

## 第2章 プロジェクトの実績と現状

### 2-1 投入実績

メキシコ側、日本側は、討議議事録（Record of Discussions : R/D）及びPDMに基づき、以下の投入を行った。詳細は添付資料5（5-1～5-6）の投入実績を参照のこと。

#### メキシコ側

##### (1) カウンターパート

プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャーのほか、女性庁本庁・支所に計29名のカウンターパートを配置した（離職者を含む。ただし、2009年8月にプロジェクト専任として指名されたのは1名である）。詳細は添付資料5-1を参照。

##### (2) ローカルコスト

女性庁のスペースをプロジェクト活動のために提供した。その他プロジェクトに必要な費用を負担した。負担総額は約340千ペソ。詳細は添付資料5-6の(1)の通り。

#### 日本側

##### (1) 専門家派遣

合計10名の専門家を派遣した。詳細は添付資料5-2の通り。

##### (2) 研修

第三国での研修を2回実施し、それぞれ、2名のカウンターパート、2名の女性グループのメンバーに対し、ニューヨークにて研修を行った（添付資料5-3）。その他メキシコ国内において、カウンターパート及び女性グループのメンバーに対して研修を実施した（添付資料5-4）。

##### (3) 機材供与

プロジェクト事務所用備品、民芸品製作工具、車両等の機材供与を行った。供与機材の総額は8,431千円。詳細は添付資料5-5。

##### (4) 現地業務費

プロジェクトの活動に必要な経費の一部を支出した。機材供与を除く費用の総額は、23,111千円。詳細は添付資料5-6の(2)を参照。

### 2-2 活動実績

PDM及び活動計画（Plan of Operation : PO、添付資料2）に基づき活動を実施したことが

確認された。詳細は添付資料 6 の活動実績を参照。

### 2-3 アウトプットの達成状況

アウトプットの達成状況は以下の通りである。

**アウトプット 1：調査機能の強化：現状の把握や活動を実施するために必要な情報が収集・整理される。**

現状把握や活動実施に必要な情報の収集・整理は行われている。PDM の指標の達成状況は以下の通りである。

指標	達成状況
1-1. キンタナ・ロー州の民芸品市場の現状調査が実施され情報が報告書にまとめられ、更新されている。	2007 年 10 月～11 月にかけて市場調査を実施、2008 年 2 月～3 月にかけて補足調査を実施、調査結果は「民芸品市場調査報告書」（2008 年 1 月）に取りまとめている。さらに、民芸品販売店訪問の際に継続的な情報収集を行い、更新された情報はウェブサイト（BaseCamp）に掲載されている。これら情報は、プロジェクトで活動計画立案のために活用されている。
1-2. プロジェクト対象地域の村落の現状調査が実施され情報が報告書にまとめられ、更新されている。	女性庁の研修・経済開発部と実証活動の実施対象の 3 つの支所の職員に対し、農村迅速調査手法（Rapid Rural Appraisal: RRA）の研修を実施した（2007 年 6 月）。さらに実践的な技術移転を目的に、同年度中に OJT で 6 件の実地調査を実施した。2007 年度 2 件、2008 年度に 2 件、計 4 件の農村迅速調査を C/P のみで実施している。調査の結果はそれぞれの年度内に調査報告書に取りまとめられ、女性庁、対象コミュニティ、関連機関に配布された。女性庁では、コミュニティのニーズ把握や女性グループの支援計画、国家先住民開発委員会（Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas : CDI）と共同の事業の計画等のために、調査結果を活用している。これらの調査については、プロジェクト事業完了報告書の別添 CD として添付予定。継続的な更新方法については、RRA の調査ツールを用いた簡易調査手法を業務マニュアルに記載する予定。

**アウトプット 2：運営管理機能の強化：支援プログラムの業務マニュアルを作成することで、女性庁研修経済開発部の運営管理能力が改善される。**

研修経済開発部の業務手順マニュアルはドラフトが完成し、支援プログラムの業務マニュアルの目次案が作成されている。指標の達成状況は以下の通り。

指標	達成状況
2-1. 研修経済開発部の業務手順マニュアルが作成されている。	研修経済開発部の業務フローを詳細化する形で、業務マニュアルを 2009 年 3 月に作成し、同部部長に提出した。終了時評価時点で、同部職員によりレビューが進められており、2009 年 12 月に完成見込み。
2-2. 支援プログラムの業務マニユ	支援プログラムのための業務マニュアルは、目次案が作成

アルが作成されている。	され、詳細な内容を作成中である。2009年12月末迄にドラフト作成、2010年2月までに完成見込みである。
-------------	---

**アウトプット3：調整・連携機能の強化：支援プログラムの実施を目的に、女性庁研修経済開発部と関係組織との調整及び連携が構築される。**

合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）やテクニカル・コミッティー（TC）等関係機関との会議が定期的開催されており、民芸品製作グループと協力者/民芸品販売店とをつなげるイベントが開催されている。

指標	達成状況
3-1. 支援スキーム活用ガイド（相談窓口、パンフなど）案が作成されている。	関係機関から収集した情報も含め、女性や女性グループが受けられる支援スキームの情報が取りまとめられた。2009年10月に、女性庁のウェブサイトに掲載される予定である。ウェブサイトの情報をもとに、女性グループ配布用の活用ガイドを整理して、支援プログラムに添付する。
3-2. 民芸品を作成する女性グループが受けられる支援スキームを持つ関係機関と会議が開催されている。	関係機関と関係を構築し、JCC及びTCに関係省庁が参加している。2007年10月のキックオフイベントを行った後、終了時評価の前までに、4回のJCC（中間評価時の会合を含む）、3回のTCが開催されている。
3-3. 民芸品製作者と協力者/民芸品販売店とのマッチングの機会（品評会や商品紹介イベントなど）が年に2回以上実施される。	2007年度は2回、2008年度は5回、2009年度は終了時評価までに2回のイベントが実施されている。 2007年度は、民芸品生産者スタディツアー、製作した商品の品評会が行われた。2008年度は、初年度の支援対象5グループの民芸品改善・開発研修修了式における関係者の生産現場の理解の促進、ラサロ・カルデナス地区の対象5グループの代表者によるユカタン州の民芸品生産組織の視察、同州の州都メリダで開催された民芸品フェアの参加、民芸品改善スタディツアー、国際女性の日のイベントでの民芸品の展示が行われ、2009年度は、ホセ・マリア・モレロスで研修修了式、バジャドリッドで販売促進研修が行われた。このほか、組合の代表者による販売店訪問が計画されており、プロジェクト終了時までに、販売の継続研修がさらに最大3回予定されている。

