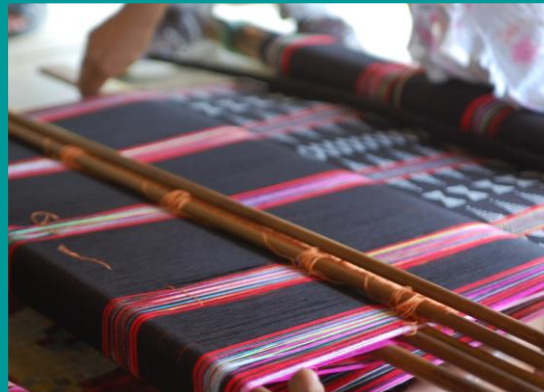




ポリシーペーパー

草の根技術協力事業 ～ベトナムに根付く活動を実施するために～



独立行政法人 国際協力機構（JICA）
ベトナム事務所

2016年3月



はじめに

ベトナムでは 2002 年の草の根技術協力事業の開始以降、81 件(2016 年 3 月現在。準備中の事業も含む。)のプロジェクトが様々なセクターに渡って実施されてきました。これまでに実施されたプロジェクトの中には、プロジェクト終了後数年が経過した今でも成果が持続、さらには発展している優良事例が少なくありません。そのため、今回、調査開始時(2015 年 7 月)までに終了した 39 件のプロジェクトの実施団体や受益者に対するヒアリングや現地調査を行い、プロジェクト実施期間中に活動内容や移転技術の有効性が示されるだけでなく、プロジェクト終了後も住民によって活動が継続されたり、さらには他地域への成果波及がみられるプロジェクトを「成果が持続・発展し続けるプロジェクト」として抽出しました。そして、これら成果の持続・発展を確保できた要因を、プロジェクト実施準備段階から実施中に至るまでに行われた活動の中から分析し、他のプロジェクトでも参考にできるように解説をしました。

JICA は「国際協力を日本の文化に」を理念として市民参加協力事業に取り組んでおり、草の根技術協力事業も「日本の市民の国際協力に対する理解・参加を促す機会となる」ことを目的のひとつとして実施されています。本事業が、日本の団体にとっては国際協力を始める足掛かりであったり、国際交流を通じた地域振興などの機会として活用いただいているものと思います。今回の調査では、事業が成功するには開発途上国の人々の生活改善や生計向上に直接役立つ活動を行うことが何かをお互いに確認しあいながら進めることや、現地の状況にあったガイドラインを作成すること等が成果の発現につながるということが、改めて確認されました。これについては本編にて詳しく解説しておりますが、事業実施中に日本の知見とベトナムの知見が融合し、新しいかたちを生み出してゆくことが、関係者の満足度につながり、成果へと結びつき、そしてその成果が根付くことで、さらに成果が持続・発展することとなります。

小規模な事業ではありますが、この現地の人々のニーズに真正面から向き合う草の根技術協力事業は、日本の人々とベトナムの人々の間に、目には見えない橋を架け続けてゆくと私は考えております。本調査にご協力いただいたすべての関係者の皆様に感謝申し上げますとともに、本冊子が、今後実施されるプロジェクトの成果発現と、成果の持続・発展のためのヒントとなると幸いです。

2016 年 3 月
JICA ベトナム事務所
所長 森 睦也



ベトナムの地域開発における草の根技術協力の効果と本ハンドブックの活用

このポリシーペーパーは、現在のベトナムの開発、特に地域コミュニティ開発分野において大変有益なものです。長年にわたってベトナムは、地方(特に貧困地域、遠隔地)の貧困削減、生活水準の向上、文化、保健、教育の向上など、コミュニティ開発における目覚ましい成果を収めてきました。この成果はベトナム政府による努力の結果であると共に、草の根技術協力事業を含めた JICA 等各国ドナーからの協力、支援のおかげです。しかし、地域レベルの総合的な開発は未だ途上段階にあり、我が国のニーズを充分には満たしきれていないと言わざるを得ません。

JICA の草の根技術協力事業は、2002 年よりベトナムで開始されました。これまで 14 年にわたって、80 件以上の事業の実施を通じて蓄積された多くの知見は、非常に有益なものです。このポリシーペーパーでは、持続可能な開発が地域開発事業における最大の課題であるということが明示されました。これは、我々が実際によく直面する課題です。外部からの支援がある事業実施段階では、成果を収めていると評価される開発プログラム/事業が多いものの、事業終了後にその成果が効果的に持続しているという事例はあまり多くありません。そこでこのポリシーペーパーでは、地域開発事業における持続性を確保するための 7 つの重要な要素を提言しています。

先進国である日本は、高度な技術や多くの知見を有しています。それらの技術、知見をベトナムに導入するに当たって、草の根技術協力事業では、両側実施団体間の協力と相互理解を実施の前提として考えています。また、本事業における重要なポイントは人々のニーズに基づいて実施されるということです。両側実施団体が相互にその価値を理解した上で、現地に合った活動を選定する必要があります。

地域開発は、現地の有用資源の活用であるともいえます。地域資源と外部から移転される技術や知識の融合は、その開発プログラム/事業の効果を最大化します。経済、社会及び環境の面における事業効果は、現地住民の参加による評価に基づいて実施されるべきです。なぜならば、事業成果が彼らの生計向上や日常生活の改善に直接裨益すると住民が実感した場合、彼らは自発的にその成果の継続・発展のための活動を行うからです。地域住民や関係機関の参加促進のための仕組み構築は、持続的開発のための意欲向上に繋がる重要な活動です。また、事業実施を通じた便益、資金管理、活動工程等の情報における透明性の確保は、草の根技術協力事業の持続性確保にも繋がる要素です。

この他にも、このポリシーペーパーでは、事業の持続性を確保するための有益なヒントが挙げられています。これらはいずれも、ベトナム各地における長年にわたる草の根技術協力事業の実施の経験に基づいてまとめられた知見です。また、このポリシーペーパーに記載されている経験、ヒント及び事例は、ベトナムの地域開発において実際に役立つものです。ベトナム政府機関及び各国ドナー等の地域開発事業に関わる団体に、このポリシーペーパーを活用していただければと思います。また、このポリシーペーパーに加え、JICA は関連資料として、ベトナムのための参加型コミュニティ開発マニュアル“Community Development - Guidance for Community Development Worker”(2016 年 3 月出版予定)を作成しています。同マニュアルは中央及び地方レベルのコミュニティ開発関連の政府機関、NGO 団体、研究機関、教育機関等に活用していただくため、参考資料として配布される予定です。JICA の草の根技術協力事業のみならず、コミュニティ開発関連の機関/組織にとって有意義な資料となっています。

2016 年 3 月
フエ農林大学
レ・ヴァン・アン博士



要約

1. 草の根技術協力事業の概要(→詳細は第 1 章)

草の根技術協力事業(以下、草の根技協)は、国際協力の意志を持つ日本の NGO、大学、地方自治体及び公益法人等の団体による、開発途上国の地域住民を対象とした協力活動を、JICA が政府開発援助(ODA)の一環として、促進し助長することを目的に実施する事業です。草の根技協における3つの重要な視点は以下のとおりです。

- ① 人を介した「技術協力」であること
- ② 開発途上国の人々の生活改善・生計向上に直接役立つ内容であること
- ③ 日本の団体が行い、日本の市民が国際協力に対する理解・参加を促す機会となること

ベトナムでは、2002 年の草の根技協の開始から 2016 年 3 月までに、保健医療の支援、農業・農村開発、給排水システムの改善、自然災害に対するコミュニティの防災能力の強化、環境管理の支援、裾野産業サポート等を目的として、様々なセクターにおける全 81 件(2016 年 3 月現在。準備中も含む)の事業が実施されてきました。

1

2. 事業の持続性に重要な要素(→詳細は第 2 章)

草の根技協の実施は、**長期的な地域開発や能力開発における第一歩**であることをまず認識し、その先には「成果」の自立的な継続・拡大があることを意識して事業を計画し、実施するという意識が必要となります。ここでいう「成果」とは、自立的な地域発展のために、相手国側実施機関や受益者が主体となり、事業終了後に継続または拡張させるためのモデル、技術、手法等(以下、「モデル等」)を指します。**事業の持続性の実現に重要な要素**として、次図の 7 つが挙げられます。

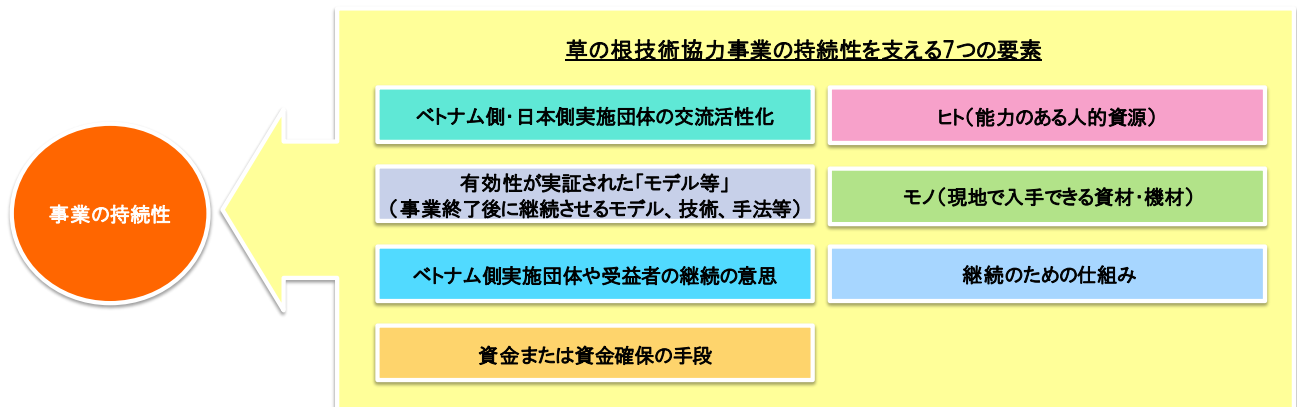


図 1 草の根技協の持続性を支える重要な 7 つの要素

3. 草の根技術協力事業の分類(→詳細は第 3 章)

草の根技協は、“事業形成のしかた”と“事業の支援対象”という 2 つの異なる視点に基づいて、以下のように分類することができます。また、分類区分によって、事業実施における留意点も異なります。

¹ JICA ベトナム事務所ウェブサイト-草の根技術協力(<http://www.jica.go.jp/vietnam/office/activities/kusanone.html>)

“事業形成のしかた”による分類

- ・ **日本モデル適用型事業**: 日本側実施団体が持つ**知識・経験(日本モデル)を相手国側に移転するタイプ**の草の根技協のことで。
- ・ **活動創造型事業**: 相手国側実施団体や現地における**不特定の受益者(住民、農民、学生等)のニーズに基づいて活動内容を定めるタイプ**の草の根技協のことで。

“事業の支援対象”による分類

- ・ **相手国側実施団体支援型事業**: 実施団体が**相手国側実施団体を対象に技術移転を実施するタイプ**の草の根技協のことで。
- ・ **コミュニティ・住民支援型事業**: 実施団体が、**不特定の受益者を対象に支援を行うタイプ**の草の根技協のことで。

4. 持続性のある草の根技術協力事業実施のためのヒント(→詳細は第 4 章)

事業の持続性に重要な 7 つの要素を実現するための視点を、活動のための 11 のヒントとして整理しました。

ヒント①: 緊密なコミュニケーションによる活動プロセスの共有

草の根技協の実施においては、日本側実施団体と相手国側実施団体の間の十分なコミュニケーションが重要となります。事業の計画段階から、事業実施段階、そして中間・終了時のモニタリングにおいて、定期的な会議を開催したり、頻繁に電子メールや TV 電話等²で情報交換をするなど、**継続的に緊密なコミュニケーションを図り、進捗や課題、達成度を双方で確認しながら事業を進めること**が持続性確保に有効となります。特に**相手国側実施団体が事業成果をきちんと認識し、継続の必要性を実感すること**が重要です。必要な時期に問題なくコミュニケーションがとれるようにするためには、現地滞在期間外も含めて、事業期間中における通訳等の十分なコミュニケーションがとれるスタッフの配置計画を綿密に行うことが求められます。

ヒント②: 日本側・相手国側実施団体双方の役割やメリットを意識した活動の計画・実施

日本側・相手国側実施団体双方にとっての草の根技協を実施する意義を考え、**相手国側にとってもメリットがあり、日本側にとってもメリットがある、win-win の関係となる事業の形成**が望ましいといえます。日本側実施団体が一方的に相手国側を支援するのではなく、日本側実施団体にとってのメリットも多く見込める活動を実施することで、事業への参加意欲が向上し、より効果的な活動につながります。それらは事業内の活動に限定せず、事業外や事業終了後における双方の団体の交流も含まれます。このような交流は事業の持続性担保にも有効です。

ヒント③: 現地の状況に合わせた日本の「モデル等」の改変

草の根技協の実施においては、日本側実施団体が持つ経験や技術等を用いて、相手国側実施団体のニーズにあわせた協力を行う場合が多くみられます。そこで重要なのは、適用しようとする**日本の「モデル等」(モデル、手法、活動等)**が、**相手国側の文化・社会環境・自然環境に合ったものであるかどうか**です。その「モデル等」が現地の状況に合っているのか、**合っていなければどのように改変すればよいのか**、**現地の状況も踏まえて現実的に移転が可能な「モデル等」であるか**を、事業の計画段階や開始段階において**相手国側実施団体と共同で検証すること**が、事業成果の発現と持続性の担保に非常に有効です。

² 相手国側実施団体と十分なコミュニケーションができる手段であれば何でも構いません。

ヒント④: 受益者のニーズと関心の把握およびそれを満たす活動計画

事業形成から開始段階において、**現地調査を実施し、的確な地域ニーズや住民の関心、地域資源・ポテンシャルの発掘等を行うこと**は、効果的な活動実施に有効となります。日本側実施団体が持つノウハウや技術を一方的に適用するのではなく、対象地域の文化・社会環境や自然環境を可能な範囲で把握し、それが適切であるかを確認し、早い段階で活動内容や手法を適宜見直すことは事業効果の発現や持続性の担保に有効です。また、もう一歩踏み込んで、ニーズの生じた背景やニーズの裏側にある受益者の関心も把握したうえで事業を実施することは、より適切な活動の実施につながるだけでなく、受益者の主体的参加にもつながる効果的な方法であるといえます。

ヒント⑤: 継続させる「モデル等」の有効性の実証

草の根技協の事業の持続性を確保するためには、まず**事業実施期間中に、事業成果として事業終了後に継続・拡張させるべき「モデル等」(モデル、手法、活動等)の有効性を実証する**必要があります。またそれは、**受益者自身による投入(費用や労力等)に見合った効果が確実に発現できるもの**である必要があります。草の根技協における成果は、決して規模が大きくて複雑なものである必要はありませんが、相手国の地域の発展にとって、“**プラスとなる効果が確実に得られ、自発的に便益が継続・拡大する可能性のあるもの**”であることが求められます。実施前から綿密に計画を立て、現地での有効性を実証し、相手国側実施団体がその有効性を実感することが重要です。

ヒント⑥: 現況に合わせた活動計画の柔軟な変更

草の根技協は、途上国における業務であることに加え、相手国側実施団体が地方行政機関等の脆弱な組織であること、事業の裨益者が草の根レベルの多様な住民でありこれら裨益者のニーズに細かく対応する必要があることなどから、事業実施過程においては軽微な業務内容の変更や適時の対応が必要となります³。したがって、草の根技協をより効果的・効率的に実施するためには、**定期的なモニタリングにより、事業計画の進捗状況や問題点等を適時に把握し、日本側・ベトナム側実施団体及びJICAとの間で課題を共有し、事業内容を見直して適宜計画の軌道修正を行う**必要があります⁴。現況に合わせた柔軟な活動計画の変更が可能であり、よりきめ細やかなニーズに対応できることが、草の根技協の特徴です。

ヒント⑦: 参加型アプローチによる受益者の自発的な活動参加促進

草の根レベルの事業においては、現地の自治体職員や住民等の受益者の積極的な参加が、事業成果の持続性を左右する重要な要素の一つであるといえます。**草の根技協において適用できる参加の段階は、役割参加**(受益者に一定の役割が与えられており、その事業の内容や目的も理解している状態)、**意見参加**(受益者は活動に対して意見を言うことができるが、最終決定には参加できない状態)、**共同決定参加**(日本・ベトナム側実施団体と受益者が一緒に考え双方が納得して、共同で活動を計画・実施する状態)があります。**受益者による自発的な活動参加を促すためには、事業で目指すこれらの参加型アプローチの段階をイメージして、目標と活動を設定すること**が効果的です。

ヒント⑧: 持続的に活動を継続するための資金確保の仕組み

事業終了後に相手国側実施団体が活動を継続しようとする場合、活動のための予算が必要となります。ベトナム

³ 出典: JICA 草の根技術協力事業に係る業務実施ガイドライン (2015年10月)をもとに作成

⁴ 出典: JICA 草の根技術協力事業に係る業務実施ガイドライン (2015年10月)をもとに作成

ムでは、相手国側実施団体が政府系の機関である場合、活動継続のための予算を機関内部で確保するか、または行政の上位機関や予算配分を担当する機関・部局から予算を割り当ててもらう必要があります。そのため、これらの**上位機関または予算配分を担当する機関・部局に、活動継続の重要性を認識してもらうための活動を含めること**が効果的であるといえます。**予算承認を得るには、継続する活動が政策に合致していて、その効果が高いこと**が求められます。一方、事業終了後に活動を継続する主体が民間の団体等(住民・農民グループ等)の場合、**持続的に外部から活動資金を調達する仕組みを構築する**必要がある場合もあります。

