

パキスタン国
シンド州女性開発局

パキスタン・イスラム共和国
シンド州におけるインフォーマル
セクターの女性家内労働者の
生計向上および生活改善支援
プロジェクト
(フェーズ I)

事業完了報告書

平成 30 年 4 月
(2018 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング

基盤
JR
18-044



シンド州の地図

(出所) 地図データ参照元は国連である。地図加工は JICA によるものである
なお、領土、国境等に関する JICA としての公式な見解を示すものではない。

目次

要約	vi
第1章 プロジェクトの概要とフェーズ1の業務範囲	1
1.1 プロジェクトの背景	1
1.2 プロジェクトの概要	1
1.3 本事業のフェーズ分け、フェーズ1の目的と業務	2
1.4 計画からの変更点	3
第2章 活動内容	4
2.1 PC-1の作成・承認プロセス支援	4
2.2 実施体制構築	4
2.3 プロジェクト管理	8
2.3.1 モニタリングシートの作成	8
2.3.2 PDM、POの最終化	9
2.4 分野別現況調査	16
2.4.1 ライフマネジメント	16
2.4.2 サプライ・バリューチェーン	18
2.4.3 金融アクセス	21
2.5 FHBW支援に関する情報の蓄積	25
2.6 SVC連携機関・パイロット対象地域の選定	27
2.7 フィールド調査	31
2.7.1 フィールド調査の目的・概要	31
2.7.2 フィールド調査の結果	32
2.8 プロジェクト枠組みの最終化	35
2.8.1 プロジェクトの基本方針：SPIN	35
2.8.2 プロジェクト活動と持続可能性	38
2.8.3 実施スケジュール	42
2.9 パイロット活動内容の検討	43

2.9.1	ライフマネジメント能力向上	43
2.9.2	金融サービスアクセス向上	50
2.9.3	収入向上	54
2.9.4	フォーマルセクター雇用促進	61
第3章	プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓	64
3.1	業務実施上の課題と工夫	64
3.2	業務運営上の課題と工夫	66
3.3	業務実施運営上の教訓	67
第4章	フェーズ I の達成度	68
4.1	投入実績	68
4.2	成果達成状況	70

添付資料

1. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)
2. 詳細活動計画 (PO)
3. フェーズ II 活動計画要約
4. フェーズ II 活動計画
5. 合同調整委員会議事録等
6. PC-1 (ドラフト)
7. フィールド調査報告書
8. ライフマネジメントスキルニーズ調査報告書
9. 支援対象産品選定のためのニーズアセスメント調査報告書
10. FHBW の金融サービスへのアクセス状況に関するレビュー報告書

<為替レート (2018年3月)>

1 ドル= 106.787000 円

1 パキスタンルピー (PKR) =0.968710 円

略語表

略語	英語	和文
AHAN	Aik Hunar Aik Nagar	アハーン
AQAL	Advancing Quality Alternative Learning Project	オルタナティブ教育推進プロジェクト
ATM	Automated / Automatic Teller Machine	現金自動預け払い機
BDG	Business Development Group	ビジネス開発グループ
BISP	Benazir Income Support Program	ベナジール所得支援プログラム
BRAC	Bangladesh Rural Advancement Committee	ブラック
CDWP	Central Development Working Party	中央開発作業部会
CED	Craft Enterprise Development	手工芸企業開発
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor	貧困層支援諮問機関
CNIC	Computerised National Identity Card	電子身分証明書
CO	Community Organization	コミュニティ組織
C/P	Counterpart	カウンターパート
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会
DSP	Digital Service Provider	デジタルサービス提供事業者
DWDO	District Women Development Officer	県女性開発員
EAD	Economic Affairs Division	連邦政府経済関係省
ECDI	Entrepreneurship and Community Development Institute	起業家・コミュニティ開発協会
ECI	Empowerment through Creative Information	エンパワーメントスルークリエイティブインフォメーション
FHBW	Female Home Based Workers	女性家内労働者
FMFB	First Microfinance Bank	ファーストマイクロファイナンスバンク
FWB	First Women Bank	ファースト女性銀行
HANDS	Health And Nutrition Development Society	ハンズ
HBWs	Home Based Workers	家内労働者
HBWWCA	Home Based Women Worker Center Association	女性家内労働者中央協会
HBWWF	Home Based Women Workers Federation	女性家内労働者連盟
ICT	Indus Craft Trust	インダス手工芸基金
ILO	International Labour Organization	国際労働機関
IRC	Indus Resource Centre	インダスリソースセンター
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KKO	Kaus-e-Kazah Organization	カウセカーザオーガニゼーション
LHRD	Labour and Human Resources Department	労働・人的資源省

略語	英語	和文
LM	Life Management	ライフマネジメント
MFB	Microfinance Bank	マクロファイナンス銀行
MFI	Microfinance Institution	マイクロファイナンス機関
MOC	Memorandum of Cooperation	協力覚書
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
NRSP	National Rural Support Program	国家農村支援プログラム
P&D	Planning and Development Department	計画開発局
PC-1	Planning Commission Form No.1	計画委員会様式 1
PCSW	Provincial Committee for Status of Women	州の女性の地位委員会
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PDWP	Provincial Development Working Party	州開発作業部会
PMC	Project Management Committee	プロジェクト運営委員会
PMIC	Pakistan Microfinance Investment Company Limited	パキスタンマイクロファイナンス投資会社
PMU	Project Management Unit	プロジェクト実施ユニット
PO	Plan of Operation	詳細活動計画
PPCC	Pilot Project Coordination Committee	パイロット事業調整委員会
PPP	Public Private Partnership	官民連携推進
PRA	Participatory Rural Appraisal	参加型農村評価
R/D	Record of Discussion	政府間技術協力プロジェクト合意文書
ROSCA	Rotating Savings and Credit Association	回転型貯蓄信用講
RSP	Rural Support Program	農村支援プログラム
SBP	State Bank of Pakistan	パキスタン国立銀行
SDS	Sindh Development Society	シンド開発社会
SED	School Education and Literacy Department	学校教育識字局
SMS	Short Message Services	ショートメッセージサービス
SO	Social Organizer	ソーシャルオーガナイザー
SRSO	Sindh Rural Support Organization	シンド農村支援組織
SSF	SAFCO Support Foundation	サフコ支援基金
STEVTA	Sindh Technical Education & Vocational Training Authority	シンド州技術教育職業訓練機関
SVC	Supply Value Chain	サプライ・バリューチェーン
TCF	The Citizen Foundation	市民基金
TOT	Training of Trainer	指導員研修
UNDP	United Nations Development Programme	国際連合開発計画

略語	英語	和文
UN Women	United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women	ジェンダー平等と女性のエンパワーメントのための国連機関
WDD	Women Development Department	シンド州女性開発局
WDFP	Women Development Foundation Pakistan	パキスタン女性開発基金
WEDO	Women Entrepreneurship and Development Organization	女性起業家と開発組織
WWWT	Working Women Welfare Trust	労働女性福祉基金

要約

第1章 プロジェクトの概要とフェーズ1の業務範囲

「シンド州におけるインフォーマルセクターの女性家内労働者（Female Home Based Worker: FHBW）の生計向上および生活改善支援プロジェクト」（本事業）は、シンド州女性開発局（Women Development Department : WDD）を実施機関として、シンド州対象県にて、「対象地域のパイロット事業を通じ、女性家内労働者およびその世帯の生計・厚生水準が向上する」ことを目指す。本事業はフェーズ1とフェーズ2に分かれている。本業務は、本事業のフェーズ1（2017年3月7日～2018年4月30日）であり、プロジェクト枠組みと活動計画を最終化することを目的とする。

第2章 活動内容

フェーズ1は本事業の1年目にあたり、その後4年間実施されるフェーズ2の実施計画を策定した。フェーズ1の主な活動内容は、次のとおりである。

- 1) **PC-1の作成・承認プロセス支援**：パキスタン政府の開発予算を確保するための計画文書である「PC-1」の承認手続きを確認し、ドラフト作成を支援した。
- 2) **実施体制構築**：①合同調整会議（Joint Coordination Committee: JCC）、②プロジェクト実施ユニット（Project Management Unit: PMU）、③パイロット事業実施委員会（Pilot Project Coordination Committee: PPCC）という3つの主要会議体のメンバーと役割を明確にした。
- 3) **プロジェクト管理**：フェーズ2のプロジェクト枠組みについて関係者と合意し、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Desig Matrix: PDM）と詳細活動計画（Plan of Operation : PO）を改訂した。改訂版は、第3回JCC（2018年2月）で承認された。改訂版の上位目標、プロジェクト目標と成果は次のとおりである。

上位目標	女性家内労働者向けの「生計向上ナレッジ・アンド・ツールキット（以下ツールキット） ¹ 」に含まれるサービスの一部を受けた女性家内労働者世帯の数が増える。
プロジェクト目標	官民連携を通じて開発された女性家内労働者世帯の生計向上を目指すツールキットの適用が促進される。
成果	1. 官民連携を通じて女性家内労働者世帯の生計向上を目指すツールキットの適用促進に向けて、WDDの能力が強化される。 2. パイロット活動の対象となる女性家内労働者世帯のライフマネジメントにかかる能力が向上する。 3. パイロット活動の対象となる女性家内労働者世帯の金融サービスアクセスにかかる能力が向上する。 4. パイロット活動の対象となる女性家内労働者が収入向上に必要な知識と技術を習得する。 5. フォーマルセクターへの女性の雇用を促進することの重要性が啓発される。 6. 成果2から5に基づき、ツールキットが開発される。

¹ 生計向上ナレッジ・アンド・ツールキットとは、公的機関・民間企業・NGO等が女性家内労働者に生計向上の支援や正規雇用の機会を提供する際に必要となるアプローチや方策を示すもので、必要なナレッジや実践的なツールを含む複数のモジュールで構成される（ライフマネジメントスキル、金融アクセス、収入向上、フォーマルセクターの雇用等）。最貧困層が段階的に能力を得て貧困から脱却することを目指す「卒業アプローチ」を参考とし、パイロット活動の結果を反映して最終化するもの。

以上に加え、フェーズ 1 の進捗確認のために、WDD を指導しながら「モニタリングシート」(Ver.1~Ver.3)を作成した。

- 4) **分野別現況調査**：ライフマネジメント、サプライ・バリューチェーン²、金融アクセスの 3 分野で、分野別現況調査を実施した。各分野の調査内容は、次のとおりである。

分野	調査内容
ライフマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 既存ライフマネジメントプログラムの概要 FHBW を対象とした既存ライフマネジメントプログラムの概要
サプライ・バリューチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 非政府団体 (Non-Governmental Organization: NGO) 等連携候補機関の現状 市場の概要 (市場調査)
金融アクセス	<ul style="list-style-type: none"> パキスタン金融セクターの現状 金融サービスプロバイダーの概要

- 5) **FHBW 支援に関する情報の蓄積**：情報共有を促進するために、Monthly magazine の配信、週例会議の実施、ウェブ上での業務関連ファイルの共有を試行した。
- 6) **SVC 連携機関・パイロット対象地域の選定**：サプライ・バリューチェーン分野での連携機関を公募によって選定し、Sindh Rural Support Organization (SRSO) と Women Development Foundation Pakistan (WDFP) に決定した。当該機関の活動地域からパイロット対象地域を選んだ。
- 7) **フィールド調査**：SRSO と WDFP の活動地域で、FHBW の生計や労働の実態、支援ニーズを把握するためにフィールド調査を実施した。調査によって、非識字者が一定数いる、世帯経済水準が全体的に低い、家内労働による所得額は小さい、販売チャンネルが限定的、移動の制約がある、フォーマル金融³をほとんど利用していないなどの課題が分かった。
- 8) **プロジェクト枠組みの最終化**
- ① **基本方針 (SPIN)**：最も重要な基本方針を「SPIN」としてまとめ、第 3 回 JCC で合意された。
- i) **S- 生計改善のための段階的アプローチ**：極貧層や低所得層の生計向上をするための段階的介入アプローチを重視する「卒業アプローチ⁴」を参考に、本事業は、活動を段階的に実施するアプローチを採用し、最適な介入の組み合わせを追求する。
- ii) **P- 効果的な官民連携 (Public Private Partnership: PPP) の模索**：公的機関のみならず、NGO、社会起業家、民間企業など民間セクターによる本事業の活動への参加を促進し、事業の効果を最大化かつ持続させる。
- iii) **IN - 将来への投資 (女性労働者に急速に変化する市場経済に対応できるスキルと機会を提供)**：本事業では、FHBW の生計・厚生水準に関する現状の改善のみならず、将来世代に向

² ここで、サプライ・バリューチェーンとは、原材料・部品の調達から生産、流通、小売りを経て消費者に届くまでのプロセスのことを意味する。

³ フォーマル金融とは、法規制に基づいて正規に登録されている金融機関（商業銀行やマイクロファイナンス銀行など銀行免許を有する機関、およびマイクロファイナンス機関などノンバンクとして規制を受けている機関）が提供している金融サービス・商品のこと。

⁴ 卒業アプローチは、貧困層支援諮問機関 (CGAP) とフォード財団が、ブラック (BRAC) の経験を基に開発したもので、極貧層が持続的な生計に向けて段階的に移行することを支援する。社会的保護の提供、金融包摂の促進とともに、生計向上を支援することで、短期的には極貧層の生活を保護し、かつ、長期的な視点から生活が経済的に持続することを目指す。

けた環境向上のための活動も行う。雇用主と女性労働者の双方を対象に、女性のフォーマルセクターの雇用の重要性や活用可能な機会に関する啓発活動を行う。また、急速に変化するマーケットに対応できるように、デジタル技術など新しい知識を学ぶ機会を提供する。

- ② **活動と持続可能性**：本事業はパイロット活動として、4つの活動、すなわち、ライフマネジメント能力向上、金融サービスアクセス向上、収入向上、フォーマルセクターの女性雇用促進を支援する。パイロット活動は、サッカルでは SRSO、カラチでは WDFP とともに実施する。本事業で実証する FHBW 支援の段階的アプローチを持続、展開するために、パイロット活動の経験を踏まえて「生計向上ナレッジ・アンド・ツールキット」を開発する。

- 9) **パイロット活動内容の検討**：①フィールド調査等を通じた FHBW の実態とニーズの把握、②連携機関との協議を通じた活動内容、実施体制の検討、③プロジェクト枠組みの検討、④連携機関ごとの活動計画の検討という4つの手順に従って、パイロット活動の詳細を検討した。連携機関や対象女性の強みやニーズを考慮して計画したため、研修トピック、支援期間、実施体制などの活動内容は、連携機関によって異なる。

第3章 プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓

1) 業務実施上の課題と工夫

- i) **業務計画の柔軟な変更**：家内労働者の実態は場所により大きく異なる。そのため業務開始直後から、連携機関の選定を進め、選定した団体の活動地域で実態調査を実施する予定であった。プロジェクトに大きな影響を与える連携機関の選定は、特に WDD の了解をとって進める必要があるが、チームが主導して短期間で連携機関を選定することに WDD は強い抵抗を示した。そこでまずは、透明性を確保するために WDD の手続きに従って連携機関を選定することに集中した。選定後に予定していたニーズ調査を実態調査と合体させて、フィールド調査と称して実施することにした。
- ii) **対象製品の多様化**：業務計画書では手工芸品を対象製品にすることを提案しており、この前提で業務を進めていた。しかし、WDD や JICA との協議に基づき、①カラチでは手工芸以外のビジネス機会があることを考慮する、②FHBW の製品を大量に購入、もしくは FHBW に製造委託してくれる民間企業や社会起業家との連携についても視野に入れる、③次世代のフォーマルセクター雇用を促進する活動をパイロット事業に含めることになった。その結果、対象製品を多様化させることにした。
- iii) **官民連携の追求**：プロジェクト目標を達成し、かつ、プロジェクトの効果を持続させるためには、公的機関、民間セクターなど多様な機関とそれぞれの強みを生かした連携が欠かせない。そこで、プロジェクトチームは、学校教育識字局、Sindh Technical Education & Vocational Training Authority (STEVTA) といった公的機関、および、金融機関や携帯通信会社、フィンテック企業、デザイナー、社会起業家など、民間セクターとの連携可能性を検討した。

2) 業務運営上の課題と工夫

- i) **安全対策**：シンド州は治安上の不安があり、日本人専門家の行動は制約される。プロジェクトチームは、JICA の安全対策を順守して業務に取り組んだ。日本人が訪問できない場所での調査は、再委託先や現地傭人を活用した。

- ii) 情報共有：プロジェクトの関係者が多岐にわたったため、すべての記録は英語で作成し、共有した。チームは、WDD と週例会議を実施し、進捗状況を共有した。JCC メンバーには Monthly magazine を発行した。

第4章 フェーズ1の達成度

日本側、パキスタン側いずれも、投入は計画どおりに実施された。PDM Ver.0 で規定されたフェーズ1の成果は、おおむね達成された。

- Output 1：C/Pの配置などはPC-1承認を待つ必要があり、WDDの事業実施体制が構築されたとは言い難い。しかし、WDDはフェーズ1を通して強いオーナーシップを維持しており、JICAの技術協力、本事業の理解度やコミットメントは着実に向上した。
- Output 2：フィールド調査の実施などを通じて、フェーズ1で計画された協働メカニズムはうまく機能した。
- Output 3、4：予定されたニーズアセスメント調査は実施され、調査結果は関係者に共有された。

第1章 プロジェクトの概要とフェーズ1の業務範囲

1.1 プロジェクトの背景

パキスタンを含む南アジアでは、インフォーマル経済が大きな役割を担っている。ILO（2011）⁵の報告書によると、パキスタンの農業外労働人口の約8割がインフォーマル部門で働いており、この数は、1999/2000年の122万人から2008/09年の162万人へ増加傾向にある。こうした人々のうち、女性の占める割合は71.4%に上るが、その大半は家内労働者（Home Based Workers: HBWs）と言われている。

パキスタン女性家内労働者（Female Home Based Workers: FHBW）の実態を正確に知ることは極めて難しい。パキスタンの労働統計では、家内労働者のカテゴリーはない。調査員の多くが男性であることから、女性からの回答を得るのが難しく、また男性回答者は世帯の女性労働について正確に回答しない傾向がある⁶ことから、労働統計に表れにくい。個々人が家内で個別の生産活動に従事しているため、その労働の実態がわかりにくい。そのため、FHBWは「見えざる労働者」と呼ばれている。

FHBWの多くは出来高制請負労働（piece rate work）に従事しているが、雇用主と明確な労使関係にないため、労働者として認識されておらず、労働者の基本的権利を擁護する労働基本法の対象になっていない。こうした事情により、FHBWの多くは、1) 不安定で不当な報酬、2) 劣悪な労働環境での作業、3) 低い生産性、4) 未組織化による低い交渉力、5) 必要とされる金融サービスや職業訓練などへの限られたアクセス、6) 事故や病気対応のための保険や基礎社会サービスへのアクセス欠如といった問題に直面しているといわれている。

本事業は、パキスタン経済において大きな役割を担っているインフォーマル経済、特に低所得層と女性が多いHBWsの生計と厚生水準の改善を目指すことにより、パキスタンの公正な経済成長、および人間の安全保障促進を後押しするものである。

1.2 プロジェクトの概要

本事業の概要は、2016年11月22日に政府間技術協力プロジェクト合意文書（R/D）において以下のとおり合意された。

(1) プロジェクト名

シンド州におけるインフォーマルセクターの女性家内労働者の生計向上および生活改善支援プロジェクト（以下、本事業）

(2) 対象地域

パキスタン国シンド州対象県

(3) 実施機関

シンド州女性開発局（Women Development Department: WDD）

⁵ ILO（2011） Searching for the Invisible Workers: A Statistical Study of Home Based Workers in Pakistan

⁶ 詳細計画策定調査報告書

(4) プロジェクト目標

対象地域のパイロット事業を通じ、FHBW およびその世帯の生計・厚生水準が向上する。

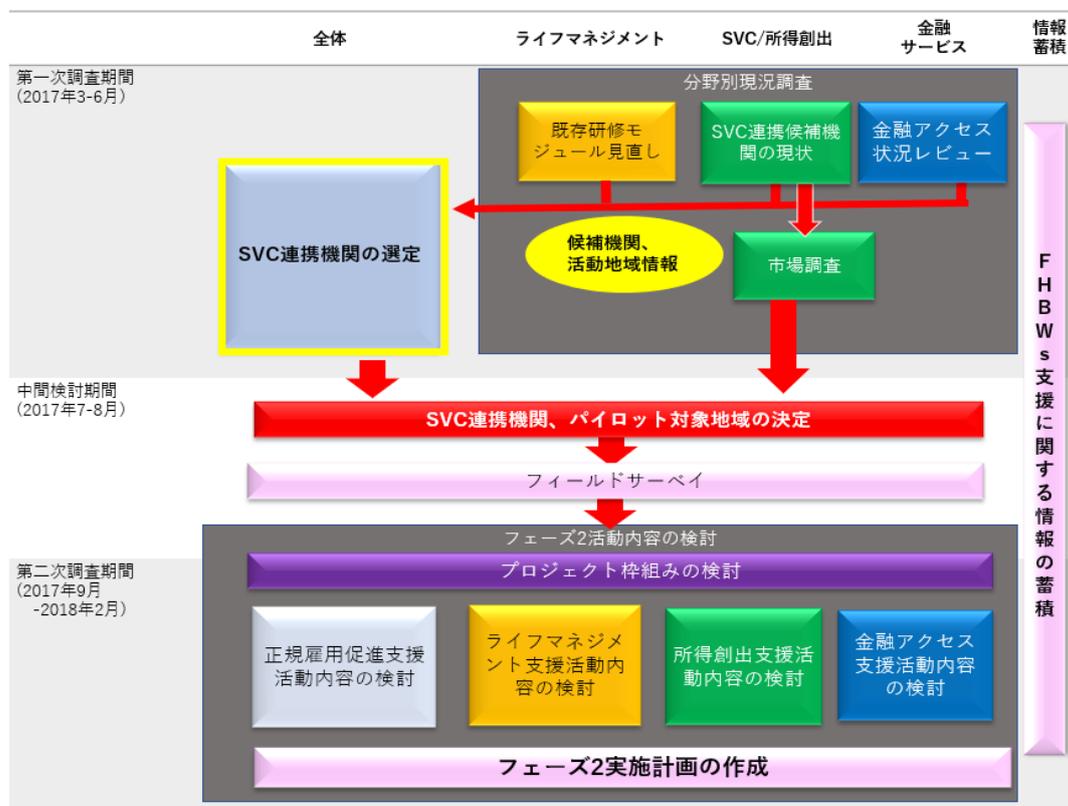
(5) 期待される成果

- 1) プロジェクトの実施に必要な WDD の体制・調整機能が強化される。
- 2) 関係機関間での協働実施メカニズムが構築され、機能する。
- 3) FHBW の基礎的なライフマネジメント能力が強化される。
- 4) FHBW による生産活動のサプライ・バリューチェーン (Supply Value Chain: SVC) が改善される。
- 5) FHBW の金融サービスへのアクセスや利用が改善される。

1.3 本事業のフェーズ分け、フェーズ1の目的と業務

本事業はフェーズ1とフェーズ2に分かれており、本業務は本事業1年目であるフェーズ1を対象とする。フェーズ1は、本事業で実施するパイロット事業の対象地域、産業等の選定に必要な調査、およびその結果に基づく対象の選定を行うとともに、本事業で必要となる先方予算の確保、関係機関との協働体制の構築を行う。

フェーズ1の期間は、2017年3月7日から2018年4月30日である。現地での活動を2018年2月末までに完了させるため、業務期間を、第一次調査期間(2017年3-6月)、中間検討期間(2017年7-8月)、第二次調査期間(2017年9月-2018年2月)に分け、以下のフローで業務を実施した。



(出所) プロジェクトチーム

図 1-1 フェーズ1の業務フロー

1.4 計画からの変更点

2017年4月に提出された業務計画からの大きな変更点は、下表の3点である。これら以外の細かい変更点については、本文中に記載した。

表 1-1 計画時からの主な変更点

No	変更点	計画	実績	理由
1	パイロット地域の数	3カ所	2カ所（カラチ、サッカー）	事業実施可能性の観点から、対象地域を絞り込むことが適切と判断されたため。
2	実態調査	第一次調査期間に実態調査を実施する。	実態調査とニーズ調査を合体させたフィールド調査を、第二次調査期間に実施した。	実態調査の対象地域を決めるためには、SVCの連携機関候補を選定する必要があるが、短期間での選定が困難と考えられたため。詳細な経緯は3.1を参照。
3	対象産品	手工芸品	手工芸品以外の産品、およびサービス業も対象とすることとした。これに加え、工場等でのフォーマルセクター雇用の促進をパイロット活動に追加した。	手工芸品は市場ポテンシャルが低く、SVC支援の難易度が高いと考えられること、個人で実施が可能なサービス業を含めることで対象層が拡大すること、教育があり、ITスキルも高い若い世代向けに可能性がある新たな職種についても支援することが適切と考えられたため。また、インフォーマルセクターに留まる前提の支援だけではなく、フォーマルセクターに雇用機会を広げることも重要であるため。

(出所) プロジェクトチーム

第2章 活動内容

2.1 PC-1 の作成・承認プロセス支援

PC-1 は、パキスタン政府の開発予算を確保するための計画文書である。ドナー支援を含めた全ての開発事業は、政府担当部局が作成し、承認を受けた PC-1 に基づき、予算配分が行われる。

