

ウガンダ国
地方自治省

ウガンダ国
アチヨリ・西ナイル地域
コミュニティ・レジリエンス強化の
ための地方行政能力向上プロジェクト
(コミュニティ開発・生計向上)(成果3)
プロジェクト完了報告書

2021 年 2 月

独立行政法人国際協力機構（JICA）

株式会社 片平エンジニアリング・インターナショナル

ガ平
JR
21-007



注) 行政区分：上記地図は、本プロジェクト開始時の行政区界を示している。プロジェクト対象地域では、2019 年 7 月、及び 2020 年 7 月に、合わせて 4 県と 2 市が新しく制定された。しかし、本報告書作成時（2021 年 2 月）、これらを反映した行政区界の地図情報が確認できなかった。

プロジェクト対象範囲地図

目次

プロジェクト対象範囲地図

第 1 章 業務の概要	1
1.1 プロジェクトの背景.....	1
1.2 プロジェクトの概要.....	1
1.3 プロジェクト管理・実施体制	1
1.4 業務実施契約による業務の範囲	3
第 2 章 成果 3 の業務実施状況	4
2.1 成果 3 のプロジェクト活動	4
2.2 【活動 3-2】 CDD アプローチ事業の実施状況と課題の確認	5
2.2.1 アチョリ地域	5
2.2.2 西ナイル地域	8
2.3 【活動 3-3】 CDD パイロット事業実施計画を策定・改訂する	9
2.3.1 パイロット事業実施計画	9
2.3.2 パイロット事業実施計画の策定プロセス	11
2.4 【活動 3-4】 パイロット事業のオリエンテーションを実施する.....	13
2.5 【活動 3-5】 パイロット事業とその OJT 研修を実施する	14
2.5.1 パイロット事業と OJT のプロセス.....	14
2.5.2 パイロット事業と OJT の状況.....	20
2.5.3 パイロット事業・OJT の成果と課題.....	23
2.6 【活動 3-6】 各県で全 CDO を対象にパイロット事業に関するレビュー研修を実施する	25
2.6.1 レビュー研修の概要	25
2.6.2 パイロット CDO による振り返り	27
2.6.3 パイロット事業・OJT のインパクト.....	29
2.6.4 アチョリ地域のパイロット CDO について.....	31
2.7 【活動 3-7】 テーマ別ワークショップを開催する	32
2.8 【活動 3-8】 コミュニティ開発に関する本邦研修を企画・実施する	32
2.9 【活動 3-9】 コミュニティ開発事業に関するハンドブックを作成する	34
2.9.1 ハンドブックの位置付け	34
2.9.2 作成プロセス	34
第 3 章 プロジェクト全体に関する活動	36
3.1 JCC と TWG の開催支援	36
3.2 モニタリング・シートの作成、協議.....	36
3.3 PDM 及び PO 指標の決定.....	36
3.4 完了時の成果 3 指標の状況	36
3.5 完了時の成果 3 に関するプロジェクト目標の状況	41
3.6 完了時の上位目標の指標の達成状況	42

別添

別添 1	A-CAP パイロット事業のレビュー結果.....	別添 1
別添 2	OJT からの成果.....	別添 3
別添 3	OJT での課題.....	別添 5
別添 4	パイロット事業レビュー研修でのパイロット CDO のセルフ・レビュー.....	別添 7

図表目次

図 2-1	CDD 事業の実施プロセス.....	6
図 2-2	パイロット事業実施体制と関係者の役割.....	11
表 1-1	WA-CAP 概要.....	2
表 1-2	プロジェクト専門家の構成.....	3
表 2-1	成果 3 のウガンダ側カウンターパート.....	4
表 2-2	文献レビュー対象事業リスト（実施体制による分類）.....	5
表 2-3	CDD 事業実施上の課題.....	7
表 2-4	A-CAP のパイロット郡とパイロット事業.....	8
表 2-5	A-CAP パイロット事業レビュー結果の概要.....	8
表 2-6	パイロット事業:西ナイル地域 DCDO による推奨される事業と推奨されない事業.....	9
表 2-7	パイロット事業の目的と CLD アプローチ.....	10
表 2-8	パイロット郡の選定基準.....	10
表 2-9	パイロット郡.....	10
表 2-10	プロジェクト後半のパイロット事業実施計画での変更・調整.....	12
表 2-11	第 4 次パイロット事業実施計画での調整.....	12
表 2-12	オリエンテーション研修概要.....	13
表 2-13	パイロット事業オリエンテーション実施概況.....	13
表 2-14	パイロット事業：全体のプロセスと OJT、使ったツール・フォーム.....	14
表 2-15	2 段階でのグループ選定.....	15
表 2-16	プロジェクト選定マトリックス.....	15
表 2-17	第二次グループ選定フォームで査定する 4 つのカテゴリー.....	15
表 2-18	社会的準備の内容.....	16
表 2-19	OJT2 の流れ.....	16
表 2-20	調達プロセスごとの活動内容.....	18
表 2-21	パイロット事業：種類別資器材.....	18
表 2-22	パイロット事業への CDO 参加状況.....	20
表 2-23	OJT スケジュール.....	20
表 2-24	パイロット事業の種類.....	20
表 2-25	主な生計向上プロジェクトの長所・短所.....	21
表 2-26	パイロット事業における OJT 進捗状況（2020 年 3 月末）.....	22
表 2-27	パイロット事業・OJT の成果の概要.....	24
表 2-28	パイロット事業・OJT の実施からの課題.....	24

表 2-29	パイロット事業レビュー研修のプログラム	26
表 2-30	パイロット事業レビュー研修実施状況.....	26
表 2-31	第4次パイロット事業レビュー研修内容：COVID19 対応.....	26
表 2-32	パイロット CDO の発表：パイロット事業実施前後の変化.....	28
表 2-33	パイロット CDO によるパイロット事業実施の際の問題・課題.....	28
表 2-34	今後の CLD アプローチに関するパイロット CDO からのアドバイス.....	29
表 2-35	テーマ別ワークショップ開催状況.....	32
表 2-36	本邦研修実施概要	33
表 2-37	CLD ハンドブック作成プロセス.....	34

略語表

A-CAP	The Project for Capacity Development in Planning and Implementation of Community Development in Acholi Sub-Region アチョリ地域コミュニティ開発計画策定強化プロジェクト
CBSD	Community Based Service Department コミュニティ開発局
CDD	Community Driven Development コミュニティ主導開発
CDO	Community Development Officer コミュニティ開発官
CLD	Community Led Development コミュニティ主導開発 (上記、CDD と内容は同じであるが、別途、CDD という名称の国家事業があったことから、混同をさけるため、本事業では CLD という呼称を使用した)
C/P	Counter Part プロジェクト・カウンターパート
DCDO	District Community Development Officer 県コミュニティ開発官
DDEG	District Discretionary Equalisation Grant 県裁量均等化補助金
IDP	Internally Displaced Persons 国内避難民
JICA	Japan International Cooperation Agency 国際協力機構
JCC	Joint Coordination Committee 合同調整委員会
LC	Local Council 地方議会
LG	Local Government 地方自治体／地方政府
LGMSD	Local Government Management and Service Delivery 地方自治体管理・サービス提供資金
LLG	Lower Local Government 下位地方自治体／地方政府
LRA	Lord's Resistance Army 神の抵抗軍
MGLSD	Ministry of Gender, Labour and Social Development ジェンダー・労働・社会サービス省
MoLG	Ministry of Local Government 地方自治省
MoU	Minutes of Understanding 覚書
NUSAF3	The Third Northern Uganda Social Action Fund

	第三次北部ウガンダ社会活動基金
O&M	Operations and Maintenance 維持管理
OJT	On-the-Job Training 現任研修
OPM	Office of the Prime Minister 首相府
PDM	Project Design Matrix プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of the Operation プロジェクト活動計画書
PRDP	Peace Recovery and Development Plan 平和復興開発計画
PwD	Person with Disability 障害者
S/C	Sub-County 郡
TPC	Technical Planning Committee 技術計画委員会
TWG	Technical Working Group 技術作業部会
UGX	Ugandan Shilling ウガンダ・シリング
UWEP	Women Entrepreneurship Program ウガンダ女性起業家支援プログラム
VSLA	Village Savings and Loan Association 村落貯蓄貸付組合
WA-CAP	The Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions ウガンダ国アチョリ・西ナイル地域コミュニティ・レジリエンス強化のための地方行政能力向上プロジェクト
YLP	Youth Livelihood Program 青少年生計向上支援事業

第1章 業務の概要

1.1 プロジェクトの背景

ウガンダ国北部のアチョリ地域は1980年代から神の抵抗軍(Lord's Resistance Army: LRA)等の武装勢力により20年以上、紛争状態に置かれ、200万とも言われる国内避難民(Internally Displaced Persons: IDP)が発生した。2006年にLRAとの和平交渉が開始されて以降、2008年頃からIDPの帰還が本格化に進んでいる。また「平和復興開発計画(Peace Recovery and Development Plan for Northern Uganda: PRDP)」¹をはじめとする政府やドナーの支援により、道路、給水、教育施設や保健施設などが整備されてきた。しかし各種インフラ、住宅、及び農地の復旧、学校や保健医療の設備の整備、帰還民の生計活動強化のニーズに加え、紛争影響による人々のトラウマや土地問題、女性に対する暴力や飲酒等への依存といった社会問題等が現在も残っている。

一方、西ナイル地域は、1970年代のアミン元大統領による軍事クーデターから2002年の停戦合意まで、複数の武装集団による紛争の影響を受けた地域である。治安上の懸念や地域の辺鄙さなどからアチョリ地域以上に開発の遅れが懸念されている²。また隣国の南スーダンやコンゴ民主共和国から多数の難民が流入している地域でもあり、地域コミュニティの負担が増えている。

アチョリ及び西ナイル地域の地方政府・行政は、下部から村、パリッシュ、郡、県という階層で構成されている。上位の地方政府・行政レベルである県の開発事業実施体制の機能不全、人員配置率の低さ、予算不足、帰還民のニーズを的確に反映した生活基盤や社会サービスを提供する能力の不足といった問題があり、必要な社会開発事業の実施遅延や停滞が頻発し、コミュニティの生活基盤向上の遅れにつながっている。

「アチョリ地域コミュニティ開発計画策定強化プロジェクト」(以下、「A-CAP」)(2011年11月～2015年11月)は、地方自治省(Ministry of Local Government: MoLG)をカウンターパート機関(C/P)とするアチョリ地域の行政官の能力強化支援事業であり、対象7県の開発計画策定能力と主要対象4県の事業実施能力を向上させた。この成功を踏まえて、A-CAPの成果をアチョリ地域及び西ナイル地域の全県に拡大するべく、本プロジェクト「アチョリ・西ナイル地域コミュニティ・レジリエンス強化のための地方行政能力向上プロジェクト」(the Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions: WA-CAP)が実施されることとなった。

1.2 プロジェクトの概要

表1-1にプロジェクト概要を示す。

1.3 プロジェクト管理・実施体制

効果的・効率的なプロジェクト実施のために合同調整委員会(Joint Coordination Committee: JCC)が、またプロジェクトの進捗及び懸案事項を確認し、必要な対処方針を協議するための技術作業部会(Technical Working Group: TWG)が設置されている。

¹ 首相府(Office of Prime Minister: OPM)が主導しドナーコミュニティが協調出資している北部ウガンダ復興支援事業。

² 「1.1 プロジェクトの背景」は業務仕様書記載内容を参考にしている。活動開始後の観察では、アチョリ地域に比べると、西ナイル地域ではドナーによる支援事業があまり実施されておらず、外部からの支援が少なかった。

表 1-1 WA-CAP 概要

案件名	アチョリ・西ナイル地域コミュニティ・レジリエンス強化のための地方行政能力向上プロジェクト
協力期間	全体：2016年6月10日～2021年3月9日 当初：2016年6月10日～2020年6月9日 延長：2020年6月10日～2021年3月9日 成果3現地活動期間：2016年7月19日～2020年10月2日
上位目標	アチョリ・西ナイル地域において、地方行政機関とコミュニティ間、及びコミュニティ内の信頼が醸成される。
プロジェクト目標	アチョリ・西ナイル地域において、インクルーシブで透明性が確保されたコミュニティ開発のための地方行政機関の計画及び実施能力が強化される。
成果	1. 西ナイル地域全県において開発計画策定ツールの活用が普及する。 2. アチョリ地域全県において開発計画策定ツールの活用が定着する。 3. アチョリ・西ナイル地域の社会的統合と社会的包摂に寄与するようコミュニティ主導型開発活動の実施方法が改善され、関連する地方行政官の能力が強化される。
プロジェクト活動	本報告書の範囲 1-1 県及び郡レベルの能力開発ニーズの特定 1-2 県及び郡レベルの計画策定プロセス円滑化を目的とした職場環境改善 1-3 郡行政官（チーフ、CDO（コミュニティ開発担当官）等）や町議会向けの研修及びフォローアップ活動を通じた計画策定ツールの西ナイル地域全県への普及 1-4 アチョリ地域・西ナイル地域全県での計画策定活動を通じたグッド・プラクティス及び教訓を共有するためのテーマ別ワークショップの実施 1-5 コミュニティ開発計画策定のグッド・プラクティスに関する国内視察の実施 1-6 コミュニティ開発計画策定に関する本邦研修/第三国研修/視察の実施 2-1 アチョリ地域の県及び郡レベルの計画策定に関する課題の特定 2-2 アチョリ地域の郡行政官向けリフレッシュ研修、リ・オリエンテーションの実施 2-3 開発計画策定ツール利用に関する、県行政官（プランナー等）向けの技術的支援・アドバイスの実施 2-4 アチョリ地域及び西ナイル地域の全県での開発計画策定に関するグッド・プラクティス及び教訓を共有するためのテーマ別ワークショップの実施 3-1 アチョリ地域における紛争の社会的・心理的インパクトや、アチョリ地域・西ナイル地域における社会統合や弱者の包摂を評価するための社会調査の実施 3-2 コミュニティ主導型開発アプローチの実施システムや実施状況の検証を通じたコミュニティ開発プロジェクト実施に関する課題の特定 3-2-1 生計向上活動の現状や課題の特定 3-2-2 A-CAP 時のパイロット事業の教訓や課題を収集 3-3 パイロット事業の実施計画を策定・改訂 3-4 パイロット事業のオリエンテーション実施 3-5 選定郡におけるパイロット事業の実施と、パイロット事業を通じた行政官（DCDO と CDO）への OJT 研修の実施 3-6 アチョリ地域及び西ナイル地域の全県での CDO を対象としたコミュニティ開発事業に関するレビュー・ワークショップの実施 3-7 アチョリ地域及び西ナイル地域の全県での CDD に関するグッド・プラクティスや教訓を共有するためのテーマ別ワークショップの実施 3-8 コミュニティ開発に関する本邦研修/第三国研修の実施 3-9 コミュニティ開発プロジェクトの実施に関するハンドブックの編集
対象県	成果 1：西ナイル地域の全県 成果 2：アチョリ地域の全県 成果 3：アチョリ地域・西ナイル地域の全県
相手国側関係機関	【実施機関】MoLG、アチョリ地域・西ナイル地域の全県（グル県、ラムウォ県、アガゴ県、アムル県、ヌオヤ県、キトゥグム県、パデル県、オモロ県、アジュマニ県、アルア県、マラチャ県、コボコ県、ユンベ県、モヨ県、ネビ県、ゾンボ県、パクワチ県の計 17 県及び両地域において今後新設されるすべての県） 【関係機関】：首相府（Office of the Prime Minister: OPM）、国家計画庁（National Planning Authority: NPA）

出典：2019 年案件概要表に沿って作成

1.4 業務実施契約による業務の範囲

WA-CAP の JICA 専門家は、以下のように構成されていた。

表 1-2 プロジェクト専門家の構成

構成	担当分野等	拠点
長期専門家 チーフ・アドバイザー 開発計画策定アドバイザー 業務調整／平和構築	プロジェクト全体管理 成果 1、成果 2 資金管理、資器材調達・供与、平和委構	プロジェクト・アルア事務所
コンサルタント・チーム コミュニティ開発専門家 生計向上専門家	成果 3 プロジェクト活動のうち 3-2 ～ 3-9	プロジェクト・グル事務所
単独短期専門家 社会調査・モニタリング	成果 3 プロジェクト活動のうち 3-1	出張ベース

第2章 成果3の業務実施状況

2.1 成果3のプロジェクト活動

本完了報告書は、「1.2 プロジェクトの概要」に記載した業務実施契約による業務範囲に基づいている。プロジェクト活動の記載は、PDM Ver.4 に沿っている。

(1) 成果3に関するPDMの変遷

PDMのうち、成果3に関するプロジェクト活動については、2018年7月末に実施された運営指導調査の結果を踏まえ、PDM Ver.3(2018年12月改訂)で文言を整理した。

2020年2月に実施されたプロジェクト終了時評価調査では、事後評価をより客観的に行えるようPDM上の文言や指標が整理され、PDM Ver.4へと改訂された。この際、成果やプロジェクト活動については変更されていない。

2020年5月には、コロナ禍により中断された成果3の一部のプロジェクト活動を終了させるため、プロジェクト期間を2020年6月から2021年3月まで延長することとなり、これに合わせてVer.5へと改訂された。Ver.4とVer.5の相違点は、プロジェクト期間のみである。

(2) 成果3のウガンダ側カウンターパート

成果3のカウンターパートは、コミュニティ開発事業を担当するコミュニティ開発局(Community Based Service Department :CBSD)に属する以下の地方行政官である。

表 2-1 成果3のウガンダ側カウンターパート

地方政府	コミュニティ開発局 (CBSD)	同じレベルでの行政職トップ
上位地方政府 県	- 県コミュニティ開発官(District Community Development Officer: DCDO) - シニアコミュニティ開発官(Senior Community Development Officer SCDO) DCDOの業務の一部を担当	主席行政官(Chief Administrative Officer: CAO)
下位地方政府 郡	コミュニティ開発官(Community Development Officer: CDO)	郡チーフ(Sub-county Chief)

(3) 協調予定であったウガンダ政府事業の廃止

成果3は、案件形成時には、先行するA-CAPの取り組みを継承して、MoLGが実施してきたCDD(Community Driven Development)事業の実施方法を改良することが想定されていた。しかし、WA-CAP開始直前に、このCDD事業が廃止され、OPMが管轄する県裁量均等化補助金(District Discretionary Equalization Grant: DDEG)に統合されることが判明した。これに伴い、WA-CAP前半は、PDMに記載されているプロジェクト活動とウガンダ側状況との間の整合性の確認・調整を行い、これに合わせて、プロジェクト活動の順番や具体的内容、作成する成果物の名称を変更した。

(4) 新型コロナウイルス対応

2020年3月、新型コロナウイルスの世界的流行のためウガンダ政府が外出禁止令を敷く中、3月下旬から4月初めにかけて、コンサルタント・チームの専門家、次いで長期専門家がウガンダを離れた。以降、コンサルタント・チームは、日本から遠隔でプロジェクト活動を継続した。

ウガンダ側の新型コロナ感染状況が落ち着いてきた結果、本章冒頭に記載したように WA-CAP 実施期間が延長され、プロジェクト活動を再開した。この期間延長は成果3の未了の活動に関するものであったことから、長期専門家は当初期間通り、離任した。そのため、活動再開にあたり、それまで長期専門家、特に業務調整専門家が担当してきた業務はウガンダ事務所の WA-CAP 担当者が引継ぎ、事務所とコンサルタント・チームで WA-CAP を運営していくという形態になった。

