

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ネパール連邦民主共和国	案件名：地方行政強化を通じた流域管理向上プロジェクト
分野：自然環境保全－持続的自然資源利用、ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：ネパール事務所	協力金額（評価時点）：約 5.4 億円
協力期間 2009 年 8 月～2014 年 7 月 (5 年間)	先方関係機関：森林土壌保全省 (MoFSC)、土壌保全流域管理局 (DSCWM)、連邦・地方開発省 (MoFALD)、対象 8 郡土壌保全事務所 (DSCO)
	日本側協力機関：なし
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ネパール連邦民主共和国（以下、「ネパール」と記す）の人口の約半数が居住する丘陵地帯では、急峻な地形による農地の土壌流出や斜面崩壊による生産性の低下、インフラの未整備から、住民の多くは貧困層であるとされる。貧困を背景にした森林の無計画な伐採も土壌流出の原因となっており、住民の生計向上と緑化、森林保全を含む土壌保全・流域管理の取り組みは、貧困対策、社会的弱者対策の面からも今後一層推進する必要性が高い。</p> <p>このような背景から、独立行政法人国際協力機構（JICA）は 1994 年から 2005 年にかけて「村落振興・森林保全計画プロジェクト」（フェーズ 1、2）を実施し、プロジェクト実施機関の郡土壌保全事務所（DSCO）の事業実施管理能力の強化とともに、区（ワード、Ward）レベルにおける住民参加型自然資源管理モデル（ネパール語で村落振興・森林保全を意味する Samudayik Bikas Tatha Hariyali Ayojana：SABIHAA、以下「サビハ・モデル」と呼称）をプロジェクト実施機関における標準的なアプローチとして定着させるに至った。しかしながら、プロジェクト終了後も DSCO が普及・展開事業を実施しているものの、事後モニタリングの結果、村レベルの行政単位を越えるような広域の流域を単位とした事業計画が実施されない、また、DSCO の対応可能な範囲を超えた多様な村落開発ニーズ（歩道・車道の開設・修繕、学校の修繕、識字学級の開催等）に応えられていない等の新たな課題が明らかにされた。</p> <p>このことから、ネパール森林土壌保全省土壌保全・流域管理局（DSCWM）は、地方自治強化の流れを念頭に置きつつ、住民参加型の流域管理事業の実施体制の向上と改善された事業実施体制の下で事業を実施していくプロセスを通じ、村落開発委員会（VDC）及び郡開発委員会（DDC）等の地方行政機関との相互協力・連携を視野に入れた広域流域管理と総合的村落開発を実現することを重視し、ネパール政府から我が国政府に対し技術協力の要請がなされた。</p> <p>これを受け JICA は、DSCWM をカウンターパート（C/P）機関として、「地方行政強化を通じた流域管理向上プロジェクト」（以下、「本プロジェクト」と記す）を 2009 年 8 月から 2014 年 7 月までの 5 年間の予定で実施している。現在、6 名の長期専門家（総括/流域管理、副総括/住民参加、地方行政/複製活動支援、組織強化 A、組織強化 B、及び POWER グループ主流化）</p>	

を派遣中である。

本プロジェクトを通じ、ネパールにおける地方分権化の流れの中で、「サビハ・モデル」の実践・普及を通じて、住民組織、VDC 及び DDC 等の地方開発行政ライン及び DSCO、DSCWM のセクター省庁行政ライン間の調整を図り、これにより、地方行政ラインの強化と財源の活用を促進しつつ、中長期的にみて必要性が高い流域管理事業の計画・実施能力の向上を目指している。

今回実施する終了時評価調査は、2014 年 7 月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績・成果等の評価・確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的とする。

1-2 協力内容

(1) 上位目標：MoFSC と MoFALD のイニシアティブにより、プロジェクト対象以外の郡において DSCO と DDC/VDC の協調による参加型流域管理事業が実施される。

(2) プロジェクト目標：プロジェクト対象郡において、DDC/VDC と DSCO との協調による参加型流域管理事業が実施される。

(3) 成果

1. 対象地域の DSCO 職員の参加型流域管理に関する能力が向上する。
2. 対象郡の住民の参加型流域管理と地方行政に関する能力が強化される。
3. 参加型流域管理における地方行政のコンセプトが理解される。
4. サビハ・モデルの内在化が促進される。

