

第4章 評価結果

全般的な評価結果

これまで外務省と NGO 等、日本のステークホルダーとの間で、活発な議論が交わされ、その成果が本スキームの改訂に反映された結果、NGO のニーズに沿ったスキームへと改訂されている点は評価できる。他方、N 連スキームの目標の一つである、「NGO のキャパシティ・ビルディング」が何を指しているのか、どういった NGO を育成するのかについて、十分な議論が行われてこなかったことが判明した。今後外務省内での十分な議論が必要である。

4-1 政策の妥当性

A	日本の援助政策や国際的な優先課題との整合性が図られており、対象コミュニティのニーズに沿った事業計画が策定されている。また、幅広い NGO のニーズに対応したスキームであるといった点で優位性も見られおり、政策的な妥当性は高いと言える。 ただし、本スキーム活用で ODA をいかに拡充するか、NGO に期待する役割などについて議論が継続されることで、より政策的な比較優位性が担保されると思われるが、総合的に判断すれば政策の妥当性は高い。
---	---

4-1-1 日本の援助政策の枠組みとの整合性

a	スキームの方針は日本の援助政策と十分合致している
---	--------------------------

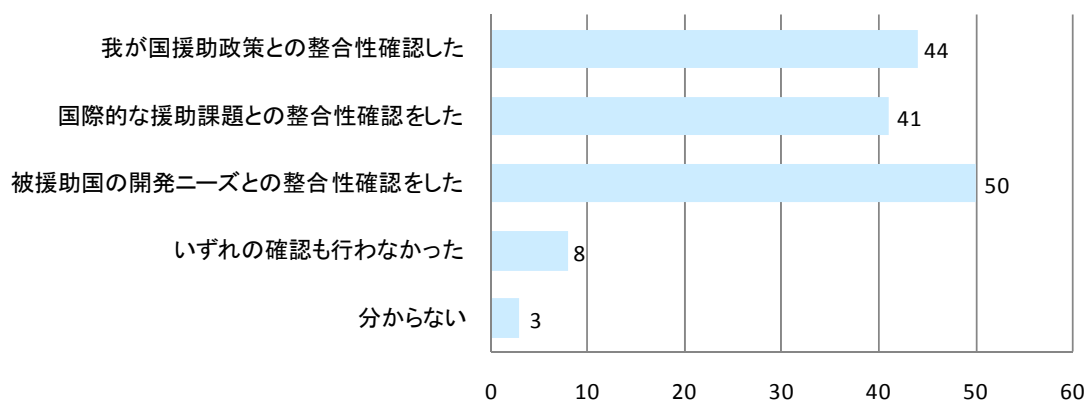
日本政府は、政府開発援助大綱(ODA 大綱)において、日本の援助政策の立案及び実施における、国内の NGO との連携強化を掲げており、日本 NGO 連携無償資金協力(以下、N 連)の実施により NGO との連携を強化すること自体が、日本の援助政策に合致していると言える。

さらに、昨今の N 連の改訂は、国内の財政状況が厳しく、ODA 予算が減少傾向にある中、N 連予算を拡大するとともに NGO が参加できる ODA 事業が拡充されることとなっている。これにより、複数年度事業も含め、地域社会へのインパクトが期待できる規模の NGO を通じた ODA 活動が可能となったことは、多様な NGO のニーズにこたえることが可能となっただけではなく、迅速かつ柔軟な緊急支援活動の実施や、政府の手の届かない地域における ODA 活動の幅を広げることになり、ODA 中期政策に合致していると言える。

N 連の個別案件と日本の援助政策の枠組みとを整合させるための仕組みとしては、N 連の申請団体から外務省民間援助連携室に対し、申請書類の提出があった際、まず申請書に記載された事業計画を基に同室内部で、あるいは省内の関連部署との協議により、日本の援助政策、相手国開発課題との整合性が確認されている。また事業を実施予定国の在外公館にも申請書を送付のうえ、協議を行い、対象国及び地域のニーズとの整合性の確認が行われていることから、整合性を確保する、あるいは図るための仕組みが存在していると言える。

図 4-1

本スキーム支援による貴団体の事業計画を策定する上で、プロジェクトと「我が国援助政策」「国際的な援助課題」「被援助国の開発ニーズ」との整合性の確認をしたことがありますか(複数回答可)(N=70)(問 3-12)



出所: NGO(N 連実績あり)に対するアンケート調査

一般的に、日本の NGO の強みは、活動規模は小規模でありつつも、対象国における長期的な取組により、相手国政府との信頼関係やネットワークを構築している点であると言える。特に、活動対象となる途上国のコミュニティの自立的発展を目指した事業を行うことに主眼が置かれているため、受益者のニーズにきめ細やかに対応した事業計画を策定するよう工夫が見られている。この点で、N 連スキームの活用により対象となるコミュニティの開発ニーズに沿った活動が展開されることの一助となっていると言える。

なお、N 連は国民の発意の下、開発協力の場合への参加を促進する制度である。2010 年 6 月に発表された『開かれた国益の増進－世界の人々とともに生き、平和と繁栄をつくる－ODA のあり方に関する検討 最終取りまとめ』においても、開発の現場に参加する機会を提供するようたっており、同文書の理念との整合性もとられている。

また現地調査の対象となったカンボジアにおいて、N 連により行われていた事業は、日本の対カンボジア国別援助計画に合致するほか、ODA 中期政策の基本柱である、「人間の安全保障」の視点及び、重点課題の「貧困削減」と「持続的成長」にも合致している。さらに、ODA 大綱の基本方針の柱である「日本の経験と知見」をカンボジアの経済社会発展に役立てる観点からも有益と考えられる。

地雷・不発弾処理事業は、カンボジアなど紛争後国家の復興・開発には必要な支援であるほか、地域住民の安全な生活を確保するうえでも、また途上国における重要な産業となる農業を振興するうえでも、地雷・不発弾処理事業は重要な支援である。

4-1-2 国際的な優先課題との整合性

a	スキームの方針は MDGs など国際的な優先課題の取り組みと十分合致している
---	--

国際的な優先課題を示した目標の一つである「ミレニアム開発目標(MDGs)」において、「ゴール 1: 極度の貧困と飢餓の撲滅」、「ゴール 2: 初等教育の完全普及の達成」、「ゴール 3: ジェンダー平等推進と女性の地位向上」、「ゴール 4: 乳幼児死亡率の削減」、「ゴール 5: 妊産婦の健康の改善」、「ゴール 6: HIV/AIDS、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止」、「ゴール 7: 環境の持続可能性確保」、「ゴール 8: 開発のためのグローバルなパートナーシップの推進」が掲げられている。

N 連は、「3-3 日本 NGO 連携無償資金協力(2005-2009 年度)の実績と動向」で述べたように、職業訓練や井戸掘削による給水による生活向上などの民生環境分野の実施割合が一番多く、次いで医療・保健分野、教育分野が続き、これら 3 分野で全体の 85%を占めている。これら事業は、先に示した MDGs のゴール 1~7 と合致しており、N 連による各事業の実施により、これら目標の達成に一定の寄与が期待される。

N 連の実績で分かるように、日本の NGO は MDGs のゴール 1~7 に示された多様な分野にわたる目標に対応した活動展開を行っており、N 連スキームの実施により、幅広い国際的な援助課題への対応がある程度可能となっている。

一方、日本の NGO が行うプロジェクトは小規模なものが多いために、目標への貢献は限定的な規模にとどまるものと思われる。より目標達成へのインパクトを高めるためには、「4-2-1-1」で後述するように、各事業の成果を高めるための取組を進めるとともに、MDGs の「ゴール 8: 開発のためのグローバルなパートナーシップの推進」に係る更なる参画が必要と考える。

