

<b>1. 案件の概要</b>	
事業名（対象国名）：最貧困家庭の女性の経済的自立を目的としたコミュニティファクトリー事業の自立化プロジェクト（カンボジア）	
事業実施団体名：特定非営利活動法人 かものはしプロジェクト	分野：貧困削減
事業実施期間：2014年4月1日～2017年7月31日	事業費総額：51,169千円
対象地域：カンボジア王国シエムリアップ州ソトニコム地区及びチクライエン地区	ターゲットグループ：対象地域の社会的・経済的に最も脆弱な家庭の女性
所管国内機関：東京国際センター	カウンターパート機関：労働職業訓練省
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>対象地域であるソトニコム地区およびチクライエン地区は、同国内でも貧困度合が高い農村地域である。住民の9割が農業で生計を立てているが、その大半が低賃金での小作農であり、かつ耕作時期が限られているため、地域全体として低収入な状態である。それゆえ、女性や子どもを含む農民の多くが、家計維持のために、タイや都市部に出稼ぎに出ることが慣習化されており、女性や子どもが出稼ぎの過程で人身取引に巻き込まれるといった事態も発生していた。</p> <p>実施団体は、こうした人身取引（児童買春）の問題を解決すべく、2002年に法人を立ち上げて以来、「子どもが売られない世界」をつくる活動の一環として、①警察支援、②孤児院支援、③コミュニティファクトリー（以下、CF）事業を対象地域で実施してきた。そして、これら事業を通して、女性たちの経済的自立化を支援し貧困を削減するとともに、継続的に現地のニーズに即した事業運営を実施していくために、各々の事業活動の現地化・自立化を目指している。CF事業とは、実施団体が2008年にソトニコム地区クチャコミュンにて、い草を使ったハンディクラフト製品の生産工場（コミュニティファクトリー、CF）で実施している事業である。CFでは、働く女性たちの経済的・社会的な自立を支援する運営方針がとられている。そのため、対象地域に暮らす貧しい女性たちの世帯収入の向上を目的に、継続した雇用と安定した収入を与えている。加えて、女性たちは就労をしながら、CFで提供される研修プログラム（ライフスキルトレーニング）に参加することで、生活をするうえで必要なライフスキル能力を高めていける仕組みを取り入れている。2013年2月には、CFから10キロメートルほど離れた同地区ケンソンカエコミュン（ソトニコム地区に隣接）にサテライト工場を設立し、CF事業の規模の拡大が図られた。</p> <p>本事業は、上述の貧困地域である農村の女性を対象としたCF事業で行っているライフスキルトレーニング、マネジメント強化に焦点を絞り、今後CFが自立的に運営・管理できるよう、出口戦略を掲げながら、対象地区における女性たちならびにCF運営者への能力強化のために実施された。</p>	

## 1-2 協力内容

### (1) 上位目標

対象地域において、最貧困家庭の女性の収入が向上し、より長期にわたって女性及び家庭の脆弱性が改善される。さらに他地域においても CF 事業の自立化のノウハウが活用される。

### (2) プロジェクト目標

ソトニコム地区およびチクライエン地区の最貧困層の女性達が持続的に収入を得て、生活を改善していくための CF 事業が自立的に運営される。

### (3) アウトプット

1. **【女性の自立】** より多くの女性のライフスキルが向上し収入が向上する。
2. **【事業の黒字化】** 日本からの投入に頼らない経済的な運営基盤が整う。
3. **【事業運営能力の強化】** CF 運営能力が強化される。

### (4) 活動

#### 1. **【女性の自立】**

##### 1. **【採用の実施・改善】**

- 1-1-1: 対象地域で女性の採用
- 1-1-2: 採用基準・マニュアルを更新し、採用業務を標準化
- 1-1-3: ファクトリー教育効果のモニタリング・評価

