

平成 29 (2017) 年度
NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2018 年 3 月 7 日	
氏名	宮越 清美	団体印
所属団体(正式名称)	特定非営利活動法人 難民を助ける会 (AAR Japan)	
受入機関名(所在国)	Institute Bioforce (フランス)	
研修期間	2017 年 10 月 1 日～2017 年 10 月 21 日	
研修テーマ	人的資源管理と組織運営	

1. 導入（研修前の問題意識、所属団体や NGO が持つ課題および課題解決策の分析など）

(1) 問題意識

日本の NGO は海外に本部を置く国際 NGO と比較すると、資金規模は格段に小さく、その歴史や経験は浅い。資金源が限定的であることは、待遇や人材開発面で様々な課題をもたらし、しばしば NGO の組織としての能力強化を阻んできた。例えば、優秀な人材が組織に定着せず、経験が蓄積されにくいという課題は、多くの日本の NGO が直面している課題である。AAR Japan（特定非営利活動法人 難民を助ける会）もその例外ではなく、資源が限られているが故に、限られた数の職員に対し限られた研修や支援体制などの投資をして事業を運営せざるを得ない状況に置かれてきた。特に、治安の懸念が高い海外の事業地ともなると職員にかかる負担はさらに大きくなる。また、現地事務所の運営に関しても、給与が他の国際 NGO と比較して低く、福利厚生も限られている状況は同じで、優秀な人材を雇用し、効率的かつ効果的に事業を運営していくことは容易ではない。国際 NGO に比べ資源が限定的である日本の NGO が効果的な事業の運営と同時に職員の能力強化を図るには、また、効率的に組織を運営していくには、どのような対応策を取ることができるのであろうか。また、日本の NGO としての強みはあるのか、あるとしたらどのようにその強みを生かすことができるのであろうか。

AAR Japan の現地事務所において事業管理・人事管理を担う者として、人的資源管理と組織運営について学び、具体的に改善策を検討し、事業管理・人事管理の方針・手順に落とし込みたい。

2. 研修内容

(1) 研修施設

Bioforce は、1983 年にフランスのリヨンで医師 Charles Merieux によって設立された非営利の研修施設である。彼は 1974 年に、過去に類を見ないほどの大規模な髄膜炎菌ワクチンキャンペーンをブラジルで率いており、2,3 ヶ月の間に 9 千万人以上を髄膜炎のリスクから救った。この経験から彼は、人道支援を遂行するには、ロジスティックサポートが欠かせないことを痛感した。しかし、当時はロジスティックの研修はもとより、ロジスティックという職能すら存在していなかった。ブラジルから戻ったあとも彼はこの思いを持ち続け、フランスの省庁や地方行政、国連機関、人道支援団体と連絡と調整を重ねて、1983 年に Bioforce の設立にこぎつけた。以降、Bioforce では提供する研修内容を拡充してきており、現在ではフランスのリヨンに加えてセネガルのダカールにも研修センターを構えて、ロジスティックに限らず、プロジェクトマネジメント、ファイナンス、安全対策、人的資源管理など多岐にわたる研修を提供している。

(2) 研修内容

今回 Bioforce にて受講した研修コースは、人道支援プログラムに従事する人材と組織を適切に管理することを目的として設計された 3 週間に亘る研修で、1) 人的資源管理、2) 組織の能力強化そして 3) 安全管理の 3 つのテーマについて 1 週間ずつ学ぶ内容であった。

研修概要とスケジュールは下記の通りである。

2017年10月第1週目	1. 人的資源管理 1-1. オリエンテーション 1-2. 採用プロセス 1-3. 業績考課面談 1-4. 組織図 1-5. 利害の衝突と交渉
2017年10月第2週目	2. 組織の能力強化 2-1. 戦略構築 2-2. 戦略的思考をチームの業績に繋げる 2-3. 効果的かつ健全なチームの構築 2-4. 変化を促す
2017年10月第3週目	3. 組織の安全管理 3-1. 安全管理フレームワーク 3-2. 分析（背景、リスク、ステークホルダー） 3-3. 安全対策戦略 3-4. ケーススタディ

本研修において特に参考になった点を、下記に挙げる。

A. 人的資源管理において、組織が何を求めているかを明確にすることの重要性

組織が人材に求めることが十分に明確でなければ、人的資源管理は非常に主観的なものになりやすい。例えば採用において、求める人材像が明確でなければ、コストの高い賭けとなってしまふ。想定している業務内容を明確にし、その業務を遂行するに必要な条件や資格を洗い出し、それを満たす人材を採用するにはどのような採用プロセス（募集方法や試験・面接）が最適かを丁寧に検討する必要がある。

