

平成 28 (2016) 年度
NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書

| | | |
|------------|--|--|
| 提出日 | 2017年3月7日 | |
| 氏名 | 小島美緒 | |
| 所属団体(正式名称) | 特定非営利活動法人エイズ孤児支援NGO・PLAS | |
| 受入機関名(所在国) | Fish Family Foundation(アメリカ合衆国) | |
| 研修期間 | 2016年9月4日-2016年10月6日 | |
| 研修テーマ | ①設立10年目を迎えたNGOの事務局長として、次の10年へ活動や組織を飛躍させるためのリーダーシップについて理論を実践可能な形式で学ぶ ②ボストンに拠点を置くNPO/NGOの訪問を通して、資金調達と組織マネジメントの成功事例を学ぶ | |

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

本研修に参加するにあたり、自身と自団体およびNGOの組織運営に対する2つの問題意識があった。

1点目は、設立10年目を迎えたNGOの事務局長として、次の10年へ活動や組織を飛躍させるために求められるリーダーシップが何なのかを学び、それを身に付ける必要性を感じていたことだ。有給職員4名という限られた人員配置の中で活動を続けてきた中で、目の前にある業務をこなすことに精一杯になり、これから組織が目指す方向性を見極め示し、課題解決に向けて国内外のステークホルダーを巻き込んでいくという本来の役割を担えないでいた。1ヵ月という長期の研修ではあったが、だからこそ組織や自身の今後のあるべき姿を俯瞰して捉えるチャンスだと考えた。

二点目は、「社会課題の解決を目指して活動する組織の構成員が、ライフステージやジェンダーに制限されることなく、誰もが生き生きと、安心して活動を続けられる組織」がこれからのNGOに必要なのではないかという問題意識だ。一般企業からNGOにキャリアチェンジをして6年の間、素晴らしい活動をしている団体であっても、人員不足によるオーバーワークや出産・子育てなどのライフステージの変化によってスタッフが働き続けることに葛藤や迷いを抱いたり、離職したりする事例や、スタッフを含めた組織の構成員が活動の意義を見出せずに離れていく状況に出会い、変えられるものがあるのではないかと考えるようになった。また、日本のNGO職員の給与額は最も多い年収帯が200万円以上300万円未満というデータがあり、NPO法人全体では常勤スタッフの平均給与額は約166万円とも言われている(2006年 経済産業省産業経済研究所)。こうした状況を変えなければ、自団体も含め、優秀な人材が離れてしまう危機感を感じてきた。

非営利セクターの歴史が長く、社会の中で大きな役割を担ってきた米国NPOの事例から、支援事業と人材確保を持続可能なものにする資金調達や、組織に関わるメンバーが中長期的に活動を続けられる組織作りに取り組み、本来事業を飛躍させた事例を学び、日本のNGO業界に広く還元したいと考えた。

(2) 研修のねらい

本研修は、プログラム名である JWLI(Japanese Women's Leadership Initiative)からも理解されるように、日本人女性のリーダーシップ育成を目的に、毎年 4~5 名の候補者を選抜し、ボストンで開催される 4 週間の研修を提供している。研修内容は、(1)リーダーシップの行動様式を実践可能な形で獲得する、(2) 米国 NPO の成功事例から学ぶという 2 つのテーマに沿って組み立てられている。

1 点目のテーマは、シモンズ経営大学院で受講する「Strategic Leadership for Women」が主となる。自身のリーダーシップの強みと課題を 360 度評価で客観的に理解し、組織を率いる上でどのように適切なリーダーシップを発揮するか理論とワークショップを通して学んでいく。具体的には、交渉やファシリテーション、コーチングをはじめとする特にリーダー層に必要なコミュニケーションスキルや、ワークショップを通じた自身のリーダーシップスタイルの特性などを学ぶ。また、シモンズ経営大学院が世界有数のジェンダー研究所を併設していることから、女性が組織や社会の中でリーダーシップを発揮するために必要なスキル獲得や、誰もが働きやすい組織環境作りのノウハウを得ることが期待された。

2 点目のテーマは、ボストンに拠点を置く NPO/NGO 訪問を通して、リーダーシップの在り方を学ぶことに加え、資金調達と人材育成を中心とした組織強化の成功事例に触れ、自団体や NGO セクターに還元することを期待した。訪問中は CEO や各部門のマネージャーから資金調達や人材育成の実践例を盛り込んだレクチャーを受け、ディスカッションを通して学びを深めていくことを期待した。

(3) 仮説

仮説(1)

リーダーシップは先天的な能力ではなく、理論と具体的な実践方法に落とし込まれており、その行動様式を実践することで、誰もが獲得できるものだと考える。また、組織のどのレベルにいる者であっても発揮することが可能であると考え。NGO で言うと必ずしも代表や事務局長だけがリーダーシップを必要としていたり、身に付けたりすることができるのではなく、あらゆるスタッフやインターン生、ボランティアが獲得し得るものであると考え。また、組織が過渡期を迎えた時や先行きの見えない状況の中でより必要とされる行動様式だと考える。

仮説(2)

「組織の構成員がライフステージやジェンダーに制限されることなく、自己効力感を抱きながら安心して活動を続けられる自己効力感を抱きながら安心して活動を続けられる組織は、誰にとっても持続可能な組織になるのではないか。それが現地での本来事業の成果を支える一要因となるのではないか」と考えた。

この背景には、2016 年 1 月に当会が(特活)国際協力 NGO センター (JANIC) と立正佼成会主催の NGO 組織強化大賞にて大賞を受賞した後、他団体が主催する講演やセミナーに登壇する機会が増える中で見受けられた、「ミッション・ビジョン・活動は素晴らしくても、組織基盤や働く環境、待遇がぜい弱なために、スタッフをはじめ活動に携わるメンバーが疲弊して辞めていってしまう」という現状があった。また、数十年という長い歴史を持つ NGO であっても女性が代表・事務局長を務めたことや、女性スタッフが育休から復職したことがこれまで 1 度もなかったという団体にも出会った。

こうした経験から、①ライフステージやジェンダーに制限されることなく誰もが責任ある役職で自信を

持ってリーダーシップを発揮できるための組織マネジメントと人材育成、②現地での活動を支えるのみならずスタッフへ十分な対価を提供し得るための財務基盤の強化、適切な資金調達戦略とそれを実行する組織の能力が重要なのではないかと考えた。いずれも本研修で訪問する NPO にて参考となる事例を持っていると考えた。

(4) 検証方法

仮説(1)への検証方法

シモンズ経営大学院で受講する MBA コース「Strategic Leadership for Women (以下 SLW)」に参加し、講師によるレクチャーやワークショップ、コーチング、参加者とのディスカッションを通して検証する。また、途上国での保健医療システムの強化の取り組む NGO、「Management Sciences for Health (以下 MSH)」が現地で培ってきたリーダーシップ育成研修でも検証していった。

