

## 評価調査結果要約表

|   |  |
|---|--|
| 1. 案件の概要  |  |
| 国名：ジンバブエ  | 案件名：市場志向型農業振興プロジェクト  |
| 分野：農業開発／農村開発  | 援助形態：技術協力プロジェクト  |
| 所轄部署：経済開発部農業・農村開発第二グループ第五チーム  | 協力金額（評価時点）：約 4.5 億円  |
| 協力期間  | (R/D): 2018年10月19日<br>2019年3月～2025年3月<br>(延長):2024年4月～2025年3月まで1年間延長<br>(F/U) :- |
|   | 先方関係機関：土地・農業・漁業・水・農村開発省（MoLAFWRD）  |
|   | 日本側協力機関：なし   |
| 他の関連協力：なし   |  |
| <p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ジンバブエでは、労働人口の約 65%（2017 年）<sup>1</sup>が農業に従事しており、農業生産額は GDP の 8.3%（2017 年）<sup>2</sup>、タバコの輸出額は全輸出総額の約 23%（2016 年）<sup>3</sup>を占めていて、ジンバブエ経済において農業セクターは重要な産業と位置付けられている。</p> <p>1980 年のジンバブエ独立以降、経済成長は堅調であったものの、2000 年以降の白人所有大農場の強制収用等を通じた土地改革による混乱、経済危機とハイパーインフレなどにより、商業的な農業生産技術が失われ、農業政策全体が停滞し、農業生産は激減した。2009 年に政治・経済情勢は落ち着いてきたが、国家財政は低迷が続き、農業普及を含む行政サービスも低水準のままとなっている。近年、ジンバブエ政府は、2000 年の土地改革以降に農業セクターの主要な担い手となった小規模農家の生産能力の向上に注力しており、特に灌漑が利用できる土地を持つ小規模農家に対して、穀物や園芸作物の生産量増加の支援を行っている。しかしながら、農家の市場へのアクセスが限定的で適切な販売先を確保できない、栽培技術が不十分、収穫時期が集中して価格暴落が起きてしまう等、様々な課題に直面している。</p> <p>JICA は、2013 年に開催された「第 5 回アフリカ開発会議（Tokyo International Conference on African Development : TICAD V）」で表明された「市場志向型農業振興アプローチ（Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion : SHEP）」の広域化を進めるため、2014 年度以降、課題別研修「アフリカ地域市場志向型農業振興（行政官コース・普及員コース）」を実施しており、MoLAFWRD の農業技術・普及サービス局（Department of Agricultural, Technical, and Extension Services : AGRITEX）の職員が同研修に参加した。その後、研修員が作成したアクションプランに基づき、AGRITEX により選定された 5 カ所の灌漑サイトにおいてパイロット事業が実施された。これらの活動と SHEP アプローチの有効性を評価したジンバブエ政府は、SHEP アプローチを同国で広め、小規模園芸農家の生産性やマーケティングを強化し生計向上を目指す支援を我が国に要請した。</p> <p>これを受けて JICA は、SHEP アプローチに基づきジンバブエの現状に適した市場志向型農業アプローチの構築・実践を通じて、小規模園芸農家の生産性・マーケティング能力の強化を図ることを目的とした「ジンバブエ国市場志向型農業振興プロジェクト（The Project for Zimbabwe Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion : ZIM-SHEP）」を実施することとした。本プロジェクトは 2019 年 3 月から 5 年間の予定で実施されているが、2020 年～2021 年にかけて発生した新型コロナウイルスパンデミックの影響を受けてプロジェクト活動が一時中断・延期されたため、プロジェクト期間は 2025 年 3 月まで 1 年間延長された。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>本プロジェクトは、①ZIM-SHEP パッケージを実施するための体制の構築、②ZIM-SHEP パッ</p> |  |

<sup>1</sup> <https://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS?locations=ZW>

<sup>2</sup> <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=ZW>

<sup>3</sup> <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/raw-tobacco/reporter/zwe?yearExportSelector=exportYear7>

ケージの開発・確立、③対象灌漑事業地の農家に対する ZIM-SHEP パッケージの実施、を行うことにより、プロジェクト対象地域の農家が自身の園芸所得が増加したと実感することを目的とし、もって ZIM-SHEP パッケージに基づく普及サービスを受ける農家の数が増加することを目指した。

(1) 上位目標

ジンバブエで SHEP アプローチを使った農業普及サービスが拡大される。

(2) プロジェクト目標

プロジェクト対象灌漑事業地の小規模農家が、SHEP アプローチを使った農業普及事業を通じてビジネスとしての農業を実践するようになり、所得が向上する。

(3) 成果

成果 1：SHEP アプローチに基づいた農家研修を実施し、拡大する基盤が構築される。

成果 2：SHEP アプローチに基づいた農家研修を実施するための教材が開発される。

成果 3：SHEP アプローチに基づいた農家研修を実施する人材が育成される。

(4) 投入（評価時点）

日本側：

- ① 専門家派遣：長期専門家派遣（業務主任、SHEP アプローチ、園芸、研修等の分野）計 186.5 人月、短期専門家派遣（園芸栽培／普及）1 人月、合計 187.5 人月（2024 年 7 月現在）
- ② 機材供与：車両 4 台、ノートパソコン、プリンター各 1 台購入計 140,717 米ドル（15,758,718 円相当）（2024 年 7 月現在）
- ③ 現地運営費用：714,549 米ドル（2024 年 3 月まで。タブレット 103 台購入費含む）
- ④ 本邦・第三国研修：30 人

