

マダガスカル国環境・治水・森林省
マダガスカル国農業・畜産・水産省

マダガスカル国
アロチャ湖南西部地域
流域管理及び農村開発計画調査

行政組織向けマニュアル集

JICA LIBRARY



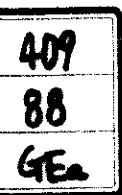
1207360 [7]

平成 20 年 1 月
(2008 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

日本工営株式会社
社団法人海外林業コンサルタント協会

JICA



LIBRARY



マダガスカル国
アロチャ湖南西部地域
流域管理及び農村開発計画調査

行政組織向けマニュアル
(流域管理)

目次

	頁
1. パイロット事業とは何か？	I-1-1
2. パイロット事業の内容	I-2-1
2.1 流域管理分野の7パイロット事業	I-2-1
2.2 森林地区	I-2-1
2.2.1 現状と問題点	I-2-1
2.2.2 改善目標	I-2-2
2.2.3 パイロット事業の内容	I-2-2
2.3 草地・灌木地区	I-2-2
2.3.1 現状と問題点	I-2-2
2.3.2 改善目標	I-2-3
2.3.3 パイロット事業の内容	I-2-3
2.4 パイロット事業の実行システム	I-2-3
3. パイロット事業の進め方	I-3-1
3.1 事前準備	I-3-1
3.1.1 事業の進め方	I-3-1
(1) 住民参加とは	I-3-1
(2) 主体的実行体制の確立	I-3-1
(3) 自主的実施への道筋	I-3-1
3.1.2 関係官庁への説明・協力要請	I-3-2
3.1.3 住民への説明	I-3-2
3.2 パイロット事業の実施	I-3-2

3.2.1	組織の設立	I-3-2
(1)	組織設立の意味.....	I-3-2
(2)	組織構成	I-3-3
3.2.2	活動計画の作成.....	I-3-3
(1)	活動内容	I-3-3
(2)	実施方法・スケジュール.....	I-3-3
(3)	実施地区の選定.....	I-3-4
(4)	実施者の決定.....	I-3-4
3.2.3	パイロット事業の実行.....	I-3-4
(1)	実施主体	I-3-4
(2)	実施上の留意事項.....	I-3-4
(3)	技術講習会	I-3-5
3.2.4	進行管理・評価.....	I-3-5
(1)	進行管理	I-3-5
(2)	事業成果の評価.....	I-3-6
4.	期待される将来効果	I-4-1
(1)	森林地区	I-4-1
(2)	草地・灌木地区.....	I-4-1
5.	モニタリングと事業評価.....	I-5-1

付属資料

- 付属資料-1 パイロット事業の内容
- 付属資料-2 事業の実施スケジュール
- 付属資料-3 事業の実施システム
- 付属資料-4 流域管理の概念図



1207360 [7]



第一篇
行政組織向けマニュアル
(流域管理)

1. パイロット事業とは？

マダガスカル国政府は、アロチャ湖南西部地域の環境保全及び地域住民の持続的な生計活動を確保するため、流域管理及び農村開発計画(マスタープラン)の策定調査を、JICAの技術支援によって実施中(調査期間:2003年8月～2007年7月)である。

この計画においては、対象地域を5つの開発区域¹に分け、それぞれの区域ごとに農業、森林などの分野別に各種の開発計画原案が策定されている。一方、この計画の実効性を検証するため、両分野から合計12²の開発計画原案をパイロット事業として選択し、これらの事業を約2年半の期間をもって現地で実証調査することとしている。

実証調査で得られた検証結果をマスタープランへ反映させることによって、より実効性のある開発計画を策定することとしている。

流域管理関係では、7開発計画原案をパイロット事業として選定し、住民参加型によって実施することとしている。パイロット事業の実施目的は、以下のとおりである。

- ① 住民参加型による持続的な流域管理手法の技術的及び事業運営的側面からの検証
- ② 住民参加型開発の他地域へ事業展開(普及)

¹ 土地利用に基づいて、対象地域を以下の5つの開発区域に分けている。

I:森林地域、 II:草地/灌木地、 III:水田、 IV:居住地、 V:全体区域

² 12事業のうち、農村開発関係で5事業、流域管理関係で7事業である。

2. パイロット事業の内容

2.1 流域管理分野の7パイロット事業

流域管理分野では、森林地区及び草地・灌木地区において、以下の7パイロット事業を実施することになっている。

流域管理パイロット事業一覧

分野	パイロット事業名	実施地域	
		森林地区	草地・灌木地区
森林管理	森林組合設立及び強化計画	○	○
	森林火災防止計画	○	○
	天然林保護計画	○	
	バッファゾーン設置計画	○	
	共有林/学校林設置計画		○
	アグロフォレストリー促進計画		○
土壌保全	ラバカ内植生回復計画		○

2.2 森林地区

2.2.1 現状と問題点

森林地区は、天然林と人工林に覆われた地帯であり、調査対象地域全面積の3.5%を占めているにすぎない。流域保全の観点からみた森林地区の現状と問題点は、以下のとおりである。

- ① 天然林は、調査対象地域西端部の急傾斜地にパッチ状に残存し、調査対象地域全体の3%を占めるに過ぎない。
- ② 天然林の内容は、過度の伐採、森林火災、焼畑、などによって植生の劣化が進んでいる。
- ③ 人工林は、ユーカリとマツの単純林であり、下層植生が少なく、また貧弱である。
- ④ 森林は、常に火災（Bush/forest fire）の危険に晒されている。
- ⑤ 森林植生の劣化は、森林本来の土壌保全・水源涵養機能の低下を招いている。
- ⑥ 流域全体としてみると、森林率の低下が水土保全上の問題を惹起させている。上流部から流出する大量土砂の水田・農地への流入と乾季における水源枯渇は、地域住民の貧困の大きな要因になっている。

2.2.2 改善目標

パイロット事業の目指す目標を流域保全の観点からみれば、流域の自然環境を改善し、住民の持続的な生計を維持することである。このためには、森林組合を中心とする地域住民の協力体制を定着させることにより、森林（林木・草本類）の保全を図る必要がある。その結果として、植生が回復し、集落周辺に豊かな自然環境が甦ってくるとともに、森林保全に対する住民意識が向上する。

流域保全の観点からみた森林地区の改善目標は、以下のとおりである。

- ・ 残存する天然林の保全と森林内容の充実
- ・ 森林の造成と森林の秩序ある利用
- ・ 森林・原野火災の防止
- ・ 土地の適正利用
- ・ 植生の改善による土地生産力の向上

2.2.3 パイロット事業の内容

パイロット事業は、住民の自主的参加（住民参加）によって実施することとする。このために、パイロット事業の実施母体となる森林組合を設立し、森林組合の組織運営能力を育成・強化する。パイロット事業の実施を通じた実践的訓練により、森林組合が流域管理の持続的な実施能力を習得することを期待する。

森林地区のパイロット事業は、現状の改善を目標として策定されており、その内容は添付資料1に示すとおりである。また、これらの事業の実施スケジュールは、添付資料2に示すとおりである。

2.3 草地・灌木地区

2.3.1 現状と問題点

草地・灌木地区は、調査対象地域の上流域に広がる草地と灌木に覆われた広大な地帯であり、調査対象地域全面積の54.4%を占めている。集落の周辺の草地・灌木地には局所的に僅かな耕作地が存在するが、集落から遠く離れるに従って草地・灌木地のみが展開するようになる。流域保全の観点からみた草地・灌木地区の現状と問題点は、以下のとおりである。

