

アカウントビリティ ガイド

～計画的にアカウントビリティに取り組むために～

発行にあたって	03
はじめに	04
序章 『アカウントビリティ ガイド』について	05
0-1 本ガイドの目的と目標	05
0-2 利用していただきたいNGO像	07
0-3 本ガイドの使用方法	08

序章では、本ガイドの目的や目標、考え方、使用方法を紹介しています。

自団体のよりよいアカウントビリティを実現するためには、チェックリストによって個別具体的に団体の現状を評価することに加え、ワークシートで将来の評価を意識した計画的なアカウントビリティを検討することが有効です。

本ガイドでは、前者は既存ツールの紹介にとどめ、後者を重点的に説明します。

また、本ガイドは、既にアカウントビリティの必要性・重要性を何となく理解しているものの、行動に移す優先順位が低くなっている団体内の担当者が、自団体におけるアカウントビリティを行う目的やメリットを考え、実行できることをめざしています。

第1章 アカウントビリティへの取り組みの考え方とツール	11
1-1 アカウントビリティの2つの側面を意識しよう	11
1-2 アカウントビリティを行うメリットを確認しよう	13
1-3 アカウントビリティ計画シートの概要	18

NGOがアカウントビリティを検討する際に、団体の目的とステークホルダーのニーズの2つの面から考えることを提案しています。さらにNGOのステークホルダーを団体内部、ドナー、社会の3領域から整理しています。

また、NGOがアカウントビリティを事後的に行うのではなく、計画的に行うことを提案し、そのためのツールとして「アカウントビリティ計画シート」を提案しています。

第2章 ツールを使ってアカウントビリティを考えてみよう	23
2-1 団体内部へのアカウントビリティ	23
2-2 ドナーへのアカウントビリティ	27
2-3 社会に対するアカウントビリティ	31

第1章で紹介した考え方とワークシートの枠組みを4つのケースを通して確認します。

ケースではボランティアやドナーの企業、受益者コミュニティや潜在的支援者等、個々のステークホルダーを対象としたアカウントビリティについて検討します。

また、実際にNGOのアカウントビリティに関連した取り組みを多数紹介しています。

第3章 アカウンタビリティをケースで確認しよう37

3-1 ケースの概要37

3-2 設問1：明確ですか。団体内の役割分担とアカウンタビリティ39

3-3 設問1（解答編）40

3-4 設問2：ドナーの立場を理解したアカウンタビリティの果たし方とは42

3-5 設問2（解答編）43

3-6 設問3：社会に対する情報発信とアカウンタビリティを考える47

第3章ではある仮想団体のケースを通して、さまざまな場面でのアカウンタビリティの果たし方をアカウンタビリティ計画シートを利用して検討することで、これまで学んだ内容が理解できているかを確認します。

おわりに49

付録 アカウンタビリティについて考えるための糸口51

本ガイドを読んで、アカウンタビリティについて考えたり、実際に取り組みをしていく際のヒントとなる情報源を紹介しています。

発行にあたって

外務省では、NGOを国際協力の重要なパートナーと位置づけ、NGOによる開発事業に対する資金協力、NGOの能力強化等に対する支援やNGOとの対話を通じ、日本のNGOとの連携推進に取り組んでいます。

政府との連携に限らず、日本のNGOがその活動を一層拡充させていくためには、国内の多様なステークホルダーの理解と信頼、更には支援を得ていく必要があります。そのためには、NGOが自らの活動や団体運営についての説明責任を果たし、その健全性を示していくことが大切です。

外務省では、このようなNGOの説明能力の向上に向けた取り組みを支援するため、2006年度から「NGOのアカウンタビリティ能力強化セミナー」を実施しています。本年度は同事業の一環として、NGOが自団体のアカウンタビリティ向上に向けて取り組む際に参考となる、実例を踏まえた本ガイドを発行することとなりました。

近年、国際社会が抱える様々な課題に対してNGOが果たす役割への期待が高まりつつあります。日本のNGOが国際社会の中でさらに活力をもって活躍していく上で、本ガイドが一助となれば幸いです。本ガイドの作成を引き受けていただいた国際協力NGOセンター（JANIC）並びに協力いただいた方々に心よりお礼申し上げます。

2009年12月

外務省国際協力局 民間援助連携室長

川 口 三 男

はじめに

私たち特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター（JANIC）は、2002年から「NGOがそれぞれの使命を果たすためには、市民社会や国際協力に関する政府機関・国際機関などの関係機関から、団体運営上の信用を得ることが不可欠である」との認識にたち、NGOとアカウンタビリティの関係について、NGO関係者ととも議論し、具体的な取り組みを行っています。

私たちとしては、多くの日本のNGOは社会の一員としてアカウンタビリティを果たすことへの意欲は持ちつつも、実際にどのような点に留意して取り組んでいくべきかについての情報が限られていると考えています。よって今回外務省国際協力局民間援助連携室主催の「NGOアカウンタビリティ能力強化セミナー」の委託を受け、NGOの団体運営や事業実施において取り組むべきアカウンタビリティを理解し、日常業務の中で取り組む際に参考にできる資料『アカウンタビリティ ガイド ～計画的にアカウンタビリティに取り組むために～』を作成する機会を得たことを大変うれしく思っています。

本ガイドでは、本事業の協力団体である特定非営利活動法人 関西NGO協議会、特定非営利活動法人 名古屋NGOセンターとともに収集した実際のNGOの取り組み事例を紹介しています。皆様が、これらの実例に触れ、イメージを膨らませたり、参考にさせていただくことで、個々のNGOがその活動において接するステークホルダー（利害関係者）ごとの関係性を踏まえたアカウンタビリティを団体の基本動作にさせていただくことを期待しています。

最後となりましたが、外務省国際協力局 民間援助連携室ご担当様、発行にあたり調査などご協力いただいたNGO関係者の皆様に御礼申し上げます。

2009年12月

特定非営利活動法人
国際協力NGOセンター（JANIC）
理事長 **大橋 正明**

- ・NGOが社会で果たす役割の重要性が増すにつれ、社会からの期待はより高まっています。また、それと同時にNGOがその活動内容や資金の使われ方、団体運営についてどのような取り組みをしているのかといったことについて説明したり、公開してほしいという、いわばNGOがアカウントビリティを果たすことへのニーズも高まっています。
- ・このようなニーズを受けて、一部のNGOではウェブサイトやメールマガジン等を利用して、自団体の目的や活動報告、会計処理の適正化と関連情報の公開を推進しています。
- ・その一方、そもそもアカウントビリティとは何なのか、どのようにすれば果たしたと考えられるのかという、より深い検討を始めるNGOも多くなってきています。
- ・この章では、アカウントビリティについてそのような検討を始めたNGOへ向けて、このガイドの活用方法や活用することで得られる効果をまとめています。

▶ この章の目標

- アカウントビリティ ガイドの目的・目標を理解しよう
- アカウントビリティ ガイドの全体像と使用方法を理解しよう

0-1 本ガイドの目的と目標

本ガイドにおけるアカウントビリティ

NGOの活動は多岐に渡ることから、その全てのNGOが合意した統一的なアカウントビリティの定義はありません。他方JANICではアカウントビリティを「ある人ないし団体の業績、応答性、さらには倫理性について、利害関係者が持つさまざまな期待に応えること」と定義をしたり、NPO支援センターの責任者が構成する「民間NPO支援センター・将来を展望する会」ではNPO活動への支援者や社会からの信頼を得ていくための条件を自主的に議論しまとめたりしています。

本ガイドでは、これらの議論を踏まえつつ、アカウントビリティを日本の国際協力NGOが一定の目的のために行うコミュニケーション行動と捉え、その実現にむけた考え方について説明していきます。

本ガイドの目的と目標

本ガイドは次のような目的と目標をめざして作成しました。意識しながら読み進めてください。

目的

- ・ NGOで活動するみなさんが、アカウンタビリティを自団体にとって価値ある活動であると前向きに捉え、実行に移せるようになること

目標（目的達成のために必要なこと）

- ・ アカウンタビリティのメリットを理解しよう
- ・ ワークシートの活用により、計画的なアカウンタビリティ実現に向けてポイントを整理しよう

本ガイドが想定する利用目的は、アカウンタビリティ実務に携わるNGOの担当者が、自団体に必要なアカウンタビリティやその実現方法について考え、実現に向けた行動ができるようになることです。

詳細は第1章以降で記しますが、さまざまなNGOが活動している現状では、NGOがアカウンタビリティを果たす理由、また、アカウンタビリティを果たすことで得られるメリットも1つではありません。つまり、NGOの担当者は自団体に必要なアカウンタビリティやその実現方法について、自身で考える必要があります。

現在、自団体にとってよりよいアカウンタビリティを実現する際に使用されているツールとして、チェックリスト形式のものがあります。

チェックリスト形式は、用意された具体的なチェック項目と自団体の現状を比較し、何ができているか、できていないかを確認することで、改善の糸口をつかむことが可能です。これは、最低限守るべき基準を具体的に明文化し、その対応状況を団体内外で共有するには非常に有効です。

チェックリスト形式の例

指 針			結果	
No.	必須項目○	強化項目▲		
計 画	1	○	中長期事業計画書を作成している。	
	2	○	中長期計画に基づき、事業ごとの計画（一般的には年次計画）を立て、事業計画書（一般的には年次事業計画書）を作成している。	
	3	○	適切な手続きに従って事業計画を立案している。	
	4	▲	事業実施に関する行動基準を作成している。	

出典：JANIC「アカウンタビリティ・セルフチェック 2008」

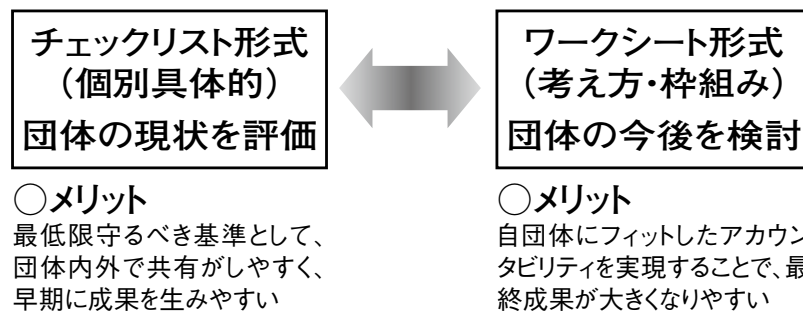
しかし、アカウントビリティを果たす理由や果たし方がNGOそれぞれで異なっているならば、チェックリストによる確認だけでは自団体にあったアカウントビリティを実現するには不十分です。

そこで、本ガイドではチェックリストではなく、まず何を考えるべきかを押さえて、今後のあり方を検討する糸口をつかむための、ものごとの考え方・枠組みを整理する際に有効なワークシートを提案しています。これは、問題意識はありつつも実際の行動を起こす際の考え方や手順のイメージがわからない団体が多いという現状を調査や団体との日常的な会話から認識したからです。

チェックリスト形式とワークシート形式の違いは以下のようになります。これら2つの形式のメリットは競合するものではありません。チェックリストで団体のアカウントビリティの状況について最低限の確認を行いながら、ワークシートでより自団体にあったアカウントビリティの果たし方を考える、という相互補完の関係にあります。

2つの形式の違い

両方を活用することで自団体にとって
よりよいアカウントビリティを実現



また、本ガイドは、対象とするNGOが団体内でアカウントビリティについてより深い検討を行い、団体内外に対して具体的な行動に移すためのヒントを提示することをめざしています。そのために教養としての知識ではなく、行動していくための考え方を具体例を多用して紹介しています。

その一方、紙面の制約から全ての領域に深く言及することはできません。そこで、アカウントビリティについて考えたり、取り組みをしていく際、参考にさせていただける情報源を付録としてつけました。

0-2 利用していただきたいNGO像

本ガイドはより多くのNGOに活用していただきたいと考えています。しかし、ひとくちにNGOといっても、数十人の専従職員を抱える団体から、専従職員のないボランティア主体の団体までさまざまです。

それら全ての団体を対象にしたガイドは、総花的・抽象的になり、むしろ活用しづらい可能性があります。

そのため、本ガイドは以下のようなNGOを主な読者と想定して作成しました。

利用者として想定したNGO像

- ・ 有給スタッフが2～5人程度いる（うち専従事務局スタッフが1人以上）
- ・ 団体設立後3年以上が経過し、団体の目的に即した具体的な活動に取り組んでいる
- ・ アカウンタビリティという言葉は聞いたことがあり、その必要性・重要性は何となく理解して可能な範囲で実現しているものの、行動に移す優先順位が低くなっている

もちろん、このNGO像は目安であり、それ以外の団体では全く活用できないというわけではありません。各団体の実態にあわせて応用し、より多くの団体に今後の活動の参考としていただければと考えています。

0-3 本ガイドの使用方法

本ガイドは特定の行動を促すハウトゥもののマニュアルではなく、また1対1のチェックリストでもありません。

アカウンタビリティ計画シートを適切に活用できることを1つのゴールとしていますが、シートへの記入自体を目的化せず、自団体なりのアカウンタビリティとは何かをみなさん1人ひとりが考え、そして団体の関係者同士で、共有するきっかけづくりとしてください。