ジンバブエ側：

- ② カウンターパート（C/P）配置：中央レベルの職員計 7 人。これまでの延べ人数は 15 人（2024 年 7 月現在）
- ② 施設・機材提供：プロジェクト事務所および電気・水道代、駐車場および洗車時水道代（2024 年 7 月現在）
- ③ 現地コスト：中央政府負担 119 米ドル（州職員がハラレまで往復する際の燃料費）（2023 年までの支出実績）。第 2 サイクル活動実施に当たっては、対象州・郡が AGRITEX の通常予算を用いて、あるいは他ドナー支援プロジェクトの活動に SHEP を組み込む形で予算負担を行っている。

2. 評価調査団の概要

調査者

日本側：

- ・ 団長：北島 暖恵（JICA 国際協力専門員）
- ・ 協力企画：三浦才太郎（JICA 経済開発部農業・農村開発第二グループ第五チーム）
- ・ SHEP アプローチ／評価分析：首藤 久美子（有限会社アイエムジー パートナー）

ジンバブエ側：

- ・ Mr. Tendai CHIDZIVA, M&E officer, Department of Strategic Planning, Monitoring and Evaluation, MoLAFWRD
- ・ Ms. Rutendo R. CHIKOSHANA, Engineer, Department of Irrigation Development (DOI), Water Resources, Irrigation Development and National WASHP Coordination Directorate, MoLAFWRD

|  |   |  |       |
|--|---|--|-------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ms. Sibongile MANGENA, Chief Agronomist, Agricultural &amp; Rural Development Advisory Services Directorate (ARDAS), MoLAFWRD</li> </ul> |  |       |
| 調査期間   | 2024年8月19日～9月4日   | 評価種類   | 終了時評価 |
| 3.評価結果の概要  |   |  |       |
| <b>3-1 実績の確認</b><br><b>(1) 投入</b><br>新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行により約10か月、プロジェクト専門家は本邦にて遠隔で業務を行うこととなったが、日本側からの投入は概ね計画通りに提供された。機材供与、現地運営費用に関しては、講師研修（Training of Trainers：ToT）および農家研修を行うために必要な機材・資金が過不足なく提供された。特にタブレットについては103台調達され、普及員が効率的に農家情報を収集することを可能にした。プロジェクト開始前の2014年からSHEP課題別研修に研修員の受入れをしており、プロジェクト期間中には24人の行政官が同研修に参加した。<br>ジンバブエのC/Pは、中央レベルにおいて高い能力・スキルを持った7人が配置されている。プロジェクト専門家が使用する執務室も提供されているが、現地コスト負担については、中央レベルにおいては州職員がハラレに往復する際の燃油費が支払われているだけであり、ごくわずかな額にとどまっている。州・郡レベルにおいては、自主財源にて第2サイクルのSHEP展開活動が行われている。 |   |  |       |
| <b>(2) 成果</b><br><b>&lt;成果1：SHEPアプローチに基づいた農家研修を実施し、拡大する基盤が構築される。&gt;</b><br>成果1の指標は、今後さらなる取り組みを経てプロジェクト終了時まで達成される見込みであるが、中央政府のSHEP推進活動については今後人材育成計画を具体化させていく必要がある。   |   |  |       |
|  | 指標  | 達成度  |       |
| 1-1.   | 8州のすべての郡で、SHEPアプローチを使った農業普及活動の教訓やノウハウが共有される。  | <b>&lt;達成見込み&gt;</b><br>教訓やノウハウはフォーマルな形ではまだ共有されていない。ただし、WhatsAppといったSNSを活用し、対象州内、および州を越えて日常的に情報が共有されている。ZIM-SHEP実施のためのガイドラインを現在作成中であり、プロジェクト終了までに完成する見込み。ガイドラインを活用し、教訓やノウハウが最終ワークショップにて8州に共有される予定。各州は、ワークショップ後に州内の郡にナレッジを共有するよう求められる。  |       |
| 1-2.   | ARDAS <sup>4</sup> がSHEPアプローチを使った農家研修の実施計画を策定する。  | <b>&lt;達成見込み&gt;</b><br>第3バッチ州・郡は、現地栽培研修のToT時に第2サイクルの実施計画を策定した。第1、2、4バッチについてはまだ策定されていない。最終ワークショップにて、全州・郡が実施計画を策定・あるいはレビューするよう求められる。<br>中央レベルにおいては、SHEPアプローチ実践のための人材育成計画を今後具体化していく必要がある。<br>なお、研修情報部および灌漑開発部では、既存の職員向け研修あるいは農家研修カリキュラムの中に市場調査、作物選定、栽培カレンダー策定といったSHEPアプローチの主要な活動を組み込み済み、あるいは組み込みを計画中である。 |       |

