GRIPS Development Forum
Discussion Paper

ODA の現地機能強化を推進するために

－バングラデシュ現地 ODA タスクフォースの実践と教訓－

2007 年 12 月

紀谷昌彦

目次

はじめに
第１章 「４Ｊ体制」の構築
(1) 体制と運営方針の確立－「４Ｊ」によるコンセンサスを大切に…… 1
(2) 情報の共有－インターネットを最大限に活用…… 3
(3) 目標の設定－半年～１年毎に見直し、関係者に周知徹底…… 4
第２章 戦略の強化：国別援助計画プロセスの始動
(1) 外交政策と国別援助計画…… 6
(2) 国別援助計画・セクター援助方針・ローリングプランの体系化…… 7
(3) 貧困削減戦略文書（PRSP）策定プロセスとのリンク…… 8
(4) 国別評価からの作業開始…… 9
(5) 重点目標・重点セクターの設定と具体化…… 11
(6) セクター援助方針とローリングプランの具体化と「御前会議」…… 12
(7) 分野別の現地 ODA タスクフォース遠隔セミナー…… 13
第３章 政府との政策協議：信頼関係の深化
(1) バイアニュアル協議…… 15
(2) 円借款協議…… 16
(3) 国別援助協議への落とし込み…… 16
(4) 先方政府との合同評価…… 17
第４章 援助協調：パートナーシップの構築
(1) 援助協調とは何か…… 19
(2) LCG プロセスとバングラデシュ開発フォーラム…… 20
(3) ADB との共同研究…… 20
(4) 日・世銀セミナー…… 21
(5) 日英ハイレベル共同訪問…… 22
(6) 共通国別援助戦略…… 23
(7) 援助効果向上…… 26
(8) 日ユニセフ協力…… 27
第５章 日本へのアウトリーチ：NGO、企業、そして開発教育
(1) バングラデシュ開発援助勉強会…… 30
(2) NGO との連携と協力…… 31
(3) ダッカ商工会と日本バングラデシュ商工会議所…… 32
(4) 日本人社会への広がり－メルマガを通じた交流…… 32
(5) 現地 ODA タスクフォース・セミナー－日本との直接の結びつき…… 33
第６章 現地機能強化の課題
(1) 援助は現場で起きている－何が起きているのか…… 36
(2) これまでの取組の進展－ODA 大綱・ODA 中期政策・ODA の点検と改善…… 37
(3) 更に何ができるのか－動機付け・能力強化・側面支援…… 37
(4) 「日本らしい援助」の実現に向けて－日本の中の普遍性を世界に広める…… 41
おわりに…… 43
関連資料…… 44
参考文献…… 51

はじめに

この冊子は、2003 年 9 月から 2006 年 3 月までの約 2 年半、バングラデシュ現地 ODA タスクフォースの一員としての様々な実践と、そこから得られた教訓の記録である。

現地 ODA タスクフォースとは、日本大使館と国際協力機構（JICA）・国際協力銀行（JBIC）、更には日本貿易振興機構（JETRO）などの現地事務所が中心となって、開発援助の現地機能を強化し、効果的・効率的な援助を推進するための取組である。現在、日本は 70 ヵ国以上の途上国で、このようなタスクフォースを展開している。

バングラデシュは、開発援助の「実験場」や「見本市」といわれる典型的な途上国で、援助協調も盛んだ。このため、日本の援助関係者は、「バングラデシュ・モデル」と称して、組織を超えたセクターチームの編成やセクター援助方針の策定など、現地機能強化のための先駆的な取組を始めていた。それが、世界に広がる現地 ODA タスクフォースのまさに「モデル」となっていた。

私は、前任地のワシントン DC の日本大使館で、開発問題を 3 年間担当していた。世界銀行や米国との援助協調の推進が主な仕事である。その中で、日本が開発問題の解決に向けて貢献するためには、途上国現地での体制と活動、そして関係者との連携を強化することが最も重要な課題であると実感していた。

その直後に、バングラデシュの日本大使館の経済協力班長として赴任することとなった。世界中の現地 ODA タスクフォースで現地機能強化が進められる中で、バングラデシュのタスクフォースは引き続き「モデル」となる成果を上げられるのか。緊張感のなかで、現地の援助関係者は一丸となってこの挑戦に立ち向かった。新たな試みに次々と着手し、実践を進めることの連続だ。国別援助計画の改定。セクター別ローリングプランの作成。世銀・アジア開発銀行（ADB）・英国（DFID）との共通国別援助戦略。他の現地 ODA タスクフォースとの共催で日本の若者と対話するテレビ会議セミナー。バングラデシュでの日々はジェットコースターのように過ぎ去った。

そして、昨年 3 月に帰国。新しい職務に追われる中で、またもや 1 年半が瞬く間に過ぎた。「バングラデシュ・モデルで学んだことを、これから現地 ODA タスクフォースで活躍しようとする人たちに伝えなくて、本当によいのだろうか」。記憶が風化する前に、覚えていることを何とか書きとめた。

短い冊子ではあるが、世界各地の現地 ODA タスクフォースや、東京でそれを支える人たちに参考となるような運営上のヒントを、実際の経験をもとに洗い出した。そして、各章末尾に「ノウハウ」として簡潔にまとめた。途上国現地から、何ができるのか。東京から、それを支えるために何をすべきなのか。この冊子を読む人たちと一緒に考えていきたい。

（なお、本稿の作成に際しては、バングラデシュ現地 ODA タスクフォース関係者をはじめ多くの皆様からのご意見を参考にさせていただいたが、本稿の内容は私個人の見解であり、所属先等の組織の立場を述べたものではない。）

第 1 章 「４Ｊ体制」の構築

(1) 体制と運営方針の確立－「４Ｊ」によるコンセンサスを大切に

2003 年 9 月 8 日の昼、ダッカ空港に到着した。バングラデシュの地に足を踏み入れたのは初めてだ。前任の前田徹参事官との引継ぎの期間は、わずか 3 日間。早速その晩から、歓送迎の諸行事が始まった。新たな任地で、新たな出会いの日々が続く。

バングラデシュは、内戦の末、1971 年にパキスタンから分離独立した。悲惨な内戦や貧困、そして洪水などの災害が世界に報じられ、世界各国や国際機関からの支援が続いた。このため、主要な援助関係機関によるドナー調整会合が頻繁に開催されるなど、現地での援助協調が進展した。

このような動きを受けて、2001 年半ば頃から、大使館と JICA 事務所、JBIC 事務所が、限られたリソースを有効に活用し、一貫性・一体性の高い援助を実現するための「バングラデシュ・モデル」の取組が始まった[1]。現地ベースで組織横断的にセクター毎のチームを編成し、セクター別援助方針を作成するなどの有益な方策を、現場からの実践により提案するものだ。2002 年 10 月には 5 つの最重点セクターにつき援助方針を策定し、2003 年 1 月の対バングラデシュ政府協議（バイアニュアル協議）で先方政府との協議を始めた。NGO、国際機関邦人職員、企業関係者との勉強会も頻繁に開催した。この取組が、後に世界各地の途上国に展開される「現地 ODA タスクフォース」の原型となった。前任者の前田徹参事官をはじめとする経済協力関係者一同は高く評価され、私が着任する直前の 2003 年 8 月に、当時の川口外務大臣より、「川口賞」（大臣賞）を授与された[2]。

9 月 10 日、バングラデシュ・モデル運営委員会（現地 ODA タスクフォース会合）が開催された。場所はダッカ北部のバリダラ地区にある大使館 3 階の会議室。大使館の前田徹参事官、JICA 事務所の坂本隆所長、JBIC 事務所の内田勤首席駐在員をはじめ、大使館・JICA・JBIC の関係者が勢揃いだ。事務局は大使館の山川由美子専門調査員が務める。

今回の運営委員会では、JBIC の内田首席から、これまでの「選択・集中・連携」に加えて、「計画・実行・成果」を旨として展開するとの方向性が提示された。具体的な課題として、我が国セクター援助方針に基づく案件形成機能の強化、年間国別実施計画の作成、開発政策決定過程（先方政府の貧困削減戦略文書（PRSP）作成プロセス、予算決定プロセス）への参画、IT を活用したナレッジマネジメントの強化、広報の強化に取り組むことで合意した。

---

[1] バングラデシュ・モデル発足の経緯については、前田（2003）、岡崎（2003）参照。大使館の前田徹参事官、JICA 事務所の坂本隆所長、JBIC 事務所の大西靖典首席駐在員が中心となって立ち上げた。

[2] 第 2 回「川口賞」受賞者・受賞理由は次の通り。「在バングラデシュ大使館経済協力関係者（代表者：前田徹参事官　以下関係館員一同） 厳しい勤務環境の中、限られたリソースを有効活用するために、JICA、JBIC と協力して、組織横断的な先駆的・独創的モデルである『バングラデシュ・モデル』を考案して実施に移し、今後の日本の ODA 政策にとって有益な方策を現場からの実践により提案した。更に、現地でバングラデシュ開発援助勉強会を立ち上げ、日本政府援助関係者のみならず、日本の NGO 関係者、国際援助機関の日本人職員、日本企業関係者等から幅広く知見を求める一方、東京における同様のネットワークとも連携するなどの裾野を広げる活動を行っている。一連の活動を通じ、外務省の活動を支える上で重要な貢献があったと認められる。」
http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/honsho/kawaguchisho/2_3.html#d04

この直後に、開発の推進には貿易・投資も不可欠ということで、JETRO 事務所の西川壮太郎所長にも、（一人事務所で多忙ながら）参加いただくようお願いし、快諾いただいた。ここに、４Ｊ（＝Japanese Embassy、JICA、JBIC、JETRO）体制が発足することとなった。

バングラデシュ・モデルは、現地でそれぞれの事務所が一層効果的に活動できるよう、試行錯誤の中から生まれた。バングラデシュ・モデルを始めた前田参事官からは、運営上留意すべき点について、明示的に次の通り引き継いだ。

（A）費用対効果を考えて、体制は随時見直す（負担が大きい割に成果が上がらないものはやめる。形の整合性にはこだわらず、試行錯誤でどんどん変えていく）

（B）意見交換のフォーラムではなく、業務実施の枠組みとする（国別援助計画の策定・改定や要望調査のとりまとめ、案件形成に活用する）

（C）お互いを別組織として尊重しつつ、大使館がとりまとめ、調整を行う（決定は基本的にはコンセンサス。指示や命令は、制度的にも感情的にも好ましくない）

（D）バングラデシュ・モデルは手段であり、目的は現地機能強化である点を明記する（自己目的化、肥大化しないよう注意する。組織、開催頻度、業務量等を常に見直す）

（E）専門家（特に政策アドバイザー型専門家）を活用する（重要なセクターに幅広い知見を有する専門家をとりまとめ役に据える。専門知識を有し、交渉・調整能力を備え、英語で十分なコミュニケーションができる人材が現場に必要）

この「良き伝統」を引き継ぎ、遵守した。特に、全ての運営は、大使館、JICA、JBIC、JETRO のコンセンサス・ベースで進めるよう留意した。これを制度的に担保するとともに内外にその姿勢を示すため、大事な資料や案内状の発出も、大使館が代表するという形ではなく、可能な限り大使館・JICA・JBIC・JETRO が横並びとなる「連名」で行うこととした。各組織の自主性に最大限配慮することで、「自律・分散・協調」系を実現し、不本意な「やらされ」感を排除するためだ。

また、大使館自体の業務も時として増える中で、堀口大使の全面的理解とサポートが極めて重要であった。一部館員の負担が重くなる場合も、館長が取組の強化の意義を理解し、それを支える姿勢を示したことで、大使館として努力を継続することが可能となった。

こうして、「バングラデシュ・モデル」の新体制が滑り出した。

現地 ODA タスクフォース会合

(2)　情報の共有－インターネットを最大限に活用

着任後、最優先で取り組んだのは、インターネットを活用した情報インフラの整備である。着任当時のバングラデシュは、インターネット事情が極めて悪かった。信頼できるプロバイダー会社は数社しかなかった。それも料金に比べてスピードが遅く、不具合時の対応も迅速とは言えなかった。ウェブサイトの閲覧はもとより、電子メールの送受信すら難しくなるときもあった。

早速、大使館が契約していたプロバイダー会社と、契約解除の可能性も含めて交渉した。この結果、同じ料金でスピードを上げることに成功した。更に、不具合が生じた時も即座に苦情を申し入れることで、徐々にサービスが改善していった。JICA も同様にインターネットの不具合に悩んでいたが、本部からの理解を得て、間もなくスピードアップが実現した。

インターネットのスピードアップと並行して、情報共有のためのプラットフォームを整えた。具体的には、次の 3 層構造とした。

（A）　政府・実施機関関係者（大使館・JICA・JBIC・JETRO）限定のメーリングリスト（=bdmodelsg；sg は Steering Group（運営委員会）を意味する）

（B）　国際機関、NGO、企業の方々も含めた一般参加のメーリングリスト（=bdmodel）

（C）　バングラデシュ・モデルのウェブサイト

とりあえず、予算がゼロのところから始めたので、メーリングリストは「Yahoo!グループ」の無料サービスを活用した[3]。ウェブサイトは、安価なウェブ作成ソフトと大使館に割り当てられたサーバーを使い、(人件費を除けば)取り急ぎ追加経費ほぼゼロで、情報インフラができあがった。

大使館に届く経済協力関係の情報は、差し支えのない限り、（A）政府・実施機関関係者のメーリングリストで流し、共有した。また、開発援助勉強会の案内や対外公表している諸情報で有用なものは、（B）一般参加のメーリングリストで送付し、「プッシュ情報」として多くの人たちに見てもらった。更に、（C）バングラデシュ・モデルのウェブサイトは、バングラデシュの開発に関連する様々な公開情報を集約する「ポータルサイト兼データベース」として機能するようにした[4]。例えば、国別評価、国別援助計画、セクター関連情報、開発援助勉強会の資料・議事録など、最新の情報を可能な限りウェブサイトに掲載し、情報を蓄積していった。これを積み重ねると、かなりの情報になる。

チームを運営するには、「情報系プラットフォーム」と「人事系プラットフォーム」の２つを整備することが必要だ。それを、バングラデシュ・モデルで実践することを目指した[5]。

---

[3] Yahoo! グループの詳細については http://groups.yahoo.co.jp/ を参照。

[4] 現在のバングラデシュ・モデルのウェブサイトは以下の通り(大使館ウェブサイトの一部)。
http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/bdmodel/index.html

[5] 「情報系プラットフォーム」と「人事系プラットフォーム」の整備は極めて重要であり、一貫して重視した。このアプローチは、倉重(2003)に詳しい(著者は IBM ビジネスコンサルティングサービス(前プライスウォーターハウスコンサルティング)会長)。

バングラデシュ・モデルのウェブサイト

(3)　目標の設定－半年～1年毎に見直し、関係者に周知徹底

バングラデシュ・モデルを引き継いで数ヵ月が経ち、何がどのように動いているかがわかるようになった。2003 年 9 月 10 日のバングラデシュ・モデル運営委員会では、既に当面の作業を設定していたが、それを踏まえてどのように発展させていくかが次の課題であった。

そこで、JICA の坂本所長、JBIC の内田首席、JETRO の西川所長と私の 4 人で幾度か集まり、何を当面の優先課題とするか、大所高所の観点から検討することとなった。この結果、約 3 ヵ月後の 2003 年 12 月には、「トップダウン」で次の 3 点を推進することで合意した。第一に、これまで作成した 10 分野のセクター別援助方針を踏まえて、新規の案件形成を行うこと。第二に、このセクター別援助方針を改善しつつ、セクター別にキープレーヤーとなっている援助国・機関に狙いを定めて、連携を推進すること。第三に、中長期的な戦略として、国別援助計画の改定に着手するとともに、世銀・ADB・国連機関等への出資国・拠出国としての関与を強めること。この各々について、具体的な作業目標を設定した。この優先課題は、年末のバングラデシュ・モデル運営委員会の席上、関係者全員に対して説明し、了承を得るとともに、バングラデシュ・モデルのウェブサイトで公表した。

翌年の夏（2004 年 7 月）には、作業の進展を踏まえて、当面の目標を改定した。第一の目標として、バングラデシュの開発効果の向上を掲げ、セクター毎の政策協議や主要ドナーとの援助協調、案件形成や情報・知見・人脈の蓄積を通じて実現するとの方針を打ち出した。第二の目標は、日本の貢献に対する理解と評価の獲得である。ドナー会合、セミナーや各種メディアで発信、広報を積極的に行うとともに、これまでの ODA について透明性を向上させた。

