

2. 事業の目的と概要	
(1) 事業概要	<p>アフガニスタンの市民社会組織 (CSO: civil society organization) が自立的かつ持続的に事業を運営していくための研修を実施する。アフガニスタンでは、長引く紛争に伴う治安悪化の影響で、主として地方部において公共サービスおよび国際社会からの支援が行き届きづらくなってきている。他方で、アフガニスタンの市民社会組織の活動は、それぞれの地域において行政や住民からの理解を得やすく、草の根の人々に対する事業を通じて、公共サービスを補完できる強みを持っている。本事業は、「アフガニスタン市民社会能力強化事業 (2013年3月から2016年2月)」および「アフガニスタン市民社会の能力強化及び定着事業 (2016年3月から2019年2月終了予定)」の成果と学びを踏まえた最終段階として、これまでのような日本側からの連携を離れても、アフガニスタンの市民社会組織が自立的かつ持続的に事業を運営していけるよう、アフガニスタン全 34 県のうち 21 県において、「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」というテーマで、自立的な組織運営の中心部分となる「資金調達」と「戦略的計画立案」の分野に特化した研修を実施する。</p> <p>ACSSI conducts training to promote self-reliant and sustainable management of Afghan CSOs in 21 provinces. Afghan CSOs have a role in complementing the limited access of public service and international aid to grass-roots people. Based on achievements of 6 years of ACSSI, training is focused on “Funding eligibility” and “Strategic planning” .</p>
(2) 事業の必要性 (背景)	<p>(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おり、2016年国連開発計画 (UNDP) 人間開発指数においては 188 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。複雑化しかつ予測が困難な治安情勢、アフガニスタン政府の汚職問題、国際社会からの援助の透明性の確保の困難さなどにより、復興過程における市民の不満は解消されないままである。中央政府のガバナンスの脆弱性や地方政府機関の行政能力の欠如は引き続き指摘されている。一方で、東京、ロンドン、ブリュッセルを経た支援国際会合にて、公式の支援表明額としても減少している。こうした中、引き続き住民と最も近い距離に位置するアフガニスタンの CSO は、社会資本としての役割はもちろんのこと他のアクターによる支援が困難な地域や社会的弱者へのアクセスが可能であり、現地の支援ニーズを正確に汲み上げ、支援を届けることが可能な組織体である。地方政府機関や国際社会による提供が困難な地域や分野の支援を代替して計画・履行できる潜在性を有しており、こうした CSO などの市民社会の役割の重要性は変わることはない。近年、治安情勢が深刻さを増す中で、アフガニスタンの草の根の人々に直接裨益する市民社会組織を支援することは、他の国連機関など (UNAMA, USAID など) のアフガニスタンにおける開発支援の潮流にも合致し極めて妥当性の高い手法であると同時に高い開発ニーズを有する。</p>

(イ) 本事業は、「アフガニスタン市民社会能力強化事業 (2013 年 3 月から 2016 年 2 月)」(第 1 フェーズ) および「アフガニスタン市民社会の能力強化及び定着事業(2016 年 3 月から 2019 年 2 月終了予定)」(第 2 フェーズ) のラップアップ事業である。

(ウ) 第 1 フェーズ実施前は、アフガニスタン (特に地方部) においては、アフガニスタンで活動する国際 NGO および国内 NGO, CSO が実務上のスキルを学ぶ機会は限定されており、同時に、アフガニスタンの紛争が再び激化する時期と重なったため、国際スタッフによる事業運営や現地スタッフに対する能力強化の機会も減少していた。そのため、草の根の住民に最も近い場所で活動する NGO, CSO でも、人的リソースおよび実務能力を高める機会が不足しておりアフガニスタン支援を取り巻く環境は厳しかった。