仮説(2)への検証方法

ボストンに拠点を置く 5 団体を訪問し、代表者や事務局長、各部門のマネージャーとの対話や現場の視察を通して検証していった。主な訪問団体と概要は以下の通りである。

■ Management Sciences for Health (MSH)

途上国でよりよい医療を実現するための医療システムの実現を目指して、任務に従事するリーダーやヘルスマネージャー、コミュニティの強化に取り組む医療系 NGO。HIV&AIDS、結核、マラリア、慢性病、家族計画、母子保健を中心に、世界的な医療課題にグローバルに取り組む。ボストン研修ではワークショップを通じたリーダーシップとマネジメントの統合を重点的に学ぶ。

■ Greentown Labs

クリーンエネルギーに関連した新興小規模企業や起業家を支援するインキュベーションセンター。CEO エミリー・ライフフェルト氏からは、男性が多い環境・エネルギーフィールドで女性 CEO として信頼と実績を積んできた経験から、リーダーとしてのコミュニケーションやネットワーク作りを学ぶ。

■ Ellis Memorial

行政サービスが行き渡らない低所得者地域の家族向けに、就学前乳幼児を対象とした早期教育とケア、青少年向けの放課後学校などの支援を行う。CEO ディレイニー氏からは、リーダーシップのあり方とともに、資金調達、事業評価、事業継承などの組織運営について学ぶ。

■ Asian Task Force Against Domestic Violence (ATASK)

アジア系移民を対象に DV 被害者とその子どもたちに支援を提供。一般的な米国人シェルターでは文化や言語の違いから阻害されがちなアジア人が安心できるよう、21 言語でサポートを展開。被害者が生活する郊外のシェルターや英語クラスなど自立支援サービスの見学を実施。

■ Women's Lunch Place

ホームレスや低所得者の女性のための栄養価の高い食事、安全な休息スペース、洗濯や休養用ベッド、パソコンやアートのクラスなどを提供。ボストンのおしゃれな人気エリアに施設を開設している。見学時には、通常のメニューとベジタリアンミール 2 種類のから選べるランチを体験。ファンレイジング担当者からは、大小さまざまなイベント実施についての実用的なノウハウを学ぶ。

2. 本文（研修テーマについて明らかになったこと、立証）

2-1. リーダーシップは誰もが実践できる行動様式である

リーダーシップは先天的な能力ではなく、理論と具体的な行動様式に落とし込まれていた。つまり、特性ではなく後天的に獲得し得るスキルとして広く学習・習得・再現が可能な技術だということができる。ここでは、リーダーシップ理論と現場での実践手法について学んだ2つの機関、シモンズ大学での「Strategic Leadership for Women」受講と、国際協力 NGO「MSH (Management Sciences for Health)」での学びと体験を紹介する。

2-1-1. リーダーシップの5つの行動様式

リーダーシップについて30年以上研究を続けている Kouzes と Posner によると、リーダーシップの要素は5つの行動様式に分類される。72カ国5,000名以上の事例や300万件の調査結果をもとに導き出した理論は Five Practices of Exemplary Leadership と呼ばれ、彼らの代表的な著作『The Leadership Challenge (2006)』の中で以下の5つがリーダーシップの重要な要素とされている。

- ①Model the Way: 自ら行動し、あるべき手本となる
- ②Inspire a Shared Vision: 共通のビジョンを喚起する
- ③Challenge the Process: リスクを取り、プロセスに挑戦する
- ④Enable Others to Act: 周囲の人たちを行動に導く
- ⑤Encourage the Heart: 周囲の人たちをエンパワメントする

この5つの要素を評価する手法「Leadership Practices Inventory 360°（以下 LPI360°）」を通して、受講生たちは自身にこれらのリーダーシップの要素がどの程度備わっているのかを客観的に理解する。事前に受講生も自己評価を行い、同時に職場の上司・同僚・部下、クライアントなど仕事で密接に関わる人たち10~13名程度に匿名での評価を依頼する（ただし匿名ではあるが、実際は回答内容と依頼者との関係（上司、同僚、部下等）が結果に紐づけられて反映されていた点や、回答者数が10名前後と少なかった点から、回答者の予測が容易につき、完全な匿名ではないことが評価の受領後に判明した。今後は回答者に対して完全な匿名であることを保証できるように運用の改善を提案したい）。回答後、シモンズ大学側で集計・分析を行い、20ページのレポートとなって各受講生に渡された。

LPI360°では、自身が活動する団体の代表、同僚職員2名、理事3名、インターン生4名、ボランティア3名の計13名に依頼し、計8名より回答を得た（代表、同僚職員2名、理事2名、インターン2名、ボランティア1名）。ある程度予測していた強みや課題（自己評価と一致する）もあれば、逆に予想していなかった強みや課題（自己評価と一致しない）も見えてきた。例えば、前述の要素①④⑤は自他ともに比較的高評価であったが、②③が自己評価も含めて全体的に低かった。特に②においては、設立時から活動を共にしてきたメンバーよりも、近年新しく参画したメンバーからの評価が低く、活動で目指すところや今後の方向性が言語化されてこなかったという課題や、変化する国際情勢の中で自団体がどのような課題認識をし、どのような解決方針を取るのか、実現したい社会像は何なのかといった団体のビジョンに関わる部分が弱く、個人としても組織としても今後の大きな課題であり、伸び代でもある

と感じた。

また、オープンクエスションの自由記述質問も複数あり、「リーダーとして成長するためにあなたはどのようなアドバイスをするか」、「リーダーとして止めてほしい行動は何か」、「続けてほしい行動は何か」といった質問に対して、自団体のスタッフや関係者が丁寧に書き綴ってくれた回答の一文一文、そして率直な評価の全てが財産だと感謝している。

企業ではこうした360度評価は徐々に導入されつつあるが、NGO/NPOではまだこうした評価の事例は少ないと認識している。もちろん、時間的な制約（評価をする時間がない）や資金的な制約（LPIのような外部委託を前提とする評価サービスは安価ではない）はあると思われるが、そこで働くメンバーが自身のリーダーシップにおける強みと課題を認識し、努力を惜しまないことで、組織の成長につながるだけでなく、組織が取り組む社会課題の解決にも間接的につながるのだと考える。

2-1-1. 多様性がチームの成果を向上させる

LPI360°に加えて、もう1つ事前の診断項目があった。Communication Surveyと呼ばれるもので、リーダーとしての日常のコミュニケーションスタイルやその特性が分析されるものである。4つの軸（横軸が現在志向⇔未来志向、縦軸が他者との人間的な関係性を重視⇔仕事や業務そのものを重視）によって、それぞれ4つのスタイルに導き出される。

