

開発途上地域における環境 NGO 職員の自然環境保全をテーマとした 事業計画づくりの課題と方向性に関する考察 ～オンライン上での PCM 手法を活用したバングラデシュでの事例調査から

佐藤 秀樹

江戸川大学 社会学部 現代社会学科 講師／国立公園研究所 研究員

要旨：本研究は、開発途上地域での経済発展が進む中、地域住民レベルにおける環境NGOが果たす役割の重要性を認識した上で、バングラデシュ・クルナ市で活動するNGO職員の自然環境保全をテーマとした事業計画づくりの課題の抽出とニーズの把握から、今後の方向性を考察することを目的として実施した。調査方法はオンラインツールを活用して、プロジェクト・サイクル・マネジメント(PCM)手法の講義を実施し、PCM手法を活用した問題分析の系図を作成するワークショップの開催と振り返りシートへの記入により考察した。その結果、BEDS職員の自然環境保全に関する専門性の欠如、事業計画づくりの関心度の低さや分析能力の不十分さ、PCM手法の知識や活用方法の認識の不足が明らかとなった。今後は、事業計画づくりの能力を向上させていくため、現場での実用性に焦点を当てた体験型研修会の開催、組織内部での技能移転の仕組みづくりや外部の専門家とのネットワークを構築していくことが求められる。

キーワード：開発途上国、環境NGO職員、自然環境保全、PCM手法、事業計画づくり、能力向上

はじめに

開発途上地域における農村住民は、一般的に、農業、畜産業、漁業、林業や水産業等の第一次産業に従事して生計を営んでいる。農畜林水産業に従事する農村生産者は地域の豊かな自然資源を利用して自然の恵みを得ながら生活しており、健全な自然環境の保全とその維持・管理が重要である。

一方で、開発途上地域の都市部に目を向けてみると、人口増加や経済の発展により都市の規模が拡大し、都市近郊の森林伐採や湿地の埋め立てによる工場の建設等が進んでいる。また、廃棄物の不法投棄により、地域固有の動植物の減少および自然環境の悪化等の課題が山積している。都市住民の自然を感じる空間が失われていく中で、憩いの場や自然を楽しむ場所の保全と維持管理がまさに求められている。

開発途上地域の農村や都市における環境保全と経済発展の両立が求められる中、そこで暮らす住民が当事者意識を持って考えていくことが必要である。特に、地域住民を対象とした環境保全に対する意識の向上を図るための環境教育の計画づくりやその実施、評価等、PDCA¹⁾サイクルに基づき、長期的な視点から環

境保全活動を展開していくことが必要である。開発途上地域において住民レベルにおける環境保全活動を展開していく際には、学校や地域社会において環境教育を普及啓発させるための仕組みが十分に構築されていないことから、その活動のけん引役として環境NGOの果たす役割は極めて大きい。NGOが地域の環境リーダーとしての機能を発揮してもらうためには、職員がPDCAサイクルに基づいた環境保全事業に関わるための一定の技能の習得と継続的な能力の向上を図ることが不可欠である。

筆者がこれまでのバングラデシュにおける環境NGO職員との協働事業では、PDCAサイクルの中で、特に、計画(Plan)づくりをうまく進めることができていない²⁾。事業を考える上で重要な計画づくりのプロセスやその考え方を十分に理解している職員は少ないことから、彼らの計画立案に対する能力向上を図るための課題や進め方等を把握・検討していく必要がある。

本研究では、バングラデシュのローカルNGOであるバングラデシュ環境開発協会(Bangladesh Environment and Development Society、以下、BEDS)³⁾を対象とし、今回は、人間の暮らしを支えている森林、水、大気、土壌や動植物等の自然環境の保

全をテーマとした計画づくりに焦点を当てる。そして、現地のBEDS職員が自然環境保全の計画づくりにおける能力向上を図るための課題の抽出や彼らのニーズを把握することを目的として実施する。また、今後、開発途上国の環境NGO職員向けに自然環境保全をテーマとした事業計画づくりの能力向上に向けて何らかの示唆を与えていく。

1. 研究の背景と課題

(1) バングラデシュの社会・経済状況

バングラデシュの2019年度(2018年7月～2019年6月)の経済成長率(GDP)は8.13%⁴⁾と高い割合を占めている一方で、依然として「アジアの最貧国」として位置付けられている。2018年の貧困率は21.8%、極貧困率は11.3%と引き続き貧困削減へ向けた取組みが求められている⁵⁾。

同国は、日本の約4割に当たる国土に1億6,555万人が暮らしている⁶⁾。主な産業は、衣料品、縫製品産業、農業であり、輸出品の約8割が衣類品で、バング

ラデシュの国内経済の発展に大きく貢献している⁷⁾。また、同国の労働人口市場で見ると、40.6%を占める人が農業に従事している⁸⁾。

日本国外務省のバングラデシュに対する国別開発協力方針の「我が国ODAの基本方針(大目標)」や「重点分野(中目標)」では、「全国民が享受できる公正で持続可能な経済成長の加速化と貧困からの脱却」を掲げている⁹⁾。特に、経済発展の加速化を阻害している交通・運輸や電力エネルギー等のインフラ整備への経済協力を重視している¹⁰⁾。また、もう一つの「重点分野(中目標)」の柱は、貧困削減に加えて、保健、医療、教育、公衆衛生や防災・気候変動等に対する「社会的脆弱性の克服」となっている¹¹⁾。

(2) バングラデシュの環境問題とNGOの果たす役割

今回、研究の対象とするBEDSの拠点はクルナ市にあり、人口規模ではバングラデシュの中で3番目に大きい約150万人が暮らしている(図1)。かつて、開発前のクルナ市は、首都ダッカから南西方向に位置し、ユネスコの世界自然遺産に登録されているシュンドル

