

1. 案件の概要	
事業名（対象国名）： アルトパラナ州青少年を対象とした縫製技術・コンピューター職業訓練プロジェクト（パラグアイ）	
事業実施団体名：特定非営利活動法人 フンダシオン マーノ・ア・マーノ	分野： 職業訓練
事業実施期間： 2011/02/01 - 2016/01/31	事業費総額： 98,825,659 円
対象地域：ブラジル共和国アルトパラナ州シウダ・デル・エステ市、ミンガ・グアス市、プレシデンテ・フランコ市・ヘルナンダリア市	ターゲットグループ： 直接裨益者：対象地域の貧困地域に居住する男性女性（約 1800 名）、 間接裨益者：該当する世帯（1800 世帯、10000 人～10600 人）
所管国内機関：東京国際センター	カウンターパート機関：（現地 NGO）日本ラテンアメリカ文化交流協会 （地方行政）①シウダ・デル・エステ市、②ミンガ・グアス市、③プレシデンテ・フランコ市・④ヘルナンダリア市
<p>（1） 協力の背景と概要</p> <p>実施団体である特定非営利活動法人 フンダシオン マーノ・ア・マーノは 1996 年、シウダ・デル・エステ市での初等教育施設（ヨコハマ・スクール）の設立以来、貧困層の子ども達への教育機会の提供、教育環境改善への貢献を目的に活動を展開してきた。教育機会の提供に必要な健全な家庭生活や、より良い教育環境を維持・発展させるために、最も基本的な社会の単位である家庭の経済的困窮に対してどのように具体的に支援できるかを課題とし、その方策の一つとして展開してきた先行プロジェクトの JICA 草の根技術協力事業「貧困女性のための縫製技術支援プロジェクト」（2007-2010）では、シウダ・デル・エステ市において、ヨコハマス쿨の保護者など教育や就職の機会もなく貧しさから抜け出せずにいた地元の女性たち約 300 人に対して、自立するため一歩として縫製や刺しゅうなどの技術訓練の場を提供した。研修修了者が地元企業へ就職できたことで、実施団体と直接企業との結びつきが強くなり、地元企業からも人材育成や職業訓練に対するニーズを受け、様々な協力を進めてきた。</p> <p>一方で、対象地域 4 市では不定期労働に従事するか、物売りをするなどしてその日暮らしの生計を立てざるを得ない人々が圧倒的多数であり、青少年・女性が活躍できる場がきわめて少ない。本プロジェクトでは、受講生及び企業や公共機関からのニーズが高い縫製技術及びコンピューター技術を身に着けさせることによって、青少年や女性が活躍できる機会が増えることを目的に実施されることとなった。</p>	

(2) 協力内容

ア. 上位目標

- ・ 職業訓練センターが自立的に運営され、地域住民の貧困のスパイラルを断ち切る

イ. プロジェクト目標

職業訓練センターの組織強化を通じ、対象地域の青少年の就労機会が増える

ウ. アウトプット

1. 縫製分野に関し、受講生のレベルが企業ニーズに見合うレベルに達する
2. IT 分野に関し、受講生のレベルが企業ニーズに見合うレベルに達する
3. 職業訓練センターの自立に向けて組織大成が強化される
4. 生産者グループの活動が活発化する

エ. 活動

(ア) 縫製分野に関し、受講生のレベルが企業ニーズに見合うレベルに達する

- a. 縫製技術研修を行うために必要な設備の設置
- b. カリキュラムの編成と定期的改定
- c. 縫製技術訓練プログラムを4ヶ月間140時間にわたって行う(4ヶ月140時間×14回)
- d. 技術マニュアルを作成する
- e. 各研修終了時に作品コンテストを行い1年に一度ファイナルコンテストを行う

(イ) IT 分野に関し、受講生のレベルが企業ニーズに見合うレベルに達する

- a. IT 技術研修を行うために必要な設備の設置と定期的メンテナンス
- b. カリキュラムの編成と定期的改定
- c. コンピューター技術プログラムを5ヶ月間120時間にわたって行う。(5ヶ月120時間×10回)
- d. 技術マニュアルを作成する