- ①Connector（現在を志向する傾向があり、他者との人間的な関係性を重視する）
- ②Seeker（未来志向で、他者との人間的な関係性を重視する）
- ③Planner（現在志向で、仕事や業務そのものを重視する）
- ④Driver（未来志向で、仕事や業務そのものを重視する）

受講生の中でもこの4つに分かれ、それぞれのスタイルが重視する行動や価値観を一般化したものを確認し、ワークショップを通していかに物事を自身の視点で捉え判断しがちかという体験をした。また、4つのタイプいずれにおいてもリーダーシップの質の優劣はなく、また同じ個人であっても内部・外部環境の変化やどのようなキャリアパスを経るかによってスタイルが変わっていくことも往々にして見受けられるようだ。さらにこのセッションでは、人間は無意識のうちに自分と似通った行動・思考様式を持つ者と仕事をするを好みがちだが、高い成果や革新的なアイデアを生み出す組織はいずれも多様な人材が共存している組織だという。

NGOで活動するメンバーは、ミッション・ビジョンへの共感という共通項は前提ではあるが、多様な経験値、年代、専門分野、価値観やバックグラウンドの人材を受け入れ、適材適所で活動を支えることが、強くしなやかな組織を作ることになるのだろう。

実際に訪問したNPOのうち3団体（MSH, Ellis Memorial, ATASK）の代表者からも同様の発言がなされた。自分の視点と異なる視点を持つ人を尊重すること、その中で多様なインプットを集め、自分や組織の判断材料や判断基準、価値観に沿って決断していくことが組織をリードする立場に求められている。これは自団体を振り返っても批判的で建設的な立場から意見を出してくれるメンバーたちが団体の財産になっていることを再認識した。同時に、インプットを集めるだけでなく、それらを調和させ取捨選択しながら、最善の解決方法や決断をスピーディーに出していく技量も必要であることを痛感してい

る。MSH で現地のカウンターパートを対象にしたリーダーシップ研修を約 20 年担ってきた講師は”orchestralize”という造語を使っていたが、オーケストラの指揮者のように全体像を俯瞰すること、全員が賛同するとは限らない中で決断して前進していく忍耐を身につけなさい、というメッセージだったと理解している。

2-1-3. Leading Manger (リーダーとマネージャーの2つの要素を併せ持つこと)

国際協力 NGO の MSH では、社会課題の解決を担う組織を率いるリーダーは、リーダーシップだけでなく、マネージャーとしての能力を併せ持つことが必要不可欠であるとワークショップやディスカッションを通して伝えられた。

MSH では、1971 年の設立以来 40 カ国以上で活動が続ける中で現地のコミュニティヘルスワーカー、ヘルスセンター職員、保健分野をカバーする中央・地方行政の職員等を対象に人材育成を行ってきた。その主要な研修内容の一つに、地域の課題解決を担う人材のリーダーシップ育成である。本研修では、リーダーシップとマネジメントの両スキルはどのような要素に分解されるのか、それらがどう組織のアウトカムに作用するのかについて、MSH が実際に現地で提供している研修の要点から学んだ。具体的には、これまでの自身の経験を振り返り、「リーダーとして優れていると感じた他者」を思い浮かべ、その人が「どのような行動をとっていたか」をポストイットに書き出していく。全員が書き終えたところで、MSH の講師よりリーダーとマネージャーに求められる特徴的な以下の 8 つの行動様式がそれぞれ A4 用紙 1 枚に提示され、各自で書き出したポストイットが当てはまると考えられる行動様式に貼り出していた。

Leading

① Scanning (全体像を俯瞰する)

- 受益者やステークホルダーのニーズと優先項目を識別する
- 組織に影響を与える潮流、機会と脅威を認識する
- Best practice(ある結果を得るのに最も効率や効果の良い技法、手法、プロセス、活動。最善慣行、最良慣行)を探し出す
- スタッフの能力・可能性と制約・上限を理解する
- 自分自身とスタッフ、組織の価値観、強み、弱みを理解する

② Focusing (焦点を絞る)

- 組織のミッションと戦略を明確にする
- 組織にとって何が重要な挑戦なのか識別する
- 組織が目指すゴールと戦略をつなげる
- 行動のための優先順位を決める
- 望ましい結果について共通のイメージを創る

③ Aligning/Mobilizing (結集する/動員する)

- 組織の価値観、ミッション、戦略、構造、仕組みと、日々の業務の間に調和と一貫性を保つ
- チームワークを醸成する
- 人を奮い立たせるようなビジョンに向けて、鍵となるステークホルダーを結束させる

- ゴールの達成と報酬・表彰とにつながりが見えるようにする
- 組織のリソースに貢献し得るステークホルダーを募る

④ Inspiring (周囲を奮い立たせる)

- 行動と言動を一致させる
- 日々のやり取りの中で誠実さを示す
- スタッフに対して信頼と自信を示し、他者の貢献を認める
- スタッフに3つの機会、①挑戦、②フィードバック、③支援を提供する
- 創造性、イノベーション、学習の模範となる

Managing

① Planning (計画する)

- 短期間の組織のゴールと成果目標を設定する
- 中期計画を立てる
- 適切なリソース(資金、人材、物資)を配分する
- 将来を予測してリスクを減らす

② Organizing (組織化する)

- 説明責任を備え、権限・役割を明確に線引きする組織の仕組みを保証する
- 人的資源マネジメント、財務、質の担保、オペレーション、情報、効果的なマーケティングが計画を支えるよう確実にする
- 計画を実行するために業務プロセスを強化する
- スタッフのキャパシティや能力と計画された活動を連携させる

③ Implementing (実行する)

- 仕組みを統合して業務フローと調和させる
- 相反する要望・要請をバランスさせる
- 決断するとき日常的にデータを用いる
- 活動と、その他のプログラムやセクターを調整する
- 現状の変化に合わせて計画とリソースを調整する

④ Monitoring and Evaluating (進捗を確認する、評価する)

- モニタリングを通して計画に対する進捗を反映する
- ニーズの変化を認識する
- 業務プロセス、方法、ツールを改善する

貼り出されたポストイットの数を見ると、多く貼られた項目もあれば、対照的にほとんど貼られなかった項目もあった。前週に受講したシモンズ経営大学院の「Strategic Leadership for Women」で学んだ行動様式の多くが上記のリスト「Leadership」②～④に関連するものであったこともあり、受講生から出されたポストイットもこれらの項目に多く分類されていた。こうした結果を踏まえて、講師から以下のフィードバックがあった。

リーディングとマネージングは別個の行動様式である。望ましい結果を生み出すためには、それぞれが相互に作用しあっていることを理解し、どちらか一方ではなく双方の能力を伸ばしていくことが必要となる。MSH が定義する2つの能力と定義は以下であった。

