

2. 事業の目的と概要	
(1) 上位目標	アフガニスタン市民社会組織の能力を強化し、その能力が定着する。
(2) 事業の必要性(背景)	(ア) アフガニスタンは長年の紛争により、経済・社会インフラが圧倒的に不足している。また 2013 年国連開発計画 (UNDP) 人間開発指数において 186 か国中 169 位と依然として世界最貧国の 1 つであり、市民の生活は厳しい状況が続いている。特に地方では、基本的な社会サービスを提供する地方政府の能力は乏しく、国際社会による支援も十分に行き届いていない。 (イ) 本事業は、外務省が対アフガニスタン国別援助方針の重点分野としてあげている開発支援(持続的・自立的発展のための支援)(特に人づくり)と合致するものである。 (ウ) 複雑化かつ悪化の一途をたどる治安情勢、アフガニスタン政府の汚職問題、国際社会からの援助の偏りや押しつけなどにより、復興過程における市民の不満が高まっている。また、中央政府のガバナンスの脆弱性や地方政府の統治能力の欠如も指摘されており、国際社会からの援助の減少傾向にあるなかで、住民と最も近い距離に位置するアフガニスタンの市民社会組織(以下、CSO)は、他のアクターによる接触が困難な地域や社会的弱者へのアクセスが容易であり、現地の支援ニーズを汲み上げやすく、また支援を届けやすい立場にある、つまり、地方政府や国際社会が提供しきれない支援を代替して計画・履行できる潜在性を有していることから、アフガニスタンにおいて CSO などの市民社会の役割の重要性がより一層高まっている。しかしながら、アフガニスタンの個々の CSO は体制が脆弱で、資金も十分ではないなど、人びとのニーズに応えられるような能力がまだ育っておらず、特に組織運営、情報収集、事業立案、事業実施、事業運営、財務管理、関係アクター(他の CSO、関係当局、ドナーを含む国際社会)との調整などにおいて能力強化が必要とされている。また、個々の CSO を牽引し、支えるべき立場であるアフガニスタンの CSO ネットワーク組織も財政的に厳しい状況にあり、CSO ネットワーク組織間のさらなる連携が不可欠である。 (エ) 上記を受け、長年アフガニスタンで実際に支援を実施してきた日本側 3 団体(難民を助ける会(AAR)、日本国際ボランティアセンター(JVC)、ピースウィンズ・ジャパン(PWJ))は、アフガニスタンの代表的な CSO ネットワーク組織でアフガニスタンの個々の CSO を牽引する立場にある 2 団体、ACBAR (Agency Coordinating Body for Afghan Relief) と ANCB (Afghan NGO Coordination Bureau)、ならびに、アフガニスタンを含む紛争地域等における国際協力政策について調査研究・政策提言を行ってきた一般社団法人シビルソフィア(CS)と共に、アフガニスタンの草の根の状況を汲み上げ、アフガニスタンの人びとに直接裨益するような新しい支援の仕組みについて調査・研究・協議を 2010 年より開始。その結果、中立性、信頼性をもってアフガニスタンの社会に受け容れられている日本の NGO とアフガニスタンの CSO ネットワーク組織による運営主体が戦略を練り、アフガニスタンの個々の CSO に対する事業助成を実施するという支援の仕組み(以下、本仕組み)こそ、上記のような混沌としたアフガニスタン国内の情勢を考えると、

アフガニスタンの人びとに直接裨益する最も効果的な支援方式であるという結論に至った。

本仕組みの実現化に向け、日本側 4 団体（AAR, CS, JVC, PWJ）と上記 CSO ネットワーク組織（ACBAR, ANCB の 2 団体）は 6 年間の計画を立て、同 6 団体間の協議・連携のもと、2013 年 3 月から 3 年間の第 1 フェーズにおいては、アフガニスタンの個々の CSO の実務能力強化ならびに上記 CSO ネットワーク組織の組織強化・連携向上に主眼を置き、2016 年 3 月からの 3 年間の第 2 フェーズでは、第 1 フェーズの個々の CSO に対する実務能力強化研修をより発展的な内容も含める形で継続するとともに、本仕組みの実現化に向け、日本の NGO と共に運営主体を担う上記 CSO ネットワーク組織の事業管理・監督能力を強化すると同時に、上記 CSO ネットワーク組織の管理・監督の対象となる現地 CSO の事業実施能力強化をすることとした。

