

ナイジェリア連邦共和国
女性の生活向上のための
女性センター活性化支援プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成22年7月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

公 共
J R
10-022

ナイジェリア連邦共和国
女性の生活向上のための
女性センター活性化支援プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成22年7月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

序 文

ナイジェリア連邦共和国（以下「ナ」国）は、他のアフリカ諸国と比較して成人識字率や推定所得などにおけるジェンダー格差が特に目立っています。同国の女性開発センター（Women Development Centre : WDC）は、女性対象の識字・職業訓練の場として 1980 年代後半から全国に設置され、草の根レベルの女性の生活向上に貢献してきました。一方、連邦女性省（Federal Ministry of Women Affairs : FMWA）の附属機関である国立女性開発センター（National Centre for Women Development : NCWD）は 90 年代初めに全国の WDC の本部として設置されました。現在はジェンダーに関する調査・研究・研修を担う機関として、全国の WDC の現状調査や女性の職業訓練を実施しています。2003 年以降の NCWD による WDC の全国調査を通じて、WDC は貧困女性の生活向上に貢献しうるものの、その多くは適切に運営されておらず、資金不足もあり WDC 利用者のニーズを十分に満たしていないことが確認されました。

このような背景の下、WDC が貧困層女性の生活向上に貢献する学びとエンパワメントの場として持続的に活用されるための適切な運営モデルを確立するため、「ナ」国政府により本プロジェクトが要請され、2007 年 1 月より 3 年間を協力期間として本プロジェクトが開始されました。2008 年 11 月に実施された中間評価調査ではプロジェクトはおおむね順調に進捗しており、このまま外部条件に大きな変更がなければ、終了時までにはプロジェクト目標とすべての成果の達成が可能であると予測されました。

今般、当初の計画で合意された協力の終了まで約 6 カ月となった段階で、これまで実施した協力について、活動実績の確認や目標達成度の評価を行い、協力予定期間終了後の対応方針について協議することを目的として、2009 年 7 月 12 日から 2009 年 8 月 1 日までの日程で独立行政法人国際協力機構公共政策部ジェンダー平等推進課長 武藤 亜子を団長とする終了時評価調査団を派遣しました。

本報告書は、同調査団の調査・協議結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開に広く活用されることを願うものです。

ここに、本調査にご協力頂いた外務省、在「ナ」国日本大使館など、関係機関の方々に深く謝意を表すとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成 22 年 7 月

独立行政法人国際協力機構
公共政策部長 中川 寛章

目 次

序 文

目 次

ナイジェリア地図

プロジェクトサイト位置図

写 真

略語表

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成と調査日程	2
1-3 プロジェクトの概要	2
第2章 終了時評価の方法	3
2-1 評価の手法	3
2-2 主な調査項目とデータ収集方法	6
2-2-1 主な調査項目	6
2-2-2 情報・データ収集、分析	6
2-3 留意点	7
第3章 PDM の変遷	8
第4章 プロジェクトの実績	18
4-1 投入実績	18
4-1-1 日本側投入	18
4-1-2 「ナ」国側の投入	19
4-2 活動実績	19
4-3 アウトプットの達成状況	27
4-3-1 アウトプット1の達成状況	27
4-3-2 アウトプット2の達成状況	29
4-3-3 アウトプット3の達成状況	30
4-4 プロジェクト目標の達成状況	31
第5章 プロジェクトの実施体制・実施プロセス	33
5-1 PDM について	33
5-2 プロジェクトの実施体制	33
5-3 プロジェクトの実施プロセス	33
5-4 行政機構	34

第6章 評価結果	35
6-1 妥当性	35
6-1-1 「ナ」国の政府・社会ニーズとの整合性	35
6-1-2 ターゲットグループのニーズとの合致	35
6-1-3 「ナ」国のジェンダー開発政策との整合性	35
6-1-4 我が国の開発援助政策との整合性	36
6-1-5 C/P 選定の妥当性	36
6-1-6 対象地域選定の妥当性	36
6-2 有効性	37
6-3 効率性	37
6-4 インパクト	38
6-5 自立発展性	40
6-5-1 政策面	40
6-5-2 財政面	40
6-5-3 組織面	41
6-5-4 技術面	41
6-6 効果発現にかかる貢献・阻害要因	41
6-6-1 効果発現に貢献した要因	41
6-6-2 効果発現を阻害した要因	42
6-7 結論	42
第7章 提言と教訓	43
7-1 提言	43
7-2 教訓	43
第8章 団長所感	45
8-1 これまでの成果	45
8-2 フェーズ2を見据えた課題	45
8-2-1 PDM のアウトプットごとの課題	45
8-2-2 全体的な課題	46
8-3 評価結果に基づく、フェーズ2に向けての現時点での検討内容	46
付属資料	
1. 調査日程	51
2. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)	53
3. 評価グリッド	69
4. 主要面談者リスト	75
5. 投入実績一覧	76
6. 協議議事録 (M/M) 及び合同評価報告書	85
7. 信号機システムによる評価方法	135

ナイジェリア地図

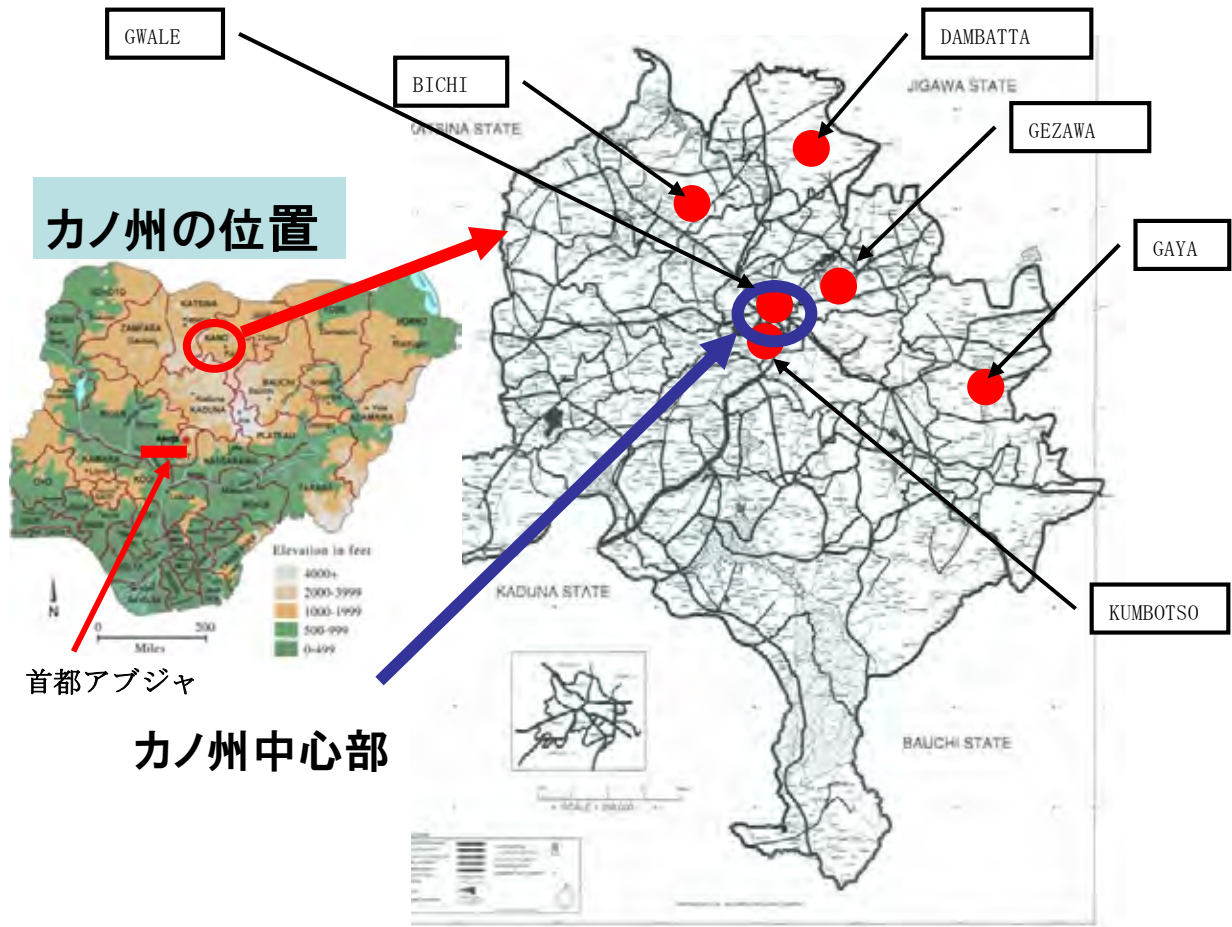


ナイジェリア政治的地理 6 区分



出典 : Richard L. Sklar, et al. NIGERIA: COMPLETING OBASANJO'S LEGACY" *Journal of Democracy* Volume 17, Number 3 July 2006

プロジェクトサイト位置図



《参考》カノ市内中心部から各 LGA への車での移動時間

LGA	地域	移動目安時間
BICHI	村落部	40～60 分
DAMBATTA	村落部	45～60 分
KUMBOTSO	都市近郊	30 分
GAYA	村落部	60～90 分
GEZAWA	村落部	45～60 分
GWALE	都市部	15 分以内

写 真



聞き取り調査の様子（ガヤ WDC）



識字教室の様子（クンボツソ WDC）



ビチ WDC で作られた製品



国家計画委員会（NPC）表敬



JCC の様子



M/M 署名式

略 語 表

略語	欧文名称	和文名称
DG	Director-General	所 長
FMWA	Federal Ministry of Women Affairs and Social Development	連邦女性社会開発省
HOC	Head of Centre	(女性) センター長
HOD	Head of Department, Department of Community Development	(LGA) コミュニティ開発局長
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LGA(s)	Local Government Area(s)	地方行政区
MF	Micro Finance	小規模融資
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
NCWD	National Centre for Women Development	国立女性開発センター
NEEDS	National Economic Empowerment and Development Strategy	国家経済強化開発戦略
NPC	National Planning Commission	国家計画委員会
NWEC	National Women's Education Center	独立行政法人国立女性教育会館
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	活動計画
PS	Permanent Secretary	事務次官
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SEEDS	State Economic Empowerment and Development Strategy	州経済強化開発戦略
SMLG	State Ministry of Local Government Affairs	州地方行政省
SMWA	State Ministry of Women Affairs and Social Development	州女性社会開発省
WDC(s)	Women Development Centre(s)	女性センター
WDO(s)	Women Development Officer(s)	女性開発オフィサー
WID	Women in Development	開発と女性

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ナイジェリア連邦共和国	案件名：女性の生活向上のための女性センター活性化支援プロジェクト
分野：ジェンダーと開発	援助形態：技術協力（直営型）
所轄部署：公共政策部ジェンダー・平和構築グループ ジェンダー平等推進課	協力金額（評価時点）：1.6 億円
協力期間 2007 年 1 月～2010 年 1 月（3 年間）	先方実施機関：国立女性開発センター（NCWD）
	先方協力機関： カノ州女性省（SMWA）
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ナイジェリア連邦共和国（以下「ナ」国）では、1 日 1 ドル以下で生活する貧困ライン以下の人口率が約 70%と非常に高く、貧富の格差も大きい。また、他のアフリカ諸国と比較して、特に成人識字率や推定所得などのジェンダー格差が目立っている。</p> <p>このような状況に対し、「ナ」国政府は、連邦女性社会開発省（Federal Ministry of Women Affairs：FMWA）の設立（1995 年）、「国家女性政策」（2000～2005 年）、「国家ジェンダー政策」（2006 年）の策定など、マクロレベルでのジェンダー平等推進のための基本的な政策・制度的枠組みを整備している。</p> <p>女性センター（Women Development Centre：WDC）は、女性対象の識字・職業訓練の場として 1980 年代後半から全国に設置され、草の根レベルの女性の生活向上に貢献してきた。FMWA の附属機関である国立女性開発センター（National Centre for Women Development：NCWD）は 90 年代初めに全国の WDC の本部として設置された。現在はジェンダーに関する調査・研究・研修を担う機関として、全国の WDC の現状調査や女性の職業訓練を実施している。NCWD による WDC の全国調査を通じて、WDC は貧困女性の生活向上に貢献し得るものの、その多くは適切に運営されておらず、資金不足もあることから WDC 利用者のニーズを十分に満たしていないことが確認された。</p> <p>このような背景の下、WDC が貧困層女性の生活向上に貢献する学びとエンパワメントの場として、持続的に活用されるための適切な運営モデルを確立するため、「ナ」国政府により本プロジェクトが要請され、2007 年 1 月より 3 年間で協力期間として本プロジェクトが開始された。2008 年 11 月に実施された中間評価調査ではプロジェクトはおおむね順調に進捗しており、このまま外部条件に大きな変更がなければ、終了時までにはプロジェクト目標とすべての成果の達成が可能であると予測されている。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>NCWD が WDC 活性化のための効果的な Guiding Framework を作成するために、カノ州におけるグッドプラクティスに基づくガイドライン案を作成し、NCWD 及び州女性社会開発省（State Ministry of Women Affairs and Social Development：SMWA）の能力の向上を図る。</p> <p>（1）上位目標</p>	

WDC が機能することを通じて、ナイジェリアのコミュニティレベル、世帯レベルで女性のエンパワメントが向上する。

(2) プロジェクト目標

プロジェクトの経験に基づき、WDC 活性化とマネジメントのための効果的な Guiding Framework が NCWD によって作成される。

(3) アウトプット

1. 対象地域において、パフォーマンスの良い WDC のグッドプラクティスが生み出される。パフォーマンスは、1) WDC の質の向上、2) WDC への肯定的認識の向上、3) WDC のマネジメントの質の向上の3点で定義される。
2. 収集されたグッドプラクティスに基づき、ガイドライン案が作成される。
3. プロジェクトに関わる NCWD、SMWA スタッフから成るプロジェクトチームの能力が向上する。

(4) 投入 (評価時点)

【日本側】総投入額：約 1 億 6,000 万円

専門家派遣	10 名 (41.9 人月)	機材供与	約 17.0 百万円
研修員受入	17 名	ローカルコスト負担	約 35.5 百万円

【「ナ」国側】

カウンターパート配置 8 名 (当初は 16 名) 土地・施設提供：専門家執務室
ローカルコスト負担：3,864,559 ナイラ (3.6 百万円相当)

2. 評価調査団の概要

調査者	(1) 総括／団長：武藤 亜子 JICA 公共政策部ジェンダー平等推進課長 (2) 協力企画：灘本 智子 JICA 公共政策部ジェンダー平等推進課 ジュニア専門員 (3) 運営管理：中澤 玲子 JICA 公共政策部ジェンダー平等推進課 ジュニア専門員 (4) 評価分析：山本 佳恵 グローバルリンクマネージメント(株) 研究員		
調査期間	2009 年 7 月 12 日～8 月 1 日	評価種類：終了時評価	

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

本プロジェクトは、①カノ州の 6 WDC が活性化される、②プロジェクトの経験を基に WDC 活性化ガイドラインが NCWD により作成される、③プロジェクトメンバー (NCWD 及び SMWA) のプロジェクト実施能力が向上する、の 3 つをアウトプットとし、WDC 活性化のための Guiding Framework が作成されることをプロジェクト目標としてきた。アウトプット 1 については、指標のほとんどで達成が認められ、アウトプット 2 については、若干の遅れが認められるも 2009 年 10 月にはガイドラインの作成が完了することが見込まれることが確認された。さらに、アウトプット 3 については、プロジェクトメンバーによる差は認められるも、プロジェクトの運営実施にかかる能力の向上が長期専門家によって評価されていることが確認された。

(1) プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標「プロジェクトの経験に基づき、WDC 活性化とマネジメントのための効果的な Guiding Framework が NCWD によって確立される」については、NCWD 内で検討が進み、2009 年 10 月に完成予定のガイドラインに盛り込まれる見込みが確認されたことから、達成される見込みが高いと判断される。

(2) アウトプットの達成度

【アウトプット 1】対象地域の WDC が活性化される。活性化の定義は、1) WDC のサービスの質の向上、2) WDC への肯定的認識の向上、3) WDC のマネジメントの質の向上の 3 点である。

1) WDC のサービスの質の向上

①WDC カリキュラム、②WDC 講師・指導者、③参加者・卒業生支援、④機材、⑤作業資機材の全ての指標で継続的な改善が認められたことから、WDC のサービスの質は向上したといえる。それらの指標の結果を赤・青・黄の 3 段階で表す信号機システムを用いたニーズアセスメントでは、6 つのセンターのうち 2 カ所につき改善が認められた。

2) WDC への肯定的認識の向上

WDC に対する肯定的な認識度合いについては、①夫については当初の調査から 3 回目までに肯定的な認知度が 4.5%の減少、②コミュニティリーダーについては当初の調査から 3 回目までに 1.5%増、③非利用者の女性については、当初の調査から 3 回目までに 22.2%と大幅な増加という変化を示した。夫の分析は行っていないが、特に非利用者の女性の WDC への肯定的認識が向上したことは、現在各センターで参加希望者が増えているという結果に結びついているといえる。また、信号機システムを用いた分析によると、WDC の提供するサービスに対するコミュニティのニーズをよりの確に反映する枠組みの質は 6 センターのうち 5 センターで改善したことが確認された。WDC 参加者のエンパワメントについても、2009 年 1～2 月に実施したエンパワメント調査等で、5 側面（経済的、身体的、社会的、心理的、政治的）のエンパワメントが発現していることが確認されている。

3) WDC のマネジメント

作業環境については 6 センターの全体平均で 22.3%の改善が認められ、ファイリング・記録については 6 センターの全体平均で 18.5%の改善が認められた。報告・フィードバックについては平均で 16.3%の改善が認められた。人材配置については平均で 3.83%の改善が見られた。予算については 6 パイロット WDC 全体では平均で第 1 回調査から 3 回目までに 5.2%の悪化がみられた。指導力、意思決定についての指標は収集されていなかった。

【アウトプット 2】収集されたグッドプラクティスに基づき、ガイドライン案が作成される。

アウトプット 2 の達成度は、終了時評価の時点においてはガイドライン案の一部が完成していた状況であり、その効果が十分発現されていない状況である。プロジェクト計画当初より、当該アウトプットの産出のためには、まずアウトプット 1 において、WDC がエンパワメントの場所として有効であることを実証した上で、カノ州での経験からグッドプラクティスや教訓を抽出し取りまとめることで、ガイドラインの質的向上を目指すことが想定されていた。2009 年 10 月ま

ではガイドラインの作成が完了すると計画されており、プロジェクト開始当初のプロジェクト目標（ガイドラインが開発される）についてはプロジェクト終了までに達成される見込みはかなり高いといえる。なお、本プロジェクトにおいてはプロジェクト実施中にプロジェクト目標が「Guiding Framework」に変更されたものの、活動計画（Plan of Operations : PO）に変更はなく、Guiding Framework の理解も関係者によって幅があった。プロジェクト終了までに作成されるガイドラインでは、WDC のあるべき姿をまとめ上げることをヒアリング等で確認し、Guiding Framework についてもガイドラインに盛り込まれると判断し、アウトプット2の達成が見込めることとした。

【アウトプット3】プロジェクトに関わる NCWD、SMWA スタッフから成るプロジェクトチームの能力が向上する。

強化すべき能力の内容やどの程度の能力向上を目指していたか明確になってはいないものの、NCWD 及び SMWA のプロジェクトチームメンバーの能力は日本人長期・短期専門家からの技術移転、モニタリング調査を中心としたプロジェクト活動、ワークショップの参加などを通じて向上してきていることは、日本人長期専門家の評価で明らかとなっていることが確認できた。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

当プロジェクトのプロジェクト目標及び上位目標は、受益者である WDC の利用者や WDC を管轄する SMWA やガイドライン策定をマニフェストとする NCWD のニーズと合致していること、及び「ナ」国の国家ジェンダー政策、JICA の対「ナ」国国別事業実施計画との整合性も高いことが確認された。SMWA は州内の WDC の活動支援・モニタリングを所管業務としていることから、SMWA をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関としたのは妥当性が高かったといえる。なお、センター職員の雇用や活動予算の措置を行う地方行政区（Local Government Area : LGA）を管轄する州地方行政省（State Ministry of Local Government Affairs : SMLG）は、途中から C/P としてプロジェクトに関与したが、雇用や予算にかかる活動が円滑に行われるためには、プロジェクト開始当初から関与することが重要であったと思われる。

(2) 有効性

プロジェクト目標は 2009 年 10 月のガイドライン完成をもって達成される見込みである。特にアウトプット2が達成されれば、プロジェクト目標の達成が果たされるというプロジェクトデザインとなっており、アウトプット1と3についてはそのアウトプット2の質的向上を果たすための役割であった。アウトプット1と3はほぼ達成できており、有効性は確認されたと判断できる。一方、女性のエンパワメントは経済、社会、政治、身体、精神など異なる側面からとらえることができるため、どの側面のエンパワメントが本プロジェクトが支援する WDC の女性に最も必要とされているか分析し、そのための戦略を WDC 活性化ガイドラインに反映させることが必要であったと考えられる。

(3) 効率性

活動や日本側投入（専門家派遣、機材供与、国内・本邦研修）は、終了時評価時点ではアウ

トアウトプット1と3に集中していた。アウトプット2については、NCWDのイニシアティブがあるため、アウトプット1と3に比べて投入が少なかった。日本側のプロジェクト運営費については実施期間中特に問題は報告されておらず、量、タイミングともにおおむね適切であるといえる。

「ナ」国側に関し、C/Pの配置はほぼ適切であった。プロジェクトの運営費については、NCWDでプロジェクト開始よりC/Pファンドを申請するも得られておらず、プロジェクトにかかるコストシェアリングが非常に限定的であり、日本側が運営費を負担する状況が続いた。

以上から、効率性は認められるも、長期専門家への負荷が大きかったことは否めない。

(4) インパクト

上位目標の達成見込み：ガイドラインの作成は2009年10月に終了する予定であり、また他州でのWDCガイドラインの普及方法などについての検討は緒についたばかりであるため、終了時評価時点で上位目標達成の見込みを判断することは困難であった。「ナ」国政府は本プロジェクトのフェーズ2を要請し追加採択されており、フェーズ2でも引き続き検討していくことになる。意図しなかった正のインパクトとして、独立行政法人国立女性教育会館(National Women's Education Center: NWEC)での本邦研修で刺激を受けたカノSMWAにより、同会館をモデルとして進められている州立WDCの建設計画が挙げられる。そのほかに、ジェンダー主流化の観点からは、①連邦政府レベルでプロジェクトの認識が進むなど政策面の変化、②NCWDとSMWAの職員が北部貧困地域の女性の状況とWDCの現状を把握するようになるなど公務員の意識の変化、③利用者が自発的にWDCの啓発活動を行うようになり、妻がWDCに通うことを夫が支援し始め、宗教指導者のWDCへの理解が進むなど、WDC利用者自身、家庭、コミュニティにおける正のインパクトがプロジェクトのモニタリング調査により確認されている。

(5) 自立発展性

政策的な自立発展性は認められる。組織については今後NCWDのイニシアティブが期待できることから一定程度認められ、技術についてもプロジェクト・チームのNCWD、SMWAの職員の能力向上によって一定程度認められる。しかしながら財政的には課題が多い。カノ州におけるWDC活性化の継続性及びNCWDを中核とするガイドライン・WDCの活性化という観点からは、組織的・技術的自立発展性が一定程度確保されるも、財政面の自立発展性には課題が認められた。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

①主要C/Pの本邦研修参加を通じて日本のWDC運営にかかる技術的信頼感が醸成されたこと、②他州へのスタディツアーを含む各種研修事業の実施で刺激を受けたこと、③カノ州のモデル事業の実施を通じて、C/PがWDC活性化のプロセスを体感・経験していることの3つが貢献要因として挙げられる。これらはアウトプット1と3の達成に貢献した。

(2) 実施プロセスに関すること

①SMWA の C/P の活動調整能力の高さ、②プロジェクト実施に必要な機材が供与されたこと、③NCWD のオーナーシップでガイドライン策定委員会が設置されたことの3つが貢献要因として挙げられる。①②はアウトプット1と3の達成に、③はアウトプット2及びプロジェクト目標の達成に貢献した。

3-4 効果発現を阻害した要因

(1) 計画内容に関すること

長期専門家1名体制で同専門家への負担が大きかった。討議議事録（Record of Discussions : R/D）では長期専門家1名体制であったが、長期専門家2名体制で実施していれば、アウトプット2の発現により多くの投入を行えたと考えられる。

(2) 実施プロセスに関すること

連邦、州レベルともに恒常経費が慢性的に不足しているため、C/P がカノ州へ出張する際などに NCWD の手当での遅れが生じた。また、時として関係者の意思の疎通がスムーズにいかなかったため、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）の内容の理解に違いが生じた。運営指導調査等を通じ改善を図ったが、課題が残った。

以上の問題があったものの、短期専門家の効果的な投入及び2回の運営指導調査団の派遣により、プロジェクトの目標達成には大きな影響を及ぼさなかった。

3-5 結論

終了時評価としては、①WDC は活性化されており、②ガイドラインはプロジェクト終了までに完成が見込まれ、③プロジェクトチームメンバーの能力が向上していることも確認できていることから、プロジェクト目標は達成される見通しである。5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）から評価すると、妥当性は極めて高く、有効性・効率性が認められ、インパクトもいくつか確認できている。他方、自立発展性を確保するには上述のさまざまな要件が必要であり、現時点でその見通しを判断するのは難しいという結果であった。

3-6 提言

(1) ガイドラインの作成と普及

今後 WDC 活性化のためにガイドラインを普及させていくには、NCWD は SMWA、SMLG、LGA などの関係機関とさらに連携を進めることが求められる。また、他州からのグッドプラクティスを反映させ、2009年11月の全国女性評議会までに実用性と応用性を備えたガイドラインを完成させることが期待される。

(2) 自立発展性の確保

NCWD はプロジェクト実施に必要な人材と施設等を提供しているが、C/P ファンドなどのプロジェクト実施のために必要な予算措置はまだ不十分である。プロジェクトの自立発展性を確保するには、NCWD は運営費用のための恒常予算を確保する努力をすることが必要とされる。また、カノ州多目的女性センターが計画通り建築され、プロジェクト成果の自立発展

性を確保するために適切に利用されることが期待される。

(3) カノ州での WDC 活性化

カノ SMWA は、本プロジェクトでパイロット対象として活性化された WDC のグッドプラクティスを州内の他の WDC にも波及していくために、カノ州の全 WDC に対してモニタリングや技術指導を行うことが求められる。また、WDC 活性化のためには LGA からの予算支出が不可欠なため、NCWD と SMWA は WDC 支援において SMLG と LGA と連携する方策を検討することが必要である。

(4) NCWD 及び SMWA の能力強化

NCWD と SMWA のプロジェクトメンバーの情報収集、モニタリング、報告などにおける能力はプロジェクト期間中を通じて向上したことが認められる。しかし、WDC をさらに活性化させていくためには、1) コミュニティの女性のニーズを正確に把握し WDC の活動に反映する能力、2) WDC での活動をモニタリングするための調査・分析能力、3) WDC 活性化のために LGA より予算を確保してくる調整能力の向上が必要である。

