

外務省委託事業 主要援助国・機関のNGO 間接費支援に関する調査 報告書

平成17年（2005年）3月

CSOネットワーク

〒108-0023

東京都港区芝浦3-3-6 CIC-601

大阪大学東京オフィス内

Tel：03-3457-1165 Fax：03-5440-9114

Eメール：info@csonj.org URL：www.csonj.org

主要援助国・機関のN G O間接費支援に関する調査報告書

目次

第1章 米国 (USAID)	1
1 - 1 . 間接費支援に対する基本方針	1
適用範囲	
担当官庁	
1 - 2 . 間接費支援の方法	2
直接費と間接費	
直接費としての会員管理・一般広報活動	
間接費率合意	
間接費率計算方法：簡易割当方法	
間接費率計算方法：複数の間接費プールを使用する方法	
複数の間接費プールを用いる理由	
計上可能な費目	
1 - 3 . その他の要件	10
証拠書類の提出の有無	
監査の要件	
自己資金率に関する要件の有無	
贈与契約と委託契約について	
第2章 英国 (DFID)	17
2 - 1 . 間接費支援に対する基本方針	17
2 - 2 . 間接費支援の方法	18
スキームごとの間接費支援	
パートナーシップ・プログラム・アグリーメント(PPA)	
シビル・ソサエティ・チャレンジ・ファンド (CSCF)	
人道支援プログラム	
直接費と間接費	
間接費として計上不可能な費目	
2 - 3 . その他の要件	23
証拠書類の提出の有無	
監査の要件	
自己資金率に関する要件の有無	
第3章 カナダ (CIDA)	26
3 - 1 . 間接費支援に対する基本方針	26
間接費支援の歩み	
適用範囲	
3 - 2 . 間接費支援の方法	28
間接費率の計算方法	
間接費支援をめぐる最近の動向	
1999年の間接費支援が適用されないスキームについて	

3 - 3 . その他の要件	34
証拠書類の提出の有無	
監査の要件	
3 - 4 . 新しい間接費支援政策	35
第4章 UNHCR	38
4 - 1 . 間接費支援に対する基本方針	38
間接費支援に関する動向	
4 - 2 . 間接費支援の方法	39
直接費と間接費	
計上可能な費目	
4 - 3 . その他の要件	42
証拠書類の提出の有無	
監査の要件	
自己資金率に関する要件の有無	
第5章 UNDP	44
5 - 1 . 間接費支援に対する基本方針	44
直接費、間接費の考え方	
UNDP の支援形態	
5 - 2 . 間接費支援の方法	45
NGO実施主体契約	
NGO実施主体契約における間接費支援の形態	
計上不可能な直接費や間接費の項目について	
助成金	
助成金における間接費支援の形態	
計上不可能な直接費や間接費の項目について	
5 - 3 . その他の要件	47
証拠書類の提出の有無	
監査の要件	
概説編 (参考)	49
1 間接費とは	49
2 間接費支援について	59

ヒアリング対象者一覧

資料編目次 (資料編および別添資料一覧)

主要援助国・機関のNGO定率支援に関する調査
 要点サマリー・シート（基本方針）

	間接費支援に関する基本方針	基本方針が明らかにされている文書	NGO支援スキーム名称		左記に関し、本文中参照ページ
米国	米国の非営利団体が連邦政府から資金を得て事業を行う際に、団体維持・管理、持続性の確保のためにいわゆる管理費、間接費が発生し、その「応分の負担」を資金を供与する連邦政府がすべきである	連邦行政府予算管理局（OMB）サーキュラー A 1 2 2（資料編 1 - 2）	スキーム横断的であるだけでなく、省庁横断的に間接費支援に関する政策が定められている		pp.1-2
英国	開発省全体としての基本方針は特になし	特になし	Civil Society Department	Partnership Programme Agreement Civil Society Challenge Fund	pp.17-18
			Conflict and Humanitarian Assistance Department	Humanitarian Assistance Funding	
			Country Programme		
カナダ	カナダ国際開発省とサービス契約、あるいは、コントリビューション契約を結ぶパートナー団体は、その間接費の一部を補填される権利を持つ。	Overhead Rate Policy for CIDA's Contribution Agreements and Non-Competitive Service Contracts - 1999（資料編 3 - 1）	Responsive Mechanism	NGO Project Facility NGO Program Funding NGO Volunteer Sending Mechanism Environment and Sustainable Development Program (ESDP)	pp.26-28
			Core-Institutional Support Mechanism	NGO-INGO	
			その他	International Humanitarian	
UNHCR	NGOとのパートナーシップは、資金面も含め、あくまでの双方の強みのもちよりである。	UNHCR and its implementing partners, (EXECUTIVE COMMITTEE OF THE HIGH COMMISSIONER'S PROGRAMME, Sub-committee on administrative and financial matters 35th meeting)（資料編 4）	個別のスキームは存在せず、NGOが実施するプログラムは、Sub Program Agreementのもとに、NGOを Implementing Partner と位置づけて遂行される		pp.38-39
UNDP	UNDPが支援する事業の一定の管理費・間接費を払い戻しする	UNDP Programming Manual 5.2.3（資料編 5 - 2）	NGO Execution	Grant Agreement	pp.44-45
				Global Environment Facility(GEF)	

主要援助国・機関のNGO定率支援に関する調査
 要点サマリー・シート（間接費支援の方法）

	NGO支援スキーム名称		間接費支援に関する詳細が定められている文書	間接費支援に関する規定（定率支援か否か）	直接費目の対象となる費目・ならない費目	間接費目の対象となる費目・ならない費目
米国			連邦行政府予算管理局（OMB）サーキュラーA122（資料編1-2）	定率支援ではなく、個々の団体は、「交渉による間接費率合意契約（NICRA）」を政府と結び、これに定められた率が間接費として支給される。	表1-2参照	
	本文中参照ページ		pp.1-2	pp.2-10	第1章章末（pp.13-15）	
英国	Civil Society Department	Partnership Programme Agreement	直接費・間接費という概念は当てはまらない	定率支援ではなく、形としてはコアコスト支援に近く、一定の取り決めの契約のもと、用途を定めずに資金が提供される。	直接費・間接費という概念は当てはまらない	
	本文中参照ページ		pp.19-21	pp.19-21	pp.19-21	
	Civil Society Department	Civil Society Challenge Fund	スキーム・ガイドライン（資料編2-4）。但し、間接費支援に関する詳細までは記載されていない。	定率支援であり、事業が実施される現地で発生するコストの8%が間接費として提供される。	表2-3に明示されていない費目（ただし計上不可能という規定はなし）	間接費は英国本部事務所で発生するコスト
	本文中参照ページ		p.21	p.21	p.24	p.21
	Conflict and Humanitarian Assistance Department	Humanitarian Assistance Funding	スキーム・ガイドライン（資料編2-7）。但し、間接費支援に関する詳細までは記載されていない。	定率支援であり、事業が実施される現地で発生するコストの7%が間接費として提供される。	表2-4に明示されていない費目（ただし計上不可能という規定はなし）	間接費は「団体管理支援」に当たるもの。特に詳細規定なし
	本文中参照ページ		p.22	p.22	p.25	
Country Programme		適用外	特定の規定なし	適用外	適用外	
カナダ	1999年規定の間接費支援策		Overhead Rate Policy for CIDA's Contribution Agreements and Non-Competitive Service Contracts - 1999（資料編3-1）	特定の期間に発生する間接費を分子に、その期間の直接人件費の総計(direct salary mass)を分母において算出される割合(%)の平均値と規定される。直接人件費の総計とは、被雇用者（本部と現地事務所）に支払われる給料と福利厚生等の給付を合わせたもの。	直接費は直接人件費の総計（給料プラス福利厚生費）	表3-1に一覧
	本文中参照ページ			pp.26-32、特に表3-2（p.31-32）	p.27	p.28-29
	2005年規定の間接費支援策		Overhead Compensation Policy for CIDA's Contribution Agreements（資料編3-2）	定率支援であり、直接費の12%以下を追加的に間接費として計上可。	表3-2、3-4、3-5に一覧	1999年規定に準ずる
	本文中参照ページ			pp.30-32、特に表3-2（p.31-32）	pp.31、35-36	p.28-29
* その他個別のNGO向け資金スキームによって、上記規定が適用されないものあり。pp.32-34参照						

主要援助国・機関のNGO定率支援に関する調査
 要点サマリー・シート（間接費支援の方法）

	NGO支援スキーム名称	間接費支援に関する詳細が定められている文書	間接費支援に関する規定（定率支援か否か）	直接費目の対象となる費目・ならない費目	間接費目の対象となる費目・ならない費目
UNHCR		Partnership: An Operations Management Handbook for UNHCR's Partners（資料編別添4-12）等	定率支援であり、オペレーショナル・コスト（事業遂行のための直接経費）の上限5%が間接費として認められる（ただし国際NGOのみ）。	特になし（現地コストのほとんどすべて）	基本的に、事業にかかわる本部コストがすべて対象となる
	本文中参照ページ	pp.38-39	pp.39-41	pp.39-41	
UNDP	NGO Execution	資料編5-2-	定率支援を一応のガイドラインとしており、事業費の上限10%までを間接費支援に充てることができる（他の国連機関に適用されるAdministrative and operational servicesの払い戻し率を指針として採用）。	規定なし	規定なし
	本文中参照ページ	pp.45-46	pp.45-46		
	Grant Agreement	Global Environment Facility(GEF)	Operational Guidance for the Preparation and Approval of Mediam-Sized Projects	定率支援ではなく、積み上げ方式で間接費が支援される。	GEFが定めた優先分野のプロジェクトにかかるコスト。
	本文中参照ページ		pp.46-47		p.47

主要援助国・機関のNGO定率支援に関する調査
 要点サマリー・シート（その他の要件）

	NGO支援スキーム名称		証拠書類提出要件の有無	監査の要件	自己資金率に関する要件	左記に関し、本文中参照ページ
米国			提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	連邦政府との年間契約高が30万ドル（2003年以降は50万ドル）を超える場合は、OMBサーキュラーA133（資料編1-3）にもとづく監査を行う必要あり。	個別スキームではあり。国際開発省に登録するには、政府資金以外が最低20%以上ある「プライベートネス・テスト」の要件を満たす必要あり。	pp.10-12
英国	Civil Society Department	Partnership Programme Agreement	提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	一般外部監査の義務付けあり	事業支援ではないので該当しない	p.23
		Civil Society Challenge Fund	提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	一般外部監査の義務付けあり	なし	
	Conflict and Humanitarian Assistance Department	Humanitarian Assistance Funding	提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	一般外部監査の義務付けあり	なし	
		Country Programme	統一の規定なし	統一の規定なし	統一の規定なし	
カナダ	Responsive Mechanism	NGO Project Facility	提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	一般外部監査の義務付けあり	カナダ財源のプロジェクト費の3分の1以上。（政策上は25%だが、NPFガイドラインで33.3%を要求している。1994年の政策に含まれず。）	p.34
		NGO Program Funding	提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	一般外部監査の義務付けあり	カナダ財源のプロジェクト費の総額の25%以上。	
		NGO Volunteer Sending Mechanism	提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	一般外部監査の義務付けあり	カナダ財源のプロジェクト費の33%以上。	
		Environment and Sustainable Development Program (ESDP)	提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	一般外部監査の義務付けあり	カナダ財源のプロジェクト費の総額の25%以上。	
	Core-Institutional Support Mechanism	NGO-INGO	提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	一般外部監査の義務付けあり	コスト・シェアリングの適用外。	
	その他	International Humanitarian Assistance	なし	なし	該当しない	
UNHCR			提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	年間契約額が10万ドル以上の場合は外部監査の要件あり	なし	pp.42-43
UNDP	NGO Execution		提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	一般外部監査の義務付けあり	なし	pp.47-48
	Grant Agreement	Global Environment Facility(GEF)	提出の要件はないが、証拠書類を保管する義務はあり。	一般外部監査の義務付けあり	なし	

第1章 米国 (USAID)

1 - 1 . 間接費支援に対する基本方針

米国政府において、NGOへの間接費支援等に関する規定を設けているのは、国際開発省 (United States Agency for International Development、USAID) ではない。省庁ごとに民間非営利団体に対する支援が行われているなかで、個々の省庁が間接費支援を独自に設定しているわけではなく、連邦政府としての統一された会計管理基準のなかで間接費支援に関する詳細が規定されている。これらの多くは、連邦政府予算管理局 (Office of Management and Budget、通称OMB) のサーキュラー¹に詳述されている。

民間非営利団体との契約等に関しては、サーキュラーA 1 1 0 (高等教育機関、病院、その他非営利団体との助成金・契約における統一管理要件)、A 1 2 2 (非営利団体のコスト原則)、A 1 3 3 (州政府、地方公共団体、および非営利団体の監査)などがよく参照される文書になっている²。このうち本調査との関連で特に参照すべきなのが、サーキュラーA 1 2 2およびA 1 3 3である。

OMBサーキュラーA 1 2 2 (非営利団体のコスト原則)では、制限のある場合や法律で禁止されている場合を除き、コストの応分の負担を連邦政府が負うと規定され、その原則がうたわれている。基本原則は、第一に、米国の非営利団体が連邦政府から資金を得て事業を行う際に、団体維持・管理、持続性の確保のためにいわゆる管理費、間接費が発生するという認識をもつということであり、第二に、その管理費、間接費の「応分の負担」を資金を供与する連邦政府がすべきという認識をもつことである。ではこの「応分の負担」とは何かという疑問に対し、本サーキュラーは答える内容となっている。

適用範囲

本サーキュラーは、米国内におけるすべての民間非営利団体にあてはまるが、対象が教育機関の場合 (OMBサーキュラーA 2 1があてはまる) および州、地方、連邦政府が認めた先住民機構の場合 (OMBサーキュラーA 8 7があてはまる) は対象外とされている。

またこれは、すべての連邦政府機関が、非営利団体と交わす助成金契約 (grants) 協力契約 (cooperative agreements) 払戻契約 (cost reimbursement contracts) その他の契約すべてにあてはまる。これらを総合して、アワード (award) と称する。

¹ Circular。OMBより連邦政府の省庁に「回覧」される通達文書。一覧は、<http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/index.html>

² 資料編1 - 1、1 - 2、1 - 3参照。

したがって、本サーキュラーは、国際開発省の契約等案件にのみあてはまるわけではなく、すべての連邦政府機関に適用されるものである。このように、省庁横断的に、中央政府の非営利団体に対する民間非営利団体に対する間接費支援に関する取り決めが明示的に規定されている例は、今回対象となったドナー国3か国（米国、英国、カナダ）のなかでは米国だけである。

担当官庁

連邦政府の間接費支援に関する取り決めが省庁横断的になされるのに際し、個別の非営利団体には、担当官庁（Cognizant Agency）があてがわれ、その機関と間接費に関する交渉がなされる。通常、契約の額がもっとも大きい省庁が担当官庁として定められ、一度担当官庁が定められると、契約額が他省庁との比較において大きく変化することのない限り、担当官庁が変更されることはない。

この仕組みにより、国際開発省との契約をもつNGO（米国政府においては、国際開発や人道支援に従事する米国内のNGOのことを通常PVO、Private Voluntary Organizationと呼ぶ）は、国際開発省が担当官庁と定められ、間接費比率に関する交渉および取り決めを国際開発省と行う。

1 - 2 . 間接費支援の方法

直接費と間接費

OMBサーキュラーA122においては、直接費は、「特定のコスト・オブジェクト（特定のアワード、プロジェクト、サービス、その他団体の直接的な活動）に明確に結びつけることのできる費用」と規定されている。一方、間接費とは、「複数のコスト・オブジェクトのために発生したもので、特定のコスト・オブジェクトに明確に結びつけることのできない費用」である³。

「非営利団体の諸性格および会計のやり方の多様性のため、いかなる費目が一般的に間接費として規定することはできない」⁴、とサーキュラーA122には記述されているが、「典型的な事例」として、通常間接費として取り扱われる費目の種類として、次が列挙されている。

- 減価償却費
- 建物や機材の賃貸料
- 設備の運営、維持管理
- 一般管理費や統括管理責任者、人事、会計関係の人件費を含む諸経費などの一般経費

³ サーキュラーA122、Attachment A, Section B および Section C 参照。

⁴ 同 Attachment A, Section C-2。

直接費としての会員管理・一般広報活動

非営利団体が活動理念（ミッション）を伸長するために行う会員管理・一般広報活動は、ひとつの（あるいは複数の）プロジェクトとして考え、応分の間接費を負担すべきだとサーキュラーには規定されている。ここで言及されている会員管理・一般広報活動には、次のような活動が含まれる。

- 会員維持管理、団体が発行する冊子の購読管理等
- 会員、立法府、行政機関、一般への情報発信、サービス提供
- 普及活動、ロビーイングを含む一般広報活動
- 会合、会議の開催
- 特定基金の維持管理、保護、投資活動

これは、団体内部の非拘束資金（その機能として資金調達が含まれる場合が多い）をひとつの事業として立てて会計的に扱うことにより、特定の資金源がつく個々の事業に対する間接費の負担を軽減するという意味がある⁵。

間接費率合意

OMBサーキュラーA122にしたがい、国際開発省は、個々の米国NGOと間接費率に関する交渉を毎年行い、間接費支援の率を合意している。これを、「交渉による間接費率合意契約（NICRA、Negotiated Indirect Cost Rate Agreement）」と呼ぶ。このNICRAの規定があることが、米国のNGO間接費支援の方法を他のドナーの方法と区別する最大のポイントである。多くのドナーにおいて、間接費として定率を支援するのが一般的ななかで、米国のように個々のNGOと間接費支援の率を毎年個別に交渉、合意しているのは極めて特徴的だといえよう⁶。

NICRAを決定する際は、通常、暫定率（provisional rate）をまず決定し、それに従ってアワードにおける間接費支援の割合を決める。団体の会計年度が終了したのち、それぞれの団体は、組織全体の決算報告書ならびに監査を受けた財務諸表等を提出する。これに従い、アワード事業の遂行中に、最終率（final rate）が決定される。暫定率と決定率の誤差から生じた間接費支援の差額については、年度の終わりに調整される。

間接費率計算方法：簡易割当方法

サーキュラーA122によれば、NICRAの計算方法には、大きく分けて4つの

⁵ いかにかこれが個々の事業の間接費負担の減少につながるかは、概説編2 - 4 参照。

⁶ 例外としてカナダの規定が存在する。しかし、カナダにおいて、NGOごとに特定の率を定めてそれにもとづく間接費支援を行うというやり方は1999年に採用されたが、周知徹底されるよりも混乱を呼び、2005年より定率制が採用されている（第2章参照）。

方法がある。簡易割当方法(simplified allocation method)、複数割当基準法(multiple allocation base method)、直接割当方法 (direct allocation method)、特別間接費率 (special indirect cost rates) の4種類である。しかしながら、国際開発省の担当官によると、多くのNGOは簡易割当方法を採用しており、ほかの計算方法はあまり採用されていない⁷。そこで、簡易割当方法の計算式のみを、図1 - 1に示す。

図1 - 1
NICRA計算方法(簡易割当方法)

$\text{NICRA}(1a) = \frac{\text{計上可能な間接経費}}{\text{直接費 (計上可能 + 不可能)}}$	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 40%;">計上可能な経費</th> <th style="width: 40%;">計上不可能な経費</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>直接費</td> <td>計上可能な直接経費</td> <td>計上不可能な直接経費</td> </tr> <tr> <td>間接費</td> <td>計上可能な間接経費</td> <td>計上不可能な間接経費</td> </tr> </tbody> </table>		計上可能な経費	計上不可能な経費	直接費	計上可能な直接経費	計上不可能な直接経費	間接費	計上可能な間接経費	計上不可能な間接経費
	計上可能な経費	計上不可能な経費								
直接費	計上可能な直接経費	計上不可能な直接経費								
間接費	計上可能な間接経費	計上不可能な間接経費								
$\text{NICRA}(1b) = \frac{\text{計上可能な間接経費}}{\text{直接人件費}}$	<ul style="list-style-type: none"> * 政府アワードの期間で区切る * 機材、建物、土地費用や、多額のサブコントラクトなどは除く * 参加者手当は分母から除く * 当該会計年度において、直接費のみで連邦政府より1000万ドルのアワードを得ている団体は、間接費を「施設」と「管理」に分割し、複数割当基準方法を用いる 									
$\text{NICRA}(1c) = \frac{\text{計上可能な間接経費}}{\text{ほかの分母}}$										

* 1a, 1b, 1cの計算式が可能で、分母としてなにを使用するかは一様に定められていない。

出典：OMB Circular A-122, Attachment A, Section D-2 より加工した。

ここに示されているように、NICRAの計算の際に分子として用いられるのは、必ず「計上可能な間接経費」である。後述するように、間接費のなかでも計上不可能な費目があり、これを分子から除外することによって、米国政府が認めない種類のコストを間接費支援のなかに含めるのを防いでいる。一方、なにを分母として用いるかは特段の規定が存在していない。直接費の総額を用いる場合は、これに計上可能な費目と計上不可能な費目の両方を含めなければならないとの規定は存在するが⁸、分母として直接費の総額を使わなければならないというわけではない。分母をなににするかの選択は、それが公正かつ公平な間接費の按分につながる限りにおいて、基本的に団体の自由裁量とされている。

⁷ 国際開発省 Steven Tashjian 氏 (3/9/05) による。

簡易割当方法は、間接費をすべて一括して取り扱い、一定の分母を使うことでこれを直接費に按分する方法を取る、いわばもっとも基本的な按分方法である。サーキュラーにおいては、ほかの按分方法のひとつとして複数割当基準方法が紹介されており、ここでは、間接費はいくつかの種類（間接費プール）に分けられる。施設（Facilities）と管理（Administration）という2つの大きな区分けについて解説がされているが、ヒアリングの結果では、少なくとも国際開発省のNGO支援において、この按分方法が使用されることはほとんどない。

間接費率計算方法：複数の間接費プールを使用する方法

代わりにしばしば用いられるのが、福利厚生（fringe benefits）、オーバーヘッド（overhead）、一般管理（general and administration）の3種類の間接費プールを用いる方法である⁹。これはサーキュラーには記述されていないが、一種の複数割当基準方法と考えられる。間接費プールとして用いられる間接費の集合体にはさまざまなものが考えられるが、それぞれの間接費プールごとにNICRAが決定されるのが特徴である。国際開発省の担当官とのやり取りの結果、この方法に関して、ひとつの架空の例をつくり、それを例示することでこの方法が実際どのように運用されているのかを解説してもらった。この例示を表1-1に示す。

まず、表1-1（1）の費目別経費に示したように、この団体の当該年度の支出の合計は938万5400ドルであるが、ドナーから見て計上不可能な金額が9400ドルあるため、計上可能な合計支出金額は937万6000ドルである。これを財源別収支でわけたのが表1-1（2）である。ここでは、5つの財源が想定されている。財源のうちのひとつとして、資金調達部門を含む非拘束資金部門、いわゆる自己資金部門が立てられているが、これは上述したようにサーキュラーの規定を踏襲したものである。国際開発省からの助成金のひとつ、助成金Aの額は約406万ドルで、そのうち直接費が約197万ドル、間接費が約208万ドルとなっており、単純に間接費/直接費で間接費率を見れば、105.6%となる。同様に国際開発省の助成金Bを見ると、間接費率は、111.2%となる。