リーディング

より良い未来を描き、実現するために人々を動機づけ導くこと

マネージング

意図した結果を生み出すために、既存の資源を効率的に使うことを計画し、それを実践すること

この2つの能力を伸ばしていくには、

- ①自身と他者が挑戦や課題に立ち向かえるようエンパワメント（動機づけ）される環境や状況を作り出すこと（口述の2-1-4. Self-efficacyに関連する）、②日々の業務の中でリーディングとマネージングの実践機会を作ること。その際に、前述の8つの行動様式に当てはめながら自身の中で体系化していくこと。この2点が重要とのことだった。

2-1-4. 組織のリーダーとメンバーが自己効力感を獲得していくこと

MSH 訪問最終日のテーマは”Leadership and Self-efficacy(リーダーシップと自己効力感)”であった。自己効力感とは、何らかの課題に直面した際、「こうすればうまくいくはずだ」という期待に対して、「自分はそれが実行できる」という期待や自信のことを指す。リーダーシップ研修の中で自己効力感が扱われた理由は、「自己効力感は、その行動を実際に始めるかどうか、どのくらい努力を継続するか、そして困難に直面したときにどのくらい耐えられるか、を決定づける」という点からであった。つまり、社会課題の解決を目指す道のりで必ず直面する困難や障壁に対して、投げ出さずに立ち向かっていく行動を支えるものになる。

自己効力感を測定するツールとして「General Self-Efficacy Scale(GSE)」がある。1981年に Matthias Jerusalem and Ralf Schwarzer によって作られたアセスメントで、10項目の質問に答えることでどの程度の自己効力感を抱いているかが測られる。回答は選択式で、「まったく当てはまらない (=1点)」、「あまり当てはまらない (=2点)」、「ある程度当てはまる (=3点、)」、「まったくその通りである (=4点)」の合計点で10点から40点の範囲で、得点が高いほど自己効力感が高いとされる。

General Self-Efficacy Scale (GSE)

| | Not at all true | Hardly true | Moderately true | Exactly true |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. I can always manage to solve difficult problems if I try hard enough | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. If someone opposes me, I can find the means and ways to get what I want | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. It is easy for me to stick to my aims and accomplish my | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| goals. | | | | |
| 4. I am confident that I could deal efficiently with unexpected events. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Thanks to my resourcefulness, I know how to handle unforeseen situations. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. I can solve most problems if I invest the necessary effort. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. I can remain calm when facing difficulties because I can rely on my coping abilities. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. When I am confronted with a problem, I can usually find several solutions. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. If I am in trouble, I can usually think of solutions. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. I can usually handle whatever comes my way. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(MSH 研修資料より)

では、自己効力感はどのようにして獲得できるか。研修では3つの経験から獲得できると学んだ。

①成功体験

自分にとって困難なことを乗り越えた経験

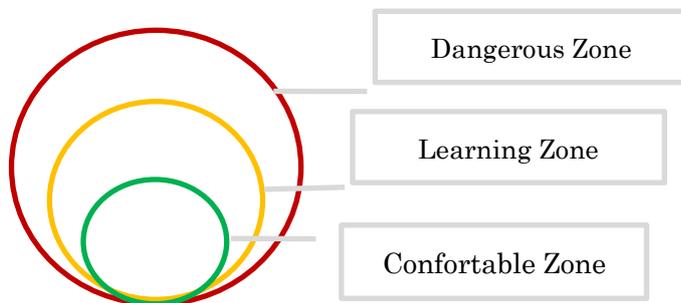
②代理体験

同じような能力の他者が努力し、成功したことを見た経験

③言語的説得

誰かから「あなたならきっとできるよ」と励まされた経験

①に関連して、3つの心理的ゾーン（下記の図）がある。一般的に人は「Comfortable Zone：心地よさを感じる環境や状況」に留まる傾向があるが、「Learning Zone (Stretch Zone)：多少困難で難易度が高い環境や状況」に長く身を置き、学び続けることで、少しずつ乗り越えられる困難の大きさが増していき、自己効力感を獲得することができる。このゾーンの大きさは自分次第で大きくも小さくもできる。



(MSH 研修資料より)

②と③は、ロールモデルと、周囲からのサポートやエンパワメントの有無が影響を与える。MSHのリーダーシップ研修には、①対象者が成功体験を得られるプログラム構成と、②先行事例やロールモデルの

共有、③成長を認め励まし合う組織風土（Work Climate）の醸成の3点がカバーされている。

こうした心理的な側面からリーダーシップを捉えることは、「リーダーシップは習得可能な行動様式である」という考え方から少し逸れる形になるが、行動だけではなく、そこに影響する自己認識や感情といった視点も併せて考えることで、困難な局面で舵取りをするリーダーを支えるのではないかと考えた。

2-2. 持続可能な組織づくりはどのようにして可能か—財務基盤の強化と人材育成の視点から

2-2-1. 資金調達の見点：活動を担う人材を確保・維持するための財務基盤を強化する

本研修に参加するにあたり、資金調達、特に個人寄付の拡大を目的としたNPO/NGO側の戦略や実行計画における成功事例が学べることを期待した。2014年にサンフランシスコで開催されたセールスフォース・ドットコム社主催のDreamforce2014（4日間の開催期間中、クラウドデータベースを活用する企業および非営利団体による事例発表が行われ、非営利団体に対象を絞った事例も数多く発表される）に当会の代表理事と事務局長理事2名で参加した際には、米国のNPO/NGOのITやマーケティングの考え方を応用した巧みな戦略や計画のみならず、非営利セクターに影響を与えていると思われる2つの要素に圧倒された。

1点目は寄付市場の規模である。内閣府NPOホームページおよびGiving USAによると、2013年の寄付市場の日米比較では、日本が1兆3,600億円（対GDP比0.3%）に対して、米国では35.2兆円（対GDP比2.0%）と算出され、そのうち個人寄付が占める割合は71.8%に上っている。寄付市場の発展の背景には諸説があるが、その中で活動する非営利団体の数をもみても日米の差が見て取れる。日本におけるNPO法人数は2017年1月現在51,499法人に対して、米国では190万団体に上る。

また2点目として、ドナー側の成熟度も米国NPO/NGOの資金調達の在り方に影響を与えているのではないかと考えた。ドナーは自身の寄付を投資として捉え、それによって団体がどの程度の成果（投資効果）を出すことができたかを見ることができ、また客観的な判断材料となる情報にアクセスすることができる事例が多くあった。

