

スリランカ民主社会主義共和国

スリランカにおける

障害者の就労支援促進プロジェクト

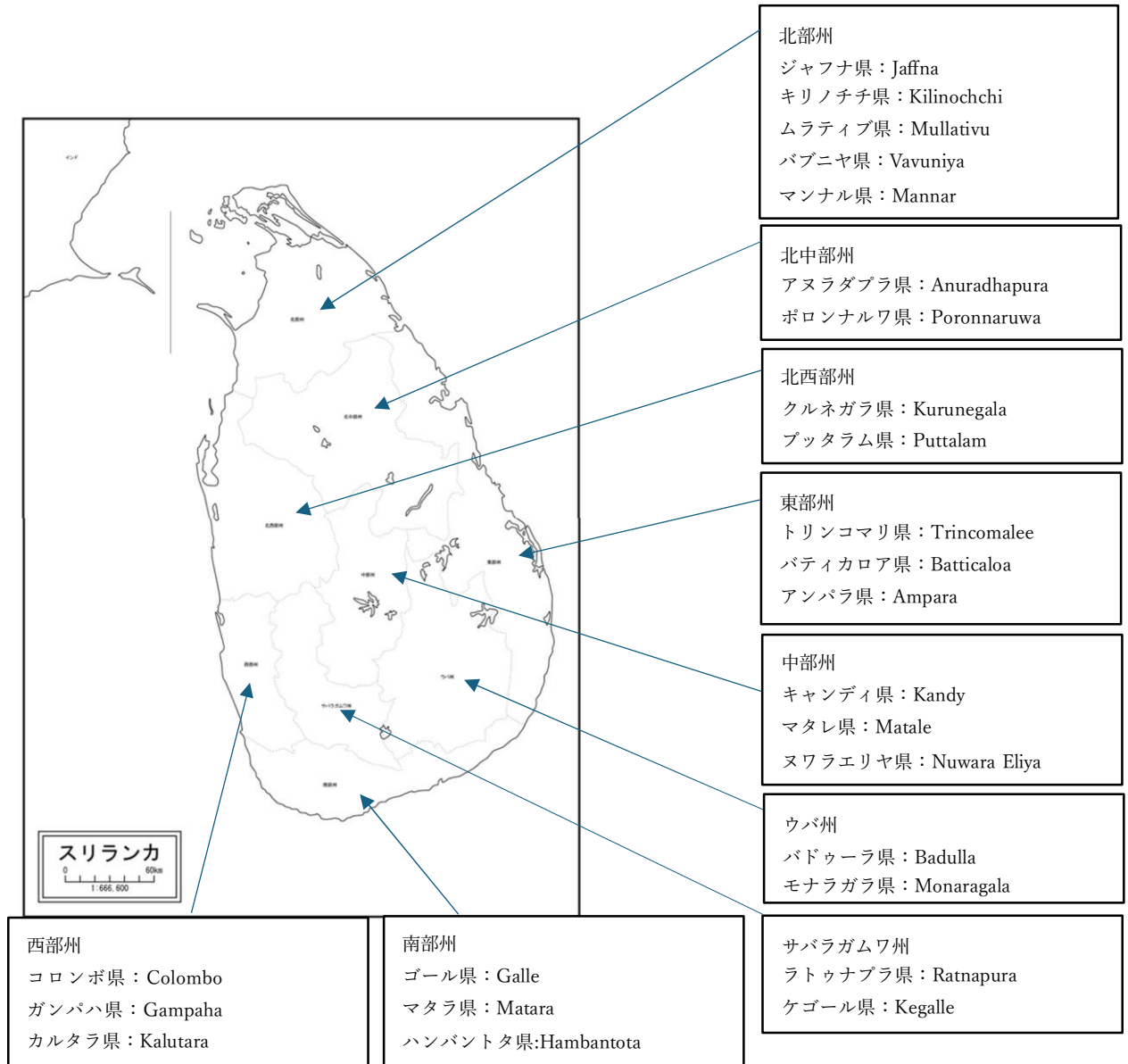
事業完了報告書

2025 年 11 月

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
JR
26-052

地図



著作権フリー素材(<https://freemap.jp/item/asia/srilanks.html>)をもとにプロジェクトが作成: 北部州と東部州がタミル語話者の多い地域でその他 7 州が主にシンハラ語話者の多い地域。25 県(District)の下に 2025 年 9 月時点で 339 郡(Division)が設置されている。なお、プロジェクト開始時の郡数は 335 であり、大きな郡が分割される等年々増加傾向にある。

用語一覧

BOI	Board of Investment, 投資促進委員会
CBR	Community-based Rehabilitation, 地域に根差したリハビリテーション
CCC	Ceylon Chamber of Commerce スリランカ商工会議所
CP	Counterpart, 技術協力のスリランカ側責任者・機関
DOJF	Disability Organizations Joint Front, 障害当事者団体連合
DOME	Department of Manpower and Employment, 雇用人材局
DPO	Disabled Persons' Organization, 障害当事者団体
DS	Divisional Secretariat, 郡
DSS	Department of Social Services, 社会サービス局
EFC	Employers' Federation of Ceylon, セイロン雇用主連合
ESPD	Project for Promoting Employment Support of Persons with Disabilities in Sri Lanka, 本プロジェクト名
ESU	Employment Support Unit, 就労支援ユニット
ETF/EPF	Employees' Trust Fund/ Employers Provident Fund, 労使折半の退職金等を含む社会保険
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit ドイツ国際協力公社
HRDO	Human Resource Development Officer, 労働行政官
JICA	Japan International Cooperation Agency, 国際協力機構
JPM	Joint Progress Meeting, 県庁での SSO-HRDO 合同会議
MOU	Minute of Understandings 機関間の覚書
NSPD	National Secretariat for Persons with Disabilities, 全国障害者事務局
LCP	Linkage Creation Program, 労福連携プログラム
PC	Provincial Council, 州議会
PWDs	Persons with Disabilities, 障害者
SHG	Self-help Group of PWDs, セルフヘルプグループ
SHM	Stakeholder meeting, ステークホルダーミーティング
SSO	Social Service Officer, 福祉行政官
UDA	Urban Development Authority, 都市開発機構
VTI	Vocational Training Institute under DSS, 職業訓練校

目次

1. プロジェクト概要.....	5
2. プロジェクト期間中の同国社会経済状況.....	8
3. プロジェクトデザインと活動方針の変遷.....	9
(1) 第一期 (2021 年 11 月-2022 年 11 月) : プロジェクトデザイン策定期.....	9
(2) 第二期 (2022 年 11 月-2023 年 11 月) : LCP 全国展開&SIHINA 誕生期.....	16
(3) 第三期 (2024 年 1 月-2025 年 1 月) : ESU 設立 & LCP/SIHINA 国家事業化期.....	20
(4) 第四期 (2025 年 1 月-2025 年 11 月) : CP への事業運営移譲期.....	24
4. プロジェクト目標・成果の達成状況.....	27
(1) プロジェクト目標.....	27
(2) 成果 1.....	27
(3) 成果 2.....	28
(4) 成果 3.....	29
5. 上位目標の達成見込みと根拠.....	30
6. プロジェクト成果の分析.....	32
(1) 受益者の年齢層.....	32
(2) 受益者の障害種別データ.....	32
(3) 受益者の性別データ.....	33
(4) 受益者の第一言語別データ.....	33
(5) 受益者の職種別データ.....	34
(6) フォーマルセクターでの就労率.....	34
(7) 受益者の給与レンジ.....	35
(8) 受益者の昇進・昇給率.....	35
(9) 受益者の離職理由.....	36
(10) 受益者の職場定着率.....	36
(11) 離職した受益者の再就労率.....	37
(12) 地域毎の成果発出状況.....	38
(13) プロジェクト成果を通じて確認出来る SSO/HRDO 業務の質量向上.....	40
7. 成果発現に寄与した取り組みとその要因.....	42
(1) 労働行政との連携と ESU の創設.....	42
(2) 特定のパイロットサイトをもうけなかったアプローチ.....	42
(3) モニタリング体制の構築.....	43
(4) 本邦研修.....	44
(5) 障害当事者の地域会合(SIHINA).....	45

8. 当初想定していた通りに進展しなかった取り組みとその要因.....	47
(1) 企業在籍型ジョブコーチの普及と大企業との連携.....	47
(2) 州政府との連携.....	49
9. DAC6 項目に沿ったプロジェクトチームによる自己評価.....	50
(1) 妥当性.....	50
(2) 整合性.....	50
(3) 有効性.....	50
(4) インパクト.....	51
(5) 効率性.....	51
(6) 持続性.....	51
10. 提言.....	53
(1) ESU の役割維持と改善.....	53
(2) 企業とのコミュニケーション維持と改善.....	53
(3) 成功体験の共有と展開.....	53
(4) タミル語圏への支援体制強化.....	54

1. プロジェクト概要

「スリランカにおける障害者の就労支援促進プロジェクト」(ESPD)は同国社会サービス局(DSS)をカウンターパートとして、「スリランカ全土において就労支援事業計画の立案とその実施に必要な人材育成、官民連携体制の構築、事業改善のための調査/広報活動を行うことにより、障害者就労支援事業の立ち上げを図り、もってスリランカにおける障害者の一般就労促進に寄与する」というプロジェクト目標のもと、2021年11月から2025年11月にかけて実施された技術協力プロジェクトである。プロジェクト目標と成果をまとめたProject Design Matrix (PDM)は以下のとおり。

上位目標	スリランカ政府によってインクルーシブな就労支援サービスが促進される。 指標1. 2027年にプロジェクト成果を活用して就労する障害者数が2024年実績を5%上回る 指標2. 2027年にプロジェクト成果を活用して障害者を雇用する企業数が2024年実績を5%上回る
プロジェクト目標	障害のある求職者と企業に対するインクルーシブな就労支援サービス実施体制が整備される 指標1. 事業計画に基づいたサービス実績数: 500 (就労した障害のある求職者総数) 指標2. 事業計画に基づいたサービス実施機関数: 200 (障害者を雇用した企業数)
成果	1. <u>インクルーシブな就労支援サービスの事業計画が策定される</u> 指標 (1) ベースライン調査結果をDSSが承認する (2) JCC毎に事業計画の更新が承認される (3) 最終化された事業計画が策定され、関係機関から承認される 2. <u>政府のイニシアティブによる連携活動がスリランカ全土で強化される</u> 指標 (1) 労福連携計画(LCP)が策定される (2) 就職事例が全土で490件作られる (3) 就職した障害者数のうち女性裨益者数が35%を超える 3. <u>民間企業のイニシアティブによるインクルーシブな就労支援サービスが実施される</u> 指標 (1) (ジョブコーチ)研修受講者による就職実績が10件を超える (2) アクセシビリティが4件改善される (3) プロジェクト活動の結果がスリランカのメディアに20回取り上げられる

本案件の立ち上げ時期がコロナ禍と重なったことから本来は案件開始前に実施する詳細

計画策定調査等をプロジェクト期間中に実施する二段階計画策定方式をとり、案件開始～2022 年 11 月の第二回 JCC 会議の期間を第一段階と位置付けて、プロジェクトデザインの精緻化と方針策定を行っている。上記 PDM は第二回 JCC 会議の際に合意がなされた内容をベースに、上位目標、プロジェクト目標、成果 2., 成果 3.(3)の目標数値は 2023 年 11 月の第四回 JCC 会議で、成果 3.(1)(2)の目標数値は 2024 年 10 月の第六回 JCC 会議で合意し設定している。

プロジェクトの実施体制は、Project Director を DSS の Director (局長)、Project Manager を同局の Additional Director (副局長)が務め、JICA 側の専門家派遣実績は以下のとおり。

氏名	指導科目	任期
加藤 尚子	チーフアドバイザー	2021/11/23- 2022/6/30
清水 貴	障害者就労	2021/11/23 – 2023/11/22
	チーフアドバイザー/障害者就労	2023/11/23 – 2025/11/22
大田原 彩加	連携促進/業務調整	2023/1/16 – 2025/1/15
伊藤 美保	業務調整/連携促進	2025/1/9 – 2025/11/22

プロジェクト立ち上げ当初は DSS を中心とした協力を想定していたものの、2021 年末から実施したベースライン調査を通じて障害者就労を国の事業として進めていくためには労働行政機関である雇用人材局(DOME)の参画が不可欠であることが明らかになった。パイロット活動を通じて両機関の連携活動を試行した上で 2022 年 12 月に DSS と DOME が協力覚書(MOU)を取り交わし、労福連携を主軸としたプロジェクト実施体制を構築して以降の活動を進めた。なお、プロジェクト実施にかかる JICA 側の主な投入として、下記は各年度在外事業強化費支出実績(スリランカルピー建て)をまとめたものであり、総額は日本円で約 43,112 千円¹となる。

2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
4,218,939	12,115,991	20,904,447	31,228,329	16,500,000

その他、以下のとおり本邦研修（タイトル：Employment Support for PWDs in Japan）を実施している。

	期間	人数	参加者所属機関
1	2023年6月5日から18日（14日間）	9	女性子ども社会エンパワメント省、社会サービス局(DSS)、雇用人材局(DOME)、障害者協議会（NSPD）
2	2024年6月4日から15日（12日間）	9	女性子ども社会エンパワメント省、DSS、DOME、NSPD

¹ JICA2025 年 11 月統制レート（1 ルピー＝0.5073900 円）

労福連携による就労支援制度（Linkage Creation Program, 以下LCP）を全国で展開しながら本邦研修での学びを活かして障害当事者の地域会合(SIHINA)を開始し、障害者の就労と社会参加を促進する活動が続け、2024 年 10 月には就労支援ユニット(ESU)の設立とLCP/SIHINA の事業化にかかるコンセプトノート(別添 1.)が当時のDSS 担当省次官によって決裁され、LCP と SIHINA はドナーによる取り組みから正式な国の事業となった。

2025 年11 月のプロジェクト完了までにLCP を通じて488 企業/機関が障害者を雇用し、719 名が就労していることが確認出来ている。

プロジェクト運営については第 1 回から第 8 回までの合同調整委員会 (JCC)会議を大きな遅滞なく開催することが出来た。

JCC会議の開催状況

第1回	2022年7月19日	第5回	2024年5月16日
第2回	2022年11月10日	第6回	2024年10月21日
第3回	2023年5月25日	第7回	2025年4月7日
第4回	2023年11月29日	第8回	2025年10月29日

2. プロジェクト期間中の同国社会経済状況

ESPD が始まった 2021 年 11 月はまだコロナ禍の影響が残っており、出入国時の隔離やワクチン接種証明書を各所で求められた時期にあたる。

コロナ禍に加えて 2022 年 4 月のデフォルト数か月前から政府に対するデモ抗議が頻発し、デフォルト後は暴動による社会不安、燃料の供給不足による移動手段の制限や電力不足、通貨安と物価の上昇、人材の海外流出、同年の経済成長率-7.8%と国の社会経済が大変な混乱状態に陥った。

	
大統領府前のデモ	デフォルト後の暴動で襲われたバス

2022 年 9 月の実務者レベルによる IMF 支援暫定合意後、少しずつ社会経済が落ち着きを取り戻していったものの、かかる厳しい経済状況は政府予算にもネガティブな影響を与え、DSS でも予算不足による事業停止、新規スタッフの採用停止等少くない影響があった。こうした状況を踏まえ、プロジェクト活動を実施する上で最低限必要な経費(カウンターパートの出張時の宿泊費)を JICA が負担する形に変更し、活動が停滞しないために必要な配慮を行った。また、LCP や SIHINA の事業をデザインする際、こうした経済状況でも現地関係者の発意で大きな負担なく実施出来る構成を心がけた。

プロジェクト成果が全国で発現していることが明らかになっていった 2024 年以降、国内経済も少しずつ良化傾向に向かい、2025 年からは DSS が自発的に県内の SSO と HRDO が一同に会して LCP や SIHINA に関して情報共有を行う Joint Progress Meeting (JPM)を開催する予算や SIHINA 開催にかかる予算を配賦するようになってきた他、ESU スタッフの出張に必要な車両を準備するようになっていった。プロジェクト終了までに合計で約 170 万ルピーの予算が DSS から県庁に配賦されていることを確認している。

