

独立行政法人 国際協力機構  
モロッコ国内務省自治総局

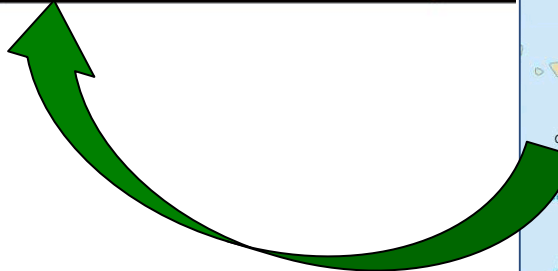
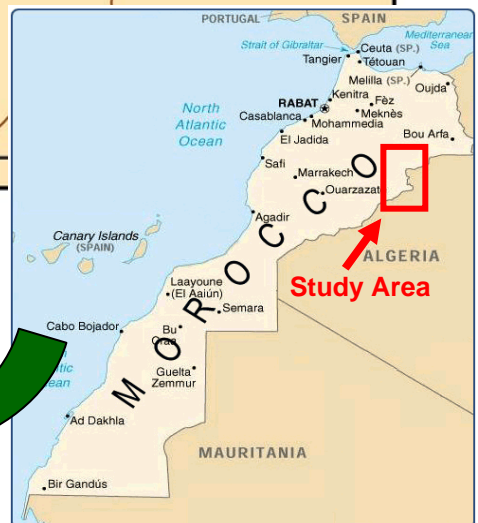
モロッコ国  
エルラシディア県  
農村地域開発計画調査

ファイナルレポート

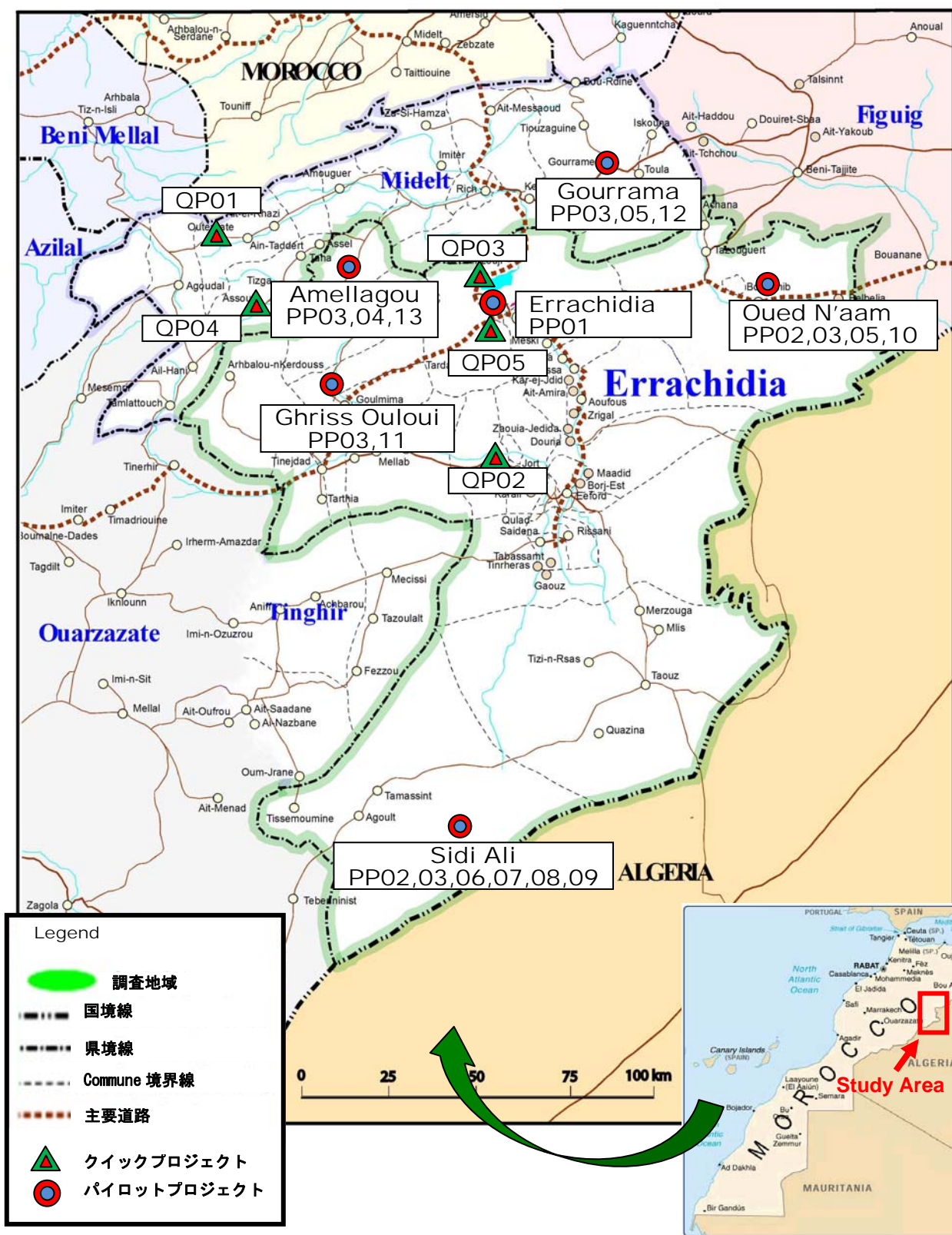
平成 24 年 2 月

株式会社 三祐コンサルタンツ  
株式会社 パ デ コ

# 調査対象地域位置図



# パイロットプロジェクト、クイックプロジェクト 位置図



PP No.	パイロットプロジェクト名	実施場所
PP 01	DCL 情報管理能力強化支援プロジェクト	エルラシディア県庁 (DCL)
PP 02	SIC 導入支援プロジェクト	Sidi Ali, Oued N'aam
PP 03	住民組織強化支援プロジェクト	Gourrama, Amellagou, Oued N'aam, Ghriss Ouloui, Sidi Ali
PP 04	僻地保健サービス推進のためのコミュニティ・ボランティア育成プロジェクト	Amellagou
PP 05	衛生環境改善プロジェクト	Gourrama, Oued N'aam
PP 06	生計生活改善プロジェクト	Sidi Ali
PP 07	ヘンナ・クミン加工・販売支援プロジェクト	Sidi Ali
PP 08	化石加工・販売支援プロジェクト	Sidi Ali
PP 09	Sidi Ali 観光オプションツアー開発プロジェクト	Sidi Ali
PP 10	Oued N'aam 廃棄物処理・管理プロジェクト	Oued N'aam
PP 11	Mezl Aghad Seguia 地域農業生産性向上の為の水管理システム改善計画	Ghriss Ouloui
PP 12	Gourrama 廃棄物処理・管理改善プロジェクト	Gourrama
PP 13	人工授精による優良種牛の普及	Amellagou

QP No.	クイックプロジェクト名	実施場所
QP 01	伝統的水路の改修とリンゴの収穫後処理の改善事業	Outerbat
QP 02	ナツメヤシの葉や茎を利用した砂漠化防止対策事業	Fezna
QP 03	土砂流出防止、地下水涵養のための貯水池周辺の軟岩表層での植林事業	Kheng
QP 04	養蜂協同組合の組織強化、販売力強化の支援事業	Assoul
QP 05	エルラシディア県社会事業部 (DAS) の情報システム強化支援	Errachidia Province (DAS)

## 略語・用語集

略語	仏語/英語	日本語
ADL	Agent de Développement Local, ADS	Commune 開発計画員 (ADS)
ADP	Provincial Development Agent	県人材育成担当官
ADP	Agent de Développement Provincial, ADS	Commune 開発計画調整員 (ADS)
ADS	Agence de Développement Social	社会開発公社
AFD	Agence française de Développement	フランス開発庁
AUEA	Association des Usagers des Eaux Agricoles	農業用水利用者組合
BEIP	Basic Education Improvement Program	地方基礎教育改善計画
BP	Banque Populaire	国民銀行
CAF	Centre d'Animation Féminine	女性活動センター
CBO	Community Based Organization	村落社会組織
CC	Communal Council	Commune 評議会
CCPP	Committee of Commune's participatory planning	Commune 参加型計画委員会
CE	Cender d'Elevage	畜産センター
CLCA	Caisse Local de Credit Agricole	国営農業銀行支所
CLDH	Comité Local de Développement Humain	人間開発ローカル委員会
CMV	Centre de Mise en Valeur	開発センター
C/P	Counterpart	カウンターパート
CPDC	Cell of Promotion for Development Plans & Coordination	県政策推進・調整室
CPDH	Comité Provincial de Développement Humain	人間開発県委員会
CNCA	Caisse National de Crédit Agricole	国営農業銀行
CSC	Centre de santé communal	村落部保健センター
CSCA	Centre de santé communaux avec module d'accouchement	分娩施設付村落部保健センター
CSU	Centre de santé urbain	都市部保健センター
CSUA	Centre de santé urbain avec module d'accouchement	分娩施設付都市部保健センター
CTP	Provincial Technical Committee	県技術委員会
DA	Délégation Provinciale d'Artisanat	県技能工芸局
DAR	Division des Affalres Rurales	県農村地域開発部
DAS	Division des Affaires Sociales	県庁社会事業部
DAT	Direction de l'Aménagement du Territoire, MHUAE	国土開発局
DBT	Budgetary and Tenders Division	県財政・調達事業部
DCL	Division des Collectivités Locales	県自治総局
DFCAT	Direction de Formation Administrative et Clef Agence Technicale	行政研修、キースタッフ局
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales	内務省自治総局
DE	Direction de l'Elevage, Division d'Economie	畜産局、経済局
DH	Dirhams	ディルハム (モロッコ通貨)
DP	Development Partner	開発パートナー
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture	県農業事務所
DPAr	Direction Provinciale de l'Artisanal	県手工芸支局
DPEFLCD	Direction Provinciale de Service des Eaux et Forêts et la Lutte Contre la Désertification	県、水・森林・沙漠化防止局
DPET	Direction Provinciale de l'Equipement et Transport	県設備支局
DPEN	Délégation Provinciale del'Entraide Nationale	県国家相互扶助支局
DPMEN	Délégation Provinciale du Ministère de l'Education Nationale	県教育支局
DPS	Délégation Provinciale de la Santé	県保健支局
DPT	Délégation Provinciale du Tourisme	県観光局
DR	Dispensaire rural	簡易診療所
DRH/GRZ	Direction de la Région Hydraulique de Guir-Rheris et Ziz	Guir-Rheris-Ziz 流域水利公社
DRI-MVB	Programme de développement rural intégré de mise en valeur des zones Bour	総合農村開発プログラム
EAC	Equipe d'Animation Communale	PCD 策定ファシリテータ・チーム

略語	仏語/英語	日本語
EPA	Equipe Provincial d'Accompagnement	県 PCD 策定検討委員会
EIB	La Banque European d'Investissement	ヨーロッパ投資銀行
ETC	Equipe Technique Communale	Commune 技術職員
FCAMC	Fondation du crédit agricole pour le microcrédit	農業信用基金
FIDA	Fond International pour le Développement Agricole	国際農業開発基金
HCP	Haut commissariat de planification	計画策定高等事務所
HEFLCD	Haut commissariat des Service des Eaux et Forêts et la Lutte Contre la Désertification	森林砂漠化防止高等事務所
JICA	Japan International Cooperation Agency	日本国際協力機構
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	海外青年協力隊
FDL	Fond pour le Développement Local	地域開発基金
FEC	Fonds d'Équipement Communal	Commune 開発基金
IDB	La Banque Islamique du Développement	イスラム開発銀行
IFAD	International Fund for Agricultural Development	国際農業開発基金
ILDH	Initiative Locale de Développement Humain	人間開発ローカルイニシアティブ
INDH	Initiative Nationale de Développement Human	人間開発に係る国家イニシアティブ
INRA	Institut Nationale de Recherche Agronomique	国立農業研究所
MAPM	Ministre de l'Agriculture et de la Pêche Maritime	農業・海洋漁業省
MDSFS	Ministre de Développement Social, de la Famille et de la Solidarité	地域社会家族団結省
MCC	Millennium Challenge Cooperation	ミレニアム・チャレンジ・コーポレーション
MCA	Millennium Challenge Account	ミレニアム・チャレンジ・アカウント
MET	Ministère d'Équipement et de Transport	設備・運輸省
MHUAE	Ministre de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace	住宅・国土開発省
NA	National Assistance	国家相互扶助支局
ONE	Office Nationale de l'Electricité	国営電力公社
ONG	Organisation non-Gouvernementale	非政府団体(NGO)
ONEP	Office Nationale de l'Eau Potable	国営水道公社
ORMVA/TF	Office Régional de le Mise en Valeur Agricole	タフィラレット地域農業開発公社
PADEST	Programme d'Appui au Développement Stratégique et Territorial	国家開発戦略支援プログラム
PAGER	Programme d'Approvisionnement Group eu Eau portable de populations Rurales	地方給水プログラム
PAT	Plan d'action triennial	3 ヶ年行動計画
PCD	Plan de Développement de Commune	Commune 開発計画
PDK	Plan de Développement de Ksar	山岳地域クサル開発計画
RADOSE	Réseau des Associations pour le Développement des Oasis dans le Sud Est du Maroc	南東部オアシス開発協会ネットワーク
PIC	Plan d' Invetissement Communaux by WB	Commune 投資計画
PNRR	Le Programme National de Routes Rurales	地方道路整備国家計画
POT	Programme de Développement Territorial Durable des Oasis de Tafilalet	オアシス開発計画
SDR2020	Stratégie 2020 de Développement Rural	2020 年農村開発戦略
Seguia	Traditional Small Scale Irrigation Canal	伝統的な小規模灌漑用水路
SIC	Système d'Information Communale	Commune 情報システム
SIAAP	Service des infrastructures des actions ambulatoire province	地域保健課
USAID	US Agency for International Development	米国国際開発庁
UNDP	United Nation Development Programme	国連開発計画

# 要 約

## 1. 調査概要

### 1.1 調査の背景

「モ」国政府は近年、貧困削減を推進するため、地方分権化を進め、ボトムアップ型地域開発プロセスの適用・定着を目指している。しかし、エルラシディア県では、人員・予算上の制限や実務経験の浅さ、加えて集落が広大な地域に点在する地勢的条件の下、県や Commune の行政・議会が本来期待される機能を十分に果たしていない。また、アソシエーションや協同組合等の住民組織の多くは設立後間もなく運営能力も低い。このため、地方行政や住民組織の能力強化が必要となっている。当該地域の開発事業を効果的に進めるには、従来の縦割り型行政からセクター間協調への移行を図り、総合的な開発戦略を構築する必要がある。

### 1.2 調査の目的

- 1) 県内 39 農村 Commune から 5 Commune を選定し、Commune 開発計画（PCD）を策定する。
- 2) 地域住民のニーズ開発のポテンシャルに基づき、県農村開発計画（PRDP）を策定する。
- 3) PCD 及び PRDP 策定から事業実施までの工程並びに事業実施体制にかかる改善策を見出す。
- 4) 実証事業を伴う計画策定の過程を通じ、県及び Commune の行政機構、事業実施機関並びにアソシエーションや協同組合などの住民組織の人的・組織的能力を強化する。

### 1.3 調査対象地域

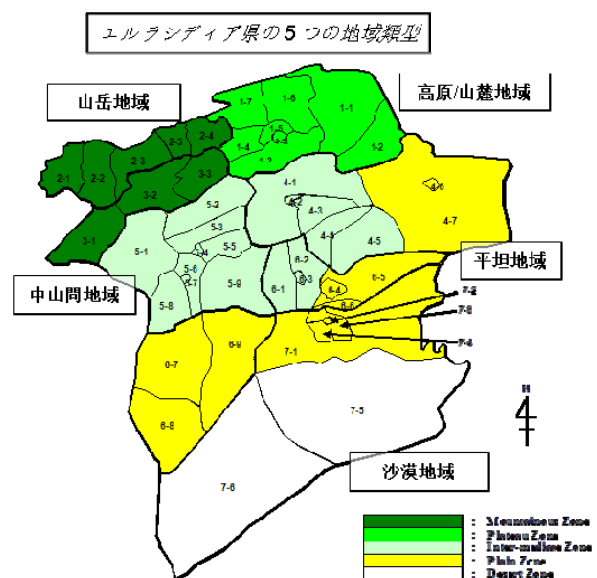
エルラシディア県全域である。

### 1.4 調査実施体制

カウンターパート機関は内務省自治総局（DGCL）及びエルラシディア県庁社会事業部（DAS）及び県自治総局（DCL）であり、中央政府レベルにステアリングコミッティ、県レベルではテクニカルコミッティを設立した。

### 1.5 調査概要

フェーズ 1 では調査対象地域の現状、分野別開発の阻害要因及び開発のポテンシャル、農村 Commune の類型化、及び県の開発の方向性を明らかにした。類型は、山岳地域、高原・山麓地域、中山間地域、平坦地域、沙漠地域の 5 類型である（右図参照）。但し、2010 年 3 月の県再編成により、山岳地域及び高原・山麓地域全域の殆どが他県に編入され、農村 Commune 数は 39 から 22 となった。フェーズ 2 では、5 つのパイロット Commune において、PCD 及び同ロードマップ策定、パイロット事業実施、PRDP 策定を行い、この全工程を通じて関係者への技術移転を実施した。



## 2. PCDの策定支援と優先プロジェクトの実施

### 2.1 PCD策定の背景、目的、経緯

PCD は「モ」国における最小行政単位である Commune の能力を向上させるための仕組みとして導入された。「モ」国の行政制度は中央、州、県、Commune の 4 層になっている。このうち州と県は実質上中央政府の出先機関となっており Commune だけが首長を選挙で選ぶ、いわゆる自治体であり、住民生活に直結した行政である。「モ」国政府は国内各地域の社会経済の発展のため、

Commune の役割を強化し、Commune 毎に PCD を策定する方針である。2009 年に改訂された Commune 憲章では正式に PCD が位置づけられて、2011 年までにすべての Commune で PCD を策定することになった。

調査団は県内 39 農村 Commune の内、5Commune にて PCD 策定を支援し、残りの Commune を支援する ADS チームに先駆けて、PCD 策定作業に着手した。2009 年中に基礎情報の収集や関係者ワークショップを実施し、2010 年中には 5Commune の PCD (案) を完成させた。PCD の策定支援に当たっては上述の DGCL が策定した PCD ガイド (2008 年版初版) に準拠したが、以下の点に特徴を持つ。

- 1) 参加型アプローチを重視し、全 Ksar 対象の WS を踏まえて PCD を策定した
- 2) 参加型 WS のツールとして参加型農村調査手法 (PRA) を採用した
- 3) PCD の概要を開発フレームワークに整理し、優先プロジェクトシートを添付した
- 4) 優先プロジェクトの中からパイロットプロジェクトを実施した

調査団が PCD 策定支援を行った 5 つの農村 Commune とは Amellagou、Gourrama、Oued N'aam、Ghris Ouloui、Sidi Ali である。このうち Gourrama は 2010 年に新設された Midelt 県に移管された。

## 2.2 PCD策定の基本方針と手法

PCD の策定は、DGCL の PCD 策定ガイドライン (第 3 版) に準拠した。但し、同 PCD ガイドラインには具体的作業が明記されていなかったため、PCD 策定レビューWS における Commune 関係者からの要望に基づき、実践者向けのロードマップを副読本として作成した。この PCD 策定・実施に係るロードマップは、仏語及びアラビア語で作成し、県内 Commune をはじめ関係機関に配布した。

PCD 策定支援作業は、2009 年 5 月に始まり、2010 年の 12 月から 2011 年 3 月にかけて各 Commune 議会で承認され、完了した。

## 2.3 PCDの実施と活用方法

PCD の優先プロジェクトを実施し、ヴィジョンを実現するためには Commune 関係者の団結と地道な作業、外部関係者との協力が必要である。優先プロジェクト実施の必要事項を以下に整理する。

- 1) PCD に対する Commune のオーナーシップと責任感の醸成
- 2) Commune と県や省庁出先機関との役割の調整、連携、協力の促進
- 3) Commune 関係者の参加と費用負担の実施
- 4) 国内外の機関 (INDH、省庁出先機関、各種ドナー、NGO、FEC 等) からの資金支援の獲得
- 5) ETC による優先プロジェクトの進捗管理

## 2.4 PCDの今後の課題及びPCDロードマップの策定

PCD は 6 カ年計画であり、3 年後の改編が推奨されている。今回の PCD は 2010 年 6 月の Commune 議員選挙後に Commune 議員により承認されたものである。なお、中東におけるジャスミン革命の影響から「モ」国では 2011 年に新憲法が制定され、それに伴い国会議員選挙が 2011 年 11 月に前倒しで実施された。この結果、次回 Commune 議会選挙が本来の 2016 年から大きく前倒しされて 2012 年 4 月にも実施される可能性があり、各 Commune での新 PCD 策定の可能性が予測され、各 Commune ではこの作業に多くの時間と労力を投入せざるを得ない状況となる。

PCD の策定支援完了後、調査団は 5 つの Commune を対象に、PCD 策定レビューWS や ETC 研修・同レビューWS を行い、PCD 策定と実施上の問題について意見を得た。この結果を踏まえ、PCD 策定・実施に係るロードマップ (以下、PCD ロードマップ) では、PCD 策定・実施にかかる提言をまとめている。上記の新 PCD 策定に対しては、非常に有益である。概要は以下のとおりであり、詳細は PCD ロードマップを参照されたい。

### PCD 策定・実施に係るロードマップでの提言

提言先関係機関	当該機関が取るべき対策の提言
DGCL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCD を策定することのメリットを明確化、県と Commune における PCD 策定及び実施システムの制度化、Commune への PCD 策定支援の標準化、外部策定支援</li> </ul>



	団体の情報交換、SICの活用促進
DCL	• EPAの立ち上げと運営、Commune議員と職員の人材育成、Commune関係者に対する具体的なプロジェクト実施方法の研修、優先プロジェクトの進捗管理支援
優先プロジェクトへの各支援組織	• 支援条件等の情報開示、事業採択時のPCDの尊重、Commune庁の尊重、技術的支援
Commune議会とCommune庁	• PCDのオーナーシップ、Commune内でのコミュニケーション、情報公開と説明責任、SICの担当としてのETC、CCPPの事務局としてのETC
CCPP	• PCD実施の調整機関としてのCCPP、優先プロジェクト担当組織決定の調整、優先プロジェクトの進捗管理
Association・協同組合	• ネットワークの構築、組織・人材能力向上、収益事業への協同組合の活用

### 3. 県農村地域開発計画（PRDP）の策定支援

#### 3.1 目的、策定手法

##### (1) PRDP策定の目的

PRDPは、エルラシディア県地域開発のロードマップであり、県内で計画・実施される開発事業の相互関係を示し、国家戦略との関係を明示する。また、Commune横断的な課題と対策を示し、県レベルの開発の担い手に対し、地域開発上の判断・実施の根拠を付与するのが目的である。

##### (2) PRDP策定のために新規に提案し構築された体制

PRDPは県知事監理の下、副知事を議長とする県技術委員会にて策定された。同委員会は各省庁出先機関、県主要部局の局長・部長レベルで構成されるため、実務レベルの代表者で構成されるTaskforceを別途編成し、具体的な作業に当たった。また、一連の協議を県主導で進めるため、県主要部局の代表で構成される県調整委員会（PAC）を組織し、外部組織との連絡・調整を担った。

##### (3) 関係者の合意形成に重点を置いたPRDP策定の手法

PRDP策定は、2010年10月に開始され、2011年1月に県議会で承認された。この間、18回に及ぶ参加型WSと4回の技術委員会を開催し、県開発計画策定の経験を有するHauz県へのStudy Tour（2011年6月）をPACメンバーとともに実施した。PRDP策定の手順を以下に示す。

Step	内容	Step	内容
1	PRDP策定の必要性に掛かる合意形成	6	Commune横断型事業の確認
2	PRDP策定体制の構築	7	開発フレームワークの策定
3	県の現況、開発制約要因・ポテンシャル確認	8	アクションプランの策定
4	SWOT分析	9	優先プロジェクトの詳細検討
5	ヴィジョン・プランニング	10	開発計画の取り纏め・承認

#### 3.2 開発ヴィジョン、開発戦略

県の2023年開発ヴィジョンは以下のとおりであり、各省庁出先機関の参加を得て実施したSWOT分析を通じて、各セクター戦略の延長線上に描き出されたものである。

**開発ヴィジョン (2023) : 地域ポテンシャルを最大限かつ有効に活用し、地域住民のキャパシティを強化しつつ、住民の豊かな生活を保障するためのよりよき政府を実現することによって、力強く個性溢れるエルラシディア県を築く**

県開発ヴィジョンを実現するための4つのアプローチは、①社会経済及び文化振興、②自然環境及び資源、③基礎サービス、④組織開発及び地方自治であり、相互に補完関係にある。各アプローチに対応した開発戦略とプログラムの内容を以下に整理する。

##### ① 社会経済及び文化振興アプローチ

開発戦略	プログラムの内容
1. オアシス特産物の付加価値向上を通じた地域経済の活性化と改善	特産物の増産を目指す一方で、付加価値をつけて地域経済を活性化し、住民の所得向上を目指す。また、政府による付加価値向上に向けた支援を行うとともに、農外所得の増加を含む生計手段の多様化を図る
2. 観光開発を通じた地域経済の活性化と改善	官民連携を促進、投資を誘引しうる総合的な土地管理政策を推進、観光施設の適格化政策に基づいた施設整備とコミュニティ・ツーリズムの開発推進
3. 若者や移住者への支援	大卒者の失業対策、手工芸センター改善を含む職業訓練センターの設立等

開発戦略	プログラムの内容
4. 文化的及び歴史的建造物の修復	伝統的な音楽、踊り、食事、陶器、衣装、歴史的建造物等の保全・展示などの文化振興、観光産業との連携促進

#### ② 自然環境及び資源アプローチ

開発戦略	プログラム化の内容
1. 自然環境の保全	多様な自然環境に対応した総合的な環境保全（流域保全、沙漠化防止）の推進、非分解性消費財の普及に対応した家庭廃棄物管理マスタープランの策定等
2. 天然資源の合理的利用	灌漑用水の漏水・溢水防止、節水灌漑方法の普及、新規水資源開発と洪水対策、再生可能エネルギーの開発・普及、鉱物資源の伝統的採掘技術の改善など

#### ③ 基礎サービスアプローチ

開発戦略	プログラム化の内容
1. 基礎インフラの整備	基礎インフラの整備を通じた僻地住民に対する安全且つ衛生的な水や、健康で文化的な生活、そして生計向上の機会へのアクセス向上
2. 社会サービスの改善	遊牧民の社会サービスへのアクセス向上を含め、保健衛生、教育、スポーツ、文化、そして障害者への更なるサービス向上を推進

#### ④ 組織開発及び地方自治アプローチ

開発戦略	プログラム化の内容
1. より良き統治の実現	CPDC や ETC など開発計画の策定・実施を担う組織への更なる能力・組織強化の実施、開発行政の体系化と実働化など
2. 地域住民の能力強化	地域開発への民間活力の積極的投入に向けた能力強化、更なる頭脳流出の防止を目指した生計向上活動の推進と雇用創出
3. 地域開発における研究機関の役割増大	オアシス環境の保全や、オアシス特産物の付加価値増加、希少な農地の生産性向上、水資源の有効利用に係る技術・知識の提供等の分野における研究機関との連携促進

### 3.3 PRDPの内容を体系的に示す開発フレームワークの作成支援

県開発ビジョン、アプローチ、開発戦略、開発プログラムとプロジェクトを体系的に整理し、開発フレームワークを作成した。開発フレームワークは、付属書 4.1 に添付した。

### 3.4 PRDPの実施に向けた優先プロジェクトシートの作成支援

開発フレームワークに示される Commune 横断型事業の内、事業効果、技術的妥当性、オアシス環境保全への貢献、地域資源の有効利用、緊急性・モデル性などの観点から特に優先度の高い事業について詳細計画を策定し、優先プロジェクトシートとして取りまとめた。優先プロジェクトリストは下表に示すとおりであり、同シートは付属書 4.2 に添付した。

番号	優先プロジェクト名
1	小流域における水資源の管理強化及び生活改善・生計向上プロジェクト
2	エルラシディア県家庭廃棄物処理マスタープラン
3	Hassan Addakhil 貯水池周辺観光開発計画
4	Khettara 及び Seguia 改修計画
5	既存灌漑基幹水利施設の改修・拡張計画
6	オアシス特産物開発、促進プロジェクト
7	地域観光開発促進プロジェクト
8	多目的センターの効率的運営による生計向上促進プロジェクト
9	人工授精による家畜優良品種の普及
10	地域格差是正及び貧困削減のための県開発計画策定支援技術協力プロジェクト
11	気候変動及び災害予測に関するモニタリングシステム構築プロジェクト

### 3.5 PRDP実施に向けた新体制の確立

暫定組織である PAC と異なり、県開発計画の策定を担う専門部署設立の必要について、県知事及び副知事の理解を得て、2011 年 7 月に県政策推進・調整室（CPDC）が新たに設立された。今後、エルラシディア県の開発行政は、CPDC を中心に推進される。CPDC を中心とした地域開発の実施体制は本要約 6.3.3 に示す。CPDC 及び当実施体制は「モ」国でも初めての試みであり、DGCL はじめ、関係機関は、今後の PRDP 実施に強い関心が寄せられている。なお、県開発計画の策定、

推進、モニタリング・評価に係る関係者の役割と責任を以下に示す。

### 県開発計画に係る関係者の役割と責任

関係者	役割と責任
県知事/ 副知事	県開発の最終的な意思決定、県開発計画の承認を得るための県議会への提出、PRDP の実施責任、CPDC メンバーの任命責任
県議会	県開発計画・予算承認、Commune 横断型事業実施のための委員会設立支援
県ステアリング コミッティ	PRDP 策定に際しセクター戦略・政策の CPDC への提供、PRDP 開発フレームワークの承認、PRDP 実施・モニタリング・評価における技術的アドバイスの提供
CPDC	県開発計画の策定・モニタリング・評価の実施、同目的のためのタスクフォースの編成、県ステアリングコミッティへの PRDP 開発フレームワークの提案、PRDP 優先プロジェクトリスト及び優先プロジェクトシートを作成、Commune 横断型プロジェクト推進委員会設立支援、Commune 横断型プロジェクト実施のための予算獲得支援、PRDP 進捗モニタリングのためのタスクフォース会合の開催及び県ステアリングコミッティへの報告
タスクフォース	PRDP 策定・モニタリング・評価に対する技術的支援、Commune 横断型プロジェクトの実施に係る委員会設立支援、Commune 横断型プロジェクトの実施・モニタリング・評価に関する Commune 横断委員会への技術的支援
Commune 横断委員会	Commune 横断型プロジェクトの実施、モニタリング・評価、評価結果の CPDC 及び関係省庁出先機関への報告。同委員会は、プロジェクト毎に設立される。
ETC	PRDP 策定に必要な SIC その他情報の CPDC への提供、Commune 横断型プロジェクトの監理、モニタリング・評価、評価結果の Commune 横断委員会への報告

## 4. クイックプロジェクト

### 4.1 目的

第1年次に5件のクイックプロジェクト(QP)を実施した。目的は、地域住民の基本的ニーズの把握、PCDやPRDPに反映させるための人的資源や組織の現状把握、PP計画策定に反映させるためのセクター間及びCommuneとの協働の可能性の検証である。

### 4.2 各QPの評価

#### (1) 伝統的水路の改修とリンゴの収穫後処理の改善事業 (QP1)

項目	内 容
目的・活動	Seguia 改修による灌漑ロスの軽減、プラスチック・コンテナ導入による収穫時ロスの軽減
確認された 成果・効果	Association の高い施工監理能力、実施主体 Association と伝統的 Association の連携強化における事業実施の有効性、Association の問題解決能力の高さ、Seguia 改修の灌漑ロス軽減効果、プラスチック・コンテナの搬送ロス軽減効果、リンゴの栽培面積拡大、本件 QP のモデル効果

#### (2) ナツメヤシの葉や茎を利用した沙漠化防止対策事業 (QP2)

項目	内 容
目的・活動	Palm Grid (防砂垣根) の水利施設風上側への設置による移動砂から水利施設保護と沙漠化防止
確認された 成果・効果	HEFLCD と ORMVA/TF の協働の実現、土壌特性の把握と適正樹種の確認、水路維持管理費の削減、Association の地道な努力に対する農家の理解促進と支援

#### (3) 土砂流出防止、地下水涵養のための貯水池周辺の軟岩表層での植林事業 (QP3)

項目	内 容
目的・活動	礫地帯における経済性植物 (Caper, Cactus, Pistachio) による被覆を行い、活着率を検証する
確認された 成果・効果	ダム軸近傍地域の複雑な権利関係、土地利用型事業の調整の重要性、軟岩表層における耐乾性樹種の活着率、植林事業の阻害要因把握、INDH 事業の申請方法・採択基準等

#### (4) 養蜂協同組合の組織強化、販売力強化の支援事業 (QP4)

項目	内 容
目的・活動	運搬手段 (レンタカー) の提供を通じた養蜂協同組合のマーケティング力組織強化
確認された 成果・効果	実施主体 Cooperative の高い事業管理能力、販売力向上における運搬手段提供の有効性 (販路拡大、市場評価の把握、市場情報収集)、市場競争力の強化 (商品多様化、包装・ラベルの改善)、事業の多様化 (農産物の受託販売)、養蜂業の天候に対する脆弱性と商品多様化の必要性

(5) エルラシディア県社会事業部 (DAS) の情報システム強化支援 (QP5)

項目	内 容
目的・活動	情報機器の整備を通じたネットワークシステム構築、インターネットアクセスの改善、INDH 事業のモニタリング・評価のためのプラットフォーム整備 (情報管理能力向上)
確認された成果・効果	INDH 事業に関する各種情報の一元管理の実現、情報収集能力の向上、DAS 職員間及び外部関係者との情報交換・共有の円滑化

4.3 教訓及びPCD/PRDPとの関連性

QP 事業の実施・モニタリングを通じて把握された問題点の内、PP の事業計画策定や、PCD 及び PRDP 策定に貢献した教訓を以下に整理する。

- 天候に左右されやすい農業や養蜂業におけるリスク分散、商品多様化の必要性
- 出荷時期の調整による所得向上の有効性と、投資 (保冷倉庫建設など) の必要性
- 事業計画策定・実施における Local Authority や Traditional Association の重要性
- 関係省庁や INDH との協働に際しての事業目的、投入内容及び時期等の調整の重要性
- Association や協同組合などの Local Actor にとっての資金調達の困難性
- 各アソシエーションや協同組合の成熟度の違いに応じた組織強化支援・人材育成の必要性
- 県庁及び Commune の情報管理能力の低さ、特にウィルス蔓延による業務効率の低減

5. パイロットプロジェクト (PP)

5.1 目的と事業実施方針

PCD 及び PRDP 概定後にその一部を PP として実施した。目的は、実施の過程を通じて PCD の実施体制を検証し、関係者の能力向上を図りつつ実効性の高い PCD 及び PRDP を策定することである。PP は、地方行政職員や住民組織の能力強化事業 (横断的事业) と、Commune 対象の事業 (PCD の優先プロジェクト) の 2 種類を実施した。

5.2 地方行政職員や住民組織の能力強化事業：横断的事业

PP 名	内 容
DCL 情報管理能力支援プロジェクト	目的：エルラシディア県 DCL の SIC 統合管理のための情報管理能力が整備される 活動：情報機器及びネットワーク機器の調達・設置、インターネットの導入、活用状況モニタリング及び活用支援
SIC 導入支援プロジェクト	目的：Commune 職員が SIC 導入及び情報収集に関する能力を獲得する。また、Commune に SIC が導入され、初期データがすべて登録される 活動：Study Tour、SIC 研修、追加的 IT 機器購入、初期情報収集・入力への支援、基礎 IT 研修
住民組織強化支援プロジェクト	目的：地域開発に資する組織能力が強化され、関係者間の連絡体制が構築される 活動：組織マネジメント強化のための技術研修の実施、組織マネジメント強化及び関係者間の連携強化、アソシエーション設立支援
僻地保健サービス支援のための CV 育成	目的：行政と住民の協働システムの構築を通じて農村地域での医療・衛生環境の改善を図る 活動：関係者に対する TOT、CV (Community Volunteer) 育成推進委員会設立、Commune レベル啓発活動、Ksar レベル啓発活動、CV 活動のフォローアップ
衛生環境改善プロジェクト	目的：住民組織間の協働システムの構築を通じて環境衛生教育の実施支援を行う 活動：研修マテリアルの開発 (TOT 用、女性対象 WS 用、児童対象 WS 用)、研修実施能力の強化 (講師育成、研修実施支援、フォローアップ)

5.3 Communeを対象として実施する事業

PP 名	内 容
生計・生活改善プロジェクト	目的：住民の生活改善に資する収入創出や教育分野における地域活動が活発になる 活動：女性アソシエーションの設立・組織強化支援、多目的センター (MPC) 運営管理能力強化、MPC 建設、活動支援：手工芸活動・幼稚園活動、技術トレーニング、Study Tour
ヘンナ・クミン加工・販売支援プロジェクト	目的：ヘンナ・クミンの加工・販売を通じて、住民の所得向上を図る 活動：アソシエーションの設立、共同加工場の設立、加工資機材の調達、技術講習会及び Study Tour の実施、共同加工・出荷支援

化石加工・販売支援プロジェクト	目的：化石のクリーニング技術が向上することにより、住民の所得向上を図る 活動：アソシエーションの設立、共同加工場の設立、加工資機材の調達、技術講習会及び Study Tour 実施、共同加工・出荷支援
Sidi Ali 観光オプショナルツアー開発プロジェクト	目的：オプショナルツアー等の観光商品の多様化を行い、その品揃えを明示することで販売を促進し、地域の観光収入を増加させる。また新設された観光アソシエーションの機能強化を通じて観光関係者の連携を促進する 活動：観光アソシエーション設立、宿泊施設従業員訓練、Study Tour、観光需要聞き取り、地域オプショナルツアー企画、ガイド育成訓練、パンフレットの企画・製作
Oued N'aam 廃棄物処理・管理プロジェクト	目的：適切な機材導入と運用、関連の住民活動により Commune での廃棄物が適正に処理され、廃棄物の放置・散乱が減る 活動：アソシエーション設立、廃棄物収集車両の供与、車両運用計画策定支援、廃棄物収集及び環境衛生教育に関するコスト・ワークシェアリング決定、住民の意識改善活動
Mzel Aghad Seguia 地域農業生産性向上のための水管理システム改善計画	目的：Seguia の改修による合理的な水利用管理、灌漑効率の改善等のための水管理組合組織化支援及びナツメヤシ、オリーブ等の優良果樹苗木の導入・栽培方法の改善とゴマやサフラン等の付加価値作物の導入による農民の所得向上を目指す 活動：幹線水路の改修、土壌改良のためのコンポスト作成、開発アクター間の情報共有、ワーク・コストシェアリング、統合的水管理組織（WMA）の設立
Gourrama 廃棄物処理・管理改善プロジェクト	目的：適切な機材導入と運用、関連の住民学習活動、住民の衛生知識が向上し、廃棄物が適正に収集・処理される 活動：廃棄物収集車両の供与及び車両の運用計画策定支援、廃棄物収集活動及び環境衛生教育に関するコスト・ワークシェアリングの決定、住民の意識改善活動
人工授精による優良種牛普及支援プロジェクト	目的：家畜の品種改良及び飼養に係る適正技術を普及する 活動：Commune レベルの関係者間の協働体制の構築、TOT・住民啓蒙活動、家畜インベントリ作成、先進アソシエーションへのスタディツアー、農家への技術指導

## 5.4 PCD/PRDPへの成果・教訓

### (1) 地方行政職員や住民組織の能力強化事業：横断的事业

- 1) SIC 情報が十分に活用されるためには、CPDC が中心となり DGCL-CPDC-Commune 間の効果的な SIC 運用体制を構築する必要がある。PCD 改訂では SIC を有効活用し、PCD のモニタリングや効果指標の測定を行うための支援が必要。CPDC は SIC データを収集管理して支援に活用する必要がある。また将来的には SIC の情報を県レベルで一元的に管理し、フォローアップすることが大事である。
- 2) 組織マネジメント強化と関係者間のネットワーク強化は、住民組織の機能強化を図る上で基礎となる部分であり、PCD/PRDP でも取り組みが必要である。
- 3) 参加型地域開発の実現には、開発計画の策定・実施過程に能力強化された住民組織を広く巻き込み協働していくことが肝要である。地域住民は地域資源の活用方法を知っており、協力を得ることで土地収用やローカルアクターとの連携が円滑に進む可能性が高い。
- 4) 人間の意識や認識を変えるためには時間を要するが、行動変化を求める場合は、継続した意識改善活動が必要である。コミュニティ・ボランティアの活動の継続には、参加者の活動意欲を維持させること、ボランティアが現地のニーズに応えられるだけの技術力向上が肝要である。
- 5) 環境衛生問題は、地域横断型の対応が求められる一方で、地域性があるのも事実であり、地域に合った啓発内容を検討し継続的に活動する必要がある。
- 6) ローカルアクター間の連携は広範囲で事業展開を可能とする。本 PP で確立された研修方法は、アソシエーションを媒体に面的展開を図る上で有効である。なお、複数のアクター間の連携は、効果的に機能することが期待される半面、活動に支障をきたすこともあるため、想定されるリスク管理も行っておく必要がある。

### (2) Commune を対象として実施する事業

- 1) アソシエーション活動は女性の社会活動への参加、自立、責任、決断などの機会となり、女性のエンパワーメントの向上に繋がる。また、計画立案段階から女性が参加し、女性主体で活動することが、エンパワーメントに有効である。
- 2) 歴史的に個人主義的傾向が強い遠隔地域で PCD 事業を実施する場合、アソシエーション活動が地域の Solidarity の醸成に大きく寄与する。本件では女性組合設立と MPC 建設が、住民間の結束・コミュニケーション促進、連帯感醸成に貢献した。

- 3) CPDC を中心とした事業実施体制の実効性を高める上で事業実施は必要である。人員・予算に限られる中で地域開発を推進し、相乗効果を得るためには、開発アクター間でコスト／ワークシェアリングを行うことが有効である。
- 4) インフラ整備は、山岳地域や沙漠地域など遠隔地における開発機会を増加させる。また実用的な研修は学習効果が大きく、就学機会に乏しい遠隔地で有益である。更に、インターネットは遠隔地の住民でも、距離に関係なく国際市場等の情報に触れることを可能にし、販売網の強化と新規顧客の獲得を図る上で有効である。
- 5) 観光業と県内諸産業等、産業間の連携を強めることは、地域経済活性化の近道でもあり、ETC 及び CPDC は観光業と他産業の連携を促進するべきである。また、日常生活活動を観光資源とし、初期投資が殆ど必要ないコミュニティ・ツーリズムは他の Commune でも十分実施可能であり、PRDP のプロジェクトとして実施すべきである。
- 6) 官学民連携は、各組織の特徴や専門分野を生かした高い事業効果につながる。様々な分野に長けたメンバーの存在は、活動の効率的・効果的展開を可能とする官民の協働体制構築には、事業選定・計画時より関係者を巻き込み、各関係者の役割・責任を明確にし、彼らは説明責任を果たし、情報の透明性に努めることが重要。
- 7) Seguia の維持管理は伝統的 Association や水利組合が独自に行ってきたが、今後は Commune 主体で事業を計画・推進し、外部支援団体と協働することが重要である。また、水利用は慣習に基づいており、水利権に対する認識は希薄である。大規模灌漑施設の改修は Commune 間の水利権調整が必要であり、十分な事前協議が必要である。
- 8) 外部支援団体は直接の受益者のみを対象とし、当該 Commune への説明が殆ど無く各事業バラバラに実施されやすい。PCD 事業を実施する上では、Commune 主体で関係機関との情報を共有し事業を選定・実施する必要がある。
- 9) PCD/PRDP の事業を実施する際、住民組織間の横の連携は事業の効果、そして効果の他地域への波及という点において有効である。
- 10) 土地利用型事業は伝統的アソシエーションの反対により頓挫しやすい。Commune で土地の有効利用を進めるためには、包括的な土地利用計画を関係者合意の下、策定することが重要である。

## 6. 開発計画策定・実施における人的・組織的能力強化の成果

### 6.1 能力強化対象者

人的・組織的能力強化の対象者は、PRDP/PCD の策定・実施、モニタリング・評価等に関係する県職員、省庁出先機関、Commune 庁関係者、アソシエーションや協同組合等のメンバーとする。

### 6.2 能力強化内容と成果

#### 6.2.1 県レベルの人的・組織的能力強化

##### (1) 課題と対策

「エ」県の開発計画（PCD・PRDP）策定・実施に関する主要な課題は、① 関係者間のコミュニケーション不足、② 県の政策策定機能の不足、そして③ 県省庁出先機関との協力体制の欠如である。同課題について県主要部局の代表と協議した結果、以下の対応策が提案された。

課題	課題対処策	具体策
①関係者間のコミュニケーション不足	関係者間（県庁、省庁出先機関、Commune、開発パートナー等）のコミュニケーション体制の確立	県レベルの新体制（計画策定、事業実施・モニタリング）の構築
②県の計画策定機能の不足	県政策策定部署の機能強化、組織体制の確立	県レベル新体制の構築、CPDC の機能強化、開発計画策定・実施関係者の能力強化（研修等）
③省庁出先機関の協力体制欠如	PRDP 策定・実施における県省庁出先機関の役割の明確化、協力体制の確立	県レベルの新体制の構築、PRDP・PCD 策定・実施への技術支援を通じた連携体制の強化

##### (2) 活動と成果

- 1) 県レベルにおける開発行政の新体制を提案し、県政策推進・調整室（CPDC）が設立された。
- 2) CPDC に対して調査業務全般に係る OJT を通じて人的・組織的強化を行った。
- 3) CPDC を含む県関係者に対し、地方自治機能強化のための本邦研修計画を策定した。

- 4) PRDP 策定を通じて、県庁主要部局や省庁出先機関の代表者に対して、OJT 形式で開発計画策定にかかる技術能力強化を行った。
- 5) PCD 実施に関しては、PP 実施を通して関係機関との協働体制構築やモニタリング支援等を、OJT にて実施した。

## 6.2.2 Communeレベルの人的・組織的能力強化

### (1) 課題と対策

課題	課題対処策	具体策
①関係者間のコミュニケーション不足	関係者間のコミュニケーション体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commune レベルの体制整備</li> </ul>
②ETC の機能不足	ETC の能力向上、組織体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commune レベルの体制整備 (ETC 設立)</li> <li>▪ ETC への計画策定研修の実施</li> </ul>
③県省庁出先機関の協力体制の欠如	PCD 策定・実施における県省庁出先機関の役割の明確化、意識強化、協力体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 県レベル、Commune レベルの協働体制の構築</li> <li>▪ PCD 策定/実施、PP への技術支援・モニタリング活動を通じた連携体制の強化</li> </ul>

### (2) 活動と成果

- 1) 5 Commune にて ETC 設立支援を行い、5 Commune での経験をもとに県内全 28Commune にて ETC 設立支援を行った。
- 2) 5 Commune の ETC に対して、開発計画策定研修を実施した。その後、研修効果の評価を基に全 Commune 対象の PCD 策定・実施セミナーと Circle 毎の PCD 実施支援 WS を開催した。
- 3) WS では CPDC が講師となり、県と Commune の協働体制、ETC の役割、PCD の M&E 方法、Communication Plan について説明・協議し、今後の技術支援に係るニーズ調査を実施した。
- 4) 県レベル、Commune レベルの協働体制の構築を行った。詳細を 6.3 に示す。

## 6.2.3 住民組織への人的・組織的能力強化

### (1) 課題と対策

アソシエーションの地域開発分野における経験不足、能力不足が問題となっており効果的な活動実施が望まれている。そこで、本調査では PCD 策定 5 Commune の住民組織（アソシエーション、ネットワークアソシエーション、協同組合等）のメンバーを対象に能力強化を行った。

### (2) 活動と成果

- 1) アソシエーションの組織マネジメント能力強化を、住民組織能力強化支援 PP にて行った。技術研修の内容は、組織運営管理、事業管理、及び財務管理の方法である。
- 2) PCD 策定時の Ksar 及び Commune での WS を通じて、アソシエーションに対して住民とのコミュニケーション方法、参加型計画策定の方法、関係者との協働方法等を OJT にて実施した。
- 3) PP・QP 実施を通じて、事業管理（ニーズ調査、現況調査・分析、事業設計、実施、M&E）、財務管理、及び組織マネジメント能力向上を OJT にて進めた。
- 4) PCD の承認後、調査対象 5 Commune にて PCD 策定・実施に関するレビューWSを行い、インパクト、課題の抽出、及び課題に対する対処策を関係者間で協議・共有した。
- 5) 調査対象 5Commune にて、PCD 策定・実施の関係者を対象に、PCD 策定・実施における関係者の制度上の役割・義務・権利、そして実務面で直面しうる課題と対処策を議論し共有した。
- 6) ステアリングコミッティや技術移転セミナーにおいて、PP に関わるアソシエーションに事業内容・効果の発表と討議の機会を提供し、交渉能力及びレポート能力の強化を行った。

## 6.3 開発行政の体系化

### 6.3.1 新たな開発計画推進体制整備の提案背景

一連の技術移転を通じて、「エ」県における開発計画策定・実施における大きな課題が、組織体制の整備であることが関係者間で共有された。また、「エ」県のみならず「モ」国全体の課題でもあることが DGCL 主催の PCD 策定支援開発パートナー会議（2010 年 5 月）でも協議された。

### 6.3.2 県政策策定推進・調整室（CPDC）の設立

CPDC は DCL 傘下に設立され、PRDP（将来は PDP）の計画策定、実施、モニタリング、及び PCD 策定・実施支援のために Commune 関係者をフォローアップしていくとともに、関係者の能力強化を担う組織として、専従 5 名が配置された。将来的に CPDC は、県の政策推進/策定、企画調整を担い、県の自治機能を確立・向上させる重要な役割を担うことが期待される。

調査団は CPDC に対してこれまで、調査業務全般を通じての OJT、大規模行事の運営管理能力の強化、CPDC の県内外への認知・周知徹底、アクションプラン（2011 年 12 月～2012 年 12 月）の作成、本邦研修への参加などの支援を行い、機能強化を図ってきた。

この結果、県庁内の開発計画担当部署の明確化、コミュニケーション窓口の強化、Commune への統一した人的・組織的能力強化の実現、地域開発を進める上での協働体制の拠点の確立などの成果が現れている。

#### 6.3.3. 人的・組織的能力強化の成果として： 開発計画策定・実施体制の整備

右図は、地域開発事業に関する計画策定・実施の体制を示したものである。県レベルでは CPDC、Commune レベルでは ETC が中心となって調整を図りながら、開発行政を推進していく体制となっている。

この開発行政モデルは「モ」国においては「エ」県が初めての試みであり、開発行政における体制のモデルとして内務省（DGCL）にも提案した。今後は、整備された体制を具体的に機能させるための体制強化が肝要となる。