本業務では、JICA パキスタン事務所の協力を得て、本事業の PC-1 承認のプロセスを確認するとともに、WDD による PC-1 の策定を支援した。

(1) 承認プロセスの確認

パキスタン事務所の協力を得て、計画担当部局であるシンド州の計画局、および連邦政府経済関係省（Economic Affairs Division: EAD）から、PC-1 承認プロセスにかかる聞き取りを行った。

この結果、州政府案件の場合は、本来はシンド州の州開発作業部会（Provincial Development Working Party: PDWP）の承認だけでよいが、ドナー支援案件である本案件の場合は、連邦政府の中央開発作業部会（Central Development Working Party : CDWP）の承認が必要であることが判明した。

表 2-1 PC-1 承認組織

承認組織	メンバー・開催頻度
Provincial Development Working Party (PDWP)	議長は、各州計画開発局の Additional Chief Secretary。毎週開催。
Central Development Working Party (CDWP)	議長は、計画委員会の副委員長。メンバーは、連邦政府の関連部局と各州の計画開発局。原則、毎月開催される。

(出所) プロジェクトチーム

承認に要する期間は、PC-1 の熟度によることが分かった。プロジェクトチームは当初、フェーズ 2 の枠組みが固まった段階で PC-1 の作成を開始することにしてはいたが、詳細が固まらないままでは早期の承認は望めないため、事業内容の詳細が固まる 2018 年 2 月に PC-1 を作成し、その後承認プロセスに載せることを WDD と合意した。

(2) PC-1 策定支援

2018 年 2 月に、最終化されたプロジェクト内容に基づき、PC-1 ドラフトの作成を支援した。

2.2 実施体制構築

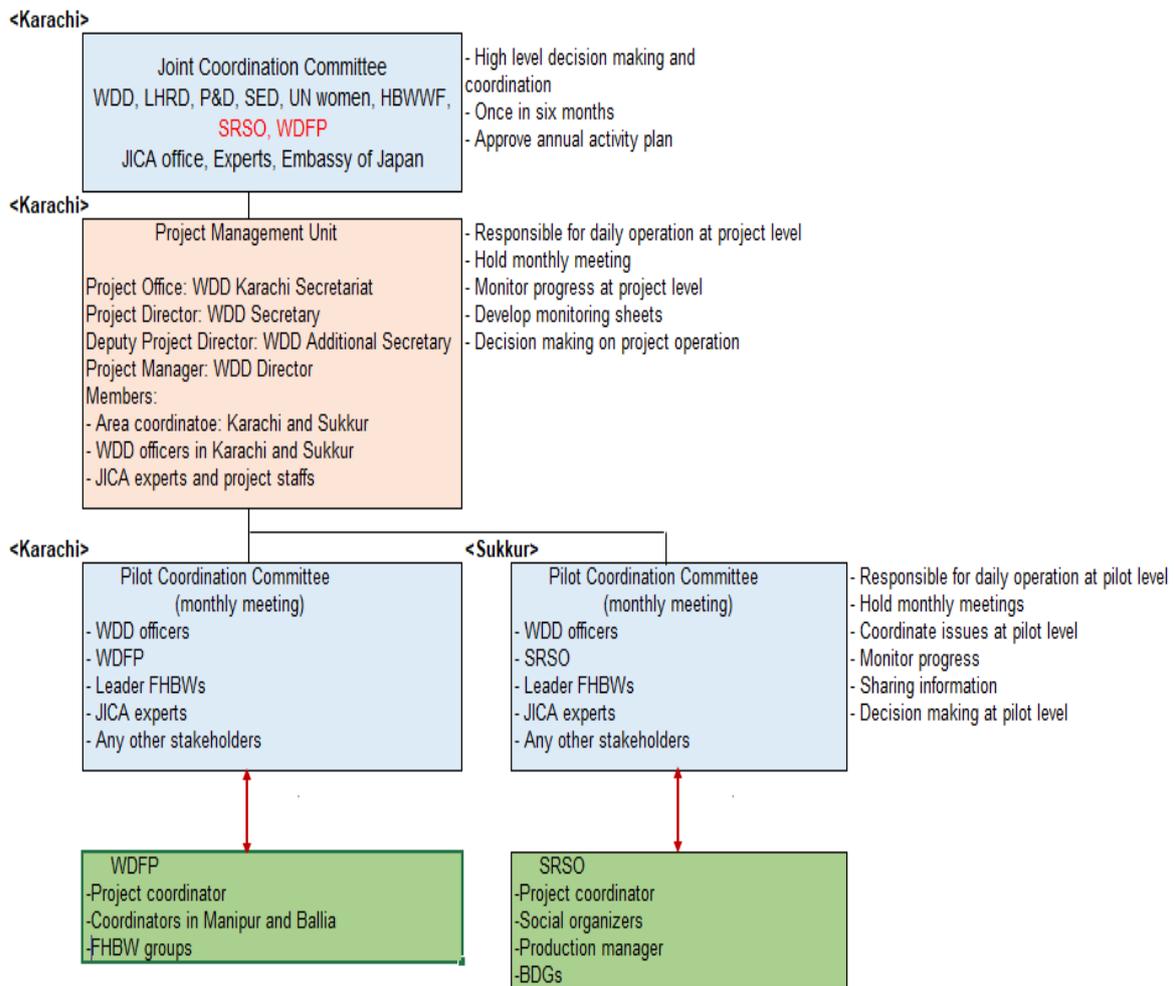
フェーズ 2 の実施体制構築の準備作業を実施した。業務計画書では、業務開始の早い段階からフェーズ 2 の活動内容を想定した実施体制を構築し、定期的な調整会合の開催など体制の試行を行うことを計画していた。しかしながら、実施機関である WDD の既存人員は多忙であり、WDD は PC-1 を通じて本事業の要員を確保することを想定していたことから、本業務期間中にフェーズ 2 の実施体制を試行することは断念し、業務の進捗に合わせて段階的に体制を構築することにした。実施体制構築手順は、以下のとおりである。

表 2-2 実施体制構築手順

区分	タイミング	実施体制構築にかかる活動
第一次調査期間	2017年3-6月	<ul style="list-style-type: none"> 第1回 JCC での実施体制の承認。JCC のメンバー変更、プロジェクト実施ユニット (Project Management Unit: PMU) の設立 WDD 担当者の任命
中間検討期間	2017年7-8月	<ul style="list-style-type: none"> 第2回 JCC で SVC 連携機関として、カラチの Women Development Foundation Pakistan (WDFP) とサッカルの Sindh Rural Support Organization (SRSO) を選定
第二次調査期間	2017年9月 - 2018年1月	<ul style="list-style-type: none"> SVC 連携機関との実施体制に関する協議 WDD との実施体制、および PC-1 を通じて確保する要員に関する協議
	2018年2月	<ul style="list-style-type: none"> 第3回 JCC でパイロット活動を含めたフェーズ2実施体制の承認 WDD と連携機関との間で協働体制確認のための MOC (Memorandum of Cooperation) の協議

(出所) プロジェクトチーム

構築されたフェーズ2の実施体制は、以下のとおりである。



(出所) プロジェクトチーム

図 2-1 フェーズ2 実施体制

このうち、最上位レベルの合同調整会議（Joint Coordination Committee: JCC）、プロジェクト実施ユニット（Project Management Unit: PMU）、パイロット事業実施体制について以下で手順と内容を説明する。

(1) JCC

2016年11月22日に署名された Record of Discussion（R/D）の内容に基づいて、JCCを設立し、その開催を支援した。JCCは、表2-2のとおり、本業務期間中に2017年4月、8月、2018年2月の3回開催し、メンバー等についても見直した。R/D締結時と本業務完了時点でのJCCの役割、メンバーを比較すると次表のとおりとなる。

役割に変更はないが、事業内容の明確化に伴い、メンバーやオブザーバーを追加した。

表2-3 JCCの役割、メンバーの変遷（追加事項は下線）

比較項目	Record of Discussion 合意時	本業務完了時
役割	<ul style="list-style-type: none"> 事業実施にかかる機関間調整の促進 事業実施にかかる重要事項に関する意見交換 事業の進捗レビュー、計画の変更、評価 	<ul style="list-style-type: none"> 事業実施にかかる機関間調整の促進 事業実施にかかる重要事項に関する意見交換 事業の進捗レビュー、計画の変更、評価
議長	WDD 次官、JICA	WDD 次官
メンバー	<ul style="list-style-type: none"> WDD, (PCSW), LHRD, P&D, JICA Office, JICA 専門家、民間セクター代表 	<ul style="list-style-type: none"> WDD, (PCSW), LHRD, P&D, <u>SED, SRSO, WDFP</u>, JICA Office, JICA 専門家
オブザーバー	EAD	<u>HBWWF, UN women, 日本大使館</u>

注1) 略語の内容は以下のとおり：

PCSW: Provincial Committee for Status of Women

LHRD: Labor and Human Resources Department

P&D: Planning and Development

SED: School Education and Literacy Department

HBWWF: Home Based Women Workers Federation (HBWWF)

注2) PCSWは未設立のため、括弧書きで記した

(出所) プロジェクトチーム

(2) PMU

R/Dの内容に基づき、業務開始直後にPMUを設立した。しかしながら、上記のようにWDDは本事業の要員はPC-1を通じて確保することを想定しており、業務期間中に専任のカウンターパート（Counterpart: C/P）を確保することは難しかったことから、WDDに本業務期間中の担当者指名してもらい、必要に応じて業務に参加してもらう形をとった。SVC連携機関としてサッカーを拠点とするSRSOが選定された後は、WDDサッカー局職員の協力を得た。

R/D合意時のPMUの内容と、本業務で検討したフェーズ2のPMUの内容を比較すると、次表のようになる。

より具体的な役割を追加するとともに、活動内容に応じてメンバーを見直した。

表 2-4 PMU の役割、メンバーの変遷（追加事項は下線）

比較項目	R/D 合意時	本業務完了時
役割	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の日常的な運営に責任を有する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の日常的な運営 ・ <u>月例モニタリング会合の実施</u> ・ <u>進捗モニタリング</u> ・ <u>モニタリングシートの作成</u> ・ <u>事業実施レベルの意思決定</u>
事務局	WDD	WDD Secretariat
Project Director	WDD 次官	WDD 次官 <u>（不在時は次官補が代理）</u>
Project Manager	WDD 局長	WDD 局長
メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・ ターゲット地域の地域コーディネーター ・ パイロット事業実施ユニットメンバー ・ JICA 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域コーディネーター（カラチ、サッカール） ・ <u>WDD 職員（カラチ3名、サッカール2名）</u> ・ JICA 専門家

（出所）プロジェクトチーム

（3）パイロット事業実施体制

SVC 連携機関の選定後、パイロット事業の具体的な実施体制について、関係者と協議した。関係者と合意したパイロット事業実施体制を、R/D の内容と比較すると以下のとおりとなる。

表 2-5 パイロット事業実施体制の変遷（追加事項は下線）

比較項目	R/D 合意時	本業務完了時
組織名	パイロット事業実施ユニット	パイロット事業 <u>調整委員会</u>
役割	<ul style="list-style-type: none"> ・ パイロット事業の日常的な運営にかかわる課題を協議する 	月例会議を開催し、以下の業務を行う <ul style="list-style-type: none"> ・ パイロット事業の日常的な運営 ・ <u>活動内容の調整</u> ・ <u>進捗モニタリング</u> ・ <u>情報共有</u> ・ <u>パイロット事業レベルの意思決定</u>
構成	<ul style="list-style-type: none"> ・ ライフマネジメント：WDD、SED、NGO、JICA 専門家 ・ SVC：WDD、民間セクター、NGO、JICA 専門家 ・ 金融アクセス：銀行、マイクロファイナンス機関、JICA 専門家 	カラチ、サッカールに以下のメンバーからなる会議を設立する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ WDD 職員 ・ 連携機関代表 ・ <u>FHBW 代表</u> ・ JICA 専門家 ・ 必要に応じて、その他の関係者を含める

（出所）プロジェクトチーム

各連携機関には、パイロット事業のプロジェクトマネージャーと FHBW との日常的な調整を行うコーディネーターを配置してもらうことで合意している。日常的な活動は、これら連携機関のスタッフが実施することを想定している。

これに加え、パイロット活動のモニタリングと調整を行う場として、パイロット事業調整委員会 (Pilot Project Coordination Committee: PPCC) を設立する。同委員会は毎月会議を開催し、事業の進捗確認や各種調整を行うことを想定している。

2.3 プロジェクト管理

2.3.1 モニタリングシートの作成

本業務では、WDD によるモニタリング活動の一環として、モニタリングシート Ver.1 から Ver.3 の作成を支援した。

本事業開始後まもなく、日本人専門家がプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix: PDM) と詳細活動計画 (Plan of Operation : PO) の論理構成、それらを用いた JICA 技術協力事業におけるプロジェクトの運営管理手法、および本事業の PDM について WDD の主要 C/P に説明し、理解の促進を図った。このあと、モニタリングシートの Ver.1 (4月14日付) を WDD の副プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャーとともに試行的に作成し、プロジェクトの進捗を確認した。Ver.2 (7月14日付) と Ver.3 (2月27日付) も、同様に WDD とともに作成した。モニタリングシート作成を通して、プロジェクト全体の進捗を確認するプロセスが WDD の C/P に理解された。

モニタリングシート Ver.1、2、3 にて示された課題とプロジェクトによる対応は、以下のとおり。

表 2-6 モニタリングシートで示されたプロジェクトの課題と対応

	課題	対応
Ver.1	・JICA パキスタン事務所指示による安全対策がプロジェクトの円滑な実施に影響を及ぼす可能性が危惧される。	・パキスタン事務所と綿密な連携を図ることで活動への影響をできるだけ抑える。
Ver.2	・2名の WDD の C/P のプロジェクト活動への参加は、C/P の長期休暇や事故のため連携候補機関への現地視察に同行できないなど、限定的であった。	・フィールド調査には C/P は一部同行し、FHBW の実態を把握し、調査手法の学習の機会になった。しかし、依然として日常レベルの C/P のプロジェクト参加は限定的である。
Ver.3	・PC-1 は PDM Ver.1 に基づき作成されるが、PDM Ver.1 は、2017年2月に最終化されることとなった。従って、PC-1 の作成もそれに依り遅れが生じた。 (PDM Ver.0 の指標 1-1) ・MoUs は WDD と関係局/機関との間でフェーズ 1 の間で締結される予定であった。(PDM Ver.0 の指標 2-1)。	・WDD による PC-1 作成を支援した。 ・当初 MoU は WDD と連携機関により合意される位置づけであった。一連の議論の後、MoU ではなく、WDD、連携機関、JICA による協力覚書 (Memorandum of Cooperation : MoC) を締結することになった。MoC 承認手続きの関係上、署名はフェーズ 1 終了後に行われることになった。

(出所) プロジェクトチーム

なお、2段階方式技術プロジェクトのフェーズ1である本業務の目的は、フェーズ2の計画策定であり、業務の大部分は調査であった。実施段階ではないため、実施機関のC/Pも定まらないなどの課題もあった。他方、プロジェクトチームはWDDの主要C/PとともにPDM Ver.0を基にフェーズ1の進捗を把握し、PDM Ver.1への改訂も進めた。

2.3.2 PDM、POの最終化

詳細計画で策定されたPDM Ver.0とPO Ver.0を、本業務で検討したフェーズ2の活動内容を踏まえて改定した。以下では、改定の方針とプロセスについて説明する。

(1) 改訂の方針

以下の4点をPDM、PO改定の方針として、JICA、およびWDDと合意した。

- ① シンプルな内容であること
- ② ロジックが通っていること
- ③ 期間中に達成可能性が見込めること
- ④ 持続性が見込める計画であること

PDMの改訂の範囲については、プロジェクト名以外はプロジェクト目標も含め全ての項目が変更可能であることを関係者と合意している。

(2) PDM、POの改訂プロセス

業務開始当初は、PDM、POのVer.0をフェーズI期間中に3段階に分けて改定し、JCCで承認する計画であった。しかし、未完成のPDMをJCCで協議、承認するのは関係者の混乱を招くと考えられた。そのため、改訂版PDMはフェーズ1最後のJCC（2018年2月）までに最終化して承認を受けることを、JICA、プロジェクトチーム、WDDで合意した。

PDMを含むプロジェクト枠組みの検討は、2017年12月から本格化した。この時期までに連携機関の選定、これらの機関が支援するFHBWを対象としたフィールド調査、連携機関との協議を通じて、受益者であるFHBW、および連携機関の実態やニーズが明らかになるとともに、連携可能な政府、民間企業、社会起業家等の調査を通じて、実施体制についてもおおよその見込みが立ちつつあった。

PDM、POの改定は以下の手順で実施した。

- 1) プロジェクト枠組みに関する合意
- 2) JICAとプロジェクトチームでのPDM改定案の策定
- 3) WDDなど関係機関との協議を踏まえたPDM改定案の最終化
- 4) JCCにおける3)の承認

以下、上記手順に基づき、活動内容と結果を説明する。

1) プロジェクト枠組みに関する合意

2017年12月に、JICA 本部およびプロジェクトチームがそれまでの業務内容に基づき、プロジェクトの枠組みについて協議した。この時点で合意した内容は以下のとおり。

表 2-7 プロジェクト枠組み合意内容

項目	合意内容
援助スキーム	技術協力プロジェクト (活動の一環として別スキームが含まれる可能性有) (例：草の根無償資金協力-マイクロクレジット枠)
実施機関	WDD (C/P : 5名)
協力機関	WDFP、SRSO
期間	4年間
直接受益者	2,550 人の FHBWs およびその家族 1) 収入向上活動に参加する女性家内制労働者 (FHBWs) およびその家族 (FHBWs 350*名 x3 名の家族= 1,050 名) 2) 金融アクセス活動に参加する FHBWs およびその家族 (FHBWs 500x3 名の家族=1,500 名) *350 名の根拠： ①SRSO) 300 名 (30 名×10 Business Development Group) ②WDFP) 50 名 (20-25 名×2 地域)
対象地域	シンド州 (カラチ (WDFP) 、サッカル (SRSO) 、ハイルプール県、シカルプール県など)
対象産品、サービス	手工芸品、刺しゅうパーツ／繊維製品／乾燥野菜・果物／食品デリバリー／美容など

(出所) プロジェクトチーム

上記に加え、以下の方針について合意した。

- ① 本事業は、以下 3 つの種類の FHBW の生活の向上を支援する。
 - 出来高制請負業に従事する FHBW の安定した収入の向上
 - 自営業に従事する FHBW の安定した収入の向上
 - 家内労働に従事する女性のフォーマルセクターでの就業を促進する
- ② 貧困から脱却し、生計を向上させるための「卒業アプローチ」を参考に、段階的アプローチを採用する支援パッケージの開発と促進を目標とする。
- ③ 次世代の女性に貢献できるアプローチを意識的に取り入れる。

上記①～③に加え、官民連携推進 (PPP) も 11 月の運営指導中に合意し、12 月に JICA 本部にて再確認した。

2) JICA とプロジェクトチームでの PDM、PO 改定案の策定

2018年1月12日に、JICA およびプロジェクトチームは PDM 改定案策定のためのワークショップを開催した。ワークショップの開催手順は以下のとおり。

- ① ホンジュラスで実施中の類似技術協力案件⁷の PDM を参考にロジックを整理する。
- ② PDM Ver.1 案（上位目標、プロ目、成果）を作成する。
- ③ PO Ver.1 概要案を検討する。

ワークショップおよび、JICAでの確認協議の結果、合意したPDMの主な内容は下表のとおり。

表 2-8 ワークショップ結果概要

項目	合意内容
援助スキーム	技プロ+別スキームの可能性有 (例：草の根無償資金協力-マイクロクレジット枠)
実施機関	WDD (C/P：5名)
協力機関	WDFP、SRSO、ガイドラインを普及する対象となる連携機関（民間企業、工場、STEVTA、教育局等）
期間	4年
最終受益者	FHBWs および家族 3,500 名程度 <根拠> ①350名（パイロット活動地域のみ）X 家族（3名程度）=1,050人 （SRSO）300名（30名×10 Business Development Group） （WDFP）50名（20-25名×2地域） ② 金融アクセス関連活動対象 FHBWs とその家族（1,500人程度） ③ フォーマルセクター雇用の対象となる女性労働者 とその家族（500人程度）
対象地域	シンド州（カラチ（WDFP）県、サッカル（SRSO）県、ハイルプール県、シカルプール県など）
対象産品、サービス	手工芸品、刺しゅうパーツ／繊維製品／乾燥野菜・果物／食品デリバリー／美容など
上位目標	以下の候補を基に WDD との協議を踏まえ最終化する。 *Package is applied in non-target area in Karachi & Sukkur in Sindh Province *Package is applied in target area in Sindh Province *Package is utilized by partner organization beyond target area *Package is utilized by wider stakeholders *No. of FHBW HH who receive improved services is increased
プロジェクト目標	Utilization of the tool kit to improve livelihoods of FHBW households through public-private partnership is promoted
成果と活動	<u>Output 1: Capacity of WDD in promoting the tool kit to improve livelihoods of FHBW households through public-private partnership is enhanced</u> Activities: 1-1. Carry out a kick off seminar to WDD, partner organizations and beneficiaries on the importance of a step-wise approach for the livelihood improvement of FHBW households in light of their socio-economic situations. 1-2. Facilitate planning of the pilot activities (Output 2 to 5)

⁷ ホンジュラス国「金融包摂を通じた CCT 受給世帯の生活改善・生計向上プロジェクト」

項目	合意内容
	<p>1-3. Set up and strengthen WDD Livelihood Improvement Officer 1-4. Conduct base-line survey 1-5. Facilitate carrying out the pilot activities 1-6. Monitor and review the pilot activities 1-7. Facilitate revising the pilot activities 1-8. Continue and expand the pilot activities 1-9. Conduct end-line survey 1-10. Facilitate and develop roll-out plan of the tool kit of WDD, WDFP and SRSO</p> <p><u>Output 2: Capacity of target FHBW households in life management skills is improved</u> Activities: 2-1. Plan pilot activities of life management skills 2-2. Carry out the pilot activities 2-3. Monitor and assess the process and outcomes of the pilot activities 2-4. Revise methodology and contents of the pilot activities 2-5. Continue and expand revised the pilot activities 2-6. Review and finalize methodology and contents of the pilot activities based on activities 2-2 to 2-5.</p> <p><u>Output 3: Capacity of target FHBWs HH to access to financial services is improved</u> Activities: 3-1. Plan pilot activities for financial access for demand and supply sides 3-2. Carry out the pilot activities 3-3. Monitor and assess the process and outcomes of the pilot activities 3-4. Revise methodology and contents of the pilot activities 3-5. Continue and expand revised the pilot activities 3-6. Review and finalize methodology and contents of pilot activities based on the activities 3-2 to 3-5</p> <p><u>Output 4: Target FHBWs acquire skills necessary for income generation</u> Activities: 4-1. Plan pilot activities for income generation for group based and own account FHBW HH 4-2. Carry out the pilot activities 4-3. Monitor and assess the process and outcome of the pilot activities 4-4. Revise methodology and contents of the pilot activities 4-5. Continue and expand revised pilot activities 4-6. Review and finalize methodology and contents of the pilot activities based on the activities 4-2 to 4-5</p> <p><u>Output 5: Importance of promotion of female employment in the formal sector is sensitized</u> Activities: 5-1. Plan pilot activities for promotion of female employment in the formal sector 5-2. Carry out the pilot activities 5-3. Monitor and assess the process and outcomes of pilot activities 5-4. Review and finalize methodology and contents of pilot activities based on activities 5-2 to 5-3</p> <p><u>Output 6: Tool kit of the step-wise support modules to improve livelihoods of FHBW households is developed.</u> 6-1. Prepare tool kit based on the outcome 2, 3, 4 and 5. 6-2. Share the tool kit with relevant organizations 6-3. Finalize the tool kit in reference to comments from relevant organizations 6-4. Support WDD to authorize the tool kit</p>