4-1-3 N 連の比較優位性

a	他のスキームと比較して優位性が見られる
---	---------------------

1. 日本政府による他スキームとの比較～JICA 草の根との比較

「JICA 草の根技術協力事業」は、NGO と独立行政法人国際協力機構（JICA）との間で委託契約を結んで行われる事業であることから、両者が事業を共同で実施するといった形態で行われる。JICA 草の根技術協力事業は、（１）草の根協力支援型、（２）草の根パートナー型、（３）地域提案型に分けられており、（１）は国際協力経験が比較的乏しい団体を対象とし（事業経費の上限 2,500 万円以内）、（２）は 2 年以上の海外活動経験がある団体（事業経費の上限 1 億円）、（３）は地方自治体（事業経費の上限 3,000 万円）を対象としている（出典：JICA『平成 22 年度草の根技術協力事業（草の根協力支援型、草の根パートナー型、地域提案型）募集要項』）。JICA 草の根技術協力事業では、明確な事業目標と期待される成果を示したプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の作成・提出が義務付けられている点が、N 連とは異なる特徴の一つである。

JICA 草の根技術協力事業では、全国に所在する国内機関を窓口として申請書が受領される。その後、JICA 本部の関連部署、地域部、国際協力専門員、在外の NGO デスクの協力を得て、「コンサルテーション」と呼ばれる、申請書類の中身について詳細な精査のプロセスを経て計画の検討・立案が行われる。NGO の団体の多くが、住民との対話、住民参加など「プロセス重視型」のアプローチを求める傾向があり、必ずしも、成果重視型のプロジェクト管理や評価手法に慣れていない傾向がある。JICA のコンサルテーションでは、現地事情や分野専門性に配慮し、明確な成果指標を示した PDM をログフレームとした管理を行うべく、専門家や援助の現場からの知見を活かした案件形成が行われている。これに対し、NGO 団体からは、間接的に、成果重視型の案件形成能力が向上した、PDM を用いた案件管理の方法を学んだ、など能力向上に役立ったとする意見は数多い。

N 連においては、外務省国際協力局民間援助連携室を窓口として、申請書類のドラフトの精査を行っている。これは JICA 草の根技術協力事業のコンサルテーションと、言わば同様の趣旨で行われているもので、正式受理に至る前の申請書ドラフトに対して、必要に応じ、地域や分野ごとの担当部局、あるいは在外公館を交え、

N 連の案件審査で確認する項目

- ・申請団体の適格性
- ・事業の内容
- ・外交上・治安上の問題点
- ・現地ニーズ
- ・住民への裨益（ひえき）効果
- ・事業の持続性
- ・事業計画
- ・実施手法
- ・積算根拠の妥当性等

案件形成のためのアドバイスや協議、外部審査機関による審査が行われている。

このプロセスにより、申請団体は、自立発展を促す体制を整備するために現地行政との協力関係を構築する必要性、あるいは住民参加を促進するための組織づくりの必要性を指摘されるなどして、案件策定時の諸々の留意事項を認識するに至っているようである。実際に、アンケートに回答した 22% の NGO が、案件形成能力に役立っていると回答している。

ただし、N 連が申請段階において、明確な事業目標や成果を定めるよう義務付けられていない点は、JICA 草の根技術協力事業と異なる大きな特徴と言える。現行の N 連の申請書フォームには、上位目標の記載欄はあっても、プロジェクト目標や成果の記載欄はないため、成果重視型の案件形成には不向きであると言わざるを得ない。つまり、成果重視型のプロジェクト管理や評価手法に通じていない NGO の案件形成能力の強化を行えるかどうかは、民間援助連携室や在外公館の担当者の力量（e.g. 案件形成に係る助言が適切か）にかかっていると言える。NGO へのインタビューでも、案件審査の段階では、資金使途のアカウンタビリティを確保する必要性から、予算面に係る確認に比重が置かれ、案件の内容についての確認には余り重きは置かれていない傾向がある。そのため、JICA 草の根技術協力事業のコンサルテーションの方が、格段に高く評価されているのが現状である。

とはいえ、途上国の特殊事情により、具体的な案件形成までの調整が難しい場合や、あらかじめ特定の事業における明確な成果指標を想定することが難しい場合（例：キャパシティ・ビルディング・プロジェクトの結果、受益者の行動変容が見られるなどの定性的指標）、N 連案件では、NGO 団体に現場で試行錯誤する余地が残されている。このような「柔軟性」を存分に活かせば、事業開始後にも、変化し得る現地事情の微妙な変化に即座に対応し、事業計画の一部軌道修正や見直しをしたり、成果指標の設定を再検討するなどが可能であり、この許容範囲の広さを肯定的に受けとめる NGO の現場からの意見もあった。ただし、日々変わり得る現場の状況に対応し、事業計画を的確に調整するには、熟練した案件管理スキルや専門性が必要となるため、こうしたケースは途上国での業務経験が不足している団体に当てはまらない。

上記のとおり、N 連と JICA 草の根技術協力事業には似通った点がありつつも、成果重視型のプロジェクト管理と評価を必要とする后者は、海外援助経験の乏しい市民団体にとって、ハードルが高いと言わざるを得ない。だからこそ、コンサルテーションが有益な役割を果たし、経験を通じた NGO の能力強化に役立っている。

目下、外務省が N 連で対象とする団体は幅が広いゆえに、援助経験の比較的乏しい団体からの発意を尊重し、援助現場の経験を提供し、NGO の資金ニーズにもこたえているといった点で比較優位性を認めることができる。ただし、日本の外交政策として、ODA の一原資である N 連を活用していかにか ODA を拡充していくのか、NGO

の役割は何か、といった活発な議論が継続されることが、より比較優位性のあるスキームとしていくための重要な検討材料となるだろう。

2. 他ドナーとの比較

国際機関及び先進各国による NGO 支援は多種多様である。ドナーにより NGO の定義は異なり、資金供与対象となる国によっても NGO の定義が異なるため、スキームごとの比較優位性を判断することは容易ではない。

国連児童基金 (UNICEF) などの国際機関では、NGO を援助の担い手としてのパートナーに位置付けているため、特定の国に対する支援において、一つのコンポーネントを NGO に丸ごと委託する方法がとられているケースがある。日本の NGO は組織規模、経験、専門性が多様であるが、日本国内では概して、グローバルなパートナーというよりもいまだ「資金を供与される存在」として位置付けられている。これは、一定規模以上の開発援助案件を実施するだけの強固な組織基盤、財政基盤を有する日本の NGO が少ないだけでなく、欧米の NGO のように一国の援助において特定のコンポーネントを担うだけの提案能力、専門性、経験が十分ではないことが要因と考えられる。

N 連が、日本の NGO を幅広く対象として含めることを優先させるとすれば、本スキームは、大規模な団体から小規模な団体まで、多様な NGO の資金ニーズにこたえているという点で、妥当性が高いと言える。しかしながら、外交政策上、日本の ODA において NGO をどう位置付けていくのか、どういった役割を NGO に期待しており、そのために如何に育成していくのかといった議論はいまだ十分なされておらず、政策的な妥当性をより高めるための今後の課題といえる。

【カンボジアにおける N 連事業実施の背景分析】

カンボジアは長年の内戦を経て、1991 年にパリ和平協定を締結した。日本は地域の安定を目的に、パリ和平協定締結に向けての外交努力を行ってきた一方で、和平締結後にも積極的に復旧・復興支援を実施して、同国の内政安定と国造りの支援を行ってきた。

他方、日本の NGO にとっては、1979 年のベトナムのカンボジア侵攻とポルポト政権の崩壊によって、100 万人以上のインドシナ難民が流出したことで、多くの難民支援を目的にした NGO が設立された。1979 年から 1982 年にかけて日本の代表的な NGO を含む 43 団体が設立される、まさに日本の「NGO 元年」と呼ばれる契機になった。

カンボジアは、1997 年首都プノンペンでの武力衝突後、大きな騒乱もなく、2008 年には第 4 回目の国民議会選挙が実施され、第三次フン・セン連立内閣が発足している。フン・セン首相はグッド・ガバナンスを中心に据えた「第 2 次四辺形戦略」を発表した。(イ) 農業セクターの強化、(ロ) 更なるインフラの復興と建設、(ハ) 民間セクターの開発と雇用創出、(ニ) キャパシティー・ビルディングと人材開発を掲げ、「国家戦略開発計画」を進めている。

