

外務省主催 平成 21 年度 海外 NGO との共同セミナー

「NGO による平和構築の現状と課題」

報告書



2010 年 3 月

外務省 国際協力局 民間援助連携室

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

## 目次

主催者挨拶.....	3
1. セミナー開催概要.....	5
1-1. 主催者および事務局.....	5
1-2. 背景、目的.....	5
1-3. テーマ.....	5
1-4. セミナーの構成.....	6
1-5. プログラム.....	6
2. セミナー講師略歴.....	8
3. セミナー概要.....	9
3-1. Introductory Session.....	10
3-1-1. Mr. Pascal Daudin (CARE International).....	11
3-1-2. Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka).....	12
3-1-3. Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration).....	15
3-1-4. Ms. Sophie Zaccaria-Duvillier (Medecines du Monde).....	17
3-2. Session 1-1 (講義).....	19
3-2-1. Ms. Sophie Zaccaria-Duvillier (Medecines du Monde).....	20
3-2-2. Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration).....	25
3-2-3. Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka).....	31
3-2-4. Mr. Pascal Daudin (CARE International).....	38
3-3. Session 1-2 (ワークショップ).....	42
3-3-1. Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka).....	43
3-4. Session 2 (講義).....	52
3-4-1. Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration).....	53
3-4-2. Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka).....	57
3-4-3. Ms. Sophie Zaccaria-Duvillier (Medecines du Monde).....	64
3-4-4. Mr. Pascal Daudin (CARE International).....	70
3-5. Session 3-1 (講義).....	76
3-5-1. Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka).....	77
3-5-2. Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration).....	84
3-5-3. Mr. Pascal Daudin (CARE International).....	91
3-6. Session 3-2 (ワークショップ).....	98
3-6-1. Mr. Pascal Daudin (CARE International).....	99
4. 事前調査の概要.....	108
5. セミナーの評価.....	113

6. 結論.....	116
7. 添付資料等.....	117
7-1. セミナーの写真.....	117
7-2. セミナー使用資料.....	118
写真提供（表紙）.....	119

## 主催者挨拶

外務省国際協力局民間援助連携室長 川口三男氏

お早うございます。外務省民間援助連携室の川口です。主催者として手短かに挨拶申し上げます。本日は、ご多忙の中を、本セミナーのために海外から遠路ご参加いただいた4名の講師の方々、並びに、ご参集いただいた方々に対し心より感謝申し上げます。

本セミナーのテーマは、「NGOによる平和構築事業の現状と課題」です。「平和構築」が広く議論されるようになったのは、1992年に当時のブトロス・ガリ国連事務総長が国連安保理報告「平和への課題（An Agenda for Peace）」のなかで「紛争後の平和構築（post-conflict peace-building）」という概念を提示して以降のことです。ただ、「平和構築」の用語は、使う組織によってその意味合いがやや異なるのが現状だと思います。ある研究者は、「平和構築」を“永続的な平和（durable peace）の社会基盤を作り出すための活動”と表現していますが、私自身は、分かりやすい表現の一つかと思っています。

平和構築のための支援がなぜ必要なのか。皆様をご存じの通り民族・宗教・歴史等に起因する紛争の最大の犠牲者は子供を含む一般市民です。紛争は難民や国内避難民の発生のみならず、経済社会基盤およびシステムの破壊といった多大な損失をもたらします。国家や地域の平和と安定は、開発と発展の前提条件なのです。また、戦後、日本は平和主義を標榜してきました。島国の日本は、ヒト・モノ・カネ・知恵・情報が自由に流通する世界を必要とする国であり、その恩恵によって経済発展を成し遂げてきました。更に、現代社会はグローバル化しており、一国や一地域による安全保障は存在しません。したがって、平和構築はまさに人類共通の利益のための事業と言い得ます。

日本政府は、政府開発援助大綱（The ODA Charter）や中期政策（The Medium-term ODA Policy）において、平和構築を重点課題の一つとして掲げており、国際機関経由および二国間の支援を行ってきております。支援の対象となった国々にはイラク、アフガニスタン、スーダン、カンボジア、コソヴォ、スリランカなどがあります。また、2006年6月に国連は「平和構築委員会（Peace-building Commission）」を発足させましたが、日本は2007年6月から2008年12月まで議長を務め、安全保障理事会や総会をはじめとする諸機関と平和構築委員会との関係強化などに努力してきました。

NGOについては、平和構築事業を行いたいとの要望が出されており、外務省では2010会計年度から政府資金を活用したNGOによる支援を可能とするため、種々の検討を行っているところです。したがって、NGOの皆様方には、如何なる支援を実施したいのか等、

具体的な考えを提示していただければと思います。平和に関連するNGOによる事業としては、地雷除去事業やジャパン・プラットフォーム参加のNGOによる紛争地での緊急・人道支援といった事例があります。しかし、「平和構築」と銘打った、政府資金活用のNGOによる平和構築事業は初めての取り組みになりますので、NGOの皆様ともよく相談しながら実施していきたいと思います。

この関連において、本日のセミナーに、紛争地で活動された経験を有する4名の専門家を講師として参加いただいていることは非常に有益と考えております。本日の議論がNGOによる平和構築事業のあり方を考える上で貴重な機会を提供してくれることを心から念願しております。

## 1. セミナー開催概要

### 1-1. 主催者および事務局

主催：外務省国際協力局民間援助連携室

事務局：東京海上日動リスクコンサルティング株式会社（TRC）

### 1-2. 背景、目的

日本にとって平和構築は、ODAにおける重点課題として政府開発援助大綱や、ODA中期政策にも掲げているとともに、これまでカンボジア、東ティモール、アフガニスタン等において取り組み、現地ならびに国際的にも高く評価を得ている国際協力の分野である。こうしたこれまでの経験の中から、また支援内容が多岐に渡る平和構築の性格から、日本が今後とも積極的に取り組んでいくためには、国際機関や他ドナー、NGO等の民間部門（以降、NGOと記載する）との協力が不可欠であることが言われている。

一方で、平和構築に関してNGOが取り組む場合、職員の安全確保や現地政府との協調関係の構築、事業としての目指すべき明確な成果の設定等、通常の開発事業と比較すると慎重な検討を要する課題も多い。

前述の通り、日本政府は今後とも平和構築を推進していく姿勢であるが、日本の平和構築の取り組みにおいては、不可欠なプレイヤーである日本のNGO同士、また政府とNGOとの間においても、平和構築に係る理解と認識を共有し、一定の共通認識に基づいて協力関係を構築し、一体となって実施していくことが重要となる。

こうした認識に基づいて本事業においては、上述に代表されるNGOによる平和構築における諸課題について、日本のNGO関係者が海外NGOの先進的な取り組み等を学び、一定の理解・認識を共有することを目的にセミナーを開催することで、NGOの平和構築事業に関わるノウハウ向上に資するものとする。

なお、具体的な目標としては、平和構築事業を実施しているNGO等の職員が、平和構築における課題に関する議論の動向・事例を知るとともに、自身の活動において抱えている課題を相互に共有しながら、効果的な活動方法を習得することに主眼を置いている。

### 1-3. テーマ

「指標の設定（事業としての目指すべき明確な成果の設定）」「ステークホルダーとの関係構築」「セキュリティー管理（NGO職員の安全の確保）」という3テーマについて、

海外NGO関係者を講師として招聘し、主に海外NGOによる支援の具体的な内容、方法に焦点を当てて講演を実施し、それを踏まえたワークショップを実施した。

#### 1-4. セミナーの構成

本セミナーでは、上記3テーマについて次に記載するプログラムの内容で実施した。

「指標の設定（事業としての目指すべき明確な成果の設定）」「セキュリティー管理（NGO職員の安全の確保）」の2テーマについては、講義とワークショップ形式で実施した。「ステークホルダーとの関係構築」については、講義のみを実施した。

また、セミナー1日目には、Introductory Sessionとして、招聘した各講師の自己紹介及び平和構築へのアプローチについての講義を実施した。

#### 1-5. プログラム

1月21日（1日目）のプログラム

時間	実施内容
10:45～ 11:00	開会のご挨拶 <ul style="list-style-type: none"> <li>外務省国際協力局民間援助連携室長 川口 三男氏</li> </ul>
11:00～ 12:00	Introductory Session 講師自己紹介及び平和構築とは <ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Pascal Daudin (CARE International)</li> <li>Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka)</li> <li>Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration)</li> <li>Ms. Sophie Zaccaria-Duvillier (Medecines du Monde)</li> </ul>
13:30～ 15:30	Session 1-1（講義） プロジェクト指標の設定 <ul style="list-style-type: none"> <li>Ms. Sophie Zaccaria-Duvillier (Medecines du Monde)</li> <li>Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration)</li> <li>Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka)</li> <li>Mr. Pascal Daudin (CARE International)</li> </ul>
15:45～ 17:15	Session 1-2（ワークショップ） プロジェクト指標の設定 <ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka)</li> </ul>

1月22日（2日目）のプログラム

時間	実施内容
10:00～ 12:00	Session 2（講義） ステークホルダーとの関係構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. Ferdinand Paredes（International Organization for Migration）</li> <li>• Mr. Prasant Naik（Save the Children in SriLanka）</li> <li>• Ms. Sophie Zaccaria-Duvillier（Medecines du Monde）</li> <li>• Mr. Pascal Daudin（CARE International）</li> </ul>
13:30～ 15:30	Session 3-1（講義） セキュリティー管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. Prasant Naik（Save the Children in SriLanka）</li> <li>• Mr. Ferdinand Paredes（International Organization for Migration）</li> <li>• Mr. Pascal Daudin（CARE International）</li> </ul>
15:45～ 17:15	Session 3-2（ワークショップ） セキュリティー管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. Pascal Daudin（CARE International）</li> </ul>
17:15～ 17:30	閉会のご挨拶 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 外務省国際協力局民間援助連携室 阿部 恭子氏</li> </ul>

## 2. セミナー講師略歴

### Pascal Daudin 氏

ケア・インターナショナル 安全管理部長。国際関係学修士。フリージャーナリスト、国際労働機関（ILO）を経て1985年に国際赤十字委員会（ICRC）に参画し、2003年までライン管理・住民保護・人道法の専門家として現場での活動に従事。その後スイス防衛省にてテロ対策シニアアナリストを経て、2007年より現職。

### Prasant Naik 氏

セーブ・ザ・チルドレン・イン・スリランカ カントリー・ディレクター。セーブ・ザ・チルドレン職員として、アンゴラ、モザンビーク、ウガンダ、インドネシア、インドにおける紛争中・紛争後の活動に従事。セーブ・ザ・チルドレン UK アフガニスタン事務所長を経て現職。戦略開発・職員管理・協調関係構築マネジメント・ステークホルダーに対するアカウンタビリティ・参加型事業・人道支援事業・ジェンダー・HIV/AIDS・子どもの保護等幅広い分野での経験を有する。

### Ferdinand Paredes 氏

国際移住機関（IOM）リベリア事務所長兼 DDR プログラムマネージャー。民間企業で電気工学技術者として国際業務に従事した後、1995年より第2次国連アンゴラ監視（UNAVEM）に参画。1996年よりIOMやUNHCRで勤務。2006年に戦後復興修士号を取得、その間IOM スーダンミッションへ従事。その後、バンドアチェにて事務所長兼紛争後再統合プログラムコーディネーターを経て現在はリベリアにてDDR支援活動を行う。

### Sophie Zaccaria-Duvillier 氏

世界の医療団 分析・技術支援・アドボカシーユニット長。理学療法士。国連機関・NGO等において、キャパシティー・ビルディング、貧困削減教育、紛争解決、エンパワメント、紛争解決の分野等でのプロジェクト計画策定や実施、モニタリングに従事。教育機関にて講義を実施する等アカデミック分野での専門性も有している。

### 3. セミナー概要

セミナーの概要として、各セッションの内容、資料及び要点を次頁以降にまとめる。

### 3-1. Introductory Session

#### Introductory Session

『講師自己紹介及び“平和構築”とは』

### 3-1-1. Mr. Pascal Daudin (CARE International)

パスカル・ドゥダンと申します。現在はケア・インターナショナルの安全管理部の部長を務めており、約60カ国の国・地域でセキュリティー関連の仕事を担当しております。

#### 平和構築への関わり

私自身の経歴について簡単に紹介をさせていただきます。ご存知の通り、赤十字などが、かなり昔からパキスタン、東南アジア、インドネシア、また中央アジア等々で活動を続けてきていますが、私は国際赤十字委員会での活動を15年、スイスで続けておりました。そうした中で、私は人道支援の仕事をさらにしたいと考え、現在はケアで奉職しております。

さて、本日は平和構築がテーマですが、まずはその進化について、概念的なアプローチから考えてみたいと思います。以前、支援活動といえば、医療支援・食糧援助といったものが中心でした。この時には紛争後の平和構築といった考え方はございませんでした。それが進化し、現在では平和構築という概念となっています。私はたまたま、そうした平和構築の進化の過程をみる機会に恵まれてきました。私自身は特に平和構築の専門家ではないけれども、ケアの中には長年の経験を経て、多くの専門家が生まれています。また、その中で紛争後の対応に対する支援手段も生まれてきています。

#### 平和構築への見解

平和構築については様々な考え方があり、また取り組み方に最高のものが決まっているわけでもございません。例えば平和構築が政治的なものという考え方もありますが、あまり政治的になるのもいけません。それは中立性を阻害するからです。特に受益者に偏ってはいけないと思います、草の根レベルで平和構築に取り組んでいくことが重要です。イエメンやダルフルでそうした活動をしています、紛争地域で困難に直面している人たちに支援をしています。この中では多くの方が協業しながら、取り組んでいくことが必要です。紛争地支援、食糧支援に必要なことを協力してやっていかなければなりません。

こうした中で、私たちはできるだけ謙虚な気持ちで活動に取り組んでおります。現地には国連、NGO等、多くの支援アクターがありますが、我々NGOは非常に意欲的に取り組めるし、世界的な視野をもって取り組むこともできると考えています。例えば無法治国家における活動、インフラ構築、人権の拡大、こういったところにももちろん、NGO以外の大きな貢献者がおりますが、我々NGOは、我々のオリジナリティを活かした支援が出来ると考えています。これから皆さんとセキュリティー等の話が出来ることを非常に嬉しく思っています。持続可能なセキュリティーの構築を考えなければならない、非常に複雑な平和構築のプロセスがある中で、みなさんが活動される上でのお手伝いが出来ればと考えております。本日は、紛争地、或いは紛争後の状況下での活動について、皆さんからご意見・お考えがあればぜひお聞かせください。よろしくお願い致します。

### 3-1-2. Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka)

おはようございます、プラサント・ナイクと申します。NGOの役割と、Save the Children（以下、SC）について、また私自身について簡単に紹介をさせていただきます。私はSCスリランカのカントリー・ディレクターを務めております。以前、アフガン、アンゴラ、モザンビーク、タイなどで5年間勤務してきました。その前は開発セクター、その後は8年間コマーシャルセクターにいました。開発セクターの後、一旦勉強するために大学に戻りました。こうした世界一筋でやってきておりますが、私はこうした仕事に楽しんで取り組んでおり、また好きなことをやっていると胸を張って言うことができます。私自身は、紛争に直接まきこまれた経験はありません。インドのオリッサ州出身ですが、大学で紛争を学んだ経験はありますが、直接の紛争経験がないままに、多くの紛争地域で現場を見て支援活動をしてきました。多くの犠牲者が被害をうけ、搾取を受け、国内避難をせざるを得ないような状況を見てきました。これについてNGOはどうすればよいのかということですが、私はNGOはこうした事態の中で、大きな役割を果たせると信じています。また紛争解決そのものにも、大きな役割を果たせると考えています。

#### 平和構築への見解

平和構築という状況の中では、様々な体系的な仕組みを提供し、代替案をも提供していく必要があります。時にはSC内部の腐敗や、深く浸透した価値観に邪魔されることもあり、それらを回避しなければならないこともあります。NGOは中立的ということがありますが、こうした制約の中でも中立的であることを確保する必要があります。また、NGOは1つの触媒として、紛争地域の開発に寄与し、被災者に支援を行っていかないとはいけません。例えばNGOは、裨益者から厳しいことを言われることもあります。私自身も何度も経験がありますが、しかし、こうした声にも向かい合って真摯に活動に取り組む必要があります。政府当局がNGOの活動を確保しないような場合もあり、そうしたケースでは、まず活動のスペースを確保することから始めなければなりません。例えばスリランカでは複数言語があるタミル地域などでは、最初のエントリーポイントをみつければ、その後スムーズになることがあります。こうした場合、例えば小さなコミュニティから入り、大きなコミュニティへと拡大するといったこともあります。私はタミル等で経験しましたが、この中でNGOはこうした多くの状況に対応できると確信するようになりました。

#### 平和構築への関わり

次に、私自身の経験からお話します。平和構築においては、歴史的な事情を考慮することが重要です。民族的・歴史的・その他の状況によって生じている違いは何なのか、グループによって貧富の差等があるのか、こうしたものをまずは知ることが重要です。知ろうとすることを諦めては絶対にいけません、何とかして知ることが重要です。難しいと思わ

れるかもしれませんが、例えばかつて南アフリカでアパルトヘイトがなくなると信じられたでしょうか。しかし、実際には無くなった訳です。やろうと思えば出来る、こうした楽観主義の立場で取り組むことで、多くのことが実現できるでしょう。

平和構築の現場では、場合によっては、往々にして特定の個人が大きな役割を果たすこともあります。そうしたキーパーソンを見極め、巻き込んでいくことが必要です。つまり、どうすれば彼らと協業できるのかを見極めることが重要となります。最近の事例として、スリランカでのケースをお話します。スリランカでは、500人近い子どもを難民キャンプからコロンボへ移動させることになったことがありました。この時、我々は大統領夫人と仲の良い知人に渡りをつけ、子どもたちを紛争地域にあるキャンプから、より平和な地域に移すことを夫人に提言しました。彼女が果たしてそんなに権力を持っているのか、当初はわからなかったのですが、実際に彼女にアプローチをしてみると権力を持っており、結果的に安全な地域への移動が実現できたわけです。こうした際には、対面で交渉することが何よりも重要です。私の経験からは、対面で交渉していけば、何とかなるものです。こうした努力は孤立して進めてはいけません、統合的な、課題を探るようなアプローチで取り組む必要があります。

不安や恐れといったものを考慮しながらも、よりよい、前向きな形で考えて取り組むことが重要です。現場の一般市民の多くは戦争に反対し、平和構築に賛成の意思を持ち、武装勢力に反対している人も多いものです。こういったことまで考えながら、これをテコにして取り組んでいくことが重要になります。場合によっては、国内から避難する必要がある、つまりディアスポラとなる人もいます。そうした人々もNGOにとって大きな支援力になり、無視できません。例えばスリランカでは、多くのシンハラ人が外国に避難し、現地で国籍を取得しています。しかし、彼らは言うまでも無くその後でも、スリランカに多くの関心を持ち続けています。そのために大きな資金的、或いはその他の協力を得ることができるわけです。どういう状況で活動・協力できるのかを常に考えるようにしてください。平和構築と言うのは非常に微妙な状況ですので、上手く立ち回りながら進展させていかなければなりません。おそらく日本的アプローチが平和構築にはよいのではないかと、私自身はこれまでの経験から感じています。つまり、押し付けがましくない態度ということです。

また、平和構築では宗教団体も大きな役割を果たせます。教会関係者・宗教指導者は、現地への影響力、またメディア等とも大きな関わりがあったりします。こうした宗教指導者等とも協力しながら進めていく必要があると考えています。NGOが紛争解決や平和構築に寄与する時には、リソースを確保していくことが重要なのです。コミュニティー・政府等、あらゆるレベルでリソースを確保していく必要があります。一言で言えば、人脈を築いていくということになります。また、人材については、現地スタッフ等のトレーニングも、非常に有意義な投資になると思います。

活動に当たっては身の安全を確保できなければ意味がないので、リスクマネジメントを

進めていく必要があります。その上で、本来やるべき支援を押し付けがましくない姿勢で進めていくことが重要となります。

最後に、私はこれまでの経験から、子どもたちの役割がとても大きいと考えています。子どもたちの力は、利益や対立する組織を協力させるために、大きな役割を果たせます。スリランカでも、タミル・シンハラ、それぞれのコミュニティーの協力を生むために、子どもたちの相互交流は大きな影響を与えました。実際にこうしたプログラムを実施しているコミュニティーでは紛争が無くなり、現地の方々に寄れば、その後もそうした好ましい状況は何も変わっておりません。私は対立の根本原因というのは、差別待遇・差別意識といったものだと考えています。例えばスリランカには鉄道がありますが、ある駅ではシンハラ人だけがおり、その他の民族グループは彼らに座席も譲らなければいけないと言った意識がありました。こうした意識は非常に根強く両者に定着していました。これを知った時は衝撃的な体験でしたが、私はその村でのプロジェクトで、彼らの対話の促進を進めていく必要を強く感じました。そのためそうした対話に取り組み、結果として人々の意識の改革まで至ることができたと考えています。

### 3-1-3. Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration)

おはようございます。フェルディナンド・パレデスと申します。リベリアから参りました。この度はお招きいただきありがとうございます。準備段階から、外務省の皆様にはビザの発行等で大変お世話になり感謝しております。

#### 平和構築の実績

今までの平和構築の実績についてご紹介させてください。国際移住機関（以下、IOM）での活動に従事する前は、第二次アンゴラ監視団で働いておりました。IOMでDDRのプログラムに携わっており、それからUNHCRで難民帰還事業に関わっておりました。そしてまた1999年以降IOMに戻って仕事を続けております。

携わっている事業の内容は、DDR事業、難民の自発的帰還、社会復帰・再統合、第三国への帰還、国境管理、自発的な帰還と再統合。再統合事業、人身売買の仕事もあります。国・地域としては、イラン、イラク、アフガニスタン等で働いた経験があります。修士号を取得するためヨーク大学に留学し、その間IOMのEPCという事務所に所属、その後ジュネーブ本部におりました。その後スーダンで難民キャンプの監視、アチェで事務所監督、DDRプログラム、リベリアに派遣、現在まで事務所長を務めております。リベリアでは2003年～国連の事業を開始しました。IOMでは白紙状態から国内避難民23万人・難民16万人の支援を実施しました。リスク管理・国境管理、人身売買等多岐に渡りますが、特に女性・子供を対象にした事業が多いと思います。生活支援も実施しています。

IOMと仕事をされたことのある方はいらっしゃいますか。いらっしゃらないようですね。日本はIOMの主要ドナーです。ちなみにIOMは政府間組織です。移住者のみならず世界も恩恵を受けるといいでしょう。世界で440以上の現場に拠点を持っています。平和維持・非平和維持・平和構築事業を行っています。7,000人以上の職員がおり、2,000人以上の事業を実施しており、10億円以上事業費で、日本との関係で言えば、自衛隊・JICAと協力した活動も多いです。IOM事業領域は4つあります。①移住と開発、②移住の促進、③再定住計画：国境管理を例とする移住の管理行政、④非自発的移住：DDRなどです。

#### 平和構築への見解

平和構築は、紛争後の国に必須の支援です。平和の定着、復興、持続的な開発発展への基礎といえるでしょう。いくつかの戦略が必要と考えています。まず、ドナーの疲弊を生み出さないような支援。複雑なタスクを行う必要があります。次に、統合型の支援が求められます。あらゆる支援をいろいろな関係者により実施することが重要です。ドナーの関心を高めること、出口戦略をつくることも考えねばなりません。もちろん、これら全てを一度にはできません。順序を踏む必要があります。NGOはIOMの活動に必要なパートナーです。NGOは柔軟で変化への対応力があります。また、資金調達の制約を認識しながら

事業活動を行うという特徴もあります。

IOMは90年代から平和構築事業に関わってきました。DDRについては、計画・実施両方においてNATOや各国政府の関わりが重要です。成功する事業実施は統合型で、あらゆるステークホルダーがかかわっています。もちろんNGOとの関わりも重要です。柔軟に対応でき、現場を知っているからです。

### 3-1-4. Ms. Sophie Zaccaria-Duvillier (Medecines du Monde)

皆様おはようございます。皆様にお会いできてうれしく思います。

#### 自己紹介

本来、同僚のドロメール医師が来るはずでしたが、地震の発生によりハイチに向かうことになりましたので、私ソフィー・ザカリア・ドゥヴィリエが代わりに参りました。

世界の医療団（以下、MdM）はハイチのポルトープランスに拠点を持っております。職員は無事、建物は倒壊、何千単位で人を見ていかなければならない、という状況です。私自身は理学療法士です。

パリで開発・人文学修士を取得後、以後18年以上現場で働いております。特にプログラム計画、モニタリング、評価を専門としております。分野は、人権、社会経済的権利、貧困解消、平和への移行、紛争解決、選挙等多岐にわたります。また様々なNGO、国連機関と異なる地域で活動してまいりました。転職し、実際にMdMに入ったのは7ヶ月前です。

何か聞きたいことなど、個人的希望があればおっしゃってください。日本の職員も紹介できます。MdMは医療現場が活動の中心となっています。フランスの医療中心のNGOは、MSFとMdMの2つです。いずれもベルナル・クシュネルが創設しました。彼は今の外務大臣を務めています。予算について、フランス支部は6,000万ユーロでそれほど大きくありません。ただ、フランスのNGOの世界では悪くない数字だと思います。職員は、現場は1,000人規模となっております。

私は、ドロメールがトップを努めるオペレーション部門のサポート部門を担当しております。ミッションは、一貫性のある医療支援であって、平和構築は第一の目的ではありません。最も弱い立場におかれた人へ医療を届けることを目指しています。医療を施すだけでなく、保健医療を高めるアドボカシーも行っています。こういった事業が平和構築にも寄与すると信じております。しかし、このような考え方はMDM内でも分かれており、統一を図れていないのが現実ではあるところです。いろいろなミッションに従事していたので、平和構築の柱の一つとして保健医療を捉えております。

#### 平和構築への関わり

川口室長がいらっしゃったカンボジアでは、明石康さんの下におりました。南アフリカの国連ミッションにも関わっておりましたが、成功裏に終わったと考えています。1990年にはガザで国連ミッションに従事しておりました。地元のパレスチナ人とイスラエル軍との調停は難しかったです。成功を結ばない状況であったと思います。あの現場ではまだやるべきことがあります。

教訓として言えることは、平和構築はたやすいことではないということです。なるべく現地のコミュニティー、人を巻き込むことが必須となります。加えて、平和構築は政治で

もあります。様々な力学が動きます。国の機関のみならず軍隊等も様々な意見を持っているので様々な側面を巻き込む必要があります。

改めて、経験を共有できることを嬉しく思います。意見交換ができることを楽しみにしております。一方的情報提供でなく意見を頂戴したいと存じます。宜しく願いいたします。

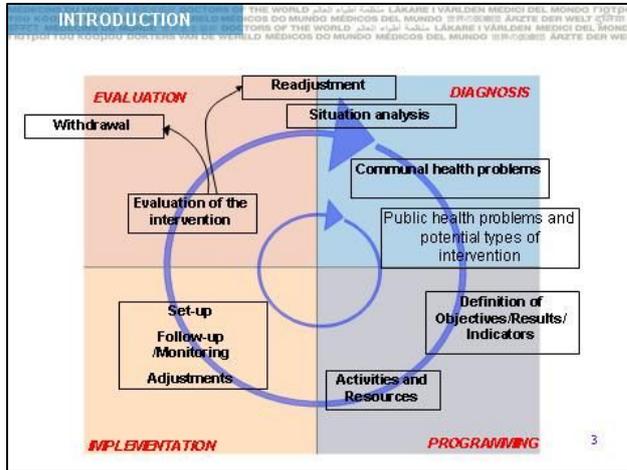
3-2. Session 1-1（講義）

Session 1-1（講義）

『プロジェクト指標の設定』

### 3-2-1. Ms. Sophie Zaccaria-Duvillier (Medecines du Monde)

はじめに



さて、今日は MdM のプロジェクトの進め方をお話いたしますが、中でもフランス系・オランダ系それぞれの実施方法、特に MdM のそれぞれで、どのようにプロジェクトを扱っているのか、マネジメント、プロジェクトサイクルについてお話をいたします。このスライドは医療現場に適応する形で使っているものですが、この中の一部の局面をご説明させていただこうとおもいます。

#### プロジェクトサイクルについて

まずは診断についての部分です。これはプロジェクト立ち上げ段階のもので、極めて重要な部分です。診断・分析の結果によっては、当然プロジェクトを立ち上げない場合もあります。つまり、この段階にはなるべく時間をかける必要があります。MdM では、緊急支援の場合であっても、できるだけ派遣する前に行うようにしています。

次に、なぜこれが重要なのか、何を診断するのかということについてですが、右のスライドの様に、思考はグローバルに、行動はローカルに、ということが基本にあります。

具体的には計画の段階では、保健衛生の範囲・目的をリソースに応じて定義します。また、指標の設定もここで致します。指標があることで、その後のモニタリング・評価が初めて可能になります。

やるべきことはモニタリングのための情報を集め、分析し、調整を行っていくこととなります。つまり継続的プロセスが重要となります。最初に診断を実施して分析を行い、計画を立て、最後に評価を行う継続的プロセスが重要となるのです。

The slide is titled "INTRODUCTION" and "Planning: Think globally, Act locally". It features a small image of a person in a field. The content is as follows:

- **Relies upon:**
  - Knowledge of the current context, both internal and external, and its evolution
  - Identification and prioritization of public health problems
  - Definition of objectives, activities and resources according to an order of priorities
  - Establishing indicators and implementing follow-up/monitoring, evaluations
- **Implies:**
  - Data collection and analysis
  - Adaptation and adjustments: a continuous process

The number '2' is visible in the bottom right corner of the slide.

