

ソマリア国

計画・投資・経済開発省

ソマリア国

若年層雇用に係る能力強化プロジェクト

プロジェクト業務完了報告書

(和文要約)

2023年8月

独立行政法人

国際協力機構(JICA)

株式会社JIN

ケニ事

JR

23-001

## 目次

1. プロジェクトの概要.....	1
2. プロジェクトの活動内容.....	2
2.1. 成果1に関する活動.....	2
2.2. 成果2に関する活動.....	6
2.3. 成果3に関する活動.....	15
2.4. プロジェクト運営全般に関する活動.....	22
3. プロジェクト実施運営上の課題・対応策・教訓.....	27
3.1. 課題と対応策.....	27
3.2. 教訓.....	30
4. 上位目標達成のための提言.....	31

## 略語一覧

AMFIU	Association of Micro-Finance Institutions in Uganda	ウガンダマイクロファイナンス 機関協会
COVID-19	Coronavirus Disease 2019	新型コロナウイルス感染症
C/P	Counterpart	カウンターパート
DP	Development Partner	開発パートナー
EiABC	Ethiopian Institute of Architecture Building Construction and City Development	エチオピア建築建設都市開発研 究所
FADs	Fish Aggregating Devices	浮漁礁
FETA	Fisheries Education and Training Agency	水産教育訓練機関
FGS	Federal Government of Somalia	ソマリア連邦政府
FMS	Federal Member States	連邦州
GoJ	Government of Japan	日本政府
ICT	Information and Communication Technologies	情報通信技術
IOM	International Organization for Migration	国際移住機関
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
KSTVET	Kenya School of Technical and Vocational Education and Training	ケニア技術職業教育訓練学校
MIDA	Migration for Development in Africa	アフリカ開発のための移住
MoCI	Ministry of Commerce and Industry	貿易・産業省
MoCT	Ministry of Communications and Technology	通信技術省
MoECHE	Ministry of Education, Culture and Higher Education	教育・文化・高等教育省
MoFMR	Ministry of Fisheries and Marine Resources	水産・海洋資源省
MoLSA	Ministry of Labour and Social Affairs	労働・社会問題省
MoPIED	Ministry of Planning, Investment and Economic Development	計画・投資・経済開発省
MoPWRH	Ministry of Public Works, Reconstruction and Housing	公共事業・復興・住宅省
MSMEs	Micro, Small and Medium Enterprises	中小零細企業
NDP	National Development Plan	国家開発計画
NGO	Non-Government Organization	非政府組織
NTI	National Telecommunications Institute	国立通信研究所
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マト リックス
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussions	合意議事録
SNU	Somali National University	ソマリア国立大学
ToT	Training of Trainers	講師育成研修

TVET	Technical and Vocational Education and Training	技術職業教育訓練
UNES	University of Nairobi Enterprises and Services Limited	ナイロビ大学エンタープライズ & サービス社
YEBS	Youth Employment Baseline Study	ソマリア国若年層雇用に係る情報収集・確認調査
YEPS	Youth Employment Project for Somalia	ソマリア国若年層雇用に係る能力強化プロジェクト

# 1. プロジェクトの概要

ソマリアは、1991年にバレ政権が崩壊して以来、無政府状態であったが、国際社会の後押しを受け、2012年に連邦政府が誕生した。一部の地域は未だにテロ組織アル・シャバーブが実効支配しているものの、連邦政府は国際社会の支援を受けながら平和構築・国家建設を進めてきた。2017年には大統領選挙が平和裏に行われ新政権が誕生したものの、治安の改善やインフラ開発、更には社会サービスの提供等、国内の課題は山積しており、若年層の雇用創出も主要課題の一つとされている。

国際移住機関（International Organization for Migration、以下「IOM」）が首都モガディシュを含む3都市で実施した調査（2016年）によると、若年層（14～30歳）の約14%が完全失業状態、また、就業している若年層の約4割が不完全雇用であり、更には、約半数の就業者が現在の収入では家族を養うことが難しいと回答している。また、ソマリアでは総人口の約7割が30歳未満の若年層で構成されており、雇用機会を持たない若年層が生活の糧を求めて海賊やテロ組織等に加わる事が社会問題化している。若年層雇用の改善は国家の経済成長のためにも、そして人間の安全保障の観点からも喫緊の課題となっている。

上記背景のもと、2014年にソマリア連邦政府大統領（当時）が来日し、若年層の雇用創出に関する協力を日本政府およびJICAに要請した。同要請に基づき、JICAは2015～2017年にかけて「ソマリア国若年層雇用に係る情報収集・確認調査」を実施した。同調査の結果、ソマリア国内における雇用機会の拡大につながる可能性が高い分野として水産および建築分野が提案されたことから、両分野のソマリア人関係者に対するパイロット研修を第三国にて実施した。これらの結果を踏まえて、ソマリア連邦政府は2017年3月に若年層の雇用創出に関する技術協力を正式に要請し、採択された。同年6月に基本計画策定調査を実施し、ソマリア側関係者と協議を行った結果、水産および建築分野に限定せず、若年層雇用に資する起業家等も巻き込んだより包括的な産業振興支援を行うことで合意した。

本プロジェクトの概要は以下のとおりである。

- (1) 上位目標：ソマリアの人的資本開発に寄与する、若年層の就業能力が強化される。
- (2) プロジェクト目標：若年層の就業・起業を取り巻く環境が改善する。
- (3) 期待される成果

成果1：パイロット産業における若年層雇用に関する政策または戦略計画がドラフトされる。

成果2：パイロット産業における若年層雇用に関するトレーナー／メンターの知識・能力が向上する。

成果3：起業家／中小零細企業（以下「MSMEs」）を支援する組織の知識・能力が向上する。

- (4) 関係官庁・機関

責任機関（窓口）：計画・投資・経済開発省

実施機関：計画・投資・経済開発省（以下「MoPIED」）、貿易・産業省（以下「MoCI」）、労

働・社会問題省（以下「MoLSA」）、公共事業・復興・住宅省（以下「MoPWRH」）、通信技術省（以下「MoCT」）、水産・海洋資源省（以下「MoFMR」）等

## (5) 事業フェーズ

本プロジェクトの事業フェーズは以下のとおり、第1フェーズ、第2フェーズ、第3フェーズに分割した。事業の第1フェーズを第1期契約とし、第2フェーズと第3フェーズの2年間をまとめて第2期契約と呼び、事業のフェーズと契約の期が混同されないようにした。

表1：契約期間の年次区分

契約の区分	事業フェーズ	期間
第1期	第1フェーズ	2018年2月～2019年12月
第2期	第2フェーズ	2020年1月～2021年12月
	第3フェーズ	2022年1月～2023年8月

## 2. プロジェクトの活動内容

本プロジェクトの実施期間中、以下の活動を実施した。

### 2.1. 成果1に関する活動

#### 2.1.1. パイロット産業①（水産分野）

##### (1) 水産分野政策ドラフトの策定

JICA 専門家は水産政策の第一次ドラフトを作成し、2019年7月にタンザニアのバガモヨで、MoFMR 関係者と同政策の内容案について章ごとに確認した。その際に出されたコメントや意見を反映した修正案を MoFMR のソマリア政府カウンターパート（C/P）と整理し、2019年10月初旬に開催予定の政策策定ワークショップで議論する予定であった。しかし、MoFMR への MIDA アドバイザー派遣に関する問題が発生し、JICA と MoFMR との間で支援枠組みに関する合意に至らなかったことから、水産分野への支援を進めることができず、ワークショップは無期限に延期された。

##### (2) 政策策定マニュアルの作成

水産政策の策定と同時並行で、政策策定マニュアルの素案を作成した。同マニュアルは政策策定ワークショップで使用する予定であったが、上記理由によりワークショップは無期限延期となった。

#### 2.1.2. パイロット産業②（建築分野）

##### (1) 建築分野戦略計画における若年層雇用関連文書の策定

2020年3月2日～4日の3日間、エチオピアの首都アディスアベバにおいて、C/P と JICA 専門家との間でプロジェクト全体の活動を協議する準備会合を開催した。建築分野の活動については、同分野の C/P である MoPWRH と協議を行った。MoPWRH の各部局の代表からソマリアの建築分

野の現状について説明があった後、同分野のステークホルダー分析および SWOT 分析を行った。次に同省の次官 (Director General) から省の政策と戦略計画についてプレゼンテーションが行われた。その後、YEPS の支援内容について議論し、MoPWRH が起草した既存の戦略計画の内容を、若年層雇用の側面に重点を置いて、見直し・修正することで合意した。

同会議後に JICA 専門家は既存の戦略計画案の内容を確認し、そのうち若年層雇用に関連する「12.1 ジェンダーと若者の主流化への取り組み」の見直し・修正を提案し、MoPWRH も同意した。このため、C/P と JICA 専門家は当該部分のドラフトを作成し、オンライン会議とメールでのやり取りを通じた一連の協議を経て、同章を最終化し、2020 年 7 月 10 日に MoPWRH に提出した。2023 年 5 月の第 7 回 JCC 時点では、連邦州 (Federal Member States、以下「FMS」) との一連の公聴会を経て戦略計画が省内で最終化され、同計画と併せて関連政策が内閣承認のために提出されたことが確認されている。

## (2) 第三国視察 (エジプト、エチオピア) の計画・準備

当初、第三国視察は、第三国の経験やグッド・プラクティスを学び、建築分野の戦略計画作成プロセスに活かすことを目的としていた。しかし新型コロナウイルス (以下「COVID-19」) の世界的感染拡大により、活動を当初計画通りに実施することができず、先に遠隔支援による戦略計画案作成を進めることとなった。これにより、建築分野における第三国視察の目的は、第三国から学んだ教訓を、既に作成した戦略計画案の改訂に活かすことに変更された。

2021 年 11 月の第 5 回 JCC 後、第三国視察先の検討を開始し、MoPWRH はアフリカにおけるインフラ整備の先進国であるエジプトを推薦した。また同省が、エジプトにおいてアラブ連盟の幅広いネットワークを通じた独自の人脈を有することから、第三国視察はソマリア側主導で実施可能であると判断し、エジプトでの実施に向け準備を開始した。

MoPWRH はエジプト側の窓口となる国際協力省 (Ministry of International Cooperation、以下「MoIC」) に公式依頼文書を送付し、エジプト関係省庁との会合設定に努め、同時に JICA 専門家はエジプト渡航のための各種調整を進めた。MoPWRH と JICA 専門家は、事前調査としてエジプトを訪問し (JICA 専門家は 2022 年 3 月 22 日～4 月 4 日、C/P は 26～31 日)、在エジプト・ソマリア大使館を通じて、MoIC やその他関係機関との面会のアレンジを行った。現地滞在中、事前調査チームは住宅省および運輸省下で研修を実施する陸運統制局と面談した。各機関から連絡窓口として実務担当が任命され、オンラインでの実施調整を継続することで合意した。

事前調査後、MoPWRH と JICA 専門家は、ソマリア側参加者のビザ申請手続きや第三国視察プログラムに関するエジプト関係機関との調整を進めると同時に、エジプト政府からの正式な承認を得るべく、JICA エジプト事務所や MoIC の指示に従って手続きを進めたが、2022 年 6 月中旬に至ってもエジプト政府からの承認を得ることはできなかった。正式承認を得る目途が立たない状況であり、活動計画の遅延が懸念されたため、JICA 専門家は MoPWRH と協議し、第三国視察の目的地をエジプト以外で調整することになった。

## (3) 第三国視察 (エチオピア) の実施

視察先の代替案として、MoPWRH はエチオピアを推薦した。その理由としては、エチオピアは建築分野で大きく成長していること、また、公用旅券を有するソマリア人のエチオピア渡航は入