また、日本はカンボジアにとって最大の援助供与国として、2002 年に策定された対カンボジア国別援助計画を実施している。同計画の中身は、持続的な経済成長及び、貧困対策を中心に据えて、(イ)持続的な経済成長と安定した社会の実現、(ロ)社会的弱者支援、(ハ)グローバルイシューへの対応、(ニ)ASEAN(東南アジア諸国連合)諸国との格差是正のための支援、というハードとソフトのバランスを考慮に入れた 4 分野の重点目標を掲げて支援を展開している(外務省各国地域情勢ホームページより引用)。

在カンボジア日本大使館との面談では、対カンボジア支援の 3 本柱として、(イ)MDGs などの社会セクター支援、(ロ)経済開発(インフラ)支援、(ハ)分野横断的支援(ガバナンス[民法・民事訴訟法の策定、司法人材の育成]、環境等)を指摘されており、カンボジアの経済成長政策である「四辺形戦略」と「国家戦略開発計画」に沿った支援内容であると考えられる。

カンボジアにおける日本の NGO の役割は既述したように、既に 30 年近い支援活動歴を有しており、在カンボジア日本大使館での面談で言及されたように「NGO との連携は、日本の対カンボジア支援の柱」として位置づけられる所以であろう。日本の NGO は、伝統的に教育、保健・医療、福祉など MDGs に関わるものが多い。今回の現地調査を実施した N 連実績 NGO の 3 団体(ASAC、シェア、PHJ)の事業もそれらに該当する。しかしその一方で、長い内戦を経験したカンボジア特有の支援として、地雷・不発弾処理事業(JMAS)が特記される。

4-2 結果の有効性

B	本スキームにより日本の NGO が強みを発揮し事業が効果をあげており、NGO が本スキームのノウハウを身に付けるなど能力向上につながっている部分もあるが、成果重視型の案件形成能力は不十分。同時に、N 連が目指すキャパシティ・ビルディングが何を指すが不明確であり、また事業前との比較によるキャパシティ・ビルディングの成果を測定することは難しい。 N 連スキームを通じた ODA の広報は行われていても、本スキームの認知度は特に向上しているとは言えず、以上のことを総合的に判断した結果、結果の有効性は中程度とする。
---	---

4-2-1 目標の達成度

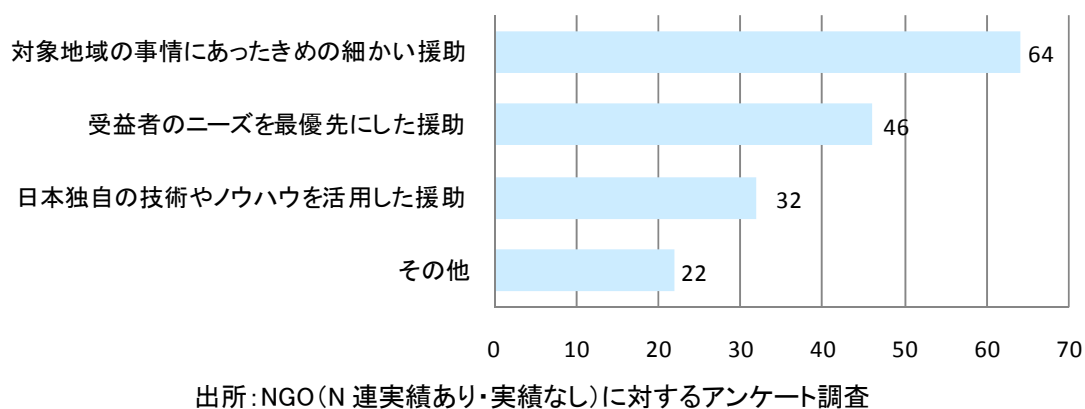
b	スキームにより日本の NGO の強みを発揮し、事業が一定程度の効果をあげている。NGO 運用のためのノウハウを身に付けるなど能力向上につながっている部分もあるが、成果重視の案件形成力などについては不十分で、能力向上の成果は中程度である。 資金規模の制約により、面的な展開力には課題がある。また、中央レベルへの政策影響力は限定的。
---	--

4-2-1-1 日本の NGO の強みを活かして事業効果をあげているか

一般的に、欧米の NGO は布教や本国の文化政策の推進を目的とした活動を行う傾向が見られるのに対し、日本の NGO は事業対象地域や貧困層に直接裨益（ひえき）し、事業完了後には自立発展していくことを視野に入れた事業を行う傾向がある。日本の NGO は地域のニーズ主体で活動を行い、活動が対象地域に根付くよう、現地の組織づくりに特化したプロジェクトが多く、団体関係者は現地語でコミュニケーションをし、地域に根差した活動が展開されている点が特徴である。これは欧米の NGO と比べた「強み」と言える。

図 4-2

他国の NGO と比較した、「日本の NGO」の強み、役割は何だと思いますか
(複数回答可) (N=85) (N 連実績あり: 問 4-2、実績なし: 2-2)



本調査で実施したインタビューに回答した大半の NGO は、N 連事業により団体の強みを活かして、事業が何らかの効果を上げたと感じている。現地調査でインタビューを行ったある団体は、規模こそは大きくないが、長年にわたって、同じ国で小学校建設などのプロジェクトの実績が数多くあるため、活動地域の教育事情や調達事情に通じている。こうした団体は、既に行政関係者ともネットワークがあり、N 連資金を

得て、同じ州で幾つかの小学校を建設するうえでスムーズに事業の調整をすることができている。さらに、地域住民の組織化を図り、初等教育の啓蒙活動を行いながら、持続性の高い活動を展開している。

例えば、カンボジアでは NGO が事業展開するうえで、まず関連事業に関わる所轄官庁の許可を得なくてはならないというトップダウン的な関係が存在するが、かかる事情にも関わらず、N 連事業を通じて、学校建設事業による地域の連携の活発化や、地雷・不発弾処理事業における危機回避教育を通じた児童生徒への平和教育の実施など、ステークホルダー間に少なからぬ好影響を及ぼしている例も見られる。また、地域レベルのボトムアップによる諸問題解決に向けた行政レベルとの仲介役に日本の NGO がなっている点も指摘できよう。このように、規模の差こそあれ日本の NGO の中には、地域に直接働きかけ、直接裨益するような活動に重点を置いた活動を行うケースが珍しくない。

一般的に、欧米の NGO は、成果重視型の事業、すなわち目に見えた成果が短期間で発現するような事業内容を選ぶ傾向にあると言われ、成果指標として、例えば乳幼児健診の実施回数、予防接種の回数などを挙げがちである。他方、日本の NGO は行動変容や意識変容など定性的な成果指標を目標とする事業が多いと言われている。それゆえ、日本の NGO による事業は、目に見えた成果が発現しにくく、かつ時間を要すれども、対象コミュニティをエンパワーし、長期的な自立発展を期待するというスタンスであり、こうした活動は ODA を原資とする事業成果の継続性が望めるという点で、強みとも言えるだろう。

ただし、このような強みを活かした活動を行ったとしても、個別の N 連事業が、その計画段階で、成果重視で計画されていなければ、その効果を厳密に評価することは困難である。すなわち、事業開始時点のベースラインデータと、事業完了時に想定される目標が明確でなければ、評価の枠組みを検討することがそもそも困難なためである。そのため、事業の成果がどの程度進捗しているのか定期的にモニタリングをしたり、事業完了までに当初目標が達成できたかを十分検証したりするうえで必要となる、ベースラインデータと実績の比較が不可能である。

事実、N 連では、個別事業の中間時点、終了時点に提出する中間報告書、完了報告書のフォームに、当初想定した成果や目標がどの程度進捗しているのかを記載する欄は設けられていない。事業管理やプロジェクト評価に通じた団体は、独自で PDM を作成し、定期的に現場のステークホルダーの参加により評価ワークショップを開催しており、数値目標の進捗度合いを検討しており、こうしたモニタリング・評価結果を中間・完了報告書の附属資料として外務省や大使館に提出している。

外務省は、NGO 団体に対して、「効果検証プログラム」を活用し、N 連の評価・モニタリングの実施を推奨しているが、現時点では十分活用されているとは言えない。その理由として、一部の NGO は本調査のインタビューにおいて、プロジェクト評価にかかる費用等を助成する制度である「NGO 事業補助金」では、補助されるのが半額であるため、財源不足の NGO にとって利用しにくいことが理由の一つと考えられると述べている。

