１４．　標準的指標例及び代表的教訓（平和構築）

本レファレンスに記載のモデル（視点）と対応する中間サブ目標

モデル名	対応する中間サブ目標
モデル（視点）①国家の枠組みの整備	1-1 国家の枠組みの整備
モデル（視点）②難民・IDPの帰還・再定住計画の策定・推進	2-2 難民・IDPの帰還・再定住（ないし現地統合にかかる）計画の策定・推進
モデル（視点）③DDR：武装解除・動員解除・社会復帰	2-3 治安の維持
モデル（視点）④地雷・不発弾問題の改善	2-3 治安の維持
モデル（視点）⑤公共財政管理・公共サービスの提供	2-4 公共財政管理・公共サービスの提供
モデル（視点）⑥障害者支援 （＊標準的指標例及び代表的教訓（障害と開発）も参照）	2-4 公共財政管理・公共サービスの提供
モデル（視点）⑦生計・経済活動の活性化	2-6 生計・経済活動の活性化
モデル（視点）⑧コミュニティにおける共存・社会の調和促進	3-1 コミュニティ（元紛争当事者及びその支持者間、又は住民間）における共存・社会の調和促進
モデル（視点）⑨共同体機能の強化・再構築	3-2 共同体機能の強化・再構築
モデル（視点）⑩コミュニティの紛争管理能力強化	3-3 コミュニティの紛争管理能力強化

注：「紛争予防配慮・平和の促進ハンドブック」（―PNA（平和構築アセスメント）の実践―）」（2017年2月）の別添４（平和構築の開発課題体系図における各サブ目標・達成手段と視点・指標シートの対応表）を必ず同時参照すること。

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（平和構築）　　モデル①　「国家の枠組みの整備」

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラム が対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に 当たっての考え方、 留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
1.国民から信頼される政府の樹立	1.政治プロセス・政治的合意の促進	＜憲法・自治法の整備＞ ・紛争が終結している ・憲法及び基本法の整備を所管する機関が明確になっている。 ・（和平合意で紛争が終結した場合）新憲法及び基本法制定について紛争当事者間で合意されている ＜行政府の制度構築＞ ・紛争が終結している ・新たな行政府の組織・制度構築整備の検討を所管する組織が存在する ・（和平合意で紛争が終結した場合）新たな行政府の設立に関して紛争当事者間で合意されている	1-1 国家の枠組みの整備	（モデル記載案） ＜憲法・自治法の整備＞ （モデル記載案） 新しい国づくりに必要な課題に関して指導者間の対話や知見向上が促進されることより、 （アウトプット） 新憲法及び基本法の起草プロセスが前進されることで、 （アウトカム） 新自治政府の基盤の構築に寄与する。 （インパクト） ＜行政府の制度構築＞ （モデル記載案） 行政府再編に向けたロードマップが策定されることにより、 （アウトプット） 新たな行政府に関する枠組みが制定されることで、 （アウトカム） 新自治政府の基盤の構築に寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） （基本） ＜憲法・自治法の整備＞ ・ステークホルダー間の議論・対話の機会創出（数、議論・対話に参加したステークホルダーの属性、内容） ・憲法・基本法起草に起案する関係者の知見向上（インタビュー/アンケート） ＜行政府の制度構築＞ ・新たな行政府設立に向けたロードマップ（各省庁の組織・機能に関する骨格案、準備作業工程表）の作成 ・（憲法・基本法制定後の）政治プロセス及び新たな統治体制（例：新自治政府）設立に向けた基盤づくりへの貢献	政治的対立を生まないよう、元紛争当事者間のバランスや元紛争当時者以外の少数勢力にも配慮した参加者選定が重要である。対話・研修に参加した人数のみならず、参加者の包摂性（政治的属性等）を見る。	・ 平和構築下のプロジェクトでは先を見越したタイムリーかつ適切な投入がより大きなインパクトをもたらす。アチェへのスタディツアーはBBL起草前に自治権獲得のための今後の道筋を具体的に見せることができたという点で類似性が高く非常に有効であった。 ・ 移行という重大な側面においても有効な協力が実施できるのは、様々な関係者との確固たる信頼関係と幅広いキーパーソンとのネットワークがあるからこそである。このような資産は日本がミンダナオ和平において緊張状況においても途切れのない支援を長年に亘り実施してきたからこそ築き上げられたものである。 ・ 政治プロセスを支援するようなプロジェクトの場合、プロジェクトは外部要因に大きく影響を受けるため、流動的な状況に合わせてニーズを把握し、柔軟に対応したり、先を見越した戦略的な活動を行うなど、詳細な投入の計画および目標値を立てることは難しい。このようなプロジェクトの場合には、一定期間内で目標を定められている業務実施型の専門家の配置は難しく、長期専門家の配置が望ましい。 （右記レファレンスプロジェクト1. より）	新自治政府の行政サービス提供に携わる人材の育成が促進され、新自治政府の管轄する地域において、効果的な行政サービス（給水・道路・地場産業振興等）提供のための能力が向上し、新自治政府の組織・制度整備が促進され、新自治政府の地域開発計画が策定されることにより、 新自治政府の基盤が構築されることを図り、 新自治政府が行政機関としてのサービスを提供できている（機能している）ことに寄与する。	1. フィリピン「ミンダナオ包括能力向上プロジェクト」（技術協力プロジェクト、2013年7月～2019年7月） *本プロジェクトの一部が該当

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
1.国民から信頼される政府の樹立	2.政府の基礎的能力の構築	・帰還・再定住に関する先方政府の政策的コミットメント ・先方政府の国内避難民に対する方針 ・帰還・再定住を促進する政治・治安環境が整っている ・難民・IDPが帰還の意向を持っている	2-2 難民・IDPの帰還・再定住（ないし現地統合にかかる）計画の策定・推進	（モデル記載案） 帰還先地域における水道・電気・道路などの生活基礎インフラの整備、行政能力強化、保健・教育、生計向上等が行われることにより、 （アウトプット） 帰還先での生計の再構築、中長期的な社会復帰といった社会への再統合プロセスを促進することを図り、 （アウトカム） 難民・国内避難民(IDPs)の帰還・再定住促進(Repatriation and Reintegration)に寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） ・難民及び国内避難民キャンプからの帰還者の人数・世帯数（帰還プロセスの進捗、帰還率） ・帰還民および帰還先地元住民の就労率（起業、就業）、収入の増加率 ・帰還民の社会グループ、組織への参加割合 ・帰還民および帰還先地元住民の、各種公共サービスへのアクセス増 ・帰還民（社会的弱者含む）の心理的変化（定性） ・帰還・定住支援のための政府が行う新規事業（件数） ・地元住民の帰還民に対する姿勢・心情の変化（定性） ・地元住民と帰還民のコミュニティにおける協同活動（種類と件数） ・行政及びコミュニティにおける、帰還民を支援するために構築された各種制度（制度の数）と政府予算の増加 ・行政及びコミュニティにおける、帰還民を支援するための各種事業に配置された職員・スタッフ（人数） ・帰還民のうち社会的弱者へのアプローチ事業（件数） ・政府が行う公共サービスに対する帰還民の信頼・満足度（アンケート） ・帰還先の町・村からキャンプに戻った住民の人数	＜案件の指標を検討するにあたってのポイント＞ ・IDP、難民の帰還・定住の進捗をみる。定住に関しては、経済的側面（生計）と社会的側面（他の住民との関係）の両側面を見る。	・国内研修は技術移転効果に加え、異なる部族の参加者が一堂に会することから、部族間融和にも効果がある。 （右記レファレンスプロジェクト1. より）	コミュニティ開発に関わる開発従事者が研修プログラムを通じて参加型のコミュニティ開発を実施するために必要な知識や考え方を身につけ(理論)、コミュニティ開発に関わる開発従事者がコミュニティ開発の実践を通じて参加型のコミュニティ開発を実施するために必要なスキルや態度を身につけ(実践)、コミュニティ開発に関わる開発従事者が関係者間でより良い調整と効果的な連携をできるようになり、地元資源の有効活用によるコミュニティ開発委員会（CDC）の強化システムに関わるモデルが開発されることにより、 持続可能なコミュニティ開発活動の運営に関わる開発従事者の能力が開発されることを図り、 カンダハルの帰還民を含む住民が地元資源を活用したコミュニティ開発活動を通じて発展を享受できることに寄与する。	1. アフガニスタン カンダハル帰還民社会復帰・コミュニティ開発支援計画プロジェクト（協力期間：2004年 6月～ 2009年 6月）
						・和解案件の場合、技術協力プロジェクト実施の方法論においても柔軟な考えに立ち、できるだけ準備期間に時間をかけずに課題への取り組みを開始することが望ましい。 ・短期間で目に見える成果を出せるサブプロジェクトと、現地の景観を一変させられるような時間はかかるが平和を実感できるような成果を出せるサブプロジェクトを組み合わせて実施することで、より大きなインパクトを生み出せる可能性が高い。 ・受益者選定を公平に実施したとしても、物の配布が不平・不満の種となり得ることは避けられないことから、適切なタイミングで受益者選定基準やその選定プロセスに関する情報を広範に普及させることが重要である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト2. より）	対象地域において、住民による農業・農村開発のための活動が継続的に実施され、住民共存社会の再構築に向けた農業・農村開発のための活動に関する情報が普及されることにより、 対象地域の住民が協同して農業・農村開発活動を行う能力の強化を通じて、これら住民間の信頼が醸成されることを図り、 対象地域住民の経済力が向上し、対象地域住民の融和が促進されることに寄与する。	2. ボスニア・ヘルツェゴビナ スレブレニツァ地域における信頼醸成のための農業・農村開発プロジェクト（協力期間：2004年 3月～ 2008年 3月）