このように、総計で見る間接費率がアワードによって異なっているのは、この方法

⁸サーキュラーA122、Attachment A, Section D-2。

⁹ ここにおける「オーバーヘッド（overhead）」は、間接費と通常厳密な区別なく用いられる「管理費（overhead）」と同じ用語であるが、ここでは間接費の一種類という限られた意味で使われているため、日本語では「オーバーヘッド」とする。

表 1 - 1 (1)

3 種類の間接費率を用いた間接費按分方法

米国非営利団体 A

費目別経費 (計上可能な費目と計上不可能な費目)

1/1/20XX-12/31/20XX

	合計	計上不可能 な費目の除外	計上可能な額 合計
給与 (人件費)	\$4,538,734		\$4,538,734
福利厚生	\$1,475,089		\$1,475,089
未消化休暇		\$181,345	
病欠		\$60,234	
法定祝日		\$143,867	
連邦健康保険負担分 (FICA)		\$323,421	
州雇用保険負担分 (SUTA)		\$64,321	
労災負担分		\$45,324	
健康保険		\$298,674	
年金		\$357,903	
事務所賃貸料	\$735,000		\$735,000
法務関連費	\$125,675		\$125,675
会計関連費	\$145,543		\$145,543
旅費	\$323,456		\$323,456
電話代	\$43,236		\$43,236
印刷・複写費	\$37,800		\$37,800
郵送費	\$7,432		\$7,432
借入金返却	\$4,000	\$4,000	\$0
利息	\$2,700	\$2,700	\$0
事務用品	\$6,600		\$6,600
会費	\$2,300		\$2,300
保険	\$67,345		\$67,345
接待・歓待費	\$2,700	\$2,700	\$0
研修費	\$32,000		\$32,000
その他	\$1,835,790		\$1,835,790
小計 (給与 & 福利厚生以外)	\$3,371,577	\$9,400	\$3,362,177
合計	\$9,385,400	\$9,400	\$9,376,000
			= 「財源別収支」 H

出典：米国国際開発省、Steve Tashjian氏による例示を整理したもの

表1-1(2)

3種類の間接費率を用いた間接費按分方法

米国非営利団体A

財源別収支

1/1/20XX-12/31/20XX

	USAID 助成金A	USAID 助成金B	米国政府他省庁 助成金	民間財団A	非拘束資金部門 (資金調達部門を 含む)	合計	
直接費							
直接人件費	\$1,567,342	\$667,007	\$476,543	\$658,534	\$325,432	\$3,694,858	A
他の直接経費	\$406,312	\$126,223	\$90,344	\$114,457	\$49,679	\$787,015	B
直接費合計	\$1,973,654	\$793,230	\$566,887	\$772,991	\$375,111	\$4,481,873	C=A+B
間接費							
福利厚生費 @ 32.5%	\$509,386	\$216,777	\$154,876	\$214,024	\$105,765	\$1,200,829	D=Ax.325
オーバーヘッド @ 74.35%	\$1,165,319	\$495,920	\$354,310	\$489,620	\$241,959	\$2,747,127	E=Ax.7435
一般管理費 @ 11.22%	\$409,494	\$169,026	\$120,779	\$165,738	\$81,132	\$946,170	F=(C+D+E)x.1122407
間接費合計	\$2,084,199	\$881,723	\$629,965	\$869,382	\$428,856	\$4,894,126	G=D+E+F
合計	\$4,057,853	\$1,674,953	\$1,196,852	\$1,642,373	\$803,967	\$9,375,999	H=C+G
間接費率=間接費/直接費	105.60%	111.16%	111.13%	112.47%	114.33%	109.20%	H=G/C

出典：米国国際開発省、Steve Tashjian氏による例示を整理したもの

が間接費を単一のものとして扱っておらず、複数の間接費プールを用いた計算をしているためである。この方法を用いた場合、PVOが米国政府と交渉して合意するNICRAは、全体の直間比率としての間接費率ではなく、複数の（この場合は3種類の）間接費の種類ごとのパーセンテージである。すなわち、例示では、福利厚生費の32.5%、オーバーヘッドの74.35%、一般管理費の11.22%の3つの数字をNICRAとして合意することになる。

福利厚生、オーバーヘッド、一般管理費のそれぞれにおいて、計算の際に用いられる分母は異なる¹⁰。これについては、表1-1(3)の下方にまとめて示した。福利厚生は人件費（給与額）のパーセンテージとして表されるものであるから、分母は人件費の総計である。オーバーヘッドは通常直接費のうちの人件費を分母として用いる。一般管理費は、通常、一般管理費を除く総経費を分母として用いる。ただし、サーキュラーに規定されているように、分母になにを用いるかは一義的に規定されているわけではないため、「通常」、あるいは「慣例として」という想定になる。もっとも、概

¹⁰ この例示で示されている分母の取り方は、あくまでも代表的な例であり、必ずこうせよという規定ではない(Steven Tashjian氏、3/9/05のヒアリングとその後のEメールのやりとり)

表 1 - 1 (3)

3 種類の間接費率を用いた間接費按分方法

米国非営利団体 A

費目別経費（直接費と間接費）

1/1/20XX-12/31/20XX

	直接 経費	間接 経費		
		福利厚生	オーバーヘッド	一般管理費
給与（人件費）	\$3,694,858		\$508,309	\$335,567
	= 「財源別収支」 A			
福利厚生		\$1,200,829	\$165,200	\$109,059
未消化休暇				
病欠				
法定祝日				
連邦健康保険負担分（FICA）				
州雇用保険負担分（SUTA）				
労災負担分				
健康保険				
年金				
事務所賃貸料	\$441,000		\$203,375	\$90,625
法務関連費	\$0			\$125,675
会計関連費	\$0			\$145,543
旅費	\$199,802		\$20,333	\$103,321
電話代	\$32,004		\$4,908	\$6,324
印刷・複写費	\$31,300		\$3,200	\$3,300
郵送費	\$5,232		\$1,111	\$1,089
借入金返却	\$0			\$4,000
利息	\$0			\$2,700
事務用品	\$1,765		\$2,401	\$2,434
会費	\$0			\$2,300
保険	\$43,912		\$2,500	\$20,933
接待・歓待費	\$0			\$2,700
研修費	\$32,000			
その他	\$0		\$1,835,790	
小計（給与 & 福利厚生以外）	\$787,015			
	= 「財源別収支」 B			
合計	\$4,481,873	\$1,200,829	\$2,747,127	\$955,570
	= 「財源別収支」 C			
計上不可能な費用の除外		\$0	\$0	\$9,400
計上可能な額合計		\$1,200,829	\$2,747,127	\$946,170
		= 「財源別収支」 D	= 「財源別収支」 E	= 「財源別収支」 F
計上可能な間接費合計		\$4,894,127		
		= 「財源別収支」 G		
間接費計算式	分母（額）	\$4,538,734	\$3,694,858	\$8,429,830
	分母（種類）	人件費総計	直接人件費	一般管理費を除く総経費
	分子（額）	\$1,475,089	\$2,747,127	\$946,170
	分子（種類）	福利厚生費合計	計上可能なオーバーヘッド	計上可能な一般管理費
	間接費率	32.50%	74.35%	11.22%

出典：米国国際開発省、Steve Tashjian氏による例示を整理したもの

説編で述べているように、NICRAのパーセンテージは団体横断的に比較して団体の効率性やパフォーマンスを測る指標として用いるものではないため、分母になにをもちいるかによって、数字の上下は発生するが、直接費への按分自体には影響するものではなく、それぞれの団体の計算式のなかで一貫して適用されていれば別の分母を採用しても何ら問題が生じるものではない。

この例示に用いられた3種類の間接費プールのうち、オーバーヘッドと一般管理費の違いについて記しておこう。国際開発省の担当官によれば、事業の遂行のために発生する直接のコストが直接費だとすると、これに伴って間接的に発生するコストがオーバーヘッドと規定される。一方、事業とは関係なくなれば独立して存在するコストが一般管理費である。例えば、人件費に関していえば、事業のサポートスタッフ（会計、総務関連等）の人件費はオーバーヘッドになる一方、管理部門のスタッフで事業と関係のない職務をもつスタッフ（統括責任者やそのサポートスタッフ）の人件費は一般管理費として計上される。同様に、事務所賃貸料に関して、事業スタッフが使用するスペースの分は直接費、事業サポートスタッフが使用する分はオーバーヘッド（間接費）、それ以外は一般管理費（間接費）として扱うことができる¹¹。

また、表1-1(3)で明らかのように、福利厚生のうち、一部は、オーバーヘッドまたは一般管理費の一部として計上される。福利厚生費の全体は人件費総計(\$4,538,734)の32.5%である\$1,475,089であるが、このうち、\$165,200はオーバーヘッド分の人件費に伴う福利厚生としてオーバーヘッドに計上され、\$109,059は一般管理分の人件費に伴う福利厚生として一般管理費に計上されるため、間接費としての福利厚生費に残る金額は、\$1,200,829となる。すなわち、3つの間接費プールで計上された間接費を足しあわせても、総額の間接費とは一致しない。これを一致させるためには、福利厚生費の額は\$1,200,829、すなわち直接人件費の32.5%を用いることが必要となる。

複数のヒアリングの結果、この3種類の間接費プールを用いる米国PVOは少ないようだ¹²。しかしながら、オーバーヘッド、一般管理費といった用語でカバーされる費目の種類、範囲にはかなりばらつきがある。

複数の間接費プールを用いる理由

では、なぜわざわざ間接費を分けて計算方法を複雑にする必要があるのだろうか。これについては、概説編の巻末資料としてAcevoのケーススタディーを添付したので、あわせて参照してほしい。米国の事例に即していえば、その理由は、ひとつには、団体としての間接費管理を容易にするためであり、もうひとつには、直接費への按分を

¹¹ 国際開発省 Steven Tashjian 氏へのヒアリング(3/9/05)後のEメールのやりとりより。

¹² 国際開発省、Steve Tashjian 氏(3/9/05)およびAcademy for Educational Developmentのスタッフのヒアリング(3/11/05)より。

より正確に行うためである。例えば、間接費のなかで福利厚生費は、比較的パーセンテージの予測が付きやすい。人件費に一定の比率をかけることによって得られる数字だからである。そこで、PVOにとってみれば、これを独立した間接費プールとすることにより、福利厚生についてのNICRAの計算が簡単になり、その分の経費をなかば自動的にアワードにつけて受け取ることができる。

このように、パーセンテージの予測が付きやすい種類の費目を特定の固まりとして扱うことによって、間接費管理は容易になる。NICRAは毎年交渉して合意しなければならないものであるから、福利厚生費のようにパーセンテージとして前年度からの変更がほとんどない（あった場合でもその理由がわかりやすい）ものを一つの間接費プールとして立てておくことにより、その部分のNICRAの合意は容易になる。結果として間接費をわけることが、NICRAの維持、管理を容易にさせることにつながるのだ。

間接費を種類ごとに分割するもうひとつの理由は、直接費への按分をより正確に行うためである。事業によって、人件費の比較的大きい事業と小さい事業が存在する。表1-1で例示した福利厚生費やオーバーヘッドは人件費の大きさに比例して大きくなるものだが、単一のNICRAを使用した場合は、事業の人件費とそれ以外の大きさの割合で間接費の負担分を変えることはできない。複数の間接費プールを用い、その間接費プールの大小が直接費のどの部分によって変わってくるかをできるだけ正確に把握することにより、異なる事業への間接費の按分がより正確になる。

計上可能な費目

OMBサーキュラーA122の付則Bには、細かい費目ごとに、それらが政府のアワードの一部を使って支払うことが認められるかどうか（計上可能性、allowability）についての詳述が見られる。これを表1-2（章末）としてつける。

なお、この計上可能性の詳述において、どの経費を直接費として計上すべきか、あるいは間接費として計上すべきかの指示は、複数の項目で叙述されている以外、網羅的に規定されているわけではない。これは、サーキュラー本文中に見られるように、「非営利団体の諸性格および会計のやり方の多様性のため、いかなる費目が一般的に間接費として規定することはできない」という方針を踏襲したためと考えられる。

1 - 3 . その他の要件

証拠書類の提出の有無

会計報告の一環として、経費の領収証等、証拠書類の提出をPVOが求められることはない。その代わりに、監査を課することによって説明責任要求を確保している。

監査の要件

会計監査については、OMBサーキュラーA 1 3 3に詳しく規定されている¹³。サーキュラーA 1 2 2の規定と同様、担当官庁が定められ、外部監査の結果は、担当官庁に提出する規定になっている。サーキュラーA 1 3 3に規定されている会計監査を受ける必要があるのは、一年間に連邦政府からのアワードが30万ドル以上の非営利団体である（これが、2003年以降は50万ドル以上に引き上げられた）。連邦政府からのアワードが単一の事業のみであり、その金額がこのラインを超える場合は、該当する単一の事業にのみ監査を受けることを選ぶことができるが、政府アワードが複数の事業にまたがっている場合は、組織全体の会計監査を受けなければならない。

通常、米国の非営利団体において、会計監査を毎年受けることは、民間財団などに助成金を申請をするための必須条件になっている。したがって、連邦政府アワードの有無にかかわらず、通常の会計監査を非営利団体は受けている。しかしながら、OMBサーキュラーA 1 3 3に規定されている会計監査は、通常の監査に比べて条件がより厳しくなっており、監査費用も余計にかかる。このため、規定の金額以上の政府アワードを受け取っている場合以外は、OMBサーキュラーA 1 3 3規定による監査を受けることはない。逆に、OMBサーキュラーA 1 3 3規定による会計監査を受けた場合は、監査を受けた財務諸表にその旨を書き記すことが通常行われており、担当官庁も、これをもって規定の監査が行われたとみなす。

会計監査の要件に関しては、OMBサーキュラーA 1 3 3に規定されている以外にも、一般に認められた会計原則(GAAP¹⁴)や、一般に認められた公会計原則(GAGAP¹⁵)などの原則・基準が存在しており、資金の適正利用に関する審査はこれら複数の原則・基準のもとに外部監査が行われることでチェックされている。

なお、表1 - 2にも記載されているように、会計監査にかかるコストを政府アワードの一部で支払うことは認められている。

自己資金率に関する要件の有無

個別のスキームにおける自己資金率の要件という意味では、国際開発省のPrivate and Voluntary Cooperation (PVC)部局が運営する、マッチング・グラント・プログラムと呼ばれるスキームにおいて、50%のコスト・シェアリングを要求している。しかしながらこれはさほど一般的とは言えず、プログラムごとの自己資金の要件はあまり問われないことが多い。これは、特に災害等の緊急救援の場合など、コスト・シェアリングを要求して団体の独立性を確保しようというインセンティブよりも、個別具体的な事象に緊急性を要する対応が必要な場合が多くなっている点と、米国のPVO

¹³ 資料編1 - 3参照。

¹⁴ Generally Accepted Accounting Principles の略。

¹⁵ Generally Accepted Governmental Accounting Principles の略。

がすでに成熟し、コスト・シェアリングによって自立を促すことがあまり意味をなさなくなっていることが関係している。

また、国際開発省にPVO登録する場合、当該団体が国際開発に従事する部門において資金の最低 20%を米国政府以外の財源から確保しなければならないという規定（プライベートネス・テスト）が存在していたが、2005 年度より、この「20%要件」は廃止されることになった¹⁶。これも、米国政府の国際開発に対する新しい姿勢のもと、PVOの財源の独立性よりも事業の迅速性や、米国政府の指針に合致した開発プロジェクトをPVOに求める度合いが大きくなっていることを意味している。

贈与契約と委託契約について

米国国際開発省と米国PVO、あるいは国際開発省と一般企業が交わす契約には、大別して委託契約（contract）、協力契約（cooperative agreement）、助成金契約（grant）の3種類がある。このうち後者の2つは、日本でいう贈与契約にあたる。これらの種類の契約には、通常、営利企業、非営利団体ともに申請が可能である。

また、契約の種類によって、間接費、すなわちNICRAに加えて、報酬（Fee）を請求することが可能である。ここでの報酬には、リスク要因、時間の価値（現在価格）、利潤の3つの部分が含まれる。非営利団体であっても、利潤の部分を除いた報酬を契約から請求することは可能である。

これら、契約の種類と営利企業、非営利団体の申請資格、間接費と報酬の請求可能性を表1 - 3にまとめた。

¹⁶ 国際開発省、Adele Liskov 氏のヒアリング（3/9/05）およびその後のEメール通信での確認より。

表 1 - 3
 米国政府との契約における報酬と間接費

		委託契約	贈与契約	
		契約 Contract	協力契約 Cooperative Agreement	グラント Grants
営利企業	報酬 (Fee) 間接費	可 可	不可 可**	不可 可**
非営利団体	報酬 (Fee) 間接費	可* 可	不可 可	不可 可

* ただし、「報酬」のうちの「利潤」の部分を請求するのは不可

** 営利企業が協力契約やグラントのスキームに申請できない場合もある

表 1 - 2

米国連邦政府

費目の計上可能性に関する規定

OMB Circular A-122, Attachment B

* 以下のリストは、それぞれの費目に関し、それらが政府アワードの一部を使って支払うことが認められるかどうか（計上可能性、allowability）に関する原則を列挙したものである。

* 以下のリストに含まれていないことは、それが計上不可能であるということの意味するものではない。

* これらが計上可能な場合、それが直接費であるべきか間接費であるべきかは、特定の箇所で記述されている場合を除き問われていない

計上可能性	可能	場合による	不可能	
1 広告費、広報関連費		X		<p>広告費で計上可能なのは、以下に限られる。</p> <ul style="list-style-type: none"> * 政府のアワード事業遂行のために人員を雇うための広告費 * 政府のアワード事業遂行のために物品やサービスを調達するための広告費 * 政府のアワード事業遂行のために調達した物品を処分するための広告費 * その他政府のアワード事業遂行のために必要な広告費 <p>広報関連費で計上可能なのは、以下に限られる。</p> <ul style="list-style-type: none"> * 政府のアワード事業遂行のために必要な広報関連費用 * 政府のアワード事業遂行の詳細やそれから生じた成果を一般やマスコミに伝えるための広報費用 * 政府のアワードに関する情報など、一般が関心をもつ情報に関する情報伝達のために必要な、メディアと政府広報官のあいだのリエゾンに要する費用 <p>特定の広告、広報関連費に関する計上不可能費目の列挙あり（省略）</p>
2 諮問委員会	X			直接費として計上可能、または間接費として一部計上可能
3 アルコール飲料			X	
4 監査および監査関連費用	X			統一監査法およびOMBサーキュラーA133（州政府、地方公共団体、および非営利団体の監査）に則って行われる監査は計上可能 その他の監査費用は、間接費合意のなかに含まれる限りにおいて計上可能
5 不良債権			X	
6 債権発行関連費用	X			
7 通信費用	X			
8 人件費	X			<p>人件費の定義</p> <p>ここで定義される人件費とは、政府アワードの契約期間に支払われる（あるいは計上される）従業員の給与、労賃、委員用謝金、賞与、福利厚生費、年金関連費、長期出張に伴う手当（allowances for off-site pay）、インセンティブ・ペイ、引越手当（location allowances）、特別任地手当（hardship pay）、生活費格差差額支給、等が含まれる</p> <p>残業手当等については以下を除き事前の承認によりのみ計上可能</p> <ul style="list-style-type: none"> * 事故、自然災害、機器の故障などの緊急事態に対応する場合 * 総務・会計等の間接費にあたる機能を遂行している場合 * テスト、実験など、継続的に行うことが必要な場合 * 結果として手当をつけた方が連邦アワードの額が低くなる場合 <p>福利厚生費（原則計上可能）についての詳細な記述あり（省略） 年金関連費（原則計上可能）についての詳細な記述あり（省略） インセンティブ・ペイ（原則計上可能）についての詳細な記述あり（省略） 退職金（原則計上可能）についての詳細な記述あり（省略）</p>
9 予備費への補填			X	
10 刑法または民法における弁護および訴追、申し立て、上訴、特許侵害			X	例外規定（計上可能）あり
11 減価償却、賃貸料	X			減価償却のいくつかの方法に関して記述あり（省略）
12 寄付金			X	団体が受けた現金以外の寄付に関する規定は次のとおり ボランティア（特殊技能を伴うかどうかにかかわらず）は払戻請求に含めることはできない

表 1 - 2

米国連邦政府

費目の計上可能性に関する規定

OMB Circular A-122, Attachment B

* 以下のリストは、それぞれの費目に関し、それらが政府アワードの一部を使って支払うことが認められるかどうか（計上可能性、allowability）に関する原則を列挙したものである。

* 以下のリストに含まれていないことは、それが計上不可能であるということの意味するものではない。

* これらが計上可能な場合、それが直接費であるべきか間接費であるべきかは、特定の箇所にて記述されている場合を除き問われていない

計上可能性	可能	場合による	不可能	
				サービスを寄付で受けた場合、それをコスト・シェアリングにおける団体の貢献分として計上することはできる。また、間接費率合意のための計算の際、これを間接費の一部として計上することはでき 物品寄付の額は払戻請求に含めることはできない 物品寄付を受けた場合、OMBサーキュラーA110の規定にしたがい、それをコスト・シェアリングにおける団体の貢献分として計上することはできる。
13 従業員の士気向上のための経費、保健・福祉関連費	X			従業員回覧出版物の作成、ファーストエイド・クリニック、レクリエーション活動費、カウンセリング、等を含む
14 接待・歓待費			X	
15 機材、建物、土地費用				機材、建物、土地の購入費用、資産の維持・修繕にかかる費用を含む 機材には、団体の規定により資産化すると決められている額の下限または5000ドルの低い方を上回る価値をもつものと定める 機材、建物、土地の購入費用、および資産の維持・修繕にかかる費用を間接費として計上することはできない。ただし、減価償却、賃料の項目の規定にしたがってこれを計上することはできる
一般目的の機材、建物、土地			X	政府アワード機関より事前の了承がある場合は除く
特定の用途をもった機材	X			直接費として計上可能。政府アワード機関の事前の了承がある場合に限る
土地、建物、機材の維持・修繕費			X	政府アワード機関より事前の了承がある場合は除く
16 罰金			X	政府アワードの規定遵守またはアワード機関の書面による指令により発生する場合を除く
17 資金調達費、投資管理費			X	ただし、正確な間接費率計上のために、資金調達費は、それに人件費がかかっており、オフィス・スペースの一部を使用し、団体の間接費からの便益を受けている限りにおいて、それらを計上して間接費率の計算の際に用いる必要がある
18 資産価値の増減	X			
19 物品、サービスの個人的使用			X	
20 住居費、生活費			X	政府アワードの直接費として、事前の了承がある場合は計上可能
21 非使用施設の維持管理費			X	例外規定あり（省略）
22 保険費、免責費	X			例外規定あり（省略）
23 利子			X	例外規定あり（省略）
24 労使関係調整費	X			
25 ロビーイング費			X	詳細規定、例外規定あり（省略）
26 他の契約から派生した損失			X	
27 維持、修繕費	X			維持、修繕によって資産価値が上昇しない種類のもの。資産価値が情報する種類のもの、「機材、建物、土地費用」に含める
28 物品、消耗品費	X			
29 会議費	X			食事代、交通費、会議場借料、講師謝金等を含む
30 会費、定期購読費	X			ただし、カントリークラブ、社交・ダイニング・クラブの会費は除く
31 法人設立費			X	政府アワード機関より事前の了承がある場合は除く
32 専門誌への寄稿費	X			

