

## 機会均等を保障した研修による参加型地域開発と資源管理手法

### Participatory Rural Development and Resource Management by Integrated Training for Equal Opportunity (PRRIE)

#### 研修テキスト（ドラフト）

2012年12月13日作成

PRRIEはシンプルな5原則によって実施する、地域住民への直接の研修をコアとする地域開発のアプローチである。地域住民のキャパシティ・ビルディングを行うと共に、地域住民の自主的な行動開始を促す、いわゆる参加型開発の中での利用を想定している。その一方で特別なファシリテーションのスキルは不要であり、また、研修実施がコアであるため、計画や予算が立てやすい。さらに対象地域のサイズを問わず、小規模のNGOから、大規模なODAや政府の事業でも利用ができる。研修とキャパシティ・ビルディングを主体とするので、他のアプローチと組み合わせても、親和性が高い。

PRRIEはまだ普及が進んでいるとは言い難いが、JICAにより3ヶ国でPRRIEに基づいたプロジェクトが実施されている他、一部のNGOでも採用の実績がある。

## 1. PRRIEの概要と歴史

### 1.1. PRRIEの概要

PRRIE（機会均等を保障した研修による参加型地域開発と資源管理手法、Participatory Rural Development and Resource Management by Integrated Training for Equal Opportunity）は、その名の通り機会均等を強く意識した住民への直接研修を第一ステップとし、その後の様子を観察しながら第二ステップを考え、手を打つことを原則とした地域開発・コミュニティ開発のアプローチである。

第一ステップの研修の基本的な考え方は、できる限り多くの人たちに研修を受講する機会を提供し、その地域やコミュニティ内のキャパシティ・ビルディングを目指すものである。第一ステップの研修はPRRIEの最も重要な要素であり、5原則に基づいて実施する。詳細は後述する。

第二ステップは、第一ステップでの研修実施後の住民の反応を観察し、必要な場合に次の一手を打つものである。研修で住民が強い関心を持つ場合、あるいは、研修で学習したことを小規模に試してみても事業レベルに移したいという場合などに、さらなる支援として検討する。住民がある程度の知識と経験、さらにコミットメントを持ってからの支援となるため、一般的に作業効率・参加率が高まる。第二ステップはPRRIEを実施する側のキャパシティや援助する期間、あるいは住民の反応によっては省略されることもあり、必須のものではない。

## 1.2. PRRIE の「JICA 上の」歴史

PRRIE は、JICA がセネガルで実施した、セネガル総合村落林業開発プロジェクト（略称 PRODEFI）第一フェーズ（2000-2005）において導入した。本講座の講師野田直人が、2002 年以降同プロジェクトのチーフ・アドバイザーとして勤務した折に考案したものである。当初はプロジェクトの名称を取り PRODEFI モデルと呼ばれていた。なお PRODEFI モデルに関しては、JICA ネットで教材が作成されており、<http://jica-net.jica.go.jp/> で閲覧が可能である。

これに引き続き、マラウイで実施されたシレ川中流域における村落振興・森林復旧プロジェクト（略称 COVAMS）第一フェーズ（2007-2012）に方法論として引き継がれ、当初野田直人が、プロジェクトのシニア・アドバイザーとして導入を指導した。COVAMS の実施過程において、派遣専門家らの工夫により後述する Specified Training の導入など、さらなる経験の蓄積が行われた。これにより、セネガルのプロジェクト名を使用し続けることが不適切となってきたため、新たな名称 PRRIE を用いることにした（ただし JICA 等には公式なアプローチの名称は存在しない）。

さらに 2012 年に開始されたマダガスカルのムララノクロム総合環境保全・農村開発促進手法開発プロジェクト（PRODAIRE）は、JICA が公示した当初から PRODEFI、COVAMS の経験を活かすことが条件とされていた。このプロジェクトには野田直人が専門家チームの一員として加わっている。

## 1.3. PRRIE の「個人的な」歴史

PRODEFI モデルのアイデアは、セネガルでのプロジェクト・デザインの変更を考えていた折に、かなり「突然に」思いついたものであるが、バックグラウンドとしてはそれ以前の野田直人の個人的な体験がある。