Column アカウンタビリティに関するNGOや民間セクターでのチェックリストの例

アカウンタビリティ・セルフチェック 2008 (ASC2008)

「アカウンタビリティ・セルフチェック 2008」は、(特活) 国際協力NGOセンター (JANIC) がNGO関係者と5年以上におよぶ議論や基準づくりの作業を踏まえ、実際にNGOのアカウンタビリティに対する取り組みが進むことをめざして開発した自己診断ツールです。

ここでは、アカウンタビリティを「ある人ないし団体の業績、応答性、さらには倫理性について、利害関係者が持つさまざまな期待に応えること」と定義しています。

09P Columnへ続く

03P Columnから続く

NGO団体は、このツールを用いて「団体運営」、「事業実施」、「会計」、「情報公開」の4分野41項目について、主体性と客観性を確保しつつ、団体の対応度合いを確認することができます。

【分野と対応度合いを確認する項目の例】

団体運営	団体目的は明確で、財務は適正に管理されているか？ 長期的な視点で運営が考えられているか？ 職員の能力を強化するための取り組みをしているか？ 情報の保護を行っているか？
事業実施	計画的に事業が行われているか？その際に関係者の意見を確認しているか？ 定期的にモニタリングを行っているか？ 評価や報告を行っているか？
会計	会計処理を各種ルールに沿って実施し、報告・公開しているか？ 日常の会計処理は適正にされているか？
情報公開	団体運営や事業に関する情報が公開されているか？ その際には個人情報保護とプライバシーに配慮しているか？

【特 徴】

主体性：団体内で複数の立場の関係者が参加して自己診断を行います。

客観性：自己診断のプロセスが適正に行われているかを団体と直接の利害関係にない外部者が立ち会い、確認します。

【アカウンタビリティ・セルフチェック 2008 マーク】

JANICが定めた手順に沿って自己診断を終了し、その結果を公開することに同意した団体のみ「アカウンタビリティ・セルフチェック 2008 マーク」が発行されます。 ⇒51P付録①参照



中小企業経営者のための社会的責任（CSR）対応チェックシート

東京商工会議所では、企業にとってのコンプライアンスや社会的責任の重要性の高まりをうけ、中小企業経営者のために【中小企業経営者のための社会的責任（CSR）対応チェックシート】を作成しています。これは、経営者が自社の社会的責任に対する対応度を簡便に測るためのツールです。

法令の遵守、顧客の信頼の獲得、従業員の自己実現への環境づくり、地域との共存などの10項目について、経営者の姿勢、管理面の対応、実施状況の3段階から確認ができます。自社の対応度について不足を感じた場合は、「Web版企業行動規範」を用いて取り組みを進めることが推奨されています。 ⇒51P付録②参照

- ・さまざまなNGOがそれぞれの理念や使命を持ち、多くのステークホルダーと関わり合って活動している今日において、NGOがアカウントビリティを果たす目的は1つではありません。また、アカウントビリティの内容や果たし方も一様とはいえないでしょう。
そのため、それぞれのNGOが自団体のアカウントビリティのあり方を考える必要があります。
- ・また、アカウントビリティの目的を達成するためには、アカウントビリティのあり方を事後的に検討するのではなく、事前に、計画的に検討しておく必要があるでしょう。
- ・この章では、NGOがアカウントビリティを行うメリットをNGOとステークホルダーとの関係から整理し、その計画的な実現をめざすためのアカウントビリティ計画シートを紹介します。

この章の目標

- アカウントビリティを行うメリットを理解しよう
- 計画的にアカウントビリティを行うためのポイントを理解しよう

1-1 アカウントビリティの2つの側面を意識しよう

アカウントビリティを検討する際には、それをするNGOの目的とステークホルダーのニーズという2つの側面を意識する必要があります。

昨今、政治活動や自治体運営、企業活動などでもアカウントビリティの重要性が叫ばれています。しかし、何となく時流に乗ってアカウントビリティ活動に取り組むと、それ自体が目的化してしまい、その団体にとって適切なアカウントビリティが行えない可能性があります。

このガイドでは、アカウントビリティを「日本の国際協力NGOが社会から信頼される団体となるために必要なコミュニケーション」としています。

そこで、アカウントビリティに取り組む前に、そのコミュニケーションを通して何をめざすのか、その目的を考えることが重要になります。そして目的を考える際の大切な視点として、

ステークホルダーの存在があります。

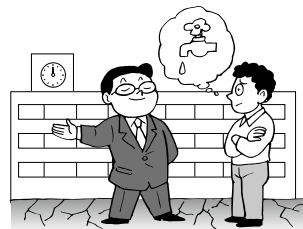
ステークホルダーとは「利害関係者」と訳されますが、より広範な意味で「関係者」を表すことも多くなりました。

NGOの活動は多分野におよび、国境を越えて行われることや異なる立場の関係者が関与するため、非常に多くのステークホルダーがいます。ステークホルダーはNGOにさまざまな期待やニーズを持っており、同時にNGOもまた多くのステークホルダーの理解と協力を得ながら活動をしています。

そのため、NGOが有効な活動をするためには、活動を支えるための資金を提供してくれる寄付者やドナー以外にもその活動に関係するさまざまなステークホルダーの存在とそのニーズを理解する必要があります。

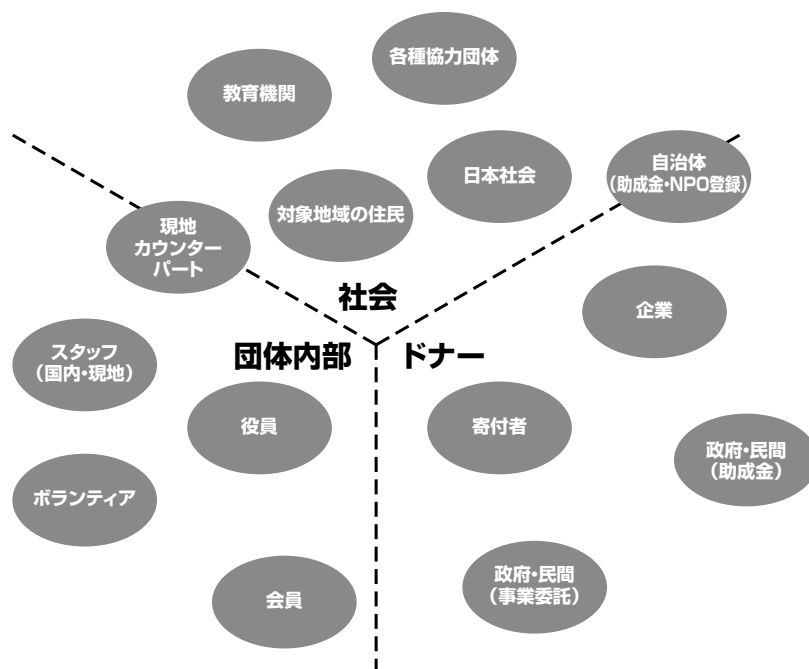
例えば、あるNGOが教育活動に熱心な寄付者の期待に応えるために、支援対象地域に高等教育施設を建設したとします。しかし、その地域が深刻な水不足から灌漑設備を期待していた場合、NGOの活動は地域のステークホルダーに対して有効であったといえるのでしょうか。

学校は建てたけど、
本当に欲しかったのは？



自団体や特定のステークホルダーのニーズにのみ応えたアカウンタビリティでは、有効な活動とはいえません。もともとアカウンタビリティとは相手がいるこそ成立するコミュニケーション活動であるため、よりいっそう相手のニーズを理解して実行する必要があります。

NGOをとりまくステークホルダーの例



前ページの図のようにNGOにはさまざまなステークホルダーが存在しています。これらのステークホルダーは立場もニーズも異なっており、全てのステークホルダーのニーズに対応しようとするのは、非常に難しいことです。

また、NGO全般に対する社会の期待は、政府の広範囲なサービスでもカバーしきれないテーマやコミュニティのニーズに応えることでもあります。対応の対象とするステークホルダーをあまりに広く捉えることで、かえって自身の活動を制限してしまい、NGOに寄せられる社会からの期待に応えることが難しくなってしまう可能性もあります。

そこで、NGOのアカウントビリティは、全方位的に求められていることを認識しながらも、主に誰のニーズに応えるものなのかを検討する必要があるといえます。

その際、ヒントとなるのが自団体の理念や使命です。自団体の固有の理念や使命、そして当該事業の目的や目標をふまえて、ドナーや寄付者だけでなく、支援先の地域住民のニーズに応えるアカウントビリティとは何かを検討することが有効です。



POINT

- ① アカウントビリティに取り組む際には、その目的の検討に加え、さまざまなステークホルダーのニーズを理解する必要があります。
- ② 全てのステークホルダーのニーズに応えることは難しいものです。自団体の理念や使命、事業の目的や目標をふまえ、主にどのようなステークホルダーの、どのようなニーズに応えるアカウントビリティとするかを検討する必要があります。

1-2 アカウントビリティを行うメリットを確認しよう

多くのNGOでは、アカウントビリティに関する取り組みは、時間ばかりがかかる作業だと考えられているかもしれませんが、しかし、アカウントビリティはNGOにさまざまなメリットをもたらします。

P15の図はNGOが計画的にアカウントビリティを行うことで得られるメリットの一部を例示したものです。この図ではアカウントビリティの対象を団体内部、ドナー、社会の3つの領域に、さらにそれぞれを2つに分けています。それぞれの領域とメリットについて説明していきます。

ワークシート

ご自身の団体におけるステークホルダーを全て洗い出した上で、各ステークホルダーへのアカウントビリティの現状について確認しましょう。

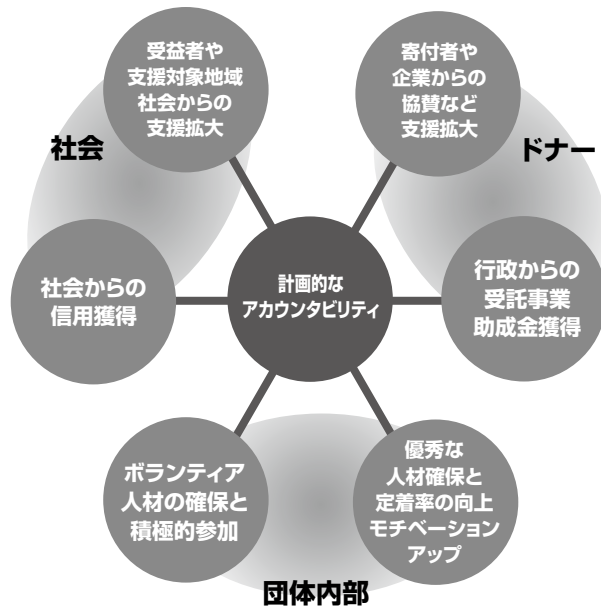
まず、「自団体のステークホルダー」として考えられるステークホルダーを具体的に書き出してみましょう。領域ごとのステークホルダーの数は決まっていますので、それぞれの団体の状況に照らし合わせて考えてみてください。

それらについて、以下の分類のいずれかをあてはめ、団体としてのステークホルダー別のアカウントビリティの現状を確認してみてください。複数のスタッフ間、あるいは事務局と役員間で同じ認識を持っているかどうか確認してみましょう。

- ◎ 重点化しており、実現できている
- 重点化しており、ある程度は実現できている
- △ 重点化しているが、実現できていない
- 無印 重点化していない

領 域	自団体のステークホルダー	重点化 度合い
社 会		
ドナー		
団 体 内 部		

ステークホルダーとメリットを意識したアカウントビリティ



1-2-1 団体内部へのアカウントビリティ

アカウントビリティを検討する際には、ステークホルダーのニーズと団体のメリットをあわせて検討する必要があると説明しました。これは自分の団体内部に対するアカウントビリティでも同様です。

例えば、ボランティアを受け入れる際のガイダンスもアカウントビリティの1つです。そこでボランティアはどのようなことを知りたいと思っているのか、また団体がボランティアに何を求めてその場を設けているのかの両面から考える必要があります。

具体的には、新メンバーに理念や使命を説明することはもちろん重要ですが、その内容を正確に理解しているか、共感できるか、実務にどのように生かしていくべきと考えているのかを確認したり、考えるサポートをしてあげたりすることも重要です。

また、ボランティアが何を求めて活動に参加しているのかを確認することも必要でしょう。もし、団体の方針とあまりにずれている場合は、残念ながら参加を見送ることになる場合もあるかもしれません。

しかし、後から「こんなはずではなかった」となる事態を回避するためには有効なコミュニケーションであると考えられます。

団体内部のアカウントビリティ、特に管理者と実際に活動を担うスタッフ間では、一方的に情報を伝える形式になりがちです。しかし、有効なアカウントビリティを実行する上では、相手が理解し、行動に移せるような双方向のコミュニケーションとしての側面を強く意識する必要があるといえるでしょう。