(出所) プロジェクトチーム

3) WDD など関係機関との協議を踏まえた PDM と PO 改定案の最終化

JICA および WDD との協議を踏まえ、上記ワークショップの結果で得た枠組みの中で表 2-9 の項目について変更し、PDM Ver.1 最終案を策定した。

表 2-9 PDM ワークショップ合意内容から最終案への変更点とその理由

PDM 項目	ワークショップ合意内容	PDM 最終案	変更理由
協力機関	WDFP、SRSO、ガイドラインを普及する対象となる連携機関（民間企業、工場、STEVTa、教育局等）	WDFP および SRSO	WDFP と SRSO は協力機関として JCC にて承認され、MoC を締結する予定。それ以外の組織については連携の必要性をフェーズ 2 開始後に継続検討する
最終受益者	FHBWs および家族 3,500 名程度	FHBWs および家族 6,800 名程度	内訳を 1) ライフマネジメント能力向上、2) 収入向上、3) 金融アクセス、4) フォーマルセクター雇用関連活動に整理し、人数を精査した。
対象地	シンド州（カラチ（WDFP）県、サッカル（SRSO）県、ハイルプール県、シカルプール県など）	Karachi, Sukkur and its adjacent districts in Sindh Province	ハイプール、シカルプールは対象地として未確定であることから、「サッカル県の隣接する県」とした。
上位目標	表 2-8 の 5 種類の候補	The number of FHBW households (HHs) who receive some of the services explained in the livelihood improvement knowledge and tool kit (the tool kit) is increased	・対象地を指定することは拡大の可能性を狭めることに繋がることから削除した。 ・「パッケージ（ツールキット）の適用」は測りにくいことから、FHBW 数で測ることとした。
プロジェクト目標	Utilization of the tool kit to improve livelihoods of FHBW households through public-private partnership is promoted	Application of the tool kit developed through public-private partnership (PPP) to improve livelihoods of FHBW HHs is promoted.	・WDD からツールキットの「使用」よりも「適用」の方が的確であるとの指摘を受け変更。
アウトプット	Output 4: Target FHBWs acquire skills necessary for income generation Output 6: Tool kit of the step-wise support modules to improve livelihoods of FHBW households is developed.	Output 4: Target FHBWs acquire knowledge and skills necessary for income generation Output 6: The tool kit is developed based on the Output 2 to 5	・収入向上に必要なスキルと併せ、知識も得ることを目標とする ・表現を簡略化した
活動	1-1. Carry out a kick off seminar to WDD, partner organizations and beneficiaries on the importance of a step-wise approach for the livelihood improvement of FHBW households in light of their socio-economic situations. 1-3. Set up and strengthen WDD Livelihood Improvement Officer 1-7. Facilitate revising the pilot activities	1-1. Carry out a kick off seminar on the Project with WDD, partner organizations and key stakeholders 1-3. Strengthen the capacity of WDD officers 1-7. Formulate strategy for continuation and expansion of the pilot activities by WDD and partner organizations	1-1. 受益者に対してのキックオフセミナーは各活動の開始時に行うことから削除。Key stakeholders を加筆。 ・in light of--を表現の簡略化のため削除。 1-3. Officer を Set up するのではなく Strengthen する。 ・Livelihood Implementation との名称は確定していないことから削除 1-7. WDD の役割は、連携機関による各パイロット活動の改訂を推進するのではなく、活動の継続と拡大に向けた戦略を策定することにある。

(出所) プロジェクトチーム

PDM Ver.1 の最終化にあたって検討したポイントを DAC 評価 5 項目に当てはめると、以下の通りとなる。

表 2-10 プロジェクト形成のためのポイント

評価 5 項目	ポイント
妥当性	<ul style="list-style-type: none"> i) WDD や FHBW のニーズとの整合性 (地域によって異なる) ii) 段階ごとの FHBW の成長を支援するアプローチ (卒業アプローチを参考とした) と、官民連携 (PPP) を推進 iii) 次世代を支援 iv) ジェンダー配慮と家族まで支援対象とする (家族アプローチ) v) 対象地域の安全面、日本人専門家のアクセス可能性
有効性	<ul style="list-style-type: none"> vi) 協力期間 (4 年間) 内のプロジェクト目標の達成可能性 (活動の戦略、製品の市場性、女性の外出や女性労働者の結婚や出産後の継続的な勤務への社会的な障壁の観点) vii) 類似案件を実施している関係機関 (国連機関等) との連携による有効性の向上 viii) WDD 職員のツールキット普及能力向上への貢献
効率性	<ul style="list-style-type: none"> ix) 各アウトプットの想定された期間内の達成可能性 x) 投入量 (パキスタン政府職員や C/P の配置、資機材、施設、プロジェクト経費)
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> xi) 上位目標の達成可能性 (地域拡大、人数拡大など) xii) 上位目標以外の正負のインパクト
持続性	<ul style="list-style-type: none"> xiii) パイロット活動の普及のための関係機関の人材と予算、ツールキットに示される知識や経験

(出所) プロジェクトチーム

4) JCC における 3) の承認

2018年2月23日に開催された第3回JCC会合において、PDM Ver.1案とPO Ver.1案が承認された。承認されたPDM Ver.1とPO Ver.1は、別添1を参照。

2.4 分野別現況調査

2.4.1 ライフマネジメント

ライフマネジメントに必要なとされるライフスキルは「日常生活で生じるさまざまな問題や要求に対して、建設的かつ効果的に対処するために必要な能力」、「心理社会的能力」⁸と定義されているが、その内容は対処すべき課題、対象者、文化・社会的な価値観などによって多様であり、必ずしも統一した見解があるわけではない。

本事業のライフマネジメント分野現況調査では、パキスタン国で実施されている「女性を含む成人向け」の「日常生活での問題対処を目的」とした研修を対象に、以下の手順で現況を調査し、本事業で介入すべき点を検討した。

- (1) 既存ライフマネジメントプログラムの概要把握
- (2) FHBW を対象とした既存ライフマネジメントプログラムの概要把握

(1) 既存ライフマネジメントプログラムの概要把握

ライフマネジメント・ライフスキルに分類される研修やセッションを実施している NGO、コンサルティング団体 15 団体⁹を訪問し、情報を収集した。15 団体のコースを研修分野別に分類した結果は、下表のとおりである。

表 2-11 研修分野別ライフスキルコース一覧

内容	主な対象者	実施団体
ライフスキル全般（イスラム教育、社会規範、権利と義務、健康と栄養、メンタルヘルス、美容、母子保健、防災、様々な制度・施設へのアクセス方法、節約をする方法、環境など）	思春期および成人の非識字者（女性が過半数）	AQAL Project
リプロダクティブヘルス	思春期の女性、コミュニティ	Aahung, Shirkat Gah, IRC, HANDS
衛生	コミュニティ	HANDS
労働者の権利教育	FHBW・労働者	NowCommunities, HBWWF, Legal Rights Forum,
女性の権利教育	FHBW・女性一般	Aurat Foundation, Legal Rights Forum
起業・ビジネスにかかるライフスキル	FHBW、青少年、女性に対する暴力被害者	HomeNet, ECI, Aurat Foundation, IRC, TCF, (ECDI)
金融教育	FHBW、女性労働者、農民、主婦	ECI, MAZAR ¹⁰
識字	FHBW、非識字者	Literate Pakistan, ECI ¹¹

（出所）聞き取りをもとにプロジェクトチーム作成

⁸ 伊藤解子「日本の NGO による住民参加型ライフスキル教育事業の特徴と課題」

⁹ 15 団体詳細については別添「ライフマネジメントスキルニーズ調査報告書」参照。

¹⁰ 金融教育は各種マイクロファイナンス銀行でも実施している。本表では NGO の情報にとどめる。

¹¹ 聞き取りを実施した団体以外にも識字教育を提供している機関はパキスタン国内に複数存在する。

これらの団体を、業務種別で分類すると 2 種類に分類できる。モジュールや教材の開発、TOT (Training of Trainer : 指導員研修) といった上流部分を主要業務とする団体と、受益者のモバイルセッションや水平展開といった下流部分を中心に行う団体である。既存モジュールの活用や改訂、新モジュールの開発には前者と協同していく必要がある。

表 2-12 研修業務種別団体分類

モジュール、教材開発、TOT を主要業務とする団体	モバイルセッション、水平展開を中心に実施する団体
Aahung, ECI, Shirkat Gah, Legal Right Forum, Literate Pakistan, AQAL Project	IRC, TCF, HANDS,

(出所) 聞き取り情報をもとにプロジェクトチーム作成

(2) FHBW を対象とした既存ライフマネジメントプログラムの概要把握

本事業では FHBW の生計向上・生活改善を目指している。FHBW 世帯の社会経済状況に合わせ、段階的に家計管理や貯蓄の促進、金融サービスアクセスの向上、生計向上を指導、促進していくことを方針としている。この方針を踏まえ、表 2-11 のコースのうち、本事業のライフマネジメントコンポーネントと関連性の高い、起業・ビジネスにかかるライフスキル、金融教育、識字、労働者・女性の権利トピックの研修を実施している団体から教材を収集し、内容を分析した。

教材を分析した結果、既存コースを本事業で活用する上での利点と課題は、下記のように整理された。

表 2-13 FHBW を対象・FHBW の優先課題のコース利点・課題点

コース内容	利点	課題
起業・ビジネスにかかるライフスキル	<ul style="list-style-type: none"> トピックが吟味され、必要事項が適切にカバーされている。 ストーリー仕立てのケーススタディが取り入れられており、効果的である。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修内容を受講者の実情にあわせ、わかりやすく伝えるためには、研修実施者の力量が問われる。 多様な受講者の実情にそぐわない内容も散見される。 労働者の権利、ジェンダーの記述は一般的であり、より実情に沿った内容に再考する必要がある。 講義にとどまらず、実践に即したセッション内容にすることが望ましい。 研修期間が短い。実生活で実行していくためにはフォローアップが必要と考えられる。 女性の行動制限や職業に対するジェンダーバイアスについて触れる内容がない。 対象者は女性に限られる。世帯やコミュニティの一員である男性を対象にしたモジュールがない。
金融教育	<ul style="list-style-type: none"> 内容はバランスよくカバーされており、実践的である。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修期間は 2 日間であり、研修した内容を実生活で実行していくためには、継続的なフォローアップや指導、家計管理のための様式活用などが有効であると考えられる。 実際のサービスへの橋渡しも必要。

コース内容	利点	課題
識字教育	<ul style="list-style-type: none"> ・ ECI が作成した 5 日間の識字コースは計算機を取り入れるなど、より実用的な内容になっている。 ・ Jazz Foundation が実施している 'SMS based Literacy Program' はフォローアッププログラムとして検討できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 5 日間のコースは短く、識字・計算に習熟するには、継続的な練習やフォローアップが必要である。 ・ フォローアップにはビジネスに関する記録や家計管理などの簡易様式を活用しながら継続していくことが有効であると考えられる。
労働者・女性の権利	<ul style="list-style-type: none"> ・ 'Pro-Women'、家内労働者法成立の動きにそって研修内容が取り入れられている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象者の状況にそってわかりやすく内容を伝えるものに工夫する必要がある。 ・ 法制度の対象となるか否かを正確に伝えるよう留意する必要がある。
デジタル・リテラシー		<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存のコースにはデジタル・リテラシーのモジュールがない。 ・ 金融教育やビジネス・起業にかかる研修、機能識字の中でこれらのトピックと組み合わせ、実用的なデジタル・リテラシー研修を取り入れることが検討できる。

(出所) プロジェクトチーム

いずれも対象者のニーズを多かれ少なかれカバーする内容であるが、研修実施者の力量、実生活で実践するためのフォローアップ、継続的なフォローアップ、対象者の実情に即したカスタマイズ、男性やコミュニティへの働きかけなどが改善課題として挙げられる。

パキスタンには FHBW 向けの既存のライフマネジメント・ライフスキル研修モジュールが存在し、これら教材をもとに、内容を更新し、活用することが可能である。一方、研修者（ファシリテーター）の能力強化、研修の体系化、フォローアップ体制の構築が本事業で強化されることが望ましいことが判明した。上記の結果を踏まえて、具体的な活動内容を検討した（2.8 に記載）。

2.4.2 サプライ・バリューチェーン

SVC の現況調査として、以下の 2 つの活動を実施した。

- (1) NGO 等連携候補機関の現状把握
- (2) 市場調査

業務計画書では、連携候補機関が支援している FHBW の製品の SVC を分析し、支援対象産品を絞り込むことを計画していた。しかしながら、2.6 で説明しているとおり、連携機関の段階的選定は行わず、公募により連携機関を一度に選定することにした。そのため、SVC 分析は現況調査の中ではなく、連携機関の選定後にパイロット活動内容検討の一環として実施することにした。

- (1)、(2) の各活動について、活動内容と結果を説明する。

(1) NGO 等連携候補機関の現状把握 (2017年3月-4月)

カラチおよびハイデラバードの WDD の担当地域内で活動する NGO、および手工芸品の生産、販売に関わるビジネスステークホルダー13 機関を対象に、活動地域、組織体制、活動内容・実績、人的・資金的キャパシティ等の情報を収集した。このうち、連携候補となりうる主要機関を比較すると、次表のようになる。

表 2-14 連携候補機関比較表

機関名	対象地域	製品	ライフスキル	市場リンク	金融アクセス	概要
SRSO	北部 11 県	○	○	△	○	組織の運営が安定しており、財政基盤が強固である。マイクロファイナンスにも成功している。毎年展示会を開催し、メディアやセレブを自前のディスプレイセンターに招待している。
AHAN	全国	○	△	△	△	政府関係機関であることから、財政基盤やマネジメントがしっかりしており、全国的なネットワークを有している。生産からマーケットまでの総合的なバリューチェーンを支援しており、多くの女性クラスターを含んでいる。
SDC	ハイデラバード	○	△	△	△	ハイデラバードでの良い活動経験を有する。女性生産グループ支援で養成されたマスタートレーナーが他のメンバーへの技術指導、買手との価格交渉をしている。メンバーの刺しゅうのスキルが高い。
IRC	ハイルプール	○	△	△	△	主な活動は教育である。直営店とブランドをもち、FHBW の生産から販売までを支援するシステムを確立している。製品の品質は良いが、適正なマーケットを見つけることに課題がある。
ECDI	全国	○	○	×	×	バリューチェーン開発にかかるパイオニア。主な活動は、FHBW の能力向上であり、販売支援はしていない。大手の小売業者と MOU を交わしている。バリューチェーン開発にかかるさまざまな研修教材を開発していた。
WWWT	サッカルシカルプール ラルカナ カラチ	○	×	×	×	生産、品質管理、販売システムを有している。販売価格の 4 分の 1 を労賃として FHBW に支払っている。活動予算に限りがあることから支援地域や対象者数を拡大することができない。
WDFP	カラチ	△	×	×	×	職業訓練を実施している。地元の女性達が利用できるコミュニティセンターを 2 つ運営している。
WEDO	タッタ カラチ	△	×	×	×	組織は脆弱で、財政の持続性も脆弱だが、海岸地域の漁民など極貧層に焦点をあてた良い活動をしている。

(出所) プロジェクトチーム

調査結果より、連携候補機関の選定にあたっては、以下の点に留意する必要があることが判明した。

- FHBW の SVC 支援において、多くの支援機関は村落部の女性を対象としている。
- マーケットとのリンク構築にかかる試みは、ほとんど失敗している。その理由は、マーケティングが支援機関の専門分野ではないために、市場情報、適切なマーケティングのチャネル、支援組織のビジネススキルが不足しているからである。
- テキスタイルに特別な手仕事（刺しゅう、キルト、ビーズ、ミラーなど）を施したものは、一定のマーケット需要がある。
- 女性の伝統的な製品の製造スキル（刺しゅうなど）は非常に高いが、ハイエンドマーケットの需要に合致した品質管理と最終製品化には課題がある。
- すべての支援機関において、質の高い製品デザインへの改善が極めて必要とされている。
- 高い能力を有する機関は、規模の大きな外部支援を必要としていないが、製品デザインやマーケティングには改善の余地がある。他方、外部支援を必要としている機関は、成功モデルを開発するための活動遂行能力が低い。

(2) 市場調査

FHBW が製作している手工芸品などのテキスタイル製品の市場状況を把握するために、手工芸品の価格調査と消費者調査を実施した。消費者調査の実施にあたっては、現地傭人を雇用した。調査の概要は下表のとおりである。

表 2-15 価格・消費者調査概要とサンプル数

調査区分	調査対象	調査方法	サンプルサイズ
価格	カラチ、サッカルの衣類、バック、家庭用テキスタイルを販売する小売店など	・店舗訪問と価格の確認 ・質問票による聞き取り（5件のみ）	41 件
消費者	カラチに居住する一般消費者	・電話での聞き取り	20 名

(出所) プロジェクトチーム

各調査から明らかとなったテキスタイル市場の実態、および課題は以下のとおりである。

- テキスタイル市場は、中国製との競争にさらされて低価格を余儀なくされているローカル市場と、ブランドを確立した大手企業が優位性をもつ中間層市場、手仕事や伝統的技術に高い価格を支払うハイエンド市場の 3 種類に大きく分けられる。
- ローカル市場では、手仕事の価値は評価されず、機械製の製品に価格では勝負できないが、中間層以上の市場では顧客はブランドにお金を払っている。手刺しゅうやアップリケを施した衣類は、SRSO などの NGO が取り扱う場合、1 着あたり 3,000~5,000 ルピーで販売されているが、アパレルブランドの人気第 1 位であった Khaadi では、8,000~1 万ルピー程度で販売されている。
- 都市部の中流層消費者は、品質と新しい流行を重視して製品を購入している。また、流行を

把握するのにインターネットを活用している。オンライン販売や都市部の富裕層を対象としたクラフトショップなどでは、品質やデザインのよい製品が比較的高い価格で取引されている。

- ▶ 中間層以上向けのテキスタイル市場は、国民の所得レベル向上にともなって拡大している。テキスタイル製品は多様であり、製品ごとに製造やマーケティングに特徴がある。衣類は、サイズや製品の最終化など製造の難易度は高く、また嗜好性が高いため、デザインの頻繁な見直しが必要である。他方、クッションやベッドリネンなどの家庭用品は定型であるため、製造の難易度が低く、衣類ほど嗜好性は高くない。またギフト需要も見込める。製品ラインの検討にあたっては、特定の製品に依存するのではなく、各製品の長足を踏まえた組み合わせを検討することがリスクの低減につながる。
- ▶ 手刺しゅう等の手作業による製品の価値を正當に評価して、適正な価格設定をしたとしても、ローカルマーケットでは、ブランドのない衣類は、機械製品に価格で勝てない。また、品質やデザインが悪ければ、中間層以上の消費者に選ばれる可能性は低い。手工芸品の価値がわかる顧客をターゲットとし、こうした顧客層にアピールできる高品質で、洗練されたデザインの商品開発と商品ラインの設定が不可欠である。

上記の結果を踏まえて、具体的な活動内容を検討した（2.8に記載）。

2.4.3 金融アクセス

本分野別概況調査では、金融サービス提供側から見た、FHBWの金融サービスへのアクセス・利用状況に関する情報整理を行った。調査は以下の2段階で実施した。

- (1) パキスタン金融セクターの現状把握
- (2) 金融サービスプロバイダーの調査

各活動について、活動内容と結果を説明する。

(1) パキスタン金融セクターの現状把握

既存文献¹²をレビューして、パキスタンの金融セクターの現状に関する情報を整理、分析した。調査から明らかとなった金融セクターの現状は、①低い金融包摂レベル、②急成長するマイクロファイナンスセクター、③モバイルバンキングの進展に要約できる。

① 低い金融包摂レベル

パキスタンの金融包摂のレベルは、南アジアの他国との比較においても非常に低く、特に女性の口座保有率が低い。他方、携帯事業者を通じたモバイルバンキングが近年拡大しており、モバイル口座保有率は近隣諸国と比較すると高くなっている。また、フォーマルな金融機関を通じた預金、借入率は非常に低い一方で、何らかの手段による預金、借入率は決して

¹² 各金融機関の Annual Report、MicroWATCH（Microfinance network）、「Are Pakistan's Women Entrepreneurs Being Served by the Microfinance Sector?」（世銀）、「Financial Inclusion insights Pakistan」（Intermedia）等各種資料を参照した。

低いものではなく、インフォーマルな金融手段¹³を通じた活動はそれなりに活発に行われていることが示されている。

表 2-16 南アジア各国の金融包摂度合いの比較 (単位 %)

	パキスタン	インド	バングラデシュ	ネパール
口座保有率 (全体)	13.0	53.1	31.0	33.8
口座保有率 (女性)	4.8	43.1	26.5	31.3
モバイル口座保有率	5.8	2.4	2.7	0.3
金融機関預金率	3.3	14.4	7.4	16.4
預金率 (何らかの手段)	31.6	38.3	23.9	44.7
金融機関借入率	1.5	6.4	9.9	11.9
借入率 (何らかの手段)	49.8	46.3	48.3	59.0

(出所) The little data book on financial inclusion 2015, World Bank より作成

② 急成長するマイクロファイナンスセクター

金融包摂レベルは非常に低いものの、パキスタンのマイクロファイナンスセクターは、産業としては急成長している。2016年度の借入顧客数は前年比16.6%増の420万人、総貸付残高は46.6%と急増し1,320億ルピー¹⁴となっている。近年では、国家金融包摂戦略(2015)の策定、ノンバンク金融機関規制法の制定(2016)、パキスタンマイクロファイナンス投資会社(PMIC)設立(2016)等、環境面での整備が進んでいる。

③ モバイルバンキングの進展

近年モバイルバンキングが急速に拡大している。SBPのデータによると、2017年末までに登録されたモバイル口座数は2,730万¹⁵で、毎年30~40%のペースで増加している。男女のアクセス率を見ると、携帯電話保有者の女性比率は約13%であるのに対し、モバイル口座保有者の女性比率は約21%となっており¹⁶、女性は他の金融手段に比べてモバイル金融に比較的アクセスしやすいことが示される。モバイル金融(預金、支払いなどのモバイルマネー)の主要プロバイダーは、Telenor (EasyPaisa)、Mobilink (Jazzcash)、UBL Omni (UPaisa)の3社であり、これらの会社が市場をほぼ独占している。

(2) 金融サービスプロバイダーの調査

① 各機関の概要と動向

プロジェクトチームが聞き取りを行ったマイクロファイナンス銀行(Microfinance Bank: MFB)、マイクロファイナンス機関(Microfinance Institute: MFI)¹⁷、デジタルサービスプロバイダー(DSP)の概要は、次表のとおりである。

¹³ 実態調査や現地での聞き取りによると、多くの世帯が現金によるたんす預金、インフォーマルな高利貸の利用、Kamatie や Comittee と呼ばれるコミュニティベースの頼母子講のような預貯金組合などを利用している。

¹⁴ Pakistan Microfinance Network 会員組織の数値。Pakistan Microfinance Review 2016 より。

¹⁵ Branchless Banking Newsletter 2017 3rd quarter, State Bank of Pakistan

¹⁶ Pakistan Financial Inclusion Insights 2018, Intermedia

¹⁷ MFBは小規模金融提供を専門とする商業銀行であり、SBPの監督下に置かれ、MFB法令(2001)の下、預金動員が許可されている。MFIはノンバンクの小規模金融提供機関で、NGOも含まれる。2016年の規制法の下、11団体が正式登録された。

表 2-17 各機関の概要

マイクロファイナンス銀行	First Microfinance Bank	FINCA	First Women Bank	NRSP Bank	APNA Bank
本部	イスラマバード	ラホール	カラチ	ラホール	ラホール
シンド州支店	シンド州全体 36店、カラチ 11店、サッカール 2店	シンド州全体 8店、カラチ 2店、サッカール 1店	カラチ 10店、サッカール 1店、ハイルプール 1店、シカルプール 1店	シンド州全体 9店、カラチ 3店、サッカール 1店	シンド州 31店、カラチ 13店、サッカール 1店、ハイルプール 2店
女性顧客	40%	30%	-	33%	40%
特徴	郵便局との連携による支店のない地域におけるサービスエリアの拡大。JICA が海外投融資によりシェアの 7% を出資。	国内初のスマートキャンペーン（顧客保護）認証取得。SIMSIM の傘下立ち上げによるデジタルウォレットへの積極的参入。	女性の金融アクセスを目的に設立。シェアの 82% を政府が保有する政府系銀行。一定以上の経済レベルの個人・中小企業が対象。	地方部貧困層の金融アクセス促進を目的とする。顧客数は国内最大。	比較的経済レベルのある個人・中小企業が対象。各地域に情報センターを設置し、顧客への情報提供を行う。
マイクロファイナンス機関	ASA	Kashf Foundation	SAFCO Support Foundation	Orangi Pilot Project	Akhwat
本部	カラチ	ラホール	ハイデラバード	カラチ	ラホール
シンド州支店	シンド州全体 100店	シンド州全体 33店、カラチ 17店、サッカール 1店、ハイルプール 3店	シンド州全体 39店	シンド州全体 10店)	カラチ 12店、サッカール 3店
女性顧客	98%	>90%	-	60%	-
特徴	バングラデシュが本部。女性顧客のみターゲット。MFB 登録申請中。	顧客の 14.5% は貧困スコア 15 以下の最貧困層。180 人のトレーナーが金融リタレシー研修、職業訓練等を実施。	農業分野の融資に強み。手工芸の技術訓練・マーケティング支援と金融支援を組み合わせたプログラムも有する。シンド州南部が対象地域。	貧困地域のコミュニティインフラ整備のパイロット事業が起源の組織。小規模のパートナー団体への資金提供、MF 運営指導も実施。	小規模事業者に無利子融資（イスラム金融）を専門に提供するマイクロファイナンス機関。現在顧客数では MFB、MFI 合わせて NRSP に次ぐ第 2 位。

デジタルサービス プロバイダー	Telenor	Mobilink	SIMSIM
本部	イスラマバード	イスラマバード	ラホール
特徴	傘下に TelenorBank を有し、Easypaisa という最大シェアのモバイルバンキングを提供。携帯電話を通じた送金、ローン、預金、保険等の金融サービスが可能。	傘下に MobilinkBank を有し、JazzCash というモバイルバンキングを提供。サービス内容は Easypaisa とほぼ同様。クレジットカード (Visa) との連携開始。Women's World Banking と連携し、女性エージェント拡大を計画。	FINCA と IT 企業 FINJA の合弁により設立。アプリによる金融サービス提供。送金、支払い等はアプリシステム上で実施され、SIMSIM 口座同士であれば手数料無料。現金化は金融機関や代理店を通じて可能。預金サービスはない。