- ① 乏しい植生に加えて無秩序な放牧により、植生の劣化が進んでいる。
- ② 繰り返される野火により、植生は単純かつ貧弱なものとなっている。
- ③ 植生を剥離するなどの土地の濫用により、一部で裸地化が進んでいる。
- ④ 降雨による表土の流出によって草本類の根部は浮き上がった状態を呈し、降雨

による土壌流出が容易な状況にある。

- ⑤ 草地・灌木地から流出した土壌は河床に堆積し、洪水時に水田への土砂流入、灌漑施設の機能低下などの問題を招来している。
- ⑥ この地帯には多くのラバカが発生しており、下流域への土壌流出の潜在的要因となっている。

流域全体の自然環境を回復して土地生産性の向上を図るためには、草地・灌木地が広い面積を占めているが故に、その植生回復が喫緊の課題となっている。

2.3.2 改善目標

パイロット事業の実施によって具体的に目指す目標は、森林組合を中心とする地域住民の協力体制の下に、適正な土地利用によって流域内の自然環境を回復させ、地域住民の生計を持続的に確保することである。その結果として、植生が回復し、集落周辺に豊かな自然環境が甦り、森林保全に対する住民意識が向上し、環境破壊行為が見られなくなる。

流域保全の観点からみた草地・灌木地区の改善目標は、以下のとおりである。

- ・全体的土地利用の適正化
- ・無秩序な放牧の解消
- ・森林の造成
- ・森林・原野火災の防止
- ・土壌保全型農業の実施
- ・植生の改善による土地生産力の向上

2.3.3 パイロット事業の内容

パイロット事業は、森林地区と同様に、住民の自主的参加（住民参加）により実施する。このために、パイロット事業の実施母体となる森林組合を設立し、森林組合の組織運営能力を育成・強化する。パイロット事業の実施を通じた実践的訓練により、森林組合が流域管理の持続的な実施能力を習得することを期待する。

草地・灌木地区のパイロット事業の内容及び実施スケジュールは、別添資料1及び2に示すとおりである。パイロット事業の内容は、流域内の自然環境を改善し、住民の持続的な生計確保へ寄与させることを目指したものである。

2.4 パイロット事業の実行システム

パイロット事業の実行システムを示したフローチャートは、添付資料3に示すとおり

である。

3. パイロット事業の進め方

3.1 事前準備

3.1.1 事業の進め方

(1) 住民参加とは

住民参加とは、住民の主体性に基づく活動への参加形態であり、主体性の程度によって種々の形態が生まれる。言い換えれば、開発計画（プロジェクト）策定のどの段階から住民の参加が始まるかにより、種々の形態がみられる。そして事業実施に当たって重要なことは、事業関係者による「合意形成」である。あくまで住民合意の下で実施することにより、継続的な住民参加が可能となる。強制された住民参加では、継続性を確保できない。

ここで実施する事業は、第1章で述べたように既に計画された内容を住民参加によって試行するためのパイロット事業であり、その目的は実証である。計画の内容が既に決められているが、その内容は概略的なものである。このため、具体的な実施内容は関係者（住民、JICA 調査団、NGO、関係地方行政機関）による「合意形成」によって決定し、実行は森林組合の主体性の下で行うこととしている。しかも、地域住民のための開発事業として、*住民の主体的・持続的な実行の確立*を目指して実施する。

(2) 主体的実行体制の確立

パイロット事業の実施期間は、約2年半を予定している。この事業が約2年半限りの一過性のものとして終わらせることなく、パイロット事業終了後も地域住民のものとして継続して実行されることを指向する。このためには、事業実行を担う受け皿となる住民組織の育成が必須である。したがって、パイロット事業の実施に当たっては、森林組合を設立し、活動計画の作成・実行、進行管理など、住民主体の組織運営を早期に習熟させることを第一義として実施する。日常活動において、この点に十分留意して実施することとする。

(3) 自主的実施への道筋

開発事業は、本来、問題事項の解決のために行われるものである。そして、住民自身が自主的に事業を実施するか否かは、問題事項を自分たちのものとして認識するかどうかにかかっている。自分たちの問題との認識がなければ、自主的な活動参加を期待できない。このためワークショップにおいては、住民自身による現状の把握・分析を行って問題事項を摘出し、各参加者が自分たちの問題として認識させることに留意する。

また、パイロット事業の開始当初は、参加住民は全てのことに不慣れの状態であるの

で、各種の活動が軌道に乗るまで、NGO、CIREEF、JICA 調査団などの関係者が積極的な支援を行う。また、パイロット事業関係者と住民間の信頼関係確立のためにも積極的な係わり合いをもち、十分な意思疎通を図る必要がある。しかし、第2年次以降は住民主体の組織運営を習熟させるため、次第に森林組合に任せた実行へと移行する。事業の推移を見守りながら、必要時には支援するが、可能の限り表舞台に出ず裏方に徹することによって、組織運営の熟成に努める。第3年次は仕上げの観点から、組織の未熟部分の組織強化に努める。

以上の道筋によって住民の自立化を図り、パイロット事業終了後の継続的な実施へと導いていくこととする。

3.1.2 関係官庁への説明・協力要請

パイロット事業の開始に当たっては、地元関係官庁の協力が欠かせない。したがって、地域住民とより深い関係を有する郡庁・県庁へ表敬し、具体的な活動内容を説明するとともに、協力を要請する。表敬・活動内容の説明においては、CIREEF、JICA 調査団及びNGOが共同で実施することが望ましい。NGOが共同参加できない場合は、後日現地調査を開始する前に郡庁へ表敬し、実行担当者の紹介を必ず行うこととする。

郡庁との関係においては、単に活動への協力要請のみならず、火災防止活動などのように、活動が一地域のみではその効果を達成できないような場合は、地域相互間の協力において実施する必要がある。このため、郡関係者とは日常的な連絡を密にしておくことが重要である。

3.1.3 住民への説明

関係住民への説明は、村長への表敬及び事業内容の説明を行い、村長の事業実施受け入れの了解を得ることから始まる。村長の事業受け入れ確認後に住民への説明を行うが、住民の召集は村長を通じて行うこととする。重要なことは、本件事業が押し付けであってはならないことである。あくまで、地域住民の主体的参加による実施である。したがって、事業内容の説明をベースに住民の合意形成がなされて、初めて事業を実施することになる。住民の合意形成なくして、事業実施はありえないことに留意する。

3.2 パイロット事業の実施

3.2.1 組織の設立

(1) 組織設立の意味

組織の設立は、事業実施のためのものである。このため、事業受け入れの住民による合意形成がなされた後に、事業実施に必要な組織を設立することになる。継続的な事業実施のためにも、組織の設立は事業実施の前提となる。

(2) 組織構成

組織は継続的に運営される必要がある。このためには、以下の条件を満たさなければならない。

- ① 組織は、複雑なものより事業実施に必要な最小限の単純なものが望ましい。
- ② 基本的パターンは、基本的事項の意思決定機関の理事会、必要事業を実質的に担当する部会・委員会及び事務的事項を取り扱う事務局からなる。具体的には、村落の実態に応じて弾力的に対応し、現地の条件に沿った合理的な組織の設立を指導する。
- ③ 組織の決定事項あるいは作業スケジュールなどの情報を組織メンバー全員へ周知させるため、情報連絡システムを作る必要がある。

3.2.2 活動計画の作成

パイロット事業の内容は、概略的なものとなっている。具体的な展開は、住民の経験、伝統的慣習、住民の知恵などによって行うことになる。このため、住民自身によって具体的な活動計画を作成するよう指導する。作成上の留意点は、以下のとおりである。