INTRODUCTION THE WORLD 世界 LÄKARE I VÄRLDEN MEDICOS DEL MUNDO FÖR DEN  
DOCS OF THE WORLD 世界の LÄKARE I VÄRLDEN MEDICOS DEL MUNDO FÖR DEN  
FORMS OF THE WORLD 世界の LÄKARE I VÄRLDEN MEDICOS DEL MUNDO FÖR DEN  
FORMS OF THE WORLD 世界の LÄKARE I VÄRLDEN MEDICOS DEL MUNDO FÖR DEN

## Why to plan?

- To improve program **quality**: ethical and professional requirement
- To improve the **relevance and effectiveness** of our programs
- A prerequisite condition, but not necessarily sufficient to ensure program success

→ Mdm has been promoting its policy vision since 1995

4

計画を立てると申し上げましたが、なぜ計画を立てるのかということには、まずはプログラムの質をあげることがあります。これはつまり、効果とプロジェクトとの関連性をあげるためでもあります。計画をきちんと立てることはプログラムの前提ですが、必ずしも成功を約束はされません。Mdm では 1995 年以降、必ずこうした方針・考え方が反映されています。

### Mdm の医療支援の特徴

次のスライドでは、医療現場で使用される定義・用語を紹介しています。医療の定義とはこのようなもので、また保健医療の定義とは、ある人口の医療を向上させるための行動、予防・教育・社会・治療といった具合になります。医療支援は、当然ながら、その後の結果が社会的・経済的結果をもたらす場合があります。保健医療の概念の中に入るものですが、よりコミュニティに着目したところが Mdm の支援の特徴です。あるコミュニティの人々が自身の保健医療を把握し、それに対策を考え、どうするかを決めていく。これが Mdm のやり方です。

DEFINITION OF HEALTH THE WORLD 世界 LÄKARE I VÄRLDEN MEDICOS DEL MUNDO FÖR DEN  
DOCS OF THE WORLD 世界の LÄKARE I VÄRLDEN MEDICOS DEL MUNDO FÖR DEN  
FORMS OF THE WORLD 世界の LÄKARE I VÄRLDEN MEDICOS DEL MUNDO FÖR DEN  
FORMS OF THE WORLD 世界の LÄKARE I VÄRLDEN MEDICOS DEL MUNDO FÖR DEN

**Definition of a health problem:** the discrepancy between a current state of health that has been acknowledged, observed, expressed, and a desired state of health, whether *individual* or *communal*.

**Public Health**

- Action to improve populations health
- Global vision: curative action / prevention / education / social action
- Involves epidemiology, anthropology, social sciences, health economy, medicine, demography, statistics, engineering, ...
- A public health problem is characterized by:
  - Its magnitude: incidence, prevalence, recurrence
  - Its severity - actual or potential
  - Its consequences (social, economic, etc)

**Communal Health**

- Part of Public Health
- Is considered when the members of a community
  - Think together on health problems
  - Identify and prioritize their health needs
  - Actively participate in planning, management and evaluation of action

5

プロジェクトサイクルの具体的な進め方（Mdmの医療支援の進め方を事例に）

次に診断に係る一連の段階についてお話を致します。

**DIAGNOSIS PHASE**

The successive steps of the diagnosis

- 1<sup>st</sup> step: Situation Analysis
  - Key factors shaping the context
  - Players and networks to identify existing dynamics
- 2<sup>nd</sup> step: Communal health problems
  - List of existing Communal health problems (perceptual and objective diagnosis)
  - Prioritization of Communal health problems
  - In-depth analysis of the selected set of priority Communal health problems (maximum of 3)
    - problem tree to identify determinants/consequences
- 3<sup>rd</sup> step: Public health problems and possible types of intervention
  - Identification of public health problems: formulation of hypotheses
  - Identification of potential types of intervention
  - Final choice of PHP and interventions
  - The Executive Committee to approve the selected intervention(s)

7

第一段階は状況分析です。コンテキスト、内容を形作る要因を見極め、既存の依存関係を形作るプレイヤー、ネットワークを見極めることとなります。第二段階は、コミュニティの保健医療の課題を把握していきます。第三段階は、より広い保健医療の課題把握を進め、そして対策を考えていきます。

さて、第一段階は、つまるところ要因を分析することです。要因とは、社会経済、人口動態・医療、規制・セキュリティ、政策、文化等ですが、これらのマクロな分析を既存の統計資料等を使って進めます。ただし、主要な人物との議論を重ねることも重要です。保健医療の政策と社会文化的要因は、特に、Mdmが着目する要因です。

医療に限らずこうした要因分析はどんな場合でも資するものではないかと思えます。例えばまずは政策があります。地元の、或いは国際的な政策はどのようなのか。場合によってはそれを変えるために我々の方から何かをする必要もあります。保健医療制度についても同じです。これを分析する際には、現在実施されている保健医療の中身を知ることが必要となります。保健医療のためのローカルスタッフの採用も考慮して、現地にどのような人がいるのかを把握する必要があります。場合によっては、介入によって地元のシステムに悪影響、邪魔になる可能性もあり、こうしたことも考慮する必要があります。もう1つ、医薬品の売買について、どういった市場があるのかを理解する必要があります。おそらくこれらについては、他の分野でも同じ分析が必要となるのではないかと思います。

**1st step: SITUATION ANALYSIS**

The situation analysis relates to factors that influence the health of local populations

Six groups of factors can be distinguished:

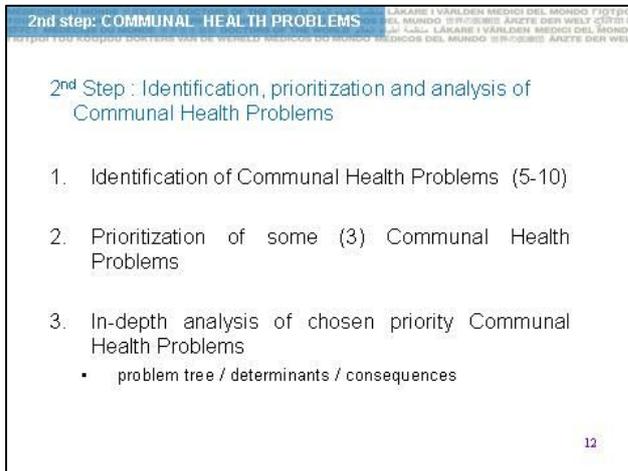
- socio-economic
- demographic and health
- geographic
- historical, political, regulatory and security-related
- health policy and health care system organization
- socio-cultural **MDM special interest**

At this stage we are dealing with a macro analysis, based on existing documents and statistics as well as brief discussions with key interlocutors.

8

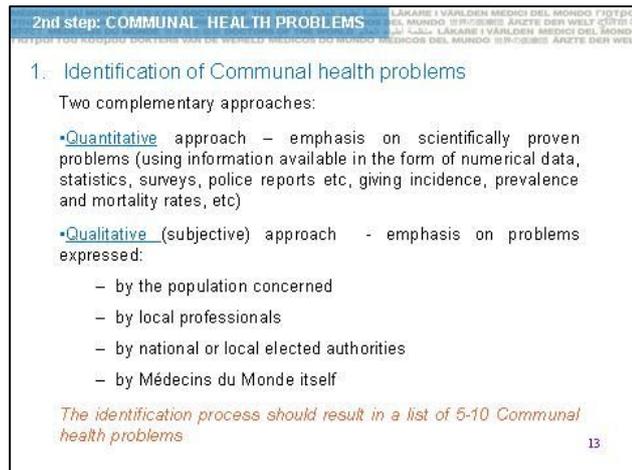
Mdmが力を入れている社会文化的要因についてですが、対象となる社会について、家族構成や社会的ネットワーク、労働条件・ライフスタイル、保健医療に対する考え方、地元の主な疾病とその重篤度、その名前、これらを知る必要があります。宗教やアニミズムの考え

方を知る必要もあります。また、外部から介入するNGOは、往々にして需要への思い込みが現れたりもしますので、やはり時間をかけて考え、入念に準備に取り組む必要があります。



次に第二段階ですが、コミュニティーの保健医療問題の特定、その優先順位付けに伴って選択した問題のさらに深い分析です。具体的には、まずはコミュニティーの保健医療問題を5～10特定します。その中から優先順位をつけて、例えば3つ程度を選び出します。その上で、選択した問題を分析していく訳ですが、この際にはマネジメントサークル、プロジェクトツリーなどの手法を使って行います。

また、2つの補完的なアプローチ、定性的・定量的アプローチを行います。定性的アプローチでは、主観的な情報を得ることが可能となります、地元民の声を直接聞く、地元の専門家、国や地方自治体の政治家などの意見をきく、MdMの関係者の意見を聞く、こうした相手から話を聞くことが重要です。このためにまずは観察を行います。具体的には診療所の中にオブザーバーとして入って、地元の職員の仕事の進め方や患者との面談の方法などをオブザーブ、或いはヒアリングも行います。こうした場合は事前に質問表も準備しますが、大切なことはよく準備をするということ、同僚等とも相談をするということです。最近はグループインタビューの形式が流行っています。またブレインストーミングももちろん必要です。ポイントとして強調したいことは、定性的調査をランダムにやるのではなく、関係のある人を選んで対象とすることです。



第三段階が、コミュニティーにおける対策の優先順位付けです。必要なスキルは、同じ言語・基準といったものが必要となります。基準については先ほど申し上げました。規模や蔓延率、死傷率、件数、罹病率、再発率、それから結果、精神社会的・社会経済的結果があります。最大でもこの結果を3点に絞り込みます。この3つの課題に絞り込んだあと、

2nd step: COMMUNAL HEALTH PROBLEMS

### 2. Prioritization of Communal health problems

Prioritization is done on the basis of pre-defined criteria, but also of **negotiation** between the various players (it enables a **common language** to be found).

**Prioritization criteria** for a given population (general population or a vulnerable/forgotten population, etc)

- **Severity**
  - Mortality, handicap/dependency
- **Magnitude and spread of the problem**
  - Prevalence and incidence (rates and absolute numbers)
  - Morbidity
  - Recurrence
- **Consequences**
  - Psycho-social, social and economic consequences

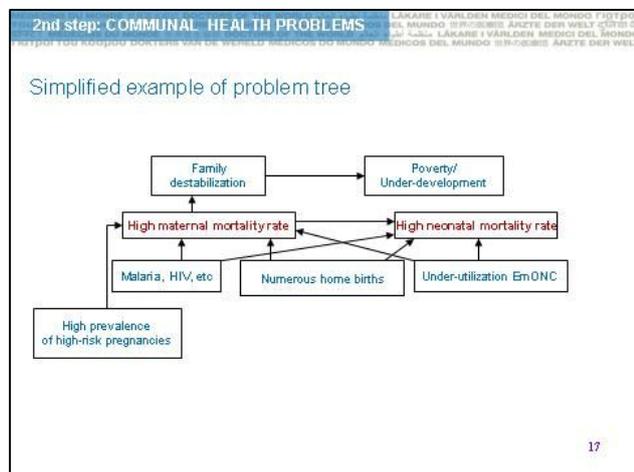
*Prioritization should lead to a shortlist – a maximum of three Communal health problems.*

15

それぞれについて検討します。どうい  
う保健医療上の決定因子があるのか、  
例えば HIV であれば、感染経路、感染  
に繋がる行動観察、情報を集めた後、  
プロブレム・ツリーを作ることになり  
ます。

具体的には、次のスライドをご覧下  
さい。左側の赤い太文字は、高い妊婦  
の死亡率ですが、これは新生児の死亡

率が高いことにつながります。また同時に、家族の崩壊や貧困につながっており、それら  
の要因には自宅出産が多い、緊急産科医  
療の活用が進んでいないといったことが  
あります。このようにツリーを使って、  
必要な医療行為を洗い出します。こうす  
ることで、医療行為の戦略の出発点とな  
ります。戦略作りを行うことで、最終的  
にどの保健医療問題に介入するか、判断  
を行うことが可能となり、最終的には介  
入戦略作りを行うこととなります。これ  
が診断段階の最後となります。ある結論  
に達したら、その結論の正当化を行いま



す。具体的にはどのような医療行為を選び、それはなぜ選ぶのか、選んだ医療行為を行う  
ことでどのような付加価値を生み出す可能性があるのかといった内容です。こうした医療  
行為の戦略は、文書化され、できるだけたくさんのステークホルダーと組織の内外で共有  
していきます。

~Point~

- ☑ プロジェクトの効果を上げるために計画策定は極めて重要
- ☑ 計画策定の際には、以下要領で診断を行う
  - ① 保健医療政策や社会文化的背景について調査
  - ② コミュニティーの保健医療問題の特定
  - ③ 優先順位付け
- ☑ 決定されたプロジェクトの実施理由、戦略、目標等は多数のステーク  
ホルダーと共有していく

### 3-2-2. Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration)

はじめに



**IOM**

**Goals, Plans, Directions  
in Peace-building Areas**

- ❖What Triggers New Projects ?
- ❖Judgments of Ending Projects
- ❖Setting Qualitative and Quantitative Goals of Projects
- ❖Monitoring of Projects

IOMの目標、計画、方向性についての本題に入る前にIOMについて、どのようなミッションに取り組んでいるのかについて、お話致します。また、平和構築におけるIOMの役割、やることについて、プロジェクト終結判断をどうするのか、定性的・定量的なゴール等についてお話を致します。

#### IOMと平和構築の係り

イントロダクションの中で、IOMについてお話しましたが、IOMの前身は欧州のICMです。提携先は色々ありますが、人を移動させることを主眼としてきました。紛争地での支援が目立ってきた結果、今では活動領域が拡大しています。例えば非自発的移住を強いられた人の支援、或いは移住の促進等があります。



**IOM Activities in Missions or  
Country Offices**

**Movement & humanitarian relief operations**

➢Resettlement, Return and Reintegration of forcibly displaced populations (Angola and Kosovo)




**IOM Activities in Missions or  
Country Offices**

**Movement & humanitarian relief operations** (in fact, only part of IOM's migration mitigation work to avoid negative secondary migration)

**Return & reintegration of IDPs and FCs**



とは言っても、もちろんそれだけではありません。アンゴラでは再定住、元戦闘員の定着、望まれない移住を回避する仕事をミッションとしています。望まれない移住への対策については、例えば、紛争後の地域において農村に復帰後、都市部への出稼ぎのために都市に移住してしまうこと等もあります。そういったことがないようにするための支援を行っています。

なぜ IOM が紛争後の処理に関わるようになったかと言うことですが、紛争は、どうしても非自発的移動を強い

るものであり、これを防ぐためです。端的に言えば、移動という名前がつくと IOM が係ることになります。IOM は正確には政府間機関であり、国連機関ではありません。ただし、国連機関ではないのですが、国連安全保安局とは関わりがあります。IOM は人を安全に秩序立って運ぶ、帰還民を元の場所に返すことが任務です。このため、最低限生きぬくことが可能なために緊急的な期間の支援も行いますし、資金があれば職業訓練なども実施しています。

紛争の前後に関して、IOM がどのように係るべきなのか、特に政府機関、またその他のステークホルダーと議論を行って検討を進めます。つまり、IOM 単体としてではなく、国連機関、統治の政府機関、地方自治体当局、それらと相談して、どのようにミッションに係っていくのかを検討し、実行に移していきます。その際には評価や、協業関係の構築を行います。被災者支援を行ったりしますが、その際に資金調達が重要です。例えば我々はリベリアではドイツ政府がドナーとなっておりますが、この場合、IOM 本部、リベリア支部、ドイツ政府との3者協力のような形になります。これらが係って資金調達が実現されます。具体的には和平協定締結を待った上で、イラクやコソヴォでもそうでしたが、締結後にすぐに介入する場合があります。また、支援の要請が緊急の場合には待機期間を置かずに入ることもあります。こうしたケースでは、ミッションがない場合でもすぐに入ります。国連機関や NGO 等との連携をはかり、ローカルスタッフを採用し、現地事務所を立ち上げ、資金調達を進め、そして事業を立ち上げる訳です。

### プロジェクトとプログラム

プロジェクトは、その定義としては「明確な目的と期限」とされています。リソースは、人・資金といった形ですし、実施に際しては全ステークホルダーとの連携、ニーズの調査、IOM の貧困削減の戦略と国連のそれとの調整も行います。ここではニーズの定義が重要となります。これらを調整した上で、パートナーを選定していきます。



The slide features the IOM logo (a globe with a scale) and the text 'IOM in Peace-building Areas'. Below the title, it asks 'Why is IOM involved in post-conflict/peace-building process? (conflict causes forced movements/migration)'. It then lists three key points: 1) IOM helps displaced people to return safely; 2) IOM provides transport assistance to returnees to their original or choice of final destination (safe and orderly manner); 3) Medical Assistance (medical screening-TRC), Reinsertion assistance (basic survival kits), and Reintegration assistance if funding permits.

ではプログラムとは何か、ということですが、「共通点のあるプロジェクトの集合」とされています。例えばアチェでは、カウンセリング紹介サービス、コミュニティー安定化プロジェクト、心のケア、社会サービス等がありましたが、これらがいくつか集まってプログラムになります。新規のプロジェクトのきっかけになるものと理解して頂ければと思います。



**IOM Projects and Programs**

What is a project?—set of defined activities

- objectives
- specified timeframe
- resources (human and financial)
- consultation with all stakeholders
- assessment needs

**IOMによる平和構築事業**

実施に際しては、まずはステークホルダーとの相談を進めます。ドナー・被災地域等と話し合いを続け、国連貧困削減戦略との調整、例えば5年間の戦略であるかもしれないのですが、観察・分析をして社会・人口的動態評価を行い、その上で新規プロジェクトの



**IOM Projects/Programs**

**Decision to pursue based on:**

- IOM's capabilities-resources
- Suitability
- Viability
- Sustainability
- IOM's mandate



**IOM Projects/Programs**

**Important questions to ask: (develop a project proposal)**

- What is the problem?
- Why should IOM be involved?
- What can be done, when, by whom and for how much?

**ANSWERS become bases for sound project**

立ち上げ可否を検討します。この結果、ドナー主体となる（インドネシアの不定期な移住プロジェクト、リベリアの国境管理プロジェクト）、或いはコミュニティー主体（過疎地における貧困削減

減プロジェクト、要請があった場合）となるといった形になります。ただし、IOMでは移住と言うテーマが無い限り、何らかの活動を実施することはありません。プロジェクト実施のための選定基準はこれに尽きます。また、IOMの現状のリソース、適切性（テー



**Ending IOM Projects**

**Projects have specific timeframes based on**

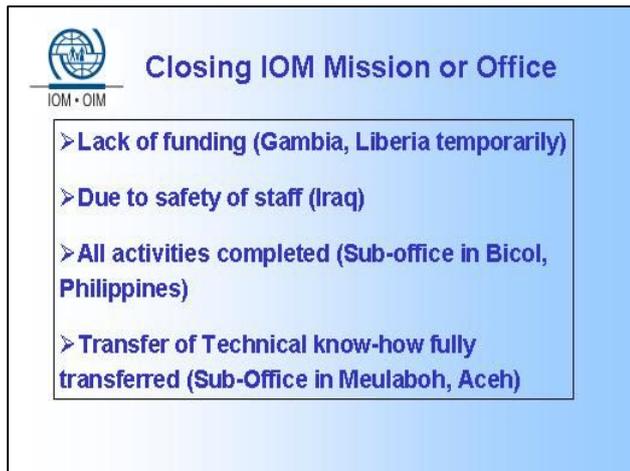
- Objectives
- Expected results
- Activities
- Post-project monitoring (2 months)
- Exit strategy (institutions and IPs involved in the process)

マ、タイミング、IOM自身の能力、マンデート（すなわち移住がテーマとなっているか）の判断、そして実現可能性とが検討されていくことになります。

またプロジェクトは、多くの災害被害がある中で、なぜIOMがやらなければならないのか、そうしたことを検討して解を出すことが不可欠です。

期待される成果についてはある程度、はっきりしておく必要があります。出口戦略を設けておく必要もあります。実際のプロジェクトの実施については、評価を行うことも必要となりますし、IPパートナーも係っています。プロジェクトの実行可能性も重要となります。

次に、IOMのオフィスを閉鎖する動機を挙げています。実際にIOMがオフィスを閉鎖した事例ですが、ガンビアでは資金調達の面で困難となり、撤退しました。リベリアも一時的に閉鎖を行ったことがあります。イラクではスタッフの安全面の問題で閉鎖を行いました。また、全活動が首尾よく完了したケースとして、フィリピンのビコールがありますし、技術的なノウハウの移転が完了したケースとしてインドネシアのアチェでのオフィス閉鎖があります。



**Closing IOM Mission or Office**

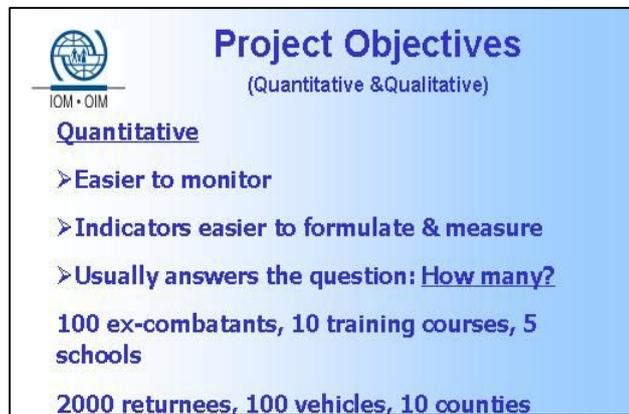
- Lack of funding (Gambia, Liberia temporarily)
- Due to safety of staff (Iraq)
- All activities completed (Sub-office in Bicol, Philippines)
- Transfer of Technical know-how fully transferred (Sub-Office in Meulaboh, Aceh)

**指標の設定**

次に、定量的・定性的分析についてですが、言うまでもなく定量的なものは取り組み易いものです。

いくつかのプロジェクトであるか、といったことが指標となる訳です。例えばDDRであれば、いくつかのプロジェクトを行ったのか、つまり学校をいくつ建てて運営しているのか、といった形になります。また、帰還促進であれば、何人の帰還民を帰還させればよいか、といったこととなります。例えば2000人、といった形で把握し易い訳です。

一方で定性的なものは計り辛いものです。VCTとは元戦闘員の職業訓練ですが、



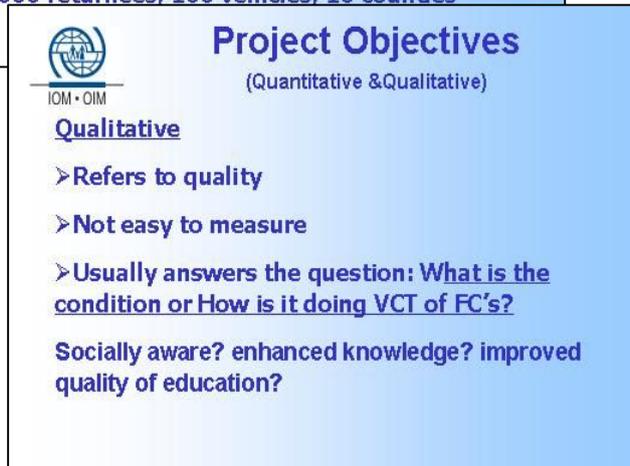
**Project Objectives**  
(Quantitative & Qualitative)

**Quantitative**

- Easier to monitor
- Indicators easier to formulate & measure
- Usually answers the question: How many?

100 ex-combatants, 10 training courses, 5 schools

2000 returnees, 100 vehicles, 10 counties



**Project Objectives**  
(Quantitative & Qualitative)

**Qualitative**

- Refers to quality
- Not easy to measure
- Usually answers the question: What is the condition or How is it doing VCT of FC's?

Socially aware? enhanced knowledge? improved quality of education?

対象者に社会性が出てきた、知識向上に繋がった、教育成果が出ている、こういったことを計ることは難しいものです。また、双方の指標による判断が難しいものです。こうした困難さはコミュニティーの問題に顕著です。例えば100人に教育訓練をする場合、定量的に人数は計ることができるのですが、成果は定性的なものになります。そこでIOMではモニタリングを重視しています。

それは外部から資金をもらうからということが大きいです。ドナーの納得感のある成果報告を行う必要があるということです。そこでモニタリングの際には、全ステークホルダーとの足並みを揃えていきます。



**Monitoring** (big deal with IOM)

**Normal operations**

- **PM monitors programme** (coordinated with Donors)
- **Staff on the ground organizes monitoring schedule & program**
- **Announced and unannounced**



**Project Objective**

**Qualitative + Quantitative elements**  
(trigger new project ideas/initiatives)

*Enhance the skills and knowledge of 100 former combatants in waste management concepts through the provision technical training courses.*

また、私は現場主義で、なるべく現場にいるようにはしておりますが、それでもやはり現場に行ってみると事前

の報告内容と違ったりすることがあります。そのため、時にはプロジェクトのモニタリングを抜き打ちで行うことは、とても重要と考えています。

また、平和構築事業の場合、セキュリティー・保安が重要な課題となります。特にセキュリティー上、モニタリングを自身で行うことが厳しい場合、現地に入り込んでいるNGO等と協力して行います。モニタリングの正当性・妥当性をはかり、検証を行う訳です。現場に詳しい当局や関係者にも話を聞きます。こうした場合、言うまでも無く信頼できるパートナーが不可欠です。私は以前、本日いらっしやっているAMDAとも、パートナーとして、こうした取り組みを実施させて頂いた経験がございます。

~Point~

- ☑ 支援を開始する際は、自身のリソース、テーマ、タイミング、適切性、実現可能性をステークホルダーとともに検討して、その地域で自身が支援を行う必要性を明らかに
- ☑ 指標は定量的・定性的両面から設定し、モニタリングに力を
- ☑ モニタリングでは、他の支援団体、政府関係者等の話も参考に
- ☑ 現場の実際の様子と報告内容とが一致しないことがある前提に立ち、モニタリングを抜き打ちで行うことも大切

<Q&A>

Q（参加者）：

IOMの業務に詳しくは無いのですが、私自身は、国際援助というものは対象国の制度や能力をつけることが重要と考えます。ゴールや出口戦略についてご紹介がありましたが、こうした考え方で取り組まないと、資金面・安全面等で先の見えない援助になりかねないと考えています。そのため、移住や人をテーマにした支援を実施しながら、対象国の政府に制度や能力をつけることを考えられないでしょうか。或いは既に実施されていて、そうした目処が付いた時が、ゴールということになるのでしょうか。

A（Paredes 講師）：

大変鋭い質問をありがとうございます。お答えですが、我々は他のパートナーと一緒に能力向上・制度作りに取り組んでいます。IOMが撤退する際には、既に現地の人々が自身で取り組むための仕組みがあり、平和への移行が可能です。こうした移行が出来るように我々は取り組んでおります。我々の任務は避難民の帰還と社会復帰であり、さらに資金が確保できれば能力向上や制度作りを行っております。

こうした出口戦略は徹底されているので、IOMは無責任な撤退はいたしません。プログラムを成功裏に実施するためには、複数のプログラムを複合的に行う必要があります。人を中心に考え、また総合的にみて、全ステークホルダーの参加を促し、弱体化している現地の制度の強化を図り、資金調達を行っていきます。おっしゃられるとおり、持続可能な制度への移行には資金も欠かせないものです。

### 3-2-3. Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka)

#### はじめに

このプレゼンテーションでは、平和構築地域における計画の方向性として、未参入国で新規事業を開始するという前提で話を進めます。また、アフガニスタン、スリランカ、アンゴラ、ウガンダ、アチェのような紛争地や紛争後国・地域でのSCのアプローチ、私自身の経験に基づいてお話しいたします。

トピックとしては、未参入国における新規事業開始のトリガー、状況分析、考慮すべきニーズ、目標・目的の設定（定量的・定性的）、実施、モニタリング、その他の課題です。

#### 進出のトリガー

それでは、新たなプロジェクト立ち上げに際して、何を考慮に入れるべきでしょうか。

ハイチ等での状況で最も重要なポイントは、緊急事態の後の人命救助等人道的支援です。紛争が発生したばかりの場合、既存の紛争が悪化している場合、自然災害が複合的人道危機を悪化させている場合もあります。アフガニスタン、ソマリア、DRCでは治安が悪化する傾向にありますし、複合的危機に人道的側面から支援が重要となります。

次に、地域住民・政府の対応能力も一つのトリガー要因となります。ハイチにはそのような対応能力がありません。3つ目は、保護のニーズとしてどのようなものがあるのかということです。4つ目は、対応することで生じる（定量的・定性的）付加価値です。NGOが入ることによりどういう違いがもたらされるのか、考えられなければなりません。他の組織がやっていることを重複してやるのか、価値をもたらすような活動は何なのかといったことです。5つ目として、国際的・国内的環境も重要です。世論（民間人の犠牲者に対する見方）やNGOとしてのブランドの価値、資金調達の可能性（個人の寄付・民間の寄付）の分析もしておく必要があります。6つ目は、物理的プレゼンスです。NGOが紛争解決・平和構築においてどの程度影響力をもてるのかということです。最後に、現地へのアクセス、政府や国民にどの程度受け入れられるかという点も重要です。アフガニスタンでは、多国籍軍が入る中で国際社会の介入へ世論が否定的になります。その中で、どう対応するのか考えられなければなりません。また、安全性についても検討が必要です。



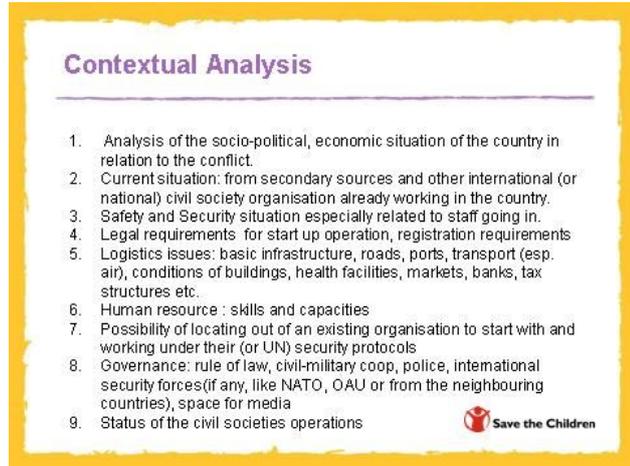
## 状況分析

NGOが入る意味合いを考えなければなりません。現地へのアクセスが悪いところについては、そこまで入っていく意味があるのかどうか、自問しなければなりません。パートナーとの関係や、社会的要因（社会、経済、政治状況）を把握すること、メディアから情報を入手することも大切です。現地セキューリティーがどのような状態であるかは、派遣するスタッフの身の安全

にも関わってきます。また、参入する場合の法的要件として、例えばNGO登録をする必要があるのかといったことがあります。さらに、活動事務所や拠点を決定する際には、円滑なロジスティクスのために、テントで宿泊施設を確保するのか、インフラや交通網、港湾、輸送手段（空路）、建物の状態、公衆衛生、マーケット、銀行、税制も考慮される必要があります。

人的資源として、現地でどのような能力を持っているかを認識しておく必要がありますし、外部からの支援とする際にも能力把握が必要となります。既存の組織からスタートできる可能性はあるかどうか、一時的にある拠点で雇用するという考え方もあります。加えて、国連のプロトコル、赤十字の手続きプロセスを遵守してその傘下で事業を開始するかどうかということもあります。