ヒント⑨: 事業終了後を見据えた人材の能力開発

事業終了後に相手国側が自立して活動を継続するためには、率先して活動を引き継いでいく人材の確保と、その人材の能力開発が重要となります。草の根技協においては、**計画段階から事業終了後を見据えた能力開発計画を策定**し、実施することが求められます。能力開発を行おうとする際には、**能力開発の方向性が個人、組織、制度・社会の三層の方針・方向性や役割に合致したもの**であるか、その中で、すでに有している能力は何か、足りない能力は何かを、まず見極める必要があります。**能力開発においては、相手国側の主体者意識の向上が極めて重要**となってきます。相手国側実施団体の関係者を最初から事業の全プロセスに巻き込み、関係者の合意形成による参加型意思決定をもとに日々の活動計画を策定、実施、評価していくことにより、対象者が自らの問題と事業の必要性や意義を認識し、事業を継承・発展させていこうとする動機を一層高めることができます。事業終了後や事業範囲外の活動継続を担うに相応しい人材に対して、効果的な研修を実施できるように計画を立てる必要があります。

ヒント⑩: 外部に依存しない在来資源や技術の活用

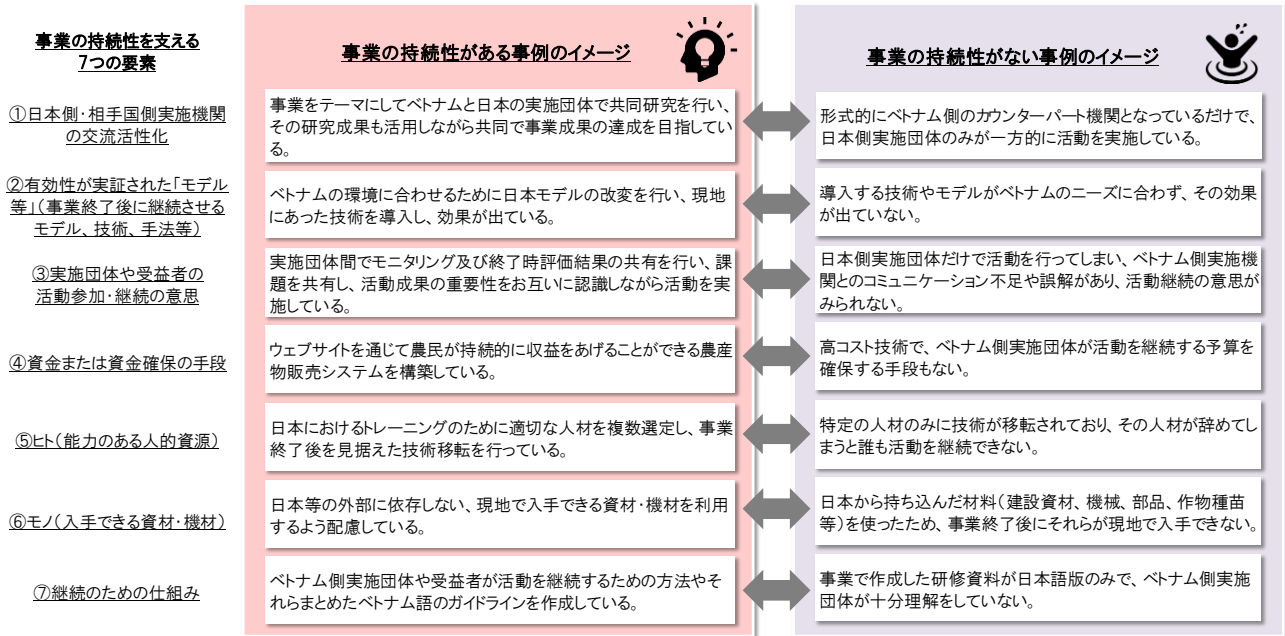
資材や機材を必要とする事業の場合、事業の持続性を確保するためには、**外部に依存しない、すでに地元にある資材や資源を活用**することが求められます。**在来の技術を発掘し、それを住民や農民といった受益者間で水平展開させる**ことも効果的です。在来の技術は、現地で入手できる材料を使った受益者の技術・知識レベルに合致したものである場合が多いため、事業においてそれを受益者間に広めることで、事業終了後にも継続的に普及される場合もあります。

ヒント⑪: 事業終了後の事業成果の継続・拡張のための仕組み作り

草の根技協においては、相手国側実施団体の持つ本来業務を活用する機会が多く見られます。つまり、**相手国側実施団体がもともと技術やノウハウを普及する役割を持っている場合に、その本来業務を活用して、事業終了後に間接受益者に対して事業成果を継続して普及**することです。本来業務を活用する場合、事業の継続を目的に追加的に実施組織や方法を構築する必要がなく、比較的持続性も高い傾向が見られます。一方、**事業成果を継続・拡張するための組織を新たに設立したり、既存の組織にその役割を任せたり、そのための人材を育成**する場合があります。その場合、事業成果の継続・拡張を担う組織や個人は、もともとその役割を持っていないため、事業においては**実施団体や個人に対して十分な技術移転を行う必要があり、その活動を継続するモチベーションを維持**できるように、**活動の必要性を十分に認識してもらう**ことが必要となります。加えて、いずれの場合においても、**事業成果の継続・拡張を行いやすくするために、事業において、ガイドラインやマニュアルの作成、ウェブサイト等による広報の仕組み構築**などを行うことも効果的です。

5. 事業の持続性がある事例とそうでない事例のイメージ

事業の持続性がある事例とそうでない事例のイメージは次図のとおりです。あくまでも事例ですので、事業の目的や内容によって、現実的な活動を計画する必要があります。



注：上記事例は理解を促すためのイメージであり、特定の案件を指しているものではありません。

図 2 事業の持続性がある事業とそうでない事業の事例のイメージ

目次

はじめに

ベトナムの地域開発における草の根技協の効果と本ハンドブックの活用

要約

目次

第1章 草の根技術協力事業の概要.....	1
(1) 草の根技術協力事業とは.....	1
(2) 草の根技術協力事業における重要な視点.....	1
(3) 募集形態.....	2
第2章 草の根技術協力事業の持続性に重要な要素.....	4
(1) 目指すべき草の根技術協力事業とは.....	4
(2) 事業の持続性に重要な7つの要素.....	4
第3章 草の根技術協力事業の分類.....	5
1. “事業形成のしかた”による分類.....	5
(1) 日本モデル適用型事業.....	5
(2) 活動創造型事業.....	6
2. “事業の支援対象”による分類.....	7
(1) 相手国側実施団体支援型事業.....	7
(2) コミュニティ・住民支援型事業.....	7
3. タイプごとの留意点.....	8
第4章 持続性のある草の根技術協力事業実施のためのヒント.....	9
ヒント①: 緊密なコミュニケーションによる活動プロセスの共有.....	9
(1) 継続的なコミュニケーションによる情報共有.....	9
(2) 事業計画段階、モニタリング、終了時評価における計画、進捗や成果の共有.....	10
(3) 通訳の効果的な活用.....	10
ヒント②: 日本・相手国双方の実施団体の役割やメリットを意識した活動の計画・実施.....	11
ヒント③: 現地の状況に合わせた日本の「モデル等」の改変.....	13
ヒント④: 受益者のニーズと関心の把握およびそれを満たす活動計画.....	14
ヒント⑤: 継続させる「モデル等」の有効性の実証.....	16
(1) 受益者にとっての費用対効果が高い「モデル等」.....	16
(2) 事業において有効性を確実に実証するための重要な視点.....	16
ヒント⑥: 現況に合わせた活動計画の柔軟な変更.....	17
(1) モニタリング等による早期の課題発見と柔軟な計画変更.....	17
(2) 草の根技術協力事業において想定されるリスクの予見.....	18
ヒント⑦: 参加型アプローチによる受益者の自発的な活動参加促進.....	18
(1) 役割参加.....	19
(2) 意見参加.....	19

(3) 共同決定参加	19
ヒント⑧: 持続的に活動を継続するための資金確保の仕組み	21
(1) 実施団体内部または上位機関等からの予算の確保のための働きかけ	21
(2) 実施団体の外部から資金を調達する仕組みの構築	22
ヒント⑨: 事業終了後を見据えた人材の能力開発	22
(1) 個人、組織、制度・社会システムを踏まえた方向性確認	22
(2) 能力開発対象者の主体者意識の醸成	23
(3) 日本人の人材育成アプローチの特徴を生かした能力開発	23
(4) 事業終了後を見据えた能力開発の計画と実施	23
ヒント⑩: 外部に依存しない在来資源や技術の活用	26
(1) 外部から材料を持ち込まないこと	26
(2) 在来技術の発掘	26
ヒント⑪: 事業終了後の事業成果の継続・拡張のための仕組み作り	26
(1) 相手国側実施団体の持つ「本来業務」の活用	26
(2) 事業における「追加的な仕組み」の構築	27
(3) 長期的なグランドデザインに基づく啓蒙活動	28
付属資料 1: 有償資金協力(円借款)および技術協力プロジェクトとの比較	29
付属資料 2: 事業の持続性に重要な 7 つの要素実現のための事業計画チェックリスト	30

第1章 草の根技術協力事業の概要

(1) 草の根技術協力事業とは

草の根技術協力事業(以下、草の根技協)は、国際協力の意志を持つ日本の NGO、大学、地方自治体及び公益法人等の団体による、開発途上国の地域住民を対象とした協力活動を、JICA が政府開発援助(ODA)の一環として、促進し助長することを目的に実施する事業です。本事業の名称にある「草の根」は、日本の市民と相手国地域住民との間の草の根レベルのきめ細かい協力を想定して付けたものです。⁵

具体的には、JICA が各団体からの主体的な活動の提案を審査し、ODA による実施が妥当であると認める提案について、承認した活動計画に基づき、その事業を支援、共同で実施するものです。JICA 在外事務所が設置されている国々全 89 ヶ国(2015 年 10 月現在)において、人々の生活改善・生計向上に直接役立つ、草の根レベルのきめ細やかな活動を支援しています。⁶

ベトナムでは、2002 年の草の根技協の開始から 2016 年 2 月までに、保健医療の支援、農業・農村開発、給排水システムの改善、自然災害に対するコミュニティの防災能力の強化、環境管理の支援、裾野産業サポート等を目的として、様々なセクターで 81 件(2016 年 2 月現在。準備中も含む)の事業が実施されてきました。⁷

(2) 草の根技術協力事業における重要な視点⁸

草の根技協における3つの重要な視点は以下のとおりです。

- ① 人を介した「技術協力」であること
- ② 開発途上国の人々の生活改善・生計向上に直接役立つ内容であること
- ③ 日本の団体が行い、日本の市民が国際協力に対する理解・参加を促す機会となること

上記の3点を踏まえた上で、草の根レベルのきめ細やかな活動が行われる事業が対象となります。

JICA の他事業である技術協力プロジェクト⁹との比較における草の根技協の特徴として、上記視点の②及び③が重要であること、日本側実施団体からの提案に基づいて事業が実施されること、実施主体が実施団体であり JICA はそれに対して業務委託をする形態をとること等が挙げられます。

⁵ NGO-JICA 協議会のもとに設置した「草の根技術協力事業 10 年の振り返り分科会」、「外務省 ODA 評価「草の根技術協力事業に関する評価」、並びに地域の NGO 等との意見交換等を踏まえ、制度の改定が逐次行われていますので、詳細については JICA ウェブサイト(<http://www.jica.go.jp/partner/kusanone/what/index.html>)をご確認ください。

⁶ 出典: JICA ウェブサイト(<http://www.jica.go.jp/partner/kusanone/what/index.html>)

⁷ JICA ベトナム事務所ウェブサイト-草の根技術協力(<http://www.jica.go.jp/vietnam/office/activities/kusanone.html>)

⁸ 出典: JICA ウェブサイト(<http://www.jica.go.jp/partner/kusanone/what/>)

⁹ 技術協力プロジェクトは、専門家の派遣、研修員の受入れ、機材の供与という 3 つの協力手段(協力ツール)を組み合わせ、一つのプロジェクトとして一定の期間に実施される JICA の事業です。

(3) 募集形態

実施団体の経験や事業規模等により、草の根技協の募集形態は以下の3つに分かれます。¹⁰

草の根パートナー型 -豊富な経験を活かして-	開発途上国・地域への支援活動経験について一定の実績を有している NGO 等の団体 が、これまでの活動を通じて蓄積した経験や技術に基づいて提案する開発途上国への国際協力活動を実施する事業です。
草の根協力支援型 -本格的な国際協力の第一歩を-	開発途上国・地域への国際協力・開発事業における実績が少ないが、国内外での活動実績がある NGO 等の団体 がこれまでの活動を通じて蓄積した経験や技術に基づいて実施したいと考えている国際協力活動を JICA が共同で実施するものです。
地域提案型 -地域の技術・経験を活かして-	日本の地方自治体 の提案による現地での技術指導や開発途上国からの人材の受入を通して、開発途上国の人々や地域の発展に役立つような協力活動を JICA が共同で実施するものです。日本の地域社会が自ら持つノウハウ・経験を活かしつつ、地域が主体となる国際協力への取り組みを実現するとともに、広範な市民参加を促進することを目的とします。

注：各募集形態の応募資格等の詳細については、JICA ウェブサイトや募集要項を確認ください。

JICA による支援

(1) JICA 国内機関や在外事務所とのコンサルテーション

草の根技協を実施する日本側実施団体の能力・組織強化も、事業の有効性を高める効果的な手段の一つであるといえます。通常、事業の申請前後に JICA の国内機関や在外事務所との間で「コンサルテーション(相談会)」が行われています。国際協力活動の経験がまだ浅い団体は、事業の目標から内容、成果、評価指標に至るまで一貫性を持つ事業としてまとめ上げるだけのスキルや経験をまだ有していないことがあります。そのような場合に、国際協力実施機関として長年の経験を有する JICA とのコンサルテーションは、事業全体の論理的な整合性を強化し、事業開始後のモニタリングや評価をやりやすくし、説明責任を果たせるようにしていくうえでの貴重なインプットとなり、日本側実施団体の能力・組織強化にも繋がります。

(2) NGO-JICA ジャパンデスク

JICA では、日本の NGO が開発途上国の現場で国際協力活動を行う際の支援と、NGO と JICA の連携促進を主な目的として、NGO-JICA ジャパンデスクを 20 か国に設置し、主に以下のサービスを提供しています。¹¹ しかし、国ごとの現状に合致した活動の実施をしているそれぞれの NGO-JICA ジャパンデスクは提供できるサービスが異なっているので、必要に応じて直接問い合わせてください。

(1) 本邦 NGO の現地活動を支援する業務

- ・ 現地基礎情報、援助関連情報、NGO 活動に必要な法律・制度等の紹介
- ・ 現地 NGO 情報の収集と提供(ダイレクトリー整備、ホームページ作成等)、現地 NGO の紹介
- ・ 各種相談への対応

(2) 草の根技協をはじめとする本邦 NGO との連携による JICA 事業の円滑な実施に必要な業務

- ・ 草の根技協(草の根協力支援型、草の根パートナー型)の案件発掘や実施中案件のモニタリング
- ・ NGO 人材育成関連の研修や、本邦 NGO に対する技術者派遣に関する調整

(3) 本邦 NGO と JICA との連携強化に必要な業務

- ・ 帰国研修員同窓会や JICA ボランティアなど JICA 側人材リソースの情報整備
- ・ セミナー、ワークショップ等を通じた交流促進

JICA ベトナム事務所の NGO-JICA ジャパンデスクでは、日本の NGO/市民団体等のベトナムにおける国際協力への参加を推進するため、ベトナム側の協力ニーズ、JICA や他の NGO 等による協力の状況、協力を進めるうえで必要となる手続等についての情報提供、草の根技協の相互視察やセミナーの開催など、関係者間のネットワーク作りの機会の提供、等を行っています。¹²

¹⁰ 出典：2015 年度第 2 回草の根技術協力事業募集要項(JICA、2015 年 10 月)

¹¹ http://www.jica.go.jp/partner/ngo_support/japandesk/index.html

¹² http://www.jica.go.jp/partner/ngo_support/japandesk/jd_vietnam.html

(3) JICA ベトナム事務所主催の NGO 交流会

JICA ベトナム事務所主催の「NGO 交流会」を活用することにより、ベトナム国内の他の草の根技協実施団体との間で、事業実施における有効な手法や課題解決の事例等について情報交換を行うことができます。交流会開催の目的は、以下のとおりです。¹³

- (1) ベトナムで草の根技協を実施している団体間の横のネットワーク作り、話し合いの場の提供、相互の情報共有のきっかけ作り
- (2) 実施団体における日本人担当者・ベトナム人担当者間の情報共有促進
- (3) サイト視察や交流会を通じた各団体の持つこれまでのベトナムでの経験や各事業の技術・ノウハウの共有
- (4) 以上の活動を通じたベトナムにおける草の根事業全体への成果や経験の普及促進

NGO 交流会における実施団体間の情報共有は、活動内容の向上や問題対処に役立てることができます。また、ベトナムで活動している他団体とのネットワークの構築とそれを通じた継続的な情報交換なども可能となります。終了した事業の終了時評価報告書や交流会開催後のアンケートにおいても、その有効性について記載をしている団体が多く、大変効果的であることが伺えます。各事業が単独で活動を行うより、その過程で得た知見を共有しあい、それぞれの活動にフィードバックすることは、ベトナムにおける草の根事業全体の達成度を高めることにもつながっています。NGO 交流会はほぼ毎年開催され、JICA ベトナム事務所は交流会後に参加者を対象にアンケートを実施し、随時内容の改善を図っています。



NGO 交流会でのワークショップ
(ベトナムにおける実施団体の間での経験の共有も行われている。)



NGO 交流会でのセミナー
(事業実施に有効なノウハウを提供するためのセミナーも開催されている。)

¹³ 交流会の目的は適宜変更されます。

第2章 草の根技術協力事業の持続性に重要な要素

(1) 目指すべき草の根技術協力事業とは

ベトナム現地における実施団体や受益者へのヒアリング及びその分析の結果、草の根技術協力事業(以下、草の根技協)において目指すべき事業とは、“**日本側・相手国側実施団体が事業成果とプロセスに満足し、自立的な地域発展のために、相手国側実施機関や受益者が主体となり、事業終了後に活動モデル、技術、手法等(以下、「モデル等」)が自立的に継続・拡大している事業**”であるといえます。草の根技協においては、その実現を目指した活動を計画・実施することが重要であるといえます。¹⁴

