

終了時評価表

1. 案件の概要	
事業名（対象国名）：協同組合型マイクロファイナンス機関の能力強化を通じた台風ハイエン被災零細農民の生計向上プロジェクト（フィリピン国）	
事業実施団体名：特定非営利活動法人ポジティブプラネットジャパン	分野：貧困削減
事業実施期間：2015年9月1日～2019年2月19日	事業費総額：51,916千円
対象地域：東ビザヤ地方レイテ島レイテ州・南レイテ州	ターゲットグループ：直接裨益者：パートナーマイクロファイナンス機関の職員168名および NATCCO 職員3名 間接裨益者：パートナーマイクロファイナンス機関*の農民 6000名、及び NATCCO 職員162名
* 本事業の対象となったパートナーマイクロファイナンス機関は以下のとおり	
<ul style="list-style-type: none"> ● Abuyog St. Francis Xavier Credit Cooperative: AFCCO ● Bontoc Multi-Purpose Cooperative: BCCI ● FATIMA Multi-Purpose Cooperative: FATIMA 	
所管国内機関：JICA 東京	カウンターパート機関：全国協同組合連合 National Confederation of Cooperatives (NATCCO)
<p>1 協力の背景と概要</p> <p>本事業は、2013年11月に発生した台風30号（ハイエン）により甚大な被害を受けた東ビサヤ地域の住民の生計管理能力の向上を目的に、当該地域を管轄する協同組合型マイクロファイナンス機関の能力強化を図る事業である。</p> <p>対象地域である東ビサヤ地域の住民の大半は、農業を生計の柱としている。そのため、その収入は収穫時期や栽培期間の天候に大きく左右されており、頻繁に台風に見舞われる当該地域は恒常的に低所得の状態にある。また、低所得の背景には、農業の特性に適した金融サービスの不足、農民自身に自然災害に備えた家計の管理をするといった習慣がないことも大きく影響している。</p> <p>そのため、本事業では当該地域を管轄する協同組合型マイクロファイナンス機関が、農業に適した貸付および返済方法を取り入れた融資商品の開発と災害に備えたサービスの提供を行えるよう、3つのパートナーマイクロファイナンス機関自体の経営能力の強化を含めた支援を行った。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標：台風ハイエンによって被災した零細農民の生計向上および NATCCO の技術支援能力が向上する。</p> <p>(2) プロジェクト目標：NATCCO とともに、協同組合型マイクロファイナンス機関が農業マイクロファイナンス融資商品、リスク緩和商品及び金融リテラシーとジェンダー平等に関する研修を提供するにあたっての財務的、及び社会的経営能力を強</p>	

化することを通して、零細農民の生計を管理する能力が向上する。

(3) アウトプット

- 1) 技術支援を提供するマイクロファイナンス機関とのパートナーシップを構築する
- 2) パートナーマイクロファイナンス機関が継続的に金融サービスを提供する一方、顧客の社会的な便益を確保するための財務及び社会的経営マネジメントシステム (SPM: Strategic Realignment and Management) を構築する。
- 3) 農業マイクロファイナンス商品 (融資) が設計・導入検証され、利用した零細農民が融資をより有効に活用するための農業技術が提供される。
- 4) リスク緩和措置 (融資、貯蓄あるいは保険) が設計される。
- 5) パートナーマイクロファイナンス機関がジェンダー配慮型金融リテラシー教育を行う能力を身に付け、零細農民のジェンダー平等に対する意識と金融リテラシーが向上する。

(4) 活動

- 1-1) プロジェクトチームを形成する。
- 1-2) カウンターパートとの調整を行う。
- 1-3) パートナーマイクロファイナンス機関を選定する。
- 1-4) パートナーマイクロファイナンス機関のニーズ調査及び基礎調査を実施する。
PDM を修正する。

- 2-1) パートナーマイクロファイナンス機関のマネジメント層に SPM 研修を実施する。
- 2-2) SPM 戦略改定ワークショップを実施し、その結果を踏まえた事業計画書を、パートナーマイクロファイナンス機関が作成する。
- 2-3) SPM フォローアップワークショップを実施する。
- 2-4) パートナーマイクロファイナンス機関の事業計画書の実施状況をモニターする。