団体内部のステークホルダーに対するアカウンタビリティを行うメリット

領域	ステークホルダー例	メリット例
団体内部	役員・理事会、スタッフ、ボランティア	優秀な人材獲得、定着率の向上、モチベーション向上、業務効率の向上、適法・適正な団体運営

1-2-2 ドナーへのアカウンタビリティ

NGOがその団体の使命に即した活動を続けるためには、相応の資金調達が必要になります。

NGOの収入には主に以下の3種類があり、どの活動にも多くのステークホルダーが関わるようになります。

そして、NGOが適正なアカウンタビリティを行うことは、これらの収入の安定・拡大にも貢献します。

NGOの3つの収入源と主なステークホルダー

収入源	概要	主なステークホルダー
自己財源	賛同者からの寄付、会費のほか、セミナーや物品販売などの自主収益事業で得られる資金	会員、寄付者、物品購入等のサービス利用者、企業
受託事業	民間団体や政府から委託された事業（代わりに実施する）について支払われる資金	民間財団、政府機関・公的機関、地方行政
補助金を含めた助成金事業	民間団体や政府から事業に対して交付される資金	民間財団、政府機関・公的機関、地方行政

NGOの中でもNPO法人等、民法34条や特別法に基づく法人に対しては、税務上一定の仕組みが設けられています。しかし、それだけではドナーに資するアカウンタビリティという意味では十分とはいえません。

ここでもやはり、ステークホルダーのニーズと、団体の目的をふまえたコミュニケーションが重要になります。

例えば、会員向けの事業報告を行うにしても、個人会員と企業会員では報告の仕方が異なる場合もあるでしょう。

報告会形式で行う場合でも、参加しやすい日時や場所、会場の広さや案内のタイミング等、NGOの都合ではなく相手の都合にも配慮が必要です。

また、内容としても、会計の専門用語を使った細かい数字の説明だけでは参加者のニーズに応えられているかは疑問です。

ドナーに対するアカウンタビリティを行うメリット

領域	ステークホルダー例	メリット例
ドナー	会員、寄付者、民間財団、企業、政府機関、地方行政	会費・事業収入の安定と拡大、賛同者・支持者の拡大、資金の使途の透明性、市民社会の発展、社会的信用の獲得

1-2-3 社会へのアカウンタビリティ

多くのNGOはその事業活動が非営利活動であり、また提供するサービスは人的サービスであることがほとんどです。そのため、金銭的に大きな資産を蓄積することは難しい状況です。

そこで多くのNGOにとっては、社会からの信用と、その信用に応える遂行能力を持った人材が重要な資産となります。

社会からの信用や共感を獲得するためには多くの努力が必要ですが、一度信用を獲得したNGOには会費や寄付金を含めた自主事業の発展、委託事業や助成金事業の獲得、人材やカウンターパートの確保等のさまざまなメリットがあります。

信用を獲得すると、
メリットが大きい!



その一方で、意図せずとも不法行為や資金の不正利用等、社会の期待に反する行為をすると、積み上げてきた信用を失墜させ、改めて信用を獲得することはより多くの努力が必要となります。

社会へのアカウンタビリティのステークホルダーとメリット

領域	ステークホルダー例	メリット例
社会	日本社会、受益者、現地社会	市民社会の発展、社会的信用の獲得、受益者や現地社会の活動への主体的な参加促進



POINT

- ① アカウントビリティはステークホルダーのニーズに応えるだけでなく、自団体にとってもメリットがある取り組みです。
- ② アカウントビリティ自体を目的化せず、どのようなメリットを獲得したいのか、という目的意識を持ってアカウントビリティに取り組むことで、自団体を発展させることができます。

1-2 1-3
アカウントビリティ計画シートの概要
アカウントビリティを行うメリットを確認しよう

1-3 アカウントビリティ計画シートの概要

アカウントビリティを検討するにあたって、6つのポイントとスケジュールを組み合わせたアカウントビリティ計画シートを使い考えます。

このワークシートを使うことで、事後的にではなく、目的や目標を意識したアカウントビリティへの取り組みのために作成しました。

巻末にシートを掲載していますが、これから説明する要素が入っていれば独自にシートを作成する等、どのような形式でも構いません。また、ご自身の団体が使いやすいよう、独自に調整するのもよいでしょう。

アカウントビリティ計画シート			
得たい成果は何か?(目的)		必要な資源は何か?	
ポイント1		ポイント4	
成果に必要な結果は何か?(目標)		想定されるリスク・対策は?	
ポイント2		ポイント5	
目標達成のための取り組みは何か?(行動)		よりよい計画のために、見直しの時期とポイントは?	
ポイント3		ポイント6	
No	タスク	担当	スケジュール
1			
2			
3			
4			

ポイント1 得たい成果は何か? (目的)

最も重要な要素です。アカウントビリティがコミュニケーションである以上、メッセージの受け手に対して、何を求めているのかを明らかにすることが重要です。

誰に、どのように変化してほしいのか記載しましょう。目的は1つのステークホルダーに対して1~2つ程度になります。

成果例：ボランティアにより積極的にイベント準備に参画してもらうこと

ポイント2 成果に必要な結果は何か？（目標）

結果は成果を生み出すために必要なものです。

どのような条件がそろえば成果が得られるのかを考えましょう。結果は1つの成果に対して1～3つ程度でよいでしょう。

なお、結果（目標）は客観的に検証可能であることが望ましいです。単に数値でわかるものでもよいですし、質問して答えられるか否か等でも構いません。

結果が出たのに成果につながらなかった場合は、計画時に成果と結果を結ぶロジックに問題があったとわかります。一方、結果が出なかったのであれば行動に問題があったのか、実現不可能な計画に問題があったと考えられます。

**結果例：（ボランティアが）イベント準備において自身の役割と仕事内容を理解すること
不明点があった場合、誰に質問すればよいかを知っていること**

ポイント3 目標達成のための取り組みは何か？（行動）

結果を生むために必要な行動です。

行動を洗い出すするには、必ず担当者と期限が必要です。担当者不在の行動は実現することが難しくなります。

**行動例：スタッフAがボランティアの役割と仕事内容をマニュアル化し、必要ならば理事会の承認を得る
また、ボランティアの質問を受け付ける担当を決める
スタッフBがボランティア向けへのイベント準備に先立って、役割と仕事内容を説明する
また、その都度質問を受け付けるほか、週に1回はボランティアとの打ち合わせの時間を持つ**

ポイント4 必要な資源は何か？

団体が活動する際には、必ず人、モノ、カネ、情報、時間等の資源（リソース）が必要になります。

特にNGOでは、時間が最も使われる資源だと考えられますが、『忙しくてできなかった』という事態は、取り組みに必要な時間を把握・確保していなかったことが大きな原因の1つでしょう。

必要な資源例：資料作成担当のスタッフAの稼働8時間、ボランティア3人の稼働のべ10時間、作業用の会議室



ポイント5 想定されるリスク・対策は？

リスクは起こるかもしれないし、起こらないかもしれない不確定な要素です。

完全に計画に含めると高コストになってしまいますが、事前にリスクとその対策を検討しておく、万が一のときに速やかに対応することができます。

リスクの洗い出しは経験からくる貴重なノウハウであるため、視点や内容をその都度共有することが重要です。

リスク例：ボランティアの役割や仕事内容のマニュアル化が遅れる

対策例：予め業務について正・副担当を決めておく

ポイント6 よりよい計画のために、見直しの時期とポイントは？

P D C A* を回すと団体内にノウハウが蓄積され、次回以降よりよい活動を行うことができるようになります。しかし、実際には日々の業務に忙しく、実現するのは難しい状況です。

そこで、どの時点で、何を振り返るのかを予め決めておくことが有効になります。

計画時に振り返りのタイミングと項目を団体で事前に共有しておけば、「忙しくてできなかった」「忘れていた」ということが少なくなるでしょう。

見直しの時期とポイントの例：イベント準備終了時に、事前にマニュアル化したボランティアの業務に抜けや漏れはなかったか、あったとすれば何か（予め決定しておくことで、事前にボランティアに内容の不足分をその都度メモしておくことを指導できます）

*Plan（計画）、Do（実施）、Check（検証）、Action（改善）の頭文字を取ったもの。事業を計画と実行だけでなく、検証と改善を含めてよりよい次の計画の作成をめざす考え方。

スケジュール

洗い出したタスクに、担当と開始日と終了日を加えます。作業時間が長いものについては進捗確認のタイミングも含めるとよいでしょう。

ポイント6の振り返りのタイミングも、最後だけとは限りません。前述の例で作業の抜けや漏れが膨大であった場合は、役割から見直す必要があるかもしれません。

また、あまりに抜けや漏れがない場合には、マニュアルを修正する意識が薄れている可能性もあります。



POINT

- ① アカウンタビリティは目的意識を持って、計画的に取り組むことで、自団体を発展させることにつながります。計画にあたっては、6つのポイントとスケジュールを意識しましょう。
巻末にアカウンタビリティ計画シートを用意していますが、同じ要素があれば他の形式でも構いません。また、自団体で必要な要素を加えていくのもよいでしょう。
- ② 成果（目的）と結果（目標）、行動の整合性に留意しましょう。また、必要時間の確保やリスクの想定、活動の振り返りをスケジュールに含める等、プロジェクト開始後には手をつけづらい領域を計画時に対処しておくことは非常に有効です。

Memo

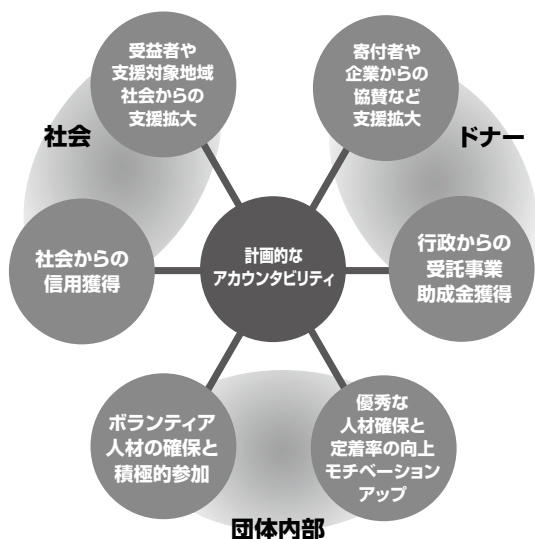
Memo

- ・第1章ではアカウンタビリティを行うときには、団体の目的とステークホルダーのニーズの2つを意識することが重要であると学びました。また、アカウンタビリティを計画的に行うための6つのポイントとスケジュールを含めたアカウンタビリティ計画シートの作成を提案しました。
- ・この章では、そのアカウンタビリティ計画シートを6つのポイントに絞り、具体的なケースを当てはめて理解を深めることをめざします。

この章の目標

- 具体的なケースをもとに、アカウンタビリティ計画シートの理解を深めよう

2-1 団体内部へのアカウンタビリティ



アカウンタビリティの対象となる領域は3種類あるとしていました。最初のケースは団体内部のアカウンタビリティについてです。

あなたが団体Aのスタッフであったら、ボランティアに対してどのようなアカウンタビリティを行いますか？

ポイントは、自団体のメリットとステークホルダーのニーズを意識することです。

ケース① ボランティアに対するアカウンタビリティ

団体Aは、発展途上国での貧困問題に対して支援活動を行うとともに、日本社会における貧困問題について理解を深めてもらうための啓発活動を行う団体です。その活動の一環として小中学校を対象とした開発教育の実施なども行っています。

全ての活動はスタッフが中心となって運営し、ボランティアは運営のサポートを担っていました。

貧困問題に対する社会の関心の高まりを受け、団体Aでは啓発活動の実施頻度を高め、また範囲を広げること検討しています。一方、団体Aの現状ではスタッフのみで啓発活動と開発教育の両方を運営するためには人員が不足していました。そこでスタッフ間で協議したところ、開発教育に関してはボランティアが中心となって運営してもらいたいという結論に至りました。