(エ) 第 1 フェーズ(2013 年 3 月～2016 年 2 月)では、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 and Development) と ANCB (Afghan NGO Coordination Bureau) による組織運営、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く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 176 回、累計裨益者人数は 5,115 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した。他方で、CSO ネットワーク組織自身が、事業助成をするにあたり会員団体である個々の CSO が実施するような事業を管理する経験が不足していたことや治安の悪化に伴う事業実施の困難さなどが課題として残った。

(オ) 第 2 フェーズにおいても、引き続き CSO ネットワーク組織 (ACBAR, ANCB) を現地提携団体とし、第 2 フェーズ 1 年次 (2016 年 3 月～2017 年 2 月)には、個々の CSO の実務能力強化研修及び CSO ネットワーク組織の事業管理・監督能力強化研修に取り組んだ。1 年次からは課題として挙げられた ACBAR 及び ANCB にとってアクセス面から研修実施が難しいアフガニスタン南部の一部地域へ対応するため、1988 年にアフガニスタン南部の NGO/CSO 間の調整団体として設立され、現在、加盟団体 45 団体を抱え南部地域に精通しているネットワーク組織 SWABAC (South Western Afghanistan and Balochistan Association for Coordination) が新たに CSO ネットワーク組織として加わった。同 3 団体を通して第 2 フェーズ第 2 年次終了時 (2018 年 2 月末時点) までに、合計 2,943 名 (男性 1,626 名, 女性 1,317 名) に対して 112 回の研修を実施している (2016 年 3 月-2018 年 2 月)。

第 2 フェーズの CSO ネットワーク組織の事業管理・監督能力強化研修では、これまで実務能力強化研修の実施に留まっていた CSO ネットワーク組織がアフガニスタンの地方部の CSO の活動を 3 年間で 12 件の事業監督することで、CSO ネットワーク組織の事業管理・監督能力を強化することができたとともに、CSO ネットワーク組織が一つ一つの CSO の活動に対してより深く知る機会となった。また、監督対象の CSO

	<p>も事業申請、事業運営・管理、事業評価という経験を実際に積むことが出来、海外ドナーからの助成金獲得に資する経験を得たといえる。他方で、ますます治安が悪化し国際社会からの支援が先細るアフガニスタンにおいて、各 CSO ネットワーク組織が個別の CSO に対し事業助成を実施する仕組みを構築することは、治安と資金の両面から実現が難しくなっている。</p> <p>(カ) そうした中で、第 1 フェーズ・第 2 フェーズの事業は、アフガニスタンの草の根において人道支援や開発支援をするアフガニスタン人職員の能力強化の範囲を超え、紛争の影響で日々活動の範囲やリソースが制限されてきたアフガニスタン支援を取り巻く環境の改善に取り組んできたという側面もあった。また、これまでの能力強化事業の成果を表す指標の一つとして、CSO ネットワーク組織の実施する研修を受講した団体の助成金獲得状況では、第 2 フェーズの 2 年間で 61 団体が国連関係機関やその他の海外ドナーから助成金を獲得している (別添参照)。</p> <p>(キ) これらの成果と学びを踏まえた最終段階として、国際社会からの支援が減少するアフガニスタンにおいて、これまでのような日本側からの連携を離れても、アフガニスタン市民社会組織が自立的かつ持続的に事業を運営していけるようにする必要がある。</p> <p>●「持続可能な開発目標(SDGs)」との関連性 本事業は、アフガニスタン支援の経験が豊富な日本側 NGO と国際的に信頼を得ているアフガニスタン側 CSO ネットワーク組織が合議をしながら事業を実施している点において、「持続可能な開発目標(SDGs)」ターゲット 17.16, 17.17 のマルチステークホルダー・パートナーシップに合致し、アフガニスタン市民社会の能力強化という観点から、ターゲット 10.2 やターゲット 17.9 に合致する。研修テーマである持続的なマネジメントの資金調達面に鑑みると、ターゲット 17.3 に該当するといえる。</p> <p>●外務省の国別開発協力方針との関連性 本事業は、外務省のアフガニスタン国別開発協力方針における「重点目標(2) 開発支援(持続的・自立的発展のための支援)」に合致し、主として通常の国際支援がアクセスしづらいアフガニスタン地方部で活動する市民社会組織の活動を活性化させる開発支援となる。</p> <p>●「T I C A D V Iにおける我が国取組」との関連性 本事業は「T I C A D V Iにおける我が国取組」に該当しない。</p>
(3) 上位目標	アフガニスタン市民社会としての自立発展性や持続可能性の基礎を強化する。
(4) プロジェクト目標	アフガニスタンの市民社会組織が自立的かつ持続的に助成金を獲得し、戦略的に活動の計画立案が出来るようになるための基盤を整える。