(4) 投入

1) 日本国側：

専門家派遣：シャトル型専門家派遣：6 分野のシャトル型専門家累計 7 名派遣。

機材供与：約 462 万円

ローカルコスト負担：約 3.8 億ネパール・ルピー（一般業務費、ローカルスタッフ備上費、工事費等）

研修員派遣（第三国研修）：58 名（その他、国際会議や JICA 研修で計 11 名参加）

2) ネパール側：

主な C/P 人材の配置：13 名（MoFSC 次官補：プロジェクトダイレクター、DSCWM 局長：プロジェクトマネジャー、MoFALD 課長 1 名、DSCWM 職員 2 名、対象 8 郡 DSCO 所長 8 名）

土地・施設提供（専門家、プロジェクトスタッフ事務所他）。なお DSCO 技術者は合計 39 名、モチベーターは合計 34 名（2 年次以降）配置。

プロジェクト運営費：約 2.65 億ネパール・ルピー（2009/2010 年度以降、プロジェクトの対象郡、並びに独自で展開している郡でのサビハ・モデル複製事業費、モチベーター雇用費、C/P の旅費、会議費、車両用燃料一部負担）

2. 評価調査団の概要			
調査者	担当分野	氏名	所属
(日本側)	団長/総括	藤井 智	JICA ネパール事務所次長
	評価企画	北松 祐香	JICA ネパール事務所所員
	評価・コーディネート	Mr.Nama Raj Adhikari	JICA ネパール事務所所員
	評価分析	松本 彰	A&M コンサルタント(有) 代表取締役

なお、ネパール側も、Mr. Chhabiraman Bhattarai (MoFALD 外国援助調整局 担当官) 並びに、Ms. Uma Paudel (MoFSC モニタリング局 副担当官) の計 2 名を配置。

調査期間	2014.4.3～2014.4.21	調査種類：終了時評価
------	--------------------	------------

本終了時評価調査は、プロジェクト終了直前となったことから、ネパール国側と合同で協力開始から現在までの実績、プロジェクト目標と成果の達成度をプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) に基づき確認した。具体的には、以下の点を目的として実施した。

- ①技術協力の開始から終了(調査時点)までの実績確認(活動、投入)、実施プロセスの検証。
- ②プロジェクト目標と成果の達成状況、貢献要因・阻害要因の分析。
- ③上記を踏まえて、評価 5 項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト及び持続性)の観点から総合的に評価。
- ④プロジェクト終了時までに行うべきこと、並びにプロジェクト終了後に上位目標達成に向け先方政府が行うべきことについて提言、並びに類似プロジェクトのための教訓抽出。

3. 評価結果の概要

3-1 成果の達成状況

<p>成果 1 対象郡の DSCO 職員の参加型流域管理事業の実施能力が向上する。</p> <p>指標 1-1：参加型流域管理研修、ワークショップに参加した DSCO と DSCO 技術者の数。 指標 1-2：研修に参加した 80%の DSCO 職員が改良した参加型流域管理に関し理解する。 指標 1-3：306 (100%) の WCC で改良した参加型流域管理が行われる。</p> <p>成果 1 達成レベル&状況：「達成された」</p> <p>これまでに、参加型流域管理研修、ワークショップは計 15 回開催し(第三国研修 1 回を含む)、同研修に参加したのは、DSCO 48 名と DSCO 技術者 256 名(同一人物のカウント含む)。対象 8 郡の職員数が平均で合計 5 名程度であるのに対し、異動等を踏まえても、対象郡の DSCO 及び DSCO 技術者に対する研修機会は十分に確保された。また研修のうち 6 つの研修において、プロジェクトは研修前後にテストを実施したところ、正答率が 45.7%から 76%に上昇した。このことから、プロジェクトは指標 1-2 で示した目標をほぼ達成したといえる。</p> <p>また 2010 年 11 月からサブ・プロジェクトを開始し、これまで 3 連続年が完了し、合計 612 のサブ・プロジェクトと POWER 活動が 306 すべての区(ワード)調整員会(WCC)によ</p>