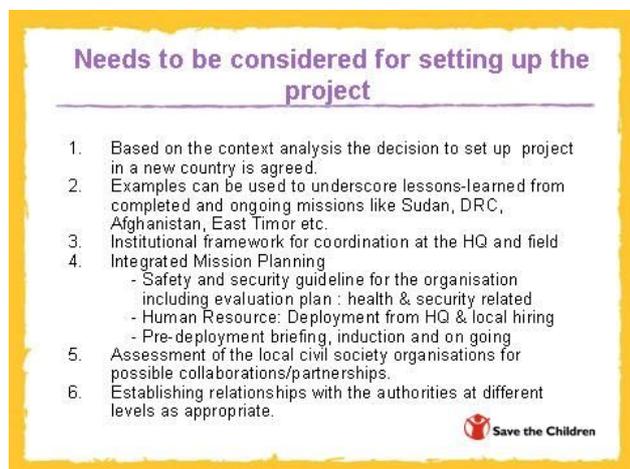
ガバナンスとして、法の支配、民軍関係、警察との関係も重要です。汚職や腐敗が横行しているのかどうかということもあります。法治国家として治安部隊は機能しているでしょうか。国際治安部隊（NATO、OAU、近隣諸国からの部隊）が活動するような状況でしょうか。メディアに報道の自由はあるでしょうか。さらに市民社会の活動状況も把握する必要があります。



## 考慮すべきニーズ

状況分析に基づき、ある国への新規参入の合意がなされた後に進められるのがニーズの把握です。

スーダン、DRC、アフガニスタンや東ティモール等の進行中のミッションから教訓を得て、学んできたことを活かすことも重要です。コーディネーションの枠組みはどうでしょうか。本部



と現場の調整という意味では、情報交換の仕方に枠組みはあるかといったことが確認される必要があります。

統合ミッション計画も作成する必要があります。組織の危機管理ガイドライン（評価計画、公衆衛生・セキュリティー関連）、必要な人的資源（本部からの展開、現地雇用）を考えた役割分担も必要です。これには研修は誰が担当するのかといったことまで含まれます。

現市民社会との協働やパートナーシップは可能かどうかの評価、現地からの情報が期待できるかということも気をつけなければなりません。さらに、現地当局と適切な関係を築くことが重要です。

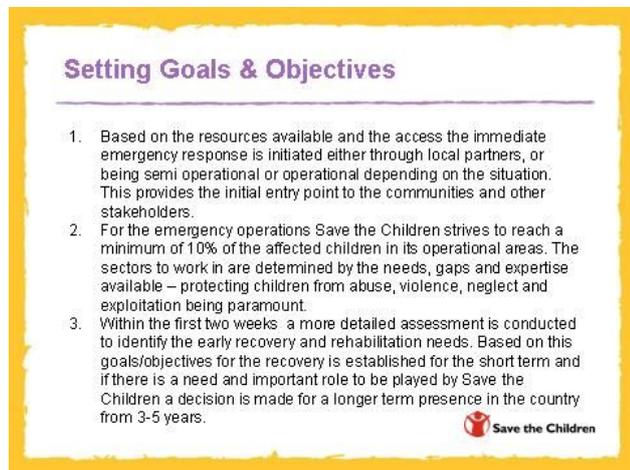
### 目標設定の仕方

今利用できるリソースとアクセスに基づき、短期的緊急支援は現地パートナーに資金のみ提供して任せるか、分担するか、本格的に活動するか、状況により決定します。NGOのみ独立して活動することもありますし、地元パートナーを活用するという戦略も考えられます。これは現地コミュニティーや他のステークホルダーと関わる最初のポイントとなります。

緊急支援では、SCは被災地における子どもの10%に支援の手を差し伸べることを目標としています。もちろん、状況により変化しますが、どのセクターから活動を開始するかはニーズ、ギャップ、活用できる知見に基づいて決定されていきます。虐待、暴力、搾取から子どもを守ることが優先されます。

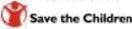
最初の2週間に詳細な調査を実施し、早期復旧のニーズを見出します。復旧支援の短期的期間の目標設定もなされますし、SCが活動するニーズや重要性があるということになれば、3~5年という長期的期間の活動についても決定がなされます。例えば、ハイチは現在緊急事態対応というのが現状ですが、5年後、10年後も視野に入れて支援を行う必要があります。

このような決定により、SCの活動が早期復興段階よりも長く求められているということになれば、関係する全



**Setting Goals & Objectives**

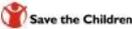
1. Based on the resources available and the access the immediate emergency response is initiated either through local partners, or being semi operational or operational depending on the situation. This provides the initial entry point to the communities and other stakeholders.
2. For the emergency operations Save the Children strives to reach a minimum of 10% of the affected children in its operational areas. The sectors to work in are determined by the needs, gaps and expertise available – protecting children from abuse, violence, neglect and exploitation being paramount.
3. Within the first two weeks a more detailed assessment is conducted to identify the early recovery and rehabilitation needs. Based on this goals/objectives for the recovery is established for the short term and if there is a need and important role to be played by Save the Children a decision is made for a longer term presence in the country from 3-5 years.

 Save the Children



**Setting Goals & Objectives...contd.**

4. Following the decision that Save the Children presence is needed beyond the early recovery stage, a detailed Child Rights Situation Analysis (CRSA) is carried out with the involvement of all the stakeholders and information collected directly from the communities, government and secondary sources. Takes anything from 2-6 months.
5. Based on the CRSA a Country Strategy Plan(CSP) is drawn up. This plan determines the sectors of work along with main goals/objectives both quantitatively & qualitatively over a minimum period of 3 to 5 years. The fundraising strategy forms an important part of CSP. Sustainability & project phase out plans are two other important components.
6. Following the Country Strategy Plan a yearly operational plan is drawn up for the projects with more specific objectives and outputs, HR Plan, Budgets and fundraising plan.

 Save the Children

ステークホルダーを巻き込み、現地コミュニティ・政府・二次資料から情報を収集し、2～6ヶ月かけて子供の権利状況分析（CRSA）を行います。

CRSAに基づき、国別戦略計画（CSP）が策定されます。この計画では、目標に沿って定量的・定性的両方の観点から事業セクターを決定します。これは最短3～5年の計画になります。資金調達戦略もCSPでは重要な部分です。持続可能性と事業の出口戦略も忘れてはならない要素です。

CSPに沿って年度計画が立てられ、より細かく目的や成果、人事計画、予算、資金調達計画を決定していきます。

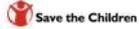
## 実施

実施段階においては、担当省庁と覚書（MoU）を交わしておくこと、つまり合意の下に行うことも重要になります。このような国では、手続きが煩雑であり、かつ、理解不足、不正の横行、政治的動向など容易ではありません。

適切なパートナーを選ぶことも大切です。新規参入者にとっては、これが結構難しいのです。中立を保つこと、組織がコミュニティからどの程度受け入れられているか、政府のパフォーマンスの把握も求められます。ある地域でうまくいっても、他では応用できないこともありますので、注意が必要です。

3つ目に、事業計画にセキュリティの観点を入れ込むことです。事業実施の障害が生じることもありますし、費用が予測できないほどに増大することもあります。また、移動費用が高んだり、職員の定着率が悪いなどもあるでしょう。これはNGOだけの問題ではなく、世界銀行や国連でも同じような課題を抱えています。

### Implementation

1. One of the most important aspect of the actual implementation is the agreement or MoU with the line ministries. Because of the nature of these countries this process is cumbersome and challenging – lack of understanding, corruption, political dynamics etc.
2. Selection of appropriate partners: often a difficult task as we are new; difficult to establish their neutrality and their acceptance with communities; government preference
3. Integrating security into project planning – factoring in that there will be frequent interruptions, cost escalations, travel, staff turnover etc.
4. Procurement of goods and services is also a difficult element during implementation.
5. Recruitment: challenges arising from the requests to accommodate candidates from the high authorities in government, staff trying to bring in their relatives.
6. Relative higher investment needed on training & capacity building for effective implementation.
7. Prepare a risk register with mitigating strategies. 

調達も場合によっては困難であり、品質が悪かったり、不正行為が生じる可能性もあります。

人員の採用に関する課題としては、多くの政府の高官から、自分の親族採用を求められることが多いということです。断らないといけないのですが、一方で慎重な対応が必要です。縁故での採用は問題があるのですが、ある親族が組織の大部分を占めることもあり得ることで。アフガニスタンでは実際にこのような状況が発生しました。

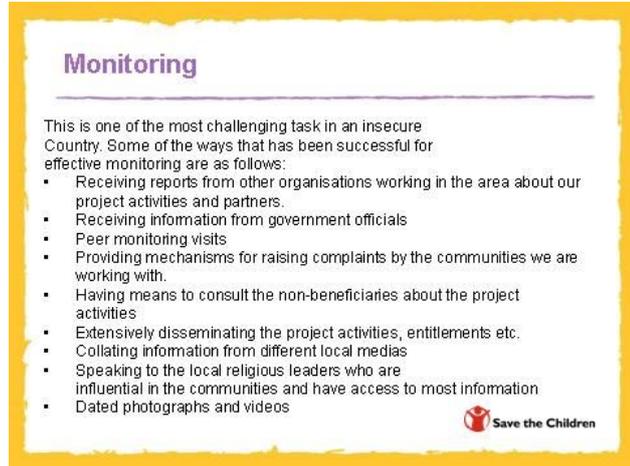
効果的な事業実施に結びつけるために、必要な訓練や能力開発へ優先的に投資される必要があります。

また、リスクや安全性にかかわる事項はリスト化し、リスク緩和策も考慮に入れつつ、

リスクの洗い出しをすることが求められます。

### モニタリング

アクセス・治安が悪い国においてモニタリングは困難を極めます。アフガニスタンで功を奏した効果的なモニタリング手法をご紹介します。まず、他の団体からの情報収集です。現地で展開しているプロジェクトの成否についての情報を得ます。次に、政府関係者からの意見取り入れです。さらに、SCのスタッフの働きぶり、他のステークホルダーとの関係についても外部から評価をもらいます。コミュニティーからの苦情を集める仕組みづくりも重要です。苦情申し立ての仕組みあってしかるべきと考えています。加えて、その苦情に対応することも求められます。事業の受益者でない人々から意見収集を行う方策を考えることもとても重要です。そのような人々は我々への見方が違うので、自分たちの想定以外に何が期待されているのか知ることが出来ます。地元の言語を使って啓蒙活動をすることも必要です。自分たちの活動を適切に知らせることで苦情も減ります。地元メディアからの情報収集（偏った情報もあるのでいろいろ集めることが必要）、現地の宗教指導者等の影響がある人からの情報収集も実施しましょう。写真は日付つきにすることで、活動の成果をはかれます。



### その他の課題

パートナーシップについてですが、訪問できないパートナーがある場合もあります。覚書を交わしていても協定条件を守ってもらうのが難しいこともあるのです。同じ言語でもステークホルダーによって認識のずれが生じることもあり得ます。パートナーシップを結んだが、相手が考える「パートナーシップ」が異なったり、ジェンダーについて観点が違ったりします。

法的要件も忘れてはなりません。NGOの名前で建設会社が登録する、など例えばアフガニスタンでは営利組



織がNGOとして登録できました。逆に、NGOが活動できない法的環境であることもあり得ます。

ある地域で活動することが、政府から良い印象を抱かれないこともあります。有権者地域に復興事業をすることで自分の票に取り込もうと、政治家が自分の選挙区に有利になるような圧力をかける場合もあります。どう汚職から逃れながら任務完了するかということも大きな課題です。見返りに何かがほしいという贈収賄がある場合もあります。

~Point~

- ☑ 進出時には、現地の状況・ニーズ・進出することによる価値・アクセス・安全状況・世論などを判断基準に
- ☑ 状況分析は、現地の人的資源・ロジスティクス・治安・政府機能などについて詳細に実施
- ☑ 保有するアクセス・リソースに基づき目標や計画を策定する。緊急支援から長期計画となる場合も
- ☑ モニタリングでは、他の団体職員、政府関係者、裨益者以外の地元住民からの意見も参考に

<Q&A>

Q（参加者）：

パートナーシップを組むことについてですが、建設会社と組んで問題があったということを紹介されていたと思います。日本のODAは建設会社が握っています。逆の発想で、お金のないNGOがパートナーシップを組んで共同で事業を実施する可能性は外国にはあるのでしょうか。寄付だけには頼れないと思います。正しい利益を得ながら運営していくことが重要と考えています。ご紹介されたケースでは、どのような弊害があったのでしょうか。

A（Naik 講師）：

建設会社との協業で、多くの学校・ソーシャルケアセンター建設を行いました。建設の請負契約は利益を上げて構わないのです。インドネシアの津波の際には、多くの施設を建設するときに関わってきました。これ自体は全く問題ありません。

問題があったケースというのは、他のNGOと協業して、コミュニティーワーカーに教育を施す能力開発事業を行ったときのことです。このNGOは政府高官と関係があったのです。営利団体だったのにNGOの申請をしていました。これは、法的には許されていたからです。国によっては規則があり、運用が違う場合もあります。企業との協業自体は問題ありませんが、法的問題を考える必要があります。ハイチ等でも建設会社が建設業に関わることはあり得ます。

Q（参加者）：

根本的質問です。平和構築のためのプロジェクト開始にあたってのプロセスをお話しいただいたと思います。貧困・開発支援を行う時のプロセスと変わらないように思われましたが、平和構築の場合、特に考慮すべき特徴は何でしょうか。

A（Naik 講師）：

私自身もそう思っています。コミュニティーに入り込むことが重要で、これは全てにおいて共通しています。平和構築で何であれ、どんな活動でもコミュニティーに受け入れてもらうことが不可欠です。どうしてそこにいるのか理解してもらわないといけません。最初に入るところで、そこから違う何かをもたらしきっかけになるからです。

ただ、分析段階で、セキュリティ関連等で人的資源を投入するときに、平和構築という知識を持っている人を投入することが求められるでしょう。その他の部分では、水道建設などの専門家を送るのと同じだと思います。だんだんに固まってくれば平和構築プロジェクトになっていきます。しかし、このような難しいプロジェクトでは、他にも様々な要素を考えないとはいけません。紛争解決・平和の構築という言葉聞き入れてくれないこともあります。実際、平和構築というのは、治安のよりよい社会をつくることですので、直接的に「平和構築」とか「紛争解決」という言葉を使わなくても良いのかとは思っています。

### 3-2-4. Mr. Pascal Daudin (CARE International)

#### 基準の設定



はじめに、基準の設定からお話しします。

プロジェクトを成功させるためには、政治的・社会的受け入れ態勢が整ってなければなりません。ですので、最初の段階でのリスク評価が重要になります。どこにリスクが潜んでいるのか、洗い出します。

次に、安全と治安ですが、管理できる範囲で活動することが前提です。状況に応じて費用負担が増えたり、事業に

遅延が生じたりもします。サービスの質にも関係するので必ず押さえるべき点です。

第三に、事業で対象とするコミュニティへのアクセスについて、どの程度の支援が必要となるのか把握することも求められます。様々な制約によりコミュニティへ到達できない可能性もあります。対立・分裂している社会では、もっとも貧困な弱者への支援が求められます。彼らの能力についてのアセスメントも必要です。

第四に、強力なパートナーも必要で、現地でそのような関係構築ができるか可能性を考えます。しかし現実には難しいことも多いです。パートナーからの物資調達が、信頼できないために実施できなくなったこともあります。

第五に、持続可能性という観点からは、地元の当事者意識、オーナーシップが求められます。支援によって能力を高めていなければ現地の人々が自立できません。

第六に、判断基準は対象国に有意義なものでなければならぬことにも注意が必要です。

第七に、NGOの活動が、そもそも現地の根本的な問題に対処できるものなのか精査する必要があります。現場に出て初めて仮説検証をする、ということにならないよう事前に十分な準備を行うこと、その前提として質の高いサービス提供を行える能力を有することが求められます。

社会的・政治的要因があるために活動が困難な局面に陥ることがあります。能力を有する職員を送ることが出来ないこともあるでしょう。私は平和構築のプログラムが出来ることに期待しています。平和構築のプログラムは、必要な専門的人材や知識が足りない中でやっているのが現状です。プログラム立ち上げの中で、3～5年の長期的支援を見据えて、関係者（ドナー、国家等）と協力していくことが不可欠でしょう。

現地では、政府の態度についても事前に評価をします。同時に、NGOの評判を高めることが重要です。長期的な活動が可能になるかどうかは現地での評判にかかっていると

す。本部からの指示を仰ぐ際にも、融通の効く対応が求められます。

### 考慮すべき要因



**Factors to consider**

- Governance
- Political stability – rule of law
- Corruption and crime level
- Legal framework
- Conflict level
- Infrastructures and services
- Governmental plans
- UN comprehensive strategy?

ガバナンス等政治的要因についてですが、平和構築事業は、無政府状態であったり、行政機能がない、民主的プロセスがない、という環境の中で進めていかなければなりません。現場の状況は複雑な情勢で、安定的でないかもしれません。

プログラムの承認に非常に煩雑な手続きを要することがあり、実施側にはフラストレーションが溜まることもあります。しかし、このような手続きを

無視すれば、法的側面から考えると国家や自治体の法律を犯すことになり得ますので、注意が必要です。

その他、紛争のレベル、インフラ、現地政府の政策も考慮に入れる必要があります。例えば井戸掘りを行う際にも、政治的に微妙な状況になる可能性があります。国内避難民への帰還支援も場合によって非常に政治的になります。現地政府がどのようなプログラムを求めているのか、制約はあるか、人々のニーズ、全て考慮に入れなければなりません。また、国連の包括的戦略があるのか、あるならば傘下でやるか否か、全て考える必要があります。

### 課題



**Issues**

- Safety and Security
  - Cost
  - Programs implementation
- Donors's agenda versus NGO plans
- Operating in complex environments
  - Humanitarian, development and security operations converging on the same places.
  - Participate or not participate to a political agenda
- Internal decision and management process

考慮すべき課題ですが、何よりもまず、資金提供をするドナーの関心と、事業を実施する NGO の意思とのバランスを図らなければ事業を円滑に進めることはできないでしょう。

平和構築を実施する複雑な情勢の現場では、同時に同じ地域で人道支援、開発支援、治安維持活動等の違うプログラムが進行しており、その調整も必要でしょう。加えて、政治的な問題の

中で進めるべきか、逆にやらないという選択肢もあります。事業を実施すると決定した場合には、活動の軸はきちんと決め、一方で関係者とのネットワークの中で活動を展開する

ことが必要です。一貫性、統制をもった活動が望まれます。

### ケアの戦略



**CARE strategy**

- Risk assessment
- Integrated approach
  - Programs versus projects
- Advocacy
- Systematic review
- Legal agreements
- Do no harm

ケア・インターナショナルに関して、慎重に取り組まないといけないのは分析の側面です。NGOとして、貧困撲滅をしよう、貧困をすれば紛争がなくなるのではないかという思い込みがあります。しかし、支援を実施することで不公平さが生まれ、それが紛争の火種原因になる可能性もあります。ですので、その辺りの整合性を持ったアプローチを重視しています。

リスクに関することですが、入国前のリスク評価として総合的リスクアセスメントを行います。例えばスリランカでは、あまりにもリスクが重い場合には事業実施を考え直すことも想定に入れていましたし、事業が中断される可能性のあるリスクも洗い出しました。このように、総合的なアセスメントが必要となります。

いろいろとお話ししてまいりましたが、言うは易し、行うは難しです。ベクトルの揃ったアプローチ、つまり横断的に全関係者にメリットになるようなアプローチというのは簡単に実現できるものではありません。その意味では、プログラムに口を挟まないかたちで支援してくれるようなステークホルダーとの関係を構築することも重要でしょう。遅延なく当初の目標が達成できているでしょうか。救援物資の配布という作業であっても、関係当局との交渉が必要となることもあるのです。

ケアの戦略として確立しているのは、コミュニティに害をもたらすことはしないということです。人々の利益のために大義を貫くということです。社会的環境を乱すことはしません。平和構築に寄与しようとした善意の活動が、地域社会に悪影響を与えるようでは意味がありません。

主体者間の利益衝突もあるでしょう。利害関係を考慮してプログラムを進める必要もあります。見解が異なる中で、共通理解を得、調整しながら進めていくことが重要です。特に外国からやってきたNGOは地元への知識も足りない中で事業を実施します。必要性を見極めて適材を配置することが必要となります。

~Point~

- ☑ 治安、コミュニティへのアクセス、持続可能性、現地パートナー等様々な側面からリスクの洗い出しを実施
- ☑ ドナーの意向、現地のニーズ、NGOとしての意思のバランスを保つことが重要
- ☑ 特に平和構築においては、様々なアクターが異なったアプローチの支援を実施しており、調整も必要
- ☑ 全てのアクターにメリットをもたらすプロジェクトの実施は容易ではないが、コミュニティに害をもたらす支援は決して実施しない

**3-3. Session 1-2（ワークショップ）**

**Session 1-2（ワークショップ）**

**『プロジェクト指標の設定』**

### 3-3-1. Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka)

#### ワークショップシナリオ（指標の設定 シナリオ A）

**Scenario A:** News has just come in that country Beira has been badly affected by flooding and about a million people are displaced half of whom are children. Fears

30年来の内戦が続くベイラ国にて、洪水が発生し、多数の死者が出ている。女性や子どもを含む1万人が死亡し、被災者の間でも感染症の流行が懸念される等、状況は劣悪である。

are that about 10,000 people (mostly women and children) have died and this figure might increase. Possibilities of spreading of water borne diseases are high amongst the displaced population in the affected areas. The government of Beira has declared national emergency and has appealed for international assistance in addition to a special request to the government of Japan. You being the director of international programmes of Save the Children, have received a query from the ministry of foreign affairs about the response in Beira and the availability of 1 million USD for one year period. You have the following additional information available on Beira:

- Beira has come out of a 3 decade long conflict after a peace agreement with the main insurgent group. However, there are many other smaller splinter groups who don't recognize the peace agreement and continue to attack government forces, offices and other institutions sporadically.
- It is one of the poorest countries with very high level of poverty, criminality and corruptions at all level.
- Government departments lack capacity both financial and human resource.
- Defense ministry is very powerful. There is no free media.
- There are only a few local civil society organisations and are weak. UN, Red Cross and few other international organisations are present in Beira.
- Under five mortality rate is about 237 per 10000 and is one of the highest in the world. All basic infrastructures including health facilities are non-existent. Literacy level is about 21% but is less than 10% for women.

**Question:** You have called a meeting of the senior managers to plan a new one year project proposal in Beira. Outline the steps you would take to initiate the project in the short term and set the goal for the 1 year.

ベイラ国での1年間の支援プロジェクトを計画し、プロジェクト終了後の目標を設定しなさい。

## ワークショップシナリオA 検討結果発表

付与されたシナリオAに沿って、班ごとに検討し、発表を行った。

### A班：

予算1億円、期間1年という限られた条件設定について、ガザで実施した支援の際の経験をもとに、支援のボリュームについて話し合いを行いました。

まず、1ヶ月分の食糧については、1,000人には配布可能だと考えました。具体的な決定には、物価の情報等が必要となるため細かくは決められませんが、1万人全員には不可能けれども、1,000人くらいであれば可能かというイメージを形成しました。



実施分野として、何もかも取り組むことはできないので、優先順位を考えました。水害被害では、まずは救助が必要となります。落ちてくると、健康診断等のニーズも出てくるでしょう。識字率が低いことから、現地の人々が衛生・健康に知識がないことが想定されます。その意味では、伝染病の予防教育を実施し、知識を根付かせることも求められると思います。また、物資が足りていない状況なので、食糧支援による栄養状態の改善も重要かと思えます。

事業を進めるにあたっての注意点は以下の通りです。

- ・ 紛争地であり治安が良くないため、軍との調整、安全確保
- ・ 政府の機能がよくないため、支援先の調整、UN、赤十字、NGOその他支援先の決定
- ・ 読み書きができない人が多いということであれば、通訳や通信手段の確保

さらに、確実な支援の手段の確保として以下のようなことを考えることが求められます。

- ・ 物資をどのようにして確保していくか、調達先の検討
- ・ 外から入る人間では出来ないのであれば、連携できるNGO、人材を探す、育てること
- ・ 我々自身の常識と、現地の常識との違いの把握

これらを考慮した上で、活動場所を決定し、体制の充実を図って事業を実施します。

### B班：

大規模な災害ですので、全体像把握のためにアセスメントチームを派遣します。災害発生日から6ヶ月後くらいまでの期間の中で、それぞれの時期に何をすべきなのかについてとりまとめを行います。具体的には10日間程度アセスメントチームを派遣し、何が最も支援に必要なのか、その国でNGOとして活動するための手続き、政府がどの程度機能して

いるのか、国連や赤十字等がどの程度の規模で活動しているのかを確認します。

アセスメントと同時に、プロジェクトデザインを進めます。例えば水害、或いは自然災害が起こった場合には、最初の災害が起こった直後の時期、つまり最初の1週間～3、4ヶ月程度の間にも最も必要となる内容についてはある程度予測が可能です。例えばシェルターが必要ですし、もちろん食料も必要です。水と衛生という点では、100万人が屋外で生活することを余儀なくされているということなので、生活用水の廃棄による下痢や感染症の懸念もあり、こうした汚染に係る支援が必要です。生活用品について述べましたが、こうした物資については発災～3ヶ月程度で、大規模な支援が始まると思います。しかし、例えばWFPが運んでくるものは小麦や大豆など、そのまま食べることが可能なものではないものです。そのため、被益者がそれを調理できるように、そしてその家庭が家族構成に従って調理できるように、つまり支援をそれぞれの生活に合わせるようにすることが重要です。

50万人の子どもの問題は重要となります。こうした被災地では、平常時にはないリスクがあります。コミュニティーの繋がりが災害により低下しているため、誘拐やレイプといったリスクに直面している子どもが膨大にいますので、その対策が第1フェーズから必要となります。同時に、ロジ・手続きの確認が必要です。NGOが活動するに際してどのような手続きが必要なのか、また現場に人材がどれだけいるのか、外から入る場合のビザの問題、また最低限の装備として、車や通信機器の確保があります。食糧確保が厳しい中で、どのようにしてスタッフの生活を確保していくのかも重要です。また、これらとは別に、お金を管理する方法を考えていかなければなりません。銀行が機能しているならば銀行口座を開きますし、給与支払いから経費処理まで何らかの会計システムを構築する必要があります。そして言うまでも無く、スタッフの安全確保も重要です。

また、予算の内訳については以下の様に考えました。

- 事務所立ち上げ：25～35万ドル
- 最初の10日分の活動費：5万ドル
- 半年間の活動費：約65万ドル

以上、半年で1億円がなくなってしまいます。結論としては足りません。4月付近で、次のプロジェクトのためのプロポーザルを作成する必要があります。ただし3ヶ月後、半年後の状況はよく分かりませんので、最初の段階で1年間の計画を作ることは不可能です。従って半年の間に、ニーズ調査を行い、次のプロジェクトに繋げる必要があります。

C班：

私たちのグループでは、大きなプロジェクトを作っていく流れについて話し合いました。そこで時間が来てしまったのですが、話し合った内容を発表します。

最初に、1年間のプロジェクトの目標を設定しました。水害は季節性のもので、毎年やってくる可能性があります。最終的には翌年同様のことが起こっても生活できるようなゴールの設定が重要であると考えました。

第一段階、つまり緊急の時期ですが、大きな災害ですので数ヶ月の期間になるでしょう。状況把握のためのデータを集め、問題をリストアップし、計画・準備を行い、活動に入ります。ここでは、感染症の可能性が高いため、避難している人々の生活の中で感染症が起これないようにしていく公衆衛生上の活動が必要と考えます。安全な水として、水のボトルを提供する、またはもっと原始的に雨水から水を得る方法等もあるでしょう。避難者が多数いる場合に、食糧の配給を行う場合は、当面のシェルターの確保も必要になります。続いて第二段階ですが、3ヶ月後、或いは4ヶ月後かもしれません。いずれにせよ第一段階と同じようなプロセスで進むと思います。最終的なゴールが目指されるように第二段階の流れを決めていくことが求められる、との前提で、以上のような流れを考えました。



同じようなプロセスで進み、最終的にはゴールが達成されるように第二段階を決めていくため、以上のような流れを考えました。

セミナーテーマでもある平和構築・セキュリティの問題もあるだろうと思います。おそらく反乱分子がいることも考えられますが、セキュリティについてはまだ議論できませんでした。しかし、通常の活動に加えて、安全について考えることは求められると思います。

#### D班：

まずは情報収集を開始します。何よりもローカルスタッフの安全確認を最初に行います。次に残ったスタッフを集めて、緊急体制構築に向けて情報共有を進めます。また、車両や通信機器、発電機等、既存のリソースを把握していきます。このようにして既にあるものをどのように活かしていくのかを加味した上で、被災地に送るべき物資を決め、それが被災地でない場合、どこから調達していくのかを検討していきます。支援のターゲットや支援地を決めることもありますが、既存インフラの無い地域等も指定されているので、まずはアクセスの容易な場所が対象になっていくのではないかと思います。また、100万ドルでは活動予算として足りませんので、すぐにアピールを出して資金集めを開始します。続いて3ヶ月程度の中期的には、シェルターの確保、物資供給を進めます。水については給水タンクや井戸の設置が必要ですし、公衆衛生の部分の取り組みも重要です。また、子どもの保護、親との再開支援も取り組んでいきますし、他団体と協力した支援活動も進めていきます。

さらに1年程度の期間では、50万人の子どもに緊急時の教育を行います。感染症（赤痢等）予防に加え、より広範な公衆衛生の取り組みも行わなければなりません。ローカルスタッフの教育も重要です。メンタル面の課題がある相手には心のケアも必要となります。

で、こうした取り組みを進めていきます。1年後の目標としては、可能な限り1年前の状態、つまり発災前の状態に近づけていくことです。

#### 講師コメント

Naik 講師：

いろいろな側面を考慮していただいたと思います。セキュリティー優先のグループがありました。危険な地域で活動する以上、これは非常に重要なことです。また、今後の防災についても考えていることは非常に印象的でした。防災は、平和構築全体にも関わってくる重要な部分です。脆弱な状況があるから紛争になるためです。資金調達まで配慮したグループもあったことは印象的でした。資金調達面でマスコミとの協業について言及したのは1グループだけでしたが、これは結構重要だと思います。

事業実施前の準備については、人事その他いろいろな点に配慮が及んでいたことは良かったと思います。

#### ワークショップシナリオ（指標の設定 シナリオ B）

**Scenario B:** During the last month of the project you receive a request from the local government and endorsed

まもなく1年間のプロジェクトが終了するが、現地政府から、支援の品質とニーズを勘案し、支援を継続してほしいとの要望を受けている。

central government of Beira to continue the good work Save the Children has been doing as the needs are extremely high and nothing significant changes has taken place as regards the education, health and economic indicators. The final evaluation of the project after the closure is to start in 3 weeks.