## (5) 活動内容

第1フェーズおよび第2フェーズを通じて実務能力が向上したことを前提とし、アフガニスタンの個別のCSOが中長期的な視野をもちつつ事業を運営できるようにしていく。そのため、アフガニスタンの個々のCSOの資金の安定的確保、組織の脆弱性など、アフガニスタン市民社会が直面する課題に対し、これまで実施した研修を基に、アフガニスタンのCSOが、持続的に海外ドナーなどから資金を調達し自立的に事業を運営できるようになるという観点から、また今後、一定の市民社会組織に対する能力強化が自立的に運営されていくためという観点から、CSOネットワーク組織と日本側幹事団体・提携団体が研修カリキュラムを今後も使用される教材にも活用できるよう再構成する。これまで研修を実施してきた地域から治安状況に鑑みたうえで、21県を選択し、対象県すべてで「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」（自立的な組織運営の中心部分となる「資金調達」と「戦略的計画立案」の分野に特化）という共通テーマでの研修を下記の通り実施する。

1. 共通カリキュラム「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」（自立的な組織運営の中心部分となる「資金調達」と「戦略的計画立案」の分野に特化）の策定とカリキュラムに基づいたテキストの開発。

カリキュラムの策定については、これまでのアフガニスタン市民社会能力強化事業で実施してきた同種の研修内容を踏まえつつ、ACBAR, ANCB, SWABACが作成したカリキュラム案を基に、日本側AAR, JVC, PWJとアフガニスタン側ACBAR, ANCB, SWABACで協議を行い、「資金調達」と「戦略的計画立案」分野に特化したカリキュラムを策定する。

テキストについては、「資金調達」分野では、アフガニスタンの市民社会組織が①アフガニスタン国内法（NGO法など）に則って活動できているか、②国際社会のドナーの助成基準を理解できているか、③国連との事業実施契約（Implementing Partners Agreement）パートナーのなり方、④国際社会の援助潮流としてSDGsを理解出来ているかなどについて、「戦略的計画立案」分野の研修では、①戦略的計画、ビジョン、ミッション、とは何か、②アフガニスタン市民社会組織それぞれが個別団体ごとのミッション、ビジョンを設定することの重要性、③戦略策定のためのプロセス、段階、手法、④戦略に基づいた事業評価、⑤戦略に基づいて関係者（コミュニティの人々、宗教関係者、シューラやジルガなどの地縁的なつながりによる伝統的なコミュニティ指導者層、行政職員、ドナー）を動員し効果的かつ持続発展性に留意してサービスを提供することなどについての内容を中心としたテキストを開発し研修で使用する。

1-1. 共通カリキュラム「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」（自立的な組織運営の中心部分となる「資金調達」と「戦略的計画立案」の分野に特化）の策定（2019年3月～4月）

1-2. カリキュラムに基づいたテキストの開発（2019年3月～4月）

2. 共通カリキュラム「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」（自立的な組織運営の中心部分となる「資金調達」と「戦略的計画立案」の分野に特化）による研修の実施

アフガニスタン21県で共通カリキュラム「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」による研修を実施する。共通カリキュ

