

ケニア共和国
小規模園芸農民組織強化計画プロジェクトを
事例とした市場志向型農業開発プロジェクト
実施に係る
情報収集・確認調査報告書

平成 26 年 12 月
(2014 年)

独立行政法人国際協力機構
農村開発部

農 村
J R
14-090

ケニア共和国
小規模園芸農民組織強化計画プロジェクトを
事例とした市場志向型農業開発プロジェクト
実施に係る
情報収集・確認調査報告書

平成 26 年 12 月
(2014 年)

独立行政法人国際協力機構
農村開発部

目 次

目 次

図目次

表目次

Box 目次

位置図

写 真

略語表

通貨換算率

第1章 調査の概要	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査の目的	2
1-3 調査団構成	4
1-4 調査期間・調査スケジュール	5
1-5 調査対象地・対象者	5
1-6 調査の成果品	8
第2章 調査・データ分析手法	9
2-1 ナレッジマネジメント理論を参考にしたデータ収集・分析手法	9
2-1-1 通常インタビュー	11
2-1-2 フォーカス・グループ・ディスカッション	11
2-1-3 長時間インタビュー	12
2-1-4 密着調査	12
2-2 動機づけに関するデータ収集・分析方法	14
2-3 データの記録と分析フレームワーク、分析方法	15
2-4 データ収集の制約と限界	16
第3章 調査結果	17
3-1 主要な調査結果	17
3-2 SHEP の背景、対象層と SHEP フェーズ1 での成果	19
3-2-1 SHEP の背景	19
3-2-2 SHEP の対象層	21
3-2-3 SHEP フェーズ1 の成果：所得の向上	22
3-3 SHEP の真髄：SHEP の特長、強みと成功要因	22
3-3-1 2つの構成要素からなる SHEP のオリジナリティ	22
3-3-2 2つのレベルの「型破り」	27
3-3-3 SHEP のバックボーン：戦略ストーリーの構築と実践	34
3-3-4 SHEP の実施体制	37

3-3-5	SHEP の実施メカニズムと活動の工夫・仕掛け	40
3-3-6	効率性・持続性向上の工夫：既存システムの活用と適正技術の導入・普及	45
3-4	SHEP の型の完成までの道のり	46
3-4-1	リーダーシップの変遷	47
3-4-2	ナレッジの創造・蓄積と継続的な改善努力	48
3-5	SHEP の持続性に関する考察	49
3-5-1	農家組織の自立発展性	49
3-5-2	更なる「旅立ち」：市場価値の創造	51
3-6	残された課題	54
3-6-1	ナレッジの下から上への伝播	54
3-6-2	データの信頼性向上	55
3-6-3	ジェンダーに関する課題	55
3-7	SHEP の広域展開に向けて	57
3-7-1	留意すべき条件	58
3-7-2	SHEP の参照と活用の考え方	60
3-7-3	技術協力案件形成のポイント	61
3-7-4	短期的な留意点	63
3-7-5	中・長期的な留意点	66
3-7-6	各関係者の役割	66
3-8	密着調査に関する考察	68
第4章	結論と提言	72
4-1	SHEP の真髄と広域展開	72
4-2	更なる調査研究の提案	72
	参考文献	76
付属資料		
1.	現地調査スケジュール	79
2.	現地調査説明資料	82
3.	面談者リスト	85
4.	収集資料リスト	91
5.	インタビュー質問事項、密着調査及び長時間インタビュー実施要領	93
6.	自己評価によるモチベーションとスキル、SHEP への理解の相関関係グラフ	106
7.	フィードバック会議資料	130
8.	SHEP の活動手法、既存案件との違い、インパクト (前回調査「SHEP アプローチ・ガイドライン」からの抜粋)	140
9.	SHEP を取り入れたプロジェクト (前回調査「SHEP アプローチ・ガイドライン」からの抜粋)	155

図目次

図－1	ナレッジマネジメントの SECI モデル	10
図－2	普及員・農家間の相互作用	13
図－3	農家のモチベーション・スキルの自己評価チャート	14
図－4	本調査で用いた分析フレームワーク	15
図－5	アフリカ 4 カ国の GDP の伸び (IMF)	21
図－6	アジア、東アフリカ、ケニアの野菜供給量の変化 (FAOSTAT)	21
図－7	SHEP のターゲット層	22
図－8	SHEP のオリジナリティ	23
図－9	SHEP による情報の非対称性の緩和	24
図－10	SHEP コンセプトの類似形 1	24
図－11	「人が育ち、人が動くための活動デザインと仕掛け」の比喻	26
図－12	SHEP コンセプトの類似形 2	26
図－13	普及の型の型破り：SHEP 以前・以降の普及方法の比較	28
図－14	気づきから型破りまでのプロセス	33
図－15	SHEP の戦略ストーリーの流れ	35
図－16	戦略ストーリーの継続的改善	37
図－17	戦略思考から実践につながる SHEP の実施体制	38
図－18	組織間の関係と支援	39
図－19	農家のモチベーションとスキルの関係をイメージしたグラフ	41
図－20	SHEP の型の完成までの軌跡	46
図－21	SHEP のリーダーシップの変遷	48
図－22	農家組織の自立発展	51
図－23	ジェンダー平等達成度合いと SHEP ジェンダー啓発研修の効果	57
図－24	SHEP 活用新規案件のスコープ	61
図－25	農業案件のタイプ別分類	62

表目次

表－1	SHEP フェーズ 1 と SHEP UP の概要	1
表－2	地方調査対象地と対象者	6
表－3	SHEP UP 活動の観察・参加者に対するインタビュー	7
表－4	調査対象者、サンプル数、データ収集方法	8
表－5	インタビュー・観察対象者と主な質問項目	9
表－6	SHEP フェーズ 1 対象農家組織・農家の園芸所得の変化	22
表－7	農家の変化の例	30
表－8	SHEP 活動のなかで特に効果が高い工夫・仕掛け	42
表－9	農業省が実施した市場調査のデータ	44
表－10	対象農家組織選定の際の考慮事項の例	65

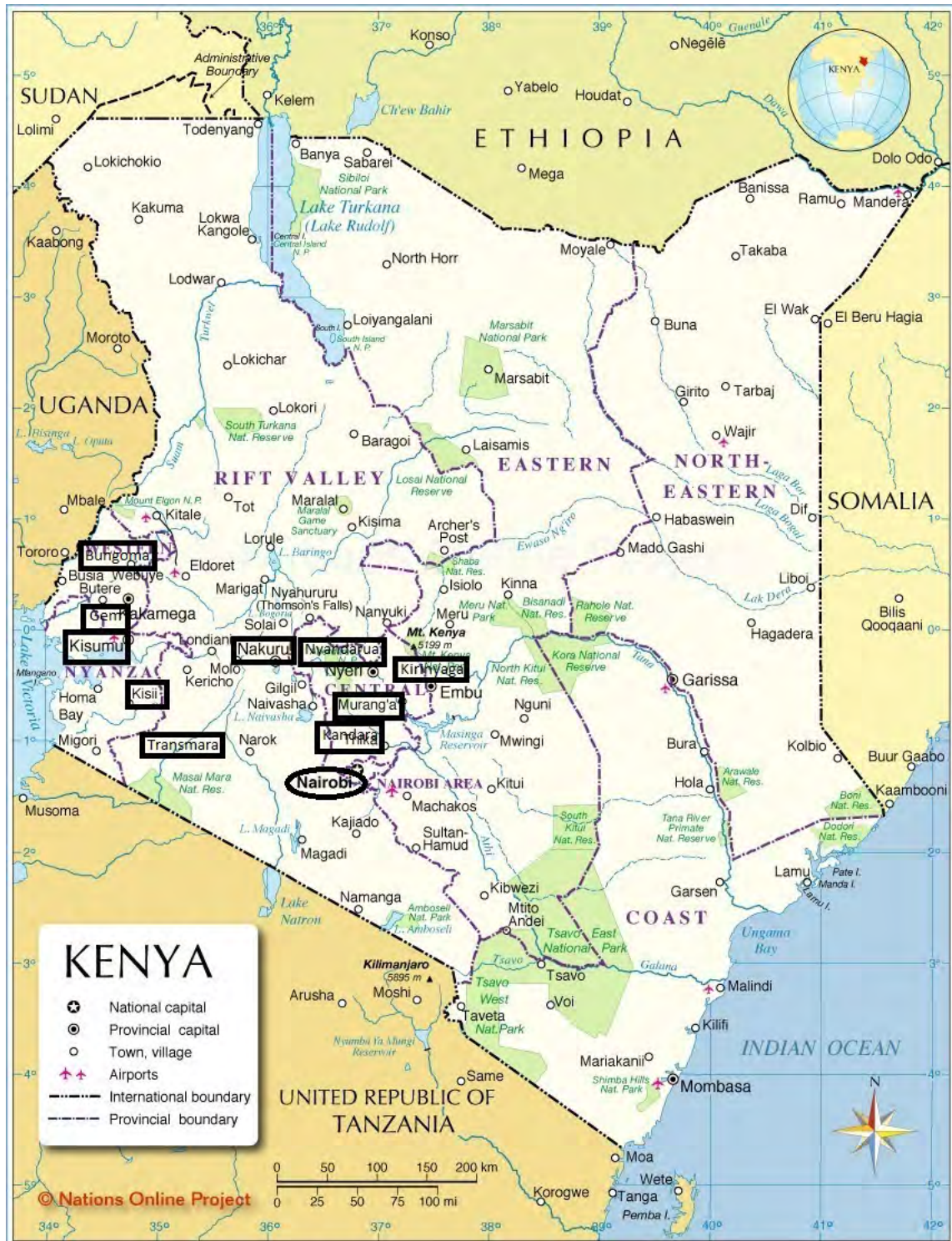
表－11 SHEP 広域展開における各関係者の役割	67
---------------------------------	----

Box 目次

Box 1 SHEP の主な活動ステップ	3
Box 2 農産物加工グループによる新たな価値創造の例	52
Box 3 根深いジェンダー課題を抱えた農家の例	56
Box 4 密着調査で得られたさまざまな深層情報	68

位置図

本調査では、首都ナイロビでプロジェクト関係者や他の国際協力機関等に対して聞き取りを行ったほか、地図中の四角印で示した地方都市周辺のプロジェクトサイトにおいて現地調査を実施した。



写



農家組織とのフォーカス・グループ・ディスカッションの様子

真



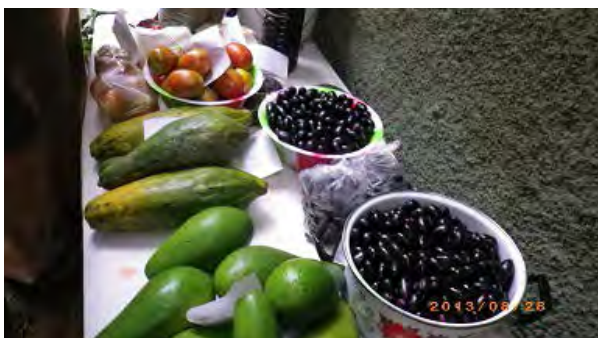
収穫した伝統葉野菜を手にする農家



野菜畑の視察



農作業の様子をデモンストレーションしながら調査チームに説明する農家



農家組織が栽培した野菜・果物の数々



SHEP UP で指導を受けた営農記帳について調査チームに記録内容を説明する農家夫婦

略 語 表

略 語	正式名称	日本語
AfDB	African Development Bank	アフリカ開発銀行
C/P	Counterpart	カウンターパート
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
FAO	Food and Agriculture Organization	国際連合食糧農業機関
HCDA	Horticultural Crops Development Authority	園芸作物開発公社
IFAD	International Fund for Agricultural Development	国際農業開発基金
KARI	Kenyan Agricultural Research Institute	ケニア農業研究所
SCAO	Sub-County Agricultural Office/Officer	県農業事務所 / 県農業官
SHEP	Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion	小規模園芸農家支援
SHEP フェーズ 1	Smallholder Horticulture Empowerment Project	小規模園芸農民組織強化計画プロジェクト
SHEP UP	Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion Unit Project	小規模園芸農民組織強化・振興ユニットプロジェクト
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	アフリカ開発会議
USAID	United States Agency for International Development	アメリカ合衆国国際開発庁

通貨換算率

業務実施時に用いた通貨換算率とその適用年月（単位：円）

適用年月	通貨：ケニアシリング KES1
2013 年 8 月	1.143
2013 年 9 月	1.138
2013 年 10 月	1.154
2013 年 11 月	1.173
2013 年 12 月	1.194

出所：JICA 業務実施契約、業務委託契約における外貨換算レート表
http://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul_g/rate.html

第1章 調査の概要

1-1 調査の背景

ケニア共和国（以下、「ケニア」と記す）の農業セクターは国内総生産（Gross Domestic Product : GDP）の24%、直接・間接雇用の80%、外貨獲得の65%を創出し、国家経済の重要な役割を果たしている（Office of Prime Minister, 2013, p.44）。なかでも園芸分野は、過去10年で毎年平均15～20%の成長を遂げた主要サブセクターであり、ケニア国内で、直接・間接的に約600人超の雇用を生み出している（Republic of Kenya, 2010, p.1-2）。ケニアの耕作地の平均面積は0.97ha（2.4エーカー）で、小規模農家がケニアの農業の主要な担い手である（Society for International Development, 2010, p.10）。この小規模農家は、市場向け農産物の70%を生産している（Republic of Kenya, 2012, p.3）。また、小規模農家の8割以上は園芸作物栽培に従事していて（Republic of Kenya, 2010, p.42）、園芸作物の8割はこうした小規模農家によって生産されている（AfDB, 2007, p.1 ; Kenya Development Learning Centre, 2010, p.1）。こうした背景から、小規模農家を対象とした支援は農業セクターの振興にとって必要不可欠となっている。小規模園芸農家の所得向上には、更なる農民組織化と農業普及員を含む行政の能力向上に加え、園芸作物の取引先である、国内市場との連携の強化が必要である。

そこでJICAは、ケニア農業省*と園芸作物開発公社（Horticultural Crops Development Authority : HCDA）をカウンターパート（C/P）機関として、小規模園芸農民組織の組織強化・収入向上を目的とした技術協力プロジェクト「小規模園芸農民組織強化計画プロジェクト（Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion : SHEP）」（以下、「SHEP フェーズ1」）（2006年11月～2009年10月）を実施し、現在は引き続き小規模園芸農家への効果的な支援システムが全国的に確立されることを目標とした技術協力プロジェクト「小規模園芸農民組織強化・振興ユニットプロジェクト（Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion Unit Project : SHEP UP）」（2010年3月～2015年3月）を実施中である。表-1にSHEP フェーズ1とSHEP UPの概要をまとめた。

表-1 SHEP フェーズ1とSHEP UPの概要

	SHEP フェーズ1	SHEP UP
期間	2006年11月～2009年11月（プラスフォローアップ4カ月：3年4カ月）	2010年3月から2015年3月（5年）
対象地域	ケニア西部を中心に22県（4州より）	4地域から10県ずつ、計40県
対象農家数	約2,500（122グループ）	約13,000（556グループ）
実施機関	農業省及び園芸作物開発公社	農業省作物局園芸課 SHEP ユニット ¹ （農業省及び園芸作物開発公社から12名が専属C/P）
上位目標	対象県の小規模園芸農家の生計が改善される	全国のSHEPアプローチ実施県において小規模園芸農家の生計が向上する

* SHEP フェーズ1実施時及びSHEP UP開始時には農業省であったが、省庁改編により農業畜産水産省となった。本報告書では、混乱を避けるため、すべて農業省で統一する。

¹ SHEP ユニットとは、農業省作物管理局園芸部にSHEP型の農民組織強化、生産・加工・農村インフラ管理、マーケティング等に係る情報を用いて小規模園芸農家に対する支援活動を行うために設置された部署。SHEP ユニットは、プロジェクト本部としてSHEP UP活動を実施している。

プロジェクト 目標	プロジェクト対象の小規模園芸農民組織の運営能力が強化される	小規模園芸農家のための効果的な支援システムが全国的に確立される
プロジェクト 目標の指標	対象農民組織と所属する農家（男・女）の園芸による所得向上	1. 活動実施県における対象農民組織と所属する農家（男・女）の園芸による所得向上 2. 活動実施県による SHEP アプローチの実践
成果	1. 対象農民組織が園芸作物を適切に販売できる 2. 対象農民組織の園芸作物の生産量・品質が向上する 3. 対象農民組織の生産基盤・流通インフラの整備実施能力が向上する	1. SHEP ユニットにおいて SHEP アプローチ展開のための実施体制が整う 2. 対象農民組織の園芸作物収入が向上する 3. 成果 2. に基づき、実施県において SHEP アプローチが上記対象組織以外でも展開される 4. SHEP アプローチの情報管理システムが確立される
特徴	小規模農家の園芸所得向上のために組織化、生産性向上からマーケティングまでの一連のアプローチを開発・実施	ケニア農業省が SHEP アプローチを全国に広めるために設立した SHEP ユニットへの支援

出所：相川, 2013 p.7 の表－1 に SHEP UP, 2013 の最新情報を加筆修正

SHEP フェーズ 1 では、小規模農家が市場に対応した課題に取り組めるよう、その能力強化を支援した結果、対象農家は、名目所得で平均 2 倍以上の所得向上を実現した。また、SHEP UP においても、SHEP フェーズ 1 を踏襲した手法（以下、「SHEP アプローチ」）を用いるとともに、全国展開に向けた各種取り組みを行っており、ケニア政府はもとよりアメリカ合衆国国際開発庁（United States Agency for International Development : USAID）など他ドナーからも高い評価を得ている。

JICA は、2012 年 12 月から 2013 年 5 月まで、SHEP アプローチの成功要因、及び他国の類似案件に係る調査・分析（以下、「前回調査」）を行った。この過程で、SHEP アプローチでは市場志向型の農家育成に重点を置いたことが所得向上に大きく貢献したことが明らかとなった。また成果達成の前提として、技術協力全般の基本的考え方でもある「人が自ら行動していくために動機づけを行う仕組み」、「プロセスを通じモチベーションとスキルが徐々に相乗し合うような活動連関の仕組み」も重要であることが整理された。

現在、わが国では、2013 年 6 月に開催された TICAD V において、将来アフリカ諸国 10 カ国で何らかの形で SHEP アプローチを適用していくことを表明している。このため、本調査では、前回調査結果を基に、今後、SHEP アプローチの更なる検証に向けた情報収集、分析、資料作成を行うことを目的とした。

なお、本報告書では、SHEP フェーズ 1 と SHEP UP に共通する考えや手法に関しては、単に「SHEP」と表記することとする。

1－2 調査の目的

前回調査では、目標指標である所得向上に寄与した SHEP アプローチとは何かという点について、既存資料の分析や聞き取り調査を基に整理した。その結果、SHEP アプローチ・ガイドライン、研修教材、一部の広報資料等が取りまとめられた。Box 1 で示した SHEP の活動ステップの詳細についても、SHEP アプローチ・ガイドラインに掲載されている。

本調査では、Box 1 で列挙されたプロジェクトの各活動ステップにおける農家、普及員及びそ

の他関係者間の心理面、行動面での変容、及びその変容によるプラスまたはマイナスの影響を分析し、前回調査で整理された SHEP アプローチの成果要因について、再分析・検証を行った。これらの調査結果を踏まえ、将来、SHEP アプローチを他地域で展開するための提言、留意点についても取りまとめた。

以下は、本調査がめざした具体的成果である。

- (1) SHEP フェーズ 1 及び SHEP UP での各活動段階における関係者の心理 / 行動変容（プラス面 / マイナス面）が明確化される。
- (2) SHEP フェーズ 1 及び SHEP UP での成功に結びついた有効なアプローチが抽出・整理され、他案件で活用しやすい活動手法が体系化される。
- (3) 今後、SHEP アプローチを他案件で活用する際の留意点、提言がまとめられる（前回調査提言の検証及び再分析を含む）。
- (4) 上記 (1) ～ (3) の成果を基とした JICA 内外への広報関連資料が取りまとめられる。
- (5) SHEP アプローチを他プロジェクト関係者（JICA 職員、専門家、C/P 等）が学習するための演習教材が作成される。

Box 1 SHEP の主な活動ステップ

【ステップ 1】プロジェクト活動説明会

プロジェクト活動の開始時に、プロジェクト活動説明会あるいはそれに準じるワークショップを開催し、プロジェクト活動への理解促進を図り、各関係者に期待される役割・責任を明確に説明する。

【ステップ 2】活動実施県の選定

プロジェクトの活動実施県はプロポーザル方式で選定される。ステップ 1 のプロジェクト活動説明会を受けて、活動を実施したい意向をもつ県は、所定の形式に必要な事項を記入し、州農業局長に提出する。その後、規定の採点基準に従い、州農業局長を議長にした選考委員会によってプロポーザルが順位づけされ、活動実施県が決定される。

【ステップ 3】SHEP 実施者研修

活動実施県の選定後、プロジェクトの県の実施者として県運営チーム（県農業局長、県作物開発官、園芸作物開発公社職員の 3 名）を結成し、5 日間の実施者研修を実施して、SHEP のコンセプトや活動の計画・実施方法、それら活動のワーク・プラン及び予算作成方法等の研修を行う。併せて、ベースライン調査のやり方を学び、既に SHEP の支援を受けた優良な農民組織を訪問し、実際に所得の向上を果たした農家の経験談を聞く。

【ステップ 4】ベースライン調査

「ベースライン調査」では、対象農民組織が普及員の指導に従い、定められた調査シートを用いて組織自身及び組織に所属する農家の状況を調査する。具体的にはまず、過去 1 年間に作付した園芸作物ごとの栽培面積、収量、販売単価、投入、粗収入、収益、栽培技術と技術利用状況等を記録する。また、農民組織の状況を把握するために、組織のリーダーシップ、組織内協力関係、ジェンダー関係の改善を測るグループ・エンパワーメント指標を用いて、農民組織が自らの現状を普及員とともに確認する。

【ステップ5】お見合いフォーラム

お見合いフォーラムでは、農民組織と園芸産業関係者が会し、それぞれの情報を交換しネットワークを拡大することをめざしている。対象者は、農民組織の農家代表(男女)と担当普及員、園芸産業関係者(種苗会社、肥料会社、農資機材会社、農産物加工業者、農業研究所、小口貸付銀行など)、政府機関、NGO等である。それぞれの参加者がブースに商品や説明書類等を陳列し、取引について会談する。

【ステップ6】男女農家・普及員合同集合研修

農民組織代表と普及員を対象に、市場調査及び作物選定、問題分析、目的分析、行動計画策定やジェンダー等を対象とした一連の研修を行う。市場調査の演習では、プロジェクトが用意したフォーマットに従い、近隣の市場にて売れ筋の作物や季節的な価格変動、求められる品質や量などにつき、農民組織代表と普及員が模擬調査を実施する。

【ステップ7】市場調査・行動計画策定

男女農家普及員合同集合研修の後、それぞれの農民組織において、研修で習得した技術を共有する。ここでは研修に参加した農民組織代表の男女が、普及員の支援を受けながら、組織のメンバーとともに市場調査を実施し、その結果を基に組織の対象作物を選定し、行動計画を策定する。

【ステップ8】担当普及員技術強化研修

農民組織が作成した行動計画を基に、普及員が農民組織を支援する際に必要な知識・技術を学ぶ「普及員研修」を実施する。対象者は、農民組織を担当する普及員であり、内容は選定された作物に関する栽培の基礎知識や技術が中心となる。これによって、普及員が農民のニーズに沿った現地研修を実施できるようにする。研修最終日には、現場ですぐに活用可能な紙芝居形式の普及教材を対象者に配付する。

【ステップ9】普及員による現地研修

普及員研修後、研修を受けた普及員はそれぞれの担当する農民組織に対し、行動計画に沿った内容の技術について、現地研修を通じて普及を行う。この現地研修では、農民組織が選定した作物生産に必要な知識や技術を実践的に教える。

【ステップ10】収穫物販売

研修で学んだ技術をそれぞれの畑で実践し、収穫した生産物を、個々の農家あるいは農民組織として、自ら知り得た販路を通じて販売する。

出所：前回調査により作成された国際協力機構（2013）「《SHEP》アプローチガイドライン～市場志向型の小規模園芸農家支援プロジェクト～」からの抜粋

1-3 調査団構成

本調査の団員構成は以下のとおり。

担当分野	氏 名	所 属
総括/プロジェクト分析	首藤 久美子	有限会社アイエムジー 上席研究員
IEC マテリアル/広報資料作成	小泉 香織	有限会社アイエムジー アナリスト

このほか、ケニア国内の現地調査においては、調査補助員としてローカルコンサルタントを2名備上した²。

なお、動機づけ理論に基づく質的調査手法の検討や定性データ分析にあたっては、佐柳信男山梨英和大学人間文化学部人間文化学科准教授に助言及びご指導を頂いた。また、新関良夫国際協力専門員（情報処理、ナレッジ・マネジメント）、相川次郎国際協力専門員（農業開発・農村開発）（SHEP フェーズ1 専門家）からも、各専門分野に関する助言を得た。

1-4 調査期間・調査スケジュール

2013年8月6日に文献調査や国内における関係者インタビューを開始し、その後、以下のスケジュールで現地調査を行った³。国内における分析・考察作業を経て、本稿の草案を2014年1月に取りまとめた。その後、2014年5月及び11月にJICA 関西にて行われた平成26年度JICA 課題別研修「アフリカ地域市場志向型農業振興（行政官）Aコース」「アフリカ地域市場志向型農業振興（行政官）Bコース」、2014年8月にJICA 本部にて行われたJICA 能力強化研修「市場志向型農業（SHEP）推進」における研修参加者やJICA 関係者との議論やフィードバックなどを検討・整理し、草案に修正を加え2014年12月に本稿として最終化した。

詳しい現地調査スケジュールについては付属資料1「現地調査スケジュール」を参照のこと。

- ・第1次現地調査：2013年8月24日（土）～9月6日（金）
- ・第2次現地調査：2013年9月21日（土）～10月12日（土）
- ・ローカルコンサルタントによる単独地方調査：2013年10月21日（月）～10月25日（金）
- ・第3次現地調査：2013年11月24日（日）～12月3日（水）

1-5 調査対象地・対象者

国内作業期間に、SHEP フェーズ1 元専門家やSHEP UP 短期専門家、元ケニア事務所職員、本邦研修関係者といった日本人関係者にヒアリングや質問票調査を行った。現地調査では、付属資料2「現地調査説明資料」を基にSHEP UP プロジェクト関係者に調査趣旨を説明した後、ナイロビに本部を置く農業省、HCDA、SHEP UP プロジェクト関係者（プロジェクト専門家を含む）、他ドナー、及びSHEP UP 各種研修参加者等にヒアリングを行った。さらに、表-2の地方部のプロジェクトサイトにおいてプロジェクト活動実施状況及び事後の活動状況に関するインタビューや観察を行った。調査に要した時間は、1県（Sub-County）につき3～5日間だった。また、表-3に示したSHEP UP 研修・活動については、現地調査期間・調査地において活動が行われていたことから、調査団の数名が活動に参加して研修参加者へのインタビューを行ったり、活動の観察を行ったりした。主な調査対象者の属性、サンプル数とデータ収集方法については、表-4にまとめた。

調査対象地の選定にあたっては、SHEP フェーズ1 及びSHEP UP の対象地域を両方網羅すること、成功経験・失敗経験に関する情報を効率的に引き出せると見込まれる県農業事務所（Sub-County Agricultural Office：SCAO）や農家組織を調査対象に含めることなどを基準に、訪問先の受

² 備上したローカルコンサルタントは、在ナイロビ Consortium for Economic Research and Development Studies（CERDS）Inc. 社のFelix M'mboyi氏とAlfred Nyambane Nyangau氏である。

³ ここで示した現地調査の日程は、調査団員の本邦発・本邦着の日程であり、本邦・ケニア間の移動日を含む。

け入れ可能性を勘案して対象地を選んだ。そのため、SHEP UP が 2013 年から新規に活動を開始することになっていた東部地域⁴（Eastern Region）、海岸地域（Coast Region）に位置する県については、他の地域とは異なり、網羅的な情報を得ることが難しいと判断されることから、現地調査は行わなかった⁵。

なお、表－2 に記載の各調査対象者に対して用いた調査方法（データ収集方法）の詳細については、「第 2 章 調査・データ分析手法」で後述する。また、調査対象者・対象グループの固有な名などの詳細については、付属資料 3「面談者リスト」を参照のこと。

表－2 地方調査対象地と対象者

訪問地	プロジェクト活動時期	調査対象（調査方法）
キシイ・カウンティ、キシイ中央県（Kisii Central Sub-County, Kisii County）	SHEP フェーズ 1 活動地	県農業事務所（通常インタビュー） 農家組織（フォーカス・グループ・ディスカッション） 普及員（密着調査） 農家（密着調査）
キシイ・カウンティ、キシイ南県（Kisii South Sub-County, Kisii County）	SHEP フェーズ 1 活動地	県農業事務所（通常インタビュー） 農家組織（フォーカス・グループ・ディスカッション） 普及員（密着調査） 農家（密着調査）
ニヤンダルア・カウンティ、ニヤンダルア北県（Nyandarua North Sub-County, Nyandarua County）	SHEP フェーズ 1 活動地	県農業事務所（通常インタビュー） 農家組織（フォーカス・グループ・ディスカッション） 普及員（密着調査） 農家（密着調査）
ブンゴマ・カウンティ、ブンゴマ中央県（Bungoma Central Sub-County, Bungoma County）	SHEP フェーズ 1 活動地	県農業事務所（通常インタビュー） 農家組織（フォーカス・グループ・ディスカッション） 普及員（密着調査） 農家（密着調査）
ブンゴマ・カウンティ、ブンゴマ東県（Bungoma East Sub-County, Bungoma County）	SHEP フェーズ 1 活動地	県農業事務所（通常インタビュー） 農家組織（フォーカス・グループ・ディスカッション） 普及員（密着調査） 農家（密着調査）
ムランガ・カウンティ、ムランガ南県（Murang'a South Sub-County, Murang'a County）	SHEP UP 活動地 （調査時点で活動 3 年目）	県農業事務所（長時間インタビュー） 農家組織（フォーカス・グループ・ディスカッション） 普及員（密着調査） 農家（密着調査）

⁴ 行政区分である 8 の「州（Province）」は、2010 年制定のケニア憲法により廃止が決定し、2013 年より 47 の「カウンティ（County）」が地方行政の基本となった。「県（Sub-County）」は、カウンティの下での行政単位である。2013 年 8 月の調査時点では、州区分は既に廃止されていた。現在、旧州の呼び方は「地域（Region）」とされている。現在、SHEP UP では、旧州（現・地域）を実質的な地理的区分（地理的なまとまり）として扱っている。

⁵ 調査対象地選定時点（2013 年 8 月頃）には、東部地域、沿岸地域において新規に活動を開始する計画であったが、その後、同 2 地域における活動の実施は見送られることとなった。

ムランガ・カウンティ、カンダラ県 (Kandara Sub-County, Murang'a County)	SHEP UP 活動地 (調査時点で活動 3 年目)	県農業事務所 (長時間インタビュー)
キリンヤガ・カウンティ、キリンヤガ西県 (Kirinyaga West Sub-County, Kirinyaga County)	SHEP UP 活動地 (調査時点で活動 3 年目)	県農業事務所 (長時間インタビュー)
ナクル・カウンティ、ナクル北県 (Nakuru North Sub-County, Nakuru county)	SHEP UP 活動地 (調査時点で活動 3 年目)	HCDA 地域事務所 (通常インタビュー) 県農業事務所 (長時間インタビュー) 農家組織 (フォーカス・グループ・ディスカッション) 普及員 (密着調査) 農家 (密着調査)
ナロク・カウンティ、トランスマラ西県 (Transmara West Sub-County, Narok County)	SHEP UP 活動地 (調査時点で活動 3 年目)	県農業事務所 (長時間インタビュー) 農家組織 (フォーカス・グループ・ディスカッション) 普及員 (密着調査) 農家 (密着調査)
キスム・カウンティ、キスム東県 (Kisumu East Sub-County, Kisumu County)	SHEP UP 活動地 (調査時点で活動 2 年目)	県農業事務所 (通常インタビュー) 農家組織 (フォーカス・グループ・ディスカッション) 普及員 (密着調査) 農家 (密着調査)
シアヤ・カウンティ、ゲム県 (Gem Sub-County, Siaya County)	SHEP UP 活動地 (調査時点で活動 2 年目)	県農業事務所 (通常インタビュー) 農家組織 (フォーカス・グループ・ディスカッション) 普及員 (密着調査) 農家 (密着調査)

出所：調査団作成

表－３ SHEP UP 活動の観察・参加者に対するインタビュー

活動名	開催場所	観察・インタビュー実施日
ニャンザ地域、旧西部地域、旧リフトバレー地域実施者研修 (Organizers' Training on Basic SHEP Approach in Nyanza, Western & Rift Valley Regions)	キスム・カウンティ、マセノ県マセノ農業研修センター (Maseno Agricultural Training Centre, Maseno Sub-County, Kisumu County)	8 月 26 日 (月)
ニャンザ地域 1 年目フォローアップ研修 (Periodical Follow-up on the 1st Year's Groups)	キシイ・カウンティ、グチャ県 (Gucha Sub-County, Kisii County)	9 月 6 日 (金)
中央地域、旧リフトバレー地域県農業職員振り返りミーティング (Recap Meeting with Implementing SCAOs in Central & Rift Valley Regions)	ナイロビ市内ケニア農業研究所 (Kenyan Agricultural Research Institute : KARI)	9 月 30 日 (月)、 31 日 (火)

出所：調査団作成

表－４ 調査対象者、サンプル数、データ収集方法

調査対象者	サンプル数	データ収集方法
SHEP フェーズ 1/ SHEP UP C/P 機関		
・ 幹部行政官	2 名	通常インタビュー
・ C/P 職員	7 名	通常インタビュー
SHEP フェーズ 1/ SHEP UP プロジェクト専門家		
・ 長期専門家	4 名	通常インタビュー
・ 短期専門家	3 名	質問票
園芸作物開発公社（HCDA）		
・ HCDA 地域マネジャー	1 名	通常インタビュー
県農業事務所（SCAO）		
・ 県農業官	11 名	通常インタビューまたは長時間インタビュー
・ SHEP UP デスクオフィサー	7 名	通常インタビューまたは長時間インタビュー
区農業事務所		
・ 区農業官	4 名	通常インタビュー
・ 農業普及員	13 名	密着調査または通常インタビュー
農家組織		
・ 農家組織	11 団体	フォーカス・グループ・ディスカッション
・ 農家夫婦	16 組	密着調査

出所：調査団作成

このほか、USAID、アフリカ開発銀行（African Development Bank：AfDB）、Biodiversity International といったケニア国内で園芸作物支援を行っている開発パートナーや研究機関、及び農家組織と関連する団体（種苗販売業者）等にも聞き取りを行った。団体名や面談相手の詳細については、付属資料 3「面談者リスト」を参照のこと。

1－6 調査の成果品

本調査の成果品は、本稿のほか、以下の関連資料である。

- ・ 本稿英文サマリー（英文）
- ・ SHEP アプローチ演習教材（和英文）
- ・ 広報映像のための準備資料（構成案）（和文）
- ・ 広報パンフレット用の原稿案及び写真（和英文）
- ・ 前回調査成果品の修正案（和英文）
- ・ マンガ構成案（和文）

これら関連資料については、別途、JICA に提出された。

第2章 調査・データ分析手法

本調査では、複数回にわたってケニアで現地調査を行い、プロジェクト実施者及び受益者からデータ・情報の収集を行った。表－5に、主な情報源（調査対象者）と各対象者に対する主な質問項目を示した。

表－5 インタビュー・観察対象者と主な質問項目

情報源	主な質問項目
ケニア農業省幹部、園芸作物開発公社幹部	関連政策のなかでの SHEP の位置づけ。SHEP アプローチに対する評価。SHEP による職員の能力・業務態度の変容。
SHEP/SHEP UP 専門家	SHEP アプローチ開発・修正のきっかけ、いきさつ。技術協力プロジェクトの強みや課題。活動実施上の試行錯誤の詳細。普段の業務で心がけていることや工夫。
SHEP ユニット職員（SHEP UP C/P 職員）	技術協力プロジェクトの強みや課題。活動実施上の試行錯誤の詳細。普段の業務で心がけていることや工夫。関係者との接し方や意思決定プロセス。成功・阻害要因。
運営チーム（県農業官、園芸作物開発公社職員、県農業事務所 SHEP UP デスクオフィサー等）	プロジェクト関係者との接し方や意思決定プロセス。農業普及員への指導の仕方やコツ。農業普及員・農民組織の変化に対する意見。
農業普及員	SHEP の各ステップにおける意識・行動変容。プロジェクト関係者との接し方や意思決定プロセス。農民組織との関係や接し方。ジェンダー意識の変化。
農家組織 ⁶	SHEP の各ステップにおける意識・行動変容。農業普及員との関係や接し方。近隣農民との関係。ジェンダー意識・関係の変化。
民間業者	農家組織とのビジネス関係の変化や今後の展望。
他ドナー、研究機関等	SHEP に対する意見。他のアフリカ地域における展開に対する意見。

出所：調査団作成

本調査のデータ・情報収集にあたっては、次の「2－1 ナレッジマネジメント理論を参考にしたデータ収集・分析手法」で説明するナレッジマネジメント理論を参考にして行った。

2－1 ナレッジマネジメント理論を参考にしたデータ収集・分析手法

本調査は、農家の所得の著しい増加という成果を生み出した背景にある SHEP の成功要因や留意点等を SHEP のコンセプトや実施メカニズムに着目して明らかにすることを目的としている。また、SHEP において参照された、エドワード・L・デシの内発的動機づけ理論⁷に基づく関係者のモチベーション向上のための各種仕組みが、どのように相手国関係者の主体性や課題解決能

⁶ 調査対象とする農家組織は、① SHEP の対象となった農家組織、② SHEP UP の対象農家組織として現在プロジェクト活動に参加中の組織、の2種類。

⁷ エドワード・L・デシ教授は、リチャード・フラストとの共著（1996）「人を伸ばす力—内発と自律のすすめ（Why We Do What We Do : Understanding Self-Motivation）」のなかで、内発的動機づけに必要な要素として「自律性（Autonomy）—自分の欲求や好奇心、興味により自発的に思考し、課題に取り組むこと」「有能感（Competence）—課題を自分の力でこなしていくという達成感、自分が有能であるという実感をもつこと」「関係性（Relatedness）—他者と関わり合い、つながり、思いやったりして、ともに行動を起こすこと」の3つを挙げている。

力・スキルの向上に寄与したかについても詳細に情報を収集し、分析を行った。

前回調査では、SHEP の成功要因として、①市場志向型の農家育成に重点を置いたことが所得向上に大きく貢献したこと、②人が自ら行動していくために動機づけを行う仕組みと、③プロセスを通じモチベーションとスキルが徐々に相乗し合うような活動連関の仕組みを活動に盛り込んだこと、の3点が整理された。本調査では、これら3つの成功要因の妥当性を検証し、関係者個人のレベルの意識変革や行動変容といった現場での「ミクロの変化」に着目した詳細分析を行う必要があった。そのため、通常の1時間程度の関係者へのインタビューに加え、半日～1日を調査対象者とともに過ごし、対象者の生活や業務を直接体感することによって深い質的情報を引き出すことを目的とした「密着調査」を実施した。この密着調査は、野中郁次郎一橋大学名誉教授が提唱した組織的知識創造理論を背景としたナレッジマネジメント理論を参考にして、本調査で考案した調査手法である。密着調査を実施することにより、これまでの調査では明らかにされてこなかった SHEP に関する新たな暗黙知（後述）の掘り起しを行った。

野中教授のナレッジマネジメント理論とは、付加価値の高い新しい知識（ナレッジ）を創り出し、組織全体に広め、製品やサービスあるいは業務システム革新のために具現化・活用するという一連の活動を指す。知識創造のプロセスとは、①個々人の暗黙知を組織内で共有する「共同化」(Socialization)、②共通の暗黙知から明示的な言葉や図で表現された形式知を創造する「表出化」(Externalization)、③既存の形式知と新しい形式知を組み合わせる体系的な形式知を創造する「結合化」(Combination)、④生み出された体系的な形式知を実際に体験することによって個々人が暗黙知として身につける「内面化」(Internalization) の4つのステップから成る (Nonaka and Takeuchi, 1996)。この4つのステップを繰り返すことにより、革新的な知識を継続的に創造していくことが可能になる。こうした活動は、この4つのステップの頭文字を取って「SECI (セキ) モデル」と呼ばれる (図-1)。



出所：野中、竹内、梅本「知識創造企業」(1996年)を基に調査団作成

図-1 ナレッジマネジメントの SECI モデル

本調査実施にあたっては、この SECI モデルの「共同化」「表出化」「結合化」の 3 ステップ (S → E → C) を実施することにより⁸、これまでの調査で特定や明確化が難しかった、SHEP 関係者間の心理面及び行動面での変容や、SHEP アプローチが個々人に与えたインパクト等を解明することを試みた。具体的には、密着調査を通じた「共同化」で、SHEP に関する暗黙知を保有していると目されるプロジェクト関係者、特に普及員及び農家に対して参与観察や深層インタビューといった密な接触をもって質的情報を入手した。その際、SHEP 活動のそれぞれの段階で、普及員や農家にどのような心理的变化が起こったのか、そしてそれがどのような行動（特にスキルアップの観点から）に結びついたのか、といった問いへの答えを探った。次に、得られた知識を詳細なフィールドノートや面談記録の形で記録し「表出化」を行い、その後、記録を分析し、SHEP の強みや日本の技術協力の比較優位性等を明らかにしたうえで、「結合化」によって、本調査報告書や演習教材、広報資料等の成果品を作成した。

次項からは情報収集の手段として行った種々の聞き取りや観察等の作業について、おのこのデータ収集手法の特徴や目的等について説明する。

なお、現地調査中に収集した各種資料については、付属資料 4「収集資料リスト」に資料名や入手先等を記載した。

2-1-1 通常インタビュー

通常インタビューとは、1 時間から 1.5 時間程度にわたって行った個人インタビュー、及びグループインタビューのことを指す。C/P 機関の幹部や職員、SCAO 職員、そして開発パートナー等の関連機関や国内の関係者に対して多く用いたデータ収集手法であり、収集すべきポイントがあらかじめある程度絞られている対象者に対して本手法が用いられた。プロジェクト専門家に対しても通常インタビューを行ったが、情報収集のみならず、必要に応じて調査団員との意見交換も交えて行ったため、実際の面談時間は 2 時間前後となることが多かった。

なお、通常インタビューは、付属資料 5「インタビュー質問事項、密着調査及び長時間インタビュー実施要領」に掲載の質問項目に沿いつつ、柔軟に行われた。

2-1-2 フォーカス・グループ・ディスカッション

フォーカス・グループ・ディスカッションは、属性が同じ複数の対象者を招集して質疑応答や議論を行うことであり、個人インタビューでは不可能な、参加者間の活発な意見交換が可能となる。本調査では、この手法を農家組織に対して実施し、5 ～ 10 名程度のメンバーから農家組織の概要や活動状況等の情報を約 2 時間かけて収集した。活発な発言を促すには 5、6 名程度の人数が理想的ではあるが、実際には、それぞれの農家組織の事情や都合により、往々にしてフォーカス・グループ・ディスカッションとしての適正人数を超えるメンバーの参加があった。大人数が集まった場合には、調査団が発言者を指名して、参加者に均等に発言をしてもらうなどの工夫を行った。また、男女に偏りがないようにメンバーを招集したものの、時として男性の発言が優位となるケースがあった。そのようなケースでは、担当普及員に農家組織のジェンダーに関する実情を別途聞き取ったり、農家夫婦に対する密着調査でより女性の意見

⁸ SECI プロセスの最後の「I」、内面化 (Internalization) は、本調査の成果品を手にした SHEP 広域化実施関係者が SHEP の「知恵」を理解・実感し、その後、新規プロジェクト実施の過程で、試行錯誤を繰り返しながら知識を自分のものにすることを指す。そのため、SECI モデルの「内面化」のステップについては、本調査のスコープ外である。

を多く聞くよう配慮したりした。

フォーカス・グループ・ディスカッションは、付属資料 5「インタビュー質問事項、密着調査及び長時間インタビュー実施要領」に掲載の質問項目に沿って行われた。

2-1-3 長時間インタビュー

長時間インタビューとは、1名の調査対象者に対して約3時間の集中的なインタビューを実施することを指す。調査開始当初は長時間インタビューの実施を計画しておらず、第1次調査の訪問地では実施しなかった。長時間インタビューは第2次調査のみで実施した。途中でこの手法が導入された理由は、第1次調査で得られた情報を分析した結果、プロジェクト本部（SHEP ユニット）と現場の普及員及び農家に関する情報は比較的多く収集できたものの、プロジェクト実施体制の中継ポジションに相当する SCAO に関する情報が不足していると認識されたためである。SCAO でプロジェクト活動の実施を中心的に担う県農業官及び SHEP UP デスクオフィサーの2名が、どのように SHEP アプローチを理解し、どの程度のコミットメントとオーナーシップをもって業務に取り組んでいるか、そして中継地点に位置する実施者として上部組織・下部組織とどのような関係を築いているかについて、1時間の通常インタビューでは得られない深い情報を得ることが必要と判断し、長時間インタビューを2次調査対象地において実施した。

長時間インタビューは、付属資料 5「インタビュー質問事項、密着調査及び長時間インタビュー実施要領」に掲載の実施要領に沿って行われ、SHEP の理解、プロジェクト本部との関係、普及員との関係等について、詳細な情報を収集した。SHEP の理解に関しては、プロジェクト活動のそれぞれのステップで、どの程度 SHEP への理解が深まったかについて探るために、10段階の自己評価方式による折れ線グラフの作成を調査対象者に実施してもらった。折れ線グラフによる情報収集については、付属資料 5 に具体的な手順を記載したほか、次項の「2-1-4 密着調査」に記載の折れ線グラフ作成の説明の個所で、その趣旨と目的を説明する。

2-1-4 密着調査

先にふれたように、ナレッジマネジメントの「共同化」のプロセスを本調査で実践するための手段として、調査団は「密着調査」と名づけた深層インタビュー（in-depth interview）と参与観察（participant observation）の組み合わせによるデータ収集手法を考案した。密着調査では、調査対象者の暮らしぶり、仕事ぶりを半日から1日かけてじっくりと参与観察をしつつ、詳細情報を引き出すための深層インタビューや参加型の情報収集作業を行った。

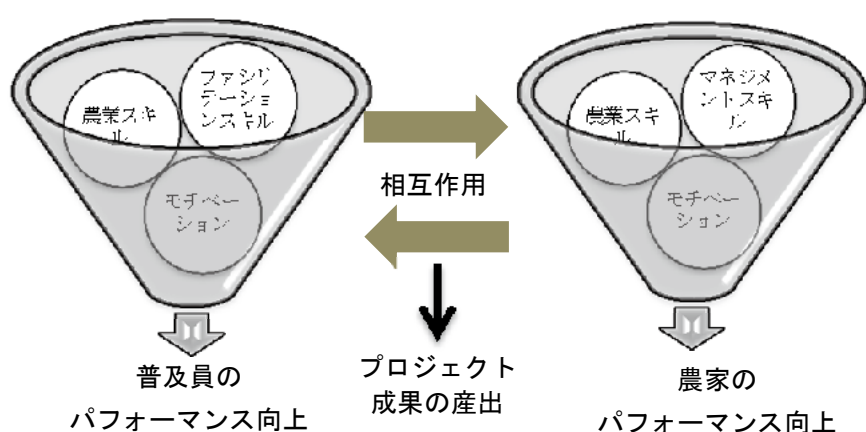
本調査は、SHEP の真髄を解き明かすことを最も重要な命題としている。SHEP の手順（活動のステップ）の1つひとつが、農家や普及員といった現場の関係者にどのような心理・行動変容をもたらしたのか詳細に分析することにより、現場視点から「SHEP とは何か」を知ろうと試みた。個人の内面の変容について、先入観を捨てて探るためには、調査対象者がもつ価値観や直感、心情といった目に見えづらい暗黙知を丁寧に掘り起こしていく作業が必要である。暗黙知の見極めのためには、相手の立場に立ちながら、調査対象者の生活様式や仕事に対する態度、関係者とのコミュニケーションの取り方などをつぶさに観察したり、個人的な体験談や逸話を聞き出したりする作業が必要である。

そのため、本調査では、通常のインタビュー以上の情報を得るために、重要な情報源である

農家や普及員に対しては、詳細インタビューや観察（農作業の様子、家庭内の家事分担や農作業分担の様子、農民組織内でのコミュニケーションの様子、普及員とのやり取りの様子などの観察）を実施した。密着調査におけるインタビューは、付属資料5「インタビュー質問事項、密着調査及び長時間インタビュー実施要領」に掲載の実施要領に沿って行われ、SHEP活動の各ステップにおけるモチベーションとスキルの上昇度合いを把握するための折れ線グラフの作成等を織り交ぜながら、参加型の情報収集を行った。

折れ線グラフの作成は、前回調査で結論づけられた「モチベーションの向上とスキルの強化」の相関関係について、個々人のレベルに掘り下げて詳細分析を行うことを目的として実施された。具体的には、農家や普及員に対して、自らのモチベーションとスキルのレベルの変化を10段階のレーティングで自己評価してもらい、SHEP活動の各ステップでどのような意識・行動変容が起こったのかを明らかにしていった。つまり、モチベーションとスキルが、具体的にどのようなきっかけや後押しによって上昇スパイラルを描くようになったのか、あるいはなぜ上昇しないのかなどについて明らかにした。

なお、前回調査では、単に「スキル」として漠然と扱われていた要素について、本調査では、2種類のスキルに分けて分析を試みた。農家に関しては、栽培技術や収穫後処理技術といった「農業スキル」と、起業家として必要な「マネジメント（農業経営）スキル⁹」の2種にスキルを分けて評価を試みた¹⁰。同様に、普及員に関しては、「農業スキル」と、円滑な普及活動に欠かせないグループ運営指導能力やコミュニケーション能力といった「ファシリテーションスキル」の2種類が重要な役割を果たしていると推察されるため、この2種のスキルに着目した。本調査では、現場に最も近い位置にいる農家と普及員の二者の間で、こうした2種のスキルとモチベーションが相互に作用し合うことにより、SHEP活動が成功裡に進んでいったという仮説のもと、情報収集を行った（図－2）。



出所：調査団作成

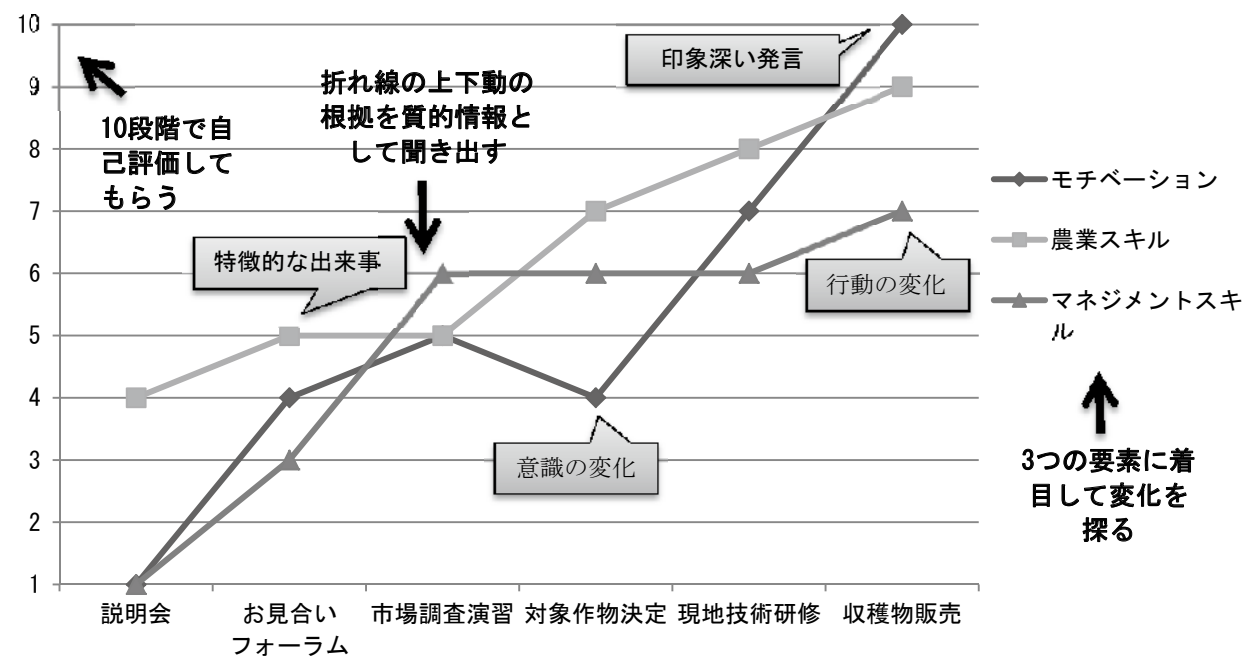
図－2 普及員・農家間の相互作用

⁹ プロジェクトでは、市場調査、問題分析、行動計画作成、記帳会計等の研修を農家に対して実施している。

¹⁰ プロジェクトでは、農業・マネジメントスキルの習得状況を探る手段として20の指標を作成し、モニタリングしている。本調査ではこの指標を活用してスキルの向上実態を調査した。

折れ線グラフを引く作業では、調査対象者自らが自己評価のレーティングをしたり、折れ線の上下動の根拠を語るることにより、農民や普及員自身の気づきを促したり、あるいは過去の記憶をより明瞭に甦らせたりすることができた（図－３）。そうした点も、自己評価方式によるグラフ作成の長所であった。

なお、現地調査で実際に作成された各人の折れ線グラフについては、付属資料６「自己評価によるモチベーションとスキル、SHEP への理解の相関関係グラフ」に主要対象者のグラフと解説を掲載した。



出所：調査団作成

図－３ 農家のモチベーション・スキルの自己評価チャート

２－２ 動機づけに関するデータ収集・分析方法

本調査は、プロジェクト関係者の動機づけに関する詳細情報を収集する好機ととらえ、エドワード・L・デシの自己決定理論に基づいて動機に関する情報を収集した。具体的には、長時間インタビューを行った県農業官、SHEP UP デスクオフィサー、密着調査を行った普及員・農家を対象として、「なぜ SHEP 活動を行っているのか」という問いかけを行った。10～15 分程度の回答は音声データとして記録され、佐柳信男山梨英和大学人間文化学部人間文化学科准教授によって分析され、別途報告書¹¹にまとめられた。

このように、音声データの詳細分析については、佐柳氏の学術研究に譲った一方で、本調査では動機づけに関する情報を面談記録に記録し、SHEP の成功要因・阻害要因といった文脈で適宜情報を活用しながら分析を行った。

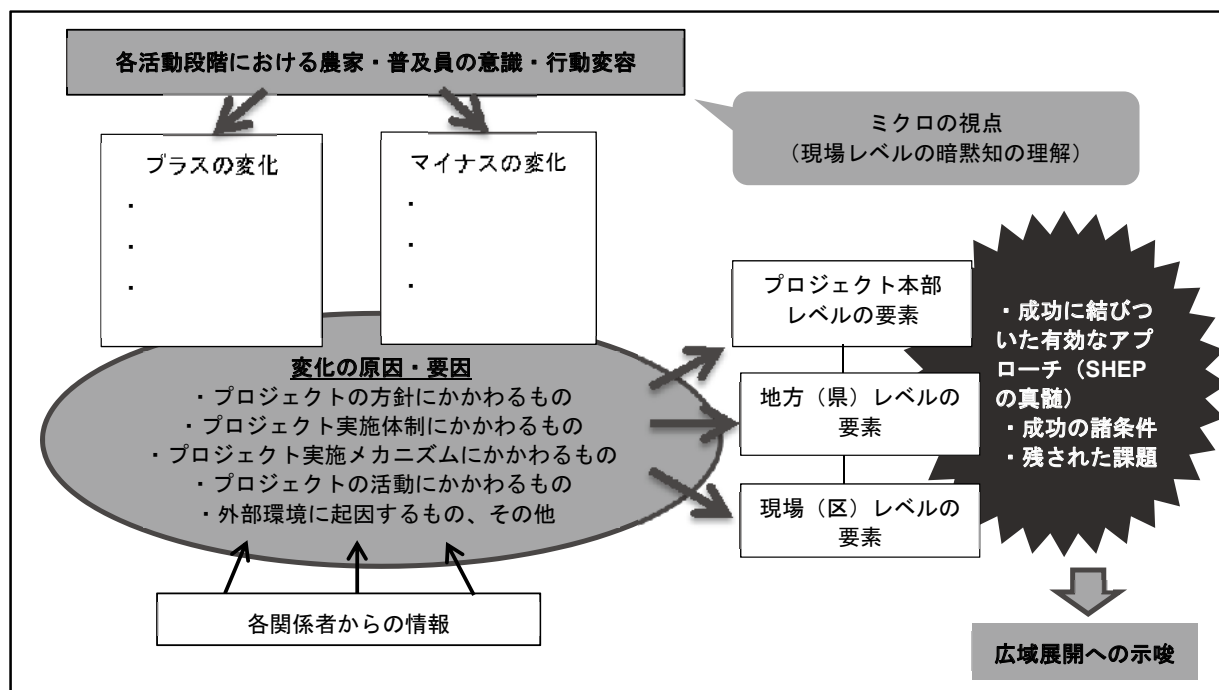
¹¹「開発援助プログラムに参加する動機づけー普及員および受給者の参加理由の自己決定理論的観点からの分析」の論題で、2014 年 3 月の発達心理学会で発表された。