- 3-1) パートナーマイクロファイナンス機関と共同でニーズ調査を実施する。
- 3-2) 調査結果を分析し、報告書にまとめる。
- 3-3) 調査結果を基に商品进行設計する。
- 3-4) パートナーマイクロファイナンス機関の職員に開発された商品の取扱いについて研修を実施する。
- 3-5) 商品導入の導入検証計画を策定する
- 3-6) パートナーマイクロファイナンス機関の導入検証を支援する。
- 3-7) パートナーマイクロファイナンス機関の商品導入をモニターする。
- 3-8) パートナーマイクロファイナンス機関に対し必要に応じて既存の農業技術支援団体 (公的または民間) を紹介する。
- 3-9) パートナーマイクロファイナンス機関の顧客に対する農業技術支援サービスをモニターする。

- 4-1) パートナーマイクロファイナンス機関と共同でニーズ調査を実施する。
- 4-2) 調査結果を分析し、報告書にまとめる。
- 4-3) 調査結果を基に商品进行設計する。
- 4-4) パートナーマイクロファイナンス機関の職員に開発された商品の取扱いについて

研修を実施する。

- 5-1) ジェンダー配慮型金融リテラシー教育に関する零細農民のニーズ調査を実施する。
- 5-2) 調査結果を分析し、報告書にまとめる。
- 5-3) 教育教材を作成する。
- 5-4) パートナーマイクロファイナンス機関にジェンダー配慮型金融リテラシー教育にかかる研修を実施する。
- 5-5) パートナーマイクロファイナンス機関の職員にフォローアップ研修を実施する。
- 5-6) パートナーマイクロファイナンス機関の職員が、顧客に対しジェンダー配慮型金融リテラシー教育にかかる研修を実施する。
- 5-7) 研修を受けた顧客に対し満足度調査と効果測定調査を実施する。
- 5-8) 顧客の金融リテラシー及びジェンダー平等意識の向上をモニターする。

2. 評価結果

妥当性: やや高い

フィリピンは、世界的に見てもインフォーマルな高利貸しが多く、今でも自然災害時には40%程度の貸付け金利を提示している貸付業者や個人から復興資金を借り入れなければならないケースも珍しくない。そのため、収穫時期や作物の資金化時期に合わせて、平常時の融資返済が計画的に無理なく行えることは、農民にとって大きなメリットである。そのため、本事業で農業向けの融資商品（以降、農業マイクロファイナンス商品という）を設計したことは、農民の安定した生活に寄与する意義の高い活動であったと言える。

加えて、本事業で設計しているような融資の返済時期を栽培作物の収穫時期や資金化の時期に合わせている融資商品はカウンターパート機関である NATCCO 加盟機関では、本プロジェクトで設計されたもの以外に取り組みがなく、農業マイクロファイナンス商品の設計・実証は、現地の潜在的なニーズを満たす活動であったと言える。

本事業の直接的なターゲットであるマイクロファイナンス機関は、当該機関に限らず、組織経営にかかる財政管理能力が非常に弱いことが課題とされている。そのため、本事業で実施した SPM 国際基準に則った組織経営にかかる研修を通して、マイクロファイナンス機関の職員が基本的な組織運営の考え方を学び、また現状を把握するといった一連の経営改善への基礎固めが出来たこと、また3カ年の事業計画を策定し、実施してきたことは、非常に意義が高い。