<sup>4</sup> 農業農村開発アドバイザーサービス局（Agricultural and Rural Development Advisory Services Directorate）

＜成果 2：SHEP アプローチに基づいた農家研修を実施するための教材が開発される。＞

成果 2 は既に達成されている。今後、具体的な例や好事例を教材に追加記載したり、第 2 サイクルでの実施に役立つレジメを作成するなどさらなる改善が行われると、一層質の高い教材が完成する。

|      | 指標                                       | 達成度   |
|------|--|---|
| 2-1. | SHEP アプローチに基づいた農家研修を実施するための教材とツールが開発される。 | <p>＜達成済み。今後、さらなる改善も期待できる＞</p> <p>農家研修を行うための教材やツールはすべて作成された。これらの教材・ツールは活動実施ごとに見直しが行われ、継続的に改善されている。プロジェクト終了までに ZIM-SHEP が経験した具体的な例や好事例を教材に追加する、さらには第 2 サイクルでの実施に役立つレジメを作成するなどしてさらに改善していくことが望まれる。それにより、一層質の高い教材を目指すことが可能である。</p> |

＜成果 3：SHEP アプローチに基づいた農家研修を実施する人材が育成される。＞

成果 3 は概ね達成される見込みであるが、第 4 バッチの 2 州については、第 2 サイクル実施への働きかけが十分に実施されないままプロジェクト期間が終了することになる。また、第 2 サイクルの農家研修は、特に市場調査の実施方法において、実践的な内容になっていないケースが確認された。研修予算の面で制約はありつつも、SHEP アプローチのコア活動、特に市場調査が実践的に行われる必要がある。

|      | 指標   | 達成度   |
|------|--|---|
| 3-1. | 8 州 24 人の AGRITEX 及び灌漑局職員と、24 郡 48 人の AGRITEX 職員が、SHEP アプローチを使った農家研修の実施方法について習得する。 | <p>＜達成見込み＞</p> <p>第 1～3 バッチの 6 州では、18 人の州 AGRITEX および灌漑局職員、18 郡の 36 人の郡 AGRITEX 職員が ToT により SHEP アプローチを習得した。</p> <p>第 4 バッチの 2 州では、6 人の州 AGRITEX および灌漑局職員、6 郡の 12 人の郡 AGRITEX 職員が ToT により SHEP アプローチを習得中。</p> <p>第 4 バッチの ToT が予定通り実施されればプロジェクト終了までに目標値を達成する見込み。</p>                        |
| 3-2. | 50 人の AES、AEO が研修される。  | <p>＜達成見込み＞</p> <p>第 1～3 バッチの 6 州 18 郡では、38 人の AES および AEO が研修を受けた。</p> <p>第 4 バッチの 2 州 6 郡では 12 人の AES および AEO が研修を受講中。</p> <p>第 4 バッチの ToT が予定通り実施されればプロジェクト終了までに目標値を達成する見込み。</p>  |
| 3-3. | 8 州で自分たちで、対象農家以外の農家に SHEP アプローチを使った農家研修ができるように職員研修や農家研修が実施される。                     | <p>＜第 1～3 バッチ 6 州は概ね達成済み。第 4 バッチは達成が困難な見込み＞</p> <p>第 1～3 バッチの 6 州については、第 2 サイクルの ToT あるいは農家研修がすべての州で実施されている。ToT については、10 郡（うち、3 郡は第 1 サイクル対象外の新規郡）において、男性職員 92 人、女性職員 123 人、計 238 人に対して市場調査、対象作物選定、栽培カレンダーを中心に行われた。</p> <p>農家研修については、対象 24 郡のうち、ミッドランズ州グウェル郡を除いた 23 郡で第 2 サイクルの農家研修が実施さ</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>れ、男性 1,648 人 (35%)、女性 3,114 人 (65%) の計 4,762 人の農家が受益した。これらの数字には、第 3 バッチのマシヨナランド・ウェスト州、マシゴ州の 4 つの新規郡における第 2 サイクルの農家研修も含まれる。ただし、第 2 サイクルの農家研修においては、市場調査研修が実践的な内容になっていないケースが確認されたため、今後改善が必要である。</p> <p>第 4 バッチの 2 州については、現在のスケジュールでは第 1 サイクル完了と同時にプロジェクトが終了する計画となっているため、第 2 サイクル実施への働きかけはプロジェクト期間中に行うことは困難である。</p> |
|--|--|

### (3) プロジェクト目標の達成度

＜プロジェクト目標：プロジェクト対象灌漑事業地の小規模農家が、SHEP アプローチを使った農業普及事業を通じてビジネスとしての農業を実践するようになり、所得が向上する。＞