ラムは、「資金調達」に関する研修と「戦略的計画」に関する研修（それぞれ3日間の研修期間を想定）からなる。対象県は、ACBARがパルワン県、タハール県、バダフシャン県、バグラン県、クンドウズ県、バルフ県、ジョーズジャン県、カブール県、ヘラート県の9県で、ANCBがラグマン県、ウルダック県、ガズニ県、ナンガルハール県、ロガール県、パクティア県、ホースト県の7県で、SWABACがカンダハール県、ザーブル県、ヘルマンド県、ウルズガン県、ニムルーズ県の5県となる。21県それぞれで、「資金調達」と「戦略的計画」の2種類の研修を実施し、事業期間内に42回の研修を実施することになる。

「資金調達」と「戦略的計画立案」分野に特化した共通カリキュラム「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」に則して、ToT(Training of Trainers:指導者のための研修)では、過去の研修経験やCSOネットワーク組織の強みを考慮し、「資金調達」についてはACBARが「戦略的計画立案」についてはANCBがToTの講師と運営を担い、共通カリキュラム研修のACBAR・ANCB・SWABAC講師を対象に行う。

「資金調達」分野の研修では、アフガニスタンの市民社会組織が①アフガニスタン国内法(NGO法など)に則って活動できているか、②国際社会のドナーの助成基準を理解できているか、③国連との事業実施契約(Implementing Partners Agreement)パートナーのなり方、④国際社会の援助潮流としてSDGsを理解出来ているかなどについて、「戦略的計画立案」分野の研修では、①戦略的計画、ビジョン、ミッション、とは何か、②アフガニスタン市民社会組織それぞれが個別団体ごとのミッション、ビジョンを設定することの重要性、③戦略策定のためのプロセス、段階、手法、④戦略に基づいた事業評価、⑤戦略に基づいて関係者(コミュニティの人々、宗教関係者、シューラやジルガなどの地縁的なつながりによる伝統的なコミュニティ指導者層、行政職員、ドナー)を動員し効果的かつ持続発展性に留意してサービスを提供することなどについての内容を提供する。「資金調達」と「戦略的計画立案」に関する研修を共通のカリキュラムとして実施し、従来の研修以上にアフガニスタンの個別の市民社会組織同士が共通の知識や手法を習得することを通じて、アフガニスタンの首都と地方の市民社会組織の間でも「資金調達」と「戦略的計画立案」の分野における知識格差がなくなり、社会資本としての全国規模のアフガニスタン市民社会の能力の底上げに貢献する。

さらに、研修のモニタリング・評価では、平成29年度N連事業「アフガニスタン市民社会の能力強化および定着事業(第3期)」から導入した満足度調査と事前事後テストの得点変動率や、研修参加者へのインタビューから得られる研修参加者の成功談などから、本事業における研修を個別に研修参加者の反応(満足度調査)、学習内容取得度(事前事後テストの得点変動率)、行動変容(研修受講後の成功談)の観点からモニタリング・評価するとともに、研修受講者を輩出した団体の助成金獲得数について集計し市民社会組織の業績についても注目して、アフガニスタンCSOネットワーク組織(ACBAR, ANCB, SWABAC)を中心に日本側提携団体が協働してアフガニスタン全体での能力強化について研修効果について評価する。CSOネットワーク組織のモニタリング・評価の過程において、日本側提携団体(AAR, JVC,

PWJ)はCSOネットワーク組織の研修報告に対するモニタリングにおいて、研修効果についてスコアや満足度といった定量的データの変動を記録しつつ、より良い研修運営のための助言を行い、CSOネットワーク組織による研修がより適正に運営され効果を発現できるよう支援する。また、評価の際には、アフガニスタンでの平和構築活動や市民社会支援の分野での経験を有する専門家による評価項目の策定及び助言の下、日本側提携団体がアフガニスタンCSOネットワーク組織による自己評価に対し、現地事業実施経験を踏まえ、事業の妥当性、効果、インパクト、効率性、持続可能性について評価すると同時に、アフガニスタン市民社会組織の海外ドナーからの資金調達についての経験と教訓を整理する。

