

## 第6章 提言

第1～4章までの分析を踏まえて、以下の10項目に具体的な提言をまとめた。

### 重要10項目の提言

#### 【援助計画の基本方針・戦略の明確化】

##### 提言1. タンザニアの開発戦略との整合性の確保

援助を有効で効率的なものとするためには、被援助国のオーナーシップの尊重、自助努力の醸成が不可欠である。この観点から、次期「援助計画」においてはタンザニア側開発戦略（MKUKUTA、JAS など）との整合性をとることが重要である。また、タンザニアのオーナーシップを尊重しつつ、タンザニア側の援助受入体制・組織・人的能力の実態を把握し、その強化策も「援助計画」に含めることが重要となる。

##### 提言2. 戦略性の向上

限られた援助資源を有効に活用するためには、「援助計画」を戦略的に策定することが重要である。日本の優位性（例えば、これまでの経験、援助体制の実態、タンザニア側の期待、他ドナーの動向、など）を踏まえ、選択と集中を図った援助内容とする。具体的には、日本が注力する分野・課題を明らかにし、ODA 大綱や中期政策にも示されているように、より横断的な課題別の視点で臨むのかも含め要検討）とともに、さらに各注力分野・課題間でも優先順位を確認しておくことが重要である。

#### 【援助計画の構成、策定・見直しプロセスの改善】

##### 提言3. 「援助計画」へ指標の導入

他のドナー国の援助計画には定性的な指標として目標体系図を導入する等、配慮されつつあるが、タンザニアにおける次期「援助計画」の策定に当たっては、一般的な理念や方向性に加えて、先方政府が設定する戦略目標を十分に考慮した上で、定量的もしくは定性的に測定可能な戦略目標を、時間軸を伴って設定し、その上で、可能な範囲で、設定時間内で目標を達成するために必要な投入（インプット）、具体的な達成方法、見込まれる結果（アウトプット）および成果（アウトカム）を明らかにできるようにすることが望ましい。以下はあくまでも参考例である。

（例）援助計画全体目標：「成長を通じた貧困削減」

戦略目標1 「農業の生産・利潤性向上」

指標：主要農産物の生産性、農産物小売価格し占める生産者費用比率、等

戦略目標2 「中小企業育成」

指標：中小企業数、GDP に占めるサービス業・製造業比率、等

戦略目標3 「貿易の拡大」

指標：輸出入量（金額及び数量、輸出品目別）

戦略目標4 「生活の質の向上」

指標：初等教育普及率、乳幼児死亡率、妊産婦死亡率等、MDGs 関連の指標

##### 提言4. 「援助計画」策定の迅速化と継続的見直しプロセスや中間評価の導入

昨今の急激な援助環境の変化に鑑み、次期「援助計画」は1年間程度の期間で策定することが望ましい。また、策定後は日常業務的に計画の適合性を検証し（例えば

半年に1回)、状況の変化に迅速に対応できるようにする。さらに、3年<sup>84</sup>を時期的な枠組みとして設定し、抜本的見直し(評価、あるいは改訂)を実施する。仮に現行5年を継続する場合にも、「援助計画」実施2年後には、中間評価を実施する等、定期的に「援助計画」をレビューする仕組みづくりが必要である。

### 【援助協調への対応の明確化】

#### 提言5. 援助協調に対する日本の対応・方向性の明確化

一般財政支援やセクター別財政支援などの現在進行中の援助協調の流れは、それ自体が目的ではなく援助の目的・目標を達成するための手段の一つとしてとらえられるべきである。その上で、日本がどのようにこの流れに対応するのかを示す基本方針を明らかにすることが重要である。具体的には、「政策」、「資金利用」、「手続き」の各側面で日本の基本的認識を明らかにし、それらを基に、重点分野・課題との関連で、それらをどう組み合わせていくのかを明らかにする必要がある。実施において、日本がリードをとる分野・課題かどうか、一般財政支援、セクターバスケット支援、プロジェクト型支援のいずれを選択するのか、が明確にされなければならない。また、タンザニアを始め、援助協調が進んでいる国の「援助計画」では、プロセス支援的援助にも対応できるよう、スキームの拡大やスキーム間の有効活用、コモンファンドへの投入も可能な費目の整備などの検討も必要と思われる。これは、調達、事業管理報告、会計報告についてどの程度タンザニア側の方法に則って実施するか等、手続きの面の検討も含まれる。

