

NGO スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2020年3月3日
氏名	中島 美穂
所属団体(正式名称)	特定非営利活動法人チャイルド・ファンド・ジャパン
派遣タイプ	実務研修型
研修国	カンボジア
受入機関名	ChildFund Cambodia
研修期間	2020年2月5日～2年18日
研修テーマ	子ども支援活動に連動したアドボカシーのスキルと効果的な実施体制を学ぶ

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方策の分析など）

1-1 研修前の問題意識

チャイルド・ファンド・ジャパン（以下 CFJ）は、フィリピンやネパール、スリランカで子ども支援を実施している。支援している子どもたちやその家族、彼らの通う学校、彼らの暮らすコミュニティで、真摯な取り組みは歓迎されている。また、当団体の活動は多くの個人支援者に支えられており、彼らの賛同を得て支援を継続し、活動は子どもの高い卒業率などからも成果を上げていると自負している。しかし、今なお、数えきれないくらいの課題が解決されていない。子ども支援に限っても、多くの子どもが困難に直面しているという現状、さらに活動の持続性を鑑みると、社会の変化も必要とされる。国の取り組みとして政策に反映され、必要な法整備によって、取り組みが広く一般に実施されることが課題解決の鍵となる。こうした変化を作り出す手段として、アドボカシーが有効であると考えている。

アドボカシーは大別すると政策提言と啓発がある。CFJ は、子どもの権利を中心に支援している地域で、子どもたちや保護者、学校に対し啓発には熱心に取り組み、一定の成果を上げている。他方、政策提言の分野に弱さがあるので、政策提言に積極的に取り組んでいるチャイルド・ファンド・カンボジア（ChildFund Cambodia、以下 CFC）でそのノウハウを学びたい。

日本においても、例えば、子ども支援に取り組む NGO や専門家は、政府に対し子どもへの虐待を防止する世界的な取り組み「子どもへの暴力撤廃のグローバル・パートナーシップ」のパスファインダー国（国家が子どもへの暴力撤廃の法整備や政策を策定するなど他国に先駆けて取り組むことを国際社会への約束）になるようアドボカシーに尽力してきている。もちろん、国内で子どもへの虐待がマスコミに大きく取り上げられ、多くの人々の注目を集めていることも、政府を動かした要因であろう。課題を解決するためには、政府や行政、広く一般社会の変革を必要とする。そのためには、どのように課題を伝えて広く共有していくのか。一団体や一部のグループだけでは難しい。マルチ・アクターの連携を含めアドボカシーのノウハウや仕組みを学び、取り組みを積極的に共有し、スタッフ、現地の人々のみならず、寄付者やボランティアを含むすべてのステークホルダーと共に、課題に取り組み解決していく社会環境を作り出すことが期待される。

1-2 所属団体や NGO が持つ課題および課題解決方策の分析

CFJ は、「子どもの権利」の推進を掲げ、支援する子どもと支援者の 1 対 1 の関係を軸に、子どもを中心に家族や学校、地域への支援に取り組んでいる。支援している子どもの高校卒業率は 90% 以上と、一定

の成果をあげてきた。他方、「すべての子どもに開かれた未来を約束する国際社会の形成」をミッションに掲げているにもかかわらず、政策提言をはじめ行政との連携に余力がなく、「子どもの権利」が守られる社会の構築にあまり貢献できずにいる。

CFC はカンボジア国の子どもに関する政策提言などアドボカシーへの積極的な取組実績を有し、例えば、子どもへの暴力撤廃 - 「子どもへの暴力撤廃のグローバル・パートナーシップ」にカンボジア政府が参加し、パスファインダー国（国家が子どもへの暴力撤廃の法整備や政策を策定するなど他国に先駆けて取り組むことを国際社会へ約束した国）になるよう貢献してきた。こういったアドボカシーは、支援の効果の持続を担保する環境の醸成につながるとの認識のもと、当会はそのスキルとノウハウを必要としている。