同年末（12 月）、国別援助計画の関連作業が正念場を迎える中で、再度目標を改定した。第一にローリングプランの策定・実施、第二に国別援助計画の策定と実施、第三に広報ツールの作成・活用だ。その約 1 年後（2006 年 1 月）には、重点目標として、セクター毎の援助効果向上、広報の拡充、ODA 改革への貢献を掲げることとした。

日本トレードフェアでの ODA 共同ブース

バングラデシュ政府を中心とする開発への取組の状況、日本チーム（バングラデシュ・モデル）自体の作業の進展、そして日本での ODA 改革等の最新状況の全てを踏まえて、限られたリソースを何に注力することが最も効果的か、半年から 1 年毎にターゲットを見直して柔軟に改定することが大切ではないかと感じた。このような優先課題を、4 組織の責任者が連名で、バングラデシュ・モデル関係者全員に周知・徹底するとともに、ウェブサイトで対外公表することにより退路を断つ。目指すべき目標を常に明確にし、進展をチェックすることにより、組織を横断して、戦略的な方向性をある程度共有することができたのではないかと考えている[6]。

【第 1 章　「4 J 体制」の構築のまとめ】

- 現地の大使館・JICA・JBIC・JETRO など関係組織の連携を進めるためには、各組織の自主性に最大限に配慮し、コンセンサス・ベースで運営を進める。
- 情報を共有するために、メーリングリストやウェブサイトなど、インターネットを最大限に活用する。
- 明確な目標と優先順位を設定し、関係者に周知徹底するとともに、半年から 1 年毎に、各方面の進展を踏まえて柔軟に見直すことが大切。

[6] 設定した優先課題の全文は、本ペーパー末尾参照。

第２章　戦略の強化：国別援助計画プロセスの始動

(1)　外交政策と国別援助計画

バングラデシュに着任し、経済協力班長として「日本の対バングラデシュ援助政策」について考え始めたとき、その前提として、「日本の対バングラデシュ外交政策」について、十分に理解する必要があると感じた。対バングラデシュ国別援助計画は、ODA 大綱、ODA 中期政策のもとに位置づけられるだけでなく、対バングラデシュ外交政策のもとに位置づけられるべきものだからだ。

早速、館内や外務本省の関係者から、関連資料を入手した。日本にとってのバングラデシュの意味について、様々な形で整理されていたものの、最近はハイレベルから明確な政策として対外的に表明されていないことがわかった。そこで、日本の対バングラデシュ外交政策を、どのような形で打ち出していくことが適当か、上司や同僚に相談した。その結果、昨今の外務省改革における政策強化の流れも踏まえて、2003 年 12 月に、堀口松城大使から在留邦人に対して、「我が国の対バングラデシュ外交の課題」と題する政策講演を行うこととなった[7]。

この講演では、日本にとってのバングラデシュの意味が、次の通り整理された。「我が国の外交にとって、バングラデシュは特に次の 4 点で重要性をもっています。まず、バングラデシュは国連などにおいて、途上国のスポークスマン・非同盟国のメンバーとして一定の存在感と影響力を有しています。第二に、バングラデシュは穏健かつ民主的なイスラム国で、人口で見るとインドネシア、パキスタンに次ぐイスラム圏第 3 位の大国です。イスラム世界の中で穏健かつ民主的なイスラム国の発言力を高めることは、国際社会にとっても我が国にとっても重要な課題の一つです。第三に、印パ紛争に見られるように、一般に政情が不安定な南アジア地域にあって、バングラデシュは安定化勢力としての役割を果たしています。最後に、我が国はバングラデシュの独立当時からの官民双方の各種の支援や交流を通じて友好関係を築き上げ、世界有数の親日国となっていることです。これは日本外交の大きな資産になっています」。これを踏まえ、「我が国とバングラデシュの間には、国際社会の平和と安定、民主主義の定着、貿易・投資の促進、開発の実現など、数多くの共通の利益が現実に、あるいは潜在的に存在する」との認識のもと、我が国はバングラデシュを、「我が国と共通する利益を実現し、深化させるパートナー」と位置づけることとなった。

この大使の在留邦人向け政策講演は好評で、翌年、翌々年も 12 月に開催されたが、日本にとってのバングラデシュの意味については、最初の政策講演での整理がそのまま踏襲された。また、以後の国別援助計画を巡る議論を進める上での基盤となった。

日本にとって、開発援助は、相手国の開発のみならず、相手国との外交関係のために行うものである。外交政策については、機微な問題は別としても、可能な範囲で明確に整理して対外的に表明すれば、我が国の援助関係者も含め、広く認識を共有できる。これは、外交と

[7] 在バングラデシュ日本大使館(2005)p.128　に全文掲載。

開発の双方を視野に入れた開発援助を推進するために、極めて重要なことと考える[8]。

バングラデシュ国会議事堂

(2)　国別援助計画・セクター援助方針・ローリングプランの体系化

着任してまず気づいたことは、2000 年 3 月に策定された「対バングラデシュ国別援助計画」の重点分野と、現実の「バングラデシュ・モデル」における重点セクターの整理が、必ずしも一致しない状況となっていたことである。その原因は、国別援助計画が作られて 3 年以上が経ち、当初の重点分野の分類が、最新状況にそぐわないものとなったからと思われた。

具体的には、2000 年 3 月の「対バングラデシュ国別援助計画」では、重点分野が①農業・農村開発、②社会分野（保健・教育・水）の改善、③投資促進・輸出振興、④災害対策の「四本柱」となっていた。これに対し、バングラデシュ・モデルの重点セクターは、最重点 5 セクターが①教育、②保健、③農業・農村開発、④砒素汚染対策、⑤電力、それに次ぐ重点 5 セクターが⑥運輸、⑦通信・ICT、⑧環境、⑨民間セクター対策、⑩災害対策の「十本柱」となっていた。そして、セクターチームもこの「十本柱」に従って編成され、セクター援助方針も和・英とも大部分ができあがっていた。このように、国別援助計画とバングラデシュ・モデルの重点分野が一致していない体制では、国別援助計画が援助の実施を効果的に方向付けることは極めて難しいのではないかと感じられた。

国別援助計画が本来の役割を果たすためには、現行の国別援助計画を早急に改定し、その重点分野をバングラデシュ・モデルの重点セクターと一致させることが不可欠である。そして、重点セクターの各々について、明確なセクター援助方針と、これを具体化する複数年度に亘るローリングプランを作成することが、政策と実施の整合性を確保するために必要な作業となると思われた。これを担うべき中核となるのは、それぞれのセクターチームである。

各々のセクターチームが、「国別援助計画」の担当重点セクター部分の素案を起案し、更に「セクター別援助方針」を作成し、「ローリングプラン」を作成する。すなわち、セクターチームが全ての政策関連文書の当事者となる（オーナーシップをもつ）ようにするのである。これによって、セクターチームが一番の当事者意識と主体性をもって、まさに「生きた国別援助計画」となり、政策の策定から実施までの実質的な担い手として機能できるようになる。

このような構想を早くから提示して、バングラデシュ・モデル内で議論を始めた。その結

[8] 開発と外交の関係については、紀谷(2002b)、紀谷(2003b)参照。

果、多くのチャレンジを乗り越えて、2 年がかりで一気通貫の体系を実現することとなった。

バングラデシュ政府庁舎の屋上に掲げられたバングラデシュ国旗

(3)　貧困削減戦略文書（PRSP）策定プロセスとのリンク

この時期に、国別援助計画の改定を是非実施すべきと判断したのは、もう一つ大きな理由がある。それは、バングラデシュで貧困削減戦略文書（PRSP）の策定作業が本格化していたことである[9]。

PRSP とは、途上国の政府自身が中核となり、援助国・機関と協議しながら策定する、開発戦略のための文書である。これにあわせて国別援助計画を策定するのは、極めて重要なことであった。PRSP が策定されると、今後の途上国政府の政策や予算配分も、援助国・機関の援助も、基本的にはその方針に合わせて行われることになる。

従って、日本の国別援助計画も、この PRSP と整合的でなければいけない。さもなければ、途上国政府によるローカルコストの負担やスケールアップも実現せず、他のドナーとの連携も困難になる。

この PRSP が策定される際には、援助国・機関との協議が行われる。日本として、相手国の開発にとって重要な政策・分野・アプローチや、具体的な支援の方向性について考えがあるのであれば、この機会にしっかりと途上国政府にそれを伝え、PRSP に反映させるか、それとも日本の考えを変えるかという、すり合わせ作業を行う必要がある。この時期を逃してしまうと、既に策定されてしまった PRSP を追認して日本の援助方針を無理に合わせるか、それとも PRSP と異なる開発政策、すなわち相手国政府や他のドナーと異なる開発政策を日本が独自に推進するか、という究極の選択を迫られることになってしまう。国別援助計画の検討作業は、PRSP の検討作業と並行して走らせ、相互にインプットとフィードバックをしなければならないと考えた。

[9] PRSP を巡る議論については、紀谷（2002a）、緒方（2002）参照。

計画省総合経済局がある一角

バングラデシュでは、既に暫定貧困削減戦略文書（I-PRSP）が策定されていた。PRSP は 2004 年 12 月に策定する方向で準備が進められていたが、実際には大幅に遅れ、2005 年 10 月に策定がずれこんだ。日本の国別援助計画は、関係者との調整を踏まえて、2004 年春に作業を開始し、2005 年夏にはなんとか第一次案を作成することができた。このため、最終決定自体は 2006 年 5 月となったものの、PRSP との相互インプットを十分に行うことができた。

今回、日本が PRSP に合わせて国別援助計画の改定作業を進めたことは、後述するように、世銀・アジア開発銀行（ADB）・英国（DFID）との共通国別援助戦略プロセスに参画することができたという大きなメリットも生んだ。国別援助計画の策定に際しては、日本側の部内事情のみならず、相手国や他のドナーの動向もきちんと踏まえて柔軟に立ち回ることも大切であると感じた（この点は、後述の「ODA の点検と改善」にも盛り込まれている）。

(4)　国別評価からの作業開始

以上述べた通り、PRSP 策定プロセスと日本の国別援助計画策定プロセスとをリンクすべしとの問題意識を踏まえ、着任から約 4 ヵ月経った 2003 年末の休暇帰国の機会に、当時の経済協力局幹部・関係課長や JICA、JBIC の関係部局と相談した。これに対しては、幸運なことに、いずれも前向きの反応が得られた。また、日本の国別援助計画に必要となるタスクフォースをどのように編成していくかについてもアドバイスを受けることができた。

当時、国別援助計画は、ODA 総合戦略会議で策定されることとなっていた。関係者による検討・準備が行われた後、2004 年 5 月 24 日の ODA 総合戦略会議第 15 回会合で、対バングラデシュ国別援助計画を改訂することが承認された[10]。理由としては、（a）現在の計画が策定された 2000 年 3 月から 4 年以上の期間が経過していること、（b）2004 年年末までに PRSP の改定が予定されていたこと、そして（c）現地 ODA タスクフォースが強い問題意識をもって取り組んでいることが挙げられた。

この「ゴーサイン」を受けて、6 月 19 日、リトリート会合「新国別援助計画策定に向けて」を大使公邸で開催した。折しも、政策研究大学院大学（GRIPS）の大野泉教授を団長とするチームがダッカを訪問中で、議論に加わっていただいた。国別援助計画は、バングラデシュ・

[10] 対バングラデシュ国別援助計画の基礎資料については、外務省の対バングラデシュ国別援助計画ウェブサイト参照。
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/enjyo/bangla.html

モデル全体の作業だ。最初のキックオフの段階から、全ての関係者に入ってもらい、あり得る問題点やアイディアを提示してもらうとともに、当事者意識をもって前向きに関与してもらうことが大切と考えた。このため、各セクターチームのリーダーを含め約 30 名の出席のもと、JICA の河崎充良次長、JBIC の内田首席、そして私からの問題提起を皮切りに、2 時間に及ぶ議論が行われた[11]。

2004 年度には、2000 年 3 月に策定された現行の対バングラデシュ国別援助計画について、国別評価を行う予算が確保されていた。これは、大変好都合なことであった。国別評価を通じて得られた教訓や提言を、次の国別援助計画に反映させられる。更に、新たな国別援助計画の主査・メンバーとなっていただける方に、国別評価のチームに入っていただくことができれば、そのような教訓・提言の新計画への反映が確実になるのみならず、早い段階から国別援助計画の策定に向けてのすり合わせを行えるという相乗効果も期待できる。そのような観点から、外務本省とも相談の結果、アジア経済研究所の山形辰史教授に、国別援助計画の主査および国別評価の監修者の双方に就任いただくことで了承を得た。

山形教授は、2004 年 10 月にバングラデシュを来訪し、バングラデシュ・モデルのメンバーと意見交換を行った。この場で、対バングラデシュ国別援助計画の具体的な方向性をすり合わせた。翌 11 月 8 日の ODA 総合戦略会議第 18 回会合で、山形主査より「対バングラデシュ国別援助計画」改訂作業方針（案）[12]が提示され、了承が得られた。

国別評価は、川上照男団長、そして山形辰史アドバイザーのもと、アイシー・ネットの粟野晴子、百田顕児の両名が作業を担った。現地としても、大変示唆に富む楽しい作業であった。具体的な提言としては、「国別援助計画・セクター別援助方針における目標の体系化」「国別援助計画・セクター別援助方針のモニタリング・評価に際しての PRSP との連携」「ガバナンスやジェンダー等横断的課題への一層の配慮」「現地機能の強化」の 4 点が出された。最初の国別援助計画の評価に基づく提言が、まさに国別援助計画の改定が行われるタイミングで明確に出されたこと、そのような評価が新主査の監修のもとで出されたことは、以後の作業にとって大変有意義であった[13]。

---

[11] リトリートの議事録や資料はウェブサイトに公開した。
http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/bdmodel/kunibetsu.html

[12] 同資料は次の外務省ウェブサイトに掲載されている。
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/kondankai/senryaku/18_shiryo/shiryo_3.html

[13] バングラデシュ国別評価全文はウェブサイトにも掲載されている。
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hyouka/kunibetu/gai/bangladesh/kn04_01_index.html
なお、国別援助評価にアドバイザーとして参画した後、国別援助計画の東京タスクフォース主査を務めた山形辰史氏からは、「評価」を「計画」に反映させなければならないと厳格に考えられ過ぎているのではないかとの指摘をいただいた。「評価」はたかだか 3 週間程度の滞在で行うものであり、多くの意見のうちの一つとして捉えられるくらいでよい。それが絶対視されると、「評価」に不都合なことが盛り込まれないよう努力したり、「自分たちの評価を絶対反映させよ」といった態度につながったりするのではないか。また、国別援助評価のアドバイザーとしての意見とは異なる他のメンバーの意見が評価として採用された場合に、主査としてどう取り組むかという問題も生じる等の問題提起を受けた。

東京と現地の関係者による夕食会

(5)　重点目標・重点セクターの設定と具体化

いよいよ、国別援助計画の改定プロセスが始まった。改定といっても、実質的には策定と同じ、全面的な書き換え作業となった。

最初の重要な課題は､何を重点目標･重点セクターとして位置づけるかという点であった。これは、国別援助計画という「政策」、ローリングプラン（それに盛り込まれる具体的案件）という「ツール」、そして両者を担う「体制」という全体の構造をつくるために必要となる。

最も議論になったのは、重点セクターをいくつとするかである。これまで日本はバングラデシュに対して、多くのセクターで支援を行ってきた。援助の実状を踏まえ、当時は 12 のセクターチームが編成されていた。「選択と集中」という観点から、これを絞り込むほうが望ましいとも考えられた。他方、重点セクターを無理に絞り込んで支援を縮小すれば、これまでの支援の成果が定着せず、無駄になってしまう恐れもある。また、少額の援助でも、日本として関与して発言力や存在感を維持すれば、開発面でも外交面でも高い費用対効果が得られる場合もある。日本として多額の援助を投入しているセクターに「選択と集中」の観点から更に資金を投入することと、重要なセクターに少額でも支援を維持することの、いずれが「費用対効果が高い」のか。実は難しい問題である。

議論の結果、3 つの重点目標と、それを裏付ける 9 つの重点セクター (3 つのサブセクター) を掲げることになった。現地では、当面 12 のセクターチームを維持し、そのうち 3 つについてはサブセクターに「格下げ」した。その全体を、3 つの重点目標のもとに再編することとしたのである。

