事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

修正日：平成23年9月1日

担当部・課：農村開発部水田地帯第二課

1．　案件名

国名：アフガニスタン・イスラム共和国

（和文）コミュニティ開発支援体制強化プロジェクト

（英文）Project for Strengthening Community-led Rural Development Support System

2．協力概要

（1）　プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述

本プロジェクトは、農村復興開発省（Ministry of Rural Rehabilitation and Development, MRRD）の職員および関係省庁職員、住民で農村開発に携わる人材(以下、コミュニティ開発ステークホルダー[1])を育成する機能をMRRDに構築し、能力強化を行うことを通じて、MRRDがコミュニティ主導型開発事業を主体的に実施できる体制の構築を目指すものである。活動地は首都カブールおよびパイロット事業を実施するカブール、バーミヤン、バルフ、バダフシャン各州である。

（2）　協力期間：2011年3月～2015年2月（48ヵ月）

（3）　協力総額（日本側）：13億円（研修棟施設費・パイロット事業費含む）

（4）　協力相手先機関：農村復興開発省（MRRD）

（5）　国内協力機関：なし

（6）　裨益対象者および規模：

＜MRRD内部＞　農村開発研究所（Afghanistan Institute for Rural Development, AIRD）[2]職員約60名、コミュニティ主導開発局（Community-led Development Department, CLDD）[3]職員約25名、その他の関係するMRRD本省職員、各州地方開発局（Provincial Rural Rehabilitation and Development Department, PRRDD）[4]職員約10名×全国34州

＜パイロット州＞カブール州、バルフ州、バーミヤン州、バダフシャン州のソーシャルオーガナイザー各郡2名[5]、事業実施予定地（カブール、バルフ、バーミヤン各州10村程度、バダフシャン州7郡）[6]のコミュニティ開発会議（Community Development Council,CDC）、郡開発会議（District Development Assembly, DDA）[7]メンバーおよ

[1] コミュニティ開発ステークホルダーとは、州知事事務所や各省の州出先機関の担当者、郡開発会議（District Development Assembly, DDA）、コミュニティ開発会議（Community Development Council, CDC）、ならびに開発事業を受託する地元NGOや事業主を指す。

[2] AIRDはMRRD本省の中で、研修、研究、政策提言を担う部局。

[3] CLDDはMRRD本省の中で、コミュニティ主導型開発を所管する部局。

[4] PRRDDはMRRDの州レベルの出先機関。

[5] ソーシャルオーガナイザーとは、MRRDが各郡に2名ずつ配置を進めている開発促進員。

[6] カブール、バルフ、バーミヤン各州におけるパイロット事業の対象郡数は、プロジェクト第2年次以降に決定予定。バダフシャン州については、同州内全28郡のうち7郡（Ishkashim郡、Shugnan郡、Wakhan郡、Nusai郡、Mai Mai郡、Shekay郡、Kofab郡、合計人口16万人）を対象とする。なお、全国34州の下に364の郡がある。

[7] CDCとは、国際社会の支援のもとアフガニスタン政府が2003年より実施してきた国家連帯計画（National Solidarity Program)によって、参加型コミュニティ開発を推進するための最小単位として全国に設置された組織であり、民主的に選ばれた住民の代表によって構成される。これまでに全国に23,000以上のCDCが設置されている。

び住民 （16 万人～17 万人）

3. 協力の必要性・位置づけ

（1） 現状および問題点

全人口の8割が農村部に暮らすアフガニスタンでは、農村部の開発が同国の安定と持続的な発展のための主要課題となっている。国際社会の支援のもと MRRD はこれまでに国家連帯計画（National Solidarity Programme, NSP）、国家広域開発計画（National Area Based Development Programme, NABDP）、国家農村アクセス計画（National Rural Access Programme, NRAP）などコミュニティに直接裨益する国家プログラムを実施し、住民の要望に基づき、道路、給水、電力、灌漑整備等を行ってきた。しかし実際にその実務を担っているのは、外部資金で雇用された国家プログラム実施要員であり、具体的にはドナーが雇用したプログラムスタッフやファシリテーション・パートナーと呼ばれる受託 NGO、国際機関などである。このため MRRD 内部には①外部資金で動く国家プログラム雇用職員と、②政府雇用職員が並存し、後者は国家プログラムの実務に組み込まれず、また明確な役割分担に基づく人材育成・活用も行われていない。