2-3 データの記録と分析フレームワーク、分析方法

面談記録や観察記録（フィールドノート）作成作業では、なるべく現場の生の声、つまり、調査対象者の生の言葉を大切にし、重要な発言や興味深い逸話に関してはできる限り発言どおりに記録した。それにより、発言者の単語の使い方、ニュアンス等を汲み取ることができ、現場の生き生きとした情景や躍動感をより現実に近い形で伝えることができる。こうした逐語的な記録は、農家や普及員がもつ暗黙知を文書の形で伝える方法として有効である。なぜならば、現場での経験は、通常、文脈に大きく左右され（context-specific）、そこで得られたナレッジは、文脈を取り除いて他者に伝えることは困難だからである。

このように極力逐語的に記録された面談記録や観察記録は、定性情報の1次データとして扱われ、本調査の目的である「SHEP アプローチとは何か」、つまり「SHEP の真髄」を探るために、個々の具体的情報から共通点を探し出し、普遍的な傾向や事実を導き出す形で帰納的に進められた。具体的には、図-4 に示した分析フレームワークを用いた。

まず、各活動段階における農家・普及員の意識・行動変容というミクロの視点を起点として、プラス・マイナスの変化をそれぞれ抽出。これらの変化がもたらされた原因や要因をすべての調査対象者から得た情報に基づき、「プロジェクトの方針にかかわるもの」「プロジェクト実施体制にかかわるもの」「プロジェクト実施メカニズムにかかわるもの」「プロジェクト活動にかかわるもの」「外部環境に起因するもの、その他」といった異なったスコープで分類・解析した。その後、実施体制の主要なレベルである「プロジェクト本部レベル」「地方（県）レベル」「現場（区）レベル」の3段階に照らして要因の出所を明確化した。こうした作業を経て、成功に結びついた有効なアプローチの全容を導き出し、同時に成功のための諸条件や、残された課題についても明らかにした。条件や課題については、SHEP の広域展開を考える際に教訓として活用できると考えた。



出所：調査団作成

図-4 本調査で用いた分析フレームワーク

2-4 データ収集の制約と限界

訪問県選択の際には、各地域の気候状況や園芸の振興状況を考慮のうえ、多様性をとらえつつも地理的カバレッジが保てるように留意した。一方で、県以下の訪問農家組織選択については、時間的制約からアクセスが良い所を中心にサイトを選択せざるを得なかった。このことはつまり、県の中心地域に比較的近い農家を主に訪問したことを意味するため、こうした観点からのデータの偏りが生じている可能性は否定できない。また、現地調査は8月下旬から11月下旬までの約3カ月間に行われたため、年間を通じての季節変動をつぶさに観察することはできなかった。そのため、季節性（特に雨量や気温）が極めて高い農村生活実態や農業活動について、通年の全容をとらえることは難しかった。こうした制約については、関係者とのインタビューや既存文献のなかから、通年の変化や、未訪問農家組織についての情報を得ることにより、偏りの補正を可能な限り試みた。

なお、個々の調査手法のうち、密着調査に関しては、本調査独自の調査手法であるため、ここに制約事項の詳細を記載しておく価値があるだろう。密着調査は半日から1日かけて実施したと先に記載したが、ここでいう1日とは、あくまでも日中であり、夜間や早朝を意味しない。これは農家側による調査団の受け入れの問題（農家に過度の負担がかかる）や、調査団の時間的制約、そして安全管理上の問題から他に選択肢のないアレンジであった。しかし、夜間や早朝にどのような農家活動が行われているかを知ることができれば、農作業の実態や家庭内のジェンダー関係等について、より一層有意義な情報が得られたであろう。

また、普及員に対する密着調査についていえば、普及員がSHEP対象農家に対して、プロジェクトが実施する活動の現場を見ることができれば理想的であった。しかし、調査団の訪問スケジュールが、SHEP活動の実施日と一致するということではなかったため、密着調査では、普及員は、明確な目的をもたずにSHEP対象農家組織を訪問する、という形をとらざるを得なかった。普及員と農家のやり取りは、日常的な会話、栽培状況のチェックといったやり取りにとどまったため、新しい知識を農家に対してどのように指導するか、といった高いファシリテーションスキルを要する場면을観察することはできなかった。

以上のような調査の制約については、農家組織に対するフォーカス・グループ・ディスカッションやSCAO職員に対するインタビューといった異なった手法、異なった情報源を活用し、不足している情報を補完するよう努めた。

第3章 調査結果

3-1 主要な調査結果

本調査の調査結果は、まず、付属資料7「フィードバック会議資料」に掲載した資料を用い、第3次（最終）現地調査実施中の2013年11月29日にSHEPユニットのC/P職員及びプロジェクト専門家に対して発表した。その際に得た追加情報等のフィードバックを参考にして、最終的に結論づけられた調査結果が「第3章 調査結果」に記載する内容である。本節では調査結果の要旨を説明し、次節から、各項目の詳細について説明することとする。

(1) SHEPの基本姿勢

プロジェクトの全体像を大局的にとらえると、SHEPの基本姿勢やオリジナリティが浮かび上がってくる。SHEPの強みともいえるオリジナリティは2つの要素から構成されていることが明らかになった。SHEPがめざすビジョンは、農家の園芸作物からの所得向上であり、このビジョンを達成するために、SHEPは2つの要素を常に、確実に盛り込んだ活動を展開している。1つ目の要素は、「市場に始まり、市場に終わる」をスローガンにした、ビジネスとしての農業の実践を農家視点に立って徹底的に実践することである。SHEPは特に、農家と市場との間に存在する情報の非対称性を緩和することにより、ビジネスとしての農業を成立させようとしているところが特徴的である。2つ目の要素は、「人を育て、人を動かす活動デザインと仕掛け」である。関係者の主体性向上や能力開発の観点を重要視し、綿密な活動をデザインし、また個々の活動においてもさまざまなモチベーション向上のための仕掛けを考案している。なお、2つ目の要素はJICAの技術協力の基本姿勢を忠実に実践したことにほかならない。

(2) 2つのレベルの型破り（ブレイクスルー）

SHEPのオリジナリティを生かしたプロジェクトを実践することにより生まれてくるものは、関係者の意識・行動変容である。そのなかでも最も顕著なものとして挙げられるのは、農家レベルと農業普及員の2つのレベルで生じた「型破り（ブレイクスルー）」、つまり従来のやり方から新たなやり方への脱皮である。この現場レベルの2つの型破りが、SHEPのビジョン実現の直接の引き金になっている。農家レベルの型破りとは、従来の生産重視の農法を改め、市場を見据えた農業にシフトしたことや、より良い農家経営のために家庭内のジェンダー関係を改善したことを指す。普及員レベルの型破りとは、これまでの栽培指導中心の普及を改め、市場を知ることから市場で収穫物を販売するところまで、「市場に始まり、市場に終わる」の1サイクルを農家とともに歩み、最後まで見届ける形の市場志向型普及活動にシフトしたことを指す。

(3) ビジョン達成に向けた戦略的なストーリーの流れ

2つの型破りを実現させた仕組みは何かというと、まず1番に挙げられるのはビジョン実現に向けて一直線に進むSHEPの戦略的なストーリーの組み立てである。現場重視の、終始ぶれない方針をプロジェクト本部が掲げ、他の関係者にビジョン実現の信念を確実に伝えていく（ビジョンの共有）。そして徹底的なこだわりをもって、農家にとって最善のサービス

を提供するというストーリーの流れが存在する。たとえばいうならば、1つの工場が、顧客満足をめざした商品を着想し、研究・開発し、そして絶え間ない改善の努力を経てその商品を製造し、顧客に届けるまでのラインを作り上げたようなものである。SHEP の成果産出の源は、この戦略ストーリーの構築と実践であり、SHEP にとって重要なバックボーンである。

(4) 実施体制

戦略ストーリーがきちんと流れている理由は、SHEP が最適な実施体制や実施メカニズムの下でプロジェクト活動を行っているからである。プロジェクト実施機関トップのコミットメントがまず前提条件として存在し、次に戦略を思考し、それを実践に移す力と情熱をもったプロジェクト本部がある。プロジェクト本部の指揮の下、地方の実施部隊（県・区農業事務所や HCDA の地域事務所等）が、集合的にアクションを起こしている。これら各レベルの関係者の間には、信頼関係に結ばれたさまざまな相互支援の形が存在する。すべてのレベルで、相互理解により育まれた顔の見える支援を行っているため、政策から実施までの縦のラインが機能している。密なコミュニケーションや情報の積極開示など、SHEP における日常的な人間的な信頼構築の努力が、開発の現場で起こりがちな「政策の蒸発（policy evaporation）」¹²を回避している。

(5) 実施メカニズムと活動の工夫・仕掛け

実際の活動のレベルにおいても、SHEP の大きな特徴が確認できる。農家に「作ってから売る」から「売るために作る」への意識・行動変容を起こさせるためには、農家自らが主体的に動くためのモチベーションの向上が欠かせない。また、やる気だけでなく、実践的な農業・営農スキルや知識も伴わないと、農家は成功体験を積み重ねていくことができない。この点を十分に考慮し、適切なタイミング、順番で活動のステップを組み立てて農家に提供しているのが、SHEP のシステマティックな研修・活動パッケージである。また、タイミング・順番への配慮だけでなく、個々の活動の内容ややり方についても、現場の主要関係者の有能感や自律性を高め、関係性強化（有能感、自律性、関係性は動機づけの3要素）を図るさまざまな仕掛けが随所に施されている。つまり、各活動に人を育て・動かすための微に入り細にわたる「こだわり」のケアがされているのが SHEP の特色である。

(6) 持続性担保

SHEP の強みとして更に挙げられるのは、SHEP に参加した農家組織が、基本的にその後自立し、継続して SHEP 活動を続けて行っていることである。前述の研修・活動パッケージは約1年間かけて行われるが、その後、フォローアップが更に1年間継続して行われ、スキルや知識の定着度を高める努力が続けられる。計2年間の介入ののち、農家組織は自立して「離陸」、つまり自らの努力で市場ニーズに応じた園芸作物の栽培と販売を続けていける。農家組織は、2年という短期間の SHEP 活動への参加の間に、所得の増加という目に見える成果を実際に得ることができている。そのために、農家は SHEP の有効性を肌で感じ、プロジェ

¹² 「政策の不可視化」とも呼ばれる。良い政策を掲げていても、実際に組織のなかに定着させ、資源を配分して個々の活動に落とし込む（policy in practice）ところにまで至るのは容易ではない。

クト活動終了後も継続してこの手法を用いていくというインセンティブが働くことになる。

以上が、SHEP の特長、強み、優位性に関する概略である。次節からは上で挙げた項目の詳細説明を行うほか、SHEP の残された課題や他のアフリカの国々における SHEP アプローチの適用に関する考察を行っていく。まずは、前回調査でまとめられた SHEP の背景、対象層や SHEP フェーズ 1 で明らかになったプロジェクト成果等を概観したうえで、上に説明した「SHEP の真髄」、つまり特長や成功要因の詳細説明へと入っていく。

3-2 SHEP の背景、対象層と SHEP フェーズ 1 での成果

3-2-1 SHEP の背景¹³

ケニア国家統計局のデータによると、園芸作物（野菜・果物等）は、2009 年以来、輸出額が紅茶に次いで第 2 位に位置する有望サブセクターである（Republic of Kenya, 2009）。その一方で、園芸作物の 8 割を生産している小規模園芸農家は（AfDB, 2007, p.1 & Kenya Development Learning Centre, 2010, p.1）、農民組織の弱さ、生産・品質管理技術の不足、限られた販路と不安定な生産価格、農村部のインフラの未整備等の問題に直面しており、依然として低所得のままであり、この状況を打開するために SHEP は実施された。その背景には、貧困削減や食糧安全保障のために市場志向型農業・農村開発をめざす国際的な農業政策の潮流がある。

(1) 小規模園芸農家の市場へのアクセス改善と参入促進による貧困削減

世界銀行の「世界開発報告（World Development Report）2008」によると、気象条件などとともに市場アクセスの優劣が貧困率の増減に大きな影響を与えており、貧困削減のための手段として、貧困層の多くを占める小規模園芸農家の市場へのアクセス改善と参入促進が提唱されている（World Bank, 2008）。小規模園芸農家の市場へのアクセスを改善し、参入を促進するためには、農家による個別の取り組みではなく、生産物の共同販売や肥料、農薬、種等の共同購入が有効であり、そのための組織化が必要であることは、各国政府や開発パートナーによって認識されている。例えば、国際農業開発基金（International Fund for Agricultural Development : IFAD）では、ケニアにおける小規模園芸農家支援のプログラムにおいて、国内市場の情報を分析した結果を農民組織に対して発信し、メンバーが最新の市場情報にアクセスできるよう支援している¹⁴。

(2) 市場志向型をめざす国家農業政策

アフリカ各国では、その農業政策において、自給自足的農業から商業的農業への転換が提唱されている。ケニアでは、「農業セクター開発戦略（Agricultural Sector Development Strategy : ASDS）」（2010-2020）において「革新的、商業思考、競争力のある近代的農業」をビジョンとして掲げ、その手段として「農業産品と事業の競争力を高め、生産性を向上し、商業化を推進すること」を目標の 1 つとしている。また、ケニア農業省のスローガンのなかには、「ビジネスとしての農業」がうたわれている（Republic of Kenya, 2009）。

¹³ 「3-2-1 SHEP の背景」は、前回調査の成果品「SHEP アプローチ・ガイドライン」p.2～p.4 からの転載。

¹⁴ 前回調査にて実施した IFAD に対するインタビューによる。「小規模園芸マーケティングプログラム（Smallholder Horticulture Marketing Programme : SHoMaP）」（2007-2014）を指す。

ルワンダでは、「農業改革戦略計画（Strategic Plan for Agricultural Transformation : SPAT）」（2009-2012）において、農家が農業をビジネスとして認識することの重要性を強調しており、それに基づく投資計画“Agriculture Sector Investment Plan”（2009-2012）を策定している（Republic of Rwanda, 2009）。また、ガーナでは、長期的な農業セクターの開発政策である「農業セクター開発政策（Food and Agriculture Sector Development Policy : FASDEP II）」（2007-2012）において、市場主導の成長を考慮に入れた農業の商業化をガーナ農業開発の中心課題とし、商業農業化に取り組む小規模農家の能力強化を行うこととしている（Republic of Ghana, 2006）。

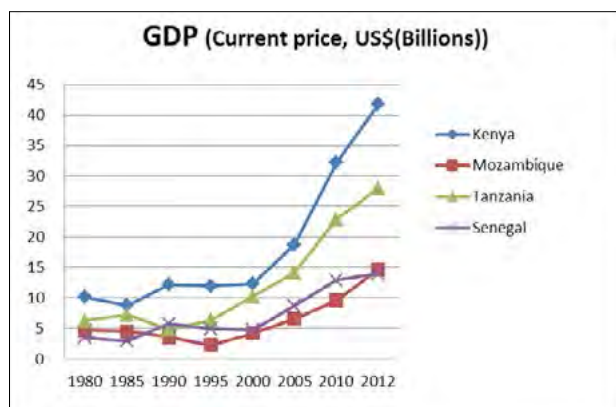
このように、若干のニュアンスの違いはあれ、アフリカ各国の農業政策は、市場志向型農業を打ち出しているといえる。

（3）バリュー・チェーンの開発

市場志向型農業が各国で打ち出されていくなか、近年、さまざまな開発パートナーが、コメ、メイズ、トマト、バナナといった特定の作物におけるバリュー・チェーン分析を行い、経済効果の高い活動を優先的に支援している。農業開発における作物のバリュー・チェーンとは、投入から生産、加工、販売、流通に至る流れを意味する。例えば、USAID はケニアにおける園芸作物栽培、家畜飼育、稲作などを行う小規模農家支援の案件をバリュー・チェーンの観点から比較した結果、バリュー・チェーン開発と改善が重要である点を強調している（USAID, 2012）。その報告書「ケニアにおける農業・畜産業バリュー・チェーン活動のマルチ・ステークホルダー評価（Multi-stakeholder Evaluation of Agriculture and Livestock Value Chain Activities in Kenya）2012」のなかでは、市場調査をはじめとする SHEP の活動のいくつかが、バリュー・チェーン開発の成功事例として紹介されている。

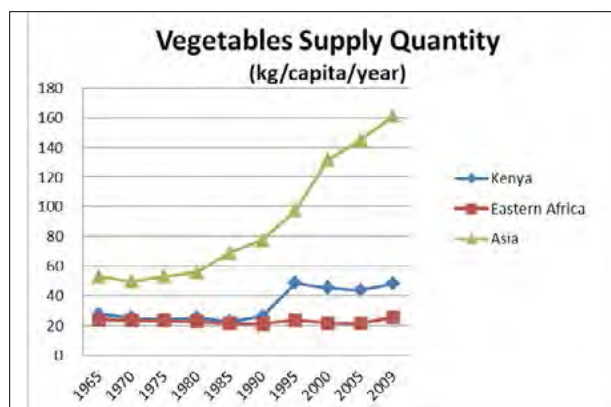
（4）経済成長と園芸作物の供給の伸び

園芸作物の供給は、GDP の成長とともに高まる傾向にある。図－5 及び図－6 から、ケニアが他のアフリカ各国より GDP が高く、かつ他の東アフリカ諸国と比べると比較的園芸作物の供給量が多いことが分かる。また、アジアにおける園芸作物の供給が、90 年代以降に経済成長と呼応して急激に増加しているように、ケニアでも経済が成長するに伴い園芸作物の供給量が増えることが見込まれている。農村経済の成長により食の多様化が進んだこと、域内に消費者が増えたことが主な要因と考えられる。園芸作物栽培は、農家にとっての換金作物としての役割を担うとともに、ビタミン、食物繊維等の多様な栄養素の摂取へとつながり、域内の栄養改善にも大きく貢献している。



出所：前回調査「SHEP アプローチ・ガイドライン」より抜粋

図-5 アフリカ4カ国のGDPの伸び（IMF）



出所：前回調査「SHEP アプローチ・ガイドライン」より抜粋

図-6 アジア、東アフリカ、ケニアの野菜供給量の変化（FAOSTAT）

(5) 農業開発とジェンダー

農業におけるバリュー・チェーンの各過程で女性は多くの作業に従事しているため、ジェンダー視点に立った農業開発計画を策定することの重要性は、さまざまな開発パートナーによって指摘されている。例えば、国際連合食糧農業機関（FAO）の「世界農業白書 2010-2011」では、農業における女性が果たす役割の重要性を述べ、研修参加の機会や農機具使用等におけるジェンダー格差を解消することが農業生産性拡大と食糧安全保障の向上に貢献することを強調している（FAO, 2011）。なかでも園芸作物においては、女性が農作業の大部分を担っている。生産から販売、更には次シーズンに向けた営農資金の管理などの技術研修に女性の参加を促す、また、非識字率が高いといわれる女性にも理解しやすい平易な研修教材を準備するなどのような、ジェンダーに配慮した取り組みが重要となる。

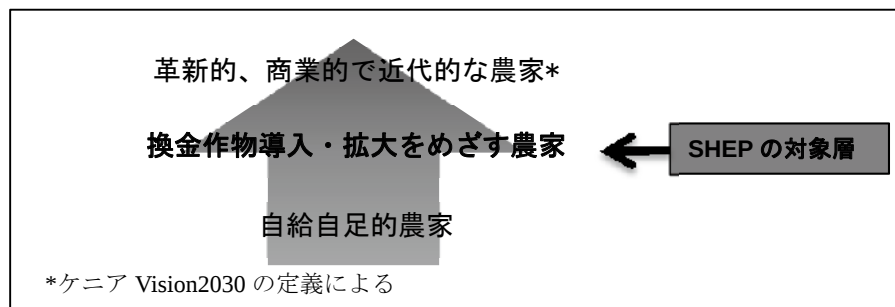
また、ジェンダーを含めた社会・文化・宗教的背景への配慮、環境に負の影響を与えない配慮を行うことが、JICAの「環境社会配慮ガイドライン」をはじめ開発パートナーの戦略においても明記されている（国際協力機構、2010）。

3-2-2 SHEPの対象層

SHEPは、現金収入をほとんど得ていない自給自足農家を対象とはしておらず、また既に中・大規模に商業化されている農家も対象層ではない。このちょうど中間に位置する、換金作物を導入し始めた、あるいは今後拡大していきたいと考える小規模農家¹⁵がSHEPの対象である（図-7）。そのため、「所得の向上」というSHEPのビジョンが、明確なメッセージ性をもってターゲット層に伝わりやすいといえる。

このターゲット設定は、ケニアの国家政策との妥当性も高い。ケニアの長期国家開発戦略である“Vision 2030”では、農業セクター成長戦略として、小規模農家に対してサプライ・チェーン・マネジメント等の手法により市場アクセスを改善することなどにより、革新的、商業的に近代的な農業セクターの実現をめざすとしている（Office of Prime Minister, 2012）。SHEPのターゲットは、こうした国家の農業セクター成長戦略とも合致しているといえる。

¹⁵ ケニアの場合、土地所有面積が2ha未満の農家を小規模農家と呼んでいる（相川、2013）。



出所：調査団作成

図－７ SHEP のターゲット層

３－２－３ SHEP フェーズ１の成果：所得の向上

SHEP の成果の最大の特徴は、農家の所得の向上という、客観的なデータに裏づけられた正の変化がみられたことである。このような客観的なデータが得られた理由は、プロジェクト活動のなかで、ベースライン調査の実施や、SHEP 活動後の収量、売上、利益等の変化を確認するデータ収集・分析の活動が盛り込まれていたためである。

SHEP フェーズ１の終了年である 2009 年 10 月に収集されたデータによると、114 の農家組織の組織単位¹⁶の平均園芸所得は 2 年前のベースライン調査時と比べ約 67% 増の 900,030 シリングであった（2013 年 12 月現在で、1 シリングは約 1.2 円）。個々の農家の平均園芸所得は 106% 増の 47,131 シリングだった。また、男女間¹⁷の所得差は 31% から 15% へと縮小していた（相川、2013）。表－６は、SHEP フェーズ１の所得調査結果を抜粋したものである。

表－６ SHEP フェーズ１対象農家組織・農家の園芸所得の変化

（上段単位：ケニアシリング、下段：調査対象数）

調査時期	農家組織	農家（個人）	男性農家	女性農家
2007 年 5、6 月	536,257 (N=154)	22,794 (N=3,623)	26,642 (N=1,940)	18,359 (N=1,683)
2009 年 10 月	900,030 (N=114)	47,131 (N=2,177)	50,221 (N=1,111)	42,711 (N=1,066)

出所：相川（2013）より抜粋

２年間という短期間で、これだけの所得上昇効果が得られたというのは特筆すべき成果であり、SHEP アプローチの有効性を裏づけるデータだといえる。

３－３ SHEP の真髄：SHEP の特長、強みと成功要因

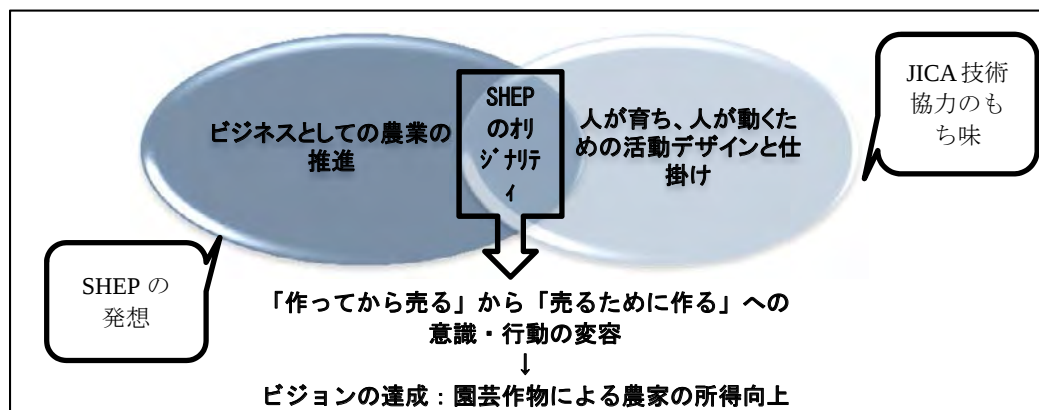
３－３－１ ２つの構成要素からなる SHEP のオリジナリティ

農家の所得の向上という客観的で目に見える成果を生み出した SHEP とは、一体どのようなプロジェクトなのだろうか。この命題を解き明かすために、まず大局的にプロジェクトの全体

¹⁶ グループメンバーの所得を合算した数値。

¹⁷ ここでいう男女とは、夫婦ではない。SHEP 対象農家組織に所属している男性農家、女性農家のそれぞれの平均所得を比較した数値である。

像をみていく。プロジェクトの実態を端的に示すものは、図－8で示した概念図である。



出所：調査団作成

図－8 SHEP のオリジナリティ

SHEP を構成するものとして2つの要素が存在する。1つ目の要素は、ケニア農業省のスローガンである「ビジネスとしての農業（Farming as a Business）」を具現化するための、市場志向型農業の徹底した推進である（図中、左側の円）。これは、まず市場を知り、市場のニーズに合った作物を計画・生産し、最後に市場で売れる収穫物を販売するという、「市場に始まり、市場に終わる」の考え方を徹底的に貫いた農業の考え方である。

もう1つの要素は、「人を育て、動かす」を常に念頭に置いた活動の組み立てや仕掛けである（図中、右側の円）。人を動かすとは、自発的な行動を促す動機づけにほかならず、人を育てるとは、「魚を与えるのではなく、魚の釣り方を教える」とたとえられるように、物を与えるのではなく、物事を達成するための how の部分を教えることにより、対象者の能力を開発していく試みである。これは、SHEP のような農業プロジェクトに限らず、どのセクターのプロジェクトであっても適用可能な、いわば JICA 技術協力のもち味であり、更にいえば技術協力の基本ともいえるべき要素である。なお、SHEP の広域展開を考える際には、「そもそも、how をなぜ指導すべきなのか」の why の部分が、SHEP アプローチの本質の理解として重要である。このことについてはのちほど更に議論することとする。

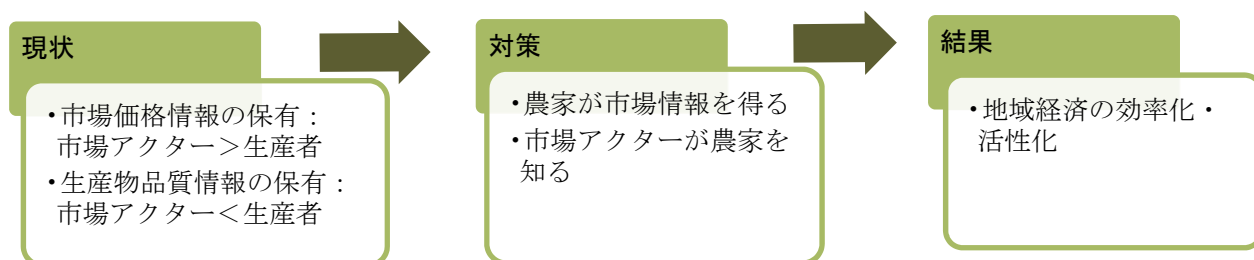
以上、この2つの要素を両方満たしたアプローチが SHEP である。以下にこの2つの要素についてそれぞれ解説する。

(1) 1つ目のオリジナリティ構成要素：ビジネスとしての農業の推進

1つ目の要素であるが、市場志向型農業は、近年、SHEP のみならず、USAID、IFAD、AfDB といった開発パートナーもケニア国内で推奨し、具体的な活動を展開している分野¹⁸である。しかし、他のプロジェクトや支援が、一般的に外部専門家によるバリュー・チェーン分析や、あるいは市場整備のためのインフラ建設等に注力しているなかで、SHEP は農家自らの手で市場を知り、市場の課題を克服し、市場での取引を開拓するという、農家の視点

¹⁸ USAID の「ケニア園芸開発プロジェクト（Kenya Horticulture Development Project：KHDP）」（2013-2017）、AfDB の「小規模園芸開発プロジェクト（Smallscale Horticulture Development Project：SHDP）」（2008-6年間の予定）、IFAD の「小規模園芸マーケティングプログラム（Smallholder Horticulture Marketing Programme：SHoMaP）」（2007-2014）等が挙げられる。

に立った市場志向型農業を貫いている点が特筆に値する。SHEP は、農家を主体にし、更に農家が実際に改善に向けて行動を起こすことによって、農家と仲買人といった市場アクターの間で存在する情報の非対称性（情報の格差）を解消しようとしている（図－9）。情報の非対称性とは、市場アクターが市場価格について詳細を把握しているものの、生産者が価格情報を得ることは容易でない状況や、逆に、どこにどのような品質の農産物があるかという情報については生産者が把握しているものの、市場アクターは情報収集に苦勞しているという状況を指している。このようなミスマッチな状況の緩和策として、SHEP は農家が市場情報を得、市場アクターが農家を知るための働きかけを行っている。結果として、地域経済が効率化・活性化していくのである。

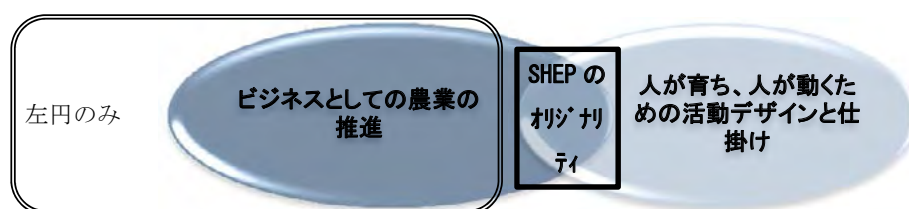


出所：調査団作成

図－9 SHEP による情報の非対称性の緩和

SHEP は同時に、小規模農家が市場に参入する際にボトルネックとなっている劣悪な農道、作物の品質向上、収穫後処理といった特定課題の解決も、土のうによる道路補修といった低コストかつ適正な技術の導入により試みている。「人」を中心に置き、現場の考え方を重視しているからこそ実現した SHEP ならではの取り組み姿勢だといえよう。

図で表すならば、図－10 の「左円のみ」で示された左側の部分が、他の開発パートナーによる市場志向型農業プロジェクトに多くみられる傾向だといえる。プロジェクトの多くは、人がどのように動くか、育つかをさほど考慮していない。例えば、IFAD はケニアで専門家が市場調査をし、その情報を農家に流すといった活動を行っているが、農家は受け身で情報を受けるだけである。そのようなプロジェクトの場合、活動が人（特に農家）に受け入れられるか、知識や技術が定着するかどうか、といった持続性の部分の効果はあまり期待できないだろう。SHEP が置かれているポジション（中央の四角部分）と比較すると、二者の違いは明らかである。



出所：調査団作成

図－10 SHEP コンセプトの類似形 1

(2) 2 つ目のオリジナリティ構成要素：人が育ち、人が動くための活動デザインと仕掛け

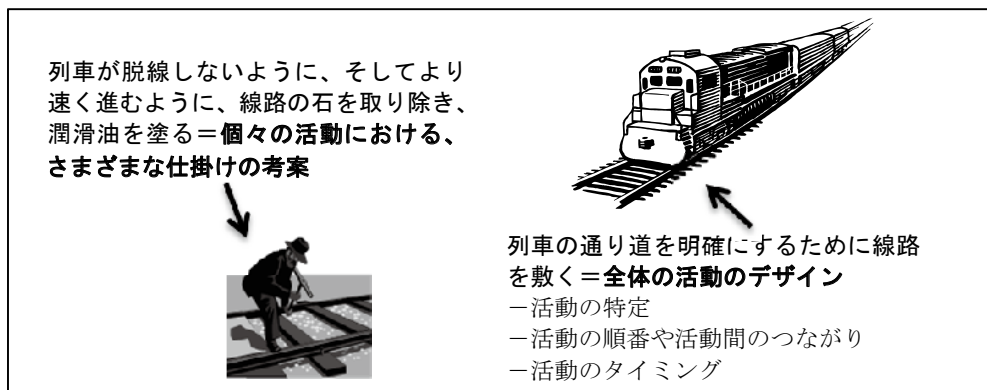
2 つ目の要素「人が育ち、人が動くための活動デザインと仕掛け」は、関係者、特に最終受益者である農家のモチベーションとスキル・知識を向上させるための活動のデザインと、おのこの活動の工夫や仕掛けを指す。SHEP が具体的にどのように活動を組み立てたり、活動に対する仕掛けを考案しているかは後述するとして、動機づけのベースとなっているのは、先に登場したデシの動機づけ理論である。デシは、内発的な動機づけに必要な心理的ニーズとして①自律性 (Autonomy)：不変の価値や興味に一致した行動や自己承認を反映した行動、②有能感 (Competence)：各自の置かれた状況での効力感・自信、そして、③関係性 (Relatedness)：大切にされている実感や他者につながっている感覚や帰属感、の3つを挙げている。SHEP では、活動の各段階でこの3つのニーズに注意を払い、農家が自発的に思考して課題に取り組むように仕向けたり、その結果得られる達成感や「自分でもできるのだ」という有能感を積み重ねていく過程を大事にしたり (小さな成功体験の蓄積)、農家組織内でのつながりやプロジェクト関係者とのかかわりの関係性を大切にしたり、といった活動のプロセスを重視している。その結果、一人ひとりのなかで、押しつけでない、内発的な動機が生まれ、やる気が引き出されてくるのである。

各活動でこうした3つの心理ニーズを満たす工夫・仕掛けを考案し、実践していることのほかにも、SHEP は、活動の順番やタイミング、つまりプロジェクト活動全体の建て付け・デザインにも細心の注意を払っている。同じ活動をするにしても、興味を引いてやる気を高めてから必要な知識・スキルを教授するといった、農家の心理的な受け入れ態勢を整えたうえで必要な投入を行うという方法を徹底している。また、モチベーションが高まっているにもかかわらず、次のアクションまでの期間が空きすぎると、興味が失われたり、やる気が低下したりすることになるので、最適なタイミングで活動を行うという視点も重要である。このように、先の「Box 1 SHEP の主な活動ステップ」で示した各活動が、相互に関連し合っ

てシステマティックに行われているのが SHEP の活動群なのである。

こうした、動機づけ理論を参考にした「活動のデザイン」及び「活動の仕掛け」について、わかりやすく比喻を使って図示したのが図-11 である。まず、活動のデザインについてだが、これは、まっさらな土地に線路を敷いて、列車が進むべき道を明らかにする作業にたとえられる。その際、農家の生計が向上するという明確なゴールに最短距離で到達する道を見極める必要がある。つまり、プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の策定や、活動計画 (PO) の策定といったプロジェクトの活動の枠組みを決める際に、SHEP がめざす「人を育て、人を動かす」活動がきちんと特定されているか、それらの活動の順番、活動間のつながり、実施タイミングがモチベーションを向上させるものになっているかどうかに着目しながら活動を組み立てるということである。次に、「活動の仕掛け」の考案についてだが、これは、ともすると石やさまざまな障害物が蓄積しがちな線路から、そうした障害物を除去して列車が脱線することなく進むよう心掛けることに類似している。また、時には線路に潤滑油を塗って、列車がより速く進む工夫をすることもあるだろう。つまり、PDM など

で特定された個々の活動を実施する際に、現場の社会経済状況を十分に理解したうえで、その状況下で最も関係者のモチベーションを引き出すことができるよう、さまざまな小さな工夫や仕掛けを考案し、実施することである。



出所：調査団作成

図－11 「人が育ち、人が動くための活動デザインと仕掛け」の比喻

なお、SHEP の人を育て、人を動かす働きかけは、主に市場志向型農業支援の文脈で行われていることにも注意が必要だ。図－12 の右側、「右円のみ」に当てはまる支援形態は農業セクターの技術協力の文脈で考えるならば、自給自足農家に対する動機づけを重視した栽培技術の指導や、アフリカの多くの国でのコメ栽培指導等が挙げられるだろう。後者の場合、アフリカの多くの国ではコメの需要が供給を著しく上回り、野菜・果物のように生鮮品ではないことから貯蔵等の問題も少なく、市場へのアクセスが比較的容易である。そのため、基本的に「作れば売れる」という特殊条件のもとに置かれている。コメは園芸作物と異なり、意識して市場のニーズを見極める必要がないわけで、こうした特殊な条件のもとで、この図式が成立している。



出所：調査団作成

図－12 SHEP コンセプトの類似形 2

一方で、園芸作物の場合、月単位、場合によっては週単位で激しく変化する市場の動向を把握し、先を見越した作物の栽培を計画的に行わなければ利益の上がる園芸農業を営むことができない。計画性や先見性、経営のセンスを磨いていかないと勝ち残れないため、農家が主体的に市場志向型農業のノウハウを身につけ、自らスキルを磨いていく必要がある。SHEP は、こうした園芸市場の性質を理解したうえで、この分野で生き残り、かつ発展していくための農家人材の育成を行っているといえる。また、SHEP では、そのような農家の育成を可能にする C/P 機関に対する能力向上の取り組みも同時に行っていることはいうまでもない。

以上のように、2つの要素を活動の各段階で融合させたのが SHEP である。つまり、市場

志向型農業という文脈のなかで、人を育て、動かす活動を徹底的に行うのが SHEP の基本姿勢であり、SHEP のオリジナリティである。

3-3-2 2つのレベルの「型破り」

上で SHEP の基本姿勢や SHEP のオリジナリティを説明したが、これらの実施によって、支援の現場で何が生まれたのであろうか。答えは、農家の所得向上の直接の引き金となった、2つのレベルの「型破り(ブレイクスルー)」である。2つのレベルとは農家と普及員(及び普及サービスを実施する政府機関)のレベルを指す。SHEP に参加する農家のレベルで従来から行っていた農法や農家経営に関する「型」が変化し、そして、普及員のレベルで、これまでの普及方法の「型」が変化した。いずれも、これまでなかなか解決しようとしても実現しなかった課題を打ち破ることができたという意味で、調査団は、英語では「ブレイクスルー(突破、現状打破)」という単語を使ってこの現象を表現している。

なお、これら現場レベルの変化に関する詳細情報は、主に、本調査で行った密着調査での深層インタビューや、活動ステップごとのモチベーションやスキル・知識の変化を自己評価方式により折れ線グラフを描いていく過程で得られたものである。折れ線グラフ作成により得られた情報については、付属資料6「自己評価によるモチベーションとスキル、SHEP への理解の相関関係グラフ」を参照のこと。

(1) 普及員のレベルの「型破り」：普及の型の「型破り」

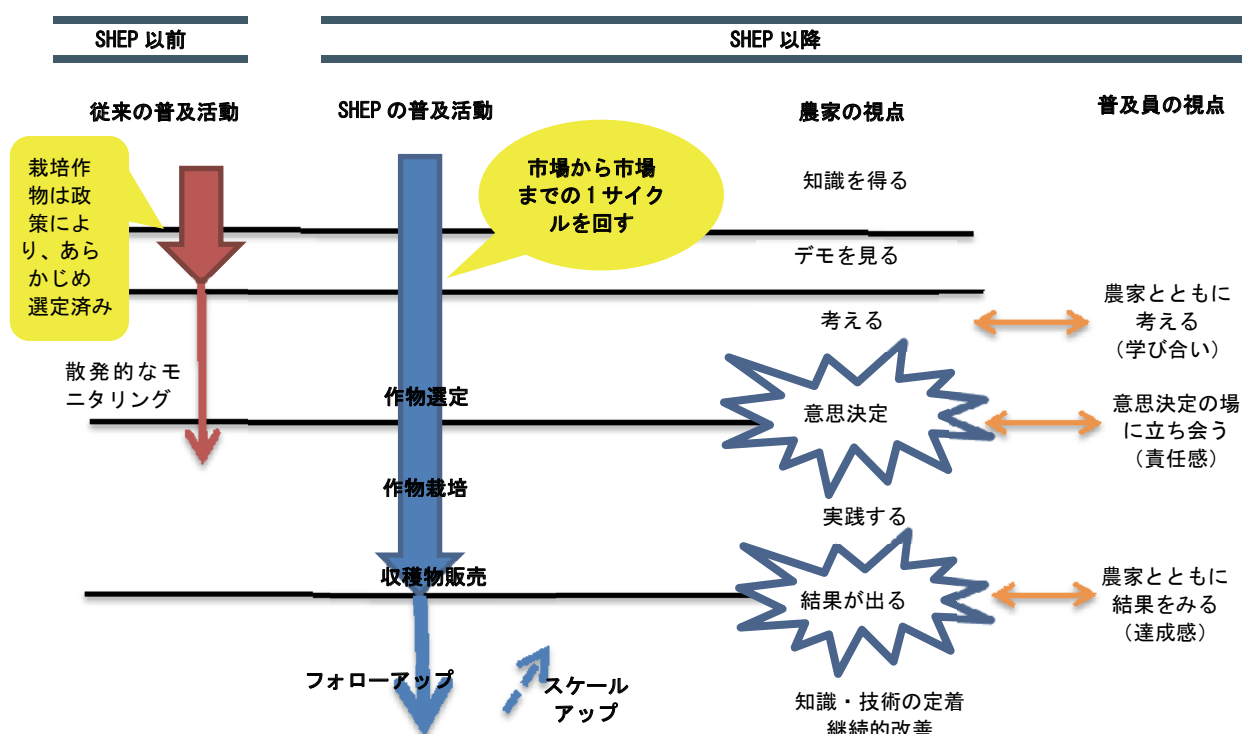
まず、普及方法の型破りとは何かをみていく。SHEP 以前の農業省は、「ビジネスとしての農業」を省のスローガンに掲げていたもの、実行を伴っているとはいえず、旧態依然とした生産重視の普及活動が続けられていた。以前は個々の農家を回り、散発的に普及活動をしていたのだが、近年は、①農家個人ではなく農家組織を対象に普及を行って普及サービスの効率化を進める、②農家組織の要請に応じた(demand-driven) サービスを提供する、というやり方に変化してきたという¹⁹。ケニアでは、普及員1人に対する農家戸数は全国平均で1,093戸に上るため(Office of the Prime Minister, 2012)、こうした効率化の動きは自然な流れだといえる。また、普及員へのインタビューによると、数十年前は座学形式の研修や村内でのミーティングで作物栽培方法の指導を講義形式で行うだけだったが、現在は、デモンストレーション形式の指導を行い、技術を実際に見せることにも重きが置かれているとのことだった。

とはいえ、SHEP 以前は、生産中心、つまり作物の栽培技術に関する指導が普及活動のおもとを占めており、ビジネスに重きを置いた指導はほとんど行っていなかった。また、普及員自身も農家経営や市場志向型農業に関しては実際にどのように農家に対して指導を行ってよいのか分からない状況であった。栽培指導に関しても、政策的に推奨する作物が地域ごとにある程度決まっており、農家が何を育てたいか、育てられるかなどにはあまり注意を払わずに、半ば「押しつけ」に近い形で普及サービスが行われていた。そのため、天候不良や市場価格の下落等の要因により農家が損失を被った場合、農家は普及員を責め、両者の間の信頼関係が崩れるといったケースも発生したという。

これに対して SHEP では、まず市場のニーズを知り、農家経営計画を立て、栽培・収穫をし、

¹⁹ SCAO 等へのインタビューによる。

そして最後に市場で販売をするという、「市場に始まり、市場に終わる」の1サイクルをすべてカバーする普及サービスを提供している。つまり、常に市場を意識し、ターゲット市場を見据えた「ビジネスとしての農業」を具体的に現場で実践する普及活動を実現させたのである。園芸作物は、数カ月という短期間で収穫が可能のため、活動計画段階や各種研修実施期間を含めて、約1年間で1サイクルの指導パッケージを農家に対して提供することができる。普及員はその1年間、担当する農家組織に付き、グループの活動の最初から最後までを見届ける普及サービスを提供するという、従来とは大きく異なる普及の型の「型破り」が起こったのである。図-13にSHEP以前と以降の普及サービスの違いを図示した。



出所：調査団作成

図-13 普及の型の型破り：SHEP 以前・以降の普及方法の比較

この図を見てみると、これまで説明してきた普及の型の変化により、普及員の意識も変化していることが分かる（図右側）。農家に対し、これまで、「知識を得る（しかも、得ていた知識は栽培知識が主で、農家経営に関する知識はほとんど提供されなかった）」、「デモンストレーションを見る」のところまで普及サービスを提供していたが、それ以降の農家の活動には普及員は関与してこなかった。しかし、SHEPでは、市場から得られた知識で農家とともに考え（学び合いの精神の涵養）、農家が栽培作物選定を行ったり、作物栽培計画を立てたりする意思決定の場に立ち会い（責任感の醸成）、そして収穫物の販売を見届けて達成感を得るところまで農家と一緒にしたのである。以下にSHEPフェーズ1に参加した普及員の声を紹介する。

SHEPを経て、私の普及活動は変わりました。以前は、農家に知識を提供するだけ。一歩進んで、デモンストレーションをして、実際に見せるところまで。ここまでで、活動が終わっていました。そ

の後、農家がどう考え、どのように技術を使うか・使わないかの判断をするかには、私は関与していませんでした。でも、SHEP では、農家が市場調査をして栽培作物の選択をするときにも立ち会いまし、実際に栽培し、最後に野菜の収穫・販売をするところまで見届けます。最後まで農家と一緒になのです。SHEP でこの一連のサイクルを経験し、農家がどの段階を経てどの位置に到達するのかをつぶさに見ることができました。今は自信をもって、すべての農家組織に進むべき道を見せることができます。(キシイ中央県普及員)

この普及員は、SHEP プロジェクト終了後も他の多くの普及員と同様、現在自分が担当するすべての担当農家組織に対して SHEP で学んだ市場調査手法や簿記等の農家経営、紙芝居形式の教材を用いた栽培技術を指導している。この県ではプロジェクトは既に終了しているため、研修センターにおける集合研修や、お見合いフォーラム等を開催することは予算不足のため実施が不可能であるが、日常的な普及活動のなかで、できる範囲で SHEP の手法を適用しているとのことだった。

こうした普及法の変化により、当然、農家の方にも変化・変容が表れている。普及員とのかかわりのなかでの大きな変化としては、責任の所在をどこに置くかという観点がある。従前、不作や経済的損失によって農家が不利益を被った際、その作物を推薦した普及員を責めるというケースが多かった、というのは前述のとおりである。SHEP では、意思決定は農家組織が主体的に行っており、普及員はさまざまな選択肢を提示する、適宜助言を行うという役回りを演じている。そのため、たとえ損失が出たとしても、農家は責任を普及員に転嫁することなく、逆に失敗経験を次に生かそうという前向きな態度で逆境に向かうようになった。このような農家の主体性の向上により、普及員との間の信頼関係も強化されていることは注目に値する。

普及方法の「型破り」により農家に起こっている変化はこれだけではない。次に農家における変化を詳述する。

(2) 農家のレベルの「型破り」：農業・農家経営の型の「型破り」

市場に始まり、市場に終わる 1 サイクルを見届ける普及サービスを提供された農家には、どのような変化が起こったのだろうか。端的に言えば、①市場志向型の農業への変化と、②より良い農家経営を実現させるための家庭内ジェンダー関係の変化が起こった。

まず、市場志向型の農業への変化だが、これは SHEP のねらいどおり、農家は、作物の栽培を始める前に、どこに市場があるのか、自分たちの能力・条件でその市場にアクセスできるのか、収益性はどうか、作物や品種は自分たちの地域に適しているのか、自分たちに栽培する技術・能力があるのか、といった市場の動向を重視しつつも、自らの状況を経済・社会勘案した総合的な観点からビジネスとしての園芸農業の実現可能性を考えるようになった。これまでの農業は自給自足的に行われていたため、買い手を意識しない農業が主流だった。自給作物を栽培している間はそれでよかったが、園芸作物のような換金作物を同じ手法で栽培すると採算が合わず、ビジネスとして成り立たないケースが出てくる。

SHEP はビジネスとして園芸農業を成り立たせるために、市場をしっかりと見据えた農業への転換を促したのである。表 7 に、具体的にどのような変化が農家に起こったのかについて典型的な例をいくつか示した。

表－７ 農家の変化の例

SHEP 以前	SHEP 以降
周りと同時に種を植えていた。	市場価格が高い時期に収穫できるように種を植えるタイミングを見極めるようになった（SHEP が推奨する作物カレンダーの活用による）。
1 番安価な種子を選んでいて。	価格は高くても、収量が多く質も良い証明種子（certified seed）を選ぶようになった。
先祖から受け継がれた地元のバナナの品種を栽培していた。	お見合いフォーラムで出会った研究機関が勧める組織培養苗を栽培するようになった。従来よりも早く収穫でき、収量も増加した。
農家自身と地元の人々が好むキャベツの品種（甘く、柔らかいので生食に向いている）を栽培していた。	地元の好みとは異なるため（固く、火を通す必要がある）地元では売れないが、乾燥・半乾燥地域の市場で大きな需要のある、日もちがして長距離輸送に耐える品種のキャベツを栽培した。利益が大幅に増大した。
作物を袋単位で売ったり、見た目から、おおよその量を判断して売ったりしていた。	大きさや品質を見て等級分けをした後、ハカリで量って kg 単位で売ようになった。
農家個人で肥料や農薬を買っていた。販売も個人が仲買人に庭先価格（farmgate price）で販売していた。	農家組織として優先作物を決めたことから、必要な肥料や農薬を共同購入したり、収穫物についても共同で、高値で取引される市場に直接持って行って販売したりするようになった。

出所：調査団作成

実際に経験した変化について、SHEP UP に参加した寡婦の女性農家はこのように語っている。

SHEP が実施したお見合いフォーラムで、種苗業者に会い、こう言われました。「あなたたちは農業で大金持ちになれるよ。あなたたちに欠けているのは農業技術よりも、タイミングよく栽培をすることさ」と。その時は、SHEP のやり方で本当に成功するかどうか確信はもてなかったのですが、一歩踏み出してみようと決めました。これまで、昔からの農業、つまり生産重視の農業に疑問をもつことはなかったのですが、SHEP 活動を開始してから、雨期だけでなく乾期にもケールを植えるようにして、市場価格が上昇する月に収穫できるようにしました。つまり市場志向型の農業にやり方を変えたのです。最初は周りの人たちから「あなたたちはおかしくなったのか!」と笑われましたが、今ではその人たちは笑うのを止め、私たちのグループに入りたがっています。（SHEP UP 参加ゲム県女性農家）

ここでポイントとなるのは、これまで正しいと信じていた農業の仕方を変える直接のきっかけとなったのは、農家自らが市場関係者と交わした言葉だったということだ。この女性農家の場合には、SHEP が開催したお見合いフォーラムでの市場関係者との出会いが「目から鱗が落ちる」気づきの始まりだった。また、この女性は、その後に行われた市場調査での経験についてもこう語っている。

SHEP から、市場調査は 1 人ではなく、農家組織のメンバー複数人で実施するように言われました。私は、グループのもう 1 人の女性、それから男性 1 人の計 3 人でチームを組んで初めての市場調査に出かけました。地元の市場では、売り子や買い物客に対して、仕入れ先や運搬コスト、小売価格、野

菜の品種等を聞きました。さらに、近くに店を構える種苗や肥料業者など、さまざまな立場の人から情報を得、正しい情報がどれかを突き止めるように努力しました。3人にはそれぞれ得意分野がありますし、違ったアイデアをもっています。男性メンバーは野菜の品種についてとても詳しい人でした。タマネギに関して売り子から得た情報が不正確であると感じいたのはこの人でした。そこで女性メンバーが、買い物客にも質問をして情報を得ることを提案したのです。私は、業者からも情報を得ようと提案しました。このように、3人で話し合っ、複数の情報源から情報を収集し、信頼性の高い情報を見定めることにしたのです。(SHEP UP 参加ゲム県女性農家)

通常の農業省の市場調査は、普及員が定期的に地元の市場に出かけ、商品の仕入れ先や価格を売り手からヒアリングし、それを農家に伝えるというやり方をとっている。しかし、SHEP では、農家自らが市場に出かけ、農家の視点で創意工夫をしながら情報を収集することにより、自分たちが興味のある作物・品種について詳細かつ信頼性の高い情報を得ることができる。また、庭先価格ではなく、市場価格を知ることによって、やる気が高まるほか、新たなビジネスチャンスを見つけるケースも出てくる。このように、農家が、能動的に市場の声や市場関係者の声にふれることは、外部の人間が提供する2次情報に受動的にふれるよりも、よほど大きなインパクトを農家自身に与えるのである。

このような農家に大きなインパクトを与える市場調査について、C/P は以下のような興味深い発言をしている。

市場調査は、大学で教わることです。ですから、私たち大卒の者にとっては、市場調査は特に新しい概念ではありませんでした。しかし、逆に、大卒の農業の専門家だけができることだと思込んでいました。市場調査は専門家の「持ち物」だったともいえます。農家ができるなんて考えもしませんでした。(SHEP ユニット職員)

SHEP は、「農家は『ただの人』なので、市場調査なんてできるはずがない」という神話を覆しました。実際、農家は立派に市場調査をやりとげ、更に、それを足がかりに自分たちの生活を180度変えていったのです。(SHEP フェーズ1 C/P)

市場調査自体は新しいアイデアではなくても、専門家しかできないという思い込みがC/P 機関に根深くあったことがうかがわれるコメントである。その点、C/P にとっても、農家による市場調査は「目から鱗が落ちる」経験だっただろう。一口に市場調査といっても、だれが、どのように、何を目的として行うのかによって、多様な形態をとり得るし、得られる効果もさまざまである。これまで一般的に行われてきた市場調査は、農業経営や経済を専門にした高学歴者や行政官がマクロな情報を集計する目的で、あるいは自らの調査目的で行うものだった。近年は、市場志向型農業やバリュー・チェーン開発等の分野が注目されている影響で、開発パートナーを中心として、市場調査で得られた情報（主に価格等の数値データ）をバリュー・チェーンの一員である農家に広く提供する例が多くみられるようになってきた。もちろん、こうした試みは以前の市場調査のやり方よりも評価されるべきであるが、農家は依然として受動的な情報の受け手でしかない。情報をどう扱うべきか、どう活用すべきかについての明確な意識やノウハウをもたずに一方的に情報を与えられるだけの農家は、その後、主体的に行動を起こすことは難しいだろう。ところが、SHEP の市場調査では、農家が能動的に自分の社会経済状況に即した情報を市場にとりに行っている。明確な目的をもって、主体的に農家が市場を知るために動いているため、市場調査で得られた情報を次のステップに生かしていく、つまり、具体的な行動に移すことができるのである。こうした点

で、SHEP の市場調査は、これまで行われてきた市場調査とは一線を画すユニークな試みだといえよう。

なお、このような農家側の変化により、農家の取引先である仲買人やバイヤーといった市場アクターにも変化がもたらされたことについても言及しておく必要があるだろう。「図－9 SHEP による情報の非対称性の緩和」で説明したように、SHEP の農家と市場を結びつける働きかけによって、農家が市場価格を知ることができるようになっただけでなく、市場アクターも生産物品質情報を知ることができた。両者を隔てていた情報の非対称性が緩和され、園芸作物をめぐる地域経済を活性化することができたのである。

さて、農家レベルの「型破り」として、もう 1 つ大きな変化がある。夫婦のジェンダー関係の改善である。SHEP では、夫婦を農家経営の 1 つのユニットとしてとらえ、生産性向上のために夫婦が協力し合って農作業や経営に当たることを奨励している。より良い農家経営という明確な目的達成のために、伝統的なジェンダー役割の見直しが行われ、家計に関する意思決定を夫婦共同で行ったり、家事や農作業分担を夫婦で話し合っていくようになるなど、目に見える改善が確認されている。社会慣習の殻を打ち破る変化であるといえる。

ちなみに、SHEP 以前は、農作業や収入に関する意思決定を夫が 1 人で行うことが一般的で、以下のような問題が頻繁に発生していた。

ジェンダー啓発研修を SHEP で受ける前は、農業に関することは妻に相談せずにすべて自分 1 人で決めていました。トマトの収穫時期を迎えていたある日、売り先を探しに市場に出かけました。今と違って、SHEP 以前は、まず作物を栽培して、それから市場を探していましたからね。私の留守中、仲買人が家に来て妻と話しました。妻にトマトを売ってくれないかと頼んだのですが、妻は 1 人で意思決定をすることは許されていなかったですし、私がトマトの売り先を探していることを知らなかったもので、仲買人に「ノー」と言ってしまいました。一方、私は売り先を見つけることができず家に帰ってきたのですが、そこでその日の出来事を妻から聞きました。私は本当にがっかりしました。トマトは結局そのまま売り先が見つからず腐ってしまいました。(SHEP UP 参加ムランガ南県男性農家)

上に描写したような状況が農家で一般的に起こっていたが、SHEP でジェンダー啓発研修や家計研修等を受講した後、農家では、以下のような変化がみられるようになった。

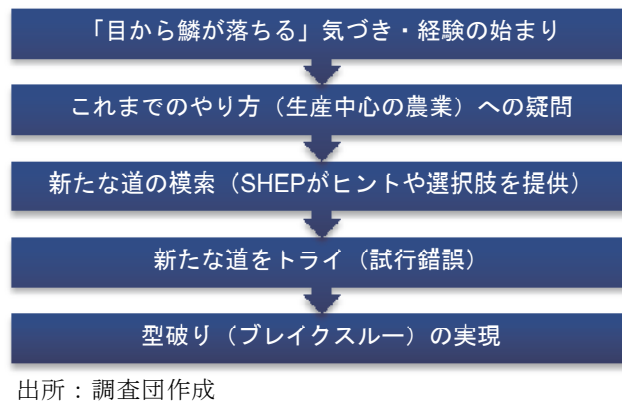
以前は妻に見られないようにトイレでカネを数えていました。けれども SHEP のジェンダー啓発研修を受けてからは、妻が果たす役割を尊重するようになり、家計管理もともに行うようになりました。以前よりも夫婦仲は良くなりましたし、園芸農業からの所得で生活も楽になりました。(SHEP UP 参加キスム東県男性農家)