国ビザが免除されるため、ロジ面での負担が軽減されることが挙げられた。これにより、MoPWRH と JICA 専門家は、第三国視察をエチオピアで実施することで合意した。JICA ケニア・エチオピア両事務所の協力を得て準備を開始し、C/P と JICA 専門家が事前にエチオピアの各機関を訪問し、第三国視察の目的や計画を説明するとともに、プログラム内容について協議し、準備を進めた。これらのプロセスを経て、2022年9月19日～23日まで第三国視察が実施され、MoPWRHからは次官を団長とする9名が参加し、表2に示す省庁やその他の組織を訪問した。ソマリア代表団一行は、各訪問先で組織の概要、既存の計画や戦略、若者や女性を支援するためのアフーマティブ・アクションについて説明を受け、質疑応答や意見交換を通じて理解を深めた。さらに、いくつかの建設現場や建設資材工場を視察した。第三国視察は、参加者全員にとって、エチオピアのカウンターパートから実りある情報や教訓を得る良い機会となり、成功裏に終了した。視察の最後に、ソマリア代表団は JICA エチオピア事務所と在エチオピア・ソマリア大使館を表敬訪問し、第三国視察の報告を行った。

表 2：エチオピア第三国視察の概要

開催地	エチオピア国アディスアベバ
実施期間	2022年9月19日～23日（5日間）
目的	(i)エチオピアにおける建築分野関連省庁の組織体制、方向性、戦略、分野開発への取り組みを理解する (ii)若年層雇用と女性のエンパワーメントについて各機関と意見交換するとともに、経験・課題を共有する。
参加者	- MoPWRH：DG、Director 6名、Heads of Section 1名、MIDA アドバイザーの計9名。 - JICA 専門家およびプロジェクト現地スタッフ
訪問先組織とテーマ／トピック	1. 都市・インフラ開発省（Ministry of Urban & Infrastructure Development） <ul style="list-style-type: none"> <li>都市・インフラ開発のための戦略、技術ツール</li> <li>連邦政府・地方政府機関との協力による実施</li> <li>同部門における若者の雇用と同省による介入</li> </ul> 2. アディスアベバ市道路局（Addis Ababa City Road Authority） <ul style="list-style-type: none"> <li>アディスアベバ市のすべての都市道路と高速道路の維持管理計画に関する権限と機構</li> <li>都市道路・高速道路の維持管理プログラム</li> <li>関連分野における若者の雇用と同省による介入</li> </ul> 3. エチオピア道路管理局（Ethiopian Roads Administration、以下「ERA」） <ul style="list-style-type: none"> <li>ERAの組織構造とビジョン、使命、各部門の機能</li> <li>都市道路・高速道路整備プログラム</li> <li>関連分野における若者の雇用</li> </ul> 4. GIZ および建設工事会社（Ethiopian Construction Works Company） <ul style="list-style-type: none"> <li>技術職業教育訓練（TVET）センターまたは GIZ が支援するプログラム、および若者の雇用を増やす役割／機能。</li> <li>低住宅プログラムなど、特に建設部門と若者の雇用創出に関連する支援。</li> </ul>

### 2.1.3. パイロット産業③（ICT分野）

#### (1) 第三国視察（ルワンダ）の計画・準備・実施

MoCT と JICA 専門家は、アフリカにおける ICT 先進国の一つであるルワンダで第三国視察を実施することに合意し、第三国視察の目的を以下のように設定した。

- ICT分野の開発と若者層雇用に関し、ルワンダ関係機関が辿ってきた道のりについて理解を深める。



- ソマリアのデジタル技術国家戦略計画の策定に役立つ参考資料として、ICT分野の政策・戦略計画を収集し、レビューする。
- 国家戦略戦略の策定、活動の計画・実施、およびICT分野における若年層向け研修に関する課題・教訓について意見交換を行う。

事前準備として、MoCTのC/PとJICA専門家は、2022年7月20日～8月1日（C/Pは7月24～29日）にルワンダを訪問し、ルワンダ側関係者に対し、YEPSの概要とこれまでのICT分野への支援、第三国視察の目的、各機関との話し合いで想定される議題／テーマを説明し、事前の協議と調整を行った。

当初、第三国視察の日程を2022年9月12～16日に設定し各関係機関と調整を行ってきたが、JICAルワンダ事務所とルワンダ側で第三国視察を担当するルワンダ・コーポレーション・イニシアティブ（Rwanda Cooperation Initiative、以下「RCI」）との間で手続き面での合意に至らず、直前で延期を余儀なくされた。JICAルワンダ事務所、RCI、JICA専門家による三者協議、JICA専門家による遠隔からの準備や現地での様々な手配を経て、2022年12月5～9日にルワンダの首都キガリでICT分野の第三国視察が実施された。ソマリアからは、MoCTから9名、MoPIEDから1名の計10名が参加した。5日間の視察中、ルワンダの6つの機関（3政府機関、1学術機関、1地域組織、1民間団体）を訪問し、それぞれからプレゼンテーションを受け、質疑応答や意見交換を行った。ソマリア代表团は、ICT・イノベーション省（Ministry of ICT and Innovation）およびルワンダ情報社会局（Rwanda Information Society Authority）から、ICT分野と若年層雇用に関する政策・戦略立案および実施について学び、理解を深めた。国際コンピュータドライビングライセンス情報技術認証（International Computer Driving License）アフリカ事務所および政府から電子政府サービス業務の委託を受けている民間企業のIremboとは、eラーニングや電子政府サービスプラットフォームについて議論した。ルワンダTVET委員会（Rwanda TVET Board）およびトゥンバ高等技術専門学校（Integrated Polytechnic Regional College Tumba）からは、ICT分野における若者のためのスキル開発プログラムについて話を聞いた。第三国視察終了後、ソマリアの参加者からは本視察について非常に好意的な感想が寄せられた。

## (2) ICT分野戦略計画における若年層雇用関連文書の策定

2021年7月の第4回JCCでICT分野が第3次パイロット産業に選定された後、同年9月8日にMoCTとJICA専門家との間でキックオフ会合がオンラインで開催された。MoCTからは大臣（当時）と次官同席のもと、YEPSによる政策・戦略計画面での支援内容について協議した。MoCTからの当初の要請は、国立通信研究所（National Telecommunications Institute、以下「NTI」）とソマリア国立大学（Somali National University、以下「SNU」）間の覚書（MoU）、ICTエコシステム構築のためのロードマップ、NTIとSNUの講師研修といった、全国ICTハブ構想の支援であった。しかし2021年末には、同省の関心事項はデジタル技術に関する戦略計画策定に移行した。それ以来、JICA専門家はMoCTのC/Pと隔週のオンライン会議、メール、WhatsAppといったコミュニケーションツールを通じて協議を重ね、戦略計画文書の主な構成要素は、若年層雇用、ジェンダー間のデジタル格差、eリテラシー、官民技術者の能力強化であることを確認した。YEPS支援の本質に鑑み、JICA専門家は若年層雇用に関する章のドラフト作成を支援し、その他の章の執筆と全体取りまとめについてはAU-EUプログラムの「Digital for Development (D4D) Hub」と調整する

こととなった。JICA 専門家は MoCT と AU-EU プログラムとの協議状況を注視し、文書の目次案が共有されるのを待ったが、両者は合意に至らず協議は難航が続いた。そこで 2022 年 10 月、JICA 専門家は、MoCT と AU-EU 側との協議進捗にかかわらず若年層雇用に関する章の素案に着手することを決定し、2023 年 5 月中旬、若年層雇用のためのデジタル技術開発に関する章の素案を MoCT に送付した。

### (3) 戦略計画レビュー会議の実施

2023 年 5 月 25～27 日、ケニアのナイロビで ICT 分野の戦略計画会議が開催された。ソマリア側からは、国立通信技術研究所（National Telecommunication Technology Institute）の所長とシニアスタッフ、MoCT の財務局長、ICT オフィサー、ICT 専門家兼 YEPS 担当の 5 名が出席した。会議の主な目的は、JICA 専門家が共有した文書案を見直し、最終化することであった。3 日間の会議で、MoCT と JICA 専門家は文書を細部に渡るまで確認し、集中的に議論を行った。

### (4) ICT 分野戦略計画における若年層雇用関連文書の最終化

上記戦略計画会議後、JICA 専門家は MoCT の C/P からのフィードバックを反映させる形で文書案を最終化し、2023 年 6 月 2 日に MoCT に提出した。

## 2.2. 成果 2 に関する活動

### 2.2.1. パイロット産業①（水産分野）

#### (1) 水産分野 ToT の計画・準備・実施

2018 年 11 月の第 2 回 JCC 会合で第一パイロット産業として水産分野が選定された後、ToT 実施のための準備が開始された。2019 年 3 月 6～7 日に開催された活動計画に関する準備会合で最初の議論が行われ、MoFMR の C/P と JICA 専門家は、タンザニアにおける ToT の目的、期間、スケジュール、研修カリキュラムなどについて計画を立てた。研修実施機関については、ソマリアと海洋環境が似ていること、豊富な研修経験と浮漁礁（Fish Aggregating Devices、以下「FADs」）を含む幅広い知識と技術を有することから、タンザニアのバガモヨにある水産教育訓練機関（Fisheries Education and Training Agency、以下「FETA」）を選定した。

ToT 実施に先立ち、ソマリア政府関係者および JICA 専門家が FETA を訪問し、同機関の施設を視察するとともに、ToT の内容について協議を行った。参加者については、(i) MoFMR および FMS 政府職員を含む水産関係者、(ii) 協同組合員、(iii) 水産研修を実施する TVET 講師など、複数の選考基準に基づき、20 名を選出し、ToT は 2019 年 6 月 24 日～7 月 26 日に以下の通り実施された。

表 3：水産 ToT の概要

研修機関	水産教育訓練機関（Fisheries Education and Training Agency : FETA）（タンザニア国バガモヨ）
実施期間	2019 年 6 月 24 日～7 月 26 日（5 週間）
対象	(i) 水産省職員や加盟国職員を含む水産関係者、(ii) 協同組合員、(iii) 水産研修を実施する TVET 講師
受講者	以下所属先から計 20 名:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MoFMR/FGSから8名</li> <li>- FMS政府職員5名（ガルムドゥグ、ヒルシャベル、ジュバランド、プントランド、南西部）</li> <li>- 協同組合（HIBO水産協同組合ネットワーク）から5名</li> <li>- 大学から2名（シティ大学）</li> </ul>
研修内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 開講式とオリエンテーション</li> <li>2) 事前テスト</li> <li>3) 実技研修および必要な理論に関する講義 <ul style="list-style-type: none"> <li>[第1週] 浮漁礁（FADs）、手釣り、はえ縄漁、刺し網漁、水産資源管理、海上での安全・サバイバル実習、普及・コミュニケーション技術など、必要な理論と実習。</li> <li>[第2週] FADsの構築と展開、航海実習、手釣り・延縄・刺網水産実習</li> <li>[第3週] 梁漁（罾を使った漁）、魚の取り扱い、魚の乾燥と塩漬け、漁船のメンテナンス実習、航海実習</li> <li>[第4週] 魚の取り扱い実習、小規模水産者のための魚の加工、養殖、水産者グループ組織化、気候変動</li> <li>[第5週] 教育方法論、ビジネススキル、魚・水産物のマーケティング</li> </ul> </li> <li>4) アクションプラン作成</li> <li>5) 事後テスト</li> <li>6) 閉講式：アクションプラン発表、修了証書授与</li> </ol>

研修終了時に実施した事後テストでは、受講者全員が事前テストよりも点数を向上させた。7月26日に行われた閉校式には、MoFMR、JICA タンザニア・ケニア両事務所の関係者が出席し、FETAから受講者全員に修了証が授与された。

受講者からは、各モジュールの研修内容や教授法、研修施設、研修実施に際してのファシリテーターのパフォーマンスなどの点で非常に高い満足度が示された。全体的に ToT 参加者は好意的な評価を示し、研修内容が非常に実践的かつ有用であったとしている。また、ToT を視察した MoFMR の次官を含むソマリア政府関係者も同研修を高く評価した。

## (2) 水産分野 ToT のソマリア国内フォローアップの実施

ToT 実施後、各受講者に対しアクションプランの実施状況をモニタリングする目的で質問票を送付し、その後個別面談を行った。その結果、20名中10名から回答を得た。COVID-19の影響を受けながらも、ToT 後2年以内に8名の受講者が計520名以上の若年層に研修を実施した。実施した研修のテーマは、水産資源管理、魚の取り扱いと保存・加工技術など多岐に亘っていた。

### 2.2.2. パイロット産業②（建築分野）

建築分野では、以下3つの ToT を実施した。

- 1) 中堅技術者を対象とした Auto-CAD に関する ToT (ToT-AutoCAD)
- 2) 建築・建設資材の品質管理と材料試験技術に関する ToT (ToT-QC)
- 3) TVET 講師向け一般建設技能に関する ToT (ToT-TVET)

