

IN THIS ISSUE:

Hot Issue

研究と実務の架け橋に:ワーキングペーパーの分析がパートナーの組織改革に貢献

バングラデシュの地方行政技術局LGEDを分析したワーキングペーパーが今年1月に発表されました。行政組織の中で群を抜いて効率的だと言われているLGEDの強みを、**藤田安男**上席研究員が経営・組織理論に基づく分析により解き明かしています。

[READ MORE](#)


LGEDのプロジェクトで建設された農村市場



Review

タンザニア:「産業集積地」の立地選択は零細企業の収益に関係するのか

同じ業種の店や作業所が一カ所に集まる「産業集積地」は、その産業の発展にどのような効果をもたらすのでしょうか。JICA研究所はタンザニア・アルーシャの家具産業を事例にした実証研究成果を2011年3月に**ワーキングペーパー**として発表しました。

[READ MORE](#)


Review

コンゴ民主共和国でDAC会合

開発援助委員会 (DAC) の下部組織「紛争と脆弱に関する国際ネットワーク」と「g7 (脆弱7カ国) プラス」が共催する「平和構築および国家建設に関する国際対話」が4月13、14の両日、コンゴ民主共和国の首都キンシャサで開催されました。JICA研究所からは**室谷龍太郎**リサーチ・アソシエイト (RA) が出席し、キャパシティ・アセスメントの重要性を説明しました。

[READ MORE](#)


Review

ハイレベル会合に向けキャパシティ・ディベロップメントの優先課題をカイロ・ワークショップにて確認

エジプト政府は3月28日から二日間にわたり、キャパシティ・ディベロップメント (CD) の議論を推し進めるための国際ワークショップを開催しました。合意文書では「被援助国による需要主導・成果重視の政策、既存のキャパシティを活用した援助へのシフト」などの要求が提示されました。

[READ MORE](#)

研究と実務の架け橋に：ワーキングペーパーの分析がパートナーの組織改革に貢献

JICA研究所は今年1月、ワーキングペーパー“[What Makes the Bangladesh Local Government Engineering Department \(LGED\) So Effective? Complementarity between LGED Capacity and Donor Capacity Development Support](#)”（バングラデシュの地方行政技術局LGEDが効率的な要因とは何か）を発表しました。この論文の中で藤田安男上席研究員は、バングラデシュの行政組織の中で群を抜いて効率的だと言われているLGEDの強みを、LGEDが実施する事業に関わった経験を踏まえ、経営・組織理論に基づく分析により解き明かしています。[\[関連記事\]](#)

今年4月、藤田上席研究員はフィードバックのためバングラデシュの首都ダッカを訪れました。その際、LGEDのWahidur Rhaman局長は、本ワーキングペーパーでのバランスのとれた分析に感謝の意を伝えるとともに、組織の効率性を改善するための提言を実施すると述べました。Rhaman局長は、今年1月にワーキングペーパーを受け取った後すぐ、組織内の職員に目を通すよう指示し、関係するバングラデシュ政府や援助機関の職員へ同論文を配布したそうです。また、研究成果はLGEDのニュースレターの中でも詳しく取り上げられました。



LGEDのプロジェクトで建設された農村市場

Rhaman局長は、この研究について、同国での2年間の駐在勤務を通じてLGEDを良く知る開発実務者である同研究員が一貫した理論的枠組みを用いて分析を行ったという点に大変価値があると評しています。藤田上席研究員との会話の中でRhaman局長は、LGEDの効率性に焦点を当てたこのワーキングペーパーのような報告書や論文はほとんどなく、問題点を特定し是正策を提示する援助機関のテクニカル・アシスタンス報告書を補完するものだ、と述べたということです。

LGEDは今年初めから、本部の職員数倍増および機構改革、7つの支局新設と本部権限委譲など、大規模な組織強化案を政府へ申請し現在協議中です。LGEDは世界銀行のOperational Risk Assessment Report (2009)等とともに、今回のワーキングペーパーをサポート資料として

活用しているとのこと。「強化案の内容は、上層部の職員の過度な負担や、複雑な本部構造の問題を指摘しているワーキングペーパーの結論と一致しています。組織構造の改善だけではなく、（職員数倍増などによるポジション増加の効果で）昇進機会が増えることにより職員のモチベーション向上にも貢献するはずです。」と藤田上席研究員は言います。

