

4. 分科会及び全体会Ⅰ発表

(1) 概要

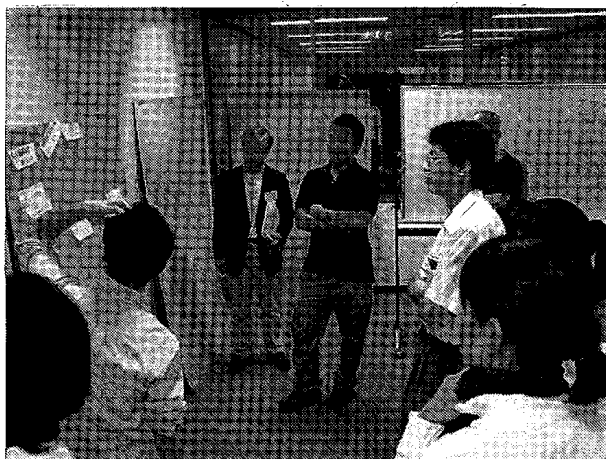
4つの分科会に分かれ、事例報告で紹介された NGO・JICA 2つのプロジェクトを比較・分析しながら、今回の研修テーマである「プロジェクトの終わり方」と「自立発展性」について議論した。それぞれのグループにファシリテーターとサブファシリテーターが付き、ワークショップの進行を担当した。長時間にわたる白熱した議論の結果は全体会Ⅰで発表され、参加者全体への共有化がさらに行われた。

各分科会における議論の内容とその成果については、次頁以降のファシリテーターによる報告及び全体会Ⅰでの発表に使用された OHP シートのとおりである。

事例報告 NGO 案件：ネグロス・キャンペーン PAP21 農村自立プログラム
JICA 案件：フィリピン農村生活改善研修強化計画

(2) グループ分け

NGO 側・JICA 側からの受講者人数、職務経験年数、海外活動経験の有無やジェンダーバランス等を考慮し、4つのグループに分けた。



分科会グループ分け

グループ / ファシリテーター	氏名	所属団体名	所属部署 / 担当	
グループA	岩井 雅明	JICA国内事業部	国内連携促進課	
	青木 美由紀	特定非営利活動法人 アムダ	海外事業本部 / アフリカ地域事業担当	
	菊地 和彦	腰原 亮子	財団法人 ジョイセフ (家族計画国際協力財団)	海外プロジェクトグループ / ハンガリー国プロジェクト、国連出版物日本語版
		城後 倫子	JICA国際協力総合研修所	国際協力専門員室
	原田 恭子	日本国際ボランティアセンター	南アフリカ事業	
	松久 逸平	JICA国際協力総合研修所	人材養成課	
	(長谷川 郁子)	JICA国内事業部	国内連携促進課 (インターン)	
グループB	伊吾田 善行	地球市民の会かながわ	事務全般、ミャンマー事業、ボランティアコーディネート	
	上島 篤志	奥村 真紀子	JICA国内事業部	国内連携促進課
	小林 毅	尾上 公一	JICA国内事業部	国内連携促進課
		杉田 優子	エクアドルの子どものための友人の会 (サネ)	代表
	西山 美希	特定非営利活動法人 シェア=国際保健協力市民の会	東京事務局 / タイ事業担当	
	山内 千里	特定非営利活動法人 ブリッジ エーシア ジャパン	東京事務所 / ミャンマー事業	
	山田 智之	JICA青年海外協力隊事務局	帰国隊員支援室	
グループC	伊藤 解子	社団法人 シャンティ国際ボランティア会 (SVA)	海外事業課 / カンボジア担当	
	鶴田 厚子	興津 圭一	JICA中部国際センター	業務課
	睦好 絵美子	佐々木 真紀子	特定非営利活動法人 ビラーンの医療と自立を支える会	副理事長 / 広報
		志沢 道子	特定非営利活動法人 難民を助ける会 (AAR)	海外事業運営管理(ウチ、アフリカ)
	丸山 隆央	JICA青年海外協力隊事務局	海外第二課	
	横田 宗	特定非営利活動法人 ACTION	東京事務局代表	
	(佐久田 朝親)	JICA国際協力総合研修所	管理課	
グループD	奥田 久勝	JICA社会開発調査部	社会開発調査第二課	
	竹内 智子	白井 宏明	JICA東京国際センター	地域連携業務室
	田中 博	中嶋 秀昭	特定非営利活動法人 アムダ	海外事業本部 / ネパール事業国内担当
		中原 亜紀	社団法人 シャンティ国際ボランティア会 (SVA)	タイ・メーソット事務所 / 所長
	藤田 暁子	JICA国内事業部	管理課	
	古澤 めい	特定非営利活動法人 草の根援助運動	事務局 / フィリピン班	
	渡邊 高志	特定非営利活動法人 ヒマラヤ地域天然薬物資源研究会	昭和薬科大学薬用植物園内 / 副理事長・プロジェクトリーダー	