2. 本文（研修テーマについて明らかになったこと、課題解決を前提とした研修実施内容の詳細報告）

2-1 受入機関概要

本研修は、カンボジア王国の首都プノンペンにある国際 NGO チャイルド・ファンド・カンボジア (ChildFund Cambodia、以下 CFC) で行われた。CFC は、2007 年にチャイルド・ファンド・オーストラリアがカンボジアの子どもを支援するため設置された。現在は、教育・子どもの保護・防災を柱に子ども支援を展開している。

2008 年よりスバイリエン州で支援を開始し、クラティエ州、バッタンバン州と活動を広げ、昨年よりプレイベン州でも支援を始めた。教育、特に学校教育に力を入れており、支援開始当初は校舎建設が主な活動であったが、現在は教員研修、校長等に対しての学校運営研修、情操教育と子どもが学校に通える支援、子どもが通いたくなる学校への支援を行っている。また、子どもの暮らす地域—子どもを取り巻く環境への支援、いわゆる地域開発を行うなど幅広い支援に取り組んでいる。

2-2 研修内容

研修の構成は、主に以下の通り。

- ① 代表プラシャン・ヴァーマ氏による講義
- ② CFC スポンサーシップ事業部長による講義
- ③ 事業地訪問
- ④ 県事務所所長による講義
- ⑤ JICA NGO デスク他カンボジアで子ども支援や環境啓発に取り組む人々へのヒアリング

プノンペン本部、バッタンバン州事務所、スバイリエン州事務所と訪問し、現場での活動から管理する本部までそれぞれの役割と組織の仕組みを、CFJ の基幹活動であるスポンサーシップ寄付による事業を事例として学ぶことができた。

組織の仕組み

➤ 情報共有

毎月、以下の会議で抱える課題を協議して解決策を導いている。

シニア・マネージメント委員会 (Senior Management Committee、SMC) 、本部職員全体会議、部会議

また、年 1 回程度、2 泊 3 日の本部や州事務所の職員を含めた全職員参加の合宿会議を実施し、情報共有に努め、事業の進捗と展開を協議している。

➤ 報告連絡相談共有の徹底

上述の会議で課題に対しての解決策を導こうと協議する前提として、日々の業務を上長に報告し、同僚と共有している。直接、口頭で報告することもあれば、電話やSNSなど積極的に活用しているとのこと。スponサー・シップ・コーディネーターは、バッタンバン州にてもスバイリエン州にても、州都から離れた地域での支援も多く、事務所にいないこともあるため、様々な手段を活用している（州事務所でのヒアリングより）。

人材育成

代表によると、予算の1割を人材育成に充てているという。2019年予算は約7億円であり、代表はチャイルド・ファンド・オーストラリアの職員になるので、彼を除き州事務所職員含むCFC全職員68名に対し、約7千万円を費やしている。

研修には、大学や大学院で学位を取得することから語学学校で英語を学ぶことまで、職員が業務に役立つ・必要だと考える多種多様な分野に及ぶ。あまりにも普通にどの職員とも英語で話したので、代表に指摘されるまで気づかなかつたが、彼の国代表就任後、ほぼ全職員に英語の研修を受けさせたという。研修が業務に直結することだけではなく、職員の成長によりCFCという組織の向上を目指すような大きな視野を持っているようである。実際、こういったことが支えとなり、職員が自信をもって行政やコミュニティリーダー（長老）など外部の人々と協力しているのを事業地で目の当たりにした。発信する、というスキルはアドボカシーの最初の一歩であり、現場職員を含めアドボカシーにつながる人材育成がなされている。

本部におけるアドボカシーを担当する職員の育成として、アドボカシーの実地研修にも熱心である。例えば、CFC代表はカンボジア王国教育・青少年・スポーツ省をはじめ7つの省庁や中央の評議会（外務省、農村開発、社会問題・退役軍人・青少年更正、内務、カンボジア子どものための全国評議会、国民障害者センター）の大蔵や代表に直接、四半期報告をしている。その場に、関係する専門家（Expert、子どもの保護や防災など各事業の主要担当者）を同席させ、大臣や各省庁の鍵となる方々に紹介している。そして、段階を経て、その担当者が必要に応じて各省庁に連絡し、現場で必要な政策を提言するようになるという。

