

## 5. 海外研修報告会発表 グループ A

---

### (1) 視察プロジェクト概要

①NGO プロジェクト：CCWA(Christian Child Welfare Association)による  
ISP(International Sponsorship Program) イロイロ州ハニワイ町

視察場所：JCCC、多目的協同組合、ハニワイ町公共マーケット、PA(Parents  
Association)

視察内容：プロジェクト関係者に対するインタビュー

プロジェクトによって設立された多目的協同組合のローン貸付相  
手の視察

②JICA プロジェクト：フィリピン国家家族計画・母子保健プロジェクト

視察場所：第三地域 ターラック州 母子保健センター  
Talugtug 町 RHU BHS\*

\*無償資金協力により BHS を建設しプロジェクト技術方式により医師や助産  
師のトレーニング、母子手帳の導入が行われた。

### (2) 視察プロジェクトの現状と課題 (別紙参照)

### (3) 視察プロジェクトの持続可能性に関する所見

①NGO プロジェクト：町規模の住民組織による多目的組合が資金・人材的に  
自立しローンを提供し続けている、一方バラングイレベルで組織されたPA  
については活動を継続できているところは1つしかない。要因として

- ・人材育成：町レベルでは人口も多く組織運営を担う人材が比較的豊富であ  
った。小規模PAでは少数人数に責任が集中しやすい
- ・管理システム：お金の出入りを厳しくチェックしたり、管理マニュアルを  
作って、不正が起きないように心がけていた
- ・スタッフのインセンティブ：資金回収係など重要な仕事にはインセンティ  
ブを設けている。また、労働に対する手当て  
をしっかりと払うようになった。

②JICA プロジェクト：

a)母子手帳・母子学級：母子手帳の利用や地域に残った人材の活動で効果は  
一部弱まりながらも継続している。要因としては

- ・人材の流出：研修を受けた人材が地域外に移動するケースが多いが、地域  
によりコミットした人材が活動を継続している。
- ・予算：プロジェクト対象地域では母子カードの印刷費が州から出ている。  
また理解のある町村では、保健医療分野に割いている予算の割合  
が大きい。

- ・ BHW のボランティア精神：ボランティア精神で活動を続ける BHW が存在する。

b) 共働薬局：102 のうち 15 のみが活動を継続している。活動を継続できている要因として

- ・ 行政との連携： balan ガイ評議会の理解を得、スタッフの不足など課題にぶつかると連携を図って対応している。

#### (4) プロジェクトの自立発展性を考える際にポイントとなる項目について

(グループ A 担当分)

##### ① 人的資源の発掘と育成・オーナーシップの醸成

- ・ 地域に根付く人材を選出する

(より地域にコミットした人材が活動を継続している)

事例：(NGO)JCCC ではハニワイ町の次のプロジェクトサイトである隣町で、多目的組合を立ち上げる際に、立候補を募りメンバーによる投票を行った。

事例：(JICA) 無償支援が入り、プロ技(研修)が入っていない RHU でも、誠意と熱意をもった人材(医者)により運営が行われている。

※ 地域に根付く人材はそもそも選出しなければならないのか、人材育成で地域に根付くようにできるのかは議論が分かれる。

- ・ 後継者の育成

事例：(NGO) 多くの PA が人材の流出、後継者不足によって活動停止を余儀なくされた (-)

事例：(JICA) 技術移転をされた指導者の流出でプロジェクトの波及・継続効果が薄くなっている (-)

事例：(JICA) 技術移転を受けた人材(医者)と共に働いていたスタッフのサポートにより、医者の後任者であり、直接研修を受けていない人材でも、引き続き高レベルの RHU の運営を行っている (+)

- ・ 人材育成を継続する仕組み

事例：(NGO) CCWA のプロジェクトではカウンターパート NGO が人材育成コースを企画し実施できるようになっており、ニーズに応じた人材育成を継続することができるようになった。 (+)

事例：(JICA) JICA 母子保健の指導者育成で地域に残った医者などは、指導を継続して行い、知識の普及、人材の育成に貢献している。 (+)

- ・ 活動を実施する人へのインセンティブの確保

事例 (NGO)：多目的共同組合の集金係には 1 年間返済の滞っている利用者からお金を回収した場合その 20% をボーナスとして支給することで、集金活動のモチベーションをあげている。 (+)

事例 (NGO)：共同組合と PA 両方の運営スタッフになっている人材が、インセンティブが高い協同組合の任務を優先し、ボランティアベースの PA をおざなりにしてしまった。 (-)