第 1、2 バッチのデータでは、対象農家の栽培技術力向上、ビジネスとしての農業の実践力向上、所得増加が確認された。今後、第 3 バッチのエンドライン調査の結果が集計されるが、第 1、2 バッチと同様のデータが得られるのであれば、プロジェクト目標は達成される見込み。

|   | 指標  | 達成度   |
|---|---|---|
| 1 | 「一般園芸栽培技術及び収穫後処理」の推奨技術平均採用率が、第 1 バッチ、第 2 バッチ、第 3 バッチの対象灌漑事業地すべてで増加する。 | <p>＜達成見込み＞</p> <p>第 3 バッチのエンドライン調査は今後実施予定。第 1 バッチ、第 2 バッチの対象灌漑事業地については、すべてで推奨技術平均採用率が増加した。なお、第 1、2 バッチ全体では、ベースライン調査時に 61%だったものがエンドライン調査時には 89%へと 28 ポイント上昇した (N=2,031 人<sup>5</sup>)。</p> |
| 2 | 「ビジネスとしての農業」の実施率が、第 2 バッチ、第 3 バッチの対象灌漑事業地すべてで増加する。                    | <p>＜達成見込み＞</p> <p>第 3 バッチのエンドライン調査は今後実施予定。第 2 バッチの実施率は、全ての灌漑事業地で増加した。第 2 バッチ全体では、ベースライン調査時に 40%だったものがエンドライン調査時には 77%と 37 ポイント上昇した (N=1,402 人、1,401 人<sup>6</sup>)。</p>                    |
| 3 | 第 2 バッチ、第 3 バッチの対象灌漑事業地の 50%を超える農家が、園芸所得が増加したと感じる。                    | <p>＜達成見込み＞</p> <p>第 3 バッチのエンドライン調査は今後実施予定。第 2 バッチの対象灌漑事業地では、92%の農家が園芸所得の増加を実感している (N=424 人)。</p>  |
| 4 | 第 1 バッチ、第 2 バッチ、第 3 バッチの対象灌漑事業地の 50%を超える農家の園芸所得が増加する。                 | <p>＜達成見込み＞</p> <p>第 3 バッチのエンドライン調査は今後実施予定。第 1 バッチ、第 2 バッチの対象灌漑事業地の 68%の農家が園芸所得を増加させた (N=1,947 人)。</p>   |

### (4) 実施プロセス

＜正の影響をもたらした要因＞

#### a. SHEP 課題別研修の効果

ジンバブエ政府は、2014 年から普及および灌漑に係る政府職員を SHEP 課題別研修に

<sup>5</sup> ベースライン、エンドライン調査のサンプル農家数。

<sup>6</sup> 前者がベースライン調査のサンプル農家数、後者がエンドライン調査のサンプル農家数。

派遣してきた。プロジェクトが開始した 2019 年の時点で元研修員によるパイロット活動が行われていたため、プロジェクト開始時には既に SHEP に対するオーナーシップが強く、現場活動実施に必要なノウハウが蓄積されていたほか、SHEP を実施できる人材も育成されていた。これらの元研修員が中心となり、SHEP の主流化が進められた。

**b. ICT を活用した効率的なベースライン・エンドライン調査データ収集**

参加型ベースライン調査、エンドライン調査実施時には、プロジェクトが支給したタブレットを用い、ODK というアプリを使って集計している。これにより、データ集計・分析作業が容易になり、プロジェクトの効率性が向上した。

**<負の影響をもたらした要因>**

**a. COVID-19 や政府による全国的な各種業務等の外部要因**

COVID-19 の蔓延により、予定していた活動を行うことが困難な状況が発生し、プロジェクトの効率性を阻害した。また、政府による全国的な各種業務が行われた際には、農家研修が遅れがちになった。

**b. 不安定な経済状況**

プロジェクト期間中、著しいインフレや為替変動、公定通貨の切替えが発生し、SHEP アプローチの効果を測定する際に重要な要素である農家の所得変化を正確に捕捉することが困難になった。

**c. 歴史的な干ばつの発生と停電の頻発**

2018-2019 年および 2023-2024 年に歴史的な干ばつが発生し、対象農家の営農改善努力にもかかわらず、一部の灌漑事業地において異常気象が原因となる生産量・販売量の不振が見られた。また、電気灌漑ポンプに依存している灌漑事業地では、頻発する停電により、十分な灌水を行うことが出来ず、作物生産が困難な状況に陥ったケースがあった。こうしたエリアでは、エンドライン調査時に所得向上を示すデータを得ることが困難であった。ただし、ビジネスとしての農業を実践するための行動変容については、他の灌漑事業地と同様に効果が現れていることが確認された。

**3-2 評価結果の要約**

**(1) 妥当性**

妥当性は高い。

ジンバブエの開発政策と計画は、市場志向型農業の推進や小規模農家のマーケティング・ビジネススキルの強化に重点を置くプロジェクトの方針と一致している。ジンバブエの小規模農家は、市場アクセス、生産技術、灌漑施設の維持管理等において多くの課題に直面しているが、プロジェクトは、SHEP アプローチを用いて農家に市場調査の実施方法を指導し、市場志向型の園芸農業ビジネスを行えるように農家の能力を強化するものであり、受益者のニーズに合致している。