民間セクター開発のセクターチーム会合

この重点目標・重点セクターのもとで、セクターチームの体制を組んだ。3 つの重点目標のうち、経済成長は JBIC の天田首席駐在員、社会開発と人間の安全保障は JICA の永友次長、そしてガバナンスは私がヘッドを務めることとなった（ガバナンスは全く新しい柱であることから、当初は JICA の萩原烈企画調査員、そして後任の房前理恵企画調査員の全面的なサポートを得た）。そして、12 のセクター（サブセクター）のリーダーは、大使館・JICA・JBIC で分担する体制を整えた[14]。各リーダーは、国別援助計画の担当部分のたたき台を起案し、大使館の加山美鶴専門調査員（山川専門調査員の後任として現地 ODA タスクフォースの事務局担当）がとりまとめ、国別援助計画・東京タスクフォースの山形主査と相談する形とした。バングラデシュ以外の国別援助計画では、主査が国別援助計画案を起案し、それに現地がコメントを出すという形で作成するところもあると聞いていた。しかし、バングラデシュの場合は、「現地 ODA タスクフォースにオーナーシップをもたせる」ことの意義について、山形主査をはじめとする東京タスクフォースのメンバーに深い理解をいただき、このような形で進めることができた。

(6)　セクター援助方針とローリングプランの具体化と「御前会議」

バングラデシュに勤務していた 2 年半の作業を通じて、最も重要と感じ、腐心したのは、「セクターチームにいかに縦横無尽に活躍してもらうか」である。結局のところ、実際の開発援助においては、セクター毎の動きが一番の核となる。各セクターより上に位置する全体戦略は、ある意味抽象的である。セクターでの成果という御神輿に乗り、鉛筆をなめて後付けの理論構成をするという性格が強い。その一方で、各セクターの下に位置する個別具体的な案件は、現場で多くの苦労を乗り越える必要はあるが、政策面での意味合いやインパクトといった観点からは限定的である。多くの組織で、現場のミドル・マネジャーが一番活躍しているのと同じ理屈である。在任中、12 セクター・サブセクターのリーダーとメンバーは、本当に大活躍してくれた。この場で、心からの感謝の気持ちを改めてお伝えしたい。

セクター毎の政策と実施を整理したものが、国別援助計画の下にくる「セクター援助方針」と「ローリングプラン」である。これを作成する過程で、十分な議論と検討が必要となる。また、これを見れば、各セクターチームの狙いや方向もわかる。その質をいかに高めるかが鍵となった。更に、東京を含め多くの関係者に簡単に理解されるよう、セクター毎に、セクター援助方針とローリングプランの内容を 1 枚の「ポンチ絵」[15]にまとめてもらった。今から考えると、このポンチ絵による問題分析と解決策の構造化が、関係者の議論を深め理解を得る上で極めて役に立った。

ここで、もう一つの仕組みを作った。年に数回、要望調査や政策協議といった節目を捉えて、各セクターチームが大使に対して、「発表」する機会を設けたことである。計 12 のセクター（サブセクター）チームの各々のメンバー全員が、順次大使室に呼び込まれて 30 分の時間を与えられ、セクター援助方針とローリングプラン、そしてポンチ絵を説明することとした。これは、各セクターチームにとって、大きな励みになると同時に、チャレンジとなった。

---

14 巻末の資料 3 参照。
15 巻末の資料 4 参照。

大使へのセクター・プレゼンテーション

堀口松城大使にとっては、丸一日半の作業だが、経済協力に長年の経験と強い関心をもっており、各セクターチームが全力でまとめたエッセンスを短時間で把握し、指示を出せる機会となった。その一方で、各セクターチームのリーダーとメンバーは、担当セクターについて大使にアピールする機会となった。各セクターチームは他のセクターチームと比較されることもあり、力量が試されるので、準備作業に力が入る。この「競争」を通じて、結果的に、各セクターチームの作業の質は大いに高まった。この「セクター呼び込み御前会議」は、私の在任中 5 ラウンド開催された。

このセクター援助方針とローリングプランを英語に訳し、バングラデシュ政府や他のドナー（世銀・ADB・DFID）と共有するために、外務本省との調整を行った。その際、外務本省国別開発協力第 1 課バングラデシュ担当の鈴木伸彦事務官、同第 2 課現地機能強化班の上田奈生子班長には大変お世話になった。この場を借りてお礼を申し上げたい。

そして、このようなプロセスを目に見える形とすべく、年間日程表も新たに作成し、ウェブサイトに掲載するとともに、随時改定した（事務局の加山美鶴専門調査員が担当）。このように、風通しを良くすることが大切と感じた[16]。

(7)　分野別の現地 ODA タスクフォース遠隔セミナー

セクターチームの活動を基盤にして、東京や他の現地 ODA タスクフォースと連携しながら、バングラデシュで、更にはわが国全体のセクター毎の取組を更に強化することが、次なる課題であった。折しも、現地 ODA タスクフォースを強化するための遠隔セミナーの予算が、2005 年度に初めて確保された。バングラデシュからは、これに参加するため真っ先に手を上げた。そして、主要なセクターについて、東京の主要関係機関の当事者に集まってもらい、バングラデシュ（セクターによっては他の現地 ODA タスクフォース）との意見交換の機会を設けた。このセミナーシリーズの名称は、「案件形成のためのナレッジ・シェアリング・セミナー」とした。

第 1 回の教育セクター（2005 年 11 月 15 日）は、小林美弥子・教育チームリーダー（JICA）の構想のもとで、外務省、JICA、JBIC、そして研究者からのプレゼンをお願いした。第 2 回

[16] 年間日程表の例（2006 年1月現在）は以下の通り。課題別・セクター別に分けている。
http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/bdmodel/xls/ANNUALPLAN0601.XLS

の保健セクター（12 月 8 日）は、吉村幸江・保健チームリーダー（JICA）のイニシアティブで、外務省、JICA、JBIC、厚生省（国立国際医療センター・国際厚生事業団）、そしてユニセフを招いた。第 3 回の民間セクター開発（2006 年 2 月 7 日）は、上田隆文・民間セクター開発チームリーダー（JICA）が各方面に連絡を取り、JICA、世銀関係者に加えて、ベトナムの現地 ODA タスクフォースにも加わってもらった。財団法人国際開発高等教育機構（FASID）側で本件を担当した安達江津子氏とも、緊密に連絡を取り合った。各回とも、東京の担当部局に、各セクターの最新状況を簡潔な資料にまとめてもらい、全てウェブサイトに掲載してもらった。結果は、全ての現地 ODA タスクフォースに転電した。このセミナーは、CD-ROM にもまとめられた。現地から、「日本にあるセクター別の最新情報を、東京の関係機関から現地 ODA タスクフォースに向けて発信してほしい」というメッセージを、この一連のセミナーの開催を通じて伝えることができたように思う[17]。

現地 ODA タスクフォース遠隔セミナー

【第2章　戦略の強化：国別援助計画プロセスの始動のまとめ】

- 日本の外交政策のもとに、国別援助計画を位置づける。
- 国別援助計画・セクター別援助方針・ローリングプランを整合的な形で作成し、セクターチームを中核として、それを担う体制を構築する。
- 貧困削減戦略文書（PRSP）と国別援助計画をリンクさせる形で策定プロセスを進める。
- 国別評価をはじめとする評価プロセスが、次の国別援助計画の策定プロセスに反映されるよう工夫する。
- 重点目標・重点セクターの選定は、「選択と集中」のみならず、これまでの援助の効果発現や費用対効果なども勘案して、戦略的に行う。
- セクター援助方針・ローリングプランは、作業の中核である。大使への報告会をはじめ、質を向上させるための仕組みを考える。
- セクター毎に、東京と現地の情報共有と連携を促進するために、現地 ODA タスクフォース遠隔セミナーなどを活用する。

[17] 資料は FASID の現地 ODA タスクフォースのウェブサイトに掲載されている。
http://www.fasid.or.jp/oda/oda_17.html

第３章　政府との政策協議：信頼関係の深化

(1)　バイアニュアル協議

バングラデシュとの間では、既にバイアニュアル協議という仕組みができあがっていた。年 2 回、包括的な政策協議を行うというものである。

政策協議とは何か。バングラデシュの開発政策全般、日本の援助政策、更には個別案件の実施促進まで、取り上げることができる内容は様々だ。更に、各種の政府・ドナー会合との役割分担の問題もある。援助を行うのは日本側であり、その関係で日本側からバイの政策協議が必要と申し入れているので、バングラデシュ側も、日本側の意向に前向きに応じてくれる。だからこそ、議題として何を取り上げるのか、戦略的に考えなければならない。

着任した時、このバイアニュアル協議を行うこと自体は、数年来の伝統となっていた。他方、議題・協議内容や時期については、未だ定型化されていなかった。この機会をどのように活用するか、早速検討を始めた。バイアニュアル協議では、冒頭に大使と財務省経済関係局（ERD）次官が会う機会が設けられる。その後に行われる本会合では、私と ERD 担当局長が双方の代表となり、関係省庁が全て集まる場となる。この機会をしっかりと活用しなければ損である。

着任後初めての 2004 年 3 月のバイアニュアル協議では、(1) 見返り資金の活用、(2) 債務削減相当資金の枠組みの創設、(3) セクター別政策対話、(4) 個別案件の懸案処理の 4 つを議題とした。次の 2004 年 10 月のバイアニュアル協議では、(1) 国別援助計画の改定、(2) 洪水支援に向けての日本の援助調整、(3) 債務削減相当資金と見返り資金、(4) 会計検査院報告のフォローアップ状況を議題に取り上げた[18]。翌 2005 年 7 月のバイアニュアル協議では、セクター毎の案件表を提示し、PRSP の策定と実施に際して勘案するよう申し入れを行った。その時々の課題をうまくプレイアップして具体的な成果につなげ、このようなハイレベルかつ包括的な対話が先方政府にとっても意味があると感じさせることに留意した。

バイアニュアル協議

[18] 大使の冒頭挨拶では、各議題に関して日本が先方政府に伝えたいメッセージを明確に示している。
http://www.bd.emb-japan.go.jp/en/embassy/horiguchiSpeeches/13sphbiannual210304.html
http://www.bd.emb-japan.go.jp/en/embassy/horiguchiSpeeches/41sphbiannual271004.html

(2)　円借款協議

バングラデシュに対する円借款は、前政権が始めた JBIC 輸出信用案件（DAP2／肥料工場関連）が政権交代後に止められてしまったことなどから、数年来ストップしていた。しかし、この DAP2 問題が解決した後、2004 年頃から円借款が動き出すこととなった。2004 年 10 月、円借款年次協議が再開し、農村インフラ案件を採択する方向で調整が進んだ。続く 2005 年 9 月には、財務省との協議が進んだことにより、従来より作成していたセクター別ローリングプランから、円借款部分のみを抜き出した「円借款ローリングプラン」を外務省・財務省・経済産業省・JBIC の連携により提示することができた。これにより、新たな案件の調整を開始できたのみならず、その後の案件について頭出しができ、先方政府や関係者にとっての予測可能性と日本の存在感を著しく高めることができた。また、財務省にとっても、この「円借款ローリングプラン」の作成は、後述する世銀・ADB 他との援助協調とあいまって、円借款供与を前向きに考える一助となったのではないかと考える。実際、その後の我が国の対バングラデシュ円借款は増額された。この過程で、外務本省の清原剛事務官、財務本省の稲本護昭・小嶋道人両補佐、JBIC 本店の木村課長、立入調査役には大変お世話になった。

円借款協議

(3)　国別援助協議への落とし込み

国別援助計画改定や円借款年次協議が進展する中で、このバイアニュアル協議をどのように整理するか、そして次回のバイアニュアル協議の開催をどうするのかが、2005 年秋から問題となった。結局、9 月には前述の通り円借款部分について詰めた議論を行うとともに、国別援助計画について全文・セクター援助方針・ローリングプランの 3 つを先方政府に提示し意見を照会する形で政策対話を進めることとした。この結果、2005 年後半には、恒例のバイアニュアル協議は開催されなかった。

その後、総選挙の時期に突入し、選挙管理内閣となったので、状況が全く変わってしまった。政策協議は、相手があることであり、先方政府の状況次第となる。臨機応変に考えつつ、

時期、形式、内容などは目的合理的に考える必要がある。

特に、バイの援助政策協議は、後述の援助協調が進む中で、独自の意味合いが失われる場合もあるように思う。先方政府の行政能力も限られている中で、我が国の援助政策協議を、我が国の能動的関与を確保しながら、マルチの政策協議に移行していくことも、検討し得る一つの方向性であろう。

バングラデシュの小学校

(4)　先方政府との合同評価

先方政府との関係で特記すべきは、地方政府省農村インフラ局（LGED）の評価である。これは大変役立った。東京の協力を得て、セクター別の合同評価を 2005 年 10 月から 2006 年 3 月まで行った[19]。

我が国は農村インフラに強みがあることもあり、LGED の創設以来、同機関に ODA を十数年来行っていた。しかし、人の交代等により、その実績について整理された資料は存在しなかった。このセクター調査を、LGED 内の日本担当局長と一緒に行い、過去の LGED に対する ODA の実績の全てを評価とともに英語でまとめた。それを、LGED のトップをはじめ関係者に広く報告した。また、メディアにも発表したところ、複数紙に大きな記事として取り上げられた。

ODA 評価には、自己評価や第三者評価など様々な方法がある。先方政府との認識の共有とマネジメント能力強化の支援、更には広報という観点から、手間はかかるものの合同評価は使い方により有効であると感じた。更にいえば、開発効果や援助効果に関する評価は、先方政府自身により行われることが理想である。それに向かって、過渡的ではあるものの新たな一歩として、合同評価を積極的に活用することが望まれる。

[19] 「バングラデシュ・インフラ分野における被援助国との合同評価」としてウェブサイトに掲載されている。
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hyouka/kunibetu/gai/bangladesh/sect05_01_index.html

地方政府省農村インフラ局（LGED）の合同評価セミナー

【第 3 章　政府との政策協議：信頼関係の深化のまとめ】

- 既存の政策協議の枠組みを活用しつつ、先方と我が方の双方にとって実質的にメリットがあるように、時期・形式・内容を柔軟かつ機動的に設定する。
- 援助協調が進んでいる場合には、我が国の能動的関与を確保しながら、マルチの政策協議に移行することも、方向性の一つとして考えられる。
- 先方政府との合同評価は、政策協議や能力強化支援、広報の一環として、効果的に活用し得るツール。

第４章　援助協調：パートナーシップの構築

(1)　援助協調とは何か

開発の担い手は、途上国自身だ。しかし、多くの援助国・機関（ドナー）が支援している。開発を実現するためには、当該途上国を中心に据えつつも、多くのドナーを含めた全体を相互調整する過程が大事である。

開発を実現する上で、「オーナーシップ」に加えて「パートナーシップ」が重要だ。この点は、多くの関係者の共通認識となっている。私のバングラデシュ在任中に、このオーナーシップとパートナーシップの具現化とも言える PRSP ができあがり、更に援助手続きの調和化を契機とする援助効果向上プロセスも現地で動き始めた。バングラデシュにおける援助協調のいわば「激動期」にあって、日本がどのように貢献し、存在感を示したのか、簡潔に説明したい。

先に述べた通り、着任早々に打ち出した優先課題の一つとして、援助協調の推進を掲げた。日本が主要ドナーと組み、そのリソースを活用することで、大きなレバレッジが得られる。効果的な援助を行うための十分な額の ODA を確保することに加えて、それを柔軟かつ機動的に活用すること、それを担える専門家を現地に柔軟かつ機動的に張り付けることが大切である。それを行うためには、援助協調という時流の流れに向かい合うための戦略をしっかりともつことが前提となる。

国連主要機関が入っているイスラム開発銀行（IDB）ビル

(2)　LCG プロセスとバングラデシュ開発フォーラム

バングラデシュの援助協調は、全ての主要ドナーが参加する現地調整グループ（Local Consultative Group, LCG）が中核となっていた[20]。その運営は、執行委員会（Executive Committee, ExCom）が担い、セクター毎に、自律・分散・協調する形で約 20 のサブグループ（LCG Sub-Groups）が設置されて活動を行っていた。LCG にとっての最大のイベントは、年 1 回開催される「バングラデシュ開発フォーラム（BDF）」であった。