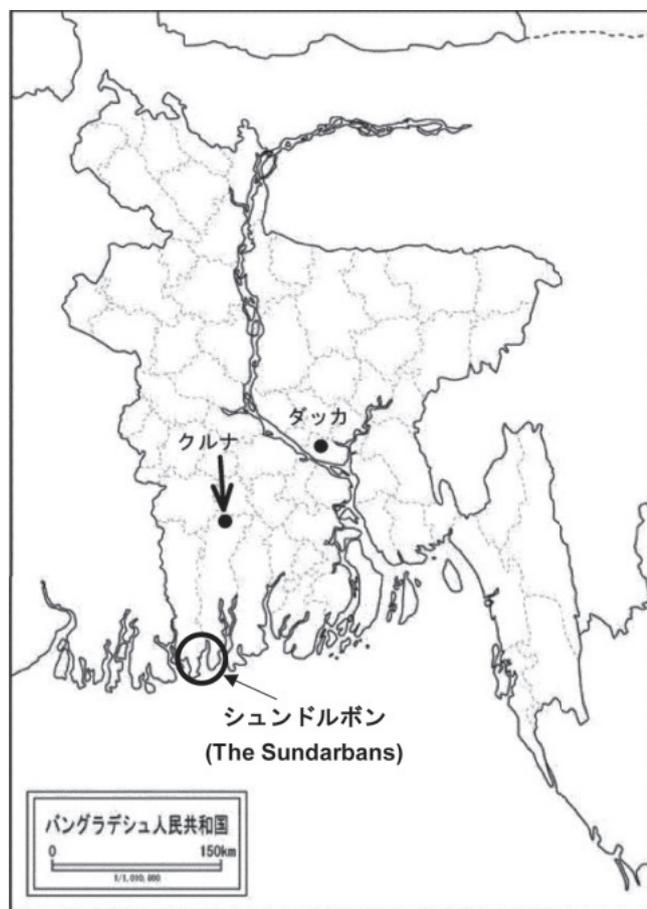


図1：バングラデシュ・クルナ市の位置図
(出所：白地図専門店 <https://www.freemap.jp/>より転載・追記)



写真1. 都市化の進むクルナ市
(写真撮影：BEDS)



写真2. クルナ市を流れるパイロブ (Bhairab) 川
(写真撮影：BEDS)



写真3. クルナ市のごみ最終処分場
(写真撮影：BEDS)



写真4. サイクロン、アンファン (Amphan) による
沿岸流域農村部での被害
(写真撮影：BEDS)

ボン(The Sundarbans)の森が広がる地域であったと言われている。しかし、都市開発により人口が増えたことで(写真1、2)、ごみの排出量の増加(写真3)、市近郊の森林伐採や湿地の破壊等の環境問題が深刻である。また、昨今では、気候変動が要因として考えられる自然災害がバングラデシュで多発している。2020年5月には、同国の沿岸流域を襲ったサイクロン、アンファン(Amphan)がもたらした大雨・暴風による農村部等での浸水や家屋の倒壊が、人々の生活に甚大な被害をもたらした(写真4)。

このように経済発展による環境問題が拡大する中で、支援や協力が十分に行き届かない草の根の住民レベルを対象として、現地のNGO¹²⁾が環境保全活動を進めていく意義は大きい。現場でのNGO職員の事業実施能力の必要性は当然であるが、その前段としてNGO職員が環境共生型事業の計画づくりの能力を高めていくことで、現場における事業の質が高まり、効率的且つ効果的な取組みとなる。その結果として、地域住民が環境に配慮した地域づくりに対する考え方を長期的に身につけることへつながっていく。そのため、NGO職員の事業計画づくりの能力を向上させていく必要がある。

(3) これまでの先行研究

開発途上地域の環境NGO職員を対象とする自然環境保全をテーマとした計画づくりの能力向上に関する研究はほとんど見当たらないが、以前、筆者が行った「開発途上地域の環境NGO職員の自然体験学習における普及啓発技能の阻害要因に関する考察～バングラデシュでの調査から～」¹³⁾の研究がある。本研究では、自然体験型学習のニーズやその有効性について、バングラデシュでのマングローブ植林による体験型環境学習の実践的事例研究(佐藤, 2019)から確認されたこと

を前提として、対象とする環境NGO職員が自然体験学習において不足している技能や、それを阻害している要因等を特定し、今後の地域での自然体験学習の普及啓発活動や環境NGO職員を対象とした研修会開催のための示唆を得ることを目的として実施した(佐藤, 2020)。本研究から、明らかになったBEDS職員の自然体験学習に関する適切な技能が定着しない主な阻害要因は、下記の通りである¹⁴⁾。

- ① 自然体験学習のプログラムづくりやその運営方法を学ぶ継続的な研修機会が少ない。
- ② 技能を的確に伝える研修リーダーの不足およびその人材を育成するための指導者向けの教材がない。
- ③ 指導者向けに教材活用の方法を学ぶための実践的な研修がほとんどない。

上記の研究では、自然体験学習の普及啓発活動における技能の阻害要因の抽出、つまり、PDCAサイクルで言う「実施(Do)」の段階に焦点を当てた。しかし、今回の研究では、BEDS職員が自然環境保全事業をテーマとした「計画(Plan)」作りの段階において、どのような課題やニーズがあるのかについて考察する¹⁵⁾。

2. 調査方法

(1) 本研究の進め方

本研究は、2020年9月5日(土)の日本時間午後13時～17時(バングラデシュ時間:午前10時～午後14時)に渡り、オンライン(Google Meet¹⁶⁾)のツールを活用して行った。

本研究は、3つの進め方で行った(表1)。

第一に、BEDS職員の多くはそもそも事業の計画づくりの進め方について十分に理解できていないということを前提¹⁷⁾とし、プロジェクト・サイクル・マネ

ジメント (Project Cycle Management, 以下、PCM¹⁸⁾) という事業計画づくりの手法を学ぶオンライン講義を実施した。本講義には、10名のBEDS職員¹⁹⁾が参加した。