第 1 フェーズでは、上記 CSO ネットワーク組織がすでに実施経験があった研修内容を含む組織運営、運営実務（行動規範、労働法、NGO 法、所得税法など）、事業立案・実施・運営、財務管理などの、個々の CSO がアフガニスタン市民の人びとのニーズに直接応える事業を実施する上で必要不可欠である実務能力強化研修を実施するとともに、同研修実施を通じた上記 CSO ネットワーク組織間の連携向上ならびに組織強化のため研修を実施した。2016 年 2 月 29 日終了時点での累計研修回数は 174 回、累計裨益者人数は 5,032 人となり、実務能力向上に資する研修を効果的に実施することができ、アフガニスタンの CSO の能力強化に大きく寄与する見込みである。また、上記 CSO ネットワーク組織に対し、日本および第 3 国において、日本側連携団体による組織運営能力、調整能力、財務管理能力等の強化のための研修を合同で実施したことにより上記 CSO ネットワーク組織の組織強化および同ネットワーク組織間の連携向上が図られ、第 2 フェーズを実施するための基盤が整ったと認識している。

第 2 フェーズでは、引き続き、上記 CSO ネットワーク組織を通じた方法が有効と考える。その理由としては、上記 CSO ネットワーク組織は過去約 30 年に渡りアフガニスタンで市民社会のために尽力し、活動実績や財務面も含め団体として周囲からの信頼が厚く、長年個々のアフガニスタンの CSO を牽引してきたという実績を有していること、また、第 1 フェーズでは、両 CSO ネットワーク組織にとって初めてとなる日本の NGO4 団体との提携による事業実施、かつ、日本政府の N 連という助成金の枠組みでの事業展開のなか、日本側の規程や書式に沿った事業運営・財務管理方法を積極的に受け入れ、習得していること、加えて、日本側連携団体との良き信頼関係もこの 3 年間で構築できていることから、第 2 フェーズにおいても、引き続き上記 CSO ネットワーク組織を現地提携団体とし、第 1 フェーズでの蓄積を活用しながら、以下の事業を実施する。なお、本案件は第 2 フェーズの 3 年計画の第 1 年次として位置づけ、第 2 フェーズの事業は 3 年間（詳細は別紙 1 参照）で完結するものとする。第 1 フェーズの日本側連携団体の 1 つである CS は、第 2 フェーズでは日本人専門家を日本もしくは第 3 国における研修などに派遣する形で本事業に関わるものとする。