**Question:** Save the Children based as per the plan (A) has plans to close the project in Beira and move to set up a

ベイラでの支援を継続するか、撤退しカンボジアでの新規プロジェクトに着手するか決定し、プロセスを検討しなさい。

new project in Cambodia. Under the current situation how will you proceed considering that there is not enough resources for continuing in Beira and setting up a new project in Cambodia. Should you decide to continue to Beira, outline the planning process for determining the directions and goals of the project. If not, what steps and process would you undertake to withdraw from Beira.

## ワークショップシナリオB 検討結果発表

付与されたシナリオBに沿って、班ごとに検討し、発表を行った。

### A班：継続

ニーズがある限り、支援を行うべきだと考えますので支援を継続します。また継続に際しては、以前よりも災害に強い環境を作ることが最終的な目的となります。つまり被害を、最終目標に向かっていくためのよい機会であると捉えて事業を続けていきます。なぜ被災の程度が大きくなってしまったのか、何が悪かったのかという点を確認しないと、今後も同じになってしまうため、こうした観点で進めます。そのために具体的には、情報収集を進めて、長期的にみて問題となる部分が出てくるのではないかとといった視点で取り組んでいきます。次第に開発支援へ移行していただろうと考えており、支援を継続する地域でも、経済発展を後退させたり、経済状況の地域間格差が拡大することによる紛争勃発等にも注意して事業を進めていきます



### B班：継続

我々はベイラ残留を決定しました。議論の中で、現地にいるスタッフとしてはカンボジアの方が住み易そうということも話になりましたが、住み難い方にこそニーズがあると考えて決定しました。支援を継続するに際しては、洪水は再発すると言ったことがありますので、それを防止するために警報システムの構築等についても、JICAと組むなどして出来るのではないかと考えました。

また、経済的な復興、自立が必要となりますので、こうした支援については、流された田畑の再建などの支援を進めていきます。いずれにせよ、現地のニーズ分析を進めて実際の計画を立てていくこととなります。

### C班：撤退

シナリオと同じジレンマに陥った経験が、私は2回あります。プロジェクトを続けたいし、ニーズもある。それにも係らず本部の指示で撤退したという経験です。

我々の話し合いの中では、次の段階では大きな課題に取り組むことになるのだろうという話になりました。つまり、1年間でこれ



だけの成果を上げるというゴールを立てて、ゴールを達成したら撤退するということになると思います。こちらの様々な都合で申し訳ないけれどもということで、現地へは伝えます。カンボジアへ行かなければならないというカンボジア現地の状況までシナリオからは分かりませんが、実施にはそうした状況から判断することになると思います。

また、撤退するとはいえ、まだベイラにはニーズがあると把握しているわけなので、政府に対して広く支援を求めるような活動はしていきます。経験から言えば、要請をしてきた現地政府への説明と、これまで支援をしてきた住民への説明は若干異なると考えています。治安も良くありませんが、識字率も良くないことから、情報も入っていないだろうと思います。各支援団体が活動しており、まだ支援のニーズがある状況で、住民は自分たちのことしかまだ考えられないだろうという認識です。つまり、自分たちは大変な状態にあり、助けて欲しいという声が出てくるのが予想されます。その中でなぜ撤退をするのか、理解を得なければなりません。こちらとしては、撤退はするけれども100%見捨てるわけではない、ということを伝えることが重要だと思います。他の地域が大変な状況にあるということもPRして、政府へも継続的な活動を行うと説明します。関係機関との連携については先ほど話しましたが、関係機関にも同様の話をします。住民にも、他の団体から協力を求める方針であると伝えます。他の団体に協力してあげて欲しいと伝えることは、撤退時にトラブルが起きないようにする上でも重要なことです。

#### D班：検討

1年目の目標の達成度合いを評価します。達成した上で残るのか、達成せずに残るのかということは大きな問題ですが、その時点で再度プロジェクト評価を行った上で分析し、現状で撤退が可能なのかどうかを判断していきます。ある程度元の状態に戻れている状態であることが撤退条件なので、支援ニーズがあるとはいっても、我々が残ってやる必然性があるのかどうか、きっちりと評価を行います。例えば子ども（孤児）の問題があります。親をなくした子どもを親戚等がどれだけ引き取れるのか。仮に自団体で孤児院等を運営していたのであれば、それを移管できる団体はあるのか。あるのであれば撤退はできると考えられますが、そういった団体が存在せず、解決もしないのであれば撤退はできないと思われれます。残るリスクと出て行く際のリスク、それらを考慮して、カンボジアにどれだけニーズがあるのかについて、評価して判断をします。

#### 講師コメント

##### Naik 講師：

もちろん正解は1つではありません。最初のグループですが、外務省は大変重要なステークホルダーですね。NGO本部の考え方もあるでしょう。大きな要因はドナーがどう考えるかということです。ドナーの意向は残るか否かについて重要な指標となります。長期的な支援者というのは、NGOの存在そのものを支持してくれるものであるからです。



ベイラに残るかどうかにについての判断ですが、プロジェクトの中期的評価、治安評価から考えます。残るとする場合、治安評価面で大丈夫でしょうか。また、いずれの場合でも多くの現場で労力を使って地元のコミュニティとの関係づくり、人材育成を行ってきたことは無駄にはしてはいけません。こうした人脈等の資産は、残って何かに取り組むとした場合、次に繋がるでしょう。

本部の指示に従うというグループもありました。組織全体で見たときに、どういう意味があるのでしょうか。残ることで組織の存在意義を高められるのでしょうか、資金調達の可能性は高まるのでしょうか。これらの問いの答えがイエスであれば、残ることでしょう。最終判断は以上のような要素を洗い出して判断することになると思います。

教育について話されたグループもありました。女性の教育事業を立ち上げるのも重要です。こうした形で、重要なポイントは抑えて頂いたように思います。

また、SCについて誤解があるかと思いましたが、SCは孤児院の後押しをしたりはしません。コミュニティの中で子供が育つことを支援しているので、コミュニティの中に仕組みを作ることを推進しており、孤児院の支援は行っておりません。いずれにせよ活発な議論により、重要なポイントはおさえていただいたと思います。

**Daudin 講師：**

セキュリティーに関して、現地政府との調整が必要であるとして取り上げた根拠について教えてください。

**参加者：**

政府というより軍との調整ということです。安全確保をしなければならない状況で、今回の想定はハイチの地震と重なるだろうと考えた時、現在のハイチの様に調整がなかなかできない状況下で、軍との調整はどの様になっていくのかということについて、グループ内から軍との調整を考慮する必要があるとの意見が出てきました。

**Daudin 講師：**

明日はセキュリティーのセッションがありますが、このポイントは重要となります。調整には様々な考え方が入ってきているので、議論のポイントとして考えてみてください。

**Paredes 講師：**

戦略の組み合わせの重要性についてですが、リベリアでの活動では、6ヶ月間で限られた地域に介入を行いました。この時にはステークホルダーと議論をして、何が重要なのかプロファイリングを行いました。介入のための事前評価が必要であるということです。100万ドルの制約の中で、限られた期間でどうするか。ステークホルダーとの話し合い、徹底したプロファイリング、この2つが重要な要素だと思います。

3-4. Session 2（講義）

Session 2（講義）

『ステークホルダーとの関係構築』

### 3-4-1. Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration)

#### はじめに

このセクションでは、そもそもステークホルダーとはどのような人たちなのか、どのような関係を築くのか、全てのステークホルダーと関わるべきか、事業実施パートナー（IP）を選ぶ基準等をご説明いたします。

**Relations with Stakeholders**

**Stakeholders (+ or - influence in the process)**

- IOM works closely with all partners and stakeholders
- have a stake or interest / will benefit from process (individuals, groups, organizations, institutions)
- directly /indirectly involved
- affected by the process

**Who are the Stakeholders?**

**People Centered- IOM Approach**

- National actors (Signatories of Peace)
- National institutions
- Project participants or beneficiaries
- International actors (UN Agencies, IOs, INGOs, and Donors)
- Local Actors (local authorities, CBOs, CSOs, youth, local NGOs, etc)

#### ステークホルダーとは

ステークホルダーは、事業実施中に正か負の影響を持つ個人や団体を指します。IOMは、全てのパートナーやステークホルダーを直接的または間接的に巻き込んで、緊密に活動しています。時にはステークホルダーが直接責任を持つことも重要になります。

IOMは人への支援が中心のアプローチをとっており、ステークホルダーとしては国内主体（和平協定に直接的にかかわる当事者）、国家機関、事業実施者・裨益者、国際的アクター（国連機関、国際組織、国際NGO、ドナー）、地方アクター（地方当局、地域社会組織（CBO）、市民社会組織（CSO）、若者、現地NGO）が想定されます。

**Level of Involvement of Stakeholders**

- **Involvement at the outset**
- **Involvement in project** (each stage/process)
  - **Assessment (Ministry of Gender-GOL)**
  - **Project development**
  - **Implementation**
  - **Monitoring/Evaluation**
  - **Adjustment of Strategies**

#### ステークホルダーの関与

次に、ステークホルダーの関与レベルですが、ステークホルダーには立ち上げ段階から関わってもらおうようにしています。事業実施中は、各段階でのニーズ評価や戦略調整にも関与してもらいます。例えば、リベリアの生活支援事業について、ジェンダー専門家に関わってもらいました。



**Stakeholders: Local Actors in Aceh**

Local actors

- Mayors
- Local government agencies
- Religious leaders
- Community-based organizations
- Syiah Kuala University students



**Stakeholders: National Actors Aceh**

National actors (signatories of the peace process)

- Indonesian Government and GAM

National institution

- BAPPEDA – National Planning Agency

Project participants or beneficiaries

- Former combatants
- Conflict-affected districts
- Receiving villages

アチェのDDR事業では、インドネシア政府にも、反政府勢力にも関わってもらいましたが、元兵士の動員解除には必要なステークホルダーとなります。現地の受け入れコミュニティも重要です。国際的アクターとしては、日本政府、UNDP、USAID、GTZの存在がありました。地元のアクターとしては、市長、地方当局、宗教的主導者、地域社会組織、大学生にも関わっていただきました。



**Key Stakeholder: Government**

Issues/Problems Encountered

- Corruption (concern of their interest)
- No sense of urgency (own benefits)
- Competing strategic priorities
- Weak institutions
- Too many of stakeholders

政府との関係

我々が事業を実施する上で重要なステークホルダーである政府の課題に移ります。残念なことです。ステークホルダーとしての政府を考えたとき、汚職が避けられないことが多く見られます。個人的な経験としましては、元副大臣に、元兵士扱いで月5,000ドル払ってこないかと言われたこともありました。問題は、彼ら自身に危機感がないことです。私利私欲で働いてい

て、我々の事業の成功には関心がないのです。様々な事柄を天秤にかけたときに私利私欲が優先になるということが見受けられたり、政府の機能そのものが弱体化していることもあります。

現地コミュニティ

次に重要なステークホルダーとして、現地コミュニティがあります。トップレベルでは汚職が発生する可能性があります。また、あまりにもステークホルダーが関わりすぎるのも問題です。スープを作るシェフが多すぎるとスープがまずくなるといわれますが、まさにこのことです。様々な業務がありますから、優先順位の問題もあるでしょう。さらに、現地コミュニティが国連、他の国際機関、国際NGOから得られる恩恵を比較する傾向も見られます。例えば、国際機関の支援でも、こちらの機関からは3ヶ月支援をもらえるが、あちらからは2ヶ月しかない、といった具合です。また、リベリアでは女性の参画がなく、声を吸い上げられないという問題にも直面してきました。



**Key Stakeholders: Community**

Issues/Problems Encountered

- Corruption (leaders)
- Too many 'cooks'
- Competing priorities (multiple burden)
- Tendency to compare between UN, IOs, and INGOs - benefits
- Women not participating (not well represented)



**Key Stakeholders: Good Relations**

- Key decision makers (leaders in Liberia)
- Leaders are opinion shapers
- Best interest at heart
- Not corrupt
- Close coordination with local actors as primary architects and long time owners

私たちは、ステークホルダーとは、多くの場合良好な関係を築いてきました。リーダーが関わることで現地意見が分かることもあります。事業を進める上で直接の関係者であるからです。リベリア初の女性大統領の関わりも大きかったと考えています。



**IOM Implementing Partners**

IOM Liberia

- Sustainable Agriculture Services Unit (Agri training)

UN Agencies

- Each agency has a different selection criteria
- Sometimes within an agency, criteria differs from one mission to the other
- Sometimes they issue invitations to submit proposals

事業実施パートナー

また、IOMでは事業実施パートナー（IP）をステークホルダーとみなしています。アチェで津波の後、緊急支援機関との協業を実施しました。リベリアでは農業研修でSASUというNGOと協業しました。



**Stakeholders: IOM IPs**

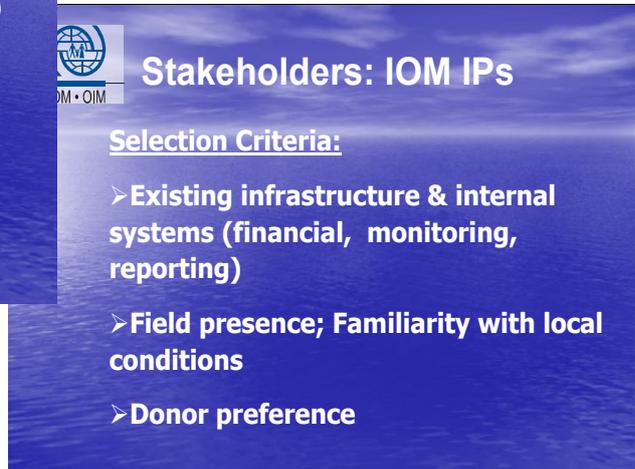
**Selection Criteria:**

- Legal entity (in country where they operate)
- Specialized expertise
- Track record (good performance record)

**Resources (human & financial)**

- Ability to contribute to the project
- Lowest cost of operation (20% S&O - 80% Ops budget ratio)

一方、国連機関との関係もあります。しかし、国連内であっても IP 採用基準が異なることがあります。

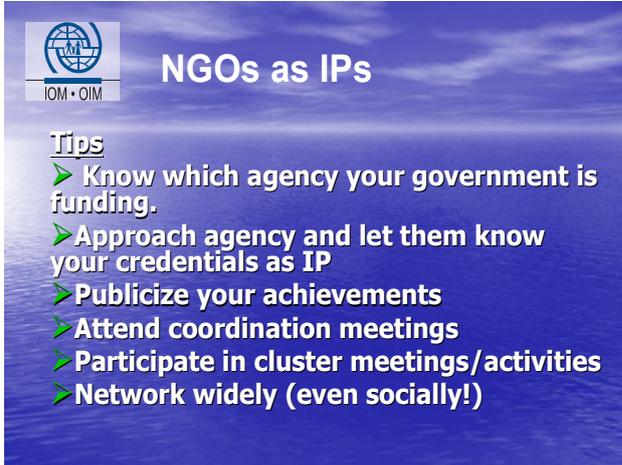


**Stakeholders: IOM IPs**

**Selection Criteria:**

- Existing infrastructure & internal systems (financial, monitoring, reporting)
- Field presence; Familiarity with local conditions
- Donor preference

事業実施パートナーを選ぶ基準としては、法人資格があること、専門性があること、実績があること、人的・資金両方のリソースがあること、オペレーションコストが低い（間接費 20%）、つまり 80%を実際のオペレーションに使う能力があること、既存のインフラがあること、内部の財政モニタリング制度や報告制度があること、現場でプレゼンスがあること、つまり地元の事情に通じていること、ドナーの賛同等が挙げられます。日本の NGO も IP になっています。



**NGOs as IPs**

**Tips**

- Know which agency your government is funding.
- Approach agency and let them know your credentials as IP
- Publicize your achievements
- Attend coordination meetings
- Participate in cluster meetings/activities
- Network widely (even socially!)

NGO を IP として選定する場合には、NGO 本国の政府機関と協力しているかを把握し、その機関にアプローチして IP 候補として考えていることを伝えます。調整会議、部門会議や活動に参加してもらい、他の機関と人脈づくりを積極的に行うことをすることも勧めます。

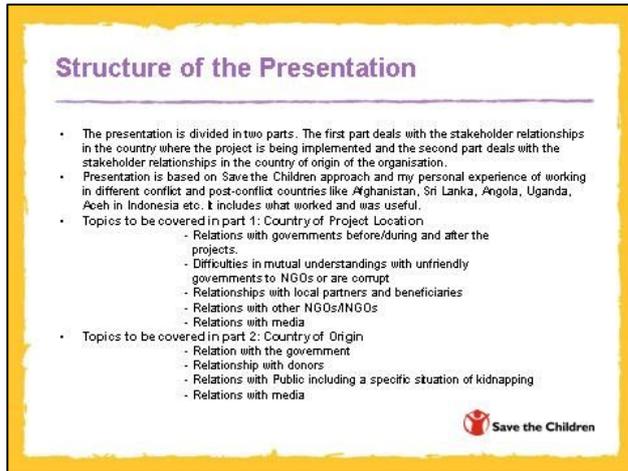
~Point~

- ☑ ステークホルダーとは、事業実施に正または負の影響をもたらすアクター
- ☑ ステークホルダーには、事業立ち上げ時から関わってもらうことが必要
- ☑ IP は IOM にとって重要なステークホルダーである。IP となるために、日本の NGO も各種機関との関係構築・人脈作りが重要である。

### 3-4-2. Mr. Prasant Naik (Save the Children in Sri Lanka)

#### はじめに

発表は 2 部構成と致します。第一部が、現場における関係構築についてです。第二部が、本国における関係構築についてです。具体的には、セーブ・ザ・チルドレンのアプローチやアフガン等の事例についてお話をします。特に、NGO に好意を持っていない政府とどの

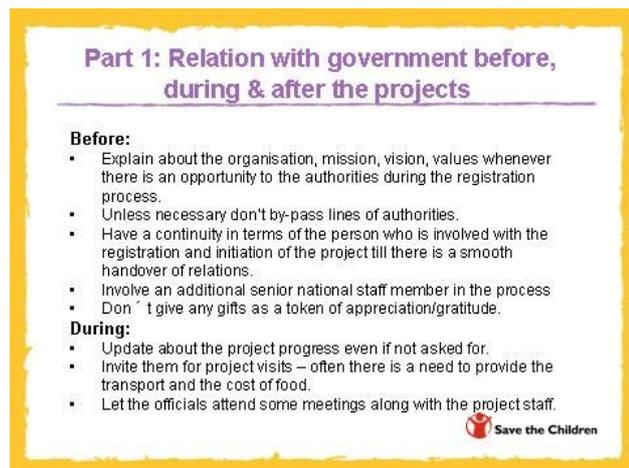


ように関係構築を進めていくのか、また汚職の問題、ローカル NGO 等のパートナーについてもお話します。日本の NGO の場合、基盤は日本にあるということになります。ドナー、政府、国民の方々との関係があります。例えば誘拐や拉致といった問題が発生したとき、どのように日本国民やメディアと関係を構築していくのかということになります。

#### 政府機関との関係

NGO のミッションやビジョンについて説明を十分に行うことが重要です。いつでも政府当局と交渉を行うことです。関係省庁と関係を構築すること、特に指揮命令システムを無視したやり取りをしないことは大原則です。紛争地域では特にこれが重要になります。

最初の段階で関与をしてきた人々との関係を継続して構築していくことがポイントとなります。例えば相手が省庁であれば、先方に入れ代わりがあった際でも、最初の交渉相手から引き継ぎを行っていくことです。こうした相手に贈り物をするのは厳禁です。感謝の意を表すためであってもプレゼントを贈ることは、誤ったメッセージを送ることになりかねません。例えばさらに大きな贈り物の要求にも繋がって



しまいます。プロジェクトの進捗報告については、省庁側が求めていなくても、報告を行うことが重要です。また、実施現場に役人や大臣を招待すること、その際には彼らの経費をプロジェクト側で負担することです。彼らに対して仕事を見せるということは、アピー

ルの機会になります。さらにパートナーの人々との面識をもってもらうことにもなります。例えば何かイベントの際にこうした人々を招くことで、良好な関係構築に繋がっていきます。

また、プロジェクトの中で誰がどういった役割を果たしているのかということ、しっかりと伝えることです。プロジェクトの支援を図るためには、直接プロジェクトに関連する部分でなくても、関連する情報を与えておくことも重要です。場合によっては当ては

まらない場合もありますが、正式に政府に伝えておくことで、良い関係構築に繋がります。引き継ぎの際にも、しっかりとハンドオーバーをするために、関係構築をしておくことです。プロジェクト完了報告をすることはもちろん、引き継ぎの文書についても政府へ報告します。またメディア等にも伝えるとさらに良いです。車両やコンピューター等の資機材があれば、それらは返却しておくことが重要です。引き継ぎをする時には、これをしっかりとやらないと、大変な困難に直面することになります。私自身もスリランカではこれをやらず、信用低下を招く結果となって苦勞したことがあります。

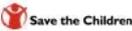
**Part 1: Relation with government before, during & after the projects...contd**

**During:**

- Invite officials to the organisational functions like the foundation day or Women's day etc.
- Clearly let the officials know who, how and other implementational details of the project
- Send formal communications acknowledging their support for the project even if it might not be the case sometimes.

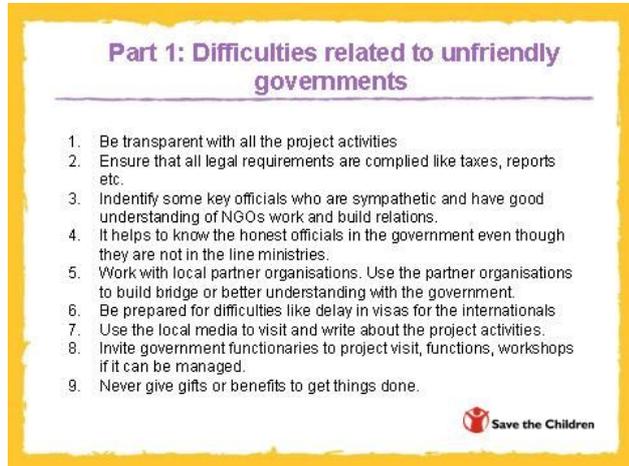
**After:**

- Have a handover function with participation of the officials
- Submit a project completion and handover document.
- If possible, invite the media and organisation/government department taking over and the officials for the handover function.
- If any project related vehicles or items need to be given to the government, it should be done.

 Save the Children

### 非好意的な政府との関係

次に、NGOに好意を抱いていない政府（例えば彼らの求める便益を提供していないから）がいる状況の中で、どうすればよいかということについてです。プロジェクト関連の活動に際して、透明性を保っていくことが重要です。また法的要件をみtasこと、税務関係の書類や報告書を期限どおりにしっかりと提出することです。これらを満たさないと活動困難となってしまいます。また、政府内にキーパーソンを発見することが重要。NGOに非好意的な政府にも、職員の中には好意的な人がいます。こうした人を巻き込むことが非常に重要となります。例えばスリランカでは、政府機関のトップは反NGOでしたが、下の人の中に、NGOの重要性を理解しているという人がいました。こうした人間を政府の中で見つけて関係を構築していくことが重要です。直接の担当部署でなくても、省庁内にそうした人がいることもあり、そうした人との関係構築も重要となります。



現地のステークホルダーはそうした事情を知っていたり、橋渡しをしてくれたりします。場合によっては、選挙区での活動を求めてくることや、こちら側が便益を提供していかない場合には邪魔をする職員もいます。そのため、彼らをNGOの事業に招いて活動への理解を促進してもらうことが重要となります。

### 現地パートナー・受益者との関係

現地のパートナーと受益者の関係については、責任者を決めて、そのパートナーと明確な合意を文書の形で取る必要があります。例えば報告の形式については、プロジェクトの最初の段階から手続きの合意が必要です。



モニタリング、特に財政的な部分、資金面での合意をどのように取りつけていくのかということは、最初の段階から合意を行うことが重要です。これはパートナー・受益者側の詐欺行為、不正行為を防止するためにも必要なポイントです。訪問対応の手順を決めておくことも重要です。訪問について、事前にアナウンスをするのかどうか、手続きなどの

細かい事項も定めておくことです。予期せぬことが起きてくることもありますので、その時に動けるように手順を定めておく必要があるのです。また受益者には、どういう選定基準・資格で選ばれているのか、全体的な情報について、責任者やこういった形で実施するのか等まで、伝えておく必要があります。また、受益者側からのクレームの申し立てルートも定めておく必要があります。

現地での打合せの際の手配についても、疎外されていると思われることのないように、パートナーとのルートも定めておく必要があります。

### 他のNGOとの関係

現地にいる国際NGO、ローカルNGOとの関係でいえば、調整会議に必ず参加することです。あなたがプロジェクトマネージャーであったりする場合、NGOを代表して参加するという意識が必要です。プロジェクトの詳細事項については、誰が何をやっているのかという情報を共有し、また何か悪いことが起こった場合に連絡をもらえるように情報共有の仕組みを構築しておく必要があります。

このようなNGOのネットワークを活用して、政府との良好な関係を構築するようにしてください。多くの国際NGOが活動する中で、政府から嫌われてしまわないように、政府から信頼のあるローカルNGOと関係構築をしていくことが重要です。また、政治的な

コメントは避けるようにしていく必要があります。自身の課題を共通の課題として支持してもらうために、他のNGOの会議に参加してください。例えばスリランカでは、政府の代表者がまったく耳を貸さない状況下で、NGOが連名で政府・大統領に嘆願書を出しました。これによって怒らせた人もいましたが、支援の実行に向けて大きく寄与しました。政府にとっても、NGOの協力があれば活動をよりよくすることができます。他のNGOと協力することによって、プロジェクトの質を高められます。特に脆弱な国で活動する際には、こうしたアプローチが重要になります。



## メディアとの関係



当該国の中で悪い印象を持たれたり、敵対的態度を取られたりしないようにする必要があります。このため我々は、メディア対応の為に選任の人間をつけています。そういった追加的な義務を負わせる際には、より大きな給与を支払って責任感を高めたりもします。メディア関係者とは、一緒にランチをとるといった行動でも大きな影響があります。また被災者のストーリーを載せて

てもらったりすることで、大きな反響を与えて政府に影響を与えることも可能となることもあります。

## 日本政府との関係

ここから第二部に移りますが、皆さんが日本においてどうするのがよいかということについてです。プロジェクト進捗の報告、ミーティングへの出席、当該国でのプロジェクトに関連する会議、特に政府が係っている会議があれば、必ず参加をして下さい。こうした場で情報共有をすることによって関係構築にも繋がります。



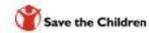
会議がある時には、政府の代表者を招いてください。ワークショップの際にも同様です。政府の人間で、スリランカでの活動に関係がある方については、招いてください。現在の日本では外務副大臣等が相当します。プロジェクトの進捗報告を行うことも重要ですし、政府職員とプロジェクトスタッフを直接面会させる機会を設けることも重要です。

## ドナーとの関係

最初に合意された内容に基づいて、プロジェクト進捗報告を行い、新たな報告についても情報共有をします。スリランカでは規模が大きくなって追加の人員投与が必要になったときにも、報告をします。暴動など、難民キャンプなどにおける子どもの虐待といった状況についても、ドナーに情報を伝えます。こうしたことを進めると、政府職員などの影響力をもった人が関与して、状況が改善することもあります。例えばプロジェクト開始の6ヶ月前から必要となる事項を明らかにして、準備を進めたりします。メディアに報道があった場合、新聞の切抜きなどを行ってドナーに渡すことも有用です。

### Part2 : Relations with Donors

- Regular updating of the progress as per the agreement.
- Sharing any other new reports, information, needs etc
- Sharing the information and intelligence which could be useful for influencing the project stakeholders for conflict resolution or peace.
- Presenting the needs for the coming year and trying to get funding assurances.
- Sharing the media reports and project successes.

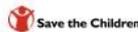


## 一般市民との関係

特に誘拐や拉致などの問題が起こったときには、どのように情報を伝えていくのか難しい状況に置かれます。アチェでは、実際に2名のスタッフが拉致されたことがあります。

### Part 2: Relations with Public (especially when there is a Kidnapping)

1. Clearly explain the details which can be shared without compromising the chances of release for staff member kidnapped.
2. Need to explain (even beforehand as preparedness) in spite of the risks and threats the internationals are needed to be there in order to contribute for saving lives, conflict resolutions and the extraordinary contributions they are making not only to the populations in need but also to the image of the home country.
3. Explain the way the organisation has been working in the country and how all precautions has been in place.
4. Ensure that the family members are in the loop and have access to all the information.
5. Its important to educate the public that this sort of risks are quite prevalent and this is not an exception
6. The organisation is working closely with all stakeholders to get the staff member released.