(ウ) 職業訓練センターの自立に向けて組織体制が強化される

- a. トレーナーの事前研修並びに定期的に研修指導を行う
- b. センタースタッフに組織運営、経営に関するトレーニングを行う
- c. 地域関係機関との協力関係構築のための広報活動を行う
- d. 地域関係機関との協力関係を継続するため、関係機関と定期的にミーティングを行う
- e. 職業訓練修了者の就職後の評価モニタリングを行う

(エ) 生産者グループの活動が活発化する

- a. リーダー研修を実施する
- b. 生産者グループ内で役割を分担する
- c. 生産者グループが品質確保のための会議を行う
- d. 国際展示会等に参加
- e. 市場調査及び販路開拓

2. 評価結果

妥当性

対象地であるアルトパラナ州の州都シウダ・デ・エステ周辺地域では、公式発表の数字で州人口 70 万 7 千人の内 68 万人の人口が都会に集中し、青年人口年齢層 17 歳から 27 歳の完全失業率は約 20%、就労実態も不定期労働、道端での物売りなどしてその日暮らしの生計を立てざるを得ない人々が圧倒的多数である。その実態として、家族の食い扶持の為にヤミ行為、薬物売買、果ては国境の町の宿命として密輸、売春に身を委ねる若者が極端に多いことも政府児童局が認めている程である。本プロジェクトではこの様な教育を受けていない青少年、また多くの母子家庭で初等教育さえ受けさせられず、就業機会も限られているといった、社会的に立場の弱いグループをターゲットとした。彼らは職業訓練を施せば雇用に結びつく機会が確実に増える潜在的労働力である。彼らの貧困のスパイラルをプラスの連鎖に変え貧困からの脱却を図るため、工業ミシンを使った縫製技術、並びにあらゆる分野の仕事に於いても必要とされる IT の基礎スキルを技術訓練のカリキュラムとして 2 つの職業訓練に特化した。これは、対象地域において海外からの縫製工場進出による雇用の需要の高まりや、パソコンスキルを必要とする潜在的人材ニーズが高い分野として妥当であったといえる。

実績とプロセス

(1) 投入

本プロジェクトは事業開始時 19 名の現地業務補助員でスタートした。一時期 4 名程短期雇用という形でデザイナー・カラーコーディネーター、IT スーパーバイザー等という専門職を増員したが、最終的には元の 19 名に戻し、予定通りの人員を投入した。プロジェクトマネージャーが現地業務補助員を統括し、現地の生活感を感じながら、スタッフのやる気と目付きで現場従事者のマネジメントに務めた。

資機材の投入については、投入後も機材は適切に管理され、修理が必要な際は研修生がバザー等で資金を集めて研修生自身で修繕を行うなど、主体的に管理が行われている。

アウトプットを算出するための研修カリキュラム編成及び改定については、研修期間を 1 ヶ月短縮するための改善を行い、最後の 1 ヶ月で基礎的な反復学習を増やすことで、より効率よく技術を定着させるカリキュラムとなった。

(2) 進捗

直接の受益者である受講生には数値で見えるもの以上の『報連相』『5S (整理・整頓・清潔・清掃・躰)』といった文化的価値観や生産現場での秩序立った行動態度等、見えない大きな実績をカウンターパート及び指導スタッフ、また受講生の家族により評価されている。意思決定のプロセス、会議進行の仕方、時間厳守等、現地の従事者にとって初めて知るものであり、プロジェクトの過程においてこれらを徹底することによって、チームの連帯感やモチベーションの向上につながった。