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
1.国民から信頼される政府の樹立	2.政府の基礎的能力の構築	・DDR/投降兵対応に関する政策的コミットメントがある ・（DDRが和平合意に基づく場合）元紛争当事者双方のDDRに対する一定程度のコミットメントがある ・当該地域の治安が一定程度落ち着いている（治安が不安定であると元戦闘員が戦闘に再動員されてしまう可能性があるため）	2-3 治安の維持	（モデル記載案） 動員解除・社会復帰の全体計画策定支援、動員解除にかかる技術支援（健康状態や障害度の診断、登録作業等）、元戦闘員の経済的自立のための技術研修・職業訓練・収入向上支援、農村部の帰還先での農業技術指導・農村開発が行われることにより、 （アウトプット） 動員解除・社会復帰を促進することを図り、 （アウトカム） 元戦闘員（除隊兵士）の円滑な市民社会への復帰の実現に寄与する。 （インパクト）	＜案件の指標を検討するにあたってのポイント＞ ・JICAの協力の多くは社会復帰支援が多いことから、そのプロセスで元戦闘員がコミュニティに受け入れられる（社会的・経済的・心理的）か進捗をみる。 ・元戦闘員の経済・社会的自立の進捗を見る	・本プロジェクトで実施しているようなセンターベースの訓練は、短期集中型で体系的な訓練を提供する場合に有利である。一方で、コミュニティベースの訓練に比べ、遠隔地や農村部に住み、特に脆弱な立場にある人々に対しては、アクセスに困難が伴うことも認識する必要がある。 ・訓練コースの参加要件は、低く設定すればより多くの人々に門戸を開く一方で、結果として低い就職率につながる可能性が高い。そのため、訓練参加要件と裨益者（ターゲットグループ）、及び労働市場ニーズの間で適切なバランスをとることが必要となる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト1. より）	職業訓練センター（VTC）の運営・管理体制が、中央及び対象地域において確立され、VTC において必要な施設・機材が適切に維持管理され、基礎訓練コースがセンターで適切に実施され、職業訓練事業が適切にモニタリング・評価されることにより、労働社会福祉・殉教者・障害者省（MoLSAMD）によって社会的弱者を対象とした、センターベース職業訓練体制が整備されることを図り、社会的弱者が生計向上の機会を得るための職業技術を習得することに寄与する。	＜元戦闘員を主たる裨益者とした案件＞ 1. アフガニスタン 基礎職業訓練プロジェクト （旧: 除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト） （協力期間： 2005年 5月～2009年 6月）
						・エリトリア国内に存在する、民間訓練校や技術学校の積極的で柔軟な活用によって、プロジェクト目標を達成することができた。 ・教育省、NCDRP、SMCP 及びJICA 間での効果的な連携がプロジェクトの成功の鍵である。 ・プロジェクト実施までは、6 カ月が訓練の最短期間であると認識されていたが、プロジェクトによって内容が凝縮された3カ月の集中訓練コースが導入されたことは、将来本格的に3カ月コースを検討するうえでよい経験となった。 ・ウガンダのナカワ校における第三国研修は、内容面でカウンターパートの評価が高く、これまでの日本の協力によって培われた技術・経験が域内で活用された形であるといえる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト2.より）	エリトリア教育省（MOE）における基礎技術訓練システムの運営能力が強化され（MOE職員対象）、三つの地域の技能開発センター（SDC）において指導員の能力が向上し、対象地域において、除隊兵士（DS）に対する基礎技術訓練が実施されることにより、対象地域における除隊兵士が生活向上に結びつく基礎技術を習得することを図り、訓練コースを修了した除隊兵士が社会復帰し、安定した生活を送ることができるようになることに寄与する。	2. エリトリア 除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト（協力期間: 2005年4月～2007年3月）
				（標準的指標例） ①技能訓練を受けた元戦闘員の就労率（起業、就業）、収入の増加率 ②元戦闘員の心理的変化（自尊心・自信向上等） ③地元住民の元戦闘員・障害者に対する姿勢・心情の変化（定性） ④元戦闘員とその他一般市民間のコミュニティにおける協同活動（種類と件数） ⑤元戦闘員と一般市民間のコミュニケーション・相互理解促進、関係性変化 ⑥動員解除・社会復帰の状況（進捗状況） ⑦元戦闘員の社会復帰の度合い（就職、就業率） ⑧元戦闘員の社会グループ、組織への参加割合 ⑨帰還・定住支援のための政府が行う新規事業（件数） ⑩社会復帰支援のための政府が行う新規事業 ⑪政府が行う公共サービスに対する住民の信頼・満足度（アンケート）	・武装解除については、軍（対象国の国軍、多国籍軍及び国連平和維持軍など）が主導的役割を果たすため、開発援助を通じた支援は限定される。	・本プロジェクトは、投降兵士の家族と受け入れコミュニティを対象としている。投降兵士の社会的・経済的再統合を推進するには、その家族や受け入れコミュニティへの支援も必要である。特に、投降兵士への支援については「何故加害者に支援するのか」、「投降兵士の周辺にはそれ以上に経済的・社会的に困難な人口が存在する」等の意見も散見されるところ、受け入れコミュニティにも支援を分配することで、これら不平等感を緩和し、投降兵士の再統合の妨げとなるリスクを軽減しようとする試みは、平和構築の視点からも重要である。 ・本案件の対象である投降兵士の家族と受入コミュニティは、①投降兵士の再統合を促すために鍵となる人々である、②投降兵士やIDP、障害者等と異なり、これまで特別な支援対象とみなされてこなかった、③実態は貧困層であり社会的弱者の側面が強い人が多く、長期的支援が必要である、④加えて投降兵士家族については、投降兵士に対するコミュニティからの偏見があり、他の貧困層・社会的弱者以上に社会的統合が困難な場合が多い、等の特性があげられる。本案件は、投降兵士家族・受入コミュニティ支援という、コロンビア国政府にとって新しい課題を先駆的に取り扱い、コロンビアの政策策定に貢献する役割を担ったともいえる。（以上、右記レファレンスプロジェクト3. より）	ボゴタ市において、投降兵士家族及び受入コミュニティのための起業・就業の対応モデル(複数)が確立し、関係機関の連携が強化されることにより、投降兵士の家族及び受入コミュニティ構成員の起業・就業が促進されることを図り、投降兵士家族及び受入コミュニティ構成員の雇用創出及び収入創出の機会が増加し、投降兵士とその家族の社会的・経済的復帰が促進されることに寄与する。	3. コロンビア　投降兵士家族及び受入コミュニティのための起業・就業支援プロジェクト （協力期間： 2008年2月～2012年3月）

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
					・DDR（武装解除、動員解除、社会復帰）とは、紛争の結果肥大化した軍や増大した民兵組織等の戦闘員を武装解除、動員解除し、市民社会へ復帰させるという一連のプロセスである。	・障害を持つ元戦闘員だけでなく、一般の障害者にも受益者を拡大したことによって、障害を持つ元戦闘員と一般障害者の和解にも寄与し、結果的に障害を持つ元戦闘員の社会復帰が促進された。 ・障害を持つ元戦闘員と障害者を隔離して技能訓練を提供するのではなく、既存の訓練センターをバリアフリーに改修してプロジェクトを実施することにより、非元戦闘員・非障害者との信頼醸成が促進され、社会復帰が促進された。 ・障害者に対する技能訓練のように途上国における新分野を支援する際には、現場での活動（バリアフリー施設の建設や技能訓練の実施など）を通して目に見える具体的なモデルを提示することが有効である。 ・分野横断的課題や多様な側面が織り込まれた案件の場合、多くの関係団体との連携に係る労力を考慮に入れたプロジェクト・デザインが望ましい。 ・組合形成は、プロジェクト訓練生による他組合員への技術移転、相互扶助、一般障害者の社会参加の促進など、さまざまな成果を発現しており、元戦闘員や障害者の社会参加を促進するアプローチとして効果的である。 ・第2フェーズのプロジェクトとして、その他の一般障害者をプロジェクト対象者に含めたことは、障害を持つ元戦闘員が将来的に一般障害者に統合されるアプローチを示しており、元戦闘員の社会復帰の側面からも有効である。 ・紛争後、一般障害者に比べて元戦闘員のデータシステムが整っている場合が多い。そのため、障害を持つ元戦闘員を対象に支援を開始し、次の段階でその蓄積した経験やノウハウを一般障害者に対して適用を拡大することが効果的である。 ・ある一定期間をかけて経験を蓄積し、一定水準の質を保持するためにも、同じ技術訓練センターを継続的に支援することに意義がある。 ・障害を持つ元戦闘員の意欲の高さ、及びプロジェクトによる手当の支給：一般の技能訓練性に比べて30~40代と年齢層が高く、大半が家族を持つ元戦闘員は、技術習得に対する意欲が高い。さらに、プロジェクトが日当・交通費を提供することによって障害者が訓練に参加する機会を提供している。これらの要因が、ほぼ全員の修了率（98-99%）に貢献していると考えられる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト4. より）	障害を持つ元戦闘員及び一般障害者に対する技能訓練実施に係る環境が整備され、障害を持つ元戦闘員及び一般障害者に対する技能訓練サービスが強化され、障害を持つ元戦闘員及び一般障害者に対する就労支援のためのサービスが促進され、障害を持つ元戦闘員及び一般障害者の社会参加を促進する関連機関とのパートナシップが強化されることにより、技能訓練に参加した障害を持つ元戦闘員及び一般障害者の就労が実現されることを図り、技能訓練に参加した障害を持つ元戦闘員及び一般障害者の社会参加が促進されることに寄与する。	4. ルワンダ　障害を持つ元戦闘員と障害者の社会復帰のための技能訓練及び就労支援プロジェクト（協力期間：2011年 3月～ 2014年 3月）
						・障害を持つ元戦闘員は、身体的、経済的、社会的問題を抱えていることから、迅速かつ目に見える支援の提供が重要である。元戦闘員への支援はDDRプロセスに応じた支援の計画、実施が重要である。本プロジェクトはルワンダにおける除隊兵士の数が多いタイミングで実施された点で適当だったと考えられる。 一方、DDRは政治環境に影響されることもある。武装解除や動員解除の進捗によって、元戦闘員の数は変動するため、元戦闘員への支援を行う際は、多少の変更に対応できる柔軟性を持って計画されることが望ましい。 ・元戦闘員への支援と和解促進 異なる武装グループ出身の元戦闘員間あるいは元戦闘員と一般市民の関係性について配慮が必要。本プロジェクトにおいては、直接受益者（訓練生）の選定プロセスにおいて、元国軍兵士、元旧政府軍兵士、元民兵のバランスに配慮を行った。ルワンダのようにDDRがさまざまな武装グループからの元戦闘員を含む場合には、支援がこれらの異なるグループに対する支援バランスを考慮すれば、プロジェクトがグループ間の和解促進の機会を提供することにもつながる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト5. より）	技能訓練センターにおける障害者受入れ能力が強化され、障害を持つ除隊兵士が技能を習得し、障害を持つ除隊兵士のための技能訓練の改善のために、技能訓練センター及び障害を持つ除隊兵士に関する情報を蓄積・分析・活用するシステムが構築されることにより、技能訓練を通じ、障害を持つ除隊兵士がコミュニティに復帰するための経験・知識がルワンダ動員解除社会復帰委員会（RDRC)および技能訓練センターにおいて蓄積・共有されることを図り、障害を持つ除隊兵士の技能訓練を所掌する政府機関および技能訓練センターの協力により障害を持つ除隊兵士の経済的・社会的自立が促進されることに寄与する。	5. ルワンダ 障害を持つ除隊兵士の社会復帰のための技能訓練プロジェクト（協力期間：2005年 12月 ～ 2008年 12月）

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラム が対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に 当たっての考え方、 留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
						・元戦闘員の心理的側面に向けた効果 元戦闘員にとって、技能訓練は単なる技術の習得以上の意味合いを持つ。訓練生への追跡調査では、訓練開始時は除隊後どのように生計を立てていったら良いか分からないといった考えが大半を占めていたが、訓練終了後は将来の具体像を語れるようになり、将来に対する不安が減少したこと、家族を支えていける自信がついたこと、考え方・行動にポジティブな変化が生じたことなどがあげられた。元戦闘員の社会復帰を促進するためには、経済的側面のみならず、心理的側面に向けた効果発現が重要である。 ・一般訓練生と元戦闘員との関係性 元戦闘員と一般訓練生との混合コースを編成することにより相互理解が促進されたことが、元戦闘員によって重宝がられている。訓練開始当初は、元戦闘員と一般枠の訓練生がお互いにどのように接すれば良いのか戸惑っていたが、実習を通じることによって双方の訓練生のコミュニケーションが促進された。特に、一緒に訓練に参加し新しい技術・知識を得ていく中で、徐々に一つの共通のグループとしての帰属意識やお互いに対する理解が芽生えていったことが確認された。（以上、右記レファレンスプロジェクト6. より）	ジュバ職業訓練センターの能力が技術面、運営面、施設面で強化され、ノン・フォーマル訓練プロバイダー（NGO等）の訓練実施能力が強化され、基礎的技能・職業訓練強化プロジェクト（SAVOT）の訓練プロバイダーの就業支援サービス能力が促進されることにより、各種訓練プロバイダーの能力強化を通じて、基礎的技能訓練、職業訓練が効果的に実施されることを図り、習得した技術を活かし、訓練受講者が生計向上や起業の機会を拡大し、SAVOTの訓練修了生が、平和の定着のための復興、社会統合、開発に貢献することに寄与する。	＜元戦闘員を裨益者に含めた案件＞ 6. スーダン 基礎的技能・職業訓練強化プロジェクト（協力期間：2006年 9月～ 2009年 12月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（平和構築）　　モデル④「地雷・不発弾問題の改善」

