

2. 事業の概要と成果	
(1) プロジェクト目標の達成度 (今期事業達成目標)	<p>成果1~4のそれぞれの指標を満たしていることから本事業におけるプロジェクト目標「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。」は達成することが出来たといえる。本プロジェクト目標は、特に個々のアフガニスタン市民社会組織にフォーカスした目標であり、成果2の達成度合いが達成度の大半を占め、成果2において、それぞれの指標を満たすことが出来た（研修満足度:86.72%、正答率が54.8%上昇、助成金獲得数：90件）ため、プロジェクト目標は定量的にも概ね達成できたといえる。また、成果1におけるカリキュラム開発、成果3におけるガイドライン整備、成果4における研修効果の周知によって、資金調達や戦略的計画立案といった持続的マネジメントのノウハウを確立し文書化、周知することで、プロジェクト目標のみならず上位目標「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。」の達成のための準備も整ったといえる。本事業で整備した持続的なマネジメントのノウハウやスキルがCSOネットワークを中心として個々のCSOが実践の中で磨きあげられることで、上位目標の示す社会資本としてのアフガニスタン市民社会の自立発展性や持続可能性も漸進的に強化されていくといえ、アフガニスタン市民社会の持続性にむけた方向付けに大きく貢献した。</p>
(2) 事業内容	<p><b>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</b></p> <p>中間報告書にて報告した通り、2019年3月から6月において、研修対象県及びスケジュールの確定（別添資料1-a, 1-b, 1-cを参照、なお同スケジュールはプロジェクト開始時の地域ごとのスケジュールであり、1地域につき資金調達及び戦略的計画の2研修を1共通カリキュラムとして行うこととした）、共通カリキュラムの策定（別添資料2研修アジェンダを参照）、共通カリキュラムに基づくテキスト（別添資料3テキストブックを参照）などの教材開発及びToT(Training of Trainers:指導者のための研修)を完了するとともに、日本での調整会議の際にも模擬研修を行い、アフガニスタン側提携団体の研修を日本側提携団体が確認するとともに助言を行うことで新カリキュラムでの研修の質的向上を図った。</p> <p><b>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</b></p> <p>現地提携団体ACBAR(Agency Coordinating Body for Afghan Relief and Development)、ANCB(Afghan NGO Coordination Bureau)、SWABAC(South Western Afghanistan and Balochistan Association for Coordination)の3団体が、CSOに対する能力向上研修を20県において計50回(ACBAR18回、ANCB18回、SWABAC14回)行い、現地CSO職員、地元住民、地元政府職員ら合計1,056人(内、女性416人)が参加した。(別添資料4研修記録を参照。研修記録では、カリキュラム(Sustainable Management for Afghan Civil Society)毎の記録であるが、カリキュラム自体がFunding EligibilityとStrategic Planningの2回の研修からなる。)</p>

研修は、Parwan, Kunduz, Badakhshan, Herat, Balkh, Laghman, Wardak, Nangarhar, Logar, Ghazni (2), Paktia, Helmand (2), Kandahar (2), Urozgan, Kabul (3), Takhar, Khost, Zabul, Nimroz の 19 県で計画通りに行われた。また、Bamyan 県は元々計画にはなかったが実施することができた。しかし、Baghlan 県、Jawzjan 県は、治安の問題があり実施することが出来なかった。（カッコ内の数字は複数回開催の場合の開催数。数字なしの場合は、1 回実施。）

日本側提携団体がカブールでの研修を視察し、その際に行うとしていた総合評価は、治安の悪化や大統領選挙が後ろ倒しになったことに鑑み、オンライン及び日本招聘時の聞き取りで行った。評価結果については、別添資料 9（総合評価報告書）を参照のこと。

### 3. 研修使用テキストのガイドライン化

予定通り、ダリ語、パシュトゥー語、英語で合わせて 2,600 部作成し、シンポジウムで配布したほか、本事業終了後の各団体の研修で使用する予定である。また、ACBAR, ANCB, SWABAC のホームページにて、インターネット上でガイドライン及びテキストブックを公開している。