(出所) プロジェクトチーム

ほとんどの MFB が、預金、各種融資等の金融商品を提供している。貧困層や女性顧客の比率は MFI の方が比較的高いが、MFI は法規制上、預金動員はできない。MFB の口座開設には CNIC¹⁸が必須となっている。コスト・キャパシティ面で、どの機関も顧客層の拡大に課題を抱えており、顧客拡大や業務効率化等に関して本事業との連携ニーズがある。顧客に対する金融教育や啓発を独自に実施している機関も多く、これらのキャパシティを活用できる可能性がある。

② 女性の金融アクセスに関する課題

女性の金融アクセスに関する課題として、文献や聞き取りから得られた情報をまとめると主要点は、以下のとおりである。

- 女性は一般的に外出の制約が多く（一人での外出は家族の許可が得られない、公共の交通手段がない等）、金融機関の支店や ATM へのアクセスが困難である。
- マイクロファイナンスセクターは常に女性顧客重視の姿勢を取っているが、近年女性顧客の比率が逆に減少する傾向がある（セクター全体の女性顧客の割合は 2014 年の 58%から 2016 年は 54%になっている¹⁹）。特に、預金動員が可能な MFB の女性顧客割合は 25%に止まっている。（MFI 73%、RSP 78%）
- 融資や口座の名義が女性であっても、実際の権限は男性が握っており、女性が自由に使える環境ではない場合が多い²⁰。
- 金融商品の中では預金のニーズが高い²¹が、預金サービスを提供する金融機関は女性にとってハードルが高い。
- モバイルバンキングは女性の活用率が高いが、女性の携帯保有率が低いため、現状では拡大に制約がある。

上記の結果を踏まえて、具体的な活動内容を検討した（2.8 に記載）。

¹⁸ CNIC とは、Computerized National Identity Card を意味する。CNIC は身分証であり、金融機関で貸付等を受ける場合に必須要件である。

¹⁹ Pakistan Microfinance Review 2016, Pakistan Microfinance Network

²⁰ 金融機関への聞き取りより。また Are Pakistan's Women Entrepreneurs Being Served by the Microfinance Sector? (2013) World Bank によると、ローン取得女性の少なくとも 50%は、他の家族メンバーにローンを使用されているという調査結果がある。

²¹ フィールド調査の結果では、貯蓄サービスの利用を要望する人は 42%と最も高かった。

2.5 FHBW 支援に関する情報の蓄積

(1) 情報管理に関する現状理解

情報収集、蓄積、発信など、WDD における情報管理の現状や能力を把握するために、WDD 職員に聞き取りを行った。その結果、次のことが分かった。

<情報管理>

- ・ 下記に述べる「定期報告」を除き、WDD 内で情報管理する仕組みは実質的に存在していない。定期報告書の管理は女性開発局部長（Ms. Mussarat）が担当している。

<組織内の共有>

- ・ 定期報告：毎月、県事務所は月次報告をハードデータで女性開発局部長（Ms. Mussarat）に提出している。部長は月次報告書を基に、四半期報告を作成し、次官に提出している。報告内容は、当該月の勤務実績や活動実績²²であり、課題や教訓などの情報は報告されていない。
- ・ 不定期のトレーニング：ドナーの支援などによって、WDD 職員を対象に特定分野のトレーニングが実施されることがある。そのような機会に WDD スタッフ間で情報を共有することはあるが、特に情報共有を目的とした定期会合は実施されていない。

<対外的な発信>

- ・ ウェブサイト：WDD はウェブサイトを既に有している。しかし、WDD 内に担当職員がいないため、更新がほとんどなされていなく実質的に機能していない。更新作業は IT 部に依頼して行う必要がある。
- ・ 不定期の広告：国際女性デイなどのイベント時に、WDD が新聞広告を出すことはあるが、定期的に発行するパンフレットなどはない。

(2) 試行の内容

上述のように、情報管理に関する WDD の活動内容は限定的である。加えて、フェーズ 1 においては、情報管理を担当できるカウンターパートが実質上おらず、また、パイロット活動が開始されていないため、組織内外で蓄積すべき教訓などを集めたり、発信したりする段階になかった。そのため、本業務では、限定された範囲で、次表にあげる活動を試行した。

これらの活動を通じて WDD 側と情報共有を行うことで、プロジェクトマネージャーである Ms. Mussarat や、次官補である Ms. Lodhi との協力関係や、本事業への理解を強化できたと考えられる。

²² Women Complain Cell の場合は、①相談事案の種類、②相談件数、③相談に対する対処内容を一覧にして報告している。聞き取りによると、Women Complain Cell では試験的にデータベースを構築しているとのこと。

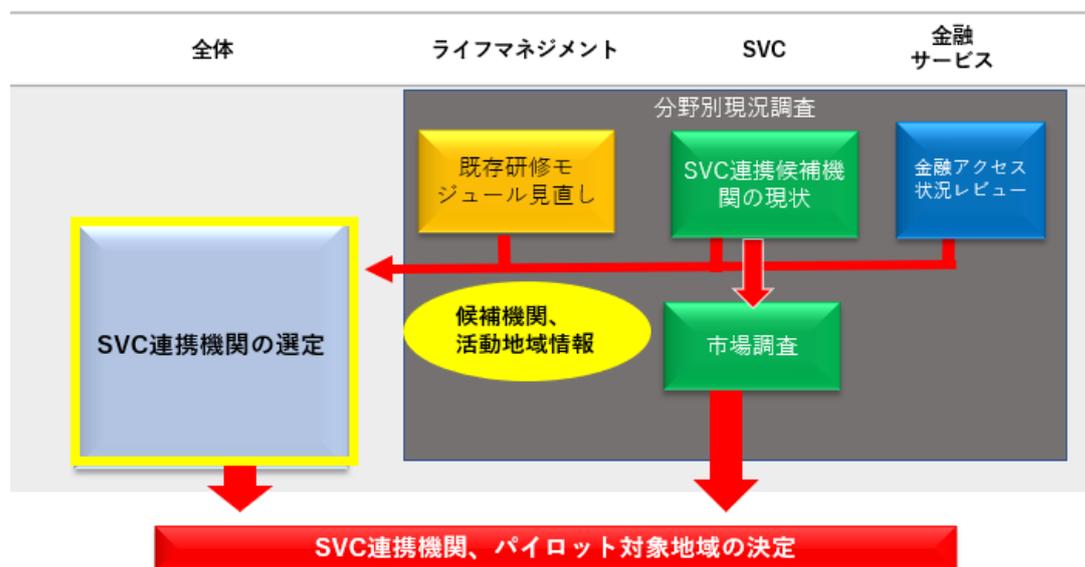
表 2-18 FHBW 支援に関する情報の蓄積についての計画と活動実績

	計画	実績
情報管理	情報管理を担う担当者の配置、報告書やデータを一元管理するための管理場所の設定、管理ルールの策定と見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● フェーズ 1 では、情報管理業務を担当できるカウンターパートが実質的に不在であった。そのため、計画内容は実施できなかった。
組織内の共有	<p>経験や事例を共有するセッションの実施（WDD 内）</p> <p>PMC 会合などを通じて、関係機関に事業の進捗、好事例、教訓を着実にフィードバックする</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Monthly magazine の配信：2017 年 3 月から毎月、JCC メンバーに対して、活動の進捗を報告するメールを配信した。（2018 年 3 月時点で合計 13 回配信） ● 週例会議の実施：2017 年 8 月から毎週金曜日に、プロジェクトマネージャーと週例会議を実施した。同会議では進捗の確認や懸念事項の議論を行った。 ● ウェブ上でのファイルの共有：プロジェクトに関する重要情報を共有するために、クラウドサービスを利用した共有フォルダを作成し、WDD の主要関係者に利用方法を伝えた。
対外的な発信	ニュースレターの発行、女性開発局インターネットサイトの開設と情報の発信	<ul style="list-style-type: none"> ● 簡易パンフレットの作成：対外的な説明資料とするために、パンフレットの作成を準備していたが、プロジェクトの方針および活動内容についてフェーズ 1 の終了時まで関係者間の議論が行われており確定できなかったため、フェーズ 1 期間中に広報資料を作成することは困難と判断した。

(出所) プロジェクトチーム

2.6 SVC 連携機関・パイロット対象地域の選定

パイロット対象地域の選定にあたっては、SVC 支援を核とするパイロット活動の集約的实施の方針に基づき、まず連携可能な SVC 連携機関を選定し、当該機関の活動地域からパイロット対象地域、対象産品、対象女性を選ぶ手順とした。



(出所) プロジェクトチーム

図 2-2 パイロット対象地域等選定までのフロー

SVC 連携機関の選定は、以下の 5 段階の手順で行った。

- (1) SVC 連携候補機関の公募
- (2) 第一次審査
- (3) 第二次審査
- (4) 選定団体の決定
- (5) JCC での承認

以下では各段階について、方法と結果を説明する。

(1) SVC 連携候補機関の公募

SVC 連携候補機関選定に向け、募集広告およびコンセプトノートを作成し、新聞および WDD ウェブサイトに掲載した²³。2017 年 5 月 29 日までに、合計 17 件の申請書を受領した。連携先を選定するための選定委員会を、WDD とプロジェクト合同で設立した。

²³ 2017 年 5 月 11 日 Express Tribune、5 月 13 日 Daily Jang、5 月 14 日 Daily Kawish

(2) 第一次審査

受領した 17 件の申請書について、以下の手順で第一次審査を実施した。

- ① 応募主体の確認。個人の申請を失格とした。
- ② 応募要件であった下記 6 つの要件を満たしていない団体を失格とした。
 - 財務的持続性
 - 組織的持続性（含む人員）
 - SVC 支援の経験
 - 支援ニーズ
 - アクセス
 - 政治的中立性
- ③ 対象地域の治安面の確認。団体本部の所在地が日本人のアクセスできない地域にある団体を失格とした。住所だけでは、治安状況を確認できない団体については条件付き合格とした。

この結果、以下の 5 団体が第一次審査を通過した²⁴。

表 2-19 第一次審査通過団体

No	団体名	審査結果
1	Sindh Development Society (SDS)	合格
2	Sindh Rural Support Organization (SRSO)	条件付き合格
3	Home Based women Worker Center Association (HBWWCA) and Home Based Women Workers Federation (HBWWF)	合格
4	Women Development Foundation Pakistan (WDFP)	合格
5	The Citizen Foundation (TCF) in Partnership with Kaus-e-Kazah Organization (KKO)	条件付き合格

(出所) プロジェクトチーム

(3) 第二次審査

第一次審査を通過した 5 団体のうち、治安対策上現場視察の許可が下りなかった 1 団体²⁵を除く 4 団体について、選定委員会メンバーによる申請団体のインタビューと現場視察を実施した。

表 2-20 第一次審査日程

団体名	TFC/KKO	WDFP	SDS	SRSO
本部所在地	Karachi	Karachi	Hyderabad	Sukkur
インタビュー	11 July (KKO) 24 July (TCF)	12 July	18 July	20 July
現場視察	13 July	13 July	19 July	20 and 21 July

(出所) プロジェクトチーム

²⁴ 2017 年 6 月 15 日開催の選定委員会において選定結果を承認。

²⁵ Home Based women Worker Center Association (HBWWCA) and Home Based Women Workers Federation (HBWWF)

選定委員会メンバーは、各団体のインタビューと現場視察の結果を受け、下表の評価基準に基づき評価した。30点満点で7割（21点）以上の評価を獲得した団体を合格とした。

表 2-21 評価項目と配点

評価項目	配点
SVC パートナーとしての評価	20
能力と持続性	8
SVC 支援の実績	4
支援ニーズ	2
実施可能性	6
他のコンポーネントの実施可能性評価	10
合計	30

(出所) プロジェクトチーム

各メンバーの評価を持ち寄り、評価点のすり合わせを行い、正式な評価点を決定した。評価結果は下表のとおりである。WDFP、TCF/KKO、SRSOの3団体を合格とした。

表 2-22 評価結果

団体名		WDFP	TCF/KKO	SDS	SRSO
SVC パート ナーとして の評価	能力と持続性	4.0	5.5	4.0	7.5
	SVC 支援の実績	2.0	3.0	2.0	4.0
	支援ニーズ	2.0	2.0	2.0	1.5
	実施可能性	6.0	5.5	5.5	5.0
	小計	14.0	16.0	13.5	18.0
他コンポー ネント	ライフマネジメント能力強化	3.5	3.5	3.5	4.0
	金融サービスアクセス	3.5	3.0	3.0	5.0
	小計	7.0	6.5	6.5	9.0
総合計		21.0	22.5	20.0	27.0

(出所) プロジェクトチーム

(4) 選定団体の決定

選定委員会において、第二次審査を通過した3団体を、パイロット事業の実施可能性、都市/農村部における活動のバランス、将来的な活動拡大の可能性の観点から評価した。その結果、カラチのWDFPとサッカルのSRSOの2団体を支援対象とすることに決定した。次表は2団体の概要である。

表 2-23 選定団体概要

団体	WDFP	SRSO
活動地域	カラチ（都市部）	サッカル、および周辺県（農村部）
支援対象 FHBW	個人、自営型 FHBW	グループ FHBW
製品	食品、アクセサリー、手工芸品、テキスタイル、家電修理、IT 他	テキスタイル、手工芸品
NGO の役割	FHBW 向け各種情報、トレーニング、市場情報提供のプラットフォーム	FHBW 向け手工芸品、テキスタイル製品関連トレーニング、生産、マーケティングの主体
技術支援の分野	<ul style="list-style-type: none"> - 市場調査 - マーケティング支援 - 商品開発、品質管理 - 経営能力強化 	<ul style="list-style-type: none"> - 市場調査 - マーケティング、プロモーション、ブランディング - 品質管理、最終仕上げ

（出所）プロジェクトチーム

都市部の個人 FHBW をターゲットに、手工芸品のみならず食品など幅広い製品に加え、美容師などサービス業の支援を志向する WDFP と、農村部においてグループ化した FHBW の製品をマーケットにつなげる役割を担う SRSO という、2つの異なるモデルを支援することが決定された。

(5) JCC での承認

2017 年 8 月 11 日に開催された JCC において、連携機関の選定について報告し、承認された。

2.7 フィールド調査

2.7.1 フィールド調査の目的・概要

本調査は、FHBW の生計および労働の現状を把握すること、および、研修ニーズを把握することを目的に実施した。調査は2017年8月～9月に、連携機関である WDFP および SRSO の活動地域で実施した。調査概要は下表のとおりである。

表 2-24 フィールド調査概要

調査期間	2017年8月～9月
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ FHBW の生計および労働状況の現状を把握すること ・ ライフマネジメントおよび SVC の支援ニーズを明らかにすること
調査地域	<ul style="list-style-type: none"> ・ バルディア (カラチ、WDFP) ・ マリプール (カラチ、WDFP) , ・ サッカル (SRSO) 3 県 (サッカル、シカルプール、ハイルプール) の 6 村
調査方法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 参加型農村評価 (Participatory Rural Appraisal : PRA) 2. 質問票調査 3. 個別インタビュー
実施者	<ul style="list-style-type: none"> ・ PRA および質問票調査は、日本人専門家の監督のもと、再委託先である HomeNet Pakistan が調査を実施した。 ・ 個別インタビューは日本人専門家が実施した。

(出所) プロジェクトチーム

PRA は各地域 2 日間、初日は FHBW に対して、2 日目は地域の男性住民に対して実施した。参加者は連携機関により選ばれた。男性参加者は連携機関と関係がある女性参加者の家族や親せきが多かった。

PRA 実施後に、質問票調査を 3 日間、各地域で実施した。サンプルサイズは 90 で、カラチのバルディア (Baldia) およびマリプール (Maripur) と、サッカル周辺 (サッカル県、シカルプール県、ハイルプール県の 6 村) で 30 名ずつ実施した。インタビュー対象者の内訳は、ターゲット FHBW 58 名、非ターゲット FHBW 32 名である。ターゲット FHBW は連携機関から支援を受けたことがあり、機関と定期的な連絡を取っている FHBW と定義した。サッカルの場合、SRSO がコミュニティにおいて包括的な支援を提供しているため、非ターゲット FHBW 数は少なかった。時間と情報の制約上、サンプルの抽出はランダムサンプリングではなく、連携機関の協力を通じて芋づる式に対象者を選ぶ方式をとった。

表 2-25 PRA および質問票調査の参加者

地域		PRA			質問票調査		
		FHBW 数	男性参加者数	合計	ターゲット FHBW	非ターゲット FHBW	合計
カラチ	Baldia	12	10	22	17	13	30
	Maripur	10	11	21	15	15	30
サッカル		11	11	22	26 ²⁶	4	30
合計		33	32	65	58	32	90

(出所) プロジェクトチーム

²⁶ サッカルにおけるターゲット FHBW の多くは、SRSO によって作られ、支援されている「ビジネスディベロップメントグループ (Business Development Group : BDG)」のメンバーである。

2.7.2 フィールド調査の結果

調査結果のうち、FHBW の生計および労働状況の現状を要約すると次のとおりである。ライフマネジメントと SVC の支援ニーズについては、2.9 で説明している。

表 2-26 フィールド調査の結果要約

トピック	調査結果の要約
1. 調査対象者の属性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年齢・民族：回答者の多くは 20-30 代（回答者の平均年齢は 34 歳）で、64% が結婚していた。民族はシンド人が 37% と最も多く、次いでパシュトゥーン人（22%）、サライキ人（17%）、バローチ人、ウルドゥースピーキング²⁷（いずれも 8%）と続いた。特にカラチでは 5-6 種類の民族多様性が見られた。 ・ 言語：88% はウルドゥー語を使用し、シンド語が 53%、サライキ語が 23% だった。カラチでは全ての回答者がウルドゥー語を話すのに対し、サッカルの回答者は必ずしも全員がウルドゥー語を話せるわけではなかった。
2. 教育	<ul style="list-style-type: none"> ・ 就学率と識字：一度も学校に行っていないと回答した回答者割合は、ターゲット FHBW 31%、非ターゲット FHBW 53% であった。地域別に見ると、サッカルではターゲット FHBW の 46% が非就学者であり、マリプールの 20%、バルディアの 18% と比較すると高い。カラチでは多くのターゲット FHBW が読み書きできるのに対し、サッカルでは読み書きができる回答者は半数以下だった。 ・ 四則計算能力：学校に行っていない回答者でも、口頭で足し算と引き算ができると答えた割合は高かったが（それぞれ 83%、78%）、掛け算と割り算ができる割合は低かった（それぞれ 28%、33%）。
3. ジェンダー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外出に関する男性の許可：回答者の多くは、外出する際に男性家族の許可を必要とすることが分かった。同じ村の中での外出でさえ、ターゲット FHBW の 40% が許可を必要とする。若年層は年長者より許可を必要とする割合が高かった。 ・ 女性がアクセス可能な場所：女性が 1 人で最も行きやすい場所については、カラチでは「近所の店」、サッカルでは「同じ村の親戚の家」の回答が多かった。全対象地域で、ターゲット FHBW の半数以上が「コミュニティセンター」と「同じ村内の親戚の家」には一人で行くことができると回答した。 ・ マーケットへのアクセス：全回答者の 84% がマーケットの訪問経験があった。家族とともに行く女性が多いが、22% は 1 人で行ったことがあると回答した。回答者に共通するマーケットへのアクセスに関する問題は、交通渋滞や交通手段がないなど、交通に関することであった。
4. 世帯の経済状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家族構成：家族人数の平均は 6.5 人（子供 2.7 人、就業年齢成人 3.5 人、高齢者 0.2 人）だった。家族構成は、「夫婦と子供」（32%）が最も多い。世帯主は、回答者の夫（34%）、回答者（29%）の順だった。 ・ HBW 収入の重要性：回答者の世帯における収入源の数は、平均で 2.8（不定期収入 1.7、定期収入 1.1）だった。HBW が世帯の主な収入である場合が 14% を占めており、回答者である女性が主に収入を稼ぐ場合が全体の 17% だった。このことから、回答者は世帯内の収入において重要な役割を果たしていることがうかがえる。1 年間の世帯平均所得額（現金所得）はターゲット FHBW が 259,239 ルピーで、非ターゲット FHBW（242,834 ルピー）より若干高いものの、大きな差異はなかった。 ・ 資産：ほとんどの世帯は不動産（住居、土地）を所有しているが、バルディアの 8 世帯とマリプールの 3 世帯はいずれの不動産も有していなかった。女性自身が住居や土地を所有しているケースは少なかった。

²⁷ 「ウルドゥー・スピーキング」とは、インドとの分裂時に、パキスタン側に移住した人々を指す。

トピック	調査結果の要約
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家計管理：回答者の半数強（54%）が自身が単独で家計管理していると回答した。婚姻状態および世帯所得水準によって、女性が単独で家計を管理しているかどうか統計的に異なることが分かった。すなわち、既婚女性、中・低所得世帯の女性は、単独で家計を管理する傾向が高かった。回答者の30%が過去1年間に家計簿をつけたと回答し、家計記録の有無は、回答者が識字者か否かと関連することが分かった。すなわち、非識字者は家計記録をつけていない傾向が高かった。回答者が1カ月に自由に使用できる金額は、1,000 ルピー以下が最も多く（42%）、主に自分自身や子供のための衣服/靴、教育、食糧、健康、日用品、化粧品に使用している。 ・ 経済力（食料安全保障と BISP）：全体のうち40%は家計が赤字だと回答した。54%が過去1年間のうちに十分な食べ物がないことを心配しており、40%が食事を減らしたり、抜いたりしたと回答しており、経済力の低さを示している。全体のうち22%が BISP カードを持っていた。 ・ CNIC の保有率：多くの回答者（86%）が CNIC を保有していた。
5. 家内労働の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 主要製品：主要製品は、縫製（stitching、全回答の58%）、刺しゅう（embroidery、同40%）、パッチワーク（patch work、同23%）だった。最も一般的な労働形態は自営業者（79%）で、次が出来高制請負（19%）だった。 ・ 売り上げと利益の低さ：月間平均売り上げは5,492 ルピーで、利益は4,160 ルピーだった。Sukkur の回答者が最も売上高と利益が高い。過去3カ月の収入と労働時間を基に毎月の賃金に換算すると、いずれの地域でも未熟練労働者の月額最低賃金（14,000 ルピー）に達していなかった。82%はバイヤーと書面契約は交わしていない。一方で、87%は価格引き上げ交渉を行い、43%が価格を上げることに成功した経験を持つと回答している。 ・ 販売形態：回答者のうち半数以上（55%）が顧客への直接販売をしており、次いで NGO（18%）、仲買人（15%）、小売業者（6%）に販売している。62%はコスト計算をしていないと回答しているため、コストに関するデータの精度は高くないことに留意されたし。 ・ 収入管理能力：全回答のほぼ半数（46%）は、世帯内の他の収入と一緒に HBW の収入を管理している。一方で、多くの女性（89%）は HBW 収入を自分が望む用途に使用できると回答した。このことは、HBW が女性にとって経済的自由（ポケットマネー）を獲得または拡大するために極めて重要な収入源であることを示唆している。子供の教育は共通の関心事項であり、多くの女性が自身の稼ぎで子供により良い教育を与えることを強く望んでいることがインタビューからうかがえた。 ・ 多様な労働負担：HBW を行う一方で、女性たちは食事の準備、掃除、洗濯、水組みなどの家事や子供の学校の送り迎えをしている。ターゲット FHBW が HBW に費やす1日の平均労働時間は3.7時間であった。 ・ 主要な課題：FHBW の共通の課題は、「不十分なまたは不規則な電力供給」、「低い報酬」、「注文の減少」、「他の仕事のための過剰な労働負担」、「作業スペースの不足」などだった。ただし、地域によって課題の優先度は異なる。 ・ 経済的、心理的便益：HBW を通じて、女性たちは、家計を支えたり、自身の経済的な自由度を増したりするという便益を得るとともに、働くことや他の女性に技術を教えることで幸せや誇りを感じるという心理的な効用を得ていることが分かった。 ・ HBW の権利に対する認識欠如：89%が家内労働者政策（Home Based Worker Policy）や家内労働者法（Home Based Worker Act）について知らなかった。

トピック	調査結果の要約
6. 家族との関係性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家族のサポート：61%は家族から HBW に対して何のサポートも受けていない。男性家族が HBW をサポートする場合は、原料の購入など、家の外での仕事を支援することが多い。 ・ 女性の仕事への反対：家族が女性の HBW に反対する理由は主に、(1) 女性は HBW より家族のケアを行うべき、(2) 女性は働いたり外出したりすべきではない、(3) 健康や年齢への配慮の3点だった。一方、PRA では男性参加者は女性が家の中で働くことや研修や金融サービスを受けることには強い反対は示さず、反対があったのは外で働くことのみだった。
7. グループ活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ グループ活動の経験：64%はグループ活動の経験があり、特に技術研修を受けた経験が多かった。カラチでは、正式に組織化された女性グループは存在しないものの、他の女性に技術を教え、注文を分配する女性が数名いた。サッカルでは、SRSO がビジネスディベロップメントグループを組織している。 ・ グループ活動への関心：89%が近所の女性たちとのグループ活動への関心を示しており、特に、ビジネスの改善や新しい技術の習得を学びたいと考えている。HBW による所得を月あたり平均で 14,862 ルピーまで上げたいと考えているが、現在の所得額との差は大きい。
8. 金融アクセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融リテラシー：51%が金融機関によるサービス内容について何も知らないと回答している。「金利」が何を意味するか分かると回答した割合は 66%であった。概して、マリプールの回答者は金融サービスに明るくなかった。 ・ 携帯電話の保有率：97%は世帯内に携帯電話があると回答したが、回答者自身が携帯を保有している割合は低かった（通常の携帯電話 29%、スマートフォン 13%）。利用するサービスはショートメッセージサービス（SMS）程度で、他の IT サービスはほぼ利用していない。 ・ フォーマルな金融商品・サービスの利用：56%の世帯が銀行口座を有しておらず、自身の銀行口座を有している回答者は 15 名（17%）のみだった。ローンと貯蓄の一般的な使用率は非常に高いものの、フォーマル金融の利用率は低い。貯蓄の実施方法は、ほぼ Kamaties（ROSCA の一種）だった。 ・ 貯蓄サービスのニーズ：金融サービスを利用したいと回答した割合は、貯蓄サービスが 42%、送金 36%、ローン 26%だった。低所得世帯は貯蓄サービスを利用したいと回答する傾向が高かった。貯蓄の主要な目的はビジネス拡大、教育、緊急時のための準備、新規事業の起業、結婚資金だった。