しかし、そのことを提案されたボランティアは、少々戸惑いを感じている様子です。

さて、あなたが団体Aのスタッフであったら、ボランティアに対してどのようなアカウンタビリティを行いますか？

巻末に掲載されているアカウンタビリティ計画シートを利用し、上部の6つのポイント部分の記入を想定して検討してみましょう。

アカウンタビリティ計画シート 記入例

<p>得たい成果は何か?(目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> 開発教育の活動に関しては、ボランティアが中心になって運営できるようにすること 	<p>必要な資源は何か?</p> <ul style="list-style-type: none"> 開発教育運営マニュアル作成における担当者の稼働(1人/月) 開発教育運営のための説明における場所・時間(大会議室・半日) ボランティアとスタッフの定期ミーティングの場所・時間(会議室・2時間/隔週)
<p>成果に必要な結果は何か?(目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> 開発教育の運営に関わる仕事の内容と範囲を明らかにすること ボランティアが運営をスムーズにできるように、スタッフのフォロ一体制を整えること ボランティアが開発教育の運営を行うに至った経緯とフォロ一体制を理解し、納得・安心して活動できるようになること 	<p>想定されるリスク・対策は?</p> <ul style="list-style-type: none"> リスク: ボランティアからの反対を受ける 対策: 賛成してくれるボランティアだけで、まずは権限委譲を開始する リスク: 反対するボランティアが協力してくれなくなる 対策: ①改めてその必要性和重要性を説明する ②他の仕事をしてもらう ③新規採用の際には、開発教育活動の運営をすることに了承してもらってから入る リスク: 運営のマニュアル化が進まない 対策: 他のスタッフが進捗確認を定期的に行い、フォローする
<p>目標達成のための取り組みは何か?(行動)</p> <ul style="list-style-type: none"> 開発教育の運営に関わる仕事をマニュアル化する 運営に必要なボランティアの権限を見直し、理事会で承認を得る ボランティアに対する開発教育運営のための説明会を行う 運営移管後も運営上の不明点を解消するために、隔週でボランティアとミーティングを行うスタッフの担当者を決定し、継続的に実施する 	<p>よりよい計画のために、見直しの時期とポイントは?</p> <ul style="list-style-type: none"> ボランティア向け説明会実施後: マニュアル化によって不安は解消されたか否か。不安が残る場合、どこが不安なのか 運営移管後その1: ボランティアとスタッフが定期的にミーティングを実施できているか。実現不可能な計画をしていないか 運営移管後その2: ボランティアがマニュアル通りに運営しているか。していない場合は、その理由も確認する

解説

上記はあくまで解答例です。団体の目的とステークホルダーのニーズを検討できていること、目的と目標や行動の関係が合理的であることが確認できればよいでしょう。

団体の目的はスタッフが運営していた開発教育に関する活動を、ボランティアが運営できるようにすることです。

また、今回のステークホルダーであるボランティアは運営という仕事を移管されることに戸惑いを見せています。その戸惑いは、自分たちにできるのか、という不安かもしれません。

その不安を解消することをニーズと考えた場合、ボランティアが具体的に何をすべきかを明らかにし、そのための権限を与え、運用上のフォロー体制を整え、それら一連の流れを説明する場を設け、ボランティアの理解を得られれば、アカウントビリティを果たしたといえるでしょう。

隣のNGOの取り組みを知ろう その①

ケース：特定非営利活動法人 地球市民ACTかながわ/TPAKが行っているボランティア・インターンとのコミュニケーション例

NGOの活動はボランティアなくして成立しない、という実感をお持ちの団体は多いかと思いません。ボランティアにお願いする業務の上位には、イベント関連、国内事務全般、翻訳が並び(*)、多くの団体でボランティア募集の説明会を定期的に行ったり、担当者を配置したりしています。
(*国際協力NGOセンター『NGOデータブック2006』調べ)

そのようなボランティアの方々に対しNGOはどのようにアカウントビリティを果たしながら関わっていけるでしょうか。

ボランティアを希望する側も色々な背景やきっかけがあるため、一律の関わり方ではないかもしれませんが、少なくとも自分の団体の活動理念、目的、事業の内容に始まり、ボランティアに期待することや実際にしてほしい業務内容、といったことをNGOは説明し、またボランティアのさまざまな声に耳を傾ける機会をつくり、団体の一員として活発に活動できる環境をつくる必要があります。

地球市民ACTかながわ/TPAKでは、ボランティアが主役です！ 1人ひとりが“他者を思いやる心”を持つことで日本も、そして世界も平和になると考え、積極的にボランティアを募集しています。

その際に、ウェブサイト上で、ボランティア活動日や場所、ボランティアやインターンが担うことになる役割や業務内容をあらかじめ紹介しています。また、実際の採用にあたっては事務局長が個別に面談を行い、団体としての受け入れ制度を説明する資料を用いて個々人がどのような役割を団体内で担うのか、そしてボランティアが守るべきルールについても説明しています。

また、コミュニケーションの機会も定期的につくり、なんでも相談できる環境を整えています。

また、恋人探しの場ではない、個人の利益に直結する物品類の販売はボランティア活動中は互いにしない等の守るべきルールも説明します。TPAKでは、ルールも了解した上でボランティアが参加し、定期的なコミュニケーションも行うことで、お互いに活動そのものに集中ができ、ボランティアの力を最大限に活かした活動につながっています。

26Pへ続く

25Pから続く

TPAKでは、ボランティア・インターンが活動を終える際に、実際の個々人の経験に基づいて各項目について考えてもらっています。振り返りをした内容をシートに落とした上で、事務局スタッフと共有してもらっています。この取り組みは、一定期間をTPAKで過ごしたボランティア・インターンのみならず、事務局スタッフにとっても、彼らの参加の意味や仲間としての絆を強める機会となっています。

振り返ってもらう項目

参加初期の対応、受入
参加中期の対応
連絡体制や頻度
イベント運営
人間関係
自分自身の取り組み方

加えて、TPAKを知ったきっかけや参加した目的の確認とともに、実際の活動の中で印象に残ったことや、参加したことへの評価、TPAKへの印象や提案についても、考えてもらう項目を設定しています。

隣のNGOの取り組みを知ろう その②

ケース：団体内における判断の経緯や責任の所在の明確化

団体としての一体感と透明性がある職場をつくるためには、何がどのように団体の中で決定されていくのかについて、団体内の関係者が共通認識を持つことが必要です。

JANICでは2008年4月から、職場の意識改革と業務の効率化に向け、団体図の見直しや業務へのPDCAサイクルの導入を進めています。その一環として次ページ表のように、定例会議の種類と位置づけを明確化しました。

団体内の管理者とスタッフ間で共有できる意思決定のプロセス（何を誰が参加して決めるのか）が確立され、団体としての判断の経緯や責任の所在の明確化につながりました。団体としての意思決定機構である理事会、常任理事会や事務局会議の議事録も事務局員と共有され、内部に対する透明性も高まりました。

26Pから続く

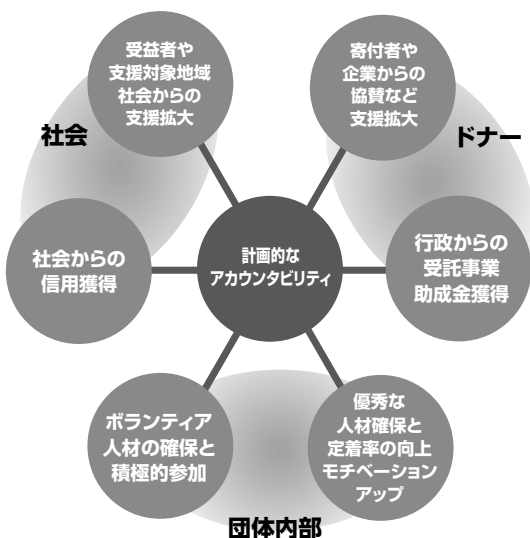
少人数で運営されている団体においても、業務遂行における団体としての判断の経緯や責任の所在が明確になるように、日ごろから判断者や内部会合の位置づけの整理をしておくことが必要です。

JANICの定例会議の種類と位置づけ

名 称	開催時期	目的・内容	主 催 者	参 加 者
総 会	年1回(6月)	事案・決算報告、計画・予算承認、最高意思決定機関	理事長	会員、理事、事務局長、事務局次長、マネージャー、アシスタントマネージャー、事務局員
理 事 会	年5～6回	重要事項・方針承認	理事長	理事、事務局長、事務局次長、マネージャー、アシスタントマネージャー、事務局員は任意
常 任 理 事 会	月1回	重要事項討議・方針決定	理事長	常任理事、事務局長、事務局次長、マネージャー、アシスタントマネージャー、事務局員は議題に応じて
事 務 局 会 議	月1回	事務局内の情報共有、全体スケジュール確認、各グループ報告	事務局員(持ち回り)	アシスタントマネージャー、事務局員(アルバイトインターン含む)
マネージャー会議	月1回(原則月曜16時～)	(常任)理事会方針伝達、事務局戦略策定・意思決定、グループ状況確認	事務局長	事務局長、事務局次長、マネージャー、アシスタントマネージャー
グ ル ー プ 会 議	週1回(原則月曜午前中)	全体方針伝達、グループ内情報共有、スケジュール確認、個別イシュー討議	マネージャー/アシスタントマネージャー	マネージャー、アシスタントマネージャー、事務局員(アルバイト、インターン含む)

27

2-2 ドナーへのアカウンタビリティ



続いてドナーへのアカウンタビリティについて、ケースをもとに考えていきましょう。

ドナーは会員や寄付者、助成金事業等を委託する民間団体や政府・地方自治体などが含まれます。

ケース② ドナーへのアカウンタビリティ

団体Bは地元の企業Xからの協賛金を受けて、3年前より植林活動を実施しています。

企業Xは生活用品の企画、製造、販売を手がける企業です。地球温暖化などの環境問題への対策にも熱心で、設立当初より再生材の利用や、製品リサイクルのための技術開発など、環境に配慮した活動に取り組んできました。

団体Bは企業Xに対して、途上国での植林活動に関する協業プロジェクトを提案しつづけた結果、ようやく3年前より協賛金を受けて、植林活動を実施するに至りました。

植林活動は活動開始から3年目までは試行期間としていました。そしてプロジェクトを継続するか否かは、団体Bのプロジェクト管理の適切さや活動地域のコミュニティにおよぼす影響など、さまざまな評価を行った上で判断することになっていました。

試行期間に活動地域で大きなトラブルが発生することはなく、予定していた規模の活動を完了することができました。また企業Xとも比較的良好な関係が築かれていました。

プロジェクトによる活動地域の住民の環境問題に対する認識の高まりや雇用創出の面を考慮し、団体Bとしては4年目以降も活動を継続し、可能であれば近隣の地域にも拡大したいと考えていました。

そこで団体Bは企業Xの担当者に対して、プロジェクトの継続と協賛金の増額を提案することにしました。



さて、あなたが団体Bのスタッフであったら、企業Xに対してどのようなアカウンタビリティを計画し、実行しますか？

巻末に掲載されているアカウンタビリティ計画シートを利用し、上部の6点のポイント部分の記入を想定して検討してみましょう。

アカウンタビリティ計画シート 記入例

<p>得たい成果は何か?(目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業Xからプロジェクト継続の協賛金を獲得すること ・企業Xからプロジェクト対象地域拡大のための協賛金を獲得すること 	<p>必要な資源は何か?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト計画書・報告書作成のための稼働および関連データ ・企業Xの担当者への説明の場 ・企業Xの経営層への説明の場
<p>成果に必要な結果は何か?(目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3年間の試行期間の成果を明らかにすること ・対象地域の拡大の価値、実現可能性、必要資金の適切さを明らかにすること ・上記を企業Xの担当者だけでなく、経営層にも理解してもらうこと 	<p>想定されるリスク・対策は?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク:プロジェクトの成果について偽った報告をしてしまう 対 策:効果測定の方法を事前に共有しておく／第三者評価を受ける(実際は、問題の解決にはあまり効果がなく、周辺コミュニティの不信感を買ってしまったのにもかかわらず、事実を隠したり偽りの報告を行うことは、企業からは勿論のこと社会からの信頼も失うことにつながります)
<p>目標達成のための取り組みは何か?(行動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト開始前に計画書を作成し、成功の要件と評価方法を共有しておく ・プロジェクト実施期間中は定期的に担当者に経過報告をする ・プロジェクト終了後に報告書を作成し、定量・定性的な評価からプロジェクトの成果を明らかにする ・プロジェクトの成果を先方担当者に説明する ・企業Xの環境保全活動の一環としてプロジェクトが成果をあげていることを対外的にわかりやすくアピールできるように情報をまとめる ・プロジェクト拡大の価値、実現可能性、必要予算を明らかにする ・上記に関わる説明会を担当者ととも企業Xの経営層等にも実施する 	<p>よりよい計画のために、見直しの時期とポイントは?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト計画時:企業X、団体Bそれぞれの理念が植林プロジェクトの目的と合致しているかを確認する。プロジェクトの目的と目標、評価方法が一貫しているかを確認する ・プロジェクト実施時:予実差が大きい場合、実現可能な目標設定だったのかを確認し、必要ならば目標の再設定を行う ・プロジェクト終了時: ・支援金増額依頼時:その都度の依頼ではなく、事前にどの程度の地域拡大をめざすのかという長期的な計画を作成し、説明する

解 説

企業の意思決定は、担当者のみでなく、その上長や経営層の影響が大きくなります。また、それらの意思決定も顧客や取引先、株主等に至るまで影響されます。

つまり、ステークホルダーのニーズとしては、担当者が上長や経営層を説得することができ、また経営層が顧客や取引先、株主に対して適切なアカウンタビリティを行うことが重要になります。

これは、政府や自治体でも同様で、彼ら自身はもちろんですが、団体内へのアカウンタビリティ、納税者や地域住民といった彼らの重要なステークホルダーへのアカウンタビリティが果たせるか、という点を考慮することが必要になります。