※ () 内オブザーバー参加者

(3) 全体会 I 発表 グループ A

1. 分科会での議論の内容

前日の夜からパネルディスカッションや事例報告などを通して、たくさんの議論のポイントが参加者に投げかけられ、参加者の頭の中はかなり情報で飽和している状態で分科会は始まった。

初めに、自己紹介を兼ねて研修に期待することを聞いてみたところ、「JICA と NGO の相違点や共通点を知りたい」「自立発展性って何？プロジェクトって何？」「プロジェクト終了のための具体的なアイデアが欲しい」「普段当たり前に使っている専門用語の意味の確認」「終わるプロジェクトと終わらないプロジェクトの整理」などなど、多くの期待が寄せられた。

テーマである「プロジェクトに終わりはあるのか？～自立発展性を考える～」の議論に入る前に、まず JICA と NGO では「プロジェクト」という言葉を同じ意味で使っているのか？という疑問が出た。グループ内でのコンセンサスを取るために話し合いを始めたものの、普段何気に使っている言葉だからこそ、具体的な言葉にする難しさがあった。プロジェクトとプログラムの違いって何？プログラムは終わらないけど、プロジェクトは終わる？プログラムって「課題」や「社会変革運動」を指す？話は広がっていく一方で、なかなか結論が出なさそうなので、後に回すことにし、事例検討に入った。

しかし、今回の事例 2 案は、両極端な事例であったからこそその面白さもあったが、比較分析のしにくさも同時にあり、なかなか議論が波に乗らないままに分科会的前半が終了。最後の方では、JICA と NGO のそれぞれの役割や連携などについても議論は広がっていった。

夕食の時間を使って他のグループとの意見交換を十分にし、分科会後半に突入。ここで、SQUARE（四角形）^(*)というチームビルディングのためのダイナミックを用い、これから後半の分科会では、これまでの各自の経験を共有し、且つ既成概念を崩し、みんなでひとつの目標に向かって協力していかなければいけないことを確認。このダイナミックが功を奏したのかは不明だが、ここから議論が波に乗ってきたようである。この辺りから自分達が現在、もしくはこれまでに関わってきたプロジェクトでの経験に基づいた話し合いがなされ、「プロジェクトは終わるのか」「終わるプロジェクトと終わらないプロジェクト」「プロジェクトが終わるときとはいつを指すのか」等々、白熱した議論が展開。最終的に、A グループとしては、「プロジェクトが“自立発展性”を持って終了するためにはどう終わったら良いのか」という視点から、「プロジェクトを終わらせるために気をつけること」を考えてみることになった。

もう 1 つ議論の中心においたのは、「自立発展性とは？」ということである。そもそもこの言葉はどのような意味を表したかったのか？「自立」という言葉自体が曖昧で、コンセンサスが取りにくい？プロジェクトの自立ってどのような状態を指すのか？など話し合った結果、A グループでは「自立発展性」に変わってプロジェクトの効果の持続性を表す意味で、新たに「効果持続性」という言葉を提案しよう、ということになった。