## 7. 結論と提言

### 7.1 結論：本件調査の調査内容と結果及び 目的の達成状況

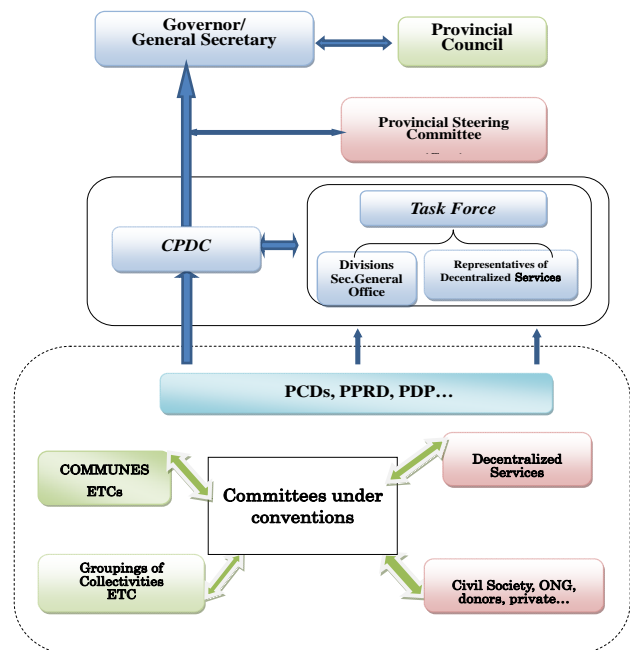
調査対象地域を 5 つの地域類型に分類し、各類型から代表的な Commune を選定して、PCD 策定を支援した。また、PCD の優先プロジェクト及び概定 PRDP から 13 の PP を選定し、実施した。更に、PAC 及び Taskforce を組織化し、参加型手法を駆使して PRDP 策定を支援した。この過程を通じて、「モ」国初の試みである県政策推進・調整室（CPDC）設立を提案し、県知事の理解とイニシアティブにより 2011 年 7 月に CPDC が正式に設立された。

PRDP の内容、CPDC の役割、県開発計画策定、実施・モニタリング実施体制等は、技術移転セミナー、国際デー祭り、Meknes で開催した Meknes-Tafiralet 州の 6 県の代表、開発パートナーやドナー参加によるワークショップ等で広く宣伝を行い大きな成果を得た。以上より、本件調査の目的は達成したと言える。

### 7.2 パイロット事業の成果・教訓、提言及び他 Commune への波及方法に関する提言

Commune は事業実施者と連携を図りつつ事業のモニタリングを継続し、問題が生じた場合は CPDC や関係機関に相談しフォローすべきである。また、CPDC は ADS と連携を図りつつ、住民組織の組織強化、人材育成支援を継続的に行うべきである。僻地の道路アクセス、給水施設や電化等の基礎インフラ整備については、BHN の観点から推進が必要であり、CPDC は関係省庁と連携を図り県開発計画の中で早急の改善策を講ずるべきである。

また、CPDC は Meknes-Tafiralet 州の 6 県に対して PCD ロードマップを普及するべきである。特に、女性の組合組織化支援は重要性であり、CPDC は WMA や MPC の活動成果・問題点を当該 Commune (ETC) と協働で支援し、他 Commune へ普及するべきである。





## 7.3 PCDの策定に係る調査結果、教訓、提言及び他Communeへの普及に際しての教訓・提言

### (1) PCDの策定体制に係る調査結果、教訓、提言

PCDガイドラインにはシンプルかつ実践的な副読本が必要であること、Commune関係者の計画立案・実施・評価の経験・知識が不十分であり組織強化・人材育成が必要であること、アソシエーションとCommune間の不信感改善の必要性、県レベルでのEAP任命の遅延と機能不全等が確認された。

CPDCは今後、ADSと協議を重ね、ADSが実施予定のセミナーや研修の機会を利用し、Communeレベルの開発アクターがPCD策定において各々期待されている役割について明確にすると共に、Commune庁職員に対する研修計画をモニタリングすべきである。

### (2) PCD策定過程に係る調査結果、教訓、提言

DGCLはCommune対象に、情報管理体制の確認と情報管理機器の整備、基礎研修の実施、情報収集への予算措置、データの管理や集計方法に関するOJT研修などを支援すべきである。また、CPDCは今後、SIC導入ガイドラインやPCDロードマップを有効活用して他Communeの支援を行うべきであり、ETCに対してはPCD策定に必要な知識・技術を習得する機会を提供すると共に、DGCLやDCLと連携を図りCommuneレベル関係者に対して各機能に応じた戦略的計画策定、参加型アプローチ、事業計画立案、コミュニケーション技術等の能力強化支援を実施すること。

### (3) PCD策定の事業実施／モニタリング・評価に係る調査結果、教訓、提言

開発資金確保のためのCommune職員の能力強化等の支援が必要である。また、Communeで実施される全てのプロジェクトにおいてCommune(ETC)の役割を明記する等の対処策が必要であり、モニタリング・評価に対してもCPDCはETCの早急の能力強化支援を行う必要がある。

PCDロードマップは事業実施を想定した内容となっており、CPDCは関係者へ配布する等、有効活用すべきである。特に、土地・水源利用に伴う事業実施の際には、伝統的アソシエーションと如何に対話を進め事業に巻き込んでいくか検討する必要がある。CPDCは、PCDのモニタリング・評価のガイドラインを策定し、Communeを支援することを提案する。

### (4) 他Communeへの普及に際しての教訓・提言

SICデータ集計システムは開発指標の算定を意図して設計されているため、他Commune職員への技術指導を、CPDC及びIT室が中心となって行うべきである。また、関係者間の連絡体制の整備のため、例えば、県－アソシエーション／協同組合－Commune－住民間の各組織で窓口を設け、連絡体制の整備を図ることを提案する。PCD事業実施・モニタリング上の留意点を記載したPCDロードマップをCPDCや各Communeは有効活用すべきである。

## 7.4 PRDPの策定に係る調査結果、教訓、提言及び他県への普及に際しての教訓・提言

### (1) PRDPの策定体制に係る調査結果、教訓、提言

県開発計画を推進する組織体制の不在、県－各省庁出先機関－Communeとの連携不足が県開発計画策定・推進するに当たり大きな弊害であった。このため、PRDP策定支援を通じて県レベルでの開発計画策定に係る組織・体制の試行を行い、成果としてCPDCが新設された。今後はCPDCを中心とし県開発行政の推進体制を実働させて実効性を高める必要がある。また、CPDCを県知事か副県知事付の部署や各部局と同レベルの部署に格上げし、車輛の確保や年間活動予算などを県は担保すべきである。

### (2) PRDP策定過程に係る調査結果、教訓、提言

CPDCとIT室は、セクター情報やSIC情報を一元管理するための県情報管理システム(SIP)の確立と担当部署の設置を提案するとともに、セクターやCommune横断型の開発指標を明らかにしてCommuneやアソシエーションが事業計画を策定する際の指針となるよう配慮する。

CPDCは外部支援機関に対して営業展開を積極的に行い、事業実施の予算確保を行うべきである。また、Communeや省庁出先機関によるコスト/ワークシェアリングを通じて事業の実現化を図るべく、調整機能を発揮することが求められる。

### (3) PRDP事業実施/モニタリング・評価過程に係る調査結果、教訓、提言

CPDCはHPの開設・管理を通じて県の発信機能を充実させていくべきである。同様にドナーやNGOsの開発行為もCPDCはTaskforce等で内容を整理し、情報開示すべきである。また、CPDC

は県内で実施される開発プロジェクトのモニタリング・評価の体制に基づき、ETC 及び Taskforce と協働でモニタリングを確実に行うとともに、PRDP の進捗状況を確認してステアリングコミッティ（CTP）に対して報告するシステムを構築すること。

#### (4) 他県への普及に際しての教訓・提言

Meknes-Tafiralet 州内をはじめとして「モ」国の多くの県の関係者が本件調査での PCD 及び PRDP 策定や CPDC に関する成果・教訓及び PCD ロードマップを有効活用願うと共に、CPDC はこれらの経験を踏まえて、HP の開設・管理などを通じてエルラシディア県の経験を広く発信し、他地域の開発計画を支援していくことが重要である。また、将来的には PRDP 策定の経験を踏まえて、県開発計画策定ガイドラインの策定を行うことも検討するべきである。

### 7.5 C/P、関係機関、及び住民の人的・組織的能力の向上に係る調査結果、教訓、提言

DGCL は、県も含めた地方行政職員の育成に力を注ぎ、地域のリーダーとなる人材育成を行うことが肝要である。CPDC の組織強化、能力強化支援もまた、重要な課題である。CPDC は DGCL や Meknes-Tafiralet 州の計画策定高等事務所（HCP）とも相談しつつ、CPDC のみならず、地方行政レベルでの組織強化、人材育成計画を策定するべきである。

### 7.6 エルラシディア県開発の方向性

エルラシディア県の開発は、若年層の雇用創出を考慮する必要がある、県の強みを最大限に発揮しながら推進するべきである。エルラシディア県の強みは、デーツやオリーブを始めとする広く知られたオアシス特産物と、国内外の観光客を魅了する観光地の存在である。農業と観光の 2 つの産業を県経済の牽引力として、多様な雇用機会を創出していく必要がある。また、近年、家庭内廃棄物の不法投棄や下水の河川への垂れ流し等で環境汚染によるリーシュマニア病等の伝染性疾患が増えている。沙漠化防止と共に環境保全も大きな課題となっており、県開発を進める上での重点課題となっている。

### 7.7 エルラシディア県に対する我が国の支援のあり方に係る提言

#### (1) 後継案件に関する提言

- 県知事は、同県を県開発計画策定実施のパイオニアと位置づけたい意向がある。JICA に対しては引き続き PRDP 策定支援、CPDC の組織強化、人材育成が強く要請されている。
- CPDC の組織強化、人材育成が急務である。事業実施を通じて、CPDC 中心の県開発体制の実効性を高める必要がある。実施の財源としては日本の草の根無償資金の活用も考慮する。
- CPDC を中心とした開発行政の推進体制は「モ」国初の試みであり、この成果・教訓を DGCL と連携しつつ、Meknes-Tafiralet 州内はじめ「モ」国の多くの県に情報発信するべきである。
- PRDP 事業の目玉である Commune 横断的、セクター横断的の事業として本要約 3.4 に示す 11 の事業を早急に実施すべき案件として提案している。ドナーや開発パートナーからの財政的支援を獲得するために CPDC を支援していくべきである。

#### (2) 我が国の支援のあり方に関する提言

- PP の実施により、外部者には見えにくい社会経済的、文化的、歴史的背景に起因する現況を把握することができ、地域づくりの鍵となる人材の育成、組織強化についての実践的な教訓を得ることができ PCD や PRDP 策定・実施に当たっての強みである。
- PCD の優先分野を整理して、JOCV や SV による Commune 支援の実施は効果的である。
- JOCV との連携は、想定される双方の活動の制約要因や貢献要因を JICA（モロッコ事務所）と調査団間で十分に検討し、JOCV 隊員の所属機関との調整、連携内容についての JICA 内部での決定者、交通事故などの際の責任の所在などを明確化する必要がある。
- 「モ」国では各部署の最高責任者が全て物事を決定し、情報管理は属人的であり、当該人物が不在中は物事を進められないこと、また国王の視察などにより行事や会議等が中止となるなど、作業工程に基づく調査実施が難しく余裕を見込む必要がある。

# 目 次

位置図

略語・用語集

要 約

第 1 章	調査概要.....	1-1
1.1.	調査の背景.....	1-1
1.2.	調査の目標及び目的.....	1-1
1.3.	調査対象地域.....	1-2
1.4.	調査実施体制.....	1-2
1.5.	調査スケジュール及び団員構成.....	1-2
1.6.	調査概要.....	1-3
第 2 章	PCDの策定と優先プロジェクトの実施.....	2-1
2.1.	PCD策定の背景、目的.....	2-1
2.1.1.	PCDの制度と背景.....	2-1
2.1.2.	これまでの経緯.....	2-1
2.1.3.	調査団によるPCD策定支援の目的.....	2-1
2.1.4.	PCD策定対象COMMUNEの選択.....	2-2
2.1.5.	調査団によるPCD策定作業の特徴・配慮事項.....	2-3
2.2.	PCD策定の基本方針と手法.....	2-5
2.2.1.	PCD策定ガイドライン.....	2-5
2.2.2.	PCD策定関係機関とその役割.....	2-6
2.2.3.	PCD策定作業概要.....	2-7
2.2.4.	PCDの策定と実施に関するロードマップ.....	2-7
2.2.5.	PCDの策定作業の10のステップ.....	2-8
2.3.	PCD策定支援関連作業の実績.....	2-9
2.3.1.	PCDの構成.....	2-10
2.4.	PCDの実施と活用方法.....	2-11
2.4.1.	関係機関によるPCDの活用方法.....	2-11
2.4.2.	優先プロジェクト事業の実現方策.....	2-11
2.4.3.	PCDのモニタリングと評価.....	2-13
2.4.4.	クイックプロジェクト（QP）及びパイロットプロジェクト（PP）の実施.....	2-13
2.5.	PCDの承認及び今後の課題.....	2-13
2.5.1.	PCDの正式承認.....	2-13
2.5.2.	今後の課題.....	2-14
第 3 章	県農村地域開発計画（PRDP）.....	3-1
3.1.	目的、策定手法.....	3-1
3.2.	開発ビジョン、開発戦略.....	3-4
3.2.1.	開発ビジョン 2023.....	3-4
3.2.2.	開発アプローチ.....	3-4
3.2.3.	開発戦略.....	3-5
3.3.	PRDPの内容を体系的に示す開発フレームワークの作成支援.....	3-9
3.4.	PRDPの実施に向けた優先プロジェクトシートの作成支援.....	3-7
3.5.	PRDP実施に向けた新体制の確立.....	3-10
3.5.1.	実施体制.....	3-10
3.5.2.	関係者の役割と責任.....	3-10
3.5.3.	実施の方法.....	3-11

第4章	PCD及びPRDP概定に向けたQPの実施.....	4-1
4.1.	目的.....	4-1
4.2.	各QPの評価.....	4-1
4.2.1.	伝統的水路の改修とリンゴの収穫後処理の改善事業 (QP1) .....	4-1
4.2.2.	ナツメヤシの葉や茎を利用した沙漠化防止対策事業 (QP2) .....	4-2
4.2.3.	土砂流出防止、地下水涵養のための貯水池周辺の軟岩表層での植林事業 (QP3) .....	4-3
4.2.4.	養蜂協同組合の組織強化、販売力強化の支援事業 (QP4) .....	4-4
4.2.5.	エルランディア県社会事業部 (DAS) の情報システム強化支援 (QP5) .....	4-5
4.3.	教訓及びPCD/PRDPとの関連性.....	4-5
第5章	PCD及び概定PRDPの一部優先事業の試行；パイロットプロジェクト (PP) .....	5-1
5.1.	目的と事業実施方針.....	5-1
5.2.	地方行政職員や住民組織の能力強化事業:横断的事業.....	5-3
5.2.1.	DCL情報管理能力支援プロジェクト.....	5-3
5.2.2.	SIC導入支援プロジェクト.....	5-5
5.2.3.	住民組織強化支援プロジェクト.....	5-7
5.2.4.	僻地保健サービス支援のためのコミュニティボランティア育成.....	5-9
5.2.5.	衛生環境改善プロジェクト.....	5-12
5.3.	COMMUNEを対象として実施するパイロット(PP)事業.....	5-15
5.3.1.	生計・生活改善プロジェクト.....	5-15
5.3.2.	ヘンナ・クミン加工・販売支援プロジェクト.....	5-18
5.3.3.	化石加工・販売支援プロジェクト.....	5-23
5.3.4.	Sidi Ali 観光オプションツアー開発プロジェクト.....	5-27
5.3.5.	Oued N'aam廃棄物処理・管理プロジェクト.....	5-31
5.3.6.	Mzel Aghad Seguia地域農業生産性向上のための水管理システム改善計画.....	5-36
5.3.7.	Gourrama廃棄物処理・管理改善プロジェクト.....	5-38
5.3.8.	人工授精による優良種牛普及支援プロジェクト.....	5-41
第6章	開発計画策定・実施における人的・組織的能力強化の成果.....	6-1
6.1.	能力強化対象者.....	6-1
6.2.	能力強化内容と成果.....	6-1
6.2.1.	県レベルの人的・組織的能力強化.....	6-1
6.2.2.	Communeレベルの人的・組織的能力強化.....	6-4
6.2.3.	住民組織への人的・組織的能力強化.....	6-7
6.3.	開発行政の体系化.....	6-9
6.3.1.	新たな開発計画推進体制整備の提案背景.....	6-9
6.3.2.	県政策策定推進・調整室 (CPDC) の設立.....	6-10
6.3.3.	人的・組織的能力強化の成果として：開発計画策定・実施体制の整備.....	6-14
第7章	結論と提言.....	7-1
7.1.	結論：本件調査の調査内容と結果及び目的の達成状況.....	7-1
7.2.	パイロット事業の成果・教訓、提言及び他COMMUNEへの波及方法に関する提言.....	7-1
7.3.	PCDの策定に係る調査結果、教訓、提言及び他COMMUNEへの普及に際しての教訓・提言.....	7-3
7.4.	PRDPの策定に係る調査結果、教訓、提言及び他県への普及に際しての教訓・提言.....	7-6
7.5.	C/P、関係機関、及び住民の人的・組織的能力の向上に係る調査結果、教訓、提言.....	7-8
7.6.	エルランディア県開発の方向性：特産物の付加価値化、観光振興、環境保全.....	7-9
7.7.	エルランディア県に対する我が国の支援のあり方に係る提言.....	7-9

## 第1章 調査概要

### 1.1. 調査の背景

モロッコ国（以下「モ」国）の人口は 3,199 万（2009）である。経済成長を続ける一方で、人間開発指標（UNDP 2011）では 187 ヶ国中第 130 位と下位に位置する。貧困層の多くは農村部に居住し、社会的格差・地域間格差の是正が重要な課題となっている。国土を南北に縦断するアトラス山脈の南東部の半乾燥地域は、従前より地理的・社会的にそれ以外の地域から隔絶され、1990 年代に入り同国政府による貧困削減・格差是正への政策転換がなされるまで開発行政が十分に及ばなかった。

中でもエルラシディア県は「モ」国における最貧困地域の一つであり、人口は 39.4 万（2010）で、年間降水量は 50～250mm と少ない。伝統的灌漑施設である Seguia や Khetara 等を水源とするオアシスで、特産品のナツメヤシ、オリーブ、畜肉、香辛料等を中心にポテンシャルが高い乾燥地農業が営まれているが、近年は早魃や地下水の過剰揚水による水不足が深刻である。

「モ」国政府は近年、貧困削減を推進するため、地方分権化を進め、ボトムアップ型地域開発プロセスの適用・定着を目指しているが、エルラシディア県においては、人員・予算上の制限や実務経験の浅さ、加えて集落が広大な地域に点在する地勢的条件の下、県や Commune の行政・議会が本来期待される機能を十分に果たしていない。また、県内で多数形成されているアソシエーションや協同組合等の住民組織の多くは設立後間もなく運営能力も低い。このため、地方行政や住民組織の能力強化が必要となっている。加えて、当該地域の開発事業を効果的に進めるには、中央政府と末端行政の調整機能を担う県レベルにおいて、従来の縦割り型行政からセクター間協調への移行を図り、総合的な開発戦略を構築する必要がある。

かかる状況下、我が国は「モ」国政府の要請に基づき、2008 年 6 月及び 11 月に事前調査団をそれぞれ派遣し地域住民の生活水準及び収入の向上に必要な方策の明確化と、その実施のための計画策定にかかる調査を実施することを決定した。本格調査は 2009 年 2 月に現地調査を開始し 2011 年 12 月に終了した。

### 1.2. 調査の目標及び目的

本件調査は、以下の目標及び目的のもと実施する。

#### 本件調査の目標

他の地域から社会的・地域的に隔絶され厳しい自然条件を呈し、貧困に苦しむ農村地域住民の収入創出・向上を主とした生活水準の改善を図る

#### 本件調査の目的

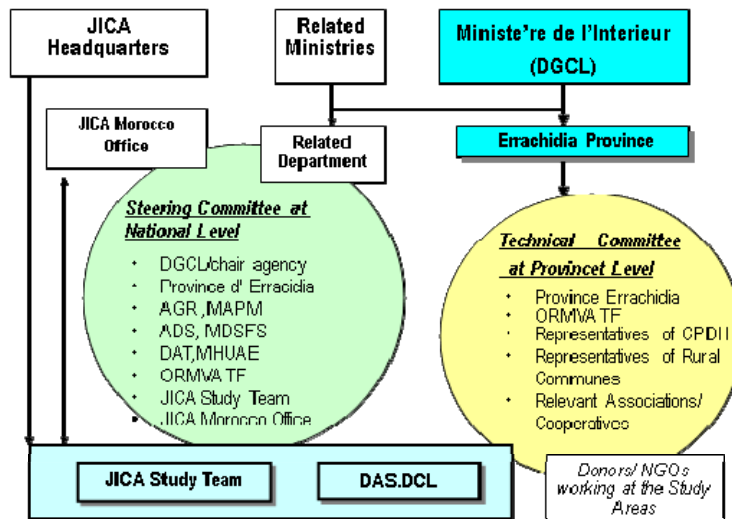
- 1) 同県 39 農村 Commune の内、5 つのパイロット Commune を選定し、Commune 開発計画（PCD）を策定する。
- 2) 地域住民のニーズとポテンシャルに基づき、実現可能性が高く効果的なエルラシディア県農村開発計画を策定する。
- 3) 調査のプロセスを通じて、上記 PCD 及び PRDP の策定から事業実施までの工程並びに事業実施体制にかかる改善策を見出す。
- 4) 実証事業を伴う計画策定の過程を通じ、調査に参加する県及び Commune の行政機構、事業実施機関並びにアソシエーション（NGO や CBO）や協同組合などの住民組織の人的・組織的能力を強化する。

### 1.3. 調査対象地域

本件調査は、「モ」国内陸部の典型的な特徴を有する一方、ナツメヤシやオリーブを始めとするオアシス特産物の産地であり、高い開発ポテンシャルを有するエルラシディア県を対象として、県農村開発計画の策定にかかる調査を実施する。また、PCDの策定及び関連するパイロット事業の対象となるのは、全県39農村Communeから選定された5つのCommuneである。

### 1.4. 調査実施体制

本件調査のカウンターパート機関である内務省自治総局（DGCL）はエルラシディア県社会事業部（DAS）及び県自治総局（DCL）を県レベルのカウンターパートと決定した。本件調査に関係する諸機関の調整を図るため、内務省自治総局の主導によって中央政府レベルにステアリングコミッティを設立し、県レベルではテクニカルコミッティを設立した。関係する諸機関を含めた調査の実施体制を以下に示し、併せて調査団の構成を次項に示す。



調査実施体制

### 1.5. 調査スケジュール及び団員構成

#### 調査スケジュール

年 四半期	2009年				2010年				2011年			
	1期	2期	3期	4期	1期	2期	3期	4期	1期	2期	3期	4期
フェーズ1												
フェーズ2												
報告書の提出	▼	▼	▼	▼				▼				▼
報告書	ICR	PR1	PR2	ItR1				PR3			DFR	FR

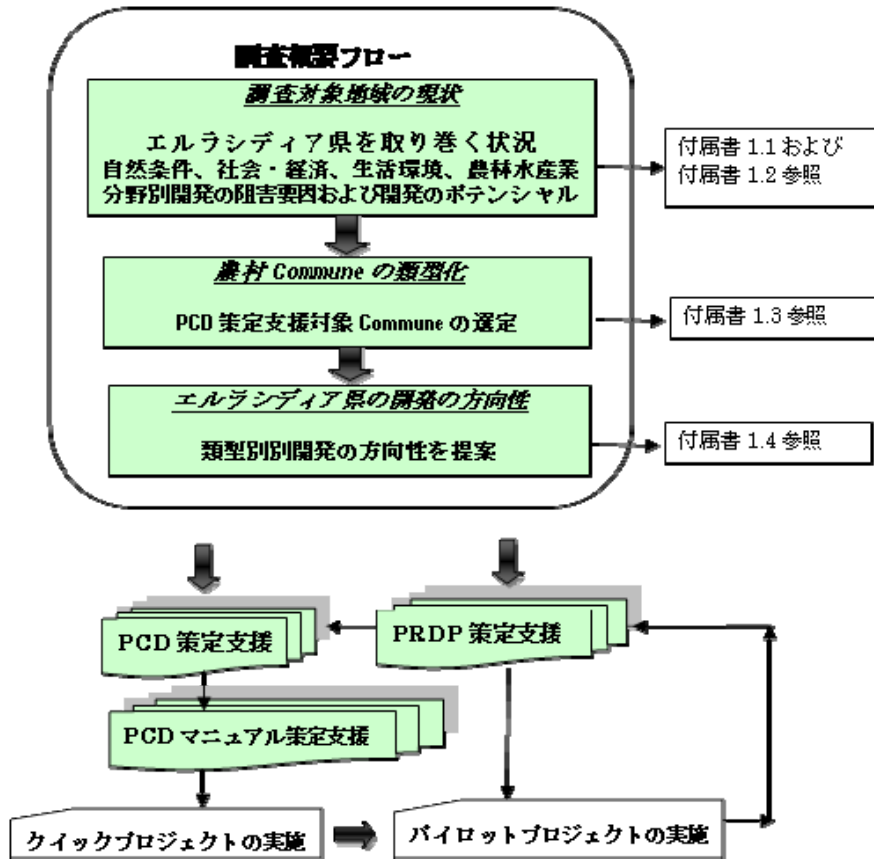
#### 調査団の構成

調査団員名	担当業務
後藤 道雄	総括/農村開発/地方行政
阪本 日出雄	住民組織/農村社会経済/ジェンダー
菊池 耕太郎	副総括/流通/マーケティング
柴田 俊英	営農計画/節水灌漑
香西 献	畜産
菊池 淳子	環境社会配慮/地方行政 (2) /ジェンダー (2) /パイロット事業管理
中田 志郎	情報管理
江口 敦俊	情報管理/業務調整/灌漑施設

## 1.6. 調査概要

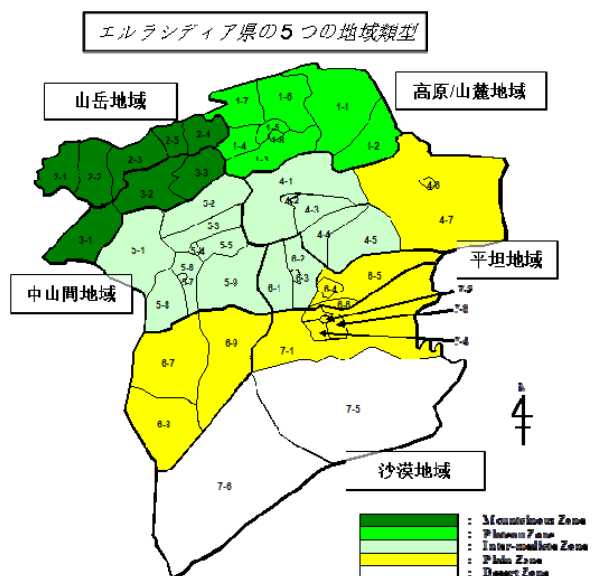
### (1) 調査概要フロー

主にフェーズ 1 では調査対象地域の現状、分野別開発の阻害要因及び開発のポテンシャル、農村 Commune の類型化、及びエルラシディア県の開発の方向性を明らかにした。一連の調査の流れは次図に示す。また、各調査の詳細は付属書に示す。



### (2) 農村 Commune の類型化

調査対象地域の現状調査の検討結果を基に調査団にて類型（案）を作成し、最終的には DAS、ORMVA/TF、DAT-POT など関係者との協議を通じて類型の名称等を確定し、合意形成を図った。この結果、エルラシディア県を山岳地域、高原・山麓地域、中山間地域、平坦地域、沙漠地域の 5 類型に分けることで開発パートナー間の合意を得た。それぞれの地帯区分及び名称を以下に示す。



基礎的な諸元による各類型の比較

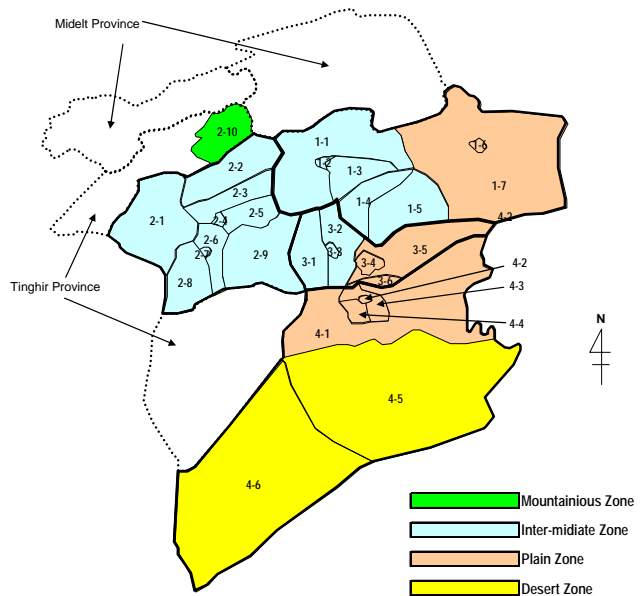
地域区分	単位	山岳地域	高原山麓地域	中山間地域	平坦地域	沙漠地域
標高	range m	1,100 ~ 2,300	950 ~ 1,800	850 ~ 1,450	700 ~ 1,200	600 ~ 900
雨量(年平均)	mm/year	180~470(222)	100~500(321)	50~200(107)	0~70(28)	20~100(39)
気温	range°C	0 ~ 35	5 ~ 35	5 ~ 40	8 ~ 45	15 ~ 50
地質/土壌		中生代洪積土	三疊紀段丘土	ジュラ紀崩積土	白亜紀沖積土	白亜紀風積土
地域の面積	km <sup>2</sup>	3,393	4,800	25,647	16,147	15,800
人口	psn	54,239	72,644	256,809	162,220	8,388
人口密度	psn/km <sup>2</sup>	16	14	10	10	0.5
地形・地勢		耕地は谷底	谷間オアシス	山間オアシス	沖積氾濫原	沖積漂砂砂丘
耕地面積率	%	1.3	3.2	2.6	22.9	0.4
放牧地面積率	%	70	54	82	76	41
平均農地所有	ha/ hh	1.5	1.1	3.9	3.1	1.1
代表作物		リンゴ、馬鈴薯、 アーモンド、小麦	リンゴ、オリーブ、ア ーモンド、小麦	ナツメシ、小麦	ナツメシ、オリーブ、 ヘナ、クシ、メイズ	メイズ、ヘナ、 クシ
平均家畜保有	UBT/ hh	1.8	4.2	0.5	0.3	2.0
放牧密度	UBT/ ha	18.8	5.0	48.3	96.2	101.3
地下水の状況		特に問題無い	特に問題無い	地下水位の低下	枯渇	塩分化
沙漠化の状況		樹木消失が進行	植生被覆が減退	放牧資源が減少	流砂堆積が進行	移動性砂丘侵入
自然災害		洪水、バツタ	洪水	洪水	旱魃、バユード病	旱魃
給水率	%	62	66	94	98	83
世帯電化率	%	14.4	54.9	85.2	80.0	42.8
貧困度指数	I	29.3	28.5	26.9	43.0	57.0
学校数/村落数	%	67	16	57	37	28
人口/医療施設数	1,000psn	35	6	8	19	2
非識字率	%	68.7	56.4	39.3	45.3	60.0
組織化の状況	加入者%	3.6	8.2	10.7	1.6	5.4

Source: Socio-economic Surveu, JICA Study Team (2009), ORMVA/TF (2004)

(3) 県の再編成

2010年3月、「モ」国全土において県の再編成が行われ、「エ」県内にある39農村Communeの内、12 CommuneがMidelt県へ、5 CommuneがTinghir県へ編入された。この結果、高原・山麓地域の全8 CommuneがMidelt県に編入され、山岳地域では5 CommuneがMidelt県へ、2 CommuneがTinghir県へ編入されてAmellagou Communeのみが「エ」県に残ることになった。

県再編成後の地域類型図は右図に示すとおりであり、地域類型は、山岳地域、中山間地域、平坦地域、沙漠地域の4類型となった。なお、この再編成に伴いエルラシディア県に所属するCommune数は、Errachidia市を含めると29(7都市Communeを含む)となった。





(4) 各ゾーンに於けるセクター別開発戦略

以上の各セクター別の開発戦略をゾーン別に整理した結果、各ゾーンでのアプローチ別開発戦略とプログラム/プロジェクトを策定した。

山岳地域および高原・山麓地域は、河川の上流部に位置することから、水資源開発や洪水制御、流域管理などにより県土の保全を図る一方で、りんご・アーモンド・養蜂・ハーブ類の産地化を図ることで所得の多様化と向上を図る。なお、山岳地域の一部は、インフラ整備が困難な場所に Ksar が点在しており、ソーラーシステムなど独立電源の整備や、僻地への医療サービス向上など社会サービスへのアクセス向上が必要である。

中山間地域は河川中流域に位置することから、洪水や土壌流出などの対策が必要となっており、平坦地域とともに Seguia や Khetara の改修を通じた水資源の有効利用や、ナツメヤシやオリーブなどオアシス特産物の生産性向上、高付加価値化、流通支援などを通じて住民の所得向上を図ることが有効である。

沙漠地域では、沙漠化の防止、井戸掘削による水資源の確保、対塩性・耐乾性作物の導入と作付けの多様化、沙漠観光の振興などを通じて生活水準の向上を図る。

各ゾーンでのアプローチ別開発戦略とプログラム/プロジェクトの要約は、以下に示すとおりである。なお、PRDP 策定にあたっては高原・山麓地域を除く 4 つのゾーンを対象地域とする。

アプローチ別開発戦略とプログラム/プロジェクト

アプローチ(セクター)別 開発戦略とプログラム/プロジェクト	山岳 地域	高原・ 山麓地域	中山間 地域	平坦 地域	沙漠 地域
<b>水資源：水資源開発と洪水制御による県土の保全</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ghriiss 河水系の水資源開発と洪水制御</li> <li>Guir 河水系水資源開発・洪水制御、総合水管理の推進</li> </ul>	○	○ ○	○	○	
<b>灌漑：既存灌漑施設の改善と節水灌漑の導入による農産物の増産</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>幹支線用水路の改修による水利用効率改善</li> <li>Seguia の改修による水利用効率改善</li> <li>Khetara の改修による水利用効率改善</li> <li>節水灌漑技術の導入</li> <li>地下水涵養促進と塩類集積予防のための Flood Harvesting/Spreading 施設の改修・建設</li> <li>小規模菜園灌漑のための浅井戸建設と小規模ポンプの設置</li> </ul>	○ ○ ○	○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○
<b>農村インフラ強化：基礎インフラ整備を通じた社会サービスアクセスの向上と地域間格差の是正</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>農村道路の整備、橋梁の改修、新設</li> <li>給水施設の整備</li> <li>ソーラーシステムの導入・促進</li> </ul>	○ ○ ○	○ ○	○ ○	○ ○ ○	○ ○ ○
<b>農業・農産加工：地域特性を踏まえた特産物の加工・流通改善を通じた所得の向上と県外輸出産業の振興</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>りんご、パレイショ、アーモンド、蜂蜜の営農技術改善、加工・流通支援</li> <li>りんご、アーモンド、蜂蜜の営農技術改善、加工・流通支援</li> <li>ナツメヤシ、オリーブの営農技術改善、加工・流通支援</li> <li>ナツメヤシのバユード病汚染園への抵抗性品種の導入、</li> <li>土壌改善</li> <li>対塩性、耐乾性作物の導入と作付けの多様化</li> </ul>	○ ○	○	○ ○ ○	○ ○ ○	○

アプローチ（セクター）別 開発戦略とプログラム/プロジェクト	山岳 地域	高原・ 山麓地域	中山間 地域	平坦 地域	沙漠 地域
<b>畜産振興：食肉の品質向上を通じた畜産ブランドの確立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>粗飼料収量向上のための更新播種（アルファルファ等）の促進</li> <li>輪作への飼料作物（飼料カブやナタネ等）の組み入れ</li> <li>粗飼料作物の多様化、堆肥製造施用による収量増</li> <li>発酵飼料の生産（Silage, Haylage）</li> <li>遊牧家畜のための井戸の整備、薬浴槽の設置による寄生虫や感染症対策</li> </ul>	○	○	○	○	○
<b>ツーリズム：地場産業と連携した国際的観光地開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>避暑地型山岳観光プログラムの開発支援</li> <li>温泉とアグロツーリズム中心の小規模観光の開発</li> <li>生活体験型のオアシス観光プログラムの開発</li> <li>外国人観光客を対象とした観光プログラムの開発支援</li> <li>沙漠・オフロードツアーを基本とした滞在型観光開発支援</li> </ul>	○	○	○	○	○
<b>社会サービスの質の向上（教育・保健衛生）</b> <b>教育：識字率及び就学率の地域間格差及び男女間格差の是正教育</b> <b>保健衛生：僻地における医療環境及びアクセスの改善</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>保健衛生に対する住民の意識化・啓蒙化</li> <li>僻地における母子医療の改善</li> <li>僻地における人的資源（医師、看護師、助産師）の確保・適材配置</li> <li>中等教育における男女間格差解消</li> <li>中学校の設備整備及びアクセスの向上</li> <li>高い留年率と退学率の改善</li> <li>成人女性に対する識字教育の推進</li> </ul>	○	○	○	○	○
<b>生計改善：営農関連は農業・農産物加工・流通で記載</b> <b>農外特産物の高付加価値化による所得向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>技能訓練・研修の強化</li> <li>手工芸活動を通じた女性のエンパワーメント</li> <li>ハーブ類の加工・販売促進</li> <li>小規模家畜の飼育</li> <li>化石の加工・流通支援</li> <li>耐乾性作物（ヘンナ、クミン）加工流通支援</li> </ul>	○	○	○	○	○
<b>環境保全：森林保全、水資源保全及び沙漠化防止による人と自然の共生</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>流域管理、洪水防止壁の建設、植林啓蒙活動・植林による土壌流出防止</li> <li>観測井戸による過剰揚水の抑止（地下水水位低下阻止）</li> <li>ゴミ処理対策、</li> <li>下水処理対策</li> <li>防垣根建設、防砂林の植林等による農地、基礎インフラ保全</li> </ul>	○	○	○	○	○
<b>人材育成・組織強化：官民連携による地域開発を担うリーダー・組織の育成</b> 地方行政組織強化（県、Commune） 住民組織（Association、Cooperative）の組織化支援・強化 及び官民連携体制の構築・強化	○	○	○	○	○

（JICA 調査団作成，2010 年）

## 第2章 PCDの策定と優先プロジェクトの実施

### 2.1. PCD策定の背景、目的

#### 2.1.1 PCDの制度と背景

PCDは「モ」国における最小行政単位である Commune の能力を向上させるための仕組みとして導入された。「モ」国の行政制度は中央、州、県、Commune の4層になっており、このうち州と県は実質上中央政府の出先機関という性格である。最後の Commune だけが首長を直接選挙で選ぶ所謂自治体であり、住民生活に直結した行政である。近年の「モ」国行政は DGCL のイニシアティブにより地方自治振興に力を入れており、Commune 行政の能力向上を図る方針である。ドナーもこの動きにあわせて Commune レベルの支援を行っており、UNICEF では早くも 2000 年には Commune の開発計画策定の支援を始めていた。これまでに UNICEF、USAID、UNDP 等ドナーをはじめ、TARGA 協会、ADS 等の「モ」国内開発パートナーが PCD 策定の支援を実施している。

#### 2.1.2 これまでの経緯

「モ」国政府は国内各地域の社会経済の発展のため、基礎自治体である Commune の役割を強化し、Commune 毎に開発計画（PCD）を策定する方針を立てた。2009年に改訂された Commune 憲章では正式に PCD が位置づけられて、2011年までにすべての Commune で PCD を策定することになった。これによりエルラシディア県をモデル地域とする開発調査が日本との協力で始まった。県内の Commune を対象に PCD 策定支援する試みは 2009年に調査団が調査を始める以前からあった。以下にその例を示す。

1) 24の Commune を対象にした INDH の試み

INDH 事業の一環として、県内の RADOSE 等のネットワークアソシエーションが作業を実施した。

2) 4つの Commune を対象にした USAID による試み

USAID の資金により国土開発局（DAT）が担当し、Rabat のコンサルタント会社が作業を実施した。この時に最初の PCD 策定ガイドライン（案）が作られた。

しかしながら、これらの PCD は DGCL や県当局の満足する所でなく、「計画と言うものの現状分析に終わっている。」あるいは「優先プロジェクトを実現するには出来ていない。」等の理由で、県内全ての Commune について PCD を再度策定することになった（ただし規定により県庁所在地の Errachidia 都市 Commune を除く）。調査団はこのうち5つの Commune についての PCD 策定を支援することになり、残りの Commune を支援する ADS チームに先駆けて、PCD 策定作業に取り掛かった。2009年中に基礎情報の収集や関係者ワークショップを実施し、2010年中には5 Commune のドラフト PCD を完成させた。PCD の策定支援に当たっては上述の DGCL が策定した PCD ガイド（2008年版初版）に準拠した。調査団が PCD 策定支援を行った5つの農村 Commune とは Amellagou、Gourrama、Oued N'aam、Ghriss Ouloui、Sidi Ali である。このうち Gourrama は 2010年に新設された Midelt 県に移管となった。ただし調査団の支援はその後も継続された。

#### 2.1.3 調査団によるPCD策定支援の目的

調査団の PCD 作成支援業務は「モ」国の地方自治に関する国家政策に対応しており、次のことを目的としている。

1) 社会経済開発における地方の主導力強化

「モ」国政府は地方レベルにおけるより良い社会経済開発のために地方自治体への能力強化を実施している。これは中央集権から地方分権への大きな方向転換である。PCD を作成することで Commune は自らの開発に対して主導権を握り実施主体となる機会を得る。調査団は Commune の役割を強化し、地域住民の生活レベル向上を目的として PCD 策定を支援した。

2) 県の農村開発計画策定のための多様な地域性を理解

調査団はエルラシディア県の自然・社会経済状況を分析し、その特性別に 5 つのゾーンに分類した。そして各ゾーンから代表的な Commune を 1 つ選んで PCD 策定支援とパイロットプロジェクトの実施を決定した。PCD 策定支援、パイロットプロジェクト実施支援の過程において調査団はエルラシディア県の開発の阻害要因及び開発のポテンシャルを明らかにし、ゾーン毎に開発の方向性を明らかにした。以上の結果を基に、開発戦略とプロジェクト案を県レベルの農村開発計画として取り纏めた。5 つの PCD 策定支援から得られた成果・教訓は県農村開発計画策定に十分に反映し活用した。

3) 優先プロジェクト実施の方法論提案

PCD の策定において、Commune 開発予算は極端に限られているため優先プロジェクトへの予算措置が保障されないことが PCD の最大の問題である。PCD の中で優先プロジェクトとして選定されたプロジェクトへの資金調達のためには、INDH、各省庁の県出先機関や開発パートナー等との調整が大切である。調査団は実現性のある優先プロジェクトの方策を提案した。また県や省庁出先機関にも働きかけて PCD の尊重を説得した。

2.1.4 PCD策定対象Communeの選択

PCD 策定の目的を考慮し PCD を策定すべき対象 Commune の選択は以下の方法で実施した。

本報告書の第 1 章では県内 39 ヶ所の農村 Commune (2010 年の県域再編成により 22 農村 Commune となった) の類型化を行い 5 つのゾーンに分類した。そして、それぞれのゾーンから 1 ヶ所の Commune を選び PCD 策定の対象候補とした。5 つのゾーンからひとつずつ選んだ理由は、各類型地域の特徴を理解して県農村開発計画の策定に役立てるためである。選定基準にあたっては国勢調査の貧困率、開発の機会の多寡、関連機関のプロジェクトとの相乗効果、アクセス難易度などを用いた。ゾーン毎に選定した PCD 策定対象 Commune の選定理由は以下のとおりである。

表 2-1 PCD 策定対象 Commune 選定の理由

	ゾーンの名称	Commune の名称	流域名	制定の理由
1	山岳地域	Amelagou	Ziz 川の上流域	<ul style="list-style-type: none"> <li>山岳地域での典型的な Commune である</li> <li>エルラシディア市へのアクセスが比較的便利である。</li> <li>INDH の対象 Commune ではない</li> <li>これまで開発の機会が少なかった</li> </ul>
2	高原・山麓地域	Gourama	Ziz 川の上流域	<ul style="list-style-type: none"> <li>高原・山麓地域での典型的な Commune である</li> <li>INDH の対象 Commune ではない</li> <li>これまで開発の機会が少なかった</li> </ul>
3	中山間地域	Ghriss Ouloui	Gheris 川	<ul style="list-style-type: none"> <li>県内で最も貧しい Commune の一つである</li> <li>日本人ボランティアによる活動が行われている</li> <li>世界銀行プロジェクトとの相乗効果が期待できる</li> </ul>
4	平坦地域	Oued N'aam	Guir 川	<ul style="list-style-type: none"> <li>僻地である</li> <li>地下水利用による農業開発の可能性が高い</li> </ul>
5	沙漠地域	Sidi Ali	Ziz 川の下流域	<ul style="list-style-type: none"> <li>典型的な沙漠の気候である</li> <li>農業・畜産業には不利な条件である</li> <li>県内で最も貧しい Commune の一つである</li> </ul>

### 2.1.5. 調査団によるPCD策定作業の特徴・配慮事項

調査団はPCD策定に対し以下の5つの手法を導入した。それぞれの視点はコミュニティ開発と地方行政に長らく関わった専門家がエルラシディア県農村の実情を勘案して採用したものである。

#### (1) 参加型アプローチ

最初の手法は参加型アプローチである。PCD策定に当たり草の根レベルの人々の意見は非常に大切である。Commune 職員の多くが「住民のニーズは私達が知っている」とか「私たちは住民を幸せにするために全力を尽くしている」、さらには「開発計画の策定の担当は自分達職員であり、我々が計画作業をしなければいけない」という。しかし、これらの意見に基づく Commune 職員のみによる開発計画の策定は不十分である。PCDの実施に当たっては住民、アソシエーション、協同組合、Commune 庁、各省庁出先機関、県庁等の全ステークホルダーの参加が必要であり、これらの関係者には計画策定の初期の段階から関わってもらうべきである。参加型アプローチによるPCD策定に当たっては以下の手順で実施した。

- 調査団は Commune が繰り返し開催する Ksar レベルでの診断ワークショップの支援を行った。ワークショップは Ksar ごとに男女別に実施された。
- 調査団は Commune レベルで3日間の計画ワークショップの実施を支援した。Commune 議員、CLDH 委員、省庁出先機関職員、各種協会や組合が参加した。
- 調査団はPCDの実施が円滑に進むように Commune と各省庁出先機関のコミュニケーションを促進した。

DGCLによる「PCD策定ガイド」でも、参加型アプローチの重要性は明記されているが、具体的な方法や手法は述べられていない。PCD策定における住民参加は、PCDの優先プロジェクト実施における住民参加と対応するものである。計画時に住民、アソシエーション、協同組合を巻き込んでおくので、「PCDは自分たちのものだ」というオーナーシップが醸成され、実施する際の主体的な関与や協力が実現するのである。計画段階で住民を巻き込まないPCDでは、実施に当たり困難が予想される。

#### (2) PRAワークショップ

全てのワークショップは参加型農村調査手法（Participatory Rural Appraisal / PRA）を基本に実施した。Ksar レベルの診断ワークショップに当たって調査団はいくつかの段階的な質問を設け、参加者が自分達の意見を分かりやすく発表できるように配慮した。ワークショップの全ての参加者からの意見はカードに記入され、壁に貼りだされた。これにより誰もが議論の進展を確認できた。この方法の長所は次の通りである。

- 議論が脱線しない
- 全ての参加者の意見の重みが均等になる。つまり重要人物の意見も、一般の人の意見も同等に扱われる。

調査団は事前にワークショップ運営のためのファシリテーターの訓練を行った。ファシリテーターとは会議の進行を円滑に行う人のことである。ファシリテーターは中立的な立場からワークショップでの議論の交通整理を行うのが任務である。



参加者から出された全ての意見はカードに記入され、壁に貼り出された



ベルベル語を理解する男女がファシリテーターとして訓練され、起用された。

PRA によるワークショップは色々なやり方（ツール）が開発されており、参加型計画手法として非常に優れている。調査団では県庁内で 2010 年に PRA ワークショップのファシリテーター訓練を行った（上の写真）。県内各地から集まった研修生たちは 3 日間で十分なスキルを習得した。アラビア語を話す人の少ない地域では、ベルベル語でファシリテーションや議論を行いながら、カード記入はアラビア語で行い、またアラビア語のカードを読みながらベルベル語で議論を整理する、という対処が必要である。何人かの研修生はこのような技能を持っていることが判明した。またモデル 5 Commune の PCD ワークショップでは訓練を受けた人たちが実際にファシリテーションを担当した。

### (3) 開発フレームワーク

調査団が提案した 3 番目の手法は開発フレームワークの策定である。フレームワークには Commune の開発ビジョン、戦略的開発分野、優先プロジェクト、裨益する Ksar、優先プロジェクトの担当組織（あるいは個人）、プロジェクト事業費、支援組織名、実施年度、進捗状況等の情報がまとめられている。事例は調査団が策定した PCD の策定と実施に係るロードマップを参照のこと。

各 Commune の開発フレームワークは県農村開発計画（PRDP）の策定に当たっても活用できるものである。今回 PCD を策定した 5 つの Commune は 5 つの開発ゾーンを代表している。即ち、山岳ゾーン（Amellagou）、高原・山麓ゾーン（Gourrama）、中山間ゾーン（Gheriss El Ouloui）、平坦ゾーン（Oued N'aam）、沙漠ゾーン（Sidi Ali）の 5 つである。調査団の県農村計画策定手法は、ボトムアップ型アプローチとトップダウン型アプローチを併用したものである。県レベルで解決すべき問題を明らかにするためには、Commune からの情報は国や州レベルから降りてくる情報と同様に有益である。

地域開発の計画書には色々な情報が盛り込まれており、PCD も例外ではない。一度 PCD を策定してしまっただけからは、一目で計画全体が見渡せ、優先プロジェクトの進捗がわかるマスターシートがあれば非常に便利である。開発フレームワークは PCD のマスターシートであり、優先プロジェクトを推進する地図でもある。また、県や州、国の関係者は多くの PCD を短時間に理解しなければならない。この意味で、その Commune の PCD の内容が 1 枚にまとめられた開発フレームワークは PCD の迅速な理解を助ける。

### (4) 優先プロジェクトシート

調査団が導入した 4 番目の手法は優先プロジェクトシートの作成である。PCD の優先プロジェ

クトは可能な限り具体的に計画されることが望ましい。調査団が支援した PCD には巻末に同シートを添付している。各優先プロジェクトシートは基本的には 1 ページの様式で準備され、プロジェクトの内容が記述されている。優先プロジェクトが 30 件あるならば 30 ページのプロジェクトシートが PCD の巻末に添付される。これにより各プロジェクトの全ての関係者は皆同じ情報を共有することが可能となる。

PCD には優先プロジェクトのリストを掲載するだけでは実現には結び付けにくい。優先プロジェクトシートにはプロジェクト名、進捗状況、担当組織、担当者と連絡先、プロジェクトの位置、受益 Ksar、プロジェクトの目的、背景、概要、関係機関、実施手順、実施年度とコストなどの情報があり、プロジェクトの概要が理解できる。PCD はこのシートを含んで Commune 議会で承認を受ける必要がある。