(1) 活動内容

活動内容は、以下のとおりである。

- ① 住民自身の力で実施できるものであること
- ② 住民の経験を生かせるものであること
- ③ 新たな技術は、住民が無理なくできるものであること
- ④ 活動時期が農作業と重なるものが多いため、活動内容を決めるに当たっては農作業との時期的・時間的調整に配慮すること
- ⑤ 果樹木を導入する場合は、対象種が現地の土壌条件・日照条件・水分条件などに適合するか否かを、十分吟味したうえで採用すること

(2) 実施方法・スケジュール

実施方法・スケジュール、以下のとおりである。

- ① 事業活動の実施はあくまで設立した組織を通じて行い、組織による事業運営に習熟させるように努める。
- ② 活動の実施に当たっては、参加者を対象としたデモンストレーションを実施する。
- ③ 新しい技術や新しい種を導入する場合は、集中的な技術講習会を実施した後に行う。
- ④ 事業の円滑な実施のために実施スケジュールを作成するが、日常生活、伝統行

事などとの調整の上、作成する。

- ⑤ 事業活動の良し悪しは、現地リーダーの積極姿勢に負うところが大きいので、よい指導者あるいはキーファーマーを育てることに留意する。

(3) 実施地区の選定

パイロット事業実施地区は、以下の手順で行う。

- ① 事業実施の最小単位は、村落にこだわらず共同作業を可能とする地理的にまとまりのある集落を対象とする。
- ② 展示的な事業を実施する場合は、展示効果も考慮して事業箇所を選定する。
- ③ 事業地の選定は、流域内の全体的な土地利用も念頭において決定する。
- ④ 苗畑の場所の選定に当たっては、水源のみならず作業担当者の継続的な共同作業が可能となるよう、地理的条件を十分考慮する。

(4) 実施者の決定

活動計画の決定後は、活動ごとの参加者名簿を作成する。作成後は、周知徹底のため、所定の場所に掲示しておく。同時に、組織の実行責任者名も掲示し、組織メンバーの全員が承知できるようにしておく。

3.2.3 パイロット事業の実行

(1) 実施主体

実施主体ごとの活動内容は、以下のとおりである。

- ① 事業の実施主体は、あくまで地域住民である。したがって、事業実施のための準備・資材などの手配は事業担当責任者（NGO 及び JICA 調査団）が行い、これを受けて一般参加住民が各種の活動を行う。
- ② NGO は、事業実施全般のコーディネイトを行いつつ、技術サポートあるいは住民参加のモチベーションを高めることに努める。
- ③ 関係機関、特に CIREEF はラジオなどを通じ、パイロット事業の紹介など地域住民に対する積極的な技術普及活動を行う。
- ④ JICA 調査団は、事業全般への指導・助言を行う。

(2) 実施上の留意事項

事業の実施に当たっては、以下の事項に留意する。

- ① 計画作成時点と実施時期のズレ：事業の内容によっては、計画の作成時点と実施時期に大きく時間的ズレが生じる。このため、事業実施直前に事業内容の復習会を開き、事業内容の確認と事業参加のモチベーションを再度高めた後に実

施することに努める。

- ② 長老のサポート：組織が中心となって事業活動を展開するものの、長老のサポートが円滑な組織運営に寄与することに留意する。
- ③ 社会的公平の原則：事業実施においては、社会的階層（実力者、富裕層、貧困層など）に留意し、社会的不公平を生じないように配慮する。特に、同族意識の強いあるいは村落のボス的人物の存在は、住民間の協力体制の確保に障害となり易いことに留意する必要がある。
- ④ 労働の公平化：労働集約型の苗畑作業は、特定者に労働が偏る傾向がある。この結果、不公平感が醸成される恐れがある。一方、苗畑作業の熟練者を養成することも必要である。このため、活動全般を通して労働の公平化を図るように配慮する。
- ⑤ 自覚行動の確保：住民の自覚的行動を確保するため、住民の参加意欲/満足度を高める事業の選択も重要である。

(3) 技術講習会

現場技術をより確かなものにし、さらに技術普及を図るため、以下の事項を実施する。

- ① 活動の内容によっては、専門技術者による技術講習会を実施する。
- ② 技術講習会後は、参加住民が習得技術を実践しているか否かをフォローする。
- ③ 他地域への技術普及を図るため、他地域の住民をパイロット実施村落へ招待し、住民同士による技術普及の機会を設定する。
- ④ 技術講習会に参加できなかった住民に対しては、個別に指導するように配慮する。
- ⑤ 技術伝播は、上からの指導よりも住民同士の情報交換に負うところが大きい。このため、先進地域への訪問を通じた住民同士の情報交換の機会を設定する。

3.2.4 進行管理・評価

(1) 進行管理

事業計画が予定通り実施されるため、組織として事業活動の進行状況を把握し、これを記録にとどめ定期的に NGO へ報告させるように習慣づける。このために、事業別に進行状況把握のための簡易な様式を用意し、組織担当者に記録させる。

NGO は、進行状況を組織メンバーとともに分析し、問題事項は組織メンバーとともにその解決策を検討する。

(2) 事業成果の評価

パイロット事業の年次ごとの終了時に、NGO は住民参加のワークショップによって事業評価を行い、住民自身による参加意識と問題解決能力の向上を図る。

4. 期待される将来効果

パイロット事業の終了以降も、森林組合を中心として流域管理関連活動が統一的に継続的に実施されることにより、集落周辺の自然環境改善及び土地生産力の向上が明瞭に認識され始めることを期待する。さらに、この種の活動が他の地域へ普及されることが強く期待されている。流域概念図は、添付資料 4 に示すとおりである。

(1) 森林地区

森林地帯においては、森林組合による天然林の保護活動及び森林火災防止活動が積極的に実施されている。天然林の保護活動では、保護区域とバッファゾーンの存在が明瞭になり、組合員による監視体制も定着している。保護区域内での天然林伐採・畑地開墾も厳しく規制されている。森林火災防止活動では、乾季の火災危険シーズン中のパトロール実施などにより、野焼きの規制が住民間に浸透し、無秩序な野焼きがみられなくなる。植林作業では、苗木生産とバッファゾーン内での植林活動が継続的に実施される一方で、住民間に個人的な植林活動が行き渡り始めている。

具体的には、以下のような変化が生じることが期待されている。

- ① 組合主体の事業運営が可能となっている。
- ② 森林火災の被害が減少し、目立たなくなっている。
- ③ 天然林の荒廃が目立たなくなり、後継樹が目立つようになる。
- ④ 集落周辺の環境が一変し、森林の存在が一目瞭然となっている。
- ⑤ 住民の間に野焼き、違法伐採が行い難い社会的環境が醸成されている。
- ⑥ 住民間に森林保護に対する認識が高まっている。
- ⑦ 土地生産性が向上し、住民の生計が改善し始める。

(2) 草地・灌木地区

草地・灌木地帯の村落では、森林組合が主体となって植林活動、森林火災防止活動及び保全型農業（アグロフォレストリー）が実施されている。植林活動では苗木生産、植林（共有林/学校林）が住民によって実施され、植林地が一目瞭然となっている。森林火災防止活動では、危険期におけるパトロール、防火線の設置、野火の規制などが行われている。組合の活動により、森林火災の注意喚起は住民間に広く浸透している。保全型農業の目的は、耕作地の土壌侵食防止による土地生産力の向上であるが、アグロフォレストリーをベースとして広く浸透している。植林では、個々人の土地への活動が行き渡っていることが期待されている。

