

テーマ別評価
「評価結果の横断分析
平和構築分野における
実践的なナレッジ教訓の抽出」

報告書

平成28年2月
(2016年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター

評価
J R
16-03

テーマ別評価
「評価結果の横断分析
平和構築分野における
実践的なナレッジ教訓の抽出」

報告書

平成28年2月
(2016年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター

序 文

JICA では、事業の更なる改善と国民への説明責任を果たすことを目的として、技術協力、有償資金協力、無償資金協力の個別案件で PDCA サイクルに沿った事業評価を実施しています。特に、「評価による事業のさらなる改善」については、過去 40 年以上の途上国の現場における多様な事業経験を通じて蓄積された JICA ならではのナレッジと言える「教訓」を活用し、途上国の複雑かつ困難な開発課題の解決に向けて、より効果的な事業を実施していくことが重要と認識しています。

そのため、2013 年度のテーマ別評価「プロジェクトの PDCA サイクルにおける教訓活用マネジメントの強化策の検討」では、JICA における教訓活用の現状を分析して教訓活用上の課題と要因を整理し、教訓の活用マネジメントシステムの導入が提案されました。それを受けて、2014 年度のテーマ別評価では、「灌漑排水・水管理」「水産」「自然環境保全」「防災」の 4 つの分野において、個別案件の教訓情報から実用性及び汎用性の高い教訓（ナレッジ教訓）を導きだしました。本年度は、さらに「廃棄物管理」「下水道管理」「平和構築」「地方行政」の 4 分野を対象に、継続的にナレッジ教訓の作成を進めました。

本報告書では、上記 4 つの分野のうち、「平和構築」分野について、JICA の平和構築ナレッジマネジメントネットワーク及び社会基盤・平和構築部との協働で過去の評価結果の横断的な分析を行い、当該分野の事業を計画・実施するにあたり、必ず参照すべき重要な教訓として「ナレッジ教訓シート」をとりまとめました。この「ナレッジ教訓シート」の検討に際しては、当該分野で活躍されているコンサルタントの皆様との意見交換会を実施し、専門的な見地からの多数のご助言をいただきました。

JICA は、本調査の結果を活用し、事業の質の向上・改善を図り、類似問題の発生を防ぎ、事業成果の最大化及びその持続性の向上に努めます。

最後に、本調査にご協力とご支援をいただいた関係者の皆様に対し、心より感謝申し上げます。

2016 年 2 月

独立行政法人国際協力機構
評価部長 西野 恭子

2015 年度テーマ別評価 評価結果の横断分析
平和構築分野における実践的なナレッジ教訓の抽出
報告書

序文

目次

第1章 評価の概要	1
1.1 評価の背景・目的	1
1.2 評価対象の範囲とレビュー対象案件	2
1.3 評価期間と作業工程	4
1.4 評価の実施体制	4
1.5 評価のフレームワーク	5
1.6 評価上の制約等	7
第2章 教訓の抽出と分類・整理	8
2.1 レビュー対象案件の選定と個別プロジェクト教訓の抽出と分類・整理	8
2.1.1 レビュー対象案件の選定	8
2.1.2 個別プロジェクト教訓抽出の「基本的視点」	8
2.1.3 文献調査と個別プロジェクト教訓シートの作成	9
2.2 個別プロジェクト教訓の集計・整理	12
2.2.1 基礎的な集計	12
2.2.2 開発課題による集計	13
2.2.3 基本的視点（PNAによる4視点）および補助的視点（平1～9）による集計	14
2.2.4 ナレッジ教訓への反映	16
2.3 得られた総合的考察	17
2.4 主要他ドナーによる当該セクターにおける協力の評価結果及び教訓の傾向分析	18
2.4.1 主要ドナーの協力の傾向分析	18
2.4.2 主要ドナーの協力の評価結果および教訓の傾向分析	18
第3章 分析・加工プロセス	20
3.1 分析・加工プロセス	20
3.1.1 検討会	21
3.1.2 関係者へのヒアリング	21
3.2 教訓（案）Ver.1～Ver.3の作成手順と変遷	22
3.2.1 Ver.1の概要	22

3.2.2 Ver.2の概要.....	24
3.2.3 Ver.3の概要.....	24
第4章 ナレッジ教訓：その活用方法と留意事項.....	29
4.1 ナレッジ教訓の活用方法.....	29
4.2 ナレッジ教訓活用上の留意点.....	29
4.3 ナレッジ教訓（完成版）の全体像.....	30
4.4 ナレッジ教訓（完成版）.....	31
第5章 提言.....	102
5.1 教訓のナレッジ化作業プロセス（実施～認定）の実施に関する提言.....	102
5.2 ナレッジ教訓の活用に関する提言.....	103
5.3 ナレッジ教訓の活用促進に関する提言.....	104

別添

別添1：主要他ドナーによる平和構築分野における協力の評価結果及び教訓の傾向分析（詳細版）

別添2：主要他ドナーによる平和構築分野のテーマ別評価の概要（詳細版）

第1章 評価の概要

1.1 評価の背景・目的

2013年度に実施されたテーマ別評価「プロジェクトのPDCAサイクルにおける教訓活用マネジメントの強化策の検討」（2014年1月）では、JICAにおける教訓活用の現状が分析され、教訓活用上の課題が以下の通り5つに整理された。

- ① 個別案件の評価で抽出される教訓が、具体的な対応策の提示がされておらず、使いにくいものが多い。（実用性の課題）
- ② 教訓情報が大量かつ散在しており、一元的に管理されておらず、アクセスしにくい。（アクセスにおける課題）
- ③ 参照すべき教訓が選定されておらず、どの教訓を使えばよいのか判断しがたい。（選別・認定における課題）
- ④ 活用すべき重要な教訓が十分に組織内で共有されていない中、職員によって教訓活用の度合いにばらつきがある。（ユーザー側の課題）
- ⑤ 計画時に適用した教訓の活用結果が検証されていない。（フィードバック上の課題）

こうした課題に対する改善策として、同テーマ別評価では、「個別プロジェクト教訓の分析・加工（ナレッジ化）プロセスの導入による『実用性』の向上」及び「ナレッジ化された教訓のPDCAサイクル上での活用方法」を提案している。

この「個別プロジェクト教訓の分析・加工（ナレッジ化）」とは、個別プロジェクトから抽出される教訓を、組織として重要なナレッジにするため、業務経験や専門知識が豊富な職員や国際協力専門員、外部専門家などを動員し、「実用性の高い教訓」（対応策等が明確に記載されている教訓）とすることを指すが、現状においては、全てのセクターにおいてこのような体制をすぐに準備し、実施することは難しい状況である。

こうした状況を踏まえ、2014年度テーマ別評価では、4分野（「灌漑排水・水管理」「水産」「自然環境保全」「防災」）についてナレッジ教訓が加工・整理された。2015年度には、同じく4分野（「廃棄物管理分野」「下水道管理分野」「地方行政分野」「平和構築分野」）においてナレッジ教訓を加工・整理した。

本テーマ別評価では、「平和構築分野」において、当該セクターの過去案件の評価結果等を横断的に分析し、今後の類似案件の形成や実施にフィードバックすべき重要かつ汎用性のある、実用性の高い教訓の加工・整理を、それぞれの課題別及びナレッジマネジメントネットワーク（課題部を主管とする組織横断的な事業関係者間の分野・課題別ネットワーク）との共同で実施した。

上記の背景を踏まえ、以下を目的として本テーマ別評価を実施した。

「平和構築分野」において、特に重要な教訓の抽出度の高いと想定される案件等を対象に、過去の案件別評価結果を中心とするプロジェクト関連情報を横断的にレビューし、今後の類似案件の形成や実施にフィードバックすべき重要かつ汎用性のある、実用性の高い教訓を整理する。

1.2 評価対象の範囲とレビュー対象案件

評価対象案件の範囲と選定基準は以下のとおりである。

表 1-1 レビュー対象となる案件の範囲（平和構築分野）

範囲・選定基準	詳細説明
対象案件の範囲	(i) 課題別指針「平和構築」の開発課題体系図の「重点とすべき取り組み」すべてに該当する案件 (ii) 分野横断的な視点として、和解・共存促進、紛争で影響を受けた人々・社会的弱者への配慮を含む案件
2分野（地方行政、平和構築）共通の対象案件の選定基準	(i) 課題別指針「地方行政」及び「平和構築」に記載の代表的な事例。 (ii) 今後の当該セクターにおける協力の参考となる重要教訓御抽出度が高いと思われる案件。 (iii) ナレッジサイトコンテンツ、JICA のホームページ及び当該セクターのプロジェクト調査研究等において、代表的事例として紹介されている案件。 (iv) 重要な教訓御抽出が期待できる案件（何らかの原因により、当初の目的を達成することができなかった事例など）、対外的に問題があると指摘された案件など。
平和構築分野に限った対象案件の選定基準	(i) 技術協力／有償資金協力／無償資金協力の3スキームを対象とする。 (ii) 対象とする協力（評価）年度は、技術協力は2005年度から2014年度に終了時評価を実施した案件を対象とする。実施中の案件であるが、中間レビュー報告書等、各種報告書が公開（または本調査時に提供）されている案件も対象とする。無償資金協力については、2015年5月時点にて事後評価が公開されている案件とする。有償資金協力については、実施中の案件も一部対象とするが、JICA 提供資料及びコンサルタントへのヒアリングにより実施する。

具体的なレビュー対象案件に関しては JICA 評価部および社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室と緊密に議論して最終化した。特に、平和構築分野に特有の教訓抽出における難しさとして、各案件における平和構築案件の定義自身（捉え方）が明確ではない点が挙げられる。基本的には、紛争影響国又は地域において実施される案件は、たとえ平和構築の意図や目的が案件の設計上、明確でなくとも、案件活動によって紛争を助長しない配慮や案件実施地における不安定要因が案件運営に負の影響を与えないような対応が必要となるため、広義にはすべて平和構築案件とみなされる。しかし、平和構築の意図や目的が案件設計上明確でない案件の評価報告書からは、当該案件の支援分野（農業農村開発等）に係る教訓は記載されていても、平和構築分野ならではの教訓の抽出が難しいものがあった。そのため、一部の対象案件については、本テーマ別評価の主旨に基づき再検討し、第一回検討会にて案件の一部入れ替えを行った。最終的なレビュー対象案件を表 1-2 として示す。

表 1-2 レビュー対象案件（平和構築）

案件番号	事業形態	開始年度	終了年度	国名	案件名
P1	技協	2008	2010	カンボジア	人間の安全保障実現化のためのCMAC機能強化プロジェクト
P2	技プロ	2005	2010	東ティモール	マナツト県灌漑稲作プロジェクト
P3	技プロ	2010	2014	東ティモール	マナツト県灌漑稲作プロジェクトフェーズ2
P4	技協	2008	2010	フィリピン	ムスリム・ミンダナオ自治区人材育成プロジェクト
P5	技協	2007	2010	フィリピン	ミンダナオ北部貧困削減（バランガイガバナンス）プロジェクト
P6	技プロ	2007	2010	フィリピン	ミンダナオ・ダバオ地域地方行政・地域社会強化プロジェクト
P7	技プロ	2009	2001	バブアニューギニア	総合コミュニティ開発プロジェクト
P8	技協	2003	2006	アフガニスタン	ノンフォーマル教育強化プロジェクト
P9	技協	2004	2009	アフガニスタン	カンダハル帰還民社会復帰・コミュニティ開発支援計画プロジェクト
P10P11	技協	2004	2007	アフガニスタン	基礎職業訓練プロジェクト（旧：除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト）
P12	技協	2007	2011	アフガニスタン	ナンガルハール稲作農業改善プロジェクト
P13	技協	2010	2013	アフガニスタン	ナンガルハール州帰還民支援プロジェクト
P14	技協	2008	2011	アフガニスタン	道路維持管理システムの構築及び人材育成プロジェクト
P15	技協	2005	2008	アフガニスタン	地方開発支援プロジェクト
P16	技協	2011	2014	タジキスタン・アフガニスタン	アフガニスタン・タジキスタン国境バダフシャーン地域における農村開発プロジェクト
P17	技協	2003	2007	スリランカ	スリランカコミュニティ・アプローチによるマナー県復旧・復興計画プロジェクト
P18	技協	2004	2007	スリランカ	北東部地域津波災害復旧復興支援（津波被災地域コミュニティ復興支援調査）
P19	技協	2005	2009	スリランカ	トリンコマリ県住民参加型農業農村復興開発計画プロジェクト
P20	技協	2009	2014	ネパール	コミュニティ内における調停能力強化プロジェクト
P21	技協	2010	2013	ネパール	平和構築・民主化促進のためのメディア能力強化プロジェクト
P22	技協	2008	2012	コロンビア	地雷被災者を中心とした障害者総合リハビリテーション体制強化プロジェクト
P23	技協	2006	2009	コロンビア	国内避難民等社会的弱者に対する栄養改善プロジェクト
P24	技協	2011	2015	ウガンダ	アチョリ地域コミュニティ開発計画策定能力強化プロジェクト
P25	技協	2005	2007	エリトリア	除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト
P26	技協	2008	2011	シエラレオネ	地域保健改善プロジェクト
P27	技協	2009	2014	シエラレオネ	カンビア県地域開発能力向上プロジェクト
P28	技協	2009	2012	スーダン	ダルフル及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト
P29	技協	2008	2012	ブルンジ	公共交通公社運営能力再生プロジェクト
P30	技協	2008	2011	ブルンジ	母子保健向上を目的とする医療施設能力強化プロジェクト
P31	技協	2006	2009	スーダン	基礎的技術・職業訓練強化プロジェクト
P32	技協	2008	2011	南スーダン	南部スーダン戦略的保健人材育成プロジェクト
P33	技協	2008	2011	南スーダン	ジュバ近郊の平和の定着に向けた生計向上支援プロジェクト
P34	技協	2005	2008	ルワンダ	障害を持つ除隊兵士の社会復帰のための技能訓練プロジェクト
P35	技協	2010	2013	ルワンダ	障害を持つ元戦闘員と障害者の社会復帰のための技能訓練及び就労支援プロジェクト
P36	技協	2005	2008	パレスチナ	地方行政制度改善プロジェクト
P37	技協	2005	2008	パレスチナ	ジェリコ及びヨルダン渓谷における廃棄物管理能力向上プロジェクト
P38	技協	2006	2009	パレスチナ	持続的農業技術確立のための普及システム強化プロジェクト
P39	技協	2005	2008	パレスチナ	パレスチナ母子保健に焦点を当てたリプロダクティブヘルス向上プロジェクト
P40	技協	2008	2012	パレスチナ	母子保健リプロダクティブヘルス向上プロジェクトフェーズ2
P41	技協	2005	2007	ボスニア・ヘルツェゴビナ国	スレブレニツァ地域における帰還民を含めた住民自立支援計画
P42	技協	2008	2010	ボスニア・ヘルツェゴビナ国	IT教育近代化プロジェクト
P43	技協	2008	2011	ボスニア・ヘルツェゴビナ	スレブレニツァ地域における信頼醸成のための農業・農村開発プロジェクト
P44	技協	2010	2011	スリランカ	マナー県再定住コミュニティ緊急復旧計画プロジェクト
P45	技協	2010	2011	スリランカ	ジャフナ県復興開発促進計画プロジェクト
P46	技協	2009	2010	ウガンダ	アムル県国内避難民帰還促進のためのコミュニティ開発計画策定支援プロジェクト
P47	技協	2007		コンゴ民主共和国	キンシャサ特別州都市復興計画調査
P48	技協	2008	2009	コンゴ民主共和国	コンゴ民主共和国バ・コンゴ州カタラクト県コミュニティ再生支援調査
P49	技協	2011	2014	ブルンジ	ギテガ県における紛争影響地域の生活向上を目的としたコミュニティ開発
P50	技協	2003	2009	ボスニア・ヘルツェゴビナ	エコツーリズムと持続可能な地域づくりのための開発計画調査
	技協	2006	2009	ボスニア・ヘルツェゴビナ	エコツーリズムを中心とする持続可能な地域振興プロジェクト
P53	無償	2003		アフガニスタン	警察機材整備計画（外務省評価案件）
P54	有償	2003		フィリピン	中部ミンダナオ道路整備事業
P55	有償	2001		フィリピン	ミンダナオ持続的入植地開発事業
P57	技協	2011	2015	スーダン	カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト
P58	技協	2005	2008	シエラレオネ	カンビア県子供青年支援調査
参考	技協	2010	2015	アフガニスタン	カブール首都圏開発計画推進プロジェクト
参考	無償	2011		カンボジア	第6次地雷除去活動記事整備計画

1.3 評価期間と作業工程

本テーマ別評価は、2015年6月から2016年1月にかけて、次の手順により実施した。テーマ別評価実施のフローは以下のとおりである。

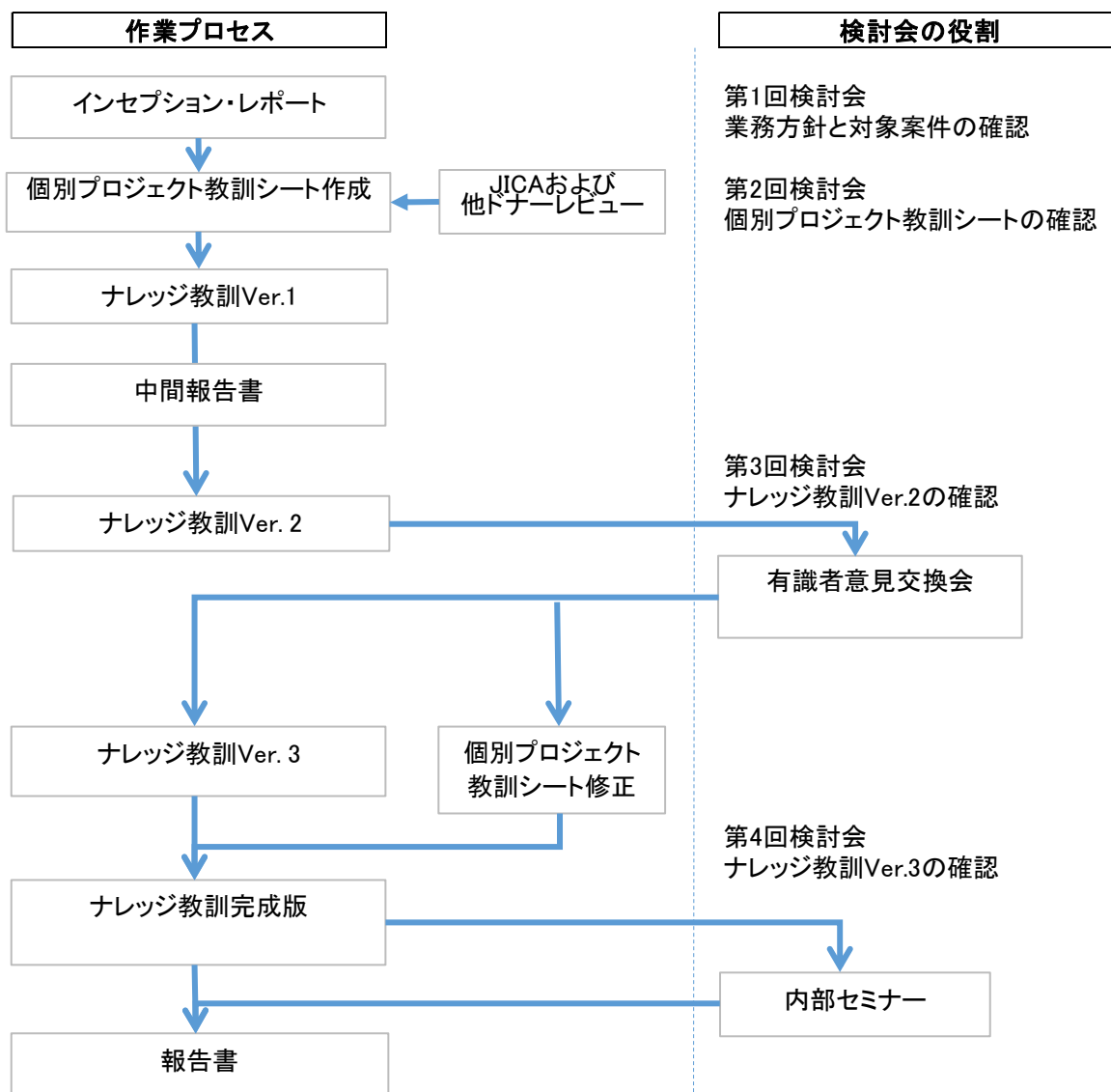


図 1-1 業務実施のフローチャート

1.4 評価の実施体制

本テーマ別評価は、以下の体制により実施した。

(1) コンサルタントチームの構成

以下に示すコンサルタントチームにより実施した。

表 1-3 コンサルタントチームの構成と業務分担

氏名	担当	業務内容
総括／ プログラム・プ ロジェクトマネ ジメント	佐々木 亮	総括として、本テーマ別評価全体の調査設計を行い、調査全体を監理した。また、各団員の分析内容・結果を精査し、業務全体及び成果物の品質管理を行った。また、(i)他ドナーの評価結果および教訓の傾向分析、(ii)個別プロジェクト教訓シートのデータ整理および集計・分析、(iii)検討会への対応を担当した。
平和構築 (1) 平和構築 (2)	萩原 烈 神宮司 真奈	平和構築分野に関して次の作業を行った。(i) JICA 課題部へのレビュー対象案件選定・追加方針に係る聞き取り、(ii) レビュー対象案件の整理、(iii) 「基本的視点」等分析の枠組の整理、(iv) JICA の協力の評価結果及び教訓の傾向分析、(v) レビュー対象案件からの個別プロジェクト教訓の抽出、(vi) 「個別プロジェクト教訓シート (案)」の作成、(vii) 案件関係者へのヒアリング／質問票調査、(viii) 「ナレッジ教訓 (案) の作成方針」の作成、(ix) 「ナレッジ教訓 (案)」(ver. 1)の作成、(x) 検討会への参加・説明・協議、(xi) 外部有識者ワークショップの準備・参加、(xii) 「ナレッジ教訓」の最終化と英訳、(xiii) 最終報告書を担当した。

(2) JICA 検討会の体制

本テーマ別評価を実施するにあたって、JICA 評価部が事務局となり、課題部及び国際協力専門員等、関係者の参加のもと、検討会を開催し、ナレッジ教訓案の検討を行った。検討会メンバーリストは、以下のとおりである。

表 1-4 JICA 検討会メンバー (平和構築分野)

所属	役職	氏名
検討会事務局		
評価部 評価企画課	課長	渡部 晃三
評価部 評価企画課	主任調査役	浅岡 浩章
評価部 事業評価第一課	主任調査役	藤井 菜津子
平和構築分野検討会メンバー		
社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室	室長	花谷 厚
社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室	副室長	工藤 美佳子
社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室	主任調査役	日比野 崇 (2015年6月まで)
社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室	ジュニア専門員	市川 美紀
社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室	国際協力専門員	小向 絵理
社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室	国際協力専門員	土肥 優子

1.5 評価のフレームワーク

本テーマ別評価では、業務指示書に示された対象各分野のレビュー対象案件の評価結果から導き出される個別プロジェクト教訓の横断的分析を行い、当該部における重要なナレッジとして汎用性の高い教訓を「ナレッジ教訓」として加工することを目的とした。

ナレッジ教訓案作成の前段階として、次の表に示す個別プロジェクト教訓の要素を抽出し、ナレッジの素として整理を行った。また、抽出された個別プロジェクト教訓の整理・分析のために、重要教訓抽出のための「基本的視点」に関して3ないし4段階のレーティングを行った（3：たいへん関連がある、2：関連がある、1：何かしら関連がある、4：関連なし）。

表 1-5 ナレッジ化に必要な個別プロジェクト教訓の要素

教訓の要素	内容
時点	対応策を検討・実施すべきであった／すべきである時点（案件形成、実施、モニタリング、完了時等）
場所	対応策を実施すべきであった／すべきである具体的な地理的範囲等（プロジェクト対象範囲、周辺地域等）
対応者	対応策を実施すべきであった／すべきである機関・関係者等（JICA、実施機関、受益者等）
内容	教訓となりうる問題或いはグッドプラクティスの内容とそれがどのように効果・持続性に影響したか、具体的な情報（想定された効果。持続性が確保できなかった、或いはできた場合の具体的な状況）
背景・理由	教訓と関連性のある相手国の事情等（どのような状況・条件が問題発生或いは効果・持続性の改善に影響したか、その要因）
対応策	やっておいてよかった／やっておくべきだった具体的な対応策（成功事例は、他案件への適用を想定し、できるだけ具体的な留意点を記す。失敗事例は、何をどの時点でどうすべきであったのか、可能な範囲で駆体的な対応策を記す。）

さらに、汎用性のある「ナレッジ教訓案」への加工にあたっては、個別プロジェクトから抽出されたナレッジの素として分析・整理を行い、次の表に示すナレッジ教訓の要素に対応して必要な事項として記載した。なお、既存の評価報告書のみでは、教訓の要素を充足できない場合は関係者へのインタビュー等により収集した暗黙知も反映した。教訓の元となった代表的な事例については、ナレッジ教訓案の「教訓の元となったレファレンスプロジェクト」として記載した。

表 1-6 ナレッジ教訓の要素

教訓の要素	内容
教訓の種類	「事業マネジメント上の教訓（分野横断的）、「セクター・分野別の特性における教訓」、「国別・地域別の特性における教訓」の3つから選択
時点	対応策を検討・実施すべきであった時点（案件形成、実施、モニタリング、完了時等）および紛争のサイクル（紛争中、紛争直後、紛争が終わってから暫くのうち）
対応者	対応策を実施すべきであった機関・関係者等（JICA、実施機関、受益者等）
対応策（アプローチ）	教訓とすべき具体的な問題・課題への対応策或いはグッドプラクティス（必要に応じて場合分けをして選択肢を提示）
リスク（留意事項）	教訓として示された対応策が実施されなかった場合に生じるリスク、問題点、課題
期待される効果	対応策の期待される具体的な効果（そのように効果・持続性の確保、向上に影響するか）

適用条件	どのような場合に、上記対応が有効となるのか具体的な条件（国・地域、政治・制度体制、組織体制、経済・社会環境等）
教訓活用実績と結果	ナレッジ教訓を実際に適用した国、案件名とその活用結果（教訓の有効性・実用性の検証結果）
教訓の元となった代表的な事例	ナレッジ教訓の元となった代表的な国、案件名

1.6 評価上の制約等

本テーマ別評価開始時点で、まだ事後評価まで完了していない案件がほとんどであり、またそもそも中間レビュー・終了時評価の行われない開発計画作成型技術協力（開発調査）も多く含まれていた。従い事業効果の発現やその持続性について十分に検証されていない案件等、プロジェクトの有効性、効果の持続性等について確認できていない案件が含まれていた。

また、平和構築分野特有の制約として、平和構築案件とされる案件の中には、その活動は多様な分野課題を扱う案件が混在しており、評価報告書上、各分野に係る教訓と平和構築分野ならではの教訓が混ざっている、あるいは後者が明示されていないものが散見された。そのため、後述するように平和構築分野ならではの教訓を抽出する切り口として「基本的視点」の再検討、及び関連文献のレビューや JICA 関係者へのインタビューにより、情報を補完的に収集する作業が必要となった。

また、対象案件とされた個別案件の教訓情報を主たる情報源としているため、内容が積み上げ式に作成されていることから、評価報告書を教訓のソースとするのみでは、同分野の事業を行う上で注意すべきことが網羅的にカバーすることは困難である。

第2章 教訓の抽出と分類・整理

2.1 レビュー対象案件の選定と個別プロジェクト教訓の抽出と分類・整理

2.1.1 レビュー対象案件の選定

「1.2 レビュー対象案件」の通り。検討会メンバーとの協議を通じて、対象案件の一部差し替えを行った。汎用的かつ分野において特徴的な個別プロジェクト教訓の抽出という観点から案件リスト全体のレビューが行われ、その結果、紛争影響国といっても紛争から時間が相当経過しているものや、教訓の抽出の可能性が比較的低いと考えられる東ティモールやパプアニューギニアの案件を対象から除き、最近の分析や教訓を得られる事例を検討に入れるため、一部入れ替えを行った。

2.1.2 個別プロジェクト教訓抽出の「基本的視点」

JICA プロジェクトの案件形成・計画から実施における重要なナレッジ教訓の抽出・分析・加工を行うにあたり、検討会を通じて「基本的視点」を検討した。具体的には次のとおりである。

第1回検討会で「基本的視点」(案)を基に検討した素案を調査団から提示して、検討会メンバーでその妥当性(平和構築分野ならではの教訓を抽出する切り口として妥当か)に関して議論した。その後、レビュー対象案件に係る関連資料(事業事前評価表、中間レビュー報告書、終了時評価報告書、事業完了報告書、事後評価報告書等)の教訓、提言、団長所感、促進要因・制約要因を中心とした簡易レビュー、および課題別指針やプロジェクト研究報告書等の既存資料のレビューを通じて、「基本的視点」(案)を再整理し、2回の検討会および非公式の関係者会合の協議を通じて、対象分野の「基本的視点」(案)をそれぞれ以下のように最終化した。

表 2-1a 「平和構築分野」における重要教訓抽出のための「基本的視点」(案)

「基本的視点」	説明
A. 平和の促進	プロジェクトを実施することにより、縮小・排除しうる不安定要因
B. 紛争予防配慮	プロジェクトを実施することにより、助長しないように意識すべき不安定要因
C. 負の影響の縮小・回避	対象地域の不安定要因で、プロジェクトにやりにくさが生じると考えられ、プロジェクトで対応策を講じる必要がある要因
D. 正の影響の活用	対象地域の安定要因で、プロジェクトが活用できる要因

(PNA (平和構築アセスメント) に用いる4つの視点を基本的視点として採用した。)

表 2-1b 「平和構築分野」における重要教訓抽出のための「補助的視点」

補助的視点	説明
平-1 包括的な国家建設	事業実施にあたり、紛争当事者の一方である勝者とその支持者のみならず、敗者とその支持者、およびマイノリティへの十分な配慮がなされたか。統合あるいは和解にポジティブなインパクトがあたえられたか。

平-2 PNA適用による効果	平和構築アセスメント (Peacebuilding Needs and Impact Assessment: PNA) の実施を通じて、紛争・不安定要因を把握し、これを縮小・軽減する協力が実現されたか。或いは、PNA が行われなかったことにより把握できなかったネガティブな要因はあったか。
平-3 政府と住民の信頼醸成	政府に対する住民の不安定要因を緩和するため、住民のニーズに基づく公共サービスの提供の実施・改善ができたか？そのサービス提供により政府に対する住民の信頼を回復することができたか。
平-4 中央と地方政府との関係性への配慮	中央と地方の格差や不平等な関係に留意した事業実施となったか？中央と地方の関係改善を促進できた。
平-5 実効性ある計画や政策	コミュニティの実情やニーズ現実に即した実行力のある国家開発計画や政策の策定ができたか。
平-6 迅速な事業介入の効果	復興及び開発フェーズにスムーズに移行するために和平合意前の段階から迅速な事業実施ができたか？「平和の果実」としての効果はみられたか？迅速な対応による高い効果がみられたか。
平-7 広域の視点による事業実施	一か国単体でなく、紛争影響を受ける周辺国を含めた地域全体の安定の視点をもって支援を実施したか。
平-8 制限のある環境下での効果的な事業運営	制限の多い環境の中、どのような事業運営が効果的であったか（例：事業実施の内容の柔軟な対応やローカルリソースの活用）。
平-9 住民間の信頼回復	協力事業によって、紛争によって失われた住民間の信頼を回復できたか。

抽出された個別プロジェクト教訓が、これらの「基本的視点」および「補助的視点」にどの程度関連があるかを4段階でレーティングして、ナレッジ教訓の抽出作業の参考にした。

2.1.3 文献調査と個別プロジェクト教訓シートの作成

レビュー対象案件の個別プロジェクト教訓を抽出するとともに、汎用性のあるナレッジ教訓案として取りまとめる際の素材を抽出することを目的として、各プロジェクトの各種報告書等を中心とする文献調査を行った（次表のとおり）。

表 2-2 個別プロジェクト教訓の抽出およびナレッジ教訓案作成のための文献レビュー対象資料

技術協力	有償資金協力	無償資金協力	開発計画調査型 技術協力	その他
<ul style="list-style-type: none"> ・事業事前評価表 ・実施協議・事前評価調査報告書／詳細計画策定調査報告書 ・中間レビュー報告書 ・終了時評価報告書 ・事業完了報告書 ・(必要に応じて) 専門家業務完了報告書等、実施中の関連資料 ・実施中案件の場合、各種プロジェクト作成資料 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業事前評価表 ・案件別事後評価報告書 ・中間レビュー／事後モニタリング報告書、実施中の関連資料 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業事前評価表 ・基本設計調査報告書／概略設計調査報告書 ・事後報告書 ・案件別事後評価報告書 	<ul style="list-style-type: none"> ・開発計画調査最終報告書 ・業務完了報告書 	<ul style="list-style-type: none"> ・関連分野の課題別指針 ・関連分野のポジションペーパー ・2013年度及び2014年度テーマ別評価報告書 ・プロジェクト研究等、分野やテーマの横断的分析を扱った関連資料 ・その他、業務仕様書に示された参考文献

個別プロジェクト教訓を抽出するために行った文献調査の具体的な手続きは次のとおりであった。

(1) 評価報告書のレビュー

- ① 表 1-2 にある各案件の評価報告書（事業事前評価表、中間レビュー報告書、終了時評価報告書、事後評価報告書）を入手の上レビューし、その業務の教訓とその背景を評価の主旨にそって抽出する。
- ② 技術協力プロジェクトは事後評価報告書、終了時評価報告書を主にレビューした。開発計画策定型技術協力（旧開発調査）は終了時評価がないため、プロジェクト業務完了報告書を入手しレビューした。また無償、有償の資金協力については事後評価を主にレビューした。

(2) 関連文献のレビュー

平和構築分野では過去プロジェクト研究などで複数の案件がすでにレビュー及び教訓の抽出が実施されているため、以下の報告書等を教訓抽出のためにレビューした。

(ア) 課題別指針「平和構築支援（2009年）」

(イ) 紛争影響国における雇用と生計向上に係る情報収集確認調査

(ウ) 紛争影響国の復興支援における地方行政強化とコミュニティ開発支援

(エ) 技術協力プロジェクト開発指針別の標準的指標例および代表的教訓レファレンス

(オ) 紛争予防配慮・平和の促進ハンドブック - PNA（平和構築アセスメント）の実践

(3) 補足的インタビューによる教訓の抽出・確認

平和構築分野では、報告書では明確に述べられていない教訓あるいは、より背景をクリアにすべき教訓があるため、補完的にインタビューを行い、情報の確認を行った。

(4) 表 1-5 に基づき、上記 (1) から (3) の作業を通じて抽出した要素を個別プロジェクト教訓シートとして纏めた。

(5) さらに、個別プロジェクト教訓シートの集計・整理のために、調査団が独自に用意したフォーマット（次ページの図参照）で基本的視点との関連性の度合いなどの情報を記載した。

通しID#	1
1. 基本情報	↓ 選択肢で選択する
案件ID#	L1
報告書ID#	1
教訓ID#	1
評価種別	3終了時評価
評価年度	2014
地域	01東南アジア
スキーム	3技術協力
2. 該当する開発課題(支援分野)	↓ 選択肢で選択する
開発課題(通常は一つだけ選択する。)	1-2 地方財政制度の整備
3. 重要教訓抽出のための「基本的視点」	↓ 個別プロジェクト教訓と基本的視点との関係性(-,1,2,3)
地-1 相手国の年間プロセスに沿った課題解決への取り組み	-
地-2 中央と地方政府との関係性	-
地-3 開発計画や制度の実効性	-
地-4 地方財政制度の整備	-
地-5 行政官育成	3
地-6 地域社会との協働(住民参加型による地方開発の実効性)	2
地-7 地域のニーズに応えたサービス提供	-
4. ナレッジ教訓の素材としての可能性	↓ -,1,2,3から選択する。
ナレッジ教訓の素材としての可能性	2
フリーコメント	ナレッジ教訓の補強材料足りえる。

図 2-1 集計・整理のために
調査団が独自に用意したフォーマット

2.2 個別プロジェクト教訓の集計・整理

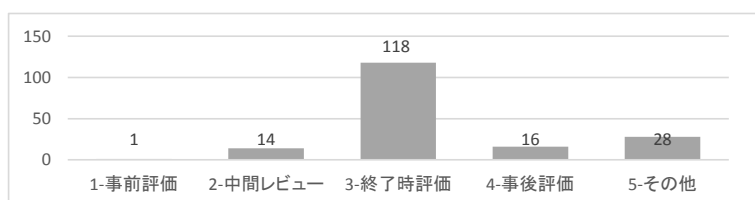
今回の作業で特定された平和構築分野の個別プロジェクト教訓の個数は合計 176 個¹であった。個別プロジェクト教訓シートに記載された各種の情報による基礎的な集計結果は以下のとおりである。なお、言うまでもなく、今回の集計・整理は、類似する個別プロジェクト教訓を括るために参考となる情報を得るために実施した。

2.2.1 基礎的な集計

合計 176 個の個別プロジェクト提言の出所となった報告書は次のとおりであった。今回の分析作業の対象となった報告書の分布に沿って、終了時評価が出所となった個別プロジェクト教訓がもっとも多い。

表 2-3 評価種類（出所となった報告書の種類）による集計結果

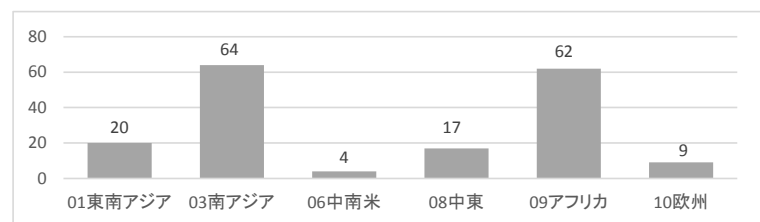
	度数	パーセント
1-事前評価	1	.6
2-中間レビュー	14	8.0
3-終了時評価	118	67.0
4-事後評価	16	9.1
5-その他	28	15.3
合計	176	100.0



個別プロジェクト教訓の出所を地域別で分類すると南アジアとアフリカが多かったが、これは出所となった報告書の件数の分布にほぼ沿っている。

表 2-4 地域による集計結果

	度数	パーセント
01 東南アジア	20	11.4
03 南アジア	64	36.4
06 中南米	4	2.3
08 中東	17	9.7
09 アフリカ	62	35.2
10 欧州	9	5.1
合計	176	100.0



スキーム別では南アジアとアフリカが多かったが、これも出所となった報告書の案件の分布にほぼ沿っている。

表 2-5 スキームによる集計結果

	度数	パーセント
1 有償資金協力	7	4.0
2 無償資金協力	1	.6
3 技術協力	165	93.8
4 開発調査	3	1.7
合計	176	100.0

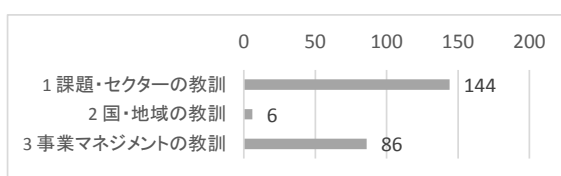


¹ この個別プロジェクト教訓は、当初提示された対象プロジェクト 56 件の主に評価報告書からの教訓から抽出されたものであり、その後対象プロジェクトの追加や、個別教訓の整理、選択を行っているため、最終的なプロジェクト教訓の数とは一致しない。

教訓の種類別では、「1. 課題・セクター別の教訓が全体の6割を占め、ついで「3. 事業マネジメントの教訓が3割強を占めた。

表 2-6 教訓の種類別の集計結果（3つまで選択可能とした）

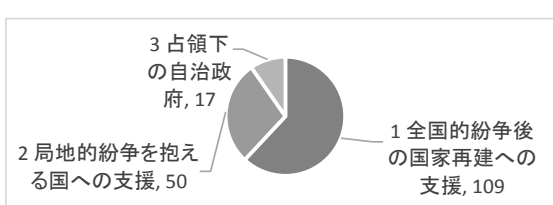
	度数	パーセント
1 課題・セクターの教訓	144	61.0%
2 国・地域の教訓	6	2.5%
3 事業マネジメントの教訓	86	36.4%
合計	236	100.0%



平和構築支援の性質で個別プロジェクト教訓を分類すると以下のようになり、「1. 全国的紛争後の国家再建への支援」が半数を占めた。

表 2-7 平和構築支援の性質による集計結果

	度数	パーセント
1 全国的紛争後の国家再建への支援	109	61.93%
2 局地的紛争を抱える国への支援	50	28.41%
3 占領下の自治政府	17	9.66%
合計	176	100.00%

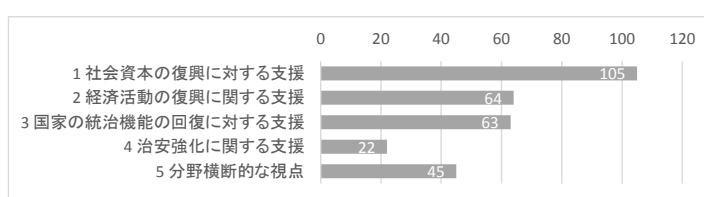


2.2.2 開発課題による集計

個別プロジェクト教訓を平和構築分野の開発課題（重点とすべき取り組み課題分野）で分類して集計すると、「1. 社会資本の復興に関する支援」が一番多く、次いで「2. 経済活動の復興に関する支援」、そして「3. 国家の統治機能の回復に対する支援」が多かった。