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラム が対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に 当たっての考え方、 留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
1.国民から信頼される政府の樹立	2.政府の基礎的能力の構築	・新たな地雷が大量に敷設されない ・（地雷・不発弾除去機関の能力強化案件の場合）地雷・不発弾の除去の一定規模を政府の文民組織が担っている ・支援する地雷・不発弾除去の目的が軍事ではなく人道乃至開発である	2-3 治安の維持	（モデル記載案） 地雷・不発弾除去実施機関の能力が向上することにより、 （アウトプット） 地雷・不発弾汚染地域の縮小を図り、 （アウトカム） 地雷・不発弾被災者数の低減、復興・開発の促進に寄与する。 （インパクト）	＜案件の指標を検討するにあたってのポイント＞ ・地雷・不発弾除去組織の生産性・効率性が向したかをみる	・地雷セクター支援協調 ① プロジェクト活動は、政府によるセクターの政策・戦略や国際的な取り組みの動向、ドナーの政策・戦略・支援と密接に関係していることから、本プロジェクトもより広く情報収集を行い、セクター全体の文脈においてその位置づけ、期待される役割を把握することが大切である。 ② 情報収集の範囲は、プロジェクトの活動範囲だけでなく、セクター全体情報の収集や他ドナーとの情報交換も有益であり、また、その情報をプロジェクトメンバー間で共有することも推奨される。 （以上、右記レファレンスプロジェクト1. より）	情報管理システム改善を通じて、カンボジア地雷対策センター（CMAC）本部／各支部内および本部・支部間のデータ管理、コミュニケーションが有効化、効率化され、.機材の維持・管理システムが改善され、トレーニングセンターの機能と能力が改善されることにより、地雷除去に向けたCMACの機能および技術移転システムが強化されることを図り、CMAC 5ヵ年戦略（2009～2013）が実現することに寄与する。	1. カンボジア 人間の安全保障実現化のためのCMAC機能強化プロジェクト（協力期間：2008年4月～2010年9月）
				（標準的指標例） ・地雷・不発弾が除去・解放された面積・地雷 ・不発弾の被災者数 ・地雷・不発弾除去組織の生産性・効率性の向上 ・地雷・不発弾除去活動の費用対効果・地雷・不発弾が除去・解放された後の土地用途（農地X%、公共インフラX%等） ・地雷・不発弾の除去・解放前と比較しての対象地の経済・開発効果 ・政府が行う地雷対策活動に対する住民の信頼・満足度（アンケート）	除去活動支援：地雷・不発弾（UXO）除去に関する資機材供与（潅木除去機・地雷探知機、車両等）、除去計画策定支援、地雷マップ等情報整備支援、除去済地雷・UXO等の適切な処分計画策定支援、除去後の土地の開発計画策定支援、関連法整備支援 地雷回避教育：市民に対する認知・回避教育支援 被災者支援：救急救命システムの整備、地雷被災者を含む障害者リハビリテーション支援（義肢・義装具製作等） 被災者の社会復帰支援：被災者に対する技術訓練・雇用促進等	・紛争影響地域でインフラ整備や帰還民支援、農業活動等を支援する際は地雷・不発弾問題への対応を併せて視野に入れる必要がある。一方、一部の政治家や富裕層の利権によって恣意的に除去地の選定や除去後の土地の活用が決定されることや、これまでその土地に依存して営農してきた貧困層が追い出されて生産手段を失うこと等が起こらないよう、公正な土地法の整備や、除去優先箇所選定の基準とプロセスの透明化などの方策が必要とされる。 （課題別指針「平和構築」より）	県・中央レベルで計画・実施・モニタリング能力が強化され、車両・機材が有効活用されるための資産管理係る情報管理メカニズムが改善され、人的リソースに係る情報管理メカニズムが強化されることにより、 不発弾除去組織の計画・実施・モニタリング能力が強化されることを図り、 ラオスの開発を阻害している不発弾問題が効果的に解決されることに寄与する。	2. ラオス 不発弾除去組織における管理能力強化プロジェクト（協力期間：2015年9月～ 2018年9月）

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラム が対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に 当たっての考え方、 留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
1.国民から信頼される政府の樹立	2.政府の基礎的能力の構築	＜公共サービス提供能力強化＞ ・正統性が認められている政府であるか（国際社会によって認知されているか、又は日本政府との関係） ＜紛争影響地域の開発計画の策定＞ ・紛争終結、又は紛争終結の見込みはあるか ・地域開発の策定に関する政府の政策的コミットメントはあるか ・（紛争終結直後で（停戦合意のみ締結等）政治プロセスが続く場合）紛争当事者のコンセンサス及びコミットメントはあるか	2-4 公共財政管理・公共サービスの提供	（モデル記載案） 行政機関の改革（組織改編）、公共支出管理、分権化と地方のガバナンス、汚職防止等の能力改善により、 （アウトプット） 効率的・効果的で透明性があり公平な行政サービスの提供を図り、 （アウトカム） 紛争予防、地域の平和と安定に寄与する。 （インパクト）	＜案件の指標を検討するにあたっての ポイント＞ ・ガバナンスの改善によって、国民の政府に対する信頼が向上したかをみる。 ・開発から疎外されてきた住民層の社会参加、社会的包摂の促進の促進をみる。 ・中央政府と地方政府間の関係性が改善しているかをみる。	・ 政府と住民間の信頼関係が弱い紛争影響地において、地方行政のアカウンタビリティ及び業務実施能力を高める活動は復興開発計画の実施に不可欠な要素である。 ・ コミュニティ開発計画を実施する前に、住民が紛争の傷跡からどの程度回復しているか配慮する必要性がある。紛争影響地特有の外部支援への依存や脆弱な社会構造を理解したうえで、活動内容や実施期間を検討するべきである。 ・ 国家の一部地域のみが紛争影響を受けている場合は、紛争の影響を受けていない別の地域から学ぶことは、紛争影響地域の住民及び行政官の活動の参考になる。 ・ 紛争影響地においては裨益対象から外れたグループに対して格別な留意が必要であり、選定の明確な根拠を提示し理解を得るよう努力するとともに、プロジェクトが対応可能な範囲で、不公平感を軽減するための方策を行うことが望ましい。（以上、レファレンスプロジェクト1. より）	ウガンダ北部アチョリ地域において、地方行政機関がコミュニティのニーズを反映した開発事業計画を策定する能力を向上するとともに、域内においてグッドプラクティス・教訓の共有体制や実施マニュアル等を策定することにより、域内のコミュニティ開発の実施体制強化を図り、もって地方行政機関の帰還民に対する基本的サービス・生活基盤の提供能力を向上することに寄与する。	＜公共サービス提供能力強化＞ 1. ウガンダ アチョリ地域コミュニティ開発計画策定能力強化プロジェクト（協力期間：2011 年11 月～2015 年10 月）
				（標準的指標例） ＜政府に対する信頼向上＞ ・政府が行う公共サービスに対する住民の信頼・満足度（アンケート） ・（市/州）政府の機能や業務内容に対する理解向上 ・行政官の態度・姿勢の変化（例：トップダウンの姿勢から住民の声を聞く態度への変化） ・開発ニーズ、要望に関する政府の理解・対応 ・行政に関する情報へのアクセス向上 ＜住民間の協働活動の増加・多様化、関係強化、社会統合促進＞ ・紛争で影響を受けた人々（元戦闘員、寡婦、障害者等）とその他一般市民間のコミュニティにおける協同活動（種類と件数） ・対立していた集団間の関係改善・信頼醸成の状況（定性的指標） ・難民及び国内避難民キャンプからの帰還者数。（帰還プロセスの進捗、帰還率） ＜紛争で影響を受けた人々を支援するための政府の対応＞ ・住民及び紛争で影響を受けた人々（IDP、帰還民、元戦闘員、社会的弱者）の各種公共サービスへのアクセス増 ・行政及びコミュニティにおける、紛争で影響を受けた人々を支援するために構築された各種制度（制度の数）と政府予算の増加 ・行政及びコミュニティにおける、紛争で影響を受けた人々を支援するための各種事業に配置された職員・スタッフ（人数） ・帰還・定住支援のための政府が行う新規事業（件数） ・紛争で影響を受けた人のうち社会的弱者へのアプローチ事業（件数） ＜中央-地方の関係強化＞ ・中央政府の開発遅延地域の開発の必要性に関する認識変化、中央政府の開発遅延地域に対する方針転換及び予算の増加 ・中央政府と地方政府の其々の役割に関する理解向上		・住民の政府に対する信頼向上 村落助産師活動のような住民にとって身近な公共サービスへの政府予算配分及びそのサービス改善、これまで公共サービスを受けられなかった地域へのサービス並びにIDPや脆弱層を対象としたサービスが提供されることが、住民の政府に対する評価の変化に繋がる。 ・中央政府関係者の認識変化 地域間格差を背景に紛争が勃発した国・地域において、地方へ人材や政府予算を動員するためには、開発遅延地域の開発の必要性に関する中央政府関係者の理解・認識が向上することが重要である。特にスーダン・ダルフールのように、長年中央政府によってダルフールの開発が軽視されてきたことが紛争要因の一つであると認識されている地域では、同地域の開発の必要性にかかる中央政府関係者の認識変化は、平和構築を推進する上で重要である。中央政府の考え方や態度の変化を促すためには、中央政府関係者の地方視察及びプロジェクトモニタリングや中央・地方の合同調整協議、合同研修が有効である。 ・国際機関経由無償資金協力案件との連携による活動範囲の拡大 治安の問題によりアクセスが限られている地域で事業を実施する場合、プロジェクトの裨益対象も限定的とならざるを得ないが、国際機関経由での無償による資金協力案件との連携により、活動範囲及び対象者の拡大を図ることは有効である。（以上、右記レファレンスプロジェクト2. より）	パイロット活動の管理及び研修を通じて、州政府の調整能力が強化され、パイロット活動の実施及び研修を通じて、給水、保健（母子保健）、職業訓練分野の人材が育成されることにより、ダルフール3州及び青ナイル州、南コルドファン州の給水、保健（母子保健）、職業訓練分野において、関係機関のサービスプロバイダーの能力が向上することを図り、ダルフール3州及び青ナイル州、南コルドファン州の給水、保健（母子保健）、職業訓練分野における行政サービスへのアクセスが改善されることに寄与する。	2. スーダン ダルフール及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト（協力期間：2009年6月～2013年5月）
						・住民の政府に対する信頼向上 行政官の姿勢及び行動の変化は、住民の政府に対する評価の変化に繋がる。例えば、給水分野では研修や顧客調査、カイゼン活動の導入により、行政官がトップダウンの姿勢から住民の声を聞くことに重きを置く態度へ変化し住民から支持を得ている。また、コミュニティにおける水委員会の設立は、これに伴う地方給水施設の所有権、維持管理の責任の明確化により、住民が行政との接点を持つことで住民と政府間の関係が構築される。農業分野では、農家が直接陳情や相談を郡庁等にする体制から、逆に普及員の方から現場に足を運び農家が抱える諸問題をヒアリングするといった体制が構築されたことが、住民の政府に対する好評価となっている。 一方で、政府に対する不信感が強い地域で公共サービスを提供する場合、サービス提供機関が末端の行政もしくはコミュニティと十分コンサルテーションを行わないと、逆にそれによる誤解や不満は、政府とコミュニティの関係に負の影響を与え得る。 ・中央政府と州政府の関係 地域間格差を背景に紛争が勃発した国・地域においては、地方へ人材や政府予算を動員するために、中央政府関係者の理解・認識が向上することが重要である。トップダウンで中央の方針を一律に地方に適用してきた中央政府の方針や考え方、態度を変えるためには、連邦報告会、連邦からの現場視察ツアー、調整会議の実施が有効である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト3. より）	カッサラ州政府の開発計画・運営能力 が強化され、カッサラ州政府の給水サービスを提供するキャパシティが強化され、カッサラ州政府の農業サービスを提供するキャパシティが強化され、カッサラ州政府の母子保健サービスを提供するキャパシティが強化され、カッサラ州政府の職業訓練サービスを提供するキャパシティが強化されることにより、カッサラ州における基礎生活分野の行政サービス復興が住民に認識されることを図り、カッサラ州政府による質の高い行政サービスに地域住民がアクセできうなり、基本的ニーズが満足されるようになることに寄与する。	3. スーダン カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト（協力期間：2011年5月～2015年3月）