3. プロジェクトデザインと活動方針の変遷

本章では4年間のプロジェクト期間を活動の節目で4期に分け、各段階でどのような活動を行い、その都度どのようにプロジェクトデザインをアップデートしていったかをまとめる。

(1) 第一期 (2021年11月-2022年11月)：プロジェクトデザイン策定期

2021年11月に専門家チームが赴任し、ただちにDSSとのキックオフミーティングを設けてプロジェクトを開始した。同ミーティングでは要請書の内容を踏まえながら案件開前に実施出来なかった詳細計画策定調査を兼ねるベースライン調査を実施してプロジェクト方針を定めていく事を確認した。ミーティングの席上、JICA 専門家からの障害者雇用に関する説明に対してカウンターパート側からは「障害者が一般企業で働きたいと思っていない」「彼等は職業訓練を受けたがっている」「障害者は気楽なセルフビジネスをしたがっている」等、ネガティブな意見が多数を占める状況であった。同局から障害者就労促進にかかる技術協力の要請がなされて案件がスタートしたものの、現場レベルの行政官が持つ障害観は旧来的なものであり、障害者就労に関する具体的なイメージを持っていない状態からのスタートであった。こうした意見は官民様々な関係機関と話し合いでも共通して聞かれ、「障害に対する偏見」「当事者とのコミュニケーション欠如」「チャリティ的な一方通行の支援」が同国における障害者の就労や社会参加を阻害していることをプロジェクト期間中様々な場面で痛感することとなる。

プロジェクトの実施体制においては、ベースライン調査開始前にSSOのブッディカ氏がプロジェクト付となり、JICA 専門家、現地アシスタントと共に業務を行うこととなった。

	
プロジェクトのキックオフミーティング	ベースライン調査における障害当事者への聞き取りセッション

2021年1月から開始したベースライン調査では全国で行政官、地元の障害者、企業などにヒアリングを行い、障害者就労を進めていく上での課題と可能性のあるプログラムデザインについて検討した。ベースライン調査により、下記表1.のように要請書に記載されていたジョブコーチ中心の協力内容が現地の状況に適していないことが調査を進める中で明らかになった。

表1. ベースライン調査を通じて明らかになった要請書案の課題

要請書での協力案	明らかになった課題
社会福祉行政官 (SSO) に対してジョブコーチトレーニングに行い、就労支援を行う	✓ SSO 及びHRDO を含む行政官は月曜と水曜は県/郡事務所で勤務が原則となっており、企業に出向いて一定期間支援を継続的に行うことが難しい ✓ SSO 含む行政官の給与は職務にかかる交通手当を含んでおり、オフィス外で業務を行う場合実質的に自己負担となるが、給与自体が低い追加の経済的負担をかけることが難しい ✓ SSO は貧困手当支給といった業務を通じて地域の障害者とのネットワークを有するが、職務上企業との接点がないため、職場開拓を行うことが難しい ✓ 地元企業への人材紹介は雇用人材省(DOME)の労働行政官(HRDO)の所掌
障害分野の NGO に対してジョブコーチトレーニングに行い、就労支援を行う	✓ これまでのジョブコーチ案件を実施してきた国と違い、ジョブコーチ支援を自分達で継続実施できる人材と予算を備える NGO が同国においては質量ともに十分でなく、現場でサービスを提供できる体制の見通しが立たない ✓ 経済的に厳しい状況にある政府が NGO の実施する派遣型ジョブコーチ支援に予算をつける見通しが低い ✓ 「予算は政府で、サービスは民間で」というプロジェクトデザインを維持した場合、DSS に障害者就労にかかる知見と経験がないため支援報告の内容をチェックすることができない

調査結果を踏まえ、カウンターパート（以下 CP）、JICA、プロジェクトチームでどのような事業デザインが必要なのかを協議を重ね、メイン CP である DSS が障害者就労促進に取り組むためには企業とのネットワークを有する労働行政側の実施機関である DOME との協力が必要という共通理解のもと、LCP をデザインし Colombo 県と Gampaha 県で試行することを 2022 年 7 月の第一回 JCC 会議で確認した。

LCP は地元の障害者とネットワークを有する SSO と地元の企業とネットワークを有する HRDO の間での連携体制を構築することにより、求職者と企業のつながりを支援するというシンプルな構成にしている（図1）。これは、SSO と HRDO が元来所掌している業務と馴染みのない新しいアプローチを一から導入するのではなく以前から実施している業務や有しているネットワークを組み込むことで取り組みの第一歩を踏み出しやすくすること、キックオフミーティング～ベースライン調査で得た現地行政官の反応から「スリランカでは難しい」「障害者雇用が出来るのは先進国だけ」というネガティブな意見を出にくくすること、の2点を意図して制度設計したためである。

図 1. LCP の構造概要



LCP 試行にあたり、2 県にある 26 郡の事務所を全て巡回してプロジェクトにかかる説明を行い、SSO には郡内で就労を希望する障害者の情報とりまとめ、HRDO には郡内の企業で障害者雇用に関心のある企業からの求人情報をそれぞれ収集してもらうよう依頼した。2022 年 10 月に各県で第一回目の SSO-HRDO 連携促進ワークショップを行い、それぞれが持ち寄った情報をシェアしながらどのように働きたい障害者と企業をつなげるサポートを行うかを協議し、翌 11 月の第二回ワークショップまでに行う活動計画をまとめた。

以下表 2. は第一回・第二回ワークショップの内容をまとめたものである。プロジェクト第二期で LCP を全国展開した際にはカウンターパートと相談しながら少しずつ内容をアップデートしているが、基本的な構成はプロジェクト期間を通じて変わっていない。

表 2. LCP を導入するための SSO-HRDO 連携促進ワークショップアジェンダ概要

第一回 ワークショップ	✓ アイスブレイキング「なぜ私達は働くのか？仕事はお金を得るためだけ？初めての給与は何に使ったの？」 ✓ ディスカッション「なぜ障害者が働く機会を得られていないのか？」 ✓ 日本の事例²（日本理化学工業、ファーストリテイリング）や V500 など、障害者就労にかかる事例や世界的潮流の紹介 ✓ プロジェクト概要説明 ✓ 合理的配慮という考え方の紹介「どのように私達が障害のある求職者をサポートすべきか」 ✓ SSO と HRDO による初めての連携活動プラン策定
----------------	---

² 2023 年に LCP を全国展開していく過程で現地での就労事例へ順次差し替えている

第二回 ワークショップ	✓ 郡毎による連携活動プランを実施した結果のプレゼンテーション ✓ うまくいった取り組み、いかなかった取り組みに関する参加者間でのディスカッション ✓ グループワークによるケーススタディ ✓ 連携活動での経験を踏まえた合理的配慮・当事者主体サービスの重要性説明 ✓ 表彰イベントの周知とそれまでに挑戦する SSO-HRDO 連携活動プラン策定
----------------	---

以下表 3. は 2 県での LCP 試行を通じた SSO/HRDO のパフォーマンスをまとめたものである。

表 3. LCP 試行における SSO のパフォーマンスまとめ

今回の活動を通じて得た 情報	調査 結果	導き出せる分析結果と教訓
郡 SSO が既存のネットワークを介して収集した求職者数	246	1 郡あたり求職者約 10 人の登録があり、郡 SSO が求職者の窓口になり得ることを確認。 但し、該当地域人口は 2012 年国勢調査で 22% を占めており、この割合を現在の推計人口約 2180 万人に当てはめると約 480 万人の人口規模と推定。この数字に同国労働力人口比率（65%）と国勢調査において障害のある労働力人口の割合（>2%）をかけ合わせると 2 県には約 6.3 万人の労働生産年齢にある障害者が居住していると考えられる。その中には既に就労している障害者や就労を希望しない障害者が含まれているが、ベースライン調査で得られた障害者の経済活動参加経験比率（約 10%）や日本を含む先進国での障害者の就労率（日本の場合約 30%）に鑑みると、試行活動でカバー出来た層はごく一部とみられる。SSO がコンタクトをとれていない潜在的な求職者層は小さくないと思われる。
全求人者情報における女性の比率（≡無意識に就労機会に関するジェンダー差別をしていないかどうか）	33%	2011 年の国勢調査によると同国において女性の経済活動参加率は 29% と低く、今活動でも求職者の 7 割近くが男性求職者であった。この点についてはプロジェクト活動を進めていく中で裨益者に占める女性の割合を高めるための取り組みを行うこととなった。

収集した求職者情報のうち、SHG メンバーではない求職者の割合（≡貧困世帯対応以外で SSO が有している障害者とのネットワーク）	32%	想定していたよりも SHG ³ メンバー外の求職者にもアクセス出来ているが、7 割が SHG(貧困手当受給世帯)からの登録。
全求人者数に対してマッチングを提案出来た数の割合（≡求人情報を聞きながら地元求職者に合いそうな仕事をイメージ出来たかどうか）	43%	第一回ワークショップの直前まで 6 割程度の SSO しか求職者情報を収集出来ていないことを確認していたが、ワークショップ当日には 9 割の SSO が求職者情報を提出。しかし、この中には求職者への聞き取りを実際には行わずに SSO が適当に記載したケースも散見された。同国では横並びの意識が大変強いようであり、他 SSO が提出準備をしている様子をみて場当たりの情報を入力して提出したものと思われる。 こうした不正確な報告の多さにはプロジェクト期間を通して悩まされることとなった。
ワークショップで提案出来たマッチング件数に対して SSO が面接や実習のアレンジをしなかった割合（≡1 件につき数分の電話で済む業務にかかる SSO の現実的なワークパフォーマンス）	56%	自分のオフィスに戻ると上述の横並び意識から解放されるのか、ワークショップ後の活動進捗は思わしくない。中には積極的に面接アレンジに動く SSO もいるがこの時点では少数派であった。
SSO が求人情報を提案したものの求職者が拒否したケースの割合（≡求職者の希望を聞き取りせずに情報をまとめたり既知の障害者の情報を転記したりせず、求職者の関心や意見を聞くことが出来ていたか）	29%	上述のとおり、丁寧な求職者対応が出来ていないために求人情報とのミスマッチが少なからず発生している。適切なマッチングを検討するスキルは研修を受講するだけでは不十分であり、実際に求職者を支援する経験を積むことが不可欠であるところ、意欲と知見が限られている行政官でも始め易い取り組みをデザインすることが肝要ということが明らかになった。

³ Self-Help Group の略。一般的に SHG は「同じ状況にある人々が相互に援助しあうグループ」を指すが、スリランカでは政府から貧困手当を受給するための障害者の集まりを SHG と呼ぶ。

面接や実習をアレンジ後、SSO が同行したケース数（≡求職者と企業の都合に合わせた柔軟な対応が求められる業務にかかるSSO のワークパフォーマンス）	2~3 名 が 同 行 し た 旨 自 己 申 告 し た	こうした求職者への丁寧なサポートはまだまだスリランカで一般的でないことが明らかになった。
--	-------------------------------	--

表 4. LCP 試行における HRDO のパフォーマンスまとめ

今回の活動を通じて得た情報	調査結果	導き出せる分析結果と教訓
郡HRDO が既存ネットワークを介して障害者向け求人情報を提供した企業数	60	約 7 割の HRDO が障害者向け求人情報を収集することが出来たと報告。今活動のために改めて企業と連絡をとった HRDO もいたが、少なくない HRDO が元々 TOR に含まれている地元の若者向けジョブフェア開催を通じて得た企業情報を活用した様子。
収集した求人情報のうち、SSO 側から適切な候補者が挙げた企業数の割合（≡地元障害者の関心・ニーズに沿った企業開拓が出来たかどうか。）	60%	ベースライン調査の回答では SSO と HRDO 双方が障害者就労を支援した経験がある、と答えるケースが多かったが、本活動を通じて SSO には就労機会に関する知見が、HRDO には障害に関する知見がほぼないことを確認している。 定期的に SSO と HRDO が地元の求職者と求人情報をもとに支援ケースについて話すようになることが理想であるものの、その関係を持続させるための仕掛けを業務指示化や成果を出した HRDO/SSO の表彰等硬軟合わせて検討する必要があることを確認した。
面接・実習希望者がいたものの、実際には人手が足りていた/障害者の受け入れに積極的でなかった企業数（≡既存のネットワークに頼り、活動趣旨に沿った職場開拓が出来ていない事例）	4	SSO と同じく、HRDO も交通費・通信費に課題を抱えているため新規企業開拓は容易ではなく、既知の企業に頼るケースがあった模様。

面接や実習をアレンジ後、HRDO が同行したケース数（≡求職者と企業の都合に合わせた柔軟な対応が求められる業務にかかる HRDO のワークパフォーマンス）	0	ベースライン調査時点で基本的に求職者対応をしていたのはほとんどが SSO であり HRDO が積極的に動く様子が見られなかった。SSO との連携についても、同郡内の SSO とは比較的コミュニケーションをとって面談アレンジにつながったケースが確認出来ているが、他郡 SSO とのコミュニケーションはプロジェクトチームが補佐することがこの時点では多かった。こうした課題をクリアにするために県庁の SSO-HRDO 主導で郡 SSO-HRDO のコミュニケーションを強化できる体制を形成する必要が明らかとなった。
---	---	--

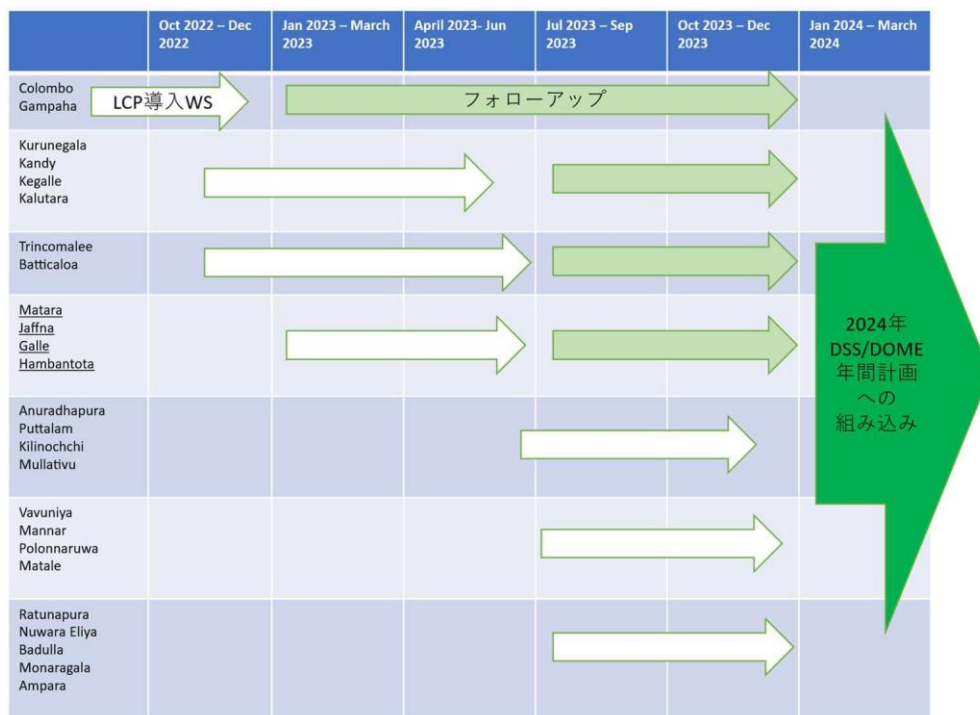
初めての労福連携活動を通じて多くの課題が明らかになった一方で、26 郡中 6 郡の SSO-HRDO がプロジェクトチームとも協力して合計 10 件の就労就労事例を創出することが出来た。試行活動の経験から 2 回のワークショップとフォローアップを受けた郡のうち 2~3 割が就労事例を創出できるのであれば、全国 335 郡で取り組みを行うと 70-100 件の就労事例につながるという仮説を DSS/DOME 関係者間で共有している。