さらに、プロジェクトは JICA が 2014 年から推進し、世界的に実施されている SHEP アプローチをジンバブエにおいて適用するものである。SHEP アプローチは人材育成と現場での農家研修の実践を組み合わせた市場志向型農業普及手法であり、日本が持つ専門知識を活用した事業だと言える。このように、JICA 本部での SHEP アプローチ推進活動との連携はプロジェクトの効果を高め、日本の比較優位性を生かしたものとなっている。

**(2) 整合性**

整合性は高い。

プロジェクトは、日本の対ジンバブエ国別開発協力方針に沿ったもので、市場志向型農業の推

進による農業・農村振興を支援することを目的としている。SHEP アプローチを用いて農家世帯の生計を向上させるというプロジェクトの活動領域は、方針で書かれた農業資源の有効活用を実現させるものである。

JICA の SHEP アプローチ広域展開の取り組みは、2030 年までに 100 万人の小規模農家の生活向上を目指している。これは、持続可能な開発目標（SDGs）の目標 1「貧困をなくそう」、目標 2「飢餓をゼロに」、目標 5「ジェンダー平等を実現しよう」に貢献するものであり、日本の専門知識と技術を活用した取り組みである。

### （3）有効性

有効性は高い。農家がビジネスとしての農業を実践し、所得が向上する、というプロジェクト目標について、これまで収集できた第 1、2 バッチの対象農家については、栽培技術向上度、ビジネスとしての農業の実践度、所得改善度のいずれも目標値を上回っている。灌漑事業地の農家は、園芸所得の向上によって灌漑施設利用に必要な料金の支払いが容易になり、灌漑施設の営繕・維持管理が円滑に行えるようになった。さらに、プロジェクトが実施しているジェンダー啓発研修の効果も出ており、家庭内の資源および労働力に関して、世帯構成員が話し合って納得した上で意思決定をするようになった。今後、第 3 バッチのデータを収集する予定だが、これまでと同程度の成果を挙げられるのであれば、プロジェクト目標の 4 つの指標はすべて達成され、対象農家はビジネスとしての農業を実践し、所得を向上させていると判断できるであろう。SHEP アプローチの効果が得られている大きな理由として挙げられるのは、理論と実践の両方が盛り込まれた効果的な教材の開発と ToT の実施と現場活動支援による州・郡職員および普及員計 92 人の育成、デマンド・ドリブンの農家研修の実施等である。

### （4）効率性

効率性は比較的高い。COVID-19 の流行により、専門家は約 10 か月間、日本から遠隔での業務実施を余儀なくされたものの、日本側の投入は基本的には計画通りに行われた。特筆すべき点は、2014 年から継続している SHEP 課題別研修および SHEP 国際ワークショップへの行政官の受け入れであり、これにより、C/P 職員の人材育成を効果的に行うことができた。ジンバブエ側投入については、能力・スキルの高い C/P が配置され、プロジェクトを大きく牽引した。専門家のための執務室も提供されたが、中央政府による C/P ファンドは十分確保することはできず、これまでの活動費負担額はごくわずかにとどまっている点が、効率性の阻害要因である。

### （5）インパクト

インパクトは比較的高い。上位目標である SHEP アプローチを使った農業普及サービスの拡大については、既に対象郡以外の 4 郡において SHEP に基づいた普及活動が実施されていること、82 の農家グループに対して SHEP の拡大実施がされていること、さらに 238 人のプロジェクト非対象者である職員が SHEP の市場調査を中心とした訓練を新たに受けたことなどから目標達成の見込みは比較的高い。ただし、第 2 サイクルの活動に改善が必要であることや、中央政府において SHEP 推進のための予算が確保されていないことが、上位目標達成に向けた懸念材料となっている。今後どのように推進策を具体化し、そのため資金を獲得していくか、あるいは他ドナーの事業に SHEP アプローチを組み込めるかが上位目標達成を左右する要素となっている。なお、プロジェクトが行うジェンダー啓発研修の効果により夫婦間の共同意思決定が促進されたり、増加した収入で教育、医療、栄養面での改善が見られたり、さらに収穫後ロスの削減や灌漑水の有効利用が進んでいることから、ジェンダー、貧困、環境といった課題に対してもプロジェクトの正のインパクトが確認できた。さらに、政府内や他機関への SHEP の主流化が進んでいること、畜産等の他のエンタープライズへの SHEP の活用や、近隣農家への SHEP 手法の伝播が進んでいることから、プロジェクトの波及効果も出ている。

## (6) 持続性

持続性は比較的高い

### 【政策的持続性：高い】

農業に関するジンバブエの各種国家政策は、ビジネスとしての農業を今後も継続して推進していくことを明記しており、プロジェクト終了後もこうした政策的流れは継続する見込みである。加えて、現在、政府は普及や研修に関する国家政策の作成を検討中であり、この中で SHEP アプローチが提唱する市場志向型の普及活動推進が明記される予定である。このように、SHEP アプローチを推進する政策的方向性は今後も維持されると見込まれるため、政策的持続性は高い。