本事業では、フィリピンの東ビサヤ地方・レイテ島の零細農民を間接的な支援対象とした。フィリピンでは、5人に1人が貧困層に属しているが、東ビサヤ地方の貧困率は38.7%と国内で3番目に高い。特にレイテ島は、2013年に発生した台風ハイエンの被害を大きく受けており、多くの住民が5年経った現在も仮住宅やスラムでの生活を送っている。また住民の90%以上が農村部に暮らし農業を主な収入源としていることから、その生計は悪天候や虫害等の影響を受ける。よって、当該地域を本事業の支援対象としたことは妥当であった。なお、対象となった3つの協同組合型マイクロファイナンス機関のひとつ BCCI 所管の南レイテ Sogod 地域においても、台風ハイエンの直接的な被害は他の地域に比べれば少なかったが、恒常的に悪天候や虫害に見舞われ生計が不安定であった。

他方、本事業の取組のうち、融資を有効に活用するための農業技術の提供を活動に組み込んだ点について、十分な妥当性があったか疑問が残る。3団体中2団体は自機関に

農業技術者がおり、すでに十分な農業技術支援が行われていた。残る1団体に対する協力期間中の支援内容は、農業省事務所、研修センターのサービスを紹介するにとどまった。また、プロジェクト開始後から取り組んだリスク緩和策としての保険商品の開発についても、対象地域の特性とプロジェクト期間を考慮すると、本事業活動に含める妥当性は十分でなかったといわざるを得ない。事業開始後、調査をすすめるにつれて、民間の保険会社が負うにはリスクが高すぎることで、過去の気候データが不十分かつ現在のデータシステムも高度化が必要であること、そして再保険を提供する海外企業に対し、フィリピン国の法規制が厳しすぎることなど、本案件スキーム規模を超えた活動が必要であることが分かり、最終的には断念せざるを得なかったからである。

実績とプロセス(Are we doing what we said we would do?) : 中程度

本事業は零細農民を顧客とするレイテ島の協同組合型マイクロファイナンス機関とのパートナーシップを構築し(アウトプット1)、彼らの社会的経営パフォーマンス導入(アウトプット2)、リスク緩和機能のついた(アウトプット4)農業マイクロファイナンス商品(融資)の開発・導入検証(アウトプット3)、金融リテラシー研修実施(アウトプット5)を主要分野として技術支援を行い、零細農民の生計向上を図るものである。各アウトプットの達成状況は以下のとおり。

アウトプット1: 技術支援を提供するマイクロファイナンス機関とのパートナーシップを構築する(概ね達成)

- プロジェクトマネージャーおよびアシスタントプロジェクトマネージャーの交代・退職はあったものの、代替の配置は適切なタイミングでなされた。また、カウンターパートからは本事業に常時2名(のべ3名)の担当者が配置され、実施団体の現地協力機関であるACCESSからは農業マイクロファイナンス専門家兼金融リテラシー専門家が常時3名配置された。

アウトプット2: パートナーマイクロファイナンス機関が継続的に金融サービスを提供する一方、顧客の社会的な便益を確保するための財務及び社会的経営マネジメントシステム(SPM)を構築する。(中程度)

- 直接裨益者である3つのマイクロファイナンス機関に対して、財務及び社会的経営マネジメントにかかる研修(フォローアップを含む)を実施し、担当職員だけでなく、各協同組合の理事及びマネジメント層の参加も得た。本活動の結果、96%のマイクロファイナンス機関職員がSPMの重要性と財務目標との相関性について理解できたと回答。さらに、各マイクロファイナンス機関でSPM戦略を定めた事業計画(バランスドスコアカード-BSC)が策定された。四半期ごとに提出される事業計画書モニタリングシートによれば、3団体とも組織改善、サービスを向上に努めていることが確認されている。

アウトプット3: 農業マイクロファイナンス商品(融資)が設計・導入検証され、利用した零細農民が融資をより有効に活用するための農業技術が提供される(中程度)

- 零細農民のニーズと彼らが対峙するリスク(天災・虫害)を考慮したマイクロファイナンス融資商品が開発・導入検証された。本商品は、マイクロファイナンス機関の販売エリアにおける主要作物の農耕サイクルを考慮した融資金額、返済方法・時期の設

定がされており、従来の農業ローンとは異なる。また不作による融資返済不能の事態を防ぐため、国の提供する農業保険および Emergency Saving への強制加入(アウトプット4)、そして金融リテラシー研修(アウトプット5)の受講を義務づけている。