しかし、本質的な課題として、同プログラムの「効果検証シート」にはプロジェクト目標や成果を記載する欄があるにもかかわらず、実際の N 連申請書

にはプロジェクト目標の記載欄がなく、両者間でのロジックの整合性がとられていないことも一つの要因と考えられる。適切にモニタリング・評価を行うには現行の N 連申請書フォームの改訂について検討を行う必要がある。

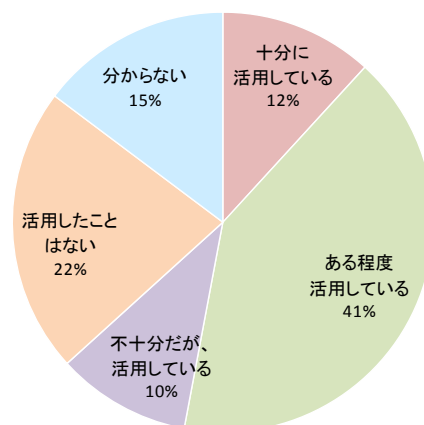
ODA としての透明性、アカウンタビリティがより強く求められている昨今において、予算額が増額し、複数年度事業の実施が許可された N 連事業に対し、適切な資金管理の必要性は当然のことであるが、同時に具体的な活動成果を求めていく声が上がったとしても不思議ではない。N 連スキームに対し、活動の成果を示すログフレームを盛り込んでいくべきであるか、盛り込むとすれば、どのように、どの程度盛り込むべきか、N 連のフォームに改訂していくのかなど、議論を行うべき課題は数多い。

4-2-1-2 日本の NGO の能力向上の達成度

NGO の能力向上は、N 連が目指す目標の一つである。本調査による N 連の実績のある団体に対するアンケートでは、N 連実施により能力向上が見られると答えた NGO が大半を占め、特に事業実施能力(35%)、案件形成能力(22%)、財務面の能力(21%)が向上したとの回答が多く、ある程度の能力向上に役立ったといえることができる。

図 4-3

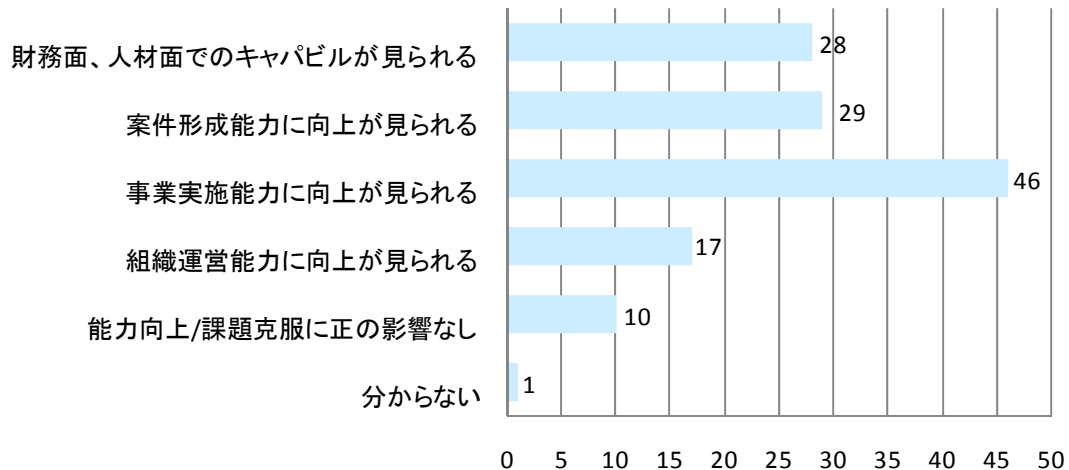
「効果検証シート」は、本スキームによる貴団体の事業にて、十分に活用されていますか
(N=68) (問 5-5)



出所: NGO (N 連実績あり) に対するアンケート調査

図 4-4

本スキームの活用により、貴団体の能力向上/課題克服に正の影響を与えていますか。
(複数回答可) (N=68) (問 4-4)



出所: NGO (N 連実績あり) に対するアンケート調査

ただし、これは N 連による事業運営のためのノウハウを身に付けたことを指すに過ぎない。

外務省国際協力局民間援助連携室とのインタビューにおいても、「N 連は事業資金を援助するものであり、組織に対する直接的な能力向上は難しい」と述べている。敢えて挙げるとすれば、上述のとおり、N 連の申請書や報告書作成能力、会計処理能力などが該当するが、他の資金を得て事業を実施する場合、これらのノウハウがすべて適用できるとは限らない。また、かかるノウハウも、団体スタッフの入れ替わりが頻繁に起これば、組織全体への波及は難しい。

このほか、NGO に対するインタビューでは、N 連の目標の一つに日本の NGO の能力向上が挙げられていることを認識している NGO はほとんどいなかった。大半の NGO が、「外務省との間で N 連の目指す目標が十分に共有されていない、能力向上を目標としていることは知らなかった」と回答している。

その要因として、これまで外務省と NGO との間で両者の連携の在り方や、N 連の制度的な改訂のための議論が数多くなされてきたが、「N 連を通じた能力強化とは何を指すのか」について、議論が不十分であったためである。言い換えれば、外務省が N 連を活用して、NGO のキャパシティ・ビルディングを行い、「国際競争力のあるプレーヤーとして育てる」ことを視野に入れているのか、あるいは「小規模事業を実施するためのパートナーを育てる」ことを指しているのか、が不明である。

すなわち、日本の外交政策上、ODA において NGO が果たし得る役割、今後期待する役割を明確にする必要があると思うが、今後、NGO のこういった能力を、どのよ

うに向上させていくのかについて、議論する機会を増やすことが課題である。

JICA 草の根技術協力事業では、NGO のキャパシティ・ビルディングを直接的な目標としてうたっていないものの、申請書提出後のコンサルテーションや、中間・完了時のフォロー等を通じて、案件発掘・形成から事業運営までの能力向上において、N 連と比べはるかに役立っているとの意見が NGO より聞かれている。N 連による案件の形成・事業の管理を行うためのキャパシティ能力向上を目指す場合、N 連の窓口である民間援助連携室の担当官も案件形成や評価・モニタリングの理解を深め、必要に応じ、適切なアドバイスを行えるだけの能力が求められる。

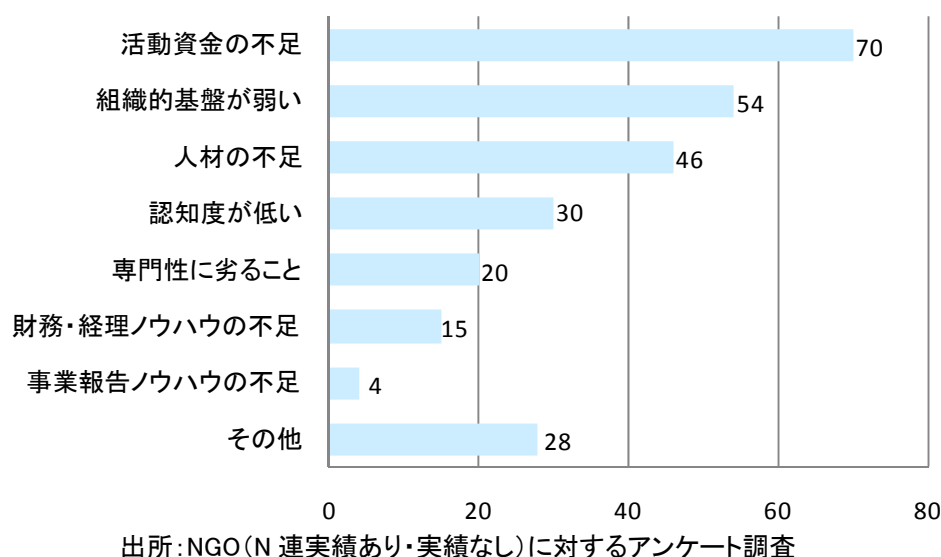
4-2-1-3 日本の NGO の弱み(課題)克服の達成度

一般的に、日本の NGO は組織基盤(資金・人員)、ネットワーク、課題のアドボカシー力の不足が課題として挙げられる。N 連では事業資金や人件費が供与されるため、例えば上述の 4-2-1-1 で事例を挙げた、教育分野の日本の NGO のように、N 連資金を得て、現地事務所を開設し、少人数でありながらも現地の教育事情・調達事情に通じた邦人を雇用して活動を行っている。