例えば、2001年に設立され、米国内の年間10億ドルの寄付へ影響を与えているといわれる米国最大の非営利セクターの評価サイト「Charity Navigator」（同名称のNPOが評価およびサイト運営を行っている）では、寄付を検討するドナーが①財源の有効活用、②説明責任と透明性の2つの観点から各団体の評価を1クリックで確認することができる。財源の有効活用の評価では、事業と管理費の割合といった基本項目はもちろんのこと、1ドルの資金調達をするためにいくらの資金が投入されているか、事業費の年間の成長率、政府系の助成金の割合など約20項目のデータが一目で読み取れる。これらのデータを寄付の判断にどう活用するのかも丁寧に説明されており、年間アクセス数600万件という数字を考慮しても寄付をする側のリテラシー向上に貢献していると考えられる。

このような米国の非営利セクターを取り巻く背景から、本研修の団体訪問では、日本のNPO/NGOが新たに取り組めるような資金調達、特に個人寄付における成功事例に触れられると考えたが、実際に訪問した5団体の事例の多くは自団体や日本国内の他団体で取り組みが行われているか、今後取り組む予見通しが立てられている事例であった。

一方で、5団体のうち2団体は、富裕層をターゲットにして1名あたり10万から100万円の高額な参加費収入を見込む「チャリティー・ガラ」と呼ばれる資金調達イベントは個人寄付の潜在力を垣間見た。

訪問団体の一つ Women's Lunch Place では、年 2 回このようなイベントを実施し、2015 年は 1 回の実施で最大約 5,000 万円の収入（参加費・寄付）を獲得していた。こうした事例は目新しさこそあったが、持続可能性や発展性の点では疑問を感じた。チャリティー・ガラを実施している団体に共通する課題として挙げられていたのが、開催にかかるコストとそこから獲得される費用 (ROI: Return On Investment) の低さ、担当スタッフの疲弊、そして特定の富裕層が参加することで広く一般市民の寄付参加に繋がらない点が挙げられていた。自団体や日本の NGO でこうした取り組みが可能か考えると、その団体が持っているブランドイメージや、既存の支援者層の属性、実行面を支える潤沢な人員配置など考慮すべき点が複数あり、実践可能で有効な手段とは考えられなかった。

こうした資金調達を広げるための手法においては応用可能な事例を得ることはなかったが、既存の支援者のフォローという面からは学ぶことが多かった。Ellis Memorial では、一定額以上の寄付者に対して代表またはファンドレイズ部門マネージャーより年 1 回電話または手紙を通して支援への個別の御礼と共に、1 年間で行った事業とそこで生まれた支援対象者の変化について詳細に伝えるプロセスを年間の資金調達スケジュールの中に組み込んでいる。また、Asian Task Forces では支援者コミュニケーションを専任とするスタッフが定期的に既存の支援者に対するコミュニケーション履歴を確認し、さらなる支援の依頼に偏らないように留意している。こうした取り組みの成果を厳密に測ることは難しいが、単発寄付の継続率（1 回寄付した人が次の支援の呼びかけに応じる割合）が 7 割を超えている団体も見受けられた。

自団体では新規支援者の拡大を優先する中で、既存の支援者への御礼や報告が疎かになってしまいがちという課題を抱えていたこともあり、ファンドレイジングの本質であるフレンド・レイジング（活動への共感を広め、ミッションを達成するための仲間を集めること）に立ち返る機会としたい。

この章の最後に付け加える点があるとすると、本研修では当初に期待していた資金調達の成功事例をつかむことができなかつた訳だが、誤解を恐れずに書くと自身にとってはこれで良かったのではないかと思う。そもそも成功事例とは何を指すのか、広く NGO 一般や自団体の活動における成功とはどのように定義されるのか、そのようなことに改めて立ち返る機会となったからだ。本研修に参加する以前は、組織の課題として資金調達が目的の一部となっていた傾向が否めなかった。つまり、「いくら資金を集めるか」が「何のために集めるか」よりも強く認識されている状況だ。本来の NGO 活動の本質は、自団体が解決したい課題（問題構造）を的確にとらえ、実現したい社会像（ビジョン）に向かって、自団体が果たす・期待される役割（ミッション）を全うすることで、課題を抱える人たちの変化を生み出していくことである。これらが曖昧なままで資金調達の計画を先立って作ったとしても、その先のゴール像が団体内外のステークホルダーに見えなければ、寄付の納得感や活動への自信は生まれない。

もちろん、組織強化や活動を継続するために資金調達そのものは不可欠であり、限られた人員で運営を続けていく状態は今後暫くの間は続いていくだろう。だからこそ、資金調達の手法に自身の時間を費やすのではなく、自団体の方向性を決めるための判断材料を現地で集め、理事や各ステークホルダーとの議論を重ね、決断する時間に投資していく。本研修の当初の目的からは逸れる形になったが、1 カ月日本を離れたことで見えてものも多く、快く送り出してくれた代表はじめ事務局の同僚達やインターン生に感謝するとともに、ここで得た気づきを自団体の次の活動展開に繋げていきたい。

2-2-2. 人材育成の視点から：ライフステージやジェンダーに制限されることなく、誰もが生き生きと、安

心して活動を続けられる組織にするために

2016年の時点で日本国内の上場企業の女性役員数の割合は3.4%である（閣府男女共同参画局ホームページ）。NGOセクターでは最高意思決定機関（理事会または総会を指す）における男女比では全体的に男性の割合が高く、男性が「60～79%」が最も高いのに対して、女性は「20～39%」および「40～59%」が最も多い結果となっている。なお、女性が代表職に就く団体の割合は2016年で33%、事務局責任者になると差が縮まり47%を女性が占めている（国際協力NGOセンター2016:91-93）。このため、NGOセクターは民間セクターと比較すると女性がリーダーとして活躍しやすい業界だと評価されることも多いが、産育休の取得、復帰後の人員配置、子育て・介護と両立しながらの活動に困難を抱える事例も少なくない。

日本のNGOセクターで女性が多い背景として挙げられる点の一つが、待遇が高くない状況の中で特に男性職員が「寿退社」（結婚等のライフステージの変化に伴い給与が比較的高い民間セクターへキャリアチェンジするためにNGO/NPOを退職すること）をせざるを得ない等、負の状況が作用してNGO業界全体で女性が占める割合が高いという要因も残念ながら挙げられることは否めない（国際協力NGOセンター2009:14-17）。

本研修で訪問したNPOのうち、女性が代表を務める団体は5団体のうち4団体で、うち1団体は共同事務局長2名が子育て中のワーキングマザーだった。子育てをしながら共同事務局長を務める多忙さには圧倒されるものがあった。活動の軸が緊急支援であることや、資金の制限によって人員を十分に確保できないことも影響し、家族と過ごす休暇先で一人仕事を続けることも珍しくないエピソードを聞き、日本のNGO業界でも見受けられる状況と共通する課題を感じた。この団体のスタッフの平均勤続年数が3～4年程度であった。

