果の活用と記録

モニタリングの結果はJICA内部、および可能な範囲で相手国と共有し、結果によってはプログラム計画の変更、特にプログラムを構成するプロジェクト計画の見直しや実施時期の変更を行なう必要もあります。

また協力プログラム全体のモニタリングの状況や各構成事業の進捗、協力プログラムに何らかの変更が行われた場合には変更点とその理由などを報告書としてまとめ、相手国を含む関係者と共有します。後に関係者が交代しても経緯が分かるようにしておくことが、長期にわたり、かつ多くの関係者がかかわる協力プログラムの戦略性確

保においては特に重要です。

以下、ボリビア貧困地域飲料水協力プログラムの評価で提案されたモニタリングシートの案を参考までに掲載します。協力プログラムを構成する事業で入手される指標を極力活用している点が特徴といえます。

表 3-1 協力プログラム・モニタリングシート

～「ボリビア貧困地域飲料水供給プログラム」：プログラム評価試行を踏まえた提案～

年度		2007	2008	2009	2010	指標の入手手段
1. プログラム目標指標						
給水設備をともなった給水率（JICAの関与した農村部全体）：累積ベース	目標					今回の調査のように各県庁に年1回情報提供を要請する。
	実績					
(参考情報：以下の2指標により上記の達成度の原因分析ができる)						
井戸の設置による人口のカバー率：累積ベース	目標					これは、無償資金協力（現行・新規）のプロジェクト目標指標である。
	実績					
既存の井戸に対する給水施設の設置率：累積ベース	目標					これは、技プロ（現行・新規）のプロジェクト目標指標である。
	実績					
2. プログラム成果指標						
1) 安全な水資源が開発される						
・水質が適切な井戸の割合	目標					今回の調査のように各県庁に年1回情報提供を要請する。
	実績					
・村落サーベイによる水質に関する調査	目標					既存・新規の技プロの中間評価・終了時評価を活用する（したがって空欄部分があってもよい）。
	実績					
2) 持続的に水が利用できる						
・村落サーベイによる水委員会の状況（収支が黒字である村落の割合）	目標					既存・新規の技プロの中間評価・終了時評価を活用する（したがって空欄部分があってもよい）。
	実績					
・村落開発に関する状況の調査（一定レベルの開発が行われている村落の割合）	目標					既存・新規の技プロの成果の指標を活用する（指標内容はより精緻化する必要がある）。
	実績					

3-4 プログラムの評価と見直し

JICAでは2004年に実施した総合分析「国別事業評価」において、それまでの国別事業評価における課題を分析・整理するとともに、国際的な動向や、JICA内部における国別事業評価に対するニーズをあらためて見直し、より有用性の高い評価に向けた方法論について検討を実施しました。この結果、後述する「貢献」の概念に基づく評価手法を整備し、現在いくつかの代表的な協力プログラムを対象に評価を試行しています。

ここでは、この「貢献」の概念を用いた協力プログラムの評価の考え方について述べます。なお事業評価には、事業実施による成果の検証や今後の類似業務に対する教訓の抽出を主たる目的とするものと、実施中の事業の運営管理の改善に関する提言の抽出を主たる目的とするものがあります。当面の間は、後者にあたる、より事業の戦略性を強化するために、協力目標・成果指標や協力シナリオのさらなる明確化をはかっていくことを目的とした評価が、協力プログラム評価の中心となると思われますが、事業単位としての協力プログラムが確立していくとともに、前者を目的とする評価も実施することが必要となってくるでしょう。

3-4-1 「貢献」の概念に基づく評価の枠組み

これまでJICAは、特定の援助機関の事業と対象国の開発状況の変化との厳密な因果関係を検証しようとする「帰属（Attribution）」の概念に基づき、事業評価を行ってきました。例えば、JICAのプロジェクト評価では、活動→成果→プロジェクト目標といった活動からプロジェクト目標に至るまでの関係を、厳密な因果関係に基づき計画し、評価しています。