- 1) 某国プロジェクトで大金をかけたセンターにおいて地域住民を訓練した。研修の中身自体は他のドナーからも高く評価されていたにもかかわらず、現地へのインパクトはほとんどなかった。
- 2) 別の某国プロジェクトで、地域住民のグループを地域の代表として選出し支援したところ、プロジェクトが気付かぬ所で他住民の反感を買い、機能しなかった。
- 3) 2) の反省として、できるだけ数多くの住民に知識を伝える方策を取ったところ、規模などに違いはあるものの、多くの住民がポジティブな反応を返し、予想以上に普及が進んだ。
- 4) 某国プロジェクトで、代表的な参加型アプローチである PRA（Participatory Rural Appraisal）を実施したところ、非常に効果が高い半面、能力の高いファシリテーターを必要とすること、計画も予測もできないため、あらかじめ計画を作成する必要がある、柔軟性が限定される、多くのドナーのアプローチとは親和性が低いことなどが確認できた。

こうした点から、以下の点に配慮して作られたものが、当初のセネガルでの PRODEFI モデルである。

- 1) 実施にファシリテーション等、特別なスキルを必要としない。

- 2) 対象者や対象グループを選ばない。支援する側が無意識の内に住民を差別してしまうことを防ぐ。
- 3) 地域に存在する人的リソースを活用することによって、柔軟性とローコストを確保する。
- 4) 地域住民自身がモチベーションを持っていることに応えるところからスタートする。
- 5) 地域住民が支援する側の計画や目的に合わせて行動することを期待しない。

セネガルでは手法・アプローチの開発に主眼が置かれ、あらかじめ設定された対象村落以外への普及活動は、セネガル国政府が責任を持つこととされていた。このため、セネガルの事例では **PRRIE** 手法が機能することの確認はなされ、地域住民の活動の継続をサポートするために青年海外協力隊の派遣が始まったものの、手法自体が政府や他ドナーの目にとまる段階に至る以前にプロジェクトが終了となった。

セネガルの対象村では、住民の意識や態度の変化に誰しもが驚くものの、限られた地域での活動であり、大きなインパクトとして政府や他ドナーの目に触れてはいない、つまりあらかじめ第三者の「目に見える」ようにプロジェクト事業をデザインしていなかった点が反省点であり、この点が後の **COVAMS**、**PRODAIRE** での「対象を大きくする」ことへの反省に繋がっている。

## 2. PRRIE 研修の5つの原則

PRRIE 研修には5つの「守らなければいけない原則」がある。「地域で」、「地域の講師を活用し」、「地域のニーズにあった」研修から、「参加者を選別せず」、「多数を対象に」実施する。気をつけなくてはならないのは、これら原則は「言うは易し」である一方、実現には、その地の社会的・地理的状況などに応じた努力と工夫が必要である点である。

### 2.1. 原則1:地域で

- 「JICA 地域事務所」は地域ではない。
- 赤ちゃんのいるお母さんはどこまで出かけられる？
- 誰にでも物理的な参加の機会を保証。
- 一般論ではなく、地域の特徴を加味した研修が可能。
- 「こんな村にも来てくれた」
- 住民を移動させなくてよい・食事を準備しなくてよい、etc. ⇒ 実施コストが安い。
- 住民間の「社会的な距離」も忘れずに。

### 2.2. 原則2:地域の講師を活用し

- 教える内容は農民ができることで、ハイテクではない。
- 探せば講師候補は多くいる。
- 地元の人には地元をよく知っている。
- 講師謝金が安く、交通費や日当は不要。
- 突発的なキャンセルや、繰り返しへの対応が簡単。
- 地域住民との関係ができる。
- 日本や首都からコンサルタントを呼んだら？代わりに現地講師を使ったら何度研修できるか計算してみよう！

### 2.3. 原則3:地域のニーズにあった

- 調べるだけで優先されないプライオリティ。
- リクエストに応えたら？嬉しい！

- 興味が薄いことだけ持ちこんだら？「日当払え！」「飯食わせ！」
- 「あなたたちの研修なら出たい」にどう到達する？
- ワゴンセールや看板娘（人をひきつける工夫）はどこ？