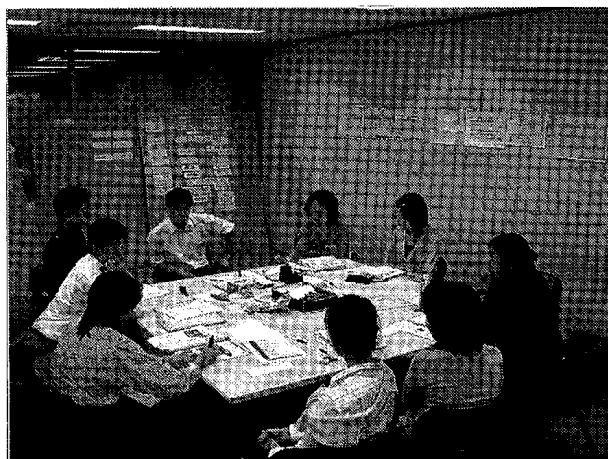
2. ファシリテーター総括

とにかく今回のテーマはとても重要なテーマであるが故に荘大でチャレンジングだった。JICAとNGOという簡単な括り方ができるわけでもなく、AグループのNGO参加者はどちらかという、JICAと同じように枠組みを決めたプロジェクトに携わっている人が多かったが、それでも団体の規模からプロジェクトの形態まで多岐に渡るため、最後のまとめはかなり抽象的な段階までしか言葉にすることはできなかったような気がする。また、実際にプロジェクトを終了した経験がある人がいなかったため、具体的にこうしたことがある、という経験の共有までは至らなかった。

しかし、立場は異なっても、当たり前に使っている用語を改めて考えてみることによって、そこに関わる人の顔が見えたり、一体誰のためのプロジェクトなのか、なぜ終わらせるのか、などを様々なバックグラウンドを持つ参加者同士で話し合うことができたことはとても有意義であったのではないだろうか。

「プロジェクトに終わりはあるのか？～自立発展性を考える～」という主題に対する答えは、数日間の話し合いで出るものではないだろう。しかし、ある程度、各自が関わっているプロジェクトの終わりについて考え、課題を整理することが出来たと思うので、これからも今回知り合えた仲間と情報交換や交流を通し、互いによりよいプロジェクトを展開していけたらいいと思う。Aグループの参加者のみなさん、ありがとうございました。

(ファシリテーター：青木 美由紀)



(*) 6人にそれぞれ形の異なった紙を数枚ずつ配り、各自同じ形の正方形を作ってもらおう。その場合、いくつかルールがあり、1) 自分が必要ないと思った紙は真ん中の“共有スペース”に置いたり、必要と思った紙をそこから取ることはできる、2) しかし、他の人から勝手に奪ってはいけない、3) シャベったりアイコンタクトは禁止。このダイナミックのポイントは、自分が出来たと思って安心していても、実はその人が持っている形を崩さないと全員が正方形を作れないことがあるので、全員が上手く正方形ができるまで、自分ができた正方形を崩したり、紙を提供したりする必要があるという点である。

**プロジェクトに
終わりはあるのか？**

NGO-JICA相互研修
Aグループ分科会まとめ

1

—結論—

ある！

2

“プロジェクト”って？（定義）

- 枠組があること
- 枠組を理解する人々により運営されていること

※枠組とは

- ・ 目的と活動が定まっている
- ・ 投入量（人材・資材・資金など）と協力期間が定まっている
- ・ 評価とモニタリングがプロジェクトサイクルに入っている

3

**プロジェクトとプログラムの
違いは？**

- ・ プロジェクトは課題解決のための個々の活動

→プロジェクトが終了しても課題が解決するとは限らない！

```

graph TD
    A[プログラム] --- B[プロジェクト]
    A --- C[プロジェクト]
    A --- D[プロジェクト]
  
```

4

**プロジェクトが終わる時って
どんな時？**

目標達成した時に終わる

もしくは、..