具体的には、以下のような変化が生じることが期待されている。

- ① 組合主導の活動が起動に乗っている。
- ② 野火による森林被害が減少し、目立たなくなっている。
- ③ 自草地一辺倒の周囲環境が緑で埋まり、自然環境の改善がみられ始める。
- ④ 森林及び野火火災防止の意義が、住民間に浸透している。
- ⑤ 自然環境改善への関心が、住民間に高まり始めている。
- ⑥ 土地生産性の向上によって、住民の生計が改善し始める。
- ⑦ 植生回復事業を行ったラバカからの土壌流出が改善され始める。

5. モニタリングと事業評価

モニタリング及び事業評価は、以下の手順で行う。

- ① モニタリングは、定期的（最低月1回）に NGO の報告及び現地踏査により、JICA 調査団とカウンターパートが合同で実施する。
- ② 事業評価は、パイロット事業の年次ごとの事業終了後に実施する。
- ③ 事業評価は、JICA 調査団とカウンターパートの合同会議によって行う。

付屬資料

パイロット事業の内容

Zone	Sector	Name of Project	Objectives	Component of Project
I Forest	Forest Development	1. Establishment of forest based association	Establishment of implementation body for sustainable forest management	1. Conducting workshop to promote forest management
				2. Establishment of association
				3. Support to register the association
				4. Guidance to the association to formulate the working plan with participatory approach
				5. Practical guidance on running the association
I Forest	Forest Development	2. Prevention of forest/bush fire	Establishment of forest fire prevention system involved local people	1. Conducting workshop to educate rural population
				2. Establishment of control method on forest fire in two sites
				3. Training how to fight a fire in two sites
				4. Procurement and arrangement of material
				5. Practical guidance to prevent forest fire
I Forest	Forest Development	3. Protection of natural forest (200ha)	Promotion of protection activities for natural forest	1. Conducting workshop to educate rural population
				2. Development of protection system for natural forest (two sites)
				3. Delineation of boundary and setting up of panel (two sites)
				4. Procurement and arrangement of material
				5. Practical guidance to protect forest
I Forest	Forest Development	4. Establishment of buffer zone by RFR	Co-existence of forest conservation and livelihood of local people	1. Conducting workshop to educate rural population
				2. Survey in collaboration with GIREEF to delineate buffer zone
				3. Establishment and management of buffer zone
				4. Establishment of fire breaks around buffer zone
				5. Follow up for RFR
I Forest	Forest Development	5. Bee keeping for honey production	Creation of incentive for forest conservation	1. Conducting workshop to educate rural population
				2. Training and applying techniques to manage bee keeping
				3. Install of equipments for bee keeping
				1. Conducting workshop to promote forest management
				2. Establishment of association
II Grassland/bush land	Forest Development	1. Establishment of forest based association	Establishment of implementation body for sustainable forest management	3. Support to register the association
				4. Guidance to the association to formulate the working plan with participatory approach
				5. Practical guidance on running the association
				1. Conducting workshop to educate rural population
				2. Establishment of control method on forest fire in two sites
II Grassland/bush land	Forest Development	2. Prevention of forest/bush fire	Establishment of forest fire prevention system involved local people	3. Training how to fight a fire in two sites
				4. Procurement and arrangement of material
				5. Practical guidance to prevent forest fire

事業の実施スケジュール

Name of Projects	2004												2005												2006			
	10	11	12	1	2	3	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2				
Zone I Forest																												
Forest Development																												
1. Establishment of forest based association	↔																											
2. Prevention of forest/bush fire		↔																										
3. Protection of natural forest (200ha)			↔																									
4. Establishment of buffer zone by RFR					↔																							
5. Bee keeping for honey production																												
Zone II Grass/bush land																												
Forest Development																												
1. Establishment of forest based association																												
2. Prevention of forest/bush fire																												
3. Establishment of community/school forest																												
4. Promotion of agro-forestry																												
Soil Conservation																												
1. Re-vegetation of Lavaka																												

Note: Dot line means trial by local people itself.