表 2-8 開発課題（重点とすべき取り組み課題分野）による集計結果

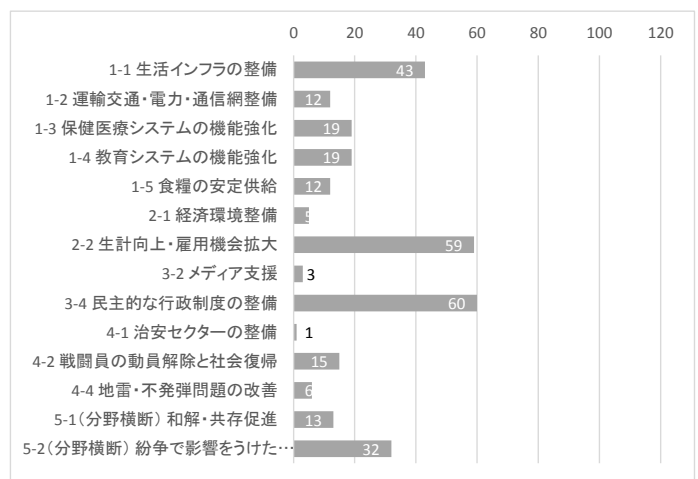
	度数	パーセント
1 社会資本の復興に対する支援	105	35.1%
2 経済活動の復興に関する支援	64	21.4%
3 国家の統治機能の回復に対する支援	63	21.1%
4 治安強化に関する支援	22	7.4%
5 分野横断的な視点	45	15.1%
合計	299	100.0%



さらに細かく平和構築分野の開発課題（支援分野）で分類すると、「3-4 民主的な行政制度の構築」と「2-2 生計向上・雇用機会拡大」の二つの支援分野から個別プロジェクト教訓が特定されており、次いで「1-1 生活インフラの整備」が多かった。なお、個別プロジェクト教訓それぞれにおいて、開発課題（支援分野）の選択は複数選択可としており、合計 299 となった（上記の図表 5 も同様である）。

表 2-9 開発課題（支援分野）（3つまで選択可能）による集計結果

	度数	パーセント
1-1 生活インフラの整備	43	14.4%
1-2 運輸交通・電力・通信網整備	12	4.0%
1-3 保健医療システムの機能強化	19	6.4%
1-4 教育システムの機能強化	19	6.4%
1-5 食糧の安定供給	12	4.0%
2-1 経済環境整備	5	1.7%
2-2 生計向上・雇用機会拡大	59	19.7%
3-2 メディア支援	3	1.0%
3-4 民主的な行政制度の整備	60	20.1%
4-1 治安セクターの整備	1	0.3%
4-2 戦闘員の動員解除と社会復帰	15	5.0%
4-4 地雷・不発弾問題の改善	6	2.0%
5-1（分野横断） 和解・共存促進	13	4.3%
5-2（分野横断） 紛争で影響を受けた人々・社会的弱者への配慮	32	10.7%
合計	299	100.0%

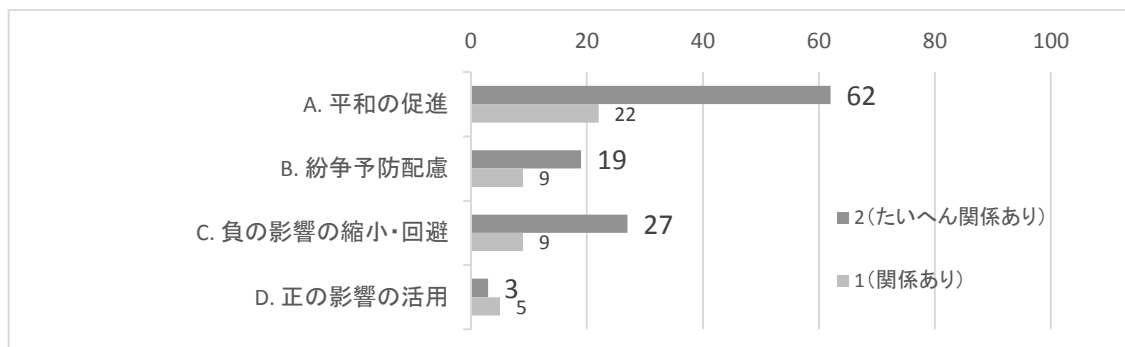


2.2.3 基本的視点（PNAによる4視点）および補助的視点（平1~9）による集計

4つの「基本的視点」（PNAによる4視点）で個別プロジェクト教訓を集計すると以下のようになった。「A. 平和の促進」に「たいへん関係あり」とされた個別プロジェクト教訓がもっとも多かった。次いで、「C. 負の影響の縮小・回避」が多かった。

表 2-10 「基本的視点」（PNAによる4視点）による集計結果

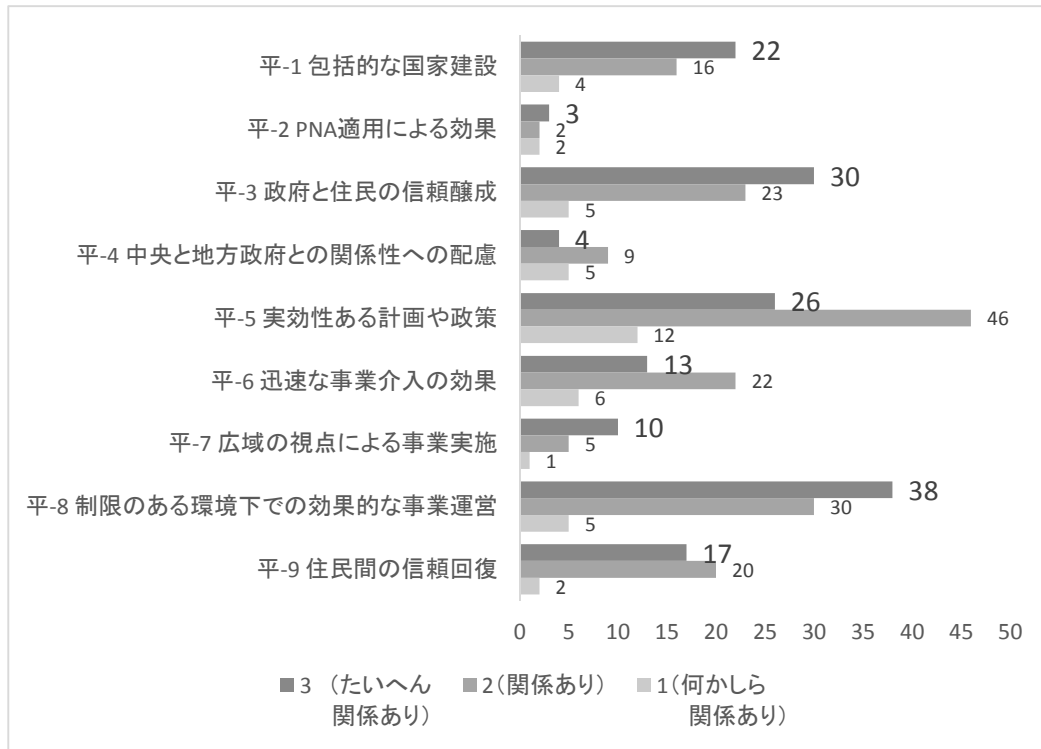
	2(たいへん関係あり)	1(関係あり)	-(特に関係なし)	合計
A. 平和の促進	62	22	92	176
B. 紛争予防配慮	19	9	148	176
C. 負の影響の縮小・回避	27	9	140	176
D. 正の影響の活用	3	5	168	176



9つの「補助的視点」で個別プロジェクト教訓を集計すると以下ようになった。各項目に分散しているがその中でも「たいへん関係あり」とされたのは「平-8 制限のある環境下での効果的な事業運営」、「平-3 政府と住民の信頼醸成」、「平-5 実行性ある計画や政策」、「平-1 包括的な国家建設」であった。

表 2-11 「補助的視点」(平 1~9) による集計結果

	3 (たいへん関係あり)	2(関係あり)	1(何かしら関係あり)	-(特に関係なし)	合計
平-1 包括的な国家建設	22	16	4	134	176
平-2 PNA適用による効果	3	2	2	169	176
平-3 政府と住民の信頼醸成	30	23	5	118	176
平-4 中央と地方政府との関係性への配慮	4	9	5	158	176
平-5 実行性ある計画や政策	26	46	12	92	176
平-6 迅速な事業介入の効果	13	22	6	135	176
平-7 広域の視点による事業実施	10	5	1	160	176
平-8 制限のある環境下での効果的な事業運営	38	30	5	103	176
平-9 住民間の信頼回復	17	20	2	137	176

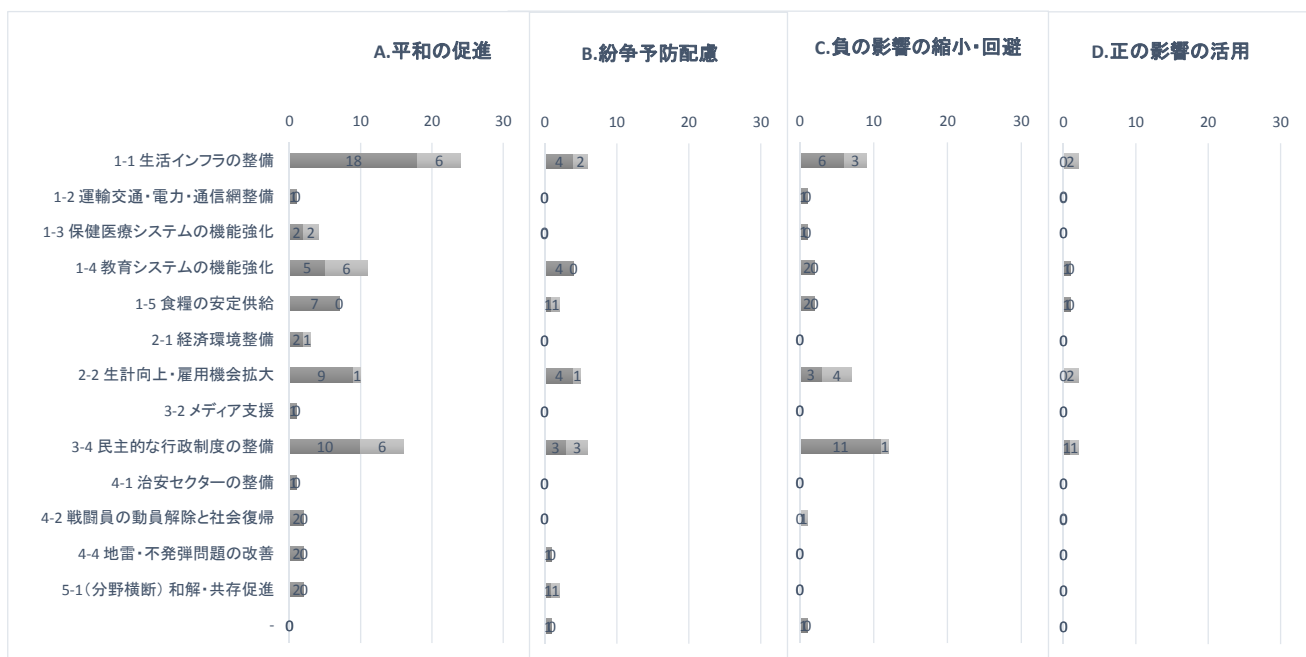


開発課題（重点とすべき取り組み課題および支援分野）と基本的視点（PNAによる4視点）のクロス集計結果を以下に示す。類似する個別プロジェクト教訓を特定してナレッジ教訓にまとめるための情報のひとつとなる。

表 2-12 開発課題と基本的視点（PNAによる4視点）のクロス集計結果

開発課題		基本的視点(PNAによる4視点)		A. 平和の促進		B. 紛争予防配慮		C. 負の影響の縮小・回避		D. 正の影響の活用	
		重点とすべき課題	支援分野	2	1	2	1	2	1	2	1
1 社会資本の復興に対する支援	1-1 生活インフラの整備	18	6	4	2	6	3	0	0	2	
	1-2 運輸交通・電力・通信網整備	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
	1-3 保健医療システムの機能強化	2	2	0	0	1	0	0	0	0	
	1-4 教育システムの機能強化	5	6	4	0	2	0	1	0	0	
	1-5 食糧の安定供給	7	0	1	1	2	0	1	0	0	
2 経済活動の復興に関する支援	2-1 経済環境整備	2	1	0	0	0	0	0	0	0	
	2-2 生計向上・雇用機会拡大	9	1	4	1	3	4	0	0	2	
3 国家の統治機能の回復に対する支援	3-2 メディア支援	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	3-4 民主的な行政制度の整備	10	6	3	3	11	1	1	1	1	
4 治安強化に関する支援	4-1 治安セクターの整備	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4-2 戦闘員の動員解除と社会復帰	2	0	0	0	0	1	0	0	0	
	4-4 地雷・不発弾問題の改善	2	0	1	0	0	0	0	0	0	
5 分野横断的な視点	5-1 (分野横断) 和解・共存促進	2	0	1	1	0	0	0	0	0	
-	-	0	0	1	0	1	0	0	0	0	
合計		62	22	19	9	27	9	3	5		

(注) 2:たいへん関係あり, 1:関係あり



2.2.4 ナレッジ教訓への反映

ここまでの集計および分析を踏まえて、開発課題の大分類（重点とすべき取り組み課題分野）および開発課題の小分類（支援分野）を援用しつつ、基本的視点および補助的視点を用いてナレッジ教訓のとりまとめを行った。なお、冒頭でも述べたとおり、今回の集計結果は、類似する個別プロジェクト教訓を括るために参考となる情報を得るための作業に過ぎず、実際には個々の個別プロジェクト教訓の内容をよく検討したうえで統合して、実践的でユーザー視点に立ったナレッジ教訓へとりまとめていく作業をおこなった。この集計・整理を実施する前は、それぞれの基

本的視点と関係性が高いとされた複数の個別教訓に共通するエッセンスを抽出する形でナレッジ教訓を取りまとめることができるという仮説を置いていた。しかし、(1) 個別の案件は個別の事情を抱えており個別教訓はその個別状況が色濃く反映されていること（特に平和構築分野では、多様な支援分野の案件が混ざっており、一分野あたりの該当する案件数にばらつきがあった。

(例：教育分野を扱ったものは1案件のみであった))、(2) 共通するエッセンスよりも個別のベストプラクティスから得られた個別教訓がナレッジ教訓となりやすかったこと (3) 明記されていない暗黙知がその後の専門家インタビューなどで得られたなどの状況があった。共通するエッセンスから自動的にナレッジ教訓が導き出されるわけではなく、個別教訓を深く吟味し、関係者間で深く議論するという地道な作業が不可欠であることが今回改めて分かった次第である。

2.3 得られた総合的考察

(1) 評価報告書から導き出された個別プロジェクト教訓の質

個別プロジェクトから抽出される教訓の分類・整理については、事後評価報告書や終了時評価報告書に記載される教訓の質が必ずしも十分ではないものも多かったため、記載された教訓のみをそのままナレッジ教訓案の素材として活用できるものは多くなく、ナレッジ教訓案の策定にあたっては、評価報告書全体を詳細にレビューする必要があった。

また、終了時評価は実施されている一方で事後評価の実施時期に至っていない案件も多く、個別プロジェクト教訓の重要な情報源である事後評価報告書が存在しない案件が多かった。

上記の理由により、JICA 関係者へのインタビュー、数次にわたる検討会、外部有識者とのワークショップを通じた報告書に記載されていない情報や暗黙知の収集が、個別プロジェクト教訓の抽出のために非常に重要であった。

(2) 個別プロジェクト教訓の分類の軸と集計結果の精度

当初に設定された、重要教訓抽出のための「基本的視点」(PNAの4視点)と「開発課題」(合計13個)に基づいて単純集計およびクロス集計を行った。また、それ以外の要素についても単純集計を行った。当初の計画では、これらの集計結果に沿って、類似した個別プロジェクト教訓の集合からナレッジ教訓の案をとりまとめる予定であった。

実際に集計結果をある程度参考にしてナレッジ教訓の素案をとりまとめたが、その後のJICA関係者との数次の検討会と補完的な打合せを通じて、最終案に達したのが実情であった。具体的にはナレッジ教訓タイトルの変更や、そのナレッジ教訓シートに含まれるべき個別プロジェクト教訓の組み換えが行われた。

単純集計・クロス集計の結果に基づく機械的な統合から形式的にナレッジ教訓を導き出すのではなく、類似する個別プロジェクト教訓の内容に深く分け入って、具体性、論理性、汎用性、実現可能性といった検討の視点から検討したことが、有益なナレッジ教訓をとりまとめるために非常に重要であった。

2.4 主要他ドナーによる当該セクターにおける協力の評価結果及び教訓の傾向分析

2.4.1 主要ドナーの協力の傾向分析

パリ宣言、アクラ行動計画に続いて2011年に国際社会が合意した釜山宣言では、多様な課題が盛り込まれたが、「脆弱国における援助効果向上」という項目も盛り込まれ、脆弱国への援助の在り方が議論されてきた。今回の他のドナーの平和構築分野での協力の傾向分析（別添1）から分かることは、多くのドナーが平和構築や脆弱国・紛争影響国への援助を優先項目の一つとして明記するようになったということである。

一方では、テロの増加や非国家アクターの登場など不安定化する世界の状況を受けて、外交と援助の一体化による国家安全保障の強化などの新しい潮流が見られるようになった。その傾向は、アメリカ、カナダ、イギリス、デンマークなどで顕著であり、外交と開発援助の一体化が推し進められている。さらに一歩進んで自国の防衛省との協力強化の具体的な動きも見られるようになった（アメリカとデンマーク）。今後、こうした一体化や協力強化の動きが開発援助の世界において主流となっていくのか注目していく必要がある。

2.4.2 主要ドナーの協力の評価結果および教訓の傾向分析

平和構築に関する他ドナーの最近の組織改革の動向や現在の基本政策・戦略については上記でまとめている。そのレビューの過程で特定された、個別プロジェクト評価よりも何らかの意味で一段レベルの高い評価報告書をレビューした（別添2）。具体的には、1）複数のドナーが実施した平和構築支援活動の評価報告書（南スーダン、コンゴ民主共和国）、2）単独ドナーが一定期間の間に実施した複数の個別プロジェクトの統合的評価報告書（ベルギー、スウェーデン、ノルウェー）である。

それらの報告書でほぼ共通する評価手法は、1）最初に当該国あるいは当該期間に実施された全プロジェクトをマッピングしてその中からサンプルを選ぶ、2）デスクレビューを実施し、いくつかのプロジェクトに関してフィールド調査を実施する、3）既定の評価項目（DAC評価項目等）に従って評価を実施する、4）提言と教訓を抽出するという流れである。

評価結果は、比較的良好な場合もあれば否定的な場合もあった。また、マルチセクターに活動が分散している平和構築分野の評価の難しさも指摘された。ただし、教訓はかなりの程度共通していることが分かった。以下のとおりである。

- （1）プロジェクトを形成して決定する前に、紛争分析やPNAなどの事前分析を十分に実施し、それに基づいてプロジェクト形成すべき。（最初から特定のプロジェクトありきで実施しない）
- （2）対象国における平和構築の目標（青写真）を最初から明確にすべき。（目標が明確になっていないために、期せずして負の影響（例：不平等の助長など新たな紛争の原因）が出る場合あり）

- (3) ドナー間でよく対話して共通の戦略を策定して合意すべき。また合同活動 (joint interventions) を増加させるべき。さらにプールファンド (pooled fund) も利点があり活用すべき。(多数のドナーで相互に補完関係のない活動を実施している場合あり。プロジェクトの部分最適ではなく、国家レベルの全体最適をめざすべき)

また日本に関してはもう一点参考になる教訓案が特定された。

- (4) 対象国・地域におけるドナーマッピングをさらに丁寧に行い、日本のポジショニングを明確化してその役割を果たす。例えば今回の評価報告書レビューにおいて、ノルウェーは、リーディングドナー、サブドナー、国際的アレンジに乗るドナーの3段階に分けて自国援助の位置づけを明確化していると理解できる。日本も、①対象国で平和構築の全体図を描いて他ドナーに役割を割り振ってリーダーの役割を果たす「リーディングドナー」、②対象国でリーディングドナーを積極的にサポートする「サブドナー」、③すでに合意された全体図および国際的アレンジに乗ってその他の多数ドナーのひとつとして活動する「乗るドナー」のいずれでいくかを対象国ごとに決めることが必要であろう。

第3章 分析・加工プロセス

3.1 分析・加工プロセス

ナレッジ教訓の作成のための分析、加工のプロセスは以下の通りとなる。

まず、個別プロジェクトから抽出されたナレッジ教訓素材の分析・整理を行う。教訓の種類については、「事業マネジメント上の教訓（分野横断的）」、「セクター・分野別の特性における教訓」、の2つに分類する。（なお、当初予定されていた「国別・地域別の特性における教訓」については数も少なく、国・地域別特性に特筆すべきものが抽出されなかったため、分類としては扱わなかった。）

ただし、「平和構築分野」では、案件が実施された状況（即ち、適用条件）を明確にすることが、汎用性の高い教訓を抽出・整理する上で重要である。このため、「平和構築分野」における個別プロジェクト教訓要素の分類・整理（案）で示した通り、「平和構築分野」の案件については「平和構築上のサイクル（紛争中、紛争後すぐ、紛争後暫く経過）」を用いて、適用条件を明確にすることを検討した。しかしながら、平和構築上のサイクルは連続しており、各サイクルの間の境界は明確でなく、また、場合によっては紛争後暫く経過して復興支援から開発に入った段階であっても、突如紛争に戻ってしまうような複雑な経路を示すこともある。従い、評価者にとっては、個別案件の教訓が生み出された時期がサイクル上のどこにあるのか、教訓の利用者にとっては自分の担当している案件がサイクル上のどの位置にあるのかの判断につき、曖昧さが残ることが懸念された。従い、検討の結果、最終的には平和構築上のサイクルについては、可能である場合のみ明確にしてナレッジ教訓を取りまとめることとなった。

以上のプロセスを経た上で、それぞれ教訓分析の「基本的視点」、「補完的視点」を組み合わせ、ナレッジ教訓素材の分析・整理を行った。

次に、それぞれのカテゴリーに分類・整理されたナレッジ教訓素材を、個別プロジェクト教訓要素の分類・整理の際にタグ付けしたキーワードに注意しながら分析し、類似性のあるナレッジ素材群へとまとめていく。各ナレッジ素材群について、情報の具体性、論理性、汎用性、実現可能性に留意しつつ、下表に示すナレッジ教訓の要素の通り、必要な事項を整理して「ナレッジ教訓シート」に記載し、ナレッジ教訓案（ver. 1）へと加工していった。

なお平和構築案件は、その中にマルチセクターであるコミュニティ開発や、平和構築でかつ分野支援のもの（農業、保健、教育、職業訓練など）が含まれている。それらの数の多い類似教訓がすなわち汎用性のある重要な教訓とは限らないため、過去のプロジェクト研究などでの抽出結果を参考に、総合的に判断している。また、事例の少ない分野の案件であっても、重要、あるいは教訓が重要であると思われるものについては、漏れのないように拾い上げるように留意した。

また、教訓の元となった代表的な事例については、ナレッジ教訓案の「教訓の元となったレファレンスプロジェクト」として完成版「ナレッジ教訓シート」に記載した。

3.1.1 検討会

全体の分析、加工のためのプロセスとして、4回の検討会および補完的な打合せを開催し、討議・検討を行った。検討会の時期と議事内容は表3-1にまとめている。

表3-1 平和構築分野で行った検討会

検討会	開催日時	主な議事内容
第1回	6月30日	本調査の目的、調査方法の確認 インセプションレポートの説明 対象案件、基本的視点、ドナー分析の方針にかかる協議
第2回	7月29日	個別プロジェクト教訓の検討 ナレッジ教訓の作成方針の討議 中間報告書目次案の確認
第3回	9月24日	ナレッジ教訓シート案の検討、特にまとめ方の討議
第4回	11月24日	ナレッジ教訓シートの方向性の確認 ナレッジ教訓のタイトルの確定

なお上記検討会に加えて、基本的視点やナレッジ教訓の作成方針の検討のために補完的打合せを7月15日、8月5日及び8月24日に実施している。

3.1.2 関係者へのヒアリング

評価報告書に記載のない工夫や教訓に関しては、ヒアリングにて把握を行っている。関係専門員が複数の案件の教訓や、案件やプログラムの平和構築の意図などについても詳細を把握しているため、国際協力専門員からの追加のヒアリングについても随時実施した。

表3-2にヒアリングの経緯と内容を示す。

表3-2 平和構築案件で行ったヒアリング

年月日	所属先	氏名	内容
8月7日	平和構築・復興支援室	小向絵里専門員	スリランカ、ウガンダ、ルワンダ、開発調査、カンボジアなどの案件にかかる教訓や暗黙知について
8月13日	平和構築・復興支援室	土肥優子専門員	スーダン、南スーダン、ネパールなどの案件の教訓や暗黙知について
8月25日	平和構築・復興支援室	土肥優子専門員	アフガニスタン、フィリピンの案件の教訓や暗黙知について
9月3日	平和構築・復興支援室	橋本敬一専門員	ネパール、ボスニア・ヘルツェゴビナの案件の教訓や暗黙知について

3.1.3 外部有識者との意見交換会

9月30日（水）に外部有識者を招待した意見交換会が開催された。外部有識者は以下のとおりであった。

表 3-3 外部有識者とのワークショップの参加者

#	参加者氏名 (敬称略)	所属先
1	一宮 尚美	片平エンジニアリング・インターナショナル
2	羽田 由紀子	日本開発サービス
3	渡邊 恵子	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

外部有識者とのワークショップで得られた主なコメントと対応結果は次表 3-4 の通りであった。

表 3-4 外部有識者とのワークショップで得られた主なコメント

コメント	対策
● 平和構築の協力事業の課題および分野に関するナレッジ教訓シートの分類や分け方に工夫が必要であり、リスクの書き方を工夫し、対応策と対応する形にまとめ、かつ相互に参照	リスク欄に小見出しを付けた上で、リスク項目を示すアルファベットを対応策の末尾に示し、対応していることを明示するようにした。
● 事業マネジメントについては紛争影響国特有の教訓となっている。	セクターの教訓においても、精査し、平和構築特有の案件からの教訓および事例を抽出することとした
● 支援開始のタイミングについては一般化しにくい	タイミングについては内容を精査し、一般化できないタイミングは削除した
● 対応策を示す事例は紛争背景に係る説明がある方が文脈およびその教訓の重要性が理解しやすい	対応策を完結に述べた後、完結に事例の背景や文脈を示した。

3.2 教訓（案）Ver. 1～ Ver. 3 の作成手順と変遷

ナレッジ教訓案 Ver. 1 から Ver. 3 の変遷は以下の通りである。

3.2.1 Ver. 1 の概要

第 2 回検討会で合意した「ナレッジ教訓（案）の作成方針」に基づき、前節で説明した分析・加工プロセスに従って、関係者インタビューから明らかになった暗黙知といった情報も最大限に活用しつつ、個々の個別プロジェクト教訓の内容をよく検討して、実践的でユーザー視点に立ったナレッジ教訓案 ver. 1 へとりまとめていく作業を行った。ナレッジ教訓のとりまとめにおいては、特に基本的視点および補助的視点を用いて、各個別プロジェクト教訓がどのような視点と連関が深いかをレーティングしたうえで、連関性の低いものを排除、連関性の高いものをナレッジ教訓素材として抽出した。主に 9 つの補助的視点に関しては、過去の案件からの重要な教訓として参考にしつつ、その教訓を導くため、案件のリスクにどのような対応を導き出すのかという点から 4 つの基本的視点を用いることにより教訓を精査して、ナレッジ教訓素材として抽出した。

次に、抽出された各ナレッジ教訓素材を、ユーザー目線に立ったナレッジ素材群に分類する作業を行った。具体的には、実際にユーザーが案件形成の際に、どのような切り口でナレッジ教訓

を採るかを考察し、基本的には開発課題（支援分野）ごとに分けつつ、個別教訓の集計上、特に案件及び教訓の数が多かったコミュニティ開発や生計向上・雇用促進に係るものはより細かく分けた。これらを踏まえて、まず 25 のナレッジ教訓シートタイトル案（表 3-5）を提案した。これは、平和構築案件が、その課題の大きさから、包括的・複数の分野の活動を実施することも多く、実施中の環境変化に合わせた変更などを行うため、複雑で、まとめ方に工夫を要することから、「作成方針」に基づきつつもより成果品に近いイメージで事前の意思疎通を行うことを意図したものである。ナレッジ作成方針会議にて、同タイトル案について協議し、ユーザー目線に立ち基本的にはセクターごとに分けるという大枠で合意した。

表 3-5 ナレッジ教訓シート タイトル案

平和 1	IDP の帰還促進の支援
平和 2	農業分野支援における教訓
平和 3	道路建設・支援の教訓
平和 4	紛争影響国における母子保健・保健の支援（足が早く目に見える支援）
平和 5	教育分野（和解共存の促進）の教訓
平和 6	教育分野（女性への教育および職業訓練支援）の教訓
平和 7	コミュニティ開発・支援を検討するなかでコミュニティインフラを支援する場合の注意点
平和 8	コミュニティ開発・支援を実施する際に行う配慮しなければいけない注意点
平和 9	地方行政支援における参加型促進の注意点
平和 10	住民の地方行政政府への信頼醸成
平和 11	コミュニティ調停能力の強化調停人の選定について
平和 12	DDR プロセスの一環として、元戦闘員を対象に職業訓練コースを提供する際に考慮すべき事項
平和 13	障害を持つ元戦闘員への職業訓練
平和 14	地雷対策支援において考慮すべき事項
平和 15	民族融和又は住民間の信頼の促進
平和 16	平和構築アセスメント（PNA）の課題と教訓
平和 17	PDM の柔軟性に係る教訓
平和 18	PDM の柔軟性に係る教訓
平和 19	C/P 機関の脆弱性から生じる負の影響への対応
平和 20	効果的に技術移転を図り、キャパシティディベロップメントを行う
平和 21	治安の制限から、一部・全部の活動を遠隔による運営とする場合
平和 22	評価に困難をきたした案件がある
平和 23	平和構築支援の案件として、長期的な視点をもって案件の形成・計画を行う
平和 24	紛争影響国における安全対策
平和 25	紛争影響地域の安定へ貢献する案件形成へのアイデア

その後、上記のタイトル案に基づきナレッジ教訓素材を当てはめながら、ナレッジ教訓シートの推敲を重ね、第 3 回検討会において、ナレッジ教訓 Ver. 1 を提示した。

表 3-6 ナレッジ教訓シート タイトル一覧 (Ver.1)

平和 1	コミュニティ強化を通じて生計向上・雇用につながる職業訓練
平和 2	公共サービス提供能力の向上を通じた政府に対する信頼醸成
平和 3	健全なメディア育成やコミュニティ紛争解決支援等を通じた民主的な社会の形成
平和 4	元戦闘員の社会復帰を促進するための職業訓練の活用
平和 5	情報収集や対象地に配慮した地雷・不発弾問題の改善
平和 6	地雷被害者を含む障害者への効果的な支援
平和 7	生活インフラの整備や農業・農村開発の支援を通じた住民間の信頼醸成
平和 8	教育分野の能力強化支援を通じた民族融和、和解共存の促進
平和 9	難民、IDP の帰還・再定住支援
平和 10	道路建設・支援における平和の配当の実感
平和 11	紛争影響地域での保健分野の支援と強化を通じた政府に対する信頼醸成
平和 12	教育及び職業訓練の実施における女性のエンパワメント
平和 13	平和構築ニーズアセスメント (PNA) による不安定要因及びモニタリング項目の特定と継続的なモニタリングの実施
平和 14	情勢の変動性が高い案件における PDM の柔軟性の確保
平和 15	C/P 機関の脆弱性から生じる負の影響への対応
平和 16	一部・全部の活動を遠隔で運営する上での工夫
平和 17	平和構築の意図や目的を適切に記録しておくことが後々重要となる
平和 18	複数スキームの組み合わせと他ドナー協調

3.2.2 Ver. 2 の概要

第 3 回検討会で得られたコメントや、さらなる関係者インタビューから得られた情報も反映させてナレッジ教訓 Ver. 2 をとりまとめた。また、(i)情報の具体性、(ii)論理性、(iii)汎用性、(iv)実現可能性という 4 つの視点からの吟味も併せて行い、案 ver. 2 を完成させ、外部有識者とのワークショップで用いた。

3.2.3 Ver. 3 の概要

外部有識者とのワークショップで得られたコメントやその後に関係各課から提出されたコメントを踏まえて、ナレッジ教訓案 Ver. 3 をとりまとめた。その間、外部有識者との意見交換でリスクと対応策を検討し、その後、第 4 回ワークショップを通じて検討・協議を実施し、さらなる微修正を加えた。そして JICA 内部向けセミナーを実施して、フィードバックを得て、ナレッジ教訓 (最終案) が完成した。次頁の表に、ナレッジ教訓 (最終案) の概要を掲載する。なおタイトルでは、平和構築案件としての意図、活動内容、対象者などのキーワードを含め、読者にわかりやすいように心がけた。また左側のリスク欄では、教訓抽出のための視点として利用した PNA で想定されるリスクを可能な限り網羅することを意図し、プロジェクト PNA の不安定要因における小見出し【1. 支援内容】、【2. 対象地域・受益者】、【3. 実施プロセス】にかかる、リスクを明示し、その対応策を示すようにフォーマットに工夫をおこなった。完成版のナレッジ教訓のタイトルは以下の通りとなった。

表 3-7 ナレッジ教訓シート タイトル一覧（完成版）

教訓	タイトル
平和 1	紛争影響国でのコミュニティを対象とした生計向上支援
平和 2	紛争影響国での職業訓練による生計向上支援
平和 3	公共サービス提供能力の向上を通じた政府に対する信頼醸成
平和 4	生活インフラの整備や農業・農村開発を通じた住民間の信頼醸成
平和 5	教育分野の支援を通じた民族融和、和解共存の促進
平和 6	インフラ整備（道路含む）支援を通じた平和の配当
平和 7	保健分野の支援を通じた政府に対する信頼醸成
平和 8	健全なメディア育成やコミュニティ紛争解決支援等を通じた民主的な社会の形成
平和 9	元戦闘員の社会復帰の促進
平和 10	地雷・不発弾問題の改善
平和 11	紛争による障害者への支援
平和 12	難民、IDP の帰還・再定住支援
平和 13	平和構築案件におけるジェンダー配慮
平和 14	平和構築アセスメント（PNA）の実施
平和 15	紛争影響国での情勢の変動性の高い案件における PDM の柔軟性の確保
平和 16	紛争影響国での C/P 機関の脆弱性から生じる負の影響への対応
平和 17	紛争影響国での遠隔による支援活動の運営・管理
平和 18	平和構築の意図や目的を考慮した評価と、案件実施の経緯の記録
平和 19	紛争影響国での複数スキームの組み合わせと他ドナーとの協調・連携

なお、平和構築分野の教訓をまとめるにあたり、分類に工夫を要した。平和構築の案件は、課題別指針に示されているように、インフラ、教育、保健、農業等、その支援分野は通常の開発援助と大半は変わらない。しかし、同時に、失われた社会資本、人的資本の復興、経済活動の復興、国家統治の機能の再構築とそれによる信頼構築、地雷・不発弾等への対応、元戦闘員や帰還民の社会統合、和解・共生等が、紛争影響国・地域ならではの課題やニーズとしてあげられることとなる。本評価のレビュー対象案件は、これらを複層的に取り組んでいる案件も多く、例えば小規模のインフラとコミュニティの生計向上活動を組み合わせたものや、複数のセクターの公共サービスを改善するものなどが含まれている。また同様の活動であっても例えばコミュニティ開発は、紛争により疲弊した社会における生活向上のための支援である場合もあれば、難民・国内避難民の定住を促進するためのこともあり、その案件としての平和構築上の主な意図が異なる場合もある。そのため、コミュニティ開発や職業訓練といった活動をカテゴリとして教訓を分類してしまうと、その協力事業の意図（案件の取り組むべき平和構築上の課題）が様々な案件が同じカテゴリに入ることとなり、教訓がわかりにくい。したがって、本評価では『技術協力プロジェクト開発指針別の標準的指標例および代表的教訓』を参考として、今回の対象案件の平和構築の協力事業としての「意図」を生計向上・雇用機会の拡大、公共サービスの改善、和解共存、国造りの促進、地雷対策をカテゴリとして整理し、さらに、その意図の中でも、多数の対象案件が含まれる分野を主たる支援分野・活動サブカテゴリとして分類、整理した。また、平和構築案件は、紛争影響をうけた一般の受益者に加えて、特別に配慮が必要な対象者（元戦闘員、難民・IDP、

紛争による障害者、女性等) があり、協力事業の対象・受益者として教訓が多く抽出された。そこで「平和構築案件としての意図・主たる活動」と、「案件の対象者」の2軸で教訓を整理し、ナレッジ教訓の留意事項と教訓(対応策)をまとめることとした。このため、教訓が複数のナレッジ教訓シートに重複してみられることがあるが、平和構築の案件の形成・計画段階で、平和構築の目的と、どのような裨益者を中心に想定するかで、参考となる教訓が異なることから、このような整理の仕方が利便性が高いと考えられる。上記を整理して示すと下図(図3-1)の様になる。

例えば、紛争影響国・地域にて、生計向上が主たる課題となっている場合で、コミュニティ開発をその主な活動とする案件を計画する場合、平和1のナレッジ教訓を参照することとなる。紛争影響地でコミュニティ開発を実施する場合には、多くの場合、戦闘員や避難からの帰還民、社会的弱者が含まれているため、その対象者に係る得られた教訓は平和1のナレッジ教訓でカバーされることとなる。一方、別の案件では、元戦闘員の社会統合を主たる目的とした案件もあるため、対象者に焦点をあてた教訓を平和9としてまとめており、そちらを参照することとなる。

平和構築としての 案件の意図	生計向上・ 雇用機会拡大		公共サービスの改善			和解共存		国づくり の促進	地雷対策
	コミュニ ティ開発	雇用促進	複数の公 共サービ スおよび サービス 提供能力 向上	保健	インフラ	農村開発	教育		
主たる支援分野・ 活動									
案件 の 対 象	平1	平2	平3	平4	平6	平5	平7	平8	平10
元戦闘員	平9								
障害者	平11								
難民・IDP	平12								
女性	平13								

出所：調査団作成

図中の数字はナレッジ教訓を示す。平1は平和1番のナレッジ教訓となる。

図3-1 ナレッジ教訓の案件の意図と対象者による分類

さらに最終的なナレッジ教訓は、表3-8の通りまとめた。

表 3-8 ナレッジ教訓（完成版）の概要一覧

教訓の種類	番号	サブテーマ	ナレッジ教訓シート	対応策
セクター・分野別 の特性における 教訓	1	生計向上・雇用機会拡大	紛争影響国でのコミュニティを対象とした生計向上支援	コミュニティ開発を通じて、脆弱な行政や土地問題等に配慮しながら生計向上を促進する
	2	生計向上・雇用機会拡大	紛争影響国での職業訓練による生計向上支援	紛争後に生計向上、雇用機会の拡大を目的として、職業・技能訓練を行う
	3	公共サービスの改善	公共サービス提供能力の向上を通じた政府に対する信頼醸成	透明性の確保、計画策定ツールやファシリテーションの導入、住民集会の実施などを通じて地方政府の公共サービス提供能力を向上し、それにより政府・行政に対する住民からの信頼を醸成する
	4	保健医療システムの機能強化	保健分野の支援を通じた政府に対する信頼醸成	紛争影響地域における保健(母子保健、保健行政)支援を行うことにより政府・住民間および異なるアクター間の信頼醸成が促進される
	5	和解・共存促進	生活インフラの整備や農業・農村開発を通じた住民間の信頼醸成	生活インフラの整備支援や農業・農村開発の支援を通じて民族融和又は住民間の信頼の促進を進める
	6	運輸交通整備	インフラ整備(道路含む)支援を通じた平和の配当	紛争影響地域における道路建設に関する迅速な支援は、経済的便益はもとより治安回復や、人々が平和を実感することにも貢献する
	7	和解・共存促進	教育分野の支援を通じた民族融和、和解共存の促進	紛争影響地域において教育の支援を通じて対立していた民族間の融和を支援することにより、共存を促進させることができる
	8	国づくりの支援	健全なメディア育成やコミュニティ紛争解決支援等を通じた民主的な社会の形成	健全なメディアやコミュニティにおける争いごとの解決など、公正な国や社会への支援を通じて、紛争要因を縮小させる。
	9	戦闘員の動員解除と社会復帰	元戦闘員の社会復帰の促進	DDR プロセスの一環として、元戦闘員を対象に職業訓練などを通じ、経済・社会的自立を支援する
	10	地雷・不発弾の問題	地雷・不発弾問題の改善	情報収集や対象地の選定に配慮し、効果的に地雷・不発弾対策を促進する
	11	紛争障害者支援	紛争による障害者への支援	紛争過程で生じた障害を持つ元戦闘員・一般市民にリハビリテーションや職業訓練などを実施し社会復帰・参加を促す
	12	難民、IDP の帰還促進	難民、IDP の帰還・再定住支援	コミュニティへの復帰と生計の再構築にかかる支援を実施することにより、難民、国内避難民等の帰還と長期的な社会復帰が促進される
	13	平和構築とジェンダー	平和構築案件におけるジェンダー配慮	紛争影響地域における、ジェンダーへの配慮により、社会復興への社会的弱者となりやすい女性の参加の促進が可能となる