##### 2. **【ライフスキルの獲得・そのための基盤・キャパシティ強化】**

- 1-2-1: 教師育成、キャパシティビルディング
- 1-2-2: カリキュラム策定・改善
- 1-2-3: ライフスキルの獲得状況の評価および指標改善

##### 3. **【ライフスキル育成トレーニングの実施】**

- 1-3-1: 生産部門と SE 部門の融合トレーニング企画・実施
- 1-3-2: ホームルーム型 Basic トレーニング
- 1-3-3: 各種 Active Learning トレーニングの実施

##### 4. **【職業紹介】**

- 1-4-1: 職業紹介
- 1-4-1: パートナー企業・団体コーディネート・開拓
- 1-4-2: 卒業生輩出
- 1-4-3: 職業紹介後のフォローアップ

#### 2. **【事業の黒字化】**

##### 1. **【黒字化】**

- 2-1-1: 月次で損益計算書を分析する体制を構築し実行する

##### 2. **【商品開発】**

- 2-2-1: パートナー企業、デザイナーとの商品開発をコーディネートし実施
- 2-2-2: 直営店にてテスト販売を実施して商品をリリース

##### 3. **【小売店舗販売拡大のための店舗開発】**

- 2-3-1: ショップスタッフトレーニングの実施
- 2-3-2: 外部デザイナーによるショップリノベーション
- 2-3-3: 管理スタッフ向け研修（ヴィジュアルマーチャンダイジング、インスタアマーチャンドライジング）

##### 4. **【小売店舗拡大のための PR】**

- 2-4-1: WEB 開発
- 2-4-2: オンラインサイトの開発

##### 5. **【資金調達計画立案と実施】**

- 2-5-1: 長期経営計画の中で、販売収入、その他収入計画を策定
- 2-5-2: ドナーコミュニケーションの研修の実施
- 2-5-3: 資金調達の実施

#### 3. **【事業運営能力の強化】**

##### 1. **【マネジメントチーム強化】**

- 3-1-1: 2016 年度はカンボジア人が入ったマネジメントチームが主体で事業運営
- 3-1-2: マネジメントチーム主体で長期経営計画を策定する。そのための自立化、ミッション、ビジョン、行動規範を策定するワークショップの実施
- 3-1-3: マネジメントチームへマネジメント研修を実施

## 2. 【アドバイザーの確保、事業開発】

- 3-2-1: 教育 (School) パート、ビジネス (SUSU) パートそれぞれに必要なアドバイザーを確保する
- 3-2-2: アドバイザーから事業開発のための継続的なアドバイスをいただく

## 3. 【事業プロセス、管理の強化】

- 3-3-1: 財務・購買ポリシー・マニュアル、倫理規定、安全規定を策定
- 3-3-2: 事業管理のための経営システムの進化、KPI マネジメント

## 4. 【運営の自立判定】

- 3-4-1: 本部スタッフを招聘し、事業評価を実施する
- 3-4-2: (本草の根事業の評価とは別に) 中間評価の実施
- 3-4-3: 評価結果を踏まえた団体内フィードバックミーティングの実施
- 3-4-4: (本草の根事業の評価とは別に) 終了時評価・判定の実施

## 5. 【他機関との連携強化】

- 3-5-1: 将来的パートナー候補機関 (労働職業訓練省、女性省、開発エージェンシー等) によるプロジェクトサイトの見学
- 3-5-2: 将来的パートナー候補機関への情報共有、連携提案
- 3-5-3: (CCC、AHA、JICF (※4) を通じた) 他ハンディクラフト NGO、職業訓練 NGO との情報交換、共同トレーニングや共同事業の企画

## 2. 評価結果

### 妥当性：

本事業は対象地域の選定および現地のニーズに合致した事業である。

カンボジアでは産業人材の育成が大きなテーマとなっており、国家戦略的開発計画 (2014-2018)、労働職業訓練省技術職業教育訓練戦略計画 (2014-2018) にて、ソフトスキルの重要性が繰り返し述べられている。そのため、JICA の技術協力プロジェクトでは、2015 年から「産業界のニーズに応えるための職業訓練の質向上プロジェクト」を実施している。このことから、本事業で実施している貧困女性たちのライフスキル能力の向上を支援する活動は、カンボジアの国家施策ならびに日本の援助施策に合致した活動であると言える。