CFCは子ども支援の国際NGO6団体の1つとして、代表間でこまめに情報共有をしている。個別の課題について、1つの団体でというよりも、他の関係団体と連携し一緒に活動・役割分担している。国際NGOのネットワーク、団体の持つネットワーク、などネットワークの重なりによって、CFCが活動する現場で不足している方針や行政枠組みなど政策提言を行っている。現在、力を注いでいるのは、こういった提言を主導するのではなく、支援しているコミュニティやローカルパートナーが実施するよう促すことである。そうして、最終的に支援の卒業、つまり終了へと結びついている。

次に、リーダー育成の仕組みである。68名中14名がリーダー候補として日々の業務の中で訓練を受けている。小さめの事業のリーダーを任せ、その取り組みを本部で発表させるなど実地と活動を繰り返している。CFC代表によれば、かなりきつい業務で音を上げるものもいるが、リーダーの育成なので気力を含め、無理だと個人が判断した場合には引き止めないという。また、通常業務に加え、ある事業を任せその現場に行ってしまうなど、所属する部やチームメンバーにも残業を含め負担を強いることになり、予算を含め組織にも負担となる。これらを含め、人材を育成し組織力を高めまた組織の持続性を追求している。

スponサー・シップ事業からみたアドボカシーの取り組み

CFCの収入のうち25%がスponサー・シップ寄付で75%が助成金やその他寄付である（2019年）が、CFJの主な活動がスponサー・シップ寄付によっていることから、スponサー・シップ寄付による支援を研修の事例に取り上げてくれた。

言葉の定義を話し合った上でCFCの事業を聞いていると、CFJの支援は1つの地域で学校スponサー・シップも地域開発支援も含めた包括的な取り組みであり、目標や目的と活動内容が見えづらくなっていることが浮かび上がってきた。さらに、CFJとCFCでは地域のとらえ方も異なり、例えば、CFJではフィリピンでの支援はバランガイ（コムーンとほぼ同じ）を対象地としつつ、その中のいくつかの地区を徹底的にターゲットとして様々な支援を展開している。他方、CFCはコムーンを単位とし、その中に存在する村々でニーズアセスメントを行い最も必要な支援を1つずつ行うため、1つの支援地の中に学校への支援

を行う学校スポンサーシップ地区と地域開発を行う地区が混在する。しかしながら、1つの地区に1つの支援事業のため、各支援事業の目標・目的設定は明確であり、活動内容も明らかとなる。取り組みが明らかな分、地元の人々もその活動の中で不足しているものがわかりやすく、例えば、訪問した新設小学校では次年度に教室が不足するので、地元の人々がCFCのサポートを得て、地元のパートナーNGOと連携し行政に校舎建設を要望している。行政等への要望＝アドボカシーのアクターは地元の人々である、という現CFCの方針に沿っている。この方針の転換は、3年前、現代表が就任し、支援の卒業を打ち出したことによる。現行の中期計画まではCFCが地域の人々の声を代弁していたが、できるだけ裏方となり地域の人々が自分たちで行うよう促している。スポンサーシップによる支援は、子どもの成長を支えるものであり、ともすると同じ地域で15年20年と延々と継続してしまう。代表は、自分たちは神様ではないのだから、明確な目的と目標を設定し、そのために何をするかを計画しないと成果不明のまま活動を継続することになってしまうという。彼は1地域10年長くとも12年で引き上げることを前提として支援を計画すべきで、それ以上かかる場合には計画に問題あり、さらに言えば失敗だという。事業の期間は短いようにも思うが、彼の指摘する明確な目的と目標に基づいたわかりやすい事業計画は、支援する側にも支援される側にも必要だと思う。この点は、⑤のCFC以外の方にヒアリングした時にも、「軸がぶれないこと」つまり「はっきりした目的と目標、それに沿った明確な事業計画」が重要と強調されたことと同じである。アドボカシー、啓発啓蒙も政策提言も外に向かって何をどうしたいのかを明確に出せなければ、誰にも届かず、受け止められない。アドボカシーが特別なことではなく、取り組む支援活動から出てくること、当然といえば当然、当たり前のことを再確認する機会となった。