表 3-8 ナレッジ教訓（完成版）の概要一覧（続）

教訓の種類	番号	サブテーマ	ナレッジ教訓シート	対応策
事業マネジメントにおける教訓	14	事業マネ	平和構築アセスメント(PNA)の実施	平和構築アセスメント(PNA)により、事前に不安定要因を分析するとともに、リスクの高い項目を洗い出し、これを継続的にモニターすることで案件実施中、不安定要因への配慮を適切に行うことが可能となる
	15	事業マネ	紛争影響国での情勢の変動性の高い案件におけるPDMの柔軟性の確保	平和構築案件に求められる迅速性、データ不足という状況、環境・情勢の変化などに応じたPDMの作成と柔軟な変更を行うことが重要。そのためにはプロジェクトレベルのPNAの実施が望ましい
	16	事業マネ	紛争影響国でのC/P機関の脆弱性から生じる負の影響への対応	紛争影響によりC/P機関が脆弱化している中で案件を実施する場合、その脆弱性を暫定的に補完する、人事異動や人事不足への対応をとることにより、その脆弱性から生じる負の影響を縮小することが可能となる場合がある
	17	事業マネ	紛争影響国での遠隔による支援活動の運営・管理	治安の制限から、プロジェクトサイトの全部又は一部に入ることができない場合において、遠隔でプロジェクト運営を継続する工夫や対応策（アプローチの工夫、研修実施地の選定、ローカルリソース（スタッフ、NGO）の活用、C/Pとの関係づくり、在外事務所との情報交換など）
	18	事業マネ	平和構築の意図や目的を考慮した評価と、案件実施の経緯の記録	平和構築の意図や目的を適切にPDMや他の報告書等に記録しておくことが、事後評価等で適切に評価されるために重要となる
	19	事業マネ	紛争影響国での複数スキームの組み合わせと他ドナーとの協調・連携	平和構築支援の案件は、技術協力（開発計画策定型技術協力を含む）・無償資金協力などの複数の介入を組み合わせる、また他ドナーと協調して役割分担をすることで効果を高めることができる

第4章 ナレッジ教訓：その活用方法と留意事項

4.1 ナレッジ教訓の活用方法

ナレッジ教訓は、過去に実施されたプロジェクトの経験から把握された課題や成功要因を一般化し、今後実施される類似案件の計画・実施の際に参考にすべきポイントとして整理したものである。これらナレッジ教訓は、当該分野の案件を形成・計画・実施するにあたり、「最低限確認すべき重要な教訓」であり、これらがこれまでの全ての「教訓」を網羅したものではないことに留意が必要である。他方、本ナレッジ教訓を整理したことにより、膨大な事後評価報告書や関連情報へのアクセス時間の短縮が期待される。また、より良いプロジェクトの形成・実施に向けて、ナレッジ教訓を活用することが推奨される。具体的な活用方法の例は、以下の通り。

【案件形成（要請～採択前）段階】

- ① 先方政府から要請が出された（あるいは打診があった）段階で、採択に進むべきか否かの判断を行うためのチェックを行う。（支援対象国・地域の選定条件）
- ② 先方政府から要請が出された（あるいは打診があった）段階で、課題を把握し、案件の計画に反映すべき事項を明確化する。
- ③ 案件採択に向けたプロセスにおいて、先方政府・関係機関の想定される役割分担、責任事項を把握し、案件計画・実施を円滑に進めるための下準備及び調整（先方政府による負担事項に係る実施体制等の確認など）を進める。

【案件計画（採択後～事前評価）段階】

- ① 案件計画の段階において、リスクや事前に対応しておくべき事項（先方政府の理解を得る、負担事項あるいは責任分担への合意等）を把握し、早めの調整・対応を行う。

【案件実施段階】

- ① リスクの把握とモニタリング：適用条件が該当するナレッジ教訓に記載されるリスク事項を参照し、実施中の案件で課題・問題が発生した場合に迅速に対応できるよう、モニタリングを行う。
- ② 対応策の適用：適用条件が類似の案件において、実施中に問題が発生した場合には、ナレッジ教訓の対応策を参照し、具体的な対策を検討する。

4.2 ナレッジ教訓活用上の留意点

上記の通り、本テーマ別評価で作成されたナレッジ教訓は、今後の類似案件に適用し、より良いプロジェクトの形成・実施に資することが期待されるが、活用にあたっては、以下の点について留意が必要である。

【教訓レファレンスとしての位置づけ】

- ① 状況に応じた取捨選択による適用：実際のプロジェクトを取り巻く条件・環境は千差万別であり、同一国、同一地域で実施される場合でも、時期が異なれば条件も変化している。したがって、ナレッジ教訓は、「これだけやっておけばよい」というものではなく、ナレッジ教訓の対応策を参照しつつ、個々の案件に応じて、慎重な検討を行い、適用すべき対応策も取捨選択することが求められる。
- ② レファレンスプロジェクトの参照：ナレッジ教訓は対応策を検討するための「入口」であり、より具体的な対策の検討にあたっては、レファレンスプロジェクトを参照し、個別案件の情報を確認する必要がある。
- ③ 関係者への暗黙知の確認：上記と同様に、ナレッジ教訓をベースにしつつ、より効果的で具体的な対策を検討するにあたっては、JICA内外の関係者から情報収集を行い、暗黙知を活用することも求められる。

【案件実施段階での適用】

上記の通り、本テーマ別評価でとりまとめられたナレッジ教訓は、その多くが案件形成・計画段階で対応を行うべき事項として示されているが、適用条件が該当する場合には、実施中の案件についても、以下の観点で活用が可能である。

- ① リスクの把握とモニタリング：適用条件が該当するナレッジ教訓に記載されるリスク事項を参照し、実施中の案件で課題・問題が発生した場合に迅速に対応できるよう、モニタリングを行う。
- ② 対応策の適用：適用条件が類似の案件の実施中において、問題が発生した場合には、対応策を参照し、具体的な対策を検討する。あるいは、特に実施中に問題が把握されない場合でも、プロジェクト完了後の効果の持続性に鑑みた対策を検討するため、類似の適用条件に示される対応策を参照し、必要に応じて適用する。
- ③ 教訓の適用結果のフィードバック：ナレッジ教訓がより有効なものとなるよう、その適用結果をフィードバックし、教訓内容の改訂を行う。

4.3 ナレッジ教訓（完成版）の全体像

以下に案 ver. 1～ver. 3 の検討を得て、最終的に完成したナレッジ教訓シートを掲載する。なお、平和構築分野のナレッジ教訓シートの特徴として、（１）リスクでは、PNAにて分析する不安定要因を【タイミング】、【支援内容】、【対象地域・受益者】、【実施プロセス】、【インパクト（間接的な効果）】の小見出しごとに分けて記載及びアルファベット付けをし、（２）教訓（対応策）では、各リスクに対応する事項を記載及び該当するリスクのアルファベットを明記している。

4.4 ナレッジ教訓（完成版）

以下に、最終的に策定されたナレッジ教訓（完成版）を掲載する。

ナレッジ教訓シート		
平和 1	生計向上・ 雇用機会拡大	紛争影響国でのコミュニティを 対象とした生計向上支援

教 訓 (検討・適用すべき事項)	
教訓の種類	課題・セクターの教訓
キーワード	農業、生計向上、コミュニティ開発、サブプロジェクト
適用条件	教訓 (対応策)
<p>・紛争影響地域において、生計向上を主眼にしたプロジェクトを計画、実施する場合</p>	<p>時点</p> <p>案件計画段階／案件実施段階</p>
<p>リスク (留意事項)</p> <p>【1. 支援内容】</p> <p>A. 対立軸の存在 (住民間の緊張関係の存在) 紛争当事者および支持者間 (政治的属性、民族等)、地元に残った住民と他国・地域に避難し帰還した人、元戦闘員と住民間などの様々な緊張関係および対立軸が存在していることが多い。紛争当事者の片方や帰還民、もしくは元戦闘員が手厚い支援を受けることに対し、地元住民が反発する可能性がある。</p> <p>B. 対象外となった地域・グループの不満 紛争影響国ではどのコミュニティも膨大なニーズを抱えているため、選定クライテリアや選定プロセスが不明確/不透明である場合、対象外となった地域の住民から反発・反感を招く可能性がある。</p> <p>C. コミュニティの共同体機能の弱体化 多数の住民が長期間避難した結果、社会構造の変化やコミュニティの共同体機能の弱体化、伝統的指導者の影響力低下等が生じることが多い。このため、農村であっても公共利益よりも個人利益が</p>	<p>対応策 (アプローチ)</p> <p>コミュニティ開発を通じて、脆弱な行政や土地問題等に配慮しながら生計向上を促進する</p> <p>【1. 支援内容】</p> <p>① コミュニティ・プロフィールなどの調査を基にした開発計画の作成と支援 (対応しているリスク (以下同様) : A、B) ²</p> <p>➤ 紛争後にコミュニティが置かれた状態は多様であるため、コミュニティ・各住民の属性等を調査で確認の上、状況に応じた支援の形成・実施が必要。</p> <p>・例：ウガンダでは、国内避難民の帰還状況や帰還先の状態が多様であったため、コミュニティ・プロフィール調査を通して、当該地域のコミュニティを、1)サブカウンティ・オフィスのある村、2)その近郊に位置する村、3)遠隔の村の3つの地域に分類し、それぞれの状況に沿った開発計画を策定した。(レファレンスプロジェクト (以下同様) : 1)</p> <p>・例：スリランカでは、住民の背景を考慮し、住民の置かれた状況に応じた介入支援を行った。具体的には、コミュニティ主導方式による農村インフラを整備する際は、対象農家を 1)商業的規模の農家、2)内戦により影響を受けた農家、3)脆弱な農家の3タイプに分けて支援を実施した。(2)</p> <p>② コミュニティ共通の課題に対する協働活動の実施 (A、C、D)</p> <p>➤ 住民間の緊張関係が存在する地域社会において、コミュニティの共通の課題 (農業、収入創出、公共施設の建設等) に対し、IDP・社会的弱者も含めたコミュニティ・異なる民族等、住民が協働する機会</p>

² * 対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

** 対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

優先され、住民による共同作業を計画しても住民の動員ができないような事態が起これ、事業進捗に影響の出る可能性がある。

D. 紛争により生じた社会的弱者

紛争終結後の復興支援においては、様々な社会的弱者（難民・IDPや身寄りのない人、トラウマを抱えた人、女性世帯主等）が復興プロセスから取り残される傾向がある一方で、社会的弱者を特別扱いした場合、それ以外の住民が反感や不公平感を持つ/助長する可能性がある。

E. 政府の脆弱性及び機能不全

紛争中、公務員も含む住民が域外に避難し、行政の機能が完全/部分的に停止している可能性がある。また、関連政策が未整備である、中央政府からの資金配布システムが未整備/機能不全である、正確なデータや現状に基づいた開発政策がない等により、開発事業実施が困難な可能性がある。

F. 住民の政府への信頼喪失

紛争中あるいは紛争以前から、中央政府・地方政府から公共サービスが提供されないために、住民が政府に対する信頼を失い、それが紛争の一因となっている可能性がある。紛争後においても公共サービスの提供が改善せず、住民が政府や行政機関への不信を抱いている状態は、社会の不安定要因となりうる。物事が地縁・血縁、政治的影響で決められることにより、政府のアカウンタビリティが低い場合も同様。⁴

G. 人口の流動性

国内避難民・難民が流出した地域の場合、今後、対象地域の人口が流動的である可能性（大量の帰還者が発生する等）がある。

を提供することにより相互理解、信頼関係の醸成を促進。

- 例：南スーダンでは、生計向上活動を進める上で必要であった、ニーズが高い社会インフラ整備を、目に見える支援として実施することが、コミュニティの結束力の強化において有効であった。（3）ウガンダ北部の案件では、社会的弱者がコミュニティに自然に受け入れられるよう、互助的な共同作業に主体的に参加できるように配慮することが重要。（1）

③ 行政と住民の協力関係の構築（E、F）

- 農業普及員やコミュニティ開発官等、住民に近い行政官が、対住民協議のファシリテーションを行うことを通じて、住民との協力関係・信頼関係を構築するよう配慮する。
- 例：南スーダンでは、現地国内研修とフィールドワーク（OJT）を通じて、コミュニティ開発官（CDO）の能力開発と動機づけが行われ、プロジェクト活動を通じてCDOはコミュニティを頻りに訪問し、住民と公共及び民間サービスをつなぐファシリテーターとなり、課題解決を支援してきた。その結果、住民との信頼関係構築に寄与した。（3）

④ 政府や行政への不信感が強い地域の場合、身近な行政官を通じたサービス提供が実現/改善するように案件設計をする。（F）

- 住民の政府に対する不信感が強い地域で実施する案件（例：農村開発）の場合、住民にできる限り近いレベルで行政サービスを提供できる政府組織がC/Pとなることが望ましい。
- 例：スーダン カッサラ州の案件では、普及員が活動していなかった地域で、これまでは農家が直接郡庁に陳情するような体制から、普及員が現場に足を運び「農家が抱えている問題を一緒に解決する」体制へと変化が起これ、これが公共サービス（普及員）への住民の期待と信頼の高まりへとつながっていくことが確認された。（4）

⑤ 人口の流動性を想定した事業計画立案（G）

- 帰還してくる国内避難民、難民の規模を想定した事業計画を立案する。
- 例：ウガンダの国内避難民の帰還促進の案

⁴ ナレッジ教訓シート3：公共サービス提供能力の向上を通じた政府に対する信頼醸成を参照。

H. 援助依存気質の増長

長期にわたる人道支援によって、紛争影響地域の住民の援助機関に対する依存心が強い傾向にあり、そのことがオーナーシップの醸成を困難にし、開発事業実施の阻害要因となる可能性がある。

件では、開発計画調査中に多くの帰還民が帰還中にあり、IDP キャンプに残っている住民は、帰還を希望しない住民か、あるいは帰還ができない住民に限られていた。そこで案件調査では、帰還の規模に応じて、1) 帰還先における基礎インフラ整備による帰還・定住化支援と2) 帰還先における生計向上支援、3) IDP キャンプ周辺における商業活性化を通じた定住支援を軸とした活動を計画した。
(1)

⑥ 住民の組織化、オーナーシップ醸成の重要性 (C、G、H)

- 紛争が長期化した地域では、行政機構は極めて脆弱で、いわゆる「行政サービス」を提供する主体となりにくい。このため、コミュニティ住民の組織化により、住民をサービスプロバイダーとする等の工夫が必要。ただし、1) (避難の影響等で) 住民同士のつながりが弱く、2) 人道支援機関などへの依存が強い等の傾向がある際には留意が必要。
- 例：南スーダンでは、社会関係が弱体化した農村において、青年メンバーなどから構成される農村開発委員会 (BDC) の形成を支援した。案件の対象村落では、伝統的部族長の影響力が強かったため、能力開発は農村リーダーとして BDC と伝統的部族長に対して、リーダーシップ研修を集中的に実施した。その結果、BDC、伝統的部族長、行政の役割と責任などの理解が深まり、BDC が農村の組織化・住民の共同作業や会議主催を主導することができた。また、農村開発計画策定・モデルプロジェクト実施を通し、コミュニティの結束を図った。このように、伝統的な部族長との役割分担を明確にし、その支援の枠組みを作った中で、住民の開発問題について対応する BDC を組織したことが、コミュニティの強化につながった。(3)
- また、参加型アプローチを用いてコミュニティの問題解決能力を強化することは、オーナーシップの醸成に有効である。
- 例：コンゴ民主共和国では、行政単位としてコミューン (州を分ける行政単位) とカルチェ (コミューンを分ける行政単位) があり、コミューンの開発を活発化するために、住民参加型のアプローチのもと、多様な関係者を巻き込む調査を実施した。同アプローチを通じて、カルチェの開発委員会である CLD (地域開発委員会) が、住民による住民のための組織として活性化され、コミュニティ (住民)

I. 支援の迅速性

実施する支援活動が効果発現に時間を要し、緊急的なニーズに対応する即効性のある効果をだせない場合、日々の生活が不安定な状況が続くため、社会の不安定要因となる。

J. 土地問題

紛争影響国では、土地の法的・実質的所有権が不明確である可能性が高い。特に紛争中、強制移住が行われた地域では、元住民の居住や所有の権利が不当に抹消される事案も起こりうる。また、公的な土地制度と伝統的土地制度の併存、紛争中の非合法的な土地売買等もあるため、土地問題が開発の制約要因となることが多い。インフラ整備において、プロジェクト関係者が土地をめぐるトラブルに巻き込まれるリスクがある。また、元住民の土地に関する権利が確認されないまま開発を進めた場合、難民やIDPの帰還を阻害してしまうリスクがある。

K. 地雷・不発弾

紛争により埋設された地雷や不発弾は、生活インフラ整備及び生産活動再開の阻害要因となる可能性がある。

L. 新旧統治体制

農村の社会構造がリーダーである村長や大地主、宗教指導者（イスラム社会等）を中心に構成されている環境では、リーダーの理解を得られない場合、摩擦が起こりうる。

より、組織の方向性を明確にした。また、末端レベルでは、プロジェクトで実施された調査・訓練・モデルプロジェクトから得られた情報・教訓等を反映した農村開発マニュアル及び農業技術マニュアルが作成された。(3)

⑩ 即効性と持続性のバランスへの配慮 (I)

- 生計向上支援を実施する際、長期的な地域の再建・経済開発に資する支援（中長期的アプローチ）と、住民に対し即効性のある裨益を与える短期的支援（短期的アプローチ）の両方が必要である。（雇用と生計向上に係る情報収集確認調査）

⑪ 土地問題への対処 (J)

- 土地収用などが必要なプロジェクトを実施するに当たっては、起こりうる摩擦を最小化しよう当該地域の土地制度、地権者の利害関係把握等を事前に十分調査することが必要。強制移住があった場所は特に要注意。具体的には、
 - 1) 事前調査を行って、所有権・居住権が明確な土地を選定する。
 - 2) 想定される土地紛争について政府が適切に対処できる可能性が低い場合には、対象地の変更を検討する。元住民や原住民の居住や土地所有、使用の権利を損なう土地を開発の対象として選定しなければならぬ場合には、対象地の変更、もしくは政府保証について C/P と協議する。
 - 3) 土地取得プロセスをモニタリングする。
- 例：ブルンジでは、プロジェクトのパイロットサイトは、土地問題を避けるため、コミュニティ・政府と協議し政府の公有地を対象とした。(8)

⑫ 地雷・不発弾への対処 (K)

- 事業形成時、地雷・不発弾の除去が確認できない地域では事業を実施しない。
- 除去について未確認で、対象地に地雷・不発弾が埋設されている可能性があれば、当該国内で活動する国際基準を満たす地雷対策機関に調査・除去を依頼する。

⑬ 状況に応じた伝統的指導者の巻き込み (L)

- 伝統的統治体制が残っている地域では、行政機関に加えて、伝統的指導者がコンサルテーションや合意形成プロセスに関与する体制を検討する。

<p>M.治安 農村コミュニティは、一般的に首都等からの距離が遠く、治安状況の不安定な地域に存在することが多い。このため、専門家が安全上の理由から、現地で活動を行うことができない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 伝統的社会組織や関係を重んじる対象地域では、新しい事業を行う際に生じうる摩擦を最小限に抑えるよう留意する。 • 例：アフガニスタンでは、住民が信頼を寄せる農家（村長など土地の有力者やリーダー等）から協力を得て、展示圃場地を提供してもらった。（9） <p>⑭ 治安状況にあわせたステップバイステップアプローチの採用（M）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 治安状況により専門家の活動範囲が制約される場合、技術移転の対象 C/P や展示圃場の数を段階的に拡大しつつ、専門家から直接指導を受けた人材が、その知見・手法を専門家の入れない地域にいる他の関係者（専門家から研究員、研究員から普及員、普及員から農家）へと伝達するアプローチが有効となる。（9） • 例：アフガニスタンでは、専門家が研究員に技術を伝え、研究員から普及員、農家へと技術指導を行うに従い、圃場や対象が広がり、専門家が治安の制約から入っていけないような地域も含めて技術指導の対象とすることが可能となった。
	<p>期待される効果</p> <p>紛争後の脆弱なコミュニティでは、住民間の協働体制の構築、行政と住民の協力関係の構築、コミュニティプロフィールなどの調査をもとにした開発計画の作成等がプロジェクトの成果に貢献する。</p>

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	ウガンダ	アムル県国内避難民帰還促進のためのコミュニティ開発計画策定支援プロジェクト	最終報告書
2	スリランカ	トリンコマリ県住民参加型農業農村開発計画プロジェクト	終了時評価
3	南スーダン	ジュバ近郊の平和の定着に向けた生計向上支援プロジェクト（LIPS）	終了時評価 完了報告書
4	スーダン	カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト	終了時評価
5	コンゴ民主共和国	キンシャサ特別州都市復興計画調査	最終報告書
6	スリランカ	コミュニティ・アプローチによるマナー県復旧・復興プロジェクト	終了時評価
7	フィリピン	ミンダナオ北部貧困削減(バランガイガバナン)プロジェクト	終了時評価
8	ブルンジ	ギテガ県における紛争影響地域の生計向上を目的としたコミュニティ開発	最終報告書
9	アフガニスタン	ナンガルハール稲作農業改善プロジェクト（RIP）	終了時評価

ナレッジ教訓シート		
平和 2	生計向上・雇用機会拡大	紛争影響国での職業訓練による生計向上支援

教 訓 (検討・適用すべき事項)					
教訓の種類	課題・セクターの教訓				
キーワード	生計向上、雇用、職業訓練				
適用条件	教訓(対応策)				
<p>・紛争影響地域において、生計向上を主眼にした職業訓練や技能訓練のプロジェクトを計画、実施する場合</p>	<table border="1"> <tr> <td>時点</td> <td>案件計画段階 案件実施段階</td> </tr> <tr> <td>対応策 (アプローチ)</td> <td> <p>紛争後に生計向上、雇用機会の拡大を目的として、職業・技能訓練を行う</p> <p>【1. 支援内容】</p> <p>①職業訓練分野での即応的活動及び持続的な効果を狙った活動（対応しているリスク（以下同様）：A、B、C）⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 紛争後、紛争影響国・地域における職業訓練分野では、中長期的な経済復興や開発を担う人材の育成と、若年層や社会的弱者の生計手段の確保などの緊急の復旧・復興ニーズに答える短期的な目に見える効果の発現が求められる。 ・例：スーダン（SAVOT）では、短期的アプローチと中長期的アプローチを組み合わせた活動を実施した。前者では、若年層や社会的弱者を対象とした、NGO（訓練機関）との協力による短期の技能訓練（ノンフォーマル）と就業支援サービスを提供し、後者では中学卒の若年層を対象とした職業訓練センターの能力強化を図った。（レファレンスプロジェクト（以下同様）：1） ・例：スーダン（カッサラ）では、緊急的なニーズのある難民に対する職業訓練は、国際機関と連携し、側面的な支援（プロジェクトで技術移転を受けた職業訓練校の講師の派遣、職業訓練校での難民を対象とした訓練コースの支援）を実施した。他方、プロジェクトの活動としては、農業機械コースの新設（労働市場調査にてニーズの高かったもの）や、職業訓練校と地元企業との連携（職員研修の実施）など、中長期的な州経済への貢献が期待される職業訓練校の能力強化を実施した。加えて、起業希望の女性向け短期コースや、コンピュータコースなど </td> </tr> </table>	時点	案件計画段階 案件実施段階	対応策 (アプローチ)	<p>紛争後に生計向上、雇用機会の拡大を目的として、職業・技能訓練を行う</p> <p>【1. 支援内容】</p> <p>①職業訓練分野での即応的活動及び持続的な効果を狙った活動（対応しているリスク（以下同様）：A、B、C）⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 紛争後、紛争影響国・地域における職業訓練分野では、中長期的な経済復興や開発を担う人材の育成と、若年層や社会的弱者の生計手段の確保などの緊急の復旧・復興ニーズに答える短期的な目に見える効果の発現が求められる。 ・例：スーダン（SAVOT）では、短期的アプローチと中長期的アプローチを組み合わせた活動を実施した。前者では、若年層や社会的弱者を対象とした、NGO（訓練機関）との協力による短期の技能訓練（ノンフォーマル）と就業支援サービスを提供し、後者では中学卒の若年層を対象とした職業訓練センターの能力強化を図った。（レファレンスプロジェクト（以下同様）：1） ・例：スーダン（カッサラ）では、緊急的なニーズのある難民に対する職業訓練は、国際機関と連携し、側面的な支援（プロジェクトで技術移転を受けた職業訓練校の講師の派遣、職業訓練校での難民を対象とした訓練コースの支援）を実施した。他方、プロジェクトの活動としては、農業機械コースの新設（労働市場調査にてニーズの高かったもの）や、職業訓練校と地元企業との連携（職員研修の実施）など、中長期的な州経済への貢献が期待される職業訓練校の能力強化を実施した。加えて、起業希望の女性向け短期コースや、コンピュータコースなど
時点	案件計画段階 案件実施段階				
対応策 (アプローチ)	<p>紛争後に生計向上、雇用機会の拡大を目的として、職業・技能訓練を行う</p> <p>【1. 支援内容】</p> <p>①職業訓練分野での即応的活動及び持続的な効果を狙った活動（対応しているリスク（以下同様）：A、B、C）⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 紛争後、紛争影響国・地域における職業訓練分野では、中長期的な経済復興や開発を担う人材の育成と、若年層や社会的弱者の生計手段の確保などの緊急の復旧・復興ニーズに答える短期的な目に見える効果の発現が求められる。 ・例：スーダン（SAVOT）では、短期的アプローチと中長期的アプローチを組み合わせた活動を実施した。前者では、若年層や社会的弱者を対象とした、NGO（訓練機関）との協力による短期の技能訓練（ノンフォーマル）と就業支援サービスを提供し、後者では中学卒の若年層を対象とした職業訓練センターの能力強化を図った。（レファレンスプロジェクト（以下同様）：1） ・例：スーダン（カッサラ）では、緊急的なニーズのある難民に対する職業訓練は、国際機関と連携し、側面的な支援（プロジェクトで技術移転を受けた職業訓練校の講師の派遣、職業訓練校での難民を対象とした訓練コースの支援）を実施した。他方、プロジェクトの活動としては、農業機械コースの新設（労働市場調査にてニーズの高かったもの）や、職業訓練校と地元企業との連携（職員研修の実施）など、中長期的な州経済への貢献が期待される職業訓練校の能力強化を実施した。加えて、起業希望の女性向け短期コースや、コンピュータコースなど 				
リスク(留意事項)					
<p>【1. 支援内容】</p> <p>A. 失業者が多く生計活動が困難 紛争後の社会では、若年層の失業率が高い中、人材育成の基盤が整備されず、安定した生計の目処がたたない状況が残り、社会不安の要因となる可能性がある。</p> <p>B. 異なる人材育成のニーズ（国づくりと社会の安定） 紛争影響国では、難民・国内避難民が国内外で避難を余儀なくされ、また教育機会の欠如から、技術人材を中心に不足し、紛争後に国づくり・経済を担う人材が不足している（長期的課題）。一方、特に社会的弱者はすぐに生計手段を確保する必要があり、迅速性も求められる。</p> <p>C. 紛争により生じた社会的弱者 紛争終結後の復興支援においては、様々な社会的弱者（難民・IDPや身寄りのない人、トラウマを抱えた人、女性世帯主等）が復興プロセスから取り残される傾向がある。これらの人々が生計手段を得られなければ、社会の不安定要因となる。</p> <p>D. 紛争による社会的・心理的影響（特に若年層に対する）</p>					

⁵ * 対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

** 対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

戦闘員あるいは避難民として不安定な生活を送っていた場合、その際
の生活習慣や態度、規律の欠如などは、紛争後も社会的・心理的影響として残り、雇用や起業といった経済活動の阻害要因となる可能性がある。

E. 紛争中の経済の停滞および紛争 終結後の労働市場の著しい変化

訓練が行われても雇用に結びつかない場合、不満が高まり新たな不安定要因となる。また、紛争後は労働市場が大きく変化するため、その変化により労働市場への人材の供給が間に合わない、職業訓練の内容と市場のニーズが合致しない可能性がある。

2. 【対象地域・受益者】

A. 失業者が多く生計活動が困難
(前掲)

B. 異なる人材育成のニーズ(国づくりと社会の安定)
(前掲)

C. 紛争により生じた社会的弱者
(前掲)

の提供も行い、カッサラ市住民のエンパワメントにも貢献した。(2)

②技能訓練における社会的側面への配慮(D)

➤ 紛争影響国では、人々の社会的・心理的側面(生活習慣や規律、労働倫理)が阻害要因となり、労働市場への参加が進まないことがあり、技能訓練に社会への適応力を育成する活動を含めることが必要となる。

・例：スーダンでは、紛争後、企業では技能不足に加えて、生活習慣や規律、労働倫理の面からスーダン人よりも外国人労働者を雇う傾向が見られた。そこで、プロジェクトでは、訓練科目としてキャリアプランニング、起業家訓練などを追加し、人生設計や事業計画、ビジネスマナー、基本的な帳簿の付け方や運転資金の管理方法などを学べる機会を作った。こうした取り組みの結果、家族を支えていける自信や訓練生の考え方や行動にポジティブな変化をもたらしたことが確認されている。(1)

③復興後の雇用ニーズに対応した活動内容の変更の必要性(E)

➤ 復興後の経済状況は極めて流動的で、労働需要が短期間に变化する傾向にあり、技能職業訓練の実施の際には、変化に留意したコースを用意することが重要。労働市場や環境の変化に合わせて臨機応変に雇用ニーズに対応したコース設計を行う必要がある。

・例：スーダン(SAVOT)では、プロジェクト開始当初は、復興プロセスの中で需要が高まると考えられた建築、木工、自転車整備等の訓練を実施したが、その後、ホテル建設や政府・民間のオフィスの増加に伴い、ホテルサービス、電気、空調整備等の訓練を追加した。(1)

2. 【対象地域・受益者】

④他ドナーや他案件との連携による受益者の拡大(A、B、C)

➤ 紛争後の社会は、失業者が多く、不安定要因を抱えている状態である。より多くの人々が平和の恩恵を実感できるようにするためには、短期的に目に見える成果を達成し、生計手段を確保できる人を少しでも増やす工夫が必要となる。

・例：スーダン(南コルドファンおよび青ナイル州)では、コミュニティ向けの生計向上・職業訓練コースに、国際機関連携無償案件のDDRプロジェクトとの連携により選定された元兵士が参加することとなり、限られた資金

<p>F. 対象外となった地域・グループの不满 紛争影響国ではどのコミュニティも膨大なニーズを抱えているため、選定クライテリアや選定プロセスが不明確/不透明である場合、対象外となった地域の住民から反発・反感を招く可能性がある。</p> <p>G. 治安 対象地域が治安状況の不安定な地域の場合、専門家が安全上の理由から、現地で活動を行うことができない可能性がある。</p> <p>H. 政府の脆弱性および機能不全 紛争中、行政の機能が完全/部分的に停止している可能性がある。また、関連政策が未整備である、中央政府からの資金配布システムが未整備/機能不全である、正確なデータや現状に基づいた開発政策がない等により、開発事業実施が困難な可能性があり、紛争後も長く経済活性化の障害として残る可能性がある。</p>		<p>で効率的に活動範囲及び対象者の拡大を実現した(3)。</p> <p>⑤受益者の選定(F)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 紛争影響国では、支援の対象外となる人が不満を持ち、不安定要因となる恐れがある。同リスクを縮小するために、職業訓練校の受益者選定の際には、明確な選定基準を設定する必要がある。 ・スーダン(ダルフール)では、IDPや元戦闘員が訓練対象に含まれたとはいえ、訓練生の選定基準が必ずしも明確ではなかったとの評価がなされている。訓練コースのターゲットを設定するとともに、訓練生選定基準もつくることが重要である。(3) <p>(受益者の選定に関しては、平和シート6：戦闘員動員解除と社会復帰支援も参照)</p> <p>⑥治安に問題のある現地での日本人専門家の活動日数を制限し、研修や会議などの活動は治安の安定している地域で実施する。(G)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 治安に懸念の残るダルフールでの活動にはJICA事務所の許可が必要なため、基本的にはローカルコンサルタントやC/Pを通じた遠隔操作で実施された。モニタリングを目的としたJCCなど定期的な会合を治安の安定しているハルツームで実施し、ハルツームや本邦での研修を有効活用するとともに、中央政府の地方分権化評議会などを通じた支援をおこなった。(3)
	期待される効果	緊急的な生計手段の確保のための訓練と、中長期的な復興・開発を担う人材の育成、流動的な雇用ニーズへの対応、人々の社会的・心理的側面への配慮等により効果的な職業訓練が実施できる。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	スーダン	基礎的技能・職業訓練強化プロジェクト(SAVOT)	終了時評価
2	スーダン	カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト	終了時評価
3	スーダン	ダルフールおよび暫定統治三地域人材育成プロジェクト	終了時評価

ナレッジ教訓シート		
平和3	公共サービスの改善	公共サービス提供能力の向上を通じた政府に対する信頼醸成

教訓		訓（検討・適用すべき事項）	
教訓の種類	課題・セクターの教訓		
キーワード	住民、政府、信頼醸成、公共サービス、透明性、地方行政、地方政府		
適用条件		教訓（対応策）	
<p>・紛争後すぐ、疲弊したコミュニティになるべく早期に支援を実施する際（ただしある程度自治体が機能している場合）</p>		<p>時点</p> <p>案件計画段階 案件実施段階</p>	<p>対応策（アプローチ）</p> <p>透明性の確保、計画策定ツールやファシリテーションの導入、住民集会の実施などを通じて地方政府の公共サービス提供能力を向上し、それにより政府・行政に対する住民からの信頼を醸成する</p>
リスク（留意事項）			
<p>【1. 支援内容】</p> <p>A. 政府の脆弱性および機能不全 紛争中は住民のみならず、公共サービスの担い手たる政府・公共機関の職員も域外に避難している可能性があり、その場合は公共サービスの大部分あるいは全部が停止しており、完全な復旧までに相当の時間がかかる可能性がある。また公務員が中央からの派遣される場合も、紛争地への赴任を忌避し、人員がそろっていない可能性がある。</p> <p>B. 政府の（政治的）正統性の欠如 紛争中あるいは紛争直後、政府の正統性を疑うアクターがある場合、政府に協力する開発援助・平和構築の活動について理解が得られない可能性がある。</p> <p>C. 国民の政府に対する信頼喪失 紛争の間、中央政府・地方政府からの公共サービス（行政サービス、給水などのユーティリティ、保健、教育、農業・の損壊発や職業訓練などの生計向上・雇用拡大サービス）が</p>		<p>【1. 支援内容】</p> <p>① 紛争予防や帰還促進を図るうえで、公共サービス提供者である地方政府を支援対象とする意義（対応しているリスク（以下同様）：A、B、C）⁶</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 地方政府・行政の業務の質の向上によりタイムリーな基本的サービスの提供が行われることが、政府への住民からの信頼につながり、帰還が促進される。 <ul style="list-style-type: none"> ・例：カッサラでは、（開発）計画、給水、農業、母子保健、職業訓練を担う地方行政機関を支援対象とすることにより、公共サービス能力の向上⇒住民の生活向上⇒紛争の再発防止を図った。（レファレンスプロジェクト（以下同様）：（1）） ・例：ウガンダでは、帰還民支援のために、帰還民へのサービス提供者である地方政府をプロジェクトの支援対象とした。（2） <p>②意思決定の透明性の確保及び行政能力の向上（A、B、C）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 地方行政による開発事業の計画において、計画策定ツールを使用することにより、地方政府のアカウントビリティを高め、かつ行政能力の向上につなげることができる。 ➢ 政治主導で物事決まっていける環境で、地 	

⁶ * 対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

** 対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

提供されず、あるいは紛争以前から提供されず住民が不満をもち、住民の政府に対する信頼がなくなっているため、紛争の要因となっている。その様な場合紛争後であっても、サービス提供が改善しない場合、政府と住民の信頼関係が欠如している場合が多い。また、物事が地縁・血縁、政治的影響で決められることの多く、政府のアカウンタビリティが低いとみられる場合もある。

縁や血縁の利益が決定要因となっているような場合、テクニカルワーキンググループ（TWG）の組成など、関係者を集めて意思決定を進める仕組みを導入すると、透明性を高めることに有効な場合がある。

- 例：ウガンダでは、計画策定ツールの導入により、コミュニティのニーズが視覚化、数値化され、選定のプロセスの透明性の向上し、政治介入の排除及び政府のアカウンタビリティの向上につながった。加えて、地方行政官にとっても、同ツールを用いて他者に開発事業の選定理由などを説明することができるようになり、行政能力の向上にも貢献した（2）
- 例：フィリピンでは、分野ごとに関連部局の幹部を含めた中堅職員から構成されたテクニカルワーキンググループ（TWG）を設置し、意思決定への政治介入を排除した。なおプロジェクトはC/Pとともに、職務内容、資格、参加への意思を基に TWG メンバーの選定を慎重に行った。（3）

③住民集会の実施（A、B、C）

- 住民集会は活動への協力を得るとともに、住民の意識も高め、持続性の強化にもつながる。
- 例：パレスチナでは、プロジェクト実施期間中に開催された 200 回を超える住民集会は、住民の廃棄物管理サービス及び広域行政計画・開発カウンシル、ジェリコ及びヨルダン渓谷の活動の重要性に対する理解を深めること、及活動の持続性を高めることに貢献した。（4）

④住民への広報の実施（A、B、C）

- 政府と住民の信頼醸成を図るためには、地方行政の公共サービス能力を強化すると同時に、サービス利用者を増やす工夫や、サービスの改善がドナーではなく地方政府職員によって行われていることを広報する必要がある。
- 例：スーダン（カッサラ）では、公共サービスに係るイベントのローカルラジオを通じた普及、住民の参加する展示会への出展を通じた公共サービス活動の紹介等が行われ、住民の認知度が高まった。（1）
- 例：スーダン（ダルフル）では、職業訓練校のコースをより多くの若年層、IDP、難民、元戦闘員などの社会的弱者に知らせるため、一般の広報に加え、コミュニティリーダーや IDPs キャンプリーダーを通じて応募推奨した。（5）

D. 中央政府と地方政府の関係性
局地紛争を経験した地域の場合、地方政府において、中央政府に対する不満や緊張が残っていることがある。

⑤住民と公共及び民間サービスをつなぐファシリテーターとしての役割を担う行政官の育成 (A、B、C)

➤ 農業普及員やコミュニティ開発官(CDO)の能力向上を支援の中で、農業普及員やコミュニティ開発官がコミュニティへ頻繁に足を運ぶよう促すことで、住民と公共及び民間のサービス提供者をつなぐファシリテーターとなり得る。

・例：南スーダンでは、対象村においてコミュニティ開発官のファシリテーションのもと、農業、所得向上活動、保健、教育、給水、安全の6つの基本コンポーネントからなる農村開発計画を策定し、地方政府へ提出した同計画の実施を通じて、CDOが村のコミュニティと、地方政府や民間企業を繋ぐ役割を担った。(6)

⑥中央—地方の新たな関係構築 (D)

➤ また国家の建設過程にある場合は、中央政府と地方政府の権限や役割分担の明確化を促すことも重要となる。

⑦末端の行政サービスへの支援による住民と政府の信頼醸成 (A、C)

➤ 末端の行政サービスの提供は、これまでなかった・途絶えていたサービスが政府から提供されることから、信頼醸成に寄与する。

・例：スーダン(ダルフル)では、住民の生活と直結した基礎生活改善に寄与し得る給水、保健、職業訓練等の活動で住民に直接裨益し得る活動、活動対象(村落助産師、地方給水、国内避難民などの社会的弱者)を選定及び実施したことにより、住民が州政府による同活動を高く評価し、信頼醸成に寄与した。(5)

・例：スーダン(カッサラ)では、水や保健、農業の分野で住民に近いサービス提供(給水の維持管理、農業普及員による農業技術普及など)を行いつつ、水公社職員による顧客満足度調査や農業普及員による頻繁な農家訪問など、住民の声を聞きサービスに反映しようとする姿勢がみられるようになったことから、住民の政府に対する見方を変え、信頼醸成に貢献した。一方、サービス提供のパイロット地区が集中しており、対象外地域に反政府勢力の支持基盤が含まれていたところ、その対象外地域の一部から、事業に関する誤解や不満が表明され、州政府とコミュニティ・郡政府との関係に負のリスクを与えるリスクが確認された。このため、負の影響を回避・縮小させるために、パイ

<p>【2. 実施プロセス】</p> <p>A. 政府の脆弱性および機能不全 (前掲)</p> <p>C. 国民の政府に対する信頼喪失 (前掲)</p> <p>D. 中央政府と地方政府の関係性 (前掲)</p>		<p>ロット対象外地域を含めた住民への説明を行うなど丁寧な活動が肝要となる。(1)</p> <p>【実施プロセス】</p> <p>◎中央政府を通じた地方政府の支援 (D)</p> <p>➤ 一国内での地域的な紛争の場合、中央政府を巻き込みながら地方政府を支援することが中央政府と地方政府との関係の改善へ寄与する。</p> <p>・例：スーダンのダルフル案件の C/P であった地方分権化最高評議会は地方の開発や行政サービスには関心がなかったが、プロジェクト活動を実施する中で、紛争解決のために開発が重要であるとの認識が生まれ、予算獲得などで役割を果たした。(5)</p> <p>◎地方政府のマインドセットの変化 (D)</p> <p>➤ プロジェクト活動の中から、地方政府が受動的であった立場や住民のニーズを反映しないような事業計画を改める兆しが見えた。</p> <p>・例：プロジェクト活動により州政府の行政官のトップによる行政サービスの重要性に対する認識が深まり、また受動的であったサービス提供機関による積極的調整により、州政府のサービス改善のためのパイロット事業予算獲得が行われるなど、州政府側のマインドセットの変化が見られた。また、水公社などのサービス提供機関が、住民のニーズを把握して住民の視点に立脚した事業計画の改善が行われた。(5)</p>
	期待される効果	政府が住民のニーズにこたえる公共サービスを提供できるようになることで、住民との関係性が改善され、社会の安定化に貢献する。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	フィリピン	ムスリム・ミンダナオ (ARMM) 自治人材育成プロジェクト	終了時評価
2	ウガンダ	アチョリ地域コミュニティ開発計画策定能力強化プロジェクト	終了時評価
3	スーダン	ダルフル及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト	終了時評価
4	南スーダン	ジュバ近郊の平和の定着に向けた生計向上支援プロジェクト	終了時評価
5	パレスチナ	ジェリコ及びヨルダン渓谷における廃棄物管理能力向上プロジェクト	終了時評価

6	スーダン	カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト	終了時評価
---	------	------------------------------	-------