<p>り実施されている。したがって、指標 1-3 は既に達成された。</p>
<p>成果 2 対象地域住民の参加型土壌保全と地方行政に関わる能力が強化される。</p>
<p>指標 2-1 : 50%の WCC が参加型流域管理と地方行政の概念を理解する。</p> <p>指標 2-2 : 75%の WCC が自らの組織能力を向上させる。</p> <p>指標 2-3 : 少なくとも 1,500 件のサブ・プロジェクトが 3 年間で実施される (プロジェクト支援と VDC/DDC 協調を含む)。</p>
<p>成果 2 達成レベル&状況 : 「達成された」</p> <p>指標 2-1 に関し、WCC による自己評価では、1) グループ管理、2) 地域資源管理、3) 調整と連携、4) 地方行政、5) 能力開発、の 5 つの指標が定められている (Spider-web 手法という住民自身が参加型評価するもの)。これまでの 3 年間の評価結果で、指標 2-1 の達成目標を 60 点 (上記 5 つの指標で取得できる最高点) 中、40 点以上を得た WCC の割合を以って判断することとした。その結果、全 WCC が 1 事業サイクルを終了した 1 年次末時点における自己評価では、306 WCC のうち 107 の WCC (35%) が 60 点満点中、40 点以上を獲得した。その後、2 年次時点では 251 の WCC (82%)、3 年次時点では 260 の WCC (85%) と年を追うごとに高くなっており、目標指標の 50%を大きく超えていることから、WCC が参加型流域管理と地方行政の概念を理解したと判断される。</p> <p>1~3 年次の 306 WCC による自己評価結果で平均を見ると (1 年次と 3 年次を比較)、1) グループ管理 : 7.4 → 9.6 点、2) 地域資源管理 : 8.9 → 9.7 点、3) 調整と連携 : 5.1 → 7.3 点、4) 地方行政 : 8.4 → 9.9 点、5) 能力開発 : 7.4 → 9.2 点であった (各 12 点満点)。本調査では同 5 つの指標のうち、特に 1)、3)、5) を組織能力の向上に関するベースラインと捉えており、自己評価の結果、平均的な自己評価が (100%を最高として) 70%を大きく超えている。さらに、1 年次と 3 年次の結果を比べると、1)、3)、5) それぞれ、15~18%と向上しており、かなり評価が高くなっている。また、VDC 単位では、34 VDC のうち、32 VDC が過去 3 回の評価の中で自己評価スコアを向上させていることから、これらの条件を踏まえ、指標 2-2 は達成されたものと判断した。</p> <p>指標 2-3 に関し、2010 年 11 月からサブ・プロジェクト事業が開始され、水源保全、灌漑施設改修、歩道整備、地滑り管理など、さまざまな事業支援が行われてきた。1 年次は 42 件、2 年次以降これまで各年 300 件近くのサブ・プロジェクト支援を実施した (4 年間で計 980 件)。一方、POWER 活動も 2 年次以降、ヤギ飼育をはじめ、ショウガ、ジャガイモの栽培など生計向上活動を毎年 300 件以上、支援が行われ、計 1,040 件が実施されており、総計 2,020 件のサブ・プロジェクト及び POWER 活動が実施されており、同指標は達成されている。</p>
<p>成果 3 地方行政ラインに基づき、参加型流域管理事業の実施体制 (VDC、DDC、WCC 等の連携) が強化される。</p>
<p>指標 3-1 : 75%の研修参加者が参加型流域管理における地方行政の概念を理解する。</p> <p>指標 3-2 : 80%の WCC が公聴会を行う。</p> <p>指標 3-3 : 少なくとも年 1 回は郡の作業委員会、ワークショップが開かれる。</p>

成果3 達成レベル&状況：「達成された」

「地方行政」に関する研修は、対象8郡のDSCO、モチベーター、VDC事務長等向けに幾度も実施され、同研修で実施した事前・事後のテスト結果はどの研修も著しくスコアを上げている。また、上記2-1及び2-2でのSpider-web手法活用の自己評価中、4)地方行政の指標でも、1年次は8.4点(12点満点に対する70.0%)から、2年次9.5点(同79.2%)、3年次9.9点(同82.5%)とスコアが年々改善しており、少なくとも研修受講生並びにWCCメンバーの地方行政の概念の理解は深まっており、指標3-1は達成されている。

指標3-2に関し、すべてのWCCが公聴会を既に実施しており、数値目標は達成した。また、プロジェクトでは全対象8郡に対し、毎年、郡作業委員会(DWC)開催を定期的に支援(2年次以降)し、2年次以降、プロジェクト活動に関する情報の共有のみならず、現場レベルの地方組織の情報をシェアし、将来に向けての具体的な連携に関する協議、調整の場とするため、年2回開催されており、指標3-3は達成した。