一方で、Ellis Memorialでは代表者は男性であるが、「団体の最も価値ある資産は人材である」という信念を持っている。シングルマザーの女性スタッフには自団体が開設する保育施設に優先的に入れる支援をし、団体の活動に還元するため専門知識の習得を希望するスタッフには大学院に通うことを後押しして仕事を両立できるよう柔軟な勤務スケジュールを組ませていた。年2回、代表と個々のスタッフで1対1の面談を行い、今後の目標を把握して外部研修の機会を提案したり、団体のビジョンと個人の志向にかい離がないか、何か課題を抱えていないかヒアリングしたりしている。Ellis Memorialの平均勤続年数は約10年で、なかには他の組織に転職した後に、希望して再び同団体に戻ってくる者もいるという。

この2つの団体は活動内容や予算規模が異なるため（前者は年間予算約200万ドル、Ellis Memorialは380万ドル）単純な比較はできないが、直近5年間の事業展開や財務状況の変遷を見ると、共に活動するスタッフをどのようにとらえるか、団体のビジョンを迫及しながらも組織の構成員の幸福も追求しようとする姿勢が、活動の質や継続性に少なからず影響を与えるのではないかと考えた。

今回の訪問では多くの団体で「ガラスの天井問題」がディスカッションのテーマにあがった。つまり、昇進しても給与は上がらず、責任と業務量だけがが増えて疲弊してしまう状況で、日本のNGOにも見受けられる課題である。こうした中、スタッフがモチベーションを維持できる要因の一つに、「受益者の変化」があった。訪問5団体のうち4団体は、いずれも活動エリアがマサチューセッツ州内であり、4団体のうち3団体は拠点（運営事務局機能を備えた学校、施設など）が受益者の集う場所となっていた。活動するスタッフは常に受益者と接しているため、支援を通じた人の変化をダイレクトに垣間見ることで、スタッフは自身の活動の意義を実感しやすいとマネージャーや現場担当者から説明があった。NGOの現

場では、活動地域が物理的に離れたり、職務によっては業務と活動成果のつながりが感じづらかったりすることもあるのかもしれないが、どのような職種・レベルにあっても、自身の仕事が現地の課題解決や人の変化に少なからず繋がっているはずである。そのようなことを感じられるような仕組みや取り組みを組織に作ることで、「何のために活動するのか」「どう貢献できているのか」といった自己効力感を感じながら活動を続けていけるのではないかと考えた。

3. 考察・提言

3-1. マネージングとリーディングのバランスを失わない

『NGO データブック 2016 数字で見る日本の NGO』によると、「NGO ディレクトリー」に登録している NGO のうち、「有給職員」が1人以上いるのは 379 団体であった。人数別に見ると。有給職員 5 人以下が 256 団体 (67.5%) を占め、9 人以下では 308 団体 (81.3%) に達する。NGO の 8 割以上が 9 人以下有給職員で運営されていることになる。(国際協力 NGO センター:101)

日本の NGO の多くが限られた職員数で運営されている状況で、組織をけん引するリーダー層が目の前の業務に追われ、本来期待されるはずのリーダーシップを発揮できない状況は、長期的にみると団体のみならず、現地で活動を共にするカウンターパート（現地パートナー団体など）や支援対象者にも影響を与えたと考えられる。

これまでの自団体での活動を振り返ると、マネージングとリーディングどちらに自身が時間を割いてきたかと考えると圧倒的に前者に占められる。もちろん、「意図した結果を生み出すために、既存の資源を効率的に使うことを計画し、それを実践すること（マネージング）」も必須であるが、「より良い未来を描き、実現するために人々を動機づけ導くこと（リーディング）」に時間と意識を投資していかなければならない。MSH では、「経営者層は、1 日の時間のうち 30%は組織の運営や活動の根幹に直結する仕事に充てなければならない」と学んだが、それを可能にするために自らのマインドセットを変えるだけでなく、本来業務の周辺業務を担える人材を育成したり、アウトソーシングをしたりすることも団体内で進めており、有効だと考える。

3-2. 多様性、異質性を組織に育むには

「2-1-1. 多様性がチームの成果を向上させる」にて、異なる属性・性質、経験・視点、スキルを持ったメンバーが共存している組織ほど危機を乗り越えやすく、高い成果や革新的なアイデアを生み出しやすいと書いた。本研修では、これに加えて前述のコミュニケーションスタイルや行動によって分けられる 4 つのタイプ (①Seeker, ②Connector, ③Planner, ④Driver) についても学んだ。一方で、多様な価値観や行動様式が共存する前提として、NGO においては団体のミッション・ビジョンが構成員に浸透しきっているかどうかを鍵だと考える。Strategic Leadership for Women(SLW)の研修では、参加者の 8 割が米国大手企業の管理職であり、どちらかという企業が目指す大目標や存在意義よりも「部署やチーム内での目標、リーダーシップ」を志向する傾向が見受けられた。NGO では目指す社会像と自団体の果たす役割という共通の軸（土台）が理事やスタッフのみならず、インターンやボランティア、支援者といったステークホルダーにまで共有されていることで、初めて多様性が強みを発揮するのではないかと考える。

3-3. 訪問した NPO のリーダーから学んだ姿勢

今回訪問した NPO の代表者たちに、リーダーシップのスキルをどのように身につけていったか問いかけたところ、共通していた回答があった。「挑戦し続けること」、「トライ&エラー（試行錯誤）を繰り返すこと」、「失敗から学ぶこと」、「小さな成功体験を積み重ねること」、「”Comfortable Zone”（*前述）から抜け出すこと」、そして「周囲からの率直なフィードバックを得ること」だった。

30 年に渡り Ellis Memorial の代表を務める Leo Delaney 氏は、後継者の育成や退任を見据えた Succession Planning に苦心しながらも、これまでの経験を振り返り、「長い目で見て何が最善かを考え、判断すること。実現したいビジョンの中に自分が生きること（live in what you are believing）」と話されていた。また、ATASK の共同事務局長で二児の母でもある Christina Ayala 氏と Dawn Sauma 氏からは、「Growing pain（組織や事業が成長する中での痛み）を乗り越えていくこと。そして、何より自分自身が心身ともに健康であること」の大切さを教わった。

最後に、MSH のプログラムマネージャーで自身が生まれ育ったウガンダで支援活動を続ける Anita Pirani 氏の言葉が最も印象に残っている。「常に一人ひとりが組織のミッション・ビジョンに真実であり続けること。なぜあなたはその活動を始めたのか？なぜあなたは存在するのか？あなたはどこに向かおうとしているのか？これを問い続けなさい」というメッセージであった。