この執行委員会は、当時、世銀が議長であり、それ以外の国際機関は ADB と UNDP が指定席（IMF はオブザーバーとして指定席）、バイのドナーは、コンセンサスにより、私が着任した 2003 年 9 月の時点では、英国（DFID）、デンマーク、日本の 3 ヵ国であった。従って、計 6 名（オブザーバーを含め計 7 名）であった。バイのドナーについては、次の 2004 年夏からは、日本、カナダ、EU となった。日本は、各種の貢献を評価されて再任されたものである。その次の 2005 年夏からは、米国、ノルウェー、オランダとなり、日本は ExCom から外れた。ただし、2005 年夏には、別途「共通国別援助戦略」が動き始めており、ExCom とは別に、「PRSP の協議グループ」が設定されて、日本はその中に入ることとなった。日本はそのような中で、欧米中小ドナーの声が比較的大きい LCG と、共通国別援助戦略の 4 ドナーの橋渡しとしての役割を果たすことになる。2005 年秋に LCG 議長が世銀から米国 USAID に移行する際も、LCG と 4 ドナーの間で精力的に調整の任に当たった。

日本はバイの最大ドナーということもあったが、着任当初から、援助協調の中核に否応なしに放り込まれて、援助協調を巡る様々な問題の洗礼を受けることになった。

日本大使館でのドナー会合

(3)　ADB との共同研究

私が着任した 2003 年 9 月には、翌年 5 月のバングラデシュ開発フォーラムに向けて、ADB との共同研究が着々と進んでいた。これは、暫定貧困削減戦略文書（I-PRSP）が欧州ドナーの意向を強く反映した内容となっており、経済成長の戦略部分（多くは経済インフラ）が欠如していたため、PRSP には経済成長への配慮が不可欠というメッセージを盛り込むべく、問題意識を同じくする ADB と共同調査を始めたものである。当時の ADB 事務所長は渋市氏、次席は Hua Du 氏（中国出身）であり、定期的にバイの朝食会が開催されていた。

[20] http://www.lcgbangladesh.org/

この共同研究は順調に進み、2003 年 12 月 7 日には報告書案を発表するためのセミナーをバングラデシュ政府・ADB と共催した[21]。そして、翌年 5 月のバングラデシュ開発フォーラムでは、最終報告書を席上配布し、I-PRSP から PRSP への移行に当たっては成長を重視すべしとの明確なメッセージを打ち出すことができた。

ADB バングラデシュ事務所

(4)　日・世銀セミナー

次なる課題は、世銀との関係強化であった。世銀はバングラデシュへの最大ドナーである。私自身、世銀本部のあったワシントン DC から着任し、世銀との関係に若干の経験があったこともあり、何とか日本として世銀のリソースを活用し、世銀と日本の Win-Win 関係を構築できないか、検討を進めていた。

日本国内向けではあるが、2004 年 10 月 8 日に外務省・財務省・世銀共催のセミナー「日本と世界銀行のパートナーシップ：日本の ODA50 周年にあたって」が開催された際には、堀口大使より「援助協調とバングラデシュ・モデル」についてプレゼンテーションを行った[22]。

その頃、吉村幸雄世銀副総裁兼駐日特別代表がバングラデシュを訪問する可能性がある旨の情報に接した。この時期に合わせて、日本として効果的なイベントを仕組むことができないか、早速相談を始めた。これが、2004 年 11 月 22 日の日本・世銀共同セミナー「バングラデシュの更なる発展を求めてー開発パートナーの役割を考えるー」として実現した[23]。吉村世銀副総裁がバングラデシュを訪問する機会に、東京開発ラーニングセンター（TDLC）と世銀バングラデシュ事務所をテレビ会議で結び、ボトリル世銀チーフエコノミスト、アベッド BRAC 会長、そして堀口大使が発表を行った。その際、堀口大使からは、日本の国別援助計画の開始骨格を「我が国の対バングラデシュ開発援助の次なる展開」として対外発表した。これは、2004 年 10 月に ODA 総合戦略会議で作業方針が了承された 1 ヵ月後であり、日本が

[21] 同セミナーの冒頭挨拶で、堀口大使は本研究を踏まえたメッセージを明確に述べている。
http://www.bd.emb-japan.go.jp/en/embassy/horiguchiSpeeches/sphcgprb071203.html
[22] 堀口大使の報告と資料はウェブサイトに掲載されている。
http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/bdmodel/041008speech.html
http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/bdmodel/pdf/041008wb_partnership_presentation.pdf
[23] プログラム資料はウェブサイトに掲載されている。
http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/bdmodel/041122jwbseminaren.html

PRSP とリンクして国別援助計画の作業を始めたことを内外に発表する絶好の機会となった。

このイベントに向けての準備当日の議論を通じて、世銀との関係は大いに深まった。これが、翌年初頭の共通国別援助戦略の土台となった。

日・世銀セミナー中の様子

(5) 日英ハイレベル共同訪問

更に進めたのは、日英援助協調である。日本と英国は、開発援助に対する考え方が大幅に異なるものと、世界の援助コミュニティの中では認識されていた。しかし、日本は自らの強みを世界に広く理解してもらうために、他方でイギリスはアジアで効果のある開発援助手法や、その実施のためのパートナーを求めて、お互いが必要となる存在になっていた。そして、ベトナムやタンザニアに両者が訪問するといった素地が整えられていた。本部レベルでも、外務省から英国国際開発省（DFID）へ出向し研修を受けるといった協力関係が徐々に推進されていた[24]。

そこで、日英の途上国現地における協力を実現するための場として、バングラデシュに白羽の矢が立てられた。というより、この機運を現地で活用するとともに、本国からの一層の支援を得るために、バングラデシュは進んで手を挙げた。ベトナムへの共同訪問に続き、バングラデシュで日英が連携すれば、インパクトがあるとの問題意識があった。

そこで、2004 年の夏から、DFID バングラデシュ事務所との協議を始め、何をテーマにすれば効果があるか、詰めの作業が進められた。日英双方が連携して効果が上げられる分野を洗い出し、民間セクター開発、道路橋梁、保健、初等教育、砒素汚染軽減、気候変動災害対策で一層の協力を推進することにつき、現地レベルで合意した。また、ガバナンス改善に向けて、ハイレベルで共同の申し入れを行うことが有意義という点で意見が一致した。そして、12 月 12～13 日、英国（DFID）のチャクラバルティ次官と外務省経済協力局の兒玉審議官がバングラデシュを共同訪問し、両者が揃ってジア首相、ラーマン財務計画相と会談するとともに、日英双方の経済協力サイトの視察や民間セクターとの意見交換会を行った。訪問終了に際して、広くバングラデシュの政府・国民に対してメッセージを伝えるために、共同ステー

[24] 外務省経済協力局調査計画課・横林直樹補佐による 2004 年 1～2 月の出向研修報告参照。
http://www.devforum.jp/Articles/DFID.doc

トメントも発表した[25]。

この共同訪問を通じて、バングラデシュでの英国との協力関係は大いに深まった。これも、翌年初頭の共通国別援助戦略の土台となった。

DFID バングラデシュ事務所

(6) 共通国別援助戦略

バングラデシュ政府を中心に PRSP の準備が進む中で、2004 年末から 2005 年初頭にかけて、英国（DFID）が、世銀の国別援助戦略（CAS）と ADB の国別戦略計画（CSP）の整合性をとるための連携構築に向けての働きかけを始めた。これに対し、世銀・ADB とも前向きに反応しているという情報が日本側にも伝わってきた。堀口大使は、主要ドナーによるこのような政策調整に日本が加わらなければおかしいという問題意識をもち、日本もこの枠組みに入るべきという方向で、関係者と調整を始めることとなった。

このような共通国別援助戦略（Joint Strategy）に向けての動きは、既に世界各地で始まっていた。カンボジアでは、世銀・ADB・UNDP・DFID の四者間で、同様の枠組みがいち早く構築されていた。タンザニアでは、財政支援が進むなど援助協調を巡る状況が大分異なってはいるが、タンザニア政府を中心に、世銀の主導により相当踏み込んだ共通戦略の枠組みが動いていた。しかし、世銀・ADB・DFID・日本の四者で共通国別援助戦略を動かすのは今回が初めてであり、試行錯誤の連続であった。

実際のところ、この 4 ドナーが連携するのは極めて合理的であった。バングラデシュの場合、PRSP は先方政府が自前で作成していたので、内容面では世銀も含めドナーの手が十分に及ばない形で作業が進められていた。このため、PRSP とは別途に、「ドナー的発想」が十分反映される形で、PRSP をどのように支援すべきかを整理した文書が必要となっていた。それを作成する上では、最大の資金規模を有し、多くのセクターを網羅する少数のドナーが緊密に調整する枠組みこそ機能的であった。まさに、この 4 ドナーの枠組みが、現場の実状と必要性を踏まえれば、最も効果的な連携方法なのである。

問題は、この枠組みが、日本の政策をどのように縛ることとなるかという点だ。日本の国

[25] 本件共同訪問の概要と共同ステートメント（和・英）はウェブサイトに掲載されている。
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/dac/bangla_gh.html （概要）
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/dac/bangla_pr.html （和文）
http://www.mofa.go.jp/policy/oda/category/coordinate/state0412.html （英文）

別援助計画は、ODA 総合戦略会議が決めることとされていた。それに対し、共通国別援助戦略は、先方政府の開発戦略である PRSP の素案を踏まえつつ、ドナーが相互に戦略を共有し、調整するための枠組みである。本国にある「ODA 総合戦略会議」の判断を予断しない形で、共通国別援助戦略に加わり、一定の作業を先行させることができるのだろうか。ドナー同士の関係からいえば、自分からリソースをコミットすることなしに、他人のリソースをコミットさせることはできない。自分の手を縛らなければ、他人の手を縛れない。そのような関係を前提に、自分の手を一切縛らないようにするためには、連携をすべてあきらめるよりない。しかし、日本はそのリスクをとらないことと引き替えに、世銀・ADB・DFID という巨大ドナーに対して大きな発言権をもつ機会を失うこととなる。ダッカと東京の間で、本件にどのように取り組むべきか、真剣な検討が始められた。

2005 年 3 月、世銀・ADB・DFID による最初のリトリートが予定されていた。東京との調整を踏まえて、日本もこれに加わることとなった。しかも、この機会に国別援助計画の東京タスクフォースから、山形主査をはじめ、一橋大学の浅沼教授、恵泉女学園大学の大橋教授、外務省国別開発協力第 1 課の寒川企画官などの主要メンバーがダッカを来訪し、リトリートに参加するとのアレンジが整った。このリトリートで、共通国別援助戦略の大枠ができあがることになる。

当日、様々な課題に直面した。例えば、この 4 ドナーが、“Partnership Principles toward a Common Strategy to Assist Bangladesh: ADB, DFID, Japan, World Bank”に署名できるかという問題が発生した。ODA 総合戦略会議との関係の整理も含め、東京の関係者と一致協力して前向きに整理し、しかるべき部内の決裁を経て、日本も署名できることになった[26]。

実際にこの枠組みを動かしてみると、それぞれのドナーも部内手続きがあり、共通文書を作成したとしても、各ドナー内部で個別に内容を微修正する必要があることがわかった。国別援助計画の策定時期も違う。ADB の国別戦略計画（CSP）は 2005 年 10 月[27]、世銀の国別援助戦略（CAS）は 2006 年 3 月[28]、日本の国別援助計画は（CAP）は 2006 年 5 月[29]、そして本件発案者である DFID に至っては、このタイミングで国別援助計画の改定自体が実現しなかったほどである[30]。そこで、「大きな方向性には違いはなく実質的には同じもの」と強弁しながら進めることとなった。それでも、基本的な方向性が同じということは、先方政府に強いメッセージを伝えるという意味で大きなメリットとインパクトが得られた。

2005 年 7 月には、成果マトリックス（Outcome Matrix）[31]を先方政府に提示するとともに、4 ドナーで分担しながら、他のドナーや NGO、民間セクター等に説明した。まずはドナー内部で説明しつつ、先方政府にぶつける。更に、NGO や民間セクターにもアウトリーチしてい

---

[26] 巻末の資料 5 参照。この文書は、世銀の国別援助戦略（CAS）の Annex 6 に添付されている。
[27] http://www.adb.org/Documents/CSPs/BAN/2005/default.asp
[28] http://www.worldbank.org.bd/ から Strategies-World Bank へ。
[29] http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/enjyo/pdfs/bangla0605.pdf
[30] 最新版は 2003 年 11 月策定の Country Assistance Plan2003-2006 のままであった。
http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/bangladeshcap03.pdf
[31] 世銀の CAS、ADB の CSP にほぼ同じものが添付されている。

くという段取りだ[32]。この中で、日本は他の中小ドナーとの結節点としての役割を果たしていたこともあり、対ドナー・ブリーフィングのアレンジと記録を担当した。なお、同月下旬には、東京で財務省の主導により日本・世銀・ADB の三極協議が開催され、バングラデシュについてはワリック世銀局長、ドゥ ADB 事務所長と私の 3 人で最新状況についての共同プレゼンテーションを行った。

大切なのは、各ドナーのトップ同士の信頼関係と相互のコミュニケーションである。連携によりこれが確立すれば、大事な情報がどんどん入ってくるようになる。特に、セクター毎の先方政府ハイレベルへの食い込みや、専門性をもった調査研究の実施については、世銀・ADB・DFID は相当の投資を行っている。これらの情報をほとんど対価なしに内々得られるようになったことは、日本の援助政策上、大変有意義なことであった。

2005 年の秋以降は、主要セクターのそれぞれについて、4 ドナーのうちどのドナーがリードをとり、4 ドナー以外にどのドナーが入るのか、そして具体的に誰が担当者かを示した一覧表の作成を、日本が担当した。これは、ある意味、縁の下の力持ちの作業である。しかし、世銀、ADB、DFID、更には他の全てのドナーのキーパーソンと連絡をとり、全ての情報を手元に握ることができるのが旨味である。この役割は、JICA で援助協調を担当する鳥居香代企画調査員が担った。

また、2005 年 10 月には PRSP の最終セット版 “Unlocking the Potential—National Strategy for Accelerated Poverty Reduction”が政府により発表され[33]、11 月 15～17 日には（従来のバングラデシュ政府・世銀共催の「バングラデシュ開発フォーラム（BDF）」に代わり）バングラデシュ政府単独主催の「貧困削減戦略（PRS）実施フォーラム会合（PIFM）」が開催された[34]。その準備プロセスでも、4 ドナーが実質的に存在感を示すこととなった。

貧困削減戦略（PRS）実施フォーラム会合（PIFM）

この共通援助戦略プロセスの中で、日本として提供できる最大のものは、日本の援助方針に関する情報提供と相互調整の機会である。当方からは、セクター別ローリングプランや円借款ローリングプランを、他のドナーと迅速に共有するとともに、意見を聴取しながら進め

[32] 概要説明のためのプレゼン資料はウェブサイトに掲載されている。
http://www.lcgbangladesh.org/aidgov/JointStrategyForBangladesh_July17.pdf
[33] http://www.lcgbangladesh.org/prsp/docs/PRSP_Oct.30.05.zip
[34] http://www.lcgbangladesh.org/pif05/index.html

ていった。開発援助戦略について、他の主要ドナーと同じ舟に乗ることで、相手の知見を入手し、相手のリソースを動員することができる。これは、日本が自前のリソースと知見をベースに最大限の効果を発揮するために、最も望ましいアプローチではないかと考える（ただし、「力負け」をしないためにはその担い手となる要員が不可欠だ）。

(7)　援助効果向上

援助協調の主要アジェンダの一つとして、「援助効果向上」がある。これは、ミレニアム開発目標（MDGs）や貧困削減戦略文書（PRSP）に続く大きな課題として、2002 年頃から世銀やOECD 開発援助委員会を中心に推進されているイニシアティブである。当初の問題意識は、多くの援助国・機関がそれぞれの方法で援助を供与しモニタリングを行うと「取引費用」が大きくなるので、手続きの調和化が必要というものであった。しかし、2003 年 2 月のローマ調和化ハイレベル・フォーラムを起点に、援助協調のあり方全体を見直すプロセスに拡大し、2005 年 3 月のパリ援助効果向上ハイレベル・フォーラムに向けて、世界各地での作業が始まっていた。私自身、ローマ・フォーラムにワシントン DC から出席したこともあり、バングラデシュに着任した後もフォローしていた[35]。