また、業績考課についても同様に、職員に対し求めている成果を明確にすることで、職員が責任感を持って業務に集中できる、よりの確な業績の考課ができる、事業が適切に運営されるようになるだけでなく、職員に対する効果的なフィードバック、ひいては効果的な人材育成が可能になる。成果目標の設定には、次の SMART 法則の適用が効果的である。

S-Specific（具体的な）

M-Measurable（測定可能な）

A-Achievable/Agreed upon（達成可能な/同意される）

R-Realistic（現実的な）

T-Time-bound（期限をつける）

この法則に則って目標を設定することで、職員との建設的な会話も促進され、職員の持つ資質と成果達成のために求められる資質の溝を特定し、研修や情報提供などによってそれを埋めていくことも可能になる。

また、フィードバックは、下記の DASC に則って与えると良い。

D-Describe（成果や行動などを事実に基づいて説明する）

A-Ask and/or Explain（情報が必要な場合には質問する）

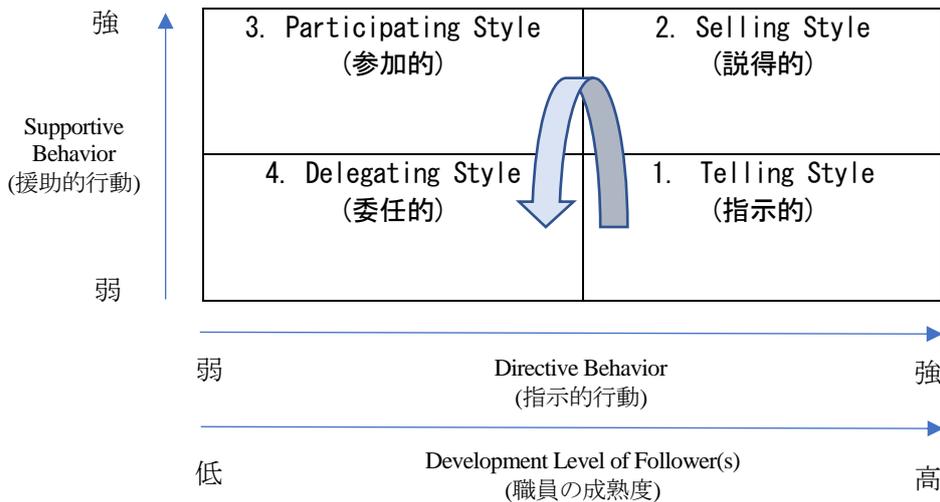
S-Solution（必要な場合には解決策を探し合意する）

C-Consequences/Impact（解決策が実施されなかった場合の結果について説明する）

特に、成果や行動などを事実に基づいて説明する、という点は重要で、主観的な見解に基づいて話を進めると、聞き手が聞く意欲を失ったり、防御的になってしまったりしてフィードバックの効果が減ってしまう危険性がある。

B. リーダーシップ条件適応理論

リーダーのスタイルはリードされる側の職員の成熟度などの状況に合わせて変える必要があるという、ハーシー・ブランチャードのリーダーシップ条件適応理論 (Hersey-Branchard Situational Leadership Theory) が紹介された。