ナレッジ教訓シート		
平和 4	保健医療システムの機能強化	保健分野の支援を通じた政府に対する信頼醸成

教		訓 (検討・適用すべき事項)	
教訓の種類	課題・セクターの教訓		
キーワード	保健、保健行政、保健システム、母子保健、公共サービス		
適用条件		教訓(対応策)	
・紛争影響地域において保健(母子保健、保健行政)分野の支援を行う場合		時点	案件計画段階 案件実施段階
		対応策 (アプローチ)	紛争影響地域における保健(母子保健、保健行政)支援を行うことにより政府・住民間および異なるアクター間の信頼醸成が促進される
リスク(留意事項)		【1. 支援内容】 ① 末端の行政サービスへの支援による住民の政府に対する信頼醸成(対応しているリスク(以下同様): A、B、C) ⁷ ▶ 能力強化の対象を、給水、職業訓練、母子保健など、コミュニティ・住民に近いサービスに絞り、これらのサービスプロバイダの能力を改善することは、住民にとって目に見え易い変化であり、住民の政府に対する信頼醸成において効果的である。 ・例: スーダンでは、州政府が村落助産師研修のような「末端の行政サービス」への予算配分及び研修実施を行ったことで、住民の政府に対する見方が変わった。(レファレンスプロジェクト(以下同様):(1、2)) ② (中央・地方) 政府への働きかけが必要となる(A) ▶ 医療施設の改修などを行っても、政府が弱体化しているために、その施設の利用や医療人材の赴任が遅れることがある。その場合、プロジェクトから政府に働きかけることにより問題の解決を促すことが必要となる。(2) ③異なるすべてのアクターが共通して支持す	
【1. 支援内容】 A. 保健行政の弱体化あるいは機能不全 紛争中に政府の公共サービス提供能力は弱体化しており、紛争後も人的・財政的リソースやマネジメント能力が低い状況が続いている。もともと人数の少ない優秀な保健人材も、異動、留学、出稼ぎ等で定着せず、特に、紛争影響地が僻地の場合は、保健人材が赴任したがるらないという課題もある。 B. 政府の正統性の欠如 紛争中あるいは紛争直後、政府の正統性を疑うアクターが存在する場合、開発援助・平和構築の活動について理解が得られない可能性がある。 C. 住民の政府への不信感が残っているリスク 内戦・紛争後の環境下、争乱中は反政府勢力の影響力にあった住民は政府への不信感を抱いている場合			

⁷ *対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

**対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

がある。また、内戦中に政府から公共サービスを受けることができなかったために、住民の政府に対する信頼が薄れている・崩れている場合がある。

D. 対立軸の存在

紛争直後、異なるアクターが存在し、そのアクターに対立軸が残存している可能性があり、コミュニティに対する裨益活動自体が紛争の基となる可能性がある。

E. 支援の即効性

実施する支援活動が効果発現に時間を要し、緊急的なニーズに対応する即効性のある効果をだせない場合、日々の生活が不安定な状況が続くので、社会不安の要因となる。

【2. 対象地域・受益者】

C. 住民の政府への不信感が残っているリスク

(前掲)

【3. 実施プロセス】

A. 保健行政の弱体化あるいは機能不全

(前掲)

る正当性をもった活動 (B、C、D)

➤ 異なる利益をもつアクターにとって、保健分野は共通の支持が得られやすい。特に母子は最も脆弱と考えられ、その活動については反対を受けることが少ない。

・例：パレスチナでは、最も脆弱と思われる母子の保護とエンパワーメントという目的は、パレスチナ内外のいかなる立場を有するアクターからも否定することのできない正当性を持つ活動として受け入れられた。(3)

④目に見える支援（施設改修や機材の供与）とあわせた技術協力 (B、C、E)

➤ 保健マネジメント能力強化など、その効果が目に見えにくい技術支援の場合、C/Pの関心に繋がりにくい。具体的な効果の見えやすいコンポーネント（施設の改修等）を一部、能力強化と相乗効果のある部分で織り込むことも必要。(4)

・例：スーダンでは、施設の改修や、医療機材の供与を含め、その相乗効果のある部分で5Sなどを実施した。(2)

・例：ブルンジでは、無償資金協力による対象施設への医療機器の整備、AAKCP プログラム（アジア・アフリカ知識共創プログラム）による5S活動の研修及び関連活動が、プロジェクトとの相乗効果をもたらした。(5)

【2. 対象地域・受益者】

⑤住民の JICA が支援するプロジェクトへの認知度を高める活動の実施 (C)

➤ 物質的支援に慣れた住民は、政府を通じた病院の機能強化によるサービス向上などの JICA 支援プロジェクトに対し、その意義を理解しないことがありうる。キャンペーンやイベントなど認知度促進活動の実施により、サービスの認知度を高める工夫が必要となる。

・例：パレスチナでは、「無料診療デー」の実施により、対象となったコミュニティの JICA 事業に対する懐疑的な意識が改善された。その結果、プロジェクトの認知度が改善し、活動の展開が行いやすくなった。(3)

【3. 実施プロセス】

⑥C/P 機関の主体者意識欠如に対しては、実施体制の整備に時間をかける (A)

➤ C/P 機関が緊急復興支援・物資的支援に慣れてしまい、主体者意識を持っていない状況下において、既存の行政システムを生かした持続性を見据えた能力開発を行う

C. 住民の政府への不信感が残っているリスク

(前掲)

E. 支援の即効性

(前掲)

F. コミュニティの共同体機能の弱体化

多数の住民が長期間避難した結果、社会構造の変化やコミュニティの共同体機能の弱体化、伝統的指導者の影響力低下等が生じることが多い。このため農村であっても、公共利益よりも個人利益が優先され、住民による共同作業を計画しても住民の動員ができないような事態が起こり、事業進捗に影響の出る可能性がある。

G. 紛争により生じた社会的弱者

紛争終結後の復興支援においては、様々な社会的弱者（難民・IDPや身寄りのない人、トラウマを抱えた人、女性世帯主等）が復興プロセスから取り残される傾向がある。他方、社会的弱者を特別扱いした場合、それ以外の住民が反感や不公平感を持つ可能性がある。

H. 新旧統治体制

農村の社会構造が、リーダーである村長や大地主、宗教指導者（イスラム社会等）を中心に構成されている環境では、活動にリーダーの理解を得られない場合、摩擦が起こりうる。

I. 対象外となる地域・グループの不満

紛争影響国では、どのコミュニティも膨大なニーズを抱えているため、選定クライテリアや選定プロセスが不明確/不透明である場合、対象外となった住民から反発・反感を招

ためには、計画段階で時間をかけて双方の理解の齟齬がないよう協議を行い、時間をかけて実施体制を整える判断も時には必要となる。(4)

⑦地域コミュニティから、保健人材を選出し、人材不足に対応する(A、C、E)

➤ 紛争影響地では保健センター等の施設があっても、人材の配置が不十分なことが多い。そこで地域から保健人材候補を選出し、研修を提供した上で、地域保健を活性化するアプローチもある。

・例：ウガンダでは、保健普及員が疾病予防や初期医療活動をしているが、人材が不足していた。そこでコミュニティから普及員候補を選出し、国の研修を受講、村の保健センターでサービス提供を始めることとなった。(6)

⑧コミュニティの強化などを通じた実施体制の強化(F、G)

➤ コミュニティベースの保健事業（施設改修）などを行う場合、事前計画や実施についての説明を行う、あるいは理解促進の活動を行う、受益者が住民組織を組成する等の活動を実施することを通じ、コミュニティの強化が行われ、施設建設のための同意形成と、資源動員が可能となる。

例：コンゴ民主共和国では、コミュニティのパイロットプロジェクトとして保健施設の改修を行ったが、開発計画を策定した際のコミュニティ開発委員会が促進役となりつつも、受益者に実施組成を促す、決定プロセスにかかる説明会を開く、アニメータ(理解促進のための人員)がコミュニティで説明を行う、などを通じて、改修事業を進めた。なお、その際に受益者に偏りがないかを開発委員会で確認し、対立の原因とならないよう確認している。(7)

⑨紛争により生じた社会的弱者への保健サービスの改善を行う(G、H、I)

(ナレッジ教訓シート6: 紛争による障害者への支援を参照)

⑩既存のリーダー層の理解や支援を促進するような活動を含める(I)

➤ 社会構造上、コミュニティの既存のリーダーの力が強い場合、例えば、妊産婦の外出を望まない社会での産前検診のような活動の推進には、リーダーの理解が必要となる。そのため、活動に対するリーダー層の理解・支援を促進するような啓発活動を行

く可能性がある。

J. 中央政府と地方政府の関係性
局地紛争を経験した地域の場合、地方政府において、中央政府に対する不満や緊張が残っていることがある。

う。

・例：スーダンでは、SBA である村落助産師の地位向上と、妊産婦の産前検診を推進するために、コミュニティレベルで村落助産師の活動や産前検診を啓発する「大会」を開き、リーダー層を招待し、理解をひろめた。(2)

⑪資金依存の高い政府に対する活動 (A)

➤ 紛争影響により政府が弱体化し、資金を外部に依存している場合、財政支援や資金支援を行っている他ドナーとの協調により支援効果が増す場合がある。

・例：南スーダンでは、唯一公立の助産師・看護師学校であるJCONAMへの支援に関して、他ドナーが経常経費を支援する中、JICA が施設等インフラを支援することで、不足する保健人材育成の拠点が整備・拡充され、相乗効果が見られた。(8)

⑫人材不足を前提としたプロジェクト設計 (A)

➤ 紛争影響国で、紛争のあった場所が中心地から遠い僻地である場合、特に人材が不足することが多い。そうした場合に、関係者の交代があったとしても、公共サービスの継続性が担保されるよう、主要関係者へのブリーフィングをその都度実施するとともに、プロジェクトの内容の可視化に努める。

➤ 例えば、優秀な人材が比較的多いと思われる中央省庁等から(あるいは中央省庁を含めて)支援を開始する、当該国の一般的な人材でも理解ができ、習得ができるような簡易な技術の移転をする等の工夫の余地がある。(4)

⑬母子手帳を通じた平和で安定した社会の実現への意識醸成 (A、F)

➤ 母親健康手帳の配布を通じて、母親の責任感や自信がより高まることにより、平和を求める精神的変化が期待できる。(3)

・例：パレスチナでは、母子健康手帳を当事者である母親の手許において管理させるアプローチをとったことにより、母親たちの子育てに対する責任感と自信が増し、勇気を奮って子どもたちの将来のために、平和で安定的な社会の実現の必要性を訴える母親が現れはじめた。(3)

⑭案件活動を通じた中央政府と地方政府の交流促進及び信頼醸成 (J)

		<p>➤ 地方政府を支援する場合、その活動や成果を中央政府に紹介することにより、中央と地方の政府の間の交流が促進されることがある。</p> <p>・例：スーダンでは、プロジェクト活動を通じて作成したカッサラ州の村落助産師の研修教材や EmONC（緊急産科・新生児ケア）研修のカリキュラムに連邦政府が関心を持ち、連邦政府職員がカッサラでの研修を見学する、州政府職員が連邦政府へ活動やカリキュラム作成の進捗を報告するなどの交流が促進され、連邦政府保健省とカッサラ州政府保健省の良好な関係構築に貢献した。（2）</p>
	期待される効果	母子保健や保健行政の改善は、異なるアクターにおいても共通の利益となるため、受け入れられやすい活動の一つ。人材の不足をコミュニティとの協働により補うこともありうる。結果、住民の政府に対する信頼回復・改善に貢献しうる。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	スーダン	ダルフル及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト	終了時評価
2	スーダン	カッサラ州基本行政サービス能力向上による復興支援プロジェクト	終了時評価
3	パレスチナ	母子保健に焦点を当てたリプロダクティブヘルス向上プロジェクト	終了時評価
4	シエラレオネ	地域保健改善プロジェクト	終了時評価
5	ブルンジ	母子保健向上を目的とする医療施設能力強化プロジェクト	終了時評価
6	ウガンダ	アムル県国内避難民帰還促進のためのコミュニティ開発計画策定支援プロジェクト	最終報告書
7	コンゴ民主共和国	バ・コンゴ州カタラクト県コミュニティ再生支援調査	最終報告書
8	南スーダン	南部スーダン戦略的保健人材育成プロジェクト	終了時評価

ナレッジ教訓シート		
平和5	和解・共存促進	生活インフラの整備や農業・農村開発を通じた住民間の信頼醸成

教		訓（検討・適用すべき事項）	
教訓の種類	課題・セクターの教訓		
キーワード	民族融和、住民間の信頼醸成、生活インフラ、農業、農村開発、バランス、和解、コミュニティ		
適用条件		教訓（対応策）	
<p>・紛争影響地域において、紛争後に生活インフラの整備や農業・農村開発を通じて住民間の信頼醸成を促進する場合</p>		時点	案件計画段階 案件実施段階
		対応策（アプローチ）	生活インフラの整備支援や農業・農村開発の支援を通じて民族融和又は住民間の信頼の促進を進める
リスク（留意事項）			
<p>【1. 支援内容】</p> <p>A. 住民間の相互不信と緊張関係の存在 紛争の背景により、紛争後も住民間には民族・部族、地域、宗教、政党、加害者/被害者など様々な対立軸が残っており、緊張関係が続いている。同緊張関係は紛争の再発を招く不安定要因となる。 また、紛争後は、コミュニティのキャパシティが弱体化している中で帰還民が増加するため、限られた職の機会や資源を巡り、地域における緊張・不安定な状態を高める。特に土地へのアクセス権や受益者選定の際に問題となる。</p> <p>B. コミュニティの共同体機能の弱体化 多数の住民が長期間避難した結果、社会構造の変化やコミュニティの共同体機能の弱体化、伝統的指導者の影響力低下等が生じることが多い。そのため、公共利益よりも個人利益が優先され、コミュニティとして協働する土壌がない場合がある。</p>		<p>【1. 支援内容】</p> <p>①異なる民族などが一堂に会する機会の提供（対応しているリスク（以下同様）：A、B）⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内研修や経済活動等の協働の機会は、技術移転効果に加え、異なる部族や民族などの参加者が一堂に会することから、民族間融和にも効果がある。（レファレンスプロジェクト（以下同様）：（1、3）） <p>②インフラ整備と小さなサブプロジェクトを組み合わせる（A、B、C）</p> <ul style="list-style-type: none"> 生活インフラ整備の場合、短期間で目に見える成果を出せるサブ・プロジェクトと、現地の景観を一変させられるような時間はかかるが平和を実感できるような成果を出せるサブ・プロジェクト（大きな橋梁や道路等）を組み合わせることで、より大きなインパクトを生み出せる可能性が高い。（1） <p>③政府が民族の分断を固定化するような制度を持つ中においても、経済活動の協働による和解の促進は有効である（D）</p> <ul style="list-style-type: none"> 和解を阻害するような制度上の問題がある場合、多民族共存社会の再建は一定の制限を受け、制度上の問題が解決されない限り抜本的な課題解決が難しい。他 	

⁸ * 対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

** 対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

また伝統的な紛争解決メカニズムが崩壊していることもある。

C. 紛争により生じた社会的弱者

紛争終結後の復興支援においては、様々な社会的弱者（難民・IDPや身寄りのない人、トラウマを抱えた人、女性世帯主等）が復興プロセスから取り残される傾向がある一方で、社会的弱者を特別扱いした場合、それ以外の住民が反感や不公平感を持つ/助長する可能性がある。

D. 政府及び国民の一部に和解を受け入れる土壌がない

紛争の背景によっては、紛争後も民族間又は被害者・加害者間の緊張関係が特に強く残っている場合があり、「平和構築」「民族融和」「和解」を目指す活動が当該国の政府や一部国民から受け入れられがたい場合がある。

【3. 対象地域・受益者】

A. 住民間の相互不信と緊張関係の存在（前掲）

E. 対象外となったコミュニティからの反発

紛争影響国ではどのコミュニティも膨大なニーズを抱えているため、選定クライテリアや選定プロセスが不明確/不透明である場合、対象外となった地域の住民から反発・反感を招く可能性がある。

また、そのような住民の不満は、紛争後の不安定な国・地域では、容易に政治的に利用され得る。

F. 国民の政府に対する信頼喪失

紛争中あるいは紛争以前から、中央政府・地方政府から公共サービスが提供されないために、住民が不満をもち、政府に対する信頼がなくなり、それが紛争の一因となっている

方、そのような制度的制約の中でも、異なる民族が生計や経済活動などを通じて相互依存や交流をはかる活動を行うことによって和解を促進することができる。

・例：ボスニア・ヘルツェゴビナでは、自治機関（エンティティ）の管轄ごとに行政サービスが分断されていた。例えばスルプスカ共和国⁹では年金サービスはセルビア人のみ適用され、新憲法上、大統領評議会セルビア人代表しか選出できない制度となっており、同国に帰還を希望しているムスリム系住民の帰還を妨げていた。プロジェクトでは、農業・農村活動を通して、相互の民族が経済活動を協働する機会を設けたことにより、両民族の交流の機会が増え、信頼醸成の促進につながった。（1）

【3. 対象地域・受益者】

④紛争予防に配慮した受益者選定（A、E、F）

➤ 対象コミュニティ選定に際しては、部族間のバランス、文化、宗教、現地住民の伝統や紛争要因等、多様な側面に配慮する必要がある。

・例：ボスニア・ヘルツェゴビナでは、NGO 主導のサブ・プロジェクトについて、基本的に両民族が均等に選定されることを前提とし、一定の基準（扶養家族数や戦争被害者であるかどうかなど）をベースに、NGO、MZ¹⁰ 長、JICA が公平・公正に裨益者を選定している。また、MZ 主導のサブ・プロジェクトについては、両民族で構成される Conducting Board が裨益者を選定し、不公平感を最小限に留める努力が定着している。（1）

・例：ボスニア・ヘルツェゴビナでは、紛争背景に鑑み、民族ではなく、帰還家族、母子家庭、戦争傷痍家族を中心として慎重に受益者を選定している。（3）

⑤適切なタイミングで受益者選定基準やその

⁹ 連邦政府であるボスニア・ヘルツェゴビナは、ボシュニャク系及びクロアチア系住民が中心の「ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦」及びセルビア系住民が中心の「スルプスカ共和国」の二つのエンティティにより構成されている。

¹⁰ MZ は現地語でローカル・コミュニティを表す Mjesna Zajednica の略で、市の下部に位置づけられる行政区。

可能性がある。紛争後であってもサービス提供が改善せず、住民が政府や行政機関への不信を抱いている状態は、社会不安の要因となりうる。物事が地縁・血縁、政治的影響で決められることにより、政府のアカウンタビリティが低い場合も同様。¹¹

G. 政府の脆弱性及び機能不全

紛争中、公務員を含む住民が域外に避難し、行政の機能が完全/部分的に停止している可能性がある。また、関連政策が未整備である、中央政府からの資金配布システムが未整備/機能不全である、正確なデータや現状に基づいた開発政策がない等により、開発事業実施が困難な可能性がある。

【4. 実施プロセス】

A. 住民間の相互不信と緊張関係の存在

(前掲)

B. コミュニティの共同体機能の弱

選定プロセスを広範に普及すること (A, E, G)

➤ 裨益対象から外れたグループに対して、不公平感を緩和するために特別な配慮が必要となる。特に、選定基準やプロセスに関する明確な説明が重要となる。

・例：ボスニア・ヘルツェゴビナでは、選定プロセスに係る決定事項について、市役所広報などで「次回プロジェクトの対象は以下のとおり。選定は以下の基準により実施された」という内容を掲載し、広く周知を図った。(1)

【4. 実施プロセス】

◎和解案件では、プロジェクトの迅速な開始と柔軟性が重要 (A)

➤ 住民間の相互不信と緊張関係が強く残っている場合、紛争の再発を招く恐れがあることから、迅速な和解案件の開始が求められる。そのため、和解案件の場合は、技術協力プロジェクト実施の活動計画においても柔軟な考えに立ち、可能な限り迅速に課題への取り組みを開始することが望ましい。

➤ ただし、和解促進を目的とする案件の場合は、住民間の相互不信と緊張関係が強く残っているため、特に慎重な紛争予防配慮も求められる。そのため、プロジェクトの迅速な開始に関しても、まず紛争分析・ステークホルダー分析を行い、適切な対象者・アプローチを選定することが大前提となる。(国際協力専門員)

・紛争後の状況の変化(武装解除、地雷の除去、帰還民の動きなど)は「紛争後支援」プロジェクトの事例によって異なる。案件によっては、「紛争後」という前提条件が危ぶまれる事態も起こり得る。当初計画の規模や対象範囲の設定、事業の展開方法等に柔軟性をもたせ、リスク回避策とすることも必要。(2)

⑦関連機関との調整を行うことが重要となる

¹¹ ナレッジシート「平和2 (公共サービス改善)」参照。

体化

(前掲)

C. 紛争により生じた社会的弱者

(前掲)

G. 政府の脆弱性及び機能不全

(前掲)

H. 中央政府と地方政府の関係

局地紛争を経験した地域の場合、地方政府において、中央政府に対する不満や緊張が残っていることがある。

I. 人口の流動性

国内避難民・難民が流出した地域の場合、今後、対象地域の人口が流動的である可能性(大量の帰還者が発生する等)がある。

J. 土地問題

紛争影響国では土地の法的・実質的所有権が不明確である可能性が高い。特に紛争中、強制移住が行われた地域では、元住民の居住や所有の権利が不当に抹消される事案も起こりうる。また公的な土地制度と伝統的土地制度の併存、紛争中の非合法的な土地売買等もあるため、土地問題が開発の制約要因となることが多い。インフラ整備において、プロジェクト関係者が土地をめぐるトラブルに巻き込まれるリスクがある。また、元住民の土地に関する権利が確認されないまま開発を進めた場合、難民や IDP の帰還を阻害してしまうリスクがある。

K. 地雷・不発弾

紛争により埋設された地雷や不発弾は生活インフラ整備及び生産活動再開の阻害要因となる可能性がある。

(G)

➤ 紛争影響地域での広範な課題の解決には、中央政府、地方行政機関、国際機関や NGO などとの調整や協働が重要である。

・例：スリランカでは、プロジェクトの活動のレビューとモニタリングおよび関係する政府機関、国連機関、国際 NGO と MANRECAP (コミュニティ・アプローチによるマナー県復旧・復興計画) の調整を行うプロジェクト実施委員会を開催し、カウンターパートであるマナー県次官が議長を務めた。マナー県次官が果たした調整や意思決定に関する機能は、同プロジェクトの円滑な実施にとって不可欠であった。(2)

◎民族間摩擦を予防・緩和する上での長期専門家派遣の有効性 (A、B、C)

➤ プロジェクトを通じて民族間の交流が活発化することで、両民族間の摩擦が一時的に生じる可能性がある。日本人専門家が現地に常駐することで、問題や意見の対立をその場で解消することができる。(3)

➤ プロジェクトの実施体制(人員)において対象地域の特殊性や固有性を考慮することが重要。特に、紛争影響地域の復旧・復興事業では、対象地域における居住者と国内避難民の関係、異なるグループでの土地配分、政治、民族、宗教など種々の課題に慎重に留意する必要がある。JICA 専門家でそのような課題に対応でき得る人材は非常に限られているが、そのような要求に応えるためには、現地の人材を活用することも考慮すべきである。(2)

・例：スリランカでは、プロジェクトの実施において、ナショナルスタッフが優れた能力を発揮した。また、日本人専門家の現地語能力やスリランカでの村落開発の経験がプロジェクトの実績を生み出すことにつながった。(2)

◎住民に対立軸がある場合のローカルスタッフの属性にも配慮する (A、B、C)

➤ 住民に民族などの属性がある場合、ローカルスタッフが片方の民族出身などに偏ると、もう片方の民族の住民からの反発が予想されるため、偏らない配慮が必要。(1、3)

	期待される効果	不安定要因を助長しないよう配慮して行われるプロジェクト活動をつうじて、民族融和や住民間の信頼の醸成がなされ、地域の安定化へ貢献する。
--	---------	--

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	ボスニア・ヘルツェゴビナ	スレブレニツァ地域における信頼醸成のための農業・農村開発プロジェクト	終了時評価
2	スリランカ	コミュニティ・アプローチによるマナー県復旧・復興計画	終了時評価 総合報告書
3	ボスニア・ヘルツェゴビナ	ボスニア・ヘルツェゴビナ国スレブレニツァ地域における帰還民を含めた住民自立支援（人間の安全保障プロジェクト）	中間報告書

ナレッジ教訓シート		
平和 6	運輸交通整備	インフラ整備（道路含む）支援を通じた平和の配当

教訓		訓（検討・適用すべき事項）	
教訓の種類	課題・セクターの教訓		
キーワード	道路、交通、インフラ		
適用条件		教訓（対応策）	
<p>・紛争影響地域において道路建設支援を行う場合</p>		<p>時点</p> <p>案件計画段階 案件実施段階</p>	
		<p>対応策（アプローチ）</p>	<p>紛争影響地域における道路建設に関する迅速な支援は、経済的便益はもとより治安回復や、人々が平和を実感することにも貢献する</p>
リスク（留意事項）			
<p>【1. 支援内容】</p> <p>A.劣悪な道路状況の治安への影響 道路が劣悪な状況で放置されると、山岳地帯等で高速で通行できないことから反政府組織等武装勢力にとって格好の「襲撃ポイント」となり、治安が安定しない。</p> <p>B.支援の迅速性 実施する支援活動が効果発現に時間を要し、緊急的なニーズに対応するための即効性のある効果をだせない場合、日々の生活が不安定な状況が続くので、社会不安の要因となる。</p> <p>C. 政府の脆弱性及び機能不全 紛争中、公務員も含む住民が域外に避難し、行政の機能が完全/部分的に停止している可能性がある。また、関連政策が未整備である、中央政府からの資金配布システムが未整備/機能不全である、正確なデータや現状に基づいた開発政策がない等により、開発事業実施が困難な可能性がある。</p> <p>D.未整備の交通インフラによる経</p>		<p>【1. 支援内容】</p> <p>①道路修繕による治安回復への貢献（対応しているリスク（以下同様）：(A)）¹²</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 道路整備により、速度を落とすことなく通行することができるようになる。これは、道路が劣悪なために速度を落とす必要が生じ反政府組織の標的になりやすかった場所においては、アクセスの改善のみならず、治安面においても大きなインパクトを生む。襲撃や犯罪数の減少など治安面の改善により、人々に精神的な安定をもたらすとともに、案件対象地域の平和と安定を取り戻すことに貢献する。（レファレンスプロジェクト（以下同様）：(1)） <p>②道路事業の目に見える迅速な支援（A、B、C、D）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 村内道路などのアクセスの向上は、住民の生活水準の改善やコミュニティ活動の活性化に有効である。 ➤ 再定住コミュニティのニーズの緊急性を考慮すると、パイロット事業の承認プロセスや工事請負業者選定などの手続きを簡素化・迅速化し、短期間で所期の成果を挙げる必要がある。（2） ➤ 他方、対象事業が多くなると事業の遅れにつながることもある。地元行政やコミュニティが一体となって支援を行う場合は、その実施主体が複雑となるので、実施能力、 	

¹² * 対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

** 対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

济活動の阻害

紛争中、破壊された又は整備されなかった交通インフラは、紛争後の経済活動を阻害する。

E. 中央政府と地方政府の関係

紛争背景によっては、紛争時の反政府勢力による自治政府が地方政府として設立される場合がある。同設立を中央政府も認めているとしても、関係が良好であるとは限らず、中央政府から自治政府への支援がなされない場合がある。

F. 住民の政府への信頼喪失

紛争中あるいは紛争以前から、中央政府・地方政府から公共サービスが提供されないために、住民が政府に対する信頼を失い、それが紛争の一因となる可能性がある。紛争後であっても公共サービス提供が改善せず、住民が政府や行政機関への不信を抱いている状態は、社会不安の要因となりうる。物事が地縁・血縁、政治的影響で決められることにより、政府のアカウンタビリティが低い場合も同様¹³。

【2. 対象地域・受益者】

G. 土地問題

紛争影響国では土地の法的・実質的所有権が不明確である可能性が高い。特に紛争中、強制移住が行われた地域では、元住民の居住や所有の権利が不当に抹消される事案も起こりうる。また公的な土地制度と伝統的土地制度の併存、紛争中の非合法的な土地売買等もあるため、土地問題が開発の制約要因となることが多い。インフラ整備において、プロジェクト関係者が土地をめぐるトラブルに巻き込まれるリスクがある。また、元住民の土地に関する権利が確認されないまま開発を進めた場合、難民やIDPの帰還を阻害してしまうリスクがある。

事業規模に注意が必要となる。また同様に、工事請負業者の能力にも注意が必要。たとえば、全国規模の業者であったとしても、紛争中に営業を停止していれば、力量が不足している可能性がある。(2)

③道路建設事業の実施による住民-政府間及び中央政府-地方政府間の信頼醸成への貢献 (C、E、F)

・例：長年低開発のまま放置されてきたフィリピンのムスリム・ミンダナオ自治地域 (ARMM) に開発事業として道路建設を行ったことにより、住民が平和の配当を実感し、政府への信頼回復につながった。また、住民移転・用地取得に係る住民への補償問題に関して、中央政府の公共事業道路省 (DPWH) と ARMM 州内自治体が協力したことにより、中央政府と ARMM 自治政府の信頼醸成にも貢献した。(1)

【2. 対象地域・受益者】

④土地問題への対応 (G)

➤ 建設プロジェクトの実施においては、所有権の確認や、周辺村落および行政へのプロジェクト事業の広報などの基本的な手続きに加え、あらゆる関係者から情報を収集するなどの、土地問題を避けるために必要な方策を取る必要がある。(2)

・例：スリランカでは、緊急リハビリ事業を選定するにあたって、土地問題の発生しうる施設の新規建設ではなく、復旧・復興事業に土地問題は発生しないだろうという想定の下、あえて復旧・復興事業を選定した。しかし、それでも一部の事業においては土地問題が発生した。(2)

・例：ブルンジでは、土地問題を避けるために、コミュン政府と協議し政府の公有地を対象とした。(3)

・例：コンゴ民主共和国では、調査案件の活動の一環として、土地問題も含めた地域平和構築アセスメントを実施し、土地問題の本質や背景

¹³ ナレッジシート「平和2 (公共サービス改善)」参照。

【3. 実施プロセス】

A. 劣悪な道路状況の治安への影響
(前掲)

C. 政府の脆弱性及び機能不全
(前掲)

E. 中央政府と地方政府の関係
(前掲)

H. 現地業者の能力不足、現地業者
と住民の関係

紛争影響地域の場合、紛争中、現地の建設ビジネスが停止していたため、現地業者の能力が不足しており、円滑に業務を行えない。

の理解に努めた。(4)

【3. 実施プロセス】

⑥コミュニティ・コントラクト方式の採用(A、E、H)

- 特に地元の建設業者の能力に限りがある際には、コミュニティ・コントラクト方式が有効となる場合がある。同方式はその過程を通じて、住民組織の強化とコミュニティ内の協働精神の醸成に効果的であることも確認されている。しかしながら、コミュニティ・コントラクトを導入する際には、住民組織の経験、調査団の指導能力や業務量、農業・漁業・雨季などの季節条件を踏まえた工事期間の時間的制約などを十分に考慮する必要がある。(2)

⑥紛争背景により、中央政府と地方政府（自治政府）の関係が良好でない場合、同関係も考慮に入れた事業計画が必要となる。(C、E)

- 紛争後、地方に自治権を有する自治政府が設立される場合、紛争背景によっては中央政府と自治政府の関係により、事業に影響が生じる可能性がある。具体的には、中央からの情報共有や支援（技術的・財政的）が得られない場合があるため、自治政府をC/Pとする場合はそれを見越した協力事業を計画する必要がある。

・例：フィリピン・ミンダナオでは、紛争後ARMM自治政府ができたが、中央の公共事業道路省(DPWH)とARMM自治政府のDPWHで、異なる道路維持管理基準が用いられていた。また、各種道路基礎データなどが共有される制度・仕組みもできていなかった。案件では資金協力で整備された道路の維持管理に関し、中央政府のDPWHからの支援を前提としていたが、実際には積極的な財政・技術的支援を受けることが困難であった。

このような状況が継続していれば、フィリピン・ミンダナオにて類似の案件を実施する際には、維持管理に関する付帯的な技術協力を実施、道路維持管理に関する技術協力専門家からのアドバイスを受けるなどの連携によって、自治政府の公共事業局（ARMM-DPWH）を支援することが望ましい。(1)

⑦現地業者の能力不足を前提とした対応が必要(H)

- 紛争影響地での道路建設事業の場合、現地業者の能力に限界があることを前提に、余

I. 治安（資機材の輸送ルート・工事）

対象地が首都等からの距離が遠い場合、治安状況の不安定な地域に存在することが多い。このため、専門家が安全上の理由から、現地で活動をする事ができない。また輸送ルートや工事現場の治安によって、事業の継続に影響するような事態が起きる可能性がある。

【4. インパクト（間接的な効果）】

A. 劣悪な道路状況の治安への影響（前掲）

J. 対立軸の存在

紛争当事者および支持者間（政治的属性、民族等）、地元に残った住民と他国・地域に避難し帰還した人、元戦闘員と住民間などの様々な緊張関係および対立軸が存在していることが多い。道路整備により、対立グループの緊張関係に負の影響を与える可能性、又は道路整備が一部政治勢力の支持基盤のみに裨益が延長し、その他の政治勢力から不公平感を持たれる可能性がある。

K. 地雷・不発弾の存在

紛争影響地域にてインフラ事業を

裕をもった工期とするとともに必要な際には契約の変更なども考慮に入れる必要がある。

- ・例：現地業者に関しては、中規模以上の道路工事を施工できる業者は地元請負業者と多国籍企業など 3-4 社に限られるなかで、JICA 事務所などのリストを参考にショートリストし、国際基準に基づく入札管理などを行ったが、最低価格で応札したのは実施能力に疑問が残る地元業者であった。工事としては老朽化した機材、工程品質管理の能力の限界などから遅延し、予定した工期を延長することとなった。（4）

⑧不安定な治安を前提とした活動計画の必要性 (I)

- 治安の問題から、専門家の活動が制限され、パイロット事業予定地の変更、変更にもなう遅延などが起き、プロジェクトの延長の一因となった案件がある。そのため、治安の改善を前提とした活動計画を立てることは薦められない。
- ・例：アフガニスタンでは、道路維持管理の技プロにおいて、治安の制約から、カブール市近辺でしか活動を行えず、地方部での道路台帳の作成がすすまない、対象地選定に時間がかかるなどの事態となった。（5）

【4. インパクト（間接的な効果）】

◎道路網・交通の復興による平和の実感 (A)

- 協力対象道路が地域の基幹道路に接続されたことにより、地域の人々が物流改善・経済活性化を通して平和の配当を享受し、また「死の通過ポイント」から「平和の道」と呼び人もできるように、平和を実感する事業となり、住民が治安の改善を感じることができるようになった（1）
- 国内全域の自由な移動が可能となることによって国民は平和を認識する。また援助によるバスの運行能力の強化は、路線や便数の増加という効果をもたらし、乗客はアクセスが向上したことを実感する。
- ・例：ブルンジでは、受益者調査でバス交通の充実により経済的な変化があった、また安全に移動できることも感じられているため、内戦後の平和な環境が実感できる、との回答があった。（6）

<p>行う場合、事業サイトに地雷や不発弾がある可能性がある。現地政府も不発弾の所在に関する正確な情報を持っていない、又は明かさない場合がある。</p> <p>L. 人口の流動性 国内避難民・難民が流出した地域の場合、今後、対象地域の人口が流動的である可能性（大量の帰還民が発生する等）がある。</p> <p>M. 対象外となった地域・グループの不満 紛争影響国ではどのコミュニティも膨大なニーズを抱えているため、選定クライテリアや選定プロセスが不明確/不透明である場合、対象外となった地域の住民から反発・反感を招く可能性がある。</p>	<p>期待される効果</p>	<p>案件対象地域の道路・交通アクセスが向上することによって、経済活動が促進される効果があり、また治安改善等により平和の配当の実感にも繋がる。コミュニティ・コントラクトを行う場合は、住民組織の強化等副次的効果もありうる。</p>
--	----------------	--

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	フィリピン	中部ミンダナオ道路整備事業	事後評価報告書
2	スリランカ	マナー県再定住コミュニティ緊急復旧計画プロジェクト	最終報告書要約
3	ブルンジ	ギテガ県における紛争影響地域の生活向上を目的としたコミュニティ開発	最終報告書
4	コンゴ民主共和国	バ・コンゴ州カタラクト県コミュニティ再生支援調査	最終報告書
5	アフガニスタン	道路維持管理システムの構築及び人材育成プロジェクト	終了時評価報告書
6	ブルンジ	公共交通公社運営能力再生プロジェクト	事後評価報告書

ナレッジ教訓シート		
平和 7	和解・共存促進	教育分野の支援を通じた民族融和、和解共存の促進

教 訓 (検討・適用すべき事項)	
教訓の種類	課題・セクターの教訓
キーワード	教育、IT、ICT、民族融和、中等教育、民族間対立、和解
適用条件	教訓 (対応策)
<p>・教育システムの復興のなかで対立していた民族間の融和を促進する場合</p>	<p>時点 案件計画段階 案件実施段階</p>
<p>対応策 (アプローチ)</p>	<p>紛争影響地域において教育の支援を通じて対立していた民族間の融和を支援することにより、共存を促進させることができる。</p>
リスク (留意事項)	
<p>【1. 支援内容】 A. 住民間の相互不信・緊張関係 紛争の背景により、紛争後も住民間には民族・部族、地域、宗教、政党、加害者/被害者など様々な対立軸が残っており、緊張関係が続いている。同緊張関係は紛争の再発を招く不安定要因となる。</p>	<p>【1. 支援内容】 ①本邦研修や現地研修を通じた教育関係者間の交流の促進 (対応しているリスク (以下同様): A)¹⁴ ➤ 研修では、かつて対立していたグループを交えた場をつくることによって、共通課題に対処するための共同作業の機会を作り、それを通じた交流の促進に繋がる。 ・例: ボスニア・ヘルツェゴビナでは、プロジェクト活動が、両エンティティーの教育関係者が一堂に会し、同じ目標に向かって活動する機会となった。また、異なるエンティティーにいる教育現場の当事者からあげられるニーズに基づく、IT 教育カリキュラムの統合が促進された。(レファレンスプロジェクト (以下同様): (1))</p>
<p>【2. 対象地域・受益者】 A. 住民間の相互不信・緊張関係 (前掲) B. コミュニティの共同体機能の弱体化 多数の住民が長期間避難した結果、社会構造の変化やコミュニティの共同体機能の弱体化、伝統的指導者の影響力低下等が生じることが多い。そのため、公共利益よりも個人利益が優先され、コミュニティとし</p>	<p>【2. 対象地域・受益者】 ②受益者の意見をもとにした対象学校を選択 (A、B、C) ➤ 相互不信や政府への信頼のない社会では、新しい事項や変更の受け入れに慎重になる傾向がある。その場合には、変更による潜在的受益者の意見を抽出することにより、受入が円滑化することがある。 ・例: ボスニア・ヘルツェゴビナでは、プロジェクトは新しい IT カリキュラムを受け入れる学校に限定して機材供与を行うこととし、その受入の可否については生徒の意見を反映するように働きかけた。その結果、学生た</p>

¹⁴ * 対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

** 対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

て協働する土壌がない場合がある。また伝統的な紛争解決メカニズムが崩壊していることもある。

C. 対象外となった地域・グループの不満

紛争影響国ではどのコミュニティも膨大なニーズを抱えているため、選定クライテリアや選定プロセスが不明確/不透明である場合、対象外となった地域の住民から反発・反感を招く可能性がある。

また、そのような住民の不満は、紛争後の不安定な国・地域では、容易に政治的に利用され得る。

【3. 実施プロセス】

A. 住民間の相互不信・緊張関係（前掲）

D. 政府及び国民の一部において和解促進を受け入れる土壌がない

紛争の背景によっては、紛争後も民族間又は被害者・加害者間の緊張関係が特に強く残っている場合があり、「平和構築」「民族融和」「和解」を目指す活動が当該国の政府や一部国民から受け入れられがたい場合がある。

【4. インパクト（間接的な効果）】

A. 住民間の相互不信・緊張関係（前掲）

E. 国民の政府に対する信頼喪失

ちが新しい機材で勉強したいとの意欲を示した多くの学校にて、機材の供与とともに新しい IT カリキュラムが導入されることとなった。（1）（専門員）

【3. 実施プロセス】

③関係を再構築するような実施体制をとる（A）

- 多民族が対立しているような環境では、間をつなぐ役割を担うことが必要となる。
- 例：ボスニア・ヘルツェゴビナでは、現地での調整や根回しは対立していた民族両方のバックグラウンドをもつローカルコンサルタントが担った。紛争背景から民族間の対立が強く残る中、ローカルコンサルタントが政治・社会上の微妙な問題において日本人専門家を補完し、両民族を含む関係者からの協力を得られる環境の形成に貢献した。（1）

④英文版の PDM を受入政府の受け入れやすい文言にする（D）

- 平和構築的なプロジェクト目標を受け入れる土壌がまだできていない場合、プロジェクトの目標は受け入れられやすい文言とし、少なくとも日本語では平和構築的主旨を明確にするか、主旨を別途記録しておくことが必要となる。
- 例：ボスニア・ヘルツェゴビナでは、事前評価の MM 上において「IT 教育の近代化」を目的とした上位目標、プロジェクト目標、成果、活動について述べるに留め、ボスニア・ヘルツェゴビナ国側が受け入れやすい形とした。（1）

【4. インパクト（間接的な効果）】

⑤プロジェクトをきっかけとした共通コアカリキュラムの促進（A、E、F）

- 例：ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦政府は最低限の共通カリキュラムの統合を行う方向にあったが、各エンティティーの思惑のため