(3) 事業内容	(ア) 個々の CSO の実務能力強化研修 個々の CSO が第 2 フェーズ終了後、自力で各種助成金に応募できるよう、第 1 フェーズから実施してきた上記 CSO ネットワーク組織 (ACBAR, ANCB) による個々の CSO の実務能力強化研修を、研修受講者によってはより専門性が高く発展的な内容も導入しながら、継続して実施する。より良い研修実施のため、ACBAR および ANCB トレーナーへの ToT (Training of Trainers: 指導者のための研修) の実施に加え、上記 CSO ネットワーク組織 (ACBAR, ANCB) ならびにアフガニスタンに現地事務所を持つ日本側連携団体 (AAR, JVC) 担当スタッフによる評価活動も行う。 ① <u>ACBAR による研修</u> : 第 1 フェーズ研修受講者への研修内容ニーズ調査実施後、第 1 フェーズで実施した内容より専門性が高く発展的なプロジェクト・サイクル・マネジメントなどの実務的研修を 10 県で 12 回 (5 日間/回)、計 360 人対象に実施。また本研修実施から 3 ～6 ヶ月後に本研修実施後評価活動を行うとともに、先行事業の評価活動も実施。 ② <u>ANCB による研修</u> : 第 1 フェーズ研修未受講者に対し、財務管理、事業運営 (PCM)、申請書・報告書作成、インターネット研修、コミュニケーション能力などの実務的研修を 8 県で 27 回 (3 日間/回)、計 675 人対象に実施。 (イ) CSO ネットワーク組織の事業管理・監督能力強化研修 【現地での研修】 上記 CSO ネットワーク組織 (ACBAR, ANCB) が、第 2 フェーズ終了後、事務局機能を持ち、日本の NGO と戦略を練りながら、N 連以外の助成金を自ら獲得し、アフガニスタンの個々の CSO に対する事業助成を実施できるよう、本案件の第 2 フェーズ・第 1 年次では、日本側連携団体と上記 CSO ネットワーク組織による合同審査を経て選ばれた現地 CSO 計 4 団体 (ADVS, DAO, BEST, ECW) の後述 4 事業を、上記 CSO ネットワーク組織が日本側連携団体との協議・連携のもと、以下 1. ～4. を通して総合的に管理することで、上記 CSO ネットワーク組織の事業管理・監督能力強化を行う。同時に現地 CSO4 団体の事業実施能力の強化を図る。なお、上記 CSO ネットワーク組織の ACBAR が ADVS と DAO の事業を、ANCB が BEST と ECW の事業を管理・監督し、日本側連携団体は、上記 CSO ネットワーク組織および現地 CSO4 団体を統括する。 なお、現地 CSO4 団体のうち、BEST、DAO については第 1 フェーズの ACBAR/ANCB による PCM 研修に参加した職員が各々の後述事業立案形成に係っており、第 1 フェーズの実務能力強化研修が同現地 2 団体の本事業立案形成に多いに寄与した成果事例として言及できる。ECW と ADVS についてはアフガニスタンで活動する他の国際 NGO による申請書作成研修を受講した職員やベテランの職員を中心に本事業立案形成が行われたが、ECW には第 1 フェーズで ANCB の申請書・報告書作成 (Report & Proposal Writing) 研修を受講した職員がおり、同職員による本研修の知識・手法の共有が ECW 団体内で行われていることに加えて、本研修などを通して ANCB との接点ができたとことが ECW の後述事業立案形成に
-----------------	---

つながったといっても過言ではない。

1. 事業実施事前指導

日本側連携団体との連携・指導のもと、上記 CS0 ネットワーク組織が現地に於て合同で現地 CS04 団体に対し、日本側連携団体の規程や書式に沿った事業管理、財務管理、各種報告書（事業および財務面）作成、事業モニタリング・評価などに関する事前研修を行う。

2. 事業進捗管理

日本側連携団体との連携・指導のもと、上記 CS0 ネットワーク組織が日常的なフォローアップや定期的に現地 CS04 団体の活動地域を訪問するなど定期的なモニタリングを実施することに加え、現地 CS04 団体から提出される週次/月次事業進捗報告をもとに事業進捗管理を行い、その結果を分析・評価した上で日本側連携団体に月次で報告する。なお、日本側連携団体はその報告書を確認のもと、上記 CS0 ネットワーク組織ならびに現地 CS04 団体に助言を行う。

3. 財務管理

日本側連携団体との連携・指導のもと、上記 CS0 ネットワーク組織は、現地 CS04 団体が作成した月次会計報告が日本側の規程・書式に準じて作成されているかを証憑とともに確認した後、月次で日本側連携団体に提出する。現地 CS04 団体事業開始初期においては、上記 CS0 ネットワーク組織の担当スタッフが現地 CS04 団体の事務所を訪問し、日本側の規程・書式に沿った月次会計報告の作成ならびに証憑の準備を OJT にて実践指導する。なお、日本側連携団体は本月次報告書を確認し、上記 CS0 ネットワーク組織ならびに現地 CS04 団体に必要な指導を行なう。

4. 現地 CS04 団体の事業総合評価

日本側連携団体との連携・指導のもと、上記 CS0 ネットワーク組織は現地 CS04 団体が事業終了後 1 ヶ月以内に完了報告書を上記 CS0 ネットワーク組織に提出するよう早い段階から必要な指導を行う。また、上記 CS0 ネットワーク組織は現地 CS04 団体の完了報告書を講評するとともに、現地 CS04 団体の事業を総合的に評価し、講評結果とともに日本側連携団体に報告する。なお、日本側連携団体はその報告書を確認し、上記 CS0 ネットワーク組織ならびに現地 CS04 団体に対し、事業終了後フォローアップなど必要な助言を行う。