2004 年 10 月、このパリ・フォーラムに向けて、日本と ADB の共催により、タイのバンコクでアジア地域援助効果向上ワークショップが開催されることとなった[36]。そこで、バングラデシュ政府と協議し、日本政府の招待により、財務計画省財務局（Finance Division）のマジッド担当局長他 2 名が同ワークショップに参加した。偶然にも、マジッド担当局長は在京バングラデシュ大使館に 3 年間勤務したことがあり、日本に極めて好意的であった。これを機に、マジッド局長と二人三脚で、援助効果向上プロセスの推進が始まった。

財務計画省では、予算を担当する財務局と、援助受け入れを担当する経済関係局（ERD）の相互調整が十分にできていなかった。このため、ローマ・フォーラム後も援助効果向上プロセスはほとんど動いていなかった。しかし、バンコク・ワークショップを機に、マジッド局長が自らワープロ作業を行って財務局内の根回しを始め、日本がそれに建設的コメントを加える形で「調和化行動計画案」を作成した。2004 年 11 月 12 月に、カーン財務局次官をヘッドに財務局とドナーの作業部会が開催され、年明けに財務局としての案が ERD に送付された。その一方で、ドナー側としては、UNDP と日本がマルチとバイのドナーを代表して、共同で本件の窓口を務めることとなった。

2005 年 2 月には、財務計画省のザビウッラーERD 次官が本件に関する政府・ドナー会合を開催し、本件を ERD が主管することを表明した。そして、2005 年 3 月のパリ・フォーラムにはラーマン財務計画相やザビウッラーERD 次官他が出席し、席上でこの「調和化行動計画案」を発表するに至った。この間、日本はパリ・フォーラムに向けて途上国自身の声を聴取する委託調査にも取り組んでおり、バングラデシュもそのケース・スタディとして取り上げた。

---

[35] http://www.aidharmonization.org/　紀谷(2003a)、紀谷(2003c)、紀谷(2006a)参照。

[36] http://www.adb.org/Documents/Reports/Pre-HLF-2/Bangkok-Workshop-Report.pdf

国連諸機関リトリート会合でのプレゼンテーションの様子

パリ・フォーラム後はモメンタムが失われたこと、財務計画省関係者が予算編成作業に追われたこともあって、しばらく作業が停滞したが、2005 年 8 月には「調和化行動計画案」が財務計画省から関係省庁とドナーに送付されてコメントが求められ、プロセスが再開した。10 月にはドナーからのコメントを返し、11 月の PRSP 実施フォーラムでは、第 5 セッションで「援助調和化と援助効果向上」が取り上げられ、ザビウッラーERD 次官が基調講演を、そして堀口大使がドナーを代表してコメントを行った[37]。事前の調整を経て、この場でバングラデシュ政府ハイレベルの意図表明を引き出し、ERD 内に PRSP の実施・モニタリングを担当する部局（PRS-HAP Cell）が設置されることとなった。これは、PRSP 援助効果向上プロセスにとって大きな成果であった。2006 年 8 月には、調和化行動計画の最終版が財務計画大臣の了承を得て、全てのドナーに配布された[38]。

この援助効果向上プロセスは、パリ宣言で示された 12 の指標の進捗状況をチェックするといった技術的な「押し付け」として、ただでさえ忙しい途上国現地では見向きもされない向きもある。しかし、国際的にはハイレベルで議論されるものであり、また PRSP の実施のあり方を含め、主要な全ての課題に関係するアジェンダである。現在、2008 年のアクラ・フォーラムに向けての準備が世界的に進められている。特に援助協調が盛んな国では、日本として積極的に関与してしかるべき重要なテーマであると考える。

(8)　日ユニセフ協力

国際機関との連携が、日本に大きなメリットをもたらしたもう一つの事例が、日ユニセフ協力である。

2001 年 11 月、日ユニセフ双方の本国・本部からの共同現地訪問（Joint Learning Mission）が行われた[39]。また、2004 年 6 月、堀口大使とモルテン・ギーシング・ユニセフ常駐代表に

---

[37] ザビウッラーERD 次官の基調講演、ドナーを代表しての堀口大使のコメント、そして席上配布された目標ペーパーは、ウェブサイトに掲載されている。
http://www.lcgbangladesh.org/pif05/index.html
堀口大使のコメントや目標ペーパーは、いずれもバングラデシュ政府と協議しつつ日本がたたき台を作成して調整を行ったもの。

[38] 調和化行動計画の最終版はウェブサイトに掲載されている。
http://www.lcgbangladesh.org/news/HAP-final%20doc%2023%20July-Formatted.pdf

[39] http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/bdmodel/doc/UNICEFJLM.doc

よる共同現地訪問と協議が行われた。保健、教育、水・衛生分野に強みをもつユニセフとは、現地での協力関係がセクターレベルで推進されていた。

それらを踏まえて、2006 年 2 月 5〜7 日、日ユニセフ共同訪問を行った。これは、バングラデシュでの更なる連携を推進して効果を向上させるとともに、バングラデシュでの日ユニセフ協力を世界に広げていくことを目的に実施したものである。

日ユニセフ共同訪問時の協議

日本側からは堀口大使と足木人権人道課長、ユニセフ側からはバングラデシュ事務所のアーセノー常駐代表（直前は NY 本部での日ユニセフ政策協議の責任者）、NY 本部の久木田上級財務官、駐日事務所の勝間次席が参加した。最初の 2 日間はチッタゴン丘陵地帯のコミュニティ開発、そしてダッカ近郊の初等教育や救急産科治療のプロジェクトを視察した。そして、最終日の 2 月 7 日には国別援助計画やセクター援助戦略等の政策協議を行うとともに、先方政府への表敬を行い、プレスリリースも発出した。日本とユニセフが協力して支援を強化するというメッセージは、プレスリリースと報道を通じて関係者に広く伝えられた[40]。

このような国連機関との連携は、UNDP とはチッタゴン丘陵地帯開発や援助効果向上で、WFP とは洪水時等の食糧支援で積極的に進めていた。セクター毎に強みをもつドナーと組んで援助を進めることは、日本の色を薄めるのではなく、むしろ効果的な援助を通じて日本のメッセージを一層広く伝えることになる大きな可能性があると痛感した。

[40] http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/bdmodel/pdf/japanunicefjointreport20060205.pdf

【第４章　援助協調：パートナーシップの構築のまとめ】

- 日本が主要ドナーと組み、そのリソースを活用することで、大きなレバレッジが得られる。
- 様々な機会を捉えて、主要ドナー（バングラデシュの場合は ADB・世銀・英国（DFID）等）と個別の連携イベントを仕組むことにより、人的な信頼関係を構築することが大切。
- 日本の国別援助計画を主要ドナーとの共通国別援助戦略に発展させ、可能であればそのハブを握ることで、日本の問題意識を先方現地の開発コミュニティの取組に効果的に反映させることができる。
- 援助効果向上プロセスは、技術的なものと受け止める向きもあるが、PRSP を含め主要な開発課題に関係するアジェンダとして活用できる。
- ユニセフや UNDP、WFP など、セクター毎に強みをもつドナーとともに援助を進めれば、日本の援助効果の向上とメッセージの幅広い伝達が期待できる。

第５章　日本へのアウトリーチ：NGO、企業、そして開発教育

(1)　バングラデシュ開発援助勉強会

バングラデシュ開発援助勉強会は、政府・実施機関（大使館・JICA・JBIC・JETRO＝現地ODA タスクフォース）を超えて、NGO、国際機関、企業など、幅広い関係者とともに、バングラデシュに対する開発援助を考える場として始まった。場所は大使館の 3 階会議室だ。私が着任する前から、既に 10 回以上開催されていた[41]。

この勉強会について、第一に、NGO や国際機関の側から新たな視点を提供してもらう場として位置づけた。このようなアプローチは、大変有意義であった。

例えば、国際機関については、2004 年 2 月に、「対バングラデシュ援助戦略と各国際機関から見た日本の ODA」と銘打って、UNDP、ユネスコ、ユニセフ、WFP の邦人職員の方々に発表していただいた。各機関による援助戦略の紹介に加え、日本の援助政策を改善するための提案も出された。

また、NGO からは、2004 年 9 月に、洪水支援についてシャプラニールの白幡利雄所長と国際エンゼル協会・現地責任者のアジズル・バリ氏から、2005 年 9 月にはストリート・チルドレンについて中森あゆみ所員からプレゼンをお願いした。更に、2006 年 2 月には、現地の中堅 NGO であるウッタランも招いて意見を聴取した。

第二に、政府・実施機関として対バングラデシュ援助政策を立案するに際して、幅広い関係者と協議を行う場として位置づけた。

例えば、PRSP プロセスの最新状況とそれに対する日本のインプット、バングラデシュ開発フォーラム、国別援助計画の策定、そしてセクター毎の取組など、様々な主要課題について、可能な限り率直かつ広範に情報を提供し、多くの方々からの意見をいただく機会を設けた。

その他、バングラデシュを訪問された教育、農村開発等の専門家を囲んでの勉強会や、離任される方を囲んでの卒業発表会を機動的に開催し、和やかな雰囲気の中で公私ともに交流を深めることができたのも、大きな意義があったと感じている。

バングラデシュ開発援助勉強会の様子

[41] これまでの実績は、バングラデシュ・モデルのウェブサイトに掲載されている。
http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/bdmodel/benkyokai.html

(2)　NGO との連携と協力

バングラデシュでは、日本の NGO が数多く活動しており、その歴史も長い。その代表格がシャプラニールである。また、国際エンゼル協会も、長年にわたり日本と現地の地元に根ざした立派な活動をしている。アジア砒素ネットワークは、砒素に関する専門的な知見を生かして、JICA と連携しながら質の高いプロジェクトを実施中だ。日本キリスト教海外医療協力会(JOCS)も、息の長い活動をチッタゴン丘陵地帯等で行っている。青年海外協力隊の活動から始まった日本バングラデシュ文化交流会も着実な活動を進めている。ジュマネットは、北の NGO の強みを生かして、チッタゴン丘陵地帯の和平協定の実施に向けての活動に取り組んでいる。

特記すべきなのは、日本の若手による新たな取組である。例えばマザーハウス。NGO というよりも企業だが、20 台半ばの女性（山口絵里子氏）が起業して、バングラデシュのジュートを生かして日本に通用する高品質のバッグを制作し、収益ベースに載せているのは素晴らしい成功例だ[42]。

エクマットラも、日本人とバングラデシュ人の双方を感動させる取組だ。20 台半ばの男性（渡辺大樹氏）が単身でダッカ大学に飛び込み、バングラデシュ人の大学生たちとともに、売春婦の子どもなど、特に恵まれないストリート・チルドレンのための学校を作った。バングラデシュ人自らによる社会活動を、体を張って推進している[43]。

それ以外にも、バングラデシュで活動している日本の NGO は数十もあり、逐一紹介できないのは残念だが、政策対話や草の根・人間の安全保障無償をはじめ、様々な形で連携を進めている。これらの NGO との連携と協力は、実際の連携事業に加えて、開発援助勉強会での直接の顔合わせと、インターネットによる情報の共有の積み重ねから、裾野を拡大できるように感じた。

現地 NGO との協議の様子

[42] http://www.mother-house.jp/
[43] http://www.ekmattra.org/

(3)　ダッカ商工会と日本バングラデシュ商工会議所

開発の実現という観点からは、企業活動の推進こそ最大の鍵である。基本的に、取引や契約は関係者全てにとって新たな付加価値を生み出すところで成立する。援助よりも持続可能性が高く、スケールアップもはるかに容易である。日本企業支援は日本外交上の大きな課題だが、開発途上国における日本企業支援は、開発の実現という観点からも極めて意義深い[44]。

このため、ダッカ商工会とは、国別援助計画の策定や民間セクター開発支援プロジェクトの実施に向けて、折にふれて協議や説明を行い、その意見を政策の策定や実施に反映させた。ビジネス環境改善に向けての諸提言が実施されるよう、バングラデシュ政府への働きかけも行った。

また、同じ観点から、日本とバングラデシュ双方の企業が入った団体である日本バングラデシュ商工会議所（JBCCI）の立ち上げを側面から支援した。JBCCI には、国別援助計画の策定や民間セクター開発支援プロジェクトについての説明を行うとともに、日・バングラデシュ貿易・投資促進セミナーにも参画した。

企業関係者との昼食会

(4)　日本人社会への広がりーメルマガを通じた交流

第 2 章で述べた通り、日本の対バングラデシュ外交政策について在留邦人をはじめ幅広い関係者の理解を深めるための大使講演会を年 1 回開催したが、それに加えて、外務省改革の一環として、日本・バングラデシュ交流メールマガジンを隔週で発行した[45]。毎回、大使からのメッセージを冒頭に掲載するとともに、開発を含め日・バングラデシュ関係についての最新情報、そして経済・開発・文化など様々な関係者のエッセイを掲載して、情報の共有を図った。ある程度記事が蓄積されたところで、これを冊子化・印刷して在留邦人に配布するとともに、ウェブサイトに掲載した[46]。なお、英語でも、同様に隔週のメルマガの発行冊子化を行い、バングラデシュや他のドナーへの広報と情報共有を図った[47]。

これにより、現地 ODA タスクフォースや開発援助勉強会の関係者のみならず、広く在留

---

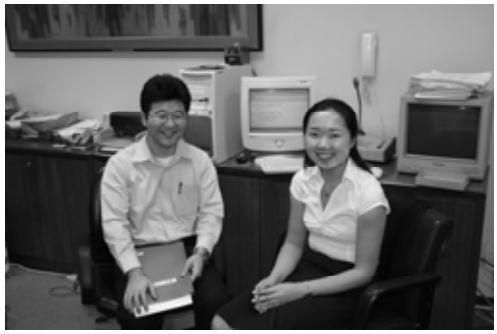
[44] 在バングラデシュ日本大使館でも、他公館に先駆けて日本企業支援のウェブサイトを立ち上げた。http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/business/index.html

[45] http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/content/mailMagazine.html

[46] http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/pdf/merumagabook.pdf

[47] http://www.bd.emb-japan.go.jp/en/eBulletin/pdf/makingabridge.pdf

邦人にも日本の対バングラデシュ援助をはじめとする取組を伝えて交流を推進し、そこから更なる広報や政策へのフィードバックを得る基盤とすることができた。



日本・バングラデシュ交流メルマガの編集者たち

(5)　現地 ODA タスクフォース・セミナー－日本との直接の結びつき

2 年半の任期が終わる頃には、現地 ODA タスクフォースの様々な活動が定着し、一定の成果を上げることができた。今度は、それを日本の多くの関係者、特に若者に発信し、開発教育に貢献することを通じて、草の根レベルの支持と参加を広げることが有益ではないかと感じられた。そこで、日本の若者と現地 ODA タスクフォースをテレビ会議で結ぶセミナーを開催するとの構想について JICA バングラデシュ事務所とも相談したところ、JICA 本部も含めて賛同が得られ、東京のみならず大阪も加わることとなった。また、タンザニアの現地 ODA タスクフォースも賛同し、バングラデシュ・タンザニア・東京・大阪の 4 地点を結ぶセミナーの準備が軌道に乗った。ダッカ側では JICA 事務所の小林美弥子職員、東京側では JICA 本部の松尾沢子職員を中心に準備が進められた。

そして、3 月 11 日、バングラデシュ・タンザニア現地 ODA タスクフォース主催・援助の現場と日本を結ぶ開発セミナー「途上国の人たちとともに未来を創る！」の開催に至った。東京と大阪の会場に、約 300 名の若者が集まった。バングラデシュ側の停電で急遽発表の順番を入れ替えるなどのハプニングにも見舞われたが、バングラデシュとタンザニアの現地からは、実際に援助に取り組んでいる日本人が、実際に現地で何が起こっているのか、どのように取り組んでいるのかを説明した。それに対して日本からは、学生の開発ネットワーク NGO である YDP Japan Network から代表者が発表し、学生の立場からどのように取り組むか、決意表明を行った。この結果は、ODA 新聞[48]やインターネットテレビ[49]などでも報告され、立派な報告書もできあがった[50]。

[48] http://www.apic.or.jp/plaza/oda/topic/20060320-02.html
[49] http://www.apic.or.jp/plaza/tv/etc/seminartaskforce/index.html
[50] http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/taskforce/pdfs/bg_tz_report.pdf