## 2.4. 原則4:参加者を選別せず

- 「モデル農家」「女性グループ」「リーダー研修」「組合設立」全て人を選ぶアプローチ。
- 選ばれない人は誰？彼らはどう思う？
- 選ぶと…援助対象、観察対象の固定化。援助された人たちの特権化。選ばれない人たち（多くの場合固定）の諦観、反感、場合によってはサボタージュ。プロジェクトを信頼しない。
- 選ばない（機会均等）を徹底すると…選ばれたことがない人は特に嬉しい。やる気、信頼、前進。
- 同じ研修を同じ場所で何度でもやるべし！

## 2.5. 原則5:多数を対象に

- 少数では「見えない」。「点から面へ」と期待するのではなく、最初から面を目指すべし。
- Tipping point を超える…「みんなが iPhone を持っているので、私も欲しい！」
- 大勢がやっていたら、周囲にも目につく。
- 最初からみんなが同じ知識・技術を持っていたら、次のステップへ進むのは容易。日本の田舎のおばちゃんたちは、なぜすぐに協同で食品加工場や地元食材のレストランを始められるのか？

## 2.6. 原則はばらして使用しても良い

PRRIE の研修では、5つの原則を厳格に守ることが重要であるが、他のアプローチを使用している場合に、5つの原則のどれか適用可能なものを選択的に適用しても、効果があがるケースも報告されている。例えば施設内の5S運動などでは、キーパーソンに対して研修を行うよりも、最初から職位を問わずに全員を対象として研修を行う方が、効果が高かったという事例がある。

### 3. 参加型開発の基本と PRRIE の位置づけ

#### 3.1. うまく行っているアプローチの共通点

うまく行っているアプローチには共通点が多い。一般的に「参加型開発」とは定義されない事例も含まれるが、「人々が自主的に行動する」という点で、以下のアプローチは共通している。

アプローチ	すること	しないこと
グラミン銀行	機会の提供 (少額のローンへのアクセス)	外部者が借り手の使用目的を決めない
Participatory Rural Appraisal (PRA)	機会の提供 (ワークショップによるコミュニティでの分析・意思決定など)	外部者が、地域住民が何をするかを決めない
PRODEFI モデル (PRRIE)	機会の提供 (参加しやすい数多くの研修)	外部者が、地域住民が習ったことの実施を決めない
マクドナルド・ハンバーガー	機会の提供 (探せばすぐある店舗と手軽なメニュー)	お客さんがどの店に入るか、何を食べるかを決めない

共通点をまとめると、以下のようになる。

- 1) 提供できる機会を決める。ローン、ワークショップ、研修、店舗や商品など。
- 2) 機会提供の仕組み・プロセスはプロが設計して、コントロールする。クオリティの確保、公平性の確保、作業効率化等のため。
- 3) 最終的な決定権は地域住民にゆだねる。
- 4) オープンエンドで「ここまでできたら達成」という目標がない。

地域住民は、自分にとって良い機会が見つければ決して逃さない（見逃す余裕がない）。一方、外部者に言われて何かをする時には、見返りを求めて行動することが多い。

## 4. 日本の地域振興、FFS と PRRIE

日本の地域振興、特に第二次大戦後の地域振興では、農地解放による権利の付与と共に、農業普及・生活改善普及などを通じた、地域住民ほぼ全員を対象とした教育・訓練活動が行われている。

また、一村一品運動などにおいても、数多くの研修やワークショップが、手を変え、品を変えて大勢を対象に実施されており、多数の地域住民のキャパシティ・ビルディングが、日本の戦後の農村開発の下敷きとなっていると考えられる。

一方で国際協力プロジェクトにおける教育・訓練は、リーダー、グループ、モデル農家などなど、まず特定かつ少数の人のみを対象に実施し、そこから広がることを期待するアプローチが一般的であった。**Farmer-to-Farmer** の普及とされるものであっても、少数の訓練を受けた農民が、他の農民に伝えることが想定されていることが一般的である。このような、「対象を選んで始める」アプローチが機能したケースは、実際には非常に限られていると考えられる。