成果4 サビハ・モデルの内在化が促進される。

指標4-1：土壤保全・流域管理局が改訂版サビハ・モデル・運用ガイドライン(OG)を承認する。

指標4-2：地方行政強化を通じた流域管理に向けたサビハ・モデルの組織化に関する合同文書が交わされる。

指標4-3：DSCO所長の75%がサビハ・モデルのコンセプトを理解する。

成果4 達成レベル&状況：「ほぼ達成された」

指標4-1に関し、8郡のDSCO所長からのコメントを基に、OGは既に改訂し、最終的にDSCWMに引き渡す計画(既にDSCWM長官がPrefaceを書き、部内では承認されており、今後、印刷作業の後、関係者に配布予定)である。

指標4-2に関し、4年次に、MoFSC/DSCWMとMoFALDの両者はWCC/POWERと区(ワード)住民委員会(WCF)/CAC(Citizens Awareness Center)が協働でさまざまな活動を行うべく連携を進めていくことで合同のメモランダムを作成し、両者で調印を行った(2012年12月26日署名)。なお、この合意書の写しはサビハ活動を実施中の、プロジェクト対象外で複製活動を実施中の3郡を含む、11郡の地方開発官(LDO)とDSCOに発出されている。

指標4-3に関し、サビハ・モデルの基本概念は何度もDSCOに対し、4、5年次とさまざまな機会で行ってきている。また視聴覚DVDとして、広報ビデオ、OG、リソースブック、プロジェクト紹介ブックレット等をすべてのDSCOに対して2014年2月の会合で配布した。さらに、今年4月下旬頃には、これまでサビハ・モデルに関連する活動従事の経験がない、ないし研修受講歴のないDSCO所長30名を主対象として、サビハ研修も実施予定(ネパール側の要望により、その他着任間もないDSCOをはじめ、参加者は更に増える計画)である。以上のことから、対象8郡において本プロジェクトに関与したDSCO所長に加え(異動等により、計24名)、更に30名に対するサビハ研修が実施されたことから、全国61カ所に配置されているDSCO所長のサビハ・モデルの理解は浸透しつつあると判断される。

3-2 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：プロジェクト対象 8 郡において、暫定地方自治体と DSCO の協働による参加型流域管理事業が実施される。

指標 1：地域資源管理計画で示されたサブ・プロジェクトのうち少なくとも 5%が地域組織や他機関との協調融資・連携で実施される。

指標 2：全 8 郡の DSCO と DDC により合同モニタリング評価が実施される。

達成レベル&状況：「達成見込み」

WCC は VDC あるいは他の関係機関からも予算獲得を模索し、3 連続年中、3 年次、4 年次では、各年 100 カ所以上の WCC（全体数の 30%以上）で財政支援を受け取っている（協調融資等の資金のみならず、研修や資材での支援も含む）。このように、既にサブ・プロジェクトが DDC/VDC の協調融資/連携により実施されており、プロジェクト目標の指標 1 は達成されたと判断した。

また指標 2 に関し、プロジェクトでは、DDC の会合等を利用し、対象 8 カ所すべての対象郡で合同モニタリング評価を DSCO と DDC により実施済みである。なお、サブ・プロジェクトの進捗や成果は「活動プロファイル」として集約され、記録として残されている。

3-3 上位目標の達成状況

上位目標：MoFSC と MoFALD のイニシアティブにより、プロジェクト対象以外の郡において暫定地方自治体と DSCO の協働による参加型流域管理事業が適用される。

指標：改良された参加型流域管理事業が土壌保全流域管理プログラムに適用される。

達成レベル&状況：

プロジェクトでは、OG の改訂版を用いて、DSCWM 内にサビハ・モデルを主流化させる戦略策定に着手しており、自分たちの手でサビハ・モデルを主体とした活動を継続のみならず、展開してきている。同改訂 OG が DSCWM によって最終的に承認され、またサビハ・モデル推進の予算が確保されることで、プロジェクトの上位目標が達成されることが期待できる。

なお、DSCWM はサビハ・モデルの実践に係り、本プロジェクトの対象 8 郡中、プロジェクトでカバーされていない地域、更にはプロジェクト対象地域外の郡にも予算を配分し、サビハ・モデル複製事業を実施している（DSCWM 独自の予算及び実施体制による）。