このように、農家経営の改善という明確な目的をもち、その達成手段としてジェンダー役割の見直しを求めた SHEP のアプローチの仕方は、男性にも受け入れられやすい効果的な手法だったといえるだろう。ジェンダー関係の改善により、農家は市場志向型農業、儲かる農業をより一層実現しやすくなった。ジェンダー平等への取り組みは所得向上という目標の達成に大きく貢献したといえる。

(3) 2 つのレベルの「型破り」に共通する変化のプロセス

普及員と農家は、小さな気づきが次第に確信に変わり、そして最終的に「型破り」が起こ

るまで、ほぼ同じ変化の過程をたどっている²⁰。図－14に、このプロセスの各段階を図示した。



図－14 気づきから型破りまでのプロセス

まず、最初の段階で目から鱗が落ちるような²¹ 発言や発想に出会い、小さな気づきが始まる。この場合の発言や発想とは、SHEPの説明会や研修で繰り返し伝えている「売るために作る」のメッセージであることが多い。英語では“grow to sell”と表現されているが、簡潔なフレーズでありながらインパクトが強く、万人が容易に理解できる効果の高いキャッチフレーズである。また、農家によっては、お見合いフォーラムで業者から園芸農業の成長性を指摘されたことや、業者と情報交換をするうちに具体的なビジネスチャンスがみえてきたことなどが、気づきの第一歩になっているケースも多い。

さて、気づきを得た普及員・農家は、これまでの農業や普及のやり方について、いったん立ち止まって振り返り、果たして従来のやり方がベストだったのかと批判的に考えるプロセスを経る。その際、SHEPは、農家自らの手による市場調査といった、これまでとは異なった新たな方法、手法、そして進むべき道、つまり代替案や選択肢を提示する。農家や農家は、この時点では100%確信はもてないながらも、小さな規模でSHEPの手法を実践してみて、計画・栽培・収穫までの1サイクルを回してみる。園芸作物という性質上、数カ月で収穫時期を迎え、すぐに新たな手法の結果が目に見えるため、最初の1サイクルで成功した普及員・農家はSHEPの良さを確信し、旧来の方法を離れて型破りをこれからも実践していこうというモメンタムが生まれるのである。

たとえ、最初の1収穫期で不作等の理由で失敗した場合でも、雹、干ばつ、洪水といった自然災害の場合には外部要因であるとして再度挑戦する気持ちの切り替えができる。内部的な要因だとすると、自分たちの計画の何が問題だったのかを振り返り、経験から学ぼうとする姿勢が、普及員と農家との間でこの時期までに醸成された相互支援・信頼関係の下で育まれている。このようにして、SHEPに参加した普及員・農家は、約1年間のサイクルを終えるころには、SHEPが提案した市場志向型の普及活動、あるいは農業・農家経営へとシフトしていく基盤が整うのである。

²⁰ 「型破り」が起こるまでの普及員・農家の心理変化や行動変容に関しては、密着調査で実施したグラフ作成作業の過程で詳細情報が得られたケースが多い。

²¹ 農家や普及員が、SHEPのことを“Eye Opener”と表現したり、“Eye Opening Experience”であったと回想したりする場面が調査中に数多く見られた。

SHEP が重要視している「選択肢を与え、農家に主体的にベストな道を選んでもらう」というプロセスは、自己決定理論の考え方を参考にした SHEP ならではの働きかけだといえ、他の開発パートナーが行う市場志向型農業振興プロジェクトではなかなかみられないプロセスである。こうしたプロセスを経るからこそ、SHEP では、農家の間に失敗から学ぶという態度が生まれ、農家の持続的な努力と発展へとつながっている。

3-3-3 SHEP のバックボーン：戦略ストーリーの構築と実践

これまで、普及員と農家の 2 つのレベル、つまり、現場で発生した「型破り」の詳細について論じてきた。ここでは、SHEP がなぜ現場でそのような大きな行動変容を起こす影響力・牽引力をもつに至ったのかという観点から分析を試みる。

市場志向型園芸農業の促進という明確な方針をもつ SHEP は、この方針を徹底的に現場レベルに落とし込んでいく必要があった。いくら政策のレベルで市場志向型農業をうたっていても、それが現場レベルに届かなければ絵に描いた餅となってしまう。いわゆる「政策の蒸発 (policy evaporation)」と呼ばれる現象だ。実際に、農業省は、「ビジネスとしての農業」をスローガンに掲げてはいたものの、長く実践に移すことができずにいた。この政策を実行に移す (policy in practice) ことこそが、JICA に求められた技術協力であり、SHEP はこの点からぶれることなく、確実に政策を実現させる手法を編み出していかなければならなかった。

現在、SHEP UP の C/P はこう語っている。

私たちが常に自身に問いかけている言葉は、「何が農家にとって最善か (What is the best way?)」です。研修のアレンジ 1 つひとつをとっても、教材 1 つひとつをとっても、これが現場にインパクトを生み出すベストな方法なのかどうかを何度も自分たちに問いかけます。現場に変化が起これなければ、全く意味がない、無駄な活動になってしまうからです。(SHEP ユニット職員)

このように、常に現場主義の姿勢を貫いている C/P だが、SHEP 以前、あるいは初期の段階の C/P の考え方は、どちらかという、漫然と活動さえこなしていればよい、結果はどうでも活動さえすれば自分たちの説明責任が果たせる、といった考え方だったようだ²²。しかし、SHEP で徹底的に現場の裨益を追及していき、そしてその努力に見合った結果が得られたという実績を積み重ねることにより、決められた活動だけをこなしていけばよいという「活動重視 (activity-oriented)」の考え方から、「結果重視 (result-oriented)」の考え方に変化していった。受益者に益をもたらせて初めて自分たちの説明責任が果たせるのだという考え方によって変わったことになる。別の C/P はこう発言している。

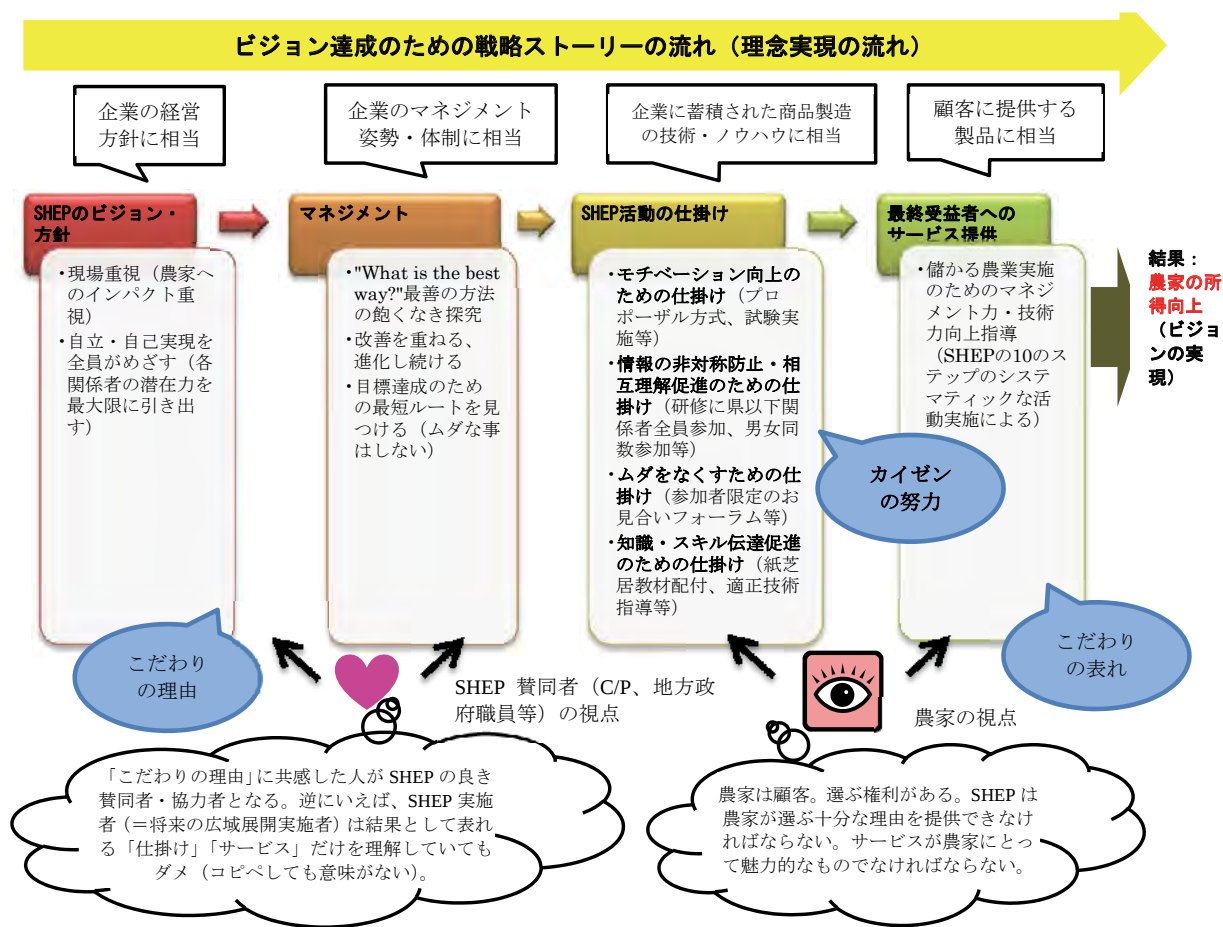
良い結果を農家にもたせることができると充実感や心の安寧を得られます。もし、結果が出ず、変化もみられないとしたら、罪悪感でいっぱいになります。だってそれは、納税者が払ってくれた税金が無駄になったということですから。(SHEP ユニット職員)

C/P の意識やプロジェクト実施に関するオーナーシップやリーダーシップが、SHEP フェーズ 1 開始の 2006 年から現在までどのように変わっていったのかについては後述するとして、

²² SHEP UP 専門家へのインタビューによる。

ここでは、政策を現場レベルにまで落とし込むことに成功した、SHEP の上から下への流れを解説する。

中森（2008）は、知的資産を経営の流れでとらえる考え方として、「企業の一連の事業活動は、経営理念や方針のもと、体制整備などのマネジメントを経て、技術やノウハウを構築することで高い性能やシェアの製品を提供し、その結果が業績に表れるという流れとなっている」（『「型」と「場」のマネジメント』p. 118）と記している。つまり、組織がめざすビジョンを達成するための一貫した方針や理念を現場に確実に反映させるには、「方針」→「マネジメント（体制整備）」→「ノウハウの構築」→「結果の業績への反映」という順を追った組織内の「流れ」を作り出すことが肝要であるということだ。たとえプロジェクトが明確な農家の所得向上というビジョンを掲げていても、組織として行う以上、それを即、現場レベルに反映させるのは不可能で、中途の有機的な仲介を経、最終的な結果として現場への裨益が実現するという道筋をたどる。この点、SHEP は、フェーズ 1 での試行錯誤、SHEP UP での更なる改善努力を経験したうえで、現在、かなり完成に近い形でこの組織内の流れが構築されたといえてよい。これは、SHEP が、所得向上を達成させるための戦略を C/P 機関という組織体制のなかで、1 つのストーリーとして作り上げたということである（楠木、2010）。この SHEP のバックボーンともいえる戦略的なストーリーの流れについて、図－15 を参照のこと。



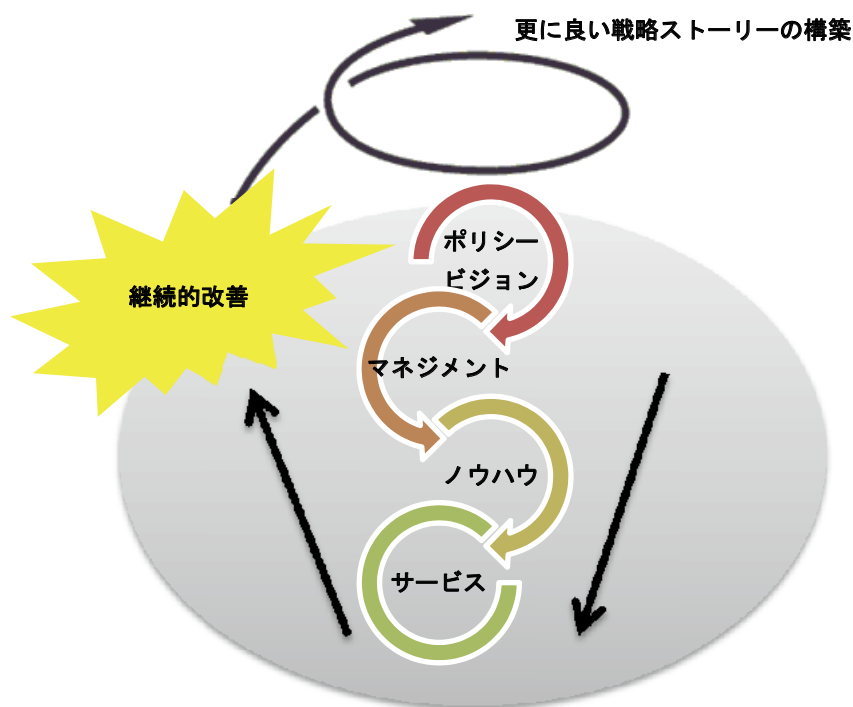
出所：調査団作成

図－15 SHEP の戦略ストーリーの流れ

図－15は、SHEPのビジョンが、いかに最終受益者である農家に提供するサービスに反映されているかについて示したものである。現場にインパクトを与える、つまり政策の実現という揺るぎない方針を掲げ、それを反映させた実施体制（マネジメント）を整える。実施者は「何が農家にとって最善の方法か」の問いを常に自問し、時として関連性はあるが直接農家への裨益にはつながらないといった活動は潔く切り捨てる覚悟をもつ。目標達成のための最短ルートをめざしているからだ。これらの取り組み姿勢が反映されたのが、SHEPが得意とする数々の活動の仕掛けの考案である。モチベーション向上、相互理解促進、知識・スキル伝達のための効果的な仕掛けや無駄を排除する工夫等が日々の活動に織り込まれている。製造業でいうならば、商品開発や製造のノウハウ・技術が蓄積され、常に改善が遂げられている状態である。これは、顧客満足を追求した商品（SHEPの場合は農家に対する普及サービス）を作り上げるために、徹底的かつ継続的に実施者が知恵を出し合って現場活動の品質改善・向上（カイゼン）を行う日本の製造業のやり方に酷似している。こうしたきめの細かい改善努力の結果生み出されたのが、最終受益者へのシステムティックな研修・活動パッケージである。実施者のこだわりの表れが「商品化」された形だ。

このように、SHEPでは、方針という上のレベルから、現場レベルまで、きちんと戦略的なストーリーが流れているからこそ、結果として、農家の所得向上というビジョンが達成されるのである。たとえていうならば、1つの工場が、顧客満足をめざした商品を着想し、研究・開発し、そして絶え間ない改善の努力を経てその商品を製造し、顧客に届けるまでのラインを作り上げたようなものである。SHEPが「ビジネスとしての農業」のスローガンを現場で可能にした最大の理由は、C/P機関の組織体制や組織的なマインドセットのなかで、こうした戦略的なストーリーの流れが新たに発生し、そして常にきちんと流れている状況を維持できているからだといえる。

なお、戦略ストーリーは一度完成すれば終わりということではなく、刻々と変化する環境やニーズに合わせ、常に最新のものに更新され、改善を続けていかなければならない（図－16）。



出所：調査団作成

図－16 戦略ストーリーの継続的改善

この一連の流れをみると、特にこだわりをもった継続的改善によるノウハウの蓄積の部分は、日本ならではの取り組み姿勢であり、日本の得意分野だといえよう。言い方を変えれば、SHEPのようなきめ細やかな支援は、日本しかできない、世界のなかでも比較優位性のある国際協力だといえる。

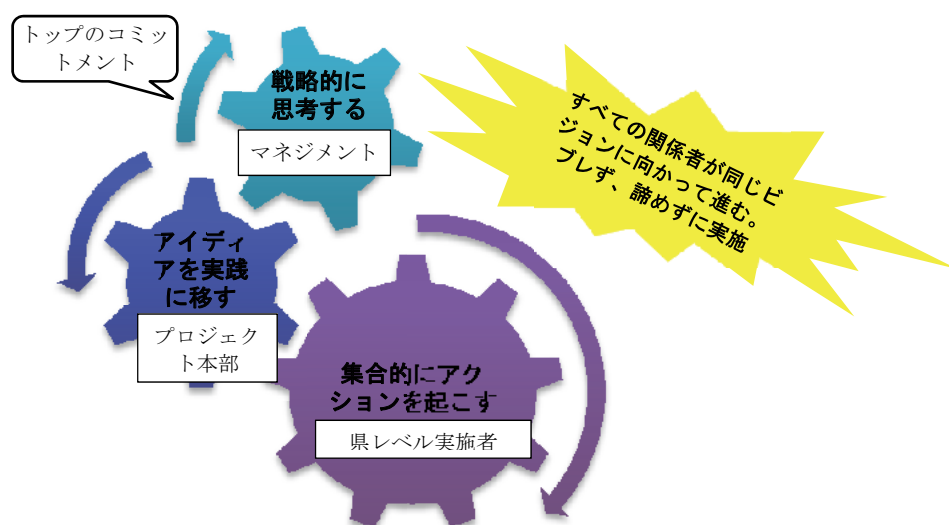
なお、このストーリーの流れは、ダイナミック（動画的）なプロセスであり、スタティック（静止画的）ではないことに注意が必要だ。ストーリーは、刻々と変化する外部環境、組織環境のなかで、流れを止めないように常に変化し続けなければならない。そう考えると、SHEPの広域展開を考えたとき、SHEPの一部分だけ、特に戦略ストーリーの最下流（最終成果物）である農家へのサービスの部分だけを単に他の国に「コピー＆ペースト」するのはあまり意味がないことがわかる。コピー＆ペーストするということは、ダイナミックなプロセスのある瞬間を切り取ってしまうことなので、特定の状況には対応できるが、環境が変わると対応できなくなるからである。

3－3－4 SHEPの実施体制

SHEPがこれまで説明した戦略ストーリーの構築に成功したとするならば、当然そのストーリーの流れを担う組織的な実施体制にも特徴があるはずだ。そこで、この項では、方針→マネジメント体制→ノウハウの構築→サービスの提供までの流れをSHEPでは実際にどの組織が、どのような姿勢で担っているか、そして各組織間の関係性はどうかについてみていく。

図－17を参照されたい。まず、ストーリーには語り部が必要だ。つまりビジョン達成のための戦略を練る頭脳となる部分である。これは、C/P機関の幹部やプロジェクト本部のリーダー

級職員、そしてプロジェクト専門家といった陣容で、思考過程を共有しながら戦略を練り上げている。次に、練り上げた戦略やアイデアを実践に移す（operationalize）する役割を担うのが、プロジェクト本部の管理職を中心とした職員だ。SHEP フェーズ 1 からプロジェクトに従事し、SHEP での経験が豊かな職員の場合には、若手であっても政策を実践に移す具体的なノウハウを蓄積しているため、大きな役割を果たしている。そして、実際の活動実施部隊は SCAO 以下を中心とした地方部の C/P 機関職員となる。SHEP UP の場合、対象県は 40 県²³と多いが、これらすべての県で、SHEP のビジョンを共有し、同じ方向を見て進んでいけるよう、県レベル以下の関係者に対して丁寧な説明会、啓発活動を行っているほか、日常的に頻繁なコミュニケーションをとることによって意識の向上を図っている。



出所：調査団作成

図－17 戦略思考から実践につながる SHEP の実施体制

次に、プロジェクトのいわば「上流」から「下流」に至るまでの組織が、どのような関係性の下でプロジェクト運営をしているかをみていく。図－18 に主要な実施組織を示し、上流から下流へどのような支援を行うことによって SHEP のビジョンを伝え、そして戦略を実践しているのかを吹き出しで説明した。

²³ 40 県は 4 地域にまたがっている。なお、現地調査実施時点では、対象を 60 県として実施計画が進んでいたが、その後、東部地域、沿岸地域を対象地から除くことが決定し、2013 年 12 月までには対象県は 40 県に縮小された。

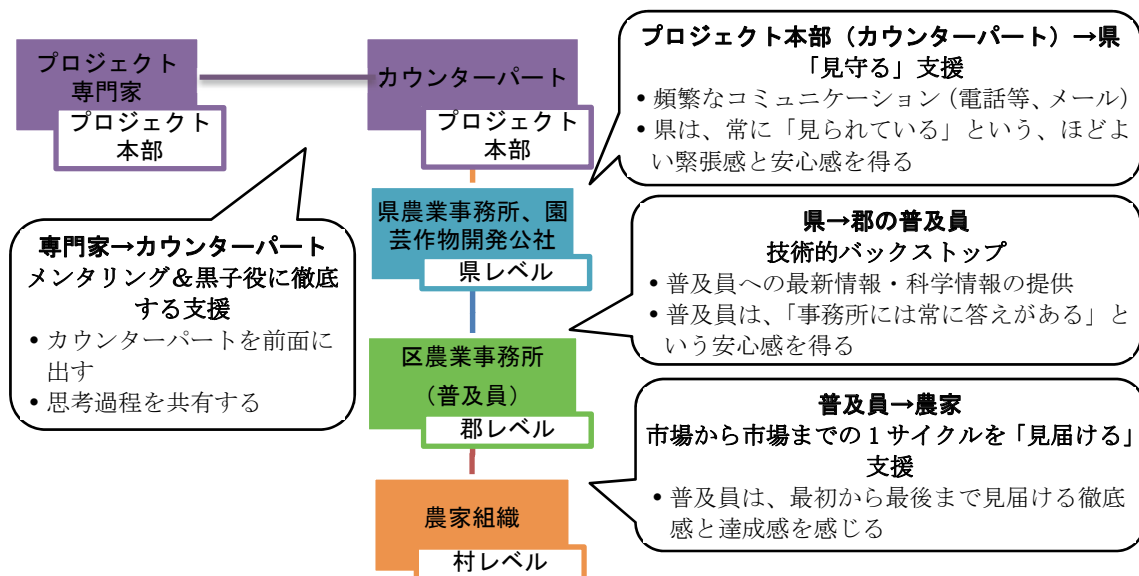


図-18 組織間の関係と支援

まず、プロジェクト本部内の、専門家とC/Pの関係についてだが、C/Pのオーナーシップを大切にし、専門家は基本的に表舞台に立たない「黒子役」に徹しているのが特徴として挙げられる。この姿勢は本来的にはJICA技術協力の基本といってもよいかもしれないが、近年、成果を短期間で効率よく産出するために、専門家が前面に立って動いてしまうプロジェクトも少なくない。その点、SHEPでは研修やイベントの際、講義やファシリテーションといった主要な役割を担うのはC/Pであり、専門家は式での挨拶のほか、事前準備や各ポイントでの注意（それも人前では注意しない）、そして開催後の振り返り等に尽力する。専門家はC/Pのメンターとして思考過程を共有しながら、プロジェクトを下支えしているのである。このような役割分担を徹底することにより、C/Pの能力向上はもちろん、自主性、自律性、そしてモチベーションの維持向上を図っている。

次に、プロジェクト本部から県への支援であるが、詳細かつ明確な指示を出した後は、日常的に「見守る」支援を行っている。公式なレターを出状するだけでなく、頻繁にメールや電話でコミュニケーションをとり、リマインドを徹底するほか、いつでも相談に乗る、支援をするという態度を示している。こうしたコミュニケーションにより、県は、常に見られているという、ほどよい緊張感と安心感を得ることができている。ある県の職員は、プロジェクト本部との関係を以下のように語っている。

私たちとSHEP本部とのコミュニケーションは活発です。他のプロジェクトの場合、私たちは本部の人たちの顔を知りません。でも、SHEP本部のスタッフの顔と名前は全員知っています。公式なレターが来るだけでなく、メールや電話でフォローがされます。情報が必要な時には本部のスタッフが苦勞をして仕入れて、私たちに共有してくれます。SHEPは相手の顔が見える、身近に感じられるプロジェクトです。（SHEP UP 参加県農業事務所 SHEP UP デスクオフィサー）

県では、SCAO、SHEP UP デスクオフィサー、そしてHCDAの管理職の3名のキーパーソンが中心となってプロジェクト活動を進めている。これら県レベルの職員から、更にその下の区

レベルの職員・普及員に対してフィールドでの活動に関して詳細指示が出されることになる。SCAO は、普及員に対して技術的なバックストップの役割を果たしている。具体的にいうと、問い合わせがあった際に、県のスタッフがインターネットや図書館等から最新情報や科学的な情報を入手し、普及員に対して提供するといった支援をしている。普及員は、「事務所には、常に知りたい情報がある、答えがある」という安心感を得ることができている。それは、自身の現場での普及活動の自信にもつながる安心感である。

最後に、普及員から農家組織に対してどのような支援をしているかということ、既に普及員レベルの「型破り」について説明したように、市場から始まり、市場に終わる 1 サイクルを最後まで見届ける支援を行っている。

さて、このようにさまざまな支援の形で結ばれた各組織であるが、組織間にはもう 1 つ、目に見えないつながりがある。それは、情報共有・開示や透明性確保の結果構築された信頼関係である。信頼関係というと、通常、組織的というよりは個人的なつながりのなかで生まれるものだと思われがちである。SHEP の場合も、もちろん個人の間でのつながりがあるからこそ成立している信頼関係であるが、SHEP ならではの最大の特長として、SHEP 活動のなかで、組織間の信頼関係が自然と醸成されるような仕組みが組み込まれているということが挙げられる。

例えば、対象県や対象農家グループの選定の際には、明確な選定基準の設定と開示により、恣意的・個人的・政治的な好みによる選択の余地を与えないように工夫している。男女農家・普及員合同集合研修（JEF2G Training）では、SCAO 等の職員、普及員、農家代表が一堂に会すようにアレンジしている。異なった立場の人々が同じ場で同じ情報を得るので、関係者間の情報格差・偏りを防ぎ、互いの不信感を払拭することができる。また、既にふれたが、プロジェクト本部と SCAO との間では、頻繁に電話やメールでコミュニケーションがとられているため、本部と県との日常的なやり取りの過程で、連帯感、相互理解、信頼感が深まる。ここで挙げた例のほかにも、SHEP にはさまざまなこだわりの工夫・仕掛けが随所にちりばめられていて、それらが結果的に組織間の信頼関係に基づいた連帯感を生み出す役割を果たしている。これら活動の工夫や仕掛けについては、次項で更に解説する。

3-3-5 SHEP の実施メカニズムと活動の工夫・仕掛け

上で解説した実施体制の、SHEP ではどのような活動や受益者に対するサービスが提供されているのであろうか。「図-15 SHEP の戦略ストーリーの流れ」で示した、「SHEP 活動の仕掛け」と「最終受益者へのサービス提供」に相当する部分である。SHEP では、関係者のモチベーションを向上させたり、スキルや知識を確実に提供・定着させたり、そして相互理解を促進したりする活動の推進に邁進していることは、これまで繰り返し述べてきた。もちろん、個々の活動のなかでこれらのポイントに注力して実施しているのであるが、それに加えて、SHEP は、綿密な活動と活動の間のつながり、つまり活動の適切なタイミング、間隔、順番にも細心の注意を払って受益者に対するサービスの提供を行っている。なぜ、活動の順番やタイミング等にこだわるのかというと、プロジェクトが投入する資源に対して最大のアウトプットを引き出すためには、受け皿となる農家の吸収力を最大限に高めておく必要があるという考えがあるからである。吸収力、つまり新たな知識やスキルの受容力や理解を高めるためには、対象者のモチ

ベーションを高く保つ必要がある。

興味ややる気を湧かせる活動を行っても、適切な間隔で知識を付与する活動を行わないと、せっかく出てきたやる気が萎んでしまうだろう。逆に知識を付与する活動を一気に行っても、参加者のモチベーションがない状態で行ってしまったら、せっかくの知識も右から左に抜けていってしまう。また、ほんの小さなことでも農家に成功したと実感させるような体験（小さな成功体験）を与えると、次の活動に対するモチベーションが一気に高まり、その後の活動もスムーズに進む。例えば、多くのプロジェクトでは、栽培や収穫後処理技術などの農業技術について、農家からのニーズがあるとしてプロジェクト活動の冒頭や前半に指導することが多いだろう。SHEP ではそうした農業技術について同様に指導するものの、順番を工夫して、あえて活動の後半に実施している。前半にはお見合いフォーラム、市場調査といった活動を通じて、市場のニーズを把握させたり、どの作物や品種が自分たちの置かれた気候・経済状況に最適なものなのかなどについて考え、選択させる活動をもっている。こうした前半の気づきや思考を促す活動により、農家の農業技術習得に対するモチベーションが向上し、知識の吸収力が高まるというわけである。

このような活動と活動の間で生じるダイナミズムを考慮し、サービスの受け手側の心理状態を綿密に計算したうえで、活動を組み立てていくのが SHEP 流のやり方である。もちろん、モチベーションを上げるための方策として、デシの動機づけ理論でいわれている有能感、自律性、関係性の3つの心理的ニーズを充足させるための工夫が各活動のなかに盛り込まれていることはいうまでもない。図－19のグラフは、農家の視点で、SHEP から提供された各種研修・活動により、各ステップでどのような心理変化が生まれているかについてイメージしたグラフである。



出所：前回調査「SHEP アプローチ・ガイドライン」 p.9 より抜粋

図－19 農家のモチベーションとスキルの関係をイメージしたグラフ

SHEP の各活動が意図するモチベーション向上とスキル・知識向上のための工夫や仕掛けの詳細については、付属資料 8「SHEP の活動手法、既存案件との違い、インパクト」で掲載したように、前回調査でまとめられているので、これを参照されたい。この付属資料を見ると、SHEP が各段階でどのような工夫をし、どのような効果をねらっているのか、そして既存案件とは異なるこだわりの部分はどこなのかが分かる。こだわりの部分とは、言い換えれば、人を育てるための技術協力プロジェクトとしてやるべきことを徹底的にやり、やってはいけないこと、またはやらなくてもよいことは徹底的に排除する、というこだわりである。なお、付属資料では、こうした工夫の結果、農家の暮らしがどの程度改善されたのかについてもインパクトの部分で解説している。

なお、表－8 に、SHEP のさまざまな仕掛けや工夫のうち²⁴、ユニークで、かつ、2 つの型破りやその他関係者の変化をもたらすという観点から特に効果が高いと思われるものをピックアップした。ただし、例えば「適正技術の導入」や「座学だけではなく実施訓練も実施」といった工夫は、国際協力の分野では特に珍しい工夫とはいえないのでここからは除外した。太字で示した部分は、このなかでも極めて効果が高いと思われる活動である。

表－8 SHEP 活動のなかで特に効果が高い工夫・仕掛け

	従前のやり方・状況	SHEP の方法	もたらされた効果・変化
1	専門家や政府職員がデータ収集のために市場調査をしていた。	農家自らが市場調査をする。	農家が市場ニーズ把握の重要性を理解した。地元の市場で農家が興味のある作物や品種に関する詳細情報を直接得て、利益を生み出せる作物栽培への関心が高まった。
2	農業省が栽培すべき作物を農家に半ば押しつけていた。	市場調査の結果に基づき、農家自らが作物を選ぶ。	農家の園芸作物栽培活動へのモチベーションやオーナーシップが生まれ、失敗しても農業省を責めず、逆に失敗体験から学ぶ姿勢に変化した。
3	栽培スケジュールについては特に指導はしていなかった。	農家自らが栽培スケジュールを立案する（「栽培カレンダー」の作成）。	栽培スケジュールを立てることにより、市場価格が上昇するタイミングに合わせて出荷できるようになった。
4	普及活動は散発的に農民に知識を与えるにとどまっていた。また、「知識」とは作物の栽培に関することがおおもとを占めていた。普及員は、知識の提供をして終わりで、その結果どんな成果がもたらされたかについては関心がなかった。	作物を植える前から、収穫物を販売するまで、つまり「市場に始まり市場に終わる」の 1 サイクルに付き合っ普及活動をし、結果が出るまで見届ける。作物の栽培だけではなく、起業家としての農業経営スキルを指導（市場調査、計画策定、収支記録等）。	農家は経営スキル指導により、「ビジネスとしての農業」が実践できるようになった。農家は、1 サイクルのどの時点で助言を必要としたとしても、すぐに普及員に頼ることができる。普及員は、すべての過程を見届けるので、ビジネスとしての農業について理解が深まり、指導力もアップする。また、「結果」をはっきり見届けるので、普及員の間で活動重視ではなく結果重視の考えが生まれる。

²⁴ 現在、SHEP UP プロジェクト本部は、SHEP UP の活動には 30 の仕掛けがあると考えている。プロジェクトが考える 30 の仕掛けは大小混在したものなので、本稿では、そのなかでも特に効果が高いと判断されたものを表－8 にまとめた。

	従前のやり方・状況	SHEP の方法	もたらされた効果・変化
5	「出会いの場」を提供するための農業デー等のイベントは、多くの関係者を招いた「祭り」にすぎなかった。	お見合いフォーラムは、農家と業者の情報交換を促進し、ビジネスリンクを構築するという明確な目的の下、参加者を厳選。互いの情報は事前に交換済み。	開始と同時に1対1の情報交換が始まり、農家が園芸農業のポテンシャルを具体的に見極めることができるほか、業者との関係構築が容易になる。
6	上記イベントを開催するタイミングは特に決まっていない。	戦略的な考えの下、お見合いフォーラム開催を活動（1サイクル）のほぼ冒頭に行っている。	農家は、活動開始前に園芸のポテンシャルを実感することができる（お見合いフォーラムが「園芸がビジネスとして成り立つ」という気づきを促す場となっている）。活動の実現可能性を体感し、今後の園芸作物栽培へのモチベーションが一気に向上する。
7	研修は、同じポジションの人だけが招かれていた（普及員のための研修、農家のための研修等）。	研修に県農業事務所職員、普及員、農家といった異なったレベルの参加者が一堂に会する。	情報の非対称問題が起こらず、参加者の信頼関係（特に農家から農業省に対する信頼）が構築される。異なった立場の関係者の距離が縮まり、以降の活動がスムーズに進む。
8	ジェンダー研修は漫然と、講義形式で行っていた。費やす時間も短かった。	経営ユニットとしての夫婦間の協力を強調し、 所得向上の手段としてのジェンダー平等や夫婦共同の家計管理 を推進している。	所得向上という明確な目的があるため、夫婦が積極的に役割を分かち合うようになった。共同で農家経営者としての家計管理も行うようになった。

出所：調査団作成

表－8の太字部分を中心にみると、SHEPで特に効果が高かったのは、農家が自ら行う市場調査（及びその後の計画立案）、市場アクターとの出会いの場であるお見合いフォーラム、そして経営効率化のためのジェンダー研修（含む家計研修）といった、農家経営に関するスキル・知識の付与活動であることが分かる。

SHEPでは、さまざまな作物の栽培方法を視覚に訴えた紙芝居形式の教材で教えたり、普及員が実際に畑で実演しながら肥料づくり等のスキルを指導する「普及員による現地研修」等を行っていて、経営スキルだけではなく、生産スキルの向上にも同時に力を入れている。これらの農業技術（生産及び収穫後処理技術）に関する指導は、特に普及員の間で好評で、「これまで自分の知識に自信がもてなかったが、自分にとってはSHEPの研修がリフレッシュ研修のような位置づけとなり、自信の増大につながった」とか、「紙芝居形式の教材があるので、現場での指導が非常にやりやすく、相手にも伝わりやすくなった」といった声が多く聞かれた。

しかし一方で、SHEPの大きな功績である2つのレベルの「型破り」を起こす直接のきっかけとなったのは、農家経営に関する技術の提供であることは間違いない。より高い品質の作物を低コストで生産するための栽培技術は、経営スキル向上研修で学んだ事柄を実践する際の下支えの技術として、異なった役割を果たしているといえる。つまり、生産のための技術は、市場志向型農業に目覚めた農家が、市場で売れる作物を栽培するという目標を達成させるための手段として必要不可欠なものであり、SHEPは経営能力向上活動と抱き合わせて技術指導を行っている。

なお、これらSHEPの活動群のなかで敢えて1つ、「最も効果が高く、これぞSHEPといえるものは何か」という問いを調査対象者に投げかけたところ、農家・政府職員等の立場を問わ

ず、過半数の人々が市場調査を迷いなく挙げていた。農家自らが市場調査を行うというのが SHEP の最大の強みであり、これにより、図－9 で示したように、農家とその他の市場アクター（仲買人、輸出業者等）との情報の非対称性（情報の格差）が縮小されるほか、農家が身の丈に合った情報を取捨選択できるというのである。市場調査によって、高利益を生み出す作物・品種、高需要時期、好まれる品質等を見極めができる。しかし、農家の置かれた状況は十人十色であり、市場で好まれる作物・品種がわかっても、その農家はその作物を栽培する資源（財政面、設備面、自然資源等）をもっているとは限らない。農家自らが市場調査をする場合には、意識せずとも自然に、自分のキャパシティの範囲内で栽培・販売が可能な作物・品種は何かという視点で情報を吟味するので、自身のニーズにピンポイントに合致する情報について深掘をしていくことができるのである。専門家等や政府職員が市場調査をする際には、こうした農家の個々のキャパシティを考慮することは不可能なため、最大公約数的な情報を収集せざるを得ない。

一例として、ニャンダルア北県の SCAO の職員が毎週火曜日と木曜日に近隣のニャフルルマーケットで実際に収集している市場調査のデータを参照²⁵。

表－9 農業省が実施した市場調査のデータ

作物	価格	産地
キャベツ	2,520 シリング / 特大袋 (126kg)	ンガルア、スブキア
ニンジン	5,520 シリング / 特大袋 (138kg)	シャマタ
トマト	2,000 シリング / 特大箱 (64kg)	ンガルア、ルムルティ、キリンヤガ
オレンジ	3,255 シリング / 袋 (93kg)	タンザニア国、ンガルア

出所：ニャンダルア北県にて 2013 年 8 月 30 日に行われた市場調査データから一部抜粋

表－9 をみると、作物の種類が書かれているだけで、具体的にだれを対象にした市場（卸売市場か、小売市場か）で、どの品種の価格を調べたのかについては情報がない。調査団が実際にニャフルルマーケットに足を運んだり、普及員や農家にインタビューをして確認したところ、季節変動はあるにしても、例えばキャベツに関しては、地元産のコペンハーゲンという柔らかい葉をもつ品種のほか、同じく地元産のグロリアやその他の固い葉をもつ品種等、4、5 種類のキャベツが売られているとのことだった。価格も品種によって大きく異なる。また、ニャフルルマーケットには地元買物客を対象とした小売マーケットと、卸売市場の大きく分けて 2 種類の市場があり、これら 2 種の市場の取引形態は大きく異なる。例えば、卸売市場で取引された作物は、ニャフルルから半乾燥地域のモンバサやマラルラといった遠方の街に更に輸送されていく。キャベツに関しては、甘く柔らかくて美味ではあるが日もちがせず長距離輸送に耐えないコペンハーゲンは小売市場で安値で取引され、グロリアのような固く、日もちがして長距離輸送に耐える品種は卸売市場で高値で売られていた。

こうした詳細情報こそが、その地域で活動をする農家にとって喉から手が出るほどほしい情

²⁵ 収集されたデータは SCAO が農業省本省に送り、その後新聞、ラジオ、テレビ等のメディアに掲載・放送される。SCAO は、これとは別に、事務所やマーケットにある掲示板に情報を掲載したり、担当農家グループに SMS（ショート・メッセージ・サービス）や電話等で個別に情報を提供したりしている。

報であるが、政府の市場調査ではこうした詳しい情報は収集されていない。一方で、SHEP フェーズ 1 に参加したニャンダルア北県のウイホキ自助グループやマケレカ自助グループは、自ら行った市場調査でグロリアが高値で取引されているのに気づき、これまで栽培していたコペンハーゲンからグロリアに栽培品種を切り替えることによって大成功を収めた。農家自身が行う市場調査が、いかに大きな気づきを促すきっかけとなるかを示した 1 つの例だといえる。

余談ではあるが、これら自助グループの農家は、コペンハーゲンの栽培を全面的に中止したわけではない。農家の多くは、今でも自家消費用に小規模にコペンハーゲンを植えている。農家の話では、「コペンハーゲンは生食もできるほど柔らかくて美味しいので、家では今後もずっとコペンハーゲンを食べるつもりだ。グロリアは固くて好きではない。美味しいと思わないので、販売用に栽培しているが、自分たちは食べない」とのことだった。

なお、上で記したモチベーションが上がるとスキルの定着や知識の吸収力も高まる、という議論であるが、本調査でモチベーションとスキルの因果関係を調べるべく試みたが、半年から数年前の過去を振り返って調査対象者に当時のモチベーションやスキルレベルを判断してもらう作業が伴ったため、当時の状況を回想するのが困難な場合が多く、情報を正確に入手することは困難だった。またスキルについては、プロジェクトが用いている 20 項目のスキルチェック表²⁶を利用したものの、時間の制約上、自己評価で「できる、できない」を回答してもらったため、回答の妥当性を精査することはできなかった。つまり、特にスキルについては、信頼性の高い情報が得られなかったので、モチベーションとスキルの関係についても本調査では逸話的な情報を得たにとどまり、総合的な情報を得ることは困難であった。今後、この 2 要素の関係性を調査する際には、今回のような事後調査ではなく、主要な活動を実施する際に農家に対してアンケート調査等を実施することを推奨する。例えば「今、どのようなスキルを学びたいと感じるか」「だれからどんなサポートが必要か」といった知識へのニーズに関する情報をアンケートで収集することによって、各段階でスキル習得ニーズが満たされているか、知識習得度を高めるために、更にモチベーションを高める必要があるか、などについてある程度把握することができると思われる。

3-3-6 効率性・持続性向上の工夫：既存システムの活用と適正技術の導入・普及²⁷

SHEP の活動が円滑に行われ、その成果が達成され、かつ終了後も持続的に機能していくために、次に挙げる要素が重要な鍵となっている。これらは、JICA の技術協力プロジェクトを実施する際の基本的な考え方として本来、十分に配慮されるべき要素であり、SHEP はそれらの基本を忠実にかつ緻密に活動に組み込んでいく。

(1) 既存の組織・システム・人材の活用

SHEP では、農業省の C/P と、SCAO、HCDA 職員による現場の運営チームを任命し、普及員や農民組織の後方支援を十分に果たすよう働きかけている。また、現場の運営チームのほかにも、民間業者、普及員、農家組織等といった農民所得向上に向けたプロセスにかかわ

²⁶ General Horticultural Crop Production & Post-Harvest Handling Techniques (GHCP & PHHT) 20

²⁷ 「3-3-6 効率性・持続性向上の工夫：既存システムの活用と適正技術の導入・普及」は、前回調査の成果品「SHEP アプローチ・ガイドライン」p.10 からの転載。

るべきすべての関係者が、本来果たすべき役割を全うできるよう、それぞれの能力強化とネットワーク強化を図っている。つまり、新しい組織や役割を作り上げるのではなく、既存の C/P 機関の組織体制、普及システムを活用し強化することで、プロジェクトにより蓄積された知見や技術が、プロジェクト終了後も既存の組織に残るように計画しているのである。

また、ケニアでは、さまざまな開発パートナーの支援により結成された農家組織も多数ある。これらの既存の農家組織を、市場志向型農業をめざして強化したことにより、ケニア政府の「農業開発セクター戦略」のビジョンとして挙げられている「革新的、商業指向、競争力のある近代的農業」のスローガンに沿った人材の育成にも役立っている。

(2) 適正技術導入とローカルリソースの活用

新しい技術の開発だけではなく、農家が導入しやすい既存の技術を徹底させることでも小規模園芸農家の収量は向上する。この背景を考慮し、SHEP では園芸指導の経験が豊富な C/P と、客観的な視点をもつ日本人専門家の共同作業により、例えばヒモを使った条植えに代表される「学べばすぐに実践できる」技術の導入に焦点を当てている。農村道整備のための土のう、ボカシ堆肥、簡易草刈り器などの新しい技術に関しても、現地調達できる資材を使い、適正な技術を導入している。このように SHEP では、プロジェクトが終了した後も、現地の人材、技術、資源を活用できるように配慮している。

3-4 SHEP の型の完成までの道のり

これまで論じてきた戦略ストーリーや実施体制の話は、いわば、現時点での完成形を説明したにすぎない。実際は、2006 年の SHEP フェーズ 1 開始以降、プロジェクトは試行錯誤を繰り返し、異なったタイプのリーダーシップの変遷を経て今の形に至っている。

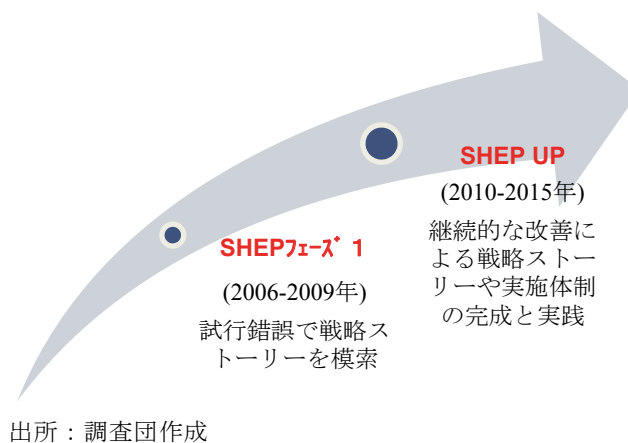


図-20 SHEP の型の完成までの軌跡

図-20はこの軌跡を簡単に図示したものだが、SHEP フェーズ1では、パイロット活動としてSHEPの型の形成に尽力し、試行錯誤を繰り返しながら戦略ストーリーを模索し、組み立てた。2009年の終了時には成果を上げたことが数値になって証明され、ストーリーが効果的であることが明らかになった。その後、2010年からSHEP UPに戦略ストーリーが引き継がれ、継続的な改善を続けたことによって、戦略ストーリーの流れがスムーズなものとなった。このときには実

施体制と実践メカニズムも完成した。こうした変遷が SHEP の型の完成までの軌跡だが、以下にこれまでプロジェクトが歩んできた道のりについて、特にリーダーシップとナレッジの創造に関して説明する。

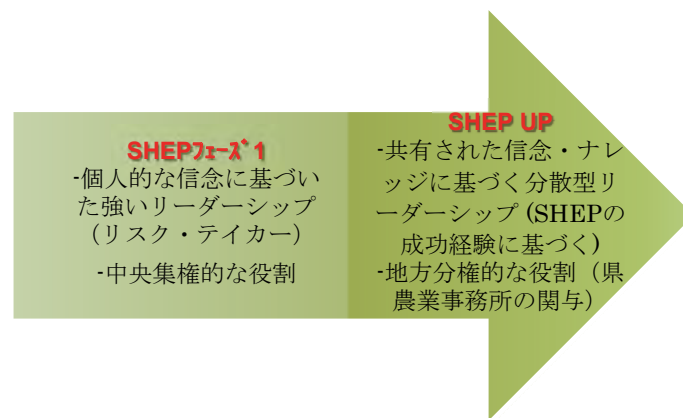
3-4-1 リーダーシップの変遷

SHEP フェーズ 1 は全国展開をしている現在の SHEP UP と異なり、パイロットとして活動を行っていた。そのため、対象農家は比較的少なく、プロジェクト本部も地方に置かれ、現場に近い位置で活動の指揮をしていた。試行錯誤がしやすい比較的小回りの利く実施体制だったといえる。この時点では、SHEP アプローチの型は完成しておらず、活動の 1 つひとつが実験をしているようなものだった。当時の C/P はこう語っている。

SHEP フェーズ 1 では、農家自らが行う市場調査など、従来のやり方にとらわれない新たな試みを推し進めていきました。試行錯誤の連続でした。リーダーであるプロジェクト専門家は、リスクと責任をとる覚悟で 1 つひとつの活動を信念をもって進めていきました。その覚悟は相当なものでした。私の役割は専門家が出してくるアイディアに対して、ケニアの社会環境や習慣に関する情報や正しいデータ等を提供して、ベストな判断ができるようにすることでした。活動を進めるごとに、SHEP アプローチの有効性が次々に証明されていきました。私たち C/P は、農家から感謝の言葉をかけられるようになりました。(SHEP フェーズ 1 C/P 職員)

このように、アイディアが実際に意図した結果を出すかどうかわからない、手探りの状態で進めていたのが SHEP フェーズ 1 だった。こうした段階において、リーダーに最も必要な態度は、個人的な信念に基づき、その信念を貫く態度と、リスクや責任をとる姿勢だった。そうした思い切ったリスク・テイカーの役割を果たすのは、組織内のしがらみに縛られない日本人専門家が適任だったといえよう。SHEP フェーズ 1 では、C/P は専門家の決断を下支えする役割を主に担っていたようである。ただし、既にプロジェクト専門家と C/P の関係で説明したように、表舞台では、専門家は常に黒子役に徹し、C/P が主体性をもって活動を進めていくように常に二者間の役割分担を明確にしていた。

図-21 にリーダーシップの変遷についてイメージ図を示したが、その後、SHEP フェーズ 1 で有効性が確認されたアプローチを全国展開して行ったのが SHEP UP である。リーダーシップのタイプはここで大きく変化した。フェーズ 1 では 1 つひとつの活動実施に常にリスクが伴っていたものが、SHEP UP では、既に有効性が担保された活動を行っていったためにそうした大きなリスクはさほど生じなかった。それよりも、全国展開という命題の下、いかに効率的に、多数の関係者を動員して進めていけばよいかに腐心しなければならなかった。こうした文脈で求められるリーダーシップは、1 人のリスク・テイカーではなく、多数による分散型リーダーシップであった。プロジェクト本部にはもちろんリーダー、副リーダー、プロジェクト専門家といった具体的な戦略と戦術を練る人々が配置されている。しかし、多々ある現場を動かしていくには、県レベルのリーダーシップが発揮されることが非常に重要となるため、プロジェクト本部はそうした現場のリーダーを育てる努力を惜しまずに行っていく必要があった。こうしたことから、SHEP UP ではプロポーザル方式によって能力とやる気のある SCAO を選抜したり、検定試験制度を設けたりして、県レベル関係者の SHEP の理解や知識の共有をより確実なものにするなどの工夫を行った。こうした工夫は、分散型リーダーシップを機能させるにはなくてはならないものだったのである。



出所：調査団作成

図－21 SHEP のリーダーシップの変遷

それでは、現在、SHEP UP の C/P はプロジェクト専門家との関係についてどのように語っているのだろうか。

新たな活動を始める際、われわれケニア人スタッフと日本人専門家は必ず徹底的に議論し、合意に達したうえで行います。専門家にはどんな小さなことでも相談します。われわれのアイディアが最善とは限りません。セカンド・オピニオンとして日本人専門家の意見を聞き、そこで必要な軌道修正をして、最終的に決断をします。（SHEP UP C/P）

先の SHEP フェーズ 1 の C/P のコメントと比較すると、ケニア側のオーナーシップが大きく前進していることに気づかされる。C/P と専門家との間で合意はもちろん形成するが、日本人専門家の意見はセカンド・オピニオンであり、C/P 側が最終決定をする責任をもっていることが読みとれる。SHEP フェーズ 1 から SHEP UP へと進むにつれ、C/P の自立性や自主性が大きく向上したと考えてよいだろう。だからこそ、SHEP アプローチの全国展開という C/P 機関の組織力が試される SHEP UP の業務が、計画どおり円滑に進んでいるのだといえる。

こうしたリーダーシップの推移や相手国側のオーナーシップの経年変化は、今後新たに SHEP アプローチを活用していくアフリカ諸国で大いに参考になる情報といえる。多くの国々では、初期の段階には、SHEP フェーズ 1 が経験した、1 からすべてを立ち上げるという状況を経験することになると思われる。そうであれば、SHEP フェーズ 1 で必要となったリスクをとり、責任を負う覚悟のあるリーダーが必要である。また、そうした段階では、立ち止まって既存のやり方を振り返り、変革を起こすために思い切った軌道修正をしなければならない場面も数多く発生するだろう。その際、専門家は、C/P がなかなか気づかない問題や課題に気づき、外部者としての視点で固定観念なしに物事をみていくことが必要である。今後、アフリカ諸国で SHEP 活用案件に従事する専門家には、こうしたリーダーシップとセンスをもった人が望まれる。

3－4－2 ナレッジの創造・蓄積と継続的な改善努力

現在行われている SHEP UP では、SHEP フェーズ 1 からの試行錯誤の努力をベースに SHEP の型というべき、綿密にデザインされた活動群を完成させ、農家グループに提供している。

SHEP の注目すべき点は、この完成形にあぐらをかくことなく、「3－3－3 SHEP のバックボーン：戦略ストーリーの構築と実践」で言及したように、常に改善努力を続けていることである。現在でも SHEP UP では、研修や活動の都度、反省会を開き、講義の仕方の改善や教材の改訂要否について、C/P とプロジェクト専門家（活動によっては SCAO の職員も）が詳細な議論や意見交換を繰り返している。前回よりも今回、今回よりも次回がより良い活動となるよう、絶え間ない努力が続けられている。こうした振り返り及び改善努力により、SHEP アプローチに関するナレッジが組織レベルで蓄積されている。また、SHEP UP では情報利活用の短期専門家が派遣され、文書管理規定等も整備された。

とはいえ、すべてのナレッジを文書化し、そこから知識を学んでもらうのは難しいものである。経験豊かな C/P と比較的新しい C/P とではどうしても知識やスキルの差が出てきてしまう。そこで、SHEP UP では、文書化しにくいナレッジについては、経験豊富な C/P の暗黙知を他のスタッフが直接共有できるようなアレンジをしている。具体的には、2 人 1 組で農家のフォローアップを実施し、現場で経験豊富なスタッフが農家や関係者とやり取りをする姿を見せることによって暗黙知を共有させようというものである。このような、文書を介してではなく、生身の人間同士の直接のやり取りにより、ナレッジを体感・実感してもらうというやり方は、農家との接し方、詳細情報を引き出すためのテクニックといった文書化しづらい暗黙知の共有には非常に有効だ。

以上のように、改善努力によって SHEP は常にナレッジを創造し、蓄積し、そしてスタッフ間で共有し、個々人が内面化するという作業を行っている。これはまさにナレッジマネジメントの SECI モデル（P.10 参照）そのものであり、こうした継続的努力が、SHEP アプローチを陳腐化させることなく、常に高い実効性を維持させておくために有効なプロセスなのである。

3－5 SHEP の持続性に関する考察

栽培期間が短い園芸作物を対象にしているということもあり、SHEP アプローチが即時効果をもたらすことは、これまで SHEP 活動の説明等で述べてきた。それでは、中・長期的には、つまり持続性という観点からはどうなのかという問いにここでは答えていく。

ただし、本調査で訪問できた SHEP フェーズ 1 対象農家組織は 6 グループと少数だったため、SHEP フェーズ 1 が対象とした 122 のグループのその後の活動状況について、網羅的、包括的に把握することはできなかったことを初めに言っておかなければならない。SHEP 参加農家の持続性に関しては、本調査では入手できる情報に限界があったため、別の機会で詳細な調査をすることを提案する。ここで記載する内容は、小さなサンプル数から得られた定性情報に基づいたものであることをあらかじめ断っておく。

3－5－1 農家組織の自立発展性

本調査では、SHEP フェーズ 1 に参加した農家グループを調査することにより、SHEP 研修や活動に参加してから数年経過した農家の状態を知ることができた。農家のその後の自立発展ぶりはさまざまであり、SHEP 研修参加直後とさほど変わらず、その後の発展がごく小規模であるグループもあれば²⁸、規模を拡大して農業組合（Cooperative）としての登録を考えているグ

²⁸ キシイ南県の Bokiagumu Nyauno Jua Kali Youth Group 等。

グループがあったり²⁹、更には他の開発パートナーの支援等を受けたことも奏功し、他の県にまでメンバーが広がったグループなどもある³⁰。こうした発展度の違いは、リーダーの資質、メンバー構成、外部からのファン드가得られたかどうか、更に、そもそもメンバーが園芸農業に何を期待していたのかなどのさまざまな要因があり、一概に SHEP アプローチのこの部分が弱かったからこのグループが発展しなかったのだ、といった議論はできない³¹。SHEP アプローチと持続性の相関性をみるには更なる詳細調査が必要ではあるが、本調査でみえてきたおおよその傾向について説明する。

訪問したどのグループも SHEP で習得した市場調査や栽培カレンダーといった経営手法、そして堆肥作りや土のうによる農道整備といった主要な農業知識・スキルを程度の差こそあれ現在でも活用・実践していて、決して SHEP 以前の状況には戻ってはいなかった³²。特に、市場をきちんと把握したうえで作物を栽培するという SHEP が訴える最も重要かつ基本的なメッセージは今でも十分理解され、実践されていた。農家組織だけではなく、SHEP フェーズ 1 から現在まで SHEP 参加グループを担当している普及員からも以下のような発言が得られているので、この現象は多くの SHEP グループに共通のものだと考えてよいだろう。

他のプロジェクトで指導された栽培技術は、プロジェクト終了後、数年で実践されなくなりました。でも、SHEP で学んだ手法は農家自身の手で実践され続けています。SHEP の実施により、農家の起業家精神が高まり、その結果、収入向上が達成されるので、農家は SHEP 活動を止めようとは思わないのです。(ニャンダルア北県普及員)