労福連携活動に主軸を置いてプロジェクトを進める方針を定め、2022 年 11 月に開催した第 2 回 JCC 会議で LCP の全国展開と DSS と DOME の本格的な連携体制構築について合意し、同時にジョブコーチトレーニングの対象は福祉行政官や NGO ではなく企業在籍型サービスを展開出来る企業マネジャーを中心に 2023 年下半年から適宜実施することを確認した。また、プロジェクト付の行政官を順次増やしていくことを確認し、JCC 後に SSO のラクシャディ氏がプロジェクトチームに加わっている。

(2) 第二期 (2022 年 11 月-2023 年 11 月) : LCP 全国展開&SIHINA 誕生期

第二回 JCC 会議後ただちに全 25 県を 2023 年 12 月までにカバーする計画のもと、各地で LCP ワークショップを二回ずつ開催していった。

表 5. 2023 年 LCP 全国展開活動スケジュール



各地でのワークショップにはブッティカ氏かラクシャディ氏のいずれかが必ず同行できるように日程を調整し、最初期は JICA 専門家が行っていたワークショップ中のファシリテーションや発表を両氏が行えるようにサポートしながら経験を積んでもらうことで両名の能力強化に取り組んだ。連泊を伴う厳しい日程にも関わらず積極的に両氏がワークショップ開催に取り組んでくれたおかげで全国の SSO-HRDO とプロジェクトチームのネットワークが徐々に形成されていく時期となった。また、2023 年 5 月には SSO のトゥシャラ氏がプロジェクトチームに新たに配属となり、ワークショップ開催や関係者とのネットワーク形成に積極的に取り組んでくれたおかげで更にプロジェクト活動が活性化していった。3名の SSO の活躍により、全国 25 県 339 郡を対象に研修を開催し、SSO と HRDO(どちらかのオフィサーが配属されていない場合は郡事務所内でその役割を兼務している Development Officer など他役職者)合計で 964 名が研修を受講し、2023 年中にスリランカ全土で連携活動を開始することが出来た。

表 6. LCP ワークショップ参加者数まとめ

District	Total No. of SSOs	Total No. of HRDOs	Total No. of other officers
Gampaha	13	18	2
Colombo	13	16	4
Kurunegala	21	30	27
Kalutara	16	17	5
Kandy	12	24	18
Kegalle	10	17	10
Matara	18	26	8
Trincomalee	4	7	9
Batticaloa	1	24	16
Matara	19	27	10
Mannar	4	5	6
Vavuniya	0	7	6
Killinochchi	0	8	8
Mullative	5	0	5
Polonnaruwa	2	4	9
Nuwara Eliya	1	7	13
Ampara	4	23	21
Puttalam	4	16	20
Jaffna	0	24	28
Badulla	10	14	8
Monaragala	11	8	7
Matale	11	11	21
Ratnapura	16	22	7
Galle	25	18	13
Hambantota	14	20	8
Anuradhapura	4	14	30
Total	238	407	319

	
地方での LCP 導入ワークショップの様子。CP の SSO3 名がファシリテーションを行えるようになったこともプロジェクト成果のひとつと言える (Vavuniya 県)	SSO と HRDO による合同企業訪問 (Gampaha 県)

また、LCP の全国展開を本格的に開始した直後の 2023 年 2 月には前年の試行活動で就労した求職者、採用した企業、支援した SSO と HRDO を表彰する第一回 ESPD 表彰イベントをコロンボで開催している。LCP の全国展開を進める上で「就労事例を出せば評価してもらえる」という判断基準を全国の SSO と HRDO へ周知させるための実績をつくること、行政/企業/障害当事者間の対話に重点を置いてプロジェクト活動を進めることを強調すること、企業と障害当事者の意見を反映させた行政サービスを構築していくことを目的に開催し、その様子を全国各地での SSO-HRDO 連携促進ワークショップで共有しながら連携活動の第一歩に取り組むことを促した。

全国で LCP を展開していくに従い、少しずつではあるが各地で優良ケースと呼べる就労事例が出始めると、ワークショップで紹介する障害者就労事例の現地化を少しずつ進めていった。優良企業には積極的に個別訪問を行い、その後の広報活動への協力を要請した。これら企業と共に 2023 年半ば頃から ESPD 動画シリーズを撮影することになる。

LCP の全国展開と同時期に 2023 年 6 月には第一回本邦研修を実施している。本研修はそれまでにプロジェクトが進めてきた労働福祉行政の連携体制をより強固かつ組織的にすることを目的とし、研修の内容は当地で障害者就労を推進する上で必要な①依然として障害者は働けないと考える傾向にある労福行政マネジメント層に出来るだけ多様な障害者就労の現場を見てもらう、②障害者就労を進めていく上で「障害者の能力を変える」という認識から「支援や就労環境を変える」という認識への転換を促す、③「発展している日本だから出来るけどスリランカでは出来ない」という誤った印象を持たれないよう、日本の障害者就労の黎明期からの歩み・苦労を知る関係者や企業との対話を重視する、④障害者の尊厳と権

利に基づくサービスを行うために多様な障害当事者との対話を重視する、という方針で研修内容を設定した。

第一回本邦研修の大きな収穫は、就労する障害者のアフターファイブ事業「ドリーム」⁴を訪問した際、障害当事者達が楽しく友人達と終業後の時間を過ごす姿に当時の DSS 局長アノジャ氏が感銘を受け、スリランカにも同様の取り組みを導入したいと他研修員に提案したことが SIHINA の誕生につながった。

SIHINA の誕生のみならず、LCP 黎明期にアノジャ氏のような優秀なリーダーがいたことがプロジェクト活動を軌道に載せる上で大きな支えになったと言える。

	
第一回本邦研修で就労する障害者のアフターファイブ事業「ドリーム」を訪問した研修員達	「ドリーム」の影響を受けて始まった第一回 SIHINA 会合の様子

2023 年 9 月にはマレーシアから第三国リソースを招聘してジョブコーチ研修を民間企業マネジャー向けに開催している。ジョブコーチに関しては翌 2024 年 2 月に現地トレーナーを育成する TOT、2024 年 5 月に現地トレーナーが実施するジョブコーチ研修を開催した。

順調に LCP の全国展開が進む一方、虚偽報告の多さが明らかになってきたのもこの時期である。全国展開が一巡した時点での感触は 1~2 割の郡 SSO-HRDO が就労事例をあげることが出来ているがまだまだ少数派であり、虚偽報告をするか「障害者を雇用する企業は自分達の地域にはない」と最初から決めつけて動かないグループが多数派であった。同調圧力の強いスリランカ社会において成果をあげたグループが多数派に対して気まずさを感じて活動を止めたり、実績を妬まれて足を引っ張られることなく、その仕事を称えられ他行政官の良いモデルになっていくことが必要と考え、2023 年 11 月に全国レベルの第二回表彰イベントをコロンボで開催した。地域毎ではまだまだ少ない就労事例も、それら関係者が一同に会することによって 400 人近い人数になることをスリランカ関

⁴ <http://www.kobe-shuro.jp/publics/index/21/>

係者に体感してもらい、積極的に LCP に取り組む行政官グループのネットワークを形成することが出来た、マイルストーン的な位置づけの行事となった。

	
地方で少しずつ優良事例が蓄積していったのでワークショップ等で紹介する就労事例の現地化を進めることが出来た (Hambantota 県 Bees Bakery)	全国から 400 名近くが参加した第二回 ESPD 表彰イベントの様子(Colombo 県)

2023 年末時点で就労事例数が 146 件、83 郡（全体の 24%）で就労事例を創出することが出来、LCP の基盤が形成された年となった。その積み重ねの先で 2024 年の活動を進めることになる。

(3) 第三期 (2024 年 1 月-2025 年 1 月) : ESU 設立&LCP/SIHINA 国家事業化期

2024 年は前年に LCP を全国展開する中で新たに明らかになった「SSO/HRDO が持つ求職者/企業へのネットワークが固定的/限定的」という課題に取り組むために、行政官のみならず現地の障害当事者や障害者雇用に関心のある企業を招待したステークホルダーミーティングを各地で開催した。同ミーティングを通じて SSO と HRDO が協力して障害者就労に取り組む姿勢を現地企業と障害当事者に周知させつつ、LCP が一巡したタイミングで「LCP は単発的な事業ではなくこれからも DSS と DOME が継続的に実施していくプログラムである」ということを SSO と HRDO に認識してもらうこと、ステークホルダーミーティング席上で求職者と企業が直接やりとりする場面に立ち会うことで行政官の役割に対する自覚を深めてもらうことに努めた。また、様々な職種の優良事例で作成した ESPD 動画を出席者に視聴してもらい URL を展開してもらう場にもなった。

プロジェクトチームの体制面では、LCP スタート時から DOME に再三要請していた HRDO の配属が 2024 年 1 月に叶い DOME のイシャラ氏が加わった。彼女がチームに加わったことでこれまでチームが直接やりとりすることが SSO に比べて難しかった全国の HRDO とのコミュニケーションが格段に改善し、一層労福連携活動を進めやすくなっている。



企業と求職者を招待したステークホルダー
ミーティングでの面接セッションの様子
(Trincomalee 県)



広報動画の撮影風景 (Hambantota 県)

前年に実施した連携促進ワークショップが「一の矢」だとすると、「二の矢」にあたるステークホルダーミーティング開催を通じて、前年は目立った成果をあげていなかった県が飛躍的に成果をあげるケースが出てきた。その中でも目を見張る躍進を遂げた Matara 県では、県内関係者の自発的な取り組みと当事者との対等なコミュニケーションを通じてサービスの質が自律的に向上していったことを確認している。出来る限りシンプルなデザインでスタートした LCP を実践していく中でサービスや行政官の姿勢が改善していく好循環がうまれている手応えを感じることが多くなってきた。

ステークホルダーミーティングを各地で開催しながら LCP と SIHINA を持続的に実施する上で本省/県/郡の行政官に求められる役割を整理し、ESPD13 動画⁵で説明しているような事業構造の骨格が固まっていた時期にあたる。2024 年 6 月に実施した第二回本邦研修に参加した研修員には本邦での学びを通じた LCP のデザイン精緻化という課題に取り組んでもらった。

現場活動での成果が結実しつつあることを後押しすることを目的に 2024 年 6 月に第二回本邦研修を実施。第一回本邦研修参加者と一体になって障害者就労制度の立ち上げに取り組んでもらえるように研修アジェンダの変更をごく一部のみに留めて共通の体験を持ってもらうように心がけた。

第二回本邦研修に参加した研修員の中でも当初参加予定になかった DSS 担当次官補のヘマ氏、そして新しく DOME の局長に就任したキリエラ氏が研修を通じて ESPD に対するコミットメントを非常に強く持ってもらえたことがその後のプロジェクト活動に大きな影響をもたらしている。

⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=G6eOu5xqHKI>

	
研修員を歓迎してくれる訪問先企業 (ノーリツエスコアハーツ)	本邦研修での学びをスリランカに 還元するためのワークショップ

第二回本邦研修中からLCP とSIHINA を国の事業と定め、それらを統括するEmployment Support Unit (ESU)⁶を DSS と DOME の連携体制のもとに設立するための決裁文書（コンセプトノート）を起案し始め、別添 1.の通り以下表 7. のような役割を整理した。

表 7. コンセプトノートで明記されている本省/県/郡の役割概要

本省の役割	✓ 毎月の DSS-DOME 合同進捗確認会合の開催 ✓ 求職者と企業にかかるデータとりまとめ ✓ 就労事例の表彰
県担当者の役割	✓ 3 か月毎の郡 SSO/HRDO との合同進捗確認会合開催 ✓ 郡から集めた情報のとりまとめと本省への報告
郡担当者の役割	✓ 求職者と企業への支援 ✓ SIHINA 会合の開催

第二回本邦研修後にヘマ氏が牽引する形で第一回本邦研修参加者である労働/福祉行政機関の幹部と共にコンセプトノートを 2024 年 8 月頃にはドラフトし終え DOME と DSS 担当省下関連部局との調整を含む決裁手続きを進めたものの、当時の DSS 担当省次官は決裁に否定的であった。ただ、この頃までにはプロジェクト側で次官レベルの人事異動周期を把握しており、次官の残り任期が長くない見通しであったため無理なプッシュは行わず適切なタイミングを待つ選択をしたところ、2024 年 9 月の大統領選挙で革新派候補が勝利したことを受けて全大臣と次官が辞職し、次官級の役職者 4 名が総選挙までの行政機構を暫定的に管轄する体制になった。DSS も 4 名の次官のうちの一人であるランジス氏の所掌となったとこ

⁶ プロジェクトチームが ESU の前身であり、1 から新しい部署を創設するわけではなく、その役割を公式な DSS の部署として承認するためにコンセプトノート決裁を進めた

ろ、直ちに氏へのブリーフィングのアポイントをとり、これまでのプロジェクト活動とその成果、今回のコンセプトノート決裁がスリランカにおいて LCP と SIHNA を省庁横断型の実施体制で継続していくために不可欠であることを説明した。その結果、事業の重要性を理解してもらうことが出来、とても前向きな反応を得ることが出来た。また、10 月 21 日に開催した第 6 回 JCC 会議の場で JICA スリランカ事務所山田所長（当時）からも次官以下スリランカ側に向けてコンセプトノート決裁の重要性を力強く説明していただいたことが奏功し、2024 年 10 月 28 日付で次官決裁を了し正式な国の事業として承認された。

スリランカでは大臣が変わる毎に省庁名及び所掌する局・機関が変わり、次官は行政職のトップであるものの実質的に大臣によって選ばれ、政治色の強い役割を担う。大統領選挙で勝利した革新派候補が訴えていたように同国では政治の腐敗が深刻であり、ドナーに対してプロジェクトによるスリランカ社会経済への貢献よりも個人的便益を要求する大臣や高官も少なくない。また、責任ある役職にあっても先々何かしらの問題が発生した時に決裁した責任を咎められることを避けるために、新しい取り組みにかかる決裁を出来るだけ避ける大臣・高官もいる。そんな中、ランジス氏のような聡明な役職者が大臣から干渉を受けないタイミングで DSS を所掌する次官に就任したこと、難しい状況にあっても来る好機に備えて DSS と DOME が事前にしっかりと協議を続けてコンセプトノート案の準備と合意が出来ていたこと、JICA 事務所からプロジェクトに対する深い理解と力強いサポートがあったこと全ての要素が LCP と SIHINA の事業化を実現する上で不可欠であった。

	
第 6 回 JCC 会議での 山田所長(当時)による説明	県担当者向けワークショップ (2024 年 12 月 Colombo 県)

コンセプトノートの決裁後の 2024 年 12 月には全県担当者向けの来年度活動計画策定ワークショップを開催した他、2024 年中に大きな成果を出した県での表彰イベントも開催しながら、プロジェクト最終年に向けてサービスの質量向上と残りのプロジェクト成果を CP 主体で達成するための体制づくりに協力の焦点を移していった。2024 年末の時点で全郡の半数を超える 170 郡において 408 件の就労事例が創出されており、制度化とサービス実施体制の両面が着実に進んだ 1 年となった。

(4) 第四期 (2025 年 1 月-2025 年 11 月) : CP への事業運営移譲期

プロジェクト最終年となる2025 年はESU に配属されている4 名のSSO/HRDO がESPD 終了後も ESU の機能を維持し、LCP と SIHINA を持続発展できるようになることを最優先事項と定め、下記のような取り決めに順次導入して意図的に ESU の日常業務に JICA 専門家とアシスタントが直接触れないよう距離をとっていった。

- ✓ これまでJICA 専門家とアシスタントが中心になって管理していたデータベースについて、原則 SSO と HRDO しか更新手続きを行わない。
- ✓ これまではアシスタントがサポートしていた就労事例のダブルチェック（企業、求職者への確認電話）もアシスタントは原則行わない
- ✓ 2025 年9 月からはアシスタントの執務スペースを別室に移してSSO と HRDO のみで業務を行う体制