事業地であるシェムリアップ州では、アンコールワット遺跡があり観光客が訪れる国内最大の観光スポットである。その一方で、生活インフラが十分整わない広大な農村部も存在し、そこを本事業の対象地域としている。対象地域であるソトニコム地区およびチクライエン地区は、同州内でも特に貧しい農村地域であり、住民の 9 割が農業を営んでいるが、農作物の売買価格が低いため、日々の生活に困窮している家庭も多く、耕作期以外はタイに出稼ぎに行くことも珍しくない。

上述のように、世帯収入が低く安定しないために、対象地域では未だに義務教育を修了することができずにいる子どもたちが、将来的に安定した収入を得ることが難しく、貧困のスパイラルから抜け出せない状況が続いている。

そうした中、CF 事業での活動では、貧困女性たちに、商品製作を行う一環として、就労の傍ら縫製技術やライフスキル (識字含) などの習得を支援している。これは、ライフスキル能力の向上のみならず、持続的な収入の確保に向けた生計向上支援でもあり、現地ニーズならびに環境に即した内容となっていると言える。

## 実績とプロセス：

各成果の達成状況は、以下の通り達成した。

### <成果1【女性の自立】 より多くの女性のライフスキルが向上し収入が向上する>

・「指標 1-1 雇用数（現在 119 人 → 終了時延べ 150 人）」：ほぼ達成

雇用数延べ 143 人。

・「指標 1-2 カリキュラムが完成している」：達成

カリキュラムの開発目標値は 70%であるが、最終的に 75%となった。

ライフスキルトレーニングには、約 10 科目に分かれた全 60 テーマ以上のワークショップから構成されており、これを 1 年で実施し、次の 1 年で応用と復習をする 2 年体制で実施していくカリキュラムとなっている。四半期ごとに 3 つのテーマについてのワークショップを実施しながら、カリキュラム改訂、新トピックやテーマの開発を行った。

・「指標 1 - 3 新人の女の子たちのライフスキル指標の平均スコアが 20%改善する」：達成

本指標は、2016 年 6 月に採用となった女性たちを対象に、女性たちの生活態度（時間厳守など）や就労姿勢（縫製の丁寧さなど）などを実施団体が開発したライフスキル指標に照らして、全 5 段階で評価した数値の改善度合いを表す。採用当初の平均スコアは 1 点（24 項目 24 点満点中）であったが、事業終了時点では 17 点（30 項目 30 点満点中）にまで改善された。

### <成果2【事業の黒字化】 日本からの投入に頼らない経済的な運営基盤が整う>

・「指標 2-1 単月の損益計算書の黒字化」：達成。

年度別における黒字化が達成されている。2014・2015 年度までは、実施団体の本部から資金提供（会員費）を受けることで、赤字部分を補っていたが、2016 年・2017 年においては、会員費を除いた商品の販売利益と助成金や寄付金のみでの若干の黒字化を達成している。

・「指標 2-2 資金調達計画が実行されたか」：達成。

2016 年までの数年間は AJINOMOTO からの支援が CF 事業の底支えをしていた。さらに、2016-2018 年において JICF（日本国際協力財団）より 2400 万円の資金を調達した。

### <成果3【事業運営能力の強化】 CF 運営能力が強化される>

事業開始当初は、事業で実施した活動のすべてを事業終了までに現地カンボジア人スタッフによる自立化を目指していたが、主軸となるスタッフの離職や管理・運営スタッフの採用状況と育成状況を鑑みた結果、CF 運営の一部（ライフスキル研修事業、経営への関与、生産、販売、人事、財務部門の運用、卒業生のフォローアップ）をカンボジア人スタッフに任せることに留めた。

他方、事業全体でのカンボジア人による自立化は行われていないものの、次の通り、カンボジア人スタッフによる諸々の活動の自立運営が着実に実行されていることは確認できている。