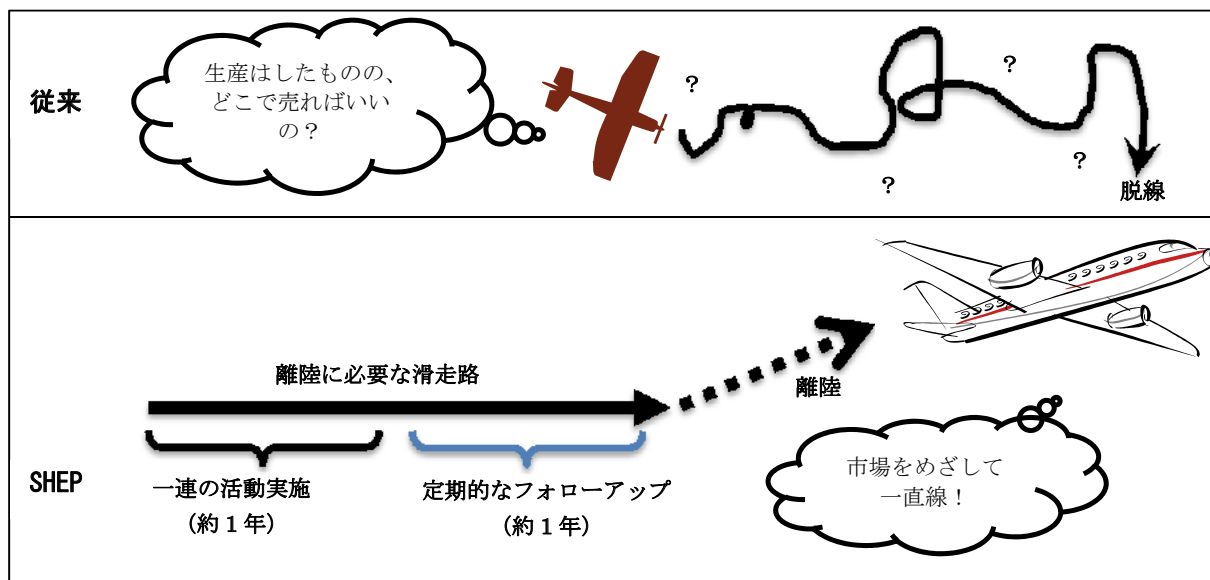
SHEP で一度市場志向型農業に目覚めた農家は、その後、後戻りはしない。つまり、SHEP の 1 年間の研修実施とその後の 1 年間のフォローアップを経て、農家組織は「離陸」し、高低の差はあるにしても、基本的に自分たちの力で飛び立っていけるということだ。このことをイメージ図で示したものが図－22 である。農家組織メンバーを飛行機を操縦するクルーに例え、飛行機（グループ）が離陸（自立）して飛行（ビジネスとしての農業を実践）していけるかどうかを示した。上の図ではこれまでの農家組織の様子、下の図は SHEP に参加した農家組織を表している。

²⁹ ニャンダルア北県の Wihoki Self Help Group。

³⁰ プンゴマ北県の Good Neighbours Community Programme。

³¹ 例えば、耕作面積や所得の面でさほど増加がみられないグループであっても、グループメンバーが他の仕事から多くの現金収入源を得ているケースもあり、暮らし向きそのものは他のグループに引けをとらない場合がある。こうしたケースを SHEP だけの文脈で失敗例と呼ぶのはミスリーディングだろう。

³² 他方、頻繁に聞かれたのが、記帳の習慣を定着させることの難しさである。記帳の重要性は認識しているものの、活発にグループ活動が行われている農家組織であっても、きちんと営農記帳をしているメンバーは数名だという発言がフォーカス・グループ・ディスカッションの際に多く聞かれた。



出所：調査団作成

図－22 農家組織の自立発展

SHEP 以前の農家組織は、普及員から作物栽培方法の指導を受け、収量を増加させたにもかかわらず、売り先が見つからないため、グループとしての活動が不活発化してしまったケースなどが多く見受けられた。他方、SHEP では、市場という目標を明確に掲げ、一直線に進んでいける。SHEP が進むべき道（滑走路）を示すので、途中で脱線することなく、離陸前の道を進んでいくことができる。離陸した後は、基本的に農家グループのみで自立して飛び続けることができるのである。

ここで1つポイントとなるのは、滑走路の長さである。能力が高く、ある程度恵まれた経済・物理的環境に身を置く農家組織の場合には、1年間の研修パッケージを受講するだけで離陸することも可能かもしれない。逆に、知識の理解やスキルの定着に時間がかかるような農家組織の場合には、1年間のフォローアップでは足りず、普及員からの手厚い指導が2年ほど必要かもしれない。知識やスキルは、フォローアップ期間に実際に自ら畑で何度か実践してみてもよく「消化」できる、身につく、というのが現実的な姿だからである。SHEP UP はこれまでの経験値により、ケニアでは1年間のフォローアップで大半の農家組織が離陸することができると判断している。SHEP を他国で展開していく際には、その国の教育レベル等を考慮し、フォローアップ期間を妥当な長さに設定する調整が必要となるだろう。

3－5－2 更なる「旅立ち」：市場価値の創造

SHEP アプローチでは、既存の市場ニーズに対応することを基本姿勢としている。つまり、今存在するギャップを埋めることで所得の向上を実現させようというものである。一方、SHEP を「卒業」し、「離陸」した農家組織のなかにはギャップを埋めるだけでなく、新たなニーズを掘り起し、市場へ新たな価値を提供するという、一歩進んだ活動を展開しているグループもあった。プロジェクト期間中及び直後は、ギャップを埋める活動だけだったものが、自分たちで考え、市場ニーズを深く理解するようになり、徐々にビジネスセンスを磨いていったのである。このような、SHEP の自立発展性のポテンシャル、つまり更なる「旅立ち」が実現した

という具体例を Box 2 に取り上げた。

Box 2 農産物加工グループによる新たな価値創造の例

キシイ中央県のケニユニ女性グループは、もともとバナナ栽培を大規模に行っている農家組織だった。バナナの買い手が見つからず、1 農家につき、毎週 10 バンチものバナナを無駄にする状況が続いていた。2008 年から 2009 年にかけて SHEP のバナナ加工の訓練を受講した。最初は小規模に加工を行っていたが、2009 年に、グループの店をオープンさせた。月約 3,000 シリングの家賃で店舗を賃貸し、グループメンバーの栽培するバナナ、パパイヤ、アボカドに加えて、卵や、酪農をしているメンバーから毎日取れる牛乳を販売している。習得した農産加工技術を生かし、余分に取れたバナナをバナナクッキー (banana biscuits)、バナナチップス (banana crisps)、バナナ粉 (banana flour) に加工して売っている。月に 1 万から 1 万 5,000 シリングの利益を得、経営は順調である。また、地元の人々が好む伝統的な発酵乳 (Lala) や、乾燥させた伝統葉野菜なども売っている。

＜農家の知恵 1：選択と集中、そして「自分の顧客」がだれかを知る＞

SHEP では、20 種類にわたるバナナ加工技術を学んだ。メンバーにとって研修で教わったバナナジャムなどは斬新だったが、地元の人にはいまひとつピンとこない商品だった。バナナジャムは、スーパーで買い物をする富裕層しか食べられないような商品だった。そこで、20 品目の中から、地元の人々が日常的に食べるバナナクッキー、バナナチップス、バナナ粉の 3 点に絞り込み、この 3 点の生産だけに食品加工を集中させている（売れ筋のみに資源を集中させると、機械・パッケージ等の設備投資も少なくて済む）。なお、調査団の 1 人（ナイロビ在住ケニア人）が「バナナチップス」を試食して、「これにチリパウダーを混ぜればおいしいんじゃない？もっと売れるようになるよ」と発言したところ、「とんでもない！キシイのこのあたりは辛い物を食べる人は全然いないから売れるわけではないよ」とメンバーは即答したのだった。あくまでもグループのターゲット顧客は地元の人々であり、「地元の」嗜好をよく知ることが彼女たちにとっての市場調査なのだ。【顧客に提供した価値：この店で売っている商品は、地元民である自分が好む味であるという価値（つまり、ここで買う商品にはハズレがない、という安心感）】

＜農家の知恵 2：己を知る＞

数年前、バナナチップスを作るために、グループはお金をためて、電気揚げ物器 (deep fryer) を購入した。ある日、バナナを揚げていると、突然停電してしまい、調理中のバナナはダメになってしまった。その後、バナナクッキーを焼くためのオーブンを買うことになったのだが、電気のオーブンと、木炭で焼くオーブンが同じ値段で並んでいた。グループは迷わず木炭で焼くオーブンを選んだ。【顧客に提供した価値：バナナクッキーを求める客が、在庫切れを経験することなく常に買えるという価値】

＜農家の知恵 3：「ミニサイズ」という新しい価値を創造する＞

バナナクッキーは味がよく、皆に好評だった。そこで、これをグループとして売り出すことにした。14 個を 1 つのビニール袋に入れて 1 袋 20 シリングで売り出したところ、大量に売れ残ってしまった。頭を抱えたグループは「こんなにおいしいのに、なぜ売れないのだろう？市場調査を行った際、地元の市場でもバナナクッキーが販売されていたのを見たし、よく売れていると売り子は言っていたのに」と話し合った。そこで気づいたのは、クッキーの味が決して悪いわけではなく、需要がないわけでもないということ。単に、このお店に来る顧客の予算額をオーバーしてしまっているという事実だった。クッキーを買いにくる顧客は圧倒的に小さな子どもが多く、10 シリングコインを握りしめて店にやってくる。そこでグループはパッケージを小さくして子どもでも買える価格にすることにした。当初、クッキーの数を 2、3 枚にし、5 シリング程度の価格で販売することも考えたが、収支計算をしたところ、それでは利益が出ないことに気づいた。そこで、6 枚入り、10 シリングの袋で売り出すことにすると、案の定、子どもがたくさん買いにくるようになった。その後、クッキーは店の人気ナンバーワンの商品になった。【顧客に提供した価値：お小遣いの予算内で買えるという価値】



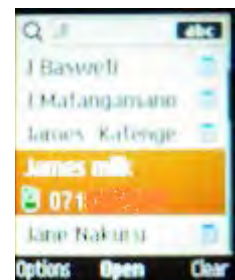
6 枚入りのバナナクッキーを持って微笑むグループリーダー

＜農家の知恵 4：相手（顧客）を知る。相手の生活を知る＞

バナナクッキーは子どもに人気の商品である。しかし、ときとして在庫を抱えてしまう場合もある。クッキーは2カ月はもつが、在庫がなかなかさばけなくて焦ることもある。そんなときの神頼みはコミュニティで週1回、水曜日に開催されるコミュニティ会合（Baraza）だ。Barazaでは、当該コミュニティの、さまざまな情報が共有される。お決まりの情報は、「どここの学校の運動会はいつ」という情報だ。グループメンバーはBarazaに出席し、地域のイベントの情報を入手し、それに合わせてクッキーを大量に焼いたり、あるいは抱えてしまっている在庫をさばくために運動会に売りに行くのだ。そのような努力により、賞味期限の切れた在庫を廃棄するといった状況はこれまで発生していない。【顧客に提供した価値：運動会というお祭り気分を更に盛り上げる菓子販売。「楽しみ増大」の価値】

＜農家の知恵 5：チャンスを逃さない。ネットワークを広げる＞

地域に根ざして商売をしていると、自然に店で何が売られているかが地域の人に知られることになる。突然知らない人から電話を受け、「明日の葬式に、ミルクティーを100人分用意しなければならないから、牛乳を30リットル買いたい」という注文を受けることがよくある。ケニアの葬式にはミルクティーはなくてはならないもののだ。しかし、グループメンバーが店に持ってくることのできる牛乳の量は1人につき1日わずか2リットル程度。メンバーの飼育している乳牛は、1家族1頭程度で、しかもジャージーやフリージャンと在来種の交配種など、もともと得られる乳量が少ない牛が多いためだ。いつも牛乳を持ってくるのは10人程度なので、全員の牛乳を合わせても顧客の注文に応えることはできない。そんなときの神頼みは、ジェームスだ。メンバーの携帯電話には、“James milk”という名前で登録された番号がある（下の写真）。電話一本で、ジェームスは、大量の牛乳を持ってくるのだ。ジェームスは、ケニユニ女性グループのメンバーではない。地元で10頭の乳牛を飼育している農家だ。ジェームスが1年前にふらりと店にやってくる「私の牛乳をここで売ってくれないか」と頼んだときには、グループは「ここはメンバーの牛乳だけを売る所だから」と言って断った。その後、ジェームスは何とか売り先を街中で見つけたようだった。しかし、そのときお互いの連絡先を交換し、「何かあったら連絡を取り合いましょうね」と約束を交わしたのが良かった。今では地元で葬式があるたびに、“James milk”に電話をかけている。結局、あのときは断ったものの、ジェームスからは月に1、2回は牛乳を買うような状況が続いている。最初にジェームスに大量の牛乳の納品を依頼した際には、「本当に持ってくるのか、葬式の時間に間に合うか」と気が気ではなかったが、ジェームスは一度も期待を裏切ることはなかった。今や、グループにとって、ジェームスはなくてはならない存在だ。【顧客に提供した価値：葬式という事前の計画が不可能なイベントが起こった際でも、直前の電話できちんと牛乳納品の約束を果たしてくれるという価値】



（右写真）グループリーダーの携帯電話アドレス帳の画面。他の人の電話番号はフルネームで登録されているが、ジェームスだけは“James milk”。ジェームスはグループにとって牛乳を運んでくれる助っ人なのだ。

＜農家の知恵 6：余剰作物を加工して付加価値をつける＞

グループのメンバーは、薬効成分があるといわれる伝統葉野菜（Black Night Shade や Spider Plant）を栽培しているが、そのまま販売するだけではなく、余剰品については乾燥して保存性を高めて販売している。店で販売しているほか、仲買人に売却し、仲買人はナイロビに卸しているという。【顧客に提供した価値：長期間保存でき、いつでも消費できるという価値】

出所：調査団作成

Box 2 の逸話は、農産物加工の分野で新たな価値を創造している好例だが、そのほかにも、グループが収穫物を共同出荷する際に、スーパーマーケットの顧客が好むようなパッケージを施して付加価値をつけたり³³、観光客が好む高品質なキャベツを栽培して近隣ホテルに直接卸すといったビジネス展開をしている農家³⁴も確認できた。このような市場価値創造という一歩上を行

³³ プンゴマ北県の Good Neighbours Community Programme。

³⁴ ニャンダルア北県の Makereka 自助グループ。

くレベルの取り組みは、SHEP 活動を実施している最中にはみられなかったものであり、農家組織が SHEP での成功経験をベースに、「離陸」後に自ら考え、更に成長していった様子がかがわれる逸話である。

農家が離陸し、そして新たな旅立ちへと進んでいけるのは、SHEP アプローチが真の意味で農家のニーズを見極めた能力開発パッケージを提供しているからであろう。「3－3－3 SHEP のバックボーン：戦略ストーリーの構築と実践」で説明したように、SHEP が継続的に改善努力をして、現場にインパクトをもたらすサービスを常に「進化」しながら提供し続けているからこそ実現した、現場でのイノベーションだといえる。

3－6 残された課題

SHEP フェーズ 1 からのナレッジの蓄積により、現在、SHEP UP はほぼ完成形に近い形で効果的な研修パッケージを農家に提供することができている。しかし、全国展開という大きな課題の下で活動を行っている SHEP UP には、まだ残された課題もいくつか存在する。

3－6－1 ナレッジの下から上への伝播

SHEP が戦略ストーリーを構築し、ストーリーが上から下に進む流れをつくることに成功したと「3－3－3 SHEP のバックボーン：戦略ストーリーの構築と実践」で既に紹介した。現在認識されている課題の 1 つとして挙げられるのは、下から上へのナレッジの伝播が不十分であることだ。

分散型リーダーシップの下、県レベルの SHEP 実施者がイニシアティブをとって活動を実施してはいるが、まだ SHEP としてのナレッジはプロジェクト本部に集中して蓄積している傾向にある。振り返りミーティング（Re-Cap Meeting）等で複数県が集合し、各県の進捗状況や成果について情報共有する機会はあるものの、現場で日常的に知見を蓄積し、それを本部にフィードバックするという流れは定型業務にさほど反映されていない。日常的な情報の流れは上から下（本部から県以下へ）が圧倒的である。

作付面積、収量、収益といった農家のデータについても、データ収集は現場で行っているが、データエントリーと分析作業はプロジェクト本部が行っていて、SCAO では、担当農家の状況を客観的に把握できていないほか、データに対するオーナーシップ意識は希薄である。こうした点からも現場でのナレッジ形成・蓄積にはまだ改善の余地があると考えられる。現場でのナレッジ蓄積は問題の未然防止や素早い問題解決を可能にするため、今後力を入れていくべき分野だと思われる。また、特に地域差や部族差が大きいジェンダー関係や社会習慣にどのように対応していくのかといった知恵、対象農家組織選定に関してのマニュアル記載事項以外の詳細な知見、農家からのデータ収集方法に関するノウハウなど、現場で蓄積されている知識はかなりのものである。今はそうした知恵や知識が現場で半ば埋もれている状態なので、定型業務としてそうした埋もれた暗黙知を表に出していく作業が有益だと思われる。

今後、自分たちで分析する、考える、意思決定をする、アドボカシーができる SCAO を育成することは、分散型リーダーシップの更なる促進につながり、新たなアイディアやイノベーションが生まれる土台となるだろう。SCAO は、組織としてのナレッジの創造のために欠かせない、現場とプロジェクト本部をつなぐ重要な中継点である。今後、下から上へのナレッジの流れをつくるための鍵となる機関として SCAO を更に強化していく必要があるだろう。

3-6-2 データの信頼性向上

SHEP では、所得データをはじめとして、作付面積、収量、販売価格、収益等、プロジェクト成果測定に必要な基礎データをベースライン調査やモニタリング活動等で収集している。こうしたデータ収集活動の結果、SHEP アプローチの有効性が明確な数値として証明されてきた。

しかし、データの信頼性はどうかというと、まだ改善の余地があるのが現状である。例えば、ベースライン調査以外のデータ収集活動には、十分な予算・人員が投入されないケースがままあり、また、時間的に余裕のない状況で行われることが多いことから、データの信頼性を下げている。プロジェクト本部からデータ収集方法について明確な指示を出しているものの、県レベル以下の関係者の理解力不足や混乱から、本部の意図とは異なったデータが収集されているケースも少なくない。調査団が現場でヒアリングを行った際にも、普及員によってデータの収集法についての解釈がまちまちで、プロジェクト本部が指示する1収穫期のデータではなく、年間データを収集している者がいた。以下はある県の SCAO の発言である。

基本的に農家は収入について正直に話しません。特に他の人がいる前では絶対に正確な情報を出しません。また、彼ら自身データを把握していないので、普及員が農家を個別に訪問して実際に畑を見て販売価格や何袋出荷したかといった具体的な質問をしない限りは正確なデータは出てきません。ベースライン調査では、そうした丁寧なデータ収集をするための予算がついていたので、普及員が実際に畑を見に行きました。しかし、それきり、畑を見に行く予算は得られていません。そのため、モニタリング時にベースライン調査のようなきちんとした数字を出すことは不可能です。実際、前回のモニタリング活動でどのようにデータを収集したかという、普及員が農家組織メンバーをミーティングに呼び、その場で欠席者分も含めて推測で作付面積や支出・収入の数字を言ってもらいました。SHEP ユニットに提出する年間報告書でも同様に推測でデータを記入しています。データの信頼性は残念ながら高いとはいえません。ちなみに、ケニア国内できちんとデータが取れているのは、多額の費用を投入して、調査員が実際に各家庭を訪問する人口センサスくらいだと思います。農業省が行う統計データ収集も職員が適当に机上で書いているだけなので、正確なデータではないです。(県農業官)

このように、予算が十分配分されているベースライン調査以外はデータの信頼性はあまり高いとはいえません。また、土地利用の複雑さから、プロジェクト本部が指示するとおりデータを収集したとしても、農家の所得変化の実態を正確に測れないケースも少なからずある。これについては、のちほど、「4-2 更なる調査研究の提案」の「(3) 農業経済」の項で具体例を記載したので参照されたい。実態をより正確に把握するために、現在捕捉している①園芸作物からの実質収益上昇率に加え、②園芸作物栽培面積増加率や、③単位面積当たりの実質収益上昇率といった指標を加えることも一案として考えられるが、この議論については本調査のスコープ外のため、別の機会に譲ることとする。いずれにしても、データの信頼性を向上させるために、時間や資源の追加投入を行うことを検討すべきであろう。

3-6-3 ジェンダーに関する課題

SHEP のジェンダー啓発研修が、経営ユニットとしての夫婦共同作業や意思決定を促進し、目に見える効果を出しているのは疑いの余地がない。一方で、こうした「打てば響く」層の下に、依然として深いジェンダー課題を抱え、SHEP の介入をもってしてもなかなか改善がみられない層があることも今回の調査で明らかになってきた。以下に挙げる2つのケースがこうした層の典型例である。

Box 3 根深いジェンダー課題を抱えた農家の例

ケース1：夫の協力が得られず、妻一人で家事・農作業をすべて担っているケース

（インタビューをしていると、突然自転車に乗った年配男性が家に入ってくる。そして調査チームを見て、そそくさとまた出ていく）

（ゲム県 SHEP UP 農民組織女性メンバー。52 歳）今の、見ましたか？またですよ…。私の家には、「ただ食べるだけ」の夫がいます。家事も、農作業も全くタッチせず、ただ家で3度私が作ったご飯を食べるだけなのです。本当に困り果てています。SHEP UP ではジェンダー、ジェンダーと言いますが、ジェンダーで本当に困っているのは私です。このことは他のメンバーも知らないのです、どうか、ここだけの話にしておいてください。

夫は、10 年前に長年勤めていた縫製工場が倒産したために職を失いました。夫はそれまで、農業の経験は全くなかったのですが、職を失ったため、これまで私が一手に行っていた農業にも参加することにしました。「参加」といっても、畑仕事をするわけではありません。夫は、新たに土地を借り、メイズを作ることを勝手に決め、自分を「スーパーバイザー」と名乗って、私が働くのを監視する日々でした。私は「私はただのワーカーとしてこき使われている」と感じていました。収穫の時期を迎えると、夫は借りた土地から得た収入を私には一銭も渡さず、すべて自分のポケットに入れてしまったのです。これまでもさんざん我慢してきたのですが、とうとう私も堪忍袋の緒が切れ、激怒しました。そして、夫にこう言いました。「今後、一切、農業にはタッチしないでくれ」と。

その日から、夫は何もすることがなく、家でも、外でも一切何もしなくなりました。朝食を食べると自転車に乗ってどこかに行ってしまう。昼食時に戻ってきてご飯を食べるとまた外へ。夕食時に戻ってきて、食べて寝るだけ、という生活がもう 10 年も続いています。夫は敬虔なキリスト教徒で酒は一切飲みません。一体、夫がどこに行って、何をして時間を潰しているのか、不思議でなりません。夫は一切話をしません。私には、メイズや野菜からの収入がありますが、孫の学校の試験代などに金を使います。働かない夫には一切現金を渡したくありませんし、実際渡していません。うちにはレンガ職人の息子がいますので、夫はどうやら息子や親戚に無心をして小遣いをもらっている様子です。

SHEP UP のジェンダー研修には、夫は参加しました。県農業事務所から、「必ず夫婦揃って参加すること」と言われていたからです。しかし、夫が研修に到着したのは終わる直前で、皆が片づけをしているときでした。何も学んでいないと思います。

（担当普及員のコメント）夫が妻を虐げている家庭では、ほとんどの場合、夫は研修に参加しません。もし参加するとしても、終了時間ギリギリにやってきて出席だけとるとか、きちんと出席しても、隅の方で黙っているとか、とにかく目立たなくしています。こうしたひどい男女格差がある家庭は、僕の力ではどうすることもできません。10 年もこんな状態が続いているのですから、僕がどうこう言っても変わるわけがありません。ジェンダーは結局、家族の問題なのですから。

（ゲム県女性農家訪問時のやり取り）

ケース2：夫が妻の SHEP 活動をやめさせたケース

（農民組織）キシイ中央県にある私たちの農家組織は、SHEP ダイレクトグループとして 2007～2008 年に SHEP 活動を行いました。今でも野菜を栽培しています。モチベーションレベルは維持されています。グループはずいぶん前から 15 人ほどで組織されており、2001 年にメンバー数 45 人で正式に登録しました。その後 SHEP の活動を経て今に至っています。現在のメンバー数は 21 人です。男性 8 人、女性 13 人です。ピーク時の 45 人から今の 21 人まで、ずいぶん減りましたが、大きな理由は、登録の際には、「施し物がもらえる」と思っ

てやみくもにメンバーになった人が多かったからです。そうした人はすぐにドロップアウトしました。（調査チーム）ドロップアウトした人々と、今とてもアクティブに活動をしている皆さんとでは何が違うのでしょうか？

（農民組織）歴然とした違いがあります。彼らはすべての面で遅れています。例えば、私たちが全員敷地内に浅井戸をもっているのに対し、彼らは持っていません。すぐに施し物を欲しがります。私たちが野菜を売るのに対して、彼らは私たちの所に買いにきます。一方で、やる気があって、SHEP 研修に参加したにもかかわらず、途中でドロップアウトしたメンバーが 8 人いました。

（調査チーム）8 人はやはり経済的に遅れていたのですか？

（農民組織）いいえ、8 人は、私たちと経済的に同じくらいでしたし、施し物を求めているわけでもありませんでした。唯一の違いはジェンダーです。

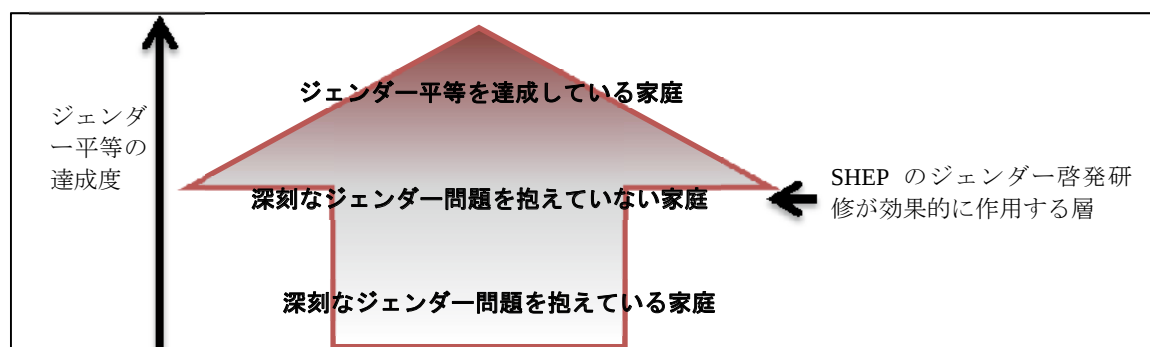
（調査チーム）どういうことですか？

(農民組織) 8人は全員女性でした。夫が妻をやめさせたのです。夫はジェンダー研修にもほとんど参加しませんでしたし、妻が SHEP 研修に参加するのを嫌がりました。とうとう、夫が妻に、「SHEPをやめろ」と言って、やめさせたのです。夫婦のジェンダー関係を除いては、8人は、私たちと何の違いもありませんでした。この8人の家庭のジェンダー状況は今でも同じでずっと変化がありません。私たちが男女助け合って収入を増やしたのを見ても、夫たちは態度を変えていません。
(キシイ中央農家組織とのやり取り)

出所：調査団作成

こうしたケースにふれたことから、また、同様のケースについて多くの農家組織・普及員からも心当たりがあるという趣旨の発言が出ていることから、1つの仮説が浮かび上がってくる。図－23の概念図で示した中間層、「深刻なジェンダー問題を抱えていない家庭」が、SHEPのジェンダー啓発研修をさほど違和感なく受け入れ、ジェンダー問題の改善へと進んでいける層なのではないかということだ。一方、その下の「深刻なジェンダー問題を抱えている家庭」については、ジェンダー関連研修への拒否反応が強く、SHEPが行う介入では十分な効果がなかなか得られないのではないだろうか。そうであれば、より強い介入を行ったり、別のアプローチからジェンダー啓発を行ったりするというような工夫が必要かもしれない。そうした介入や別のアプローチの採用が難しいのであれば、もともとこの層を SHEP 対象層からは外してしまうという選択肢も場合によってはあり得るだろう。

この点については、ジェンダーに特化した詳細調査が必要なことから、本調査ではあくまでも仮説ということで、ここでは問題提起をするにとどめることにする。



出所：調査団作成

図－23 ジェンダー平等達成度合いと SHEP ジェンダー啓発研修の効果

3－7 SHEP の広域展開に向けて

これまで、アフリカ内外の JICA 技術協力プロジェクトにおいて、また、ケニアにおける他の国際協力機関のプロジェクトにおいて、SHEP を参考にした活動がいくつか実施されている。具体例については前回調査でまとめられているので、その内容を付属資料 9「SHEP を取り入れたプロジェクト」に掲載した。

一方、2013 年 6 月に横浜で開催された第 5 回アフリカ開発会議（TICAD V）において、「横浜宣言 2013」及び「横浜行動計画 2013-2017」が採択され、このなかで日本政府は SHEP アプローチをアフリカ 10 カ国で展開していくことを約束した。今後、SHEP の広域展開に向けて本格的な取り組みが始動するが、他国で SHEP を広めていく際の留意事項について本節で論じる。

3-7-1 留意すべき条件

どの国でも、どのような環境下でもこのアプローチが活用できるとは限らない。工夫次第で SHEP の一部を取り込むことは可能であるだろうが、気象条件や園芸農業が成長するポテンシャルがあるかなど、特に重要な条件に関しては特段の考慮の必要があるだろう。前回調査では、SHEP の効果発現に影響を及ぼしたと考えられる環境・外部要因についてまとめられた。これに基づき、SHEP 活用の際に特に留意すべき条件として以下を挙げる。

(1) 先方政府のオーナーシップとトップのコミットメントがあること

SHEP の C/P 機関のオーナーシップの強さは特筆すべきものがある。トップの財政的、組織的コミットメントも強く、プロジェクトコストの負担や SHEP ユニットの新規設置等、実際の行動を伴うコミットメントが確認されている。SHEP が目に見える成果を上げたことによってコミットメントやオーナーシップが高まったという側面はあるものの、プロジェクト開始以前から、一定程度のオーナーシップとトップのコミットメントは当然求められる。

(2) 国家政策や地域政策と合致していること

ケニアでは、“Vision 2030” や、農業セクター開発戦略（2010-2020）等の政策により、園芸セクターの重要性が認識され、小規模農家支援の方向性も明確にうたわれている。小規模園芸農家の市場アクセス向上を通じた所得・生計向上が、国家政策や地域の開発・農業政策で担保されていることが、プロジェクトの妥当性確保の観点から欠かせない。

(3) 経済的・物理的に機能する市場が存在していること

低所得国、特に紛争影響国等のなかには、国内流通が不活発で、経済的・物理的に機能する市場が非常に少ないケースがある。一方で、低開発国でも南スーダンのジュバのように、急速な都市化により活発な市場が形成されているケースもあるため、個々の国の最新状況を見極めて、プロジェクト対象地を選定する必要がある。

(4) 園芸に適した気候条件・土壌条件であること

SHEP 対象地域は、雨量と日照、寒暖、土壌条件が園芸栽培に適していた。乾燥地帯、半乾燥地帯での園芸作物推進には、灌漑設備の整備等の追加的な活動が必要になると予想される。

(5) 一定程度の人口密度があること

SHEP 対象地域はアフリカのなかでも人口密度が高く、かつケニア国内と比して人口密度が高い（ケニア全土 66.4 人 /km² に対して対象地域 367.9 人 /km²）。このような人口密度の高さは、地域内の食糧需要量が多いことを意味し、遠距離輸送手段の少ない近郊の小規模農家にとって好条件となる。また、需要が高まると農産物市場が形成され、農家はより市場を意識した経営が求められ、仲介業者や加工業者など関連業者との関係も重要になってくる。また、集落内の農家間の距離が短いと、普及員の移動効率性も有利に働く。

(6) 行政の普及システムが一定程度機能していること

農家と頻繁に接するべき普及員が、対象地域では農家に比較的近いところに居住している。もともとケニアでは、他のアフリカ諸国と比べ、普及員 1 人当たり農家数が 1,093 戸と比較的少なく、普及サービスの頻度や質の担保が確保しやすい。例えば、隣国であるルワンダでは、農家に直接指導する普及員が配属されておらず、モデル農家が農業振興員として任命されたばかりであり、農家を指導する人材の不足が深刻である。

(7) 園芸関連業者が一定数存在すること

ケニアでは、地方によってばらつきはあるものの、仲卸、加工、農業資材等の関連業者が比較的多数所在しているため、農民組織が取引可能となる選択肢の幅が比較的広がりやすいと想定される。

(8) インフラと輸送手段が一定程度整っていること

ケニアでは、主要道路は整備されているが、村と主要道路をつなぐ道路の補修が十分でないために、村落部の道路で車での通行が困難な部分を補修することで、市場へのアクセスを確保できる。農民組織によって車はレンタルすることが可能であるため、大量な収穫物が輸送できる。他アフリカ地域においては、輸送手段は自転車や家畜等に限られていることが多く、大量な出荷への制限が大きい。

(9) 農家の組織化に抵抗がないこと

ケニアでは、古くから相互扶助の伝統があり、更に国際協力機関等による支援が活発なため、アフリカ諸国でみると比較的農家の組織化が進んでおり、集団での活動形態にも慣れている。このため、農民組織への支援を通じて行う **SHEP** の取り組みに対して比較的抵抗がないことが想定される。例えば、遊牧民の多い地域などでは、歴史的な背景により、農家が組織化されることを好まない傾向がみられる。また、ルワンダの場合、自給自足の段階の農家もまだ多く、市場指向型をめざした農民組織化の意義を理解しにくい状況にある。

ただし、**SHEP** アプローチは必ずしも組織化した農家を対象にしなければならないということはない。確かに農家組織に対して研修をするのは特に効率性の観点から有利である。しかし、**SHEP** でも、グループとしてではなく、個々の農家が市場志向型の農業を行い、成功している例も見受けられるため、工夫次第では、農家個人に焦点を当てた **SHEP** 活動も可能であると思われる。

(10) 農家の教育・識字レベルが低すぎないこと

ケニアにおいては、農家の教育や識字のレベルが高い組織が **SHEP** アプローチに対する理解も早く、組織活動も円滑に進む事例がみられる。記録や記帳の研修などにおいても、字が読めて計算能力のある農家の理解度は高い。農家組織メンバー全員に高い教育レベルを求める必要はないが、少なくとも農家組織代表者は一定程度の教育・識字力をもっているべきである。

(11) ジェンダー関係改善への抵抗感が強くないこと

ケニアでは、開発パートナーによる啓発活動の影響もあり、ジェンダー課題への解決を男女双方で考える場づくりが行いやすいという背景があった。例えば、イスラム教徒の多い地域では、男性と女性が同じ組織で活動することや、研修に農民組織代表として同席することを好まない傾向にあるため、男女がともに活動する場の設定には相当の工夫が必要であろう。

以上が、SHEP での経験から考え得る留意すべき条件である。しかし、同じ国によっても地域によって気象条件や経済条件、あるいは地方政府の政策環境等が大きく異なるといった多様性に富む国が少なくないことから、国単位では難しくても、国内の一部地域等で SHEP を活用した園芸農家支援を実施することは十分可能だと思われる。そのため、上の条件については、絶対条件としてではなく、あくまでも参考情報として取り扱うことが望ましい。

3-7-2 SHEP の参照と活用の考え方

これまで、SHEP の成功要因を中心に分析していくなかで、ビジョン達成に導いた最大の要因は、「市場志向型農業」と「人が育ち、動く」の 2 つから成る基本姿勢を終始貫いたこと、そして基本姿勢を貫くために、組織環境や現場の状況を見極めて戦略的なストーリーを上から下まできちんと流れるよう、関係者が同じベクトルをもって業務に取り組んだことだと論じてきた。今後、他国で SHEP を参照しながら類似プロジェクトに SHEP のエッセンスを取り入れていく際には、SHEP のオリジナリティである 2 つの要素を確実に押さえる形での実践が必要不可欠である。また、こうした方針を実施に移す際には、ビジョン達成のための組織的、経営的な流れを頭の中に描きながら、現場までビジョンがきちんと到達するストーリーを構築していくことが肝要である。

そう考えると、比較的目に見えやすい活動内容や活動の工夫や仕掛け、つまりどういった活動を (what) どのように行うのか (how) の部分を他の国に「移植」するだけでは実効性の高い介入が実現しづらいことが理解できる。活動内容とノウハウの裏にある、なぜそれを行うのか (why) の理解、つまりストーリーのバックボーンを理解が必要不可欠だからである。

SHEP はあくまでもケニアの文脈で機能した 1 成功例にすぎない。ケニアでの「なぜ」を理解することは重要であるものの、その「なぜ」を他国で実践する場合、SHEP とは全く異なった「何を」「どのように」が生まれてくるかもしれないし、また異なったものが生まれてくることの方が自然だといえよう。そのため、プロジェクトの表面だけをみて「この案件は SHEP 適用案件」「この案件は非 SHEP 案件」といった二元的な色分けをすることには意味がない。

更にいうならば、SHEP の事例のなかで参照すべき「なぜ」は、1 つではなく、活動やプロジェクトの考え方などの至る所に存在している。SHEP の「なぜ」を丸ごと取り入れることは、ケニアの文脈ではある程度有効であっても、他国の文脈のなかではあまり意味をもたないかもしれない。他プロジェクトが SHEP を参照する際には、成果の産出に効くと思われる部分、つまり目標達成までの因果関係が強い部分の活動に、まずは SHEP のエッセンスを活用してみるとよいだろう。それが効果的だという結果が出た際には、更に広範囲の活用を試みるといったように段階を踏んでいく。その間にプロジェクト独自のノウハウが蓄積され、その国での戦略的なビジョン達成のためのストーリーもより明確にみえてくることだろう。

3-7-3 技術協力案件形成のポイント

繰り返しになるが、SHEP のオリジナリティである「ビジネスとしての農業の推進」と「人が育ち、人が動くための活動デザインと仕掛け」の2つの基本方針はどんな場合でも、どんな段階でも確実に両方を満たす形で実施していくことが何よりも重要である。「3-3-1 2つの構成要素からなる SHEP のオリジナリティ」でこのことについては既にふれたが、ここで再度、図-24 を用いてこの考え方を整理する。

SHEP は、「人が育ち、動く」という観点から市場志向型農業を徹底的に追求している。SHEP の活動のなかには、モチベーションを高める、能力を向上させる、という視点が全く入っていない活動は存在しない。つまり、左円の左部分の活動は存在しない。一方で、実施県選定の際のプロポーザル方式を導入するといったプロジェクト実施者等を対象にしたモチベーションや知識向上のための活動は数多く行っている。このような活動は、必ずしも市場志向型農業推進という文脈に限ったことではなく、政府職員の業務に対するモチベーション向上という広い範囲での「人が育ち、動く」活動である。つまり、図の右円全般にかかわる活動を行っているわけである。2つの円が重なった部分が SHEP のオリジナリティの出ているところではあるが、SHEP の活動は、右円部分、つまり JICA 技術協力の基本といえる部分をカバーしている活動だといえる。

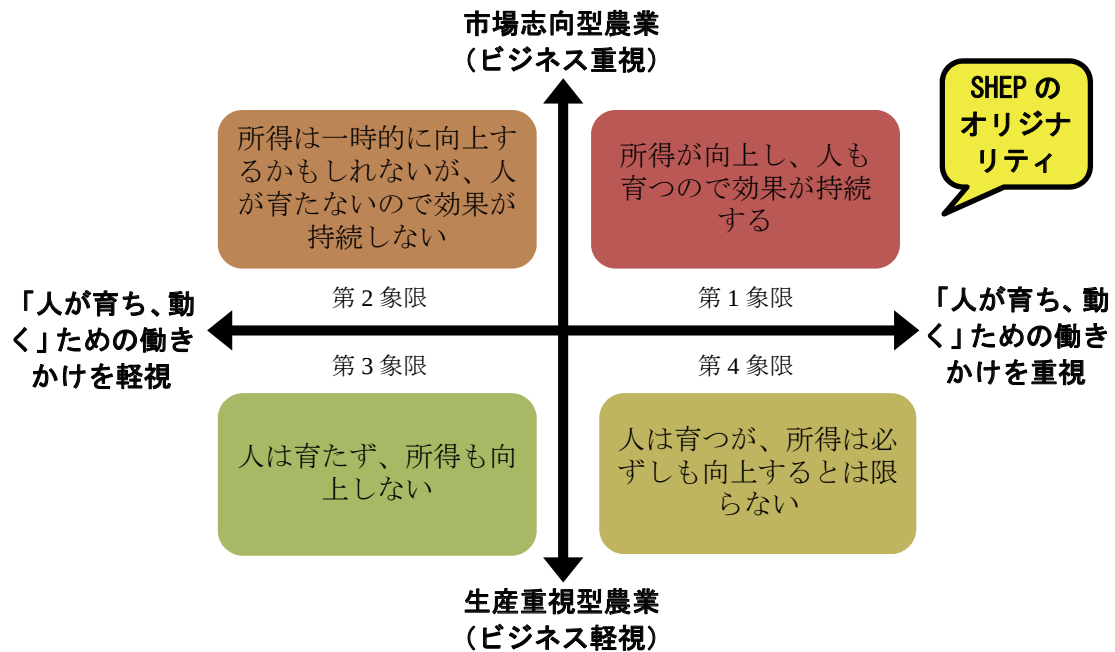


出所：調査団作成

図-24 SHEP 活用新規案件のスコープ

今後アフリカで新規に SHEP を参照・活用した案件を形成・実施する際には、SHEP と同様に右の円をカバーする形で PDM をデザインし、活動計画を立てていくべきであろう。既に活動が行われている JICA の既存案件に SHEP の考え方や仕掛けなどを取り入れる場合や、他の開発パートナーと連携して活動を行っていく場合などは、「人が育ち、動く」要素がない市場志向型農業振興活動がプロジェクトの中身に入ってくる場合はあるだろう。しかし、それはあくまで例外的に扱うべきで、今後の SHEP 活用案件とは、図-24 で示したスコープのなかで活動を実施するのが基本である。なお、そうした人を動かし、育てる活動を、現場でどの程度実現していけるかは、最終的にはプロジェクト専門家の力量やセンスにかかっているということを再度注意喚起しておきたい。

こうした考えを更に別の観点から整理すると、図-25 に示すように、4つのタイプに農業案件を分類することができる。



出所：調査団作成

図－25 農業案件のタイプ別分類

この図では、X軸を「いかに人が育ち、動くという観点から活動を実施しているか」の程度を表す軸とし、Y軸を「いかにビジネスとしての農業を促進しているか」の程度を示す軸とした。これまで説明してきたように、SHEPは市場志向型農業の推進を、徹底的に人を動かし、育てる観点から実施してきた。つまり、第1象限に位置する案件であり、それがSHEPのオリジナリティだといえる。

他の国際協力機関の事例で散見されるのが、市場志向型農業の促進を銘打っている案件であっても、関係者や受益者に対する能力開発の働きかけが弱い第2象限に位置する案件である。こうした案件は、資源の投入がなされた直後には一時的に農家の所得は向上するかもしれないが、それを支える人の育成が行われていないため、効果は持続せず結局は元の本阿弥になってしまう可能性が高い。

第4象限の案件は、動機づけや人材育成に力を入れているものの、商売として儲かる農業を勧めるという視点がないため、所得の向上の実現は難しい。なお、この象限に位置する案件の具体例としては、「3－3－1 2つの構成要素からなるSHEPのオリジナリティ」の項で例示した自給自足農家に対する栽培技術案件や、アフリカでのコメ農家に対する栽培技術案件等である。

最後の第3象限であるが、これは「市場も見ない、人も見ない」案件が位置づけられる象限であり、成果として期待できるものはほとんどない。

今後、JICAがSHEPの広域展開の一環として実施する技術協力は、すべてSHEPと同様の第1象限、あるいは国・地域の状況によっては第4象限で展開されるべきである。つまり、当該国の市場状況や、対象者等の特殊事情のために、SHEPのような市場志向型のアプローチを徹底して実施することが困難な場合であっても、必ず個々人に対する動機づけを行って、人を育成しながら農業振興を行わなければならないということである。繰り返しになるが、この人を動かす、育成するというのは、技術協力プロジェクトの基本姿勢である。

なお、JICA が今後、他の国際協力機関と連携して市場志向型農業やバリュー・チェーン開発等の活動に取り組んでいく際には、JICA の強みや比較優位性を認識したうえで連携体制を構築するのが望ましい。JICA は、SHEP アプローチの開発・実施により、人を動かし、育てる視点をもった、きめの細かい市場志向型農業の推進を成功させ、これに関するナレッジを蓄積した。これは他の国際協力機関のプロジェクトではなかなかみられない功績であり、JICA の比較優位性が明白である。他の国際協力機関が実施する活動に JICA が参画・連携する際には、プロジェクト全体としては、第 1、2、4 象限などの広範囲を網羅するものになってしまうかもしれないが、JICA の強みを十分生かすために、第 1 象限部分を JICA が中心的に担う形で進めていくべきである。

3-7-4 短期的な留意点

今後、アフリカ 10 カ国で SHEP を活用した小規模園芸農家支援のための国際協力が展開されていくが、その際、留意すべき点として SHEP での経験から引き出されるいくつかの事項を列記する。ここでは、案件形成、詳細計画、そして実施に至るまでの比較的短期間で留意が必要な事項を挙げる。

(1) 専門家人材の養成と確保

SHEP を活用したプロジェクトを管理・運営していける専門家人材の養成と確保は JICA にとって急務である。専門家には、既存のやり方や習慣に過度にとらわれず、新たな発想や工夫を随所に盛り込んでいく姿勢が必要だ。相手国 C/P 機関がオーナーシップをもって進めていくことが前提になっているとはいえ、プロジェクト専門家は、外部者としての目をもって、内部の者がなかなか気づかない点に疑問を投げかけ、リスクをとりながら行動を起こしていかなければならない。こうした熱意と信念をもった専門家を今後養成あるいは発掘していく必要がある。特に長期専門家は、SHEP の理解が深いことに加え、マネジメントスキル・人材育成スキルに長けた創意工夫のできる人が望ましい。一方、短期専門家については、SHEP を基本的に理解していて、特定分野の技術指導ができる人であればよいだろう。

(2) 必要資源確保のための C/P 機関トップの支援・コミットメント

SHEP フェーズ 1、SHEP UP とともに、ケニア政府のコミットメントやオーナーシップは強かった。C/P 機関トップの支援も十分であり、それが C/P の配置やプロジェクトコスト負担にも表れている。このように、当然のことながら、必要な資源を動員するための先方政府の理解とコミットメントはプロジェクトの成否を大きく左右する。

(3) 相手国 C/P 配置

先方政府の理解の下、長期専門家には少なくとも 1 対 1 の専従の C/P 配置が必須であろう。新たなことに挑戦する意欲と能力のある職員の確保が必要不可欠である。また、プロジェクト本部のみならず、現場での活動の中心となる地方部の職員に関しても、SHEP UP の「SHEP UP デスクオフィサー」のような、できるだけ専従に近い職員の配置が円滑な活動実施には重要である。

(4) スリムなプロジェクトマネジメント体制

新たに SHEP を活用したプロジェクトを立ち上げる際には、小回りの利くマネジメント体制から始めるのが望ましい。SHEP フェーズ 1 も、関係省庁は最小限にとどめ、少人数のプロジェクト本部体制でスタートした。他国で展開する場合、その国に合った型が完成するまで試行錯誤は避けて通れないため、すばやく意思決定ができ、必要な軌道修正も迅速に行えるスリムな体制でプロジェクトを回していくのが得策だ。プロジェクトの規模も、手を広げすぎず、確実に成果の出る地域を対象に小規模に開始するのがよいだろう。

(5) 在外事務所とプロジェクトチームとが一体となった実施

柔軟な PDM の下、特に初期の段階では試行錯誤を繰り返しながら活動を進めていくことになる。PDM 策定の際には、柔軟なデザインにするだけではなく、限られたリソースで実現が可能なように、成果・活動のボリュームを適切に見定めることも重要になってくる。SHEP 活用案件では、「人を動かす、人を育てる」というキャパシティ・デベロップメント型成果を重視した基本姿勢に則りながら進めていくため、PDM の成果（特にサービス・デリバリー型の成果）として目に見えづらい部分で多くの時間と労力を費やすことになる。従来のプロジェクトと同様の成果・活動の量を盛り込むと、派遣された専門家人数ではこなさきれないという状況が発生する恐れがある。こうした点を考慮のうえ、適切な活動ボリュームの PDM を設定することが重要だ。

プロジェクト実施時には、在外事務所とプロジェクトチームが一体となって、刻々と変わる状況に応じた柔軟な活動進行や、PDM の適宜改訂、C/P 機関への働きかけを行うようにすべきである。

(6) データ収集活動のプロジェクト活動への組み入れ

SHEP の売りの 1 つは成果を数値データで示せたことだった。信頼性の高いデータ収集活動をプロジェクト活動に組み入れ、そのための資源も確保する必要がある。データを確実に収集できるシステムを構築し、そのための十分な人員と予算手当を行うようにしたい。ベースラインデータのみならず、プロジェクトの進捗に合わせ、モニタリングの機能をきちんともたせた進捗データの収集と分析、フィードバックを行う必要がある。

(7) 対象地域・受益者の選定

対象地域や対象層（受益者）の選定は慎重を期す必要がある。プロジェクト立案の際には、当該国、あるいは対象地域特有の詳細情報について、在外事務所、協力隊等のもつ情報・知識を総動員し、市場・生産ポテンシャルがあり、比較的少ない介入によって市場へのアクセスが改善される地域を選定するのがよいだろう。

受益者についても、その国の状況に合った選択基準を明確化する必要がある。SHEP では、「3-2-2 SHEP の対象層」で説明したように、小規模農家のなかでも自給自足層ではなく、換金作物を導入・拡大する層を SHEP の対象としている³⁵。とはいえ、この対象層のなかにもさまざまなレベルの農家が存在するのが実情なので、受益者をどのレベルに設定する

³⁵ SHEP UP では、メンバー人数、識字レベル、男女比等、12 アイテムに関して農家組織選定基準が定められている。

のかは大きな検討事項である。対象層によって、必要とするリソースや必要な介入期間は大きく異なってくる。例えば、「3-5-1 農家組織の自立発展性」でふれた、研修パッケージ提供後に行われるフォローアップ活動は、あくまでもケニアの SHEP 対象農家組織を考えた際に必要な期間として約1年と定められている。対象農家組織の教育レベルが低ければフォローアップは2年必要かもしれないし、逆の場合は数カ月で済んでしまうかもしれない。

また、園芸作物栽培を専業で行っている農家と、現金収入の例えば2割、3割のみを園芸に頼っている兼業農家とでは、農家が SHEP 活動に費やせる労力と時間も変わってくるだろうし、SHEP に対するニーズも大きく異なってくるだろう。同じ小規模園芸農家というくくりのなかでも、こうした経営形態の違いがあるので、形態に応じて介入の仕方を変えるのか、あるいは逆にどちらかにターゲットを絞って効率的に活動を行うのか、という検討も必要になってくる。

表-10で、どのようなターゲットの細分化があり得るのかを示した。ここで注意しなければならないのは、ターゲットを絞ることによって必ずしも効率性が高まるとは限らないということである。ターゲットを絞る作業にコストや時間がかかったり、ターゲットを絞りすぎたがためにサービスを提供するコストが増加したりといった状況が考えられる。ターゲットをどこまで絞るかについては、ターゲット精緻化によって得られる農家組織のパフォーマンスの向上度とのバランスで考えていかなければならない。そのため、このターゲティングの問題についても、プロジェクト開始時後一定期間は一定程度の試行錯誤は避けられないだろう。

表-10 対象農家組織選定の際の考慮事項の例³⁶

経済レベル	・メンバーの平均所得額
ロケーション	・市場からの距離 ・市場へのアクセス
経営形態	・専業・兼業（全所得における園芸農業所得の割合）
組織化の度合い	・農家組織としての経験年数 ・農家組織としての活動実績
リーダーシップ	・役付メンバーの選出方法 ・役付メンバーのリーダーシップの質 ³⁷
教育レベル	・メンバーの識字率または学歴

出所：調査団作成

³⁶ 本表では、SHEP UP で用いている農家組織選定基準に記載がない事項についてのみ列挙した。例えば、識字率については、SHEP UP の基準では役付メンバーの識字レベルにのみ言及されていて、一般メンバーについては特に基準はない。本表では、メンバー全体の識字・教育レベルも考慮する必要があると論じている。

³⁷ リーダーシップの質については、主観的な尺度で測らざるを得ない。SHEP に従事している県農業官、県 SHEP UP デスクオフィサー、区農業官、普及員といった県以下の関係者間で蓄積された知識を共有し、基準を明確化していくと有効だろう。本調査で、SHEP 活動に必要なリーダーシップの質に関する知識が、現場の関係者間で蓄積されていることが確認できたが、それらの知識は特に文書化されていない。

更に SHEP の経験から得た教訓として、NGO やドナー等による金銭や物品の供与が頻繁に行われている地域では、プロジェクトに参加すれば無償で物品を得ることができると期待する農家組織が多いということが挙げられる。SHEP でも実際に、金銭面での支援を期待して SHEP に参加したものの、技術支援のみのプロジェクトであることを知り、活動が不活発になった、あるいはドロップアウトしたというグループが少なからずある。農家組織選定の際には、あらかじめ誤解のないように、SHEP が技術支援のみを実施するプロジェクトであること、そして農家からは積極的な参加をしてもらうことが不可欠であることなどを明確に伝えておく必要がある。

3-7-5 中・長期的な留意点

次に中・長期的な留意点を挙げる。この場合の中・長期的とは、他国で SHEP を活用したプロジェクトが進展し、SHEP アプローチの有効性が確認され、パイロット段階から次の段階へステップアップされるタイミングを指す。そうしたタイミングで次に挙げる 2 つの留意事項を検討していくことが望まれる。

(1) 根拠に基づく意思決定とアドボカシーの支援

プロジェクトの成果を示すデータが収集・分析され、その結果 SHEP の効果が確認された際には、C/P 機関に対して根拠に基づく意思決定とアドボカシーへの支援を開始する必要がある。ケニア国内外で SHEP が有効なアプローチであると多くの関係者の賛同を得た背景には、SHEP フェーズ 1 で農家の所得が著しく増加したことをきちんと数字で示せたことがある。

他国でも、アプローチの有効性を示す根拠を主要関係者に提示していくことが重要であり、また、得られた根拠に基づいてリソース配分等に関する最適な意思決定を行うよう、C/P 機関に働きかけていくことが望ましい。さらに、SHEP アプローチを組織内で主流化するアドボカシーを支援したり、アドボカシーを行うための能力向上（根拠に基づいた資料作成等の支援）を行ったりすることも有益だ。相手国内での SHEP の認知度を高め、更にアフリカ域内で SHEP 広域展開のモメンタムを発生・強化させることになるだろう。

(2) 格差拡大への配慮

SHEP には明確なターゲット設定が必要であり、ターゲットから外れた層、例えば自給自足の貧困層や、乾燥・半乾燥地帯の農家等に対しては SHEP が直接支援することは難しい。今後、SHEP を活用した案件が成功を収め、注目度がアップしていく場合、「JICA は貧困層を支援しないのか、格差を拡大しようとしているのか」といった批判が出てくる可能性は否定できない。SHEP の枠組みのなかで格差の問題に取り組むことは不可能であるため、プロジェクトの枠を超えたプログラムの考え方のなかで、JICA として各国の現状に即した下位の非ターゲット層（特に貧困層）への支援の仕方、普及サービスのあり方を検討していくことには意味がある。

3-7-6 各関係者の役割

これまで、短期的、そして中・長期的な留意点を挙げてきた。これら留意点を、関係者ごと

の役割としてまとめたものが表－ 11 である。

表－ 11 SHEP 広域展開における各関係者の役割

JICA 本部	・ 専門家、コンサルタント人材の育成と確保 ・ 専門家の十分な張り付け期間の確保等、契約形態の検討 ・ 専門家間の情報・意見交換の場の設定 ・ 手厚い運営指導調査等のフォローアップの実施 ・ 各国 C/P 機関のトップコミットメント促進のための働きかけ
在外 JICA 事務所	・ C/P 機関の SHEP 理解促進 ・ C/P 機関への十分な人員配置・予算手当への働きかけ ・ プロジェクト準備段階における国特有の詳細情報の提供 ・ PDM の柔軟なデザインと運用への支援 ・ 専門家への技術的支援（助言、関係者との情報交換促進等）
プロジェクト専門家	・ C/P 機関の SHEP 理解促進と上層部への進捗・成果の定期報告 ・ 他国の専門家との情報・意見交換 ・ 進捗に応じた PDM の精緻化や見直し ・ 成果（特に所得）を示す信頼性の高いデータ収集・分析・活用の徹底
C/P 機関	・ SHEP に対する正しい理解とトップのコミットメント ・ 十分な数と質の C/P 職員配置と予算等のリソースの確保 ・ 組織内 SHEP アプローチの主流化のための基盤づくり

出所：調査団作成

JICA 本部に期待される役割は、まず、SHEP を理解し、異なった環境、条件のなかで柔軟に活用していける専門家人材の育成と確保がある。現在のところ、SHEP 専門家として派遣可能な人材は 2 桁に満たず、早急に人材を増やしていかなければならない。次に、専門家派遣の契約形態の検討が挙げられる。これまで述べてきたように、「人を動かす、人を育てる」を重要な柱と掲げる SHEP は（これは、そもそも JICA 技術協力の基本であるが）、スポット的に現地派遣をして特定技術を移転するというスタイルにはなかなかなじみにくい。十分な張り付け期間を確保した契約形態が必要だ。また、SHEP の活用は、特に初期の段階には、各専門家が試行錯誤のうえ実施していかなければならないことから、専門家間の情報・意見交換の場を設定するといったことも必要だろう。案件が開始した後には更に手厚い運営指導調査等を行い、専門家へのサポートを実施していくことが重要だ。この際、運営指導を行える人材の確保も必要となってくる。さらに、案件準備段階から実施段階まで一貫して、先方政府のトップコミットメントを得られるような働きかけをしていく必要がある。