延長当初、現地活動は9月末で終了予定であったが、現地のコロナ感染状況に応じて日程を調整したため、最終的には10月2日で終了した。

2.2 【活動 3-2】 CDD アプローチ事業の実施状況と課題の確認

本活動は、アチョリ地域・西ナイル地域、それぞれ第1巡目のパイロット事業に先行して実施する位置づけである。プロジェクト1年次と2年次に実施して、終了した。

2.2.1 アチョリ地域

WA-CAP 対象地域における生計向上・コミュニティ開発事業の課題を把握するため、下表に示したように、関連する事業をレビューした。

表 2-2 文献レビュー対象事業リスト（実施体制による分類）

テーマ	対象	調査項目
I コミュニティ開発事業		各事業の内容、実施方針、課題と対応策
A: 既存の政府系組織の職員が実施する事業		
MoLG 実施事業	CDD 事業 A-CAP	
MGLSD 実施事業	青少年生計向上支援事業 ウガンダ女性起業家支援事業 障害者のための特別支援	
ウガンダ軍	富の創造オペレーション	
B: 既存の省庁にプロジェクト・スタッフが入り実施する事業		
MoLG と国際農業開発基金	北部地域生計回復プロジェクト	
OPM と世界銀行	北部ウガンダ地域生計回復プロジェクト	
II 他ドナーによる生計向上支援事業		
北部ウガンダ対象事業	世界銀行、国際連合開発計画、欧州連合、国連食糧農業機関、ウガンダ農業畜産水産省の関連報告書	北部ウガンダのコミュニティ開発／生計向上事業の実施状況
紛争影響地域での CDD 事業	- 世界銀行、及びアジア開発銀行の関連報告書	CDD 事業と生計向上及び社会統合・融和との関連性
III ウガンダでの地方分権化		
地方分権化と行政サービス	MoLG、及び国家企画庁の報告書	地方分権化の進捗、生計向上支援事業の予算配分

ウガンダでは、複数の生計向上・コミュニティ開発事業が実施されている。このうち、CBSD が、受益者選択からプロジェクト物資の調達、モニタリングという一連のプロセスに直接、関与するものは、CDD 事業以外に、青少年生計向上支援事業（Youth Livelihood Programme: YLP）、ウガンダ女性起業家支援事業（Ugandan Women's' Entrepreneurship Programme: UWEP）、障害者のための特別支援（Special Assistance for Persons with Disabilities）がある。CDD 事業以外は、ジェンダー・労働・社会サービス省（Ministry of Gender, Labour and Social Development: MGLSD）の下で実施されている。

これらの中で、以下の理由により CDD 事業がコミュニティにとって最も利用しやすい事業であること、及び、その実施アプローチが「CDD アプローチ」として CDO の間に浸透していたことから、CDD 事業を実施状況と課題の確認を行う主要対象とした。

- ・ 申請するための資格要件が幅広い。他のプログラムでは、構成メンバーの性別、年齢、身体的/社会的経済的状态等といった属性が申請者必要要件として規定されていた。
- ・ 支援が貸付ではなく、供与である。YLF と UWEP は貸付であり、返済義務が生じる。
- ・ 同じく支援を供与する障害者支援より、予算額が大きく、申請する生計向上活動の種類も広範であった。障害者支援では、1 グループに対し 100 万ウガンダシリング程度、CDD 事業では 500 万ウガンダシリング程度の予算。

同時に、CBSD が関係する事業や生計向上支援事業として、世界銀行、MoLG、ウガンダ軍が、それぞれ実施する事業も確認した。いずれの事業も、CDO が実施を担っていないこと、またレビュー時に現場レベルでの活動は行われていなかったことから、これら事業はレビュー対象から外した。

(1) CDD 事業

1) 概要

CDD 事業は、貧困削減と生計向上を目指してコミュニティを強化する事業であった。コミュニティ・グループ（以下、グループ）が生計向上事業への支援を郡に申請し、それが受理されたグループが 1 件あたり上限 5,000,000 ウガンダ・シリリング（Ugandan Shilling: UGX）（米ドル 1,390 相当³）の補助金を受け取った。

CDD 事業の原資は地方自治体管理・サービス提供資金（Local Government Management and Service Delivery : LGMSD）の 30%であり、それを MoLG から県、県から郡に配分し、郡が申請を受理したグループの口座に送金した。

グループが CDD 事業に応募する際は、いくつかの項目が審査された。子どもの就学率、成人の識字率、予防接種率、水と衛生設備、環境(家の周りに植樹)である。これらが良い状況のグループは、査定の際、高い評価を受けた。言い換えると、CDD 事業は、単なる助成事業ではなく、コミュニティが生活水準と環境を改善することを奨励するメカニズムでもあった。西ナイル地方の一部の DCDO は、CDD 事業の補助金は、これらの改善を動機づけるためのものと重視していた。

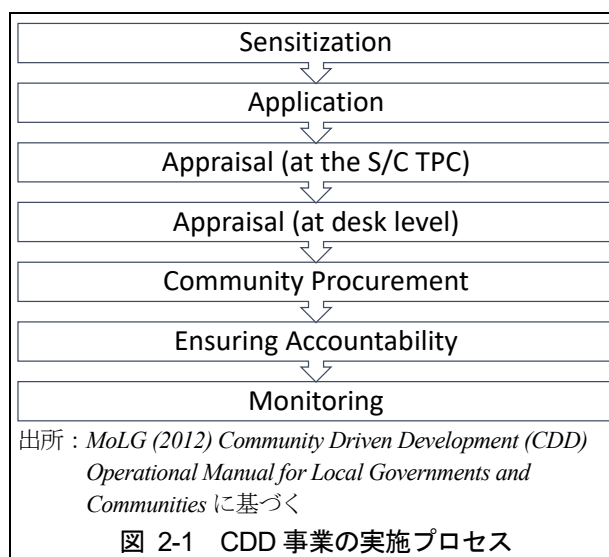


図 2-1 CDD 事業の実施プロセス

2) CDD 事業の課題

DCDO と CDO は、県と郡で、それぞれ CDD 事業を担当した。そこで、これら地方行政官へのヒアリングを通じて CDD 事業の実施プロセスを確認したところ、下表に示した課題が浮かび上がった。

³ 2017 年 1 月に実施した西ナイル地域の DCDO へのヒアリング時に得た「US\$5,000/1 パリッシュであり、これを換算すると UGX18mil./1 パリッシュとなる」という情報から、換算レートを 1 ドル=3,600UGX として、逆算した数値。

そしてこれら課題を分析・整理すると、以下4点に集約された。

- ・ 現行のグループ審査書類では CDO がグループの能力を適切に審査できないこと
- ・ 上記の書類そのものの不備とは別に、CDO の書類作成の仕方にも不備があること。例) CDO が書類を使用していない、あるいは事実関係を確認しないまま書類を記入する。
- ・ 実施可能性や収益見込みを話し合わないまま、プロジェクトを申請するグループがいること
- ・ CDO のグループ支援方法が適切ではないこと

表 2-3 CDD 事業実施上の課題

プロセス	課題
情報提供	- CDD の申請に関する情報を提供されたのはコミュニティの一部に留まった。
郡技術計画委員会によるグループ審査	- 審査に関する文書作成が適切ではなかった。必要書類に添付されているべきフォームあるいは記載されているべき情報が不十分であるため、関係者間での情報共有やグループの適切な評価が難しかった。 - CDD 事業のグループ選定フォーム (Form4) は、グループのプロジェクト実施能力を査定するために必要な項目を含んでいなかった。
準備	- グループが適切な作業計画とオペレーション・メンテナンス計画を作成しなかった。 - CDD を申請したグループの大部分が、CDD 事業からの投入材を使って収入創出することについて、現実的・具体的な考えをもっていなかった。また、CDO は、これらグループが事業計画を考えるようファシリテーションできる能力がなかった。
プロセス全体	- 「CDD オペレーション・マニュアル」の記載内容が明確ではない。 - CBSD は、CDD 事業の教訓と優れた実践を組織として蓄積しておらず、これらは DCDO や CDO が個人として積み重ねているため、CDD 事業を改善する際に、教訓や好例が活用できない。

3) CDD 事業の廃止

2016 年、CDD 事業は廃止され、他の MoLG 事業とともに OPM が管轄する DDEG に統合された（「2.1 (3) 協調予定であったウガンダ政府事業の廃止」参照）。これ以降は、DDEG の枠組みの中で生計向上事業が実施されることとなった。しかし、DDEG ガイドラインの生計向上事業の記載が分かりにくかったため、県・郡の間で実施方法と事業内容について混乱が生じた。

なお、DDEG は 2020 年 6 月に、OPM から MoLG に移管されたが、主管省である MoLG としての対応（ガイドライン改訂等）の動きは、現地活動終了時（2020 年 9 月末）では不明である。

(2) MGLSD による事業

1) Youth Livelihood Program (YLP) 及び Ugandan Women Entrepreneurship Program (UWEP)

YLP と UWEP もコミュニティの生計向上活動を支援するもので、YLP は無職の若年層の、UWEP は女性の、各グループを支援対象としている。申請の際は、郡などの下位地方政府にグループとして登録することが要件である。選定されたグループには融資が行われる。1 件あたりの融資限度額は UGX12,500,000（米ドル 3470 相当）⁴で、一定規模の資金を得られる点が魅力となっている。申請の多い活動は、牛耕、山羊の飼育、豚舎、製粉機、及び「Produce buying」と呼ばれる農産物の売買である。

いずれの事業も現場での事業実施は CBSD が行っている。CBSD は、グループが、各事業のガイドラインで規定されているプロセスに沿って申請等を行えるよう、登録済みのグループにファシリテーションを行う。申請書は、郡など下位地方政府に設置されている技術計画委員会が審査され、CBSD に送付後、MGLSD が最終承認を行う。

⁴換算レートは、既述の 1 件当たりの CDD 事業費のドル価換算レートを使用。

MGLSD は、融資を受けることにより、グループに責任感を醸成できると考えている。しかし、YLP の下では、多くのグループが返済しておらず、CDO は返済を働きかけ続けなければならない。

アチョリ・西ナイル両地域の CDO によれば、UWEP の受益者グループ（女性グループ）のほうが YLP のグループよりも、返済率がよいとのことであった。

2) 身体障害者及び高齢者支援

身体障害者と高齢者のグループに財政支援を行う事業で、現場では CBSD が対応している。通常の支援額はグループあたり 1 回 UGX 2,500,000（米ドル 690 相当）⁵である。多くのグループが山羊の飼育か「Produce buying」で融資を受けた。

(3) A-CAP パイロット事業の現状の確認と課題・教訓の整理

WA-CAP 先行案件の A-CAP で実施した生計向上パイロット事業の現状を確認し、そこから課題・教訓を抽出した。A-CAP 生計向上パイロット事業は、主要対象県と位置づけられたアムル、ヌオヤ、キトガム、パデルの 4 県で計 16 件、実施された。15 件が牛耕、1 件が乳牛飼育・繁殖であった。

抽出した課題や教訓の主な点を表 2-5 に掲げた。これらは、WA-CAP パイロット事業の計画・実施に反映させた（レビュー結果の詳細は、「別添 1 A-CAP パイロット事業のレビュー結果」を参照）。

表 2-4 A-CAP のパイロット郡とパイロット事業

県	パイロット郡*	パイロット事業の種類
アムル	Atiak	牛耕: 2 グループ
	Pabbo	牛耕: 2 グループ
ヌオヤ	Puroggo	牛耕: 2 グループ
	Koch Goma	牛耕: 2 グループ
キトガム	Layamo	牛耕: 2 グループ
	Omiya Anyima	牛耕: 2 グループ
パデル	Ogom	牝牛飼育、牛耕: 各 1 グループ
	Latanya	牛耕: 2 グループ

*郡の表記: 発音が現地でも異なるため、アルファベット表記のままとする。

表 2-5 A-CAP パイロット事業レビュー結果の概要

項目	確認結果
CBSD の能力強化	- 書類作成・グループのファシリテーションに関する CDO の能力向上 - CDO は、グループ・ファシリテーションの重要性を理解した。またファシリテーションを通じて、CDO とグループの関係が強化された。
好例	- こまめな話し合い: グループとの関係構築やプロジェクトの適切な実施に効果的である。 - 合同グループ訪問: CDO が相互に知識・情報を得ることができ効果的である。
課題	- 燃料代の予算が不足しており、綿密なファシリテーションを継続できない。 - A-CAP で作成した「グループ選定補足フォーム」を使わなくなった CDO がいる - モニタリング: ツールが未開発。モニタリングの結果を共有・報告する機会が殆どない。
今後の事業への参考事項	- モニタリング・評価の重視 - 郡での文書作成・管理の改善 - 県と郡の間での情報共有・交換の活性化

2.2.2 西ナイル地域

西ナイル地域でのパイロット事業を実施するための準備として、西ナイル地域の生計向上に関する

⁵換算レートは、既述の 1 件当たりの CDD 事業費のドル価換算レートを使用

るコミュニティ活動について、DCDO と CDO へのヒアリングを行った。そこで得た、生計向上として推奨される事業と推奨されない事業を下表にまとめた。牛耕や野菜栽培は推奨されるが、ヤギや鶏の飼育は推奨されていない。これら情報は、西ナイル地域での最初のパイロット事業実施計画書を作成する際に活用した。

表 2-6 パイロット事業:西ナイル地域 DCDO による推奨される事業と推奨されない事業

県	推 薦 事 業	ネガティブリスト	
		事 業	理 由
アルア	農産物の売買	製粉機	維持管理費が高い
		山羊の飼育	生計向上へのインパクト弱い
マラチャ	養豚、養鶏、野菜栽培、農産物の売買、牛耕	製粉機	維持管理費が高い
		モーターバイク整備	工具等が盗難される可能性高い
ネビ	農産物の売買、養蜂	製粉機	維持管理費が高い
		山羊の飼育	生計向上へのインパクト弱い
ゾンボ	野菜・果樹栽培	養豚、養鶏	豚・鶏の健康状態管理が難しい
コボコ	野菜栽培、職業訓練、椅子・テントの貸出、家畜飼育、美容室（都市部）	養豚、養鶏	豚・鶏の健康状態管理が難しい
		製粉機	顧客が少ない
ユンベ	牛耕、野菜栽培、家内工業、魚フライ製造、養蜂、金属加工、美容室	養鶏	鶏の健康状態管理が難しい
		養豚	ムスリム多数派地域なので、宗教上、受容しがたい
モヨ	椅子・テントの貸出、牛耕、農業、農産物の売買、美容室、大工、レンガ造り	魚の養殖	維持管理費が高い、高い技術が必要
		養豚	豚の健康状態管理が難しい
		山羊の飼育	グループ活動が伴わない
		製粉機	維持管理費が高い
アジュマニ	野菜栽培、農産物の売買、牛耕、魚の養殖、牛乳販売、養蜂、美容院、モーターバイク整備	養豚	豚の健康状態管理が難しい
		製粉機	維持管理費が高い
パクワッチ	養鶏、牛耕、椅子・テントの貸出、魚の養殖、養豚、美容院	山羊の飼育	グループ活動が伴わない

2.3 【活動 3-3】CDD パイロット事業実施計画を策定・改訂する

2.3.1 パイロット事業実施計画

パイロット事業実施計画は、前段の各種生計向上事業のレビュー結果に基づき、またパイロット事業開始後は先行するパイロット事業のレビュー結果、特に成果と課題を踏まえ、DCDO たちと協議しながら策定した。

以下に、パイロット事業の概要として、パイロット事業の目的（表 2-7）、パイロット事業実施郡（パイロット郡）の選定基準（表 2-8）、パイロット郡（表 2-9 表 2-9）、パイロット事業実施体制と関係者の役割（図 2-2）を示す。パイロット事業を実施するパイロット郡は、A-CAP の経験を踏まえて、1 県で 2 郡を選定し、各郡 2 件、1 県で計 4 件のパイロット事業を実施することとなった。パイロット郡は選定基準に基づいて、県が選定した。

パイロット事業実施計画のうち、パイロット事業の実施方法は、パイロット事業の流れに沿って報告するほうが具体的であることから、「2.5 【活動 3-5】パイロット事業とその OJT 研修を実施する」において報告している。

また、パイロット事業を実施して得られた成果と教訓は、「生計向上事業支援ハンドブック」（以下、「CLD ハンドブック」）（「2.9 【活動 3-9】コミュニティ開発事業に関するハンドブックを作成する」参照）で紹介しているフォームやツールの種類や内容に反映させた。

パイロット事業実施計画の策定中、WA-CAP パイロット事業を実施する際の基本的考え方が CDO に分かりやすく伝わるよう、それらを「アプローチ」として示すことになった。第1次と第2次パイロット事業実施時は、県や郡では、依然、CDD 事業と DDEG が混在している状況を考慮して、アプローチ名を「CDD」とした。その後、この混乱が収束するのに合わせ、DCDO たちと協議し、第3次パイロット事業から、アプローチ名を「Community-led Development (CLD)」とした。

表 2-7 パイロット事業の目的と CLD アプローチ

■ パイロット事業の目的 一生計向上事業を実施するための CBSD の能力を「コミュニティ主導の開発 (CLD) アプローチ」を用いて強化する。 ■ CLD アプローチの特徴 一 地方行政に登録したコミュニティ・グループの活動を支援する 一 コミュニティ/グループの生計向上が対象である(個人の生計向上ではない) 一 弱者を取り残さず、環境に負の影響を与えない。

表 2-8 パイロット郡の選定基準

共通基準	- 関連事業についての経験があり、パイロット事業に参加する意欲がある CDO が配置されていること - CDO には、政府の事業実施に必要な文書作成・管理能力がある CDO が配置されていること - CLD アプローチ実用への強力な支援があること。(例: DDEG の下でのグループの生計向上を支援するための予算配分)
アチョリ地域追加基準	- DCDO が OJT の実施方法を体系的に理解できるよう、DCDO がアクセスしやすい郡を1つ含める。
西ナイル地域追加基準	- WA-CAP フォーカル CDO が OJT の実施方法を体系的に理解できるよう、同 CDO がアクセスしやすい郡を1つ含める。 - ウガンダ会計年度 2019/2020 に創設される2県に含まれる予定の郡は対象外とする。 - パイロット事業としてコミュニティ開発活動を実施できるよう、治安状況が良い郡を対象とする。
望ましい事項	- 郡に関連するオフィサーが配置されている。例) 農業担当官、郡獣医 - パイロット事業に関連する政府事業が実施されている場合、2事業の相乗効果が期待できる。

表 2-9 パイロット郡

アチョリ地域

県	パイロット郡 (注) (2016/2017)		パイロット郡 (注) (2018/2019)	
アムル	Amuru	Atiak	Amuru	Lamogi
ヌオヤ	Purongo	Alero	Anaka	Gotapwoyo
キトガム	Mucwni	Namokora	Amida	Akwang
パデルル	Puranga	Pajule	Laguti	Awere
アガゴ	Patongo	Omya Pachua	Parabong	Adilang
ラムオ	Padipe East	Palabek Ogili*	Lukung	Paloga
グル	Patiko ^{※1}	Awach	Unyama	Bungatira
オモロ	Bobo	Odek	Lalogi	Ongako

※Patiko 郡の一部は、Woo 郡となっている。

西ナイル地域

県	パイロット郡 (注) (2017/2018)		パイロット郡 (注) (2019/2020)	
アルア	Logiri	Omugo ^{※2}	Oluku ^{※3}	Ajivu ^{※2}
ゾンボ	Atyak	Paidha	Kango	Jangokoro
ネビ	Kucwing	Nyaravur	Nebbi	Parombo
マラチャ	Tara	Oleba	Kijomoro	Yivu
コボコ	Dranya	Kuluba	Lobule*	Ludara
ユンベ	Drajini	Kochi*	Kuru	Kei
モヨ	Lefori #	Gimara	Laropi	Metu
アジュマニ	Adropi	Ofua*	Pachara*	Arinyapi
パクワッチ	Alwi	Panyango	Pakwach	Panyimur