シートの記載内容は明確にして関係者が合意しておかないと後々騒動に発展することが多い。今回の優先プロジェクトシート作成作業についても「プロジェクト位置」などはしばしば争点になった。具体的には学校、保健所、保育所、灌漑施設等の設置・整備すべき位置、つまりどの Ksar を対象にするかで激しい議論が交された。しかし関係者が合意したことをシートにまとめておけば論争が再燃化することは少ない。

またシートの情報には担当組織、受益者、関係組織、実施手順などが記載してあるので、担当者は誰を相手に何をすべきなのかが明らかである。当然ながら優先プロジェクトが予定通りに進捗しないこともあるだろうが、シートの情報を見直すことで対処の方向が見えるはずである。

## (5) パイロットプロジェクトの実施

調査団が支援した 5 つの Commune では、PCD 策定と同時に 13 件もの多様なパイロットプロジェクトを実施した。パイロットプロジェクトは基本的に PCD の優先プロジェクトから関係者合意の上で選ばれた。PCD では優先プロジェクトが合意されているが、それは紙上でのことである。実際に Commune が主導的に動いて優先プロジェクトを実施することはできるのか。その際にどのような問題に直面するのか。どのような制度上の仕組み、技術上のノウハウ、人材育成上の支援が必要なのか。Commune が県の部局や省庁出先機関と協力するとは具体的にどのようなことか。パイロットプロジェクトの実施を通じて色々なことが明らかになり、Commune 関係者と調査団は様々な教訓を得た。

## 2.2. PCD策定の基本方針と手法

### 2.2.1 PCD策定ガイドライン

#### (1) PCD ガイドラインの背景

PCD ガイドラインは 2008 年に USAID 等の支援の下、DGCL が作成した。2008 年にエルラシディア県は USAID の支援を受けて 4 箇所の Commune (Aoufous, Rteb, Ferkla Oulia, Arab Seb Ziz) で PCD を策定した。その策定過程で PCD の策定と実施に関する原理原則、役割、手順、組織体制が明らかとなり、ここで得た成果・教訓を基に本ガイドラインは作成されている。今後、PCD を策定する全ての Commune の教本として、このガイドラインが活用される。

ガイドラインは約 70 ページの冊子であり、以下の項目から成る。

表 2-2 GDCL 発行の PCD ガイド目次

第 1 章	Commune 計画の原理原則
第 2 章	PCD 策定と実施のための組織体制
第 3 章	PCD 策定の準備と開始
第 4 章	現状報告書と診断
第 5 章	計画と整合性
第 6 章	関係者の情報と Commune 議会による PCD の採択
第 7 章	嘆願と資金調達
第 8 章	調整計画

DGCL はその後、2009 年と 2010 年の 2 回にわたって PCD ガイドを改訂、2011 年 12 月現在では第 3 版が最新版である。調査団が使用した初版と最新の第 3 版の主要な違いは次のとおりである。

1) INDH との関連

当初 PCD 策定は貧困対策を目的とする INDH プログラムと密接に絡んでおり、中央レベルでは INDH 本部、県レベルでは DAS 担当部署であった。しかし第 3 版では INDH と切り離されて、中央レベルで DGCL、県レベルで DCL が担当することと規定された。

2) 県レベルと Commune レベルの PCD 直接関連組織

PCD ガイドが指示する県レベル、Commune レベルでの PCD 組織の変更は以下のとおりである。

表 2-3 PCD ガイドラインの初版と第 3 版の違い

初版の関連組織		第 3 版の関連組織	
県レベル	Commune レベル	県レベル	Commune レベル
INDH のために既に設立されていた CPDH が PCD に関する県レベルの意見を集約し、実際に作業レベルで Commune の PCD 策定を支援するために DCL 内に EPA (県 PCD 策定検討委員会) を設立することを想定。	INDH のために既に設立されていた CLDH が Commune 内の各意見を調整し、PCD 策定実務は EAC (PCD 策定ファシリテーター・チーム) が担当する。なお Commune 議会が PCD を承認する制度は新旧ガイドで変更はない。	CTP (Provincial Technical Committee) が PCD に関する県レベルの意見を集約する期間として新設されたが、構成メンバーは CPDH とほぼ同じである。ガイドラインでの EPA の扱いは変わらないが、エルラシディア県では CPDC がこれに近い組織として新設された。	CCPP (Communal Committee for Participatory Planning) が Commune 内の意見を調整し、ETC が PCD 策定の実務を担当する。これにより PCD は INDH 事業とは分離された。

2.2.2 PCD 策定関係機関とその役割

表 2-4 PCD 策定のための関連組織

	組織名	構成	役割
1	Commune 庁	Commune 長、職員	Commune 総務部長は ETC を指導して、PCD 策定作業を進める。首長は CCPP や Commune 議会の議長として住民参加を促進し、重要な判断を調整する。職員は ETC や SIC 作業メンバーとして作業する。
2	Commune 技術チーム (ETC)	Commune 職員 省庁出先機関等職員 Association 代表等、 (構成員は 3 人以上で必ず女性を含める。)	Commune 長が指名する PCD 策定の作業グループ、策定後は実施を推進する役割を果たす。作業の節目には成果をまとめて Commune 議会の承認を得る。5-7 人程度を想定する。



3	Commune 参加型計画チーム (CCPP)	Commune 長 Commune 職員 Commune 議員数名 機会均等の諮問委員会 (CCEO <sup>1</sup> )の委員 その他 Commune 長の判断により、ksar レベルの伝統組織や青年団等を加える。	PCD 策定の各段階における住民参加を推進することで、参加型地域診断や計画ワークショップを支援する。計画ワークショップのコアとなる委員会である。委員会規模は 15-30 人を想定する。重要事項の承認などの際の拡大 CCPP には 25-40 人の参加を想定する。
4	Commune 議会	選挙による議員	PCD に関する最終決定機関である。ETC が行う作業について、その開始の決定、地域診断結果や PCD ドラフトの承認を行う。
5	住民組織	協同組合 Association	地元団体として Commune に協力し、PCD の策定や実施に参画する。活発な地元団体からは ETC や CCPP の委員を任命するとよい。
6	CTP (Provincial Technical Committee)	県議会代表 省庁出先機関代表 県の主要部局	この県レベルの委員会は主要な省庁出先機関代表が入っており、Commune に対しては開発面での支援を行う。省庁出先機関はインフラ、農業、保健、教育、飲料水、電力、通信等の分野別組織である。
8	CPDC (県政策推進・調整室)	県職員 5 名からなる。PCD と PRDP の策定と実施調整を目的に 2011 年 7 月に DCL 内に新設された部署である。	PCD ガイドラインでは Commune の PCD 策定・実施を支援するために県レベルで EPA (Provincial Accompaniment Team) を設立することになっているが、エルラシディア県では CPDC がこの EPA の役割を負う。
9	DAS (県社会事業部)		この部は県庁内で調査団の当初のカウンターパートであり、INDH 事業の業務を行っている。
10	ADS (社会開発公社)		ADS Meknes 事務所が県内 41 の commune の PCD 策定を請け負っている。23 人のチームでエルラシディア県内 46 Commune の PCD 策定を行なった。(2010 年の改編で 46 Commune の内 24 Commune が県に残り、22 Commune は他県に併合された)
11	DGCL (内務省自治総局)		国レベルで PCD の関連業務を支援・調整している。PCD ガイドラインの編集発行、各種規則の施行を行う。SIC や PCD 業務が Commune レベルで円滑に進むように、各ドナーや国内組織と調整して Commune 支援を行なっている。

### 2.2.3 PCD策定作業概要

調査団による PCD 策定支援は 2009 年春から始まった。夏には基礎情報の調査を行いながら、ksar での参加型診断ワークショップを実施し、秋には Commune による診断結果の承認が行われた。2010 年の春には計画ワークショップが実施された。その後の取りまとめ期間を経て秋にはドラフト PCD 完成、冬から春にかけてすべての Commune 議会で承認された。

### 2.2.4 PCDの策定と実施に関するロードマップ

PCD 策定の関係機関は多いが、主役は常に Commune である。調査団は 5 つの Commune の PCD 策定を支援したものの、作業の基礎とするべき PCD ガイドライン (DGCL 発行のもの) には具体的な作業までは明記されていなかった。実際に策定作業を終えてみて、PCD 策定レビューワークショップで Commune 関係者からの要望に基づき、この経験を PCD 策定・実施に係るロードマップとしてまとめることになった。PCD の策定と実施に関するロードマップは仏語、アラビア語で

<sup>1</sup>機会均等の諮問委員会 (CCEO)とは、Commune 憲章で設置を要求している諮問チームで、ジェンダー、社会的弱者の視点から機会均等のアドバイスを行う。

作成され、県内 Commune をはじめ関係機関に配布された。構成は以下の通りである。

**表 2-5 PCD の策定と実施に関するロードマップ目次**

第 1 章	このロードマップの背景と目的及び構成
1.1	エルラシディア県における PCD 策定経緯
1.2	ロードマップ作成の背景と目的
1.3	ロードマップの特徴
第 2 章	PCD 策定と実施の手順
2.1	PCD の策定実施に関する 10 のステップ
2.2	PCD の策定と実施に関する詳細手順
2.2	PCD 策定作業で Commune にかかるコスト
第 3 章	PCD の構成
3.1	PCD の目次構成
3.2	開発分野の分類について
第 4 章	PCD の策定・実施の課題と改善策の提言
4.1	PCD 策定・実施上の課題
4.2	PCD の策定体制・プロセスの改善策
	APPENDIX 1 “Diagnosis Workshop Format”
	APPENDIX 2 “Sample of Diagnosis Workshop Result”
	APPENDIX 3 “Planning Workshop Format”
	APPENDIX 4 “Sample of Priority Project Sheet”
	APPENDIX 5 “Sample of Development Framework” (A3 サイズ)

### 2.2.5. PCDの策定作業 の 10 のステップ

調査団が 2009 年の春から PCD 策定支援に取りかかった際には、DGCL 発行の PCD ガイドはあったが、具体的な作業方法の情報はなかった。策定作業は対象 5 Commune と、県の DAS、DCL とのその時々協議により、作業のやり方を検討し進めていった。以下は実施した作業の概要である。PCD の策定は以下の 10 のステップで実施された。ただし最後のステップ 10 の「PCD の実施とモニタリング」は現在も進行中である。それぞれのステップの進め方は「PCD の策定と実施に係るロードマップ」に記載されている。

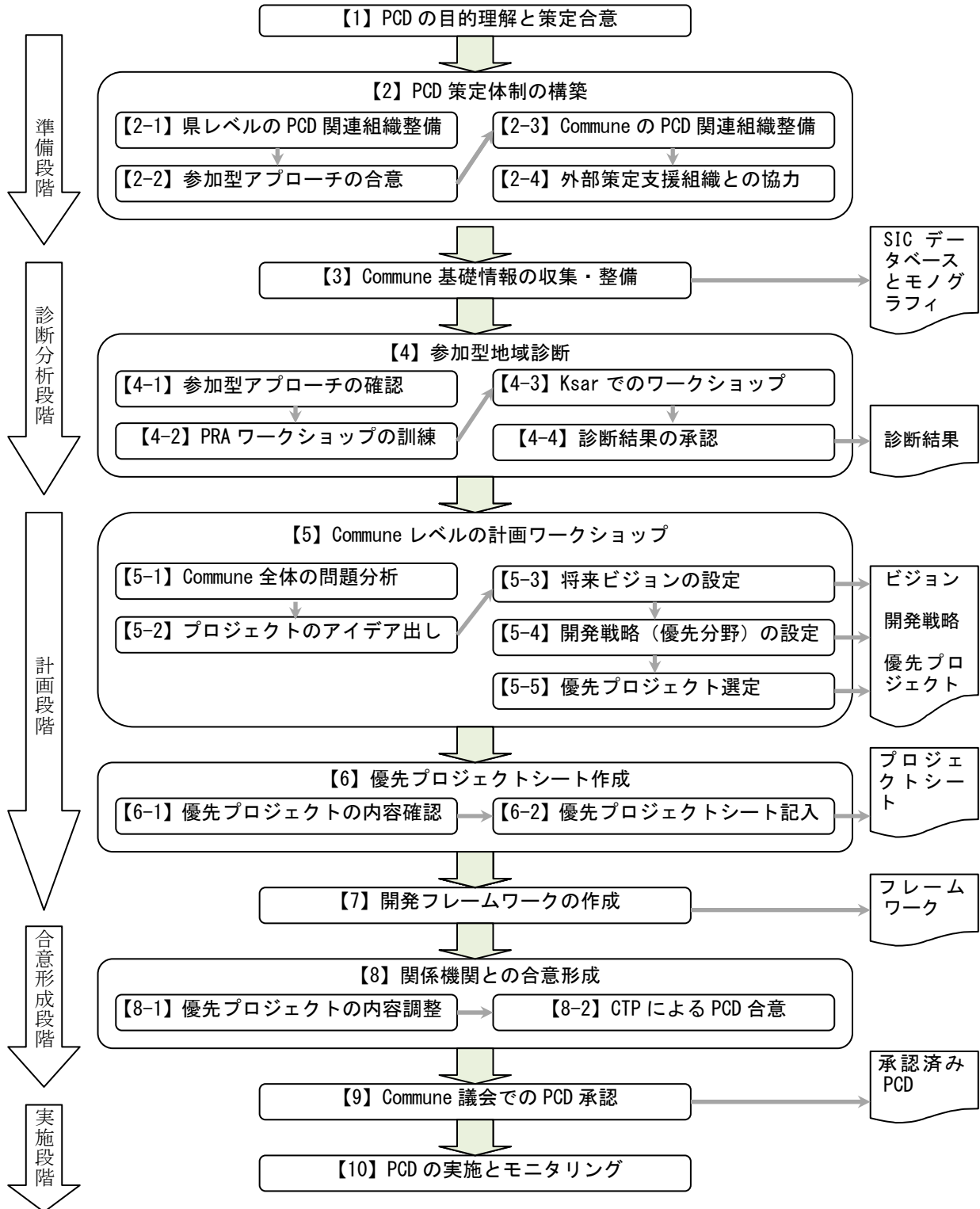


図 2-1 PCDの策定手順チャート

### 2.3. PCD策定支援関連作業の実績

調査団は5つのCommuneのPCDについて、各段階の手法を用いながら策定支援と人材育成に関する作業を行った。PCDの策定と実施に関するロードマップではPCDの策定機関を12ヶ月と想定しているが、調査団の策定支援作業は2009年5月に始まり、2010年の12月から2011年3

月にかけて各 Commune 議会での承認が完了した。以下の表は、その PCD 策定の 10 のステップ支援の時期と共に関連の作業も含んだものである。

表 2-6 調査団による PCD 策定・実施支援関連作業

PCD 関連支援作業項目	年 四半期	2009 年				2010 年				2011 年			
		1 <sup>a)</sup>	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 PCD の理解・策定意思決定		■											
2 PCD 策定体制の構築		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ファシリテーター訓練		■											
ETC 設立支援 <sup>b)</sup>											■	■	■
CPDC 設立能力強化支援											■	■	■
3 基礎情報の収集・整備			■	■	■								
4 参加型地域診断				■	■								
5 計画ワークショップ					■	■							
6 優先プロジェクトシート作成							■	■	■	■			
7 開発フレームワーク作成							■	■	■	■			
8 関係機関との合意形成											■	■	■
9 Commune 議会での PCD 承認											■	■	■
10 PCD の実施とモニタリング											■	■	■

a) 1、2、3、4 と数字で示された四半期とはそれぞれ 1-3 月、4-6 月、7-9 月、10-12 月を指す。

b) Commune の組織体制については 2009 年当時は EAC の設立を促進、その後 PCD ガイドラインの改変に伴い 2011 年には ETC の設立を促進している。

### 2.3.1 PCDの構成

策定した 5 つの PCD の目次は以下の通りである。基本的には実際に行った作業を時系列に並べた章立てである。各章のうち 2 章、3 章、4 章は計画ワークショップの結果を直接に反映している。これにより Commune の関係者はこの PCD は自分たちの議論に基づいて策定したものであることが容易に理解できる。第 5 章は策定の作業とは直接関係の無いが、優先プロジェクトの実施のためのアドバイスを集めたものである。

表 2-7 調査団が策定を支援した一般的な PCD 目次

はじめに (Commune 長による挨拶)
<b>第 1 章 Commune の現況 (モノグラフ)</b>
1.1 Commune と Commune 庁 (地理、Commune 庁の組織と予算、人口と社会状況、労働人口、地元団体、その他)
1.2 農業 (灌漑、典型的な農作物、関連活動、その他)
1.3 牧畜 (典型的な生産物、関連活動)
1.4 観光及び他の産業 (観光、工芸、鉱業、商業、その他)
1.5 社会サービス (教育、保健、ジェンダー、娯楽、共有地、その他)
1.6 インフラストラクチャー (道路、飲料水、電気、通信、その他)
1.7 環境及び防災 (砂漠化防止、河川浸食、ゴミ、汚水、その他)
<b>第 2 章 Commune の診断</b>
2.1 参加型診断ワークショップの実施方法
2.2 関係者分析
2.3 資源分析
2.4 問題分析
2.5 必要な対策の分析
2.6 地元住民にとっての優先事項

<b>第3章 Commune における問題の分析</b>
3.1 問題分析の方法
3.2 Commune レベルの問題一覧表
3.3 Commune の問題の分析
<b>第4章 Commune 開発のフレームワーク</b>
4.1 開発フレームワーク設定の方法
4.2 プロジェクトのアイデア出し
4.3 開発ビジョンの設定
4.4 開発戦略の設定
4.5 優先プロジェクトの選定基準
4.6 優先プロジェクトリスト
4.7 Commune 開発のフレームワーク
<b>第5章 PCD 実施の方法</b>
5.1 プロジェクトの事業主とその責任
5.2 PCD 策定と実施に関わる支援機関
5.3 受益者のプロジェクトへの参加とコスト負担
5.4 進捗管理
5.5 PCD のモニタリング評価と改編
付属：各ワークショップで出された意見の概要
優先プロジェクトシート

## 2.4. PCDの実施と活用方法

### 2.4.1. 関係機関によるPCDの活用方法

各 Commune が自ら策定した PCD を開発の指針として活用することは当然であるが、Commune 庁以外の各機関にも PCD は大いに活用することが期待される。

- 県議会や INDH が Commune のプロジェクトを補助金で支援する場合、その案件が優先プロジェクトであるかどうかを判断基準の1つとする。
- 省庁出先機関は自らの事業計画を PCD と照らし合わせて、必要に応じて軌道修正を行う。
- 同様に外部のドナーや NGO、基金等の支援機関は、優先プロジェクトであることを条件に支援を実施する。
- 多くの Commune の PCD で同じトピック・内容の優先プロジェクトがある場合には県や省庁出先機関は広域プロジェクト（Commune 横断型事業）として、より大きな規模での事業実施を考える。
- 支援組織は Commune 長や ETC から優先プロジェクトへの取り組みと進捗についてヒヤリングを行うことで、その Commune の能力や熱心さを理解する。

### 2.4.2. 優先プロジェクト事業の実現方策

参加型手法による PCD 策定は非常に手間のかかる作業ではあるが、出来上がった PCD そのものは、いわゆる書類に過ぎない。PCD に盛り込まれた優先プロジェクトを実施し、掲げられたビジョンを実現するためには Commune 関係者の団結と地道な作業、外部関係者との協力が必要である。調査団が支援促進している優先プロジェクト実施に必要な事項を以下に述べる。

#### 1) PCD に対する Commune のオーナーシップと責任感

PCD は自治体としての Commune の開発を推進するためのツールであり住民、行政関係者、各種団体の意見を総合的に反映させたものである。Commune は PCD を自分たちのものとして、あらゆる方法を尽くして優先プロジェクトの実現に努力することが求められる。従来から開発事業

は道路であれば施設省、学校であれば教育省、保健所であれば保健省のそれぞれ出先機関が事業主として実施していた。PCDの策定に伴って予算の移譲があったわけではないのでこの構図は変わるものではない。しかし Commune が PCD の優先プロジェクトに選定したからには、その実現の責任は Commune にあるものと考え陳情、協力機関の特定、コスト負担等、プロジェクト実現に向けた努力を行うことが大切である。調査団では各種セミナーやワークショップを通じて、Commune 関係者に「オーナーシップと責任感」を強調してきた。

## 2) Commune と県や省庁出先機関との調整、連携、協力

住民が希望するプロジェクトは Commune ごとに多様であり、また状況に応じて変化する。一方で省庁出先機関は基本的に全国一律の基準で道路や教育・保健施設等の整備を進める傾向にあり、必ずしも Commune ごとの優先事項を理解しているわけではない。そこで Commune が県の部局や省庁出先機関と緊密なコミュニケーションを図り、自分たちの優先事項を理解してもらうことが必要である。県部局や省庁出先機関としては PCD に目を通し、各 Commune の関係者と情報交換を行なって、毎年の事業計画に反映させることになる。また事業実施の促進には下に述べるような費用や業務の分担も大切となる。調査団では5つの Commune の PCD について策定途中のドラフト版を県の各部局や省庁出先機関に配布してコメントを求めたり、各 Commune による PCD の正式承認後は県技術員会 (CTP) において、各 Commune 長による説明会を実施している。またセミナー等の機会には Commune に対して県レベルの各機関への相談、要請が必要なことを強調している。

## 3) Commune 関係者の参加と費用負担

例えばある Commune に教育省が小学校を作るとしても費用のすべてを負担するわけではない。最低限の校舎建築と教師の雇用は教育省予算で行われるが、敷地の確保、塀や便所、井戸 (水道) の整備、教師の住宅の手配などは Commune 側で手配しなければならない。このように優先プロジェクトは省庁出先機関等に依頼して採択されれば自動的に実現・完成するものではない。特に生計向上や人材育成等を目的としたソフト系のプロジェクトであればより組織だった対応が Commune 側に求められる。ところが Commune には十分な資金も人材がないので、地元の住民組織、協会などが活躍することが必要である。地元住民の組織化については調査団がパイロットプロジェクト等でも優先課題として推進してきたところである。

## 4) 国内外の機関による資金支援

優先プロジェクトの実施に活用できる資金については県の INDH 事業、県議会の予算、省庁出先機関予算等が、Commune の間でもよく知られている。しかし今回調査団がクイックプロジェクトやパイロットプロジェクトを支援したように各種ドナー、財団、NGO さらには Commune 施設インフラ基金 (FEC/ Commune Equipment Fund) 等でも資金調達可能な場合がある。外部機関に支援を交渉・依頼する場合には「このように依頼している案件は住民の総意として PCD の優先プロジェクトとして採択されている」と強調することが大切である。実際にいくつかの Commune では PCD をこのように活用している。

## 5) 優先プロジェクトの進捗管理

人材にも資金にも大きな制約がある農村部の Commune が主導して、優先プロジェクトを次々と

実現していくことは実際には期待できない。しかし Commune 庁が責任を感じ、問題があるならあるなりに優先プロジェクトの進捗状況を把握し対策を講じることは、なおさらのこと大切である。この役割は各 Commune の ETC が担うことになる。調査団は PCD 策定支援を実施した 5 つの Commune に説明して ETC の設立を促した。5 つの Commune では規定通り総務部長をリーダーとする ETC は設立されたものの、実際の活動はこれからである。ETC による優先プロジェクトの進捗管理には次の作業が期待されている。

- 各優先プロジェクトを担当する組織の割り当てを行い体制を整備する
- 資金・技術支援機関を見つけ出して交渉する
- Commune 側で必要な負担や作業を調整、促進する
- 優先プロジェクトの進捗状況、問題点を取りまとめ Commune 長や Commune 議会に報告する
- 大きな問題について県（CPDC/DCL）に報告・相談し、調整・斡旋・支援を依頼する

### 2.4.3. PCDのモニタリングと評価

PCD のモニタリングと評価については具体的な作業は始まっていない。構築すべき制度・体制について以下に述べる。

- 各 ETC は日常的に優先プロジェクトの進捗を把握し、定期的（例えば 3 ヶ月ごと）に Commune 庁と Commune 議会に報告する。
- Commune 長は ETC から優先プロジェクト進捗上の問題について報告を受けた場合には、必要に応じて議会とも調整して対策を立てる。県の支援が必要な場合には CPDC に相談して支援を依頼する。
- CPDC は各 Commune に定期的な報告を求め、PCD の進捗状況を把握する。
- 進捗上の大きな問題について Commune から相談があった場合には CPDC は調整・斡旋・支援を行う。ただし問題の大きなものについては CTP に諮る。CTP の事務局として定期開催を促進するのも CPDC の責任である。

### 2.4.4. クイックプロジェクト（QP）及びパイロットプロジェクト（PP）の実施

PCD 及び PRDP 策定に反映させるための地域住民の基本的ニーズの把握、人的資源組織の現況把握、及びセクター間及び Commune 間との協働の可能性の検証のために QP を実施した。また、PCD の実施体制の検証及び関係者の能力向上を図りつつ、実効性の高い PCD 及び PRDP を策定するために、PCD 及び PRDP 概定後にその一部を PP として実施した。詳細は其々、第 4 章、5 章に記述する。

## 2.5. PCDの承認及び今後の課題

### 2.5.1. PCDの正式承認

各 Commune の PCD は Commune 議会での承認を経て正式に発行する。調査団で支援した 5 つの Commune は全て 2011 年第 1 四半期までに PCD の承認を行った。承認の事実は調査団が各 Commune 庁から確認のレターを取り付けて確認済である。このレターは本報告書に添付する。

## 2.5.2. 今後の課題

### (1) 次回 PCD 策定期間に関する状況

PCD は 6 カ年計画であり、一度承認されると 6 年間有効とされている。ただし改編は策定 3 年後に実施できるとされている。また Commune 議員と Commune 長の任期も 1 期 6 年であるから、うまく時期を合わせると Commune 長と議員が新任されたら 1 年で PCD の策定を行い、それを 5 年間かけて実施、次の新体制がまた策定するというサイクルを繰り返すことができる。実際、直前の Commune 議員選挙は 2009 年 6 月であり、今回の PCD は各 Commune 議会の新しいメンバーで承認されたものである。

ところがこの選挙に関する状況が変わる可能性が出てきた。今回の中東におけるジャスミン革命の影響から「モ」国では新憲法が制定され、それに伴い国会議員の選挙が 2011 年 11 月に前倒しで実施された。この新体制の影響は地方政治にも影響し、次回の Commune 議会選挙が本来の 2016 年から大きく前倒しされて 2012 年 4 月にも実施される可能性が予測される、そして各 Commune で新たに PCD を策定することも予測される。もしこの事が実際になれば、以下の事項について早急に体制を整備する必要がある。

### (2) PCD 策定・実施に関して Commune から表明された課題

PCD の策定支援間完了後、調査団は 5 つの Commune を対象に次のようなワークショップや聞き取りを行い、PCD 策定と実施上の問題について意見を得た。意見は以下の表にまとめるが今後 PCD を主体的に策定し、実施するべき Commune 関係者の直接の声として尊重すべきである。これらの課題についてはは次回の PCD 策定期間には解決することが望ましい。もちろん、調査団でも聞き取り後に関連のセミナー等を行って課題の解決の支援は実施している。

#### 1) PCD 策定レビュー

調査団は 5 つの支援対象の Commune において PCD の策定が終了したことを受けて、PCD 支援開始時から策定、並びに実施に関しレビューを行い、インパクト、課題の抽出、及び課題に対する対処策を関係者間で協議するためワークショップを 2011 年 2 月から 3 月にかけて開催した。対象は各 Commune の議員、職員、アソシエーション代表等である。そこで出された課題を以下にまとめる。

#### 2) ETC 研修とそのレビュー

Commune で PCD 業務を担当する機関として PCD ガイドラインに定められている ETC については説明を行って設立を促進し、2011 年 7 月には 5 Commune の ETC に対して 5 日間の研修を実施した。その後 11 月にこの研修効果を確認するフォローアップのための聞き取りを行った。以下の表の PCD 実施に係る課題にはこの際に Commune 関係者から表明されたものも含まれている。

表 2-8 Commune から表明された PCD に関する課題

分類	Commune から表明された課題
PCD の意義の理解に関すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>本調査開始時点（2009 年 2 月）において、Commune は PCD の意義について理解していなかった。調査団の関与により初めて PCD というものについて意識を持つようになった。DCL（県）も PCD の導入について認識しておらず、DCL による PCD の説明会や Commune との連携体制も無く、PCD を有効に活用するためには、まずは PCD の意義を関係者で共有する必要がある。</li> <li>本調査開始時点（2009 年 2 月）において、Commune 及び県（DCL）は、PCD ガイドラインの存在、内容を理解していなかった。また、ある Commune でのワークショップ</li> </ul>



分類	Commune から表明された課題
	<p>ブ参加者 (Commune 評議員、職員、Association のメンバー) は、職員一人を除き PCD ガイドラインの存在自体を知らなかったため、PCD の意義並びに、策定過程を理解する上で、ガイドラインの内容について理解を深める必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PCD ガイドラインは、開発専門用語も多く、大まかな解説が難しい。よりシンプルかつ内容の分かりやすい副読本があれば便利である。</li> <li>• PCD ガイドラインに示されている策定方法は、大まかな方針が示されているだけであり、策定過程における詳細が掴めるものが必要である。</li> </ul>
PCD 策定体制に関すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADS と JICA など、複数の組織が PCD 策定支援に関与することで、PCD の質、内容にばらつきが出るのが懸念される。例えば Oued N'aam と Boudnib は隣接する Commune であり、PCD の事業などは相互の関連性、影響が大きいいため、協議のうえで事業を選定したいと考えるが、今回は Oued N'aam は JICA から、Boudnib は ADS からそれぞれ支援を受けたため、内容協議が出来なかった。</li> <li>• JICA や ADS の支援により、Commune の中に PCD 策定作業にかかる外部への依存性が出ている。Commune 関係者の PCD に対するイニシアティブの醸成が重要である。</li> <li>• PCD ガイドラインにある PCD 策定体制 (組織) が Commune で構築されていない、もしくは構築されていても機能していないため、機能強化が必要である。</li> </ul>
PCD 策定過程に関すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ワークショップは、JICA 調査団主導であったため、次回3年後の PCD 改定に向け策定方法に関する Commune 関係者の能力強化が必要である</li> <li>• より多くの参加者を期待する場合、ワークショップの開催時期の配慮は大切である (例えば、夏季開催 (7、8月の猛暑、夏季休暇シーズン) は避けるべきである)</li> <li>• Ksar レベルワークショップにおいて、住民の一部はワークショップの目的を理解していないまま参加していた。PCD を住民が理解するためにも、ワークショップの目的、意義について、より時間をかけ説明をする必要がある</li> <li>• 遊牧民や児童対象のニーズも聞き取りすべきである</li> <li>• Ksar レベルワークショップで住民のニーズを聞いたことにより、住民がその問題解決に向けて過度な期待を持ち、事業化ならなかった問題については住民の Commune に対する不満、不信感を生じる結果となってしまった。ワークショップの目的、意義について、より時間をかけ説明をする必要がある</li> <li>• Ksar レベルワークショップの結果が住民にフィードバック、一部されておらず、一部住民が Commune に対して不信感を生んでいるため、フィードバックの方法を検討する必要がある</li> <li>• 人口の少ない Ksar では、近隣に位置する数 Ksar を纏めてワークショップを開催した。その結果、社会関係、文化、習慣が違う Ksar 同士がグループとされた場合もあり、そのイデオロギーの違いから住民がワークショップに参加しない等の問題が生じた。その結果、計画も一部の Ksar のニーズが反映されずに策定されたため、Ksar 間に不公平感を生み出す結果となっている。そのため、Ksar 毎にワークショップを実施するのが理想であり、予算と時間の問題でグループ化する際は社会環境的配慮が大切である。</li> <li>• PDK の Ksar レベルワークショップは、ORMVA/TF 主導で行われ Commune は最初から関与していなかった。PDK の承認ワークショップの際に、初めて Commune 評議員に説明があったため、Commune は Ksar ワークショップの結果、PDK の事業内容及びその後の事業実施状況に関してもよく把握をしていない</li> <li>• PDK 策定時の Ksar レベルワークショップでは、ファシリテーターによって、ワークショップの進め方並びに結果 (問題分析、状況分析) に非常に大きな差が出た。ファシリテーションの質及び内容の均一化は非常に重要である。(PDK では、ファシリテーターは ORMVA/TF の普及員が務めた)</li> </ul>
PCD の計画作業に関すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commune で計画を策定後、各省庁出先機関の専門的視点による助言と意見交換が必要である。特に、プロジェクトシート作成及び事業の feasibility 調査については、Commune の技師では限界がある。</li> <li>• PCD 策定ワークショップは、JICA 調査団主導であったため、次回3年後の PCD 改定に向け策定方法に関する Commune 関係者の能力強化が必要である。</li> <li>• ワークショップにより聞き取りをした住民のニーズと、県省庁出先機関の事業選択が異なっており、住民のニーズと関係ない事業が行われている。また、各省庁出先機関の事業内容を PCD に反映するためにも、各省庁出先機関は PCD 策定過程に参加し意見交換をする機会を設けるべきである。</li> <li>• 市民社会代表として、Association が PCD 計画策定に積極的に参加し、PCD について理解を深め責任をもつべきである。</li> <li>• 計画策定ワークショップには、土地所有権及び水利権を持つ伝統的 Association も招聘した方がよい。</li> <li>• 女性の参加が少なかったため、プロジェクト選定等、男性視点で進められた傾向にある。次回は女性の参加者を増やすべきである。</li> </ul>

分類	Commune から表明された課題
PCD の承認に関すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCD の言語は、仏語ではなくアラビア語にすべきである。</li> <li>• PCD は、Commune 全体の開発計画であることから全評議員、職員、アソシエーションと共有され、各関係者がその内容及び実施に責任を持つべきである。</li> <li>• 承認過程は Commune 評議員内だけでなく、住民に対しても透明性を保つべきである。</li> </ul>
PCD 事業実施に関すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 資金ソースの確保。Commune の予算が極めて限られているので主体的なプロジェクト実施が難しい。</li> <li>• 事業管理、財政管理に関し人的資源の確保が難しい。</li> <li>• PCD の活用方法、プロジェクトの実施方法、モニタリング方法を学ぶ必要がある。</li> <li>• Commune と住民間の信頼関係並びに連携体制の構築、強化が必要である。</li> <li>• Association は、PCD の内容を理解し、Commune における優先プロジェクトを尊重すべきである（自分たちの希望するプロジェクトが Commune レベルで実施されないことに不公平感を持たないこと）。</li> <li>• ETC 設立の制度化を裏付ける法的根拠がないため、President が ETC に関心が無い場合、職員が勝手に業務を行うことが困難である。→President が ETC を理解することが肝要である。</li> <li>• 省庁出先機関、開発ドナー、県などが Commune 内でプロジェクトを実施する場合、プロジェクトの実施主体がモニタリングや評価を行うことになっており、Commune が関与する機会がない。その場合、ETC が勝手に現場に行きモニタリングを行うわけにはいかない。Commune が関与しない結果、質の悪い施設が建設され放置される、施設の運営維持管理が確保されない、住民や Commune のニーズに合致しないプロジェクトが展開される等の問題が発生している。→Commune で実施される全てのプロジェクト（事業）実施については Commune を巻き込むようにすべきである。プロジェクト実施契約書や合意書にて、Commune (ETC) の役割を明記する等の対処策が検討されるべきである。</li> </ul>

### (3) 調査団がまとめた提言

調査団は 2011 年 11 月までに取りまとめた PCD の策定と実施に関するロードマップのなかで、提言を取りまとめた。その概要は以下の表の通りである。詳細は同ロードマップを参照のこと。

表 2-9 PCD の策定と実施に関するロードマップでの提言

提言先関係機関	当該機関が取るべき対策の提言
DGCL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCD を策定することのメリットを明確化</li> <li>• 県と Commune における PCD 策定及び実施システムの制度化</li> <li>• Commune への PCD 策定支援の標準化</li> <li>• 外部策定支援団体の情報交換</li> <li>• SIC の活用促進</li> </ul>
DCL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EPA の立ち上げと運営</li> <li>• Commune 議員と職員の人材育成</li> <li>• Commune 関係者に対する具体的なプロジェクト実施方法の研修</li> <li>• 優先プロジェクトの進捗管理支援</li> </ul>
優先プロジェクトへの各支援組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 支援条件等の情報開示</li> <li>• 事業採択時の PCD の尊重</li> <li>• Commune 庁の尊重</li> <li>• 技術的支援</li> </ul>
Commune 議会と Commune 庁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCD のオーナーシップ</li> <li>• Commune 内でのコミュニケーション</li> <li>• 情報公開と説明責任</li> <li>• SIC の担当としての ETC</li> <li>• CCPP の事務局としての ETC</li> </ul>
CCPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCD 実施の調整機関としての CCPP</li> <li>• 優先プロジェクト担当組織決定の調整</li> <li>• 優先プロジェクトの進捗管理</li> </ul>
アソシエーション及び協同組合	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ネットワークの構築</li> <li>• 組織・人材能力向上</li> <li>• 収益事業への協同組合の活用</li> </ul>

## 第3章 県農村地域開発計画（PRDP）

### 3.1. PRDP策定の背景

県開発計画（PDP）は Text Province（県憲章第 36 条による PDP）が 2003 年に制定され、国家開発計画に沿って県が PDP 策定を行うことが記載されているが、同計画は現時点では策定されていないため PDP 策定は県独自の裁量に任せているのが現状である。「モ」国 71 県のうち、PDP を策定しているのは数県のみであるが、各県とも気候変動に伴う環境保全対策や地域格差是正、雇用の創出、PCD で解決を求められているセクター横断的な事業の開発計画を行う為にも PDP 策定は重要である。

前述の様々な課題を克服し、開発事業を効果的に進めるためには、県レベルにおいて、従来の縦割り型行政からセクター間協調への移行を図り、参加型アプローチを導入した総合的な開発戦略を構築する必要がある。包括的な地域開発戦略の構築のためには、地方レベルの開発行政の中心的役割を担う県の行政能力強化、地方分権化に資する自治機能の強化は不可欠である。特に、県レベル開発計画の使命ともいえる Commune 横断的、セクター横断的プログラムを実施するためには、関係する Commune や省庁出先機関の役割を調整しつつ、ドナーや省庁出先機関が有する既存プログラムの中から事業資金を調達し、協働の下で実施化を図っていく組織が必要となる。

こうした認識から、本件調査では県農村開発計画（PRDP）の策定と県開発計画を推進する体制の構築に取り組んだ。PRDP 策定に当っては、PCD 策定の対象外となっているエルラシディア市を除いて、28Commune の PCD を踏まえてコミュニオン横断型事業を策定し、PRDP に取り込んだ。今後、PDP を策定する際には、エルラシディア市も含めた開発計画を策定する必要がある。なお、PDP は Hauz 県においても策定されているが、同県では外部コンサルタントを雇用して計画を策定したため、県にそのノウハウが蓄積されているとは言えず、また計画を推進する専任部署も存在しない。エルラシディア県では、県職員が一貫して策定を担い、各省庁出先機関の参加を得て策定した点に特徴がある。

### 3.2. 目的、策定手法

#### (1) PRDP 策定の目的

県農村地域開発計画（PRDP）は、エルラシディア県地域開発のロードマップであり、県内で計画・実施される開発事業の調和を図り、統合するためのツールである。以下は具体的な目的である。

- PRDP は、エルラシディア県内で実施中或いは計画中の全事業を包括する総合的な開発計画である
- PRDP は個別の開発プログラムの相互関係を示すとともに、国家・地域戦略と個別の開発事業、国家戦略と PCD の関係を明らかにする
- PRDP は、PCD では対応外となる Commune 横断的な課題と対策を明示する
- PRDP は県レベルの開発の担い手に、地域開発に係る判断・実施・モニタリングにおける権限を付与するものである

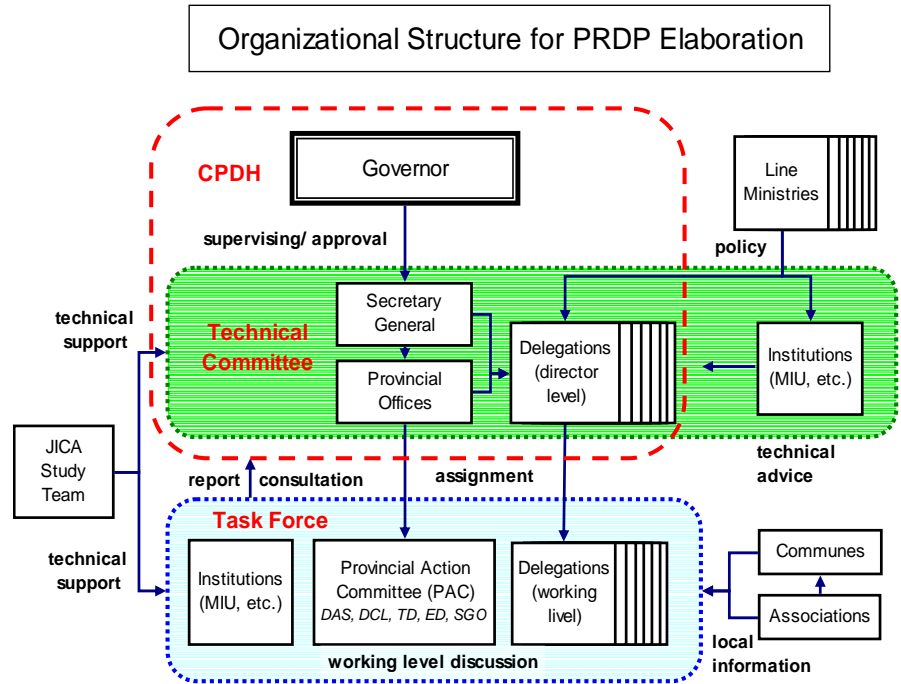


- PRDP は地域の開発の担い手に、協働体制構築に向けた道標を提示する
- PRDP は県内の全ての開発アクターを動員し、持続的開発への参加を得て、県開発ビジョンの実現を目指すものである
- PRDP は国家レベルのセクター政策を踏まえて策定する

(2) PRDP 策定のために新規に提案し構築された体制

1) PRDP 策定体制

PRDPは県知事の管理の下、副知事を議長とする県技術委員会において策定した。県技術委員会は、各省庁出先機関、県庁内主要部局の代表により構成される。但し、県技術委員会は、各省庁出先機関や県主要部局の局長・部長クラスで構成されるため、実務レベルの代表者で構成されるタスクフォースを別途結成し、PRDP 策定の具体的な作業に当たった。タスクフォースにおける作業は、適宜県技術委員会において成果を報告し、助言と承認を得ながら進められた。



この過程で、県技術委員会及びタスクフォースにおける協議を県主導のもとで進めるために、PAC (Provincial Action Committee) が組織された。PAC は、県庁内の7つの主要部局（副知事室、DAS、DCL、技術局、経済調整局、農村開発局、都市開発局）の代表から構成され、各省庁出先機関やアソシエーション等の外部組織との連絡・調整を担うことになった。上図は、PRDP 策定にかかる組織図である。なお、PAC は PRDP 策定のための暫定的な組織であったが、恒久的な組織として CPDC (県政策策定推進・調整室) が 2011 年 7 月に設立された。CPDC の役割は、県農村開発計画の策定・実施・モニタリング、PCD の実施状況のモニタリング、県内の開発アクターの能力強化である。

2) 関係者の合意形成に重点をおいた PRDP 策定の手法

PRDP 策定は、2010 年 10 月に開始され、2011 年 1 月に県議会にて承認された。この間、18 回に及ぶ参加型ワークショップと 4 回の技術委員会が開催された。また、県開発計画策定の経験を有する Hauz 県へのスタディツアーを PAC メンバーと共に 2011 年 6 月に実施した。以下は、PRDP 策定の手順および工程である。



Step	作業項目	2010			2011												2012	
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	
1	PRDP 策定の必要性に係る合意形成(キックオフ会合)																	
2	PRDP 策定体制の構築																	
3	県の現況、開発制約要因・ポテンシャルの確認																	
4	SWOT 分析																	
5	ビジョン・プランニング																	
6	開発フレームワークの策定																	
7	アクションプランの策定																	
8	Commune 横断型事業の確認																	
9	優先プロジェクトの詳細検討																	
10	開発計画の取りまとめ・承認																	

### (3) PRDP の構成

PRDP の目次は、以下のとおりである。各章の内、第 2～4 章は調査団の調査結果を各省庁出先機関がレビューすることにより最終化した。また、第 5～7 章はワークショップの結果を PAC にて整理した結果である。第 8 章では PRDP の実施体制を記載しており、PRDP との協議を通じて最終化を図っている。なお、PRDP の最終化は CPDC において行われた。なお、PRDP は 12 年計画であり、アクションプラン（プロジェクトレベル）は毎年見直し、プログラムは 3 年毎、開発フレームワーク全体は 6 年後に見直す計画である。

位置図
巻頭言（知事）
目次、略語表
第1章 目的、策定方法
第2章 エルラシディア県の概況（自然環境、社会経済、農業畜産、観光、手工芸、鉱業）
第3章 開発制約要因とポテンシャル（セクター別制約要因・ポテンシャル）
第4章 PCD 及び国家戦略（PCD と PRDP の関係、PCD 策定、PCD 概要、国家戦略）
第5章 ビジョン及び戦略（開発ビジョン、アプローチ、開発戦略）
第6章 開発フレームワーク（開発戦略毎の開発プログラム）
第7章 アクションプラン（実施期間、アクションプラン、優先プロジェクト）
第8章 実施体制（実施体制、関係者の役割と責任、実施方法、Commune 横断型事業、改訂）
Annex
1. モノグラフィ
2. PCD 開発フレームワーク要約表
3. PRDP 開発フレームワーク
4. 優先プロジェクトシート
5. エルラシディア県の特産物
6. エルラシディア県の国際イベント
7. PRDP 策定スケジュール

### 3.3. 開発ビジョン、開発戦略

#### 3.3.1. 開発ビジョン 2023

エルラシディア県の 2023 年開発ビジョンは以下のとおりである。

##### **開発ビジョン 2023 :**

**地域ポテンシャルを最大限かつ有効に活用し、地域住民のキャパシティを強化しつつ、住民の豊かな生活を保障するためのよりよき政府を実現することによって、力強く個性溢れるエルラシディア県を築く。**

地理的及び生物的な多様性は、エルラシディア県の個性の 1 つである。北部の山岳地域では冬期に降雪があるが、南部の沙漠地域では殆ど雨が降らない。植生も北部から南部にかけて多様であり、北部ではリンゴやアーモンド、広大な山岳地域にはハーブ類が自生し、中山間地域はナツメヤシやオリーブの産地を形成し、南部はヘンナやクミンの産地となっている。



エルラシディア県は鉱物資源の宝庫でもあり、バリウムやアルミニウム、亜鉛などが産出する。また、古生代の地層からは、三葉虫やアンモナイトなどの化石や、恐竜の化石が出土する。こうした地質学的な多様性は、壮大な景観を形成し、国内外の観光客を魅了しており、エルラシディア県は世界的に知られ「モ」国周遊ツアーの一角を占めている。

一方、エルラシディア県の地理的な多様性は時に辺境地のインフラ整備の障害となり、地域的格差の原因となっている。また、厳しい気候と流域の荒廃は、乾期の水不足と雨期の洪水の原因にもなっている。更に、民間による直接投資の不足と不十分な雇用機会は、大学卒を中心とした若者の失業という深刻な問題を招いている。



上述の県の強み・弱みを踏まえ、エルラシディア県の 2023 年ビジョンがワークショップにおいて協議された。その際、県のビジョンは具体的かつ前向きなものであること、望ましい将来像を描き出していること、県の外部環境と内部環境を踏まえたものであること、適切な戦略に裏付けされていることなどが協議された。各省庁出先機関代表の参加を得て実施した SWOT 分析を通じて、複数のビジョン候補が案出され、各セクター戦略の延長線上に描き出され、満場一致で策定されたのが上述の県ビジョンである。

#### 3.3.2. 開発アプローチ

県開発ビジョンを実現するためのアプローチは以下のとおりであり、相互に関連している。

1. 社会経済及び文化振興アプローチ
2. 自然環境及び資源アプローチ

3. 基礎サービスアプローチ
4. 組織開発及び地方自治アプローチ

最も高い優先度は、社会経済及び文化振興アプローチに置かれている。県の開発ビジョンは、県の強みを最大限に発揮することにより達成可能となる。エルラシディア県の最大の強みは、ナツメヤシやオリーブを始めとする広く知られたオアシス特産物と、国内外の観光客を魅了する観光地の存在である。農業と観光の2つの産業が県経済の牽引力となり、今後も多様な雇用機会を創出していく。



自然環境や天然資源の保全と有効利用は、開発ビジョンを実現する上で不可欠の重要条件である。言うまでもなく、オアシス農業と観光産業は、自然環境や天然資源、エコシステムの効果的な管理なしには存立することが出来ず、とりわけ環境への人為的な作用と気候変動に対する脆弱性を有する。また、県の強みを最大限に発揮するためには、インフラストラクチャーの整備や県の開発アクターに対する能力開発などを含む基礎サービスの向上も不可欠である。

### 3.3.3. 開発戦略

#### (1) 社会経済及び文化振興アプローチ

##### 1) オアシス特産物の付加価値向上を通じた地域経済の活性化と改善

エルラシディア県には多様なオアシス特産物が存在し、北部の山岳地域にはリンゴやアーモンド、馬鈴薯など、中山間地域のオアシスではナツメヤシやオリーブ、南部の沙漠地域ではヘンナやクミンが生産される。同県には利用可能な土地と水資源が少ないため、これら特産物の増産を目指す一方で、付加価値をつけて地域経済を活性化することが所得向上のために有効である。



しかし、オアシス特産物の生産者は大半が小規模であり資本力も弱いいため、政府による付加価値向上に向けた支援が不可欠である。また、不安定な降雨に悩む乾燥地域の住民にとって、農外所得の増加を含む生計手段の多様化も重要となっている。この点、天候に左右されない手工芸セクターの振興は生計手段として重要となる。また、人工授精などを通じた家畜の優良品種の導入は、政府の赤肉消費量増加政策に沿うとともに、遠隔地に住む住民の所得向上に有効な施策である。PRDPには、これらの施策を具体化するプログラムが含まれている。

##### 2) 観光開発を通じた地域経済の活性化と改善



観光はエルラシディア県の有望産業であり、壮大な自然環境と多彩な伝統文化は、国内外の観光客を魅了してきた。しかし、現実はまだまだ Merzouga 以外は集客力が弱いと言わざるを得ない。このため、観光客がより多く宿泊したくなるような総合的かつ魅力的な観光プログラムを開発する必要がある。

観光産業を振興するためには、官民の連携が不可欠である。公共部門には投資を誘引しうる総合的な土地管理政策が求められており、一方で民間部門は観光施設の適格化政策に基づいて施設整備を行うとともに、コミュニティ内の資源を最大限に活用したコミュニティ・ツーリズムプログラムを開発することが求められている。オアシスにおけるシンプルな生活や多彩な文化、アマジール民族や遊牧民の伝統的な生活様式なども十分な観光資源であることを再認識する必要がある。

### 3) 若者や移住者への支援

若者の高い失業率は、エルラシディア県にとって深刻な問題である。PRDP 策定期間中、県庁前では職を求める若者によって連日、デモンストレーションが発生していたほどである。とりわけ、大学を卒業した若者の失業は深刻であり、手工芸センターの改善を含む職業訓練センターの設立が PRDP に明記されることとなった。



