

平成 27 (2015) 年度

NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2016年3月10日
氏名	伊藤衆子
所属団体(正式名称)	特定非営利活動法人国際協力 NGO センター (JANIC)
受入機関名 (所在国)	Bond (イギリス)
研修期間	2016年2月1日～2016年3月5日
研修テーマ	ネットワーク NGO の役割と運営～イギリスの事例から学ぶ

<目次>

1. 導入	2
2. Bond からの学び	3
3. 考察・提言	6
4. 団体としての今後の取り組み方針	8
5. その他	9

1. 導入（研修にあたっての問題意識、課題における仮説、検証の方法など）

(1) 問題意識

国際協力に取り組む NGO を中心とした組織のネットワーク団体である JANIC は、日本の NGO が①社会を構成するセクターの一つとして広く日本社会に認知・支持されること、②地球規模の問題解決に貢献していることを目指している（JANIC ビジョン 2012）。

これまで JANIC は、NGO の組織強化、政策提言、NGO 間および NGO と政府・企業等の他セクターとの連携を推進し、個々の NGO ではなし得ない成果を上げてきた。一方、国際協力に関わるアクターが多様化し、NGO が抱える課題も変化する中で、ビジョン達成のためには新たな方針と事業計画が必要になる。同時に、設立 28 年を経た JANIC 自身も組織面、事業面、財務面での課題に取り組む必要がある。

(2) 研修のねらい

先進的な取り組みのあるイギリスのネットワーク NGO である Bond から下記についての経験、事例を学び、今後の JANIC の活動戦略や計画策定に反映するとともに、他のネットワーク NGO や JANIC 会員団体に情報を共有することで、日本 NGO の組織力強化を促進する一助とする。

- ・ NGO が社会に認知・支持され、その活動が地球規模の問題解決に貢献するために、ネットワーク NGO がどのような役割を果たしているか
- ・ ネットワーク NGO の果たす役割がどのように変化しているか
- ・ ネットワーク NGO 自身の組織力向上のためにはどのような運営手法が適切か

(3) 仮説

イギリスではチャリティの発展と市民社会の成長の歴史、積極的な ODA 政策が NGO の活発な活動を支えているという背景があるものの、ネットワーク NGO としての役割や組織強化の取り組みに大きな相違はない。その中で近年会員団体数と職員数を増やし、多様な 450 団体をネットワークする Bond では、JANIC や他のネットワーク NGO が直面している課題を乗り越えてきた経験があると考える。

- ・ ネットワーク NGO としての存在価値について、および価値を高める議論が行われている。
- ・ ネットワーク NGO として、多様な会員団体、ステークホルダーの意見を取りまとめる仕組みがある。
- ・ ネットワーク NGO として、リーダーシップを発揮して政策提言やマーケティングを行っている。
- ・ 会員団体の能力向上について戦略的に取り組みを行い、NGO への社会的信頼向上を図っている。
- ・ 組織目標達成に向けた組織体制、業務実施体制が合理的・効率的に行われている。

特に下記について、日本のネットワーク NGO を Bond との差異がある場合、日本でも取り組みを検討する好事例の参考となるものとする。

- ・ 組織面：中長期計画立案・実施、会議運営、その他（法務、人事・労務、システム等）
- ・ 事業面：ターゲット設定、会員団体サービス、他団体・セクター連携、その他
- ・ 財務面：財務戦略、ファンドレイズ体制

(4) 検証方法

Bond に 1 ヶ月滞在し、職員からのヒアリング、関係資料の収集、業務や会議、イベントの視察を行うとともに、組織文化を体感する。

- ・ 事務局長、ディレクター、チーム長、スタッフへのヒアリング
- ・ 事業企画書、事業スケジュール、成果文書の入手
- ・ 各種会議参加
- ・ 業務の様子視察
- ・ Bond 会議参加