*が付いている郡: 難民居住区を有する、あるいは接する郡、#が付いている郡: 難民受け入れセンターがある郡

※2 Omugo 郡 Ajivu 郡: テレコ県の一部となった。

※3 Oluku 郡: アルア 市の一部となった。

(注) 郡の表記: 現地での発音が異なることがあるため、アルファベット表記のままとする。

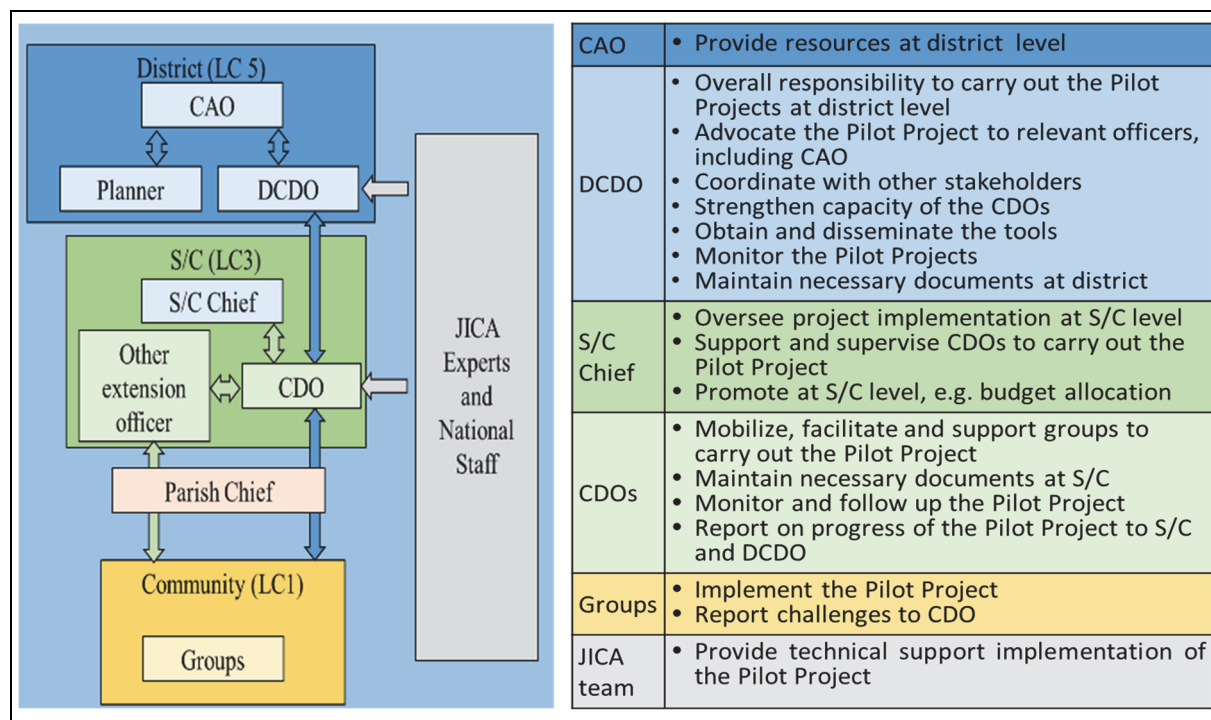


図 2-2 パイロット事業実施体制と関係者の役割

2.3.2 パイロット事業実施計画の策定プロセス

第1次と第2次のパイロット事業については、地域それぞれの特色を理解・反映するために、年次別に、DCDO たちとの協議を重ねてパイロット事業実施計画を作成した。一方、第3次と第4次は、先行のパイロット事業実施結果を踏まえて、両地域共通のパイロット事業実施計画として策定した。但し、画一的な計画とならないよう、両地域の地域特性を踏まえた対策を取り入れた。

(1) 第1次パイロット事業実施計画（アチョリ地域）

1) A-CAP パイロット事業のレビュー・ワークショップ

2016 年 9 月、ドラフトパイロット事業実施計画を作成するにあたり、アチョリ地域 8 県の DCDO を対象にワークショップを開催し、A-CAP パイロット事業のレビュー結果、ベストプラクティス、教訓・課題を共有した（「2.2.1(3)A-CAP パイロット事業の現状の確認と課題・教訓の整理」参照）。議論を通じて、パイロット事業の成功のためには、経験・実力のある CDO と CDD タイプの事業を実施する意欲がある郡を選定することが必要であることが分かった。

2) WA-CAP パイロット事業実施計画ワークショップ

2016 年 10 月、上記結果を踏まえ、DCDO と実施計画ドラフトを協議するワークショップを開催し、パイロット事業実施計画が確定した。これらは、「2.3.1 パイロット事業実施計画」において示した実施計画の骨子となった。

(2) 第2次パイロット事業実施計画（西ナイル地域）

1) パイロット事業紹介ワークショップ

2017年7月に、アルアで、西ナイル地域の DCDO（DCDO の指名を受けて WA-CAP 担当となった SCDO も含む）を対象に、アチョリ地域のパイロット事業紹介ワークショップを開催した。アチョリ地域を代表してヌオヤ県 DCDO に出席してもらい、アチョリ地域でのパイロット事業で得た経験や課題を共有した。

2) パイロット事業実施計画ワークショップ

2017年10月、DCDO とパイロット事業実施計画策定ワークショップを開催し、パイロット事業実施計画を策定した。第1次パイロット事業実施状況を踏まえて、グループ選定を2段階で行うこととし、そのためのフォームを策定した。

(3) 第3次パイロット事業実施計画（アチョリ地域）

2018年6月から8月にかけて、アチョリ地域 DCDO たちと協議して第3次パイロット事業実施計画を確定した。また、これまでの実施状況を踏まえて以下のような変更・調整を行った。

表 2-10 WA-CAP 期間後半のパイロット事業実施計画での変更・調整

OJT2 Social Preparation (社会的準備)	- OJT2 で行う活動を「社会的準備 (Project Preparation)」と呼ぶ。 - CD0 が OJT2 で行うファシリテーションの質や進捗を確認するためのチェックシートを導入。その項目を「OJT2 の中の重要な活動リスト」として説明。 - CD0 に「Social Preparation の時期は、OJT1 に続いて、グループのプロジェクト実施能力を観察するプロセスでもある」という事を強調。
OJT3	- 第2次に西ナイル地域で紹介したフォームを利用

(4) 第4次パイロット事業実施計画（西ナイル地域）

西ナイル地域では、2019年3月、アルアでパイロット事業実施計画ワークショップを開催し、第2次パイロット事業の実施状況を確認し、それを踏まえて第4次パイロット事業実施計画を策定した。

また第3次パイロット事業実施状況及び西ナイル地域の状況を踏まえて、以下の対応を行った。

表 2-11 第4次パイロット事業実施計画での調整

WA-CAP フォーカル CD0 の設置	第2次にパイロット事業に参加した CD0 のうち、県レベルでツールやフォームの普及を行う能力があると考えられる1名を「WA-CAP フォーカル CD0」と位置づけ、第4次パイロット事業に参加し、CD0 間での知識・経験を共有・普及させていくようにする。これは、アチョリ地域で色々、工夫しているものの、DCDO の OJT 参加率が伸びないことへの対応でもある。
新しい県への対応	次のウガンダ予算年度 (FY2019/20) に新設される県は、パイロット事業の対象外とするが、レビュー研修を実施し、パイロット事業の成果・教訓の共有、及びツール・フォームの普及促進を行う。

上記表の新しい県とは、WA-CAP 最終年次、西ナイル地域で創設された2県（オボンギ県、マデイ・オコロ県）である。これら県の体制が整うのを待ち、パイロット事業と OJT を開始すると当初の WA-CAP 期間内にはパイロット事業が終了できなくなるため、オボンギ県 DCDO 予定者、及びマデイ・オコロ県 CBSD 創設準備に当たっているアルア県 DCDO と対応を協議し、この2県ではパイロット事業の実施を見送る一方、レビュー研修で県の状況に応じたプログラムを設けることとなった。

2.4 【活動3-4】パイロット事業のオリエンテーションを実施する

オリエンテーションは1日のプログラムとして実施した。

第1次と第2次のパイロット事業のオリエンテーションの対象は、パイロット郡の郡チーフと CDO であった。一方、ツールやフォームを普及していくことを念頭に、第3次パイロット事業のオリエンテーション以降は対象となる下位地方政府の範囲を拡大し、郡に加え、市街地に設けられている下位地方政府の「Town」や「Division」に配置されている郡チーフ相当の行政官と CDO もオリエンテーションの対象とした（郡チーフ相当職は Town のみに配置されている）。

表 2-12 オリエンテーション研修概要

内容		手法
午前	パイロット事業実施計画の説明	DCDO による紹介 自由討論
午後	グッド・プラクティスの視察 ツールとフォームの使い方の実習	グループとの討議 ツールとフォームの演習

表 2-13 パイロット事業オリエンテーション実施概況

対象地域	時期	対象県数	対象者	実施場所
1 年次アチョリ地域	2016 年 11 月	8	DCDO、パイロット郡の郡チーフと CDO	A-CAP パイロット事業：実施県の県庁、県内で支援されたグループ
2 年次西ナイル地域	2017 年 11 月	9		ヌオヤ県、同県内の A-CAP パイロット事業で支援されたグループ
3 年次アチョリ地域	2018 年 8 月~10 月	8	DCDO、全ての下位地方政府の行政チーフと CDO	各県庁、及び前回のパイロット・グループ
4 年次西ナイル地域	2019 年 4 月~6 月	9		

オリエンテーション実施時は、アチョリと西ナイル両地域の特色を考慮し、以下の工夫を行った。

- ・第1次パイロット事業オリエンテーション（アチョリ地域）

パイロット郡の CDO と郡チーフを対象に、A-CAP 時代にパイロット事業を実施した県と実施しなかった県を組み合わせ、計 4 回、実施した。A-CAP パイロット事業の経験がある DCDO がメインの講師となった。またグッドプラクティスの視察では、A-CAP のパイロット事業を実施したグループを訪問した。

- ・第2次パイロット事業オリエンテーション（西ナイル地域）

各県とも DCDO、パイロット事業郡の郡チーフと CDO を対象とし、9 県の全員を集めて 1 回実施した。視察先は、現状や変化が分かりやすいヌオヤ県の A-CAP パイロット・グループとし、ヌオヤ DCDO がメインの講師となった。

- ・第3次パイロット事業オリエンテーション（アチョリ地域）、及び

- ・第4次パイロット事業オリエンテーション（西ナイル地域）

県別に実施した。DCDO が講師となり、訪問先グループは、各県とも先行するパイロット・グループから適する 1 グループを選んだ。西ナイル地域では、「第4次パイロット事業実施計画」に沿って、2019 年 7 月に発足する新設県 2 県は、本オリエンテーション研修の対象外とした。

各オリエンテーションでは事後アンケートを実施した。回答した全員からは、オリエンテーションに参加したことで、パイロット事業を実施するのに十分な理解を得られたという回答を得た。

2.5 【活動 3-5】パイロット事業とその OJT 研修を実施する

2.5.1 パイロット事業と OJT のプロセス

パイロット事業の実施プロセスは、CDD 事業の実施プロセスを参考に作成した。またプロジェクト活動 3-2 を通じて、CDO の能力強化が必要な技能を特定したので、それに呼応する 4 種類の OJT（OJT1、2、3、4）を設定した。また、これら OJT は、パイロット事業のプロセスに合致するように設計されている。

表 2-14 パイロット事業：全体のプロセスと OJT、使ったツール・フォーム

パイロット事業プロセス	使用するツール・フォーム
(1) CDOからのパイロット事業説明	
(2) グループによる「関心表明書」提出	-関心表明書
(3) 第1次グループ選定	-第一次グループ選定フォーム
(4) グループによる「プロジェクト申請書」提出	
(5) OJT1:第2次グループ選定	-プロジェクト選定マトリックス -第二次グループ選定フォーム
(6) 郡技術委員会での説明	
(7) DCD0による確認、県技術委員会への報告	
(8) OJT2:社会的準備	- アクション・プラン - プロジェクト運営ルール - プロジェクト実施に関する覚書 - 社会的準備活動チェックリスト
(9) 調達、検収	
(10) OJT3:プロジェクト・モニタリング	プロジェクト・モニタリング・フォーム
(11) OJT4:インパクト・モニタリング	インパクト・モニタリング・フォーム

各 OJT は、CDO がコミュニティと接する現場であるグループ所在地に赴いて実施した。グループ訪問前、郡庁で、専門家とプロジェクト・スタッフ（以下、プロジェクト・チーム）が CDO に講義を行い、OJT のポイントや進め方を説明した。また、CDO はグループへの支援者で、各 OJT の内容の実践者であり、ミーティングの一参加者ではないことを説明した。

グループ所在地に到着後、CDO は、プロジェクト・チームからの助言をうけながら、各 OJT の内容に沿って、グループとのミーティングを進めた。また、現場から郡庁に戻る時間を利用し、プロジェクト・チームと CDO で、グループとのミーティングを振り返り、改善点を話し合った。

(1) OJT1 グループ選定

OJT1 の主題はグループの審査であり、CDO がグループ選定フォームを利用して、生計向上支援の対象グループを適切に査定する能力を付けることを目的とした。

グループ・アセスメントは、下表のように二段階に分けて行った。

表 2-15 2 段階でのグループ選定

	対象となるグループ	趣旨	使用するフォーム	実施者・実施時期
第一段階	関心表明を出したグループ	グループがパイロット事業に応募する要件を満たすかを確認	・ 第一次グループ選定フォーム	CDO 関心表明を受領後
第二段階	パイロット事業申請書を提出したグループ	グループのプロジェクト実施能力と申請したプロジェクト内容の適切さを査定	・ プロジェクト選定マトリックス ・ 第二次グループ選定フォーム	OJT1 として実施 CDO が第 1 次選定を終了した後

1) プロジェクト選定マトリックス

「プロジェクト選定マトリックス」は、グループが申請したプロジェクト内容が生計向上事業として適切・妥当かどうかを確認できるよう、下表の事項について話し合うためのツールである。OJT1 は、CDO が、これを使い、プロジェクト内容を査定すると同時に、グループ自身が申請プロジェクトの妥当性を検討する場と位置付けた。

プロジェクト内容の妥当性を検討した結果、グループ自ら、申請したプロジェクトを変更することもあった。その際は、維持管理コストが高い、あるいは共同作業が伴わないという点が理由になることが多かった。

表 2-16 プロジェクト選定マトリックス

1. 共同作業として行われるプロジェクトかどうか
2. グループのメンバー全員の収入向上に役立つプロジェクトかどうか
3. 有形無形の地域資源を活用して行うプロジェクトかどうか
4. プロジェクトの維持管理コストはグループにとって適切かどうか

2) 第二次グループ選定フォーム

「第二次グループ選定フォーム」は、CDO が、グループの能力にスコアを付けるフォームである。以下の 4 カテゴリー、及びカテゴリーに関する詳細な指標を設定し、グループを査定した。

表 2-17 第二次グループ選定フォームで査定する 4 つのカテゴリー

1. インクルーシブ且つ共通性のあるメンバーで構成されているか
2. プロジェクトは持続発展性のあるコミュニティ生計向上活動としてふさわしいか
3. グループは申請したプロジェクトを運営する能力をもっているかどうか
4. 申請したプロジェクトを実施する技術をグループが有しているかどうか

研修では、CDO に対し、(i)グループ・メンバー全員から意見を聞くこと、(ii)議事録等の書類を現認し事実関係の把握に努めること、及び(iii)書類の記入漏れがないように確認することを強調した。また、選定を行う際は、グループ構成員の 80%の参加を必要とし、参加している住民がグループのメンバーかどうか確認するよう指導を行った。

パイロット CDO は、概ねグループ選定方法について理解し、選定フォームは使いやすいと発言した。一方で、書類を含めグループが話していることの事実関係を確認する技術に弱さが見受けられた。

(2) OJT2 社会的準備

OJT2 の目的は、社会的準備に関する CDO のファシリテーション能力を強化することである。

1) 社会的準備

OJT1 で行ったグループ選定は、生計向上支援の対象グループを CDO が適切に選ぶためのプロセスである。他方、この社会的準備は、選定されたグループが、プロジェクトを実施するために必要な準備に取り組むためのプロセス、そしてそれを CDO が支援するプロセスである。

グループの準備が整う前に外部支援を投入すると、投入物の不具合の放置や特定メンバーによる独占使用といった不適切な維持管理問題が生じやすくなる。しかし、アチョリと西ナイルの両地域とも、グループ・メンバーだけではなく、CDO も、投入前の準備を重要と捉えておらず、プロジェクトは支援が手元に届くところから始まるという認識が強かった。そこで、一連の準備を「社会的準備」と称し、プロジェクト実施のための重要なプロセスとして認識されるよう働きかけた。

表 2-18 社会的準備の内容

- ・ 物理的な準備：パイロット事業用資器材の管理場所の設置、維持管理に必要な消耗品購入など
- ・ 組織的な準備：プロジェクト運営ルール策定、プロジェクト実施 MoU 調印、調達委員会選定など
- ・ モチベーションや信頼関係の醸成：グループ・メンバーのプロジェクト実施に向けたモチベーションアップ、グループ内やグループと CDO の信頼関係の醸成

2) アクション・プランとファシリテーション

OJT2 は下表の内容の 3 セッション（グループ・ミーティング 3 回）で構成した。1～3 週間に一度、合計 3 回行うグループ・ミーティングが、具体的な OJT である。OJT2 で使用したツールは「アクション・プラン」である。CDO は、グループがプロジェクト実施のためのアクション・プランを作成し、そのプランに基づいたプロジェクト準備活動に取り掛かるようファシリテーションを行った。

表 2-19 OJT2 の流れ

1 回目	1~3 週	2 回目	1~3 週	3 回目
① パイロット事業の種類の確認 ② アクション・プラン作成		① アクション・プラン内の活動の進捗状況確認 ② アクション・プランの作成完了		① アクション・プラン内の活動の完了確認 ② プロジェクト運営ルール完成 ③ プロジェクト実施に関する覚書への署名 ④ 調達メンバーの選定 ⑤ 郡で関係するオフィサーの紹介

社会的準備を進めるためには、CDO は、以下を確認することが必要であった。

- ・ 現実的かつ具体的な活動を計画したアクション・プランになっているかどうか、
- ・ 社会的弱者が話し合い等全ての活動に参加しているか、
- ・ 社会的弱者が参加できる方法で計画されているか

また、CDO はアクション・プランが実行されるようグループを見守る必要もあった。例えば、牛耕をプロジェクトとして選んだグループが行う活動には、牛小屋の用地確保と建設、ダニ等の駆除剤等の購入、牛の放牧や健康管理と牛耕を運営するための牛耕運営ルール作りがある。これらの活動にか

かる費用や労力をどう確保するか、放牧や牛の健康管理をだれがどう行うのか等について、CDO は、一つ一つの内容をグループと話し合った。そして、必要経費や労働力の確保方法、各メンバーの役割や責任、活動のスケジュールを明らかにし、グループがこれらをアクション・プランとして取りまとめられるよう支援した。

いずれのミーティングもグループ構成員の80%以上の参加を必須としているため、多くのCDOが、その前後にグループを自主的に訪問し、ミーティング参加を呼び掛けたり、アクション・プランを実施するようメンバーを励ましたりしながら、活動の進捗を確認していた。