						・【行政サービス提供における客観的かつ透明性のある計画過程の重視】ベースライン調査及びデータベースの構築はニーズに基づいた公共サービスを提供するという意味で非常に重要であった。その重要性に気づき、ベケ州の全ての地方自治体が自分達の予算で再び現況調査を行うことを決定した。公共サービスデリバリーの能力強化の上では、計画過程に重きを置く価値がある。 ・【プロジェクト初期段階からの地方の意思決定者を巻込む必要性】行政サービス提供の方法やシステムの改善に対して地方自治体の意思決定者のフルサポートを得るためには、活動の初期の段階から巻き込むことが有効である。 ・【プロジェクト開始段階でのベースラインB/L調査の実施】コミュニティレベルでの行政サービスの満足度を目標に置くのであれば、プロジェクト開始段階での調査を実施しておくべきである。 （以上、右記レファレンスプロジェクト4. より）	ベケ州の公共サービスを担う人材（教育：視学官及び学校運営委員会担当行政官、給水：水利局職員及びエリアメカニック）の技能・知識が改善し、中部・北部5ディストリクトに共有され、ベケ州において、パイロット事業実施を通じ、住民と行政（州・コミューン、州知事・県知事、州教育局・水利地方局等）の効果的な協働関係が構築され、ベケ州において、公共サービス実施体制改善のための調整メカニズムが構築されることにより、 中部・北部の紛争影響地域における基礎的公共サービス実施体制モデルが構築されることを図り、 中部・北部の紛争影響地域における基礎的公共サービス提供能力が強化されることに寄与する。	4. コートジボワール 中部・北部紛争影響地域の公共サービス改善のための人材育成プロジェクト（協力期間：2013年11月 ～ 2017年1月）
						・ 計画策定プロセスの重要性：開発計画の策定プロセスで、バンサモロ開発庁、中央/地方政府、大学、民間セクター、MILF関係者等を巻き込んだことが、地域の将来の開発のあり方に関して合同で議論する場を提供する結果となった。関係者間で共通のビジョンを共有することは自治政府の基盤づくりにおいて有効である。 （右記レファレンスプロジェクト5. の開発計画部分に関する教訓より）	新自治政府の行政サービス提供に携わる人材の育成が促進され、新自治政府の管轄する地域において、効果的な行政サービス（給水・道路・地場産業振興等）提供のための能力が向上し、新自治政府の組織・制度整備が促進され、新自治政府の地域開発計画が策定されることにより、 新自治政府の基盤が構築されることを図り、 新自治政府が行政機関としてのサービスを提供できている（機能している）ことに寄与する。	＜紛争影響地域の開発計画の策定＞ 5. フィリピン ミンダナオ包括能力向上プロジェクト（協力期間：2013年7月～2019年7月） *本プロジェクトの一部が該当

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（平和構築）　　モデル⑥ 「障害者支援」

標準的指標例及び代表的教訓(障害と開発)も参照

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
1.国民から信頼される政府の樹立	2.政府の基礎的能力の構築	・障害者支援に対する先方政府のコミットメント	2-4 公共財政管理・公共サービスの提供	（モデル記載案） 地雷被災者を含む障害者が身体的、精神的に社会参加可能な状態になることにより、 （アウトプット） 地雷被災者を含む障害者が身体的・精神的に回復することを図り、 （アウトカム） 地雷被災者を含む障害者の社会参加促進に寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） ・地雷被災者を含む障害者の社会参加（技能訓練参加者数、卒業後の就労数、コミュニティにおける会合の参加等） ・地雷被災者を含む障害者の心理的変化（定性） ・障害者を対象とした事業（件数） ・公共施設及び事業所における障害者へのバリアフリー施設の導入数 ・地雷・不発弾の被災者数 ・政府が行う公共サービスに対する障害者の信頼・満足度（アンケート）	＜案件の指標を検討するにあたってのポイント＞ ・地雷被災者の社会参加の進捗をみる。	・連続して実施する本邦研修の組み立て 本プロジェクトでは、第1 回目の本邦研修に各C/P 機関のプロジェクト中心人物を招へいし、総合リハビリテーションの概念が日本で実践されている様子を実際に示した。これにより、プロジェクトを推進する各C/P 機関の間で到達目標が共有され、各組織における総合リハビリテーションの実現への道筋がついた結果、対象医療施設において現在まで総合リハビリテーションが円滑に推進されてきている。このことから、連続して実施する本邦研修の第1回目については、C/P 機関においてプロジェクト全体を俯瞰する権限をもつ職務にある人物を選定し、プロジェクトの全体像・方向性を確認・共有することが有効であると考えられる。 ・効果発現に貢献した要因（計画内容）①適切な運営指導によるPDM改訂により、指標も具体的になり焦点が絞られた。②先行した草の根・人間の安全保障無償資金協力で関与した医療機関がプロジェクトでも関与、（実施プロセス）③適切な技術指導と指導内容に適合した本邦研修の実施、④それぞれのCP機関の属性を活用、⑤カスケード方式研修の採用、⑥ローカルリソースの活用、⑦関係者の強いコミットメントと高いオーナーシップ。高いオーナーシップ醸成のためには、実践者を牽引するというよりも、その自主性を引き出し、実践者の主体性を尊重することが重要。問題がある場合には背景を実践者とともに考え解決することが肝要。 （以上、右記レファレンスプロジェクト1. より）	バジェ県とアンティオキア県〔特にバジェ大学病院（Hospital Universitario del Valle：HUV）、フンダシオン・イデアル（Fundación IDEAL：IDEAL）、サン・ビセンテ・デ・パウル大学病院（Hospital Universitario San Vicente de Paúl：HUSVP）、コミテ・デ・リハビリタシオン（El Comité de Rehabilitación：COMITÉ）〕において、機能リハビリテーションに従事する専門職人材の能力が強化され、対象4 医療施設（HUV、IDEAL、HUSVP、COMITÉ）において、切断や視覚障害のリハビリテーションのガイドが活用され、対象地域におけるプロジェクト関係機関や関係者が、地雷被災者を中心とした障害者が法律で定められたサービスにアクセスするための権利・義務・制度についての知識を得、対象地域におけるプロジェクト関係機関や関係者のあいだで、地雷被災者の感染軽減や二次障害予防のための医療施設受診前処置に関する知識が深まることにより、バジェ県及びアンティオキア県において、地雷被災者を中心とした障害者のための総合リハビリテーションの質が改善することを図り、地雷被災者を中心とした障害者への総合リハビリテーションが国家経済社会政策審議会政策文書（Consejo Nacional de Política Económica y Social：CONPES80）に含まれることに寄与する。	1. コロンビア 地雷被災者を中心とした障害者総合リハビリテーション体制強化プロジェクト（協力期間：2008年 8月～ 2012年 8月）
					被災者支援：救急救命システムの整備、地雷被災者を含む障害者リハビリテーション支援（義肢・義装具製作等） 被災者の社会復帰支援：被災者に対する技術訓練・雇用促進等	・地雷被災者だけでなく、他の要因で障害を持っている人（先天性、交通事故等）を受益対象から排除しないことで、地雷被災者が嫉妬や不平の対象になって、社会促進の妨げになることを回避することができる。 （右記レファレンスプロジェクト1. 、3. 、5. より）	第一次パイロットサイト及びボゴタにおけるベースライン情報、プロジェクト実施とインパクトに関する指標測定のために必要な情報がまとめられ、第一次パイロットサイトにおいて、障害のある紛争被害者とその組織の能力が強化され、第一次パイロットサイトにおいて、障害に関する啓発の取り組みが強化され、第一次パイロットサイトにおいて、障害のある紛争被害者のソーシャルインクルージョンのために必要なアクセシビリティが改善され、第一次パイロットサイトにおいて得られた成果と第二次パイロットサイトにおける検証に基づき、障害のある紛争被害者のソーシャルインクルージョン戦略がまとめられることにより、 パイロットサイトにおいて、障害のある紛争被害者のソーシャルインクルージョン戦略が促進されることを図り、 パイロットサイト以外の市で障害のある紛争被害者のソーシャルインクルージョンが促進されることに寄与する。	2. コロンビア 障害のある紛争被害者のソーシャルインクルージョンプロジェクト（協力期間：2015年3月 ～ 2020年3月）

						紛争影響国・地域においては障害者への対応が後回しにされ、平和や復興の配当を受けにくい状況が多い。結果として、紛争後の新しい社会への統合が遅れ、社会的・経済的格差の固定化につながる可能性もある。そのため、プロジェクトの形成・実施に際しては、障害者の持つ特性・ニーズ等を理解・勘案することと併せて、紛争終了後の社会の構築に際し、障害者が意思決定に参画できる枠組みを導入する等、障害者が適切に公共サービスを受けられる体制を整備するための協力も有用である。なお、障害者支援は、地雷被災者や障害を持つ元戦闘員への支援等、短期的に取り組むことが可能な協力もあるが、障害者に対する見方を変える等社会変革を伴うものや、中央・地方政府の障害者支援に必要な能力強化等、中長期的な取り組みが必要な協力も含まれる。 （課題別指針「平和構築」より）	ボスニア人テラピストが効果的なリハビリ療法技術を習得し、ボスニア人テラピストがリハビリ療法機材の効果的活用を習得し、CBR（Community Based Rehabilitation）センターにおける診療データベースが改善されることにより、 ボスニア人テラピストのリハビリ療法技術が向上することを図り、 地雷被災者等を含む身体障害者の健康が改善することに寄与する。	3. ボスニア・ヘルツェゴビナ地雷被災者等に対するリハビリテーション技術の向上（CBR）フェーズ1（協力期間：2004年 12月 ～ 2005年 10月）
							地雷被災者が適切なペインセラピーと社会心理カウンセリングを受け、ペインセラピーと社会心理カウンセリングにかかる医療サービスの質が向上し、社会から取り残された青年層が市場で活用可能な技術を身に付け、戦争被害者が雇用情報と適切な就職相談を受けることにより、 戦争被害者の雇用機会が促進されることを図り、 地雷被災者が身体的、精神的に社会参加可能な状態になることに寄与する。	4. ボスニア・ヘルツェゴビナ地雷被災者等に対するリハビリテーション技術の向上（CBR）フェーズ2（協力期間：2005年9月～ 2007年3月）
							ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦（FD）及びスルプスカ共和国（RS）においてペインセラピーの技術指導を行うコア・トレーナーが育成され、FD及びRSの医療従事者のペインセラピーに関する技術が向上し、FD及びRSの医療従事者間のペインセラピーに関する情報共有および交流が促進され、中核都市のサテライト・ユニット（Satellite Pain Management Units: SPAMU）でペインセラピーが実施されるにより、BH全土の医療従事者のペインセラピーに関する技術が向上し、中核都市においてSPAMUが設立され、ペインセラピーが実施されることを図り、BH全土において持続的に紛争被害者が適切なペインセラピーを受けられることに寄与する。	5. ボスニア・ヘルツェゴビナ地雷被災者等に対するペイン・マネジメント・プロジェクト（協力期間：2008年 5月 ～ 2010年 5月）
						（組合形成） ・技能訓練後に結成された組合は、障害者にとって社会参加の第一歩であり、就労のみならず、相互扶助的な機能（冠婚葬祭費や教育費等の組合による組合員への補助等）を持ち、同じ障害を持つ当事者としての経験を共有するピアサポートグループとしての役割を果たす場合がある。 （右記レファレンスプロジェクト6. を参考に記載）	元戦闘員をはじめとする障害者に対する技能訓練を実施するための環境を整備し、技能訓練の内容を改善すると同時に関係機関間のパートナーシップを強化し、障害者の就労支援に向けたサービスを強化する。これらにより、障害者の就労の実現を図り、障害者の社会参加の促進に寄与する。	6. ルワンダ 障害を持つ元戦闘員と障害者の社会復帰のための技能訓練及び就労支援プロジェクト（協力期間：2011年 3月～ 2014年 3月 ）

						（元戦闘員に対する職業訓練） ・障害者に対する技能訓練と就労支援は、障害者の社会参加を促進する有効な方法の一つである。一度習得した技能は障害者の生活を支え、障害者個人だけでなく、家族やコミュニティに寄与する技能となりうる。元戦闘員の場合、手に職を持ち、地域に定着することにより、戦場に戻ることを防ぐ効果がある。一般障害者の場合、技能を習得することにより、隔離や依存から自立して、社会に参加するきっかけとなる。 （右記レファレンスプロジェクト6. を参考に記載） （目に見える具体的なモデルの提示の効果） ・障害者に対する技能訓練のように途上国における新分野を支援する際には、バリアフリー施設の建設や技能訓練の実施などを通して目に見える具体的なモデルを提示することが有効である。 ・技能訓練センターのバリアフリー化改修工事は、技能訓練センターの指導員や訓練生（障害者）の向上につながりうる。 （右記レファレンスプロジェクト6. 、7. を参考に記載） ・障害者を専門家やプロジェクトスタッフとして雇用することは、一般障害者の社会参加の象徴となり効果的である。これにより、障害者の社会参加を動機付けると共に、障害者のニーズにより適した支援も可能となる。 ・障害当事者を日本人専門家・プロジェクトローカルスタッフとして雇用することで、自身の経験に基づく説得力のある説明だけでなく、障害者の社会参加のモデルを示している。 （右記レファレンスプロジェクト6. を参考に記載）	障害を持つ除隊兵士に関する情報システムの構築および技能訓練センターにおける障害者の受け入れ能力の強化を通じて、ルワンダ動員解除社会復帰委員会（RDRC）および技能訓練センターにおいて、障害を持つ除隊兵士がコミュニティに復帰するための経験・知識を蓄積・共有することを図り、障害を持つ除隊兵士の経済的・社会的自立の促進に寄与する。	7. ルワンダ 障害を持つ除隊兵士の社会復帰のための技能訓練プロジェクト（協力期間：2005年 12月～ 2008年 12月）