3-7 教訓

(1) 幅広い関係機関の巻き込みの必要性

プロジェクトの円滑的及び効果的な実施と自立発展性の確保のためには、プロジェクト初期より異なるレベルの関係機関を幅広く巻き込み、プロジェクト目標を共同で達成するためにすべての関係者が協力することのできる共通の土台を作ることが不可欠である。

(2) PDM 変更の際の関係者への理解の徹底

本プロジェクトでは PDM が 2 度修正されたものの、最新の PDM 3 の一部内容についてプロジェクト関係者間で解釈が異なり、PDM 3 が必ずしもモニタリングツールとして効果的に利用されていなかった。そのため、実施期間中に PDM の変更が必要となるプロジェクトでは、PDM の変更について C/P と十分な協議を行うとともに、変更の結果をプロジェクト合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee : JCC) 等を通じてすべての関係者に周知することが必要である。

(3) 異なる行政機構への支援方法

「ナ」国は連邦制で州の自治が強く、行政機構についても、政策立案・実施、財政運営、人事などすべてにおいて連邦や州レベルで重層化し、指揮命令系統は日本側にとっては分かりにくくなっている。WDC の活性化を図るためには、FMWA-NCWD-州政府、州政府 (SMLG と SMWA) 間、州政府-各 LGA 間と重層的な関係構築が必要であった。かかる状況のなか技術移転は、1) NCWD についてはオンザジョブ・トレーニング (On-the-Job Training : OJT)、調査手法・IT/PC などの国内研修、2) SMWA については、マネジメント研修、スキルアップ研修、3) WDC/LGA についてはマネジメント研修とスキルアップ研修という方法で行われた。このように重層的な行政機構においては、NCWD、SMWA、SMLG、LGA それぞれの役割、所管業務を明確に分けて支援するアプローチが有効であった可能性がある。

(4) エンパワメントのためのアプローチの選択

エンパワメントは経済、社会、政治、身体、精神など異なる側面からとらえることができる。そのため、女性やある特定のグループのエンパワメントを目的とするプロジェクトにおいては、どの側面のエンパワメントが対象グループに最も必要とされているかを分析し、そのための最も適切なアプローチを検討することが重要である。

(5) 能力強化を目的とする案件における専門家の配置方法

本プロジェクトのように、中央における C/P の能力強化とともに、人々の意識の変容をうながすため現場レベルでも丁寧な介入が必要な案件においては、中央とプロジェクトサイト両方に長期専門家を配置することが望ましい。複数の長期専門家を配置することにより、1人の専門家が首都とプロジェクトサイトを往復する時間と体力を節約できるのみならず、何か問題が生じた場合に専門家同士でまずは議論を行うことにより対応できるというメリットがある。

(6) モニタリングのための視覚的ツールの利用

本プロジェクトでは、対象 WDC のモニタリングのための視覚的ツールとして信号機システムを利用した。指標の結果を赤・青・黄の3段階で分かりやすく示すことにより、C/P のモニタリング結果の理解の促進に貢献した。本システムを利用した手法は今後さらに改善していく余地はあるが、モニタリングの結果を視覚化するツールとして、ほかのプロジェクトでも応用が可能であると考えられる。

(7) 現地通訳の利用

研修対象者だったハウサ語圏のカノ州の女性センター長 (Head of Centre : HOC) や講師は必ずしも英語が得意ではなかった。そのため、最終年次の研修は現地語通訳をつけて実施した。もしプロジェクトの初期より通訳をつけていれば、より大きな研修効果が期待できたと考えられる。そのため、本プロジェクトのように、地域独特の言語を使用する地域で研修を行う場合は、現地通訳の使用を検討することが重要である。

3-8 フェーズ2におけるフォローアップ事項

上記の教訓のなかでは、(4) の女性のエンパワメントのアプローチについて、フェーズ2では女性のどの側面のエンパワメントを目指し、そのために WDC でどのような支援を行っていくことが必要か関係者間で共通認識を持つことが重要である。(5) の専門家の配置方法についても、「ナ」国という国の特殊性も考慮に入れてフェーズ2では1名以上の長期専門家の派遣を検討する必要がある。また、(7) の現地通訳の利用についても、フェーズ2では検討される必要がある。

評価調査結果要約表（英文）

I. Outline of the Project	
Country : Nigeria	Project title : Project on Activation of Women Development Centres (WDCs) to Improve Women's Livelihood in Nigeria
Issue/Sector : Gender and Development	Cooperation scheme : Technical Cooperation
Division in charge : Gender Equality Division, Public Policy Department	Total cost : 160, 000, 000 yen (As of 29 July 2009)
Period of Cooperation	(R/D) Jan 2007 - Jan 2010 (3 years)
	Partner Country's Implementing Organization : National Centre for Women Development (NCWD) Supporting Organization in the Country : State Ministry of Women Affairs and Social Development (SMWA), Kano State
1. Background of the Project	
<p>Women Development Centres (WDC), which were nationwide established in the late 1980s as places for literacy and vocational training, have contributed to improve women's life at the grassroots. The National Centre for Women Development (NCWD) was established as machinery for the advancement of Nigerian women by the Federal Ministry of Women Affairs (FMWA) in 1992. As a research and training institution, NCWD conducts research on the situation of WDCs and provides vocational training for women. The national research on WDC conducted by NCWD discovered that most of WDCs were not managed properly and had limited resources to meet the needs of women.</p> <p>Given this situation, NCWD and the Japan International Cooperation Agency (JICA) launched a three-year long technical cooperation project in January 2007 in order to establish a model of activating WDC as a place of women's learning and empowerment to contribute to a better life for women. The Mid-term evaluation in November 2008 concluded that the activities of the Project have been implemented satisfactorily, and the Project Purpose and all Outputs will be achieved within the Project period if the important assumptions are not changed.</p>	
2. Project Overview	
<p>This project aims for NCWD to establish an effective guiding framework for activation and management of the WDCs by developing draft guideline based on good practices in Kano State and enhancing the capacity of NCWD and the Kano SMWA</p>	
(1)Overall Goal:	
<p>Women's empowerment is enhanced at the community and household level in Nigeria through making WDCs function better.</p>	
(2)Project Purpose	

An effective guiding framework for activation and management of the WDCs is established by NCWD based on the experience of the project and others.

(3)Outputs

1. WDCs at the project sites are activated, which are defined by
 - (i) improved service quality of the target WDCs,
 - (ii) increased positive recognition to the target WDCs,
 - (iii) improved WDC management
2. Draft guidelines are developed based on the compiled good practices.
3. Capacity of the project team, which consists of NCWD and the Kano SMWA officials engaging in project implementation, is enhanced.

(4)Inputs

Japanese side :

Long-term Expert	1 person	Equipment	17,000,000 Yen
Short-term Expert	9 persons	Local cost	35,500,000 Yen
Trainees received	17 persons		

Nigerian side :

Counterpart	8 persons (initially 16 persons)
Land and Facilities	Project Office
Local Cost	3,864,559 Naira

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Ms. Ako MUTO (Leader) Director, Gender Equality Division, Public Policy Department, JICA Ms. Satoko NADAMOTO (Cooperation Planning) Associate Expert, Gender Equality Division, Public Policy Department, JICA Ms. Reiko NAKAZAWA (Administrative Management) Associate Expert, Gender Equality Division, Public Policy Department, JICA Ms. Yoshie YAMAMOTO (Evaluation Analysis) Consultant, Researcher, Global Link Management	
Period of Evaluation	12/07/2009 ~ 01/08/ 2009	Type of Evaluation : Terminal

III. Results of Evaluation

1. Project Performance

This project aims for NCWD to establish an effective guiding framework for activation and management of the WDCs by achieving 3 outputs;

- 1) WDCs in the project sites are activated,
- 2) Draft guideline is developed based on the compiled good practices,
- 3) Capacity of the project team, which consists of NCWD and the Kano SMWA officials engaging in project implementation is enhanced.

This terminal evaluation concluded that most of the indicators for Output 1 have progressed enough to achieve the targeted figures. It also diagnosed that the guidelines regarding Output 2 will be finalized in October 2009 in spite of the relative delay. As for Output 3, although the level of improvement differs among project members, the Japanese long-term expert acknowledged their improved capacity in regard to project implementation.

-Project Purpose

The project purpose 'An effective guiding framework for activation and management of the WDCs is established by NCWD based on the experience of the project and others' is expected to be achieved by the end of the Project period in January 2010. The issue has been discussed in NCWD and will be included in the guideline to be completed in October 2009.

- Achievement of Outputs

Output 1. WDCs at the project sites are activated, which are defined by (i) improved service quality of the target WDCs, (ii) increased positive recognition to the target WDCs, (iii) improved WDC management.

(i) Improved quality of services provided by WDCs

The evaluation acknowledged that the quality of services provided by WDCs has improved with the advancement of (1) WDC curriculum, (2) WDC lecture and instructor, (3) Support to participants /graduates, (4) Equipment, (5) Working materials.

According to the assessment with the 'Traffic Light Signal' tool which visualizes results in three different colours of red, yellow and blue, it was evidenced that 2 of 6 WDCs demonstrated improved quality of the framework to capture needs of women for WDC services.

(ii) Increased positive recognition on WDCs as a place of women's empowerment

As for Indicator 1-2-1, the perception of following particular beneficiaries were recognized:

- 1) Husband views: The initial positive recognition on WDCs had shown a gradual decline from average 100% to 97.8 and then to 95.5% with a total 4.5% point drop off from the 1st survey to the 3rd.
- 2) Community stakeholder views: Though the results increased from the initial 92.5% to 97.7% and dropped slightly to 94% at the latest it has shown a total of 1.5% average increase,
- 3) Non-WDC participant views: It has shown a significant increase of 22.2% from the initial 66.7% to 92.8% and a slight back drop to 88.8%. Subsequently, this could be evidence of and contributing factor to the fact that more women would like to register at WDCs.

As for Indicator 1-2-2, improved framework quality, a traffic light assessment tool has been

applied and evidenced that the quality of the framework to reflect community's needs for the WDC's services has improved in 5 of 6 WDCs.

As for Indicator 1-2-3, continued improvement of empowerment of WDC participants, The Empowerment Survey on WDC graduates in January 2009 concluded that WDC graduates were more empowered in the following five aspects: economical aspect, physical aspect, social aspect, psychological aspect, political aspect.

(iii) Improved WDC management

As for Indicator 1-3-1, the improvement level of quality of WDC management was assessed in the following three areas and indicates progress to a sufficient and satisfactory level.

Working environment	initial	57.0 %	increase	22.3 %
Filing and keeping records	initial	58.3 %	increase	18.5 %
Reporting and feedback	initial	35.8 %	increase	16.3 %

As for the Indicator 1-3-2, leadership and decision making, budget and staffing:

- 1) there was no data available on leadership and decision making
- 2) budget, the data shows an overall decrease of 5.2% from 43.3%
- 3) staffing, an average of 3.8% increase was recorded from the initial 66.7%

Output 2. Draft guideline is developed based on the compiled good practices.

Not enough emphasise has been put on achieving Output 2 as only the partial draft of the guidelines was completed at the time of this terminal evaluation. The project output was originally designed to improve the quality of the WDC guidelines by compiling the good practices and lessons from the experiences in Kano State and proving that WDC is an effective place for women's empowerment. As the guidelines are planned to be completed by October 2009, the original output 'An effective guideline for the activation of the WDC is developed based on the experience in the project sites' is expected to be achieved by the end of the Project period in January 2010.

While the projected output was modified from 'An effective guideline' to 'An effective guiding framework' in December 2007, the Plan of Operation was kept in its entirety. Additionally it appeared that the understanding of the definition of the guiding framework differed among the stakeholders. Receiving confirmation from the hearings that the guidelines would include the ideal picture of WDC and the guiding framework, the team decided to recognize that the Output 2 would be achieved by the end of the project.

Output 3. Capacity of the project team, which consists of NCWD and the Kano SMWA officials engaging in project implementation, is enhanced.

The indicator for output 3 does not provide any specifications and methods to determine the extent of enhanced capacities of the project team. Subsequently it was unfeasible to assess neither quantity nor quality of capacity level increment during this terminal evaluation exercise.

However, it has been acknowledged that capacities of both NCWD and SMWA counterparts have

indeed been enhanced through technical knowledge transfer by the Japanese experts, project activities such as monitoring surveys, and workshops.

2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The Project's relevance is very high vis-à-vis the national policies of Nigeria, the needs of the target group, and the JICA's Country Assistance Program.

The Project purpose and the overall goal are in line with the needs of the WDC participants, the SMWA managing WDC and the NCWD with the mandate of developing a guideline on WDC activation, the national gender policy of Nigeria, and the JICA's country-specific program implementation plan for Nigeria. The selection of SMWA as implementing agency was recognized as synergetic and highly strategically as SMWA is designated to monitor WDCs and provide support and technical guidance. Moreover the involvement of SMLG was crucial for the successful inception of the Project considering that SMLG has executive authority over LGAs which employ WDC staff and most of the Women Development Officers and provide operational budget.

(2) Effectiveness

The Project Purpose is expected to be achieved by the end of the Project period in January 2010. The Project was designed to conduct pilot project activities in Kano in order to activate WDCs and to provide sufficient verification that WDC could indeed contribute to women's empowerment as outlined under Output 1 and develop a Guideline to further develop a guiding framework for activation of WDCs as outlined under Output 2. In the PDM, a similar set of indicators for both Output 2 and the Project Purpose have been established. Subsequently the overall Project Purpose could be achieved if Output 2 could be accomplished to a sufficient level. The evaluation mission concluded that Output 1 and Output 3 have already reached at a sufficient level of achievement and combined with an expected completion of the Guideline by the end of the Project, all three outputs will be contributing to the overall project purpose. Consequently the projects effectiveness was found sufficient enough provided that the WDC activation guidelines will be finalized within the project life-cycle.

Empowerment can have different aspects such as economic, social, political, physical, and psychological empowerment. In the project aimed at achieving women's empowerment, the project needs to analyse which aspect of empowerment are necessary for the targeted WDCs and based on the findings elaborate and develop an appropriate strategic approach in the guideline of activating WDCs.

(3) Efficiency

There have been significant concentrations of activities and inputs (experts, equipment and trainings in Nigeria and Japan) into the Output 1 and Output 3. Comparatively less input was allocated to Output 2 than to Output 1 and 3 as it was foremost the initiative of NCWD. No problems have been reported in regard to the operating cost provided from the Japanese side. Thus, both the amount of the financial contribution and the timeliness of non-financial inputs from the Japanese side can be termed as overall appropriate and efficient.

Although the NCWD had continued to apply for the Counterpart Fund to ensure smooth operation of the Project, it had not received it yet. This resulted in the situation that JICA continued to support significant portions of the Project cost and subsequently increased the responsibility of the long-term expert. However, the overall performance of the Nigerian contribution can be deemed by and large as efficient as well.

(4) Impact

Overall Goal: As the Guideline is expected to be finalized in October 2009 and discussions on modality of dissemination of the Guideline have just been initiated it appears to be premature at this stage to judge whether the Overall Goal will be achieved 3 to 5 years after the completion of the Project. As the Government of Nigeria already requested the continuation into Phase 2 of the project, the project team will proceed to work towards the Overall Goal for the Phase 2.

There was unexpected impact to be recognized by the Japanese side since the time of Mid-term Review. Having been impressed with the National Women's Education Centre (NWEC) which has been visited by two officials from SMWA during their counterpart training in Japan, SMWA in Kano is now planning to construct a multi-purpose WDC in Kano City.

Gender mainstreaming:

The monitoring survey identified the following impact from the perspective of gender mainstreaming:

- 1) Given the complexity of governance structures and their decision making processes in Nigeria, it is quite difficult to predict or assume the Project's influence on Federal policies. However, the press briefing issued by the Federal Ministry of Women Affairs and Social Development touched upon activation of WDCs, henceforth recognition of the Project is spreading.
- 2) Officials from both NCWD and SMWA are more exposed to the reality of a socio-economic environment surrounding women in rural areas, and have gained experiences to better understand dynamics of division of labour and how poverty affects women and men differently.
- 3) Some of WDC participants took the initiatives to prepare and stage a drama to advocate benefits of WDCs. Having witnessed that wives have started generating some cash income utilizing skills gained at WDCs, husbands have given positive supports to their wives going to the centre. Some provide financial support to their wives for their WDC activities. With all the advocacy efforts of the Project to the communities, particularly to religious leaders and leaderships of wards and LGAs, positive recognition of communities on WDCs has increased.

(5) Sustainability

Sustainability was recognized on policy and organisational level as initiatives of the NCWD were expected in the future.

Sustainable knowledge transfer and skills improvement to a certain degree was demonstrated by increased capacity of the project team members of NCWD and SMWA. However, there was a clear deficiency with financial sustainability.

Whereas sustainability regarding the activities of WDCs and NCWD for activating WDCs was clearly recognized in terms of skills enhancement and organizational development there was a problem with financial sustainability.

3. Factors promoting better sustainability and impact

(1) Factors concerning to Planning

The following factors contributed to the achievements of the Output 1 and 3.

- 1) The participation of the counterparts in the training courses in Japan increased the trust in the skills of Japanese' managing WDC.
- 2) Domestic training such as the study tours to other states encouraged the C/P and the b targeted WDC Officers.
- 3) The C/P experienced the process of activating WDCs through the project activities at WDCs in Kano.

(2) Factors concerning the Implementation Process

There are three factors promoting enhanced sustainability and impact.

- 1) High level of coordination capacity of the C/P officials of SMWA
- 2) Provision for necessary equipment for the project
- 3) Establishment of the Guideline Committee by NCWD underlined by a strong in-house ownership

The first 2 factors contributed to the achievements of the Output 1 and 3. The last factor contributed to the achievement of the Output 2 and the project purpose.

4. Factors inhibiting better sustainability and impact

(1) Factors concerning to Planning

As only one long-term expert was assigned to this project, her responsibility was too heavy. The original design of the project in R/D suggested one long-term expert. However, if there had been two long-term experts, the project could have provided more inputs to achieve Output 2.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

There was a delay in disbursement of payment to the C/P officials for their travel to Kano due to the shortage of the permanent budget of the Federal Government and the State. Miscommunication caused a gap of understanding among stakeholders in regard to the content of PDM. Although the advisory team was sent to solve the problem, it could not fully sort out the issue.

5. Conclusion

The Project Purpose is expected to be achieved by the end of the Project in January 2010 due to

- 1) the targeted WDC was activated,
- 2) the guideline is expected to be completed by the end of the project,
- 3) capacity of project team members has improved

The Project's relevance in the overall context of WDC activation is excellent as the NCWD remains to be mandated to develop the National WDC Activation Guideline. Based on evaluation, its effectiveness and efficiency are on average but the Project bears also unexpected impacts. To enhance sustainability, it is recommended to strengthen authority budgetary and institutionally commitment.

6. Recommendations

(1) Towards the finalization and dissemination of the guideline

The team confirmed that NCWD would finalize the guideline with practicability and applicability by integrating good practices of the WDC's activation in other states in addition to Kano by the National Council on Women Affairs in November 2009. It is strongly recommended that NCWD will further collaborate with relevant institutions including SMWA, SMLG, and LGA, to advocate and disseminate the guideline in order to activate WDCs.

(2) Ensuring Sustainability

The team appreciates the effort of NCWD, especially Director General's effort to implement the project with necessary resources. However, it appears that the necessary budget including the counterpart fund have been provided insufficiently to date. In order to ensure the sustainability of the project, it is required that NCWD will make further efforts to secure budget for operational cost. It is also expected that the Kano Multi-purpose Centre will be constructed within the planned schedule and utilized appropriately for ensuring sustainability of the outcome of the project.

(3) Towards the activation of WDC in Kano

SMWA will provide supervision and technical support to all the WDCs in Kano in order to facilitate knowledge and experience transfer gained from 6 pilot centres to other WDCs. Since the activation of WDC requires LGA's to disburse budget, it would be appreciated if NCWD and SMWA would explore opportunities to collaborate with SMLG and LGA to support WDC.

(4) Capacity Development of NCWD and SMWA

The team acknowledged that the capacity of NCWD and SMWA project members has been improved especially pertinent to

- data collection
- monitoring
- reporting

obviously due to extensive exposure to project implementation procedures. However, it is highly recommended that further capacity will be developed in order to activate WDC.

- 1) The capacity to understand precisely women's needs within the community and to apply this knowledge towards the activities on WDCs
- 2) Analytical capacity to monitor the activities of WDCs
- 3) Coordination and fund raising capacity to ensure budget for the activation of WDC

7. Lessons Learned

(1) Necessity for the involvement of a variety of stakeholders

For smooth and effective implementation of the project, and to ensure the sustainability of the project, the project needs to involve a broad range of stakeholders at different levels from the early stage of the project. By doing so, the project can establish a common platform where all the stakeholders collaborate to achieve the project goal together.

(2) Ensuring that all stakeholders have a common understanding in regard to the PDM revision process

While the PDM of this project had been revised twice, the stakeholders had different understandings of a part of the latest PDM3. Therefore, PDM3 was not effectively used as a monitoring tool. If the PDM has to be revised during the implementation it is vital important and necessary to fully discuss all changes with the counterparts and to disseminate them to all stakeholders through a process like the JCC.

(3) The way of supporting different public organizations

Under the federal system, the governance structure of Nigeria has multiple layers for policy planning and implementation, public accounting management, and personnel management. Decision-making processes are not immediately clear and are complex.

For activating WDCs, it was imperative to establish multi-layered collaborating relationships among

- 1) FMWA-NCWD-State Governments,
- 2) SMWA and SMLG under the State Governments,
- 3) State Governments and Local Government Councils at LGA levels.

Technology transfer was managed through project implementation, training in Nigeria and Japan, on-the-job training and other technical training. Facing such a complex system of public organizations, it would have been well advised to clarify each role and TOR of NCWD, SMWA, SMLG, and LGA before supporting them.

(4) Selection of the right approach for empowerment

Empowerment has different aspects such as economic, social, political, physical, and psychological empowerment. In the project aimed at achieving women's empowerment, the project needs to have a consensus on which aspect of empowerment it should be focusing on. Based on the consensus, the project should explore the most appropriate approach for the community.

(5) The way of assigning experts to a capacity building project

When a project is required to build the capacity of the counterpart on the central level and conduct many interventions in regard to behavioural changes like this project, it is necessary to assign an expert both at the capital and a project site. The assignment of more than 1 expert reduces time consuming travels and offers synergy effects.

(6) The use of “traffic signal” as a visual tool for monitoring

This project applied a traffic light signal as a visual tool for monitoring of the targeted WDCs. By clearly showing the changing level of the indicators in three different colours red, blue and yellow, the counterpart could understand the results more than before. This monitoring technique should be further improved, but it could also be applied for other projects as an efficient visual tool to easily visualize monitoring results.

(7) The use of local translators

The project hired a translator for the training to the heads and the lecturer of WDCs only in the last year as their English skills are quite limited. If the project had used translators from the beginning of the project, the impact of the training would have been most likely more effective. Thus, when a project is supposed to conduct training in an area where local language is dominantly spoken, the engagement of a local translator should be considered.

(8) Following-up for the 2nd Phase

Additional considerations

- More emphasis and planning should be allocated to identify the appropriate process and select the best qualified expert to a capacity building project.
- Considering the country specific needs and specialities of Nigeria the assignment of more than 1 long-term expert should be opted.
- Identifying the best suitable approach to empowerment
- For phase-2 all stakeholders need to agree on which areas of empowerment should be given priority.
- The advantage of local language skills should be utilized by engaging local translators.