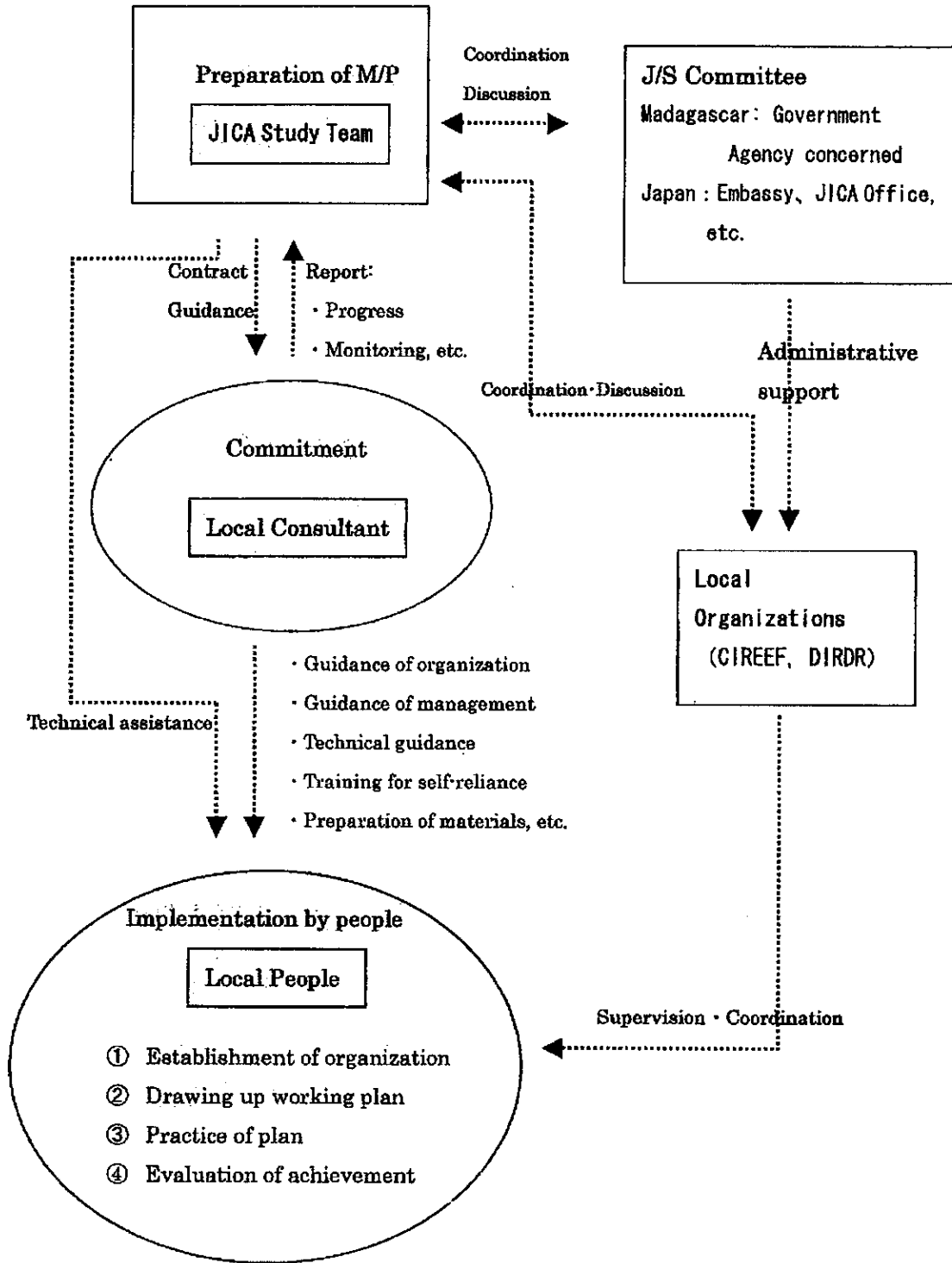
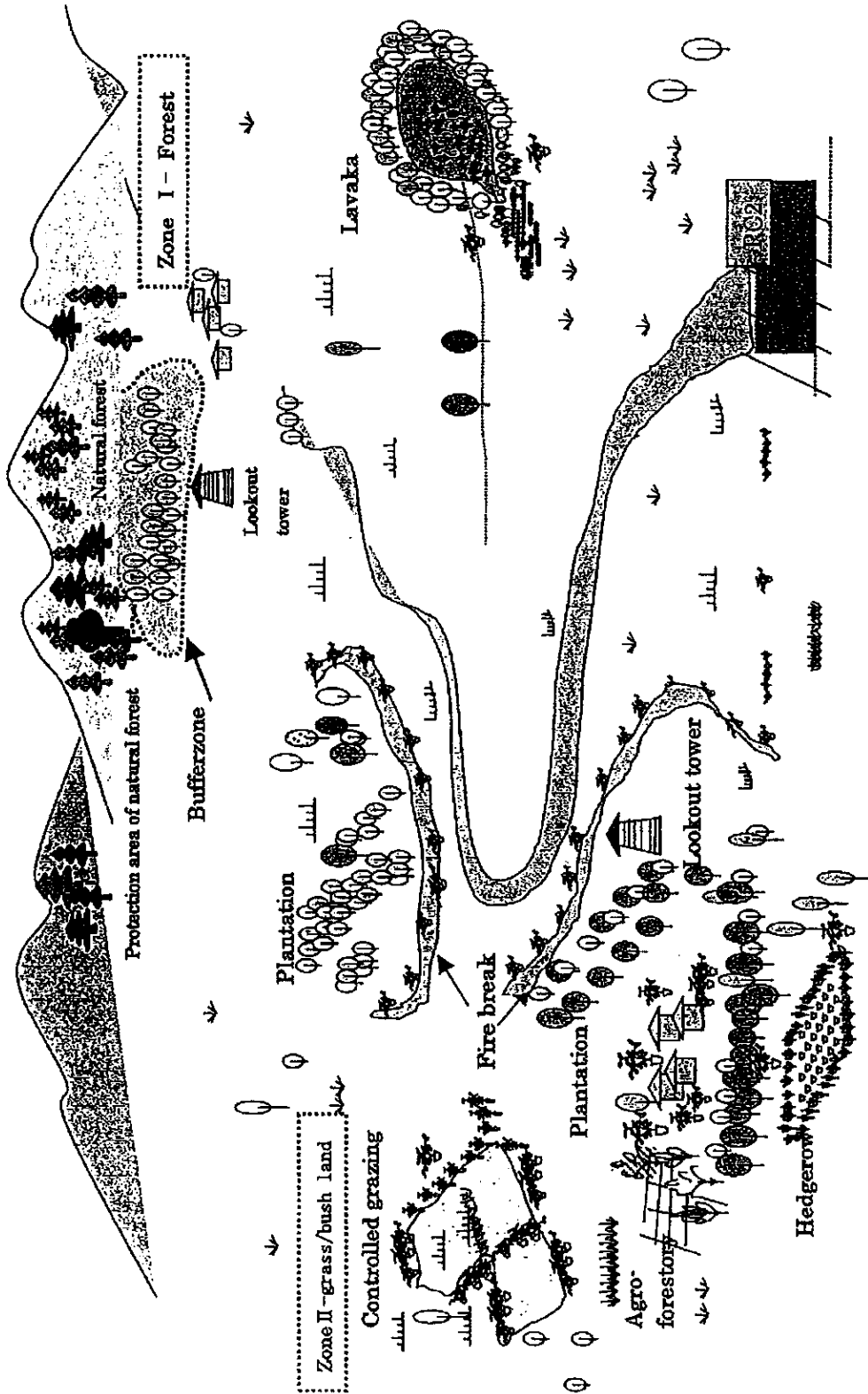


Figure: Implementation System of the Pilot Project



— 流域管理の概念図 —



第二篇
行政組織向けマニュアル
(農村開発)

このマニュアルの使用方法

マダガスカル国政府は、2003年5月に策定した貧困削減戦略ペーパー-DSRP (Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté)において、2015年までに貧困率を半減させるとしている。また、2005年6月に公表されたアロチャ・マングル地域 (Région Alaotra-Mangoro) 開発計画は、2008年までの開発戦略目標達成アプローチの中で、地域の制度・組織面におけるキャパシティ・ビルディング、そして、住民の生活環境と生活水準の改善をうたっている。つまり、生産者の組織開発とそれを指導する行政の能力強化が急務となっているのである。

このような政策背景に基づき、このマニュアルは、生活改善を目標とするアロチャ湖周辺地域住民の新事業組合運営に対して、行政が支援する際の指針となるよう作られたものである。

例えば、このマニュアルは、これまで組織を運営したことのない農民が、養鶏・養魚・二毛作などの組合活動を始める際、または組織を持ちながら実態を持たなかった米作組合がその機能回復を試みる際、疑問に思ったり、見落とししたりしがちな運営上の諸事項について、アロチャ湖周辺地域の行政機関がどのような補完的指導を行えばよいのかを示している。

本マニュアルは、農民組合用マニュアルとセットで使用していただきたい。農民組合用マニュアルには、フランス語版のほか、マダガスカル語版を用意した。マダガスカル語版は、農民向けに作成されているが、農民の教育レベルによっては、自学による理解が困難な場合も考えられる。マダガスカル語版農民組合用マニュアルは、行政側が啓発活動の教材として用いることで、より生きてくるものである。

念のために付け加えるが、本マニュアルは組合の組織強化に必要な一般的行政支援の枠組みについて述べたものである。したがって、漫然と本マニュアルにそって動いていれば、目標が達成されるというものではない。書かれている一般的事項を、それぞれのケースに合わせて応用させながら、また、経験に基づいた改定を加えながら、支援活動を続けていくことが肝要である。

農民組合の活性化、ひいては貧困削減のために、組織運営支援に関わる行政職員のひとりひとりがこのマニュアルを手元に置いて、業務におけるあらゆる場面で活用していただきたい。

本マニュアルは3章から成っている。

第1章では、「住民組合活動支援の心構え」について、第2章では、「住民組合活動支援のアプローチ」について、第3章では、「住民組合支援に役立つ基礎知識」について記述している。

マダガスカル国
アロチャ湖南西部地域
流域管理及び農村開発計画調査

行政組織向けマニュアル
(農村開発)

目次

	頁
1. 農民組合活動支援の心構え.....	II-1-1
1.1 農民は何故「組合」を立ち上げるのか?.....	II-1-1
(1) 「組合」とは何か?.....	II-1-1
(2) 組合設立の意義とは何か?.....	II-1-1
1.2 行政はどのように組合活動に関わるべきか.....	II-1-2
(1) 行政は何をすればよいのか?.....	II-1-2
(2) 「よい行政支援」とはどのようなものか?.....	II-1-2
1.3 行政支援活動の具体的なイメージ.....	II-1-2
(1) 活動サイクルを頭に入れる.....	II-1-2
(2) 組合の方向付けをする.....	II-1-2
2. 農民組合支援アプローチ.....	II-2-1
2.1 住民啓発.....	II-2-1
(1) 計画についての情報の提示.....	II-2-1
(2) 農民参加の奨励.....	II-2-1
2.2 組合メンバー選出段階の支援と助言.....	II-2-2
(1) 加盟を希望する農民への支援.....	II-2-2
(2) 組合設立手続きの確認.....	II-2-2
2.3 資金調達段階の支援と助言.....	II-2-2
(1) 組合法人化の確認.....	II-2-2
(2) 可能性のある資金調達源に関する情報提供.....	II-2-2
(3) 資金調達手続き時の支援.....	II-2-3