2. Bond からの学び (研修テーマについて明らかになったこと、立証)

(1) ネットワーク NGO の役割

・ハブ

Bond は、Bond を通して会員団体がお互いにつながり且つ外部とつながる「ハブ」となることがネットワーク団体の役割であると再定義し、その役割を果たすことを内外に周知し、そのためのシステム化（「Bond グループ」、会員サイト「My Bond」の拡充）を進めている。同時に、NGO の課題についての各種調査を行い、理想の状態とのギャップを埋めるための事業を行うことを戦略の起点にしている。

・顧客

Bond の「顧客」は第一に Bond 会員団体であり、第二に会員をサポートする団体・企業であるとし、市民個人については、ファンドレイズや広報の対象とは考えていない。個人を対象にするのは、Bond 会員団体に対する批判から会員を守る時だけである。NGO は資金を使いすぎる、国内に問題があるのになぜ海外を支援するのかという声に対して、会員団体を代表して国際協力の必要性を説明する時のみ、個人を対象にコミュニケーションを行う。

・会員団体の能力向上の取り組み

「Bond グループ」（詳細下記）で相互の学びの機会を提供している他、特に中小規模の NGO の利用を想定して、ウェブサイト上で使えるツールおよび情報の提供を行っている¹。

-Health Check（組織診断ツール）：11 の柱となる項目に 5 つの基準が設定されており、組織の強みと弱みを確認できる。

-Impact Builder（プロジェクト評価ツール）：プロジェクトの効果を測るための指標やツールを入手できる。

-Evidence Principle（エビデンスの質を確認するチェック表）：5 原則に沿って、調査や評価時のエビデンスの質を確認できる。

このような診断や確認ツールにアクセスしやすくすることで、各 NGO が自組織の弱点を把握し、その改善のためのトレーニングの機会に参加する意欲を持つように研修情報を提供している。Bond は、リーダーシップやプロジェクトマネジメント、評価・モニタリング、助成申請方法等について年間 40 の研修を行っている。

また、NGO の情報開示、アカウンタビリティ向上の取り組みにも力を入れ、NGO に対する情報開示の支援、情報提供を行っている。

・アドボカシー

イギリス政府や EU 政府に対して ODA 政策やシリア難民保護について政府に提言活動を行ったり、会議を共催するなどの活動を行う他、NGO 活動の資金提供を行う政府や財団等のドナーの方針についての提言も強化している。活動成果の評価においての長期的視点を持つ必要性や目標を達成できない場合でもそのことから学び改善する姿勢を評価することで、持続可能な質の高い事業が実施できることについて、調査・研究結果をもとに建設的な方法での提案を行っている。

¹ <https://www.bond.org.uk/effectiveness>

(2) ネットワーク NGO の役割の変化

Bond は、会員団体数が横ばい・微減する中でその役割の見直しと事務局体制の変更を 5 年前から行ってきた。会員団体が何かを学びに来て帰っていく「メンバーシップ団体」から、Bond を通して会員同士がつながるとともに Bond を通して他セクター同士が知り合う「ネットワークする団体」へと方針と戦略をシフトさせることで、入会団体数が急増している。Bond の方針と戦略のシフトの特徴的なものは下記 3 点である。

1) コミュニケーション部門への投資

「Bond が何をしているかを広報すること」から、「会員団体が何をしているかの対話を広報すること」に戦略をシフトし、人員の採用も合わせて、ウェブサイトリニューアル、データベース増強、そして会員同士がつながるウェブシステム「My Bond」を立ち上げている。

会員団体が自主的に情報交換や提言活動を行う Bond グループが約 50 存在し、会員用ウェブサイト「My Bond」では、そのグループ内・グループ間の様々な情報共有ができるようになっている。

2) イノベーション部門の新設

Bond では、国際関係や国際協力環境の変化を把握し、北側の NGO のあり方や役割の変化、「開発」への考え方の変化等に対応できるように「Innovation and Foresight」チームを新設した。内部の問題、現在の問題ばかりを考えるのではなく、変化に適切に対応していく必要性を多くの会員団体が認識していることから、このチームではケーススタディを行い、未来に向けた新しいビジネスモデルの必要性を考察し、NGO セクター内外での議論を喚起する役目を担っている。