<成果達成状況>

1) 成果 1: 「縫製分野に関し、受講生のレベルが企業ニーズに見合うレベルに達する」

成果 2: 「IT 分野に関し、受講生のレベルが企業ニーズに見合うレベルに達する」

当初カリキュラムのプランニングは、工業ミシンの台数・コンピューターの台数にカリキュラム毎

の時間/日数/年間を掛け合わせプロジェクト目標としたが、自治体によっては応募窓口への申込が殺到し、待ち人数が増える状況が続いた為、受講人数を増やす方向で1期毎の受講日数を短縮し、カリキュラム内容の効率化を計った。それぞれの職業訓練プログラムの質を落とす事なく、1台で同時に2名が習得できるような工夫等も現場で行う等して要望に応えた。両技術訓練プログラムの受講生合計は、4,620名、内プログラム修了者でディプロマを授与した人数は4,092名の青少年であった。裨益する家族を含めると2~3万人への影響が考えられる。

2) 成果3:「職業訓練センターの自立に向けて組織体制が強化される」

指導スタッフの多くは先行プロジェクトの受講者が自らリーダーとして育ち、指導スタッフとして活躍している。『報連相』『5S』を実践し、意思決定のプロセス、会議進行の仕方、時間厳守等をプロジェクトマネージャー渡航時に研修した。職業訓練センターの定期会合への参加率も100%であった。

研修において、指導スタッフの女性達が「自分にも出来る事がある」という自信をもち、努力すれば状況を好転できるという自らの体験を、指導者という立場で更に多くの同じ境遇の人々に伝えていった。このように、指導スタッフ自らの研修への動機付けがあり、指導のモチベーションが維持された。

3) 成果4:「生産者グループの活動が活発化する」

目標としていた生産者グループの受注生産量が30%を大幅に超え、58%に増えた。グループ自らOIKOというブランドを立ち上げ、アクセサリーからスポーツジャージや子供服まで、手広く手掛けられる様に技術・品質レベルでも向上している。2015年11月末にはOIKOブランドのプロモーションも兼ね、ファッションショーを行い拡販に努めていることから受注の広がりを見せている。生産者グループの製品販路開拓の過程で地元日系人オーナーのスーパーマーケットへのアプローチを皮切りに地元の日系人団体との組織的な繋がりを持たせた。

一方、事業開始時には勢いがあつたブラジル経済は事業開始後に低迷し、海外進出していた幾つかの工場でも撤退や閉鎖、一部解雇といった流れが生まれている。プログラム修了者の就労機会も以前と比べ少なくなっている現状で、生産者グループを予め組織していたことでOIKOは修了者の受け皿ともなっている。

(3) 実施体制

国内・現地ともに実施体制に大きな問題はなかった。

本事業実施は各4市の市長の協力により円滑に実施されたことで成功裡に進んだ。関係協力団体、企業との繋がりがより強固になり、自治体との事業継続に肯定的に反映されている。また、首都アスンシオンの労働省、縫製業者組合等から様々な問い合わせがあり、活動の地域的な広がりが期待される。

(4) C/Pとの関係

実施団体とC/Pである日本ラテンアメリカ文化交流協会との関係においてコミュニケーションは良好で、常に情報共有、定期的に会合の機会を持ちながら活動を進めていった。

『報連相』『5S』を実践し、意思決定のプロセス、会議進行の仕方、時間厳守等、C/Pにとって多くの学びであった。

(5) 進捗の阻害要因

為替の大幅な円安移行により予算実行が困難を極めた。

パラグアイ現地での事業運営に支障が起きない様、最後まで事業計画の縮小変更やアプローチの変更は行わず、縫製工場から無償で余り布や糸を提供してもらい、機器の不具合を卒業生が直したり受講者がバザーで集金した資金を用いて消耗品を購入するなど、ネットワークとチームワークを活かしきめ細やかに根気強く支え合うことにより、プロジェクトマネージャーと現地スタッフの間、現地スタッフと生徒間の信頼関係を深め、むしろ受益者の極大化を図るよう事業計画の遂行に勤めた。