第二に、オンラインでのPCM手法の講義終了後、同手法の中で重要な進め方の一つである問題分析のパートを利用し、筆者が「BEDS職員の自然環境保全に対する事業計画づくりの能力は必ずしも十分でない」という中心問題を予め設定してワークショップ (Workshop、以下、WS) を実施した。WSはGoogle

Meetを2つ立ち上げ、筆者が機械的にA、Bの2つのグループ(5人/グループ)に分けて行った。そして、各グループはGoogle Meetに映し出されたJamboard²⁰⁾を利用して中心問題から上下に原因と結果の付箋を貼りながら進めた(写真5)。以前、筆者が現地で実施したPCM手法の講義を受講した2人の職員が、各グループで問題分析を進めるファシリテーター役を務めた。なお、問題分析の進め方を含むPCM手法の内容については、「(2)PCM手法の概要と問題分析の進め方」で述べる。

表1. 調査の進め方

日本時間	内容	調査の目的	オンラインツール	担当者
13:00 ~ 13:15 (15分間)	(1) PCM 手法の講義	今回の目的を説明。	Google Meet	佐藤 秀樹
13:15 ~ 14:45 (90分間)		PCM手法の講義。		
14:45 ~ 15:00 (15分間)		PCM手法に関する質疑応答。		
15:00 ~ 15:15 (15分間)		休憩。		
15:15 ~ 15:30 (15分間)	(2) WS開催	WSの進め方について説明。	Google Meet Jamboard	佐藤 秀樹
15:30 ~ 16:30 (60分間)		PCMの問題分析の系図を作成。		BEDS職員
16:30 ~ 16:45 (15分間)		AおよびBグループの問題分析に関するWS実施結果の発表。		
16:45 ~ 17:00 (15分間)	(3) 振返りシートの記入および提出	PCM手法の講義およびWSに関する振返りシートの記入および提出。	Google フォーム	佐藤 秀樹

出所:筆者作成

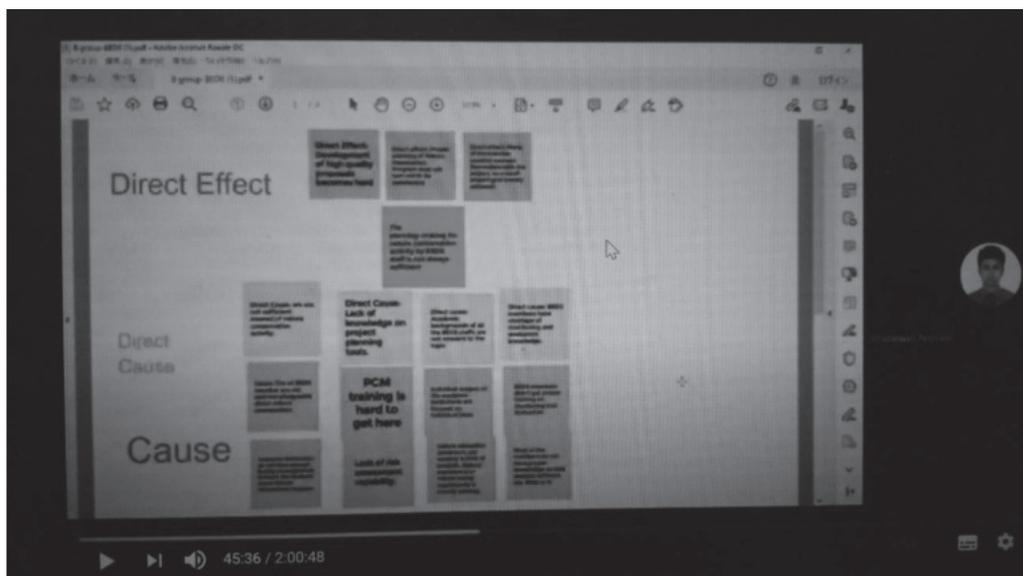


写真5. Google MeetとJamboardを利用したWSの様子
(写真撮影:佐藤秀樹)

第三に、WS終了後には、BEDS職員がPCM手法の講義やWSで考えた自然環境保全をテーマとした事業計画づくりに対するニーズを把握するため、Googleフォーム²¹⁾による振り返りシートを参加者へ送り、その内容に基づいて分析を行った。なお、振り返りシートの質問内容については、次の通りである。

- ① PCM手法の講義内容について満足しましたか(はい、いいえで回答)。
- ② PCM手法の中で学んだ内容について、3つ書いて下さい。
- ③ PCM手法の内容で難しかったところを、3つ書いて下さい。
- ④ 自然環境保全事業の計画をつくる際に直面する能力や技能に関する課題について、具体的に書いて下さい。
- ⑤ 上記④の課題があれば、それをどのように克服してきたのかについて、具体的に書いて下さい。
- ⑥ 今後、どのような自然環境保全をテーマとした事業計画づくりに関する研修会に参加したいですか。具体的に書いて下さい。
- ⑦ その他、PCM手法や事業計画づくりについて何かあれば、自由に書いて下さい。

(2) PCM手法の概要と問題分析の進め方

PCM手法とは、1990年代に日本の援助関係者が開発途上地域において事業の計画、実施、モニタリングや評価を行うため、FASIDが開発した一つのフレームワークである。PCM手法は、「参加型計画編」と「モニタリング・評価編」の二つのパートがあるが、BEDS職員を対象とした講義では、事業計画づくりの進め方について解説している「参加型計画編」を使用した。PCM手法の参加型計画は「分析」と「立案」の2つの段階から構成され、下記の手順によって行われる²²⁾。

【分析段階】

- ① 関係者分析(Stakeholders Analysis) :
対象とする地域、課題、問題に関わっている機関、グループ、人を明らかにする。
- ② 問題分析(Problem Analysis) :
対象とする地域、分野の現存する問題は何か、問題は相互にどのような関係があるのかを明らかにする。問題分析の系図を作成する。
- ③ 目的分析(Objective Analysis) :
問題を解決する方法、手段は何かを検討する。目的分析の系図を作成する。
- ④ プロジェクトの選択段階(Project Selection) :
どのようなアプローチをとるかを決定する。目的