図 4-5

他国の NGO と比較した、「日本の NGO」の課題は何だと思いますか(複数回答可)

(N=89) (N 連実績あり: 問 4-3、実績なし: 問 2-3)



2010 年度の N 連改訂では N 連の供与上限額は拡大したが、依然、大半のプロジェクトの予算が 1 千万～4 千万規模で、小中規模の事業を実施するに適したスキームであると言える。他方、資金規模の制約により、面的な展開力には課題があるほか、活動成果を中央レベルの政策に影響を与えようと、現地の政府関係者に働き

かけを行っても、政府関係者の認識不足などから理解を得るのは難しいケースもある。また、活動地域も東南アジアに限定されがちである。

以上により、現状では日本の NGO 自身も、ODA の重点分野を担えるだけのパートナーとして十分とは言えず、同時に N 連スキームの制度自体も、NGO をグローバルパートナーに成長させるための十分な支援を行えるスキームとは言いがたい。

4-2-2 顔の見える援助の達成度

b	スキームによりN連スキームを通じたODAの広報は行われているが、N連の認知度は特に上がっているとは言えず、「顔の見える援助」の確保は中程度である。
---	---

4-2-2-1 広報効果の達成度

外務省は実施団体に対し、日本の ODA 資金による案件であることを示すために、供与機材に ODA マークを貼付したり、施設に ODA プレートを設置したりすることでアピールするよう指示している。しかしながら、対象国及び対象地域における N 連の広報は、在外公館や実施団体の主体となっており、また広報効果の調査を行っていないため、厳密に評価することは難しい。

これまでの広報活動の結果について、実施団体による完了報告や現地調査の受益者インタビューによれば、現地の受益者等は、これら案件が日本の資金によるものであることについて、ある程度認識していることが確認されている。現地調査を行ったカンボジアにおいても、事業対象地の現地カウンターパート、対象コミュニティなどステークホルダー間での日本の NGO による支援であることの認知度が高かった。特にコミュニティ、草の根レベルにおいて、N 連事業は、日本の NGO が関わることで日本の支援の存在感を上げている。こうした NGO の日々の事業実施活動に加え、日本の支援である旨のステッカーを配布物、制服、広報物に添付するなど、きめ細かな広報活動が、認知度の向上に貢献していると考えられる。また大使館員による事業地への訪問が、日本の支援の認知度をさらに高め、現地カウンターパート、対象コミュニティの協力を引き出している側面もあるようだ。他方、中央政府における N 連事業の認知は、「日本の支援」の一部としての認識であり、日本の NGO による事業として認識されていない状況であった。

ただし、N 連によるプロジェクト全体から見られる特徴として、日本の ODA 資金によるものであることは広報されているものの、必ずしも「N 連の予算によるもの」であると広報されてはならない。NGO にとっての優先事項は、地域住民に裨益するための活動が実施できることである。活動成果が裨益できれば資金のリソースを問う必要性は感じない、あるいは N 連をアピールする必要性は感じない、という意識があるとみられ、それが一因となっていると考えられる。

4-2-2-2 N 連の認知度はあがっているか

国内における N 連の認知度についても、これまで調査が行われていないため、厳密に評価することはできない。これまで N 連スキームの広報活動は、日本国民を対象にした広報活動ではなく、ユーザーである NGO に対するものに限られたものであった。N 連についての情報は、ネットワーク NGO 経由で NGO に伝達され、N 連に係る説明会が開催されたり、NGO 相談員による情報提供等が行われている。毎年、数件の団体から新規の申請が行われていることから、NGO の間では N 連の認知度があがっていることの証左であるとも考えられる。

なお、外務省と NGO の連携については、NGO・外務省定期協議会の「連携推進委員会」の議事録が外務省 HP に掲載されており、N 連を含めた活動の広報が行われている。

4-3 プロセスの適切性

A	これまで本スキームに、NGO 等、日本のステークホルダーの意見が反映されてきており、2010 年度は NGO のニーズに沿ったスキームの大幅改訂が行われている。また、過去数年に渡り手続き面での迅速性・柔軟性を高めてきている。以上のことから、プロセスの適切性は高いと言える。 ただし、会計処理について現行の実施要領に規則がないこと、外部監査のあり方など今後検討が必要。
---	--

4-3-1 NGO 等、日本のステークホルダーの参加に係る状況

a	NGO・日本のステークホルダー間で活発な意見交換が行われ、議論の結果がスキームの改善、計画策定に十分反映されている
---	---

4-3-1-1 NGO／市民社会等との連絡調整・協議体制（意見交換の実施状況、コメントの対応状況）

外務省は、NGO との公式な対話の場として、NGO・外務省定期協議会を設けており、同協議会で出された NGO による意見は、NGO の見解として受け取り、正式に外務省としての検討を行っている。外務省 NGO 連携推進委員会は、両者の連携の在り方を協議する場であり、その中で N 連スキーム改善のための NGO との意見交換が行われてきている。

2010 年度の N 連改訂に当たっては、「3-2-3 2. 2010 年度の大規模なスキーム改

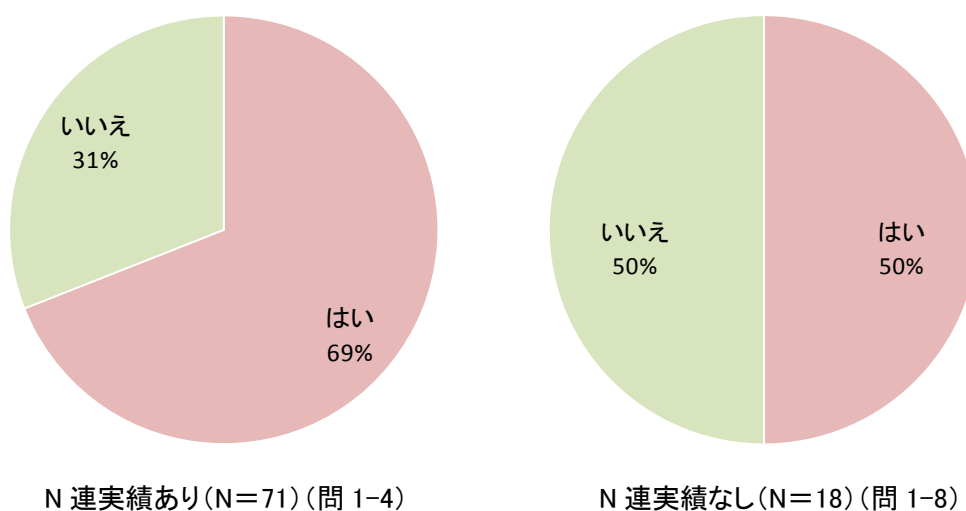
訂」に記したように、外務省が2009年4月にN連改訂に関する提起を行い、これに対しNGOは「5ヵ年計画推進チーム」を中心にNGOに対する制度改善にかかるアンケートを実施して、NGO側の要望や問題意識を調査し、その結果に基づきN連改善の要望書を取りまとめ、外務省に提出した。これらのプロセスを通じて、2010年のN連改訂が行われた。

スキームの改善プロセスにおいては、2010年のN連改訂にかかるプロセスに代表されるように、外務省及びNGOの高いコミットメントがとられており、ステークホルダー間の参画が十分に図られているといえる。また連携推進委員会のNGO側委員へのインタビューにおいても、最近のこれら対話の場が、非常に有益なものとなっていると感じているとの意見があり、質の高い意見交換が行われていることが伺える。