効果

プロジェクト目標に対する3つの指標の達成度については、下記の通り。

1) 「職業訓練センターの活動自立のための支援体制や仕組みが現地で整う(目標達成)」

対象4市の市長のイニシアティブの元、場所の無償提供や、卒業授与式などへの市長の参加など、実施団体及びカウンターパートが主体となって研修プログラムを実施運営するためのサポートを受ける体制が整った。また、プロジェクト終了後には、実施団体、カウンターパート、対象4市のうちの2市(シウダ・デル・エステ市とミンガグアス市)と覚書を交わし、指導スタッフの給与支払及び研修場所の無償提供を約束した。エルナンダリア市においては、政権交代の影響で、覚書の締結までのプロセスを事業期間中に進めることが出来なかったが、市は前向きにとらえており、研修場所の無償提供や指導スタッフの給与支払について終了後も続けていく予定。

2) 「職業訓練センター修了者の90%が就労の機会を得る(結果:縫製職業訓練センター修了者の83%(2304人)/IT職業訓練センター修了者の77%(1012人)が就労機会を得る⇒目標未達成)」

受講者の大半が就労の機会に恵まれた。一部には訓練プログラムについて行けず断念したり、健康や家族の事情で辞めて行った人達もいたが、約8割の人々が工場に勤めたり家内工業で自立を始めた。中には研修プログラム修了前に縫製工場に勤め始めた人々も多くいた。参入する企業の多くは海外からパラグアイへ安い人件費・税金・社会保険費用を求めて進出し、雇用に関して「縫製が分かれば採用する」という環境だった事も縫製の研修を受けた修了生にとってスムーズな就労の機会につながった。

ブラジルから進出した縫製工場からは、プログラム修了者の質の高さに好意的な評価を頂き、それが更に新規修了者の受入を増やすという好循環を生んだ。特に規律正しい作業態度、5S等日頃のプログラムで受講者が実施している習慣はパラグアイの教育施設等では行われていない。

また、縫製コースでは工場でのOJTを取り入れるなど、工場との情報交換も積極的に行っている。技術訓練プログラムで習得した技術そのものはもちろんの事、3-4ヶ月の研修期間中、毎日実践してきた5S等が他の就労者に対してダントツの優位性をもたらした。

家内工業で自立した人々も、貧しい家屋だがしっかりと整理整頓された環境で計画性を持って物作りをし、プログラムで習得したことを忠実に反映している。

3)「生産者グループのメンバーの収入が80~180ドル程度になる」、「生産者グループのメンバーの安定的な受注生産活動が実現する

(結果：月収平均250~400 USドルが安定的に得られる体制ができた⇒目標達成)

現在シウダ・デル・エステ市内の大手スーパーマーケット4件、アスンシオン1件との取引があり、仲介業者を通じた地方での販売も4件実施中。日本の少年サッカーチームからのユニフォーム受注もあり、取引先が定着し月収平均250~400 USドルが安定的に得られる体制となった。海外向けの市場も視野に入れ、海外で競争できる質の向上に努め、また海外にはない独自の素材やデザイン（ニャンドゥティなど）パラグアイでしか出来ないもので良いものを作ることを心がけて指導した。一方、国内では品質の高いものを高く売ることだけでは安い中国製品などに太刀打ちできない現状を目の当たりにし、地元ニーズに合わせた価格設定にも心がけた結果、着実に取引先を拡大している状況である。

持続性

・対象4市のうち、2市と覚書を締結し、事業継続をする取り決めについて合意した。2市からは、職業訓練の場所の提供（従来と同じ場所）と指導者の給与支払いを約束されている。

・事務局としての組織運営は、自己資金からの充当と生産者グループの製品の日本向け販売益から充当で事務局機能を維持していく。

・今後は、現地政府が運営主体となりその自主的な事業運営に対し、コンテンツとしての技術指導を提供してゆく立場に変わってゆく。実施団体は、技術訓練の質と量を共に維持してゆく事、そしてその為の指導者の選定と派遣、人的マネジメントが事務局機能の中心となる。同時並行して生産者グループOIKOの活動は続けてゆくので、販路拡大、取扱い拡大出来れば受講者の就労の受け皿としての規模拡大も目指して行きたい。隣国アルゼンチンとの通商が、新大統領の下、開放経済に向かえば、よりパラグアイの輸出環境が好転し販路拡大が期待出来る。