分析の系図からプロジェクトを選択する。

【立案段階】

- ⑤ PDMの作成(Project Design Matrix) :
事業目標や活動内容を入れたプロジェクト計画の骨子を決める。
- ⑥ 活動計画表の作成(Plan of Operation) :
事業のスケジュールや役割分担等、プロジェクト実施の詳細を決める。
PCM手法では、受益者の参加型によるWSにより進められるため、彼らがコミュニケーションを促進させることでニーズを把握した事業計画立案へとつながり、当事者意識を高めることができる。また、目標、成果や活動が明確に設定されることで、効率的な事業の運営・管理や透明性を確保することが可能となる。
本研究では、自然環境保全の事業計画づくりにおける課題を把握することを目的の一つとしているため、WSでは問題分析の枠組みのみを使用してその考察を行った。問題分析の進め方は、下記の通りである²³⁾。
 - ① 中心問題(Core Problem)の決定 : 「BEDS職員の自然環境保全に対する事業計画づくりの能力は必ずしも十分でない」※ファシリテーターの筆者が予め設定。
 - ② 中心問題の直接的な原因となっている問題(直接原因 : Direct Causes)をJamboardの付箋を使って記入し、中心問題の下におく。
 - ③ 中心問題から上は、中心問題が原因となって引き起こされている直接的な結果(直接結果 : Direct Effects)をJamboardの付箋を使って書き、中心問題の上に置く。
 - ④ 上記②の直接原因と③の直接結果の内容や付箋の位置を検討しながら、上下に付箋を広げ、問題分析の系図を完成させる。

3. 結果と分析

(1) 問題分析の系図による考察²⁴⁾

Aグループによる問題分析の系図結果を整理すると、図2の通りである。中心問題の「BEDS職員の自然環境保全に対する事業計画づくりの能力は必ずしも十分でない」ことに対して、「なぜそうなのか」を探る原因カードのところでは、「①自然環境保全に関する専門性の欠如」、「②事業計画づくりに対する関心度の低さ」、「③PCM手法に対する知識の不足」、「④PCM手法の活用に対する認識不足」の4つの島に概ね分けることができた。①~③の内容や、各原因カードに共通する「人、もの、お金や情報がない」等の結果は、WS実施前からもある程度想定していた内容と