在外 JICA 事務所に関していえば、案件形成段階から、C/P 機関に対して SHEP に対する理解促進や、人員配置・予算手当の働きかけを行っていくことが第一に挙げられる。また、案件形成時や詳細計画策定時には、JICA 本部に対して、当該国の詳細情報、留意事項等を提供し、適切な対象地設定等の手助けをする役割が求められる。PDM に関しては、試行錯誤が可能なように、ある程度柔軟にデザイン・運用する必要があるほか、案件実施時には、プロジェクトに対して適宜、助言やバックアップをしていく必要がある。

プロジェクト専門家は C/P 機関に SHEP の理解を深めてもらう努力をする必要があり、特に上層部への打ち込みや報告は頻繁に行っていくべきである。プロジェクトの運営にあたっては、同じ立場の他国の専門家と情報・意見交換をしながら、新たなアイデアを発見していくと、

より効果的なプロジェクト運営が可能になるだろう。プロジェクト活動が進むにつれて、はじめはあまり明瞭ではなかった道筋が徐々に明確になってくると思われる。PDMは柔軟性をもってデザインされることになるだろうが、活動の進展とともに、PDMの活動内容や指標等を精緻化あるいは見直しをしていき、より実態に近いPDMをつくることを心がけてもらいたい。特に所得等に関するデータの信頼性を高めるために、必要な資源が投入されているか、データ収集・分析活動期間は十分確保されているか、データは有効に活用されているかといった点について注意を払うことも重要だ。

最後にC/P機関であるが、SHEPに対する理解とトップのコミットメントを得たうえで、十分な数と質の職員の配置、予算の配分等、必要なリソースを確保してもらう必要がある。そして活動が進み、SHEPの効果が確認できるようになった際には、組織内でSHEPアプローチを主流化するための基盤づくりや、組織内のアドボカシー実施等の活動も取り入れていくのが望ましい。

3-8 密着調査に関する考察

本調査では、野中郁次郎一橋大学名誉教授のナレッジマネジメント理論を参考に、密着調査という独自の調査手法を取り入れた現地調査を実施した。密着調査では、農家と普及員の日常的な業務・生活実態や、他の人とのかかわりのなかから、通常のインタビューでは拾えない彼らの暗黙知を探り当てた。そして、発言だけでなく発言や行動が発生した文脈も面談・観察記録に可能な限り記録することに注力した。具体的には「2-1-3 長時間インタビュー」で詳述したように、半日から1日にわたり深層インタビューや参与観察を行い、質的情報を収集した。Box 4に、こうした密着調査だからこそ得られた、といえる情報や気づきの例を挙げる。

Box 4 密着調査で得られたさまざまな深層情報

例1：普及員と農家の関係

普及員に対する密着調査を実施した際、SHEP農家組織が経営している、キシイ市内の小売店を訪ねた。店ではグループメンバーが生産する農産物や農産加工品を販売していた。調査団が、店番をしていた農家組織のリーダーとグループ活動の詳細についてヒアリングを行っていた際、店に客が訪れた。調査団は、リーダーが話を中断し、接客するのだらうと思った。しかし、傍らにいた普及員が、ごく自然にカウンターに立ち、客に商品販売して代金を受け取ったのである。普及員は明らかに店の勝手を知っていた。また、リーダーは、普及員が代わりに店番をするのが当たり前であるかのような態度で、振り向きもせず調査団との話を続けた。普及員が、日常的に農家組織の仕事を手伝っていることが容易に想像できた。調査団は、農家組織が普及員に対して相当の信頼感をもっていることを理解することができた。

また、この店舗では、Box 2で紹介したさまざまなユニークな取り組みに関して、豊富で興味深い情報を得ることができた。こうした情報は、店の陳列を見たり、店に来る顧客を観察したり、店の裏側を見せてもらったりするなかで得られたものである。Box 2で記載した牛乳の話などは、店の隅にあるさまざまな帳簿を見せてもらった際に、偶然発見した情報である。



農家組織が経営する店内で、普及員・農家に対して密着調査を行う調査団

例 2：市場での偶然の出会い

普及員に対する密着調査の一環として、地元の市場を案内してもらった。普及員がどれだけ市場の状況を知っているか、市場に顔見知りがどれだけいるか、陳列されている作物の品種等を把握しているか、といったことを探るために市場に出かけたのだが、その際に、偶然 SHEP 農家組織のメンバーの 1 人と遭遇した。彼女はグループの代表としてキャベツの市場調査を行っているところだった。訪ねたニヤフルル市場では、良い値段がつかないことがわかり、これから良い値を求めて、1 時間ほど先のニエリ市場に行くつもりだ、とのことだった。こうした偶然の遭遇により、調査団は、SHEP 研修を受けて 5 年が経過した今でも、この農家組織が実際に市場調査を行っていることを確認することができた。事務所内でインタビューをするのみであったら、「農家は今でも市場調査をしています」という発言を得るのみで、その情報が信頼できるものかどうか、確認のしようがなかっただろう。



普及員とともに市場を訪ねる調査団

例 3：情報のトライアングレーション

普及員は調査でインタビューされることに慣れておらず、うまく自分を表現できない人も多い。ある普及員の場合、インタビューをした際には、自身のファシリテーションスキルについての自己評価が曖昧で、また、農家との信頼関係がどのくらい築かれているかといったことについて、具体的に説明することができなかった。そのため、調査団はこの普及員のパフォーマンスについて、明確な判断ができなかった。その後、普及員が担当する農家を対象に密着取材を行った。長時間にわたる会話のなかでは、園芸農業の話題に限らず、子どもの教育や、若者の失業問題といった村内のさまざまな社会・経済問題に関する話題が出てきた。その際、農業だけでなく、さまざまな村内の社会的活動に関して、当該普及員が村人に対して助言を行ったり、社会活動を促進する働きかけを行ったりしていることが徐々に明らかになっていった。普及員自身は言葉に出さなかったのだが、こうして農家の口から、この普及員がいかに献身的で農家からの信頼も厚い普及員であるかが確認できた。長時間のインタビューや観察を実施する密着調査では、こうした情報のトライアングレーションがより容易で確実なものとなる。

例 4：家庭内のジェンダー関係

農家に対する密着調査では、農村生活の実にさまざまな側面が見えてくる。ジェンダーに関する気づきは特に多い。インタビューの際、女性は料理の下準備をしながら質問に答えるなど、常に手を動かしながら調査団に対応することが多い。一方、男性については、インタビュー中に村内の男性が外出を誘いにくるなど、家の外で社交の場が多いことをうかがわせる場面にたびたび遭遇した。また、子どもたちは同性の親の傍に一日中寄り添い、同じ仕事に従事している光景が多く、多くの家庭で観察できた。女の子は母親と料理を、男の子



農家の密着調査では、特にジェンダーに関する暮らしの実態がよく見えてくる

は父親と家畜の世話を、といった具合である。SHEP 農家のインタビューでは、「ジェンダー啓発研修受講後は、妻の家事を手伝うようになった」といった声が多く聞かれたが、密着調査を実施している際に、実際に夫が自分で調理する予定の夕飯の献立のメニューや調理方法について話し出したり、「これからアイロンがけをしないといけないから、席を外します」と言ったり、と日常的に家事に従事していることがうかがわれる発言や行動に接することができた。一方で、フォーカス・グループ・ディスカッションでは「SHEP でジェンダー関係が改善した」と皆が異口同音で話していた農家組織であっても、個別に農家を訪ねると、「3-6-3 ジェンダーに関する課題」で紹介したように、非常に深刻なジェンダー問題を抱えているという秘密を暴露し始めたケースもあった。密着調査で、お互いが近い距離で、密な会話をするからこそ表面に出てくる情報である。

例 5：農村生活の多様性

農家に対する密着調査で見えてくるものといえば、ジェンダーのほかに多様な農村生活の実態がある。ある農家にインタビューで家族構成を聞いた際には「子どもが 2 人」という回答だったが、密着調査で自宅を訪ねてみると、5、6 人の子どもたちが家の中を駆け回っていた。たずねると、エイズで亡くなった姉の子どもを養育しているのだという。また昼時には近所の子どものみが当たり前のように、調査対象の家庭に昼ご飯を食べにくるといった光景が見られた。インタビューで答える世帯数が、必ずしも日々の生活の実態を反映しているとは限らないということが理解できる 1 例である。

また、本調査では、調査の目的上、当然、園芸農業の状況を知るための質問を中心に農家にたずねたのだが、生計手段として園芸農業だけをしている農家は必ずしも多くない。地域によって、また家庭によっては、農家は小売業、サービス業、林業、酪農・畜産業など実にさまざまな経済活動を行って暮らしている。SHEPの園芸グループだけでなく、養樹（ナーサリー）等の収入向上活動を行うグループにも同時に所属し、そちらの方で非常に活発に現金収入活動をしている農家もいる。そうした農家の日常の暮らしや、生計の実態にふれることができ、園芸がその農家に占める重要性の度合いなども肌感覚で知ることができるのが、密着調査の強みである。



多様性のなかで生きる農家

出所：調査団作成

Box 4 の最終例、「例 5：農村生活の多様性」に続けての議論として、密着調査実施の重要性について説明したい。通常のインタビューやフォーカス・グループ・ディスカッションでは、話題が園芸農業の話に終始するため、いかに農家が多様な生計を営み、多種多様な作業のなかで暮らしているかについて、調査者はどうしても実感しづらいほか、そうした話をする時間もなかなかとれない。例えば、園芸作物栽培にさほど熱心でない農家組織メンバーがいた場合、インタビューを行うだけでは、この農家に対して、単に「不熱心で向上心のない農家である」という評価を下してしまうかもしれない。しかし、密着調査で、実はこの農家が園芸以外の養樹や小物売りのサービス業の方に精力的に従事していて、そちらの活動のスキルアップや知識習得に余念がないという事実が明らかになるかもしれない。SHEP をそれぞれの農家が置かれた文脈のなかでとらえることは、SHEP アプローチの有効な実施の観点から重要である。その点、農家個々人の文脈をより実態に近い形で理解・体感することができる密着調査は、SHEP の今後の効果的な展開に大きく寄与する調査手法であるといえる。

とはいえ、密着調査という手法を取れば、だれでも現場の暗黙知が発掘できるのかといえば、残念ながらそうとはいえない。密着調査でいかに多くの興味深い暗黙知と出会えるかについては、調査者の手腕次第であるということが、実際に調査をしてみて感じた調査団の率直な感想である。調査者としての経験や技術、コミュニケーション能力といった要素はもちろんであるが、個人的な興味分野、対象者の生活環境に関する基礎的な知識や理解、対象者との相性や親和性、そして当日の調査者・対象者の体調といった非常に個人的かつ主観的な要因で、調査の質は大きく左右される。同じ人を相手にし、同じものを見ても調査者によって得られる情報は大きく異なる。また、同じ調査者でも当日の体調や心理状態、そして相手との関係の良し悪しで得られる情報の質量は日によって全く異なる。

もちろん、質的情報収集の経験が豊かな調査者ほど、より多くの深層情報を得ることができる傾向はある。しかし、こうした暗黙知掘り起しの作業に関しては、いかに先入観を極力排除したオープンな心構えで取り組めるか、そして、いかに調査対象者をパーソナルなレベルで理解し、相手の心に入り込んでいけるか、といった非常にウェットな部分が、成否を左右する決定的な要素になっていると感じる。調査者と調査対象者の間で作られるインタラクションの「場」を大切に、そこで生まれる一瞬の「きらめき」や「ヒント」を逃さないよう、常に知ることへの情熱を維持し、好奇心豊かな心構えで密着調査に臨むことが成功の鍵であろう。

Box 4 記事の実例で明示されたように、調査団は、本調査の新たな試みである密着調査の有効性について自信をもって主張したいと考える。一方で、暗黙知の発掘作業の方法論は確立された

ものがなく、本調査で得られた調査手法のノウハウも、体系立てて説明するのは難しい。また、本報告書のなかで、調査の方法論について詳細に論じることは調査の本来の目的ではない。そのため、ここでこれ以上の議論を試みることはしないが、密着調査で得られた暗黙知の価値は、他の手法で得られたデータや表面的な事実に基づく情報とは一味も二味も異なった、非常に貴重なものであるということは間違いない。

こうしたことから、今後の SHEP 広域展開の際にも、詳細計画策定調査や中間レビュー調査、終了時評価調査といったプロジェクト・サイクル・マネジメントの鍵となる機会をとらえ、ごく小規模でも構わないので、この密着調査を実施していくことを提案したい。ケニアでは、SHEP フェーズ 1、SHEP UP の長年の実施により、園芸農家の生活実態、ビジネス形態について一定程度蓄積された情報・知識が存在する。そうした知識の蓄積がない他国においては、密着調査による深堀情報の収集は特に有益である。密着調査は、そのような国で、SHEP アプローチによって農家に意識・行動変容を起こさせるために必要な新たな知見を提供してくれることとなるだろう。

第4章 結論と提言

4-1 SHEP の真髓と広域展開

本調査は、前回調査の結果を土台としながらも、SHEP の真髓部分により深く切り込んだ情報の収集と分析を試みた。その結果、SHEP のオリジナリティを構成する「ビジネスとしての農業の推進」「人が育ち、人が動く活動デザインと仕掛け」の2つの要素を活動の各段階に織り込んで、農家の所得向上というビジョンを達成するために戦略的なストーリーのもと、最適な実施体制・メカニズムでプロジェクトを実施したことが SHEP の成功要因であり、真髓といえることが明らかになった。これは、他の開発アプローチと比べた際に、SHEP の比較優位性として提示できる強みであり、日本の「ひと対ひと」の技術協力ならではの良さといえるだろう。SHEP は JICA 技術協力プロジェクトというスキームの潜在力を最大限に引き出し、目に見える結果を生み出した好例だといえる。

今後、アフリカ地域で SHEP により得た知見を活用して技術協力を展開していく際には、上で記した SHEP のオリジナリティを構成する2つの要素の必要性を十分理解したうえで、与えられた状況に即して農家の所得、ひいては生計向上というビジョンを実践に移していくことが必要だ。それには、単に SHEP で行われた活動や仕掛けを真似るだけでは、さまざまな文脈や、刻々と変化する社会環境には対応できない。SHEP の活用には、SHEP で採用された活動や仕掛けの裏にある理由（why）やこだわり、背景や確固とした信念についての理解が必要である。そうした SHEP のコアの部分を理解したうえで、文脈に合わせて実施者が創意工夫をして適宜 SHEP を参照し、活用していくのが望ましい。「SHEP 案件、非 SHEP 案件」といった二元的な色分けをするのではなく、ビジョン達成のために SHEP が役立つであろう個所をまずは部分的にでもよいので活用して、その効果を丁寧に検証していくことにより、より効果的なプロジェクトを組み立てていくことが可能になると思われる。

以上のことを十分理解したうえで、SHEP の広域化を進めていくわけだが、プロジェクトの運命を握るのは、結局はプロジェクト専門家のセンスや力量である。専門家は SHEP という新たなチャレンジを前に、情熱と信念をもって、自己の力を最大限に発揮していてもらいたい。

4-2 更なる調査研究の提案

本調査では、SHEP の真髓を解き明かすさまざまな事実や知識が得られたが、他方、調査の枠組みや時間・資源的制約から十分な情報が得られなかった分野も多々残されている。以下に、今後、SHEP をより深く知るうえで、そして SHEP を「進化」させていくために、更なる知識の蓄積が特に有益だと思われる研究分野を挙げる。

(1) 持続性に関する考察

「3-5 SHEP の持続性に関する考察」で記したが、本調査で農家の持続性に関する考察を試みたものの、サンプル数の不足から、網羅的、包括的な情報を得ることは難しかった。SHEP アプローチの効果の持続性をより正確に検証する目的で、SHEP フェーズ1に参加した農家の最新状況を知る調査を別途実施するとよいだろう。今後、アプローチ改善のアイディアを得るために有意義であるほか、SHEP 「卒業」農家グループが行政から新たにどのようなサービスを必要としているのかといった、これまでとは異なった普及サービスの要否を把

握することができるからである。

実際、本調査でも、農産物加工活動を始めたものの、数年後に品質保証の認証取得が必要となり、そのためのノウハウがなくて困っているという農家組織に出会っている。農家組織の活動がスケールアップしていくにつれ、行政に求める普及サービスの種類や質にも変化が現れると想像できることから、持続性にフォーカスした調査では示唆に富む情報が得られるだろう。

また、農家のみならず、SCAO を中心とした地方レベルのプロジェクト実施者が、プロジェクト終了後にどのように SHEP アプローチを継続活用しているか、あるいは更に発展を遂げているかについても検証をする価値がある。

(2) 開発心理

本調査と並行して、佐柳信男山梨英和大学准教授による動機づけに関する学術調査が行われた。今後、開発心理分野での調査を更に発展させていくと有意義である。今回の調査では、「なぜ SHEP 活動に従事しているのか」というシンプルな問いかけに対して得られた回答を分析する手法により研究が行われた。今後、更に深くモチベーションとスキルの相関関係を学術的に明らかにしていくためには、活動の各段階で、リアルタイムに関係者の心理変化を探っていくとともに、スキルや知識の向上度合いについても、習熟度テストや実技テストといった客観的な基準を用いて判断することが必要であろう。動機づけ理論に基づいた、各活動段階での参加者に対する適切なアンケート様式等が研究の成果として開発されれば、実施中のプロジェクトにとって有益なモニタリング・評価ツールとなるだろう。

(3) 農業経済

SHEP フェーズ 1 では、2 年間に個々の農家単位で平均所得が約倍増（名目所得）したことが明らかになっている。しかし、これは 1 収穫期当たりの所得の変化であり、年間所得がどのように変化したかについてのデータは収集されていない。ケニアは気象・土壌条件の多様性が大きく、年に 1 収穫期しかない地域、4 収穫期ある地域とさまざまである。また、土地の利用の仕方や作物の種類によって、年間収穫回数は異なってくる。そのため、1 農家の年間、あるいは一定期間の所得の増減を把握するには、各農家の土地利用実態、作付け実態等の詳細を調査する必要がある。

例えば、今回調査を行った農家のなかには、「これまで年 1 回しか収穫できない品種のカボチャを植えていたが、SHEP 以降、年 3 回収穫できる品種に切り替えた。1 収穫期当たりの純利益は若干低くなったが、年 3 回収穫できるので所得は大きく向上した」といった例があった。SHEP では、1 収穫期のデータしか収集していないため、この農家のベースライン調査のデータと SHEP 以降のデータを単純に見比べると所得が減少したかのようにみえてしまう。また、「これまでは土地の 9 割にメイズを植え、残り 1 割で野菜を栽培していた。SHEP 以降、5 割をメイズ畑にし、5 割を野菜畑にした」といった例では、メイズの栽培を減らしたために発生した収入の減額分³⁸を勘案して、この農家に、全体としてどのような収

³⁸ メイズをすべて自家消費用に栽培していたケースであれば、これまでメイズは自給自足できていたものが、市場から購入しなければならなくなっている場合もある。本調査の小規模農家へのインタビューでは、メイズは基本的に自家消費用に栽培しており、余剰が発生した場合、その分だけ現金化するというケースが多いようだった。

支の増減が起こっているのかもみていく必要があるだろう。

このように、プロジェクトで収集しているデータは、必ずしも個々の農家の全体像を反映していない可能性があることから、農家ごとに詳細情報を収集し、SHEP が農家経営に与えた影響を調べていく必要があるだろう。

(4) ジェンダー

SHEP フェーズ 1 終了時評価（2009 年実施）、SHEP UP 中間レビュー調査（2012 年実施）ともに、ジェンダー関係の各種研修・ワークショップが農家のジェンダー平等の実現に大きく寄与しているという結果が得られている（国際協力機構、2009；国際協力機構、2012）。本調査でも、家庭内におけるジェンダー関係の改善がみられたという例が数多く確認できたことから、SHEP アプローチで実施されているジェンダー平等や女性のエンパワーメントに関する働きかけが、現場で大きな成果を上げていることについては議論の余地がない。

しかし、本調査では同時に、家庭内で深刻なジェンダー課題を抱えている女性メンバーが、夫によって農家組織から脱退させられている例に遭遇したり、「そうはいっても、家庭内の夫婦関係はそう簡単に変わるものではない。変化がみられない夫婦も多い」と半ばあきらめ気味の普及員の発言を少なからず聞いたりした。また、活発に SHEP 活動に参加している農家であっても、実は妻だけがすべての家事・農作業を担っていて、それらの作業に夫が全く協力していないというケースもあった。

このように、家庭内の男女不平等の実態は根深いものがあると思われる。実際、ケニアの農村部では、男性や未成年者のアルコール依存症の問題、HIV/AIDS、性差に基づいた暴力、そして女性器切除（FGM）といった、さまざまなジェンダー課題が山積している。こうしたなかで、より詳しい小規模園芸農家のジェンダーの実態を知るためには、ジェンダーに特化した詳細調査を実施し、夫婦間の家事・農作業分担、意思決定、家計管理の実態、資産の所有状況等について SHEP 以前・以降の変化や残された課題等をみていく必要がある。

(5) コミュニティ開発

SHEP により受益した農家の多くが、他の農家組織、あるいは近隣農家に対して SHEP から得た技術や知識を無報酬で教えていると発言していた。その理由はさまざまであるが、「自分だけ金持ちになってしまうと、周りから嫉妬され、畑の農作物を盗まれる。だから周りにも SHEP で得た知識や技術を教え、自分だけが窃盗のターゲットとならないようにしている」といった声も少なからず聞こえてきた。「近隣農家も同じ作物を作るようになれば、仲買人との価格交渉に有利になったり、収穫物を一緒に市場に運んで行けるので収益が多く得られるようになる」といった前向きな意見もあった。また、土のうによる農道整備に関しては、道路のもつ高い公共性により、SHEP 対象農家組織メンバーのみが補修や維持管理作業を行っているのではなく、ほとんどのケースで近隣住民も土木作業に従事している。

このように、SHEP 対象農家は、社会的に孤立した立場で活動を行っているわけではなく、コミュニティの中で生活し、農家経営を行っている。これまで JICA が実施してきた各種調査では、調査対象はあくまでも SHEP 対象農家組織と SHEP 活動であったため、コミュニティの中での農家組織の位置づけや立場の変化という観点からは十分な知見が得られていない。

また、SHEP は、支援対象からは外れている自給自足的農家と SHEP 対象農家との格差を

拡大させているのではないかという議論も少なからず聞かれていることから、コミュニティ開発の観点からの詳細調査も、SHEP の今後、そして SHEP の枠外ではあるものの、自給自足農家への支援のあり方等を考えるうえで重要であろう。

参考文献

- AfDB (2007) Republic of Kenya Small-Scale Horticulture Development Project : Appraisal Report.
- Deci, Edward and Richard Flaste (1996) Why We Do What We Do : Understanding Self-Motivation. Penguin Books : New York.
- FAO (2011) The State of Food and Agriculture 2010-2011, Women in Agriculture
- Kenya Development Learning Centre (2010) Smallholder Farmers' Involvement in Commercial Horticulture : Kenya's perspective. Video conference on high value horticulture for Eastern & Southern Africa. 2nd November 2010. URL : <http://www.globalhort.org/media/uploads/File/Video%20Conferences/VC6%20Position%20Paper%20Kenya.pdf>
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1996) The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press : New York.
- Office of Prime Minister (2012) Sessional paper No.....of 2012 on Kenya Vision 2030. (URL : http://www.vision2030.go.ke/cms/vds/VISION_2030_Sessional_Paper_final_09_11_12.pdf)
- Republic of Ghana (2006) Food and Agriculture Sector Development Policy : FASDEP II (2007-2012)
- Republic of Kenya (2009) Agricultural Sector Development Strategy : ASDS (2010-2020)
- Republic of Kenya (2012) National Agricultural Sector Extension Policy (NASEP) .
- Republic of Kenya (2010) National Horticultural Policy.
- Republic of Rwanda (2009) Strategic Plan for Agricultural Transformation : SPAT (2009-2012)
- Society for International Development (2010) Kenya's Vision 2030 : An Audit From An Income And Gender Inequalities Perspective.
- USAID / Kenya (2012) Multi-stakeholder Evaluation of Agriculture and Livestock Value Chain Activities in Kenya (URL : <http://www.kengen.co.ke/userfiles/Research%20materials.pdf>)
- World Bank (2008) World Development Report 2008
- 相川次郎 (2013) SHEP および SHEP UP の取組みー市場に対応できる小規模農家の育成 .
- 楠木建 (2010) ストーリーとしての競争戦略ー優れた戦略の条件 . 東洋経済新報社 .
- 国際協力機構 (2010) JICA 環境社会配慮ガイドライン
- 国際協力機構 (2012) SHEP アプローチー市場指向型アプローチのカラクリ (北島暖恵専門家)
- 国際協力機構 (2009) ケニア共和国小規模園芸農民組織強化計画プロジェクト (SHEP) 終了時評価調査報告書 .
- 国際協力機構 (2012) ケニア共和国小規模園芸農民組織強化・振興ユニットプロジェクト (SHEP UP) 中間レビュー調査報告書 (未定稿) .
- 国際協力機構 (2013) << SHEP >> アプローチガイドラインー市場志向型の小規模延元農家支援プロジェクトー .
- 佐柳信男 (2013) 開発援助プログラムに参加する動機づけー普及員および受給者の参加理由の自己決定理論的観点からの分析 (未定稿)
- 小規模園芸農民組織強化・振興ユニットプロジェクト (SHEP UP) (2013) SHEP アプローチ活動実施計画と予算 . 2013 年 11 月 11 日開催 SHEP アプローチ啓発ワークショップ資料 .
- 中森孝文 (2008) 「第 4 章 会社の強みは「型」でとらえる」 (p.102-p.137) . 日本ナレッジマネジメント学会編 (2008) 「型」と「場」のマネジメント . かんき出版 .

付 属 資 料

1. 現地調査スケジュール
2. 現地調査説明資料
3. 面談者リスト
4. 収集資料リスト
5. インタビュー質問事項、密着調査及び長時間インタビュー実施要領
6. 自己評価によるモチベーションとスキル、SHEP への理解の相関関係グラフ
7. フィードバック会議資料
8. SHEP の活動手法、既存案件との違い、インパクト（前回調査「SHEP アプローチ・ガイドライン」からの抜粋）
9. SHEP を取り入れたプロジェクト（前回調査「SHEP アプローチ・ガイドライン」からの抜粋）

1. 現地調査スケジュール

付属 1. 現地調査スケジュール

第 1 次調査

Date	Day	Dr. Kumiko SHUTO IMG Inc.	Ms. Kaori KOIZUMI IMG Inc.	Local Consultants (LC)	Location
2013/8/24	Sat	21:20 Depart Narita(EY871)	21:20 Depart Narita(EY871)		
2013/8/25	Sun	4:35 Arrive Abu Dhabi 9:40 Depart Abu Dhabi 13:25 Arrive Nairobi(EY641)	4:35 Arrive Abu Dhabi 9:40 Depart Abu Dhabi 13:25 Arrive Nairobi(EY641)	Meet with Shuto and Koizumi	Nairobi
2013/8/26	Mon	7:00 Depart Nairobi 7:50 Arrive Kisumu Observation of training, interviewing participants, SHEP UP Experts and CPs	7:00 Depart Nairobi 7:50 Arrive Kisumu Observation of training, interviewing participants, SHEP UP Experts and CPs	7:00 Depart Nairobi 7:50 Arrive Kisumu Observation of training, interviewing participants, SHEP UP Experts and CPs	Kisumu County
2013/8/27	Tue	SCAO Gem Sub-County, Siaya County SCAO Kisumu East Sub-County, Kisumu County	SCAO Gem Sub-County, Siaya County SCAO Kisumu East Sub-County, Kisumu County	SCAO Gem Sub-County, Siaya County SCAO Kisumu East Sub-County, Kisumu County	Kisumu County, Siaya County
2013/8/28	Wed	Daylong Interview with extension officers	Daylong Interview with extension officers	Daylong Interview with extension officers	Kisumu County, Siaya County
2013/8/29	Thu	Daylong Interview with farmers in Gem Sub-County in Siaya County	Daylong Interview with farmers in Gem Sub-County in Siaya County	Daylong Interview with farmers in Gem Sub-County in Siaya County	Siaya County
2013/8/30	Fri	Daylong Interview with farmers in Kusumu East Sub-County, Kisumu County	Daylong Interview with farmers in Kusumu East Sub-County, Kisumu County	Daylong Interview with farmers in Kusumu East Sub-County, Kisumu County	Kisumu County
2013/8/31	Sat	Reporting	Reporting	Reporting	Kisumu County
2013/9/1	Sun	Move from Kisumu to Kisii by car	Move from Kisumu to Kisii by car	Move from Kisumu to Kisii by car	Kisumu-Kisii
2013/9/2	Mon	SCAO Kisii Central Sub-County, Kisii County SCAO Kisii South Sub-County, Kisii County	SCAO Kisii Central Sub-County, Kisii County SCAO Kisii South Sub-County, Kisii County	SCAO Kisii Central Sub-County, Kisii County SCAO Kisii South Sub-County, Kisii County	Kisii county
2013/9/3	Tue	Daylong interview with extension officers	Daylong interview with extension officers	Daylong interview with extension officers	Kisii County
2013/9/4	Wed	Daylong Interview with farmers Move to Kisumu by car	Daylong Interview with farmers Move to Kisumu by car	Daylong Interview with farmers	Kisii County(LC)/ Kisii-Kisumu (Shuto&Koizumi)
2013/9/5	Thu	7:15 Depart Kisumu (KQ671) 8:05 Arrive Nairobi Airport AM: JICA Kenya Office 14:25 Depart Nairobi(EY642) 20:20 Arrive Abu Dhabi 21:30 Depart Abu Dhabi	7:15 Depart Kisumu (KQ671) 8:05 Arrive Nairobi Airport AM: JICA Kenya Office 14:25 Depart Nairobi(EY642) 20:20 Arrive Abu Dhabi 21:30 Depart Abu Dhabi	Daylong Interview with farmers	Kisii(LC)/ Kisumu-Nairobi(Shuto&Koizumi)
2013/9/6	Fri	13:00 Arrive Narita(EY878)	13:00 Arrive Narita(EY878)	Observation of SHEP UP activities and interviews with participants Move to Nairobi by car	Kisii-Nairobi (LC)
2013/9/7	Sat			Reporting	Nairobi
2013/9/8	Sun			Reporting	Nairobi

第 2 次調査

2013/9/19	Thu			Preparation for the 2nd visit of Japanese members	Nairobi
2013/9/20	Fri			Preparation for the 2nd visit of Japanese members	Nairobi
2013/9/21	Sat		21:20 Depart Narita(EY871)		-
2013/9/22	Sun		4:35 Arrive Abu Dhabi 9:40 Depart Abu Dhabi	Meeting with Koizumi	Nairobi

Date	Day	Dr. Kumiko SHUTO IMG Inc.	Ms. Kaori KOIZUMI IMG Inc.	Local Consultants (LC)	Location
			13:25Arrive Nairobi(EY641) Meeting with LC		
2013/9/23	Mon		Accompanying JICA PR Section for video shooting & conducting interviews	Accompanying JICA PR Section for video shooting & conducting interviews	Kisumu County, Siaya County
2013/9/24	Tue		SCAO Nyandarua North Sub-County, Nyandarua County	SCAO Nyandarua North Sub-County, Nyandarua County	Nyandarua North
2013/9/25	Wed		Daylong Interview with an extension officer	Daylong Interview with an extension officer	Nyandarua North
2013/9/26	Thu		Daylong Interview with farmers	Daylong Interview with farmers	Nyandarua North
2013/9/27	Fri		Daylong Interview with farmers Move to Nairobi	Daylong Interview with farmers Move to Nairobi	Nyandarua North-Nairobi
2013/9/28	Sat		Reporting	Reporting	Nairobi
2013/9/29	Sun	21:20 Depart Narita(EY871)	Reporting	Reporting	Nairobi
2013/9/30	Mon	4:35 Arrive Abu Dhabi 9:40 Depart Abu Dhabi 13:25Arrive Nairobi(EY641)	Observation of SHEP UP activities	Observation of SHEP UP activities	Nairobi
2013/10/1	Tue	Interview with HCDA, MOA, former CP	Interview with HCDA, MOA, SHEP UP Project	Observation of SHEP UP activities and Interview with HCDA, MOA, former CP	Nairobi
2013/10/2	Wed	SCAO Murang'a South Sub-County, Muranga County	SCAO Murang'a South Sub-County, Muranga County Farmers Group Interview	SCAO Murang'a South Sub-County, Muranga County	Murang'a South
2013/10/3	Thu	SCAO Kandara Sub-County, Muranga County	Daylong Interview with extension officer, Murang'a South Sub-County	Daylong Interview with extension officer, Murang'a South Sub-County	Murang'a South/ Kandara
2013/10/4	Fri	SCAO Kirinyaga West Sub-County, Kirinyaga County	Daylong Interview with farmers, Murang'a South Sub-County	Daylong Interview with farmers, Murang'a South Sub-County	Murang'a South/ Kirinyaga West-Nairobi
2013/10/5	Sat	Reporting	Move to Nairobi	Reporting	Nairobi
2013/10/6	Sun	Move to Trans Mara	Move to Nakuru	Move to Nakuru	Nakuru/Tran s Mara
2013/10/7	Mon	SCAO Transmara West Sub-County, Transmara County, Farmers Group Interview	SCAO Nakuru North Sub-County, Nakuru County, Farmers Group Interview	HCDA Regional Depot SCAO Nakuru North Sub-County, Nakuru County, Farmers Group Interview	Nakuru/Tran smara West
2013/10/8	Tue	Daylong Interview with extension officer, Transmara West Sub-County, Trans mara County	Daylong Interview with extension officer, Nakuru North Sub-County, Nakuru County	Daylong Interview with extension officer, Nakuru North Sub-County, Nakuru County	Nakuru/Tran smara West
2013/10/9	Wed	Daylong Interview with extension officer, Transmara West Sub-County, Trans mara County Move to Nairobi	Daylong Interview with farmers Nakuru North Sub-County, Nakuru County Move to Nairobi	Daylong Interview with farmers Nakuru North Sub-County, Nakuru County Move to Nairobi	Nakuru/Tran smara West- Nairobi
2013/10/10	Thu	Interviews with SHEP UP Project JICA Kenya Office	Interviews with SHEP UP Project JICA Kenya Office	Interviews with SHEP UP Project	Nairobi
2013/10/11	Fri	SHEP UP Project 14:25Depart Nairobi(EY642) 20:20 Arrive Abu Dhabi 21:30 Depart Abu Dhabi	SHEP UP Project 14:25Depart Nairobi(EY642) 20:20 Arrive Abu Dhabi 21:30 Depart Abu Dhabi		Nairobi
2013/10/12	Sat	13:00 Arrive Narita(EY878)	13:00 Arrive Narita(EY878)		

ローカルコンサルタント単独による地方調査（資料整理、面談記録作成等のみの作業日は除く）

2013/10/20	Sun			Move to the site	
2013/10/21	Mon			SCAO Bungoma Cental Sub-County, Bungoma County SCAO Bungoma East Sub-County, Bungoma County	Bungoma
2013/10/22	Tue			Daylong Interview with extension officers	Bungoma
2013/10/23	Wed			Daylong Interview with farmers	Bungoma
2013/10/24	Thu			Daylong Interview with extension officers	Bungoma
2013/10/25	Fri			Daylong Interview with farmers	Bungoma
2013/10/26	Sat			Move to Nairobi	Nairobi

第3次調査

2013/11/24	Sun	21:20 Depart Narita(EY871)			
2013/11/25	Mon	4:35 Arrive Abu Dhabi 9:40 Depart Abu Dhabi 13:25Arrive Nairobi(EY641)			Nairobi
2013/11/26	Tue	Meeting with JICA Kenya Office, SHEP UP Project Move to Nyahururu		Meeting with SHEP UP Project Move to Nyahururu	Nairobi-Nyahururu
2013/11/27	Wed	SCAO Nyandarua North Sub-County, Nyandarua County, Interview with extension officers		SCAO Nyandarua North Sub-County, Nyandarua County, Interview with extension officers	Nyandarua North
2013/11/28	Thu	Interview with farmers		Interview with farmers	Nyandarua North
2013/11/29	Fri	Feedback meeting		Feedback meeting	Nairobi
2013/11/30	Sat	Reporting			Nairobi
2013/12/1	Sun	Reporting			Nairobi
2013/12/2	Mon	AM: JICA Kenya Office 14:25Depart Nairobi(EY642) 20:20 Arrive Abu Dhabi 21:30 Depart Abu Dhabi			Nairobi
2013/12/3	Tue	13:00 Arrive Narita(EY878)			

付属 2. 現地調査説明資料

STUDY OUTLINE

THE IN-DEPTH STUDY ON THE SHEP APPROACH COMMISSIONED BY JICA

August 2013
IMG (International Management Group) Inc.

1

CONTENTS

- ① Study Team Members
- ② Background of Study
- ③ Purpose of Study
- ④ Expected Outputs of Study
- ⑤ Study Methods - Qualitative Study based on Concept of "Knowledge Management (KM)"
- ⑥ Analytical Framework - Edward L. Deci's "Self-motivation theory" & findings from previous study
- ⑦ Study Schedule
- ⑧ Requests to You

2

STUDY TEAM MEMBERS

- ① Commissioned by Arid and Semi-Arid Farming Area Division 1, Rural Development Department, JICA HQs
- ② Study Team (Consultants)
 - Dr. Kumiko Shuto (IMG Inc.)
 - Ms. Kaori Koizumi (IMG Inc.)
 - Dr. Felix M'mboyi (CERDS Consulting Inc.)
 - Mr. Alfred Nyambane Nyangau (CERDS Consulting Inc.)
- ③ JICA PR Section - Movie footage shooting, editing and finalizing (visiting Kenya late September)

3

BACKGROUND OF STUDY

- ① JICA's growing recognition of the success of SHEP and SHEP UP - Farmers' income from horticulture doubled as a result of improved extension service quality and farmers skills
- ② JICA planning to implement technical cooperation projects in a number of countries in Africa that adopt/ incorporate the SHEP approach
- ③ JICA wanting to fully understand and identify the essence of the SHEP approach (secrets of success) so that the success can be replicated in other similar agricultural projects

4

PURPOSE OF STUDY

- ① Based on the previous study* a more in-depth Study is needed to:
 - Discover the reasons behind the success of SHEP /SHEP UP, contributing and hindering factors, and positive & negative impacts of the intervention
 - Identify the essence of the SHEP approach and based on the findings, develop IEC (information, education & communication) materials to be used in and outside Kenya

* The "previous study" refers to the study on SHEP conducted by OPC Corp. over the period between January and March 2013.

5

EXPECTED OUTPUTS OF STUDY

Documents	Intended Readers
Report on study findings (in Japanese & Eng summary)	JICA staff and experts
Training material for workshop (in Eng and Japanese)	JICA staff and experts, government officers in African countries
PR Leaflet (in Eng and Japanese)	Above plus development partners
PR video* (in Eng and Japanese)	General public
Revisions of the outputs of the previous study	JICA staff and experts

* The PR video is a 10- 15 minute documentary video with many interviews of a range of stakeholders of SHEP/SHEP UP. The video will be made in collaboration with JICA PR Department.

6

STUDY METHODS (1)

Qualitative Study based on Concept of Knowledge Management

- Qualitative data collection
 - Interviews
 - Observations
 - Focus group discussions
- Additional in-depth interviews for beneficiaries (extension workers and farmers) for discovering and identifying "tacit knowledge" (as opposed to "explicit knowledge") based on the concept of knowledge management (KM)

7

STUDY METHODS (2)



8

STUDY METHODS (3)

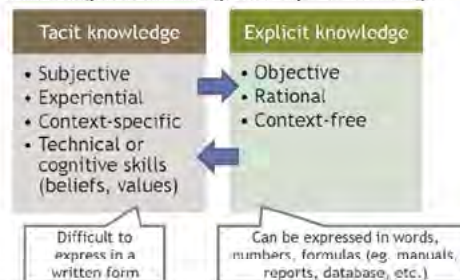
- The total number of people to be interviewed will be around 60-70 (Aug- Dec).
- The total number of people for in-depth interviews and observations will be around 15 (Aug- Nov).
- Some interviews with key persons and beneficiaries (extension workers and farmers) will be photographed, video-recorded or voice-recorded for publicity purposes*.

* We will obtain written consent from each interviewee for the use of their images

9

STUDY METHODS (4) KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM)

- Prof. Ikujiro Nonaka's knowledge management theory emphasizes on the creation of knowledge through converting tacit knowledge into explicit knowledge



10

STUDY METHODS (5) KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM)

- KM "SECI" Model: Socialization → Externalization → Combination → Internalization



11

ANALYTICAL FRAMEWORK (1) SELF-MOTIVATION THEORY (SDT)

- SHEP approach is based on Edward L. Deci's "self-determination theory (SDT)" - Three psychological needs motivate people: (1) competence, (2) autonomy, & (3) psychological relatedness.
- Each step of SHEP activity, eg. Sensitization Workshop, FABLIST Forum, in-field training, etc. is designed to enhance the above-listed three needs → Study question: Is it really working on the ground? (micro-level viewpoints by extension workers and farmers)

12

ANALYTICAL FRAMEWORK (2) FINDINGS FROM PREVIOUS STUDY

- Three elements of SHEP concept identified by the previous study



→ Study question: The concept need to be validated & re-examined from perspectives project implementers and beneficiaries

13

ANALYTICAL FRAMEWORK (3) FINDINGS FROM PREVIOUS STUDY

- Interplay between motivation and skills development



→ Study question: The interplay need to be validated through self-analysis by extension workers & farmers

14

STUDY SCHEDULE

Aug	1 st field visits by Dr. Shuto & Ms. Koizumi (accompanied by national consultants)
Sep	2 nd field visits by Dr. Shuto & Ms. Koizumi (accompanied by national consultants)
Oct	A field visit by national consultants - location to be decided
Nov	A field visit by national consultants - location to be decided
Dec	3 rd visit to Kenya (Nairobi only) by Dr. Shuto and national consultants for a feedback meeting

Filming by
JICA HQs PR
Section

15

REQUEST TO YOU (SHEP UP IMPLEMENTERS)

- Please provide your stories, ideas, and perspectives during interviews
- Please introduce prospective informants (esp. extension workers and farmers) who can share interesting stories and experiences - not only success stories but also stories related to challenges and limitations
- Please provide photos and relevant documents which can be used in the film and ICT materials
- Please give us your opinions on our outputs (main study findings, draft PR materials and draft training materials) in the feedback meeting to be held late November or early December in Nairobi

16

3. 面談者リスト

付属 3. 面談者リスト

（敬称略、順不同。【】書きがない面談者に対しては、1～2 時間程度の通常インタビューを実施）

<SHEP 専門家>

- ・相川次郎（SHEP チームリーダー）現 JICA 国際協力専門員

<SHEP カウンターパート>

- ・Mr. James Arim, 現 KAVES Technical Director, USAID
- ・Ms. Florence Mang'oli, 現 Station Manager, Horticultural Crops Development Authority (HCDA) Kisumu

<SHEP UP 実施機関行政官>

- ・Dr. Johnson Irungu, Director – Crop Management, Ministry of Agriculture Livestock & Fisheries
- ・Dr. Alfred Serem, Managing Director, Horticultural Crops Development Authority (HCDA)

<SHEP UP 専門家>

- ・橋本直樹（チーフアドバイザー/園芸政策）（長期専門家）
- ・北島暖恵（園芸生産・普及）（長期専門家）
- ・加藤満広（組織間連携/業務調整）（長期専門家）
- ・石川泰光（情報利活用）（短期専門家）【質問票回答】
- ・原田陽子（ジェンダー主流化）（短期専門家）【質問票回答】
- ・福林良典（農村インフラ（土のう））（短期専門家）【質問票回答】

<SHEP UP カウンターパート>

- ・Ms. Francisca Malenge, SHEP Unit Leader
- ・Mr. Stephen Kioko, SHEP Unit Deputy Leader, Horticulture Crop Production & Quality Control
- ・Ms. Florence Wambua, SHEP Unit, Farmer Group Empowerment / Gender Mainstreaming
- ・Mr. Peter N. Orangi, SHEP Unit, Administration
- ・Ms. Alice Nyaga, SHEP Unit, Agro-processing
- ・Mr. Raymond Chelule, SHEP Unit, Information Management and Utilization/ Monitoring and Evaluation

<その他 SHEP/SHEP UP 関係者、本邦研修関係者>

- ・狩野良昭 元 JICA ケニア事務所所長（現・NPO 法人国際農民参加型技術ネットワーク（IFPaT））
- ・河澄恭輔 元 JICA ケニア事務所次長（現・JICA 筑波研修業務・市民参加協力課長）
- ・増古恵都子 元 JICA ケニア事務所所員（現・JICA 地球環境部森林・自然環境グループ森林・自然環境保全第一課主任調査役）
- ・大平崇之 JICA 南アフリカ事務所職員
- ・平岡洋 元 CARD 事務局派遣 JICA ケニア事務所企画調査員（現・世界銀行）
- ・相園賢治 元 JICA ケニア事務所広域企画調査員（一村一品）（現 Aizono and Associates Limited）

- ・野村岬 JICA 筑波研修業務課副調査役
- ・小山真一 社団法人海外農業開発協会（JICA アフリカ地域園芸作物栽培・普及コース業務総括）
- ・中田耕司 社団法人海外農業開発協会（JICA アフリカ園芸作物栽培・普及コース業務総括補佐）

＜他ドナー＞

- ・ Ms Millie Gadbois, Senior Agricultural Advisor, ABEO, USAID
- ・ Dr Julius Kilungo, Program Economist, ABEO, USAID
- ・ Mr Harrigan Mukhongo, Business & Organizations Specialist, USAID
- ・ Ms Jane G. N. Ngugi, Smallscale Horticulture Development Project (SHDP) National Project Coordinator, AfDB

＜研究機関＞

- ・ 森元泰行 Biodiversity International 研究員

＜ゲム県農業事務所（シアヤ・カウンティ）＞

- ・ Mr. Bisma Ogola Oyugi, Sub-County Agricultural Officer
- ・ Ms. Femina Ogallo, Desk Officer
- ・ Mr. Joseph N Masime, Group Facilitator 【密着調査】
- ・ Mr. Benard Ouma, District Home Economics Officer

＜ゲム県（シアヤ・カウンティ）農家組織＞

- ・ Mr. Essau Nyapola, Chairman, Ne Gi Wangi Self-help Group（SHEP UP グループ）
- ・ Mr. Zackial Odhiambo, Member, Ne Gi Wangi Self-help Group（SHEP UP グループ）【密着調査】
- ・ Ms. Joyce Adhiambo, Member, Ne Gi Wangi Self-help Group（SHEP UP グループ）【密着調査】
- ・ Ms. Peres A Olwande, Assistant Secretary, Ne Gi Wangi Self-help Group（SHEP UP グループ）【密着調査】

＜キスム東県農業事務所（キスム・カウンティ）＞

- ・ Ms. Joan Owade, Subcounty Agricultural Officer
- ・ Ms. Eunice Anyango, SHEP Desk Officer
- ・ Ms. Helen A. Ouma, Field Extension Officer/ Group Facilitator 【密着調査】

＜キスム東県（キスム・カウンティ）農家組織＞

- ・ Ms. Rose Auma Ongogo, Chair Lady, Piny Ber Self-help Group（SHEP UP グループ）【密着調査】
- ・ Mr. Benard O. Oluk, Coordinator, Piny Ber Self-help Group（SHEP UP グループ）【密着調査】
- ・ Ms. Peninah Anyango, Member, Piny Ber Self-help Group（SHEP UP グループ）【密着調査】

＜キシイ中央県農業事務所（キシイ・カウンティ）＞

- ・ Mr. Wycliffe Ongera, Horticulture Crops Officer
- ・ Ms. Emily N. Mbaka, Divisional Home Economics Officer
- ・ Ms. Redemptor K. Oigo, Divisional Home Economics Officer (DIVHEO)- Kio guro 【密着調査】

<キシイ中央県（キシイ・カウンティ）農家組織>

- Mr. Samuel Osumo Onsongo, Secretary, Nyandiba Self Help Group（SHEP 直接支援グループ）【密着調査】
- Ms. Elizabeth Osumo, Member, Nyandiba Self Help Group（SHEP 直接支援グループ）【密着調査】
- Mr. Giadis M. Otundo, Kenyuni Women Group（SHEP 間接支援グループ）
- Ms. Everline Onserio, Kenyuni Women Group（SHEP 間接支援グループ）【密着調査】

<キシイ南県農業事務所（キシイ・カウンティ）>

- Mr. Evans O. Nyamache, District Crops Officer
- Ms. Caroline W. Mutiti, Subcounty Agribusiness Development Officer
- Mr. Zebedeo D. Mogita, Divisional Crops Officer Suneka Division
- Ms. Christine Anyango, Field Extension Officer, Divisional Home Economics, Gender, HIV/AIDS and Youth in Agriculture（SHEP 間接支援グループ担当）【密着調査】

<キシイ南県（キシイ・カウンティ）農家組織>

- Ms. Olpher Nyanchama Nyangaresi, Chairlady, Bogiakumu Nyauno Jua kali Youth Group（SHEP 間接支援グループ）
- Mr. Benard Orina Ondwari, Coordinator, Bogiakumu Nyauno Jua kali Youth Group（SHEP 間接支援グループ）【密着調査】
- Ms. Evaline Kwamboka, Member, Bogiakumu Nyauno Jua kali Youth Group（SHEP 間接支援グループ）
- Mr. John Nyabaro, Member, Rioyuko Muungano Self Help Group（SHEP 間接支援グループ）【密着調査】
- Ms. Irene Nyabaro, Member, Rioyuko Muungano Self Help Group（SHEP 間接支援グループ）【密着調査】

<グチャ県農業事務所（キシイ・カウンティ）>

- Mr. Mulei Mutiso, Sub-County Agricultural Officer
- Mr. Titus Yaya, Horticulture Crops Officer -Horticultural Crops Development Authority
- Mr. Joel Angasa, District Extension Officer-Group Facilitator
- Mr. Monyancha Kennedy, District Crops Officer

<グチャ県（キシイ・カウンティ）農家組織>

- Mr. Peter Javan Isaboke, Sengera Umoja Women Group（SHEP 間接支援グループ）
- Ms. Dorcah Nyaboke, Chairlady, Sengera Umoja Women Group（SHEP 間接支援グループ）
- Mr. Joel Ombuna, Group Coordinator, Sengera Umoja Women Group（SHEP 間接支援グループ）

<ニャンダルア北県農業事務所（ニャンダルア・カウンティ）>

- Mr. Joseph Mirimi Mutuma, Sub-County Agricultural Officer
- Mr. Ronald Orare Nyamwamu, Sub-County Agribusiness Officer 【密着調査】
- Ms. Jacinta Mutwa Ilai, Sub-County Crop Development Officer
- Ms. Grace W. Ng'ana'a, Ward Agricultural Extension Officer, Ndaragwa Division
- Ms. Salome W. Njonge（SHEP 直接支援グループ担当）【密着調査】
- Mr. Benjamin G. Kanyingi, Flontline Extension Officer – Kanyagia Location（SHEP 間接支援グループ担当）

【密着調査】

＜ニヤンダルア北県（ニヤンダルア・カウンティ）農家組織＞

- ・ Mr. David Macharia Njoroge, Vice chairman, Wihoki Self Help Group（SHEP 直接支援グループ）【密着調査】
- ・ Ms. Racheal Njeri Macharia, Member, Wihoki Self Help Group（SHEP 直接支援グループ）【密着調査】
- ・ Mr. Anthony Kanyi, Member, Makereka Self Help Group（SHEP 間接支援グループ）【密着調査】
- ・ Ms. Eunice Wanjiku, Member, Makereka Self Help Group（SHEP 間接支援グループ）【密着調査】
- ・ Mr. Joseph Kimani, Member, Ndakima Farmers Group（Wihoki Self Help Group の近隣グループ）

＜ムランガ南県農業事務所（ムランガ・カウンティ）＞

- ・ Mr. John Waihenya, Sub-County Agriculture Officer 【長時間インタビュー】
- ・ Ms. Magdalene Munene, Horticulture Officer/SHEP UP Desk Officer 【長時間インタビュー】
- ・ Ms. Florence Gichuru, Ward Agricultural Officer - Maragua
- ・ Mr. Mungai Mwaura, Divisional Agricultural Development Officer / Field Extension Officer
- ・ Mr. Peter Choro, Field Extension Officer-Maragua Ridge 【密着調査】

＜ムランガ南県（ムランガ・カウンティ）農家組織＞

- ・ Mr. Kimawi Kang'ethe, Chairman, Kimuri Avocado Self Help Group（SHEP UP グループ）
- ・ Ms. Margaret Wangu, Treasurer, Kimuri Avocado Self Help Group（SHEP UP グループ）
- ・ Mr. Simon Ngigi, Secretary, Kimuri Avocado Self Help Group（SHEP UP グループ）
- ・ Mr. Evans Kibui, Chairman, Rafiki Self Help Group（SHEP UP グループ）
- ・ Ms. Jane Wanjiku, Treasurer, Rafiki Self Help Group（SHEP UP グループ）
- ・ Ms. Damaris Wanjiku, Secretary, Rafiki Self Help Group（SHEP UP グループ）
- ・ Mr. Stephen Mwangi, Member, Rafiki Self Help Group（SHEP UP グループ）【密着調査】
- ・ Ms. Mary Waigumo, Member, Rafiki Self Help Group（SHEP UP グループ）【密着調査】

＜カンダラ県農業事務所（ムランガ・カウンティ）＞

- ・ Ms. Lydia W. Mwangi, Sub-County Agriculture Officer 【長時間インタビュー】

＜キリンヤガ西県農業事務所（キリンヤガ・カウンティ）＞

- ・ Ms. Angeline R. Njeru, Sub-County Agriculture Officer 【長時間インタビュー】
- ・ Mr. Henry N. Kimathi, SHEP UP Desk Officer 【長時間インタビュー】

＜トランスマラ西県農業事務所（ナロック・カウンティ）＞

- ・ Mr. Ernest Muendo, Sub-County Agribusiness Officer 【長時間インタビュー】
- ・ Mr. Peter N. Kampari, Field Extension Officer 【密着調査】

＜トランスマラ西県（ナロック・カウンティ）農家組織＞

- ・ Mr. Stephen Oletome, Chairman, Romosha Farmers' Association（SHEP UP グループ）

- Mr. Sere L. Salim, Secretary, Romosha Farmers' Association (SHEP UP グループ)
- Ms. Marjam Kipasenwa, Treasurer, Romosa Farmers' Association (SHEP UP グループ)
- Mr. Solomon G. Kapario, Member, Romosha Farmers' Association (SHEP UP グループ) 【密着調査】
- Ms. Loice N. Kapario, Member, Romosha Farmers' Association (SHEP UP グループ) 【密着調査】

<ナクル北県農業事務所 (ナクル・カウンティ) >

- Mr. Peter Kazuiga, Sub-County Agricultural Officer
- Ms. Rahab Nguire, SHEP UP Desk Officer
- Mr. George Ngugi, Field Extension Officer - Bahati 【密着調査】
- Ms. Pamela Ochola, Ward Agricultural Officer - Kiamaira

<ナクル北県 (ナクル・カウンティ) 農家組織>

- Mr. Job Kihika, Chairman, Wendo Self Help Group (SHEP UP グループ) 【密着調査】
- Ms. Ruth Wanjiru Kubai (Mr. Job Kihika's wife) (SHEP UP グループ) 【密着調査】

<園芸作物開発公社 ナクル支所>

- Mr. Charles Siso, Regional Manager

<ブンゴマ中央県農業事務所 (ブンゴマ・カウンティ) >

- Ms. Theresa Ndirangu, Crops Officer (standing in for Sub-County Agricultural Officer of Bungoma Central Sub-County) 【長時間インタビュー】
- Mr. Levi Wafula, Namilama Group Facilitator (Farm Manager Bungoma Agriculture Training Center) 【密着調査】
- Mr. Kennedy Ochieng, Sub-County Agribusiness Development Officer - SHEP desk officer
- Ms. Beatrice Makokha, Ward Agricultural Officer

<ブンゴマ中央県 (ブンゴマ・カウンティ) 農家組織>

- Mr. Ignatius Wafula, Chairman, Namilama Youth Group (SHEP 直接支援グループ) 【密着調査】
- Mr. Joseph Musamali, Secretary, Namilama Youth Group (SHEP 直接支援グループ)
- Mr. Stanslaus Musiya, Treasurer, Namilama Youth Group (SHEP 直接支援グループ)
- Ms. Beneddite Wangusi, Vice Secretary, Namilama Youth Group (SHEP 直接支援グループ)
- Mr. Seyan Chengasia, Organizing Secretary, Namilama Youth Group (SHEP 直接支援グループ)
- Ms. Benedetta Wamalwa, Treasurer, Namilama Youth Group (SHEP 直接支援グループ)

<ブンゴマ北県農業事務所 (ブンゴマ・カウンティ) >

- Ms. Susan Ngera, Sub-County Agricultural Officer 【長時間インタビュー】
- Mr. John Mangoli, Ward Agricultural Officer
- Mr. Ben Mukhisa, Ward Agricultural Officer
- Mr. Henry Makokha, Field Extension Officer
- Mr. Henry Wafula, Field Extension Officer 【密着調査】