目標達成できそうにないから
終了する

5

**理想的なプロジェクト終了後
の状態とは？**

効果が持続し波及している状態

6

そのための条件とは？

- ・ 財政的継続性の確保
- ・ 継続のための制度（システム）の確立
- ・ 継続のための人材の確保（定着）

7

プロジェクトを終わらせるために気を付けること

終了時だけが大事なのではない！

- ・ 形成段階
- ・ 実施段階
- ・ 終了段階

} 大切！

8

形成段階でやるべきこと

- ・ 明確な目標を設定する
↑相手側にとって無理のないもの
- ・ プロジェクト実施期間を明確にする
↑カウンターパートと共有
- ・ プロジェクト終了後に相手側に求める役割を明確にする
- ・ カウンターパート（相手側）が負担する資金・人材・物資を明確にする
- ・ プロジェクト終了後に定着するであろう人材を対象とする

9

実施段階でやるべきこと

- ・ モニタリングと臨機応変な対応
- ・ 相手側の負担増 — 日本側の負担減
- ・ 終了後、効果が持続するための制度（システム）の構築

10

“自立”って何？

自立??

誰の自立？

何を指す？

11

Aグループからの提言

- ・ 「自立発展性」という言葉はわかりづらい。一言で共通認識を持ちにくい！

~~自立発展性~~

↓

効果持続性

12

グループB

1. 分科会での議論の内容

(1) 自立をめぐるキーワード

B グループでは、まず自己紹介をかねて、「自立」や「自立発展性」を考える際のキーワードを一人ひとりが紹介した。「心」、「改善」、「自己責任」、「内発的発展」、「伝える」、「決断」、「意識」と、メンバーはそれぞれ違った言葉で自立や自立発展性を構成する要素を表現した。

(2) NGO と JICA の事例からの「自立」をめぐる要因の抽出

次に、発表された二つの事例から、「自立」や「自立発展性」に影響を及ぼすと思われる要因を抽出する作業を行った。一枚のポストイットには一つの要因を簡略に書くというルールのもと、メンバーはできる限り要因を挙げ、それぞれ口頭で説明を加えつつボードに貼り付け、グループ内で共通理解を深めた。全員が分かち合った後、挙げられた要因をプロジェクトの時系列に沿って、グループ化する作業を行った。その際、NGO と JICA では（あるいは、NGO の中でも）、「プロジェクト」の理解がそれぞれ異なることが問題となり、パネラーの一人である JICA 国際協力専門員の横関祐見子さんが示した定義である「枠組みがある、枠組みを理解する人々により運営される」を援用、但し、「枠組み」の構成要素は「目的と活動が定まっている」として、横関氏が示した他の二要素は含めないことで、一応の共通理解を得た。

この共通理解の後、プロジェクトの流れを、「背景（始まり方）」、「計画性」、「範囲・ターゲット」、「予算（インプット）」、「手法・方法」、「引き渡し方」と表現して、それぞれの段階での NGO と JICA の相違点をまとめる作業を行って、自立や自立発展性をめぐる両者の特色を分析した。

(3) プロジェクトに「終わりがあるべきか」

その後、全体会での発表を意識して、「プロジェクトに終わりはあるのか」をめぐる話し合いに時間を割いた。「プロジェクトに終わりはあるべき」という立場からすると、「開発のパートナー」とか、「受益者」と表される人々が「自立発展性」をもち、「依存体質を生じさせない、あるいは、強化しない」という点で、NGO と JICA 双方の参加者が一致できたものの、NGO 側事例発表者の日本ネグロス・キャンペーン委員会事務局長の小林和夫さんが強調した「社会運動」や「社会変革」という点では、「終わりがなくて良い」という立場に共感する意見も表明され、結論に至らないまま、両論併記となった。