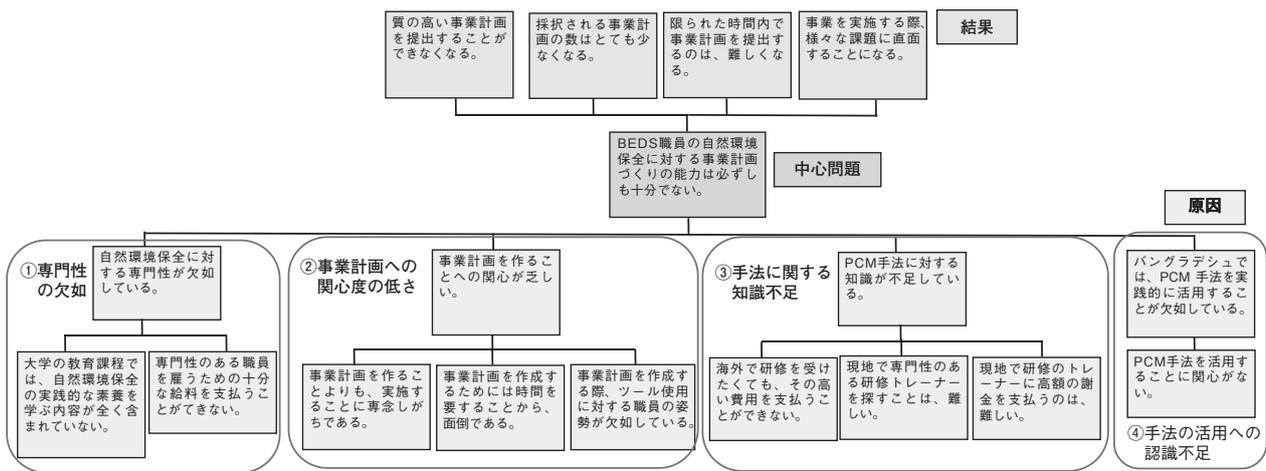


図2. Aグループの問題分析の系図

出所：筆者作成

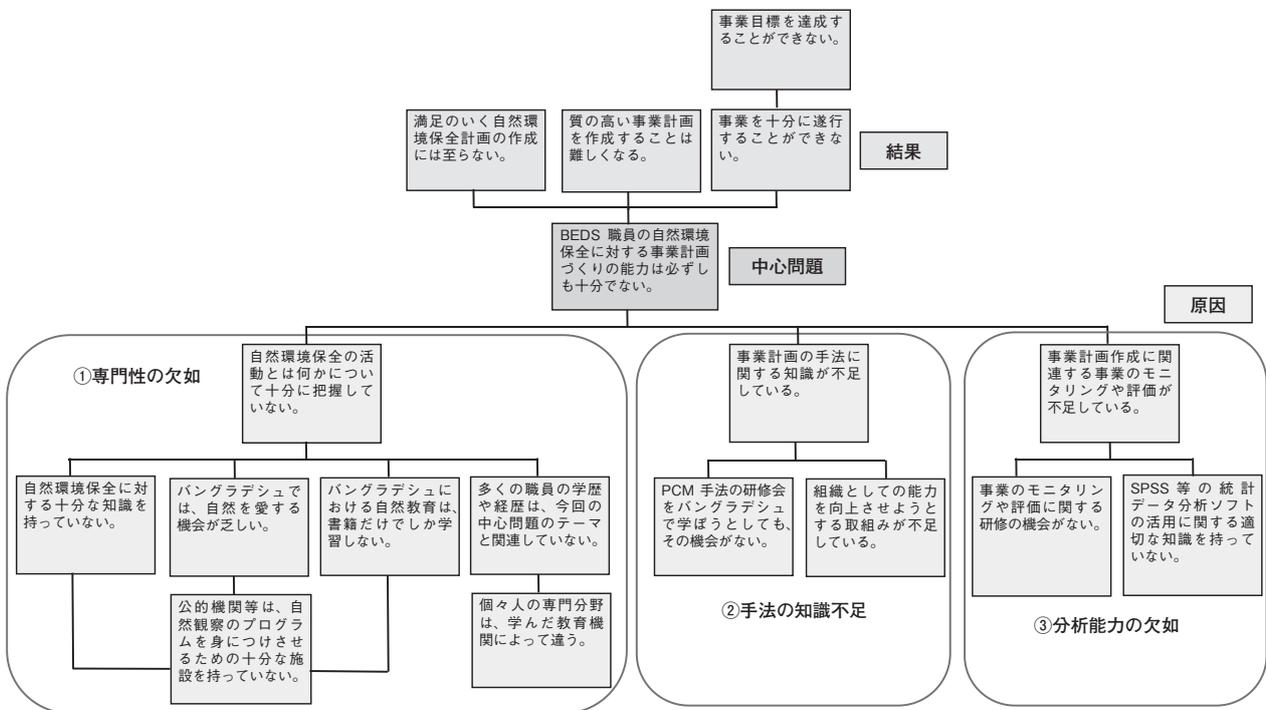


図3. Bグループの問題分析の系図

出所：筆者作成

なった。しかし、自然環境保全の専門性やPCM手法の知識を習得するだけでなく、今回の原因の付箋内容④にもあったように、習得したPCM手法を実践の場で活用して能力向上を図る事業計画づくりの場の機会を、より一層意識して考えていくことの重要性が明らかとなった。

また、中心問題による結果のカードに関しては、事業計画を実施する際に、「事業内容の質の低下や計画づくりに時間がかかる」、「採択される事業計画の数がとても少なくなる」や「事業計画づくりがうまく進まなければ実施の際に課題が残る」等が挙げられた。事

業計画づくりの重要性に関して、BEDS職員はその認識を高く持っていることが分かった。

Bグループの問題分析の系図結果(図3)では、中心問題による原因カードを整理すると、「①自然環境保全に関する専門性の欠如」、「②PCM手法に対する知識が十分でない」、「③事業を計画する上での分析能力の欠如」の主として3つに分類することができた。Aグループの問題分析の系図結果と類似しているのは、①と②である。Bグループの①の内容を見ると、自然の大切さを書籍等による知識を通じて学ぶ場合が多く、自然観察等の体験を通じて理解を深める教育プロ

グラムが欠如している等の意見が挙げられた。このことは、先行研究(佐藤, 2020)からも明らかとなったことである。そして、Bグループの特筆すべき内容は、③の内容であった。事業計画をつくる上での現状の分析能力が十分でないという意見が挙げられたことから、現状をしっかりと把握してそれをデータとして解析するための技能を高めていく必要がある。

また、中心問題に対する結果のカードを見ると、Bグループでは、「質の高い満足のいく事業を実施できない」や「事業目標を達成できない」等の意見がだされた。Aグループ同様Bグループでも事業計画づくりの重要性は、十分に理解していることが分かった。

以上、AとBの各グループによる問題分析の系図結果から、BEDS職員の自然環境保全をテーマとした事業計画づくりの能力を向上させるための課題は、本研究前からある程度想定していた「自然環境保全に関する専門性の欠如」、「事業計画づくりに対する関心度の低さ」や「PCM手法に対する知識の不足」の内容について確認できた。また、「PCM手法の活用に対する認識不足」や「事業を計画する上での分析能力の欠如」が、本研究で漸進した内容と言える。

(2) 振り返りシートによるニーズの分析²⁵⁾

WS終了後に行ったGoogleフォームによるシートの質問内容に関し、BEDS職員は自然環境保全をテーマとしたPCM手法の学習内容とWSの結果を通じた振り返りを各自で行った。10名の参加者のうち、本フォームに回答してくれたBEDS職員は9名であった。質問に対する回答結果の一覧は、表2の通りである。

①の質問に関しては、回答した9名全員が「はい」を選択したことから、PCM手法の内容に対する満足度は高かったことが分かった。BEDS職員の多くはPCMのような一貫した論理性のある事業計画づくりの手法を学ぶ機会が初めてであったことから、彼らのインパクトや新規性という側面で満足度は高かったものと考えられた。

②では、PCM手法の中で学んだ内容として、「同手法の全体的な手順の流れ」や「問題分析およびその系図作成」についての記述が多かった。BEDS職員はPCM手法を通じて事業計画づくり全体の流れを把握できたことや、WSでの問題分析を行ってその系図を作成したにことにより、理解がより一層深まったと考えられた。

③については、PCM手法の中で難しかった内容として、「問題分析やその系図作成」、「目的分析」および「PDMの作成」に関する記述が多く挙げられた。BEDS職員は、実際に問題分析の系図作成を試みるこ

とで、その難しさを実感した結果と言えるだろう。また、目的分析やPDMの作成に関しては講義による解説のみとなったことから、BEDS職員の一定の理解を深めるところまでには至らなかった。

④の自然環境保全事業づくりの課題に関しては、一言で言うと、「専門性が欠如しており、やり方や進め方が分からない」というものが多く、WSでの問題分析の系図内容とも重なる意見が多かった。元々、BEDS職員の多くは自然環境保全を専門としている人は少なく、現場で直接学んでいくケースが多い。そのため、BEDSへ入職した職員の専門性を身につけるための段階的な研修プログラムづくり等、組織内部での技能移転の仕組みをつくっていく必要がある。そして、④で示された課題をどのように克服してきたかという⑤の回答では、主として「組織外部の専門家への助言を仰ぐこと」や「自分で考えて進める」という意見が挙げられた。必要に応じて、組織外部の専門家の協力を得ることができるよう、専門家のネットワークを構築していくことが求められる。