**アウトプット4：支援プログラムの構築：女性庁研修経済開発部と関係支所による対象女性グループへの実証プロジェクトを通して、民芸品生産のための研修ガイドが作成される。**

実証活動により、民芸品の種類、品質、販売は向上しており、プロジェクトの支援を受けた女性グループの知識・技術・意識も向上している。これら成果を踏まえ、民芸品生産のための研修ガイドが2009年12月末迄にドラフト作成、2010年2月末迄に完成の見込みである。

指標	達成状況
4-1. 改善・開発された民芸品の種類が増加する。	プロジェクトでは、限定された市場の特定の購入者を想定し質の高い民芸品の開発をしている。2009年8月末現在、こうした特定の市場を想定した新規の製品で、開発され販売できる状態になっているものは、色違いを含めず、34

	種類となっている。さらに新製品を開発中で、プロジェクト終了時までには、5～6種類の新製品が完成する予定である。プロジェクトでは、ある程度の価格で販売できる技術的な質の高さを持つ製品を開発することとし、タグをつけて、特定のグループからの商品であることをアピールしつつ販売するなどの工夫で、差別化を図った。
4-2. 改善・開発された民芸品の品質の評価が向上する。	2007年12月に、プティックのオーナー、ホテルのオーナー、文様デザイナーを招待し品評会を実施した。民芸品のサンプルを展示したところ、マヤ文化の伝統をいかしたデザインや品質が高く評価された。その際、品質に関する提案があり、これを受けて4品目の製品を改善した。
4-3. 改善・開発された民芸品の販売が増える。	プロジェクト1年目は販売に耐えうる民芸品は皆無に等しかったところ、開発作業に専念し、2008年以降、試行的販売を開始している。 1) 2008年6月にバジャドリッド市の1店舗にてプロジェクト初の本格販売を開始。2種類、10点を販売した。 2) 2009年8月(1年後)においては、販売店舗数は計14店舗に増加し、販売累計数は335品となっており、月平均換算すると27.9品となる。2008年6月時点の販売品数10点と比較すると、179%の増加となる。 3) 月毎の売上高は、2008年6月の4,516ペソに対し、2009年8月では52,989ペソ(FONART*による大量注文有り)と、10倍以上の売り上げを記録した。 売上げの多い製品では、2009年1月から8月の累計で、天然素材のバッグが57,934.0ペソ(105個)、ショールが28,548.8ペソ(39個)の売上げを記録している。
4-4. プロジェクトの支援を受けた女性グループの能力が向上する(意識、知識面等)。	終了時評価において対象11グループのうち7グループを訪問しインタビューしたところ、女性グループのメンバーは民芸品製作の技術が向上したと感じている。また、身の回りにある自然の素材を用い、マヤ族固有の文化をいかしながら創造することの大切さや楽しさを学んだ。デザインを考案する創造性を身につけた、販路の開拓や再投資の考え方ができるようになった、視野が広がった、等のコメントがメンバーから聞かれた。さらに、プロジェクトで開発したフォーマットを用い、売上やストック、コスト計算等ができるようになっている。女性グループのメンバーの中には、講師を務められるだけの技能を習得した者が何名かおり、うち3名は、すでに他のグループに対して指導を行った実績がある。組合を組織することの意義を認識し、女性グループも積極的に関与して組合結成のための準備を進めている。女性庁の関係者も、民芸品製作の技術や積極性など女性グループに向上が見られているとコメントしている。販売については、生産者と販売店とのマッチングイベントや2009年のワークショップにより、販売に関する知識や技術が向上している。しかしながら、現状では、実際の販売は専門家が支援している部分が大きく、さらに女性グループの能力強化が必要である。
4-5. 民芸品生産のための研修ガイドが作成されている。	アウトプット4に関する活動の集大成として、研修モジュール集の形で民芸品生産のための研修ガイド(ドラフト)が作成中である。このドラフトは2009年12月末迄に作成され、2010年2月末迄に完成の見込みである

\* FONART (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías : 国家民芸品振興基金) : 国の民芸品販売振興機

関で、売上に際し、付加価値税の処理を行うための正式な領収書（Factura と呼ばれる）が必要ないなどの特別な措置がある。メキシコでは、正式な商取引には Factura が必要であり、このため正式に登録・認可された企業・団体以外は市場に参入することが難しい。FONART では、Factura を不要とすることで、本プロジェクトが支援対象としてきた女性グループなどの製品が販売できるような措置をとっている。

**アウトプット 5：情報管理能力の強化：支援業務に関する情報の適切な管理と活用が行われる。**

情報管理システムの構築がなされ、情報の管理がなされている。情報の定期的な更新と効果的な活用については、取組み中である。

指標	達成状況
5-1. プロジェクト情報管理の仕組みができています。	2008年6月よりプロジェクト内での情報の共有・蓄積を支援する目的で情報システムを導入し、女性庁本庁や支所の間でインターネットを通じて共有する仕組みが作られた。また、プロジェクトで開発した製品の情報をとりまとめたホームページを作成した。
5-2. C/P 職員が情報システムで有益な情報を更新している。	専門家やプロジェクトのローカルアシスタントが情報のアップデートを定期的実施している。インターネットシステムを整備し、女性庁のプロジェクト専属の職員の情報システムへの参加・情報の共有は始められているが、そのほかの職員に関しては、情報の共有があまり進んでいない。一方、製品紹介ホームページは、プロジェクトの進捗を反映させて、情報の更新を行っている。今後の情報更新については、これまでの実績を踏まえ、ホームページ上の民芸品情報の更新に絞り込んで行うことが効果的と判断され、更新方法の詳細を検討する必要がある。
5-3. プロジェクトで活用された情報システムが、女性庁の情報システムの中に導入されている。	今後の方針については、女性庁のサーバーに移転し運用する方向で調整されている。製品紹介ホームページについても、女性庁のサーバーに移転し情報を更新する予定であり、今後はホームページに情報を集約し管理する方向で検討を進めている。