<p>紛争中あるいは紛争以前から、中央政府・地方政府から公共サービスが提供されないために、住民が不満をもち、政府に対する信頼がなくなり、それが紛争の一因となっている可能性がある。紛争後であってもサービス提供が改善せず、住民が政府や行政機関への不信を抱いている状態は、社会不安の要因となりうる。物事が地縁・血縁、政治的影響で決められることにより、政府のアカウンタビリティが低い場合も同様。¹⁵</p>		<p>実現していなかった。しかし、IT教育で「共通コアカリキュラム（7割のみ3民族共通、残り部分は各民族別の内容として良いとの原則に基づき、共通部分のみ作成するもの）」ができたことにより、類似のプロセスでIT以外でも共通コアカリキュラムの設定に向けて動き出すこととなった。（1）</p> <p>◎研修に参加した教員の多民族のネットワークの構築（A）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 多民族の合同研修は、参加した研修員同士の交流を促進し、多民族で共通の目的をもって和解の雰囲気を作す土壌を作る。 ・例：ボスニア・ヘルツェゴビナでは、共同で研修を受けた教員たちが、研修後も勉強会のネットワークを作り教材を共有した。また、教材は各民族がわかるように多言語で作成されるようになり、和解と統合のカリキュラムに向け積極的な動きとなった。（1）
<p>F. 中央政府と地方政府の関係 局地紛争を経験した地域の場合、地方政府において、中央政府に対する不満や緊張が残っていることがある。</p> <p>G. 政府の脆弱性及び機能不全 紛争中、公務員を含む住民が域外に避難し、行政の機能が完全/部分的に停止している可能性がある。また、関連政策が未整備である、中央政府からの資金配布システムが未整備/機能不全である、正確なデータや現状に基づいた開発政策がない等により、開発事業実施が困難な可能性がある。</p>	<p>期待される効果</p>	<p>教育分野の支援を実施する際に、民族間の不信感という不安定要因を助長しない工夫を行いながら支援を行うことで、現地の教育関係者のイニシアチブで教育の統合が進む。</p>

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	ボスニア・ヘルツェゴビナ	ボスニア・ヘルツェゴビナ国 IT 教育近代化プロジェクト	終了時評価

¹⁵ ナレッジシート「平和2（公共サービス改善）」参照。

ナレッジ教訓シート		
平和8	国づくりの支援	健全なメディア育成やコミュニティ紛争解決支援等を通じた民主的な社会の形成

教訓の種類		訓 (検討・適用すべき事項)	
キーワード		課題・セクターの教訓	
適用条件		教訓(対応策)	
<p>・紛争影響地域にて、健全なメディアやコミュニティにおける紛争解決能力の強化など公正な社会制度の構築に係る支援を検討する場合</p>		時点	案件計画段階 案件実施段階
リスク(留意事項)		対応策 (アプローチ)	健全なメディアやコミュニティにおける争いごとの解決など、公正な国や社会への支援を通じて、紛争要因を縮小させる。
<p>【1. 支援内容】</p> <p>A. 政府（行政、司法、立法府）の脆弱性および機能不全 紛争中、公務員も含む住民が域外に避難し、行政の機能が完全/部分的に停止している可能性がある。また、関連政策が未整備である、中央政府からの資金配布システムが未整備/機能不全である、正確なデータや現状に基づいた開発政策がない等により、開発事業実施が困難な可能性がある。</p> <p>B. メディアの政治利用による紛争要因の拡大 紛争後、未だ紛争時の記憶も残っている中、選挙などに各メディアが政治利用され、市民に正確な情報が伝わらず、党派争いや民族対立などの不安定要因が先鋭化する可能性がある。</p> <p>C. 国民の政府に対する信頼喪失 紛争中あるいは紛争以前から、中央政府・地方政府から公共サービスが提供されないために、住民の政府に対する信頼がなくなり、それが紛争</p>			<p>【1. 支援内容】</p> <p>①調停人を介した合意を基本とした調停による紛争解決と住民間の関係改善（対応しているリスク（以下同様）：A、C、D、E）¹⁶</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 政治、民族やカーストなどが絡んで、住民間の紛争が大きくなりがちな不安定な社会では、コミュニティ内部でのインフォーマルな紛争解決手法を導入することで、紛争が大きくなることを防ぐことができる。 ・例：ネパールでは、コミュニティ調停を導入したことで、住民やコミュニティが抱えている土地、財産争いや名誉棄損、金銭貸借、農産物の損害や水利用の争いなどの紛争を実際に解決し、住民間の信頼醸成に貢献した。（レファレンスプロジェクト（以下同様）：（1））なお、インフォーマルな紛争解決制度は、新たに整備される公的司法制度と整合性がとれない場合、もしくは他ドナーとの連携が不十分でそれぞれ別の紛争解決制度を推進した場合、新しい国づくりプロセスへネガティブに作用する可能性があることに留意すべき。（1、国際協力専門員） <p>②メディアの公共放送化による民主化・紛争予防への貢献（B、C、D）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 特に政治介入を受けやすい国営メディアを公共放送局へと機能移行することにより、正確・中立・公正なメディアをモデル

¹⁶ * 対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

** 対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

の一因となっている可能性がある。紛争後であっても公共サービス提供が改善せず、住民が政府や行政機関への不信を抱いている状態は、社会不安の要因となりうる。物事が地縁・血縁、政治的影響で決められることにより、政府のアカウンタビリティが低い場合も同様のリスクをもつ。

D. 紛争解決手段の欠如および機能不全

紛争後、非暴力の紛争解決手段または制度が欠如していると、社会が不安定となり、国づくりプロセスの足枷となり得る。

【2. 対象地域・受益者】

E. 対立軸の存在

紛争当事者および支持者間（政治的属性、民族等）、地元に残った住民と他国・地域に避難し帰還した人、元戦闘員と住民間などの様々な緊張関係および対立軸が存在していることが多い。紛争当事者の片方や帰還民、もしくは元戦闘員が手厚い支援を受けることに対し、地元住民からの反発を招く可能性がある。

F. 市民社会の脆弱性および分断

紛争や避難により、市民社会の共同体意識が薄れ、受け身となり、政治に影響を受けやすくなる、及び民族・カーストなどの対立軸が先鋭化しやすくなる可能性がある。

G. 新たな紛争解決制度導入により、旧来の紛争解決メカニズムと対立する可能性

旧来の紛争解決制度の元で影響力を持っていた人たちが、新制度導入により自らの影響力が低下することを懸念し、新制度導入を支持しないなど、制度を巡り新たな対立が先鋭化するリスクがある。

化することは、他の乱立するメディアや社会へも影響を与え、民主化や紛争予防に貢献する。（2）

・例：ネパールでは、メディアが乱立しており、生き残りのために特定の政治勢力から支援を受ける、又は特定の政党の意に沿わない報道をすると脅迫・物理的暴力を受けるなど、メディアが政治に大きく影響を受けている。そのため、プロジェクトでは、紛争予防や政治的中立を確保するために、メディア政策の改定や国営メディアの公共放送局化を支援した。その際、改定メディア政策に係る情報共有が必要なステークホルダー（NGOの代表者、民族グループの代表、法曹関係者、学者、学生、国営メディア機関の視聴者、ネパールメディア界では少数派である女性ジャーナリスト等）を含んだ協議会の開催や、ジャーナリスト研修活動を実施したことにより、社会的波及効果が発現した。また研修を通じてネパールのジャーナリスト及びメディア機関の啓発が促進された。（2）

【2. 対象地域・受益者】

③訓練対象の調停人の選定プロセスにおける配慮（E、F）

➤ 調停人選定などでは偏りのないように、プロセスに留意する必要がある。

・例：ネパールでは、調停人選定の際、コミュニティプロフィールに基づき、当初、選定基準を①民族、カースト、ジェンダー面の包摂性、②政治に関与していない人として、政治的中立を担保する意図を持っていた。しかし、②については、村での協議の際、「現在のネパールでは全く政治に関与していない人はいない」との指摘があり、「職業として政治活動を行っていない人」に基準を修正した。一方で、コミュニティ調停を実施するためには、政治家の理解も必要であり、プロジェクト活動として政治家への幅広い啓発活動を行った。（1、国際協力専門員）

④改革への支持を得るために研修対象を広く設定する（F、G）

➤ 研修の対象者を直接的なプロジェクトの対象者のみならず、広めに想定することがプロジェクトの方策への支援を得るために有効となる場合がある。

・例：ネパールでのメディア支援の場合、中央・地方のジャーナリストを研修の対象に含めたことで、プロジェクトへの支持が広がり改革を進めることに貢献した。（2）

・例：ネパールのコミュニティ調停支援では、

<p>【3. 実施プロセス】 A. 政府（行政、司法、立法府）の脆弱性および機能不全 （前掲）</p> <p>B. メディアの政治利用による紛争要因の拡大 （前掲）</p> <p>【4. インパクト（間接的な効果）】 F. 市民社会の脆弱性および分断 （前掲）</p>		<p>時間をかけて、幅広い関係者を交えたコンサルテーションと個別協議等、数多くの対話を実施し、コミュニティ調停への信頼を地道に構築した。（1、国際協力専門員）</p> <p>【3. 実施プロセス】 ⑤改革進展のためのステークホルダーの巻き込み（A、B）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 改革には既得権益を持つ者からの反発があるため、ステークホルダーの巻き込みと行政内のプロセスに配慮する必要がある。その際、担当省庁が最初から責任を持ち主体性をもって改正・改革を進めることが重要であり、プロジェクトが仲介し調整することは得策でない。プロジェクトが仲介すると、改正・改革に反対する政治勢力からの批判として、日本が一方向的に進めていると言われかねない。また、セミナーなどにおいて、大臣などの政治家を巻き込んだ形で「正確、中立、公正なメディア」などの「大きな目標」に合意しておく、後になって政治的反発を受けることを防ぐことができる。 <p>（2）</p> <p>【4. インパクト（間接的な効果）】 ⑥調停人選定プロセスにおける社会的包摂性への配慮（F）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ コミュニティ調停人の選定時点で、対象国のコンテキストに合った社会的包摂性に配慮することで、新しい国づくりプロセスにポジティブな影響をもたらすことができる。 <p>・例：ネパールでは、カースト・民族のバランスに配慮し調停人を選定したことで、異なる社会階層出身の人々が同等の立場で協働するという前例のない調停活動となり、これが地方からの新しい社会づくりという意味合いを持った。（1、国際協力専門員）</p>
	期待される効果	健全なメディア育成やコミュニティ紛争解決支援等を実施することで、民主的な政府が機能する基盤となり得る公正な社会制度が設立され、紛争予防や民主化が促進される。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	ネパール	コミュニティ内における調停能力強化プロジェクト	終了時評価
2	ネパール	平和構築・民主化促進のためのメディア能力強化プロジェクト	終了時評価

ナレッジ教訓シート		
平和9	戦闘員の動 員解除と 社会復帰	元戦闘員の社会復帰の 促進

教 訓 (検討・適用すべき事項)	
教訓の種類	課題・セクターの教訓
キーワード	元戦闘員、DDR、社会復帰、職業訓練
適用条件	教訓(対応策)
<p>・紛争後すぐ：戦闘員のDDR¹⁷プロセスのDD(武装解除、動員解除)事業が進捗している状況下で、R(社会復帰)事業の一環として元戦闘員へ職業訓練を提供する場合。</p>	<p>時点 案件形成段階 案件実施段階</p> <p>対応策 (アプローチ) DDRプロセスの一環として、元戦闘員を対象に職業訓練などを通じ、経済・社会的自立を支援する。</p>
リスク(留意事項)	
<p>【1. 支援内容】</p> <p>A. 紛争中の経済の停滞及び紛争終結後の労働市場の著しい変化 多くの紛争影響国・地域では、紛争前から脆弱な経済産業構造や金融システム、汚職の蔓延等が見られ、紛争後はさらに慢性的な経済停滞状況にある。一般住民の間でも、失業者が多く、生計活動が困難である。また、紛争終結後は、経済状況が極めて流動的であり、労働需要が短期間に变化する傾向にある。</p> <p>B. コミュニティの共同体機能の弱体化 多数の住民が長期間避難した結果、社会構造の変化やコミュニティの共同体機能の弱体化、伝統的指導者の影響力低下等が生じることが多い。このためコミュニティでは、公共利益よりも個人利益が優先され、元戦闘員の社会への再統合の際に受入れる地域社会に余力がない可能性がある。</p> <p>C. コミュニティからの不満</p>	<p>【1. 支援内容】</p> <p>①一般の訓練生と合同で研修を実施することによる相互理解の促進(対応しているリスク(以下同様): A、B、C)¹⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 元戦闘員と一般の訓練生との混合クラスを編成することにより、実習を通じてお互いのコミュニケーションや相互理解が促進される。(レファレンスプロジェクト(以下同様): (2)、(6)) <p>②成人教育や生活向上に役立つ技能訓練の導入(F、G)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 除隊兵士の社会復帰を促進するため、基礎技術の訓練だけではなく、識字、基礎計算、ビジネススキル、平和教育等をプログラムに組み入れることは有効である。(3)、(4) ・例：エリトリアでは、女性向けの美容師コースが繰り返し開催されたこともあり、女性の修了者が57%となり、除隊兵士のなかで30%含まれていた女性に配慮されたコース設定となった。(5) <p>③多様な職種コースの提供(A、E)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 労働市場ニーズと元戦闘員の選好は必ずしも一致しないため、多様な選択肢(職種)の訓練の提供が必要となる。(3)

¹⁷ DDRとは、紛争後の和平プロセスの中で実施される元戦闘員の武装解除の一連のプロセスを示すものであり、英語ではDisarmament, Demobilization, Reintegration、和訳では「武装解除・動員解除・社会復帰」を指す。

¹⁸ *対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

**対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

元戦闘員とコミュニティの一般住民は、加害者・被害者という緊張関係にある可能性があり、その場合、元戦闘員への手厚い支援に対して住民が不満を持つ恐れがある。

D. 元戦闘員間の緊張関係

元戦闘員は、それぞれの出自が様々であり、紛争中敵対関係にあった場合には、支援の偏重が紛争要因を増幅するリスクが生じる。

E. 元戦闘員の多様性

元戦闘員の中にも、障害者や女性など特別のニーズを持つ人が含まれている。その特別なニーズに対応した支援を行わない限り、不満や不公平感が残り、新たな不安定要因となる。

F. 生活スキルの欠如

元戦闘員は、紛争中、戦闘行為に従事しており一般の生活スキルが不足している場合があり、社会生活への復帰が困難となる。

G. 紛争による社会的・心理的影響

紛争後、元戦闘員の多くはどのように生計を立てていくか、将来への不安を抱えている。また、紛争中、コミュニティにおける社会的活動に関わってこなかったため、紛争後、社会やコミュニティに受け入れられるか、社会やコミュニティの役に立てるのか、自信を持たず、社会復帰について不安を感じている場合もある。

H. 支援の即効性と持続性

DDR の事業は、元戦闘員が紛争後の新たな不安定要因となってしまうことを避けるため、迅速かつ目に見える支援が求められる。他方、迅速に職業・技術訓練支援を実施しても、その後の生計向上に繋がらなければ不満を創出し、社会の不安定要因となるリスクがある。

【2. 対象地域・受益者】

I. 政府の脆弱性及び機能不全

紛争中は住民のみならず、公共サー

④協同組合活動を通じた収入向上 (C、D、H)

- 技能訓練終了後、協同組合を通じて収入向上活動を実施することは、一人で仕事を開始するよりも仕事を取りやすいという利点がある。さらに、異なる出自の元戦闘員や、一般市民も加えて協同組合を設立している例が多く報告されていることから、社会復帰や和解促進の点からも望ましい。(1)、(2)

⑤必要機器の入手可能性に鑑みた訓練科目の選択 (A、H)

- 就業に特定の機器を持っていることが必須となる場合、訓練を終えたからといってすぐに生計にむすびつくとは限らない。
- ・例：エリトリアでは、パイロットコースとして縫製技術コースを実施したところ、ミシンを持っている人が少ないことから、訓練後の職場をどのように確保していくかが課題となった。(5) よってできれば、機器を必要としない、あるいは安価であるような分野の職業訓練が望ましい。

【2. 対象地域・受益者】

⑥一定程度のキャパシティを有する技能訓練センターの選定及び地理的配分の配慮 (I、C、

ビスの担い手たる政府・公共機関の職員も域外に避難している可能性がある。その場合、公共サービスの大部分あるいは全部が停止しており、完全な復旧までに相当の時間を要する可能性がある。DDR 事業の中の社会復帰支援はタイミングが重要である一方、サービスを提供すべき公的機関が脆弱である場合が多い。そのため、DDR 事業は中央政府主導というより、DDRのために時限的に設置された組織（例：DDR委員会）が、事業全体の調整・実施を担うことが多い。

C. コミュニティからの不満 （前掲）

D. 元戦闘員間の緊張関係 （前掲）

E. 元戦闘員の多様性 （前掲）

I. 政府の脆弱性及び機能不全 （前掲）

J. 支援対象外となった元戦闘員の不満

DDR の対象から外れる戦闘員や、DDR の対象となっても JICA プロジェクトの支援対象から外れる元戦闘員が不公平感を抱く可能性がある。

【3. 実施プロセス】

C. コミュニティからの不満 （前掲）

J. 支援対象外となった元戦闘員の不満

D、E、J)

➤ 社会復帰支援は迅速な開始が求められるため、職業訓練提供のパートナーとなる訓練センターは、一定のキャパシティをすでに有している機関を選定する必要がある。この点は、紛争後は政府が特に脆弱であり職業訓練に係る体制が整っていない場合も、訓練センターのキャパシティの確認はリスクへの対応としても重要となる。（1）
（6）

・例：南スーダンでは、紛争後、中央政府に職業訓練を担当する部局もなく、職業訓練に係る制度も未整備な状態であった。そんな中、プロジェクトでは、支援対象とする訓練センターとして、内戦が激化する以前はスーダン南部における職業訓練の中核機関であったジュバ職業訓練センターを選定した。（6）

➤ さらに、紛争予防配慮の観点から、上記のセンターのキャパシティに加えて地理的配分を考慮に入れることも重要となる。

・例：ルワンダでは、特定地域が特定の武装グループと強い関連をもつことから技能訓練センターの地理的配分を考慮に入れることは、大変重要であった。（1）

⑦訓練対象者の選定プロセスにおける配慮 （C、D、E、J）

➤ 訓練対象者である元戦闘員は、政府軍、反政府軍、民兵、あるいは部族、宗教など様々なグループから構成されている場合がある。特定のグループに偏っていると解釈されないように全グループを裨益者として含みつつ、裨益者のバランスを検討する必要がある。（また異なるグループを一緒にすることによる関係の再構築につながる可能性が高い）

➤ 訓練対象に復興の担い手となる除隊兵士や帰還民、その他の社会的弱者なども視野に入れつつ、識字能力の有無など対象者選定の基準を明確にする必要がある。（6）

・例：ルワンダでは、直接受益者（訓練生）の選定プロセスにおいて、元国軍兵士、元旧政府軍兵士、元民兵のバランスに配慮を行った。（1）

【3. 実施プロセス】

⑧現地の DDR プロセスのうち、特に DD（武装解除、動員解除）の進捗に対応した案件の開始（C、L）

➤ 元戦闘員は動員解除された直後、コミュニティに再統合される際に、心理的、経済的、

(前掲)

L. DDRのプロセスの過程で、武装解除及び動員解除された元戦闘員が不安定要因になる可能性

元戦闘員が武装解除及び動員解除後、就職など生計手段を得ることができなければ、不満をもち不安定要因になる可能性がある。

【4. インパクト（間接的な効果）】

G. 紛争による社会的・心理的影響（前掲）

そして社会的な困難を経験することが多く、再統合が進まなければ不安定要因となる恐れがある。そのため、動員解除後には元戦闘員に対して迅速かつ目に見える支援を提供することが極めて重要となる。

・例：アフガニスタンでは、ファスト・トラック制度を導入したことにより迅速なプロジェクトの開始を可能とした。他方、活動内容は訓練に先立ち、職業訓練センター整備や指導員育成という一定の時間を要するデザインがなされており、迅速な対応ができなかった。迅速性をより優先するならば、指導員訓練と元戦闘員訓練を同時並行で開始することも検討すべき。

(3)

➤ 元戦闘員への支援は、DD事業の進捗に影響を受けるため、DDRプロセスに応じた柔軟な支援計画、実施が重要である。(1)(3)

・例：ルワンダでは、DD事業の進捗に鑑み、ルワンダにおける除隊兵士の数が多いタイミングでプロジェクトを開始した。(1)

➤ 元戦闘員の社会復帰支援は、緊急の対応を求められることが多い。プロジェクトの形成・計画、特にPDMの策定に時間をかけることが困難な場合もあり得る。その場合は、案件開始後に案件の枠組みを含めた柔軟な変更が必要となる。(1)(ナレッジ教訓15を参照)

➤ 迅速な事業開始のためには、ローカルNGOや既存の民間・公的な訓練機関等の現地リソースの活用が適切な場合もある。一方、現地リソース活用の際には、財務管理、訓練実施状況等のモニタリングが必要である。(3)、(4)

⑨スターターキット選定の際の配慮(C、J)

・例：ルワンダでは、職業訓練を卒業する際に提供するスターターキットの内容を、コミュニティの生活水準に照らして、あまり贅沢なものとならないようにする配慮をすることで、コミュニティ内での不必要な争いが起きる可能性を縮小した。(1)

【4. インパクト（間接的な効果）】

⑩元戦闘員の心理的側面への効果(G)

➤ 職業訓練後、職を得ることは、収入の増加にとどまらず、家族を支えていく自信を持つ、将来の具体像を描くことができる、コミュニティや社会における自分の存在意義を感じるなど、その人の内面的な強化(エンパワーメント)にもつながる。(3)

		<p>(4)</p> <p>➤ 例：ルワンダでは、元国軍兵は政府のために戦い障害を負ったため、政府に支援されて当然という意識を持っているが、元民兵は10年以上国外におり、新しいルワンダの体制を知らないうえ、障害により社会復帰のハードルも高い。そんな中、技能訓練を受けたことで、何もせず政府や社会への不満を蓄積している状態から解放され、自分で生計向上を図り、社会へも貢献できる自信を持つことができた。(1)</p>
	期待される効果	DDR事業の一環として元戦闘員へ職業訓練を提供することで、武装解除・動員解除を終えた元戦闘員が職に就くことができ、住民にも受け入れられ、社会生活を再開することができる。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	ルワンダ	障害を持つ除隊兵士の社会復帰のための技能訓練プロジェクト	終了時評価
2	ルワンダ	障害を持つ元戦闘員と障害者の社会復帰のための技能訓練プロジェクト	終了時評価
3	アフガニスタン	除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト	中間評価 終了時評価
4	アフガニスタン	アフガニスタン基礎職業訓練プロジェクト(旧除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト)	終了時評価
5	エリトリア	除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト	実施協議調査団報告書 (含 事前評価報告) 終了時評価
6	南スーダン	基礎的技能・職業訓練強化プロジェクト(SAVOT)	終了時評価

ナレッジ教訓シート		
平和 10	地雷・不発弾の問題	地雷・不発弾問題の改善

教		訓 (検討・適用すべき事項)	
教訓の種類	課題・セクターの教訓		
キーワード	地雷、不発弾、土地利用、情報管理技術、他ドナー、調整、持続性		
適用条件		教訓(対応策)	
<p>・紛争後暫くして：地雷対策支援を行う場合</p>		時点	案件計画段階 案件実施段階
		対応策 (アプローチ) 対応策(アプローチ)	情報収集や対象地の選定に配慮し、効果的に地雷・不発弾対策を促進する。
リスク(留意事項)			
<p>【1. 支援内容】</p> <p>A. 地雷・不発弾対策は復興の阻害要因となるリスク 内戦や紛争により大量に敷設された地雷や不発弾は、紛争終結後も長期間にわたり住民にとっての脅威であり、復興(難民・国内非難民の帰還、インフラや農業の再興)の阻害要因となる。そのため、包括かつ迅速な対策が必要となる。</p> <p>B. ドナー調整不足によるバランスを欠いた活動となるリスク 残された地雷や不発弾は早期に対策をとる必要がある。しかしその対策は、大規模で長期の対応が必要となり、資金、物資、技術の3点がそろって初めて、効果的な作業が可能となる。 国連や他ドナーの支援は、活動資金に限られる場合が多く、現地政府の地雷対策に係る政策や方針が明確でない場合も多い。政府の調整能力に限界もあることから、地雷対策の内容が全体像を踏まえた上での調整がなされない場合、資金、物資、技術のバランスがとれず地雷や不発弾の撤去作業が非効率となるリスクがある。</p>		<p>【1. 支援内容】</p> <p>①セクター全体に係る広い情報収集と連携による包括的な支援(対応しているリスク(以下同様): A、B、C)¹⁹</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 地雷対策のように長期で大規模な取り組みが必要となる際には、複数のドナーの支援が入る場合が多い。その際には、他のドナーや現地政府の支援や政策を把握し、JICA およびプロジェクトの位置づけを確認したうえで案件形成・実施を行うと、より効果的な支援となる。 <p>・例：カンボジアでは、他ドナーや国際機関は、地雷対策機関(CMAC)に対して、機材や組織の能力強化の支援より、むしろ除去作業の技術指導や地雷除去活動の費用の支援に重点を置いていた。そのため、日本およびJICAは無償(1998年から9回の供与および2回のフォローアップ)により機材やスペアパーツの提供を行いつつ、専門家派遣(5回)や技プロ(2008年~2010年)により機材管理を含めた活動の支援と組織運営能力強化を行うことにより、他ドナーと支援と協調した包括的支援を行うことができた。(レファレンスプロジェクト:(1)(2))</p> <p>②地雷埋設が継続している地域での支援内容の検討(D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 地雷の埋設が継続されている地域の場合、地雷被害者の救済、地雷回避教育等、地雷除去以外の活動を検討することも一つの案となる。(ナレッジ教訓シート 	

¹⁹ *対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

**対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

C. 地雷対応機関の組織としての能力強化に留意する必要性

地雷・不発弾の対策組織は紛争後ドナーからの注目もあるため、一般的に資金も集めやすく、また能力の高い職員が集まる。しかしながらドナーの支援はアドバイザー派遣や地雷除去の業務費に偏りがちで、当該組織が包括的に問題に対応する能力を向上させるには課題が残るリスクがある。

D. 紛争が終結していない段階で地雷・不発弾対策に着手するリスク

政府が地雷除去を実施した土地で新たに地雷が敷設され、被害者がでるなど、地雷除去機関や政府の能力に関する住民からの信頼が損なわれる可能性がある。

【2. 対象地域・受益者】

E. 地雷除去地の選定・除去地活用における政治的・利己的介入

地雷除去地の選定や除去地の活用方法は、その利用方法が有力者などの個人の利益と結びつく可能性がある。その場合、その個人利益およびその分配が、関係者の不公正感を生み、あらたな不安定要因となるリスクがある。

【3. 実施プロセス】

F. 時限的課題である地雷・不発弾対策に関し、組織や活動に自立発展性を多大に求めることにより適時・適切な協力が実施されないリスク

地雷対策機関のように、紛争影響特有の実施機関であり、かつ迅速な対応を求められる機関には、開発援助の実施機関に求める基準で自立性を求めることはリスクが高い。すな

6:地雷被害者を含む障害者の支援を参照)

【2. 対象地域・受益者】

②除去地の選定及び活用方法などにおける透明性の確保 (E)

- 地雷が除去された土地は、住民が新たにアクセスできるようになる経済的な資源でもある。そのため、地雷除去対象地の選定や土地へのアクセスは、あらたな紛争の要因となりうる。そこで、土地の取扱いについては協力事業の事前にクリアにするか、協力活動の中で支援する必要がある。
- 例：カンボジアでは、もともと農地であった土地の地雷除去を優先するという政策を確認した上で、コミュニティからの要望を郡レベルの参加型ワークショップで協議し、地雷対策計画部 (MAPU) と CMAC により技術的な協議の後に決定している。これらの参加型決定過程と透明性が、協力事業の開始以前に確保されていることが確認されていた。(1)

【3. 実施プロセス】

③持続性に関する議論 (F)

- 地雷対策は、その活動が終わればその組織的使命が終了するため、通常の開発援助とは異なる形で自立発展性について考え方を関係者間で共有し、文書等に残す必要がある。
- 例：カンボジアでは、事後評価時、CMAC の技術スタッフ (情報管理のプログラマー) が継続的に不足し、また、運営予算がドナーに依存しているため国からの予算が過少という状況が続いており、それが組織の財務的持続性に影響している状態であった。

<p>わち、機材の維持管理やスペアパーツを途上国側の負担で行うことを求めることにより、当該機材が維持されず、活動が滞り、迅速な対応が必要な地雷除去が進まない可能性もある。</p>		<p>事後評価では、CMACの持続性を確保するために、プロジェクト期間中にできることがあれば対応するべきであったという指摘があったが、CMACのように時限的な使命を担う機関にどの程度財政的「持続性」が必要かは議論があり得る(地雷対策が終了すれば、組織の解散もあり得るため、財政的持続性は求める必要がないという意見もあり得る)。(1)</p>
	<p>期待される効果</p>	<p>地雷対策を支援する際の配慮事項(土地問題など)が確認された上で、セクター支援に適切な情報が把握され、長期間にわたり資金、物資、機材を要する支援の中で、現地政府や他ドナーと調整しながらバランスの良い支援を実施することができる。</p>

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	カンボジア	人間の安全保障実現化のためのCMAC機能強化プロジェクト	終了時評価

ナレッジ教訓シート		
平和 11	紛争障害者 支援	紛争による障害者への支援

教訓		訓（検討・適用すべき事項）	
教訓の種類	課題・セクターの教訓		
キーワード	障害、職業訓練、バリアフリー、地雷		
適用条件	教訓（対応策）		
・紛争後暫くして：紛争の被災者の中でも、障害を負った元戦闘員や地雷による被災者を含む障害者の支援を検討する場合	時点	案件計画段階 案件実施段階	
	対応策（アプローチ）	紛争過程で生じた障害を持つ元戦闘員・一般市民にリハビリテーションや職業訓練などを実施し社会復帰・参加を促す	
リスク(留意事項)	【1. 支援内容】		
【1. 支援内容】 A. 紛争による障害者及び社会的弱者 紛争中に設置された地雷は、戦闘員、非戦闘員ともに被害を与え、また紛争後も放置された不発地雷が新たな被害者を生む。被害者には障害が残ることも多い。また、地雷被災者に限らず、紛争中及び紛争後は、紛争過程において障害を負った障害者が多数発生しており、身体的、経済的、社会的課題を抱えている。	① ニーズに応えるリハビリテーションの開始（対応しているリスク（以下同様）：A、C）²⁰ ▶ 地雷被害者からのニーズが多い、四肢切断や視覚障害などのリハビリテーション技術を研修した。 ・例：コロンビアでは、対象医療施設でチームリハビリテーションや機能リハビリテーションの実施が不十分であったため、案件活動を通してそれらの技術を重点的に研修した。（レファレンスプロジェクト（以下同様）：（1））		
B. 政府（行政・司法・立法府）の脆弱性及び機能不全 紛争終結直後には、紛争による破壊、政府機能の弱体化による政策の不備、各種施設・設備の維持管理を行う行政組織の極度の資金不足や専門性を持つ人材の流出等の要因により、国家の統治機能が脆弱な状態にある。障害者支援についても、紛争後の政府では被害者・障害者の治療後の社会生活への復帰のためのリハビリテーションや社会参加の促進などのノウハウもなく、また障害者に係るデータも不足してい	② 障害を負った元戦闘員への職業訓練支援をエントリーポイントとした一般障害者支援への活用（A、B、C） ▶ 紛争後は、一般の障害者に関するデータや支援体制・資金が整備されていない場合が多く、障害者支援の協力を実施することは容易ではない。そのような場合、データがある程度把握されており、支援環境が一定程度整っている障害を持つ元戦闘員への職業訓練支援をエントリーポイントとして協力を開始し、蓄積したノウハウやネットワークを一般の障害者支援にも活用するというアプローチが有効である。（2、3）（ナレッジ教訓シート9：元戦闘員の社会復帰の促進を参照）		

²⁰ *対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

**対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

る。障害を持つ被害者が放置され、新たな不安定要因となるリスクが残る。

C. 住民の政府に対する信頼喪失

紛争中あるいは紛争以前から、中央政府・地方政府から公共サービスが提供されないために、住民が不満をもち、政府に対する信頼がなくなり、それが紛争の一因となっている可能性がある。紛争後であってもサービス提供が改善せず、住民が政府や行政機関への不信を抱いている状態は、社会不安の要因となりうる。物事が地縁・血縁、政治的影響で決められることにより、政府のアカウンタビリティが低い場合も同様。²²

D. コミュニティの共同体機能の弱体化

多数の住民が長期間避難した結果、社会構造の変化やコミュニティの共同体機能の弱体化、伝統的指導者の影響力低下等が生じることが多い。このためコミュニティでは、公共利益よりも個人利益が優先され、障害者を含む社会的弱者を保護するコミュニティのセーフティネットが働かず、復興活動に支障が出る可能性がある。

【2. 対象地域・受益者】

A. 紛争による障害者及び社会的弱者
(前掲)

E. 地雷による障害者支援の緊急性 vs 地雷被災者/社会的弱者のみを支援対象とするリスク

③ 障害者を含む協同組合結成の意義 (A、D)

➤ 技能訓練終了後、協同組合を通じて収入向上活動を実施することは、一人で仕事を開始するよりも仕事を取りやすいという経済的利点がある。加えて、障害者にとっては社会参加の第一歩であり、就労のみならず、相互扶助的な機能(冠婚葬祭費や教育費等の組合による組合員への補助など)をもち、同じ障害を持つ当事者としての経験を共有するピアサポート²¹グループとしての役割を果たす。(3)

④ 施設のバリアフリー化 (A、C)

➤ 施設のバリアフリー化を推進することにより、障害者への配慮を行う。

・例：ルワンダでは、障害当事者である専門家を派遣したことにより、より当事者目線に立った職業訓練校のバリアフリー化を行うことができた。(2)

⑤ 本邦研修の効果的な活用 (B)

➤ 本邦研修の実施によって、総合リハビリテーションのあり方につき、日本の事例をもとに支援することが可能となる。

・例：コロンビアの支援では、本邦研修を連続して実施するように組み立て、第1回目の本邦研修に各C/P機関のプロジェクト中心人物を招へいし、総合リハビリテーションが日本で実践されている様子を実際に示した。これにより、プロジェクトを推進する各C/P機関の間で到達目標が共有され、各組織における総合リハビリテーションの実現への道筋がついた。このことから、本邦研修については、C/P機関においてプロジェクト全体を俯瞰する立場にある人物を選定し、プロジェクトの全体像・方向性を確認・共有することが有効と考えられる。(1)

【2. 対象地域・受益者】

⑥ 地雷被災者への支援策としてのリハビリテーションを活動の中心とする場合も、一般の障害者を受益対象とする支援を含むことを検討する (A、E、F)

➤ 紛争影響国では地雷対象者を中心とした障害者の支援を行うことがある。その際には、地雷被災者だけでなく、他の要因で障害を持っている人(先天性、交通事故等)

²² ナレッジシート「平和2(公共サービス改善)」参照。

²¹ ピアサポート(英語名: peer support)とは、「同じような課題に直面する人同士が互いに支えあう」という意味で用いられる言葉。

地雷被災者を含む障害者などの社会的弱者が放置されれば、ある程度復興が達成されても、社会的弱者が社会の中に統合されず、中長期的に経済・社会開発の負担となり、そのために社会的・経済的格差の固定化につながる可能性がある。

一方、社会的弱者のみに絞った支援は、逆に他の一般住民から反発を招きかねない。また、社会的弱者は単に支援対象としての受身の存在として扱うとその主体的な参加を阻害する可能性がある。

F. 支援対象外となった障害者の不満

支援対象から外れた障害者が不公平感を抱く可能性がある。特に障害の症状は様々であり、かつ、紛争後はだれがどのような障害を負っているかの裏付けとなるデータも不足している。他方、元戦闘員に関しては、DDR 事業の過程でデータが整備される傾向にある。

【3. 実施プロセス】

A. 紛争による障害者及び社会的弱者

(前掲)

B. 政府（行政・司法・立法府）の脆弱性及び機能不全

(前掲)

C. 住民の政府に対する信頼喪失

を受益対象から排除しないことで、地雷被災者が嫉妬や不平の対象になって、社会復帰の促進への妨げになることを回避することができる。(1)

⑦ 障害者を対象とする活動の受益者の選定に留意 (A、F)

➤ 元戦闘員の中には障害者も多いため、その社会復帰を促進することは極めて重要である。一方、紛争過程では非戦闘員も多く障害者となっていることから、活動の対象を選定する際には、対象（元戦闘員の障害者か、紛争による障害者か、一般障害者か）、順番（ルワンダでは元戦闘員の障害者の支援（事例（2））から一般市民を含む障害者（事例（3））に展開した）、情報公開方法について、社会からの反応を考えて計画を行う。

・例：ルワンダでは、非戦闘員や元戦闘員以外の人々と訓練をともに行い障害を持つ元戦闘員の社会への復帰を推進した。(2) 一方、その後の案件では（障害者の認定の問題で）先行案件の対象とならなかった元戦闘員や一般市民（騒乱の間、虐殺の過程で障害を負った一般市民が多い）を対象とした技術訓練を行った。(3)

➤ また、障害者間でも症状やニーズは異なる。より多くの障害種別を職業訓練の受け入れ対象とすることは、社会による適切な配慮があれば多様な障害者が訓練に参加が可能であるという意識を関係者にもたらず。

・例：ルワンダでは、先行プロジェクトは一部視覚障害者と身体障害者を中心とした受入れであったものを後継のプロジェクトでは、対象とする障害種別を増やして聴覚障害者や精神障害者を受け入れた。その際、手話通訳者の派遣や研修講師への事前ワークショップ等の活動を行うことにより、受入れの環境を整備した。(3)

【3. 実施プロセス】

⑧ 障害当事者の事業実施への関与の促進 (A、B、C)

➤ 事業推進に障害を持つ専門家やナショナルスタッフを含めることは、一般障害者の社会参加の象徴となり、障害者の社会参加の動機づけになるとともに、障害者のニーズにより適した支援も可能となる。また、政府やプロジェクトが障害者の意見を取り入れながら事業を実施していることを

(前掲)

【4. インパクト（間接的な効果）】

A. 紛争による障害者及び社会的弱者

(前掲)

B. 政府（行政・司法・立法府）の脆弱性及び機能不全

(前掲)

示すことにつながり、政府と住民の信頼醸成にもつながる。

・例：ルワンダの案件では、障害をもつナショナルスタッフを雇用し、業務に従事したことがデモンストレーション効果を持ち、障害を持つ職業訓練生の自信の向上にもつながった。(3)

⑨ 障害当事者への情報の普及（A、B、C）

➤ 障害当事者へ障害者の権利・義務・制度に係る情報を普及することにより、障害当事者の障害政策に関する知識を向上する。

・例：コロンビアでは、地雷被災者を中心とした障害者が、法律で定められたサービスにアクセスするための権利・義務・制度に係る普及・啓発活動において、障害当事者に研修参加者や研修講師としての参加を促進した。その結果、障害当事者が行政の障害委員会へ、障害者政策への提言を行うようになった。(1)

【4. インパクト（間接的な効果）】

⑩ 平和構築を目的としたプロジェクトから派生して、当該国・地域の障害者への支援が強化される場合がある。（A、B）

➤ 復興支援時に蓄積された紛争被害者支援の経験は、その後の障害者全般の支援の展開のためのノウハウとなる。

・例：コロンビアでは、地雷被災者を中心とした障害者の権利と義務の啓発活動を通して、障害当事者の活動が活発化し、地方行政の障害政策への働きかけが始まった。地域のレベルにおいて、地雷を中心とする障害者に対する理解が深まり、障害当事者の権利や義務について、コミュニティの人々が啓発され、障害者に対する意識が変化した。(1)

・例：ルワンダでは、紛争後すぐに実施された先行案件にて、紛争後のDDRプロセスで障害に係るデータが整備されている元戦闘員への職業訓練支援を実施し、後継案件にて対象を一般障害者支援へと広げた。その際、障害者の支援方法、プロセス、結果、課題などの記録を残し、DDRを担う機関及び障害者支援を担う行政機関の間などで共有したことで、蓄積された知見を障害に関する社会保障制度発展に活用することができた。(3)

・例：コロンビアでは、PAICMA（地雷除去組織）を主なC/Pの一つとするも、プロジェクト実施中にリハビリテーションを実施する社会福祉省がより高いオーナーシップを持つこととなり、障害者支援の課題を継続的にフォローすることとなった。(4)

	期待される効果	地雷被害者や紛争により障害を負った元戦闘員や住民がより良いリハビリテーションの機会をえて、社会生活に復帰できる。また、当該課題での支援経験の蓄積が一般の障害者支援の制度強化へつながる。
--	---------	--

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	コロンビア	地雷被災者を中心とした障害者総合リハビリテーション体制強化プロジェクト	終了時評価
2	ルワンダ	障害を持つ除隊兵士の社会復帰のための技能訓練プロジェクト	終了時評価
3	ルワンダ	障害を持つ元戦闘員と障害者の社会復帰のための技能訓練および就労支援プロジェクト	終了時評価
4	コロンビア	平和構築分野の基礎情報収集確認調査	情報確認調査報告書