外務省NGO連携委員会の議事録は、外務省HPへ掲載され、N連改訂にかかるプロセスもある程度公開されている。しかしながら、外務省NGO連携推進委員会において外務省・NGOの間でN連改善の協議が行われていることについては、N連を活用したことのある団体の中でも約3割のNGOが、知らないとアンケートに回答している。本スキームのユーザーであるNGO内において制度改善プロセスにかかる情報の認知にばらつきがあることが伺える。

図 4-6

「外務省NGO連携推進委員会」にて、外務省・NGOの協議により本スキームの改善提案がされていることについて知っていますか



出所:NGO(N連実績あり・実績なし)に対するアンケート調査

4-3-1-2 NGO、関係省庁との連携体制(NGO のニーズの反映状況)

外務省・NGO 連携推進委員会の NGO 側委員の選定は、NGO 側事務局である特定非営利活動法人国際協力 NGO センター(JANIC)が全国 30 以上のネットワーク NGO を通じて委員就任の要望をとりまとめ(7~8 団体、各 1 名)、同委員会で確認、決定されている。連携推進委員会に参加する各団体の代表者は、1 名であり、各団体が決めている。NGO 側委員へのインタビューによると、NGO 側委員は、委員会での協議事項等について各人が所属する団体で意見聴取を行い、委員会での協議に反映させているとしている。また同委員会のオブザーバーは、NGO へ広く募集を行い、応募さえすればだれでも委員会前の事前打ち合わせ、委員会に参加可能であり、広く開かれた形で NGO から意見提案ができる仕組みとなっている。

2010 年度の N 連改訂においては、外務省及び NGO の高いコミットメントの下、大幅な制度改訂が行われた。主な改訂内容としては、NGO の資金需要にこたえ、予算を拡充したとともに、供与限度要件の緩和や支援対象経費の拡充、手続きの簡素化などユーザーフレンドリーな制度となったこと、「国際協力における重点課題枠」を導入し、一定の条件下で、複数年事業承認や一般管理費の支給を可能としたことなどが挙げられる。同改訂では、NGO の要望が相当反映された内容となっており、NGO へのインタビューやアンケートにおいても、NGO の意見が反映されており評価するとの意見が多かった。

2010 年度 N 連改訂で NGO より評価された主な点

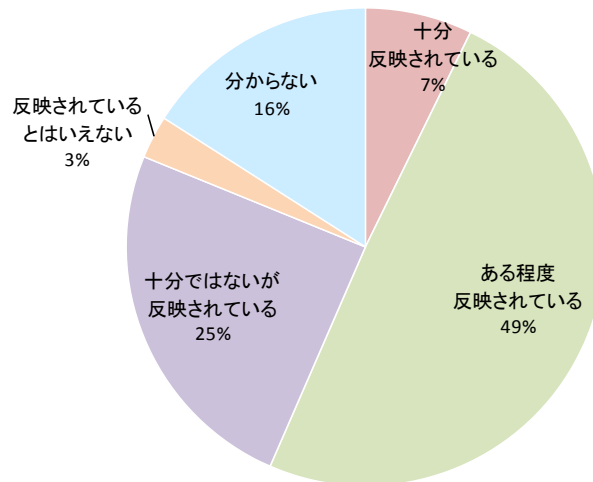
- ・自己資金要件が撤廃されたこと
- ・「重点課題事業」で複数年承認及び一般管理費支給が可能になったこと
- ・業務日報の提出がなくなったこと

例えば、複数年事業制度を導入したことによって、次事業申請までの切れ目がなくなり、長期スパンでの事業展開が可能であることで、現地での長期的なニーズに対応できている利点は、複数の NGO により指摘されている。また日本の個別 NGO の寄付金のみでは対応が難しい、ある一定規模以上の支援事業が実施できるスキームとなっている点で、NGO のニーズに応えており、現地で成果を生む結果となっている。したがって、N 連スキームの改善プロセスにおいては、NGO のニーズが十分に反映されていると言える。

図 4-7

これまで本スキームは改善を加えられてきましたが、十分に NGO の意見が反映されていると思いますか

(N=69) (問 1-5)



出所: NGO (N 連実績あり) に対するアンケート

一方、2010 年度の「国際協力における重点課題事業」の課題設定に当たっては、連携推進委員会の NGO 側事務局が NGO にアンケート形式で要望聴取を行い、これら要望を外務省側に伝えた上で、最終的には外務省が決定した。重点課題設定のプロセスについて、NGO 側からは、NGO も含めた幅広い議論を行いコンセンサスにより決定することが肝要との意見が見られており、課題設定プロセスをどのように進めるのかについては関係者間の協議・確認を深めることが必要であろう。

なお、2010 年度の N 連改訂にかかわる一連の議論の場において、N 連の目的の一つである「NGO の能力向上」については、外務省・NGO 間で全く議論・検討がされてきていない。今後更に N 連で実りある成果を出すために、N 連の制度的な改訂にかかる議論に加え、N 連の目指す理念や目的について、外務省・NGO 間でさらなる協議・検討がなされることが肝要と考える。

4-3-2 審査・決定等に係る諸プロセスの迅速性・柔軟性

a	案件形成から実施・完了までの段階で、迅速かつ柔軟なプロセスがとられている
---	--------------------------------------

4-3-2-1 採択迄に必要なプロセスの迅速さ・柔軟さ

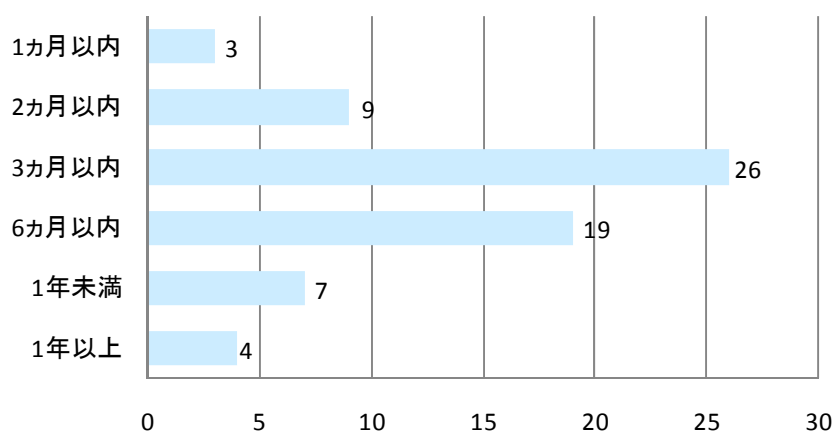
本スキームの審査では、NGO から在外公館もしくは外務省民間援助連携室に申請書類が提出された後、外部審査機関を通じて案件の審査が行われる。ただし、申請書類に余りに不備が多い場合、審査の段階に進むことができず、民間援助連携室の担当官からの助言を得つつ、申請書類が補正された後に、審査段階に進むこととなる。

2004 年度に実施された N 連スキーム評価では、審査期間は平均して 71 日とされているが、これは外部審査機関における審査が終了し、本省や在外公館での審査・案件採択・契約までの期間を指すものであり、審査全体の日数は半年程度かかっていた。多くの NGO からは事業の実施に影響を与えているとの不満の声が多く聞かれた。この審査プロセスの迅速性の欠如が、N 連を運用する上で最大の課題として指摘された。

2010 年度現在、民間援助連携室によれば、申請書受理のための事前相談に約 1～2 か月、外部審査機関による案件審査から採択迄に必要な日数として、最短 2 か月となっている。2004 年度時点の本スキーム評価では、申請から採択まで 6 カ月を要していたことから比べれば、大幅な短縮化が図られたと言える。

図 4-8

申請書を提出してからプロジェクトの承認を得るまでに、どれぐらいの期間がかかりましたか
(N=68) (問 3-6)