- 農業向けマイクロファイナンス融資商品の販売数は次のとおりである。

	合計	AFCCO(コメ)	BCCI (コメ)	FATIMA(キャッサバ)
目標値	580	250	100	50
実販売数	1668	1549	21	111

AFCCO の達成値が目標を大幅に超えた理由であるが、これは 3 支店で当該商品を販売できたからである。目標未達成である BCCI においては、雨天が多く、対象作物であるコメとトウモロコシのうち、トウモロコシの植え付けが行えず、また BCCI の組織力の問題から手引きの最終化に時間を要したため、コメ栽培農家に対する 1 期のみの検証にとどまった。

一方、3 つのマイクロファイナンス機関は農業マイクロファイナンス商品の運用規定(貸付期間や審査手順)を定め研修は了しているが、一部遵守されていない、職員が既存の農業融資商品との違いを理解できていない事例も見受けられ、事業期間を通しての課題となっていた。また、BCCI の対象作物のうち導入検証に至らなかったトウモロコシ商品については、栽培コストが高く収入に見合わないといった都度改善を求められる事態も生じた。加えて、前述の理由のとおり、AFCCO については融資とあわせた農業技術支援の提供には至らなかった。

アウトプット4：リスク緩和措置(融資、貯蓄あるいは保険)が設計される(概ね達成)

- 事業開始後に行われたニーズ調査の結果、不作の場合においても零細農民が融資額を返済できるよう、農機の破損等を含む小規模資金に対応するための「貯蓄」、および台風等の広範な被害に対処するための「保険」を農業マイクロファイナンス商品(融資)の一部とするニーズがあることが再確認された。貯蓄商品は、各マイクロファイナンス機関に既存のものがあることから、本事業としては農業保険商品の設計に着手することに決めた。しかしながら、約1年間をかけて農業保険商品の設計の道を模索したが、販売許認可の問題で NATCCO やマイクロファイナンス機関単独では、保険商品の開発が出来ないこと、民間会社による導入を想定した場合にも地域を限定した商品では保険会社が請け負うリスクが高すぎることで、日本の保険会社による再保険をつけるとしても最低5%は現地会社がリスクを負わなければならないなどが判明し、プロジェクト期間内での実現は不可能と判断した。
- 最終的には、不作および天災、家族の緊急事態(医師の診断書が必要)を引き出し条件とする、農業マイクロファイナンス商品とセットの貯蓄サービス(Emergency Saving)を設計した。Emergency Saving は、マイクロファイナンス機関の既存の貯蓄商品のノウハウを転用できるため、活動4-3として予定されていた研修は実施しないこととした。

アウトプット5：パートナーマイクロファイナンス機関がジェンダー配慮型金融リテラシー教育を行う能力を身に付け、零細農民のジェンダー平等に対する意識と金融リテラシーが向上する。(中程度)

- AFCCO と FATIMA においては、本事業開始以前から金融リテラシー研修を実施していた。しかしながら、その内容は対象者のニーズに応じたものとなっておらず、またその効果についても確認をしていなかった。本事業で導入したリテラシー研修は、ジェンダー（役割、財政的リスク対処法の違い、男女平等な財政的判断）視点を盛り込んだ点、お金をうまく運用することで実現可能な夢を、参加者に具体的に視覚化させる「ドリームボード」を作成させる点が特色であった。
- 各機関で実施した研修において、顧客に対し提供する研修教材の作成まで行う予定であったが時間の制約により研修後に各自で制作するかたちとなった。その後各機関で実施された研修のモニタリングから教材の見直しの必要性が判明。2018 年 10 月に追加的に研修を実施した。また、同研修において最低限実施すべきことをまとめたセッションガイドラインの導入も提言したが、事業期間中に完成には至らなかった。
- 本事業介入の結果、マイクロファイナンス機関は農民のニーズにあった研修内容および形式を考えることの重要性を認識し、研修の際は参加者に対しアンケート調査を行ない、研修効果を確認するようになった。
- 金融教育を受講した農民の数は以下のとおりである。農業向けマイクロファイナンス融資商品購入者以外の農民も含むこととなったため、目標値を大幅に上回る結果となった。