3) グループ側の負担

OJT2 第1回目ミーティングで、多くのグループが「準備を行うための資金を JICA から出してほしい」という要望を出した。これは、ウガンダで実施されている生計向上支援事業では、準備に必要な経費やプロジェクト初期の維持管理費用を予算に含むことができることもあり、グループは、自らが負担するものは労力の提供でよいと考えていたからである。しかし、CDO を通じて、「パイロット事業が支援するものはグループで購入が難しい資器材であり、準備費用や消耗品費はグループ側の責任となる」という説明を行うと、グループは理解を示し、メンバー一人一人からの費用徴収、近隣の畑での労働作業に出向いて収入を得るなど、資金の調達を進めていった。牛小屋の建設（牛耕プロジェクト）や農地の耕起（野菜栽培プロジェクト）等の労働作業にもメンバー全員が参加し、作業に精を出す姿が見受けられた。

4) CDO とグループの関係

OJT2 では、CDO は、グループが、自分たちで集めた資金と労力をかけて準備に取り組む姿を見て、グループには、ただ受益者ではなく、プロジェクト実施者となる能力があることを認識した。また、準備作業が進むにつれ、グループの中でプロジェクトに取り組む意欲が醸成され、グループ活動が活性化した。この様子を目の当たりして、CDO の社会的準備の重要さの理解が進んだ。

また2)で述べたように、CDO はミーティング前後に、自主的にグループを訪問した。その結果、CDO のグループ訪問が増え、それに伴い、CDO とグループの間での交流も増えた。交流回数の増加は関係強化につながり、CDO とグループ・メンバーとの信頼関係が育ち、CDO がコミュニティ活動を支援することの醍醐味を感じるプロセスともなった。OJT2 は時間と労力を費やすプロセスだが、これを経験することで自信をつける CDO が少なくなかった。

さらに第2次パイロット事業以降は、郡庁でパイロット事業に関連するセクターを担当している行政官が3回目のミーティングに参加するよう CDO が調整し、CDO のみならず、それらの行政官とグループとの関係強化を働きかけた。

OJT を通じて発生した住民と行政官、また行政官同士の関係性の変化については、「2.6【活動 3-6】各県で全 CDO を対象にパイロット事業に関するレビュー研修を実施する」にまとめた。

5) 社会的準備の完了の確認

OJT2 の最終回となる3回目のミーティングでは、CDO は準備活動が完了したことを確認し、プロ

プロジェクト運営ルールの清書、プロジェクト実施に関する覚書 (Memorandum of Understanding: MoU) ⁶ の調印、調達に関わるメンバーの選出を進め、社会的準備プロセスが終結したことをグループに伝え、グループの努力を称えた。

第3次パイロット事業以降は、社会的準備で行うべき活動が完了したかどうかについて CDO が自身で確認できるようチェックリストを作成し、CDO に記入を促した。

(3) 調達

調達は WA-CAP とグループが合同で実施する。グループから選定された3名の調達委員が、パイロット事業用資器材を選び、その費用と配送費用は JICA が負担した（これら費用は在外事業強化費から支出）。

パイロット事業用資器材が配送された後の検収も行った。アチョリ地域（第1次と第3次）では、専門家が中心となり検収を行った。一方、西ナイル地域（第2次と第4次）では、CDO 等の郡庁の行政官が検収した。これは、西ナイル地域では対象県が多く、専門家による検収が難しくなったこと、及び CDO が「検収を行うのは郡の行政官として当然の務め」と捉えたことが背景にある。これにより、CDO 以外の郡庁の行政官がグループの状況を把握する機会が増えた。

以下に、調達プロセスごとの活動（表 2-20）、各パイロット事業の種類別に WA-CAP が支援した内容（表 2-21）を示した。

表 2-20 調達プロセスごとの活動内容

ステップ	内容
(1) 価格調査	- プロジェクト・スタッフが、パイロット事業の種類別に必要な物資とその詳細をグループと確認し、各資器材ごとに価格調査を実施。結果を踏まえて、専門家が資器材調達のためのウガンダ事務所への決裁文書を作成し、業務調整専門家に提出
(2) 調達メンバー選定	- グループは、パイロット事業資器材を適切に選べるメンバー3名を選定。
(3) 合同調達	- ウガンダ事務所の承認後、調達メンバーとプロジェクト・スタッフが調達を実施。資器材の購入費、調達メンバーの移動手段や資器材の運送費用は JICA が負担。グループは、調達メンバーの食費を合同で負担。
(4) 検収	- プロジェクト・スタッフと CDO、状況に応じて郡の他のオフィサーがグループ所在に赴き、配送された資器材を検収

表 2-21 パイロット事業：種類別資器材

パイロット事業	資器材
牛耕	雄牛 6 頭、犁 3 基、殺虫剤散布用噴霧機 1 基
牝牛飼育	牝牛 8 頭、殺虫剤散布用噴霧機 1 基
野菜栽培	ピーナッツ種、種キャッサバ、殺虫剤、噴霧器、手押し車、ターポリン・シート
芋栽培	種芋、殺虫剤、噴霧器、手押し車、ターポリン・シート
キャベツ栽培	キャベツの種、肥料、殺菌剤、噴霧器、貯水容器、じょうろ、手押し車、ターポリン・シート
玉ねぎ栽培	玉ねぎの種、肥料、殺菌剤、噴霧器、貯水容器、じょうろ、手押し車、ターポリン・シート
ベーカーリー	天板、フライパン、生地捏ね台、ターポリン・シート

⁶ プロジェクトにおけるグループ、郡、WA-CAP が、其々の責任について承知していることを確認するものである。具体的には、グループは資器材の管理やプロジェクトの維持管理、郡はモニタリングとグループへの技術支援、JICA はプロジェクト資器材の支援、行政と協力してグループへの技術支援である。署名はグループ会長、郡チーフ、WA-CAP チーフ・アドバイザー、DCDO（証人という位置づけ）である。

(4) OJT3 プロジェクト・モニタリング

CDO には、地方行政官として、(i)行政による支援事業の実施状況を確認すること、及び(ii)プロジェクトの問題の解決策や運営の改善方法をグループが見つめることができるよう支援すること、という二つの役割がある。OJT3 では、CDO がこれらの役割を果たし、コミュニティ生計向上事業をより良く支援できるよう、プロジェクト・モニタリング能力の強化を目的とした。

OJT3 は、グループが実際に資器材を利用し始める調達後 1 ヶ月程度を目安に開始した。当初、OJT3 の実施は 1 回と見込んだ。しかし、第 1 次 OJT3 において、CDO のなかには、モニタリング時にプロジェクト運営上の問題とその対応策を確認しても、対応策の実施状況確認などのフォローアップをしない CDO がいることが分かった。この状況への対応として、OJT3 でのモニタリング訪問回数を 2～3 回と増やした。

OJT3 では、以下の内容を確認するためのフォームを使って行った。

- ・ プロジェクトの運営状況
- ・ パイロット事業用資器材の状態
- ・ 変化（生計活動、プロジェクト運営、グループや近隣住民との関係、行政機関等との関係）

第 1 次パイロット事業では、牛耕と雌牛飼育に特化したフォームを使用した。第 2 次パイロット事業以降は、プロジェクトの種類に関わらず使用できる汎用性のある内容へ改訂した。

OJT3 で強調した点は、事実確認の重要性である。OJT2 でも、CDO は事実確認が弱い傾向があったように、OJT3 でも多くの CDO は、グループ・メンバーが「パイロット事業用資器材の状態は良い」と言えば、パイロット事業用資器材の状態を確認したと捉えていた。そこで、牛耕では牛の健康状態、農業関連プロジェクトでは耕作状況について、実際に目で確かめなければ確認したと言えないことを強調した。また、プロジェクトの運営状態については、関連記録に目を通すよう進言した。

CDO の多くはモニタリングの要点を速やかに理解し、フォームを記入した。OJT2 で醸成されたグループとの信頼関係がモニタリングをする際に活かされたようである。パイロット事業用資器材の様子やグループへの質問から問題を把握する技術を強化する余地は残ったが、モニタリングの有効性についての理解は深まったと考える。

(5) OJT4 インパクト・モニタリング

OJT4 は、OJT3 同様に、CDO のモニタリング能力強化を目的とし、調達後 1 年以上が経過したグループを対象に、生計向上活動のインパクトをモニタリングする研修を行った。OJT4 では、成果（アウトカム）とインパクトの違いの説明を行うとともに、OJT3 で使用したフォームを使い、CDO がグループのプロジェクト実施を支援するよう指導した。

プロジェクト・モニタリング同様、インパクト・モニタリングにおいても、CDO にとって重要なことは、プロジェクト実施上の問題や成果を確認し、改善に向けた働きかけをグループに行うことである。そこで、OJT4 で強調した点も OJT3 と同じく事実確認であり、また継続したモニタリングの重要性も強調した。

プロジェクト開始後は順調に活動を進めていたグループも 2 年を経過すると、問題が発生し、パイロット事業で支援する生計活動だけではなく、それまで実施していたグループ活動自体が停止することがある。地域有力者の介入、リーダーの転居、また悪天候等外部条件による生計活動への影響とい

パイロット事業の種類は、OJT1 を通じて、グループが選択したものだが、牛耕が大半を占めることとなった。その理由の最大なもの、先行案件である A-CAP の生計向上パイロット事業の 9 割以上が牛耕であり、関係者がその成果を感じていたことにある。アチョリ地域においては、A-CAP パイロット事業に参加した 4 県の DCDO から、他の 4 県の DCDO やパイロット CDO に対し、牛耕がグループの組織強化と生計活動に役立つ事業であると説明が行われた。西ナイル地域の第 2 年次パイロット事業実施に関しては、計画策定ワークショップ(「2.3.2(2) 第 2 次パイロット事業実施計画(西ナイル地域)」参照)やオリエンテーションにおいて、アチョリ地域 DCDO から牛耕のグループの組織強化と生計活動への有効性の報告が行われた結果、先行事業の成功事例に倣おうとする意識が高まったことで、牛耕が増えた。

上記の経緯とは別に、パイロット事業の種類が少ない理由は、ウガンダでコミュニティ生計向上支援として申請される事業の種類がそもそも限定的であるという状況がある。

表 2-25 主な生計向上事業の長所・短所

事業の種類	長所	短所
牛耕	- 主たる生計手段(農業)の強化が可能。 - 非メンバーの農地を耕作することにより現金収入が入る。 - 比較的維持管理が容易。 - グループの共同作業が多く、また色々な作業があるので、女性や高齢者、障害者のメンバーも参加しやすい。	- 牛耕に適した農地、放牧用草地が必要 - 牛耕文化のない地域では、牛の訓練等の人材確保が困難
野菜栽培	- 主たる生計手段(農業)の強化が可能。 - 高齢者や土地を持たないシングルマザーが換金作物栽培による収入を得ることができる。	- グループ農園の確保が必要(個人の農園の場合、共同活動とならない) - 2 年次以降の継続の可能性が不確定
雌牛飼育	- 比較的維持管理が容易	- グループは牛の繁殖により、所有する牛の頭数を増やすことを望むが、実際の繁殖のサイクルには時間がかかる。また乳量が少ないため、メンバーに成果が行き渡るのに時間がかかる。 - 現金収入の見込みが少ない。
ベーカリー	- 新しい産業として、若者にとって魅力がある。	- 販路が少ない(パンを食事用に購入する客層は少ない)。
ヤギ/羊飼育	- 維持管理が容易である。	- 共同作業とならない(個人での飼育)。 - 収入向上としてのインパクトが低い(既にヤギや羊を飼育する農民が殆どである)。
養鶏、養豚	- 現金収入手段として有効	- 維持管理費が高い(餌代が高む)。 - 維持管理が難しい(健康管理に関する技術や知識が必要である)。
製粉機	- グループ内での需要はある(トウモロコシやキャッサバなど、製粉機を必要とする穀物栽培を行う農民は多い)	- 維持管理費が高い。 - 維持管理費を賄う収入を得る可能性が低い(近隣で製粉業が営まれている場所も多い)。 - 維持管理にかかる技術者が地域内に少ない。
イベント用椅子貸し出し	- 維持管理が容易である。	- 共同作業が少ない。
小規模ビジネス支援	- 小売業を営む女性グループの活性化に役立つ	- 基金となる現金の供与を行うものだが、不正使用が発生しやすい。 - JICA 事業では現金供与はできない。

上記の表は、本パイロット事業で取り組んだものも含め、ウガンダにおいて、行政が行う生計向上支援事業において一般的な事業の種類とその長短所をまとめたものである。これを WA-CAP の趣

旨に沿って設定した CLD アプローチの観点から検証すると、グループとして取り組むことができ、かつグループ全体が収入を得ることのできる生計向上事業は、牛耕またはグループ農園で行う野菜栽培となる。

なお、申請される生計向上事業の種類が少ないことの遠因には、自家消費を専らとする零細農業が多く、経済活動もそれに見合った規模・内容になっているという対象地域の産業構造がある。

(3) 新型コロナウイルス対応

2020 年 3 月、ウガンダでも新型コロナウイルスの感染が懸念される状況になり、ウガンダ政府が集会開催禁止などの対策が出された。OJT は、CDO が、グループを訪問し現状を確認する際、メンバーの 80%以上の参加が必要となり、集会を伴う活動であることから、DCDO との相談し、実施を見合わせた。残る WA-CAP 期間中、集会禁止は継続され、OJT は実施できなかった。

代替策として、以下のように活動を進めた。

- ①プロジェクト・スタッフが、担当 CDO、必要に応じて DCDO やグループリーダーと連絡を取り、グループの状況を確認
- ②プロジェクト・スタッフが聞き取ったグループの状況を専門家に報告
- ③専門家が、状況に応じた対応策やフォローすべき事項をとりまとめ
- ④プロジェクト・スタッフが上記を CDO に助言するとともに、CDO の対応状況をモニタリング
- ⑤グループと CDO の状況を踏まえて、必要に応じて更なる対応策を整理し、DCDO と協議

表 2-26 パイロット事業における OJT 進捗状況 (2020 年 3 月末)

プロジェクト年次	パイロット郡/ グループ数	OJT				
		OJT1	OJT2	調達	OJT3	OJT4
1 年次/ アチョリ地域	16 郡/32 グループ	全郡全グループで完了			全グループで 2 回実施	14 郡/28 グループ で 2 回実施
2 年次/ 西ナイル地域*	18 郡/36 グループ	全郡全グループで完了			15 郡/30 グループで 3 回実施 3 郡/グループで 1 回実施	2 郡/4 グループで 1 回実施
3 年次/ アチョリ地域	16 郡/32 グループ	全郡全グループで完了			全グループで 1 回実施	対象外 インパクト発現に はまだ早い ため
4 年次/ 西ナイル地域*	18 郡/36 グループ	全郡全グループで完了			5 郡/10 グループで 1 回実施 13 郡/26 グループ実施できず	
*西ナイル地域：第 4 次のパイロット事業と OJT の準備と実施を優先したため、第 2 次パイロット事業の OJT3 と OJT4 は実施されない月もあった。						

(4) 完了時のパイロット事業の状況

WA-CAP では、4 年間で計 136 件のパイロット事業を実施し、WA-CAP 活動完了時 (2020 年 9 月末)、CDO への聞き取り調査では 118 件のパイロット事業が継続していた。

牛耕

牛耕を継続している 104 グループでは、耕作面積の拡大、牛の貸し出しによる現金収入の増加、グループとしての結束の高まりといった成果が報告された。グループ活動の範囲が、少額の貯蓄活動から生計活動に広がったと話す女性グループ、地域内の他のグループに牛耕指導を始めたと話す農民グループ、牛耕からの収益で屋根用の資材を購入したという若者グループ等、個人とグループの両方の生計状態が強化された例が出ている。

野菜栽培

西ナイル地域では、現金収入手段として有効な野菜栽培を行う 6 グループを支援したが、このうち 5 グループがグループ農園での野菜栽培を継続している。

活動を継続しているグループの殆どが、CDO 等が配置されている郡庁や DCDO との連絡を維持している。また、計画したようには牛を訓練できなかったグループが、解決策を CDO に相談して、牛を買い替えるという動きもあった。さらに行政側がグループを他の援助機関に紹介したり、県議員の訪問先を選んだり、リソースとして活用する例も見受けられた。

CDO に対しては、グループ支援を続けるよう働きかけた。牛の死亡などにより活動継続が困難となった事業については、それぞれの DCDO や CDO と協議し、グループへの指導の強化に努めた。これらの対応から得られた教訓を踏まえ、CLD ハンドブックに取りまとめた。

2.5.3 パイロット事業・OJT の成果と課題

第 1 次から第 4 次のパイロット事業及び OJT を実施しながら、プロジェクト・チームが、CDO や DCDO から聞き取りや観察した OJT の成果と課題を取りまとめた。パイロット CDO が認識した自身の成果や変化は、「2.6【活動 3-6】各県で全 CDO を対象にパイロット事業に関するレビュー研修を実施する」において報告している。

DCDO たちによれば、パイロット事業下で支援されたグループは、他の生計向上支援事業で支援を受けたグループに比べ、瓦解しないで活動を継続するグループが多いとのことであった。パイロット事業は、CDO のコミュニティ開発事業を実施する能力強化の具体的な実践の場として実施したものであり、その持続性は WA-CAP 全体の成果の持続性とは異なる。しかし、CDO にとって、継続性のある生計向上支援に関わる機会となった。

(1) パイロット事業・OJT の成果

OJT の成果を下表にとりまとめた。CDO の変化に関する総括は以下の通りである。

- ・ OJT1 : アセスメント・フォームの使用ができるようになり、適切なグループとパイロット事業を選定する重要さを理解した。
- ・ OJT2 : ファシリテーション技術が向上し、自信にもつながった。またアクション・プランづくりを良くファシリテートすることが持続性あるグループ活動に効果があることを理解した。
- ・ OJT3 と OJT4 : プロジェクトをモニタリングする重要性、及びモニタリングでは何をするのか等を理解していった。
- ・ 一連の OJT : CDO とグループとの良好な関係を構築することに貢献した。

DCDO については、少なくとも 1 度は OJT に参加するよう働きかけたところ、それぞれが OJT1 に参加した。

西ナイル地域 2 回目のパイロット事業と OJT では、「WA-CAP フォーカル CDO」を設置した(「2.3.2 (4) 第 4 次パイロット事業実施計画(西ナイル地域)」参照)。DCDO が OJT の現場に来ることが難しいため、第 2 次パイロット事業(西ナイル地域では初めてのパイロット事業)のパイロット CDO2 名のなかから 1 名を「WA-CAP フォーカル CDO」と位置づけ、彼らがパイロット事業の実施方法やツール・フォームの使い方のノウハウを集積し、今後、他の CDO にこれらを伝えていけるような体

制を整え、これを出口戦略とした。WA-CAP フォーカル CDO の指導状況を専門家が確認し、十分と判断した場合は、プロジェクト・スタッフが同行せずに、WA-CAP フォーカル CDO とパイロット CDO の2名で OJT を行った。

表 2-27 パイロット事業・OJT の成果の概要

成果	
OJT 1	- 適切なグループと適切なプロジェクトの種類を選定する重要さを理解した - ツールやフォームの使い方を理解した。例) グループ選定、プロジェクト選定 - またそれらを使うのに必要な技術（インタビュー、観察、書類レビュー）も概ね体得した。 - グループ選定フォームの普及：ツールとフォーム一式を DCDO に提供し、県から郡に配布。西ナイル地域では、OJT1 直後から、グループ選定フォームを他の事業にも活用し始めた。コボコとアルアでは DCDO が全 CDO に WA-CAP ツール・フォームの利用を指示したのにたいし、パクワッチ DCDO は、県予算でワークショップを開催し、パイロット CDO がリソース・パーソンとなって WA-CAP ツール・フォームを説明した。郡レベルでも、各パイロット CDO が独自の取り組みとして、DDEG の生計向上事業等に活用している。 - グループが自分たちの強み・弱みを理解することを助けた。
OJT2	- ファシリテーション技術が向上するとともに、それに必要な姿勢・言動をとれるようになった。それにより、グループとの間で信頼感が形成されるようになった。 - 郡の他の行政官との調整ができるようになっている。例) 郡獣医 - 継続性のあるプロジェクトを実施するためには、プロジェクトの供与品の調達を行う前にグループ自ら実施に必要な準備に取り組む必要があるとグループが理解した。 - 住民の前で、堂々と話せるようになった
合同調達	- グループのパイロット事業用資器材へのオーナーシップを高めた。 - 維持管理費用をグループが負担している。
OJT 3	- トラッキングの重要さを理解するようになった。 - グループとの関係強化に繋がっている。
OJT 4	- グループが活動を継続していることを見て、CDO の仕事への意欲が高まった - プロジェクト資器材を不適切に使用したグループへの対応方法、及び継続してモニタリングする重要性を理解した。