現地 CS04 団体の事業内容は、以下のとおり（詳細は別紙 2 参照）：

- (a) 女性に対する暴力根絶法に関する普及教育活動（実施団体：Afghan Disable and Vulnerable Society (ADVS)）
- (b) 障がい者に関する法令への提言活動研修（実施団体：Development and Ability Organization (DAO)）
- (c) パルワン県における新生 CS0 組織強化のための OJT 事業（実施団体：Basic Education and Employable Skill Training (BEST)）
- (d) クンドゥス県におけるメディア活動を通じた都市環境問題に対する啓発事業（実施団体：Empowerment Center for Women (ECW)）

	【日本での研修】 ・上記 CSO ネットワーク組織が事業管理・監督能力を高めるため、事業実施における事業管理能力、財務管理能力、事業評価・モニタリング能力向上のための研修を日本側連携団体が上記 CSO ネットワーク組織に対し実施する。 ・現地 CSO 4 団体の事業実施に伴い見えてきた課題を中心に、課題克服のための研修を日本側連携団体と上記 CSO ネットワーク組織が合同で現地 CSO 4 団体に対し実施する。 ・第 2 フェーズ終了後に本仕組みが機能するよう、上記 CSO ネットワーク組織に対し、NGO に事業助成を行っている他の既存の仕組みや運営手法などについて学ぶ機会を提供するとともに、本仕組みの実現化に向けて必要な能力強化研修を日本人専門家により実施する。
(4) 持続発展性	本事業は、日本側連携団体との連携・協議のもと、すでにアフガニスタンにおいて長年にわたる活動実績がある 2 つの代表的なアフガニスタンの CSO ネットワーク組織が現地において事業を実施することから、本事業終了後も、これらの CSO ネットワーク組織の活動により、CSO 間の連携および能力強化が継続的に行われる。
(5) 期待される成果と成果を測る指標	(ア) 個々の CSO の実務能力強化研修 [期待される成果] ・本研修を通し、研修に参加した CSO の実務能力が強化される。 ・本研修には CSO 関係者のみならず、地方行政官やコミュニティリーダーの参加もあり、研修を通して互いに情報共有をする機会を持つことにより相互理解が深まり、当該者間の連携促進に寄与する。 ・上記 CSO ネットワーク組織と個々の CSO 間の連携が促進される。 ・上記 CSO ネットワーク組織が、地方研修実施を通して、地域と恒常的な連絡・調整体制の構築促進に寄与する。 ・本研修に参加した CSO が各種助成金に応募する。 [成果を測る指標] ・本研修に参加した CSO 数 ・本研修に参加した参加者数 ・本研修参加者の研修後アンケート調査結果や担当スタッフによる評価活動結果、本研修参加者のフォーカスグループから得られたフィードバック結果 ・本研修に参加した CSO が各種助成金に応募した件数、応募した助成金の種類と助成結果 (イ) CSO ネットワーク組織の事業管理・監督能力強化研修 [期待される成果] ・上記 CSO ネットワーク組織の事業管理・監督能力が強化される。 ・本研修により、上記 CSO ネットワーク組織 (ACBAR, ANCB) が、第 2 フェーズ終了後、事務局機能を持ち、日本の NGO と戦略を練りながら、N 連以外の助成金を自ら獲得し、アフガニスタンの個々の CSO に対する事業助成を実施できるよう、そのための基盤づくりに寄与する。 ・上記 CSO ネットワーク組織の管理・監督の対象となる現地 CSO 4 団体の事業実施能力が強化される。

	・ 上記 CS0 ネットワーク組織の管理・監督の対象となる現地 CS04 団体が互いに情報共有をする機会を持つことにより、本研修終了後も、同 CS0 間の連携促進に寄与する。 [成果を測る指標] ・ 上記 CS0 ネットワーク組織の管理・監督の対象となる現地 CS0 団体数および職員数 ・ 上記 CS0 ネットワーク組織の管理・監督の対象となる現地 CS0 事業の裨益者数 ・ 研修事前事後アンケート調査結果（アンケート対象は上記 CS0 ネットワーク組織、現地 CS04 団体）
--	--