事例 (JICA)：BHW は手当のほかに葬儀・お墓、健康保険などのサービスを受けることができる。

## ②地域・関係者間の連携

### ・行政機関との連携

事例(JICA)：母子カードの印刷は州政府によってまかなわれており、州政府の予算でカバーできる範囲で継続されている。(+)

事例(JICA)：活動を継続している共働薬局は、バランガイ評議会や村長と連携をとってうまく問題を乗り切っている。(+)

事例(JICA)：保健医療分野では、地方分権が進んでいるため、町長などのコミットメントが重要な役割を果たす。

事例(JICA)：プロジェクト途中で導入した手帳型の母子手帳は、保健省の保健所認定規格 Sentrong SIGLA を取得していないことが、継続して利用されたり、モデル地域以外に普及したりしていない要因。(－)

### ・NGO との連携

事例(NGO)：JCCC では適切な人材育成コースの企画に、自らが持つ NGO のネットワークを生かして企画の立案をしている。(+)

事例(JICA)：共同薬局は安く薬を卸す NGO から薬品を安価で提供してもらって活動を継続している。(+)

### ・他ドナーとの連携

事例(JICA)：USAID の拠出金から母親学級に参加した親への食べ物を配布しており、母親学級の継続に役立っている。(+)

\*プロジェクト実施の際に計画的に連携しているかは不明

### ・活動を継続する関係者間の連携確保

事例(NGO)：近隣地域の PA で、運営ノウハウや問題解決策の意見交換といった連絡、協力関係は無かった。ボランティアベースのスタッフが運営していることが多い個々の PA では、経験の交換がトレーニングでもある。(－)

事例(JICA)：指導者研修を受けた者や医療従事者同士の意見交換の場が継続されていなかった。関係者間の連絡の場が継続すれば、地域の問題の共有や行政機関への働きかけも可能になる。(－)

発表者：古澤、藤田、伊藤、山田

プロジェクト形成時の必須項目

- ・ 人的資源の発掘と育成、オーナーシップの醸成
- ・ 地域・関係者間の連携

1

<例> JICAプロジェクト

RHUのドクター  
・ 助産師

TOTとして育成  
7名⇒2名

↓

BHW

Talugtog町の医者の場合：BHW40名を育成  
8町で1回/週実施

- ・ 各村でボランティアとして活動
- ・ 母子検診の日/母親学級

<活動のインセンティブ>

- ・ 葬儀
- ・ 手当
- ・ 健康保険無料加入

2

<例> JICAプロジェクト

Botika Binhi

⇕

村評議会

- ・ BHWが運営する共同薬局
- ・ 10ヶ所⇒15ヶ所

- ・ 薬局の初期投資
- ・ 相談
- ・ ワーカーの給料

3

人的資源の発掘と育成・  
オーナーシップの醸成

- ・ 地域に根付く人材の選出
- ・ 活動を担う人材育成
- ・ 人材育成を継続する仕組み
- ・ 活動を実施する人へのインセンティブの確保

4

人的資源の発掘と育成・オーナーシップの醸成

地域に根付く人材の選出

- ・ RHU配属のドクター

活動を担う人材育成

- ・ TOT (training of trainer)の実施
- ・ TOTを受けたドクターの活躍
- ・ カウンターパートのスタッフ・地域リーダー

人材育成を継続する仕組み

- ・ 後継者の育成・プロジェクト対象地域外への広がり
- ・ BHW、共同薬局スタッフの後継者
- ・ TOTを受けた人材の更なる活用

活動を実施する人へのインセンティブの確保

- ・ BHW (葬儀、手当、健康保険無料加入)
- ・ NGO : PA・共同組合 (手当)

責任感を持って  
問題解決していく姿勢

活動に携わる人の  
働く喜び・誇り

5

地域・関係者間の連携

- ・ 関係者間のコミュニケーションの確保
- ・ 行政機関との連携

6

### 地域・関係者間の連携

#### 関係者間のコミュニケーションの確保

- ⇒活動の維持・グループとしてのエンパワーメント
- ・研修を受けた人材の意見交換の場
- ・NGO：PA同士の連携不足

#### 行政機関との連携

政策・計画

- ・ブック型の母子手帳⇔Sentrong SIGLA
- 活動への理解と支援
- ・共同薬局の村評議会との連携・RHUの町の連携

7

## グループ B

---

自己管理・自主的発展のできる組織運営

### 項目

(1) マニュアル整備とこれに基づいた実施

- ①組織運営、職務・会計管理
- ②業務実施

(2) 財源の確保

(3) 適切な機材の投入とこれを活用するシステム

(1) マニュアル整備とこれに基づいた実施

- ①組織運営、職務・会計管理

【事例 1】(NGO)