3-4 評価結果の要約

3-4-1 妥当性

本プロジェクトの開始以降、ネパール側の政策及び日本側の援助方針において、土壌保全・流域管理をはじめ、自然環境保全を包括するコミュニティ開発、並びにガバナンス（地方行政）にかかる支援政策、計画に大きな変更はなく、本プロジェクトの妥当性は維持されている。さらに受益者のニーズも高く、受益者のニーズに的確に応えるためにも、地方行政

強化にかかるネパール関係機関者の能力強化の重要性は高い。

3-4-2 有効性

本プロジェクトでは、4つの各成果（対象郡の DSCO 職員並びに対象地域住民の能力強化、参加型流域管理における地方行政の概念理解の浸透、サビハ・モデルの内在化の促進）が著しく高い結果を生み出している。こうした成果の達成により、プロジェクト目標である「プロジェクト対象郡において、DDC/VDC と DSCO との協調による参加型流域管理事業が実施される」は、プロジェクト終了時まで達成されると考えられ、有効性は高い。

3-4-3 効率性

本プロジェクトに対する日・ネパール側の投入は、ネパール側人材の異動の点を除けば、サビハ活動のための予算を含め計画通りに執行されるなど、その量、質、タイミング的にもおおむね適正である。すべての投入は実施に係り十分に活用され、これまでに投入された資源は、投入量に見合う成果を有していると思われる。

3-4-4 インパクト

(1) 上位目標への貢献

本プロジェクトの上位目標「MoFSC と、MoFALD のイニシアティブにより、プロジェクト対象以外の郡において、DSCO と DDC/VDC の協調による参加型流域管理事業が実施される」については、ネパール側が、サビハ・モデルの実践に係り、本プロジェクトの対象郡中、プロジェクトでカバーされていない郡、更らにはプロジェクト対象地域外の郡にも予算を配分し、サビハ・モデル複製事業を実施している。また同複製事業でも「運用ガイドライン」が活用されており、同改訂ガイドラインがネパール側によって最終的に承認され、またサビハ・モデル推進の予算がこれまで通り確保されることで、プロジェクトの上位目標が達成されることが期待できる。

(2) 波及効果

- ①地域住民のエンパワーメント
- ②サブ・プロジェクト実施を通しての地域住民の生計向上や雇用機会
- ③住民の生活の安全、安定化
- ④環境並びに土壌保全への貢献
- ⑤さまざまなグループや組織間の組織連携強化

3-4-5 自立発展性

(1) 財政・組織的持続性

①DSCWM/MoFSC

ネパール政府は、土壌保全流域管理にかかる政策及び戦略を策定し、全域でそのサービスが拡大し、内包化するよう推進してきている。こうした政策の下、2011年度以降、地域開発森林/流域保全プロジェクト（サビハ・モデル複製事業）の予算が計上され、事業が実施されており、今後も継続して予算配布が期待できる。

②その他の予算源

プロジェクトでは、WCCが自分たちで策定した中期計画及び年間計画案を基にVDCに働きかけ、事業実施への財政的支援を受けてきていることから、協調財政支援の可能性は今後も期待される。なお他の地方組織（郡農業開発事務所（DADO）、女性子供事務所（WCO）、NGO等）による協調融資・連携の事例も散見されており、こうした他の機関からの資金リソースは重要であり、引き続き継続、強化が期待される。

③MoFALDラインとの協調

中央レベルでもサビハ・モデルに対する理解は進んできてはいるものの、関係機関同士の情報共有や更なる連携が必要と評価調査団は判断した。地方レベルでは、郡によって、その認識、連携協調の度合いはまちまちである。プロジェクトの関係したWCCは、VDCや地方行政・コミュニティ開発プログラム（LGCDP）のソーシャル・モビライザーと連携を取り、協力がある程度進んできている。このような状況から、今後も引き続き、MoFALDラインとの継続、強化が期待される。

④サブ・プロジェクト事業やPOWER活動の財政面での持続性

一方、サブ・プロジェクト事業やPOWER活動の持続性については、あくまで地域住民あるいはグループの意思、継続的なモチベーションによるものであり、住民ないしグループがどう事業や活動を継続ないし維持発展するかにある。プロジェクトを通して、多々事業を達成し経験してきたことで主体性や自信が生まれており、何らかの形で住民ないしグループは自力で、あるいは引き続き関係者からの協力を得つつ、活動を継続していくことが期待される。一方、WCCやモチベーターの支援を現在のように受けられなくなることで、関心や協力が薄れ、なくなる可能性もあるので、引き続き、モニタリングをはじめ、留意が必要である。