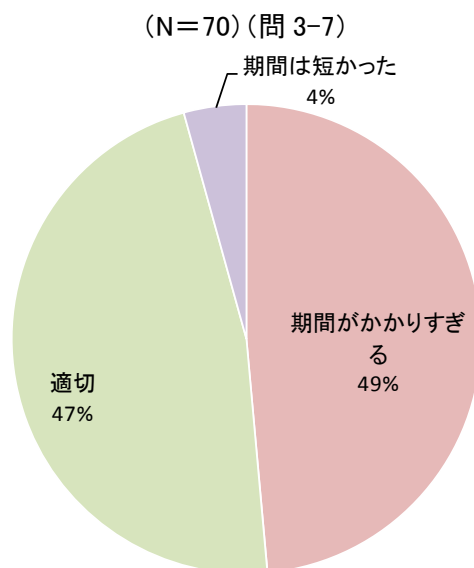


出所: NGO (N 連実績あり) に対するアンケート

本調査による NGO へのアンケートにおいて、多くの NGO が、申請してから承認を得るまでの日数として、およそ 2～3 か月と回答しており、その審査期間について、4%が「期間は短かった」、47%が「適切」と回答している。多くの NGO が、過去数年間に於ける審査期間の短縮化を高く評価していることが分かった。

なお、いまだに回答者の 49%が「審査の期間がかかりすぎる」と回答しているものの、民間援助連携室によれば、2 か月の審査期間は、案件を入念に検討・調整するうえで、最低限必要な日数であるとしている。

図 4-9
本スキームで申請書を提出してから承認を得るまでにかかった期間
についてどのような意見をお持ちですか



出所: NGO (N 連実績あり) に対するアンケート

4-3-2-2 実施から完了迄に必要なプロセスの迅速さ・柔軟さ

承認を得てから贈与契約(G/C)を締結し、約 1 か月程度で現地の本スキーム専用の銀行口座に資金が送金される。アンケートによれば、大半の NGO は実施までのプロセスが迅速である(93%以上が「期間が短い」・「適切」と回答していた。振り込まれた資金は、現地事業管理者あるいは現地会計担当者等により、業務完了まで同口座で管理され、中間・完了時には財務報告が義務付けられている。

なお、事業完了時点で、すべての N 連事業は外部監査を受けることとなっている。外部監査機関は事業対象国における監査機関であり、実施団体が独自で探すこととなっており、N 連資金の使途のアカウンタビリティ、透明性を確保することを目的としている。その後、本省契約事業については、外務本省を通じて、日本国内の外

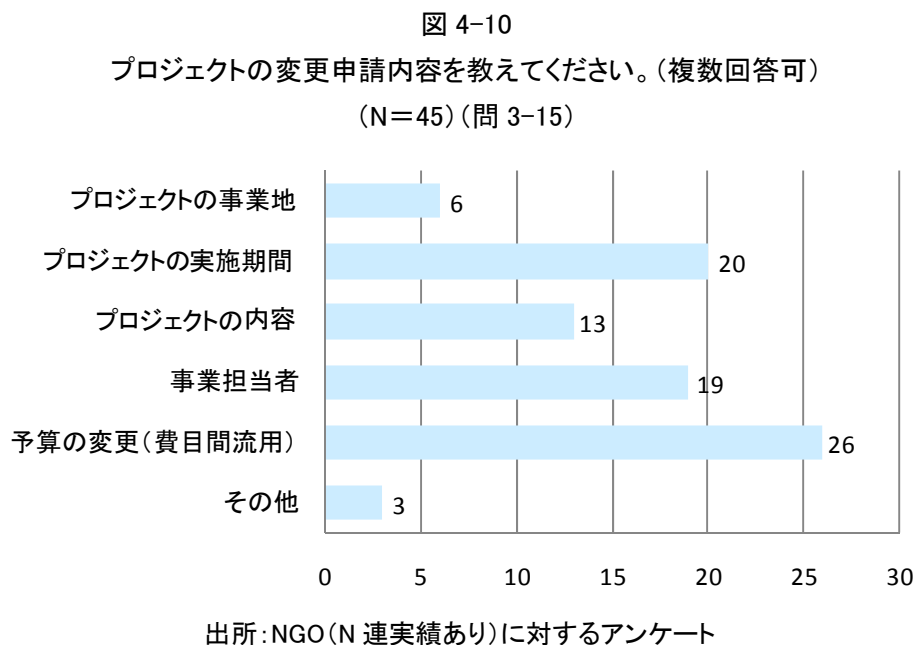
部審査機関が証拠書類のチェックを行っている。

アンケートやインタビューによれば、団体が契約している外部監査機関と、外務本省が委託している外部審査機関によるチェックは二度手間ではないか、との意見を述べている。しかしながら、外務省民間援助連携室によれば、現地の外部監査機関のチェックを通過したとしても、外務本省で詳細な審査を行った結果、NGO の会計ノウハウの不足により、証拠書類には、基本的な会計処理ミスを含めた不備が散見されることがある。このような現状から、外務本省による再審査の必要性は理解できるが、N 連特有の会計規則の明確化や二重の監査手続きを簡素化する等の検討が必要と考えられる。

4-3-2-3 変更申請の採択に必要なプロセスの迅速さ・柔軟さ

アンケートによると、約 70% の NGO が変更申請を行っており、事業の実施期間や担当者の変更などにより、変更申請を行っている。現地事情に対応すべく、事業の内容の一部変更を余儀なくされたり、予算の費目間での流用が必要となるケースがある。

変更申請手続きについて、NGO の 86% が「適切」とアンケートにて回答しているが、一部 NGO のインタビューによれば、在外公館の担当者により見解が異なり、変更申請が認められなかったケースもあると報告されている。



4-3-3 審査・決定等に係る諸プロセスの適切性

b	案件形成から実施・完了までの段階で、NGO のニーズに沿った案件改訂が行われるなど適切なプロセスがとられているが、会計処理の規則、外部監査等においては改善の余地があり、プロセスの適切性は中程度である
---	---

4-3-3-1 審査決定までの手続きの適切さ

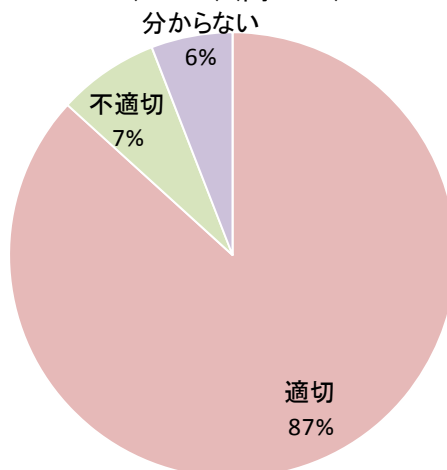
本スキームの案件審査段階では、外務省及び在外公館、外部審査機関により、申請団体の適格性、事業の内容、外交上・治安上の問題点、現地ニーズ、住民への裨益(ひえき)効果、事業の持続性、事業計画、実施手法、積算根拠の妥当性等について案件審査が行われる。審査段階において、指摘事項や不足資料等があった場合には、外務省より団体に対し、不明点を照会し、指摘事項に基づき、NGO は申請書類を修正している。

3 者による案件審査とともに、審査段階での外務省・NGO 間の照会・回答のやりとりにより遺漏なき審査が行われた結果、審査の適切性の担保が図られている。

図 4-11

案件審査段階において、貴団体と外務省もしくは大使館との協議により、申請書等提出書類の修正は適切になされたと思いますか

(N=68) (問 3-11)



出所: NGO (N 連実績あり) に対するアンケート

NGO 側からの案件審査にかかる評価は、おおむね高いものの、アンケートやインタビューによれば、審査を行う担当官(本省あるいは大使館)により、見解や対応が異なる例が散見されているとの回答があった。つまり、審査を行う担当者によって、審査で重点を置くポイントや対応が異なり、申請書作成の際にどの程度詳細まで書

けばよいのか、担当者からの指摘に対しどこまで申請書類の修正に反映したら良いのかなど、判断に戸惑うケースが多いとのことである。

これは、N 連が NGO のニーズに「柔軟に対応」できるよう、実施要領に曖昧な部分を残しているといえ、(1)対象国への日本の援助のスタンス、(2)対象国の実情、等に照らし合わせて、各案件に取り組むべきかどうか、慎重に精査されているため、と考えることもできる。こうした現行の実施要領の曖昧な部分を活用して、民間援助連携室は各案件へのスタンスを検討したうえで、事業効果が高まるような案件形成を行う必要がある。