「イマニエル・パートナーズ多目的共同組合 (IPAMCO)」における、失敗から学んだ運営マニュアルの整備事例

CCWA の支援を受けていた時期に、スタッフによる資金の着服事件発生。

(原因)・スタッフを信用し過ぎていた

- ・スタッフに対するチェックシステムがなかった
- ・属人的な関係に基づいてスタッフを採用していた
- ・各スタッフの所掌が分担されていなかった



(対処) 内部コントロールのためのチェックシステムを策定

- ・出納管理マニュアルを作成、それに沿って業務実施
- ・Daily Balancing Report を作成

内部監査委員会を毎週運営 (毎月上部委員会に報告)

\* 外部監査では見つからなかったことが報告されるようになった  
(図表 2)

【事例 2】(NGO)

ボランティアスタッフから、法的最低賃金の支払いを求めて訴訟を起こされた (→組合敗訴)

- (原因)・スタッフの待遇について明確な規定がなかった  
→雇用者と被雇用者との間で認識に齟齬があった



(対処)・人事規定を策定した

⇒ 〔 組織運営の現状について全てのスタッフが認識を共有するようになったのではないか 〕

## ②業務実施

### 【事例1】(JICA)

RHU および BHS における、五歳未満児検診 (UFC) 実施のための体制整備 Flowline を策定、導入し、これに基づいてモニタリング、データ管理を行った



(成果)

- ・ バラバラに行われていた検診が、Flowline に従ってひとつの概念に統合され、実施されるようになった
- ・ 母子保健に関する記録を取ることによって、データの蓄積・整備がされるようになった

⇒ 〔 地域の母子保健の向上に大きく資するものと考えられる 〕

### 【事例2】(JICA)

研修を受けた医師・看護婦から、村のヘルスワーカー (BHW) への知識・技術の伝達が行われた



(成果)

研修成果が下部成員にまで浸透し、また新任の医師・スタッフへの引継ぎにも効果があった

⇒ 〔 新任医師への引継ぎシステムが不在であったことは課題である 〕

### 【参考】(NGO)

CCWA のプロジェクト形成・実施・終了 (プロジェクト・サイクル) においては、明確なマニュアルが存在。特に、終了にあたっては、カウンターパートの組織運営能力の確保などの自立発展性の担保に関する明確な基準をもっている

## (2) 財源の確保

### 【事例1】(NGO)

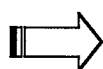
資金回収がうまくいかずに苦しんだ融資事業経験から学んだ、組織改善の事例 IPAMCO の融資業務において、確実な資金回収のための体制を整備した

- ・ マニュアルの整備

- ・新入組合員への事前ブリーフィング、組合員へのオーナーシップセミナーの開催
- ・回収スタッフの配置（回収額に応じたインセンティブを与える）



（図表1参照）



制度を持続的に運営させるためのメカニズムでもあり、また組合員に対しても利益となる

【事例2】(NGO)

Januay Calvario Community Center (JCCC)が新たに組織した Cabatuan における多目的協同組合については、複数の連携団体 (Parents Association: PA) を組織せず、融資事業を一元管理した

【事例3】(NGO)

JCCC が携帯電話のプリペイドカードを販売する収益事業を実施したり、新規にドナー（オーストラリアのファンドなど）を獲得したりしている。



自主的財源の確保

【事例4】(JICA)

RHU のドクターが州政府 (Province) や町政府 (Municipality) との関係を緊密に保ち、予算を申請・確保している

【事例5】(JICA)

母子保健 (MCH) センターや RHU において、募金箱を設置している

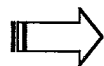
(3) 適切な機材の投入とこれを活用するシステム

【事例】(JICA)

うまく活用されている機材：体重計

活用がうまくいっていない機材：ドップラー

→体重計は構造がシンプルで誰にでも使いやすく、維持、補修しやすい。一方、ドップラーについては、オーバースペックであったため、活用されていない。



・現場の状況に適合した投入が必要（現場の潜在能力を活性化させる役割としての投入が理想的）  
 ・メンテナンス確保のシステム作り（人材、研修、道具・設備、業者、財源）が必要