現地では、約40名のLGED職員を前に、ワーキングペーパーについての発表が行われました。ディスカッションでは、ある出席者は経営・組織理論とキャパシティ強化実務の間の知識のギャップを埋めるという点で、この分析は有益である、とコメントしました。他方、人々のニーズに対する迅速な対応、政治・政策の変化への適応性、そしてステークホルダーとの良好な関係などのLGEDの特徴に触れ、これらの点についても論文の中でもっと言及されるべきではないかと指摘する職員もいました。

また、組織の知識基盤の弱体化、重要な機能が単年度開発予算ゆえに失われるリスク、組織文化の継承、そして将来を担うリーダーの育成など、組織のサステナビリティに関わる問題点や懸念を挙げる参加者もいました。

藤田上席研究員は次のように解説します。「職員は常にさらなる向上を目指して変化しようとしています。LGEDの将来に対する職員の懸念は、組織に対する強いオーナーシップの現われです。ただ、本研究では指摘されたような問題は十分カバーできないので、JICAや他の援助機関がLGEDへのキャパシティ・デベロップメント支援を検討してはどうかと思います。」

LGEDから得た貴重な意見を参考に、同研究員はワーキングペーパーに更に推敲を加え、今後新たな形で出版する予定です。

JICA研究所は設立以来、開発援助の効果改善に寄与する研究の実施を目指してきました。今後も様々な形で積極的に研究成果を広めていきます。

タンザニア：「産業集積地」の立地選択は零細企業の収益に関係するのか

同じ業種の店や作業所が一カ所に集まる「産業集積地」は、その産業の発展にどのような効果をもたらすのでしょうか。JICA研究所はかねて、「**アフリカ産業集積研究**」のなかでタンザニア・アルーシャの家具産業を事例に実証研究を進めてきましたが、その研究成果を3月に**ワーキングペーパー**として発表しました。

タンザニアの家具集積地を調査 集積地選択の傾向と業績向上の要因

民族ネットワーク等が選択に影響

タンザニアのアルーシャ（人口約27万人）はキリマンジャロ山の登山客が必ず立ち寄るとされる街です。この街にはベッドや机、いすなどの家具を作る作業所（作業所の店頭で販売もする）が234カ所を数えます（07年調査時点）。そのほとんどが従業員2～3人の零細企業です。

これらの作業所は5つのエリア（産業集積地）に分散して立地しており、それぞれの集積地には特徴があります。JICA研究所が11年3月末まで取り組んだ「アフリカ産業集積研究」プロジェクトでは、地元の人たちが家具作業所の立地先を検討する際、どのような理由で集積地を選択するのか、またその選択は立地後の業績にどのような影響を与えているのかを検証しました。

234すべての家具作業所を対象に、集積地を選んだ理由を聞き取り調査したところ、「顧客が多いから」と回答する人が7割弱を占めました。ところが計量経済の手法で分析した結果によれば、実際には顧客の多い集積地は一部のみで、実際は「同じ民族の頼れる人が多い」「（従業員5～6人の）比較的大きな作業所がある」などの特徴をもつ集積

地が実際には選考されていることが明らかになりました。

先行研究をみると、輸送費など取引コストの低い集積地のほうが一般的に選ばれる率が高いとされています。しかしアフリカでは別の要素が介在しているようです。特に民族ネットワークが立地選択の要因になっていることについて、研究チームの**鍾秋悦**リサーチ・アソシエイト（RA）は「民族が同じだと言葉が同じ。家具産業に従事する人のほとんどが小学校卒と学歴も高くないことから、同じ民族同士のほうが家具の作り方を教えてもらいやすいという意識が働くのでは」と分析しています。また、比較的大きな作業所が存在する集積地が好まれる理由についても「技術移転を期待していることの現われ」との見方ができます。



タンザニアで現地調査をする
鍾秋悦RA（右）

川上から川下までを完備する強み

しかし問題は、立地の選択が実際に作業所の業績向上につながっているかどうかです。この研究では、「同じ民族を頼り」また「比較的大きな作業所のそばに作業所を開いたとしても」それらの業績は平均となんら変わらなかったという事実が判明しました。これについて、鍾RAは「意外な結果にも思えるが、よく考えると、技術の移転を期待したところで、そもそも元から家具を作っている人たちがさほど高い技術をもっているわけではないのだから当然ともいえる」と指摘します。その上で、やはり技術を高めるための研修などの導入が必要だろうとしています。