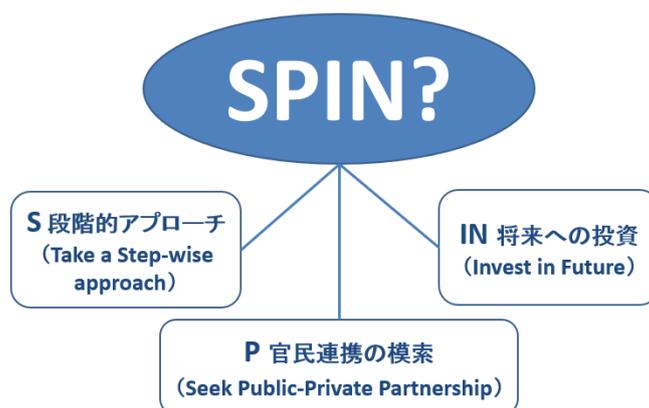
(出所) プロジェクトチーム

2.8 プロジェクト枠組みの最終化

プロジェクト枠組みについて、プロジェクトチームは、2018年1月に JICA と、2月に WDD とそれぞれ集中的な議論を行った。現況調査、フィールド調査、連携機関やその他関係者との議論の結果を踏まえて、本事業の基本方針、活動、実施スケジュール、および、持続性確保のための取り組みを検討し、PDM と PO に反映させた（2.3.2 参照）。

2.8.1 プロジェクトの基本方針：SPIN

プロジェクトの最も重要な基本方針は、「SPIN」である。



(出所：JICA)

図 2-3 プロジェクトの基本方針（SPIN）

SPIN は以下の 3 つの原則からなる。

- (1) 生計改善のための段階的アプローチ
- (2) 効果的な PPP の模索
- (3) 将来への投資：女性労働者に急速に変化する市場経済に対応できるスキルと機会を提供

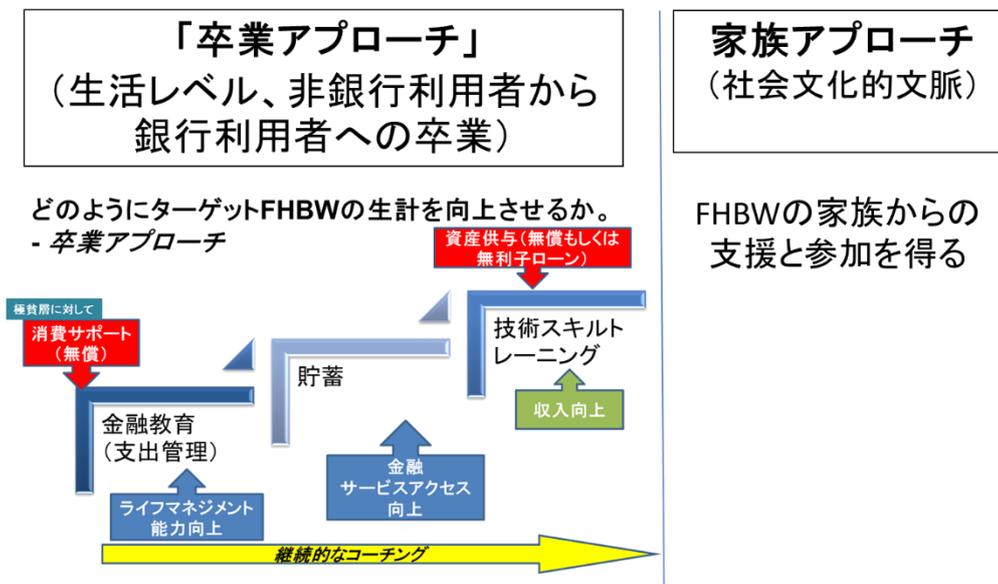
(1) 生計改善のための段階的アプローチ

フィールド調査によって、多くの FHBW が極貧層であり、食料の確保に不安を抱えていることが分かった。極貧層の生計向上を図るには、特別な配慮が必要である。このような貧困層の支援として効果的と考えられているのが、極貧層の生計向上を目的とした段階的介入を中核とする「卒業アプローチ」である。卒業アプローチは、貧困層支援諮問機関（Consultative Group to Assist the Poor：CGAP）とフォード財団が、バングラデシュの NGO ブラック（Bangladesh Rural Advancement Committee：BRAC²⁸）の経験を基に開発したもので、極貧層の持続的な生計活動の実現に向けて段階的な移行を支援する。社会的保護の提供、金融包摂の促進とともに、生計向上を行うことにより、短期的には極貧層の生活を保護し、長期的に生計活動が持続することを目指す²⁹。

²⁸ “Bangladesh Rural Advancement Committee”

²⁹ CGAP & Ford Foundation（2014）「From extreme poverty to sustainable livelihoods: a technical guide to the Graduation Approach」P. 8.

S: 段階的アプローチ



(出所：JICA)

図 2-4 段階的アプローチ

卒業アプローチは、ターゲット世帯の食料確保の状況や金融知識のレベルに合わせて適切な支援ツールを組み合わせることで、極貧層を市場経済に参加できるレベルに段階的に引き上げることができるとして、高く評価されている。

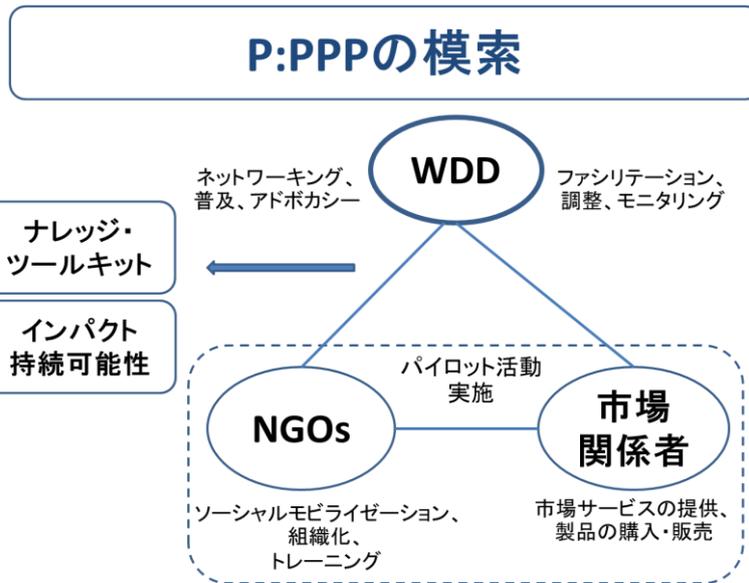
卒業アプローチは極貧層だけでなく、貧困層一般にも有効であると考えられることから、本事業では、同アプローチを参考に、ライフマネジメント能力向上、金融サービスアクセス向上、収入向上³⁰という3つの分野における介入の適切な組み合わせを検証する。

さらに、FHBWがおかれている伝統的かつ保守的な社会文化的文脈から生じる様々な制約に鑑み、本事業ではFHBWだけではなくその家族も活動に巻き込み、パイロット活動や本事業が推進するコンセプトの理解を促すとともに、活動への支援を獲得することを目標とする。

(2) 効果的な PPP の模索

民間ビジネスの関与なしに FHBW の生計向上を実現することは難しい。本事業の効果の発現、および持続性を担保するために、公的機関のみならず、NGO、社会起業家、民間企業など民間関係者を本事業の活動に巻き込む。

³⁰ 業務開始当初は SVC 支援として、手工芸品製造を対象として 2.4 で述べたように現況調査を実施した。その後、連携機関の選定やフィールド調査の結果を踏まえて、手工芸品製造だけでなく、サービス業も対象とすることとなった。これに伴い、SVC では活動内容を適切に説明できなくなったことから、当該分野の活動の名称を SVC から収入向上に変更した。詳細は、2.9 参照。



(出所：JICA)

図 2-5 PPP の模索

パイロット活動を実施するにあたり、NGO および民間企業と連携する。NGO は草の根レベルで FHBW を組織化し、トレーニングやコーチングなどを実施する。金融アクセス、および収入向上活動では、民間金融機関、民間企業や社会的企業との連携を想定している。WDD は活動のモニタリングと調整を行い、パイロット活動を通じて得られた知識と経験に基づき、活動の成果を普及するためのツールキット開発を主導する。

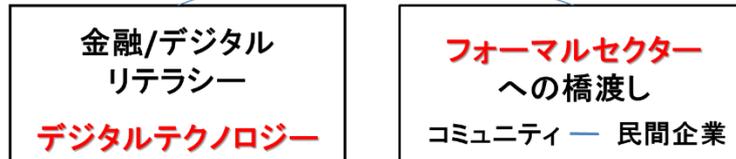
これらの民間機関がパイロット活動に関与することにより、政府機関だけでは達成が難しいイノベーションや相乗効果が生まれることが期待できる。プロジェクト終了後も、彼ら自身のイニシアティブで活動が持続、拡大されることを目標としている。

(3) 将来への投資：女性労働者に急速に変化する市場経済に対応できるスキルと機会を提供

FHBW の生計向上の道筋は一つではない。FHBW が現在従事する仕事から得られる収入を向上、安定させることに加え、女性が家内労働ではなくフォーマルセクターで就業することも、生計向上の手段と考えられる。フォーマルセクターでの雇用は、家内労働に比べ、収入は安定しており、さまざまな社会保障が受けられるという点で利点がある。

IN: 将来への投資

貧困層女性に、社会の急速な変化
に対応する技術や機会を提供



(出所：JICA)

図 2-6 将来への投資

関係機関のインタビューで、都市部工場における女性労働者の需要が増加していることが確認されたことから、本事業においてもフォーマルセクターにおける女性雇用促進を支援する。また、FHBW に対して、変動の激しい市場経済に対応するために必要な、金融や IT など新しい知識やスキルを提供する。

フォーマルセクターへの雇用促進について、現在の状況を変えるには時間を要するため、長期的なアプローチが求められる。本事業では、雇用創出といった直接的な効果を目指すのではなく、雇用主と女性労働者の双方に対して女性のフォーマルセクターでの雇用の重要性や可能性に関する意識啓発を行うことにより、彼らの長期的な行動変容を促すことを目標とする。これにより、本事業は、現在の女性労働者のみならず、将来を担う世代の労働環境改善に貢献することができる。

2.8.2 プロジェクト活動と持続可能性

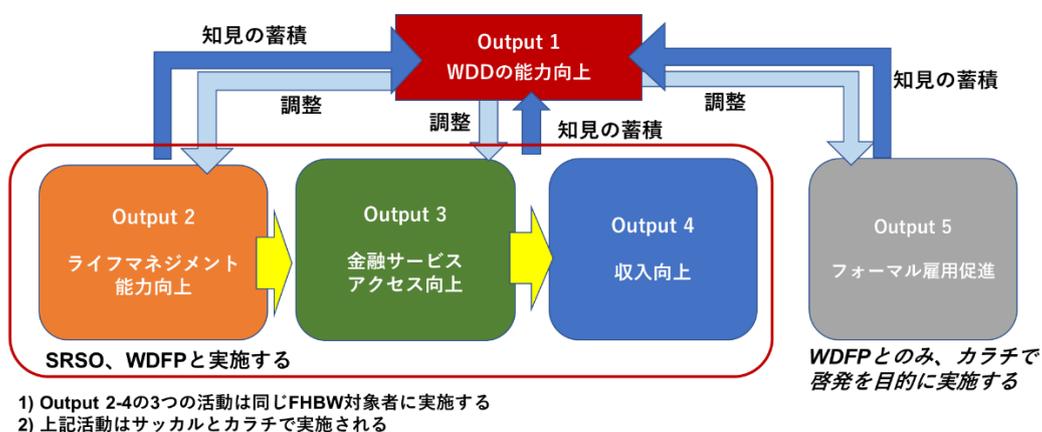
本事業は以下の 6 つの成果からなる。

- | | |
|------|--|
| 成果 1 | 官民連携を通じて女性家内労働者世帯の生計向上を目指すツールキットの適用促進に向けて、WDD の能力が強化される。 |
| 成果 2 | パイロット活動の対象となる女性家内労働者世帯のライフマネジメントにかかる能力が向上する。 |
| 成果 3 | パイロット活動の対象となる女性家内労働者世帯の金融サービスアクセスにかかる能力が向上する。 |
| 成果 4 | パイロット活動の対象となる女性家内労働者が収入向上に必要な知識と技術を習得する。 |
| 成果 5 | フォーマルセクターへの女性の雇用を促進することの重要性が啓発される。 |
| 成果 6 | 成果 2 から 5 に基づき、ツールキットが開発される。 |

これらの成果は、WDD の能力強化（成果 1）、パイロット活動（成果 2-5）、最終成果品の作成（成果 6）の 3 つに分類される。以下では、各活動の概要と関係、本事業終了後の持続可能性確保の方策について説明する。

(1) パイロット活動（成果 2-5）と WDD の能力強化（成果 1）

本事業はパイロット活動として、ライフマネジメント能力向上、金融サービスアクセス向上、収入向上、フォーマルセクターでの女性雇用促進の 4 つの分野での活動を実施する。実施機関である WDD とともに、民間パートナーと連携しつつ全ての活動を実施する。



(出所) プロジェクトチーム

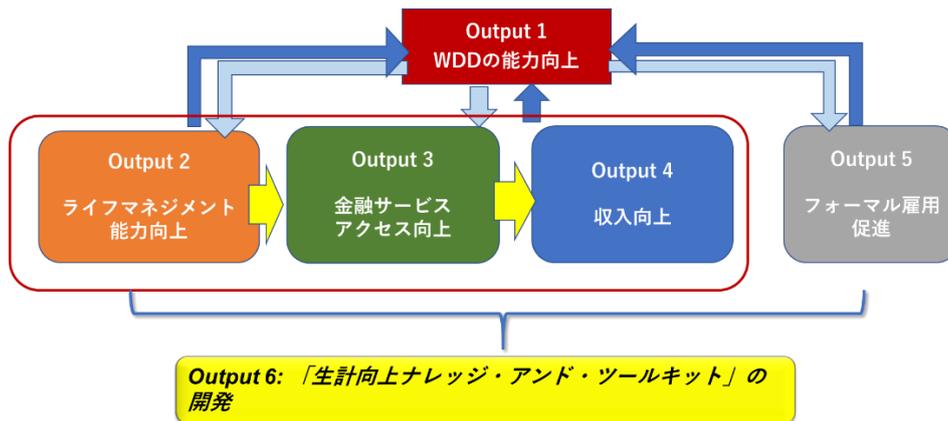
図 2-7 4 つのパイロット活動

連携機関である SRSO と WDFP とともに、FHBW の生計向上を目的とするパイロット活動として、ライフマネジメント能力向上（成果 2）、金融サービスアクセス向上（成果 3）、収入向上（成果 4）を支援する。サッカルでは SRSO、カラチでは WDFP とともに活動を実施する。WDD は活動のモニタリング、調整、後段で説明するツールキットの開発に向け、パイロット活動を通じて知識と経験を蓄積する。

成果 5 では、カラチにおいて、WDD と WDFP がフォーマルセクターでの女性雇用促進を支援する。

(2) 「生計向上ナレッジ・アンド・ツールキット」(仮称) の開発 (成果 6)

本事業で実証する FHBW 支援手法を、プロジェクト終了後も持続的に普及するために、期間中に「生計向上ナレッジ・アンド・ツールキット」(ツールキット) を開発する。

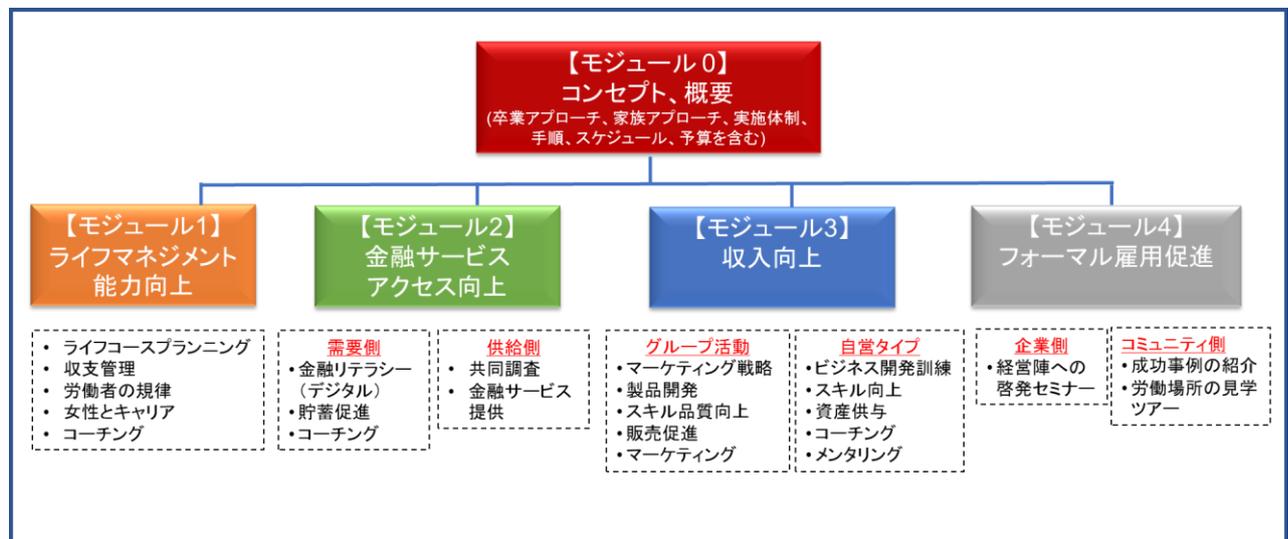


(出所) プロジェクトチーム

図 2-8 ツールキット開発

ツールキットは、FHBW 世帯の生計向上のための重要な知見、手順、戦略、実践的なツールを、公的および民間機関双方を対象に提供するものである。ツールキットには、トレーニング教材、啓発資料、ガイドライン、ハンドブックなどが含まれる予定である。ツールキットの構成や内容は、成果 2～5 のパイロット活動の成果を検証した後に、最終的に決定する。

ツールキットは、FHBW 支援に関心をもつ多くの団体や個人に普及できるように、低コストで実施が可能で、適用に高度な専門性や知識を要しない簡単な内容とする必要がある。



(出所：プロジェクトチーム)

図 2-9 ツールキットの構成イメージ

(3) プロジェクト終了後の持続可能性

実施機関である WDD は、プロジェクト終了後も官民連携の原則に基づき、関心のある団体や個人に対してツールキットの普及を進めることが期待される。

プロジェクト活動を通じて、WDD のこのような能力を効果的に強化するため、WDD は Livelihood improvement officer (仮称)³¹として新しい職員を雇用する。当該職員は成果 1 においてパイロット活動をモニタリングし、プロジェクトメンバーや他の政府機関との調整を行う。成果 5 ではフォーマルセクター雇用の啓もう活動を実施し、成果 6 ではツールキットの開発と普及を行う。また、成果 2~4 のパイロット活動を計画、モニタリングし、現場レベルでの活動を支援する。



(出所) プロジェクトチーム

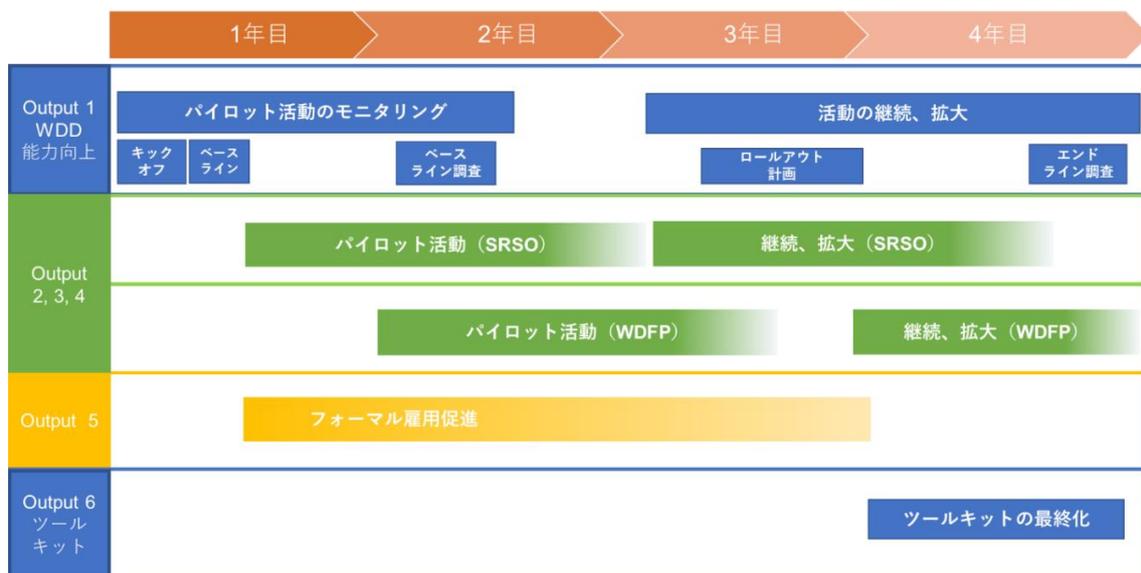
図 2-10 ツールキットの促進

本事業の実施経験に基づき、WDD が本事業終了後もシンド州の女性一般、特に FHBW に対してこれらの活動を継続し、拡大できるように、事業終了後に WDD 内に上記の職員からなる「Livelihood improvement unit」が設置されることが期待される。

³¹ 「Livelihood improvement officer」は本事業のため WDD によって雇用される職員の仮称であり、WDD 内の特定のポストを指すものではない。

2.8.3 実施スケジュール

フェーズ2の期間は4年間である。実施スケジュールは下図のとおりである。



(出所) プロジェクトチーム

図 2-11 実施スケジュール

活動の効率および効果を最大化できるよう、活動の期間や順序を調整した。生計向上のためのパイロット活動は、まずサッカルで開始し、半年遅れでカラチで活動を開始させる。そうすることで、サッカルで開発した研修モジュールを効果的にカラチで活用できる。

2.9 パイロット活動内容の検討

パイロット活動は、連携機関を選定のあと、以下の手順で内容を検討した。

- (1) フィールド調査等を通じた FHBW の実態とニーズの把握
- (2) 連携機関との協議を通じた活動内容、実施体制の検討
- (3) プロジェクト枠組みの検討
- (4) プロジェクト枠組みを踏まえた連携機関ごとの活動計画の検討

ここでは、ライフマネジメント能力向上、金融サービスアクセス向上、収入向上、フォーマルセクター雇用促進の分野ごとに、上記手順の具体的な方法と結果について説明する。パイロット活動内容の検討結果に基づいて、フェーズ 2 実施計画を策定した。実施計画の要約および詳細版については、添付資料 3、4 を参照されたい。

2.9.1 ライフマネジメント能力向上

ライフマネジメント分野のパイロット活動内容を以下の手順で検討した。

- (1) フィールド調査等を通じた FHBW の実態とニーズの把握
- (2) 連携機関との協議を通じた活動内容、実施体制の検討
- (3) プロジェクト枠組みの検討
- (4) プロジェクト枠組みを踏まえた連携機関ごとの活動計画の検討

(1) フィールド調査等を通じた FHBW の実態とニーズの把握

ライフマネジメント研修のニーズを探るため、2017 年 8、9 月に実施されたフィールド調査で、SVC 改善と金融サービスアクセスの向上に関連する質問項目を盛り込むとともに、同時に実施した仲介業者、小売業者向けの調査で、FHBW に改善を希望する点を質問に加えた。

調査結果は下記の通りである。

表 2-27 調査結果 (PRA、質問票、インタビュー調査)

トピック	フィールド調査結果 (PRA、質問票、インタビュー調査)
機能識字・計算	<ul style="list-style-type: none"> ・ 非識字者が一定割合存在する。 ・ 非識字者であっても日常生活の四則計算ができる女性が存在する。
記帳・家計管理・コスト計算・利益の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家内労働からの収入は少ない³²。未払いや遅配は散見されなかったが支払は不定期で月額収入は一定ではない。 ・ 収入の家計への貢献度に関わらず、家計管理をしているものが一定割合存在。 ・ 家計管理記録、賃金の記録、コスト計算をしているものは少ない。必要性の認識は極めて薄い。 ・ 家内労働からの収入はほぼ自由裁量で使える。教育、医療などに支出するものが多い。
ソーシャルネットワーク・交渉力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格交渉の成功率や情報源、相談者の数の広がりグループ活動に参加している女性で好結果が見られる。そうでないものは価格交渉に失敗したり、相談者は家族に限定される。