3) Bond 会議の拡大化

本研修で 2 月 29 日から 2 日間開催された「Bond Annual Conference」（以下、Bond 会議）に参加することができた。これは、以前は年次会員総会に合わせて行っていた講演会などの小規模イベントを別企画にしたもので、4 回目の開催となる。国際協力や NGO に関する旬のテーマを扱う 30 以上のセッションやワークショップが行われ、会員団体も会員以外も有料で参加する（会員約 50000 円、非会員約 90000 円）。参加者人数は初回の 230 人から今年は 900 人となり、展示ブース出展は 40 団体・企業、会議協賛は 13 社となり、事業収入の柱の一つとなっている。

会議では、「NGO は将来どう生き残るか?」「国境を越えた資金調達」「ドナーはインパクトに助成する」「NGO と企業のリーダーシップの推移」「中国が国際協力に与える影響」などのセッションと SDGs や世界人道サミットなどのシンポジウムが開催され、NGO 関係者の関心が高いテーマまたは今後考える必要のあるテーマを扱っている。

この会議開催によって、上記の会員間・会員と外部とのコミュニケーションの場とするとともに、イノベーション部門の議論の場ともなり、参加者の高い評価を得るとともに、Bond のブランド広報にも繋げて成功している。

(3) ネットワーク NGO のマネジメント

イギリスでは労働時間が厳しく規制されており、プライベートの時間を大切にす文化があるため、日本よりも短い労働時間で成果を出しながら規模を拡大している Bond のマネジメントは日本でも参考になるものである。

1) シニア層採用への投資と専門家採用

Bond には「アドボカシー・キャンペーン」「効果・学習」「会員・コミュニケーション」「財務・管理」の 4 チームがある。事務局長の下に各チームの Director 4 人を 2 年前に新設し、その下にサブチームの Head をおくとという組織構造の変更を行った。各職員もマネージャーやアドバイザーという

肩書きがあり、ある程度の裁量権をもって仕事をしている。ほぼ全ての業務でその専門性のある職員が採用されている。

2) 資金調達

財務については財務 Director を中心に全 Director が責任を持ち、また各部署の Head やマネージャーも各事業において資金調達の責任を持っている。助成金獲得のためのファンドレイザーも 1 名採用している。

ネットワーク NGO は途上国の現場を持っていないことから活動に理解を得られにくいと日本では考えがちだが、ネットワークとしての価値を評価する政府、助成財団からの助成金は受けやすく、また会費収入や研修・会議参加費による自主財源も増加している。

3) Bond グループ (会員団体によるワーキンググループ)

Bond グループは会員団体がテーマ別に議論・活動・学習する場で、現在約 50 のグループが存在し、今年中に 60 になる見込みとのことである。多くが会員による自主運営で行われており、テーマごとに所属人数や職種・階層は様々である。半数以上がアドボカシーに関するグループ、その他はプロジェクト実施や事務局業務に関する勉強会系のものである。

特に政策提言分野では、グループから政府に提言書が出され、提言内容が政策に反映される実績が複数出ている。Bond の戦略に合致したグループには職員が運営を担うなど、会員団体と事務局とのコミュニケーションの場ともなり、ネットワークとしての活動成果を生んでいる。

4) マーケティング

Bond が目指すもの、戦略のシフトを分かりやすく伝え、新しい Bond の価値を表現するためにブランディングにも力を入れている。Bond からの発行物はマーケティング担当部署が全てチェックしてトーン・マナーを揃えることで発信メッセージの統一性と質を保つことに努め、団体ロゴの刷新を Bond 会議開催に合わせて発表する工夫をしている。

またメディア対応の専門家を採用し、Bond 会員団体のメディア対応能力を高めるとともに自らがメディアに露出して知名度を上げることで、「何かいいことをしている団体」という認識しかもたれていなかった組織から、参加することで成長して変化を起こすことが期待できる組織として、新規会員団体数を増やしている。