これまで全国各地での業務を一緒に行ってきたプロジェクトチーム内のつながりが強く、良い意味では和気藹々としているが、見方を変えると慣れ合いの空気感が強く、一例を挙げると SSO と HRDO が苦手な PC 作業や手間のかかる関係者への連絡をアシスタントに割り振る傾向等が続いていたため、JICA 専門家から上記取り決めに提案して受け入れてもらった。また、プロジェクト終了後の DSS/DOME において LCP と SIHINA に関する理解を持ち、ESU 配属 SSO/HRDO と共に事業を支える人材層を育成するためにコアメンバートレーニングを月 1 回開催した。同トレーニングでは CP が苦手なデータ管理や企業・求職者へのダブルチェックに関する作業をグループで行った他、動画の広報戦略、好事例と課題の分析と教訓とりまとめ、今後の活動の根拠となるデータとりまとめなどに取り組んだ。



県から郡レベルの活動については、前年末の全県担当者向けワークショップでコミットしてもらったジョイントプロGRESSミーティング(JPM)を県庁で開催することを側面支援した。コンセプトノートにもまとめたとおり県庁は本省(ESU)と現場(郡事務所)をつなぐ重要な役割を担っており、JPM は県内全ての郡事務所から SSO と HRDO が集まって LCP ・ SIHINA にかかる進捗や課題を共有する重要な機会である。

各県での 2025 年 JPM 開催状況は以下のとおりであり、全国 25 県中 22 県が少なくとも 1 回は開催している。

表 8. JPM 開催実績まとめ

2025 年 JPM 開催回数	県名(開催日)
3 回	Matara(3/21, 6/24, 9/16)
2 回	Colombo(6/6, 10/10), Galle(3/28, 7/29), Hambantota(6/3, 9/25), Trincomalee(2/13, 5/22), Anuradhapura(3/6, 7/3), Kegalle(6/26, 9/25), Kilinochchi(4/9, 7/1), Mannar(7/22, 8/20)
1 回	Gampaha(8/19), Kalutara(5/29), Batticaloa(7/17), Kurunegala(2/27), Puttalam(8/21), Polonnaruwa(8/21), Kandy(9/30), Matale(5/29), Nuwara Eliya(6/6), Ratnapura(6/17), Monaragala(5/30), Jaffna(8/13), Mullativu(8/20)
開催せず	Ampara, Badulla, Vavuniya

プロジェクト最終年に計画していた調査団派遣では、当初アクセシビリティ改善に重点を置いた取り組みを計画していたが、これまでのプロジェクト活動を通じてスリランカ社会における障害者への一方的な偏見と支援の横行、当事者とのコミュニケーション欠如、合理的配慮という考え方に対する理解が浅い状態で単発的なアクセシビリティ改善に取り組んでも表層的かつ一時的な取り組みに留まってしまい、何のために改善を行うのかという点が曖昧になってしまうのではないかと懸念があった。こうした懸念について第二回本邦研修中から東洋大学名誉教授の川内先生と相談した上で調査団の活動内容を検討した結果、2 度の本邦研修の実施監理を担当したプレイスの宮地氏と雨竹堂の柳川氏を含めた 3 名で 2025 年 4 月に現地へ渡航してもらい、DSS と DOME の官庁ビルと DSS 管轄下の職業訓練校におけるアクセシビリティチェック及び ESPD コアメンバーと現地当事者とのワークショップを実施した上で、合理的配慮のあり方をわかりやすく説明する動画(ESPD 10)を作成した。これまで制作してきた動画同様に、ESPD10 動画は現地関係者から大変好評でプロジェクト終了までのイベントで繰り返し使用した他、関係者にも URL を展開している。



Sethsiripaya 官庁ビルアクセスチェック



職業訓練校障害当事者スタッフとの対話



SIHINA 促進のためのワークショップ



ESPD コアメンバー向けワークショップ

2025 年 8 月末でプロジェクト成果の受付を締め切りダブルチェックを行った上で、2025 年 10 月に全国 7 か所で最終表彰イベントを開催し、就労した障害当事者とその家族、企業関係者、就労事例に貢献した SSO と HRDO 等、合計 1700 人超が参加した。全ての表彰イベントを終えた後、2025 年 10 月 29 日に最終 JCC 会議を開催し、担当省次官、DSS 局長、DOME 局長が今後も ESU を持続発展させて LCP と SIHINA を実施していくことを表明してプロジェクト活動が円満に終了した。



最終表彰イベントの様子(Colombo 県)



最終 JCC の様子

4. プロジェクト目標・成果の達成状況

(1) プロジェクト目標

「障害のある求職者と企業に対するインクルーシブな就労支援サービス実施体制が整備される」

指標	目標	達成実績
事業計画に基づいたサービス実績数 (就労した障害のある求職者総数)	500	719
事業計画に基づいたサービス実施機関数(障害者を雇用した企業数)	200	488

労福連携による就労支援制度(LCP)を通じて 719 名が 488 社/機関において就労し、その実績は 2025 年 8 月末のプロジェクト成果の受付締切後も順調に伸びている。

政策レベルではLCP 実施にかかるコンセプトノート(別添 1.) 決裁を担当省次官が行い、事業運営を担う就労支援ユニットが設立されている。現場レベルでの実績をみると全国 339 郡の 64.6%にあたる 219 郡において地元の福祉行政官(SSO)と労働行政官(HRDO)が連携して就労事例創出に成功しており、「サービス実施体制が整備される」という目標を達成できたと言える状況にある。

また、正確なプロジェクト成果を確認するために 2025 年 8 月末までに報告されたケースをダブルチェックして最終実績をまとめたが、その後も全国から報告は上がって来ており、プロジェクト終了時までに新たに 127 件の報告があがっている。

(2) 成果 1.

「インクルーシブな就労支援サービスの事業計画が策定される」

指標	達成実績
ベースライン調査結果をDSS が承認する	2021 年から 2022 年にかけて実施したベースライン調査の結果は 2022 年 7 月の第一回 JCC にて DSS に承認されている。
JCC 毎に事業計画の更新が承認される	JCC 開催毎に LCP の実施状況、成果、課題が DSS 及び関係機関に共有され、遅滞なくプロジェクトモニタリングシートへの合意がなされた。
最終化された事業計画が策定され、関係機関から承認される	2024 年 10 月に LCP と SIHINA の事業化及びそれら事業を管轄するための就労支援ユニット設立にかかるコンセプトノートの決裁がDSS 担当省次官によって承認されている。

プロジェクト目標と同様にコンセプトノートが決裁されたことにより、本成果は達成されたと考えることが出来る。多くの途上国で見られる「紙（法律、戦略、アクションプラン、ガイドライン等）はあれど実務なし」という状況に陥らないよう、現場レベルの郡事務所行政官によるサービス実施体制、県庁における定期的な労福合同進捗確認会議（JPM）の開催、本省において DSS と DOME が合同で LCP と SIHINA にかかるモニタリングとマネジメントを行う ESU の創設と、具体的なプログラム実施体制を構築してきた。

政治体制や社会経済が脆弱な国においては急に政策の方針転換や場当たりの行政機構の再編成が起こることがあり、スリランカにおいてもそうした可能性は否定できない。万が一担当省庁や特定地域で何かしらの変化が起こり現行のLCP 実施体制が機能不全に陥った場合にも、もう片方の省、全国で実際に就労した障害者と受け入れた企業、そのつながりを支えた行政官に中央・県・郡の各レベルでプロジェクト成果とその経験が残る仕組みを実装出来たといえる。

(3) 成果 2.

「政府のイニシアティブによる連携活動がスリランカ全土で強化される」

指標	達成実績
労福連携計画（LCP）が策定される	第一回JCC 後のパイロット活動を通じて策定されたLCP が2022 年11 月の第二回JCC において承認されている。
就職事例が全土で 490 件作られる	プロジェクト完了時点でLCP を通じて 719 件の就職事例が確認されている。
就職した障害者数のうち女性裨益者数が 35%を超える	プロジェクト完了時点で就労事例に占める女性の割合は 36%

設定されている指標をいずれも達成していることから、本成果は達成されたと考えることが出来る。

2023 年末の時点では就労事例に占める女性の割合が33%と目標値に届いていなかったところ、2024 年以降の取り組みでは女性求職者へのフォローや女性の採用に前向きな企業の開拓に重点を置き、動画を制作する際にも女性の就労事例を多く取り上げるよう対策した。その結果微増ではあるものの目標値を達成出来たことは全国の SSO-HRDO がサービスの質向上にも取り組めた証左と言える。

(4) 成果 3.

「民間企業のイニシアティブによるインクルーシブな就労支援サービスが実施される」

指標	達成実績
(ジョブコーチ)研修受講者による就職実績が 10 件を超える	プロジェクト完了時点で研修受講者が支援した就職実績は 2 件 ⁷
アクセシビリティが 4 件改善される	プロジェクトで作成した動画（手話、字幕、ナレーション）、パンフレット（点字）、段差用携帯スロープの活用 職場におけるアクセシビリティ改善（Triple 社における低身長者に合わせた作業環境の整備や非常時に聴覚障害者が取り残されない配置など） JICA 調査団の指摘による官庁ビル改修へのアドバイス
プロジェクト活動の結果がスリランカのメディアに 20 回取り上げられる	別添 2. のとおりプロジェクト終了時点で 25 回現地メディアに取り上げられている。

本成果については当初計画したとおり活動を進めたものの、想定した成果が発現しなかったジョブコーチや、プロジェクト活動が進む中で個々の改善例を出すよりも改善に取り組む上での原則（対話にもとづいた合理的配慮の提供）を周知させることに重点がシフトしたアクセシビリティなど、評価が難しい点が多い。

ジョブコーチにかかる活動が当初想定したよりも停滞した。これにはトレーナーの理解度及び障害に対する固定的な偏見、トレーナーの体制、大企業の撤退傾向や研修期間の長さなどの要因があったものと考えられる。その国の社会経済のあり方や状況に合わせて適切なアプローチを選択することが、今後の協力を改善していく上で重要であることを改めて認識させられる経験となった。

アクセシビリティ改善については上記方針に沿って取り組む中、建築士のような当地専門職もユニバーサルデザインに関する知識がなく、統一された規格やガイドラインがないことが明らかになった。なお、DSS が 2006 年頃にコンサルタントに依頼して作成したアクセシビリティガイドラインは公共インフラのメンテナンス等を担当する Urban Development Authority (UDA) はじめ他省庁にも周知されておらず、DSS の中でもその存在を把握しているスタッフは数少ない。

UDA との協力による庁舎ビル改修の取り組みは DSS の都合により実現に至らなかったが、点字ブロック敷設などについて UDA は引き続き JICA と協議を持つ意向を示している。

⁷ ジョブコーチ研修を受けた企業の要望により LCP を通じて求職者の紹介を行ったため、同 2 ケースは LCP 成果(719 ケース)にもカウントしている。

5. 上位目標の達成見込みと根拠

本章では本プロジェクトで設定された「スリランカ政府によってインクルーシブな就労支援サービスが促進される。」という上位目標の達成を判断する2つの指標について、以下の通り達成の見込みとその根拠をまとめる。

(1) 指標 1. 「2027 年にプロジェクト成果を活用して就労する障害者数が 2024 年実績を 5% 上回る」

	就労事例数
2022 年	18
2023 年	128
2024 年	262
2025 年(1 月～8 月)	311
2027 年	275

指標の基準となる 2024 年の就労事例数は 262 ケースであったことから、2027 年に 275 ケースの就労事例をあげる必要がある。

上記表のとおり 2025 年は 1 月から 8 月までの間で 311 ケースの就労事例をあげており、全国で労福連携による就労支援が浸透していることから、スリランカ政府の大きな政策変更や大規模な社会経済危機がなければ同指標を達成出来る行政機関のキャパシティは確立している。ただし、スリランカ政府機関が LCP と SIHINA を適切に運営しない場合、不正確な報告があがってくる可能性があるため、JICA はこの点に注意して制度の実態をモニタリングする必要がある。

(2) 指標 2. 「2027 年にプロジェクト成果を活用して障害者を雇用する企業数が 2024 年実績を 5%上回る」

	新たにLCPを活用して 障害者雇用した企業数	過年に続いてLCPを活用し て障害者雇用した企業数	LCPを活用して障害者 雇用した企業総数
2022 年	16	-	16
2023 年	107	0	107
2024 年	155	8	163
2025 年(1 月～8 月)	210	19	229
2027 年	XX	XX	171

2024 年に LCP を通じて 155 社が新たに障害者を雇用した他、8 社が前年に続いて LCP を利用して障害者を雇用しており、合計 163 社が 2024 年実績となる。同基準の 105%を算

出すると、2027 年には 171 社以上での就労事例をつくらなければならない。

LCP を利用した企業数についても、2025 年の八か月実績が 229 社と大きく目標値を超えているので、DSS と DOME が既存企業との関係を継続させながら新規企業開拓を続けられれば十分達成可能な数値と言える。

同指標についても、ESPD 終了後に DSS と DOME の連携体制が維持されない場合は不正確な報告が上がってきたり、それぞれの省庁で言い分が変わる可能性があるため、JICA は DSS と DOME 両機関に対する丁寧な聞き取りを行って実情を把握する必要がある。

6. プロジェクト成果の分析

本章はプロジェクト成果詳細を分析することで LCP/SIHINA の実情を明らかにし、今後の事業改善や同国もしくは同分野における協力検討に資することを目的とする。

(1) 受益者の年齢層

年齢層	人数	全体に占める割合 (サンプル数 719)
10 代	47	6%
20 代	325	45%
30 代	149	21%
40 代	83	12%
50 歳以上	44	6%
不明	71	10%

最年少の受益者が 16 歳、最年長が 70 歳と幅広い年齢層に LCP を活用してもらっているが、受益者の 72%が 40 歳未満の若年層であり、障害のある若い求職者が労働市場に入るきっかけになる制度になっている様子がデータから伺える。プロジェクト最終年にフォローアップ調査を行ったところ、フォロー出来た 339 名の受益者中 309 名(91%)が初めての就労と答えており、LCP がこれまで就労機会にアクセス出来なかった障害者のキャリア第一歩を踏み出すサポートを行う制度になっていると言える。

(2) 受益者の障害種別データ

障害種別	人数	全体に占める割合 (サンプル数 719)
身体障害	211	29%
知的障害	98	14%
聴覚障害	287	40%
視覚障害	15	2%
精神障害	60	8%
てんかん	15	2%
重複障害	33	5%

プロジェクト開始当初に多くの現地関係者から「知的障害者や精神障害者は働けない」「視覚障害者は電話交換手しか出来ない」といった意見が寄せられたが、具体的な成果発現を通じてそうした考え方が偏見であることを証明出来たことに本プロジェクト実施の大きな意義があると思う。

(3) 受益者の性別データ

	男性	女性
受益者数	457	262
全体に占める割合	64%	36%
6 か月後職場定着率	65% (サンプル数 208)	52% (サンプル数 125)

スリランカは女性の労働市場参加率が低く、プロジェクト初年度は全体の 30%程度しか女性受益者が出なかった。こうした状況を踏まえて各種活動において女性求職者支援の重要性に言及し、プロジェクト動画でも出来る限り女性の就労事例を取り上げるなどの取り組みを行った結果、最終的に 36%の受益者が女性という成果に至った。

女性受益者の比率をある程度上げることが出来たことは一つの成果である一方、活動が続けていく中で就労する女性が置かれている厳しい立場も明らかになっている。フォローアップ調査では本人は楽しく仕事を行い職場も彼女のパフォーマンスを認めて長く仕事を続けられるようサポートしていたものの、彼女の父親の意向で離職せざるを得ないケース、結婚を機に離職せざるを得ないケースといった女性特有の課題が認められた。こうした事情が上記表のとおり職場定着率の低さにつながっている可能性が高い。また、離職ケースへのフォローアップ調査では男性に比べて女性離職者が「体調・健康」を理由に離職する比率が高かった（男性：6%, 女性：15%）。障害のある女性に限らず女性の心身に対する配慮の欠如が女性の就労や社会参加を阻害しているように感じる。