(2) パイロット事業・OJT の実施からの課題

パイロット事業や一連の OJT を実施して、浮かびあがった課題を下表に整理した。

これらのうち、専門家側で対応できるものは、次のパイロット事業実施計画を策定する際に、対応した（「2.3【活動3-3】CDDパイロット事業実施計画を策定・改訂する」参照）。例えば、各 OJT で用いるツールやフォームについては、CDO の能力に対応した調整が必要な箇所が判明したので、これらを2年次以降のパイロット事業実施計画策定プロセスのなかで対応した。これ以外にも、段階的なグループ選定、フォームの改訂、OJT3 のセッション数の増加、DCDO への OJT 参加呼びかけも、課題を踏まえた対応である。

このように課題へ対応したものの、OJT3 と4 のモニタリングに関しては、これを十分に実施するには、CDO のさらなる能力強化が必要と考えられた。

表 2-28 パイロット事業・OJT の実施からの課題

プロセス	課題	対策
OJT 全体	- DCDO と郡チーフの参加が限られている。	- 両者への状況報告の機会を増やす
	- CDO がグループを訪問するための手段・予算が限られている。	補足：A-CAP と WA-CAP では CDO にモーターバイクを供与したが、燃料費のための行政予算が不足している。
	- ツール・フォームの県内への普及。 例) 非パイロット CDO	- 非パイロット郡の CDO やチーフに、グループ選定フォームを DDEG の生計向上事業で使うよう働きかけ

プロセス	課題	対策
	- 持続的な生計向上事業への考慮が不足	- プロジェクトの種類をより注意して検討するよう CDO に働きかけ
	- DDEG 下、CDD タイプの活動の位置付けが不明	- 実用的なマニュアル作成を MoLG に働きかけ
OJT 1	- アセスメントの際、正確さに欠ける	- OJT 内容とフォームの改善
	- 適切なプロジェクトの種類を選定が不十分	- 選定フォームの改善とプロジェクト選定マトリックスの作成
	- 大きなグループに属するサブグループが第一次選定を通過する	- CDO に選定フォームの選定基準を遵守するよう働きかけ
OJT 2	- ファシリテーション技術の弱さ	- 社会的準備で用いるツール・フォームを見直し、よりファシリテーションしやすくする
	- ツール・フォームの県内への普及	- 非パイロット CDO にも分かりやすいようツール・フォームの改善
	- CDO 間のパフォーマンスの差	- DCDO の OJT 参加と、DCDO が CDO に社会的準備の質を上げる指導するよう働きかけ
	- メンバーのミーティングへの参加状況	- CDO にメンバー80%以上の参加がないと OJT を開催しないことへの注意喚起。
合同調達	- 牛の伝染病の発生	- 県獣医との調整と許可書の取得
	- 牛の価格の上昇	- 他の家畜市場の利用
OJT 3	- トラッキング技術の不足	- OJT 内容の改善と回数の増加
	- トラッキング／モニタリングを継続する重要性についての理解不足	- インパクト・モニタリングの実施(問題があることを確認し、モニタリングを継続することの重要性を強調)
	- CDO の業務量の増加	- 能力強化の対象であるパイロット CDO が参加しなければ OJT を実施しないことの周知
OJT 4	- パイロット CDO の異動と引継ぎの欠如(特にアチョリ地域)	- DCDO へ、新任 CDO がパイロット・グループを支援するよう働きかけ

2.6 【活動 3-6】各県で全 CDO を対象にパイロット事業に関するレビュー研修を実施する

2.6.1 レビュー研修の概要

(1) 概要

パイロット事業の成果、教訓、グッド・プラクティスをパイロット郡から他の郡に共有するために、県別にパイロット事業レビュー研修をワークショップ形式で実施した。

プログラムは1日で、全県で共通のもの(下表 A)と、DCDO と事前協議して設定した各県のニーズに応じて行うもの(下表 B)を組み合わせる形で実施した。B に関しては、西ナイル地域では、2 次パイロット事業の OJT1 実施直後から、県の判断で、WA-CAP のツール・フォームがパイロット事業郡以外で、他のコミュニティ・グループを対象にした事業でも使われるようになったことを踏まえ、DCDO と相談しながら、テラーメイドで演習の内容を決めた。例) パクワッチ県、ゾンボ県、アルア県

パイロット事業自体は、農村部に設置された郡が対象であるので、この研修の当初の対象者は郡のチーフと CDO であった。しかし、オリエンテーション時と同様に、ツールやフォームを普及していくという観点に立ち、対象となる下位地方政府の範囲を農村部から市街地へと拡大し、「Town」や「Division」に配置されている郡チーフ相当の行政官や CDO も招いた⁷。

⁷ パイロット事業のオリエンテーション研修も対象となる下位地方政府を拡大したが、その際はプロジェクト3 年次から拡大した。各地域とも最初のオリエンテーション実施時は、専門家が、まだ地域や県の特徴を把握していないので、対象範囲を限定した。一方、レビュー研修実施時期になると、それまでに実施したパイロット事業を通じて、地域や県の特徴を把握できつつあったので、レビュー研修は第1 回から対象となる下位地方政府を拡大した。

表 2-29 パイロット事業レビュー研修のプログラム

内容		トピック	実施方法
A: 共通プログラム	A-1 WA-CAP パイロット事業について	- パイロット事業概要 - グループ選定とプロジェクト選定 - アクション・プラン - 合同調達 - モニタリング - 各ツール・フォームの説明	DCDO による発表
	A-2 パイロット事業からの経験共有	1 年次 2 年次: パイロット事業について、グループと CDO に関する変化について 3 年次 4 年次: 以下の点に関するパイロット事業実施の前後の相違 (a) コミュニティ・グループ支援に関する知識・技術 (b) コミュニティとの関係 (c) ステークホルダーとの関係	パイロット CDO による発表 自由討論
B: 県ごとに設定したプログラム	コミュニティを動員する技術	- 効果的なミーティング - そのための CDO の役割	グループ作業
	プロジェクト管理	- プロジェクト・サイクル - アクション・プラン作成のファシリテーション	DCDO による説明 グループ作業
	ツール・フォームの利用方法	- 県の要望を踏まえたツール・フォームの利用方法	DCDO による説明 フィールド演習
C: 2 年次のみ: 本邦研修からの学びの共有			本邦研修参加者による発表 自由討論

表 2-30 パイロット事業レビュー研修実施状況

パイロット事業年次/地域	実施時期	対象県数
1 年次 / アチョリ	2017 年 7 月～8 月	8
2 年次 / 西ナイル	2019 年 1 月～2 月	9
3 年次 / アチョリ	2019 年 8 月～9 月	8
4 年次 / 西ナイル	2020 年 6 月～9 月	11、FY2019/2020 に設立された 2 県を含む

(2) 第 4 次パイロット事業: 新型コロナウイルス対応

第 4 次パイロット事業レビュー研修では、新型コロナウイルスの世界的感染のため、日本人専門家は日本から遠隔で現地スタッフに指示を出し、レビュー研修の準備と実施に当たった。

プロジェクト・スタッフだけで運営できるよう研修プログラムを見直し、全パイロット CDO によるパイロット事業実施前後の変化の発表、及び CLD ハンドブックの説明の 2 項目に絞り込んだ。また、グループ演習やフィールド演習は省き、人が密集する場面を作らないよう配慮した。

開催に際しては、ウガンダ政府と各県の新型コロナウイルス感染予防対策に沿うよう、会場設営やロジスティクス運営を行った。

表 2-31 第 4 次パイロット事業レビュー研修内容: COVID19 対応

内容		トピック	実施方法
A 共通プログラム	A-1 パイロット事業からの経験共有	以下の点に関するパイロット事業実施の前後の相違 (a) コミュニティ・グループ支援に関する知識・技術 (b) コミュニティとの関係 (c) ステークホルダーとの関係	パイロット CDO による発表 自由討論
	A-2 CLD ハンドブック説明	CLD ハンドブックの紹介	DCDO による説明 自由討論

2.6.2 パイロット CDO による振り返り

パイロット事業レビュー研修では、プログラムの一部として、パイロット CDO が、パイロット事業や OJT を経験した結果、自身の能力がどう変わったかを発表した。

CDO の能力の変化については、その変化を把握する指標を設定すべく、DCDO たちやチーフ・アドバイザーとテーマ別研修や個別の討議を行ってきた。しかし、68 人いるパイロット CDO の業務環境はそれぞれ異なり、また紛争の影響の大きいアチョリ地域では、行政そのものの機能が西ナイル地域より弱いという違いもあるため、共通の指標を設定することが難しかった。代替として、パイロット CDO の自己レビューを通じて、CDO の能力の変化を把握することとした。

パイロット事業レビュー研修の機会を利用し、パイロット CDO には、以下の 3 項目に関して、パイロット事業の前後の変化を報告してもらった。また、報告に対する非パイロット CDO との質疑応答も行った。

- (a) コミュニティ・グループ支援に関する知識・技術
- (b) コミュニティとの関係
- (c) ステークホルダーとの関係

上記項目のうち、(a)は、パイロット事業の実施目的に関するものである。他方、(b)と(c)は、パイロット事業・OJT のインパクトとなる。

多くの CDO が報告した点を以下に挙げる。パイロット CDO の自己レビューの詳細は、「別添 4 パイロット事業レビュー研修でのパイロット CDO のセルフ・レビュー」としてまとめた。

- (a) コミュニティ・グループ支援に関する知識・技術

アセスメント・フォームやプロジェクト・マトリックスといったツールを使い、適切なグループとパイロット事業を選定することができるようになった。アクション・プランづくりなど、グループを指導するのではなく支援することの意義、及び、物資が配布されてからのほうがグループそのものや事業の持続性に重要であることなどを理解した様子が窺える。

- (b) コミュニティとの関係

CDO の姿勢がグループの指導者から支援者に代わることによる、両者の関係の変化を CDO が体感するとともに、支援者として自信をもってコミュニティに臨むようになった様子が述べられた。

- (c) ステークホルダーとの関係

地方行政官同士で協力するようになった。CDO からは、政治家に対するネガティブな発言が時にあるが、その政治家とも協調しあうようになっている模様である。

表 2-32 パイロット CDO の発表：パイロット事業実施前後の変化

視 点	パイロット CDO の発表
A コミュニティ・グループ支援に関する知識・技術	・アセスメント・フォームを使うことで、登録していても機能していないグループをふるいにかけて落とすことができるようになった。 ・適切なグループを選ぶことの重要さに気が付いた ・プロジェクト・マトリックスを使う事で、グループにとってプロジェクトがふさわしいかどうかをグループと話し合いながら確認できる。 ・今まではただグループを訪問するだけであったが、ツールを使う事で CDO の役割が明確になった。 ・指導するのではなく支援するというファシリテーションを理解した。 ・コミュニティとどう接するのかを学んだ。 ・社会的準備というプロセスを通じて、グループはプロジェクトの実施者という自覚を得ていく。皆で、アクション・プランや規則を作りながら、各メンバーの役割・責任を話し合い、決定することが、自覚を持つことに繋がると分かった。 ・グループ・メンバー間の関係は、いきなり良くなるものではなく、パイロット事業のプロセスを一つ一つ、進めていくことで段階的に形成できていくもので、近道はないと理解した。 ・これまでのように機材や資金の提供により支援が終わるのではなく、モニタリングを行うことで、グループ・メンバーの関係が維持され、また事業が持続できると理解した。 ・WA-CAP のツール／フォームが使いやすいので、他の事業でも利用している。例) YLP, UWEF, DDEG の生計向上支援 ・調達についてもグループの集まりで話し合い、またその際、関連する分野のオフィサーから適切な資器材を選ぶポイントを教えてもらうという方法により、調達プロセスが透明になり、物資の質・量のバランスが取れ、資金が有効利用できる。
B コミュニティとの関係	・グループを継続して訪問することが、CDO と住民との信頼関係づくりに役立つ。 ・コミュニティから頼りにされるようになった。問題があると電話がかかってくる。 ・CDO が住民の持っている能力に気づき、接し方が変わった ・CDO の変化に伴い、CDO とグループ・メンバーの距離が縮まり、信頼関係ができた。
C ステークホルダーとの関係	・郡獣医など CDO 以外の郡オフィサーもグループを訪問してアドバイスをを行ったことで、郡のなかでの協力が進んだ。さらにこれらオフィサーとグループとの関係も構築できた。 ・議員と一緒にモニタリングすることで、テクニカルな視点でのモニタリング方法が議員にも共有された。その際、モニタリング・フォームが役立っている。

表 2-33 パイロット CDO によるパイロット事業実施の際の問題・課題

視 点	パイロット CDO の発表
CDO が考える問題・課題	・CDO への日当は他のパートナー組織の日当に比べ少なく、昼食もでない。CDO は自分の業務で忙しいが、WA-CAP は誰かを代わりに送ることを認めない。CDO の研修なので、時間とリソースを優先させなければならなかった。CDO のコミットメントと自己犠牲は必要である。 ・グループ・メンバーに政治家がいる場合、パイロット事業がそのメンバーに牛耳られてしまうので、グループ選定の際、細心の注意を払うことが必要である。 ・グループを訪問するための資源が足りない。(バイク、あるいは OJT 以外でコミュニティ・グループを訪問するのに必要な燃料代等) ・開けた土地が少なく、牛の放牧が十分にできない。また、土地が狭いことから、鋤を使って人が耕すことが一般的であり、牛耕への馴染みがない。 ・OJT の途中での CDO の異動・交代は、知識の習得に支障となった。

上記表は、パイロット CDO が、パイロット事業の実施を通じて問題・課題と考えた事項をまとめたものである。これは、今後、同様のアプローチを採用する際、あるいは、この地域で CDO を対象にした活動やコミュニティ・グループを巻き込む活動をする際の留意事項となると考えられる。

一方、下表では、パイロット CDO から非パイロット CDO へのアドバイスを整理した。パイロット CDO の発表を聞いた非パイロット CDO からは、パイロットか非パイロットかによって CDO としての能力に大きな差ができたとのコメントがあり、非パイロット CDO にも同様の機会がないのかという質問が多数、あった。これに対し、パイロット CDO は下表のアドバイスを行い、自身が CDO の能力強化のリソースとなることへの気概を示した。西ナイル地域では、「WA-CAP フォーカル CDO」が 4 年次パイロット CDO を指導したこともあり、CDO と非パイロット CDO との間での技術伝達の気運が発生したようである。

表 2-34 今後の CLD アプローチに関するパイロット CDO からのアドバイス

視 点	パイロット CDO の発表
パイロット CDO からのアドバイス	・郡の他のオフィサーを巻き込み、郡のなかでの協力関係を構築し、郡とグループとの間の信頼関係を構築する。 ・グループが調達メンバーを選定し、そのメンバーの調達に関する責任を明らかにすることで、調達プロセスの透明性を図り、支払う金額に見合った品物を購入する。 ・OJT2 社会的準備は、グループのオーナーシップと責任を醸成するプロセスで、重要である。 ・社会的弱者が、社会的準備やプロジェクトに貢献することのできる活動を見出すよう、CDO はファシリテートしなければならない。 ・WA-CAP が紹介した CLD プロセスでは、アセスメントや準備に時間をかける。一方、ウガンダ政府が資金を提供する事業ではごく短期間に裨益グループとプロジェクトを選ばねばならない。どこに、どのようなグループがいるか、またグループ選定フォームを参考に、そのグループの課題を見つけ、改善を支援しておくようにすると、グループの選択や社会的準備の時間を調整することができる。
今後の対応	・パイロット CDO は非パイロット CDO からの相談に常に対応できるようにする。 ・西ナイル地域では、郡から県に異動をした WA-CAP フォーカル CDO が数名おり、CDO にとって相談しやすくなった。 ・CLD ハンドブックを使う。CLD アプローチのコンセプトは、全てここに書かれている。ハンドブックについての不明点は、WA-CAP フォーカル CDO に聞いてほしい。

2.6.3 パイロット事業・OJT のインパクト

パイロット事業を実施した結果、CDO の能力はどう変化したかについては、「2.5.3 パイロット事業・OJT の成果と課題」「2.6.2 パイロット CDO による振り返り」で報告したとおりであり、パイロット事業の目的である CDO の能力強化は達成されてきている。

他方、パイロット CDO の振り返りのなかには、パイロット事業・OJT を実施したインパクトが、コミュニティとの関係やステークホルダーとの関係の変化として発現してきている。そこで、本項で、これらのインパクトについて報告する。

なお、ここでの記載は、レビュー研修でのパイロット CDO による振り返り（「表 2-32 パイロット CDO の発表：パイロット事業実施前後の変化」、及び「別添 4 パイロット事業レビュー研修でのパイロット CDO のセルフ・レビュー」参照）、及びプロジェクト・スタッフが毎週、パイロット CDO に電話をかけ、パイロット事業の様子を聞き取った際に得た情報に基づいている。

(1) CDO とコミュニティの関係

新型コロナウイルス感染予防のため、OJT を実施できなくなり、電話での状況確認になったことは、パイロット事業と OJT の進捗、及びそこから発現したであろう成果を確認する上で、大きな痛手で

あった。それでも、以下の報告が、特に西ナイル地域パイロット CDO の多くから、届いた。

- ・ 感染予防のための啓発活動の一環としてグループを訪問し、パイロット事業の状況を確認し、必要に応じて助言や支援を行い、感謝された。
- ・ グループのほうからパイロット CDO に電話があり、パイロット事業の状況を知らせてくれた。課題が発生している際は助言を求められた。牛の健康状況をグループが心配している際は、郡獣医にその情報を伝えた。

上記の1点目については、CDO が1回の訪問で複数の用件をまとめて対応することは広く行われているので目新しさはない。しかし、今般のコロナ禍という誰も経験したことがない状況で、CDO が従前と変わらず訪問してきてくれることは、郡庁がグループのことを気にかけている証左ともなり、グループにとって大きな安心材料であったとみられる。新型コロナウイルス感染症予防のため、3月下旬から半年にわたり、様々な集団活動・経済活動が中止され、牛耕や野菜栽培からの収穫を売る機会も無くなった。プロジェクトでは、このような外部条件からの影響に耐え切れず、グループが活動を中止する可能性があると考え、モニタリングの重要性を CDO に伝えた。パイロット CDO によると、電話や訪問を通じてグループとのコンタクトを続けたことは、グループに活動継続への励ましとなり、規範を示す機会となったとのことである（グループからの情報収集ができず、プロジェクト・スタッフが毎週、CDO から聞き取った情報に基づく）。

一方、上記2点目は、CDO との関係を保つことで支援を受けることが可能だと認識をしたグループが増えたことを示しているといえよう。

またパイロット CDO による振り返りに基づくと、CDO の視点の変化が、CDO と住民との関係に変化をもたらしたといえよう。CDO が、グループをパイロット事業の裨益者ではなく実施者として捉えるようになると、そのグループへの態度や行動が変化した。例えば、グループが自らの生計改善のため出資や寄付を行う努力を認め、グループのアイデアに耳を傾け、グループ自らが現実的で実行可能な問題解決策に至れるよう支援した。また、CDO が継続的なグループ訪問を行い、グループ幹部だけでなくグループ・メンバーも含めたグループ全体と接するようになる事例もみられた。