2. ファシリテーター総括

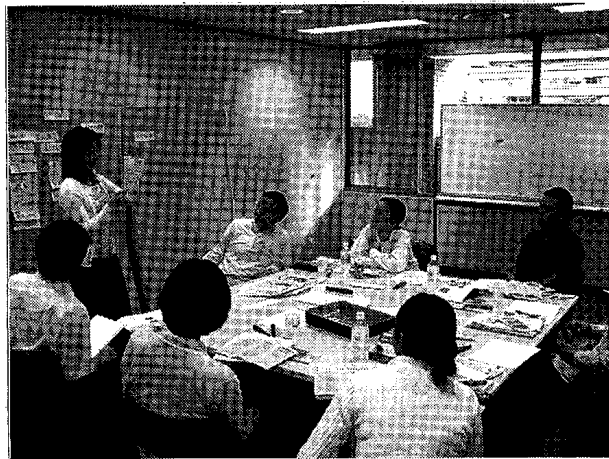
～プロジェクトが終われない理由～

B グループでは、「プロジェクトを終える」という能動的な終結を中心に検討したものの、「プロジェクトが終われない」という受動的な実態にも話が及んだ。

その内容としては、「草の根レベルでの人間関係」や「支援を必要とする人々が存在し続ける」という積極的と言える要因に加えて、「目標が大きすぎる」、「目標が不明確」、「パートナーとの間に目標についての共通認識がない」、「モニターと評価に用いる指標が開発されていない」という要因が指摘された。

B グループで「プロジェクトに終わりはあるのか」との問いに対して両論併記となった背景には、「終われない理由」として要因、特に後者に掲げられた事柄がかなり影響しているのではないだろうか。また、ポジティブにしるネガティブにしる、プロジェクト終結の経験が NGO 参加者に不足していることも、ディスカッションの内容が時折具体性に欠ける原因となっているかと推測している。

(ファシリテーター：小林 毅)



＜プロジェクトの定義＞

- ・ 枠組みがある
- ・ 枠組みを理解する人々により運営される

枠組みとは
「目的と活動が定まっている」
(JICAのプロジェクトとは限らない)

枠組みが
しっかりと固まっている

枠組みに
柔軟性がある

JICA ↔ NGO

プロジェクト終了におけるNGO、JICAの違い

	JICA	NGO
背景 (始まり方)	スクリーニング 枠組み作り	人・課題との出会い
計画性	計画的	柔軟
範囲・ターゲット	限定されている	大まか 明確でない
予算 (インプット)	確保の確実性	
手法・方法	PCM PDM	プロセス重視 確立されていない PDM にのらない部分 に重きをおく
引き渡し方	引き渡し先が明確 (現地国政府の実施機 関)	引き渡し先が明確で ない 確実に自立していな いと引き渡さない

— 終わりがあべきか —

	あるべき	なくていい
NGO		<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会運動なので ・ 社会変革なので ・ 対象者がい続ける ・ 自らも変わるべき ・ 自分たちは自立しているのか ・ 相互依存の良さがある ・ 自立することが本当に良いのか
JICA	<ul style="list-style-type: none"> 依存体質 自立発展性 税金は公平に 	

— どこで終わりとすべきか —

Positive	Negative
<ul style="list-style-type: none"> ・ 協力期間が終了したら ・ 目的が達成されたら ・ ローカルスタッフ (支援なしで) 自立した活動が 運営できる ・ 対象者が支援なしで問題解決 できる ・ ニーズがなくなったとき ・ プロジェクトの対象者が 必要ないと思ったとき 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金がなくなったとき ・ これ以上努力しても 目標達成できない ・ 協力相手が協力を望まなく なった ・ 政治・治安上の障害が発生 した ・ カウンターパートとの 考え方の違いが明らかに なった

＜プロジェクトが終われない理由＞

指標

- 指標がない
- 人材についての指標がない
- 指標で説明できない

目標

- 目標が大きすぎる
- 外部条件で目標が達成されない
- 目標達成の判断が難しい
- 現地の人々との、目標についての共通認識がない
- 目標が不明確

- 現地の人々とのつながり
- プロジェクトを終了すると支援者が減る
- 対象者がいる (HIV感染者はいる...など)