### 4) 文化的及び歴史的建造物の改修

エルラシディア県には、伝統的な音楽、踊り、食事、陶器、衣装、そして Ksar の建物があるが、殆どが農村地域に点在しており、組織的な保全や展示などの文化振興が求められている。こうした文化的及び歴史的建造物の保全は、観光産業との連携により進めることが有益であり、PRDP においてプログラム化されている。

## (2) 自然環境及び資源アプローチ

### 1) 自然環境の保全

エルラシディア県の自然環境は地理的環境を反映して多様であるため、自然保護対策も多様となる。山岳部の河川上流域は、チェックダムなどの洪水対策や過放牧や人口圧からの草地保護が必要であり、一方で Erfoud や Rissani、Tous、Sidi Ali などの沙漠地域では耐乾性樹木の植林や移動砂丘防止のためのパームグリッド（ナツメヤシの葉による防護柵）建設などの沙漠化防止策が必要である。



また、ビニール袋など非分解性消費財の普及も環境保全上の大きな課題である。集落の内外には不燃性ゴミの不法投棄場が増加しており、下水などの汚水も環境への圧迫要因である。こうした不衛生な環境は、リーシュマニア症の原因となるリーシュマニア原虫の伝播サイクルを成立させるなど、健康的な生活を脅かす存在となっている。緊急の対策として住民への啓蒙活動を実施し、併せて家庭廃棄物管理マスタープランの策定に着手する必要がある。



## 2) 天然資源の合理的利用

オアシスの住民にとって、水資源の有効利用は重要課題である。県内には多くの小水路やハッターラがあるが、洪水や不安定な気象によって堆砂や老朽化が進み、或いはゴミ捨て場になるなどにより機能していないものも多い。また、既存施設の改修を通じて貴重な灌漑用水の漏水や溢水を防止することは、点滴灌漑などの節水灌漑



方法の普及とともに必要である。

水資源開発も同様に重要である。Ziz 川流域は Hassan Addakhil ダムにより管理された状況下にあるが、Guir 及び Ghriss 川流域では洪水により家屋や農地、インフラ施設、家畜などが被害を受けており対策が必要である。即ち、新規水資源の開発と洪水対策を目的として、ダムや頭首工、洪水防止壁の建設を早急に進める必要がある。また、天然資源の合理的利用には、再生可能エネルギーの開発・普及や、鉱物資源の伝統的採掘技術の改善などが含まれる。

## (3) 基礎サービスアプローチ

### 1) 基礎インフラの整備



北部の山岳地帯や南部の砂漠地帯では、給水システムの普及や農村の電化、道路の建設を進めにくい僻地が存在する。基礎インフラが未整備なために、僻地の住民は安全かつ衛生的な水や、健康で文化的な生活、そして生計向上の機会へのアクセスが制限された状況にある。また、洪水時には孤立化し、不衛生な環境と化し、コミュニケーションがとりにくくなる地域もある。こうした地域では、生計手段も限られていることから、困窮化が進み災害

### 2) 社会サービスの改善

社会サービスには、保健衛生、教育、スポーツ、文化、そして障害者へのサービスが含まれる。これらのサービスは、農村地域の住民が健康で文化的な日常生活を送るために必要であり、BHN の観点から重要である。またエルラシディア県では、遊牧民の社会サービスへのアクセス向上は避けられない課題でもある。しかしながら、移動を続ける遊牧民の現況を社会サービス提供者が把握することは困難であるため、遊牧民の世帯状況の把握や教育機会などの社会サービスの充実化が PRDP における取り組みとなっている。



#### (4) 組織開発及び地方自治アプローチ

##### 1) より良き統治の実現に向けて

エルラシディア県には、Commune における PCD の策定・実施の支援や、Commune 横断的な課題への取り組みを示す県開発計画の策定・実施を担う組織がないことが課題であった。PRDP の策定を通じて、県関係者は県開発計画の推進・調整を担う組織の必要性を確認し、2011 年 7 月には県知事のイニシアティブの下で CPDC（県政策策定推進・調整室）が設立された。しかし、CPDC が県開発計画の実施や、モニタリング・評価、そして Commune 関係者の能力強化など、その職責を全うするためには更なる外部支援が必要である。



また Commune レベルでは、PCD に示される開発事業を推進しモニタリングするための組織、即ち ETC を強化することが求められている。CPDC は ETC の強化に重要な役割を担っており、PCD をベースとした地域開発を推進するためにも CPDC への更なる能力強化、技術移転が必要であるため、PRDP の優先プロジェクトとした。

##### 2) 地域住民の能力強化



エルラシディア県にとって、地域の人的資源は最も価値ある資本である。PCD や PRDP に示される開発事業を推進する上で、公共部門の人材・資金は極めて限られており、アソシエーションや協同組合などの民間部門の活力が不可欠である。このため、地域の経済開発を推進する上で、地域住民の能力強化と技術力向上は極めて重要となっている。

また、県ビジョンを実現するためには、地域への愛着や帰属意識を強化し、更なる頭脳流出を防ぐことが大事である。こうした課題への取り組みは一朝一夕にはできないが、若者の失業率が高い現状では、明確な目的意識の下で雇用対策を進めることが肝要である。このため、県内のあらゆる資源を有効活用しながら、PCD や PRDP に示される生計向上活動の推進など雇用創出に貢献する施策を実施することが重要である。

##### 3) 地域開発における研究機関の役割増大

県内にある研究機関は、県にとっても重要な資本である。研究機関は、オアシス環境の保全や、オアシス特産物の付加価値増加、希少な農地の生産性向上、水資源の有効利用に係る技術・知識の提供などの観点で大きな役割を担っている。こうした認識から、PAC メンバーと Moulay Ismail 大学エルラシディア校（科学技術学部）は、県開発における研究機関の役割に関する協議を重ねてきた。この結果、2011 年 12 月 15 日には Meknes において、エルラシディア県知事と MIU 総長との間で官学連携に関する合意書が締結された。



### 3.4. PRDPの内容を体系的に示す開発フレームワークの作成支援

PRDP の開発フレームワークは、目標年である 2023 年に向けた県開発のロードマップであり、エルラシディア県の開発ビジョン、開発アプローチ、ビジョンを実現するための開発戦略、そして開発プログラムと開発事業により構成されている。PRDP の開発フレームワークは、付属書 4.1 に示した。

### 3.5. PRDPの実施に向けた優先プロジェクトシートの作成支援

開発フレームワークに示されるプロジェクトには、単独の Commune で実施可能なプロジェクトと、単独では実施不可能なプロジェクトがある。単独の Commune で実施可能なプロジェクトは PCD に基づいて実施されることから、PRDP では Commune 横断的な開発事業に高い優先度を置いている。



Commune 横断型事業とは、2 つ以上の Commune を巻き込んでの実施が必要となる事業である。Commune 横断型事業を実施するためには、関係する複数の Commune を計画段階から巻き込み、夫々の天然資源、人的資源、経済的資源、組織的資源を合理的に活用することが必要となる。開発フレームワークに示される Commune 横断型事業の内、特に優先度の高い事業について詳細計画を策定した。以下は、優先順位付けに活用した指標である。

- Commune 横断型、あるいはセクター横断型事業であること
- 効果が高く、技術的・経済的妥当性が高いこと
- オアシス環境の保全に貢献すること
- 地域資源の有効利用に貢献すること
- 各省庁出先機関から Commune に実施への委託事業であること
- 緊急性が高く、モデル性があること
- 多くの Commune で PCD の最優先事業として位置づけていること

優先度の高い事業は、優先プロジェクトシートとして取りまとめた。優先プロジェクトシートには、事業目的、上位目標、事業の背景、受益者、事業効果、リスクと対処法方などの情報を整理した。優先プロジェクトは毎年更新され、更新情報を優先プロジェクトシートに明記することとした。優先プロジェクトリストは下表に示すとおりであり、優先プロジェクトシートは付属書 4.2 に添付した。

#### 優先プロジェクトリスト

番号	優先プロジェクト名
1	小流域における水資源の管理強化及び生活改善・生計向上プロジェクト
2	エルラシディア県家庭廃棄物処理マスタープラン
3	Hassan Addakhil 貯水池周辺観光開発計画
4	Khettara 及び Seguia 改修計画
5	既存灌漑基幹水利施設の改修・拡張計画
6	オアシス特産物開発、促進プロジェクト
7	地域観光開発促進プロジェクト

8	多目的センターの効率的運営による生計向上促進プロジェクト
9	人工授精による家畜優良品種の普及
10	地域格差是正及び貧困削減のための県開発計画策定支援技術協力プロジェクト
11	気候変動及び災害予測に関するモニタリングシステム構築プロジェクト

### 3.6. PRDP実施に向けた新体制の確立

#### 3.6.1. 実施体制

PRDP の実施体制については、一連の PRDP 策定ワークショップが終了し、Hauz 県へのスタディツアーを実施した後に PAC メンバーと協議し、県開発計画の策定を担う専門部署を設立する必要があるとの認識で一致した。その上で、県知事及び副知事と協議を行い、両者の強いイニシアティブの下、2011 年 7 月 6 日に CPDC が DCL の中に設立された。CPDC は PCD の策定・実施・モニタリング支援についても担うこととした。CPDC を中心とした地域開発の実施体制は 6.3.3 に示すとおりである。

#### 3.6.2. 関係者の役割と責任

県開発計画の策定に係る関係者の役割と責任は、以下に示すとおりである。この中で、CPDC は極めて重要な役割を担っていることから、6.3 にて詳述する。

県開発計画の策定に係る関係者の役割と責任

関係者	役割と責任
県知事／副知事	<ul style="list-style-type: none"> <li>県開発の最終的な意思決定</li> <li>県開発計画の承認を得るための県議会への提出</li> <li>PRDP の実施責任</li> <li>CPDC メンバーの任命責任</li> </ul>
県議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>県開発計画の承認</li> <li>県開発予算の承認</li> <li>Commune 横断型事業実施のための委員会設立支援</li> </ul>
県ステアリング コミッティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>PRDP 策定に際し、セクター戦略・政策の CPDC への提供</li> <li>PRDP 開発フレームワークの承認</li> <li>PRDP 実施・モニタリング・評価における技術的アドバイスの提供</li> </ul>
CPDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>県開発計画の策定</li> <li>PRDP のモニタリング・評価の実施</li> <li>PRDP 策定・モニタリング・評価のためのタスクフォースの編成</li> <li>県ステアリングコミッティへの PRDP 開発フレームワークの提案</li> <li>PRDP 優先プロジェクトリスト及び優先プロジェクトシートの作成</li> <li>Commune 横断型プロジェクト推進委員会設立に係る協定書の作成支援</li> <li>Commune 横断型プロジェクト実施のための予算獲得支援</li> <li>PRDP 進捗モニタリングのためのタスクフォース会合の開催及び県ステアリングコミッティへの報告</li> </ul>
タスクフォース	<ul style="list-style-type: none"> <li>CPDC 主導で実施する PRDP 策定・モニタリング・評価に対する技術的支援</li> <li>Commune 横断型プロジェクトの実施に係る委員会設立支援</li> <li>Commune 横断型プロジェクトの実施・モニタリング・評価に関する Commune 横断委員会への技術的支援</li> </ul>
Commune 横断委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commune 横断型プロジェクトの実施</li> <li>Commune 横断型プロジェクトのモニタリング・評価</li> <li>Commune 横断型プロジェクトのモニタリング・評価結果の CPDC 及び関係省庁出先機関への報告</li> </ul>
ETC	<ul style="list-style-type: none"> <li>PRDP 策定に必要な SIC とその他情報の CPDC への提供</li> <li>Commune 横断型プロジェクトの監理、モニタリング・評価</li> <li>Commune 横断型プロジェクトのモニタリング・評価結果の Commune 横断委員会への報告</li> </ul>

### 3.6.3. 実施の方法

#### (1) PRDP の策定

CPDC の主要な役割の一つは、PRDP（案）の策定にある。CPDC は、各省庁出先機関や県庁主要部局のワーキングレベル職員や、MIU 等の研究機関、並びにアソシエーション代表により構成されるタスクフォースと協働しながら、PRDP（案）を策定する。

CPDC は、PRDP（案）を県ステアリングコミッティにて説明し、各省庁出先機関からの技術的な助言を仰ぐ。その上で、PRDP（案）県知事を通じて県議会に提出され、承認を受けることになる。県議会における承認の際に出たコメントを反映させて、CPDC は PRDP を最終化する。



#### (2) PRDP の実施

PRDP 実施の基本的な責任者は県知事である。CPDC は県知事の指揮の下、PRDP の実施、モニタリング、評価をファシリテートする。タスクフォースは CPDC を技術的側面から支援するために、適宜組織される。CPDC は、Commune 横断型プロジェクトの実施主体として、Commune 横断委員会の設立を支援する。

Commune 横断委員会はプロジェクトベースで組織され、プロジェクトの関係者間で署名された協定書に基づいて実施する。同委員会は、基本的に Commune 横断型プロジェクトの実施、モニタリング、評価に責を負う。

#### (3) 財源の手当て

原則として、Commune 横断委員会などの事業実施主体が、プロジェクト実施に係る資金を調達する。CPDC は PRDP の推進機関として、プロジェクト資金の調達を支援する。可能性のある資金源としては、INDH や関係省庁、国際援助機関、NGO などがある。資金源獲得のために、CPDC は県の広告塔としての役割を担う。

#### (4) Commune 横断型事業の進捗モニタリング

Commune 横断委員会は、プロジェクト毎に設立され、同プロジェクトのモニタリングの主体となるが、事業実施に際しての関係者の役割（コスト/ワークシェアリング）は、協定書に明記する必要がある。Commune 横断委員会は、プロジェクトのモニタリング会合を、例えば月 1 回の頻度で定期的で開催する。ETC は Commune 内でのプロジェクト活動に関し、原則としてモニタリングの責を負い、モニタリングシートを活用して Commune 横断委員会への報告を行う。Commune 横断委員会は、モニタリングシートを各 ETC から収集して、取りまとめた上で各省庁出先機関に提出し、必要に応じて助言を仰ぐ。

#### (5) PRDP の進捗モニタリング

CPDC はタスクフォースメンバーを招集して、PRDP の進捗モニタリング会合を開催する。タスクフォースメンバーは、Commune 横断委員会から提出されたモニタリング結果を同会合に置いて報告する。同会合の開催頻度は、例えば 3 ヶ月に 1 度とする。CPDC は PRDP の進捗状況を県ステアリングコミッティにて報告する。

#### (6) PRDP の Commune 横断型事業の評価

Commune 横断型プロジェクトの評価は、Commune 横断委員会が関係する省庁出先機関の協力を得て実施する。評価に際しては、OECD 開発援助委員会 (DAC) の評価 5 項目などを活用する。Commune 横断型プロジェクトの評価は、プロジェクト実施期間の中間段階と終了時段階の 2 回、実施する。中間評価では、プロジェクト実施の妥当性、効率性、効果について詳細を分析し、インパクトと持続性を見通しを評価する。また、終了時評価では前述の 5 項目全てについて詳細を分析する。



評価結果は、プロジェクト活動の見直しや、プロジェクト実施期間延長の是非を判断するために行う。また、評価結果は、関係する省庁出先機関に報告し、将来的な事業計画立案の参考としてもらう。プロジェクトの評価は、アソシエーションやコンサルタントなどの外部機関に委託して実施し、評価の客観性を確保するのが望ましい。

## 第4章 PCD及びPRDP概定に向けたQPの実施

### 4.1. 目的

本件調査の特徴的な点は、パイロットプロジェクト（PP）の実施の前段階で調査団提案型のクイックプロジェクト（QP）を実施することである。QPの目的は以下のとおりである。

- 1) 地域住民の基本的なニーズを把握し、住民主体で解決可能な、実効性、速効性の高い事業、換言すれば「小規模でリスクが低く、適正技術であり、また手っ取り早く儲かるアイデアの導入、点から面への展開が可能である事業」を実施し、住民の主体性、団結力を引き出す
- 2) QPにおける研修やモニタリングの過程で住民及び行政とのコミュニケーションを図り、人的資源、組織の現状等を把握し、これらの成果・教訓を策定予定のPCDやPRDPに反映する
- 3) セクター間及びCommuneの協働の可能性を検証しPP策定に反映する

### 4.2. 各QPの評価

#### 4.2.1. 伝統的水路の改修とリンゴの収穫後処理の改善事業（QP1）

##### (1) 目的・活動

Seguiaの改修を行い、灌漑ロスを軽減しリンゴの栽培面積を拡大すると共にプラスチック・コンテナ1,000個を調達し収穫時ロスを軽減する。

##### (2) 検証項目

検証すべき項目は以下の通りである。

(a) 関係機関との協働、(b) アソシエーションの施設運用・維持管理能力、(c) 灌漑用水の節約、(d) アソシエーションの団結、及び(e) 収穫後ロスの軽減である。

##### (3) 成果

- ORMVA/TF Rich支所はアソシエーション実施によるコンクリート水路の品質の高さ、2ヶ月の工期内で完成させた組織の実施能力等を高く評価し、本事業をモデル事業と位置づけ、同アソシエーションとの連携がこれまで以上に図られている。また、本事業は伝統的アソシエーションとEL-Khierアソシエーションが協働して実施した最初のプロジェクトであったため、両者間の連携が非常に強化された。
- Seguia改修を短期間（45日間）で終了する上でのボトルネックは、コンクリート打設用の木製型枠の不足である。人夫（受益者）は1日に約20名（50名によるローテーション）を投入する計画であったが、木製型枠（1.0m×0.2m、50Dh/枚）の保有数によって工事の進捗が規制され、現状では1日当り20mしか打設することができない。アソシエーションは当初、調査団からの財政的な追加支援を期待していたが、同問題への対応はアソシエーションの宿題としたところ、水路脇の土壁の断面を垂直に整形して計画より少ない型枠数で工事を進める方法が考案された。
- リンゴ収穫用のプラスチック・コンテナは、当初の要請では2,000個であったが、本件QP

では半分の 1,000 個を購入した。この問題への対応をアソシエーションへの宿題としたところ、不足分の 1,000 個については DAS が 2010 年の INDH 事業において承認することが事実上不可能となったため、2010 年 10 月のリンゴ収穫を迎えるにあたり、1 Dh/コンテナ/日で農民からコンテナ貸出し料金を徴収することが決定され、この徴収料金を、コンテナ購入に充てることを関係者間の協議で計画された

- 水路末端までの到達時間は改修前には 2 時間を要したが、改修後は 30 分になった。また、送水ロスが土水路のため 75%にも及んでいたが、コンクリート水路となりほぼゼロに改善された。このため、各圃場への導水が短縮され、余剰時間を他の農作業に充てることが可能となった。
- Outerbat では布袋により収穫が行われているが、1 袋の加重は 25kg 前後になり、底の方のリンゴは重みで傷みやすい。運搬・貯蔵の際には、この布袋を幾重にも重ねるために更に加重がかかり、約 50%のロスが発生すると言われる。プラスチック・コンテナを用いることにより、このロスを軽減することが可能となり、より多くのリンゴを販売することが可能となった。
- 本事業が Seguia 改修事業のモデルとなり、USAID は Outerbat Commune で 500m の Seguia 改修事業を 2010 年 11 月より計画・実施した。また、灌漑農地 14ha の拡張に伴い ORMVA/TF は 1,000 本のリンゴと 400 本の梨の苗木を同アソシエーションに 2010 年 3 月に無償供与している。現在、新規開拓地には麦と同上の苗木が作付けられている。

#### 4.2.2. ナツメヤシの葉や茎を利用した沙漠化防止対策事業 (QP2)

##### (1) 目的・活動

沙漠化防止に取り組むものであり、Palm Grid (椰子の葉を編んで作成した防砂垣根) を水利施設の風上 (北西) 側に設置し、移動砂から水利施設を保護することが目的である。

##### (2) 検証項目

検証すべき項目は以下の通りである。

- (a) 関係機関との協働、(b) 効果の面的拡大、(c) アソシエーションの団結である。

##### (3) 成果

- 水・森林・沙漠防止高等事務所 (HEFLCD) は同プロジェクトに積極的に関与しており、サイトの確定・整地の際には現場にてアソシエーションへの技術指導が行われた。また、予算が限られる中、植樹用の Tamarisk の苗木 600 本をプロジェクトに提供し、植樹にあたっては技術者を派遣して指導に当たっている。ORMVA/TF は、既往事業の経験を踏まえた技術的助言を Palm Grid 建設に際して行った。Tamarisk を Palm Grid の中に植えることにより強固な砂丘防止帯の建設が可能になった。HEFLCD 及び ORMVA/TF の協働による Palm Grid の建設は初の試みである。
- Tamarisk の苗木の生存率は約 10%である。600 本のうち、約 60 本が生存している。原因として、① 土壌塩分濃度が非常に高いこと、② 十分な灌水が出来なかったことが挙げられた。
- Palm Grid 建設の主な目的は移動砂の Seguia (伝統的水路) 内堆積防止である。Palm Grid 建



設により、砂の堆積が止まり本年度は移動砂の水路内除去の必要性がなくなり 70,000Dh/年かかっていた約 6,000 人の農民の土砂浚渫費が削減された。

- ORMVA/TF の提言により、Palm Grid 周辺に点滴灌漑を導入した乾燥や塩分土壌に強いアーモンドの植樹を計画中である。
- 点滴灌漑導入資金獲得のため、支援機関を模索中で、これと平行して INDH への事業申請を予定している。
- 2000 年代に発生した早魃被害により、Seguia 受益農民は農業生産高が減少し落胆していたが、本プロジェクトで移動砂の水路内堆積を阻止できたこと、1990 年にわずか 7 名で設立されたアソシエーション La Gfifat の持続的な沙漠化防止に対する挑戦を評価して、現在、同アソシエーションに協力する農民は約 400 名にまで増えている。前述の新たな課題にも積極的に取組んでおり、アソシエーションの団結力・問題解決能力は更に高まっている。

#### 4.2.3. 土砂流出防止、地下水涵養のための貯水池周辺の軟岩表層での植林事業 (QP3)

##### (1) 目的・活動

洪水の発生を防ぎ下流地帯における被害を軽減するためには、植林や砂防ダム建設などの流域管理事業を実施する必要がある。本件 QP では、Hassan Addakhil ダム軸近傍の礫地帯にケッパリーやカクタス、ピスタッチオなどの果樹を植えて植生による被覆を行い、活着率を検証する。

##### (2) 検証項目

検証すべき項目は以下の通りである。

(a) 関係機関との協働、(b) 礫地帯における植生の活着率、(c) 効果の面的拡大である。

##### (3) 成果

- 予定植林地区は同上ダム軸上流の貯水池内の一部を予定していたが、同地区は Kheng Commune の伝統的アソシエーション (Jamma)、県森林沙漠高等事務所 (HEFLCD)、Guir-Gheris-Ziz 流域水利公社 (DRH/GRZ)、県設備支局 (DPET)、Errachidia Municipality の Superkaid、Kaid、県庁の社会事業部 (DAS)、農村地域開発部 (DAR)、自治総局 (DCL) 等の関係機関が関与しており、副県知事の主導により数回の協議が持たれた。また、土地収用、水利用等に関しても、それぞれの担当機関への承諾の文書が必要であり、これにも相当な時間を要した。
- 事業実施にあたっては、県副知事の主導の下、DAS が調整役を担って Local Authority や Traditional Association、その他関係機関との協議を行い、事業サイトを関係者間の合意を得て決定した。このプロセスは、今後ダムサイト (植林・内水面漁業、観光開発) や入会地における土地利用を検討・推進する上での教訓を多く提供するものであり、よい先例となったといえる。
- Caper の活着率が 85%と一番高く、カクタスが 45%と一番低い結果を示した。カクタスの活着率が低いのはフェンス建設前に羊等に食べられたことも要因である。全体平均では 68%を示した。灌水は週 2~3 回、気温、降雨、日照強度等の状況を見て行ったが砂礫土壌

で栄養分が乏しい中での植林であったことを考慮すると、結果は満足する数値と思われる。

- Tazoka アソシエーションが、2011年2月に本事業を引き継ぎ灌漑等の作業を実施中である。彼らは調査団で実施した0.5haの植林地区を1.5haにまで拡大する計画を策定し、次期INDH事業で予算獲得を目指している。

#### 4.2.4. 養蜂協同組合の組織強化、販売力強化の支援事業 (QP4)

##### (1) 目的・活動

QPとして運搬手段（レンタカー）の提供を行い、車輛の運用計画の作成、流通経路の確立や品質管理、競合商品との差別化など、マーケティング支援に係る様々な課題への取り組みを行い、これらの活動を通じて養蜂協同組合の組織強化を図る。

##### (2) 検証項目

検証すべき項目は以下の通りである。

(a) 共同組合の車輛運用・管理能力、(b) 流通チャンネル確立に係る能力、(c) 都市部への市場拡大における制約要因である。

##### (3) 成果

- プロジェクト開始後、Cooperativeは車輛を積極的に活用してTinghirやErrachidia、Goulmimaにおいて販売活動を行い、併せてAssoul産リンゴの出荷代行を行っている。
- プロジェクトが提供した車輛によってCooperativeによる出荷代行が実現したことにより、地域の農家にとって唯一の換金作物であるリンゴからより多くの利益を得ることが可能となった。
- 2009年の収支結果では約36,000Dh/年、(1,700Dh/人)の純益となり、1人当たり1,700Dh/年の収入を得ている。2010年は3~4月の強風により開花が例年より少なく収穫量は昨年の200%に対し100%しか期待出来ない、また、リンゴの販売は旬の時期しか販売できず、今のところ収益は期待出来ないとのことである。協議の結果、組合メンバーによる出店の計画的実施や会計の透明性が伺われ、組合の組織強化は着実に行われていると評価された。
- プロジェクトから提供した車輛によって、Cooperativeによる積極的な販売活動が実施された。販売先はTinghir, Errachidia, and Goulmimaなどであり、併せて価格設定や、消費者層や嗜好などのニーズ調査が行われた。
- ビジネスプランに基づき毎年開催されるErfoudのデーツ祭りやGoulmimaやMadaik Festival等には引き続き出店を計画しており、これらの場での情報交換、同業者との連携を深め着実に組織強化が図られていると評価できた。
- ボトルやラベルの質の改善が期待できる。ボトルの単価はエルラシディア県では一ビン3Dh、Casablancaでは1Dhであり、このため、ボトルやラベル等はCasablancaで一括購入を行っており、経費削減の努力が伺える。
- Rabat市の3つのマルジャン/マーケットに対し蜂蜜売買契約を2010年3月に行っている。

問題は蜜源である草木類の開花が気候の影響により変動して、安定した蜜の収穫が期待出来ないため、安定した量の出荷が出来ないことである。別途にスペインやオランダの観光客にも少しずつではあるが販売を伸ばしている。

#### 4.2.5. エルラシディア県社会事業部（DAS）の情報システム強化支援（QP5）

##### (1) 目的・活動

情報機器の整備を通じたネットワークシステムの構築、インターネットへの接続、を行い、INDH 事業に関する各種情報の内部共有化を促進し、併せて INDH 事業監理を円滑に行うためのインターネットアクセスの改善と、野放しに近かったウィルスからのコンピュータの保護を徹底し、事業のモニタリング・評価のためのプラットフォーム整備を行う。

##### (2) 検証項目

検証すべき項目は以下の通りである。

(a) DAS 職員の情報管理能力、(b) ネットワークシステムの効果・効率性（労力・労働時間の軽減）である。

##### (3) 成果

- プロジェクトでは INDH 事業に関する各種情報の内部共有化を促進し、併せて INDH 事業の審査能力向上と円滑な監理を実現するために有益なインターネットへのアクセスの改善と、これまで野放しに近かったウィルスからのコンピュータの保護が行われた。この結果、県における INDH 事業の監理・推進組織における情報管理・運営能力が向上しつつある。
- ネットワークシステムが整備されたことにより、DAS 職員間あるいは外部関係者との情報交換・共有が円滑になり、またメモリ・スティックや CD を通じて拡大していたウィルス被害が軽減され、今後は業務の遅延・遅滞が解消された。また、インターネットへのアクセスが向上したことから、INDH 事業の案件審査、助言、モニタリングや評価に有用な情報を入手することが容易となった。

#### 4.3. 教訓及びPCD/PRDPとの関連性

QP 事業の実施、モニタリングを通じて問題点は以下のように分類できる。これらの課題は PP の事業計画策定・実施や PCD や PRDP 策定に大きく資することが出来た。

##### リスク分散や付加価値化の必要性

- 蜜源が気候に変動して不安定であり、安定した収穫量を確保出来ない。→将来的には灌漑システムを導入する。また、他地区で蜜源を確保する。また、養蜂活動の他にもリンゴ販売や手工芸品販売等の他の収入活動を行い、養蜂のみに頼らない協働組合の財政的強化を行う。
- リンゴの販売価格は旬の時は 3Dh/kg であるが、旬から 3 ヶ月後には価格は 10Dh/kg に跳ね上がるため、保冷倉庫を利用した出荷時期の調整を行うことにより利益を上げる必要がある。

る。Midelt の農家のように保冷库を建設して 1~2 月に高値で販売することにより、リンゴからの収益を最大化することは可能であり次の課題となる。→INDH への支援申請

### Local Authority とのコミュニケーションの重要性

- 事業計画策定前には Local Authority への説明を必ず行う必要がある。このことにより事業への協力、関係省庁への根回し等により支援が得られる。
- Local Authority からの承認を得られないために計画が頓挫する事例は、エルラシディア県では珍しくなく、Commune レベルでの WS においても指摘された地域開発上の制約要因の一つである。本件 QP では Local Authority や Traditional Association に対してプロジェクトの目的説明・将来的な意義について説明を行い、地元の同意を得て事業実施場所をダム軸直下に変更した。これらの調整・申請手続きについては県庁 DAS が対応しており、パイロット事業や PRDP において同様の問題が発生した場合の教訓を得ることができた。

### 協調支援の仕組みの理解

- 関係省庁や INDH は独自の予算のもと毎年の事業計画を行っており、これらの計画に合わせた事業計画を策定しないと、コストシェアリングによる協働が難しい。
- INDH 事業の理解：INDH の資金は地域開発計画実施に大きく貢献している。貧困削減プログラム等 4 つのプログラムを持っており、それぞれのプログラムの適用基準や 1 件当たりの予算額等を十分に理解する必要がある。
- 資金調達に関しては、市中銀行は借入に土地の担保等が必要であり、借入が難しい、また、マイクロクレジットは最大 5,000Dh/年までしか借入が出来ない。→当面は INDH 資金やドナー、NGO 等の支援を仰がざるを得ない。

### 住民の組織化、人材育成支援

多くのアソシエーションや協同組合等の住民組織は設立後まもなく、運営能力が低い。また、組織の成熟度にも格差があるため、レベルに応じた組織化支援・人材育成が必要である。

### その他

- Erfoud や Goulimima、Tinghir 等での Festival ではテナント代は無料であるが Meknes の農業祭への出店はテナント代が高価であり、容易に出店できない。
- 県庁内をはじめ、Commune や学校のパソコンはウィルスが蔓延しており機能不足に陥っている。SIC の導入では十分に留意する必要がある。

## 第5章 PCD及び概定PRDPの一部優先事業の試行； パイロットプロジェクト（PP）

### 5.1 目的と事業実施方針

#### (1) 目的

Commune 開発計画（PCD）ならびに県農村開発計画（PRDP）戦略の概定後にその一部をパイロットプロジェクト（PP）として実施する。その実施の過程を通じて、Commune 開発計画の実施体制の検証を行うと共に、関係者の能力向上を図りつつ実効性の高いPCD、またPRDPとして最終化していく。事業実施を通じて、予期しなかった問題が当然発生するが、それらの問題を明らかにし、克服する手段を見つけるのがPPである。

#### (2) PP 実施方針

パイロット事業では先行クイックプロジェクトの成果・教訓を考慮して以下の5点に重点を置いた取り組みを行う。

- 1) パイロット事業を通じて住民(アソシエーションや協同組合)、そして県、Commune 及び関連機関の職員の能力向上を図る。
- 2) アソシエーションや協同組合における内発的開発を尊重し、住民組織が中心となった実施可能な事業運営手法を検討する。
- 3) 県レベルで実施すべき事業の特定とその実施・運営手法を提案する。
- 4) パイロット事業の実施結果を用いてCommune と県農村開発計画（PRDP）を最終化する。
- 5) 住民へのデモンストレーションにより彼らのインセンティブの向上を図る。

パイロット事業は、大きく2つのカテゴリーを取り扱う。1つは、個々のプロジェクトを対象として実施する事業であるが、これはさらにCommune内の特定の村において実施される事業と、県（地域）レベルで必要となる事業に区分される。もう1つのカテゴリーは、政府職員を対象として実施する計画策定に関する能力強化や、あるいはプロジェクトの実施能力やM&E能力を強化するための活動が含まれる。

#### (a) パイロット事業（個々のプロジェクトを対象とする場合）

個々のパイロット事業の選定にあたっては、Commune毎に作成したPCDの中でより上位に位置づけられているプロジェクト“優先度の高いプロジェクト”で、かつ県農村開発フレームワークにおいて多くのCommuneで優先度が高いと想定されるプロジェクトから選定する。また、その選定の過程で以下の条件を勘案する。

- 1) 女性や社会的弱者を含む住民のニーズが高い事業
- 2) 住民主体による小規模事業で将来的にも持続的な事業展開が可能な事業
- 3) アソシエーション、協同組合やその他の住民組織が事業実施の対象であり、強力なリーダーシップを発揮することが出来るリーダーがいること
- 4) 低コストの事業で展示効果や他地域への波及（点から面への展開）の可能性のある事業
- 5) 費用対効果の高い事業で調査期間内に事業の評価が可能な事業
- 6) わが国が実施済みや現在行っている「地方道路整備計画」、「地方基礎教育改善計画調査」やJOCVの活動等での成果が利活用でき、相乗効果が期待できる事業
- 7) 「モ」国がINDHや開発パートナーの事業を通じて進めている収入創出活動に沿った実施中、あるいは実施予定の事業との連携が可能な事業で、相乗効果が期待できる事業

(b) 地方行政職員や住民組織の能力強化を対象として実施するパイロット事業

地方行政職員や住民組織の能力強化を対象とする場合の取り組み方は、調査団との協働、またOJTを基本とするが、具体的には以下の内容を対象として、研修等も含めたパイロット事業の一環として実施していく。

(3) PP一覧

本件調査において実施したPPの一覧を以下に示す。この内、PP01～05までが地方行政職員や住民組織の能力強化を目指した事業（横断的事业）であり、PP06以降はCommuneを対象として実施した事業である。

番号	PP名称	対象地区	概要
PP01	DCL 情報管理能力強化支援プロジェクト	県庁 DCL	県庁のC/P機関であるDCLの情報処理機能の強化（ITネットワーク環境の改善）
PP02	SIC 導入支援プロジェクト	Sidi Ali, Oued N' aam	SIC 導入支援及び効果的なSIC 導入支援方法の実証（研修、データコレクション支援）
PP03	住民組織強化支援プロジェクト	全 5 Commune	地域開発の原動力となるアソシエーションの組織強化、設立支援およびネットワーク構築支援（研修、スタディ・ツアー、OJT実施）
PP04	僻地保健サービス推進のためのコミュニティ・ボランティア育成プロジェクト	Amellagou Commune	保健省の国家戦略であるコミュニティ・ボランティア育成プログラム支援を通し、母子保健、妊産婦指導、家族計画、衛生管理等の分野において住民の意識・生活改善を推進
PP05	DCL 情報管理能力強化支援プロジェクト	県庁 DCL	県庁のC/P機関であるDCLの情報処理機能の強化（ITネットワーク環境の改善）
PP06	生計生活改善プロジェクト	Sidi Ali	多目的集会所の建設を通じた、手工芸活動、識字教育、就学前教育、保健・衛生環境啓発活動、地場産業振興支援
PP07	ヘンナ・クミン加工・販売支援プロジェクト	Sidi Ali	ヘンナ・クミンの加工品の品質向上・特産物の開発支援、及び住民のバーゲニング・パワーと所得向上支援
PP08	化石加工・販売支援プロジェクト	Sidi Ali	化石の研磨技術の向上、及び販売力強化に取り組み、特産物の開発・地域住民のバーゲニング・パワー向上を支援
PP09	観光オプショナルツアー開発プロジェクト	Sidi Ali	オプショナルツアー等の観光商品の多様化による地域の観光収入増加のための支援
PP10	廃棄物処理・管理プロジェクト	Oued N' aam	廃棄物収集活動の導入及び3R活動の推進（ゴミ収集車両の供与、車両維持管理体制強化支援、環境衛生教育実施支援）
PP11	Mzel Aghad Seguia 地域農業生産性増産支援計画	Ghriss Ouloui	Seguiaの改修、オリーブ、デーツの増産、営農改善、節水灌漑の導入（モデル圃場）、及び水利組合（WUA）の設立支援
PP12	廃棄物処理・管理プロジェクト	Gourrama	廃棄物収集活動の改善及び3R活動の推進（ゴミ収集車両の供与、車両維持管理体制強化支援、環境衛生教育実施支援）
PP13	人工授精による優良種牛普及支援プロジェクト	Amellagou	AIサービスの普及体制の構築・実施方法の確立

## 5.2 地方行政職員や住民組織の能力強化事業：横断的事业

### 5.2.1. DCL情報管理能力支援プロジェクト

#### (1) 目的

エルラシディア県 DCL の SIC 統合管理のための情報管理能力が整備される。

#### (2) 検証項目

情報管理システムの確立による DCL の基礎情報管理能力への効果。

#### (3) 活動と成果

##### 1) 活動

- 情報機器及びネットワーク機器の調達・設置

本件 PP では、DCL における情報機器の整備を通じたネットワークシステムの構築、インターネットへの接続、ウィルス対策を行い、PCD に関する各種情報の内部共有化を促進し、併せて Commune レベルで実施される事業の監理を円滑に行うための情報管理・運営能力の強化を図ることを目的としている。同目的達成のため、以下の機材を 2010 年 4 月に調達した。

機材名	数量	仕様
ラップトップ型 コンピュータ	3	CPU: Intel Core2 Duo 1.4 GHz, RAM 2GB, HDD 250GB, DVD+/-RW, integrated camera, Wireless WiFi Link (802.11a/b/g/n), Microsoft Office 2007 professional, Windows 7 French
デスクトップ型 コンピュータ	1	CPU Intel Core 2.0 GHz, RAM 4GB, HDD 500GB, DVD+/-RW, Monitor 20 inch, keyboard, Microsoft Office 2007 professional, Windows 7 French
変圧器	2	Input Voltage AC180V-260V., Output Voltage: AC220V+-4%., at least 2 outlets on front of unit
ウィルス対策ソフト	4	Norton Antivirus, 3 PC
PC 用デスク	2	
プリンター	1	Network printer, Lazer A4 Color, at least resolution 600x600 dpi

- インターネットの導入

インターネット契約は県の負担事項であったが、契約手続きが完了したのは 2010 年 5 月末である。契約完了を受けてインターネット環境の整備、LAN ネットワークの確立を図り、DCL における新情報管理体制が確立したのは 2010 年 6 月である。以後、日常業務の中で、インターネットを利用しての法律等の各種情報の収集が行われている。

- 活用状況モニタリング及び活用支援

ネットワークシステム整備の実施対象は県庁 DCL であり、DCL 内に情報システム管理・運用担当者が任命され、システムの保守点検、運営管理に当たっている。当該人物は、SCI との連携・促進についても担当しており、DGCL からの SIC 導入にかかる教育・訓練を受けている。SIC の導入作業自体は各 Commune が担うが、DCL は支援・監理を行い、定期的なフォローアップを行う体制となっている。

##### 2) 成果

#### 「成果 1：情報システムの確立」

- 本プロジェクトの実施により、LAN による情報管理体制が構築され、LAN を利用したファイルの共有、インターネットを利用した各種情報の収集などが可能となり、基礎的な情

報システムが確立し、有効に利用されている。具体的には、LAN を通じてファイルの共有を利用することで、DCL 職員間での最新データの共有、文書の蓄積や検索、報告書の作成等が活発に行われるようになった。また、以前は USB メモリを媒体としてファイル交換を行っていたため、ウイルスが蔓延していたが、LAN を利用してファイル共有することで、ウイルスの蔓延を防止することが可能となった。また、インターネットを利用した各種法律の調査や、メールを利用して、遠方に位置する Commune 庁との連絡を容易に取る事が可能となった。

#### 「成果 2：DCL の基礎情報管理能力の強化」

- 本件 PP を通じてコンピュータネットワーク環境の整備を行い、地方行政関連法規を含む各種情報等に対してインターネットを通じて検索・取得・整理し、適宜 Commune に配信するという一連の情報管理が日常業務として行われるようになった。作成及び取得した報告書や公文書、契約書など各種文書は、データベースとして運用・管理され、各 Commune への支援に役立てられている。
- SIC 導入のための TOT トレーニングが実施され、DCL の役割が当県において明確化されたこと、SIC データベースのインプットが DCL 主体で実施され、各 Commune との連携が芽生えたこと等の事実から、本プロジェクトを通じて DCL 内の情報管理能力は改善された。

#### (4) 評価 5 項目による総括表

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 内務省発行の PCD ガイドライン (2010 年版) では、Commune における PCD の策定及び事業実施において SIC (Communal Information System, 情報システム) を活用し、データ収集及び事業モニタリングを実施することが定められている。県庁では、DCL が SIC の導入・フォローアップを実施する役割を担っており、本事業による DCL の情報管理・処理能力向上活動の妥当性は高い。</li> </ul>
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本プロジェクトは、DCL の情報管理能力が強化され、また PP02 (Commune を対象とした SIC 導入支援プロジェクト) 活動との相乗効果も期待されるため、投入のタイミング及び量は適切であった。</li> <li>■ 投入されたパソコン機器全てを利用し、DCL 職員間によって有効に LAN やインターネットを活用しており、問題が生じた際のメンテナンス等の対応も適宜行われている。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本プロジェクトで供与された機器の設置状況や機器使用状況のモニタリングを通じ、DCL 職員の情報管理能力は向上しているが、今後、ファイル共有方法、レポートの作成方法などに関する追加研修を行う事で、更なる業務の効率化を図ることが可能である。</li> </ul>
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ パソコンを使った報告書の作成、インターネットを利用した法律等の各種情報の取得や、メールを利用して遠方に位置する Commune と連絡を取る事が可能となった事で、業務時間の大幅な短縮が可能となった。これらの事から、SIC 統合管理業務以外の、Commune 関連の管理業務といった DCL の既存業務も効率の改善がみられており、DCL 内での農村開発にかかる組織力が高まりつつある。</li> </ul>
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 供与された機材の管理、メンテナンスを行う担当者は配置されており、機器に問題が発生した場合、DCL 内の担当者や、県内の IT 室、県外の民間業者への修理委託を行っており、機器のメンテナンスから見た持続性は有る。</li> <li>■ DCL 職員からの聞き取りでは、情報機器に関する予算の確保が困難との話もあった。本活動の自立発展性を考えた場合、インターネット接続費用の予算確保は必須である。</li> </ul>



## (5) PCD/PRDP への成果・教訓

- エルラシディア県では、各 Commune への SIC の導入が実行されている。Commune レベルで集積された情報を県レベルで一元的に管理し、適宜フォローアップを行うためには、DCL における情報管理システムの改善は不可欠であり、緊急の課題であったが、本 PP によって、県における PCD の監理・推進組織である DCL が効率よく PCD のモニタリングが行えるようになった。
- 本プロジェクトを通じ、DCL 職員が SIC の重要性を理解し、情報技術を用いた業務効率の向上を得ることができた。これらの技術は、県に新たに設けられた CPDC と連携の下、今後の PCD の改訂、PRDP の事業計画策定に大きな教訓となった。

### 5.2.2. SIC導入支援プロジェクト

#### (1) 目的

Commune 職員が SIC 導入及び情報収集に関する能力を獲得する。

Commune に SIC が導入され、初期データがすべて登録される。

#### (2) 検証項目

SIC が Commune のコンピュータに導入され、初期データが登録され、適切に管理がなされる。

#### (3) 活動内容と成果

##### 1) 活動

Input : 研修会場、トレーナー、文具、IT 機材、臨時職員

Activities : スタディトリップ、SIC 研修、追加的 IT 機器の提供、初期情報収集・入力への支援、基礎 IT スキル研修 (Word や Excel を使った文書作成、編集、保存方法、四則演算、グラフ作成方法)、モニタリング・フォローアップ

#### 「成果 1 : SIC の導入、データ登録の完了」

- PP02 実施期間中に Sidi Ali と Oued N'am Commune での SIC 入力状況の聞き取り調査を実施したところ、両 Commune 共に SIC が導入され、初期データが登録されている事が確認された。
- SIC 導入の先進県へのスタディツアーを通じ、Sidi Ali Commune と Oued N'am Commune の SIC 担当者は、SIC の導入によって、より適切な開発計画の立案や進捗状況のモニタリングが可能となり、更には県庁において Commune の開発計画や現状について把握しやすくなる事を理解できた。

#### 「成果 2 : 初期情報収集能力の向上」

- SIC に入力する初期情報の収集は、Ksar レベルにて戸別調査形式で行われた。これまで、Commune 職員は、証明書発行などの事務業務でしか住民と接する機会がなかった。今回の SIC の初期情報収集は、職員が Ksar に出向き住民と会話を持った初めての経験であり、住民と Commune 職員のコミュニケーション促進の機会となった。また、職員は住民との対話の仕方に本 PP 実施以前は不安を抱えていたが、本 PP 実施後は自信を持って住民と接

することが出来るようになった。

### 「成果 3：基礎 IT スキルの向上」

- 本 PP の実施によって、Sidi Ali Commune と Oued N’eam Commune の SIC 担当者は SIC の重要性を理解し、初期データを入力する事が出来るようになったものの、Sidi Ali Commune の職員は、基本的なパソコンを利用した報告書の作成方法等に慣れていなかった。この事から、パソコン研修を実施し、Word や Excel 等を用いた基本的な報告書の作成のノウハウを習得した。

### (4) 評価 5 項目による総括表

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 「モ」国では、PCD の策定及び事業実施は、SIC (Communal Information System) と呼ばれる情報システムの各 Commune での整備によって支援されることが PCD ガイドライン (2010 年) に定められている。本プロジェクトにより、SIC を Commune 事務所へ導入し、SIC の重要性、目的、入力方法、閲覧方法が理解出来た事から、本事業の妥当性は高い。</li> </ul>
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 本 PP を通し、SIC の導入、情報収集に関する能力が改善され、Commune 職員は自信を持って住民と接することが出来るようになった。</li> <li>▪ Commune 職員は、初期データを入力し、容易に閲覧、出力し、Output を編集する事が可能となり、また DGCL が支援する予定の他の Commune に先駆けて SIC が整備されており、投入の時期及び量はコストも含めて適切であった。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SIC の更新作業 (住民票等) は随時入力しており、以前の紙での登録に比べると迅速かつ容易な更新、出力が可能となった。</li> <li>▪ 以前は紙ベースで Commune の情報を纏めていたため、情報の入力、閲覧に時間を要しており、保管・整理も煩雑であった。しかし、本 PP を通じて SIC ソフトウェアを利用して管理することが可能となり、それらの煩わしさが無くなった。</li> <li>▪ Ksar レベルでの住民票作成段階では、Communes 職員自らが調査実施方法、実施工程を作成し、これらの計画に基づいて予定どおり調査を完了したことは、彼らの自信となり大きく評価できる。</li> </ul>
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 本 PP を通じて、Commune 職員は SIC の重要性を認識し、積極的に SIC の入力、更新を行っている。また、パソコン研修により、積極的にスキルを上げようとしている。この事から、Commune が PCD の策定・実施のための Commune の正確な情報をいつでも得ようとしている姿勢がみられ、上位目標への波及効果はあると評価できる。</li> </ul>
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 現在の SIC 担当者は今後も引き続き担当するため、継続した活動が可能である。</li> <li>▪ DGCL は全ての Commune での SIC 導入支援を行う計画であるが支援内容、支援時期等の計画を DCL に伝達していない。従い、今後、SIC 導入を行う為には DGCL は自身の役割を各県に通達し、支援していかなければ、SIC 導入の実現性は難しい。</li> </ul>

### (5) PCD/PRDP への成果・教訓

- 本 PP により、Oued N’eam と Sidi Ali Commune 職員が SIC の導入及び情報収集に関する能力を習得し、初期データの登録、閲覧、出力をする事が可能となった。しかし、SIC ソフトウェアは、Commune レベルでの開発計画の策定・更新及び実施モニタリング、効果指標の測定にも活用されるものである。先進県へのスタディツアーの実施やエルラシディア県庁内での研修を通じ、両 Commune のスタッフはその目的を認識する事はできたものの、十分に活用されるまでには至っていない。今後、エルラシディア県に設置された CPDC が中心となり、DGCL-CPDC-Commune 間による効果的な SIC の運用を構築する必要がある。

- DGCL は今後、SIC 導入支援計画の内容を各県 DCL に明確に情報提供すべきである。
- 今後の Commune の PCD 改訂においては、SIC を有効に活用し、PCD のモニタリング、効果指標の測定がなされるための支援が必要である。また、CPDC は入力された SIC データを収集、管理し、PRDP の策定、モニタリングが有効的に活用すべきである。このためには DGCL による支援が必要である。

### 5.2.3. 住民組織強化支援プロジェクト

#### (1) 目的

アソシエーション／協同組合（以下、アソシエーション）について、地域開発に資する組織能力が強化され、関係者間の連絡体制が構築される。

#### (2) 検証項目

- 1) 住民組織の組織マネジメント力（事業管理、財政管理能力）と事業効果の関係
- 2) 関係者間のネットワーキング構築による地域開発事業運営上の効果

#### (3) 活動と成果

##### 1) 活動

##### ① 組織マネジメント強化のための技術研修の実施

##### ①-1. ニーズ分析の実施

5 Commune のアソシエーションを対象に SWOT 分析、関係者分析 を参加型 WS で行い、組織強化のためアソシエーションのニーズを分析した。

##### ①-2. 計画ワークショップの実施

(1)-1 の分析結果から調査団が策定したドラフト計画を基に、研修参加希望者が研修内容等を協議し最終決定を行う。研修計画の策定を参加型で行う事により、次の 2 点について効果的であった。

- アソシエーションの研修プログラムに対するモチベーションとオーナーシップの醸成を図る。
- アソシエーションにとって参加型アプローチに関するノウハウを学ぶ OJT の機会とする。

##### ② 研修計画の実施：組織マネジメント強化、及び関係者間の連携強化

能力強化研修は、Commune 毎に座学による室内研修を最初に行い、アソシエーションの設立規約や役割、組織運営、事業管理についてグループワークを取り入れながら理論を中心に学んだ。研修後には、研修参加者による参加型ワークショップを開催し、研修の評価を行うとともに、アソシエーションの組織強化のために次に必要と思われる活動を協議した。その結果、座学による技術研修の次には、先進地視察、エルラシディア市内の組織体制の整備されたアソシエーションでの 2 週間にわたる OJT、及びアソシエーション同士や他関連機関との意見交換などが行われた。