隣のNGOの取り組みを知ろう その③

ケース：コミュニケーションしたい相手にわかる言葉でアカウンタビリティを行う

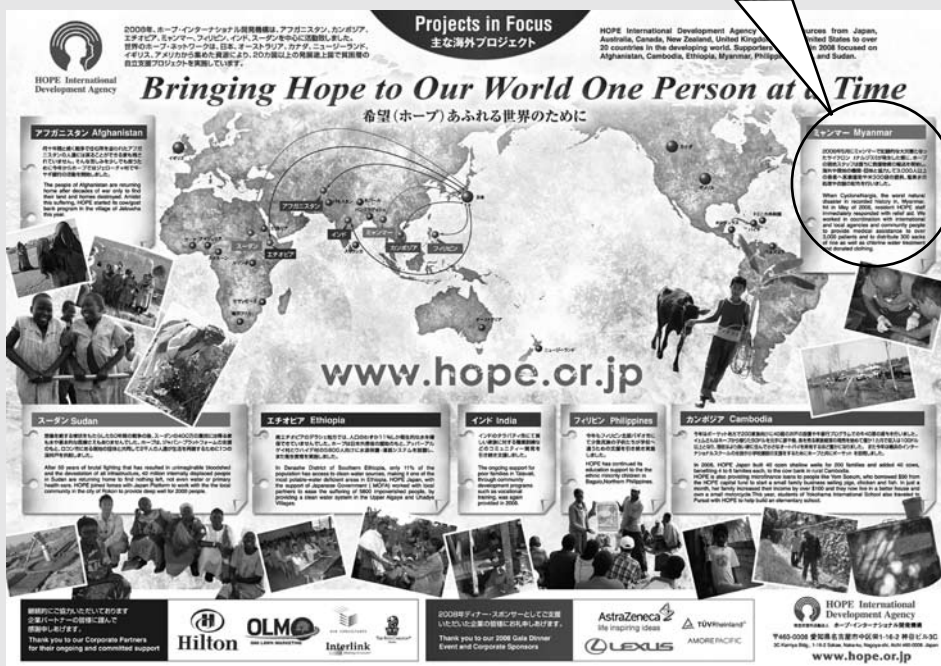
ステークホルダーがNGOを支援する理由やNGOに求める情報は、個々人の考えや国・社会のレベルでも異なります。NGOはその都度、重要なステークホルダーごとにアカウンタビリティを果たしていくための工夫が必要になります。

特定非営利活動法人 ホープ・インターナショナル開発機構は、カナダで発足したNGOで、日本では名古屋に本部を置いて活動しています。主な支援者は在日外国人と日本人です。

団体の認識としては、支援活動の情報収集をする際に在日外国人は「感動」を、日本人は「詳細な情報」を求めるといった傾向があり、それぞれにあう形と言語での情報共有・発信に取り組んでいます。

双方にまたがる取り組みの1つとして、団体が主催するチャリティディナーで上映するビデオの作成があります。日本からの支援者を現地に派遣し、現地の実態や支援の意義を実感してもらいつつ、活動の証言者として出演していただき、他の支援者との情報共有を行っています。

現在は在日外国人からの寄付が多く、彼らを意識した英語での情報公開が中心になりがちため、今後は日本人への情報公開を強化し、それぞれのニーズにあわせた日英同規模での情報発信が課題となっています。



プロジェクトの説明を日英2カ国語で併記している

隣のNGOの取り組みを知ろう その④

ケース：団体としての統一見解と対応に向けて

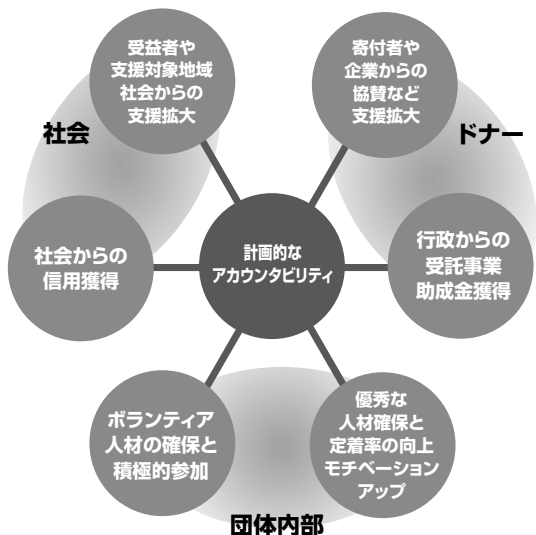
一会員とのコミュニケーションの統一化に向けた取り組み

団体が何をどこまで会員や支援者などと共有するかは差があるでしょう。ただし、同じ会員の方に対して、団体側からの説明や対応に違いがあると、その会員は団体に対して不信感を持ってしまう可能性があります。

ある団体では、問合せ対応にばらつきが生じることを防ぎ、正確、かつ迅速な対応を行うため、「支援者サポートセンター」という部門が問合せに対して一括対応し、会員からの問合せ内容ややり取りを共有のデータベースに残すようにしています。同部門は世界里親会、財務、国際協力隊など支援者の対応に関わるスタッフを集めた既成の部門の壁を越えたチームとして機能しています。会員データベースは、本部事務所の関係スタッフ全員が共有し、必要に応じてアクセスできるようになっています。

2-3 社会に対するアカウンタビリティ

最後は社会へのアカウンタビリティについて考えていきましょう。



ケース③ 受益者コミュニティに対するアカウンタビリティ

団体Cでは、インドネシア沖地震による津波の影響を受けて被災した途上国において復興支援活動を10年間継続してきました。

団体Cはこの支援活動を開始する際、団体Cを支援する会員やその他の支援者に対して説明会を実施していました。また支援活動の開始から現在に至るまで、活動の進捗状況を定期的に共有することで、活動に対する支援を継続してもらうことができていました。

支援開始から10年が経過したところで、団体Cは受益者コミュニティの生活も災害発生前に近い状態まで復興し、自立して生活できる環境が整ったと判断しました。そこで団体Cはこの地域での支援活動を来年度で終了させ、撤退することを検討しています。

しかし団体が撤退することを不満とする受益者コミュニティの一部住民より、団体Cに対して撤退判断の経緯を説明する要求が上がりました。また団体Cの活動について理解を示していた会員、支援者からも疑問の声が上がりはじめています。

さて、あなたが団体Cのスタッフであったら、受益者コミュニティと支援者に対してどのようなアカウンタビリティを計画し、実行しますか？

巻末に掲載されているアカウンタビリティ計画シートを利用し、上部の6点のポイント部分の記入を想定して検討してみましょう。

アカウンタビリティ計画シート 記入例

<p>得たい成果は何か?(目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・受益者コミュニティと日本の会員・支援者が、団体の撤退という判断に納得すること 	<p>必要な資源は何か?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共同で評価・計画をするための受益者コミュニティの協力者 ・プロジェクト開始時からこれまでの進捗状況報告のために使用した資料 ・日本の会員・受益者コミュニティへの情報提供手段(ウェブサイトや会員誌等)
<p>成果に必要な結果は何か?(目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援活動の経過、これまで実施した活動の評価について情報共有する ・プロジェクト開始当初の目的が達成できたことを明らかにする ・支援地域が自立した生活が送れるようになったことを明らかにする ・上記3点を受益者コミュニティ・日本の会員・支援者に理解してもらうこと 	<p>想定されるリスク・対策は?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク:調査結果を団体もしくは受益者コミュニティが都合よく評価してしまう 対 策:評価方法を評価開始前に検討・確定しておく ・リスク:評価の結果、プロジェクトの目的・目標が達成できていないことが判明する 対 策:関係者にお詫びし、プロジェクトを続行する ・リスク:現地コミュニティがプロジェクトの目的・目標を達成できたという評価がでても残留を希望する 対 策:他にも要支援地域があることを説明し、撤退する
<p>目標達成のための取り組みは何か?(行動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト開始時の状況とプロジェクトの目的・目標を改めて関係者で確認する ・プロジェクトの目的・目標が達成できたことを受益者コミュニティと団体とで協力して評価する ・受益者コミュニティが団体が撤退後も、安定した生活が営めるように、引き継ぎのための計画を受益者コミュニティと団体とで協力して作成する ・上記の取り組みを日本の会員・支援者向けに報告する 	<p>よりよい計画のために、見直しの時期とポイントは?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価方法決定時:プロジェクト開始当初の目的・目標と整合しているか。評価結果によっては、撤退の受け入れを現地コミュニティから理解が得られているか ・評価実施後:評価方法は適切であったか。今後の被災地支援に活かせる活動はあったか ・撤退決定後:引き継ぎも含めて、撤退に関する計画は適切か。プロジェクト全体の総括として、費用対効果は高いものであったか

解説

社会へのアカウンタビリティは、多様な価値観があることを前提として、アカウンタビリティの手順や評価基準を事前に共有しておくことが重要です。さもないと、同じ結果でもプロジェクト続行の是非の判断が分かれてしまうことになります。

また、地域住民や受益者へのアカウンタビリティは情報としての適正さはもちろんですが、評価と一緒に行うことで納得感を持ってもらい、また活動の引き継ぎの一部とすることも有効です。

ケース④ 潜在的な支援者に対するアカウンタビリティ

団体Dでは、発展途上国を中心に国際社会で大きな問題となっている人身売買の問題について取り組んでいます。活動内容は日本政府や国際機関に対してのアドボカシー（政策提言）活動、発展途上国でのシェルターの設置・運営です。

また、団体Dは、人身売買は児童労働とも密接に関係し、日本へのこれらの地域からの農産物や衣料類の輸出を通じ日本の消費者も関係する問題と考えています。そこで団体Dは、人身売買を発展途上国だけの問題として捉えるのではなく、日本も関係する問題であることを認識してもらうため毎年チャリティーコンサートを開催しています。そして、チャリティーコンサートの収益はアドボカシー活動のために使われていました。

ある日、かつてコンサートに参加した人から、「チケット代の収益はシェルターの設置・運営に利用されているのではなかったのか？だまされた気分だ」というクレームの電話を受けました。団体Dでは、シェルターの設置・運営に関するプロジェクトへの寄付は別途募集しており、その寄付は適正に利用されている旨を伝えることで、何とかその場は収まりました。

さて、あなたが団体Dのスタッフであったら、潜在的な支援者に対してどのようなアカウンタビリティを計画し、実行しますか？

巻末に掲載されているアカウンタビリティ計画シートを利用し、6点のポイント部分の記入を想定しながら検討してみましょう。



アカウントビリティ計画シート 記入例

<p>得たい成果は何か?(目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本社会が途上国の問題、特に人身売買を認識し理解を深めること ・途上国の問題解決をめざしている団体の支援者が増えること 	<p>必要な資源は何か?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チャリティーコンサートを行う場所 ・広報手段(チラシ、ウェブサイト等) ・当日スタッフ ・関連予算
<p>成果に必要な結果は何か?(目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チャリティーコンサートへの参加者が増えること ・団体が行うアドボカシーへの賛同者が増えること 	<p>想定されるリスク・対策は?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク:途上国=人身売買等、誤った知識が定着してしまう 対 策:関連知識がない人が理解できるように配慮したメッセージとする。誤解を誘うような刺激的なメッセージの利用は避ける
<p>目標達成のための取り組みは何か?(行動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チラシ、ウェブサイトを通してチャリティーコンサートによる収益がアドボカシー活動に使われていることを表示し明確にする ・アドボカシーに賛同していることがわかるネット上の署名の仕組みをつくる/使う 	<p>よりよい計画のために、見直しの時期とポイントは?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・シンポジウム・活動報告会開催時:今回の参加によって途上国問題を知った人の絶対数と割合は大きかったか ・ウェブサイト公開時:メッセージのわかりやすさ、関心の持たせやすさ、システムの使いやすさの評価基準として訪問者の滞在期間、署名等の参加率は高かったか ・周知用のチラシ:配布場所、配布方法は適切だったか、チラシ配布後にウェブサイトの訪問者数は増えたか