このような従来のアプローチへの反省から生まれたものとして、例えば **Farmer Field School (FFS)** などが挙げられる。**FFS** は実施団体も非常に多く、現在一つの実施パターンを **FFS** の定義とすることは困難になってきているが、**FFS** と **PRRIE** の主な違いは以下である。

- 1) **FFS** はその名の通り「農民」対象で、農業技術を扱うことが主とされているのに対し、**PRRIE** は分野を全く問わず、農業以外の地域・分野でも同じ原則を用いたアプローチが可能であること。
- 2) **FFS** は農民たちの自主的な学びや気付きを引き出すことに重きが置かれるが、**PRRIE** は **Formal Education** に近い、リソース・パーソンから「習う」形を主に想定していること（ただし、そうしなくてもはいけない、というルールはない）。
- 3) **FFS** は農民が自分たちの経験を持ちよって学ぶことが主であるため、おのずと、参加者の範囲が限られるのに対し、**PRRIE** はまったくの未経験者や子どもなどでも排除しないこと。
- 4) **FFS** の研修では農民が自ら学ぶのを助けるファシリテーター役が必要であるが、**PRRIE** の研修に必要なのは講師であること。

**PRRIE** は広い対象に対する一般的なキャパシティ・ビルディングにその強みがあり、**FFS** を始めとする他のアプローチとは競合が少なく、むしろ他のアプローチを実施する前提として、補完するアプローチと考えることができる。

## 5. 社会インフラとしての普及体制構築

発展途上国、特にアフリカ諸国のような LLDC 諸国においては、政府による普及組織の機能や地方自治体の機能は著しく弱く、行政等と村落部を双方向に結ぶ有機的・民主的な連絡体制が整っていないのが一般的である。仮に普及サービスが届いているとしても、中央の省庁の縦割り構造の延長にある普及員が、分野別に働きかけをしており、総合的に地域住民とのコミュニケーションにあたる仕組みは機能していない場合が多い。

セネガルの PRODEFI は森林局単独で、マラウイの COVAMS は森林局に加え農業省など他の省庁も含めて、プロジェクトの体制が構成された。しかし、PRODEFI や COVAMS においては、PRRIE 研修を実施する体制は恒常的な組織とはなっておらず、プロジェクトや政府による同様のプログラムの終了後には維持されない可能性も大である。こうした場合、他の案件が同様のアプローチを採用しようとしても、案件ごとに普及体制を構築しなければならず、非常に効率が悪い。この点が地方行政や農協等の組織がしっかりとしている日本の地域開発とは、大きく異なる点である。

マダガスカル PRODAIRE のケースでは、他の諸国に比べ、現地レベルで働ける国の農林業普及員が圧倒的に少ないこともあり、PRODAIRE 自らが普及体制の構築を行っている。現地の地方自治体の体制も脆弱なもので、地域住民との間で機能する双方向のコミュニケーションが取れる体制にはなっていない。

つまり、カウンターパート機関の森林局や農業局と、PRODAIRE が構築している現地の普及体制は独立したものとなっており、特定の省庁の人事・予算・事業から影響を受けない。従来の ODA プロジェクトであれば、国による事業の引き継ぎの点で難があるとされる可能性もあるが、国から独立しているが故に、提携先や事業内容には縛りが無い。現在の PRODAIRE は環境・地域振興が主題であるが、他の主題を持つプロジェクトやドナーであっても、現在現地では唯一と言える体制を利用して普及活動を行うことは十分可能となる。

なお PRODAIRE では将来的にこの普及体制を、現地 NGO 等に引き継いで行きたいと考えているが、まだ解決すべき課題は多い。ドナーがいない場合の活動や、中間スタッフへの給与やインセンティブ付与の問題などが挙げられる。



## 6. Integrated Training と Specified Training

PRRIE では、住民の多様なニーズに応えるために多分野の研修を実施することを前提としているが、この他分野にわたる研修を「**Integrated training**」と呼ぶ。一方、多数の住民が特定の興味を共通して持つことが確認できたら、限られたトピックのみを教える「**Specified Training**」でも有効になる。逆に、住民の興味が確認できていない時に「**Specified Training**」を採用することは博打になる。旧来の普及活動は特定のトピックのみ、住民の興味ややる気にかかわらず勧めようとしていたと考えられる。