- Mr. Henry Wanjala, Field Extension Officer 【密着調査】

＜ブンゴマ北県（ブンゴマ・カウンティ）農家組織＞

- Ms. Zippy Simiyu, Chief Executive, Good Neighbors Self Help Group（SHEP 直接支援グループ）【密着調査】
- Ms. Phylis Sifuna, Marketing Officer, Good Neighbors Self Help Group（SHEP 直接支援グループ）
- Mr. John Makanyanga, Monitoring and Evaluation Officer, Good Neighbors Self Help Group（SHEP 直接支援グループ）

＜SHEP UP 実施者向け研修参加者（8 月 26 日キスム・カウンティ マセノ）＞

- Mr. Otieno Yona, Ministry of Agriculture District Crops Development Officer, Masaba South Sub-County, Kisii County
- Mr. John Waihenya, District Agriculture Officer, Murang'a South Sub-District, Murang'a County
- Mr. Boniface Wambugu, Divisional Crops Development Officer, Kirinyaga West Sub-County, Kirinyaga County
- Mr. Justus N. Omari, Ministry of Agriculture, Deputy County Director of Agriculture, Kisii County
- Ms. Evelyn Andiemba, SCAO - Wareng, Uasin Gishu County

＜SHEP UP Re-Cap ミーティング参加者（9 月 30 日・10 月 1 日ナイロビ）＞

- Mr. Shem Shikuku, SCAO – Narok South, Nyeri County
- Ms. Hannah Njeri, SCAO – Nyandarua Central, Nyandarua County
- Mr. Victor Omari, Naru moru HCDA Regional Manager
- Mr. Edwin Mwangi, SCAO – Kieni East, Nyeri County
- Mr. Henry A. Siro, SCAO – Kajiado North, Kajiado County
- Mr Maurice Suji, CDA – Narok
- Mr. Luka C. Rotich, CDA – Uasin Gishu

＜民間業者＞

- Mr. Paul Okong'o, Team Leader – Agribusiness, TATRO（シアヤ・カウンティ）

4. 収集資料リスト

付属 4. 収集資料リスト

No.	著者・编者	出版・発行年	著書・資料名	出版社・出版地	資料入手先	資料形式
0	全てのインタビュー、写真撮影対象者	2013	Consent Form インタビュー中の発言と撮影した写真（肖像権）の JICA 出版物・Web への利用に対する同意書。同意者の連絡先及び署名が記載されたもの。ただし、農家組織に関しては、メンバー全員の同意を代表者代表者が代理で署名	-	調査対象者、写真撮影対象者全員	ハードコピー
1	Gem Sub-County Agricultural Office, Siaya County	2013	Profile of Gem Sub-County	-	SHEP UP	ソフトコピー
2	Gem Sub-County Agricultural Office, Siaya County	2013	Profile of Ne Gi Wang Self-Help Group (S.H.G), Gem Sub County	-	SHEP UP	ソフトコピー
3	Nyandiba Self Help Group, Kisii County	2013	Nyandiba Self Help Group	-	Nyanduba Self Help Group	ハードコピー
4	Kisumu East Sub-County Agricultural Office, Kisumu County	2013	Kisumu East Sub-County Basic Data	-	SHEP UP	ソフトコピー
5	Kisumu East Sub-County Agricultural Office, Kisumu County	2013	Group report: Piny Ber Self-Help Group, Kisumu East County	-	SHEP UP	ソフトコピー
6	Rioyuko Self Help Group	2013	Rioyuko Self Help Group Box36, Nyambunwa, Kisii County	-	Rioyuko Self Help Group	ハードコピー
7	Kandara Sub-County	2013	Kandara Sub-County Profile	-	SHEP UP	ソフトコピー
8	Bungoma Central Sub-County	2013	Namilama Banana Growers Group, Group Profile	-	SHEP UP	ソフトコピー
9	Good Neighbors Community Program, Bungoma County	2013	GNCP Summary Report for 2010-2013	-	Good Neighbors Community Program	ハードコピー
10	Good Neighbors Community Program, Bungoma County	2013	Good Neighbors Community Program, Board Manual	-	Good Neighbors Community Program	ハードコピー
11	Nyandarua North Sub-County	2013	Nyandarua North Sub-County Brief Report	-	Nyandarua North Sub-County	ソフトコピー
12	Nyandarua North Sub-County	2013	A Brief Progress Report for Wihoki S.H.G	-	Nyandarua North Sub-County	ソフトコピー
13	Ministry of Agriculture	2013	Market Research and Information	-	Nyandarua North Sub-County	ハードコピー
14	SHEP UP	2013	Organizers' Training on Basic SHEP Approach for the SHEP UP Implementing Counties and Sub-Counties Officers Implementing Counties and Sub-Counties Officers (*ロジ関係資料、	-	SHEP UP	ソフトコピー

			プレゼン資料、配布資料一式)			
15	SHEP UP	2013	A SHEP UP Re-cap Meeting for the SHEP UP Activities of the 1 st Batch Implementing Sub-counties in Central and Rift Valley Regions (*配布資料一式)	-	SHEP UP	ハードコピー
16	SHEP UP	2013	File/Folder Naming Rule Ver. 6 as on 19th August 2013	-	SHEP UP	ソフトコピー
17	SHEP UP	2011	SHEP UP Baseline Data, Lari District (*サンプルデータ一式)	-	SHEP UP	ソフトコピー
18	SHEP UP	2013	Observation Note of the SHEP UP Field Activity (雛形) ; Evaluation of the 1st Year's SHEP UP Model Farmer Groups of the Implementing Sub-Counties in Central Region (サンプル)	-	SHEP UP	ソフトコピー
19	SHEP UP	2010 2011 2012	Results of the Selection of SHEP UP Implementing Districts (1 st Batch, 2 nd Batch, 3 rd Batch)	-	SHEP UP	ソフトコピー
20	SHEP UP、JICA 本部	2013	SHEP アプローチ啓発ワークショップ配布資料一式	-	SHEP UP	ソフトコピー
21	TATRO, Siaya County	2013	TATRO Profile	-	TATRO	ハードコピー
22	USAID Kenya	2013	Kenya Horticultural Development Program [KHDP]	-	USAID	ハードコピー
23	AfDB	2013	Republic of Kenya, Small-Scale Horticulture Development Project Funded Jointly by African Development Fund and the GOK	-	AfDB	ハードコピー

付属 5. インタビュー質問事項、密着調査及び長時間インタビュー実施要領

<通常インタビュー、フォーカス・グループ・ディスカッションでの質問事項>

<プロジェクト日本人長期専門家>

1. (SHEP/SHEP UP 以外の技術プロジェクトに従事された、あるいはかかわったご経験のある方) 他の技術プロジェクトと比べて、SHEP/ SHEP UP はどんな点が異なると思いますか。専門家の投入や、プロジェクトの進め方等に関して、他のプロジェクトとの相違についてお聞かせください。
2. SHEP/SHEP UP に従事するようになって、驚いたこと、新たに気づかされたこと、感動したこと、嬉しかったこと、怒りを感じたことなどをお聞かせください。特に、どなたかの印象に残る発言や行動等がありましたらそうした逸話をお聞かせください。
3. SHEP と比べて、SHEP UP では、地方行政官の巻き込みに力を入れたと聞いています。プロポーザル方式の導入等が工夫の一つだと思いますが、その他に SHEP UP で特に工夫していること (SHEP 時代から改善されたこと) を教えてください。
4. 上の工夫が、現在、実際にどのように奏功していますか。
5. その他、SHEP UP の成果として上がってきていることを教えてください。
6. これまでの調査では、SHEP の強み (成功要因) は、各ステークホルダーのモチベーションを向上させる工夫をしていたこと (人によって異なる「モチベーション・ポイント」の理解) や、目的と活動との因果関係を徹底的に精査し、目的達成のための無駄のない戦略ストーリーを作りだしたことなどではないかと目されています。こうした考えに同意されますか。他にも重要な要素があるとお考えになりますか。
7. SHEP UP が最も誇れることと、あるいはご自身が最も誇れることとあったら何でしょうか。何を自信をもって他の人に伝えることができますか。
8. 目的達成のための戦略ストーリーをさまざまな立場のプロジェクト関係者に伝えるために、つまり、プロジェクトの神髄を理解してもらうために、どのようなコミュニケーション、あるいは日常業務での工夫をされていますか。
9. 日本の技術協力はよく「寄り添い型の支援」だといわれますが、「寄り添い型」とはどのような支援だとお考えになりますか。SHEP UP でどの程度実施できていると思いますか。また、寄り添い型のメリット、デメリット (や限界) をお聞かせください。
10. 「日本の技術協力ならではの」強み、あるいは制約についてお考えをお聞かせください。他ドナーでの経験や情報がありましたら、JICA の技術プロジェクトと比較してお話をお聞かせください。
11. SHEP/SHEP UP ではモチベーションの向上に力を入れています、同じように働きかけても、どうしてもモチベーションが上がらないという農家や普及員、行政官もいるかと思います。モチベーションが上がる人々との違いは何だと思いますか。
12. その他、プロジェクトが直面している課題がありましたら教えてください。

<SHEP UP プロジェクト日本人短期専門家>

1. SHEP UP に従事するようになって、驚いたこと、新たに気づかされたこと、感動したこと、嬉しかったこと、怒りを感じたことなどをお聞かせください。特に、どなたかの印象に残る発言や行動等がありましたらそうした逸話をお聞かせください。

2. ご担当の専門分野に関しましては、他のプロジェクトでのご経験も豊富なことと思います。ご担当分野について、SHEP UP の成果として上がってきていることのなかから、他のプロジェクトではなかなか得られない成果がありましたら教えてください。また、なぜ他のプロジェクトで得られなかった成果が SHEP UP では得られたとお考えになりますか。
3. 上の質問の逆になりますが、他のプロジェクトでは通常得られる成果が、SHEP UP では達成するのが難しいといったことがありますか。考えられる理由もお聞かせください。
4. SHEP UP に従事されるようになって、新たに何かに気づいた、あるいは、これまでのご自身の仕事のやり方を変えた、といったことがありましたらお聞かせください。
5. 他のプロジェクトと比べて、SHEP の強みは何だとお考えになりますか。
6. ご担当分野について、課題をお聞かせください。
7. ご担当分野について、「日本の技術協力ならでは」の強み、あるいは制約についてお考えをお聞かせください。他ドナーでの経験や情報がありましたら、JICA の技術プロジェクトと比較してお話をお聞かせください。
8. JICA は SHEP アプローチの広域展開を検討中です。他のアフリカの国で、SHEP UP のご担当分野を実施することになったとしたら、どのようなことに留意しなければならないと思いますか。

<Participants of the SHEP UP trainings/ workshops (interviews at the training site)>

1. (Obtain information on the participant's involvement in SHEP UP thus far by asking questions such as “How long have you been taking part in SHEP UP activities?”, “What is your role in SHEP UP/ your farmers' group?”, etc.)
2. So far, do you feel the SHEP UP is different from other similar programs/projects which you have participated in before? If so, how do you think SHEP UP is different?
3. What are your expectations on SHEP UP? What would you like to learn from SHEP UP? Or what would you like to achieve through SHEP UP?
4. Do you think your expectations will be met by SHEP UP? Why?
5. Do you already feel your attitude/understandings/perceptions about [farming, extension services] have changed due to your participation in SHEP UP activities? If so, how have they changed?

<Counterpart Personnel (MOA, HCDA, etc.)>

1. (Obtain information on the counterpart personnel's involvement in SHEP/ SHEP UP thus far by asking questions such as “How long have you been taking part in SHEP/ SHEP UP activities?”, “What is your role in SHEP UP”, etc.)
2. What motivates you to take part in the SHEP UP implementation?
3. SHEP/ SHEP UP initiatives are considered to be a success story by JICA. Do you also agree with that? Why do you think SHEP/SHEP UP are regarded successful?
4. What do you think the strengths, uniqueness and comparative advantages of SHEP/SHEP UP in comparison with other similar programs/projects which aim at commercially-oriented horticulture promotion?
5. (If the interviewee experienced both SHEP and SHEP UP) What changes or improvements do you think SHEP UP has brought about in comparison with SHEP?
6. Please provide specific comments or actions made by project stakeholders (such as farmers, extension

officers, and local-level officers), which have truly convinced you that the SHEP approach is superior to other similar projects.

7. What kind of behavioral or awareness changes (both positive and negative) have you experienced or observed with other project stakeholders (such as farmers, extension officers, and local-level officers) in the process of SHEP/SHEP UP implementation?
8. What kind of relationship have you built with the Japanese Experts? Please explain how you communicate with them and how the relationship changed before and after SHEP/ SHEP UP.
9. What do you think about the Japanese Experts' performance in terms of their professionalism, dedication, their ability to motivate others, building trust among stakeholders, etc.?
10. What do you think are the strengths and weaknesses of JICA's technical cooperation in comparison with other donors' assistance?
11. Would you like to continue SHEP UP initiatives even after the completion of JICA's technical cooperation? If so, do you think it is possible to continue the activities without the assistance from Japanese Experts? What do you think is important to ensure sustainability of the initiatives?
12. Any suggestions to SHEP UP?

<Personnel at a Sub-County Agriculture Office>

1. (Obtain information on the personnel's involvement in SHEP/ SHEP UP thus far by asking questions such as "How long have you been taking part in SHEP/ SHEP UP activities?", "What is your role in SHEP UP", etc.)
2. What motivates you to take part in the SHEP UP implementation?
3. SHEP/ SHEP UP initiatives are considered to be a success story by JICA. Do you also agree with that? Why do you think SHEP/SHEP UP are regarded successful?
4. What do you think the strengths, uniqueness and comparative advantages of SHEP/SHEP UP in comparison with other similar programs/projects which aim at commercially-oriented horticulture promotion?
5. (If the interviewee experienced both SHEP and SHEP UP) What changes or improvements do you think SHEP UP has brought about in comparison with SHEP?
6. Please provide specific comments or actions made by project stakeholders (such as farmers, extension officers, and Nairobi-based officers), which have truly convinced you that the SHEP approach is superior to other similar projects.
7. What kind of behavioral or awareness changes (both positive and negative) have you experienced or observed with the project stakeholders (such as farmers, extension officers, and Nairobi-based officers) in the process of SHEP/SHEP UP implementation?
8. What kind of relationship have you built with the project implementers (including extension officers, other sub-country agriculture offices, and Japanese Experts)? Please explain how you communicate with them and how the relationship changed before and after SHEP/ SHEP UP.
9. What do you think about the Japanese Experts' performance in terms of their professionalism, dedication, their ability to motivate others, building trust among stakeholders, etc.?
10. What do you think are the strengths and weaknesses of JICA's technical cooperation in comparison with other donors' assistance?
11. Any suggestions to SHEP UP?

<Extension Officers>

1. (Obtain information on the Extension Officer's involvement in SHEP/ SHEP UP thus far by asking questions such as "How long have you been taking part in SHEP/ SHEP UP activities?", "What is your role in SHEP UP", etc.)
2. What do you think the strengths, uniqueness and comparative advantages of SHEP/SHEP UP in comparison with other similar programs/projects which aim at commercially-oriented horticulture promotion?
3. Please provide specific comments or actions made by the farmers which have truly convinced you that the SHEP approach is superior to other similar projects.
4. What kind of behavioral or awareness changes (both positive and negative) have you experienced or observed with other project stakeholders (such as farmers, local-level officers, or Nairobi-based officers) in the process of SHEP/SHEP UP implementation?
5. What kind of relationship have you built with the project implementers (including other extension officers, the sub-country agriculture office, agribusiness firms, and Japanese Experts)? Please explain how you communicate with them and how the relationship changed before and after SHEP/ SHEP UP.
6. Any suggestions to SHEP UP?

*Detailed questions regarding motivations and skills development are asked separately during the in-depth study.

<Farmers Groups> FOCUS GROUP DISCUSSIONS

1. (Obtain general information on the farmers' group by asking questions such as "When was the group established?", "When did the group start to work with SHEP/ SHEP UP team?", "What are the main activities the group undertakes?", "What were the topics discussed at the last meeting of the group?", "How successful is the group so far?", etc.)
2. What motivates you to take part in the SHEP/SHEP UP activities?
3. What are the benefits of organizing farmers into a group?
4. SHEP/ SHEP UP projects aim at promoting farming as a business. Do you think it is an effective and realistic slogan?
5. What achievements have you made so far as "businessmen/entrepreneur"? What are the challenges?
6. How has the gender relations in your group and also in your household changed after your participation in SHEP/SHEP UP?
7. What do you think the strengths, uniqueness and comparative advantages of SHEP/SHEP UP in comparison with other similar programs/projects which aim at commercially-oriented horticulture promotion?
8. What kind of behavioral or awareness changes (both positive and negative) have you experienced or observed with other project stakeholders (such as fellow farmers, extension officers, local-level officers, or Nairobi-based officers) in the process of SHEP/SHEP UP implementation?
9. What kind of relationship have you built with the project implementers (including extension officers, sub-country agriculture offices, agribusiness firms and Japanese Experts)? Please explain how you communicate with them and how the relationship changed before and after SHEP/ SHEP UP.
10. Any suggestions to SHEP UP?

<Farmer family>

1. (Obtain general information on the family, family's farming situations and their involvement with SHEP/SHEP UP)
2. What are the benefits of being a member of a farmers group?
3. Has your relationship with the farmers' group changed after starting SHEP/SHEP UP activities? How has it changed?
4. How do you and your spouse work as "the smallest farming unit"? How did your gender relations change after SHEP/SHEP UP?
5. What do you appreciate most about SHEP/ SHEP UP? What improvement do you think is needed for SHEP/SHEP UP?
6. Would you like to continue farming? Why?
7. As a farmer, what hope do you have for the future?
8. Any suggestions to SHEP UP?

<農家に対する密着調査でのインタビュー実施要領>

1. Question about the extension officer *This can be done to the husband and wife together

- 1.1. Obtain his/her opinion on the facilitation skills of the extension officer with whom the Study Team conducts an in-depth interviews/observation. Ask how good his/her extension officer's facilitation skills are on the scale of 1 to 10, with 10 being the best, before SHEP and after SHEP, respectively. (The farmers may start talking about the extension officer's agricultural skills, rather than facilitation skills. If such a situation happens, let them talk about it and later ask about information on facilitation skills by explaining the difference between agricultural and facilitation skills)
- 1.2. Obtain qualitative information on the facilitation skills of the extension officer. How have the extension officer's facilitation skills improved after his/her participation in SHEP activities? What are the strengths about his/her facilitation skills? Facilitation skills include communication skills (active listening, observing, summarizing, body language, etc.), leadership skills (articulating the goal, convincing others, etc.), group management skills, professional attitude, and so on.

2. Measuring current (1) managerial and (2) agricultural skills of the farmer *This can be done to the husband and wife together

- 2.1. Using the checklist which specifies the "20 indicators" developed by SHEP, obtain answer to each of the 20 questions (**ANNEX 1: Managerial and Agricultural Skills evaluation**).
- 2.2. Since we have only three indicators for managerial skills, we would like to have more information on these skills. Ask the farmers questions such as "Apart from the three questions we asked, do you do anything else for managing your farming business better?" We may be able to come up with the idea of additional appropriate indicators, which can be used from next time.
- 2.3. Likewise, encourage the farmers to tell any other agricultural techniques they use by asking questions such as "Apart from all these farming techniques we asked, do you use any other techniques to produce more or better quality crops?"

2.4. Count the number of “Yes” for managerial and agricultural skills separately (1). Also count the number of any additional techniques the interviewee uses (2). Sum up the numbers of (1) and (2).

*Asking if the interviewee uses any other agricultural/managerial techniques is important in that it helps us understand how self-directed, autonomous and creative the interviewee is, which is something SHEP expects the beneficiaries to be at the end of the day.

3. Understanding various reasons for participation in SHEP activities (quality of motivation)

*Ask questions to a husband and wife separately. **!ATTENTION! - VOICE RECORD THE CONVERSATION** (do not forget to record the interviewee’s full name at the beginning of the interview)

3.1. Ask his/her reasons for participating in SHEP activities. Probe, probe, probe – keep asking questions such as “So, you said you wanted money. But why did you want money?” “Was that the only reason?” “Were there any other factors that influenced your decisions/ your way of thinking/ your action?” etc. in order to elicit as many reasons as possible. Obtain a variety of reasons until the answer becomes exhaustive. (The qualitative information on motivation will later be codified based on the concept of Ryan & Deci’s “Self-Determination Continuum” (Figure 1).

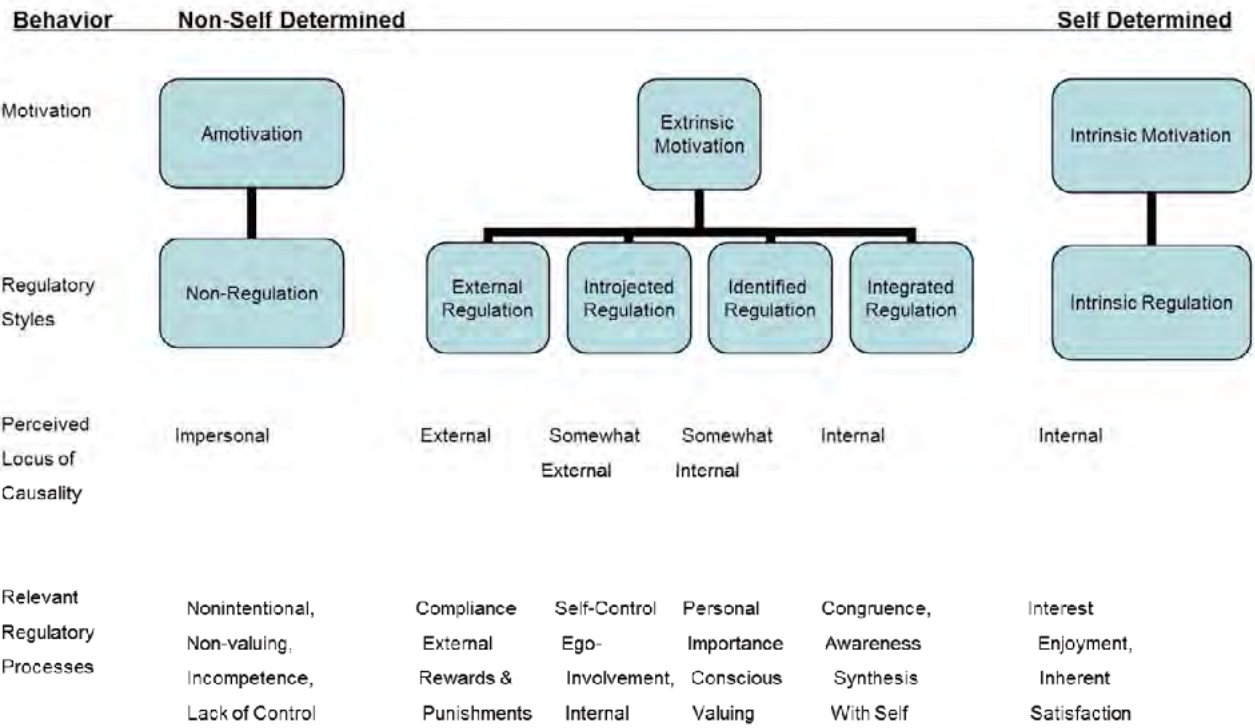


Figure 1. The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation with their Regulatory Styles, Loci of Causality, and Corresponding Processes.

From "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being," by R.M. Ryan and E.L. Deci, 2000, *American Psychologist*, January, p. 72

Figure 1 Self-Determination Continuum

4. Drawing the sequential line graph * Ask questions to a husband and wife separately.

- 4.1. Ask them to draw the sequential line graph by rating their (1) motivation levels, (2) agricultural skills and (3) managerial skills on the scale of 1 to 10, with 10 being the highest, at some of the key stages of the SHEP activities (self-evaluation) (Figure 2). If they have problems drawing lines, draw lines for them in accordance with the rating they have given to you. → The rating itself is not important. The rating is used only as a way to elicit qualitative information shown in the next step.
- 4.2. Ask them to explain reasons for each line's movements – Collect as much qualitative information as possible such as personal stories, behavioral change, perception change, momentous statements, symbolic events, interesting anecdotes, etc. → This is the most important part of the data collection.
- 4.3. Write down the above-reasons on the graph (if the space allows) or on your note.

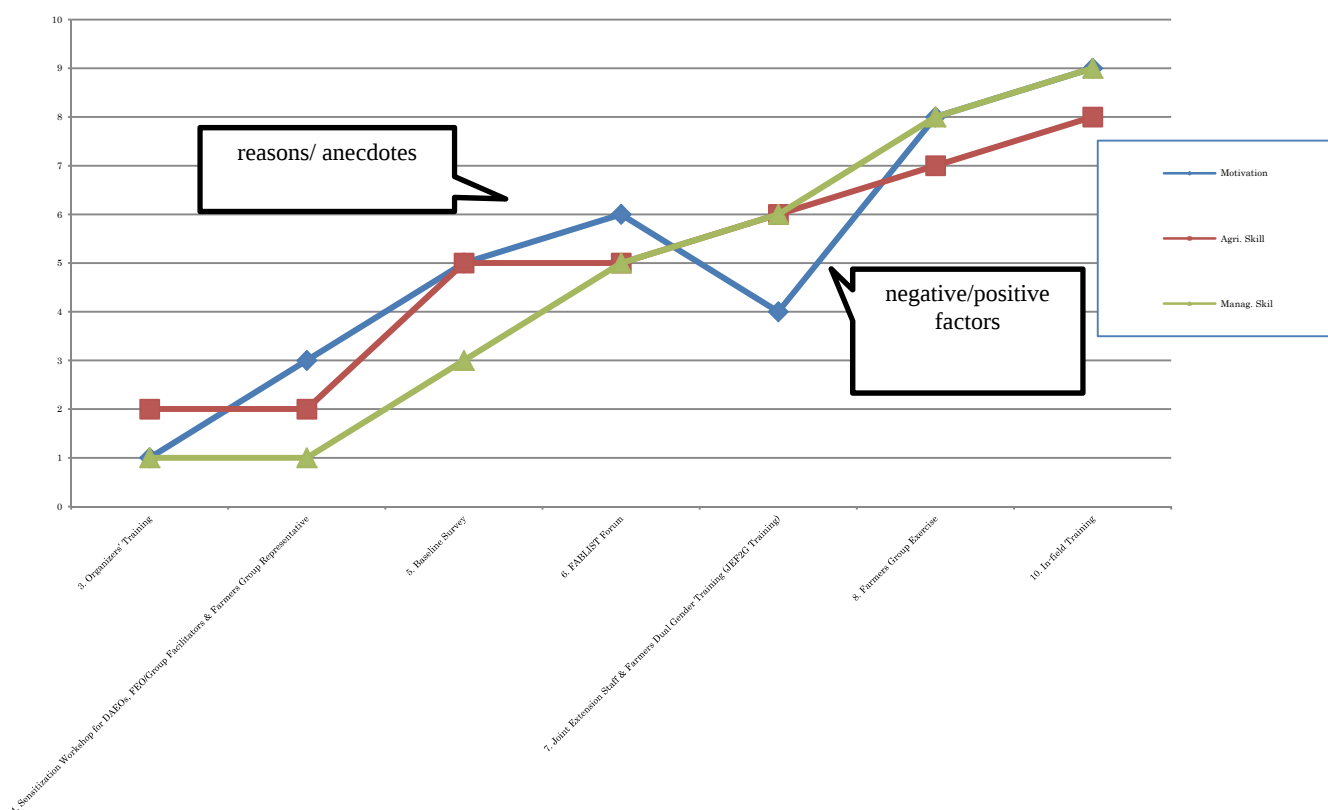


Figure 2 Motivation and Skills Line Graph

<普及員に対する密着調査でのインタビュー実施要領>

1. Measuring current (1) managerial and (2) agricultural skills

- 1.1. Using the checklist which specifies the “20 indicators” developed by SHEP, obtain answer to each of the 20 questions (ANNEX 1: Managerial and Agricultural Skills evaluation). When asking the questions listed in ANNEX 2, change the question to “Can you confidently teach the technique of XXX to the farmers?” or “Do you have any problem teaching XXX to the farmers?”

- 1.2. Since we have only three indicators for managerial skills, we would like to have more information on these skills. Ask the extension officers questions such as “Apart from the three questions we asked, do you teach anything else to improve the management of the farmer’s farming business?” We may be able to come up with the idea of additional appropriate indicators, which can be used from next time.
- 1.3. Likewise, encourage the extension officers to tell any other agricultural techniques they use by asking questions such as “Apart from all these farming techniques we asked, do you teach any other techniques to the farmers?”
- 1.4. Count the number of “Yes” for managerial and agricultural skills separately (1). Also count the number of any additional techniques the interviewee uses (2). Sum up the numbers of (1) and (2).

2. Understanding various reasons for participation in SHEP activities (quality of motivation) **!ATTENTION! - VOICE RECORD THE CONVERSATION** (do not forget to record the interviewee’s full name at the beginning of the interview)

- 2.1. Ask his/her reasons for participating in SHEP activities. Try to elicit as many reasons as possible.

3. Drawing the sequential line graph

- 3.1. Ask them to draw the sequential line graph by rating their (1) motivation levels, (2) agricultural and managerial skills and (3) facilitation skills on the scale of 1 to 10, with 10 being the highest, at some of the key stages of the SHEP activities (self-evaluation). → The rating itself is not important. The rating is used only as a way to elicit qualitative information shown in the next step.
- 3.2. Ask them to explain reasons for each line’s movements – Collect as much qualitative information as possible such as personal stories, behavioral change, perception change, momentous statements, symbolic events, interesting anecdotes, etc. → This is the most important part of the data collection.
- 3.3. Write down the above-reasons on the graph (if the space allows) or on your note.

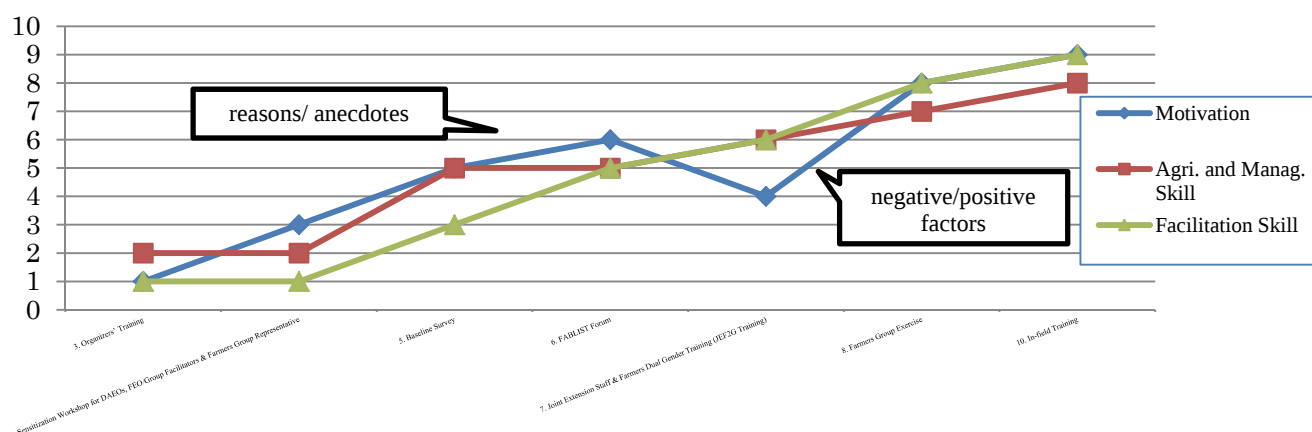


Figure 3 Motivation and Sills Line Graph

Annex 1

Managerial and Agricultural Skills Evaluation

1. Managerial skills

- 1.1. (Pre-cultivation Preparation) Do you undertake a market survey to determine the crops to cultivate each season?
- 1.2. (Pre-cultivation Preparation) Do you prepare and use crop planting calendars based on the market survey results?
- 1.3. (Cost and income analysis) Do you keep records on cost of production and sales and undertake cost and income analysis?

(1)No. of "Yes": _____ out of 3	(2)No. of additional skills the interviewee uses _____
(1)+(2)Total number of skills used _____	

2. Agricultural/Technical skills

- 2.1. (Pre-cultivation Preparation) Do you undertake soil testing at least once in two years for vegetable/annual flowers, or before the planting fruit trees/perennial flowers?
- 2.2. (Pre-cultivation Preparation) Do you use recommended composting practices by using different organic materials to supply major nutrients: Nitrogen (N), Phosphorus (P) and Potassium (K) in preparing compost/manure?
- 2.3. (Pre-cultivation Preparation) Do you use recommended quality planting material(s) with one or more of the following characteristics: disease resistance and tolerance, high yield, early maturity, better tastes, size and longer shelf life?
- 2.4. (Land Preparation) Do you use one or more of following recommended land preparation practices in management of pests and diseases: solarization, timely ploughing, appropriate depth of ploughing and minimizing movement of soil to check possible spread soil-borne pests & diseases?
- 2.5. (Land Preparation) Do you incorporate crops residue at least two months before planting on the farm during ploughing to enhance recycling of nutrients?
- 2.6. (Land Preparation) Do you incorporate compost/manure or organic fertilizer as a basal application at least 1-2 weeks before planting?
- 2.7. (Crop Establishment – planting/transplanting) Do you use recommended practices in raising seedlings for vegetables/annual flower or use seedlings for fruit trees/perennial flowers raised from recognized nursery(s)?
- 2.8. (Crop Establishment – planting/transplanting) Do you use recommended planting/transplanting spacing?
- 2.9. (Crop Establishment – planting/transplanting) Do you plant/transplant using recommended fertilizer application rates?
- 2.10. (Crop Management) Do you supplement crop water requirement through one or more of the following irrigation methods: watering can, overhead, drip, and fallow to meet the minimum crop water requirement?

- 2.11. (Crop Management) Do you ensure timely weeding and use of appropriate weeding tools in management of weeds?
- 2.12. (Crop Management) Do you undertake appropriate top-dressing practices: timeliness, type and recommended rate of application and method of application?
- 2.13. (Crop Management) Do you use at least two of the following Integrated Pests Management (IPM) practices: cultural, biological, physical, and chemical?
- 2.14. (Crop Management) Do you observe the following use of safe and effective use of pesticides: appropriate does, recommended pesticides and Pre-Harvesting Interval (PHI)?
- 2.15. (Harvest) Do you use at least one of the following harvesting indices: color, size, shape, and firmness?
- 2.16. (Post-Harvest Handling) Do you use harvesting/ storage/ transportation containers/ standard packaging materials with following characteristics: well ventilated, easy to clean, and smooth thus minimizing damages?
- 2.17. (Post-Harvest Handling) Do you apply one of the following recommended value addition techniques: cleaning, sorting, grading, packaging or processing of the produce?

(1)No. of "Yes":_____out of 17	(2)No. of additional skills the interviewee uses _____
(1)+(2)Total number of skills used _____	

<県農業事務所職員に対する長時間インタビュー実施要領>

<Purpose of In-depth Interview>

- ☐ To understand what personal and professional changes SHEP/ SHEP UP has brought about to the Sub-County level officers i.e. the project organizers
- ☐ To understand the relationships (and changes of such relationships) between the Sub-County level officers and (1) SHEP Unit (2) extension officers (and farmers, to some extent).

1. Questions about the extension officers in charge of SHEP/SHEP UP groups

- 1.1. What changes regarding the extension officers have you observed since the inception of SHEP/SHEP UP activities? (Compare those extension officers who are/were not in charge of SHEP/SHEP UP)
- 1.2. How do you think such changes are influencing the extension officers (and other officers who are/were not involved in SHEP/SHEP UP)? Did they change the way they conduct extension services?

2. Question "What is SHEP?"

- 2.1. Ask the interviewee what SHEP/ SHEP UP means to him/her. Ask questions such as, "What is SHEP/SHEP UP?", "How different is it from other projects?", "How is it different from routine extension services?", "What is unique about SHEP/ SHEP UP?", "What are the strengths of SHEP/ SHEP UP?". Encourage the

interview NOT to use buzz words in the field of development – e.g. empowerment, participatory, capacity building, bottom-up, etc. since such use of words can muddle what the interviewee really want to say.

3. Drawing the sequential line graph

- 3.1. Ask them to draw the sequential line graph by rating their (1) motivation levels, and (2) understanding about the SHEP/SHEP UP on the scale of 1 to 10, with 10 being the highest, at some of the key stages of the SHEP/ SHEP UP activities (self-evaluation) (Figure 4). Here, we intend to know how much the interviewee understood the essence of SHEP as answered in the earlier question “What if SHEP?” at a particular time of the SHEP activity. It may be easier for us to start with the question “When did you actually reach the full understanding of SHEP?” and plot that on the graph. We can then go backwards from there by rating the level of his/her understanding in chronological order on the graph. → The rating itself is not important. The rating is used only as a way to elicit qualitative information shown in the next step.
- 3.2. Ask them to explain reasons for each line’s movements – Collect as much qualitative information as possible such as personal stories, behavioral change, perception change, momentous statements, symbolic events, interesting anecdotes, etc. → This is the most important part of the data collection.
- 3.3. Write down the above-reasons on the graph (if the space allows) or on your note.

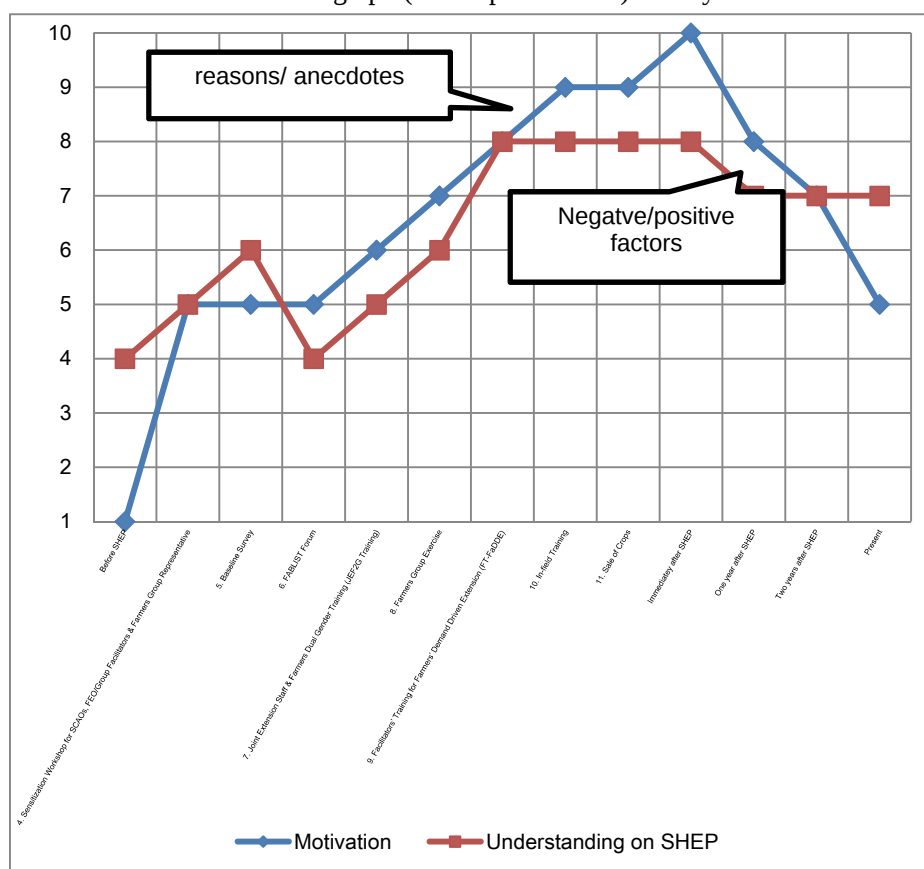


Figure 4 Motivation and SHEP Understanding Line Graph

4. Filling out the matrix with qualitative information by asking questions about stakeholder relationships

- 4.1. Ask what kind of relationships the interviewee has with (1) SHEP Unit and (2) extension officers (**Table 1**). If the interviewee feels there are other key stakeholders who influenced him/her to a great deal in the implementation of SHEP/SHEP UP, add such persons in the matrix. Ask his/her relationships with them in terms of (A) general communication (How often and for what matter they communicate each other. Is the communication one-way or reciprocal?, etc.), (B) technical advice (How do they communicate for solving technical matters), (C) moral support and (D) trust and mutual understanding. Ask the interviewee's views as well as actual stories and anecdotes (someone's action, comments, behavior, etc.)
- 4.2. Ask the interviewee's awareness and behavioral changes before and after SHEP/SHEP UP (**Table 2**). Ask how his/her awareness has changed in terms of (A) understanding on extension services for horticulture, (B) support to extension officers in charge of SHEP/ SHEP UP, and (C) support to farmers.
- 4.3. Ask also what specific action the interviewee took as a result of awareness changes (behavioral change).

Table 1 Matrix on Stakeholder Relationships

	A. General communication (both-way communication: How do you receive information from them? How do you give feedback to them?)	B. Technical advice	C. Moral support	D. Trust and mutual understanding
Relationship with SHEP Unit	(Views & anecdotes)	(Views & anecdotes)	(Views & anecdotes)	(Views & anecdotes)
Relationship with Extension officers in charge of SHEP/SHEP UP	(Views & anecdotes)	(Views & anecdotes)	(Views & anecdotes)	(Views & anecdotes)
Other stakeholder who played a key role, if any (Specify who such stakeholder is _____)	(Views & anecdotes)	(Views & anecdotes)	(Views & anecdotes)	(Views & anecdotes)

Table 2 Matrix on interviewee's awareness and behavioral changes before and after SHEP/SHEP UP

	A. Interviewee's understanding on extension services for horticulture	B. Interviewee's support to extension officers in charge of SHEP/ SHEP UP	C. Interviewee's support to farmers
Awareness changes (Did your way of thinking			

change?)			
Behavioral changes (Did your action change?)			

5. Understanding various reasons for participation in SHEP/ SHEP UP activities (quality of motivation) **!ATTENTION! - VOICE RECORD THE CONVERSATION** (do not forget to record the interviewee's full name and his/her position at the beginning of the interview)

- 5.1. Ask his/her reasons for participating in SHEP/ SHEP UP activities. Probe, probe, probe – keep asking questions such as “So, you said you wanted to be promoted. But why did you want to be promoted?” “Was that the only reason?” “Were there any other factors that influenced your decisions/ your way of thinking/ your action?” etc. in order to elicit as many reasons as possible. Obtain a variety of reasons until the answer becomes exhaustive. (The qualitative information on motivation will later be codified based on the concept of Ryan & Deci’s “Self-Determination Continuum”).

付属 6. 自己評価によるモチベーションとスキル、SHEP への理解の相関関係 グラフ

1. 県農業官（SCAO）のグラフとグラフの解説

(1) Mr. John Waihenya（ムランガ・カウンティ、ムランガ南県農業事務所長）45 歳（SHEP UP 活動に 2010 年より従事）



STEP1. 啓発ワークショップ
STEP2. 活動実施県の選出
STEP3. SHEP実施者研修
STEP4. 関係者への啓発ワークショップ
STEP5. ベースライン調査
STEP6. お見合いフォーラム
STEP7. 男女農家・普及員合同集合研修
STEP8. 市場調査・行動計画策定
STEP9. 担当普及員技術強化研修
STEP10. 普及員による現地研修
STEP11. 収穫物販売

STEP 1

＜モチベーション＞

A：興味をもったが、具体的にどう実施すればよいか分からなかった。

STEP 2

＜モチベーション＞

B：自分の県が選ばれたので嬉しかった。熱意が高まった。

STEP 3

＜SHEP の理解＞

C：SHEP の活動の裏にある原則を理解することができた。自分のなかに内面化することができた。

STEP 4

＜SHEP の理解＞

普及員と農家とともにワークショップに参加し、より SHEP UP の中身を理解できた。

STEP 6

＜SHEP の理解＞

D：ビジネスシンケージが重要であることを理解でき、農家と関係者を直接つなぐことができ、SHEP の効果を実感した。

STEP 7

＜SHEP の理解＞

E：普及員と農家がともに研修を受け、二者の関係が近くなったことを実感したほか、ジェンダー平等の重要性をリマインドされた。

SHEP 実施 2 年後

＜モチベーション＞

F：新しいグループに対して研修をする予算が確保できなかったことから、モチベーションは下がった。SHEP ユニットからも、「予算が足りないので新しいグループを選ばないように」と言われた。

現在

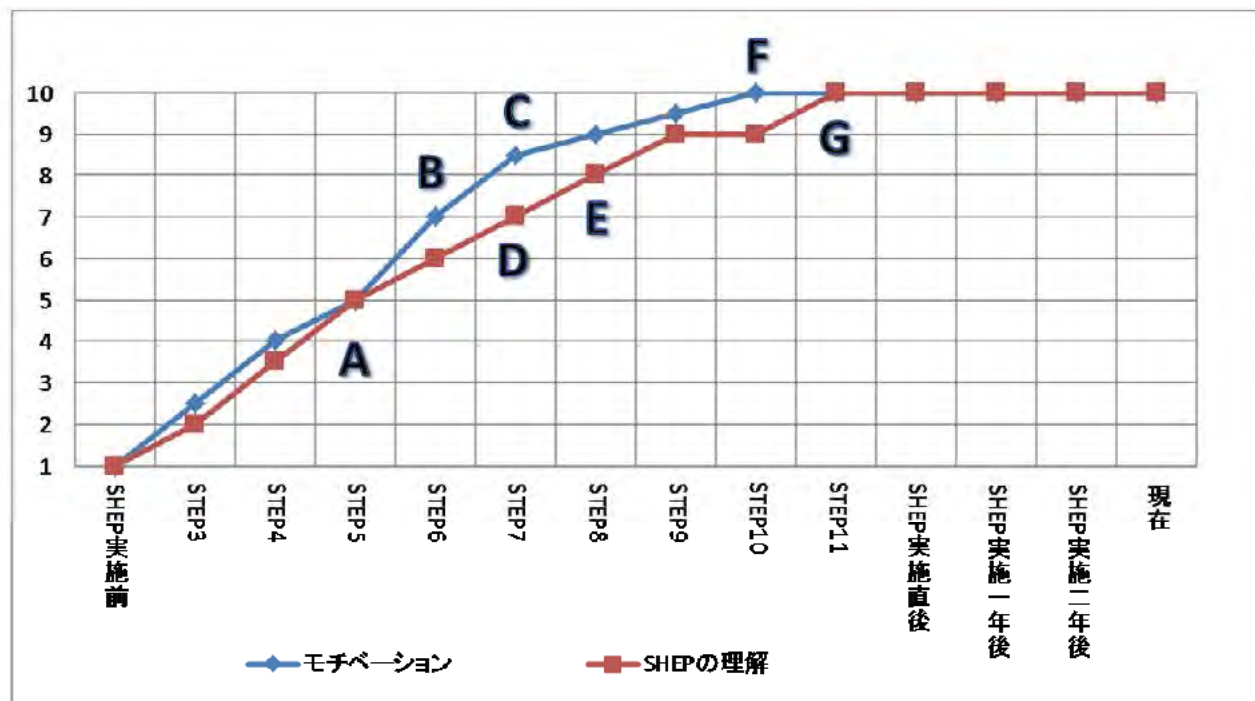
＜モチベーション＞

G：SHEP ユニットから、「あなたの県はとてもよく活動をしている。情報管理も素晴らしい」とほめられ、研修で発表するように依頼を受けたりしたので、モチベーションはその後下がっていない。

調査者所感

本県農業事務所は、非常に活発に SHEP 活動を行っていると SHEP ユニットに認められている。SHEP に対する理解も深く、コミットメントも高い。職員間のチーム力も高く、SHEP アプローチ（含む土嚢等の技術）を通常の普及活動に反映させるという変化が見られる。

(2) Ms. Magdaline Munene (ムランガ・カウンティ、ムランガ南県農業事務所 SHEP UP Desk Officer)
22 歳 (SHEP UP 活動に 2010 年より従事)



STEP3. SHEP実施者研修
STEP4. 関係者への啓発ワークショップ
STEP5. ベースライン調査
STEP6. お見合いフォーラム
STEP7. 男女農家・普及員合同集合研修
STEP8. 市場調査・行動計画策定
STEP9. 担当普及員技術強化研修
STEP10. 普及員による現地研修
STEP11. 収穫物販売

STEP 5

＜SHEP の理解＞

A：現在の状況を理解し、後でインパクトを正確に測れるようにすることは重要だと感じた。

STEP 6

＜モチベーション＞

B：出席した関係者は、有益な情報をもってきてくれた。限定された参加者のみという小さなイベントであっても、このような大きなインパクトが得られるのだと分かり、新鮮味を感じた。

STEP 7

＜モチベーション＞

C：農家、普及員とともに研修に参加し、関係者間の連携機運が高まり、やる気が湧いた。

＜SHEP の理解＞

D：SHEP 活動を進めるためには関係者間の距離を縮めることが重要と感じた。同じ目標に向かって、異なった立場の関係者が同じ方向を向くことができたのがこの研修。

STEP 8

<SHEP の理解>

E：生産、輸送、販売の各段階の課題や課題の解決法を見つけるという作業を実際に行ってみて、SHEP の理解が深まった。

STEP 10

<モチベーション>

F：扱うトピックが厳選されていて、普及員はそれについて十分に、徹底的に説明を行った。効果は高く、自分のやる気も高まった。

STEP 11

<SHEP の理解>

G：収穫物は量質ともに向上し、ジェンダー関係も改善された。こうした結果をみて、SHEP の効果を実感した。

調査者所感

Ms Manene は 2012 年に 5 カ月間筑波の本邦研修で園芸作物栽培を学んだ。そのこともあり、非常にモチベーションが高く、仕事へのコミットメントも強いと感じられた。また、本ポジション着任後、研修参加機会が多かったため、自信をもって SHEP アプローチを広めている。

(3) Ms. Angeline Njeru (キリンヤガ・カウンティ、キリンヤガ県農業事務所長) 47 歳 (SHEP UP 活動に 2010 年より従事)



- STEP1. 啓発ワークショップ
- STEP2. 活動実施県の選出
- STEP3. SHEP実施者研修
- STEP4. 関係者への啓発ワークショップ
- STEP5. ベースライン調査
- STEP6. お見合いフォーラム
- STEP7. 男女農家・普及員合同集合研修
- STEP8. 市場調査・行動計画策定
- STEP9. 担当普及員技術強化研修
- STEP10. 普及員による現地研修
- STEP11. 収穫物販売

STEP 6

<モチベーション>

<SHEP の理解>

A：農家がさまざまなビジネス関係者に会い、実際にビジネスの話が進行していくのをみて、これが SHEP か、と驚くとともに自分のモチベーションも一気に向上した。

STEP 8

<モチベーション>

<SHEP の理解>

B：農家が市場調査を実施するというのは、全く新しい試みであり、SHEP が初めて。やる気も一気に増した。

STEP 11

＜モチベーション＞

C：実際に農家が収穫物を販売できて、結果が目に見えたのでやる気が増した。

SHEP 実施直後

＜SHEP の理解＞

D：1 サイクルを回すことによって、SHEP を実施することによって何が変わるのか、何ができるのか、ということを理解することができた。SHEP の理解は時間がたつにつれて深まっている。

現在

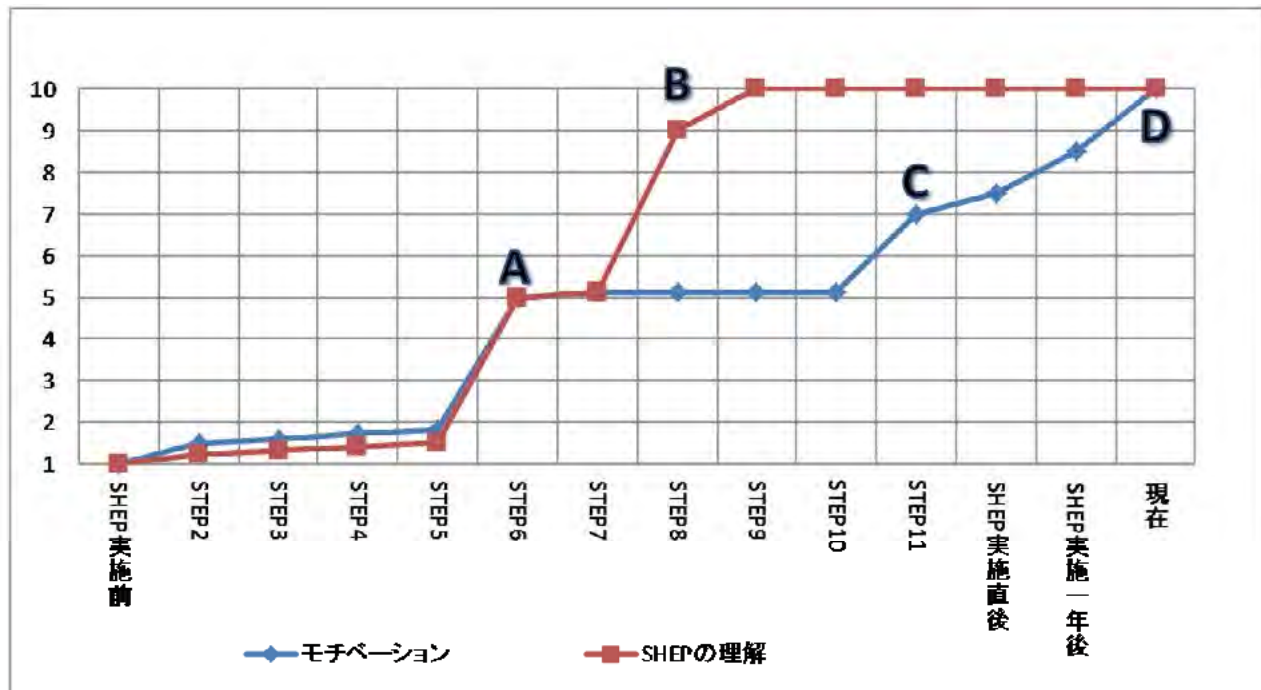
＜モチベーション＞

E：モチベーションはレベル 9 のままで 10 にはならない。その一番の理由は予算の不足により職員が農家になかなか行けないこと。

調査者所感

お見合いフォーラムと農家による市場調査が、SHEP 活動のなかでも突出した「目から鱗が落ちた」経験だと強調していた。SHEP の市場志向型アプローチを実感する印象に残る活動だったとのこと。この 2 つの活動のお陰で SHEP の理解も深まったほか、モチベーションも向上したとのこと。

(4) Mr. Henry Kimathi キリンヤガ・カウンティ、キリンヤガ県農業事務所 SHEP UP デスクオフィサー
 ー) 43 歳 (SHEP UP 活動に 2010 年より従事)



STEP2. 活動実施県の選出
 STEP3. SHEP実施者研修
 STEP4. 関係者への啓発ワークショップ
 STEP5. ベースライン調査
 STEP6. お見合いフォーラム
 STEP7. 男女農家・普及員合同集合研修
 STEP8. 市場調査・行動計画策定
 STEP9. 担当普及員技術強化研修
 STEP10. 普及員による現地研修
 STEP11. 収穫物販売

STEP 6

<モチベーション>

<SHEP の理解>

A：農家がさまざまなビジネス関係者に会い、また、農家と職員の距離が縮まっていくのを実感してモチベーションが一気に向上したとともに SHEP への理解も深まった。

STEP 8

<SHEP の理解>

B：農家による市場調査は非常に実践的で、農家とパイヤーが直接やりとりするのを見て SHEP の良さを実感した。

STEP 11

＜モチベーション＞

C：実際に農家が収穫物を販売できて、結果が目に見えたのでやる気が増した。

現在

＜モチベーション＞

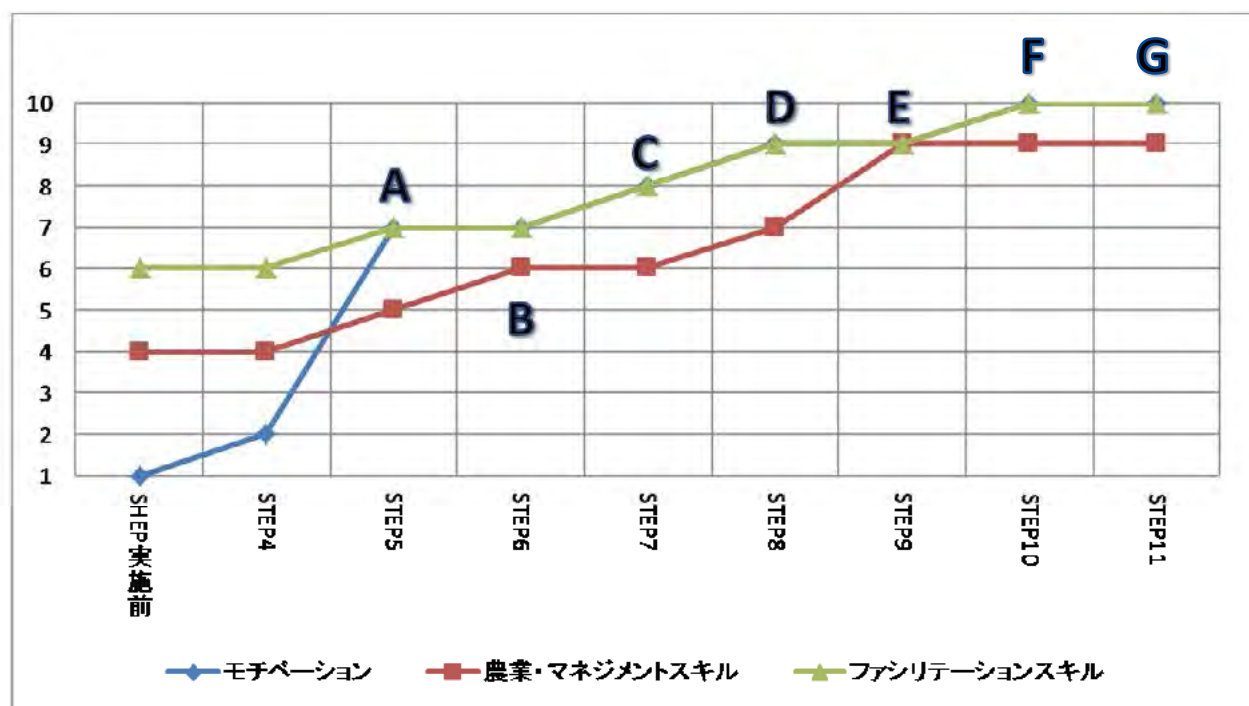
D：SHEP 実施後から継続して SHEP の効果を実際に目にすることができている。また、農家がグループで肥料や農薬を購入するようになるなど、変化を目の当たりにしているため、モチベーションは向上し続けている。