#### (1) 建築分野 ToT の計画・準備 (AutoCAD)

建築分野における最初の ToT のテーマについては、先端技術の一つであり、汎用性の高さとニーズの高さから、MoPWRH の強い提案があり AutoCAD が選ばれた。MoPWRH の C/P と JICA 専門家は、AutoCAD の基本的な知識と技術を持ち、他者に教えることができる中堅レベルのエンジニア

ニアを本研修の対象とすることで合意し、研修内容について議論した。

ToT の開催地については、ソマリア人参加者の入国ビザの取得が容易なエチオピアで実施することで合意した。2020年3月、JICA 専門家はアディスアベバにある複数の研修機関を訪問して調査を行い、アディスアベバ大学傘下のエチオピア建築建設都市開発研究所（The Ethiopian Institute of Architecture Building Construction and City Development、以下「EiABC」）を研修実施機関に選定した。参加者の選考では、応募書類の審査、個別面接、AutoCAD 技能試験を実施し、その結果、17名が選ばれた。

## (2) 建築分野オンライン ToT の実施 (AutoCAD)

COVID-19 の世界的感染拡大により、2020年3月以降、第三国への渡航が困難となった。そのため、渡航が可能となる時期を待ちつつ、一部内容については先行して遠隔研修で実施することとした。遠隔研修は、建築分野で求められる基本的な共通知識とスキルに焦点を当て、オンライン講義とビデオ教材を使った自己学習で構成された。EiABC はビデオ教材を開発し、教材一式は USB フラッシュメモリーに収められ、MoPWRH を通じて全受講者に配布された。研修は2021年8月に下表の要領で実施された。

表 4 : ToT-AutoCAD (遠隔) の概要

研修機関	エチオピア建築建設都市開発研究所 (The Ethiopian Institute of Architecture, Building Construction and City Development : EiABC) (エチオピア国アディスアベバ)
実施期間	[第1回オンラインセッション] 2021年8月11日 [第2回オンラインセッション] 2021年8月25日 2回のセッションの間に、受講者は自己学習を行った。
受講者	計 17 名 - MoPWRH/FGS から 8 名、 - FMS 政府職員 4 名 (ガルムドゥグ、ヒルシャベレ、プントランド、南西部) - 大学から 3 名 (ホルムード大学、ジャムフリヤ大学、ソマリア国立大学) - 民間企業から 2 名
研修内容	1) 第1回オンラインセッション：自己紹介と教材の使い方 2) マネージャークラスのエンジニアに必要な共通知識・スキルの自己学習 (ビデオ・トレーニング教材) - 施工プロセス - 計画とスケジューリング - コスト積算 - プロジェクト品質管理 - 調達と契約管理 - 建設現場における安全衛生管理 - AutoCAD入門 3) 第2回オンラインセッション：参加者の自己学習後の質疑応答

## (3) 建築分野 ToT の計画・準備・実施 (AutoCAD、品質管理、TVET)

### AutoCAD

2021 年半ばに COVID-19 の状況が改善し渡航制限も緩和されたため、AutoCAD の対面式 ToT が 2021 年 11 月下旬からエチオピアで実施される予定となった。しかし、2021 年 11 月 2 日にエチオピア政府とティグライ人民解放戦線勢力との間で紛争が発生し、エチオピア政府が非常事態宣言を発令したため、JICA はエチオピア渡航を禁止した。このような状況を受け、MoPWRH と

JICA 専門家は、さらなる遅れを避けるため、研修場所をエチオピアからケニアに変更することで合意した。

2022 年 1 月、JICA 専門家はナイロビで研修機関選定を目的とした実地調査を行い、MoPWRH の C/P とも協議した上で、ナイロビ大学エンタープライズ&サービス社 (University of Nairobi Enterprises and Services Limited、以下「UNES」) を研修実施機関に決定した。

対面式 ToT の参加者は、遠隔研修に参加した 17 名のうち、2 名が都合によりキャンセルとなったため、15 名となった。研修は当初 2022 年 3 月 14 日から開始する予定であったが、ケニアへの入国ビザ申請手続きに予想以上の時間がかかり、2 日遅れの 3 月 16 日に開始され、3 月 27 日まで実施された。講師側の都合で研修終了日が決まっていたため、2 日間の遅れを期間内で調整したことから、参加者・講師双方にとってタイトな日程となったが、受講者の努力と講師陣の柔軟な対応により、想定していたコース内容は全てカバーすることができた。

ToT では、実践的な講義を重視した。講師は、受講者が学習内容を的確に理解できるよう、主要な概念や導入部分の説明、ディスカッション、質問、提案、フィードバックなど、受講者との双方向の対話を重視した。また、英語の講義内容をよく理解できる受講者がソマリ語で他の受講者に説明したり、演習問題の発表をするなどして、参加者全員の理解を深める工夫がなされた。

表 5 : ToT-AutoCAD (対面式) の概要

研修機関	ナイロビ大学エンタープライズ&サービス社 (University of Nairobi Enterprises and Services Limited : UNES) (ケニア国ナイロビ)
実施期間	2022 年 3 月 16 日～27 日 (10 日間)
受講者	計 15 名 - MoPWRH/FGS から 7 名 - FMS 政府職員 4 名 (ガラムドゥグ、ヒルシャベレ、プントランド、南西部) - 大学から 2 名 (ジャムフリヤ大学、ソマリア国立大学) - 民間分野 2 名
研修内容	1) 開講式とオリエンテーション 2) 事前テスト 3) AutoCAD ソフトウェアの紹介と基本操作の実習 4) AutoCAD ソフトウェアによる施工図 : - AutoCAD の基礎 - 建築図面の作図とアノテーション-平面図、天井伏図、断面図、立面図、敷地配置図 - 構造図の作図と注釈-平面図と RC 詳細図、梁の立面図と断面図、柱の立面図と断面図、基礎のレイアウト、屋根のレイアウトと関連する RC 詳細図 - MEP 図面の作図と注釈 -HVAC、ダクト、配管、電気システムなどのコンポーネントを含む建築サービスシステムの概念と原則 5) 教授法とアクションプランの作成 6) 事後テスト 7) 閉講式 : アクションプランの発表、修了証書授与

ToT の成果の一つとして、受講者は ToT で得たスキルや知識を活用し、ソマリアの若年層に研修を実施するためのアクションプランを作成・提出した。

なお、ToT を通していくつかの課題が確認された。受講者は全員 AutoCAD の初心者ではなかったが、スキルレベルや学習スピードは様々であった。学習スピードが遅い受講者は課題提出に時間がかかったため、講師は受講者を注意深く観察し、時間内で演習を完了できるようサポートし

た。この ToT で扱われた研修モジュールの中では、MEP（機械・電気・配管）のセッションが受講者にとって最も難しかったようである。

受講者 15 名全員が研修前と研修後のテストを受け、研修後のテストでは、受講者全員が点数を大幅に向上させ、平均点は 50 点満点中 12.80 点から 27.61 点に上昇した。

ToT 終了時に実施したアンケート結果によると、受講者はこの ToT が非常に役に立った、内容や演習が研修モジュールの理解を深めるのに役立った、と評価している。また、プレゼンテーション、配布資料、ビデオ、コンテンツなどの研修資料は、シンプルでわかりやすい用語が使用されており理解しやすかったとの回答もあり、全体では 80%以上の受講者が講師、コース内容、会場について満足したとの回答であった。

### ToT-QC（品質管理）

建設・建築資材の品質管理と試験は、建築分野の重要な要素の一つとして認識されており、MoPWRH や州政府では試験所を創設しようとしている段階であり、官民双方で技術・技能を備えた人材が求められている。左記に鑑み、試験に必要な設備や機器を有し、研修を実施できる公的な研究所の職員や大学の講師を ToT 参加対象者とした。

研修実施機関については、MoPWRH の C/P と JICA 専門家が 2022 年 10 月にケニアの首都ナイロビで調査を実施し、研修実施能力、研修施設や環境、研修費用などを慎重に評価した結果、ケニア技術職業教育訓練学校（The Kenya School of Technical and Vocational Education and Training、以下「KSTVET」）を選定した。

KSTVET と JICA 専門家との間で密にコミュニケーションを取り、MoPWRH と協議しながら、ソマリア側の設備や機器、技術ニーズに合致するような研修プログラムを準備した。KSTVET の講師は、受講者が実践的なスキルや技術を向上できるよう、実技演習を中心とした研修プログラムを組み立て、準備を進めた。参加者選定においては、各応募者の経験や技術レベル、所属先の試験用の設備や機器などを確認し、最終的に、政府試験所の技術者や大学の講師として品質保証や材料試験に従事する 14 名選定した。

建設・建築資材の品質管理と材料試験技術に関する ToT は、2023 年 1 月 16 日から 2 月 5 日まで、下表に示した要領で実施された。

表 6：ToT-QC の概要

研修機関	ケニア技術職業教育訓練学校（The Kenya School of Technical and Vocational Education and Training：KSTVET）（ケニア国ナイロビ）
実施期間	2023 年 1 月 16 日～2 月 5 日（3 週間）
対象	建設・インフラ開発の品質管理を担当する連邦および州政府の関連省庁、および土木・建設コースを有する大学。これらの対象機関は、熟練した若手職員／労働者を育成することで、建設部門における若年層雇用に重要な役割を果たしている。
受講者	計 14 名 - MoPWRH/FGSから5名 - FMS政府職員5名（ガルムドゥグ、ヒルシャベレ、ジュッバラランド、プントランド、南西部） - 大学から4名（ジャジーラ大学、ソマリア国際大学、ソマリア国立大学）
研修内容	1) 開講式、オリエンテーション 2) 事前テスト 3) 品質管理および試験に関する必要な理論に基づいた実践的なセッション：

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 粒度分布試験</li> <li>- アッターバーグ限界</li> <li>- 土の締固め</li> <li>- 現場密度分析</li> <li>- 土の直接せん断強度</li> <li>- セメントの標準コンシステンシー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 骨材の磨耗と衝撃値</li> <li>- コンクリートの作業性</li> <li>- コンクリートの圧縮強度</li> <li>- 砂のシルト判定</li> <li>- 品質保証と管理戦略</li> <li>- カリフォルニア支持率</li> </ul>
	<p>4) 指導方法とアクションプランの作成</p> <p>5) トレーニング後のテスト</p> <p>6) 閉講式：アクションプランの発表、修了証の授与</p>	

MoPWRH からの最初の研修モニタリング・ミッションは、次官および同省職員で構成され、同時に開始された ToT-QC と ToT-TVET の開講式に合わせて派遣された。ToT 開始前に、次官が受講者全員を会議に招集し、ToT の目的と重要性を再確認した。開講式の挨拶の中で、次官からは KSTVET に対する謝意が示されると共に、受講者を激励した。研修モニタリング・ミッションは、研修視察を通じて学習環境、講師の指導方法、受講者の態度や反応などを確認した。ToT-QC の参加者の多くが MoPWRH の職員であったため、受講者の 1 人がリーダーとして任命され、ToT 実施中の進捗状況等について毎日同省に報告した。

研修の最後には、受講者全員がソマリア帰国後に研修を実施するためのアクションプランを作成した。2023 年 2 月 4 日、閉講式が行われ、受講者全員に修了証が授与された。研修前後のテスト結果から、受講者全員の理解度の向上が確認された。また、講習内容、トレーナーの指導方法、講習環境等について、受講者からの満足度が高いことが確認された。

### ToT-TVET

TVET は研修の実施を通じて若年層の雇用可能性を向上させる重要な役割を担うことから、TVET 講師を対象とした ToT を実施した。本 ToT は、建設分野の特定の技能に焦点を当てるのではなく、TVET で一般的に必要とされる幅広い技能をカバーするよう計画し、可能な限り TVET 機関に従事する講師を対象とした。MoPWRH はモガディシュおよび他州で建設技術の研修コースを提供している TVET 機関をリストアップし、選考の結果、各機関から 17 名の参加者が選出された。

研修実施機関は、JICA 専門家による評価結果に基づき、ToT-QC と同じ KSTVET が選定された。ToT-TVET は 2023 年 1 月 16 日から 2 月 11 日まで、下表に示した要領で実施された。開講式は同時開催となった TVET-QC と共に行われ、その後、それぞれの研修が開始された。