(2) 住民と地方行政官との関係

パイロット CDO による振り返りでは、住民と CDO に加えて、同じ郡の地方行政官との関係性が変化してきていることも示された。

OJT2 の最後のセッションでは、CDO のアレンジで、郡獣医等のパイロット事業の内容に関係する郡オフィサーが参加し、調達へのアドバイス、あるいは牛の健康管理（牛耕の場合）や栽培のポイント（野菜栽培の場合）について、アドバイスをを行った。CDO がモニタリングに行けない場合、別の事業で近くまで行ったこれら技術系のオフィサーが足を延ばしてグループの様子を見てきて、CDO に報告することも行われるようになった。パイロット CDO たちは、この状況について、当初は自分一人で活動していたが、郡のチームとして活動するようになったと報告した。

グループと郡のオフィサーの関係については、パイロット CDO から、グループが、CDO のみならず郡から支援されていると感じるようになり、グループとこれらオフィサー、あるいは郡との関係の強化へと展開したという報告があった。

またパイロット CDO は、獣医や農業オフィサーなど、パイロット事業に関係する分野の技術系の

オフィサーをグループのもとに連れてくることにより、グループの自身への信頼が増したと認識していた。グループとの関係が強化された結果、住民が CDO をグループと政府支援事業の間で「触媒として変化を起こしていく人」あるいは両者を繋ぐ「コンサルタント」と見るようになったと感じる CDO の声もある。これらは、CDO とグループの関係が強化できたら、その CDO が双方のハブに、あるいは住民にとっては郡行政へのエントリーポイントとなって、グループと郡との関係も強化できるようになるという住民と地方行政の関係強化のプロセスを示している。

OJT 全体が時間を要するプロセスであり、なかでも OJT2 社会的準備は、グループの活動状況と CDO の都合を調整した後、グループを訪問して実施するので、WA-CAP 全体のスケジュールに合わせた進捗になりがたく、OJT のスケジュール調整には常に苦慮が伴う。一方、CDO がグループを継続して訪問することが住民との関係を構築する要素とみなしていることを踏まえると、そのような場面を JICA 事業が提供していくことが、住民と地方行政の関係強化への JICA 事業の貢献の一つとなりうるであろう。その場合、住民とカウンターパートのスピードにあった活動スケジュールとなるよう、協力期間を設定する配慮が求められる。

他方、今回のパイロット事業と OJT を通じて発現した住民と地方行政の関係については、以下の点に留意が必要である。

- ・パイロット CDO が、他の郡やグループにおいても、同様に関係を強化できるか。
- ・県や郡が、非パイロット CDO にパイロット CDO と同様に住民に接するよう指導できるか。

これらは、言い換えれば、WA-CAP の成果をウガンダ側で再現できるかどうか、である。西ナイル地域においては、WA-CAP フォーカル CDO が 4 年次のパイロット CDO を指導した状況を踏まると、一程度、可能であろうと考える。アチョリ地域での見込みについては、「2.6.4 アチョリ地域のパイロット CDO について」で記載した。

2.6.4 アチョリ地域のパイロット CDO について

第 3 次パイロット事業に関するパイロット事業レビュー研修を実施した際、以下のことが判明した。

- ・会計年度 FY2016/2017（本事業のプロジェクト 1 年次）に、公共サービス省が地方政府の人員構成に関する制度を変更し、Assistant CDO (ACDO) というポジションが廃止されることとなった。廃止に向け、5 年間の移行期間が設けられた。
- ・パイロット CDO は、プロジェクトで合意した選定基準に従って、DCDO が選定した。アチョリ地域では、パイロット CDO として指名された人物の多くが、実際には、正規の CDO ではなく、ACDO であり、彼らの正式な職位はパリッシュ・チーフであった。なお、パイロット CDO が正規 CDO か ACDO であることは JICA 専門家には共有されなかった。
- ・ヌオヤ県以外のアチョリ地域では、本事業のプロジェクト 4 年次である FY2019/2020 に、正規 CDO の採用・配置が行われた。
- ・その結果、第 1 次と第 3 次のパイロット CDO の半数以上がパリッシュ・チーフ職に戻ったか、職を離れた。
- ・ACDO に代わり配置された CDO は、パイロット事業と OJT に参加していないのみならず、前任者から WA-CAP パイロット事業について申し送りを受けていなかった。

上記の結果、アチョリ地域でも西ナイル地域同様、CDO とグループの関係は強化されたものの、CDO の異動や退職により、CDO とグループの関係が途切れた郡が少なくはなかった。公共サービス省は、WA-CAP 関係省庁ではなく、いわば、プロジェクトの枠組み外の位置付けである。外部要因により、アチョリ地域でのパイロット事業実施の成果の持続性に懸念が残る状態となった。

この対応として、CDO を対象とした追加の研修を行うことを DCDO に提案し、スケジュールや内容の調整を始めた。しかし、新型コロナウイルスの感染予防対策として集会が禁止となり、またコミュニティサービス局は感染予防啓発活動に忙殺されたため、プロジェクト期間中に研修を行うことが出来なくなった。DCDO には、CLD ハンドブックを活用し、新規採用を含めた CDO の能力強化に取り組むことを推奨した。

2.7 【活動 3-7】テーマ別ワークショップを開催する

アチョリ・西ナイル両地域の DCDO を対象に、両地域で共通するテーマに関するワークショップを開催した。実施状況を下表にまとめた。

表 2-35 テーマ別ワークショップ開催状況

開催回	実施場所	内容
第 1 回 2018 年 12 月	アルア	- パイロット事業効果を測る指標に関する意見交換：パイロット事業を実施した CDO の能力の変化について討議 - 本邦研修での成果共有：西ナイル地域 CDO が、本邦研修の概要、及びそこで得た成果を各県のコミュニティ開発にどう適用させるかを報告。
第 2 回 2019 年 11 月	グル グル県が主催者	- CLD ハンドブック案の紹介・意見交換：アムル県 DCDO がハンドブック案を紹介し、内容について議論した。 - 本邦研修での成果共有：アチョリ地域 CDO が、本邦研修の概要、及びそこで得た成果を各県のコミュニティ開発にどう適用させるかを報告。 - パイロット事業効果を測る指標に関する意見交換：パイロット事業を実施した CDO の能力の変化について討議
第 3 回 2020 年 5 月	メール・ベース	CLD ハンドブックの最終ドラフト案協議と最終化：メール・ベースで意見交換し、最終ドラフトについて合意。第 4 次パイロット事業レビュー研修で CDO に紹介することになった。
第 4 回		- 上記レビュー研修で集まった CDO コメントへの対応の協議 - DCDO からの追加提案についての協議
2020 年 9 月	アルア	西ナイル地域 DCDO 対象
2020 年 10 月	ウェブ会議	アチョリ地域 DCDO 対象

第 2 回以降は、CLD ハンドブックが主要テーマとなった。これは、パイロット事業と OJT の実施による成果や課題への対応、これらの成果をどう普及していくかは、両地域で共通するテーマであるためである。

COVID19 感染予防のため、2020 年 5 月以降は、その時の県や地域の感染状況、またインターネットや電話といった通信事情を踏まえて、DCDO と協議しながら、適する開催方法を選んだ。

2.8 【活動 3-8】コミュニティ開発に関する本邦研修を企画・実施する

プロジェクトの 3 年次と 4 年次に、CDO を対象に、カウンターパート本邦研修を実施した。

表 2-36 本邦研修実施概要

対象地域	参加者	実施時期 (主管センター)	研修の目的と単元の目的	主な研修受入組織/ 実施場所
西 ナ イル	8DCDO+ 1CDO	2018 年 10 月～11 月 (JICA 中部)	研修目的: コミュニティ開発事業の計画・実施に関連した知識・手法・姿勢を研修で学ぶことにより、コミュニティ開発官のこれらの能力が強化される。	JICA 社会基盤・平和構築部平和構築室、日本福祉大学
ア チ ヨリ	5DCDO+ 3CDO	2019 年 11 月 (JICA 四国)	単元 1 目的: 持続発展性のあるコミュニティ開発を進めるための知見を深め、意欲を強化する。 単元 2 目的: 社会的弱者支援に関する知見を広げる。	高知県、高知市、高知県内の NGO・NPO 長久手市 (2018 年) JICA 本部 (2019 年)

計 2 回の本邦研修は、日本福祉大学アジア福祉社会開発研究センターの協力を得て、計画・実施された。同センターは「開発福祉」の研究を進めている。この開発福祉とは、地域で互いに支え合う生活保障メカニズムを住民自らが開発するプロセスで、また、それを促進する支援アプローチでもある。同センターでは、「福祉制度が十分機能しない日本の中山間地域における地域福祉や地域づくりと、福祉の制度が十分整っていない開発途上国におけるコミュニティ相互扶助機能は、両者とも開発福祉」と捉え、研究を進めていることから、本邦研修のプログラムに「開発福祉」の考えを取り入れた。

本邦研修評価会では、研修参加者全員が、CDO 業務との関連性のある研修科目を多く学んだと述べた。以下は特に業務と関連しているとして挙げられた研修内容である。

- 地域福祉や開発福祉の概念
- 住民主体で行う地域づくり、地域福祉の重要性
- 社会的弱者支援のための誰も取り残さないという社会福祉のコンセプト
- 高知県が市町村レベルに配置している地域支援企画員制度 (CDO の業務内容や立場との類似性が高い)

本節の冒頭に述べた開発福祉の考えに基づき、同センターの研究者と本邦研修参加者との間で、コミュニティ開発や開発福祉に関する討議の時間を設定した。これについて、研修参加者は研究者との意見交換が CDO の業務や役割を改めて考えることができ、効果的であったと話し、また、同センターからは開発福祉という概念を改めて考える機会となったとの声があった。

帰国後、全参加者から、各県で関係者と研修での学びを共有したとの報告があった。例えば、CDO への研修の間では、研修参加者は、日本での見聞内容を紹介しながら、住民を主体にした支援の重要性を強調していた。アムル県 DCDO は、グループに、外部の支援がなくてもグループはプロジェクトを行うことができるので、外部支援を待つことなく自分たちができることを始めるようにと説明した。また、ヌオヤ県 DCDO からは、高知県で視察した集落活動センターを参考にして、県が支援して設置したコミュニティセンターを活用し、保健衛生、農業振興などの啓発活動を行ったとの報告があった。

日本福祉大学アジア福祉社会開発研究センターからは、開発福祉や地域福祉に関する講義だけでなく、高知県等でのフィールド訪問に必要な調整や情報提供、研修の振り返りにおける助言など、総合的なサポートを得た。

2.9 【活動 3-9】コミュニティ開発事業に関するハンドブックを作成する

2.9.1 ハンドブックの位置付け

DCDO との協議を通じて、「CDO がフィールドに携帯し、仕事をしながら、パッと開いてサッと見て、仕事の参考にできるハンドブックが欲しい」、「生計向上事業支援プロジェクトの各プロセスにおいて、CDO が何をするのかが端的に理解できる内容にしてほしい」という要望が挙げられた。

これに応える内容・体裁で、OJT を通じて紹介したツールやフォームの使用方法を現場で確認でき、実践的な内容のハンドブックとして、「生計向上事業支援ハンドブック」(CLD ハンドブック)を作成することになった。

※ハンドブックの名称について

コミュニティ・グループが実施する生計向上事業を地方行政が支援する際のノウハウをまとめたハンドブックなので、日本語では「生計向上事業支援ハンドブック」と表記する。「生計向上事業ハンドブック」とすると、生計向上事業を実施する際のハンドブックと捉えられる可能性があるためである。C/P には「CLD ハンドブック」と認識されているため、本報告書でもこの表記を使っている。

2.9.2 作成プロセス

第 2 回のテーマ別研修での協議の結果、アチョリ地域からアムル県、西ナイル地域からアルア県の DCDO が CLD ハンドブック作成ワーキング・グループのメンバーに選出され、プロジェクト専門家及び現地スタッフと打ち合わせや改訂作業を続けた。COVID19 感染予防のため、プロジェクト専門家がウガンダを離れて以降は、ウェブ会議で、ワーキング・グループ・メンバー間の作業を行った。

表 2-37 CLD ハンドブック作成プロセス

2019 年 6 月	アチョリ地域 DCDO とハンドブック原案を協議。コメントをメール・ベースで取りまとめて、第一稿を作成。
2019 年 11 月	第 2 回セマティック・ワークショップで、アムル県 DCDO がハンドブック案第一稿をアチョリ・西ナイル両地域 DCDO らに紹介し、コメントを集約 アムル県 DCDO とアルア県 DCDO をハンドブック作成委員として指名
2019 年 12 月	上記コメントを反映させた第 2 稿を作成、ハンドブック作成委員と協議
2020 年 2 月	第 3 稿について作成委員会で検討
2020 年 3 月	第 4 稿について作成委員会で検討
2020 年 4 月	第 5 稿を草稿。 新規に、プロジェクト投入品の売却などの不正使用発生時の対応方法を作成。
2020 年 5 月	第 5 稿の協議結果を反映した第 6 稿を作成し、協議を継続。 ツール・フォームとハンドブック本体の整合性を確認したツールとフォームの最終ドラフト案を作成し、メール・ベースでアチョリ地域・西ナイル地域の全 DCDO と協議し最終ドラフトを確定
2020 年 6 月～9 月	第 4 次パイロット事業レビュー研修で、内容紹介。 CDO からのコメントを収集
2020 年 9 月、10 月～12 月	CDO からのコメントへの対応方法を地域別に協議(感染予防のため)し、反映する事項について合意。 DCDO の追加コメントのうち、反映する事項について合意 上記反作業を実施し、版下原稿作成。日本で印刷。
2021 年 1 月～2 月	日本で印刷し、JICA ウガンダ事務所に空送、ウガンダ事務所から各県に配送

ハンドブック作成の際は、以下の点に留意した。

- ・ CDO の視点を取り入れた実践的なハンドブックとなるよう、CDO がグループを訪問する際や日頃の業務のなかで使っている表現や語句を採用
- ・ フィールドでの業務の際、ページ全体を読まなくてもエッセンスが分かるよう、1 ページを 2 段

構成にし、上段は視覚材料として写真を多用

- ・ プロジェクトで実施したことのみならず、アチョリと西ナイル、両地域の DCDO が持っている知見を反映できるよう、DCDO との協議を重視

コロナ禍対応として、CLD ハンドブックは日本で印刷し、現地に空輸し、在外事務所協力の上、配布することとする。また、ウガンダ側で改訂ができるよう、ハンドブック本体とツール・フォームの一식을 CDROM に入れて共有する。

第3章 プロジェクト全体に関する活動

3.1 JCC と TWG の開催支援

コンサルタント・チームは、長期専門家とともに JCC や TWG の開催準備・当日の発表等を行った。2020 年 2 月に、JCC と TWG を統合したものが開催された。これはプロジェクト終了時評価調査団による調査結果と提言、教訓の発表が目的であった。結果としては、これが関係者が一同に介する最後の JCC と TWG となった。

当初、最終 JCC と TWG は、プロジェクト終了時前の 2020 年 5 月中に開催予定であったが、コロナ禍のため開催を見合わせるようになった。プロジェクト、MoLG、ウガンダ事務所、及び JICA 本部が協議した結果、代替として、Project End Report を作成することとなった。JICA 専門家と MoLG、NPA、OPM 及び各県政府関係者が、プロジェクト全体及び各成果別の実績、終了時評価での提言への対応等をメール・ベースでとりまとめた。

3.2 モニタリング・シートの作成、協議

モニタリング・シート、プラン・オブ・オペレーション (PO) 及び派遣実績は、各専門家がドラフト作成し、チーフ・アドバイザーが取りまとめ後、チーフ・アドバイザーと MoLG が最終化し、提出するというプロセスでとりまとめられた。

最終モニタリング・シートは、2019 年 12 月 31 日付の Version7 である。上記の JCC-TWG 統合会議で提出・承認された。

3.3 PDM 及び PO 指標の改訂

PDM と PO の指標は、3 回、改訂された。いずれも、指標の客観性を高めていくことが目的である。

- ・ 2016 年 9 月 PDM Version 0 から Version 1 への改定時
- ・ 2017 年 12 月 中間レビューの提言を踏まえて PDM Version3 への改定時
- ・ 2020 年 2 月 終了時評価調査団の提言を踏まえて、PDM Version4 への改定時

3.4 完了時の成果 3 指標の状況

終了時評価時点 (2020 年 1 月下旬から 2 月初め) では、成果 3 は、達成にむけて活動が進められていた。その後、新型コロナウイルス感染拡大のため活動が一時中断されたが、コロナ禍による各種制限のなか、遠隔で現地プロジェクト関係者とともに活動を進め、所定の成果を達成した。

	指標	完了時
3-a	すべての郡のコミュニティ開発官が、コミュニティ開発活動の計画、実施、モニタリングに関する研修を受け、業務でそれらを活用する。	<達成済み>
3-b	コミュニティ主導の開発アプローチにより、136 のパイロット事業が対象県で実施される。	<達成済み> 136 件のパイロット事業を対象県で実施。よって 3-b は達成された。 なお、プロジェクト 4 年次に新設された西ナイル 2 県 (オボンギ県、マディオコロ県) は対象から外した。

	指標	完了時
3-c	すべての対象県は、プロジェクトによって導入された、コミュニティ開発基金で活用するグループに関する評価手法とフォームを使用する。	<達成済み>
3-d	プロジェクト終了までに、コミュニティ主導の開発アプローチでパイロット事業を実施することにより、優良事例・教訓が少なくとも10件特定される。	<達成済み> 県コミュニティ開発官との協議を経て、10件が特定されたことから、3-dは達成された。 特定された10件の詳細は別表で報告。
3-e	社会的に脆弱な人々(例:女性の世帯主や少数民族)は、プロジェクトの開始前と比較して、コミュニティ開発活動により多く関与している。	<達成済み> 以下の状況から、WA-CAPパイロット事業は社会的に脆弱な人々が参加しやすいコミュニティ開発活動を提供した。 ・WA-CAPの取り組み:パイロット事業をグループが選定する際、「共同作業として行われるプロジェクトかどうか」を選定基準の一つとしている。 ・パイロット事業の種類:作業の種類が多様で、社会的に脆弱なメンバーが従事できる作業が多くある牛耕と野菜栽培が大多数である。 例)他のメンバーの子守り、飲料水の準備 ・パイロットCDOが理解したパイロット事業の特徴:(i)パイロット事業のなかでは、社会的に脆弱な人々がそれぞれの役割と責任を持って参加している。(ii)社会的包摂とは社会的に脆弱な人々を彼らがメンバーとして認知され活動できるよう支援することだと分かった。
3-f	プロジェクトが実施したパイロット事業を通じて、グループ・メンバーの生計が改善される。	<達成済み> 1年次と2年次のパイロット事業では、以下の成果が報告され、生計は改善されつつあると考える。(i)耕作面積の拡大、(ii)非メンバー農地の牛耕による現金収入の増加、(iii)グループ活動の内容が単にグループで貯蓄することから生計向上を意識した小規模貯蓄融資に拡大、(iv)牛耕からの収益で屋根用の資材を購入。 なおプロジェクト最終年次のコロナ禍により、経済活動が制限されたため、3年次パイロット事業による生計改善の状況は確認できなかった。また4年次パイロット事業は、実施後、間もないため、生計改善は発現しがたい。