研修の効果を高めるために、研修実施前の4月に研修準備の進捗確認及び本プロジェクトの研修の内容や運営計画についての確認を目的として、研修実施期間中の8月には研修の運営全般(研修ごとの準備、予算執行、参加者とのコミュニケーションやフィードバック、研修事の評価など)についての協議を目的として、東京にて会議を持つ。

2-1. アフガニスタンでCSOネットワーク組織による4日間のToTの実施。(2019年3月~4月)

2-2. 日本にて研修準備に関する研修・事業調整会議(2019年4月)

2-3. 研修事前準備(2019年5月)

2-4. CSOネットワーク組織による研修実施(2019年6月~2020年1月)

2-4-a. CSOネットワーク組織と日本側幹事団体、連携団体が共同で研修の進捗管理する。(2019年6月~2020年1月)

2-4-b. 研修参加者の研修満足度を測定する。(2019年6月~12月)

2-4-c. 研修参加者の研修内容の理解度を測定する。(2019年6月~2020年1月)

2-5. 日本にて研修の円滑な運営に関する研修・事業調整会議(2019年8月)

2-6. 専門家による評価項目の策定(2019年10月)

2-7. 日本側幹事団体・連携団体がカブールでの研修の総合評価に立ち会う。(2020年2月)

2-8. 治安情勢を考慮し研修成果についてのCSOネットワーク組織および日本側幹事団体・連携団体間での成果共有を行う。(2020年2月)

2-9. アフガニスタン市民社会組織が受領した助成金獲得数について調査する。(2020年2月)

2-10. 本事業を対象としてアフガニスタン市民社会組織の能力強化についてCSOネットワーク組織を中心に日本側の団体も自身の現地事業実施の経験を踏まえつつ総合評価を行う。(2019年11月~2020年2月)

### 3. 研修使用テキストのガイドライン化

研修で使用したテキストについては、ACBAR, ANCB, SWABACが研修実施の折などに、研修実施地域の地方行政機関や市民社会組織所轄官庁でも配布し、本事業の成果とともに、市民社会組織の個々の活動や行政機能を補完するという市民社会の社会資本としての役割について周知し、アフガニスタンにおける市民社会組織の活動を持続的に下支