2.4	管理・運営方法の習得段階の支援.....	II-2-3
	(1) 財務管理教育.....	II-2-3
	(2) 銀行口座の開設のモニタリング.....	II-2-3
2.5	業務計画策定段階の支援.....	II-2-4
	(1) 「活動計画策定」支援.....	II-2-4
	(2) 「財務計画策定」支援.....	II-2-4
2.6	業務計画実施段階のモニタリング.....	II-2-5
	(1) 技術指導及び適切な手法.....	II-2-5
	(2) 組合の活動の確認.....	II-2-5
2.7	会計・決算段階のモニタリング及び確認.....	II-2-5
	(1) 活動の通常管理.....	II-2-6
	(2) 財務計画.....	II-2-6
	(3) 財務計画の見直し.....	II-2-6
3.	農民組合支援活動に役立つ知識.....	II-3-1
3.1	技能習得.....	II-3-1
	(1) 啓発に関わる人材の能力.....	II-3-1
	(2) 農民組合の能力.....	II-3-1
3.2	外部との関係.....	II-3-1
	(1) 村落.....	II-3-1
	(2) 地域行政当局.....	II-3-1
	(3) 開発援助組織（NGO・出資者など）.....	II-3-2
	(4) 国家機関.....	II-3-2
3.3	啓発活動をよりよくするために.....	II-3-2
	(1) 交通手段の確保.....	II-3-2
	(2) 啓発機材の準備.....	II-3-2
	(3) 人材育成.....	II-3-3
3.4	起こりうる困難.....	II-3-3
	(1) 組合内部のもめごと.....	II-3-3
	(2) 社会的障害.....	II-3-3

1. 農民組合活動支援の心構え

1.1 農民は何故「組合」を立ち上げるのか？

(1) 「組合」とは何か？

組合とは、複数の個人がたがいに金・物・労働力等を出資し合い、共同の事業を営む組織形態のことである。

(2) 組合設立の意義とは？

村民が厳しい環境を乗り越え、生活をよくしていくためには、個人の自助努力が大切だが、個人の能力にはおのずと限界がある。

したがって、同じような立場にある村民同士で組合をつくり、互いに協力・助け合いをし、事業を充実・強化していくことが、生活を改善していく上で最も効率的な方法といえる。

組合を上手に運営発展させていくことにより、組合や村落社会にとって表 1.1.1 のようなメリットがもたらされる。

表 1.1.1 農村における組合設立のメリット

メリット	内容
1. 村落社会における農業生産の合理化を図ることができる	組織を形成することで、情報収集・技術習得・人材活用・マーケティング等の経営ノウハウの会得が効率的に行えるようになる。会得したノウハウを用いて、取引条件の改善、販売促進、資金調達の円滑化、生産性の向上を図れば、村落社会における農業生産の合理化を図ることができる。
2. 村落社会の生産活動にルールと秩序が形成される	計画に基づく体系的な組合活動を続けることにより、村落社会の生産活動に一定のルールを確立し、秩序を生み出すことができる。ひいては、組合の経営安定と村落生産活動全体の改善発展を図ることができる。
3. 村民の意見を地域政策に反映しやすくなる	村落内の意見や要望事項を組合でまとめることで、外部への情報発信が容易になり、行政や援助機関の地域施策を引き出しやすくなる。

1.2 行政はどのように組合活動に関わるべきか？

本マニュアルの使い方で述べたように、農民が新たな活動を始める際には技術面の支援を必要とすることはいうまでもない。過去の経験から、新たな技術の習得段階では、一般に農民はかなりまじめに取り組むことが確認されている。農民は生活環境の改善を望んでおり、日常の決まりきった仕事に関しては割りにしっかりとこなす。では、いったい何が欠けているのか？農民の弱点は何か？農民に足りないものは、往々にして、組織や財務上の管理・運営の大切さについての理解や組合の長期的存続にとって必須の活動計画策定能力である。

(1) 行政は何をすればよいのか？

行政の責任とは、農民がその能力を欠いているプロセスへの支援をすることである。要するに、資金調達と管理・運営への支援である。

(2) 「よい行政支援」とはどのようなものか？

農民は時に、非常に懐疑的で臆病である。また、特に最初の接触時から自分たちの欠点を突然非難されることを非常に嫌う。したがって、農民の生活環境の改善をめざす試みに自らが関心を示すように、農民を鼓舞し勇気付ける必要がある。行政は、忍耐力を持ち平常心で対応しなければならない。行政の提案が具体的でない場合は、農民はすぐ飽きて好奇心を急速に失ってしまう。あらゆる重要な段階でタイミングよく農民とコンタクトをとり、具体的なやり方で、計画策定及び資金調達についての解決法を農民に具体的に理解させることが非常に重要である。

1.3 行政支援活動の具体的なイメージ

(1) 活動サイクルを頭に入れる

組合活動には、ある程度決まったサイクルがある。行政はまず、このサイクルの意味するところをよく理解しなければならない。組合活動の段階及びアプローチの方法についての基本概念は、図 1.3.1. に示すとおりである。

(2) 組合の方向付けをする

行政は、下記の段階におけるさまざまな支援によって組合の方向付けを支援しなければならない。

プロジェクト開始前：農民組合と金融機関、援助機関及び、あるいは NGO（非政府組織）などの他のステークホルダーとの間の仲介

プロジェクト実施中：特に組織ならびに管理・運営の計画について、他のステークホルダーとの協調をはかりながら組合に助言を与えること

プロジェクトの実施後：組合活動、助言、組合に役立つ情報の提供

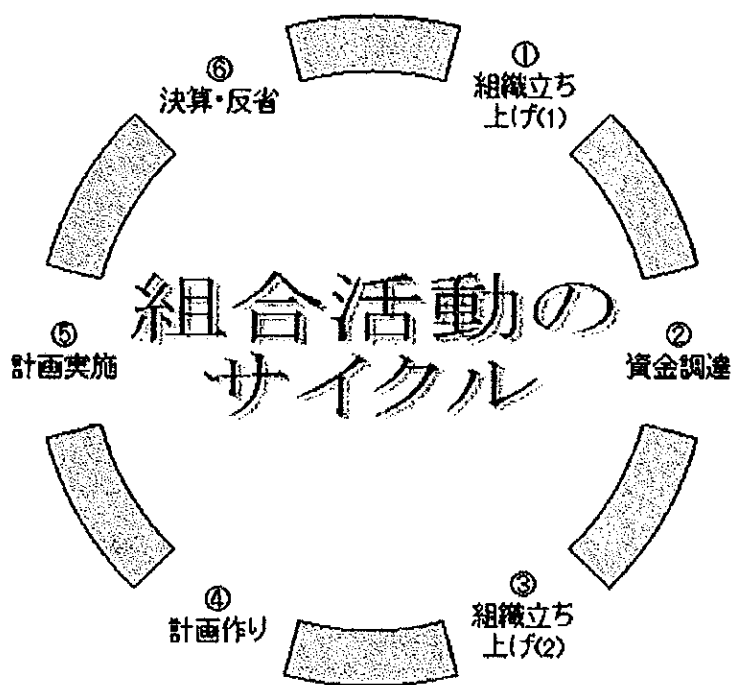


図 1.3.1 組合活動のサイクル (基本概念図)