#### 2-4 プロジェクト目標の達成見込み

**プロジェクト目標：女性庁・研修経済開発部による女性グループへの支援プログラムが確立される。**

プロジェクト目標で言及している「女性庁・研修経済部による女性グループへの支援プログラム」は、まず、支援プログラムの全体像をまとめた「支援プログラム」が策定され、「支援プログラム」のもとに、「民芸品生産のための研修ガイド」、「支援プログラム実施のための業務マニュアル」が策定されるという構成になっている。「支援プログラム」は概念が女性庁長官との間で確認されており、「研修ガイド」は実証プロジェクトに基づき作成された研修ガイドをもとに改訂・編集、「業務マニュアル」は一部執筆が完了、という状態であり、いずれも、2009年12月にドラフトが完了し、プロジェクト終了までに女性庁による承認を得る予定である。プログラム目標の指標の達成状況は以下の通りである。

指標	達成状況
支援プログラムが作成されている。	支援プログラムの構成（案）が作成され、この構成（案）に沿ってプログラムの構築が進められている。2009年7月にはプログラムの基本的な構成要素を整理し、概念図がまとめられた。このプログラム概念図を、専門家と研修経済開発部部長が共に女性庁長官に対しプレゼンテーションし、その方向性につき同意を得た。概念図をもとに、目次案が作成された。
対象コミュニティで実施した活動を通して、民芸品生産のための研修ガイドが作成されている。	実証活動を通じた民芸品生産のための研修ガイドが2009年3月に作成されており、これをもとに支援プログラムにおける研修ガイドとして、改訂・編集している過程である。2009年12月にドラフトが完成し、プロジェクト終了までに女性庁長官の承認を得る予定。
支援プログラム実施のための業務マニュアルが作成されている。	業務実施マニュアルは、実証活動をもとに、(1)プログラム概念図の基本コンポーネントの定義と基本手順の作成、(2)これまでのフィールドでの経験に基づくシナリオの作成、(3)シナリオを考慮した現実的な業務プロセスの作成、(4)活動を通して得られた課題とその対処法、ならびに成功事例の執筆、という4つのプロセスを通して作成することとしている。(1)を完了し、現場で実証活動を担当した専門家による(2)の作成・執筆に入っている。

## 2-5 プロジェクトの実施プロセス

中間評価時においてプロジェクトPDMを現実に即し柔軟な見直しが行えた点、C/P長官の一時的不在や新型インフルエンザによる一時活動停止といった予期せぬリスクの発生に対しリカバー対応出来た点において、実施プロセスは柔軟かつ適切であったと判断する。

### (1)PDMの改訂

中間評価において、PDMの大幅な改訂を行い、PDM1を策定した。さらに、2009年8月に再度改訂を行い、PDM2を作成した。

活動開始当初から、JICA側とメキシコ側関係者双方により、C/Pである女性庁生産強化部（当時）と支所の位置づけが不明確である点や、C/P組織の機能に即していない業務がPDMのプロジェクト活動に含まれているといった点が指摘されていた。例えば、女性庁内には、民芸品の技術改善や開発を直接担当する技術指導対象者が配置されていなかったため、女性庁職員に対する民芸品の改善手法に係る研修（PDM0の活動3-1）は実施できていなかった。プロジェクトでは、プロジェクト・デザイン見直しの検討をしていたが、2008年9月の中間評価時に、PDMの改訂版（PDM1）が合意に至った。中間評価では、政策官庁としての女性庁の機能と役割により適合するよう、プロジェクト目標を、「観光地での市場調査の実施とこの結果に基づいた民芸品の改善及び新製品の開発がマヤ族居住地域で行われる」から、「女性庁・研修経済開発部による民芸品改善・開発支援プログラムを確立する」と変更した。これに伴い、女性グループに対する支援を実証活動として位置づけ継続して行うとともに、支援プログラムの確立にも力点を置くことが提言された。

さらに、2009年8月のJCCで、PDM2を策定した。主な変更点は、中間評価の提言及び

その後の支援プログラムの確立に向けての実態に合わせて、1) 関係機関との協議状況を踏まえての支援プログラムの確立それに伴う業務マニュアル・研修ガイドの関係性の整備、2) 中間評価の提言に基づく実証活動対象地域の絞りこみ、を盛込んだことであった。実証活動対象地域は、当初3地域における女性グループを支援する計画であったものを、中間評価時のPDM1への変更に伴い実証活動の成果をまとめることに重点を置くため、ホセ・マリア・モレロス、ラサロ・カルデナスの2地域に絞り込んだ。

PDM1を改訂するまでには専門家とC/Pの間でかなりの協議を要し、プロジェクト実施体制の構築や、POの見直しも遅れた。しかしながら、PDMの改訂については、専門家とC/Pの間で認識が共有されており、プロジェクトの枠組みの変更によりプロジェクトの目指す方向性はより明確になった。

## (2)プロジェクトのマネジメント体制

プロジェクトの枠組みを確定するのに時間がかかったため、プロジェクト実施体制を確立するのが遅れた。あわせて、2007年12月から2008年4月までプロジェクトを統括する女性庁長官が不在であり、内部の意思決定や、組織間の連携に障害が生じた。2008年4月に新しい長官が就任して、女性庁としては組織的にJCCや各種協議を通じてプロジェクトに取り組む体制に改善が見られた。女性庁の新長官の就任とPDM改訂の後、プロジェクト実施体制が改善された。