表 7：ToT-TVET の概要

研修機関	ケニア技術職業教育訓練学校 (The Kenya School of Technical and Vocational Education and Training : KSTVET) (ケニア国ナイロビ)
実施期間	2023 年 1 月 16 日～2 月 11 日 (4 週間)
対象	訓練コースを提供することで、建設分野における若者の雇用に重要な役割を果たす職業訓練機関やセンター、大学など
受講者	以下 17 の TVET 機関から 17 名が参加： <ul style="list-style-type: none"> <li>- モガディシュ：Buruuj Technical Institute, Hano Academy, Himilo Foundation, Kaashi Voluntary Organization, Hayle Barise Technical Institute, Mogadishu Technical &amp; Vocational Center, Shabelle Relief and Development Organization (SHARDO), SOCWE Center, WARDI Relief and Development Initiatives</li> <li>- ガルムドゥグ：ガルムドゥグ職業センター</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ヒルシャベレ：ジョウハル技術職業訓練所、インフィニティ・デベロップメント・リミテッド</li> <li>- ジュバランド：キスマアヨ技術学院、ゲド技術学院、ワアモ技術・職業学校</li> <li>- プントランド：ガロウェ技術学院</li> <li>- 南西部：バアイ技術職業学校</li> </ul>
研修内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 開講式とオリエンテーション</li> <li>2) 事前テスト</li> <li>3) 必要な理論に基づいた実技セッション： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 現場での安全衛生管理</li> <li>- セッティング</li> <li>- 基礎工事</li> <li>- 床スラブ</li> <li>- 壁と足場</li> <li>- 壁の開口部</li> <li>- 屋根と木材加工</li> <li>- 配管技術</li> <li>- 漆喰工事</li> <li>- 床タイル貼り</li> </ul> </li> <li>4) 行動計画作成</li> <li>5) 事後テスト</li> <li>6) 閉講式：修了証の授与</li> </ol>

研修の最後には、受講者全員が ToT で学んだことを活かし、ソマリアで研修を実施するためのアクションプランを作成した。1名の受講者が家庭の事情で研修を中断し、1月26日にソマリアへ帰国したが、他の16名の受講者は研修を修了した。研修終了時には、修了証が授与された。

ToT-TVET 実施中、MoPWRH は大臣を含む第2回研修モニタリング・ミッションを派遣し、2023年2月7日に研修の現場を訪れ、受講者を激励した。

本 ToT では実技に重点を置いた。研修中、実習として実際に小型の建築物を建設し、研修終了時にはほぼ全工程が完了した。JICA 専門家が行った研修実施中の聞き取りや、研修実施後の評価によると、受講生にとって実際の建設実習は貴重な機会であり、現場の安全、建設用地や資材の選択、工具や機材の安全な使用とメンテナンス、建設プロセスの全工程について理解を深めることができたとの声が多く聞かれた。また、研修内容、講師陣、研修のサービスや環境など、受講者のほとんどが ToT に満足していた。

ToT 前後のテスト結果によると、受講者の75%が ToT 後に点数を伸ばした。テストは英語による記述式であったため、英語の理解力が低い受講者は点数を伸ばすことができなかった可能性がある。ソマリア国内で若年層に TVET コースを提供する講師が参加対象であったことから、英語の理解力が低い受講者が含まれていたが、研修実施中は英語力が高い受講者が常に他の受講者に説明することで、協力的なチームワークが生まれ、講義への参加には影響しなかった。

#### (4) 建築分野 ToT のソマリア国内フォローアップの実施

##### AutoCAD

2022年10月と2023年5月、6月に、ToT 受講者にアクションプランの実施状況を尋ねるアンケートを実施した。計15名の受講者のうち9名が研修に関するフィードバックがあり、ToT で習得したことを活用し、ソマリアの若者210人に研修を実施したとの回答があった。

##### ToT-QC

2023年5月と6月に、受講者に対しアクションプランの実施状況を尋ねるアンケートを実施した。受講者14名中13名から研修のフィードバックがあり、11名が ToT で習得したことを活用し、ソマリア国内の計116名の若者に研修を実施した。他方、2名は大学の講義日程の関係で研修



を実施できていないとのことであった。

## ToT-TVET

2023年5月と6月に、各受講者にアクションプランの実施状況を尋ねるアンケートを実施した。その結果、16名の受講者のうち10名から研修のフィードバックがあった。8名の受講者は計951名に対し研修を実施し、一部受講者は、国連開発計画（United Nations Development Programme）、国連人間居住計画（United Nations Human Settlements Programme）、国連難民高等弁務官事務所（United Nations High Commissioner for Refugees）、デンマーク難民評議会（Danish Refugee Council）、北欧国際支援財団（Nordic International Support Foundation）など、政府、国連機関、NGOと連携して研修を実施したとのことである。

### 2.2.3. パイロット産業③（ICT分野）

#### (1) ICT分野 ToTの計画・準備・実施（モバイルアプリ開発）

2021年9月8日にオンラインで実施したキックオフミーティング後、MoCTのC/PとJICA専門家はToTの準備を開始した。当初、MoCTはToTのテーマとして、モバイルアプリ開発、ウェブ開発・グラフィックデザインの2つを提案し、ルワンダまたはケニアでのToT実施を希望した。そのため、JICA専門家は2021年10月末までに両国の研修機関の情報を収集した。

2022年1月初旬、MoCTはソマリアの若者のニーズの特定とToTの研修コースとカリキュラム内容検討のため、簡単なオンライン調査を実施した。調査の結果、1) クラウド・コンピューティング、2) サイバーセキュリティ、3) モバイルアプリ開発の3分野が、若者がスキルや知識の習得を希望する最も人気の高い分野であることが判明し、この結果に基づき、MoCTはモバイルアプリ開発をToTのテーマとして選択した。その後、JICA専門家は研修内容を作成し、対象者、参加要件、ToTの達成目標についてMoCTのC/Pと協議した。

研修実施国については、MoCTから東アフリカの中でICT教育が進んでいるケニアで、とりわけナイロビのアフリカe開発リソースセンター（African eDevelopment Resource Centre）とストラスモア大学（Strathmore University）での研修実施が提案された。この提案を受け、JICA専門家は更なる情報収集を進め、2022年6月13日から16日にかけて、ナイロビにある以下4つの研修機関について事前訪問を実施した。

- モリンガ・スクール
- ナイロビ大学エンタープライズ&サービス社（UNES）
- ストラスモア大学
- アフリカe開発リソースセンター

JICA専門家は、技術的側面、講師の能力、施設、場所の観点からこれら4機関を評価し、UNESをToTの実施機関として選定した。

受講者の選考については、基本的なプログラミングスキルと高い英語力を参加要件とした。MoCTは、TVET機関や大学、民間企業、政府（FGSおよびFMS）など、ICT研修コースを提供したり若者を訓練するソマリア国内の機関について情報を収集し、対象候補機関のリストを作成した。2022年8月上旬、MoCTは各機関に招待状を送り、各機関はToTの候補者を推薦し、MoCT

は候補者と面接を行い、最終的に 24 人が ToT 受講者として選定された。当初、ToT は 2022 年 9 月下旬～10 月中旬の 3 週間を予定していたが、受講者全員が ToT の 1 週間前にケニアのビザを取得できなかったため、研修開始を 2 週間遅らせることとなった。

ToT は 2022 年 10 月 17 日から 11 月 5 日までの日程で実施され、MoCT から 5 名、MoCI から 1 名、大学から 8 名、研修機関から 6 名、民間企業から 4 名の計 24 名が参加した。開講式には、研修モニタリング・ミッションとして MoCT の次官が出席し、英語とソマリ語で挨拶を行った。

研修は講義と実習で構成され、プログラミング言語として Java Script を使用したモバイルアプリを開発するためのオープンソースで人気のあるフレームワーク「ReactNative」の使い方に焦点を当てた。

表 8：モバイルアプリ開発に関する ToT の概要

研修機関	ナイロビ大学エンタープライズ&サービス社 (University of Nairobi Enterprises and Services Limited : UNES) (ケニア国ナイロビ)
実施期間	2022 年 10 月 17 日～11 月 5 日 (3 週間)
研修目標	ToT 終了時の目標： <ul style="list-style-type: none"> <li>- プロのジュニア・レベルのモバイルアプリ開発者に必要なスキルと知識の習得</li> <li>- 若者を訓練する能力の向上</li> <li>- ToT後にトレーニングを実施するためのアクションプランの作成</li> </ul>
対象フレームワーク・言語	React Native と Java Script <ul style="list-style-type: none"> <li>- React NativeとJava Scriptは世界的に需要が高く、若者により多くの雇用機会を創出する可能性が高い。</li> <li>- React NativeはAndroidだけでなくiOSでも利用でき、Java ScriptはWeb開発にも利用できるなど汎用性が高いため、若者の活躍の場や柔軟性が広がる。</li> <li>- これらは、若者がプログラミングの経験があまりなくても、比較的習得が可能。</li> </ul>
受講者	計 24 名： <ul style="list-style-type: none"> <li>- MoCT/FGSから5名</li> <li>- MoCIより1名</li> <li>- 大学から8名</li> <li>- 研修機関から6名</li> <li>- 民間部門から4名</li> </ul>
研修内容	1) 開講式・オリエンテーション 2) 事前テスト 3) Java Script を用いた React Native の講義と技術セッション 4) トレーナーセッション 5) アクションプラン作成 6) 事後テスト 7) 閉講式：アクションプランと開発したモバイルアプリの発表、修了証授与

受講者は多くの時間をノートパソコンでの個人作業に費やしていたが、支援を必要とした場合は、お互い助け合った。円滑なコミュニケーションのために、受講者、講師、UNES、JICA 専門家の間で WhatsApp と Slack のグループを作り、受講者が支援やサポートを必要とする時は常にコミュニケーションが取れるようにした。

JICA 専門家は研修全体をモニターするとともに、毎週末にアンケートを実施し、研修に関する簡単な質問や支援が必要かどうかなどを受講者に確認した。受講者からの回答に基づき、UNES 講師と JICA 専門家はより良い研修実施に向けての方策を協議した。このようなアレンジにより、適時に研修内容を改善することが可能となり、受講者の理解を深めるのに大いに役立った。事後テストでは、90%以上の受講者が事前テストよりも高い得点を獲得した。

閉講式は2022年11月6日に開催され、受講者全員が無事修了証を受け取った。11月末までに、受講者全員が ToT 後にソマリアの若者に研修を実施するためのアクションプランを提出した。

## (2) ICT 分野 ToT のソマリア国内フォローアップの実施

ToT 後の受講者の活動をモニタリングするため、フォローアップ調査を実施した。質問票を作成し24名の受講者に送付したところ、16名から回答が得られ、そのうち3名が計96名の若者に研修を実施したことが報告された。大学や研修機関からの受講者のうち6名は、夏休み中や新学期が始まってから研修を実施する予定であるとの回答があった。MoCT からの受講者4名は、研修センターや研修に使用するコンピューターがないなどの課題に直面しているものの、ToT で習得した知識（理論と実践的な部分）を省内の同僚と共有し、将来に向けて研修の準備を続けているとのことであった。

## 2.3. 成果3に関する活動

### (1) ソマリアにおける起業家と中小零細企業（MSMEs）の現状調査

2018年8月から2019年1月にかけて、ソマリアにおける起業家と中小零細企業（Micro, Small and Medium Enterprises、以下「MSMEs」）に関する現状調査を実施した。主に、ソマリアのビジネス環境、起業家とMSMEsの現状、他の開発パートナーが実施しているプロジェクトについて確認するとともに、文献調査やソマリアおよびケニアの主要関係者とのオンライン会合を通じて、起業家やMSMEsの現在の課題やニーズを整理した。またJICA 専門家は、ソマリアにおける起業環境を改善するための将来的なシナリオについても提案した。以下は、調査結果の主なポイントである。