5) 人事・その他

Bond は人事専門の部署はなく改善が必要だということだが、採用にあたっての人物および業務仕様書が明示されるため、的確な採用ができています。また、年俸制、フレックスタイム制のため、労働時間管理のコストが縮小できています。

その他、業務に関する書類データは全てクラウド化しており、ペーパーレス化も進んでいる。様々な国籍、人種、その他マイノリティ採用も行っているため、細かい規則はつくらず自由な雰囲気がある。業務に関する書類は詳細まで記載されており、理解しやすいようになっている。

上司・部下、チーム内、チーム間のミーティングが頻繁に行われており、会話によるコミュニケーションの機会が多い。チーム会議および上司・部下間のミーティングにおいて、業務の優先順位について話し合わせ、順位の低いものについてはやらないという決断をすることで、残業が続くということがないようにしている。

3. 考察・提言

3-1 結論

(1) ネットワーク NGO の役割とリーダーシップ

国際協力や NGO を取り巻く環境が変化し、会員団体やその他アクターの多様化によって、ネットワーク NGO の役割も変化していくことを認識すること、そしてネットワーク NGO 内外の関係者も多様化する中で、ネットワーク NGO の役割を議論し、その共通認識を関係者で醸成することは、役割を果たす活動の戦略策定の基盤となるため重要であると考えます。

Bond を通して会員団体がつながり、会員団体が外部とつながるハブの役目を果たすこと、そのことによって会員団体の活動や業務にインパクトが生まれ、より大きなキャンペーンが実施できるなどの社会変革を目指していること、こうした集合体としての組織の役割を果たすことに一番の価値を見出していることが、Bond の発行物やウェブサイトにも明示されており、Bond 職員がしっかりと説明できる。

また、変化が必要な役割への投資を行っていることから、Bond が「ネットワークは何のためにあるのか」「会員団体のためにどのようなアプローチをとるか」について、自分たちの最良の役割を議論していることが分かる。例えば中長期計画策定の際などに、国際動向も含めて役割の議論をすることで、新たな戦略策定やそのための投資につながると考える。

そして「会員団体の組織変革や活動改善のための貢献・支援は行うが、評価をしたり要求したり動揺させるようなことはしない。ヘルパーであってアクターではない」という役割の認識は、どの国のネットワーク NGO も共通して必要である。

ネットワーク NGO がその役割を果たすにあたって、時には強いリーダーシップを発揮して、議論の場作りやそのシステム化を行っていく必要がある。そのことによって、個別の会員団体やステークホルダーの状況を把握し、会員団体による提言活動をサポートし、内部・外部環境の変化についても理解や行動を促すことができることが Bond の事例から分かる。

ドナーポリシー等についての提言活動などはネットワーク NGO の重要な役割であり、日本でも行われているため、ネットワーク NGO の国際的連携によってより効果的に役割を果たすことができると考える。

(2) 会員団体の能力向上

会員団体の能力向上の取り組みにおいて Bond は「学習」を促している。ここでいう「学習」とは、単にノウハウを学ぶということではなく、目的を効果的に達成するために能力を高めることを意味している。特に、質の高い効果的な活動を行うためには、活動の評価とモニタリングの実施が必要であると考え、その注目すべき結果を見過ごすことなくプログラムの変化につなげることができるように Bond の事業を企画し始めている。学習し、自分達の持つ情報を更新し、それを活動に反映するサイクルを Bond は目指しており、NGO 職員が学習することに時間を割くよう奨励することの大切さをリーダーに伝えていくことも重要だと考えている。

この点も、日本のネットワーク NGO が研修や学習機会を NGO に提供したり、研修提供機関と連携する際に参考にしたい視点である。

NGO 情報開示の取り組みについては、アカウンタビリティが果たされ、厳しい指摘があった場合でもそれが活動の質の改善につながり、ひいては NGO 自身の組織力や事業実施能力が高まり、透明性を高めることで NGO の信頼性向上につながるという認識を日本でも更に広げていく必要があると考える。