障害と開発分野の技術協力を通じてスリランカにおける女性やマイノリティが置かれている立場の難しさを明らかに出来たことを踏まえて、今後のスリランカ政府による取り組みや日本の協力が検討されることを期待する。

(4) 受益者の第一言語別データ

	シンハラ語話者層	タミル語話者層
就労事例数	548	177
人口に対する就労事例数の割合(,000,000)	28.8	60.2
就労事例に占める女性の割合	40%	25%
6 か月後職場定着率	57%	76%
平均給与額 (LKR)	25,640	22,180

スリランカでは約 75%のシンハラ語を主要言語とする層と約 25%のタミル語を主要言語とする層で民族が構成されている。

就労事例をそれら 2 グループに分けて分析すると、就労事例の人口比はタミル語圏の方

が約 2 倍という数字が出るものの、女性の裨益率がほぼ半数とシンハラ語圏よりも低い。タミル語圏での職場定着率が高いのは(3)で言及したとおり職場で不利益を受けやすい女性のケースが少ないこととも関係している可能性がある。

また、タミル語圏地域は長年続いた内戦で社会経済が疲弊し未だにインフラ整備や民間セクター開発が他地域と比べて進んでいない。この点が障害者雇用においても民族間で給与格差が表れる要因かと思われる。

(5) 受益者の職種別データ

業種	全体に占める割合
農業	3%
製造業（食品）	7%
製造業（縫製業）	29%
製造業（その他）	16%
サービス業（ホスピタリティ）	7%
サービス業（小売業）	12%
サービス業（自動車・バイク整備など）	7%
サービス業（教育・社会セクター）	4%
サービス業（医療・保健セクター）	1%
サービス業（その他）	14%

スリランカの根幹産業である縫製業での就労事例が最も多く、サービス業においても多くの障害者が就労していることがわかる。国内産業が多様化出来ていない国や労働力を外国人に依存しているような国では自国民の雇用機会に制限があるため障害者の就労支援を促進することが難しいことを踏まえると、低賃金というデメリットがあるものの縫製業や観光業含むホスピタリティセクターといった多くの労働力を必要とする産業が盛んなスリランカの産業形態が ESPD 就労事例を増やしていく上で前向きに作用したと思われる。

今後は高付加価値産業での就労事例を増やして LCP がより多くの求職者や企業に活用されることを期待する一方、そのような産業が未成熟で旧来的な産業構造から抜け出せていないことがスリランカ経済全体においても喫緊の課題と思われる。

(6) フォーマルセクターでの就労率

	人数（サンプル数 693）	全体に占める割合
ETF/EPF 加入	214	31%
ETF/EPF 未加入	479	69%

スリランカではEmployees' Provident Fund (EPF, 退職一時金) と Employees' Trust Fund

(ETF, 年金や社会保険に該当)という 2 種類の社会保険が一般的であり、労使折半で給与から天引きされるシステムになっている。世界銀行⁸によるとスリランカで就業する労働者のうち約 30%が社会保険などを備えるフォーマルセクターで就労しており、プロジェクト成果も概ね同じレベルの結果となった。

(7) 受益者の給与レンジ

(単位 LKR)	全体に占める割合(サンプル数 543)
10,000 未満	2% (13 ケース)
10,000-19,999	28% (150 ケース)
20,000-29,999	32% (172 ケース)
30,000-39,999	29% (155 ケース)
40,000-49,999	7% (40 ケース)
50,000-59,000	1% (8 ケース)
60,000 以上	1% (5 ケース)

受益者の全体平均給与額が 24,664LKR であり、政府が設定している最低賃金⁹の 21,000LKR(2025 年 4 月より 27,000LKR)に近い金額となっている。なお、DSS が障害者を含む貧困世帯に対して支給している貧困手当の受給条件が世帯収入 16,191LKR 以下という点から、生活が困窮している世帯にとって受益者がもたらす給与は大きな生計手段となっている。

プロジェクト後半には比較的給与額が大きい事例も少しずつあらわれ、最高額は 75,000LKR であった。今後より幅広い産業での就労事例が増えていく事でより給与レンジの高いセクターでの就労事例が増えていく事が望まれる。

(8) 受益者の昇進・昇給率

	就職後半年(サンプル数 92)	就職後一年 (サンプル数 36)
昇進を経験した人	3%(3 件)	8%(3 件)
昇給を経験した人	14%(13 件)	55%(20 件)

情報収集出来たサンプル数が多くないものの、確認出来たケースのうち半数以上が 1 年以上就労を継続すると昇給を経験していることがわかった。この情報は短期間で離職を繰り返す求職者への定着支援を行う上で有益な情報としてカウンターパートに共有している。

⁸ <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34399>

⁹ <https://labourmin.gov.lk/heres-how-the-private-sector-minimum-wage-is-set-to-rise/>

(9) 受益者の離職理由

	離職した男性受益者 (サンプル数 73)	離職した女性受益者 (サンプル数 54)
より条件が良い仕事への転職	21%	20%
健康上の理由	6%	15%
会社が求める基準に満たないパフォーマンス	9%	9%
会社側の経済的な都合	7%	2%
家族を含む個人的事情	36%	33%
職場でのトラブル	15%	11%
通勤上の過度な負担	4%	6%
進学・職業訓練校入学	2%	4%

受益者が離職したケースにおいてその理由を確認したところ、様々な原因が聞かれたが、一番多いのは「家族、もしくは個人的な理由」で、次に「より条件が良い仕事への転職」というものであった。(10)で指摘するように離職者の半数が再就労している点を踏まえると「個人的理由」と答えたケースの中にも少なくない割合で転職が含まれているのかもしれない。企業からの聞き取りではある日急に来なくなる、連絡がつかなくなる、というケースが多いようで、こうした傾向は当地の非障害者の離職事例においても多いようである。

性別毎に離職理由を分析すると女性の事例では健康を理由に退職するケース割合が男性よりも多い。(3)で指摘しているように、障害者への差別に加えてジェンダーに関する阻害要因がスリランカの労働市場にはまだまだ多いのかもしれない。

なお、障害種別間における離職理由の違いについても確認したものの、ほとんど比率が変わる事がなかったことを追記しておく。

(10) 受益者の職場定着率

カテゴリー	6 か月後の職場定着率
受益者全体	61% (サンプル数 314)
身体障害のある受益者	64% (サンプル数 87)
知的障害のある受益者	60% (サンプル数 48)
聴覚障害のある受益者	58% (サンプル数 152)
精神障害のある受益者	43% (サンプル数 43)
視覚障害のある受益者	33% (サンプル数 3)

プロジェクト開始期から 2024 年 10 月までに就労した事例のうちフォローアップ調査が出来た 314 ケースでデータをみると、61%が 6 か月後も同じ職場で就労を継続していた。スリランカの労働市場における職場定着率について信頼性の高いデータがないため障害の

ない労働者との比較は難しいが、2017 年に高齢・障害・求職者雇用支援機構(JEED)がまとめたデータ¹⁰によると、日本の労働市場において企業への補助金等が受けられる障害者雇用枠ではない一般求人枠を通じて障害者が就労したケースの 6 か月後職場定着率が 60%なので、ほぼ同じ水準と言える。

障害種別でデータをみると、フォロー出来たサンプル数が 3 と極端に少なかった視覚障害を除くと、精神障害のある受益者の離職率が他グループと比較して低く、こちらも JEED が発表している日本のデータと同じ傾向を示している。

プロジェクト終了後もフォローアップ調査を続けて 6 か月のみならず 1 年、2 年後の職場定着率を計測して支援の向上に役立ててほしい旨カウンターパートに引き継いでいる。

(11) 離職した受益者の再就労率

	離職後に再び就労することが出来た	離職後は就労していない
6 か月以内に離職した受益者(サンプル数 54)	56%	44%

LCP を通じて就労後に離職したケースについても出来る範囲でフォローアップ調査を行った結果、離職した受益者のうち 56%が再就労していることが明らかになった。ベースライン調査や活動を通じて一度就労出来ても離職すると次の就労先が難しいという意見が聞かれていた中、半数以上の離職者が再就労していることがわかり、LCP がキャリア形成の第一歩を支える制度になっていることが伺える。

離職後のフォローと継続的な支援の好事例が発出しつつあることは実践的な経験蓄積という点で重要であるところ、就労事例の中には再就職を SSO と HRDO が支援したケースも出てきているのでこうしたケースを JPM や ESU からの情報共有によって他地域に情報共有されることが期待される。

¹⁰ JEED(2017) 障害者の就業状況等に関する調査研究

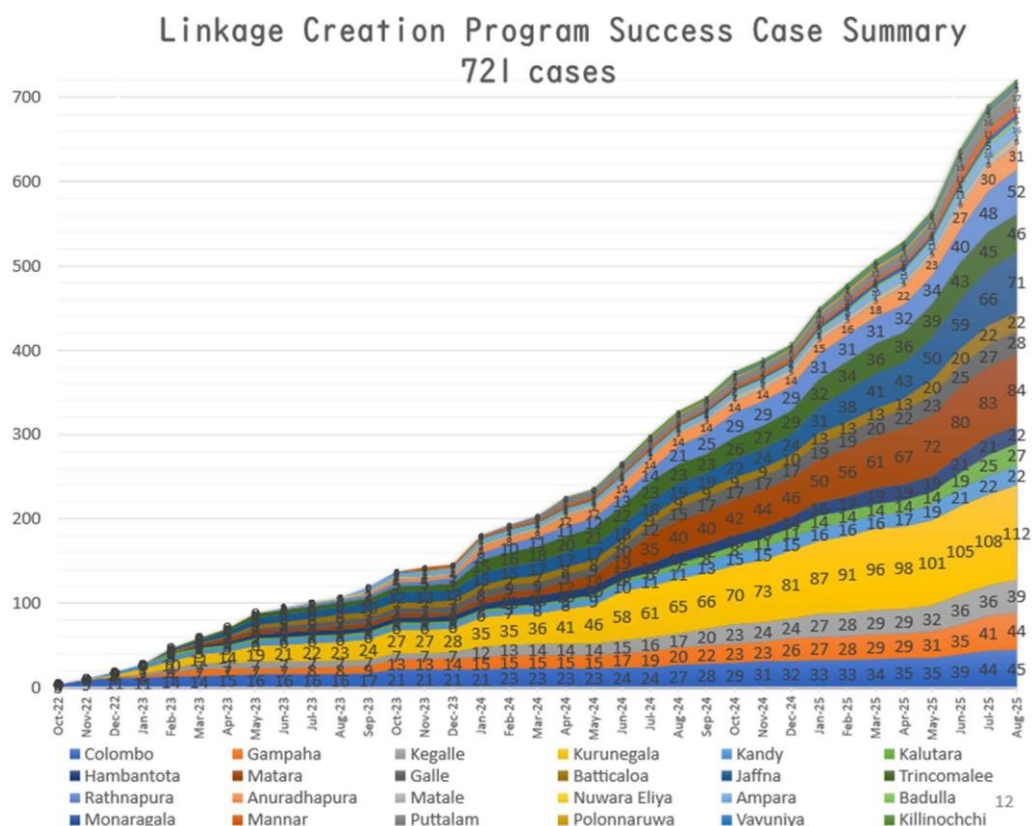
(12) 地域毎の成果発出状況

	就労事例数	就労事例のある 県内郡事務所の 割合	県内での SIHINA 開催数	SIHINA 開催経 験のある郡事務 所の割合
Colombo	45	92% (12/13)	8	38% (5/13)
Gampaha	43	92% (12/13)	5	31% (4/13)
Kalutara	27	71% (10/14)	6	7% (1/14)
Matara	84	100% (16/16)	31	100% (16/16)
Galle	28	59% (13/22)	14	54% (12/22)
Hambantota	22	67% (8/12)	17	75% (9/12)
Kurunegala	112	84% (25/30)	24	33% (10/30)
Puttalam	17	50% (8/16)	2	19% (3/16) ¹¹
Anuradhapura	31	65% (15/23)	7	26% (6/23)
Polonnaruwa	3	14% (1/7)	2	29% (2/7)
Kandy	21	70% (14/20)	1	5% (1/20)
Matale	6	46% (5/11)	2	18% (2/11)
Nuwara Eliya	2	33% (2/6)	0	
Ratnapura	52	100% (18/18)	2	11% (2/18)
Kegalle	39	82% (9/11)	1	9% (1/11)
Badulla	6	14% (2/14)	0	
Monaragala	5	36% (4/11)	0	
Jaffna	71	100% (16/16)	6	37% (6/16)
Vavuniya	4	25% (1/4)	0	
Kilinochchi	6	25% (1/4)	1	0% ¹²
Mullativu	0	0% (0/6)	0	
Mannar	11	40% (2/5)	0	
Trincomalee	46	73% (8/11)	2	18% (2/11)
Batticaloa	22	57% (8/14)	0	
Ampara	16	45% (9/20)	0	
合計	719	65% (219/339)	131	24% (82/339)

¹¹ 2 郡事務所が合同で 1 回開催しているケースを含むため

¹² 初回ミーティングを県担当者が開催したため

表 9. LCP の県別就労事例数まとめ



LCP の全国展開を開始する前は産業集積状況と人口分布を踏まえてコロomboを中心とした首都圏が成果発出を牽引し地方都市がそれに続くようなイメージをプロジェクトチーム内で想定していた。しかし、実際には 2023~2024 年の Kurunegala 県による成果発現牽引、2024 年後半からの Matara 県の躍進、2025 年に入ってから Jaffna 県の伸長など、予期していなかった地方都市での事業展開がプロジェクト目標達成にあたって大きく貢献した一方で、首都圏は最後まで期待したような伸びを見せなかった。その要因として「郡毎の人口規模が大きいためにかえって行政官が求職者・企業にリーチすることが難しいのではないか」「首都圏特有の交通事情の悪さが影響しているのではないか」「都市部は民間支援団体が集中しているので、そうした団体との連携に難しさがあったのではないか」といった仮説は立てられるものの定かではなく真相の究明は難しい。このように活動が進むにつれてプロジェクト当初の見立てが外れることは本件のみならず少なくない場面で起こるため、技術協力に携わる者は目標が曖昧にならないための確固たる姿勢だけではなく、次々と変わる状況を正確に観察する視野と解決策を構想する柔軟な思考を備える必要がある。

LCP はプロジェクト終了時点で 24 県 219 郡において成果を発現している。残された 1 県である Mullativu 県はタミル語圏の北部州に位置し、農業・漁業で生計を立てる住民が多い地域であり就労事例をプロジェクト期間中につくることが出来なかったが、関係者が集まって

JPM を開催する等、全く取り組みの芽が出ていないわけではない。今後は Jaffna などの近隣県 SSO/HRDO にもサポートを呼び掛けているところ、プロジェクト後に就労事例が生まれることを期待する。

労働市場の季節性に焦点を充てると、毎年 4~5 月の現地正月～収穫祭が終わった頃から就労件数が増える傾向を確認出来たことが成果見通しをたてる上で重要であった。こうした細かい知見蓄積に基づいた計画立案が成果達成に貢献していることも申し添えておく。

SIHINA は 2023 年に Colombo 県 Moratuwa 郡で第一回会合が開催されて以来、散発的に各地で開催されていたが、本格的な展開が始まったのは 2024 年後半から Matara 県における LCP 成果発現と合わせた県内全郡での SIHINA 開催を Matara 県 SSO が取り組んだことが大きい。最初期は本省の指示のもと障害者と行政官に当事者意識が十分育たないまま会合が開催されていたが、Matara 県での取り組みが進むにつれて SIHINA を楽しんだ当事者が情報を発信し出す、これまでの取り組みと違うことに気付いた行政官が自発的に次回 SIHINA を計画するようになる、LCP を通じて就労した参加者が経験共有したり企業マネージャーが参加したことをきっかけに就労する参加者が出始める、といったメリットが WhatsApp グループを中心に周囲で共有され始め、他地域での会合開催に拍車をかけた。Jaffna では ESPD が作成した SIHINA 動画に影響を受けて自分達で SIHINA 動画を作成し、地元 TV 局のニュースで放映されるなど、障害当事者と行政官が連携して情報発信を行っている。