現地 ODA タスクフォース・セミナー

現地 ODA タスクフォースから、セミナーの案内で、そして最終報告書の冒頭で訴えたメッセージを、ここで敢えて引用したい。

今、途上国では何が起こっているのでしょうか。
現場で働く日本人はどんな壁にぶつかって、
その壁をどう乗り越えているのでしょうか。

現地からの生の声に耳を傾けてみませんか。
途上国で生活し、現場のニーズを肌で感じながら、
日々相手の国と向き合って援助事業を進めているのは、
現地で働く援助関係者たちです。
彼らは、その国の将来を見据えながら、
相手国の人々と共に悩みながらも前向きに仕事に取り組んでいます。

日本大使館・JICA・JBIC 現地事務所を主要メンバーとする
現地 ODA タスクフォースは、現在 69 ヵ国で立ち上がっています。
日本の援助の政策立案や事業の実施能力を高め、
他の援助国・機関との連携を強めていくことを目的として、
現地の日本の援助関係者が一丸となって取り組んでいます。

今回のセミナーは、現地 ODA タスクフォースのイニシアティブで、
バングラデシュとタンザニアの 2 ヵ国、
そして東京と大阪をテレビ会議システムで結ぶ、初めての試みです。

現地で働く日本の援助関係者の一人ひとりから、
全力投球のメッセージをお届けしました。
途上国で起きている問題や、それらに対する日本の取組。
現地 ODA タスクフォースの現状と、関係者間の連携の必要性。
そして、開発問題の解決に賭ける夢。

これに対して、日本のユース団体や会場の参加者から、
「自分たちができる国際協力」への提案がありました。
途上国開発に関わるユースが現場との距離を縮めること。
開発に取り組む人材を拡大すること。
開発教育の改善に向けて開発と教育の現場の橋渡しになること。
なによりも、一人ひとりができること。
途上国の現場で働く日本人が日々何を感じ、
どのように取り組んでいるかを知り、
国際協力の必要性や日本にいる私たちが今できることについて、

皆と一緒に考えてみませんか。
きっとあなたにもできることが見つかります！

この報告が、気持ちを行動に変えていくきっかけになりますように。

現地 ODA タスクフォースが果たし得る大きな役割は、開発の現場での動きを、日本の人たちに生き生きと伝えることである。私自身、バングラデシュ在勤中に、経済協力班長としての活動をブログで日々報告する試みを始めた[51]。現地で開発援助を担う一人ひとりが、途上国の側を向くばかりでなく、是非その取組を日本にも伝え、途上国の現場と日本を結びつける結節点になってもらいたい。

【第５章　日本へのアウトリーチ：NGO、企業、そして開発教育のまとめ】

- 現地 ODA タスクフォースを核としたアウトリーチの第一歩として、NGO、国際機関、企業などを交えての勉強会の開催が効果的。
- NGO との連携と協力のための裾野の拡大は、実際の連携事業に加えて、勉強会での直接の顔合わせと、インターネットによる情報の共有の積み重ねから。
- 民間企業は開発の実現にとって最大の鍵。国別援助計画の策定やプロジェクトの実施に際してオープンな形で協議を実施。
- 現地の援助関係者の活躍ぶりを日本に直接伝えれば、途上国の現場と日本を結びつける結節点として、開発教育に大きく貢献し得る。

[51] http://www.kiya.net/blog/

第６章　現地機能強化の課題

(1)　援助は現場で起きている－何が起きているのか

ワシントン DC とバングラデシュでの 5 年半の勤務を経て、日本に戻ってきた。世銀や米国など主要ドナーによる国際開発論議の矢面に立ち、そして開発援助の現場で急速に進展する援助協調を自ら担当して感じたことを、最後に改めて要約すれば、次の 3 点である。

第一に、ミレニアム開発目標（MDGs）、貧困削減戦略文書（PRSP）、援助効果向上（Aid Effectiveness）が主流化してきていること。世界の援助は、試行錯誤の単発的な供与から、体系的かつ組織的な援助により開発効果を上げるための、開発の専門家集団による連携と競争に移行している。これは、「開発援助のグローバリゼーション」ともいえるものであり、日本の援助もその中で否応なく国際競争力を試されることとなる。

第二に、セクター毎に実績を上げ、対話と発信ができるドナーが高く評価されること。財政支援かプロジェクト支援か、セクターワイドアプローチ（SWAps）はいかに進めるべきか、などという抽象論を超えて、その国の各セクターについて具体的に今どのような取組が必要で、実際に何を行い、どう成果を上げているかを英語（やフランス語）で対話・発信ができて、初めて先方政府や主要ドナーを含む開発コミュニティによる評価につながり、援助をスケールアップしていくことができる。

第三に、現地では、主要関係者がインナーサークルを作って情報と知見を共有し、実施とモニタリングを推進しようとしていること。そこでは、一定の資金量が必要なのは当然だが、それに加えて人的信頼関係とスピードが勝負となる。現地で物事を仕切ることができる人材を配置しているドナーが、資金量以上に貢献をプレイアップできる。少なくとも、先方政府をはじめとする関係者に対して存在感を示すことができる。これに対して、現地に優秀な専門家を配置できず、様々な決定を本国・本部からの遠隔操作を行うことが必要な状況では、虎の子の援助もその分効果が減少する。

このような中で、現地で日本の ODA の額や知見をどこまで生かしきれるかは、現地機能強化をどこまで進められるかにかかっている。現場で「力負け」しないためには、「開発援助のグローバリゼーション」の時代に応じた継続的な改善が不可欠となる。

レセプションでのドナー諸機関代表者たち

(2)　これまでの取組の進展－ODA 大綱・ODA 中期政策・ODA の点検と改善

それでは、具体的に何をすれば、我が国の対応が強化されるのであろうか。以上の問題意識は政府関係者にも共有され、これまで数多くの取組が打ち出され、実行に移されている。ODA 政策の一番の基本となる ODA 大綱（2003 年 8 月閣議決定）には、「政策の決定過程・実施における現地機能の強化」という項目が設けられている。具体的には、「援助政策の決定過程・実施において在外公館実施機関現地事務所などが一体となって主導的な役割を果たすよう、その機能を強化する。特に、外部人材の活用を含め体制を強化するための枠組みの整備に努める。また、現地を中心として、開発途上国の開発政策や援助需要を総合的かつ的確に把握するよう努める。その際、現地関係者を通じて、現地の経済社会状況などを十分把握する」と記されている。

そして、2005 年 2 月に策定された「ODA 中期政策」では、「効率的・効果的な援助の実施に向けた方策について」という柱が立てられ、現地機能強化のための具体的取組として、開発ニーズの調査・分析、援助政策の立案・検討、援助対象候補案件の形成・選定、現地援助コミュニティとの連携強化、被援助国における我が国関係者との連携強化、我が国 ODA のレビュー、情報公開と広報が列記されている。そして、現地機能強化のための体制整備として、適正な人員配置と人材育成（外部人材の積極的な活用を含む）、IT 等を活用した情報・知見の共有の推進が掲げられている。

更に、2005 年 12 月の「ODA の点検と改善～より質の高い ODA を目指して～」では、国別援助計画の対象国拡充、標準化と簡素化、改定プロセスの簡素化、作成・改定タイミングの改善、作業工程表の公表、そして国別援助計画実行指針の導入とプログラム化の推進のための方策が打ち出された。翌年度の 2007 年 2 月に発表された「ODA の点検と改善 2006～より質の高い ODA を目指して～」では、その着実な実施に加えて、分野別開発政策ポータルサイトの開設など新たな取組が盛り込まれている。

分野別開発政策ポータルサイト

(3)　更に何ができるのか－動機付け・能力強化・側面支援

以上の取組は、それぞれ極めて有意義であり、一層推進すべきものである。その上で、バングラデシュでの経験を踏まえ、敢えて問題提起を行うとすれば、現地 ODA タスクフォースの「吸収能力」（absorptive capacity）の不足を補い、政策の表明や制度的な手当を超えて、実際の運用をいかに改善するかという視点が重要ではないかと考える。「人事系プラットフォーム」と「情報

系プラットフォーム」の双方に着目して、実際の担い手を励まし、能力を強化するアプローチである。

「現地の権限強化」といっても、現地から見れば、それに伴う業務と責任の増加への対応が困難な場合もある。生活環境が厳しい国では特にそうである。「国別アプローチの強化」に向けての作業についても、標準化と簡素化を進める一方で、様々な主体に拡散している情報や知見を誰がどのように集約するのか、そして誰が組織を横断しての具体的な作業を主導して、個別の政策関与やプロジェクト実施に結びつけていくのか、実現可能な方法を考え、そして実際に動かす必要がある。「セクター毎の貢献」といっても、現地での成果改善にこぎ着けるには、個別プロジェクトを超えたセクターレベルで政策対話やドナー調整を行う要員が不可欠だ。

更に、マネジメントに関する最新の知見を活用することが不可欠である。例えば、バートレットとゴシャールの共著『個を活かす企業－自己変革を続ける組織の条件』は、現地 ODA タスクフォースを強化するためのアイディアの固まりである。以下の諸点について、脚注で関連する記述に言及したい[52]。

バングラデシュ開発援助勉強会の一環としての環境プロジェクト視察

(a)　動機付け

まず大切なのは、動機付けである。東京から遠く離れた途上国に勤務していると、「苦労して現地で成果を上げても、東京は見てくれていないのではないか」「新しいことを始めて波風を立てるよりも、無難にやり過ごす方が良いのではないか」という「あきらめ」を感じることもあるのではないか。開発効果向上といった地道な努力は、世の中の関心が得られるものでもなく、ニュースにもなりにくい。しかし、現地機能強化においては、そのような努力を励ましていくことこそ、最も大事なことの一つである。

そのためには、現地にいる一人ひとりに存在意義を自覚させるとともに、良い取組に対し

[52] 現地 ODA タスクフォースの直面している以上述べたような課題は、世界の大企業と同様の普遍的な課題である。「よく知られているとおり、世界の大企業の多くが、発展の原動力となった起業家的な輝きや個人の自発性を失いつつある。大企業の何千人もの現場のマネジャーたちは、官僚的なスタッフ部門から口うるさく干渉されるのに疲れ果て、細分化された組織構造によって必要な経営資源から遮断され、さらには乱立する社内システムや手続きによって下界との接触もままならない。新たな機会や創造的な新しいアイディアを追い求めるだけの、動機も気力も失ってしまっている。つまり、物事を実現させようと一生懸命になっているよりも、必然的に起きることをただ一生懸命にこなしているだけのことのほうが多いのである。」(『個を活かす企業』p.27)

て組織的に評価を与えることが重要である[53]。例えば、現地の機能強化や援助効果の向上について、どのような取組を評価するのかを広く周知すること、そして実際に良い成果を上げた現地 ODA タスクフォースの意欲的な取組を、ベストプラクティスとして他の現地 ODA タスクフォースに宣伝し、顕彰するなどのブレッシングを与えることなどが効果的ではないかと思う。いわば、ムチよりアメである。

また、適度な緊張感を与えるためには、透明性を高め、横並びで比較することも一案である。現地 ODA タスクフォースの活動状況について、一覧表の形で成果をウェブサイト等に公表すれば、一方で「背伸び」をして頑張ろうという気持ちを促し、他方で努力が足りないところはどこなのか、一目瞭然にできる。現地 ODA タスクフォースは数が多いのみならず、遠い途上国にあるため目が届きにくいので、制度的に透明性をもたせて、誰が何をしているのか、目にとまりやすくすれば良いように思われる[54]。

(b) 能力強化

能力強化も大事である。単に励ましたり、透明性を増して圧力をかけたりしても、もともとの実力がなければ、気苦労が増えるだけで実際の成果につながらない。

現地 ODA タスクフォースの能力を強化するためには、開発分野の経験者・専門家を組織的に育成・登用・配置することが大切である。現在、大使館ではアフリカを中心に調整員などの形で専門家の配置を増やしている。また、JICA も現場主義の中で現地事務所の要員を大幅に増員しており、バングラデシュ現地 ODA タスクフォースもその恩恵にあずかった。この流れを強化し、特に重要セクターについては、現地ドナー会合のトップをとれるようなエースを戦略的に送り込むとともに、そのセクターでの迅速かつ柔軟な ODA の供与と結びつければ、大いに貢献を強化できるだろう[55]。

また、現地 ODA タスクフォースのマネジメントを改善するためのガイドラインの設定、研修の実施や関連情報の伝達も有益ではないかと思う。現地 ODA タスクフォースには、い

---

[53] 「今日、企業のリーダーの最大の課題は、社内に存在意義の感覚を育成することだ。それは社員が一体感を持てるもので、誇りを共有できるものであること、そしてそれに対して社員が自ら進んでコミットできるものであることが必要なのだ。要するにトップ・マネジメントは、経済体と契約関係にある社員を、目的を持った組織に積極的に関わるメンバーへと変えていかねばならない。」(『個を活かす企業』p.368)

[54] 「規律が徹底し起業家精神にあふれている企業では、より巧妙かつ説得力のある方法が取り入れられている。その方法とは、現場の個々の社員やチーム、あるいは組織に対して、社内で最も優れた社員の業績と自分たちの業績を比較するものである。この方法であれば、似たものを比較することにより正当性を持たせることができ、また自分自身で比較できるので信憑性も得られる。(・・・)業績の比較データを集計して公表するだけでも、いままでのやり方を修正していくきっかけとなり、スタッフによる分析やトップ・マネジメントの介入などよりも、はるかに効果的であった。これによりユニットのマネジャーたちは、リーグ表における自分のユニットのランクを上げることに一生懸命になり、下位のマネジャーにとっては強迫観念に近いものとなった。また、自分と直接比較できるリーグの上位に位置しているユニットを見つけ、相談したり応援を求めたりすることができた。」(『個を活かす企業』p.52)

[55] 「個人の能力を開発するには、まず人材の採用を戦略的意思決定と考えることが必要である。(・・・)知識に基づく競争を重視する企業のトップ・マネジメントは、競争相手より少しでも優れた能力や意欲を持つ人材、知的な人材を常に採用することにより、持続的な競争優位性を築けることをよく理解している。つまり、彼らは情熱的な人材収集家なのである。」(『個を活かす企業』p.82)

ったいどのような潜在的能力があり、それを現実化するためには具体的にどこから手をつければよいのか。組織を跨いだチームを大胆に動かすためには、相応のガイドライン・規律の設定やその伝授が必要だ。実際のマネジメントの進め方について、必要な知見を整理・集約し現地に伝達するとともに、それをフィードバックする継続的な努力が大切ではないか[56]。

(c) 側面支援

最後に、東京からの情報・アドバイスの提供など、十分なサポートを行う体制が必要である。

まずは、現地の仕事で即座に役立つセクター・イシュー・スキームの情報・知見を整理し、幅広く共有することである。そこでは、ICT の活用が効果的である。現在、現地 ODA タスクフォース・メルマガが定期的に配信されており、極めて有意義だ（バックナンバーの公開、ウェブサイト掲載も検討すべきではないかと考える）。また、分野別政策に関するポータルサイトも本年の春に立ち上がるなど、この面でのインフラは大きく改善している。これを更に進めて、イシューやセクター毎の担当者（フォーカルポイント）を決めて、その人が各イシューやセクターについてウェブサイトの管理を行ったり、全世界の現地 ODA タスクフォースのイシュー・セクター担当者と連絡を取り合ったりする体制を整えることができれば、日本がもっている専門性を、途上国の現場で生かすことが可能となろう[57]。

また、現地の負担軽減と効果向上のためのスキームを簡素化・改善することも大事である。この点についても、近時の国別援助計画や実施方針等のツールの改善が進められている。様々な障害はあるものの、個別の援助スキームについて、要望調査や採択手続きといった運用レベルまで、更に簡素化・柔軟化を進められれば、現地での効果は一層上がると思われる[58]。

---

[56] 「つまり、マネジメントが日々の管理の手綱を緩めるときには、その代わりに明確な業績基準と、どのような行動を期待しているのかをはっきりさせる必要がある。これらの基準と期待は、ビジョンのあいまいな目標に比べ、より現実的で測定可能である。また、年次予算の項目をただ並べるよりは、より包括的で持続的だ。つまり、目標のバーの高さを決め、自己裁量の条件を定義づけるものとなる。」(『個を活かす企業』pp.46-47)