### 【援助実施体制の改善】

#### 提言6. 体制・組織・人材の強化

援助協調も含め援助の効果的実施の点から、組織力の強化と職員的能力開発を体系的計画的に行うことが重要である。少なくとも、現地タスクフォースのメンバーと、本省の国別二課のタンザニア担当官の双方での強化が必要である。次期「援助計画」に示される選択と集中を受けて、強化されるべき課題は、できるだけタスクフォース内の一人が一つの課題を担当し、国別二課ではタンザニア担当官が兼務せずに一人で1か国だけを担当するような人事配置が必要である。昨今の公務員削減の流れの中、人員拡充は容易ではないことから、単に正規職員数の増加だけによるものではなく、企業や大学との提携、青年海外協力隊員やインターンの活用、教育訓練による知識・スキルの向上など、従来のやり方にとらわれない柔軟な発想をもって問題に対処することも重要である。

#### 提言7. 業務実施体制の効率化・迅速化

タンザニアの援助環境の変化やタンザニア側の要望をすばやく事業活動に取り込めるような業務の流れや仕組みを作ることが重要である。迅速な対応を可能とするためには、現地大使館・JICA等現地関係者にある程度権限を移譲し、現地タスクフォースによる意思決定可能範囲を拡大するとともに、運用規定の柔軟化を図り、現地主導型体制を構築することが望まれる。具体的には、成果志向型の管理を積極的に導入し、現地中心の活動計画や期待される達成内容を事前に明らかにし、東京の本

<sup>84</sup> 3年とする理由について：現行のPRSは2005年7月～2010年6月を対象としている。JASも2006年には策定が終了するものと考え、次期「援助計画」が2006年度中に策定され、2007年4月から有効となった場合、現行のPRSが終了する2010年までの3年間を有効期間とすれば、タンザニア開発戦略との整合化の観点から適切なサイクルであると思われる。

省はその成果の達成に関してチェックを行う方向に進むことが望まれる。例えば、ある一定範囲の金額であれば、案件採択の権限を現地ODAタスクフォースに持たせる等、結果としてある成果を達成していれば、その達成のプロセスの選択は現場に任せ、現場の自主的対応がより容易になることにより、実施の迅速化と効率化が図れるというものである。また、タンザニアの産業・経済動向等に関する情報収集・分析についてはローカルコンサルタントの活用を一層強化する等、作業のアウトソーシングも効率的業務の観点から検討するべきではないかと考える。

#### **提言 8. 体系的定期的な事業の説明責任の遂行**

援助事業の説明責任は、5年に1度の政策評価だけで果たされるものではない。また一部の「成功例」のみを取り上げて広報するだけで果たされるわけでもない。タンザニアの援助状況は現在の国際的援助潮流において先端を行っているので、これを積極的に情報発信することは、日本の新たな取り組みの紹介、ODA 広報の観点からも有意義と考えられる。

#### **提言 9. 情報管理の強化と改善**

タンザニア援助事業において測定可能な目標と戦略を定めた上で、その達成のために収集・分析された情報を関係者間で容易に共有出来るための情報管理システムの構築は重要であり、これは現地タスクフォースの機能強化に資することにもつながる。このシステムは、他の援助国や国際機関とも比較可能な指標を定めて定期的体系的に情報収集しておく必要がある。

### **【評価の枠組み】**

#### **提言 10. 援助事業の評価の枠組みの見直し**

現在の「ODA 評価ガイドライン」には、改善の余地が残されているように思われる。例えば、ニューパブリックマネジメントの普及が公共プログラムの評価やマネジメントの枠組みを大きく転換させたことに鑑み、今後、評価の専門家グループによって検討が重ねられ、評価の枠組みの更なる改善がなされることを期待する。