(2) 事業の持続性に重要な7つの要素

草の根技協の実施は、**長期的な地域開発や能力開発における第一歩**です。事業成果を達成することは長期的な地域開発や能力開発の通過点に過ぎず、その先には有効性が実証された事業成果の自立的な継続・拡大があることを意識して事業を計画し、実施することが必要となります。**事業の持続性実現に重要な要素**として、次図の7つの要素が挙げられます。¹⁵ これらの要素は単独では効率的に機能せず、相互に関連しています。事業においては、可能な範囲でこれらの要素を確保するための活動を含め、これらをどこまで実現できるかが事業の持続性を担保するためのカギとなります。

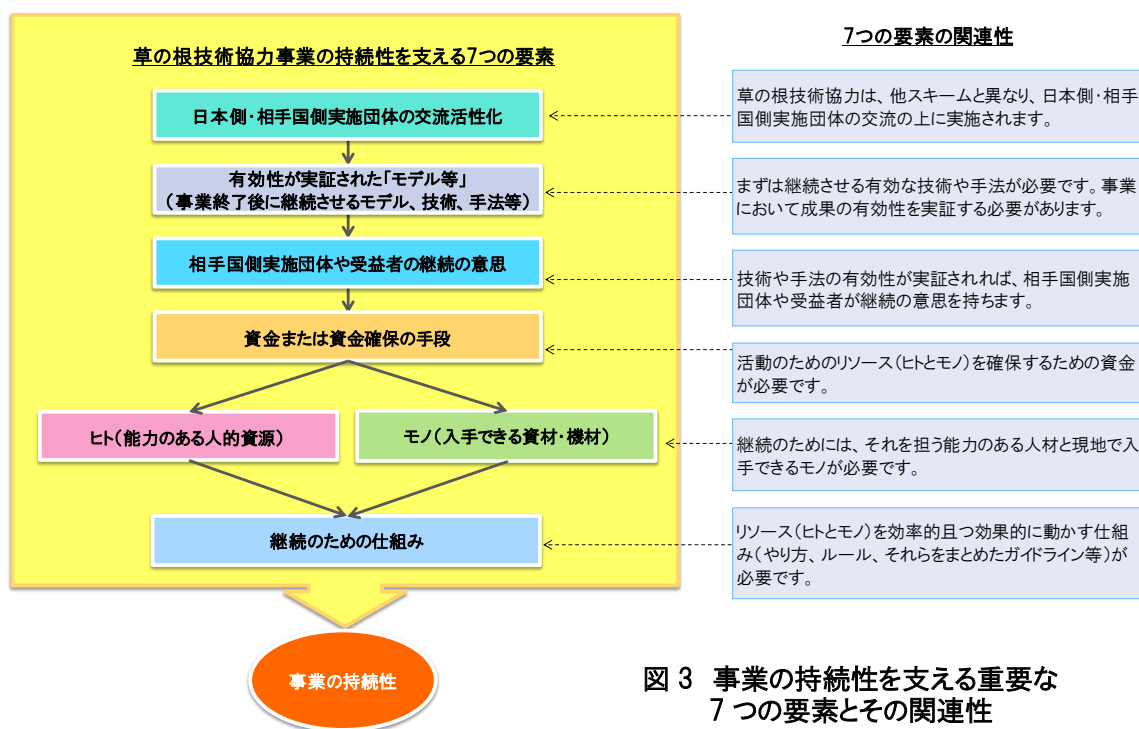


図3 事業の持続性を支える重要な7つの要素とその関連性

¹⁴ 一方で、草の根技術協力事業においては、日本側の視点として、日本の市民に対する国際協力への理解・参加の促進に向けた取り組み、日本の地域社会への還元、日本側実施団体内的経験共有等、日本側社会への裨益効果やその持続性のための活動も必要となります。

¹⁵ 事業の目的や内容によっては、これ以外の要素が必要となったり、逆に一部が不要であったりする場合もあります。

第3章 草の根技術協力事業の分類

本冊子では、草の根技術協力事業(以下、草の根技協)を“事業形成のしかた”と“事業の支援対象”という2つの異なる視点にもとづいて、以下のように分類しています。草の根技協は多様であり、事業の形態や目的もそれぞれ異なるため、事業の持続性を高めるための留意点も異なります。

事業形成のしかたによる分類

日本モデル適用型事業

活動創造型事業

事業の支援対象による分類

相手国側実施団体支援型事業

コミュニティ・住民支援型事業

図4 “事業形成のしかた”と“事業の支援対象”の視点に基づく草の根技協の分類

1. “事業形成のしかた”による分類

草の根技協は、どのように活動内容を決めたかという視点に基づいて“日本モデル適用型事業”と“活動創造型事業”の大きく2つに分類できます。

(1) 日本モデル適用型事業

日本モデル適用型事業とは、日本側実施団体が持つ知識や経験を“モデル”とし、それを相手国側に移転する事業のことです。そのため、日本側実施団体が持つ技術やノウハウ等を起点に、その移転先を探す形で事業が形成される場合が多くみられます。ベトナムにおいては2015年7月末までに終了した草の根技協のうち約6割が該当し、主要なタイプとなっています。募集形態でみると、日本の地方自治体が実施主体となる“地域提案型”による事業が大部分を占めています。



ハイフォン市の工場に導入された「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」の5Sによる生産マネジメント技術



図5 日本モデル適用型事業のイメージ

ベトナムの草の根技協における日本モデル適用型事業の例は次表のとおりです。中でも、工業技術・マネジメント、保健・医療、廃棄物管理、教育等、日本とベトナムである程度共通の技術が求められる分野の事業が多い傾向が見られます。

表1 ベトナムの草の根技協における日本モデル適用型事業の例

事業名	実施団体	移転した日本モデル
ハイフォン市製造業の工場管理力向上プログラム	<ul style="list-style-type: none"> 北九州市、財団法人北九州国際技術協力協会 ハイフォン人民委員会商工局、ハイフォン職業訓練短期大学(HPIVC) 	生産マネジメント技術(5S、生産管理、小集団活動等)

事業名	実施団体	移転した日本モデル
ホイアン市における那覇モデルのごみ減量プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・ 沖縄リサイクル運動市民の会/那覇市 ・ ホイアン市天然資源環境局、公共事業公社、ホイアン市人民委員会 	固形廃棄物 3R 啓発活動推進プログラム(那覇モデル)
ハイフォン市の廃棄物埋立て管理技術の能力向上支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財団法人ふくおか環境財団/福岡市/福岡大学 ・ ハイフォン市都市環境公社 	福岡方式(準好気性埋立て方式)による廃棄物埋立て技術
知的障がい児の就学率向上につながる教育プログラム開発を支援するプロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校法人立命館 ・ ハノイ師範大学 	立命館が開発した知的障がい児教育のためのチェックリストと個別指導計画策定手法

(2) 活動創造型事業

活動創造型事業とは、相手国側実施団体や現地における不特定の受益者(住民、農民、学生等)のニーズに基づいて活動内容を決めるタイプの事業のことです。2015年7月末までに終了したベトナムにおける草の根技協のうち約4割の事業が該当します。募集形態でみると、NGO等非営利団体、大学、公益法人等による草の根パートナー型と草の根協力支援型の事業に多くみられます。



フエの農村部の住民のニーズに基づいて導入されたカエル養殖技術

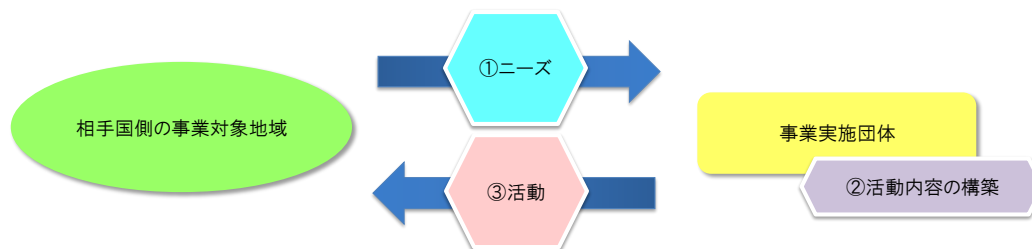


図6 活動創造型事業のイメージ

ベトナムの草の根技協における活動創造型事業の例は次表のとおりです。幅広い分野の活動が該当しますが、中でも農村開発、環境保全など、ベトナムにおける自然・社会環境や固有の文化に深く関連し、日本モデルがそのまま適用しにくい分野の事業に多い傾向がみられます。

表2 ベトナムの草の根技協における活動創造型事業の例

事業名	実施団体	ニーズ対象者
中部・自然災害常襲地のコミュニティと災害弱者増への総合的支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 京都大学大学院地球環境学堂 ・ フエ農林大学 	山間部、平野部及びラグーン域にあるモデル集落の住民
ハロン湾における住民参加型資源循環システム構築支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財団法人地球環境センター/大阪府立大学 ・ クアンニン省天然資源環境局 	クアンニン省ハロン湾周辺地域の水上生活者及び観光船業者
ハノイ市農村部における環境保全米の生産・管理強化計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 東京大学大学院新領域創成科学研究科 ・ 国際協力学専攻農業環境学研究室 ・ ハノイ農業大学(現ベトナム農業学院) 	ハノイ市近郊の3カ所の村の農民グループ
住民参加による安全な水の供給と栄養・保健環境の改善支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定非営利活動法人 国際生命科学研究機構(ILSI Japan) ・ ベトナム国立栄養研究所、保健省予防医学部、農業農村開発省地方給水センター 	ハノイ市及びナムディン省における2県16コミュニティの住民

2. “事業の支援対象”による分類

草の根技協は、事業の直接の支援対象は誰か、といった視点にもとづいて“相手国側実施団体支援型事業”と“コミュニティ・住民支援型事業”にも分類できます。

(1) 相手国側実施団体支援型事業

相手国側実施団体支援型事業とは、日本側実施団体が相手国側実施団体を対象に技術移転を実施するタイプの草の根技協のことです。2015年7月末までに終了したベトナムにおける草の根技協のうち約7割が該当します。この場合、事業の直接の支援対象(直接受益者)は、相手国側実施団体で、間接の支援対象(間接受益者)は相手国側実施団体によって支援を受ける不特定の受益者(住民、農民、学生等)となります。事業においては、日本側実施団体から相手国側実施団体への技術移転を行い、事業終了後に相手国側実施団体が独自に不特定の受益者に技術を移転するケースが多くみられます。

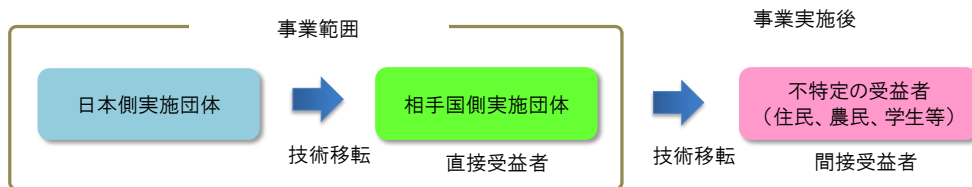


図7 相手国側実施団体支援型事業のイメージ

ベトナムの草の根技協における相手国側実施団体支援型事業の例は次表のとおりです。

表3 ベトナムの草の根技協における相手国側実施団体支援型事業の例

事業名	実施団体	支援対象者
ハイフォン市の廃棄物物理立て管理技術の能力向上支援	・財団法人ふくおか環境財団/福岡市/福岡大学 ・ハイフォン市都市環境公社	ハイフォン市都市環境公社の職員
ユーザーのニーズを満たすものづくり指導のための教材・教具、指導法及びカリキュラムの開発	・千葉県教育委員会 ・ハノイ工科短期大学(HIVC)	ハノイ工科短期大学(HIVC)の教職員
香川らしい国際協力プロジェクト「ハイフォン市保健医療人材育成プログラム」	・香川県 ・ハイフォン市予防医療センター	ハイフォン市予防医療センターの職員
ホイアン市における那覇モデルのごみ減量プロジェクト	・沖縄リサイクル運動市民の会/那覇市 ・ホイアン市天然資源環境局	ホイアン市天然資源環境局職員

(2) コミュニティ・住民支援型事業

コミュニティ・住民支援型事業とは、日本側実施団体と相手国側実施団体が共同で、不特定の受益者に対して支援を行うタイプの草の根技協のことです。2015年7月末までに終了したベトナムにおける草の根技協の約4割(相手国側実施団体支援型事業と一部重複)がこのコミュニティ・住民支援型事業に分類されます。この場合、事業の直接の支援対象(直接受益者)は、不特定の受益者(住民、農民、学生等)となります。相手国側実施団体が、もともと十分な事業実施能力を持っている大学や研究機関等の場合に多く、日本側・相手国側実施団体が対等な立場に立って共同で事業を行うケースがみられます。

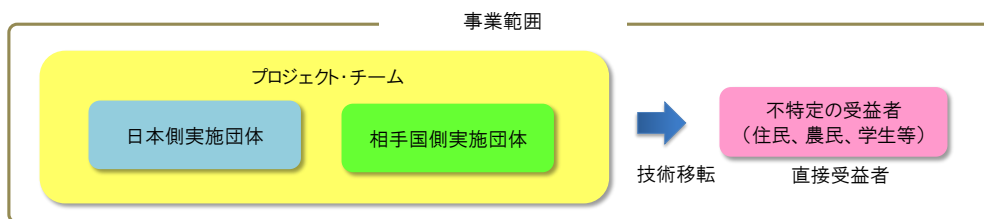


図 8 コミュニティ・住民支援型事業のイメージ

ベトナムの草の根技協におけるコミュニティ・住民支援型事業の例は次表のとおりです。

表 4 ベトナムの草の根技協におけるコミュニティ・住民支援型事業の例

事業名	実施団体	支援対象者
中部・自然災害常襲地のコミュニティと災害弱者増への総合的支援	<ul style="list-style-type: none"> 京都大学大学院地球環境学 フエ農林大学 	山間部、平野部及びラグーン域にあるモデル集落の住民
コクタイン合作社の市場化対応「Capacity building」プロジェクト—ベトナム紅河デルタの「村おこし」モデルの形成	<ul style="list-style-type: none"> 日本ベトナム研究者会議 ベトナム農業科学技術研究所 ハノイ大学ベトナム学開発科学研究所 	ナムディン省ヴァン県タインロイ行政村コクタイン合作社に属する農民
HIV 陽性者自助グループ及び保健医療従事者の能力育成事業	<ul style="list-style-type: none"> 公益財団法人ケア・インターナショナル・ジャパン ハノイ市エイズ予防委員会(PAC) 	HIV 陽性者、OVC、OVC 介護者、保健医療従事者
ダクラック省における有機農業技術の普及	<ul style="list-style-type: none"> 特定非営利活動法人研修生招聘協会 有機農業研修センター、ダクラック省政府及び科学技術協会 	若手有機農業研修希望者

3. タイプごとの留意点

それぞれのタイプによって、事業実施における留意点も異なります。そのため、対象とする事業が“事業形成のしかた”と“事業の支援対象”のそれぞれの分類において、**どのタイプに区分されるか把握したうえで、特に力点を置くポイントを予め把握することも効果的です。**草の根技協におけるタイプごとに特に重要な視点は次表のとおりです。

表 5 草の根技協におけるタイプごとの特に重要な視点

分類	タイプ	特に重要な視点(次章のヒント番号に対応)
事業形成のしかたによる分類	日本モデル適用型事業	ヒント③: 現地の状況に合わせた日本の「モデル等」の改変
	活動創造型事業	ヒント④: 受益者ニーズと関心の把握およびそれを満たす活動計画
事業の支援対象による分類	相手国側実施団体支援型事業	ヒント⑨: 事業実施後の活動継続を見据えた人材の能力開発
	コミュニティ・住民支援型事業	ヒント⑩: 事業実施後の活動・成果継続のための仕組み作り

第4章 持続性のある草の根技術協力事業実施のためのヒント

ベトナムにおける終了した草の根技術協力事業(以下、草の根技協)の相手国側実施団体へのヒアリング及び現地調査を通じ、各事業における事例をもとに、事業の持続性を支える7つの要素を確保するための重要な視点を、“活動のための11のヒント”として整理しました。