プロジェクト完了時点で 17 県 82 郡(全郡中 24%)での開催に留まっているが、プロジェクト期間中に 131 回の開催を達成するとは当初想定することは出来なかったほど、取り組みは自律的に広がりつつある。特に SIHINA が活発な南部州を中心に SIHINA の今後の発展を期待したい。

(13) プロジェクト成果を通じて確認出来る SSO/HRDO 業務の質量向上

	2023 年	2024 年
就労事例数	128	262
女性障害者が就労事例に占める割合	33%	40%
給与平均額 (LKR)	22,907 (42 サンプル)	25,338 (70 サンプル)
6 か月定着率	59% (108 サンプル)	68% (70 サンプル)
EPF/ETF 加入率	24% (118 サンプル)	30% (252 サンプル)

プロジェクト成果を年別に見てみると、2023 年から 2024 年という短い期間においてもサービスの質量が向上していることがわかる。

LCP を全国展開する際、ワークショップの内容を出来るだけシンプルに設定し、まず受講した SSO と HRDO が一緒にアクションを起こすことに焦点を充てた。そして 2 回目の

ワークショップ、ステークホルダーミーティング、各地域での表彰イベントと定期的に各地で集まる機会をつくり、その都度プロジェクトの進捗状況と成果発現を通じて見えてきた課題を共有してその対応を求めるというアプローチをとっている。同方針が成果の質量向上に寄与したかどうかは比較対象がないため確たることが言えないが、受講したグループのうち65%が期待された成果を出せたこと、年々サービスの質量向上が確認出来ていることからプロジェクトとして開発課題に対する適切なアプローチをとれたと判断出来ると考える。

7. 成果発現に寄与した取り組みとその要因

本章ではプロジェクト目標を達成に貢献したと思われる要因をあげる

(1) 労働行政との連携と ESU の創設

本プロジェクトの目標は就労支援制度の事業化であったことから、現場レベルでの取り組み展開と合わせて本省で事業運営を出来る体制づくりに取り組んできた。具体的にはプロジェクトチームへの行政官配属を強く要請し続け、プロジェクトチームを案件終了後も事業運営部署(ESU)として残すことを心掛けてチーム規模の拡大に取り組んだ。以下はプロジェクト期間中にプロジェクトチームに配属された行政官一覧である。

- ✓ ブッディカ氏 (SSO, 2021 年 12 月～プロジェクト終了まで)
- ✓ ラクシャディ氏 (SSO, 2022 年 12 月～プロジェクト終了まで)
- ✓ トウシャラ氏 (SSO, 2023 年 5 月～プロジェクト終了まで)
- ✓ イシャラ氏 (HRDO, 2024 年 1 月～プロジェクト終了まで)：前年 10 月から DSS が DOME にレターを出して人事派遣を依頼)

SSO 三名に加えて HRDO のイシャラ氏を専属配属してもらえたことが DSS と DOME の関係強化においても大きく作用し、ESU 正式設置にかかる決裁(2024 年 10 年)において両局が協力して準備を進めることが出来た。

労働行政と福祉行政の連携が比較的スムーズに進展した要因として、①同じ庁舎ビルに入っているので往来が容易であったこと、②スリランカの上級公務員は一つの省でキャリアを積むのではなく様々な省庁のポストを経験しながらキャリアを形成するため、労働行政と福祉行政の両方を経験している幹部が数名いたこと、③DOME が独自に立案していた労働行政サービスにかかる戦略文書に障害者含む脆弱層支援に関する指標が設定されていたこと、などが挙げられる。

多くの途上国で福祉行政機関は人材、予算、政策実行能力が備わっておらず DSS にも当てはまる点が少なくないが、DOME というよりキャパシティの大きい局を巻き込んだことによりプロジェクト成果をより多くの関係者と受益者に届けることが出来たと考える。

なお、労福連携はベースライン調査の結果や関係者とのコミュニケーションを通じてスリランカにおいて適切なアプローチであるという判断のもと取り組んでいる。今後他国で同様の技術協力を行う際にこうした事前プロセスなしに同様のアプローチを導入した場合、現地の事情でうまくいかない可能性が少なからずあることを明記しておく。

(2) 特定のパイロットサイトを設けなかったアプローチ

本案件の要請書には当初「パイロットサイト」での就労支援プログラムを想定した内容が記載されていたが、案件開始前にこの点について JICA 本部で検討がなされ、他国での類似

案件からの経験などから特定のパイロットサイトを設定せずにプロジェクトを進めることとなった。

国土がそこまで大きくない同国ではあるものの、都市部と農村部、シンハラ語圏とタミル語圏、山間部、平野部、沿岸部で社会・文化・経済構造が大きく異なる事がプロジェクト活動を進めていく中で明らかになった他、似通った特徴のある近隣県同士を比較しても同じプロジェクト活動に対する反応が大きく異なったことを踏まえると、技術協力プロジェクトによくみられる「パイロットサイトで得た知見をカウンターパートが自力で全国展開する」というデザインは同国では効果的に機能しない可能性が高い。

プロジェクト初期から全国 25 県での取り組みを急ピッチで進めたためプロジェクトチームへの負担は大きなものであったが、成果に鑑みるとパイロットサイトを設けるアプローチよりは適切な選択であったと思われる。この点を精査するにはパイロットサイトを設定した同国で過去に実施した技術協力プロジェクトとの成果比較が有効と思われる。

なお、全国展開を進めるためには遠方への出張を頻繁に行う必要があったため、日々の安全・健康管理には細心の注意を払って活動計画を作成し、大きな事故なくプロジェクトを終えることが出来ている。

(3) モニタリング体制の構築

3.(2)で言及しているとおり、LCP 開始当初から虚偽報告が非常に多く、一例を挙げると 2023 年 5 月の第三回JCC 会議のために集計したデータ 46 件のうち虚偽報告が 36 件(79%)を占めていた。同時期にとある県から届いた 20 件の成果報告が全て虚偽だったこともある。ス

リランカの行政機関は業務分掌、指揮系統、モニタリング・評価いずれにおいても問題を抱えており、政府が長期的な視点を持たない政策¹³を急に現場へ振ることが多い。具体的な指示や必要な予算が配賦されない業務を負わされる現場レベルの行政官は十分なモニタリングがなされないこと、真面目に取り組んでも評価されないこと、そのうち次の政策が飛んでくることを長年の経験から理解しているので、本省が好むような内容で体裁をまとめて報告する傾向がある。また、ドナーが関わる取り組みにはドナー側が喜ぶような報告をあげなければならないという心理も本省及び現場レベルで作用しているようで、虚偽報告のダブルチェックをしても「そのような報告をそちらが欲しいんでしょう？」と暗に示唆してくる関係者もいた。

プロジェクトではこうした状況に対して行政官だけからの聞き取りに頼らない企業・求職者へのダブルチェック連絡を含む定期的なモニタリング、優良事例の表彰、見通しを立てるた

¹³ デフォルト前の無計画な有機農業への転換と挫折はその最たる例といえる。

(<https://www.asahi.com/articles/ASQ7Y6TC1Q7VUHBI03F.html?mssockid=0462b01afa24606b19b4a2f3fbce6198>)

めの年間計画を導入することで改善に取り組んだ。これまでに馴染みのないモニタリング体制に対して虚偽報告の差し戻しを受けた行政官からクレームが寄せられることは少なくなかったが、JICA 専門家と ESU スタッフで一件ずつ就労事例基準を説明し、今後の就労事例創出を期待する旨を伝える対応を行った。また、DSS/DOME 幹部から再三虚偽報告を出した郡リストを出すよう要請されたものの、虚偽報告をしていた行政官が処罰されると LCP 自体への嫌悪感が関係者間で広まってしまうため、同リストが外部に流出した場合のリスクをその都度説明し、プロジェクト終了まで共有しなかった。

プロジェクト最終年の報告データをみると、2025 年上半期に届いた報告 219 件のうち 72 件(33%)が虚偽報告であった。一見大きな割合に見えるが、プロジェクト開始時は 80~90% の報告が虚偽だったことを踏まえると、「不正確な成果を報告するとはじかれる」「良い仕事をしたら認められる」という認識が少しずつ SSO と HRDO に浸透してきているともいえる。また、はじかれたデータ内容にも変化があり、プロジェクト最終年には「支援を受けて就職したものの、就労の事実が明らかになると受給している貧困手当を止められるのではないか」と思い、ダブルチェックの連絡に対して「就労していない」と答える」「以前の報告に含めていたか確かではないので、とりあえず報告に含めておく(=重複報告)」というような単なる虚偽報告とは背景が異なる事例が散見された。

また、データベースの信頼性について、案件終了前の 2025 年 10 月に表彰イベントで企業・就労した障害者・支援した行政官に手交する賞状の準備をデータベースに基づいて行ったところ、重複報告が 7 件、入力漏れが 2 件見つかったが 95%以上を占めるその他のデータは正確であることを確認出来ている。

正確なデータ収集とマネジメントが本案件のプロジェクト目標達成に大きく貢献したと実感している。

(4) 本邦研修

本案件では、2 度の本邦研修を実施している。LCP の制度化と SIHINA の誕生において本邦研修参加者が日本での学びを活かして重要な役割を担っており、本邦研修がなければこうしたプロジェクト成果を発現するのは難しかったと思われる。これらは一重に全ての本邦関係者各位、スリランカのニーズに合った研修内容と訪問先を調整してくれたブレイスの宮地氏、大量の資料を正確にシンハラ語へ翻訳してくれたプロジェクトアシスタントの尽力に依るものである。

残念ながらスリランカ政府関係者の一部は本邦研修を一種の報奨ないし慰安旅行のように認識しており、本来の研修の趣旨と参加者に求められる責任を理解している関係者は少数であった。本案件でも人選や枠拡大を狙って様々なトラブルがあり、ひどい事案では担当次官に偏った情報を耳打ちする者まで現れ、プロジェクト運営に深刻な影響が出かねない状況に陥ったこともあった。

こういった難しい状況にありながら研修参加を契機に ESPD へのコミットメントを一層強めて活動を牽引してくれたヘマ氏、アノジャ氏、キリエラ氏に改めて感謝を表したい。

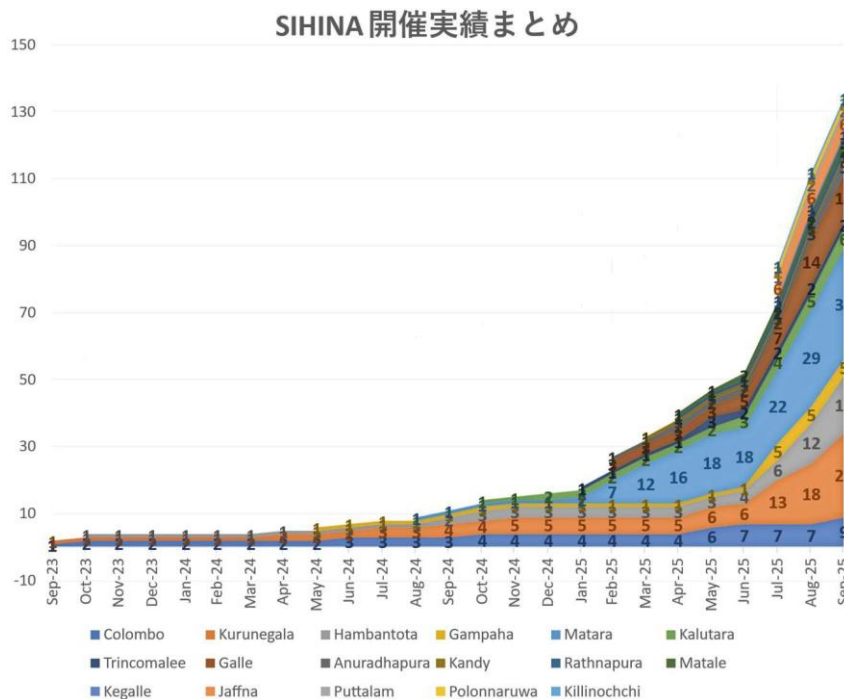
(5) 障害当事者の地域会合(SIHINA)

成果 3-4 にある障害当事者を巻き込んだ啓発活動は当初現地当事者団体との連携を想定していたものの、プロジェクト活動を進めていく中で当事者団体が現地障害当事者と必ずしも良好なネットワークを有していないことや団体間に軋轢があることが明らかになっていった。こうした懸念を抱えている中で、当事者団体間と取りまとめる立場にある組織と予定していた活動が直前で一方的にキャンセルされる事案が発生したことを受けて、定例会議を通じて本部・事務所に事情を説明し、以降はプロジェクト側から積極的に当事者団体に働きかけを行うことを控えるに至っている。

当事者団体との連携が円滑に進まない一方で、2023 年本邦研修に参加した当時の DSS 局長が神戸で就労する障害者のアフターファイブ会合事業である「ドリーム」に感銘を受けて帰国後にドリームに倣った地域会合「SIHINA(シンハラ語で「夢」という意味)」を提案し、2023 年 9 月に第一回会合が Colombo 県 Moratuwa 郡で開催された。

2024 年下半期までは首都圏及び周辺県で月に 1 度どこかの県で開催されるかされないか、という頻度での実施状況であったが、2024 年 10 月のコンセプトノート決裁と同 12 月の全県担当者向けワークショップをきっかけに、2025 年に入ってから Matara 県担当者による全郡での SIHINA 開催支援、Jaffna 県でのタミル語圏 SIHINA 活性化とテレビニュースでの報道等が近隣県に波及し、2025 年下半期に入るタイミングで爆発的に開催数が増加した。

表 10. 県別 SIHINA 開催実績まとめ



また、会合の内容にも徐々に変化が現れ、開始当初は行政官による講話やアクティビティ の提供がメインであったが、回を重ねるにつれて対話型/参加型アクティビティが増え、ピアサポートのようなセッション、就労した障害者から求職中の障害者に対する経験共有やキャリアガイダンス、音楽や芸術を含むレクリエーション、SIHINA グループでの旅行など、参加者がやりたいことに取り組む SIHINA グループが増えている。

多様なSIHINAの活動



伝統イベント



旅行



企業との面接を含む
キャリアガイダンス



芸術



レクリエーション



経験の共有と
ピアサポート



音楽

また、Matara 県 Welipitiya 郡での SIHINA では障害のある女性グループに向けて異性との関わり方、結婚、出産に関する話し合いの場をつくり、年長者が若い参加者に向けて経験を共有するような取り組みが行われた。このような生活に根差したニーズに対する取り組みが増えていくと更に SIHINA の魅力と価値が向上するのではないかという意見を DSS/DOME と共有している。

障害者の就労支援を考える際、日本での以前「作業所」と呼ばれていたような就労継続支援事業所やマレーシアでの CBR のような学齢期を終えた障害者が継続的に家から出て社会とつながる取り組みの有無が重要となる。ベースライン調査でスリランカではそうした支援の質が非常に限定的ということがわかり、障害者の就労のみならず社会参加に対する障壁の高さをプロジェクト期間中痛感してきたが、今後 SIHINA がその障壁を超えていくための足場のような取り組みになっていくことを切に期待する。

8. 当初の想定どおりに進展しなかった取り組みとその要因

(1) 企業在籍型ジョブコーチの普及と大企業との連携

プロジェクト初期には公的セクターでの就労支援制度と並んで民間セクターにおけるジョブコーチの普及を通じて障害者就労を促進する見通しをもって取り組んできた。しかし、順調に進展していく LCP や SIHINA と違い、マレーシア講師から研修を受けた参加者が所属先企業で障害者雇用の取り組みを始めることはほとんどなかった上、現地講師候補が次々と離脱していき、残った講師で質の高い研修を実施出来る体制を構築できない状況に至ったことから主管部、JICA スリランカ事務所と協議し、2024 年 8 月の民間企業向け障害者雇用紹介セッションでジョブコーチ講師を紹介することを以て取り組みを終了した。