なお、POWERグループの中には事業の継続発展のため、自分たちで融資スキームを作り、低い金利でメンバーに貸し出すなどの協同活動を開始している事例もあるなど、持続性の可能性の一端は伺える。

(2) 政策及び制度的持続性

現在、DSCWMは11の郡でサビハ・モデルを実施してきており（複製事業含む）、更に同モデルを活用し、他の地域でも拡大展開する意向を持っていることから、サビハ・モデルの浸透、波及が、より期待される。DSCWMは、サビハ・モデルを有効な流域管理を実現するための国家モデルと捉えており、同モデルは徐々に土壤保全・流域管理局内で内包化され、更なる拡大、発展が期待される。

(3) 技術的・人的資源の持続性

これまでの日本支援による長い協力を通じ、MoFSC職員をはじめ、DSCO長/職員/技術者、WCC/VDCメンバー、モチベーター、さらにPOWERグループなどの地域住民など関係者それぞれが、土壤保全・流域管理に関する技術や知識のみならず、調整・マネージメント能力を研修や現場でのOJTを通じて習得していると判断され、今後も関係者の能力は向上し、持続性が保たれるであろうと判断される。

3-5 効果発現に貢献した要因

本プロジェクトの効果発現に貢献した要因として、①DSCO所長/技術者、VDC/WCC代表、モチベーターの積極的な働き・役割、②事業実施プロセスの確立地域資源管理計画（CRMP）及び年間計画案策定/公聴会/WCC自己評価/サブ・プロジェクト事業プロファイル/運用ガイドライン等）が挙げられる。

3-6 問題点及び問題を惹起した要因

地方議員の不在や政治的混乱・不安定の悪影響があった。

3-7 結論

本終了時評価では、現地調査並びに関係者との協議及び5項目基準に拠る調査を実施した。その結果、PDMの各成果の達成が認められ、またプロジェクト目標についてもプロジェクト終了時までの達成が見込まれると判断された。加えて、評価5項目に関しても、いずれも高い評価が認められたことから、本プロジェクトは当初計画通り終了するものとする。

3-8 提言及び教訓

3-8-1 提言

(1) 中央から地方部の各行政レベルにおけるMoFSCとMoFALDの協働促進

MoFSCとMoFALDは、DDC（郡）、VDC（村）、Ward（区（ワード））の各レベルにおいて両省の協働体制が持続するよう尽力することが望ましい。協働体制の維持にあたっては、特に以下の点が保証されることが重要であるため、レター等によりこれらの点を関係機関に周知することが望ましい。

- ①VDC は、WCC と WCF¹の協働により作成された CRMP を VDC の計画策定に反映し、また VDC は CRMP で提示された住民ニーズに対し対応を行う。
- ②プロジェクト期間中に、DSCO は DDC と協力して VDC 事務所長、ソーシャル・モビライザー、モチベーターを対象とした引渡しにかかる会議を開催し、サビハ・モデル及び WCC・POWER グループに関する説明を行う。また同会議の内容としてこれまで蓄積された知見と活動内容の紹介を行い、本プロジェクト終了後（プロジェクトによるモチベーターが活動を終了するとともに、DSCO の活動対象地も遷移した後の状態）も、VDC による WCC・POWER グループへの支援及びモニタリングが続く仕組みづくりを目指す。
- ③DDC と DSCO は、郡レベルにおける情報共有体制を維持するため、本プロジェクトで構築された DWC を継続実施することを検討する。この情報共有体制を維持することにより、両機関の傘下にある VDC、WCF、WCC、ソーシャル・モビライザーの関係構築に資する。

(2) 区（ワード）レベルの組織間の協働体制の維持/構築

本プロジェクトでは、区（ワード）レベルの住民組織として WCC を構築した。一方、近年では MoFALD のドナー協調枠組みである「LGCDP（Local Governance and Community Development Program）」が設置した住民組織である WCF が区（ワード）の代表組織及び VDC への直接のつなぎ役として存在感を増してきた状況にある。WCF の能力については地域毎に大きな差があることや、WCF が 2007 年から不在となっている地方議員の代替機関として設置された過渡的な組織であることから、本プロジェクトの活動を区（ワード）で一手に引き受ける担い手としては適切ではない。よって、本プロジェクトが進めてきた、「各区（ワード）で WCC を設置し、彼らを直接の支援対象とするも、WCF とも協働体制を築き、CRMP の策定及び VDC への働きかけを共に行う」という選択肢は適切であったと思われる。今後の DSCO によるサビハ・モデルの複製においても、この WCC と WCF の協働体制は確保されることが望ましい。また、政府の方針では今年中に地方選挙が行われる可能性もあることから、DSCO は地方選挙後の地方行政の動向も注視し、その時々最適な協力体制（住民組織）の選択に努める必要がある。