この現状を踏まえ、MRRD は 2010 年 7 月に戦略方針（Strategic Intent）を発表し、MRRD が主体的にコミュニティ開発を持続的に実施しうる組織体制を構築するために、人材育成を中心に据えた組織改革に着手することを打ち出した。こうした背景のもと、今般、日本政府に対し、コミュニティ主導型開発に係る MRRD の実務実施体制の強化に資する包括的な人材育成支援が要請された。

（2） 相手国政府国家政策上の位置づけ

アフガニスタン政府および主要ドナーは、2008 年から 2013 年までの開発戦略として、国家開発戦略（Afghanistan National Development Strategy, ANDS）を定め、社会経済開発の柱の一つとして農業・農村開発を主要課題に位置づけている。また、農業・農村開発分野の国家優先プログラム[8]が 2010 年 7 月に発表されたが、これらプログラムの前提として、所管官庁のマネジメント強化（"Change Management Concept"）の必要性が指摘されている。なかでも MRRD については、NSP、NABDP 等の大型の国家プログラム終了後を見据えた組織改革を行う必要性が指摘されている。また同時に、これまで開発事業の受け皿として活動してきた CDC 等のコミュニティ開発組織をローカルガバナンス機構に移行させることも視野に入れ、ローカルガバナンス体制構築のため独立委員会（Independent Directorate for Local Governance, IDLG)と調整・連携のうえで、農村開発を推進することが MRRD に求められている。

農村開発セクターの人材育成を通じたマネジメント強化に資する本プロジェクトは、これらアフガニスタン政府の国家政策と一致するものである。

（3） 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け（プログラムにおける位置づけ）

日本政府は、2009 年 11 月に「アフガニスタン・パキスタンに対する日本の新たな支援パッケー

[8] 国家優先プログラムは、水資源開発(National Water and Natural Resource Development Program)、農業生産性・農業経済（National Comprehensive Agriculture Production & Market Development Program）、地方交通（National Rural Access Program）、地方組織強化（National Strengthening of Local Institutions)の4分野となっている。

ジ」を打ち出し、①治安能力の向上、②タリバン等元兵士の社会への再統合、③持続的・自立的発展の 3 つの分野を柱に、2009 年から 5 年間で最大約 50 億ドル程度の支援を行うことを表明した。開発分野では、特にカブール首都圏開発と農業・農村開発に重点が置かれている。本プロジェクトは、アフガニスタン政府が農村開発事業において主体性を発揮するために不可欠な MRRD の能力強化をめざすものであり、我が国の政策に合致する。

また農業・農村開発支援分野の協力重点課題として、JICA はアフガニスタン政府との間で、1)チェンジ・マネジメント（行政機能・能力強化、人材育成）、2）水資源開発・管理、3）農業生産性の向上、4）営農の多様化、付加価値型農業振興の4つの課題に取り組む方向で調整を進めており、本プロジェクトは1）チェンジ・マネジメントに貢献するものである。

（4）他ドナーとの協力関係

NSP フェーズ3(2010-2014)、NABDP フェーズ3(2009-2014)、地方起業開発計画（Afghanistan Rural Enterprise Development Programme, AREDP）等の現在実施中の国家プログラムと実務レベルで連携することが不可欠であり、これらに携わるドナー関係者とも連絡調整を行う予定である。またカウンターパートである AIRD 内にも、上述の2つの行政系統が存在しているが、外部資金により雇用されたプログラム職員約45名は、世銀、GTZ 等の支援を受け、すでに調査・研修を実施していることから、彼らと調整し、既存の研修プログラムや調査内容を把握したうえで、包括的な人材育成計画の立案を行うこととする。

4．協力の枠組み

〔主な項目〕

（1） 協力の目標（アウトカム）

① 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

【目標】MRRD において、コミュニティ主導型開発事業の実施体制が構築される。

【指標】[9]

- MRRD とコミュニティが協働で実施するコミュニティ主導型開発の新規事業が××件以上立案され、うち×件以上が実施される。

② 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

【目標】MRRD によるコミュニティ主導型開発事業の質及び量が向上する。

【指標】

- MRRD がファンドを得て、コミュニティと協働で実施した事業の割合が×％以上増加する。
- コミュニティ主導型開発事業において MRRD が提供したサービスへの住民の満足度が×％向上する。