	AFCCO	BCCI	Fatima	合計	「お金の管理」に関する正しい理解が身についたと感じた参加者の割合
目標値	250	100	50	580	80%
達成値	1038	729	700	2467	83%

プロセス

- 本事業は、現地カウンターパートとして当初予定していた People's Credit and Finance Corporation (PCFC) が、事業開始直後に解体し、新たなカウンターパートを探さざるを得ない状況に陥った。急遽現地カウンターパートとなった全国協同組合連合 (NATCCO) は本事業内容の理解に努め、また十分な協力が得られ、最終的には事業を遂行することができた。
- カウンターパートのみならず、プロジェクトマネージャーを始めとする人員も事業期間中に変更され、都度体制の立て直しが必要となった。これは、引継ぎ作業のための人件費や旅費を生じさせることとなり効率的な事業の実施に影響を及ぼした。
- 結果的に本事業で導入した農業マイクロファイナンス商品の検証に充てられたのは、AFCCO を除き 1 期のみであった。また、返済が事業期間中になされず、結果、返済率が確認できない機関もあった。事業期間のうち、導入検証にあてられる期間が半年から 1 年ほど長めに設定されていれば、対象期間のうち天候不順により融資導入が不可であった場合にも次の作付け期に取り組む機会が設けられたであろう。また、天候を理由に返済が滞ったとしても、その後の各機関の対応 (Emergency Saving が実際に活用されるかどうか) 改善につながる十分な活動期間が得られたものと思われる。

効果 (Are we making any difference?): やや高い

プロジェクト目標: NATCCO とともに、協同組合型マイクロファイナンス機関が農業マイクロファイナンス融資商品、リスク緩和商品及び金融リテラシーとジェンダー平等に関

する研修を提供するにあたっての財務的、及び社会的経営能力を強化することを通して、零細農民の生計を管理する能力が向上する。(ほぼ達成)

<指標 1 : 585 人の零細農民がその農業事業に対する融資を受ける>

事業全体としては、当初の目標値を大幅に上回る融資実績となった。一方、コメおよびトウモロコシを対象作物とした BCCI に対する融資は当初の目標値には達しなかった。なお、各機関で確認された導入検証中の返済率は以下のとおりである。AFCCO における返済停滞率 (PAR¹) は従前は 57% と高い値であったが、不作であった Tanawan 支店を除いて、状況が大きく改善したといえる。

	合計	AFCCO(コメ)	BCCI (コメ)	FATIMA(キャッサバ)
目標値	585	500	35	50
実販売数	1668	1549	21	111
PAR ² (%)		本部 5.84 Barauen 支店 9.32 Tanawan 支店 62.31	全て期限内に返済	測定不可 (返済時期から 30 日以上たっていないため)

<指標 2 : 585 人の零細農民がリスク緩和措置を講じる>

本事業で導入した農業マイクロファイナンス商品には Emergency Saving がセットサービスとして用意されており、不測の事態への備えがとられている。したがって、本指標は上記指標 1 と連動し、1 機関を除き、全体としての当初目標値を上回る結果となっている。

<指標 3 : パートナーマイクロファイナンス機関の預金残高が 3% 増加する>

2018 年 11 月時点で、預金残高は 2015 年 8 月時点と比較して 2.9% の増加となった。フィリピンにおいてはクリスマスが主たる理由で 12 月の支出が最も多く、結果 11 月は預金の解約も多く出ることから、目標額をわずかに及ばない数値となった。

<指標 4 : NATCCO の職員が、2018 年度 4 月以降に実施されるモニタリング活動 (視察またはフォローアップ) に 90% 以上参加する>

累計 3 名の NATCCO 職員が、2018 年度以降実施したフォローアップのためのモニタリング活動 15 回の内、計 14 回に参加した (参加率 93%)。