プロジェクト終了後、  
自立発展性を  
確保するために  
必要な4項目

～NGOとJICAの  
プロジェクトから  
学んだこと～



NGO-JICA相互研修・海外課程  
Bグループ（杉田、中嶋、松久、奥村）  
NGO：協同組合（IPAMCO）  
JICA：Guimba（プロ技O・無償×）

## 1. 人的マネジメント

- 研修
- 職務管理
- 後継者育成

2

## 2. 組織マネジメント

- 運営マニュアル
- 資金の確保
- 会計管理

3

## 3. 責任感（オーナーシップ）

- ・ 目標の共有
- ・ 問題の解決 ←問題の認識
- ←自分たちの活動のモニタリング
- ←データの蓄積・管理
- ..... 「過去の経験からの学び」

4

## 4. パートナーシップ

- 行政機関
- NGO、ドナー
- 住民との信頼関係

5

## 結論

- プロジェクト終了後も、目標（住民組織の運営／乳幼児健診）を達成し、その効果が自立的に継続・発展するためには、システム整備が必要
- このようなシステムに支えられて、スタッフがモチベーション、プライドと喜びを持つことがすべての基本
- 機材・施設は、これらが達成されるためのツールとなってはじめて活かされる

6



NGO・JICA相互研修 in PHILIPPINES

C-Group

藤原亮子、原田恭子  
尾上公一、伊吾田善行

1

プロジェクト終了後  
自立発展性を確保するために

- プロジェクト形成時における必須事項
- 地域の特性を活かした住民の参加
- 形成時に配慮すべき外部要因

2


事例紹介

- CCWAの5カ年計画
  - 終了時のイメージ共有・明確な目標設定と地域住民の参加（ニーズ）・オーナーシップ
- JICA
  - P UFCシステム導入とRHU改築
  - N TV99ビデオと人形劇

3

事例紹介1 CCWAの5カ年計画


- 1984年 CCWAによるJCCCに対する協力支援開始
  - 目標設定が曖昧・実施期間を区切った活動計画がない
- 1992年 第1期「5カ年計画」の策定
  - 初めて目標と実施期間・終了後の形態が明確になる
- 1997年 プロジェクト終結に向けた「2カ年計画」の策定
- 1999年 プロジェクト終了



4

事例紹介2 JICAプロジェクト(1)


- UFCシステム導入
  - UFC=Under Five Clinic (5歳未満児検診)
    - JICA専門家によるシステムの改善
- RHU改築
  - RHU=Rural Health Unit (町の保健センター)
    - 無償資金協力による建物の改築・機材の投入



5

事例紹介3 JICAプロジェクト(2)

- TV99ビデオ
  - JICA支援によるビデオ教材(9タイトル)作成
  - 現在の上映状況
  - 問題点



6

### 1. プロジェクト形成時における必須事項

- 達成可能な目標の設定
- プロジェクト終了時のイメージ・時期の共有
  - －事例：CCWAの支援活動の推移  
(方針転換・5カ年計画の策定)

7

- 投入(インプット)を持続させる/活かすための仕組みづくり
  - －事例：JICA「TV99ビデオ教材」「人形劇」(N)
  - －事例：JICA「UFC(乳幼児検診)」(P)
  - －事例：CCWA「JanuayにおけるPAの機能停止」(N)
  - －事例：CCWA「Cabatuanにおける新プロジェクト」(P)

8

### 2. 地域の特性を活かした住民の参加

- 地域住民のニーズと合致する活動計画の作成
  - －住民のニーズとプロジェクトの活動との整合性をいかにもたせるか?
  - －地域性を考慮した計画策定
    - 事例1：CCWA「基礎調査(5カ年計画作成時)」
    - 事例2：JICA「無償支援によるRHU改修」

9

- 住民との信頼関係
- 地域住民のオーナーシップ醸成
  - －コミュニティの有効活用と活性化
    - 事例1：JICA「BHWによるボランティア活動と共同薬局」
    - 事例2：CCWA「PAの活動」

10

### 3. 形成時に配慮すべき外部要因

- 教育水準
  - －地域住民の教育水準が高い(識字率や就学率など)
  - －カウンターパートとなる人材の層が厚い(高等教育を受けた人材が多い)
  - －事例：RHUでの掲示物・教材の有効活用
- 所得水準
  - －地域住民の所得レベルがある程度高い
  - 事例：成功しているPAの理由

11

- －地域性(文化・宗教的背景)
  - 地域に相互扶助精神が根付いている
  - 女性が家の外で活動できる環境
    - －女性のボランティア(BHW)等の活躍
    - －保健省(州・市町村レベル)職員に女性が占める割合

12