情報共有について、身の安全に係る機微な情報まで総てを伝えるわけではないけれども、精査してその他の情報を明らかにしておくことは重要です。一般市民に対しても提供できる情報を伝えます。また、アフガン・パキスタン・ソマリアといった地域にスタッフを派遣する際には、拉致の可能性が高いものです。そういった状況があることを見越して、拉致の可能性のあることを

一般市民に伝えておくことも重要な予防措置です。

スタッフも市民もプロジェクトに貢献してくれておりますので、これは支援が必要な人々のためだけにしているのではなく、例えば日本の国民が、NGOがこれまでの支援で成し遂げてきたことを誇りに思えるような形で共有していくことが重要です。

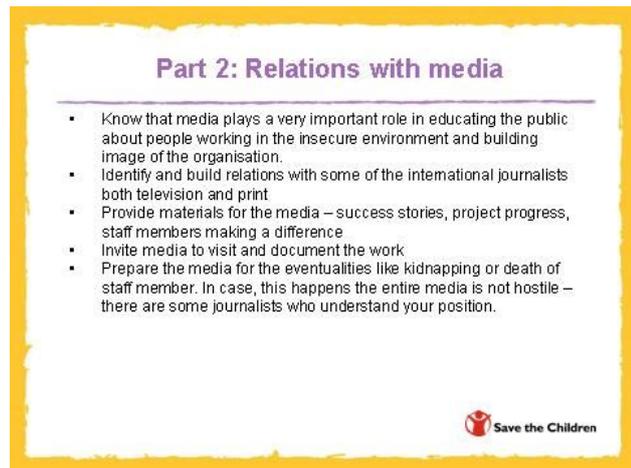
事前に有効な予防措置をとっておくことをお話しましたが、例えばアフガンでは、どのような手順で情報を共有していくかといったことが重要となります。こうした措置が無いと、誘拐・拉致等が起こった場合に、対応が混乱して悪影響を与えることになりかねません。

また、こうした事態が起こった場合、家族にも的確な形で進捗情報を伝えます。一般市民への啓蒙も必要です。拉致や誘拐といった状況は、予測はできないものですが、起こり得る状況なので、それに対応できる体制を整えていく必要があります。様々なパートナーの人々とNGO自身では見解が異なることも理解しながら進めていく必要があります。

### メディアとの関係

メディアの影響力を活かして進めていくことも重要です。この際、国際的なジャーナリストと関係を構築していくことも重要です。特に活字メディアについては、記事を通じてNGOのプロジェクト情報を広く伝えることができます。記事にスタッフの個人的な内容、ストーリー等を書いてもらうことで、NGOの活動への理解促進にも繋がります。

メディアは拉致といった状況でも好意的な対応をしてくれます。我々は、スタッフがどのような状況に置かれているのか、そうした内容について伝えることを重視しています。



私自身は、メディアは必ずしもNGOを攻撃するばかりではなく、拉致の際などは情報をしっかり伝えることで、状況を改善してもらうことが出来ると考えています。

#### ~Point~

- ☑ 政府機関には、明示的に求められなくても報告・連絡、イベントへの招待等々を積極的に行って、キーパーソンを見つけて人脈を作る
- ☑ 最初の交渉相手を大切に、ただし指揮命令系統を無視しないように注意すること、また贈り物は厳禁
- ☑ 非好意的な組織でも、中には好意的な人がいる
- ☑ 政府やパートナーとの手続き、プロセスについては最初にきめておく
- ☑ 他団体の打合せや会議等にも積極的に参加、逆に自身がイベントをする際には招待することも
- ☑ 受益者・現地パートナーには、彼らと一緒にやることにした選定基準を明確に、またクレームの申告ルートを作ること



地元のステークホルダー

**Potential local stakeholders**

- Public sector at different level (national, regional, local)
  - Ministry of Health...Hospital Director...Head Nurse
  - Ministry of Foreign Affairs
  - Ministry of Defence...
- Private sector
  - Companies
  - Private pharmacies
  - Traditional Practitioners
- Civil Society
  - Target
  - Local NGOs
  - Community leaders (religious or not)
  - Media
- Non State Armed Groups

5

地元のステークホルダーとして、どのような個人や組織が想定されるでしょうか。MDM では、公的機関（全国、地域、より小規模な自治体）、看護師長、外務省、国防省、民間部門として建設業者等企業、薬剤師・薬局、伝統医療を実践する方々、市民社会（意味合い：直接の受益者、国内 NGO、コミュニティーの指導者、メディア、マスコミ、体制側でない側）それぞれの思惑で肯定的・否定的影響が出ます。

医療 NGO ではよくありますが、女性の性器切除についてはデリケートな問題です。その場合、医療スタッフといっても地元、さらに小さなコミュニティー、女性たちに、自分の組織の意向が通らないことは十分に考えられます。デリケートな問題の場合、人類学者・社会学者の力を借りる必要があるかもしれません。決して珍しい問題ではありません。

地元以外のステークホルダー

それから地元以外のステークホルダー、例えば各国大使館、国際機関、国際赤十字、支援団体（EU、世界銀行、USAID など）も重要です。

国内 NGO

先ほども言及しました国内 NGO に戻りますが、こちらは重要な主体です。

**Potential non-local stakeholders**

- Embassies
- International organisations
  - UN agencies
  - ICRC
  - International NGOs
- Institutional donors
  - EU
  - World bank
  - USAid
  - ...

6

**Local NGOs**

**Basic NGOs**

- Local groups defending their rights
  - Dalith (India)
  - Landless (Brazil)
- Local economic interest associations
  - Cooperatives

**Emerging new NGOs**

- Developing competences on international standards
- Competing with international NGOs
- Some are trans-national
  - ACCORD and ENDA in Africa
- Do not have stable financial resources

7

現場に入るにあたって把握するようにします。国内 NGO は現地事情に通じている分、状況の分析が早いという特徴があげられます。特定のグループの権利を擁護する NGO をベーシック NGO と呼びますが、このような組織は現地に必ずあります。経済的権利を守ろうとする NGO も必ずあるといえます。生活協同組合なども含め、伝統があり、制度が整っており、現地に密着

しています。

逆に、振興 NGO もあります。振興 NGO というのは、国際基準で活動し、資金調達も国際 NGO と協業しています。国境を超える国内 NGO もあります。スタッフは欧米で教育を受けた人が少なくなく、かつては大手 NGO スタッフであった、という人も多く所属しています。USAID 等の外国当局研修を受けた人、ボスニア、アフリカ、アラブ諸国、いずれの国・地域であっても同じ概念・同じ手法で事業を実施する能力を持った人たちの集合体です。しかし、これだと不十分なこともあることは事実です。国内 NGO の別の特徴としては、資金源が安定していないということも一つありますので付け加えておきましょう。

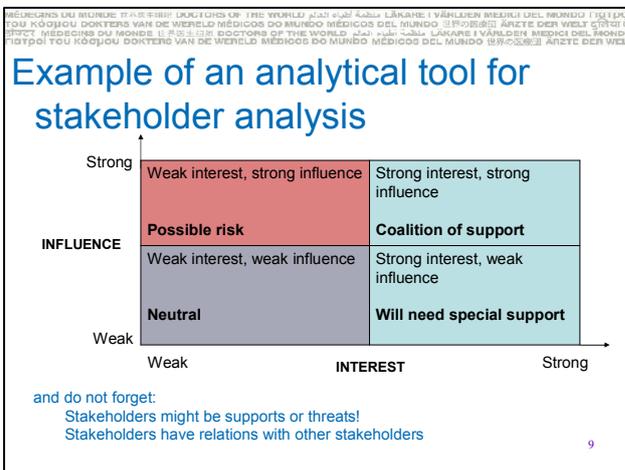
### ステークホルダー分析ツール

ステークホルダー分析ツールもありますのでご紹介しましょう。こちらの表をご覧ください。この表は、ステークホルダーの類型（公共セクター、非国家武装集団、民間セクター、市民社会、国際協力団体（国連、NGO）・資金提供者）を横軸にとり、縦軸でさらに活動レベルを地元、地域、国家・国際レベルの3つに分類します。

Example of a table listing stakeholders

	Public sector	Non State armed group	Private sector	Civil society	International cooperation (UN, NGOs, etc), funds providers
Central/national level					
Regional level					
Local level					

8



別の分析ツールもあります。このマトリクスの左上（赤色）は、「影響力は強いが関心が弱い」というグループです。これらのグループにはリスクがあるため注意が必要です。関心がそれほどないのに少し関係するだけで現場環境が大きく左右されるからです。

次に、右上は、「関心も影響力もある」というグループです。こちらは、近いうちに強力なステークホルダーとなる

可能性があるため、積極的なアプローチを行うと良いかもしれません。

右下の部分は、「影響力は弱いに関心は高い」グループです。こちらは NGO から支援する必要があるかもしれません。そのことにより影響力も高めていける可能性があります。

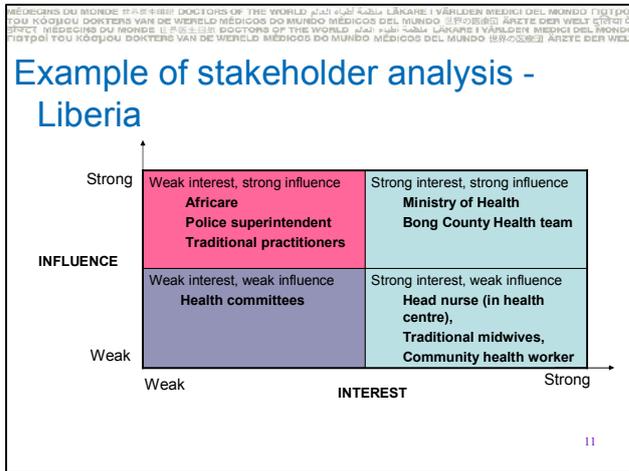
右の表は、リベリアの教訓からステークホルダーをマトリクスにしてみたものです。

同国保健省（母子保健部門）、公的機関では、それぞれの郡の保健局・保健所、国際的なステークホルダーではSC、国際赤十字、その他国際団体、クリントン財団もあります。欧州連合などいろいろな規模のステークホルダーが挙げられています。市民社会では例えば、教会、看護師長、女性グループもあげられます。

**Example - Liberia**

	Public sector	Private sector	Civil society	International cooperation (UN, NGOs, etc), funds providers
Central level	Min. Health (incl. Mother and child division)		MERCI (local NGO)	Merin, SC-UK, MSF-B, ICRC, UNICEF, WHO, Clinton Foundation, EU, USAID
Regional level (county)	County health team Superintendent	Private hospitals (esp. linked to mines or rubber plantations)	LAM	SC-UK, Africare, Clinton Foundation
Local level (community)	Deputy Superintendent Head Nurse	Traditional practitioners, private clinics, private pharmacies	Churches, Mayors, group of "traditional women," Health committees, traditional midwives, community health agents	SC-UK, Africare

10



次に、マトリクスに落とし込んでみると、各アクターの影響力と関心を分類できます。ここで分かることは、警察は関心が弱いけれども影響力高い、保健省はどちらも高い、保健所などの看護師長は、関心は高いが影響力は高くない、などということです。

影響力も関心もどちらも高い場合には、パートナーに引き込むためのワークショップを開催したりします。関心が弱い場合は現場視察の機会や事業策

定ワークショップの機会を設け、対話の機会を増やして関心を高める試みを行います。関心が高いけれども影響力がないという場合には、そのステークホルダーが能力を向上させたら、どのような効果的な活動ができるのか把握するために、研修に出席してもらうこともあります。場合によっては交通費の負担をすることもあります。こちらがフィードバックを行うことで、ステークホルダーが情報を得る機会を増やすことが重要です。

**まとめ**

関係構築が重要なのは誰もわかっていることだと思います。プロジェクトの成功には人脈作りが欠かせません。ネットワークを様々なレベルで持つことが重要です。地元で持つことは大きな問題を回避する際に鍵を握ります。現地の受け入れ体勢ともなりますし、拉致の場合、コミュニティーの人が参画することで防止にもなるでしょう。拉致になっても解決が促されることがあります。

ナイーブに考えすぎてもいけません、ステークホルダーや対話の内容によっては、望ましくない問題が生じる可能性もあるので注意が必要です。

中断・撤退することになるかもしれません。警察との衝突等、スーダンでは NGO12 団体が政府により国外追放になったこともあります。事業内容が必ずしも根付くとは限らないこと、国際 NGO として入る場合には優位性を持っていることも念頭に置きましょう。倫理に沿って警察等と協力する必要もあります。例として、ハニー・ブロマンというフランスの有名な人道支援家があります。イラクの第一次湾岸戦争でイラクの NGO がニューヨークに行くことを計画した人です。米国当局は NO といいました。これは仮説ですが、プロジェクトを立ち上げる際に現地に受け入れられるかどうかという教訓があると思います。つまり、夢は大きく、遠くのことで思いをはせることは大切ですが、同時に活動は現場で現実的に行うことと両立していくべきであるということです。

MEDECINS DU MONDE / DOCTORS OF THE WORLD / دكتور العالم / DOKTORS VAN DE WERELD / MEDICOS DO MUNDO / MÉDICOS DEL MUNDO / PROFESION ARZTE DER WELT / DOKTORS OF THE WORLD / دكتور العالم / DOKTORS VAN DE WERELD / MEDICOS DO MUNDO / MÉDICOS DEL MUNDO / PROFESION ARZTE DER WELT

## Remember

- The relationships developed now may last for the whole project implementation so start well and correctly
- Identify appropriate ways of asking questions
- Remember the privileged position you are in and respect this privilege
- Have a dream, think far, think globally but act locally in a realistic manner

15

### ~Point~

- ☑ 思考はグローバルに、行動はローカルに (Think globally, act locally)
- ☑ ステークホルダーの特定・分析は、現場の状況把握、彼らの関心・影響度把握、かつ協力・対立関係の可能性把握が目的
- ☑ 地元及びそれ以外のステークホルダーを、組織形態や活動の範囲別に表に落とし込み、関心と影響度の大きさをマトリクスに分類し、その分析結果で自分たちからの対応やアプローチを変化させる
- ☑ 国内 NGO はベーシック NGO と新興 NGO など、武装集団でも関係を構築する可能性等、ステークホルダーの特徴と現場状況を踏まえたネットワーク構築が、効果的な事業実施・問題回避に繋がる

<Q&A>

Q（参加者）：

個々のステークホルダーと関係を構築するために、武装勢力との関係も構築するとのお話でした。政府と反政府両方とどう良好な関係をつくるのでしょうか。

A（Zaccaria 講師）：

ここに書かれているのは可能性であって、必ずしも同時に良好な関係を築くことはできないかもしれません。NGOとして行うべきことはあるグループに支援をすることや、関係構築が目的ではありません。

A（Naik 講師）：

国際NGOとして中立を保つことが重要です。偏ってしまうとNGOが標的になる可能性があります。武装解除事業ではスリランカLTTEが反政府勢力で、米国当局は関係構築に参加しませんでした。テロリスト扱いだったからです。テロリスト扱いであったとしても関係のあるステークホルダーなのだからと関係構築のため各方面に説得に回りました。やりたい事業内容も説明しました。両サイドに説明したのです。多くの組織は関わらない決定をしました。

他国でも、タリバンとは付き合いはあります。タリバンは公的組織ではないのですが、非公式で関係を築かないとマイクロレベルで、SCが支援したい人に届かないからです。

何らかの形で巻き込む必要があるということです。透明性という意味ではどういうステークホルダーがいるかは明確にすることが求められます。このような例はあると思います。

### 3-4-4. Mr. Pascal Daudin (CARE International)

#### はじめに

これまでの3人の講師とは異なる角度からお話します。具体的にはセキュリティの面からステークホルダーとの関係構築をお話します。ここで重要な点として、アイデンティティの問題、我々が周りにもたれるイメージの問題があります。

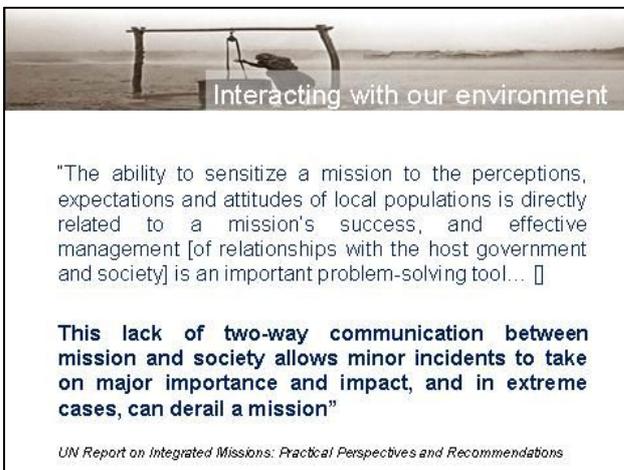
また、関係構築を行うために自身のプログラムに係ってくる人々、ステークホルダーと、関係をどのように関係を構築していくか、マッピングが重要となります。



**Safety and Security Training Session**

- Introduction : Identity, image perception
- Main safety and security issues and challenges, What's new in our operating environment(s)?
- NGO perception and image: Why CARE and other INGOs might be targeted or impacted?
- Challenges and problems
- Networking
- Actors mapping
- Positioning: from global to local
- Communication
- Integrated approach
- Debate

次のスライドは国連統合ミッションについての報告書から抜粋したものです。ミッションを現地の人々に合わせていくことが指摘されています。



**Interacting with our environment**

"The ability to sensitize a mission to the perceptions, expectations and attitudes of local populations is directly related to a mission's success, and effective management [of relationships with the host government and society] is an important problem-solving tool... □

**This lack of two-way communication between mission and society allows minor incidents to take on major importance and impact, and in extreme cases, can derail a mission"**

UN Report on Integrated Missions: Practical Perspectives and Recommendations

ステークホルダーを環境の1つとしてみなし、友好的関係を築いていくということになります。例え、それらと関わらないという決断を下しても、向こうからすれば NGO へ何らかの関わりがある可能性もあります。そのため、必ず双方向のコミュニケーションが必要なのです。

アフガニスタンでは、車両から降りて地元のリーダーと交渉を始めることが任務でしたが、このようにして地元の人々と話してはじめて、自分たちが何をやっていくのか、役割を明確にしていくことが出来ます。こうした際には、世界各地での NGO の信用性ということが大きな影響力を持ちます。また、10 数年程前、国際機関が国家主体に対して介入する権利などないと言う議論がありました。しかし我々としては、こういった国家の政策について無関心でいるわけにはいきません。

### NGOを取り巻く政治的な状況

近年は「テロとの戦い」という問題がありますが、すべてのステークホルダーと関わりを持っていく場合、こうした国際的な動向に伴うアンチ NGO の勢力に出会うことも当然あります。またテロ組織は、現地で影響力をもっているため、そこでの NGO の評判が現地全体に影響することもあります。このような地域では、多くの人々が武器を保持しながら当該地域にいるわけです。



**Political Context**

- Loss of credibility of the international community
- Return of sovereignty
  - Endless imposition of bureaucratic restrictions – Abusive use of State authority
- Impact of the GWOT
  - Restrictions imposed on aid organizations
  - Mistrust and hostility
- "3Ds", aid as part of stabilization strategies
  - **Conditionality** of aid: humanitarian agenda versus donors agenda
  - **Stabilization** aid: the continuation of war by other means
  - NGOs considered as **force multipliers**
- Multi-polar world: diminishing influence of the "North"; rejection of universality and secularist West
- Increasing radicalization, polarization and criminalization
- Diminishing state authority and emergence of non-state actors
- Expansion of violence outside areas of conflict



こうした中では、NGO に対して彼らがどのような受け止め方をしているのか、ということとは重要なポイントとなってきます。また、アメリカの外交政策で言われる 3 つの D、すなわち防衛・開発・宣伝、こういったものも NGO の活動へ影響を及ぼすことがあります。例えばこれらにより、ドナーと NGO とのアジェンダに齟齬が生じたりすることになるわけです。NGO というのはどちらかというと押し付けがましく、不利益なことをやるという受け止められ方をしていることもあります。



**Conflict Environment**

- Stakes, Causes and Actors
- Power game and dynamics
- Patterns of violence
- Evolution conflict
- Conflict related behaviors
- CARE's positioning
- CARE's resources to address security issues

Conflict is conducted in an information society, where perception and misperception very often outstrips and overtakes reality.

現在、どんな地域でも完全に無知である人というのは、あまりいないと思っただけだと思います。すなわち、NGO に対するなんらかのイメージを、既に我々が行く前からもっているものであり、中には悪い受け止め方をしている人もいるわけです。

多くの組織の主体が、急進化して武装、あるいは犯罪に走ったりもする。例えばネパールで環境保護活動（植林）に取り組んでいた団体が、森林伐採を

行うマフィアに敵対勢力とみなされたケースもありました。NGO として、こうした勢力を見過ごすわけには行かなくなります。対話の道を探るしかないのですが、活動地域によっては暴力が非常に激しくなっていることもあるのです。

### なぜ、NGO は標的となりうるのか

こうした環境では、国際 NGO は時として標的になり得ます。NGO に対するセキュリティーの問題は近年、急速に大きな課題となっており、無視することはできません。NGO は、

外国の利益を代弁していると思われたりすることも多いです。また、例えばインドネシアにおいて支援活動を行おうとした際には、なぜか現地住民の中には、NGOが利益追求ばかりしている団体だと考えている人々があり、活動困難になったことがあります。自身の活動に係らず、こうした先入観が住民にあったりすることも念頭に置かねばなりません。

こうした中でも経済状況の改善、影響力を行使した変革、それらを目的にNGOは活動していくのですが、場合によっては拒否されることもあります。さきほど、Zaccaria 講師からソマリア



における女性器の切除をすることについて話がありましたが、これはソマリアでは1つの文化的要素でもあります。プログラムを通じてデメリットや危険性、人権等々を説得しても、受け入れられるとは限らないものです。また、食料の提供をしている場合でも、NGOが市場の商人の利益を損ねていると見られかねなかったりもするものです。

### 状況分析

最初に、対立関係がどうなっているのか現地の動きを確認していかなければなりません。新しい地域に入っていく際にも、どのような利害関係があるのか、なぜそうした関係にな

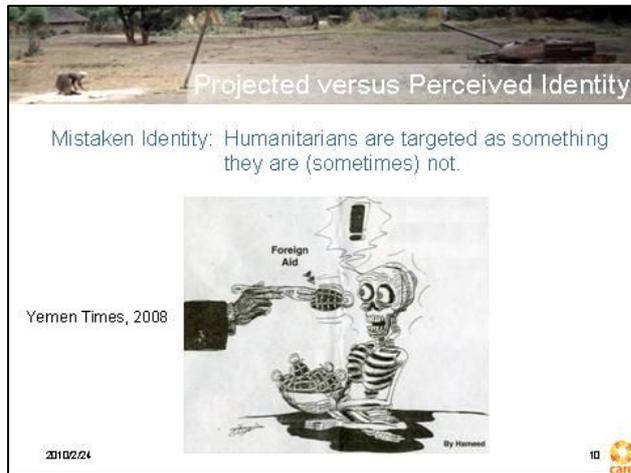


っているのか、その背景まで掘んでいく必要があります。社会によっては、対立によってまったく統治機構が機能せずに上手く行かなくなってしまっている場合もあります。例えばスーダンでは、NGOを追放しようとしていたことが1つの原因になっているのですが、国際刑事裁判所（ICC）によって大統領が起訴されたということがありました。

私は日本に来る直前に、スーダンに関して6ヶ月分のアセスメントを行ってきましたが、大統領の起訴に伴う影響、武装勢力と政府の交渉等について考慮して、次の3ヶ月、6ヶ月の予測を立てました。今後、これに応じて進めながら、状況に応じて柔軟に対応を変えていく必要があります。

## NGOのイメージとイメージ作り

次のスライドは、骸骨に外国の援助が手榴弾を食べさせようとしている絵です。衝撃的な絵ですが、これはNGOに反対の急進派が作成した絵ではありません。多くの人々が外国の援助は手榴弾を口の中に突っ込むようなものだと考えているということの表れなのです。



みなさんがどのような団体であるかは重要ではなく、みなさんがどのように受け止められているかが重要ということです。NGOとしてのイメージが重要であるということです。どのような評判が立っていて、プレスはどのようにとらえていて、一般人はどのようなイメージを持っているのか、こうしたことが重要です。

例えばスリランカでは一般的に仏教僧が嫌われています。これは仏教僧が以

前、政治的パワーをもっていたためです。

また、NGOのイメージということについてケアの場合は、モガディシオにおいては、多くの人々から難民のコミュニティーだと認識されていることがありました。ケアのような大きな組織では、一貫性のあるイメージを構築するために常に働きかけていく必要がありますが、当然乖離があることもあります。例えばエチオピアでは10年間も活動を進めてきましたが、ケアは世界を構築するようなアクターであるという認識が高まってきました。しかし、そうでない場合は積極的に働きかけをしなければなりません。NGOの国籍、本拠地のイメージもNGO自身のイメージになんらかの影響も与えます。日本のNGOはどのようなイメージをもって進めていくのか、考えていく必要があります。

NGOは多種多様で、中には目標が

### Perceptions



- Understand your agency and how others perceive it.
- Differentiate between groups which perceive your agency in different ways.
- Determine factors which contribute to agency image.
- Identify ways in which a discrepancy between what an agency tries to project and how it is actually perceived may affect security ("image gap").
- Develop strategies which enhance acceptance and reduce the "image gap."

### From rejection to security issues



- INGOs are increasingly perceived or portrayed as instruments of foreign interests
- INGOs are seen by insurgent groups as competitors for the control of local populations
- A growing number of countries and political entities view INGO aid interventions and programs as an insinuation of imported values
- The proliferation of NGOs has included a number of new NGOs whose goals and methods deviate from mainstream "humanitarianism" and this is undermining the reputation of NGOs more broadly

崇高でないNGOもあつたりしますが、地域住民からすればその違いは大して見えないものです。また、NGOは紛争を始めるために障害であると考える人々もいます。例えばメディアやNGOが目撃者になることを嫌う人もいます。或いは情報等の供給源としてのみ、観られていたりもします。スーダンでは、大型の車を持っているというだけでターゲットとなります。カージャックされた場合、その車は武装をほどこされて軍用に転用されていきます。

### 羅生門効果

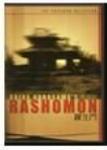
こうした仕事を進める上で、私は羅生門の考え方を最も信頼しています。羅生門はぜひ、観てください。私がこれまで見た中で、最も良い映画だと考えています。

**The « Rashomon syndrom »**

Akira Kurosawa highlights the multiplication of points of view and contractions on a same event coming from different actors and witnesses.

Actors are strongly influenced by :

- Ethnic and social background
- Political opinions
- Religious and moral values
- Interests and constraints
- Ambitions, plans and intentions



羅生門のあらすじは、林の中で男と女が旅をしていて賊に襲われる。ここで何があつたのかわからないけれども、裁判では関係者それぞれが全く違うストーリーを語り始めます。自身の関心・利益・背景・知識を基に別々のストーリーが語られます。

このように同じ事象を経験した人の間でも、それが別々のストーリーとして理解されたりするということが、重

要な視点になります。

以前、“明日”という概念が無い地域があり、このため翌日のことについて説明することがそもそも不可能であつたということもありました。

### 受け入れられるための努力

ネットワーク・人脈作りの重要性については、別の講師からも話がありましたが、他者との関係が増えれば、必ず見解が合わない人が増えていきます。しかし、こうした反対者との関係を断ち切つてはなりません。みなさんの活動の50%程度は、あらゆるステークホルダーと、場合によっては悪い影響力を及ぼすかもしれない相手であっても、交渉を進めるために労力を使っていく必要があります。

あらゆるステークホルダーに対して、

**Building Acceptance**

- Maintain contacts with all actors – develop networking – mobilize friends and allies
- Project a consistent and credible image at local and global level
- Act according to approved principles
- The leadership is responsible for mainstreaming acceptance
- Probe the environment

自身のNGOの活動が如何に重要か、わかってもらうことが重要となります。また、政府当局にも理解をしてもらい、支持をもらえるように取り組んでいくことが重要です。

~Point~

- ☑ あるステークホルダーとは関らない、といった選択肢はありえない、あらゆるステークホルダーと対話を進めていく必要がある
- ☑ 自身の団体のイメージがどのように受け取られているか、ということは、実際にどのような団体であるかということよりも重要
- ☑ イメージ作りは絶えず進めていく
- ☑ 1つの事象であっても、経験した人間によって受け止め方・ストーリーが異なるという視点は最も重要
- ☑ 活動の50%程度は、ステークホルダーとの交渉にあてて自身が受け入れられるように関係を構築していく

3-5. Session 3-1（講義）

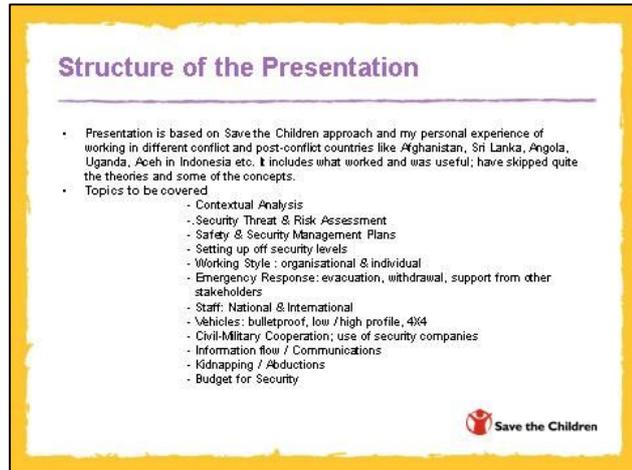
Session 3-1（講義）

『セキュリティー管理』

### 3-5-1. Mr. Prasant Naik (Save the Children in Sri Lanka)

#### はじめに

NGO スタッフのセキュリティーは、近年大きなテーマとなっています。このスライドは、Save the Childrenとして、また私自身の経験を考慮して作ってあります。

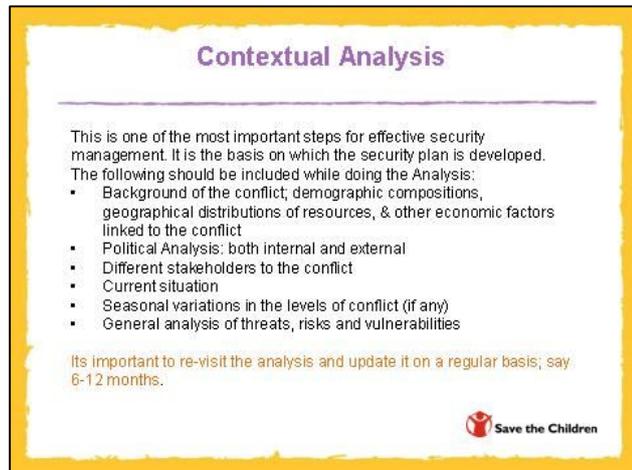


#### 状況分析

さて、状況分析を効果的に行うことは、セキュリティー管理において、最も重要となります。

分析するときに、次の要素を盛り込むことが重要です。

紛争の背景は何か、人口動静、リソースの地理的分布、資源の分布、経済的な状況がどのように紛争に影響を与えているのか、言語、国内外の政治情勢、特に意思決定集団はどこにあるのかということについてです。また近隣諸国や米国等の大国との関係、当該国に利害関係をもっている国との関係、ステークホルダーの現状、紛争は季節



ごとに変化してくるのでその違い、例えば雨季には紛争がおさまるといったことがあります。さらに脅威・脆弱性がどこにあるのか。こういった要素について周期を定めて見直しを行います。スリランカは6月に1回、アフガンは3ないし1月に1回で行っています。

そもそもリスクとは、環境の外部から、或いは内部から生じます。これは、内部の脆弱性×外部要因と定義することができます。例えばインドでは、内部の脆弱性として多様な言語があり、外部の脅威として誘拐の危険性等があります。脅威自体を抑え込むことは不可能ですが、ウィークポイントを強化することは可能です。内部にいと、リスクに次第

**Security Threat & Risk Assessment**  
...Contd

**Identifying Risk Assessment**

- Risk = Threats x Vulnerability
- Risk Level = Likelihood x Impact
- Risk Assessment about mapping this

**Risk Level Mapping**

I M P A C T	High	Medium	Low	Very Low
	High	Medium	Low	Very Low
	High	Medium	Low	Very Low
		Low	Medium	High

LIKELIHOOD

に鈍感になるもので、慣れてしまって気づいた時には手遅れになることが往々にしてあります。例えば状況悪化で出国し、再度戻ってきた際に、いかに危険であったかを再認識することになったりします。リスクマップを載せていますが、国際スタッフの死亡であれば、影響度はきわめて高いものです。全体のリスクを検証しようとするのであれば、赤い部分、危険の大きい部位、また青い部位にも注目し、

対策を練っておくことで、影響度を下げることができます。具体的に影響度を下げするためには、標準の手順書を定めておいて、深刻の程度を下げるすることができます。また、非常時の対応計画を定めておくことです。

セキュリティポリシー

カントリーオフィスで定めている SSMP (Safety & Security Management Plans) は非常に重要なものです。本部で定められたものに基づいて、脅威度、脆弱性、基本ポリシー、スタッフの役割・範囲、関連リスクを緩和するための有効な手段のガイダンス、こういったものを定めておくものです。

SSMP には、避難・移動を余儀なくされるような不測の事態、事業活動中断、自動車事故、スタッフの拘束等についても対応計画を取り入れる必要があります。新たなプログラムを作るに際して、欠かせないポイントです。もちろん新しい国に行く際には、必ず作

**Safety & Security Management Plans**

- The Country Office Safety and Security Management Plan (SSMP) complies with organisational standards and should include: assessment of the threat environment, vulnerability and relative risk; safety and security policies and procedures; staff roles and responsibilities; and guidance to effectively mitigate the associated risks of operating in all locations where the organisation is working in a country is developed and updated annually.
- The SSMP includes contingency plans and operating procedures that address: medical evacuation, non-medical evacuation and relocation, suspension of operations, motor vehicle accidents, staff detention, staff death, and other likely events as determined by the safety and security assessment.
- New country programs develop and disseminate a Safety and Security Management Plan within one month of the initial start up of the country program.
- In an emergency response, the Safety and Security Management Plan must be developed and disseminated within 7 days of the initial emergency declaration.
- Attach annexes and checklists for reference: one of the important one is telephone list.
- Review and update the document bi-annually (or more often if needed).
- The Country Office should have in place a system for regularly assessing thresholds of risk and vulnerabilities of SC staff and programs. Based on these assessments, the Country Office should take action to mitigate risk to staff. The SSMP should address the security of sensitive information on staff and beneficiaries.
- The SSMP should be the product of an internal consultative process involving a broad range of Country Office personnel (international and national).