ナレッジ教訓シート		
平和 12	難民、IDP の 帰還促進	難民、IDP の帰還・再定住支援

教 訓 (検討・適用すべき事項)					
教訓の種類	課題・セクターの教訓				
キーワード	国内避難民、難民、IDP、帰還				
適用条件	教訓(対応策)				
<p>・紛争後すぐ：国内避難民（IDP）や難民の帰還を促進する支援を検討する場合</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">時点</td> <td>案件計画段階 案件実施段階</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">対応策 (アプローチ)</td> <td>コミュニティへの復帰と生計の再構築にかかる支援を実施することにより、難民、国内避難民等の帰還と長期的な社会復帰が促進される。</td> </tr> </table>	時点	案件計画段階 案件実施段階	対応策 (アプローチ)	コミュニティへの復帰と生計の再構築にかかる支援を実施することにより、難民、国内避難民等の帰還と長期的な社会復帰が促進される。
時点	案件計画段階 案件実施段階				
対応策 (アプローチ)	コミュニティへの復帰と生計の再構築にかかる支援を実施することにより、難民、国内避難民等の帰還と長期的な社会復帰が促進される。				
リスク(留意事項)					
<p>【1. 支援内容】</p> <p>A. 国内避難民、難民は経済、社会両面で課題を抱えている 帰還民は、帰還先において生計を再構築するという経済的な課題と、帰還先での他の住民との関係の構築という社会的な課題を抱え、放置すると帰還先の社会で軋轢を生むリスクがある。支援を行う際にはタイミングや規模、内容の見極めが必要。</p> <p>B. 帰還先でベーシック・ニーズが満たされない（支援の迅速性） 水・医療等の生活に直結するベーシック・ニーズが満たされないことは、帰還民が帰還・定住する際の阻害要因となる可能性がある。</p> <p>C. 帰還民を取り巻く多様な背景及びニーズ 帰還民は先発・後発、土地の有無、帰還先が元の居住地か否かなど、帰還民によって異なる背景を抱えており、またニーズも多様で争いの元となる可能性がある。</p>	<p>【1. 支援内容】</p> <p>①国内避難民、難民に対しては経済・社会の両面からの支援を行う。（対応しているリスク（以下同様）：A）²³</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 帰還民は、帰還先で経済的な課題（生計構築）と社会的な課題（帰還先住民との関係構築）に直面するため、帰還促進のためにはこれらの両面に配慮した支援が必要となる。（1、2、3） ・例：アフガニスタンの場合は、難民・帰還民のみを支援対象とするのではなく、帰還民と周辺地域住民を含むコミュニティ全体の再生・強化を対象とし、研修と小規模コミュニティ開発を組み合わせたことで、経済・社会の両面の課題に対処した。（レファレンスプロジェクト（以下同様）：（1）） <p>②コミュニティ強化による国内避難民を含む社会的弱者の社会的統合（A、D、E、F）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ コミュニティ開発を通じてコミュニティの生活環境、生活状況を改善することが、対象コミュニティが帰還民および国内避難民を受け入れる能力を高めることに繋がる。 ・例：アフガニスタンでは、上記仮説の下、農村スキル活性化事業等のコミュニティ開発事業を実施した。治安の悪化のため、プロジェクト期間中には仮説を検証できなかった 				

²³ * 対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

** 対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

D. 帰還難民やIDPの帰還先コミュニティにおける緊張関係

紛争後は、コミュニティのキャパシティが非常に限られ、限られた職の機会や資源を巡り、競う帰還民の増加は、地域において緊張を生み、不安定な状態を高める。特に、帰還民と紛争中に避難せずに土地にとどまった住民との間で土地のアクセス権などにおいて問題となる。また、帰還民を含む社会的弱者への支援が集中すると、他の住民の不満を起しやすいため。

E. 住民の不公平感の政治利用

住民の不満は、容易に政治的に利用され得る。

F. コミュニティの共同体機能の弱体化

難民・IDPの定住、再定住地では、住民の地縁血縁のつながりが薄い場合があり、コミュニティとしての一体感が乏しく、外部者に対して結束して交渉することが難しい。他方、行政も脆弱で住民を保護する制度が整っていない。

(コミュニティによっては、紛争前のコミュニティの一体感が強いため、紛争後もある程度の一体感を保っている場合もある。)

G. 政府の脆弱性及び機能不全

紛争中、公務員を含む住民が域外に避難し、行政の機能が完全/部分的に停止している可能性がある。また、関連政策が未整備である、中央政府からの資金配布システムが未整備/機能不全である、正確なデータや現状に基づいた開発政策がない等により、開発事業実施が困難な可能性がある。

また、紛争の背景によっては、紛争によって難民やIDPとなった人々は、特に政府に対して不信感を抱いている。

H. 国民の政府に対する信頼喪失

紛争中あるいは紛争以前から、中央政府・地方政府から公共サービスが提供されないために、住民が不満を

が、多少なりとも有効性を確認することができた。(1)

③社会的統合のための新たな社会的装置が必要(A、D)

- 国内避難民が避難先又は帰還先の社会で統合されるためには、特殊な社会的装置が必要となる。
- 例：コロンビアでは、国内避難民を含む社会的弱者に対し、都市農業を通して介入したことが、食料の安全保障、栄養改善のみならず、都市農業の普及技術の移転、住民組織およびその関連機関の連携を強化する活動など、社会統合や地域コミュニティの育成にも貢献した(2)

④平和構築研修の実施(A、C、D、E、F)

- コミュニティ開発従事者に平和構築研修を実施し、既存コミュニティ住民と帰還民、国内避難民間の紛争を解決することに効果的となる考え方やスキルを提供することも、紛争予防配慮に有効である。
- 例：アフガニスタンでは、平和構築研修にコミュニティ開発委員会メンバーや地元の宗教者なども巻き込んだことにより、コミュニティにおいて紛争解決や平和について取り組むきっかけを作った。(1)

⑤住民のニーズに基づく事業の選定と行政とのつながりの重要性(A、B、C、F、G、H)

- 帰還の環境整備とコミュニティの強化には、行政との協働が重要となる。
- 例：アフガニスタンでは、住民のニーズに関するコミュニティ開発委員会(CDC)の関係者との討議を、コロンビアでは住民と行政が地域社会を議論する場として円卓会議を設置したことが協働を促進した。(1、2)
- 例：ウガンダでは、ベースライン調査の結果、ニーズの高かった課題を取り上げ、サブプロジェクトとして事業を実施。IDPの再定住促進と生活環境の改善につなげた。(3)

⑥コミュニティの伝統的慣習の尊重による事業推進(I)

- 紛争後、住民は疲弊し特に不安定な状態である。そのため、コミュニティと良好な関係で事業を進める上で、地方行政・地方有力者を通じて、と伝統的慣習を尊重して事業を進めることが重要である。
- 例：ウガンダでは、長年、IDPキャンプに住んでいた人々が、キャンプ付近に亡くなっ

もち、政府に対する信頼を失い、それが紛争の一因となっている可能性がある。紛争後であってもサービス提供が改善せず、住民が政府や行政機関への不信を抱いている状態は、社会の不安定要因となりうる。また、紛争の背景によっては、紛争によって難民や IDP となった人々は、特に政府に対して不信感を抱いている。

I. 新旧統治体制

農村の社会構造が、リーダーである村長や大地主、宗教指導者（イスラム社会等）を中心に構成されている環境では、リーダーの理解を得られない場合、摩擦が起こりうる。

【2. 対象地域・受益者】

D. 帰還難民や IDP の帰還先コミュニティにおける緊張関係 (前掲)

た人を仮埋葬しており、IDP キャンプ周辺の開発において度々問題が生じていたことが報告された。そのため、本調査では、伝統的な慣習に基づき伝統的チーフを呼んだ儀式を行ったところ、住民の遺体引き取りのきっかけを作り、また伝統的チーフの口から JICA が伝統的慣習を尊重している旨が住民に伝えられ、コミュニティとの良好な関係作りの一助となった。(3)

【2. 対象地域・受益者】

⑦紛争予防に配慮した受益者選定 (D)

- 対象コミュニティ選定に際しては、部族間のバランス、文化、宗教、現地住民の伝統や紛争要因等、多様な側面に配慮する必要がある。(1)
- 例：ボスニア・ヘルツェゴビナでは、紛争背景に鑑み、民族ではなく、帰還家族、母子家庭、戦争傷痍家族を中心として慎重に受益者を選定している。(4)

⑧帰還難民や IDP の帰還先コミュニティにおける緊張関係の緩和 (D)

- 難民や国内避難民を対象とするプロジェクトの場合、周辺地域住民を含んだバランスのとれたコミュニティ全体の生活改善を実施することにより、帰還先コミュニティにおける緊張関係を緩和することができる。また、社会的弱者と他のメンバーとのバランスにも配慮が必要。
- 例：アフガニスタンの場合、アフガニスタンの国別 PNA により、帰還民を支援する場合は、周辺住民も生活改善事業が必要との教訓があり、コミュニティと帰還民双方を受益者としている。(1)
- 例：ウガンダのアチョリ地域においては、人道支援機関が社会的弱者として「EVI (Extremely Vulnerable Individuals)」というカテゴリーを設けたが、EVI が得られる便益を求めて一時的な病気や怪我を持って EVI を詐称する者もいた。社会的弱者支援に関しては住民間の反発や対立を生まないよ

J. 政治・治安情勢による帰還プロセスの流動性

国内避難民・難民が流出した地域の場合、今後、対象地域の人口が流動的である可能性（大量の帰還者が発生する等）がある。

K. 土地問題

紛争影響国では、土地の法的・実質的所有権が不明確である可能性が高い。特に紛争中、強制移住が行われた地域では、元住民の居住や所有の権利が不当に抹消される事案も起こりうる。また、公的な土地制度と伝統的土地制度の併存、紛争中の非合法的な土地売買等もあるため、土地問題が開発の制約要因となることが多い。インフラ整備において、プロジェクト関係者が土地をめぐるトラブルに巻き込まれるリスクがある。また、元住民の土地に関する権利が確認されないまま開発を進めた場合、難民や IDP の帰還を阻害してしまうリスクがある。

【3. 実施プロセス】

D. 帰還難民や IDP の帰還先コミュニティにおける緊張関係 (前掲)

K. 地雷・不発弾

紛争により埋設された地雷や不発弾は、生活インフラ整備及び生産活動再開の阻害要因となる可能性がある。特に、生産基盤である農地に地雷が敷設されている場合、帰還が進まない大きな要因となる。

M. 中央政府と地方政府の関係

局地紛争を経験した地域の場合、地方政府において、中央政府に対する

う、状況を調査し、実態に応じた協力を行う必要がある。(3)

◎帰還状況に応じた事業計画の必要性 (J)

➤ 難民、国内避難民の帰還・再定住支援を行う場合、難民や国内避難民の流動性を念頭に置いたコミュニティ・プロファイルの実施、及びその結果に基づく案件形成が必要である。

・例：ウガンダでは、調査開始当初は、帰還先コミュニティにおける帰還の阻害要因を排除することが帰還促進につながると想定していたが、コミュニティ・プロファイル調査を通して、当該地域のコミュニティが①サブカウンティ・オフィスのある村（かつて IDP キャンプが位置し、地方行政の中心として基礎インフラが比較的整備されている）、②その近郊に位置する村、③遠隔の村（紛争中農地が放置されていたため、農業生産性が低い）の 3 つの地域に分かれていることが分かり、IDP も帰還を望まず（がでず）①に留まる者、帰還の途中で②にいる者、③に帰還した者等、分散していることが分かった。そのため、それぞれの場所に適した開発計画を検討することが必要であるとされた。(3)

⑩土地問題への対応 (K)

➤ 紛争中、住民は長期間、土地を離れていたために、帰還先で土地問題が生じることが多い。事業を実施する際、用地周辺の地主の把握や土地問題の有無について、事前に調査し、住民同士の対立を助長しないように留意する必要がある。(3)

【3. 実施プロセス】

⑪民族間摩擦を予防・緩和する上での長期専門家派遣の有効性 (D)

➤ プロジェクトを通じて民族間の交流が活発化することで、両民族間の摩擦が一時的に生じる可能性がある。日本人専門家が現地に常駐することで、問題や意見の対立をその場で解消する触媒となることができると。(4)

⑫地域に根差したローカル NGO の活用 (D)

➤ コミュニティの状況に詳しく、またコミュニティに受け入れられている地域に根差したローカル NGO の活用は、紛争予防配慮を行う上で重要である。(1)

<p>不満や緊張が残っていることがある。</p> <p>O. 治安 紛争後、治安が回復していない場合、専門家が安全上の理由から、現地で活動を行うことができない。</p>	<p>期待される効果</p>	<p>難民、IDP の帰還・再定住支援において、コミュニティへの復帰と生計の再構築にかかる支援を実施することにより、帰還先の生活の改善及び住民との関係構築がなされ、IDP の円滑な帰還が促進される。</p>
---	----------------	---

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	アフガニスタン	カンダハル帰還民社会復帰・コミュニティ開発支援計画	終了時評価 ファイナル・レポート
2	コロンビア	国内避難民等社会的弱者に対する栄養改善プロジェクト	終了時評価
3	ウガンダ	アムル県国内避難民帰還促進のためのコミュニティ開発計画調査	最終報告書
4	ボスニア・ヘルツェゴビナ	ボスニア・ヘルツェゴビナ国スレブレニツァ地域における帰還民を含めた住民自立支援（人間の安全保障プロジェクト）	中間報告書

ナレッジ教訓シート		
平和 13	平和構築とジェンダー	平和構築案件におけるジェンダー配慮

教 訓 (検討・適用すべき事項)	
教訓の種類	課題・セクターの教訓
キーワード	女性、ジェンダー、教育、職業訓練、収入向上、ノンフォーマル教育、ライフスキル、土地、農業
適用条件	教訓(対応策)
<p>・ジェンダーに配慮することで、紛争で影響を受けた女性への支援を行う場合</p>	<p>時点</p> <p>案件計画段階 案件実施段階</p>
	<p>対応策 (アプローチ)</p> <p>紛争影響地域における、ジェンダーへの配慮により、社会復興への社会的弱者となりやすい女性の参加の促進が可能となる。</p>
リスク(留意事項)	
<p>【1. 支援内容】</p> <p>A. コミュニティにおける女子教育への批判的な見方</p> <p>女子教育に対する批判的な見方が強い地域の場合、復興の担い手としての女性が、教育の機会へのアクセスを制限され、復興のプロセスから取り残されてしまう可能性がある。</p>	<p>【1.支援内容】</p> <p>①女性が通いやすい立地における識字教育の実施(対応しているリスク(以下同様):A)²⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 女性の教育に関しては、保守的な社会も多く、その地域社会が理解できる形での女性教育のあり方が、女性の参加を促進する上で重要となる。 ・例：アフガニスタンでは、地域社会の目が届くところで、行政と住民の協働によるコミュニティ機関において女性に教育を提供したことにより、父親や兄など女性の教育に大きな影響を与える男性にとっても許容しやすく、女性にとって利用しやすい施設となった。(レファレンスプロジェクト:(1)) <p>②ライフスキルの研修追加による男性からの理解促進(A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 男女ともに識字率が低いなど、全体的に教育の必要性に対する理解が低い社会の場合、女性教育では識字教育に加えて生活に役立つ知識の普及を合わせることで、参加を促進することができる。 ・例：アフガニスタンでは、識字教室に生活の質の向上に直接資するライフスキル教室(仕立て、美容、コンピューター、英語、コーラン等)を組み合わせたことで、女性の教育に大きな影響を与える男性にも識字教室の意義が伝わりやすかった。(1)

²⁴ *対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

**対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

<p>B. 職業訓練などにおける女性のニーズの反映</p>	<p>職業訓練の対象には女性も含まれる。そのニーズに配慮した訓練コースを設置しなければ、女性の参加が進まない可能性がある。</p>	<p>③女性向けの職業訓練コースの設置 (B)</p>	<p>➤ 女性の社会進出がある程度進んでいる場合においても、男性と女性の就く職業は異なる場合がある。その場合、女性のニーズに合わせたコースを設置することが女性の職業訓練への参加を促進する。</p> <p>• 例：エリトリアでは、元戦闘員の約 30%が女性であったため、女性向けのコースとして美容師コースを設けた結果、同訓練コースの修了生の半数以上が女性となった。(2)</p>
<p>C. ジェンダーによって生産資源への権利に制限がある</p>	<p>社会によっては、農村において寡婦を含む女性は特に社会的に弱い立場におかれ、土地へのアクセス権が認められず、生計を立てるための農作業ができない場合がある。その際に紛争後の女性を対象とした支援が進まない可能性がある。</p>	<p>④女性をメンバーに含む農業グループをすることで、土地の使用権に係る交渉力を高める (C)</p>	<p>➤ 土地の使用権は個人よりも集団で交渉した方が得やすい可能性が高いため、女性を含む農業グループを作り、集団で土地の利用権を交渉できるようにする。</p> <p>• 例：南スーダンでは、国内避難民や女性などの社会的弱者を含むメンバーで農業グループを作り、集団で新規農地の開墾及び農業用地の確保の交渉を行った。また、案件の C/P である CDO (コミュニティ開発官) も自身の業務の一環として、調整役を担った。その結果、集団農場を建設することができ、女性も農作業による生計向上を行うことができるようになった。(3)</p>
<p>期待される効果</p>		<p>紛争影響地域において、社会復興への社会的弱者となりやすい女性に対して、社会の理解のもと、教育や職業訓練、またはコミュニティにおける農作業の実施への支援を行うことで、女性のエンパワメントが促進される。</p>	

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	アフガニスタン	ノンフォーマル教育強化プロジェクト	終了時評価
2	エリトリア	除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト	終了時評価
3	南スーダン	ジュバ近郊の平和の定着に向けた生計向上支援プロジェクト	終了時評価 完了報告書

ナレッジ教訓シート		
平和 14	事業マネ	平和構築アセスメント (PNA) の実施

教 訓 (検討・適用すべき事項)	
教訓の種類	事業マネジメントの教訓
キーワード	PNA、紛争予防配慮、平和構築、紛争影響国
適用条件	教訓(対応策)
紛争中又は紛争後すぐ	<p>時点</p> <p>案件形成段階 案件実施段階</p> <p>対応策 (アプローチ)</p> <p>平和構築アセスメント (PNA) により、事前に不安定要因を分析するとともに、リスクの高い項目を洗い出し、これを継続的にモニターすることで案件実施中、不安定要因への配慮を適切に行うことが可能となる。</p>
リスク(留意事項)	
<p>A. 紛争影響国・地域のもつ脆弱性や変動性 紛争後においても、紛争影響国・地域は治安、政治・社会状況が流動的であり、紛争再発要因が残存又は新たな社会の不安定要因が発生している場合が多い。また、事業実施地におけるコミュニティの状況も様々であり、紛争当事者間、コミュニティに対立感情・憎悪が存在している場合がある。案件形成・実施の際には、国レベルの分析に加えて、プロジェクトサイトレベルの情報収集が必要となる。</p> <p>B. プロジェクト活動が負の影響を及ぼすリスク プロジェクト活動を行うことにより、事業実施地を含む社会の不安定要因を助長し、負の影響を及ぼす可能性がある。</p> <p>C. モニタリング項目を把握できていないことにより、プロジェクトが負の影響を受けるリスク プロジェクトの事業実施地の社会における不安定要因やリスクの高</p>	<p>①案件形成前の十分な事前分析が、平和構築においてきわめて重要であり、中でもPNAの4つの視点への配慮を行うことにより、リスクを減らすことが可能となる。(対応しているリスク(以下同様): A)²⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ プロジェクトを形成する際には、事前に紛争の原因分析やPNAなどの事前調査、分析を十分に行い、それらに基づいてプロジェクトを形成する。(他ドナーを含めた教訓分析より) <p>②現地社会の現状分析(コミュニティプロフィールや社会調査、治安状況の把握)が重要(A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ PNAの実施が困難な場合は、コミュニティプロフィールや社会調査の作成が望まれる。また、その社会の状況や、治安上のモニタリング事項に関して、現地C/Pやスタッフから常に情報収集しておくことも円滑な事業実施につながる。(レファレンスプロジェクト(以下同様): 1、2、3、4) <p>③事業マネジメント上のリスク管理のためのモニタリングの実施(B、C)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 安全対策および紛争予防配慮事項、予期していなかったプロジェクトの負の影響を考慮して、モニタリング項目を抽出し、常

²⁵ *対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

**対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

<p>い事項が把握、モニタリングされないことにより、不安定要因の助長やプロジェクト実施上の環境変化が把握されず、プロジェクト運営に負の影響が及ぶ可能性がある。</p>		<p>に注視することにより、事業マネジメント上のリスクを管理する。(5、6)</p> <ul style="list-style-type: none"> 例：コンゴ民主共和国の場合、語学力と行動力の高いPNA 担当団員が、プロジェクトレベルPNA 調査を実施し、同PNA により抽出したモニタリング項目に基づき、常に最新の安全管理情報の収集に努めた。また、総括を含むほかの団員も PNA 調査の結果を活用し、Do No Harm 原則に基づくパイロットプロジェクトの計画実施を行った。(5) <p>④リスクとしてモニタリングする事項を明確に業務指示書に記載する。(C)</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトレベルの PNA を作成する際に、モニタリングすべき主要項目が明確でない場合、調査団やプロジェクトチームによる調査はより長い時間を要する。従って、JICA がすでにある程度情報を持っている場合には、業務指示書等にモニタリング項目を明記することが奨励される。 例：ウガンダの案件では、それまでの経験を踏まえて、PNA の業務内容に関し、PNA としてモニタリングすべき項目を JICA がコンサルタントチームに対する業務指示内容に明示した。(4)
	<p>期待される効果</p>	<p>紛争地域において、平和構築アセスメント(PNA)を実施し、プロジェクトへ負の影響を与えうる不安定要因の把握、及びプロジェクトが注視すべきモニタリング項目の特定を行うことにより、リスクを低減しプロジェクトの円滑な実施がなされる。</p>

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	スリランカ	コミュニティアプローチによるマナー県復旧・復興プロジェクト	最終報告書
2	アフガニスタン	カンダハル帰還民社会復帰・コミュニティ開発支援計画プロジェクト	終了時評価報告書 ファイナルレポート
3	スリランカ	トリンコマリー県住民参加型農業農村復興開発計画プロジェクト	終了時評価
4	ウガンダ	アムル県国内避難民帰還促進のためのコミュニティ開発計画調査	最終報告書
5	コンゴ民主共和国	コンゴ民主共和国バ・コンゴ州カタラクト県コミュニティ再生支援調査	最終報告書
6	アフガニスタン	カブール首都圏開発計画推進プロジェクト	終了時評価

ナレッジ教訓シート		
平和 15	事業マネ	紛争影響国での情勢の変動性が 高い案件における PDM の柔軟性の確保

教訓 (検討・適用すべき事項)	
教訓の種類	事業マネジメントの教訓
キーワード	PDM、プロジェクトマネジメント、迅速性、柔軟性、モニタリング、評価、案件形成
適用条件	教訓(対応策)
紛争中又は紛争後すぐ	<p>時点</p> <p>案件形成段階 案件実施段階</p> <p>対応策 (アプローチ)</p> <p>平和構築案件に求められる迅速性、データ不足という状況、環境・情勢の変化などに応じたPDMの作成と柔軟な変更を行うことが重要。そのためにはプロジェクトレベルのPNAの実施が望ましい。</p>
リスク(留意事項)	
<p>A. 案件形成時に紛争配慮のために求められる迅速性 紛争後、紛争の再発要因が特に強く残っている場合は、案件の迅速な開始が求められる。その際、精緻なPDMを作成するための情報が不足する、あるいは情報収集に十分な時間を割くことが困難な場合がある。</p> <p>B. 案件形成期のデータ不足 平和構築案件では、紛争中、現地政府の行政機能が完全/部分的に停止しており、かつ、人の動きも流動的であるため、案件計画時に情報やデータが不足している場合が多い。</p> <p>C. 現地政府の脆弱化 紛争影響により現地政府が脆弱化しており、政府からプロジェクトの形成あるいは実施に係る適切な情報が得られない場合がある。</p> <p>D. 不安定な情勢 治安や政治の情勢が不安定なため、前提条件が崩れる、又はプロジェクト</p>	<p>①案件の迅速性が求められる場合の PDM に係る対応 (対応しているリスク (以下同様): A、B)²⁶</p> <ul style="list-style-type: none"> • 案件の迅速な開始が優先される場合、案件を形成する時期に、精緻な PDM を作成することが困難な場合がある。その場合、案件形成期は柔軟なプロジェクト設計にし、PDM の詳細 (活動や指標など) は案件開始後のしかるべき時期にベースライン調査などを行い、PDM を再検討することが考えられる。(ナレッジ教訓シート5:生活インフラの整備や農業・農村開発を通じた住民間の信頼醸成、ナレッジ教訓シート:元戦闘員の社会復帰の促進も参照) <p>②包括的な目標をもつ案件における環境変化への対応 (C、D、E)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 平和構築の案件では、複数の大きな独立した課題に取り組む場合がある。紛争影響により、前提条件や外部環境が変化する可能性もあるため、プロジェクト成果やその規模がプロジェクト実施期間と投入に見合っているかどうか計画段階から考慮すべきであり、そのうえで変更が必要となる場合には、指標、成果、活動などの変更で対応する。(レファレンスプロジェクト (以下同様): 1、2)

²⁶ * 対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

** 対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

<p>トの継続に重大な影響を与えるような外部条件の変化が起こる可能性がある。</p> <p>E. 紛争影響による多様なニーズ 多様なニーズに対応するため、目標が包括的なものとなってしまう、案件の想定する成果や規模が案件の実施期間や投入に見合わなくなってしまうリスクがある。</p>		<p>③詳細計画策定調査が行われる場合のデータ収集体制（A、B）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・詳細計画策定調査の段階で、ベースラインデータを収集しうる体制が整備されていることが望ましいが、それが不可能な場合は、案件開始後の体制でベースライン調査などを実施し、PDM や計画を再構成することを含めることを検討する。（3） <p>④現地状況の変化に応じた柔軟なプロジェクト設計（A、B、C、D）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前提条件や外部条件の変化に対して、成果・活動を柔軟に変更する。（4、5） ・和平合意の成立前の案件であれば、和平プロセスの進展に合わせ、紛争終結後は当該国の平和構築および国家建設プロセスの進捗にあわせた柔軟なプロジェクト計画の変更を行う必要がある（6）。 ・紛争影響により脆弱化した既存の地方行政機能を利用する場合、そこから受ける負の影響を考慮した柔軟なプロジェクト設計が必要（1）。 ・情勢の変化に応じて、（JICA、C/P、従事者等の）関係者間の協議に基づき、計画を変更する場合、その経緯を記録に残すことが案件のモニタリングや評価を適切に実施する上で重要となる。（2）
	期待される効果	現地のニーズに応じて案件が迅速に開始され、開始後の適切なタイミングにおいて現地の状況変化を踏まえた PDM の柔軟な改訂により案件が円滑に実施される。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	ウガンダ	アチョリ地域コミュニティ開発計画策定能力強化プロジェクト	終了時評価
2	パレスチナ	地方行政制度改善プロジェクト	終了時評価
3	スーダン	ダルフル及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト	終了時評価
4	フィリピン	ムスリム・ミンダナオ自治区人材育成プロジェクト	終了時評価
5	スリランカ	トリンコマリー県住民参加型農業農村復興開発計画プロジェクト	終了時評価 事後評価
6	アフガニスタン	基礎職業訓練プロジェクト（旧：除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト）	終了時評価

ナレッジ教訓シート		
平和 16	事業マネ	紛争影響国でのC/P 機関の脆弱性から生じる負の影響への対応

教 訓 (検討・適用すべき事項)	
教訓の種類	事業マネジメントの教訓
キーワード	C/P、カウンターパート、持続性、組織自立性、脆弱性、負の影響
適用条件	教訓(対応策)
紛争中又は紛争後すぐ：紛争影響により C/P 機関が脆弱化している中で、案件を実施する場合	<p>時点</p> <p>案件形成段階 案件実施段階</p> <p>対応策 (アプローチ)</p> <p>紛争影響により C/P 機関が脆弱化している中で案件を実施する場合、その脆弱性を暫定的に補完する、人事異動や人事不足への対応をとることにより、その脆弱性から生じる負の影響を縮小することが可能となる場合がある。</p>
リスク(留意事項)	
<p>A. C/P 機関の頻繁な人事異動 紛争影響の強い国では、頻繁な組織の改編や人事異動が発生し、組織への技術の蓄積がなされない可能性がある。</p> <p>B. C/P 機関の人員・予算不足 紛争影響により政府機能が脆弱化した国では、中央政府からの人の派遣あるいは交付金や地方での税収がいずれも低く、人件費の確保が難しい。そのため、地方政府の人員が不足し、職員ポストが充足されず、技術移転の受け手がいないなどの事態が発生する可能性がある。</p>	<p>①暫定的な技術要員の提供による相手国政府の脆弱性の補完 (対応しているリスク (以下同様) : A、B) ²⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 行政機関が極めて脆弱な場合は、制度的自立性の担保されない暫定的な手段の採用が有効な場合がある。(レファレンスプロジェクト (以下同様) : 1) ➤ 行政サービスの提供については、現地の案件実施パートナー (Facilitating Partner) やローカルコンサルタント、プロジェクトスタッフなどを通じて実施することなどが考えられる。(一方、紛争影響後暫く経過している場合は、制度的な持続性のためにプロジェクト雇用のファシリテーターやコンサルタント等が C/P の代替をしないように留意する必要がある) (2) <p>②人事異動への適切な対応 (A、B)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 退職・転職を含め人事異動が起こることを前提に、研修効果が組織に残るような方策をとる (2)。そのためには研修の対象を広げて (シニアとジュニアを含めるなど) なるべく多く参加させるなどの配慮も考えられる。 ➤ また、大学などの外部組織に技術的バックアップを行うことにより、研修をその外部

²⁷ *対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

**対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

	<p>組織から行う体制を整備し、技術的な自立性を担保する。(3)</p> <p>③人員不足への対応 (A、B)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ C/P の人員や能力が不足していても、開発計画策定能力や開発事業実施能力が向上するようなアプローチを採用する。 <ul style="list-style-type: none"> • 例：シエラレオネでは、地方よりも人材が豊富な中央から支援を開始することに加え、技術移転のレベルを一般的な人材でも理解ができるものとする、主要関係者の交代などを見越してブリーフィングの実施や活動内容の可視化などを提言している。(4) • 例：ウガンダでは、人員や予算の制約があっても、開発計画策定能力と事業実施能力が向上できるような技術支援アプローチとして計画策定ツールの導入、整合性と一貫性のある調達、施工監理から完了までの手順整備等を実施し、C/P 一人一人の能力向上を図った。(5)
期待される効果	紛争影響国において、C/P 機関の脆弱性を補完する支援を行うことで、プロジェクトへの負の影響が縮小され、移転した技術が C/P 機関に蓄積される。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	パレスチナ	持続的農業技術確立のための普及システム強化プロジェクト	終了時評価
2	アフガニスタン	カンダハル帰還民社会復帰・コミュニティ開発支援計画プロジェクト	終了時評価
3	南スーダン	南部スーダン戦略的人材育成プロジェクト	終了時評価
4	シエラレオネ	カンビア県地域保健改善プロジェクト	終了時評価
5	ウガンダ	アチョリ地域コミュニティ開発計画策定能力強化プロジェクト	終了時評価

ナレッジ教訓シート		
平和 17	事業マネ	紛争影響国での遠隔による支援活動の 運営・管理

教 訓 (検討・適用すべき事項)	
教訓の種類	事業マネジメントの教訓
キーワード	治安、遠隔、プロジェクトマネジメント、ローカルリソース
適用条件	教訓(対応策)
紛争中又は紛争後すぐの状況で、治安が再度悪化した場合 日本人専門家が対象地区の全部あるいは一部に入れない場合、あるいは状況の変化によって入れなくなる場合において活動を継続する場合	<p>時点</p> <p>案件形成段階 案件実施段階</p> <p>対応策 (アプローチ)</p> <p>治安の制限から、プロジェクトサイトの全部又は一部に入ることができない場合において、遠隔でプロジェクト運営を継続する工夫や対応策 (アプローチの工夫、研修実施地の選定、ローカルリソース (スタッフ、NGO) の活用、C/P との関係づくり、在外事務所との情報交換など)。</p>
リスク(留意事項)	
<p>A. 治安の悪化による案件活動の中断</p> <p>プロジェクトサイトにおける治安の悪化により、日本人専門家が現場に行けない、又は当該国への渡航ができなくなることにより、案件活動が中断してしまう可能性がある。</p>	<p>①遠隔での技術普及におけるステップバイステップアプローチの導入 (対応しているリスク (以下同様) : A) ²⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 案件の実施途中で遠隔操作となった案件において、技術普及を専門家→現地研究者→普及員→農家と、段階的に普及を行うステップバイステップアプローチを導入したことにより、案件活動を継続することができた (1) <p>②研修実施地の適切な選定 (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 治安の安定した場所を研修実施地として選定することにより、治安の問題を克服し、日本人専門家からの技術的な指導を行うことができる。特に、個人の能力向上や中核人材の育成に係る活動において効果がある。(2) <p>③ローカル・ナショナルスタッフや NGO の活用 (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ プロジェクトが雇用したスタッフ (ナショナルスタッフあるいはローカルスタッフ) の雇用と育成は、万が一の日本人専門家の退避の際には、C/P との橋渡しとなる。

²⁸ *対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

* *対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

		<p>(1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ また、現地リソースとしてのコンサルタントやNGOを活用することにより、案件実施を補完あるいは円滑に行うことが可能となる。(2、3、4) <p>④C/Pによる案件管理の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ C/Pと協働あるいはC/Pによる案件管理は、能力開発の一環として、あるいは現地人月に制限のある案件の管理運営と同様に積極的に進められるべきである。特に、紛争影響国の場合、万が一の治安リスクの増大に備えて、早期からのC/Pとの協働を検討し始めることが重要である。 ➤ 遠隔操作案件における運営管理の手段として、合同調整委員会や、別のレベルの調整委員会、セクター会合などを設置し、それらの会議を活用した案件管理を実施する。(5) ➤ また、遠隔操作の場合、C/Pの案件運営に関するより高いコミットメントが必要となる。その場合、プロジェクトの運営管理に係る国別研修を行うことにより、プロジェクトの効率性を高めることができる。(5) ➤ さらに、専門家からC/Pへ密に連絡をとることにより、大きな問題を回避することに留意すべき。(6) <p>⑤在外事務所主管による迅速な対応 (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 遠隔操作でのプロジェクト運営を余儀なくされる場合、在外事務所主管とする方が、本部の担当部よりも状況把握の迅速性および効率性に勝ることから、より適切な対応が行える案件があった。(5)
	期待される効果	紛争影響国において、治安の制限がある場合でも、遠隔でプロジェクト運営を継続する工夫や対応策を講じることで、案件への負の影響を縮小し、案件活動が円滑に進められる。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	アフガニスタン	ナンガルハール稲作農業改善プロジェクト	終了時評価
2	フィリピン	ムスリム・ミンダナオ自治区人材育成プロジェクト	終了時評価
3	アフガニスタン	カブール首都圏開発計画プロジェクト	終了時評価

4	アフガニスタン	アフガニスタン・タジキスタン国境バダフシャーン地域における農村開発プロジェクト	終了時評価
5	アフガニスタン	道路維持管理システムの構築及び人材育成プロジェクト	終了時評価
6	スーダン	ダルフル及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト参萬円	終了時評価

ナレッジ教訓シート		
平和 18	事業マネ	平和構築の意図や目的を考慮した評価と、 案件実施の経緯の記録

教		訓（検討・適用すべき事項）	
教訓の種類	事業マネジメントの教訓		
キーワード	プロジェクト評価、平和構築、記録		
適用条件	教訓（対応策）		
紛争影響国で実施された案件において、事前、中間レビュー、終了時、事後などの評価を実施する場合	時点	案件形成段階 案件実施段階 案件評価段階	
	対応策（アプローチ）	平和構築の意図や目的を適切に PDM や他の報告書等に記録しておくことが、事後評価等で適切に評価されるために重要となる。	
リスク(留意事項)	<p>① 平和構築の視点を加えた評価の実施（対応しているリスク（以下同様）：A）²⁹</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 「紛争影響国における事業評価ガイドライン」を活用することとし、その旨を公示にも明示する。 ➤ また平和構築を目的としつつも、その目的をプロジェクト目標や上位目標双方で設定することが難しい・はばかられる場合、その意図をその他留意点として案件形成期から書類に残す努力が必要となる。それがないと、担当者交代等によって案件の意図が引き継がれず、不明瞭になり、案件の適切な評価がおこなえなくなる。（レファレンスプロジェクト（以下同様）：1、2、3） ➤ 紛争要因や平和構築の目的を PDM や評価報告書に記述することが政治的に難しい場合は、和文と英文を異なる表記にするなどの対応もあり得る。（4）（ナレッジ教訓シート 5: 生活インフラの整備や農業・農村開発を通じた住民間の信頼醸成、ナレッジ教訓シート 7: 教育分野の支援を通じた民族融和、和解共存の促進も参照） ➤ 団長所感などにおいて、案件の妥当性や平和構築の観点からの案件の意義などについて言及することにより、多様な視点を加 		
A. 案件実施上の平和構築の意図が不明確である 平和構築の案件として実施されていながら、そのプロジェクト活動の「平和構築」に対する貢献が間接的である（あるいは上位目標以上の目標とされる）ことから、その意図が PDM 等に明示されていない場合がある。その際には、プロジェクトの活動、目的、平和構築の意図を含めた案件の妥当性が適切に評価されない可能性がある。			
B. 紛争影響国及び地域における情勢の変動性が評価に与える負の影響 プロジェクトの実施地域の治安、政治、社会環境などの変化が大きい場合、情勢の変化に応じた PDM 等のプロジェクトデザインの見直しを行わなければ、プロジェクトの有効性、効率性、持続性が低下する可能性がある。			
C. 案件の目的とスキームの不整合 現地で早急に目に見えるアウトプ			

²⁹ *対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

**対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

<p>ット（機材調達・施設整備）が求められる中、現地環境から無償資金協力が実施できず、技術協力プロジェクトを実施した場合、本来は能力開発を担うスキームであるにも関わらず、現地では早急な目に見えるアウトプットが求められるため、最終的に能力開発面の対応が後回しになり、評価が低い、又は困難となる場合がある。</p>		<p>える。(5)</p> <p>②PDMの変更における工夫 (B, C)</p> <p>➤ PDMについては硬直的に考えず、環境の変化や対象国におけるニーズの変化に合わせて柔軟に変更を加えることが可能である。その場合、業務指示書に必要な応じた PDM の変更とその経緯の記載を言及することも一案となる。(ナレッジ教訓シート 15: 紛争影響国での情勢の変動性の高い案件における PDM の柔軟性の確保、ナレッジ教訓シート 19: 紛争影響国での複数スキームの組み合わせと他ドナーとの協調・連携を参照)</p>
	<p>期待される効果</p>	<p>平和構築の意図や目的を適切に PDM 等の公式文書に記録し、事業実施関係者間で共有されることで、案件実施中もその目的にあった運営がなされ、平和構築案件の持つ特殊事情を踏まえた目的についても案件評価実施の際に考慮することができる。</p>

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	アフガニスタン	カブール首都圏開発計画推進プロジェクト	終了時評価
2	パレスチナ	地方行政制度改善プロジェクト	終了時評価
3	アフガニスタン	ナンガルハール州帰還民支援プロジェクト	終了時評価
4	ボスニア・ヘルツェゴビナ	IT 教育近代化プロジェクト	終了時評価
5	スリランカ	コミュニティ・アプローチによるマナー県復旧・復興計画プロジェクト	終了時評価

ナレッジ教訓シート

平和 19	事業マネ	紛争影響国での複数スキームの組み合わせと他ドナーとの協調・連携
-------	------	---------------------------------

教 訓 (検討・適用すべき事項)	
教訓の種類	事業マネジメントの教訓
キーワード	案件形成、平和構築案件、紛争影響、連携、援助協調
適用条件	教訓(対応策)
紛争影響国・地域で案件を形成する場合	<p>時点</p> <p>案件形成段階</p> <p>対応策 (アプローチ)</p> <p>平和構築支援の案件は、技術協力（開発計画調査型技術協力を含む）・無償/有償資金協力などの複数の介入を組み合わせる、また他ドナーと協調して役割分担をすることで効果を高めることができる。</p>
リスク(留意事項)	<p>①開発計画調査型技術協力（旧開発調査）をエントリーポイントとする支援の実施（対応しているリスク（以下同様）：A）³⁰</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 援助が再開されて間もない、あるいは無償資金協力を実施したいが関連情報が限られているなどの場合、足の速い緊急開発調査や開発調査型技術協力などを、次の支援を念頭においたプログラムの支援のエントリーポイントとして実施することも一案である。（レファレンスプロジェクト（以下同様）：1、2） ➤ その際、復興的意味合いを持つやや大きなインフラと、住民間の信頼醸成などを目的とするコミュニティインフラを組み合わせるなどの方策があり得る。（1） ➤ 開発調査型技術協力（旧開発調査）で実証を行いつつ、技術協力としての実効性を検討し、その後、技術協力プロジェクトとしてモデルの発展あるいは普及を行い、時間の要する平和構築課題（信頼の醸成や関係性の構築）などに取り組む。（3から4へ、1から5へ、6、7など） <p>②案件実施中は、変動するニーズに合わせた活動の変更を可能な限り行い、異なるスキームを組み合わせることも選択肢として検</p>
<p>A. 情報不足あるいは情勢の変化 平和構築の案件形成は、通常の案件形成での留意事項に加えて、緊急性・迅速性（紛争後の住民は疲弊しておりすぐに支援が必要）、情報不足（紛争中に行政サービスやドナーの支援が途絶えているケースが多く、実施体制やニーズに係る情報が少ない）という課題があることに加え、環境やニーズの変化（紛争後の不安定な政治状況に加え、様々なドナーの支援や難民・国内避難民の移動など環境の変化が起こる）が特徴的である。これらの特徴に配慮しなければ、タイミング、支援内容、受益者、カウンターパートが適切なものとならず、ニーズに答えられない可能性がある。</p> <p>B. 多様なニーズ及び課題への単体プロジェクトによる対応の限界 単体のプロジェクトや調査の期間、あるいは単一の援助機関では、広範な平和構築の課題に対応しきれないことも多く、部分最適に陥る可能</p>	

³⁰ * 対応策における括弧内のアルファベットは、リスクのアルファベットに対応する。

** 対応策における括弧内の番号は、レファレンスプロジェクトの番号に対応する。

性がある。

討する。(B)

- 生計向上のための職業訓練では、紛争後の労働市場や環境の変化に合わせて活動内容の変更をする必要がある。
- 例：南部スーダンでは、政府における制度変更(就業支援サービス管轄者の変更)や、マルチ・ドナー信託基金を活用した受託事業の開始などに伴い、臨機応変にプロジェクトデザインを変更したことにより復興支援ニーズに迅速かつ適切に対応することができた。(8)