## (3)関係機関との関係

連邦機関・州政府機関等関係機関は、プロジェクト開始当初からJCCには出席していたものの、本プロジェクトにおける本格的な関係構築に着手したのが中間評価以降であり、支援プログラムの確立に向けて十分に協議が進んでいる状況ではなく、支援プログラムの構築に関する協議について引き続き取り組む必要がある。

## (4)C/Pのコミットメント

当初のプロジェクト計画による活動が女性庁の役割、C/Pの通常業務と必ずしも合致していないためにプロジェクトの枠組みに取り入れられている活動を行うことが困難な面もあった。PDMの変更に伴い、女性庁の位置づけは明確化されたが、販売に対する支援などについては女性庁としての対応に限界もあり、民芸品生産者グループの主体性に基づきグループの代表者から構成される組合を設立する方法で、対応している。

## (5)民芸品生産者グループ・販売店の関与

活動が進むにつれ、支援対象の女性グループは、主体性を持ってプロジェクトに関与するようになってきている。プロジェクトでは、協力的な販売店を発掘し、発掘した販売店は、品評会や民芸品デザイン改善研修の修了式の数ある機会や販売店の訪問時に、プロジェクトを通

して民芸品製作女性グループに有益なアドバイスをしている。

#### (6)その他プロジェクトに影響を与えた要因

プロジェクトの進捗に影響を与えたこととして、2009年5月のインフルエンザの流行が挙げられる。このため、専門家の不在期間が当初予定より長くなり、その後限られた期間で、活動を進めざるを得なくなった。しかしながら、専門家やC/Pの努力により、活動計画の見直しがなされた。また、インフルエンザによって、専門家の不在期間が長くなったことに加え、観光客が減少したことにより、民芸品販売に大きな打撃があった。

### 第3章 評価結果

#### 3-1 評価5項目による評価結果

##### 3-1-1 妥当性

妥当性は、概ね高い。プロジェクト目標と上位目標は、キンタナ・ロー州のマヤ族女性のニーズと終了時評価時点でのメキシコ国キンタナ・ロー州の政策、日本側の対メキシコ協力方針に概ね合致している。プロジェクト開始時のプロジェクト・デザインには課題を残したが、終了時評価時点のPDMのデザインは適切であると言える。

マヤ族居住地域は依然として貧困状況にあり、支援のニーズは高い。今次調査で訪問したマヤ族居住地域でも、自給自足さえ成り立たず、出稼ぎや補助金に頼っている世帯が多く、収入創出活動による支援は重要である。経済危機の影響を受け、支援のニーズはさらに高まっている。

キンタナ・ロー州開発計画では、ジェンダー平等に関し、7つの戦略を挙げており、その中に、女性の生産活動への巻き込み、貧困とマージナリゼーションの克服が含まれている。

プロジェクトの計画策定段階においては、プロジェクトが支援する人間の安全保障分野は、メキシコにおけるJICAの重点分野として設定されており、日本の援助方針との整合性が確認されていた。ただし、2009年度末の本プロジェクトの終了を持って、JICA協力プログラムとしては当該分野への協力を終了する予定である。そのため、今後は同分野での大規模な協力は見込めず、プロジェクト終了後の自立発展性の確保が他案件に比べ重要な課題となっている。

プロジェクトのデザインに関しては、当初の計画策定に課題を残したものの、現行のPDMにおけるアプローチは適切であると言える。事前調査段階では、貧困女性の現金収入の創出を支援するという方針から、民芸品の改善・開発を支援することとしていた。キンタナ・ロー州のマヤ族居住地域においては、土壌的特質から農業収入の大幅な増加を期待することが難しく、民芸品製作による収入創出で女性の生活を支援することを計画したことは、適切であったと言える。また、そのための取組みも、女性庁の組織強化、マヤ族女性民芸



品製造グループの組織強化、製作の支援、販売の支援、民芸品製造グループと民芸品協力店との協働体制の構築と、必要な要素を包括的に網羅した適切なものであった。しかしながら、プロジェクト実施のプロセスの中で、独自の事業予算を持たない調整機関であるという女性庁の機能と役割・特性を考慮した結果、女性庁をC/Pとしてマヤ族女性に対する効果的・持続的な支援を行うには、女性グループに対する支援を実証活動として位置づけ継続して行うとともに、女性庁の女性支援プログラムを強化する方が適切であると判断された。計画段階では、マヤ族女性に対する支援については十分検討したものの、女性庁の機能と役割に照らし、どのようなアプローチをとることが最適かを検討するための情報が十分でなかったものと考えられる。このため、中間評価でPDMを改訂し、プロジェクト目標を「民芸品の改善・新製品の開発が行われる」から「女性庁による女性グループへの支援モデルが確立される」に変更した。女性庁の機能と役割に合致していること、支援プログラムを確立することはより広範・持続可能な裨益効果が期待できることから、このPDMの改訂は適切であったと判断される。ただし、本プロジェクト要請元のC/P機関である女性庁の機能・役割・体制とその限界等につき十分に精査していれば、このような大幅なPDMの修正を行う必要はなかったと思われる。

### 3-1-2 有効性

有効性は、概ね高いと言える。

アウトプットの指標は達成されつつある。女性庁の調査機能、運営管理機能、調整・連携機能は強化されつつあり、民芸品製作の実証活動により支援プログラムの内容が精緻化されている。情報管理の仕組みは、ウェブサイトの更新を中心に構築されつつある。

プロジェクト目標の指標は、支援プログラム、民芸品生産のための研修ガイド、支援プログラム実施のための業務マニュアルの3点が作成されること、となっている。これら3点については、現在作成中で、プロジェクト終了までに完成する見込みである。本プロジェクトで確立された支援プログラムに基づきさまざまな研修やプロジェクトが実施されるようになるためには、関係機関との協力が必要である。このため、プロジェクトでは、計画、研修ガイド、マニュアルの作成にあたり、関係機関との情報共有、調整をさらに進める予定である。