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

ナイジェリア連邦共和国（以下「ナ」国）では、1日1ドル以下で生活する貧困ライン以下の人口率が約70%と非常に高く、貧富の格差も大きい。また、ほかのアフリカ諸国と比較して、特に成人識字率や推定所得などにおけるジェンダー格差が目立っている。

このような状況に対し、「ナ」国政府は、連邦女性社会開発省（Federal Ministry of Women Affairs : FMWA）の設立（1995年）、「国家女性政策」（2000年～2005年）、「国家ジェンダー政策」（2006年）の策定など、マクロレベルでのジェンダー平等推進のための基本的な政策・制度的枠組みを整備している。しかし、政治・経済の意思決定に参画できるのは少数のエリート女性に限られ、コミュニティレベルでの圧倒的多数の貧困層女性との二極化が顕著になっている。コミュニティレベルでは、一般的に男性が世帯収入の用途を決定し、保健や教育などの女性や子供のニーズが優先されていない。女性が世帯のために収入を増やし、かつ収入を生活向上に利用するためには、収入を得るためのスキル取得だけではなく、女性が経済活動に携わることへの男性／コミュニティの理解や、女性の移動可能性の拡大（移動手段や移動時の安全の確保など）、社会的ネットワークの構築など、女性がもつ潜在能力を引き出すことを可能にさせる平等な社会環境づくりと女性自身が自身の置かれた状況に気づき、問題を自覚し、自らの生活の調整と改善を図る力をつけること（エンパワメント）が必要となる。

女性センター（Women Development Centre : WDC）は、女性対象の識字・職業訓練の場として1980年代後半から全国に設置され、草の根レベルの女性の生活向上に貢献してきた。FMWAの附属機関である国立女性開発センター（National Centre for Women Development : NCWD）は90年代初めに全国のWDCの本部として設置された。現在はジェンダーに関する調査・研究・研修を担う機関として、全国のWDCの現状調査や女性の職業訓練を実施している。NCWDによるWDCの全国調査を通じて、WDCは貧困女性の生活向上に貢献し得るものの、その多くは適切に運営されておらず、資金不足もありWDC利用者のニーズを十分に満たしていないことが確認された。

このような背景の下、WDCが貧困層女性の生活向上に貢献する学びとエンパワメントの場として、持続的に活用されるための適切な運営モデルを確立するため、「ナ」国政府により本プロジェクトが要請され、2007年1月より3年間を協力期間として本プロジェクトが開始された。2008年11月に実施された中間評価調査ではプロジェクトはおおむね順調に進捗しており、このまま外部条件に大きな変更がなければ、終了時までにはプロジェクト目標とすべての成果の達成が可能であると予測された。

本終了時評価調査は、プロジェクト終了時から約6カ月となった段階で、これまで実施した協力について、活動実績の確認や目標達成度の評価を行い、協力予定期間終了後の対応方針について協議することを目的として実施された。

1-2 調査団の構成と調査日程

(1) 調査団の構成

担当分野	氏名	所属先・役職名	派遣期間
総括／団長	武藤 亜子	JICA 公共政策部ジェンダー平等推進課 課長	7月25日～ 8月1日
協力企画	灘本 智子	JICA 公共政策部ジェンダー平等推進課 ジュニア専門員	7月19日～ 8月1日
運営管理	中澤 玲子	JICA 公共政策部ジェンダー平等推進課 ジュニア専門員	7月19日～ 8月1日
評価分析	山本 佳恵	グローバルリンクマネージメント株式会社 社会開発研究員	7月12日～ 8月1日

(2) 調査日程

2009年7月12日（日）～8月1日（土）

調査日程の詳細は、付属資料1参照。

1-3 プロジェクトの概要

プロジェクト名	(和) 女性の生活向上のための女性センター活性化支援プロジェクト (英) Project on Activation of WDCs to improve women's livelihood
協力期間	2007年1月25日～2010年1月24日
相手国実施機関	NCWD
対象地域	カノ州6地方行政区（ビチ、クンボツソ、ダンバッタ、グワレ、ガヤ、ゲザワ）
ターゲットグループ	カノ州6地方行政区のWDC参加者6,000人 関係機関（NCWD、州女性社会開発省（State Ministry of Women Affairs and Social Development : SMWA）、地方政府、WDC）の職員100人
上位目標	WDCが機能することを通じて、「ナ」国のコミュニティレベル、世帯レベルで女性のエンパワメントが向上する。
プロジェクト目標	プロジェクトの経験に基づき、WDC活性化とマネジメントのための効果的な Guiding Framework が NCWD によって作成される。
期待される成果（アウトプット）	<ol style="list-style-type: none"> 対象地域において WDC が活性化される¹。パフォーマンスは① WDC のサービスの質の向上、② WDC への肯定的認識の向上、③ WDC のマネジメントの質の向上の3点で定義される。 収集されたグッドプラクティスに基づき、ガイドライン案が作成される。 プロジェクトに関わる NCWD、SMWA スタッフの能力が向上する。

¹ 2008年11月に実施された中間評価調査時に修正。

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価の手法

本評価調査は、『JICA 事業評価ガイドライン（2004年1月：改訂版）』に基づき、ログフレームを用いた評価手法に則って実施した。『JICA 事業評価ガイドライン』による評価は、以下のとおり、4つの手順で構成された。

- (1) プロジェクトの計画を論理的に配置したログフレームあるいはプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を事業計画としてとらえ、評価デザインを確定する。
- (2) いくつかのデータ収集方法を通じ入手した情報を基に、プロジェクトの現状を実績・実施プロセス・因果関係の観点から把握・検証する。
- (3) 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5つの観点（評価5項目）から、プロジェクトの成果（アウトカム）を評価する。
- (4) また上記（1）から（3）を通じ、プロジェクトの成否に影響を及ぼしたさまざまな要因の特定を試み、プロジェクトの残りの実施期間の活動に対しての提言と、「ナ」国側及び日本側双方のその他案件に対する教訓を抽出する。

なお、本評価手法において活用される PDM の構成要素の内容は表 2-1 に示す。

表 2-1 PDM の構成要素

上位目標	プロジェクトを実施することで期待される長期的な効果 プロジェクト終了後 3～5 年程度で対象社会において発現する効果
プロジェクト目標	プロジェクト実施によって達成が期待される、ターゲットグループや対象社会に対する直接的な効果
アウトプット	プロジェクト目標達成のためにプロジェクトが生み出す財やサービス
活動	アウトプットを産出するために、投入を用いて行う一連の具体的な行為
指標	プロジェクトのアウトプット、目標及び上位目標の達成度を測るもので、客観的に検証できる基準
指標データ入手手段	指標を検証するための情報源
外部条件	プロジェクトでコントロールできないが、プロジェクトの成否に影響を与える外部要因
前提条件	プロジェクトを開始するために必要な条件
投入	プロジェクトのアウトプットを産出するために必要な資源（人員・資機材・運営経費・施設など）

出所：プロジェクト評価の手引き（JICA事業評価ガイドライン）、2004年2月。

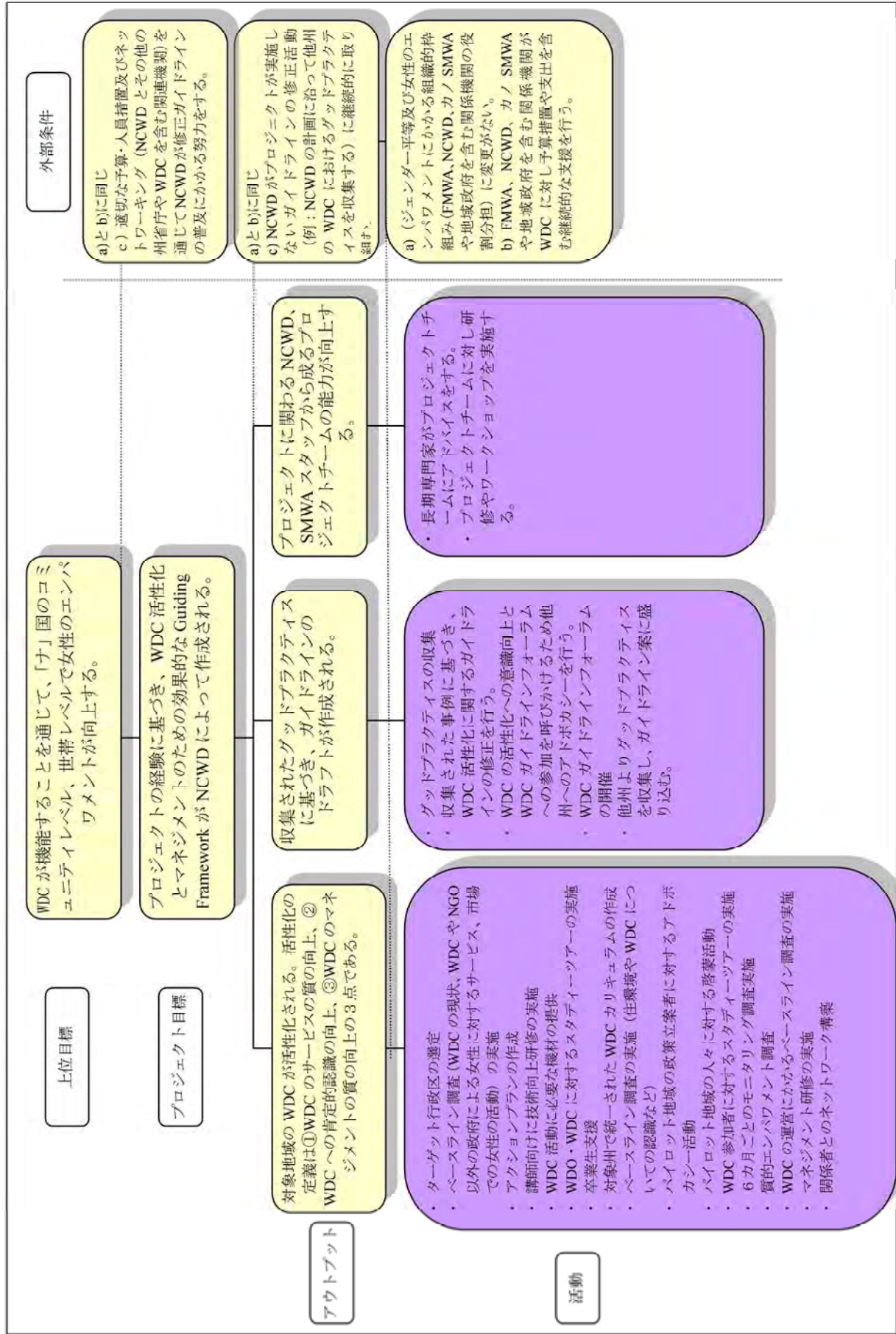
さらに、本プロジェクトの評価に適用される評価5項目の各項目の定義は以下の表2-2のとおりである。

表2-2 評価5項目の定義

評価五項目	JICA事業評価ガイドラインによる定義
妥当性	プロジェクトの目指している効果（プロジェクト目標や上位目標）がプロジェクト目標や上位目標が、受益者のニーズに合致しているか、相手国の政策との整合性はあるか、日本の援助政策に沿ったものか等「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点
有効性	プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか（あるいはもたらされるのか）を問う視点
効率性	主にプロジェクトのコスト及び効果の関係に着目し、投入資源が有効に活用されているか（あるいはされるか）を問う視点
インパクト	プロジェクトが実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果をみる視点（この際、予期しなかった正・負の効果・影響も含む）
自立発展性	援助が終了しても、プロジェクトで発言した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点

出所：プロジェクト評価の手引き（JICA事業評価ガイドライン）、2004年2月。

現行のPDM3のプロジェクト系図を次ページに記す。



2-2 主な調査項目とデータ収集方法

2-2-1 主な調査項目

本評価調査においては、以下の評価設問を中心に調査を実施した。

- (1) 投入、活動、アウトプット、プロジェクト目標、上位目標に関する達成度合いあるいは達成予測
- (2) プロジェクトのモニタリングや軌道修正は適切に行われているか。カウンターパート (Counterpart : C/P) のオーナーシップは醸成されているか。C/P と専門家とのコミュニケーションはとれているか。その他ドナー機関や国内機関とはどのような関係が構築されているか。
- (3) 本プロジェクトで選択された上位目標・プロジェクトの目標は現時点での「ナ」国のジェンダー政策、わが国の援助方針等に合致しているか。また、ターゲットグループのニーズにプロジェクト目標・上位目標は評価時においても合致しているか。
- (4) プロジェクト目標の達成はプロジェクト終了時までどの程度見込めるか。達成された、また達成されなかった課題は何か。各アウトプットはどの程度プロジェクト目標達成に貢献しているか。また、その成否の阻害・促進要因は何か。
- (5) プロジェクトの生産性、費用対効果を向上させた、または低下させた要因は何であったか。アウトプットの産出に貢献しなかった投入はなかったか。アウトプットの産出を阻害した理由は何か。
- (6) プロジェクトの介入による上位目標達成の見込み、予期しなかったプラス・マイナスの影響はあるか。またそれをもたらした要因は何か。

なお、より詳細な評価設問は、必要なデータ、収集方法、情報源と共に付属資料3の評価グリッドに示した。

2-2-2 情報・データ収集、分析

本調査に当たっては、現地調査前に質問票によるアンケート調査を行うべく準備をし、現地調査の際に、この質問票の回答をもとに、C/P やその他の関係者からの聞き取り調査を行う予定にしていた。しかし、NCWD 職員のストライキや専門家の出張などが重なり、質問表への回答は準備されなかった。結果、聞き取り調査は、この準備された質問票を用いて行った。収集した情報、データを分析し、日本と「ナ」国側関係者が合同で評価を行った。

本評価調査では、評価分析のために定性的・定量的データを以下の情報源から収集した。

- ・事前評価報告書、協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M)、討議議事録 (Record of Discussions : R/D)、運営指導調査団報告書、中間評価報告書
- ・長期専門家報告書、活動計画 (Plan of Operations : PO)

- ・日本人専門家及びC/Pに対する聞き取り調査
- ・「ナ」国側及び日本側の投入に関する記録
- ・プロジェクトサイト及び機材活用状況の直接観察

なお、インタビューの主要面談者の詳細情報は付属資料4のとおりである。

上記方法で収集されたデータやその分析結果が日本側評価調査団によってまとめられた後、日本側と「ナ」国側双方の評価チーム内で活動の達成度や5項目評価について協議を行い、その結果を踏まえた最終報告書案を合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）に提出した。日ナ双方の最終合意を得た「合同評価報告書」はM/Mに添付された。JCCでは、日本側とカノSMWA事務次官が署名し、国家計画委員会の国際協力局長は翌7月30日に署名をしている。NCWD所長はタンザニア出張中であるため、8月2日の帰国後に署名をする予定となっている。

2-3 留意点

- (1) 今般の調査では、WDCの利用者やその家族からの聞き取りは行わず、これまでに実施されてきたモニタリング調査やエンパワメント調査の結果を用いることにした。結果、現場視察で観察されたり、センター関係者からの聞き取り調査から浮かび上がってきた点を、これら報告書で確認し、ジェンダー主流化の観点からのインパクトという形でまとめた。
- (2) 一部のプロジェクトの活動の定義や範囲、指標の具体的な意味や範囲などについて、PDM変遷の過程において、「ナ」国側のみならず日本側でも解釈の不一致がみられたことなどから、各活動、アウトプット、目標、上位目標のモニタリングの根拠となる定量・定性データの特定には困難が生じた。本評価調査では評価結果の根拠として、すべての活動・成果指標を実績ベースでとらえ、現地調査で行った定性データ（関係者のインタビュー、質問票等で得たデータ）を重点的に活用することになった。
- (3) 本プロジェクトは、カノ州における6つのWDCにおけるパイロット活動を通じ、WDCが女性のエンパワメントに効果があることを実証したうえで、ガイドラインを含むWDCのGuiding Framework²を作成することを目標としている。ガイドライン案の第1項は2008年9月に完成したが、カノ州の経験から得られるグッドプラクティスを中心であった。第2項は2009年4月の運営指導調査実施後に出来上がることとなっていたが、終了時評価調査の時点で、第2項の一部しか作成されていなかった。このため、調査団は、ガイドラインはプロジェクト終了までには作成され、同ガイドラインにおいてはWDCの基本的な姿をまとめる予定であることを確認し、Guiding Frameworkもガイドラインに盛り込まれると判断した。

² Guiding Frameworkの定義は「ガイドライン（指針）に基づいて、WDCが活性化され、その活性化を継続できる人材と予算が配置されることでWDCが恒常的に活性化するという枠組み」であると、2007年12月の中間評価時に開催されたJCCにて確認されている。Guidingとは「あるべき姿を提案する」という意味である。

第3章 PDMの変遷

本プロジェクトでは、2009年7月までの間にPDMの見直しが2回なされた。表3-1はPDMの改定時期、その理由及びプロセスをまとめたものである。プロジェクト概要（ターゲットグループ、アウトプット、活動、指標）の変遷は表3-2にまとめた。指標入手手段は指標の変更に伴い適宜変更された。

PDM1からPDM2への変更は、活動を通じ、PDM1で修正の必要性が明らかになってきたこと、そして2007年12月の全国女性評議会でNCWDが提出したWDC活性化ガイドライン案が承認され、更に実践的なものに作り上げる必要性がプロジェクトとして必要であるという認識が関係者に芽生えたことによるものであった。PDM2からPDM3の変更は、言葉の定義の明確化をするために行われ、非常に限定的な変更にとどまった。

なお、本案件のPDMについては、英語版が公式PDMとして用いられ、和文では作成されていない。アウトプット、目標、上位目標については、これまで関連報告書で用いられてきた和文表記を基本的に踏襲し、活動や外部条件などの和文表記については、今般の調査に際し新たに訳したものである。

表3-1 PDM変更の経緯

年月	PDMの改訂と承認	改訂理由・プロセス
2006年11月	PDM1が事前評価調査団により作成される。	
2007年12月	PDM2への改訂がJCCにより承認される。	<p>[改訂理由] 活動を通じPDM1で修正の必要性が明らかになってきたこと、そして2007年12月の全国女性評議会でNCWDが提出したWDC活性化ガイドライン案が承認され、更に実践的なものに作り上げる必要性がプロジェクトとして必要であるという認識が関係者に芽生えたことによる。</p> <p>[改訂プロセス] 長期専門家とJICA「ナ」国事務所が主導で修正案を作成し、NCWDのプロジェクトチームとの協議を行い、JCCにより承認を受けた。</p>
2008年11月	中間評価時にPDM3へ改訂が承認される。	<p>[改訂理由] 実際に進捗している活動の目的やアプローチを明確にし、また、アウトプット1の目的を明確にして、表現を修正する、といった「明確な定義づけ」への要請に応える。</p> <p>[改訂プロセス] 中間評価調査団が改定案を作成し、NCWDと協議。JCCにおいて承認された。</p>

表 3 - 2 PDM の変遷

上位目標		
PDM 1 (2006 年 11 月)	PDM 2 (2007 年 12 月)	PDM 3 (2008 年 11 月)
<ol style="list-style-type: none"> 1. WDC 活性化のためのガイドラインがカノ州と他の州で普及する。 2. WDC が提供するサービスを通じて活動地の地域住民の生活が向上する。 	<p>WDC が機能することを通じて、「ナ」国のコミュニティレベル、世帯レベルで女性のエンパワメントが向上する。</p>	PDM 2 に同じ
上位目標の指標		
<ol style="list-style-type: none"> 1. カノ州と他の州でガイドラインを活用している WDC の割合。 2. WDC を利用することによる生活の変化（プロジェクト開始後に実施される各種調査の結果を基に数値化される。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 修正ガイドラインに沿ってパフォーマンスの良い WDC が増え続ける。 2. 女性のエンパワメントが、 (1) 世帯所得への女性の貢献度が継続的に高められる、 (2) 世帯内での女性の意思決定への参加が継続的に改善するという 2 つの点で強化される。 	PDM 2 に同じ
プロジェクト目標から上位目標達成のための外部条件		
<ol style="list-style-type: none"> 1. NCWD と対象州以外の州でガイドラインを実施するための人員、組織体制、予算が確保される。 2. NCWD が WDC 活性化の推進役として関係機関とのネットワークを維持する。 3. NCWD を中心に WDC 活性化のためのガイドラインの普及の取り組みが開始される。 4. 対象州以外の州で女性が WDC を利用することを著しく妨げる事態が生じない。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (ジェンダー平等及び女性のエンパワメントにかかる組織的枠組み (FMWA、NCWD、カノ SMWA や地域政府を含む関係機関の役割分担) に変更がない。 2. FMWA、NCWD、カノ SMWA や地域政府を含む関係機関が WDC に対し予算措置や支出を含む継続的な支援を行う。 3. 適切な予算・人員措置及びネットワーキング (NCWD とその他の州省庁や WDC を含む関連機関) を通じて NCWD が修正ガイドラインの普及にかかる努力をする。 	PDM 2 に同じ

プロジェクト目標		
活動対象地での教訓に基づいて WDC 活性化のための有効なガイドラインが開発される。	プロジェクトの経験に基づき、WDC 活性化とマネジメントのための効果的な Guiding Framework が NCWD によって作成される。	PDM 2 に同じ
プロジェクト目標の指標		
<p>(1) 以下の内容を含むガイドラインが開発される。</p> <p>1) WDC 活性化の手順</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関係機関の役割の整理 ・市場で需要の高い技術・研修受講生のニーズの把握 ・ニーズを満たす多様なサービスの提供 ・サービスを提供できるリソースの確保(現地リソースを活用できる範囲内) ・コミュニティでの WDC への理解を高める啓発・広報活動 ・WDC 活動のモニタリング・評価体制の整備 ・WDC 関係機関のネットワークづくり(他セクターを含む) ・WDC 運営体制の整備 ・WDC と WDC 卒業生の連携の強化 <p>2) 課題解決(事例集から課題と課題解決への試みの抽出)</p> <p>例) 多すぎる生徒数、研修機材の不足、夫の理解不足、などの課題と課題解決</p> <p>(2) FMWA、カノ州以外の SMWA、カノ州の活動対象外の LGA³、援助機関、NGO などの</p>	WDC 活性化とマネジメントに関する運営ガイドラインが完成する(運営の度合いについては、ガイドライン案で示されている一連の課題、実用性と応用性、という2つの視点より評価する)。	PDM 2 に同じ

³ LGA は地方行政区 (Local Government Area) のこと。

<p>関係機関によるガイドライン評価が、各項目で平均4点以上になる（最大5点）。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>(例) 内容</th> <th>実用性</th> <th>汎用性</th> <th>平均</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>関係機関の役割の整理</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>4.5</td> </tr> <tr> <td>市場で需要の高い技術・研修受講生のニーズの把握</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>とても高い：5、高い：4、普通：3、低い：2、とても低い1</p>				(例) 内容	実用性	汎用性	平均	関係機関の役割の整理	5	4	4.5	市場で需要の高い技術・研修受講生のニーズの把握	4	4	4.0		
(例) 内容	実用性	汎用性	平均														
関係機関の役割の整理	5	4	4.5														
市場で需要の高い技術・研修受講生のニーズの把握	4	4	4.0														
<p>アウトプットからプロジェクト目標達成のための外部条件</p>																	
<p>1. FMWA が WDC での技術提供を通じて女性のエンパワメントを支援する方針を維持する。</p>	<p>1. (ジェンダー平等及び女性のエンパワメントにかかる組織的枠組み (FMWA、NCWD、カノSMWA や地域政府を含む関係機関の役割分担) に変更がない。</p> <p>2. FMWA、NCWD、カノSMWA や地域政府を含む関係機関が WDC に対し予算措置や支出を含む継続的な支援を行う。</p> <p>3. NCWD がプロジェクトによって実施されないガイドライン修正作業 (例：NCWD の計画通りに、他州の WDC におけるグッドプラクティスを収集する) に継続的に取り組む。</p>	<p>PDM 2 に同じ</p>															

アウトプット		
<u>アウトプット1</u> 活動対象地の WDC が提供するサービスの質が向上する。	<u>アウトプット1</u> 対象地域においてパフォーマンスの良い WDC のグッドプラクティスが生み出される。パフォーマンスは、1) WDC の質の向上、2) WDC への肯定的認識の向上、3) WDC のマネジメントの質の向上の3点で定義される。	<u>アウトプット1</u> 対象地域の WDC が活性化される。活性化の定義は、1) WDC のサービスの質の向上、2) WDC への肯定的認識の向上、3) WDC のマネジメントの質の向上の3点である。
<u>アウトプット2</u> 活動対象地の WDC が利用者のエンパワメントの場としてコミュニティと関係機関から認識される。	<u>アウトプット2</u> 収集されたグッドプラクティスに基づき、ガイドライン案が作成される。	<u>アウトプット2</u> PDM 2に同じ
<u>アウトプット3</u> 活動対象地の WDC の運営体制が整備される。	<u>アウトプット3</u> プロジェクトに関わる NCWD、SMWA スタッフから成るプロジェクトチームの能力が向上する。	<u>アウトプット3</u> PDM2 に同じ
<u>アウトプット4</u> 活動対象地での教訓が取りまとめられる	<u>アウトプット4</u> 削除（新アウトプット2に踏襲）	
アウトプットの指標		
<u>アウトプット1の指標</u> 1) WDC が提供するサービスの改善度*2 ⁴ 2) WDC インストラクターの技術向上度*2 ⁴ 3) WDC 利用者と卒業生の WDC サービスに対する満足度*2 ⁴ 4) WDC 卒業生が立ち上げる収入創出活動の数*1 ⁴ 5) WDC から WDC 卒業生に対する収入創出活動への支援の件数と内容*1 ⁴	<u>アウトプット1の指標</u> 1-1 WDC のサービスの質の向上の達成度 1-1-1 WDC のサービスに対する WDC 参加者の質的満足度の改善が次の5つの点でみられる（継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする）。(1) WDC カリキュラム、(2) WDC 講師・指導者、(3) 参加者・卒業生支援、(4) 機材、(5) 作業資機材	<u>アウトプット1の指標</u> PDM 2に同じ

⁴ *1については、プロジェクト開始後に実施される各種調査の結果を基に数値化される、*2については、プロジェクト開始後に実施される各種調査の結果を基に整備度を測るチェックリストが開発される、という注意書きが付記されていた。

	1-1-2 WDC の提供するサービスにかかる女性のニーズを把握する枠組みの改善（継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする）。	
<u>アウトプット2の指標</u> 1) コミュニティの男性・女性のWDC 認識度*2 ⁴ 2) WDC 登録者数・卒業生数*1 ⁴ 3) WDC 利用者のエンパワメント度*2 ⁴	<u>アウトプット2の指標</u> 実施計画に従ってガイドラインが作成/修正される。	<u>アウトプット2の指標</u> PDM 2に同じ
<u>アウトプット3の指標</u> 1) 研修受講生によるWDC運営に対する理解度*2 ⁴ 2) WDC 運営整備度*2 ⁴	<u>アウトプット3の指標</u> プロジェクトスタッフの能力（計画能力、プロジェクト実施能力（現地調査を含む）、管理能力、報告書の作成と発表能力）が向上する。	<u>アウトプット3の指標</u> PDM 2に同じ
<u>アウトプット4の指標</u> NCWD が関係機関からのフィードバックを含む WDC 活性化のガイドラインを起草する。	<u>アウトプット4の指標</u> アウトプット4の削除に伴い、指標も削除された。	<u>アウトプット4の指標</u>
活動		
<u>アウトプット1にかかる活動</u> 1.1 NCWDがカノ州における活動対象WDCを選定する。 1.2 NCWDがプロジェクト対象地における所得向上に需要の高い技術についての調査（市場調査）を実施する。 1.3 NCWDがプロジェクト対象地域におけるWDCの現況にかかるベースライン調査を実施する（調査対象は女性開発オフィサー、WDC講師、参加者及び卒業生）。 1.4 NCWDは、LGA、SMWA、WDO ⁵ 、WDC講師のワー	<u>アウトプット1にかかる活動</u> 1.1.1 ターゲット行政区を選定する。 1.1.2 ベースライン調査を実施し以下の情報を得る。 （1）WDC の現状 （2）WDC や NGO 以外の政府による女性のためのサービス。 （3）市場での女性の活動 1.1.3 ベースライン調査よりアクションプランを作成する。 1.1.4 講師向けにスキルアップ研修を実施する。	<u>アウトプット1にかかる活動</u> 1.1.1～1.1.8 についてはPDM 2に同じ。

⁵ WDO は女性開発オフィサー（Women Development Officer）のこと。

<p>クシヨップを実施し、1.2、1.3、2.1の調査結果に基づいてWDCが提供する活動やサービスの内容について検討を行う。</p> <p>1.5 NCWDは1.4の結果に基づきWDC講師に対する技能向上研修計画を策定する。</p> <p>1.6 NCWD、SMWAはWDC講師に対し技能向上研修を実施する。</p> <p>1.7 NCWD、SMWA、WDOはプロジェクト地域で貧困女性を支援するような他の省庁やNGOが実施している活動について調査を実施する。</p> <p>1.8 NCWDは1.4と1.7の結果を受けてWDCが提供可能なサービス計画を策定する。</p> <p>1.9 NCWDとSMWAはサービス提供にかかる案(1.8)をLGA議長に提出し、他機関との協力の可能性やプロジェクト地域の女性に対しセンターが提供できるサービスについて協議を行う。</p> <p>1.10 NCWD、SMWA、LGAはWDCサービスの提供にかかる活動計画を作成する。活動計画にはモニタリング、内容、指標も含むこととする。</p> <p>1.11 LGAとSMWAは1.10のアクションプランを実施する。</p> <p>1.12 WDOはWDC活動のモニタリングを行い、LGAとSMWAに報告する。SMWAはNCWDへ報告する。</p>	<p>1.1.5 WDC活動に必要な機材を提供する。</p> <p>1.1.6 WDOやWDCスタッフにスタディーツアーを実施する。</p> <p>1.1.7 卒業生支援をする。</p> <p>1.1.8 6カ月ごとにモニタリング調査を実施する。</p> <p>1.2.1 ベースライン調査を計画、実施し以下の情報を得る。 (1) WDC参加者、非参加者とその夫の住環境。 (2) WDC参加者、非参加者とその夫のWDCへの認識。</p> <p>1.2.2 パイロット地域でWDCの活性化にかかる意識啓発のために政策立案者に対するアドボカシー活動を実施する。</p> <p>1.2.3 パイロット地域の人々に対しジェンダーやWDCの活性化にかかる啓蒙活動を行う。</p> <p>1.2.4 WDC参加者へのスタディーツアーを実施する。</p> <p>1.2.5 WDCへの肯定的認識と女性のエンパワメントを評価するため6カ月ごとにモニタリング調査を実施する(1.1.8と同じ)。</p> <p>1.3.1 現在のWDCのマネジメント状況についてベースライン調査を実施する。</p> <p>1.3.2 WDCにてマネジメント研修を実施する。</p>	<p>1.2.1についてはPDM2に同じ。</p> <p>1.2.2を「1.2.2パイロット地域でWDCの活性化にかかる意識啓発のために政策立案者に対するアドボカシー活動を実施する」と「1.2.3パイロット地域の人々に対しジェンダーやWDCの活性化にかかる啓蒙活動を行う」に2分した。それに伴い、PDM2の1.2.3、1.2.4、はそれぞれ1.2.4、1.2.5へと番号の変更があった。</p> <p>1.2.6として、「WDC活動による女性のエンパワメントへの影響を質的に調査する」を追加。</p> <p>1.3.1、1.3.2についてはPDM2に同じ。</p>
--	---	--