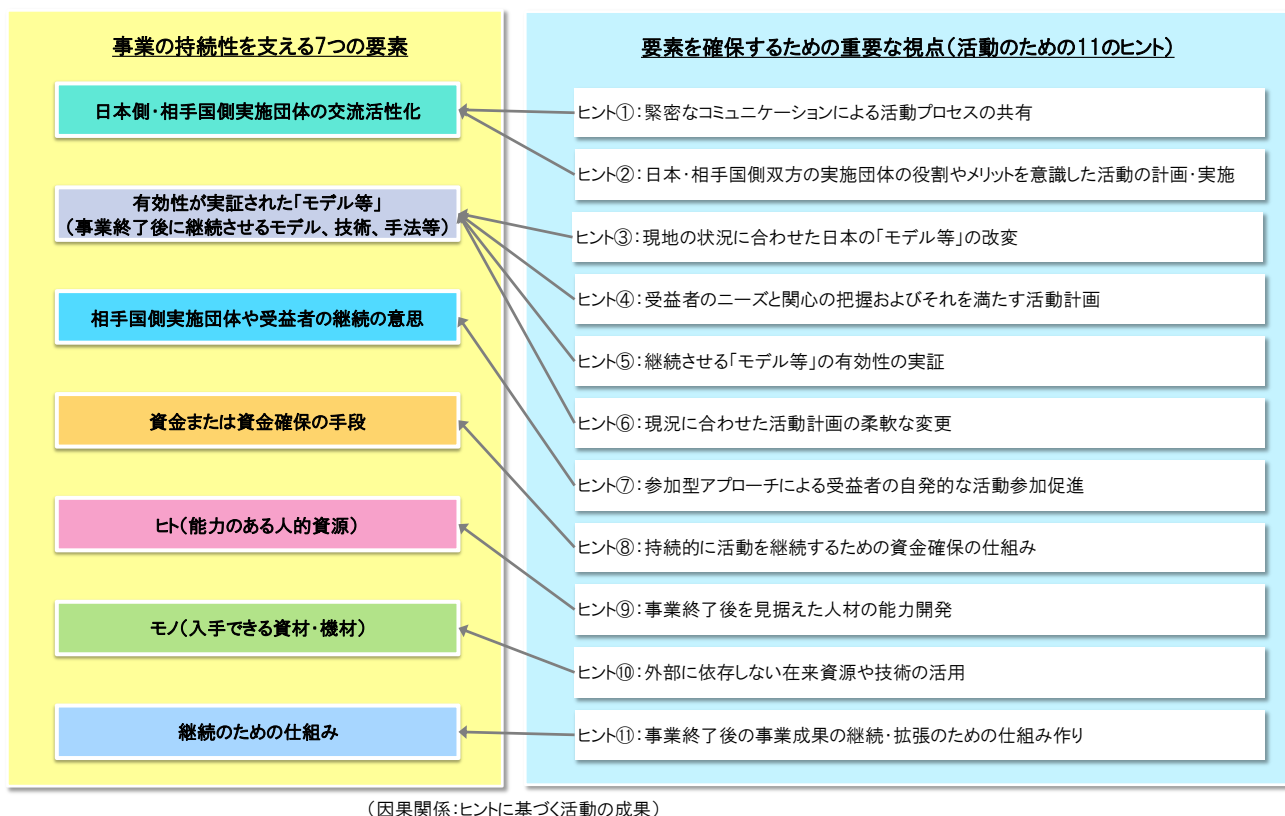


図9 事業の持続性を支える7つの要素とそれらを確保するための重要な視点(活動のための11のヒント)

ヒント①: 緊密なコミュニケーションによる活動プロセスの共有

(1) 継続的なコミュニケーションによる情報共有

草の根技協においては、当然のことながら、実施団体間の十分なコミュニケーションが重要となります。事業の計画段階から、事業実施段階、そして中間・終了時のモニタリングにおいて、定期的な会議を開催したり、頻繁に電子メールやTV電話等¹⁶で情報交換をするなど、**継続的に緊密なコミュニケーションを図り、進捗や課題、成果を双方で確認しながら事業を進めること**が事業の持続性確保に有効となります。特にベトナムでは、英語でのコミュニケーションができない場合も想定しておく必要があります。十分なコミュニケーションを取ることができず、日本側・相手国側実施団体間で、事業の目的や課題の共有において誤解がみられる事業もあります。担当者レベルでの頻繁な情報共有と、責任者レベルでの意思決定に関わる協議をうまく使い分け、双方で認識の相違が発生しないように留意することも重要です。

¹⁶ 相手国側実施団体と十分なコミュニケーションができる手段であれば何でも構いません。

(2) 事業計画段階、モニタリング、終了時評価における計画、進捗や成果の共有

事業計画段階、定期的なモニタリング、事業終了時の評価において、その活動進捗を相手国実施団体と再確認し、目標と活動計画、良かった点や今後留意すべき教訓等を共有することも有効です。特に、持続性を確保するためには、まず相手国側実施団体が事業の成果をきちんと認識し、継続の必要性を実感することが重要です。事業のモニタリングは、「JICA 草の根技術協力事業モニタリング・評価ガイドライン」に沿って実施されますが、その指標にある妥当性、実績とプロセス、効果、持続性の4項目について、四半期モニタリング会合¹⁷を活用して相手国側実施団体と共同で評価を行い、活動を振り返ることが効果的です。また、PDM や事業計画、モニタリングシート、業務報告書を、日本語だけでなく、相手国側実施団体が理解できる言語で作成し、確認しあうことも効果的です。相手国側が継続していくにあたっての教訓や留意点等を把握しつつ、その重要性を認識し、事業を継続する意思を持ってもらう貴重な機会となるよう、評価作業プロセスを通じて相手国側関係者の一層の参加を促進したり、評価結果を共有したりするなどの配慮が必要です。

(3) 通訳の効果的な活用

草の根技協では、共通語でコミュニケーションがとれるスタッフの配置、またはそれができない場合には現地業務補助員として通訳を雇用するケースが一般的です。事業計画においては、日本人の現地滞在期間外も含めて、事業期間中における日本側と相手国側実施団体の日々のコミュニケーションが円滑に実施できるよう、十分なコミュニケーションがとれるスタッフの配置計画を綿密に行うことが求められます。事業によっては、通訳に専門知識が求められる場合もありますので、事前に事業内容に適した通訳を確保することが必要です。¹⁸ 継続的に事業に通訳として従事したことで、専門知識を習得し、十分な技術通訳を行うことができる通訳者が育成された事例もあります。

グッドプラクティス：英文のモニタリングシートや業務報告書等によるベトナム側実施団体とのプロセス、課題及び成果の共有

事業名：地方行政機関の能力向上を通じた安全な水の供給と栄養改善プロジェクト(SWAN2)

実施団体(年)：特定非営利活動法人 国際生命科学研究機構(ILSI Japan)／ベトナム国立栄養研究所、保健省予防医学部、農業農村開発省地方給水センター(2010-13年)

<事業概要>

水供給、食品安全、栄養分野を所掌するベトナム中央政府の各機関からの協力を得つつ、水管理組合の活動を支援する地方行政機関の能力を開発し、最終的には安全な水の供給及び栄養改善に係るコミュニティの活動を支援する仕組みが定着することを目指した事業であった。事業対象地域の地方行政機関の能力が開発されることにより、安全な水の供給及び栄養改善に関するコミュニティ支援の仕組みが定着している。

<グッドプラクティス>

本事業の主要分野は村落給水と栄養改善であり、ベトナムでは管轄する省庁や部局が異なる。したがって、事業の支援対象が地方行政機関の専門家(省医療予防センター、区医療予防センター、省地方給水センター、区人民委員会)、対象地域の水管理組合、住民と幅広く、実現のためには横断的な行政機関の連携・協力が必要であった。そのため、ベトナム国立栄養研究所、保健省医療予防局、農業農村開発省地方給水センターによりワーキンググループを結成し、ワーキンググループの指導下に地方レベルでのサポートチームが現地での活動を行った。実施団体は、日本側とベトナム側、そしてワーキンググループ構成機関の間

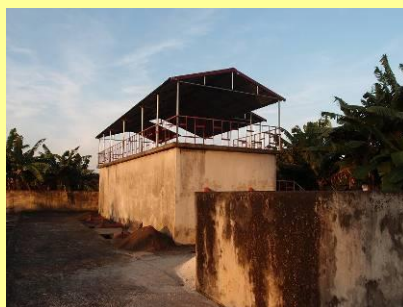
¹⁷ JICA 草の根技術協力事業に係る業務実施ガイドライン(2015年10月)で実施が規定されているモニタリングの実施方法の一つ。

¹⁸ JICA ベトナム事務所では通訳を紹介できる場合もありますので、ご相談ください。

における円滑なコミュニケーションを行うための一つの活動として、活動目的(PDM 含む)、活動進捗、成果、課題を半年に一度共有しながら事業を進めるよう留意した。草の根技協においては、モニタリングシートや業務報告書等は、JICA 向けに日本語でのみ作成されることが多いが、それらを英文でも作成することで、ベトナム側実施団体とも十分に情報を共有しながら、事業を進めた。ベトナム側実施団体は、事業による成果を認識しながら活動を進めることができ、課題共有とその解決にも主体的に関わることができた。

<事業実施後>

実施団体は、事業の成果を十分に認識しており、日本側実施団体と共同で継続フェーズを提案し、地域を拡大して事業を実施している。今後は、事業の活動成果を活用し、さらに地域を拡大して、他資金源による次期フェーズを実施するための計画を進めている。



事業を通じて適切に管理されるようになった給水施設



英文で作成され逐次ベトナム側実施団体と共有されたモニタリングシートと業務報告書

ヒント②：日本・相手国双方の実施団体の役割やメリットを意識した活動の計画・実施

日本・相手国側双方の実施団体にとっての草の根技協を実施する意義を考え、相手国側にとってもメリットがあり、日本側にとってもメリットがある、win-win の関係となる事業の形成が望ましいといえます。日本側実施団体が一方的に相手国側を支援するのではなく、日本側実施団体にとってのメリットも多く見込める活動を実施することで、日本側実施団体の参加意欲が向上し、効果的な活動につながった事例も見られます。なお、それらは事業内の活動に限定せず、事業外や事業終了後における双方の団体の通常の交流の一環としての活動も含まれます。例えば、日本の地方自治体に関連する民間企業の海外進出促進に資する活動、大学による事業実施を通じた学術研究への汎用とその成果の事業への有効活用¹⁹、NGO 等の経験蓄積や他国での活動成果の実証等が挙げられます。それにより、日本側実施団体の参加意欲が高まり、事業への関わり方もより効果的なものになります。また、日本と相手国側実施団体間の交流は事業の持続性担保にも有効です。日本側実施団体にとっての草の根技協への参加の意義(例)は次表のとおりです。

表 6 実施団体にとっての草の根技協への参加の意義(例)²⁰

実施団体の種類	草の根技協への参加の意義(例)	
	日本側実施団体	相手国側実施団体
地方自治体	<ul style="list-style-type: none"> 日本の行政における経験や強みを生かした国際貢献(都市経営、公共サービス、地元の企業・大学とのネットワーク活用等) 海外の自治体との交流・友好の活性化 日本側自治体に関連する民間企業等への裨益(地元の企業の海外展開支援等) 	<ul style="list-style-type: none"> 日本側実施団体のもつノウハウを生かした地域開発や行政サービスの改善 日本側実施団体との交流・友好の活性化
大学等の教育・研究機関	<ul style="list-style-type: none"> 大学が持つ知識、ノウハウや研究成果を活用した開発への貢献(社会貢献) 開発事業における活動やアプローチのトライアルや有効性の実証等に係る学術研究への活用(研究) 事業の共同実施を通じた教育や学生同士の交流の活性化(教育) 	
NGO	<ul style="list-style-type: none"> 実施団体それぞれが持つ活動ビジョンの実現(団体により異なる) 草の根レベルでの事業実施を通じて得られた知見や経験の相手国行政・政策への反映 団体の組織強化とステップアップのための草の根技協の戦略的な活用 	

ベトナムで終了した草の根技協において、日本側実施団体の役割やメリットを意識した活動の実施の例は次表のとおりです。なお、これらには事業外の活動も含まれます。

¹⁹ 調査・研究だけで完結してしまうような事業は、草の根技協の対象とはなりません。

²⁰ 出典：途上国の現場と日本の地方を結ぶ JICA の役割～ベトナムを中心に～(JICA 関西国際センター)等を参考に作成

表7 ベトナムにおける日本側実施団体の役割やメリットを意識した活動の実施の例

事業名	実施団体	日本側実施団体にとってメリットのある活動
ハイフォン市製造業の工場管理力向上プログラム	<ul style="list-style-type: none"> 北九州市、財団法人北九州国際技術協力協会 ハイフォン人民委員会商工局、ハイフォン職業訓練短期大学(HPIVC) 	<ul style="list-style-type: none"> HPIVCにおける北九州市関連企業の紹介ブースの設置による広報活動 日本企業と取引を希望するハイフォン市内地場企業に必要とされる「5S」、「生産管理」、「経営管理」等の生産マネジメント手法の研修の実施と人材育成
ベトナム中部・自然災害常襲地での暮らしと安全の向上支援	<ul style="list-style-type: none"> 京都大学大学院地球環境学堂 フエ農林大学 	<ul style="list-style-type: none"> 参加型アプローチに関連する共同研究の実施と事業への研究成果の活用 日本・ベトナムの大学生の国際協力活動への参加(教育) 山岳少数民族の伝統建築技法および伝統儀礼の復元を記した学術書(英語・ベトナム語)の共同作成

グッドプラクティス：日本とベトナム双方の長期的なビジネス活性化に繋がる事業の実施

事業名：ハイフォン市製造業の工場管理力向上プログラム

実施団体(年)：北九州市、財団法人北九州国際技術協力協会／ハイフォン人民委員会商工局、ハイフォン職業訓練短期大学(HPIVC)(2011-14年)

<事業概要>

ハイフォン市の多くの企業においては、旧式の工作機械を使った低品位の部品しか作れず、納期の遵守や設備の保全など、工場管理の面においても多くの問題を抱えており、現状のままでは委託(受託)製造取引を実施することは困難であった。この状況を打開するため、ハイフォン市企業の工場管理力の底上げと、そのための「生産マネジメントに係る人材育成」及び「プラントエンジニアリング力の向上」が必要となっていた。事業では、HPIVCにおける生産マネジメントに係る人材育成プログラムとプラントエンジニアリングに係わる相談窓口の開設と運営に係る活動が行われた。また、北九州市におけるHPIVCの教員受入研修を行い、専門家がシラバス作成の支援・指導を行った。それにより、HPIVCにおいてシラバスが作成されるとともに、「生産マネジメント」に係る人材育成／教員の養成が行われた。



ハイフォン職業訓練短期大学(HPIVC)
(将来日系企業等の工場で働きたいという意欲を持った学生が生産マネジメント手法を学んでいる。)



ハイフォン職業訓練短期大学(HPIVC)に開設された北九州市の企業の紹介ブース
(これにより、学生にとって北九州市の企業は身近な存在になっている。)

<グッドプラクティス>

ハイフォン市には多くの日系企業の工場が進出しており、いずれの工場でも生産マネジメント手法が重要になっている。HPIVCでは、事業を契機に、合理的工場運営にとって不可欠である「5S」、「生産管理」、「経営管理」等の生産マネジメント手法に係るコースを開設しており、学生の教育を継続している。将来、これらの日系工場で働くことを希望している学生もあり、日系企業にとっても、それらの基礎知識を持つ学生を採用することのメリットは大きい。また、事業を通じて、HPIVC内に事業成果及び北九州市の企業の紹介ブースを設け、学生や一般向けに事業の成果の広報や学生と日系企業とのマッチングの場としている。教員や学生は、この展示を通じて北九州市の企業を身近に感じており、関心も高く持っていることが伺えた。つまり、日本側実施団体にとっても、ベトナム側実施団体にとってもメリットのある活動を実施している点がグッドプラクティスであるといえる。一方的に支援をするのではなく、日越双方がwin-winの関係になるような事業の実施は、活動の延長上にもどようなメリットがあるかを双方がイメージでき、事業期間中の双方の実施団体の活動意欲を高めることができる。

<事業実施後>

その活動により、北九州市の企業とハイフォン市内の企業の継続的なビジネス連携に繋がった。また、事業で作成されたシラバスにより学生支援・指導が継続して実施され、毎年多くの学生が事業によって導入された技術を習得している。

ヒント③：現地の状況に合わせた日本の「モデル等」の改変

第3章で紹介したとおり、草の根技協の実施形態の一つとして、「日本モデル適用型事業」があります。そこで重要なのは、**適用しようとする「モデル等」が、相手国側の文化・社会環境・自然環境に合ったものであるかどうか**です。合っていれば、事業成果の発現も期待できるため、相手国側に受け入れられ、その「モデル等」が継続的に活用される可能性が高まります。「日本モデル適用型事業」に分類される事業において、特に重要な項目です。

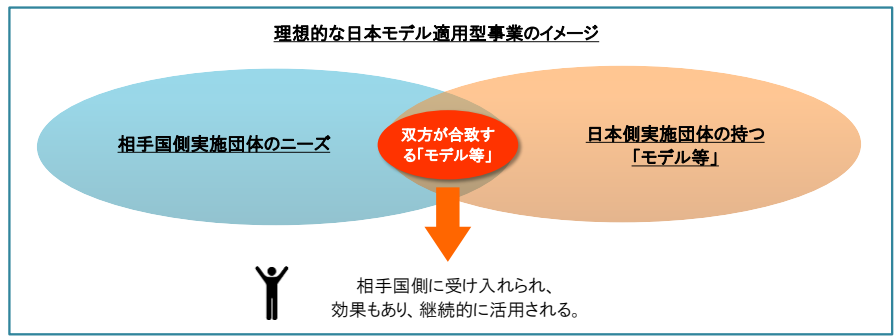


図10 相手国の文化・社会・自然環境に合った「モデル等」の移転

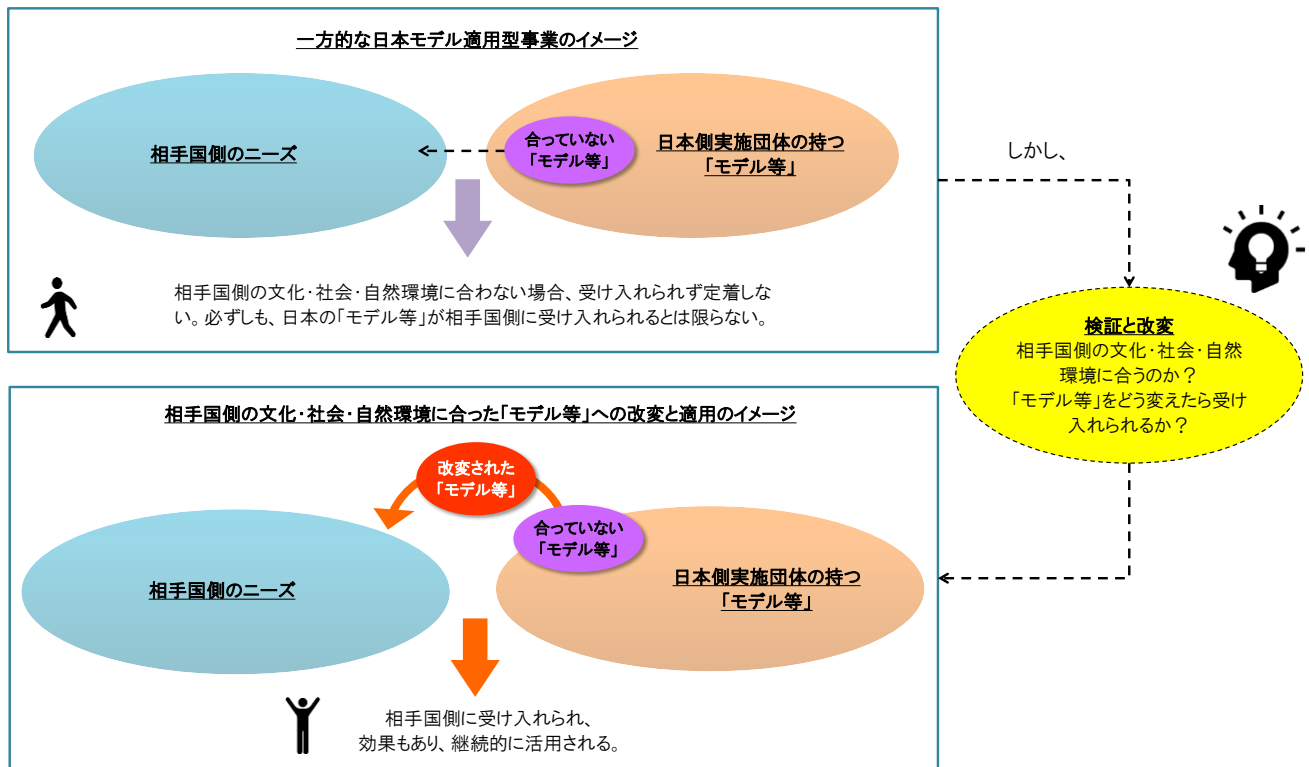


図11 相手国側の文化・社会・自然環境に合わせるために改変を行う日本モデル適用型事業のイメージ

一方、合っていない場合は、その「モデル等」は相手国側に受け入れられず、定着しません。換言すると、一方的な押しつけになってしまいます。事業の計画段階や開始段階において、適用しようとする「モデル等」が現地の状況に合っているのか、**合っていなければどのように改変すればよいのか、現地の状況も踏まえて現実的に可能な技術と知見であるのかを相手国側実施団体と共同で検証することが**、事業成果の発現と持続性の担保に非常に有効です。