グループ C

1. 分科会での議論の内容

グループ C は、NGO が 4 人、JICA が 2 名という構成。まずはメンバーでペアを組んで相手紹介を行い、次に、各自が議論したいテーマをリストした。分科会内において、「プロジェクトに終わりはあるのか」という設問への回答を出し、さらに提言としての具体的アクションプランを立てるという作業をするが、可能な限り各自が興味のある分野もカバーできればということを確認した。

次に自立発展性という側面から NGO と JICA の事業の事例分析を行ったが、その過程で自立発展性だけではなく、「開発」とは、「開発」と「福祉」の違いとは、プロジェクトとは、Sustainability とは、インパクトとは、それらとゴールとスーパーゴール、団体の理念などどう関係するのか、我々が目指しているのはプロジェクトかそれとも社会運動かなど様々な側面から議論された。

ネグロスキャンペーンの小林氏がグループを訪れた時は「プロジェクト」は終わるべきものという結論がほぼ出なかった頃で、タイムリーに小林氏自身が、他グループでの議論を経てきて「プロジェクト」は終わっていいのだという見方を示したため一気に収束した。「プロジェクト」は地域の人びとによって行われ連綿と続く「開発」を促進させようとするよそ者の我々の一時的介入である。予算ありき、期間ありき、事業計画書ありきで限定的である、よってそれが何を指すのか、いかに介入するべきかが問われるということになる。よって、その認識の上に立った自立発展性確保のための戦略や手法が重要であるという方向に議論がシフトした。我々の関わりの全てがプロジェクトという意味ではない、我々の関わりは終わりが無い。プロジェクトではなくて人間としての触れ合い、交流、そして社会運動は継続するのだという結論が導き出されていった。

結果的には時間の制限と、発表に向けての整理のためにメンバーが希望した課題のいくつかは時間内でカバーすることはできなかったが、自立発展性確保のための具体的対策案まで整理することができた。

2. ファシリテーター総括

参加者は、それぞれの背景や興味なども異なる中、ざっくばらんな議論が行われ、各自各団体の経験や情報の共有も行われ、発表の中には含まれなかった視点・論点も多くあった。時間配分や作業分担も非常にスムーズであった。

ファシリテーターとしての反省点は、分科会で達成したいことというのをリストしつつもその点の総括をしなかったことである。具体的提言に持っていくため少し無理をしたきらいがあった。NGO も JICA も「プロジェクト」とは限定的なもの、という点と自立発展性の絶対的重要さという点で同じ出発点に立ったのだから、参加者が非常に興味を持っていた「ではいかに NGO と JICA が相互に学び合い、住み分けすべきか」という課題に少しでも触れることができれば良かったかと思う。

ここでその確認をし、ファシリテーターとしての貴重な学びの場となったこと、今後の課題にさせていただくということで了解願いたい。

(ファシリテーター：鶴田 厚子)



交流や社会運動としての開発は終わらない

(BUT) ↓

プロジェクトは終わるべきもの

↓

自立発展性を維持するためには
どのようにプロジェクトを終わら
せるべきか？
その終わらせ方を考える。

1

その切り口は・・・

- ①事業・活動（プログラムの個々の活動）
- ②団体の信念
- ③地域との交流
- ④地域活性化のための知恵・経験の交換
- ⑤活動の内容（農村開発 VS 福祉支援）
- ⑥プロジェクトゴール ↔ スーパーゴール
↔ 団体としてのミッション

2

PLAN・DO・SEEを常に繰り返し行う

キーポイントは：

- ①プロジェクトのデザインの仕方
- ②計画の見直し方
- ③目標の置き方
 - ・ニーズを適正に把握する
 - ・時間枠の設定
 - ・実現可能な目標をたてる
 - ・何を残したいかを考える
 - ・人づくりを意識する