表 1 - 2

米国連邦政府

費目の計上可能性に関する規定

OMB Circular A-122, Attachment B

* 以下のリストは、それぞれの費目に関し、それらが政府アワードの一部を使って支払うことが認められるかどうか（計上可能性、allowability）に関する原則を列挙したものである。

* 以下のリストに含まれていないことは、それが計上不可能であるということの意味するものではない。

* これらが計上可能な場合、それが直接費であるべきか間接費であるべきかは、特定の箇所で記述されている場合を除き問われていない

計上可能性	可能	場合に よる	不可能	
33 参加者手当	X			政府アワードの事業に参加する参加者の日当、旅費、会議登録料等。直接費としてアワード機関の事前の了承により計上可能
34 特許・著作権関連費用		X		政府アワードで要求されている特許または著作権に関する文書作成料とこれにかかる弁護士費用は計上可能 政府アワードで要求されていない特許または著作権に関する文書作成料とこれにかかる弁護士費用は計上不可能
35 保安・保全費	X			施設、人員、製品等の保安・保全にかかる費用
36 契約日より事前に発生した費用	X			契約日以降であれば計上可能な経費である限りにおいて、政府アワード機関の事前の了承により計上可能
37 専門的サービス費	X			計上可能とするための条件あり（省略）
38 出版・印刷費	X			印刷物の配付、普及、郵送にかかる費用を含む
39 施設改装費	X			
40 施設改修費	X			
41 人員募集費	X			募集広告費、適性試験実施費、面接試験等のための旅費、新規スタッフの引越手当等は、よく管理された人員募集の一環として行われている限りにおいて計上可能。 人材募集会社の利用は計上可能
42 引越手当	X			12か月以上のアサインメントの場合。一定の条件あり（省略）
43 建物、機材の賃貸料	X			一定の条件あり（省略）
44 特許物、著作権物の使用料、購入料	X			一定の条件あり（省略）
45 売却料、マーケティング費		X		製品、サービスの売却やマーケティングにかかる費用は、政府アワードとの関連で必要と認められた広報関連費用と認められた場合、または政府アワード事業の遂行に必要なものとして直接費の一部として認められた場合は計上可能
46 特殊設備管理費	X			コンピュータ、風洞（wind tunnel）、リアクター（reactors）などの運営管理費
47 税金	X			
48 契約中止にかかる費用		X		種類分けした記述あり（省略）
49 研修費用	X			研修資料、テキスト、研修生の賃金（残業代を含む）、研修を提供するスタッフの賃金、（外部研修の場合）研修機関に支払う研修費、等を含む 研修生が、教育機関で学生として修業する場合は、修業の分野が研修生が仕事をしている、またこれからする分野と合致している限りにおいて計上可能
50 運搬輸送費	X			
51 旅費	X			宿泊費、日当については、団体規定に従い、団体規定がない場合は、連邦政府の規定（48 CFR 31.204-46(a)）に従う 航空運賃については規定あり（省略）
52 理事経費	X			理事の旅費

第2章 英国（DFID）

2 - 1 . 間接費支援に対する基本方針

英国におけるNGO間接費支援は、NGOの支援スキームによってその具体的方法はまちまちであり、国際開発省（Department for International Development, DFID）において省全体としての方針が掲げられているわけではない。

ただし、英国政府においては、概説編でも紹介する Acevo¹⁷ らの非営利団体の中間組織が力を入れていることも影響して、政府と非営利団体の広範なパートナーシップに関する取り決めであるコンパクトにおいて、非営利団体の財政支援に関しての言及が見られる。

コンパクトのなかで、特に財政支援に関しては、「支出に見合った価値の創造」（value for money）が謳われている¹⁸。非営利団体の管理費等のコア・コストに言及している部分では、Acevoの出版物を引用している箇所もあり、多分にその考え方の影響を受けていることがうかがわれる。「資金獲得に競争の原理が働く昨今の情勢において、多くのボランティア組織やコミュニティ組織は、自らのコア・マネジメント経費や一般管理費を調達することが大変困難になってきている。しかし、これらの経費が賄われないことには、組織が効率よく、かつ効果的に運営されることもない」¹⁹との言明が見られる。

このことなどから、英国政府全般におけるNGOを含む非営利団体のコア・コスト支援の必要性に関する意識は浸透しつつあるといえる。実際、国際開発省(DFID)や英国NGOのヒアリングの際にも、コンパクトへの言及があった²⁰。ただし、コンパクトは基本的に公的サービス提供における政府と非営利セクターとのパートナーシップを謳うものであり、サービス提供に特化していないNGOの現状にはそぐわないとの見解も存在する²¹。

政府開発援助（ODA）予算が存在するため、一般に開発援助を担当する省庁と自国の国際開発NGOのあいだには、他の省庁と非営利団体とのあいだにはない独自の支援スキームが存在するケースが多い。英国においても、1997年に労働党政権が誕生し、国際開発省が誕生すると、政府とNGOとの関係構築が加速した。しかしながら、後述するような独創的なNGO支援スキームが創設されてはいるものの、国際開発省全体としてのNGOへの財政支援に関する基本

¹⁷ Association of Chief Executives of Voluntary Organizations。概説編に Acevo が推奨する間接費の按分方法を紹介している。

¹⁸ 資料編 2 - 1 参照。

¹⁹ 同 Section 4.1。

²⁰ DFID の Steve Nally 氏（1/21/05）および ITDG の Alison Gordon 氏（1/19/05）。

²¹ DFID の Steve Nally 氏（1/21/05）のヒアリングより。

方針は、現段階では整備されていない。

2 - 2 . 間接費支援の方法

スキームごとの間接費支援

国際開発省として統一した間接費支援のガイドラインは存在しないが、スキームごとの規定は存在している。ここでは、NGOに対する代表的な支援スキームである、パートナーシップ・プログラム・アグリーメント（Partnership Programme Agreement、PPA）、シビル・ソサエティ・チャレンジ・ファンド（Civil Society Challenge Fund、CSCF）、人道支援プログラム（Humanitarian Assistance Funding）の3つについて概説することとする²²。まず、これらのスキームの支援額を、表2 - 1に示す。

表2 - 1
英国国際開発省（DFID）のNGO向けスキームの支援額
（2003-2004年）

	支援額 （単位：ポンド）
シビル・ソサエティ・チャレンジ・ファンド	8,727,000
パートナーシップ・プログラム・アグリーメント	59,000,000
ジョイント・ファンディング・スキーム*	1,628,000
人道支援プログラム	86,689,000
国別支援プログラム**	64,277,000

* 本文註4 参照

** 国別支援プログラムには、NGOに資金を提供する際の間接費に関する取り決めは存在しない。

出典：DFID Statistics on International Development 99/00-03/04, p. 168

²² 対NGO支援ということによく知られている Joint Funding Scheme と呼ばれるスキームは、中～大規模NGO向けの Partnership Programme Agreement、小規模NGO向けの Civil Society Challenge Fund に移行しつつある。なお、Joint Funding Scheme における間接費支援の定率は、直接費の10%であった。

表 2 - 2

PPA 予算規模

(単位：ポンド)

団体名	期間 (何年から何年間)	2003/2004	2004/2005
セクター横断型活動団体			
Oxfam	2001年から4年間	6,070,000	6,088,000
SC(UK)	2001年から4年間	5,250,000	5,380,000
Christian Aid	2001年から4年間	3,440,000	3,530,000
ActionAid	2000年から5年間	1,875,000	3,000,000
CAFOD	2001年から4年間	2,200,000	2,260,000
CARE	2002年から5年間	1,320,000	1,320,000
個別セクター活動団体			
WWF	2001年から4年間	2,490,000	2,550,000
Helpage	2002年から5年間	820,000	740,000
WaterAid	2002年から5年間	750,000	750,000
ADD	2002年から5年間	575,000	575,000
ODI	2001年から4年間	-	800,000
PANOS	2001年から4年間	-	1,100,000
ITDG (1)	2001年から4年間	-	750,000
HIV/AIDS Alliance	2001年から4年間	-	1,200,000
ボランティア支援団体			
VSO	2001年から4年間	24,460,000	24,860,000
CIIR (ICD)	2001年から4年間	2,370,000	2,430,000
Skillshare Africa	2001年から4年間	1,980,000	2,030,000
International Service	2001年から4年間	1,160,000	1,190,000
BESO	2001年から5年間	1,500,000	1,540,000
合計		56,260,000	62,093,000

1. CSCF (シビル・ソサエティ・チャレンジ・ファンド) の £478,200 を含む

出典：Information and Civil Society Department, DFID

パートナーシップ・プログラム・アグリーメント(PPA)

PPA は、助成額が一件年額約 50 万ポンドから 600 万ポンド (約 1 億円 ~ 12 億円) のいわば大型包括補助金である²³。2003 ~ 2004 会計年度における PPA の一覧を表 2 - 2 に示す。

²³ 一箇所例外的に、年額 2500 万ポンド (約 50 億円) という規模の PPA が存在する。相手は VSO (Volunteer Service Overseas) で、日本の青年海外協力隊にあたるものだが、英国ではこれが NGO として運営されている。

PPA は、DFID が英国 N G O との戦略的パートナーシップを築くために前身ともいえる包括的補助金を改訂してつくられたもので、2001 年に開始された。PPA の背景には、ミレニアム開発目標、貧困削減などの大きな目的を共有する DFID と英国 N G O が、大枠として設定された目標やターゲットに向けて、N G O にかなり自由度の高い補助金を提供することにある²⁴。

自由度の高い補助金であるゆえ、資金の使い道に関する細かい取り決めは存在しない。例えば、最大規模の PPA である²⁵オックスファム (Oxfam GB) との取り決め文書を見ると、資金の額、使途、報告、モニタリングに関しては、次が明記されているのみである。

- 『DFID は、オックスファムに対し、本契約にもとづき、戦略的支援を実行する。2001/2 年会計年度を起点とし、3 年間にわたり供与する支援額は合計 2000 万ポンド (約 40 億円) である。これは、初年度 651 万ポンド、2 年目 667 万ポンド、3 年目 682 万ポンドに分けて拠出される。
- DFID による支援は、四半期ごとに、オックスファムより次の四半期に本契約のもとで費やされる予定額の推定にもとづく支払い請求により拠出される。オックスファムは、四半期ごとの会計報告として、組織全体の支出額と PPA 支援から使われた額の全体のパーセンテージを示したものを提出する。
- 海外の DFID 機関よりオックスファムに拠出される支援は、本 PPA の対象範囲外であり、当該機関とオックスファムとの折衝により、本 PPA とは独立して決められる。ただし、緊急・人道支援の場合を除き、オックスファムは DFID ケニアとウガンダからのプロジェクト支援を得ることはできない²⁶。
- 本 PPA の進捗状況に関しては、上記 4.15(I) の記述²⁷にもとづきモニターされる。すなわち、DFID がオックスファムの年次インパクト・アセスメントに参加し、その結果を PPA のターゲットに照らし合わせた業績評価として年次報告書の形でまとめる。また、DFID は少なくともオックスファムの総会に出席し、団体のステークホルダー向けのアンケート結果を閲覧する。さらに、協働している分野での個別レビューに、DFID が定期的に参加する。
- 評価に関しては、3 年間の最後の年の最初の半年のあいだに、外部の評価者が評価を実施し、パートナーシップのインパクトと価値、事業のレビュー、モニタリング・システムの

²⁴ 参考までに公開文書である個別の PPA のなかから、Oxfam (GB)、Save the Children、ActionAid のものを資料編の別添 (2 - 8、2 - 9、2 - 10) としてつける。また、契約文書のサンプル (テンプレート) は資料編 2 - 2 を参照。

²⁵ VSO を除く

²⁶ 特にケニアとウガンダにおいて、PPA の一環としての実験的プログラムを行っているため。

²⁷ 引用文書の外の箇所へのレファレンス (省略)。

評価、PPA 継続に関する考察ならびにその額に関する提言、を行う。』²⁸

このような自由度をもつ「戦略的」補助金は世界的に見ても珍しい。DFID としても、これは実験的性格をもつもので、特に PPA による実績やインパクトの評価については、現在も DFID 内部で議論が繰り返されている²⁹。

したがって、PPA においては、直接費、間接費という区分が存在していないばかりか、直接費が費目ごとに予算化されているわけでもない。一種のコア・コスト支援と考えて差し支えない。DFID と N G O の戦略的合意にもとづいたパートナーシップという位置づけをもっている。

シビル・ソサエティ・チャレンジ・ファンド (CSCF)

CSCF は、対象を英国の N G O とする途上国での貧困削減を目的にした資金スキームである³⁰。助成の上限額は 50 万ポンド (約 1 億円) で、当該プロジェクトの全額援助が可能になっている。同一のプログラムに対する援助は、最長で 5 年までと規定されている。

CSCF においては、直接経費の 8 % を上限として、英国本部事務所の管理費 (UK Administration Costs) として予算化することが許されている。ガイドラインに直接経費として例示されている費目の一覧を、表 2 - 3 (章末) につける。

²⁸ Partnership Programme Agreement, Oxfam (別添資料 2 - 8), p.13

²⁹ 2005 年 4 月にすべての PPA が更新されるのにもない、特に PPA の評価をどう行うかに関し、外部者に提言を出してもらった。Mark Robinson and Julie Hearn, Funding of UK Development Civil Society Organizations through PPAs, July 1, 2004 (資料編 2 - 3)。しかし、提言を実際の運用にどう盛り込むかについては、2005 年 1 月のヒアリングの段階でははっきりと決まっていなかった (Guy Mustard 氏, 1/21/05)。

³⁰ 資料編 2 - 4 (ガイドライン)、2 - 5 (スタッフ用ガイド)、2 - 6 (契約文書テンプレート) 参照。

人道支援プログラム

緊急・人道支援を目的とする人道支援プログラムは、シビル・ソサエティ部局とは別に、紛争・人道支援部局で管理、運営されている。人道支援プログラムに申請可能なのは、英国のN G Oに限らない。また、国連を含む国際機関等もこのプログラムに申請することができる。人道支援プログラムにおける予算のフォーマットを表2 - 4に示す³¹。このように、計上可能な費目がリスト化されているが、間接費にあたるのは、団体管理支援（Agency Management Support）である。これには、モニタリングや報告のための経費も含めるように定められており、「備品・物品」、「人件費以外」、「人件費」、「人員サポート」、「その他」の5つの項目を合計した金額の「通常7%を超えない範囲」で支援するとされている。ただし、実費を個別に計上することで、7%を超える金額が認められることもある³²。

さらに、これとは別に、例外的な措置であるという断り書きつきで、以上の5項目の合計の上限5%が、「予備費」として認められる場合もあるとされている。これは、事業の実施に困難が伴うことが予想されるなどの特別な場合で、契約においてそのように認められた場合のみである。

直接費と間接費

PPA は別として、CSCF と人道支援プログラムにおいては、直接費は現地で発生するコスト、間接費は英国本部事務所で発生するコストと分けられている。直接費に関しては、計上不可能な費目がガイドラインで明示されているということはない。

間接費として計上不可能な費目

CSCF のガイドラインには、CSCF のスキームにおいて計上不可能な費目として次が挙げられている。ここでは、「間接費として」という断り書きはないが、間接費を念頭においたものである。

- 予備費
- 減価償却費
- コア・コスト = 本部、海外の一般事務所運営費（当該プロジェクトの運営と直接関係のない管理費等のコスト）
- 借金返済

³¹ Department For International Development, Guidelines on Making Humanitarian Assistance Funding Requests, Annex B（資料編2 - 7）

³² このようにガイドラインには記されているが、実際、7%を超えて間接費を支援することはほとんどないと当事者がヒアリングの際に述べていた（Margaret Vincent 氏, 2/22/05）

- 過大な出費（費目を問わず）

人道支援プログラムにおいては、上記で示した予算のフォーマットが存在するのみで、別に間接費に関しても計上不可能な費目というのはリスト化されていない。

2 - 3 . その他の要件

証拠書類の提出の有無

会計報告の一環として、経費の領収証等、証拠書類の提出を DFID が求めることはない。

監査の要件

どの支援スキームにおいても、政府からの支援を受けた NGO は、外部監査を行うことが義務付けられている。監査がなされた財務諸表においては、DFID の支援額が事業別に明示され、DFID との契約にもとづいてその金額が使われたことが示されていなければならない³³。外部監査に際し、DFID が課している特定の要件・基準は存在しない。

自己資金率に関する要件の有無

上述した 3 種類のスキームにおいて、自己資金率の要件が存在するものはない³⁴。

³³ 例えば Civil Society Challenge Fund Staff Guide（資料編 2 - 5）p. 46、および、Guidelines on Making Humanitarian Assistance Funding Requests（資料編 2 - 7）pp.24-25、p.28 参照。

³⁴ ヒアリングにおいて、「DFID に NGO が頼り過ぎないように注意を払いながら助成を決めている」とのコメントはあった（Steve Nally 氏, 1/21/05）

表 2 - 3

CSCFの直接経費として計上可能な費目

<p>固定資産</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地オフィス機材（ファクス、コンピュータ等） ・ 車輜、事業遂行に必要な機材 車輜および機材に関しては、1）事業遂行に必要不可欠であり、2）当該事業の目的以外の使用がなく、3）適切に維持管理され、保険がかけられている場合にのみ支援対象となる
<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地コスト <ul style="list-style-type: none"> 通信費（郵便、電話、ファクス） 現地国内旅費 備品 輸送関連費（車輜メンテナンス、燃料、輸送税等） 現地スタッフ研修費 現地スタッフ人件費（給与、年金部分負担等） 現地オフィス賃貸料 現地オフィス光熱費 ・ 事業経費（細目にまでわけてリスト化する） ・ 情報発信・普及費 ・ モニタリング・評価 ・ 英国事業管理費（以上の費目の合計の8%を上限として支援可能）*

* 英国勤務のスタッフの人員費はあくまでも英国事業管理費の一部としてしか計上できない

出典：Civil Society Challenge Fund Guidelines for Applicants

表 2 - 4

DFIDの人道支援プログラムにおける予算費目

A 備品・物品 保健 水 / 衛生 食料 農業 シェルター 家財品目 毛布 / 衣服 その他 (明示せよ)
B 人件費以外 調達 (下請業者等) 移動 貯蔵 / 安全 事務所 その他 (明示せよ)
C 人件費 現場人員 (現地雇用) 現場人員 (本部等から派遣) 現場外の事業要員(1) その他 (明示せよ)
D 人員サポート スタッフ生活費 / 住居費 スタッフ車輛 スタッフ旅費、通信費 その他 (明示せよ)
E その他 その他の費目 (明示せよ)
F 団体管理支援
G 予備費
H 合計
J1 他のドナーからの支援額 J2 その他の団体等からの支援額
K DFIDへの要請額

-1 ロジスティクス担当要員など、事業の直接支援要員だが、現地ではなく第三国で働く人員を指す

出典： Department For International Development,
Guidelines on Making Humanitarian Assistance Funding Requests
Annex B

第3章 カナダ(CIDA)

3 - 1 . 間接費支援に対する基本方針

カナダ政府の国際開発省(Cadadian International Development Agency、CIDA)においては、国際開発事業を実施する際に、サービス提供の委託契約あるいはコントリビューション契約(Contribution Agreements)³⁵を結び、資金提供を行う形で、営利、非営利組織と協働することが多い。CIDAは、間接費は組織の運営や事業にとって重要なものであり、CIDAがサービス契約や助成を行う際に、その組織の間接費を一部カバーすることは重要である、という立場を維持している。CIDAの間接費率政策の基本方針および実施政策は、「CIDAのコントリビューションと非競争入札のサービス契約に係る間接支援率政策、1999年(Overhead Rate Policy for CIDA's Contribution Agreements and Non-Competitive Service Contracts - 1999)」³⁶に記されている。

CIDAの間接費支援政策の基本方針は以下である³⁷。

- (1) 間接費は、組織の運営や事業にとって重要なものであり、CIDAのサービス契約や助成を受ける際に、組織は、その間接費の一部を補填される権利を保有する。
- (2) 間接費支援率の計算方法は、組織の利益に対して中立的なものであり、組織に余剰や利益を与えるものであってはならない。
- (3) 組織が、経営環境や、専門性、組織形態などにより異なる間接費を必要とすることは認められる。
- (4) CIDAに承認されうる組織の間接費の計算方法は、すべてのCIDAのプログラムに一貫して適用されなければならない。しかしながら、CIDAの間接費支援率はCIDAの異なるプログラムにおけるそれぞれの会計管理方針ごとに異なっている。
- (5) コントリビューション契約やサービス契約への申請書に記載する組織の間接費支援率の採用基準は、すべてのCIDAのプログラムに一貫して適用されなければならない。
- (6) 間接費支援率は、組織の非効率な事業に報酬を与えるものであっても、効率の良い事業にペナルティを課すものであってはならない。

間接費支援の歩み

CIDAの間接費支援率は、もともとは、個々の組織がCIDAの担当部署と交渉の上、計算し

³⁵ 日本の贈与契約に相当する。

³⁶ 資料編3 - 1。

で決めていた。しかし、異なる部署との交渉の結果、同じ団体に異なる間接費率が適用されるなど、組織ごとの一貫した間接費支援率は確立されなかった³⁸。そこで、1999年に、「CIDAのコントリビューションと非競争入札のサービス契約に係る間接支援率政策」が発表された。この政策は、営利、非営利組織ともに適用されるものである。ただし、以下の「適用範囲」に記したように、一定の条件をもつ組織は対象外とされる。組織ごとに間接費支援率を確立することは、事業ごとに計算し、交渉の上間接費率を決定するという従来のやり方と異なり、CIDAと資金の受け手双方の事務作業や手間を省き、CIDAが近年進めている効率化路線に合致するとされた。

この政策において、CIDAは、直接費(direct costs)、間接費(overhead costs or indirect costs)の定義を明確にしている。まず、直接費に関しては、「プログラムやプロジェクトを実施する際に発生する、あるいは必要な支出とされる実費計上できるコスト」である。よって、「直接費は、何らかの計算式を用いることなしに、特定のプログラムやプロジェクトに帰属させることができる」³⁹と規定されている。間接費は、「直接費とはみなすことのできない費目のコスト」⁴⁰と規定されている。

適用範囲

1999年の間接費支援政策は、競争入札により間接費(日当価格を含む)が確定した契約には適用されない。また、以下の組織は本規定の適用外とされている。

- * 年間収入の平均が50万カナダドル以下の非営利組織で、CIDAのカナディアン・パートナーシップ部(Canadian Partnership Branch、CPB)とのコントリビューション契約のみを結んでいる団体。後述するが、CPBが提供するNGOプロジェクト・ファシリティなどいくつかの資金スキームなどは独自に間接費率の確定を行っている。
- * 1989年に間接費支援率が確立しているカナダ大学・カレッジ協会(Association of Universities and Colleges of Canada)に加盟している大学。
- * CIDAと日当の市場価格を確立した組織、CIDAの非競争入札のサービス契約の規定により日当価格を決定した組織、およびCIDAとサービス契約を交わした個人。

³⁷ 同上。Section E) Principles for Establishing the Overhead Rate Policy.