2. 農民組合支援アプローチ

2.1 住民啓発

(1) 計画についての情報の提示

当該地域開発庁やコミュニティの貧困に対する取り組みに関する計画の実施の可能性について、信頼できる筋から情報を入手し、計画対象地区の住民に向けた情報提示の機会を準備しておく。

啓発ワークショップの開催

DRDR やコミュニティに対し、農民の生活環境の改善に寄与する農民自身の自発的活動を推進するために、計画について定期的な啓発の機会を設けることを促す。

農村社会における慢性的な貧困の軽減を図る際に、しばしば最大の障害となるのは村落住民の旧態然としたメンタリティーであるが、これを変えることは一般に容易なことではない。この意味で、よりよい結果を得るためには、適当な時間間隔で少なくとも3回同じグループに対して啓発活動を行う必要がある。

計画目的の説明

農民は、概して日常生活の中で貧困問題を明確に意識していない。しかし少なくとも、農民は生活が厳しいものであることに気付いている。したがって、生活環境の改善計画に彼らを積極的に参加させるために最も重要な指針となるのは、農民がその目的を深く理解することである。しかし性急にことを進めないことが肝要である。時間をかける必要がある。農民側が自ら熟慮することが大事である。計画の目的の説明の際にくどくどと押し付けがましい態度は避けるべきである。

(2) 農民参加の奨励

農民の最初の反応は、懐疑的あるいは醒めたものである。遠隔地の孤立した地域では、村の社会は時にきわめて閉鎖的である。農民は他人がいうことをほとんどまじめに聞かないかもしれない。したがって、計画に参加するように農民をしっかりと鼓舞する必要がある。

計画の利点の説明

計画を実施する利点について農民にしっかりと説明しなければならない。提案された活動のメリットを彼らが理解し始めれば、農民の態度は変わる。

期待される結果の説明

同時に、この計画で期待されている組合組織の運営・管理ならびに財政的に独立した

持続的な活動に関する農民の能力開発という結果を、農民が理解する必要がある。しかし、ただ単にきつい業務であれば、農民はあえてそれ以上反応を示そうとしない。順序を逆にしてしまうと、農民はやる気をなくす。したがって、計画によって達成されることが想定される結果を説明する時には、農民側の努力の必要性とそれによって報われる可能性との間のバランスに配慮する必要がある。

2.2 組合メンバー選出段階の支援と助言

メンバー選出段階において、支援機関に組合にどのような支援をすればよいのだろうか（参照：農民用マニュアル第2章第1節）。

(1) 加盟を希望する農民への支援

- ・やる気があり、強い意欲を持っていそうな組合員を識別する。
- ・組合への参加要件にふさわしい農民を鼓舞し、決意させる。
- ・リーダー格として起用することを想定し、組合加盟の際に、特に教育程度が高いと思われる農民には相応の説得をする。

(2) 組合設立手続きの確認

- ・会員選出の判断基準が尊重されるように留意し、必要な場合には助言を与える。
- ・幹部組合員選出手続きが尊重されるように留意し、必要な場合にはその場をリードする。
- ・組合幹部の長を務める組合長候補にふさわしいリーダーを提案する。
- ・組合法人化の手続き、内部規定の作成、規約の作成を通じ、組合、とりわけ幹部組合員を育成する。

2.3 資金調達段階の支援と助言

資金調達段階において、支援機関は組合にどのような支援をすればよいのだろうか（参照：農民用マニュアル第2章第2節）。

(1) 組合法人化の確認

農民により編纂された定款ならびに内部規定の手続きや、組合法人化の段階で問題がないことを確認する必要がある。場合によっては、農民に対してアドバイスを行うことが必要である。

(2) 可能性のある資金調達源に関する情報提供

組合を組織しようとする農民にとって最も難しいことは、資金調達源について情報を

得ることである。関連行政機関は、コミューン当局を通じ、農民に対して可能性のある融資先に関するすべての情報を提供するように努めるべきである。提供されるべき情報は、下記のとおりである。

- ・調達資金の種類
- ・調達資金の合意（農民の必要性及び需要を考慮して）
- ・調達資金の担当組織
- ・調達資金の条件（金額、期間など）

(3) 資金調達手続き時の支援

農民は概して、最初の一步を踏み出す意欲に欠ける。何をどうしていいかさえない。したがって、関連行政機関側からの入念な支援を必要とする。必要な支援としては下記のものがある。

- ・農民と可能性のある融資機関との間の関係の樹立
- ・協議の開始に必要な会議の股定
- ・農民と融資機関との間の合意枠組みの具体化に対するアドバイス
- ・農民と融資機関との間の協定締結への支援

2.4 管理・運営方法の習得段階の支援

新設の組合は経験に乏しく、管理・運営の経験が不足している。したがって、アプローチの仕方について農民を指導する必要がある。管理・運営方法の習得段階において、支援機関は組合にどのような支援をすればよいのだろうか（参照：農民向けマニュアル第2章第3節）。

(1) 財務管理教育

- ・組合員に対する財務管理の手順についてわかりやすい指導を行う。
- ・回転資金システムの適用を組合員によく理解させる。
- ・財務管理システムの実施段階において組合員を指導する。
- ・組合の財務管理を監督し、必要な場合には支援する。

(2) 銀行口座の開設のモニタリング

- ・銀行口座開設の必要性についてよく説明し組合員の理解を得る。
- ・銀行口座開設のために順守すべき手続きを組合員に教示する。

- ・組合の銀行口座状況の定期的なモニタリング・監視ならびに必要な場合に支援を行う。

2.5 業務計画策定段階の支援

新設の組合は経験に乏しく、業務計画の策定に関する経験が不足している。したがって、支援機関から習得した事項を、支援機関の監督の下、実際に組合が活動の中で活かせるように、特に初期の段階においては、支援機関がきちんと方向付けをする必要がある。では、業務計画策定段階において、支援機関は組合にどのような支援をすればよいのだろうか（参照：農民向けマニュアル第2章第4節）。

(1) 「活動計画策定」支援

活動計画策定支援取り付け手続きに関して組合に助言を与える。活動計画の作成に関する研修を希望する組合には、できれば直接支援する。

年次活動計画策定

- ・まず、年次活動計画策定方法及び作業内容を組合員と確認する。場合により、何度か繰り返す。
- ・必要な業務内容を予測して組合を指導する。
- ・投入材及びその他の資材内容を予測して組合を指導する。
- ・教示した内容をもとに組合員の実践を試みさせる。

サイクル次活動計画策定

- ・まず、各サイクルの活動計画策定方法及び作業内容を組合員と確認する。場合により何度か繰り返す。
- ・必要な業務内容を予測して組合を指導する。
- ・投入材及びその他の資材内容を予測して組合を指導する。
- ・教示した内容をもとに組合員の実践を試みさせる。

(2) 「財務計画策定」支援

組合は、その活動の実施において、財務計画を策定することが重要である。そのため、支援機関は財務計画策定の手順について組合を指導しなければならない。

年次財務計画の策定

- ・年次財務計画策定の方法を組合員に教育する。場合により何度か繰り返す。

- ・年次財務計画策定においては、リスクを考慮するよう組合員に強調する。
- ・年次財務計画策定におけるシナリオの作成を組合員に教示する。
- ・収入と支出の比較対照方法を組合員に教示する。
- ・教育内容を組合員に実践させ、順守すべき手順がきちんと尊重されたかどうか確認する。