各アウトプットとプロジェクト目標は論理的に整合しており、アウトプットはプロジェクト目標の達成に貢献している。支援プログラムの実施には、調査、運営管理機能が重要であり、女性庁の役割の観点から調整・連携機能も必要である。また、プログラムを実践的かつ適切なものにするために、対象コミュニティにおける実証活動の成果・経験・教訓を反映させる形で支援プログラムを作成中である。さらに、これらに関する情報が管理されることもアウトプットに含まれている。

なお、プロジェクト目標を達成するための外部条件である大きな災害の影響は、特に受けなかった。

### 3-1-3 効率性

効率性は、ある程度高い。ただし、プロジェクト前半はプロジェクトの枠組みが明確でなかったこともあり、投入が効率的に実施されなかった点も指摘される。

メキシコ側の C/P の配置については、2006 年度、2007 年度において、人事異動や予算の制約により一部計画通りに実施されなかった。しかし、2009 年 8 月、C/P のうち 1 名を本プロジェクト専属に指名するなど、PDM 修正に基づく、対応の改善が見られた。

日本側の専門家は全員スペイン語での業務が可能であり、特に、欧米人をクライアントに想定した民芸品開発の経験が豊富な米国人専門家を日本人専門家の協力のもと投入したことは、欧米人のニーズにあった製品を開発するうえで効果的であった。日本側で購入した機材は、使用による摩耗・破損等がいくつかあった以外は、適切に使用され、プロジェクトの円滑な活動及び女性グループの民芸品製作の向上に活用されている。民芸品製作のために購入した機材は、いずれも高額なものではないが、無駄なく活用され民芸品製作の向上に大いに役立った。1, 2 万円以下の機材を住民に貸与したが、女性グループが貸出しルールを明確に定めたうえで使用していることを確認した。第三国での研修に派遣された C/P は、ニューヨークの民芸品の見本市の視察等を行い、市場ニーズの把握や民芸品市場における文化的要素の重要性につき学んだ。帰国後は、プロジェクトに対する理解が深まり、プロジェクトにより積極的に取り組むようになった。この研修は、PDM が改訂される前に実施されたものであったため、民芸品の生産・販売を中心としたものであったが、研修で習得した市場調査や生産・販売の戦略立案のノウハウ等は、PDM が改訂されたあとのプロジェクト活動に対する C/P の理解促進に大いに役立った。

他関係機関との協力により、効率的・効果的な投入がなされた。女性庁と CDI の協力により、CDI からプロジェクト対象 9 グループに資機材購入スキームの提供があった。この協力による資機材提供は、対象グループの活動に重要であった。また、研修実施機関であるキンタナ・ロー州職業研修庁 (Instituto de Capacitación para el Trabajo de Quintana Roo : ICAT) との協力により、ホセ・マリア・モレロスにおける研修を行った。

効率性に影響を与えた要因として、支援対象グループの活動するコミュニティが女性庁本庁のある州都チェトマルから、離れていたことが挙げられる。移動に片道 7 時間程度かかるコミュニティもあり、コミュニティ訪問による時間的負担が大きかったが、改訂後の PDM の枠組みに基づいて女性グループを選定していれば、よりアクセスのよい地域の女性グループを対象にすることも可能であったと考えられる。プロジェクト開始時に支援対象に選定された女性グループは、当初の PDM (PDM0) に基づき、民芸品の開発を支援するというプロジェクト目標のもと、プロジェクト開始時に調査を行い、ニーズを考慮して決められたものである。しかしながら、中間評価における PDM 改訂後は、女性グループに対する民芸品開発は実証活動と位置付けられたため、アクセスがよい地域であることを優先的に考慮し女性グループを選定することも可能であった。プロジェクト開始当初から、現行の PDM に基づきプロジェクトを行っていたら、より効率的に専門家の投入が行われ、専門家の負担も軽減されていた可能性がある。

投入は適切に活用され、活動の実施に貢献した。各アウトプットの活動は、アウトプット産出に論理的につながっている。3年間という短い期間の投入で、販売まで含めたビジネスサイクルを確立する実証活動を実施し、成果を出したことは、効率性が高いと言える。

#### 3-1-4 インパクト

本プロジェクト実施により、以下のようなインパクトが発現しており、将来的な上位目標の達成が期待できる。

プロジェクトで支援した女性グループにおいて新たに開発された製品の種類、販売は増加しており、収入の増加も、見られている。収入の増加はグループにより異なり、現在のところ家計を格段に豊かにするほどではないが、今後も順調に販売が拡大すれば、一層の収入増加が見込めるものと考えられる。

上位目標の指標である女性グループにおいて新たに開発された製品の数、販売、収入の増加は、プロジェクト開始時のPDMでは、民芸品の改善・新製品の開発を支援する計画になっていたため、プロジェクトの前半、女性グループに対する直接的支援を中心に活動していたところによるところが大きい、と考えられる。現行PDMのプロジェクト目標である支援プログラムについては、現在まだ取組み中であるため、女性グループの収入増加は、プロジェクト目標達成の結果として上位目標が達成されたというよりは、アウトプット4の活動の結果と言える。アウトプット4の活動は、実証活動として、プロジェクト目標で確立を目指している支援プログラムの基礎となるものである。したがって、現在支援している女性グループの収入が増加していることを考慮すると、プロジェクトでの実証活動の成果が反映された支援プログラムが確立され、将来その支援プログラムを活用して女性グループへの支援事業が実施されるようになれば、上位目標の達成が期待できる。そのためには、関係機関との協力関係がより強化され、プロジェクトで確立した支援プログラムを活用した事業が女性庁と関係機関により効果的に行われていくことが鍵となる。また、専門家によれば、プロジェクトで支援した女性グループの中には高い技能を習得し、すでに他のグループの女性に対し指導した経験を持つメンバーが3名いる。実際に講師を務めた経験はまだないものの、講師を務められるだけの技能を持つメンバーもさらに数名いる。これら人材が核になり、他の女性グループの指導ができるようになれば、上位目標達成の見込みは高まる。