（2） 成果（アウトプット）と活動

【成果1】MRDD が担うコミュニティ主導型開発事業の戦略およびガイドラインが策定される

【活動】

9 指標部分の具体的な数値は、2011 年度第 3 四半期中にベースライン調査を行ったうえで、確定予定。

1. 国家開発計画・戦略、MRRD 事業計画・戦略、関連法制度、実施済み／実施中のコミュニティ開発事業の経験・教訓等を分析する。
2. 上記分析を踏まえ、MRRD が担うコミュニティ主導型開発の基本戦略（案）を策定する。
3. 基本戦略（案）を踏まえ、CLDD を中心とする MRRD 職員が自身の職務を理解し、コミュニティ開発ステークホルダーと協働してコミュニティ主導型開発を推進するための実務ガイドライン（案）を作成する。作成にあたり、以下の事項を整理する。
   - MRRD 各部局との業務分担および行政指揮系統の明確化
   - CLDD、DDA、CDC、ソーシャルオーガナイザー等の役割分担および職制ごとのTORの明確化
   - コミュニティ主導型開発における省庁間の協働・連携の方策
   - コミュニティ主導型開発のノウハウ、教訓事例の共有
4. 下記成果３によるパイロット事業を通じて得られる教訓・知見を戦略およびガイドライン（案）に反映し、最終版を策定する。
5. 戦略およびガイドラインを普及・浸透させる。

【指標】

- ガイドラインが策定される
- ×％の MRRD 職員がコミュニティ主導型開発事業の戦略およびガイドラインの内容を理解している。

【成果２】AIRD に MRRD 職員およびコミュニティ開発ステークホルダーを対象とする人材育成体制が構築される。

【活動】

＜MRRD 職員向けの人材育成・研修体制の構築＞

1. MRRD 職員の実務能力（現状）および稼働状況を把握する。
2. 職制ごとに必要とされる能力およびその習得に必要な研修・訓練計画、人材育成計画を立案する。
3. 職員研修・訓練計画の一元管理体制を構築する（一部職員への研修機会集中の回避、訓練機会の均等化、研修コース・モジュール・教材の集中管理）。
4. 各研修コースの開発・実施、受講者へのコーチング等を担うマスタートレーナーを養成する。

＜コミュニティ開発ステークホルダー向けの研修体制の構築＞

5. コミュニティ事業を担う開発ステークホルダーに求められる能力を把握する。
6. 能力育成に必要な研修計画（モジュール・教材、カスケード方式研修計画、受講優先順位等）を作成する。
7. 散在する事業指針やマニュアル、標準仕様書等[10]をレビューし、コミュニティ開発ステ

[10] NSP(国家連帯計画)、NABDP(国家広域開発計画)等の国家プログラムのほか、JICA が実施済みの技術協力「カンダハル帰還民社会復帰・コミュニティ開発支援計画(JSPR)」や「地方開発支援プロジェクト(IRDP)」のマニュアル等を含む。

ークホルダー向け研修の一元管理体制を構築する。

8. トレーナーとなる人材を確保し、養成する。

＜研修施設整備＞

9. 研修実施および研修事業の一元管理に必要な施設を整備する。

【指標】

- 研修計画（対象者、時期、内容等）が毎年策定される。
- 研修計画に基づき×名以上が研修を受講する。
- 設置された教室が×％以上の稼働率で活用されている。
- ×人以上のトレーナーが養成されている。

【成果3】CLDD を中心とする MRRD 職員およびコミュニティ開発ステークホルダーの実務能力が向上する。

【活動】

1. 中央および各州（全34州）の CLDD を中心とする MRRD 職員およびパイロットサイトのコミュニティ開発ステークホルダーを対象に、AIRD が座学研修を実施する。
2. パイロットサイトにおいて、上記成果1のガイドライン（案）に基づき、CLDD を中心とする MRRD 職員のイニシアチブのもとコミュニティと協働し、開発事業を実践する。
3. 上記1、2の教訓・反省をレビューし、必要に応じガイドライン、人材育成計画、研修計画に反映する。

【指標】

- CLDD および PRRDD 職員の×％以上が AIRD での研修を終え、一定の理解度に達している。
- パイロットサイトのソーシャルオーガナイザー（各郡 2 名）および開発ステークホルダーの×％以上が AIRD での研修を終え、一定の理解度に達している。
- 研修受講者の自己能力評価が、受講前より×％向上している。