<p>1.13 NCWDとSMWAはプロジェクト地域のWDCサービスの向上を目的としてプロジェクト地域以外の先進的なWDCへの訪問を計画・実施する。</p> <p>1.14 NCWDとSMWAはWDC卒業生の支援（機材回転など）を行う。</p>		
<p><u>アウトプット2にかかると活動</u></p> <p>2.1 NCWD、SMWA、WDOがプロジェクト対象地域のコミュニティ女性のニーズ把握のためのベースライン調査（生活状況、ニーズ、参加者・卒業生・家族・コミュニティのWDCへの期待）を実施する。</p> <p>2.2 2.1の結果を受けて、NCWD、SMWA、WDOがWDC参加者やコミュニティに意識向上のためのアドボカシー活動を行う。</p> <p>2.3 NCWD、SMWA及びWDOはWDC参加者やコミュニティに対し、WDCの利用にかかる広報キャンペーンを実施する。</p> <p>2.4 SMWAはWDC参加者に向けて相互に学び、問題や意見の共有ができるような会議の機会を提供するよう計画・実施する。</p> <p>2.5 SMWAはWDC参加者が相互に学び、課題や意見を共有できるようスタディーツアーを計画・実施する。</p>	<p><u>アウトプット2にかかると活動</u></p> <p>2.1 選定されたLGAにおけるグッドプラクティスが収集される。</p> <p>2.2 収集された事例に基づき、WDC活性化に関するガイドラインを修正する。</p> <p>2.3 プロジェクト地域の関係者を集め、WDCガイドライン作成のワークショップを開催する。</p> <p>2.4 関係機関とWDCガイドラインフォーラムを開催する。</p> <p>2.5 2.3、2.4に基づいてWDCガイドラインを修正する。</p>	<p><u>アウトプット2にかかると活動</u></p> <p>2.1 変更なし</p> <p>2.2 変更なし</p> <p>2.3 消去し、新たに「WDCの活性化への意識向上とWDCガイドラインフォーラムへの参加を呼びかけるため他州へのアドボカシーを行う」とする。</p> <p>2.4 変更なし</p> <p>2.5 他州よりグッドプラクティスを収集し、ガイドライン案に盛り込む。</p>

<p>2.6 NCWD、SMWAがWDC参加者へのWDC活動のインパクト調査を半期ごとに実施する。この調査を通じてエンパワメントの程度を測る。</p>		<p>2.6 2.3、2.4 に基づいてWDCガイドラインを修正する他州よりグッドプラクティスを収集し、ガイドライン案に盛り込む。</p>
<p><u>アウトプット3にかかる活動</u></p> <p>3.1 SMWA、LGA、WDCを対象としてNCWDの運営にかかる現状調査を行う。</p> <p>3.2 NCWDは3.1の調査分析を行いWDCの運営管理研修の立案計画を策定する。</p> <p>3.3 SMWA、LGA、WDOやWDC講師を対象とした運営管理研修を実施する。</p> <p>3.4 NCWD、SMWA、LGAは、半期ごとにWDCの運営管理のモニタリングを行い、報告書を作成する。</p> <p>3.5 NCWDはSMWAやLGAと半期ごとに意見交換や課題を話し合う会合をもつ。</p> <p>3.6 適切なWDC運営のためにNCWDが中核となるNCWDとその他のすべての関係機関がネットワークを構築する。</p>	<p><u>アウトプット3にかかる活動</u></p> <p>3.1 長期専門家がプロジェクトチームにアドバイスをする。</p> <p>3.2 プロジェクトチームに研修やワークショップを実施する。</p>	<p><u>アウトプット3にかかる活動</u></p> <p>PDM2に同じ（修正なし）</p>
<p><u>アウトプット4にかかる活動</u></p> <p>4.1 アウトプット1～3の結果を受けてNCWDはプロジェクト対象のWDCについての教訓の取りまとめを行う。</p> <p>4.2 4.1の教訓に基づいて、NCWDはWDC活性化のためのガイドラインの起草を行う。</p>	<p><u>アウトプット4にかかる活動</u></p> <p>新アウトプット2の活動として位置づけられた。</p>	

<p>4.3 NCWDはプロジェクト対象地においてSMWAとともにガイドラインを共有する機会を持つ。</p> <p>4.4 NCWDは政府関係者(NPC、FMWA、SMWA)、援助機関やNGOとともにWDCの効果と運営モデルについてのフォーラムを開催する。</p> <p>4.5 NCWDは4.3及び4.4の結果を受けてガイドラインを修正する。</p>		
--	--	--

第4章 プロジェクトの実績

4-1 投入実績

4-1-1 日本側投入

専門家派遣、研修員受け入れ、現地業務に関しては、おおむね計画通りに投入が実施された。

(1) 専門家派遣

長期専門家1名（ジェンダーと開発）、短期専門家9名（参加型社会開発、組織分析、組織運営強化2名、グッドプラクティス調査・手法、エンパワメント調査、研修計画・管理3名）の計10名が派遣され、2009年7月22日末現在での実績は41.9カ月である。なお、専門家派遣の詳細は付属資料5を参照されたい。

(2) 研修実績

集団研修「ジェンダー平等 II」、「農村女性の能力向上」と「ジェンダー主流化のための行政官セミナー」に各1名の計3名、国別研修「ナイジェリア女性センター職員のためのジェンダー平等なコミュニティ開発計画」に14名、総計17人の受け入れを行った。なお、研修実績の詳細は付属資料5を参照されたい。

(3) 機材供与

供与機材は①NWCDのプロジェクト車両、SMWA ジェネレーターをはじめ、コンピューター・プリンターなどの事務機器が5,255,351ナイラ、②6つのパイロットWDCに対してジェネレーター、ミシン、編み機、刺繍機、オフィス家具など4,234,000ナイラ、計9,489,351ナイラであった。そのほかに、在外事業強化費で①プロジェクターやラップトップコンピュータなどのオフィス家具が1,015,700ナイラ、②パイロットWDCに対するジェネレーター、オフィス家具やミシンや編み機などに2,525,000ナイラ、計3,540,700ナイラが調達・供与された。供与機材と在外事業強化費を通じて調達・供与された機材の総計は13,030,051ナイラ（約17.0百万円相当）、うち6つのWDC分は6,759,000ナイラで52%に上る。WDC向けの機材として、ミシン178台、編み機73台、刺繍機8台、ピーナッツ油絞り機18台が供与されている。詳細供与機材リストは付属資料5を参照されたい。

(4) 現地業務費

2009年6月末時点で、2007年15,477,654ナイラ（15百万円相当、2007年6月事務所公定レート0.969）、2008年16,989,910ナイラ（15.4百万円相当、2008年6月事務所公定レート0.905）、2009年8,957,994ナイラ（5.9百万円相当、2009年6月事務所公定レート0.659）、計41,425,558ナイラ（36.3百万円相当）で、主な支出項目は国内研修費16,590,604ナイラ、機材費13,030,051ナイラのほかに出張経費（日当・警備備上）等であった。

表 4 - 1 現地教務費

単位：ナイラ

	2007	2008	2009	計
活動費	2,328,993	6,341,316	3,134,594	11,804,903
機材費	8,728,051	2,727,000	1,575,000	13,030,051
国内研修費	4,420,610	7,921,594	4,248,400	16,590,604
計	15,477,654	16,989,910	8,957,994	41,425,558

* 「ナ」国会計年度（1～12月）による

4 - 1 - 2 「ナ」国側の投入

(1) C/Pの配置

NCWD でプロジェクト開始及び途中に配置された C/P の総計は 16 名であった。1 年目に C/P 数が多すぎるという NCWD の所長（Director-General : DG）からの指摘があり、体制を見直し、縮小すると同時に、C/P としてより能力のある職員が C/P として新たに配置された。2009 年 7 月現在は 8 名である。カノ SMWA の女性局の C/P は当初局長を含む 4 名であったが、2009 年 2 月に局長ポストが空席となり、現時点では 3 名となっている。C/P 配置リストは付属資料 5 を参照されたい。

(2) 土地・施設の提供

「ナ」国側より NCWD 内にプロジェクトの専門家用の執務スペースが十分に確保された。

(3) ローカルコストの費用負担

NCWD から 2007 年度及び 2008 年度中に職員の出張経費、研修費用などでそれぞれ 1,874,847 ナイラ（1.8 百万円相当、2007 年事務所公定レート 0.969）、1,989,712 ナイラ（1.8 百万円相当、2008 年事務所公定レート 0.905）の総計 3,864,559 ナイラ（3.6 百万円相当）が支出されたことが確認された。

表 4 - 2 NCWD 負担実績

単位：ナイラ

	2007	2008	合計
活動費	1,202,847	1,809,962	3,012,809
研修費	672,000	179,750	851,750
合計	1,874,847	1,989,712	3,864,559

* ナイジェリア国会計年度（1月～12月）による。

4 - 2 活動実績

プロジェクトの活動は、おおむね計画に沿って実施されていることが確認された。ただし、2007 年 11 月のカノ州における地方行政区（Local Government Area : LGA）選挙の際の混乱のため予定の活動の延期・中止があり、また、2009 年 5～6 月の 2 カ月間にも連邦政府からの指示でミレニアム開発目標のモニタリングのために国家ジェンダーデータベースのデータ収集を NCWD の C/P

が担当し、「ナ」国各州に出張していたため、グッドプラクティスについての各州への質問票の作成と送付という作業が滞った。PDMに基づく各活動の実績は以下の表に取りまとめた。

表4-3 プロジェクトの活動実績

PDM上の活動	活動実績
アウトプット1：対象地域のWDCが活性化される。活性化の定義は、1) WDCのサービスの質の向上、2) WDCへの肯定的認識の向上、3) WDCのマネジメントの質の向上の3点である。	
1.1.1 ターゲット行政区を選定する。	2007年2～3月に、プロポーザルの提出があったビチ、ダンバッタ、グワレ、ゲザワ、クンボツ、ガヤを選定した。
1.1.2 ベースライン調査を実施し以下の情報を得る。 (1) WDCの現状 (2) WDCやNGO以外の政府による女性のためのサービス (3) 市場での女性の活動	3週間のベースライン調査を実施し、各WDCの基礎情報、WDC参加者・夫の状況、コミュニティ住民男女の1日の時間の過ごし方、1年の行事、資源のアクセスやコントロール状況を把握した。実施に携わったのは、実施者：短期専門家（組織分析）、短期専門家（社会調査）、NCWDメンバー、SMWAメンバー、長期専門家であった。
1.1.3 ベースライン調査よりアクションプランを作成する。	2007年7月に初めてのアクションプランを作成し、2008年1月29～31日に参加者30名を得て、アクションプラン・ワークショップを開催し、2回目のアクションプランを作成した。
1.1.4 講師向けにスキルアップ研修を実施する。	<p>* 1回目（2007年7月） 内容：供与機材のメンテナンス、供与機材の使用（特に刺繍ミシンと製粉機）、技術向上講座（洋裁の技術を生かしたバッグ製作、刺繍ミシンによる伝統服、編み機による子ども用品セット） 期間：2週間 参加者：30名</p> <p>* 2回目（2008年2月6～15日） 内容：食品加工 期間：8日間 参加者：35名（対象6地区のWDC講師、WDO、HOC⁶に加え、対象外のWDC1カ所についてもゲザワに代わるパイロットセンター候補として対象に含めた）</p> <p>* 3回目（2008年7月） 内容：ミシン、編み機のメンテナンス 期間：1日 x 6WDC 参加者：213名（対象6地区のWDC講師、WDO、HOC、生徒含む）</p> <p>* 4回目（2008年12月） 内容：トウモロコシの皮の手工芸品</p>

⁶ HOCは（女性）センター長（Head of Centre）のこと。

PDM 上の活動	活動実績
	<p>期間：10日(2008年11月29日～)</p> <p>参加者：45名(カノ SMWA 職員及び SMWA 管轄のゲディゲディ WDC 講師も含む)</p> <p>講師：カノ SMWA 職員選定の外部講師</p> <p>* 5回目(2009年2月)</p> <p>内容：皮革工芸品製作</p> <p>期間：10日(2009年2月12～23日)</p> <p>参加者：45名(カノ SMWA 職員及び SMWA 管轄のゲディゲディ WDC 講師も含む)</p> <p>講師：カノ SMWA 職員選定の外部講師</p>
1.1.5 WDC 活動に必要な機材を提供する。	<p>2007年5月 NCWD に供与され、9月に SMWA から各 WDC に引渡し。ミシン 14 x 6 WDC、刺繍ミシン 2 x 2 WDC + 1 x 4 WDC、編み機 7 x 6 WDC 製粉機 3 x 6 WDC、発電機 1 x 6 WDC、灯油ストーブ(コンロ) 1 x 6 WDC、食品乾燥機(灯油使用) 1 x 6 WDC、食品乾燥機(天火) 1 x 6 WDC、クーラーボックス 1 x 6 WDC、パック機 1 x 6 WDC</p>
1.1.6 WDO や WDC スタッフにスタディーツアーを実施する。	<p>* 1回目(2008年2月26～28日)</p> <p>ツアー先：ザンファラ州グザウの WDC 2カ所</p> <p>対象：HOD⁷、WDO、WDC 校長、講師、SMWA 職員、NCWD メンバー</p> <p>引率：長期専門家、短期専門家(組織運営強化)</p> <p>総参加者数：53名</p> <p>* 2回目(2008年2月26～28日)</p> <p>ツアー先：ナイジャー州ミンナの WDC、ビダ地区、スレジャ地区の WDC 計3カ所</p> <p>対象：コミュニティ開発部長、WDO、WDC 講師、SMWA 職員、NCWD メンバー</p> <p>引率：長期専門家</p> <p>総参加者数：50名</p>
1.1.7 卒業生支援をする。	<p>* 卒業生支援の検討、卒業生支援 WS 実施(2008年4月)</p> <p>対象：HOD、WDO、WDC 校長、SMWA スタッフ計30名</p> <p>WS 期間：2日間</p> <p>内容：MF⁸スキーム説明、中小企業開発庁と MF 機関とのパートナーシップについて説明、機材の有償譲渡システムの検討</p> <p>* 卒業生支援にかかる調査実施(2008年6～7月)</p> <p>調査者：NCWD メンバー、長期専門家</p> <p>被調査者：SMWA、6 WDCs、MF 利用者、女性協同組合</p> <p>* 機材に関する調査(2008年6～7月)</p> <p>供与機材について実態調査</p>

⁷ HOD はコミュニティ開発局長(Head of Department, Department of Community Development)のこと。

⁸ MF は小規模融資(Micro Finance)のこと。

PDM 上の活動	活動実績
	<p>* ビジネス研修の準備 (2008 年 7 ~ 8 月) NCWD メンバーと長期専門家が中小企業開発庁を訪問し、ビジネス研修の内容について協議</p> <p>* ビジネス研修の実施 (2008 年 8 月) 目的: WDC 卒業生がビジネスを開始できるよう、WDC カリキュラムにビジネス研修を導入する。 対象: HOD、WDO、WDC 校長、講師、SMWA 職員、NCWD メンバー 期間: 3 日間 内容: MF 制度、起業、アカウントティング、マーケティングについて。ビジネスプラン作成</p> <p>* 機材を用いたソフトローンシステムについてのワークショップ 参加者: 対象 6 地区の HOD、WDO、WDC 校長、講師、SMWA 職員、(ファシリテーターとして) NCWD 職員 3 名 期間: 2009 年 3 月 (1 日間)</p> <p>* 2009 年 3 月: 機材 (ミシン 84 台、編み機 21 台) を 6 パイロット WDC に対して供与</p> <p>* 2009 年 4 月: 6 パイロット WDC において機材貸付開始</p>
<p>1.1.8 6 カ月ごとにモニタリング調査を実施する。</p>	<p>各 WDC での被調査者は WDC 参加者 20 名、夫 10 名、地域・宗教リーダー 10 名、非 WDC 参加者 10 名、総計 300 名にのぼる。</p> <p>* 第 1 回 2007 年 8 月、発表会 2007 年 9 月 4 日: 報告書作成</p> <p>* 第 2 回 2008 年 4 月 8 ~ 18 日 (期間: 6 日間): 2008 年 5 月の JCC で報告</p> <p>* 第 3 回 2008 年 10 月 (期間: 6 日間): 2008 年の 11 月の JCC で報告</p> <p>* 第 4 回 2009 年 6 月実施。終了時評価時点でデータ収集・分析実施中</p>
<p>1.2.1 ベースライン調査を計画、実施し以下の情報を得る。 (1) WDC 参加者、非参加者とその夫の住環境 (2) WDC 参加者、非参加者とその夫の WDC への認識</p>	<p>3 週間のベースライン調査を実施。WDC の基礎情報、WDC 参加者・夫の状況、コミュニティ住民男女の 1 日の時間の過ごし方、1 年の行事、資源のアクセスやコントロール状況を把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ・短期専門家 (組織分析) ・短期専門家 (社会調査)
<p>1.2.2 パイロット地域で WDC の活性化にかかる意識啓発のために政策立案者に対するアドボカシー活動を実施する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・カノ州地方行政省事務次官表敬 (2008 年 8 月) ・カノ州地方行政省長官 (担当局局長)

PDM 上の活動	活動実績
1.2.3 パイロット地域の人々に対しジェンダーやWDCの活性化にかかる啓蒙活動を行う。	<p>*2008年2～4月の13週にわたり、週1回30分、カノ州ラジオ局を通じて啓発活動を行った。NCWD 所長、カノ州女性局長、HOD、WDO、WDC 校長、講師、WDC 参加者やその夫、コミュニティの宗教的・伝統的リーダーが出演した。</p> <p>*2008年10月に各WDCで啓発活動（作品の展示即売、関係者のスピーチ、WDC 生徒・夫によるWDCのインパクトについてのドラマの実演）を行った。</p> <p>*2009年2月～4月の13週にわたり、週1回30分、ラジオ番組で啓発活動を行った。初年度と同様にNCWD 所長、カノ州女性局長、HOD、WDO、WDC 校長、講師、WDC 参加者やその夫、コミュニティの宗教的・伝統的リーダーが出演した。2008年とは異なるのが、地方行政省が加わったことである。</p>
1.2.4 WDC 参加者へスタディーツアーを実施する。	<p>2008年8月に実施済み。</p> <p>ツアー先：私立服飾学校、女性協同組合2カ所 対象：WDC 校長1名、講師2名、生徒17名 総参加者数：120名 期間：各WDC1日 x 6日間 引率：短期専門家（研修計画運営）</p>
1.2.5 WDC への肯定的認識と女性のエンパワメントを評価するため6カ月ごとにモニタリング調査を実施する。	1.1.8に同じ
1.2.6 WDC 活動による女性のエンパワメントへの影響を質的に調査する。	<p>中間評価時に、女性のエンパワメントへの影響を6カ月ごとのモニタリング調査だけでは詳細にみるできないことから、質的調査を実施する必要があるとして追加された活動である。短期専門家（エンパワメント調査）の派遣を通じ、カノ SMWA 職員、NCWD プロジェクトメンバー7名、長期専門家で、5項目（経済的、身体的、社会的、心理的、政治的）の側面にかかるエンパワメント調査を実施した。和文と英文報告書が作成済みである。</p>
1.3.1 現在のWDCのマネジメント状況についてベースライン調査を実施する。	実施し、記録がない、ファイル管理が行われていない、報告書が定期的に提出されていない等が確認された。
1.3.2 WDC にてマネジメント研修を実施する。	<p>*1回目（2007年7～8月） 担当：短期専門家（組織運営強化） 対象：カノ SMWA 職員、LGA 職員、WDO 言語：英語</p> <p>*2回目（2007年7～8月） 担当：短期専門家（組織運営強化）、1回目の研修を受けたカノ SMWA 職員</p>

PDM 上の活動	活動実績
	<p>対象：WDC 職員、WDO 言語：ハウサ語</p> <p>* 3 回目（2008 年 1～3 月） 担当：短期専門家（組織運営強化） OJT⁹として巡回指導</p> <p>* 4 回目（2008 年 10 月） 担当：短期専門家（研修計画・運営） 対象：カノ SMWA 職員、LGA 職員、WDO 言語：英語</p> <p>*その他、2008 年 10 月にはマネジメント能力の高いピチ、クンボツソ WDC を他の WDC 講師・WDO が訪問するスタディーツアー、11 月にはマネジメント研修の結果を共有するためのワークショップを開催した。</p>
1.3.3 関係者とのネットワークを構築する。	2008 年 9 月に、短期専門家（研修計画運営）により各地区の女性協同組合リストが作成され、配布された。
1.3.4 マネジメントの状況について評価するためにモニタリング調査を 6 カ月ごとに実施する。	1.1.8 に同じ
アウトプット 2：収集されたグッドプラクティスに基づき、ガイドラインのドラフトが作成される	
2-1 グッドプラクティスが収集される。	<p>*グッドプラクティスの定義決め（2008 年 5 月） 担当：長期専門家と NCWD メンバー 定義：「WDC 活性化にポジティブなインパクトを与えている取り組み」→WDC 活性化に対して、何が機能するか、どのように機能したか、どのような状況で機能したか（有効に働いたか？）を明らかにする。</p> <p>*グッドプラクティス収集の枠組みの決定（2008 年 5 月） 担当：長期専門家、NCWD メンバー、短期専門家（グッドプラクティス調査） 枠組み：(1) WDC の機能、(2) WDC が提供するサービスの質・量をどのように向上・確保するか、(3) WDC がコミュニティから好意的に受け入れられるための方策、(4) WDC の適切な運営管理について</p> <p>*グッドプラクティス収集調査（2008 年 5～6 月） 担当：短期専門家、SMWA 職員 対象：6 WDC、LGA 職員、WDC 参加者、その夫</p> <p>*グッドプラクティスの抜粋要約（2008 年 8～9 月） 長期専門家が抜粋要約をし、NCWD メンバーとガイドラインフォーラム用に修正</p>

⁹ OJT はオンザジョブ・トレーニング（On-the-Job Training）のこと。

PDM 上の活動	活動実績
2.2 収集された事例に基づき、WDC 活性化に関するガイドラインを修正する。	<p>*ガイドライン案の内容構成の協議（2008年4月） NCWD のガイドラインコミティでガイドライン案の内容構成を協議（ワークプランを5月に発表）</p> <p>*ガイドライン案の内容構成の再検討と作業予定の確認（2008年8～9月） 担当：長期専門家、HOC、調査部長 構成案：1. 手引 2. 指針 3. グッドプラクティス集</p> <p>*ガイドライン案の作成（2008年9月） 長期専門家が手引書的な章を作成</p>
2.3 WDC の活性化への意識向上と WDC ガイドラインフォーラムへの参加を呼びかけるため他州への訪問を行う。	<p>ガイドラインフォーラムに全州からの参加を奨励するために各州の関係者へのアドボカシー（要人を訪問）が必要とする中間評価時の判断により新規追加された活動である。プロジェクトでは、アドボカシーは要人を訪問するだけでなく、他の方法（レターを出す、メディアなど）を含むとして、2009年4月の女性協議会でプロジェクトの宣伝をし（ニュースレター、カレンダーの配布）、各州からのグッドプラクティス収集を呼びかけている。協議会では3回目のフォーラムへの全州参加が呼びかけられた。</p>
2.4 WDC ガイドラインフォーラムを開催する。	<p>ガイドラインの作成は、2008年10月から2009年10月までの1年に3回のフォーラムを開催し、最終ガイドラインを作成をするという計画に沿って行われている。</p> <p>*ガイドラインフォーラムは第1回が2008年10月（2日間、17州から44名の参加者）に開催され、協議の結果「州レベルで女性省、地方行政省、他関係省庁、LGA、コミュニティが連携してWDCの維持管理を推進する」、「WDCの運営コミティを設立する」、「州、LGAは女性のエンパワメントプログラムに対して適切な予算措置をする」「能力のある中級以上の公務員をWDC校長とし、州のWDCはSMWAの職員を配置する」、「WDC持続のために啓発やコミュニティの参加を促す」、「WDC卒業生支援のためマイクロファイナンス機関や他のドナーと連携促進」、「WDCが調査やモニタリングを実施するメカニズムの構築」がコミュニケとして採択された。</p> <p>*第2回は2009年4月（2日間、地方行政省の事務次官4名を含む18州から38名の参加者）に開催され、「連邦・州・LGAの連携の必要」、「WDCの制度化を調整する機関の設置」、「WDCカリキュラムの標準化」、「WDCのモニタリング・評価ツールの開発」、「2009年4月の全国女性評議会でのWDCの業務の明確化を提言」「WDC活性化のための十分な予算措置と専門スタッフの配置」、「WDC活性化の全国への普及」、「SMWA大臣によるハイレベルの啓発・アドボカシーの必要」などがコミュニケとして採択された。</p>
2.5 他州よりグッドプラクティスを収集し、ガ	<p>2009年4月の第2回ガイドラインフォーラムで呼びかけるも、これまでに他州からのグッドプラクティスは集まっていない。5～6月に</p>

PDM 上の活動	活動実績
イドライン案に盛り込む。	他州への質問票の作成をする予定であったが、終了時評価時点でもまだ作成されていなかった。今後質問票を作成、配布し、収集する予定となっている。
アウトプット3：プロジェクトに関わる NCWD、SMWA スタッフから成るプロジェクトチームの能力が向上する。	
3.1 長期専門家がプロジェクトチームにアドバイスをする。	<ul style="list-style-type: none"> ・日々の業務を通じての OJT ・ベースライン調査の結果整理を通じて調査法を指導 ・モニタリング調査実施を通じて指導 ・関係機関との連絡調整、報告書のまとめ、パワーポイントによる報告ワークショップのファシリテーションについて指導 ・プロジェクトの主な活動ごとにコミティをつくり、NCWD メンバーにプロポーザルを作成させ、活動の計画、実施、報告に責任をもって取り組ませる（卒業生支援 WS、ビジネス研修、アドボカシー）。
3.2 プロジェクトチームに研修やワークショップを実施する。	<ul style="list-style-type: none"> *ベースライン調査前の1日研修・調査中の3週間の指導 対象：7名 担当：長期専門家、短期専門家（社会調査） *国別研修（2007年9月） 「ナイジェリア WDC 職員のためのジェンダー平等なコミュニティ開発計画」 期間：4週間 参加者：4名 *国別研修 同上（2008年7月） 期間：4週間 参加者：4名 事前講義実施（ジェンダーの基礎知識、参加型調査手法の復習、PDM 作成、日本の生活改善運動） *国別研修（2009年5月） 「ナイジェリア WDC 職員のためのジェンダー平等なコミュニティ開発計画」 期間：4週間 参加者：6名（5名の WDO 及び校長） *集団研修 「農村女性の能力向上」（2008年8月）SMWA より1名 「ジェンダー主流化のための行政官セミナー」（2008年7～8月）NCWD より1名 *PC 研修（2007年11月） 期間：1週間 対象：NCWD プロジェクトメンバー8名 *PC 研修（2008年9月） 期間：1週間