例えば、ライフスキル研修事業に関しては、カンボジア人のマネージャーたちが日々のトレーニングプログラムの詳細を決めている。また、CF 事業の全体を取りまとめる経営陣の中には、カンボジア人（女性）が含まれている。

・「指標 3-1 事業運営能力の本部事業評価に合格する」：達成。

CF 事業は、経営の全てをカンボジア人に任せる現地化を目指していたため、2018 年 3 月を目途に、かものはしプロジェクト本部からの独立または事業の縮小、閉鎖など、本部の評価を基に事業展開を決めることになっていた。そのため、2016 年 3 月以降定期的に、かものはしプロジェクト本部による CF 事業の販売活動実績や経営状況などの評価が行われた。この評価によっては、本事業の実施期間中に、CF 事業の規模の縮小（雇用の縮小、ハンディクラフト製品の生産中止およびライフスキルトレーニングの企業への販売活動のみの実施など）、さらには CF の閉鎖も考えられた。その一方で、臨機応変に事業計画および活動を変更するなどの対応を取ってきたため、サテライト工場の閉鎖のみで、CF 事業自体の継続は維持することができた。

・「指標 3-2 トップマネジメントに対する従業員満足度項目が FY14 68% → FY17 80%を達成する」：達成。

但し、FY15:81%、FY16:80%と FY15 から FY16 にかけて 1%減少した。その要因には、長期勤労者に対する昇給が無かったことやトレーニングの時間の延長や休憩時間を活用したトレーニングの追加に対する不満があることが判明した。他方、ライフスキル研修等その他の項目は高得点をマークしていた。そのため、総じて従業員満足度は高水準で維持できていた。

また、今後の改善すべき点としては、運営側の会議開催回数の増加、新規雇用者への縫製技術指導のトレーニング内容の改善、英語教育の必要性等が挙げられた。

・「指標 3 - 3 関係省庁・開発パートナーへの提案の実施」：達成。

事業終盤に教育省と労働職業訓練省にて、活動報告と今後の事業展開の紹介を兼ねたプレゼンテーションを実施した。教育省からは、高等専門学校とカリキュラム編成にかかる部局から好感を得られた。労働職業訓練省からは、ライフスキル研修に対する高い評価が得られ、後日、同省職員に向けたワークショップの開催に繋がった。

#### 効果：

本事業の効果として、CF 運営にかかる人材育成のみならず、対象地域における農村の女性たちのライフスキル能力の向上という点においては非常に大きな効果をもたらした。

事業期間中の卒業生の人数は約 70 名にのぼり、その中にはシェムリアップ市内の五つ星ホテルや SUSU ショップに就職し、経済的な自立だけでなく、CF からの自立を果たしている者もいる。その他にも、他団体が実施している職業訓練を経て、ホテルへ就職する者もあり、このような卒業生の存在は、現在雇用されている女性たちの目標となっている。CF で働く女性の多くは、給与の大半を家計に入れ、日々の生活費や妹、弟の学費に充てており、就職後も家族への仕送りを継続している。最貧困層の女性たちは、CF での雇用を通じて、経済的な安定を得るこ

とができたことに加えて、ライフスキル研修を通して、感情のコントロール、時間厳守の習慣、他者への配慮といった、自立した生活を送るために必要な能力と習慣を身に付け、次のステップに繋げていく力を着実に培っている。

また、ライフスキル教育の研修プログラムを、CF 内の活動に留まらず、外部企業に商品として売り出す準備も進め、さらに、新ブランド SUSU の商品の生産量と売上也着実に伸ばしていることから、日本市場への参入も含めた事業規模の拡大を行っている。商品販売状況も、CF で働く女性たちにとっては、大きな刺激となっており、働くインセンティブを与えているため、今後のさらなる発展と効果として期待できる。

#### **持続性 (How sustainable are the changes?) :**

本事業で実施した活動の持続性は、今後の CF の運営機能によるところが大きく、新ブランド SUSU 商品の売り上げや研修プログラムの商品化の発展に期待するものである。