(3) ネットワーク NGO 自身の組織力強化

組織目標達成に向けて、組織体制の変更、新部署の設置、新職員の採用を行っている。そのための投資には自主財源と助成金等を活用している。新たな資金獲得に労力をかけ、事業収入の拡大に努力している点は、寄付文化や政策が異なる英国においても同様であることを学ぶことができた。

資金調達方針・方法、グループ活動の活性化、人事手法についても、日本で取り入れられるヒントが得られたと考える。

国際環境の変化に対応するためにも、SDGs 達成のためにも、国際的なネットワーク強化にも力を入れていく方針を持っており、JANIC との連携も拡大・継続していきたい。

3-2 本研修成果の自団体、NGO セクターの組織強化や活動の発展への活用方針・方法

(1) JANIC

- ・ ネットワーク NGO の役割について議論する場を定期的（例えば中長期戦略・計画策定期間）に設定し、Bond を参考事例として、その役割を戦略・計画に明確に記載し、周知の機会を多様化する。
- ・ 会員団体・企業、その他のステークホルダーとのコミュニケーションを密にするためのシステム作りを行う。総会、会員が集う場の設定、定期的アンケートの実施、ワーキンググループ制度の本格導入、計画的な個別面談を継続・新設する。
- ・ 日本の地域ネットワーク NGO やテーマ別ネットワーク NGO と JANIC の連携強化の機会作りを検討し、定例化する。
- ・ 各業務の成果を出すための業務実施のあり方を再考し、マネジメント体制を見直し、各職員の業務の効率化に取り組む。特に、優先順位の下がった業務については実施の延期または中止の判断ができるようマネジメントを強化する。
- ・ SDGs を軸にした JANIC の 3 カ年計画において、ネットワーク NGO の強みを活かした戦略に資源配分するようモニタリングを行う。
- ・ NGO のアカウンタビリティ向上の取り組みでは、Bond のツールを研修し、参考にする。
- ・ 採用、人事評価制度の検討を継続し、タイミングを図って変更を行う。
- ・ 今回の研修の設定テーマ以外にも学ぶことができた Bond の各部署の業務内容について、JANIC の各部署担当者にフィードバックすることで、参考点を改善につなげる。
- ・ 組織として Bond との情報共有や学び合いのできる関係を継続する。

(2) NGO セクター

NGO の信頼性向上と組織力強化のために、アカウンタビリティ向上、情報公開について、その必要性のさらなる説明および取り組みやすいシステム作りをネットワーク NGO がリーダーシップをとって行っていくことが急務である。

また、特に中小規模の各 NGO が主体的に学習に取り組めるシステム作りも進める必要がある。内容および利用方法が魅力的であれば、多くの NGO が参加し、全体的な組織力強化につながる。この点を地域ネットワーク NGO との議論の場を持ち、実施につなげていく。

また、イギリスで取り組みが始まっているように、国際関係、国際協力環境の変化に対応していけるように、国際的視野を持ち、国際連携が進むよう、国内での議論も始める必要がある。

3-3 テーマに関する日本の国際協力分野への提言

(1) ネットワーク NGO への投資

イギリスでは、ブレア労働党政権の発足以来、中間支援組織の役割への期待が高まり、2000 年代に入ってから個々のチャリティ団体の支援や調整、代表等の役割を果たす「インフラストラクチャー組織」と表現されるようになった。内閣府市民社会局にインフラストラクチャー組織のメンバーからなる市民社会局戦略パートナーが設置されているなど、特に個々の組織に対する能力強化面の支援を期待する政府によって、インフラストラクチャー組織に対する様々な支援策が策定されてきた²。

Bond も、DIFD が助成することによって NGO の透明性や効果を高めるための活動を実施し、NGO の能力向上につなげている。日本でもネットワーク NGO への投資を行うことで、個々の NGO の能力強化をより効果的に図る施策を期待する。