逆に、業績向上への有意性が認められたのは「加工所が比較的多く集まっている集積地」への立地でした。これは、家具作業所にとって「川上」の工程を担当する加工所が多数存在することが、その近傍に立地する作業所の業績を高めていると推測できます。鍾RAは「自然発生的に発生した集積地であっても産業の川上及び川下との連携が可能となる条件を備えた集積地のほうが産業の発展を促進する可能性が高いといえる」と述べています。



ソファを販売する店
アルーシャにはこうした家具作業所・店が多い

コンゴ民主共和国でDAC会合

開発援助委員会 (DAC) の下部組織「紛争と脆弱に関する国際ネットワーク」と「g7 (脆弱7カ国) プラス」が共催する「平和構築および国家建設に関する国際対話」が4月13、14の両日、コンゴ民主共和国の首都キンシャサで開催されました。

DAC会合に研究員が出席、キャパシティ・アセスメントの重要性を説明

今回の「平和構築および国家建設に関する国際対話」では「キャパシティ・ディベロップメント (CD)」と「援助手法」という2つの作業部会が開かれ、異なる立場の人たちが率直な意見交換をしました。参加者は、援助国、脆弱国・地域、国際援助機関、NGOなどから総勢約40人。JICA研究所からは室谷龍太郎リサーチ・アソシエイト (RA) が出席しました。

CD部会で大きな賛同を得たのは「国家のキャパシティを高めるには、行政機能の強化だけでなく、市民社会のキャパシティを向上させることが

不可欠」と指摘したNGO代表者の発言です。

こうした議論の流れを受け、ブルッキングス研究所、韓国国際協力団 (KOICA)、JICAの共同研究での提言を踏まえて室谷RAは「CD支援を考えたとき、まず、脆弱国自身が自らのキャパシティを知って、その中で具体的に何が足りないかを明確にし、関係者の認識を共有していく必要がある」とキャパシティ・アセスメントの重要性を力説しました。

また援助手法の部会では、脆弱国側が援助国側に対し「一般財政支援」を強く求めたものの、「政府が機能していない国・地域への一般財政支援はリスクが大きい。適正な援助手法を組み合わせるべき」との意見が大勢を占めました。

この国際対話は6月にも提言の素案をまとめ、11月に韓国釜山で開かれる、開発援助の重要な枠組みが議論されるハイレベルフォーラムで提言を提出、採択を目指します。

Review

ハイレベル会合に向けキャパシティ・ディベロップメントの優先課題をカイロ・ワークショップにて確認

エジプト政府は3月28日から二日間にわたり、キャパシティ・ディベロップメント (CD) の議論を推し進めるための国際ワークショップを開催しました。会合は首都カイロにて、OECD、JICA、並びに途上国主導の国際CDネットワークであるCDアライアンスの支援のもと開かれ、援助機関やパートナー国、シンクタンク、大学などから、政策立案者、実務家、CD研究者ら約70名が出席しました。主要な参加者はJICA、EU、国連開発計画 (UNDP)、世界銀行等の援助機関職員、およびコロンビア、インドネシア、マラウィなどのパートナー国関係者です。

「Cairo Workshop on Capacity Development: From Concepts to Implementation」(CDに関するカイロ会合：概念から実践へ) と銘打たれたこのワークショップは、アクラ行動計画 (2008年にガーナの首都アクラで開催された援助効果に関するハイレベル会合) の取り組みの進捗を確認し、さらに今冬韓国釜山で予定されている次回ハイレベル会合へ向け準備を進めることを目的としています。「CD優先課題の特定」などを議題に、出

席者たちは多岐にわたって意見を交わしました。その中でJICAからの代表は、CD支援事業の豊富な実施経験をもとに発表を行い、CDの重要性を強調。会合参加者は、他の議論の大半が概念的な内容にとどまる中、CD支援の実践的事例を紹介する貴重な報告であると、その発表内容を高く評価しました。JICA研究所でCD研究の調整役を務める本田俊一郎リサーチ・アソシエイトは「カイロワークショップでの議論の方向性は、JICAによるCD支援事例の分析を中心に据えた我々の研究方針が妥当であることを改めて示すもの。」と述べています。

活発な議論の結果、「キャパシティ・ディベロップメントに関するカイロ・コンセンサス」が採択されました。同文書は、今後のCDの取り組みにおける「被援助国オーナーシップと現地ニーズの尊重、成果重視及び既存のキャパシティの最大限の活用」を、優先課題リストを示しつつ求めています。カイロ・コンセンサス文書の提言が、釜山ハイレベル会合の議論に反映されることが期待されます。