PDM 上の活動	活動実績
	＊調査手法研修（2008年1月） 期間：5日間 対象：カノ SMWA 職員6名、NCWD メンバー8名 ＊PC 研修（2009年3月） 期間：3日間 対象：NCWD プロジェクトメンバー3名 ＊調査手法研修（2009年3月） 期間：3日間 対象：NCWD プロジェクトメンバー7名 講師：カノにあるバイエロ大学社会学部教授

4-3 アウトプットの達成状況

本調査において、各アウトプットに設定された指標を基にそれぞれの達成状況について下記のとおり確認した。

4-3-1 アウトプット1の達成状況

アウトプット1はアウトプット2を質的に向上させるために重要視されたアウトプットであり、また最も投入や活動が集中したところでもある。

アウトプット1：対象地域の WDC が活性化される。活性化の定義は1) WDC のサービスの質の向上、2) WDC への肯定的認識の向上、3) WDC のマネジメントの質の向上の3点である。	
指標	実績
1-1 WDC のサービスの質の向上の達成度	
1-1-1 WDCのサービスに対する WDC参加者の質的満足度の改善が次の5つの点でみられる(継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする)。(1) WDCカリキュラム、(2) WDC講師・指導者、(3) 参加者・卒業生支援、(4) 機材、(5) 作業資機材	(1) WDCカリキュラムに対する WDC参加者の満足度が平均 68%→88.8%→89.5%と、第1回から第3回目の調査までに 21.5%増加した。 (2) WDC 講師・指導者に対する WDC 参加者の満足度が第1回から第3回目の調査までに平均 64%→74.5%→78%と、14%増加した。 (3) 参加者・卒業生支援に対する WDC参加者の満足度が第1回から第3回目の調査までに平均 31.2%→49.5%→40.7%と、9.5%増加した。 (4) 機材に対する WDC 参加者の満足度が 12.3%→45.5%→77.2%と、1回目から3回目の調査までに平均 64.8%増加した。 (5) 作業資機材に対する WDC 参加者の満足度が 17.8%→50.7%→62.3%と、1回目から3回目の調査までに平均 44.5%増加した。 よって継続的な改善が認められたことから、本指標の達成度は高かったといえる。

<p>1-1-2 WDCの提供するサービスにかかる女性のニーズを把握する枠組みの改善(継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする)</p>	<p>信号機システム¹⁰を用いたアセスメントを実施した。信号機システムとは、プロジェクト実施中の指標を赤、黄、緑の3色でモニタリングすることにより、その変化を可視化するための評価ツールである。赤黄緑のそれぞれの色が意味するのは下記のとおりである。赤はWDCに対するコミュニティのニーズを把握する努力がされていない。黄はコミュニティのニーズは時に把握される努力がされているものの、サービスにニーズの反映をしていない。緑は定期的にニーズの把握が行われており、サービスにも反映されている。ビチ・ダンバッタ・ガヤ・グワレの4センターについては、第1回目から3回目の調査に至るまでニーズを聞き取る努力はされているものの、その努力がサービス提供には反映されなかったという「黄」であった。ゲザワについては、ニーズアセスメントの努力もされていないという「赤」から、ニーズ把握の努力とサービス提供をするという「緑」へと改善され、3回目にはニーズを聞き取る努力はされているものの、その努力がサービス提供には反映されなかったという「黄」になった。クンボツ WDCについては、第1回目が黄色、2回目以降が定期的に参加者のニーズを把握する努力が行われ、かつ、サービス提供が行わるとする「緑」と改善した。結果、6つのセンターのうち2カ所につき改善が認められた。</p>
<p>1-2 コミュニティからWDCへの肯定的認識の向上の達成度</p>	
<p>1-2-1 コミュニティ及びWDC参加者以外の人々のWDCに対する肯定的な認識度合いの増加(継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする): (1) 夫の意見、(2) コミュニティ内の関係者の意見、(3) 非WDC参加者</p>	<p>(1) 夫については、平均100%→97.8%→95.5%と、当初の調査から3回目までに肯定的認知度が4.5%の減少、(2) コミュニティリーダーについては、平均92.5%→97.7%→94%と、当初の調査から3回目までに1.5%増、(3) 非利用者の女性については、平均66.7%→92.8%→88.8%と、当初の調査から3回目までに22.2%と大幅な増加という変化を示した。特に非利用者の女性のWDCへの肯定的認識が向上したことは、現在各センターで参加希望者が増えているという結果に結びついているといえる。</p>
<p>1-2-2 WDCの提供するサービスに対するコミュニティのニーズをよりの確に反映する枠組みの質的改善(継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする)</p>	<p>信号機システムを用いて分析している。ビチについては、赤→黄→黄、ダンバッタについては黄→赤→黄色、クンボツについては黄→緑→緑、ガヤは赤→赤→緑、ゲザワは赤→緑→赤、グワレについては赤→赤→黄という改善が確認されている。</p>
<p>1-2-3 WDC参加者のエンパワメントの継続的改善</p>	<p>エンパワメントの発現には時間がかかる。毎回のモニタリング調査で、WDC参加者のエンパワメントの継続的改善を測ることはできないものの、第2回モニタリング及び現在集計・分析中の第4回モニタリングの結果では、コミュ</p>

¹⁰ 詳細は付属資料5を参照のこと。

	ニティのセンター非参加女性と比べ、センター利用者はセンターで得た技能を用いて経済活動に参加度が高いこと、ハウサ語の識字率が高いこと、保健や経済活動への情報入手ができていないこと、家庭内での意思決定に関与ができていないことなどが確認されている。また、2009年1～2月に実施したWDC卒業生及び夫を対象としたエンパワメント調査の結果、WDC卒業生がエンパワメントを5側面(経済的、身体的、社会的、心理的、政治的)で発現していることが確認されている。
1-3 WDCのマネジメントの質の向上の達成度	
1-3-1 WDCのマネジメントの質的レベルの向上(継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする)：(1)作業環境、(2)ファイリング・記録、(3)報告・フィードバック	(1)作業環境(事務作業のための机やキャビネットの設置)については57%→77.3%→79.3%へと、6センターの全体平均で22.3%の改善が認められた、(2)ファイリング・記録については58.3%→68.7%→76.8%と、6センターの全体平均で18.5%の改善が認められた。(3)報告・フィードバックについては35.8%→35.7%→52.2%と、6センターの全体平均で16.3%の改善が認められた。
1-3-2 より良いWDCマネジメントのための主要項目の質的改善傾向(継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする)：(1)指導力、(2)人材配置、(3)予算、(4)意思決定	(2)の人材配置(職員のTORの有無、職員会議の回数等)については、6パイロットWDC全体平均で66.7%→59.3%→70.5%と3.83%の改善が見られた。(3)の予算については、6パイロットWDC全体平均で43.3%→32.2%→38.2%と、第1回調査から3回目までに5.2%の悪化がみられた。指導力、意思決定についての指標は収集されていなかった。

以上のことから、アウトプット1については、指標のほとんどで達成が認められると評価された。

4-3-2 アウトプット2の達成状況

アウトプット2：収集されたグッドプラクティスに基づき、ガイドラインのドラフトが作成される。	
指標	実績
実施計画に従ってガイドラインが作成/修正される。	ガイドラインは、①カノでの経験を反映した実践的なマニュアル、②①や③のグッドプラクティスに基づいた指針(ガイドライン)、③グッドプラクティス集の3つから構成される。①とカノ州についての③については第1版草案が2008年9月に完成し、2008年10月の第1回ガイドラインフォーラムで発表された。2009年4月までにガイドライン2稿を作成し、2009年4月の第2回フォーラムで発表することになっていた。第2回のフォーラムは予定どおり開催されたが、第2稿という形でのガイドラインの作成はされなかった。ガイドライン全編は2009

	<p>年 10 月に完成予定である。③のグッドプラクティスについては、他州からのグッドプラクティスの収集を 2009 年 4 月の第 2 回ガイドラインフォーラムの際に呼びかけた。5～6 月に収集をする予定であったが、遅れており、各州への質問票の作成と送付が終了時評価時点でも終了していなかった。他州のグッドプラクティスが集められ、それらを反映した②と③の作成も 2009 年 10 月までに終了する予定である。</p>
--	--

アウトプット 2 の達成度は、終了時評価の時点においてはガイドライン案の一部が完成していた状況であり、その効果が十分発現されていない状況である。プロジェクト計画当初より、当該アウトプットの産出のためには、まずアウトプット 1 において、WDC がエンパワメントの場所として有効であることを実証したうえで、カノ州での経験からグッドプラクティスや教訓を抽出し取りまとめることで、ガイドラインの質的向上を目指すことが想定されていた。2008 年 11 月の中間レビュー時よりガイドラインの策定は進んでおらず、2009 年 4 月のガイドラインフォーラムまでに第 2 案を作成するという計画は遅れている。しかし、今後 2009 年 8 月にガイドラインの取りまとめのためのワークショップが計画されており、2009 年 10 月までにはガイドラインの作成が完了する予定のため、プロジェクト開始当初のプロジェクト目標（ガイドラインが開発される）はプロジェクト終了までに達成される見込みがかなり高いといえる。

4-3-3 アウトプット 3 の達成状況

<p>アウトプット 3 : プロジェクトに関わる NCWD、SMWA スタッフから成るプロジェクトチームの能力が向上する。</p>	
指標	実績
<p>プロジェクトスタッフの能力（計画能力、プロジェクト実施能力（現地調査を含む）、管理能力、報告書の作成と発表能力）が向上する。</p>	<p>強化すべき能力の内容やどこまで能力が向上するかは目標は明確になっていないものの、NCWD 及び SMWA のプロジェクトチームメンバーの能力は日本人長期・短期専門家からの技術移転、モニタリング調査を中心としたプロジェクト活動、ワークショップの参加などを通じて向上してきていることは、日本人長期専門家の評価で明らかとなっていることが確認できた。2008 年 6 月に自己評価が行われ、長期専門家による評価は 2008 年 6 月、2008 年 10 月、2009 年 6 月に行われている。</p> <p>プロジェクトチームメンバーの自己評価（前者）と日本人専門家による評価（後者）はともに信号機アセスメント（赤 60%以下、黄色 60-85%、緑 85%以上）という形でまとめられた。</p> <p>(1) 計画能力：黄色、黄色→黄色→黄色（チーム内分業については緑）</p> <p>(2) プロジェクト実施能力（フィールド調査含む）：黄色、黄色→黄色→緑</p>

	<p>(3) 管理能力：黄色（時間管理は赤）、赤→黄色→黄色</p> <p>(4) 報告書記述とプレゼンテーション能力：赤色（プレゼンテーション能力は赤）、赤→黄色→黄色</p> <p>上記のように、プロジェクトチームメンバーよりもプロジェクト専門家は厳しい評価をしているものの、全体としてプロジェクトチームの能力が向上したと判断できる。</p>
--	---

4-4 プロジェクト目標の達成状況

本調査において、アウトプットの達成状況、外部条件の現状などを勘案し、プロジェクト目標の達成見込みについて、次のとおり確認した。

プロジェクト目標：プロジェクトの経験に基づき、WDC 活性化とマネジメントのための効果的な Guiding Framework が NCWD によって作成される	
指標	実績
WDC 活性化とマネジメントに関する運営ガイドラインが完成する（運営の度合いについては、ガイドライン案で示されている一連の課題、実用性と応用性という2つの視点より評価する）。	<p>実用性と応用性は、①情報収集、②情報分析、③活動計画、④WDCサービスの質、⑤肯定的な認知、⑥WDC運営、⑦組織体制、⑧モニタリング・評価の8つの面からそれぞれ評価することになっている。ガイドラインは、①カノでの経験を反映した実践的なマニュアル、②①や③のグッドプラクティスに基づいた指針（ガイドライン）、③グッドプラクティス集の3つから構成される。①については第1版草案が2008年9月に完成し、同年10月の第1回ガイドラインフォーラムで発表された。ガイドライン全編は2009年10月に完成予定である。「ナ」国では地政学的地域が6つあり、それぞれの地域によって女性を取り巻く社会・経済状況が大きく異なり、WDCそのものの利用目的、サービス提供の内容なども異なることが考えられるため、カノ州のモデルを基に作成されるガイドラインがそのまま他州で適用されるとは考え難い。今後、実用性と応用性を兼ね備えたガイドラインの完成度を更に高めるため、グッドプラクティスの他州からの収集のほか、NCWDでは9月にSMLG¹¹をはじめとする関係機関を集めてワークショップを開催することを計画している。NCWDでは、WDCの活性化とマネジメントのためのあるべき Guiding Frameworkのイメージは既に出来ており、現在作成中のガイドラインに盛り込まれることが確認された。</p>

¹¹ SMLG は州地方行政省（State Ministry of Local Government）のこと。

2008年11月の中間評価時に、プロジェクト関係者により、Guiding Frameworkの定義が「ガイドライン（指針）に基づいて、WDCが活性化され、その活性化を継続できる人材と予算が配置されることでWDCが恒常的に活性化するという枠組み」¹²と確認された。しかし、その解釈はプロジェクト関係者においても幅があることが今回の調査で確認されたため、関係者間で協議を行い、NCWDとプロジェクトが準備しているガイドライン案にこの枠組みが導入されることとなった。

アウトプット2「収集されたグッドプラクティスに基づき、ガイドライン案が作成される」が達成されれば、プロジェクト目標も十分達成が可能であるというプロジェクトの構成であった。プロジェクト目標の指標も、WDC 活性化とマネジメントに関する運営ガイドラインが完成すると、アウトプット2にだけに特化して設定されていた。アウトプット2については、活動の遅延が認められるも2009年10月までには達成が見込まれることから、本プロジェクト目標も、2009年10月までには達成される見込みが高い。

アウトプット1と3については、それぞれの達成がどのようにプロジェクト目標の達成に貢献すると考えるのかがPDMの中で明確でなかったため、それぞれの達成度がどの程度プロジェクト目標の達成度に貢献したのかを終了時評価で検証することは困難であった。しかし、これら2つのアウトプットは、ガイドラインの質的な向上を図るための補完的な位置づけとしても考えられ、今後継続的にそのインパクトが期待される。

¹² “the `guiding framework` is not limited to the guideline as a product delivered from the Project Outputs, but encompasses a state with adequate capacity of personnel and budget of concerned authorities in order to realize activation of WDC in their respective state.”(Minutes of Meeting Between the Japanese Mid-term Evaluation Team and the Government of the Federal Republic of Nigeria on Japanese Technical Cooperation for Project on Activation of WDCs to improve women’s livelihood, 26 November 2008 : 12)

第5章 プロジェクトの実施体制・実施プロセス

5-1 PDMについて

PDMが2度修正されたものの、POの修正はなかった。プロジェクト関係者間で現行のPDM3の一部内容について解釈が異なり、PDM3/PO1が必ずしもモニタリングツールとして効果的ではなかったといえる。

なお、JICA ナイジェリア事務所は、PDM1からPDM2への修正作業やモニタリング調査の手法の検討など、特にプロジェクトの実施開始から1年半にわたって深く関与していた。また、JICA側本部のモニタリングとしてプロジェクト運営支援体制を強化するため、2008年2月、2009年3月に運営指導調査団を派遣している。2009年11月には中間評価調査を行い、活動進捗状況を確認するとともに、5項目評価と共にジェンダーの主流化からの視点での評価も行った。その際にPDM3の修正を提案し、「ナ」国側と合意している。

5-2 プロジェクトの実施体制

本プロジェクト開始当初の日本側の実施・運営管理にかかる構想は、長期専門家1名体制であった。しかし、実際には首都アブジャのNCWDと車で5時間以上かかる北部カノ州の両方を支援対象としているため、業務量が極めて多く、2008年2月の運営指導調査の際にもう1名の長期専門家の必要性が指摘されている。この提言を受け、もう1名の長期専門家のリクルートが試みられたが、実現しなかった。特に活動を軌道に乗せるプロジェクト初期に1名体制だったことは、本報告書で挙げられるさまざまな課題に1名で対応し得る限界があったことを示している。短期専門家を充実させて対応したが、長期専門家には受入れの苦労があった。こうした制約があるなかで、専門家とC/Pとの関係性はおおむね良好であり、アウトプット1にみられるさまざまな成果を生み出した。

長期専門家が作成する3カ月計画案をNCWDプロジェクトメンバーとスケジュール・責任分担の確認のため、プロジェクトディレクターを含めた形で3カ月ごとの定例ミーティングを行い、活動内容を確認していた。SMWAのC/Pを含むプロジェクトチーム全員での会議は、カノ州のNCWD C/Pが全員出張することがなかったため¹³、開催されなかった。

プロジェクトのR/Dでは1年に1回程度のJCCの開催が合意された。これまでに、①2007年5月23日、②2007年12月5日、③2008年5月21日、④2008年11月26日と4回開催されている。WDOを雇用し、かつ実施運営費を提供する立場にあるLGAを統括するカノSMLGのプロジェクトへの関与を強化するため、3回目以降同省を招聘している。ただし、①FMWAやカノSMLGからの参加者が必ずしも上席職員ではなく、これら省庁でのプロジェクトの認知度や決定事項のフォローアップ体制が不十分である、②SMWAのデスクオフィサーなどプロジェクト実施に携わる職員が参加してきていないなどの課題があることが指摘された。

5-3 プロジェクトの実施プロセス

当プロジェクトでは、プロジェクトの継続的効果を測定するため300名に上るWDC参加者及び関係者を対象としたモニタリング調査を2007年8月、2008年4月、2008年10月、2009年6月と4回実施し、十分な情報を収集してきた。さらに、プロジェクトの成果が発現していると思

¹³ Ms. Maimuna Sani, Desk Officer, SMWA 聞き取り調査（2009年7月21日）

われる WDC 卒業生とその配偶者を対象に 2009 年 1～2 月にはエンパワメント調査を実施した。この調査を通じて女性やその家族、またコミュニティの意識・行動変容を調査してきた。質問表に基づく調査は、NCWD C/P 及び SMWA (C/P の WID¹⁴課に加え、研修課職員 3 名がハウサ語を話さない NCWD C/P の支援要員として参加) が実施し、日本側の長期専門家が分析・プレゼンテーション文書の作成を行った。

モニタリング調査を実施した意義として、以下の 3 点が挙げられた。①カノ州にあって WDC のモニタリングを所管業務とする SMWA も車両数や経費の問題により、SMWA 職員は長期・短期日本人専門家や NCWD 職員が出張で来ている際にしかパイロット対象の 6 カ所を含む WDC への訪問やモニタリングができていない状況において、SMWA 職員が WDC を直接訪問してモニタリングを実施できる貴重な機会であった。②これまでに WDC 利用者やその家族を含むコミュニティでの社会調査を実施したことのない NCWD 及び SMWA 職員にとって、現場の声を直接聞ける有益な機会であった。③WDC 関係者や LGA が常に見られているという緊張感を生み、センターでの活動に緩みが生じなかった。一方、これらのモニタリング・評価手法については、WDO レベルで出来る簡易なもの、SMWA や NCWD レベルで実施するものに分けて、その実施手法や実施時期を検討することが、2008 年 2 月の運営指導の際にも提言として挙げられていた。またモニタリング専門家により、質問項目の絞込み、実施者別の手法・頻度の検討、調査対象の絞込み・サンプリング法などが提言で挙げられていた。しかし、これまで 4 回にわたって行われてきたモニタリングでは、質問項目の整理など限定的な修正にとどまった。これらの提言がモニタリング調査に反映されていれば、より大きな成果を確認できた可能性がある。また、当初は日本側長期専門家が分析を行っており、C/P である NCWD が分析に関わったのは第 3 回以降であった。

5-4 行政機構

「ナ」国は連邦制で州の自治が強く、行政機構についても、政策立案・実施、財政運営、人事などすべてにおいて連邦レベル、州レベルで重層化し、指揮命令系統は日本側にとっては分かりにくくなっている。本プロジェクトにおいても、WDC のガイドライン策定をマニフェストとする FMWA の実施機関の 1 つである NCWD は、ほとんどの WDO や校長・講師など WDC 職員の雇用や WDC 運営予算を拠出する役割を担う LGA やその上部機関である SMLG に対し、WDC 活性化をするよう働きかけたり、予算措置をするよう指導する立場にはない。また州政府の傘下にある SMWA も、SMLG 管轄にある LGA に対し行政指導をする立場にはない。WDC の活性化を図るためには、FMWA-NCWD-州政府、州政府 (SMLG と SMWA) 間、州政府-各 LGA 間と重層的な関係構築が必要であり、そのために 9 月以降に NCWD が計画しているワークショップが一助となると考えられる。

かかる状況のなか、技術移転は、(1)NCWD については OJT、調査手法・IT/PC などの国内研修、(2)SMWA については、マネジメント研修、スキルアップ研修、(3)WDC/LGA についてはマネジメント研修とスキルアップ研修という方法で行われた。上述の重層的な行政機構においては、NCWD、SMWA、SMLG、LGA それぞれの役割、所管業務を明確に分けて支援するのは困難かもしれないが、かかるアプローチが有効だった可能性はある。また、ハウサ語圏であるカノ州の HOC や講師に対する研修では、通訳をつけた方が、より研修効果が高まったと思われる。

¹⁴ WID は開発と女性 (Women in Development) のこと。

第6章 評価結果

6-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下の理由により本終了時評価時においても大変高いといえる。

6-1-1 「ナ」国の政府・社会ニーズとの整合性

2004年に実施した生活水準調査（National Living Standard Survey : NLSS）によれば「ナ」国の貧困率は54.4%であり、2015年までに貧困率を21%にするというミレニアム開発目標の達成が危惧されている。また、ほかのアフリカ諸国と比較して、特に成人識字率や推定所得などにおけるジェンダー格差が目立っている。WDCは、女性対象の識字・職業訓練の場として1980年代後半から全国に設置され、草の根レベルの女性の生活向上に貢献してきた。しかし、1990年代後半以降は、不透明な運営管理や資金不足といった問題が顕在化し、多くのWDCが十分なサービスを提供できていないことが明らかになっていた。本プロジェクトでは、カノ州のパイロットプロジェクトを通じて、WDCが女性のエンパワメントに効果があることを実証したうえで、ガイドラインを作成し、WDCが貧困層女性の生活向上に貢献する学びとエンパワメントの場として、持続的に活用されるための適切な運営モデルを確立することを目標としており、WDCが再活性化され、貧困削減に資することが期待されることから、本プロジェクトは「ナ」国の政府・社会ニーズとの整合性が高かったと結論づけることができる。

6-1-2 ターゲットグループのニーズとの合致

本案件のターゲットグループは、カノ州の6LGAにあるWDC利用者(6,000名)及びNCWD、SMWA、LGA、WDC関連の職員(100名)であった。カノ州は、イスラム教徒が多く、伝統的な家父長制の影響が強く、一夫多妻が広く受容されており、女性に対する行動規範も強く、いわゆる女性の地位が極めて低い地域である。女性が自身の判断で1人で外出したり、独自に意思決定したり、また生活や法律などに関する情報を得る機会が限られており、貧困(夫との死別、離婚、遺棄などによる貧困女性世帯も多いと推測される)、健康障害、家庭内暴力、その他の様々な差別や障害などにより女性が多大な困難に直面している地域である。このようななかで、WDCは、草の根レベルの女性や女兒がアクセスできる唯一の公共の場であり、早婚などによって中断されてしまった教育や生活のためのスキルを習得し、自分自身の向上を目指すことができる唯一の場所であることから、WDCの活性化に資する当プロジェクトはカノ州WDC利用者(6,000名)のニーズに合致していたといえる。また、WDCに対する予算措置や運営管理責任を負うLGAやSMWA、モニタリング・行政指導責任を負うSMWA、連邦レベルでガイドラインを作成し、WDCの運営体制の整備する調整の役割をもつNCWDの能力強化をする当プロジェクトは、NCWD、SMWA、LGA、WDC関連の職員(100名)のニーズに対応している。

6-1-3 「ナ」国のジェンダー開発政策との整合性

「ナ」国の貧困削減へのアプローチとしてジェンダー主流化を謳っている「国家ジェンダー政策」(2006年)は、約30ページ程度にまとめられたマクロ政策であるため、地方政府下にある草の根レベルのWDCについては特記されていない。しかし、2006年11月、ジェンダー課題に関する最高諮問機関である「全国女性評議会」(連邦女性大臣が議長を務め、全州のSMWA

局長及びNCWDなどが出席)において、本プロジェクトのC/P機関であるNCWDのマンデートとしてWDCの機能と運営強化のためのガイドライン策定をすることが決議された。さらに、翌2007年11月には、WDC活性化のためのガイドラインの骨子案が、コミュニケとして発表された。同骨子案では、NCWDが中心となり、より実践的なガイドラインを策定して全国的に普及させることが急務としている。したがって、本プロジェクトは、このガイドライン策定をマンデートとしてもつNCWDを支援しており、その妥当性が高いといえる。

6-1-4 我が国の開発援助政策との整合性

2008年9月作成のJICA「ナ」国事業実施計画の中で、ジェンダー平等化(横断的課題)は、農業・農村開発、地方インフラ整備と並ぶ援助重点分野として位置づけられている。これは、2015年までに貧困率を21%まで減少させるという「ナ」国政府のミレニアム開発目標の達成には、コミュニティ及び各世帯における女性の役割が重要であるにもかかわらず、政治的、経済的、社会的なエンパワメントは良好でない状況の改善が必要であるという判断によるものである。さらに、「人間への投資」に対する支援を重視し、そのための横断的課題としてジェンダー平等化を位置づけ、特に女性のエンパワメント強化に重点的に取り組むこととしている。したがって、本プロジェクトは日本のODA大綱での貧困削減への支援、並びにJICAの国別支援の援助重点分野とも一致しており妥当であると判断される。

6-1-5 C/P選定の妥当性

本プロジェクトでは、カノ州のパイロットプロジェクトを通じて、WDCが女性のエンパワメントに効果があることを実証したうえで、ガイドラインを作成し、WDCの運営体制の整備をすることを目標としている。事前調査の際には、本プロジェクトではできるだけ多くの受益者を見込むのではなく、WDCの有効性の検証とガイドラインの作成とその普及が目的であるため、州レベルの機関ではなく、連邦レベルのNCWDにプロジェクト実施機関の優位性があると判断されていた。現時点でもその判断は妥当であったといえる。さらに、2006年に全国女性評議会が採択したコミュニケにおいて、全国のWDCの活性化に関するガイドラインの作成が本プロジェクトのC/PであるNCWDのマンデートであることが明記され、NCWDの支援を行う妥当性は更に高められた。SMWAは州内のWDCの活動支援・モニタリングを所管業務としていることから、SMWAをC/Pとしたのは妥当性が高かったといえる。なお、センター職員の雇用や活動予算の措置を行うLGAを管轄するSMLGは、途中からC/Pとしてプロジェクトに関与したが、プロジェクト開始当初から関わるということが重要であったと思われる。