⑥の研修会等に関する要望に関してBEDS職員からは、「事業計画書の書き方」、「実際の現場でPCM手法を学ぶ体験型研修会」や「モニタリング・評価を学ぶ研修会」の開催等に対するニーズがだされた。また、「自然体験プログラムづくりを学ぶ研修会」という意見もあったことから、書籍等で学習した知識を実際の現場で活かす場を多く提供していく必要がある。全体的に、現場レベルでの実践的な活動を通じた研修会を望んでいる内容が多かったと言える。

最後に、⑦の自由記述のところでは、PCM手法研修の継続的な実施を図ることで、事業計画づくりに対する能力の向上を維持していく必要性を挙げたBEDS職員が多かった。一過性の学びではなく、組織内部でも自分たちでPCM手法研修を実施できる人材の育成を進めていく必要があるのではないかと考えられた。

以上から、自然環境保全をテーマとしたPCM手法による事業計画づくりのニーズは高く、その詳細を実際の現場レベルで学ぶ研修会を定期的且つ継続的に開催し、BEDS職員の能力向上を図っていくことが重要である。そうすることで、BEDS職員の自然環境保全に対する専門性やPCM手法による事業計画づくりへの理解を深め、その技能を身につけて定着させることへつながると考えられる。また、職員の入替わりが頻繁に起こるBEDSの組織内部で、新規の職員に対して専門性や手法を技能移転できる仕組みづくりや、組織外部の専門家との連携・協力がとれるネットワークづくりも重要である。

表2. Googleフォームによる振返りシートの回答結果

No.	質問内容	① PCM手法の講義内容について満足しましたか(はい、いいえで回答)。	② PCM手法の中で学んだ内容について、3つ書いて下さい。	③ PCM手法の内容で難しかったところを、3つ書いて下さい。	④ 自然環境保全事業をつくる際に直面する能力や技能に関する課題について、具体的に書いて下さい。	⑤ ④で課題があれば、それをどのように克服してきたのかについて、具体的に書いて下さい。	⑥ 今後、どのような自然環境保全をテーマとした事業計画づくりに関する研修会に参加したいですか。具体的に書いて下さい。	⑦ その他、PCM手法や事業計画づくりについて何かあれば、自由に書いて下さい。
1	A氏	はい。	PCM手法の手順。	PDMを作成するための手順。	時間の制約やマンパワーが不足している中で、PCM手法を活用した質の高い事業計画づくりが困難。	現場レベルで適応可能なやり方を模索すること。	事業計画書の書き方。	PCM手法のプロセスは事業計画づくりに重要な内容であるため、継続的な研修を実施していきたい(少なくとも年に2回)。
2	B氏	はい。	(1)PCM手法の手順。 (2)PDMの作成。 (3)活動計画表の作成。	理解できない内容はなかったが、下記の点が少し難しく感じた。 (1)目的分析。 (2)プロジェクトの選択。 (3)PDMの作成手順。	事業計画づくりに対する適切な技能の欠如。	一生懸命考え、至らないところを克服できるよう努めてきた。	問題分析の系図作成だけでなく、PCM手法のそれぞれのステップにおける詳細なWSを通じた学びの機会を提供してほしい。	PCM手法の全体像について学べ、とても良かった。
3	C氏	はい。	(1)PCM手法の手順。 (2)問題分析の系図作成。 (3)現状と目的分析。	(1)目的分析。 (2)PDMの作成。 (3)関係者分析。	自然環境保全事業を実施する上での手法に関する技能の欠如。	何事も、学ぶ姿勢を持って進めてきた。	(1)住民の自然環境保全に対する意識向上のためのアプローチ方法に関する研修会。 (2)事業計画書の書き方。	現場でPCM手法を活用していく必要がある。
4	D氏	はい。	(1)PCM手法の手順。 (2)問題分析。 (3)問題分析の系図作成。	(1)問題分析。 (2)問題分析の系図作成。 (3)プロジェクトの選択。	(1)GISに関する技能の欠如。 (2)生物多様性保全に関する知識の不足、並びにモニタリングや評価方法に関する知見がない。	(1)組織外部のGIS専門家に相談した。 (2)生物多様性の保全に関する書籍を読んで学習を進めた。	(1)モニタリングや評価に関する研修会。 (2)事業のリスク・アセスメントに関する研修会。 (3)GISに関する研修会。	定期的なPCM手法の研修会を開催することで、継続的な能力の向上を図ることができる。
5	E氏	はい。	(1)計画。 (2)実施。 (3)評価。	(1)活動計画表の作成。 (2)目的分析。 (3)問題分析の系図作成。	適切な事業実施のための手法の欠如。	適切な事業実施のための手法に関して、自分で学習してきた。	事業を計画するための様々な手法に関する研修会。	PCM手法は、事業計画をつくる上で有効な方法の一つであると思った。
6	F氏	はい。	(1)問題分析。 (2)問題分析の系図作成。 (3)PDMの作成。	(1)PDMの作成。 (2)活動計画表の作成。 (3)プロジェクトの選択。	バングラデシュの自然環境保全に対する技能の習得は書籍によるものが多く、自然体験等に関する内容が少ないのが課題。	現場の仕事で試行錯誤しながら、自然体験のプログラムについて勉強を重ねた。	自然体験プログラムづくりを学ぶことのできる研修会。	今後、今回のようなPCM手法を学べる機会を定期的に提供してほしい。
7	G氏	はい。	(1)計画。 (2)評価。 (3)実施。	(1)活動計画表の作成。 (2)目的分析。 (3)PCM手法の手順。	適切なガイドライン。	専門家への相談。	実際の現場で、自然環境保全事業をテーマとしたPCM手法による一連の過程を学ぶ計画づくりの研修会。	PCM手法は、事業を運営する上でも有益であることから、ぜひ現場で活用していきたい。
8	H氏	はい。	(1)計画。 (2)問題分析。 (3)モニタリング。	(1)評価。 (2)関係者分析。 (3)問題分析系図の作成。	受益者の自然環境保全に対する意識が低い。	受益者の自然環境保全に対する意識を向上させる研修会の開催。	実際の現場でPCM手法を学ぶ体験型研修会。	記載なし。
9	I氏	はい。	(1)問題分析。 (2)計画。 (3)問題分析の系図作成。	(1)評価。 (2)モニタリング。 (3)関係者分析。	受益者の自然環境保全に対する意識が低い。	受益者をグループ分けして研修を実施。	実際の現場でPCM手法を学ぶ体験型研修会。	記載なし。