[57] 「急速なビジネス環境の変化が、過去に基づく予測にすぎなかった長期計画の妥当性を崩してしまった。その結果、経営の焦点は、市場に防御可能な地位を築くことから、変化を感じ取って柔軟に、すばやく反応できる組織力を育てることへと移ってきたのである。世界中のマネジャーたちの関心は、将来を予測して計画を練ることから、現実になりつつある変化に対して敏感になることに変わった。新しい変化に対して常に対応策を試すことができ、そこから新たに得られた情報や知識を組織全体に広め、利用できるような組織を創造することが目標となった。いわば、戦略立案の時代から組織学習の時代へと急速に変わりつつあるのだ。」(『個を活かす企業』pp.69-70)、「優れた人材の採用や育成は、企業にとって非常に強力な武器となる。しかし、いくら企業が情報や専門知識を蓄積しても、それぞれが独立した島のように孤立し、その孤立した責任範囲を離れると何の価値ももたなくなるようでは、競争優位を築いていくことはできない。つまり、分散している情報や専門知識を移転、共有、活用することによって初めて、企業は組織学習の恩恵を受けることが可能になる。そのためには、各ユニットに分散している個人のノウハウを横方向に流れている豊富な情報と知識のフローに結合させ、重要なノウハウを全社的に広め、ベスト・プラクティスを伝授できるようにしなければならない。」(『個を活かす企業』p.89)

[58] 「どの企業も、権限を放棄したり、資産と資源の管理をやめてしまったわけではない。見直しや承認のプロセスを組織のより下のほうに移すことにより、現場にいるマネジャーたちがかつて欲求不満を感じていたような、手間がかかり、応答がなかなか得られない資源配分プロセスを短縮したのである。つまり、現場

最後に、個別国の状況に応じて、きめ細かなコンサルティングを行うことも考えられる。現地 ODA タスクフォースの各々の状況を東京で十分に把握し、運営全般やセクター毎の取組についてコンサルティングを提供するとともに、必要に応じ改善のアドバイスのためのチームを派遣するといった対応ができれば理想的であろう[59]。

(4) 「日本らしい援助」の実現に向けて－日本の中の普遍性を世界に広める

開発問題は、現在の世界が直面する最大のグローバル・イシューの一つである。日本として、これに全力で取り組むことは、今後の世界の中で生きていく上で、大きな財産となる。特に、日本が自らの強みを生かしつつ、現地のニーズに合った「日本らしい援助」を行うためには、この現地機能強化は不可欠である。

「日本らしさ」を強調し過ぎると、国際機関や他国から「それじゃあ勝手にやれば」とそっぽを向かれる可能性もある。また、自らの手を縛ったり、途上国のニーズや優先順位を棚に上げて日本の都合を押しつけているとの印象を与えたりするおそれもある。

しかし、それは「日本らしさ」の定義次第ではないか。過去の日本の歴史や伝統のみにこだわるのではなく、あるべき未来の世界の姿を日本が自ら構想し、その実現に向けて努力すれば、それが「日本らしさ」ともいえるように思う。「日本がやること、やりたいことが日本らしい」と開き直ってもよいのかもしれない。

「日本らしさ」とは、「途上国のニーズ」や「世界のベストプラクティス」と背反するものではなく、それらと「日本の内にある知恵」の全てを見据えて考え抜き、切磋琢磨し続ける中での、「日本が正しいと考える道」ということではないか。日本だけで取り組むのではなく、日本の中の普遍性を世界のパートナーシップの中に広めること、日本が自らの行動を起点に世界の潮流をリードしようという姿勢が大事だと思う。

このためには、「途上国のニーズ」「世界のベストプラクティス」が交錯する途上国現地で、日本の関与を強化する必要がある。ODA 改革の中で、現地機能強化の重要性は強調しすぎることはないと訴えて、この小論を終えたい。

で働く人間に対する信頼が反映されるようなプロセスを作り、それによって現場のマネジャーに当事者意識を強く持たせたのであった。」(『個を活かす企業』p.44)

[59] 「個を生かす企業のミドル・マネジャーと、伝統的な事業部制階層組織のミドル・マネジャーとをはっきり分けるのは、三つの主な職務である。第一に、個を活かす企業のミドル・マネジャーは、組織のメンバーの能力を開発し、彼らのアイディアやイニシアチブを助けることに相当の時間とエネルギーを費やす。第二に、ユニット間に分散している資源やノウハウを結びつけ、ベスト・プラクティスを移転することで、自分たちが育てた起業家的イニシアチブや能力を活用する。そして最後に、短期的な業績へのプレッシャーと長期的なビジョンを追求することの間に生じる、避けがたい緊張感を調整する中心的な存在となる。」(『個を活かす企業』pp.254-255)

チッタゴン丘陵地帯にて

【第６章　現地機能強化の課題のまとめ】

- 援助の現場では、ミレニアム開発目標（MDGs）・貧困削減戦略文書（PRSP）・援助効果向上（Aid Effectiveness）の主流化、セクター毎の対話・発信ができるドナーの評価向上、現地における主要関係者のインナーサークル化等が進行している。この中で、現地機能強化は不可欠。
- ODA 大綱、ODA 中期政策、ODA の点検と改善といった政府関係者の取組においても現地機能強化が重視されている。
- 更なる改善に向けて、マネジメントの知見を大いに活用しつつ、現地 ODA タスクフォースの（a）動機付け、（b）能力強化、（c）側面支援の 3 点から、具体的な方策を推進していくことが望ましい。
- 「日本らしい援助」とは、「途上国のニーズ」や「世界のベストプラクティス」と背反するものではなく、それらと「日本の内にある知恵」の全てを見据えて考え抜き、切磋琢磨し続ける中での、「日本が正しいと考える道」。これを実現し、日本の中の普遍性を世界に広めるためにも、現地機能強化の重要性は強調しすぎることはない。

おわりに

開発問題に取り組む関係者や関係組織は極めて多い。私は、東京の経済協力局・国際協力局で勤務した経験も、JICA・JBIC や国際機関、NGO など他の開発関連組織に出向した経験もない。また、途上国の現地も、約 15 年前のナイジェリアと、今回のバングラデシュの 2 ヵ国しか在勤したことがない。この問題のごく一部しか見ていない。私自身の経験と勉強の不足で、本冊子には多くの見落としや誤解があると思う。是非、多くの皆様からのご指摘・ご批判を受けたい。

それでも、おそらく開発問題が全て分かっている専門家は、世の中にいないのではないかと感じている。それぞれの人が、それぞれの立場で考えたこと、実践したこと、そして改善すべき課題と感じたことを共有し、議論するところから、今後の進展が生まれるのだと思う。バングラデシュ現地 ODA タスクフォースでの実践と教訓をとりまとめたこの冊子が、そのようなプロセスの中で、開発関係者に幾ばくかのお役に立つことができれば幸いである。

最後に、バングラデシュ現地 ODA タスクフォース／バングラデシュ・モデルの同志の皆様と東京から支援いただいた皆様、このような冊子を書く後押しをしてくださった静岡県立大学の小浜裕久先生と政策研究大学院大学の大野泉先生、GRIPS 開発フォーラムで編集を担当いただいた岩橋美智子氏、そしてバングラデシュと東京で私を後押ししてくれた妻の弥生と娘の万里子に対して感謝の気持ちを記して、本稿を終えたい。

現地 ODA タスクフォースの集合写真

関連資料

【資料１】バングラデシュ現地 ODA タスクフォースの歩み

（2001 年半ば頃～2003 年 8 月）

バングラデシュ・モデルの立ち上げ
セクターチームの編成・セクターペーパーの作成
開発援助勉強会の開催
共同パンフレット（英語）の作成
川口賞（外務大臣賞）受賞

（2003 年 9 月～）

9 月　メーリングリスト（bdmodel）の立ち上げ
ウェブサイトの立ち上げ
JETRO の参加による４ J 体制の開始
10 月　ODA 民間モニターの来訪
12 月　堀口大使講演会（日本語）
貧困削減と成長に関する日 ADB 共同研究セミナー
「バングラデシュ・モデルの当面の優先課題」の策定

（2004 年）

3 月　（パリでの日本人開発関係者へのバングラデシュ・モデルの紹介）
バイアニュアル協議（債務削減相当資金制度の構築）
4 月　バングラデシュ政府関係者対象・日本 ODA セミナー
堀口大使講演会（英語）
（ロンドンでの日本人開発関係者へのバングラデシュ・モデルの紹介）
5 月　バングラデシュ開発フォーラム
国別援助計画改定の決定（ODA 総合戦略会議第 15 回会合）
6 月　日ユニセフ共同現地訪問・現地政策協議
国別援助計画リトリート
政策研究大学院大学（GRIPS）調査ミッション来訪
共同パンフレット（ベンガル語）の作成
8 月　洪水対策
10 月　国別評価
国別援助計画現地協議（第 1 回）
円借款年次協議（円借款実質再開）
日・世銀セミナー（於東京）へのテレビ会議による堀口大使プレゼン
（演題「援助協調とバングラデシュ・モデル」）
11 月　アジア地域調和化 WS（於バンコク）への財務省担当局長の参加
国別援助計画改定の基本方針の報告（ODA 総合戦略会議第 18 回会合）
日・世銀共同テレビ会議セミナー（於ダッカ・東京）
12 月　堀口大使講演会（日本語）
日英ハイレベル共同現地訪問
バングラデシュ・モデルの「当面の目標」の策定

（2005 年）

1 月　セクター別検討会（大使室）
年間日程表の作成
2 月　ガバナンス会議（於ワシントン DC）
3 月　バングラデシュ貧困削減戦略文書（PRSP）への日本コメント提出
世銀・ADB・英国（DFID）との共通戦略リトリート

国別援助計画現地協議（第 2 回）
→9 セクター＋3 サブセクター体制への改編
外交青書へのバングラデシュ・モデル紹介記事掲載
セクター別援助方針・ローリングプラン（日本語）改定
5 月　堀口大使講演会（英語）
6 月　国別援助計画中間報告（ODA 総合戦略会議第 22 回会合）
7 月　バイアニュアル協議（セクター別案件表提示）
セクター別援助方針・ローリングプラン（英語）作成
世銀・ADB・英国（DFID）との共同コンサルテーション
世銀・ADB・日本の 3 極会議（於東京）
8 月　（経済協力班長ブログ開始）
広報計画の策定
9 月　日本トレード・フェアでの共同ブース出展・共同広報資料（英語）作成
円借款年次協議（円借款ローリングプラン提示）
10 月　現地 ODA タスクフォース遠隔セミナー（第 1 回・教育）
11 月　貧困削減戦略（PRS）実施フォーラム
国別援助計画最終報告（ODA 総合戦略会議）
12 月　中村トオル氏のテレビ・チーム来訪
堀口大使講演会（日本語）
現地 ODA タスクフォース遠隔セミナー（第 2 回・保健）
地方インフラ局（LGED）合同評価セミナー

（2006 年）
1 月　年間方針の策定・バングラモデルの課題リストの作成
ODA メルマガ・バングラデシュ特集
ODA 評価東京 WS への計画省総合経済局次官（注：PRSP 担当）の参加
2 月　日ユニセフ共同現地訪問
現地 ODA タスクフォース遠隔セミナー（第 3 回・民間セクター開発）
3 月　現地 ODA タスクフォース主催開発セミナー
セクター別援助方針・ローリングプラン検討会

【資料２】バングラデシュ現地 ODA タスクフォースの優先課題

●バングラデシュ・モデルの当面の優先課題（2003 年 12 月 14 日）

１．我が国援助のセクター・プログラムを踏まえた案件形成

(1) 政策協議を通じてのセクター・プログラム適合案件の要請確保

最重点・重点 10 分野のセクター・プログラム作成をほぼ終了したことから、今後はそれに基づく新規案件形成を行えるか否かが、セクター・プログラム作成の意義を問われる最大の課題である。具体的には、バングラデシュ政府との政策協議を効果的に実施して、セクター・プログラムに適合した優良案件が先方から要請され、援助供与につながるように、積極的に調整を行う。

(2) スキームに関する情報共有と実施プロセスの改善

また、各セクター・プログラムで既存の援助スキームを一層活用できるように、スキームに関する情報共有やスキーム実施プロセスの改善にも配慮する（草の根・人間の安全保障無償、債務救済無償見返り資金等）。

２．我が国援助のセクター・プログラムの改善と援助協調の推進

(1) 各セクターにおける主要ドナーとの連携

我が国援助のインパクトを強めるとともに、透明性を向上することにより独善性を排除して、我が国援助に対する理解と支持を広げるために、セクター別に、キープレーヤーとなっている主要ドナーとのバイの連携を重点的に推進する。

（例）道路（RHD）－DFID、地方道路（LGED）－世銀・ADB、農村電化－USAID、電力一般－ADB、教育－UNICEF、ヒ素－DFID・UNICEF、参加型農村開発－SIDA・UNDP、民間セクター－DFID・USAID、ICT－世銀、廃棄別処理－世銀

(2) ワークショップの開催

セクター・ワークショップをバングラデシュ政府や主要ドナーと協力して定期的に開催することにより、日本のもつ知見を発信するとともに、幅広い関係者の知見を取り入れ、新たな人脈を開拓していく。

(3) 調査の活用

セクター・プログラムをもとに、今後日本が率先して取り組むべき分野・課題を明確化した上で、外務省・JICA・JBIC 等の調査予算を活用して早期に調査を実施し、案件形成やワークショップ開催等につなげていく。

３．中長期的戦略の策定

(1) 新国別援助計画の策定

セクター毎の作業を土台に、2000 年 3 月に作成されたバングラデシュ国別援助計画の改訂に向けて作業を開始することにより、日本の援助を総体として一層効果的なものとするとともに、国別援助計画・セクター・プロジェクトの整合性を向上させる。可能であれば、2004 年末の PRSP 策定のためのバングラデシュ政府等の作業と並行して、我が国の国別援助計画改訂作業を進める。

(2) 実施中・案件形成中のプロジェクト終了後の課題

現在実施中または案件形成中の各種プロジェクトが終了する頃に、どのような開発課題が存在するのか、日本はいかなる役割を果たすべきか、そのためにいかなる布石を打ち始めるべきかといった問題について、当面の作業と並行して検討を始める。

(3) 世銀・ADB・国連機関等の出資国・拠出国としての関与

我が国は世銀・ADB・国連機関等の主要な出資国・拠出国であることから、これらの国際機関による援助が我が国の視点からも効果的・効率的に行われるよう、国際機関本部

レベル（理事会等）でのインプットも含め積極的に関与していくことを、今後中長期的に検討する。

●バングラデシュ・モデルの当面の目標（2004 年 7 月 14 日）

１．バングラデシュの開発効果の向上
（1）　バングラデシュ政府ハイレベルとのセクター政策協議の実施
（2）　PRSP プロセスにおけるセクター協議への参画
（3）　セクターにおける主要ドナーとの協調関係の構築
（4）　セクター全体を視野に入れた案件の形成（特に各種援助スキームの最大限の連携と活用）
（5）　セクターに関する情報・知見・人脈の蓄積（特に調査、セミナーの活用）

２．日本の貢献に対する理解と評価の獲得
（1）　ドナー会合・セミナー等での日本の ODA の成果と知見の発信
（2）　各種メディアを通じての日本の ODA 広報の積極的な展開
（3）　日本の ODA に関する透明性の向上（特に情報の整理と公開）

●バングラデシュ・モデルの当面の目標（2004 年 12 月 21 日）

１．開発インパクトを実現・拡大するローリングプランの策定・実施
２．現地を中核とした国別援助計画の策定とその実施体制の実現
３．質の高いオールジャパンの広報ツールの作成・活用

●バングラデシュ・モデルの当面の目標（2006 年 1 月 31 日）

１．セクター毎の援助効果向上（ローリングプランの改善、他ドナーとの戦略的連携、ジェンダーや人間の安全保障など横断的課題への配慮、諸スキームの活用を含む）
２．広報の拡充（バングラデシュ向け・ドナー向けと日本向けの双方）
３．ODA 改革への貢献（現地機能強化等の実践を通じた提言と他の現地 ODA タスクフォースへのスケールアップ）