一方、協力プログラムは対象国の開発戦略目標達成のために、プロジェクトよりも高次の目標設定を行っています。そうした目標の達成には、当該国政府や他援助機関の活動、その他外部要因など、一機関の活動以外にも関係する要素が多数に及ぶことから、「帰属」の検証には困難がともないます。そのため他の二国間援助機関・国際機関では、一機関の活動と上位の開発課題の関係を「帰属」の概念に基づいて個々の事業の成果を積み上げる形で評価するのではなく、当該国や他援助機関の活動全体で達成された成果のなかで一機関がどのような役割を担ったかとの視点から、「貢献（Contribution）」の概念により評価を行なう手法が主流になりつつあります。「貢献」の概念とは、開発課題に対する進展（対象国の開発戦略の進展状況）と一機関がプログラムにおいて達成することを目標としていた成果を明示的に分けて認識したうえで、「開発課題の進展」と「一機関の成果」の「因果関係の可能性の高さ（plausibility）」を検証しようとする考え方です（図3-2参照）。

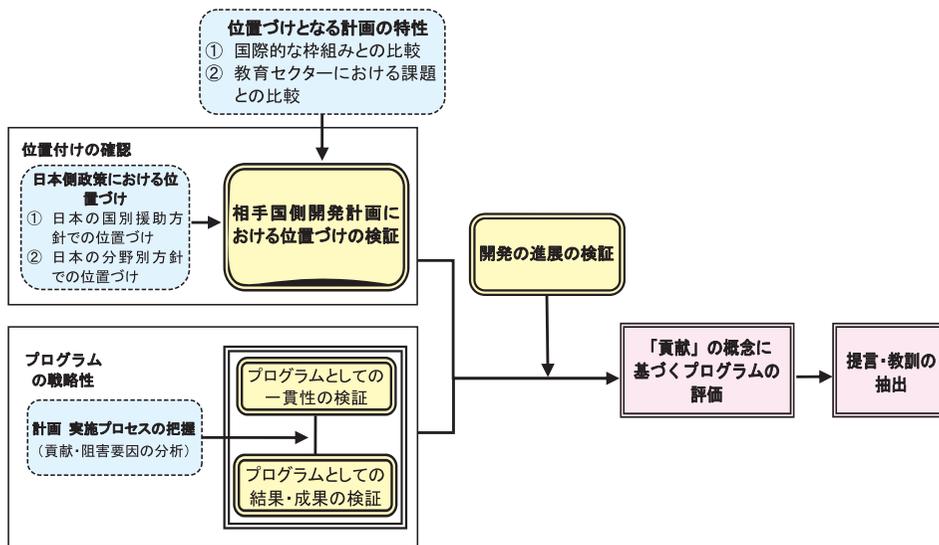
協力プログラムにおいても、対象国の中長期的な開発目標を支援すべく比較的高次の目標設定も念頭に置いていることや、他援助機関の評価手法の動きなどもふまえ、



考え方の整理

本評価においては「貢献」の概念に基づき、「因果関係の可能性の高さ」を、「開発戦略での（協力プログラムの）位置づけ」と「協力プログラムの戦略性（計画・成果・プロセス）」をふまえて評価する枠組みを採用しています。

図 3-2 評価の枠組み



3-4-2 評価手法（ステップごとの評価視点）

「貢献」の概念に基づき評価を行なうにあたっては、

1. 相手国側の開発戦略における位置づけの確認
2. 協力プログラムの戦略性（計画・成果・プロセス）の確認
3. 開発戦略への貢献

の3つのステップに分けて評価を行います（表3-2参照）。「貢献」の評価では、先に述べたとおり一機関（ここではJICA）の協力の成果と、当該国政府や他援助機関の実施する事業の総体としての成果を分けたうえで、その「因果関係の可能性の高さ」を評価しようとしています。「因果関係の可能性の高さ」は、1つには当該国の開発戦略のなかでJICA事業がどのような位置づけを占めていたのか、重要で優先度の高い課題を選択し取り組んでいたのかという、「開発戦略における位置づけ」によって確認を行います。またもう1つの視点としては、目標達成に向けて有効な計画が策定されていたか（一貫した取り組みができていたか）、成果をきちんとあげていたか、状況に応じ適切に計画・実施の変更ができていたか、といった「協力プログラムの戦略性（計画・成果・プロセス）」によって確認を行います。本評価では、これら「位置づけ」と「戦略性（計画・成果・プロセス）」の検証を分析のステップとしつつ、当該国政府の開発戦略の進展（他援助機関や当該国政府の実施する事業の総体として