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラム が対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に 当たっての考え方、 留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
1.国民から信頼される政府の樹立	2.政府の基礎的能力の構築	・正統性のある政府（国際社会によって認知されている、日本政府との関係） ・紛争終結、又は紛争終結の見込み ・政府・紛争当事者のコンセンサス・コミットメント	2-6 生計・経済活動の活性化	（モデル記載案） インフラ整備支援を通じた一時的雇用の創出や技術指導、金融サービスにアクセスできない層に対するマイクロファイナンスの提供等により、 （アウトプット） 生計向上及び雇用創出を図り、 （アウトカム） より多くの市民が平和の配当を実感することに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） （基本） ・プロジェクト対象者、（IDP、帰還民、元戦闘員、社会的弱者等含まれていればこれらカテゴリーの人々）の就労率（起業、就業）、収入の増加率 ・プロジェクト対象者の心理的及び行動パターンの変化 ・プロジェクト対象地域の失業率の変化 ・プロジェクト対象地域の経済指標の変化 ・（対象者に帰還民、元戦闘員等がいれば）これらの人々に対するコミュニティの姿勢・心情変化・協同活動（種類と件数） ・（開発遅延地域を対象としている場合）中央政府の開発遅延地域の開発の必要性に関する認識変化、中央政府の開発遅延地域に対する方針転換及び予算の増加 ・プロジェクトによって提供された政府が行う公共サービスに対する住民の信頼・満足度（アンケート） ・生活レベルの変化 ＊上記指標については、プロジェクト・状況によってはジェンダーや年齢別に確認することも必要	＜案件の指標を検討するにあたってのポイント＞ ・生計向上・職業訓練等の活動を通じて、紛争中対立していたグループ（民族・宗教・政党等）間の関係強化、信頼醸成、和解進捗をみる。 ・（対象者に紛争の影響を受けた人々がいれば）紛争で影響を受けた人々の社会への再統合、融和、社会的包摂の進捗をみる。	・プロジェクト活動において現地国内研修とフィールドワークによるOJTの組み合わせは、コミュニティー開発官（CDO）の能力開発と活動に対する動機づけに効果的に作用した。そして、プロジェクト活動を通じてCDOは頻繁にコミュニティーに足を運び、彼らの知識がコミュニティーの課題解決のためにいかに実践的であるかを同住民に示してきた。そのことが、CDO 自身の高い職業意識の確立につながるともに、コミュニティーの住民との間で緊密な協力関係を構築するに至った。 ・紛争影響地域での農村開発への包括的アプローチの重要性 紛争が長期化した国・地域では、農村部に基本的なインフラや社会サービス（教育・保健含む）が提供されていないことが多い。そのため、農村部のニーズは農業や生計向上活動だけに限定されるわけではなく、多岐にわたっている。そのような中で、農業・生計向上活動を中心にしつつも、モデルコミュニティの農村開発計画の優先順位に基づいて保健、水、コミュニティインフラ、教育等のセクターについても持続性が確保できる限り支援を行うことも重要である。これらの支援は、プロジェクトやC/Pがコミュニティとの信頼構築を行う上でも重要である。 ・住民間の関係構築の重要性 グループでの農作業、生計向上活動や公民館の建設等の協働活動は、これまで緊張関係にあった様々なコミュニティの人々（異なる部族、帰還民、IDP等）の協調関係を構築するために有効である。特に、紛争により公共サービスが機能していない地域においては、グループの結成及びグループでの活動はコミュニティにおける信頼関係の醸成を促進するという観点からも重要である。 ・紛争影響地域におけるプロジェクトの枠組み及び実施期間への配慮の必要性 様々なデータが不足している紛争影響地域でプロジェクトを実施する際には、現状に合わせてある程度柔軟に活動内容を削減・追加できるようにプロジェクトの枠組みを設定しておくことが望ましい。また、紛争終結直後に実施されるプロジェクトでは、当該地域における政府を通じた農村開発の経験が蓄積されていないことが多く、プロジェクト1年次は試行錯誤の繰り返しになる可能性が高い。通常の技術協力プロジェクトと同様にプロジェクト期間を設定してしまうと、成果の十分な発現及び自立発展性の確保が望めないことが多いため、実施機関の設定に際しては上述の点に配慮が必要である。 ・農村と行政を繋ぐ行政官（例：コミュニティ開発官）の能力強化を行う場合のタイミング 農村のニーズを汲み取り、関係機関と繋げることがコミュニティ開発官の主な役割であるが、紛争が長期化し行政機能が停止・低下していた国では、コミュニティに近い行政の仕組みが確立していないことが多い。加えてコミュニティ開発官の能力強化をいくら実施しても、彼等の特性を活かすための環境が整っていない。そのため、コミュニティ開発官のような役割を持つ行政官の能力強化を紛争影響地域で行う場合には、彼らの特性が生かせるような環境が整っているか否かを見定める必要がある。 （以上、右記レファレンスプロジェクト1. より）	コミュニティー開発官（CDO）の役割に即したコミュニケーション及びファシリテーションに係るアプローチが開発され、ジュバ近郊の農村に適した農業技術パッケージが開発され、生計向上モデルを普及するためのCDOおよび農業普及員の技術が向上することにより、ジュバ近郊の農村の多様性に対応した生計向上モデルを普及するための基盤が整備されることを図り、ジュバ近郊の農村の多様性に対応した生計向上モデルがジュバ郡内で広く活用されることに寄与する。	1. 南スーダン ジュバ近郊の平和の定着に向けた生計向上支援プロジェクト（協力期間： 2009年 2月 ～ 2012年 3月）

						(1)臨機応変なプロジェクトデザイン変更の必要性 南部スーダン政府における制度変更(就業支援サービス管轄者の変更)やマルチ・ドナー信託基金を活用した受託事業の開始などに伴い、臨機応変にプロジェクトデザインを変更することにより復興支援ニーズに迅速かつ適切に対応することができた。 (2)徹底した安全対策の必要性 内戦終了後4年しかたっておらず政情不安の可能性も高い状況下、徹底した安全対策(連絡手段の確保、宿舎選定時の配慮、治安情報に関する情報収集・連絡体制の確立、各種保険サービスへの加入、銀行送金利用など)を行うことにより、事件・事故を予防することができた。 (右記レファレンスプロジェクト10. より) ・労働市場の著しい変化への対応 紛争が長期化し、紛争中事実上閉鎖されていた労働市場は、その量・質ともに紛争終結後劇的な変化を遂げる。市場変動が激しい復興期においては、一定程度予測可能な復興需要に基づいて人材育成を実施するとともに、需要変動に応じて技術・職業訓練の内容を、機敏かつ迅速に適応していくことが重要である。そのためには、労働市場調査のみならず、プロジェクトで現地労働市場の変化を日々観察したり、産業界とのパイプを通じて定期的に情報収集を行ったりするなど、市場の実際の変化に関する情報にアンテナを張り巡らせることによって、労働市場動向の的格な把握、さらには労働需要への対応に繋げることが可能である。 ・訓練生の意識・行動変化 紛争は人々、特に若年層の生活に多大な影響を及ぼす。紛争は多くの児童・若年層から教育を受ける機会を奪っただけでなく、戦闘下で不安定な生活を送り続けた人々、および難民キャンプ生活を送った人々の生活習慣に大きな影響を及ぼす。社会的・心理的影響は、労働市場での現地人材の雇用・起業の阻害要因となり得る。技能・職業訓練は、技術の習得のみならず、生活習慣や生活態度の変化をもたらす。こうした観点から、キャリア・プランニングや起業化訓練セッションも有効である。 ・現場の経験から政策へのフィードバック 復興初期段階では、復興および住民の生計向上のための訓練を再開することが好ましい。一方で、中長期的観点から制度構築も必要とされているが、往々にして政策・制度構築に必要な基礎データが整備されていない。訓練運営、組織強化といった現場経験をもとに、政策策定プロセスに対して、基礎データの共有や政策に関する提言を行っていくことは有用である。 (以上、右記レファレンスプロジェクト2. より)	ジュバ職業訓練センターの能力が技術面、運営面、施設面で強化され、ノン・フォーマル訓練プロバイダー(NGO等)の訓練実施能力が強化され、基礎的技能・職業訓練強化プロジェクト(SAVOT)の訓練プロバイダーの就業支援サービス能力が促進されることにより、各種訓練プロバイダーの能力強化を通じて、基礎的技能訓練、職業訓練が効果的に実施されることを図り、習得した技術を活かし、訓練受講者が生計向上や起業の機会を拡大し、SAVOTの訓練修了生が、平和の定着のための復興、社会統合、開発に貢献することに寄与する。	2. スーダン 基礎的技能・職業訓練強化プロジェクト(協力期間: 2006年 9月～ 2009年 12月)	