### 【組織的持続性：高い】

プロジェクトは、ジンバブエの通常の普及活動実施体制と平仄を合わせる形で SHEP アプローチの推進を行ってきた。プロジェクト終了後には、中央・州・郡の各レベルの普及担当部署が、「ビジネスとしての農業」実現の手段として SHEP アプローチに基づいた普及活動を通常業務の中で実施していくことになり、この組織体制はプロジェクト後もそのまま維持されることから組織的持続性は高い。

### 【技術的持続性：比較的高い】

プロジェクトにおいて人材育成の対象になった職員に関しては、市場志向型農業に対する理解が深まると共に、実践力も向上したため、技術的持続性は高いと判断される。ただし、第4バッチの2州については、活動実施期間が他バッチと比べて短いため、現場の指導力を十分に研鑽することができないままプロジェクトが終了することになる。このため、技術的持続性はやや低くなることが予想される。

第2サイクルの活動では、農家に対する市場調査研修を講義のみで終わらせてしまい、実践を伴わない研修が行われているケースがあった。介入の効果が低くなる可能性が高いため、この点を改善し、技術的持続性を高める必要がある。

さらに、プロジェクトの支援対象にならなかった郡については、今後、主に州職員の自助努力により職員の技術力向上を目指していかなければならないため、州政府がどの程度多くの郡に対して SHEP を広めていく意思およびリソースがあるかによって技術的持続性は左右される。中央レベルにおいても、今後発生する州・郡職員の人事異動や新規採用等の人員交代に備え、具体的な人材育成についても計画を立てるなどして技術的持続性を高めていく必要がある。

### 【財政的持続性：中程度】

中央政府による C/P ファンド獲得はごくわずかであり、プロジェクト終了後についても十分な財源を確保できる可能性は低い。既存の政府プログラムおよびドナー支援プロジェクトの予算を活用し、それらの事業の普及コンポーネントに SHEP アプローチを組み入れるという手法により財政的持続性を高める必要があるが、現在も既にそのような取り組みは進んでおり、実現可能性は高い。今後は中央政府が、今以上に計画的かつ具体的に他事業における SHEP の主流化を推し進め、実施のための予算確保を確実なものにしていく必要がある。

## 3-3 効果発現に貢献した要因

### (1) 計画内容に関すること

2014年から政府職員が SHEP 課題別研修に参加し、プロジェクト開始以前から強いオーナーシップを持って SHEP 活動に取り組んでいたことから、プロジェクトが円滑に開始された。さらに元研修員により SHEP の主流化も促進された。

### (2) 実施プロセスに関すること

「(4) 実施プロセス」記載の通り。

### 3-4 問題点および問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

該当なし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

該当なし。

### 3-5 結論

SHEP の実施によって対象農家のほとんどが園芸収入を増加させ、その結果、各農家の生活が改善された。加えて、灌漑施設使用・維持管理費用を捻出することが容易になり、灌漑施設の維持管理が適切に行われるようになるという継続的な営農改善に寄与する好循環も確認できた。特に、プロジェクトの強みとして挙げられるのは、SHEP 課題別研修の元研修員を中心とした C/P が強いオーナーシップを持って SHEP の実施に取り組み、SHEP の主流化を早い段階から呼びかけていたことである。

ただし、第4バッチの対象2州の活動については、プロジェクト終了までのスケジュールがタイトになっている。さらに、残り期間では、今後の第2サイクルの実施に役立つ好事例をまとめる時間が十分に取れない状況である。そのため、プロジェクト期間を3カ月間延長し、2025年6月末までに第4バッチの活動を確実に実施するとともに、教材改訂や教訓を導き出すための有益な好事例等の情報収集、第2サイクルの改善策検討を行い、プロジェクトの成果産出および持続性向上をより確実なものにするのが妥当である。

### 3-6 提言

<プロジェクトに対する提言（主にプロジェクトの残り期間中に実施すべきこと）>

#### (1) PDM の改定

現行の PDM では上位目標の指標が3つ定められているが数値目標が設定されていないほか、用語を変更すべきと思われる点がある。そのため、PDM の改定を推奨する。詳細は合同終了時評価報告書に記載した。

#### (2) SHEP 推進計画の策定

中央政府として、SHEP 推進をどのように行っていくかについて具体的な活動案を ARDAS および灌漑局と共に策定することを提言する。SHEP の推進には、プロジェクトの主活動ではなかった灌漑園芸農業以外のエンタープライズ、つまり天水農業や畜産等への SHEP 実施も含む。また、プロジェクトの ToT 対象ではなかった職員に対し、今後どのように継続的に人材育成や技術支援を行っていくかが持続性を担保する鍵になると思われるため、中央・州・郡における職員研修計画を具体化させていくことが重要である。また、政府予算が逼迫している中、他ドナー支援プロジェクトに SHEP 活動を入れ込んでいく手法が SHEP 主流化の現実的な方策だと考えられるので、どのプロジェクトであれば SHEP の活用が可能かといった具体的な情報を精査し、計画に取り入れるといった取り組みも推奨する。