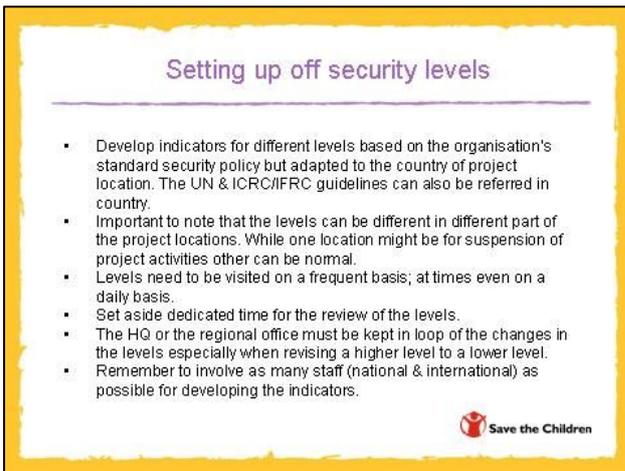
Copies of the SSMP and/or all associated security documentation should be made available to all staff as appropriate and where necessary local translation and training will be provided to ensure a full understanding of responsibilities.

ることが必要です。我々も実際に、カントリー・ディレクターがチャドにおいて流れ弾で殺害されたことがありました。こうした状況に対応するために SSMP があるのです。

これは政府による非常事態宣言から 7 日以内に配布する必要があります。重要人物や緊急事態の病院等の連絡先のリスト等も必要で、これは定期的に、例えば 3、6 ヶ月に 1 回更新していきます。また、どの程度のリスクのレベルであれば自身の組織では容認できるのか、団体ごとに、ステークホルダーとも調整して定めていきます。これによって脅威の程度を下げる事が出来ます。ローカルスタッフへ支払っている給与額なども、機密のもの

です。職員が他の人からみて良い暮らしをしているとわかったりした場合、危険に晒される結果になります。これらのSSMPの中で取り扱う情報についても、定めておく必要があります。状況によっては、パートナーとの話し合いによってでてきた結果としてスタッフに配布しても良いと思います。必要な場合は現地語に訳して提供することも必要です。SSMPを作成する際には、必要となるステークホルダーと一緒に作る事が重要です。

### セキュリティレベルの設定方法

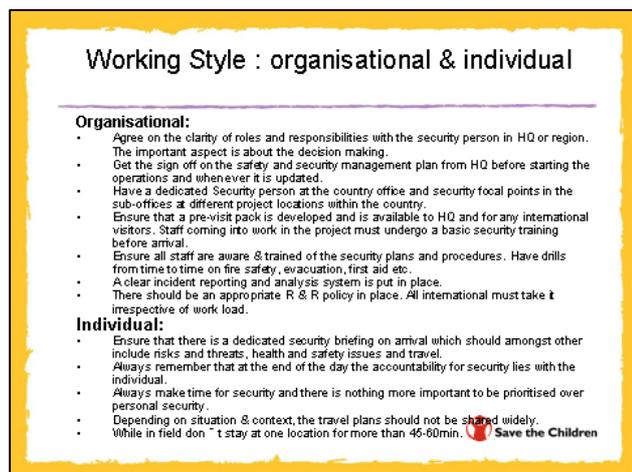


UN、国際赤十字といった組織が出しているガイドラインがあり、5が最高です。この5の段階では避難が必要になります。ただし国によって作り変える必要がありますし、或いは国の中でもレベルが違う場合、そういった事情も反映する必要があります。頻繁に、場合によっては1日に1回、レベルをみなおす必要があります。こうした作業を時間のムダと思わずに、出来るだけ時間を割いて行ってください。レベ

ルが変更された場合、地域のオフィスと本部がしっかり連携して対応を練っていく必要があります。セキュリティの責任者を定めて、進めていくことになります。

### 日々のセキュリティ管理

責任者・役割分担については、多くのスタッフの間で、共有され、理解される必要があります。SSMPの情報を更新し、共有する必要もあります。選任の人間を置いておくことは、絶対に必要です。これはサブオフィスであっても変わりません。兼任であっても、定めておくことが重要です。外国からの訪問がある場合には、プレジットパックを必ずスタッフに共有、訪問所にも配ります。アフガン等で働くスタッフには、かならず基本的なトレーニングを行うことも重要です。セキュリティ対策を、日々の業務の一環として実施するために必要となる措置です。



応急措置などの訓練を進めておくことも重要です。オフィスの中の防火訓練・応急措置

等を受けて、こういった手順で避難等をするのか、それを熟知することが可能になるようにしておく必要があります。インシデントマッピングなどを行い、どこの地域が最も危険であるかを判断しておくことも重要です。

### ワークスタイル

R&Rについても、定めておくことです。スタッフが定期的に1週間～10日の休暇をとって戻ってくることにするように定めておくことが必要となります。セキュリティーのブリーフィングについては、新たなスタッフが加わったときには必ず行うようにして下さい。セキュリティーの責任は、一人ひとりにかかっていることを念頭においておく必要があります。プログラムがどれ

ほど重要でも、身の危険を感じたら断らなければなりません。どんな事情があっても、個人の安全確保が最大に重要で、最優先事項となります。危険を顧みずに現地に行くことはナンセンスです。自身の身を守らなければ無意味なものだと私は考えています。そのためには、旅行や出張の計画は事前に漏らさないことが肝要です。アフガニスタンではドライバーや部下にさえ、知らせないようにしていました。これが身の安全確保に重要となります。また、現場に赴く際には長く同じ場所に居続けないようにして下さい。アフガンでは、1つの村に1時間ないし数時間以上留まることはしませんでした。とくに現地調査中はそのようにしていました。予測不能な事態に対応することになりますが、それは起こりうるということを念頭においてください。つまり、相手が予測できる行動をとらないようにすることです。

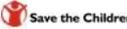
例えば行きつけの店や、毎朝同じ時間の出勤等はいけません。服装や姿勢、手振り身振り等も地元の習慣を尊重することがセキュリティーにとって重要となります。パートナーや地元政府に対しても、尊重の態度をとることが重要です。複数の言語がある中では、あるひとつの言語のみ勉強することは避けてください。誤ったメッセージを伝えることになってしまいます。万一に際しても300～500USドル程度の現金は常に携帯しておくことかと思えます。緊急事態（状況悪化）に対応するときには、事前に計画をたてておくこと

**Working Style : organisational & individual**  
...contd.

---

**Individual:**

- Maintain an element of unpredictability in all your activities => don't be predictable of follow a routine.
- Be culturally sensitive: important to learn how to dress, speak and use gestures.
- Respect is an important element for personal security – try to have a good inter personal relationships with national staff, partners and government officials.
- If there are multiple languages in the country don't go for learning any particular one – sends a wrong sign to staffs speaking other languages. Same is the case while deciding on visiting the homes of national staff: use discretion.
- In this context there is no personal time = one represents the organisation 24 hours and hence one has to lead by example as far as practicable.
- Never be complacent about security procedures and protocols.
- Always ensure at least one of your colleagues is aware about your movements and whereabouts.
- Maintain an exercise regime to manage stress: the equipments could be in the Guest House (preferable) or can be arranged with UN or any other organisation having it.
- Identify someone from another organisation or in the HQ or friend/family member with whom you can speak and share your feelings/anxieties (if any).
- If there is no obligation to carry some personal cash, ensure that you have at least 300-500USD in your personal possession all the time.

 Save the Children

**Emergency Response: evacuation, withdrawal, support from other stakeholders**

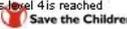
---

**Evacuation:**

- Ensure that all internationals are aware of the evacuation plan which is an important part of the safety and security management plan for the country. If necessary, they should be trained by the security person and a mock drill be organised for every new comer.
- Generally the evacuation plan is for the internationals but the national staff should be made clear about this, so that, there is no misunderstandings or feelings of discriminations.
- Evacuation plans for medical reason is a bit different than the security one.
- Ensure that all internationals have valid visas for some of the neighbouring countries considered safe or relatively safe.

**Withdrawal:**

- It's a decision generally made jointly with the HQ/RO, unless in extraordinary situations where the contexts changes drastically in hours.
- As one goes through the security phases/levels, towards withdrawal (last level/phase) the non-essential staff and their dependents are withdrawn well before arriving at the last stage (level 2). By level 3-4 arrangements are in place to handover the project to senior national staff to maintain presence till the withdrawal decision is revisited.
- In case, it's a permanent withdrawal, the office closure procedure should followed with information to the government and clearing all liabilities to the staffs.
- Important to be in touch with other organisations and UN as soon as level 4 is reached and discussions of withdrawal starts.

 Save the Children

が重要です。避難する際には、外国のビザなども取得しておく必要があります。撤退の決断は、本部と地域オフィスの共同で判断して行うことです。またステークホルダーとの合意も必要となります。例えば UN や大使館等との合意が必要です。海外からのスタッフメンバーとの共同のミーティングをもつことも重要です。緊急時には日ごろの備えがものをいいます。例えばフォローアップに際しても電話番号等をリスト化しておくこと、代替案は複数持つておくことです。

### ローカルスタッフと国際スタッフの扱いの差異

**Staff: National & International**

1. This is an important issue both for security and effective programme implementation, for if not managed well it could bring in a feeling of discriminations and separation between internationals and nationals.
2. At the outset, while a new national staff member joins the difference between the entitlements with international be explained along with the reasons behind them. It has to be a transparent process.
3. It's a good practice to have it discussed in the staff meetings from time to time.
4. Good not to have difference in availing health services, hotel accommodations and if possible the Guest houses could be for both nations and internationals.
5. Too much difference in salaries is not advisable between nationals and internationals. The perks in terms of hardship allowance, accommodation, food etc. are acceptable to the national staff.
6. The evacuation plan must be clearly explained to the national staff that they are not entitled as it is often a matter of misconception (many national staff from these countries want to move out when the situation is bad).

 Save the Children

国内外のスタッフを、いかにして扱うかは重要な問題です。スタッフミーティングを通じて、スタッフ自身に不快な、或いは微妙な問題があったら、必ず言ってもらえるようにしておくことが重要です。ただし避難のプランに関して説明する際には、ローカルスタッフはメンバーに加えません。避難プランはあくまで国際スタッフが対象となります。絶対の正解はないと思いま

すが、多くのオプションをもっておくことは重要です。車両を借りた際には毎日返すのではなく、自身でしっかり管理をしてください。私個人の意見としては PMC (Private Military Company) を使うことは反対です。例えば地元政府との関係が良かったとしても、この扱いには慎重にしなければなりません。

また、拉致等が起こった際には、どのような場合でも、身代金を払うようなことはしません。交渉のプロセスの戦略は極秘にして、家族には人質に関する情報について、何をやっているのかを伝えます。場合によっては伏せるべき情報もあると考えています。

**Kidnapping / Abduction**

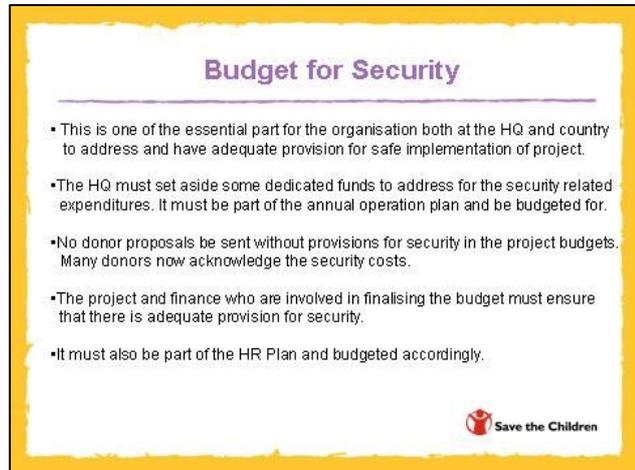
In the event of the abduction of a organisation's staff member the following policies will apply:

- \*Organisation will use all appropriate means to secure the release of an abducted staff member.
- \*Organisation cannot give in to the demands of abductors including the payment of ransom for the release of staff members.
- \*Neither the organisation, government authorities, nor the hostage negotiators will reveal the exact strategies that will be employed during the negotiation process
- \*Organisation will keep family members apprised of the situation and offer support to families throughout and after the ordeal.
- \*Organisation will ensure that post-abduction procedures will include an organizational debriefing, access to professional counseling and other support deemed necessary to support recovery.
- \*All staff both national and internationals are aware of the Kidnapping/abduction procedures which is a part of the safety and Security management Plan
- \*Learn from the other organisations who have gone through a Kidnapping or abduction of their staff member.

 Save the Children

## 予算

セキュリティー予算については、これを見過ごしてはいけません。本部と当該国のレベルで重要なことを定めま  
す。本部では専用の資金を置いてお  
いて、年次の予算計画に組み込んでおく  
ことが重要です。ドナーにも、セキュ  
リティー予算の重要性を説明し、その  
ための予算を組み込む必要があります。  
セキュリティー予算は、人事計画の中  
に組み込むことが必要になります。



### ~Point~

- ☑ NGOを取り巻くリスクは内部の脆弱性と外部要因から顕在化する。  
それぞれを分析して、ウィークポイントに対策を講じていくこと
- ☑ SSMP (Safety & Security Management Plans) を定めて定期的に更新することは必須。この中で許容できるリスクレベルを決定し、ステークホルダーとも共有を
- ☑ セキュリティー関連の予算の重要性をドナーにもしっかり説明を

<Q&A>

Q（参加者）：

現金 300～500US ドルを持ってというお話がありましたが、緊急避難的に検問所で賄賂のような形で使用することには賛成できません。賄賂は最後の手段ではないかと思えます。通常の避難のために事務所に正当な予算を用意しておくのが第一と思えます。お金を個人がもって、対処してしまうということはいかがなのでしょう。

A（Naik 講師）：

賄賂を渡すことの是非についてですが、確かに我々のスタッフの中でも以前、警察と事故を起こして修理代として賄賂を支払って捕まったことがありました。この時には本部の責任者にまでその支払い事実が伝わっていき、問題となったのですが、事故を起こした相手の警察官に修理代 2,000 ドルを支払っていました。

ですが、こうした検問所というのは、こういった賄賂の話とは違う話で、緊急時のチケットの手配などのためには、常に現金を準備しておくことが重要なのです。別の例ですが、例えば通訳がない時に武装した人間に出会った際に、有無をいわず攻撃を受けたりすることがあります。こうした際にも現金で解決できる可能性があります。こうしたことを考慮すると、現金を持つことによるネガティブな要素はそれほどないのでしょうか。

また、私自身の経験ですが空港で 5 ドルのために長時間待たされたときがありました。こうした事態を回避するのに多少の現金は重要ではないのでしょうか。いかがでしょうか。

Q（参加者）：

私もそうした状況に遭遇したことがありますが、しかし、現金を渡すと言うのはかなり議論の余地があるかと思えます。

A（Naik 講師）：

もちろん議論を呼ぶことだと思います。

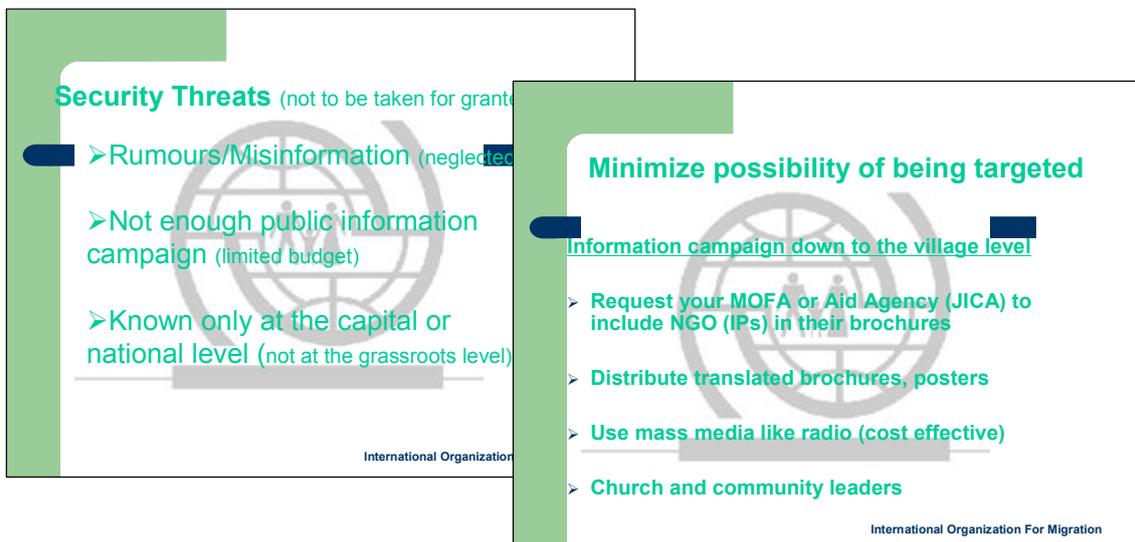
ですが、例えば先ほどの例では、警察官が実際に警察官なのか、或いは攻撃されたり、レイプされたりする、そんな状況ではなかったのか、こういった詳細まで考えれば、現金を持たないことでセキュリティ上の問題が大きくなってしまいうこともあります。現金があれば何とかなったりする状況もあるのではないのでしょうか。

### 3-5-2. Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration)



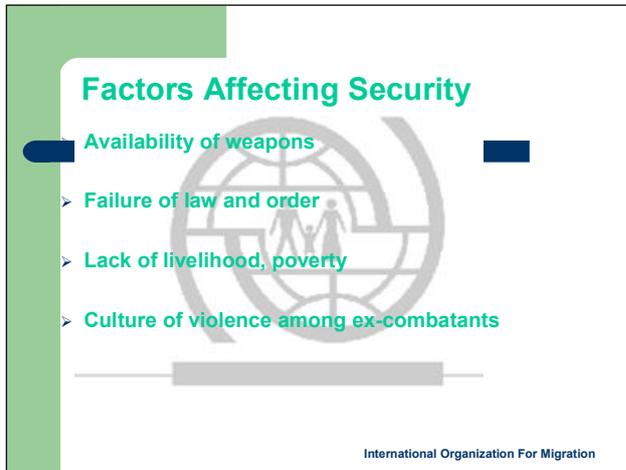
#### はじめに

IOM のセキュリティー方針は、基本的に国連の安全基準に沿っています。こちらは 2003 年イラクのモスル事務所へ RPG というロケット弾が投げ込まれた時の写真です。この時は、幸い全員無事だったのですが、過去には IOM の車両が狙われたこともあります。国際職員が重傷を負いました。なぜ、IOM が攻撃されたのでしょうか。



これまでの教訓として、セキュリティー上の問題は、誤った情報や噂が原因で発生する可能性があるということです。予算が限られているため、広報活動に制約があるということも一つありますが、広報は、出来れば草の根・地域レベルにも行う必要があります。モスルの場合には、広報に問題があったと思われます。資源に制限がある場合には、外務省、JICA、その他の NGO をお願いしてパンフレット等に情報を載せてもらうようにします。

予算に余裕がある場合には、ラジオの使用等コストに見合った媒体を使用したり、教会等で集会を開催することも考えられるでしょう。

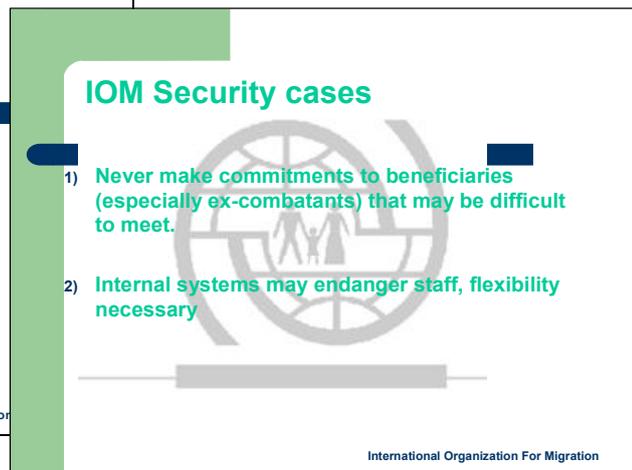
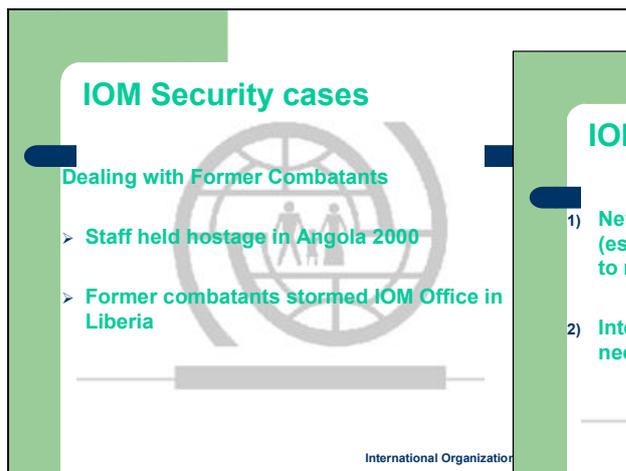


現場において、平和構築事業の妨げになるのは、

- 武器が使用される可能性、
- 法の支配の欠如、
- 生活能力の欠如や貧困、
- 元兵士の間で、暴力で抑えつける文化が残っているか、

というような要素です。元兵士は生活能力が十分でないことがあり、物事を進める上で暴力に頼ってしまうことが

ありますので、DDR事業を実施するには事業実施主体として職員自身も必要です。



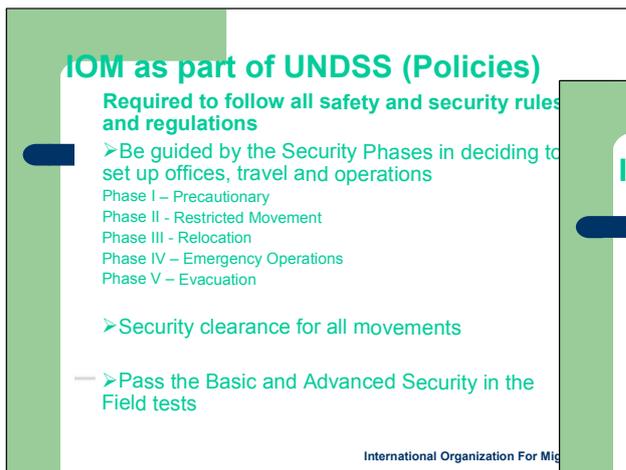
IOMでの活動に従事していて、私が遭遇した危険な場面は、アンゴラのDDRの活動現場で、2000年アンゴラでの元兵士によるIOM職員人質事件です。リベリアでは、元兵士がIOM事務所を襲いました。その理由は、元兵士たちが居住していた地域へ食糧と水の供給が遅れていたためでした。また元兵士へ約束していた生活補助の支払いが遅れたことも原因でした。事件では、職員が身ぐるみ剥がれて捕らわれました。DDRの活動で元兵士とは安易に約束をしてはいけません。内部で確立したシステムによって、かえって職員に危険が及ぶ可能性があります。例えば、私は以前ダカールの資金調達に頼っていたのですが、元戦闘員へ生活補助を支払わなければならない日時に遅れたことがあります。受け手である元兵士に対し、この辺りを柔軟に考えてもらえるようにする工夫が必要です。



紛争後という状況下で、治安レベルは地域ごとに全く異なることに注意が必要です。例えば、イラクとアフガニスタンと比べてリベリアを考えてみましょう。いずれの国も危険です。しかし、危険度が明らかに異なることは皆さんも想像がつくでしょう。

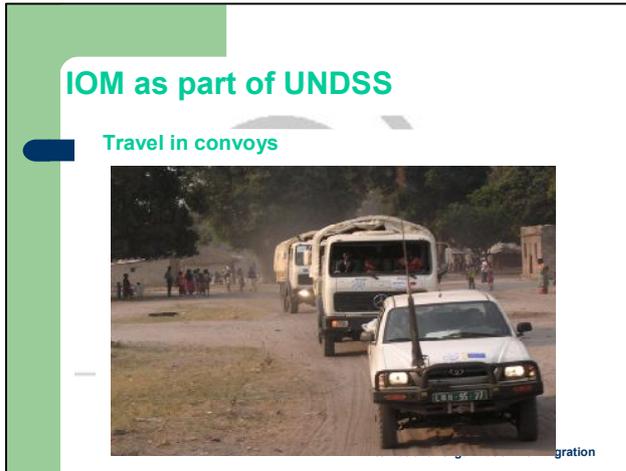
危険があるということは、現場で活動に従事する本人はもちろんのこと、その家族もきちんと認識する必要があります。平和構築事業を行う現場とい

うのは不安定な職場環境であり、不安定な職場環境にはストレスがつきものでそれが仕事の一部であるということです。



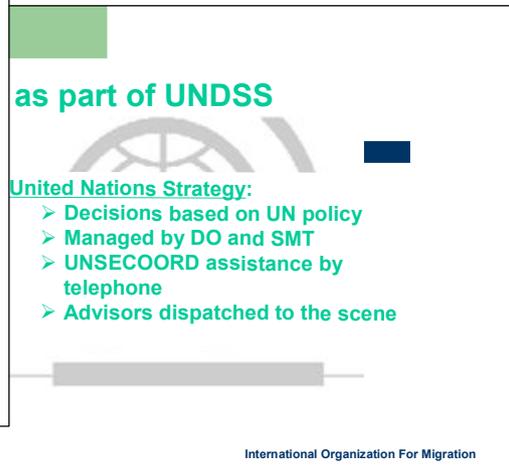
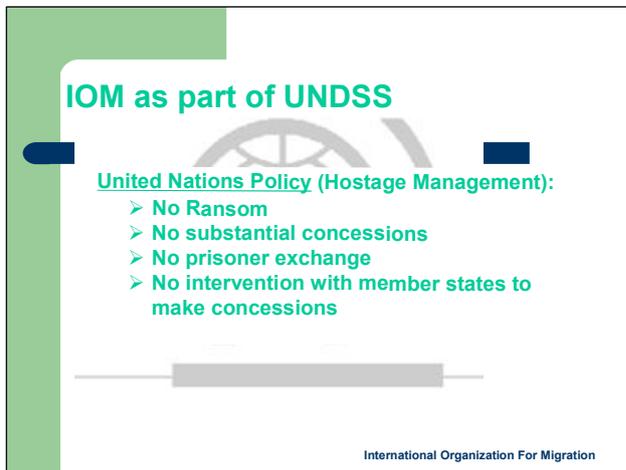
## UNDSS

IOMはUNDSSに参画し、UNDSSの安全基準、5つのフェーズに準拠しています。（UNDSSは、かつてUNCOODと呼ばれていたところです。）紛争後の平和構築であれば1（注意喚起）～5（撤退）のフェーズのいずれであっても、移動において常に許可が必要となります。例えば私の今回の日本への出張もUNDSSの許可を得て可能となりました。どこへ行くにも許可が必要になるということです。

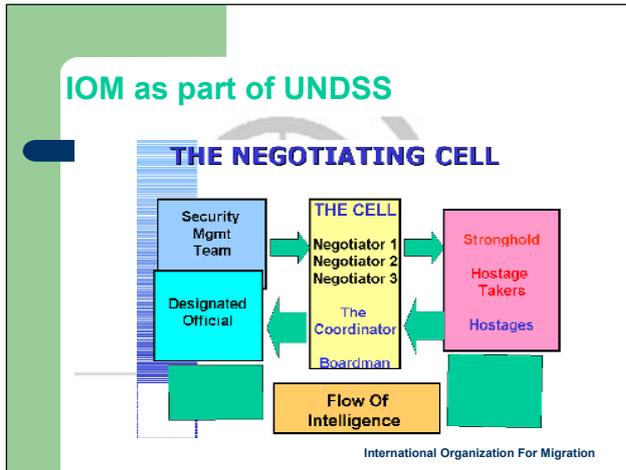


現場における活動では、安全基準をクリアする必要があります。MOS という、事務所と車両に関する最低安全活動基準がありますが、防弾車の使用や、ラジオの設置等が詳細に定められています。どこかに移動するときには必ず事務所へ連絡を入れます。現地事務所は鉄条網が張り巡らされています。これも規定にあります。MORSS（セキュリティー担当事務所）により、事務所や住居が安全基準に準拠しているか確認