³⁸ CIDA(Mr. Robert Derouin 氏、3/7/05) および CCIC(Ms. Esperana Moreno 氏、3/7/05)とのヒアリングより

³⁹資料編3 - 1、Section F.

⁴⁰ 同上。

3 - 2 . 間接費の支援方法

間接費率の計算方法

間接費率とは、特定の期間に発生する CIDA の資金の受け手の間接費を分子に、その期間の直接人件費の総計(direct salary mass)を分母において算出される割合（パーセンテージ）の平均値と規定されている。直接人件費の総計とは、被雇用者（本部と現地事務所）に支払われる給料と福利厚生等の給付を合わせたものである。監査済みの財務諸表を持つ組織の場合は、監査が行われた過去 2 会計年度の財務諸表と当年度の予算書にもとづき、間接費の計算を行う。監査よりも範囲が狭いレビューのみが行われた財務諸表を持つ組織は、過去 2 会計年度のレビュー済みの財務諸表のみを用いて計算する。CIDA が定める段階ごとに間接費と直接費をそれぞれ計算して、最終的な間接費率を算出する。詳しい計算方法は、資料編 3 -14 につけた計算マニュアルを参照のこと⁴¹。なお、表 3 - 1 は、CIDA の間接費支援に含まれず、よって計算から除外するものの一覧である。

表 3 - 1

分子の間接費から除外されるもの	
1 .	クラウン・エージェンツ(Crown)により寄付された資産部分の償却分。
2 .	未実現の資産価値向上分の償却分。
3 .	回収不良の債権の貸倒償却（債権回収やそれにかかる法的なコストも含む）。
4 .	理事の海外出張費（現地のプロジェクト視察は除外）
5 .	ボーナスの支払い。
6 .	新規事業開発にかかる費用。
7 .	臨時支出。
8 .	政治献金。
9 .	会費（所属するセクターや組合、職業協会の会費は除外）
10 .	接待や交際費など（カナダ歳入庁の規定と所得税法に規定されているものは除外）
11 .	間接費のうち、プロジェクトや他組織へのサービス提供によりリカバーされる費用。
12 .	6ヶ月以上使用されていない施設に係る費用と償却費。
13 .	CIDA の許可を得ていない特殊な専門家への支払い。
14 .	現地事務所を他の現地団体と共有して使用している場合の事務所にかかる間接費。
15 .	政府により課された罰金や違約金。
16 .	資金調達にかかる費用。
17 .	政府の助成金や補助金。

⁴¹ 間接費率の計算については、資料編 3 - 14 ‘Canadian International Development Agency – Calculation of Overhead Rate Instructions To Complete The Forms’ 参照。

18.	違法な支払い。
19.	法律、会計、コンサルティングにかかる費用。
20.	投資損。
21.	CIDA のプロジェクトで払い戻しが不可の費用。
22.	事務所の移転に係る費用。
23.	下部組織(subsidiary)によるサービスの過剰請求額。
24.	オフィサーやディレクターの生命保険の掛け金。
25.	CIDA が支援する国際開発に関連するモノやサービスとは関係のない製品の開発や改善にかかる費用。
26.	責任保険料の市場価格を超える部分のコスト。
27.	例外的な事情による事務所や担当部署の閉鎖に伴い発生するパートナーやディレクターへの退職金。ただし、契約に基づくサービスの終了や長期間にわたるコンサルタント契約の終了に伴い発生する、あるいは、労働法に基づく退職金の支払いは適用される。
28.	税金。
29.	対象外の時間。

間接費支援をめぐる最近の動向

政府開発援助をめぐる国際的な状況がめまぐるしく変化するのに伴い、CIDA のプログラムやプロセスは非常に複雑化してきた。そこで、CIDA は、「持続可能な開発戦略 2001-2003：変化に向けたアジェンダ (Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change)」という文書の中で、プログラムやプロジェクトの合意、契約のプロセスとシステムを含む事務作業全般を簡素化することを明らかにした。これを受けて、CIDA のカナディアン・パートナーシップ部 (CPB) は、2000 年に簡素化と調和化をはかるための作業簡素化委員会 (Work Simplification Committee) を立ち上げた。以降、3 段階にわたって、主に、コスト・シェアリングを中心に、CIDA の資金提供メカニズムの見直しが行われている⁴²。

第 1 段階では、特に、CPB とパートナー組織 (資金の受け手である NGO、営利企業、大学、その他) の双方を煩わしていた複雑な資金供与プロセスの簡素化を目的とし、CPB がパートナー組織に資金提供をしている 13 の資金提供スキームのコスト・シェアリングにかかる政策や方針、メカニズム、アプローチなどの基礎データの洗い出しと見直しが行われた。主な調査対象

⁴² CPB の見直しの 3 段階は以下の報告書にそれぞれまとめられている。

第 1 段階： CPB Work Simplification and Harmonization Baseline Study on Financial Issues by CPB Work Simplification Committee (July 10, 2002), 資料編、3 - 5。

第 2 段階： Canadian Partnership Branch, Funding Mechanisms, Final Report by John A. Redmond (March 31, 2004), 資料編、3 - 6。

第 3 段階： Review of CPB Funding Mechanisms Phase III, Review of Detailed Cost-Sharing Policy Issues and proposed recommendations, final report by Canadian Partnership Branch (October 2004). 資料編、3 - 7。

項目は、１）コスト・シェアリング、２）パートナー組織側が受ける財政支援と非財政支援（ボランティアの時間など）、３）間接費率と一般管理費である。

第２段階では、CPBの資金提供メカニズムを簡素化し、異なる資金スキーム間の調和化をはかるために、ファンドや、パートナー組織の更なる調査が行われた。その調査に基づき、以下の７つの提案が行われた。

- １．組織やプログラム／プロジェクトの評価
- ２．CPBのアカウントビリティ・フレームワークの開発
- ３．組織を３つのカテゴリーに分け、それぞれに応じたコスト・シェアリングを実施すること
- ４．CIDAのすべてのコントリビューションに、一律の間接費支援率を適用するという財政危機査定局（人事管理・企業サービス部局内にある Financial Risk and Assessment Unit : FRAU)の勧告を支持、採用すること、
- ５．非財政支援⁴³を認識し、記録すること。ただし、コントリビューション契約には含めない。
- ６．現地のパートナー団体のコントリビューションをプロジェクト・コストとして認識すること。ただし、予算や経理のプロセスには含めない。
- ７．その他、間接的に資金提供メカニズムに関わる提案：予算の複数年度主義、出張の際の日当、契約と財政など。

第３段階では、人事管理・企業サービス部局（Human Resources and Corporate Services）などを含む複数の部署から参加を得て、毎週会合を持ち、1994年のCPBコスト・シェアリングに関する方針(CPB Cost-sharing Policy Framework)について、更に議論を深めた。第２段階であげられた７つの提案（特に、１と２と４）については、CIDAの他の部署がおこなうレビューや、監査に対するマネジメントの対応として立ち上がったタスク・フォースにも取り上げられた。

以上の見直し作業や、CIDAの支援対象になる組織との協議などを経て、CIDAは、支援する組織の間接費を定率支援する方針を改定した。2005年2月中旬に、間接費率を直接費の12%とする新方針が発表された⁴⁴。ここで注目すべき点は、それまでの個別NGOとの間接費率の取り決めを、定率制に一本化したことと、分母を直接人件費の総計から直接費の総額に改めた

⁴³ 非財政支援とは、モノやボランティアなどの労働提供など資金提供以外による支援。イン・カインド支援。

⁴⁴ Overhead Compensation Policy for CIDA's Contribution Agreements. 2005年4月1日付けで施行。資料編3 - 2。

ことである。なお、新方針にもとづく間接費率は、施行日以降に発生する助成金や契約から適用される。すでに行われているプロジェクト/プログラムに関しては、現行のままである。本章では、現行（1999年施行）の間接費支援政策を中心に記述するが、新方針にもとづく間接費支援政策の変更点は、表3-2に記す。

表3-2

CIDA間接費支援率政策の変更点

政策	1999年 間接費に関する政策	2005年 間接費に関する新政策
	Overhead Rate policy for CIDA 's Contribution Agreements and Non-competitive Service Contracts -- August 1999	Overhead Compensation Policy for CIDA 's Contribution Agreements -- Effective as of April 1, 2005
間接費支援率	以下の計算方法により、各パートナー組織が計算を行い、間接費支援率を求める。	定率支援：直接費の12パーセント以下を追加的に間接費として計上可。
計算方法	間接費率は、特定の期間に発生するCIDAのパートナー組織の間接費を分子に、その期間の直接人件費の総計(direct salary mass)を分母において算出される割合(%)の平均値と規定される。直接人件費の総計とは、被雇用者(本部と現地事務所)に支払われる給料と福利厚生等の給付を合わせたものである。	間接費の計算に用いられるプログラム/プロジェクト直接費は以下の通り。 1. プログラム/プロジェクトに関わるスタッフの実際に発生した給料と同意書で認められた付帯給付(fringe benefit)。スタッフは、カナダ人スタッフ、現地のスタッフ、それ以外のCIDAに認められた人員。 2. コンサルタント料と再委託費。 3. プログラム/プロジェクトにかかる旅費、宿泊費、日当と雑費。 4. プログラム/プロジェクト実行に必要なだとCIDAが判断する海外のコスト(例：家賃、借家改善費、光熱費、事務所経費、事務所のコンピューター、維持管理費)。 5. プログラム/プロジェクト実行に必要な銀行振り込み手数料。 6. プログラム/プロジェクトの報告にかかるコスト(複写、翻訳、宅配サービス料)。 7. プログラム/プロジェクトの実行にかかる長距離通信費。 8. プログラム/プロジェクトの実行にかかる技術支援と会合費。ただし、フロー・スルー(他団体に資金を渡し、その団体が実行する) 9. 物品調達に関連する輸送費(放送費、コンテナ、貨物運送、輸送保険料)。 10. 以下のコスト。ただし、フロー・スルーの場合を除く。 ・CIDAのマニュアル本の費用(「カナダにおける学生と研修生のマネジメント」、「海外ス

<p>間接費の計算に含まれないもの。</p>	<p>表3 - 1 参照</p>	<p>スタッフのマネジメント」)</p> <p>以下のプログラム/プロジェクト直接費は、間接費の計算に含むことができない。</p> <p>1. フロー・スルーにかかるお金。パートナー組織が他の組織に送金する際にかかる費用。パートナー組織の責任は、アドミと資金管理に限定されるので、プログラム/プロジェクトの結果には技術的に責任を負っていないものを指す。</p> <p>2. プログラム/プロジェクトを実行する際に以下のものを購入するときの費用。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・食糧や医療品の大量購入。 ・固定資産原価に含まれる支出/リース料。(車両、機械、医療機器) <p>3. 建設費(資機材、建設にかかる労働費)</p> <p>4. CIDAがコントリビューション契約で間接費支援率の計算に含めないとしたコスト。</p>
------------------------	------------------	---

1999年の間接費支援が適用されないスキームについて

CPB の 13 の資金提供スキームのうち、NGO、その他の非営利組織(大学は除く)を対象としたものは、NGO Project Facility、NGO Program Funding、NGO Volunteer Sending mechanism、Environment and Sustainable Development Program (ESDP)、NGO-INGO の5つである(表3 - 3を参照)。このうち、1999年の間接費支援政策が適用されるのは、NGO Program Funding と NGO Volunteer Sending mechanism の対象となるNGOのうち、年間収入が50万カナダドル以上の組織だけである。NGO Project Facility というスキームは、年間収入が50万カナダドル未満の小規模のNGOを対象とするもので、CIDA のコントリビューションの15%まで一般管理費として支出することが認められている⁴⁵。Environment and Sustainable Development Program は、15%まで管理費が認められる⁴⁶。NGO Program Funding の対象となるNGOで、年間収入が50万カナダドル未満の団体で、CPB とのコントリビューション契約のみを結んでいる団体は、CPB の財務オフィサーによりその団体の財務諸

⁴⁵ NGO Project Facility は、現在、申請書の受付を中断しており、将来的に中止する方向で考えている。ただし、それに対して、NGOからは反対意見が表明されており、結論には至っていない(CCIC Ms. Esperana Moreno 氏、3/7/05)。

⁴⁶ Guide to the Environment and Sustainable Development Program (ESDP): Projects and Innovation Unit Canadian Partnership Branch (CPB) December 2003 資料編、3 - 16。

表3 - 3

カナダのNGO支援メカニズムと間接費支援

支援メカニズム	方針	実施されている間接費支援	備考
Responsive Mechanism			
1	NGO Project Facility	年間収入が50万カナダドル以下のNGOは、CIDAのコントリビューションの15%まで一般管理費の支出が認められる。	カナディアン・パートナーシップ部（CPB）が担当。 このスキームは現在、停止状態。
2	NGO Program Funding	年間収入が50万カナダドル未満のNGOで、CPBと contribution 契約しか結んでいない組織は、1999年の間接費率政策の適用外。年間収入が50万カナダドル以上の組織は、1999年の間接費率政策が適用される。	年間収入が50万カナダドル未満のNGOで、CPBと contribution 契約しか結んでいない組織には、CPBの財務オフィサーによりその団体の財務諸表をもとに算出された適切な間接費率が適用される。15%を超える場合も、それより少ない場合もありうる。年間収入が50万カナダドル以上の組織は、1999年の間接費率政策が適用される。
3	NGO Volunteer Sending mechanism	年間収入が50万カナダドル未満の非営利組織で、CPBと contribution契約しか結んでいない組織は、1999年の間接費率政策の適用外。年間収入が50万カナダドル以上のボランティア派遣の非営利組織は、1999年の間接費率政策が適用される。	年間収入が50万カナダドル未満のNGOで、CPBと contribution 契約しか結んでいない場合は、15%を上限に一般管理費が認められる。 年間収入が50万カナダドル以上の組織は、1999年の間接費率政策が適用される。
4	Environment and Sustainable Development Program (ESDP)		ESDP資金の15%まで管理費の支出が認められる。 CPBが担当。
Core-Institutional Support mechanism			
5	NGO-INGO	コア・サポートに関しては、間接費支援を設けていない。	CPBが担当。
その他			
6	International Humanitarian Assistance (IHA) プロジェクト		パートナー組織の本部管理費を含め、CIDAプロジェクトに係る現地コストの一律7.5%まで管理費を認めている。 CIDA's International Humanitarian Assistance Divisionが担当。

*上記1-5までは、CPB Work Simplification and Harmonization - Baseline Study on Financial Issues, CPB Work Simplification Committee (July 10, 2002) の間接費 / 管理費の表からNGOに関するものを抜粋、翻訳したものをベースに、6はGuidelines for Project Proposals and Reports, CIDA's International Humanitarian Assistance (April 2002)を参照して作成。

表をもとに算出された適切な間接費率が適用される⁴⁷。同様に、NGO Volunteer Sending mechanism の対象NGOの年間予算が 50 万カナダドル未満で、CPB とのコントリビューション契約のみが結ばれている場合は、15%を上限に一般管理費が認められる。CPB とのコントリビューション契約のみ、とうたっているのは、他にも CIDA との契約関係が生じていれば、1999年の間接費率政策に従い、その団体に一律の間接費率が適用されなければならないからである⁴⁸。

CPB 以外の部署でもNGOを対象に資金提供が行われている。International Humanitarian Assistance(IHA)は、International Humanitarian Assistance Project に係る資金提供を実施しており、パートナー組織の本部管理費を含め、CIDA プロジェクトに係る現地コストの一律7.5%まで管理費を認めている⁴⁹。

3 - 3 . その他の要件

証拠書類の提出の有無

CIDA と契約、およびコントリビューション契約を結ぶ組織は、領収書など支払いの証拠書類を提出する義務はないが、保管する義務はある。監査人が組織に監査に行く際は、すべての証拠書類が監査を受けられる状態にしておかなければならない⁵⁰。

監査の要件

CIDA と契約、およびコントリビューション契約を結ぶ組織は、そのプロジェクト、あるいはプログラム期間に発生したコストと支出の監査が義務付けられている。100 万カナダドル以上の契約の場合は、組織の監査を行う前に、監査人と CIDA のマネージャーの間で、会合がもたれる。初回の監査の調整は財務遵守局 (Financial Compliance Unit) の責務である。契約金額が 500 万カナダドルを超え、組織への年間の支払金が 50 万カナダドル超の場合は、監査のための査定が毎年行われなければならない。300 万カナダドル以上の資金価値を持つ契約は、通常プロジェクト実施の 1 年後に監査を行わなければならない⁵¹。

3 - 4 . 新しい間接費支援政策

⁴⁷ CIDA (Mr. Robert Derouin 氏) とのヒアリング (3/7/05) より。

⁴⁸ CIDA (Mr. Robert Derouin 氏) とのヒアリング (3/7/05) およびその後のフォローアップより。

⁴⁹ 資料編、3 - 1 1 'Guidelines for Project Proposals and Reports - CIDA's International Humanitarian Assistance Division April 2002.

⁵⁰ CIDA (Mr. Robert Derouin 氏) とのヒアリング ((3/7/05) およびその後のフォローアップより。

⁵¹ 契約とコントリビューション契約に係る監査方針は、資料編、3 - 1 5 'Contracts and Contribution Agreements Audit Policy' (610) 2003.10.14 を参照。

2005年2月に、新方針に基づいた間接費支援政策が、「CIDAのコントリビューション契約にかかわる管理費支援政策(Overhead Compensation Policy for CIDA's Contribution Agreements)」として発表された。この新方針によれば、一部の例外を除き、一律でCIDAが支援するプログラム/プロジェクトの直接費の12%までを間接費支援に充てることになる。間接費率の計算に用いられるプログラム/プロジェクトの直接費に含まれるものは表3-4に示す。

表3-4

間接費率の計算に含まれるプログラム/プロジェクトの直接費

1.	プログラム/プロジェクトに関わるスタッフの実際に発生した給料と同意書で認められた付帯給付(fringe benefit)。スタッフは、カナダ人スタッフ、現地のスタッフ、それ以外のCIDAに認められた人員。
2.	コンサルタント料と再委託費。
3.	プログラム/プロジェクトにかかる旅費、宿泊費、日当と雑費。
4.	プログラム/プロジェクトを実行する際に必要だとCIDAが判断する海外のコスト(例:家賃、借家改善費、光熱費、事務所経費、事務所のコンピューター、維持管理費)
5.	プログラム/プロジェクト実行に必要な銀行振り込み手数料。
6.	プログラム/プロジェクトの報告にかかるコスト(複写、翻訳、宅配サービス料)
7.	プログラム/プロジェクトの実行にかかる長距離通信費。
8.	プログラム/プロジェクトの実行にかかる技術支援と会合費。ただし、フロー・スルー(他団体に資金を渡し、その団体が実行する)
9.	物品調達に関連する輸送費(放送費、コンテナ、貨物運送、輸送保険料)
10.	以下のコスト。ただし、フロー・スルーの場合を除く。 以下のCIDAのマニュアル本の費用 「カナダにおける学生と研修生のマネジメント」 「海外スタッフのマネジメント」

また、間接費率の計算に含むことができないプログラム/プロジェクトの直接費を表3-5に示す。

表3-5

間接費率の計算に含むことができないプログラム/プロジェクトの直接費

1.	フロー・スルーにかかるお金。パートナー組織が他の組織に送金する際にかかる用。パートナー組織の責任は、資金管理に限定されるので、プログラム/プロジェクトの結果には技術的に責任を負っていないものを指す。
2.	プログラム/プロジェクトを実行する際に以下のものを購入するときの費

	用。 ・食糧や医療品の大量購入。 ・固定資産原価に含まれる支出/リース料。(車両、機械、医療機器)。
3 .	建設費(資機材、建設にかかる労働費)。
4 .	CIDA がコントリビューション契約で間接費支援率の計算に含めないとしたコスト。

表 3 - 6 に、新方針に基づいた間接費計算の例を示す。

表 3 - 6

新方針に基づいた間接費の計算例

CIDA's Share of Direct Program/Project Costs Eligible for Application of Overhead Rate	Canadian \$
Program/project salaries and fringe benefits	265,000
Canadian consultants/subcontractors	50,000
Local employees	75,000
Local casual contracts (i.e. translation)	25,000
Travel, accommodation, and daily per diem and incidentals, according to Treasury Board Travel Directive and Treasury Board Special Travel Authorities	22,500
Ground transportation	2,000
Meeting costs	2,000
Communication costs (long-distance calls related to the execution of the program/project)	930
Local office costs	6,000
Shipping costs (packaging, containers, freight, freight insurance)	10,000
Subtotal (A)	458,430
Overhead Compensation (12%) (B)	55,012
CIDA's Share of Direct Program/Project Costs Ineligible for the Application of Overhead Rate	Canadian \$
Medial supplies (bulk purchases)	3,000,000
Flow-through funds	750,000
Subtotal (C)	3,750,000
CIDA's Total Contribution (A+B+C)	4,263,442
Organization's Contribution	1,100,000
Total Program/Project Cost	5,363,442

出典：Overhead Compensation Policy for CIDA's Contribution Agreements

この表の上段に示されているのが間接費率を計算する際に、含まれるプログラム/プロジェクトの直接費である。それらの小計(A)は 458,430 カナダドルである。それに、定率である間接費率 12%をかけたもの(B)が間接費支援額であり、55,012 カナダドルになる。この間接費支援額は、小計(A)に上乘せされる。この表の下段は、間接費の計算に含めることができない直接費である。これらの小計(C)が 3,750,000 ドルになる。小計(A)、(B)、(C)を総計したものが、CIDA がこの組織へ支払うコントリビューションの金額になる。これに、組織がコスト・シェアリングする分を足したものが、プログラム/プロジェクトの総額である。

第4章 UNHCR

UNHCR は、NGOを難民支援事業遂行のための重要なパートナーと捉え、国連機関のなかでもNGOとの連携のあり方については先駆的に議論を展開し、実践レベルでの方針の運用に努めてきた機関である。1990年代にはいると、UNHCRにおけるNGOへの資金供与のあり方に関する議論に加速度がついた。これには、UNHCRが決してNGOの支援機関ではなく、難民支援という目的のためにお互いが強みを持ちよってパートナーシップを形成する関係にある間柄であるという認識の再確認と、この前提にしたがってNGOへの資金提供はどうあるべきかという運用の問題の方法論の議論に火がついたためである。現実問題として、1990年代前半においては、現場においてUNHCRから受け取っている資金の種類や額がNGOによってまちまちであったため、NGO間での不公平感が増したという事態があった。