出所：筆者作成

おわりに

本研究では、バングラデシュ・クルナ市に拠点を置く環境NGOのBEDS職員を対象としたオンライン上でのPCM手法の講義を実施し、当該手法を活用したWSでのJamboardによる問題分析の系図結果から自然環境保全をテーマとした事業計画づくりに関する課題を抽出した。その結果、「①自然環境保全に関する専門性の欠如」、「②事業計画づくりに対する関心度の低さ」、「③事業を計画する上での分析能力の欠如」、「④PCM手法に対する知識の不足」や「⑤PCM手法の活用に対する認識不足」が明らかとなった(図4)。

また、BEDS職員が記述したGoogleフォームによる振り返りシートの結果から上記①～⑤の課題を克服していくために言えることは(図4)、自然環境保全をテーマとした事業計画づくりを住民の協力を得ながら実際の現場レベルで学ぶ研修会を開催し、実用性のある学習の場を創出していくことで彼らの能力向上を図っていく必要がある。基本的に、BEDSは自然環境保全の専門的能力を十分に備えた職員が少なく、また、事業計画づくりの手法への関心の低さやその経験知も乏しい。関連する講義の受講や書籍を読むだけでは、BEDS職員の技能向上やその定着にはつながらな

いであろう。そのため、現場を活用して自然環境保全に対する専門性やPCM手法による事業計画づくりを体験型研修会のかたちで実施し、実用的な分析能力を身につけて定着させていくことが必要である。

さらに、BEDS職員の入れ替わりが頻繁に起こる組織内部において、新規の職員に対する自然環境保全の専門性や事業計画づくりの手法を学ぶことのできる技能移転の仕組みづくり、並びに組織外部の専門家との連携・協力をとることのできるネットワークの構築をより一層進めていくことが重要である。

開発途上地域においては、経済発展が進む中で、環境保全との両立をどのように図っていくのか、また、住民への行政サービスの支援・協力が限られている中で、地域住民への環境保全活動に対して現地のNGOが果たす役割は大きい。そして、環境NGOにおいても限られた予算、人材や物品等の中で、その効率的且つ効果的な計画づくりを進めていくことが質の高い事業の実施へとつながることから、事業計画づくりの精度を高めることはより一層重要となってくる。今回の研究では、環境NGO職員の自然環境保全をテーマとした事業計画づくりに対する能力向上へのアプローチの一例としての示唆を与えることができたと考える。