の成果)をふまえたうえで、「貢献」の概念に基づき評価を行います。したがって、当該国の開発戦略のなかで優先的な課題に取り組み、そのなかで高い成果をあげており、なおかつ開発課題の改善も見られるのであれば、因果関係の可能性は高いとの結論を提示できる形になります。

表3-2 評価項目と評価設問例¹⁶

評価項目		評価設問
1 位置づけ	日本側政策での位置づけ	1-1-1 協力プログラムは、日本の国別援助政策においてどのような位置づけにあるか
		1-1-2 協力プログラムは、日本の分野・課題別援助政策においてどのような位置づけにあるか
	相手国開発戦略での位置づけ	1-1-3 協力プログラムは、当該国の開発戦略においてどのような位置づけにあるか
2 JICAプログラムの戦略性	計画	2-1-1 協力プログラム目標達成のためのシナリオ（案件群の構成も含む）は適切に設定されているか（協力プログラムの一貫性）
	成果	2-2-1 協力プログラムを構成する個々の案件の目標はどの程度達成されたか。個々の案件の実施によってどのような成果がもたらされたか
		2-2-2 協力プログラムの目標達成の観点から協力プログラムを構成するJICA 案件間の連携によって、どのような成果が達成されたか
		2-2-3 協力プログラムの目標達成の観点から、個々の案件において、他援助機関との協力によってどのような成果が達成されたか
		2-2-4 協力プログラムの目標はどの程度達成されたか
		2-2-5 協力プログラムの目標達成に対し、構成案件の選択は適切であったか
プロセス	（計画、結果の評価に際し、貢献・阻害要因の抽出のために適宜分析を行なう） 2-3-1 協力プログラムを構成する案件間では計画・実施の段階で適切に連携・調整が図られたか 2-3-2 協力プログラムを構成する個々の案件の計画・実施に際して、他援助機関との援助協力・協調に向けて適切な取り組みが行われたか	
3 開発戦略への「貢献」	3-1-1 協力プログラムが位置づけられている当該国の開発戦略の目標に対する指標はどのように進展したか 3-1-2 上記3-1-1においてもたらされた効果に対して、協力プログラムはどのように寄与したか 3-1-3 開発戦略目標達成に対して協力プログラムは他援助機関と協力しどのような成果をあげたか 3-1-4 当該国の開発戦略目標達成の観点から協力プログラムは効率的、自立発展的であったか（目標達成に向けて今後どのような協力を行なうべきか）	

¹⁶ すべての評価設問にそのまま対応したわけではなく、協力プログラムに応じて設問の適用と選択を行います。

2006年度に実施した評価のうち、マラウイ・ベトナムの評価については、すでに報告書が完成しています¹⁷。またほかの評価案件についても報告書作成予定ですので、今後、評価を実施する際、また協力プログラムの戦略性向上を図るためにも、参考にすると良いでしょう。

事例 18：プログラム評価事例

◆ベトナム初等教育改善プログラム

ベトナムでは、初等教育の純就学率は97.5%に達しており、初等教育の普遍化に向けての最終段階にあり、修了率の向上や貧困地域や山岳部でのアクセス改善に向けた取り組みを行っています。このような状況に対し、JICAは「初等教育の質の改善」を目標とした協力プログラムを実施しています。調査のステップとしては、国内での作業（評価目的、対象や枠組みの確定、文献などの情報収集、現地調査枠組みの決定）を経て、現地調査によりインタビュー、結果分析を行い、一般的なJICAプログラムの戦略強化に向けた提言・教訓を編み出す方法を取っています。