CFCの活動は1地域1つなので、例えば地域開発支援では、地元に求める協力の在り方もわかりやすく、地域ボランティアと彼らをとりまとめるキー・ボランティア（ボランティア・リーダー）を募り、彼女たちが子どもとスポンサー間の交流—手紙のやり取りなどを取りまとめている。ボランティアで参加する人々など、地域からの主体的な協力により、支援終了後の活動の継続がある程度担保される。CFJでも地域ボランティアを募ろうとしたことがあるが、地域の参加をあまり強く求めるというよりも、子どもとその家族を対象とする期間が長かったため、地域ボランティアはまだいない。

CFCの地域開発支援は、丁寧なニーズアセスメントにより、支援地域の人々にもわかりやすい事業を計画し、地元のNGOと協力して取り組むことが多くなっているため、地域の人々の参加を促しやすいという長所がある。他方、CFJは1つの地域で様々な要望に応え複数の支援を重ねるため1つ1つの活動が見えづらくなっているが、地域の人々のニーズにより深く応じ支援している。

アドボカシーという切り口ではあるが、実際には事業にどう取り組むかを改めて考え直す機会となった。アドボカシーだけを独立した取り組みというよりも、やはり支援活動を通して、目的達成のために必要なアプローチの一つかもしれないと考えるようになった。

3. 考察・提言

3-1 結論

アドボカシー、つまり外部に向かって取り組みを共有し又その取り組みに不足していることを要求していくため、今回の研修を通じてCFCという組織において以下の点が明らかとなった。

- ① 組織内において、事業の目的と目標、活動をしっかりと共有していること。どの部署・担当ともに、単年度や中期計画を理解し、そのプロセス—事業計画・ログフレームを理解しているため、自分が何をすべきか・どうすればコミットできるかをスタッフ一人一人が考えている。
- ② 活動の目的と目標を共有し、スタッフが自発的に活動しうるオープンな環境である。失敗を責めるのではなく、失敗とともに解決し目標に向かう組織文化がある。

- ③ 人材育成にかなりの予算を割き、スタッフの2つの自信（Confidence）を育んでいる。1つは組織への自信一信頼であり、もう一つは自分への自信一自分の担当業務に工夫だけでなく新たな取り組み、自治体を含め関係者に積極的にアプローチする積極性である。
- ④ オープンな組織文化が熟成されており、国代表が3か月ほどいなくとも事業が円滑に運営されている。
- ⑤ 次世代のリーダー育成に相当な力を入れている。

組織の仕組みとして、抱える課題を含め活動を話し合う場が設定されている。月に1度ずつ、シニア・マネージメント委員会（SMC）、プロンペン本部・各州事務所でそれぞれの全職員が参加する定例会議である。立場や担当する業務を遂行するために必要なことは、課題を含め定例会議でしっかりと話し合えるため、課題や提案を含めオープンに口に出している。若いスタッフも課題を抱えても、それを隠そうとするのではなく、解決のために上長や同僚にオープンに報告し共に対策を話し合っている。

業務については上長への報告が日常的に丁寧に行われており、月に1度の定例会議は課題への解決策を議論する場となっている。州事務所のスタッフがカントリーストラテジーや年間計画を明確に理解しているため、それぞれが自分の業務がどのようにその計画に貢献するのかを理解している（事業地訪問での現場スタッフへのヒアリングより）。このため、設定されている議論する場をいかすことができている。

「オープンに何でも口にしてよい」というだけでは、誰も特に若い職員は口を開かないであろう。上下関係や年長者に対する態度に保守的な社会のカンボジアで、しっかりと話していることに驚くと同時に、そういう仕組みを支える一つに、人材育成の充実によって個々の職員がスキルを身に着けるだけでなく、自信を伸ばしていることであろう。