グッドプラクティス：現地の教育事情に合わせた知的障がい児教育のためのチェックリストと個別指導計画策定手法の改変

事業名：知的障がい児の就学率向上及び教育プログラム開発支援プロジェクト

実施団体(年)：学校法人立命館／ハノイ師範大学(2008-11年)

<事業概要>

ベトナムの障がい児教育の分野では、専門教員養成が著しく遅れ、知的障がい児へのカリキュラムは未整備で、幼児教育分野のカリキュラムが準用されていた。この状況を大きく転換するため、障がい児教育の分野で先進的知識と技術の集積がある日本の援助が求められていた。事業では、障がい児教育分野の中でもっとも遅れている知的障害の分野にフォーカスをあて、(1)未就学児の実態把握、(2)治療教育プログラムの開発、(3)個別指導計画の立案－実施－評価、(4)教員養成とリンクさせた実地指導、(5)日本の障がい児教育視察とシステムの研修に総合的に取り組み、知的障がい児の就学率向上につながる教育プログラム開発を支援した。



ハノイ師範大学の实情に合わせて改変された障がい児教育のためのチェックリストと個別指導計画策定手法のガイドライン

<グッドプラクティス>

学校法人立命館の持つ知的障がい児教育のためのチェックリストと個別指導計画策定手法について、日本側とベトナム側の実施団体が綿密な協議を行い、ハノイ師範大学の实情に合った内容に改変を行った。文化や教育制度の面で欧米に比べて共通性が高い日本の障がい児教育の理論ではあったが、**日本モデルをそのまま適用するのではなく、事業の開始段階において、教育制度の違いや教育現場における職員の負担等を考慮して内容を簡素化するなど、ベトナム側実施団体にとって利便性の高いモデルへの改変を行った。**

<事業実施後>

事業後にハノイ師範大学内に設立された Learning Center for Training and Development Center for Special Education において、事業に従事していた教員が中心となって構築された手法を広めるため研修コースが開講されている。それにより、毎年、複数の教員が知識を習得している。なお、受講者からの講義参加費用と大学からの補助が運営費用となっており、持続的な普及を行う体制となっている。現場では、チェックリストを活用した教育方法の実施により、個人個人のレベルに合わせた教育を実践でき、また教育理念に対する児童の保護者と教員間の相互理解も進んでいる。

ヒント④：受益者のニーズと関心の把握およびそれを満たす活動計画

草の根技協では、事前調査が十分でなかったために、当初計画していた事業が実際に現地で実施しようとしたら実態にそぐわなかったというケースも見られます。そのため、事業開始段階で活動の妥当性を再確認することが重要です。事業開始段階において、**現地調査を実施し、的確な地域ニーズや住民の関心、地域資源・ポテンシャルの発掘等を行うこと**は、効果的な活動実施に有効となります。日本側実施団体が持つノウハウや技術を一方的に適用するのではなく、対象地域の文化・社会環境や自然環境を可能な範囲で把握し、それが適切であるか再確認し、早い段階で必要に応じて計画を見直すことも事業効果の発現や持続性の担保に有効です。もう一步踏み込んで、ニーズの生じた背景とニーズの裏側にある受益者の関心も把握したうえで事業を実施することは、より適切な活動の実施につながるだけでなく、受益者の主体的参加にもつながる効果的な方法であるといえます。第3章で解説している「活動創造型事業」に分類される事業において、特に重要な項目です。

事業開始時点で、現地の情報を把握するための調査やヒアリングを実施し、当初計画していた手段は事業目標達成に有効かどうか、受益者にはなぜそのニーズがあるのか、といった観点に基づいて、事業計画を見直していただくことが重要です。相手国型実施団体からの提案を鵜呑みにするのではなく、現地の受益者の関心を把握し、それを踏まえて活動計画を見直すことで、効率的且つ効果的な活動が実施できる場合もあります。

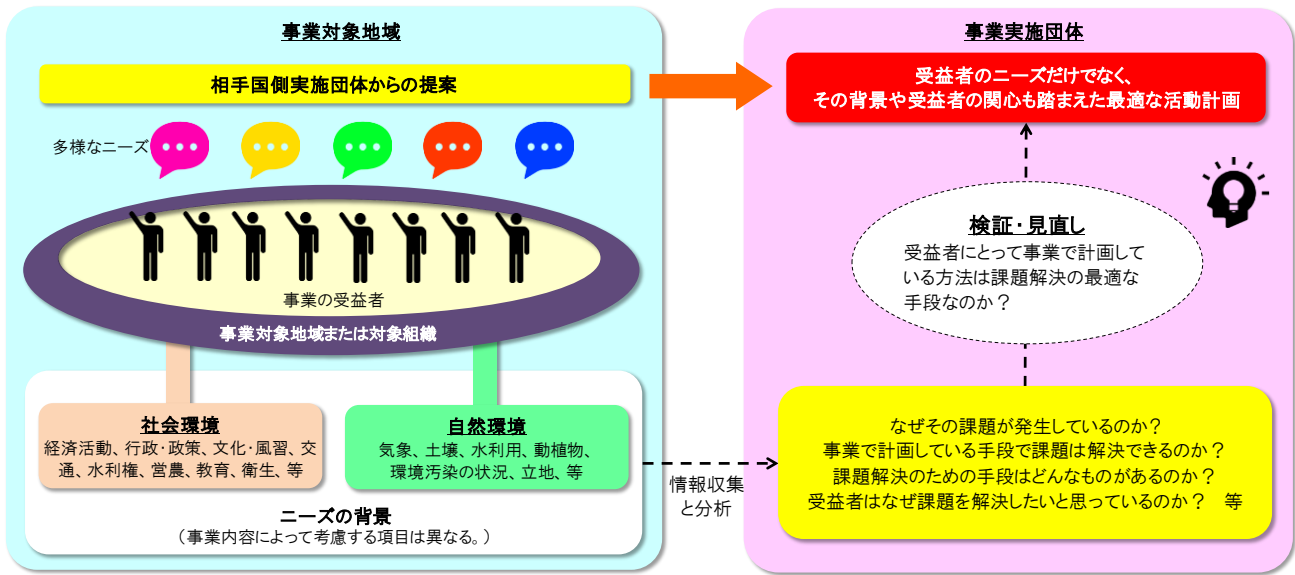


図 12 ニーズの背景分析に基づく受益者の関心を満たす活動計画の策定や見直し

グッドプラクティス：綿密な現地調査に基づくニーズの裏に潜む“住民の関心”を満たすための活動の実施

事業名：ベトナム中部・自然災害常襲地での暮らしと安全の向上支援

実施団体(年)：京都大学大学院地球環境学堂／フエ農林大学(2006-09年)

<事業概要>

ベトナム中部では、急峻な山岳地形と狭隘な平野地形に由来する土砂災害や洪水が頻発し、人々の安全が脅かされていた。加えて、近年の気候変動は、集中豪雨、雨季のズレ、干ばつによる海岸低地での塩害などを引き起こし、農業・森林保全・家畜飼養・養魚などの生業活動や暮らしの安全に深刻な影響を与えていた。これらは、地域の経済活動の停滞や資源環境の劣化の要因となり、特に、山岳少数民族や水上生活者、生活困窮世帯など社会的弱者層の貧困解消を阻んでいた。事業では、自然災害常襲地において、地域住民による環境・防災教育や総合的地域防災の取り組み体制を構築し、その実践を通じて暮らしと安全の向上をはかる活動を実施した。

<グッドプラクティス>

当初、災害時の緊急支援など直接的対処による支援に住民のニーズがあると想定していたが、**事業開始後に住民レベルのニーズや関心を幅広く把握するために「地域住民による在来システム、地域特性、自然災害への脆弱性を知るための参加型調査」を実施した。**その結果、自然災害常襲地の地域のコミュニティや人々のレベルにおいては、実は、小規模で日常的な防災努力の積み重ねと被災後の生活の立て直しに目を向けることが重要であることがわかった。つまり、大きな洪水や台風への直接的対処やその後の復旧に対する支援ではなく、日常の暮らしの足腰を強くすること(レジリエンス)が、自然災害への備え、そして災害が発生したあとの復旧に役立つことが把握でき、それが人々はそのことに興味を持っていることがわかった。そのため、事業では、生計向上や生業活動の多様化を図ることで、住民の活動への自主的参加を促し、その結果として災害対処力を向上させるという支援の方向性を定めた。それらを踏まえ、事業では、生活・自然環境の異なる3カ所の村落を対象に、沿岸部での混合養殖、カエル養殖、稲ワラを用いたきのこ栽培等、平野部での小規模養豚、キャッサバ飼料の生産等、山間部での放牧性小家畜の飼養、バナナ栽培、アカシア林での養蜂等に取り組んだ。



住民主導で建設されたコミュニティハウス



住民の副収入源として導入された家禽の飼育活動

<事業実施後>

住民の関心のある活動を行ったことで、事業終了後も、住民により自主的に活動が継続・展開され、住民の生計向上につながっている。また、同じ関心のある近隣住民も、コア農家からの技術移転を受け、自発的に技術を導入するなど、事業終了後も自立発展的に受益者が増加している。

ヒント⑤：継続させる「モデル等」の有効性の実証

草の根技協の事業の持続性を確保するためには、まず**事業実施期間中に、事業後に継続・拡張させるべき「モデル等」(モデル、技術、手法等)の有効性を実証する**必要があります。

(1) 受益者にとっての費用対効果が高い「モデル等」

事業によって導入・構築する活動は、“**受益者自身による投入(費用や労力等)に見合った効果が確実に発現できる「モデル等」**”である必要があります。そのためには、事業の計画段階から、移転・構築する技術や方法にどの程度の投入が必要で、それに対して受益者にとってどの程度の便益(地域社会におけるプラスの効果)を見込めるのか、**投入(インプット)と効果(アウトプット)のバランス**を考慮する必要があります。例えば、在来技術に比べて生産性や品質が劣ったり、費用が何倍もかかったりする技術は誰も継続しようとは思いません。

(2) 事業において有効性を確実に実証するための重要な視点

草の根技協において構築・導入される技術や手法は、決して規模や効果が大きくて複雑なものである必要はありませんが、相手国側の地域社会にとって“**プラスとなる効果が確実に得られ、自発的に便益が継続・拡大する可能性のあるもの**”であることが求められます。事業によってどのようなプラスの効果が見込めるのか、具体的なイメージ(可能であれば定量的な目標が望ましい)を持ち事業計画を立てることが、「モデル等」の有効性を実証することにつながります。また、事業開始後、当初計画に比べて効果が低くなることが予想される場合は、速やかに計画を修正することが重要です。その導入・構築する技術・手法が地域の発展に有効であるということが実証されて、はじめて相手国側が活動継続の必要性を実感します。

草の根技協における「モデル等」の有効性の実証において重要な視点は次表のとおりです。事業計画においては、これらの視点に基づいて、それぞれの事業内容に応じた配慮が必要となります。特に、受益者の目線に立って、事業によって現地社会にとってどのようなプラスとなる効果が見込めるのか、具体的なイメージを持って事業計画を立てることも有効です。なお、これらの項目は、提案時に JICA によって審査される項目でもありますので、これらの視点を踏まえて事業計画を立てることは、事業の採択の可能性を高めることにもつながります。

表 8 「モデル等」の有効性を確実に実証するために重要な視点

項目	視点
現地ニーズとの整合性、受益者選択の妥当性	<ul style="list-style-type: none">対象地域の選択は適切か。受益者の選定は適切か。対象地域の住民の課題を十分に把握しているか。人々のニーズを踏まえた上での事業提案となっているか。
事業の計画およびアプローチの妥当性	<ul style="list-style-type: none">計画・アプローチはプロジェクト目標で目指す問題解決を実現するのに適切か。対象地域およびそこに在住する受益者以外の人々への影響を踏まえ、負の影響を最小限に押さえる配慮(社会・ジェンダー等)はされているか。
投入の適切性、効率性	<ul style="list-style-type: none">設定されたアウトプットに対する投入の内容、量、タイミングは適切か。費用対効果を考慮した効率的な投入となっているか。そのための効果を評価するための指標や基準を設定しているか。現地に人を派遣する場合、派遣期間、人数等は適切か。事業経費の内容および水準は現地に即したものとなっているか(日本の基準に合わせた過剰な経費となっていないか。)

項目	視点
相手国側実施団体の体制・実施能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相手国側実施団体の選定は適切か。 ・ 相手国側実施団体の実施能力は適切か。 ・ 相手国側実施団体の位置づけ・果たす役割は明確か。 ・ 相手国側実施団体の人材リソースは確保されているか。

出典：JICA 草の根技術協力事業に係る業務実施ガイドライン（2015年10月）より持続性に関連する項目を抜粋

ヒント⑥：現況に合わせた活動計画の柔軟な変更

(1) モニタリング等による早期の課題発見と柔軟な計画変更

草の根技協は、途上国における業務であることに加え、相手国側実施団体が地方行政機関等の脆弱な組織であること、事業の裨益者が草の根レベルの多様な住民でありこれら裨益者のニーズに細かく対応する必要があることなどから、事業実施過程においては、軽微な業務内容の変更や適時の対応が必要となります。²¹ したがって、草の根技協をより効果的・効率的に実施するためには、**定期的なモニタリングにより、事業計画の進捗状況や問題点等を適時に把握し、日本側・相手国側実施団体及び JICA との間で課題を共有し、事業内容を見直して適宜計画の軌道修正を行う**必要があります²²。それにより、問題が深刻化し、事業目標が達成されない、または十分な成果が出ないといった事態を未然に回避することができます。例えば、JICA と実施団体との間の四半期モニタリング会合の実施が規定されていますが²³、その会合の前に日本側・相手国側実施団体の間で活動内容の進捗や発生した課題の把握について担当者レベルで話し合う定期的な会合を設けることも効果的です。事業実施者（当事者）である日本側・相手国側実施団体によるモニタリング結果に対して、JICA が第三者からの視点で評価を行うことができるので、非常に効果的です。

このように、現況に合わせた柔軟な活動計画の変更が可能であり、よりきめ細やかなニーズに対応できることが、草の根技協の特徴です。草の根技協では、JICA の監督職員との協議により、業務の進捗に伴い業務内容を調整していくことが可能であるほか、必要に応じ契約変更を行って業務内容を変更することが可能です。PDMの上位目標や事業目標は原則として変更することはできませんが、アウトプットや活動(Activities)等に関する変更は、状況に見合った適切な活動を行うために有効です。²⁴

JICA は、PDCA サイクルに沿った事業評価を実施しています。PDCA サイクルとは、Plan(計画)→ Do(実行)→ Check(検証・モニタリング)→ Action(改善)の 4 段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する手法のことで、事業実施団体も活用できる評価の視点です。事業実施においては、計画に沿った事業の実施、事業のモニタリングの実施、モニタリング結果に基づいた柔軟な計画変更を行い(必要に応じて)、継続的に活動を見直していくことが効果的です。

²¹ 出典：JICA 草の根技術協力事業に係る業務実施ガイドライン（2015年10月）をもとに作成

²² 出典：JICA 草の根技術協力事業に係る業務実施ガイドライン（2015年10月）をもとに作成

²³ 出典：JICA 草の根技術協力事業に係る業務実施ガイドライン（2015年10月）をもとに作成

²⁴ 原則として契約変更が必要となりますが、軽微な変更であれば JICA 監督職員とプロジェクトマネージャーが合意し、打合簿にその内容を記録することで対応が可能です。