【成果4】パイロットサイトにおいてコミュニティ主導型の開発実施体制が定着する。

【活動】

1. カブール、バルフ、バーミヤン各州において、各 10 村程度を対象に、コミュニティ開発組織（DDA、CDC 等）との協働により、住民のニーズに基づく開発事業を立案、実施する。
2. バダフシャン州全 28 郡のうち 7 郡において、国際 NGO アガハーン財団を通じ、コミュニティ開発組織（DDA、CDC 等）との協働により、住民のニーズ基づく開発事業を立案、実施する。
3. 上記 2.の対象地域のコミュニティ開発組織に対し、国際 NGO アガハーン財団を通じ、事業実施およびガバナンスの向上に資する能力開発・組織強化研修を実施する。

【指標】

- パイロットサイトで実施されたコミュニティ主導型開発事業の×％以上が、PDCA サイクルに基づき、行政とコミュニティの協働により運営管理されている。

- パイロット事業に参画した住民代表の×％以上が、継続して行政（郡レベル）との協議の場に参加している。（地理、治安、社会的諸条件により、協議の場の設置方法は各州により差異が生じる見込みのためその在り方は特定しない。郡中心部での定期会合への参加率や、ソーシャルオーガナイザ―による現場巡回頻度等を想定）

（3）　投入（インプット）

① 日本側（総額約13億円）

1） 専門家派遣（総括、コミュニティ開発、人材育成計画、パイロット事業運営・管理、土木、建築（施設設計）、調達／施工管理、照査　最大で 130MM）

2） 現地業務費（研修施設整備費、パイロット事業経費を含む）

3） 機材供与

4） 研修員受入れ

5） 国際 NGO アガハーン財団への事業委託「アフガニスタン・タジキスタン国境バダフシャン地域における農村開発プロジェクト」（【成果 4】の【活動】2 及び 3 に該当）

② アフガニスタン側

1） 人件費および人員配置：MRRD 事業担当副大臣（総括責任）、AIRD 局長、CLDD 局長、各部局職員

2） プロジェクト事務所スペースの提供（本省内およびパイロットサイト）

3） 研修施設スペースの提供（本省内）

（4）　外部要因（満たされるべき外部条件）

① 前提条件

- 活動地域の治安が極度に悪化しない。

② 成果達成のための外部条件

- パイロットサイトにおいて、コミュニティと政府との協働を妨げる事案が発生しない。

③ プロジェクト目標達成のための外部条件

- 研修受講者がコミュニティ主導型開発事業に従事しつづける。

④ 上位目標達成のための外部条件

- 国内の治安が比較的安定し、また深刻な自然災害、経済危機などに見舞われない。
- 国際社会がアフガニスタンの農村開発への支援を一定期間継続する。

5．評価5項目による評価結果

（1）　妥当性

以下のとおり妥当性は高いと判断される。

アフガニスタン開発政策および我が国の政策との整合性

① 上記3．（2）および（3）に記載のとおり、本プロジェクトはアフガニスタン農業・農村開発分野の政策および我が国の援助方針に合致しており、MRRD の行政能力を向上させる

ことはアフガニスタンの安定と持続的な発展に資する。

② 復興支援が開始された 2001 年末以来、主要ドナーがコミュニティ開発事業の実施体制の構築を主導し、外部資金で雇用された要員がサービスデリバリーを担ってきた。このため、アフガニスタン政府実施機関の実施体制はいまだに脆弱であり、また政府職員の実務能力不足が懸念されている。このような状況のもと、重点課題としてチェンジ・マネジメント支援への取り組みを表明した我が国が、本プロジェクトを通じて、MRRD の人材育成、能力強化を牽引する意義および妥当性は高い。

③ 面的拡がりの確保（アガハーン財団との連携）

案件開始の時点では、治安上、本プロジェクトがパイロットプロジェクトとして取り込める地域を絞り込まざるを得ず、農村地域への直接的な裨益という点で面的拡がりは限られていた。しかし、アガハーン財団とハイレベル協議を重ね、アフガニスタン・タジキスタン国境バダフシャン地域における農村開発事業が実現したことから、JICA が単独ではアクセスできない遠隔国境地域での事業展開が可能となった。バダフシャン州での開発事業から得られる教訓を本プロジェクトが策定するガイドラインや人材育成体体制に反映することによる成果品の質の向上や、育成した人材が活躍する現場・機会の増加、また生活インフラの改善を通じ、より広範な農村住民への直接的裨益が見込まれる。