ジョブコーチで想定されたような成果を挙げられなかった主な要因として、本項ではスリランカ民間セクター、特に大企業や財閥系企業にみられる傾向をあげる。

プロジェクト最初期、民間企業とのネットワークをスリランカ商工会議所(CCC)を通じて形成し、大企業や財閥系企業とのコミュニケーションをとることが出来ており、且つ前向きな反応を得ていたことからジョブコーチの普及についてある良い見通しを持っていた。しかし、こうした企業とのやりとりが続く中で下記にあげるような状況が頻発し、協力が難しい状況が少しずつ明らかになっていった。

世界的に知名度の高いファストフードチェーンをスリランカで運営する現地会社とは案件開始当初から何度も協議の場を持ち、試行期間に就労事例を創出することが出来たのでスリランカ全土に展開する支店と効率的に連携がとれるのではないかという期待が高かった。しかし、その後会合を重ねても全国の支店にプロジェクトの取り組みを周知するような対応は先方からなく、本社職員をジョブコーチ研修へ招待したり同社単独の就職面接会を設定するなど取り組みを行うも、付き合いが長くなるほどに先方の意欲の低さや反応の粗雑さが目立つようになり、最終的にはあるイベントへの無断欠席が起こってからはこちらから連絡をとることを控えるようになった。一方で、LCP が進展していく過程で各地の SSO と HRDO が自発的に同チェーン支店とコンタクトをとり就労が実現する事例が少しずつ増え、プロジェクト終了までに 11 の支店での就労事例を確認している。

別の財閥系企業のケースでは、社独自の DEI 戦略ペーパーを有しており障害者雇用に今後積極的に取り組みたいという幹部からの要望に応じて社員向けのオンライン研修講師を JICA 専門家が務め、ジョブコーチ研修にも関連企業マネジメント層を多く受け入れた。しかし、研修参加者のその後の取り組みは皆無だった上に組織全体としても能動的なアクションをとることはなかった。中にはジョブコーチ研修に関する新聞報道で自身の「当社で障害者雇用に取り組みたい」というコメントが掲載されると、「上司に見られると自分の立場が悪くなるので記事取り消しの対応をしてほしい」とプロジェクトに掛け合ってくる者までいた。

	
財閥系グループから要請されてグループ社員向けに行ったオンライン研修の様子。	ジョブコーチ研修の様子

こうした経験から、現地の大規模企業や財閥系企業では本部レベルのマネジメントと現場レベルのオペレーションに大きな乖離があり、本部に現場の求人状況を聞いても把握している人材がいない、更に本部が掲げる戦略やプランは現場レベルまで浸透していないケースが多いことを学んだ。そのような企業に対してジョブコーチ研修のような現場レベルで活きる知見を学ぶ機会を提供しても、本部マネジメントレベルの人材が応募してくるので知見の組織内波及が難しい。なお、現場レベルのオペレーションを任されている人材層は時間的にも3日間にわたる研修に参加する余裕がなく、第一回ジョブコーチ研修に参加していた中規模企業の現場マネジャーが2日目から不参加になったケースがあった。

また、本部レベルで若くして役職を得る人材が離職して他企業の同レベルポストに就く事例がプロジェクト期間中に複数観察されたことから、社会階層に規定される就労機会格差が同国では深刻なのかもしれない。能力ではなく出自によって役職が決まる企業では新しい価値の創出はなされず、規制が多く公正な競争のない市場で優位な立場を保持する大企業や財閥系企業で勤める人材層の立場からすると、自身の責任で新しい取り組みを行うよりも従来のやり方に沿ってリスクを回避し既存便益を享受する選択にインセンティブが向く傾向があると推察する。

障害者雇用に取り組む姿勢からスリランカ民間セクター全体像を推察することは論点の飛躍かもしれないが、これら企業とのやりとりを通じて同国の経済発展が長年停滞してきた要因の一側面をみるような思いであった。

一方、障害者雇用に対して偏見を持たず前向きな理解を持っている中規模以上の企業がスリランカにいないわけではない。プロジェクト成果がMatara県で大きく飛躍する上で大きな役割を担ったWickramachchi社の場合、創業者が若い頃に日本の企業と仕事をした際に障害者雇用に触れる経験を得た事、彼がまだ経営の一線に立っているため強いイニシアティブで同社での障害者雇用を進めることが出来ていることを確認している。

プロジェクトが進むにつれてUswatte, Wichramachchi、Miami Garment, VERGERのような障害者雇用に関わる前向きに取り組む中〜大規模企業のマネジメント層との関係も形成されてきたことに鑑みると、プロジェクト最終期もしくはESPD終了後に草の根技協などでジ

ジョブコーチ研修を導入出来ていればジョブコーチの知見がスリランカに広まった可能性があったかもしれない。

開発分野関係者に向けた教訓としては、当初想定していたアプローチがうまく機能していない場合に主管部・事務所・プロジェクトが円滑なコミュニケーションを通じて解決策を検討・実施出来る関係性と環境を構成すること、また「障害者就労といえばジョブコーチ」という one-fits-all 的な発想から抜け出し、現地の社会課題のあり方、協力出来る官民セクターの状況を踏まえて tailor-made 的な協力を構想し実現出来る知識と経験の蓄積が求められる。

(2) 州政府との連携

スリランカでは地方分権を推進するために州議会(Provincial Council)及び政府(Provincial Government)が設置されており、それぞれの州政府も Department of Social Services を持ち郡事務所に SSO を配置している。福祉サービスについては典型的な重複行政状態にあり、郡事務所における国 SSO と州政府 SSO の業務所掌に大きな違いはない。郡事務所の業務状況に応じて両 SSO が一緒に業務を行っているケースもあるため、ESPD では全国展開期から州政府 SSO に対して「州政府への招待レター発出など特別な対応は出来ないがワークショップへの自発的な参加は受け入れる」という方針を一律に示し、実際に参加したり国 SSO や HRDO と連携して就労事例を出す州政府 SSO もいた。

現場レベルでの SSO 同士の連携はうまくいくケースがあったものの、組織同士の連携体制構築という点では期待したような進展がみられなかった。LCP の全国展開がある程度進展した 2024 年 12 月に全県 SSO/HRDO をコロンボに招待して 2025 年の活動計画を設定するワークショップを計画した際、州 DSS 局長も招待し中央と州の福祉行政の連携を促進するよう取り組んだものの、ワークショップ後にいずれの州とも本格的な連携が始まる事はなかった。行政サービスの所掌が複数の組織に分割されあいまいになると行政サービスの改善に取り組むだけでも組織間調整が必要となってしまう。こうした状況ではセクショナリズムの弊害が起こりやすく、結果として行政サービスの質向上は難しい。

行政機関の再編成と効率化はスリランカの発展を考える上で必須事項だと考える。

9. DAC6 項目に沿ったプロジェクトチームによる自己評価

本章では DAC 6 項目に沿ったプロジェクトの自己評価をまとめる。プロジェクトチーム自身による評価のため客観性に限りがあることから、他案件の報告書や 2025 年に JICA 人間開発部が実施した障害者就労支援案件にかかる調査報告書¹⁴を比較対象としてご参照されたい。

(1) 妥当性

本案件の受益者はスリランカにおいて社会経済の発展過程から取り残されることが多い障害者であり、一時的なチャリティ支援ではなく公正に就労機会へアクセスすることを支援する事業である。2024 年 9 月のアヌラ大統領の就任スピーチにおいても「社会的保護を必要とする障害者に対する堅強なセーフティネット提供」が明言されており、現政権の方針と合致した取り組みと言える。

プロジェクト期間中、障害者の就労支援が CP である DSS だけで実施することが出来ない事が明らかになっていった際には労働行政との連携体制を構築するなど適切な調整を行いながら活動を進めることが出来た。また、アプローチ変更の際には関係者に十分な説明を行いつつ、具体的な取り組み過程の共有と成果発現を通じてその適切性を示し理解を得た。

こうした事情に鑑み、プロジェクトの妥当性は高いと言える。

(2) 整合性

2025 年 1 月に発表されている我が国の「対スリランカ民主社会主義共和国 国別開発協力方針」では「持続可能な経済成長を実現できる経済・社会基盤の構築」が大目標に、「社会の強靱性強化」が中目標（2）に設定されており、本案件との親和性が極めて高い。また、JICA は長年に亘りスリランカにおいて障害分野のボランティア派遣や草の根技協を実施してきた実績を有しており、今後の取り組みの中で本案件の協力資産が活用されることも期待される。

さらに、障害者の就労は SDGs ターゲット 8.5 においても明記されているところ、プロジェクトの取り組みは国際的な枠組みとの整合性が高い。

こうした事情に鑑み、本案件の整合性は高いと言える。

(3) 有効性

本案件ではプロジェクトを通じて新設した ESU が LCP における中心的な役割を担って県・郡レベルの活動をサポートし、質の高いモニタリング活動を通じてプロジェクト目標指標を大きく上回る成果を挙げることが出来た。

¹⁴ 『全世界障害者就労案件レビュー調査』 2026 年 1 月完成予定。

プロジェクト成果を達成していること、その成果を創出するプログラムと実施体制が国の事業として承認されていることから有効性は高いと言える。

(4) インパクト

スリランカ社会における障害者への偏見と差別は大変根深く、プロジェクト期間中に多くの差別的言動と接することがあり、中には障害者側にいるべき行政官や家族が障害者の人権を軽んじ社会参加を阻害するようなケースもあった。

こうした状況は一朝一夕で変わるものではないものの、プロジェクトでは社会サービスが残余的・チャリティ的な一方通行の支援にならず、受益者の人権を尊重した上での対話に基づくものであるというメッセージを一貫して伝えてきた。LCP と SIHINA を通じて障害当事者が声をあげて社会に参加するきっかけをつくれたことが今後のスリランカ社会にどのような効果をもたらすのか、注意深い観察が必要になる。

また、プロジェクト活動においてジェンダー平等の大切さを全面に出し女性求職者への支援の必要性を伝えてきた結果、就労事例に占める女性割合が年々改善し、プロジェクト目標の指標を達成できている。

現時点で発現しているインパクトは高いと判断できるが、これら成果が中長期的な社会的インパクトにつながるのかどうか判断するのは尚早であるところ、権利に基づいた社会支援、障害のある女性への公正なサポートが今後スリランカにどのように定着するのか、そのプロセスにおいて本プロジェクトの成果がどのような役割を担うのか、主管部やスリランカ事務所に注視していただいた結果を以てインパクトを評価してもらいたい。

(5) 効率性

プロジェクト開始時の計画では日本人専門家を3人体制で投入する予定であったが、ほとんどの期間を2人体制で対応している。

スリランカ側の投入はDSSから約束された人数(5人)の配属が3人にとどまり、CPの旅費もほぼ配賦されなかったために日本側がサポートせざるを得なかった。

予定されていた人数が配属されなかったもののSSO3名とHRDO1名の尽力により、プロジェクト目標を達成出来たことから効率性は比較的高かったと判断できるが、予期していない人員不足を補うために小さくない負担がプロジェクトチームにはかかっていた。今後スリランカ支援を検討する際、CPが責任ある実施体制を確約するために踏み込んだ議論と対応が必要と思料する。

(6) 持続性

本報告書にまとめたとおり、プロジェクト成果を出しつつ事業を行う体制づくりとその承認まで得ているので一プロジェクトが実施し得る対応は高い水準で出来たと思われる。

但し、スリランカ側の事情を鑑みると持続性について楽観視は出来ない。福祉行政は中

中央政府と州政府で重複する非効率な体制になっている上、SSO/HRDO 共に新規採用が停止されており、欠員のある県庁や郡事務所ではその役割を他役職者が兼務している状況にある。また、他役職者が欠員のために SSO が別業務に忙殺されているケースも確認している。全 25 県のうちプロジェクト期間中に唯一成果が出なかった Mullativu 県は県 HRDO が欠員、コロンボ県で唯一成果が出なかった Ratmalana 郡は HRDO が欠員し SSO が定年退職後後任が着任しなかったので、他役職者がそれらの役割を兼任しているという事情があった。政府が中長期的な視点に沿った効率的な体制を整えて必要な人材を確保し育成しない限り、社会サービスの継続性を担保することは難しい。現時点で持続性について評価することは難しいため、こうした厳しい状況を踏まえたモニタリングを JICA にはお願いしたい。

10. 提言

本章はプロジェクト実施を通じて得た知見をもとに本邦とスリランカ関係者に向けた提言 4 点を取りまとめる。

(1) ESU の役割維持と改善

本プロジェクト最大の成果は労福行政が連携して障害者就労に取り組める枠組みを国の事業として残せたことであり、ESU はその実施運営を担う要の機関である。

ESPD 終了を見越して配属されている SSO と HRDO への業務引き継ぎを適宜進め、LCP と SIHINA の運営に必要な業務はカウンターパート側で実施出来る体制を構築しているが、先々人事異動などで知見の引継ぎがうまくなされなかったり、DSS や DOME が必要な人員体制を維持しない場合、同ユニットが有名無実化しかねない。

2025 年 10 月の表彰イベント及び最終 JCC 会議で大臣や政府高官がコミットしたとおりに ESU の機能を維持・発展させていくことなしに、スリランカでの公的な障害者就労支援の展望はないことを改めてここに明記しておく。

JICA 人間開発部及びスリランカ事務所には、政府機関の様子を定期的にモニタリングしていただき、DSS と DOME が ESPD で得た経験を外部に共有する機会を定期的につくっていただけるようお願いしたい。

(2) 企業とのコミュニケーション維持と改善

LCP を全国展開していったプロセスにおいて、障害者雇用に前向きな企業を見つけ出しネットワークを形成することが容易ではなく苦労した点であった。HRDO が元々ネットワークを有している企業は地元の小～中規模企業がほとんどであり、一定以上の規模を有する企業とのネットワークは県高官などがうまく介在しないとコミュニケーションをとれないケースが多かった。

また、最終表彰イベントを開催した際、表彰対象となっている行政官と障害当事者はほとんど参加していたが、企業の参加率は相対的に低く、特に平日開催のイベントにはなかなか参加が難しい様子であった。このような企業には日頃からの HRDO からのコミュニケーションが関係維持に必須となる。

DSS と DOME が県・郡レベルでも一体となって障害者就労支援に取り組み続けないとこれら企業とのネットワークが消失することを本省担当官は理解しておく必要がある。

(3) 成功体験の共有と展開

LCP や SIHINA 展開の要となる県 SSO/HRDO が意欲のある人物に交代することで同地域での取り組みが相乗的に展開していくケースを ESPD 期間中数回体験し、適切な人材をアサインする重要性を痛感するとともに、そうしたケースが近隣県にも良い影響を与えることを確認している。

一例を挙げるとマタラ県が 2024 年後半から飛躍的に LCP と SIHINA に関する成果を挙げた背景には「行政機構内での良好かつ柔軟なコミュニケーションにより HRDO が社会貢献に関心のある企業へリーチ出来たこと」「SSO が現地障害当事者との良好な関係を構築していたこと」「県 SSO/HRDO による丁寧なモニタリングとマネジメントが継続的に実施されていたこと」「ESPD 動画が郡レベルのイベントなどでも活用されていたこと」「SIHINA の開催回数を重ねる中で出席者の能動的な参加が増えていったこと」等があったことを確認している。DSS と DOME にはこうした知見を全県に共有するよう働きかけてきたところ、やる気のある地方関係者の意欲をうまく活用して LCP と SIHINA の発展に取り組んでもらいたい。

また、プロジェクトを通じて現地行政官には LCP や SIHINA に関する取り組みを「自分達にも出来ること」として繰り返し伝えていく中で、こうした成功体験を共有することで全体のモチベーションを高める工夫をしてきた。一例を挙げると「ESPD」と「SIHINA」の WhatsApp グループには日々各地からの就労事例報告や活動報告があがるようになっており、関係者間での関心維持に大きく貢献している。もしプロジェクト終了後に同グループを通じた情報交換が停滞すると LCP と SIHINA の取り組みが停滞していつている兆候となるところ、DSS と DOME には各地からの報告があがる比率やグループメンバー数の推移に注意を払ってもらいたい。

なお、成功体験の対極ではあるが、産業と人口が集積しているにも関わらず期待された規模の成果が発現しなかった首都圏に対する考察を客観的に行う機会があると良い教訓が得られると思われるが、その際は特定の関係者にその責を負わせるような論調に至らないよう注意が必要である。

(4) タミル語圏への支援体制強化

スリランカの中央省庁で勤める行政官の大半はシンハラ語を第一言語とする層であり、タミル語の読み書きが出来る人材は非常に稀少なので様々な業務が集中する傾向にある。

6.(4)で言及しているとおりタミル語圏はシンハラ語圏と異なる特徴を有している上にタミル語話者を中央省庁で確保することが難しかったため、ESU からのモニタリングが大変困難であった。

LCP や SIHINA といった社会サービスへのアクセスに民族格差があってはならない。プロジェクト期間中繰り返し DSS と DOME へ要望した通り、一日も早い ESU へのタミル語話者スタッフの配置を期待したい。

別添リスト

1. LCP と SIHINA の事業化及びそれら事業を管轄するための就労支援ユニット設立にかかるコンセプトノート（英訳版）
2. 現地メディア掲載リスト

Ministry of Women, Child Affairs and Social Empowerment – Concept Note

1. Name of the Project - Establishing the Employment Support Unit

2. Division - Social Empowerment

3. Location of the Project - Social Service Department

-

4. Introduction of the Project

4.1 Justification

In order to include the Persons with Disabilities active in the society it is necessary to make them independent as part of the economic development of the country. It will make a positive and sustainable change in their families while making them a part of the work force of the country. Yet, it was noticed there was no proper job support system implemented in the country in order to provide job support to the Persons with Disabilities therefore most of them were left behind from society with low social participation. On the other hand, even though there are private companies who are willing to provide job support for the Persons with Disabilities, they were not able to locate the suitable Job Seekers with Disabilities with ease.