#### (3) SHEP ガイドラインにおける「コア活動」の明確化

今後、政府予算、あるいは他ドナー支援プロジェクトの一環として行われる SHEP は、いくつかの効果の高い活動に絞って行われる可能性が高い。そのため、ガイドラインには、市場調査を中心とする「コア活動」を明確に示し、予算や時間が限られた状況においても SHEP が推奨する「ビジネスとしての農業」を確実に農家に指導することが出来るように、使い勝手の良いガイドラインにすることを推奨する。また、コア活動の中でも特に重要な市場調査に関しては、農家に対して市場調査の重要性や手法を口頭説明するだけでなく、質問票のハードコピーを配布したり、ロールプレイを実施したり、そして農家を実際に市場に連れて行って調査の実

習をするなど、農家の実践力を高める指導を行うことを強く推奨する。

#### **(4) 事例の収集と文書化**

これまで、COVID-19 等の外部要因の影響で時間的に余裕がなく、丁寧に現場の事例を収集する機会を得ることが難しかった。好事例、あるいは失敗事例といった定性的情報を収集し、文書化し、それを ToT 教材等に反映させる作業を行い、プロジェクト期間中に得られた知見を組織知として活用することを奨励する。収集した事例は、特にプロジェクト終了後にも活用できるよう、他のドナー向けのリーフレットにも掲載するのが望ましい。また、質的な情報に加えて、エンドライン調査で得られた農家の生活向上に関する定量化した定性データも併せて掲載し SHEP の効果を客観的に示すことで、他ドナーに対してより訴求力のある印刷物とすることを目指す。

#### **(5) 第 2 サイクルの実施報告システムの改善**

第 2 サイクルは、各州・郡のリソースに合わせて SHEP コア活動に絞った形で柔軟に農家研修が実施されているが、特に重要な活動である農家への市場調査手法の指導については、第 1 サイクルと同様、農家を実際に市場に連れて演習を行っているケースもあれば、市場調査の重要性を口頭で説明するのみにとどまっているケースもある。現在はいずれの場合も「SHEP 実施済み」であるとして報告が上がってくるシステムになっている。しかし、介入度合いの強弱により、農家へのインパクトが大きく異なるのが実情であるため、同じ市場調査研修を行ったとしてもどの程度の強さの介入を行ったかについて、客観的に判断できる形で報告を上げるシステムを導入することを推奨する。

#### **<C/P 機関に対する提言>**

##### **(1) 政策における SHEP の取り組みの明確化**

現在、ジンバブエ政府は、普及及び研修に係る国家政策の策定を検討中である。これらの政策に SHEP アプローチが推奨する市場志向型農業の普及サービスをジンバブエ政府が推進する方針であることを明記することが推奨される。

##### **(2) オンライン職員研修必須カリキュラムへの SHEP 科目導入**

ARDAS 研修情報部では、研修戦略を策定中であり、また、職員向けオンライン研修に SHEP アプローチを学ぶカリキュラムを組み込もうとしている。その際、SHEP を選択科目としてではなく、必須科目として採用し、普及に携わるすべての職員が SHEP アプローチについて学べるように手配するのが望ましい。さらに、現在はほとんど確保されていない対面式の ToT 研修を行うための政府予算を将来的に確保するよう働きかけることを推奨する。

##### **(3) 第 4 バッチ 2 州におけるフォローアップ及びエンドライン調査の実施**

第 4 バッチでは、2025 年 6 月頃より第 1 サイクル対象農家に対してフォローアップを行い、さらにエンドライン調査を 2026 年 3 月頃に実施する必要がある。プロジェクト終了後の実施となるので、州・郡の予算を確保しこれらの活動を実施することを推奨する。エンドライン調査実施時には、プロジェクト期間中に実施したように、ODK アプリを用いて効率的にデータを収集し、分析するのが望ましい。

##### **(4) 既存・新規他ドナー支援プロジェクト、政府事業等への SHEP の導入**

市場志向型の普及コンポーネントや農家の能力強化研修を含む様々な既存・新規の他ドナー支援プロジェクト、例えば WFP 統合農村レジリエンス構築プログラム、IFAD 小規模農業クラスタープロジェクト (Smallholder Agriculture Cluster Project : SACP) および園芸産業振興プロジェクト (Horticulture Enterprise Enhancement Project : HEEP)、緑の気候基金等や、ビレッジ・ビジネス・ユニット、マスター・ファーナー研修、全国灌漑コンペティション等の政府事業