③複数の案件形成調査から支援につなげる方式の活用 (A)

- 一回の調査で案件を形成するだけの情報が集まらない場合は、複数回の案件形成調査や詳細計画策定調査を実施した後に、案件の実施に移行する。(9、10)。
- 特に実証事業やクイックインパクト事業(Quick Impact Project)³¹などが想定されていない場合、大規模・総合的な開発調査型技術協力の形成に時間をかけるよりも、足の速い調査を行い、必要な場合には複数の調査を重ねるような段階を経る必要もある。なお詳細計画策定調査においても、パイロット的に研修等の活動を含むことも可能であるため、なるべく緊急的な課題に対応するように配慮する。(外部有識者からの教訓)

④無償資金協力と技術協力プロジェクトの連携 (B)

- すでに無償資金協力により機材が供与された実績があり、その活用などの経緯がある場合、追加的な機材供与や更新などと、その機材の活用を行う技術協力プロジェクトを合わせて実施し、早期に効果的な支援を実施することが効果的な場合がある。(10、11)
- 特に保健分野において、無償資金協力のよう機材供与などのコンポーネントの予算が大きい場合、技術協力プロジェクトを組み合わせることで、疲弊した保健分野の施設・機材とそのマネジメントを向上させ、公共サービスの底上げを効果的に行うことが可能となる。(12、13)
- 例：スーダン(ダルフール)では、コミュ

³¹ 平和構築プロジェクトの支援として小規模、短期で実施される早期に目に見える効果をもたらす事業であり、例えば道路建設、給水施設の復旧など住民の生活の再構築に直接資する事業のことが多い。

ニティ向けの生計向上・職業訓練コースにおいて、UNDP を通じた日本の無償資金協力を受けていた DDR プロジェクトにより選定された元戦闘員を、研修対象者に含めたことにより、限られた資金で合理的に活動範囲及び対象者の拡大を実現できた。(14)

⑤他ドナーの協力に関して情報を収集し、協力しつつ平和構築の課題に対応する (B)

- ドナー間でよく対話し、共通の戦略を策定して合意する。また、合同の活動を増加させるべき。さらにプールファンドや信託基金(トラストファンド)も利点がある場合は活用すべき。(多数のドナーで相互に補完関係のない活動を実施している場合は、プロジェクトは部分最適に陥ってしまう恐れがある。国家レベルの全体最適をめざすべき)。(他ドナーの教訓)
- JICA の場合、プールファンドや信託基金への参加自体は可能でない場合があるが、それでもこれらファンドをカウンターパートが利用するアイデアを出す、手続きを支援するなどの方策を通じて、協調することも可能。(外部有識者からの教訓)
- セクター支援協調では、狭い分野(例:地雷やDDR)だけでなく、平和構築分野で活動しているドナー、政府の活動まで広げて情報収集を行うことが望ましい。(11)
- 対象国・地域におけるドナーマッピングを行い、その中における日本のポジションを明確にして、その役割を果たすことが望ましい。(例えばノルウェーは、リーディングドナー、サブドナー、国際的アレンジに乗るドナー(“乗るドナー”)の3段階に分けて自国援助の立ち位置の妥当性を評価している。)(他ドナーの経験による教訓)
- 例:カンボジアでは、地雷除去活動のための政府組織であるCMACに対して、地雷の除去の活動費用を支援するドナーはあったが、組織の運営強化を支援するドナーはなかった。そこで、日本が機材供与に加えて、組織の運営強化を支援し、実施機関の機能強化を通じて地雷除去活動の効率や効果を向上させた。(11)
- ドナーマッピングや他ドナーとの情報交換は個別に対応すると時間がかかり、迅速性が犠牲となる可能性もある。従って、可能な場合は現地のドナーグループに参加することによって、効率的に情報収集を行う。(外部有識者からの教訓)

	期待される効果	プロジェクトを複数の介入に分けることで、変化する外部要因に柔軟な対応が可能となり、かつ、時間を要する平和構築のプログラムの課題に取り組むことが可能となる
--	---------	--

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	評価報告書
1	ウガンダ	アムル県国内避難民帰還促進のための農業・農村開発プロジェクト	最終報告書
2	コンゴ民主共和国	バ・コンゴ州カタラクト県コミュニティ再生支援調査	最終報告書
3	ボスニア・ヘルツェゴビナ	スレブレニツァ地域における帰還民を含めた住民自立支援計画	終了時評価
4	ボスニア・ヘルツェゴビナ	スレブレニツァ地域における信頼醸成のための農業・農村開発プロジェクト	終了時評価
5	ウガンダ	アチョリ地域コミュニティ開発計画策定能力強化プロジェクト	終了時評価
6	スリランカ	マナー県定住コミュニティ緊急復旧計画プロジェクト	最終報告書
7	スリランカ	ジャフナ県復興開発促進計画プロジェクト	最終報告書
8	スーダン	基礎的スキル・職業訓練強化プロジェクト (SAVOT)	終了時評価
9	エリトリア	除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト	終了時評価
10	ブルンジ	公共交通公社運営能力再生プロジェクト	終了時評価
11	カンボジア	人間の安全保障実現化のためのCMAC機能強化プロジェクト	終了時評価 事後評価
12	ブルンジ	母子保健向上を目的とする医療施設能力強化プロジェクト	終了時評価
13	シエラレオネ	カンビア県保健改善プロジェクト	終了時評価
14	スーダン	ダルフル及び暫定統治3地域人材育成プロジェクト	終了時評価

第5章 提言

5.1 教訓のナレッジ化作業プロセス（実施～認定）の実施に関する提言

（1）ナレッジ教訓作成の進め方

ナレッジ教訓の作成については、昨年度すでに4分野のナレッジ教訓が作成された経緯があることから、JICA および調査団双方で、ある程度の最終成果物を正確に想定しようという前提で作業が進められた。しかしながら、ナレッジ教訓が作成される過程で、教訓抽出の基本的視点やまとめ方が変更されるなど、第一案ができてからの変更事項が多々あった。調査団としては、最初の第一稿ができる前に、意思疎通のためにナレッジ教訓の素案として、ナレッジ教訓の案としてナレッジ教訓の候補を適用すべき事項、適用条件、リスク、教訓（時点・対応策、期待される効果）の点から検討した一覧を作成し、意思疎通の道具としたが、その時点でも大きな議論がなく、第一案ができてから、イメージと異なるという議論となり、その後の組み換え作業などに多くの時間を要した。これらは、平和構築分野の分野課題の特徴から、支援事業が包括的・長期になることが多く、事業で実施される活動が多様であるため、ナレッジの項目立てに試行錯誤が必要であったことなどから致し方がない面があるが、ナレッジ教訓の作成では、課題（セクター）ごとの試行錯誤が必要であることを前提とした工程とすべきであろう。

具体的には、最初の段階における評価部と課題部におけるナレッジ教訓の具体像の共有（評価報告書からの抽出というボトムアップに重きを置くか、ある程度の網羅性を持たせるためにあらかじめナレッジ教訓の狙い（項目案）を定めた教訓の抽出とするか）、および同具体像を踏まえた基本的視点に関する合意（教訓抽出のための視点なのか、それとも求めるナレッジ教訓群なのか）、課題部におけるテーマ別評価：ナレッジ教訓の作成へのニーズの特定（ナレッジ教訓が想定している入構5年目程度の職員のニーズの把握、あるいは在外などの関係者のニーズ把握）などが考えられる。

また、合計4回の正式な検討会が開催されたが、検討会後に提出されたコメントで大幅な変更を迫るコメントが何度かあった。正式な検討会での合意は関係者全体の合意であるという認識が共有されているとは言えない状況だったため、他の関係者の意思を確認しながらの手探りの作業となり、作業のやり直しが発生したことがあった。実際に作成されたナレッジ教訓シートを見てみないと分からない点があることも理解しつつ、物事を決定する正式な検討会と方針や内容の協議や見直しを行う補完的な打合せの位置づけを最初に確認し、使い分けることも必要と考えられる。

（2）個別案件の評価報告書からの教訓抽出によるナレッジ教訓の作成という進め方

個別案件の事後、終了時、中間、事前の各評価報告書の教訓を主な情報ソースとしたナレッジの生産は、平和構築分野では不十分であった。これは、（1）平和構築分野がマルチセクターであるがゆえに、一分野あたりのレビュー対象案件数にばらつきがあったため、（2）平和構築案件では、必ずしも実施時及び／又は評価時に平和構築の意図が関係者間で共有されているとは限らず、

評価報告書に平和構築ならではの教訓が明記されていないものもあったため、と考えられる。また平和構築・復興支援室から案件の個々の工夫や配慮から得られる個別の教訓をできるだけ把握していきたいという意向もあり、詳細の情報収集に配慮したが、個々の案件からの教訓は部分でしかなく、平和構築が本来的にもつ中長期的な意図や、教訓が抱える背景などは、これらの報告書では読み取れなかった。従い、インタビューや、追加の報告書のレビューで状況を把握することも多かった。今後、平和構築案件にて評価報告書を作成する際には、妥当性の評価などにおいて、上述の情報が明記されることが望まれる。

なお、平和構築分野では、紛争影響国におけるコミュニティ開発と地方行政、および生計向上と職業訓練という主要な介入分野および平和構築にかかるプロジェクト研究などの過去の経験のとりまとめが蓄積されており、これらが、教訓を抽出する際の主要なソースのひとつとなった。また、開発計画作成型技術協力（旧開発調査）においては、完了報告書における提言や教訓が重要となった。このように分野や課題によって、ナレッジ教訓の作成プロセスが大きく違ってくる可能性があることを前提に、JICA 関係者の中でも本作業のとりまとめを実施する評価部と、内容の検討を行う担当課題部との事前のナレッジ教訓のイメージのすりあわせは重要である。特に、上述した点と重なるが、ナレッジ教訓の具体像の共有（評価報告書からの抽出というボトムアップに重きを置くか、ある程度の網羅性を持たせるためにあらかじめナレッジ教訓の狙い（項目案）を定めた教訓の抽出とするか）は、その後のナレッジ作成プロセスと直結するため、ユーザー視点に基づき、JICA の蓄積しているその他の資料との位置づけを明確にしたうえで、すり合わせておくことを勧める。

5.2 ナレッジ教訓の活用に関する提言

（1）案件形成・計画時の配慮・注意事項の把握

本ナレッジによって案件形成時および計画時に、これまでの経験から注意すべき点を把握することが可能である。ナレッジ教訓のリスク欄では、注意すべきことが活動内容、対象者、実施プロセスに分類されて掲載されており、配慮・注意事項を把握の上、可能な対策をプロジェクトのデザインへ予め内部化して計画・形成をすることが可能となる。

（2）モニタリング時、評価時の確認事項の把握

形成時と同様に、案件が進んだ場合であっても、活動内容や実施プロセスにおける注意事項はチェックリスト的に利用することが可能となる。特に問題が生じている場合、以前の教訓からどのような対策があったかを把握することが可能となっている。

（3）分析報告書への入り口としての利用

上記（1）、（2）においてもナレッジ教訓シートが提供できる情報は限られている。一方、ナ

レッジ教訓ではリファレンス案件がついているため、評価報告書あるいは完了報告書を参照することによって、背景や文脈にかかる情報を入手することが容易となる。また、本報告書も参照した過去の調査報告書などの分析への入り口としても、本ナレッジ教訓で情報を整理しておくことは有益であろう。

(4) ナレッジの改訂・更新

平和構築への取り組みは JICA でも比較的新しいものであり、加えて、世界情勢の変化を受け、新たな平和構築の課題とそれに対するアプローチが生まれつつある分野でもある。今回のナレッジ教訓作成の対象案件は、多くは 2012 年ごろに終了した案件であり、今後、情報の更新が必要となる。

5.3 ナレッジ教訓の活用促進に関する提言

(1) ナレッジ教訓の課題部着任・対象国赴任にかかるブリーフ資料としての利用

平和構築分野のナレッジ教訓は、当分野がセクター横断的で、平和構築という案件の意図のもと、多様な活動を、変化する環境に合わせて実施していかなければならないという特殊な案件からの教訓であることから、その教訓は事業マネジメントにおける教訓、分野課題における教訓は双方とも重要となる。

分野課題の教訓では、平和構築案件の抱えるリスクへの対応策としての入り口として整えられているため、研修時において、既存のプロジェクト研究などと合わせて研修で活用することで、人材育成の一助とすることができよう。

また、事業マネジメントについては、通常の開発案件の直面する問題に加えて、紛争要因への配慮が重要となるところから、リスクへの対応が不安定化に影響してしまうなど、PNA の活用、事業管理上の配慮など、実践的な観点からナレッジ教訓をまとめていることから、特に当該分野へ新たに担当となる職員やコンサルタント、在外事務所員などは最初に一読いただくとともに関連のガイドライン、ハンドブックを参照する、あるいはガイドラインやハンドブックの説明の副教材として利用することが可能と考える。

別 添

別添 1：主要他ドナーによる平和構築分野における協力の評価結果及び教訓の傾向分析（詳細版）

別添 2：主要他ドナーによる平和構築分野のテーマ別評価の概要（詳細版）

別添 1

主要他ドナーによる平和構築分野における協力の評価結果及び教訓の

傾向分析（詳細版）

- アメリカ
- カナダ
- イギリス
- ドイツ
- フランス
- スウェーデン
- デンマーク
- ノルウェー
- 国際連合開発計画（UNDP）
- 世界銀行（WB）
- アジア開発銀行（ADB）
- 経済協力開発機構—開発援助委員会（OECD-DAC）
- 欧州連合（EU）
- 国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）
- 国連児童基金（UNICEF）

<平和構築 - 他ドナー-1>

国名等（機関名）		協力の傾向分析																	
国名・機関名	アメリカ USAID (United States Aid for International Development)																		
<p>I. 背景・最近の動向 アメリカ政府は、現政権になってから、国家安全保障を実現する包括的なアプローチとして外交・防衛・開発援助を相互に補完的な関係にある（いわゆる”3D”）と位置づけ、開発援助をアメリカの国力(American Power)の中心的な柱のひとつと位置付けるようになった。</p> <p>II. 基本政策・戦略・方針 こうした環境下において、USAID は USAID Policy Framework 2010-2015 において、その三者の相互補完関係に言及するとともに、7つの主要開発目的（Core Development Objectives）を設定した。その中で平和構築に関係するのは次の2つも主要開発目的である。 (i) 安定し、繁栄し、民主的な国家の層（ranks）を拡大し維持する：民主的变化を担う次世代を支援する。 (ii) 危機、紛争、不安定を回避するとともに反応する：脆弱国および紛争に影響された国において開発的アプローチ（Development Approach）を用いる。 特に(ii)の具体的アプローチとして5点が記載されており、そのうち以下の3つが重要と言える。 (a) 国家安全と開発課題に対応するため、持続可能な開発アプローチを適用する。特に、アメリカの国家安全保障に関して重要な国（アフガニスタン、パキスタン、イラク）において。 (b) インパクトと有効性を評価するためのベストプラクティスおよび複雑な環境で開発の持続性を増加させるためのベストプラクティスを開発する。 (c) 脆弱国と紛争影響国における長期的開発をリードする移行期プログラムの計画作りを強化する。 一方で USAID は 国務省と共同で戦略計画を策定しており、USAID and Department of State Strategic Plan FY 2014-2017 を公表している。当該戦略計画では 5 つの戦略目標（Strategic Goals）と 13 の戦略目的（Strategic Objectives）が設定されており、平和構築に関係するのは次の2つの戦略目標と2つの戦略目的である。</p> <p>戦略目標 2：我々の戦略的課題のためにアメリカの外交政策のインパクトを強化する。 -戦略目的 2.3：危機と紛争を回避するとともに適切に反応し、脆弱性の原因に体当たりし、ニーズのある人たちに人道支援を提供する。（外交努力と人道支援で実現する。） 戦略目標 4：民主主義と人権を前進させること及び市民社会を強化することによってアメリカの核心的利益(core interest)を守る -戦略目的 4.1：安定・平和・繁栄のための力(Force)として民主的統治を奨励する。（民主勢力、UN 機関、NGO 等の協働し、キャパビルを図る。）</p> <p>また、具体的な優先対象地域として、中東・北アフリカ、アジア太平洋に言及している。 なお、USAID と国防省の関係に関しては、USAID Policy on Cooperation with the Department of Defense (2008)を策定して両者の協働の枠組に関して説明している。ただしその後大きな動きは観察できない。</p> <p>III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト USAID は現在までに 35 か国で 135 の平和構築プロジェクトを実施したとしている。アメリカ政府の検索サイト（http://beta.foreignassistance.gov/categories/）で、セクターとして「Stabilization Operations and Security Sector Reform」を選択して検索結果のうち、FY2013-2014 のみの結果を以下に掲載する。なお、USAID の Evaluation のサイトからも評価対象となった案件を特定することができる。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>Agency</th> <th>対象国</th> <th>実施機関</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>USAID</td> <td>コロンビア</td> <td>SEGURA/IP3 Partners, LLC (JV)</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>US Dept. of State</td> <td>ウクライナ</td> <td>International Narcotics Control and Low, etc.</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>US Dept. of State</td> <td>全世界</td> <td>Vietnam Assistance Project</td> </tr> </tbody> </table> <p>IV. 主要な情報源 <USAID Policy Framework 2011-2015 > http://www.usaid.gov/documents/1870/usaaid-policy-framework-2011-2015 <USAID and Department State Strategic Plan 2014-2017> http://www.usaid.gov/documents/1868/usaaid-and-department-state-joint-strategic-plan < USAID Strategy on Democracy, Human Rights and Governance> http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/USAID%20DRG_%20final%20final%206-24%203%20%281%29.pdf < Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf <The Quadrennial Diplomacy and Development Review (QDDR) 2015> http://www.state.gov/s/dmr/qddr/2015/index.htm <Joint Summary of Performance and Financial Information FY 2013> http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/StateUSAIDJointSummaryFY2013.pdf <USAID Policy on Cooperation with the Department of Defense> http://www.usaid.gov/policy/dod-cooperation <USAID Evaluations> http://www.usaid.gov/results-and-data/progress-data/evaluations</p>				年度	Agency	対象国	実施機関	2014	USAID	コロンビア	SEGURA/IP3 Partners, LLC (JV)	2014	US Dept. of State	ウクライナ	International Narcotics Control and Low, etc.	2013	US Dept. of State	全世界	Vietnam Assistance Project
年度	Agency	対象国	実施機関																
2014	USAID	コロンビア	SEGURA/IP3 Partners, LLC (JV)																
2014	US Dept. of State	ウクライナ	International Narcotics Control and Low, etc.																
2013	US Dept. of State	全世界	Vietnam Assistance Project																

<平和構築 - 他ドナー-2>

国名・機関名	カナダ 外交・貿易・開発部 (Department of Foreign Affairs, Trade and Development (DFATD))
--------	---

I. 背景・最近の動向

2013年3月、政権に就いた保守党の政策に基づき、カナダ国際開発庁 (CIDA) は外交・国際貿易部 (Department of Foreign Affairs and Trade (DFAIT)) に取り込まれ、外交・貿易・開発部 (DFATD) の一部門となった。これに伴い、CIDAの名称は廃止されたと理解される。ただし、DFATDは3人の大臣が所管しており、それらは、外務大臣、国際貿易大臣、そして国際開発大臣である。外交・国際貿易と開発援助を一体のものとして運用しようとする意図が伺える。

II. 基本政策・戦略・方針

カナダ政府は、平和構築を開発 (Development) ではなく外交 (Foreign Policy) の一部として整理している。2005年に「安定化・復興タスクフォース」 (Stabilization and Reconstruction Taskforce (START)) を設置して、平和構築活動に関連して以下の優先項目を定めている。

- Institutions and civil society in crisis affected states
- The Government of Canada's response to crisis situations
- International responses to crisis situations
- International frameworks for addressing crisis situations

STARTが活動している優先国・地域は、コロンビア、グアテマラ、ハイチ、アフガニスタン、スーダンと南スーダン、コンゴ民主共和国 (DRC)、パレスチナ西岸地区である。STARTが執行する「世界平和・安全保障基金」 (The Global Peace and Security Fund (GPSF)) の総額は、\$149.9百万 (FY2011/2012)である。さらにカナダ政府/STARTは国連との協働を重視している。

III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト

DFATDが定めるサブセクターである「平和・安全保障」 (Peace and Security) において、2014-2015年に開始されたプロジェクトは次のとおりである。

プロジェクト名	期間	対象国	委託実施者
Building Responsible Mineral Supply Chains for Development in Africa	2015-2019	Africa	Partnership Africa Canada
"Children, Not Soldiers" Campaign	2015-2016	全世界	UNICEF (Grant)
Citizen Security and Justice Program	2014-2019	Jamaica	IDB (Grant)
Protection and Education of Vulnerable Children and Youth	2014-2019	Colombia	Mercy Corps

IV. 主要な情報源

<CIDA Report on Plan and Priorities 2013-2014 (CIDAとしての最後のPlanか?) >

[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/RPP-2013-14/\\$file/rpp-2013-2014-eng.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/RPP-2013-14/$file/rpp-2013-2014-eng.pdf)

<DFATD: Report on Plans and Priorities 2014-2015>

http://www.international.gc.ca/department-ministere/plans/rpp/rpp_1415.aspx?lang=eng

<DFATD: Thematic Priorities>

<http://www.international.gc.ca/development-developpement/priorities-priorites/index.aspx?lang=eng>

<DFATD: About the Stabilization and Reconstruction Task Force>

http://www.international.gc.ca/START-GTSR/about-a_propos.aspx?lang=eng

<DFATD: Peacebuilding>

http://www.international.gc.ca/start-gtsr/peacebuilding-consolidation_de_la_paix.aspx?lang=eng

<DFATD-START: Where we work>

<http://www.international.gc.ca/START-GTSR/where-ou.aspx?lang=eng>

<DFATD: Project by Sector>

<http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/cpo.nsf/vWebProjBySectorOfFocusEn?OpenView#sector1100>

<平和構築 - 他ドナー-3>

国名・機関名	イギリス DFID (Department for International Development)
<p><u>I. 背景・最近の動向</u></p> <p>DFID は、1997 年以来、3 年おきに援助政策をまとめた White Paper for International Development を公表してきた。しかし 2010 年の総選挙で保守党と自民党の連立内閣が発足したのに伴い同政策ペーパーは作成されなくなり、代わって複数の関係省庁が協力して実施するテーマ別の政府政策を策定している。多数の政府政策のうち、22 個の政府政策ペーパーが DFID (および関連省庁) によって策定されている。それらのうち、平和構築に関する政策ペーパーは「2010-2015 政府政策：脆弱国の紛争」(Conflict in fragile state) であり、そのほか特定地域に絞った「中東・北アフリカの平和と安定」「西バルカンの安定」「アフガニスタン (の平和)」と銘打った政策ペーパーも同時に策定している。</p> <p><u>II. 基本政策・戦略・方針</u></p> <p>上記の「2010-2015 政府政策：脆弱国の紛争」では、紛争防止こそが、イギリス政府がイギリス本国と海外の権益をどうやって守るかを説明する国家安全戦略の中心的な特徴であると述べている。さらに、2010 年には「国家安全戦略」(National Security Strategy)を策定し、さらに同年に「平和的国家と社会の構築：DFID 実践ペーパー」(Building Peaceful States and Societies: A DFID Practice Paper)を策定しており、その中で 4 つの目的・アプローチを定めている。それらは次のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none">(i) Address the causes and effects of conflict and fragility, and build conflict resolution mechanisms(ii) Support inclusive political settlements and processes(iii) Develop core state functions(iv) Respond to public expectations <p>さらに、2011 年 7 月に海外・連邦オフィス (FCO)、DFID、防衛省 (MoD) の三者が協力して、「海外の安定を構築するための戦略」(Building Stability Overseas Strategy (BSOS)) を策定した。それ以来、英連邦制度と防衛と援助の三者の緊密な協力が進められていると言える。</p> <p><u>III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト</u></p> <p>イギリス政府のウェブサイト上での検索結果 (https://www.gov.uk/search?q=peacebuilding、「peacebuilding」で検索した結果) から、ウクライナ、コンゴ、ハイチ、シエラレオネ) などで平和構築活動の活動実績があることが分かる。</p> <p>また、1997-2001 年のイギリスの平和構築活動から得られた教訓を体系的にまとめた報告書 (「Review of the UK Government Approach To Peacebuilding and Synthesis of Lessons Learned from UK Government Funded Peacebuilding Projects 1997-2001」) が出ている。</p> <p><u>IV. 主要な情報源</u></p> <p><2010 to 2015 government policy : conflict in fragile states (Updated May 2015)> https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-conflict-in-fragile-states/2010-to-2015-government-policy-conflict-in-fragile-states</p> <p><Building Peaceful States and Societies: A DFID Practice Paper (2010)> https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67694/Building-peaceful-states-and-societies.pdf</p> <p><Building Stability Overseas Strategy (BSOS) (2011)> https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67475/Building-stability-overseas-strategy.pdf</p> <p><National Security Strategy —A Strong Britain in an Age of Uncertainty: (Oct.2010)> https://www.gov.uk/government/publications/the-national-security-strategy-a-strong-britain-in-an-age-of-uncertainty</p> <p><DFID が単独あるいは関係省庁と策定した 22 の政策> https://www.gov.uk/government/policies?organisations%5B%5D=department-for-international-development</p> <p><Review of the UK Government Approach To Peacebuilding and Synthesis of Lessons Learned from UK Government Funded Peacebuilding Projects 1997-2001 (ev646s)> https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67945/ev646s.pdf</p>	

<平和構築 - 他ドナー-4>

国名・機関名	ドイツ GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)																										
<p>I. 背景・最近の動向 2011年に、GTZ（技術協力事業）、German Development Service (DED)（技術者派遣）、InWEnt（研修実施）の3者が合併して、Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)として業務を開始した。</p>																											
<p>II. 基本政策・戦略・方針 GIZの公式ウェブサイトによると、次の7分野がGIZが強みがあり優先課題としている分野であると理解される（"Products and expertise"という名称で列記されている）。</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rural development - Sustainable infrastructure - Security, reconstruction and peace (安全保障・復興・平和) - Social development - Governance and democracy (ガバナンスと民主主義) - Environment and climate change - Economic development and employment <p>このうち、「安全保障・復興・平和」に関して、2012年に「Crisis prevention and peace building」というペーパーを公表して、GIZのアプローチ、Advisory Serviceの内容、協力プロジェクトの事例を解説している。その中で、GIZは革新的なアプローチを開発して紛争に対処していると述べている。具体的には、(i) 紛争の根本的な原因に現地パートナーが取り組むことを支援する、(ii) 市民社会と政府関係者に対して非暴力的な移行方法に関する能力強化を図る、(iii) 紛争後の状況の平和構築方法を支援するなどである。また、個々の紛争にはそれに合った独特の方法で対処する必要があるため、GIZの様々な支援サービスを組み合わせる柔軟な解決策として適用することができる、としている。</p>																											
<p>III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト GIZの公式ウェブサイトから得られたプロジェクトの情報は以下のとおりである。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>プロジェクト名</th> <th>期間</th> <th>対象国</th> <th>リーディング実施機関</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Civil Peace Service (CPS): Conflict transformation and peacebuilding in Mindanao</td> <td>2008-2018</td> <td>Philippines</td> <td>Civil Peace Service Group</td> </tr> <tr> <td>Building capacity and networks among peace actors in the context of dealing with the past</td> <td>2008-2017</td> <td>Nepal</td> <td>Host government</td> </tr> <tr> <td>Psychosocial support and public relations, especially for children and young People</td> <td>2008-2017</td> <td>Palestinian territories</td> <td>Host government</td> </tr> <tr> <td>Food security programme, linking relief to rehabilitation and development in Afghanistan</td> <td>2012-2016</td> <td>Afghanistan</td> <td>Host government</td> </tr> <tr> <td>Sustainably improving the productive and social livelihoods of the population in the district of Moba, Katanga</td> <td>2012-2015</td> <td>Congo (DRC)</td> <td>Ministry of Agriculture and Rural Development</td> </tr> </tbody> </table>				プロジェクト名	期間	対象国	リーディング実施機関	Civil Peace Service (CPS): Conflict transformation and peacebuilding in Mindanao	2008-2018	Philippines	Civil Peace Service Group	Building capacity and networks among peace actors in the context of dealing with the past	2008-2017	Nepal	Host government	Psychosocial support and public relations, especially for children and young People	2008-2017	Palestinian territories	Host government	Food security programme, linking relief to rehabilitation and development in Afghanistan	2012-2016	Afghanistan	Host government	Sustainably improving the productive and social livelihoods of the population in the district of Moba, Katanga	2012-2015	Congo (DRC)	Ministry of Agriculture and Rural Development
プロジェクト名	期間	対象国	リーディング実施機関																								
Civil Peace Service (CPS): Conflict transformation and peacebuilding in Mindanao	2008-2018	Philippines	Civil Peace Service Group																								
Building capacity and networks among peace actors in the context of dealing with the past	2008-2017	Nepal	Host government																								
Psychosocial support and public relations, especially for children and young People	2008-2017	Palestinian territories	Host government																								
Food security programme, linking relief to rehabilitation and development in Afghanistan	2012-2016	Afghanistan	Host government																								
Sustainably improving the productive and social livelihoods of the population in the district of Moba, Katanga	2012-2015	Congo (DRC)	Ministry of Agriculture and Rural Development																								
<p>IV. 主要な情報源 <GIZの公式ウェブサイト> https://www.giz.de/en/html/index.html <Products and Expertise> https://www.giz.de/en/ourservices/range_of_services.html <Security, Reconstruction and Peace: Crisis prevention and peace building> https://www.giz.de/en/downloads/giz2012-en-crisis-prevention-peace-building.pdf < Security, reconstruction and peace> https://www.giz.de/en/ourservices/security_reconstruction_and_peace.html <GIZ Project data > https://www.giz.de/en/html/worldwide.html</p>																											

<平和構築 - 他ドナー-5>

国名・機関名	フランス AFD (仏語 : Agence Française de Développement) (英語 : French development agency)
I. 背景・最近の動向 AFD はフランスの開発援助機関で、2012 年に Strategic Orientation Plan 2012-2016 を発表した。その戦略文書 (Strategic Orientation Plan 2012-2016) は通算 3 回目の戦略文書にあたるもので、新しい特徴がいくつか有している。	
II. 基本政策・戦略・方針 Strategic Orientation Plan 2012-2016 (通称 : POS3) では、「持続的な開発」を目標に掲げ、(i)予算の 3 分の 2 を投資するサブサハラ地域では、農業、食糧安全保障、持続的な都市・インフラ開発を課題に据える、(ii)予算の 2 割を投資する中東地域では、EU と協力して、就職口の増加、制度開発、地域的・社会的格差の是正を課題に据える、(iii)新興国では、知識移転と経験共有を行い、気候変動と持続的都市開発を課題に据えるとしている。そして、(iv)紛争/紛争後/移行期の国家および脆弱な国家にも焦点を当て、即応的な成果と地元能力 (local capacity) の開発に貢献するプロジェクトを実施としている。 POS3 で(iv)が優先課題に挙げたことを踏まえて、2013 年に行動原則をまとめた「Taking Action in Situations of Fragility, Crisis and Violence」が策定・公表された。その文書では、危機的および脆弱的な状況での介入実施に関して、次の 4 つの原則を掲げている。 <ol style="list-style-type: none">1 “Do no harm” ---よく状況 (context) を分析して、外部からの介入がもたらす意図しない結果を避けよ。2 Prioritize “dual operations” ---開発プロジェクトを危機と暴力を避ける目的でも実施せよ。3 Link relief, rehabilitation and development --- 救援・復興・開発の各事業を体系的に連携させよ。4. Enhance coordination with international partners by acting together --- 二国間援助機関・多国間援助機関・フランスの各省庁などの国際的な関係者を効果的にコーディネートせよ。	
III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト 公式ウェブサイトには個別のプロジェクトが掲載されていないが、AFD が発行するブローシャからは、アフガニスタン (紛争)、シリア (紛争)、マリ (紛争)、ガザ (紛争)、中央アフリカ共和国 (紛争) などで AFD が平和構築活動に貢献したことが分かる。	
IV. 主要な情報源 <AFD の公式ウェブサイト> http://www.afd.fr/lang/en/home/AFD <Strategic Orientation Plan 2012-2016> http://www.afd.fr/webdav/shared/PUBLICATIONS/INSTITUTIONNEL/pos/POS3-va.pdf < Taking Action in Situations of Fragility, Crisis and Violence > http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/THEMATIQUES/AFD-Crises-conflits-VA.pdf < Crises et conflits: Une reponse adaptee > http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/SECTEURS/CRISES_ET_CONFLITS/Image/afd-infographie-crises-et-conflits.png < ExPost : Publications of the Evaluation and Capitalisation Unit> http://www.afd.fr/lang/en/home/publications/travaux-de-recherche/PublicationsExPost	

<平和構築 - 他ドナー-6>

国名・機関名	スウェーデン Sida (Swedish International Development Agency) 及びスウェーデン外務省
--------	---

I. 背景・最近の動向

北欧スウェーデンの援助は、二国間援助機関である Sida が援助総額の約半分を実施し、スウェーデン外務省が国連機関・世銀・EU を通じて残り半分を実施している。スウェーデン政府は、援助世界のオピニオンリーダーとして、二国間援助を通じて被援助国政府の政策に影響を与えてきたと自負している（民主主義・人権、貧困・抑圧だけではなく環境・気候変動の問題の唱導を通じて）。また、人道支援の重視や権利の重視などによって確立された、スウェーデンの「信頼に値する援助機関」というポジションは、マルチの援助機関の政策に真に影響を与えることができるとしている。（以上、Aid Policy Framework (2013)の記載による）

II. 基本政策・戦略・方針

スウェーデン政府は「Aid Policy Framework」(2013)において、「貧困および抑圧下で生きる人々がより良い生活条件を実現するための前提条件 (precondition) を実現する」ことを全体的な援助目的として、その下に6つのサブ目的を設定している。（末尾の括弧内の数はサブ-サブ目標の数）

1. 民主主義とジェンダー平等の強化、抑圧からの解放と人権のさらなる尊重 (5)
2. 貧困の中で生きる人々が、経済成長と良い教育を教授するより良い機会を得る。(8)
3. より良い環境、気候変動の影響の回避、環境影響・気候変動・自然災害に対する回復力の強化 (5)
4. 改善された基礎的保健（を享受する）(3)
5. 人間の安全保障 (human security) のセーフガードの整備と暴力からの解放 (3)
6. 人命の救出、自然災害等の影響の回避、人間の尊厳 (human dignity) の維持 (5)

これらのうち、5.の下に設定された以下の3つのサブ-サブ目標で平和構築に関する記載が見られる。

- 5.1 紛争に対する脆弱性と紛争への逆戻りの軽減
- 5.2 紛争状況と紛争後の状況における人間の安全保障 (human security) の拡大
- 5.3 ジェンダーに基づく暴力の低減

これから分かることは、スウェーデン政府は、平和構築と紛争・紛争後の人間の安全保障を重視しているということである。

なお、スウェーデン政府は、優先順位づけ (prioritization) が徹底しており、援助対象の優先国を 33カ国に決めているほか、それぞれの優先国で援助対象セクターを 2-3 セクター (a few selected areas) に決めている。援助額から見た上位受取国は、タンザニア、モザンビーク、アフガニスタン、ケニア、コンゴ、西岸・ガザ地区、南スーダン、バングラデシュ、ソマリア、ジンバブエなどである。

III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト

公式ウェブサイトで、「Governance, democracy, human rights and gender equity」というセクター名で検索した場合の 2014 年度実施のプロジェクトは非常に多い。特に「Civilian peace-building, conflict prevention and resolution」というサブセクターに分類される案件が多い。なお、いずれも Sida による資金負担およびプロジェクト型援助 (Project-type aid) で実施されている。

プロジェクト名	期間	対象国	実施機関
Support to DDR-programme (Disarmament, demobilization and reintegration) in the DRC	2014-2017	DR Congo	World Bank Group
UNDPs program for local peace building 2014-2016	2014-2017	Colombia	Basket funds/pooled funding
Community safety and stabilization	2014-2016	Somalia	International NGO
Diakonia Strategic Peace Building in Zimbabwe	2012-2015	Zimbabwe	Core support to NGOs, PPPs and research institutes

IV. 主要な情報源

<Sida の公式ウェブサイト>

<http://www.sida.se/English/>

<Sida's development cooperation in figures 2013>

<http://sidapublications.citat.se/interface/stream/mabstream.asp?filetype=1&orderlistmainid=3665&printfileid=3665&filex=542135962866>

5

<Policies and Strategies>

<http://www.sida.se/English/About-us/How-we-are-governed/Policies-and-Strategies/>

< Aid Policy Framework>

<http://www.regeringen.se/contentassets/6eef64a9a36e48ff9a95e4d6ad97ce84/aid-policy-framework1>

<Sweden's Project data>

<http://www.openaid.se/aid/sweden/all-countries/2014/>

<Sida Evaluations Newsletter : Lessons of Peace Building>

http://www.sida.se/contentassets/ff8a7edabc2b468db01ddc4735605ee2/sida-evaluations-newsletter1_1803.pdf

<平和構築 - 他ドナー-7>

国名・機関名	デンマーク デンマーク外務省 (DANIDA はデンマーク外務省による開発援助の総称)
I. 背景・最近の動向 <p>デンマーク外務省には4つのセクションがあり、外交政策(Foreign Policy)、開発(DANIDA)、貿易(Trade Council)、旅行・居住(Travel and Residence)である。なお、開発に関しては、人権(Human rights)に基づく援助を伝統的な基本理念としている。また、2012年に新しい援助戦略である「The Right to Better Life : Strategy for Denmark's Development Cooperation」(以下、新戦略(2012)と呼称)を公表したが、その中で2015年現在でも新鮮さを保った各種の新しい開発概念を提唱することに成功していると言える(例:Sustainable development, Green Growth & Green Economy, Responsibility to Protect (R2P)など)。</p>	
II. 基本政策・戦略・方針 <p>デンマーク政府は、新戦略(2012)において、(i)デンマークの援助の目的は「国連憲章・世界人権宣言・国連人権会議との整合性を保ちつつ、貧困と闘うとともに、人権・民主主義・持続的開発・平和と安定を促進する」ことであると定義している。そして、次の4つの戦略的優先項目を定めている。</p> <p>なお、デンマークの開発協力はデンマークの利益(interests)にも貢献せねばならないので、デンマークの開発政策はデンマークの外交政策の中心かつ統合的な要素である」とも述べられている。さらに、被援助国とのパートナーシップや国際的に合意された原則や人道支援の原則を踏まえて実施されねばならないとも述べている。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 人権と民主主義(Human Rights and Democracy)2. 緑の成長(Green Growth)3. 社会進歩(Social progress)4. 安定と保護(Stability and protection) <p>このうち、「4. 安定と保護」が平和構築が直接関係する優先項目であり、デンマークは平和構築を優先項目としていることが分かる。具体的には、(i)紛争回避と紛争からの回復、(ii)国家建設・法の支配・社会開発(の促進)、(iii)統合的アプローチと国際協力(の促進)、(iv)市民の保護と基礎的ニーズの充足が挙げられている。</p> <p>翌年2013年には、デンマークの外務省、防衛省、司法省が共同して「Denmark's Integrated Stabilization Engagement in Fragile and Conflict-Affected Areas of the World」という政策文書が策定された。これは、デンマーク政府のWhole-of-Government Structureという政策のもと、平和構築分野で外務省と防衛省が今後協働することを見越して共通認識を得るために策定されたと思われる。また、新たに創設された「Peace and Stabilisation Fund」が、外務省、防衛省、司法省、首相府の4者で共同運営を開始することからやはり共通認識を得るために策定されたと思われる。また、同文書では、過去にデンマークが平和構築に関与したソマリア、マリ、シリア、アフガニスタンの経験から得られた教訓(合計8つ)が記載されている。</p>	
III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト <p>公式ウェブサイトには個別のプロジェクトが掲載されていない。ただし、新戦略(2012)に掲載された事例を見ると、上記の4か国のほかに、ウガンダが挙げられる。</p>	
IV. 主要な情報源 <p><デンマーク外務省の公式ウェブサイト> http://um.dk/en/danida-en/activities/ <DANIDA: Stability and projection> http://um.dk/en/danida-en/activities/strategic/stab-protect/ <The Right to Better Life : Strategy for Denmark's Development Cooperation > http://um.dk/en//media/UM/English-site/Documents/Danida/Goals/Strategy/13287_DANIDA_strategiformidling_UK_web%20NY.jpg <Summary: The Right to Better Life : Strategy for Denmark's Development Cooperation > http://um.dk/en//media/UM/English-site/Documents/Danida/Goals/28082012%20-%20The%20Right%20to%20a%20Better%20Life%20-%20pixi.jpg <Denmark's Integrated Stabilization Engagement in Fragile and Conflict-Affected Areas of the World > http://amg.um.dk/en//media/amg/Documents/Policies%20and%20Strategies/Stability%20and%20Fragility/Stabiliseringspolitik_UK_web.pdf < Aid Policy Framework> http://www.regeringen.se/contentassets/6eef64a9a36e48ff9a95e4d6ad97ce84/aid-policy-framework1 < Strategy for Denmark's Development Cooperation> http://um.dk/en/danida-en/goals/strategy/ <Denmark's bilateral assistance to developing countries divided into main categories> http://openaid.um.dk/en/oda/main-categories/ < Evaluation of development assistance> http://um.dk/en/danida-en/results/eval/</p>	

<平和構築 - 他ドナー-8>

国名・機関名	ノルウェー ノルウェー外務省 (NORAD はノルウェー外務省の一部局)
--------	---

I. 背景・最近の動向

ノルウェー外務省は、平和構築分野で過去 20 年にわたり積極的に貢献してきたと自負している。2004 年には「Strategic Framework : Peacebuilding – a Development Perspective」を公表している。

II. 基本政策・戦略・方針

現在、ノルウェー外務省は 8 つのテーマ別領域を設定しており、これが同国の援助戦略を表していると考えられる。それは、(i) 気候変動と環境、(ii) 民主化と良い統治、(iii) 教育、(iv) エネルギー、(v) グローバルヘルス、(vi) 高等教育とリサーチ、(vii) マクロ経済と公共行政、(viii) 開発と石油 (Oil for Development) である。

上記 8 分領域の複数領域にまたがるのが平和構築だと言えるが、ノルウェー外務省が 2004 年に公表した Strategic Framework : Peacebuilding – a Development Perspective は現在も同国の平和構築に関連する援助の枠組を担っていると思われる。当該文書では、以下の 3 分野で 13 の活動項目が列挙されている。また、同文書では、平和構築に関する他ドナーのグッドプラクティスが整理されている。

- 1 安全保障 (Security) -- 武装解除・社会への再統合、安全保障システムの改良など 4 項目
- 2 政治開発 (Political development) -- 政治・行政構造への支援、和解、民主主義と人権など 5 項目
- 3 社会経済開発 (Social & economic development) -- 難民等の本国への帰還、インフラ復興など 4 項目

さらに 2015 年にノルウェー政府の外務省、防衛省、正義・公共安全省、子供・平等・社会的包摂省の 4 省が合同で、「National Action Plan: Women, Peace and Security 2015-2018」という先駆的な行動計画をまとめている。その中では、平和構築に関連して、(i) 紛争後および平和構築期間における意思決定に女性の参加を得ること、(ii) 紛争後の経済復興にジェンダーの視点を盛り込むこと、(iii) 安全保障セクター改革および紛争後の移行期の正義を実現するためのノルウェーの全ての過程にジェンダーの視点を盛り込むことなどが説明されている。

III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト

公式ウェブサイトには個別のプロジェクトが掲載されていない。ただし個別の評価報告書の存在から、ハイチ (1998-2008)、南スーダン (2005-2010)、ソマリアの平和構築に貢献していたことが分かる。

IV. 主要な情報源

<Norad の公式ウェブサイト>
<http://www.norad.no/en/front/>

<Thematic areas>
<http://www.norad.no/en/front/thematic-areas/>

< National Action Plan: Women, Peace and Security 2015-2018 >
<http://www.norad.no/globalassets/filer-2015/women-peace-and-security-2015--18.pdf>

< Strategic Framework : Peacebuilding – a Development Perspective >
<http://www.cmi.no/pdf/?file=/afghanistan/doc/UD-Peacebuilding-a-Development-Perspective.pdf>

< Multi-donor evaluation of support to conflict prevention and peacebuilding activity in Southern Sudan since 2005 >
<http://www.norad.no/globalassets/import-2162015-80434-am/www.norad.no-ny/filarkiv/vedlegg-til-publikasjoner/annex-1-decentralised-government-civilian-disarmament-and-local-peacebuilding.pdf>

< Evaluation of Norwegian Support to Peacebuilding in Haiti 1998-2008 >
<http://www.norad.no/en/toolspublications/publications/2009/evaluation-of-norwegian-support-to-peacebuilding-in-haiti-19982008/>

< Evaluation report 2/2004 Norwegian Peacebuilding Policies:Lessons Learnt and Challenges Ahead >
<http://www.norad.no/globalassets/import-2162015-80434-am/www.norad.no-ny/filarkiv/vedlegg-til-publikasjoner/historiske-evalueringsrapporter/2004-2.pdf>

<平和構築 - 他ドナー-9>

国名・機関名	国際連合開発計画 UNDP (United Nations Development Programme)
--------	---

I. 背景・最近の動向

UNDP は、予測できない移行期にある世界の中で開発について再考すべきという立場から新しい戦略計画 (UNDP Strategic Plan 2014-2017 : Changing with the World) を策定した。新しいビジョンとして「国が貧困の撲滅と不平等・社会的排除の低減を同時に達成しようとすることを支援する」ことを掲げている。

II. 基本政策・戦略・方針

新しい戦略計画 (2014-2017) は3つの活動領域 (Area of work) を定めており、それらは (1) 持続的開発、(2) インクルーシブで効果的な民主的ガバナンス、(3) 気候・災害からの回復力である。

ただし、UNDP のウェブサイトでは、(2) のタイトルに「平和構築」という文言が加わり、「(2) 民主的ガバナンス及び平和構築」と記載され、さらにその下に設定された複数の小項目の一つとして「紛争回避と平和構築」(Conflict prevention and Peacebuilding) が設定されている。「紛争回避と平和構築」のためには鍵となる政府機関 (key governance institutions) を対象とした次の3つの能力開発を支援するとしている。

- (i) 紛争回避と紛争管理の能力
- (ii) ファシリテーション・会話・合意形成の能力
- (iii) 紛争分析と紛争査定の能力

III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト

UNDP の公式ウェブサイトから得られたプログラムの情報は以下のとおりである。

プログラム名	期間	対象国	実施機関
Iraq Crisis Response and Resilience Programme	2014-2015	Iraq	UN OCHA, UN-Habitat, NGOs, national and local governments
Youth Volunteers "Rebuilding Darfur"	2012-2014	Sudan	Universities. Min. of Finance, Min. of Agriculture. UNDP, UNV, other UN agencies, CBOs, NGOs
Support to Democracy and Participation	2012-2016	South Sudan	Office of the President, National Constitutional Review Commission (NCRC) National Elections Commission (NEC), and Legislature.