##### ③ アソシエーション設立支援

調査対象 5 Commune におけるアソシエーション設立希望団体に対し、設立手続きや組織強化支援を行った。

2) 成果

「成果 1：住民組織の組織マネジメント力（事業管理、財政管理能力）と事業効果の関係」

- 組織マネジメント能力強化研修後には質問票による研修理解度チェックを行った。結果、約 8 割のアソシエーションは研修内容を理解していると考えられた。本研修後、1 ヶ月後に会議議事録、及び会計簿などの事業管理や財務管理に必要な書類を管理するようになったアソシエーションを調査したところ、研修参加アソシエーションのうち約 7 割が研修内容を実践に移していた。
- 本 PP では、他の PP の実施主体であるアソシエーションも一緒に組織マネジメント能力強化を行った。その結果、組織マネジメント能力が高まるにつれて、プロジェクト運営が円滑に進み活動がタイミングよく行われるようになり、会計管理や情報の透明性が高まるとアソシエーション内外の関係者との信頼関係も醸成されるようになり、より質の高い活動の実施が可能になる傾向が見られた。このような PP の例からも、事業効果の発現には、組織マネジメント能力強化が肝要であると考えられた。

「成果 2：関係者間のネットワーキング構築」

- 座学による研修後、アソシエーションと今後の研修内容について協議を行ったところ、活動の阻害要因として関係者間のコミュニケーション不足が挙げられたため、関係者間のネットワーキング構築支援として、開発アクターとアソシエーションの協議の機会を設け、双方のコミュニケーションの促進を図った。
- 研修に参加したアソシエーションは、県庁を訪問し INDH 事業や ADS の事業について担当者から話を聞く初めての機会となった。協議に参加した県関係者からは、アソシエーションの抱える課題を知る機会となったこと、アソシエーションに抱えていた負のイメージ（アソシエーション活動は資金稼ぎ、政治活動の一環である等）を緩和する機会になったとの意見が聞かれた。また、問題を共有することによって、県側にもアソシエーションの課題に対する改善策を共に検討していこうとの姿勢が新たに生まれ、効果的な活動であった。



Oued N' aam アソシエーションの県庁訪問

(4) 評価 5 項目による総括表

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2005 年から開始された INDH の政策的バックアップを受け、「モ」国では国民参加型の地域開発及び地方分権化が推進されており、地方自治体とともに市民社会が地域開発の原動力として期待を集めており、この人的・組織的能力の強化は、本調査の目的の一つとしても掲げられているため、本 PP 実施の妥当性は高い。</li> <li>▪ 「エ」県内においても多種多様なアソシエーションが地域に密着して存在しており、INDH 事業をはじめドナーの活動支援を呼び込む受け皿ともなっている。しかしながら、その実施能力やアカウンタビリティが欠けているため、INDH 事業などの受益者として選ばれないといった問題が存在しているため、アソシエーションの組織能力強化は急務の課題となっている。</li> <li>▪ 本 PP の受益者であるアソシエーション間では、行政機関、関連機関、及びア</li> </ul>

	ソシエーション間におけるコミュニケーション促進に対するニーズが高く、本 PP 活動の意義は大きい。
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>本 PP 活動は、参加者の理解度、ニーズ、成長度に合わせて活動（研修内容、OJT の実施など）を組み立てていったため、タイミング及びコストの観点から効果的に投入することができた。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>本 PP 活動では、アソシエーションの組織マネジメントの基礎を研修（座学）及び OJT にて習得し、アソシエーションの意識化に大きく貢献した。この知識を実地に活用できるようフォローアップを継続して行った。</li> <li>研修において、アソシエーション活動の阻害要因の一つは、関係者とのコミュニケーション不足であることが分かった。この問題に対し、関係者との連携、協働、対話に関する能力向上支援を行った。</li> </ul>
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>本 PP では、組織マネジメント強化、並びに関係者間のネットワーキング構築支援を実施したが、他に、次の波及効果が認められた。 <ul style="list-style-type: none"> <li>他のアソシエーションとの問題点の共有や意見交換の機会となった。地域開発についてアソシエーション同士がディスカッションを行う初めての機会であった</li> <li>アソシエーション活動の基本理念など考えずにいたが、アソシエーション活動の存在意義を理解する機会となった</li> </ul> </li> </ul>
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修を受講したスタッフの交代、アソシエーション内で情報共有及び研修内容のフィードバックがなされない等の状況が予測されるため、研修のフォローアップ、モニタリングのための巡回を定期的実施し、組織内での研修効果の共有促進を図り知識資産の蓄積（経験蓄積と知識の基盤化）に努めた。</li> <li>アソシエーションの能力強化で効果の確立（＝点の確立）に努め、その後、組織の横の連携（ネットワーク）の強化を支援することで、他地域、広範囲におけるインパクトの波及効果（＝面的展開）及び効果の持続性の向上を図った。</li> </ul>

### (5) PCD/PRDP への成果・教訓

- 住民組織強化と地域開発

本 PP で実施した、組織マネジメント強化と関係者間のネットワーキングの強化は、他の PP の例をとっても住民組織の機能強化を図る上で基礎となる部分であり、PCD/PRDP の事業を効果的かつ持続的に実施するためにも、人的・組織的能力強化事業として取り組んでいくことが必要である。さらに、参加型地域開発の実現には、開発計画の策定・実施過程に能力強化された住民組織を広く巻き込み協働していくことが肝要である。

#### 5.2.4. 僻地保健サービス支援のためのコミュニティ ボランティア育成

##### (1) 目的

行政と住民の協働システムの構築を通じて農村地域における医療・衛生環境の改善を図る

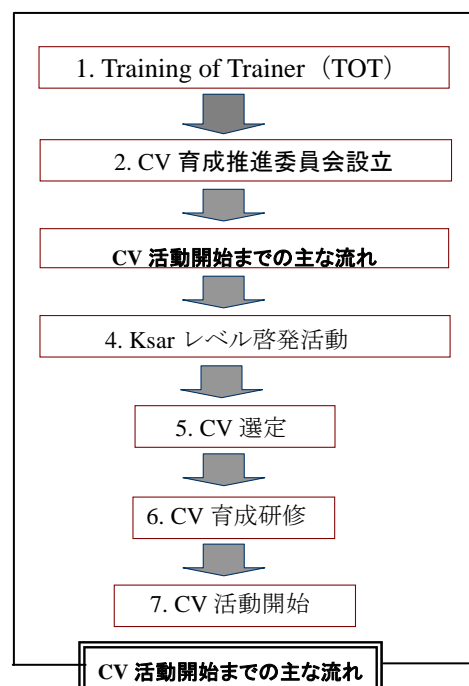
##### (2) 検証項目

- 活動による農村地域住民の医療に対する意識変化
- 住民の地域でのボランティア活動への関心と継続性
- 行政と住民組織の連携の可能性、協働体制の構築方法、事業効果

##### (3) 活動と成果

###### 1) 活動

Amellagou Commune の Community Volunteer (CV) 育成プ



プロジェクト関係者（Commune 診療所、Commune 庁職員、アソシエーション）に対し、活動目的や内容の詳細について、SIAAPが Training of Trainer 形式で研修を実施した（CV 育成過程の最初のステップ（上図 1.））。

研修後、受講者は Amellagou に戻り CV 育成推進委員会（委員：Commune、Local Authority、診療所、Association）を編成し（上図 2.）、当コミッティが図 3.~5.に関する活動の実施機関となる。

「6.CV 育成研修」では、県保健局（SIAAP）が講師となり、上図 5.で選定された CV 候補者（19 名）に対し CV の役割について 2 日間の研修を実施した。

CV 活動開始後（右図 7.）は、CV 育成推進委員会は CV 活動のフォローアップ及びモニタリング活動を実施し、現地の必要に応じて保健局への技術支援を仰いだ。調査団は活動全般において、関係者の能力強化、組織強化、技術等の支援、活動への助言、及びモニタリング／評価を実施した。

## 2) 成果

### 「成果 1：農村地域住民の医療や衛生問題に対する意識変化」

- 19 Ksar の代表として選ばれた 19 名の CV は県保健局からの技術研修を受講後、2011 年 1 月から自分達の Ksar に戻り CV としての活動を開始している。その後、3 ヶ月ごとに県保健局がモニタリングのために Commune を訪問し、CV と活動の進捗状況や問題点などについて協議を行っている。2011 年 11 月に住民 103 名（男性 48%、女性 52%、10~15 人/Ksar × 19 Ksars）を対象に実施した聞き取り調査では、77%の住民が CV の存在（名前、連絡先含む）及び役割を認識していることが分かった。
- CV 活動開始後の医療や衛生問題に対する意識の変化については、28%は変化があったと回答した一方で、72%の住民は特に変化はないと回答している。これは、CV によって、Ksar での医療や衛生問題に関する住民の意識改善活動の開催回数と内容は異なり、実施回数が多い Ksar の住民は、意識変化も高く見られた。
- また、CV の中には、アソシエーションから選出された代表として CV に選出された者と、個人で集落住民の信頼を集めて CV に選出されたケースが存在する。この両者を比較した場合、前者は、アソシエーション活動として住民の意識改善活動を行っており、活動実施や問題点への取り組みも組織で対応しているのに対し、後者の場合は、活動予算や活動時間、活動スキルに限界があるため、活動が停滞しがちであることが判った。

### 「成果 2：住民の地域でのボランティア活動への関心と継続性」

- CV の選定方法は各 Ksar の代表者（Local Authority）に一任したが、CV は行政（保健局）と連携して地域の医療や保健に携わる大切な役割を持つとして、いずれの Ksar でも地域で信頼され尊敬されている住民が選ばれた。そのため、CV に選ばれた住民は、いずれも CV であることに誇りを持っており、活動開始から約 1 年がたつ 2011 年 12 月の時点においては、CV のボランティア活動への意欲は高い。
- 他方、住民への聞き取り調査結果では、住民への医療衛生問題に対する意識改善活動が必要であるとの声が 74%に上った。CV に選ばれた住民は、活動への意識は高いが、技術面で能力強化が必要であり、このスキル不足が、住民の意識改善活動の実施に至らない大きな

原因であると考えられるため、今後、保健局が中心となり、保健局からの講師派遣や PP05 の研修講師、並びに研修マテリアルの活用を提案した。

### 「成果 3：行政と住民組織の連携の可能性」

- 本 PP 活動では、保健省（県保健局、Amellagou 診療所）、Commune、アソシエーションが「CV 活動支援委員会」を設立し、事業実施機関となっている。この官民連携体制の構築が、活動の円滑な実施を後押ししている。特に、県保健局と Local Authority である Kaid のイニシアティブが大きく貢献している。Amellagou は、文化的にアソシエーションと Commune の関係が芳しくない地域であり、両者の信頼関係の醸成に時間を要しているが、ここに、保健局と Local Authority が両者の間に入る形で中立的な立場を務めているのが非常に大きい。

### (4) 評価 5 項目による総括表

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 保健分野は Ksar のワークショップ及び Commune でも問題優先順位の高かった問題である。特に、(1) 母子医療と(2) 衛生問題（及び伝染病）は二大問題であった。Ksar のワークショップでは、施設整備に加えて、多数の地域において住民の意識の低さ、問題解決のための住民のイニシアブの低さ、保健教育などの知識を得る機会の欠如などが参加住民から問題として挙げられた。</li> <li>▪ 県保健局では保健省の「国家戦略 2008－2012」に基づき、地域レベルでの決め細やかな保健指導體制の構築を目指し「コミュニティ・ボランティア (CV)」の育成を推進している。特に、医療施設と Ksar が遠隔かつ劣悪な道路の状況などで簡易な保健医療指導（妊産婦の定期健診、ピルや医師診断後の薬剤の定期受領など）を受けるのが困難な山麓/高原地域の Amellagou は、「エ」県保健局が重点的な衛生管理指導が必要な地域として認定している地域であり、本 PP 活動は強く期待されている。</li> </ul>
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 「CV 活動支援委員会」という官民協働による事業実施体制が、活動の効率的展開に貢献しており、投入に見合う成果が現れている。</li> <li>▪ 衛生環境教育の開催は、一部地域でパイロットとして開始されており、Commune 全体における活動は、CV が各 Ksar で本格的に活動を開始する来年以降に展開していく。</li> <li>▪ 衛生環境教育の開催は、一部地域でパイロットとして開始されており、Commune 全体における活動は、来年以降に展開していく。</li> <li>▪ 将来的には、CV により、支援の届きにくい農村地域や遊牧民 (Nomad) への保健指導に係る普及体制の構築が期待できる。さらに、地域の言語（ベルベルなど）で、女性が女性の CV へ相談することが可能となることから（看護師は男性が多い）、より細やかな保健指導が可能になる。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 本 PP は、保健局と Local Authority の高いイニシアティブが鍵となっている。2011 年 3 月に実施した第 1 回目の合同モニタリングでは、CV から保健局へ、Amellagou Commune の医療環境の改善という点に関し、診療所の医療器材備品の充実、助産士の追加雇用、及び住民への意識改善活動の実施支援（環境問題、衛生問題の対処策について）が要請された。保健局ではこの要請を深刻に受け止め、意識改善活動支援以外について速やかに対応した。また、意識改善活動支援については、2012 年 1 月から実施の予定である。このように、保健局の本活動に対するモチベーションの高さは、CV を鼓舞する結果に繋がっており、官民がそれぞれの役割を果たすべく尽力する事で、双方の信頼関係が醸成されてきている。</li> </ul>
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 住民への聞き取り調査結果では、住民は環境衛生問題に関心が高い事が分かった。特に、衛生環境の未整備、適正な下水処理の知識不足、河川のゴミの投げ捨て等が、住民が現在直面している問題である。これらの対応策として、住民への意識改善活動が必要であるとの声が 74% に上った。今後は、CV 本来の医療・衛生関係の意識改善のみならず、環境衛生問題への取り組みが期待できる。</li> </ul>

評価5項目	評価
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 活動の持続性を高めるため、「CV活動支援委員会」の組織能力の向上が重要である。</li> <li>▪ Amellagou は、アソシエーションと Commune 間に対立関係が存在する。本 PP の活動の持続性には両者の連携が不可欠であるため、関係再構築が望まれる。</li> <li>▪ 住民のニーズに答えるだけでなく「モ」国の国家戦略及び「エ」県の県戦略に基づいてプロジェクトを計画することで、活動予算や人材などの体制（システム）構築が確保されやすくなる。これにより、プロジェクト活動の持続性及び面的展開が期待できる。</li> </ul>

## (5) PCD/PRDP への成果・教訓

### 1) 住民の地域でのボランティア活動への関心と継続性

本 PP のベースライン調査で住民の医療・保健衛生面での懸念事項の聞き取り調査を実施した結果、劣悪な衛生環境、適正な下水処理の知識・技術不足、そして河川へのゴミの投げ捨て等が現在抱える主要な問題であった。そして、これらの解決策として、住民の意識改善活動が必要であるとの意見が多数聞かれた。これらの問題に対し、CV は啓発活動を実施することへの意欲は高いが、技術面での経験が不足しており、住民の意識改善活動の実施に至らない大きな原因であった。PCD/PRDP を実施するうえで、ボランティア活動の継続には、参加者の活動意欲を維持させることが肝要である。また、活動意欲の維持及び活動の実践には、ボランティアが現地のニーズに応えられるだけの技術力の向上が肝要である。そのため、PCD/PRDP 事業で住民をボランティアとして巻き込む際には、体制を整備するだけでなく人的、そして組織的能力強化が重要となる。

### 2) 行政と住民組織の連携の可能性（官民連携事業の可能性）

本 PP 活動では、保健省（県保健局、Amellagou 診療所）、Commune、アソシエーションが「CV活動支援委員会」を設立し、事業実施機関となっている。この官民連携体制の構築が、活動の円滑な実施を後押ししている。限られた資源で地域開発を進めざるをえない地方都市や農村の地域開発には、官民連携は重要である。行政側は PCD や PRDP のような長期ビジョンや戦略に考慮しながら、地域を面的に把握し開発方針を立てる必要がある。また各省庁、例えば本 PP における保健局は保健省のセクター戦略に基づいて事業展開を考えるのに対し、民間はより住民のニーズに合った活動を住民の目線で行うことが可能であり、さらに地域を良く知る住民は限られた地域資源の活用方法を知っており、土地の収用やローカルアクターとの連携も円滑に進む可能性が高い。

## 5.2.5. 衛生環境改善プロジェクト

### (1) 目的

住民組織間の協働システムの構築を通じて環境衛生教育の実施支援を行う。

### (2) 検証項目

- 1) 活動による農村地域住民の環境衛生問題に対する行動及び意識変化を促す活動方法
- 2) ローカル・アクター間の連携の可能性、協働体制の構築方法及び事業効果

### (3) 活動と成果

#### 1) 活動

PP05 衛生環境改善プロジェクトの主な活動は以下のとおり。



- ① 研修マテリアルの開発（TOT 用、女性対象ワークショップ（WS）用、児童対象 WS 用）
- ② 研修実施能力の強化（講師育成（TOT 実施）、研修実施支援、フォローアップ・モニタリング）

地域で当該分野にて活動するアソシエーションと協議しながら、地域のニーズに合わせてアクションプランを計画した。その後、地域のニーズに合わせて研修/WS マテリアルを開発し、アソシエーションに対して環境衛生教育実施のための TOT を行った。TOT を受講したアソシエーションは、地域に戻り、講師となって環境衛生教育を女性と児童対象に実施した。本活動では、アソシエーションが講師として活動し始めた際、フォローアップとして研修実施支援も行った。

具体的には、本 PP の活動は、PP10『Oued N'aam Commune 廃棄物処理・管理計画プロジェクト』及び PP12『Gourrama Commune ゴミ処理・管理改善計画プロジェクト』の衛生環境教育に活用されている。PP10、PP12 にて環境衛生教育を実施する際の研修/WS 用マテリアルの開発、並びに研修/WS 実施サポートを実施した。

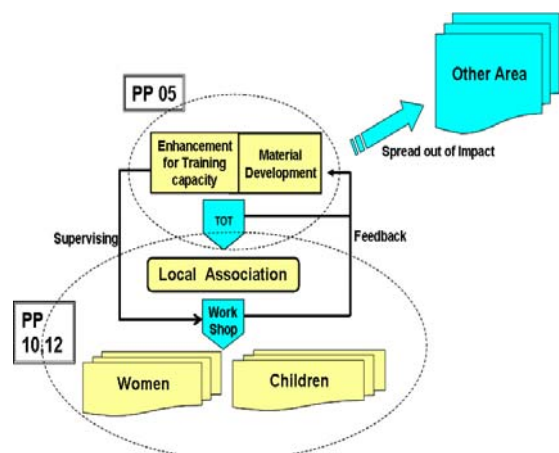
## 2) 成果

### 「成果 1：農村地域住民の環境衛生問題に対する行動及び意識変化を促す活動方法」

- 本 PP では、PP10、PP12 の住民の意識改善活動として環境衛生教育の実施支援を行った。本 PP の実施主体であるアソシエーション AOFEP は PP10、PP12 で行う環境衛生教育の研修計画（モジュール、研修日程）を策定し、計画に沿って継続的に講義、セミナー、及びワークショップを実施した。研修は、TOT 形式を取り、最初に PP10、12 の活動主体であるアソシエーションに環境衛生問題に関する意識改善のための研修を行った。TOT 後は、研修参加者が Ksar 住民に研修を実施する際にオブザーバーとして参加し、適宜、助言を行った。
- 住民の意識改善活動は、住民の意識変化に加え、行動変化を目的に行われ、住民の行動が改善されるまで、継続的にテーマを変えて 6 週間にわたり毎週実施された。AOFEP は研修マテリアルの開発及び研修実施支援に併行して、Oued N'aam と Gourrama Commune の廃棄物収集対象地域でゴミの量を定点観測したところ、ゴミ収集回収活動が開始した約 3 ヶ月過ぎ頃より、住民の意識改善活動が開始されて 4 ヶ月過ぎから徐々にゴミの山が減少しているのが認められた。

### 「成果 2：ローカル・アクター間の連携の可能性と協働体制の構築」

- 本活動を通じて確立された研修方法については、アソシエーション AOFEP を媒体として他地域へ普及し、活動効果の点から面への展開を目指すものである。右図が本 PP で構築した協働体制である。また、調査終了後の活動効果の発現及び持続性を考慮した際、本 PP のように地域で活動する開発アクター間の連携体制の構築は重要である。



(4) 評価 5 項目による総括表

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>保健分野は 2009 年 7 月に実施した Ksar レベルの PCD ワークショップ及び Commune でも問題優先順位の高かった問題である。特に、(1) 母子医療と(2) 衛生問題（含む伝染病）は二大問題であった。Ksar のワークショップでは、施設整備に加えて、多数の地域において住民の意識の低さ、問題解決のための住民のイニシアティブの低さ、保健教育などの知識を得る機会の欠如などが参加住民から問題として挙げられており、本 PP 実施の意義は大きい。</li> <li>本 PP の対象地域である Oued N'aam と Gourrama は、環境問題として衛生環境の悪化が問題視されており、リーシュマニア症患者も多く（2008 年）、衛生環境の改善が望まれている。また、2010 年より Commune の PP としてごみ収集プロジェクトを実施するため、本 PP にて住民の意識向上を支援し相乗効果が期待でき、本 PP 活動実施の妥当性は高い。</li> </ul>
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>PP05 は PP10、PP12 の活動を支援するものである。本 PP 実施主体であるアソシエーション AOFEP と PP10（Oued N'aam）・PP12（Gourrama）の実施主体となっているアソシエーションは、活動を通して連携体制を築き上げることができた。</li> <li>PP10、PP12 の実施主体となっているアソシエーションは、プロジェクト開始当初は活動経験が浅く、組織能力及び技術面において能力強化が必要な状態であった。そのため、本 PP の活動も、両者の活動の進捗に影響されることが多く活動に遅れをきたした。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修マテリアルの開発は計画どおりに進んだ。</li> <li>研修実施能力の強化（講師育成（TOT 実施）、研修実施支援、フォローアップ・モニタリング）については、PP10、PP12 側の準備及び活動の日程調整が進まず、進捗に遅れを見せたものの、予定していた研修内容は全て実施に至った。</li> <li>他のアソシエーションと連携して地域活動を実施するのは、PP05、PP10、PP12 の実施主体となっているアソシエーションにとっては初めてであったので、PP 活動を通じて、地域アクター間の協働体制の構築方法、コミュニケーションの取り方、事業運営、財務管理、交渉の仕方について習得した。</li> </ul>
インパクト (impact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来的には、本活動を通じて確立された研修方法が、ローカルアソシエーションを媒体として他地域へ波及し、活動効果の点から面への展開を目指していく。</li> </ul>
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民の意識改善及び行動変化には、継続したフォローアップと時間が必要となる。加えて、調査終了後の活動のフォローアップ、効果の発現及び持続性を考慮し、地域で活動する開発アクター間の連携体制の構築を図った。</li> </ul>

(5) PCD/PRDP への成果・教訓

- 農村地域住民の環境衛生教育に対する行動及び意識変化を促す活動

「エ」県において、環境衛生問題（ゴミ問題及び汚水処理問題から発生する感染症や水質汚染などの環境衛生問題）は、Commune 共通の問題となっている。係る問題への対処策として、住民の意識改善は必須であるが、意識の変化のみならず、行動変化が慣用となる。人間の意識や認識を変えるのには時間を要するが、行動変化を求める場合は、繰り返しの継続した意識改善活動が必要である。環境衛生問題は、PCD、PRDP 双方において重要視されており、地域横断型の対応が求められている。他方、環境衛生問題の種類は地域性があるのも事実であり、地域に合った啓発内容を検討し、継続した繰り返しの活動が必要である。

- ローカル・アクター間の連携の重要性と協働体制の構築

PCD、PRDP 事業の実施において、ローカル・アクター間の連携があると広範囲で事業の展開が可能になる。例えば、本 PP 活動を通じて確立された研修方法は、ローカルアソシエーションを媒体として他地域へ波及し、活動効果の点から面への展開を目指すことが可能になる。

他方、複数のアクター間での連携は、効果的に機能することが期待される半面、活動に支障

をきたすこともある。例えば、本 PP では、PP10、PP12 の実施主体となっているアソシエーションは当初、活動経験も浅く、組織能力及び技術面において能力強化が必要な状態であった。そのため、本 PP の活動も、両者の活動の進捗に影響されることが多く活動に遅れをきたすことが多々あった。このように、開発アクター間の連携が相乗効果に寄与する一方で、互いの活動を制限する可能性も念頭に置きながら、事前に想定されるリスク管理も行う必要がある。

### 5.3. Communeを対象として実施するパイロット（PP）事業

#### 5.3.1. 生計・生活改善プロジェクト

##### (1) 目的

住民の生活改善に資する収入創出や教育分野における地域活動が活発になる

##### (2) 検証項目

- 1) アソシエーション活動が及ぼす女性のエンパワーメントへの効果
- 2) アソシエーション活動推進が及ぼす住民間の連帯感醸成への影響

##### (3) 活動と成果

###### 1) 活動

- a) 多目的集会所内（MPC）での活動組織となる女性アソシエーションの設立及び組織強化支援
- b) MPC 運営体制構築支援(1)で設立された女性アソシエーションの MPC 運営管理能力強化、管理規約策定支援
- c) MPC 建設
- d) MPC での活動支援：MPC での活動は、女性アソシエーションと協議し手工芸活動（絨毯織、刺繍、手芸ほか）と幼稚園活動を行うことに決定した。この2つの活動について、プロジェクトでは技術トレーニング、他のアソシエーション・協同組合へのスタディツアーを行った。

###### 2) 成果

###### 「成果1：アソシエーション活動が及ぼす女性のエンパワーメントへの効果」

- 本 PP では、MPC の運営維持管理及び MPC 内での活動主体となる女性アソシエーション（WA）の設立支援を行った。Sidi Ali Commune では、初となる女性のみのアソシエーションとなる。メンバーは設立当時は 60 名であったが、2011 年 12 月時点で 87 名にまで増加している。アソシエーション設立後は、PP03「住民組織強化プロジェクト」にて組織マネジメント能力強化支援を行った。手工芸活動と幼稚園活動では、技術研修各種と先進地視察研修を実施した。
- Sidi Ali 地域では、文化的に、女性は 10 代後半になると家族から結婚を勧められる傾向にあるが、WA が設立されメンバーに加入後は、家族が活動に対し徐々に理解を示すようになり今では活動を応援してくれるようになった。この家族の理解が、女性メンバーの本 PP 活動参加へのモチベーションの醸成に繋がっている。

- アソシエーションの事務局メンバーは、設立当時は選挙や立候補ではなく、学歴で自動的に選ばれたため、数名の事務所メンバーは、WA 関連の会議には一度も姿を現さない状態が続いていた。その後、アソシエーションメンバーより、事務局が財務管理やアソシエーションの運営について情報を開示しない、MPC 運営に参加しない等を理由に、事務局メンバーの改選要求が出され、2011 年 7 月、事務局メンバー選出のためのアソシエーション総会が開催された。調査団はオブザーバーとして参加したものの、総会運営は女性メンバーが司会を行い、新たな事務局メンバーは立候補と他薦で決定された。
- 女性達は、本調査活動を通して、農業祭りやナツメヤシ祭りなど、様々なイベントに参加し手工芸品の販売を経験した。最初のイベントであった 2011 年 5 月に開催された Meknes 農業祭りでは、積極的に来訪者に話しかけることも難しかったが、同年 11 月に実施されたナツメヤシ祭りでは、来訪者と会話し、協働の可能性がありそうな他地域のアソシエーションや NGO とは名刺交換を行い、販売商品の価格交渉を積極的に行うまでになった。
- 女性メンバーへの聞き取り調査では、MPC 活動を通して女性メンバーが変化したことは、自分達で物事を考え、決定し、行動するようになったこと、ディスカッションが出来るようになったこと、メモと鉛筆を日常的に使うようになった、携帯電話で家族・友人以外に連絡を取るようになった、将来を考えるようになった（MPC 活動について、及び自分や家族の将来）、INDH などに事業申請を行えるようになった、商品管理や価格交渉に慣れてきた、アソシエーション活動と MPC の維持管理の仕組みが分かってきた、などが挙げられた。

#### 「成果 2：アソシエーション活動推進が及ぼす住民間の連帯感醸成への影響」

- 歴史的に、Sidi Ali は Nomad（遊牧民）達が集まり出来た集落であり、集団主義ではなく個人主義で生活を過ごしてきた背景がある。そのため、アソシエーション活動を通して、女性メンバーは他者と一緒に何かをすることを学んでいる。以前は個々の家庭で織っていた絨毯を皆で一緒に織り、お茶を飲みながらお喋りをする、赤ん坊や幼子がいれば MPC にいるメンバー皆で面倒を見る、一緒に料理を作るといったことをしながら同じ時間を過ごす事で、アソシエーション内に連帯感が生じるようになっている。
- MPC がきっかけとなり、メンバーが互いに技術を学び合い、教え合うことが多くなり、年配者は若者に伝統的な絨毯織手法・柄を伝授し、年配者は若者から、現代の絨毯織の手法やデザインを学ぶようになっている。
- 女性アソシエーションのメンバーだけでなく、幼稚園活動では、4～6 歳の子供達が、小学校に入る前に、集団行動や社会性を身に付けている。

#### (4) 評価 5 項目による総括表

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sidi Ali Commune は、「モ」国の最南端に位置し貧困率が国内で一番高いと言われている地域である。ここ数年で、電気、水道が整備され始めているが、他方、道路の整備、保健、教育、収入向上活動はいまだ乏しく、2009 年に実施された PCD 策定の Ksar ワークショップでは、これらの問題を指摘する声が多かった。この状況に対し、本 PP では、多目的集会所を受け皿に様々な分野の活動：手工芸活動、識字教育、就学前教育、保健・衛生環境啓発活動、地場産業振興のほか、各種会議、研修、会合会場を推進するものであり、住民のニーズを反映した活動を行った。</li> </ul>

評価5項目	評価
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題は何処にでも存在し、発生する。重要なのは、問題にどのように対処していくかである。女性アソシエーションは、最初は活動上の問題があると調査団に相談し解決策を待つという姿勢が多かったが、本 PP 活動を通じて、活動2年目後半に問題が生じた際の問題解決能力（事務局で協議する、メンバー全体で協議する、外部に相談する等）が備わってきた。</li> <li>県手工芸局、県教育局が活動支援（機材供与、研修、モニタリング等）を行うことで、効率的に活動を行うことができた。また、両局は、研修後も引き続き女性アソシエーションが活動で困難にぶつかったときなど相談先として、フォローアップを行っている。以上より、PP として投入に見合う成果が十分に現れていると判断される。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性の社会活動への参加、自立、責任、決断などの機会となり、女性のエンパワーメントの向上が認められ始めている。</li> <li>WA 設立、MPC 建設をとおり、住民間の結束力並びにコミュニケーションが促進されてきている。</li> <li>幼稚園では、4～6歳の児童17名が、協調性や対人関係などの社会性を学びながら、歌、ダンス、図工、そして読み書きを習っている。その他、手洗い、挨拶、椅子の座り方などの躰にも注意が払われており、子供たちは家庭でも率先して手洗いや挨拶を行うようになってきている。また、2011年9月に幼稚園に通っていた児童が小学校に初めて入学したが、小学校教諭によると、幼稚園に通っていた児童たちは一様に学校での態度や成績が優れているとのことであった。</li> <li>手工芸品の販売によって得られた収入は、家計の補助に使われるほか、貯金、服飾製品の購入、女系家族に継承される貴金属を購入するなど、メンバーによって様々である。メンバーにとっては、初めて自分で稼ぎ手にした現金である。Sidi Ali では、家庭の生計は男女で相談して決定するため、これまでに手工芸品の販売で女性達が得た現金は、少額なこともあり（約80Dhs/人）、夫や親に相談しながら、女性メンバー自身が用途を考え決定しているケースが大多数であった。</li> </ul>
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>既述のとおり、MPC を拠点とした女性アソシエーションの活動により、手工芸活動、幼稚園活動が始まり、その後、女性を対象にした識字教育が MPC に隣接する小学校で行われるようになった。また、時を同じくして、MPC の向かい側に産婦人科診療所が県保健局により建設された。このように、2010年～12年間で、Sidi Ali のセンター周辺に住む女性と児童の生活環境は大きく変わり、外へ出て住民と顔を合わせる機会が増えた。</li> <li>幼稚園活動で、児童に対し環境教育を行っており、遠足に出て畑地を見学しながら水の大切さを学んだり、植物の名前を覚えたり、植林を行いながら環境保全について体験をしている。このように、幼稚園では、読み書きだけを学ぶのではなく、環境面などにも配慮して児童の成長を図っている。</li> </ul>
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>出稼ぎ、就学、結婚などにより Commune を離れる若者が多く、アソシエーションの中心人物の入れ替わりが予測されるため、活動のフォローアップ、モニタリングに時間をかけ、組織内での知識資産の蓄積（経験蓄積と知識の基盤化）を推進していく必要がある。</li> <li>MPC の継続的活用を目的として、女性アソシエーションの組織強化、そして管理規約策定支援を実施した。</li> </ul>

## (5) PCD/PRDP への成果・教訓

### 1) アソシエーション活動による女性のエンパワーメント

- 本 PP の経験から、PCD/PRDP の事業で女性アソシエーションを主体にした事業を行う際、アソシエーション活動は女性の社会活動への参加、自立、責任、決断などの機会となり、女性のエンパワーメントの向上に繋がる可能性があることが分かった。

### 2) 女性による女性のための活動

- 本 PP 活動に対し、女性メンバーの関心は最初から非常に高く、活動に対するオーナーシップも醸成されてきた。これは、本 PP は PCD 策定過程の Ksar ワークショップで明らかになった女性のニーズをもとに選ばれたプロジェクトであり、プロジェクトの活動計画を立てる初期の段階から女性たちが参加し、活動開始後も女性たちが主体となり、調査団は

側面支援という立場で関わってきたためと考える。これは PCD の策定、並びに実施の際に留意すべき事項である。

### 5.3.2. ヘンナ・クミン加工・販売支援プロジェクト

#### (1) 目的

本 PP の目的は、ヘンナ・クミンの加工・販売を通じて、住民の所得向上を図ることにある。Sidi Ali はエルラシディア県の最南端に位置し、厳しい自然条件と未整備の基礎インフラがボトルネックとなり、農産物の商業的振興を図ることは困難であるが、ヘンナやクミンなど耐乾性作物を加工し、特産物として振興することは可能である。プロジェクトでは、アソシエーションが共同加工・販売を行うことにより、メンバー農家の所得向上機会を提供する。



#### (2) 検証項目

検証項目は、地域資源の付加価値を高め共同出荷を行うことによる住民の所得向上（協働のメリットの確認）である。

#### (3) 活動と成果

##### 1) 活動

- ヘンナ・クミン加工・販売アソシエーションの設立

当初、ヘンナ・クミンの加工は女性組合による活動を想定していた。これは、ヘンナ・クミンの製粉は、伝統的に家庭内で女性により行われてきたことに起因する。しかし、2010年5月に女性組合メンバーとともに活動の詳細を協議する中で、ヘンナ・クミンの加工販売は圃場における品質管理、原料の調達・保存、加工、包装、流通チャンネルの開拓など男性が担うべき工程が多いことが確認されたため、男性によるアソシエーションを別途設立して実施することが妥当であるとの結論に至った。この結果、Vice Kaid によって農家が召集され、参加の意思を表明した172戸の農家をメンバーとして2011年1月10日、ヘンナ・クミン加工・販売アソシエーションが設立された。

- 共同加工場の設立



ビジネスプラン策定に係る一連の協議は、2011年2月から5月にかけて行われ、共同加工場の設立計画（位置、面積、各部屋の配置、建物の構造、建築資材）などが事業規模の妥当性の検討を基に Tafout の中心地に建築予定地が決定され、敷地面積780m<sup>2</sup>が伝統的アソシエーションの承認を経て、割り当てられた。加工場（床面積100m<sup>2</sup>）はレンガ造りとし、INDH とアソシエーションのコストシェアリングにより建築した。建築工事は2011年5月30日に着工され、同年7月末に竣工した。

なお、水道及び電気の敷設工事は、Commune 内部の手続きの遅延により大幅に遅れることとな

った。Commune 長は法的な係争を抱えており、Sidi Ali を不在にすることが多く、また Commune 内にいる時でさえも政治的理由から非協力的な対応をとることがあった。

- 加工資機材の調達

加工機材の規模と種類は、ビジネスプラン策定に係る一連の協議を経て決定された。Sidi Ali では農業生産が安定しないことが多く、ヘンナとクミンの生産量をどの水準に設定するかは議論となった。このため、アソシエーションでは事業運営上のリスクを最小限に止めるために、小規模な生産から開始することとした。この結果、ヘンナとクミンの生産規模は 250kg/時（製粉機能力）とすることで合意に至り、同合意に基づいて電動式製粉機、フィルター、デジタル式計量器、インパルスシーラーなどの機材を 2011 年 6 月 15 日に調達した。

- 技術講習会、スタディツアー

以下は、PP 期間中に実施した技術講習会及びスタディツアーである。

日付	内 容	講 師
1. 技術講習会		
2011 年 2 月 28 日、 3 月 7・21 日	ビジネスプランニング (生産規模、加工方法、加工場設立計画、販売計画)	JICA 調査団
2011 年 6 月 23 日	圃場における品質管理	ORMVA/TF (Rissani)
2011 年 7 月 26-28 日	機材の維持管理・運用方法、食品加工、品質管理、 販売網の確立、事業運営	MAFOODIS
2. スタディツアー		
2011 年 3 月 1 日	Rissani へのスタディツアー：生産管理（品質管理、 原料調達、加工工程）、販売網の開拓	Mr. Abdelah Hussaini : Association Hussaini (Rissan)
2011 年 3 月 3 日	Alnif へのスタディツアー：生産管理（品質管理、原 料調達、加工工程）、販売網の開拓	Mr. Bouazama Lahcen : Association Bougajer Alajj for Social/ Cultural Development (Alnif)
2011 年 4 月 27 日-5 月 2 日	SIAAM (Meknes) へのスタディツアー： 市場分析、販売網の開拓	Prof. El Rhaffani Lhoussaine (MIU) 、 JICA 調査団
2011 年 11 月 9-13 日	デーツ国際祭り(Erfoud)へのスタディツアー： 販売網の開拓	Prof. Lahcen KABIRI (MIU/AOFEP) 、 JICA 調査団

- 共同加工、出荷支援

M'daghraCommune で食品流通事業を営む MAFOODIS 社において、試作品の生産を 2011 年 4 月 25～26 日にかけて行った。MAFOODIS 社は食品加工・流通分野において豊富な経験を有しており、ヘンナ・クミン加工・販売アソシエーションが調達を予定している機材と同型を所有している。Meknes で開催される農業祭への出品を目的として、ヘンナ及びクミンの粉末、クミンソフイ（葉草）の乾燥種子の 3 種類の商品を生産した。

共同加工場の建築期間中は、Tafrouit (Sidi Ali 中心地) にガレージを借りて機材の据付けを行い、この仮設工場において原料の調達、保管、加工、包装などの生産活動を行った。包装はターゲットとなる消費者に応じて 3 種類が開発され、最も高価な環境配慮型の包装資材は比較的裕福な層を対象とし、厚紙の箱を採用した商品は一般消費者向けに、そしてビニールのみ包装は更に安価な商品を求める層を対象とした。



販売網の開拓に向けての取り組みは、MAFOODIS 社から講師を招いての技術講習会の開催、アソシエーション独自のロゴ（包装材）の開発、オリジナル名刺の作成、Sidi Ali のヘンナ及びクミンを紹介するパンフレットの作成、Rissani や Erfoud におけるテスト販売の実施、Meknes 農業祭り（SIAAM）やナツメヤシ国際祭り（Erfoud）における販売と顧客獲得活動を行った。この結果、Casablanca や Rabat で活動する4つの業者との間に流通チャンネルを構築した。

## 2) 成果

### 成果1: ヘンナ・クミン加工・販売アソシエーションの設立

- ヘンナ・クミン加工・販売アソシエーション設立時の協力農家は72名である。これほどの人数を当初から確保できたのは、Sidi Ali の殆どの農家がヘンナとクミンを作付けしているためであるが、Sidi Ali では画期的な出来事と受け止められている。Sidi Ali は現在、2つの政党によって住民が分断されるなど、政治的にセンシティブな風土とされる。しかし、本PPは共通の経済的利益を目指して農家が団結する契機となっており、政治主導から経済主導の地域開発への移行に期待が高まっている。

### 成果2: セクター横断型事業実施モデルの構築

- Sidi Ali はエルラシディア県の最南端に位置し、開発機会がこれまで限られてきた。こうした地域では、単独セクターによるアプローチは効果が限定的となりがちである。例えば、INDH による機材提供型プロジェクトは、人材育成や農業生産支援、市場開拓支援等との連携がない限り、効果は限定的なものとならざるを得ず、自立発展性の保証に欠く。様々なセクターやアクターが開発活動を行っている地域では、他のアソシエーションとの情報交換を通じて学び合いが発生するなど、開発のシナジー効果を期待することも可能である。しかし、開発機会が限定的な僻地では、こうした期待は困難と考えるべきである。
- 本PPでは、開発パートナーとの協働を重視し、アソシエーション設立段階では組織強化に実績を有する講師（ATMDAS）による能力強化を行い、その後調査団との事業計画立案を経て、INDH・調査団・アソシエーションのコストシェアリングによる加工場の建築、民間の流通業者（MAFOODIS）による加工流通支援、ORMVA/TF による圃場レベルの栽培支援、MIU 教授による薬草市場の分析などを組み合わせて、一連のプロジェクト活動を組み立てた。開発機会が限定的な僻地では、各セクターが個別に支援を行うよりは、相互に支援のタイミングを調整しながら、計画的に活動を展開することが効果的である。

### 成果3: 共同加工・販売に係るビジネスモデルの確立

- Sidi Ali では伝統的に、ヘンナやクミンは農家が個々に作付けし、収穫し、未加工のまま販売して来たために、販売価格は Rissani や Erfoud の卸売人によって安く買い叩かれてきた。PP では、ヘンナ・クミン加工・販売アソシエーションが会員農家に対して、技術講習会への参加機会を提供するとともに、Rissani まで出かけずとも Commune 内でより高値で原料を買い取るサービスを提供してきた。高値での買取りを可能にしたのは、加工により付加価値を高め、Casablanca など遠隔地の業者へ販売することが可能となったためである。農家から買い取った原料を販売しきるには更なる販路開拓が必要であるが、内部収益率（FIRR）32%が見込まれるビジネスモデルが確立した。



#### 成果 4: オアシス特産物の確立

- Sidi Ali では、ヘンナ (*Lawsonia inermis*)、クミン (*Cuminum cyminum*)、クミンソフィ (*Ammodaucus leucotrichus*) など乾燥地特有の作物が伝統的に作付けされてきた。Sidi Ali のヘンナは鮮やかな朱色が特色であり、クミンは強い香りと風味が特徴的で、品質は共に良いとされている。アソシエーションでは、こうした長所を基礎に、加工により付加価値を高め、遊牧民のテントをデザインしたオリジナル・ロゴを添えて販売することで商品価値を高めている。2011 年のナツメヤシ国際祭りでは、Meknes-Tafiralet 州のブースにおいて、Sidi Ali のアソシエーションのヘンナ・クミンが展示されたことから、地域特産物として確立しつつあるといえる。



#### (4) DAC 評価 5 項目に基づく評価結果

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 本件 PP は Sidi Ali の PCD で優先プロジェクトに位置づけられており、事業実施の妥当性は高い</li> <li>▪ Sidi Ali は開発から取り残されてきた地域であり、本件のような IGA プロジェクトの実施は住民にから切望されていた</li> <li>▪ ヘンナやクミンは伝統的に作付けされてきた作物であり、地域資源を有効利用しながら内発的に生計向上を図る本件アプローチは持続性が高く妥当性も高い</li> <li>▪ Sidi Ali では多くの農家がヘンナやクミンを作付けしており、生産から販売に至る活動は男性が担っており、ターゲットグループ選択の妥当性は高い</li> </ul>
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 農産物加工に関するプロジェクトは、天候などの不安定要素に影響を受ける可能性もあり、可能な限り早い年次から実施するべきである</li> <li>▪ 水道と電気工事が Commune 内の手続きの遅れにより大幅に遅れ、共同加工場での活動の開始が遅れたことは投入のタイミング上問題であったが、収益を上げる仕組みは確立しており、費用対効果の面では十分な成果が上っている。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ アソシエーションによる原料の仕入れ価格は Rissani や Erfoud の卸売人より高値であり、会員農家の所得は向上しており、プロジェクト目標は達成している</li> <li>▪ PP では不安定な農業生産に起因するリスクを回避するために、小規模なスケールから生産活動を開始した。この結果、FIRR は 32% となっており、小規模な生計向上活動としては妥当な水準と言える</li> </ul>
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 上位目標は「特産品の加工・販売を通じて資本の蓄積が進む」であり、財務分析の結果は十分に達成可能である</li> <li>▪ 本 PP は雇用の創出に貢献している。アソシエーションは 2011 年 11 月より 1 名の従業員を雇用し、また収穫期には不純物の除去のために女性アルバイトを雇用している</li> <li>▪ 農業からの所得は不安定であり、また高所得も期待出来ないため若者にとっては魅力の乏しい産業をなっている。しかし、アソシエーションの中心メンバーは 20~30 代の若者であり、農産物に付加価値をつけて所得向上を図ることに若者の関心が高まっている</li> <li>▪ 本 PP は共通の経済的利益を目指して農家が団結する契機となっており、政治主導から経済主導の地域開発への移行に期待が高まっている</li> </ul>
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ アソシエーションのリーダーは活動的であり、Marrakech や Sidi Ali で旅行業を営むビジネスマンであるため販路拡大に期待が大きく、自立発展性は高い</li> <li>▪ 更なる資本蓄積を進めるためには、Marrakech や Casablanca、Rabat など遠隔地の巨大市場への販路を開拓する必要がある</li> <li>▪ 圃場レベル (栽培段階) の品質向上は生産量を増加するために不可欠である</li> <li>▪ Rissani に通じる道路を改修し、近隣市場へのアクセスを向上させることにより販路の拡大が期待される</li> <li>▪ 経済活動への政治的干渉は避けるべきである</li> </ul>

## (5) PCD/PRDP への成果・教訓

### ● セクター横断型事業実施モデルの構築

比較的少ない予算で地域開発の相乗効果を得るためには、INDH や各省庁出先機関、Commune 庁、アソシエーションなどの開発アクター間でコスト／ワークシェアリングを行うことが有効である。調査団が PP 実施に向けて関係者会議を開催してきたように、ETC は今後、PCD の優先事業を実施するに当り、事業内容に応じてステークホルダーを特定し、ステークホルダー会議を開催して各者の役割と負担内容を調整し、各者の人的・経済的資源を合理的に投入していく必要がある。

### ● Commune 横断型事業実施モデルの構築

開発アクター間でコスト／ワークシェアリングを行うことにより、各者の人的・経済的資源を合理的に投入する事業実施モデルは、PRDP の Commune 横断型プロジェクトにも応用できる。PP における調査団の役割を県レベルでは CPDC が引き継ぎ、INDH や各省庁出先機関、関係 Commune の調整を図りながら、Commune 横断型プロジェクトの実施体制を構築し、資金調達を行うことは最も現実的な PRDP の推進方法である。また、本邦草の根無償資金協等を活用して PRDP のプロジェクトを実施し、CPDC を中心とした事業実施体制を実働させることも大事である。

### ● 遠隔地におけるインフラ整備の重要性

インフラ整備が、山岳地域や沙漠地域など遠隔地における開発機会を増加させることは明白であり、Sidi Ali の住民にとっては電化が地域開発の大きな契機となっている。電化される前は、化石職人などは Rissani など近隣市場に移住する必要があったが、現在は Sidi Ali 内でも作業が出来る環境が整っている。同様に、Rissani への直進道路が整備されることにより、Rissani と Sidi Ali 間の物流が活発化し、また雇用機会や就学機会が増加する等の効果が期待できる。

### ● 関係者の能力開発の重要性

PP の実施を通じて、ATMDAS や MAFOODIS など民間組織や、ORMVA/TF や MIU 教授などによる技術講習会を実施し、また Meknes や Rissani へのスタディツアーを実施した。こうした研修機会は、アソシエーションのニーズを基礎に実施している。ニーズに応じて実践的な研修機会を提供することは学習効果の点から有効であり、特に就学機会が限られている遠隔地では有益である。



### ● Commune レベルでの土地利用計画の必要性

Sidi Ali には Commune 中心地の土地利用計画がないに等しい。本件 PP の共同加工場の位置を確定する際、まず Local Authority によって位置が大雑把に指定され、伝統的アソシエーションの追認を得て決定された。Commune の中心地は今後、公共施設や商業施設が集中すると考えられるため、土地を有効に活用するためにも土地利用計画の策定は必要である。同問題は、PRDP 策定 WS でも協議され、必要性が確認されたために、「オアシス環境保全のための都市化の計画的推進プログラム」が PRDP に盛り込まれることとなった。

## ● 食品の品質管理基準の必要性

Rissani 市場では、ヘンナやクミンに不純物を混ぜて販売しているケースがある。悪貨は良貨を駆逐すると言われるように、高品質の生産者は Rissani 市場での販売を躊躇する傾向があり、Sidi Ali のヘンナ・クミン加工・販売アソシエーションでも Rissani での積極展開は考えられていない。こうした状態を回避するためにも、品質保証の制度を検討するべきである。また食品の衛生管理を農村の加工食品でも徹底する必要がある。Sidi Ali では、ヘンナ（染料）とクミン（食品）の保管を分離するところから指導する必要がある。食品を扱う意識の欠如は、やがて大きな事故に繋がりがかねない。こうした管理の徹底は、農村の生産者から市場参入の機会を奪うことにも繋がりがかねないが、少なくとも啓蒙活動などを市場などにおいて実施することは大事である。

### 5.3.3. 化石加工・販売支援プロジェクト

#### (1) 目的

本 PP の目的は、化石のクリーニング技術が向上することにより、住民の所得向上を図ることにある。化石クリーニングは Sidi Ali では良くみられる活動の 1 つであり、化石職人の多くは Auberger や Rissani や Erfoud の仲買人に販売している。しかし、彼らのクリーニング技術は Rissani などの技術者に比べて極めて低く、折角の素材を傷物にしてしまうため、安価で販売せざるを得ない。また、中には原石のまま卸してしまうため、付加価値の殆どが地域外に落ちてしまう結果となっている。化石は、不安定な気象条件に左右される農業と異なり、安定した農外所得となりうることから、化石のクリーニング技術の向上を通じた所得向上は Sidi Ali の人々の生活安定のためにも大事である。



#### (2) 検証項目

検証項目は、地域資源の付加価値を高め共同出荷を行うことによる住民の所得向上（協働のメリットの確認）である。

#### (3) 活動と成果

##### 1) 活動

- 化石加工・販売アソシエーションの設立

化石加工・販売アソシエーションは、2010 年 8 月 9 日に登録番号 506 として Tous Kaid の下、Rissani Circle に公式登録された。このアソシエーションは、Sidi Ali の PCD に基づいて設立され、23 人の初期メンバーの中から 5 名の役員が選出され運営にあたっている。

- 共同加工場の設立

ビジネスプラン策定に係る一連の協議は、2011 年 2 月から 5 月にかけて行われ、共同加工場のレイアウト（屋外型加工場、屋内型加工



場、倉庫、展示室、トイレ、台所)などが事業規模の妥当性の検討を基に決定された。Local Authority によって Tafrouit の中心地に建築予定地が決定され、敷地面積 400m<sup>2</sup> が伝統的アソシエーションによって承認された。加工場 (床面積 100m<sup>2</sup>) はレンガ造りとし、INDH と JICA 調査団、アソシエーションのコストシェアリングにより建築されることとなった。建築工事は 2011 年 5 月 30 日に着工され、同年 7 月末に竣工した。