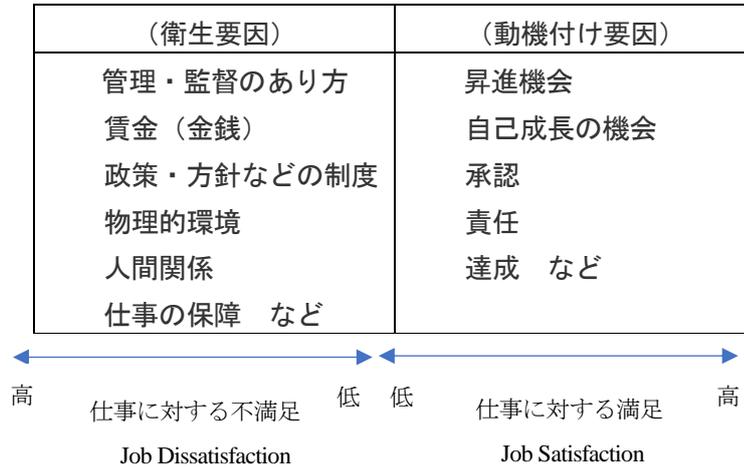


例えば、経験の浅い職員に対しては、まず 1. Telling Style (指示的スタイル) をとり、細かく業務内容に指示を出し、職員が業務を覚えていく状況に合わせて業務の目的や背景に関する説明を増やし (援助的行動)、職員が実績と経験を積んで信頼できるようになれば 4. Delegating Style (委任的スタイル) をとり職員の裁量に任せるといった具合である。この委任的スタイルは、職員の成熟度が高ければ最も効率的で、同時に職員のやる気を引き出せるスタイルである。人にはそれぞれ Dominant Style (支配的なスタイル) という通常とりがちなスタイルがあるが、効果的な人的資源管理においては、リーダーおよび組織が職員の成熟度を的確に推し量り、それに応じて柔軟に変化することが重要である。

C. モチベーション

本研修では様々なモチベーション理論が紹介されたが、そのうちの一つがフレデリック・ハーツバーグ (Frederick Irving Herzberg) の二要因理論であり、仕事において、「満足」に関わる要因 (Motivation Factor・動機付け要因) と「不満足」に関わる要因 (Hygiene Factor・衛生要因) は別のものである。動機付け要因は、承認、達成、責任、職務内容など、自己の成長や自己実現を望む欲求に関する要因であり、これが満たされると満足につながるが、満たされないからといって不満足には繋がらない。逆に、衛生要因は、賃金や職場の物理的環境などの外的要因を指し、これらの要因が満たされないと、不満足を引き起こすが、満たされたからといって満足感の向上には繋がらない。モチベーション形成にあたっては、職員に責任ある仕事を与え、職務遂行プロセスにおける職員の努力を認知し、必要に応じて助言するなどして支援し、業務目標達成時にはその達成と職員の成長を認めるという一連の取組みが重要となる。

Hygiene Factor	Motivation Factor
----------------	-------------------



以上の他にも、人的資源を管理する際の実践的なテーマ（職場での利害の衝突と交渉、人間の欲求段階説など）について学ぶことができた。

なお、本研修には、アメリカ、ウクライナ、チャド、フランス、ベルギー、日本から、経歴や所属の異なる 11 名が参加していた。また、研修は講義だけでなくグループディスカッションや演習に多くの時間が割かれ、参加者間で各自の経験や意見が共有されたことでより有益なものとなった。

(3) 考察・提言

3-1 結論

職員の労働条件を改善したりすることは、資源が限られている日本の NGO にとって容易なことではない。多くの NGO は政府や民間からの助成金で事業を実施しており、事業を運営し責任を果たすことが最優先となり、人材開発や福利厚生に十分な資源を割くことができないでいる。しかし、潤沢な資源がなくとも、工夫次第で職員のやる気を維持し、その能力を開発することは可能であるということが様々な理論でも裏づけされているということが本研修で分かった。確かに、現地事務所代表としておよそ 2 年間人事業務を担当してきたが、当会の給与が他の団体に比べて低いなど、待遇面に不満を持ち退職していった職員も存在する一方で、それでも数年にわたってやる気を維持しながら事業に高い貢献をしている職員も少なくない。十分に系統立っていたとはいえないものの、当会のフィードバック制度や業績考課制度などが一定程度の役割を果たしたと考えられる。また、ここ数年事業および組織が拡大傾向にあったことも、自己成長や昇進の機会が多いという意味で職員のモチベーションの向上に繋がっていたと考えられる。今後、事業規模が拡大していく展開は考えにくい状況にあるため、当会現地事務所としては、より戦略的に人的資源管理を行っていく必要があると言える。

また、特に現地でマネジメントを担う職員には本研修のような研修が必要不可欠であると言える。自らを例にあげると、マネジメントの経験がほとんどなく、現地に来てその職務につき、様々な困難に直面した。リーダースタイルに関しても、援助的行動が強い説得的スタイル(Selling Style)や参加的スタイル(Participating Style)がいつ何時も良いと盲目的に考えており、当初はそうではない局面に直面してうまくリードができなかったり、葛藤したりすることが少なくなかった。無論、研修だけで全て解決される訳ではなく、経験を積むことが大事であることは言うまでもないが、このような研修は特にマネジメントの経験が浅い職員に非常に大きな気づきと心理的負担の軽減をもたらすはずである。

全体として、今回の研修を通して、現地の事務所代表としての経験を振り返り、職務を通じて得た気づきなどを言語化して共有したり様々な理論にあてはめたりするという一連の流れは非常に有益であった。