#### ソマリアのビジネス環境の現状

- ソマリアでは新規事業を立ち上げたり、投資したりといった民間セクターの動きが活発となっており、エコシステムが急速に発展している。
- ビジネスの主要分野（金融信用、送金、eコマース、輸出入貿易、IT）では、女性よりも男性起業家が多い傾向がある。
- 女性起業家も、特に小商いや小規模ビジネス（伝統衣装、化粧品、宝飾品、室内装飾品、家具、洗面用具など）で重要な役割を果たしている。
- ソマリアのディアスポラは重要な投資家であり、MSMEsの起業資金の80%を提供している。海外送金は投資に重要な役割を果たしている。
- ディアスポラと地元の起業家の間にはギャップがある。ディアスポラは、地元起業家に比べてより多くの経験、知識、資源を持っており、それが革新的なアイデアにつながる（例：フードデリバリー、タクシーサービス、スポーツジム、不動産会社、人材派遣会社、クリーニング店、花屋など）。

#### ソマリアにおける起業家とMSMEsの課題

- 担保がないと金融機関から融資を受けるのは非常に困難である。特に女性起業家は識字レベルが低く、担保がないため、融資を受けることが難しい。

- マイクロファイナンス機関は多くない。ソマリアでは公的な銀行制度が十分に機能しておらず、多くのインフォーマルな貸金・送金業者が存在している。例えば、伝統的なハワラシステム (Hawaladar) は、ソマリア全土で巨大なネットワークとして機能している。
- 地元起業家の間で研修や知識を共有する機会は限られている。
- 成長段階の起業家に研修を提供できる地元の講師やメンターが少ない。

#### YEPS を通じて起業家や MSMEs を支援するための提言

- 起業家だけでなく、支援組織の講師やメンターにも研修プログラムの作り方について研修を実施する必要がある。
- 支援組織同士や起業家同士の交流を促進することが重要である。
- ケニアやウガンダなど東アフリカの支援組織との連携が有効である。

上記の調査結果は 2019 年 3 月の準備会合で発表され、C/P と JICA 専門家は、ソマリアにおける起業家と MSMEs の能力強化を目的とした今後のワークショップの内容と日程案について議論した。

#### (2) 起業家・中小零細企業 (MSMEs) 向けワークショップの計画・準備

2019 年 3 月の準備会合での議論に基づき、MoCI の C/P と JICA 専門家は起業家・MSMEs 向けワークショップの企画・準備を開始した。主に「シード」から「初期」の段階にある若手起業家や MSMEs を対象に、ソマリアにおけるエコシステムの強化に焦点を当てることとし、エコシステム関係者の能力を強化し、彼らの交流と協力を促進するような内容とした。

#### (3) 起業家・MSMEs 向けワークショップの実施

##### 1) 第 1 回ワークショップ (ウガンダ)

2019 年 9 月 16 日から 20 日にかけて、ウガンダの首都カンパラの Ntinda にあるイノベーション・ビレッジで、ウガンダとケニアの支援組織と協力し、ソマリアの支援組織・メンターを対象とした能力強化ワークショップを実施した。ソマリアからは、民間セクター 15 名、政府機関 7 名が参加した。

表 9：第 1 回起業支援組織向けワークショップ (ウガンダ)

開催場所	イノベーション・ビレッジ (Innovation Village) (ウガンダ国カンパラ)
実施期間	2019 年 9 月 16～20 日 (5 日間)
研修機関	イノベーション・ビレッジ (ウガンダとケニアの支援組織が講師として参加)
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 起業家精神に関する基本的な概念や、ビジネスモデル作成の実践的な手法やツールを理解する。</li> <li>- 起業家や MSMEs が成長するために必要なビジネス環境を理解する。</li> <li>- ウガンダとソマリアにおける起業家と MSMEs の経験を共有し、優良事例と教訓を学ぶ。</li> <li>- ソマリアの起業家および MSMEs のための研修、メンタリング、インキュベーション、アクセラレーションに関する研修計画やプログラムを作成する。</li> </ul>
参加者	<p>計 22 名：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 民間セクターから 15 名 (大学、研修機関、コンサルティング会社、インキュベーションセンター、水産会社、協同組合、NGO など)</li> <li>- 政府部門 (MoPIED、MoCI、MoLSA、MoFMR、MoECHE) から 7 名</li> </ul>
内容	1) ペルソナ (Persona) の特定

	2) 原因ツリー（問題分析） 3) Theory of Change 4) 起業家精神の育成 5) ビジネスモデル・キャンバス（BMC） 6) ウガンダの起業家および MSMEs とのパネルディスカッション 7) ウガンダの起業家および MSMEs の視察（Cradle 24 child care centre、Elgon Naturals、Xente）。 8) ウガンダの政府機関とのパネルディスカッション 9) 研修／支援プログラム開発
--	--

ワークショップは、政府と民間組織の双方が交流する良い機会となった。ウガンダの起業家訪問では、実際のビジネスの現場を見ることができ、非常に有意義であった。また、ウガンダ政府とのパネルディスカッションでは、政策、戦略、プログラムなど、起業家や MSMEs を支援した経験や優良事例を学ぶことができた。ワークショップの最後には、参加者や講師をメンバーとする WhatsApp を通じたオンラインでのコミュニケーション・ネットワークが構築された。

## 2) 起業支援オンラインセミナーの開催

MoCI の C/P と JICA 専門家は、起業家や MSMEs の能力強化に関するオンラインセミナーのプログラムと教材を準備した。COVID-19 とソマリア大統領選挙による政情不安のため、何度か延期されたが、最終的に 2021 年 7 月 21 日に実施された。

表 10：起業支援オンラインセミナーの概要

講師	JICA 専門家
日時	2021 年 7 月 21 日 10:30-12:30
目的	基礎知識を学び、参加者間で共有する。
参加者	17 名（支援組織 8 名、起業家・MSMEs 7 名、金融機関 2 名）
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>- YEPS の概要と 2019 年の前回ワークショップの振り返り</li> <li>- 各参加者の紹介（経験や仕事内容の共有）</li> <li>- オンライン自己学習ビデオの説明と次回オンラインセミナーの予定</li> </ul>

セミナー終了後、JICA 専門家は、セミナーに参加できなかった参加者にプレゼンテーション資料をメールで共有した。また、JICA 専門家はエコシステムの強化に関する 6 本の自己学習用ビデオ教材を作成し、YouTube の限定公開サイトにアップロードした。自己学習の目的は、1) エコシステムの基礎知識と必要な機能を学ぶこと、2) 次回 2022 年のワークショップで予定されているエコシステム強化に関する議論に備えることである。オンラインセミナーの参加者は、この e ラーニングを通じ、ソマリアの起業家や MSMEs を支援するための組織をどのように強化するか（役割と責任）を考えることができた。

表 11：エコシステム開発に関する自己学習ビデオ

No	トピック	内容	URL
A1	エコシステムとは	<ul style="list-style-type: none"> <li>- オンラインコースの概要</li> <li>- YEPS で「エコシステム」を議論する目的とオンラインコースの目標</li> <li>- エコシステムの定義</li> </ul>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=vLLxrBLmTVU">https://www.youtube.com/watch?v=vLLxrBLmTVU</a>
A2	エコシステムの主な機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>- エコシステムの 4 つの主な機能</li> <li>1) 知識やノウハウの共有</li> <li>2) ルールや法律の策定</li> </ul>	<a href="https://youtu.be/Tqs7mqoK9oA">https://youtu.be/Tqs7mqoK9oA</a>

		3) 資金の提供 4) 施設／インフラの提供または共有	
B1	エコシステムの担い手（その1）	- 政府、企業、大学の役割と責任	<a href="https://youtu.be/9fCXB4DkZ2A">https://youtu.be/9fCXB4DkZ2A</a>
B2	エコシステムの担い手（その2）	- 金融機関、商工会議所、NPO/NGOの役割と責任	<a href="https://youtu.be/q33Gb5EwPfk">https://youtu.be/q33Gb5EwPfk</a>
C1	アジア諸国のエコシステム	- アジア諸国におけるエコシステムの比較	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=8hQtOv7Wwhw">https://www.youtube.com/watch?v=8hQtOv7Wwhw</a>
C2	ラテンアメリカ諸国のエコシステム	- ラテンアメリカ諸国におけるエコシステムの比較	<a href="https://youtu.be/QvsDRwuphK0">https://youtu.be/QvsDRwuphK0</a>

### 3) 第2回ワークショップ（ケニア）

2022年3月21日から25日まで、ケニアの首都ナイロビにあるホテルで起業家およびMSMEsの能力強化に関する第2回ワークショップを開催した。政府（MoPIED、MoCI、MoCT、MoLSA、MoFMR、MoPWRH）と民間（起業家、MSMEs、支援組織、金融機関）の両方から合計29人が参加した。

表 12：第2回起業支援ワークショップ（ケニア）

開催場所	サロバ・パナフリック・ホテル（Sarova Panafric Hotel）（ケニア国ナイロビ）
実施期間	2022年3月21～25日（5日間）
研修機関	Y-GAP およびその他のケニアの支援組織
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ソマリアのエコシステムを強化するために必要な支援・環境について議論する。</li> <li>- ビジネスモデルと財務戦略の作成について実践的な知識を得る。</li> <li>- ソマリアとケニアの起業家やMSMEsの経験から優良事例と教訓を学ぶ。</li> <li>- 起業家・MSMEsが必要な支援を得るためのビジネスプランとプレゼンテーションの作成方法を学ぶ。</li> <li>- 持続可能性の観点から事業をモニタリング・評価する方法を理解する。</li> </ul>
参加者	民間21名（支援組織8名、起業家・MSMEs9名、金融機関4名） 政府8名（MoPIED、MoCI、MoLSA、MoCT、MoPWRH）。
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>- エコシステム強化</li> <li>- ビジネス・財務モデル、財務戦略</li> <li>- 持続可能性の視点からのモニタリングと評価</li> <li>- ケニアの金融機関・政府機関とのパネルディスカッション</li> <li>- 起業家によるビジネスプレゼンテーション（ピッチ）</li> <li>- ケニアの起業家およびMSMEsとのパネルディスカッション</li> </ul>

本ワークショップは、ソマリアとケニアの主要なエコシステム関係者が相互に交流し、起業家やMSMEsをどのように支援するかを話し合う良い機会となった。彼らは常に共に学び、経験や優良事例を共有した。

### 4) 第3回ワークショップ（ウガンダ）

起業家およびMSMEsの能力強化に関する第3回ワークショップは、2022年12月5日から9日まで、ウガンダのカンパラにあるイノベーション・ビレッジで開催された。参加者は28名で、支援機関、起業家・MSMEs、金融機関、政府関係者から構成された。

表 13：第3回起業支援ワークショップ（ウガンダ）

開催場所	イノベーション・ビレッジ (Innovation Village) (ウガンダ国カンパラ)
実施期間	2022年12月5～9日(5日間)
研修機関	イノベーション・ビレッジおよびその他のウガンダの支援組織
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 初期段階（事業拡大期）の準備のための知識とスキルを得る。</li> <li>- 効果的なビジネスピッチを行うためのスキルを向上させる。</li> <li>- 起業家やMSMEsが事業を拡大するために必要な公的支援について議論する。</li> <li>- ソマリアとウガンダの起業家および MSMEs の経験から優良事例と教訓を学ぶ。</li> <li>- ソマリアのエコシステムを強化するための行動計画を作成する。</li> </ul>
参加者	民間からの参加者 28 名（支援機関 9 名、起業家・MSMEs 8 名、金融機関 5 名） 政府からの参加者 6 名（MoCI、MoLSA、MoCT）
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 投資を受けるための準備（デューデリジェンス）</li> <li>- 起業家によるビジネスピッチと投資家からのフィードバック</li> <li>- ウガンダのエコシステムに関する現状</li> <li>- ウガンダの起業家とのラウンドテーブルディスカッション</li> <li>- ウガンダ政府とのパネルディスカッション</li> <li>- マケレレ大学関連のアグリビジネスインキュベーションセンターへの現地視察</li> <li>- ウガンダの起業家（MoTIV、Kwelishop、Ridelink）の現地視察</li> <li>- ソマリアのエコシステムの強化計画</li> </ul>

全体的に、本ワークショップでは多くのディスカッション、グループ演習、プレゼンテーション、現地視察が行われ、非常に内容の濃いものであったと同時に、参加者全員にとって、ウガンダの経験から学ぶ良い機会となった。また、参加者は外部からより多くの投資を受け、東アフリカ地域および世界の市場にビジネスを拡大するための方法を学んだ。