「**Specified Training**」が使えれば、(目的によるが) 一層安価で普及効率は大幅にアップする。マラウイの COVAMS では当初の計画約 80 ヲ村を、約 250 ヲ村に上方修正した。マダガスカルの PRODAIRE では、初年度から約 190 集落で複数回の研修を実施し、まだ余裕あった。

「**Integrated training**」を用いた PRRIE であっても、従来の多くの村落開発アプローチに比べれば安価で効率性は高いと言えるが、それでも多分野にわたる研修を実施するには、ニーズの確認、数多くの講師とのやり取りなどに、一定の管理コストが必要である。一方、特定のトピックの研修を大規模に実施できるのであれば、効率性はさらに格段に向上する。PRRIE の「**Integrated training**」は住民の興味を確認できたもののみが対象となるため、「はずれ」が少なく、費用対効果が非常に高い。

## 7. PRRIE の応用（一村一品、生活改善、母子保健、etc.）

PRRIE は地域住民のキャパシティ・ビルディングをエントリーとするため、地域住民多数に何か伝えたい場合ならほぼ何にでも使用することが可能である。ただしハイテクや高価な資機材を必要とするもの、常に外部講師を必要とするものには向いていない。

実際に実施された研修の例としては、農業、林業、漁業、食品加工、マイクロクレジット、石鹸作り、染色、手工芸、農地保全、ガリー対策など。

保健衛生や生活改善でも基礎知識の普及のために使用可能であるが、住民にとってプライオリティが低い内容である場合には「一工夫」が必要である。

研修で地域住民が力を付けてからの、他のプロジェクトへの発展性としては、一村一品や地域環境保全、観光開発などが挙げられる。現在こうしたプロジェクトは、いきなり目標とする内容のプロモーション（例として一村一品の場合なら、生産設備の向上やマーケティングなどから）入る場合が多いが、実際には地域住民の現状のキャパシティとかけ離れていて、機能しない場合が多い。また、仮にうまく行く例があったとしても、地域内での共有に至る例は非常に限られている。まず PRRIE を用いた多数の地域住民のキャパシティ・ビルディングから入ることで、遠回りのように見えても、上位目標に到達する可能性は飛躍的に高くなる。

## 8. Go to Scale

国際協力の現場でよく問題になるのが、対象地域を拡大できずにプロジェクトが終わり、プロジェクトの成果がその後も活かされないことである。数多くの開発アプローチ、モデルが作られてきたが、日本人がかかりきりになっている間は機能していても、その後の展開に繋がらないケースが非常に多い。

マラウイ COVAMS の例では、将来的に普及の対象となる村は約 1 万カ村とされている。COVAMS では当初、「Integrated Training」を用いて約 80 カ村を対象とすることを想定していた。80 カ村対象であっても通常のプロジェクトでは対象村の数が多いが、それでもこの場合、1 万カ村に拡大するためには、規模を 125 倍に拡大する必要がある。「Specified Training」を採用した結果、対象村は約 250 カ村に増加した。この場合、40 倍に拡大すれば、全ての村を対象とすることができる。

PRRIE は実施における費用対効果が従来の普及方法に比べると高く、実施に特段のスキルも必要ないため、広い面積への適用にも向いている。「Specified Training」が採用できる場合には、広域への適用がさらに容易となる。

COVAMS は 250 カ村、PRODAIRE は 190 集落を対象としているが、この規模になると、当然のことながら少人数の日本人担当者がすべての村を巡り、研修に立ち会う、あるいは一つ一つの研修内容を精査することは不可能となる。逆に言うと、日本人が丁寧に手をかけることを前提とした仕組みで動かしている場合は、対象地域を大きく拡大することは困難である。