調査者所感

同事務所の事務所長と同様に、お見合いフォーラムと農家による市場調査が、SHEP 活動の中の一番の強みだとのこと。この 2 つの活動がモチベーションにも SHEP への理解にも大きな正の影響を及ぼした。

2. 普及員のグラフとグラフの解説

(1) Mr. Joseph Masime (キスム・カウンティ、ゲム県普及員) 50 歳 (SHEP UP 活動に 2012 年より従事)



STEP4. 関係者への啓発ワークショップ
 STEP5. ベースライン調査
 STEP6. お見合いフォーラム
 STEP7. 男女農家・普及員合同集合研修
 STEP8. 市場調査・行動計画策定
 STEP9. 担当普及員技術強化研修
 STEP10. 普及員による現地研修
 STEP11. 収穫物販売

STEP 5

＜モチベーション＞

A：これまでベースライン調査を農家と一緒に自ら行うことはなかった。「SHEP UP は他のプロジェクトとは違う」と思え、目から鱗が落ちた思いがした。やる気と興味が一気に高まった。

＜ファシリテーションスキル＞

A：ベースライン調査は自分にとって初めての経験で、農家とともに調査するという、これまでとは異なったタイプのファシリテーションをする機会を得た。

STEP 6

＜農業スキル＞

B：お見合いフォーラムで地元の種子販売業者（Agricultural Technology Transfer Through Research Organization：TATRO）から、在来葉野菜の種子についてこれまで知らなかった情報を得ることができた。また、ビジネスネットワークも広げることができ、マネジメントスキルを向上させることができた。

STEP 7

<ファシリテーションスキル>

C：男女農家・普及員合同集合研修では、市場調査、問題分析、行動計画策定などのさまざまなツールを用いたファシリテーション技術について学んだ。

STEP 8

<農業スキル>

D：市場調査・行動計画策定では、農家を指導するなかで、逆に農家から農業や彼らの営農に関する情報を得ることができた。

<ファシリテーションスキル>

D：市場調査・行動計画策定は、すべてのステップで多くのファシリテーションが必要であり、学びの多い機会だった。

STEP 9

<農業スキル>

E：担当普及員技術強化研修は、これまで知りたかった農業知識すべてをカバーする内容だった。この研修に参加することで、自分の知識レベルが飛躍的にアップした。また研修の最後に提供された紙芝居教材を使って、効果的に普及をする手段を得た。

STEP 10

<モチベーション>

F：自分の上司の SHEP デスクオフィサーが現地研修を見て「よくやっている。きちんとした正しいやり方だ」と言ってくれたので、やる気が出た。

<ファシリテーションスキル>

F：現地研修では、自らが指導者としてグループを指揮したので、ファシリテーションについて多くの事を体験し、学んだ。

STEP 11

<モチベーション>

G：農民組織がデモファームで育てた在来葉野菜（Crotalaria）の間引きをし、それを畑に会いにきた仲介業者に販売した。1日で800シリングの売り上げが得られ、幸先のよいスタートが切れたと思った。今までやってきたことは正しかったのだと実感できた。そのため、モチベーションを維持することができた。

スキルチェックの結果

マネジメントスキル：3点満点中2.5点（コスト計算で、肥料に関するコスト計算が苦手だとのこと）

農業スキル：17点満点中16点（肥料の配合比率の計算が苦手だとのこと）

農民によるファシリテーションスキルの評価

- ・ SHEP 以前は、時間の使い方に無頓着で、農民から「Joseph は自分たちの時間を無駄にしている」と文句を言われていた。SHEP 以降、効率的に、30分なら30分、1時間なら1時間、普及活動をして、すぐに農民を解放してくれるようになった。
- ・ 以前は年配者が使う Luo 語が理解できないこともあり、年配者・若者の使う Luo 語の両方が分かるグループの議長にのみ話しかけていた。今はグループ全体に話しかけるようになり、プレゼンテーションスキルも向上した。議長はグループのために熱心に働く人なので、Joseph が言葉で苦労しているときには通訳をしてあげている。

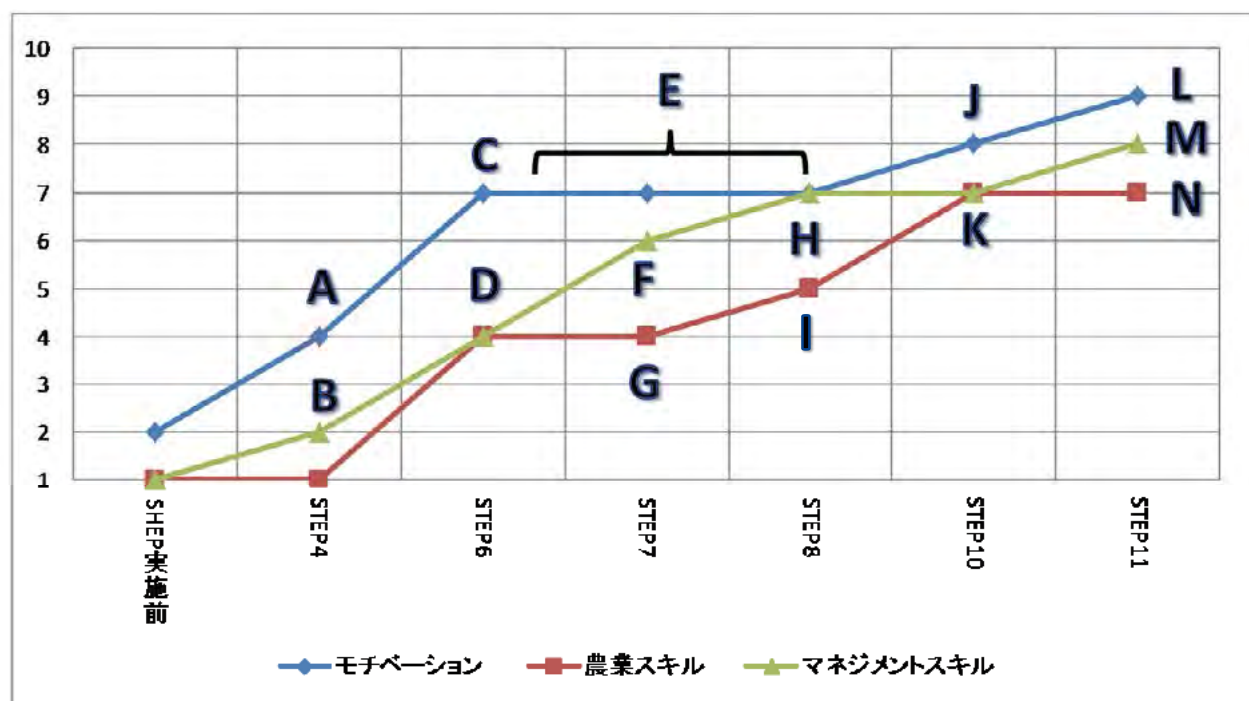
調査者所感

農業スキルに関しては、SHEP が実施する各種研修でどれだけ専門知識を得ることができたかに比例して向上している。一方、ファシリテーションスキルに関しては、ファシリテーションの「知識」よりも、農民組織とどれだけ密にやりとりをしているかが、スキル向上に大きく左右している。モチベーションに関しては、SHEP アプローチがこれまで経験した各種プロジェクトとは異なるのだという期待、上司からほめられたこと、今までの活動が正しかったと確信できたこと、という要所要所での気づきやちょっとした出来事がモチベーションをアップさせるきっかけとなっている。

モチベーションのグラフとファシリテーションスキルのグラフは、「5. ベースライン調査」以降、全く同じ軌跡をたどっているが、これについては、(1) 農民組織と密接なやりとりをして関係性が強化されるに従ってモチベーションも向上した。(2) SHEP に対するモチベーションが向上したからやる気になって、農民組織に対するファシリテーションにも力が入るようになった、の2種類の解釈が可能であろう。調査対象者自身 (Mr. Joseph) に確認したところ、どちらもあてはまるのではないか、という回答であった。

3. 農家のグラフとグラフの解説

- (1) Mr. Peres Olwande (キスム・カウンティ、ゲム県 Ne Gi Wangi 相互扶助グループ所属農家) 32 歳 (SHEP UP 活動に 2012 年に従事)



STEP4. 関係者への啓発ワークショップ
 STEP6. お見合いフォーラム
 STEP7. 男女農家・普及員合同集合研修
 STEP8. 市場調査・行動計画策定
 STEP10. 普及員による現地研修
 STEP11. 収穫物販売

STEP 4

<モチベーション>

A : SHEP は園芸作物にターゲットを絞っていることが新鮮だった。通常、農業といえばメイズ、キャッサバといった穀物の生産のことを指すのに、SHEP は園芸作物を推奨するというので驚いた。「他のプロジェクトとは違う」と思い、トライしてみたくなった。野菜栽培に対して興味が湧いた。

<マネジメントスキル>

B : 農家組織の重要性が理解できた。

STEP 6

<モチベーション>

C : TATRO (Agricultural Technology Transfer Through Research Organization) という地元の種苗販売組織のスタンドで話をし、担当のオコンゴさんが「適切なタイミングで作物を栽培すれば農家でも億万長者になれる」と自分たちに語った。これを聞いて、やる気が飛躍的に向上した。このタイミングの話は、SHEP の啓発ワークショップで既に聞いていたことだったが、実際に地元のオドンゴさんが自信をもって同様の発言をしているのを聞いて、SHEP の主張していることは正しかったのだと実感できた。

<農業スキル>

D：TATRO から、栽培方法について情報を得た。

<マネジメントスキル>

D：TATRO から、タイミングのよい栽培計画が重要であることを学んだ。

STEP 7 から STEP 8 にかけて

<モチベーション>

E：この時期、グループとしてササゲ豆（cowpea）の栽培を始めたが、周りの農家から時期外れの栽培ということで「キチガイ沙汰だ You are mad!」と笑われて辛かった。また、周りの目を気にしてグループを脱退する人も相次いだ。さらに、雹の嵐に見舞われ、ササゲ豆の葉がやられてしまったのもこの時期。それにもかかわらず同じレベルのモチベーションを維持できたのは、男女農家・普及員合同研修に参加したり、市場調査を行ったりして、「自分たちがやっていることは間違っていない」と確信できたからだ。

STEP 7

<マネジメントスキル>

F：デイリー活動カレンダー、時間のマネジメント、そしてジェンダーといった数々のマネジメント方法について学んだ。これは非常に役立つ内容だった。薪拾いに思いのほか長い時間を費やしていることに気づいたので、ユーカリの木を家の近くに植えて、小枝を切って薪として使うようにした。

<農業スキル>

G：「目的マップ」を作成した際に、どんなインプットが必要かといった内容を話し合った。

STEP 8

<マネジメントスキル>

H：「売るために作る」の考え方の重要性を実感し、その実現のためには市場調査が不可欠であることが理解できた。市場調査で売り子や客、業者と話すことによって、市場でどのような品種や品質が好まれているかについて知ることができた。ちなみに、その後、毎週火曜日に市場調査をするようにしているが、その際には、売り子からの情報だけでは信頼性が低いので、買い手（買い物客）、肥料等の各種農業用品販売業者の 3 者から情報を仕入れ、正確な情報を入手するようにしている。情報を多角的に聞くというアイディアは、市場調査を行ったグループの仲間 3 名が知恵を出し合って考え出したもの。

<農業スキル>

I：市場調査を実施するなかで、作物の品質や品種に関する知識を増やすことができた。

STEP 10

<モチベーション>

J：既にグループでササゲ豆と *Crotalaria* という在来葉野菜の栽培を始めていて、現地研修で具体的に *Crotalaria* の栽培方法を普及員とメンバーの皆で議論した。他の人々が興味をもって聞きに来ていて、やる気がでた。グループメンバーは、次のシーズンから、個々人でも野菜を栽培しようということになった。

<農業スキル>

K：SHEP の研修では教わらなかった、*Crotalaria* の具体的な管理方法、例えば除草は道具を使わずに手でやるべきであることなどを普及員から学んだ。以前は撒播の方法を用いていたので、無駄に種を撒いてしまっていたが、指導により、同じ 250 グラムの種で 1/8 エーカーをカバーできるようになった（以前は 1/10 エーカーしかカバーできなかった）。

STEP 11

<モチベーション>

L：ねらいどおり、最も高い価格で売れる時期に収穫時期を合わせることができたので、嬉しかった。

<農業スキル>

N：村の農家仲間から、朝に摘んだ葉野菜を夕方買い手（近所の住民）が来るまでしおれさせないで保存しておく方法を学んだ。

<マネジメントスキル>

M：収穫時には、朝早く市場に行き、あるいは知り合いのバイヤーに電話をかけ、その日の野菜の入荷状況を問い合わせる。大量の野菜が入荷される見込みであれば、買い手に渡す量を多くする。少ない見込みであれば、需要が供給を上回っているということなので、渡す量を少なくする。（価格は一定に設定）

スキルチェックの結果

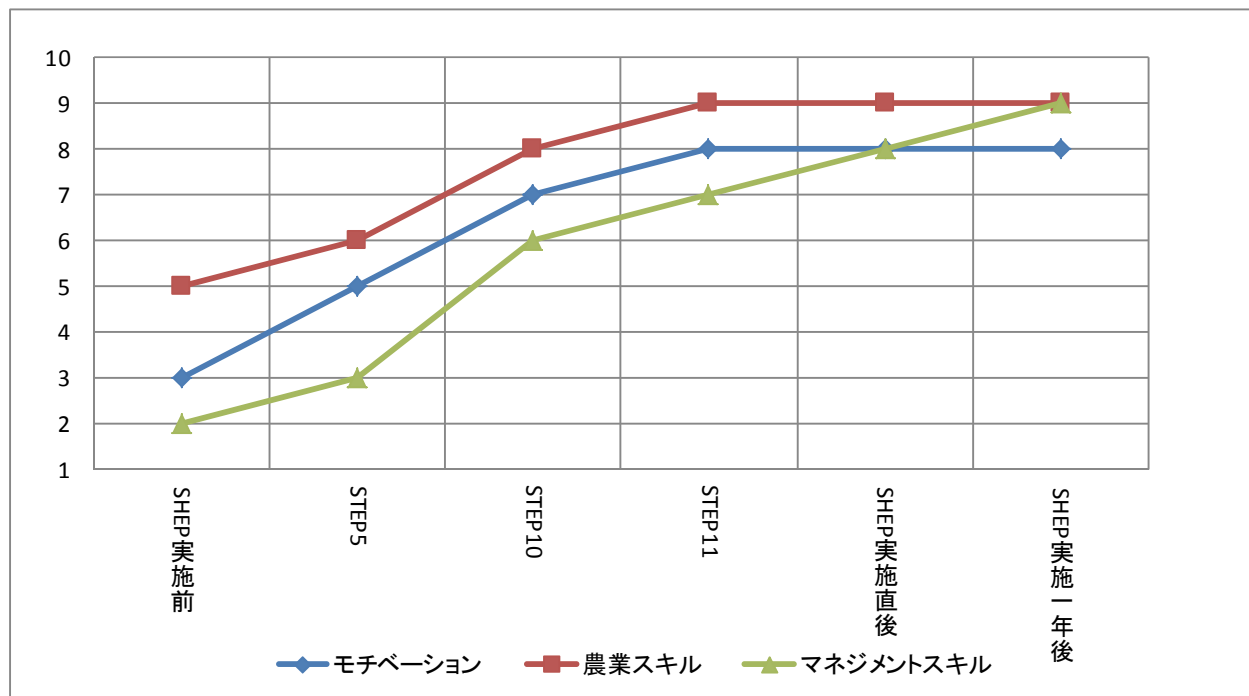
マネジメントスキル：3点満点中3点＋加算1点（デイリー活動カレンダーを用い、野菜栽培だけでなく、すべての仕事の効率化を実施している）

農業スキル：17点満点中15点〔土壌テストは必要を感じないので実施していない。総合的病害虫管理（IPM：Integrated Pest Management）は生物的対策のみ実施している、残渣還元はしていない〕

調査者所感

グラフでは農業スキル、マネジメントスキル両方とも活動ごとに着実に上昇していて、2つのスキルは同等に重要であるかのように見えるが、インタビューで話題に上るのは圧倒的にマネジメントスキル、つまりいかに利益が得られる農業を実践するか、の話だった。市場調査の重要性、市場調査による年間価格変動の把握、タイムリーな作付け・収穫、そして効率的な1日の時間の使い方といった年間から日々の計画に至るまで、計画の重要性や効率性をいかに向上させるかといった事柄に関して、調査対象者が強い興味をもっていること、そして実際に実行していることが確認できた。周囲の嘲笑や悪天候による被害にもかかわらず、モチベーションを低下させないで維持することができたことも（Eの部分）、市場調査等を経て醸成された信念が揺らがなかったことの表れであり、特筆に値する。

(2) Ms. Joyce Atieno Odhiambo (キスム・カウンティ、ゲム県 Ne Gi Wangi 相互扶助グループ所属 農家) (SHEP UP 活動に 2012 年に従事)



STEP5. ベースライン調査
STEP10. 普及員による現地研修
STEP11. 収穫物販売

SHEP 実施前

<モチベーション>

ほとんど将来に希望を抱けなかった。

<マネジメントスキル>

どうせ貧乏なのだから、と全く記録をとっていなかった。

STEP 5

<モチベーション>

プロジェクト実施者チームとやりとりをして、SHEP のことを聞き、モチベーションが上がった。

<マネジメントスキル>

チームとのやりとりで目から鱗が落ちた。記録をとるなど、これまで知らなかったことの重要性に気づかされた。

STEP 10

<モチベーション>

普及員とのやりとりにより、グループ全体のやる気が大きく向上した。

<農業スキル>

これまでと異なったやり方で農業をしなければならないと理解できた。例えば、施肥をしたり、認証種子を選ぶことなど。生産性向上に役立つさまざまな栽培方法を学んだ。

<マネジメントスキル>

栽培カレンダーをはじめとした新しい知識を得た。夫と協力して記録をとるようにしたところ、思っていたよりも利益が出ていることに気づき驚いた。あまりに驚いたので涙がこぼれて記録を濡らしてしまったほどだ。記録がとても重要だと理解できたので、今後はすべて記録していこうと思った。

STEP 11

<モチベーション>

在来葉野菜を初めて販売でき、やる気が更に向上した。

<農業スキル>

包装といった収穫後処理の仕方を学んだ。

<マネジメントスキル>

販売時期を計画することや作物の運搬手配などを学んだ。

SHEP 実施一年後

<モチベーション>

1年経過したが、やる気は同じレベル。本当はもっと上のレベルに行きたいのだが、必要な資金がないのでこれ以上よくできないというフラストレーションがある。

<マネジメントスキル>

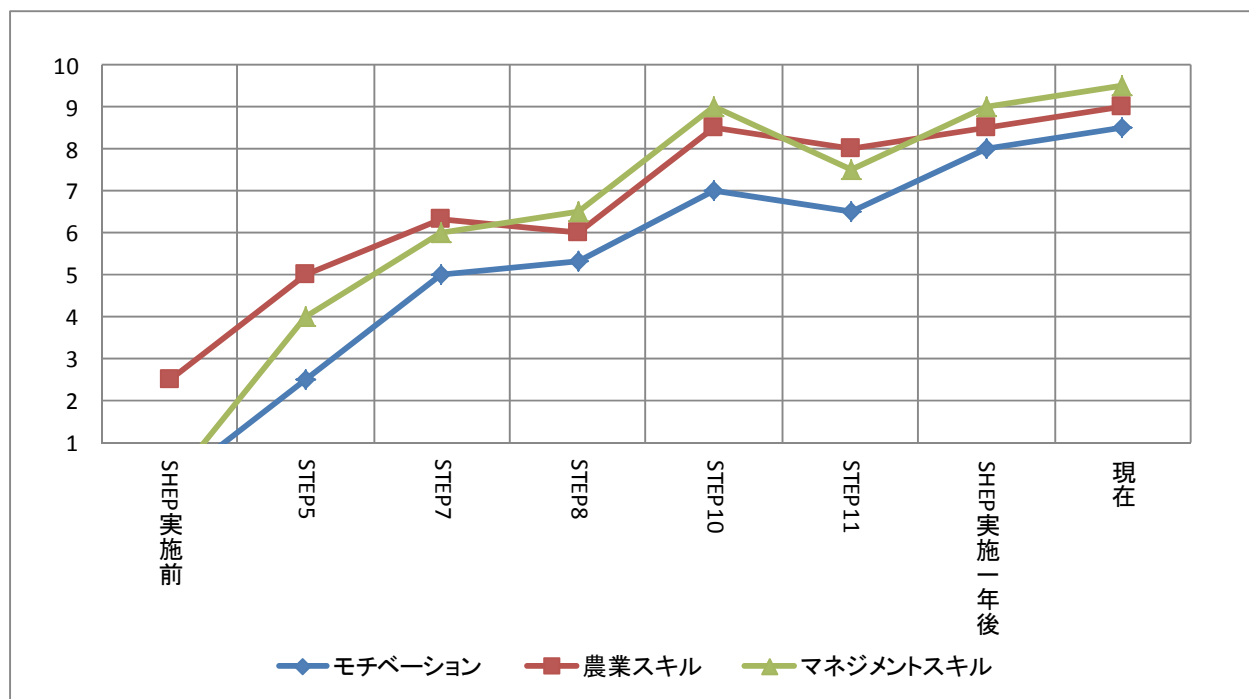
マネジメントスキルは向上し続けている。経験がスキルを高めている。

スキルチェックの結果

マネジメントスキル：3点満点中3点

農業スキル：17点満点中15点（土壌テストは実施していない。追肥の仕方がよくわからない）

(3) Mr. Zackial Odhiambo (キスム・カウンティ、ゲム県 Ne Gi Wangi 相互扶助グループ所属農家)
54 歳 (SHEP UP 活動に 2012 年に従事)



STEP5. ベースライン調査
STEP7. 男女農家・普及員合同集合研修
STEP8. 市場調査・行動計画策定
STEP10. 普及員による現地研修
STEP11. 収穫物販売

SHEP 実施前

<モチベーション>

貧困や知識不足で 1.25 エーカーの土地をきちんと管理できていないことから、悲観的でやる気が低かった。

<農業スキル>

自給自足の農業を続けていた。

<マネジメントスキル>

基礎的な営農知識はあったが、よりよい意思決定をどのようにするべきか分からなかった。

STEP 5

<モチベーション>

SHEP 活動の詳細を聞き、将来の希望がもてたため、やる気が高まった。

STEP 7

<モチベーション>

ジェンダー啓発研修に参加し、これまでの男女の役割分担にとらわれず、ウシへの水やりといった大変な仕事も夫婦で協力し合ってやっていけばよいと分かり、やる気が大きく向上した。

<マネジメントスキル>

夫婦共同で学んだ知識を活用して意思決定を行えば、作物のマーケティングといった問題も解決し、自給自足から抜け出せると確信した。

STEP 8

<モチベーション>

自分は非識字者なので、座学の研修では理解ができず、やる気が低下する。

<農業スキル>

座学中心なのであまり学べなかった。

<マネジメントスキル>

非識字者なので学ぶことに限界があったが、それでもグループの意思決定の仕方について知識を吸収できた。

STEP 10

<モチベーション>

座学ではなく、現場で「百聞は一見にしかず」を経験し、大きくやる気が向上した。非識字者なのでこのような現場での研修が一番ありがたい。

<農業スキル>

座学で聞いていただけでは非常に難しく実践できないと思っていたことが、実際に見てみると思いのほか簡単だった。多くの新たな農業スキルを身につけることができた。研修でデモが行われた場所の隣が自分の農地なので、すぐに真似して実践できた。

<マネジメントスキル>

栽培カレンダーを実践的に学び、市場の需要やタイミング、価格を知ることができて、大きくスキルが向上した。

STEP 11

<モチベーション>

販売した作物はグループの農地からの収穫物であり、自分のものではないので、やる気が少々低下した。すべて自分個人の作物だったらよかったのに、と思った。自分でも個人的に始めてみようと思った。

<農業スキル>

まだ個人として野菜を作っていないので、学んだ知識を忘れがちである。今後実際に自分の農地で野菜を作ってみるつもり。

<マネジメントスキル>

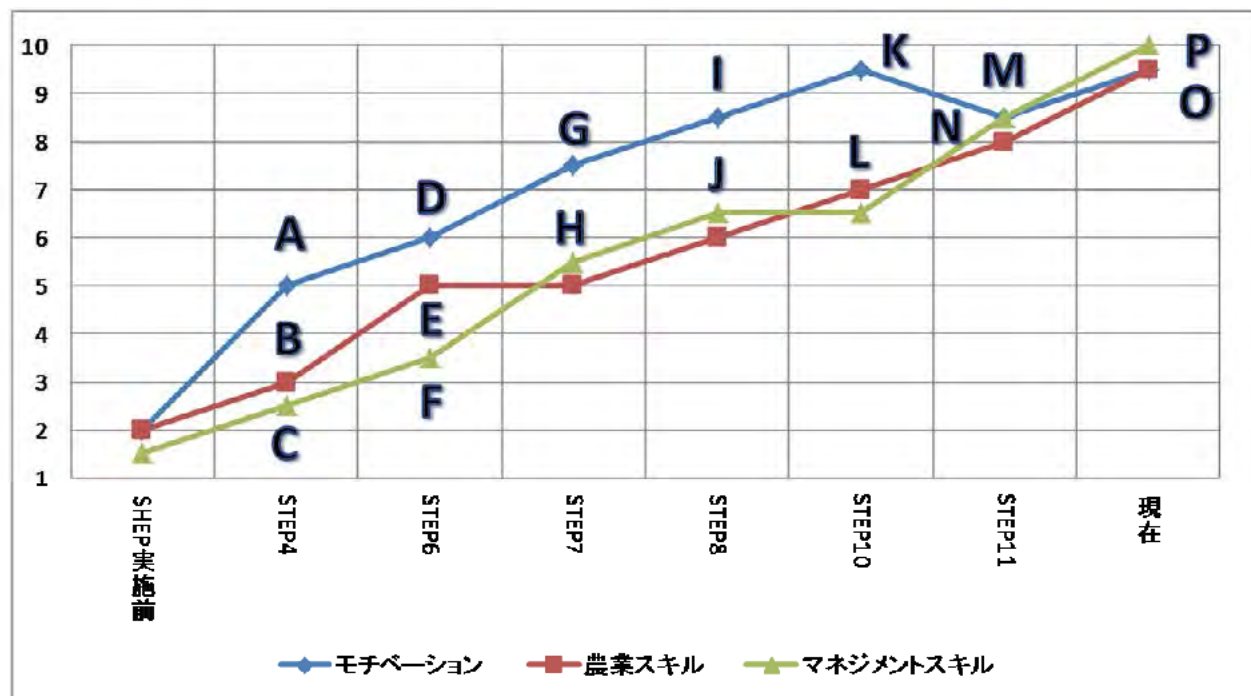
得た知識をまだきちんと実践できていない。

現在

<マネジメントスキル>

妻と共同で意思決定をするようになった。男性よりも女性の方が得意なマネジメントスキルもあることを妻から学んだ。

(4) Mr. Benard Ondwari (キシイ・カウンティ、キシイ南県、Bogiakumu Nyauno Jua kali 青年グループ所属農家：SHEP 間接支援グループ) 28 歳



STEP4. 関係者への啓発ワークショップ
 STEP6. お見合いフォーラム
 STEP7. 男女農家・普及員合同集合研修
 STEP8. 市場調査・行動計画策定
 STEP10. 普及員による現地研修
 STEP11. 収穫物販売

STEP 4

<モチベーション>

A：SHEP 以前はメイズを中心に栽培していた。SHEP では野菜を栽培することで収入向上を図ることができると知り、大いに興味をもった。

<農業スキル>

B：園芸作物栽培に関する説明があったので、作物についての知識が上がった。

<マネジメントスキル>

C：園芸作物生産にかかるコストについて学んだ。

STEP 6

<モチベーション>

D：これから栽培していく作物についてより深い情報を得ることができた。種苗会社や農業資材会社と顔を合わせ、種や資材を実際にどこで購入できるのかが分かった。また、チリを扱うブローカーの女性に知り合ったのもこの場であった。

<農業スキル>

E：特に農業資材業者の Agrovat より、肥料の使い方を含め、最高品質の野菜の作り方を学んだ。

<マネジメントスキル>

F：作物カレンダーの紹介があり、いつ何を栽培したらよいのかを学んだ。

STEP 7

<モチベーション>

G：普及員が農家をきちんと訪問すると約束してくれた。損失を出さずに園芸作物栽培ができると思った。

<マネジメントスキル>

H：タマネギにもさまざまな種類があることを知り、特に Red Creole の需要が高いことが分かった。他の農家が栽培しない作物を栽培することで高収益を上げられることが分かった。

STEP 8

<モチベーション>

I：多くのグループメンバーがグループで栽培した作物を買いたいと思っていることが確認でき、「市場はここにある (Market is there)」と実感した。

<マネジメントスキル>

J：市場調査を経て、第1作物と第2作物（タマネギとチリ）を決定した。比較的短期間で収穫できる作物栽培の意義を見出した。また、高品質（サイズや形状がそろっているなど）の野菜には高い価値がつくことが分かった。

STEP 10

<モチベーション>

K：行動計画に沿った実践的な学びがあり、有意義であった。

<農業スキル>

L：苗床作りや、タマネギを間隔を置いて植えること等を普及員から教わり、実践力が身についた。

STEP 11

<モチベーション>

M：チリを扱うブローカーが姿を消してしまい、売り先もなく失意の状態にあった。しかし、同時期にタマネギによる収益があったので、チリの損失をカバーできるほどではなかったが、少しは助かった。利益を上げるときもあれば損失を出すこともある。それはやむを得ない部分もあるので、あとはいかに損失を出さないようにするかを考えていかなければならないと思った。チリの失敗例からは、1人の売り手に頼ってはならないこと（リスクの分散）、地元でのニーズの高い野菜を栽培することの重要性を学んだ。今では自信をもって野菜作りを行っている。

<マネジメントスキル>

N：売上額から利益分を計算することができた。

現在

<モチベーション>

O：今では栽培作物を多様化しており、ケールも栽培している。

<農業スキル>

P：普及員から農業技術を学びながら、日々、試行錯誤を続けている。

スキルチェックの結果：

マネジメントスキル：3点満点中3点

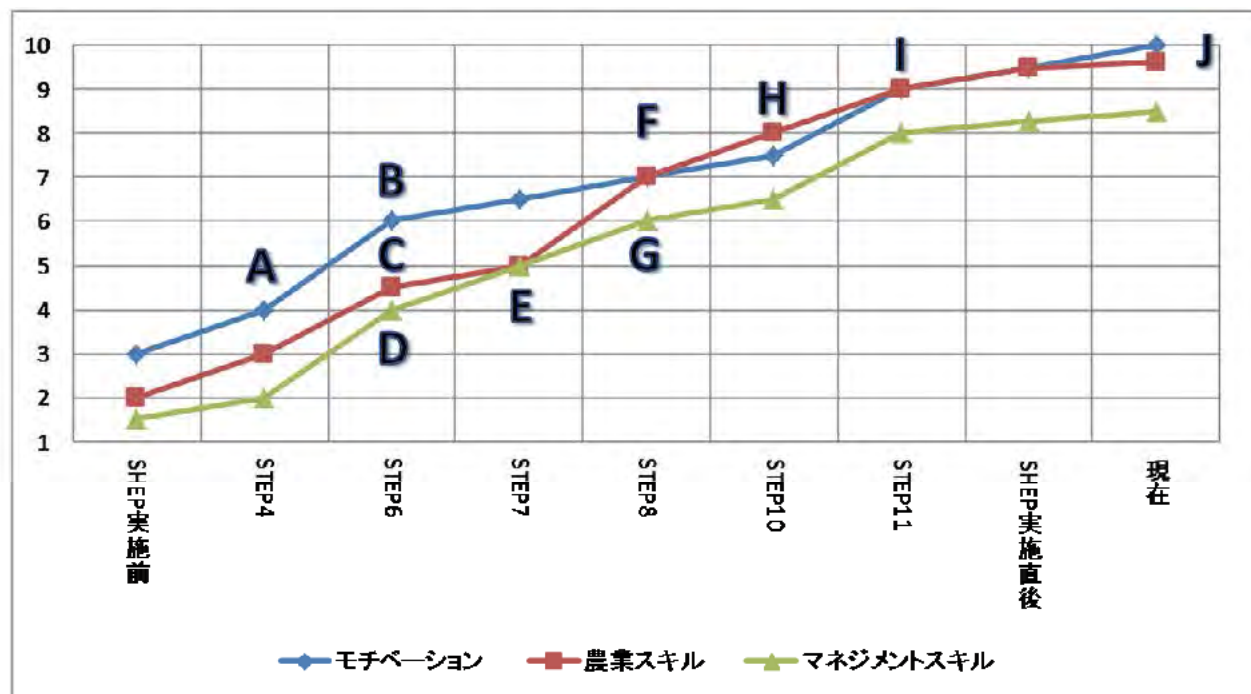
農業スキル：17点満点中16点（土壌テストは特に必要を感じないので実施していないとのこと。）

調査者所感：

グラフでは、活動の進捗に合わせて、農業スキル、マネジメントスキルとも同じペースで獲得しているように見受けられるが、話を聞くと、本人が農業スキルと思っている項目の多くがマネジメントスキルに分類されるようであった。どのようにして栽培作物を選定し、地元でのニーズの高い、一定の品質の野菜を栽培していくべきかを考えるなかで、ピンポイントに必要な農業スキルを習得していったものと思われる。

また、特にモチベーションに大きな影響を及ぼしたのが上述の「チリ事件」であったが、このような大惨事にもかかわらず、そこからの学びをバネに、今なおモチベーションを向上させながら野菜作りに励んでいる様子が見受けられた。

(5) Mr. Anthony Kanyi (ニヤンダルア・カウンティ、ニヤンダルア北県、Makereka 自助グループ所属 農家) 42 歳 (SHEP フェーズ 1 活動に従事)



STEP4. 関係者への啓発ワークショップ
 STEP6. お見合いフォーラム
 STEP7. 男女農家・普及員合同集合研修
 STEP8. 市場調査・行動計画策定
 STEP10. 普及員による現地研修
 STEP11. 収穫物販売

STEP 4

<モチベーション>

A: SHEP 以前には当地域を担当する普及員は不在で、灌漑設備もなく、廉価なメイズのみを栽培していた。農業にあまり関心がなく、収穫量などを気にすることもなく、農作業の大半を妻に任せていた。啓発ワークショップは農業を通じてお金を得られることを知るきっかけとなり、学びへの意欲が湧いた。

STEP 6

<モチベーション>

B: 金融関係者、農業資材関連業者、ATC センター職員等と初めて会った。SHEP を行っていくうえで関係を築いていくべき人達と知り合うことができ、「周囲の農家より一歩先を行っているぞ。やってみよう」と思った。

<農業スキル>

C: 農業資材を扱う業者からキャベツ等の栽培方法を教わったり、そうした業者によるデモンストレーションを見たりして知識を得た。また、認証種子を使うことの重要性を認識した。

<マネジメントスキル>

D：銀行等の金融業者からどのように貯金をするのか、融資を受けられるのかという話を聞き、お金のやりくりについて学ぶことができた。

STEP 7

<マネジメントスキル>

E：これまで子どもの世話は妻がほぼ一人で行っていたが、自分が研修で学んできたことを帰宅して妻に話し、妻も一緒に働くことに対して前向きであったため、家事を分担するようになった。農業に関してともに決断を行うようになった結果、妻が一人で農薬散布なども行えるようになり、分業が効果的であることが分かった。

STEP 8

<農業スキル>

F：これまでは肥料として灰を使用していたが、それぞれの作物に適した肥料や農薬が存在することを学んだ。また、グループで、タマネギの苗床を作ることにした。

<マネジメントスキル>

G：市場調査を経て、野菜の品種を多く知ることができ、例えば、これまで栽培していたコペンハーゲン（キャベツ）よりもグロリア（キャベツ）のほうが日もちがよく、扱いやすいことを知った。また、作物を多角化することで、ある特定の作物の値段が下落しても他でカバーできることを学んだ。

STEP 10

<農業スキル>

H：これまで理論として学んできたことを実践に移すことにより、実際にどのようにやったらよいかを十分に理解することができた。

STEP 11

<モチベーション>

I：ブローカーに頼らず、バイクを使って直接市場に作物を売りに行くことにより、よい値段で販売できることを実感した。グループファームで栽培したバルブ・オニオンからの収入は5万シリングに上った。また、個人の畑での収穫分に関しても、バルブ・オニオンだけの売上で4万シリングとなり、とても嬉しかった。グループのメンバーではない母や兄弟などにも SHEP で学んだことを教えてあげた。周りの農家からも「どのようにして儲けたのか」と尋ねられ、市場調査を通じて学んだことを実践したことを説明した。

現在

<モチベーション>

J：これからもずっと農業を続けていきたいと思っている。

スキルチェックの結果

逸話集めに注力したため、時間の制限上、実施しなかった。

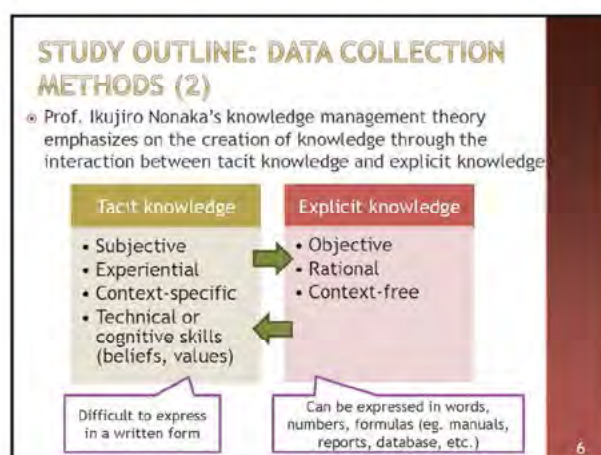
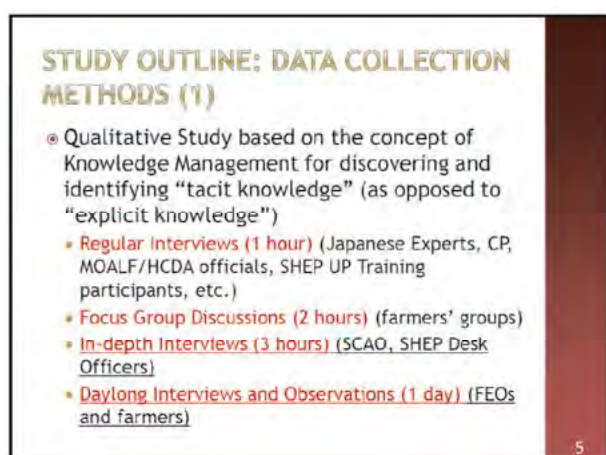
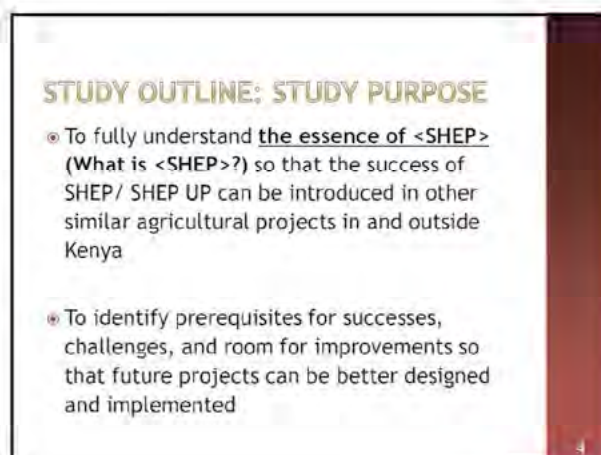
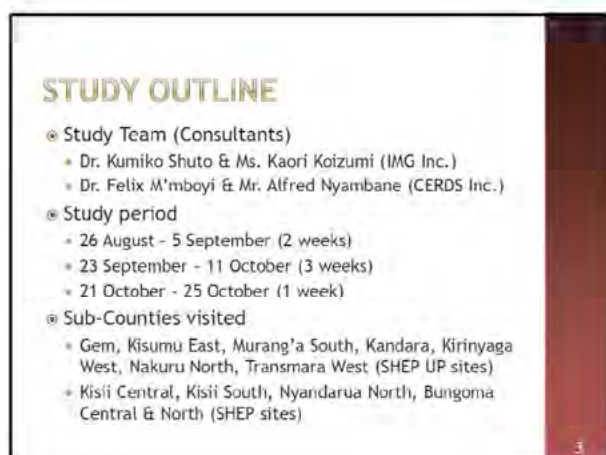
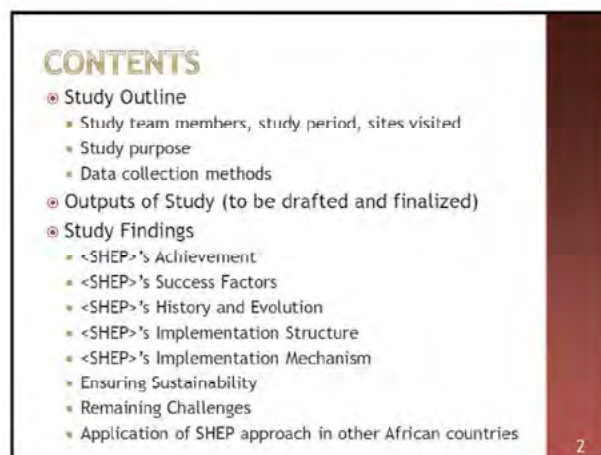
調査者所感

活動の進捗に合わせて、モチベーションと同様のペースで、農業スキル、マネジメントスキルとも獲得している様子が見受けられる。

特に大きな影響を及ぼしたのがお見合いフォーラムで、これまでの農業は一人で行うものという意識が大きく変わり、関係者から適切なインプットを受け、支えられることで自分はできるという自信を得たことがうかがえた。農業スキルに関しては、特に市場調査・行動計画策定以降、大きく伸びている。

現在に至ってもモチベーションは非常に高いが、マネジメントレベルをあと一歩高めていくための殻を破るにはまだ至っていないという印象を受けた。

付属 7. フィードバック会議資料



STUDY OUTLINE: DATA COLLECTION METHODS (3)

- Daylong interviews & observation



Observation of farmers' daily activities



Daylong interviews with farmers and FEOs

7

STUDY OUTPUTS (TO BE DRAFTED AND FINALIZED BY END JANUARY)

Documents	Intended Readers
Report on study findings (in Japanese & English summary)	JICA staff and prospective experts
Workshop materials (in English and Japanese)	JICA staff and prospective experts, government officers in African countries
PR Leaflet (in English and Japanese)	Above plus development partners
PR videos* (in English and Japanese)	General public, JICA staff and prospective experts, government officers in African countries
Story outline for a comic book (manga)	JICA staff and prospective experts, government officers in African countries

* The PR videos are 5-10 minute documentary films with many interviews of stakeholders of SHEP/SHEP UP. Two types of video (shorter one and longer one) will be made in collaboration with JICA's Office of Media and Public Relations.

8

STUDY FINDINGS

“WHY IS <SHEP> EFFECTIVE IN ACHIEVING THE GOAL OF INCOME INCREASE?”

9

SHEP'S CONCEPT (1)

1. Start with the Market and End with the Market - Rigorous Implementation of “Farming as a Business”

- Mitigating the asymmetry of information between farmers and market actors (such as middlemen) by conducting market surveys by farmers themselves
- Teaching technologies such as crop quality improvement and rural road repair for improving market access

2. Motivating and Cultivating People by Designing Systematic Execution of Interlinked Activities

- Implementing systematic activities in a timely manner to raise people's motivation and skills
- Crafting various “tips” to raise people's motivations, which are based on the “self-determination theory”



Farmers' awareness and behavior changed from “grow and sell” to “grow to sell”, which led to the increase in their income from horticulture

10

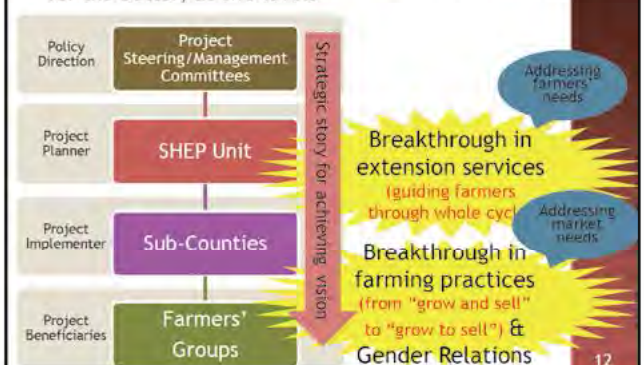
SHEP'S CONCEPT (2)



11

<SHEP>'S ACHIEVEMENT (1)

- <SHEP>'s “breakthroughs” (=changes/ transformations for the better) at two levels



12

<SHEP>'S ACHIEVEMENT (2)

- <SHEP>'s "breakthroughs" at farmers' level
Breaking conventional farming practices/stereotypes in order to materialize the slogan of "grow to sell"

Market survey is always one of the items we learn at college. We thought only experts in agriculture could do it. Market survey was "owned" by experts. We never thought farmers could do it.

SHEP UP counterpart

A seed company at FABLIST told us "What you lack is time planning. You can be a millionaire by growing vegetables at the right timing". We started ploughing when other farmers were not ploughing. We stopped ploughing when other farmers were ploughing. Other farmers told us "You are mad!" But now those farmers want to join our group.

A female farmer (SHEP UP)

13

<SHEP>'S ACHIEVEMENT (3)

- Other examples of transformations at the farm level

Before	After
Planted seeds when other farmers were planting	Calculate the best planting timing to meet the high-peak demand months
Used the cheapest seeds available in the market	Use the certified seeds (more expensive) for better yields
Used the traditional local banana varieties that were inherited from our ancestors	Use the banana tissue culture technology recommended by a research institute (met at FABLIST Forum) - higher yielding and quick maturing varieties
Sold the produce without weighing or by bags	Sell the produce by weight (using a scale) after grading by size and/or quality

14

<SHEP>'S ACHIEVEMENT (4)

- <SHEP>'s "breakthroughs" at farmers' level - gender relations

- Decision-making is now done jointly between a husband and wife after the awareness of "a household as a management unit" is created
- Stereotypical gender roles are reviewed and transformed so as to achieve the clear goal of "income increase" → Improved productivity and efficiency

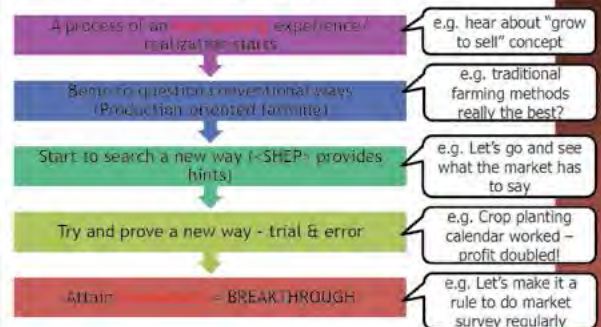
Before SHEP UP, I used to count money secretly in the toilet so that nobody would see me. But after attending the gender training, I sit together with my wife and do the family budgeting. We trust and cooperate each other in order to achieve the common goal.

A male farmer (SHEP UP)

15

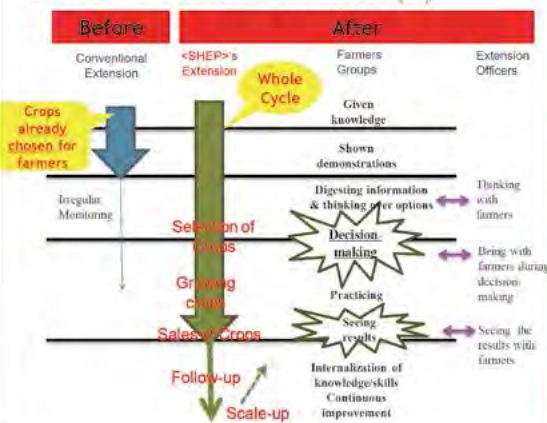
<SHEP>'S ACHIEVEMENT (5)

- How did a breakthrough happen to the farmers?



16

<SHEP>'S ACHIEVEMENT (6)



17

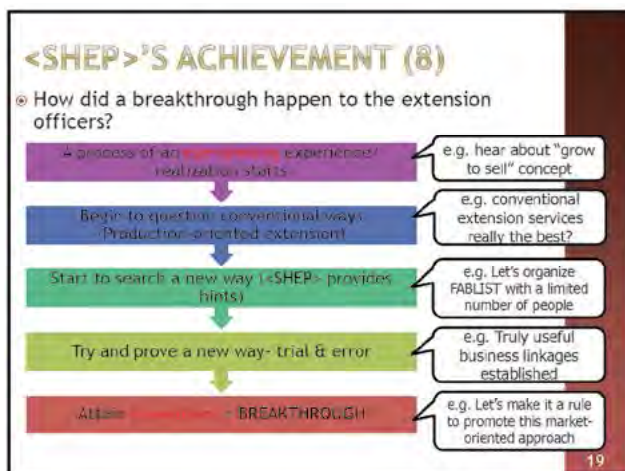
<SHEP>'S ACHIEVEMENT (7)

- <SHEP>'s "breakthroughs" in extension services: guiding through the whole cycle - from market to market

My way of providing extension services has changed since SHEP. I used to give knowledge and show skills on crop production to the farmers. My work finished right there before. I didn't know if farmers were actually using the knowledge and skills I taught. I didn't even know how farmers were selling their produce. But during SHEP, I was with the farmers when they conducted a market survey, made decisions on what crops they would grow, grew the vegetables and finally sold their produce at the market. I was with them the whole time. I saw the whole cycle. I saw how farmers moved from point A to point B. Now I can confidently show the path to the group. I apply the knowledge I learned from SHEP to my daily extension services that I give to any farmers in my Ward.

Frontline Extension Officer (SHEP)

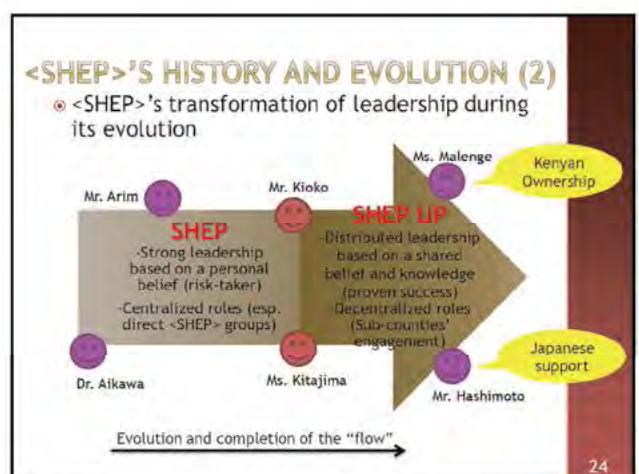
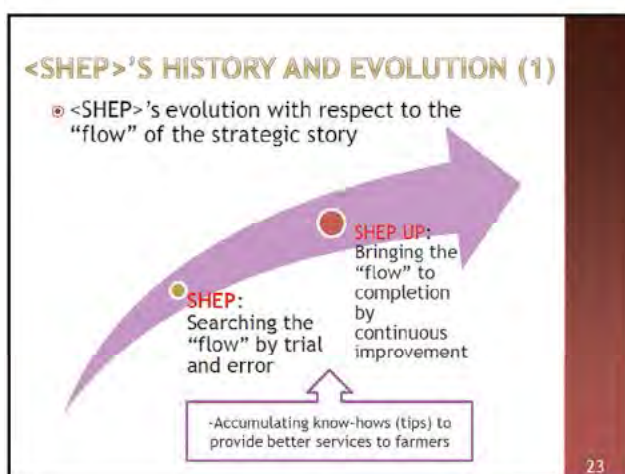
18

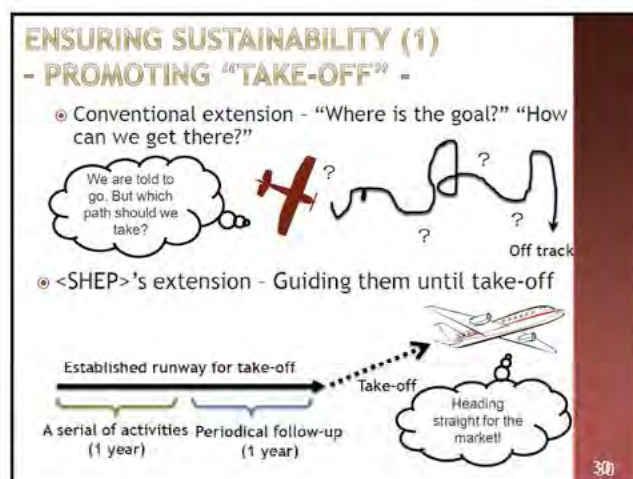
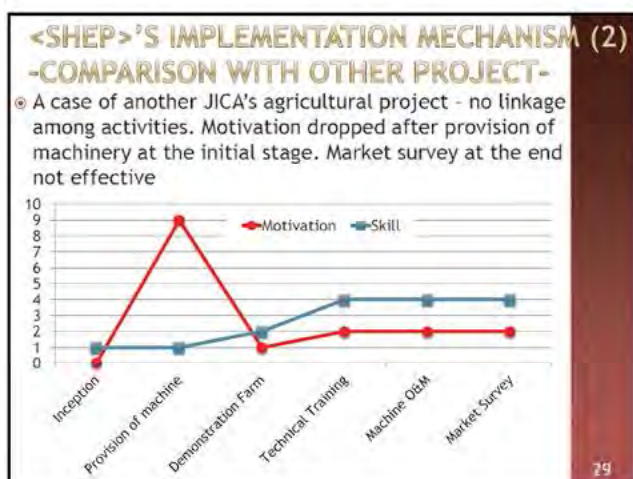
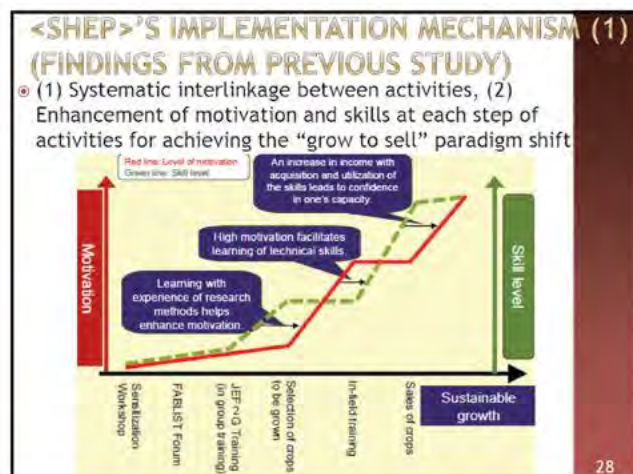
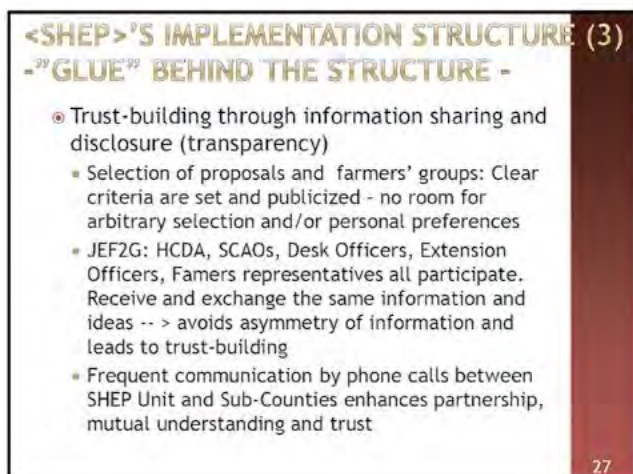
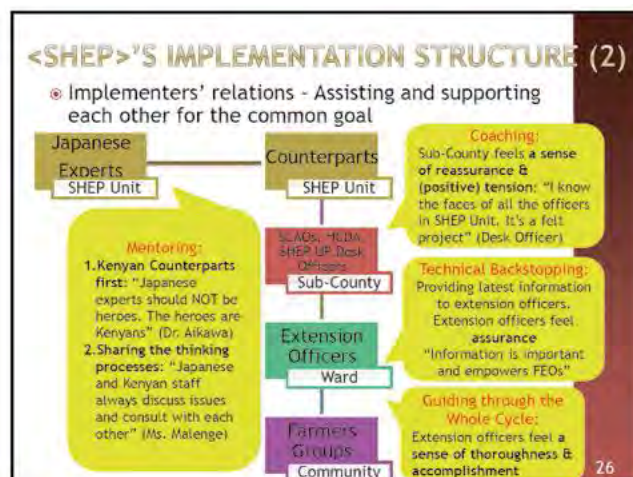
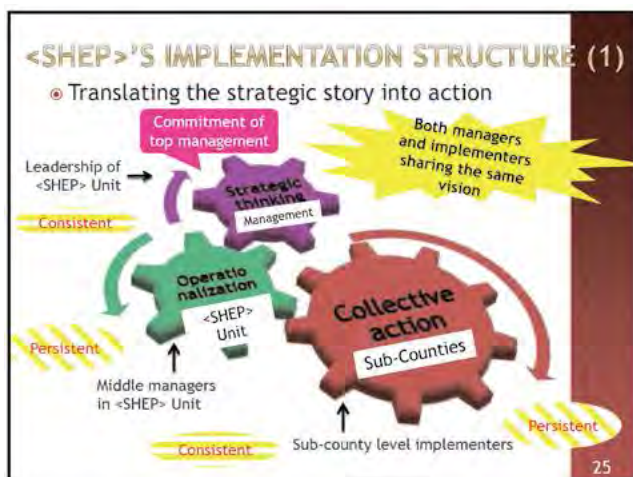


We now understand the two types of "breakthroughs" are the direct contributing factors to actualize income increase.