						・ 新自治政府設置までの移行期間、対象地域においては、公的な統治体制(ARMM自治政府、自治体)とMILFの実効支配体制(武装解除・動員解除前のBIAF、MILF政治委員会)の二重の統治体制を相手にせざるを得ない。プロジェクトでは、キャンプ地域の既存の体制(BIAF, MILF政治委員会)と公共サービス提供機関(DAF-ARMM 及びMAO)間の橋渡し的役割を担うことで、受益者(主にBIAF戦闘員)と政府の普及員(MAO、AT)や町役場関係者、リソース機関(フィルライス)との関係構築に貢献した。 (右記レファレンスプロジェクト3. の生計・経済活動に関する教訓より)	新自治政府の行政サービス提供に携わる人材の育成が促進され、新自治政府の管轄する地域において、効果的な行政サービス(給水・道路・地場産業振興等)提供のための能力が向上し、新自治政府の組織・制度整備が促進され、新自治政府の地域開発計画が策定されることにより、 新自治政府の基盤が構築されることを図り、 新自治政府が行政機関としてのサービスを提供できている(機能している)ことに寄与する。	3. フィリピン バンサモロ包括能力向上プロジェクト(強力期間:2013年7月～2019年7月)
						(1)社会構造の尊重 アフガニスタンのようなイスラム社会において、また農村の社会構造が村長や大地主を中心に構成されているような環境においては、彼らの理解・協力なくしてはプロジェクトを実施することは不可能であり、展示圃場の選定過程などでも十分に説明をする機会を設けるなどの対応が必要である。 (2)研究と普及の調和及びオーナーシップの重要性(報告会の有効活用) RIP(ナンガルハール稲作農業改善プロジェクト)においては専門家を中心に定期・不定期にコミュニケーションを図る機会が設けられており、また発表等を研究者と普及員が一緒に行うなど、基本的な取り組みではあるものの、非常に綿密に練られた計画のうえでより研究と普及が一体となって同一の目的へと向かうための仕掛けづくりが図られていた。例えば、研究と普及関係者の協力促進のために討議の時間を多く設けるとともに、研修の講師を研究員に務めてもらう、あるいは、専門家の発言を控え研究員に機会を与える等の工夫や、展示圃場活動のモニタリング、研究結果発表・評価会等では、これらの活動の経過や成果を確認するために、県普及担当部も会議に参加させるなどの工夫を行った。今後、各県で研究と普及の連携を促進するうえで、このような「場」の設定は有効である。 (3)Step by Step アプローチの有効性 多くのプロジェクトにおいて既に実施されているアプローチではあるが、アフガニスタンのような治安状況による専門家の活動範囲に制約が大きく課せられる国においては、当該アプローチの有効性は特にプロジェクトの完遂への必要不可欠な要素としてその貢献度が高いことが判明した。専門家の指導により得られた知見・手法を実際に他の関係者(専門家から研究員、研究員から普及員、普及員から展示圃場農家)へと伝達する過程で、あいまいな理解であった点はより明確に、また回を重ねるごとにより自信を身に付けることが可能となったことが明らかとなった。 (以上、右記、レファレンスプロジェクト4. より)	シシャンバグ農業試験場における研究能力が強化され、農業普及システムの機能が活発になり、研究活動と普及活動との連携が促進されることにより、 対象地域の気候条件に合った稲作技術の改善がなされ、それらが普及活動に活かされることを図り、 ナンガルハール州におけるコメを中心とした農産物の生産性が向上することに寄与する。	4. アフガニスタン ナンガルハール稲作農業改善プロジェクト (協力期間:2007年9月～2011年3月)
						(1)カウンターパート(C/P)の参加 本プロジェクトでは専門家とC/P がディスカッションや研修で綿密に協力したことにより、ほぼすべてのC/P が、非常に有意義であったと回答している。このような能力開発プロジェクトでは、あらゆるプロセスを通じて、専門家とC/P が信頼関係を築くことが重要である。 (2)パイロットプロジェクトの実施 パイロットプロジェクトで道路補修工事を実施したことは、道路の状況を改善しただけでなく、C/P の能力強化に大きく貢献した。パイロットプロジェクトの実施にあたっては、 初期の計画段階からC/P と専門家が合同で実施したが、それによって道路補修計画の全体プロセスを習得することができた。ただし、業者の調達プロセスはアフガニスタンで通常のプロセスとは違うため、本来のプロセスとの比較をすることでより理解が深まった可能性がある。 (以上、右記、レファレンスプロジェクト5. より)	1)【システム構築】MPW(道路維持管理局/カブール地域事務所/カブール建設機械センター)において、道路維持管理に係る業務体系並びに組織体系が構築され、 2)【工務・経理に係る人材育成】MPWにおいて、職員の道路維持管理業務(調査、計画、予算、工事発注等)に係る能力が向上し、 3)【土木分野の工事に係る人材育成】MPWにおいて、職員の道路維持管理業務(工事、監督、検査)に係る能力が向上し、 4)【機械分野の工事に係る人材育成】MPWにおいて、職員の道路建設保守機械の管理業務(修理、監督、検査等)に係る能力が向上し、 5) カブール以外の地域事務所、及び建設機械センター・ワークショップに関する情報が収集されることにより、 公共事業省カブール地域事務所管轄区域において、道路維持管理体制の原型ができあがることを図り、 公共事業省カブール地域事務所管轄区域において、道路維持管理体制が機能することに寄与する。	5. アフガニスタン 道路維持管理システムの構築及び人材育成プロジェクト(協力期間:2008年3月 ～ 2012年1月)

						・村のタイプ別アプローチ設定の重要性 プロジェクトのインターベンションをかける対象の村においては、住民の背景的なことに考慮し、アプローチを変えて働きかけを行わなくてはならない。住民のタイプには、①商業的規模の農家、または平均的規模の農家のタイプ、② 商業的規模、または平均的規模ではあるが内戦により影響を受け、再定住している農家のタイプ、及び③ 脆弱な農家の3タイプである。こうした対象別のアプローチの設定により、プロジェクトの効率及び活動の質を向上させて行くことができた。 ・復興期にある地域での開発支援プロジェクトの実施方法 本プロジェクトのように、内戦による、または、戦争による被害の復興期にあって、人的資源が不足している地域で実施される、開発を目的としたプロジェクトの場合、相手国政府側の機能の不足を補いながらプロジェクトを実施していく必要がある。この場合、相手国政府側のC/P を補うインプットをプロジェクト側から、または、外部のソースから行う。ただし、この実施方法は、相手側政府の人的資源の増強を抑える働きにならないよう、相手国側に人的な配置を常に促し、配置が増えるにつれ、徐々にこちらの投入を減らしていくものでなくてはならない。 ・復興期における開発プロジェクトの意義と問題点 本プロジェクトは、東部における内戦からの復興期の初期の段階から開発を目的に始められたことは、農民自身のエンパワーメント、コミュニティの組織としての復興、また民族融和の観点からもその意義は大きいとの共通の認識を観察した。しかしながら、同時に、他のドナーやNGO による復興プロジェクトのばら撒き援助の中にあって、「自己負担」や「回転資金」の考え方とは完全に相反するため、その実施を難しくしているという現状もある。そのため意思決定権者である上層レベルでの仕切りや、枠組みつくりが必要であると思われる。 ・コンフリクト・アセスメント □ プロジェクトを形成する際に、コンフリクト・アセスメントを行うことは、プロジェクト対象地内で起こりうるコンフリクト、安全性、政治的及び社会的状況を判断、予測するために大変重要である。TRINCAP プロジェクトの場合、プロジェクト形成時も、実施中も、システマティックなコンフリクト・アセスメントとしては行われてはいないが、2006 年以降、安全に関する状況が悪化してからは、政府機関、あるいは他の援助機関からの治安に関してのあらゆる情報を収集することに努めた。プロジェクト実施中の継続的なコンフリクト・アセスメントは、プロジェクトのスタッフの安全性の確保及び円滑なプロジェクトの実施を可能にする意味で重要である。プロジェクトのデザイン及び実施のための体制は、実施場所の環境と安全性が劇的に変わるような場合は、その都度見直していく必要がある。 （以上、右記レファレンンスプロジェクト6. より）	住民組織が強化され、「コミュニティ主導による復旧方式（CMR）」方式により農村インフラが整備され、農業技術が向上することにより、トリンコマリー県において、住民参加型による農業農村復興のための開発モデルが構築されることを図り、 プロジェクトで構築された農業・農村復興のための開発モデルにより、トリンコマリー県内の農村が活性化することに寄与する。	6. スリランカ トリンコマリー県住民参加型農業農村復興開発計画プロジェクト（協力期間: 2005年 10月～ 2009年 10月）	

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
2.強靭な社会の形成	3.社会統合・エンパワメント	・対象地域の指導者の共存・社会調和に対するコミットメント・リーダーシップ ・紛争が終結しているか終結の目途が立っている	3-1 コミュニティ（元紛争当事者及びその支持者間、又は住民間）における共存・社会の調和促進	（モデル記載案） 地方教育行政、学校、地域社会の協働により、地域のニーズを反映した参加型かつ透明性のある学校運営を行うための実施ガイドラインが開発されることにより、 （アウトプット） 地域のニーズを反映した参加型かつ透明性のある学校運営が促進されることを図り、 （アウトカム） 地域の和解・共存に寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） ・対立していた地域や住民の共同の活動の場と交流機会の増加（件数） ・対立していた集団間の関係改善・信頼醸成の状況（定性的指標） ・対象地域の指導者の和解・共存に対するコミットメントの度合い ・対象地域における住民間の係争数の変化（件数） ・（対象コミュニティに紛争の影響を受けた人々がいる場合）地元住民のこれらの人々（元戦闘員・障害者・寡婦・帰還民等）に対する姿勢・心情の変化（定性指標） ・（対象コミュニティに紛争の影響を受けた人々がいる場合）紛争で影響を受けた人々とその他一般市民間のコミュニティにおける協同活動（種類と件数） ・行政及びコミュニティにおける、共存・調和促進のために構築された各種制度（制度の数）と政府予算の増加 ・政府が行う共存・調和促進のための公共サービスに対する住民の信頼・満足度（アンケート） ・和解・共存促進に資する学習コンテンツの教育行政への統合される	＜案件の指標を検討するにあたってのポイント＞ ・紛争中対立していたグループ（民族・宗教・政党等）間の和解の進捗をみる。 ・紛争で影響を受けた人々（帰還民、元戦闘員、社会的弱者）、地元住民を含めた社会全体の調和・再統合の進捗をみる。	右記レファレンスプロジェクト1．では、治安情勢が不安定な地域における復旧・復興事業として、JICAでは初めての試みであることから、以下のような点を教訓として取りまとめた。 ・関連機関との調整が重要である。 紛争地域での広範な課題の解決には、中央政府、地方行政機関、国際機関やNGOなどとの調整や協働が重要である。本プロジェクトでは、マナー県次官が、関係者間の調整において特に重要な役割を果たした。 ・プロジェクトの実施体制（人員）において対象地域の特殊性や固有性を考慮すること。 紛争地域の復旧・復興事業では、対象地域における居住者と国内避難民の関係、異なるグループでの土地配分、政治、民族、宗教など種々の課題に慎重に留意する必要がある。 そのような要求に応えるためには、現地の人材を活用することも考慮すべきである。本プロジェクトの場合は、プロジェクトの実施において、ナショナルスタッフが優れた能力を発揮した。また、日本人専門家の現地語能力やスリランカでの村落開発の経験がプロジェクトの実績を生み出すことにつながった。 ・本プロジェクトは、紛争後の支援という位置づけではあったが、紛争後の状況の変化（武装解除、地雷の除去、帰還民の動きなど）は他の「紛争後支援」プロジェクトの事例によって異なる。治安状況悪化にもかかわらず、関係者の努力により事業実施に適切な対応をとってきた。しかし、不測の事態への備えとして、当初計画の規模や対象範囲の設定、事業の展開方法等に柔軟性をもたせ、リスク回避策とすることも必要と考える。 （以上、右記、レファレンスプロジェクト1．より）	参加型によるコミュニティ行動計画が策定され、コミュニティの基礎インフラが復旧され、CBOが社会経済活動を行うための必要な能力を身につけ、地域開発に従事する行政官の住民参加型開発を支援する能力が強化されることにより、 プロジェクト対象地域において、住民が生活向上とコミュニティ発展のために自立的に行動できることを図り、 プロジェクト対象地域における社会経済状況がマナー県政府地域平均水準以上に改善され、プロジェクト対象地域内及び周辺部で住民間の融和が進むことに寄与する。	1．スリランカ コミュニティ・アプローチによるマナー県復旧・復興計画（協力期間：2004年3～2008年3月）

						① 紛争後の移行期から開発期において、能力強化対象を市役所・住民と設定することにより社会統合の効果を高めた。 ② 多様なグループを巻き込んだ、住民の組織形成・事業展開により社会統合が促進された。 ③ 事業選定基準を設定することにより、住民への透明性やアカウンタビリティーを保つだけでなく、政治的関与を防ぐことが可能となり、社会統合に貢献した。 ④ 共通の目標に向けた活動という観点から、社会統合を促進する手段して学校と道路を含めた公共インフラ事業は有効であったが、整備に必要とされる技術レベルについて確認が必要。 工事の遅延は地域住民の社会統合に影響を与える可能性がある。さらに本プロジェクトの道路事業のように裨益を巡り不公平感を創出する場合、社会統合に影響を及ぼす可能性があることに留意する必要がある。 ⑤ 社会統合を推進するためには、主要なアクターとなる行政とコミュニティの基礎能力が求められる。コートジボワールではその環境が整っていたため、プロジェクトの成果が発揮された。 ⑥ 紛争終結直後の状況において予防配慮・平和促進を行うためには、C/Psと日本人専門家間のフォーマル・インフォーマルを含めた密なコミュニケ―ショが、紛争予防配慮および平和促進の実施に貢献した。 ⑦ 技術系の日本人専門家の構成に加えて、多岐にわたる社会分野（平和構築、コミュニティ開発/住民雇用/モニタリング、社会調査/学校管理、環境社会配慮）を含めることで、社会統合に適したプロジェクト実施計画が可能となった ⑧ 紛争終結直後はデータが未整備であるため、プロジェクト開始時の想定が必ずしも実施状況のコンテキストに合わないこともある。必要応じてPDMの改定が望ましい。 （右記レファレンスプロジェクト2. より）	本事業は、アボボ・コミューン及びヨプゴン・コミューンにおいて社会インフラ整備事業の計画及び実施に関わる手続きを確認し、事業計画の立案から実施までの一連の流れをパイロット事業として行うことを通じて社会インフラ整備事業を実施するための手法の整備をすることにより、紛争影響コミューンにおける住民の関係強化を図り、もって紛争により影響を受けたコミューンにおける社会的統合の促進に寄与するものである。	2. コートジボワール 大アビジャン圏社会的統合促進のためのコミュニティ緊急支援プロジェクト（協力期間：2013年7月～2016年6月）
						・和解案件の場合、技術協力プロジェクト実施の方法論においても柔軟な考えに立ち、できるだけ準備期間に時間をかけずに課題への取り組みを開始することが望ましい。 ・短期間で目に見える成果を出せるサブプロジェクトと、現地の景観を一変させられるような時間はかかるが平和を実感できるような成果を出せるサブプロジェクトを組み合わせて実施することで、より大きなインパクトを生み出せる可能性が高い。 ・受益者選定を公平に実施したとしても、物の配布が不平・不満の種となり得ることは避けられないことから、適切なタイミングで受益者選定基準やその選定プロセスに関する情報を広範に普及させることが重要である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト3. より）	対象地域において、住民による農業・農村開発のための活動が継続的に実施され、住民共存社会の再構築に向けた農業・農村開発のための活動に関する情報が普及されることにより、 対象地域の住民が協同して農業・農村開発活動を行う能力の強化を通じて、これら住民間の信頼が醸成されることを図り、 対象地域住民の経済力が向上し、対象地域住民の融和が促進されることに寄与する。	3. ボスニア・ヘルツェゴビナスレブレニツァ地域における信頼醸成のための農業・農村開発プロジェクト（協力期間：2004年 3月～ 2008年 3月）