解 説

不特定多数の潜在的支援者へのアカウントビリティは、事前に評価基準を決めておかないと、やりっぱなしで効果不明、となってしまうので注意が必要です。

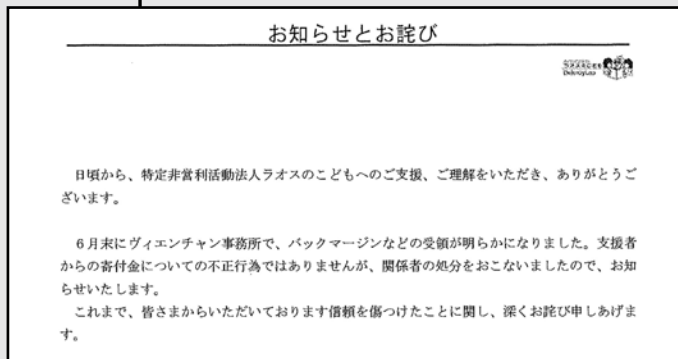
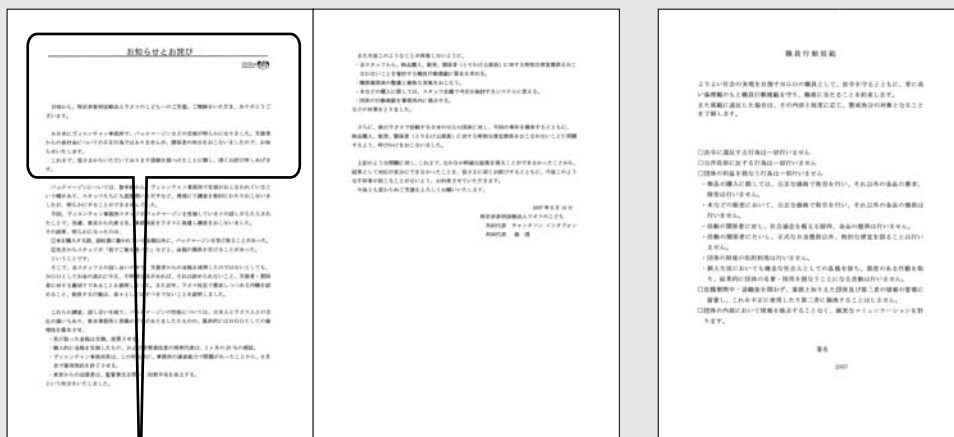
隣のNGOの取り組みを知ろう その⑤

アカウンタビリティの果たし方は一様ではなく、どのような効果をめざして団体が事態に対処するかを個々に判断することが必要となります。

特定非営利活動法人ラオスのこどもでは、「不正ではないが不相当である」という判断から、支援地であるラオス事務所で発生していた本の仕入れ先からのバックマーゲンなどの受領について一定の内部対応を行い、その顛末を支援者・会員・理事会へ報告しました。

加えて同団体が加盟しているネットワークNGOであるJANICやラオス現地の他の日本法人に対しても報告を行い、団体としての行動規範を現地事務所に掲示しています。

その結果、例年以上に会員や支援者が減るといようなマイナスの影響は確認できず、逆に団体の中で議論する雰囲気が高まることになりました。



ラオスのこどもが出した「お知らせとお詫び」と、現地事務所に掲示している「職員行動規範」の和文

Memo

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

- ・これまで団体のメリットとステークホルダーのニーズを意識して、計画的に行うアカウントビリティについて学びました。
 - ・この章ではあるNGOが直面している具体的な問題への対応策を検討することで、これまで学んできたことが理解できているかを確認していきます。
- ※本ケースで扱うNGOはあくまで仮想の団体です。

この章の目標

- 直面する課題にアカウントビリティ計画シートを用いて考え、これまで学んだことが理解できているかを確認しよう

3-1 ケースの概要

NGO『AESC』について

AESCとはAsia Education Support Centerの略で、貧困削減に向けた取り組みの中でも特に次世代を担う子ども向けの初等教育の重要性に基づき、アジア、中でもインドシナ地域の教員育成に重点を置いて活動しています。また、人々が自分の国と他の国の文化を理解することが、さまざまな国際的な課題を解決する手段の1つになると考えており、日本国内の教育現場での開発教育の普及にも取り組んでいます。

沿革

現在の代表が数名の仲間とともに千葉県で設立し、5年前に特定非営利活動法人格を取得し、来年に設立10周年を迎えます。事務所は4年前に地域のNPOハウスの一室に入居することができ、事務に必要なインフラは整いました。

AESCの体制について

AESCの理事会は5名の理事、事務局は5名の有給スタッフで構成されています。また、5名の中核ボランティアが定期的に活動に関わっています。

それぞれの大まかな役割は以下のとおりです。法人格取得以降、中核的な人員はみな継続しており、体制面での安定感はありますが、一部スタッフからはその分、文書規定の整備や業務手順の明文化が改まってされていないことについて問題意識があります。

役職	概要
理事	5名。企業や大学等を含めた他団体と兼任。無給。 団体の最高意思決定機関である理事会（年に4回程度）に参加し、団体運営、事業遂行に関する意思決定を行う。 個々人の知見と人脈を活用した事務局の業務支援も重要な役割。
スタッフ (有給)	常勤スタッフ3名（事務局長1名、海外事業担当1名、カンボジア駐在1名）、非常勤スタッフ2名（国内の開発教育事業担当、会計担当）、計5名。 事務局として、AESCの事業計画遂行に必要な外部とのコミュニケーションや内部の事務を行う。 非常勤スタッフのうち1名が会計を担当している。
ボランティア (無給)	中核ボランティアは5名（社会人2名、学生3名）。 活動的なAESCの個人会員。 他に十数名のボランティアがいて、会員誌『AESC通信』発送や書き損じはがき収集の補助をしてくれており、自主事業等のイベント実施には頼りになる労働力となっている。

AESCの会員について

個人会員（社会人）は約200名で会費は10,000円/年、個人会員（学生）は約30名で会費は5,000円/年です。

会員には年4回、会員誌『AESC通信』が届けられます。

AESCの総会は年1回6月に開催しており、会員が計画や意思決定に意見を述べることもできます。

現在の会員の属性で多いのは、個人会員の場合は学校教員や民間のワークショップ運営者、関心のある主婦、学生の場合は教育分野での国際協力に関心のある学生となります。

AESCの財源について

自主財源

会費収入は約200万円/年程度です。

寄付はイベント開催時や夏や年末にカンパとして募っており、年間で十数万円です。

AESCは国内での自主事業の1つとして、「AESCワークショップファシリテーター養成講座」を定期的に開催しています。この講座のターゲットは学校教員や民間のワークショップ運営者であり、講座の受講料には初年度の会費が含まれています。

また、海外で支援している教員養成学校に、日本で教職をめざしている学生を短期間派遣するスタディツアーも年2回、理事の1人が教べんをとる大学と提携して実施しています。

その結果、自主事業の収入は、①「AESCワークショップファシリテーター養成講座」が120万円（内訳は、1名あたりの参加費が2万円、年3回開催し、毎回20名程度（年間60名程度）が参加）、②スタディツアーの収入は、210万円（内訳は、航空運賃は個人の実費負担とし、AESCは事前準備や現地での

の宿泊と交流にかかるアレンジ料として1名あたり7万円を受け取り、年間30名程度が参加)です。

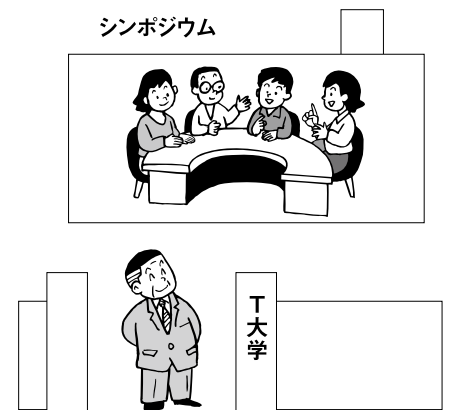
受託事業

現在カンボジアで実施している教員養成支援プロジェクトは2件あり、それぞれODAの中の国際協力NGO向けの委託制度を利用して実施しています。各件の年間予算は約350万円です。

また、国内では、小中学校への開発教育の実施報酬を自治体や学校から受けるものがあり、1回あたり5万円(交通費は実費別)、年間で20ヵ所程度の実施で100万円程度になります。実際に教育現場に赴くのは週末であれば理事、平日であれば事務局長となり、事務局長に業務が集中しています。

その他

設立10周年を来年に控え、一昨年から計画的に年1回国際シンポジウムを開催し、途上国における教育問題を教員養成の重要性と必要性の観点からアピールしようとしています。1回あたりの予算80万円のうちパネリストの渡航費や担当者の人件費を民間財団からの助成金50万円で賄い、残りは寄付金や自主財源から賄っています。理事の所属する大学から会場を無料で提供してもらったり、受託事業の中で支援地の関係者を日本に招へいできる仕組みを利用するなどして、極力費用を抑制しています。



以上のAESCの概要をふまえて、以下の3つの設問に対する対応を考えてみましょう。考えを整理するために、アカウントビリティ計画シートにそって考えてみましょう。

なお、ここでは、あくまでもAESCという仮想NGOの現場を借りて、アカウントビリティの果たし方を考えるトレーニングをすることが目的です。書かれていないAESCの財政状況などについては深く検討する必要はありません。

3-2 設問1:明確ですか。団体内の役割分担とアカウントビリティ

AESCワークショップファシリテーター養成講座は、従来から中核ボランティア5名が、毎回2人体制のチームを編成して対応することになっていました。会場を無償提供されている都合上、1年間分の開催日が決まっており、変更ができません。

ボランティア5名が順番でシフトを組んでいますが、ある社会人ボランティアの長期地方出張と学生ボランティアの交換留学の時期が重なり、来月の開催時の人員の調整が困難となりました。メールでの日程調整を行っていた際に、とあるボランティアが、なぜそもそもこの講座運営が、全面的にボランティア主体となって運営することになっているのかわからないと発言したことをきっかけに、ボランティ

アの中で、自分たちが果たしているAESCの中での役割への疑問や団体スタッフへの不信が持ち上がり
 ました。

この事態への対応にあたり、国内の開発教育事業を担当するスタッフの立場から、どのようなアカウ
 ンタビリティを果たせるか考えてみましょう。

3-3 設問1（解答編）

本ガイドでご紹介したアカウンタビリティのポイントは次の2つです。

- ①アカウンタビリティは、団体の目的とステークホルダーのニーズの両面を意識する。
- ②成果と結果、そのための行動等、6つのポイントとスケジュールで計画的なアカウンタビリティをめざす。

これらをふまえ、開発教育担当スタッフは次のように状況を整理し、対応を考えてみました。

特に問題と感ずる点は何か？	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティアがなぜその業務をしているのかわからない。 ・スタッフが業務に関与していない。 ・ボランティアとスタッフ間での業務への共通認識がなく一体感がない。
---------------	---

考える手順	記入例	説明文
得たい成果は何か？ (目的)	ボランティアがAESCの中でその役割を理解した上で、活動し、共にそのミッション達成に貢献してくれること。	まず、スタッフであるあなたがAESCの活動を支えてくれているボランティアに対するアカウンタビリティにおいて、得たい成果は何かを考えましょう。
成果に必要な結果は何か？ (目標)	ボランティアがAESCの中での役割を言語化できること。 ボランティアとスタッフ間で業務について定期的に相談、確認できる仕組みがあること。	成果を得るために、具体的な結果（なるべく客観的に評価できるもの）は何かを考えましょう。

40Pから続く

考える手順	記入例	説明文
<p>目標達成のための取り組みは何か？ (行動)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ボランティアの業務に対する AESC 内での役割・権限の見直しと明文化を行い、説明する。 ・ 隔週・定時など予め時間を設定してボランティアとスタッフでミーティングを実施し、そこでのコミュニケーションを通して役割・権限の理解を確認する。 ・ ボランティアの中核メンバーとは別途毎月の打ち合わせの時期を設ける。 ・ ボランティアの募集要項を変更する。 ・ ボランティアとスタッフの協議はある月から隔週で開始する。 ・ 1ヵ月後、2ヵ月後にボランティアに改善状況をヒアリングし、必要な調整を行う。 ・ 3ヵ月後にスタッフとボランティアで結果を共有し、理事会に報告する。 	<p>結果を得るために適切な行動を洗い出します。</p>
<p>必要な資源は何か？</p>	<p>ボランティアとの協議（ボランティアが AESC の中で期待していることと団体が期待する役割・権限との合致の有無など） 次回開催日の対応者決定。</p>	<p>人、モノ、カネ、情報、会場等、取り組みに必要なものを事前に列挙します。 必要なものを調達することも実行項目やスケジュールに含めましょう。</p>
<p>想定されるリスク・対策は？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク：ボランティアの役割・権限への納得を得られない。 対策：スタッフが独自に作成するのではなく、ボランティアと協議しながら策定する。 ・ リスク：ミーティングが多忙を理由に開催されなくなる。 対策：定例化し早期に双方のスケジュールに含め、それを前提に業務を行う。 	<p>目的・目標・活動の実現を阻害する要因を列挙し、その対策を検討しておくことは、そのための必要稼動も計画の考慮に入れることができるので有効です。</p>

42Pへ続く

41Pから続く

考える手順	記入例	説明文
よりよい計画のために、見直しの時期とポイントは？	3ヵ月目の評価の際、そもそもなぜこのような問題が起きたのか、その是正策についてよかったところ、改善すべきところをスタッフとボランティアで協議・評価して明文化する。	特にリスクの洗い出しと対策のノウハウは団体の貴重な財産になります。
誰がいつどのようにするのか？ (実施スケジュール)	スケジュール表の作成。 取り組み内容を細かいタスクに分け、担当者と期限を設定する。	担当者不在、期限不明な取り組みは実現が難しいものです。仮の設定でも構わないので、明文化しましょう。