・本事業は各市の貧困層の青年が優先して無償で職業訓練の機会を得ることが出来ることから、多くの卒業生が工場へ就職し、工場からも優秀な人材を求めて問い合わせがあった。

・シウダ・デル・エステ市では、同市からITコースの夜間部（警察のスタッフ向け）の開設の要望があった。同市は本事業とは別途、コースの指導員2名の給与を支払い、実施団体の協力を得てITコースの夜間部を開始した。

3. 市民参加の観点からの実績

・本事業実施が成功裡に進んだことで、関係協力団体、企業との繋がりがより強固になり、自治体との事業継続に肯定的に反映されている。更にアスンシオンの労働省、縫製業者組合等から様々な問い合わせがあり、活動の地域的な広がりが期待される。

・JICAパラグアイのNGO Japan Deskの支援でスペイン語パンフレットを作製した。

・毎年11月に東京プリンスホテルで開催されるDamas Latino Americanasに出展者として、プログラムの様子を写真パネルで掲示、プログラムバナーJICAバナーを掲示し、パラグアイでの草の根協力事業の紹介、縫製技術訓練での見本品、OIKO作品の展示を行った。その他現在、日本語でのホームページ準備中である。

・プログラムの広報は常に現地テレビ、ラジオ、新聞に露出する様メディア対策を怠らず、テレビとラジオアナウンサーを広報責任者に迎え周知活動を徹底した。

提携する協力団体 ENDEAVOR とブラジルに於いてプログラム紹介を行った。アルゼンチンでは、国際民芸品展示会 FICO にパラグアイ独特のニャンドウティを使った OIKO 作品の展示即売出展の際に、JICA バナーとプログラムバナーを掲示し草の根事業である旨の告知活動を行った。

シウダ・デ・エステ市に於いて、プログラム大発表会の Expo Oficio を2回と個別発表会 Expo Resultado を毎年欠かさず5回実施し、JICA 草の根事業であることの告知を徹底した。11月末の Generación Mano A Mano ファッションショーに於いても JICA ロゴを入場券、パンフ、ポスター、チラシに掲載、JICA 草の根事業の一環であることを徹底した。

4. グッドプラクティス、教訓、提言等

(1) グッドプラクティス

・協力機関との丁寧且つ良好な関係構築がプロジェクトの持続性に貢献

先行プロジェクト実施の2010年12月に、対象地域のアルトパラナ州政府より評価を受け『最優秀非営利団体賞』を受賞した。本プロジェクト開始前から既に地域住民と共に歩んだ支援活動の実績、長年の教育支援等の活動が評価されていた事もあり、本プロジェクトが地域に密着し住民のニーズを的確に捉えた発展性のあるチャレンジであるという認識が、同じ NGO や地元産業界、政府関連団体からも共有され、多くの団体の協力・支援を受けるといった環境が整った。

プロジェクト後半では、生産者グループ OIKO の製品の販路開拓で、地元日系人オーナーのスーパーマーケットへのアプローチを皮切りに地元の日系人団体との組織的な繋がりを持たせたことで協力の輪に質的变化が生まれた。大きな後方支援を受けたことで事業完了後の事業持続性に一定の安定感を保たらず事が出来たと考えている。

・女性の自信向上と家庭内の変化

女性の自立を促すことで彼女たちの家族が変わっていった。マチズモの文化では、女性が出歩いて外で教育を受ける事すら否定的である。受講者の中には夫の酒癖や家庭内暴力を受けている者も少なからずいた。縫製技術・IT技術職業訓練プログラムのカリキュラムには、女性自立の為の啓蒙活動を定期的に行って女性の意識変化と自立を促す活動を強化してきた。家内工業を始めるためのマイクロファイナンスや組合金融の活用等実践的なテーマも、デザイン、カラーコーディネーションと言った縫製関係特有のテーマに加えて提供された。今迄、教育を受ける機会の殆ど無かった女性の自信向上がプロジェクト目標達成に大きく貢献した。