今回の研修を通じて、当たり前のことを行なうことがいかに大切で、いかに難しいかを改めて認識することとなった。アドボカシーに取り組む上で、最も必要なことは「自分たちが何を目的にどのような活動を実施し、どこに向かっているのか」を携わる職員が明確に理解していることである。目的、活動内容、目標は事業に取り組むための根幹であり、当然、組織内でしっかりと共有されているはずである。が、CFJの取り組みや日々の業務を振り返ると、曖昧さのあることを否めない。今回の研修を通じてアドボカシーへの取り組みを考える中で、CFJではスポンサーシップ寄付により、長く「同じ地域」で「子どもに必要と思われる活動を実施」し、また、職員一人一人がそれぞれの業務で多忙を極め、ルーティン業務のようになってしまっていることを、改めて確認する機会となった。スポンサーシップは、最長で小学校入学から高校卒業までの12年間、スポンサーは子どもを支え、成長を見守り、交流が続く。長く支える長所もあるが、短所として上述したように各事業の目的や目標設定に曖昧さが出てしまっていることを改善し、よりよい活動を目指したい。

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

アライアンスの国事務所で、アドボカシーの取り組みや組織の仕組みの理解を深め、スポンサーシップ寄付による事業の取り組みについて、CFJとの相違への理解を深められた。CFJのスポンサーシップ寄付による支援や、そこから必要となるアドボカシーへの取り組みに不足していることを明らかにできたことで、研修前と比較して、支援事業担当として課題の解決や新たな取り組みを考えようとしている。

具体的には、研修後、まずはアドボカシーの前提として、これまで実施しているスポンサーシップ寄付による支援事業の整理と分析等に取り組む計画を立てている。さらに、CFJ本部でそれら現在実施している事業について、他部署と共有しようと意欲的になっている。今後、支援地で必要とされる仕組みなど政策提言の声を、地元の人々があげていけるよう促すことも、中期計画の策定や案件形成にもいかしていきたい。

3-3 テーマに関する日本の国際協力分野への提言

本研修を通じ、日本の NGO ネットワーク、日本大使館や JICA、日系企業と日本の多様なセクターの連携、国際 NGO やローカル NGO との連携というように、重層的な連携やネットワークがアドボカシーの複数のアプローチがあり、より効果的なアドボカシーになっていると認識した。

カンボジアをはじめアジアの多くの国で、日本の NGO が活動し、村や地域で信頼を得ている。さらに親日国が多く、日本に対する信頼が厚い。カンボジアでは、ENJJ 協議会（Embassy（日本大使館）・NGO・JBAC（商工会）・JICA）のように、教育分野において特に NGO や企業の経験や知見から導き出された提言を大使館や JICA が当該国の政府に伝え、支援計画に盛り込んでいくなどオールジャパンの枠組みによるアドボカシーが功を奏している。他方、今回の研修先である CFC がメンバーとなっている子ども支援ネットワークには日本の NGO は参加していない。

これは、ローカル NGO にとっても同じことが言えようが、国際 NGO のネットワークにおいて共通言語が英語であるケースが多く、言葉の壁により参加をためらう傾向があるように思われる。CFC で人材育成の一つとして英語習得をサポートしているように、今後、国際協力分野で不可欠となる語学習得を含めコミュニケーション・スキル、プレゼンテーション・スキル等幅広い研修への支援や研修機会が設けられることが望まれる。

4. 団体としての今後の取り組み方針（団体の責任者がご記入ください、800文字程度）

各支援事業において、アドボカシーの要素は欠くべからざるものとなっている。当団体の定款においても、3つの特定非営利活動に係る事業のひとつに「提言事業」と明記されている。しかし、当団体の本部と現地事務所で勤務する職員の多くは、そのことを十分に理解しきれていない。現在、方向性、戦略、情報共有や研修によりこの点を修復する努力を続けている。

ネパールとフィリピンの現地事務所にて、今後 5 カ年の国別戦略を策定中であり、今回の学びを活かしたい。さらに、来年度に、本部の次期 3 カ年中期計画（2021 年 4 月～2024 年 3 月）を策定する予定である。その過程で、今回の学びを共有・理解・協議しながら、アドボカシーの強化を図っていく。