						・教科書については、元来、3 民族のIT 関係者が日本のテキストをたたき台として、協働で新しいカリキュラムを策定するという、機会と場の提供のためのベースとしての位置づけであった。次フェーズを円滑に進める上で、テキストの公式認可は望ましい方向性ではあるが、ボスニア・ヘルツェゴビナでは教科書認可の権限をエンティティーもしくは各カントンが有しており、また、この認可精度が十分組織されているとはいいがたい。これらの状況を踏まえると、カリキュラムやテキストの認可自体が指標とされるべきではないと思料する。 ・プロジェクトの適切な実施には、定期的なモニタリングを実施するのみならず、PDM を関係者間で十分に共有し、必要に応じて適切な修正を行うことが望ましい。 ・本件のように、政治的に非常に複雑な環境下にあり、且つ関係省庁が非常に多く、複雑な調整を有するタイプの案件は、プロジェクト専門家やローカルコンサルタントの調整能力や人格が非常に重要になる。 ・本件は、ボスニア・ヘルツェゴビナの選挙のたびに民族主義が煽られるなど、不安定な政治状況の影響を少なからず受けた。このように、政治状況などの影響を受ける案件は、現場の人間たちが自主的に活動するように、現場のニーズに真に応える活動を実施することが重要である。 （右記、レファレンスプロジェクト4. より）	日本が提供したボスニアのテキスト政策に沿ったITテキストがBiHの全ての対象校へ導入され、授業が実施され、3民族の教育関係者が、IT教育について情報交換するネットワークが確立され、日本が提供したITカリキュラムの近代化及び改訂が3民族の教育関係者の協働のもと行われることにより、3民族の教育関係者の協働によりギムナジウム（普通科高校）におけるIT教育の質が向上されることを図り、3民族の教育関係者の協働によりセカンダリースクールにおけるIT教育の質が向上されることに寄与する。	4. ボスニア・ヘルツェゴビナIT教育近代化プロジェクトフェーズ1、2（協力期間：2008年4月 ～ 2010年7月、2010年 8月 ～ 2014年 8月）

						（1）実施機関が多数あるプロジェクトにおける調整機関の設定 本プロジェクトの実施機関は、RS（スルプスカ共和国）教育文化省及びFBiH（ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦）の各県教育省（9 省）により構成され、10 機関に及ぶため、プロジェクトの計画段階において、多数の実施機関を相手にするためコミュニケーションが煩雑になり、効率的な運営が損なわれることが予想された。このため、国家レベルの民生省を調整機関として位置づけ、ローカルコンサルタントが各実施機関との調整を図るにあたって民生省がサポートすることを意図した。このように、教育行政の主体が多数ある複雑な実施体制のプロジェクトにおいては、相手国政府に調整機関を設けることが有用である。 （2）技術協力プロジェクトの枠組みのなかでの柔軟なアプローチの採用 本プロジェクトにおける良好な結果は、専門家に有能なローカルコンサルタントを配置したことや、すべての総合高校に対しIT 機材を供与したことが大きく貢献している。通常、技術協力プロジェクトでは日本人専門家による相手国関係者への技術移転に比重が置かれるが、本プロジェクトでは従来の投入形式にとらわれず、相手国の背景や現地事情を踏まえて投入する内容を吟味し、技術協力プロジェクトの枠組みに則りつつ、専門家派遣や機材供与といった各投入要素が最大限に生かされるよう柔軟に投入内容をデザインしたことが奏功したといえる。このように、詳細計画策定時などにプロジェクトの投入内容を含むデザインを検討する際には、相手国の背景や事情、実施機関の自発性や能力、財政状況等を厳正に見極め、従来の形式にとらわれずに現状と将来像を見据えた柔軟なアプローチを模索することも重要である。 （3）PDM の改訂 本プロジェクトの実施期間中、PDM の改訂は行われなかった。実際には成果2と3に係る活動内容が一部変更され、共通コア・カリキュラム策定支援に係る活動が追加されるなどのPDM 上の変更はあったが、これらの変更に伴う指標の内容が見直されなかったため、成果2と3の指標が実態とややずれた内容となった。本プロジェクトでは実施機関の数が多く、JCC 会合が開催されたのも期間中1回であったため（プロジェクト終了時の会合を除く）、各実施機関の同意を取り付ける必要があるPDM の改訂は容易ではないが、JICA の評価方法ではPDM を基にプロジェクトの実績を判断するため、プロジェクト実施中に活動の変更やそれに伴う指標内容に修正が生じた際は、中間レビュー調査などの機会にPDM を改訂しておくことが望まれる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト5. より）	対象校において、共通ITカリキュラムのためのインフラ条件が整備され、対象校のIT教師が共通ITカリキュラムを指導するために必要な技能を習得し、民族共通の努力を維持するための情報交換ネットワークが確立されることにより、 対象総合高校において共通ITカリキュラムが適用され、すべての構成民族に共有されることを図り、ボスニア全土の高校の普通科課程において、共通ITカリキュラムが継続的に使用されることに寄与する。	5. ボスニア・ヘルツェゴビナ総合高校におけるIT教育改善プロジェクト（協力期間：2014年9月 ～ 2016年8月）

							前期中等教育を対象に、地方教育行政、学校、地域社会の協働により、地域のニーズを反映した参加型かつ透明性ある学校運営（SBM/POB）を行うための実施ガイドラインが開発され、実践を通じて改訂され、地方教育行政の中に統合され、地域のニーズを反映したSBM/POB運営を支援・推進するために、研修やOJTを通じて、地方教育行政の技術、運営管理能力が向上し、対象中学校において、SBM/POBの主要アプローチである参加型、透明性、説明責任に基づいた学校運営が実践され、対象中学校における生徒の地域の文化に根ざした技術と知識が向上することにより、対象地域の前期中等教育において、SBM/POBが促進されることを図り、紛争後復興期にあるアンボン島において、中学校の地域に開かれた学校運営が強化されることに寄与する。	6. インドネシア 復興期の地域に開かれた学校づくり（マルク）プロジェクト（協力期間：2008年 12月 ～2011年11月）
						・元戦闘員への支援と和解促進 異なる武装グループ出身の元戦闘員間あるいは元戦闘員と一般市民の関係性について配慮が必要。本プロジェクトにおいては、直接受益者（訓練生）の選定プロセスにおいて、元国軍兵士、元旧政府軍兵士、元民兵のバランスに配慮を行った。ルワンダのようにDDRがさまざまな武装グループからの元戦闘員を含む場合には、支援がこれらの異なるグループに対する支援バランスを考慮すれば、プロジェクトがグループ間の和解促進の機会を提供することにもつながる。 （右記レファレンスプロジェクト7. より）	技能訓練センターにおける障害者受入れ能力が強化され、障害を持つ除隊兵士が技能を習得し、障害を持つ除隊兵士のための技能訓練の改善のために、技能訓練センター及び障害を持つ除隊兵士に関する情報を蓄積・分析・活用するシステムが構築されることにより、 技能訓練を通じ、障害を持つ除隊兵士がコミュニティに復帰するための経験・知識がルワンダ動員解除社会復帰委員会（RDRC)および技能訓練センターにおいて蓄積・共有されることを図り、 障害を持つ除隊兵士の技能訓練を所掌する政府機関および技能訓練センターの協力により障害を持つ除隊兵士の経済的・社会的自立が促進されることに寄与する。	7. ルワンダ 障害を持つ除隊兵士の社会復帰のための技能訓練プロジェクト（協力期間：2005年 12月 ～ 2008年 12月）

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
2.強靭な社会の形成	3.社会統合・エンパワメント	・対象地域の指導者の共同体機能強化に対するコミットメント・リーダーシップ ・（紛争での対立グループを包含する共同体の再構築を狙う場合）紛争が終結しているか終結の目途が立っている ・（対立グループを越えず同グループ内の住民組織の強化を狙う場合）地区開発委員会、農協組合、水管理委員会、道路維持管理委員会等、一定程度機能している共同体が存在する	3-2 共同体機能の強化・再構築	（モデル記載案） 【生活インフラ整備の場合】参加型によるコミュニティ行動計画が策定され、コミュニティの基礎インフラが復旧され、CBOが社会経済活動を行うための必要な能力を身につけ、地域開発に従事する行政官の住民参加型開発を支援する能力が強化されることにより、 【農業・農村開発の場合】 対象地域において、住民による農業・農村開発のための活動が継続的に実施され、住民共存社会の再構築に向けた農業・農村開発のための活動に関する情報が普及されることにより、 （アウトプット） プロジェクト対象地域において、住民が生活向上や農業・農村開発、コミュニティ発展のために自立的に行動できることを図り、 （アウトカム） プロジェクト対象地域内及び周辺部で住民間の融和が進むことに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） ＜共通＞ ・コミュニティにおける互助機能・活動の変化 ・住民への共同体を通じたサービスの変化 ・対象地域における住民間の係争数の変化（件数） ・対象地におけるコミュニティ活動の変化（種類・数） ・対象地における住民の生活レベルの向上	＜案件の指標を検討するにあたってのポイント＞ ・紛争中対立していたグループ（民族・宗教・政党等）間の信頼醸成及び和解の進捗をみる。 ・紛争で影響を受けた人々（帰還民、元戦闘員、社会的弱者）、地元住民を含めた地域社会の調和・再統合の進捗をみる。	右記レファレンスプロジェクト1. では、治安情勢が不安定な地域における復旧・復興事業として、JICAでは初めての試みであることから、以下のような点を教訓として取りまとめた。 ・関連機関との調整が重要である。 紛争地域での広範な課題の解決には、中央政府、地方行政機関、国際機関やNGOなどとの調整や協働が重要である。本プロジェクトでは、マナー県次官が、関係者間の調整において特に重要な役割を果たした。 ・プロジェクトの実施体制（人員）において対象地域の特殊性や固有性を考慮すること。 紛争地域の復旧・復興事業では、対象地域における居住者と国内避難民の関係、異なるグループでの土地配分、政治、民族、宗教など種々の課題に慎重に留意する必要がある。 JICA専門家でそのような課題に対応でき得る人材は非常に限られているが、そのような要求に応えるためには、現地の人材を活用することも考慮すべきである。本プロジェクトの場合は、プロジェクトの実施において、ナショナルスタッフが優れた能力を発揮した。また、日本人専門家の現地語能力やスリランカでの村落開発の経験がプロジェクトの実績を生み出すことにつながった。 ・「紛争後」というステータスの相違。 本プロジェクトは、紛争後の支援という位置づけではあったが、紛争後の状況の変化（武装解除、地雷の除去、帰還民の動きなど）は他の「紛争後支援」プロジェクトの事例によって異なる。本件のように「紛争後」という前提条件が危ぶまれる事態も起こり得ることを認識したのは大きな教訓になったと考える。治安状況悪化にもかかわらず、関係者の努力により事業実施に適切な対応をとってきた。しかし、不測の事態への備えとして、当初計画の規模や対象範囲の設定、事業の展開方法等に柔軟性をもたせ、リスク回避策とすることも必要と考える。 （以上、右記、レファレンスプロジェクト1. より）	参加型によるコミュニティ行動計画が策定され、コミュニティの基礎インフラが復旧され、CBOが社会経済活動を行うための必要な能力を身につけ、地域開発に従事する行政官の住民参加型開発を支援する能力が強化されることにより、 プロジェクト対象地域において、住民が生活向上とコミュニティ発展のために自立的に行動できることを図り、 プロジェクト対象地域における社会経済状況がマナー県政府地域平均水準以上に改善され、プロジェクト対象地域内及び周辺部で住民間の融和が進むことに寄与する。	1. スリランカ コミュニティ・アプローチによるマナー県復旧・復興計画（協力期間：2004年3～2008年3月）