{ 活動の部分
波及効果の部分 }

3

- ④資金の投入の仕方
 - ・段階的にパートナーの自己資金確保につなげていく
 - ・現地の既存の資源を最大限に活用
 - ・中間に限らず常に投入のあり方を柔軟に対応する
 - ・NGO、公的資金に限らず自己資金の確保が必要
- ⑤戦略の取り方
 - ・適正技術を選択する
 - ・難易度、やりやすさの確認
 - ・相手方に主体性をもたせる
 - ・関係者の合意をとりつける

4

- ⑥パートナーの選び方
 - ・現地をよく知っている
 - ・信用のおける組織を選ぶ
- ⑦プロジェクトの進め方
 - ・終わらせ方を意識する
 - ・終わらせるための活動を計画に組み込む
 - ・人とのつながりを大切にする
- ⑧評価・モニタリングの方法
 - ・適正な指標を用いる
 - ・多角的視点からモニタリングをする
 - ・目に見えない効果を意識する

5

グループD

1. 分科会での議論の内容

Dグループでは、まず自己紹介をしながら、お互いにそれぞれが、NGO・JICA に対して抱いているイメージを話し始めたが、お互いの認識のずれが大きく、この先どうなるのか、不安にかられることとなった。

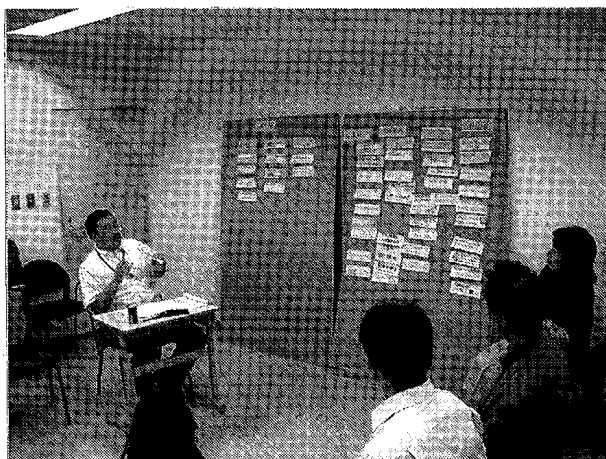
プロセスとしては、NGO・JICA それぞれの協力において、自立発展性を考える上での工夫や気づきについて分析をおこない、プロジェクトの実施が「相互扶助と相互自立が同時に促される」ものであるとの認識に至り、常に変化を促すものでありたいという目標を確認することとなった。また、協力を通じて、相手との関係は、「援助→自助→共助」という成熟のプロセスを経ていくことができ、精神的にも対等をめざせることを確認できた。

各参加者が大切にしたいキーワードや思いを中心に話を展開していったところ、相互扶助できる状態になることが協力の成果であり、インパクトを与え続ける関係は、相手国との関係のみならず、NGO と JICA との関係にも共通していると皆でうなずいた。

2. ファシリテーター総括

最初は、お互いの違いに目がいくことが多かったにもかかわらず、深夜に及ぶワークショップを経ることによって、市民と現地住民をつなぐ役割を担う点や、めざすスーパーゴールが同じであるという共通性、一体感を味わえたことが大きな収穫である。また、ファシリテーターとしては不十分な働きだったものの、グループでの議論は参加者の発意で掘り下げたいテーマに沿って予測不能な展開となり、まさにワークショップは生きていることを実感することができた。参加者の皆さんの積極性に感謝したい。

(ファシリテーター：竹内 智子)



1. 自立発展性とは？

- ・自立とは—お互いに扶助できる状態

経済基盤強化
獲得する力をつける

2. プロジェクトに終わりはあるのか？

- ・ JICAのプロジェクトは...
限定的具体的成果を出すもの
→活動が終了しても本質的には終わらない
- ・ NGOのプロジェクトは...
キャンペーン、
運動を組み合わせたものが多い
→活動が終了しても本質的には終わらない

つまり...

JICAとNGOは
アプローチが違うが
Super Goal は同じ
目標は社会変革を促すこと
= 自立

グループからの

提言

共生

結論

プロジェクトに
終わりはない