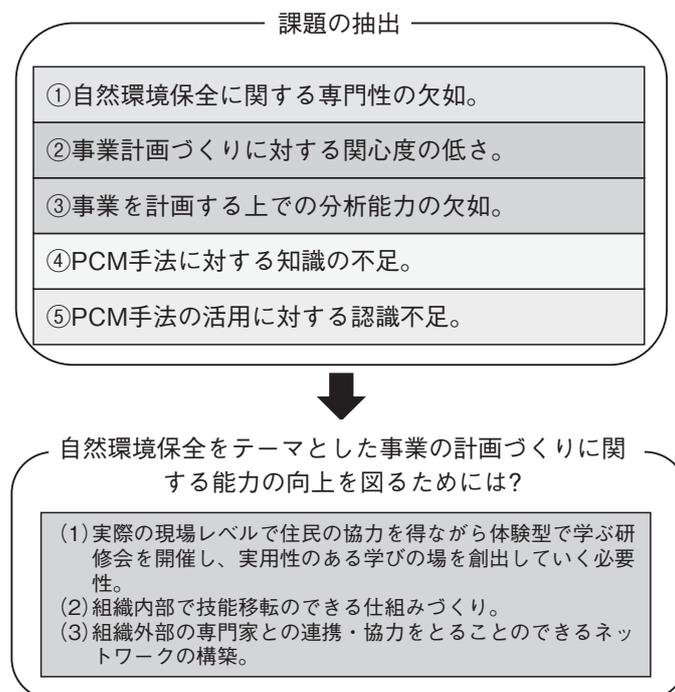


図4. BEDS職員の自然環境保全をテーマとした事業計画づくりの課題の抽出と今後の方向性
出所：筆者作成

謝辞

本論文の執筆に当っては、バングラデシュ環境開発協会(BEDS)職員の皆様のご協力に深く感謝申し上げます。

注

- 1) PDCA サイクルとは、Plan(計画)、Do(実施)、Check(評価)、Action(改善)を繰り返しながら、事業の内容、進め方や維持管理等について継続的に改善していくことを意味する。
- 2) 筆者は2013年1月から現在に至るまで、現地で環境保全や生計向上を図る現地NGOとの協働の取組み(10事業以上)を進めてきた。
- 3) バングラデシュ環境開発協会(BEDS)は、地域住民の環境保全と経済発展の両立を図ることを目的として2010年7月に設立されたローカルNGOである。ユネスコの世界自然遺産とラムサール条約に登録されているシュンドルボン(The Sundarbans)やクルナ市を対象とした生物多様性保全の教材開発、植林活動、並びにマングローブの果実のピクルス漬けや、天然蜂蜜等の非木材林産物の商品開発およびマーケティング支援等を、地域住民、特に、貧困層を中心に行ってきた。2020年7月25日現在、スタッフの数は25名。
- 4) 日本国外務省「バングラデシュ基礎情報，経済」：2020年9月25日閲覧。
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/bangladesh/data.html#section1>
- 5) BDD news(バングラデシュデジタルニュース)：2020年9月25日閲覧。
http://bddnews.com/post/20190514_89148/
- 6) 日本国外務省「バングラデシュ基礎情報，一般事情」：2020年9月25日閲覧。
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/bangladesh/data.html#section1>
- 7) 上記の注4)に同じ。
- 8) 上記の注4)に同じ。
- 9) 日本国外務省「対バングラデシュ人民共和国 国別開発協力方針」：2020年9月25日閲覧。
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/000072272.pdf>
- 10) 上記の注9)に同じ。
- 11) 上記の注9)に同じ。
- 12) バングラデシュ国内で活動するローカルおよび国際的なネットワークを持つNGOで、バングラデシュ政府のNGO局(NGO Affairs Bureau)に登録されている数は、2,510団体、クルナ市のあるクルナ県では84団体となっている。
政府NGO局(2020年9月24日閲覧)：[http://www.ngoab.gov.bd/site/page/092eab90-ba5f-4cba-933f-d9f28863d170/-](http://www.ngoab.gov.bd/site/page/092eab90-ba5f-4cba-933f-d9f28863d170/)
クルナ県(2020年9月24日閲覧)：<https://ngokhulna.org/ngo-list/>
- 13) 本研究は、筆者が2020年2月14日に東京の日本大学駿河台キャンパスで行われた第20回自然環境復元学会全国大会で発表したものである。
- 14) 本研究の調査方法は、BEDSの職員(フィールドで環境教育のプログラムを行っている10人)を対象とし、メールによるアンケート調査(全て自由記述方式、英語で回答)を行った。質問は、「①自然体験学習の技能に関する問題」、「②自然体験学習の技能に関する課題の解決方法」、「③BEDS職員が自然体験学習をテーマとした研修に期待すること」、「④地域住民が自然体験学習に期待していること」に関する内容とした。そして、受け取った10人の回答を整理・集約し、分析を行った。
- 15) 「自然体験学習」をテーマとした計画づくりの研究としなかった理由として、今回対象としたBEDS職員は、比較的新しく入職したメンバーが多かった。そのため、「自然体験」という内容に対して十分理解していない可能性があり、現地でも馴染みのある「自然環境保全」というテーマでの事業計画づくりの内容で進めることにした。
- 16) Google Meetは、Googleが開発したビデオ会議のツールである。
- 17) 2016年に、筆者はBEDS職員を対象としてPCM手法を学ぶ現地研修会(半日)を実施した経験がある。その時と比べると、代表者や数名のメンバーを除き、BEDS職員は大きく入れ替わっている。
- 18) PCMのテキストは、一般財団法人国際開発機構(Foundation for Advanced Studies on International Development、以下、FASID)が開発した「Management Tool for Development Assistance : Participatory Planning【7th edition, March 2008】」の英語版の内容を、筆者が要約してパワーポイントを作成し講義(英語)を行った。筆者は、FASIDが開催しているPCMの「計画・立案」、「モニタリング・評価」、「ファシリテーター」の各コースの研修会を2006年に受講・修了している。
- 19) 10名の参加者の属性であるが、性別は男性9名、

- 女性1名。各参加者の専門は、科学、農学、財政学、政治学、教育学、統計学、森林学、語学(英語)等の様々な分野を専攻としていた。また、自然環境保全事業への職務経験は1～20年以上と幅があるが、3年未満という職員は6名であった。
- 20) Jamboardは、インターネット上でリアルタイムに共同作業を進めることのできるホワイトボードである。付箋(カード)に文字を書き込んで、ホワイトボードに貼り付ける機能がある。
- 21) Google フォームとは、アンケート等に回答してもらうためのフォーム作成ツールである。作成したフォームをユーザーに送り、回収することができる。
- 22) 本文で記載したPCM手法の手順は、FASIDが日本語で作成した「開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント：参加型計画編」2004年3月(改定第6版)、15頁「参加型計画手法のステップ」の内容を転載および追記したものである。なお、PCM手法「参加型計画編」の詳細は、本テキストを参照のこと。
- 23) 問題分析を進める際の留意点として、BEDS職員には、①現存する事実を書くこと、②問題、すなわち否定的な内容を書くこと、③一つの付箋に一つの問題を書くこと、④できるだけ文章で書くことを説明した。これらの問題カードのルールと本文に記

載した問題分析の手順の内容は、上記の注22)のテキスト25頁「問題カードのルール」と23頁「問題分析の方法」から一部を転載および追記した。

- 24) AとBの各グループの問題分析の結果は、筆者が英語から日本語へ翻訳を行った。そして、各グループにおける原因カードを枠で囲ったそれぞれの分類の名前は、筆者がBEDSからだされた付箋の内容を検討して付けた。
- 25) Google フォームによる振返りシートの質問事項は、筆者が英語で作成し、BEDSの各職員のメールアドレスへ送信した。受け取った回答は、筆者が英語から日本語へ翻訳してまとめた。

参考文献

- 佐藤秀樹(2019)「バングラデシュ・シュンドルボン(The Sundarbans)におけるマングローブの保全をテーマとした地域住民の体験型スタディツアーの有効性に関する考察」、自然環境復元研究10(1)33-40.
- 佐藤秀樹(2020)「開発途上地域の環境 NGO 職員の自然体験学習における普及啓発技能の阻害要因に関する考察～バングラデシュでの調査から～」第20回 自然環境復元学会研究発表・講演要旨集 37-38.