下記ウェブサイトを参照

ACBAR: ACBAR POSITION PAPERS AND CONFERENCE

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

ANCB: Request for Proposal & Downloads

<http://www.ancb.org/pages/download.php>

SWABAC: Research and Reports

<http://www.swabac.org/Researches-and-reports.html>

### 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（2019 年 11 月）

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するとしていたが、治安が悪化したため、カブールでのシンポジウムの規模を 150 人に縮小し、ヘラート、バルフ、ナンガルハル、カンダハルでそれぞれ 50 人規模のシンポジウムを行い、日本側提携団体のスピーチ動画を作成し、各シンポジウムで放映する予定であった。しかし、新型コロナウイルスの世界的な流行により、2020 年 3 月 16 日に予定していたカンダハル、3 月 30 日に予定していたカブールでのシンポジウムは中止せざるを得なくなった。

実施することが出来たヘラート、バルフ、ナンガルハルのシンポジウムでは、本事業の成果の発表、研修参加者が研修内容をどのように活かしたかの発表、地方行政（知事や関係省庁が出席）や研修参加者を交えたパネルディスカッションなどを行い、出席者全員には活動 3 で作成したガイドラインを配布した。また、中止せざるを得なかったカンダハル及びカブールにおいては、シンポジウム参加予定者に対し、ガイドラインのほか、シンポジウムで発表する予定であった事業成果や研修参加者のグッドプラクティスをまとめたパンフレットを作成し、配布した。

<p>(3) 達成された成果</p>	<p>成果1は「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。」であり、対応する指標は、「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。)」及び、「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。」である。指標1-1に対しては、別添資料2によって、指標1-2に対しては、別添資料3によって、指標が達成されたことが確認できる。したがって、成果1が達成され、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たといえる。</p> <p>成果2は「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。」であり、対応する指標は、「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。」「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。」「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。」である。本事業で実施した研修の平均値は、指標2-1については、満足度が86.72%であり、指標2-2については、事前事後テストの得点変動率が54.8%、指標2-3については、助成金獲得数が90件であったため、順調に研修が行われ成果を上げることが出来たといえる(別添資料4及び別添資料5を参照)。したがって、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、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を強化することができた。</p> <p>成果3は「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。」であり、対応する指標は、「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。」「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。」である。指標3-1に対しては、別添資料6によって、指標3-2に対しては、提携団体ホームページ下記URLにて、指標が達成されたことが確認できる。</p> <p>ACBAR: ACBAR POSITION PAPERS AND CONFERENCE  <a href="http://www.acbar.org/acbar">http://www.acbar.org/acbar</a></p>
--------------------	---

ANCB: Request for Proposal & Downloads

<http://www.ancb.org/pages/download.php>

SWABAC: Research and Reports

<http://www.swabac.org/Researches-and-reports.html>

したがって、成果 3 が達成され、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」に関する知識が研修参加者からのフィードバックを反映する形で洗練され文書として残されたことで、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となった。

成果 4 は「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。」であり、対応する指標は、「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）が参加する。（参加者名簿で確認）」、「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。」である。新型コロナウイルスの流行で中止したシンポジウムがあったものの、指標 4-1 及び指標 4-2 に対しては、別添資料 7 および別添資料 8 によって、開催できたシンポジウムについては、指標を達成することが出来、また開催できなかったシンポジウムに対しても、シンポジウムの発表予定内容をまとめたパンフレットの配布など代替的な手段を講じることで、概ね指標を達成することができた。したがって、成果 4 については、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）については認知されたものの、カンダハルと首都カブールにおけるシンポジウムを中止したため、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については限定的とならざるを得なかった。

本事業は概ね期待されている効果を上げていることから、紛争下のアフガニスタンで脆弱な公共サービスを市民社会が補完するという点において SDGs 目標 1 の 1.4 及び 1.5、目標 16 の 16.6 及び 16.7、事業が日本国外務省資金によってアフガニスタンの主たる CSO ネットワーク組織と日本の NGO が連携し、アフガニスタンの個別の市民社会組織が国連などの助成金を獲得し、地方部での事業を実施することを目標とした能力強化を実施していることを踏まえて目標 17 の 17.3、17.9、17.15、17.16、17.17、また、研修参加者のうち 39.3%が女性であることから目標 5 の 5.5 の視点において、成果をあげたといえる。

<p>(4) 持続発展性</p>	<p>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」は、当初からカリキュラム自体がCSOの資金獲得や事業運営、団体運営についての持続性を念頭において設計されている。このため、研修受講者は、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。</p> <p>本事業を通じて作成され、インターネット上でも公開されている「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」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。</p> <p>本事業も含め7年間にわたり、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してきたことから、日本側との連携が終了した後も、本事業で作成したガイドラインを活用しつつ、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>
------------------	---