#### (4) ワークショップの評価

MoCI の C/P と JICA 専門家は、起業家や MSMEs を対象とした一連のワークショップのレビューを行い、得られた教訓と今後のプロジェクトへの提言をまとめた。

##### 1) 教訓

###### ワークショップ参加者の選定

異なる分野のエコシステム関係者（政府、支援組織、金融機関、起業家・MSMEs）がワークショップに参加したことは、他分野の関係者がどのような視点や意見を持っているのか、どのように連携・協力できるのかを理解する上で、非常に効果的であった。

ソマリア国内の異なる地域から参加者を集めたことで、普段は治安上の問題から他地域のエコシステム関係者と知り合う機会のない人々を繋ぐことができた。また、地域間（特にモガディシユと他の州の間）のエコシステム関係者間の知識やスキルのギャップを埋めることにも役立った。

###### ワークショップの講師とファシリテーター

民間のアクセラレーターや投資家だけでなく、政府関係者など様々なエコシステム関係者を講師として招いたことで、多様なアイデアやスキルを習得することができた。ディスカッションのファシリテーションをソマリアの参加者に任せたことも功を奏した。これにより、参加者が積極的に意見交換する良い機会となっただけでなく、ワークショップで学んだことをソマリアの文脈でより深く理解することにも貢献した。

## ワークショップ開催国

ソマリア国外でワークショップを開催できたことは良かった。ソマリアの参加者は、他国のエコシステム関係者（講師、起業家、ワークショップに招待された政府関係者）とのネットワークを構築し、良好な関係を築くことができた。また、帰国後も自発的かつ積極的にエコシステム関係者とコミュニケーションを図り、学びの継続や支援の質の向上に貢献した。

## ワークショップの内容

ワークショップでは、限られた時間ではあったが、シード段階から初期段階までの起業家のビジネス成長過程を支援するのに必要とされる知識を網羅することができた。

当初、JICA の Project NINJA (Next Innovation with Japan) と連携するアイデアがあったが、NINJA が求める事業成長レベルに達している起業家がほとんどなかったため、断念した。しかし、それでもワークショップでは、ウガンダの NINJA 参加者を招いてピッチセッションを行い、ソマリアの参加者がビジネスピッチの質を向上させる方法を学び、NINJA 参加者とソマリアのエコシステム関係者とのコミュニケーションを促進することができた。

## 2) 今後のワークショップへの提言

以下は、今後 JICA 事業が起業家や MSMEs の能力強化を目的としたワークショップを実施する場合の提言である。

### 参加者の選定

本プロジェクトと同様に、今後ワークショップを開催する場合は、異なる分野（政府、金融機関、支援機関、ベンチャー企業や MSME）や地域からエコシステムの担い手を招聘すべきである。金融機関や支援機関については、2 回目以降も同じ参加者または同じ組織が継続して参加することが望ましい。彼らには、ソマリアのエコシステムのリーダーとして、また他国のエコシステムとの窓口としての役割が期待される。

### 講師とファシリテーター

本プロジェクトと同様に、今後ワークショップを開催する場合は、講師、ファシリテーター、パネリストとして、官民双方から様々なエコシステム関係者を招くべきである。今後のワークショップの講師やファシリテーターを選定する際には、ソマリアのエコシステム関係者（できれば金融機関や支援機関）をワークショップ開催国の事前調査に招くのが良い。ソマリアのエコシステム関係者から講師候補者に対してソマリアの起業家の状況を説明してもらい、講師やファシリテーターの選定にソマリア側の意見を反映させることが望ましい。

## ワークショップ開催国

ソマリア以外の第三国、特に東アフリカ諸国において、エコシステム関係者を対象としたワークショップを開催することを推奨する。ソマリアの起業家や MSMEs は、ビジネスをより成長させたい場合、まず東アフリカ市場に進出することが予想される。そのため、東アフリカ諸国でワークショップを開催し、現地の市場状況や規制、公的支援制度を理解するだけでなく、現地の投資家や金融機関を含む現地のエコシステム関係者との繋がりを強化することが望ましい。

さらに、ソマリアの政府関係者、金融機関、支援機関にとっては、日本で研修を実施することも有用であると考えられる。日本には、民間のエコシステム関係者だけでなく、政府系金融機関や政府機関が提供する若手起業家や MSMEs 向けの支援プログラムが数多くある。加えて、起業



家支援における世界的なトレンドを体験・理解し、アフリカ市場に関心を持つ日本の起業家や投資家とのネットワークを構築する良い機会にもなることが期待される。

### ワークショップの内容

ワークショップは基礎コースと応用コースに分けることが望ましい。基礎コースでは、本プロジェクトのワークショップの内容を簡単にレビューし、その後、ゲスト講師や専門家を招いて、ソマリア人参加者（支援組織）が自国で使用している研修内容や方法をレビューし、改善策を考えることも重要である。基礎コースは、研修の質を維持・向上させるだけでなく、ワークショップ参加者が帰国後にソマリア国内でより多くの講師を育成するのにも役立つ内容が期待される。

一方、応用コースでは、新規株式公開（IPO）や合併・買収（M&A）を含む、成長段階や出口段階における起業家の支援など、今回のワークショップではカバーされなかった内容を含むことが望ましい。また、起業家や MSMEs が世界市場（または東アフリカ地域市場）に参入するための支援方法にもより焦点を当てるべきである。近い将来、ソマリアへの投資をより効果的に誘致するために、今後開催するワークショップでは、起業家や投資における世界的なトレンドを理解するセッションを含めることも考えられる。

なお、今後のワークショップの内容を検討する際には、ソマリアのエコシステム関係者の意見を十分に聞くことも重要である。

### その他

ソマリア国内では、世界銀行をはじめとする複数の国際機関や他国のドナーが起業家育成のためのプログラムを提供している。そのため、今後のワークショップの内容や講師を検討する際には、ソマリアで既に実施されているこれらのプログラムの内容を事前に把握することが望ましい。また、これらの国際機関やドナーとともに第三国またはソマリア国内でワークショップを行うことも一案である。

### (5) ワorkshop参加者のモニタリングとワークショップの効果検証

本プロジェクトでは、ワークショップ参加者、特に支援組織や金融機関とのコミュニケーションを継続し、ワークショップ終了後のソマリアにおける起業・MSMEs への支援活動をモニタリングした。

第1回、第2回、第3回のワークショップ終了後6ヶ月を経過した時点で、参加者がワークショップで得た知識やスキルを活用し、ソマリアの若者に対してどの程度の研修や支援を行っているかについて質問票調査を実施した。その結果、参加者は合計 3,668 人のソマリアの若者に対して様々な研修や支援プログラムを実施したことが確認できた。

### (6) 起業支援組織間のネットワークの構築・存続支援

全ワークショップを通じて、参加者、ファシリテーター、講師、パネリスト、ワークショップ開催国の起業家や MSMEs など、政府・民間両分野の関係者間で、非常に良いネットワークが構築された。例えば、第3回ワークショップにおいて、ソマリアのマイクロファイナンス機関からの参加者は、ウガンダのマイクロファイナンス機関協会（Association of Micro-Finance Institutions in Uganda、以下「AMFIU」）と会合を持ち、AMFIU の知識や経験をソマリアでも適用する方法につ

いて議論した。

また、各ワークショップの参加者が加入する WhatsApp グループを立ち上げ、ワークショップ終了後も情報交換・意見交換が続いている。さらに、第3回ワークショップの終了後、支援組織の参加者は数回の会合をソマリアで開き、「Somali Business Support Network」という新しいネットワークを立ち上げた。これは、ソマリアの起業家・MSMEsのスキルや能力の開発・向上を促進するために、支援組織間が情報交換をすることを目的としている。

## 2.4. プロジェクト運営全般に関する活動

### (1) 業務計画書（第1期）の作成

2018年2月に業務計画書（第1期）を作成し、JICA ケニア事務所に提出した。

### (2) ワーク・プラン（第1フェーズ）の作成・協議

第1フェーズのワーク・プラン（案）を作成し、ソマリア側からのコメントを反映した後、ワーク・プランを最終化し、2018年4月にJICAに提出した。

### (3) 第1回JCCの実施

2018年3月23日に第1回JCC会議がJICAケニア事務所で開催された。MoPIED、MoCI、MoLSA、MoFMR、MoPWRHの代表者、JICAケニア事務所の代表者、JICA専門家、オブザーバーとして在ケニア日本大使館の代表者、合計15名が出席した。

主要関係者の間でプロジェクトの共通理解を深めるため、PDMとPO案に記載されているプロジェクトの概要、目的、成果物、活動、実施スケジュールについて説明し、議論を行った。また、遠隔からの技術支援、プロジェクト受益者のための第三国研修、MIDAアドバイザーの派遣、ソマリアにおける他の開発パートナー（DPs）との協力など、プロジェクトの主な特徴が参加者全員に共有された。

### (4) ソマリアの起業家関連やパイロット産業の選定に係る情報収集

成果3で記載したとおり、ソマリアにおける起業家とMSMEsの現状調査を行い、その結果をワークショップの参加者選定や内容に反映させた。また、第2回JCCの前にパイロット産業の選定に係る情報収集を行い、その結果を準備会合で発表した。

### (5) 第2回JCCの実施

2018年11月29日に第2回JCC会議がJICAケニア事務所で開催された。出席者は、MoPIED、MoLSA、MIDAアドバイザー、JICAケニア事務所、JICA専門家、およびオブザーバーとして在ケニア日本国大使館から合計15名であった。同会議では、パイロット産業に関する議論が行われ、第1パイロット産業に水産分野、第2パイロット産業に建築分野が選定された。

### (6) 準備会合の開催

上記第2回JCCの直前に実務レベルのC/Pと準備会合を行い、パイロット産業の選定基準、優

先順位付けについて議論を行った。

(7) モニタリングシート (Project Monitoring Sheet) Ver.1 の作成・協議

2019年2月にモニタリングシート (Project Monitoring Sheet) Ver.1 を作成し、ソマリア・日本側と協議・確認の上最終化し、関係機関に提出した。

(8) 第3回 JCC の実施

2019年10月31日から11月2日までの3日間、JCC 開催に向けた準備会合がウガンダの首都カンパラにて開催された。準備会合には、ソマリア政府からは、MoPIED、MoCI、MoLSA の実務レベルの C/P、JICA ケニア事務所の企画調査員とプログラムオフィサー、JICA 専門家が参加した。準備会合の主な目的は、PDM と PO の改訂であり、参加者は PDM と PO の変更案について検討・議論した。

11月4日に第3回 JCC 会合が開催された。MoPIED の DG が議長を務め、準備会合の参加者に加え、MoCI と MoPWRH の DG、JICA ケニア事務所所長・次長が出席した。準備会合で検討された PDM と PO の改訂案が提示され、協議の結果、承認された。

(9) モニタリングシート (Project Monitoring Sheet) Ver.2 の作成・協議

2019年11月にモニタリングシート (Project Monitoring Sheet) Ver.2 を作成し、ソマリア・日本側と協議・確認の上最終化し、関係機関に提出した。

(10) 業務計画書 (第2期) の作成

2020年2月に業務計画書 (第2期) を作成し、JICA ケニア事務所に提出した。

(11) ワーク・プラン (第2フェーズ) の作成・協議

2020年3月に第2フェーズのワーク・プラン (案) を作成し、ソマリア側からのコメントを反映した後、ワーク・プランを最終化し、JICA に提出した。

(12) モニタリングシート (Project Monitoring Sheet) Ver.3 の作成・協議

2021年1月にモニタリングシート (Project Monitoring Sheet) Ver.3 を作成し、ソマリア・日本側と協議・確認の上最終化し、関係機関に提出した。

(13) 第4回 JCC の実施

COVID-19 の世界的感染拡大により物理的な移動が困難となったため、2021年7月7日に第4回 JCC 会議をオンラインで開催した。MoPIED の DG が議長を務め、MoCI、MoLSA、MoPWRH の各 DG、各省の実務レベルの C/P、JICA ケニア事務所の所長と次長、JICA 専門家が出席した。JICA 専門家からプロジェクトの進捗と課題について発表がなされた後、第3パイロット産業について議論され、ICT 分野が選定された。