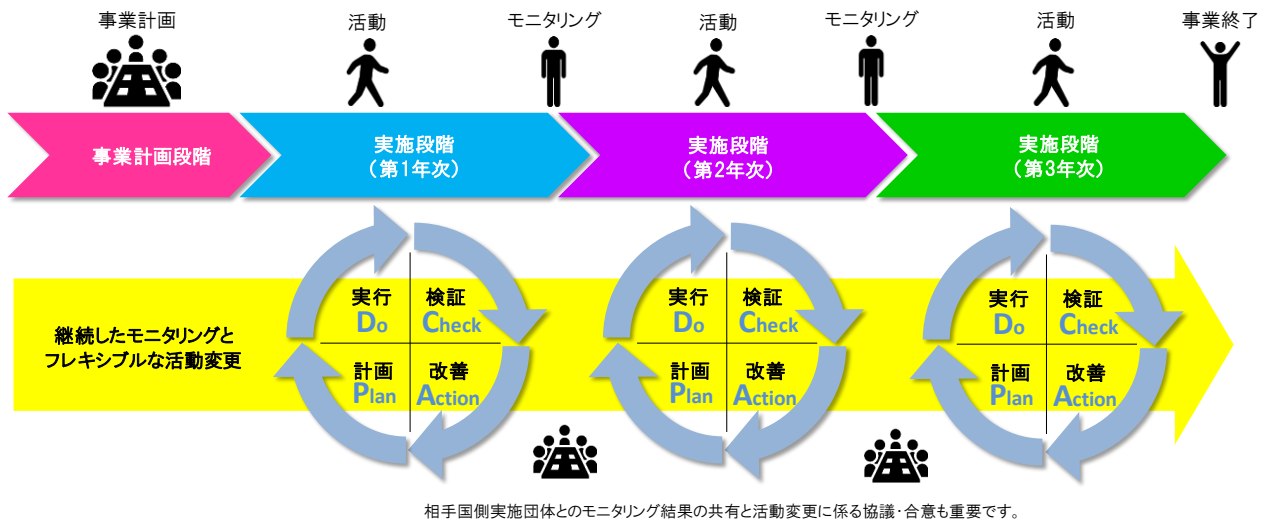


図 13 現況に合わせた柔軟な活動内容の変更のイメージ

(2) 草の根技術協力事業において想定されるリスクの予見

草の根技協において想定される主なリスクは次表のとおりです。事業内容によって異なりますが、**事業実施においては常にこれらのリスクを予見、モニタリングし、当初計画のままでは回避が困難であると判断される際には、柔軟に計画を変更する**必要があります。

表 9 草の根技協において想定される主なリスク

項目	想定される主なリスク
受益者ニーズ	当初の計画が受益者ニーズと合っておらず、事業の効果が低い。
政策・制度	政策上・制度的優先度が低く、事業の効果が低い。
投入	日本側の投入(専門家派遣、本邦研修、機材供与等)が予定通り行えない。 当初予定していた相手国側実施団体の技術移転の対象が配置されない。
相手国側実施団体の適切性	そもそも技術移転の対象として相手国側実施団体が不適切であり、事業効果が出ない。
相手国側実施団体の組織体制	相手国側実施団体の組織体制が未整備であり、事業効果・持続性が低い。
相手国側実施団体の技術	相手国側実施団体の技術が不十分であり、事業効果・持続性が低い。
相手国側実施団体の財務	相手国側実施団体の予算・財源の不足により、事業効果・持続性が低い。

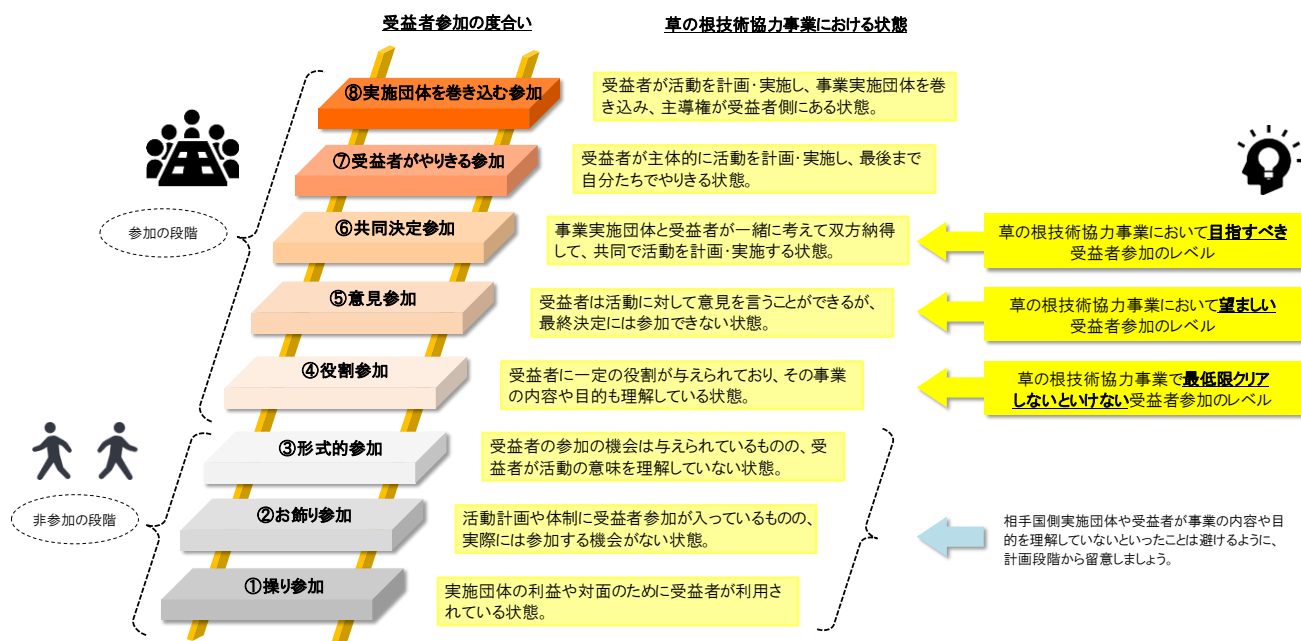
出典：JICA テーマ別評価「プロジェクトのPDCA サイクルにおける教訓活用マネジメントの強化策の検討」最終報告書(2014)における「プロジェクトリスク管理ツール ① 想定されるリスクと分析の視点(例) 技術協力プロジェクト用」をもとに草の根技協の実情に合わせて追記・簡素化

ヒント⑦：参加型アプローチによる受益者の自発的な活動参加促進

草の根レベルの事業においては、相手国現地の自治体職員や住民等の受益者の積極的な参加が、事業の成果を左右する重要な要素の一つであるといえます。参加型アプローチとは、相手国側実施団体や受益者が事業プロセスに主体的に参加するためのアプローチのことです。アメリカの心理学者ロジャー・ハートは、「参加」について 8 段階のレベルを定義しています。それは「参加のはしご」と呼ばれ、開発事業における住民参加などを考える際の参考にもなります。²⁵ その「参加のはしご」を参考に、草の根技協における「参加」の状態をあてはめたのが次図です。草の根技協において適用できる参加の段階は、4 段階目(役割参加:受益者に一定の役割が与えられており、その事業の内容や目的も理解している状態)、5 段階目(意見参加:受益者は活動に対して意見を言うことができるが、最終決定には参加できない状態)、そして 6 段階目(共同決定参加:日本・ベトナム側実施団体と受益者が一緒に考え双

²⁵ 田中治彦著「援助する前に考えようー参加型開発とPLAがわかる本」(開発教育協会、2014)

方が納得して、共同で活動を計画・実施する状態)であるといえます。受益者による自発的な活動参加を促すためには、事業で目指すこれらの参加型アプローチの段階をイメージして、目標と活動を設定することが効果的です。



出典：ロジャー・ハート著「子どもの参画」(萌文社、2000)及び田中治彦著「援助する前に考えよう—参加型開発とPLAがわかる本」(開発教育協会、2014)をもとに草の根技協の実情に合わせて改変。

図 14 「ロジャー・ハートの参加のはしご」と草の根技術協力における受益者参加のレベル

(1) 役割参加

前図における 1 段目から 3 段目までは「非参加の段階」で、受益者参加が行われていない状態です。つまり、4 段目以上が「参加の段階」となり、4 段目(役割参加)が草の根技協の実施において、最低限クリアしないとけない受益者参加のレベルであるといえます。まずは、事業においては、**可能な範囲で受益者に対して一定の役割を与える**とともに(受益者参加による調査、受益者負担を一部取り入れた活動など)、ワークショップ等を開催して**事業の目的や方法を理解してもらう**ことが重要です。例えば、活動の始めの段階で、相手国側実施団体と受益者(またはその代表)を対象にした事業内容説明会を開催し、そのうえで、受益者に活動の一部を担ってもらう等の方法が考えられます。

(2) 意見参加

次の 5 段目(意見参加)は、受益者は最終決定には参加できないものの、事業計画や活動に対して受益者が意見を言うことができる状態になります。これは受益者のニーズを的確に反映させた事業とするためには重要であり、草の根技協において望ましいレベルであるといえます。**相手国側実施団体や受益者の意見を積極的に聞く機会を設け、その意見を活動に反映させる**ことが必要となります。例えば、受益者のニーズを確認するための調査を実施したり、公聴会等を開催して受益者の意見を聞く機会を設ける等の方法が考えられます。

(3) 共同決定参加

そして、6 段目(共同決定参加)は、事業実施団体と受益者が一緒に考えて、双方が納得して、共同で活動を計画・実施する状態で、草の根技協において目指すべき受益者参加のレベルであるといえます。そのためには、**事**

業計画段階から受益者の参加を促し、日本側実施団体だけでなく、相手国側実施団体や住民等も意思決定に参加できる機会を設ける必要があります。例えば、受益者と共同での基礎情報収集調査と活動計画の策定、受益者と共同での活動ガイドラインの作成等の方法が考えられます。

なお、7 段目(受益者がやりきる参加)以上の実現も望ましいですが、相手国側実施団体や受益者が計画を立て最後まで自分たちでやりきるというのは、相当の期間を要するため、実施期間に限りのある草の根技協では現実的ではないと思われます。つまり、長期的な視点に基づいて事業終了後に実現されるべき段階といえます。

グッドプラクティス:研修評価アンケート等を活用した活動の振り返りと計画への反映及び段階的な責任分担

事業名:ホーチミン市医科薬科大学および管轄地域における、科学的根拠に基づく保健医療サービス向上のための人材育成

実施団体(年):福島県生活環境部国際課、福島県立医科大学医学部公衆衛生学講座／ホーチミン市医科薬科大学(2009-13年)

<事業概要>

ホーチミン市医科薬科大学と福島県立医科大学公衆衛生学講座が構築・実施してきた短期・フルタイム型の疫学研修において、科学的根拠に基づく保健医療サービスの推進を目指して、現地大学主体で研修を実施する体制の構築、同大学管轄地方へのアウトリーチ、研修効果を保健医療サービス・施策向上に反映するのに必要不可欠な行政との関係強化を図る事業であった。研修の対象者を同大学医学部のより多くの講座、管轄地方の保健医療機関、さらには行政領域にも広げるとともに、研修内容を現地指導者の育成に主眼を置き、ホーチミン市保健局・医師会の協力の下で実施する企画とした。事業では、ホーチミン市医科薬科大学の教員及び学生、ホーチミン市内の医師を対象に、既存の科学的データを理解し活用する技術、地域住民やサービス利用者のニーズを科学的に把握する技術を習得し、サービス提供に応用できるようになることを目指した。

<グッドプラクティス>

ホーチミン市医科薬科大学において研修を実施するごとに、研修者の参加率、研修評価アンケート、研修参加者へのインタビュー等を通じて、ホーチミン市医科薬科大学の医師も含めた関係者と一緒に振り返りを行い、改善事項の抽出と次回計画への反映をこまめに実施した。それにより、現地ニーズを的確に把握し、受益者の意見を踏まえて、次回の研修内容を検討するなど、研修のために柔軟な対応を行うことができた。例えば、研修指導内容の拡充、研修回数が増加等が行われた。また、ホーチミン市医科薬科大学の医師も含めた関係者との合意に基づき、多様な講師を日本国内の複数の研究機関(鹿児島大学、順天堂大学、国立精神・神経医療研究センター、聖ルカ・ライフサイクル研究所、保健所等からの専門家)から招聘し、現地ニーズに合ったきめ細かな技術移転を実施することができた。人材育成や受益者参加の観点から、研修に受益者として参加したホーチミン市医科薬科大学の講師が、段階的に研修プログラムの立案から運営・指導までを行った。また、講義で活用するための研修用教本の作成も主体的に行った。段階的に責任を分担したことが、人材の育成や主体者意識の醸成にも繋がり、事業の持続性を担保するための人材と仕組みが確保できた。



ホーチミン市医科薬科大学における科学的根拠に基づく医療(EBM)の講義風景

<事業実施後>

事業で構築した本疫学研修が、ホーチミン市の医師生涯教育プログラムの認定コースとなった。それにより、疫学研修が南部地域をカバーする同大学のプログラムとして継続して実施され、さらに研修生による自主的な勉強会の定期的開催なども行われ、間接受益者への還元(例えば、疫学研究の成果に基づく外来診療の改善)につながっている。

ベトナムでの持続的開発における参加型アプローチの重要性



ベトナム森林管理機構(VNFOREST) ゲン・パー・ガイ博士

(1) ベトナムでの JICA プロジェクトにおける参加型アプローチ

参加型アプローチは主要な開発アプローチの一つで、ベトナムの森林分野においても、実施中の事業も含めた様々な開発事業で活用されてきました。多くの JICA 事業の実施において、事業の責任者レベルでの議論の機会や情報共有の仕組みが実際に活用され、参加型による意思決定の促進、実施準備、事業計画策定、事業実施及び事業監理が頻繁に行われてきました。森林保全・管理及び植林分野の事業の成功のためには、それらの活動に関連機関が参加し、共同で活動することは欠かすことができません。JICA からの支援やベトナム側の投入が、事業の目的達成に向けて適切に活用されるために、参加型アプローチを活用することで、成果の発現と持続性をより確実なものとするでしょう。

(2) 本ポリシーペーパーの効果的な活用

- 本文中にある 7 つの要素はいずれも事業の持続性を確保するために重要です。中でも 7 番目の要素である「継続のための仕組み」は特に重要と考えられ、本ポリシーペーパーに記載のとおり、事業の持続性を大きく左右するものです。
- 本文中にある 11 のヒントはいずれも、持続性の確保が重要となる事業において考慮されるべきもので、たとえ分野が異なる事業であっても、それぞれの特徴に合わせながらこれらのヒントが考慮される必要があります。例えば、植林地保全事業においては「参加型アプローチによる受益者の自発的な活動参加促進」が特に重要であり、持続性確保において最も重要なヒントです。また、畜産開発事業においては、「外部に依存しない在来資源や技術の活用」が重要なヒントであり、在来資源や在来の知恵が積極的に活用されることで、より効果的且つ持続性の高い事業が実現できるといえます。

ヒント⑧：持続的に活動を継続するための資金確保の仕組み

(1) 実施団体内部または上位機関等からの予算の確保のための働きかけ

事業終了後に相手国側実施団体が活動を継続しようとする場合、活動のための予算が必要となります。ベトナムでは、相手国側実施団体が政府系の機関である場合、活動継続のための予算を機関内部で確保したり、または行政の上位機関や予算配分を担当する機関・部局から予算を割り当ててもらう必要があります。予算承認を得るには、**継続する活動が政策に合致していて、その効果が高いこと**が求められます。また、ヒント⑤で述べたとおり、費用対効果が高いことも重要な観点です。草の根技協では、政策と合致し(妥当性)、効果の高いものであること(有効性)、費用対効果が高いこと(効率性)が実証・理解された場合に、事業終了後に相手国側が活動の一部を引き継いで、それを継続・拡張することを目指すケースが多くみられます。したがって、事業において有効性を実証できた**「モデル等」の重要性を上位機関または予算配分を担当する機関・部局に認識してもらうための活動**を含めることが効果的であるといえます。ベトナムにおいて実施された草の根技協では、「モデル等」の重要性を対外的に説明する資料の作成、それら機関担当者の事業活動への積極的巻き込み(日本での研修参加を含む)、中央・地方・コミュニティ・住民組織といった縦の行政ラインの複数の機関を対象とするワークショップの開催等の工夫を行っている事業がみられます。

一般に予算の確保は「外部要因」に依存することが多く、相手国側実施団体の努力で確保できる確証はありませんが、事業においては、人民委員会や管轄省庁等の**上位機関や予算配分を担当する機関・部局に、活動継続の重要性を認識してもらうための活動を含めること**が効果的であるといえます。ベトナムの場合、上位機関に対しては日本人専門家から事業の成果を伝えることで説得力が増すため、定期報告の際は日本側・ベトナム側実施団体が揃って訪問することも効果的です。

(2) 実施団体の外部から資金を調達する仕組みの構築

「モデル等」の普及を継続する主体が民間の団体等(住民・農民グループ等)の場合、**持続的に外部から活動資金を調達する仕組みを構築する**必要があります。例えば、サービスを受けた受益者(住民、農民、一般消費者、民間企業等)からサービスの対価を受け取る仕組み等が考えられますが、事業の内容によりその仕組みは多様になることが想定されます。なお、一般に政府系の機関の場合、行政サービスに対して受益者から対価を得ることは制度上困難である点に留意が必要です。ベトナムで実施された草の根技協では以下の例があります。

表 10 外部から資金を調達する仕組みを構築している草の根技協の例

事業名	実施者	資金調達先	方法
ハノイ市農村部における環境保全米の生産・管理強化計画	環境保全米生産のための農民グループ	環境保全米を購入した消費者	インターネットを通じた環境保全米の直接販売による宅配システム
	ハノイ農業大学(現ベトナム農業学院)	環境保全米生産のための農民グループ	環境保全米認証費用の徴収
ハイフォン市製造業の工場管理能力向上プログラム	ハイフォン職業訓練短期大学(HPIVC)	ハイフォン市内の民間企業	生産マネジメントに係るコンサルティングサービスの提供とサービスを受けた企業からのコンサルティングフィーを受け取る仕組み