（2） 有効性

本プロジェクトは、以下の理由により有効性は高いと判断される

① プロジェクト目標と成果、活動の整合性

これまで国家プログラムを通じて実施されてきたコミュニティへの支援事業は、プログラム終了後は MRRD 政府雇用職員が中心となって担うことが望まれており、その土台となる人材育成を担うのが本プロジェクトの主旨である。これを実現するために、まず MRRD 職員が担うべき職務を明らかにし、それに基づく人材育成計画を立て、能力開発に必要な研修の場と機会を提供するという本プロジェクトのアプローチは人材育成の方策として有効なものと判断される。またコミュニティ主導型で開発を進めるためには、MRRD とコミュニティ開発ステークホルダーの日常的な協働関係が不可欠であり、コミュニティ側の主体性を養う必要があることから、本プロジェクトは MRRD が地域のステークホルダーの人材を育成する機能の強化も支援する。AIRD の研修機能を強化し、座学およびパイロット事業を通じて、MRRD 職員とコミュニティ開発ステークホルダーが実際に協働してモデルとなる事業を行う活動は、MRRD が主体となって担うコミュニティ主導型開発の具体的なビジョンを示すうえでも有効であり、意義が高い。

② MRRD 全体の組織改革との調和

現在、MRRD は全省的な構造改革を進め、戦略方針（Strategic Intent）の策定や、組織改革プラン（Reform Plan）のドラフト作成が進められている最中である。本プロジェクトによる人材育成も当然これらの改革計画に位置づけられており、活動期間を通じて、MRRD 上層部や政策アドバイザー等と連携し、省全体の改革との調和を図り、政策的・組織的ニーズに有効に対応するものである。

③ ローカルガバナンスの制度化に向けたアフガニスタン政府の取り組みと MRRD の役割

アフガニスタン政府は 2003 年以降、国家プログラム（NSP、NABDP 等）を通じて参加型コミュニティ開発の仕組みとしての CDC（村レベル）および DDA（郡レベル）の設置を進めており、一部地域ではこれら CDC や DDA が国家プログラム以外の公共デリバリー・サービスにも活用されている。

かかる状況を踏まえ、アフガニスタン政府は既存の CDC、DDA をそれぞれ村議会（Village Council）、郡議会（District Council）へ移行させ、ローカルガバナンス組織として位置づける方向性を打ち出し、2010 年 7 月のカブール会合で発表された「国家優先プログラム」の行動計画で明記した。これらのローカルガバナンスの制度化は IDLG をチェアとする関係省庁間のワーキンググループにおいて対応中であり、MRRD は、CDC、DDA 等のサブ・ナショナル・ガバナンス機能の強化に向けた人材育成や組織強化の実施責任を担うものと整理されている。本プロジェクトによる MRRD の行政ライン・スタッフおよび CDC／DDA 等の関係者の能力向上支援は、これらローカルガバナンスの制度化においても貢献しうるものであり、有効である。

④ 最貧地域へのきめ細かい支援

バダフシャン州の対象地域は、急峻な山岳国境地域であり、国内でも最も電化率等が低く、したがって貧困度が高く、[11] バダフシャン州内には同州地方開発局職員もアクセスしていない地域が多い。このため CDC および DDA の設置も遅れている。このような状況において、CDC、DDA を立上げ、それに携わる人材を育成するゼロからの支援を実施する上で、同州に拠点を持ち、村落での活動実績のある国際 NGO アガハーン財団との連携は、きめ細かい支援を実現するために有効である。また、コミュニティ主導型開発事業の戦略およびガイドラインの策定（【成果１】）ならびにそれに基づく人材育成体制の構築（【成果２】）に最貧地域が抱える現状やニーズを反映し、現実に即したものとする上で、これらの知見を有するアガハーン財団からインプットを得る意義は高い。

（3） 効率性

本プロジェクトは、以下の理由からおおむね効率的な実施が見込まれる。

① 過去の類似案件の経験の活用

これまでに JICA は技術協力プロジェクト「カンダハル帰還民社会復帰・コミュニティ開発支援計画(JSPR)」や「地方開発支援プロジェクト(IRDP)」においてコミュニティ主導型開発事業を展開してきており、すでにコミュニティ開発のマニュアルや教訓等が蓄積されていることから、これらを活用できる点で効率的である。

② 実施中案件との連携

国際機関への拠出、無償資金協力を通じて実施されている NSP などの国家プログラム等と連携することにより、本プロジェクトが育成の対象とする人員が実務経験を得る機会をさらに増やすことも検討しており、一層の効率性が望まれる。また同じく