(2) 協働と国際関係の強化

日本の国際協力をより効果的に行い SDGs に大きく貢献していくために、政府、助成団体、企業、NGO、その他新しいアクターがより強く連携することがより一層必要になってくる。国際協力を取り巻く状況がダイナミックに変化している中、新しく協働できるところでは手を組むことで、またお互いの不足点、改善が必要な点についても補ったり指摘し合う関係があることで、それぞれのリソース活用によるインパクトを最大化できると考える。

また、国際的視野をもって国際協力環境の変化に対応できる体制をつくっていくためにも、協働して国際連携を進めていく必要がある。

(3) 透明性と各種手続き

イギリスではチャリティ団体の情報公開が日本よりも厳しく義務付けられ、団体番号を入力すれば一定の情報をウェブで検索できる仕組みがある。個別チャリティ団体もより多くの情報を公開することで信頼性の向上に努めている。そのような意識、制度があるため、個別の事業への助成や補助金についてドナーに対する報告はシンプルで、報告書フォーマットをオンラインで提出する（証憑書類は提出せず各団体が保管する）。

日本でも、公開された情報から政府や NPO/NGO が実施している事業の良し悪しをチェックできるようにし、個別事業の煩雑な報告書類作成・提出手続きに多くの時間をとるという状態を改善することで、より効果的で質の高い事業実施が行えるようになると思う。そのための制度づくりと NGO の情報開示の促進のための活動が必要である。

² 『英国チャリティーその変容と日本への示唆』 公益法人協会編 2015 年 弘文堂

4. 団体としての今後の取り組み方針（団体の責任者記入）

今回伊藤の研修受け入れ先となった BOND はイギリスの国際協力 NGO のネットワーク組織であり、その組織の基本的な性格は当団体（JANIC）に極めて近い。しかも、5 年ほど前までは会員団体数も今よりは少なく、活動も停滞していたところ、ネットワーク NGO としての役割や、自組織にとって顧客は誰かについて、徹底的に議論して再定義を行い、活動内容や組織体制を改革した結果、その後、大きく成長路線に転じたという点が非常に興味深い。

NGO 先進国であるイギリスと後発の日本では、NGO に対する社会的認知度がそもそも大きく異なるので BOND の取り組み全てがそのまま JANIC に適用可能なわけではないが、ネットワーク組織としての JANIC が今後 NGO 会員団体相互のネットワーキングや NGO と他セクターとのネットワーキングをどのようにサポートしていくか検討していくうえで、伊藤の報告は様々な示唆に富んでいる。

JANIC は 2016 年度から新たな 3 カ年計画のフェーズに入るところ、今回の伊藤の報告はタイムリーでもあり、今後、理事会や事務局内でも広く共有し、JANIC の中長期的な方向性を考えるうえで大いに参考にしていきたい。

具体的には 3 月 30 日に開催予定の理事会で伊藤より理事に対して報告を行い、JANIC の方針への反映のさせ方について意見交換を行いたい。その結果を踏まえて 4 月中に事務局内においても伊藤から報告を行い、JANIC の事業計画や中期計画への反映のさせ方について協議を行いたい。

今後 JANIC で伊藤の学びを活かして行くにあたっては、Bond からの追加の情報収集や助言を求めることが必要になると思われることから、Bond とも引き続き連絡を取り合い、協力関係を強化していきたい。

5. その他

5-1 本プログラムや事務局側に対する提案・要望等

- ・本プログラムがなければ実現できなかった研修を経て、海外に目を向けること、海外事例を学ぶことの重要性を痛感した。1 ヶ月間でも十分な学びがあり、日本の NGO の人員体制の現実からみて、短期研修の実施を奨励できるのではないかな。
- ・受入れ経費は月ごとの請求・支払いではなく、期間分をまとめることも可能とするとよい。
- ・物価高の国では、かなり節約しないと研修経費内では納められないため、必要な場合は例外措置があるとよい。

5-2 写真

- ・Bond 事務局の様子



- ・ Bond 事務局内会議の様子 左：全員ミーティング、中央：チームミーティング、右：打合せ



- ・ Bond 会議・展示会の様子



- ・ Bond 会議担当部署との記念撮影、仕事の様子