予期せぬ正のインパクトが、いくつか見られる。支援した女性グループのメンバーからは、単に民芸品を製作する技術だけでなく、自信が付き積極的になった、といった声が聞かれた。インタビューした一部の女性からは、収入が増えたことで夫が喜び大事にしてくれるようになったとのコメントが聞かれた。ただし、家族関係やコミュニティにおける女性の地位に影響を与えるほどの収入の増加は今のところないという見方も、コミュニティの女性や、女性庁のC/Pの間にはある。

予期せぬ負のインパクトも報告されている。プロジェクトで支援対象とする女性グルー

プを選定した際、選定されなかったグループから、嫉妬や批難が起こったことがあった。管轄の女性庁支所は、同じような製品を製作するグループが複数選定されると市場で競争が起こると説明し説得した。また、活動しても収入がすぐに得られないことを理由にグループをやめるメンバーがいることが報告されている。これに対しては、販売促進研修や組合活動の支援の中で、安定した収入が得られるようになるまでには時間がかかることを女性グループのメンバーに説明している。

#### 囲み：女性グループへのインパクト

終了時評価時点で、プロジェクトの記録及び専門家、C/P、女性グループに対するインタビュー等から、プロジェクトが支援した女性グループに対する以下のようなインパクトが確認された。女性グループへのインタビューは、支援対象の11グループのうち7グループに対し実施し、各グループ3名～13名の参加があった。

##### 1) 民芸品の開発・販売に関するもの

- ・2009年8月末現在、新規に開発され販売できる状態になっているものは、色違いを含めず、34種類。プロジェクト終了時までには、さらに5～6種類の新製品が完成する予定。プロジェクトでは、ある程度の価格で販売できる技術的な質の高さを持つ製品を開発することとし、タグをつけて、特定のグループからの商品であることをアピールしつつ販売するなどの工夫で、差別化を図った。

- ・2008年6月にバジャドリッド市の1店舗において本格販売を開始。同月、2種類、10点を販売した。約1年後の2009年8月においては、販売店舗数は計14店舗に増加し、販売累計数は335品となっており、月平均で27.9品となる。2008年6月時点の販売数10点から、179%の増加となる。

- ・月毎の売上高は、2008年6月の4,516ペソに対し、2009年8月には52,989ペソとなっている。

- ・2007年12月にプロジェクトで実施した品評会で民芸品のサンプルを展示したところ、マヤの伝統のデザインや品質が招待者（ホテルのオーナー、ブティックのオーナー、文様デザイナー）から高く評価された。

##### 2) 女性グループメンバーの民芸品製作・販売の能力に関するもの

- ・民芸品の製作に関する新しい技術を習得した。

- ・民芸品の新しいデザインを考案できるようになった。市場でより魅力的な商品をデザインするための材料の選定等を考えるようになった。

- ・コスト計算、販路の開拓、再投資等、販売に関する考え方や手法を習得した。プロジェクトで開発したフォーマットを用い、売上やストックの確認、コスト計算等ができるようになっている。顧客との接し方、商品の効果的な呈示手法等を学んだ。

- ・女性グループのメンバーの中には、民芸品製作の講師を務められるだけの技能を習得した者が数名おり、うち、3名は、すでに他のグループに対して指導を行った。

##### 3) 女性グループメンバーの意識に関するもの

- ・マヤ族の文化に対する認識が高まった。

- ・創造することの楽しさを学んだ。デザインに対する視野が広がった。

- ・民芸品製作に関する関心やモチベーションが高まった。労働することの価値が認識された。

- ・自信が付き積極的になった。

- ・比較的教育レベルの高い女性の中からリーダーシップを取ることのできる女性が育った。

##### 4) 女性をとりまく環境に関するもの

- ・メンバー（及びその世帯）の収入が増えた。食費、被服費等に充当している。（ただし、民芸品販売による収入は、材料購入等の再投資に回しているため、メンバーの収入増加までには至っていない、というグループもある）

- ・収入が増えたことで夫が喜び、大事にしてくれるようになった。（ただし、家族やコミュニティにおける女性の地位に影響を与えるほどの収入の増加はまだ見られない、というコ

メントもあり)

女性グループに対するインパクト発現の要因として、もともとあった技術を活用して民芸品を開発した\*ことから、支援開始時点ですでに一定の水準の民芸品製作技術を有していたこと、各グループに1、2名は、読み書き・簡単な計算のできるメンバーがいたこと、が挙げられる。

\*例えば、ハンモックを作成していたグループは、ハンモックを編む技術を応用してバッグの製作をするようになった。

### 3-1-5 自立発展性

プロジェクト期間内に支援プログラムに関係する複数の州政府関係機関に対し、支援プログラムのコンセプトや運営管理方法につき、十分周知させ、コンセンサスを形成することにより、自立発展性は確保できる見込みである。

政策的な自立発展性は見込める。現行の州開発計画は2011年までのものであり、ジェンダー平等に対するキンタナ・ロー州政府の政策は当面継続するものと見込まれている。

財政的な自立発展性はある程度期待できる。各省庁の予算は削減される傾向にあり、女性庁の予算は必ずしも潤沢ではないが、インタビューによれば、2011年までの州開発計画で予定されている事業については、年間計画に盛り込み予算要求をしていく予定である。すでに、2010年の予算計画には、支援プログラム確立のための予算、関係機関調整のための予算等が組込まれている。また、さまざまな支援スキームを活用することで予算を確保することが可能である。

技術的な自立発展性はある程度見込まれる。プロジェクトでRRAやコスト計算の研修をした女性庁のC/Pは、今後もC/Pだけで習得したスキルや知識を活用し業務を遂行できるものと考えられる。すでに、プロジェクトの2年目には、C/PのみでRRAを実施しており、また研修したC/Pはその後の研修でファシリテーターを務めたりしている。ただし、情報管理に関する活動をはじめとっていくつかの活動はこれまで専門家が中心に行っているなど、今後女性庁だけで支援プログラムを活用して事業を運営管理していけるかどうかは、現時点では明確とは言えない。