また、女性同士の助け合いや強い連帯感に醸成され、各プログラムのメンバーはひとつの家族の様な存在に変化して行った。洪水等で被災した人達への自発的な支援を行うこともあった。こうした受講者が修了者となって、プログラムの評判が口コミで伝わり次々に新たな受講者を呼び込みより大きなネットワークになっていった。

家庭では、隣の家をミシンを借りて夜なべで洋服を作り、一軒一軒回って服を売り、現金を得ると、一番反対していた夫も応援に代わり、家族で受講したり、子供連れで家族が応援する姿が各教室で見られるようになった。内なる変化が家族の中に生まれ、行動そのものに変化が生まれた。

(2) 提言

- ① 事業終了時にシウダ・デル・エステ市、ミンガグアス市、エルナンダリア市と実施団体、C/P、JICA 間で研修コース継続のための合意書を交わした。合意書の内容に沿って各市が実行し、研修が継続して行われるためには実施団体及び C/P によるフォローアップが重要である。
- ② 今後は市が主体で行う一方で、引き続き、実際の研修のアレンジや指導は現地カウンターパート行う。そのため、現地カウンターパートの給与、事務所家賃、IT 機器、マシン等のメンテナンス、買い替えで支出が発生する。生産グループ OIKO の収益などで自立して研修に係るコストを賄えるようになるまで、現地の支援体制については、引き続き実施団体が支援し関わり、自立するようフォローが必要である。

(3) 教訓

(ア) 信頼関係の構築

実施団体は、本プロジェクトを実施する以前から、現地のニーズに見合ったプロジェクトを自律的に実施してきた。

1996 年当時、初等教育を受けられない子供たちのための学校「ヨコハマスクール」を開設し、幼稚園部門、現地義務教育課程対象年齢まで許容するなど、最低限の月謝で通える学校を運営してきた。教育機関の運営と最貧層へ開かれた拠点としての活動により、現地の様々な課題や行政システム、他団体の活動や連携要請などと向き合い、各方面との信頼関係を醸成してきた。

そして、実施団体の貧困解消に更なるインパクトは与えたい想いと、年月の経過により行政レベルでの初等教育施設が拡充してきたことを受け、2007 年の先行プロジェクトによって、保護者や近隣の女性を対象とした縫製プロジェクトを立ち上げるに至った。

そのようにして、じっくりと腰を据えて現地のニーズを見極めることにより、充実したプロジェクト展開が可能となった。

(イ) 『報連相』と『5S (整理、整頓、清潔、清掃、躰)』

コミュニケーションをおろそかにしない、学習・労働環境は自らの手で清潔に保ち、モノも人との関わりも大切にする。このような基本的なテーマを実現するには、日本との文化のギャップもあり、また現地の労働環境により、容易に発想を転換することはできないが、これらを身に付けてもらうことは、プロジェクトの成功に欠かせない要因だった。

また、修了者の中には、後輩を激励しようと顔を見せてくれる人たちがいた。研修を修了した後、即戦力となって縫製工場で仕事をこなし、家族を養えることができるようになったなど、技能習得だけでは得られない貴重な体験談は、受講生への励みとなった。習慣を身に付けることで本プロジェクトの中に結束力や研修への自負やモチベーションが高まったと考える。

(ウ) 継続することの重要性

本プロジェクトがヨコハマスールの運営にはじまり、先行プロジェクトを実施した連続線上にあったことにより、人材の発掘、育成、地域との連携を確かなものにした。現地ニーズに対して、実施団体側の価値観を一方向的に供給するのではなく、敬意をもって現地の人たちに寄り添う姿勢、多様な価値観を許容する寛容さが求められる。

以上