- 加工資機材の調達

加工機材の規模と種類は、ビジネスプラン策定に係る一連の協議を経て決定された。また、Rissani にある Tahiri Museum へのスタディツアーを 2011 年 3 月 21 日に実施し、Sidi Ali で採掘される化石のタイプと目指すべき技術水準を基に機材の選定が行われた。Sidi Ali の地層は、デボン紀、カンブリア紀、白亜紀等により構成され、三葉虫やアンモナイト、オーム貝などが産出する。これらのクリーニングには、Chicago Tools や Sandblaster などが有効であり、2011 年 6 月 14 日に調達を行った。

- 技術講習会、スタディツアー

以下は、PP 期間中に実施した技術講習会及びスタディツアーである。

日付	内容	講師
1. 技術講習会		
2010 年 6 月 5-6 日	アソシエーションに関する法規、アソシエーション運営・管理、プロジェクト管理、会計	Mr. Belkoh Mohammed (ATMDAS)
2010 年 9 月 19-21 日	参加型計画 (ニーズ調査、問題分析、ファシリテーション)、案件形成 (アクションプラン)、事業管理 (実施・モニタリング・評価)	Mr. Belkoh Mohammed (ATMDAS)
2011 年 2 月 28 日、 3 月 7・21 日	ビジネスプランニング (生産規模、加工方法、加工場設立計画、販売計画)	JICA 調査団
2011 年 7 月 5-6 日	地球の歴史、「モ」国の地質、化石の形成、三葉虫の種類/構造、プレートテクトニクス	Prof. Lahcen KABIRI from MIU (AOFEP)
2011 年 7 月 26-27 日	クリーニング技術実習 (Chicago Tools、Sandblaster)	Mr. Hocine (Fossil Association in Erfoud)
2011 年 12 月 10 日	クリーニング技術実習 (Chicago Tools、Sandblaster)	Mr. Hocine (Fossil Association in Erfoud)
2. スタディツアー		
2011 年 3 月 21 日	Tahiri Museum (Rissani) へのスタディツアー：クリーニング機材の特定、販売網の開拓	Mr. Brahim Tahiri, Tahiri Museum
2011 年 4 月 27 日-5 月 2 日	SIAAM (Meknes) へのスタディツアー：市場分析、販売網の開拓	Prof. El Rhaffani Lhoussaine (MIU)、JICA 調査団
2011 年 11 月 9-13 日	ナツメヤシ国際祭り(Erfoud)へのスタディツアー：販売網の開拓	Prof. Lahcen KABIRI (MIU/AOFEP)、JICA 調査団

- 共同加工、出荷支援

共同加工場の建築期間中は、Tafrouit (Sidi Ali 中心地) にガレージを借りて機材の据付けを行い、この仮設工場において 6 月から 11 月まで生産活動を行った。共同加工施設は 7 月末には完成していたが、Commune 庁での手続きの遅れにより、新設された加工場において電気・水道が利用できるようになったのは 12 月である。

販売網の開拓に向けての取り組みは、まず何よりもクリーニング技術の向上が先決であった。化石クリーニングは職人芸であり、技術水準が低いままでは高値がつかない。このため、ク

リーニング技術実習を繰り返し実施した。その上で、アソシエーション独自のロゴの開発、オリジナル名刺の作成、Sidi Ali で産出する化石をカタログ風にまとめたパンフレットの作成、Rissani や Erfoud におけるテスト販売の実施、Meknes 農業祭（SIAAM）やナツメヤシ国際祭り（Erfoud）における販売と顧客獲得活動を行った。

化石の魅力の1つは、その深遠かつロマンチックな歴史的背景にあることから、三葉虫の生態や生活環境、生物学的な特徴、地球の歴史などのストーリー性を高めて販売することは、付加価値を高めることに繋がり有効である。しかし、化石職人の多くはストーリーを語るほどの知識を持ち合わせていないことから、MIU の地質学者を招いて3日間の座学研修を実施した。また、三葉虫の図鑑や地球の歴史を描いたポスターなどを提供し、知識を高める工夫を行った。

## 2) 成果

### 成果 1: 化石加工・販売アソシエーションの設立

- 化石加工・販売アソシエーション（Association Konouz pour la sculpture des Fossiles）は23人の初期会員の参画を得て発足した。同アソシエーションの活動は、会員総会により化石及び鉱物の加工・販売、三葉虫王国と呼ばれる Maider Plain 及び Hamada Kem Kem への化石採掘ツアーの実施である。

### 成果 2: セクター横断型事業実施モデルの構築

- 本 PP では、開発パートナーとの協働を重視し、アソシエーション設立段階では組織強化に実績を有する講師（ATMDAS）による能力強化を行い、調査団との事業計画立案を経て、INDH・調査団・アソシエーションのコストシェアリングによる加工場の建築、手工芸省出先機関及び調査団による機材調達支援、MIU 教授による地質学などの座学研修などを組み合わせて、一連のプロジェクト活動を組み立てた。開発機会が限定的な僻地では、各セクターが個別に支援を行うよりは、相互に支援のタイミングを調整しながら、計画的に活動を展開することが効果的である。

### 成果 3: 共同加工・販売に係るビジネスモデルの確立

- 化石加工は伝統的に、独立意識の高い化石職人によって各家の庭先で営まれてきたが、技術水準があまりにも低く、折角の原石を傷だらけにしてしまうために、化石専門店では買い手がつかず、土産物（雑貨）屋にて低価格で買い取ってもらった状態が続いていた。これは、Sidi Ali の電化が遅れたことも影響しており、Sidi Ali 在住の職人は殆どが釘と金槌でクリーニング作業を行っており、高い技術を求める者は電化が進んでいる Rissani や Erfoud に移住して技術を磨いてきた。PP の活動を通じて、化石加工・販売アソシエーションは、売値の5%を徴収する約束で機材を会員に貸し出し、また技術取得のための実習や海外の顧客への共同販売サービスを提供してきた。半年間の活動を通じて、化石職人の中には国際市場で十分通用する腕前に達する者も出てきており、今後は益々高収益が期待される。このビジネスモデルは、内部収益率（FIRR）28%であるが、主な顧客は外国人観光客や化石マニアであるため、如何に顧客をつなぎとめ、また開拓していくかが課題である。

### 成果 4: 農外所得の確立

- Sidi Ali は厳しい気象条件と未整備のインフラに起因して農業の商業的開発が困難であるため、

化石加工は貴重な農外所得源となっている。農家の中には、農閑期に山に入って化石の採掘を行い、化石職人に卸す者もいる。化石の価格の決定要因は、種類や大きさ、保存状態などにも因るが、何よりもクリーニング技術の腕次第で10倍の差がつくほど大きな要因となっている。このクリーニング技術は、電動式の機材を導入するだけで飛躍的な進歩を見せており、PPを通じて1つの農外所得源が確立したと言える。

#### (4) DAC 評価 5 項目に基づく評価結果

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>本件 PP は Sdii Ali の PCD で優先プロジェクトに位置づけられており、事業実施の妥当性は高い</li> <li>Sidi Ali は開発から取り残されてきた地域であり、本件のような IGA プロジェクトの実施は住民にとって待望であった</li> <li>化石加工は伝統的に行われてきた活動、地域資源を有効利用しながら内発的に生計向上を図る本件アプローチは持続性が高く妥当性も高い</li> <li>Sidi Ali の自然条件は厳しく、農外所得の機会を強化する本 PP は住民のニーズに合致しており妥当性が高い</li> </ul>
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>PP によってクリーニング機材は大きく変化したが、技術の修得には時間がかかる者もあり、更なる研鑽が必要である</li> <li>PP は必要最小限の規模で開始されたため、機材の数は会員数に比して十分ではない。アソシエーションでは資本の蓄積を進めて機材の追加調達を行うことが求められる。なお、来春には手工芸省出先機関の支援により追加機材と展示用ラックが調達される予定である</li> <li>水道と電気工事が Commune 内の手続きの遅れにより大幅に遅れ、共同加工場での活動の開始が遅れたことは投入のタイミング上問題であったが、収益を上げる仕組みは確立しており、費用対効果の面では十分な成果が上っている。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリーニング技術が向上したために、同じ化石から以前の10倍近い所得を得る者も育っており、本 PP は所得向上の目的を達成しつつある</li> <li>機材の利用料は売り上げの5%であるが、この水準ではアソシエーションの運営は早晚行き詰まると考える。クリーニング作業には電気が不可欠であるため、運営経費を確保する必要がある。また、機材は殆どが外国性であり、その調達ルートは Rissani や Alnif まで確立しているため問題ないが、高額にならざるを得ない。こうした経費を確保するためにも機材の利用料は値上げすべきである</li> </ul>
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>上位目標は「特産品の加工・販売を通じて資本の蓄積が進む」であり、財務分析の結果は十分に達成可能である。但し、化石の顧客は殆どが外国人の観光客やマニアであるため、インターネットなどを利用して如何に商品の情報を固定客に発信するかが販売力強化上の課題である</li> <li>電化に対応したクリーニング機材を導入したことにより、Sidi Ali の化石加工の世界では確実に技術革新が起きている</li> <li>PP の実施を通じて、Sidi Ali の化石クリーニングは有力な農外所得源として確立しつつある</li> </ul>
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石のクリーニングは伝統的に行われてきた活動であり、アソシエーション活動の持続性は高い</li> <li>インターネットの活用や観光産業との連携を通じて、国内市場はもとより、EU や米国などの海外市場を更に開拓していくことが自立発展性の観点から重要である</li> <li>Rissaniに通じる道路を改修し、近隣市場へのアクセスを向上させることにより販路の拡大が期待される</li> </ul>

#### (5) PCD/PRDP への成果・教訓

##### ● セクター横断型事業実施モデルの構築

比較的少ない予算で地域開発の相乗効果を得るためには、INDH や各省庁出先機関、Commune 庁、アソシエーションなどの開発アクター間でコスト/ワークシェアリングを行うことが有効である。調査団が PP 実施に向けて関係者会議を開催してきたように、ETC は今後、PCD

の優先事業を実施するに当たり、事業内容に応じてステークホルダーを特定し、ステークホルダー会議を開催して各者の役割と負担内容を調整し、各者の人的・経済的資源を合理的に投入していく必要がある。

- **僻地におけるインターネット普及の重要性**

Sidi Ali ではインターネットの接続が極めて悪く、業務用としては殆ど役に立たないため、Commune はインターネット普及に積極的に取り組むべきである。インターネットは Sidi Ali のような遠隔地の住民でも、距離に関係なく国際市場等の情報に触れることを可能にする。特に化石産業にとっては、殆どの固定客は海外を拠点とするマニアや外国人観光客であるため、顧客との情報交換を密にする上でもインターネット通信の強化は重要である。化石アソシエーションは、希少種の産出やクリーニング成果をデジタル写真に納め、E-mail などを通じて定期的に情報発信し、またオーベルジュやホテルと提携して HP に広告を載せることにより、販売網の強化と新規顧客の獲得を図ることが有効である。

- **大学との連携の重要性**

化石の販売促進にあたっては、化石のストーリー性を前面に出すことが有効であり、付加価値を高めることにつながる。この点、MIU の地質学教授との連携により、3 日間の座学研修を Sidi Ali にて実施したことは大きな反響と成果に繋がった。何よりも、化石職人が化石のストーリー性に大きな関心を寄せるようになってきている。PP における大学との連携は PRDP 策定の過程でも話題となり、PAC メンバーが MIU と



連携方法について協議した。この結果、2011 年 12 月 15 日には Meknes にてエルラシディア県知事と MIU 総長が官学連携に関する協定書に署名しており、今後の具体化に期待が大きい。

- **観光セクターとの連携の重要性**

観光客は化石産業にとって大きな得意先の 1 つであり、オーベルジュやホテルを始めとする観光業との連携は顧客獲得のために必要不可欠である。化石商品の販売だけでなく、化石採掘ツアーの情報を提供するためにもこの連携は有益である。オアシス特産物の販売促進も含め、観光業と県内諸産業の連携を強めることは、地域経済活性化の近道でもあり、Commune レベルにあつては ETC が、県レベルにあつては観光省出先機関と CPDC が協働しながら、観光業と他産業の連携を促進すべきである。

#### 5.3.4. Sidi Ali観光オプショナルツアー開発プロジェクト

##### (1) 目的

オプショナルツアー等の観光商品の多様化を行い、その品揃えを明示することで販売を促進し、地域の観光収入を増加させる。また新設された観光アソシエーションの機能強化を通じて観光関係者の連携を促進する。

##### (2) 検証項目

- 1) 観光アソシエーション設立は観光地としての体制整備に有効である。

- 2) コミュニティ・ツーリズムにも適切なマーケティング・プロモーションが必要である。
- 3) オプションツアーを準備・催行することでオーベルジュの宿泊稼働率が改善される。
- 4) 観光パンフレットを作ることで観光による振興に拍車がかかる。

### (3) 活動と成果

#### 1) 活動

- 観光アソシエーションの設立  
Sidi Ali 内のオーベルジュ（簡易宿泊施設付きのレストラン）関係者が合意して観光アソシエーションを設立した。2011年12月時点で組織の登記手続きを準備中である。調査団からの支援は全てこのアソシエーションを通じて行った。Sidi Ali の観光にとってはオーベルジュだけではなく、女性組合、化石組合、ヘンナ・クミンアソシエーションも重要な関係団体である。
- 宿泊施設従業員訓練  
Sidi Ali 内の宿泊施設関係者を対象とした訓練を Erford のホテルスクールで実施した。参加者は観光客への対応、宿泊、飲食等に関する接客サービスの基礎を学んだ。参加者たちは、これまで系統だった訓練を受けたことがなかったので、熱心に積極的に学んでいた。現在、Sidi Ali への観光客は、大抵は通り過ぎるだけで宿泊する者は非常に少ない。今後、観光オプションプログラムが充実して宿泊客が増えても、落胆させない宿泊サービスを提供することが大切であることに對し参加者の理解が進んだ。
- 先進地への優良事例視察ツアー  
Imilchil 等アトラス山中のコミュニティ・ツーリズム先進地への視察ツアーを実施し、新設の観光アソシエーション関係者が参加した。参加者は先進地域のホテル、オーベルジュに宿泊し、コミュニティ・ツーリズムの関係者に聞き取りを行うことで接客の基本サービスの重要性、地域で観光アソシエーションを組織することの大切さを認識した。
- 観光関係者への需要聞き取りツアー  
主要旅行会社や近隣観光地でのホテルマネージャー等に対して Sidi Ali への観光需要の聞き取り研修ツアーを実施した。欧米から「モ」国への来る外国人観光客の概要、「エ」県への客層（セグメント）、観光客の流れや来訪目的、具体的な観光活動等について聞き取りを行った。また Sidi Ali 観光をどのように強化して宿泊客を増やせるかについて、旅行会社やホテルのマネージャーと話し合った。
- 地域におけるオプションツアーの企画  
観光アソシエーション、女性アソシエーション、化石アソシエーションの会員を対象にオプションツアー計画、造成に関する研修を行った。地域の観光資源を探し、どのように紹介し体験してもらえばよいのか他国の事例も引きながら解説し、参加者に Sidi Ali 内で催行出来るツアーのアイデアを考えてもらった。
- ガイド、解説者、インストラクター育成・訓練  
企画されたアイデアを基に実際にツアープログラムを作ってみて、ツアーの作り込みや解説技術の訓練を行った。また、地元ガイド（解説者、インストラクター）の訓練を行った。伝統的かまどパン焼きツアー、伝統的音楽プログラム、カーペット製作体験ツアー、



化石ツアーなどが代表的なツアープログラムである。

- 各ツアーを紹介するパンフレットの企画・製作、印刷  
Sidi Ali の魅力を伝えるためにパンフレット作成、フランス語、英語、アラビア語で印刷した。パンフレットは観光アソシエーションの会員が来訪者（特にガイドや運転手）に手渡ししたり、Commune 外のガソリンスタンドに置いたりしている。

## 2) 成果

### 「成果 1：観光アソシエーションの設立」

- 観光アソシエーションが発足したことで観光業関係者（主としてオーベルジュの経営者と従業員）間の協力体制が進んだ。また同時期に発足した女性アソシエーション、化石アソシエーション、ヘンナ・クミンアソシエーションと連携することで観光にもプラスの効果があることが理解された。行政・ドナーは個別オーベルジュの支援はできないが、アソシエーションには支援できることも理解された。

### 「成果 2：マーケティング・プロモーションの理解」

- 2 つのスタディツアー（先進地への優良事例視察ツアー、観光関係者への需要聞き取りツアー）実施することで、観光協会会員がマーケット分析やプロモーションの大切さ、つまりオーベルジュを建設して待っているだけでは客は来ないということを理解した。

### 「成果 3：オプションツアーの造成」

- オプションツアーの企画・準備、解説者の訓練を実施し、ツアープログラム商品としてパンフレットでアピールしたことで、これまで通過するだけであった観光客に Sidi Ali を観光地として見直してもらうきっかけとなりつつある。
- またオーベルジュの従業員の訓練を Erford のホテル学校で実施したことで、自分たちのレベルの低さに気が付き、努力が必要なことを認識した。

### 「成果 4：Sidi Ali 観光パンフレットによるプロモーション」

- 観光パンフレットを作ったことで、これまで地域を通過する客がたまたまオーベルジュを利用してくれるのを待っていた営業姿勢に変化が現れ、外部へプロモーションをかける積極性が出てきた。さらに自分のオーベルジュだけに客が来ればよい、という考えから Sidi Ali を地域として売り込みたいという変化があり、観光アソシエーションの運営にもプラスの効果があった。

## (4) 評価 5 項目による総括表

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「モ」国には 8 つの世界遺産があり、観光産業は既に大きな収入源である。「エ」県においても観光は農業と並び力を入れて行くべき重点産業であるという認識が進んでいる。</li> <li>今回観光パイロットプロジェクトの支援を行った Sidi Aki は「エ」県でも最も開発が遅れており、最貧地域である。しかしながら極端な乾燥地であるため農業・牧畜業で大きな生産向上を実現することは難しく、観光は代替産業として地元住民からも大きく期待されている。</li> <li>Sidi Ali には 17 件ものオーベルジュがあるにもかかわらず、その施設・サービスレベルは概して低く、宿泊施設としての稼働率も極端に低い状態（宿泊客のない日が普通）であり、状況を改善するための支援は正に時期を得たものである。</li> </ul>

評価5項目	評価
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>このパイロットプロジェクトでは施設・機材の支援は無く人材育成と観光プロモーションなどであり極めて低コストで実施出来た。理由は以下の2つである。</li> <li>Merzouga から Zagora までの沙漠のオフロードを1日で走破するグループ観光客が多く、Sidi Ali 地区はその中間に位置する。観光客は通り過ぎるだけなので、宿泊や観光の支出はほとんどないものの、とにかく観光客のフローは実際にある。</li> <li>また宿泊施設については既に17軒もあり、必要なのは観光客に売れるツアープログラム商品と宿泊サービスの向上、それにマーケティング・プロモーションである。</li> <li>このようにある意味、観光振興の条件には恵まれていたのでプロジェクトのコストパフォーマンスは良かった。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>オプションツアーは予定通り複数準備することが出来た。</li> <li>しかし準備したツアーは2011年のシーズン中にはあまり実施されなかった。その理由には以下がある。</li> <li>Berber 語しか話せず、社交性に乏しい関係者が多いところから積極的な勧誘をしなかった。</li> <li>女性が積極的にツアープログラムを実施し、パン焼き体験等のため自宅に男性観光客を招くという行為が、保守的なイスラムの伝統に合致するものかどうか、ためらいがある。</li> <li>ツアープログラムの多くが中心集落の Tafraout で催行するものなので、遠隔地のオーベルジュの中には積極的でないところもある。</li> <li>パンフレットの発行は Sidi Ali が1つのまとまった観光地であり、観光アソシエーションが「実存」することを示した。これにより関係者の結束が強くなった。</li> </ul>
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光アソシエーションを設立したことで関係者が集団として動くことを学んだ。これは関係者の従来の志向・行動パターンに変化をもたらした。</li> <li>「日常的な生活を観光客に体験してもらうツアーが商品になる。観光資源に恵まれなくてもツアーが出来る」というコミュニティ・ツーリズムのコンセプトが理解された。この考えは同じく観光資源に乏しい他地域への普及が期待できる。</li> <li>県内の多くの Commune で観光振興を期待する声があるが、本件はそれら Commune の参考事例になる。</li> </ul>
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光アソシエーションの設立を支援し、その組織に対して県の観光省出先機関や DAS と連絡を取りながらパイロットプロジェクトを進めたため、県や出先機関からの今後の支援が期待できる。</li> <li>パンフレットを使って Commune 外の観光関係者にコンタクトするオーベルジュも出てきており、自主的なプロモーションが始まった。</li> <li>一方で観光アソシエーションには Commune 政治レベルでの与党・野党の支持者が混じっており、将来的にアソシエーションの活動に問題を起こす懸念がある。</li> </ul>

#### (5) PCD/PRDP への成果・教訓：

- コミュニティ・ツーリズムの普及

日常生活を観光資源として活用し、初期投資がほとんど要らないコミュニティ・ツーリズムは他の Commune でも十分実施可能であり、県レベルあるいは Inter-Commune レベルのプロジェクトとしても実施すべきである。PRDP の優先プロジェクトに観光案件を提案した。県内の PCD のいくつかでは観光振興が優先プロジェクトに選ばれており、観光局による支援の強化が求められる。なお法令には宿泊施設の基準や、ガイドが出来る資格制度などがあるので、これらを順守しつつも現地の状況に併せて観光局による適切な指導が必要である。

- 観光関係者の支援の方法

コミュニティ・ツーリズムでの生活体験プログラムの質を左右するのが観光客をガイドする解説人（エコツーリズム用語ではインタープリターと呼ばれる）であるが、これは誰で

もできるわけではない。自分たちの文化への理解は当然のこと、それを伝えたいという情熱、人前でリラックスして話が出来、さらには歌や踊りを披露できる「度胸」も必要である。これらの才能は短期的な訓練で身に付くものでないので、今後観光局などがコミュニティ・ツーリズムを支援する際にはツアープログラムの解説人の訓練にあたっては適切なスクリーニングを行いレベルの高い人材育成を行うことが大切である。

- **Commune** レベルでの観光アソシエーション（あるいは共同組合）設立

地域おこしとしてコミュニティ・ツーリズムを振興するには、**Commune** レベルあるいは **Inter-Commune** レベルの観光アソシエーションが上手く機能することが不可欠である。コミュニティ・ツーリズムでは観光業に直接携わる者だけでなく、農民・牧畜民、女性グループ、青少年グループ、宗教グループも大切な関係者である。地域の関係者が合意をとりつつ、関係機関からの支援を得て、観光資源の管理を含めた持続可能な観光開発を行う必要がある。なおアソシエーション組織では制度的に直接の収益事業（例えばツアーのオペレーション）が出来ない。会員でなく組織が直接に収益事業を行う場合には協同組合を設立しなければならない。観光局等コミュニティ・ツーリズムを支援しようとする機関は中長期的な視点から観光アソシエーションの設立を支援すべきである。

### 5.3.5. Oued N'aam廃棄物処理・管理プロジェクト

#### (1) 目的

適切な機材導入と運用、関連の住民活動により **Commune** での廃棄物が適正に処理され、廃棄物の放置・散乱が減る。

#### (2) 検証項目

- 1) ネットワークアソシエーションの地域開発における活動効果
- 2) 活動による地域住民の環境問題や衛生問題に対する意識及び行動変化
- 3) 行政と住民組織の連携の可能性、協働体制の構築方法、事業効果

#### (3) 活動と成果

##### 1) 活動

- ① 廃棄物処理・管理プロジェクトの活動組織となるアソシエーションの設立支援：  
Oued N'aam **Commune** 内の各 **Ksar** で活動するアソシエーションがメンバーとなり、ネットワークアソシエーション（**RACRON**）が設立された。
- ② 廃棄物収集車両の供与及び車輛の運用計画策定支援：  
本 PP では、ゴミ収集トラックを供与し、**Commune** と **RACRON** が協働でトラックの運用計画を策定した。廃棄物の回収は住民にとって初めての経験であり、2010年11月から、**Commune** 内の全 **Ksar** で週1回トラックがゴミの収集を行うようになった。
- ③ 廃棄物収集活動及び環境衛生教育に関するコスト・ワークシェアリングの決定：  
**Commune** 評議員、**Commune** 職員、ネットワークアソシエーションで参加型ワークショップを開催し、関係者間でコスト・ワークシェアリングについて協議、決定した。ここで、廃棄物収集車輛の運営管理は **Commune** が、住民の意識化改善活動はネットワークアソシ

ーションが担当することが決定された。

④ 住民の意識改善活動のリソースパーソン育成支援：

①で設立したアソシエーションへの環境衛生教育の講師育成のための TOT 実施（PP05 衛生環境改善プロジェクトの実施主体であるアソシエーション（AOFEP）が TOT の研修マテリアルの開発、及び TOT の講師となった。

⑤ 住民の意識改善活動実施支援：

③で育成された講師が各 Ksar にて女性及び子供対象に実施した環境衛生教育と廃棄物講義の開催支援を行った。廃棄物に関する講義では、3R（Reduce, Reuse, Recycle）の考えの普及に努めた。

## 2) 成果

### 「成果 1：ネットワークアソシエーションの地域開発における活動効果」

- RACRON は新たに発足した団体であり、2010 年 12 月に実施し参加型評価ワークショップでは、経験不足からくる技術面の弱さ、そして技術面の弱さからくる環境衛生教育の実施の遅れが課題とされた。この点について 2011 年 12 月の評価ワークショップでは、調査団による技術支援の他、近隣 Commune のアソシエーションや省庁出先機関に技術支援を依頼する、協働で活動を実施することで、技術不足を補いながら自らの技術向上を図っていた。また最近では、RACRON が加入アソシエーションの組織マネジメント強化や活動の技術支援を行うまでに成長している。
- 前述のとおり、RACRON は当初、本 PP 活動の実施を目的に設立された団体であった。しかしながら、現在では、PP03「住民組織強化プロジェクト」で学んだ INDH、省庁出先機関、及び開発パートナーへの事業申請方法をもとに、INDH 事業で IGA 活動用に 53 万 Dhs（約 530 万円）の予算を獲得している他、2011 年には ORMVA/TF の支援による家畜の飼育方法の研修を実施、来年度（2012 年）は県教育局より教材提供を受けて識字教育を開始する予定である。また、Oued N'aam Commune より 6 千 Dhs の補助金を受けて、隣接する Boudnib Commune のアソシエーション（Boudnib のアソシエーションは Boudnib Commune より補助金を受領）と協働で、リーシュマニア症や狂犬病対策、及び環境整備の一環として、野犬駆除活動も実施した。
- 他方、このように RACRON が効果的に活動できるのは、Oued N'aam の地域性や文化的背景も大きく影響していると思われる。例えば、Oued N'aam では、他の調査対象 4 Commune で見られるような、住民間の人種的な対立、アソシエーション同士の足の引っ張り合い等があまり見られない。そのため、当初より、RACRON のメンバー間に団結力が見られ、個人ではなく組織で物事を考え決定することや情報を組織内で共有することを効果的に実践できるようになるまで、時間を要さなかった。
- さらに、RACRON の特徴としては、RACRON 事務局は高いイニシアティブ、責任感、協調性、団結力、並びに地域開発活動へのモチベーションを持ち合わせたメンバーが揃っていることが組織を成長させ活動効果を上げる大きな要因となった。そして、PP 事業という実際の活動で実地経験を積んだ事で、研修等で学んだ知識を知恵として組織の機能強化

を図れたことは、RACRON が地域開発を推進する住民代表として大きな活動効果を発現するに至った要因と考えられた。

### 「成果 2：活動による地域住民の環境問題や衛生問題に対する意識及び行動変化」

- 本 PP 活動では、RACRON が PP05 「衛生環境改善プロジェクト」の支援を受け、住民の意識改善を目的とした研修計画を策定し、計画に沿って、継続的に講義、セミナー、及びワークショップを実施した。研修は、TOT 形式を取り、最初に Commune レベルで RACRON のメンバーを対象に環境衛生問題に関する意識改善のためのセミナーが行われた。次に、RACRON メンバーが自分たちの Ksar に戻り、女性と子供を対象に、環境衛生教育を実施した。
- 住民の意識改善活動は、住民の意識変化に加え、行動変化を目的に行われ、住民の行動が改善されるまで、継続的に実施された。2011 年 12 月に実施した PP 活動評価の際に、家庭でゴミ管理を担当している女性住民を対象に実施した聞き取り調査（全 8 Ksar×10 名）では、100%の住民がゴミ収集活動（ゴミ収集トラックの回収曜日、ゴミ捨て場の利用）を理解しており、80%の住民が実践していることが分かった。残り 20%の住民は、トラックが通れない路地の奥に住宅がありゴミ捨て場まで遠いため、自宅近辺に埋める、または焼却するなどしていることが分かった。
- 意識変化の例として、2011 年 2 月の運営指導調査実施時には、ゴミ収集活動を継続させるために住民負担を課すという案に、住民は猛反対した。しかしながら、2011 年 12 月では、住民負担してでも、ゴミ収集活動を続けて欲しい、続けたいとの意見が多く聞かれるようになった。理由としては、ゴミ収集活動が開始されてから家屋周辺、そして道端のゴミが減り、自然環境、衛生環境が整備されたためである。
- 上記により、住民の意識変化・行動変化が起きていることが認められた一方で、ゴミ収集車両が通行できない地域に住む住民のゴミ処理方法について、課題が残った。RACRON と Commune との協議では、少しでも近くにゴミ捨て場を設置できるようゴミ捨て場を増やす、ゴミ処理方法として埋め立て、焼却すると有害であるもの、3R キャンペーンの強化などが議論され、今後、具体的な対応を官民連携で行っていくことになった。

### 「成果 3：行政と住民組織の連携の可能性、協働体制の構築方法、事業効果」

- 本調査では、PCD 策定過程や PP 実施過程において、Commune 側と住民側それぞれから、行政と住民間の不信感、コミュニケーション不足にかかる問題が再三取り上げられ、Oued N'aam も例外ではなかった。しかしながら、PP が開始され RACRON の設立後は、RACRON が Commune と住民の間に入り仲介役となって、情報共有や PP 事業の推進を進めることが可能になり、行政と住民の距離が近くなったとされた。現在は、PP 事業で培った経験をもとに、Commune と RACRON は他事業（例は前述の野犬駆除活動）でも連携を見せるようになってきている。
- このように RACRON が中心となり Commune と住民の連携が現実のものになった背景には、RACRON が、Ksar レベルで住民に信頼できる団体として認識されるようになったこと、そして RACRON が行政側の信頼を得るだけの組織に成長してきたことが大きい。

RACRON メンバーに対して行った聞き取り調査では、信頼関係の醸成の鍵として、アソシエーション活動を活発に効果的に行い住民の声に応えること、そして対内外的に情報共有を密にする事が重要であるとされた。

- 2011年12月に実施された本PPの活動評価では、行政と住民組織の連携を円滑にし協働体制を構築するための要因として、プロジェクト選定・計画時より関係者をプロジェクトの主体者として巻き込む事、プロジェクト活動のワーク・コストシェアリングを明確にすることで各関係者の役割・責任を明確する事、関係者は各自が行った活動に対し説明責任を果たす事、及び情報の透明性に努めること等が挙げられた。

#### (4) 評価5項目による総括表

評価5項目	評価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「モ」国では、2006年から「廃棄物管理国家計画プログラム(PNDM)」や「環境憲章」が制定され、国家を挙げて環境問題に取り組む制度的枠組みが出来ている。環境憲章は、Commune レベルでも環境問題対策に関する活動を推進しており、本PP実施の妥当性は高い。</li> <li>上記の流れを受け、保健省や内務省が県、Commune レベルでの環境衛生問題に対する住民の意識改善活動を推進しており、本PPでは、県保健局と協働し、相乗効果を狙った地域レベルでの活動を実施した。</li> <li>ゴミ収集トラックの運行は全 Ksar を対象にしており全ての住民に裨益するよう考慮されている。他方、道が狭くトラックが通行不可能な集落があるため、当該地域のゴミ収集作業は要検討である。</li> <li>現地調査では、家庭ゴミの中には残飯やビニール袋など、再利用可能なものが多く含まれることが分かっており、本PP活動で実施予定である「3R」活動の導入効果が期待される。</li> </ul>
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>保健省(県保健局)との協働により実施した環境衛生キャンペーンでは、同時に、PP活動の紹介や活動参加への呼びかけ、住民との意見交換の場などを設け、効率的に活動を実施した。</li> <li>同 Commune で実施している PP02:SIC 導入支援活動を活用し、Commune 職員が、Ksar レベルでの戸別データ収集を実施する際に、本PPの活動紹介やゴミ収集車の活用の重要性などについて啓発活動を行っている。この啓発活動は、ゴミ収集トラックの運用開始1~2週間前に行われており、2つのPPの相乗効果が期待できることから、低コストで成果を上げることができたといえる。</li> <li>環境衛生教育の Ksar レベルでの実施について遅れが見られているが、トラックの運用開始時期と合わせて、今後、衛生環境教育を積極的に Ksar レベルで実施していき、住民の意識変化→行動変化を推進する。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>本PPでは、機材としてゴミ収集トラック及び公共のゴミ捨て場に設置するゴミ箱を供与した。ゴミ箱の管理(適切に利用されているか、ゴミ捨て方法のモニタリング等)はRACRONが行っており、ゴミ箱購入時のゴミ箱の材質、形、数量、及び設置場所は、RACRONがKsar住民と話し合いを重ね、予算内で収まるように調整し購入した。そのため、RACRONのゴミ箱管理に対する責任感が高く、住民のゴミ箱設置場所の認知度や使用頻度が非常に高い。</li> <li>ゴミ収集トラックの運用に関しては、トラックの1週間の運行計画がCommuneとRACRONの協働で策定され、ゴミの収集活動が開始された当初からほぼ毎日計画どおりに運行が行われている。計画通りに運行がなされなかったのは、Communeでガソリンの予算が一時的に不足した際とCommune職員のストライキ時である。しかしながら、ゴミ収集トラックが予定通り周回しない時には、クレームが住民からCommuneへ届くために、運行を休んだ際には、1週間以内に代替日を決めて、トラックの運用を行うようにしている。それだけ住民にとってゴミ収集トラックの利用が、日常のものになっているということが分かる。</li> <li>ゴミ収集トラックの燃料及び運転手の給与に関しては、2011年度はトラック運用初年時だったこともあり、運用と維持管理にどれくらいの予算を必要とするか、あくまでも予想で予算計上を行った。そのため、年度途中で予算不足などの事態を招いてしまったが、この教訓を生かし、2012年予算では、前年度の実績をもとに2011年10月の定例議会にて予算の確保を行った。予算は、一般会計の経常予算として確保されており、来年以降も予算の確保が期待できる。</li> </ul>

評価5項目	評価
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 本 PP 実施により住民間とアソシエーション間の信頼関係が醸成された。</li> <li>▪ 本 PP がきっかけとなり設立されたネットワークアソシエーションの活躍により、本 PP 以外の、Commune 全体に裨益するプロジェクトが実施されるようになった。</li> <li>▪ 本 PP も含め RACRON が実施するプロジェクトでは、積極的に近隣 Commune (例えば Boudnib) のアソシエーションや Commune と連携して事業を実施しており、近隣地域での事業の協働体制が構築され、事業効果の拡大が可能になっている。</li> </ul>
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NA 及び Commune は、他団体や他活動との相乗効果を自主的に検討し始めており、プロジェクト活動の持続性に大きく寄与するオーナーシップが醸成されている。</li> <li>▪ Commune が、緊迫した財政状況の中でゴミ収集車両に係る維持管理費、運転手・作業員の給与に関する予算を継続して充当するよう努め、2012 年度の予算もすでに議会にて承認済みである。</li> <li>▪ Oued N'aam Commune の廃棄物処分場は、隣接する Boudnib Commune の廃棄物を受け入れているため、将来的には Boudnib Commune との連携の下で廃棄物管理計画を策定することで処分場の持続的利用が可能となる。</li> </ul>

## (5) PCD/PRDP への成果・教訓

### 1) ネットワークアソシエーションの地域開発における活動効果

- 本 PP では、RACRON という Commune 内の Ksar レベルで活動するローカルアソシエーションを取りまとめる組織が出来た事で、これまで皆無に等しかったアソシエーション間の横のコミュニケーションや情報共有が推進されるようになった。さらに、RACRON が住民組織の代表となったことで、Commune (行政) と市民社会が地域開発について協議できるようになった。
- 上述のような官民が連携して行う参加型開発は Commune にとっても、住民にとっても初めての経験であり、RACRON 結成初年時は、双方のコミュニケーションの問題が常に課題として取り上げられ、改善策を協議してきた経緯がある。Commune 側は PP 活動 2 年目となった 2011 年 12 月の PP 活動評価では、Commune、RACRON 両者より、コミュニケーションの促進が図られてきているとの見解が出されるようになった。また、その他、ネットワークアソシエーションの設立効果として、RACRON が設立された事でアソシエーション活動の Commune 全体への面的展開を図るシステムを構築することが出来たことが挙げられる。
- 以上の経験は、PCD 事業を住民参加型により、効果的、効率的、かつ持続的に実施するための体制を考える上で重要である。

### 2) 地域住民の環境問題や衛生問題に対する意識及び行動変化

- 「エ」県において、環境衛生問題 (ゴミ問題及び汚水処理問題から発生する感染症や水質汚染などの環境衛生問題) は、Commune 共通の問題となっている。係る問題への対処策として、住民の意識改善は必須であるが、意識の変化のみならず、行動変化が肝要となる。人間の意識や認識を変えるためには時間を要するが、行動変化を求める場合は、繰り返しの継続した意識改善活動が必要である。環境衛生問題は、PCD、PRDP 双方において重要視されており、対応が求められているが、環境衛生問題の種類は地域によっても少しずつ違うため、地域に合った教育内容を検討し、継続した活動が必要である

### 3) 行政と住民組織の連携の可能性、協働体制の構築方法、事業効果

- PCD・PRDP の実施に際し、資源が限られる農村地域において、官民連携は重要となる。本

PP を通じ、行政と住民組織の連携を円滑にし協働体制を構築するための鍵は、プロジェクト選定・計画時より関係者をプロジェクトの主体者として巻き込む事、プロジェクト活動のワーク・コストシェアリングを明確にすることで各関係者の役割・責任を明確する事、関係者は各自が行った活動に対し説明責任を果たす事、及び情報の透明性に努めることが重要であると考えられた。

### 5.3.6. Mzel Aghad Seguia地域農業生産性向上のための水管理システム改善計画

#### (1) 目的

Seguia の改修による合理的な水利用管理、灌漑効率の改善等のための水管理組合組織化支援及びナツメヤシ、オリーブ等の優良果樹苗木の導入・栽培方法の改善とゴマやサフラン等の付加価値作物の導入による農民の所得向上を目指す。

#### (2) 検証項目

- 1) Ghriiss Ouloui Commune の組織や職員の能力強化
- 2) 伝統的 AS と近代的 WUA との協調
- 3) Commune、関係省庁、及び開発パートナー間の情報の共有化
- 4) 伝統的アソシエーションによる維持・管理の強化、水利組合 (WUA) の強化支援 (ORMVA/TF、MCA と協働)
- 5) 通水断面の改善による取水量の増加量 (計算)、漏水量の軽減幹線水路約 510m の改修
- 6) 経済効果 (ベースライン調査結果や MCA の事業計画を基に算定)、土壌改良 (コンポスト)、サイレージ、ヘイレージ等の導入による営農・家畜餌の改善
- 7) 水資源や灌漑施設の効率的な水管理を行う統合水管理委員会の設立

#### (3) 活動と成果

##### 「活動」

- 幹線水路改修区間 520m は 2 期に分けて改修工事が行われた (2010 年に 270m、2011 年に 250m)。ORMVA/TF は水路の路線測量、水路断面の設計と事業費の算定を、調査団は技術的支援、入札及び業者選定を行った。施行監理は調査団の指導の基 OJT により Commune の技術局の職員が実施した。
- 土壌改良のためのコンポスト作成、家畜餌改善のためのサイレージ並びにヘイレージのデモンストレーションを実施し、その結果はマニュアルとして取りまとめ WUA 等への説明・配布を行った。
- 調査団、MCA、DAT/POT が実施中の各事業内容を一連の WS で参加者に紹介し、Ghriiss Ouloui Commune 内の開発アクター間の情報共有、ワーク・コストシェアリングの連携を図った。
- Commune 庁が主体となり、今後の水資源や灌漑施設の効率的な水管理を行う組織の設立の必然性を関係者は認識し、協議を重ね“Tamad Masud Association for Irrigation Water Management”が設立された。

##### 「成果 1 : Commune の組織及び職員の能力強化」

- 本工事は Commune 主導で実施した初めての灌漑改修事業であり、今後、類似事業は Commune 主体で実施することになる。このため、入札及び業者選定、施行監理、計画から実施・モニタリングに至る作業工程等をまとめたガイドラインが調査団より策定され、Commune 職員や評議委員は OJT によりこれらの手法を取得した。



- Commune の技術局の職員は工事期間中、2～3 回/週の割合で施行監理を実施し、工事進捗の監理、コンクリート打設の品質管理等のノウハウを取得した。
- 本水路改修工事の下流の約 30m の水路では 1～2m の土砂の堆積があり、浚渫の必要性が生じた。Commune 庁はこのことの重要性に鑑み 2010 年度予算から 20,000Dh を捻出して土砂の除去を行った。Commune 内での調整を図り、この費用を捻出したことは高く評価できる。

#### 「成果 2：関係機関との協働体制の構築」

- 本事業の実施は Commune 庁、ORMVA/TF、伝統的アソシエーション、ネットワークアソシエーション、Local Authority、JICA の 6 団体により行われ、ワーク・コストシェアリングの体制が構築された。なお、Commune 庁は Seguia 改修工事の一部を負担した。

#### 「成果 3：灌漑施設の効率的水利用のための統合水管理委員会の設立」

- Seguia の維持管理、水管理、節水灌漑の導入、Ksar 間の紛争調停、ゲートや灌漑施設の操作管理人の雇用等を目的とした“Tamad Masud Association for Irrigation Water Management”が 26 メンバーにより 2011 年 7 月 17 日に設立された。

#### (4) 評価 5 項目による総括表

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 住民参加型灌漑施設の改修事業の実施や節水灌漑、高付加価値が期待出来る換金作物としての優良ナツメヤシやオリーブの苗木導入等は SDR2020 やグリーンモロッコ計画等との整合性がとれている。</li> <li>▪ Mzel Aghad Seguia は Ghriss 河に建設されている Ighefnissi Tazrout 堰からの洪水を水源とした幹線水路及び支線水路からなる。MCA は ORMVA/TF との協働のもと 6 つの支線水路の改修 (約 6 km)、WUA の強化支援、ナツメヤシやオリーブ等の果樹増産支援を実施中である。しかし、幹線水路 (約 520m) は未だ土水路であり早急の改修が必要であり、この区間の改修を行ったことにより Seguia システム全域を改善することが可能となるため本事業の PP による事業実施の妥当性は高い。</li> <li>▪ 住民や Commune、あるいは県のニーズである灌漑水の漏水が軽減し、洪水による被害が軽減できた。</li> </ul>
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ コンクリート水路の改修も考えられたが、現地に豊富にある石材を活用した練石積工を採用したため、コンクリート工事の約 6 割の費用で工事が完成した。</li> <li>▪ 水路の改修により洪水の有効利用が可能となった。</li> <li>▪ ナツメヤシの優良品種導入等により事業開始後 6 年目より効果が発現する。財務内部収益率は約 13%と見込まれ、事業の効率性は高い。</li> <li>▪ MCA の支線水路改修工事が予定より 1 年遅れの 2011 年 3 月から開始されたため営農支援や WUA の組織強化等の調査団との協働が不十分となった。</li> <li>▪ MCA による 6 支線水路改修工事以外の支線水路の一部が取り残されており、早急に改修する必要がある。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguia 改修事業としては Ghriss 河の既存の堰の改修、取水ゲートの改修、幹線水路の改修及び支線水路の改修の 4 プロジェクトからなっている。今回、Seguia の幹支線水路改修により水路からの漏水量は 90%以上軽減可能となる。また、堰からの取水量は約 2m<sup>3</sup>/sec から 4.0m<sup>3</sup>/sec と約 2 倍の取水が可能となった。</li> <li>▪ 今後、堰の堆砂除去等を行うことで、貯水能力が回復し、乾期後の数週間も導水が可能となる。また、取水ゲートの改修により適切な水管理が可能となるため、堰及び取水ゲートの改修は不可欠である。</li> </ul>
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 水路改修周辺の住民が一般労働者として雇用され、延べ 1,500 名/80Dh/日の雇用創出につながった。</li> <li>▪ 事業実施を通じて、関係者間のコミュニケーションが向上した。</li> <li>▪ 将来の水資源開発推進や効率的な水利用を行う為に関係機関の代表からなる水管理委員会が設立され、当該 Commune 内の情報共有が強化される。</li> <li>▪ 幹・支線水路の改修により、下流水路沿いの Ghriss Sofloi の受益者にも洪水の利用が可能となる。</li> <li>▪ また、この様な水管理委員会の設立はエルラシディア県でも初めてのものであり、他 Commune のモデルとなり得る。</li> </ul>

評価5項目	評価
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technical Department の職員が本事業の施工監理を週 2～3 回実施した結果、灌漑施設改修事業の様な公共性の強い事業を Commune が推進する土台が確立した。</li> <li>▪ 本事業は Commune 主体で実施した初めてのものであり、このため、事業の計画策定から実施までの手順や建築業者との再委託方法をサンプルやガイドラインとして取り纏めた。このガイドラインは、今後の類似事業にも活用できるため、Commune の自立発展性に寄与できる。</li> <li>▪ 本プロジェクト実施を契機にして、Ghriss Ouloui Commune では、全ての水資源や灌漑施設の効率的な水管理を行う水管理アソシエーション (AS) が設立された。今後、ORMVA/TF の支援のもとで本 AS の強化が望まれる。</li> <li>▪ 同 AS は今後、i)Seguia の維持管理、ii)灌漑水の管理、iii)節水灌漑の導入、iv)ksar 間の紛争調停、v)ゲートや灌漑施設の操作管理人の雇用を決定しており、持続的な水管理が期待できる。</li> </ul>

(5) PCD/PRDP への成果・教訓：

- Seguia 改修は多くの Commune でも最優先事業として位置づけられているが各 Seguia の維持・管理を行っている伝統的アソシエーションやアソシエーション／水利組合が独自に改修を行っているのが現状である。本事業では Commune が初めて主体となって事業の計画策定から実施・モニタリングまでを担ったこと、また、JICA、MCA 及び ORMVA/TF が協働して本事業を支援したことも初めてのケースである。事業計画策定・実施に当たっては Commune 自らが主体的に事業を推進したこと、外部支援団体との協働のあり方等の成果は今後の PCD/PRDP での事業計画策定、実施の方法に大いに参考となり大きく評価できる。
- 本事業を通じて、各水路での水利用は慣習に従って実施されており、受益者や関係機関の水利権に対する認識が非常に希薄であることが判明した。今後、大規模灌漑施設の改修に当たっては 2～4 Commune が関係し、各 Commune での水利権の確認・調停が無ければ事業は進展出来ないため、事業実施前には受益者や関係機関間の十分な協議が必要である。今後、PRDP で策定される Commune 横断的、セクター横断的な事業の計画・実施には大きな教訓となった。
- 外部支援団体は事業を支援するに当たり、直接の受益者を対象として事業内容を説明するのみで、当該 Commune への説明が殆ど無い傾向があること、支援事業が各個バラバラに実施されていること等が確認できた。従って、PCD の事業を実施する上で、今後は Commune が主体となり、将来の改修事業の優先度を考慮しながら関係機関との情報の共有化を図りつつ事業を選定し、実施する必要がある。

5.3.7. Gourrama 廃棄物処理・管理改善プロジェクト

(1) 目的

適切な機材導入と運用、関連の住民学習活動、住民の衛生知識が向上し、廃棄物が適正に収集・処理される。

(2) 検証項目

- 1) ゴミ収集活動の推進による対象地域の衛生環境問題への影響
- 2) 行政サービスと住民組織の連携の可能性、協働体制の構築方法、事業効果
- 3) 住民組織間の横の連携と廃棄物処理活動の Commune 全域への波及効果

### (3) 活動と成果

#### 1) 活動

- ① 廃棄物収集車両の供与及び車両の運用計画策定支援
- ② 廃棄物収集活動及び環境衛生教育に関するコスト・ワークシェアリングの決定：  
Commune 評議員、Commune 職員、本 PP 実施主体となるアソシエーションで参加型ワークショップを開催し、関係者間でコスト・ワークシェアリングについて協議、決定した。ここで、廃棄物収集車両の運営管理は Commune が、住民の意識化改善活動はアソシエーションが担当することが決定された。
- ③ 住民の意識改善活動のリソースパーソン育成支援：  
①で設立したアソシエーションへの環境衛生教育の講師育成のための TOT 実施（PP05 衛生環境改善プロジェクトの実施主体であるアソシエーション（AOFEP）が TOT の研修マテリアルの開発、及び TOT の講師となった）
- ④ 住民の意識改善活動実施支援：  
③で育成された講師が、Gourrama Commune で活動する住民組織（ローカルアソシエーション・協同組合）、女性、及び子供対象に実施した環境衛生教育と廃棄物講義の開催支援を行った。廃棄物に関する講義では、3R（Reduce, Reuse, Recycle）の考えの普及に努めた。

#### 2) 成果

「**成果 1**：ゴミ収集活動の推進による対象地域の衛生環境問題への影響」

5 項目評価の『有効性』を参照のこと

「**成果 2**：行政サービスと住民組織の連携の可能性、協働体制の構築方法、事業効果」

- 本 PP の特徴は、プロジェクト実施主体である Gourrama で活動するアソシエーション Ighram が、Gourrama Commune 内で活動する県教育局、県保健局並びに ORMVA/TF 関係者と連携し、住民の意識改善活動（環境衛生教育やゴミ処理方法の啓蒙活動）を実施してきたことである。教育局関係者の活動への参加は、特に児童を対象とした学校での啓蒙活動に、また、保健局の関与は、衛生問題や感染症問題に対する意識改善活動の展開に非常に効果的であった。住民も、その分野の専門的知見と経験を持ち合わせた人、特に行政関係者（公立学校関係者、公立病院関係者）が講師となった場合には、信頼と尊敬を持って熱心に話に耳を傾ける傾向が見られ、活動内容の理解の度合いも高かった。本 PP において、行政サービスと住民組織が連携することで、各組織の特徴や専門分野を生かした高い事業効果が期待できる事が分かった。

「**成果 3**：住民組織間の横の連携と廃棄物処理活動の Commune 全域への波及効果」

- 本 PP では、アソシエーション Ighram が、他の地域で活動する環境アソシエーションと協働し、環境衛生活動などを展開しているほか、Commune 内においても協同組合や他のアソシエーションと連携して、住民の意識改善活動を行った。複数の住民組織が協働する事で、1 アソシエーションが単独で事業を実施するよりも、広範囲での活動実施が行いやすくなり、活動内容を豊富にすることが可能となった。