されます。例えば、リベリアの私の住居には、24 時間体制で 5 人が警備にあたっています。移動の際は、スライドにあるように護送も必要となります。



次に、人質に取られた場合ですが、身代金は払わないということが国連の方針です。IOM が譲歩を行わない、捕虜の交換は行わない、加盟国が関わっても譲歩をしない、ということもあります。国連の戦略としては、人質事件が発生した場合、国連の方針にもとづいた意思決定がなされ、DO・SMT により管理され、国連安全調整室（UNSECOORD）が電話によるアドバイスをを行い、現場に職員を派遣します。



このスライドは、人質が発生した場合の対応手順です。

UNDSS の予防措置は平和構築事業にも適用されます。私の経験からお話しさせていただくと、まず、赴任前の国別オリエンテーションがあり、セキュリティに関する講義を受けます。

例えば、誤情報を軽んじてはいけないこと、現場におけるセキュリティー状況を甘く見ないこと等を学びます。活動前には、文化的配慮をした上で現地住民と情報交換をする訓練も受けま

### Preventive Measures

- Ensure that office location is in a 'safe' area (MORSS compliant)
- Stakeholder mapping activities
- Obtain updated security reports regularly

International Organization For Migration

### UN Security Preventive Measures

(based on my experience)

- Attend country orientation and security briefing before deployment
- Training on interpersonal communication and cultural orientation essential
- Never underestimate security conditions on the ground

International Organization For Migration

### Preventive Measures

- Safety in numbers (convoy)
- Information campaigns and sensitization about programme activities
- Conduct fieldworks in teams/buddy system

International Organization For Migration

また、現場では事務所が安全地域にあるのか確認しなければなりません。MORSSに準拠していることが必要で、治安状況を甘く見てはいけません。ただし、NGOにはこれが適応されないということに注意が必要です。加えて、ステークホルダーを把握するマッピングを行うことや、セキュリティー報告が頻繁に更新されるのでそれを入手することも肝要です。

予防措置として、安全を確保するには人数勝負であるところがあります。情報提供活動やプログラム活動についての意識啓発を実施することも重要です。いかに自分のプログラムを現地に理解してもらうかということです。また、現場の活動を実施する際は、個人行動はしないことが絶対です。必ず2人以上で行動するようにします。

### 個人としての安全管理

**Preventive Measures**

- Take personal safety precautions
  - Don't carry passport unless necessary
  - Don't wear anything that will attract (jewelries, fancy watches, etc)
  - Invest in your safety or ask your NGO to do so (24 hour generator, fence, reinforced wall, stay in gated compounds)
  - Follow curfews
  - Never venture out alone especially after sundown
  - Wear ID or bring ID at all times

International Organization For Migration

個人個人での安全上の予防措置もとる必要があります。例えば、必要な場合以外パスポートは持たないことです。また、宝石等華美な装飾をしないことです。安全面に透視する必要もあります。強化壁、ゲート、MORSSに準拠した安全策を敷くことが肝要です。

門限もあります。深夜12時には住居に戻るようにします。特に日没後は一人で出かけることは避けます。IDは携帯するようにしましょう。少しそれま

すが、紛争後の地域では特に、文化の多様性を尊重する姿勢というのも安全管理において予防措置として働くと考えています。

活動時には、通信機器を常に持ち歩き、1時間ごとに連絡をとります。使用可能か確認することは大前提です。自分の居場所や事務所へ戻る時間（日付）を同僚にこまめに知らせるようにします。このような中で、同僚が約束された時間に戻らない場合には、すぐに連絡をとります。連絡がとれない場合には、国連のUNDSSへ相談し、サポートをお願いします。

**Take personal safety precautions**

- Bring communication equipment all the time and contact base every on one hour
- Ensure that equipment relying on battery power is fully charged
- Inform colleagues about whereabouts and expected return date & time
- When colleague does not return at designated time, contact him/her immediately
- If unable to contact, ask someone to locate colleague or the UN radio base station. Better safe than sorry

International Organization For Migration

## Preventive Measures

[Learn stress management techniques \(Karaoke or Mahjong\)](#)



International Organization For Migration

安全管理に関して言えば、平和構築事業でストレス管理も非常に大切です。こちらの写真にありますように、現地では週末にカラオケパーティーをしたりするのは娯楽だけでなく、ストレス管理の意味もあるのです。R&Rについては、リベリアのIOMでは2ヶ月に1回は国外に出て休息をとり、また業務に集中してもらえるような配慮をしています。

私は、セキュリティーは個人的問題と捉えた方がいいと考えています。意外と思う方もいらっしゃるかもしれませんが、経験則・直観を信じると、自分の勘が危険を察知してくれたりするのです。また、一部の情報に頼るのではなく、できるだけ多くの情報を収集するよう心がけましょう。

現場では格好をつけないことも重要です。ヒーローになろうとしないでください。格好悪く思われるかもしれないとも、臆病者と思われる方がまだということです。

### [Security is a personal issue](#)

#### [Some rules of thumb:](#)

➤When in doubt, DON'T

➤Trust your instincts (don't take chances, better to collect statistics than to be part of statistics)

➤Don't be a hero (better to be a live coward than to be a dead hero)

International Organization For Migration

### ~Point~

- ☑ UNDSSの安全基準に即して活動を実施している
- ☑ 組織として、オリエンテーションや訓練等を実施し、現地では最新情報の入手などに努める
- ☑ 個人としてのセキュリティー対策も不可欠
- ☑ 紛争地域ではストレス・マネジメントも重要
- ☑ 無理な行動は控え、慎重に振舞う

### 3-5-3. Mr. Pascal Daudin (CARE International)

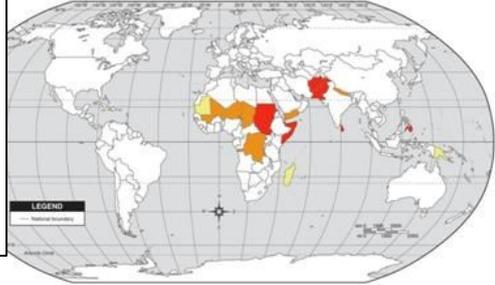
#### Introduction



If you count on safety and do not think of danger, if you do not know enough to be wary when enemies arrive, this is called a sparrow nesting on a tent, a fish swimming in a cauldron – they won't last the day.

Chuko Liang (A.D. 181-234)

#### Countries at Risk



#### はじめに

最初に、これは諸葛孔明の言葉です。「状況に慣れてしまっ、危険について考えなくなっていくと、敵が来た時に気づかないことになる。」という格言です。先ほど Naik 講師から話のあった、最初は問題の無い温度のお湯の中にいたけれども、少しずつ温められていることに気付かず、煮え立ってしまうような蛙と同じです。こうした状況に陥らないようにするために、こうした意識は常に持つておく必要があります。

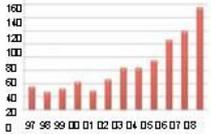
次の世界地図で、カラーで記載されている地域は脅威度の高い地域です。ケアは、60を超える国と地域に展開しており、日々の活動に際して地域情勢は大きな影響を与えます。

#### 人道支援スタッフの被害

現在、多くの人道支援に携わる人間が死亡しています。2008年度も160名に上っています。

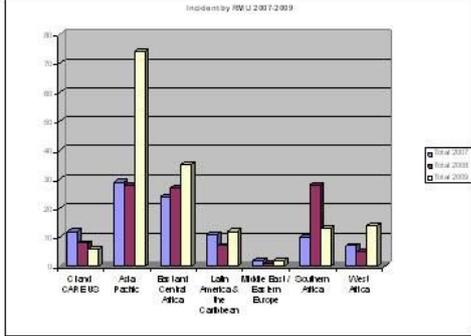
#### Global Statistics

- 260 humanitarian aid workers were killed, kidnapped or severely injured in violent attacks in 2008.
- Attacks per numbers of aid workers in the field have also increased by 61% (2006), more than UN peacekeeping troops
- 25% Kidnappings
- 30% Attacks and ambushes
- 6% IED and bombs
- 19% Individual attacks and assassination
- 13% armed incursions



Source: [http://www.care.org/pressroom/2009/03/090309.htm](#)

#### CARE Security Incidents



ケアの安全上の重大事案についても、これは人災だけではなく自然災害も含まれますが、ご覧のような発生状況となっています。こうした中では、組織が許容できる範囲内のリスクを定めておくことが必要です。許容できるリスクについての定義・指標を定めておくということになります。

### Safety and Security

Enabling the organization to operate safely in a given working environment and determine the threshold of acceptable risks



### Liabilities

- The elements of any successful negligence or tort claim must include the following three elements:
  - (1) The organization has a legal duty of care to conform to a certain standard,
  - (2) The organization fails to meet that standard, and
  - (3) The staff member is injured or is being impacted as a result of this failure.

法的な側面も重要です。過去に派遣スタッフに何かあった場合、或いは組織に対する訴訟を起こされてしまう場合（スタッフ vs. CARE）もありましたが、こうした訴訟を起こされるような

危険性があることも理解しておく必要があります。このような事態に対する対応様式も確立しなければなりません。私自身は、これができない組織は怠慢であると考えています。スタッフの保護についても、当然セキュリティー対応の中に入れておかなければならず、どんな場合でもセキュリティーのプロとして対応しなければなりません。

### ケアの基本原則

ケアでは、6つの基本原則を文書にして定めてあり、13の加盟団体で共有しています。ミッションのマネージャーは、必ずこれを守らなければならず、プログラム設計の際にはセキュリティーの課題を盛り込んで進めなければなりません。当該国の状況に合わせて変わるものですが、ケアのメンバーは少なくとも最低限の基準を満たしている必要があります。安全保安に係る者が、活動の制約をしてはいけません。制約

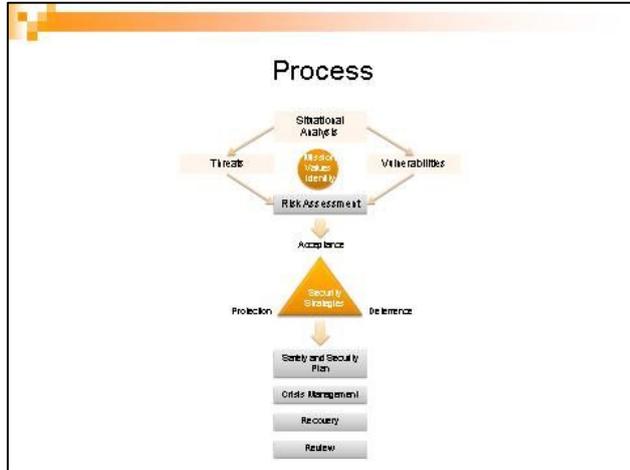
### Safety and Security Principles

- 1. All CARE International Federation Members will hold themselves accountable for maintaining and respecting the CARE International Safety and Security principles through their policies, protocols and procedures.
- 2. Safety and security is everyone's responsibility within CARE International through full compliance and accountability.
- 3. Program and program support decisions must be informed by appropriate safety and security considerations at all levels.
- 4. There must be clear lines of authority and decision-making mechanisms that underpin safety and security.
- 5. All CARE International Federation Members will comply with the Minimal Operating Security Standards (MOSS).
- 6. CARE staff will be equipped, trained and supported in the area of safety and security, appropriate for the safety and security conditions of their assignment.

と活動の間で賢い対応をしていく必要があります。ケアでは、地域社会での受け入れがある場合、また状況判断に応じて、さらに説明責任があります。

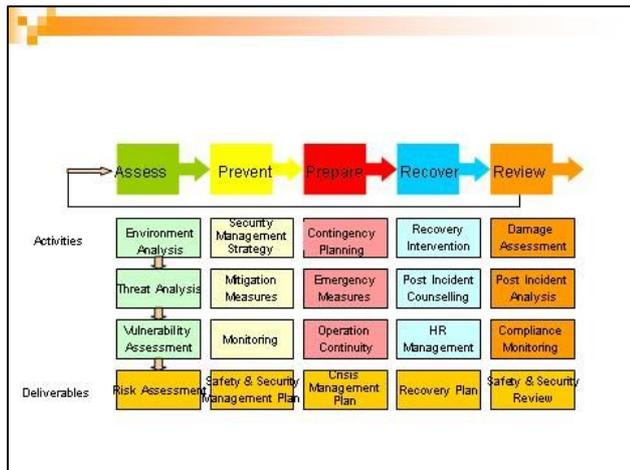
セキュリティのプロセス

次は、セキュリティのプロセスについてですが、これはどこでも使えるものです。状況分析の重要性はこれまでもお話の中で強調してきましたが、なぜNGOが活動するのか、総合的な視野で見る必要性があり、それを踏まえてどの程度の脆弱性を受容できるのかを判断する必要があります。

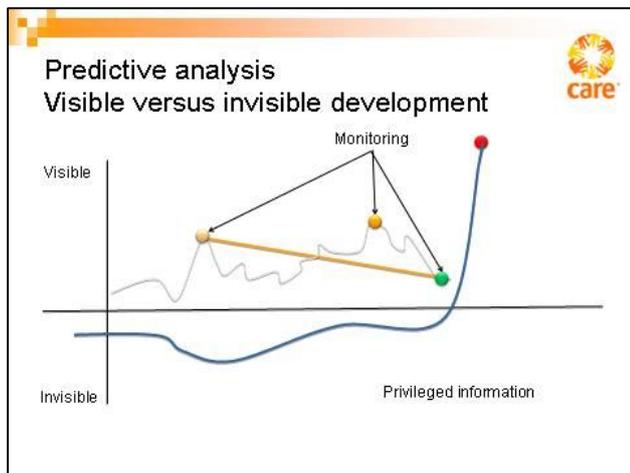


この図の上部は、リスクアセスメントを表した要素について記載しています。リスクレベルを決めていく要素です。このプロセスでは独創的なアプローチが必要となり、これはリスクを低減させていくアプローチでもあります。続いて中央の三角、3つの要素がセキュリティ戦略上、重要なものとなります。

具体的には、それぞれ以下の通りです、AcceptanceとはNGOを受け入れる体制ですが、これは敵対的な団体にもなければなりません。もちろん、これは非常に難しい問題です。続いてDeterrence、そしてProtectionです。Protectionとは、防護壁の構築などを指しておりますが、例えばイエメンでは完全に要塞化することで、関係者以外は絶対に入れない警備体制を敷いています。こういった国では、どんなイメージを持ってもらおうとしても、悪いイメージをもたれてしまうこともあります。



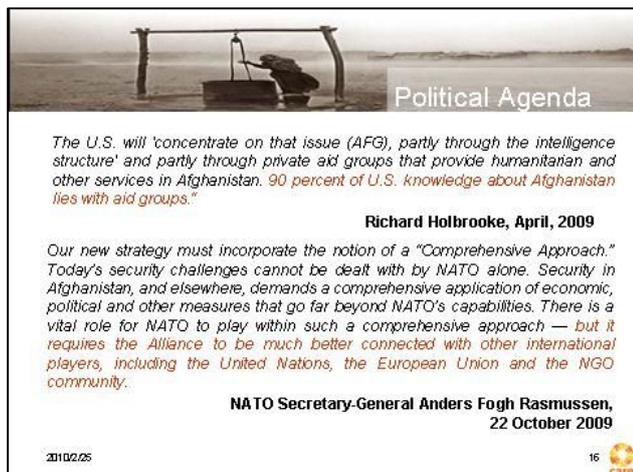
セキュリティの戦略を策定したら、次に文書を整えていく必要があります。シンプルで、状況に応じて変えられるようなものでなければなりません。それぞれのアセスメントに応じた形で使えるものにしなければならないため、定型化は不可能です。すべての事故・事象を予防することも不可能です。例えばミャンマーでは洪水で事務所が完遂し、オフィス機器がだめになったた



め、いかにして業務復旧をするかということが重要になったことがありました。深刻な事態が事前に明らかであれば分析もできるけれども、目に見えない状況が水面下で進行していることや、不測の事態が発生することもあり、実際に過去にはそういったケースが多いものです。そのため、予測分析をしつつも、それが万能ではないことを認識しておく必要があります。

### ロープロファイル or ハイプロファイル

NGOとしての活動を目立たせたいのか、逆に目立たなくしたいのかということも決めておく必要があります。先日、ある医療NGOがパキスタンに140人という大きな団体を送りましたが、プレゼンスを示すことがセキュリティ上、重要だという判断に基づくものでした。いずれにせよ、目立たないようにするか、逆に目立たせるか、それについて定めておく必要があります。これには戦略的な思考が必要となります。日本の外交政策からの影響と言うものまでを考えなければなりません。場合によっては、それによる悪影響を受けることもあります。



### よりよいセキュリティ管理のために

よりよいセキュリティについて、記載をしています。まずは人脈が欠かせません。よい人脈があれば、密告や内部情報をもらって被害を免れることも可能です。ちょっとした忠告をもらったりもできます。先ほど述べたアセスメントも非常に重要です。情報管理も重要となります。特に予期せぬ形で伝わってしまったりする可能性がありますので、しっかりと情報を管理することです。規定などはコンパクトにま



とめてください。出入り口管理も重要ですし、通信手段、交通手段を確保しておくことも重要です。車両についても面白い例がありますが、トヨタのランドクルーザーはフィールドにおける車両の代名詞となっています。こうした車両はスーダンでは非常に魅力的に映るため、99人がカージャックにあい、結局、魅力的に見えないであろうスズキの小型車な

どを使用しました。外部環境に注意を払わない、誠実な態度を示さないといったこともセキュリティ上、大いに問題となります。特に、ルールに関して守れない人間は解雇しなければなりません。これは契約の第一条件となります。妥協はありません。

脆弱性 (Vulnerabilities) について

脆弱性の源についてです。ケアは、スーダンにおいては国際組織として認識されていますが、イエメンではアメリカの組織として認識されていました。こうした中で、割礼撲滅キャンペーンをしていたスーダン人スタッフが追放されたりしたこともありました。自身の行動の結果が、深刻な結果をもたらすこともありえるという認識は重要です。

また、パートナーの選定方法についてですが、ドナー自体が悪い評判をもっていたりすることがあります。これについては例えば以前、ガザであるキ

ャンペーンを打った際、深刻な結果を招きました。ここでは詳細は述べないのですが、イギリスで考えていた内容ではまったく問題外で、そのために現場の人間がセキュリティ上、大きな影響を被ったことがありました。いずれにせよ、机上で考えた内容が、現場に直に影響してしまうということを忘れてはなりません。

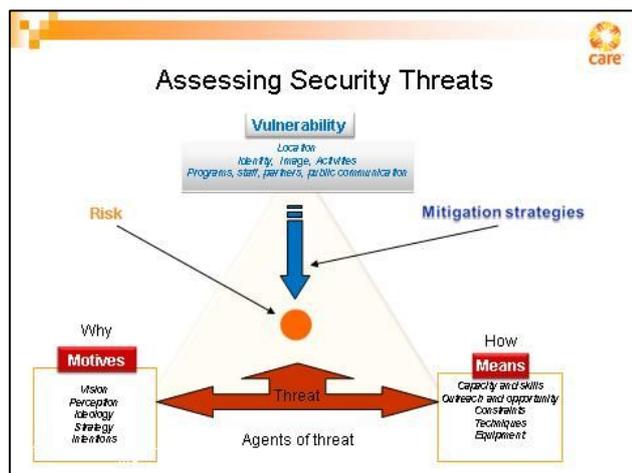
**(Sources of) Vulnerabilities**

Vulnerability is the likelihood of CARE encountering threatening incidents and having them result in harm to CARE personnel or loss of assets.

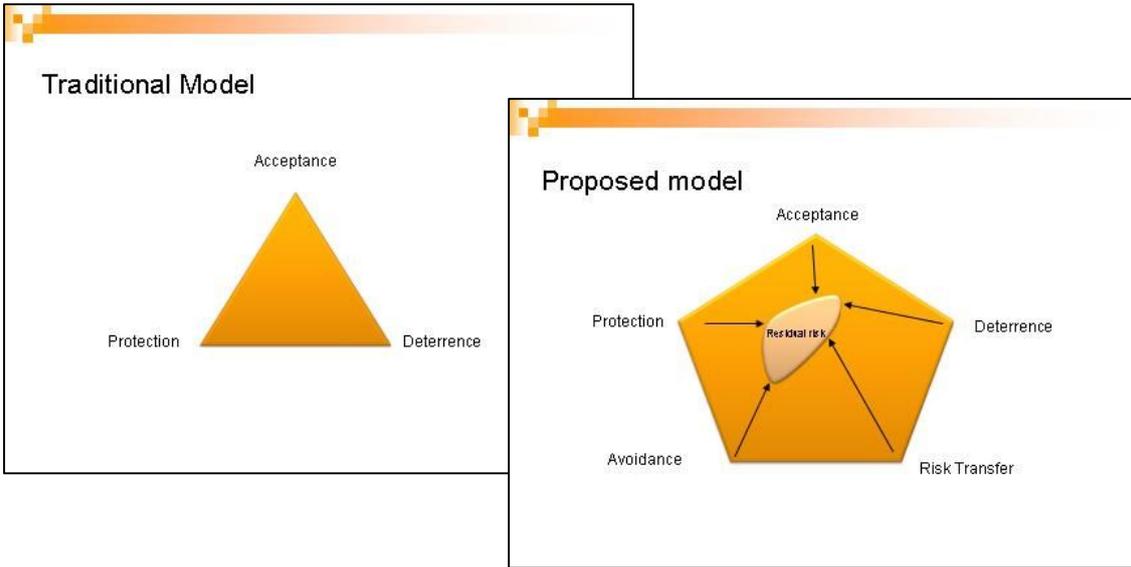
- Identity and Image
  - Sudan, Yemen
- Activities and Programs (relief? Bringing Social changes? Income generating? Human rights?
  - Somalia, Pakistan
- Staff
  - Sri-Lanka, Zimbabwe, Sudan
- Donors, Partners and affiliates
  - Pakistan, Afghanistan
- Public communication and advocacy
  - West Bank Gaza

脅威評価

さて、脅威というものは、それを起こす動機というものがあります。自然災害はその限りではないのですが、それ以外については動機について考える必要があります。脆弱性というのは、どこの拠点で顕在化しているのかということ把握し、緩和政策をとることが必要です。例えば犯罪発生率が非常に高い地域の中で、自身の NGO が良い団体であるとしてポスターを貼ることは適切と言えるでしょうか。



私は従来型のモデルの3要素に加えて、Avoidance, Risk Transfer を加えることを提案したいと考えています。



Avoidanceについて、例えばケアはスーダンのある地域でのみ活動することを選択しました。ニーズは他の地域にもあったのですが、できる範囲内でできることをするというを選択しました。Risk Transferについて、多くの組織はリスクを移転してしまいます。例えばある拠点から輸送する際に、多少信頼できるかどうかわからなくても、別の会社に任せてしまうことをある程度容認するしかないということもあります。自身のスタッフにリスクを負わせるか、別のところに負ってもらうのか、この判断についてセキュリティー戦略を立てる際に行う必要があります。受動的なセキュリティーからダイナミックセキュリティーへという認識の転換が重要です。セキュリティーはおこりうる状況を予測し、先を見越した対応が必要です。例えばスーダンでは多くの人が拘束されたりします。6ヶ月前と現在ではまったく異なる様相となっています。セキュリティーマネジメントは協業によって作り上げる必要があります。カントリーダイレクターがトップとして最終的な意思決定を行います。セキュリティーの専門家によるアドバイスは不可欠です。情報をまとめるといったことも必要です。またロジスティクス等についても、それぞれの仕事に取り組むと共に、自身のセキュリティーを確保し、認識を共有して取り組んでいくことが必要です。

### From Passive to Dynamic Security

<b>Environment</b>	Descriptive	Analytical
<b>Risk Assessment</b>	Reactive	Anticipative
<b>Security measures</b>	Standardized	Adaptive
<b>Security plans</b>	Permanent	Evolutive
<b>Security Management</b>	Compartmented	Integrated
<b>Status of Security</b>	Bolt-on	Cultural

~Point~

- ☑ （危険な）状況にも慣れてしまい、リスクへの感度が低下してしまう  
ということ、常に念頭においておく
- ☑ 組織として許容できるリスクや脆弱性の定義・指標を定めて、対応様  
式を確立する
- ☑ セキュリティーは、アセスメントを行い、対策を検討して戦略を立て、  
それに基づいて文書を作成していく流れで進める、ただし完全な予測  
は絶対に不可能なことも忘れずに
- ☑ 良いセキュリティーは、人が鍵となる。外部の人脈は情報を得るため  
に重要となるし、逆に内部にセキュリティー上で問題ある行動を取る  
人間が居れば妥協せずに解雇する
- ☑ セキュリティー戦略を構築する際にリスクを踏まえた受動的対応に  
留まらず、リスクを回避する、リスクを移転する、といった能動的取  
り組みを推奨する

**3-6. Session 3-2（ワークショップ）**

**Session 3-2（ワークショップ）**

『セキュリティー管理』

### 3-6-1. Mr. Pascal Daudin (CARE International)

#### シナリオ背景

- **FUJI AID CORP** has been operating in Sudan since 2003 on multiple projects.
- Currently, **FUJI AID CORP**, a Japanese NGO has 12 foreign nationals in Darfur depending on visitors and leave rotations, and approximately 130 national staff.
- **FUJI AID CORP's** main office is in Khartoum and has 8 foreign and 60 nationals.
- Suboffice locations in Darfur include:
  - Nyala
  - El Fasher
  - Kass
  - South Kordofan

FUJI AID CORPはスーダンで活動するNGOであり、現在ダルフル地域に4つのサブ事務所がある。2010年1月22日、同地域での支援物資配布のため、スタッフは準備を行っている。

It's Friday, January 22 2010 and the in country staff of FUJI AID CORP in Darfur are busy preparing for a trip throughout the region to deliver food and other relief items.

- On this morning, Setsuko Hiroshige (fictitious), Ted Fisher (fictitious) and their local Sudanese driver Ishak Zaghawa (fictitious) are planning to drive from Nyala out to El Geneina to pick up colleagues, then travel on to various camps for delivery.
- Setsuko is a Japanese citizen with dual US citizenship, based out of FUJI AID CORP Headquarters in Osaka, and has been working in Darfur for six months on rotation. She has a husband and two teenage sons.
- Ted is a Canadian citizen who has been working for FUJI AID CORP in Sudan for two years. Ted was married to a British journalist but is divorced and has one daughter.



シナリオ ステージ1

- At 8:00am local time (12:00am EST), Setsuko, Ted and Ishak set out from Nyala.
- An hour later, a World Food Programme convoy returning from western Darfur calls into the FUJI AID CORP office in Nyala to report passing what appeared to have been an ambush, saying that the vehicle had been stripped of equipment and supplies.
- FUJI AID CORP's regional program director for Darfur, Haruki Fujimori (fictitious), attempts to call Setsuko and Ted without success.
- At 9:30am local time / 1:30am EST, Haruki then calls his boss, Kisuki Takeda in Osaka the head of operations to seek guidance.

スタッフが支援物資配布のためオフィスを出た後、他の団体から、車両が襲われていたのを見かけたとの情報が入る。

シナリオステージ1 検討結果発表

Q1. 日本の本部として、現地にどのような指示を出すか検討せよ。

参加者：

- 最初の指示として、情報収集と事実関係の整理を指示します。加えて、国連のスーダンミッションへの連絡も行います。
- 情報収集がポイントだと思います。事件についての十分な情報がありませんから。

Q2. 日本の本部として、誰に緊急連絡を取るべきか検討せよ。

参加者：

- 本部として日本の外務省への連絡を行います。
- ニアラ事務所からハルツームへ連絡し、日本大使館へも連絡してもらいます。
- 治安状況にかかわるので国連安全保安局へも連絡します。
- スーダンなら北部のハックというスーダンの地元当局、治安維持関係担当者。
- タケダさんはオペレーションの長なので、さらに上司がいるはずで、ですから上司に伝達し、他のドナーへも連絡してもらいます。

Q3. まずどのような緊急対策を講じるか検討せよ。

参加者：

- 答えは出ませんでした。
- 現場の状況が分からない状況です。携帯は繋がらないだけかもしれませんが。まずは状況把握が最初だと思います。

#### 講師コメント

Daudin 講師：

結果として、拉致であろうと誘拐であろうとまずは事実関係の洗い出しが重要です。その前に素早く情報を収集することも求められます。まだ分からない情報をみんなに手当たり次第伝えるのも良くありません。

ステークホルダー、大使館に連絡をとります。カナダ大使館にはすぐにではなく、何かあったなと思ったら伝えます。なぜなら、大使館はこの段階では何もできないからです。情報が十分にそろってない段階では大がかりにしないことです。間違いでほかの組織の事件かもしれないし、大きな問題ではないのかもしれないかもしれません。こういったことも頻繁に起こり得ることですので気をつけてください。

「誰に、何を」は順番を追うことです。まずは職員。次に日本大使館、カナダ大使館、地元関係者…という風にです。

では、直近の職員にはどのような行動をとるよう伝えますか。まずは何が必要か、他の講師の方々に最初に聞いてみたいと思います。



Naik 講師：

まずは団体の代表に連絡をし、さらに団体の危機管理チームに連絡をとります。最悪の事態を想定して、メディア対応策もこの時点で考えはじめておきます。

さらに検証をしなければならない点として、被害者たちがセキュリティーの基準に従って行動していたのかどうかを検証しなければなりません。

Daudin 講師：

ありがとうございます。それに加えて何よりも重要なことは、現場の移動を統べて制限することです。もし本当に誘拐が行われているのであれば、他のスタッフもそうしたリスクに晒される可能性があるためです。

Naik 講師：

それと、情報の窓口を1つに絞ることが重要になります。

Daudin 講師：

さて、スタッフが誘拐された場合、組織としてはどういったところに連絡を取ればよいでしょうか。やはり家族を忘れてはなりません。親や友人に連絡をすることは重要です。ただし状況をしっかり確認してから行う必要があります。また、緊急事態においては非常にストレスが高くなるため、家族に安易に情報を開示するとまずい状況に陥ることもあります。本部に危機管理のチームを立ち上げておくことが重要です。

Paredes 講師：

組織に本部がある場合にはセキュリティーオフィスに連絡し、地域の長に連絡をとることが重要です。このあたりについて、NGOとして戦略を持っているのでしょうか。

参加者：

初動対応は団体のセキュリティーガイドラインによるので、何ともいえないが、どういった形で対応していくのかについては定められています。事象により対応すべき内容や連絡先もです。このようなものがないと、実際の状況に直面したときにどうすれば良いか分からなくなります。大使館やハック、他のNGOとの関係を含んだ事実関係の把握も必要です。

Daudin 講師：

団体のセキュリティーについては、各団体のセキュリティー・オフィサー同士で協力するネットワークがあつたりします。DSS（国連安全保安局：Department of Safety and Security）が使えるかどうかについては、地域によります。

セキュリティーの取り組みを進める上では、国連組織や、その他特定の組織だけに依存して判断をして対策を行うことは避けるべきです。NGOは、国連よりも優先順位が低くなるため、どうしても独自の対応策を持つておく必要があります。

Naik 講師：

数時間前に拉致があつたという事象を報告するにも優先順位が下がってしまうことがあります。

Zaccaria 講師：

世界の医療団では、実際にスタッフの誘拐が発生したことがありました。日本人医師の事件ですが、世界の医療団ではその後、組織だった対処行動を取ることができるような

りました。例えばスタッフが非常に危険な地域に行く場合には、緊急データの記録を取ることが求められるようになっていきます。本部でも現地でもこのような記録を保管していません。

Dadin 講師：

こうした情報の記録は重要です。これは現場でも本部でもやらなければなりません。また、本人の個人情報（疾病情報等）もデータ化しておく必要があります。また、本人しか知らない情報を記録しておき、本人確認ができるようにしておくことも重要です。つまり、家族やかかりつけの医師からしか入手できない情報を記録しておくことです。よくインターネットの登録で「秘密の質問」というものがありますが、あれと同じです。速やかに本人確認が可能となるため、単純な情報ではありながら、本人確認には非常に有効となります。

#### シナリオ ステージ2

- Back in Nyala, an Asahi Shinbun field reporter doing a story on the humanitarian crisis in Darfur has heard rumors of a deadly ambush in Darfur involving two foreign nationals from FUJI AID CORP and their driver, who remain unaccounted for, possibly killed or abducted.
- The reporter can't find Haruki to confirm this in person, so he leaves Haruki a voicemail asking for comment within thirty minutes. He plans to put a story on the wire whether he hears from FUJI AID CORP or not.
- Haruki calls Atlanta to seek guidance on dealing with this press inquiry.