【資料３】

バングラデシュモデル　セクターチーム表　（2006年1月現在）

課題(リーダー)	セクター	サブセクター	チームメンバー（○=リーダー） 名前	所属
経済成長 （天田JBIC首席）	民間セクター開発		○　上田　隆文	JICA (企画調査員)
			永友　紀章	JICA
			直塚　太郎	JICA
			フィオナ	JICA
			天田　聖	JBIC
			ラーマン	JBIC
			西川　壮太郎	JETRO
			紀谷　昌彦	日本大使館
			加山　美鶴	日本大使館
		ICT	○　永井　進介	JBIC
			西川　壮太郎	JETRO
			直塚　太郎	JICA
			江崎　博信	JICA
		観光	○　新田 康二	日本大使館
			飴谷　貴信	日本大使館
			直塚　太郎	JICA
	運輸		○　天田　聖	JBIC
			イクバル	JBIC
			西谷　雅弘	JICA 専門家（運輸省道路局）
			管谷　晋	JICA 専門家（地方農村開発技術局）
			武士俣　明子	JICA
			ソニア	JICA
			新田　康二	日本大使館
	電力		○　天田　聖	JBIC
			永井　進介	JBIC
			ウディン	JBIC
			直塚　太郎	JICA
			中西　浩和	JICA専門家（エネルギー鉱物資源省）
	農業・農村開発		○　鶴田　晋也	日本大使館
			海田　能宏	JICA 専門家（農村開発公社）
			管谷　晋	JICA 専門家（地方農村開発技術局）
			伊東　隆	JICA 専門家（地方農村開発技術局）
			横田　健太郎	JICA
			江崎　博信	JICA
			アレフィン	JICA
			永井　進介	JBIC
			ウディン	JBIC
社会開発と 人間の安全保障 （永友JICA次長）	教育		○　小林　美弥子	JICA
			長岡　康雅	JICA専門家
			田坂　厚	JICA
			アリ	JICA
			新田　康二	日本大使館
	保健		○　吉村　幸江	JICA（企画調査員）
			小林　美弥子	JICA
			吉村　麻香	JICA（JOCV調整員）
			幸田　正夫	JICA（JOCVシニア隊員）
			村上　剛	JICA (JOCV)
			吉田　明美	日本大使館
			児玉　光也	日本大使館
	環境		○　武士俣　明子	JICA
			新田　康二	日本大使館
			永井　進介	JBIC
		砒素	○　菅原　卓也	JICA
			米川　直之	JICA 専門家（公衆衛生技術局）
			緒方　隆二	JICA専門家（LGD）
			アリ	JICA
			吉田　明美	日本大使館
			川原　一之	アジア砒素ネットワーク（AAN）
	災害対策		○　新田　康二	日本大使館
			武士俣　明子	JICA
			管谷　晋	JICA 専門家（地方農村開発技術局）
			井上　雅之	JICA専門家（水開発庁）
			永井　進介	JBIC
ガバナンス （紀谷日本大使館参事官）	ガバナンス		○　紀谷　昌彦	日本大使館
			及川　博行	日本大使館
			天田　聖	JBIC
			菅原　卓也	JICA
			房前　理恵	JICA（企画調査員）
			鳥居　香代	JICA（企画調査員）

【資料４】

対バングラデシュ国別援助計画

バングラデシュに対する協力の意義

- 貧困削減と成長（ミレニアム開発目標（MDGs）の達成）
- 国際的な協力関係の基盤形成（世界的・地域的に重要な諸課題への取組み）
- 貿易・投資先としての関係強化（東南アジアとインドの中間に位置）

バングラデシュの開発課題

成長を続ける最貧国

経済状況

- 雇用創出を主眼とした経済成長
- ソフト・ハード両面における投資環境の改善
- 農業・農村の発展

社会開発

- 自然災害による生存の危険克服
- 社会的弱者の健康保持
- 教育水準の向上
- 都市環境問題や地下水の砒素汚染対策強化

ガバナンス

- 中央、セクター、地方レベルにおける諸問題の解決

我が国援助の重点目標・セクター

経済成長

- ソフト・ハード両面での投資環境整備による民間セクター開発
- 運輸インフラの整備・改善による物流及び人の移動の改善
- 電力インフラの整備・改善によるエネルギー利用の改善
- 農業・農村開発を通じた農村経済の活性化と貧困層の雇用確保

社会開発と人間の安全保障

- 生活の質の向上と安全、危険や損失の回避のための基礎教育の改善
- 乳幼児死亡率や妊産婦死亡率、主要感染症の感染率等の保健水準の改善
- 都市貧困層の水不足や衛生状況の悪化等に対する環境の改善
- 自然災害による被害の軽減のための災害対策

ガバナンス

- 中央レベル：公務員制度改革、警察支援、PRSP実施体制の整備
- セクターレベル：実施機関の経営自主性や透明性の強化等を通じたセクター改革の推進
- 地方レベル：効率的な地方行政の確立

３つの基本方針

- バングラデシュの自主性・自助努力の支援
- 開発パートナーシップの推進
- ジェンダーと環境への配慮

バングラデシュの貧困削減

【資料５】共通国別援助戦略パートナーシップ諸原則（2005 年 3 月）

Partnership Principles
Toward a Common Strategy to Assist Bangladesh:
ADB, DFID, Japan, World Bank

- We will invest time and effort into understanding different agency mandates.
- We will recognize our relative institutional strengths and build upon those strengths.
- We will work in partnership, resolving differences openly and constructively and will respect each others' views.
- We will share information in a spirit of openness.
- We commit to mutual respect in the matter of communication.
- We will communicate and maintain agreed common messages to the Government and others.
- We will represent each others' interests to the Government and other development partners whenever possible.
- We commit to ensuring coherence between field offices and our respective agency headquarters.
- We commit to coordinating and harmonizing our activities in support of agreed outcomes.
- We recognize the high transaction costs associated with such partnerships and resolve to ensure that we will always carefully weigh the costs and benefits of all joint activities and avoid imposing unnecessary burdens on each other.
- We aim to build and maintain our understanding of Bangladesh's development context and base our engagement on this knowledge.
- We aim to continue to deepen our understanding of the incentives and institutions in each sector where we provide support.
- We are committed to building the capacity in Government to lead and implement its development agenda.
- We commit to base our dialogue and programs on Bangladesh's development agenda.
- We will work with the Government to identify a manageable number of achievable priorities and align our strategies around such priorities.
- We commit to a participatory approach with the Government, ensuring that commitment and ownership exist before providing support.
- We will be realistic in our expectations, we will be patient, and will take a long-term perspective.
- Above all, we will ensure that everything we do is in the long-term interests of Bangladesh's poor.

Hua Du
Country Director
Asian Development Bank

David Wood
Head of Office
DFID

Masahiko Kiya
Counselor
Embassy of Japan

Christine Wallich
Country Director
World Bank

参考文献

【邦文資料】

大野泉、二井矢由美子、平尾英治（2004）　「バングラデシュ出張報告（GRIPS 開発フォーラム・援助モダリティ調査」（2004 年 6 月 18～27 日）
http://www.grips.ac.jp/forum/pdf04/bdmission0406.pdf

大野泉、二井矢由美子（2005）　『援助モダリティの選択と日本の ODA 改革―開発ニーズとオーナーシップを尊重して』、GRIPS 開発フォーラム。
http://www.grips.ac.jp/forum/pdf05/ModalityJP.pdf

大橋正明、村山真弓編著（2003）　『バングラデシュを知るための 60 章』、明石書店。

岡崎克彦（2003）　「バングラデシュ開発援助ネットワークとバングラデシュ・モデル」『IDCJ Forum』第 23 号（特集／援助協調を超えて）、国際開発センター。
http://www.idcj.or.jp/4Publications/43forum_list.htm

緒方健太郎（2002）　「PRSP プロセスの改善に向けて－本フォーラムでの議論を総括する－」、GRIPS 開発フォーラム政策議事録 No.13（MDGs、PRSP とパートナーシップ）。
http://www.grips.ac.jp/forum/pdf01/PM13.pdf

外務省（2004）　「開発分野の日英協力＜バングラデシュへの日英ハイレベル共同訪問＞」概要プレスリリース
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/dac/bangla_gh.html
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/dac/bangla_pr.html

外務省（2005）　『平成 16 年度バングラデシュ国別評価』
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hyouka/kunibetu/gai/bangladesh/kn04_01_index.html

外務省（2006）　『バングラデシュ・インフラ分野における被援助国との合同評価』
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hyouka/kunibetu/gai/bangladesh/sect05_01_index.html

外務省（2006）　『対バングラデシュ国別援助計画』
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/kunibetsu/enjyo/pdfs/bangla0605.pdf

外務省・JICA・JBIC（2006）　『バングラデシュ・タンザニア現地 ODA タスクフォース主催　援助の現場と日本を結ぶ開発セミナー「途上国の人たちとともに未来を創る！」報告書』
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/kunibetsu/taskforce/pdfs/bg_tz_report.pdf

北野充（2006）　『戦略的援助をどう実現するか－ベトナムにおける日本の取り組み』、GRIPS 開発フォーラム。
http://www.grips.ac.jp/forum/pdf07/kitano.pdf

紀谷昌彦（2002a）　「貧困削減戦略国際会議報告－PRSP アプローチの現状と今後の課題」、『国際開発ジャーナル』2002 年４月号。
http://www.devforum.jp/idj0204.htm

紀谷昌彦（2002b）　「日本の『開発外交』は如何にあるべきか－ワシントン DC の視点」、GRIPS 開発フォーラム政策議事録 No.7（開発援助の戦略化）。
http://www.grips.ac.jp/forum/pdf01/PM7.pdf

紀谷昌彦（2003a）　「ワシントンから見える援助協調の現在と未来－開発援助のグローバリゼーションの中で日本がとるべき道」『IDCJ Forum』第 23 号（特集／援助協調を超えて）、国際開発センター。
http://www.idcj.or.jp/4Publications/43forum_list.htm

紀谷昌彦（2003b）「ODA 大綱はいかにあるべきか－DC 開発フォーラムからの貢献」、GRIPS 開発フォーラム政策議事録 No.17（ODA 大綱を考える）。
http://www.grips.ac.jp/forum/pdf03/pm17.pdf

紀谷昌彦（2003c）　「途上国の政策・制度に援助を合わせるために－調和化ハイレベルフォーラム報告」、『国際開発ジャーナル』2003 年 5 月号。
http://www.devforum.jp/Articles/idj0305harmonization.doc

紀谷昌彦（2005）　「援助は現場で起きている－ODA の現地機能強化をどのように推進すべきか」、FASID 国際開発援助動向研究会第 43 回会合（2005 年 7 月 22 日開催）議事録資料、FASID。
http://dakis.fasid.or.jp/report/pdf/minutes43.pdf
http://dakis.fasid.or.jp/report/pdf/present43.ppt

紀谷昌彦（2006a）　「開発援助－途上国の自主性を生かすパートナーシップ」『アジ研ワールド・トレンド』2006 年 2 月号、アジア経済研究所。
http://www.kiya.net/papers/060201partnership.pdf

紀谷昌彦（2006b）　「貧困削減戦略のモニタリング評価は誰が主導すべきか－バングラデシュの事例から－」『日本評価学会・春期第 3 回全国大会発表要旨収録－地球市民社会における評価の役割－』（国際基督教大学・2006 年 6 月 24 日）、日本評価学会／国際基督教大学。
http://www.kiya.net/papers/060624evaluation.rtf

倉重英樹（2003）　『プロフェッショナリズムの覚醒－トランスフォーメーション・リーダーシップ』、ダイヤモンド社。

在バングラデシュ日本大使館（2004）　日本・世界銀行共同セミナー・国際協力 50 周年記念事業 「バングラデシュの更なる発展を求めて－開発パートナーの役割を考える－」（世界銀行・東京開発ラーニングセンター／世界銀行ダッカ事務所）プログラム資料（2004 年 11 月 22 日）
http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/bdmodel/041122jwbseminar.html

在バングラデシュ日本大使館（2005）　『日本とバングラデシュの橋渡しのために』（日本バングラデシュ交流メールマガジン小冊子）
http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/pdf/merumagabook.pdf

バートレット，クリストファー＆ゴシャール，スマントラ（2007）　『（新装版）個を活かす企業－自己変革を続ける組織の条件』、ダイヤモンド社。（原著は 1997 年出版）

前田徹（2003）　「バングラデシュにおける援助協調と日本のとるべき対応」、ワシントン DC 開発フォーラム・ウェブサイトへの寄稿。
http://www.devforum.jp/Articles/bangladesh.doc

【英文資料】

Asian Development Bank (2005), *Country Strategy and Program for Bangladesh*
http://www.adb.org/Documents/CSPs/BAN/2005/default.asp

Department for International Development (2003), *Bangladesh: Country Assistance Plan 2003-2006 'Women and Girls First'*
http://www.dfidbangladesh.org/publications/BangladeshCAP_Printed.pdf

Embassy of Japan in Bangladesh (2006), *Making a Bridge between Japan and Bangladesh – Collected Essays and Speeches of H.E. Mr. Matsushiro Horiguchi, Ambassador of Japan to Bangladesh*
http://www.bd.emb-japan.go.jp/en/eBulletin/pdf/makingabridge.pdf

Government of the People's Republic of Bangladesh (2005), *Unlocking the Potential – National Strategy for Accelerated Poverty Reduction*

Government of the People's Republic of Bangladesh and United Nations Country Team in Bangladesh (2005), *Millennium Development Goals – Bangladesh Progress Report*

Kondo, Hisahiro (2005), *Comparative Analysis of Governance: Relationship Between Bureaucracy and Policy Co-ordination Capacity with Particular Reference to Bangladesh*, Institute for International Cooperation, Japan International Cooperation Agency

Ministry of Foreign Affairs, Japan and Department for International Development, UK (2004), *Joint Statement by Mr. Suma Chakrabarti, Permanent Secretary, Department for International Development (DFID), UK and Mr. Kazuo Kodama, Deputy Director-General, Economic Cooperation Bureau, Ministry of Foreign Affairs, Japan*, in Dhaka, December 13, 2004
http://www.mofa.go.jp/policy/oda/category/coordinate/state0412.html

United Nations International Children's Emergency Fund (2006), *Final Report of Japan-UNICEF Joint Learning Mission and Field Consultation, Bangladesh, 5-7 February 2006*
http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/bdmodel/pdf/japanunicefjointreport20060205.pdf

World Bank (2006), *Bangladesh Country Assistance Strategy*
http://siteresources.worldbank.org/BANGLADESHEXTN/Resources/CAS_MAIN_BOOK_FINAL.pdf

［Discussion Paper Back Number］

No.1	Global Development Strategy and Japan's ODA Policy Izumi Ohno and Kenichi Ohno	March 2002
No.2	米国における世界銀行の改革論議と国際開発潮流 —「メルツァー報告書」後の動き— 大野泉	May 2002
No.3	Growth Promotion versus Poverty Reduction —World Bank Rethinking of Aid Policy and Implications for Developing Countries Shigeru Ishikawa	August 2002
No.4	Diversifying PRSP —The Vietnamese Model for Growth-Oriented Poverty Reduction Izumi Ohno	August 2002
No.5	PRSP・貧困モニタリング・援助協調 —タンザニアの事例 榎木とも子	April 2003
No.6	現地 ODA タスク・フォース強化策としての「ガーナ・モデル」 —ガーナにおける案件形成の取り組み 橋本宣幸	July 2004
No.7	アフリカにおける貧困削減の制度形成 —エチオピア、ケニア、タンザニアについての暫定的考察 笹岡雄一、山田肖子、平尾英治	March 2005
No.8	Educational Finance and Poverty Reduction: The Cases of Kenya, Tanzania, and Ethiopia Shoko Yamada	March 2005
No.9	Supporting Growth and Poverty Reduction: Toward Mutual Learning from the British Model in Africa and the Japanese Model in East Asia Shigeru Ishikawa	March 2005
No.10	成長と貧困削減の途上国援助 —アフリカ型の英国モデルと東アジア型の日本モデルとの相互学習のために 石川滋	March 2005
No.11	ベトナムにおける日本の制度・政策への能動関与 —現地 ODA タスクフォースが果たした役割、援助協調の意味とは 島村真澄	April 2005

No.12	Development Coordination: A challenge to Japan's development assistance for poor countries TAKAHASHI Motoki	April 2005
No.13	Institution Building for Poverty Reduction and Local Governance: The Cases of Tanzania, Ethiopia and Kenya Yuichi Sasaoka	April 2005
No.14	タンザニアにおける教育 SWAp の導入と実践 —セクタープログラム実施プロセスへの関与に基づいた考察 亀井里美	December 2005
No.15	「万人のための教育（Education for All: EFA）」 国際開発目標が途上国内で持つ意味 ーエチオピア国における政府と家計へのインパクトー 山田肖子	December 2006
No.16	Country-Specific Growth Support in East Asia and Africa —Japan's ODA to Vietnam and Ghana— Izumi Ohno	January 2007
No.17	ODA の現地機能強化を推進するために —バングラデシュ現地 ODA タスクフォースの実践と教訓— 紀谷昌彦	December 2007