事業開始時点では、現地カンボジア人スタッフによる自主的な活動・事業運営を目指していたが、有能な幹部候補スタッフの離職等があり、CF 事業の全体ではなく一部（ライフスキル研修事業、経営への関与、生産、販売、人事、財務部門の運用、卒業生のフォローアップ）をカンボジア人スタッフが実施していくことで整理し直した。従って、全体的なカンボジア人運営スタッフの運営能力は高くなっているものの、組織の統率力と経営ノウハウが磐石であるとは言い難く、当面は、日本人スタッフが関与しながら実施体制を維持し、新商品の販路拡大やライフスキル教育事業の拡大を軸に、事業が継続される。

ライフスキル教育にかかる研修については、教育省から高い評価が得られており、今後の状況によっては、本事業の上位目標である他地域の女性の生計向上に繋げていくことも十分可能な範囲と考える。

一方、資金調達に関しては、商品による売り上げだけでなく、日本や国際機関への助成金の申請も視野に入れ検討しており、今後、カンボジア人スタッフの関与の割合を増加させつつ、自立的発展と拡大に結び付けられることを期待する。

#### **3. 市民参加の観点からの実績**

- ・年間 1600 名が参加するスタディーツアーの継続的な実施や日本での活動報告会やワークショップの実施、団体 HP での活動報告を掲載するなどを通して、広く国際理解の促進の機会を提供している。
- ・2017 年においては、日本で SUSU の催事販売が渋谷ヒカリエや二子玉川高島屋にて行われたことも新しい市民の国際理解を促す活動の一つとなっている。
- ・カンボジア国内では、販売店舗に CF 事業にかかる掲示がされている。市民参加を促す直接的な広報ではないが、日本人向けのフリーペーパーに店舗の紹介が多数されており、足を運んだ観光顧客が CF 事業を知るきっかけにもなっている。

#### 4. グッドプラクティス、教訓、提言等

##### (1) 提言

ソトニコム地区クチャコミュンに加え、同地区ケンソンカエコミュン（チクライエン地区に隣接）にもサテライト工場を設置したものの、工場運営にかかる適任者の十分な配置が難しく、そのため生産性が著しく低い状態が続いていた。そのため、サテライト工場は2014年に閉鎖し、完全撤退した経緯がある。

しかし、ソトニコム地区クチャコミュンのGFには、チクライエン地区在住の女性が3名（2017年5月時点）通っていることからわかるように、サテライト工場撤退以降も同地域からのニーズはあり、在住者の採用活動を継続してきた。従って、両地区の貧困層の女性たちの雇用を通じて、引き続き、その家族や地域への裨益が継続されることを期待したい。そのためにも、両地区におけるコミュン長との連携強化や就労状況等の把握が重要であると思料する。

また、労働職業訓練省ならびに教育省との連携強化を引き続き行い、教育プログラムの活用についての協議を進めていかれることを期待する。

以上のような活動継続に重要となるのが、本事業を通じて育成した幹部候補レベルのカンボジア人スタッフであり、GFの実施体制を強化すべく、人員配置や人事評価の方法、スキルアップ（特に語学や経営に関する支援）等、改善の余地はあるものと思料する。

##### (2) 教訓

既存の活動を踏まえて草の根技術協力事業を開始する場合、他外部資金による活動との整理を事業開始前に十分協議し、事業で実施する活動の範囲と目指すべき状態を明確にすることが望ましい。

また、本事業では、カウンターパート機関を労働職業訓練省としていたものの、関係構築には難しさもあったことから、カウンターパート機関の選定にあたっては十分に議論がなされるべきである。事業の活動計画を作る段階のみならず、実施中においても、常に自治体や関係機関との連携や働きかけといった視点を取り入れることが望ましいことから、現地の状況に見合った目標の設定、また草の根技術協力事業のあり方については双方の理解・認識の共有を十分に深めることが重要である。

以上