事業の効果・インパクト

- 社会的経営パフォーマンス (SPM) の導入

- 本事業以前において、マイクロファイナンス機関は財務的目標を最優先とした経営を行っていたため、提供する金融商品やサービスも、顧客の利点と顧客保護のバランスを考慮したデザインにはなっていなかった。マイクロファイナンス機関職員が、SPM と財務目標の相関性について理解できたことは、零細農民にとって透明・公平かつ安全な金融商品が持続的に開発・提供されていく地盤

¹ PAR: Portfolio at Risk 返済期限を 30 日以上超過した融資残高の総融資残高に占める割合

の構築、そして彼らの生活向上を促すための重要な変化であったと考える。

- マイクロファイナンス機関が零細農民の生活向上に対して継続的に支援を行っていくためには、顧客を保護するだけでなく、その職員が適切に勤務できる健全な職場環境の整備が必要である。本事業で実施したガバナンス強化研修を通し、マイクロファイナンス機関は各役職の責務の整理を明確化し、経営層のリーダーシップを再考する機会を得た。また事業実施期間を通じ、各職員全員が主体的に意見を述べる機会を多く設けたことで、経営層と職員間の対話が円滑に行われるようになり、より主体的かつ積極的な組織風土の醸成に寄与した。

- リスク緩和機能のついた農業マイクロファイナンス商品（融資）の開発・導入検証

- 農業マイクロファイナンス融資商品（AMF）は、これまでも零細農民から高い要望があったにも関わらず、無担保・低金利といった条件設定の難しさから商品化に踏み切れないでいた。本事業により、実際に融資商品が設計され小口融資が開始されたことで、多数の零細農民に裨益することが出来た。顧客である零細農民からは、「マイクロファイナンス機関から融資の利用用途を繰り返しリマインドされると共に、自分の生計に合った返済方法を考えてくれるからありがたい」との声が聞かれた。

- 金融リテラシー研修の実施

- 本事業で導入した研修モジュールは、従来の研修モジュールとは異なり、ドリームボード（受講者が実現可能な夢を具体的に視覚化するツール）を使用し、「貧困者の意識改革」に新しいアプローチを適用している。単に家計簿等のツールやノウハウを提供するだけでなく、お金や貧しさに対する彼らの考え方の変革を促すことにより、貧困緩和に向けたより効果的な研修を目指した。研修受講者からの、「自分は貧しい家に生まれたため十分な教育を受けることができず、一生貧しいままだと思っていた。しかし自分が適切にお金を扱い、貯蓄を重ねていけば、一生このままではなく、いつか自分の夢をかなえることができると思えるようになった」とのコメントが寄せられた。

持続性(How sustainable are the changes?) : 中程度

※DAC 評価 5 項目の自立発展性に相当。

- 現地カウンターパートである全国協同組合連合（NATCCO）は、フィリピン国全土に会員を持つ団体である。その活動内容は、協同組合型マイクロファイナンス機関への資金貸し出し、およびコンサルティング・技術支援である。実際 NATCCO は本事業を通じ得られた知見をもとに、農業分野における融資商品開発技能の指導や、金融教育の実施技能における支援の提供を新ビジネスとして検討している。なおこれら新規業務は、本事業を担当した NATCCO 職員の在籍する課が担当する。彼らは長年 NATCCO に勤めてきたシニアの職員であり、彼らの離職リスクは低く、本事業のノウハウは受け継がれることが期待される。