新聞記者から、FUJI AID CORPのスタッフが襲われた事件についての事実確認の連絡を受ける。

#### シナリオステージ2 検討結果発表

Q1. どのように貴社に対応するか、指示を出せ。

参加者：

拉致されたスタッフの安全、家族に配慮してレポーターに、外電を流さないように依頼をします。続いて問い合わせが他のレポーターから来た場合でも、ノーコメントを貫きません。この時点では家族に気づかれないようにします。

Daudin 講師：

レポーターはネタを掴んでいる訳ですから、無視するということはどうでしょうか。こ

の時点での最善策は何でしょう。

参加者：

- 30分以内に折り返しますと言って、情報収集中で生死は分からない旨を伝えます。また、併せてジャーナリストに外電を流さないように依頼します。
- レポーターには情報収集中だと伝えます。これは、自身でも情報を収集中なので、そういう状況を素直に説明して、現在の対応とします。

Daudin 講師：

ネタを掴んだら記者は情報収集を進めます。完全に情報制御を行うことは不可能ですし、記者は流そうと思えば必ず流します。ですが、せめて数時間は流さないように依頼を行うことは重要です。しかし、マスコミ側の事情もあるのでなかなか厳しいものですので、最低でも、拉致された人の名前は伏せるように依頼することです。

Q2. 一般的にどのようなマスコミ対応を行うか検討せよ。

参加者：

ノーコメントです。

Daudin 講師：

模範的な答えとしては、他のマスコミ関係者からも連絡が来るので、マスコミ対応の体制を採る、ということです。一貫した対策をとることが重要となります。本部でも現地でも一貫したマスコミ対策を敷いていくということです。無視は絶対にいけません。誤った情報を一旦報道されてしまうと、益々コントロールが効かなくなってしまいます。



Q3. 本事態に対応するために、団体内部の体制はどう組織するか検討せよ。

Daudin 講師：

さて、マスコミからは次々と問い合わせが入り、憶測も飛び交っている状況の中で、どのようにするべきでしょうか。内部の体制として、どのようにするべきかということになります。状況としては、大阪の事務所に1人での状況です。

参加者：

- メディアからの問い合わせ体制を整えます。
- 体制を整えます。想定問答集を用意し、言うべきこと、言ってはならないことを整理し、シナリオを作成します。

Daudin 講師：

メディア対応のスポークスパーソンを一元化して定めるわけですが、他に何かありますか。スポークスパーソン1人と、代表1人ですが、これでどうなるでしょうか。危機はどんどん大きくなっていきます。そうした状況でどれくらい持ちますか。マスコミを甘く見ではいけません。日本だけでなくカナダも関心があるでしょう。時差があることも考慮すると、対応は可能でしょうか。

参加者：

ウェブサイトにステートメントを出します。

Daudin 講師：

それは大変重要ですが、しかしそれでは不足です。現地のサポートが必要となるからです。問題解決をするために、週7日、24時間体制で対応を可能にしなければなりません。

Naik 講師：

危機管理対応チームを結成します。ガイドラインの中に規定があれば発動し、招集します。24時間体制で対応することです。現地事務所へ本部から人員を送ることも検討します。マスコミには、窓口の連絡先を通知します。

Daudin 講師：

もし拉致が本当であれば、人事担当者に家族対応依頼です。また、応援要員を送るのであれば資金の手当ても重要です。24時間対応なので最低でも2チーム。

拉致の場合、誰が何をいつ言ったのか、刻々と変化する状況も記録します。コアメンバーを少数設定し、さらにサポートメンバーを手厚くすることです。役割分担などは危機管理対策として事前に決めておく必要があります。責任配分も決定しておきます。例えば代表がいないのであれば代表代行は誰か、理事会への連絡はどうするのか、これは追加資金が必要になったりするからです。

ジャーナリストが気にするのは人の安全ではなく、いかに早く報道するかです。人の名前が、氏名が、わかった場合、家族に突撃インタビューを行います。家族にも連絡しておくことが重要です。正しい情報は組織からしか出ないことを説明します。このために家族対応の担当者を決めることが重要です。そうでないと、無責任なマスコミ等の問合

せでパニックに陥る可能性があります。

ICRCでは、組織の担当職員が家族の元に向かっています。家族から組織に対してダメージを与えられる事もあります。例えば現地に駆けつけようとする、身代金を支払おうとする、さらにはメディアに出て組織を糾弾したりする。組織に対して不利益になる可能性があるため、これらを防ぐ必要があります。

Daudin 講師：

さて、最後の質問としましょう。この時点で最も重要となる課題となるでしょう。

決定権をもつ人間として、一番取り組まねばならぬ問題は何でしょうか。職員の拉致を確認したとして、取り組まなければならない次の課題を考えてください。

この危機に関して、組織内でのマネジメントが必要です。既に強いストレスに晒されています。ですので、危機が長期化することも想定して、対応を検討する必要があります。

Zaccaria 講師：

デブリーフィングを行うことが必要です。世界の医療団にとって拉致は大きな負担となりました。メンバーの意気も阻害されますし、この危機には海外プログラム部長キャロル・ドロメールともう1人が中心に対応しました。この時は他のNGOとも連携し、過去にそうした経験を持つ担当者からアドバイスをもらったりもしました。フランスでは、それほど知られた事件ではなかったのですが、とにかく膨大な情報が出ていたので、あまり広がらないようにしたいということで決定しました。

現地代表のクリスティナ・ウーさんは、現場で対応に当たりましたが、現在でもトラウマを抱えていき続けなければならなりません。彼女はこうした負担を同僚と共有することも出来ずにいます。もし仮にしっかりしたプランが最初があれば、こうならなかったと思います。世界の医療団ではセキュリティー・プランを事件後に大きく見直しました。

Daudin 講師：

こうした事態では多くのステークホルダーが係ってきます。場合によっては自国の政府からの介入もありえます。

現地のセキュリティー組織が自身が介入するとしていつてくるかもしれません。状況は自身の団体だけでコントロールすることは不可能です。しかし、単純な事実、他ならぬ自身のスタッフが拉致されたということです。

皆様が家族と連絡し、調整をする際には、家族が感情のままに動いてしまわないように、準備をしておく必要、特に長期戦になることも踏まえた体制作りが必要となります。いざと言うときに兼務では困難なので、事前に準備をしておく必要があります。

以前、フィリピンで6ヶ月間拉致された際に、対応スタッフが消耗し、まったく仕事が出来なくなる状況になりました。それは家族の感情がよくわかってしまったからです。身

代金を支払わなければ殺されるかも知れないという状況に晒され、消耗してしまうのです。そうした場合、こういうスタッフを対応からはずすことも重要です。

私ができる助言は、最悪の事態に備えるような教育・訓練を行うことです。

最悪の事態が起こったら、誰がどのような役割をはたすのかという点で、何が起きても対応できるような体制を作っておくことが重要です。

Naik 講師：

もし、うわさの問題がある場合、外部の人間が組織をのっとなってしまいかもかもしれません。拉致事件がきわめて長期間に及ぶこともあります、拉致グループからコンタクトがあったりします。何らかの仕組みを作って、人質の安否確認の手段を作っておくことが重要です。

#### 4. 事前調査の概要

セミナー開催に際しては、各テーマについてNGOが抱える課題、セミナー内容のニーズを事前に講師に伝えることで、より実践的・実用的なセミナーとするために、緊急・復興支援を実施するNGO関係者より、事前に聞き取り調査、アンケート調査を実施し、セミナーで扱う内容のニーズについて把握を行った。

近年、日本のNGOは国際社会において活動の幅を広げてきており、中でもアフガニスタン、スーダン等の危険な地域で活動を行う機会が増加している。日本政府としてもNGOがこうした国際的な支援活動を行えるような側面支援を進めているところである。一方で、特に上述の紛争発生の可能性を有する地域、紛争後の社会情勢が不安定な危険地域のような困難を伴う特殊な現場での活動においては、NGO側・外務省側双方が多くの課題を認識している。本セミナーを実施するに当たっては、こうした課題を整理し、特に問題となっている以下の3点を大きなテーマとして取り上げることで、参考となる事例を知る機会とするとともに、NGO側と外務省側の認識共有の促進を図るものとした。

##### ① 事業として目指すべき明確な指標の設定

あらゆる支援活動は、目標を設定し、目標を達成するために個別の実施事項を定めていくことになる。こうした目標の達成度合いを判断する指標を設定する必要があるが、数量で計りうるものとは限らず、どのように判断基準・指標を作るものなのか、或いはそもそもどのような目標を設定すべきかなどについて、諸外国での取り組み方は参考となる。

##### ② ステークホルダーとの協調関係

支援現場ではNGOが活動に際して何らかの関係を持つ多様な主体が存在する。中立を是とするNGOとして、こうした関係性の中でもバランスを取りながら取組むことになる一方で、距離のとり方など、具体的な対応については課題も多い。このため、基本姿勢・考え方と、それに基づく取組み・工夫、過去に顕在化した課題など、多くの事例を知ることが参考となる。

##### ③ NGO職員の安全確保

NGOがソフト・ターゲットとしてテロ等の標的になるなど、スタッフのセキュリティーについては、近年、極めて重要なテーマとなっている。実際に危機が顕在化した経験も有し、専門のスタッフを配置するような海外NGOの取組みは、日本のNGOにとっても参考となる。またこの中には、強度の緊張を余儀なくされる現地駐在スタッフの労務管理等、メンタルヘルス面への対応も含むものとしている。

以上のテーマを設定した上で、それぞれについて、或いはこれらに加えて、現在日本のNGOが活動に際して抱えている課題を把握し、セミナーの内容として反映を図るため、事前にヒアリング調査を実施した。具体的には、Japan Platform参加団体を中心に、過去に外務省NGO連携無償資金協力スキームを通じて外務省と連携した実績のある諸団体約30<sup>1</sup>を対象に、上記3テーマを中心に具体的に認識している活動上の課題、興味のある海外NGO等の取組み、またN連事業実施に際しての課題等について、聞き取りを行った。

事務局では調査により把握した課題について整理を行った上で、可能な限りセミナーにおいて取り上げて課題解決の参考とするために、各講師へ課題の背景と併せて伝え、内容の調整を行った。以下に、ヒアリング調査において把握された内容に基づき、講師とセミナー内容の調整を行った事項について、具体的な例と併せて記載する。

#### ① 事業として目指すべき明確な指標の設定

日本政府からNGOへの資金援助である日本NGO連携無償資金協力は、単年度の事業単位で申請する内容となっており、長期的な支援が必要となる紛争後の地域での復興や人材育成・心のケア等の事業ではなかなか単年度に具体的な成果目標を立てたり、成果を測る指標を設定するのが難しい現状がある。そこで主たる内容として、講師の所属先においてプロジェクトについてどのような目標や評価指標を立て、いかなる評価を実施しているのか、また日本以外の政府機関（ドナー）はどのような連携を行っているのか等についてを取り上げた。具体的なトピックは下記のとおりである。

##### トピック

- ・ 支援進出のトリガー、事業完了の判断要素・基準に係る考え方
- ・ 実際に進出・撤退・完了を実施したケースの概要
- ・ プロジェクトの定量的な指標、定性的な指標の具体的な内容  
定量的に量れない「心のケア」などの考え方（指標がそぐわない）。
- ・ プロジェクトの指標作成にあたっての考え方  
例えば、Do no harmの原則と外国人として支援を行うがゆえに出来ることのバランスや、成果がどう現場を変化させたかを確認する方法。
- ・ 「平和構築」への配慮や工夫・取り組み  
例えば、支援を通じた平和意識醸成等をプロジェクトにどのように取り込むか
- ・ 指標の入手方法、外部要因の考慮  
例えば、治安改善といっても、どのような指標で判断し、またプロジェクト以外の要素が影響している可能性をどう取り込むか。
- ・ 人材開発の指標のあり方
- ・ 難民キャンプにおけるコミュニティ支援の考え方

<sup>1</sup> ヒアリング調査に協力を頂いた団体は本章末に記載。

定住者ではない難民を対象にした、持続可能な仕組みを作る支援のあり方。

- ・ ローカルスタッフの育成

例えば、互いに足を引っ張り合うような文化の中での能力移管の工夫や、ローカルスタッフと国際スタッフの役割分担にも。

- ・ 地域コミュニティや住民の SSR 等への関わり

SSR 等は、国連や政府が政策を形成していくが、コミュニティはトップが決めるまで何も出来ない。下からと上からのアプローチの折り合いをどのように付けるのか。

## ② ステークホルダーとの協調関係の構築

ステークホルダーには、支援先の地域におけるもの、NGO が拠点をおく地域におけるもの、それぞれがある。このため主たる内容として、NGO を取り巻くステークホルダーとの関係のあり方、講師の所属する団体においていかなる考え方に基づいた運用を行っているのか、また参考となる具体的な取組み事例について、支援先の地域および拠点を置く地域のそれぞれについて取り上げた。

また、日本では NGO 職員が誘拐等の被害に遭った場合、しばしばドナーである日本政府の管理不足や、外務省が渡航注意を呼びかけているような危険地域で活動をしていた NGO への非建設的・感情的な非難が相次ぐ傾向にある国内事情がある。この点を踏まえ、同様の事態が発生した場合に各講師の所属団体の本拠地ではいかなる一般市民の反応があるのか、また団体としてのマスコミ対応の内容についても取り上げている。

### トピック

#### 【事業展開地における関係】

- ・ 事業展開前・展開中の現地政府との協調関係

例えば、NGO 登録、活動申請・許可取得、活動中の配慮等

- ・ NGO 活動に非友好的な政府や、政府が機能しない国・地域における政府との関係

また、関係機関の縄張り争い等（税金納付先も）への配慮等も含む。

- ・ 地方政府、現地 NGO、裨益者との協調関係

- ・ 反政府勢力との関わり方

例えばタリバンの様な組織とは、どのように関わっていけばよいのか。

- ・ 政治的発言に対する考え方

基本的には政治的発言はしないが、NGO として発言せざるを得ない様な状況もある中で、どのように対応をしているのか。

#### 【NGO 本拠地の国政府・国民との関係】

- ・ 欧米 NGO と欧米諸国（政府、国民）との関係について

例えば、本拠地を置く国の大使館からの現地支援体制、NGO 職員の誘拐等が発生

した場合の国民の反応、国際協力活動に否定的な意見を持つ国民への説明・対応、マスコミ対応等。

- ・支援地への本国の関わり方と活動の関連

例えば、日本では国として重点的に係っているかどうか、NGOが進出するかどうかを判断する際の要素となっている。NGOが必要と思って実施していることと、国としての外交政策が異なる場合はどう考えるか。

- ・ドナーの意向で退避や事業中断を要求された場合の対応の事例や、経緯

### ③ NGO職員の安全確保

今回は、「NGOによる平和構築事業」を大きなテーマとして掲げたセミナーである。従って対象となる活動地域は、「紛争の可能性がある、紛争中にある、紛争後にある」地域である。このため、主たる内容としてこうした地域における活動に際しての工夫や課題等を取り上げた。また、自然災害や安定した地域での開発支援とは異なる要素及び必要な配慮・対応についても内容に盛り込んでいる。なお、こうした地域では大きな課題として職員の安全確保があるため、特に自然災害被災地支援とは異なる特徴的なセキュリティ上の工夫・配慮事項等についても取り上げている。

#### トピック

- ・危険地帯における勤務体制  
現地・本部、現地と本部の協調等。
- ・緊急時の対応  
脱出、撤退、緊急救援サービスの利用。
- ・安全基準レベルの設定・考え方について
- ・ローカル・国際の両スタッフの待遇の考え方  
例えば、それぞれに対する保障の差、緊急搬送の基準等の体制、保険加入状況、国際スタッフ撤退の際の対処等。
- ・セキュリティ確保の根底となる考え方  
例えば、スタッフの人数を含めてロープロファイルを基本としたセキュリティ確保か、ハイプロファイルか、またそれぞれに移行する際の判断基準。
- ・機密情報の取り扱いに際してのローカルスタッフの関与  
機微な情報・機密情報等の扱いをどのようにしているのか。
- ・防弾車、装甲車等の使用  
日本では外務省から使用が求められている。実際に使用している事例や求められたことはあるか。仮にあればどのような対応を考えるか。
- ・各事業地にセキュリティ・オフィサーを配置することが困難な規模のNGOは、どのようにすればよいと考えるか。
- ・軍や民間軍事会社との関係について
- ・個別事項ごとの対応計画・事例

犯罪、誘拐、急病等の際の対応計画・対応事例。

- ・ 安全管理にかかる費用の充当について

日本のNGOは、財政的に安全管理費用に十分な費用が充当できない現状にある。これをどう克服していけるものか、或いは最低限取り組むべきこと、大前提となる考え方等。

#### ④ その他

- ・ そもそも「平和構築」とその他の分野の違いは何か
- ・ 住民が「平和」を概念として理解できない地域における活動上の工夫  
平和のイメージが湧かない人々へそれをどう伝えるのか。（指標設定にも）。
- ・ 平和構築は、近年ビジネスのようにになっている傾向があると感じているが、どのように考えるか  
平和構築という言葉が独り歩きをしているように感じるが、講師の所属する各団体では「平和構築」にどのような考え方で取り組んでいるのか。
- ・ 海外の各種政府系機関によるNGOへの資金供与スキーム

政府からの資金補助とその利用の実際、課題等

## 5. セミナーの評価

1月21日、22日開催のセミナー（以下、本セミナー）の参加者に対してアンケートシートを配布し、本セミナーに対する感想・意見に加え、「海外NGOとの共同セミナー」の次年度以降の改善に資するための意見を収集した。結果は以下の通りとなった。

### （1）セミナー受講人数（各日で集計）

- ①1月21日（木）・・・・・・・・・・12
- ②1月22日（金）・・・・・・・・・・13
- 不明・・・・・・・・・・1

### （2）参加者が最も印象に残ったセッション

- ①Session 1-1「プロジェクト指標の設定」・・・・・・・・・・1
- ②Session 1-2「同 ワークショップ」・・・・・・・・・・3
- ③Session 2「ステークホルダーとの関係構築」・・・・・・・・・・2
- ④Session 3-1「セキュリティー管理」・・・・・・・・・・4
- ⑤Session 3-2「同 ワークショップ」・・・・・・・・・・9
- Introductory Session・・・・・・・・・・1

上記の通り、ワークショップセッションについて印象に残ったとする意見が目立つ結果となった。

なお、1月21日、22日の両日の参加者がおり、両日を通じて印象的なセッションを回答しているケースや、複数回答のケースもみられ、（1）受講人数の延べ数と（2）の有効回答数は一致していない。

### （3）参加者からの意見・感想等

#### （イ）今回のセミナー内容等に関する意見・感想等

- ・ ワークショップの内容が、自身が持ち帰って団体に共有し、今後使用することができる具体的なもので非常にためになった。
- ・ 平和構築事業の現状、また取り組むための重要なポイントについて知ることができてよかった。ただ、平和構築に特化して、より特徴的な事業立案や実施方法などについて事例を頂きたかったと思う。（通常の開発事業との違いがあまりよくわからないところも感じた。）平和構築の概念等含め、次回取り上げてもらいたいと思う。
- ・ セミナーを通じて多くの知識を得ることが出来、感謝している。特に最後のワークショップは意外な気づきが多く、非常に勉強になった。

- 本セミナーの開催を感謝する。セミナーセッションの内容は理解できても、実際にワークショップを通じて行ってみると、意外に出来ないものだと実感した。逆に言えば、もう少しワークショップの時間をとって頂くと、もっとセミナーの内容を自分なりに飲み込めたのではないかと思う。
- セキュリティー対応に関する検討は、今後団体内で実施したとしても、リスクの想定が乏しいと、深く掘り下げて検討することは難しいと感じた。そのため、セキュリティーのワークショップをさらに充実されると良いと思う。
- コーヒーブレイクの時間にはセッション中に聞き漏らしたことを講師に直接聞くこともでき、また他団体の方とも意見交換をして多くの繋がりを作ることができた。こうした時間を設定してもらえて大変よかった。
- 大変貴重なセミナーにお招き頂き、感謝する。私自身はまだNGOでの経験が浅く、学ぶことばかりだった。
- 講師が強く印象を持った事例紹介が最も興味深く、こうした内容を増やしてもらうことを希望する。
- 開発系プロジェクトと並行して行われる平和構築事業の例があったらお伺いしたかった。例えばスリランカやコロンビアのIDPを対象としたプロジェクトなどについて、事例のお話が頂ければさらによかったように思う。
- 経験豊富な方々を講師に迎えていただき、また各講師は実例に基づく豊富な話をし頂いて大変参考になった。

**(ロ) セミナーの構成等に係る意見・感想等**

- 講師1人ひとりの持ち時間が長く、また特に概論部分で重複する内容が散見されていた。主催者側のコーディネート、ファシリテートにより、各セッションおよび全体の目的を明確にして、講師にも役割分担をしてもらうと良かったのではないか。
- 4人の講師がプレゼンテーションを行ったが、もう少し講師を絞り、各セッションにつき1人の講師というように担当を決めた方が良かったのではと感じた。
- ワークショップは意外な気付きも多く、非常にためになる内容だったので、全体の中でこうした時間をもう少し増やした方が良い。
- セキュリティー管理のガイドブックやマニュアル本、有用なウェブサイトの紹介などが、事務局からあっても良かったのではないか。
- 外国語という点以外でも、日本人の講師が良かったと思う。
- 各セッションで4名ともご講演というよりは、ファシリテーターを1人作り、1人の講演内容に追加する形にした方が良いのでは、と思った。
- さらに具体的な事例を入れたセッション（例えば、〇〇国のケースといった形で）やワークショップを増やして欲しい。
- 講師と参加者が意見交換をできるような時間をもっと多く設けて欲しい。

- プログラム全体の構成について、1日目より2日目、午前より午後と、時間に余裕が少なくなってしまうように感じた。時間配分にやや検討の余地があったかと思う。また、1つのテーマについて、全講師の方にプレゼン頂いたので、内容に重複も見られた。1つのテーマについて、2人ずつくらいにとどめ、より掘り下げてお話を聞けたらと思う。
- 講師1人ひとりの発表が短いため、基礎的な内容をざっとカバーするだけになるくらいがあった。スピーカーを減らすか、1つのトピックで2人くらいの方が話す程度で良かったのではないか。例えば、ステークホルダーのところは、政府、ローカルNGO、裨益者等区分けして各講師にお願いし、ケーススタディーを交えて深い話をしてもらおうと、さらに面白かったように思う。
- いくつかの事例を一貫してご説明頂けるとよりわかりやすかった気がする。質問の時間があまり取れなかったことを考えると少し残念に思った。
- 経験豊富なリソースパーソンが日本に来てくださっているので、各講師それぞれに別のトピックについて、レクチャー、ワークショップなどに絞った方がより得るものが多かったように思う。
- 講師の使用言語が英語であることを考えると、参加者の言語レベルを一定になるようにすべきではないか。通訳の方もいらしたようであるが、日⇒英の通訳も可であることがきちんと伝わっていたかわからないところがあった。テーマとしては重要であると思うので、今後開催される際には構成を見直す必要があると思う。

#### (ハ) その他

- 平和構築においてNGOの取り込みは、日本は10～20年遅れている施策であり、今回外務省が主体となり、本格的に取り組む兆しが見えてきたのは喜ばしいことである。水と空気と平和は無料の日本人にとっては関心の低い事象であり、これを緊急人道支援に匹敵する、いやこれ以上に大切であるということを世の中に認識してもらうことには並大抵の努力では難しいと思うが、各関係者の地道な努力を期待すると共に私も努力したいと思う。
- 我々の団体は活動する時期が発災から72時間以内が目標である。また、長くても発災から1週間が限界と思われる。本セミナーは後方支援的内容が多かったため、次回のセミナーでは、初動部隊のNGOのお話が聞けるセミナーにして頂けるとより興味深い。2日目のワークショップは大変参考になった。
- 災害被災地の緊急支援に際するスタッフの安全管理や現地政府等との関係構築について、今後のセミナーで取り上げて頂きたい。
- 今後のセミナーテーマとして、理念を多少異にする日本の複数のNGOが、大きな予算を活用して大きなプロジェクトをローカルNGOとも連携して実施する枠組み作り、プログラム作成、実施要領等に係るものを期待している。

## 6. 結論

参加者は全員が日本のNGO関係者であるが、本セミナーで取り上げられた内容や講師から紹介のあったツール等は实际的であり、有意義な内容であったとする意見を得られた。すなわち、危険地域や政治的・歴史的事情等により機微な問題がある地域等で活動するに際しての取組み・工夫について、自身の団体での取組みに際して活用可能な内容であったとする感想が多かった。特にワークショップの時間については、いざやってみると意外にできないという感想が散見されるとともに、印象に残ったセッションとして評価もされていた。こうした時間を昨年度に続いて設定したことにより、座学ではなかなか伝わり難い実践的な内容となったと考えている。これらの結果から、「平和構築に向けた取組みが進められる地域において、事業を形成・実施・評価する際に留意すべき課題を明らかにし、一定の理解・認識を共有すること」として設定していた本セミナーの目的は概ね達成されたと考えられる。

一方で、講師からさらに事例紹介が欲しかった、或いは一人ひとりの講演時間を増やしてさらに詳細を聞いたかったといった趣旨の感想も複数みられた。次年度以降、こうしたセミナーを開催するに当たり、留意する必要がある。

また、本セミナーは、JPF会員並びにJANIC正会員を対象に案内を行ったものであるが、関係団体相互の交流、また講師（の所属する団体）と日本のNGOとの間での関係構築がなされた点を指摘する感想も多く、当初設定の目的に留まらず、さらなるNGOの活動基盤が構築される契機となるものであったと言える。さらに、NGOによる平和構築をテーマによるセミナーを民間援助連携室主催で行われたことについて、外務省とNGOとの連携の促進という視点からも意義のあるものとする感想も散見された。外務省とNGOとの間で、NGOによる平和構築において近年頻出している諸課題について、一定の理解と認識を共有する上でも有意義な機会であったと考えられる。

## 7. 添付資料等

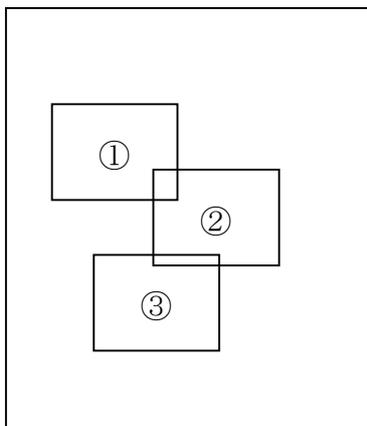
### 7-1. セミナーの写真

7-2. セミナー使用資料

各セッションにおいて使用した資料は以下の通りである。なお、各資料については次頁以降に載せている。

Session 1-1（講義） 指標の設定	Ms. Sophie Zaccaria-Duvillier (Medecines du Monde)
	Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration)
	Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka)
	Mr. Pascal Daudin (CARE International)
Session 1-2 (ワークショップ) 指標の設定	Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka)
Session 2（講義） ステークホルダーとの 関係構築	Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration)
	Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka)
	Ms. Sophie Zaccaria-Duvillier (Medecines du Monde)
	Mr. Pascal Daudin (CARE International)
Session 3-1（講義） セキュリティー管理	Mr. Prasant Naik (Save the Children in SriLanka)
	Mr. Ferdinand Paredes (International Organization for Migration)
	Mr. Pascal Daudin (CARE International)
Session 3-2 (ワークショップ) セキュリティー管理	Mr. Pascal Daudin (CARE International)

写真提供（表紙）



- ①Copyright©野村幸代、2010／東京海上日動リスクコンサルティング株式会社  
②Copyright©本多倫彬、2010／東京海上日動リスクコンサルティング株式会社  
③Copyright©小林綾子、2010／東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

平成 21 年度海外 NGO との共同セミナー

**「NGO による平和構築の現状と課題」報告書**

---

発行 : 外務省国際協力局民間援助連携室

執筆／作成 : 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 ERM 事業部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-2-1 東京海上日動ビル新館 8F

TEL 03-5288-6581 FAX 03-5288-6625

URL <http://www.tokiorisk.co.jp/>

発行年月 : 2010 年 3 月