				＜対象コミュニティに紛争の影響を受けた人々がいる場合＞ ・地元住民のこれらの人々（元戦闘員・障害者・寡婦・帰還民等）に対する姿勢・心情の変化（定性指標） ・（対象コミュニティに紛争の影響を受けた人々がいる場合）紛争で影響を受けた人々とその他一般市民間のコミュニティにおける協同活動（種類と件数） ・行政及びコミュニティにおける、共同体機能強化のために構築された各種制度（制度の数）と政府予算の増加 ・政府が行う共同体機能強化のための公共サービスに対する住民の信頼・満足度（アンケート） ・紛争の影響を受けた人々のコミュニティに対する心情の変化 ＜紛争での対立グループを包含する共同体の再構築を狙う場合のみ＞ ・対立していた地域や住民の共同の活動の場と交流機会の増加（件数） ・対立していた集団間の関係改善・信頼醸成の状況（定性的指標） ・対象地域の指導者の和解・共存に対するコミットメントの度合い		・村のタイプ別アプローチ設定の重要性 プロジェクトのインターベンションをかける対象の村においては、住民の背景的なことに考慮し、アプローチを変えて働きかけを行わなくてはならない。住民のタイプには、①商業的規模の農家、または平均的規模の農家のタイプ、② 商業的規模、または平均的規模ではあるが内戦により影響を受け、再定住している農家のタイプ、及び③ 脆弱な農家の3タイプである。こうした対象別のアプローチの設定により、プロジェクトの効率及び活動の質を向上させて行くことができた。 ・復興期にある地域での開発支援プロジェクトの実施方法 本プロジェクトのように、内戦による、または、戦争による被害の復興期にあって、人的資源が不足している地域で実施される、開発を目的としたプロジェクトの場合、相手国政府側の機能の不足を補いながらプロジェクトを実施していく必要がある。この場合、相手国政府側のC/P を補うインプットをプロジェクト側から、または、外部のソースから行う。ただし、この実施方法は、相手側政府の人的資源の増強を抑える働きにならないよう、相手国側に人的な配置を常に促し、配置が増えるにつれ、徐々にこちらの投入を減らしていくものでなくてはならない。 ・復興期における開発プロジェクトの意義と問題点 本プロジェクトは、東部における内戦からの復興期の初期の段階から開発を目的に始められたことは、農民自身のエンパワーメント、コミュニティの組織としての復興、また民族融和の観点からもその意義は大きいとの共通の認識を観察した。しかしながら、同時に、他のドナーやNGO による復興プロジェクトのばら撒き援助の中にあって、「自己負担」や「回転資金」の考え方とは完全に相反するため、その実施を難しくしているという現状もある。そのため意思決定権者である上層レベルでの仕切りや、枠組みつくりが必要であると思われる。 ・コンフリクト・アセスメント □ プロジェクトを形成する際に、コンフリクト・アセスメントを行うことは、プロジェクト対象地内で起こりうるコンフリクト、安全性、政治的及び社会的状況を判断、予測するために大変重要である。 TRINCAP プロジェクトの場合、プロジェクト形成時も、実施中も、システマティックなコンフリクト・アセスメントとしては行われてはいないが、2006 年以降、安全に関する状況が悪化してからは、政府機関、あるいは他の援助機関からの治安に関してのあらゆる情報を収集することに努めた。プロジェクト実施中の継続的なコンフリクト・アセスメントは、プロジェクトのスタッフの安全性の確保及び円滑なプロジェクトの実施を可能にする意味で重要である。プロジェクトのデザイン及び実施のための体制は、実施場所の環境と安全性が劇的に変わるような場合は、その都度見直していく必要がある。 （以上、右記レファレンンスプロジェクト2. より）	住民組織が強化され、「コミュニティ主導による復旧方式（CMR）」方式により農村インフラが整備され、農業技術が向上することにより、トリンコマリー県において、住民参加型による農業農村復興のための開発モデルが構築されることを図り、プロジェクトで構築された農業・農村復興のための開発モデルにより、トリンコマリー県内の農村が活性化することに寄与する。	2. スリランカ トリンコマリー県住民参加型農業農村復興開発計画プロジェクト（協力期間： 2005年 10月～ 2009年 10月）

						・和解案件の場合、技術協力プロジェクト実施の方法論においても柔軟な考えに立ち、できるだけ準備期間に時間をかけずに課題への取り組みを開始することが望ましい。 ・短期間で目に見える成果を出せるサブプロジェクトと、現地の景観を一変させられるような時間はかかるが平和を実感できるような成果を出せるサブプロジェクトを組み合わせて実施することで、より大きなインパクトを生み出せる可能性が高い。 ・受益者選定を公平に実施したとしても、物の配布が不平・不満の種となり得ることは避けられないことから、適切なタイミングで受益者選定基準やその選定プロセスに関する情報を広範に普及させることが重要である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト3. より）	対象地域において、住民による農業・農村開発のための活動が継続的に実施され、住民共存社会の再構築に向けた農業・農村開発のための活動に関する情報が普及されることにより、 対象地域の住民が協同して農業・農村開発活動を行う能力の強化を通じて、これら住民間の信頼が醸成されることを図り、 対象地域住民の経済力が向上し、対象地域住民の融和が促進されることに寄与する。	3. ボスニア・ヘルツェゴビナスレブレニツァ地域における信頼醸成のための農業・農村開発プロジェクト（協力期間：2004年 3月～ 2008年 3月）

開発戦略目標	中間目標	協力実施にあたっての前提条件	サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラム が対応する開発課題レベル	確認事項	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に 当たっての考え方、 留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
2.強靭な社会の形成	3.社会統合・エンパワメント	・（新制度の構築を支援する場合）政府の政策的コミットメント、ADRメカニズムの制度化に関する方針	3-3 コミュニティの紛争管理能力強化	（モデル記載案） 公正な中央政府・地方政府設立のための支援により、 （アウトプット） 効率的・効果的で透明性があり公平な行政サービスの提供を図り、 （アウトカム） 紛争予防、地域の平和と安定に寄与する。 （標準的指標例） ・育成された調停人の数 ・調停人のコミュニティー調停と紛争管理への自信が向上する ・コミュニティー調停サービスに登録され解決された事案数、紛争解決数・解決率、解決された紛争の内容、紛争当事者の属性 ・紛争当事者及び住民間関係の変化 ・紛争当事者/住民の行動・考え方変化 ・調停人のマインドセットの変化 ・紛争管理の手段としてのコミュニティー調停サービスに関する住民の信頼・満足度	＜案件の指標を検討するにあたってのポイント＞ ・ガバナンスの改善によって、国民の政府に対する信頼が向上したかをみる。 ・開発から疎外されてきた住民層の社会参加、社会的包摂の促進の促進をみる。 ・中央政府と地方政府間の関係性が改善しているかをみる。 ・政治プロセスの進捗や新たな統治体制の基盤整備の進捗を見る	・【プロジェクト立ち上げ以降の地元関係者との信頼醸成】公式・非公式を問わず幅広い関係者を交えた協議・コンサルテーションと個別協議を実施し、地道に地元関係者との信頼醸成に努めた。特に政党関係者に関しては不当な妨害を縮小するために、各政党の事務所に足を運び個別協議を実施。非常に時間がかかるが、一部政党関係者（特にマオイスト）の間では、本プロジェクトが村民の考え方を変えてしまう等様々な誤解があったので、こうした個別協議は重要な役割を果たした。 ・【調停人、郡トレーナーの選定】活動開始後、地方では主要政党間の勢力争いが繰り広げられ、調停人や郡トレーナー選定など、極めて小さな機会であっても開発リソースの利権と捉えられ、政争の種となっている状況が判明。以下の措置を採ることで負の影響の緩和を図った。 ・（調停人の選定）各村落でプロジェクト側から提示した選定基準をもとに調停人候補者リストを作成。プロジェクト側では、B/L調査結果と照合して、民族やカースト面で偏っている場合は村落に対して再検討を要請。候補者リストを巡って、政党間で揉める事態も発生したが、その場合はまず村落内で調整するよう要請。調停人最終選定のために、村落代表、調整人候補者で最終会議を開催。 ・（研修トレーナーの選定）最大限の配慮をしたにもかかわらず、トレイナー選定基準・過程について、政党関係者から一部の政党だけが優遇されているとの抗議がなされたが、コンサルテーションを繰り返す等きめ細かな対応を行ったことにより大事には至らず。 ・【調停人の包摂性】低カースト、少数民族などへの配慮により、自尊心の向上に多大な貢献した例がある一方で、包摂性を重視することで村内での認知度が低い、または求心力がない人を選定してしまうという側面もあることが確認されている。一部では調停の実施を通じて村民の認知度に変化が出始めている村もある。 ・【制度化】当初は制度化を狙っていなかったものの、プロジェクト実施期間中の2011年5月に調停法が制定された。これを受けて、中間レビュー調査時に本プロジェクトで制度化を目指すことを明確にし、地方開発省への働きかけを強めた。ネパールでの業務経験が豊富でネパール語が堪能な総括中心に、地方開発省ほか関係機関との信頼関係の構築を図るとともに、C/Pである地方開発省や調停法細則委員会のメンバーによるフィールド訪問を促進。その結果、地方開発省は地方の開発の前提である社会の安定や平和に寄与するものと認識し、コミュニティ調停をネパール政府の事業に組み込むことを決定した。その結果、面的拡大及び持続性の担保の素地が整った。 ・【政治的中立性】協議において、カースト等の社会的なバックグラウンドを有するネパール人プロジェクトスタッフは、政治的に中立的とはみなされない点があり、ネパールの社会制度の外側にいる日本人専門家による対応の方が効果的との声があった。 （以上、右記レファレンスプロジェクト1. より）	ネパール及びプロジェクト対象郡で、コミュニティー調停を中心とする紛争管理の実施状況が調査され、分析され、研修および実践を通じて、コミュニティー調停を中心とする紛争管理手法に関する知識が強化され、コミュニティー調停を中心とする紛争管理に関する経験が中央・地方の関係者間で共有されることにより、シンズリ郡とマホタリ郡において、コミュニティー調停を中心とする紛争管理能力が向上されることを図り、シンズリ道路沿線地域において、平和で調和のとれたコミュニティー構築に必要とされる、コミュニティー調停及び紛争管理に関する知識が広まることに寄与する。	1. ネパール コミュニティー内における調停能力強化プロジェクト（協力期間：2010年1月～2014年 9月）

							全国で実施されているコミュニティ調停を中心とする紛争管理の実施状況が調査され、分析され、コミュニティ調停の全国展開のための政策及びロードマップが作成され、コミュニティ調停に関する管理、事務能力が研修を通じて向上し、コミュニティ調停センターが設置され、コミュニティ調停を中心とした紛争管理、運営が適切に機能し続け、ドナー、NGO、調停に関係する組織間の調整メカニズム（ステークホルダーミーティング等）が強化され、コミュニティ調停がコミュニティ・レベルの効果的な紛争解決手段として地域住民に認識されることにより、 連邦・地方開発省によるコミュニティ調停の全国普及のための能力及び仕組みが強化されることを図り、 連邦・地方開発省が全国で実施するコミュニティ調停サービスに対し全国の地域住民のアクセスが可能となることに寄与する。	2. ネパール　コミュニティ内における調停能力強化プロジェクト　フェーズ2(協力期間：2015年7月 ～ 2018年7月)