において、SHEP の市場調査を中心とした農家研修を組み込み、SHEP の導入を進めることを提案する。その際、地方政府職員の裁量で SHEP を実施するだけでなく、それぞれのプロジェクトの実施方針として、プロジェクトドキュメントに SHEP アプローチに基づく市場調査、つまり「農家自身による市場調査」を実施することを明記し、そのための職員研修と農家研修が行われることが望まれる。中央政府は、それを実現するために、必要に応じて JICA ジンバブエ支所・本部との連携を行いながら他事業への SHEP の売り込みを継続的に行うことを推奨する。

#### **(5) SHEP のカバレッジ拡大に関する戦略の検討**

SHEP をより多くの農家に届けることが上位目標として設定されている。プロジェクト期間中にカバーされなかった新たな郡への展開も考えられるが、その場合には州職員による新たな郡職員や普及員の育成が必要となる。これに対して、既にプロジェクトで育成された人材を最大限に活用し、対象郡内でより多くのワード (Ward) や農家グループに SHEP を広める戦略の方が、既存人的資源の効率的な活用という観点から合理的である。特に、対象灌漑事業地周辺の農家に SHEP を広げることは、既に育成された SHEP 実施者が容易に訪問できるため効果的である。また、SHEP の成果について評判を聞いた近隣住民が学びたいという意欲を示しているケースも多数確認されている。これらの理由から、プロジェクト終了後の SHEP 展開については、新規郡への展開よりも、対象郡内での面的展開に重点を置くことを推奨する。

#### **<JICA に対する提言>**

##### **(1) SHEP 課題別研修および国際ワークショップへのジンバブエ政府職員の受入れ**

SHEP 課題別研修への参加は、ジンバブエ政府職員の能力強化および SHEP アプローチに対するオーナーシップに大きく貢献した。プロジェクト終了後も当該研修受け入れを継続すると共に、2023 年から開始した「SHEP オンライン研修」の機会もさらに活用し、SHEP アプローチの全国展開を支援するべきである。さらに、アフリカ英語圏 SHEP 国際ワークショップへのジンバブエ政府職員の参加を支援し、他国からの学びを自国のスケールアップ活動に活かす機会を提供すべきである。

##### **(2) プロジェクト期間の延長**

今後実施予定の第 4 バッチの活動スケジュールがタイトであること、第 4 バッチについて第 2 サイクル実施のための働きかけをする時間や、好事例を取りまとめる時間を取れないことから、プロジェクト期間を 3 カ月延長することを提言する。

### **3-7 教訓**

#### **(1) 灌漑事業地における SHEP 実施による好循環の発生**

SHEP アプローチは園芸農家に対して大きな効果があることが分かっているが、プロジェクトでは特に灌漑事業地の園芸農家に対象を絞り、戦略的に活動を実施した。これにより、各農家の収入が向上するだけでなく、農家グループの団結力が強化され、キャッシュフローの改善によって灌漑施設の維持管理が円滑化されるなど、複数の要素が総合的に地域全体の利益につながる効果が生まれた。増えた収入で灌漑施設がより適切に管理されるようになり、その結果、作物生産性が向上し、さらに地域経済が活性化するという、持続可能な発展のモデルが形成された。

#### **(2) C/P による SHEP 主流化を前提とした取り組みの効果**

SHEP 課題別研修受講により SHEP アプローチの特長を十分に理解した C/P は、プロジェクト開始以前から周りの職員に対し、「SHEP アプローチはプロジェクトではなく、普及のやり方である」と説明し、初期段階から通常の普及実施体制を使って SHEP 活動を実施するとともに、SHEP の拡大および主流化を組織内で働きかけた。SHEP アプローチを「ビジネスとしての農

業」を実現させるための汎用ツールとして扱い、プロジェクト外の普及活動、例えば「全国灌漑コンペティション」や IFAD の小規模灌漑活性化プログラム（Smallholder Irrigation Revitalisation Programme : SIRP）や SCAP といった他ドナー支援プロジェクト、さらには職員研修のカリキュラム等にも SHEP の重要な活動である市場調査・作物選定・栽培カレンダー作成等を積極的に取り入れた。その結果、SHEP の主流化に向けた動きが活発化し、プロジェクト活動の持続性が向上した。

### **(3) 開発パートナー事業との効果的な連携**

WFP の統合農村レジリエンス構築プログラムは、小規模農家の圃場施設整備等を支援することにより、アセットを作り、気候変動への適応や貧困からの脱却を目指すことを目的としている。しかし、アセットが作られても、それを農家が収入創出の手段として有効活用が出来なければ、対象者の生計向上は実現しない。そこで WFP は、農家が市場適応力を強化し、アセットから持続的に作物生産・販売活動をするスキルを身に付ける手段として、SHEP アプローチを活用することとした。ZIM-SHEP から技術支援を受け、さらには JICA 本部が主催するオンライン SHEP 研修を WFP の職員教育として活用しながら、WFP は現場で着実に SHEP の ToT および農家研修を進めている。開発パートナーと SHEP 技術協力プロジェクトが相互補完的かつ戦略的に事業を進めることにより、受益者規模の観点から、プロジェクト単体では成しえなかったインパクトが得られている。