ヒント⑨: 事業終了後を見据えた人材の能力開発

(1) 個人、組織、制度・社会システムを踏まえた方向性確認

国連開発計画(UNDP:United Nations Development Programme)は、能力開発(キャパシティ・ディベロップメント)を、「個人、組織、制度や社会が、個別にあるいは集散的にその役割を果たすことを通じて、問題を解決し、また目標を設定してそれを達成していく“能力”(問題対処能力)の発展プロセス」と定義しており、おおむね広く共有された概念です。また、能力を個人・組織及び制度・社会レベルの三層にわけ、それらの間には相互作用があるとしています。²⁶

一般に、草の根技協では個人レベルまたは組織レベルの能力開発を対象とする場合が多くみられます。個人レベルの能力開発を対象とする際には、それが活動の延長上として組織レベルの能力開発にも貢献できるのかをまず考える必要があります。また、組織レベルの能力開発を対象とする際には、それが制度・社会レベルの能力開発に貢献できるのか考える必要があります。つまり、活動計画を立てる際には、**能力開発の方向性が個人、組織、制度・社会の三層の方針・方向性や役割に合致したものであるか**、対象者の位置づけを踏まえて、十分に確認し、相手国側の個人、組織、制度・社会にとって必要のない能力を一方向的に強化するような計画となってしまうように留意する必要があります。そのためにも、組織や個人側の制度・社会への十分な理解や、事業開始時点における能力の把握が欠かせません。つまり、相手国側の個人、組織、制度・社会がおかれている状況を把握し、その中で、すでに有している能力は何か、足りない能力は何かをまず見極める必要があります。特に、第 3 章で解説している「相手国側実施団体支援型事業」に分類されるタイプの事業のうち、能力開発を中心にしている事業において、重要な項目です。

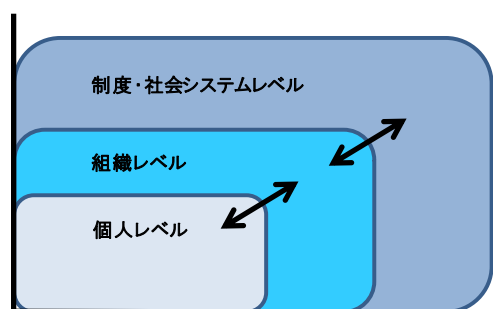


図 15 能力開発の階層化

出典: キャパシティ・ディベロップメントハンドブック(JICA 援助アプローチ・戦略タスクフォース)

²⁶ 参考: キャパシティ・ディベロップメントハンドブック(JICA 援助アプローチ・戦略タスクフォース)

(2) 能力開発対象者の主体者意識の醸成

能力開発においても、**相手国側の主体者意識の観点が極めて重要**となってきます。²⁷ 主体者意識とは、相手国側の組織や職員が自らの問題を認識し、それを自分たちで解決しようとする意識のことです。その意識を向上させるには、参加による共同作業プロセスがカギとなります。**相手国側実施団体の関係者をできるかぎり最初から能力開発に関連する活動の全プロセスに巻き込み、関係者の合意形成による参加型意思決定をもとに、日々の活動計画を策定、実施、評価していくこと**により、対象者(人・組織)が自らの問題、事業の必要性や意義を認識し、事業を継承・発展させていこうとする動機を一層高めることができます。つまり、能力開発においても参加型アプローチが効果的です。また、積極的な相手国側団体の参加は、活動を現地のニーズに沿うように推進する点でも重要です。

(3) 日本人の人材育成アプローチの特徴を生かした能力開発

草の根技協における能力開発においては、**日本人の持つ人材育成のアプローチを生かした活動**が効果的な場合もみられます。日本的アプローチとしては、利害関係者の合意形成のプロセスを重視した意思決定方法、信頼関係を重視する行動、試行錯誤と実践学習の重視、組織間の長期的関係性の重視等が挙げられます。²⁸ このアプローチは、個人や組織に対する実地での活動を通じた地道な働きかけ(learning by doing や on-the-job training 等)であり、内発的に対象者のゆるやかな変化を促そうとするアプローチと言うことも出来ます。草の根技協においても、日本人技術者の真摯且つ丁寧な指導に深く感銘を受け、技術のみならず、指導への取り組み方についても多くを学ぶことができたと評価する相手国側実施団体も少なくありません。この日本的アプローチは、時間がかかりますが、能力開発対象者に内発的な変化をもたらすのに効果的であるといわれています。²⁹ また、日本的アプローチで学ぶことによって生まれる尊敬の念が、団体間の交流発展につながる場合もあります。

(4) 事業終了後を見据えた能力開発の計画と実施

能力開発は、あくまでも手段であり、それ自体は目的にはなり得ません。つまり、獲得した能力を使って何かを実現することに、その目的があります。草の根技協においては、**計画段階から事業終了後を見据えた能力開発計画を策定**し、実施することが求められます。事業目標を達成するのに適した能力開発対象者の選定、日本での研修を含めた育成計画と実施が必要となります。

ベトナムにおける草の根技協の場合、能力開発対象者としてあまり相応しくないと思われる人物(実施団体と関係のない政府関係者やその親族、対象とする研修内容と関係のない部門の職員など)が日本での研修対象者として選定されることも想定されます。**対象者を選定する基準を設定するなど選定のプロセスを明確にし、事業実施後に能力のある人的資源が確保**できるように、事業実施後や事業範囲外の活動継続を担うに相応しい人材に対して、技術・ノウハウが移転されるように計画を立てる必要があります。

事業終了後の役割に応じて、技術面における能力開発が必要な場合もありますし、マネジメント面での能力開発が必要となる場合もあります。また、ベトナム特有の事情として、活動や意思決定を円滑に実施するために、組織系における上位の職員を対象とすることが効果的な場合もあります。誰を対象とするかは、相手国側実施団体と協議・合意したうえで、最適な人材を選定する必要があります。

²⁷ 参考: キャパシティ・ディベロップメントハンドブック(JICA 援助アプローチ・戦略タスクフォース)

²⁸ 出典: 日本型国際協力の有効性と課題 プロジェクト研究報告書 JICA

²⁹ 参考: キャパシティ・ディベロップメントハンドブック(JICA 援助アプローチ・戦略タスクフォース)

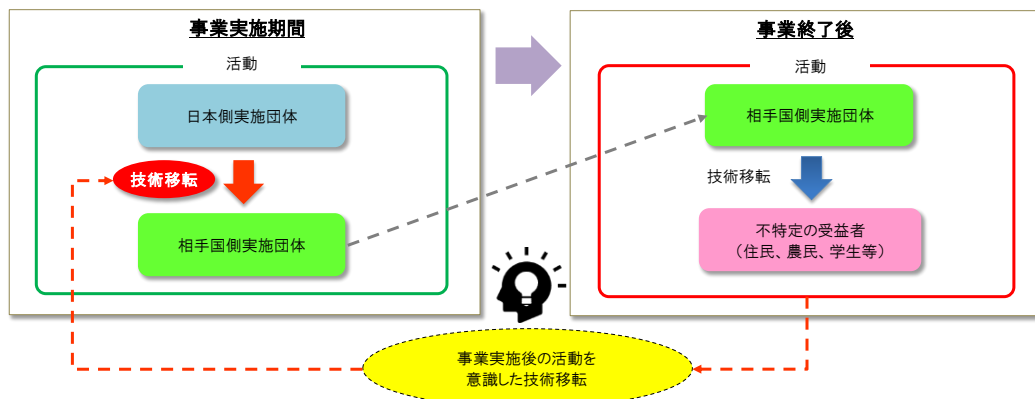


図 16 相手国側実施団体支援型事業における事業終了後を見据えた能力開発のイメージ
(能力開発自体が事業の目的になっている場合。事業実施後の状態をイメージし、誰に、何を移転すればよいのか考える。)

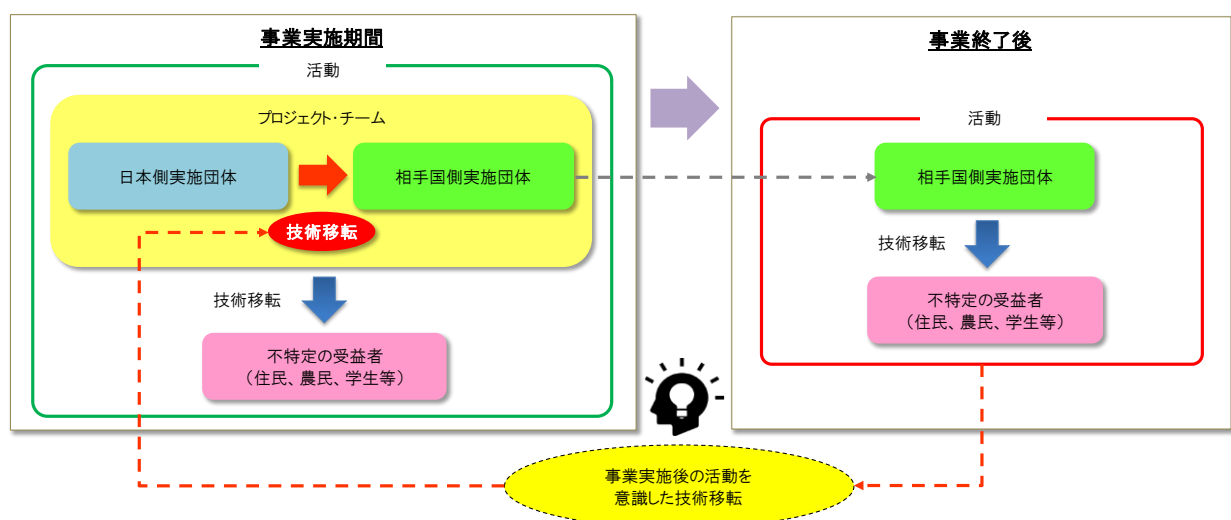


図 17 コミュニティ・住民支援型事業における事業終了後を見据えた能力開発のイメージ
(相手国側実施団体と共同でコミュニティや住民を支援する事業の場合。コミュニティ・住民への支援だけでなく、相手国側実施団体の能力開発も計画に入れると効果的です。)

グッドプラクティス：活動の継続を担う普及員やコアになる農業者を対象とした能力開発

事業名：ダラット市における柿の生産と加工技術の普及

実施団体(年)：長野県飯田市、かぶちゃんファーム(株)／ダラット市人民委員会、ダラット市農業技術センター(2010-13年)

<事業概要>

長野県飯田市は、高付加価値の干し柿の生産・販売や地域振興に実績を有するかぶちゃんファーム株式会社と協力し、ダラット市の柿生産・加工農家の収入向上を目標とする事業を実施した。事業では、高品質の柿の生産のための剪定技術等による栽培技術の改善、高品質の干し柿生産のための柿加工品技術の確立、及びダラット市における栽培加工技術を習得した農家数の増大を目指す活動を実施した。

<グッドプラクティス>

事業では、ダラット市の農業普及員や農家を対象に 3～5 ヶ月という比較的長期にわたって日本での柿の生産・加工技術習得のための研修を実施した。柿栽培・加工技術の習得はもちろん、ダラット市の地域振興に役立つノウハウを学ぶことが研修の目的であった。それにより、研修参加者は確実に技術を習得でき、コアとなる農業普及員や技術普及のコアとなる農家としての育成が行われた。特に果樹の栽培技術は日本でも農家ごとにその方法が異なるため、研修期間を通じて複数の農家で繰り返し技術研修を行い、多様な技術を深く、そして幅広く習得することができた。研修員は帰国後、ベトナム側実施機関であるダラット市農業技術センターと共同で、日本で学んだ技術の普及を目指した。

<事業実施後>

研修に参加した農家のうち数名は、ベトナムに帰国後、ダラット市農業技術センターの職員として採用され、ベトナムでは普及していなかった柿の剪定技術を広めている。ダラット市では、従来、農家は果実の品質についてそれほど重要視してこなかったが、近年の経済発展に伴い、市場で高品質の果実が求められるようになってきており、剪定による果実の品質向上技術の重要性が認識されてきている。研修に参加した職員は果樹の剪定技術について大変深い知識を持っており、農民に対しても日本での経験をもとに十分な説明を行っていた。また、彼らの活動の結果、ダラット市における飯田市の知名度は高く、事業終了後も複数の農民が自費で飯田市を訪問し、柿の剪定・加工技術を習得するなど、事業を通じて構築したダラット市の農家と日本側実施団体との協力関係の継続もみられ、柿生産技術に関して直接相談できる民間レベルの交流も維持されていた。



剪定が行われた柿の果樹園
(近年ベトナムでは剪定による果実の品質向上技術が必要とされてきている。)

草の根技協の実施経験に基づく人材育成の重要性について

国立教育管理学院 ゲン・ティ・ホアン・イエン博士
(元国立ハノイ師範大学)



事業開始の前にまず始めにすべきことは、参加する団体間で、事業において解決されるべき分野と課題について綿密な協議を行うことです。また、事業の効果・インパクトや持続性はベトナム側実施団体の職員の能力によってさらに高められるため、人材育成は事業における全ての活動の中で最も重視されるべき要素です。適切な人材を育成することは、将来的な事業成果の拡大にも寄与します。しかしながら、国際協力事業においては、時間や労力を要するうえに成果が発現しにくい人材育成は、重要視されないこともあるようです。

立命館大学及び国立ハノイ師範大学障がい児教育センターが実施した草の根技術協力事業においては、両側実施団体は人材育成を最も重視すべき課題として位置づけました。ベトナムの教育現場における状況・方針の改善と開発は喫緊の課題であると同時に、日本側実施団体はそのために移転すべき知見や経験を充分に有していたからです。ベトナム側実施団体は、同センターの講師や関連する付属学校の管理職員及び研究者/専門家の人材育成を提案しました。その提案に基づき、同分野における質の高い人材育成を行うために、障がい児教育分野において各省市の中心となる教員を対象として、特別支援教育の学士取得プログラムが実施されました。その結果、参加者は各地域における技術移転の中心となり、現在も同分野の開発に貢献しています。

さらに、日本から派遣された教授や専門家による指導や、0-6 歳児のための発達評価ツールの提供により、ベトナム側実施団体の管理職員や研究者/専門家の能力も強化されました。これらの技術移転の成果として、ベトナム側実施団体の専門家チームは事業終了後も独自にデータ収集を行い、7 歳以上の児童に適用する評価ツールの研究開発を進めており、またベトナムの他地域の児童にも適用できるよう、移転されたツールの改良を続けています。

このように、事業成果の持続性を確保するためには、人材育成への投資は常に適切な選択であるといえます。事業において移転する知見や技術は、対象地域の地域性やセクターの特徴を考慮しつつ、ベトナム側実施団体の人材育成の方針等に基づいて、事前に綿密に検討されるべきです。それにより、実施後に目指すべき成果の実現のために、職員が各地域や部署に置いて能力を最大限に発揮できるようになります。これらの成果は、質の高い人材育成を受けた職員はその地域や組織において大きな変革をもたらすことにもつながっていくことを示しています。

ヒント⑩：外部に依存しない在来資源や技術の活用

(1) 外部から材料を持ち込まないこと

資機材の調達を必要とする事業の場合、事業の持続性を確保するためには、**外部に依存しない、すでに地元にある資材や資源を活用すること**が求められます。日本等の外部から持ち込んだ材料(建設資機材、機械、部品、作物種苗等)を使ったために、事業終了後にそれらが現地で入手できずその技術が普及しない、部品交換ができず活動が停止してしまう、といった事態は避けなければなりません。事業計画では、外部依存性の高い材料を極力使用せず、事業終了後に相手国側実施団体や受益者が継続的に入手できる材料や代替品を使用した技術を移転するように留意する必要があります。



現地で調達可能且つ安価な資材を用いた廃棄物処分場(ハイフォン市の廃棄物埋立管理技術の能力向上支援)

(2) 在来技術の発掘

在来のローカル技術を発掘し、それを住民や農民といった受益者間で水平展開させることも効果的です。特にベトナムの場合、政府による公的な技術普及が十分機能しているとはいえ、現地に眠っている有用な技術が地域で広まっていない場合も多く見られます。在来の技術は、現地で入手できる材料を使った受益者の技術・知識レベルに合致したものである場合が多く、事業においてそれを受益者間に広めることで継続的に普及する場合があります。



稲わらを使ったキノコ栽培技術(中部・自然災害常襲地のコミュニティと災害弱者増への総合的支援)

例えば、「中部・自然災害常襲地のコミュニティと災害弱者増への総合的支援(京都大学大学院地球環境学堂/フエ農林大学)」では、山間部のアカシア林の花粉や樹液を資源とする養蜂技術の普及や、稲わらを用いたきのこ栽培技術の普及を試みました。地域に眠っている有用技術の発掘を行い、事業を通じてその技術の橋渡しを行ったことが、外部に依存しない活動の持続性に繋がっています。

ヒント⑪：事業終了後の事業成果の継続・拡張のための仕組み作り

事業成果の持続性や拡張性を高めるには、そのための仕組みを考える必要があります。その仕組みとは、「事業成果を継続・拡張する実施体制と手段」のことです。事業期間において、それを構築しておく必要があります。その仕組みは、大きく分けて、相手国側実施団体の「本来業務」を活用する場合と「追加的な仕組み」を構築する場合に分けることができます。特に、第2章で解説している「コミュニティ・住民支援型事業」に分類されるタイプの事業で、持続性のある活動計画を立てる際に重要になる項目です。

(1) 相手国側実施団体の持つ「本来業務」の活用

草の根技協においては、相手国側実施団体が持つ本来業務を活用する場合があります。つまり、**相手国側実施団体がもともと技術やノウハウを普及する役割を持っている場合に、その本来業務を活用して、事業終了後に間接受益者に対して事業成果を継続して普及すること**です。「もともとあった本来業務に対して、事業を通じてコンテンツ(中身)を追加する」といったイメージです。例えば、相手国側実施団体が教育機関である場合、事業によつ