## 9. PRRIE を実施する場合の注意点（実施体制の構築、インセンティブ構造）

### 9.1. 「現地」まで行って研修を実施するための体制作り

PRRIE では、すべての地域住民が物理的に参加できる場所での研修実施を前提とするため、現地ニーズを知り、研修日程等を調整し、現地で研修を実施するための体制が不可欠である。国によっては、農業普及員等がかなり高密度に配置されていたり、現地の NGO が活動していたりと、既存の組織をそのまま活かして PRRIE 研修を行うことも可能であり、まず既存の組織や体制を活かすことを考慮するのが、費用対効果の面からは望ましい。

一方で、そのような組織や構造が存在していない、あるいは、存在していても脆弱で不十分な場合がほとんどである。農業普及員が配置されている国においても、村ごとあるいは集落ごとにまで配置されているケースはほぼ皆無であり、既存の普及員などを利用して体制構築を行う場合であっても、研修実施の単位となる村や集落と、普及員とのインターフェース役を果たす存在が必要になる。

セネガルの PRODEFI においては、数ヵ村に一人の割合で、現地住民の中からアニメーターを選出し、プロジェクトが手当てを払い、プロジェクト・普及員・講師らと、現地住民との間のコミュニケーションを担っていた。

マラウイの COVAMS の場合は、前述の Specified Training を広域で実施するにあたり、普及員だけでは講師の数が間に合わないため、各村においてリード・ファーマーを選挙により選出し、村との連絡に加え、村で実施する特定のトピックに関する講師の役割も依頼した。

マダガスカルの PRODAIRE の場合は、政府の普及体制がほとんど存在しない上に、Specified Training を用いて広域を対象とすることを、当初からプロジェクト・デザインの基本としているため、プロジェクトと地域住民の間に、何層ものカスケード方式でのスタッフ配置を行っている。PRRIE 研修を実施するプロジェクト本部（NGO に委託予定）、コミューン（郡）レベルのアニメーター、フクタン（村）レベルのアニメーター、そして集落レベルでのリード・ファーマーである。

このように現地の状況、対象地域の広さ、既存の普及組織の状況を考え、案件ごとに組織体制をデザインし、機能する組織体制を構築する必要がある。特に Specified Training を用いて広域をターゲットにする場合には、連絡役のみならず、大量の講師を確保する必要性が生じる。この場合、COVAMS や PRODAIRE の事例のように、リード・ファーマーを育成するなど、自前で farmer-to-farmer extension を応用した体制作り、講師役の育成を行う必要性が生じる。

### 9.2. スタッフに対するインセンティブ

PRRIE を実施する場合、「確実に研修を実施する」「確実に住民との連絡を確保する」ために、中間スタッフがノウハウを持ち、意識を高めるだけでは不十分と考えている。スタッフや連絡役の農民に期待するだけでなく、役割を果たすことに対して報いる、つまり、インセンティブを明確にしない限り、仕組

みは機能しない可能性が大になる。

PRODEFI、COVAMS、PRODAIRE いずれの場合も、政府職員が通常の職務以上の仕事、例えば村での講師を務める場合などには、あらかじめ合意された手当を支給している。農民から選ばれたアニメーターやリード・ファーマーに対しても同様に、職務により月額報酬であったり、出来高報酬であったりなどの違いはあるものの、サービスに対する報酬を支払っている。

これは報酬の仕組みを入れる方が、プロジェクトが期待したサービス・機能を担当者が実現する確率が飛躍的に高まるためである。一方従来の普及のように、モデル農家やグループ・リーダーが「自主的に」他の地域住民に伝えることを期待した事例の場合、プロジェクト側が期待するだけの結果が得られたケースはほとんど知らない。

### 9.3. 「マルチ・セクター」を前提とする体制作り

特に相手国政府機関と組む場合、マルチ・セクターを前提とする PRRIE の採用には、政府の縦割り行政が問題となる。特定の機関と組んでしまうと、その期間本来の役割に縛られることになる。例えば森林局と組んだプロジェクトならば、住民のニーズの有無にかかわらず、植林研修をせざるをえない。逆にマルチ・セクターにするつもりで複数の省庁や機関と組むと、各省庁間に上下関係・指示関係がないため、興味や優先事項、あるいは方針の違いにより合意が得られず、プロジェクトの事業を詰められないケースも出て来る。