指標 3-d に関する別表：優良事例や教訓 10 件
アチョリ地域

パイロット事業の種類	グループ名 (所在地)	活動内容 (●：活動状況、■：パイロット事業のグループへのインパクト)
牛耕	Wagwoko Lengo Women Group (アムル県 Atiak 郡)	● 辺鄙な場所に位置するコミュニティの女性グループである。行政や NGO からの支援が届きにくい環境にあり、自分たちで貯蓄貸付活動が続けていたが、収入を得る手段に乏しく、小銭のやり取りに留まっていた。 ● 調達後、牛の健康管理に問題が生じたが、グループは QDO と連絡を取り、行政からの支援を得た。雨季には洪水により橋が破壊されたため、長期間にわたり QDO はグループを訪問できなかったが、QDO はグループと電話で連絡を取り続けた。 ● QDO には熱意があり、パイロット事業で導入したツールやフォーラムを真摯に学んだ。また郡チーフ（元 A-QAP でパイロット事業を実施した QDO）や DCD0 が QDO に対し、適宜助言を行った。また男性の LC1 がグループを支援した。 ■ パイロット事業実施を通じて、グループ活動と生計活動が強化された。女性メンバーの自信獲得につながった。
牛耕	Nen Odi i Group (ヌオヤ県 Alero 郡)	● 老若男女混合グループである。貯蓄貸付活動とグループ農園を続けていた。 ● QDO には熱意があり、パイロット事業で導入したツールやフォーラムを真摯に学んだ。また郡チーフや LC3 にはプロジェクトへの理解があった。 ● 調達後、牛の健康問題や放牧当番に関する問題が生じたが、グループは QDO の助言も得て、問題を解決した。牛耕訓練開始後、グループ農園の面積も広げ、グループは牛耕を進めていった。 ■ パイロット事業により、グループの生計状態が向上した。
牛耕	Can Coya Women group (パデル県 Pajule 郡)	● 女性が大多数を占めるグループである。貯蓄貸付活動が続けていたが、読み書きを必要とする作業は男性リーダーに頼っていた。 ● 調達後、男性リーダーとその父親が牛の管理を行うようになり、女性メンバーは活動に参加しない状態が続いた。リーダーによるパイロット事業用資器材の独占使用を聞いた DCD0 が QDO と連絡を取りながら、グループを訪問し、牛耕をグループとして取り組むように指導をし、グループは指導に応えた。 ■ パイロット事業により、生計活動とグループ活動が強化された。女性メンバーにとって、グループ活動を行う自信を得る機会となった。
牛耕	Lakwa United Farmer Group (アガゴ県 Patongo 郡)	● 老若男女混合グループである。貯蓄貸付活動とグループ農園を続けていた。 ● 調達後、牛に感染症が発生したため牛耕開始は遅れたが、2 年目以降は、牛耕をグループ農園と個人農園で着実に実施した。グループ農園の面積が広がり、社会的弱者もグループ活動に貢献し、恩恵も得ている。メンバー全員が屋根材として鉄板シートを購入した。 ● QDO の関わりは少なかったが、グループ会長に郡や県の行政官にアプローチする力があり、DCD0 とグループとの信頼関係が育った。 ■ パイロット事業により生計活動と包括的なグループ活動が強化された。
牛耕	Ribocing Youth Group (オモロ県 Bobi 郡)	● 老若男女混合グループで、貯蓄貸付活動とグループ農園を続けていた。幹線道路沿いに位置する。 ● パイロット事業の調達後、速やかに牛の訓練を行い、グループ農園と個人の農園で牛耕を行った。グループ農園の面積は拡張された。 ● 調達後、QDO の異動のため、ボビ郡には QDO 不在期間が生じたが、であり、必要時には行政にアプローチをする力があった。 ■ パイロット事業により、グループ・メンバーの結束と生計活動が強化された。

西ナイル地域

パイロット事業の種類	グループ名 (所在地)	活動内容 (●：活動状況、■：パイロット事業のグループへのインパクト)
玉ねぎ栽培	Alamundhera FAL group、 (ゾンボ県 Paidha 郡)	● 高齢者が比較的多い男女混合グループである。ジェンダー省が実施する識字事業により形成された。山間地域に位置し、耕作用の開けた土地が少ないため、現金収入の少なさが問題となっていた。過去に外部支援を受け、グループ農園で、豆やコーヒー栽培に取り組んだが、成功していなかった。 ● パイロット事業では、グループが土地をグループ農園として借り上げ、玉ねぎ栽培の経験を持つメンバーの指導で、全員参加で玉ねぎを耕し、現金収入を得た。2年次以降もグループは農園を借上げ、地元で販売可能なローカル種の玉ねぎの栽培を続けている。 ● 熱意のあるOD0が、パイロット事業で導入したツールやフォームを使って、グループを支援した。グループからの信頼を得たことはOD0のやる気の醸成につながった。 ■ パイロット事業を通じて、高齢者や土地を持たない女性が、現金収入を得る機会を得た。グループとして活動をしていくことへの自信強化に役立った。またグループは生計活動強化の好事例として県の関係者に紹介された。
牛耕	Mungu Ngeyo Youth and Elderly Group (ネビ県 Kuwing 郡)	● 老若男女混合グループである。グループ農園と貯蓄貸付活動を行ってきた。 ● 調達後、グループは順調に牛の訓練に取り掛かり、牛耕を始めた。 ● OD0はパイロット事業で導入したツールやフォームを速やかに取り入れ、安定感のあるファシリテーションを行った。 ■ 牛耕により、生計活動が強化された。また、OD0がコーディネートし、グループは、近隣地域で行われた農業プロジェクトの耕作地域での牛耕や女性グループに対する牛耕の技術指導を行う機会を得て、地域の生計活動に貢献した。
落花生とキヤッサバ栽培	Aligo Women Association (マラチャ県 Oleba 郡)	● 貯蓄貸付活動に取り組み女性グループである。個人の畑で落花生やキヤッサバを育てていたが、男性である配偶者が収穫物を売りに行くため、女性性は現金を手にすることが出来ないという問題があった。グループは、別事業を通じて大豆栽培に取り組み機会があり、グループで育てた作物からの収入は女性が得ることができると理解した。そこで高値で販売が出来る落花生をグループとして栽培をしたいと考え、キヤッサバとの混植としてパイロット事業に申請した。 ● メンバーはそれぞれ、グループとして耕作できる土地を提供し、15か所のグループ農園とした。メンバーは、週1～2回のグループ農作業日に参加し、キヤッサバと落花生を育てた。女性が、収穫物を自ら販売し、現金収入を得ることができた。 ● OD0はプロジェクト準備から実施に至るまでグループ支援を続けた。 ■ 落花生やキヤッサバの販売により、メンバーは現金収入を得ただけではなく、地域や家族の中でその存在が認知されるようになった。
牛耕	Ababo Agricultural Women Association (ユンベ県 Drajini 郡)	● 老若男女混合グループである。貯蓄貸付活動とグループ農園を続けていた。ハンセン病後遺症をもつメンバーがいる。 ● 調達後、グループは順調に牛の訓練に取り掛かり、牛耕を始めた。グループ農園を拡張し、グループで得た収入を活かして、地域の子供たちの学資支援も行っている。ハンセン病後遺症をもつメンバーもグループ活動に参加している ● OD0は、グループ全員が活動に関わることができるよう、サポートし、信頼関係が醸成された。 ■ パイロット事業実施を通じて、グループ活動と生計活動が強化された。その成果はグループ周辺の住民にも好影響を与えている。

パイロット事業の種類	グループ名 (所在地)	活動内容 (●：活動状況、■：パイロット事業のグループへのインパクト)
牛耕	Kebulu Farmers Group (アジュマニ県 Ofua 郡)	● 高齢者や妊産婦を含む少人数の女性の女性で構成されたグループである。識字能力を持つメンバーは書記のみであった。貯蓄貸付活動を続けていたが、原資は十分ではなかった。 ● 調達後、牛耕訓練を始めるまでに時間がかかったが、地道にプロジェクトを運営・継続している。グループは牛を大切に育て、健康状態も良好に保っている。 ● CDO が親身にグループをサポートしたことため、グループの CDO に対する信頼感が強い。 ■ パイロット事業実施を通じて、グループ活動と生計活動が強化された。

3.5 完了時の成果3に関するプロジェクト目標の状況

プロジェクト目標の指標は、3点ある。いずれも、コミュニティ開発事業の開発計画策定能力（成果1と成果2）、及びコミュニティ開発事業実施能力（成果3）、それぞれの変化を問うものとなっている。このうち、成果3に関するプロジェクト目標の指標の達成状況を以下に整理した。

成果3では、地方行政の説明責任と包摂性に配慮し、同時に、コミュニティ開発事業の実施能力の強化を意図したフォームやツールを改善・策定した。主要カウンターパートがこれらフォームやツールの有用性を認識し、使用し続けていくという状況は、成果3に関しプロジェクト目標は達成したことを示していると考えられる。

	指標	完了時
a	インタビューを受けたLC1議長の60%以上は、地方政府の計画プロセスと開発プロジェクトの実施が以前よりもインクルーシブで説明責任が果たされていると認識している。	<達成された> プロジェクト完了時は、ウガンダ政府のコロナ感染予防方針のため、どのような開発支援事業であってもコミュニティでの活動全体が実施できない状況であった。そのため、本指標については、終了時評価からの変化は把握できなかった。 補足：LC1議長は、パイロット事業実施グループにとって身近な存在で、パイロット事業の各プロセスで関わっている。パイロット事業を実施したコミュニティ開発官が住民グループと構築した信頼関係のなかにはLC1議長も含まれる。LC1議長が地方政府に不満・不信を持てば、上記の信頼関係に影響するが、今回のコミュニティ開発官のセルフ・レビューからは、そのような状況を示す情報がない。従って、LC1議長による地方政府の開発プロジェクト実施への評価は良好であったと考えられる。
b	地方政府（主席行政官、県計画担当官、県コミュニティ開発官）と下位地方政府（郡チーフ/タウンクラーク、コミュニティ開発官）の主要カウンターパートの計画と実施における説明責任と包摂性の重要性に関する認識が、プロジェクト開始時と比較して高まる。	<達成された> プロジェクト完了時は、コロナ禍による遠隔活動中で、説明責任と包摂性の重要性に関し、最も住民の認識に影響する郡のコミュニティ開発官と直接、協議ができる状況ではなかった。成果3では、郡コミュニティ開発官が、地方政府からの支援を受けるグループを客観的に選定するフォームを策定した。また、多様な人々が参加するグループや生計向上事業を考慮したフォーム・ツールを策定した。 県や郡のコミュニティ開発官が、これらフォームやツールを有用と考え、利用している状況は、主要カウンターパートの説明責任と包摂性の重要性に関する認識が、プロジェクト開始時と比較して高まったことを示している。
c	地方政府（主席行政官、県計画担当官、県コミュニティ開発官）と下位地方政府（郡チーフ/タウンクラーク、コミュニティ開発官）の主要カウンターパートの、計画立案能力とコミュニティ開発活動の実施能力の改善に関する認識が高まる。	<達成された> プロジェクト完了時は、コロナ禍による遠隔活動中で、コミュニティ開発活動の実施を担う郡のコミュニティ開発官と直接、協議ができる状況ではなかったが、成果3では、コミュニティ開発活動の実施能力を改善するためのツールやフォームを策定した。県と郡のコミュニティ開発官は、これらツール・フォームの意義を把握し、WA-CAP以外でも実用している。カウンターパートが自らのコミュニティ開発活動の実施能力を改善しようと取り組んでいる状況が発現している。

3.6 完了時の上位目標の指標の達成状況

下表では、指標の記載順を e → c → b として報告している。

	指標	完了時
e	80%の郡が、県の監督のもと、コミュニティの生計向上活動において、4 フォーム*を利用している。 4 フォーム：グループ選定、プロジェクト選定マトリックス、社会的準備チェックリスト、プロジェクト・モニタリング・シート	・西ナイル地域：パイロット CDO の大部分が継続して CDO 職に就いている。非パイロット CDO には、県レベルで行ったレビュー研修でパイロット CDO がフォームの使い方を説明した。全 CDO に、フォームの使用方を紹介した CLD ハンドブックが手渡される予定である。これらから、本指標が達成する見込みがあると考ええる。 ・アチョリ地域：パイロット CDO の離任者が多いこと、及び、各県で実施予定であった全 CDO への CLD ハンドブック紹介セミナーが新型コロナウイルス感染症の感染予防のために実施できなかったことから、本指標が達成される見込みは西ナイル地域ほど高くないと考えられる。
c	プロジェクトが実施されたコミュニティ（LC1 議長）の 75%が、LLG との関係が良好であると感じている。	・西ナイル地域のパイロット CDO の全員が、4 年次レビュー研修において、グループとの関係強化を成果として報告した。パイロット・グループから CDO に連絡が入ることも増えているようで、双方の相手に対する信頼感が醸成されたようである。西ナイル地域では、パイロット CDO の大部分が引き続き CDO 職に就いている。コミュニティとの付き合い方を体得したパイロット CDO は、他の郡に異動をしても経験を活かしてコミュニティとの関係を良好に保つことが見込まれる。非パイロット CDO に対しては、上述のように、CLD ハンドブックを活用したコミュニティ生計向上支援技術強化が行われる予定である。これら状況を踏まえると西ナイル地域では、この指標が達成される見込みが高い。 ・アチョリ地域：指標 e と同じ理由で、本指標が達成される見込みは西ナイル地域ほど高くないと考えられる。
b	プロジェクトが実施されたコミュニティ（グループ会長）の 75%が、コミュニティ・メンバーが統合されていると感じている。	・両地域とも、グループ選定では社会的弱者を排除しないグループであり、グループ活動を続けていることを確認している。社会的準備では、メンバーが協力してプロジェクト準備活動に取り組み、プロジェクト・モニタリングでは、運営上生じた課題について、メンバー間で話し合い解決策を見つけ実施するよう支援を受けている。これらは、グループ内の統合に効果があることが、プロジェクト活動で示された。 ・西ナイル地域：指標 c と同じ理由で、本指標が達成する見込みがあると考ええる。 ・アチョリ地域：西ナイル地域に比べると、内戦の影響の強い地域である。パイロット事業を通じて支援したグループは、概ね、内戦中、避難した IDP キャンプで、又は帰還後の支援の中で形成されている。そのため、社会経済状態の変化の中で連帯感が薄れるグループもある。アチョリ地域の社会・経済が外部要因によって大きく影響されなければ、本指標は達成される見込みがある。

別添資料

別添1 A-CAP パイロット事業のレビュー結果

Item	Findings (at the time of the review: July to September 2016)
Community Group Supported by A-CAP	
Current status of the Pilot Project	Animal Traction (15Groups) - The groups kept the oxen in kraal they constructed and the ploughs in a safe place. - One group mentioned there was a defect with the sprayer. - 85 out of 90 oxen were alive as of August 2016 - Have consulted with a local veterinary person when oxen become sick. - 14 groups started animal traction in their group or/and individual gardens. - Most group: training oxen in ploughing took much more time than expected. The groups expected to use the oxen at full scale from the next year, as the oxen needed to be trained furthermore. - All groups: the members have worked for grazing as it was planned. - 13 groups: found improvement at farming by animal traction, Reported expansion of gardens, higher quality of agriproducts and reduction of burden in farming. - 13 groups: group activities and unity among the members were promoted because the Pilot Project strengthened group asset and provided more opportunities for working together. Also, the two groups mentioned that they could instruct the younger generation in traditional skill: animal traction. - One group has maintained records on grazing, ploughing and health treatment. - Eight groups have maintained oxen's shed; it was helpful to keep oxen's health condition in the rainy season. - Most group: remembered respective CDOs visited with the A-CAP staff to support preparation for the Pilot Project. However, only a few groups received the visit of the CDOs or Parish Chiefs after termination of the A-CAP. Heifer Rearing (1 Group) - 1 out of 9 heifers died, 2 produced calves as of August 2016 - The members care for the heifers, but no special group activities were done to maintain heifer rearing. - The specific impact from the A-CAP Pilot Project was not confirmed. - Several young members insisted on selling the heifers and buying oxen to promote farming. However, female members, especially female-headed households, emphasized the importance to keep heifers for enhancing asset of the members.
Implementation of the Pilot Project	Workplan - In general, the working plan was used for O&M of the animals, yet some group could not show the plan itself. - The group with VSLA: accumulating the cash from renting the oxen to be added in the VSLA capital. Procurement - Selection of animals by representatives of the group resulted in less procurement cost, number of the animals, and strong ownership towards the animal. - Procurement should be done when the animal at the market is many helped to select the better ones. - The point to select the better animal could be shared with the group of this year
Group Activities	Meeting - Having a weekly meeting on the agreed day Activities arising from the Pilot Project - Not formed yet. Socially vulnerable - Heifers from A-CAP has become a kind of safety net as income resource. - In some groups, the younger member working on the garden of the elderly member. With neighbours - Neighbours having interest in the group because of the joint raising of the animal. Relationship with the neighbours is not affected negatively so far yet the members felt jealousy to some extent. - Providing advice to those interested in, one group at least started.

Item	Findings (at the time of the review: July to September 2016) To S/C CDO implemented the A-CAP Pilot Project and DCDO
Livelihood Support Project	DDEG - No concrete information provided to implement the livelihood support projects, the guideline is not available, some S/Cs aware of the inauguration of the DDEG from the current budget* prepared by the district. *FY2016/2017 CDD Programme for FY2015/2016 - all completed except Amuru Dist.
Capacity Development of the CBSD	Application to other CDD Programme - 4 out of the 16 CDOs: used the Complemental Form introduced the A-CAP to assess groups. - 1 DCDO and 2 CDOs: have applied the format to keep data of registered groups as instructed by the A-CAP. Some CDOs used A-CAP tool "Group Assessment" Capacity Development of DCDO/CDO - DCDO, Kitgum, Nwoya, and Amuru: the CDOs improved their capacity in documentation and facilitation of groups. - The CDOs understood the importance to facilitate groups closely in the implementation of community development projects. - At least three CDOs: they have come to spend more time to facilitate groups for preparation of CDD type projects than before; Their relationship with groups has been enhanced through the close facilitation - Some CDOs improved the capacity in the area of planning and documentation Challenges - Many CDOs: they found difficulty in keeping providing close facilitation of groups because of insufficient budget allocation for transportation. - Several DCDOs and the CDOs: did not practice using "the Complemental Form for group assessment" enough to continue its use. - Monitoring measures were yet to be developed. There was almost no monitoring record of the A-CAP Pilot Project. - Opportunity to share monitoring result between DCDOs and the CDOs was limited.
Lessons learnt	Good Practice - A-CAP approach involved the group through frequent preliminary discussions, which was effective for trust building with the group and made the pilot project successful eventually. - Obtained what should do as CDO from JICA experts through the joint field visit - It should be emphasized that CDO's close facilitation was a key factor for sustainable implementation of the Pilot Project Monitoring - The A-CAP did not have time enough for training CDOs in monitoring. - The undertaking of monitoring and its frequency varied greatly among the CDOs regardless of distance to the group and with or without transportation.
Suggestion to the coming pilot projects	Selectin of S/C - Synergy with another programme Type of the Project: - Diversification of the project type Implementation - collaboration with the Production Dept. Involvement of Parish Chief in the monitoring CDD Training - More emphasis on monitoring and evaluation; Capacity development of the CBSD for monitoring should be included in the WA-CAP Pilot Project. - Better communication on the documentation between the District and S/C - The Group Assessment Form introduced by the A-CAP at the final stage of the project was combining the CDD Group Assessment Form and the Complemental Form The form can be utilized in the WA-CAP Pilot Project.