[11] バダフシャン州貧困率 58%（全国平均 36%）、電化率 1%（全国平均 20%）、安全な水へのアクセス 21%（全国平均 40%）

MRRD をカウンターパートとして実施予定(案件形成中)の「農村地域の社会経済活性化支援プロジェクト」とも緊密に連携することで、相乗効果が期待される。

（4）インパクト

本プロジェクトは、以下の理由から高いインパクトが見込まれる。

① 本プロジェクトが導入予定のコミュニティ主導型開発事業ガイドラインならびに研修モジュール・教材等は、プロジェクト終了後もアフガニスタン全土で活用される予定であり、上位目標の達成に向けたインパクトが見込まれる。

② また、本プロジェクトの成果は、MRRD スタッフおよび CDC／DDA 等の人材育成・組織強化に貢献するものであり、（3）有効性の③で述べたローカルガバナンスの制度化と機能強化に対してもインパクトが期待できる。

③ バダフシャン州7郡での開発事業を追加したことにより、同地域の住民約 16 万人が便益を受ける見込みであり、上位目標として掲げたコミュニティ主導型開発事業の質量の向上のうち、量的なインパクトが格段に増加する。

（5） 自立発展性

① 財政的自立発展性

アフガニスタンではドナーの支援に依存せざるを得ない財政状況が今後数年から十数年続く可能性が高く、本プロジェクトの財政的自立発展性もこうした観点で判断する必要がある。農村開発は今後も主要な開発課題として位置づけられることが想定され、本プロジェクトによって MRRD の組織力が向上すれば、ドナーが継続的に MRRD を通じた支援を行っていく可能性は極めて高い。

② 組織的自立発展性

MRRD は、前述のとおり政府雇用職員とプログラム雇用職員の両立で運営されており、MRRD はこの二重構造の解消に向けて組織改革に着手したところである。組織の一体化と業務の効率化を図るため、プログラム雇用職員の給与に制限をかけるとともに、プログラム雇用職員から政府雇用職員への転職を推進するために給与面などのインセンティブを付与するなどの取り組みが始まっている。こうした政府の構造改革が実効性を伴う形で進展すれば、長期的な自立発展性が高まる。

③ 育成人材の自立発展性

本プロジェクトは中央・地方の MRRD 職員ならびに地域のコミュニティ開発ステークホルダーの能力開発を図るものだが、特に実務経験の乏しい末端レベルの人材育成には時間を要する可能性がある。このため協力期間終了後もMRRD が人材育成に継続的にコミットすることが担保されるよう、プロジェクト実施期間を通じて組織改革の方向性や進捗状況を確認し、提案していく。ただし、2001 年末以来、9 年にわたりマルチ・バイ援助機関のアドバイザーが MRRD の業務改善に取り組んできたにもかかわらず、政府雇用職員の実務能力が向上していない背景に、優秀な人材は雇用条件のよい援助団体や外交団に流出していく構造的な問題がある。本プロジェクトはこうした難しい状況下で、政府雇用職

員の能力向上を手がけるため、中間レビューや終了時評価において、自立発展性を高めるために活動継続の必要性が認められる場合は、プロジェクト終了後も一定の支援の継続を検討するなど、柔軟に対応する必要がある。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

コミュニティ主導型開発事業を実施する過程で、貧困層や少数民族、あるいは障害者などの社会的弱者が排除されることがないよう、事業実施要領やガイドラインに弱者配慮を盛り込み、研修等に反映していく予定である。またパイロット事業対象地域の選定にあたり、域内で不公平感を助長し、対立の火種を生じさせることがないよう十分に配慮する。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

JICA は 2003 年から MRRD にアドバイザー型専門家を派遣し、援助調整や政策立案レベルの助言を行ってきた。また「カンダハル帰還民社会復帰・コミュニティ開発支援計画(JSPR)」や「地方開発支援プロジェクト(IRDP)」を通じて、直接地方の農村部の生活改善に貢献し、同時にコミュニティ主導型開発事業の実施を通じて得られた教訓を取りまとめ、コミュニティ開発モデル（コミュニティ開発人材の能力強化のための JSPR モデルおよびクラスターCDC を通じたコミュニティ開発のための IRDP モデル）を作成済みである。これらの事業モデルを本プロジェクトが作成するガイドラインに統合し、活用する予定である。

8. 今後の評価計画

（1） 中間レビュー：協力期間の中間時点となる 2012 年度第3四半期ないし第4四半期に予定

（2） 終了時評価：プロジェクト終了の約6ヵ月前となる 2014 年 6 月頃に予定

（3） 事後評価：プロジェクト終了の 3 年後を目処に実施予定