一方 NGO 等が PRRIE を採用する場合には、政府機関のようなセクターの縛りは本来存在しないはずであるが、実際には支援する内容をあらかじめ決めてしまっている団体が多く、PRRIE 実施の障害になりかねない。PRRIE の実施は、どのような得意分野を持つ団体が行ってもかまわない一方で、他分野の研修もアレンジするだけの柔軟性が求められる。

### 9.4. 単純だが大量のロジをまわす体制作り

途上国の地方では、地域内にさほどの多様性は存在しない。多くの人々は規模等に若干の差はあるものの、同じような環境で、同じような作物を作り、同じような市場へ販売を行っている。つまり、ある村と隣村で研修ニーズが著しく異なる、というケースは稀である。一つの村でマルチ・セクターでの研修を行う場合、今までの事例では多いと 10 余りのトピックでの研修を行っているが、逆に言えば 10 位のトピックが用意できれば、その周辺地域はおおむねカバーできることになる。

従って、一旦一通りの研修を実施してしまえば、講師の状況や、資材の入手方法、地域住民の反応などに関する目途が付き、研修の実施はルーチン作業が多くなる。

問題は、地域を拡大する場合である。地域を拡大しようとする、同じ内容の研修であっても、数多くの村や集落で同時並行して進めることになる。これらすべてに講師や資材の手配、研修実施日等に関して村との打ち合わせや住民へのアナウンス、講師への謝金の支払いや住民へのフォローアップ等の作業が発生する。一つ一つの村での作業は、各村を担当するアニメーター等現地レベルのスタッフが実施す

るとしても、それらを集計したり、実施状況等のデータをまとめたりの作業は、プロジェクト事務所で  
行う必要がある。そのためのロジを回す人員やシステムの確保が必須となる。

## 9.5. 日本人不在でも回る体制作り

PRRIE を使った地域開発アプローチを継続する上でネックになるのは、地域の実施主体へのハンドオー  
バーの難しさである。日本の団体による支援が終了した後にも事業が継続するためには、以下の要件を  
満たしている必要がある。なお、これは PRRIE を使った研修を継続させるために必要な要件であり、研  
修を受けた住民自らが、研修に基づいた自らの活動を継続することではない。

- 1) 現地に実施の主体となる機関が存続すること。
- 2) 現地に研修を隔々まで行き渡らせることができる組織構造が存続すること。
- 3) 現地スタッフが、PRRIE に必要なマネージメントを身に付けていること。
- 4) 事業実施のためにすべきことが、できる限り定型化・ルーチン化されていること。
- 5) 研修等を実施するために必要最小限の資金が確保されていること。

これに加えて、日本の国際協力関係者は一般的にマネージメントに徹するよりも、自らがフィールドに  
出かけて、直接水からが指導して質を高めようとする傾向が強い。少数の村を対象とする場合はともか  
く、広域を対象とする場合、日本人的な質の高さを求めることはほぼ不可能となる。地域を拡大する以  
前から、日本人など外部者の関与は最低限にとどめ、現地の人的リソースに責任をゆだねると共に、現  
地スタッフで動かすことが可能な事業デザインや定型化を推進する必要がある。

## 10. PRRIE 実施のコツ

### 10.1. 原則にしがみつく

5つの原則の意味を考え、その実現に全力投球する。実際にマダガスカルの PRODAIRE であった議論が以下。

「地図に載っていないので計画から漏れていた、新しい集落があったけどどうしよう？」

「そこでも研修をやるべし！」

「前回の研修に出たかったけど出られなかった、という人がいるけどどうしよう？」

「もう一回そこで研修をやるべし！」

研修の単価が安ければ容易に対応可能。研修講師が近くにいる（この場合は現場で要請されている）のであれば、明日にでも実施は可能。

### 10.2. 効率性の追求

リソースを研修に集中すべし。

単価の高い機材やスタッフは入れない。理想は単価が高い日本人を最小限にすること（…日本人スタッフは飯が食えなくなって困る?!）。

「これに支出する金額で、研修が何度実施できるか？」と常に考える。PRODAIRE ではフクタンアニメーターの講師謝金は1回7千アリアリ(280円)。シニアな日本人短期専門家を1ヶ月呼ぶコストは280万円。優秀な日本人をアフリカに1ヶ月呼ぶのと、「そこそこ」の現地アニメーターが同じコストで1万回研修をするのと、インパクトはどちらが大きいだろうか？