解決法に関する見通し

- ・期待していた結果が財務計画策定の間に達成されない場合には、講じるべき解決法及び代案を提示する。
- ・提示された解決法を実現するための手順について組合員に教示する。

2.6 業務計画実施段階のモニタリング

業務計画の実施に際し、組合の活動は、特に1年目においては、支援機関がモニタリングしなければならない。その支援機関は、活動の全期間にわたって組合員に助言を与えなければならない（参照：農民向けマニュアル第2章第5節）。

(1) 技術指導及び適切な手法

指導する技術及び手法が組合の活動と目的に合致するように留意する。強制は避け、農民が要望する手法と技術を組合員に理解させるのに最良の仕方を見出す。組合活動は監督しやすい形態にしておく。

(2) 組合の活動の確認

組合が、業務の実施中に訓練を受けた技術・手法を順守すべき段階を適用しているかを、しっかり確認する。組合業務の実施中でも、業務計画の改善が必要ならば、助言を与える。組合にとっての新たな任務については、組合を補助し、順守すべきアプローチの仕方について組合を指導する。

2.7 会計・決算段階のモニタリング及び確認

決算は非常に重要なポイントであり、組合の苦手な分野と思われる。したがって、支援機関は組合の中で起こりうる確率の高い誤解を避けるため、決算をしっかりモニタリングしてその内容を確認し、必要な時にはいつでも手を差し伸べる必要がある。では、支援機関によって確認されるべきポイントはどのようなものだろうか（参照：農民向けマニュアル第2章第6節）。

(1) 活動の通常管理

組合員による日常の帳簿付け、日常の活動記録などの日常活動の管理・運営のために、組合が訓練内容をきちんと採用しているかをよく確認する。組合員によっては、技術をよく理解できないこともあるので、管理・運営機材の利用については、組合員に対し何度も教育を続ける。日常活動の管理・運営への支援を行い、組合員に継続的に助言を与える。

(2) 財務計画：

特に組合活動の開始時に、財務計画作成の技法及び方式を組合員に教育する。財務計画の作成システムを組合員に実践させる。作成に際しては、採用された技法を確認できるように支援し、必要な場合には手を差し伸べる。財務計画作成中に資金回転のシステムの適用を考慮するよう強調する。

(3) 財務計画の見直し

特に組合活動の開始時に、幹部組合員に対して財務計画の見直しの技法及び方法を教育する。幹部組合員に財務計画の見直しシステムを実践させ、採用された技法を確認し、必要な場合には手を差し伸べられるように作成の間支援する。財務計画の見直しを一般組合員に対して最初に提出する際に、幹部組合員を支援する。提出方式を確認し、必要な場合には支援する。銀行預金の際に組合員を確認し、指導する。また、必要な手順を教える。

3. 農民組合支援活動に役立つ知識

3.1 技能習得

住民啓発に関わる人材が農民組合の技能を強化するためには、まずそういった人材自身がその人材能力を強化しなければならない。必要なパラメーターとして、以下が挙げられる。

(1) 啓発に関わる人材の能力

- ・農民に教え伝えるべき必要な情報と技術を、自分自身が習得する。
- ・農民とのコミュニケーションにおける最良の手段を学ぶ。
- ・個人の知識に常に磨きをかけ、新たな技術を学ぶ。
- ・如才なく物事を処理し、農民の要求によりよく応える解決法を提案できる能力を備える。

(2) 農民組合の能力

- ・必要に応じて支援を発動できるように、組合の目的と需要をしっかりと規定する。
- ・目的を考慮して、技術面だけでなく特に組織、管理・運営、マーケティングに関しても、組合の能力を最大限に高める。
- ・特に組合が設立されて間もない時に、すべての分野で組合を支援する。

3.2 外部との関係

啓発に関わる人材は、農民組合をよりよく支援できるように外部と良好な関係を持ち、組合活動の円滑な進捗に有効な助言を与えるべきである。このため、啓発に関わる人材には下記との関係を強化することが求められる。

(1) 村落

- ・村人にマイナスイメージを与えるような言動を慎み、自分の良いイメージを与える。
- ・村人とコミュニケーションをとり、意見を交換する。
- ・可能であれば、村の社会行事に参加して村人への関心を示す。
- ・村人との社交術と関係の強化の方法を、組合員に態度で示す。

(2) 地域行政当局

- ・組合支援の一環として、フクンタニ、コミュニオンなどの地域行政当局とときどきコ

ンタクトをとる。

- ・地域行政当局によって始められた開発活動にできれば参加する。
- ・組合にとって役立つ新たな情報に通じているようになるために、地域行政当局とコネクションを最大限に保っておく。
- ・地域行政当局との社交術と関係の強化を組合員に教える。可能なら、地域行政当局との最初の会合の際に組合員を引導して同席させる。

(3) 開発援助組織（NGO・出資者など）

- ・組合に役立つと思われる情報の入手のため、ときどき開発援助組織と面会する。
- ・熱意を持って支援方針を説明し、開発援助組織に支援の供与を促す。
- ・組合組織が支援の恩恵を享受できるように、順守すべきアプローチの仕方について組合員を支援する。

(4) 国家機関

- ・組合に役立つと思われる情報の入手のために、ときどき国家機関と面会する。
- ・熱意を持って支援方針を説明し、国家機関に支援の供与を促す。
- ・組合組織が支援の恩恵を享受できるように、順守すべきアプローチの仕方について組合員を支援する。

3.3 啓発活動をよりよくするために

農民組合への支援をよりよく行うために、啓発に関わる人材は下記に留意する。

(1) 交通手段の確保

- ・組合との打ち合わせの約束を守るための交通手段（輸送手段、予算など）を事前に準備する。
- ・必要な移動の手段が確保できない場合は、解決法を見出し外部の援助を求めるように努める。
- ・交通手段が確保できない場合のことも、よく考えておく。
- ・農民組合を支援することが可能な日を事前にきちんと予定しておく。

(2) 啓発機材の準備

- ・組合との打ち合わせに必要な啓発機材（ノート、ペン、その他の機材）を事前に準備する。

- ・必要な機材を確保できない場合は、解決法を見出して外部の援助を求めるように努める。

- ・所有する機材にふさわしい使用法を選ぶ。

(3) 人材育成

- ・組合の要求にとって必要かつふさわしい人材を準備する。

- ・要求される能力に対して不十分あるいはそれを持っていない人材の場合は、解決法を見出して外部の援助を求める。

- ・人材は、情報や技法を農民に伝えることができるように訓練された人でなければならない。

- ・啓発に関わる人材の労働条件が良好であるように監督する。

3.4 起こりうる困難

活動に実施中には、組合のレベルや社会のレベルによって業務遂行上に困難に遭遇することもありうる。その場合には、下記を考慮する。

(1) 組合内部のもめごと

- ・紛争の理由を分析する。

- ・組合員を招集し、組合員間で紛争を調整できるよう誘導する。

- ・組織化に関する研修を強化し、必要に応じて内部規定の内容を組合員と見直す。

- ・組合員に対して合意書への署名を促し、同じ過ちを繰り返さないようによく誘導する。また、証人としての立場を堅持する。

- ・必要に応じて、決定を下す際に組合員を補佐し、助言を与える。

(2) 社会的障害

- ・問題の背景と理由を分析する。

- ・フクンタニあるいはコミュニケーションの長などの外部の仲裁を求める。

- ・仲裁者とともに調整に努める。

- ・社会的障害の原因となっている問題の解決のために根気強く対処するところを見せる。