また、上記 4-1-3 で記載した通り、N 連の案件審査のための申請団体と民間援助連携室との間の協議において、外務省からの確認事項は経費に関する指摘が多いが、事業の内容や方向性についての確認事項はほとんどないと多くの NGO は述べている。特に、案件実施により、どういった成果が見られるかといった視点で確認や協議がなされていない。成果重視型で案件が形成されていないケースも多く、案件管理という観点からの適切性は十分とは言えない。

ODA 資金のアカウンタビリティーの確保が急務の課題である中、審査の過程をいかに改善していくか、検討を続ける必要がある。

4-3-3-2 実施・完了までの手続きの適切さ

1. 資金管理について

外務省や NGO からのインタビューでは、供与資金は2回に分けて送金されるが、2 度目の送金は、中間報告の提出が済んでいるかどうか条件とされているため、中間報告の提出は速やかになされることが多い。反面、完了報告の提出は遅れがちである。

中間・完了時に提出される会計書類について、外務省に対し、NGO からの精算手続きの簡素化の要望があるが、資金の透明性やアカウンタビリティーの観点から、これ以上の大幅な簡素化は難しいと考えると外務省担当官は述べている。

他方、会計ノウハウ不足といった組織的課題を抱えている団体は依然少なくない。N 連でも、証拠書類の整理や会計処理の質において団体によって、大きな差が見られており、受領サイン漏れや計算ミス等のほか、現地語のみの領収書を提出するなどのミスも散見されている。本調査によるアンケートでは、「適切に会計処理を行っている」との NGO の回答は 92%を占めているものの、支出確認を適切に行えているかどうかは課題である。NGO 団体は、慎重に資金管理を行う必要があるが、例えば現地と本部による二重チェック体制をとるなどの方法を検討する必要があるだろう。

これまでの外部審査機関の調査によれば、2009 年度 N 連案件における NGO の会計処理においての主な気づきの点は以下のとおり。

1. 経費計画の検討不足(例:精算時の項目間移動が多い、管理費である通信費や事務所経費を現地事業費として計上し、実質的な項目間移動が行われることがある)
 - (1) 想定される要因:事業経費の再検討不足
 - (2) 考えられる対応策:予算執行状況の見直しが必要な場合には、変更申請を行うよう外務省より団体へ再確認を依頼する

2. 会計処理について、中間報告時に外部審査機関より指摘した事項が全く改善されないまま事業が進められている
 - (1) 想定される要因:会計書類の不備に関する団体側の意識の低さ
 - (2) 考えられる対応策:会計書類の整備の必要性に関しての意識向上

3. N 連支援対象外経費の計上
 - (1) 想定される要因:団体の会計処理能力・経験不足
 - (2) 考えられる対応策:支援対象外の経費について、外務省より団体に再説明する

また、N 連資金の会計処理についての規則に不明確な部分がある。しかし、例えば適用される換算レート、契約通貨や支払通貨の帳簿処理については明確にする必要がある。実施要領には支払の際の換算レートを適用すると記載されているが、団体によって適用換算レートが統一されておらず、また、複数の支払通貨がある場合の帳簿処理についても基準がないため、N 連資金の会計処理についての規則を設定する必要があるだろう。

実施要領の精算に係る事項(外部監査含む)については、2010 年度の改訂ではほとんど変更されておらず、これまで資金供与後に資金管理面で問題が起こったことはないようであるが、今後の検討課題とされている。

N 連資金は、国民の税金によるものであるため、会計報告のアカウンタビリティを確保することが大前提であるとともに、NGO が要望する手続きの簡素化との両立ができないか検討の余地がある。

2. 事業成果について

事業内容についての現行の中間報告・完了報告の記述では、当初想定した通りに成果が発現されているか等の観点での記述が求められていないため、事業活動そのものの進捗を示す記載に留まっている例が多い。N 連では申請段階で、事業目標や成果の記述をする欄が設けられていないことが要因であると考えられるが、事業が当初予期した目標がどの程度進捗しているか、進捗していないとすれば、どう軌道修正を図って行くのか、といった観点でモニタリングや評価を行い、案件管理に

役立てていくことが必要である。

インタビューやアンケートで、モニタリングの実施状況を NGO に確認したところ、大使館の担当官による現地サイト視察を定期的に受け入れたり、団体独自により実施しており、特段問題はないとの回答が多かった。しかしながら、これらモニタリングは、事業活動の見学や、供与された機材が使用されているか、ODA マークが施設や機材に添付されているかを確認することが目的であるケースが多く、他方、事業の成果の進捗度合い、目標の達成度などの視点からモニタリングを行っている団体は少数派であった。短期的な成果を重視すべきではないが、具体的な成果指標に基づくモニタリングの導入も必要であろう。

3. 変更申請について

これまで数多くの変更申請が提出されている。相手国の現地事情の変化を踏まえ、事業開始後に必要に応じ事業の見直しを行うことが認められている。他方、実績の比較的豊富な大規模 NGO でも、大半が現地関係者との調整が不十分のまま案件を進めてしまうケースも多く、外務省民間援助連携室によれば、変更申請書の提出を余儀なくされた要因として、計画段階での検討不足と考えられる例が散見される、とのことである。

4. 外部監査について

複数の NGO から、アンケート及びインタビューで、外部監査をしても、本省での詳細な審査で、監査結果が大幅に変更されることがあるとの回答があった。これは大半の外部監査結果において、会計処理ミスを含めた不備が散見されるためであるが、外部監査と本省での審査での確認は重複しているとの指摘が見られた。

N 連では、外部の監査会社に、2010 年度は外部監査費を除いた N 連事業費の 10% 以内で実施することとなっており(2010 年度以前は、外部監査費を含めた事業費の 5～10%を目安)、N 連予算全体の相当額が外部監査機関に支払われている。

だからこそこのような審査にかかる迅速性、費用対効果の視点から、監査・審査の実施方法、監査内容について、議論を進めていく必要があるだろう。

4-3-4 前回実施のスキーム評価の反映状況

b	前回スキーム評価の提言・教訓を基に、審査プロセスの迅速化、複数年度事業の導入が図られた。スキームの見直しがされているが、外務省側に求められた、NGO の育成の観点からの助言・指導などの取り組みは十分ではなく、反映状況は中程度である。
---	--

4-3-4-1 前回実施されたスキーム評価の教訓・提言内容のフィードバック(見直し状況)

前回行われた 2004 年度のスキーム評価では、案件審査に時間がかかるとの NGO からの指摘が多く、審査に要する時間の長さは、本スキーム運用上の大きな課題であり、2004 年度時点の平均審査期間は 71 日であった。現在では、審査期間を最大でも 60 日としており、外務省として案件を入念に検討するうえで必要な日数としている。上述のとおり、NGO 側も、審査のプロセスが迅速化された点を評価していた。

4-3-5 政策の妥当性あるいは結果の有効性に貢献する要因、阻害する要因はあるか

4-3-5-1 政策の妥当性あるいは結果の有効性に貢献する要因はあるか

アンケート、インタビュー及び現地調査で得られた回答によれば、在外公館による個別案件の視察が実施されることで、日本政府による支援であるとの相手国関係者からの認識が高まり、案件に対する理解やコミットメントが高まっていると感じられていた。

4-3-5-2 政策の妥当性あるいは結果の有効性を阻害する要因はあるか

政策的な妥当性及び結果の有効性の項で触れたように、これまで日本国内において、日本の NGO に期待する役割や、求められる能力等についての議論が十分になされていなかった。国際社会を担うプレイヤーが多様化しているなか、政府、NGO、有識者、経済界などが参加するフォーラムなどの場において、オールジャパンの一員として、今後 NGO に期待される役割を議論することも一案と考えられる。

また、今回調査した限りでは、各案件間の連携がとられている事例がほとんど見られなかった。特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム(JPF)では各緊急人道支援をプログラムとして設定していることもあり、参加 NGO 間の連携事業が行われた例もある。JICS の NGO 支援では、実施団体を招いた意見交換会を開催し、経験交流の場を提供している。NGO を通じた ODA の拡充が図られている昨今において、NGO プロジェクト間の連携や、他スキームの連携を促進することで、ODA のより一層の効率的な活用の方法を検討する必要があるだろう。