- しかしながら、Gourrama 市内では本 PP 活動の認識は広がりを見せているが、Ksar レベルにおいてははまだ認識が低いため、Ksar レベルで活動する環境アソシエーションとの連携が望まれるが、Gourrama Commune では長年にわたりアソシエーション間（住民間）の対立が激しく、他のアソシエーションが自分達の地域で活動をするのに反対する傾向にあり、更に、他のアソシエーションと連携する気持ちが乏しいため、活動地域と活動内容の範囲が狭められ、事業効果の波及も期待できない状態となっている。

(4) 評価 5 項目による総括表

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「モ」国では、2006 年から「廃棄物管理国家計画プログラム (PNDM)」や「環境憲章」が制定され、国家を挙げて環境問題に取り組む制度的枠組みが出来ている。環境憲章は、Commune レベルでも環境問題対策に関する活動を推進しており、本 PP 実施の妥当性は高い。</li> <li>ゴミ収集トラックの運行は全 11Ksar のうち、5Ksar が対象となっている。これは、残りの 6 Ksar にはトラックが運効可能な道路が整備されていないためであった。しかしながら、今年から全 Ksar の道路整備が県設備支局により開始されたことを受け、道路整備が完了した Ksar から、ゴミ収集車の周回を開始する。</li> <li>現地調査では、市内の家庭ゴミの中には残飯やビニール袋など、再利用可能なものが多く含まれることが分かっており、本 PP 活動で実施予定である「3R」活動の導入効果が期待される。他方、市内から離れた集落では、残飯はほとんどゴミとして排出されず家畜の餌等に利用されており、市内に比べてゴミの量も少ない。この古くからの慣習の中で 3R を自然と実践している知識や経験は、他地域への波及が期待できるものである。</li> </ul>
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gourrama では、2010 年 2 月から、Commune 環境憲章のもと学校の PTA や市内住民を対象に、植林活動や清掃キャンペーンなどを地元のアソシエーションが行ってきた。そういった一連の活動と本 PP 活動のシナジー効果をはかり、効率的に活動を展開した。リーシュマニア症の発症件数は、2010 年 1 月から 12 月までの期間でゼロである（2008 年 30 件、2009 年 18 件（県保健局より））。</li> <li>環境衛生教育の Ksar レベルでの実施について遅れが見られているが、トラックの運用開始時期と合わせて、今後、衛生環境教育を積極的に Ksar レベルで実施していき、住民の意識変化→行動変化を推進する。</li> <li>Commune 及び Ksar で活動するアソシエーションとの協働体制を築くことで、より効果的かつ効率的な活動の展開が可能になる。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゴミ収集トラックの車両登録が 2010 年 9 月末に完了し運行を開始した。これにより当 Commune では、以前から活動している中古のゴミ収集車両に加え、2 台分の車両運行計画を策定し、Commune 中心部周辺の 5 Ksar にてゴミ収集活動を実施している。車両が 1 台のときには週 1 回/Ksar の割合でゴミ収集車両が運行されていたが、現在は週 3 回/Ksar の割合に増加している。今後、道路の改修の進捗に合わせて、対象 Ksar を増やし、事業対象地域を拡大していく予定である。</li> <li>ゴミ収集トラックの燃料及び運転手の給与に関しては、2011 年の実績を基にトラックの運用・維持管理に係る経費を算出し、2012 年度の予算編成案に盛り込んだ（2011 年 10 月定例議会にて承認）。予算は、一般会計の経常予算として確保されており、来年以降も予算の確保が期待できる。</li> <li>本 PP のゴミ収集活動の実施により、Commune 内に長年にわたりゴミが不法投棄されていた場所（ゴミの山）の 90%が無くなった。これは、住民の環境整備に対する意識の変化と、ゴミ収集トラックを活用したゴミ処理方法（ゴミの捨て方）が住民に浸透してきた成果といえる。</li> <li>Gourrama 市内では、アソシエーションを対象にした環境衛生教育の TOT をテーマ別に 6 回にわたり実施した。その後、TOT 参加者は、ゴミ収集対象地域で、女性及び学生（小・中・高校生）を対象に環境衛生教育を実施した。Gourrama 高校では、理科の授業で環境問題を取り扱った際、生徒が本 PP の活動を紹介するなど、セミナーの波及効果が見られている。</li> <li>家庭レベルのゴミ処理に関しては、ゴミ回収トラックを活用していると答えた住民が 100%（15 名/Ksar）であり活動の成果が見られた。他方、市場やレストランなどから出る大量の残飯や家畜の骨や血の処理については、次の対応策として課題とされた。</li> </ul>

評価5項目	評 価
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ゴミ問題に起因する環境衛生問題は、行政区域を越えた広域問題である。特に、Gourrama や隣接する Guir Commune では、ゴミ回収は行われておらず、住民は川にゴミを捨てる習慣があるため、周辺地域の水質汚染の原因となっている。本 PP では、2011年10月より Guir 住民に対しても環境衛生教育を実施した。これは、以前よりアソシエーション Ighram が両 Commune の女性達に実施していた識字教育の機会に、環境衛生教育の時間を設けた形をとっている。</li> </ul>
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 活動の波及効果・持続性の観点から、関係者の連携強化を推進する必要がある。</li> <li>▪ Commune が、緊迫した財政状況の中でゴミ収集車両に係る維持管理費、運転手・作業員の給与に関する予算を継続して充当するよう努め、2012年度の予算もすでに議会にて承認済みである。</li> <li>▪ Gourrama Commune の廃棄物処分場は、現在はワジの脇にあるため、将来的には環境影響評価調査を経て適切な処分場の位置を決めるとともに、処分方法についても改善する必要がある。</li> </ul>

## (5) PCD/PRDP への成果・教訓

### 1) 行政サービスと住民組織の連携の可能性、協働体制の構築方法、事業効果

- 本 PP を通じ、PCD/PRDP の実施に際し、行政サービスと住民組織が連携することで、各組織の特徴や専門分野を生かした高い事業効果が期待できる事が分かった。この連携がうまくいった理由として、アソシエーション Ighram のイニシアティブの高さと協調性が挙げられるが、何より、当アソシエーションメンバーに、教育関係者、及び保健関係者が含まれていることが考えられる。このメンバーを軸に、学校と病院関係者を抵抗無く本 PP 活動に巻き込むことが可能となった。また、当アソシエーションは、教育と保健関係者のほかに、伝統的アソシエーションのリーダーや Commune 評議員がメンバーとしてアソシエーション活動に参加している。同様の PP を実施した Oued N'aam のネットワークアソシエーションの活動と比較すると、Gourrama のケースでは、様々な分野の知識に長けたメンバーが揃う事で、組織の専門性を高め、活動を効率的かつ効果的に展開していると言える。

### 2) 住民組織間の横の連携と廃棄物処理活動の Commune 全域への波及効果

- 本 PP 活動を通じて PCD/PRDP の事業を実施する際、住民組織間の横の連携は事業の効果、そして効果の他地域への波及という点において、有効であることが分かった。

他方、本 PP では、Gourrama 市内では活動効果が見られているものの、Ksar レベルにおいてははまだ住民の意識改善は進んでおらず、Commune 内の Ksar レベルで活動する環境アソシエーションとの連携が望まれる。しかしながら、Gourrama Commune では歴史的にアソシエーション間（住民間）の対立が非常に大きい地域であり、他のアソシエーションが活動している地域で、別の地域のアソシエーションがプロジェクトを実施しようとしても、住民の理解と参加が得られないことが容易に予想されるため、複数のアソシエーションが協働して地域広範囲で、或いは全 Commune 域内で活動し、活動の波及効果を期待するのは困難な状況である。このように、住民組織の連携が難しい地域も存在するため、広域事業の実施の際には、地域の歴史的、文化的背景を理解しておくことも肝要である。

## 5.3.8. 人工授精による優良種牛普及支援プロジェクト

### (1) 目的

本件 PP の目的は、家畜の品種改良及び飼養に係る適正技術を普及することにある。「モ」国で

は、食肉の供給が需要に対して不足しており、赤肉消費量は2011年現在で年間12kg/人であるが、政府は2016年までに41kg/人/年まで引き上げる目標である。このため政府は、人工授精（AI）の普及を通じて畜牛の品種改良を進めると共に、AIサービスの民営化を推進して普及の効率化を図っている。しかし、畜産農家にとっては種牛を目視で確認できる自然交配の方が人工授精より安心感があり、こうした生産者心理が制約要因となり、AIサービスの普及が進んでいない。特に、一大酪農地帯を擁する北部沿岸地域に比べ、「モ」国の内陸乾燥地域ではAIに対する理解が遅れている。

このため本件PPでは、「モ」国南部では普及が軌道に乗っていないAIサービスのパイロット地区としてAmellagouを位置づけ、効果的な普及体制の構築・実施方法の確立を目指す。具体的には、AIサービスの受け入れ態勢構築はAssociationが担当し、会員に対する啓蒙活動を推進する。また、家畜飼養に必要な技術的トレーニングの機会を設け、TOTを通じて各Ksarにおける普及展開を図る。特に、アルファルファ依存で、量的にも不足となっている飼料の改善は必要であり、このための優良飼料品種の導入やヘイレージなどの飼料製造技術に係る技術研修を併せて実施する。なお、PPでは啓蒙活動・技術指導までを行い、AIの実施は会員から会費を徴収してアソシエーション主導で行う。

## (2) 検証項目

検証項目は、1) アソシエーション、Commune 庁・議会、Local Authority の協働（計画策定、事業実施、モニタリング・評価）体制の構築、2) 家畜の品種改良及び肥育技術向上に向けての効果的な研修プログラム・実施方法の確立である。

## (3) 活動と成果

### 1) 活動

#### ● Commune レベルの関係者間の協働体制の構築

PP実施のための関係者間の協働体制は、2011年5月31日に事業監理委員会として発足した。同委員会の構成員は、Local Authority (Kaid が司会役)、Commune 庁 (ETC)、Commune 議会 (Commune [長及び副長])、9つのアソシエーション代表、2つの共同組合代表である。この内、Association Serdrar pour Development Social et la Protection de L'environnement (代表: Mr.



Zeddou Moha) が事業実施主体として選出された。また、事業の実施期間中には、ORMVA/TF の獣医と NAPRM (National Association of Producers for Red Meat) の AI 技師が技術顧問として参加した。

#### ● TOT 及び住民啓蒙活動

3日間のTOT研修が2011年6月1～3日にRichのHotel Tisliteにて行われた。4人のKsar代表が選出され、更にKaidとCommune長がTOTに参加した。NAPRMのSaiid氏がTOTの講師を務め、AI普及の支援政策、近代的飼育技術、飼料供給、疾病管理、AIの経済的效果などについて講義を行った。

住民に対する啓蒙活動は6月中旬から下旬にかけて、19 Ksar の内 15 Ksar にて行われた。残り 4Ksar は近隣 Ksar にて合同で実施され、合計 624 名の住民の参加を得た。Association Serdrar 代表によると、住民は最初、AI 普及に対して懐疑的な態度を見せるが、啓蒙活動の終盤には理解を深め、結果的に 87%の住民が AI に前向きな態度を示し、28 名がまず自費で AI を受ける意思を示したとのことである。

- 受益農家の家畜インベントリの作成

インベントリ調査は 2011 年 6 月 21 日～30 日にかけて実施された。Association Serdrar は 5 名の調査員をメンバーの中から選出し、各調査員は 3 つの Ksar を担当した。NAPRM はインベントリ調査票の作成を支援しており、調査では牛のプロファイル（月齢、性別、品種）、飼育頭数、産乳量、畜産物、飼料供給、市場と輸送手段などを確認した。



- 先進アソシエーションへのスタディツアー

Rich と Errachidia の先進アソシエーションへのスタディツアーが 2011 年 7 月 17 日～18 日にかけて実施された。各 Ksar から選出された 15 名が参加し、Rich では NAPRM のメンバーである AAPVR アソシエーションを訪問して AI の成果を確認した。Errachidia では牛乳生産を行っている協同組合を訪問し、生産・搬入・加工に係る一連の体制を見学した。Association Serdrar は近い将来に牛乳生産を行う計画を持っている。

- 農家への技術指導

農家への技術指導は、2011 年 7 月 24 日～28 日にかけて 15 Ksar において実施された。技術指導の講師は Association Serdrar と契約した獣医、NAPRM の AI スペシャリスト、そして TOT を受けた 4 名が務めた。技術指導の内容は、近代的な飼養技術、衛生管理、飼料供給、疾病管理、AI 技術及び実施方法などである。Marrakech 出身の獣医は、AI 対象牛の選定、健康管理、疾病予防、近代的飼養技術と評価について指導を行った。各 Ksar から 30 名ほどのメンバーが技術指導に参加した。

## 2) 成果

### 成果 1: Commune レベルの関係者間の協働体制の構築

- PP の実施を通して、Commune レベルにおける PP 実施体制が構築された。この実施体制は、Amellogou において初めて、Local Authority、Commune 庁、アソシエーションなど官民一体となって事業に取り組む体制を構築したことに意義がある。Amellagou は伝統的に官民及び住民間の相互不信が強く、このために折角の開発機会を逃すことが続いていた。特に共有地の開発が絡むと、伝統的アソシエーションを中心に反対が強く、Commune として意思統一が図れないという状態が繰り返されてきた。こうした過去への反省に基づき、新 Kaid の就任を期に官民一丸となった事業実施体制を構築し、プロジェクトに取り組むことが初めて出来たのが本件 PP であった。官民一体となった事業監理委員会は、住民の招集、TOT メンバーの選出、住民の啓蒙活動、農民への技術指導などに指導力を発揮し、PP 活動を短期間の内に完了させることに大きく貢献した。

## 成果 2: 住民への啓蒙活動の経験

- 官民間の相互不信の原因の1つは、地域開発に一部の住民のみが参加してきたという事実がある。調査団の経験でも、連絡が不徹底なために一部の住民しか声がかからなかったり、PCD 策定の基礎とした PDK (ORMVA/TF と IFAD 主導) でも参加出来なかった住民から不満の声が上げられたりしたこともあった。こうした反省の下、本件 PP では当初から全ての住民に声をかけ、意思を確認しながら活動を進めることが事業監理委員会で決定され、全 Ksar での啓蒙活動の実施に繋がった。

## 成果 3: 家畜インベントリの作成

- インベントリ調査の結果は、Association Serdrar にとって財産となっている。PP 以前には Association メンバーや Commune 職員は家畜の飼育状況を把握していなかったが、調査の結果 Commune には 1,165 等の畜牛がおり、内 78% が雌牛であり、48% が混血種で 51% が Local Variety であることが把握されている。この調査結果は AI 普及の基礎データとなり、将来的に牛乳生産に係る協同組合を設立する際にも有用である。

## 成果 4: AI 普及に有効なモデルの確立

- PP の実施を通じて、AI 普及に有効なモデルが確立した。PP における活動は、後述するようにジェンダーの視点からは反省点もあるが、AI 普及に必要な活動であった。また、PP において使用した普及教材は、AI 普及キットとして活用することが可能である。同キットには、TOT にて使用した教材、住民への啓蒙活動に使用した PPT 資料、インベントリの質問票、農民への技術指導に使用した資料などが含まれている。こうした活動の結果、第 1 世代として 28 農家が自費で AI の実施に踏み切っており、2012 年には AI の第 1 子が誕生する予定である。この結果を待って、AI に取り組みたいとの意思表示をしている農家が多い。

## (4) 評価 5 項目による総括表

評価 5 項目	評 価
妥当性 (relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>本件 PP は Sdii Ali の PCD で優先プロジェクトに位置づけられており、事業実施の妥当性は高い。</li> <li>PP の目的は、赤肉消費量の増加を目指す国家戦略と一致しており、国家政策的にも PP 実施の妥当性は高い。</li> <li>Amellagou は開発機会の実現が難しい Commune であり、本件のような全 Ksar が裨益できるプロジェクトの実施は住民にとって待望であった。</li> <li>Amellagou では殆どの農家が家庭内で大型家畜を飼育しており、その殆どが Association のメンバーとなっていることからターゲットの選定は適切であった。</li> </ul>
効率性 (efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの開始が遅れたために 2011 年の 5 月から 7 月までの間に全ての活動を終える必要があった。</li> <li>住民への啓蒙活動は 6 月に実施されたが、これは小麦の収穫時期と重なっており、PP の実施期間に制約があったとはいえ、時期の選択は適切とは言えなかった。啓蒙活動は、11 月から 2 月の間に実施するのが最も望ましい。</li> </ul>
有効性 (effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>PP の目的は官民一体となった事業実施体制の構築と AI 普及の効果的モデルの確立にあり、事業目的は達成されたと言える。</li> <li>PP にて確立された AI 普及モデルは、Tadebost commune にて早速活用された。NAPRM の支所は現在 Rich にあるが、Amellagou では Commune 内に支所設立を希望している。NAPRM が支所を設立するには、1,500 頭の雌牛が必要であるが、Amellagou 単独では 908 頭しかおらず、近隣 Commune の協力が必要となる。そこで、隣接する Tadebost commune の協力を得ることになったが、その際に AI 普及のモデルを活用し住民の賛同を得ることに成功している。</li> </ul>



評価5項目	評 価
	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIによる第1子は2012年4月か5月に誕生する予定であり、多くの農家がこの結果を待っている状態にある。農家は慎重であり、特に自腹でAIを受ける場合は、最初の結果が成功するかどうかを確認してから判断するという。第1子が誕生した後に、AI需給農家は増加する予定である。</li> </ul>
インパクト (impact) 波及効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>上位目標は、家畜の品質が向上するであり、AIの成果が現れることにより実現の見通しが立つと考えられる。</li> <li>NAPRMによると、AIにより体重は50%程度増加し、所得も同じ割合で増加することが可能であることから、住民の所得向上に直接繋がるのが期待できる。</li> <li>PP実施後に住民の資料供給方法に変化が現れており、向日葵の種を飼料として利用するようになっている。ORMVA/TFによると、向日葵の種は乳質の向上に効果があると言う。</li> <li>PPはAmellagouにとって初めての官民一体となった事業実施の経験となっており、これに自身をつけた事業監理委員会は、INDHによる支援を受けながら各Ksarをインターネットで結び情報交換を密にする計画を立てている。PPの成功が、次の開発機会へと繋がりがつある。</li> </ul>
自立発展性 (sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>飼料供給と衛生環境の改善は牛の品種向上に有効な手段である。</li> <li>AIにより妊娠が確認されると、飼育者に対してORMVA/TFから補助金(4,000Dh)が至急される仕組みである。この仕組みは、飼育者にとって良好な環境で講師を育てるためのインセンティブになっている。</li> <li>PPの実施後、ORMVA/TF職員が毎週火曜日にAmellagouを訪問し、モニタリングを実施しているとのこと。住民にとってORMVA/TFが身近な相談相手になったことは官民の相互不信を取り除く好ましい変化である。</li> <li>SerdrarはTadebost communeと連携してNAPRMの支店をAmellagouに誘致する考えである。これが実現するとPPにより開始されたAIによる品種改良の自立発展性が期待できる。</li> </ul>

## (5) PCD/PRDP への成果・教訓

### ● 農村地域における AI 普及のモデルの確立

Ksar が分散している山間地域や沙漠地域では、種牛の移動による品種改良よりも、軽量の装備で済む AI の方が迅速に移動でき、経済的にも効率的な普及展開が可能となる。また、自然交配は種牛の健康管理に注意が必要であり、病気などのリスクが常にある。このため、AI 技術はエルラシディアの農村地域でより有効な技術と言える。

同技術の有効性については、赤肉消費量の増加を目指す国家戦略と併せて PRDP 策定の際に議論され、AI を通じた家畜の品種改良プロジェクトが PRDP の優先プロジェクトとして選定された。優先プロジェクトシートは、Amellagou における PP の実績を踏まえて作成された。

### ● 地域の団結促進における事業実施の有効性

Amellagou は伝統的に官民間の相互不信が強く、このために折角の開発機会を逃すことが続いていた。特に共有地の開発が絡むと、伝統的アソシエーションを中心に反対が強く、Commune として意思統一が図れないと言う状態が繰り返されてきた。

こうした過去への反省に基づき、新 Kaid の就任を期に官民一丸となった事業実施体制を構築し、プロジェクトに取り組むことが初めて出来たのが本件 PP であった。同事業実施体制には、ETC や Commune 議会、関係省庁出先機関、そしてアソシエーションや協同組合が参加しており、CPDC が調査団とともに構築した Commune レベルでの開発事業推進体制のモデルとなっている。Amellagou では本件 PP で得た成果を基に、INDH 事業の支援を得ながら次の開発事業を計画しており、事業実施の経験が地域の団結促進に有効であることを示している。

- **農村地域における AI 普及に際してのジェンダー配慮の必要性**

AI を普及する上では、性的な周期やその見分け方など、立ち入った話題に触れないわけにはいかないが、男女合同の会合では女性からの質問が出にくくなる状況が確認された。特に、Amellagou では家畜飼育における女性の役割が重要であるため、女性のスタッフを育成し、男女別に説明会を開催する必要がある。このため、TOT を受けた男性から女性スタッフに技術移転を行い、女性のみによる会合の開催を開始した。こうした経験は PRDP 策定の過程でも共有されたが、開発関係者が広く共有すべき課題である。

- **Commune レベルでの土地利用計画策定の必要性**

今日まで、国際 NGO や観光省出先機関、水・森林・沙漠化防止局などが Amellagou の地域開発を支援しようと試みてきたが、土地利用が絡むと伝統的アソシエーションの反対に直面して計画が頓挫することが繰り返されてきた。Amellagou では本件 PP の前に、ローズマリーオイル加工支援プロジェクトの実施を Commune 関係者の合意の下で準備していたが、ローズマリーが自生する山間部の土地利用に関する開発計画であったために、一部住民による組織的な反対運動が起きて中止になった経緯がある。こうした繰り返しは、住民の中に開発への疲労感と絶望感を植えつけることになっており、地域開発の大きな制約要因となっている。今後、こうしたことが再発しないように、Commune では共有地の土地利用を含む包括的な土地利用計画を関係者の合意の下で策定し、地域開発を推進していくことが求められる。PRDP では、土地利用問題解決の必要性が確認されたために、「オアシス環境保全のための都市化の計画的推進プログラム」が盛り込まれている。

## 第6章 開発計画策定・実施における人的・組織的能力強化の成果

### 6.1. 能力強化対象者

人的・組織的能力強化の対象者は、下表のとおり、PRDP/PCD 策定、パイロット・プロジェクト (PP) / クイック・プロジェクト (QP) の計画策定、事業実施、モニタリング・評価等に参加する県職員、省庁出先機関、Commune 庁関係者及びアソシエーションや協同組合等のメンバーである地域住民とする。技術移転は、個人レベルの能力強化（キャパシティ・ディベロップメント (CD)）に加え、個々人が所属する「組織」の能力強化を図り、成果の持続性及び広範囲における効果の発現を目指す。

対象者	県レベル		Commune レベル	
	県職員 / 省庁出先機関	Commune 評議員	Commune 職員	アソシエーション/ 協同組合
技術移転により強化する能力	(1) 県開発計画策定能力 (2) PCD 策定・実施支援能力	(1) Commune 開発計画策定能力 (2) Commune 開発計画実施能力	(1) Commune 開発計画策定能力 (2) Commune 開発計画実施・モニタリング能力	(1) Commune 開発計画策定支援能力 (2) Commune 開発計画実施能力 (3) アソシエーション活動計画策定・実施能力 (4) 組織マネジメント能力

### 6.2. 能力強化内容と成果

#### 6.2.1. 県レベルの人的・組織的能力強化

##### 【能力強化支援概要】

県レベルの技術移転対象者は、PCD 及び PRDP 策定・実施に関係する県職員、並びに省庁出先機関の関係者である。技術移転は PRDP 並びに PCD 策定、PP 事業実施及び QP 事業のフォローアップに関係する日常の業務を通じた OJT に加え、先進地視察、及びセミナー等を通して行うものであり、その概要は次表に示す。

対象者	エルラシディア県庁			省庁出先機関 (Delegation)
	DAS/DCL	PRDP 計画策定推進チーム (PAC*1)	県計画推進・調整室 (GPDC*2)	
強化する能力	(1) Commune 開発計画策定支援能力 (2) 県開発計画策定能力 (3) 情報管理能力 (4) 事業 (プロジェクト) 実施能力	県開発計画策定能力	(1) 県開発計画策定・実施能力 (2) Commune 開発計画策定・実施支援能力 (3) 情報管理能力向上	(1) 県開発計画策定能力 (2) 事業 (プロジェクト) 実施能力
技術移転/能力強化方法	(1) 調査対象 5 Commune の PCD 策定過程における OJT (2) PRDP 策定過程における OJT (3) QP05/PP01 による支援 (4) PP 実施過程における OJT	PCD 策定過程における OJT、他県への先進地視察	(1) PRDP 策定過程における OJT (2) 調査団による Commune レベルの PCD 策定・実施関係者への能力強化過程における OJT (3) 調査団との日常業務での情報管理作業に関する OJT	(1) PRDP 策定過程における OJT (2) QP、PP 実施過程における OJT

対象者	エルラシディア県庁			省庁出先機関 (Delegation)
	DAS/DCL	PRDP 計画策定 推進チーム (PAC* <sup>1</sup> )	県計画推進・調整室 (CPDC* <sup>2</sup> )	
能力強化に資する体制整備(組織強化)	—	PRDP 策定のためにワーキング・グループとなる委員会を編成(2010年11月)	開発計画の策定・実施推進、及び調整のために新規に設置(2011年7月)	PRDP 策定・実施支援を目的に各省庁出先機関の代表によるワーキング・グループを設置(2010年11月)

(PAC\*<sup>1</sup>: 県庁主要7部局(DCL、DAS、DEAC、DT、副知事秘書室、UC、DAR)、代表7名から編成されたPRDP策定推進委員会)

(CPDC\*<sup>2</sup>: 2011年7月に県庁内で新規に設置された事業計画推進・調整を担う部署)

### 【能力強化支援内容】

能力強化に資する活動内容、目的、対象者、活動実施時期は以下のとおりである。

Activities	Objective	Target	Date
1 Weekly meeting with DAS,DCL	To strengthen capacity for information sharing and information management with related actors	DAS,DCL	Feb,2009-Nov,2010
2 Implementation of Quick Project 05	To improve information management skill	DAS	May,2009-Nov,2010
3 Implementation of Pilot Project 01	To improve information management skill	DCL	Mar,2010 -Dec,2011
4 Establishment of Provincial Action Committee (PAC)	To strengthen the structure for planning of provincial development plan	PAC	Nov,2010
5 On the job training through PRDP elaboration	To strengthen capacity for planning of provincial development plan	PAC, Delegations	Nov,2010-July,2011
6 Study tour to Houz and Jerada Province	To exchange and learn the experience of other province in order to identify the way for improving the current situation on development plan in Errachidia	PAC	3-7, June,2011
7 Establishment of Celle for Planning of Development Plan and Coordination(CPDC)	To strengthen the structure for planning of provincial development plan	CPDC	July, 2011
8 On the job training through PRDP elaboration	To strengthen the capacity for planning of provincial development plan	CPDC, Delegation	July, 2011-
9 On the job training through PCD follow-up	To strengthen the capacity for capacity-development of Communal actors on PCD elaboration/ implementation	CPDC	July,2011-
10 On the job training through information management	To strengthen the capacity to introduce SIC to Communes and to manage web-site of Errachidia Province	CPDC	July,2011-

- (1) PCD 策定事業を通じた OJT: 県レベル関係者による PCD 策定活動を通じた能力強化内容は、第2章参照のこと。
- (2) PRDP 策定事業を通じた OJT: 県レベル関係者による PRDP 策定活動を通じた能力強化内容は、第3章参照のこと。
- (3) QP 事業を通じた OJT: QP 事業の関係者に対する技術移転内容は第4章参照のこと。
- (4) PP 事業を通じた OJT: PP 事業実施を通じて、住民組織の現状把握、Commune や住民組織への支援強化の必要性、プロジェクトにおける関係出先機関間の連携の重要性等に理解を深めた。詳細は、第5章参照のこと。
- (5) 先進地視察研修

PCD・PRDP 策定に関わっていた PAC 及び DCL、DAS 等県庁主要部署の代表者が参加し、Hauz 県や Jerada 県における PCD・県開発計画の策定活動を視察し意見交換を行った(2011年6月実施)。

- (6) 県レベル開発計画策定・実施体制の構築

上記(5)に係る研修後、研修参加者と調査団では、PCD（PP、QP 含む）、PRDP 策定活動をレビューし、「エ」県における地域開発計画策定方法並びに体制に係る課題及びこれらに対する対処策を提言書として取りまとめ、県（知事）、及び内務省（DGCL）に提出した。（本研修事業の内容、抽出された課題、並びに提言詳細については、付属書 5 参照のこと）

上記に係る県レベルの課題、並びに対処策を以下にまとめる。Commune レベルの課題・対処策については、次項に記す。

### 【開発計画策定・実施上の課題と能力強化の成果】

県レベルの能力強化のために実施した、上記（1）～（6）に関する一連の活動を通して、「エ」県の開発計画（PCD・PRDP）策定・実施に関する主要な課題は、①関係者間のコミュニケーション不足、②県の政策策定機能の不足、そして③県省庁出先機関との協力体制の欠如であると同定された。

上記の課題について C/P である県庁の主要部局の代表と協議を行った結果、以下のとおり上記の課題①～③への対応策が議論され、其々に対する具体策が提案された。

課題	課題対処策	具体策
①関係者間のコミュニケーション不足	関係者間（県庁、省庁出先機関、Commune、開発パートナー等）のコミュニケーション体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>県レベルの新体制（計画策定、事業実施・モニタリング）の構築</li> </ul>
②県の計画策定機能の不足	県政策策定部署の機能強化、組織体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>県レベルの新体制の構築</li> <li>県政策策定・調整室（CPDC）の機能強化</li> <li>開発計画策定・実施関係者の能力強化（研修等）</li> </ul>
③県省庁出先機関の協力体制の欠如	PRDP 策定・実施における県省庁出先機関の役割の明確化、意識強化、協力体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>県レベルの新体制の構築</li> <li>PRDP・PCD 策定・実施への技術支援を通じた連携体制の強化</li> </ul>

### [主な具体策の内容]

#### (1) PRDP・PCD 策定・実施への技術支援を通じた連携体制の強化

PRDP 策定について 2010 年 11 月より、県庁主要部局と省庁出先機関の代表者で構成されるタスクフォース（ワーキング・グループ）を編成し、OJT 形式で開発計画策定にかかる技術能力強化を行ってきた。また、PCD 実施に関しては、PP 実施を通して、複数の関係機関との協働体制の構築の方法やモニタリング方法などを、OJT にて技術支援を行ってきた。詳細は、第 3 章、及び第 2 章を参照のこと。

#### (2) 県レベルにおける新体制の構築

2011 年 6 月まで、「エ」県では地域開発計画（PRDP、PCD）の策定・実施推進を専任で行う責任部署が存在していなかった。また、開発計画の策定・実施において、県庁と省庁出先機関の役割も明確にされておらず、関係機関の横断的連携不足等が、包括的な地域開発計画の策定の障害となっていた。

これらの課題の対処策として、県レベルにおける開発行政の新体制を提案し、その提案内容に基づいて体制整備が進められ、2011 年 7 月に県政策推進・調整室（CPDC）が新設された。また、PRDP 策定段階と同様に省庁出先機関の代表者によるタスクフォースがこれを支援する体制とし

た。タスクフォースは、各省庁出先機関の局長レベル（意思決定者）ではなく、開発計画の技術面でのサポートを行うワーキング・グループとの位置づけである。第3章に詳細を記す。

### (3) CPDC の機能強化

CPDC は 2011 年 7 月の設立時より調査団事務所内に事務所を構え、調査団は全ての調査業務について OJT を通じて CPDC の人的・組織的強化を行った。

### (4) 開発計画・策定実施関係者の能力強化

県レベルにおける開発計画策定・実施推進は、今後 CPDC が責任機関となるが、CPDC は調整機関であり、計画の策定・実施には、関係者との連携・協働が欠かせない。このため、県レベルにおける開発計画策定・実施の成功には県庁の主要部署の人的・組織的能力強化が重要である。

そのため、本調査では、CPDC も含めた県関係者へ地方自治機能強化のための事業計画策定・管理研修を 2012 年 2 月に 14 日間の日程で実施した。本研修では、地方自治の基礎を学び、また研修参加者を通じた各部署の横の連携強化を目指した。また、地方自治や地方分権は、国のシステムの問題であるため、内務省（DGCL）の地域開発計画担当者も研修に招聘し日本の事例を学んでもらった。研修概要詳細は、付属書 5 に示す。

## 6.2.2. Communeレベルの人的・組織的能力強化

### 【能力強化支援概要：Commune 関係者の能力強化の背景】

DGCL も指摘しているように、Commune レベルの人材育成・強化は国家レベルでも大きな課題とされている。Commune レベルの PCD 診断ワークショップにおいても、「Commune 職員の研修機会が少ない」ことが課題として指摘されている。今後の PCD 策定・実施・モニタリングを行う上で、Commune レベルでの人材育成・強化は非常に重要な課題となっている。

上記の状況に対し、2009 年 3 月の援助機関合同会議にて、ADS が Commune 関係者（Commune 職員、Commune 評議員、住民組織）の能力強化を実施することが決定されたため、本調査では、PCD 策定及び PP 実施過程における OJT のみを実施してきた。しかしながら、2010 年 11 月時点において ADS の能力強化支援は開始の目途も立たず、Commune の組織強化、特に事業マネジメント能力強化が急がれる中、課題として取り残されたままになっていた。そこで、本調査では、Commune 関係者の組織強化に関するニーズ調査を実施し、このニーズ調査の結果を基に、ADS との活動が重複せず、なおかつ相乗効果が期待できる活動内容に対して ADS と調整を行った。この結果、次表に示すワークショップ、セミナー、及び技術研修等の実施、並びに PCD 策定・実施体制の整備を行った。

対象者	Commune レベル	
	Commune 評議員	Commune 職員
強化する能力	(1) Commune 開発計画策定能力 (2) Commune)開発計画実施能力	(1) Commune 開発計画策定能力 (2) Commune 開発計画実施能力 (3) 事業（プロジェクト）管理能力
技術移転/能力強化方法	(1) PCD 策定過程における OJT (2) PP 計画・実施過程における OJT (3) PCD 説明・協議セミナー、技術移転ワークショップ各種	(1) PCD 策定過程における OJT (2) PP 計画・実施過程における OJT (3) PCD 説明・協議セミナー、技術移転ワークショップ各種 (4) ETC への技術研修 (開発計画策定・実施研修)

対象者	Commune レベル	
	Commune 評議員	Commune 職員
能力強化に資する体制整備 (組織強化)	—	Commune レベルにおける PCD 策定・実施体制の整備 (ETC の設立と機能強化)

### 【能力強化支援内容】

本調査では、Commune レベルの能力強化を2フェーズに分けて実施した。第1フェーズ(2009年2月～2011年6月)ではPCD策定支援対象5 Communeにおいて、PCD策定能力強化やPPを通じた事業実施能力などの人的・組織的能力強化を行い、第2フェーズ(2011年7月～2012年1月)では、5 Communeでの経験で得られた教訓を基に、県内の全 Commune に支援を拡大し効果の波及を図った。主な活動内容を下表にまとめる。

Target area	Activities	Objective	Target	Date
5 Communes (Gourmane, Oued N'am, Ghissé, Oubou, Sidi Ali)	1 On the job training (OJT) through PCD formulation and implementation of pilot project	Capacity development of Associations in project management and financial management	Communal Council Commune Staff Association	Mar,2010 -Dec,2011
	2 PCD Evaluation workshop at 5 Commune ( staffs, CC, association)	Evaluation of process and structure on PCD elaboration and implementation	Communal Council Commune Staff Association	Feb-March,2011
	3 PCD follow-up seminar with 5 Communes in Errachidia (Commune Staffs, CC, associations)	Follow-up of PCD elaboration and implementation with communal actors based on the result on PCD Eva WS at 'Step2'	Communal Council Commune Staff Association	30th April,2011
	4 Support for strengthening of structure on PCD at Communal level (creation of ETC and Committee for equality and equity of opportunity)	Strengthening of Communal structure on PCD elaboration/implementation	Communal Council Commune Staff Association	June-July,2011
	5 Needs survey for Commune staffs	Diagnosis of the needs of Commune staffs on capacity development	Commune Staff	Nov-Dec,2010
	6 Support for creation of ETC	Creation of ETC at 5 Communes in study area	5 Communes	May-June,2010
	7 ETC training (strategic planning) for 5days	Technical capacity development of ETC by understanding development plan (PCD), project cycle	ETC	July,2011
	8 Evaluation of ETC Training	Assessment of effectiveness on ETC training and follow-up of ETC activities on the ground	ETC	Oct-Nov,2011
All Commune at Errachidia Province	9 Seminar for raising awareness of PCD	To have common understanding on PCD, responsibility of each actors, and collaboration between Province and Communes	Commune President Secretary General	30, Nov,2011
	10 Support for creation of ETC	Creation of ETC at all Communes in Errachidia Province	ETC	By the 2nd week of Dec,2011
	11 Seminar for raising awareness of ETC ( at 4 circles)	Raising awareness on role and responsibility of ETC, explanation of communication plan, and needs survey of training for ETC	ETC	the end of Dec-beginning of Jan

#### (1) PCD 策定事業を通じた OJT

Commune レベル関係者による PCD 策定活動を通じた技術移転内容は、第2章参照のこと。

#### (2) QP 事業を通じた OJT

QP 事業の関係者に対する技術移転内容は第4章参照のこと。

#### (3) PP 事業を通じた OJT

Commune 関係者は PP 事業実施を通じて、住民組織の現状把握、住民組織の能力強化の必要性、プロジェクトにおける関係出先機関間の連携の重要性等に理解を深めた。また、Seguia の改修 (Oued N'am) や多目的センター (Sidi Ali) 等の公共性の強いプロジェクトは一般的に Commune 庁の Technical Department が業務を管轄するが、本調査で PP を実施するまでは、Commune 庁主導で事業を実施した経験は皆無に等しい状態であった。技術移転内容は第5章参照のこと。

#### (4) PCD 策定フォローアップワークショップ、セミナー各種

PCD が承認された後、PCD 策定支援対象5 Commune にて PCD 支援開始時から策定、並びに実施に関しレビューを行い、インパクト、課題の抽出、及び課題に対する対処策を関係者間で協議するため WS を開催した。本ワークショップの内容詳細は付属書参照のこと。

また上記の PCD 策定フォローアップワークショップで指摘された、PCD 策定・実施における関係者の制度上の役割、義務、並びに権利が関係者間で共有されていないという課題に対しては、PCD を取り巻く制度について関係者間で共通理解を持つため、「Commune 憲章」並びに「PCD ガイドライン」を読み解きながら、関係者の役割、義務、並びに権利を明確にした。その上で関係者が実務において直面している課題と対処策を議論することを目的に、5 Commune の PCD 策定・実施において鍵となる関係者（Commune 評議員、Commune 職員、アソシエーション代表）を参集しセミナーを開催した。内容詳細は、付属書 5 のとおり。

#### (5) Commune レベル開発計画策定・実施体制の構築

前項 6.2.1 で既述のとおり、先進地視察研修に参加した県関係者と調査団では、調査開始後（2009 年 2 月）～2011 年 6 月（研修実施時点）までの PCD（PP、QP 含む）、PRDP 策定活動を振り返り、「エ」県における地域開発計画策定の策定方法並びに体制に係る課題を分析し、課題に対する対処策を提言として取りまとめた。この提言は、県（知事）、及び内務省（DGCL）に提出された。この際の、県レベルの課題、並びに対処策については、6.2.1 に記述のとおりであるが、次項に、Commune レベルの課題・対処策をまとめる。

#### 【開発計画策定・実施上の課題と能力強化の成果】

Commune レベルの能力強化のために実施した上表 1～5 に関する一連の活動結果から、地域開発計画策定・実施に関する主要な課題は、① 関係者間のコミュニケーション不足、② ETC の機能不足、そして③ 県省庁出先機関との協力体制の欠如である。以下に、Commune レベルの課題と対処策を記す。

課 題	課題対処策	具体策
① 関係者間のコミュニケーション不足	関係者間のコミュニケーション体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commune レベルの体制整備</li> </ul>
② ETC の機能不足 （*県計画策定推進部署の機能不足に関しては、1.2.1 に記載）	ETC の能力向上、組織体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commune レベルの体制整備（ETC 設立）</li> <li>ETC への計画策定研修の実施</li> </ul>
③ 県省庁出先機関の協力体制の欠如	PCD 策定・実施における県省庁出先機関の役割の明確化、意識強化、協力体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>県レベル、Commune レベルの協働体制の構築</li> <li>PCD 策定/実施、PP への技術支援・モニタリング活動を通じた連携強化</li> </ul>

#### (1) Commune レベルの体制整備

調査では、一連の PCD 策定支援活動を通して、Commune レベルにおける開発計画策定・実施体制の 2011 年 5～6 月に調査対象 5 Commune にて ETC 設立支援を行い、この 5 Commune での経験をもとに、2011 年 12 月には県内全 Commune にて ETC 設立支援を行った。その他、調査で支援した Commune レベルの PCD 策定・実施体制の整備については、第 2 章参照のこと。

#### (2) ETC 対象計画策定研修の実施：

2011 年 7 月に調査対象 5 Commune の ETC メンバーに対して、開発計画策定研修を実施した。その後、2011 年 10 月には、係る研修効果の評価を行い（詳細は付属書 5 参照）、この 5 Commune での研修で得られた教訓を基に、2011 年 11 月、12 月には全 Commune へと対象を拡げ、PCD 策定・実施セミナーと Circle 毎の PCD 実施支援ワークショップを開催した。



ワークショップでは、CPDC が講師となって県（CPDC/ADP）と Commune（ETC）の協働体制、ETC の役割説明、PCD の M&E 方法、並びに Communication Plan の作成について説明、協議することにし、同時に今後の技術支援（研修）についてニーズ調査を行うことにした。CPDC は、この Circle 毎のワークショップで同定された Commune のニーズを分析し、今後 DGCL の支援を受けながら研修プログラムを計画、実施していく。

### (3) 県と Commune の協働体制の構築

6.3 「開発行政の体系化」に詳細を記す。

#### 6.2.3. 住民組織への人的・組織的能力強化

##### 【能力強化支援概要】

「アソシエーションの地域開発分野における経験不足、能力不足が問題となっており効果的な活動実施が望まれている。そこで、本調査では PCD 策定（PP 事業実施対象）5 農村 Commune の住民組織（アソシエーション、ネットワークアソシエーション、協同組合等）のメンバーを対象に能力強化を行った。

対象者	アソシエーション/協同組合
強化する能力	(1) Commune 開発計画策定支援能力 (2) Commune 開発計画実施能力 (3) アソシエーション活動計画策定・実施能力 (4) 組織マネジメント能力 (5) 他の開発ドナー、アソシエーション、Commune、県、省庁出先機関との協働体制の確立方法
技術移転/ 能力強化方法	(1) PCD 策定過程における OJT (2)(3)(5) QP・PP 計画・実施過程における OJT (3)(4) PP03 住民組織強化支援
能力強化に資する 体制整備 (組織強化)	・PCD 策定・実施支援体制の整備 ・アソシエーション/協同組合活動強化のための体制整備

##### 【能力強化支援内容】

アソシエーション・協同組合を対象にした能力強化支援内容を次表にまとめる。

Target area	Activities	Objective	Target	Date
5 Communes (Gouram e, Qued N'aam, Ghiss Outout, Sidt Al)	1 Need survey for Association (PP03)	Diagnosis of the needs of Association on capacity development	Associations Cooperatives	Mar-Apr,2010
	2 Training, study tour, and seminar for Associations through Pilot Project (PP03)	Capacity development of Associations in project management and financial management	Associations Cooperatives	June-July,2010 Sep-Oct,2010 Nov-Dec,2010
	3 Follow-up of Association's training carried out at '2'	Follow-up for Association's activities to practice the training on the ground	Associations Cooperatives	Feb-Dec,2011
	1 On the job training (OJT) through PCD formulation and implementation of pilot project	Capacity development of Associations in project management and financial management	Communal Council Commune Staff Association	Mar,2010 -Dec,2011
	2 PCD Evaluation workshop at 5 Commune ( staffs, CC, association)	Evaluation of process and structure on PCD elaboration and implementation	Communal Council Commune Staff Association	Feb-March,2011
	3 PCD follow-up seminar with 5 Communes in Errachidia (Commune Staffs, CC, associations)	Follow-up of PCD elaboration and implementation with communal actors based on the result on PCD Eva WS at 'Step2'	Communal Council Commune Staff Association	30th April,2011
	4 Support for strengthening of structure on PCD at Communal level (creation of ETC and Committee for equality and equity of opportunity)	Strengthening of Communal structure on PCD elaboration/implementation	Communal Council Commune Staff Association	June-July,2011

## 【能力強化の成果】

### (1) PP 事業を通じた OJT

アソシエーションの組織マネジメント能力強化を PP03 住民組織能力強化支援プロジェクトにて行った。プロジェクトでは、調査対象 5 Commune の全アソシエーションに対して組織運営管理、事業管理、及び財務管理の方法について技術研修を実施した。活動内容並びに活動成果に係る詳細は、第 5 章「PP03 住民組織能力強化支援」を参照のこと。

### (2) PCD 策定事業を通じた OJT

PCD 策定支援の過程において、Ksar レベル・Commune レベルのワークショップには住民組織の代表としてアソシエーションが参加している。各種ワークショップにて、アソシエーションは、住民への情報伝達、ワークショップへの住民の動員、そしてワークショップのファシリテーション支援を行いながら、住民とのコミュニケーション方法、参加型計画策定の方法、並びに関係者との協働方法等を OJT にて学んだ。本活動内容、活動の成果に係る詳細は、第 2 章参照のこと。

### (3) PP・QP 事業を通じた OJT

本調査で実施した PP13 事業と QP5 事業では、アソシエーション・協同組合は実施主体として、または事業の裨益者としてアソシエーション／協働組合が事業実施に関わっている。この PP・QP 実施を通じて、アソシエーション／協働組合は、事業管理（ニーズ調査、現況調査・分析、事業設計、実施、M&E）、財務管理、及び組織マネジメント能力の能力向上が OJT にて進められた。また、プロジェクトにおける関係出先機関間の連携の重要性等に理解を深めた。各アソシエーションの能力強化に係る詳細は、第 4 章及び第 5 章参照のこと。

### (4) PCD 策定フォローアップワークショップの開催

PCD が承認された後、調査対象 5 Commune にて PCD 支援開始時から策定、並びに実施に関しレビューを行い、インパクト、課題の抽出、及び課題に対する対処策を関係者間で協議するため WS を開催した。本ワークショップの内容詳細は付属書参照のこと。

### (5) PCD 策定・実施支援セミナーの開催

調査対象 5 Commune 対象に、Commune 別に実施した(4) PCD 策定フォローアップワークショップで課題として挙げられた、PCD 策定・実施における関係者の制度上の役割、義務、並びに権利が関係者間で共有されていないという点において、PCD を取り巻く制度について関係者間で共通理解を持つため、「Commune 憲章」並びに「PCD ガイドライン」を読み解きながら、PCD 策定・実施における関係者の制度上の役割、義務、並びに権利を明確にし、その上で関係者が実務において直面している（すると思われる）課題と対処策を議論することを目的に、5 Commune の PCD 策定・実施において鍵となる関係者（Commune 評議員、Commune 職員、アソシエーション代表）を参集しセミナーを開催した。内容及び成果詳細は、付属書のとおり。

### (6) 会議での事業発表、レポーティング能力の強化

2010 年 11 月のステアリングコミッティ、2011 年 7 月の技術移転セミナーにおいて PP 事業に関わるアソシエーションに事業内容並びに事業効果の発表とディスカッションを会議出席者間で行い、アソシエーションの交渉能力、レポーティング能力の強化を行った。

エルラシディア県において、県関係者、Commune 関係者そして住民組織代表が席を同じくし地域開発に向けた議論を行うことが初めてのことであったため、県知事、副知事をはじめとする参加者は、今後の参加型地域開発のモデルケースになるとして好意的な見解を示した。

### 6.3. 開発行政の体系化

#### 6.3.1. 新たな開発計画推進体制整備の提案背景

2011年6月までに実施した県レベル、及び Commune レベルにおける各関係者への人的・組織的能力強化を通じて、エルラシディア県における開発計画策定・実施における大きな課題が、組織体制の整備であることが関係者間で共有された。また、この問題は、エルラシディア県のみならず「モ」国全体の課題であることが DGCL 主催の PCD 策定支援を行う開発パートナーによる会議（2010年5月19日、Rabat）でも同様の課題が協議された。

この課題に対し、県レベルの開発計画を担う新体制案について、県関係者と協議を行った結果が下表である（2011年6月時点）。

調査団及び PAC による PCD・PRDP 支援体制案(県レベル)

	CPDC	GPDH/CTP	Taskforce Team
<b>2011年6月まで</b>	DCL を中心に県フォロー・アップチームが編成されている (PAC)。	議題によって県側が参集者を CPDH と CTP 間で判断している	なし
<b>新体制案</b>	CPDC を DCL 内に新設し、今後、PCD のフォローアップ・モニタリング業務に加え、PRDP の実施・モニタリング業務、並びに県行政の政策推進/策定、企画調整を担う責任部署とする。	現行どおり	現在 PRDP で編成した Taskforce Team をそのまま継続した形で、PCD 策定・実施の技術支援 の機能をもつ (想定メンバー) -県庁主要部局代表者 -県省庁出先機関代表者
<b>新体制提案理由 (期待される効果)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PAC は PCD と PRDP の事業管理の機能を担うことが期待されているが、各部署からの代表者でチームを編成しているため、本来の所属部署の業務と係る業務を掛け持つこととなり、業務量の面での負担は大きく、仕事の効率、効果の面でも限界がある。そのため、専任の組織を設け業務にあたることを望ましい。</li> <li>- PAC 内ではコミュニケーションの推進、責任の明確化、知的財産の蓄積、事業目標の共有、事業効果の継続性などの面が懸念されており、独立した「組織」による業務体制が望まれる。</li> <li>- 県行政の政策推進/策定、企画調整機能を強化することは、県の地方自治体としての自治機能の強化を意味し地方行政能力の向上に繋がる。</li> <li>- PPS を国、県、Commune 関係者間の連絡窓口として明確化することで、関係者とのコミュニケーションの推進をはかる。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-省庁出先機関の役割・責任を明確化する</li> <li>-省庁出先機関への連絡窓口を明確化する</li> <li>-PCD、県開発計画並びに各セクターの開発計画（戦略）の事業調整を推進する</li> </ul>