て構築したカリキュラムを、通常の教育課程の一部として学生を対象に実施することや、農業技術普及を行う機関であった場合、導入した栽培技術を通常の普及活動を通じて農民に広める場合等が挙げられます。本来業務を活用する場合、事業の継続を目的に追加的に実施組織や方法を構築する必要がなく、比較的持続性も高い傾向が見られます。事業においては、業務マニュアルや指導カリキュラムの作成等、事業成果として有効性を実証した「モデル等」を本来業務に組み込むための工夫が必要となります。ベトナムにおける終了した草の根技協のうち、事業成果の継続・拡張に本来業務を活用している例は次表のとおりです。

表 11 事業成果の継続・拡張において本来業務を活用している草の根技協の例

事業名	継続・拡張の実施者	事業終了後の間接受益者	方法 (もともとあった仕組みに追加)
ハイフォン市製造業の工場管理力向上プログラム	ハイフォン職業訓練短期大学(HPIVC)の教員	HPIVC の学生	工業マネジメントの授業の一部として
知的障がい児の就学率向上につながる教育プログラム開発を支援するプロジェクト	ハノイ師範大学の教員	ハノイ師範大学の学生	知的障がい児教育コースの授業の一部として
ホーチミン市医科薬科大学および管轄地域における、科学的根拠に基づく保健医療サービス向上のための人材育成	ホーチミン市医科薬科大学の講師	ホーチミン市医科薬科大学の学生、近隣病院の医師	科学的根拠に基づく保健医療サービスに係る講義の一部として
	近隣病院の医師	患者	医療サービスとして
柿の生産と加工技術の普及	ダラット市農業技術センターの農業普及員	ダラット市の一般農民	技術普及活動の一部として開講される研修コースの一部として
マイクロコントローラ組み込み技術を利用した、ユーザーのニーズを満たすものづくり指導のための教材・教具、指導法とカリキュラムの開発	ハノイ工科短期大学の教員	ハノイ工科短期大学の学生	技術講義の一部として
中部・自然災害常襲地のコミュニティと災害弱者増への総合的支援	地域にもともとあった住民グループ、女性グループ及び青年グループ等(既存の組織)	集落内の一般住民	地域住民や既存のグループによってもともと開催されていた集会へのコンテンツ提供

(2) 事業における「追加的な仕組み」の構築

事業成果の継続・拡張のために組織を新たに設立したり、既存の組織にその役割を負わせたり、そのための人材を育成する場合があります。例えば、活動を継続するための新たな農民グループを結成したり、既存の住民団体に別の役割を委託したり、住民個人を新たに普及員として任命して活動を継続してもらった場合があります。事業成果の継続・拡張を担う組織や個人は、もともとその役割を持っていないため、事業においては**実施団体や個人に対して十分な技術移転を行う必要があります、その活動を継続するモチベーションを維持できるように、活動の必要性を十分に認識してもらうことが必要**です。



衛生や栄養改善等に係る住民啓蒙のための説明資料(住民参加による安全な水の供給と栄養・保健環境の改善支援事業)

加えて、いずれの場合においても、**事業成果の継続・拡張を行いやすくするために、事業において、ガイドラインやマニュアルの作成、ウェブサイト等による広報の仕組み構築**などを行うことも効果的です。事業成果の継続・拡張において「追加的な仕組み」を構築している草の根技協の例は次表のとおりです。

表 12 事業成果の継続・拡張において「追加的な仕組み」を構築・活用している草の根技協の例

事業名	継続・拡張の実施者	事業終了後の間接受益者	方法 (事業によって新たに仕組みを構築)
ハノイ市農村部における環境保全米の生産・管理強化計画	環境保全米生産のための農民グループ(新規に設立)	農民グループ内のメンバー	環境保全米の工程管理ガイドラインや関連する各種様式をもとに農民グループ内での定期会合における共有
住民参加による安全な水の供給と栄養・保健環境の改善支援事業	水管理組合(集落レベルでの活動を担う住民グループを新たに結成)	集落内の一般住民	水管理組合のメンバーを、水質管理と水処理施設の運転を担当する技術グループと栄養・保健衛生の情報提供を担当する啓蒙グループに分け、それぞれに対してマニュアルを提供し、技術移転を実施した。

(3) 長期的なランドデザインに基づく啓蒙活動

上記に加えて、長期的なビジョンを持ち、地域発展のランドデザイン(長期計画)にもとづいて、幅広い階層の地域住民の啓蒙活動を実施している事業もあります。例えば、住民グループ(青年グループ、女性連盟、小学校の教員・児童)を対象にした環境・防災教育に関連する森や野や川でのフィールド観察会の開催³⁰、安全な水・食品安全・栄養・保健衛生をテーマにした小学生による絵画コンテスト³¹、小学校の授業におけるゴミの分別や 3R (Reduce-Reuse-Recycle) 活動に関する出前講座³²、等があります。このような活動は成果が目に見えにくく、発現に時間がかかりますが、長期的には地域発展に少しずつ効果の出る草の根レベルの効果的な活動です。

草の根レベルの事業におけるガイドライン作成ポイント

参加型灌漑管理専門家 レ・クワン・アイン氏



ベトナムにおける参加型灌漑管理のためのガイドラインの作成及び水利組合設立のためのガイドラインの作成経験を踏まえ、草の根技協におけるガイドライン作成のポイントを以下のとおり提言します。

- 使用目的の明確化: まずガイドラインの対象者を明確にすることです。そして、たとえ同じ内容であっても、対象者(労働者、農民、作業員等)に応じて書きぶりを変える必要があります。また、簡潔な表現とし、一般に使用されている用語を用います。ガイドラインを活用しやすくするために、写真を多用することで理解しやすい内容とし、図表や事例を用いて使用者の理解を促します。ガイドラインはサイズの小さい紙を使い、使用者が携帯しやすくすることも重要です。
- ガイドラインの内容: 実施フローやチャートを使った実施手順を明確に図示します。重要なポイントはテキストボックス等を用いたり、強調表示したりします。
- 事業監理のための指標: 活動を監理するための指標を設定します。例えば、参加型灌漑管理のガイドラインでは、監理と評価のための 9 つの指標を設定し、農民組織による水利用マネジメントを支援しています。
- その他: 有識者等のコメントや提言、ガイドラインの対象者からのコメントを記載することも有効です。

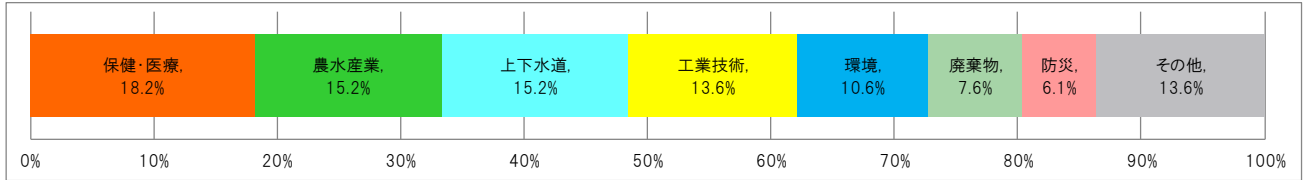
³⁰ ベトナム中部・自然災害常襲地での暮らしと安全の向上支援(実施団体: 京都大学大学院地球環境学堂/フエ農林大学)

³¹ 地方行政機関の能力向上を通じた安全な水の供給と栄養改善プロジェクト(SWAN2)(特定非営利活動法人 国際生命科学研究機構(ILSI Japan)/ベトナム国立栄養研究所、保健省予防医学部、農業農村開発省地方給水センター)

³² ホイアン市における那覇モデルのごみ減量プロジェクト(沖縄リサイクル運動市民の会、那覇市/ホイアン市天然資源環境局)

付属資料 1:有償資金協力(円借款)および技術協力プロジェクトとの比較

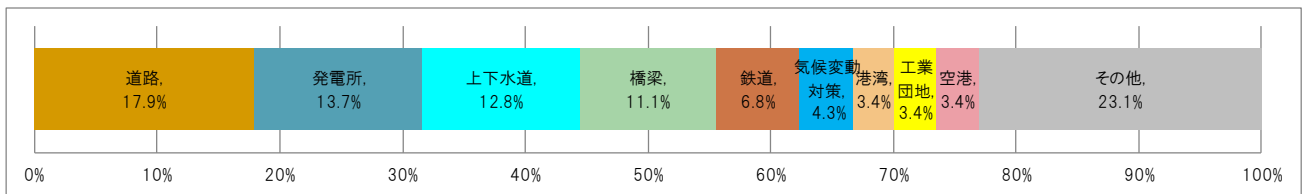
ベトナムにおける草の根技術協力事業(以下、草の根技協)をセクター別にみると、保健・医療分野の事業数が最も多く、次いで農水産業、上下水道、工業技術の順となっています。³³



出典:JICA ウェブサイト(<http://www.jica.go.jp/partner/kusanone/country/vietnam.html>)をもとに 2002 年以降の事業を集計

図 A1 ベトナムにおける草の根技協のセクター別事業数の割合

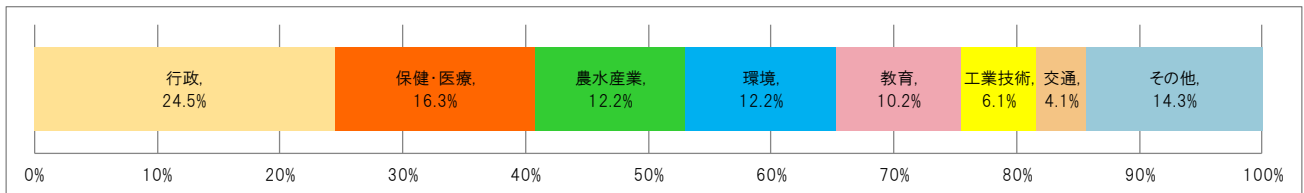
一方、ベトナムにおける有償資金協力(円借款)³⁴をセクター別にみてみると、道路、発電所、上下水道、橋梁、鉄道、港湾、工業団地といった比較的規模の大きいインフラ整備事業が多い傾向がみられます。小規模ながら地方行政機関や住民を直接対象とする保健・医療、農水産業が多い草の根技協とは対照的です。したがって、ベトナムにおける草の根技協は、**規模の大きな有償資金協力(円借款)によるインフラ整備事業でカバーできないセクターを補完し、セクターごとに異なる幅広いニーズに対応するための重要な事業分野**と位置付けられます。そのため、草の根技協は、ベトナムにおけるバランスのとれた経済発展の支援において重要な役割を持っています。



出典:JICA ウェブサイト(http://www.jica.go.jp/activities/schemes/finance_co/index.html)をもとに 2002 年以降の事業を集計
注釈:マルチセクター事業はその他に分類

図 A2 ベトナムにおける有償資金協力(円借款)のセクター別事業数の割合

また技術協力プロジェクト³⁵では、行政機関の能力開発事業が最も多く、次いで農水産業、環境、保健・医療、交通の順になっています。全体的に中央レベルや中央直轄市の行政サービス改善を目的にした事業が多い傾向がみられます。一方、草の根技協では、地方の省、県、コミュニケーションレベルの地方行政機関と共同で事業を実施する場合も多く、**全国や大都市を対象とする事業が多い一般の技術協力プロジェクトと異なり、地域性の高い多様なニーズにきめ細かく対応できる重要な事業分野**としても位置付けられます。



出典:JICA ウェブサイト(<http://www.jica.go.jp/vietnam/office/activities/end.html>)をもとに 2002 年以降の事業を集計

図 A3 ベトナムにおける一般の技術協力プロジェクトのセクター別事業数の割合

³³ 詳細は JICA ベトナム事務所ウェブサイト(<http://www.jica.go.jp/partner/kusanone/country/vietnam.html>)を参照下さい。

³⁴ 有償資金協力(円借款)は、開発途上国に対して低利で長期の緩やかな条件で開発資金を貸し付けることにより、開発途上国の発展への取組みを支援する JICA の事業です。

³⁵ 技術協力プロジェクトは、JICA の専門家の派遣、研修員の受入れ、機材の供与という 3 つの協力手段(協力ツール)を組み合わせ、一つのプロジェクトとして一定の期間に実施される JICA の事業です。

付属資料 2: 事業の持続性に重要な 7 つの要素実現のための事業計画チェックリスト

本冊子で紹介したヒントが適用されているかどうかを確認するために、事業開始時や実施中など適時に活用してください。

終了時まで達成すべき要素	事業実施にあたり確認すべき項目	チェック	現状	対処方針
1. 日本側・相手国側実施団体の交流活性化 (事業実施中及び事業終了後も継続する団体同士の交流)	相手国実施団体が理解できる言語でコミュニケーションがとれるか？	<input type="checkbox"/>		
	日本人が現地に不在となる期間に十分なコミュニケーションがとれるか？	<input type="checkbox"/>		
	(必要であれば)事業に適した通訳を適した時期に雇用する計画となっているか？	<input type="checkbox"/>		
	事業計画を相手国側実施団体と共有する機会が設けられているか？	<input type="checkbox"/>		
	四半期モニタリング時に相手国側実施団体と進捗を共有する機会が設けられているか？	<input type="checkbox"/>		
	終了時評価時に相手国側実施団体と事業の成果を共有する機会が設けられているか？	<input type="checkbox"/>		
	事業計画、四半期モニタリング、終了時評価報告書は相手国側実施団体が理解できる言語で作成されるか？	<input type="checkbox"/>		
	相手国側だけでなく日本側実施団体にとってもメリットがある事業計画となっているか？	<input type="checkbox"/>		
	日本側実施団体にとってどのようなメリットがあるか相手国側実施団体と情報を共有しているか？	<input type="checkbox"/>		
2. 有効性が実証された「モデル等」 (事業終了後に継続させるモデル、技術、手法等)	日本モデル適用型事業で特に重要	相手国側実施団体は、移転する日本モデルの内容を知っているか？	<input type="checkbox"/>	
		移転する日本モデルの現地への適合性について相手国側実施団体の合意を得ているか？	<input type="checkbox"/>	
		移転する日本モデルの現地への適合性を相手国側実施団体と共同で検討する機会を設けているか？	<input type="checkbox"/>	
	活動創造型事業で特に重要	受益者のニーズとその背景(文化・社会環境・自然環境等の周辺情報等)について、把握・検証する機会を設けているか？	<input type="checkbox"/>	
		受益者にとって費用対効果の高い「モデル等」となっているか？	<input type="checkbox"/>	
		「モデル等」の有効性を確実に実証するための配慮をしているか？(事業提案書の審査の項目・視点を参照)	<input type="checkbox"/>	
		四半期モニタリング時に、相手国側実施団体も含めて進捗を確認し、課題を抽出する機会を設けているか？	<input type="checkbox"/>	
		四半期モニタリング時に特定された課題を解決するための方策を検討しているか？	<input type="checkbox"/>	
		(必要であれば)課題を解決するために当初計画を変更できるか？	<input type="checkbox"/>	
		当初計画において、事業実施で起こりうるリスクを想定しているか？	<input type="checkbox"/>	
3. 相手国側実施団体や受益者の継続の意思 (継続の意思を持たせるための工夫)	事業において目指す受益者の参加のイメージを設定しているか？	<input type="checkbox"/>		
	受益者に対して事業の内容を理解させる機会を設けているか？	<input type="checkbox"/>		
	(役割参加の場合)受益者が参加できる活動を含んでいるか？	<input type="checkbox"/>		
	(意見参加の場合)受益者の意見を聞く機会を設けているか？	<input type="checkbox"/>		
	(共同決定参加の場合)事業計画の策定やモニタリング時に受益者の意見を聞く機会を設け、活動内容決定等の意思決定において受益者が参加できる機会を設けているか？	<input type="checkbox"/>		

終了時までに達成すべき要素	事業実施にあたり確認すべき項目	チェック	現状	対処方針
4. 資金または資金確保の手段 (事業終了後の継続のための資金)	(相手国実施団体が政府系機関の場合) 予算を確保するためには、どのような成果を残す必要があるか把握しているか？	<input type="checkbox"/>		
	(相手国実施団体が政府系機関の場合) 予算確保のための工夫をしているか？	<input type="checkbox"/>		
	(継続するのが民間の団体等の場合) 外部から予算を確保するための仕組みを構築しているか？	<input type="checkbox"/>		
5. ヒト(能力のある人的資源) (事業終了後の継続を担う人材)	相手国側実施団体 能力強化計画が個人レベル、組織レベル、制度・社会レベルで求められる能力の方向性に合致しているか？	<input type="checkbox"/>		
	支援型事業で特に重要 能力強化の対象者が既に有している能力と足りない能力を把握しているか？	<input type="checkbox"/>		
	能力強化の対象者が、事業終了後に担うべき役割を把握し、その役割に合致した育成計画となっているか？	<input type="checkbox"/>		
	日本での研修に参加する人材を選定する明確な基準を設けているか？	<input type="checkbox"/>		
6. モノ(入手できる資材・機材) (事業終了後も入手できる資材・機材)	事業終了後に継続する活動は、現地で入手できる資材・機材を使って実施できるか？(日本から資材・機材を持ち込んで、事業終了後にそれが現地で入手できないような活動とっていないか？)	<input type="checkbox"/>		
7. 継続のための仕組み (事業終了後の継続のための方法、ルール等及びそれをまとめたガイドラインや教材等)	事業終了後の継続の仕組み(誰が、どうやって)を検討しているか？	<input type="checkbox"/>		
	その仕組みを円滑にするための方法やルール、それらをまとめたガイドラインや教材を作成する計画となっているか？	<input type="checkbox"/>		
	(本来業務を活用する場合) 活動を継続する人材や組織において、負担となっていないか？	<input type="checkbox"/>		
	コミュニ ティ・住 民支援 型事業で 特に重要 (追加的に仕組みを構築する場合) 事業終了後にその仕組みをフォローする体制があるか？	<input type="checkbox"/>		
	(追加的に仕組みを構築する場合) 事業終了後に継続を担う人材や組織が、その意義を理解し、モチベーションを維持する方法が考えられているか？	<input type="checkbox"/>		

※上表の項目は事業ごとに異なり、これら以外の項目が必要であったり、一部が不要である場合もあります。