(14) モニタリングシート (Project Monitoring Sheet) Ver.4 の作成・協議

2021年8月にモニタリングシート (Project Monitoring Sheet) Ver.4 を作成し、ソマリア・日本側

と協議・確認の上最終化し、関係機関に提出した。

#### (15) 業務部分完了報告書（第2フェーズ、1）の作成

2021年9月に業務部分完了報告書（第2フェーズ、1）を作成し、JICA ケニア事務所の確認・承認を経て最終化し、提出した。

#### (16) 中間レビューの実施

第5回 JCC 会議に先立ち、2021年11月17日にウガンダの首都カンパラで中間レビュー会議が開催され、MoPWRH、MoCI、MoCT の各 DG、MoPIED、MoCI、MoPWRH、MoCT の実務レベルの C/P、MIDA アドバイザー、JICA ケニア事務所、JICA 専門家が参加した。MoPWRH の DG が議長を務め、中間レビューの結果について協議した。

中でも、第一パイロット産業の水産分野については、プロジェクト開始当初から基本方針や枠組みについて MoFMR と意見の相違があり、活動の実施にも大幅な遅れが生じた。また、MoFMR に派遣される MIDA アドバイザーの選定プロセスについて、同省と JICA の間で合意できなかったことから、MoFMR は正式にプロジェクトから撤退することとなった。また、ソマリアとケニアの外交関係が2019年5月以降、海事問題により悪化したことから、ソマリア政府関係者によるケニアでの会合やワークショップへの出席が禁止され、プロジェクトは研修やワークショップの開催地をケニア以外の近隣国に変更することを余儀なくされた。更に、2020年3月以降、COVID-19 の世界的感染拡大により国内外への渡航が制限されたため、AutoCAD の ToT や起業支援ワークショップ等、主要な活動について実施時期の見直しに迫られるなど、プロジェクト活動の実施に大きな支障をきたした。MIDA アドバイザーについては、MoPIED、MoPWRH、MoCT 付アドバイザーの契約を延長すること、また MoCI に対して新たなアドバイザーを雇用することについて議論がなされた。

#### (17) 第5回 JCC の実施

中間レビュー後の2021年11月18日に、第5回 JCC 会議がウガンダの首都カンパラで開催された。参加者は中間レビューと同様、MoPWRH、MoCI、MoCT の各 Director、MoPIED、MoCI、MoPWRH、MoCT の実務レベルの C/P、MIDA アドバイザー、JICA ケニア事務所、JICA 専門家であった。

中間レビューの結果について説明がなされた後、第3フェーズの活動スケジュールの修正案を提案し、プロジェクト期間を7ヶ月延長し、すべての活動を2023年5月までに終了することが提案された。併せて、新しい活動スケジュールに基づく PDM と PO の改訂について説明がなされた。最終的に、活動スケジュール、PDM、PO は正式に承認された。

#### (18) ワーク・プラン（第3フェーズ）の作成・協議

2022年2月に第3フェーズのワーク・プラン（案）を作成し、ソマリア側からのコメントを反映した後、ワーク・プランを最終化し、JICA に提出した。

#### (19) モニタリングシート（Project Monitoring Sheet）Ver.5 の作成・協議

2022年2月にモニタリングシート（Project Monitoring Sheet）Ver.5を作成し、ソマリア・日本側と協議・確認の上最終化し、関係機関に提出した。

(20) 業務部分完了報告書（第3フェーズ、1）の作成

2022年2月に業務部分完了報告書（第3フェーズ、1）を作成し、JICA ケニア事務所の確認・承認を経て最終化し、提出した。

(21) モニタリングシート（Project Monitoring Sheet）Ver.6の作成・協議

2022年8月にモニタリングシート（Project Monitoring Sheet）Ver.6を作成し、ソマリア・日本側と協議・確認の上最終化し、関係機関に提出した。

(22) 終了時評価の実施

第6回JCC会議に先立ち、2022年10月25日～26日にケニアの首都ナイロビで終了評価のための会議（準備会合）が開催された。MoPWRHのDGが議長を務め、MoPWRH、MoCI、MoCTの各DG、MoPIED、MoCI、MoPWRH、MoLSA、MoCTの実務レベルのC/P、MIDAアドバイザー、JICA ケニア事務所、JICA 専門家が出席した。プロジェクトの進捗と成果をレビューするとともに、プロジェクト終了時までの目標・成果の達成度を検討し、終了まで優先すべき問題や課題への対応策について提言をまとめた。

(23) 第6回JCCの実施

第6回JCC会議は、2022年10月27～28日に開催された。準備会合で議論された終了時評価の結果についてレビューがなされ、協議の後、正式に承認された。

(24) C/P向け第三国研修（プロジェクトマネジメント）の実施

中間レビューの際にソマリアのC/Pから要請に基づき、2022年10月30日から11月3日までケニアのナイロビでプロジェクトマネジメント研修を実施した。ケニア経営研究所（Kenya Institute of Management, 以下「KIM」）に研修実施を委託し、プロジェクトの計画、実施、管理、分析、問題解決など、プロジェクト期間を通じて活用できる管理ツールなどの実践的な知識とスキルの習得を目的として、MoPIED、MoCI、MoLSA、MoPWRH、MoCTから7人のC/Pが研修に参加し、5日間の研修終了後、参加者全員に修了証が授与された。

(25) 業務部分完了報告書（第3フェーズ、2）の作成

2022年10月に業務部分完了報告書（第3フェーズ、2）を作成し、JICA ケニア事務所の確認・承認を経て最終化し、提出した。

(26) モニタリングシート（Project Monitoring Sheet）Ver.7の作成・協議

2023年2月にモニタリングシート（Project Monitoring Sheet）Ver.7を作成し、ソマリア・日本側と協議・確認の上最終化し、関係機関に提出した。

(27) 本邦研修の実施

MoCI、MoLSA、MoPWRH から 3 名の参加者が 2023 年 3 月 5 日の夕方に来日し、3 月 6 日から 11 日まで本邦研修が実施された。3 月 6 日から 8 日まで宮城県女川町を訪れ、東日本大震災からの復興・再生に関する講義や、復興した町並みや震災遺構を視察した。3 月 9 日、JICA 東京にて、3 つの支援機関から、日本における起業家や MSMEs のエコシステムを開発・育成するための支援プログラムに関する講義を受けた。3 月 10 日には JICA 本部を表敬訪問し、研修の感想や YEPS の活動全般について意見交換を行った。研修最終日の 3 月 11 日には、研修の振り返りを行った全体的に、本邦研修に対するソマリア人参加者の評価は非常に高く、ソマリアでの日々の業務に反映できるような多くの学びや収穫を得たと、各講師に対し感謝の言葉が述べられた。

#### (28) 業務部分完了報告書（第 3 フェーズ、3）の作成

2023 年 2 月に業務部分完了報告書（第 3 フェーズ、3）を作成し、JICA ケニア事務所の確認・承認を経て最終化し、提出した。

#### (29) 第 7 回 JCC の実施

第 7 回 JCC の準備会合が 2023 年 5 月 23 日、ケニアの首都ナイロビにあるホテル（Radisson Blu Hotel）で開催された。参加者は、MoPIED、MoCI、MoLSA、MoPWRH、MoCT の実務レベルの C/P、契約期間を終えた元 MIDA アドバイザー、JICA ケニア事務所、JICA 専門家で構成された。参加者全員が JCC での発表内容について活発に議論し、パワーポイント資料を作成した。

第 7 回 JCC は 2023 年 5 月 24 日にナイロビの Radisson Blu Hotel で開催された。参加者は、MoCT、MoCI、MoPWRH の各総 DG、JICA チーフおよび次長、前日の準備会合に出席した人々であった。MoCT の DG が会議の議長を務めた。

プロジェクトのチーフアドバイザーが 2022 年 11 月から 2023 年 5 月までのプロジェクトの進捗状況を総括した。続いて、本邦研修に参加した MoLSA の Director が、日本でのカウンターパート訓練プログラムについてプレゼンテーションを行った。JICA 専門家は PDM 指標の成果を発表した。参加者は以下のとおり、本プロジェクトの教訓と提言を確認した。

##### 1) 教訓

- 主要な活動（ToT、第三国視察、ワークショップなど）の実施にあたっては、事前にカウンターパートとよく相談したことで、計画段階から意見を取り入れることができた。
- プロジェクト期間全体を通じて、各省庁間の調整と協力を進めることができた。
- 起業支援ワークショップへの民間セクターの参加がよかった。
- プロジェクト期間中、隔週でミーティングが開催されたが、遠隔でのコミュニケーションと管理が常に課題であった。
- 第三国への入国ビザの取得に時間がかかった。
- プロジェクトを通じて日本政府とソマリア政府の上層部のコミュニケーションを強化することができた。
- JICA がソマリア国内でプロジェクトを実施することには、セキュリティ・プロトコルの関係で限界があった。

##### 2) 提言

- ToTと起業支援ワークショップの参加者は、ソマリアの若者をより多く研修するために、知識とスキルを今後も活用すべきである。
- 上記の若者向けの研修はすべて国の政策や枠組みと調和させるべきである。
- 特にソマリア政府のシステムを実施するためのメカニズムを確立する必要がある。
- JICAは現地のサービス提供者（NGO、企業、大学）を活用し、より多くのソマリアの若者を訓練すべきである。
- JICAプロジェクトの既定を事前にソマリアのカウンターパートと協議すべきである。
- ソマリアの関係者・若者をソマリア国内で訓練することで、プロジェクトに参加できるようにし、国民により大きなインパクトを与えられるようにすること。
- ソマリア政府は、より深い外交関係を築くために、JICA事務所をソマリア国内に設置してほしいと考えている。特にソマリアにおけるJICAの介入と他の開発パートナーとの協力の拡大を望んでいる。
- ソマリアの各省庁のカウンターパートは、プロジェクト終了後、ToTやワークショップ参加者の活動をモニタリングし、プロジェクト活動の持続可能性を確保するためのフォローアップを行う必要がある。
- JICA専門家は完了報告書を作成し、MoPIEDと共有する。

### (30) プロジェクト業務完了報告書（Project Completion Report）の作成・協議

JICA 専門家は業務完了報告書ドラフトを作成し、JICA ケニア事務所ならびにソマリアカウンターパートからのコメントを受けて、最終化し、2023年8月7日に提出した。

## 3. プロジェクト実施運営上の課題・対応策・教訓

本プロジェクトを実施する中でいくつかの課題に直面したが、対応策を講じて状況を改善してきた。また、プロジェクト実施を通じて重要な教訓も得ることができた。ここでは、それらの課題、対策、教訓について記述する。

### 3.1. 課題と対応策

#### (1) プロジェクトによるソマリア国内での予算執行とフォローアップの実施

JICAの安全管理上の規制から、本プロジェクトはソマリア国内での活動および予算執行ができなかった。このため、第三国で講師育成研修や起業支援ワークショップを実施し、帰国後に参加者が若年層向けの研修を実施しようと試みても、プロジェクトとしては支援することが困難であった。ソマリア国内での研修は、講師育成研修や起業支援ワークショップの参加者が自助努力で実施することとなり、プロジェクトにとって非常に重要な部分であるにもかかわらず、ある意味参加者任せになってしまう状況であった。

そのためプロジェクトでは、参加者選定の段階から、過去にソマリア国内で若年層向けの研修を実施した経験や今後実施する意思があることを確認するとともに、研修中に帰国後の若年層向けの研修を含むアクションプランの作成指導を行った。また、帰国半年後を目途に遠隔からモニ

タリング調査をし、参加者の研修実施状況を確認した。

今後このような体制でプロジェクトを行う場合は、ソマリア国内で予算支出が可能となるような制限の緩和、現地でのプロジェクトナショナルスタッフの雇用、NGO や大学、研修機関等の現地組織への再委託等の措置が可能となるように検討されることが望ましい。これにより、より細やかかつ有益なフォローアップ活動が実施可能となり、最終受益者である若年層に対し、より有効なサービスが提供可能となることが見込まれる。

## **(2) MIDA アドバイザー**

本プロジェクトの特徴として、IOM が派遣する MIDA アドバイザーとの協働が挙げられる。MIDA アドバイザーは、プロジェクトの JICA 専門家の直接管理下にはなく、JICA ケニア事務所と IOM の契約内容に基づいて IOM の監督の下で業務を実施することとなった。ただし、先方政府、IOM、JICA 事務所、JICA 専門家等、関係者が多く、実際の運営上、指揮命令系統が曖昧となり、プロジェクト側も MIDA アドバイザー自身も混乱することが多々あった。また、MIDA アドバイザーは JICA 専門家の直接管理下にないため、ソマリア国内での MIDA アドバイザーの現地業務のコントロールには限界があった。