³² 平均月収は 4,160 ルピー、シンド州のフルタイム非熟練労働者の最低月額賃金は 14,000 ルピーである。

トピック	フィールド調査結果 (PRA、質問票、インタビュー調査)
法制度の知識	・ 家内労働者法は制定前であることもあり、知識のあるものはほとんどいない。
金融・デジタルリテラシー	・ フォーマル金融サービスの知識やデジタル・リテラシーは低い。
行動の制約 (ジェンダー)	・ 多くの女性が行動に制約があり、男性の許可なしでは外出がままならない。 ・ 女性の就業に反対する男性家族がいる一方、サポートを受けている女性もいる。 ・ 女性の職業選択肢は限定されており、多様なロールモデルが存在しない。
女性の自己認識	・ 技術を改善しようと考えたことがなかったり、何もしないと回答したものが一定割合存在する。 ・ 非識字者の学ぶ意欲は高いが、非識字者であることに対する劣等感が強い。
トピック	仲介業者・小売業者調査結果
納期・衛生	・ 納期厳守、作業場所の清潔さ、身体の衛生の改善を FHBW に希望している。

(出所) プロジェクトチーム

上記の結果から、ライフスキル研修項目として、以下のトピックを検討することにした。

表 2-28 研修トピック候補

トピック	内容	対象者に男性他家族を含めるもの ³³
オリエンテーション	プロジェクトについてのオリエンテーション	○
ライフコースプランニング	ライフコースの中で必要となるお金とプランニング	○
機能識字・計算	署名や生活に必要な書類の読み方、SMS の送り方、数字の読み方書き方、計算機を使った計算の仕方など、仕事や生活で使用頻度の高いものを優先とした機能識字。	
記帳	家内労働の注文、収入、支出、時間などの記帳。	
納期管理	職業倫理 (時間・品質) と時間・納期管理。	
コスト計算	家計支出と事業支出の仕分け、コストの記帳。	
作業場、身体の衛生	作業場、身体を衛生に保つ方法と品質。	
家計管理	家計簿の記帳方法。家計の見える化。	○
デジタル教育	携帯電話の使用方法 ³⁴ 。	○
金融教育	各種金融サービスについて。	○
女性・労働関連法	女性・労働関連法について。法制度の知識と利用の仕方。	
ジェンダーについて	生活の中で学ぶジェンダーバイアス ³⁵ 。	○
女性の職業感	女性が可能な職業について	○
ロールモデル	ロールモデルを通して学ぶ女性のキャリア。	○

(出所) プロジェクトチーム

³³ 丸印をつけたトピックは男性の参加を優先的に促す。女性及び世帯の経済的エンパワーメントを促進すると考えられる場合、他のトピックについても男性の参加を奨励する。

³⁴ デジタル機器は、行動に制限が課せられている女性に外界との接点を確保する有効なツールと考えられる。

³⁵ パキスタンの女性が低賃金の家内労働に従事せしめられている一因として家父長制があると言われる (Root for Equity 'Unacknowledged Treasures: The Home-based Women Labor of Pakistan' 2011)。既存のモジュールにはジェンダーバイアスに気づきを促すような内容は少なく、多くは女性のみを対象とし、世帯やコミュニティの男性にジェンダーバイアスの存在を啓蒙するようなモジュールはない。女性が低賃金のインフォーマル労働に従事する実態をジェンダー視点から啓蒙するモジュールを検討する価値はあると考えられる (業務実施計画書では、ジェンダーといったセンシティブなトピックは避ける方針としているが、センシティブ性を十分考慮した何かしらの介入は有効であると考えられる。)

フィールド調査では、SRSO のグループ活動に参加している女性の収入額の多さ、交渉力の高さや相談者の広がり確認された。ライフマネジメント研修では、グループ単位で会合やセッションを定期的にもち、研修を行いつつ、グループ間での経験共有や話し合いを行うことが、ライフマネジメント能力向上に効果的と考えられる。

SRSO のグループ活動参加者は、相談先としてグループリーダーや SRSO のソーシャルオーガナイザーを挙げていた。彼らのような人材を通して、実生活でも継続的なコーチングが提供されることが望ましい。

(2) 連携機関との協議を通じた活動内容の検討と実施体制の検討

2017年8月、9月、11月に連携機関と協議し、フィールド調査の結果をもとに活動内容、実施体制を検討した。

① 連携機関のライフマネジメントプログラム概要の確認と研修内容の検討

本事業の連携機関のライフマネジメント・ライフスキル関連の研修実績を聞き取りし、本事業で介入する活動との重複の有無を確認した。

表 2-29 連携機関の既存モジュール

WDFP	SRSO
<ul style="list-style-type: none"> - Literate Pakistan の教材を使った成人識字コース (FHBW に限らず) - マイクロ起業コース - 女性リーダーシップコース (FHBW に限らず) 	<ul style="list-style-type: none"> - Community Organization (CO) リーダーへの資金管理・記帳などの研修 (FHBW 対象ではない) - Memorandum of Understanding (MOU) の読み方、署名の仕方、数字の読み方 - コミュニティへの保健衛生など

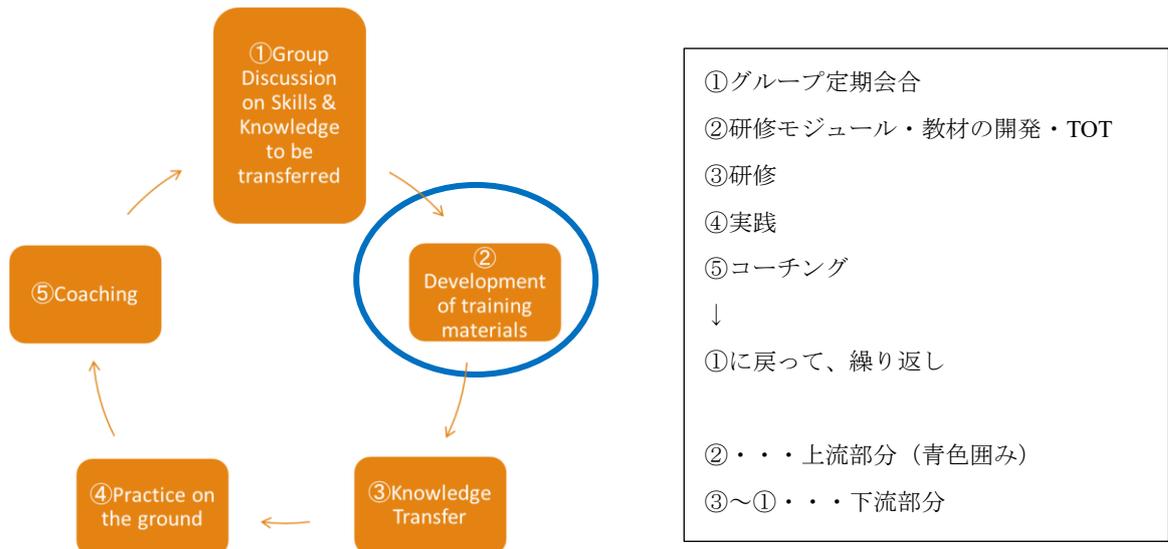
(出所) 聞き取り情報をもとにプロジェクトチーム作成

WDFP はこれまで、識字や零細起業などの研修実績がある点が強みであるが、モジュールを体系的、継続的に実施していない。コーチングによるフォローアップも実施されていない。SRSO の研修は CO (Community Organization) 向けの平易な記帳や数字の読み方といった限定的な内容が中心だが、定期的なフォローアップが実施されていることが強みである。一方、本事業の対象である BDG (Business Development Group) には技術以外の体系的な研修は実施されていない。これらの機関を通して、FHBW にライフマネジメント研修を体系的に実施、フォローアップすることは有効であると考えられる。

WDFP、SRSO とも研修内容候補について表 2-31 に掲げるトピックで合意を得た。

② 実施体制の検討

WDFP、SRSO とも、研修モジュール、教材開発などの研修企画には携わっておらず、研修対象者との調整や研修実施などの研修実施の活動を主にしている。よって連携機関には、研修対象者との調整、研修実施、コーチングを担当してもらうこととし、そのための体制を検討した。



(出所) プロジェクトチーム

図 2-12 ライフマネジメント能力向上の活動サイクル

ライフマネジメント能力向上のコンポーネントでは、上図活動サイクルに基づき、活動内容を検討することで連携機関と合意した。連携機関は上記の①、③、④、⑤の活動を担当する。しかしながら、両連携機関とも、モジュール開発を外部機関に依存しているため、TOT (Training of Trainer) を含む②についてはプロジェクト専門家および外部リソースを活用することで合意した。連携機関はモジュール開発チームの一員として、現場活動を通じた助言、活動成果を通じた助言などを行う。

(3) プロジェクト枠組みの検討

2.8 で述べたとおり、2018 年 1 月の JICA との協議により、卒業アプローチの原則を参考にして段階的アプローチを採用することが決定された。ライフマネジメント能力向上のコンポーネントにおいては、卒業アプローチの中核コンポーネントである家計管理教育、金融教育、コーチングに加え、ニーズ調査の結果、対象 FHBW に特に必要と考えられるトピックを実施することになった。

(4) プロジェクト枠組みを踏まえた連携機関ごとの活動計画の検討

ライフマネジメント能力向上の研修内容、コーチング活動は両機関共通であるが、研修期間やコーチングの実施体制は各機関の体制や特徴を踏まえた形態をとる。SRSO は定期的なグループ活動をすでに行っているため、この仕組みを活用する。研修期間は 6 カ月とする。WDFP は個人の自営業を対象としており、長期間の研修が好まれないことが予想されるため、研修からビジネス開始までの期間を短縮できるよう、短期間で集中的に研修を実施する。主な相違点は次表のとおり。

表 2-30 機関ごとの相違点

	SRSO	WDFP
研修期間	6 カ月 (25 週)	1.5 カ月 (6 週)
研修・コーチング実施体制	Social Organizer (SO) およ びグループリーダー	スタッフおよびグループリーダー

(出所) プロジェクトチーム

① 活動内容の検討

(3) の合意に基づき、段階的アプローチの適用方針を踏まえつつ、金融アクセス、SVC と連携したライフマネジメント研修の内容、時期を検討、整理した。表 2-28 であげた研修候補トピックのうち、一部は金融アクセス、SVC の中で扱うことにした。具体的には、デジタル・リテラシーは連携が検討されている DSP (Digital Service Provider) の製品紹介とともに実施することを検討し、金融サービスについては、金融アクセスコンポーネントで連携する金融機関による研修実施を検討する。品質管理や製作にかかわる研修項目のうち、より生産技術に近いものは SVC で扱う。

労働や女性関連法については、インフォーマル雇用者にあたる家内労働者は対象にならないことや、家内労働者法は制定途上にあることから、単独の研修項目とはしないが、「職場におけるハラスメント防止法」等については、「女性とキャリア」の中で扱うこととする。

上記整理に基づき、ライフマネジメント研修項目・内容を表 2-31 のとおりとする。FHBW が人生で起こる様々なイベント (ライフコースイベント) にそった将来の家計資金需要や、緊急時の備えの必要性を理解し、自らの家計状況を把握しながら貯蓄を励行することを目指す。また、女性の職業意識を高め、職業選択の幅を広げることも目指す。

表 2-31 研修トピック

回	トピック	内容	対象者に男性他家族を含めるもの
1	オリエンテーション	下記を目的としたオリエンテーション ・プロジェクトの概要説明 ・レポート (信頼関係) の形成 ・活動参加の動機づけ	○
2	ライフコースプランニング	ライフコースのイベントのために必要となるお金とプランニングについて	○
3	貯蓄の有効性	貯蓄の有効性、貯蓄の目標設定、インフォーマル貯蓄のリスク	○ ³⁶
4	職業規律	時間・納期管理、品質の重要性、作業場、身体を衛生に保つ方法と品質	
5	収入・支出管理	家計あるいは支出の記帳方法。家計の見える化	○
6	コスト・利益記帳 ³⁷	家内労働の注文、収入、支出、時間などの記帳。家計支出と事業支出の仕分け、記帳。	

³⁶ トピック 3 の「貯蓄の有効性」、5 の「収入・支出管理」と 7 の「金融アクセス」に男性他家族を含める是非については、プロジェクト開始時に改めて、FHBW と連携機関と検討する。

³⁷ WDFP のパイロット活動ではコスト・利益記帳はビジネスガイダンスで扱う。

回	トピック	内容	対象者に男性他家族を含めるもの
7	金融アクセス ³⁸	金融サービスの種類、口座の開き方、モバイル口座について等（金融機関による研修）	○
8	女性とキャリア	生活の中で学ぶジェンダーバイアス ³⁹ 。女性が就業可能な職業について。ロールモデルを通して学ぶ女性のキャリア。女性・労働関連法について。法制度の知識と利用法。	○
随時	機能識字・計算	署名や生活に必要な書類の読み方、SMSの送り方、数字の読み方書き方、計算機を使った計算の仕方など、仕事や生活で使用頻度の高いものを優先とした機能識字。上記の研修内容と合わせて導入する。	

（出所）プロジェクトチーム

FHBWの家族の理解を得ることが有効なトピックについては、家族も研修の参加対象とする。SRSOのパイロット活動ではグループ活動を継続して実施することから、上記のトピックを6カ月にわたり25セッションを開催する。研修は隔週とし、研修の中間の週はフォローアップを実施する。WDFPのパイロット活動においては、収入向上活動までの時間を短縮するために、研修期間は6週間、1.5カ月とする⁴⁰。

参加者の理解、実行を促進するために、アクティブラーニング形式を取り入れる。さらに、コーチング体制を整え、研修内容の定着を図る。

② 研修モジュール開発リソースと体制の検討

現況調査で訪問した団体を中心に、パイロット活動の研修モジュール開発のための人材・組織リソースを検討した。

³⁸ 金融アクセスは金融アクセスコンポーネントの領域となる。

³⁹ パキスタンの女性が低賃金の家内労働に従事せざるをえない理由の一つとして家父長制があると言われる（Root for Equity ‘Unacknowledged Treasures: The Home-based Women Labor of Pakistan’ 2011）。既存のモジュールにはジェンダーバイアスに気づきを促すような内容は少なく、多くは女性のみを対象とし、世帯やコミュニティの男性にジェンダーバイアスの存在を啓蒙するようなモジュールはない。女性が低賃金のインフォーマル労働に従事する実態をジェンダー視点から啓蒙するモジュールを検討する価値はあると考えられる（業務実施計画書では、ジェンダーといったセンシティブなトピックは避ける方針としているが、センシティブティを十分考慮した何かしらの介入は有効であると考えられる。）

⁴⁰ コスト・利益記帳はその後実施されるビジネスガイダンスに移行する。金融リテラシーは内容を統合し、2回とする。

表 2-32 リソース候補

候補団体・リソース	内容
State Bank of Pakistan (SBP) , Pakistan Microfinance Network, Kashif, ECI などのリソース	金融教育の各種教材が開発されている。公開リソースか否か、著作権等に留意しながら、既存リソースの活用を図る。
Aahung	リプロダクティブヘルス教育をミッションとしている NGO。プロジェクトで作成するモジュール(視覚教材を含む)のローカルコンテキスト化について検討する。
Qaaf se Qanoon	市民の法リテラシーの促進をミッションとしている。シアタープレイ形式、ラジオ番組などの視聴覚ツールを多用している。女性法、労働法関連の研修トレーナーの供給が可能か検討する。

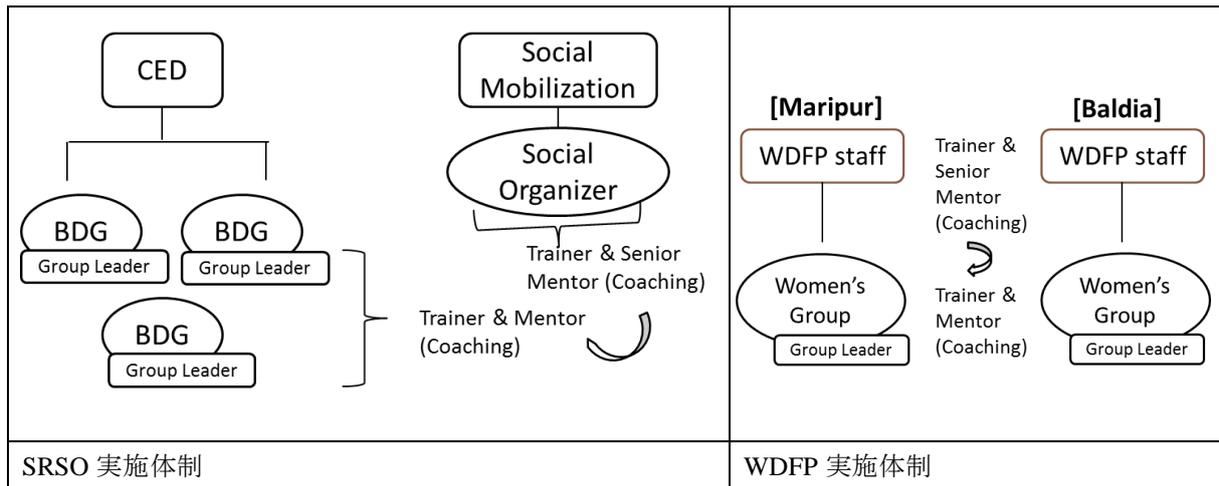
(出所) プロジェクトチーム

日本人専門家、ローカル専門家(上記団体や個人リソースから検討)、WDD、連携機関のチームで、研修モジュールの開発にあたる。

③ 実施体制の検討

②以外の研修実施体制については、WDFP、SRSOの既存体制を最大限活用することを基本とし、協議した結果、下記の実施体制で合意した。

- SRSOの Craft Enterprise Development (CED) は、これまでも BDG の収入向上活動を支援してきた。各 BDG にはリーダーがいる。また、SRSO は SO (Social Organizer : ソーシャルオーガナイザー) の部署があり、コミュニティにおける組織活動を担当している。この部に所属する SO がコミュニティ組織活動のモニタリングを担っている。本事業の研修とコーチングでは、これらの体制を活用する。SO が主要なトレーナーおよびメンターとして活動をリードし、BDG のグループリーダーが SO を補佐しながら、副トレーナーとメンターの役割を担う。
- WDFP は SRSO よりも小規模な実施体制で運営されている。マリプールとバルディアの各オフィスに 1 名の女性スタッフを配置している。これらのスタッフがトレーナー兼メンターとして活動する。また、研修プログラムのために集まった個人事業者の FHBW からグループリーダーを選出し、WDFP のスタッフを支援しながら、トレーナーとメンターとしての役割を担う。



(出所) プロジェクトチーム

図 2-13 ライフマネジメント能力向上のための活動実施体制

2.9.2 金融サービスアクセス向上

金融サービスアクセス向上の分野のパイロット活動内容を以下の手順で検討した。本分野では、本業務期間中に連携機関の特定は行わないため、連携機関との協議は行っていない。

- (1) フィールド調査等を通じた FHBW の実態とニーズの把握
- (2) プロジェクト枠組みの検討
- (3) プロジェクト枠組みを踏まえた活動計画の検討

(1) フィールド調査等を通じた FHBW の実態とニーズの把握

現況調査とフィールド調査を通じて、需要側である FHBW の金融サービスアクセスの現状とニーズの把握を行った。また、主要な金融機関のヒアリングを実施し、供給側のニーズ把握を行った。これらの結果絞られた双方の課題と機会を、次表に整理した。

表 2-33 FHBW の金融サービスアクセスに関する機会・課題のまとめ

供給側	需要側	ニーズ
金融包摂レベルとアウトリーチの低さ（特に女性）		
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> - パキスタンの法規制環境（特にモバイル金融関連）の整備は進展している。モバイル金融の進展は特に女性へのアウトリーチ拡大に貢献することが期待される。 - マイクロファイナンス業界は成長しており、貧困世帯向けの金融商品・サービスは既に市場に数多く普及している。 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> - 金融機関の競争激化やコスト面の理由により、多くの MFB/MFI の顧客の男性比率が以前より増加傾向にある。 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> - FHBW は移動制限や近くに金融機関がないなどの物理的要因により金融サービスへのアクセスが困難である。 - 多くの世帯が携帯電話を所有しているが、女性の所有は限定的である。またスマートフォンの普及率も低い。 - 女性エージェントの不在などの理由により、女性のモバイル口座アクセスは限定的である。 - 新技術に関する情報不足等により、一般的にモバイル金融サービスへの不信感が強い。 - 多くの場合ローンの最終裨益者は男性である。 	<p>金融機関による金融包摂・アウトリーチの拡大</p>
一般的な金融関連知識の低さ（特に女性）		
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> - 多くの金融機関が独自に金融リテラシー教育を行っている。 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> - 既存のトレーニングは各金融機関が独自・不定期に実施しており、特に貧困女性向けに整備された統一的なモジュールはない。 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> - 社会・文化的背景により女性の金融包摂レベルは低い。 - 対象 FHBW の一般的な金融サービスに関する知識は極めて低い。 	<p>ターゲット層の女性の金融リテラシー強化のためのパッケージ</p>
限定的な預金手段（特に女性）		
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> - 多くのマイクロファイナンス機関がマイクロファイナンス銀行に移行して預金動員が可能となった。モバイルオペレーターもモバイル口座のサービスを提供している。 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> - 多くのマイクロファイナンス機関は資金不足に直面している。 	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> - FHBW は公的な金融機関へのアクセスは限定的だが、Kamities（ROSCA の一種）のようなインフォーマルな手段による金融活動は活発に行っている。 - 特に貧困世帯において預金と送金のニーズが高い。 	<p>預金活動の啓発と促進、インフォーマル金融手段から公的金融への橋渡しシステムの構築</p>

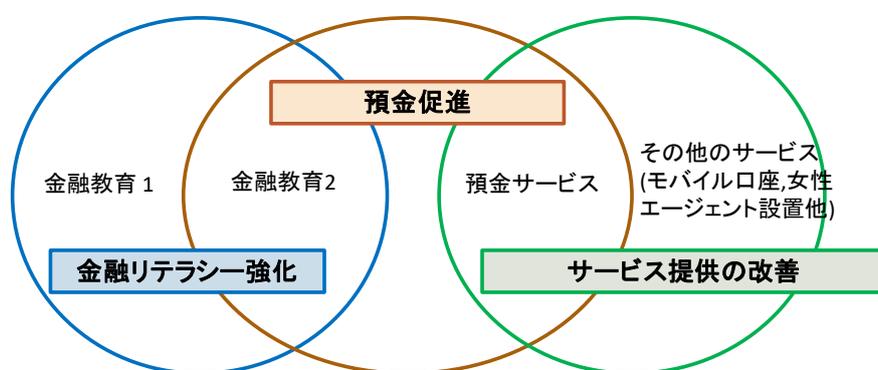
(出所) プロジェクトチーム

(2) プロジェクト枠組みの検討

2.8 で述べたとおり、2018年1月のJICAとの協議により、卒業アプローチの原則を参考にし、段階的アプローチを採用することが決定された。この中で、金融サービスアクセス向上の支援については、卒業アプローチに基づく対象 FHBW への金融教育と金融サービスの活用促進と、パートナー金融機関によるサービスデリバリー改善促進を中核的活動とすることになった。

(3) プロジェクト枠組みを踏まえた活動計画の検討

上記の状況を踏まえ、特に高いニーズが確認された、金融包摂・アウトリーチの拡大、金融リテラシー強化、貯蓄促進の3つの項目について、パイロット活動の内容と実施体制を検討した。



(出所) プロジェクトチーム

図 2-14 金融サービスアクセス向上に関するパイロット活動の構想

① パイロット活動案と連携可能性のある連携機関

上記の3つの項目におけるパイロット活動案と連携可能性のある連携機関の概要は、下表のとおりである。

表 2-34 可能性のあるパイロット活動案

項目	活動内容	連携機関
1. 金融教育	<p>金融教育のモジュール開発</p> <p>FHBW の金融サービスアクセスを促進するには、金融リテラシーを強化することが必須である。金融に関する基礎的な知識、貯蓄や融資の意味と重要性、人生プランへの活用、金融機関の実用的な活用方法などに関する能力強化が求められている。</p> <p>現在パキスタンには独自の金融教育に関するモジュールを開発している金融機関が複数存在しているが、これらのリソース（教材やトレーナーなど）にアクセスするためのまとまった情報が存在しない。本事業では、これらの散在する情報を利用者が活用しやすい形でひとつにまとめて提供するこ</p>	<p>金融教育に深い知見と経験を持つ</p> <p>MFB/MFI は複数存在する。（例：Kashf Foundation、OPP-OCT、NRSP bank 等）</p> <p>プロジェクトでは、ターゲット地域で活動する一つの金融機関を特定して協力する。</p>