6-1-6 対象地域選定の妥当性

カノ州がパイロット対象地域として選定された理由は、以下の6つであった。①JICAの対「ナ」国国別事業実施計画の中で、地域的には貧困率の高い地域・州が特に重視されていた。②JICAの無償資金協力プロジェクト「カノ州水供給衛生改善計画」が2005年から実施が始まり、州内のコミュニティ活動での連携が期待できる。③WDC活性化への意欲があった。④ナイジェリア北部最大の商業地域として他地域への影響力が期待できる。⑤カノ州経済開発戦略(Kano State Economic Empowerment and Development Strategy: K-SEEDS 2005)において女性の生計向上のために女性の経済構造への参加促進を目指しており、州の方針とも合致していた。⑥

NCWDに派遣されていた個別専門家が2004年4月以降、WDCの視察・調査や引き続き11のLGAにおけるWDCの現状調査、さらには2005年の現地国内研修でジェンダー研修・職業訓練の技術向上研修を実施していたことから、カノ州のWDCの状況が把握され、かつSMWAとの関係が構築されていた。カノ州の選定の妥当性は確認されたものの、一方で、「ナ」国では地政学的地域が6つあり、それぞれの地域によって女性を取り巻く社会・経済状況が大きく異なり、WDCそのものの利用目的、サービス提供の内容なども異なることが考えられるため、カノ州のモデルを基に作成されるガイドラインがそのまま他州で適用されるとは考え難い。今後ガイドラインの他州への普及をしていくためには、カノ州とは異なるそれぞれの特性を十分に検証することが必要であることが関係者によって認識されていることが確認された。

6-2 有効性

プロジェクト目標は、3-5で述べたように、2009年10月にはガイドラインの完成をもって達成されることが見込まれており、本プロジェクトの有効性が認められる。

本プロジェクトでは、カノ州における6つのWDCにおけるパイロット活動を通じ、WDCが女性のエンパワメントに効果があることを実証したうえで、ガイドラインを作成し、WDCの運営体制の整備をすることを目標として、プロジェクトデザインが作られた。当プロジェクトのPDMの指標では、アウトプット2が達成されれば、プロジェクト目標が達成されるという形になっていた。アウトプット1と3については、PDM上の指標では、当プロジェクトとしてそれぞれのアウトプットの達成をどこまで求めていたのかという達成点が明確ではなく、さらに、これら2つのアウトプットがプロジェクト目標の達成にどの程度貢献するべきなのかという関係性も明確に既定されていなかった。アウトプット1と3については、アウトプット2の質を高めるための補完的な位置づけであったことから、アウトプット1と3の達成度がどの程度プロジェクト目標の達成度に関与したのか検証するのは終了時評価時点では困難であった。しかし、プロジェクト目標達成のためにはアウトプット2がプロジェクト終了時まで達成されれば十分であり、有効性は確認されたと判断できる。

一方、ジェンダーの観点からは、女性のエンパワメントは経済、社会、政治、身体、精神など異なる側面からとらえることができることを考慮し、どの側面のエンパワメントが本プロジェクトが支援するWDCの女性に最も必要とされているか分析し、そのための戦略をWDC活性化ガイドラインに反映させることが必要であったと考えられる。

6-3 効率性

本プロジェクトでは、カノ州における6つのWDCにおけるパイロット活動を通じ、WDCが女性のエンパワメントに効果があることを実証したうえで、ガイドラインを作成し、WDCの運営体制の整備をすることを目標として、プロジェクトデザインが作られた。プロジェクト開始からこれまで、6つのパイロット活動とその実証性を説明するためのアウトプット1には日本人専門家派遣、本邦・国内研修、現地業務費及び現地強化費を通じて資機材の購入と供与が集中的に行われ、また活動も集中していた。またその活動を支えるプロジェクトチームの能力強化というアウトプット3にも日本人専門家派遣、本邦・国内研修などの形で投入が行われた。他方、アウトプットとしてプロジェクト目標の達成に不可欠であるガイドラインの作成やWDCの効果的な運営体制を検証していくアウトプット2については、NCWDのイニシアティブがあるため、アウト

プット1と3に比べて投入が少なかった。アウトプット2については、2009年10月のガイドラインの完成で、達成がされる見込みである。

本プロジェクトの実施・運営管理は、実質的に長期専門家1名体制で実施されてきた。しかし、首都アブジャのNCWDと車でも5時間以上かかる北部カノ州の両方を支援対象としているため、業務量が極めて多かったと言える。長期専門家2名体制で実施していれば、アウトプット2の発現により多くの投入を行えたと考えられる。

プロジェクト運営費に関しては、プロジェクト実施期間中に特に問題は報告されておらず、量、タイミングともに日本側については概ね適切であると言える。NCWDについては予算確保が困難な状況にあり、プロジェクトの進捗あるいは成果達成への阻害要因となる可能性が懸念され、当初よりプロジェクト活動費として財務省へC/Pファンドを申請してきた。しかし、終了時評価時までNCWDはC/Pファンドを確保することはできなかった。2009年3月に着任したNCWDの所長(Director General : DG)の配慮により、NCWDの恒常予算のうち人件費から、C/Pの出張費を遅延せずに支払うなどの努力はなされており、アウトプット1にかかる活動費についてはNCWD職員は状況が改善されつつあると判断している。しかしながら、JICA側がNCWDのプロジェクト車両の燃料費からモニタリング調査費、SMWAのジェネレーターからプロジェクトに必要な資機材の一切を提供し、かつプロジェクト活動費用も負担する状況が続いている。「ナ」国側のC/Pの配置については、ほぼ適切であった。

以上から、効率性は認められるも、専門家の配置方法及びC/Pファンドの確保においては課題が残った。

6-4 インパクト

上位目標	指標
WDCが機能することを通じて、「ナ」国のコミュニティレベル、世帯レベルで女性のエンパワメントが向上する。	1. 修正ガイドラインに沿ってパフォーマンスの良いWDCが増え続ける」、「2. 女性のエンパワメントが、(1) 世帯所得への女性の貢献度が継続的に高められる、(2) 世帯内での女性の意思決定参加が継続的に改善するという2つの点で強化される。

ガイドラインの作成は2009年10月に終了する予定であり、また他州でのWDCガイドラインの普及方法などについての検討は緒についたばかりであるため、終了時評価時点で上位目標達成の見込みを判断することは困難であった。

「ジェンダー主流化の観点」からプロジェクトは連邦、州、LGA、それぞれのレベルにおいてどのような影響を与えているか検証したところ、下記のインパクトが認められた。

- ・「ナ」国においては、ジェンダー平等が保障された1999年制定の新憲法に基づき、2000年には国家女性政策が、2006年には国家ジェンダー政策が発表され、連邦レベルにおけるジェンダー平等推進の枠組みは整いつつあるといえる。1989年に設立された全国女性委員会が1995年に連邦女性・青年開発省に昇格し、2004年にはFMWAに改編され、ナショナルマシーナリーとして機能している。また、州レベルにも女性・社会開発省が設置されているが、「ナ」国は連邦共和制であり州政府の独立性が強く、プロジェクト活動の現場であるWDCはLGAが管轄

しているため、連邦レベルの政策にWDC活性化に関する記述を取り入れるのは困難であり、政策上の変化を測るのは難しい。ただ、2008年のFMWA大臣によるプレスブリーフィングでWDC活性化について述べられるなど、プロジェクトの認識は進んでおり、全国ガイドラインフォーラムを開催したことで他州のSMWA・SMLGにもWDC活性化への関心が生まれている。

- C/PであるNCWD、実施機関であるSMWAについては、プロジェクト開始前はWDCの現状を把握していない職員ばかりであったが、カノ州での活動を通じて草の根レベルの女性に触れ、女性にとって、教育、クレジット、情報、移動性が限られていること、性別役割分業など、北部貧困地域の女性の置かれている状況を理解できるようになった。また、国別研修にNCWDから6名が参加したことで、職務意識やコミットメントが増大した。
- WDOはLGAに所属し、WDCへ指導を行う役割を担っているが、これまでは業務にコミットしてもLGAがWDC運営に興味がないために評価が得られず、意欲が低下していた。しかし、プロジェクトが軌道に乗ると地方行政区長をWDCに招き、活動の成果をみせることでWDCに関心をもたせ、LGAに対して教室拡張を依頼する、コミュニティの富裕層を訪問し、WDCへの寄付を募るなど、職務への意欲が増し、積極的な働きかけをするようになった。

さらに、「ジェンダー主流化の観点」から、プロジェクトは「裨益者の態度・意識の変化（WDC生徒、夫、コミュニティの人々）」にどのような影響を与えているかを検証したところ、下記のインパクトが認められた。

- WDC利用者は、プロジェクトが実施した啓発活動のなかでWDCに通うことの利点を発表するため、自主的に芝居を準備・上演し好評を博した。アイデアを出す、意見を述べる、表現することに物怖じせず積極的に取り組むようになったのは大きな変化である。
- 夫については、妻がWDCで習得した技術を活用して現金収入を得たり、家庭内のマネジメントをより良くこなすのを見て夫は感謝するようになり、妻が継続してWDCに通うことを経済的にサポートしている（交通費、マシン購入、材料購入など）。以前に比べ彼らはWDCに対してより好意的な認識をもち始めている。また、夫婦間のいさかいが減ったという報告もある。
- コミュニティの人々については、宗教指導者や村落の長などへの働きかけをプロジェクトを通じて行ったことから、WDCへの理解が進んでいる。非常に保守的なガヤでは、女性が昼間に姿を見せることが厭われたため、女性が活動できる夜だけセンターが運営されていたが、現在は午前中運営できるようになり、これはコミュニティでのWDCへの理解が進んだ結果として評価できる。またセンターへの参加希望をしている女性が増えている傾向が認められた。

また、想定されなかった肯定的なインパクトとして、2008年の本邦研修に参加したカノSMWA職員2名が、訪問した独立行政法人国立女性教育会館（National Women's Education Center: NWEC）に感銘を受け、同様の機能をもつ州立多目的女性センターをカノ市に建設する構想を打ち出したことが中間評価時より挙げられていた。土地は確保済みとのことで、既に建設業者の入札選定も終了し、2011年には完工が見込まれるとSMWAからの報告にあった。ちなみに、2008年度に15億ナイラの予算が確保されたものの、2009年度になって資金の確保ができないことから6億ナイラに引き下げられている。また、通信費や車両（局に1台）の修理費・燃料費等の恒常経費が手当てされにくい現状もあり、今後の見通しは判然としないが、現時点ではマイナスのインパクトは確認されていない。

6-5 自立発展性

本プロジェクトの効果の自立発展性は、下記の理由から政策、組織、技術については認められるものの、財政的には課題が認められた。

6-5-1 政策面

「ナ」国連邦政府は、国家開発計画である国家経済強化開発戦略（National Economic Empowerment and Development Strategy : NEEDS）の3つの柱の1つとして、国民のエンパワメントを掲げており、その中で女性のエンパワメントの重要性について明記している。「ナ」国のジェンダー課題を担当するナショナルマシナリーとして機能しているFMWAは2006年に国家ジェンダー政策を策定し、その中において開発戦略におけるジェンダー平等推進の重要性を強調している。FMWAは、毎年全州のSMWA長官を招集し、ジェンダー課題に関する最高諮問機関として位置づけられている全国女性評議会を開催しており、2006年の全国女性評議会では、コミュニケの決議として、WDC活性化のためのガイドラインの作成をFMWAの附属機関であるNCWDのマネートとすることが定められた。さらに、2007年11月には、WDC活性化のためのガイドラインの骨子案がコミュニケとして発表され、その中でNCWDが中心となり、より実践的なガイドラインを策定し全国的に普及することが急務とされた。2009年4月の評議会で、ガイドラインの普及、フォローアップ、モニタリングについてもNCWDのマネート化する動きが一部にあったものの、終了時評価時点では、そのマネート化はまだなされていなかった。しかし、今後とも引き続き連邦レベルでのWDC活性化への政策支援が期待される。また、2回のガイドラインフォーラムに他州の女性・社会開発省やSMLGの職員を招聘したり、他州からのグッドプラクティスの提出を呼びかけるなどの形でNCWDがWDCガイドラインが作成されつつあることが他州の関係者に周知されつつある。このように、政策面での自立発展性は高い。

6-5-2 財政面

NCWDは一部人件費や出張費の負担はしたものの、JICAがNCWDのプロジェクト車両の燃料費からモニタリング調査費、SMWAのジェネレーターからプロジェクトに必要な資機材の一切を提供し、かつプロジェクト活動費用も負担する状況が続いている。ガイドラインの全国展開には、活動予算をある程度NCWDが確保することが必要であるが、FMWA予算からNCWDの必要性にかかわらず、配分可能な予算が毎年示達されるという形でNCWDの予算が組まれており、常に十分な活動費がない状況が続いている。現時点で、今後の予算配分の見込みを検証することは困難である。

カノ州政府は次期地方選挙のある2011年までの4カ年計画（2008～2011）の推進と急速な経済開発を目したRoadmap for Economic Developmentを掲げている。SMWAは、2009年中に女性の研修・エンパワメントのために600百万ナイラ（3.9百万ドル相当）の予算措置を受ける計画となっている。WDCの運営予算や事業予算への支援については今後とも継続する可能性は高いと想定されるものの、今後の予算配分の見込みを現時点で検証することは困難である。プロジェクトが集中的に投入を行った6つのWDCのうち4センターについては、2009年は人件費や修復費用などを含めて4百万ナイラから35百万ナイラの予算がLGAにより配分されていることが確認されている。

6-5-3 組織面

プロジェクトが集中的に投入を行った6つのWDCは、LGAから継続的に活動費の配分と予算どおりの施行がなされれば、施設の修復などコミュニティの支援とこれまでの活動で得た技術を用いた商品販売による収入とも合わせ、活動の程度は異なるものの、センターとしての機能を持ち続け、存続していく可能性は高い。

終了時評価直前にパイロットWDCを初めて訪問したNCWD所長は、WDCの活性化とガイドラインの作成の重要性を認識し、今後NCWDとしてとるべき方策をFMWAと検討し、推進する意図を表明しており、今後のNCWDのイニシアティブが期待できる。

6-5-4 技術面

当プロジェクトでは、プロジェクトに関わるNCWD、SMWAスタッフから成るプロジェクトチームの実施管理にかかる能力の強化に関し、技術指導をしてきた。SMWA職員の計画・管理能力は日本人長期・短期専門家からの技術指導、モニタリング調査を中心としたプロジェクト活動、研修やワークショップの参加などを通じて向上してきている。SMWA職員は、常にNCWDや日本人専門家に同行する形で、WDCのモニタリング調査の実施に参加してきた。SMWA職員がWDCの定期的なモニタリングを行う際に用いられるモニタリング・チェックリストの作成が現在行われている。これが作成されれば、WDCのモニタリング活動の継続が期待できる。

ガイドラインの周知活動についてNCWDの技術力・組織能力はある程度あると判断されるが、ガイドラインを用いてのWDCの活性化やその技術指導をしていくための能力の強化は更に必要とされる。

活動に必要な機材などは、これまで供与されたものを維持管理し、ある程度適正に使用している。しかし、例外的ではあるが、ダンバッタセンターでは、大量に雨漏りのする部屋に供与されたミシンが置かれ、急速な劣化が懸念される。

6-6 効果発現にかかる貢献・阻害要因

6-6-1 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

①主要 C/P の本邦研修参加を通じて日本の WDC 運営にかかる技術的信頼感が醸成されたこと、②他州へのスタディーツアーを含む各種研修事業の実施で刺激を受けたこと、③カノ州のモデル事業の実施を通じて、C/P が WDC の活性化のプロセスを体感・経験していることの3つが挙げられる。これらはアウトプット1と3の達成に貢献した。

(2) 実施プロセスに関すること

①SMWA の C/P の活動調整能力の高さ、②プロジェクト実施に必要な機材が供与されたこと、③ガイドライン作成における NCWD のイニシアティブの3つが挙げられる。特に③については、NCWD はその監督機関である FMWA もメンバーとしてガイドライン作成委員会を設立した。②はアウトプット1と3の達成に、③はアウトプット2及びプロジェクト目標の達成に貢献した。

6-6-2 効果発現を阻害した要因

(1) 計画内容に関すること

長期専門家1名体制で同専門家への負担が大きかった。プロジェクトの活動場所が首都アブジャと北部カノ州（車で5時間）の両方であったため、移動も含め業務量が多く長期専門家1名の体制は難しかった。特に活動を軌道に乗せるプロジェクト初期に1名体制だったことは、本報告書で挙げられるさまざまな課題に1名で対応し得る限界があったことを示している。短期専門家を充実させて対応したが、受入れの手続きなどを始め長期専門家にはさまざまな苦労があった。

(2) 実施プロセスに関すること

連邦、州レベル共に恒常経費が慢性的に不足していることや、時として関係者の意思疎通がスムーズにいかなかったことが挙げられた。

1) C/P の恒常的な予算不足

NCWD はプロジェクト期間中 C/P ファンドを手当てできず、恒常的な予算不足のため職員の出張旅費が計画どおりに支出されなかった。州レベルにおいては、SMWA 職員が WDC を巡回するために使用できる車の修理費と燃料費が確保されていなかったため、長期専門家がカノに滞在する間しかモニタリングを行うことができなかった。

2) 関係者間のコミュニケーション

PDM 変遷の過程において、プロジェクト目標にある Guiding Framework の定義等、一部のプロジェクトの定義や範囲、指標の具体的な意味や範囲などについて、「ナ」国側のみならず日本側でも解釈の不一致がみられた。そのため、終了時評価時までは活動がアウトプット1と3に集中し、アウトプット2の成果の発現が遅れる結果となった。運営指導調査等を通じ改善を図ったが、課題が残った。

以上の問題があったものの、短期専門家の効果的な投入及び2回の運営指導調査団の派遣により、プロジェクトの目標達成には大きな影響を及ぼさなかった。

6-7 結論

PDM 3 に沿った終了時評価としては、アウトプット1を通じ WDC は活性化されており、アウトプット2のガイドラインはプロジェクト終了までに完成は見込まれ、さらにアウトプット3のプロジェクトチームメンバーの能力が向上していることは確認できていることから、プロジェクト目標は達成される見通しといえる。他方で、5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）から評価すると、妥当性は極めて高く、有効性・効率性は認められ、インパクトはいくつか確認できている。一方で、政策面の自立発展性の確保はされているものの、財政面、組織面、技術面の自立性の確保には、さまざまな要件が必要であり、現時点でその見通しを判断するのは難しい、という結果になった。

第7章 提言と教訓

7-1 提言

(1) ガイドラインの作成と普及

今後 WDC 活性化のためにガイドラインを普及していくために、NCWD は SMWA、SMLG、LGA などの関係機関と更に連携を進めることが求められる。また、他州からのグッドプラクティスを反映させ、2009 年の 11 月の全国女性評議会までに実用性と応用性を備えたガイドラインを完成させることが期待される。

(2) 自立発展性の確保

NCWD はプロジェクト実施に必要な人材と施設等の提供をしているが、C/P ファンドなどのプロジェクト実施のために必要な予算措置はまだ不十分である。プロジェクトの自立発展性を確保するためには、NCWD は運営費用のための恒常予算を確保する努力をすることが必要とされる。また、カノ州多目的女性センターが計画通り建築され、プロジェクト成果の自立発展性を確保するために適切に利用されることが期待される。

(3) カノ州での WDC 活性化

カノ SMWA は、本プロジェクトでパイロット対象として活性化された WDC のグッドプラクティスを他の WDC にも波及させていくために、カノ州の全 WDC に対してモニタリングや技術指導を行うことが求められる。また、WDC 活性化のためには LGA からの予算支出が不可欠なため、NCWD と SMWA は WDC 支援において SMLG と LGA と連携する方策を検討することが必要である。

(4) NCWD 及び SMWA の能力強化

NCWD と SMWA のプロジェクトメンバーの情報収集、モニタリング、報告などにおける能力はプロジェクト期間中を通じて向上したことが認められる。しかし、WDC を更に活性化していくためには、1) コミュニティの女性のニーズを正確に把握して WDC の活動に反映する能力、2) WDC での活動をモニタリングするための調査・分析能力、3) WDC 活性化のために LGA より予算を確保してくる調整能力の向上が必要である。

7-2 教訓

(1) 幅広い関係機関の巻き込みの必要性

プロジェクトの円滑的及び効果的な実施と自立発展性の確保のためには、プロジェクト初期より異なるレベルの関係機関を幅広く巻き込み、プロジェクト目標を共同で達成するためにすべての関係者が協力することのできる共通の土台をつくることが不可欠である。

(2) PDM 変更の際の関係者への理解の徹底

本プロジェクトでは PDM が 2 度修正されたものの、最新の PDM3 の一部内容についてプロジェクト関係者間で解釈が異なり、PDM3 が必ずしもモニタリングツールとして効果的に利用されていなかった。そのため、実施期間中に PDM の変更が必要となるプロジェクトで

は、PDM の変更について C/P と十分な協議を行うとともに、変更の結果を JCC 等を通じてすべての関係者に周知させることが必要である。

(3) 異なる行政機構への支援方法

「ナ」国は連邦制で州の自治が強く、行政機構についても、政策立案・実施、財政運営、人事などすべてにおいて連邦レベル、州レベルで重層化し、指揮命令系統は日本側にとっては分かりにくくなっている。WDC の活性化を図るためには、FMWA—NCWD—州政府、州政府（SMLG と SMWA）間、州政府—各 LGA 間と重層的な関係構築が必要であった。かかる状況のなか、技術移転は、(1) NCWD については OJT、調査手法・IT/PC などの国内研修、(2) SMWA については、マネジメント研修、スキルアップ研修、(3) WDC/LGA についてはマネジメント研修とスキルアップ研修という方法で行われた。このように重層的な行政機構においては、NCWD、SMWA、SMLG、LGA それぞれの役割、所管業務を明確に分けて支援するアプローチが有効であった可能性がある。

(4) エンパワメントのためのアプローチの選択

エンパワメントは経済、社会、政治、身体、精神など異なる側面からとらえることができる。そのため、女性やある特定のグループのエンパワメントを目的とするプロジェクトにおいては、どの側面のエンパワメントが対象グループに最も必要とされているか分析し、そのための最も適切なアプローチを検討することが重要である。

(5) 能力強化を目的とする案件における専門家の配置方法

本プロジェクトのように、中央における C/P の能力強化とともに、人々の意識の変容をうながすため現場レベルでも丁寧な介入が必要な案件においては、中央とプロジェクトサイト両方に長期専門家を配置することが望ましい。複数の長期専門家を配置することにより、1人の専門家が首都とプロジェクトサイトを往復する時間と体力を節約できるのみならず、何か問題が生じた場合に専門家同士でまずは議論を行うことにより対応できるというメリットがある。

(6) モニタリングのための視覚的ツールの利用

本プロジェクトでは、対象 WDC のモニタリングのための視覚的ツールとして信号機システムを利用した。指標の結果を赤・青・黄の3段階で分かりやすく示すことにより、C/P のモニタリング結果の理解促進に貢献した。本システムを利用した手法は今後さらに改善していく余地はあるが、モニタリングの結果を視覚化するツールとして、他のプロジェクトでも応用が可能であると考えられる。

(7) 現地通訳の利用

研修対象者だったハウサ語圏のカノ州の HOC や講師は必ずしも英語が得意ではなかった。そのため、最終年次の研修は現地語通訳をつけて実施した。もしプロジェクトの初期より通訳をつけていれば、より大きな研修効果が期待できたと考えられる。そのため、本プロジェクトのように、地域独特の言語を使用する地域で研修を行う場合は、現地通訳の使用を検討することが重要である。

第8章 団長所感

8-1 これまでの成果

本プロジェクトは、①カノ州の6つのWDCが活性化される、②プロジェクトの経験を基にWDC活性化ガイドラインがNCWDにより作成される、③プロジェクトメンバー（NCWD及びSMWA）のプロジェクト実施能力が向上するを成果とし、WDC活性化のためのGuiding Frameworkが作成されることをプロジェクト目標としてきた。WDCの認知度の向上、WDCに参加を希望する女性の増加、SMLGの関わりによるWDC向け予算の増加、男性や宗教指導者の意識の変化（コミュニティにWDCが受け入れられる）といったさまざまなインパクトが確認できている。現在のNCWD所長はWDCの活性化に大きな関心を寄せ、プロジェクトメンバーの活動にも深い理解を示しており、今後の活動がスムーズに進むことが期待できる。

8-2 フェーズ2を見据えた課題

一方、本プロジェクトの成果を「ナ」国側は評価し、2009年度の要望調査にてフェーズ2が要請され、2009年8月にすでに追加採択されている。より一層の効果的な活動のために、これまで各種調査団、短期専門家等が様々な提言を行っており、フェーズ2に向けて改めて確認したい。

8-2-1 PDMのアウトプットごとの課題

(1) 資機材（ミシン、編み機など）がWDCに導入されたことにより、6つのWDCは活性化された。6つのWDCで作られている製品は、基本的には家計の足しになる（近くで売る、買わなくてすむなど）ことが想定されており、洋服、鍋敷やランチョン・マットなどの家政品、ポマード、石鹸などであり、多くはビジネスの域には至っていない。LGAごとに配置されているセンター間の距離もあるため、中期的には類似品を家計の足しに作成することに問題はないと考えられる。

今後のWDCの方向性次第ではあるが、長期的に更なる販路を開拓することが想定される場合、製品の品質向上や、製品に付加価値をつけるといった検討が必要になると想定される。

(2) プロジェクト目標であるGuiding Frameworkに関し、関係者間の理解に幅があった。実際にはプロジェクト活動はアウトプット1と3に重きを置き、アウトプット2は「ナ」国側主導で行われていた。終了時評価調査終了後、2009年11月にガイドラインは完成し、2010年1月にお披露目のためのフォーラムが行われた。ガイドラインに基づいたWDC運営の実証、定着、拡大などはフェーズ2に持ち越されることとなる。フェーズ2においては、プロジェクトの枠組み全体をNCWD、SMWA、SMLG、LGAなどの関係者で共有することが大切であろう。

(3) プロジェクトのC/P（NCWD、SMWA）の情報取りまとめ・プレゼンテーション能力等は向上しているものの、コミュニティの女性のニーズを把握したり、ニーズ調査等各種調査の結果を分析したり、分析結果をWDCの活動に取り込むといった能力については、専門家自身が分析に多く関わっていたことや、C/Pの力量にばらつきがみられることもあり、