## **(3) ビザの取得と他の管理業務**

ソマリア関係者を第三国に呼び寄せるにあたり、入国ビザの取得を行う必要があったが、その手続きには膨大な時間と労力を要した。また、ビザの取得が完了しないと、航空券・海外旅行保険を発行できないため、予約の取り直し等でも多くの労力が割かれた。

ビザについては、概ね 1 か月前から（最短でも 3 週間前から）取得申請を始め、できるだけ前広に対応した。また、ケニア・ウガンダのビザについては、プロジェクトのナショナルスタッフがケニア・ウガンダ政府移民局のビザ担当スタッフと密な関係を構築し、電話や直接の訪問を通じて、ビザ取得手続きを促進した。同様に航空券についても、旅行会社担当と週末でも密に連絡が取れる体制を構築し、キャンセル料が発生しないように、ビザの取得や招へい者の渡航意志の確認が取れた後に、発券手続きを行える体制を構築した。

## **(4) 外交と治安問題**

2019 年より 2021 年まで、海洋国境の問題を巡り、ソマリアとケニア両国間の関係が悪化したため、ソマリア政府関係者のケニア呼び寄せができなくなった。本プロジェクトは、JICA ケニア事務所が所管しているため、ケニアにプロジェクト事務所を構えていた。しかしながら、ケニアでの活動が全くできなくなったため、プロジェクト事務所機能を活用して、会議やワークショップ、研修の準備ができない状況となった。

このため、上記期間はケニア以外の第三国で全ての活動を行わざるを得なくなり、その際にはプロジェクトで雇用するケニア人ナショナルスタッフを当該国に呼び寄せ、その支援を行ってもらった。JICA ケニア事務所の関係者についても、COVID-19 の感染拡大前には、可能な限り当該国に渡航してもらい、JCC やその他の活動に参加していただいた。

また、2021 年 12 月に実施を計画していた建築分野の ToT は、エチオピアで実施予定であったが、実施直前にエチオピア国内の治安悪化により、同国への渡航ができなくなり、中止せざるを



得なくなった。このため、急遽、ケニアの研修実施機関を選定し、予定されていた ToT を 2022 年 3 月に実施した。これらの調整に係る労力は、新しい研修を一からやり直すくらいのもとなり、プロジェクト実施上、大きな負荷となった。

#### **(5) COVID-19 感染拡大**

2020 年 3 月にエチオピアでカウンターパートとの会議を行って以降、2021 年 10 月まで、COVID-19 感染拡大の影響により、約 1 年半の間、現地に渡航して活動ができない状況となった。この間は、スカイプ・Zoom 等を活用して定期会議を実施し、遠隔からでもできる作業（例えば戦略計画の策定や研修・ワークショップ内容の詰め、オンラインワークショップ・研修の開催など）を中心にいった。

2021 年 10 月以降、現地での活動が再開されたが、本プロジェクトの特徴として、ソマリア関係者を第三国に呼び寄せ、研修やワークショップ、会議を行うため、第三国への入国時に必要となるビザの取得のみならず、当該国の COVID -19 水際対策の確認や、渡航前の PCR 検査実施の確認・費用精算等に多くの労力を割くこととなった。また、当該国での研修や活動中に、参加者や JICA 専門家の集団感染が発生する恐れもあるため、その際の対応シミュレーションや受け入れ病院の確認、保険適用の有無などを行う必要があり、通常の業務に加え、活動負荷が著しく大きくなった。

#### **(6) 頻繁なカウンターパートの変更**

ソマリア側の人事異動の機会が非常に多く、カウンターパートが頻繁に交代した。このため、交代の度にプロジェクトの内容を一から説明する必要があり、また、これまでの経緯についても理解してもらう必要が生じ、JICA 専門家の負荷が大きくなった。ただし、新しく任命されたカウンターパートは、前任者と同様に、プロジェクト活動に真摯に取り組んでくれたため、プロジェクトの活動実施そのものには支障が生じることは無かった。

#### **(7) カウンターパートや受益者にかかる旅費などの支給規則の取り決め**

プロジェクトが会議や研修、ワークショップの参加者を第三国に招聘する際には、旅費の支給等について事前に規則の詳細を共有し、同意を得てから参加してもらうようにアレンジした。しかしながら、招へいした当該国での活動が終了後、決められた帰国便に搭乗せず、プロジェクトの許可なしで滞在延長をするようなケースもあった。このような場合、帰国便はキャンセルされることとなり、その費用は参加者自身が負担するのが現在の JICA の規則であるが、プロジェクト側でその費用を回収できないことも多く、当社の自社負担になるケースもあった。このような状況を避けるため、事前の説明を徹底し、また、署名入りの事前取り決め書を取得するなどの対応を行った結果、少しの改善はみられたものの、依然、いくつかのケースは発生した。

#### **(8) 水産セクターに係る対応**

プロジェクト開始時には、第一パイロット産業として水産セクターが選定されていたが、本プロジェクトが関係者の能力強化に焦点を当てていることに当時の水産大臣が同意せず、同大臣からは水産関連施設のインフラ開発や漁業権交渉の支援を求められた。JICA ケニア事務所や JICA 専門家が粘り強く説明したが、納得してもらえず、水産分野の活動が開始できなかった。このた

め、水産分野以外の他のパイロット産業を選定しようとした際に、新しく任命された水産大臣が本プロジェクトの協力内容に理解を示し、支援を要望したため、水産分野の活動を開始した。

水産分野がパイロット産業として公式に選定されたため、MIDA アドバイザーの派遣準備を行ったが、その際、水産大臣から自身の推薦する人物を MIDA アドバイザーとして雇用すべきとの強い要請があった。JICA ケニア事務所や JICA 専門家は、縁故による採用は、選考の透明性とアカウンタビリティを確保できないことから、同大臣の意向を受け入れられない旨回答したが、了解してもらうことができなかった。この件が原因となり、最終的には水産省はプロジェクトから撤退する旨のレターが出され、水産分野の活動は途中で終了することとなった。

これにより、当初は計画されていなかった、第三パイロット産業を選定し、協力支援することとなり、活動量が大きく増えることになった。

## 3.2. 教訓

### (1) カウンターパートとの緊密なコミュニケーションと相談

本プロジェクトでは、研修やワークショップ、スタディーツアーなどの活動実施の前に、十分な時間をかけてカウンターパートと協議し、内容を整理してきた。これらは全て遠隔から実施されたため、通常の対面での協議よりも大変多くの時間と労力を必要とした。しかしながら、このプロセスがあったからこそ、プロジェクト側が一方的に決めた内容の活動を第三国に招へいして実施するという事態を避けることができ、関係者が納得した上で活動を実施することができた。なお、このプロセスについては、ソマリア側からも最終の JCC 会議の間でも言及があり、高い評価を受けた。今後、同様に遠隔からの支援を必要とする案件においては、拙速に物事を決め、活動を進めるのではなく、対面の協議ができにくい分、しっかり時間をかけて準備することが重要と思われる。

### (2) プロジェクト実施期間を通しての省庁間の調整

本プロジェクトでは、6 つの中央省庁がカウンターパート機関となっており、そのうち 5 つの省庁 (MoCI、MoPWRH、MoCT、MoFMR、MoLSA) が実施機関、1 つ (MoPIED) が全体調整を行う省庁となっている。それぞれの省庁にそれぞれの役割があるものの、プロジェクトとしては縦割りになることを極力避け、これらの全省庁が参加できる全体オンライン会議を 2 週間に 1 度実施した。全ての省庁関係者が参加した会議は多くはなかったものの、常に半数程度の省庁関係者は参加した。また、同会議の会議議事録を作成し、月報に添付の上、関係者に共有した。加えて、JCC などの会議では、これらの関係者を招へいし、まずは事前準備会議を開催し、テクニカルレベルの省庁関係者が協力し、会議用のプレゼン資料を作るなどの協働作業を行った。このような取り組みにより、省庁間の調整が比較的円滑に行われ、一省庁の意見が前面に出過ぎることなく、バランスの取れた活動内容となった。

### (3) 民間セクターの巻き込み

起業支援ワークショップや講師育成研修の参加者に、政府機関関係者のみならず、民間セクターの関係者も加え、これらの活動を実施した。特に起業支援分野においては、民間の活力がその

原動力となるため、積極的に起業を支援する民間セクター関係者、例えば銀行関係者や起業支援を行う民間組織・NGOs、実際の起業家などを招へいし、ワークショップ内で活発な議論を行うとともに、ソマリアに帰国後も機能する連携強化の方策(WhatsApp グループの作成等)を実施した。その結果、政府・民間セクターの緊密な関係構築が実現し、ワークショップ後、民間セクターの活発な自主活動(Somali Business Support Network の立ち上げ等)に繋がり、それを政府関係者が側面支援するという、好循環が起こった。

#### (4) 講師育成研修や起業家支援ワークショップ参加者の選定

講師育成研修や起業支援ワークショップへの参加者の選考は非常に慎重に行った。まず、講師育成研修受講者については、当該コースのテーマに適したバックグラウンドを持っているかどうかインタビュー等を通じて確認し、必要に応じて技術試験も行った。また、第三国での研修は英語で行われるため、ある程度の英語力があることを必須条件とした。実際に講師育成研修に参加した方の中には、英語が十分理解できない方もいたが、その場合は、同じコースの英語力の高い受講者がソマリア語に通訳することで、何とか研修を進めることができた。このような経験から、プロジェクトの後半に実施した講師育成研修では、受講者の中でリーダーを決め、そのリーダーが通訳を行ったり、通訳する受講者を指名することで、受講者の中での研修実施体制の整備を図った。

起業支援ワークショップについては、各ステークホルダーの連携を強化するために、異なるセクター(政府、金融機関、支援機関、スタートアップや MSMEs)、異なる地域からエコシステムのプレーヤーを招待することが望ましく、参加者の選考においてはその点を配慮した。これにより、ソマリア国内外の多くの関係者と連携することができ、また相互の協力関係も生まれた。このように、起業支援ワークショップについては、明確な意図を持って参加者の選定をすることで、その実施効果を高めることができた。

## 4. 上位目標達成のための提言

本プロジェクトの上位目標は「ソマリアの人的資本開発に寄与する、若年層の就業能力が強化される」であり、客観的に検証可能な指標は以下のとおりである。

指標 1. 3,500 名以上の若年層がプロジェクト受益者により訓練を受ける。

(プロジェクト受益者とは、成果 2 では約 80 人の ToT 受講者、成果 3 では約 20 人の起業・MSME 支援機関関係者)。

指標 2. 80%以上のプロジェクト受益者が若年層向けの技術向上活動を実施する。

これらの指標を達成するために、以下の取り組みを提言する。

#### (1) ToT 受講者および起業・MSMEs 支援機関参加者の継続的なフォローアップ

プロジェクト期間中、5,561 人の若者がプロジェクト受益者による研修を受けたため、指標 1 は既に達成されている。しかしながら、更なる効果を上げるためには、ソマリアのカウンターパー

ト省庁は、プロジェクト受益者が若者に研修を実施するよう、継続的なフォローアップを行う必要がある。特に、実施を担う省庁である MoPWRH、MoCT、MoCI は、プロジェクト受益者の進捗状況を綿密にモニタリングすることが必要となっている。

指標 2 については、プロジェクト終了時点で、受益者の 59.8%が若者のスキル向上のための活動を実施しているが、この指標 2 を達成するためには、更なる努力が必要となっている。実施を担う 3 省庁は、まだソマリア国内で研修を実施していないプロジェクト受益者とコミュニケーションを取り、研修実施のフォローアップを行う必要がある。

プロジェクトでは、講師育成研修や起業支援ワークショップの参加者を対象にモニタリング調査を実施し、アンケートを送付・回収し、その結果を集計した。このような調査を MoPWRH、MoCT、MoCI が定期的（年 1 回程度）に実施し、プロジェクト受益者の活動の進捗をしっかりとモニタリングすることが望ましい。

以上