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

研修後の現在、当会現地（トルコ）事務所は、本研修の講師の力を借りながら、本研修の内容を反映し、人的資源に関する制度と報酬制度の方針・ガイドラインを策定し、最終化の段階にある。完成次第、他の現地事務所などにも共有していきたいと考えている。例えば報酬制度に関しては、動機付け要因(Motivation Factor)により焦点を当てた制度を策定しており、職員が満3年勤務した際には月次会議の際に表彰状を授与し、事業への貢献を称えたり、事業への貢献度が高い職員には別途研修の機会を設けたりする予定である。また、業績考課に関しては、職員に対しより明確な成果目標を設定し、きちんと事業が目標に沿って実施されることを確実にすると同時に、系統立てて職員に対し効果的なフィードバックを与え、人材の持つ資質と成果達成のために求められる資質の溝を特定し、研修などによってそれを埋めていきたいと考えている。

さらに、本研修の特にチームマネジメントに関する箇所を抜粋し、2018年2月、事務所の現地職員（各部署の責任者）9名に研修を実施した。内容は下記の通りである。

- ・ リーダーとマネージャーの違い
- ・ マネージャーの役割
- ・ リーダーシップ条件適応理論
- ・ 効果的かつ健全なチームの構築
- ・ モチベーションモデル
- ・ 効果的なフィードバック方法

今後も、職員に対し年に二回程度本研修の内容を共有していきたいと考えている。

3-3 テーマに関する日本の国際協力分野への提言

多くの国際 NGO が活動する現場にいと、日本の国際協力分野において、特に現地事務所における人的資源管理と組織運営には改善の余地が大いに感じられる。例えば、多くの団体が職員のチームビルディングやセルフケアを重視し、定期的にセルフケア研修やレクリエーション活動を就業時間内に実施しているが、同様の取り組みを実施する日本の NGO の数には限りがある。人的資源管理と組織運営は、効果的な事業の実施の優先順位を下げることを意味しない。逆に、それらは効果的かつ効率的な事業の実施に直結するものであり、そのような視点に立ち、変化していくことが必要ではないか。

無論、闇雲に変化することが必要なのではなく、まずは組織としての自らの強みと弱みを分析し、限られた資源を最大限に活かして、戦略的に人材開発に取り組むべきである。そうすることによってのみ、地域社会や裨益者に寄り添い、そのニーズに応じて質の高いサービスを提供し、地域社会や裨益者のレジリエンス高めることが可能となる。ひいては、優秀な人材が定着しやすくなり、組織に経験が蓄積されていき、組織全体の能力が強化されていくと考える。

(4) 団体としての今後の取り組み方針

欧米社会とは寄付文化も異なる日本での自己資金の確保は、特に後ろ盾のない当会のような市民社会団体にとっては常に課題である。経験、知見、スキルを豊富に有する人材は諸活動成功の鍵であるが、自己資金の制約から、給与額や福利厚生を含め、提供できる待遇には限界がある。このような有料の研修を職員に受けさせる機会を本プログラムを通して提供できることは、人材不足に悩む多くの日本の NGO にとって大きな魅力である。

宮越が今回受講した研修は、人的資源管理と組織強化のヒントを得るうえで極めて有益な研修であった。いうまでもなく、支援活動は「人が鍵」であり、国際職員のみならず、現地職員の資質ややる気も活動の成功に大きな影響を及ぼす。今回、宮越が「より効果的な人的資源管理とリーダーシップ」について学び、さらに、同人が勤務する海外事務所に講師を招いて具体的な改善に取り組んだことで、本プログラムは、宮越本人の能力向上のみならず、所属事務所の国際・現地職員にも

広く裨益することとなった。宮越の一時帰国時には、当会東京職員にも学びを共有してもらうことや、来年以降も、本プログラム等を活用した同様の研修への当会職員の派遣を積極的に検討したい。（AAR Japan 事務局長堀江良彰）

(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

本プログラムを活用し、本研修を受講できたことは非常に有益であった。また、研修内容のみならず、様々な経歴を持つ参加者と経験や意見を共有し合えたことや、それらを上手く引き出しまとめる経験豊かな講師のファシリテーションを間近で見ることができたことも良い学びとなった。このような貴重な機会を頂けたこと、そしてプログラムの活用に関して細やかに指導して下さった JANIC の方々に感謝している。

本プログラムが今後も多くの NGO 職員に利用されること、そしてそこで得られた知見を互いに共有する機会があることを切に望む。

5-2 写真類及び研修員が受入先機関に提出した報告書類等があれば、添付



人的資源管理研修の実施の様子。

以上