IV. 主要な情報源

<UNDP の公式ウェブサイト>

<http://www.undp.org/>

<UNDP Strategic Plan : 2014-2017>

http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/corporate/Changing_with_the_World_UNDP_Strategic_Plan_2014_17.html

< Democratic governance and peacebuilding >

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/democratic-governance-and-peacebuilding/overview.html>

< Conflict prevention and peacebuilding >

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/democratic-governance-and-peacebuilding/conflict-prevention-and-peacebuilding/>

< Crisis Prevention and Recovery >

http://www.ps.undp.org/content/papp/en/home/operations/projects/crisis_prevention_and_recovery.html

< Our Projects >

<http://open.undp.org/#2015>

<平和構築 - 他ドナー-9>

国名・機関名	世界銀行 The World Bank
--------	------------------------

I. 背景・最近の動向

過去 10 年間に、開発途上国の力強い経済成長（多くの国で年率 5%以上を記録した）によって、ミレニアム開発目標（MDGs）が設定した「2015 年までに貧困を半減させる」が 5 年間前倒しで達成された。未だに多くの困難があるが（それは気候変動がこれまでの達成を無に帰するリスクを含む）、多くの途上国では現実的に次世代の間に極度の貧困を終了させるという希望を抱くことができる。こうした状況を踏まえて、世界銀行は、2013 年度に新しい戦略（"World Bank Group Strategy"）を策定した。

II. 基本政策・戦略・方針

世銀グループの新しい戦略（2013）では 2 つの目標が設定された。それらは次のとおりである。

- (1) 極度の貧困を終了させる：2030 年までに一日 1.25 ドル以下で生活する人の比率を 3%まで落とす。
 - (2) 繁栄の共有を促進する：それぞれの国で、人口の下位 40%の人々の収入増加を実現する (foster)。
- そして世銀グループの戦略を策定するための枠組みとして 5 つの視点 (building blocks) を設定した。
- (i) あらゆるところで、持続可能なやり方で、貧困層と脆弱な人々に仕える (serve)。
 - (ii) クライアントの多様性を認識する。
 - (iii) 「One World Bank Group」として活動する。
 - (iv) 開発の解決策にフォーカスする。
 - (v) 大胆な選択を実践する。

世銀グループの戦略（2013）は特定セクターに関する記載はなく、平和構築に関する特段の記載もない。それらは、世銀の公式サイトにおいて「脆弱性・紛争・暴力」(Fragility, Conflict and Violence) という概念の一部として扱われていると理解される。なお、世銀の 2014 年度年次予算 (FY14 World Bank Budget) では、「脆弱国および紛争影響国に対する世銀の支援規模を大きく増加させる」(Support to countries in Fragile and Conflict-Affected Situations is scaling up significantly) といった記載が随所に見られ、具体的な支援規模の拡大の対象国・地域として、ソマリア、スーダン、ジンバブエ、ギニア、Great Lakes and Sahel Region を挙げている。さらに、ミャンマー、リビアとイエメン、イラク、ハイチが言及されている。

さらに、State and Peace-Building Fund を設立して、世銀の融資へのアクセスが限られているか皆無の脆弱国および紛争影響国に対して 2009 年度から無償協力 (Grant) を実施しており、その額は年々増加し、年間の支援総額 (FY2015) は 200 百万ドル前後に達している。

それらに加えて、国連機関と世銀の間の協力枠組 (2008 UN-WB Partnership Framework for Crisis and Post-Crisis Situations) に基づいて、2010 年度に UN-World Bank Partnership Trust Fund が設立されて、平和構築活動および紛争後の国に対する復興支援を行っている。

総じて世銀は、脆弱国および紛争影響国に対する支援を急速に増加させていると言える。

III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト

世銀の公式ウェブサイトには、合計 29 の完了プロジェクトと合計 9 の実施中のプロジェクトの情報が掲載されている。2013~2014 年度に支援が実施されたプロジェクトは次のとおりである。

プログラム名	期間	対象国	借入/実施機関
Great Lakes Emergency Sexual and Gender Based Violence & Women's Health Project	2014-2018	Rwanda	N/A
Abraham Path: Economic Development across Fragile Communities	2013-2016	West Bank and Gaza	Abraham Path Initiative (API)
Post Conflict Assistance Project - AF	2013-N/A	Cote d'Ivoire	State Government
Expanding Community Approaches in Conflict Situations in Three Southernmost Provinces in Thailand	2013-2016	Thailand	State Government/Local Development Institute
Social Inclusion and Improvement of Livelihoods of Youth, Vulnerable Women and Handicapped in Post Conflict Western Cote d'Ivoire	2013-2017	Cote d'Ivoire	State Government/Int'l Rescue Committee

IV. 主要な情報源

<世銀の公式ウェブサイト>

<http://www.worldbank.org/>

<World Bank Group Strategy>

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DEVCOMEXT/0,,pagePK:64000837~piPK:64001152~theSitePK:277473~contentMDK:23470472,00.html>

< State and Peace-Building Fund (SPF): Our Niche and Where We Work>

<http://www.worldbank.org/en/news/feature/2015/02/02/state-peace-building-fund-spf-our-niche-where-work>

<Topic: Fragility, Conflict and Violence>

<http://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence/overview>

<"A Stronger, Connected, Solutions World Bank Group>

https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16093/32813_ebook.pdf?sequence=5

< FY14 World Bank Budget>

<http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/08/18105068/world-bank-budget-fy14>

< The United Nations-World Bank Partnership>

<http://www.un.org/en/peacebuilding/pbso/partners.shtml>

<World Bank: Projects and Operations, by Sector>

<http://www.worldbank.org/projects/sector?lang=en&page=>

<平和構築 - 他ドナー-10>

国名・機関名	アジア開発銀行 ADB (Asian Development Bank)																						
<p>I. 背景・最近の動向</p> <p>ADBは長年にわたり地方開発・地方分権化に関する支援を実施してきた。2008年に「Strategy 2000」という長期的な戦略枠組文書を策定・公表した。その後、Strategy 2000の目標を達成するための「Result Framework 2008-2012」を策定し、2013年にその中間レビューを行って「Midterm Review of Strategy 2020」と「Result Framework 2013-2016」を策定した。今後、もう一度中間レビューを行って、第2回「Midterm Review of Strategy 2020」と「Result Framework 2017-2020」が策定される見込みである。</p> <p>II. 基本政策・戦略・方針</p> <p>Strategy 2000では3つの優先課題を決めていたが、2013年の中間レビューで次の10項目となった。</p> <p>A. ADBの業務フォーカス (operational focus) をシャープにする 1. 貧困削減・インクルーシブな経済成長、2. 環境と気候変動、3. 地域協力と統合、4. インフラ開発</p> <p>B. 新しい事業環境への対応 5. 中所得国への対応、6. 民間セクター開発と運営、7. 知識ソリューションズ</p> <p>C. ADBの能力と効果の強化 8. 財政資源とパートナーシップの強化、9. ADBのバリュー・フォー・マネー、10. 新しい挑戦をするための組織化</p> <p>この10項目の中で、「1. 貧困削減・インクルーシブな経済成長」の一項目として、「低所得国および脆弱状態・紛争影響状態への注目」がある。それは次の項目で構成される。 (i) ADBは、脆弱国・紛争影響国に分類される低所得国に特別な注意を払う。 (ii) 脆弱性に対する貧困国の回復力を強化するためのアプローチを強化するとともに、それらの国々が内外のショックからすぐに回復できるような能力を強化する。 (iii) 脆弱国・紛争影響国に対してTA(技術支援の予算を増加させるとともに、小規模な脆弱国・紛争影響国へのアジア開発基金(ADF)の分配を最低でも3百万ドルを分配確保する。</p> <p>III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト</p> <p>公式ウェブサイトで、「peacebuilding」で検索した場合の全プロジェクトは次のとおりである。2013年に改定された基本戦略には記載があるにも関わらず、平和構築の案件はまだあまり企画・実施されていないことが分かる。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>プロジェクト名</th> <th>承認年</th> <th>対象国・地域</th> <th>種類</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mapping Resilience to Fragility and Conflict in Asia and the Pacific</td> <td>2014</td> <td>Regional</td> <td>TA</td> </tr> <tr> <td>Enhancing ADB's Engagement in Fragile and Conflict-Affected Situations</td> <td>2012</td> <td>Regional</td> <td>Loan</td> </tr> <tr> <td>Decentralized Rural Infrastructure</td> <td>2013</td> <td>Cambodia</td> <td>TA</td> </tr> <tr> <td>Building Resilience to Fragility in ADB-Supported Projects</td> <td>Not approved</td> <td>Afghanistan</td> <td>TA</td> </tr> </tbody> </table> <p>IV. 主要な情報源</p> <p><ADBの公式ウェブサイト> http://www.adb.org/ < Midterm Review of Strategy 2020 : Meeting the Challenges of a Transforming Asia and Pacific > http://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/34149/files/midterm-review-strategy-2020-r-paper.pdf < Strategy 2020: Working for an Asia and Pacific Free of Poverty > http://www.adb.org/documents/strategy-2020-working-asia-and-pacific-free-poverty/ < Review of the ADB Results Framework > http://www.adb.org/documents/review-adb-results-framework < Project Records > http://adb.org/projects/search/21283?keyword=peacebuilding <SPECIAL EVALUATION STUDY ON ASIAN DEVELOPMENT BANK SUPPORT FOR DECENTRALIZATION IN INDONESIA > http://www.oecd.org/derec/adb/47186562.pdf</p>				プロジェクト名	承認年	対象国・地域	種類	Mapping Resilience to Fragility and Conflict in Asia and the Pacific	2014	Regional	TA	Enhancing ADB's Engagement in Fragile and Conflict-Affected Situations	2012	Regional	Loan	Decentralized Rural Infrastructure	2013	Cambodia	TA	Building Resilience to Fragility in ADB-Supported Projects	Not approved	Afghanistan	TA
プロジェクト名	承認年	対象国・地域	種類																				
Mapping Resilience to Fragility and Conflict in Asia and the Pacific	2014	Regional	TA																				
Enhancing ADB's Engagement in Fragile and Conflict-Affected Situations	2012	Regional	Loan																				
Decentralized Rural Infrastructure	2013	Cambodia	TA																				
Building Resilience to Fragility in ADB-Supported Projects	Not approved	Afghanistan	TA																				

<平和構築 - 他ドナー-11>

国名・機関名	経済協力開発機構—開発援助委員会 OECD-DAC (Organisation of Economic Co-operation and Development – Development Assistance Committee)
--------	---

I. 背景・最近の動向

OECD-DAC は早くから平和構築および紛争回避に関する活動ガイドラインや評価ガイドラインの策定に取り組んできた。さらに実際の評価報告書の収集・公表も実施してきた。
また、2009年、OECD-DACのもとに The International Network on Conflict and Fragility (INCAF)が創設された。INCAFは脆弱国・紛争影響国に対する援助を支援するための活動を行っている。

II. 策定・公表された評価ガイドラインおよび評価報告書

OECD-DACでは、以下のような評価ガイドラインおよび評価報告書を公表している。

評価ガイドライン名	承認年
DAC Guidelines and Reference Series Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility Improving Learning for Results http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4312151e.pdf?expires=1434989411&id=id&accname=guest&checksum=A49B3B9455579A1B2BD0D87322B1D056	2012
Guidance on Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities: Working draft for application period http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/39774573.pdf	2008
Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/39289596.pdf	2008
DAC Guidelines and Reference Series Security System Reform and Governance http://www.oecd.org/dac/governance-peace/conflictandfragility/docs/31785288.pdf	2004
評価報告書名	発行年
Joint evaluation of conflict prevention and peace building in the Democratic Republic of Congo http://www.oecd.org/countries/congo/48859543.pdf	2011
Aiding the Peace A Multi-donor Evaluation of Support to Conflict Prevention and Peacebuilding Activities in Southern Sudan 2005–2010 http://www.oecd.org/countries/southsudan/46895095.pdf	2010
Security System Reform: what have we learned?: Lessons from the publication and dissemination of the OECD DAC Handbook on Security System Reform http://www.oecd.org/dac/governance-peace/conflictandfragility/docs/44391867.pdf	2009

IV. 主要な情報源

<OECD-DACのウェブサイト>

<http://www.oecd.org/dac/>

<INCAFの公式ウェブサイト>

<http://www.oecd.org/dac/governance-peace/conflictandfragility/theinternationalnetworkonconflictandfragility.htm/>

<平和構築 - 他ドナー-11>

国名・機関名	国連難民高等弁務官事務所 UNHCR (United Nations High Commission for Refugees)
<p><u>I. 背景・最近の動向</u></p> <p>UNHCRは、2014年に「Global Strategy for Settlement and Shelter: A UNHCR Strategy 2014-2018」「Global Strategy for Livelihoods: A UNHCR Strategy 2014-2018」の2つの戦略文書を策定・公表した。その他、「Global Strategy for Public Health: A UNHCR Strategy 2014-2018」も策定・公表している。</p> <p><u>II. 基本政策・戦略・方針</u></p> <p>それぞれの戦略文書は、ビジョン、戦略目的、戦略アプローチ、指標で構成されている。</p> <p>「Global Strategy for Settlement and Shelter 2014-2018」は次の構成となっている。</p> <p>ビジョン：全ての難民が、都市であろうが地方であろうがどこに住んでいようが、安全で尊厳が保たれ持続可能な状態（manner）で、難民の人々の居住地・住居ニーズ（settlement and shelter needs）が充足されるようになる。</p> <p>戦略目的 2014-2018：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 居住地（settlement）：社会的・経済的・環境的な生活の質（quality of life）を改善できるコミュニティとしての居住地に、難民がアクセスできて尊厳ある中で生活できるようにする。2. 住居（shelter）：1) プライバシー・安全・防衛を確保できて、2) 精神的な支援を得られて、3) 尊厳ある状態で生きることができて、4) 自身の持ち物を保持できる、そんな住居に難民がアクセスできるようにする。 <p>「Global Strategy for Livelihoods 2014-2018」は次の構成となっている。</p> <p>ビジョン：UNHCRは、全ての人々がベーシックニーズを満たして安全で持続的な生活を送ることができることをめざし、それらの人々の尊厳に貢献し、人権の完全なる実現（enjoyment）のためにサービスを提供する。</p> <p>戦略目的 2014-2018：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 働く権利と開発の権利を促進する2. 人々の喫緊の消費ニーズを満たしつつ、人々の生産のための資産を保全・保護することを手助けする。3. 人々の経済的自立を支援するための革新的かつ証明済の方法を開発・拡大する。4. 生計向上と自立へのインパクトを実現するための計画策定・学習・実践の方法を改善する。 <p><u>III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト</u></p> <p>公式ウェブサイトでは、UNHCRが活動する各地域（アフリカ、南北アメリカ、アジア太平洋、欧州）ごとにその活動の概要、対象となっている難民の総数、各国事務所の国別戦略が掲載されている。なお、2012-2013年のUNHCRの評価対象として、ソマリア、南スーダン、シリアがあがっており報告書が作成されている（シリアについては確認できなかった）。</p> <p><u>IV. 主要な情報源</u></p> <p><UNHCRの公式ウェブサイト></p> <p>http://www.unhcr.org/</p> <p><Global Strategy for Livelihoods: A UNHCR Strategy 2014-2018></p> <p>http://www.unhcr.org/530f107b6.html</p> <p><Global Strategy for Settlement and Shelter: A UNHCR Strategy 2014-2018></p> <p>http://www.unhcr.org/530f13aa9.pdf</p> <p><Global Strategy for Public Health: A UNHCR Strategy 2014-2018></p> <p>http://www.unhcr.org/530f12d26.pdf</p> <p><Evaluation and Research></p> <p>http://www.unhcr.org/pages/4a1d28526.html</p>	


国名・機関名	欧州連合 EU (European Union)
I. 背景・最近の動向	
EUは共通安全保障防衛政策（EU's Common Security and Defense Policy : CSDP）を有している。1998年のCSDPの合意以来、CSDPに基づいて現在までに20以上の危機管理オペレーション（軍事オペレーション）が実施されたとされる。一方で、非軍事分野の平和構築（peacebuilding）に特化した共通の戦略や政策は存在せず、通常の開発戦略（The EU's Development Strategy（2006））の中で開発援助として扱われていると理解される。	
II. 基本政策・戦略・方針	
EUの通常の開発戦略（The EU's Development Strategy（2006））は、「脆弱国、紛争影響国、自然災害に被災した国、その他の種類の危機に直面した国に対する包括的な対応アプローチ」が強調されている。そして、脆弱国に対応するためにEUは「早期警戒システム、民主的政府、制度的能力のそれぞれの強化のためにパートナー国および地域組織（Regional Organization）の努力を支援する」としている。ただし具体的には、「国連機関と市民社会（NGOを含む）との協働のもとに、基礎的ニーズを満たす基礎的サービスを提供すること」に優先順位が置かれている。また、開発援助の枠内で行う平和構築ということに重点を置いている。さらに、平和維持活動と平和構築活動に関しては、EU自身が実施するのではなく、アフリカ連合（AU）などの地域機関を資金支援することで実施している。	
なお、地域的には、以前は東欧、現在はアフリカに優先順位が置かれていると理解される。また、1997年のEU-アフリカサミット（リスボン）で、Africa-EU Joint Strategyの一部としてThe EU/Africa Partnership on Peace and Securityが締結されている。	
III. 近年実施した主なプログラム/プロジェクト	
平和維持活動として、マケドニア、ボスニア、ブルンジ、シェラレオネなどでの実績がある。	
IV. 主要な情報源	
<p><EUの公式ウェブサイト> http://ec.europa.eu/</p> <p><EU- Security and Defence (CSDP)> http://www.eeas.europa.eu/csdp/</p> <p><The EU and the Peacebuilding Commission by Hugh Miall, University of Kent (2007).> https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/pols/documents/Hugh_Miall_piece.pdf</p> <p>< Strategic evaluation of the EU support to conflict prevention and peacebuilding in third countries (2001-2008)> http://ec.europa.eu/europeaid/strategic-evaluation-eu-support-conflict-prevention-and-peacebuilding-third-countries-2001-2008_en</p> <p>< Statement by Commissioner Piebalgs for the Third Ministerial Meeting of the International Dialogue on Peacebuilding and Statebuilding> http://ec.europa.eu/europeaid/statement-commissioner-piebalgs-third-ministerial-meeting-international-dialogue-peacebuilding-and-en?language=fr</p> <p>< NOREF: The EU in Africa: peacebuilding by proxy> http://www.peacebuilding.no/var/ezflow_site/storage/original/application/f486d101d4f46690d710109f9f466c73.pdf</p> <p>< The EU's Peace-building Partnership> http://eeas.europa.eu/ifs/pbp_en.htm</p> <p>< FriEnt : The EU and Peacebuilding > https://www.frient.de/en/the-eu-and-peacebuilding.html</p>	

国名・機関名	国連児童基金 UNICEF (United Nations Children's Fund)
<p>I. <u>背景・最近の動向</u></p> <p>UNICEF は、人道支援に関して長年活動してきたという自負がある。もともと第二次世界大戦で被害を被った子供たちに人道支援を与えることを目的として、「UN International Children's Emergency Fund」として設立された経緯がある。それ以来世界の状況は大きく変化したが、UNICEF の基本的な使命は変わっていない（ウェブサイト「UNICEF's Role in Humanitarian Action」から抜粋）</p> <p>II. <u>基本政策・戦略・方針</u></p> <p>UNICEF の基本戦略書は、Core Commitments for Children (CCCs)である。CCCs は、国際的な人権法に基づいており、特に the Convention on the Rights of Child に基づいている。1998 年に初めて策定され、2010 年に改訂された。改訂により、新しいエビデンスやグッドプラクティスを取り込むとともに、人道的対応そのものだけでなく、信頼性の高い事前準備や早期の回復 (reliable preparedness and early recovery) という概念や対応するアプローチも含むようになった。</p> <p>III. <u>近年実施した主なプログラム/プロジェクト</u></p> <p>2014 年に UNICEF が人道的支援を実施した主要な国・地域は次のとおりである。 シリア、パレスチナ、ウクライナ、イラク、アフガニスタン、イエメン、ミャンマー、ソマリア、スーダン、南スーダン、コンゴ民主共和国、中央アフリカ、ナイジェリア、ボリビア、コロンボ、エボラ対策国（シエラレオネ、ギニア、リベリア）</p> <p>IV. <u>主要な情報源</u></p> <p><UNICEF の公式ウェブサイト> http://www.unicef.org/</p> <p>< UNICEF Humanitarian Action Study 2014> http://www.unicef.org/emergencies/files/HAS_Study_2014_final.pdf</p> <p>< Core Commitments for Children in Humanitarian Action (2010)> http://www.unicefinemergencies.com/downloads/eresource/docs/1/2010-CCC-Final.pdf</p> <p>< Core Commitments for Children > http://www.unicef.org/emergencies/index_68710.html</p> <p>< UNICEF's Approach in Humanitarian Action> http://www.unicef.org/emergencies/index_68712.html</p> <p>< UNICEF in Emergencies & Humanitarian Action> http://www.unicef.org/emergencies/index_68708.html</p>	

別添 2

主要他ドナーによる平和構築分野のテーマ別評価の概要（詳細版）

- オランダ外務省
- ベルギー外務省
- スウェーデン国際開発庁
- ノルウェー外務省
- 欧州連合

	<p>Netherland (2010). <i>A Multi-donor Evaluation of Support to Conflict Prevention and Peacebuilding Activities in Southern Sudan 2005-2010: Aiding the Peace.</i> http://www.oecd.org/countries/southsudan/46895095.pdf</p>
<p>報告書名：「2005-2010年の南スーダンにおける紛争回避と平和構築の活動に関する支援のマルチドナー評価：平和を援助する」</p>	
<p>Netherland (2010). <i>A Multi-donor Evaluation of Support to Conflict Prevention and Peacebuilding Activities in Southern Sudan 2005-2010: Aiding the Peace.</i> http://www.oecd.org/countries/southsudan/46895095.pdf</p>	
<p>評価の概要：南スーダンにおける国際援助の評価。評価実施者は、国際コンペで選ばれた ITAD Ltd. (イギリス)と Channel Research (ベルギー)というコンサルタント。評価チームは、国際コンサルタントとスーダン人コンサルタントと経験豊富なリサーチャーの混合チーム。さらに次の16国・機関でステアリング・コミッティを創設して評価の日々の実施過程を監督した。ベルギー、カナダ (CIDA)、イギリス (DFID)、南スーダン政府、ドイツ (BMZ)、デンマーク (DANIDA)、オランダ、ノルウェー (NORAD)、スウェーデン (Sida)、アメリカ (USAID)、UNICEF、UNDP、UNV、UNHCR、UNOCHA、WFP。なお、世銀は途中で抜けた。</p>	
<p>評価結果：伝統的な評価5項目+整合性の6項目で評価した。それらを統合した総合的評価結論 (the overall evaluative conclusion) は導出していないが、全体として否定的な結論と理解される。</p>	
<ol style="list-style-type: none"> (1) 妥当性 (relevance)：紛争回避・平和構築の観点からは、疑問である (questionable)。洗練された微妙な力学分析、脆弱性の原因分析、紛争要因 (drivers of conflict) の分析などが行われていない。平和の概念も定義されずに不透明であった。ドナーは、行政サービスの提供とその実現に固執していた。 (2) 有効性 (effectiveness)：驚くべきことではないが、効果的だったと評価された個別の活動が、国家の能力開発や潜在的な問題 (少数民族の抑圧や民族性の消失) などに関してあまり成功とは言えないという場合があった。 (3) 効率性 (efficiency)：プールファンドやマルチのプログラム (multilateral programmes) の実施が、介入行為 (援助活動) の逸脱性を最小化した。しかしプールファンドによる援助デリバリーの遅さが、多くのドナーがその仕組みを迂回して2国間援助を継続実施することにつながった。それでも南スーダンでは現在7つのプールファンドが機能している。 (4) インパクト (impact)：南スーダンでは、全体的な緊張が低下していないことは明らかである。 (5) 持続性 (sustainability)：介入行為 (援助活動) がジュバに集中していることが、他の地域の抑圧につながっているかも知れない。 (6) 整合性 (coherence)：2005年前はドナー間で政治的・技術的な整合性を維持していたが、2005年以降は各ドナーの独自のアジェンダが全面に出てきて整合性は悪化している。 	
<p>提言：10の提言を導出している。</p>	
<ol style="list-style-type: none"> (1) 紛争分析：新しいプログラムやその見直しは、常に、より広い見地に立って実施される紛争分析に基づくべき。(他3提言あり) (2) 3つの領域と油田：資源共有に関する合意の完全実施に向けて全ての主要課題に関して合意に達するべき。(他2提言あり) (3) ファンディングメカニズム：南スーダンの地域の状況を把握するためにモニタリング活動にもっと投資せよ。また、紛争回避・平和構築の観点のためのプールファンドを、伝統的な output/impact 指標と併用して、モニタリングすべき。 (4) 社会経済開発：生計向上プログラム (livelihoods programmes) の形成と維持に、主要なリソースを振り向けるべき。(他2提言あり) (5) ガバナンスと法の支配：分権化されたレベルの政府の能力開発と支援にフォーカスすべき。(他2提言あり) (6) 司法と治安：武装解除と治安改善のためのドナーの共通戦略を策定すべき。(他1提言あり) 	

その他、(7) 文民の保護、(8) 市民社会、(9) ジェンダー、(10) ローカルレベルの平和構築で合計 5 提言あり。

コメント：各ドナーが自分のプロジェクトに固執することが状況を悪化させるとして、プールファンドの使用を求めている。また、十分な事前分析の実施、特定セクターに関するドナー間の共通戦略の策定、モニタリングの強化も提言されている。

ベルギー外務省 (Foreign Affairs, Foreign Trade and Development Cooperation, Belgium)



報告書名：「コンゴ民主共和国における紛争回避と平和構築の合同評価」
Belgium. (2011). *Joint Evaluation of Conflict Prevention and Peace Building in Democratic Republic of Congo*.
<http://www.oecd.org/countries/congo/48859543.pdf>

評価の概要：コンゴ民主共和国における国際援助の評価。評価は、ベルギー、ドイツ、オランダ、イギリスが委託した。また、カナダ、日本、UNICEF、UNDP、UNFPA、UNIFEM、OHCHR が参加した。評価実施者は、Channel Research というベルギーのコンサルタント。

さらにベルギーがコーディネートして次の 13 国・機関でステアリング・コミッティが設置された。ベルギー、カナダ (CIDA)、オランダ、イギリス (DFID)、日本 (JICA)、ドイツ (BMZ)、UNICEF、UNFPA、UNIFEM、UNDP、OHCHR、OECD-DAC。

評価結果：

ステアリング・コミッティのメンバーから 350 のプロジェクト情報が寄せられ、そのうち 51 プロジェクトをサンプルとして選定した。それらを、紛争に対する効果を測るために 5 つのテーマ／セクターに分類した。そのテーマ／セクターとは、1) 人道支援・ジェンダーベースの暴力に対する戦い、2) 司法、3) 治安セクター改革・復員、4) 鉱物開発、5) 能力構築。それぞれの紛争に対する効果が定性的に分析された。

分析して特定された紛争要因 (conflict drivers) は次の 4 点。

- 1) Rural areas における政府の脆弱さ (サービスの欠如、給料の遅配、質の低いインフラ)、
- 2) 頻繁な土地争い (慣習法と近代法の対立、武力紛争による人口移動、自然資源の開発)、
- 3) 武装グループを動員する政治集団による経済・政治の機会の捕捉
- 4) 資源開発に関するパラレル構造の勃興 (泥棒、武装集団、その他の犯罪集団による資源開発)

基本的には、紛争回避や平和構築に向けた介入 (国際援助) によって実現した効果を特定するのはそもそも難しい。また、対象国が設定した戦略に国際援助がアラインすることが実質的に不可能なときには、プロジェクト依存 (“by project”) が紛争回避や平和構築よりも優勢になる。そして相互の連携はなくプログラムとして成立しなくなる。その結果、紛争回避や平和構築への効果は劣ったものとなる。(援助が目標を達成したかどうかの総括的な評価は、そもそも各プロジェクトがひとつの目標や体系的な戦略に基づいて行われてきたわけではないので、そうした総括的な評価は今回は不可能であったということ。)

提言：3 つの提言を導出している。

(1) ドナーは、紛争要因 (conflict drivers) の分析を行ってその結果からプログラムを作成すべき。

(2) ドナーは、紛争要因の分析結果に沿って援助のセクターバランスを変更し、合同的介入 (joint interventions) を増加すべき。

(3) コンゴ民主共和国政府との新しい関係を明確化して受け入れるとともに、ローカルレベルでうわべだけではない真の関係を築く。

コメント：そもそも紛争回避や平和構築に主眼を置いていないプロジェクトをまとめて「プログラム」とみなして評価しようとするのは極めて困難だということが指摘されている。また、紛争要因に関する事前分析の重要性と、(ドナー本部などで pre-determine されたプロジェクト目標ではなく) 現場の分析結果に基づく事業の選定の重要性が指摘されている。

スウェーデン国際開発庁 (Sida : Swedish International Development Aid)

	<p>報告書名：「紛争管理と平和構築への Sida の支援の教訓の査定：最終報告」 Sida (2000) Assessment of Lessons Learned from Sida Support to Conflict Management and Peace Building. Final Report. http://www.ifsnetwork.org/LinkClick.aspx?fileticket=hshRd%2Bs23W8%3D&tabid=468&mid=1274</p>
<p>評価の概要： スウェーデン Sida が実施してきた平和構築に関する援助から教訓を引き出すことが目的。評価者は、SIPU International (スウェーデン)、the International Peace Research Institute (PRIO) (ノルウェー)、the Centre for Development Research (CDR) (デンマーク) の3社JV。デスクレビューと、Sida が支援した平和構築プロジェクト5つに関するケーススタディで実施。5つとは、イスラエル/パレスチナ、西バルカン諸国、リベリア、南アフリカ、東チモールのプロジェクト。</p>	
<p>評価結果： Sida の指示により、DAC 評価項目とは違う、平和構築の評価に特化した8つの基準で評価した。それらはイギリスのODIが事務局を務めるALNAP (Active Learning Network on Accountability and Performance in Humanitarian Assistance (ALNAP))という組織が開発したもので、1) 適切性 (Appropriateness)、2) 整合性 (Coherence)、3) (長期目標との) 関連性 (Connectedness)、4) ジェンダー平等 (Gender equity)、5) 柔軟性 (Flexibility)、6) 責任の所在 (Location of responsibility)、7) 成功への圧力 (成功・失敗事例から学んでいるか) (Pressure for success)、8) 組織の能力 (Institutional competence)。 結論は、今回レビューした Sida のプロジェクトは、もちろん強みと弱みがあるが、比較的良好に機能しているということである。</p>	
<p>提言： Sida のプロジェクトに関して以下を提言している。 (1) プロジェクトの目標は最初から明確にすることが必須。 (2) 他ドナーの話聞くことで、外部整合性 (external coherence) を高めることができる。 (3) ローカルの制度的能力の向上により注意が払われるべき。他7提言あり。 Sida 内部のマネジメントに関して (1) 紛争解決技術に関する Sida 内の専門的知識の水準を高めるべく検討すべき (2) 紛争現場の状況は変わりやすい、政治的優先度がプロジェクトを決めることがあることを理解すべき。Sida に現場から離れた空論を実施している余裕はない。 (3) 体系的な評価 (systematic evaluation) を実施すべき。他12提言あり。</p>	
<p>コメント： 評価の結論も提言も非常に細分化されていて多数にわたっている。Fragmented と言ってもいい。ただし、開発事業に使う DAC 評価5項目ではなく、平和構築の介入に沿った特化した ALNAP8 項目とでも言える新基準を適用している点は参考になる。</p>	

ノルウェー外務省

	<p>報告書名：「ノルウェーの平和構築政策：教訓と課題」 Norway. (2004). <i>Norwegian Peacebuilding Policies: Lessons Learnt and Challenges Ahead.</i> https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/ud/rap/2004/0044/ddd/pdfv/210674-rapp204.pdf</p>
<p>報告書名：「ノルウェーの平和構築政策：教訓と課題」 Norway. (2004). <i>Norwegian Peacebuilding Policies: Lessons Learnt and Challenges Ahead.</i> https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/ud/rap/2004/0044/ddd/pdfv/210674-rapp204.pdf</p>	
<p>評価の概要： 1997-2001年に実施された平和構築政策・活動の傾向を明らかにするとともに、ノルウェーの将来の新しい政策策定の教訓と課題を明らかにする。評価は、the International Peace Research Institute (PRIO) (ノルウェー) が実施した。対象国は、アフガン、アンゴラ、ボスニア、カンボジア、グアテマラ、モザンビーク、ルワンダ、スリランカ、スーダンである。結果は、ノルウェーと日本の合同セミナー(2003年9月25日)で発表された。なお、この報告書は、欧州4か国(ドイツ、ノルウェー、スウェーデン、イギリス)で、カバーする被援助国を分担して実施した平和構築活動に関する評価のノルウェー版という性格もある(ただし他の3カ国のウェブサイトには同様の報告書はすでに掲載されていないと理解される)。</p>	

評価結果：

ノルウェーは、ファシリテーターとして、和平合意を仲介して主導してきたとともに、和平直後の人道支援および対象国における長期的な開発援助も行ってきた。その数は、5年間で122プロジェクトに及ぶが、そのうち評価が実施されたのは25プロジェクト(20.7%)に留まる。個別のプロジェクト評価報告書は概して肯定的なコメントとなっている。ただしプロジェクト評価報告書の結果を統合するメタ評価は実施していない。なお、プロジェクト報告書では、①現地において、登用できる教育された人材の不足がNoradの援助実施の課題だと指摘している一方で、②状況が不安定化していくと(Noradよりも)NGOの方が見るべき柔軟性を示して援助を続けるとの指摘が見られたとしている。

対象国の開発協力の実態から見ると、ノルウェーは自らを次の3つのポジションのいずれかに位置付けたことが分かる。それは1)主要開発パートナー(main development cooperation partner)である場合(モザンビーク)、2)その他の開発パートナー(other development partner countries)である場合(スリランカ、ガテマラ、アンゴラ)、3)グローバルアレンジメントを通じた協力を行う場合(スーダン、アフガン、ルワンダ、ボスニア)である。

今後の課題： (1) 開発によって経済的不平等や少数民族の抑圧が発生しそれが武力紛争につながる可能性がある。これを避けるために、明確に定義された平和構築のゴール(clearly defined peacebuilding goals)をあらかじめ設定することが必要である。


(2) 社会経済開発カテゴリーにおいて、より多くのプロジェクトで平和構築の意図を意識的に持ってもらうために、平和構築の効果を明らかにするプロジェクト評価をもっと実施すべきである。

(3) ドナー調整の観点から、対象国の平和構築分野が他のドナーによってよくカバーされているかどうかをよく分析すべき。

(4) 平和構築のプロジェクトは、地域の視点(regional perspective)をよく取り入れるべきである。アンゴラとボスニアではこの視点がよく取り入れられていたが、他の国ではそうではなかった。

コメント： 対象国ごとに、自らの位置づけを、リーディングドナー、サブドナー、国際的アレンジに乗るドナーの3段階に分ける視点は参考になる。対象国における他ドナーのマッピングが重要になるわけで、事前に実施するPNAの一部としてドナーマッピングとドナーコミュニティにおける自国のポジショニングという作業を取り込むことも考えられる。

欧州連合 (European Union)

	<p><u>報告書名：</u>「平和構築パートナーシップ (PBP) のストックテーキングとスコーピング」</p> <p>EU. (2009). <i>Stocktaking and Scoping of the Peace Building Partnership</i>. http://ec.europa.eu/dgs/fpi/documents/stocktaking_of_pbp_2009_en.pdf</p>
---	--

評価の概要： EUが実施する「平和構築パートナーシップ (PBP)」情報整理のレベルに留まっており、評価は実施されていない。PBPとは、市民社会組織(地元CBOなど)や国際的組織(国際NGOなど)の非国家組織(Non State Actors)をEUが主に財政的に支援する仕組みである。

提言： 評価は実施していないが、情報整理の過程を通じて、以下の提言を得た。

- (1) PBPの平和構築の定義には、人材育成支援を含めるようにワイドにすべきである。
 - (2) EUが優先度を置く他の活動とのシナジーを重視して支援先を決定すべきである。
 - (3) 個別のローカルな地域に関する支援から、平和構築セクター全体の改善に資する教訓が得られるような支援先を選定すべきである。
- その他、PBPの技術的な点に関する提言を多数解説している。

コメント： EUが地元CBOや国際NGOを財政支援する「平和構築パートナーシップ」に特化した報告書なので、二国間援助機関にとって参考になる点はあまりない。