改善点を見いだしにくい場合もあった。フェーズ2においては彼らのより一層の主体的な関わりが不可欠である。

8-2-2 全体的な課題

(1) 財政的な自立発展性に関し、NCWDはプロジェクト期間中C/Pファンドを手当てできなかった。また、職員の出張旅費も計画どおりに支出されないなど、恒常的な予算不足は否めない。州レベルにおいては、WDC講師向けのスキルアップ研修及び女性向けのコースの材料・資材等の一部はプロジェクトの現地活動費で賄われている。プロジェクト終了後に同様な活動の継続を担保する予算措置等は、まだフェーズ2の枠組みが具体化していないこともあるかもしれないが、確認できなかった。SMWAからはさまざまな予算額についての発言はあるが、例えば、マルチ機能女性センター建設のための15億ナイラを確保したとするものの、SMWA職員がWDCを巡回するために使用できる車の修理費と燃料費が確保されていない(燃料費は局長クラスでないと申請しても通らない)ため、長期専門家がカノに滞在する間しかモニタリングが行われず、恒常的な活動に支障が生まれているといった状況もある。SMWA、LGAはNCWDに比べ、予算措置はされていると推察されるものの、配賦見込み額を前もって把握することは難しい。このことは「ナ」国においては本機関に限ったことではないが、自立発展性に関し、予算面での裏付けを取ることは困難である。フェーズ2の枠組みの確認に際し、フェーズ1以上に州の予算措置が必要となることについて、理解を得る必要がある。

(2) プロジェクトサイトがアブジャとカノに分かれていることもあり、NCWDとカノSMWAのプロジェクト関係者が一同に集まり、プロジェクト活動やWDCの状況などについて、意見交換する機会が実務者レベルではなかった。また、「ナ」国のような官僚機構が重層的な国で、本件のようにコミュニティでの活動が大切な協力においては、プロジェクトメンバーのみならず、コミュニティの状況・ニーズをよく知るHODやWDO、WDC校長など、直接受益者のニーズや感想・意見を吸い上げてWDCの活動やガイドラインの作成を行うメカニズムの構築が必須であるが、必ずしもそのための取組が十分になされたとはいえない。また、パイロット対象のWDC間での良い取組や課題について共有するなどの横のつながりを強化したり、他ドナー支援内容をプロジェクト関係者で共有して必要に応じて連携を図ったり、WDCとコミュニティ内外のNGO等とのネットワークを構築することなどにより、WDCが提供し得るサービスがより向上したと考えられる。

8-3 評価結果に基づく、フェーズ2に向けての現時点での検討内容

現在要請されているフェーズ2にて、「ナ」国側は現行フェーズと同様の活動、各WDCへの同規模の投入を希望している。日本側としては、現行フェーズを繰り返すのではなく、WDC当たりの投入額を必要最小限とし、「ナ」国側が自身でWDCの活性化に取り組めるよう支援したいと考えている。

現行フェーズにおける取組から、WDCの活性化においてはWDCとLGAの架け橋となるWDOとHODが非常に重要な役割を担うことが確認されている。フェーズ2の内容は今後詰めていくことになるが、WDO・HODを中心としたWDC活性化のメカニズムを強化することは、協力の

狙いとして考えられる。また、WDC が真にコミュニティの女性のニーズに応える活動を行い、女性のエンパワメントに貢献するためには、WDC の当該コミュニティでの位置づけや、求められるエンパワメントの側面（経済、社会、身体、精神、政治等）をあらかじめ分析し、焦点をあてるエンパワメントの側面に対応する多様なステークホルダーを、プロジェクト開始時から巻き込むことが不可欠である。

なお、フェーズ 2 における対象州の選定に関し、国家計画委員会（National Planning Commission : NPC）より、他ドナーとの重複を避けることや治安上の観点から、まず初めに NPC と調整してほしい旨要請があった。対象州はプロジェクト開始後、WDC 活性化のためのアクションプランを提出した州から選ぶことで第 2 回運営指導調査時に NCWD と合意（NPC も Witness として署名）しており、NPC との調整のタイミングに留意する必要がある。

付 属 資 料

1. 調査日程
2. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)
3. 評価グリッド
4. 主要面談者リスト
5. 投入実績一覧
6. 協議議事録 (M/M) 及び合同評価報告書
7. 信号機システムによる評価方法

1. 調査日程

日数	月/日	曜	時	団長	協力企画	運営管理	評価分析	宿泊	
1	7月12日	日	午前 午後	成田発(NH201)11:35 ロンドン着 16:00 ロンドン発(BA083)22:15			成田発(NH201)11:35		
2	7月13日	月	午前 午後				アブジャ着 4:35 JICA事務所訪問 9:00 NCWD表敬 10:15	アブジャ	
3	7月14日	火	午前 午後				NCWDカウンターパート聞き取り調査、 甲斐田専門家聞き取り調査	カノ	
4	7月15日	水	午前 午後				カノへ出発 13:20	カノ	
5	7月16日	木	午前 午後				カノ州女性省打ち合わせ (assistant desk officer)/DAMBATTA WDC訪問 (ただし雨天で関係者不在のため聴き取り調査なし)	カノ	
6	7月17日	金	午前 午後				カノ州女性省職員(アシスタント・デスク・オフィサー)聴き取り調査	カノ	
7	7月18日	土	午前 午後				GEZAWA WDC/LGA調査	カノ	
8	7月19日	日	午前 午後				カノ州女性省職員(副局長)聴き取り調査	カノ	
9	7月20日	月	午前 午後				GWALE WDC聴き取り調査	カノ	
10	7月21日	火	午前 午後				カノ州女性省研修課職員聴き取り調査	カノ	
11	7月22日	水	午前 午後				資料の整理・分析	カノ	
12	7月23日	木	午前 午後				成田発(NH201)11:35	資料の整理・分析	カノ
13	7月24日	金	午前 午後				アブジャ着 4:35 JICA事務所訪問 10:00 NCWD訪問 11:00 カノへ移動 12:00	09:45 BICHI WDC/LGA調査 13:00 カノ州女性省デスクオフィサー	カノ
14	7月25日	土	午前 午後				国内打合せ 18:00		
15	7月26日	日	午前 午後				Gaya WDC 及び Kademi WDC調査		カノ
16	7月27日	月	午前 午後				、カノ州女性省デスクオフィサー聴き取り調査		カノ
17	7月28日	火	午前 午後				KUMBOTSO WDC調査		アブジャ
18	7月29日	水	午前 午後				アブジャへ移動 12:00 アブジャへ移動 12:00	アブジャへ移動 12:00	アブジャ
19	7月30日	木	午前 午後				NGWD カノ州地方行政省研修局長聴き取り調査	NCWD(甲斐田専門家聞き取り)	アブジャ
20	7月31日	金	午前 午後				NCWD DG表敬 15:00 アブジャへ移動 12:00	NCWD DG表敬 15:00	アブジャ
21	8月1日	土	終日				連邦女性省調査 10:00		アブジャ
22	8月2日	日	午前 午後	12:00 CIDA 国内打合せ		アブジャ			
23	8月3日	月	午前 午後	成田発(NH201)11:35	合同評価報告書及びミニッツ案作成	アブジャ			
24	8月4日	火	午前 午後	ロンドン着 16:00 ロンドン発(BA083)22:15	国内打合せ 12:00	アブジャ			
25	8月5日	水	午前 午後	アブジャ着(4:35)		アブジャ			
26	8月6日	木	午前 午後	国内打合せ 12:00		アブジャ			
27	8月7日	金	午前 午後	合同評価報告書及びミニッツ案作成		アブジャ			
28	8月8日	土	午前 午後	JICA事務所訪問 9:00 NCWD表敬(ミニッツ案概要説明)10:30		アブジャ			
29	8月9日	日	午前 午後	NCWD訪問(ミニッツ案打合せ)		アブジャ			
30	8月10日	月	午前 午後	国内打合せ		アブジャ			
31	8月11日	火	午前 午後	国内打合せ9:00 JIC 13:00 (ミニッツ署名)		アブジャ			
32	8月12日	水	午前 午後	国内打合せ	追加調査	アブジャ			
33	8月13日	木	午前 午後	大使館報告 15:00 JICA事務所報告		アブジャ			
34	8月14日	金	午前 午後	アブジャ発(BA082)8:30		アブジャ			
35	8月15日	土	午前 午後	ロンドン着 14:55 ロンドン発(NH202)19:35		アブジャ			
36	8月16日	日	終日	成田着 15:20		アブジャ			

The Final Evaluation of the Project on Activation of the Women Development Centres (WDCs) to Improve Women's Livelihood

No.	Date	Day	Time	Leader	Evaluation Planning	Administrative Management	Project Evaluation	Location																											
1	12-Jul	Sun	AM	Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15			Narita/London (NH201) 11:35																												
			PM				Arrive in London 16:00 London/Abuja (BA083) 22:15																												
2	13-Jul	Mon	AM				Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15			Arrive in Abuja 4:35 Courtesy call on JICA office 9:00 Meeting with the expert 10:00	Abuja																								
			PM							Courtesy call and Hearing at NCWD 14:00																									
3	14-Jul	Tue	AM							Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15			Hearing at NCWD	Kano																					
			PM										Leave for Kano 12:00																						
4	15-Jul	Wed	AM										Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15			Meeting with a desk officer of Kano SMWA Hearing at in DAMBATTA WDC/ LGA	Kano																		
			PM													Hearing from the staff of Kano SMWA																			
5	16-Jul	Thu	AM													Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15			GEZAWA WDC/LGA	Kano															
			PM																Hearing at Kano SMLG																
6	17-Jul	Fri	AM																Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15			GWALE WDC/LGA	Kano												
			PM																			Data Analysis													
7	18-Jul	Sat	AM																			Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15			Data Analysis	Kano									
			PM																						Data Analysis										
8	19-Jul	Sun	AM																						Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15			Narita/London (NH201) 11:35	Kano						
			PM																									Arrive in 16:00 London/Abuja (BA083) 22:15		Data Analysis					
9	20-Jul	Mon	AM																									Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15			Arrive in Abuja 4:35 Courtesy call on JICA office 9:00 Move to Kano 10:00	Kano			
			PM																												BICHI WDC/LGA				
10	21-Jul	Tue	AM																												Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15			Team Meeting 18:00	Kano
			PM																															GAYA WDC/LGA	
11	22-Jul	Wed	AM																															Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15	
			PM	KUMBOTSO WDC/ LGA																															
12	23-Jul	Thu	AM	Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15																															
			PM				Hearing at NCWD																												
13	24-Jul	Fri	AM				Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15																												
			PM							Hearing at NCWD																									
14	25-Jul	Sat	AM							Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15																									
			PM										Team Meeting																						
15	26-Jul	Sun	AM										Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15																						
			PM													Preparation for Joint Evaluation Report and Minutes																			
16	27-Jul	Mon	AM													Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15																			
			PM																Meeting 12:00																
17	28-Jul	Tue	AM																Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15																
			PM																			Visit to JICA Office Courtesy call on NCWD													
18	29-Jul	Wed	AM																			Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15													
			PM																						Discussion on Minutes with NPC										
19	30-Jul	Thu	AM																						Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15										
			PM																									JCC Discussion on Minutes 15:00 (Signing)							
20	31-Jul	Fri	AM																									Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15							
			PM																												Report to the Embassy of Japan Report to JICA Office	Additional Research			
21	1-Aug	Sat	AM																												Narita/London (NH201) 11:35 London/Abuja (BA083) 22:15				
			PM																															Arrive in London 14:55 London/Narita (NH202) 19:35	Additional Research

PROJECT DESIGN MATRIX (PDMI)

Project Title: Project on activation of the Women Development Centres (WDC) to improve women's livelihood

Duration: 3 years (2007.1 – 2010.1)

Project Area: Abuja, Kano

Target Group: WDC Participants in 6 LGAs in the Kano State (6,000 persons), staff of concerned organizations (NCWD, SMWA, LGAs, and WDC) (100 persons)

Version: 21 Nov 2006

Narrative Summary	Objective verifiable Indicators	Means of verification	Important Assumptions												
<p>[Overall Goal]</p> <ol style="list-style-type: none"> The guideline for the activation of the WDC is disseminated in Kano and other states of Nigeria Livelihood of community in the project sites is improved through WDC activities <p>[Project Purpose]</p> <p>An effective guideline for the activation of the WDC is developed based on the experience in the project sites</p>	<ol style="list-style-type: none"> % of WDC utilizing the guideline in Kano and other states (to be quantified) Changes in the livelihood of women through WDC activities <p>1-1. A guideline which includes following subjects is developed (other subjects can be added)</p> <ol style="list-style-type: none"> Steps to activate WDC <ul style="list-style-type: none"> Identification of the roles of stakeholders Identification of the market and participants' needs Provision of various services Resources mobilization (within the extent of available local resources) Advocacy to raise awareness on WDC's roles and potentials Enhancement of monitoring and evaluation system of WDC Establishment of networks with concerned organizations Enhancement of WDC management system Strengthening of linkage between WDC and graduates <p>2) Approaches to solve problems (see detail at the 'concept of the guideline')</p> <p>1-2. Rating on each subject of the guideline by concerned organizations (such as FMWA, SMWAs of other states, non-target LGAs in Kano, donor agencies, and NGOs) is 4 and above in average (maximum 5)</p> <table border="1" data-bbox="1197 940 1340 1388"> <thead> <tr> <th>(example) Subjects</th> <th>Practicality</th> <th>Replicability</th> <th>Average</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Identification of stakeholder's role</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>4.5</td> </tr> <tr> <td>Identification of needs</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Very High: 5, High: 4, Fair: 3, Low: 2, Very Low: 1</p>	(example) Subjects	Practicality	Replicability	Average	Identification of stakeholder's role	5	4	4.5	Identification of needs	4	4	4.0	<ol style="list-style-type: none"> Report of NCWD, Sampling survey Report by WDCs, Impact survey on WDCs' participants <ol style="list-style-type: none"> Examination of the guideline Questionnaire survey with concerned organizations 	<ol style="list-style-type: none"> Policy to promote gender equality and women's empowerment in Nigeria (NEEDS and National Policy on Women) is not set back Important Assumptions of the Project purpose, outputs, and activities are continuously maintained Personnel to disseminate the guideline in NCWD and other states is allocated Structure of organization to disseminate the guideline in NCWD and other states is prepared Budget to disseminate the guideline in NCWD and other states is allocated NCWD maintains a network among FMWA, SMWA and other related agencies as a central agency to activate WDCs Efforts to disseminate the guideline begin and NCWD plays a central role Events which remarkably prevent women from utilizing WDC in other states do not arise
(example) Subjects	Practicality	Replicability	Average												
Identification of stakeholder's role	5	4	4.5												
Identification of needs	4	4	4.0												

<p>【Outputs】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The quality of services which WDCs in the project sites provide is improved 2. WDCs in the project sites are recognized as places of empowerment of the WDC participants by community and concerned organizations 3. The management of WDCs in the project sites is strengthened 4. The practices of WDCs in the project sites are compiled 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. Degree of improvement of services provided by WDCs (number, variety, etc) ^{#1} 1-2. Degree of skill improvement of WDC instructors ^{#1} 1-3. Degree of satisfaction of the WDC participants and graduates toward WDC services ^{#1} 1-4. #of income-generating activities which WDC graduates establish (to be quantified) 1-5. # of support for the income-generating activities of WDC graduates from WDC and its contents (to be quantified) 2-1. Degree of positive recognition of WDC from both men and women in target communities ^{#1} 2-2. # of WDC registered participants and # of WDC graduates (to be quantified) 2-3. Degree of empowerment of WDC participants ^{#1} 3-1. Degree of understanding on the WDC management by training participants ^{#1} 3-2. Degree of strengthening of the WDC management ^{#1} 4-1. NCWD drafts the guideline for the activation of the WDC, including the feed back from concerned organizations 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. Report on skill training by NCWD 1-2. Result of pre and post test of the training 1-3. Report of WDC 1-4. Questionnaire to WDC participants and graduates 2-1. Impact survey in the community (activity 2.6) 2-2. Report of WDC 2-3. Questionnaire to WDC participants 3-1. Report on management training 3-2. Result of pre and post test of the training 3-3. Report of WDC 4-1. Examination of the guideline 4-2. Minutes of sharing forum and meeting for the guideline 	<ol style="list-style-type: none"> 1. FMWA maintains the policy to support women's empowerment by the skill acquisition through WDC
---	--	---	--

[Activities]	[Inputs] Nigeria side	[Inputs] Japan side	
1.1 NCWD selects target LGAs in Kano State	1. Personnel	1. Personnel	1. Laws and policies are not drastically altered to remarkably prevent gender equality in Nigeria and the project sites (for example, to enhance the application of the cultural practice), particularly by the result of a change of regime
1.2 NCWD conducts a survey on the demanded skills for income generation in the project sites (Market survey)	2) Project Director (DG of NCWD)	1) Japanese long-term expert (person (Gender and Development)	2. NCWD continues to have the mandate to activate WDC
1.3 NCWD conducts a baseline survey on the current situation of WDCs in the project sites (the survey targets Women Development Officers, WDCs instructors, WDC participants, WDC graduates)	3) Project Manager (Director of PRS, NCWD)	2) Japanese short-term experts (Participatory survey)	3. WDC continues to be under the control of government agencies (LGA, SMWA)
1.4 NCWD organizes a workshop for SMWA, LGAs, Women Development Officers, WDC instructors, and discusses the contents of activities and services which WDCs are to provide based on the survey 1.2, 1.3 and 2.1.	4) Deputy Project Coordinator (staff of PRS, NCWD)	(Training planning)	4. Trained civil servants do not substantially leave the posts
1.5 NCWD designs a skill improvement training plan for WDC instructors based on the result of the above 1.4 workshop	5) Other NCWD CP x 8 persons (PRS x 6, TR x 2)	(Institutional Development and Organizational Strengthening)	5. Events which remarkably prevent awareness raising campaign will not arise (for example, communal conflicts, disaster, strong pressure from religious or traditional groups)
1.6 NCWD and SMWA implement skill improvement trainings for WDC instructors	6) SMWA CP x 1 person	2 to 3 persons per year as they are needed	
1.7 NCWD, SMWA and Women Development Officers conduct a survey on activities provided by other ministries and NGOs, which might be useful for the poor women in communities in the project sites	2. Facilities	Training in Japan	
1.8 NCWD makes a plan on the services which WDCs can provide based on the results of the discussion 1.4 and the survey 1.7.	1) Office for a long-term Japanese Expert and the project office at NCWD	4 persons per year (for one month)	
1.9 NCWD and SMWA present the draft plan of service delivery (1.8) to LGA Chairpersons, and discuss the possible cooperation with other institutions and possible service delivery which WDCs can provide to women in communities in the project sites	2) Office for short term Japanese Experts at SMWA in Kano	Training in the third country as it is needed	
1.10 NCWD, SMWA and LGAs make an action plan of WDC service delivery which includes the time of monitoring, contents, and indicators	3. Local costs	In-country Training	
1.11 LGA and SMWA implement the 1.10 action plan	1) Budget allocation (allowances for civil servants involved in the project, running cost, and operation cost)	Twice per year for 50 persons (for one month)	
1.12 Women Development Officers monitor the WDC activities monthly and report it to LGA and SMWA. SMWA reports it to NCWD		Equipment	
1.13 NCWD and SMWA organize and implement study tours to the developed WDCs outside of the project sites to improve the quality of WDCs services in the project sites		1) To NCWD	
1.14 NCWD and SMWA support the graduates of WDCs (such as rotating equipment)		* Vehicle for research and site visits	
2.1 NCWD, SMWA and Women Development Officers conduct a baseline survey on women's needs in communities in the project sites (to reveal the living condition, needs and the expectation for WDCs of the following target: WDC participants, WDC graduates, families of WDC participants and graduates, people in community)		* Office equipment for research	
2.2 NCWD, SMWA and Women Development Officers conduct advocacy		* Audio-visual equipment for advocacy campaign	
		* Training equipment for WDC instructors' training (for Department of Training,)	
		2) To SMWA	
		* Training equipment for WDC instructors' training (for the State owned WDC)	
		3) To WDCs in project sites (To LGA)	
		* Equipment for WDCs	
		* Equipment for WDCs graduates (rotating)	
		Local cost:	
		1) Operation cost for the project	
		2) Renovation of facilities of WDCs in project sites	

<p>to raise awareness on gender issues for WDC participants and communities based on the results of baseline survey 2.1</p> <p>2.3 NCWD, SMWA and Women Development Officers conduct WDCs' public relations campaigns for WDC participants and community members to promote further use of WDCs</p> <p>2.4 SMWA organizes and implements meetings as opportunities for WDC participants to learn mutually and share their problems and ideas</p> <p>2.5 SMWA organizes and implements study tours to cooperatives in the project sites to provide an opportunity for WDC participants to have ideas on their activities after the graduation</p> <p>2.6 NCWD and SMWA conduct surveys on the impacts of the WDC activities on WDC participants bi-annually. This survey measures the degree of empowerment</p> <p>3.1 NCWD conducts a baseline survey on the management of WDCs targeting SMWA, LGA and WDCs</p> <p>3.2 NCWD analyzes the results of the survey 3.1 and makes a plan for training of WDC management to improve the way of handling WDCs</p> <p>3.3 NCWD conducts WDC management trainings targeting SMWA, LGA, Women Development Officers and WDC instructors</p> <p>3.4 NCWD, SMWA and LGA monitor the condition of WDC management and make a report bi-annually</p> <p>3.5 NCWD organizes meetings with SMWA and LGA bi-annually to share the ideas and problems to run WDCs</p> <p>3.6 NCWD and all related agencies establish a network, in which NCWD takes a central role, to have an appropriate WDC management</p> <p>4.1 NCWD compiles the practices of WDCs in the project sites based on the outputs 1 to 3</p> <p>4.2 Based on the practices listed in 4.1, NCWD drafts the guideline for the activation of the WDC</p> <p>4.3 NCWD organizes an opportunity to share the guideline in the project sites with the SMWA</p> <p>4.4 NCWD organizes a forum on WDC's effectiveness and its management model with Government agencies (NPC, FMWA, SMWAs), donor agencies and NGOs</p> <p>4.5 NCWD revises the guideline based on the result of 4.3 and 4.4</p>		<p>Pre conditions</p> <p>1. Political situation in Nigeria does not become remarkably unstable</p> <p>2. SMWA and LGAs in the project site agree on the project design (objectives and strategies of supporting WDCs and the role of each agency)</p>
--	--	--

*1: Checklist to measure each degree will be developed based on the surveys which will be conducted at the early stage of the project

- FMWA: Federal Ministry of Women Affairs
- LGA: Local Government Area
- NCWD: National Centre for Women Development
- SMWA: State Ministry of Women Affairs
- WDC: Women Development Centre

REVISED PROJECT DESIGN MATRIX (PDM2)

Project Title: Project on Activation of the Women Development Centres (WDCs) to Improve Women's Livelihood

Duration: 3 years (2007.1 – 2010.1)

Project Area: Abuja, Kano

Target Group: WDC Participants in 6 LGAs in the Kano State (6,000 persons), staff of concerned organizations (NCWD, SMWA, LGAs, and WDCs) (100 persons)

Version: 5th December 2007

Narrative Summary	Objective verifiable Indicators	Means of verification	Important Assumptions
<p>[Overall Goal] Women's empowerment is enhanced at the community and household level in Nigeria through making WDCs function better.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Continued increase of well-performing WDCs in accordance with the guideline to be revised. [This may be modified, depending on the revised guideline.] Enhanced women's empowerment from the following viewpoints: <ol style="list-style-type: none"> Continued improvement of women's contribution to household income Continued improvement of women's participation in decision-making within household 	<ol style="list-style-type: none"> Monitoring reports/papers to be produced by NCWD (tentative) Nigeria Core Welfare Indicators (published annually) and/or Demographic survey (conducted on an irregular basis) 	<ol style="list-style-type: none"> Continued supports to gender equality and women empowerment in NEEDS2 and 7 Point Agenda Same with No. 1 and 2 of the important assumption of "Activity".
<p>[Project Purpose] An effective guiding framework for activation and management of the WDCs is established by NCWD based on the experience of the project and others</p>	<p>An operational guideline on activation and management of WDC is finalized.</p> <p>(NOTE) The degree of "operational" will be assessed qualitatively from the following viewpoints:</p> <ol style="list-style-type: none"> Coverage of the issues to be included in the draft guideline Assessment of practicality and applicability 	<ol style="list-style-type: none"> Desk study on quality of the guideline to be conducted by the project Questionnaire survey with concerned organizations on the guideline to be conducted by the project 	<ol style="list-style-type: none"> Same with No. 1 and 2 of the important assumption of "Activity" Dissemination efforts of the revised guideline will be made by NCWD, etc through appropriate budgeting, staffing, networking (between NCWD and the relevant agencies including the state ministries concerned and WDCs).