女性グループのメンバーは、新たに開発された製品の製作に必要な技術を習得しており、メンバーにより製作を継続していくことが可能になっている。他のメンバーや女性グループに対し民芸品製作を指導できるだけの技能を持つメンバーも育成されている。販売・販路の開拓については、これまで多くの女性グループにとって経験がなく、インボイス作成等の販売に伴う手続きにもあまり習熟していなかったため、専門家が中心になって販路を開拓してきた。プロジェクトでは、販売者や協力者との関係構築を行い、終了時評価中には体系的な販売促進研修を実施するなどしている。正規の販売店との取引を推進するため、また行政支援を受けられるようにするためには、女性グループを組合として法人化することが不可欠である。現在組合の登録は、女性庁法務部での最終確認の段階に入っている。プロジェクト終了後に、女性グループだけで持続的に販売が拡大するためには、こうした販売促進の活動を進めていくことが必要である。

## 3-2 結論

### (1) プロジェクト目標の達成と最終受益者への裨益

今次終了時評価調査の結果、プロジェクト目標である「女性庁・研修経済開発部による女性グループへの民芸品改善・開発支援プログラムが確立される」は、プロジェクト期間終了日である2010年3月末日までに達成される見込みが高いことを確認した。

また、パイロット実証活動の実施により、本プロジェクト直接受益者である対象コミュニティのマヤ女性グループにより改善・開発された民芸品の種類、品質、販売量は確実に向上したことが具体的数値をもって確認されたとともに、実証活動を通じ、彼らの知識や能力向上につながりつつあることが、コミュニティ現地調査におけるヒアリングの結果、一部の意識や行動変容を通じて確認された。

よって、本プロジェクトは予定通り2010年3月末をもって終了するのが妥当と判断する。 ついては、プロジェクト残存期間（約5ヶ月）において、残された懸案事項や課題を共有し、後述する「第5章 提言」において提示した期日までに確実に日本側、メキシコ側双方で必要なアクションが講じられる必要があり、遅延が生じないように進捗モニタリングを従前以上に行うべきである。

### (2) プロジェクト終了後の自立発展性の確保

他方、本プロジェクト終了後、3～5年以内に達成されるべき上位目標である「キンタナ・ロー州全域のマヤ族女性グループの収入向上」に向けては、支援プログラムの完成に満足することなく、本プロジェクトにて策定される支援の内容に基づき州政府各関係機関が担当する各種研修・プロジェクトの実施促進や活動間調整が、メキシコ側女性庁の強いリーダーシップの下、継続的に実施される必要がある。

ついては、可能な限り本プロジェクト期間内に、女性庁内における支援プログラムの運営、実施体制につき確立するとともに（どの部局が何を担当するか等）支援プログラムに関係する複数の州政府機関に対し、同支援プログラムにおける女性庁の責任・役割や、プログラム自体の運営管理方法につき、業務マニュアルを活用した説明セミナー等の実施により十分に周知させ、コンセンサスを形成しておくことが重要である。

### 3-3 提言と教訓

#### 3-3-1 提言

1) 民芸品改善・開発支援プログラムの確立について（支援プログラムの業務マニュアル、民芸品生産のための研修ガイドの作成含む）

a) 民芸品改善・開発支援プログラム、業務マニュアル、民芸品生産のための研修ガイドについて関係機関とプロジェクト、C/P 機関による個別協議を進めつつ、ドラフトを完成させる。その際に実証活動の結果を十分に取り入れる形とする（2009年12月末迄）。

b) 上記個別協議を進める際は、州ジェンダー平等サブコミッティの中の支援プログラム確立の意義や目的を関係機関と十分に共有するとともに今後の支援プログラムの活用のため、個別機関による公的支援プログラムの民芸品改善・開発支援に係る協力の可能性について確認をする。

c) 上記ドラフトをもとに C/P 機関中心に確認、修正作業を進める。2010年1月末までに TC を開き、関係機関も交えてその内容を確認する。

d) 上記支援プログラムの女性庁による承認を2月中に実施する。承認予定のプログラム、ガイドラインやマニュアル及び実証活動の結果の共有セミナーを女性庁内外の関係者・関係機関向けに実施する。実証活動の結果については女性グループの代表者に可能な限り事例発表してもらう機会とする（2010年2月末迄）。

e) 支援プログラムの確立、プロジェクトの成果、支援プログラムの活用方針について JCC において関係機関も交えて最終確認する（2010年2月末ないし3月頭迄）。

#### 2) 対象女性グループ活動の自立発展性の確保について

a) 支援を実施している2地区（ラサロ・カルデナスとホセ・マリア・モレロス）の対象グループにおいて、各グループ代表者による組合の構築に着手している。2009年8月末に女性庁の法務部での最終確認に入っており、早急な女性庁内での確認、州政府財務省への申請・承認について実施する（2009年10月末目処）。

b) プロジェクトで支援している女性グループと販売店の連携の構築を目的とした販売店の訪問、および女性グループへの販売促進研修を2009年10月より実施しており、プロジェクト終了後、女性グループ自ら民芸品店への販売を実施できるよう、主体性を活かしながらの現地研修の実施を行う（プロジェクト終了まで継続して実施）。

c) 民芸品改善・開発、販売促進支援など対象女性グループに必要とされている協力について、女性庁と関係機関、プロジェクトで協議を行い、公的支援プログラムの活用について検討する。とりわけ上記販売促進研修や組合活動の支援に資するような研修についての機会を検討することとする（プロジェクト終了まで継続して実施）。

上記活動について PDM の枠組みに沿って 2010 年 3 月までのプロジェクト期間終了まで残された時間で C/P、専門家が協働して取り組むこととする。

またプロジェクト終了後、今回確立予定の支援プログラムについてキンタナ・ロー州対象内外のグループに活用されていくよう C/P 機関、関係機関、プロジェクトで協議を継続して行っていくこととする。

### 3-3-2 教訓

本プロジェクトの経験を通じ、類似の他案件にも適用されると考えられる教訓は以下の通りである。プロジェクト事前評価、開始時のプロジェクトフレームワーク、実施体制確認の重要性：今回プロジェクトの中間評価以降 2 度の PDM 変更を行った。その修正は適切と評価されているが、本プロジェクト要請元の C/P 機関である女性庁の機能・役割・体制とその限界等につき、十分に精査していれば、このような大幅な PDM の修正は行う必要性はなかったものと考ええる。