- 各マイクロファイナンス機関においては、各職員レベルでの販売・運用にかかる諸規定が遵守されていない状況が事業終盤まで見受けられたこと、事業終了時点で金融リテラシー教育のセッションガイドライン作成が未了であったこと、一部融資商品の導入検証が未了、返済が未完了であったことも踏まえると、事業終了後は、各機関が自助努力あるいは NATCCO 支援の下で、新規開発された融資商品の販売・運用方法を徹底し、必要に応じて研修内容や商品改訂等を行っていく必要がある。この観点から本事業で導入した各取り組みを継続・改善していく取組は決して簡単な状況ではない。一方、各機関は下記のように終了時点で今後の展望を示していることから一定の持続性は見込まれる。
 - FATIMA：今回開発した農業向けマイクロファイナンス融資商品を、今回の導入検証に参加しなかった残りの 2 支店でも展開していく意向を表明。
 - BCCI：本事業で学んだ SPM 導入のノウハウを生かし、2019 年—2023 年までの組織戦略を策定中。
 - AFCCO：総支配人が 2018 年 12 月で引退したが、新体制下においても本事業で開発した農業向けマイクロファイナンス融資商品は継続販売される予定。

3. 市民参加の観点からの実績

- 本事業期間中に、事業の進捗状況を報告する計 3 回の日本国内向けのセミナーを開催。本事業の取組を通じ途上国支援の重要性を伝える機会となった。すでにフィリピンで活動をしている人、これから活動予定の人、会社員から大学生まで、多様なバックグラウンドをもつ人々の参加を得た。レイテ島でボランティア活動を行っている学生団体が説明会に複数回、回を追うごとにより多くの人数で参加し、積極的に質疑応答等を行っていた。レイテ島への協力活動に取り組む同じ団体として有効な情報共有の場となった。
- 実施団体の有する本事業に関するブログ、および Facebook への投稿記事を通じ、日本国内における本事業の幅広い発信が行われた。特に Facebook は、研修実施期間中のライブでの写真投稿など、正規の広報媒体とは異なるよりカジュアルな情報源として有効であった。一例として金融リテラシー研修指導者向け研修風景の写真にかかる投稿は、605 人のユーザからの閲覧につながった。

4. グッドプラクティス、教訓、提言等

【グッドプラクティス】

直接的裨益者である現地の 3 マイクロファイナンス機関のオーナーシップを育成し、能動的に事業実施に参画させるための工夫を行った。グッドプラクティスとしては以下のとおり。

➢ コストシェア

全費用を日本側が負担する活動の場合、職員の遅刻や欠席などが多くみられたが、費用を一部マイクロファイナンス機関に負担してもらう事で状況の改善が見られた。ただし、先方の負担にならない範囲に収まるよう、金額の高い航空賃や専門家謝金ではなく、ワークショップ期間中の昼食代や会場費とした。これはマイクロフ

ファイナンス機関が研修会場を自組織で所有しており、該当する経費を各機関が物理的に負担する形での貢献が可能だからである。

➤ モニタリング

定期報告のためのツールを導入した。これが習慣づけられるまで注意喚起、催促の連絡が多々必要ではあったが、データ管理、責任者の明確化といったガバナンスの問題をマイクロファイナンス機関自身が認識することにつながった。

【教訓】

➤ ターゲットにかかる情報収集のタイミング

本事業は 3 マイクロファイナンス機関の提供するサービス内容(金融商品、農業技術支援、リスク緩和商品、金融リテラシー研修)を主たる指標に設定した。その一方で、適切な目標値を設定するための現状把握に時間を要し、PDM 指標の設定が確定したのは事業の終盤である最終年次であった。ターゲットが決定されたらば即座に入念な現地調査を行い、介入前の状態を明らかにし、必要に応じ活動の見直しも行いながら指標の具体値を設定できるように計画すべきであった。

➤ プロジェクトの実施時体制の変更に伴う現地モニタリングの重要性

実施団体および JICA 双方による事業計画の見直しの適時の実施の重要性が再確認された。とくに、事業提案時から大きく協力枠組みが変更になった際には、(本件でいえばカウンターパートの変更に伴う契約変更時点)、実施団体、JICA とともに現地に入り、モニタリングを実施の上、事業の継続の可否を含め今後の方向性を決定するような取り組みが重要である。また、事業提案時の責任者および提案内容を熟知しているものの離職がやむを得ず生じた場合にも、その後の事業計画(活動レベルまで)の見直しが適時に行われるように、あらためてモニタリング事項を明確にするといった工夫が求められた。

以 上