	<p>えしていく基盤を強化する。また、使用した教材は、研修終了時の教訓を踏まえ更新し、本事業終了後もアフガニスタン市民社会組織が活用できるよう、ACBAR, ANCB, SWABAC, AAR, JVC, PWJにてガイドライン「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメントに関するガイドライン」として文書化して残し、ACBAR, ANCB, SWABACなどのインターネット等を通じて公開する。</p> <p>3-1. 研修テキストのガイドライン化 (2019年10月～11月)</p> <p>3-2. ガイドラインのインターネット上での公開(2019年12月～2020年2月)</p> <p>4. カブールにてアフガニスタン市民社会の自立発展性や持続可能性の基礎強化に関するシンポジウムの開催 (2020年2月)</p> <p>カブールにて、アフガニスタンの市民社会組織の代表、行政、国際機関、各国政府機関から約300名を招き、本プロジェクトの上位目標であるアフガニスタン市民社会の自立発展性や持続可能性の基礎強化に関するシンポジウムを開催し、同時にガイドラインを配布し、本事業の成果について周知するとともに、自立的かつ持続的なアフガニスタン市民社会の実現に向けた国際的な支援の必要性を訴求する。</p> <p>4-1. アフガニスタン市民社会の自立発展性や持続可能性の基礎強化に関するシンポジウムを開催する。(2019年11月)</p> <p>4-2. 日本側提携団体代表者がアフガニスタンにて研修の総合評価およびシンポジウムに出席 (2020年2月)</p> <p>4-3. 研修参加者及びステークホルダー (研修実施地域の行政、国際機関、各国政府機関など) へのガイドラインの配布 (2019年11月～2020年2月)</p> <p>-----</p> <p>直接裨益人口：1140名 (研修受講者数840名+シンポジウム参加者数300名)</p> <p>間接裨益人口：258,000名 (直接裨益者が所属する団体数(420団体)×アフガニスタン市民社会組織のプロジェクトごとの直接裨益者数(100名)×世帯数(6名)+シンポジウム参加者数(300名)×所属団体職員数(20名))</p>
<p>(6) 期待される成果と成果を測る指標</p>	<p>成果 1. 共通のカリキュラム「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」が策定され、上記テーマを達成するために不可欠なアフガニスタン市民社会組織の「資金調達」と「戦略的計画立案」に関する知識が整理される。</p> <p>指標 1-1: 共通カリキュラム「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」のアジェンダなどが策定される。(研修アジェンダなどの資料で成果を確認。)</p> <p>指標 1-2: 共通カリキュラムに基づいたテキストが開発される。</p> <p>成果 2. アフガニスタン市民社会組織が、研修対象地域21県で共通のカリキュラム「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」で行う研修を通じて、持続的な事業運営について共通の理解が形成される。そうした共通理解を基にCSOネットワーク組織を中心に研修を受講したアフガニスタンのCSOと国際機関や各国政府、財団などのドナーとの連携が強化される。</p> <p>指標 2-1: 研修参加者の満足度を、研修後のアンケートで測り、研修参加者の採点に基づき平均80%以上の満足度を獲得する。</p>



	<p>指標 2-2: 研修参加者の研修内容理解度を、研修の事前・事後テストで測り、事前テストから事後テストの間で、正答率が 20%上昇する。</p> <p>指標 2-3: 国際機関などのドナーからの助成金獲得数が、「アフガニスタン市民社会の能力強化および定着事業」(2016 年 3 月-2017 年 2 月)の獲得数(37 件)に対して 50%増の 55 件の助成金獲得数を達成する。</p> <p>成果 3. 「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」に関する知識や手法が研修を通じて洗練されるとともに、持続的に参照され、アフガニスタン市民社会が社会資本として自立的に発展する基礎が作られる。</p> <p>指標 3-1. 研修実施を経て得られた教訓や事例などを反映して、研修テキストが「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメントに関するガイドライン」として整備される。</p> <p>指標 3-2. ガイドラインが ACBAR, ANCB, SWABAC を通じて、インターネット上で公開される。</p> <p>成果 4. 本研修の成果や教訓をまとめたガイドラインがアフガニスタン市民社会組織や活動に関係する主要なステークホルダー(行政、地域コミュニティ、国際機関、各国政府など)に認知され、持続的なマネジメントに関する CSO ネットワーク組織を中心としたネットワーキングの強化と市民社会組織の活動のアカウンタビリティの向上がなされる。</p> <p>指標 4-1. アフガニスタン市民社会の自立発展性や持続可能性の基礎強化に関するシンポジウムが開催され、主要なステークホルダー(市民社会組織、行政、地域コミュニティ、国際機関、各国政府など)から 300 名が参加する。(参加者名簿で確認)</p> <p>指標 4-2. 上記シンポジウムの参加者に対し、ガイドラインを配布する。</p>
(7) 持続発展性	<p>研修参加者は、本研修で身に着けたドナー対応能力や戦略的思考といった実務者としてのスキルを、日々の業務を通じて個々のアフガニスタンの CSO の持続的な事業運営に長期にわたって還元すると考えられる。共通カリキュラム「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメント」が本事業を通じて「アフガニスタン市民社会組織の持続的なマネジメントに関するガイドライン」に発展・昇華することで、それが今後も使用され、かつ普及されていくことが期待される。また、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 3 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 に対する能力強化および CSO とドナーとの連携が継続的に行われる。</p>