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

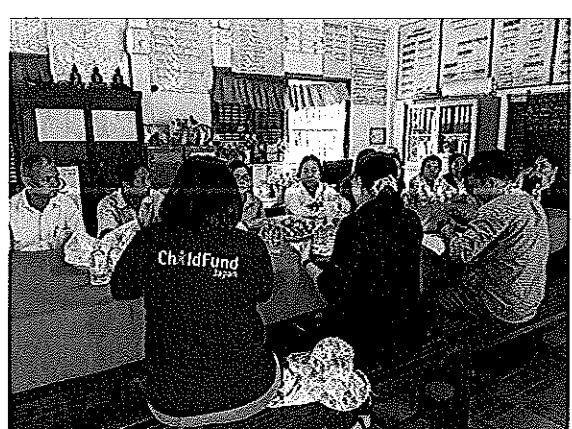
募集要項には、プログラムの対象として中堅職員と記載されている。団体の方針や活動を理解し、ある程度の経験を重ねた中堅職員への研修が効果的だと思う一方、団体の必要とする知識や技術を学ぶ研修テーマは、シニア・マネージメント層から新人まで幅広くある。対象者をできるだけ拡大していただければと思う。職員数や予算規模など、組織力がまだまだ強いとは言えない NGO の多い日本において、国内外の多様な研修に職員を派遣しうる機会は、組織にとって実り多きものである。今後も本プログラムが継続されることが望まれる。

5-2 写真類

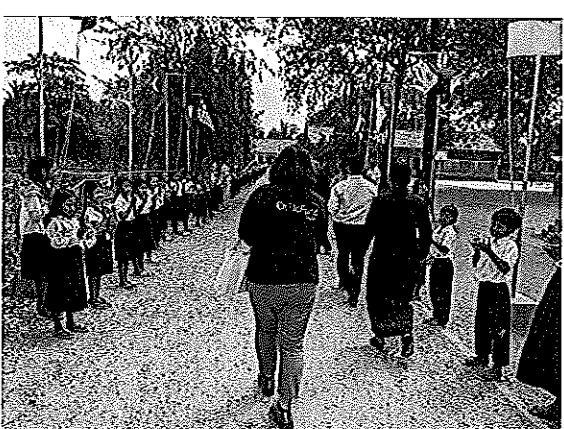
バッタンバン州事務所



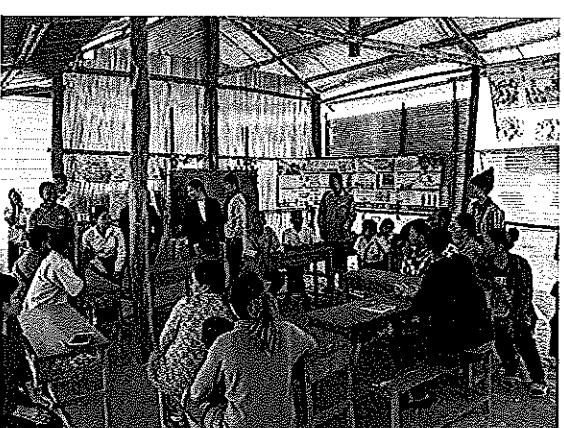
訪問した学校スponサーシップ対象校で教員へのヒアリング



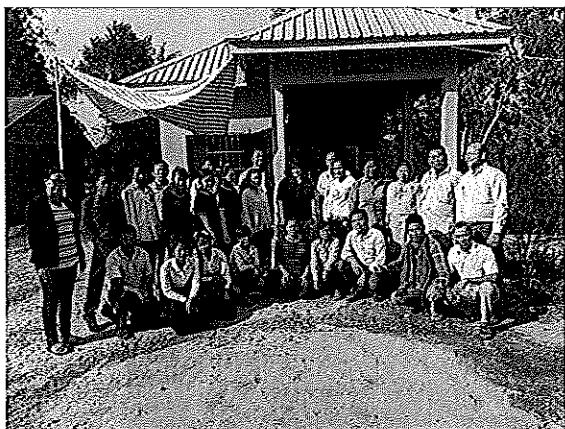
子どもたちからの歓迎



新設小学校訪問 教員だけでなく、地域のリーダーやパートナーの地元NGOも集まった



スバイリエン州 地域開発支援の地域「安全な移民（出稼ぎ）と反人身取引センター」



スポンサーシップ支援を受ける子どもたちにヒアリング



新しい世代の学校 (New Generation School!) 訪問、スポンサーシップ以外の寄付・助成金による支援