項目	活動内容	連携機関
	とができる。またこれらを活用してターゲットとする FHBW 層のニーズに合致したモジュールを開発することも重要である。	
2. 預金促進	<p>預金の促進</p> <p>預金活動は、貧困層の中長期的な生計向上と生活保障のために非常に重要である。また、フィールド調査の結果対象 FHBW の最も必要とする金融サービスは預金であることがわかった。このため、フェーズ 2 の早い段階で預金促進に向けた活動を行うことを検討する。多くの女性が Kamaties (ROSCA の一種) を活用しており、これは対象 FHBW が月々一定額の預金をする余地があることを示している。</p> <p>しかしインフォーマルな金融手段は、現金を扱うことに伴う安全性、必要な時に引き出せるといった利便性、グループ活動による取引コストなどの課題や制約があるため、関心のある FSP と協力して預金促進活動を実施することを検討する。またモバイルオペレーターと連携してモバイル口座を活用した預金促進活動も検討する。</p>	ターゲットエリアで活動する金融機関を選定して活動する。サッカルでは NRSP bank、カラチでは OPP-OCT が有力候補である。
3. サービス提供の改善	<p>新たな金融サービスの開発や既存サービス改善の支援</p> <p>パキスタンの金融市場には貧困層向けの商品やサービスが既に多く存在しているが、貧困層の金融機関へのアクセスは課題が多い。対象 FHBW を含む金融アクセスのない層に金融機関のアウトリーチを拡大するための制約は何かを特定するため、より詳細な調査が必要である。</p> <p>モバイル金融に関する法規制環境は整備されてきており、国内の携帯産業の成長も著しいことから、モバイルオペレーターと協力した IT/モバイル技術の活用も積極的に検討すべきである。例えばローン申請手続きの簡略化、女性のモバイルエージェントの育成、金融機関マップの作成などが考えられる。また、モバイル金融への不信感を低減するため、モバイル口座の使い方などのデジタル教育や、モバイル金融の有用性・安全性の啓発活動も必要である。</p>	Telenor、Jazz (Mobilink)、FINJA (SimSim) などのモバイルオペレーターとの連携を検討する。特に FINJA は近年設立されたばかりの新しい企業であり、プロジェクトとの協力にも積極的である。無利子ローンを提供する Akhwat とは対象地域にニーズの高いサービス提供が検討できる可能性がある。

② 実施体制

上記の 3 つ項目のパイロット活動案は、図 2-14 に示すように各活動を連携して実施する必要がある。また民間機関との連携が必須である。

FHBW を対象とした金融教育のモジュール開発には、まず 2.9.1 で述べたように、ライフマネジ

メントスキル分野の活動において、家計管理、コスト計算、預金（計画、利点、使い方など）の基礎的な金融教育を、SRSO と WDFP と協力して専門家が実施する。次に、口座の開設方法やローンの申請手順等、より高度な金融教育をパートナーとして選定した金融機関と協力して実施する。

預金促進活動は、基本的にはプロジェクト専門家が連携機関（SRSO と WDFP）と協力して実施するが、同様にパートナー金融機関からの協力も得て実施することが期待される。特に、金融サービス提供方法の改善には、パートナー金融機関（特にモバイルオペレーター）の積極的な関与が求められる。

フェーズ1において、プロジェクトチームはデジタル金融アプリ「SIMSIM」を提供するFINJAと連携に向けた協議を重ねた。この結果、先方は、対象地域におけるFHBWの詳細な金融ニーズを特定するための共同調査の実施と、ニーズに対応するサービスの開発に向けた本事業との協力関係の構築に高い関心を示している。具体的な連携方法の検討はフェーズ2開始後に行われることになるが、現時点でFINJAは有力な連携候補企業と考えられる。

2.9.3 収入向上

収入向上分野のパイロット活動内容を以下の手順で検討した。

- (1) フィールド調査等を通じた FHBW の実態とニーズの把握
- (2) 連携機関との協議を通じた活動内容、実施体制の検討
- (3) プロジェクト枠組みの検討
- (4) プロジェクト枠組みを踏まえた連携機関ごとの活動計画の検討

(1) フィールド調査等を通じた FHBW の実態とニーズの把握

パイロット活動内容の検討にあたって、まず、対象 FHBW の現状、課題、ニーズを把握するためにフィールド調査を実施した。同時に、連携機関が扱う製品の SVC を分析した。

① フィールド調査結果

フィールド調査結果に基づく、パイロット対象地域における FHBW の SVC に関する活動の実態と課題は、以下のとおりである。

表 2-35 対象地域の FHBW の SVC 活動の現状と課題

現状の活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多くの女性が HBW に従事しており、HBW が世帯の主な収入源である場合も 14% を占める。HBW は世帯収入において重要な役割を果たしている。 ・ HBW のほとんどが手工芸品の製作であり、主要製品は、縫製、刺しゅう、パッチワークである。 ・ 一般的な労働形態は自営業（79%）で、出来高制（19%）は少ない。 ・ 半数以上（55%）が顧客へ直接販売しており、NGO（18%）、仲買人（15%）、小売業者（6%）に販売している。仲買人の関与は少ない。
-------	---

主な課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上は安定しておらず、売上高は全体的に低いため、HBW による収入は月額最低賃金を大幅に下回る。 ・ コスト、売上、収益などの計算、管理ができていない。 ・ HBW 以外の家事等の労働負担が大きく、HBW には多くの時間を割くことはできない。 ・ HBW を行うにあたり作業スペースや電力不足など、環境面での制約がある。 ・ 多くの FHBW は外出には男性家族の許可が必要であり若年層ほど特に単独での市場アクセスは困難。 ・ 市場にアクセスするための交通手段がない。
------	---

(出所) フィールド調査報告書より作成

上記の結果は、以下を示唆している。

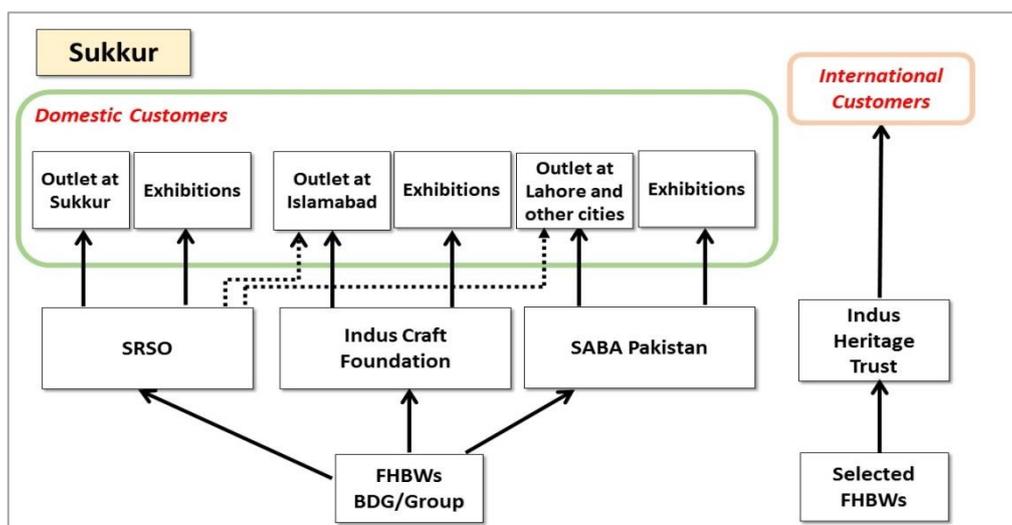
- ・ サッカルにおいては、FHBW の経済的機会は限定的であるため、手工芸品の開発支援が生計向上のためには現実的な選択肢である。
- ・ 支援対象の FHBW の多くは、市場へのアクセスが困難であり、仲買人やトレーダーとの取引さえもない。本事業は、販売チャネルの開拓を強力に推進すべきである。
- ・ FHBW の収入向上には、コスト計算と予算管理の支援が特に必要とされている。

② 機関別 SVC 分析

フィールド調査で明らかとなった FHBW の販売チャネルから、各連携機関の支援対象 FHBW が生産する製品の SVC を分析した。

1) SRSO

SRSO が支援する FHBW の販売チャネルは、SRSO を通じて販売している場合と、SRSO を通さない場合の 2 通りに分けられる。



(出所) プロジェクトチーム

図 2-15 SVC 図 (SRSO 関連)

SRSO と BDG 間の主な取引は、展示会での販売と SRSO 直営店での販売であった。SRSO 顧客の 95%は女性で、20%程度が若い層である。販売によって得られた利益は、すべて FHBW に還元されており、SRSO は、マネジメントにかかる必要コスト以外は、いかなる利益も得ていない。

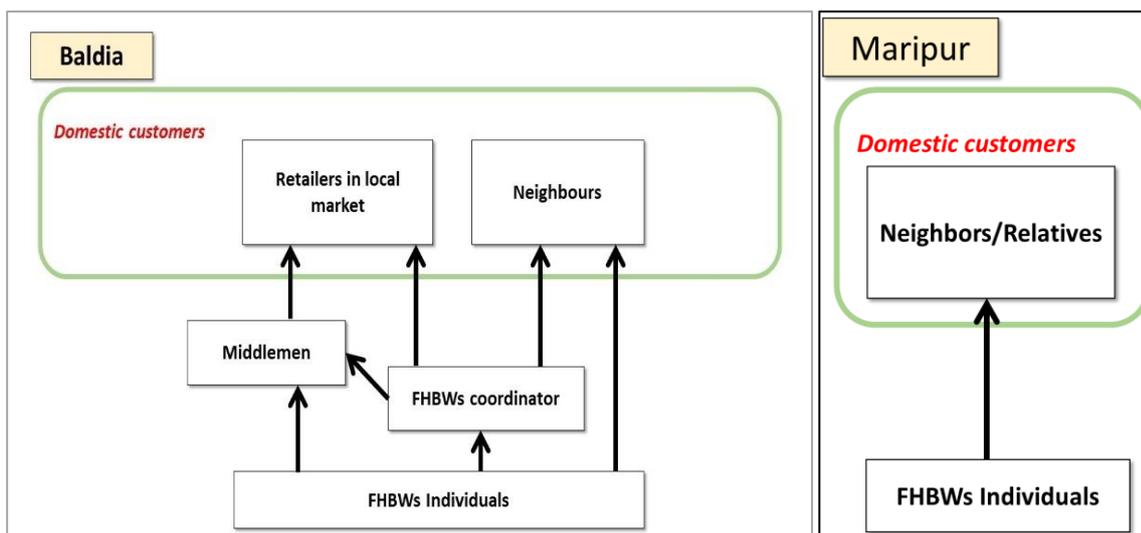
また、図 2-15 のとおり、Indus Craft Foundation や SABA Pakistan と MOU を締結する⁴¹ことで、それらの直営店でも FHBW が製作した手工芸品を販売している。しかしながら、全体的にみると、支援対象の FHBW の販売チャネルは非常に限られており、仲買人やトレーダーの関与もまれであった。

BDG のリーダーあるいは中心人物がまとめ役となって、SRSO を通さず、製品を販売している場合については、以下のような事例があった。

- SRSO の支援により、サッカルのローカル市場の小売店を取引先として開拓し、直接取引
- 外国にいる親戚へ年間 20 枚程度の「Rilly⁴²」を納品
- 髪飾りを製作し、近隣の村で行商
- 配偶者の入院を機に、入院先の病院の医師達の宿舎を個別訪問してベッドシートなどを販売

2) WDFP

フィールド調査は、WDFP が支援しているマリプールとバルディアの 2 カ所で実施された。マリプールでは、隣人や知人への直接販売が多かった。バルディアでは、仲買人と取引している例が数件あったが、今後のビジネスへの影響を恐れて仲買人の連絡先を教えてもらえない等の理由から、ターゲットグループと直接取引をしている仲買人に接触することはできなかった。ただし、ターゲットグループではないが、バルディア地区の女性仲買人（自身も FHBW である発注のまとめ役を含む）にインタビューした。



(出所) プロジェクトチーム

図 2-16 カラチ・バルディアおよびマリプールにおける SVC 図

⁴¹ 調査の時点では、Indus Craft Foundation との MOU は締結手続きの途中であった。

⁴² シンド州で伝統的に製作されているパッチワークのこと。寝具などに使用される。

その結果、インタビューをした女性仲買人は、小売業者や、自身がかつて仕事をもらっていた工場などから仕事を受注し、近隣の FHBW に仕事を振り分け、個別訪問して製品を回収し、賃金も公平に分けていることがわかった。しかし、女性仲買人は、発注主と価格交渉をすることが全くできず、取り分が非常に低いことがわかった⁴³。

また、アダーワーク（木枠を使用した刺しゅう）はこの地区の有望技術だが、アダーワークを施したスーツの市場価格は 20,000～25,000 ルピーであるにもかかわらず、仲買人を介す場合、FHBW の手元には 1,500 ルピーしか手に入らないことがわかった。

SVC 調査により、どちらの場所でも支援対象の FHBW の販売チャネルは極めて限られていることがわかった。仲買人などを通していくつかの販売チャネルを持っている FHBW の場合では、実際に発生しているコストに比べて、収入が極めて低いことがわかった。またこのような都市部においては、FHBW は手工芸品製作だけでなく、美容師など他の収入向上活動に従事していることもわかった。

上記の調査結果（フィールド調査、SVC 調査、市場調査、デザイン専門家による調査）および、各連携機関との協議によって明らかにされた、連携機関の課題と SVC 改善の可能性は、下のように整理される。

表 2-36 連携機関の SVC 関連活動概要と課題

	WDFP (カラチ)	SRSO (サッカル)
現状の SVC 関連活動	ドナー資金等によるプロジェクトベースで、縫製、刺しゅう、美容、料理、起業 (Business Development) 等の研修を実施。独自のセンターにおいて一部製品の展示・販売を行っているが、マーケティング支援までは行っていない。	CED という専属部署が SVC の包括的支援を行っている。約 150 の BDG を組成し、スキルの査定、技術研修、製品作成支援 (デザイン他)、販売支援などを行っている。
SVC 支援上の組織としての課題	<ul style="list-style-type: none"> 技術研修のみで、マーケティング支援は行っておらず、長期的戦略に立った包括的支援とはなっていない。そのため支援女性は市場アクセスがなく、結果として収入向上につながっていない。 活動はドナー等の資金次第であり、活動内容がアドホック的で持続性に問題がある。 支援対象女性は各地に拡散する個人であり、グループ化は困難。 支援対象女性の製品分野は多岐にわたる。スキルレベルも幅がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 支援製品の販売方法は、展示会と直営店に限られており、販売できる量は限定的。 商品の種類は多岐にわたり、必ずしも市場ニーズを反映した製品（商品ラインナップ、デザイン、品質）とはなっていない。 展示会は組織の予算で運営されており、収益を上げる構造になっていないため持続性がない。価格設定、売上記録に対応した商品開発、コスト・収益管理などに改善の余地が大きい。 直営店はアクセスが悪く集客が期待できない。 SRSO には CED があるにも関わらず、マネジメントのビジネスキャパシティは低い。

⁴³ 例えば、単純な縫製作業の場合は、材料は発注主から支給されるものの、縫製の代金がパジャマ 1 着あたり 1 ルピー、小さなポーチが 100 ポーチで 15 ルピーなど、極めて安価であった。スーツの仕立てなどは、1 着あたり 400 ルピー程度が縫製代金として支払われる。

	WDFP (カラチ)	SRSO (サッカル)
SVC 可能性	<ul style="list-style-type: none"> カラチという大都市の地の利があり、対象地域は工業地帯や民間企業へのアクセスが容易であるため、小規模ビジネスや雇用などの収入向上機会が多く見込める。 手工芸のみならず、美容や料理など幅広い職業訓練を行っている。 若年層の動員、啓発活動などの経験が豊富であるため、強みとして活動に活用できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 約 150 の BDG を組織しており、農村部への幅広いアウトリーチを持つ。将来的に拡大展開する場合は、SRSO のネットワークを活用できる。 コミュニティ支援の既存の枠組みがあり、SO が配置されている。 製品化のための一定のインフラ（マシンなど）が整備されている。 支援対象の FHBW のスキルレベルは高いことから、もし消費者の嗜好に合致する商品を開発することができれば、特定のセグメントからの一定の市場需要が見込める。

(出所) プロジェクトチーム

(2) 連携機関との協議を通じた活動内容、実施体制の検討

上記の現状、課題の分析に基づき、各連携機関とのパイロット活動の基本的枠組みと方針を以下のとおり検討した。

① 連携機関 (SRSO、WDFP) との協議

表 2-37 パイロット活動基本枠組み

項目	WDFP (カラチ)	SRSO (サッカル)
規模	50 名 (20-25 名×2 地域)	300 名 (30 名×10BDG)
人員	既存スタッフ 2 名 (マリプール、バルディアに地域担当各 1 名)、プロジェクトコーディネーター 1 名	CED の既存人員。SO。
対象製品/サービス	手工芸品、食品等の他、美容など幅広いサービスを対象とする。	手工芸品 (縫製、刺しゅう、キルトなど)
対象市場	ローカル市場	ハイエンド市場 (将来的な輸出も含む)
方針	<ul style="list-style-type: none"> 個人事業者の小規模ビジネス (サービスを含む) 支援を中心とする。 工場等でのフォーマルセクター雇用促進も視野に入れる。 リーダー育成、成功事例の創出に注力し、啓発による社会変容を促す。 カラチで利用可能な女性によるビジネス促進のためのさまざまなリソースを活用する。 若年層の動員、ソーシャルメディアなど IT ツールの積極的活用を検討し、次世代を見据えた支援を重視する。 	<ul style="list-style-type: none"> 支援グループのスキルの種類、レベルを特定し、本事業が支援する商品ラインを絞り込む。 市場ニーズに対応したデザイン、商品開発のためのメカニズム構築を支援する。 並行して、BDG に対する起業トレーニング等を実施する。 協力してくれる市場プレーヤーを幅広く検討し、販売チャネルの多様化を目指す。

(出所) プロジェクトチーム

(3) プロジェクト枠組みの検討

2.8で述べたとおり、2018年1月のJICAとの協議により、卒業アプローチに基づく段階的アプローチの適用が決定された。それに加え、各パイロット地域において、FHBWの仕事の種類と性質に基づき、パイロット活動の内容を調整した。この中で、SVC改善支援は収入向上支援に変更された。収入向上支援においては、SRSOについては卒業アプローチに基づく、対象FHBWグループ向け手工芸品の職業訓練とSRSO向けマーケティング支援、WDFPについては対象FHBWの事業計画立案とコーチングに基づく収入向上支援を中核的活動にすることになった。

(4) プロジェクト枠組みを踏まえた連携機関ごとの活動計画の検討

各連携機関の強みや支援の仕組みの特徴、支援対象グループの状況を考慮した上で、パイロット活動の内容を検討する必要がある。各機関と合意したパイロット事業の活動概要および実施体制を説明する。

① SRSO

1) 活動内容

SRSOと実施する収入向上活動では、SRSOの強みを最大限に活かすために、以下の戦略をとる。

表 2-38 パイロット事業の戦略

SRSOの強み	戦略
FHBWがBDGとして組織化されている。	グループ活動のプラットフォームとしてBDGを活用する。
FHBWは、手工芸品製作に携わってきたことから、高い技術を身に付けている。	収入向上活動として手工芸品製作に焦点を当てる。
SRSOには、CEDという、BDGと市場とのリンクを支援する部署がある。	CEDをSRSOのブランドを確立するためのプラットフォームとして活用する。

(出所) プロジェクトチーム

上記戦略に基づき、パイロット事業では、SRSOおよび対象BDGの双方の能力強化を図る。SRSOに対しては、はじめに、ターゲットとするハイエンド市場の需要に合致したデザインと商品ラインの開発に取り組む。市場調査の結果から、国内の消費者は人気ブランドの商品であれば、高額でも購入する意思があることが判明している。それゆえ、まずはハイエンドの顧客層に好まれるブランドを確立する、もしくは既存のブランドと連携し、徐々により層の厚い中間層に浸透させていく戦略をとることが有効であると考えられる。

BDGの能力強化としては、現状で最もニーズが高いのは、品質管理、収入・支出などの記帳・コスト管理、市場アクセス促進等であることがわかった。本事業ではこれらの分野を支援する。

2) 体制

SRSOとのパイロット事業実施における基本方針は、既存の体制を活用し、強化することである。しかしながら、デザイン能力、生産管理、マーケットとのリンクなどについては、外部の支援が必要であることがわかった。そこでパイロット事業の実施にあたっては、プロ

ジェクトがマスターデザイナーとプロダクションマネージャーを配置することで合意した。パイロット事業の実施を通じて、これらの能力についても、SRSO に持続的な方法で内在化されるよう支援する。また、SO は、BDG メンバーに対して、日常的なコーチング、フォローアップ、モニタリングを行う。

② WDFP

1) 活動内容

WDFP とのパイロット事業については、都市部の特性を活用して、以下の戦略をとる。

表 2-39 パイロット事業の戦略

WDFP の強み	戦略
カラチにはさまざまな収入向上活動の可能性がある。	動機づけの高い個人の FHBW 支援するために、さまざまな職業を支援する。
カラチには女性のビジネスを支援するさまざまな外部リソースが存在している。	シンプルで低コストな支援パッケージを開発するために、既存のリソースを最大限に活用する。

(出所) プロジェクトチーム

WDFP との協議に基づき、既存のリソースを活用し、自営型 FHBW を対象とするパイロット活動を実施することになった。プロジェクトは、FHBW 自身によるビジネスプラン策定、技術訓練、小規模資産形成、ビジネス関連機関との連携を支援する。ビジネス開発研修や技術訓練の実施には、STEVTA や APWA など、既存の外部機関を活用する。

2) 体制

ライフマネジメント能力向上のコンポーネントと同様、外部専門家の支援を受けながら、WDFP のマリプールとバルディアの既存のスタッフが活動を実施する。上記のように、技術研修には外部機関を活用する。

③ マーケティング活動における連携候補

収入向上活動を成功させるためには、民間機関を本事業のマーケティング活動に巻き込むことが不可欠である。プロジェクトチームは、有望な連携候補と協議を重ね、協力について前向きな回答を得た。各連携候補組織の概要は、下表のとおりである。フェーズ 2 開始後に、これらの組織との具体的な協議が必要である。

表 2-40 マーケティング活動にかかる有望な連携候補の概要

マーケティング 連携候補	詳細
サニーミラクル	イスラマバードを拠点とし、主にパンジャブ州の村落コミュニティを支援している社会的企業である。独自に開発した天日乾燥器を用いて、乾燥野菜やドライフルーツを生産して販売している。天日乾燥器1台のコストは500ドルであり、2~3世帯で共有することができる。事業を商業的に成り立たせるためには、大量生産が必須である。
KOEL	伝統的な製品やスキル（草木染やブロックプリント）を活用した製品を扱うアパレルブランドの中で、最も成功している企業である。カラチに2店舗とギャラリーがある。ブランドコンセプトに対する多くの賛同者がおり人気がある。KOELの店舗における商品展示や、展示会やイベントなどの共同開催などの可能性がある。
ADORN	オーナーの個人的なネットワークやオンラインショップによって、手工芸品の売買をしている社会的企業である。すべてのデザインと品質管理をオーナー自身が手掛けている。プロジェクトの支援対象 FHBW が製作する手工芸品のパーツ（ミラーワークなど）を同社製品に使用すること、いくつかの製品を自社の販売チャネルを通して販売すること等に関心を持っている。

(出所) プロジェクトチーム

2.9.4 フォーマルセクター雇用促進

次の手順に従って、フォーマルセクター雇用促進のためのパイロット活動を計画した。

- (1) プロジェクト枠組みの検討
- (2) プロジェクト枠組みを踏まえた連携機関ごとの活動計画の検討

本事業は、カラチを対象に WDFP と協力して、パイロット活動の一環としてフォーマルセクターにおける女性雇用の重要性を啓発する。この活動は、2018年1月にプロジェクト枠組みが最終化された際に追加された。文献調査、インタビュー、関係者との議論を踏まえて、活動計画を作成した。

(1) プロジェクト枠組みの検討

2.8で述べたように、2018年1月に JICA との協議において、フォーマルセクター雇用促進の活動を本事業に含めることが決定された。この活動の狙いは、FHBW が現状に留まらず、フォーマルセクターで就業するための環境を整えることである。フォーマルセクターで就業することで、所得安定や能力向上が実現し、さらなるステップアップにつながることを想定している。

(2) プロジェクト枠組みを踏まえた連携機関ごとの活動計画の検討

プロジェクトチームは、WDD、WDFP、UN Women、UNDP、民間企業などと、フォーマルセクターにおける女性雇用に関する現況や問題について議論した。議論の結果を踏まえ、戦略、活動計画、実施体制を検討した。

1) 戦略

● 女性のフォーマルセクター雇用を取り巻く社会的な背景に留意する

活動を具体化するには、ジェンダー規範や雇用主との関係（労働争議）など、女性のフォーマルセクター雇用に影響を与える社会的な課題があることを想定して、社会的文脈を十分に考慮する必要がある。そのため、現地の状況に詳しい知見者や、WDD、WDFP などの実施者から構成される「作業部会」を作ることにする。

● 明確なメッセージを伝えるために具体的な事例を活用する

活動に参加する人たち（FHBW、その家族、若年層、企業など）が次の行動に踏み出せるように、明確なメッセージを伝えることが重要である。そのため、本事業では具体的な事例を活用する。FHBW、家族、若年層向けには、女性の成功事例を紹介する。例えば、地元の女性が職を得ることで、生活の向上や経済的な能力を獲得するための機会を拡大できた、というような身近なストーリーを伝える。企業向けには、女性雇用促進に取り組む他社の事例を紹介する。その際は、労働環境の整備や交通の手配など、具体的な取り組み事例を伝えるとともに、女性労働者がいかに企業に経済的な便益をもたらすか、データをもって示すことを想定する。