(3) サビハ・モデルの MoFSC への内包化

本プロジェクトでは出口戦略（内包化）文書が策定されており、同文書は現在、MoFSC 大臣による最終承認段階にある。同出口戦略文書では、サビハ・モデルの今後の複製活動について「2014 年以降、平均で 3 郡ずつ複製し、2020 年までに 25 郡への複製を目指す」と記載されており、およその複製規模に関し省内の合意（予定）が見られる。一方、確実な複製活動を保証する観点からは、同記述より一步踏み込んだ複製計画の策定が望ましく、既に緩やかな合意が関係者間にあると言われている対象地、期間、予算額等の情報が文書でまとめら

¹ Ward Citizen Forum。MoFALD が主導してドナーと共に行う地方開発プログラム LGCDP(Local Governance and Community Development Program)により国内の全ての区（ワード）に設置された住民組織

れることが望ましい。

(4) サビハ・モデルの積極的広報

サビハ・モデルは長い協力の歴史により、ネパール側政府への浸透が進み、また継続的なサビハ・モデルの改善努力により事業そのものが非常に効果的・効率的に実施できる構造が構築されている。サビハ・モデルは、住民発意の流域保全活動のモデルとして強みを持つのみならず、本フェーズにおける行政ラインの巻き込みにより、流域保全に限らない、地方開発モデルとしての潜在的な可能性も持ち合わせているといえる。これらの点につき、現状では関係者以外にサビハ・モデルが持つ価値の広報が進んでいないことから、今後はより積極的に MoFSC 及び MoFALD から関係行政機関や他の開発パートナーに対し広報されることが望ましい。また、JICA ネパール事務所は、プロジェクト専門家の協力も得つつ、LGCDP に対しサビハ・モデルの広報を進め、地方開発手法に関するインプットを行うことが望ましい。

3-8-2 教訓

本評価の教訓として、主に本プロジェクトの功績に光を当てつつ、今後も JICA がこのような効果的な案件形成・実施を行うために参考・教訓となる「成功のポイント」を以下にまとめることとしたい。

(1) 徹底された「モデルの理念」の追求

本プロジェクトは、「サビハ・モデル」を構築・完成させ、またプロジェクト期間中にネパール政府によるモデルの複製を促進した点で、非常に大きな功績を残した。

本プロジェクトが対象とするテーマは「土壌保全・流域管理」であり、ともすれば村落レベルでの開発計画では後回しにされがちな分野である。しかし、このような分野であるからこそ、プロジェクト形成の段階から実施にいたるまで、いかに「住民の関心と主体性を引き出すか」という点が一貫して重視されている。この主体性とは、彼らが望むことを、彼らが適切と思うタイミングで、彼らの意志に沿って行うことで、初めて確保されるものである。ここに押し付けではなく、住民の主体性を重視した、揺るがないサビハ・モデルの理念がある。

理念の反映にあたり、本プロジェクトに特徴的だった点はいくつかある。一つは、プロジェクト専門家が黒子のように政府関係者や住民の側に立ち、彼らに対し決して大げさではない、さりげないサポートを提供したことである。これによって、ネパール側関係者は早い段階から、自身が主体となってプロジェクトを進めている感覚を得ることができ、またその中で成功体験を得ることができた。専門家とは、カリスマのように先頭でプロジェクトを引っ張ることもできるが、本プロジェクトでは、このように「黒子型」の支え方に徹したことが非常に功を奏した。

二つ目は、主体性を維持するために重要となる、プロジェクトの透明性の確保である。本

プロジェクトは、住民が策定した計画に基づきサブ・プロジェクトの資金が使用されるという点で既に透明性が高いが、それに加えて、各 WCC では、サブ・プロジェクト実施後に必ず公聴会を実施し、細かな資金用途の報告が行われた。また、WCC 要員の選定やモチベーターの採用にあたっては、ネパールに広く見られる政党の偏りが努めて排除され、WCC の協議の場においても、政治的主張や介入が一切禁止されたことにより、健全な事業実施に貢献した。