<p>[Outputs]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Good practices of well-performing WDCs, which are defined by (i) improved service quality of the target WDCs, (ii) increased positive recognition to the target WDCs, and (iii) improved WDC management, are produced in the target state/LGAs. 2. Draft guideline is developed based on the compiled good practices. 3. Capacity of the project team, which consists of NCWD and the Kano SMWA officials engaging in project implementation, is enhanced. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. <u>Improved quality of services provided by WDCs</u> <ol style="list-style-type: none"> 1-1-1. Improved level of satisfaction of quality of WDC services by WDC participants from the following viewpoints [Continued improvement will be monitored with rating system regularly.] <ol style="list-style-type: none"> (1) WDC curriculum (2) WDC lecture and instructor (3) Support to participants/graduates (4) Equipment (5) Working materials 1-1-2. Improved quality of the framework of each WDC for capturing needs of women on WDC services [Continued improvement will be monitored with traffic light assessment regularly.] 1-2. <u>Increased positive recognition on WDCs as a place of women's empowerment</u> <ol style="list-style-type: none"> 1-2-1. Improved level of positive recognition of the community people and non-WDC participants on WDCs. [Continued improvement will be monitored with traffic light assessment regularly.] <ol style="list-style-type: none"> (1) Husband views (2) Community stakeholder views (3) Non-WDC participant views 1-2-2. Improved quality of the framework of each WDC for capturing needs of the community on WDC services [Continued improvement will be monitored with traffic light assessment regularly.] 1-2-3. Continued improvement of empowerment of WDC participants 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Periodical monitoring reports/papers to be produced by the project 2. Desk study to be conducted by the project 3. Internal evaluation reports/papers on capacity of the project team, to be produced by the project 	<p>Same with No. 1 and 2 of the important assumption of "Activity"</p> <p>Continued NCWD's work for refining a guideline, which is not covered by the Project, e.g. collecting good practices of well-performing WDCs in other states in Nigeria in line with its work plan</p>
---	---	---	---

	<p>1-3. <u>Improved WDC management</u> 1-3-1. Improved level of quality of WDC management [Continued improvement will be monitored with traffic light assessment regularly.] (1) Working environment (2) Filing and Keeping records (3) Reporting and feedback 1-3-2. Improved level of quality of key elements for better WDC management [Continued improvement will be monitored with traffic light assessment regularly.] (1) Leadership (2) Staffing (3) Budget (4) Decision making</p> <p>2. <u>A guideline is revised/refined as scheduled in accordance with the Plan of Operation.</u></p> <p>3. <u>Enhanced capacity of the project team from the following viewpoints</u> [Continued enhancement will be monitored with traffic light assessment regularly.] (1) Planning (2) Implementation of the project (including the field survey) (3) Management (process, time and output) (4) Report writing and presentation</p>		
--	---	--	--

<p>[Activities]</p> <p>1.1.1 Select the target LGAs in Kano State</p> <p>1.1.2 Conduct the baseline survey to collect the following information in the selected LGAs.</p> <p>(1) Current condition of WDCs</p> <p>(2) Services for women provided by government agencies apart from WDCs or NGOs</p> <p>(3) Women's activities in a local market</p> <p>1.1.3 Develop the action plan to run WDCs based on the result of baseline survey 1-2, 2-1 and 3-1 and the previous year's results.</p> <p>1.1.4 Conduct the skill improvement training for WDC instructors</p> <p>1.1.5 Provide the necessary equipment for WDC activities.</p> <p>1.1.6 Organize and conduct the study tour to the advanced WDCs outside of the project sites for WDOs and WDC staff.</p> <p>1.1.7 Establish the support service for WDC graduates.</p> <p>1.1.8 Design and conduct the monitoring survey to assess the condition of WDCs in the project site in every six months.</p> <p>1.2.1 Design and conduct baseline survey to collect the following information in the selected LGAs.</p>	<p>[Inputs]</p> <p>Nigeria side</p> <p>1. Personnel</p> <p>(1) Project Director (DG of NCWD)</p> <p>(2) Project Manager (Director of PRS, NCWD, Project Coordinator (staff of PRS, NCWD)</p> <p>(3) Deputy Project Coordinator (staff of PRS, NCWD)</p> <p>(4) Other NCWD CP x 8 persons (PRS x 6, TR x 2)</p> <p>(5) SMWA CP x 6 officials</p> <p>2. Facilities</p> <p>(1) Office for a long-term Japanese Expert and the project office at NCWD</p> <p>(2) Office for short term Japanese Experts at SMWA in Kano</p> <p>3. Local costs</p> <p>Budget allocation (e.g. transport and travel allowances for civil servants involved in the project, running cost, and operation cost)</p>	<p>[Inputs]</p> <p>Japan side</p> <p>1. Personnel</p> <p>(1) Japanese long-term expert: 1 person (Gender and Development)</p> <p>(2) Japanese short-term experts (Participatory survey) (Training planning) (Institutional Development and Organizational Strengthening): 2 to 3 persons per year as they are needed.</p> <p>2. Training in Japan</p> <p>4 persons per year (for one month)</p> <p>3. Training in the third country as it is needed.</p> <p>4. In-country Training</p> <p>Twice per year for 50persons (for one month)</p> <p>5. Equipment</p> <p>(1) To NCWD</p> <p>*Vehicle for research and site visits</p> <p>*Office equipment for research</p> <p>*Audio-visual equipment for advocacy campaign</p> <p>*Training equipment for</p>	<p>1. Continued supports (including budget allocation and disbursement) to women empowerment and WDCs by the Federal Ministry of Women Affairs, NCWD, SMWA, and the other organization concerned (including the local government)</p> <p>2. Sustained institutional framework relating to gender equality and women empowerment (i.e. division of labors among FMWA, NCWD, Kano SMWA, and other organization concerned (including the local government)</p>
---	--	--	---

<p>(1) Living condition of WDC participants, non-participant women, and their husbands.</p> <p>(2) Perception on WDC for participants, non-participant, and husbands</p> <p>1.2.2 Organize and conduct the advocacy to raise awareness on gender issues and public relations on WDCs in the selected LGAs.</p> <p>1.2.3 Organize and conduct study tour to cooperatives in the project sites for WDC participants</p> <p>1.2.4 Design and conduct the monitoring survey to assess the recognition of WDCs and women's empowerment in the selected LGAs in every six months</p> <p>1.3.1 Conduct the baseline survey to collect the following information in the selected LGAs.</p> <p>--Current condition of the management of WDCs</p> <p>1.3.2 Design and conduct the management training on WDC.</p> <p>1.3.3 Establish the network to enhance WDC activities with all stakeholders.</p> <p>1.3.4 Design and conduct the monitoring survey to assess the condition of WDC management in the selected LGAs in every six months</p> <p>2.1 Complete the practices of WDC</p>		<p>WDC instructor's training (for Department of Training)</p> <p>(2) To SMWA</p> <p>*Training equipment for WDC instructors' training (for the State owned WDC)</p> <p>(3) To WDCs in project sites (To LGA)</p> <p>*Equipment for WDCs</p> <p>*Equipment for WDCs graduates (rotating)</p> <p>Local cost</p> <p>(1) Operation cost for the project</p> <p>(2) Renovation of facilities of WDCs in project sites</p> <p>Pre conditions</p> <p>1. Continued WDC's role in women's empowerment</p> <p>2. Continued NCWD's role in drafting a guideline for activation and management of the WDC in accordance with the communiqué adopted by the National Council for Women Affairs held in November 2006</p>
---	--	--

<p>activation in the selected LGAs.</p> <p>2.2 Refine the practical guideline on the activation of WDC based on the practices compiled.</p> <p>2.3 Organize the workshop to develop the WDC guideline with all stakeholders in the project sites.</p> <p>2.4 Organize the forum on the WDC guideline with the concerned agencies</p> <p>2.5 Revise the WDC guideline based on the result of 2-3 and 2-4.</p> <p>3.1. Long-term expert to provide day-to-day advice to the project team</p> <p>3.2. Hold training courses & workshops for the project team</p>			
---	--	--	--

FIMWA: Federal Ministry of Women Affairs
LGA: Local Government Area
NCWD: National Centre for Women Development
SMWA: State Ministry of Women Affairs
WDC: Women Development Centre

REVISED PROJECT DESIGN MATRIX (PDM3)

Project Title: Project on Activation of the Women Development Centres (WDCs) to Improve Women's Livelihood

Duration: 3 years (2007.1 – 2010.1)

Project Area: Abuja, Kano

Target Group: WDC Participants in 6 LGAs in the Kano State (6,000 persons), staff of concerned organizations (NCWD, SMWA, LGAs, and WDCs) (100 persons)

Version: November 26, 2008

Narrative Summary	Objective verifiable Indicators	Means of verification	Important Assumptions
<p>[Overall Goal] Women's empowerment is enhanced at the community and household level in Nigeria through making WDCs function better.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continued increase of well-performing WDCs in accordance with the guideline to be revised. [This may be modified, depending on the revised guideline.] 2. Enhanced women's empowerment from the following viewpoints: <ol style="list-style-type: none"> (1) Continued improvement of women's contribution to household income (2) Continued improvement of women's participation in decision-making within household 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring reports/papers to be produced by NCWD (tentative) 2. Nigeria Core Welfare Indicators (published annually) and/or Demographic survey (conducted on an irregular basis) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continued supports to gender equality and women empowerment in NEEDS2 and 7 Point Agenda 2. Same with No. 1 and 2 of the important assumption of "Activity".
<p>[Project Purpose] An effective guiding framework for activation and management of the WDCs is established by NCWD based on the experience of the project and others</p>	<p>An operational guideline on activation and management of WDC is finalized.</p> <p>(NOTE) The degree of "operational" will be assessed qualitatively from the following viewpoints:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Coverage of the issues to be included in the draft guideline (2) Assessment of practicality and applicability 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desk study on quality of the guideline to be conducted by the project 2. Questionnaire survey with concerned organizations on the guideline to be conducted by the project 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Same with No. 1 and 2 of the important assumption of "Activity" 2. Dissemination efforts of the revised guideline will be made by NCWD, etc through appropriate budgeting, staffing, networking (between NCWD and the relevant agencies including the state ministries concerned and WDCs).

<p>[Outputs]</p> <p>1. WDCs in the project sites are activated, which are defined by</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) improved service quality of the target WDCs, (ii) increased positive recognition to the target WDCs, (iii) improved WDC management. <p>2. Draft guideline is developed based on the compiled good practices.</p> <p>3. Capacity of the project team, which consists of NCWD and the Kano SMWA officials engaging in project implementation, is enhanced.</p>	<p>1-1. <u>Improved quality of services provided by WDCs</u></p> <p>1-1-1. Improved level of satisfaction of quality of WDC services by WDC participants from the following viewpoints [Continued improvement will be monitored with rating system regularly.]</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) WDC curriculum (2) WDC lecture and instructor (3) Support to participants/graduates (4) Equipment (5) Working materials <p>1-1-2. Improved quality of the framework of each WDC for capturing needs of women on WDC services [Continued improvement will be monitored with traffic light assessment regularly.]</p> <p>1-2. <u>Increased positive recognition on WDCs as a place of women's empowerment</u></p> <p>1-2-1. Improved level of positive recognition of the community people and non-WDC participants on WDCs. [Continued improvement will be monitored with traffic light assessment regularly.]</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Husband views (2) Community stakeholder views (3) Non-WDC participant views <p>1-2-2. Improved quality of the framework of each WDC for capturing needs of the community on WDC services [Continued improvement will be monitored with traffic light assessment regularly.]</p> <p>1-2-3. Continued improvement of empowerment of WDC participants</p>	<p>1. Periodical monitoring reports/papers to be produced by the project</p> <p>2. Desk study to be conducted by the project</p> <p>3. Internal evaluation reports/papers on capacity of the project team, to be produced by the project</p>	<p>Same with No. 1 and 2 of the important assumption of "Activity"</p> <p>Continued NCWD's work for refining a guideline, which is not covered by the Project, e.g. collecting good practices of well-performing WDCs in other states in Nigeria in line with its work plan</p>
--	---	--	---

	<p>1-3. Improved WDC management</p> <p>1-3-1. Improved level of quality of WDC management [Continued improvement will be monitored with traffic light assessment regularly.]</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Working environment (2) Filing and Keeping records (3) Reporting and feedback <p>1-3-2. Improved level of quality of key elements for better WDC management [Continued improvement will be monitored with traffic light assessment regularly.]</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Leadership (2) Staffing (3) Budget (4) Decision making <p>2. <u>A guideline is revised /refined as scheduled in accordance with the Plan of Operation.</u></p> <p>3. <u>Enhanced capacity of the project team from the following viewpoints [Continued enhancement will be monitored with traffic light assessment regularly.]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Planning (2) Implementation of the project (including the field survey) (3) Management (process, time and output) (4) Report writing and presentation 		
--	--	--	--

<p>[Activities]</p> <p>1.1.1 Select the target LGAs in Kano State</p> <p>1.1.2 Conduct the baseline survey to collect the following information in the selected LGAs.</p> <p>(1) Current condition of WDCs</p> <p>(2) Services for women provided by government agencies apart from WDCs or NGOs</p> <p>(3) Women's activities in a local market</p> <p>1.1.3 Develop the action plan to run WDCs based on the result of baseline survey 1-2, 2-1 and 3-1 and the previous year's results.</p> <p>1.1.4 Conduct the skill improvement training for WDC instructors</p> <p>1.1.5 Provide the necessary equipment for WDC activities.</p> <p>1.1.6 Organize and conduct the study tour to the advanced WDCs outside of the project sites for WDOs and WDC staff.</p> <p>1.1.7 Establish the support service for WDC graduates.</p> <p>1.1.8 Design and conduct the monitoring survey to assess the condition of WDCs in the project site in every six months.</p> <p>1.2.1 Design and conduct baseline survey to collect the following information in the selected LGAs.</p>	<p>[Inputs]</p> <p>Nigeria side</p> <p>1. Personnel</p> <p>(1) Project Director (DG of NCWD)</p> <p>(2) Project Manager (Director of PRS, NCWD, Project Coordinator (staff of PRS, NCWD)</p> <p>(3) Deputy Project Coordinator (staff of PRS, NCWD)</p> <p>(4) Other NCWD CP x 8 persons (PRS x 6, TR x 2)</p> <p>(5) SMWA CP x 6 officials</p> <p>2. Facilities</p> <p>(1) Office for a long-term Japanese Expert and the project office at NCWD</p> <p>(2) Office for short term Japanese Experts at SMWA in Kano</p> <p>3. Local costs</p> <p>Budget allocation (e.g. transport and travel allowances for civil servants involved in the project, running cost, and operation cost)</p>	<p>[Inputs]</p> <p>Japan side</p> <p>1. Personnel</p> <p>(1) Japanese long-term expert: 1 person (Gender and Development)</p> <p>(2) Japanese short-term experts (Participatory survey) (Training planning) (Institutional Development and Organizational Strengthening): 2 to 3 persons per year as they are needed.</p> <p>2. Training in Japan</p> <p>4 persons per year (for one month)</p> <p>3. Training in the third country as it is needed.</p> <p>4. In-country Training</p> <p>Twice per year for 50 persons (for one month)</p> <p>5. Equipment</p> <p>(1) To NCWD</p> <p>*Vehicle for research and site visits</p> <p>*Office equipment for research</p> <p>*Audio-visual equipment for advocacy campaign</p> <p>*Training equipment for</p>	<p>1. Continued supports (including budget allocation and disbursement) to women empowerment and WDCs by the Federal Ministry of Women Affairs, NCWD, SMWA, and the other organization concerned (including the local government)</p> <p>2. Sustained institutional framework relating to gender equality and women empowerment (i.e. division of labors among FMWA, NCWD, Kano SMWA, and other organization concerned (including the local government)</p>
---	--	---	---

<p>(1) Living condition of WDC participants, non-participant women, and their husbands.</p> <p>(2) Perception on WDC for participants, non-participant, and husbands</p> <p><i>1-2-2 Conduct the advocacy to policy makers in the pilot sites to raise awareness on WDC activation</i></p> <p><i>1-2-3 Sensitize people in the pilot sites to raise awareness on gender issues and WDC activation</i></p> <p>1.2.4 Organize and conduct study tour to cooperatives in the project sites for WDC participants</p> <p>1.2.5 Design and conduct the monitoring survey to assess the recognition of WDCs and women's empowerment in the selected LGAs in every six months</p> <p><i>1-2-6 Conduct a qualitative survey about the impacts on women's empowerment by WDC's activities</i></p> <p>1.3.1 Conduct the baseline survey to collect the following information in the selected LGAs.</p> <p>--Current condition of the management of WDCs</p> <p>1.3.2 Design and conduct the management training on WDC.</p> <p>1.3.3 Establish the network to enhance WDC activities with all stakeholders.</p> <p>1.3.4 Design and conduct the</p>	<p>WDC instructor's training (for Department of Training)</p> <p>(2) To SMWA</p> <p>*Training equipment for WDC instructors' training (for the State owned WDC)</p> <p>(3) To WDCs in project sites (To LGA)</p> <p>*Equipment for WDCs</p> <p>*Equipment for WDCs graduates (rotating)</p> <p>6. Local cost</p> <p>(1) Operation cost for the project</p> <p>(2) Renovation of facilities of WDCs in project sites</p>	<p>Pre conditions</p> <p>1. Continued WDC's role in women's empowerment</p> <p>2. Continued NCWD's role in drafting a guideline for activation and management of the WDC in accordance with the communiqué adopted by the National Council for Women Affairs held in November 2006</p>
--	---	---

<p>monitoring survey to assess the condition of WDC management in the selected LGAs in every six months</p> <p>2.1 Compile the practices of WDC activation in the selected LGAs.</p> <p>2.2 Refine the practical guideline on the activation of WDC based on the practices compiled.</p> <p>2-3 <i>Conduct the advocacy to other states to raise their awareness on WDC activation and to involve them into the WDC guideline forum.</i></p> <p>2.4 Organize the forum on the WDC guideline with the concerned agencies</p> <p>2.5 <i>Collect good practices from other states and reflect them into the draft guideline.</i></p> <p>2-6 <i>Revise the WDC guideline based on the result of 2-3 and 2-4.</i></p> <p>3.1. Long-term expert to provide day-to-day advice to the project team</p> <p>3.2. Hold training courses & workshops for the project team</p>			
---	--	--	--

FMWA: Federal Ministry of Women Affairs
LGA: Local Government Area
NCWD: National Centre for Women Development
SMWA: State Ministry of Women Affairs
WDC: Women Development Centre

3. 評価グリッド

実績 (Performance)		必要となるデータ		評価方法	
評価小項目	調査の領域/調査項目	投入実績	投入実績	投入実績表、専門家投入実績表	資料レビュー、質問票調査・聞き取り
投入の実施状況	<p>ナレッジエリア側投入 (GP配置、施設機材、運営費等) は計画通り実行されたか?</p> <p>日本側投入 (専門家配置、GP研修、施設機材、運営費等) は計画通り実施されたか?</p> <p>アウトプット1: 「対象地域のWDCが活性化される。活性化の定義は1) WDCのサービスの質の向上、2) WDCへの肯定的認識の向上、3) WDCのマネージメントの質の向上の3点である。」は達成されたか。</p>	<p>投入実績</p> <p>投入実績</p> <p>1-1 WDCのサービスの質の向上の達成度 1-1-1. WDCのサービスの質の向上の達成度の改善が次の5つの点で見られる (継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする。)(1) WDCカリキュラム、(2) WDC講師・指導者、(3) 参加者・卒業生支援、(4) 機材、(5) 作業資機材 1-1-2. WDCの提供するサービスにかかる女性のニーズを把握する枠組みの改善 (継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする。)</p> <p>1-2 コミュニティからWDCへの肯定的認識の向上の達成度 2-1. コミュニティ及びWDC参加者以外の人々のWDCに対する肯定的な認識度合いの増加 (継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする。) (1) 夫の意見、(2) コミュニティ内の関係者の意見、(3) 非WDC参加者 1-2-2. WDCの提供するサービスに対するコミュニティのニーズをよりの確に反映する仕組みの改善 (継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする。) 1-2-3. WDC参加者のエンバワメントの継続的改善</p> <p>1-3 WDCのマネージメントの質の向上の達成度 1-3-1. WDCのマネージメントの質のレベルの向上 (継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする。): (1) 作業環境、(2) ファイリング・記録、(3) 報告・フィードバック 1-3-2. より良いWDCマネージメントのための主要項目の質的改善傾向 (継続的な改善は動態調査を通じて定期的にモニタリングする。): (1) 指導力、(2) 人材配置、(3) 予算、(4) 意思決定</p>	<p>プロジェクト作成の定期モニタリング報告書・資料 専門家・CP</p> <p>プロジェクトによる机上調査 専門家・CP</p> <p>内部評価報告書/プロジェクトチームの能力についての報告書 専門家・CP</p> <p>プロジェクト実施のガイドライン定性 (机上) 調査/プロジェクトが実施する関連機関への質問票調査、専門家・CP</p> <p>モニタリング報告書/NCWD作成資料 (暫定)、専門家・CP</p> <p>年次ナレッジエリア中心福祉指標/人別調査 (不定期実施)、追加的にエンバワメント調査結果に利用 専門家・CP</p>	<p>資料レビュー 質問票調査・聞き取り</p> <p>資料レビュー 質問票調査・聞き取り</p> <p>資料レビュー 質問票調査・聞き取り</p> <p>資料レビュー 質問票調査・聞き取り</p> <p>資料レビュー 質問票調査・聞き取り</p>	
アウトプットの達成状況	<p>アウトプット2: 「取集されたクラウドプラットフォームが作成されたか。」は達成されたか。</p> <p>アウトプット3: 「プロジェクトに関するNCWD、SIMWAスタッフから成るプロジェクトチームの能力が向上する。」は達成されたか。</p> <p>プロジェクト終了時まで、「プロジェクトの経験に基づき、WDC活性化とマネージメントのための効果的なGuiding frameworkがNCWDによって作成される。」見込みがあるか?</p> <p>「プロジェクト終了後5年以内に、プロジェクトのもたらしたアウトカムを用いて「WDCが機能することを通じて、ナレッジエリアのコミュニティレベル、世帯レベルで女性のエンバワメントが向上する」見込みがあるか?</p>	<p>実施計画に従ってガイドラインが作成/修正される</p> <p>プロジェクトスタッフの能力 (計画能力、報告書の作成と発表能力 (現地調査を含む)、管理能力、報告書の作成と発表能力) が向上する。</p> <p>WDC活性化とマネージメントに関する運営ガイドラインが完成する。(運営の度合いについては、ガイドライン案で示されている一連の課題、実用性と応用性、という2つの視点より評価する。</p> <p>修正ガイドラインに沿ってパフォーマンスの良いWDCが増え続ける。</p> <p>女性のエンバワメントが、(1) 世帯所得への女性の意識の向上が継続的に高められる、(2) 世帯内での女性の意思決定参加が継続的に改善する、という2つの点で強化される。</p>	<p>プロジェクトによる机上調査 専門家・CP</p> <p>内部評価報告書/プロジェクトチームの能力についての報告書 専門家・CP</p> <p>プロジェクト実施のガイドライン定性 (机上) 調査/プロジェクトが実施する関連機関への質問票調査、専門家・CP</p> <p>モニタリング報告書/NCWD作成資料 (暫定)、専門家・CP</p> <p>年次ナレッジエリア中心福祉指標/人別調査 (不定期実施)、追加的にエンバワメント調査結果に利用 専門家・CP</p>	<p>資料レビュー 質問票調査・聞き取り</p> <p>資料レビュー 質問票調査・聞き取り</p> <p>資料レビュー 質問票調査・聞き取り</p> <p>資料レビュー 質問票調査・聞き取り</p> <p>資料レビュー 質問票調査・聞き取り</p>	
プロジェクト目標達成の見込み					
上位目標達成の見込み					

実施プロセス（IMPLEMENTATION PROCESS）

実施プロセス	実施状況	実施内容	実施方法
活動実施状況	活動は計画通り実施されたか？	活動の実施状況	短期・長期専門家報告書、事業進捗状況報告書、専門家・CP
技術移転	技術移転の方法に問題はなかったか？	技術移転内容、技術移転期間、C/Pの名前、C/Pの数	資料レビュー、質問票調査、聞き取り
意思決定プロセス	活動の変更、軌道修正および人員の選定等にかかる決定はどのようなプロセスでなされたか？	意思決定のプロセス、それに起因する問題点	短期・長期専門家報告書、事業進捗状況報告書、投入実績表専門家・CP
	活動計画の修正はいつ、どのように行われたか？	意思決定のプロセス、それに起因する問題点	短期・長期専門家報告書、事業進捗状況報告書、専門家・CP
モニタリング	プロジェクト全体のモニタリング（例：プロジェクトチーム会議、日本側運営指導調査団派遣など）はどのように行われたか？その方法は適切であったか？	モニタリングの体制、その結果の利用状況	専門家活動報告書、プロジェクト進捗報告書、専門家・CP
	プロジェクトでは半期ごとのモニタリング調査、エンパワメント調査を通じて女性やその家族、またコミュニティの意識、行動変容を調査してきた。その頻度、方法は適切であったか？モニタリング調査の結果はどのようにプロジェクトの活動に反映されたか？	モニタリング体制（長期・短期専門家、NCWD/SNWA）、モニタリング調査頻度・内容、調査結果の利用状況	モニタリング報告書・エンパワメント調査報告書専門家・CP
関係者との関わり方（コミュニケーション）	プロジェクト内コミュニケーションの問題（連絡の頻度、内容、方法等）	コミュニケーションの頻度、方法、計画変更時の対応状況、共同で取り組む課題の解決方法、調査結果の活用状況	専門家活動報告書、プロジェクト進捗報告書専門家・CP
	受益者（LGA、コミュニティ住民、女性等）とのコミュニケーションはどうか？	活動への参加状況、コミュニケーションの頻度、方法、内容	プロジェクト専門家JICA事務所、JICA本部
	JICA本部・JICA事務所、および日本の関係機関のサポート体制：プロジェクトに対するサポートは十分だったか？効果的に行われたか？	コミュニケーションの頻度、方法、計画変更時の対応状況、協力内容、共同作業時間、頻度、共同で取り組む課題の解決方法	専門家・CP、JICA本部・JICA事務所、日本の関係機関
CP	プロジェクトとナイジェリア側関係機関（連邦女性省、カノ州女性省、カノ州地方行政省等）とのコミュニケーションは効果的に行われたか？	コミュニケーションの頻度、方法、計画変更時の対応状況、共同で取り組む課題の解決方法、信頼関係の確立、協力内容	専門家・CP、ナイジェリアの関係機関
	CPの配置は適切だったか？	配置されたCP（NCWD、SNWA）の人数・専門分野・レベル・ポジションなど	投入実績表専門家・CP
	NCWDの権限・責任は明確かつ適切か？	NCWDの位置づけ（権限・責任・他機関との関係）	
オーナーシップ	ナ側責任者（プロジェクト/NCWD責任者、関係機関の責任者）のプロジェクトマネジメントへの参加の度合いは適切か？	ナ側責任者の意識と参加度合い	
	ナ側から必要な予算・人員・機材等が手当てされているか？	ナ側の予算（CPファンド・LDGからの予算配置に改善がみられたか、を含む）、人員配置状況	専門家活動報告書、プロジェクト進捗報告書専門家・CP、ナ側関係機関職員
	CPのプロジェクトへの参加度は高いか？	コミュニケーションの頻度、方法、計画変更時の対応状況、共同で取り組む課題の解決方法、信頼関係の確立、主体性・参加意識	
その他	その他、プロジェクトの実施過程で生じた問題や、効果発現に影響を与えた問題はあるか？その原因は何か？	これまでプロジェクトの実施過程で提示された問題点と原因、およびその対処の状況	専門家活動報告書、プロジェクト進捗報告書専門家・CP

	プロジェクトで活用された技術移転の手法（講師研修、力ウンターパート研修、スタディツアー、OJTなど）は受け入れられつつあるか（技術レベルの適切性、社会的・慣習的適切性）	CP・研修参加者の能力、技術力 これまでの活動状況	プロジェクト報告書、連邦女性省/SWIA/LGA、専門家、CP	資料レビュー、質問票、開取り協議
技術面	プロジェクトで用いられたモニタリング調査の手法は継続的に他のWDCのモニタリングにも用いられるか。	CP・モニタリング調査参加者の能力、技術力 これまでの活動状況	プロジェクト報告書、NCWD/SWIA/LGA、専門家	資料レビュー、質問票、開取り協議
社会環境面	プロジェクトのカウンターパートはプロジェクトで得た知識・技術を活用できるだけの能力があるか。また活用できる業務に就くのか。	CP・研修参加者の能力、技術力 これまでの活動状況	プロジェクト報告書、NCWD/SWIA、専門家	資料レビュー、質問票、開取り協議
その他	資機材の維持管理は適切に行われているか？センター長・職員が単独でできるようになるか。	CPの能力、技術力 これまでの活動状況、機材整備状況	専門家、CP	資料レビュー、質問票、開取り協議
	カナ州の6つのLGAにおいてWDCを女性のエンパワメントの場として認知が高まり、活性化を図ろうとする動きが現れているようですが、今後も継続される可能性はどの程度ありますか。	CPの能力、技術力 これまでの活動状況、機材整備状況 貢献要因の事例	モニタリング調査報告書、エンパワメント調査報告書、専門家、CP	資料レビュー、質問票、開取り協議
	自立発展性を阻害するその他の要因はあるか？	阻害要因の事例	専門家、CP	質問票、開取り協議