● 関連プロジェクトとの協力を探る

女性雇用促進の可能性を持っている企業に効率的にアプローチするためには、既に関連する活動をしている他のプロジェクトに協力を求めることが必要となる。UNDP はカラチで繊維産業の企業に対して技術訓練を提供するプロジェクトを実施している。UN Women は、「女性エンパワーメント規範」(women empowerment principles) の導入を企業に対して促進している。JICA も企業を対象とする技術協力プロジェクトを複数実施している。フェーズ2の早い段階で、これらのプロジェクトと協力関係を築き、彼らのネットワークや経験を活動に反映する。

2) 活動概要

本事業では、企業および地元コミュニティ向けに、2種類の活動を実施する。活動概要は次表のとおりである。

表 2-41 女性のフォーマルセクター雇用促進のための活動概要

	企業	地元コミュニティー
活動名称	啓発活動 (awareness creation activity)	啓蒙活動 (sensitization activity)
対象者	<ul style="list-style-type: none"> カラチにある企業の経営陣 女性従業員 	<ul style="list-style-type: none"> FHBW とその家族 女性の若者（大学生を含む）⁴⁴
トピック	<p><経営陣></p> <ul style="list-style-type: none"> 女性雇用の社会・経済的な意義 ビジネス戦略に与える影響 女性雇用促進の取組事例 FHBW の課題と可能性 <p><女性従業員></p> <ul style="list-style-type: none"> ライフコースプランニング 成功事例（ロールモデルとなる女性のストーリー） 	<ul style="list-style-type: none"> 成功事例（ロールモデルとなる女性のストーリー） 労働環境や交通手段の状況 女性の仕事の多様性 コミュニティーと企業との意見交換
プレゼンター	<ul style="list-style-type: none"> 現地専門家、日本人専門家 WDD 職員 	<ul style="list-style-type: none"> WDFP スタッフ WDD 職員
場所	<ul style="list-style-type: none"> 各企業での実施、または、セミナー形式での実施 	<ul style="list-style-type: none"> マリプールとバルディアにある WDFP のコミュニティーセンター
想定時間/回	<ul style="list-style-type: none"> 1 時間⁴⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> 1 時間半
オプション活動	<ul style="list-style-type: none"> モデルとなる企業の視察ツアー ソーシャルメディアを使ったキャンペーン 	<ul style="list-style-type: none"> モデルとなる企業の視察ツアー ソーシャルメディアを使ったキャンペーン

(出所) プロジェクトチーム

3) 実施体制

WDD、WDFP、専門家チーム、および、地元知見者で構成される「作業部会」を設置する。この作業部会で、活動内容を具体化したり、プレゼン資料や動画など研修資料を作成したりする。作業部会では、他プロジェクトから情報やアドバイスを得て、これらの作業や対象企業の選定に生かすことを想定する。

⁴⁴ 男子学生も排除しないが、特に女子学生をターゲットとする。

⁴⁵ 2～3 回のセッションに分けたり、フォローアップ活動をしたりすることなども有効である可能性がある。

第3章 プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓

3.1 業務実施上の課題と工夫

本業務は、二段階方式の第1フェーズとして、1年間をかけて2年目以降4年間の事業活動計画を立案するものである。通常の詳細計画策定調査に加え、1年間を計画策定に充てるとの決定の背景には、本案件特有の以下のような難しさがあったからと理解している。

- 受益者であるFHBWに関する情報が限定的であり、FHBWの実態やニーズが明確ではない。
- 事業目標を達成するためには、実施機関であるWDDを中心としつつ、多様な機関との連携が不可欠となる。
- 安全対策のため、日本人専門家の行動範囲に制約がある。

実際の業務遂行においては、業務実施契約に基づく日本人専門家の硬直的なアサインメントや、技術協力プロジェクトや関係機関との連携に関する関係者の理解や思惑の違いも障害となった。現地滞在期間が長い直営の技術協力プロジェクトと異なり、業務実施契約では専門家の現地滞在期間が限られる。通常、専門家は複数の業務に従事していることから、従事期間を柔軟に変更することが難しい場合がある。このため、最初に計画した業務を、決められた時期に集中的にこなすことには向いているが、臨機応変な対応が必要となる業務には向いていないと考えられる。プロジェクトチームは、これらの障害に対し、期待された成果を達成するために可能な限り柔軟な対応を心掛けた。以下では、特に工夫が必要となった3つのタスクについて説明する。

(1) FHBW 実態調査

当初、FHBWの実態調査は、フェーズ1の冒頭で実施することとなっていた。FHBWの実態は場所により大きく異なることから、調査はパイロット事業対象地で実施する必要があり、実態調査を実施するためには、まずパイロット対象地域を決定しなければならなかった。業務計画では、業務開始直後から、SVCで連携する連携機関の選定を進め、選定した団体の活動地域で実態調査を実施することにしていた。

プロジェクトに大きな影響を与える連携機関の選定は、関係者、特に実施機関であるWDDの了解をとって進める必要がある。しかし、日本の技術協力を初めて受け入れるWDDには、プロジェクトチームが主導して短期間で連携機関を選定することに大きな抵抗が見られた。そこで、まずは連携機関を選定することに集中し、その上で連携機関選定後に予定していたニーズ調査を実態調査と合体させて、フィールド調査と称して実施することにした。

このため、受益者であるFHBWの実態が業務期間の後半になるまでわからないという不利益はあったものの、連携機関選定のプロセスにWDDを巻き込むことによって、WDDのオーナーシップの醸成や技術協力のしくみに関する理解向上には役立ったと考えられる。

(2) 対象製品の選定

業務計画書では、FHBW、およびWDDにとって最も身近である手工芸品を対象製品とすることを提案しており、この前提で業務を進めていたが、WDDなど関係者より、「手工芸品では、市場ポテンシャルが限定的」、「手工芸品は現在のFHBWの主流の産品であるが、(教育やITリテラシーの

ある) 次世代のFHBW向けの選択肢ではない」との指摘を受けた。このため、以下の3つの方法で対象製品の多様化を図った。

- ① カラチを拠点とする連携機関のWDFPが支援するFHBWには、個人で活動する自営のFHBWが多く、彼らは手工芸品以外の製品やサービスを対象としていることから、支援対象に個人FHBWを含めることとし、個人FHBWについては手工芸品のみならず、食品など他の製品、および美容師などサービスも対象とすることにした。
- ② 10月末のJICAミッションの結果を踏まえ、FHBWの製品を大量に購入、もしくは製造委託してくれる民間企業、社会起業家との連携についても視野に入れることとした。例えば、乾燥野菜、乾燥果物を製造販売しているMiracles Trust（ブランド名はSunny Miracles）のシンド事業との連携の可能性を模索した。乾燥野菜、乾燥果物の国内需要は大きく、同社の特製乾燥機を使用すればFHBWでも簡単に質の高い乾燥野菜を製造できる。乾燥には大きな手間がいらず、手工芸など他の作業と並行して従事できることも利点である。支援対象となるFHBWにとっては、まず食の安全保障の観点から栄養価の高い食糧が備蓄できることに加えて、貴重な追加収入源となり収入の安定につながると考えられる。
- ③ 次世代のFHBWのフォーマルセクター雇用に道筋をつけるための活動を、パイロット事業に含めることとした。カラチのパイロット事業において、支援対象FHBWの工場等でのフォーマルセクター雇用を促進したり、このようなフォーマルセクター雇用の妨げとなっている要因を除去、もしくは緩和したりするための取り組みをWDDが関係機関に働きかけることを検討することとした。

(3) 連携機関の選定

プロジェクト目標を達成するために、多様な機関とそれぞれの強みを生かした連携が前提とされる本業務においては、JICAの機動的なご協力を得て、2.6で説明したSVC活動の連携機関に加え、以下のような組織との連携についても検討した。

① 政府関係機関

プロジェクト終了後もパキスタン側関係者によって活動が継続される可能性を探るため、同様の活動をすでに提供している政府機関との連携の方策を探った。具体的には、成人識字プログラムに取り組んでいる学校教育識字局、および女性向けの職業訓練として、縫製や刺しゅうなどのプログラムをもつSindh Technical Education & Vocational Training Authority（STEVTA）との連携可能性について調査、検討した。

その結果、これらの機関については、リソースの制約、活動対象地域や対象者、活動方針の違いから、FHBW向けのライフマネジメント能力向上、およびSVC向けトレーニング活動を直接実施することは難しいが、トレーニングモジュール開発において技術的な助言をもらったり、モジュール開発後に各機関で内容を調整し、既存活動に組み込んでもらったりすることで、活動の持続性を担保するなどの連携が可能であることが判明した。

② 民間組織、民間人

SVCの連携機関に加え、金融サービスアクセス向上のコンポーネントで連携可能な金融機関、モバイルバンキングサービスを提供している携帯通信会社2社、フィンテック企業について、プロジェクトとの連携を検討した。また対象製品であるテキスタイル関連で、社会性の高い活動をしているデザイナーや社会的企業関係者と意見交換し、連携の可能性について協議した。加えて、社会起業家やエシカルビジネスで実績のある人材を現地傭人として雇用し、プロジェクト内容の検討に参加してもらった。

3.2 業務運営上の課題と工夫

業務運営上の課題と工夫点は以下のとおり。

(1) 安全対策

本業務の対象地域であるカラチを中心としたシンド州は、治安上の不安があるため、日本人専門家が業務を行うにあたり、行先によっては警察車の同行など追加の安全対策、訪問可否についての事前確認が必要であり、場合によって訪問が認められないこともあるなど、行動上の制約は大きかったといわざるを得ない。

業務期間中は、JICAの安全対策を順守して業務に取り組んだ。連携機関の選定、フィールド調査の実施にあたっては、都度、対象地域の安全性について、JICA安全対策クラークによる現地の安全確認を受けた。この結果、フィールド調査においては、調査対象3地域のうち、カラチの1地域（バルディア）訪問の許可がおりなかったが、再委託先や現地傭人を活用することにより、調査を円滑に進めることができた。

(2) 関係者との情報共有

関係機関や関係者が多岐にわたることから、記録は基本的に英語で作成し、必要があればすぐに共有できるようにした。多忙なWDD関係者に、対面で業務の進捗を定期的に共有することが難しかったことから、2017年8月以降、日本人専門家が現地に滞在している間は、毎週業務の簡単な進捗をWDD関係者ならびに、JICA関係者、プロジェクトチームで共有することにした。WDD関係者には、Google Driveを通じて必要な資料にアクセスできるようにした。またJCC関係者向けに、月報の一部を翻訳してニュースレターの形で配信した。

(3) プロジェクト事務所の運営

プロジェクトチームの規模が当初より大きくなったため、WDDが用意していたDirectorate内のスペースを使うことができなかったが、WDDの配慮でSecretariat内の会議室を仮事務所として使用した。その後、移転が計画されていたWDD Directorate内に事務所スペースを設ける案が検討されたが、安全確認の結果、当該事務所では安全対策上の要件を満たさないことが明らかとなった。この結果を踏まえ、WDDとシンド州政府との交渉の結果、Secretariat内の一室を事務所として使用できることになった。安全対策、また関係者とのコミュニケーションの観点からも、新事務所は理想的であり、WDDの柔軟な対応に感謝したい。

3.3 業務実施運営上の教訓

本業務遂行において直面した課題であり、他業務にも活用できる教訓として、以下の2つが挙げられる。

(1) 二段階方式第一フェーズの業務の考え方

プロジェクトチームを含め、関係者の多くが二段階方式の業務に通じていなかったため、進め方について関係者で認識の齟齬があった。プロジェクトチームは、通常の業務実施契約業務として、業務計画書に沿った業務遂行を想定していたが、JICAはより柔軟な業務運営を想定されていたことが、業務途中で明らかになった。

1年間をかけて計画を策定するという、二段階方式の目的に鑑みれば、あらゆる選択肢を検討した上で、最善の計画を立案するために1年間を使うべきというコンセプトは理解できるが、そのような事前説明は十分とは言えず、プロジェクトチームの理解も不十分であった。

幸いアサインメントを工夫することにより、かなり柔軟に業務内容の変更に対応することができたと考える。しかしながら、契約段階で、業務の特殊性や業務内容変更の可能性についての説明があるべきであり、また業務内容やスケジュールにあらかじめ余裕をもたせておくなどの工夫があつてしかるべきと考えられる。

(2) JICA 技術協力のコンセプト理解促進

多様な関係機関との連携を前提としている本事業を実現するため、本業務においては政府機関、NGO、民間企業などと連携に関する協議を進めた。この際、もっとも困難であったのは、先方にJICA技術協力のコンセプトを理解してもらうことであった。特に、パキスタンのNGOの多くは、ドナーがプロジェクト運営資金を丸抱えで支援している場合が多く、本事業においても同様の支援を期待された。SVC連携機関については、公募段階、および審査段階でもコンセプトを説明しているが、具体的な活動内容を検討する段階になっても、認識の違いが残っており、関係者のコンセプトの理解促進にかかる業務負担は非常に大きかった。

本事業のフェーズ2は、現地リソース中心での実施が想定されているが、これらの現地人員がJICAの技術協力のコンセプトやルールを十分に理解しないで、現場での活動を主導した場合に、関係者が混乱することが懸念される。

このため、フェーズ2の冒頭で時間をかけて、事業関係者のプロジェクトコンセプト理解の促進を図る必要があると考えられる。また新たにプロジェクトに参加する機関向けに、連携にかかる原則などをガイドラインとして整理しておくことも効果的と考えられる。

今後、技プロにおいても実施機関以外の機関との連携が増えていくことを考えると、コンセプトの説明や理解促進にかかる業務効率を改善する方策が必要と思われる。

第4章 フェーズ I の達成度

4.1 投入実績

(1) 日本側投入

PDM および PO に基づき、下記の投入をもってフェーズ I を実施した。

① 専門家派遣

以下の通り、7名の短期専門家が本業務に派遣された。

表 4-1 専門家一覧

No	氏名	専門分野
1	萬宮 千代	総括／機関間連携 1
2	松木 寛子	副総括／機関間連携 2
3	白井 和子	モニタリング評価
4	本田 賀子	SVC 分析 1/ 金融サービスアクセス強化
5	川元 美歌	SVC 分析 2
6	原 典子	ライフマネジメント能力強化
7	三反畑 希世子	機関間連携補助／業務調整

専門家の派遣計画と実績は次ページのとおりである。

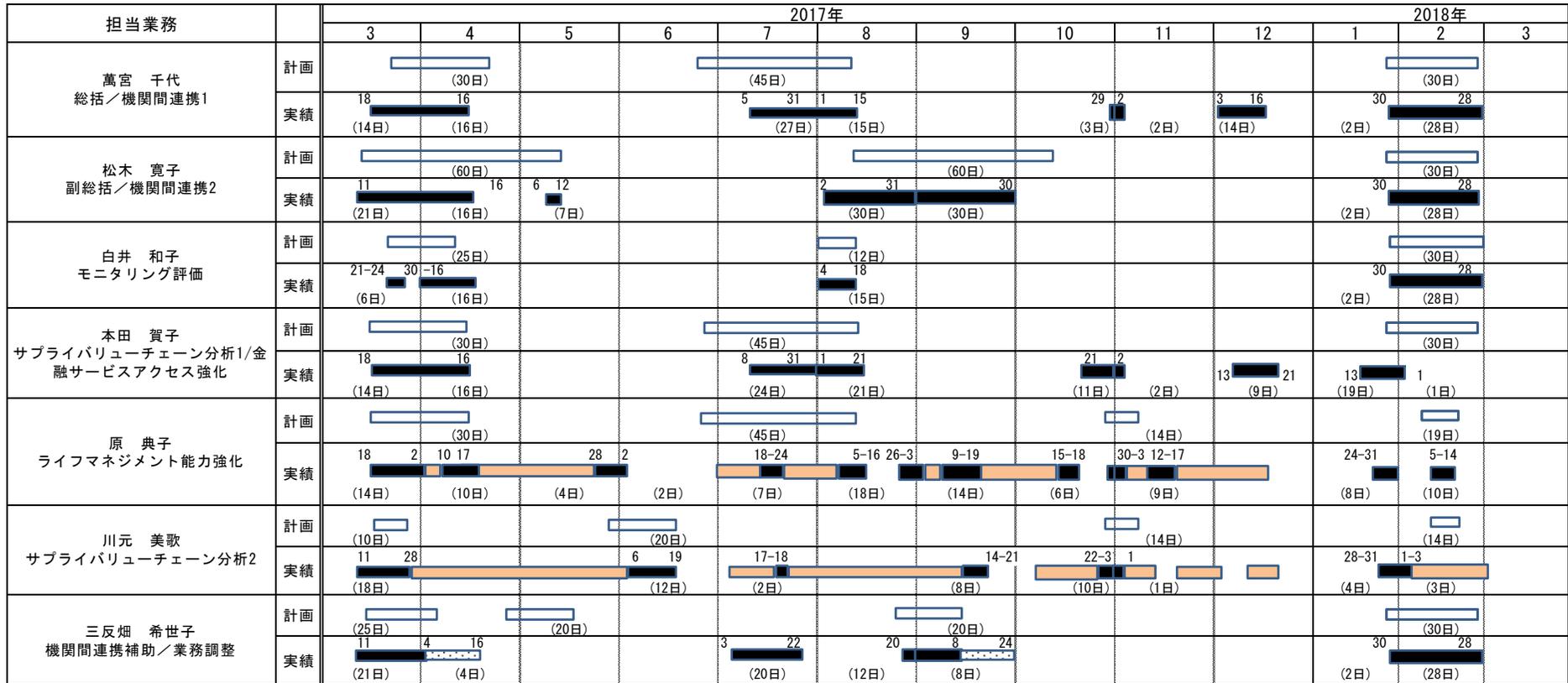
② 機材供与

フェーズ I での機材供与は以下のとおり。

機材名称	数量	購入金額単価 (ルピー)	購入金額総額 (ルピー)	設置場所
プロジェクター	1	48,500	48,500	WDD
パソコンおよび 関連ソフトウェア	2	111,775	223,550	
コピー機	1	782,640	782,640	
エアコン	1	710,000	710,000	
合計	—	—	1,764,690	

③ 現地業務費支出

フェーズ I での現地業務費支出（パキスタン現地で支出した一般業務費、機材費、再委託費）は、約 20 百万円である（2018 年 2 月末現在）。



凡例： 業務従事計画 業務従事実績 自社負担 シンド州における持続可能な畜産開発事業従事期間

(出所) プロジェクトチーム

図 4-1 専門家派遣計画と実績

(2) パキスタン側投入

① カウンターパートの配置

プロジェクトディレクター、副プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー、C/P 2 名が配置された。

② 施設の提供

WDD は、プロジェクト事務所として、同局 Secretariat 内会議室を 2017 年 3 月～11 月まで、同局内一室 (家具の一部を含む) を 2017 年 11 月～2018 年 3 月終了まで提供している。

③ 現地業務費支出

事務室使用にかかる光熱費を負担した。

4.2 成果達成状況

PDM Ver.0 において、フェーズ 1 での達成が想定されている成果の達成状況を、以下に示す。プロジェクト目標と上位目標については、フェーズ 2 で実施される活動によって達成されることから本報告書では記載していない。

(1) 成果 1

成果 1：プロジェクトの実施に必要な WDD の体制・調整機能が強化される。

成果 1 のフェーズ 1 を対象とした指標とその達成状況は、以下のとおりである。

表 4-2 成果 1 指標 (フェーズ 1) 達成状況

指標	指標内容	達成状況
1-1	PC-1 が承認される (フェーズ 1)	WDD とプロジェクトチームは 2018 年 2 月に PC-1 のドラフトを作成した。
1-2	プロジェクト実施に向けて必要となる人材がプロジェクトに配置され (フェーズ 1)、継続的に業務に携わる	プロジェクトディレクター (WDD 次官) により以下の職員が配置された。 -WDD Secretariat 次官補：副プロジェクトディレクター -WDD Directorate 局長：プロジェクトマネージャー -WDD Secretariat 職員と WDD カラチの計画担当職員：C/P WDD の C/P は事故や家庭の事情、業務多忙等で実際のプロジェクト活動への参加は限定的であった。カラチでの活動はプロジェクトマネージャーと連携して実施した。サッカルの WDD 職員 (DWDO) は非常に熱心にプロジェクト活動に参加しており、連携機関とも良好

指標	指標内容	達成状況
		な関係を構築していた。WDDはPC-1で新たな職員を雇用し、プロジェクト活動を主担当させる計画である。
1-3	WDDによりモニタリング報告書などが定期的に作成される数	プロジェクトはモニタリングシート Ver.1 から 3 を WDD と協働して作成した。

(出所) プロジェクトチーム

PC-1は、WDDとプロジェクトチームの支援によりドラフトが作成された。C/Pの配置などPC-1の承認を待つ必要があるため、WDDの事業実施体制が構築されたとは言い難い。しかしながら、WDDはフェーズ1の期間を通して、強いオーナーシップを維持しており、プロジェクトチームとの活動を通じて、JICAの技術協力、および本事業の理解度やコミットメントは着実に強化されている。よって、成果1はある程度達成したといえる。

(2) 成果2

成果2：プロジェクト実施に向け、関係機関間での協働実施メカニズムが構築され、機能する

成果2のフェーズ1を対象とした指標とその達成状況は、以下のとおりである。

表 4-3 成果2 指標（フェーズ1）達成状況

指標	指標内容	達成状況
2-1	関係機関とWDDとの間で合意文書が交わされる	WDD、JICA、連携機関（WDFP、SRSO）の協力合意文書（MoC）に関する協議が行われ、ドラフト内容について合意した。署名はJICA内手続きの後に行われる。
2-2	プロジェクト実施ユニットが設置される	PMUは第1回JCC会合で承認された。PMUの承認を含むJCC会合議事録は2017年4月13日にWDDにより署名された。
2-3	プロジェクト実施ユニット内で、FHBWに関する実態調査の結果が共有される	プロジェクトは2017年8月から10月にかけてフィールド調査（実態調査）を実施し、その結果は2017年12月に関係者間に共有された。
2-4	プロジェクト実施ユニットによる定期的会合の開催	プロジェクトは2017年8月からWDDのプロジェクトディレクター、副ディレクター、プロジェクトマネージャーとともに週例会議を開催している。
2-5	シンド州内および連邦レベルの関係者に定期的に情報が提供される	プロジェクトは2017年3月から月報を州レベルの関係者に配信している。

(出所) プロジェクトチーム

フェーズ 1 期間中に計画された協働メカニズムは構築された。既にフィールド調査を連携機関と実施しており、協働メカニズムは機能している。よって、成果 2 は達成された。

(3) 成果 3

成果 3：女性開発局および識字・ノンフォーマル教育局などの関係機関の研修の提供により、女性家内労働者の基礎的なライフマネージメント能力が強化される。

成果 3 のフェーズ 1 を対象とした指標とその達成状況は、以下のとおりである。

表 4-4 成果 3 指標（フェーズ 1）達成状況

指標	指標内容	達成状況
3-1	ライフマネージメント研修を提供するためのニーズアセスメント調査結果が実施され、PMU メンバーおよび関係者に共有される	ニーズアセスメント調査は、上記フィールド調査の一部として 2017 年 9 月に実施された。 プロジェクトは、ライフスキル、金融教育、識字教育、労働/女性の権利に関する研修を実施して関係機関から研修教材を収集し、分析を行った。 調査結果は、2017 年 11 月中旬に WDD や連携機関に共有が図られた。

(出所) プロジェクトチーム

フェーズ 1 期間中に予定されたニーズアセスメント調査の実施と共有はなされたことから、成果 3 は達成された。

(4) 成果 4

成果 4：女性開発局が関係機関と実施する活動を通じ、女性家内労働者による生産活動のサプライ・バリューチェーンが改善される。

成果 4 のフェーズ 1 を対象とした指標とその達成状況は、以下のとおりである。

表 4-5 成果 4 指標（フェーズ 1）達成状況

指標	指標内容	達成状況
4-1	SVC 改善のためのニーズアセスメント調査が女性開発局と連携機関とともに実施され、調査結果がプロジェクト実施ユニットやその他の関係者に共有される	プロジェクトは SVC のためのニーズアセスメント調査を 2017 年 6~10 月に実施し、11 月に関係者間と共有した。

(出所) プロジェクトチーム

フェーズ 1 期間中に予定されたニーズアセスメント調査が実施され、関係者間に共有されたことから、成果 4 は達成された。

(5) 成果 5

成果 5：商業銀行、マイクロファイナンス機関など金融機関の金融商品やサービス提供方法の改善により、女性家内労働者の金融サービスへのアクセスや利用が改善される。

成果 5 の指標はフェーズ 2 で達成する計画である。プロジェクトではその準備として、2017 年 9 月から 2018 年 1 月にかけて金融機関⁴⁶の FHBW 向け商品や支店などの情報を収集し、連携の可能性について協議した。また、Jazz や Telenor、Finja などモバイルバンキングプロバイダーの活用の可能性についても検討された。

以上のとおり、フェーズ 1 で想定されていた成果は概ね達成できたと考えられる。

⁴⁶ FMMB, ASA, FINCA, FWB, OPP-OCT, NRSP, SAFCO, Barotha Trust, Kashf Foundation, Akhuwat and APNA bank