こういった流れのなかで、1990年代中盤には、UNHCRにおけるNGO間接費支援が取り沙汰されていった。

4 - 1 . 間接費支援に対する基本方針

UNHCRにおけるNGO間接費支援に対する基本方針は、パートナーシップということばに集約される。ここでいうパートナーシップとは、「パートナーシップ自体は目的ではなく、難民、帰還民、その他援助を必要とする人々に対し適切な支援を提供するという、UNHCRとパートナー団体に共通の目的達成のために資源、専門性、人道主義へのコミットメントを最大化するための手段である」⁵²ということばに示されているように、資源、専門性、コミットメントを持ち寄ることを基本的には意味している。これに依って立てば、NGOの間接費は、UNHCRが資金供与すべき種類のコストだとはみなし難い。むしろ、その分はNGO側が“持ち寄る”べき資源であるという考え方が実践の方針等にも反映されている。

間接費支援に関する動向

1995-1996年あたりにおいて、NGOの間接費支援に関する議論は一時的に盛り上がり、1996年に一応の決着を見て、その後はあまり議論されていない。一時的に盛り

⁵² Executive Committee of the High Commissioner's Programme, Sub-committee on Administrative and Financial Matters, "UNHCR and its Implementing Partners" 資料編 4 - 1。

上がったのは、このタイミングで、UNHCR が、NGOとの協議を経て、間接費の定率支援の率を決定したからである。

それまでは、間接費分の資金供与に関しては、個別に判断されていたのが、1996年のUNHCRの決定により、これが事業が行われる現地コストを直接費としてその5%に設定された。この決定に至るまでのあいだ、UNHCRとNGOは、何度も文書の交換、意見交換会、インフォーマルな会合等を繰り返している⁵³。NGO側の窓口になったのが、ジュネーブに事務所を構えるNGOの連合体、ICVA(International Council of Voluntary Agencies)である。ICVAは、NGO側の意見と取りまとめ、調整役をつとめ、間接費支援に関して何種類かのオプションを提示したほか、定率支援の場合にはこれを現地コストの8%に設定するよう提言した。

しかしながら、UNHCR側の最終的な決定は5%の定率支援に落ち着いた。これは、上述した「パートナーシップ」についてのUNHCR側の理解が根強く、NGOに“過剰な”支援を行うことを避けようというベクトルが働いたことを物語っている。

4 - 2 . 間接費支援の方法

UNHCRにおいては、NGO等、UNHCRのパートナー向けの文書、パートナーシップ・ハンドブック (Partnership: An Operations Management Handbook for UNHCR's Partners)⁵⁴ および、内部文書、プログラミング・マニュアル⁵⁵ にNGO等との契約に関する詳細が記載されている。

これによると、現行のポリシーは1998年にUNHCRの決議機関であるExecutive Committeeにて採択された⁵⁶。UNHCRにおいては、NGOとの事業契約はサブプロジェクト契約 (Sub-Project Agreement) と呼ばれ、契約相手であるNGOはインプリメンティング・パートナー (Implementing Partner, IP) と称される。サブプロジェクト契約における経費は2種類に大別され、オペレーショナル・コスト (Operational Costs) は事業遂行のための直接経費であり、一方サポート・コスト (Support Costs) は、「事業遂行のための支援、管理のための経費」とされている。

⁵³ この際にやりとりされた文書の一部や、UNHCRの決定文書等を、資料編4 - 1から4 - 9につける。

⁵⁴ 最新版は、2003年2月改訂版。資料編別添4 - 12。なお、ハンドブック全文はUNHCRからのウェブサイトからダウンロード可能 (www.unhcr.ch)

⁵⁵ 資料編別添4 - 13。

⁵⁶ 資料編4 - 9文書。

本調査の間接費支援に関しては、サポート・コスト支援の概要を見ることによって把握することができる。

NGOのサポート・コスト支援に関し、UNHCRにおいては、上限を直接経費の5%として支援すると規定されている。ただし、これには次の条件が課されている。

- 5%支援が適用されるのは、国際NGO (international NGOs) に限られる。国際NGOとは、UNHCR とサブプロジェクト契約を結ぶ国の国外に団体の本部事務所を有するNGOのことである。
- 国際NGOの本部事務所経費が、この5%支援を超えて請求されるようなことがあってはならない。例えば、本部と現地の通信費、送金手数料、本部勤務スタッフの人件費、研修費、旅費といった経費は、5%支援以外に直接経費として申請してはならない。
- サポート・コスト支援は、NGOからの要請があった場合に限り、サブプロジェクト契約により自動的に発生するものではない。
- UNHCR から支給されるサポート・コスト支援の支給額は、実際にサブプロジェクト契約にしたがって事業を遂行する際に本部経費として発生する間接経費を上回ることがあってはならない。
- サポート・コスト支援を受けるには、NGOは、多大かつ数量化された貢献 (significant and quantifiable contribution) を当該事業に対し行うことが要求される。この貢献は、金銭的数字で明示され、サブプロジェクト契約の一部として書き込まれる必要がある。正確になにをもって多大な貢献とみなしうるのかは一概に定義できないが、少なくとも、NGO側の事業に対する金銭的貢献は、UNHCR が支給するサポート・コスト支援と同等程度である必要がある。
- サポート・コスト支援は、最大で直接経費の5%を上限に支給されるが、直接経費にしめる現地調達コストの割合が全体の30%を超える場合は、その現地調達コストが直接経費から除かれたうえで5%が計算される。また、国際NGOが現地の複数のローカル・パートナーと組んで事業を行う場合、ローカル・パートナーが遂行するプロジェクトの部分は直接経費から除かれる。さらに、国際NGOが現地でマイクロファイナンスを行う場合は、そのローンもしくはグラントの部分は直接経費から除かれる。

さらに、直接経費であるオペレーショナル・コストの一部である現地人件費、特に、本部事務所等から派遣される国外スタッフの人件費については、事業遂行に必要な人件費すべてを UNHCR が支払うのではなく、あくまでも補填的に支払うという方針が

2003年2月1日発効の付加規定として明記されている。より具体的には、次のように取り決められている。

- UNHCR とのサブプロジェクト契約にフルタイムで従事する国外スタッフについては、その人件費、福利厚生費、旅費、日当、保険、税金に関し、これらをまとめて月ごとに定額を支給する。
- 支給額は、マネージャー・レベル(カントリー・ディレクター、オペレーション・コーディネーター等)で月額 4000 米ドル、その他の職務で月額 3000 米ドルとする。
- フルタイム以下で従事する国外スタッフに関しては、サブプロジェクト契約に従事している時間の割合をこれらの金額に掛けた額を支給する。
- 緊急事態における救援活動に従事する場合は、この月額支給額は上限 6000 米ドルまで認めることができる。ただし、これは3か月を超えることはない。

この5%支援が決定された際、上述のようなかなり綿密なやりとりが UNHCR と国際 NGO のあいだであった。そのせいか、5%の取り決めに関しても、2000年に再検討することが謳われた。しかし、再交渉は現在に至るまで実現していない。

直接費と間接費

UNHCR のサブプロジェクト契約における直接費と間接費の区別は、基本的に現地コストはすべて直接費という考え方である。逆に、国際 NGO の本部経費は現地での UNHCR 事業を監督、モニター、評価する人件費やそのための旅費を含め、すべて間接費となる。繰り返すが、UNHCR では、直接費、間接費という用語を使わず、前者をオペレーショナル・コスト、後者をサポート・コストと呼んでいる。

計上可能な費目

オペレーショナル・コストとして計上可能な費目の詳細は、パートナーシップ・ハンドブックに詳細に記載されている⁵⁷。オペレーショナル・コストに関してもサポート・コストに関しても、計上不可能として明示されている費目は存在しない⁵⁸。

⁵⁷ 資料編別添 4 - 12 の Appendix B3 参照。

⁵⁸ ヒアリングにおいては、「あくまでも常識的な範囲」で費目が計上可能であるということであり、計上可能性に関して公式に記述された文書は存在しないということであった (Nicholas Coussidis 氏および Anne-Marie Kerrigan-Deriche 氏、1/24/05)

4 - 3 . その他の要件

証拠書類の提出の有無

会計報告の一環として、経費の領収証等、証拠書類の提出を UNHCR が求めることはない。

監査の要件

パートナーシップ・ハンドブックにおいても、IP 契約を結んだパートナー団体 (NGO) の監査に関しては詳細な規定が存在する⁵⁹。基本的に、NGO は、UNHCR との年間契約額が 10 万ドルを超える場合は、監査が義務付けられている。また、UNHCR の資金が渡った相手には、UNHCR 内部の査察官、あるいは国連査察官が監査にはいることができると規定されている。

しかしながら、現行の監査の要件だけでは不十分だとして、2003 年に出された内部通達文書では、UNHCR 自体のドナーに対する説明責任強化に鑑み、監査の要件を一層厳しくすることが記されている⁶⁰。具体的には、例えば、現行の「10 万ドル以上」という制限を取り去り、「すべて」の IP 契約主体が監査を行うことを義務づけるなどが提案されている。この変更により、「年間約 40 万ドルがこれまでより多くかかることになるが、UNHCR 自体およびインプリメンティング・パートナーの説明責任確保のためには必要なコストだと考える」とされている。

自己資金率に関する要件の有無

上述したように、UNHCR とサブプロジェクト契約を結ぶ NGO には、多大なるかつ数量化された貢献が求められている。しかしながら、この方針が徹底されて執行さ

⁵⁹ 資料編別添 4 - 12。

⁶⁰ 資料編 4 - 11 参照。

れているかといえば、必ずしもそうとはいえないようだ⁶¹。

⁶¹ UNHCR 担当官とのヒアリングより (Nicholas Coussidis 氏および Anne-Marie Kerrigan-Deriche 氏、1/24/05)。

第5章 UNDP

5 - 1 . 間接費支援に対する基本方針

UNDP において、NGOに限らず資金提供先の間接費支援に関しては、ここ 10 年ぐ
らい議論が続けられているが、基本的には、UNDP が支援する事業の実施団体に、管
理費・間接費の一定の払い戻しをする、という考えが基本である。現行の方針は、直
接費の 10%程度を間接費として支援するという方針が存在する⁶²。

他の国連機関が、UNDP が支援する事業の実施団体になる場合は、管理事業サービ
ス(Administrative and operational service: AOS)のコストとして、事業支出の 10%
を限度に払い戻しをしている。NGOが事業主体になる場合は、AOS の対象にはなら
ないが、別の枠組みで、管理費・間接費が一定払い戻される。助成金(Grants)の場
合は、定率ではなく、助成金申請団体であるNGOが、申請書の予算に載せる項目で
支払いが認められたもののうち間接費にあたるものを UNDP が払い戻すという形で支
払われる⁶³。

直接費、間接費の考え方

UNDP によれば、直接費と間接費は以下のように定義されている。まず、直接費とは、
「事業実施の際に発生する実費計上できるすべてのコスト」であり、「プロジェクト
にかかる直接人件費、資機材、出張費、ならびに、事業の目的と結果のためにかかる
すべての必要なコストを含む」。一方、間接費とは、「実施する事業とは関係なく発生
するコスト。たとえば、組織のマネージャークラスの給料など特定のサービス提供と
は関係なく発生するコスト」である固定間接費と、「ある事業を実施、サポートする
上でかかってくる経費。たとえば、サービス部門や管理部門、コンピュータ・システ
ムの経費や運営費など」が含まれる変動間接費に分けられる⁶⁴。

しかし、UNDP が支援するNGOなどへの資金提供の際は、この定義が適用されて
いるわけではない。直接費、間接費の定義に関しては、NGOが活動する国の法律に
依拠するとされている。ただし、実際問題としては、上の定義からそれほど大きく逸
脱して適用されている場合はない⁶⁵。

⁶² UNDP Programming Manual, Chapter 5, Programme Support Documents and Project Documents, p.12 (資料編、5 - 2 -)

⁶³ UNDP (Patrick Tiefenbacher 氏、3/4/05) とのヒアリングより

⁶⁴ Executive Board of the United Nations Development Programme and of the United Nations Populations Fund-UNDP strategic cost management and implications for cost recovery 2004 (資料編5 - 4)

⁶⁵ UNDP (Patrick Tiefenbacher 氏、3/4/05) とのヒアリングより。

UNDPの支援形態

UNDP は、NGOを含む他の組織と、実施主体契約(Execution)、委託契約(Subcontract)、助成金(Grants)提供のいずれかの形で連携をし、プログラムやプロジェクトを実施している。実施主体契約 (Execution)には、以下の4つの方法が存在する⁶⁶。

- (1) 国家が実施主体となる契約 (National execution)
- (2) 国連機関、あるいは多国籍開発銀行が実施主体となる契約
- (3) NGOが実施主体となる契約 (NGO execution)
- (4) UNDP が実施主体となるもの。ただし、例外的に許可されるものに限る。

実施主体契約では、実施するパートナー組織が、予算管理、報告書作成を含むプロジェクト全体の管理責任を担う。ただし、プロジェクトの知的所有権は UNDP に帰属する。

相手がNGOの場合、実施主体契約はNGO実施主体契約 (NGO execution) となるが、委託契約、助成金提供においてもNGOは対象となりうる⁶⁷。以下、NGO実施主体契約と助成金のそれぞれにおいて、間接費支援の方法を概説する。

5 - 2 . 間接費支援の方法

NGO実施主体契約

NGO実施主体契約において実施主体となるNGOは、十分な事業実施能力、管理能力、経理能力、会計報告能力を持つものに限る。よって、UNDP は、NGOの能力評価 (capacity assessment)を行い、プロジェクトに最も適切なNGOを選出する。他の実施主体となる団体と同様に、NGOも他のパートナー（コンサルタント、納入業者、他のNGOなど）と委託契約を結んだり、他のNGOに助成金を支給したり、国連機関にサービスを要請したりすることができる。実施主体NGOは、財政報告書に基づき、前払いで資金を受け取ることができる。年間 30 万ドル相当以下のプロジェクトは全額が年初に支給され、年次会計報告のみが求められる。年間予算が 30 万ドルを超えるものは、半期ごとの会計報告が義務付けられ、それに応じて資金が支給される。

NGO実施主体契約における間接費支援の形態

上述したように、UNDP が支援するプログラム / プロジェクトの実施主体団体が他の国連機関の場合、管理・事業サービス (Administrative and operational services:

⁶⁶ UNDP Programming Manual, Chapter 6, 6.2.1 Selection of management arrangement (資料編5 - 2 -)

⁶⁷ Working with NGOs Operational Guide (資料編5 - 3)

AOS)コストとして、管理費・間接費を一部払い戻す取り決めをおこなっている。AOSの場合は、プログラム/プロジェクト実施にかかる総支出の10%を上限に設けている。コスト・シェアリングが行われる場合は、その比率に応じて、AOSのコストも按分される。但し、NGOはAOSを受け取る資格をもっていない。NGO実施主体契約の場合、指針として、そのプログラム/プロジェクトにかかる実費見積金額の10%を上限に、実施費用(execution fee)が支払われる。実施費用は、NGOの管理費・間接費をカバーするものである⁶⁸。上述のAOSをNGOの管理費支払いに適用することはできないが、それと同等に位置付けを実施費用にもたせることによって、NGOにも、上限10%までの間接費支援が可能になっているのだ。

なお、1998年の開始以来、総額1億ドルにもものぼる約300のプロジェクトが実施され(2001年時点)3年後の2001年には、NGO実施主体契約の評価が行われた。また、同年、危機予防と復興局(Bureau for Crisis Prevention and Recovery)主催のワークショップが地域別に実施された。評価とワークショップの結果、特に、危機や紛争後の状況で、NGO実施主体契約がUNDPとNGOの効果的な連携の弊害になっている問題点が指摘され、改善に向けての提案がなされた。その提案を受けて、2004年には、「危機状況と紛争後のNGO実施主体契約の簡素化(Simplification of NGO Execution for Crisis and Post Conflict Situations)が示された⁶⁹。

計上不可能な直接費や間接費の項目について

先述したように、UNDPは、NGOが活動する国の法律に従って、直接費と間接費を決めなければならないとしており、特に計上不可の直接費や間接費について特定はしていない。

助成金

以上は、NGO実施主体契約の場合だが、UNDPは、NGOやコミュニティ組織(Community-based organizations)に小規模助成金(small grants)を提供している。助成金申請が委託契約と異なり、公開競争入札という形式をとらない。選考委員会が、革新的なアイデアや新規のアプローチ、継続可能性、プロジェクトが与えるインパクトや資金の妥当性などに照らして助成先を決める。助成金額は1団体、1プロジェクトにつき15万ドルである。

現在、実施されている小規模助成プログラムにGlobal Environment Facility(GEF)がある。地域レベルでは、アフリカ2000(Africa 2000 Programme)と南アジア貧困削減プログラム(South Asia Poverty Alleviation Programme)が実施されてい

⁶⁸ UNDP Programming Manual, Chapter 5, p.18 (資料編5 - 2 -)

⁶⁹ 'Simplification of NGO Execution for Crisis and Post Conflicts Situations', August 2004.

る⁷⁰。

助成金における間接費支援の形態

GEF などの助成金に関しては、間接費を事業費の一定率を振り分けるという形での支援は行われていない。助成金申請をする際に、NGOが挙げる項目の中で正当であると認められる間接費を、特に上限を設けずに支援するという形をとっている。特に、助成申請を行うNGOが、事業を実施し、成果を出すために必要なキャパシティに欠いている場合は、UNDP はNGOの必要な能力構築・強化のための間接費支援は重要だと考える。その場合は、NGOは、どういう能力が不足しており、何が 필요한のかを具体的に示さなければならない⁷¹。

計上不可能な直接費や間接費の項目について

GEF の場合、プロジェクトに関連する管理費は含まれるが、一般的な管理費や間接費は対象外である。特に国際NGOのようにプロジェクト実施国外に本部がある場合の本部経費などは認められない⁷²。

5 - 3 . その他の要件

証拠書類の提出の有無

NGO実施主体契約の場合、NGOは、領収書などの証拠書類の保管が義務付けられる。提出は義務ではないが、UNDP と付き合いの浅いNGOや「大手」ではないNGOの場合、領収書の提出が求められることはある⁷³。

助成金においても、NGOは、領収書などの証拠書類の保管が義務付けられる。提出は義務ではないが、「大手」ではないNGOの場合、領収書の提出が求められることはある⁷⁴。

監査の要件

NGO実施主体契約においては、事業実施期間中に少なくとも一度、通常は毎年、監査が義務付けられる。NGOが契約する監査人や監査法人が監査を行い、監査済みの財務諸表とともに監査報告書を提出することが義務付けられる。UNDP の監査人が事業の監査を行う場合もある。その際には、監査人は、NGOが所有する支出の証拠

⁷⁰ 資料編 5 - 5、5 - 6 参照

⁷¹ UNDP (Mr. Patrick Tiefenbacher 3/4/05) とのヒアリングより。

⁷² 'Operational Strategy of the Global Environment Facility' (資料編、5 - 8)

⁷³ UNDP (Patrick Tiefenbacher 氏 3/4/05) とのヒアリングより。

⁷⁴ UNDP (Mr. Patrick Tiefenbacher 3/4/05) とのヒアリングより。

書類や経理台帳をチェックする権利を保有する⁷⁵。

監査に関しては、助成金もNGO実施主体契約と同様である⁷⁶。

⁷⁵ UNDP Programming Manual, Chapter 6 (資料編、5 - 2 -)

⁷⁶ UNDP (Mr. Patrick Tiefenbacher 3/4/05) とのヒアリングより。

概説編（参考）

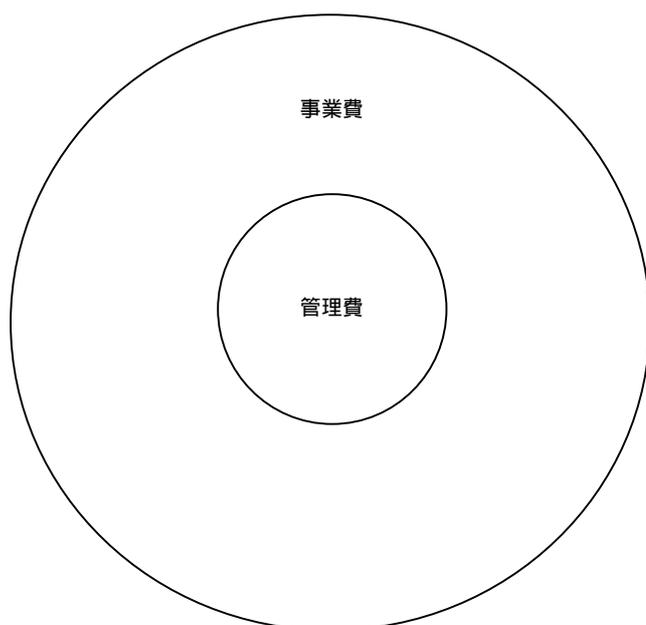
以上の本文において、間接費支援に関する主要ドナーの実践について解説したが、そもそも間接費に関する基本的な考え方に不馴れな読者もいることを想定して、参考の概説編として、間接費および間接費支援に関して共通する基本を概観してみたい。

1. 間接費とは

1 - 1. 間接費の基本的な考え方

NGOに限らず、組織が存在し、そこになんらかの金銭的成本が生じている場合、それには大きく分けて事業費（project costs）と管理費（overhead costs）の2種類のコストが存在する、と考えるところが本題に関する理論構築の出発点である。すなわち、本来、間接費に関する題目の適用範囲はNGOにとどまらない。実際、米国では政府の委託業者である営利企業にも事業費と管理費の考え方は適用されているし、UNDPが「コスト・リカバリー」と言うときの多くの場合は、UNDPの支援先というよりはUNDP自体のコスト（特に管理費）をいかに明示し、それを取り戻す（リカバーする）かという文脈において議論される場合が多い。本報告書では、NGOを議論の対象として取り扱っているが、まず最初にこのことは押さえておきたい。

図1 - 1
事業費と管理費



細かい定義の違いは存在するが、通常、事業費は、「組織が本来行うべき事業を行う際に発生するコストの総体」と、管理費は、「事業を行う際に必要不可欠だが事業費の一部とは通常みなされないコストの総体」と定義される¹。これを、まず図1 - 1に示す。事業費と直接費（direct costs）、管理費と間接費（indirect costs）という2つの対の

¹ 個別のドナーにおける用語の定義については、1～5章の個別のドナーのセクションを参照。

用語は、厳密な区別なく使われていることが多いが、直接費と間接費は対語であるから、事業費と管理費の区別を個々の事業（プロジェクト）から見た場合に、直接費と間接費という用語が使われると理解しておけばよいだろう。