3-4. 米国でも日本でも NPO/NGO が直面する課題には共通項がある

本研修では 1 つ目のテーマであるリーダーシップ理論と実践については Strategic Leadership for Women の受講や訪問団体のワークショップ、代表者たちとのディスカッションを通して幅広く学ぶことができたが、「米国 NPO の最新の成功事例」については特筆できるものは限られていた。訪問団体 5 団体に直面する課題をヒアリングしたところ、資金調達（自己資金率の向上、継続寄付の獲得、個人寄付者の拡大）が 4 団体、資金調達に関連する支援者コミュニケーション（CRM）が 3 団体、雇用（給与をはじめとする待遇改善）および雇用に関連する人材不足が 3 団体と共通する課題が見えてきた。これらは、日本の NGO/NPO が認識する課題の傾向と類似する。

内閣府「平成 27 年 特定非営利活動法人に関する実態調査」によれば、NPO 法人が安定的な運営を行うに当たっての課題で最も高い割合を占めたのは「人材の確保や教育」（77.0%）で、「収入源の多様化」（60.0%）、「法人の事業運営力の向上」（44.5%）がそれに続く。本調査から、国内非営利セクターにおいても「資金」面と「人材」面で課題を感じていることがうかがえる。

また、渡航前は米国 NPO 業界では、社会的インパクトや活動のアウトカムについて指標を設定し、測定・評価し、発信することが浸透しているのではないかと予測していたが、研修中に訪問した団体のうち、そうした取り組みを行っている団体は見受けられず、いずれも活動のアウトプットまでは出していたものの、その先の地域や支援対象者にどのような変化を生み出すことができたのかまで測っていた団体はなかった。プロジェクト単位でアウトカムを定義して測定・評価している団体は 1 団体あったが、組織全体では共有されておらず、外部への発信はされていなかった。社会的インパクトやアウトカムの測定・発信はいずれの団体でも関心が高かったが、それを可能とする資金・人材・知見（外部コンサルタントや専門家サポート等）が課題とのことだった。またそもそも測定をする目的やゴール像が団体内で十分に議論・合意されていない中で進めることへの懸念もあった。

米国東海岸に拠点を置く NPO の中には、活動のインパクトやアウトカムまで発信している事例が複数

ある。例えばニューヨークに本部を置く教育支援 NGO「Pencils of Promise」では、Chief Impact Officer、Senior Impact Coordinator、Senior Impact Data Coordinator と呼ばれる活動のインパクトやアウトカムを測る専門のスタッフを要し、活動報告ではアウトプットにとどまらず、アウトカム、インパクトまで発信している。今後の JWLI プログラムでは、日本からの参加者がより実践的な手法や先行事例を持ち帰れるよう訪問団体の取捨選択がなされることを期待したい。

3-5. 研修成果の自団体への活用方針・方法

3-5-1. 中期計画の具体化

本研修を受けた後、10年ぶりに支援事業地へ出張の機会を得た。事業を共に行う現地パートナー団体と中期計画を立てる目的で渡航したのだが、背景には海外事業の中期計画が明確になっていないという課題があった。パートナー団体との議論を通して合意した中期ビジョンと中期計画をもとに、海外事業ひいては団体の方向性を具体化していく。本研修を通じて再認識したことの一つに、「実現したい未来像が組織の中にどの程度浸透しているかが、組織の成果や構成員のモチベーションに影響する」ことだ。MSH で学んだリーディングとマネージングの8つの行動様式を踏みながら、現在の中期計画の策定時には巻き込み切れなかった理事以外のステークホルダーの声を反映し、次の5年、10年に向けた活動展開の道筋を作っていきたい。

3-5-2. 理事会の活用

本研修で訪問した NPO の多くは、理事会が団体運営の軸となっていた。事務局、理事と代表・事務局長の関係性に良い意味での緊張感が見て取れ、責任と役割分担が明確にされ、ミッション・ビジョンのためにそれぞれの理事が専門分野を生かしていく仕組み、互いが切磋琢磨し合う仕組みが作られていた。ATASK では、法律や資金調達など専門分野ごとに理事会の中でチームが結成されており、Ellis Memorial では理事会が事務局を評価する仕組みや、理事同士で1年の成果への貢献を評価し合っていた。

自団体では2017年度より新たな理事を外部から迎え入れたが、運営は手探りであった。それぞれの理事の強みや専門性と、事務局スタッフの担当業務をうまく結びつけたタスクフォースづくりなど、訪問団体の事例を参考に取り組むつもりである。

3-5-3. 現地パートナー団体へのノウハウ提供

リーダーシップ研修、特に MSH で受講した研修のエッセンスは自団体の現場でも応用可能なのではないかと考えている。パートナーシップを組む現地 NGO の能力強化は今後取り組める可能性の一つである。そのためには本研修で学んだことを実践し、振り返り、改善し、自身と組織の中で体系化させることが必要である。パートナー団体は、団体ごとに組織の成熟度合いは異なるが、例えば、強力なリーダーシップを持った代表者が団体を率いていて、中間リーダー層が育ちきっていない団体などに応用できるのではないかと。ただし、あくまでパートナー団体の運営や組織強化にどこまで立ち入るのが妥当なのかは慎重に判断したい。MSH では現場のコミュニティヘルスワーカーなど、現地のパートナー団体職員を越え、さらに受益者に近いステークホルダーもリーダーシップ研修を通して学び、団体の活動成果に結びつけている事例などが参考になるのではないかと考える。

3-6. NGO セクターの組織強化や活動の発展への活用方針・方法

本研修で学んだテーマのうち、リーダーシップ理論と実践について国内の NGO セクターにも広く伝えていきたい。伝えるためにまずは自身のスキルアップに努力を惜しんではならないという前提こそあるが、組織のどのレベルのメンバーであっても実践可能なリーダーシップの考え方やスキルを自団体および国内 NGO に共有する機会を作っていくことで、次の世代の NGO スタッフの育成にも貢献できるのではないかと考える。還元する方法として、オンラインとオフライン 2 つのアプローチを検討する。

- ・ 他団体主催イベントでの講演（関係団体・協力企業での講演、ワークショップ、講演/過去実績は年平均 20 回）
- ・ 個別相談(2016 年下半期では 2 名の他団体 NGO スタッフ・インターンの相談会を定期的に受けた)
- ・ 自団体が主催するイベントでの講演（参考：定例イベント 15 回程/年開催）
- ・ 自団体オンラインツールでの発信（Facebook ページ、メールニュース、ホームページ等）
- ・ 他団体オンラインツールでの発信（ネットワーク型他団体 NGO やウェブメディア等）