POINT

ご自身の解答をチェックする際には、以下の点を参考にしてください。

- ① シート内の各項目の意味を理解して記入したか（成果と結果の違い等）
- ② 結果は客観的に評価可能な内容で記載されているか
- ③ 結果・成果を得るために整合性のある取り組みとなっているか
- ④ 今回最も考慮したステークホルダーであるボランティアのニーズを考慮した取り組みとなっているか
- ⑤ 目の前の問題の処理という観点だけでなく、今後団体が発展できる内容になっているか

3-4 設問2：ドナーの立場を理解したアカウントビリティの果たし方とは

AESCは、5年前から政府系援助機関の支援期間が3年間の委託制度を受託してきており、現在2期目を迎えています。同事業の主担当者は、受託当時から海外事業を担当する常勤スタッフAさんが務めてきましたが、前年度末の報告を提出した直後にAさんは家庭の事情で退職しました。

Aさんは海外での事業実施においては海外駐在スタッフと連携をとって行ってきましたが、国内での業務、例えば、受託元との打ち合わせや担当部署とのやり取り、契約締結、精算を含む各種報告書の資料作成については実質的に1人で行っていました。事務局長も会計を担当する非常勤スタッフも本受託事業についての全容や契約上団体が負っている責任を把握していなかった中、Aさんの退職から半年後

にAESCのプロジェクトが援助機関側の会計検査の対象案件となり、同機関から、プロジェクトの第1期の精算報告に関する説明を求められました。

しかしながら、Aさんとの引き継ぎ不足であったことから、AESCが管理を担当することとなっていた証憑書類や報告の関連資料が即座に局内で見当たらず会計検査の日時にあわせて情報提供ができませんでした。幸い援助機関側にあった文書を用いた対応でその場はしのぐことができましたが、同機関担当者から嚴重注意を受けると同時に、現在の協力期間中に同様な事態が生じないための予防策を1ヵ月以内に提出することが求められました。

また、このことは、風評で会員や他のNGOや民間助成団体にまで知られることになってしまい、同援助機関の来年度以降の書類選考が厳しくなるのではないかと危惧する団体もあるほどです。

本事態に対し、事務局を預かる事務局長の立場から、今後どのようなアカウンタビリティを果たすべきか考えてみましょう。このような事態が生じたという事実を受けた即座の対応だけでなく、今後同様な事態を避けるための予防策も含め、両方の観点から考えてみましょう。

3-5 設問2 (解答編)

事務局長は、今回の問題への対応において、最も重要なステークホルダーは、政府系援助機関としてアカウンタビリティの果たし方を考えています。

特に問題と感じる点は何か？	<ul style="list-style-type: none"> ・ 嚴重注意を受け、始末書の提出を求められた。 ・ 担当者が引き継ぎなくして退職している。 ・ 実質1名で大口ドナーの対応をしている。 ・ 証憑書類の管理手順などが明文化されていない。 ・ 政府系援助機関からの資金を得たプロジェクトを発足させることは、会計検査の対象になりうるということの認識が甘かった。
---------------	--

考える手順	記入例
得たい成果は何か？ (目的)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受託契約を履行できる団体として信用回復すること。 ・ 同制度を継続して利用すること。 ・ 同様の問題が起こらない体制をつくること。
成果に必要な結果は何か？ (目標)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 適切な精算報告プロセスの文書化、公開、運用を行うこと。 ・ 上記取り組み計画と結果を援助機関、会員、周辺団体に理解してもらうこと。

44Pへ続く

43Pから続く

考える手順	記入例
目標達成のための取り組みは何か？ (行動)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 援助機関へのお詫びと改善計画と結果報告を実施する。 ・ 会計担当への特命事項としてのルール案作成。 ・ 適切な精算報告プロセスを文書化し、その適正さを外部機関に評価してもらう。 ・ 精算報告プロセスと外部評価結果をウェブ上で公開する。 ・ 精算報告プロセスの運用と、その適正さを内部評価する。 ・ スタッフの異動・退職時の引き継ぎ手順のルール化。 ・ 上記の実現に必要なスタッフへの研修。 ・ 上記の実現に必要な理事会の決裁。
必要な資源は何か？	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部専門機関への協力依頼、必要費用。 ・ 精算報告プロセス（含：内部監査制度）策定のための担当者、内部打ち合わせ（例：2時間×5回）。 ・ スタッフへの研修（会場・講師・テキスト）。 ・ 報告用の会員誌ページとウェブページ。
想定されるリスク・対策は？	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク：援助機関の理解が得られない（得られたという実感がない）。 対策：援助機関への報告は数回行い、不足分をヒアリングし、次回以降で改める。それら不足内容の確認とその是正結果を全て文書化し、最終報告までには是正項目がないことをお互いに確認する。 ・ リスク：よくない風評が広がってしまう。 対策：NGO運営の研修などで、積極的に失敗・改善例を公開していくことで、理解を求める。
よりよい計画のために、見直しの時期とポイントは？	<ul style="list-style-type: none"> ・ 初期：同様にルールが曖昧で属人的な運用がないかを洗い出す。緊急度と重要度をふまえ、並行して改善策を行うか、本件完了後に行うかを理事会と協議・判断する。 ・ 2期終了時に最低限必要な報告に加え、より価値のある報告とはどのようなものかを検討し、3期で実現する。
誰がいつどのようにするのか？ (実施スケジュール)	<ul style="list-style-type: none"> ・ スケジュール表の作成。 ・ 取り組み内容を細かいタスクに分け、担当者と期限を設定する。

アカウントビリティを果たせる団体体制をつくる、という視点で、日々業務やマネジメントを見直すことは有効です。

例えば、今回の問題では、スタッフが業務上の引き継ぎをしないまま退職してしまう、事務局長や理事会が受託事業について全体像を把握していないという事態は、業務のあり方やマネジメントの問題です。少ない人数で運営しているからこそ、効率性や人員が欠けたときに備えて業務ごとのマニュアルを整備し、毎週や毎月といった適度なタイミングで、複数人が内容を理解・チェックしているのが望ましいでしょう。

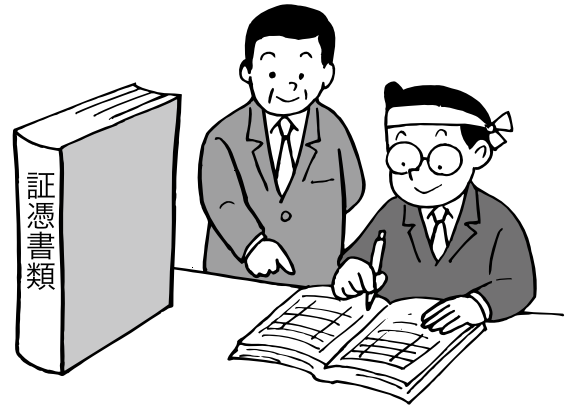
特に、会計面でのアカウンタビリティは、計算上のことのみでなく、証憑書類の管理に関する責任を契約書などで負うことがあり、この責任を団体として果たすことは非常に重要です。それが実現できる仕組みづくりもまた重要になります。

現状の問題を正しく把握し、今後の見通しを明らかにし、実行することで、信頼の失墜を免れることができます。

また、緊急事態の発生自体は決して好ましいことではありませんが、適切な対応は団体が信頼されるために必要なことです。

なお、風評被害を防止するという意味では、本件とは直接関係がなくても、団体が利用しうる助成金制度を持つ他の重要なステークホルダーである民間財団や大学等にも、質問される前に自ら説明をしに行く姿勢があってもよいでしょう。

信頼性の確保!



POINT

ご自身の解答をチェックする際には、以下の点を参考にしてください。

- ① 複数のステークホルダーを認識し、その中で最も重要なステークホルダーのニーズを意識したアカウンタビリティとなっているか（例：行政機関）。
- ② 現時点で直接影響がないステークホルダーも認識したアカウンタビリティとなっているか（例：助成金事業のドナー）。
- ③ 事態が生じた事後の対応と、将来的に同様な事態を未然に防ぐための予防策は考えられているか。

ステークホルダーに伝わるメッセージの発信とは

限られたリソースで活動するNGOにとって、全てのステークホルダーのニーズに応えることは難しいものです。

しかし、そのNGOにとって重要なステークホルダーには必ずメッセージが届くようにすることはアカウンタビリティの観点から大切です。そのような重要なステークホルダーに伝わることを重視した取り組みをご紹介します。

活動のヒント① (きほん編)

7ステップ

「活動」ってよく聞けど、どんな風にやればいいんだらう? と思ったことばりませんか? これから紹介する内容は、活動を始めるにあたって(もしくは活動している)人々の立場となるものです。そのなかで「7ステップ」、活動の準備を7つの段階(ステップ)であらわしたものです。

ステップ0 いろいろな活動や勉強会に参加してみよう!

ステップ1 自分がとりみたい問題を決めよう!

ステップ2 その問題についてリサーチしてみよう(情報の調べかた)!

ステップ3 仲間をさがそう!

ステップ4 とことん話し合おう!

ステップ5 目標を決め、計画を立てよう!

ステップ6 行動しよう!一歩して振り返ろう!

ステップ7 進んだことを定めない!

ステップ0 いろいろな活動や勉強会に参加してみよう!

まず、世界のこと、国際協力のことを知るために、そして活動ってどんなことをするのかというのが長期的にイメージできるように、いろいろな活動や勉強会に参加してみよう!

たとえば-

- 住んでいる地域のボランティアセンターの勉強会に参加してみる
- 文化祭、大学の学園祭でのボランティアに参加してみる
- FTCJ主催のイベント(※3)に参加してみる
- 近頃のFTCJ 関連活動を発見させてもらう(近頃の友達はホームページでチェック!)
- <http://www.ftcj.com/kidscan/membermap.html>
- FTCJホームページの「イベント情報」をチェック!
- <http://www.ftcj.com/index.html>

見かけないことがあったら、FTCJ事務局(→P.42)に聞いてみよう。

ステップ1 自分がとりみたい問題を決めよう!

最初のステップは大切。スタートはレースの世界でも重要な瞬間です。みなさんはまず、「何かしたい!」と思う問題を見つけることです。住んでいる地域や学校、社会などの「おかしい!」「なんでも!」と思うことはありませんか? ニュースや新聞を見て日本や世界のことで「これはおかしい!」「なんでも!」と思うことはありませんか? 大切なことは興味を持つことです。自分がやりたいと思うことではない、興味させませんよ。

～今ある問題って?～

あなたがどう感じたとき...	とりみたい問題は
私たちは食べるほど食べ物があふれているのに、世界では飢饉で死んでいく子どもたちがいるのはなぜ?	世界の飢え 食糧問題
私と変わらない年の子どもたちがなぜ働かなければならないの? 児童労働って何?一日14時間も働かされるなんてひどい!なんともかた!	はたらく子どもたち 児童労働問題
同じ人間なのに、なぜ戦争しなくてはならないの?戦争によって何の得もない人や、子どもたちがたくさん巻き込まれている。世界を平和にしたい!	戦争(紛争)問題
同じ日本に住んでいるのに、ホームレスがいるのはなぜ? 世界でも誰かより一歩先のお金で生活している人がいるって本当?	貧困問題

ポイント

- ▼自分がやっていることは誰をもっと活動しよう!
- ▼「これを愛したい!」と思ったら、徹底的にとりこもう!