図 1 - 2
事業からみた直接費と間接費

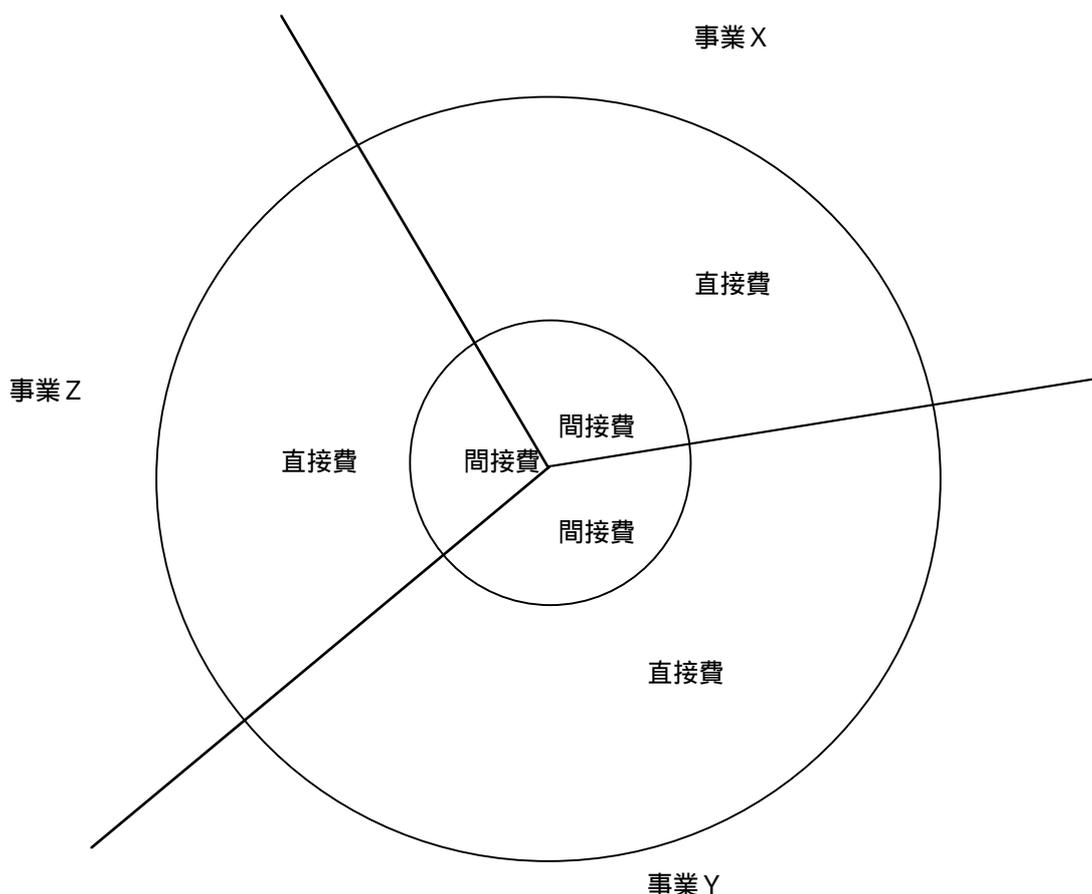


図 1 - 2 に示したように、事業費と管理費を同心円として表した場合、事業ごとに円の中心めがけて直線で円を切り分けたのが直接費と間接費から成る事業のコストと考えることができる。通常、ここに示されたように、事業ごとに負担すべき間接費の割合は、直接費の割合に比例すると考えられる。その想定にもとづき、図 1 - 1、1 - 2 に例示として数字を入れてみたのが図 1 - 3 および 1 - 4 である。

図 1 - 3 において、間接費率 (indirect cost rate) という考え方を紹介している。これは、管理費の総体を分子として、それをなんらかの指標を分母としたもので割った割合として示される。ここでは、分母にもっとも一般的な例である事業費の総体を入れてある。ここに図示されているように、事業費が全体で 8000 万円、管理費が全体で 2000 万円である場合、間

接費率は25%と言い表わすことができる²。

図1-3
間接費率という考え方

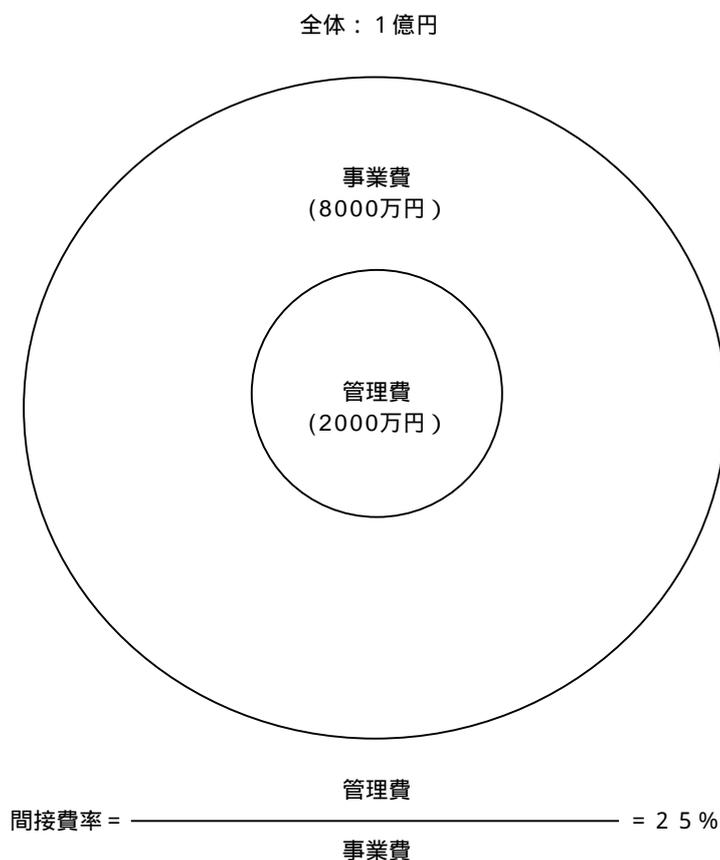


図1-4では、事業ごとの直接費、間接費をそれぞれ明示している。例えば、事業Aにおいては、直接費が1600万円、間接費が400万円で、総額2000万円の事業となっている。

<組織にとっての「間接費率」の確立の重要性>

以上がもっとも基本的かつ単純化した間接費の計算方法になる。さきに進むまえにここでひとつ注意を促しておきたい。それは、間接費に関する議論は通常「Aというドナーは間接

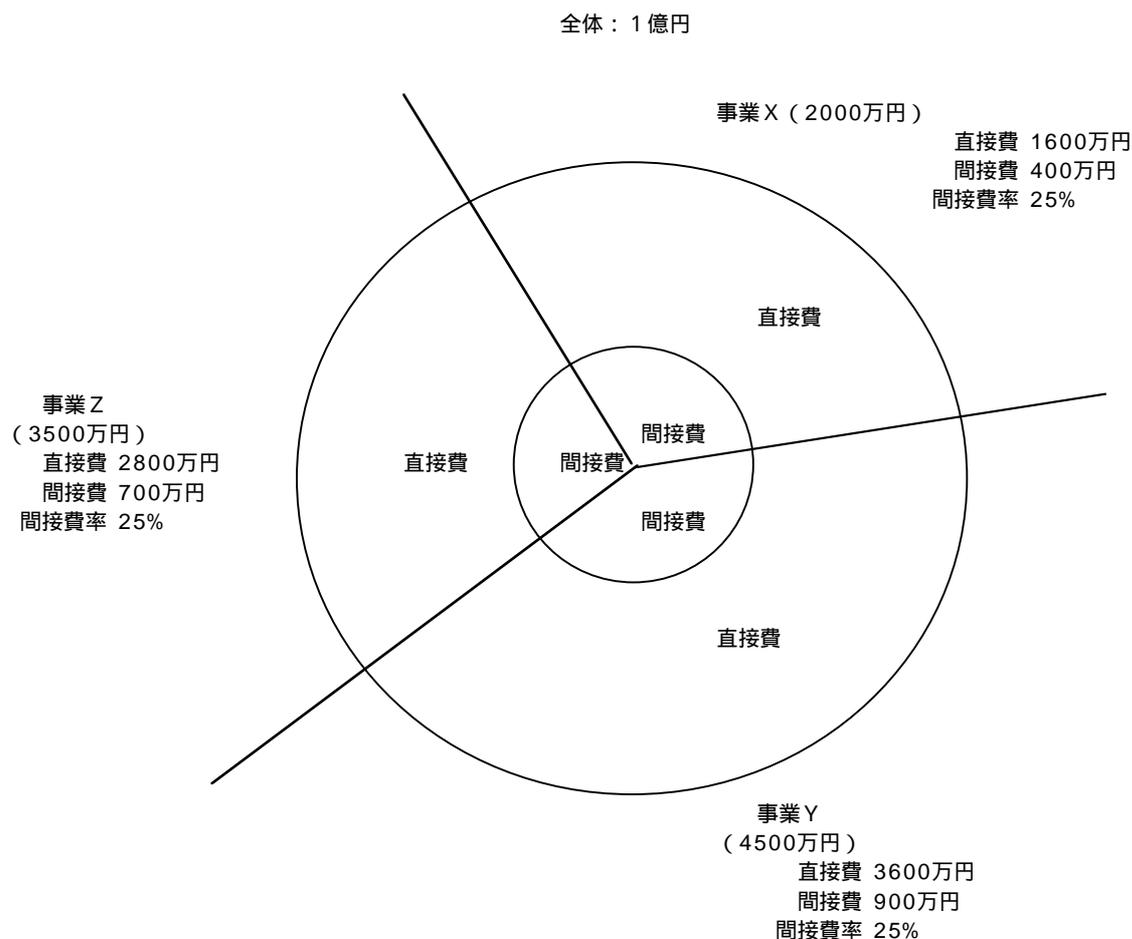
費を何パーセントまで支援する」のように、ドナーとの関係でなされることが多いが、じつはこれはドナーの存在を離れたところで組織として確立しておくべき考え方だということだ。

上述の単純な計算方法においても、すでに事業費と管理費の区別を厳密にどうするかなどの疑問が生じる。しかし肝心なのは、事業費と管理費をいかに区別するかを一義的に規定する方策をもつことではなく、個々の組織において直接費と間接費の区別や間接費率の計算方法などを一貫して適用するという点だ。例えば、上記の例のように、「うちの組織の間接費は25%」という理解がスタッフに周知されていたならば、それは資金調達の際の大きな指標

² この場合、分母に用いられるのは、通常「事業費」であって、「総経費」(=直接費+間接費)ではない。もちろん、「総経費」を用いることは間違いではないが、ほとんどのドナーにおいて、「事業費」が分母として用いられることは多くても、「総経費」はあまり用いられていない。

となる。上述の事業Xのように、もし、2000万円規模の助成金があったとしたら、その担当者が直接費として予算に計上してよい額は、1600万円であり、決して2000万円ではない。400万円は組織全体の間接費に対する事業の応分の負担分として計上しなければならないのだ³。

図1 - 4
間接費率による按分（基本形）



このように、間接費という考え方および組織における間接費率の確立は、組織として継続的に活動していくために必要なコストをリカバーしていくためには必須の考え方である。これなしに、申請額すべてを直接費に充ててしまったり、ドナーから人工的につけられている間接費の額のみを間接費として申請してしまう場合が、日本に限らず多くの国のNGOに見られる。これでは十分なコスト・リカバリーはなし得ず、組織の維持・発展にとってはマイナスであると警鐘を鳴らす向きも存在しているが⁴、確かに、対ドナーで考える前に、独立し

³ もちろん、ここで想定しているドナーが間接費を直接費との比率で25%支払うかどうかは別の問題である。これについては後述する。

⁴ 例えば、英国の Acevo (Association of Chief Executives of Voluntary Organizations) 1 -

た組織としての内部での間接費管理は重要な課題であるといえる。

<「間接費率」の比較について>

もう一点、さきに進む前に押さえておきたいのは、間接費率を組織横断的に比較することにはあまり意味がないという点だ。個々の組織にとって、重要なのは、間接費率の計算における計算方法の一貫した適用であって、これをあたかも組織の効率性を比べるように比較することは通常できない（これが通常なされているのが現実なのだが）。なぜこれができないのかといえば、組織によって、なにを直接費とし、なにを間接費とするかの区分は一致しないのが普通だからであり、場合によっては、間接費率を計算する際の分母をなにとしそれになにが含まれるかも一致しないからである。

1990年代以降の説明責任を要求する時流のなかで、間接費率の数字をあげつらい、それが低い方が組織としての効率性、パフォーマンスがよいと判断する風潮がある。しかしこれは危険な風潮である。間接費率の数字によって組織の効率性が評価されるには、2つのことをクリアする必要がある。まず第一に、すべての組織に対して、直接費と間接費の区分、および分母を何としそれに何が含まれるかの細部に至る共通したルールが適用されなければならない。これは到底不可能である。そして第二に、事業の質によって異なってしかるべき間接費率を比較可能にするための係数を導入しなければならない。例えば、南のパートナーNGOに資金を援助して事業の進捗状況をモニターするドナー的な事業を行うNGOと、現地に入り込んで救援活動を自ら行う人道支援活動ではおのずから管理部門にかかってくるコストの大きさや種類が異なるからである。この係数をいかに設定するかで、統一した見解が得られることはないだろう。

繰り返すが、間接費率において重要なのは、組織間の比較ではなく、組織内部の一貫した適用である。しかし、ドナーとの関係において、この一貫した適用が守られることはほとんどないのが現状である。

1 - 2 . 間接費の按分方法

間接費の計算において、まず第一のハードルは、直接費と間接費の区分である。1～5章で詳述したように、ドナーの多くは、実際に事業が行われる途上国でのコストをすべて直接費とし、それ以外のすべて、すなわち先進国に事務所を構えるNGO本部にかかる経費、人件費、本部スタッフの旅費等は間接費と区分けしている⁵。しかしその場合でも、直接費あるいは間接費として計上可能な費目の規定にはばらつきがあり、NGOが一貫した間接費管理を団体内部で行うことを困難にしている。

直接費と間接費の区分が一応できたとして、次に待ち構えるのが間接費の按分に関するハードルである。図1 - 4では、直接費の大きさによる按分方法を紹介したが、単純にこれが

1 - 3 参照。

⁵ 本調査の対象のなかでは、英国（の一部のスキーム）、UNHCR、UNDPがこの方法をとっている。

適用しづらい場合も存在する。例えば、緊急物資の輸送をNGOが事業として担う場合、扱うモノの数量が多ければ、当然直接費として計上される金額は多くなる。ところが、そのNGOの責任が物資を現地に届けるだけであれば、それを管理するための人件費やその他の管理費は最小限で済む。この事業の直接費の大きさにしたがって間接費の応分の負担が決められてしまうとすれば、事業担当者はフェアだとは思えないだろう。

とはいえ、間接費の按分方法でもっとも代表的なものがこの直接費の大きさをもとにしたものである。緊急物資輸送や、南のパートナーNGOへの資金提供など、直接費の大きさが間接費の応分負担に直結しないと思われる場合などはこれらの全部または一部分を直接費から除外して扱うことが多い。

直接費の大きさ以外で、間接費の按分の指標としてよく用いられるのは、事業および管理部門に関わる人員に払われる人件費である。ここで、表1-1および表1-2を参照してみよう。

表1-1
管理費按分計算例(1)

		按分方法A(直接費の割合による按分)			
		按分方法			事業ごとの間 接費率 (B/A)
		組織としての 間接費率 =管理費/事 業費 =2000万/ 8000万	事業ごとの管理費 負担分(B)	管理費按分後の事 業ごとの経費 (C=A+B)	
直接費(A)					
事業費(人件費、諸経費を含む)	¥80,000,000				
事業X	¥16,000,000	25%	¥4,000,000	¥20,000,000	25%
事業Y	¥36,000,000	25%	¥9,000,000	¥45,000,000	25%
事業Z	¥28,000,000	25%	¥7,000,000	¥35,000,000	25%
管理費	¥20,000,000		(¥20,000,000)		
合計	¥100,000,000		¥0	¥100,000,000	

表1-1中の「按分方法A」は、図1-4で図示した按分方法である。間接費率が25%であることも示されている。一方、表1-2は、事業にかかる人件費をもとにした按分方法である。ここでは、表1-1における事業費と管理費の想定に加え、事業X、Y、Z、および管理部門において、必要とされている人件費が、それぞれ800万円、1000万円、1000万円、1200万円であると想定している。さらに、管理部門の人件費に関し、事業X、Y、Zそれぞれに直接従事する時間を100万円、200万円、100万円と想定し、直接費の一部に振り分け直している。そのうえで、この「事業人件費」の数字(表のD)の大きさによって、全体の

管理費をそれぞれの事業に振り分けているのである。

表1-2
管理費按分計算例(2)

				按分方法B(事業人件費による按分)			
				按分方法			事業ごとの間 接費率 (B' / D)
直接費(A)		事業人件費(D)		組織としての 間接費率 = 管理費 / 事 業人件費 = 2000万 / 3200万	事業ごとの管理費 負担分 (B')	管理費按分後の事 業ごとの経費 (C' = A + B')	
事業費(人件費、諸経費を含む)	¥80,000,000						
事業X	¥16,000,000	¥9,000,000		62.5%	¥5,625,000	¥21,625,000	62.5%
事業Y	¥36,000,000	¥12,000,000		62.5%	¥7,500,000	¥43,500,000	62.5%
事業Z	¥28,000,000	¥11,000,000		62.5%	¥6,875,000	¥34,875,000	62.5%
管理費	¥20,000,000				(¥20,000,000)		
合計	¥100,000,000	¥32,000,000			¥0	¥100,000,000	



事業人件費の計算方法			
	管理部門で直接事 業に従事する人員 の件数*		事業人件費 (D)
事業費	人件費		
事業X	¥8,000,000	¥1,000,000	¥9,000,000
事業Y	¥10,000,000	¥2,000,000	¥12,000,000
事業Z	¥10,000,000	¥1,000,000	¥11,000,000
管理費	¥12,000,000	(¥4,000,000)	¥8,000,000
合計	¥40,000,000	¥0	¥40,000,000

* 管理部門の人員が直接事業に携わる時間をそれぞれのプロジェクトに割り振ったものと想定

この方法を使うと、間接費 2000 万円の事業への按分のされ方(按分方法B)は、按分方法Aとは若干異なってくる。これはあたり前のことで、按分することは、なんらかの指標を直接費の“重さ”として使い、それをもとに間接費を振り分けることだからである。按分方法Bにおいては、事業にかかる人件費をその“重さ”として用いているのだ。同様に、異なった按分方法を用いれば、間接費率で表されるパーセンテージも異なってくる。按分方法Bでは、組織全体および個別の事業にとっての間接費率は 62.5%という計算になる。この場合の

分母は、事業人件費の総額、すなわち 3200 万円である。

ここで注目すべきは、事業 X、Y、Z のすべてにおいて、間接費率が 62.5% となっている点だ。上述した、間接費率にとって重要なのは組織内部における適用の一貫性であるというポイントがここでよく理解されよう。すなわち、表 1 - 2 のような間接費計算方法を用いる組織の事業担当者が資金調達を考えた場合、間接費相当分として考慮しなければならないのは、直接費の事業の総額ではなく、管理部門の人員が従事する分も加味した事業に対する必要人件費になる。事業 X の場合は、900 万円である。これにより、事業 X の管理費負担分である $900 \text{ 万円} \times 62.5\% = 5,625,000 \text{ 円}$ が算出される。事業担当者は、助成金に申請する場合、申請額から当該事業の管理費負担分（すなわち事業の間接費分）を引いた額を直接費として予算計上するよう心掛けなければならないのである。

このように、直接費の総額以外を間接費率を計算する際の分母に用いる例はさほど一般的ではないが、実際、カナダで 1999 年から使われている間接費支援の計算式において、分母として使われているのは「直接費の人件費の総額」である。

このように、間接費率の計算方法の計算式のありようは、決して一様でない。分母に直接費の総額を使わない場合や、直接費の総額を使ったとしても除外すべき費目の規定がまちまちな場合もあり、間接費率を組織間で比べることが困難なこともあらためて理解できよう。

1 - 3 . 間接費の種類

間接費の種類に関しても、いくつかの考え方が存在しており、統一した分け方が存在するわけではない。ここでは、そのうちの 2 つを紹介してみる。

まず、米国の NGO、Pact の Alfredo Ortiz は、間接費を次の 3 種類に大別している⁶。

- * 統括・管理経費 (management costs)
- * 調査開発経費 (research and development)
- * サポート経費 (support services)

「統括・管理経費」には、組織の事務局長、CEO などの役職にある人員の人件費、理事会運営関連経費が含まれる。「調査開発経費」は、企業でいえば“ R & D ”と呼ばれる部門だが、組織が中長期的に発展していくためには必要なコストであり、間接費の一部に含まれている。具体的には、資金調達関連経費（多くは人件費）、組織の中長期プラン、戦略プランなどを作成するためのコンサルタント費用、スタッフ・理事合宿の費用、市場分析などが含まれる。「サポート経費」は、事業を円滑に遂行していくための経費であり、事務所スペース、コンピュータ機器（購入、リース、メンテナンス）、経理・総務・人事関連経費（多くは人件費）、スタッフの研修費などがこれに含まれる。

⁶ Alfredo Ortiz, 2001, Core Costs and NGO Sustainability (資料編 0 - 1)

次に、英国のボランティア組織の中間支援団体である Acevo の区分を見てみよう⁷。

- * 事務所維持費（家賃、通信費、機材リース・維持費、機材購入費、備品、郵送費等）
- * 統括・管理関連経費（管理職給与、旅費・日当、総務・経理関連経費）
- * ガバナンス・監査、調査開発費
- * 資金調達費（給与、イベント）

以上のように4種類に間接費が分類されている。Acevo の場合、この区分をもとに、4つのステップに分けた間接費の按分方法を提唱している。これを、巻末表1に示す。ここに示された数字（英国ポンドで表示してある）は、実際に Acevo がケーススタディーとして紹介しているものである。

まず、ステップ1で、事務所維持費を直接費も含めた他の経費に按分する。この際、使われるのは、スタッフ人員の割合である。次に、ステップ2で、統括・管理関連経費を、管理職や総務・経理スタッフの時間配分をもとに他の経費に按分する。ステップ3で、ガバナンス、監査、調査開発費を事業費の割合で個々の事業に按分する。最後に、ステップ4で、資金調達費のなかで按分すべきものを⁸、個々の事業に按分する。この4つのステップを経て間接費が按分された結果、事務所維持費、統括・管理関連経費、ガバナンス、監査、調査開発費はすべて直接費（事業費）の一部として計上され、資金調達費と直接費以外はすべてゼロになる。

ここに例示された按分方法は、間接費の種類によって按分方法を変えるやり方で、第1章で示したように、米国にもその一例が見られる。このような複数の按分作業を重ねあわせる方法は、間接費の応分の負担の「応分」をより正確に考えるうえでは採用が望ましいものだが、単純かつわかりやすい方法とのトレードオフが存在するのも事実だ。