Therefore, in order to bridge the gap between the private companies and the Job Seekers with Disabilities, Japan International Cooperation Agency (JICA) in collaboration with Social Service Department and the Department of Manpower and Employment initiated the Project for providing the Employment Support for the Persons with Disabilities (ESPD) in November 2021. This project is mainly focused on improving the job support given by the private companies to recruit more Persons with Disabilities to the workforce of the country. In this regard, the Department of Social Services and Department of Manpower and Employment entered in to an agreement and as a result, the Social Service Officers and Human Resource Development Officers at the district and divisional secretariat levels, have made more than 120 success cases through the Linkage Creation Program by the end of 2023. Also, the Job Coach Trainings are held to inform and encourage the employers while increasing the retention rate of the employed Persons with Disabilities. The retention rate of these recruited Workers with Disabilities has a direct positive impact on the sustainable development of these workers and their families as well.

It is expected to maintain a proper and effective coordination at the national level by Social Service Officers and Human Resource Development Officers within the Social Service Department, in order to keep a continuous employment support process. Furthermore, the National Secretariat for Persons with Disabilities (NSPD) will also be engaged in promoting the employment support of Persons with Disabilities by contributing to the salary offered to the Workers with Disabilities by private companies with the aim of encouraging private companies who are willing to employ them. This process is also coordinated at the field level Social Service Officers. Accordingly, this project will be implemented effectively with the coordination and guidance of the officers of the Department of Social Services (DSS) and the Department of Manpower and Employment (DoME), with the contribution of the National Secretariat for Persons with Disabilities (NSPD).

4.2 Project objectives

- Build an inclusive Employment Support System to support the Job Seekers with Disabilities to find jobs in the private sector companies.
- With the collaboration of DSS and DoME, find suitable Job Seekers with Disabilities and suitable vacancies through the Linkage Creation Program.
- Support to build policies within the country to provide job support to the Persons with Disabilities.

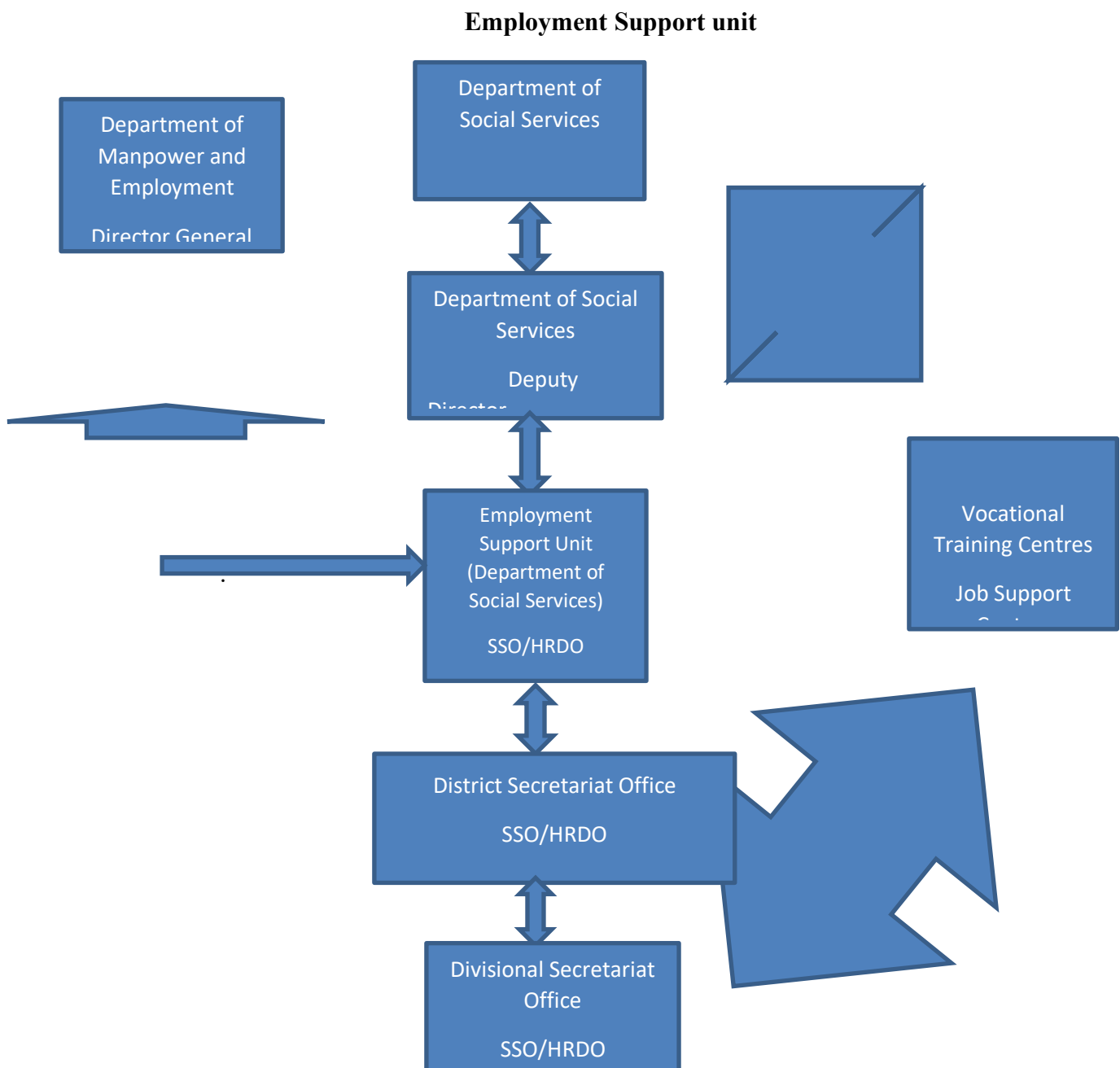
- Increase the retention level of Workers with Disabilities, introduce methods for career development through Sihina Program.

4.3 The problems to be addressed

Since there was no proper job support system implemented in the country in order to provide job support to the Persons with Disabilities, therefore most of them were left behind from society with lesser social participation. On the other hand, even though there are private companies who are willing to provide job support for the Persons with Disabilities, they are not able to locate the suitable Job Seekers with Disabilities with ease.

4.4 Method of implementation

An Employment Support Unit is expected to be established in the Department of Social Services to facilitate the management, supervision and regulation of the project for the promotion of employment support for Persons with Disabilities as mentioned below.



Conducting the Joint Coordination Committee (JCC) once in 03 months for the promotion of employment support of Persons with Disabilities in Sri Lanka. As the Stakeholders of the meeting ; Secretary or a representative of the Ministry of Women, Child Affairs and Social Empowerment, the Director General of the Department of Manpower and Employment, the Director of Social Services, the Director of the National Secretariat for Persons with Disabilities, and the officers of the Employment Support Unit.

Linkage Creation Program (LCP), i.e. Social Service Officers working under the Department of Social Services and Human Resource Development Officers working under the Department of Manpower and Employment, work together on promoting job support of the Persons with Disabilities. The National Secretariat for Persons with Disabilities also works together in these duties.

- To identify and implement various tactics and strategies related to job matching, and job promotion.
- The Department of Social Services, Department of Manpower and Employment and National Secretariat for Persons with Disabilities jointly conduct monthly progress review meetings at head office level.
- Conducting joint progress review meeting (JPM) once in 03 months with SSOs and HRDOs at the district secretariat level.
- Encouraging officers, employers and Job Seekers with Disabilities by sharing the successful cases obtained at the divisional secretariat level with other officers.
- Regulation of statistical data on Persons with Disabilities and employers.
- Establishment, operation and regulation of pre-employment training centres.
- Analysing, monitoring and following up the achieved progress via officers, employers, Workers with Disabilities and their family members
- Appreciate the officers, employers, Workers with Disabilities through the annual award ceremony.
- Implementation of various programs to meet job Seekers with Disabilities and employers.
- Coordinating support services such as career counselling for the Persons with Disabilities.

4.5 Targeted Beneficiaries

- Persons with Disabilities Island wide who are willing to find jobs
- Persons with Disabilities who are facing different challenges and problems at the workplace.
- Companies who are willing to provide job support for Persons with Disabilities.

4.6 Accordance of the project to national and international priorities

- 10.2 Sustainable Development - Social and economic Inclusion, empowerment and development of every person without any boundaries.
- 8.5 Sustainable Development - Provide sustainable and suitable job support for the Persons with Disabilities.
- 1996 Act.28 Act for protecting human rights - Reasonable Accommodation
- National Employment Policy - Chapter No 15

5. Expected Output

- 2024 - 150 Recruitments

- 2025 - 180 Recruitments
- 2026 - 200 Recruitments
- KPIs for the following years will be set in 2026.

6. Expected Outcome

Create an Employment Support system accessible for all the job Seekers and Workers with Disabilities which respects their dignity and their right to decision making.

7. Expected total expenditure: (In detailed in annex 01)

- Joint coordination meeting = Rs. 20000.00
- Joint Progress meeting = Rs. 2341200.00
- Administrative expenses = Rs. 50000.00
- Fuel expenses = Rs. 200000.00
- Stationary and other expenses (Promotional materials, translations etc.) = Rs. 110000.00
- Total = Rs. 2721200.00

8. Timeline for the implementation (Companies, Stakeholders, beneficiaries etc.)

Activity	Month											
	J a n u a r y	F e b r u a r y	M a r c h	A p r i l	M a y	J u n e	J u l y	A u g u s t	S e p t e m b e r	O c t o b e r	N o v e m b e r	D e c e m b e r
Conduct monthly Progress Review Meetings (DOME/DSS)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
-Conduct Joint Coordination Meeting -Conduct Joint Progress Review Meetings			√			√			√			√
-Review, analyse and double check the data collected by officers through contacting the Workers with Disabilities, their families, and companies - Obtain, analyse and follow up information on Persons with Disabilities who are employed after completing the vocational training.	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√
Sharing the success cases among the divisions in order to motivate the job seekers, officers and the companies.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Conduct annual award ceremonies to appreciate the contribution given by the job seekers, officers and the companies									√			

Project Expenditure

The staff and the equipment provided for the Project for Promoting the Employment Support For Persons with Disabilities (ESPD) will also be used for the proposed Employment Support Unit. Maintaining the Retention rate of the recruited Workers with Disabilities is also a very difficult task therefore the necessary support and guidance should be provided with constant follow-up. Providing job opportunities for the Persons with Disabilities is extremely important for them and for their families. It has a great impact on the economy of the country as well.

3.1 Joint coordination meeting

Once in every three months with the participation of the Secretary of the ministry or a representative, Director General of the Department of Manpower and Employment, Director of the Department of Social Services, Director of the National Secretariat for Persons with Disabilities (NSPD), Employment Promotion Unit Team

(Rs.250*20*4)
20000.00

= ௪௧

3.2 Joint Progress meeting

i. Together with Social Service Officers and Human Resource Development Officers conducting the Joint Progress Meetings at District Level once every three months. Tea and Lunch for 25 districts.

(02 officers from 340 Divisional Secretariats and
02 officers from 25 district secretariats)

(730* ௪௧750*4)

= ௪௧ 2190000.00

ii. Participation of 3 officers Employment Support Unit for Joint Progress Meetings . (1 trip per month , 12 trips per year)

(For 02 days including including the meals for morning, afternoon, night)

(௪௧ 2100*2*3*12)
151200.00

= ௪௧

3.3 Administrative Expenses
50000.00

= ௪௧

3.4 Fuel Expenses
200000.00

= ௪௧

3.5 Stationary and other expenses (Promotion,brochures, translations)
110000.00

= ௪௧

₺2721200.00
=====

Total =

9. Approval of the Head of the Department

Signature

Name

Designation

Date

10. Approval of the Additional Secretary in charge

Signature

Name

Designation

Date

11. Approval of the Planning Branch of the ministry

Signature

Name

Designation

Date

12. Approval of the Secretary of the Ministry

Signature

Name

Designation

Date

List of ESPD PR outputs : 現地メディア露出まとめ

1. 2023/03/04 Daily FT (News Paper): 1st ESPD Awarding Event
2. 2023/05/07 Mypaper (Online Media): LCP workshop in Trincomalee
3. 2023/06/25 SUNDAY OBSERVER (Online Media): Training in Japan
4. 2023/09/23 CAPITAL NEWS (TV): LCP success case in Trincomalee
5. 2023/09/27 Daily FT (Newspaper): Job Coach Training Program
6. 2023/09/27 Daily Mirror (Newspaper): Job Coach Training Program
7. 2023/11/20 Thamizan News Paper (Newspaper): ESPD Awards 2023
8. 2023/11/21 CEYLON DIGEST (Online Media): ESPD Awards 2023
9. 2023/12/12 Malai Kathir (Newspaper): Preparation Meeting for Stakeholder Meeting
10. 2024/01/24 Speedsam TV Trincomalee (TV): Stakeholder Meeting
11. 2024/01/24 Ceylon News Paper Trincomalee (Newspaper): Stakeholder Meeting
12. 2024/10/8 VIRAKESARI ONLINE (Online media)
13. 2024/10/9 TAMILWIN (Online media)
14. 2024/10/10 Global Tamil News (Online media)
15. 2025/01/28 SUPEEDSAM (Online media)
16. 2025/01/29 Thinakaran (Online/Physical newspaper)
17. 2025/02/07 Yarl Thinakkural (Newspaper)
18. 2025/02/07 Uthayan News (Online media)
19. 2025/02/07 Elanadu (Online media)
20. 2025/08/28 DAN News (TV): SIHINA
21. 2025/08/28 Valampuri Newspaper (Physical newspaper): SIHINA
22. 2025/10/16 Murasu Newspaper (Online/Physical newspaper): Awarding Event
23. 2025/10/16 Shakthi TV News 1 (TV): Awarding Event
24. 2025/10/19 Rupavahini Sinhala News (TV): Awarding Event in Colombo
25. 2025/10/20 Derana Aruna Sri Lanka's Breakfast Show (TV): Awarding Event in Colombo