Then, how are the breakthroughs made possible?

20





ENSURING SUSTAINABILITY (2)

- VALUE CREATION -

- Creating new values for the market - Innovation demonstrated by some SHEP groups
 - <SHEP>'s basic approach is to guide the farmers to meeting the demand of the existing market (filling the gap)
 - However, interestingly, some farmers' groups (esp. SHEP groups) succeed in creating new value to the market after <SHEP>'s intervention



Kenyuni Women's Group in Kisii Central
 - Rents a shop in town centre
 - Sells both fresh produce and processed food
 - Focuses on the production of banana biscuits, crisps, and flour after learning the processing techniques of 20 different kinds of banana products
 - Small package of banana biscuits (10 Ksh.)

31

REMAINING CHALLENGES (1)

- Importance of follow-up for farmers' groups
 - Importance of follow-up for the farmers' groups AFTER the implementation of the one-year-SHEP training/activity - to materialize/enable the groups' "Take-off", especially for those groups with average level of capacity and understanding (i.e. the majority of the groups).
 - Documentation and knowledge sharing regarding periodical follow-up activities need to be conducted

32

REMAINING CHALLENGES (2)

- Bottom-up knowledge feedback
 - Knowledge accumulated mainly in SHEP Unit (information still centralized)
 - Abundance of knowledge at the field level yet to be fed back to SHEP Unit unless special occasions such as Periodical follow-up and Re-cap meetings are held
 - Routine bottom-up flow of knowledge needs to be established by strengthening information collection and analysis skills of Sub-County level implementers (quick decision-making and early stage problem rectification become possible)

33

REMAINING CHALLENGES (3)

- Enhanced data collection and analysis
 - Unlike the baseline survey, quantitative data collection for monitoring purposes often faces the problem/challenges of limited time and resources
 - Data reliability can be further ensured by overcoming common misunderstandings and confusions of data collection at the sub-county level (e.g. misunderstanding on "one season data" vs. "annual data")
 - Data input and analysis are done centrally by SHEP Unit - need to delegate these tasks to Sub-counties for their capacity building (awareness of importance of data) and quick decision-making (in the meanwhile, feedback from SHEP Unit to Sub-Counties needs to be strengthened)

34

When the SHEP approach is introduced to other projects in and outside Kenya, simple "copy & paste" of <SHEP>'s know-how and services will NOT work.

35

APPLICATION OF SHEP APPROACH IN OTHER AFRICAN COUNTRIES (SHORT-TERM) (1)

- What is adoption of <SHEP>?
 - The principle is to formulate and implement the strategic steps to achieve the vision (establishment of clear causal relationship between means and ends). Specific tips/know-hows or packages of activities need to be carefully selected created in accordance with the situations of each country.
- Support from, and commitment of the top managements of counterpart institution(s) for mobilizing necessary resources
- Involvement of key institutions for achieve the vision
- JICA's procurement of Project Experts
 - Long-term experts: a deep understanding of the SHEP approach & proficiency in management and human resource development skills.
 - Short-term experts: skills/knowledge in a specific field of techniques.

36

APPLICATION OF SHEP APPROACH IN OTHER AFRICAN COUNTRIES (SHORT-TERM) (2)

- ④ Target areas and beneficiaries
 - The areas of high market and production potentials.
 - Restriction on the access to market can be mitigated with minimal interventions.
 - Selection criteria for farmers needs to be clearly set in consideration to specific situations of each country
- ④ Assignment of counterpart personnel
 - At least one full-time counterpart staff member should be assigned to a long-term expert. Staff members should be well-qualified and dedicated.
- ④ Slim project management structure - start small
 - Trial and error is inevitable until the establishment of a prototype. Flexible project design and quick decision-making by a slim project management structure are crucial (avoid unnecessary partnerships with relevant organizations to keep the structure simple).

17

APPLICATION OF SHEP APPROACH IN OTHER AFRICAN COUNTRIES (SHORT-TERM) (3)

- ④ Joint efforts between JICA country office and project team
 - In order to allow "trial and error", the JICA country office and the project team need to work jointly for flexible activity implementation and interaction with CP institution.
- ④ Inclusion of data collection into the project activities
 - One of the <SHEP>'s strengths is to be able to show the achievement by hard data. Thus, collection of reliable data should be taken up as part of the project activities. M&E needs to be focused as well.

18

APPLICATION OF SHEP APPROACH IN OTHER AFRICAN COUNTRIES (MEDIUM- LONG TERM)

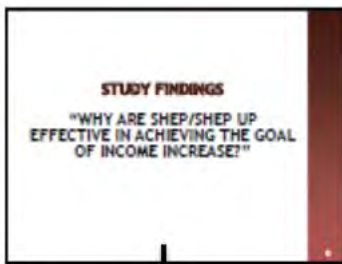
- ④ Support to evidence-based decision-making and advocacy
 - A project component that supports evidence-based decision-making and advocacy should be included as the project accumulates quantitative data. Such a component, in turn, facilitates mainstreaming of the SHEP approach in the counterpart institution, as well as creating a momentum for <SHEP> application.
- ④ Gap between <SHEP> target and non-target farmers
 - In order to prevent a widening gap between target and non-target farmers (most likely being subsistence farmers and farmers in semiarid zones), discussions on appropriate extension services for non-target farmers should be promoted.

39

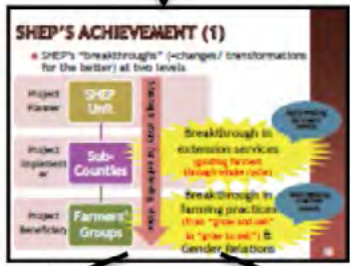
THANK YOU VERY MUCH
FOR YOUR COOPERATION AND
CONTRIBUTION TO OUR STUDY

40

Mapping (Logic Flow) of Presentation Slides



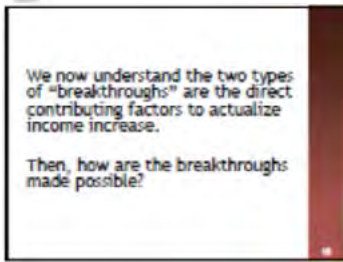
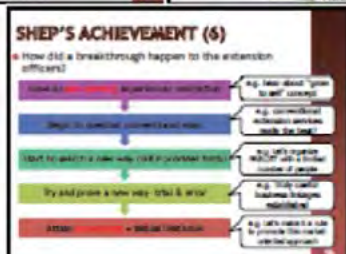
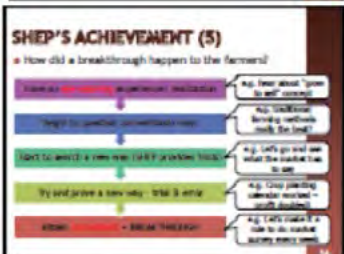
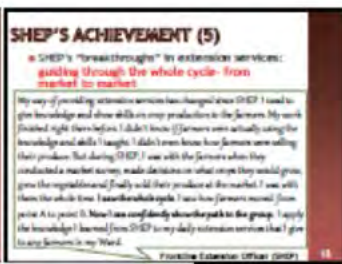
What makes SHEP achieve its goal of income increase?



The direct success factors are these **“breakthroughs” that happen at two levels.**

Breakthrough in farming practices

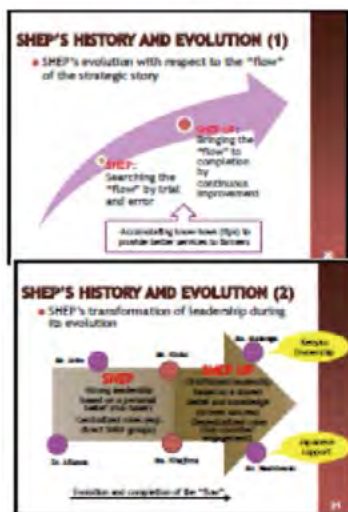
Breakthrough in extension services



But how are these breakthroughs made possible?



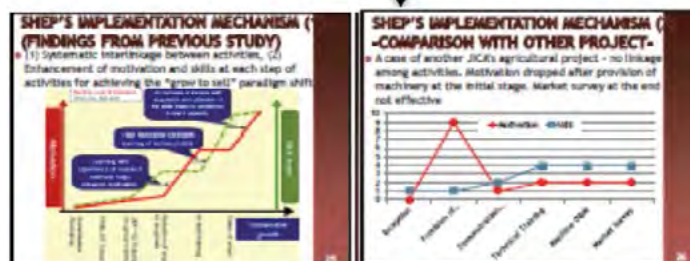
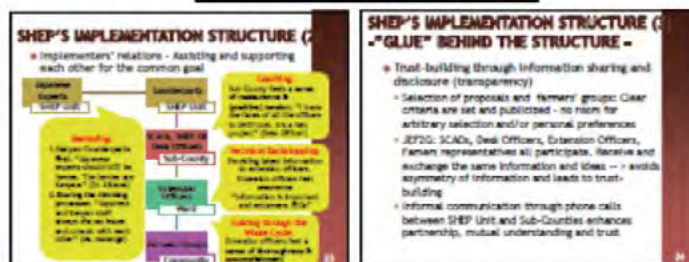
The biggest reason is the development of the **strategic story**.



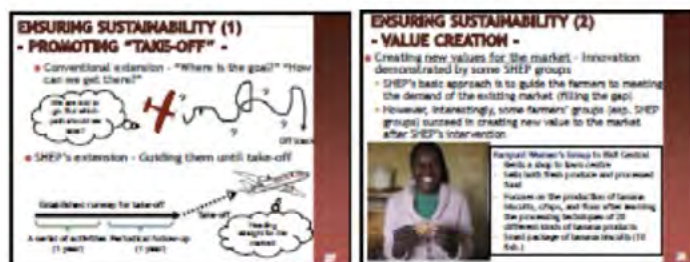
The development of the strategic story was not quick and easy. It took time and slowly came to completion.



The effective **implementation structure** was established in the process of executing the strategic story.



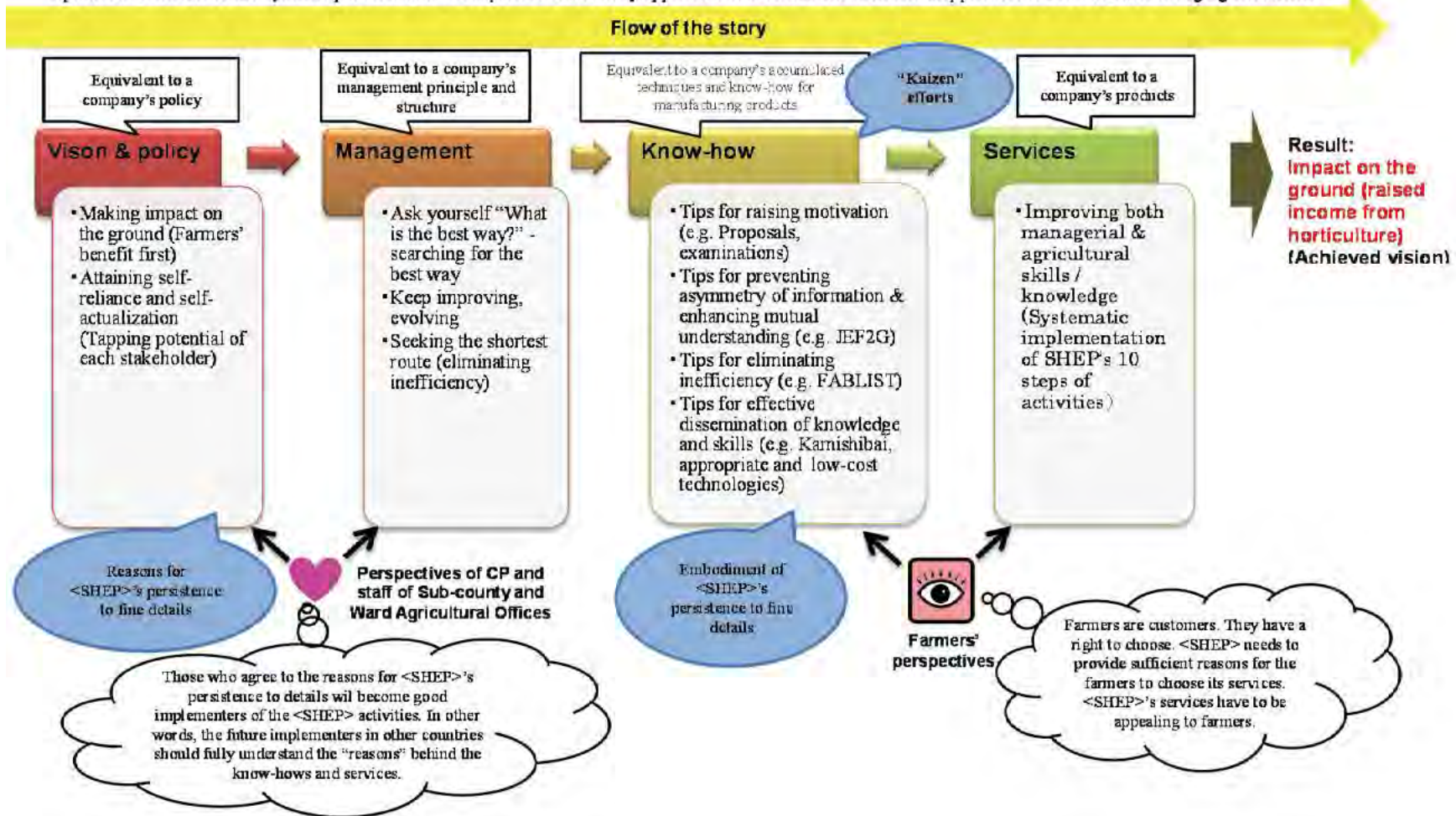
The final results of the strategic story are the production of **effective and demand-driven services** to the farmers.



The services delivered to the farmers are effective not only during the project period but also after the termination of the project. The SHEP approach **ensures sustainability**.

<SHEP>'s Strategic Story for Achieving Its Vision

- The diagram below depicts how <SHEP>'s vision is reflected to the services offered to the beneficiary farmers. This process is very much similar to Japanese manufacturers' "kaizen", or total quality management, where all the workers share their ideas and knowledge for continuous improvements of the companies' products with the aim of satisfying their customers. <SHEP>'s persistence to details is characteristic to Japanese' cooperation for development, in which JICA has a comparative advantage.
- This flow of the story is a dynamic process, not a static one. Therefore, parts of it cannot be "copied and pasted" to other countries. "Copy and paste" involves cutting off a particular moment of the dynamic process. Such a cut picture can be only applicable to a certain situation and inapplicable to most of other changing situations.



別添 8. SHEP の活動手法、既存案件との違い、インパクト

a. 活動手法¹

SHEP の活動は、「ビジネスとしての農業」という主なコンセプトの下、次の 10 のステップから組み立てられている。これら一連の活動を実施するにはおよそ 1 年かかる。それぞれのステップには、あらかじめ、人々の意識と行動変容をもたらすためのねらいと留意点が考えられている。SHEP の各ステップの活動内容、主催者と対象者、ねらい、留意点、期待される意識・行動変容を以下にまとめる。

【ステップ1】プロジェクト活動説明会

プロジェクト活動の開始時に、プロジェクト活動説明会あるいはそれに準じるワークショップを開催し、プロジェクト活動への理解促進を図り、各関係者に期待される役割・責任を明確に説明する。

主催者	農業省本省担当官、州農業局担当官、県農業局担当官、普及員、農民組織代表者(男・女)
対象者	
ねらい	・各関係者に対し、プロジェクトの方針、コンセプト、手法などを説明するとともに、期待される行動、成功までの道筋を明らかにする。
留意点	・プロジェクト活動とそれにかかる人的・時間的負担を事前に知らせる。 ・出席した農民組織代表は、他メンバーに情報を伝える。
期待される意識・行動変容	
(行政側)	・各人の役割と責任が明確になることにより、本来業務と離れた別事業ではないことを認識するようになる。 ・オーナーシップをもって活動に取り組めるようになる。
(農民組織メンバー)	・プロジェクト全体像と活動がよく理解でき、やる気をもって、プロジェクト活動に臨めるようになる。 ・プロジェクト活動への親近感やコミットメントが生まれる。

【ステップ2】活動実施県の選定

プロジェクトの活動実施県はプロポーザル方式で選定される。ステップ1のプロジェクト活動説明会を受けて、活動を実施したい意向をもつ県は、所定の形式に必要な事項を記入し、州農業局長に提出する。その後、規定の採点基準に従い、州農業局長を議長にした選考委員会によってプロポーザルが順位づけられ、活動実施県が決定される。

主催者	州農業局長
対象者	県農業局担当官
ねらい	・プロジェクト対象州全県に活動実施県として、選ばれるチャンス을平等に与える。
留意点	・関係者一同に選考プロセスを周知し、透明性を確保する。政治的理由により選定される傾向を排除する。 ・プロジェクト活動実施県選定委員会の議長として、州農業局長を任命し、オーナーシップを高める。
期待される意識・行動変容	
(州農業局長)	・プロジェクト活動に主体性をもつようになり、責任感が増す。 ・県レベルによる活動の支援を積極的に行うようになる。
(県農業局担当官)	・対象県として選定されたことで誇りを感じる。 ・プロジェクト活動へのコミットメントが強まる。 ・対象農民組織の決定やその後のプロジェクト活動を積極的に行うようになる。

¹国際協力機構（2012）. SHEP アプローチ～市場指向型アプローチのカラクリ（北島暖恵専門家）を参考にした。

＜県農業官の声＞

今までの支援はいつも同じ地域ばかりに集中していたけれど、今回は自分達にチャンスがあることがわかったので、プロポーザルを頑張って提出しようと思った。対象県に選ばれて、とてもうれしい！



【ステップ3】 SHEP 実施者研修

活動実施県の選定後、プロジェクトの県の実施者として県運営チーム（県農業局長、県作物開発官、園芸作物開発公社職員の3名）を結成し、5日間の実施者研修を実施して、SHEPのコンセプトや活動の計画・実施方法、それら活動のワーク・プラン及び予算作成方法等の研修を行う。あわせて、ベースライン調査のやり方を学び、既にSHEPの支援を受けた優良な農民組織を訪問し、実際に所得の向上を果たした農家の経験談を聞く。

主催者	州農業局担当官
対象者	県運営チームメンバー
ねらい	・実施者に実際に計画策定を行わせる。 ・研修最終日に「実施者検定試験」を行い、合格者に対して資格証明書を授与する。
留意点	・検定試験の採点は、点数方式に沿ってSHEPユニットが行い、公平性と透明性をはかる。
期待される意識・行動変容	
（州・県農業担当官）	・研修内容を理解して、自分の役割を認識する。 ・活動に対するモチベーションが高まる。 ・試験に合格し、資格証明書をもらうことで自信をもつ。 ・活動の具体的な手法が身についたことで、円滑に実施できるようになる。

【ステップ4】 ベースライン調査

「ベースライン調査」では、対象農民組織が普及員の指導に従い、定められた調査シートを用いて組織自身及び組織に所属する農家の状況を調査する。具体的にはまず、過去1年間に作付した園芸作物ごとの栽培面積、収量、販売単価、投入、粗収入、収益、栽培技術と技術利用状況等を記録する。また、農民組織の状況を把握するために、組織のリーダーシップ、組織内協力関係、ジェンダー関係の改善を測るグループ・エンパワーメント指標を用いて、農民組織が自らの現状を普及員とともに確認する。

主催者	県運営チームメンバー
対象者	普及員、農民組織代表、農民組織所属の農家
ねらい	・普及員と農家が簡単な調査と記帳ができるようになる。 ・県運営チームに、普及員が実施するベースライン調査を支援させる。
留意点	・事前準備として普及員に対し、調査ツール、調査実施方法等の説明を行う。 ・調査票は、農家/農民組織に自分たちで記入させる。 ・普及員と農家が調査を実施できるよう簡易、かつ平易な質問項目を用いる。
期待される意識・行動変容	
（県運営チームメンバー、普及員）	・農民組織と農家の状況をより理解する。 ・ベースライン調査の必要性を認識する。
（農民組織代表）	・自らの組織の長所と短所に気づく。
（農家）	・自分の営農の実態に気づく。 ・儲かる作物、儲けの少ない作物を理解する。 ・記録によって収支が明確になり、記録の重要性を理解する。

<農家の声>

普及員が自分の畑に聞き取りに来た。
簡単な質問だと思ったけれど、よくよく考えると覚えていない
ことや知らないことが沢山あった。記録をとっていなかったため、
自分の思い込みで左右されて、本当に儲けがあったか損をしたかも
分かっていなかった。質問の回答を見直すと、つじつまの合わない
ところも沢山あった。自分の畑のことだから知っていると思って
いたけど、本当は知らなかったのだ、と気づいた。



【ステップ5】 お見合いフォーラム

お見合いフォーラムでは、農民組織と園芸産業関係者が会し、それぞれの情報を交換しネットワークを拡大することをめざしている。対象者は、農民組織の農家代表（男女）と担当普及員、園芸産業関係者（種苗会社、肥料会社、農資機材会社、農産物加工業者、農業研究所、小口貸付銀行など）、政府機関、NGO 等である。それぞれの参加者がブースに商品や説明書類等を陳列し、取引について会談する。

主催者	県運営チームメンバー
対象者	普及員、農民組織代表男女、対象地域の園芸産業関係者
ねらい	・「農業はビジネス」であることを農民組織代表をはじめとする関係者に意識づける。
留意点	・参加者を限定することで、現実的で、実践的な出会いの場とする。 ・園芸産業関係業者は「取引可能な業者」とする。 ・園芸産業関係者には事前に作成された農民組織のプロフィールを回覧する。 ・農民組織代表は、男女同数とする。 ・農民組織代表は民主的に選出させる。
期待される意識・行動変容	
（県運営チームメンバー・普及員）	・市場や園芸業者を意識することの意義に気づく。 ・さまざまな業者の情報を知る。また、業者とのネットワークを拡大する。
（農民組織代表）	・「農業はビジネス」であることを理解する。 ・業者の取り扱う商品やサービスについて理解が深まり、交渉力を身につけ、自信がつく。 ・業者の連絡先を入手したことで、ビジネスのチャンネルが広がる。 ・代表者として選定されたことに誇りを感じるようになる。 ・参加後、農民組織メンバーに情報共有することで責任感が増す。

<農家の声>

プロフィールを受け取って、事前にだれが参加するかが分かったため、組合の皆と相談して、誰に何を話すか決めてから、当日のフォーラムに臨んだ。フォーラムでは、いろいろな業者と直に話すことができ、市場が求めている量や品質も分かった。また、肥料等を安く購入するためには、グループで購入したほうが良いことが分かった。

<県運営チームの声>

対象地域の園芸産業関係者には交通費や日当も出さなかったため、本当に彼らが出席してくれるのか疑問があった。しかし、業者たちにはビジネス・チャンスだということが分かっていたらしく、多くが出席し、農民組織の話聞き、契約もしていた。また、農民組織にとっても、個別に対面できる場が設定されているメリットは大きく、相手の情報を事前に知っていればビジネスの交渉ができるのだということが分かった。



【ステップ6】 男女農家・普及員合同集合研修

農民組織代表と普及員を対象に、市場調査及び作物選定、問題分析、目的分析、行動計画策定やジェンダー等を対象とした一連の研修を行う。市場調査の演習では、プロジェクトが用意したフォーマットに従い、近隣の市場にて売れ筋の作物や季節的な価格変動、求められる品質や量などにつき、農民組織代表と普及員が模擬調査を実施する。

主催者	県運営チームメンバー
対象者	農民組織代表男女、普及員
ねらい	・必要な技術や知識を身につける。 ・普及員と農民と一緒に研修することによって、相互理解と仲間意識を深める。
留意点	・研修項目はすべて「講義＋演習」で参加者の理解度を高める。女性が園芸作業の多くに携わっていることから農民組織代表は男女同数とする。 ・参加者は、研修受講後 1 週間以内に所属組織メンバーに研修を実施する。女性代表は女性メンバーに研修内容を普及する。 ・県運営チームは、普及員の能力強化のために、つねに後方支援を行う。
期待される意識・行動変容	
（普及員）	・農民と一緒に研修することで、農民を知る機会となり、親近感をもつようになる。 ・農民に教えるという本来の自分の職務に責任が高まる。 ・巡回指導を積極的に行い、研修で身につけたスキルを教えられるようになる。
（農民組織代表）	・農民組織の代表として民主的に選出されたことで誇りとやる気をもつ。 ・普及員と一緒に研修を受けることで普及に対して親近感をもつようになる。 ・農民組織の農家に対し、研修で身につけたスキルを教えることができるようになる。

＜農家組織代表に選ばれた農家の声＞
研修受講者にメンバーから選ばれてうれしかったし、他メンバーには1週間以内に教えるよう誓約書にもサインもしたため、きちんと研修内容を学んでみんなに伝えようと頑張った。

＜普及員の声＞
これまでは、プロジェクト活動にこのように積極的に取り組んだことは少なかった。農家組織と一緒に研修を受けたために、農家組織の一人ひとりの顔も分かり、自分の責任を感じた。



【ステップ7】 市場調査・行動計画策定

男女農家普及員合同集合研修の後、それぞれの農民組織において、研修で習得した技術を共有する。ここでは研修に参加した農民組織代表の男女が、普及員の支援を受けながら、組織のメンバーとともに市場調査を実施し、その結果をもとに組織の対象作物を選定し、行動計画を策定する。

主催者	普及員
対象者	農民組織代表男女
ねらい	・農家自身で市場に行き、市場調査を行うことで、市場のニーズを理解させる。 ・農民組織に対象作物を選定させる。 ・農民組織に、自分たちで行動計画を策定させる。
留意点	・市場調査の場所は、実際に農家が取引のできる近隣の市場を設定する。 ・自分たちのゴール(作物を有利な価格で売る)をイメージさせる。
期待される意識・行動変容	
(普及員)	・農家による一連の実践のプロセスを観察したことで、本手法の有効性を認識する。
(農民組織代表)	・自分たちで市場調査を行うことで、市場のニーズを実感する。 ・自分たちで対象作物を選定したことでモチベーションを保つ。 ・自分たちで行動計画を策定したことでオーナーシップが高まる。 ・所得を向上させることを具体的に意識するようになる。

【ステップ8】 担当普及員技術強化研修

農民組織が作成した行動計画をもとに、普及員が農民組織を支援する際に必要な知識・技術を学ぶ「普及員研修」を実施する。対象者は、農民組織を担当する普及員であり、内容は選定された作物に関する栽培の基礎知識や技術が中心となる。これによって、普及員が農民のニーズに沿った現地研修を実施できるようにする。研修最終日には、現場ですぐに活用可能な紙芝居形式の普及教材を対象者に配付する。

主催者	県運営チーム
対象者	普及員
ねらい	・農民組織が策定した行動計画をもとに、農民組織が必要とする特定技術を学ぶ。 ・農家が経済的・難易度的に適用しやすい技術の導入を行う。
留意点	・講義と演習を組み合わせる。 ・普及員が現場で使える普及教材を配付する。
期待される意識・行動変容	
(普及員)	・農家への研修を行う自信がつく。 ・配付された普及教材を用いて、農民組織に対する研修を実施できるようになる。 ・他の農民組織に対する巡回指導を積極的に実施するモチベーションが高まる。

【ステップ 9】 普及員による現地研修

普及員研修後、研修を受けた普及員はそれぞれの担当する農民組織に対し、行動計画に沿った内容の技術について、現地研修を通じて普及を行う。この現地研修では、農民組織が選定した作物生産に必要な知識や技術を実践的に教える。

主催者	普及員
対象者	農民組織メンバー
ねらい	・農民組織のメンバーが現場でニーズに対応した技術を習得する。
留意点	・農民組織に所属するすべての農家を対象にした研修とする。 ・研修内容は各農民組織が作成した行動計画に沿って決定する。
期待される意識・行動変容	
（普及員）	・研修を通じて農家に喜ばれることで自信をもつ。 ・普及教材の活用で、正確な情報を農民に伝えることができるようになる。 ・研修実施能力が身につく、普及業務を積極的に行えるようになる。
（農民組織メンバー）	・自分達のニーズに対応した技術の研修を受けることで、満足感を得る。 ・実際に学んだ技術を自分の畑で使うようになる。 ・プロジェクトや普及員に対する信頼感が増す。

<農家の声>

今までの研修では、既に知っていることも多く、研修の途中で飽きたりもしたけれど、今回の研修は自分たちが知りたいことが中心となっていて面白い。栽培技法も簡単で、身近にあるものを使ってできる。

<農家の声>

普及員の持っている教材がわかりやすい。自信をもって教えてくれるから安心だ。



<普及員の声>

研修で学んだことを農家に教えることができるため、仕事が楽しい。研修でもらった普及教材には必要な情報が全部書いてあるから、漏れがなく教えることができるし、自信をもって農家と話せる。農家から信頼感が得られているように感じる。

【ステップ 10】 収穫物販売

研修で学んだ技術をそれぞれの畑で実践し、収穫した生産物を、個々の農家あるいは農民組織として、自ら知りえた販路を通じて販売する。

主催者	農民組織メンバー
対象者	
ねらい	・収穫物販売によって、所得を得る。
留意点	・県運営チーム、郡農業官が所得の向上をフォローアップし、後方支援する。
期待される意識・行動変容	
（農民組織メンバー）	・収穫物を適正な価格で販売できたことで、満足感を覚え、コンピテンス欲求が充足する。 ・活動により所得が向上した農家は、次のシーズンにおいても、同様の活動を改良しつつ継続できる。 ・所得が向上しなかった農家は、課題を検証したうえで、次期の栽培と販売に備えるようになる。



＜農家の声＞

作物選定では、インゲン豆を選び、この栽培がうまくいった。更に、お見合いフォーラムを通じて知り合った業者に紹介された近隣の町の大手スーパーと定期的な取り引きが行えるようになった。ほとんどのメンバーが、定収入を得ることができるようになった。

＜農家の声＞

作物選定でキャベツを選び、2エーカーを使って、家族で栽培している。大きさと品質がすぐれているということで、バイヤーが自宅まで買い取りに来てくれるようになった。息子も村に戻ってキャベツ栽培を手伝ってくれている。



【その他】 モニタリングとフォローアップ

一連の活動の途中あるいは終了後、【ステップ 4】のベースライン調査と同様の方法で、農民組織の園芸作物生産及び栽培技術における状況や、農民組織の変化などをモニタリングする。

主催者	県運営チームメンバー、普及員
対象者	農民組織
ねらい	・ベースライン調査で用いた調査ツールを基に、普及員と農民組織に定期的にモニタリングをさせる。
留意点	・農民組織メンバーと普及員が使いやすいシンプルなフォーマットを使用する。
期待される意識・行動変容	
（県運営チーム）	・農民組織や農家の問題を理解する。
（普及員）	・農民組織も進捗状況を把握するとともに、彼らの直面している問題やニーズを県やSHEPユニットにフィードバックすることができるようになる。
（農民組織）	・継続的に自分たちの活動を振り返ることで、自分たちの成果を確認する方法を学ぶとともに、課題の対策を検討するようになる。

ジェンダー関連研修 ～男女農家・普及員合同集合研修から現地研修まで～

園芸作物による所得向上を妨げるジェンダー課題を解決するための行動計画を作成し、更に男女共同で家計を管理するよう促す家計研修を実施する。本研修は1回で終了する研修ではなく、【ステップ 6】の男女農家・普及合同集合研修、【ステップ 8】の担当普及員技術強化研修で普及員や農民組織代表が演習し、【ステップ 9】の普及員による現地研修でそれが実践され、農家へ伝達していく—という一連の研修シリーズである。

主催者	県運営チームメンバー、県・郡のジェンダー職員
対象者	農民組織代表男女、担当普及員
ねらい	・抽象的なジェンダー研修ではなく、所得向上のためのジェンダー課題を解決する研修を行う。
留意点	・普及員と農民の合同研修とし、相互理解を深めさせる。 ・研修項目はすべて「講義＋演習」で参加者の理解度を高める。 ・県・郡のジェンダー職員を動員することで、フォローアップ体制を強化する。 ・農民組織代表は男女同数とする。
期待される意識・行動変容	
（普及員）	・さまざまなジェンダー・ツールの演習を通して、園芸生産における所得向上とジェンダーの関連と重要性を理解する。 ・男女の参加が推進される。
（農民組織）	・世帯における男女間の違いに気づく。 ・園芸所得向上を阻むジェンダー課題を理解し、課題を解決する方法を考えるようになる。 ・家計の概念と家計管理の重要性を認識する。 ・男女共同で家計を管理するようになる。 ・夫婦が共同で農家経営を行うようになる。

<農家の声>

夫が、営農について考えるようになり、ともに記帳をし始めた。また、次の季節に畑のどこに何を植えるかを、一緒に話し合うようになった。所得が上がったことで、そのお金の使いみちを話し合うようになった。

<普及員の声>

他のジェンダー研修に参加して、これまでは概念として知っていたが、SHEP の研修では、具体的に園芸農業とジェンダーの関係を考えることができ、実践的に学ぶことができた。研修用ツールも配付されたので、普及に活用できるようになった。



なお、それぞれのステップは、ケニアの既存の組織体制や普及システムに沿って開発されたものであるため、他国では、その国の状況や組織体制に沿った応用をはかる必要がある。

活 動		実施者	対象者	活動内容のつながり
1	プロジェクト活動説明会	・農業者本省担当官 ・州農業局担当官 ・県農業局担当官 ・普及員 ・農民組織代表者 (男・女)		プロジェクトの活動 ・プロジェクト概要を説明し、各関係者に対しプロジェクトにおける期待される行動、成功までの道筋を明らかにする。 ・公平性と透明性の高い プロポーザル方式 で対象県を選定することを発表する。
	次のステップへのつながり ・参加者のプロジェクトへの 理解と親近感 が高まる。 ・ 意欲のある県 が、プロポーザルを州農業官に提出する。			
2	活動実施県の選定	・州農業局局長	・県農業局担当官	前のステップからつながるプロジェクト活動 ・プロジェクト活動を実施したい県からのプロポーザルの提出を受け、内容を精査し選定する。
	次のステップへのつながり ・選定された県がプロジェクトの理解をより深めるように、研修を準備する。			
3	SHEP実施者研修	・州農業局担当官	・県運営チームメンバー	前のステップからつながるプロジェクト活動 ・プロジェクトの方針、目的、活動、スケジュールなどの情報をより詳しく説明するために、実施者に対して5日間の研修を行う。 ・研修によって学んだことを県実施者が十分に内面化するように、研修最終日に「 実施者検定試験 」を行う。
	次のステップへのつながり ・プロジェクト活動の役割と責任が明確に示され、県の実施者の やる気と責任感 が培われる。 ・合格者には資格証明書が授与されることで、モチベーションが上がり、 有能感と責任感 を感じる。 ・県実施者は、最初の活動である「ベースライン調査」の意義も内容も理解し、意欲をもって臨む準備が整う。			
4	ベースライン調査	・県運営チームメンバー	・普及員 ・農民組織代表 ・農民組織所属農家	前のステップからつながるプロジェクト活動 ・普及員の支援によって、 農家自身による ベースライン調査を実施する。
	次のステップへのつながり ・農家は自分たちの営農状況における強みと弱みを知り、ビジネスとしての農業にどうやって取り組みばいいのかを考え始める。 ・普及員は、対象農家の営農状況を知り、農家をどのように育成するばいいかを考え始める。 ・双方の市場志向型農業への 関心が高まったところで 、園芸産業関係者と出会う「お見合いフォーラム」の開催の準備を始める。			
5	お見合いフォーラム	・県運営チームメンバー	・普及員 ・農民組織代表男女 ・対象地域園芸産業関係者	前のステップからつながるプロジェクト活動 ・農民組織と園芸産業関係者が会合し、お互いに園芸作物栽培のビジネスチャンスを実感する。 ・普及員は、フォーラムにて園芸産業関係者とのネットワークを築き、 民間セクターとの連携を強化 する。 ・参加者の農民組織男女代表は、メンバーのなかから 民主的 に選ぶ。
	次のステップへのつながり ・農民組織と普及員の ビジネスへの関心 が高まる。 ・市場志向型農業への農民組織と普及員の関心が高まったところで、具体的にどのような作物をいつ、どこで栽培し、販売するかを考えるために、市場調査の演習準備に取りかかる。			
6	男女農家共同・普及員合同集合研修	・県運営チームメンバー	・普及員 ・農民組織代表男女	前のステップからつながるプロジェクト活動 ・農民組織代表と担当普及員は、 自分達で行える市場調査手法 を学ぶ。 ・市場志向型の園芸作物栽培における男女の役割や「 経営パートナーとしての家庭 」という考え方を導入する。
	ジェンダー関連研修 次のステップへのつながり ・研修を受けた農民組織代表は、学んだ知識を他メンバーに教える。 ・普及員は、市場調査の手法を学び、既存の農家普及にも応用ができるようになる。 ・普及員と農民組織代表がとともに研修に参加したことで、 関係性が向上 する。 ・双方が、新しい知識と情報を得て、 モチベーションとスキルが上がったところで 、実際の現場での市場調査を計画する。			
7	市場調査・行動計画策定	・普及員	・農民組織代表男女	前のステップからつながるプロジェクト活動 ・農民組織は、実際に 自分で市場に出向き 市場調査を行い、市場のニーズを十分に理解する。 ・この市場調査をもとに、 自分たちで作物を選定 する。 ・また、選定した作物の栽培と販売のための行動計画を策定する。 ・普及員は、この一連の活動を支援し、 現場視点 の行動計画策定の手法を学ぶ。
	次のステップへのつながり ・農民組織は、市場へのアクセス改善を 自分で育える力 が身につく。 ・普及員は、農民組織を指導することで、本来の業務を果たした 有能感と自信 を得る。 ・農民組織による行動計画が策定されたところで、選定された作物の栽培手法についての知識や技術について検討する。 ・普及員向けの技術研修を準備する。			
8	担当普及員技術強化研修	・県運営チームメンバー	・普及員	前のステップからつながるプロジェクト活動 ・農民組織の行動計画によって選定された作物栽培に必要な知識と技術の研修を普及員に対して実施する。 ・普及員に、 現場で実際に使える教材 を配布する。 ・普及員は、実際に現場で教える際に必要なジェンダー教材の活用方法も学ぶ。
	ジェンダー関連研修 次のステップへのつながり ・普及員は、実際に現場で農民組織に指導するための準備ができる。			
9	普及員による現地研修	・普及員	・農民組織メンバー	前のステップからつながるプロジェクト活動 ・普及員が農民組織の活動現場に向かい、上記で学んだ知識を生かした研修を行う。 ・農民組織は自分たちのニーズに沿い、かつ実際に活用できる 簡易・具体的な技術 を学ぶ。
	ジェンダー関連研修 次のステップへのつながり ・農民組織は、普及員に対し 信頼感 を抱く。 ・普及員は、農民組織に対する研修への 自信 がつき、本来業務への 意欲 が高まる。 ・研修で活用した教材やツールが多くのメンバーに共有される。 ・メンバーが学んだ技術を自分の畑で実践し、生産量を上げる。			
10	収穫物販売	・農民組織メンバー		前のステップからつながるプロジェクト活動 ・農家(あるいは農民組織)は、市場にて生産した作物を実際に販売する。

b. 既存の市場志向型小規模農家支援活動と SHEP の違い

小規模農家に対して市場志向型の農業開発を推進する活動は、国際的な農業戦略の潮流でもあり、世界各国で、さまざまな開発パートナーが取り組んでいる。これらの案件と SHEP のアプローチには違いがあり、その活動手法は、既存の案件の活動の手法とは違ったさまざまな工夫が施されている。具体的な事例のいくつかを紹介する。

1. プロジェクト活動説明会

既存の案件	SHEP
・プロジェクトを開始する際に首都や州都で中央と地方政府に対しプロジェクトの概要を説明する。 ・普及員や対象農家組織は呼ばれず、詳細なプロジェクトの業務の目的や内容の説明は行われない。 ・行政官や農民組織は、プロジェクトによって供与される機材や資材を期待する。	・プロジェクトを開始する際に、中央だけではなく、州・県担当者、普及員、農民と各レベルの関係者に応じた説明会を開催する。 ・各レベルの関係者に対し、プロジェクトの目的やコンセプト、手法の独自性を説明する。 ・モノ・カネを過大に期待する県政府、普及員、農民組織に対して、研修中心のプロジェクトの方針を最初に明確に知らせ、意欲あるもののコミットメントを醸成する。

2. ベースライン調査

既存の案件	SHEP
・ローカルコンサルタントや研究者など外部専門家が雇用され報告書が提出される。 ・外部専門家が対象地の農民の生産状況や営農状況、バリューチェーンなどの詳細調査を複雑な調査票をもって実施する。 ・農民組織が調査分析に参加したり意見を言う機会はほとんどない。	・普及員が農家とともに実施する。 ・調査質問項目は普及員、農家が分かりやすい簡単な様式を使っている。内容は①経営概要（生産規模、収支等）、②園芸作物栽培技術（技術利用状況）、③組織運営力など。 ・普及員が農家とともに記入することで、農家は営農状況を具体的・実践的に知ることができる。

対象農民組織メンバーの声

SHEP の活動に参加して調査を行うと言われたときは、難しいことだと思い、特に関心は湧かなかった。実際にやってみると、自分の畑の大きさを測ったり、野菜の数を数えたりするのが楽しく、今まで一度もこのように自分の畑のことを知る機会がなかったことに気づいた。普及員と一緒に計測したり数えたりすることで、自分の畑に価値があるように思えてきた。



3. 市場調査

既存の案件	SHEP
- ローカルコンサルタントや研究者など外部専門家が詳細な市場調査を行う。 - 普及員の関与はほとんどない。 - 調査結果は外部専門家が分析し、膨大な市場情報を携帯やラジオなどのメディアを使って、普及員や農民組織に配信されることが多い。 - 農家にとっては、自分の地域に特化した情報ではないことが多いこともあり、情報は十分に活用されない場合が多い。 - 作物選定をはじめとする技術支援の内容は、外部専門家、またはプロジェクトが決定する。 - 農民組織は調査には参加しない。	- 農民自身が自分の近隣の市場に足を運び、作物が売られている現場や販売状況を見る。 - 普及員も一緒に市場に出かけて市場を知る。 - 携帯やラジオによる市場情報は発信せず、農家の足で見つける情報を使う。 - 市場環境を直接感じ、情報を得るとともに、市場にいる関係者を知るようになる。自分の回りの売れ筋の作物、求められている品質・量等の市場ニーズを把握する。 - 作物選定は農民組織が行う。 - 農民組織の男女代表が、同数で参加する。

県農業官の声

他のドナーが行っている市場調査と SHEP の市場調査の大きな違いは、農民自身に市場を調べさせるという点だ。また、普及員と農民組織の代表の男女が、市場で見聞きしたことをいろいろ話し合い、男性代表はグループメンバーの男性たちに、女性代表はグループメンバーの女性たちに、市場で売れる作物や自分たちの可能性を伝えることができる。他ドナーのプロジェクトが送信する市場情報は、農家が活用できる市場の情報ではない。また情報をどのように活用すればよいかわからないため、他人事のようにしか感じない農家が多い。



4. お見合いフォーラム

既存の案件	SHEP
- 農業省が定期的に開催するステークホルダーフォーラムは、農業展覧会（展示会）にすぎない。参加者は特定されていない。 - 誰が参加しているかわからず、農民組織にとって、具体的なビジネストークを進めることは困難である。 - 展示会であるため、会場では商談ができる場所は設定されていない。	- 参加者は、プロジェクトの対象農民組織と園芸関係者（業者、NGO 等）に限定されている。 - 農民組織が取引可能な園芸業者が参加するため、農民組織は参加者は事前にだれと取引したいか考えることができる。 - 園芸関係者と農民組織がビジネストークをしやすいように、会場が設定されている。 - 園芸業関係者に対しても農家の情報が共有される。

SHEP ユニットのカウンターパートの声

農業省の従来のフォーラムは、ただの農業ショーであり、目的がはっきりしていなかった。また、開発パートナーもこれまではこのショーをただ支援しているにすぎなかったが、SHEP では、お見合いという形を考え、園芸業者と農民組織が、直接出会えてマッチングできる場所を作った。このような具体的な話し合いと交渉の場は、これまでなかったために、農民組織にとっても、業者にとっても、大きな発見となっている。それでも農家が信用のおけるバイヤーに出会うことは難しいが、県の農業事務所の SHEP 運営チームや普及員が、このフォーラムの企画とともに仕事することで仲良くなり、農家を守るためにともに活動を行うきっかけとなったのは収穫だ。



5. ジェンダー

既存の案件		SHEP
・ジェンダー専門家の講師によって農業と農村におけるジェンダー課題が語られる。 ・講義型である。 ・研修はプロジェクト開始時に1回行われる場合が多い。 ・男女の参加を奨励するが、参加比は義務づけない。 ・プロジェクト・マネジメントにジェンダーは主流化されていても、活動目標は明確に設定されていない。	⇔	・所得向上という男女双方の共通の目標を明確にし、その解決策としてジェンダーが位置づけられている。 ・講義と演習の組み合わせによって、具体的で実践的なワークショップを行う。 ・1回だけではなく、時期を置いて複数回実施することで、意識と実践の浸透を図る。 ・どの活動にも男女代表1名ずつの参加を義務化する。 ・「夫婦は営農パートナー」という意識変革をめざしている。

6. 普及員と農民組織代表研修

既存の案件		SHEP
・研修対象は、プロジェクト雇用スタッフと県農業官レベルまでが多い。普及員と農家代表が合同で研修を行うことはない。 ・技術研修内容は、プロジェクト側が決定する。 ・講義が多く、座学中心である ・農家参加者の多くは、他の研修に既に参加経験があるもので、ほとんど男性である。	⇔	・普及員と農家代表が合同で研修を行う。 ・研修内容は、対象農民組織の活動計画に沿っており、彼らのニーズに応える実践的な内容である。 ・導入される技術は、簡易、かつ現場のリソースが活用できる、農家視点に立った適正技術である。 ・農家代表は組織内で民主的に選ばれ、男女同数である。

普及員の声

以前は、農民から、プロジェクトが入るたびに、「なにか物をくれないのか」、「金をもらっているだろう」などの声ばかり聞かされていたのだが、本研修によって、お互いの不信感も減った。配付された簡易教材を使用して、自分も前より適切な助言ができるようになってきた。



c. SHEP のインパクト

SHEP では、小規模園芸農家の暮らしにさまざまなポジティブな変化がもたらされている。SHEP/SHEP UP の対象農家には、生活水準の変化、人間関係の変化などがみられ、環境にもよい影響が現れている地域がある。

1. 生活水準の変化

所得向上によって家や土地を購入し生産を拡大した農家、車を購入して市場へのアクセスを確保した農家、資産であるウシを購入した農家などがみられる。

また、子どもの教育レベルを向上させるために、私立の高校や大学に進学させる者も出ている。さらに、水の問題に対処するためにポンプを購入したり、美容院やキオスクなど、農業以外の起業を開始した女性もいる。



<現場の声>

収益を貯めて新しい土地を1エーカーほど購入した。以前からもっている土地では手堅いトマト栽培を行い、新しく購入した土地では、新規に選択した作物であるナスを栽培して、更に所得を上げることに挑戦している。所属している農民組織の別のメンバーは、子どもたちを私立の中学校に入学させた聞いた。

(対象農家・男性)

2. 環境への影響

所得向上によって農業配水用パイプを購入し水を有効利用したり、自家発電用のソーラーパネルを設置した農家がある。また、簡易かまど等の機器の購入により、薪拾いの時間の軽減を果たし、更に資源の無駄遣いをなくした農家もある。これにより農村の樹木が増えたという意見もあった。



<現場の声>

これまでは、女性農民は水汲みや薪拾いに、一日の数時間を使っており、農作業や育児とともに重労働にあえいでいた。SHEPによりもたらされた所得で、家事を軽減するために簡易調理機具を購入することができた。薪の使用も減らすことができ、森林の伐採が減ると同時に、女性の重労働の軽減にも役立っている。

(普及員・女性)

3. 組織活動の変化

農民組織の結束が固くなり、組織で共同揚水ポンプを購入することで水問題を解決したり、道路補修のための土のう整備を自費で農民組織メンバー以外の村人たちと行う事例がみられる。組織の規律を厳しくして、組織の結束力を強める努力をしたり、新規メンバーを勧誘して組織を拡大するところもある。また、他村の組織を指導する農民組織も出現している。

<現場の声>

組織メンバーのなかには、栽培に失敗して、やる気をなくす者もいるが、他のメンバーが自分の成功した話を聞かせたり、アドバイスをしたりして、組織内で協力するような姿が見られる。また大手のスーパーにインゲンを定期的に売って所得が増えたため、村内や他村まで評判が伝わり、参加したがる者、学びにくる者が増えた。(対象組織リーダー・男性)



4. 夫婦、親子関係など人間関係の変化

農家の夫婦関係も変化し、夫婦間の意見交換が増えている。また、夫の酒量が減ったり、夫の不在が減り、夫婦喧嘩が減っている。また、息子や娘が農作業を手伝い、夫婦で畑に出ることが増えるなど、農作業に対する家族の協力体制が強まっている。所得が得られる農業に若者が関心を示し、若者の農村離れが減り、家族に活気が戻ったという意見もある。

<現場の声>

所得が上がって、生活が潤ってくると、夫や息子も野菜栽培に関心をもち始め、農作業と一緒にすることが増えた。夫もお酒に回す金を、次の生産のための肥料や種の資金に使うようになってきた。息子は、町の仕事をしながら、家に帰って農業に関心をもち始めている。得られた所得は、以前は夫が一方的に使途を決めていたが、今はふたりで計画・使用している。子どもの薬や自分の衣料にも使っている。(対象農家・女性)



5. 農民自身の内面と行動の変化

農民それぞれに自信が生まれ、課題に対処する力が身についたことで、農作業に対して、「以前よりやる気が出るようになった」、「将来のことを考えるようになった」、などの変化がみられる。農業のさまざまな問題に対して、自分で考えて、自分で責任をとることができるようになり、普及員への依存が減った。



<現場の声>

以前は、栽培がうまくいかないと、普及員に文句を言っていたが、いまでは具体的な相談ができるようになった。普及員とも仲良くなり、いろいろな問題を話し合っている。また、野菜栽培で所得を得られるようになってきたので、少しずつ貯金を始めた。貯まったお金で資材を揃えて、青空市場で美容院を開いてみようと思っている。栽培の成功で自信がついたので、夫にも相談し、賛同を得ることができた。(対象農家・女性)

付属 9. SHEP を取り入れたプロジェクト

世界各国で SHEP のコンセプトや活動手法を取り入れたプロジェクトが実施されている。それぞれの国の現状に応じて、具体的にどのように SHEP を応用しているのか、その事例を紹介する。

1. パレスチナ：ヨルダン渓谷地域高付加価値型農業普及改善プロジェクト(EVAP)

パレスチナは、農業庁の普及局下において、農民のニーズに応えた高付加価値作物の技術検証が行われてきている。JICA は先行プロジェクトから、園芸栽培と家畜飼育で生計を立てる小規模農家のために、普及員を通じて、接木技術、コンポスト、サイレージなどの技術支援を続けてきた。2010 年から 2014 年には対象中小規模農家の収益性の向上を目標にした技術協力プロジェクト EVAP が実施され、市場を見据えた農民組織と普及員の能力強化のための普及パッケージの開発を行っている。

同プロジェクトでは、SHEP の事例を参考にして、現在のところ、以下の活動を取り入れている。

① ビジネス・フォーラム

それまで政府と園芸業者と農家代表が集まり議論するだけであったフォーラムを改編し、SHEP のお見合いフォーラムの手法を活用して、選ばれた園芸業者と農民組織が会える場所となるよう計画を進めている。それぞれの情報を交換し、具体的なビジネスに結びつけるように、会場に生産品を並べたり、テーブルのアレンジを工夫することなどで、契約まで結びつきやすくなる仕掛けを検討している。また、パレスチナ特有のビジネス背景（融資を好まない、イスラエルとの競合）などへの対応策を検討中である。



② クロップ・バジェットिंग (作物栽培のための収支予算計画)

プロジェクト目標の達成指標である対象農家の所得 20%増の実現のためには、作物の販売価格を上昇させるとともに、高価な投入資材をより安く入手し、生産のコスト削減を図ることが重要である。

EVAP では、組織として農薬や肥料を共同購入すること、ローンやマイクロファイナンスを活用することを農民組織に奨励し、それぞれの組織のクロップ・バジェットिंग（作物栽培のための収支予算計画）の能力を向上させることをめざしている。これは、市場に強い農家の育成と所得の向上をコスト削減の観点から支援するという点で、SHEP の「ビジネスとしての農業」のコンセプトを応用したものといえるだろう。



2. ルワンダ：東部県農業生産向上プロジェクト(PiCROPP)

ルワンダでは、東部県での開発調査を受けて、稲作と園芸作物の生産性を高めることを目標とした技術協力プロジェクト PiCROPP を 2010 年 11 月から 2013 年 10 月までの 3 年間の予定で実施中である。農民組合の栽培技術の向上、営農に関する組織運営能力の向上、普及担当職員の能力向上が成果として期待される。同プロジェクトでは、このうち、園芸作物生産向上のコンポーネントに、SHEP の知見を活用して、以下の活動を取り入れている。

① プロポーザル方式による組合選定

やる気のある農民組織を対象として選定するために、SHEP のプロポーザル方式を応用し、農民組織からプロポーザルを提出させるやり方を 2013 年より始めた。これによって、以前よりも活動に積極的な組織が選ばれ、成果も上がりやすくなっている。

② 市場調査とマッチング・フォーラム

PiCROPP では、普及員不足という現状を補うために、農業普及の手段として農民組織間での普及伝達の手法を採用している。具体的には、プロジェクトから直接の技術支援を受ける「コアグループ」と、その「コアグループ」が技術支援をする「サテライトグループ」を育成し、農民組織から農民組織への技術の普及を図っている。市場調査は、この双方のグループを招いて、郡の中心部と農民組織の近隣の 2 カ所で実施している。市場調査については、郡の中心部より近隣で実施したほうが農家にとっては実践的であるため、今後、近隣での市場調査を増加させる予定である。また、SHEP のお見合いフォーラムを応用し、農民組織と園芸業者とのマッチング・フォーラムを開催しており、双方の携帯電話番号リストを交換して、その後の取引の機会を増やしている。今後の課題は、一連の活動のなかで、これら 2 つの活動が最大の効果を生む時期を選ぶことである。

③ グループ・エンパワーメント指標

SHEP のグループ・エンパワーメント指標（リーダーシップ、組織内協力関係、ジェンダー）を活用し、更に「会計の透明性」という指標を加えて、農民組織が自分で成長度を測るようモニタリングを行っている。「会計の透明性」は、メンバー同士の不信感が活動の阻害要因となっていることから、付け加えられた。



3. ケニア：一村一品サービス改善プロジェクト

同プロジェクトでは、SHEP の手法を活用して、以下の 2 つの活動を取り入れた。また、SHEP UP と同一国、同時期に実施しているため、SHEP UP で育成した農民組織により生産された作物を、一村一品の活動として更に支援強化していくことも視野に入れている。

① 市場調査

農民組織の代表が、近隣の市場調査を自らで行う演習を実施し、市場のニーズを学んだ。SHEP UP の C/P も実施に協力している。

② お見合いフォーラム

一村一品の活動対象に選ばれた組織が、民間業者と出会い交渉をする場として、SHEP のお見合いフォーラムにヒントを得て、同様のイベントを開催した。ホテルを利用し、ブースや机を設けて、それぞれが自分の情報を展示し、交流を行いやすい環境を提供した。実際の取引に結びつけることが今後の課題である。



4. ケニア： Small-scale Horticulture Development Project (AfDB)

アフリカ開発銀行が支援する Small-scale Horticulture Development Project (SHDP)は、灌漑施設の補修と小規模園芸農家への技術支援によって、小規模園芸農家の収益を増やし、貧困削減と食糧安全保障に寄与することを目的としている。同プロジェクトの C/P の 1 つである園芸作物開発公社が、SHEP のコンセプトや活動手法に習い Horticulture Business Linkage (Hoblink) というアプローチを開発し、特に、ビジネスパーソンと小規模園芸農家の連携強化を推奨している。そのため、SHDP でも、このやり方に沿って、いくつかの SHEP の手法を取り入れている。同国の同分野で活動する他ドナーによって、SHEP の知見が活用されたケースといえる。

① ビジネスリンク・フォーラム

SHEP のお見合いフォーラムと同様の方法を採用している。これによって、民間業者と園芸農家の連携が強化される。

② プロポーザル方式による組織選定

SHDP では、プロジェクトの対象農民組織を選定する際に、SHEP と同様のプロポーザル方式を活用している。

③ 現地研修

SHDP の技術研修は、基本的に農民組織代表の畑で行い、現場の知見と適正技術を生かした参加型研修を行っている。