< 資金調達費、非拘束資金の扱い >

ここで、間接費のうち、資金調達費(fundraising costs)⁹、および非拘束資金(unrestricted costs)の扱いについて見ておこう。Acevo の例に見るように、資金調達費は最終的に直接費へと按分しない場合が多い。これは、資金調達がまさに資金を集める部門であり、使う部門でないからである。では、資金調達部門をどう扱うかという、多くの場合はこれを間接費の対象外として考える。

しかし、一部のドナーが推奨していることも含め¹⁰、資金調達部門を含めた非拘束資金部門

⁷ Acevo & New Philanthropy Capital, 2004, Full Cost Recovery: A guide and toolkit on cost allocation（資料編：別添0 - 3）

⁸ この「按分すべきもの」は、ここの事業に振り分けられた全体の資金調達によって調達された額を調達するために必要だった資金調達のための費用である。

⁹ ここで言う資金調達費は、事業特定でないもののことである。例えば、一般寄付、チャイルド・スポンサー、マンスリー・サポーター制度などで、特定の事業に寄付を募る指定寄付以外のものと考えればよい。

¹⁰ 例えば今回の調査対象においては米国がそうである。第1章参照。

をひとつの事業として立て、そこにも間接費の応分の負担をさせる計算方法が存在する。ここで表1-3、1-4を参照してみよう。これは、表1-1、1-2の2つの按分方法(AおよびB)の事例に、資金調達部門を4つ目の事業として立てた場合、計算がどう変化するかを表したものである。

表1-3
管理費按分計算例(4)

		按分方法A(直接費の割合による按分)			
		按分方法			事業ごとの間 接費率 (B/A)
		組織としての 間接費率 = 管理費 / 事 業費 = 1400万 / 8600万	事業ごとの管理費 負担分(B)	管理費按分後の事 業ごとの経費 (C = A + B)	
直接費(A)					
事業費(人件費、諸経費を含む)	¥86,000,000				
事業X	¥16,000,000	16.3%	¥2,604,651	¥18,604,651	16.3%
事業Y	¥36,000,000	16.3%	¥5,860,465	¥41,860,465	16.3%
事業Z	¥28,000,000	16.3%	¥4,558,140	¥32,558,140	16.3%
資金調達部門	¥6,000,000	16.3%	¥976,744	¥6,976,744	16.3%
管理費	¥14,000,000		(¥14,000,000)		
合計	¥100,000,000		¥0	¥100,000,000	

ここでは、表1-1における管理費2000万円のうち、600万円が資金調達部門の経費であると想定している。これから明らかなように、資金調達部門をひとつの事業として立てると、各事業が負担すべき管理費の割合および額は減少する。事業Xを例にとれば、按分方法Aにおいて、表1-1においては400万円の管理費負担があったのに対し、表1-3では約260万円になっている。按分方法Bにおいても同様に減少が見られる。しかし、これはもちろん、組織の資金調達部門が、経費プラス間接費の応分の負担額を上回る額を調達できているという前提に立って初めて可能な計算であることを忘れてはならない。

表1-1と1-3を比べて、どちらの按分方法がより正しいという言い方はできない。繰り返すが、按分方法、間接費率の計算方法は、組織内部のものであって、率を比較したりするものではないのだから、組織内部での一貫性が確保されていればそれで用は足りているのである。ただし、比較的大きな資金調達部門が存在する場合、各事業の間接費の応分の負担のための指標をより正確に提供するという意味では、それをひとつの事業として立てた方が望ましいということになるだろう。

表 1 - 4
管理費按分計算例 (5)

				按分方法 B (事業人件費による按分)			
				按分方法		組織としての 間接費率 = 管理費 / 事 業人件費 = 1400万 / 3600万	事業ごとの管理費 負担分 (B')
直接費 (A)	事業人件費 (D)						
事業費 (人件費、諸経費を含む)	¥86,000,000						
事業 X	¥16,000,000	¥9,000,000	38.9%	¥3,500,000	¥19,500,000	38.9%	
事業 Y	¥36,000,000	¥12,000,000	38.9%	¥4,666,667	¥40,666,667	38.9%	
事業 Z	¥28,000,000	¥11,000,000	38.9%	¥4,277,778	¥32,277,778	38.9%	
資金調達部門	¥6,000,000	¥4,000,000	38.9%	¥1,555,556	¥7,555,556	38.9%	
管理費	¥14,000,000			(¥14,000,000)			
合計	¥100,000,000	¥36,000,000		¥0	¥100,000,000		



事業人件費の計算方法			
	人件費	管理部門で直接事 業に従事する人員 の人件費*	事業人件費 (D)
事業費			
事業 X	¥8,000,000	¥1,000,000	¥9,000,000
事業 Y	¥10,000,000	¥2,000,000	¥12,000,000
事業 Z	¥10,000,000	¥1,000,000	¥11,000,000
資金調達部門	¥4,000,000	¥0	¥4,000,000
管理費	¥8,000,000	(¥4,000,000)	¥4,000,000
合計	¥40,000,000	¥0	¥40,000,000

* 管理部門の人員が直接事業に携わる時間をそれぞれのプロジェクトに割り振ったものと想定

2. 間接費支援について

以上で間接費に関する基本的な考え方および計算方法の紹介を一区切りとして、ここでド

ナーの姿勢に目を転じてみよう。

今回の調査の対象となった5機関に限っていえば、NGOの間接費支援に関する姿勢の大まかな違いは、二国間援助機関（米国、英国、カナダ）か国際機関（UNHCR、UNDP）かにまず大別できる。前者は、NGOのコスト・リカバリーに関する基本姿勢が政府機関のどこかで謳われており、NGOのコスト・ニーズに対する最低限の認知が存在している。なかでもこれがもっとも徹底しているのが米国である。詳しくは第1～5章の個別のドナーの概説にゆずるが、米国においては、間接費の定率支援というスキームは存在せず、個々のNGOと間接費支援に関する取り決めを行う入念な仕組みができあがっている。カナダにおいても、定率支援ではなく、個々のNGOと個別に間接費支援に関する取り決めを行う仕組みが1999年来、施行されてきたが、ここに来て、定率支援への改訂がなされようとしている。これは、個々の取り決めの煩雑さ、不公平感、交渉にかかるコストなどがその理由になっているが、定率支援には反論も多く、このことは、間接費支援の様式に関する基本的コンセンサスが国際的に存在しないことを如実に物語る事態だと言ってよい。

一方、UNHCRとUNDPにおいては、コスト・ニーズに関する意識は、支援先であるNGOと同等ぐらいの重みで自身に向けられている。これはもちろん、国連機関自身が、国家というドナーを折衝の相手にもち、これに対する説明責任を果たさなければならない立場に置かれていることと無縁ではない。UNHCRにおいては5%、UNDPにおいては10%という定率支援の率がややひとり歩きしている感があり、その数字が高いか低いかに関する議論は見られるが、数字自体の正当性や根拠、定率支援の是非等に関する根本的な議論はあまり見られないのが現状である。

このようなおおまかな違いはあれ、5機関のなかで、間接費支援に関する基本方針が備わっており、かつこれが実践において細部にいたるまで確実に運用されており、NGO側からあまり不満の声が聞かれないのは、米国のみである。ほかの4機関においては、制度の不透明性、制度の変更にとまなう混乱、根拠のない定率制の施行などの事態が散見され、NGOも不安を抱えている場合が多い。

2 - 1 . ドナーが認めない経費

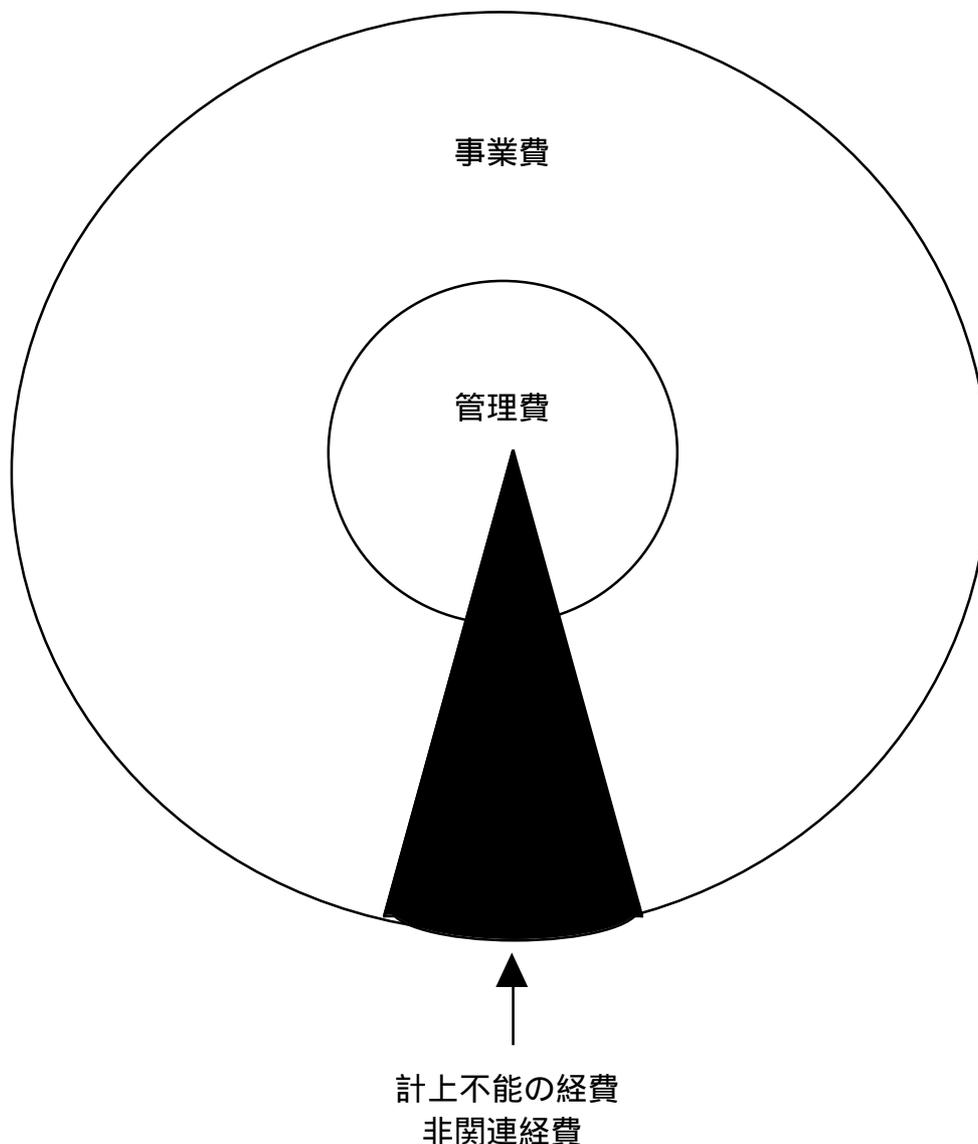
特に米国やカナダの制度に詳しく規定されていることだが、間接費の種類によってドナーがその費目の計上を認めない場合がある。詳しくは個別の章で論じているが、図示するとすれば、図1 - 5のようになる。黒く塗りつぶされている部分が、ドナーから見て“存在しない”経費である。これは、通常、計上不能の経費（unallowable costs）あるいは非関連経費（unrelated costs）と称される。

このような経費は、事業費にも管理費にも存在するが、これが発生した場合、間接費支援にはいかなる影響が生じるだろうか。もう一度表1 - 1の例を使って見てみよう。これを表1 - 5とする。

事業X、Y、Zのうちの、事業Yに対するドナー（ドナー(y)）が、直接費 3600 万円のうちの 400 万円、管理費全体 2000 万円のうちの 200 万円が計上不能な経費に当たるとして予

図 1 - 5

ドナーが認めない経費



算に含めることを認めなかったと仮定してみよう。すると、NGO側から見た数字はまったく変わらないのに対し、ドナー(y)から見た数字は変わってくる。まず、直接費で計上不能が 400 万円あったので、事業Yを 100%このドナーが支援したとしても、直接費に関する支援額は 3200 万円であり、フルコストの 3600 万円ではない。加えて、間接費についても、NGO側からすれば、直接費の 25%、すなわち 900 万円が事業Yにおける間接費の応分の負担に

なるのだが、ドナー(y)が支援するのは約 750 万円にとどまる。したがって、事業Yにおける直接費と間接費を合計した金額 4500 万円に対し、ドナー(y)は、合計で約 3950 万円しか支

表1-5

ドナー(y)が一部の経費を計上不能とした場合の管理費按分計算例

	直接費 (A)	ドナー(y)によって計上不能とされた経費	計上可能な経費 (A')	NGOからみた按分方法A (直接費の割合による按分)			
				按分方法			事業ごとの間接費率 (B/A)
				組織としての間接費率 = 管理費 / 事業費 = 2000万 / 8000 万	事業ごとの管理費負担分 (B)	管理費按分後の事業ごとの経費 (C = A + B)	
事業費 (人件費、諸経費を含む)	¥80,000,000	¥4,000,000	¥76,000,000				
事業X (ドナー(x))	¥16,000,000	¥0	¥16,000,000	25%	¥4,000,000	¥20,000,000	25%
事業Y (ドナー(y))	¥36,000,000	¥4,000,000	¥32,000,000	25%	¥9,000,000	¥45,000,000	25%
事業Z (ドナー(z))	¥28,000,000	¥0	¥28,000,000	25%	¥7,000,000	¥35,000,000	25%
管理費	¥20,000,000	¥2,000,000	¥18,000,000		(¥20,000,000)		
合計	¥100,000,000	¥6,000,000	¥94,000,000		¥0	¥100,000,000	

	直接費 (A)	ドナー(y)によって計上不能とされた経費	ドナー(y)にとって計上可能な経費 (A')	ドナーからみた按分方法A (直接費の割合による按分)			
				按分方法			事業ごとの間接費率 (B/A)
				適用された間接費率	事業ごとの管理費負担分 (B)	管理費按分後の事業ごとの経費 (C = A + B)	
事業費 (人件費、諸経費を含む)	¥80,000,000	¥4,000,000	¥76,000,000				
事業X (ドナー(x))	¥16,000,000	¥0	¥16,000,000	25%	¥4,000,000	¥20,000,000	25%
事業Y (ドナー(y))	¥36,000,000	¥4,000,000	¥32,000,000	23.7%	¥7,578,947	¥39,578,947	23.7%
事業Z (ドナー(z))	¥28,000,000	¥0	¥28,000,000	25%	¥7,000,000	¥35,000,000	25%
管理費	¥20,000,000	¥2,000,000	¥18,000,000		(¥18,578,947)		
合計	¥100,000,000	¥6,000,000	¥94,000,000		¥0	¥94,578,947	

援しない計算になる。

2-2. 間接費支援の不足

UNHCR に代表されるように、直接費のなかで計上不能な費目がほとんどないという場合でも、間接費支援に定率制が適用されており、その率がNGO側から見た必要な間接費率よ

りも低ければ、そこには不足分が発生する。これを表1 - 6に図示してみよう。

表1 - 6では、表1 - 5におけるドナー(y)をそのままにして、加えてドナー(z)が一律10%

表1 - 6

ドナー(y)が一部の経費を計上不能とした場合の管理費按分計算例

ドナー(z)が実際よりも低い間接費定率支援を適用した場合の管理費按分計算例

	直接費(A)	ドナー(y)によって 計上不能とされた経 費	計上可能な経費 (A')	NGOからみた按分方法A(直接費の割合による按分)			
				按分方法			事業ごとの間 接費率 (B/A)
				組織とし ての間接 費率 =管理費 /事業費 =2000万 /8000 万	事業ごとの管理費 負担分(B)	管理費按分後の事 業ごとの経費 (C=A+B)	
事業費(人件費、諸経費を含む)	¥80,000,000	¥4,000,000	¥76,000,000				
事業X(ドナー(x))	¥16,000,000	¥0	¥16,000,000	25%	¥4,000,000	¥20,000,000	25%
事業Y(ドナー(y))	¥36,000,000	¥4,000,000	¥32,000,000	25%	¥9,000,000	¥45,000,000	25%
事業Z(ドナー(z))	¥28,000,000	¥0	¥28,000,000	25%	¥7,000,000	¥35,000,000	25%
管理費	¥20,000,000	¥2,000,000	¥18,000,000		(¥20,000,000)		
合計	¥100,000,000	¥6,000,000	¥94,000,000		¥0	¥100,000,000	

	直接費(A)	ドナー(y)によって 計上不能とされた経 費	ドナー(y)にとって 計上可能な経費 (A')	ドナーからみた按分方法A(直接費の割合による按分)			
				按分方法			事業ごとの間 接費率 (B/A)
				適用され た間接費 率	事業ごとの管理費 負担分(B)	管理費按分後の事 業ごとの経費 (C=A+B)	
事業費(人件費、諸経費を含む)	¥80,000,000	¥4,000,000	¥76,000,000				
事業X(ドナー(x))	¥16,000,000	¥0	¥16,000,000	25%	¥4,000,000	¥20,000,000	25%
事業Y(ドナー(y))	¥36,000,000	¥4,000,000	¥32,000,000	23.7%	¥7,578,947	¥39,578,947	23.7%
事業Z(ドナー(z))	¥28,000,000	¥0	¥28,000,000	10%	¥2,800,000	¥30,800,000	10%
管理費	¥20,000,000	¥2,000,000	¥18,000,000		(¥14,378,947)		
合計	¥100,000,000	¥6,000,000	¥94,000,000		¥0	¥90,378,947	

の間接費定率支援を適用したと仮定している¹¹。もし、ここに図示されているように、NGO側から見た“真の”間接費率が25%だった場合、10%の支援によって、事業Zの直接費の部分に関する不足分は発生しないが、間接費の部分に関し、420万円(3500万円-3080万円)の不足額が発生することになる。

¹¹ この場合、分母は直接費の総額とする。

表1-7

ドナー(y)が一部の経費を計上不能とした場合の管理費按分計算例

ドナー(z)が実際よりも低い間接費定率支援を適用した場合の管理費按分計算例

不足分をドナー(x)が支払う場合の管理費按分計算例

NGOからみた按分方法A (直接費の割合による按分)						
	直接費(A)	ドナー(y)によって計上不能とされた経費	計上可能な経費(A')	按分方法		事業ごとの間接費率(B/A)
				組織としての間接費率 = 管理費 / 事業費 = 2000万 / 8000 事業ごとの管理費負担分(B)	管理費按分後の事業ごとの経費(C = A + B)	
事業費(人件費、諸経費を含む)	¥80,000,000	¥4,000,000	¥76,000,000			
事業X(ドナー(x))	¥16,000,000	¥0	¥16,000,000	25%	¥4,000,000	¥20,000,000
事業Y(ドナー(y))	¥36,000,000	¥4,000,000	¥32,000,000	25%	¥9,000,000	¥45,000,000
事業Z(ドナー(z))	¥28,000,000	¥0	¥28,000,000	25%	¥7,000,000	¥35,000,000
管理費	¥20,000,000	¥2,000,000	¥18,000,000		(¥20,000,000)	
合計	¥100,000,000	¥6,000,000	¥94,000,000		¥0	¥100,000,000

ドナーからみた按分方法A (直接費の割合による按分)						
	直接費(A)	ドナー(y)によって計上不能とされた経費	ドナー(y)にとって計上可能な経費(A')	按分方法		事業ごとの間接費率(B/A)
				適用された間接費率	管理費按分後の事業ごとの経費(C = A + B)	
事業費(人件費、諸経費を含む)	¥80,000,000	¥4,000,000	¥76,000,000			
事業X(ドナー(x))	¥16,000,000	¥0	¥16,000,000	60.1%	¥9,621,053	¥25,621,053
事業Y(ドナー(y))	¥36,000,000	¥4,000,000	¥32,000,000	23.7%	¥7,578,947	¥39,578,947
事業Z(ドナー(z))	¥28,000,000	¥0	¥28,000,000	10%	¥2,800,000	¥30,800,000
管理費	¥20,000,000	¥2,000,000	¥18,000,000		(¥20,000,000)	
合計	¥100,000,000	¥6,000,000	¥94,000,000		¥0	¥96,000,000

2-3. “気前のよい”ドナー

このように、ドナーのNGO間接費支援に対する方針によっては、NGO側が必要とするコストを十全にリカバーできない事態が招来する。このような場合(そしてこのような場合の方が普通なのだが)、NGOはいかにコストをリカバーしているのだろうか。

まず、もっとも一般的な方策は、「コトをうやむやに済ませる」というやり方だ。組織内部のどこかが不足分をかぶる、直接費を上乗せしてドナーに請求する、非拘束資金からきっちりした会計管理なしに不足分にまわす、等々、「うやむや」に済ませるやり方には枚挙にいとまがない。NGOも、多くの場合、これが健全な資金管理のやり方ではないとわかっていても、ほかにやりようがないと思っている。残念ながら、今日においても、これが多くの(特に小規模の)NGOの対応の仕方といえよう。

「うやむやに済ませる」やり方を避けようと思ったら、まず考えられる対応は、不足分をより“気前のよい”ドナーにつけることである。この対応方法を表1-7に図示してみる。ここでは、ドナー(x)が“気前のよい”ドナーの役割を果たしている。ドナー(x)が支払っている間接費の額は、「応分の負担」よりも約560万円多くなっている。管理費/事業費の割合で見ると、間接費率は60%となり、ドナー(y)の24%、ドナー(z)の10%と比べて、ひときわ大きな数字になる。しかしそれでも、事業Yの直接費の一部である400万円はリカバーできていない。

実際には、事業ベースで支援するドナーが、このドナー(x)のように“気前のよい”ドナーで、他のドナーが支援すべき間接費まで含めて支援することはほとんどありえない。あるとすれば、事業ベースではなく、コア・コスト支援をする一部の二国間援助機関または民間財団のようなドナーが、このような不足分を充当する役割を果たすという場合だろう。

2-4. 資金調達部門による充当

しかし、一般に、このようなコア・コスト支援をする“気前のよい”ドナーを見つけるのはたやすいことではない。そこで多くの場合、NGOが「うやむや」にせず済ませる方策として選択せざるを得ないのが、組織全体の資金調達部門を使って不足分を充当するというやり方だ。

表1-3、1-4に図示したように、資金調達部門が成功している場合、これをひとつの事業として立てることにより、事業X、Y、Zの間接費の応分の負担額は減少する。ドナーによる間接費支援が十分でないときに、NGOは表1-8に示すようなやり方で、資金調達部門で不足分を充当することになる場合が多い。この例で見ると、資金調達部門は600万円の資金を投入して、まず、1)その600万円を稼ぎ直し、加えて、2)管理費の応分の負担額である約100万円(管理費/事業費の割合で見た間接費率で16%)、3)管理費の他のドナー支援による不足額である約300万円(間接費率で65-16=49%)、4)事業Yの直接費の不足額である400万円の、合計約1400万円を稼ぎ出さなければならないという計算になる。

2-5. 「コスト・リカバリー」の現実

このように、ドナーによってNGO間接費支援の方針と実際はまちまちであるため、それ

に対応しながらNGOが組織として健全な発展を目指そうと思えば、“気前のよい”ドナーを見つけるか、自前の資金調達部門を充実させるかの選択しか残されていない。“気前のよい”