プログラムの戦略的位置づけ…教育の質が課題となっている初等教育分野において、初等教育開発計画（PEDP）策定支援やベトナム政府が策定を進めている新カリキュラムに即した授業実施のための研修を行い、これらを通じて教育の質の向上をめざした協力を実施しており、重要な課題に対応する形となっている。

戦略性（計画・成果・プロセス）…初等教育分野の課題解決を目的としてPEDPの策定支援を行い、そのうえでPEDPをもとに優先的な分野を選択し技術協力プロジェクトを実施する方法を取っていることから、戦略的に初等教育の質向上に向けて一貫性のとれた計画となっている。成果については、PEDPの完成や、新カリキュラムに基づいたモデル授業研修のキートレーナー養成など、プロジェクト・レベルの成果のほか、「JOCVと技プロの連携によりモデル授業の実施が促進された」「PEDPの策定によりEFA計画策定のプロセスが進展した」など、協力プログラム目標の達成に向けた成果も発現しつつある。

評価結果…重要性（優先性）、戦略性を確保しつつ協力プログラムは実施されている。ベトナム政府や他ドナーの事業もサブセクター・レベルの初等教育分野に焦点を当て活発に行われていることから、将来的な協力プログラム目標の達成の見込みも向上しつつある。

提言…技術協力プロジェクトで策定中のモデル事業をどのように全国的に拡大していくのが課題であり、今後貢献の可能性をより高めていくためには、プロジェクトでの有効なモデルの確立と同時に、拡大・普及に向けた他機関との連携をより強化していくことが必要である。

¹⁷ JICA 企画・調整部（2007）『特定テーマ評価 プログラム評価（マラウイ・ベトナム教育分野）報告書』

3-5 協力プログラムのマネジメント体制

協力プログラムのマネジメントでは、共通の協力目標・シナリオに沿って複数のJICAのプロジェクトの統合的運用を行なうことで、プロジェクトをバラバラに投入するよりも大きな成果の達成を目指します。このため協力戦略立案の初期段階から多くの関係者を巻き込んで、総合的な戦略を練る必要があります。

また、たとえプログラムが緻密に作成されても、実施の段階で各プロジェクトがバラバラに行われていたのでは、プログラム目標を達成することはできません。プロジェクト関係者間で一体感を醸成し、必要な情報を共有、個々のプロジェクトの進捗や外部条件・リスクを見ながら、適宜プログラムの内容を軌道修正していくことが重要です。そのためには、プログラム・マネジメントの体制を整えることが必要になります。以下、特に重要と考えられる点を説明します。

3-5-1 プログラム・マネジメントのための具体的な活動

上記3-2、3-3、3-4をふまえ、協力プログラムのマネジメントのための具体的な活動として、次のような事項を挙げることができます。

1. 形成段階
 - セクター・地域分析、プログラム形成調査の実施
 - プログラム計画書の作成
 - 事業展開計画の更新
 - プロジェクト形成調査の実施
2. 事業実施段階
 - 定期モニタリング（モニタリングシートの作成）
 - プログラム予算の進捗把握
 - プログラムの中間・終了時評価
 - プログラム／プロジェクト計画の修正
 - プロジェクト関係者間の相互技術支援、構成プロジェクト進捗情報共有
3. 自立発展段階
 - プログラムの事後評価の共同実施
 - 必要に応じ新規案件の形成、フォローアップ事業の立案

このような活動を進めるには、共通の目標を明らかにしつつ、日本側関係者（JICA事務所、JICA 専門家、JICA 本部関係者、国際協力専門員、関係省庁、現地 ODA タスクフォース、専門家、コンサルタント、ボランティア、パートナー NGO など）、相手国の C/P・受益者、他ドナーなどといった、多数の関係者を調整していく必要があります。