特定非営利活動法人 フリー・ザ・チルドレン・ジャパン (FTCJ) は、子どもが国際協力に主体的に取り組むことをめざす団体で、最も重要なステークホルダーは子どもです。よって、子ども向けのパンフレットには必ずルビ(読み方)を併記すると同時に、内容も子どもが理解しやすいように注意して用語の使い方などに留意しつつ編集しています。



また、障害分野NGO連絡会(JANNET)の活動に参加している方々の中には、自らが障害を持つメンバーもいます。よって、報告書の作成にあたり、視覚障害者向けに、ページごとにスピーチオ* 使用により音声読み取りの装置を設定し、その存在を示す切り込みを入れ、彼ら彼女らに内容がわかるようにしています。そして、スピーチオでなく、PCのスクリーン読み取りソフトを使う方向けには、テキストデータで提供

するなど、主要ステークホルダーの状況にあわせた対応もしています。

*スピーチオ：高齢者や視覚障害者に向けて開発されたSPコード専用読み取り装置で、紙に印刷されているSPコードを読み取ることで、記録されている情報を音声で聞くことができる。

このような取り組み以外にも、海外協力の現場におけるステークホルダーに対するアカウンタビリティとしては、その国の言葉で説明文を作成したり、現地語や現地の習慣をふまえた形式での会合を開催したりすることが考えられます。どうすればステークホルダーに伝わるのか、常に柔軟にステークホルダーごとに考えることが重要です。

3-6 設問3：社会に対する情報発信とアカウントビリティを考える

AESCは来年設立から10周年を迎えます。代表以下、スタッフ、ボランティアは一丸となって昨年
から関連する取り組みを進めています。

AESCが近年実施している国内の教育現場における受託事業やシンポジウムの開催等の実績は事務
所の所在地である自治体の教育機関や地域の住民に高く評価されています。

その結果、ある教育機関の推薦を受けて、自治体の表彰制度へ応募したところ、功労賞として賞状と
賞金50万円を受賞しました。

この賞金の使途について、事務局としては、AESCの理念をより広い層に伝えていくことを可能にす
る手段の1つであるウェブサイトの更新に使いたいという点について合意しています。また社会に対し
て、アカウントビリティを果たしていく機会にもしたいと考えています。

同時に事務局では、インターネットは誰でも安価に情報発信ができる一方、その特性を狙ってさまざ
まな詐欺が横行しているという点について、問題意識を持っています。最近とある有名NGOへの寄付
と勘違いさせるウェブサイトを作成してクレジットカード番号を入力させ、悪用するケースが発覚した
という報道もありました。団体の信用性を損なわないように体制を整えることも必要と感じています。

詳細な検討のために、インターンに依頼し、団体の透明性の確保や説明責任を果たしていると思われ
る他の団体のウェブサイト上の取り組みを次のとおり調査してもらいました。

事務局会議で議論した結果、事務局としては、より多くの方に安心して寄付をしていただける環境整備
の緊急性があるとの判断から、取り組みの優先順位を次のとおりとし、理事会に提案することになりました。

他の団体のウェブサイト上の取り組み	AESC事務局として 取り組む優先順位
何をしている団体かがわかる（団体の理念や使命、取り組み方）。	2見直し
団体の活動がわかる（海外、国内あるいは、活動種類別に）。	2見直し
活動地の状況がわかる。	2見直し
事業報告、会計報告を掲載している。	1新規
活動への参加の仕方がわかる。	2見直し
寄付した資金の使われ方がわかる。	1新規
期限付きキャンペーン実施後の報告ができている。	1新規
団体のプライバシーポリシーが明確にされている。	1新規

48Pへ続く

47Pから続く

他の団体のウェブサイト上の取り組み	AESC事務局として 取り組む優先順位
団体の正式名称、所在地、連絡先、理事員名が公開されている。	2見直し
ユニバーサルデザインに基づく、全ての人に読みやすい文字の大きさや画面構成。	3長期的取り組み
団体図が載っている。	2見直し
問い合わせ先情報がある。問い合わせ手順が分かりやすい。	3長期的取り組み
HP全体の更新頻度が高い。	1新規
参加しているキャンペーンや加盟している団体がわかる。	3長期的取り組み
外部に報道された実績が載っている。	3長期的取り組み
英語、あるいは活動地の言語での情報提供。	3長期的取り組み

多くの団体がウェブサイトを通じて団体の活動状況を知らせたり、参加や支援を呼びかける媒体として活用しています。そして、その公開性という特徴から、団体としての社会に対しての説明責任や団体の透明性を表す媒体としての活用にも取り組んでいます。

他方、課題としては、サイトの構築費用、更新頻度を高めるためのマンパワー・資金不足や、現地事情の報告にかかるプロジェクト関係者への業務負担増、といったことがあります。対応策としては、スタッフの日常業務への落としこみや、掲載情報を整理することでの定型化、ウェブサイトに関する専用ボランティアの確保といったことが検討されています。

なお、この設問に対しては、ケースを参考にあなたの団体としての取り組みを独自に検討してみてください。

あなたはご自身の団体のウェブサイトを利用して、どのようなアカウントビリティを行いますか。巻末のアカウントビリティ計画シートをコピーして記入してください。



POINT

ご自身の解答をチェックする際には、以下の点を参考にしてください。

- ① 団体の目的だけでなく、ステークホルダーのニーズも意識した計画になっている。
- ② 成果と結果、そのための行動等に整合性がある。

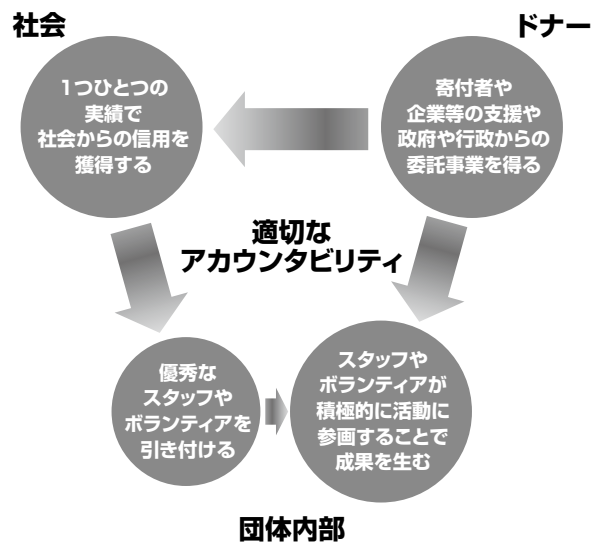
これまで団体のメリットとステークホルダーのニーズを意識して、計画的に行うアカウンタビリティのメリットとその具体的な方法について、さまざまな方法で説明をしてきました。

アカウンタビリティは外圧を受けたり、何らかの問題が発生してから行うのではなく、団体が何らかの目的達成のために日常的に行うことが可能である、ということをご理解いただけたでしょうか。

みなさんが適切にアカウンタビリティに取り組むことで、スタッフやボランティアは生き生きと活動し、多くの成果をもたらしてくれるかもしれません。

そのような団体には、多くの寄付者や企業からの支援が得られるでしょう。また、1つひとつの実績が社会からの信用獲得へとつながり、団体に優秀な人材を引き付けるサイクルを生むことが期待できます。

本ガイドブックがみなさんの団体の発展の一助となれば幸いです。



アカウントビリティについて考えたり、取り組みをしていく際に参考にしているだけの情報源の一部としてご利用ください。

【ガイド内で紹介している取り組み】

(特活) 国際協力NGOセンター

「アカウントビリティ・セルフチェック 2008」(付録①)

URL <http://www.janic.org/more/accountability/accountability2008/>

東京商工会議所

「中小企業経営者のための社会的責任(CSR)対応チェックシート」(付録②)

URL <http://www.tokyo-cci.or.jp/chusho/csr/index.html>

外務省主催 NGOのアカウントビリティ能力強化セミナー

2006年度以降に実施された同セミナーの報告書には、アカウントビリティに関する議論や実践に役立つ情報等が提供されています。

URL http://www.mofa.go.jp/MOFAJ/gaiko/oda/shimin/oda_ngo/shien/accountability_18/index.html

【社会的責任向上に関するもの】

(特活) 日本NPOセンター

NPOが提供するサービスの受益者からNPOの活動を支援する支援者、ひいては社会全体から信頼されるための条件について、各地のNPO支援センターの責任者によって構成された「民間NPO支援センター・将来を展望する会」にて議論した内容をもとに、「『知っておきたいNPOのこと』－信頼されるNPOの7つの条件－」を紹介しています。

URL <http://www.jnpoc.ne.jp/topics/shinrainpo7.pdf>

日本規格協会 ISO/SR国内委員会

2010年度に発効予定の団体の社会的責任に関する国際規格ISO 26000に関する情報が掲載されています。

URL http://www.jsa.or.jp/stdz/sr/sr04_kanren.asp

社会的責任向上のためのNPO/NGOネットワーク(略称:N/Nネット)

NPO/NGOの連携を通じて、民間非営利セクターの定着と社会的な位置づけの向上をめざすとともに、あらゆる団体が社会的責任を果たし、住みよい社会を創造することを目的に行われている学習会や普及啓発、民間非営利セクターからの提言活動などの情報が掲載されています。

URL <http://ameblo.jp/sr-nn/page-3.html>

【NPO運営・活動に関するもの】

NPO法人 シーズ：市民活動を支える制度をつくる会

シーズ：市民活動を支える制度をつくる会では、NPO向けの会計監査や労務管理などに関する学習会を実施しています。

URL <http://www.npoweb.jp/modules/eguide/>

(特活) 日本ボランティアコーディネーター協会

多様な分野で活動するボランティアコーディネーターのネットワークを築き、その専門性の向上と社会的認知を進めるため、ボランティアとの接し方や共に活動していく際に参考となる各種講座開催や講師派遣をしています。

URL <http://www.jvca2001.org/modules/pico/info/index.html>

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会

ボランティア活動の保険に関する情報が提供されています。

URL <http://www.tcsww.tvac.or.jp/info/insurance.html>

(特活) パブリックリソースセンター

NPOへのマネジメント支援やNPOと企業の協働によるCSRに関する情報を提供しています。

URL <http://www.public.or.jp/products/csr.html>

(特活) アーユス編

『国際協力プロジェクト評価』 国際開発ジャーナル社 2003年

国際協力NGOのさまざまなプロジェクトの評価方法について解説しています。

【会計に関するもの】

(特活) NPO会計税務専門家ネットワーク

NPO会計税務専門家ネットワークは、NPOを支援しようとする全国の会計税務の専門家のネットワークです。同ネットワークが運営する【NPO会計税務サポートサイト】はNPOの会計税務をサポートするサイトとして、NPOの会計税務に関するさまざまな情報やツールを提供します。

URL <http://www.npoatpro.org/potal/modules/tinyd0/index.php?id=12>

(特活) NPO事業サポートセンター

NPO法人の設立や、法人設立後の各種手続き、会計など、NPO法人に関するさまざまな相談を受け付けています。

URL http://www.npo-support.jp/npo_support/ns100.php

(特活) 日本NPOセンター・(特活) まちづくり情報センターかながわ 編集・発行

『知っておきたい NPOのこと2【資金編】－5つの資金ガイダンス－ NPO基礎知識Q&A【資金編】』2006年

NPOの資金に関する考え方やNPOの資金の種類やそれぞれの特徴などを紹介しています。

【海外のアカウントビリティに関するもの】

I NGO Accountability Charter (国際NGOアカウントビリティ憲章)

2006年に15の国際NGOが活動や団体運営における共通的な原則、政策と実施を明確化することを通じた透明性とアカウントビリティの向上、ステークホルダーおよび国際NGO間での意見交換を促進することを通じた活動内容の向上と効果の向上をめざすことを示した憲章。

URL <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/>

One World Trust: A Database of civil society self-regulatory initiatives

英国NGOのOne World TrustはCSOの活動向上をめざして、世界各地の各団体が行っているアカウントビリティや正当性に関連したイニシアチブを1つのデータベースに集め、分析研究を行っています。現在300強のイニシアチブが掲載されています。

URL <http://www.oneworldtrust.org/csoproject/>

アカウントビリティ計画シート

得たい成果は何か?(目的)	必要な資源は何か?
成果に必要な結果は何か?(目標)	想定されるリスク・対策は?
目標達成のための取り組みは何か?(行動)	よりよい計画のために、見直しの時期とポイントは?

No	タスク	担当	スケジュール
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

協力団体

(特活) 名古屋NGOセンター <http://www.nangoc.org/>

(特活) 関西NGO協議会 <http://park15.wakwak.com/~knc/>

事前調査協力団体（地域別）

(特活) アフリカ日本協議会/AJF <http://www.ajf.gr.jp/>

(特活) 環境修復保全機構/ERECON <http://www.erecon.jp/>

(特活) 国際ボランティアセンター山形/IVY <http://www.ivyivy.org/>

(社) シャンティ国際ボランティア会/SVA <http://www.sva.or.jp/>

障害分野NGO連絡会/JANNET <http://www.normanet.ne.jp/~jannet/>

(特活) 地球市民ACTかながわ/TPAK <http://www.tpak.org/>

(認定NPO) アジア日本相互交流センター/ICAN <http://www.ican.or.jp/>

イカオ・アコ <http://www.ikawako.com/>

(特活) チェルノブイリ救援・中部 <http://www.simplize.com/ukraine/>

(特活) 地域国際活動研究センター/CDIC <http://www.cdic.jp/outline.html>

(特活) ホープ・インターナショナル開発機構 <http://www.hope.or.jp/>

ニカラグアの会 <http://www.aichinet.ne.jp/~nicaragu/>

(特活) アクセスー共生社会をめざす地球市民の会ー <http://www.page.sannet.ne.jp/acce/>

(特活) インドマイトリの会 <http://www.h2.dion.ne.jp/~maitri/>

(特活) 国際交流の会とよなか/TIFA <http://homepage1.nifty.com/tifa/>

(特活) SEEDS Asia <http://www.seedsasia.org/>

(財) PHD協会 <http://www.kisweb.ne.jp/phd/>

日本国際飢餓対策機構/JIFH <http://www.jifh.org/>

事例提供団体

(特活) ラオスのこども <http://homepage2.nifty.com/aspbtokyo/>

(特活) フリー・ザ・チルドレン・ジャパン/FTCJ <http://www.ftcj.com/>



Memo

A series of horizontal dotted lines for writing a memo.

発行： 2010年1月
発行人： 外務省国際協力局民間援助連携室
企画・監修： 特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター（JANIC）
〒169-0051 東京都新宿区西早稲田2-3-18 アバコビル5F
TEL：03-5292-2911
Email: global-citizen@janic.org
<http://www.janic.org>
企画・制作： 有限会社エデュテイメントプラネット
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-33-1 熊沢ビル2F
TEL：03-6431-0541
Email: info@edtm-planet.co.jp
<http://edtm-planet.co.jp>