### 10.3. 調査は必要最小限に

一般的にプロジェクト準備のための調査は過剰気味。「良いデータを得て、良い計画を作る」は、不確実性の高い環境下では機能しない。不確実性の例：天候、環境変化、市場、相手側政府機関の対応、(乙女心に限らず) 人々の心。

調査で調べるべきことは、スタートを切るための最小限の情報。つまり地域の(研修)ニーズ、研修を実施するための社会の単位、集落の分布、講師予定者などに限る。

調査をするだけでは何も起こらない。情報量は研修を開始し、地域との繋がりが増えれば圧倒的に増える。まずは最低限の調査に絞り込み、一刻も早くPRRIE研修を開始し、地元とのコミュニケーションを築きながら、新たな情報に基づいて「あの手この手」を打って行く方がはるかに効果的、効率的。

## 11. JICA 事業と PRRIE の導入・PCM との整合性など

PRRIE では、研修を提供するトピックを、研修を受講する地域住民が実際に実施に移すことを前提としない。つまり、一般的なロジックの上では因果関係が切れている状況にある。このため、PCM 手法などをそのまま当てはめようとする、論理構成に無理が生じる。

これは本来 PCM 手法の限界によるものである。PCM 手法は、因果関係が一對一で対応しているような事象には機能するが、不確定要因が多く、対象がプロジェクトのコントロール下でないものに対してはほとんど機能しない。例えば住民の意思、来年の天候と作柄、食物市場の動向、他ドナーの関与の仕方、などは、特定のプロジェクトの計画によって影響を及ぼすことは不可能である。PRRIE は、最初から不可能なことを計画のロジックに入れては考えない。

PRRIE のロジックは、どちらかと言えば「確率論的」であり、「こうした働きかけを行えば、住民が行動に移す確率が高くなる」というロジックをとっている。これは民間企業が自社製品を販売する時と同様と考えて良い。トヨタ自動車は年度ごとに販売目標台数を設定するが、特定の誰がトヨタ車を購入するかを把握して積み上げているわけではない。

トヨタ自動車での生産計画は、PRRIE における研修実施計画に該当する。これがすべてのエントリーポイントである。トヨタ自動車が 1 千万台の販売目標を達成するためには、1 千万台の生産計画を立てなければならない。これと同様に、地域住民のキャパシティを引き出すために PRRIE では、研修計画が必要となる。しかし、1 千万台を生産したとしてもトヨタが 1 千万台販売できる保証はなく、研修計画を立てたとしてもプロジェクトの対象住民が研修で学んだことを実地に移すという保証はない。これらは計画によってコントロールできない要素である。

一方で、トヨタ自動車であれ国際協力であれ、どのようなアプローチをとれば消費者がより反応するか、地域住民がより反応するかに関し、一定の経験則が存在する。つまり「成果を向上させるための定石」とでも言える経験則の存在である。こうした経験則が PRRIE の場合は 5 原則になっており、ビジネスの場合にはビジネスモデルと呼ばれるものに昇華されていると考えられる。

一方で、PCM 手法的な直線的因果関係を想定した枠組みの中でだけ考えると、PRRIE のようなアプローチを選択するのは困難であることも事実である。ではセネガルの PRODEFI、マラウイの COVAMS、マダガスカルの PRODAIRE と続けて、PRRIE のような PCM 手法の枠組みに収まらないアプローチが採用になっているのはなぜか。

これは一言に、関係者、特に JICA 関係者の理解によると言える。当初の PRODEFI での住民の反応の良さを観察した結果、PRRIE アプローチの可能性に気が付き、「同じアプローチを他の国や地域でも応用できるのではないか？」と JICA 関係者が主導して COVAMS や PRODAIRE を立ち上げたものである。一方で、PRODEFI を管轄した事業部以外のプロジェクトには、PRRIE は広がっておらず、組織の経験・ノウハウとして共有されている状況とは言い難い。