(2) 脱・セクター主義 —地域住民の多様なニーズに応えるには！—

開発機関が実施するプロジェクトとは、ほとんどの場合、対象のセクターが決まっていて、そのセクターに当てはまるものが支援対象とされる。よって、住民が「少しこれも関心があるのだけど・・・」と持ち寄る多様なニーズは、プロジェクトの対象外という理由で跳ね返されることが多い。住民側にしてみれば、すべてのニーズはそれぞれに連結しており、セクター毎に切り分けられても違和感が残るところである。そして、次第にプロジェクトの関心と住民の関心が噛みあわなくなり、プロジェクト実施の要である住民の主体性はどこかに消えてしまう。本プロジェクトは、過去に長い協力の歴史を持つが、今次フェーズにおいて大きな変化を経験した。それは、プロジェクトの担当省庁に、既存の MoFSC に加えて MoFALD が加わった点である。最上流の本省レベルでの連携がどれほど実現したかは心もとない面も残るが、少なくとも現場レベルにおいては、「WCC-VDC/DDC」ラインの連携が図られ、地域住民の多様な開発ニーズに応える「地方（コミュニティ）行政」の強化が行われた。具体的には、WCC が包括的な区（ワード）の資源計画である CRMP と、優先プロジェクトのリストを策定し、その中で MoFSC 関連のものはプロジェクトが支援、MoFSC 以外のは VDC に持っていく、というマルチセクター（包括的）な枠組みが現場で構築された。プロジェクトの組み方によっては、CRMP の対象テーマを土壌保全と流域管理に限ることもできたが、そうした場合にどれほどの住民が関心を示しただろうか。一見、マルチセクターになることで遠回りをしているように見えるプロジェクトの構造だが、結果的に本プロジェクトの WCC は、住民が日ごろのニーズを訴えていく場として、住民の意見を集約することに成功している。

(3) 高度なプロジェクトは絵に描いた餅へ・・・「手頃感」の重要性

本プロジェクトは、その内容が WCC、POWER グループ、DSCO 等あらゆるステークホルダーにとって、理解しやすく、手の届く範囲の内容であったことが特徴的である。もちろん、各サブ・プロジェクトに関しては住民のニーズに沿ったものであったからこそ協力が得られた面もあるが、何より、「手頃」であるという点が重要であった。「手頃」とは、WCC に託されたサブ・プロジェクトの予算規模がそれ程大きくなく、何とか自分たちのリソース（資材・労力他）を使い、また自分たちで実施、運営可能であったことを意味する。また、もう一つの特徴は、各サブ・プロジェクトの資金が 6 万 4 千ルピー（日本円でほぼ同値）と、

高くはないが、無視するにはもったいないほどの絶妙な金額であった点である。サブ・プロジェクトを実施するには少ないので、WCCは自然とVDC等の関係機関に追加予算の申請を行い、これが結果的に「WCC-VDC/DDC」の関係構築につながった。すなわち、各WCCは、本プロジェクト終了後の持続性を担保するための特訓（VDCから予算を得るために、どう計画を作るか、どう交渉するか）に、プロジェクト開始早々から取り組んだのである。

(4) 技術系省庁の強みを生かす

協力対象のMoFSC、その中でもDSCWMは、ネパールの省庁の中で人数的にも、予算的にも比較的小規模な局である。加えて、DSCWMが扱う「土壌保全・流域管理」のテーマは、直接収入向上等のメリットにつながりにくいことから、上述の通り地域住民の関心を得られにくいテーマである。このような背景もあり、逆境を跳ね返すべく、DSCWMは日ごろから住民の声によく耳を傾けることをモットーとしており、フットワークが軽く、現場では理念的だけでなく技術的な助言も行える素質を備え、また政治色も薄いとの評価を住民から受けている。このような強みを既にもつDSCWM下のDSCO及びDSCO技術者らに対し、本プロジェクトでは更に社会的包摂等の概念を共有したことにより、調整能力、コミュニケーション技能の向上が図られ、彼らに技術+ α （社会的概念）の強みをもたらすことができた。サビハ・モデルの成功の裏には、この省庁的特徴・素質も影響していることに留意する必要がある。