	CPDC	CPDH/CTP	Taskforce Team
各機関の役割	<p><b>1. 開発戦略計画策定・推進</b></p> <p><b>(1) PRDP・PDP 関連</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 参加型アプローチに基づく PRDP 案の策定</li> <li>- アクションプラン案の策定</li> <li>- アクションプランの実施・モニタリング支援</li> <li>- Commune、タスクフォース（EPA、各省庁出先機関）、CTP 及びその他関係者の連絡・調整</li> </ul> <p><b>(2) PCD 関連</b> (フォローアップ、モニタリング) PCD 策定ガイドライン(2010)に基づく</p> <p><b>(3) 政策推進</b> 国家・地域政策（憲法、法令、戦略等）の件政策への反映</p> <p><b>(4) キャパシティデベロップメント支援</b> 戦略的開発計画策定に掛かるローカルアクターへのキャパシティデベロップメント支援</p> <p><b>2. 情報・統計サービス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SIC 導入支援・Commune へのフォロー</li> <li>- 国・県・Commune での情報共有促進</li> <li>- 県レベルにおける各種統計の管理 県 HP の作成・管理</li> </ul>	<p><b>PRDP・PDP 関連</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ヴィジョン、アプローチ、戦略の承認</li> <li>- PRDP の承認</li> </ul> <p><b>PCD 関連</b> PCD 策定ガイドライン（2010）に準拠</p>	<p><b>PRDP・PDP 関連</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PRDP 案・アクションプラン案の策定</li> <li>- PCD と部門別戦略の調整</li> </ul> <p><b>PCD 関連</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 事業計画策定への技術的支援</li> <li>- PCD の実現可能性調査への技術支援</li> <li>- 事業実施に際しての技術的支援</li> </ul>

上記の提案は、2011年7月にCPDC及びタスクフォースが新たに設立されたことで、実現化された。これにより、エルラシディア県における開発計画策定・実施体制における各組織の役割が関係者間で認識され、各組織の果たすべき責任が明確になった。また、新体制の発足からまだ5ヶ月ではあるが（2011年12月時点）、県レベルではCPDCが、CommuneレベルではETCがコミュニケーションの窓口（連絡窓口）となり、内務省（DGCL）－県庁－Commune庁の縦の行政ラインのコミュニケーションの推進が図られるようになってきている。また、同時に、CPDCは県レベル内、ETCはCommuneレベル内の横の連携を調整、推進する機能も担うようになり、関係者間のコミュニケーションの促進が図られている。

### 6.3.2. 県政策策定推進・調整室（CPDC）の設立

前述のとおり、調査では県レベルの新体制案について、県知事をはじめとする県側と協議を重ねた結果、2011年7月に「モ」国で初めてとなる開発事業計画を管理、推進を専任で行う部署として「県政策策定推進・調整室（CPDC）」が設立された。

CPDCはDCL傘下に設立され、PRDP（将来はPDP）の計画策定、実施、モニタリング、及びPCD策定・実施支援のためにCommune関係者をフォローアップしていくと共に、関係者の能力強化を担う組織として、専従5名が配置された。そして、PRDP、PCDの事業管理に加え、CPDCは、県行政全体の政策推進／策定、企画調整を担う責任機関となることを想定した部署であるため、県の自治機能を確立、向上させていくために重要な役割を担う組織として期待される。

#### (1) CPDCの業務分掌と構成

CPDCの役割とメンバー構成は以下のとおりである。

県政策策定推進・調整室 (CPDC)	
業務分掌	<p>1. 戦略的開発計画の策定</p> <p>(1) 県開発計画 (PRDP, PDP)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 参加型アプローチに基づく PRDP 案の策定</li> <li>▪ アクションプラン案の策定</li> <li>▪ アクションプランの実施・モニタリング支援 n</li> <li>▪ Commune、タスクフォース (EPA、各省庁出先機関)、CTP 及びその他関係者の連絡・調整</li> </ul> <p>(2) PCD (フォローアップ、モニタリング)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commune の計画策定・実施に係る支援</li> <li>▪ ETC への技術的支援を通じたフォローアップ</li> <li>▪ Commune と県の連携促進</li> <li>▪ 研修計画のフォローアップとモニタリングの実施、及び結果の関係者への報告</li> <li>▪ PCD 策定関係者への継続的な研修計画の策定・実施</li> </ul> <p>(3) ローカルアクターへのキャパシティデベロップメント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 戦略的開発計画策定に係る関係者へのキャパシティデベロップメントに対する支援</li> </ul> <p>2. 情報・統計サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SIC 導入促進 Commune に対するフォローアップ国・県・Commune 間の情報共有の促進</li> <li>▪ 県レベルにおける各種統計の管理県 HP の作成・管理</li> </ul>

構成メンバー (5 名) の各担当は以下のとおりである。

担 当	人数	業務内容
室長	1	業務統括
PRDP 策定推進担当 (上表 1-(1)を担当)	1	PRDP 策定・実施に係る内容協議や関係者調整業務
PCD フォローアップ/人材育成 担当 (上表 1-(2)(3)を担当)	2	Commune が PCD を円滑に策定・実施できるよう、人材育成、体制整備、技術支援などフォローアップを全般担う
情報管理推進担当 (上表 2 を担当)	1	Commune の現況や PCD 進捗状況のデータベースとなる SIC の導入推進、並びに県の情報管理全般を担当 (ウェブサイトの管理も含める)

## (2) CPDC の機能強化

CPDC の事務所は調査団事務所室内に置かれ、2011 年 7 月に CPDC が設立されて以降、調査業務を通して CPDC の機能強化を実施してきた。主な支援方法は以下のとおりである。

### ・ 調査業務全般を通じての OJT

PRDP 策定支援業務、PCD フォローアップ業務、並びに関係者の人材育成業務等、全ての調査業務について CPDC を県の責任機関とし、調査団は、CPDC が係る業務を遂行出来るよう支援を行ってきた。

日常業務に加え、技術移転セミナー (2011 年 7 月、エルラシディア県エルラシディア市内)、Elfoud 国際ナツメヤシ祭り (2011 年 11 月、エルラシディア県 Elfoud)、Meknes-Tafiralet 州レベルでの技術移転セミナー (2011 年 12 月、Meknes) の 3 つの大規模な行事の運営管理を通して組織強化を行ってきた。

### ・ CPDC の関係者への周知

CPDC が関係者へ広く認識され、その機能が周知されるよう、CPDC の紹介を機会ある毎に行

ってきた。主な会議は以下のとおりである。

会議名	開催月	会議主旨	出席者	参加人数
技術移転セミナー	2011年 7月	調査結果・教訓・提言の発表、PCDロードマップ（ドラフト）の発表、PRDP進捗報告、CPDCの紹介	県知事、県庁関係者、省庁出先機関、調査対象 5Commune、ADS 支援対象 6Commune、PP 関連アソシエーション、開発パートナー、JICA モロッコ事務所、調査団	約 80 名
県 CPDC 紹介会議	2011年 10月	CPDC 設立背景、設立主旨、業務分掌の紹介	県庁内の部課長全員	約 40 名
国際デーツ祭（プレゼンテーション：PRDP 紹介）	2011年 11月	PRDP 紹介、CPDC 紹介	県庁、省庁出先機関、Commune、一般来場者	約 200 名
省庁出先機関への CPDC 紹介と PRDP 進捗情報共有会議	2011年 11月	省庁出先期間への CPDC の紹介、今後の県と省庁出先機関の協働方法のあり方、PRDP 策定進捗報告	県副知事、省庁出先機関、CPDC、調査団	約 60 名
PCD フォローアップ会議	2011年 11月	Commune への CPDC の紹介、PCD 策定・実施のための Commune と県の協働体制のあり方、ETC 設立推進	県副知事、県内全 Commune の President、Secretary General、職員代表、調査団、CPDC	約 50 名
Meknes-Tafiralet 州レベルでの技術移転セミナー	2011年 12月	PRDP 紹介、PCD ロードマップ紹介、CPDC 紹介	Wali、「エ」県知事、Wilaya 副知事、州内県庁関係者、州省庁出先機関、Commune、開発パートナー、CPDC、JICA モロッコ事務所、調査団	約 150 名

#### ・ アクションプランの作成

CPDC は、調査団の支援の下、2011 年 12 月～2012 年 12 月までの業務活動プランを策定している（付属書参照）。このアクションプランには、業務活動目的、活動内容、担当責任者、活動時期、活動参加者（協働実施者）、活動予算が含まれている。これにより、CPDC では計画的に自分たちの業務の流れを考えることができ、活動の進捗確認や評価が行いやすくなる。エルラシディア県では、このような部署の事業計画を持っているところはなく、また、部署ごとに年間予算の配当が行われるシステムになっていないため、活動ごとに知事／副知事、そして財務局長と予算協議を行う必要があり、予算承認が難しい或いは時間を要するため、活動の弊害となっているケースが散見されている。そこで、本調査では、アクションプランの作成支援を通して、CPDC が活動予算の確保に向けて 1 年間のアクションプランを県予算の決定権者である知事／副知事と協議し活動予算の妥当性の確保、並びに予算確保を支援した。

#### ・ 本邦研修の実施

CPDC は開発計画の責任部署として、そしてエルラシディア県が地方自治体として自治機能を高めていくための責任機関としても期待されている。そこで、本調査では、日本の地方自治の仕組みを学びながら、実際に地方自治体を視察し、地方分権、事業計画の策定・運営方法を学ぶための機会として 2012 年 2 月から 14 日間の本邦研修を実施した。

#### (3) CPDC の設立効果

CPDC が設立されて 2011 年 12 月で 5 ヶ月が経つが、これまでに以下のような設立効果が認められている。

・ 開発計画担当部署の明確化

CPDC 設立以前は、開発計画（PRDP、PCD）に係る業務は、PAC もしくは DCL 職員が自分の本来業務の空いた時間に行っていた。しかしながら、CPDC が設立され県庁内でこれまで不明瞭であった開発計画担当部署が独立して設立された事により、CPDC メンバーは集中して担当業務を遂行することができるようになり、関係者間での情報共有も行いやすくなっている。更に、開発計画業務について、CPDC の各メンバー個人として、また組織として業務への責任感が増している。

・ コミュニケーション窓口の強化

以前は不明瞭であった DGCL、省庁出先機関、Commune 関係者との連絡体制が、CPDC が設立された事で明確になり、各関係者とのコミュニケーション（情報共有、協議、相談／助言など）が推進されている。

・ 県内全 Commune への統一した人的・組織的能力強化の実現

これまで、本調査団で実施した 5 Commune と、ADS が支援した残りの Commune では PCD 策定・実施方法並びに体制に違いがあり、同県内に PCD 策定方法並びに体制が異なる Commune が存在する結果となっている。

しかしながら、県の PCD 支援に係る調整機関として CPDC が設立された事で、CPDC が中心になり、「エ」県での PCD 策定手法及び開発計画策定・実施体制の統一が期待される。CPDC の設立以降、CPDC が調整機関となり、県、ADS、調査団では、PCD 策定・実施体制について本調査及び ADS の経験を分析し、結果、本調査で実施した PCD 策定手法及び体制を県内の全ての Commune に適用することとし、「PCD ロードマップ」の全 Commune での活用を推進することになった。

2011 年 11 月には、県内全 Commune と県の PCD に関する合同会議が初めて実現され、県より PCD 策定・実施手法並びに体制の統一について説明がなされ、その後、PCD を取り巻く課題について協議がなされた。

更に、県内の全 Commune にて DGCL 推奨（調査団推奨）の PCD 策定手法・体制を整備する事で、県内で統一した人的・組織的能力強化が可能になり、加えて DGCL で実施する研修プログラムの活用が可能になった。CPDC は、この研修プログラムに関する DGCL との協議・調整を行う。

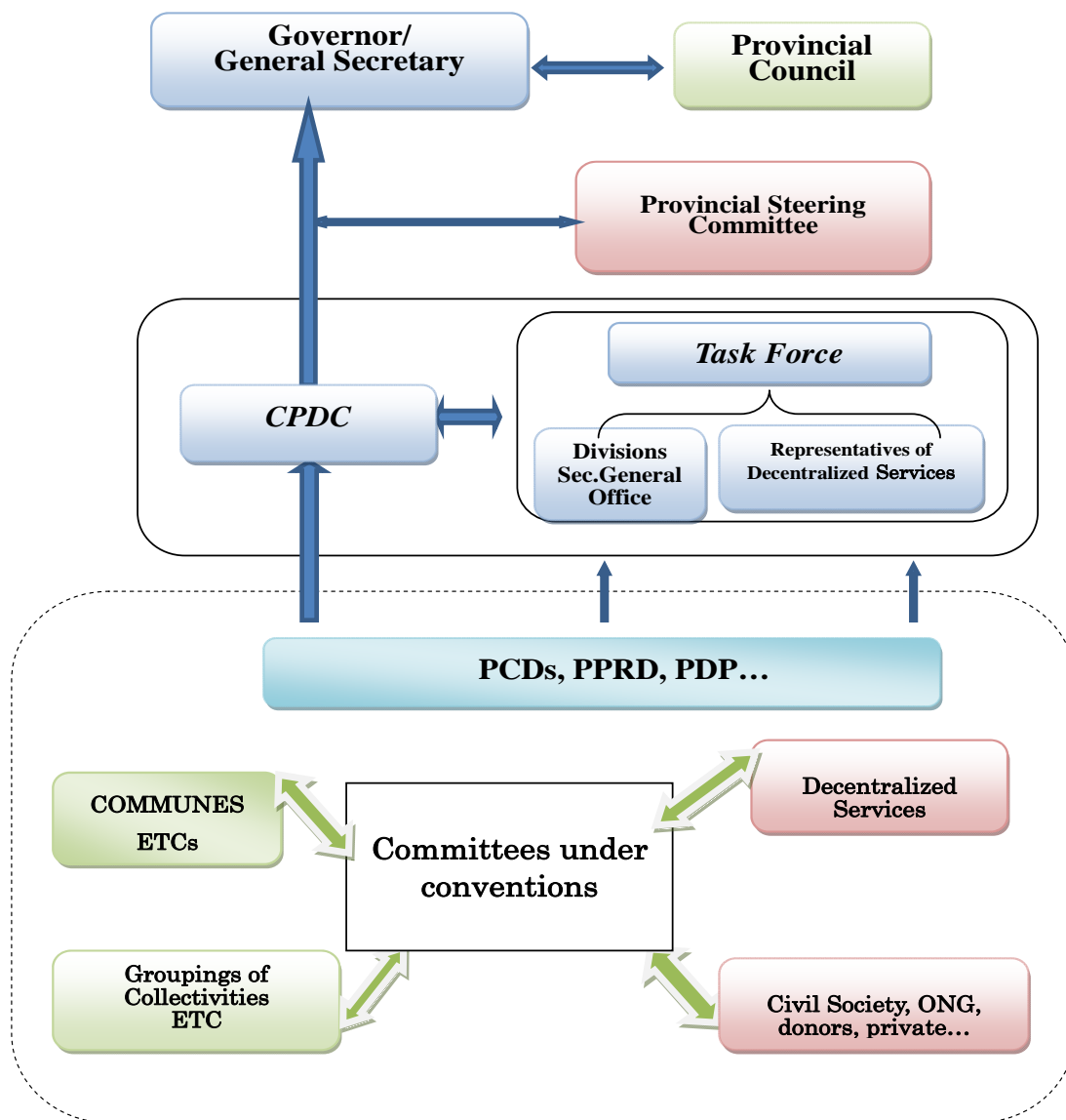
・ 地域開発を進めるうえでの協働体制の拠点

CPDC が地域開発の県の調整窓口として位置づけられ、各関係者の協働体制の構築が協議されやすい環境が整ってきている。例えば、2011 年 12 月にエルラシディア県と Meknes Moulay Ismail University 間でエルラシディア県の地域開発に向けた官学連携のための協定書が締結された。この連携については以前より話が出ていたものの実現せずに来たが、CPDC が設立され県側の協定調整を担う責任機関として大学と県側の調整を行った結果、協定締結に至ったものである。今後も、関係者との積極的な協働に向け CPDC の存在が期待される。

### 6.3.3. 人的・組織的能力強化の成果として：開発計画策定・実施体制の整備

本調査活動での人的・組織的能力強化支援では、6.2.1、6.2.2 にて既述のとおり、エルラシディア県の地域開発の計画策定・実施を推進していく核となる組織として、県レベルでは CPDC、そして Commune レベルでは ETC の設立を提案し、県との協議のもと体制構築を進めてきた。

下図は、PCD や PRDP に加え全ての地域開発事業に関する計画策定・実施体制を示している。係る体制は「モ」国においてはエルラシディア県が初めての試みであり、開発行政における体制のモデルとして内務省（DGCL）にも提案された。このように、本調査では、体制構築に注力し成果として下図のような開発行政モデルの構築に至ったが、今後は、整備された体制を具体的に機能させるための体制強化が肝要となる。PRDP 策定に係る各関係者の役割と責任については、第 3 章 3.5.2. に整理した。この体制強化を含めた開発行政の推進に向けた教訓、提言については、次章第 7 章に記す。



エルラシディア県地域開発事業に関する計画策定・実施体制図



## 第7章 結論と提言

### 7.1. 結論：本件調査の調査内容と結果及び目的の達成状況

以下に本件調査の主要な調査内容と目的の達成状況を整理する。

調査内容	達成状況
現況把握と開発の方向性の検討	調査対象地域の開発の阻害要因とポテンシャルを分析し、これらの結果及び社会的、自然的条件を基に当地域を5つのゾーンに分類し、それぞれのゾーンでの開発の方向性を明らかにした。
PCDの策定	各ゾーンから代表的な Commune を選定し、PCD 策定支援を実施した。PCD 策定に際しては、Ksar レベルから参加型 WS を積み重ね、より地域住民の声を反映した PCD を策定した。また、パイロット Commune における PCD は、ADS が担当する県内他 Commune に先駆けて策定され、これらの優先プロジェクトは DAT/POT などの開発パートナーによる実施支援を得る契機となった。
PPの実施	パイロットプロジェクト (PP) は PCD 策定支援 Commune からと、セクター横断的な県レベルでの事業が選定され、実施された。13 の PP 活動を通じて、地方開発アクター間の連携の試行、関係者間による定例会議・勉強会・先進地視察・合同研修の開催、ファシリテーター研修（問題分析や SWOT など）等の活動を積極的に盛り込んで、地方行政の強化を支援してきた。この成果・教訓は PCD 策定や PRDP 策定に大きく資することとなった。現在、5つの PCD 策定支援 Commune では ETC 主体による事業実施・モニタリングが実施されている。
PCD ロードマップの策定	上記の成果・教訓を基に PCD ロードマップの策定を行った。PCD ロードマップでは計画策定に加え、開発パートナーが策定した同様のロードマップには記載されていない事業実施・モニタリング手法等も網羅したため、より現実性のある、利用しやすいロードマップとしてまとめられた。同ロードマップはエルラシディア県 28 Commune に配布、説明し、今後の PCD レビューやモニタリング・評価に資することが可能となった。
PRDPの策定	県開発計画策定支援においては県職員及び省庁出先機関の代表の参加のもとタスクフォースを組織化し、参加型手法を駆使して PRDP 策定を実施した。県関係者の手によって策定されたこの PRDP は、「モ」国でも先進的な取り組みの成果であり、2011 年 12 月には州レベルにて広く紹介され、国際機関からも高い関心が示された。PRDP は、2012 年 1 月に県議会において承認された。
CPDCの設立	PRDP の策定過程を通じて、「モ」国でも初めての試みである県の開発行政を推進する役割を担う県政策推進・調整室 (CPDC) 設立を提案し、県知事の理解と強力なイニシアティブにより 2011 年 7 月に CPDC は正式に設立された。PRDP の内容、CPDC の役割、県開発計画策定、実施・モニタリング実施体制等は、技術移転セミナーや国際ナツメヤシ祭りでのセミナー及び Meknes で開催した Meknes-Tafiralet 州の 6 県の代表、開発パートナーやドナー参加によるワークショップ等で広く宣伝を行い大きな成果を得た。

### 7.2. パイロット事業の成果・教訓、提言及び他Communeへの波及方法に関する提言

#### (1) パイロット事業の成果・教訓、提言

##### (a) 成果・教訓

- パイロット事業は、開発アクター間の関係、地域のリソースパーソン、及び住民の目から見た県行政（特に INDH）の実態を把握することに効果的であった。また、Commune 及びアソシエーションや協同組合の成熟度は個々に異なることが明確となり、これら関係者への人材育成強化の必要性が確認された。それぞれのアソシエーションは、PP 活動を自分たちの活動として主体的にとらえ、問題は抱えつつも、その問題に対し具体的な対処策・改善策を検討している。また、PP で提案した活動以外の活動も自分たちで考え、活動に着手または実施準備を進めている。特に、PP とともに新たに設立された Oued N'aam ネットワークアソシエーション、Sidi Ali 女性アソシエーションは「組織」として自分たちの足で歩

き始めている様子が窺える。

- 事業の実施を通じて表面からは伺えない地域的或いは住民間の対立があるため、これが住民と行政の相互不信となって表れていることが把握された。Amellagou のローズマリー加工・販売支援計画が中止となった原因はまさにこの相互不信感に起因する。Amellagou Commune では、他の Commune において PP 事業が進捗していくのを見て反省した結果、Kaid や Commune 長が中心となり関係機関の対話を十分に図って、人口受精による優良種牛の普及事業を PP 事業として再提案し、短期間で成功裏に終わらせた。以上のことより、KaidーCommuneーアソシエーション／協同組合ー県庁 DAS/DCL 間等でコミュニケーションを十分に取り、対話の機会を設けることが相互の不審を取り除き、地域開発を促進する上で有効であることが確認された。
- Seguia 改修事業では、これまで Commune が主体的に関わった事業はなく、事業計画策定、実施までの一連の経験・ノウハウがないこと、また、ドナー支援による事業では、当該事業の直接受益者・組織以外には事業内容は知らされておらず、当該 Commune は全く事業を把握できていないことが判明した。このため、事業計画から実施に至る一連の流れや再委託契約の方法等を手引書として取りまとめ、また、Commune 内の水資源を Commune 自らが統合的に管理する水管理アソシエーションの設立を支援した。
- Sidi Ali の事業では女性組合及び多目的センター設立、ヘンナ・クミンや化石加工支援を契機として、アソシエーション活動が活発になり、特に女性の社会活動への参加意欲が高まっている。また、Meknes の農業フェスティバルや Erford での国際ナツメヤシ祭りに積極的にこれらのアソシエーションは参加し、相互の連携を深めて、地域の連帯感が醸成され始めている。
- 手工芸省や ORMVA/TF、INDH との協働を通じて、関係機関の支援に必要な手続きとして事業実施主体（Commune やアソシエーション等）は合意書の作成、署名を行い、各支援機関とのコストシェアリングやワークシェアリングを行った。また、共有地の用地取得には伝統的アソシエーションの理解が不可欠であることを明らかにした。
- PP 事業の実施を通じて、各開発関連機関間の連携や Commune やアソシエーションや協同組合のオーナーシップやイニシアティブ意識の醸成が生まれてきている。

(b) 提言

- 2011 年 7 月に開催された技術移転セミナーでは教育局や MIU の Kabiri 教授からもパイロットプロジェクトで建設されたセンターや施設の維持管理に対して関係機関が支援すべきとの提案が出され、参加者の合意を得た。建設された多目的センター、加工施設や灌漑施設の持続的な維持・管理は今後、当該 Commune は事業実施者と連携を図りつつ、問題が生じた場合は CPDC や関係機関に相談し、フォローすべきである。
- PP 事業では加工技術訓練、スタディツアー等に加えて、会議でのファシリテーターの育成、簿記、Excel や Word の使い方等々を実施・支援したが十分では無い。従い、CPDC は ADS と連携を図りつつ、アソシエーション、ネットワークアソシエーション、水管理アソシエーション等の組織強化、人材育成支援を行うべきである。

- エルラシディア県内にはSidi Aliのような僻地にあるKsarが山岳地域や沙漠地域に点在する。これらの地では道路アクセス、給水施設や電化等の基礎インフラ整備は費用対効果の点からは十分に整備されておらず、住民は過酷な生活を営んでいる。BHNの観点からも改善は必要であり、CPDCは関係省庁との連携を図り県開発計画の中で、早急の改善策を講じるべきである。

(c) 他 Commune への波及方法に関する提言

- パイロットプロジェクトの重要な成果・教訓は PCD ロードマップに取りまとめており、CPDCは、Meknes-Tafiralet 州の 6 県に対して、このロードマップの有効活用を支援する。
- MPC の建設に伴う女性組合組織化支援については技術移転セミナーでもその重要性が理解された。Oued N'aam、Aoufous、Arfoud、Rissani 及び Sifa の 5 Commune でも PCD に同事業計画が含まれており、Sidi Ali をモデルとした事業実施が期待できる。CPDC は手工芸局及び INDH (DAS) と連携して、他 Commune でも MPC の建設を支援すべきである。
- CPDC は情報提供者として、前述の WMA や MPC の活動成果・問題点を当該 Commune の ETC と協働で整理し、他 Commune への波及展開を図るべきである。

### 7.3. PCDの策定に係る調査結果、教訓、提言及び他Communeへの普及に際しての教訓・提言

(1) PCD の策定体制に係る調査結果、教訓、提言

(a) PCD の策定体制に係る調査結果、教訓

PCD ガイドラインは、開発専門用語も多く、定義の解釈が難しいこと、このため、JICA と ADS で策定支援した PCD は両者に整合性がとれていない等の問題が生じた。よりシンプルかつ実践的で、内容の判りやすい副読本の必要性が関係者間で認識された。Commune 関係者、特に ETC や CCPP メンバーの計画立案、実施、モニタリング・評価に関する経験が少なく知識が不十分である等に起因する組織強化・人材育成の必要性や、アソシエーションと Commune 間の不信感の改善等が、また、県レベルで EAP の任命が遅れ、機能していないことが調査を通じて明らかになった。

(b) 提言

- 調査団提案により上記の課題改善の役割を担う県開発政策推進・調整室 (CPDC) が 2011 年 7 月に設立された。CPDC には 2 名の ADP (県人材育成担当官) がメンバーとして配置されておりセミナーや研修を担当する彼らの活躍を期待する。以下の提言については CPDC が調整機能を果たすべきである。
- 調査団は PCD 策定に係る体制並びにプロセスに関する評価を Commune 関係者で実施し、課題及び改善策を協議・共有した。また、得られた教訓は PCD 策定の監督機関である CPDC と共有し、Commune が PCD を独自で策定可能になるように、今後の支援策を協議している。今後、CPDC は ADS と協議を重ね、ADS が実施予定のセミナーや研修の機会を利用し、Commune レベルの開発アクター (Commune 職員、Commune 評議会、ETC、CCPP、アソシエーション) が PCD 策定において各々期待されている役割について明確にすると共に、Commune 庁職員に対する研修計画をモニタリングすべきである。

## (2) PCD 策定過程に係る調査結果、教訓、提言

### (a) PCD 策定過程に係る調査結果、教訓

計画策定に必要な情報（人口、世帯構成、職業など）が Commune にない、基礎データの PCD への活用方法が分からない、根強いトップダウンの傾向により住民参加への理解が依然として低い等の問題が明らかになった。このため、SIC 導入支援と DCL 情報管理能力強化支援プロジェクトを PP として実施した。計画策定段階では診断／計画策定 WS のファシリテーター（CCPP/ETC）の不在、プロジェクト立案の経験が殆どなく、プロジェクトシート作成では事業計画を具体的に策定できない、計画策定に必要なチームワークと専門技術の欠如等が明確になった。このため、PP の一環として、ETC の任命・登録制度の提案と育成・強化研修、Commune 関係者の計画策定能力の強化、ソフトコンポーネントの事例紹介・計画立案研修、システムの確立を目指した PP の実施、参加型計画立案に係る支援、協働体制構築を実施してきた。

### (b) 提言

- DGCL による SIC の基礎情報データ入力は 2011 年 11 月までに全 Commune で完了した。しかし、ほとんどの Commune は SIC の受け入れ準備ができていないため、情報管理体制の確認と情報管理機器の整備、基礎研修の実施、情報収集への予算措置、データの管理や集計方法に関する OJT 研修などを DGCL は支援するべきである。
- 2つのパイロット Commune における SIC 導入支援により、基礎データ収集方法及び入力・分析方法や、その経費等は DGCL や CPDC と情報共有している。また、県 IT 室と CPDC は SIC 情報の集積・統合、成果の活用方法について調査団支援により検討を進めてきた。PP で実施した SIC 導入に関してはガイドラインとして調査団が支援して取りまとめており、上記活用方法と併せて、今後 CPDC は、これらを有効活用し、他 Commune の支援を行うべきである。
- 調査団が策定した PCD ロードマップでは Ksar レベルにおける参加型 WS 開催の方法・メリットを明らかにしており、CPDC は、このロードマップの有効利用を図ることを Commune 関係者に徹底させる。
- ETC に対して PCD 策定に必要な知識・技術を習得する機会を提供する。制度面において、全ての Commune で ETC を任命し県庁に登録することで ETC 設置を制度的に確保・推進する。CPDC は 28 Commune での ETC 設立状況をモニターし、未設立の Commune への支援を行う。
- Commune は近傍の優良事例を見学し、事業を具体的に計画する上での参考とする。また、INDH 事業では優良事例を表彰する制度があり、現場視察も行われているため、DAS は視察ツアーの実施支援を行う。
- CPDC は DGCL や DCL と連携を図り、Commune 議会、Commune 庁職員及び ETC に対して、各々が持つ機能に応じて、戦略的計画策定、参加型アプローチ、プロジェクト立案、コミュニケーションスキル等に関する能力強化支援を実施する。

(3) PCD 策定の事業実施/モニタリング・評価に係る調査結果、教訓、提言

(a) PCD 策定の事業実施/モニタリング・評価に係る調査結果、教訓

住民組織の事業実施能力やコミュニケーション能力が低い、Commune 庁の限られた開発予算、Commune 庁主体で事業実施を行った経験が殆どない、地域の開発ステークホルダー同士のコミュニケーション不足、Commune 庁にモニタリング・評価の体制がない等が把握された。これに対し、住民組織の機能強化、INDH などの申請書作成・案件形成能力の強化研修、PP を通じた OJT と事業管理研修、PP を通じた連携体制の構築、PP を通じたモニタリング・評価に係る OJT と手引き作成等を支援した。

(b) 提言

- Commune 開発予算には自主財源（前年度一般予算の黒字分）、VAT を財源とする中央政府からの補助金及び外部資金（INDH、ADS、DPs、FEC、各省庁予算等）がある。これらの資金確保のための Commune 職員の能力強化等の支援が必要である。INDH や各省庁出先機関からの予算獲得のための申請書作成や案件形成能力向上に関する支援を行う。また、財政管理計画策定、財務管理（運営）、財務分析、モニタリング等に係る基礎的知識と業務への認識を深めることを目的とした研修、先進地視察、OJT 等を CPDC は支援する。
- Commune で実施される全てのプロジェクト（事業）実施については Commune を巻き込むようにすべきである。プロジェクト実施契約書や合意書にて、Commune（ETC）の役割を明記する等の対処策が検討されるべきである。
- PP 事業を通じて Commune 庁職員が取得する必要があると思われる事項、例えば、「施設建設に伴う土地収用の手続き」、「施設建設等における再委託契約の手順」等をガイドラインとして PCD ロードマップに添付しており、CPDC は関係者へ配布する等有効活用すべきである。
- Ksar レベルでの伝統的自治システムは、開発の阻害要因となることもあるが、他方、集落における意思決定、住民間の争いの調停、及び冠婚葬祭における相互扶助の手配なども担っており、住民自治全体の秩序を保つ役割を果たしている。そのため、土地・水源利用の伴う事業実施の際には、伝統的住民自治組織と如何に対話を進め事業に巻き込んでいくかを検討していく必要がある。
- モニタリング・評価に対しても CPDC は ETC の早急の能力強化支援を行うことを提案する。Commune 自体が、自らの事業をモニタリングすることが可能になれば、事業活動の修正、効率的予算配分が可能となる。
- PP 実施 Commune では、PCD の開発フレームワークを工夫して作成した各事業の進捗状況確認表とモニタリングシートを用いた事業のモニタリング方法を ETC に技術移転をしてきた。今後、CPDC は DCL を中心とした県及び Commune 関係者とともに、活動から得られた教訓・提言などを含めた PCD のモニタリング・評価のガイドラインを策定し、Commune におけるモニタリング・評価の実施を支援することを提案する。

#### (4) 他 Commune への普及に際しての教訓・提言

- 2つのパイロット Commune における SIC 導入支援 PP を通じて基礎データの入力・分析方法に関する技術移転を行った。DGCL にて準備中の SIC データ集計システムは開発指標の算定を意図して設計されているため、この SIC データ集計システムに基づいた他 Commune 職員への指導を、CPDC 及び IT 室が中心となっていくべきである。
- 関係者間の信頼関係の構築、インパクトの広範囲への波及効果、及び活動の持続性の確保のために、コミュニケーションの促進及び情報の透明化を図る。PP では、県、省庁出先機関、Commune、アソシエーション・協同組合と様々な開発アクターの連携体制の構築を図った。今後、関係者の連絡体制の整備のため、例えば、県－アソシエーション/協同組合－Commune－住民間の各組織で窓口を設け、連絡体制の整備を図ることを提案する。
- 本件調査の大きな成果としては他の開発パートナー作成のマニュアル（ロードマップ）には記載されていない PCD 事業実施、モニタリングにおける留意点を記載した PCD ロードマップがある。CPDC や各 Commune はこのロードマップを有効活用するべきである。

#### 7.4. PRDPの策定に係る調査結果、教訓、提言及び 他県への普及に際しての教訓・提言

##### (1) PRDP の策定体制に係る調査結果、教訓、提言

###### (a) PRDP の策定体制に係る調査結果、教訓

県開発計画を推進する策定体制の不在及び県－各省庁出先機関－Commune との連携不足が県開発計画策定・推進するに当たり大きな弊害であった。このため、PRDP 策定支援を通じた、県レベルでの開発計画策定に係る組織・体制の試行を行った。この結果、ステアリングコミッティ（CTP）、CPDC、タスクフォース及び Commune レベルを包括した県開発計画策定・実施・モニタリング体制が構築されたが、多くの課題を抱えている。

###### (b) 提言

- 県レベルの開発計画策定に係る組織・体制の確立

県内にはメンバー構成やその役割が類似のステアリングコミッティ（CTP）と CPDH の2つの組織が存在することになった。今後はステアリングコミッティとして1つの組織に統合すべきである。また、タスクフォースは PRDP 策定の実働部隊であると共に PRDP のモニタリングを行う。CPDC は調整役としてタスクフォース月例会議を開催する。この会議で、各省庁出先機関のメンバーは PRDP に於ける各自の関連事業のモニタリング結果を基に事業の進捗と問題点を報告すると共に、Commune 横断的、セクター横断的な事業策定の協議を行う。

- 県開発計画促進のための CPDC の組織体制、役割の情報公開及び強化

今後、CPDC はドナーや開発パートナーとの連携を図り、CPDC の組織、役割を県内外に周知徹底させ、県開発計画を積極的に推進すべきである。しかしながら、DCL 傘下に位置付けられているため、タスクフォースメンバーの会議招集、年間アクションプランの承認、予算の確保、ドナーや開発パートナーとの協議等の様々な活動が制限されている。したがって、CPDC

は県知事か副県知事付の部署や各部局と同レベルの部署とすべきである。また、CPDC の活動を行うためには車両の確保は必要不可欠であり、年間活動予算と併せて県はこれらを担保すべきである。

● 県開発計画策定に向けて

今回の PRDP 策定対象 Commune はエルラシディア県 29Commune (Errachidia 市を含む) の内、22 の農村 Commune と 6 つの都市 Commune を対象とした。PCD 策定ガイドラインによると PCD 策定の対象は人口 3 万人以下の Commune であり、Errachidia 市は人口が約 7.5 万人で PCD 策定対象 Commune とはなっていない。従い、今後は PRDP を基本として Errachidia 市の開発計画を包括した県開発計画 (PDP) の策定が必要となる。

(2) PRDP 策定過程に係る調査結果、教訓、提言

(a) PRDP 策定過程に係る調査結果、教訓

Commune レベルの基礎情報が県にない、セクター別の基礎情報が県に統合されていない、セクター別の開発方針・指標を県レベルで策定する能力と権限の欠如、PRDP 作成部署／組織が県にはない、県レベルでの開発戦略の欠如、関係機関間のコミュニケーション欠如、Commune 横断的、セクター横断的の実施調整機関がない等が調査を通じて明らかになった。

(b) 提言：

- CPDC と IT 室は協議を通じて、各セクターが収集した情報や各 Commune の SIC 情報を一元管理するための情報管理システム (SIP : Provincial Information System) の確立と担当部署 (県統計情報部等) の設置を提案すべきである。将来的にはエルラシディア県統計年報として取りまとめ、開発行政関係者や研究機関、県住民に対して可能な限り情報を公表すべきである。
- CPDC はタスクフォース会議を開催し各セクターの開発方針を明確にすると共に、セクター別の開発指標 (学校や診療所の設置基準、給水施設のレベル別建設基準等) を明らかにし、事業化の基準を明確にすることで、Commune やアソシエーションが事業計画を策定する際の指針となるよう配慮する。
- 県開発予算は潤沢には無いため、INDH や開発パートナー、ドナーの支援が今後とも不可欠である。CPDC は開発フレームワークやプロジェクトシートを活用して、これらの機関に対して営業展開を積極的に行い、事業実施の予算確保を行うべきである。また、調査団が PP にて実施した方法、即ち関係 Commune や省庁出先機関によるコスト／ワークシェアリングを通じて事業の実現化を図るべく、CPDC には調整機能を発揮することが求められる。

(3) PRDP 事業実施／モニタリング・評価過程に係る調査結果、教訓、提言

(a) PRDP 事業実施／モニタリング・評価過程に係る調査結果、教訓

県レベルの開発戦略の不在、県レベル事業への住民の不信感 (必要性・緊急性)、事業や対象アソシエーションの選定過程が不透明 (INDH 事業等)、モニタリング・評価のシステム不在、等の問題が明らかになった。

(b) 提言

- 住民の求めに応じて INDH 事業の申請書受付開始時期や選定経緯のフィードバックがいつでもできる場として、更に Commune や他県からの PCD ロードマップや PRDP 策定に関する相談の窓口として、CPDC は HP の開設・管理を通じて県の発信機能を充実させていくべきである。同様にドナーや NGOs の開発行為も CPDC はタスクフォース等で内容を整理し、情報開示すべきである。
- CPDC は県内で実施される開発プロジェクトのモニタリング・評価の体制に基づき、ETC 及びタスクフォースと協働でモニタリングを確実に行う。モニタリングは、事業の進捗状況を月ベースで把握し、これを共通のデータベースで一元的に管理することで、各セクターが連携しての事業推進を図る。また、事業モニタリングのためのデータベース構築を検討する。モニタリング・評価から得られた教訓は、3年後の PRDP 見直しの際にフィードバックする。
- CPDC は月例タスクフォース会議を開催し、PRDP の進捗状況を確認し、問題点を把握する。また、ステアリングコミッティ (CTP) に対してモニタリング結果を報告し、問題点とその対処方針案を提起し、同会議において改善策を決定するシステムを構築する。また、セクター横断的な開発戦略を含む討議内容の充実化を図るため、3ヶ月に1回のステアリングコミッティ (CTP) 定例会議を実施する。

#### (4) 他県への普及に際しての教訓・提言

州都 Meknes において PCD ロードマップ・PRDP・CPDC を紹介するセミナーを開催した。州からは Wali、Secretary General、州内他県の知事、各省庁出先機関、Commune、アソシエーションの代表、エルラシディア県からは県知事、県内省庁出先機関、Commune 関係者の参加を得ることができた。Rabat からは、JICA モロッコ事務所長、USAID など国際機関、中央省庁関係者等の出席により大盛況の内に終了した。この結果、Meknes 州の他 6 県では、未だ、多くの Commune で PCD が策定されていない状況であることが判明した。

本セミナーが契機となって、Meknes-Tafiralet 州内を始めとして「モ」国の多くの県の関係者が本件調査での PCD 及び PRDP 策定や CPDC に関する成果・教訓及び PCD ロードマップを有効活用願うと共に、CPDC はこれらの経験を踏まえて、HP の開設・管理などを通じてエルラシディア県の経験を広く発信していくと共に、他地域の開発計画を支援していくことが重要である。また、将来的には PRDP 策定の経験を踏まえて、県開発計画策定ガイドライン (あるいはマニュアル) の策定を行うことも検討するべきである。

### 7.5. C/P、関係機関、及び住民の人的・組織的能力の向上に係る調査結果、教訓、提言

#### (1) 調査結果、教訓

これまで記述したように、県、Commune、地域住民組織の組織強化、人材育成は必須であり、今後、DGCL 及び CPDC は系統だったワークショップやセミナーを開催しながら、これらの組織強化・人材育成を図るべきである。

#### (2) 提言

- Commune 議員、職員の一層のオーナーシップ、イニシアティブの醸成が求められる中、他



方では、既に街づくりのプロとして知恵とアイデアを絞りながら、未来の Commune 像を胸に業務に就いている Commune 議員や職員も少なくない。地域開発の原動力は人である。DGCL は、県も含めた地方行政職員の育成に力を注ぎ、地域のリーダーとなる人材育成を行うことが肝要である。

- CPDC の組織強化、能力強化支援もまた、重要な課題である。CPDC は DGCL や Meknes-Tafiralet 州の計画策定高等事務所 (HCP) とともに相談しつつ、CPDC のみならず、地方行政レベルでの組織強化、人材育成計画を策定するべきである。

## 7.6. エルラシディア県開発の方向性：特産物の付加価値化、観光振興、環境保全

中近東諸国に吹き荒れた「アラブの春」はエルラシディア県でも同様に県庁前での住民の抗議デモとして 2011 年 2 月から表れている。これは、専門学校の資格取得者や大卒の若年層には雇用の機会が非常に少ない事に起因している。このため、エルラシディア県の開発は、若年層の雇用創出を考慮する必要がある、県の強みを最大限に発揮しながら推進するべきである。エルラシディア県の強みは、ナツメヤシやオリーブを始めとする広く知られたオアシス特産物と、国内外の観光客を魅了する観光地の存在である。農業と観光の 2 つの産業を県経済の牽引力として、多様な雇用機会を創出していく必要がある。

具体的には、半乾燥地域である同県の特性として水資源が乏しく、土壌の肥沃度が低く、気温の日格差等が大きいため、ナツメヤシやオリーブ等の耐乾性、耐塩性に優れた特産物の保冷库導入や加工施設の改善等による出荷調整や加工付加価値を高めることや高原・山麓地域や沙漠等の自然条件を生かした観光産業を振興させて雇用を促進させ、生計向上を図り、雇用機会の創出を図るべきである。

また、近年、家庭内廃棄物の不法投棄や下水の河川への垂れ流し等で環境汚染によるリーシュマニア病等の伝染性疾病が増えている。「モ」国では廃棄物処理・管理を改善するため、2006 年 6 月に「廃棄物管理国家計画プログラム (PNDM)」を公布し、同年 11 月に廃棄物管理に関する法律 (Loi28-00) を定め、家庭廃棄物の回収・運搬・処理責任者は Commune であり、県や州がマスタープラン (MP) を策定し管理を行うことを定めている。しかし現状では、県や州の MP が策定されないまま、各 Commune は独自に家庭廃棄物の回収・運搬・処理方法を模索しており、各 Commune では 2009 年以降 Ksar レベルでの家庭廃棄物の処理・管理も早急に取り組むべき大きな課題となっている。沙漠化防止と共に環境保全も大きな課題となっており、県開発を進める上での重点課題となっている。

## 7.7. エルラシディア県に対する我が国の支援のあり方に係る提言

### (1) 後継案件に関する提言

- 本件調査のフォローアップの必要性

JOCV の活動、Khattara 事業に次いで本件調査を実施したこと等で JICA の活動が各省庁出先機関や県、Commune にまで深く浸透している。また、エルラシディア県知事は本件調査の成果を高く評価し、同県を全国の県に先駆けて県開発計画策定実施のパイオニアと位置づけたい意向がある。このため、JICA に対しては引き続き PRDP 策定支援、CPDC の組織強化、人材育成が強く要

請されているため、継続的なエルラシディア県の開発計画策定・実施を支援していくべきである。他ドナーと違う JICA 支援の特徴として、PP 事業として PCD 事業実施支援を行い、チームとして活動し、Commune レベルでの多くの成果・教訓を県レベルの開発計画に反映出来たことである。このことが、県知事はじめ、県関係者、省庁出先機関、Commune 等の関係者から高い評価を得た。従い、今後の支援も、同様の支援形態で実施することが望ましい（表 10.1 地域格差是正及び貧困削減のための県開発計画策定支援技術協力プロジェクト参照）。

#### ● CPDC を中心とした県開発体制の確立支援

CPDC の組織強化、人材育成が急務である。このためには、CPDC が調整役となって、下記提案の Commune 横断的、セクター横断的の 1 つをモデルとした事業実施を支援していくべきである。事業を通じて、CPDC やタスクフォースの役割、CPDC と関連 Commune の連携等を検証していくことにより県の開発体制が強化される。事業実施の財源としては日本の草の根無償資金の活用も考慮する。

#### ● 県開発計画策定・実施の成果の他県への普及展開

県開発計画策定・実施及びモニタリング・評価のために新たに設立された CPDC と事業策定・実施・モニタリング体制は「モ」国でも初めての試みであり、DGCL をはじめ開発パートナー、ドナー、「モ」国各県関係者もこの支援に深く関心を寄せてくることは明白である。今後、この成果・教訓は DGCL と連携を図りつつ、Meknes-Tafiralet 州内をはじめとして「モ」国の多くの県の関係者に情報発信していくべきである。Targa アソシエーションや UNICEF 等が 100 以上の Commune で PCD 策定支援を実施しており、これらに、多くの資金と人材を投入していることを考慮すると、この、他県への普及展開支援は費用対効果の面からも高い効果が期待できる。よって、以下に示す「県開発計画策定支援技術協力プロジェクト」を積極的に支援するべきである。

#### ● Commune 横断的、セクター横断的の事業実施の支援

CPDC の機能強化、Commune 間の連携体制を強化し、提案されている Commune 横断的の事業の実施体制の有効性を検証するため、優先事業の内 1 つでも実施する必要がある。特に、CPDC には次なるステップとして、Commune 横断的の事業の実施という成果を上げて、存在意義を内外に示すことが、組織存続の観点から極めて重要である。資金ソースとしては POT や INDH、日本の草の根支援が有力である。今後のフォローの一環として上記資金規模に見合った優先事業を選定し、事業計画策定、事業実施計画、事業費算定、要請書作成支援を行い事業を実施するべきである。

調査団は PRDP 事業の目玉である Commune 横断的、セクター横断的の事業として上記技術協力プロジェクトの他に次表に示す 10 の事業を早急に実施すべき案件として提案している（各プロジェクトの詳細はプロジェクトシートとして付属書に示す）。現在、世界的に問題となっている地球温暖化による気候変動対策事業、環境保全事業等も含まれており、これらの事業の支援も同県のみならず「モ」国の他県にもモデルとして非常に有益である。ドナーや開発パートナーからの財政的支援を獲得するために CPDC を支援していくべきである。

表 10.1 Commune 横断的あるいはセクター横断的プロジェクト優先候補案件

1. 小流域における水資源の管理強化及び生活改善・生計向上プロジェクト
2. エルラシディア県家庭廃棄物処理マスタープラン

3. Hassan Addakhil 貯水池周辺観光開発計画
4. Khetara 及び Seguia 改修計画
5. 既存灌漑基幹水利施設の改修・拡張計画
6. オアシス特産物開発、促進プロジェクト
7. 地域観光開発促進プロジェクト
8. 多目的センターの効率的運営による生計向上促進プロジェクト
9. 人工授精による家畜の普及
10. 地域格差是正及び貧困削減のための県開発計画策定支援技術協力プロジェクト
11. 気候変動及び災害予測に関するモニタリングシステム構築プロジェクト

(2) 我が国の支援のあり方に係る提言

● **パイロットプロジェクト (PP) 実施の優位性**

他ドナー等では本件調査で実施した PP と類似の事業を実施しているが、殆どの事業は NGO やローカルコンサルタントに丸投げとしている。しかし、日本の支援では調査団が実際に事業主体である Commune やアソシエーションと協働で計画立案から事業実施、モニタリング等を実施しているため、一連の協働作業を通じて、地域づくりの鍵となる人材育成、組織強化について教訓と提言を得ることができる。また、現地住民との協働作業、並びに開発計画を紙で終わらせずに目に見える活動結果を残すことで、現地と調査団の信頼関係が醸造される。この信頼関係により、地域内での人種問題、ジェンダーイシュー、伝統的組織や関係機関の実態等が業務を進める過程で浮彫となり、本来は外部者には見えにくい地域に広がる社会経済的、文化的、そして歴史的背景に起因する現況を把握することができ、PCD や PRDP の策定・実施にあたり貴重な情報となり有意義である。また、中立的な立場である調査団は関係機関との調整役や情報の提供者としての役割を可能とし、今まで互いに関与してこなかった、あるいは敵視さえしていた各省庁機関、Commune、アソシエーション間の連携促進に大きく寄与出来得ることが今回の PP 実施で分かった。

● **PCD 優先分野への JOCV やシニアボランティアの積極的参画**

エルラシディア県における JOCV の活動を一層強化していく方針を考慮した場合、28 Commune での PCD を整理して、この内から優先分野を選択し、これらを支援していくことは Commune に対して非常な効果がある。と同時に、上記他県への普及展開を図る上でも非常に有効であり、JOCV やシニアボランティアによる支援を実施していくことを提案する。

● **JOCV との連携によるシナジー効果**

本件調査開始からシナジー効果が期待されるとして JOCV との連携を模索してきたが以下のような問題点をクリアにしなければ、その連携は難しい。

- 基本的に開発調査や技術協力プロジェクトと JOCV のマンデートは大きく異なる。従って、両者間の連携を促すには、まずは互いの業務や立場を把握し、連携案を策定した際には、想定される双方の活動の制約要因や貢献要因を JICA (地域事務所) と調査団間で十分に検討しておく必要がある。なお、JOCV は代替わりをしていくため、両者の連携を

継続的に推進していくためには、JICA 地域事務所は新たに赴任する JOCV に対しては連携の可能性についてブリーフィングを行う等の対応や、本調査開始当初（2009 年）のように、共同で説明会等を定期的で開催し、連携の受け皿を確立する努力が双方に必要と思われる。

- 業務の連携を行うにあたり、JOCV 隊員の所属機関との調整を誰が行うのか、明確にする必要がある。
- JOCV との業務提携にあたり、その業務連携内容を当該調査団員と協議して提案して良いのか、また、その連携内容に対しては JICA 内では誰が判断し、許可するのか明確にする必要がある。
- 調査団の車輛を JOCV 隊員が利用する場合に交通事故等が発生することが予想される。この場合の責任は JICA モロッコ事務所が負うのか、調査団でかけている車輛保険で対処するのかを明確にする必要がある。

#### ● 有償資金協力事業実施の可能性

有償資金協力に対する「モ」国政府の方針として、事業実施により収益が上がり、費用対効果が高いものを最優先事業として採択している。エルラシディア県では前述の PRDP における 11 の優先事業の実施を提案しているが、いずれもこの 2 つの要件を満たしていないため、円借款の提案は難しいと判断される。

#### ● 作業工程に基づく調査実施の難しさ

トップダウンシステムである「モ」国では各部署の最高責任者が全て物事を決定するため、情報管理は属人的であること、会議や出張で不在の場合は、その間は物事を進められないこと、また、年に数回は突発的に国王のエルラシディア県及び周辺県への視察があったため、滞在期間前後は全ての県並びに Commune 幹部は国王アテンドに従事せざるを得ないため、この間は全ての行事、会議等は中止となる。このため、本件調査では節目のレポート説明・協議やワークショップ等の会議は往々にして延期せざるを得ない状況となった。従い、作業工程はある程度余裕を見込む必要がある。