具体的な体制や役割分担の方法は事業の規模や状況によっても異なりますが、プロ



グラム・マネジメントの中心となる人物を定め、関係者の密接かつ日常的なコミュニケーションを促し、情報の迅速な把握・共有および環境の変化やリスクに対する機動的な対応ができるよう体制を整える必要があります。

3-5-2 現地関係者のマネジメント上の役割

在外事務所は、現場の状況の把握、途上国のカウンターパートとの定期的協議、他ドナーとの対話、現地 ODA タスクフォースでの協議、プロジェクトで活動する援助人材との調整・情報共有、プログラム目標の達成状況や内外リスクの把握まで、プログラム・マネジメント上、非常に重要な役割を果たしています。

また、プログラムを構成するプロジェクトの構成メンバー（担当者、専門家、コンサルタント、ボランティアなど）が、プログラム全体の目的と自分の関わるプロジェクトの位置づけ、また他のプロジェクトの進捗を十分理解していることで、調整が円滑に進み、プログラム全体の質の向上にもつながります。JICA の地域部や在外事務所の職員は、特にプロジェクトの外部からの構成メンバー（専門家、コンサルタント、ボランティアなど）に、活動前ないし活動の早い段階で、協力プログラムの全体像について理解してもらう機会をつくるのが肝要です。

これまでの先駆的な協力プログラムでも、事務所員や専門家が大きな役割を果たし、（本部・在外事務所・現場の援助人材の）三位一体の協力でプログラムが進められています。

事例 19：協力プログラムを支える在外事務所と本部の協力

協力プログラムでは、異なる事業スキームの横断的な取りまとめをどう行なうかがマネジメント体制構築のひとつの鍵になります。例えばガーナ健康の輪プログラムでは、地域部担当チーム長が定期的にプログラム運営委員会（テレビ会議）を主催し、課題部、無償資金協力部、協力隊事務局、また現場の調整を担う在外事務所員、企画調査員、そしてプロジェクト専門家などの間の情報共有・調整やプログラム計画書の作成、プログラム評価の運営などを行っています。また協力プログラム構成事業関係者のメーリングリストを作成し、在外、国内の双方から適宜、情報を発信することにより認識の共有を図っています。

インドネシア南スラウェシ州地域開発プログラムでは、プログラム・オフィスを協力対象州に設置し、職員をプログラム担当者として配置して全体調整、対外的交渉・調整にあたらせています。在外事務所は地域部から十分な支援を得ており、また現場ではプロジェクト関係者らの自発的なコミュニケーションによる調整が進んでいます。

事例 20：現地の事務所員や専門家が果たす大きな役割

ガーナ健康の輪プログラムでは、主要事業のひとつである技術協力プロジェクトを法人契約で実施していますが、委託先のプロジェクトリーダーはプログラム全体の動きをよく把握し、積極的に技プロの情報を無償資金協力のコンサルタントやボランティアと共有しています。

また、オールジャパンとしての協働体制も協力プログラムの運営のために欠かせない要素となってきます。多くの国では、現地 ODA タスクフォースが、外務省、JICA、JBIC など関係する機関を一定の方向性のもとに束ね、途上国、他国・機関ドナーとの対話の促進に役立っています。在外事務所員は、現地 ODA タスクフォースの一員であることを自覚しつつ、日ごろからの情報交換とコミュニケーションに努めることが重要です。

事例 21：オールジャパンの代表としての対応が求められる援助協調の現場

タンザニア国では大使館、JBIC 専門家とも密に連絡を取りながら、各組織の立場や役割を踏まえつつも、刻々と推移する開発援助協調の動きにオールジャパンとしてフレキシブルかつ機動的に対応しています。インドネシアやバングラデシュの協力プログラム運営に見られるように、たとえ JICA 職員であっても、有償資金協力の事業方針を踏まえ、ドナー会議などの場でオールジャパンを代表して発言しなくてはならないこともあります。各国を代表する他の援助機関からの出席者と同様に現地 ODA タスクフォースを代表し、一般財政支援、有償資金協力の動向についても、相手国政府や他ドナーの信頼を損なわないように対応することが求められます。