### 3-3-3 ジェンダーの視点から見た本案件の意義と教訓

#### 1) ジェンダーの視点から見た本案件の意義

一般的に、男女共同参画をねらいとする官庁の機能は他省庁と比べて弱いことが多く、その強化には多くの時間と戦略的な投入が必要である。この女性庁の強化にマヤ族女性への民芸品の製作・販売支援を通じて取り組んだ本案件であるが、ジェンダーと開発の視点からは以下のような重要な意義があると考えられる。

#### a) 貧困女性の収入向上におけるビジネス・アプローチの適用

貧困女性たちにニーズの把握から製品開発、製品生産から販売、投資の回収から製品の再生産という製作販売に必要な一連のプロセスを教授した。特に販売先の選定方法や交渉方法など製品の販売方法を体系的に指導したことは、ホンジュラスの女性企業支援プロジェクトなど他の類似案件では見られない事例である。販売促進研修の内容が研修マニュアルの一部として今後取りまとめられれば、IQM のみならず他の機関でも活用が可能である。

#### b) 高度な技術を身につけた女性たち

本プロジェクトでは、女性たちにデザイン技術、民芸品の高度な製作技術を指導した。Valladolid Nuevo の Maria さんや Agua Azul の Darly さんのように、他のグループに講師として指導できるほど技術が上達した女性もいる。彼女たちのように本プロジェクトを通じてデザインや高度の製作技術を得た女性は、本プロジェクトの大きな成果である。今後、上



記の女性を講師として活用し民芸品製作技術を他のグループにも移転できれば、本プロジェクトで完成予定の支援プログラムの裨益者の数を拡大することが将来的に可能である。

#### c) 貧困削減への効果的なアプローチ

本プロジェクトの活動で得た収入の使い道について、女性グループに聞き取りを行ったところ、既婚女性は家族（夫）や子供のため、独身女性は自分のために使うという傾向が確認された。女性の収入向上のための支援は間接的に彼女たちの子供や家族に裨益する可能性が大きい。そのため、本案件のような女性の小規模起業支援は貧困コミュニティ等への支援において非常に効果的なアプローチである。

### 2) ジェンダーの視点から見た本案件の教訓

#### a) 商売の選択とグループの適正人数

本プロジェクトで支援した女性グループの製品販売は伸びており、グループとしての収入も伸びているが、個人としての収入はまだ不定期で子供の衣服や食料など家計の足しになる程度である。これは、グループの収益を何人でどのように分配するかにも関わっていると考えられるが、女性がグループの活動より一定程度以上の収入を定期的に得るためには、どのような商売を何人のグループで行うことが適切なのかということも検討していくことが重要である。

#### b) 家事と仕事のバランス

本プロジェクトにおいて今後、女性グループの販売能力が強化されれば、グループとしての収入も増加し、メンバーである女性個人の収入も増加していくと予想される。しかし、商品の需要が増えればグループの女性の作業量及び作業時間が増加することが予見されるため、そのような状態が生じた場合どのように女性たちの家事労働時間と作業時間の均衡を取っていくべきか女性グループ内で十分協議することが重要である。

#### c) 女性省庁の能力強化の難しさ

本案件は、計画段階よりマヤ族の貧困女性に民芸品の製作・販売の技術を教えることにより収入の向上を目指すと同時に、単独の案件でも難しい女性庁の能力強化を目指した非常に難しい案件であった。多くの途上国、また先進国でもジェンダー平等を狙いとする官庁の機能は他官庁と比較し弱いこと多く、その能力強化にはカンボジアのジェンダー政策立案支援計画プロジェクト（2003年－2008年）に見られたような長期的な計画に基づく戦略的な取り組みが必要である。また多くの場合、上記の女性関連官庁は他の官庁のプログラム/プロジェクトにジェンダーを主流化するための助言をすることを使命としており、自らの組織で女性を支援するためのプロジェクトを実施するための予算を持たない。そのため、

本案件のように起業支援など女性支援のため活動を実際に実施する際に本プロジェクトのように女性庁を主たる C/P とした場合には、他省庁等の関係機関との連携、調整、情報共有が可能となるような体制を構築することが重要である。

#### d) 女性たちの基礎能力の重要性

本プロジェクトで支援された女性たちのグループの中には既に会計の資格を持っているなど識字や計算能力など小規模起業に必要な能力またはそれ以上の能力を持っている女性たちが見られた。若いメンバーほどそのような基礎能力が高い傾向があり、さらに年配のメンバーがいる中でグループのリーダーになっている場合も確認された。このように、グループに必ず読み書きと計算がしっかりできるメンバーがいたことは、本プロジェクトにおいて女性達が会計管理と利益の再投資を含む製品の生産から販売まで一連のプロセスを実施できた大きな理由であると考えられる。女性の起業支援を行う場合は、対象女性グループの少なくとも1～2名はこのような起業に必要な最低限の能力を持っていることが必要不可欠であり、もしそのようなメンバーがいない場合は、グループに識字や計算など基礎的な研修を行い起業をするための女性たちの基礎能力をまずは強化することが重要である。

#### e) 仕事場の選択

Tシャツ作りのグループは共同の作業場に集まって仕事をしていたが、その他のグループはミーティングをする時のみ集まり、作業は家庭で行っているケースが多かった。仕事場所を家庭と共同の場のどちらにするかは、それぞれ長所と短所があるが、家で子供や夫の面倒を見ながら細切れの時間を利用してできるかぎ針を使ったバッグ作りなど家庭でできる仕事は、子供が多く自由な時間が少ない貧しい女性にとっては、決まった時間にどこかに集まらなければならない仕事よりも都合がよいと考えられる。このように、貧困女性の起業支援を行う場合、対象となる女性グループのニーズに合う仕事場で実施可能なビジネスを提案することが重要である。