また、JWLI プログラムには、過去 10 年間のフェロー 40 名以上で構成されるアラムナイ・アソシエーションという日本国内に拠点を置く組織があり、営利非営利それぞれのセクターで活躍する女性リーダーたちが所属、各地で講演やワークショップを実施している。こうしたネットワークも活用していくことができる。さらに、国際協力 NGO センター主催の NGO スタッフ向けの講習やセミナーにも機会があれば登壇させていただきたい。

3-7. テーマに関する日本の国際協力分野への提言

本研修は、①リーダーシップの理論と実践、②資金調達と組織マネジメントの成功事例という 2 つのテーマを学び、自団体と NGO 業界へ還元するために受講した。特にテーマ①は NGO のマネージャー層や経営者層が体系的に学ぶ機会は今まで限られていたように思う。リーダーシップとは日々の活動の積み重ねだけで習得できる部分もあるが、中小規模の団体では組織の方向性を左右するマネージャー層や経営者層が、自身の能力強化よりも団体が抱える課題の直接的な解決に焦点を当てがちだと考えている。組織を構成するのが人である以上、属人的な組織運営を脱却する努力と同時に、人材の能力強化に取り組む重要性を提言したい。特に、団体が新たなフェーズに向かう時期にマネージャー像や経営者層がリーダーシップ理論と実践を学ぶことで団体に還元できるものは大きいのではないかと思う。

4. 団体としての今後の取り組み方針（団体の責任者記入）

今回小島の研修受け入れ先となった「JWLI(Japanese Women's Leadership Initiative)」は、女性のリーダーシップ育成を体系的な理論を学ぶだけでなく、実践的に行動様式に落とし込み、さらに米国での NPO の事例を通して具体的なケースとして学ぶことができる研修となっており、日本にはほとんど見られない手厚い研修プログラムとなっていた。海外スタディプログラムを通して、このような研修を受講する貴重な機会をいただいたことに、まず心より御礼申し上げます。

当会のような、人的リソース、財政的リソースが限られている中小規模の NGO では、マネージャー層のリーダーシップを分析し強化する機能を団体内に十分に持つことができず、その範囲は限定的にならざ

るをえません。組織強化に取り組む際に、組織課題に直接的に取り組むことが一定の成果を生んできた一方で、マネージャー層、経営層の能力強化が組織強化に直接的に影響を与える可能性があるにもかかわらず、その点は取り組みが不十分であったと考えます。そのような背景から、事務局長兼理事を務める小島自身が米国で本研修を受講することにより、将来的に組織基盤強化につながると考え、受講することとなりました。

受講後には、研修の学びを職員、一部の理事、インターン生などに向けて研修の学びを発表する機会を設けました。また、その際には、理事会運営、財務（ファンドレイズ含む）、海外事業などの側面からも具体的に当会に活かして行けるアイデアが共有されました。

また、重要なリーダーシップの5要素の一つである「Inspire a Shared Vision: 共通のビジョンを喚起する」点をどう強化していくか、という視点から、小島より現地出張の提案があり、研修後に出張が実現しました。これは、「現場に立ち、改めてあるべき社会像や団体の取り組むべき課題をとらえなおすことで、ビジョンを明確にし、発信したい」という思いからでしたが、出張準備をしていくなかで、「個人の課題を解決する」のみならず、現地パートナー団体との中期的パートナーシップのビジョン策定に発展し、個人としても、組織としても研修の効果を感じられる出来事でした。

本プログラムで得た学びや経験を、今後も継続して様々な局面で発揮し、組織基盤強化につながっていくことを期待しています。（代表理事 門田瑠衣子）

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

このような貴重な研修機会の参加をご支援いただき国際協力 NGO センター(JANIC)の皆様をはじめ関係する方々全員に深く御礼を申し上げます。準備段階から渡航中、帰国後まで丁寧なサポートで支えていただけたことで研修に集中して取り組むことができました。今後1人でも多くのNGO職員が海外研修で学べるように、送り出す団体側のバックアップの仕組みやノウハウ等を共有することができればと考えております。職員の派遣を希望する団体を獲得することは決して容易ではないというお話を伺い、あくまで個人的な推測ではありますが、長期で職員が職場を離れることを難しくしている組織内の体制や仕組みの課題がある可能性を考えました。当会では職員4名という限られた人員ではありますが、渡航中の人員配置や引継ぎプロセスや業務マニュアル化など他団体にとって参考になるようでしたらぜひ共有させていただきたいです。

5-2. 写真

| | |
|--------------|---|
| SLW 修了式に講師陣と | Fish Family 財団創設者 Fish 厚子さん（中央）と過去および今年のフェローたちと |
|--------------|---|



国際協力 NGO 「MSH」 でのディスカッション風景



MSH エントランスには団体のバリュー(大事にする価値観)が掲げられている



自然エネルギーに関するベンチャー起業を支援するインキュベーションセンターGreentown LabsのCEOは女性。理工科系の社会起業セクターでは男性が圧倒的な中、多くの苦勞とやりがい聞いた。



MSHでLeading Mangerに必要な8つのステップについてワークショップをもとに洗い出した。



SLW 最終日。参加者一人ずつ帰国後の抱負を発表した。

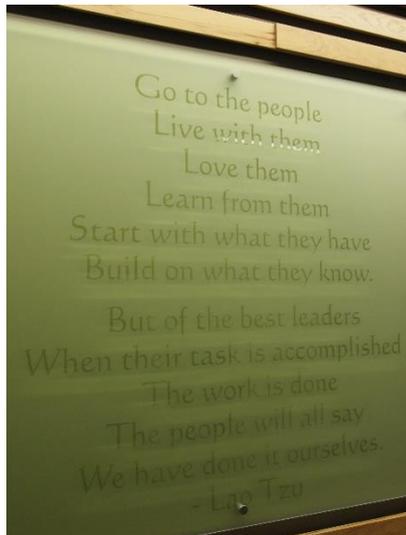


JWLI 最終日のプレゼンテーションには、ホスト団体の代表者全員に参加いただいた。



MSH のバリュー。

現地の人々の可能性を信じ、現地の人々の自立を尊重する姿勢に、自団体との共通項を感じて共感した。



参考文献

特定非営利活動法人国際協力NGOセンター（JANIC）（2016）『NGO データブック 2016 数字で見る日本のNGO』

Kouzes, M. & Posner, Z. (2006). “The Leadership Challenge”

Simmons Executive Education. (2016). “Strategic Leadership For Women Sep16-23 2016”

Management Sciences for Health. (2005). “Managers Who Lead A Handbook for Improving Health Services”

Schwarzer,R., & Jerusalem,M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, &

M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Casual and control beliefs (pp.35-37).

Worth, M. (2013). "Nonprofit Management: Principles and Practice 3rd Edition"

JWLI Association. (2016). "JWLI Fellows Program Final Report 2016"

特定非営利活動法人国際協力NGOセンター (JANIC) (2015) 『シナジーvol. 144』