別添2 OJT からの成果

Achievement	
OJT 1	• Become understand the importance to select appropriate groups - The CDOs understood the importance to select appropriate groups. They mentioned that the Group Assessment Form was helpful for the selection • Become understand the importance to select appropriate project - The groups had an active discussion on how the applied project could work for strengthening group activities. The discussion promoted the CDOs' understanding on the importance to select appropriate project. It also gave a practical view on the O&M to group members • Skills Acquisition - CDOs were trained on the tools and acquired skills on how to use the tools, and their skills to assess groups and viable Projects were strengthened. - The CDOs got skills to utilize the Assessment Forms; such as interview to collect necessary information, observation of groups' record and scoring result of the assessment on the form. • Dissemination of the Group Assessment Forms - Acholi: The forms were disseminated to all DCDOs by the project team. DCDOs then disseminated the forms to the CDOs. - West Nile: The CDOs in Arua, Koboko and Pakwach Districts applied the Assessment Forms to appraisal of groups under the DDEG livelihood support. DCDOs, Arua and Koboko gave instructions on the forms to all S/C CDOs, while DCDO, Pakwach called two CDOs who worked for the Pilot Project as a resource person to explain the forms. In addition, the CDOs who worked in the Pilot S/Cs; such as Oleba (Maracha District), Atyak (Zombo district) and Drajini (Yumbe district) stated that they use the forms for the DDEG livelihood support. • Groups' own understanding - The groups grasped its strong and weak points by hearing feedback about the assessment.
OJT2	• Improvement of facilitation skills - Pilot CDOs improved skills and knowledge to facilitate groups for making an action plan and for community livelihood improvement project with community participatory approach. - The CDOs gained skills and knowledge for; - Organizing effective meeting with community participation - Facilitating groups to make action plan - Preparing detailed action plan through discussion with groups for raising groups' awareness about their roles and responsibility - Having patient attitude in facilitating communities to get their idea (CDOs are necessary to wait until communities make their voice) - Facilitating group activities for promoting unity of group - Facilitating communities' contribution to prepare for the project - Promoting participation of vulnerable communities • Improvement of skills for interaction with communities - The CDOs improved skills to interact with communities; they could pull out concrete ideas from communities about the implementation of the Pilot Project. • Enhancement of rapport between CDOs and the groups - The CDOs commented that rapport with communities was strengthened through conducting series of meetings. The rapport was promoted between the community and the LC3 as well. • Coordination with the AAHO (S/C Vet. Officer) - The AAHO's participation in the OJT 2 was helpful not only for promoting groups' knowledge but also enhancing relationship between communities and the S/C office. • Understanding the importance of preparation of groups for sustainable project implementation - Many CDO mentioned that careful preparation for the Pilot Project promoted its sustainability, as groups could list up tasks to implement the Pilot Project along with identifying responsible person.

Achievement	
	Some CDOs commented that processes for ‘planning’ and ‘checking’ motivated groups. ● Confidence of the CDOs - The CDOs developed confidence about community facilitation, as the groups showed progress based on the decision in the action plan.
Joint Procurement	● Promotion of sense of ownership - The groups developed sense of ownership for the inputs, especially cattle, through own selection, by having group representative take responsibility to select the animals. ● Baring recurrent cost from the beginning - Community group members share the cost of feeding for the representatives for the procurement, as a way of cost sharing. - The groups were facilitated to allocate recurrent cost, as the WA-CAP has not spent for consumable items. It brought up group’s preparedness for the project.
OJT 3	● Understanding on importance of tracking - The CDOs who identified problems over management of the Pilot Project realized the importance of the tracking as they could guide groups for resolving management and technical issues. - They also commented the tracking form was easy to use. ● Strengthening relationship between CDOs and groups - Monitoring promoted their trust to the CDOs. - Group members understood that CDOs could help them in any case of a problem. - Group members appreciated CDOs’ intervention to help for resolving their problems. It promoted their trust to the CDOs.
OJT 4	● Getting encouragement to work as a CDO - CDOs who found positive change in livelihood activities of the group were encouraged to work for community. ● Understood how to guide groups that misused project items - Some CDOs got experiences in handling case of misuse of project items. - They understood importance of continuous monitoring as well.

別添3 OJT での課題

Process	Challenges	Countermeasures
Entire OJT	● Weak involvement of DCDOs and S/C Chiefs - There were a few direct involvements of DCDOs and S/C Chiefs in the OJTs. Involvement of DCDOs and S/C Chiefs was important for the capacity development of the CDOs and promotion of the CDD approach.	● Increasing opportunity to share the progress and issues of the OJTs with respective DCDOs and S/C Chiefs ● Conducting awareness meeting on the Pilot Project at respective S/C
	● Limitation of transportation facility for CDOs - Though the CDOs realized the importance of making frequent visits to groups, insufficient LLG's budget demotivated their willingness to visit groups.	—
	● Dissemination of tools and methods within the District - Pilot CDOs familiarized the introduced tools and method, while other CDOs did not have the opportunity to use them.	● Recommending using the Group Assessment Form in implementation of the CDD under the DDEG ● Introducing good practice by using the tools and the methods to other S/C Chiefs and CDOs
	● Lack of consideration about sustainable project - Several groups requested for provision of recurrent money; such as cost to hire labors and rent a land for farming without consideration about farming in the subsequent season. - Some CDOs did not mind about such an unsustainable project plan.	● Providing awareness for CDOs about necessary consideration in project formulation
	● Sustainability of the CDD - The framework of the CDD is not clear under the DDEG.	● Emphasising the importance of a practical CDD manual of to the MoLG
OJT 1	● Lack of accuracy in the assessment - Majority of Pilot CDOs did not pay much attention to check groups' records in the assessment even though they expressed the importance of evidence-based assessment. - Some CDOs did not have enough skills to make questions for the accurate assessment: when assessing leaders' performance, several CDOs just read the question in the form to the members if they were satisfied with the performance of the leaders, not making several questions to grasp leaders' performances - Some pilot CDOs put score on the form without checking relevant documents	● Improving training contents (OJT) ● Improving indicators in the Group Assessment Form so that CDOs can make questions for the assessment ● Stressing the importance of evidence-based assessment
	● Necessity of tool for project assessment - The Matrix for analyzing the project was not enough to assess the effectiveness of the project.	● Including new indicators to assess the effectiveness of the applied project for strengthening group activities and livelihood improvement.
	● Issues in Group Selection by CDOs - Sub-Grouping during assessment was quite common	● Ensure that the CDOs follow the criteria set on the assessment form
OJT 2	● Weak facilitation skills - Some CDOs could not facilitate groups enough to identify concrete and realistic tasks in making an action plan. The weakness hindered groups from bringing up a sense of responsibility for the Pilot Project.	● Improving tools for action planning process so that CDOs can promote group's sense of responsibility.
	● Dissemination of the method introduced	● Improving the tool so that all CDOs can

Process	Challenges	Countermeasures
	- The CDOs who participated in the OJT2 developed their capacity for facilitating project preparation, while the method is kept only with them and it was not disseminated to other CDOs.	refer to it in facilitating project preparation process
	• Technical gap among CDOs - CDOs who did not have much experience in community work took time to understand important points in the OJT2 and sometimes extra-OJT2 was conducted to fill the gap, which caused delay of the OJT schedule.	•Promotion of DCDOs' involvement so that they can instruct all CDOs for promoting quality of project preparation
	• Participation of the Members - Even though the CDOs conducted mobilization, it was difficult to have all members attending the OJT	•Ensure good mobilization by CDO, •Encourage at least 80% participation of the members
Procurement	• Outbreak of cattle's epidemic - Transportatin of cattle was banned in Pakwach and Nebbi due to outbraking of Foot and Mouth Desease.	•Consulting District Veterinary Officer (DVO) with the DCDO's coordination regarding the procurement •Getting official letter about the movememt permit from the respective DVO
	• Increase in the animal price - There are other government programs targeting the same market, which resulted in the increasing price of the animals	•Considering to explore other market
OJT 3	• Insufficient skills for tracking - Some CDOs had weakness in tracking project management. They had difficulty in making exact questions to grasp real condition and problems.	•Improving training contents and tracking form Continuing OJT 3
	• Necessity to continue the monitoring - One-day OJT was not enough to improve CDOs' capacity to track the project management.	•Conducting OJT about impact monitoring (It can be conducted to monitor A-CAP Pilot Project)
	• Workload of the CDOs - -Sometimes Parish Chief was appointed to monitor the project, as the CDOs were engaed in other assignment. However, qualification of Parish Chiefs on community development was not standardised. The current OJT was desiinged for CDOs, therefore not enough to bring up Parish Chiefs' capacity.	•Ensure the S/C CDOs' participation in the OJT 3 and request them to instruct Parish Chief about project monitoring
OJT 4	• Transfer of the Pilot CDOs and poor hand-over - CDOs, who were transferred to the Pilot S/C after the procurement, were not aware of the Pilot Project, as no information provided from outgoing Pilot CDOs. Such CDOs did not have much interests in confirming impact brought from the pilot projects. Weakness in handing-over of the duties and associated documents at the time of CDO transferr affected contiuous support to groups and sustainability of the projects.	•Requestedg the DCDOs to motivate the newly assigned CDO to support the pilot groups.

別添4 パイロット事業レビュー研修でのパイロット CDO のセルフ・レビュー

Topic	Comments by the Pilot CDOs
	A Knowledge and Skills as CDO
1) WA-CAP's Tool/Form and OJT	Tools/forms: easy to use , standardised, applicable to others - Previously, no standardised, tool to select groups, just their own way, sporadic. Under the WA-CAP, not only the Group Assessment Form but Project Matrix to identify the project type were introduced. Both are easy to use and CDOs [in my district] are using collectively, even for other programme: YLP, UWEP, DDEG. - “80% attendance” introduced to other programme or any meeting with groups Group Assessment Form for transparency and sustainability - It was perceived that only groups afford to bribe CDO/SC Chief/LC3 members could be selected. The Assessment Forms clarified method and reasons of the group selection. - Never thought how group selection affects sustainability of project. Selecting existing group as WA-CAP does ensure the sustainability. Process of OJT/10 Steps of CLD: participatory, group’s ownership for the success of project - Never known experience-oriented training like OJT before. - Setting agenda before meeting with group make meetings productive and facilitation easier - It allows group members to discuss and build consensus on how to implement a project - Attendance rate 80% more is critical, it nurture ownership of groups, make group aware that they are responsible for their development - Previously met with executives of group only; now obtained skill to make all the members to participate all the process of a project from project selection to implementation. - Being patient is critical during the facilitation. - There is no short cut to support group, process of the pilot project was the shortest way at the end. Brainstorming with group - Effective to know group’s viewpoint, which prevent to select not suitable group and project type.
Social Preparation (SP)	If group prepared to implement the project, ownership and sustainability follows - Group cannot be ready soon, they can be prepared gradually, but it leads to sustainability of a project - Government programme ends when fund reached to a group account the group was not the owner, thus no sustainability. Ex) NUSAF3, YLP, UWEP - SP is the process in which group understand and agree their tasks, each member take actions for it, and come to aware the project belong to the groups. - When a bull died, a group did not ask S/C for another bull, but bought one with their money. Making action plan makes group prepared and owner of the project - Group become prepared to implement a project thorough making action plan - When group prepared to implement project, each member understand tasks/responsibilities of each at individual level, has become owner of their project. No need for CDO to drive the project anymore. Rules and Regulations, MoU: governance in group - Came to understand importance of governance in a group, such as making rules and regulations and MoU, which minimise or solve negative group dynamics. - Rules and Regulations guide group to discuss solutions for challenges Community contribution - I had no idea for “Community Contribution” because thought community people were poor and fragile. But, now understand “Community Contribution” is a key for their ownership and sustainability.
Joint procurement	Procurement members selected jointly: transparency - Previously CDO did not get involved in procurement no to interfere group’s interest. - Procurement member tries to increase prices, but would not do if CDO is around. Thus, politicians and those benefit from such procurement see CDO a nuisance as who meddle in procurement.

Topic	Comments by the Pilot CDOs
	- Selecting procurement members jointly nurtures a sense that all members are ownership of a project; the project does not belong core group members, which bring a sense of the ownership as well. - Select procurement member as a group, everyone can be procurement member, CDO witness the selection process: this WA-CAP method brings about transparency of procurement and transparency trust to CDO
Facilitation	Facilitation - Previously, instructed groups like their teacher, decided for group, thought CDO's view was best for group. - Facilitation is a skill to support group's decision making and problem solving by themselves, with bottom-up approach. To do so, need to talk simply, less talk but more listen to group. With obtained facilitation skill - Become able to make eye-contact, being neutral, let vulnerable to speak, support group member so that they could respond or take action to challenges pro-actively, facilitate dialog between host communities and refugees, developed analytical ability so that able to understand situation or issue of group and support finding solution, even reason of gap between what group said and their performance. - Through facilitation, interaction with group occurred, which made group trust CDO
Monitoring	- Previously monitoring meant to just visit group and receive allowance, or activities for politician - Now know what should do: monitoring is for improving the challenges concerning projects, technical activity, become able to report the project situation to stakeholders. - WA-CAP monitoring form help to check the project situation, easy to use by CDO, even by politician - Good communication with group maintained through frequent monitoring - Most of government programmes do not monitor after the fund transferred to group or procurement, but monitoring is important. No monitoring triggers project items are monopolised or sold off.
Social inclusion, Social cohesion	- Social inclusion is to support vulnerable in a way they are recognised and can participate in meetings. - In WA-CAP, vulnerable are one of members and doing what they could do as member. - Considering to include vulnerable in another group-based program: YLP and UWEP - With increased communication with group, easy to see vulnerable members and their role in the project. - Facilitating men and women members to participate all the project activities, thus all become involved in decision making - Action plan making provides opportunity for vulnerable to have their roles and responsibilities.
Document management, time management	- Document management - Previously could not make and manage document, check record/document kept by groups, but now become able to do through the OJT - By checking documents, can understand situation of group, guide group to take actions, which encourage group to proceed. - With good document management, able to respond auditor promptly - Time management - Before, made group kept waiting for arrival of CDO. But groups see CDO who does not keep time is not serious to help them. - Came to realise time is an important resource.
B Relation with group/community	
Building relation with group/community	- Before, CDO was neglected and not appreciated by community member even CDO greeted them. Frequent visit is a basis for rapport building as community members come to know CDO - Previously paid little attention to opinion or capacity of community members and stayed away from them. Now, come to recognise their ideas and efforts, and appreciate it. That improve relation with them. - WA-CAP involves not only group executives but as a group, which promote trust building with entire

Topic	Comments by the Pilot CDOs
	group. - Facilitate group for problem solving by themselves and guide them to make realistic and effective solution. This way improves relation with group.
With improved relation	- Now group members and I greet each other, respect and trust each other, treated like a member. - Unlike to previous time, now keep visiting groups after procurement made. Groups keep informing CDO the project progress under COVID19, or any incidents occurs. - Group members called CDO when group chairperson was selling project animals: CDO was able to retrieve the animal safely.
Pilot group - learning centre	- Previously, people did not expect to receive government support even though formed group. - Government cannot support groups that cannot implement a project while WA-CAP pilot groups are implementing projects well, so the pilot groups become “learning centre” in its community. - Non-members ask CDO how to form group and receive government support: Number of registered groups is keep increasing.
Role of CDO for community	- People now see CDO as “Change Agent”, or their consultant linking community to government program or other organisations. - Transfer of CDO affect group to implement project: it takes time for group to know new CDO after the group and preceding CDO built relationship
C Relation with stakeholders	
Other officers' support to group	- OJT was good opportunity for other offices to join WA-CAP pilot project, which brought cooperation within S/C. Veterinary officer instructed points to select good bulls. - Knowledge and skills of other sector officers (veterinary, agriculture, market) is critical to support group. Now groups can use resources at S/C and relation between group and S/C is improved. - Other offices also support pilot groups: examine sick bull promptly, new agriculture techniques, suitable market to sell crops. - Thus, involving stakeholders at S/C is a key to let group have the ownership, sustainability and trust towards S/C. So, currently involving those officers in other programme. - Thanks to a good cooperation among S/C officers, S/C was able to respond together with group members to when group executives sold animals.
Among officers	- S/C officers competed each other to mobilise groups for own programme: now CDO mentors' other officers on community mobilization. - Mobilise Parish chiefs for project monitoring, which brought good relation between parish chiefs and Pilot groups are selected for other government programme by extension officer who visit groups together with CDO time to time. This is because relationship among officers is improved and support each other. - Other officers, parish chiefs and LC1 share situation of pilot groups: when they visit or near to the pilot groups, those officers monitor the project situation. - CDO make JICA motorbike available for other offices so that they can visit group timely. - As collaboration with officers continues, less interference from politicians. When S/C TPC discussing DDEG livelihood budget, LC 3 chairperson did not want to support a pilot group because it did not vote for him. But TPC selected the pilot group with technical viewpoint.
With LC members	- In CDD programme, LC members tends to select beneficiary group for their benefit. In WA-CAP, it has selection criteria, politicians cannot interfere. - It is necessary to involve LC members, parish chief, and other offices so that such stakeholders do not have a wrong understanding that CDO would monopoly all the livelihood programme. At the beginning, LC members and parish chiefs thought only CDO would benefit from the WA-CAP pilot project. - Now monitoring is carried out as S/C activity, by officers and LC members, with WA-CAP monitoring form: all knows how to monitor and what to be monitored. - LC members mastered how to use the form and able to monitor like technical officers do. So, CDO reports monitoring result to both officers and LC members at the same time. LC members apply WA-CAP monitoring method to other programme.

Topic	Comments by the Pilot CDOs
With NGOs	- Requested by NGOs working in S/C to identify appropriate 5 groups for them and make the groups prepared for the NGO's project, SP process is used to other programme. - Become able to set up networking with NGOs and private sectors and cooperation with them
Comments questions from non-pilot CDOs and responses by pilot CDOs	
Challenges	Change of CDO midst of OJT/Pilot project - it affected to learn knowledge and skills. Commitment and sacrifice are necessarily - Allowance is lower than other partners, cannot send other for CDO as WA-CAP does not accept delegation. But OJT are for CDOs, so had to prioritise to allocate time and money. Transportation - fuel was not enough to visit group frequently, beside OJT. No motorbike Political influence - In a case having politician as group member, such member took a lead. So, need to pay attention who are members. LC 3 chairperson tried to bring pilot project for his benefit. =< provide training to councilors, the interference may be smaller. Availability of land - Not easy to find pasture because of smaller size of district.
Advices from Pilot CDOs to non-pilot CDOs	Involvement of other officers - Particularly, involvement officer related to sector of the pilot project is necessarily. CDO can facilitate so that groups can have advices from sector specialist before procurement. Selecting procurement member at a group meeting - Procurement by only group executives allow them manipulate price of goods. Selecting procurement member by group ensure transparency and value of money. Involvement of sector specialist also promote better value of money. Ownership and responsibility of group through SP - During SP process, group members come to aware their role and responsibilities and ready to implement a project. Signing MoU minimise improper use of inputs. How vulnerable can participate - They are taking/given role which they can do during the SP process. Ex) bring drinking water, preparing tea, cleaning cowshed Preparedness of CDO - CLD approach has many processes and may take time to follow while district always demand to select group quickly, may difficult to apply CLD process to other government programme. But if CDO always find promising groups, CDO is ready to select groups.
Pilot CDOs and non-Pilot CDOs	Difference between Pilot CDOs and non-Pilot CDOs - It is obvious that pilot CDOs have obtained knowledge and skill, which non-pilot CDOs do not have and left behind. Now substantial difference between the two. Is another pilot project for non-pilot CDOs? =< No as WA-CAP is closing Support from Pilot CDO to non-pilot CDOs - Pilot CDOs shall be always available, so let consult with pilot CDOs. Some of pilot CDOs are now assigned to work at district, which make easier to access them. - Use the CLD handbook so that concept of the CLD approach are there, and Focal CDOs shall be always accessible.