表1-8

ドナーによる間接費支援不足分を資金調達部門でうる場合の管理費按分計算例

	直接費 (A)	ドナー(y)によって 計上不能とされた経 費	計上可能な経費 (A')	NGOからみた按分方法A (直接費の割合による按分)			
				按分方法			事業ごとの間 接費率 (B/A)
				組織とし ての間接 費率 =管理費 /事業費 =1400万 /8600 万	事業ごとの管理費 負担分 (B)	管理費按分後の事 業ごとの経費 (C = A + B)	
事業費 (人件費、諸経費を含む)	¥86,000,000	¥4,000,000	¥82,000,000				
事業X (ドナー(x))	¥16,000,000	¥0	¥16,000,000	16.3%	¥2,604,651	¥18,604,651	16%
事業Y (ドナー(y))	¥36,000,000	¥4,000,000	¥32,000,000	16.3%	¥5,860,465	¥41,860,465	16%
事業Z (ドナー(z))	¥28,000,000	¥0	¥28,000,000	16.3%	¥4,558,140	¥32,558,140	16%
資金調達部門	¥6,000,000	¥0	¥6,000,000	16.3%	¥976,744	¥6,976,744	16%
管理費	¥14,000,000	¥2,000,000	¥12,000,000		(¥14,000,000)		
合計	¥100,000,000	¥6,000,000	¥94,000,000		¥0	¥100,000,000	

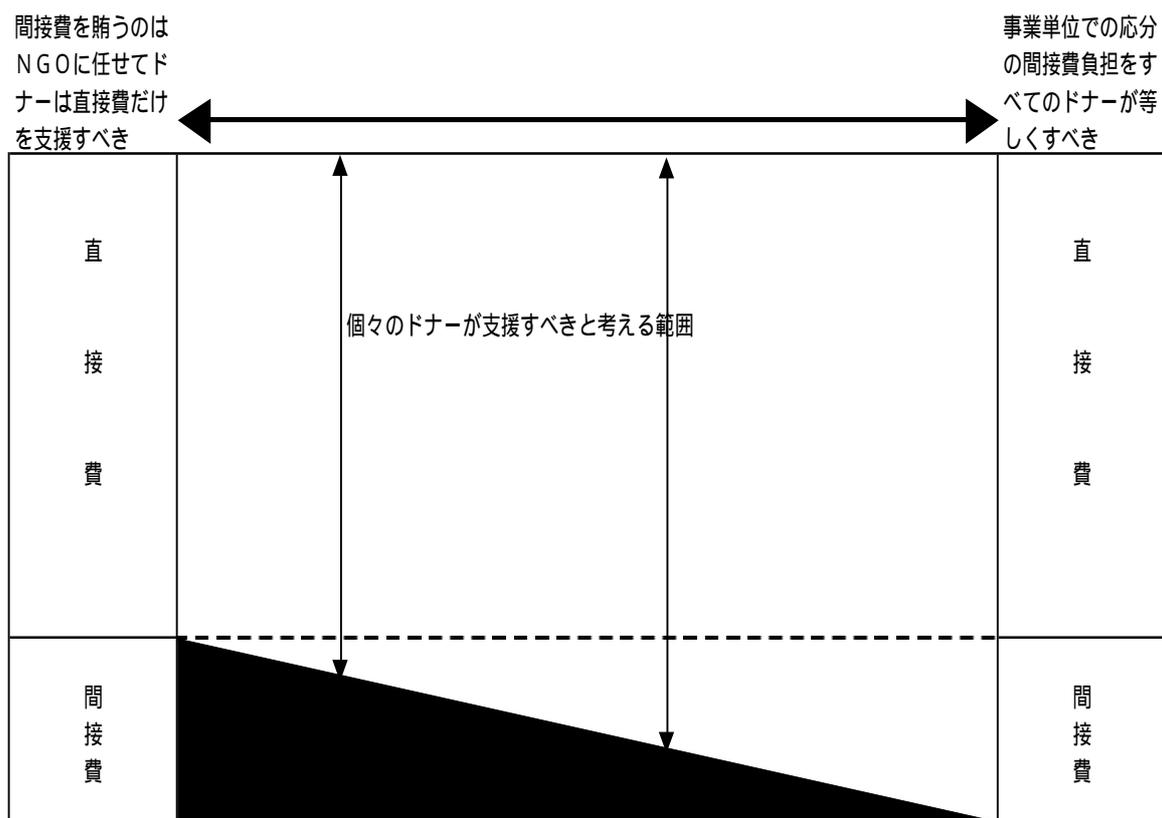
	直接費 (A)	ドナー(y)によって 計上不能とされた経 費	ドナー(y)にとって 計上可能な経費 (A')	ドナーからみた按分方法A (直接費の割合による按分)			
				按分方法			事業ごとの間 接費率 (B/A)
				適用され た間接費 率	事業ごとの管理費 負担分 (B)	管理費按分後の事 業ごとの経費 (C = A + B)	
事業費 (人件費、諸経費を含む)	¥86,000,000	¥4,000,000	¥82,000,000				
事業X (ドナー(x))	¥16,000,000	¥0	¥16,000,000	16.3%	¥2,604,651	¥18,604,651	16.3%
事業Y (ドナー(y))	¥36,000,000	¥4,000,000	¥32,000,000	14.6%	¥4,682,927	¥36,682,927	14.6%
事業Z (ドナー(z))	¥28,000,000	¥0	¥28,000,000	10%	¥2,800,000	¥30,800,000	10%
資金調達部門	¥6,000,000	¥0	¥6,000,000	65%	¥3,912,422	¥9,912,422	65%
管理費	¥14,000,000	¥2,000,000	¥12,000,000		(¥14,000,000)		
合計	¥100,000,000	¥6,000,000	¥94,000,000		¥0	¥96,000,000	

ドナーを見つけるのが困難である現実を見据えれば、ほとんどのNGOにとって残された道はただひとつである。

しかしここで、「コスト・リカバリー」についての考え方を確認しておきたい。理論的には、これには2つの極が存在すると考えてよい。これを図1-6に示す。

図示した考えの左側の極には、「間接費を賄うのはNGOに任せてドナーは直接費だけを支援すべき」という考え方が存在する。一方、右側の極には、「事業単位での応分の間接費負担をすべてのドナーが等しくすべき」という考え方が存在する。今回、調査対象となった5機

図1-6
コスト・リカバリーに関する考え方



関を含め、ドナーのなかで左右どちらかの極の考え方に立脚しているところは存在しないと言えるだろう。ドナーはどこでも、この2つの極のあいだのどこかに位置しているのだ。その意味で、図1-2に示したようなモデル(図1-6の右側の極の考え方)は、理念型としては存在しこそすれ、現実には見つけられない。

そして、ここで重要な点は、図1-6の右側の極の考え方が、必ずしもドナーおよびNGO双方の規範として存在すべきものとは言えないことだ。これには、2-1で示したような、組織の経費として計上すべき(あるいは計上できる)ものの費目がNGOとドナーでは一致しないことと、2-2で示したような、間接費の応分の負担に関する考え方の違いが存在していることの双方が要素になっている。

前者について言えば、例えばアドボカシーやロビーイングを多くのNGOはNGOとしての目的を達成するための重要な手段と位置づけ、それを間接費（あるいは直接費）として計上することは至極まっとうなことだと考えるが、これに同意するドナーは少ない。また、後者についていえば、資金調達力が十分にあり、場合によってはドナーに匹敵する規模をもつNGOの間接費を、なぜドナーが支援しなければならないのかと疑問を発する声も聞こえている¹²。確かに、資金調達の方策が事業ベースでドナーをつけていく以外にない場合は、それぞれのドナーがNGOの間接費の応分の負担をすることが望まれるという選択になるのかもしれないが、いまでは、大手の国際NGOに関していえば、それらは総額で数百億円規模の資金を一年間で稼ぐ資金調達力を保持している。そうであれば、事業ベースのドナーは直接費支援に専念すべきだという論議も決して簡単に否定できるものではない。

組織を運営するに際し、直接の事業費以外に管理費にあたる経費が発生する。そしてそれを正しく把握し、会計上詳らかにする必要がある。ここまでは、ドナー側もNGO側もひとしく合意できる事象になっている。しかし、問題は、そうやって計上された管理費にあたる経費を、誰が払うのかという点である。これに関しては、意見の一致は存在しないし、個々のドナーの間接費支援の議論を離れた一般論として、これがどうあるべきだという議論が十分になされているとは言えないのが現実である。

¹² UNHCR でのヒアリングの際のコメント (Mr. Nicholas Coussidis, Ms. Anne-Marie Kerrigan-Deriche, 1/24/05)

巻末表 1
管理費按分計算例 (3)

	個別経費 (A)
直接費	
事業費合計	£251,660
事業 A	£19,404
給与 (プロジェクト・スタッフ)	£9,337
給与 (プロジェクト管理スタッフ)	£557
イベント	£3,223
コンサルタント	£3,111
デザイン・印刷費	£2,871
メディア関連費	£210
郵送費	£65
資料代	£30
その他の事業	£232,256
管理費	
事務所維持費	£80,795
家賃	£37,175
通信費 (電話、ファクス、インターネット)	£3,955
機材リース・維持費	£10,925
機材購入費	£1,510
備品	£4,230
郵送費	£3,000
付加価値税	£20,000
統括・管理関連経費	£120,866
管理職	£24,739
給与	£22,739
旅費・日当	£2,000
総務・経理	£96,127
給与	£65,577
デザイン・印刷費	£12,000
会計管理	£9,279
コンサルタント	£5,000
データベース管理	£3,500
銀行送金手数料	£771
ガバナンス・監査、調査開発費	£2,500
監査費	£2,500
資金調達費	£28,095
給与	£26,095
イベント	£2,000
合計	£483,916

出典 : Full Cost Recovery: A guide and toolkit
on cost allocation
(New Philanthropy Capital & acevo, 2004)

巻末表 1
管理費按分計算例 (3)

ステップ 1

	事務所維持費を他に按分			
	按分方法			
	スタッフ 人員	%	按分計算 (B)	按分後 (C = A + B)
直接費				
事業費合計				
事業 A	1.0	10%	£8,080	£27,484
給与 (プロジェクト・スタッフ)				
給与 (プロジェクト管理スタッフ)				
イベント				
コンサルタント				
デザイン・印刷費				
メディア関連費				
郵送費				
資料代				
その他の事業	5.5	55%	£44,437	£276,693
管理費				
事務所維持費			(£80,795)	£0
家賃				
通信費 (電話、ファクス、インターネット)				
機材リース・維持費				
機材購入費				
備品				
郵送費				
付加価値税				
統括・管理関連経費				
管理職	1.1	11%	£8,887	£33,626
給与				
旅費・日当				
総務・経理	1.8	18%	£14,543	£110,670
給与				
デザイン・印刷費				
会計管理				
コンサルタント				
データベース管理				
銀行送金手数料				
ガバナンス・監査、調査開発費			£0	£2,500
監査費				
資金調達費	0.6	6%	£4,848	£32,943
給与				
イベント				
合計	10.0	100%	£0	£483,916

出典 : Full Cost Recovery: A guide and toolkit
on cost allocation
(New Philanthropy Capital & acevo, 2004)

巻末表 1
管理費按分計算例 (3)

ステップ 2

	統括・管理関連経費を他に按分				
	按分方法				
	管理職時間配分	按分計算 (D)	総務・経理スタッフ時間配分	按分計算 (E)	按分後 (F = C + D + E)
直接費					
事業費合計					
事業 A	5%	£1,681	6%	£6,640	£35,805
給与 (プロジェクト・スタッフ) 給与 (プロジェクト管理スタッフ) イベント コンサルタント デザイン・印刷費 メディア関連費 郵送費 資料代					
その他の事業	15%	£5,044	54%	£59,762	£341,499
管理費					
事務所維持費					
家賃 通信費 (電話、ファクス、インターネット) 機材リース・維持費 機材購入費 備品 郵送費 付加価値税					
統括・管理関連経費					
管理職		(£33,626)			£0
給与 旅費・日当					
総務・経理				(£110,670)	£0
給与 デザイン・印刷費 会計管理 コンサルタント データベース管理 銀行送金手数料					
ガバナンス・監査、調査開発費	40%	£13,451	10%	£11,067	£27,018
監査費					
資金調達費	40%	£13,451	30%	£33,201	£79,594
給与 イベント					
合計	100%	£0	100%	£0	£483,916

出典 : Full Cost Recovery: A guide and toolkit
on cost allocation
(New Philanthropy Capital & acevo, 2004)

巻末表 1
管理費按分計算例 (3)

ステップ 3

	ガバナンス・監査、調査開発費を他に按分		
	按分方法		
	直接費全体における個々の事業の経費の割合	按分計算 (G)	按分後 (H = F + G)
直接費			
事業費合計			
事業 A	8.00%	£2,161	£37,966
給与 (プロジェクト・スタッフ) 給与 (プロジェクト管理スタッフ) イベント コンサルタント デザイン・印刷費 メディア関連費 郵送費 資料代			
その他の事業	92.00%	£24,856	£366,355
管理費			
事務所維持費			
家賃 通信費 (電話、ファクス、インターネット) 機材リース・維持費 機材購入費 備品 郵送費 付加価値税			
統括・管理関連経費			
管理職			£0
給与 旅費・日当			
総務・経理			£0
給与 デザイン・印刷費 会計管理 コンサルタント データベース管理 銀行送金手数料			
ガバナンス・監査、調査開発費		(£27,018)	£0
監査費			
資金調達費			£79,594
給与 イベント			(a)
合計	100%	£0	£483,916

出典 : Full Cost Recovery: A guide and toolkit
on cost allocation
(New Philanthropy Capital & acevo, 2004)

巻末表 1
管理費按分計算例 (3)

ステップ 4

	資金調達費を他に按分 (必要に応じて)			
	按分方法			
	当該事業のために調達した金額 (H)	不足分 (G - H)	按分計算 (J) : 不足分を全体の資金調達から賄うために負うべき資金調達費	按分後 (K = H + J)
直接費			£231,266	全体の資金調達で調達できた額(d)
事業費合計				
事業 A	£26,720	£11,246	£3,871	£41,837
給与 (プロジェクト・スタッフ) 給与 (プロジェクト管理スタッフ) イベント コンサルタント デザイン・印刷費 メディア関連費 郵送費 資料代		(b)	(e = b x a/d)	
その他の事業	£250,000	£116,355	£40,046	£406,401
管理費	(例えば)	(c)	(f = c x a/d)	
事務所維持費				
家賃 通信費 (電話、ファクス、インターネット) 機材リース・維持費 機材購入費 備品 郵送費 付加価値税				
統括・管理関連経費				
管理職				£0
給与 旅費・日当				
総務・経理				£0
給与 デザイン・印刷費 会計管理 コンサルタント データベース管理 銀行送金手数料				
ガバナンス・監査、調査開発費				£0
監査費				
資金調達費			(£43,916)	£35,678
給与 イベント				
合計			£0	£483,916

出典 : Full Cost Recovery: A guide and toolkit
on cost allocation
(New Philanthropy Capital & acevo, 2004)

主要援助国・機関のNGO定率支援に関する調査

ヒアリング対象者

CSOネットワーク

2004年12月～2005年3月

Donor	Organization	Department	Title	Mr/ Ms	First Name	Last Name	Street	City	County/State	Zip	Country
日本											
	(社) シャンティ国際ボランティア会 (SVA)		事務局次長		三宅	隆史	新宿区大京町31			160-0015	
	(特活) シェア=国際保健協力市民の会		事務局長		山口	誠史	台東区東上野1-20-6 丸幸ビル5F			110-0015	
	(特活) ワールド・ビジョン・ジャパン	海外事業部	課長		戸代澤	真奈美	新宿区百人町1-17-8-3F			169-0073	
	(特活) ワールド・ビジョン・ジャパン	海外事業部	プログラム・オフィサー		浅野	恵子	新宿区百人町1-17-8-3F			169-0073	
	(社) セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	財務・総務課、海外事業課	課長		宮下	礼	中央区日本橋本石町3-2-6-8F			103-0021	
	(社) セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン		コーポレート・サービス		田沢	茂之	中央区日本橋本石町3-2-6-8F			103-0021	
United States											
USAID	Private Voluntary Cooperation		Deputy Director	Ms	Adele	Liskov	DCHA/PVC-ASHA, Rm. 7.06-060 RRB, 1300 Pennsylvania Ave., NW	Washington	DC	20523	United States
USAID	Overhead, Special Cost and Closeout Branch		Chief, Contracting/Grants Officer	Mr	Steven	Tashjian	M/OP/PS/OCC, Rm. 7.08-061, 1300 Pennsylvania Ave., NW	Washington	DC	20523	United States
Academy for Educational			President and CEO	Mr	Stephen	Moseley	1825 Connecticut Avenue, NW	Washington	DC	20009	United States
Academy for Educational			Senior Vice President and Chief Operating Officer	Mr	Jack	Downey	1825 Connecticut Avenue, NW	Washington	DC	20009	United States
Academy for Educational			Chief Financial Officer	Mr	Deanna	Trotter	1825 Connecticut Avenue, NW	Washington	DC	20009	United States
International Youth Foundation			President and CEO	Mr	William	Reese	32 South Street, Suite 500	Baltimore	MD	21202	United States
Pact			Vice President	Mr	Evan	Bloom	1200 18th Street, NW, Suite 350	Washington	DC	20036	United States
World Learning			Program Director	Ms	Bonnie	Ricci	1015 15th Street NW, Suite 750	Washington	DC	20005	United States
World Learning			Program Manager for Education	Ms	Naoko	Kamioka	1015 15th Street NW, Suite 750	Washington	DC	20005	United States
WWF	Latin America and Caribbean Programme		Deputy Regional Director	Mr	Terrence	Brown	1250 24th Street, NW	Washington	DC	20037	United States
United Kingdom											

主要援助国・機関のNGO定率支援に関する調査

ヒアリング対象者

CSOネットワーク

2004年12月～2005年3月

Donor	Organization	Department	Title	Mr/ Ms	First Name	Last Name	Street	City	County/State	Zip	Country
	DFID	Civil Society Team & Information Communication for Development Team	Head	Mr	Guy	Mustard	Abercrombie House, Eaglesham Road	East Kilbride	Glasgow	G75 8EA	United Kingdom
	DFID	Civil Society Department	Deputy Programme	Mr	Steve	Nally	Abercrombie House, Eaglesham	East Kilbride	Glasgow	G75 8EA	United Kingdom
	DFID	Civil Society Department	Public Enquiry Point Manager	Ms	Maureen	McWhirter	Abercrombie House, Eaglesham Road	East Kilbride	Glasgow	G75 8EA	United Kingdom
	DFID	Conflict and Humanitarian Affairs Department	Crisis Response Desk Officer	Ms	Margaret	Vincent	1 Palace Street	London		SW1E 5HE	United Kingdom
	ACEVO - Association of Chief Executives of Voluntary	Policy and Communications	Head	Mr	Nick	Aldridge	83 Victoria Street	London		SW1H OHW	United Kingdom
	ITDG - Intermediate Technology Development Group	Programme Funding Unit	Head	Ms	Alison	Gordon	The Schumacher Centre for Technology and Development, Bourton Hall, Bourton-on-	Rugby	Warwickshire	CV23 9QZ	United Kingdom
	Save The Children UK	Southeast & East Asia/Pacific	Regional Director	Mr	Roger	Newton	1 St. John's Lane	London		EC1M 4AR	United Kingdom
	Save The Children UK	Institutional Donor	Acting Head	Mr	Matthew	Bullard	1 St. John's Lane	London		EC1M 4AR	United Kingdom
	VSO		Chief Executive	Mr	Mark	Goldring	317 Putney Bridge Road	London		SW15 2PN	United Kingdom
	WaterAid	Planning & Development	Head	Mr	Stephen	Turner	Prince Consort House, 27-29 Albert Embankment	London		SE1 7UB	United Kingdom
	Womankind Worldwide		Trusts & Grants Manager	Ms	Nicola	Curtin	Development House 56-64 Leonard Street	London		EC2A 4JX	United Kingdom
Canada											
	Canadian International Development Agency (CIDA)	Canadian Partnership Branch, Voluntary Sector (Programs) Division	Director General	Mr	Robert	Derouin	200 Promenade du Portage	Gatineau	Quebec	K1A 0G4	Canada
	Canadian Council for International Cooperation (CCIC)		Deputy Director	Ms	Esperanza	Moreno	1 Nicholas St., Suite 300	Ottawa	Ontario	K1N 7B7	Canada
	CARE Canada	Finances		Mr	Brian	Wolff	9 Gurdwara Road, Suite 200	Ottawa	Ontario	K2E 7X6	Canada
	Development Consultancy			Mr	Ian	Smillie	618 Melbourne Ave	Ottawa	Ontario	K2A 1X1	Canada
	Oxfam Canada	Humanitarian Assistance	Coordinator	Mr	Rex	Fyles	250 City Centre Ave, Suite 400	Ottawa	Ontario	K1R 6K7	Canada
	Oxfam Canada	Organizational Support	Manager	Mr	Charles	Cloutier	250 City Centre Ave, Suite 400	Ottawa	Ontario	K1R 6K7	Canada
UNHCR											
	UNHCR	NGO Liaison Unit	Associate Liaison Officer	Ms	Anne-Marie	Kerrigan-Deriche	94, rue de Montbrillant	Geneva		1202	Switzerland

主要援助国・機関のNGO定率支援に関する調査

ヒアリング対象者

CSOネットワーク

2004年12月～2005年3月

Donor	Organization	Department	Title	Mr/ Ms	First Name	Last Name	Street	City	County/State	Zip	Country
	UNHCR	NGO Liaison Unit	Head	Mr	Nicholas	Coussidis	94, rue de Montbrillant	Geneva		1202	Switzerland
	UNHCR	Division of Operational Support	Senior Programme Co-ordination Officer	Ms	Monika	Bruhart	94, rue de Montbrillant	Geneva		1202	Switzerland
	UNHCR	Controller's Office	Audit Coordinator	Ms	Corine	Faletto	94, rue de Montbrillant	Geneva		1202	Switzerland
	UNHCR	Donor Relations & Resource Mobilisation Service	Senior External Affairs Officer	Mr	Yoshimi	Saita	95, rue de Montbrillant	Geneva		1202	Switzerland
	UNHCR	Division of Financial and Supply Management	Controller and Director	Mr	Saburo	Takizawa	95, rue de Montbrillant	Geneva		1202	Switzerland
	ICVA - International Council of Voluntary Agencies		Coordinator	Mr	Ed	Schenkenberg van Mierop	48, chemin du Grand-Montfleury	Versoix		1290	Switzerland
	The Lutheran World Federation		Finance Co-ordinator	Mr	Barry	Lynam	150, route de Ferney, P.O. Box 2100	Geneva		CH-1211, 2	Switzerland
UNDP											
	UNDP	Bureau for Resources and Strategic Partnerships, Civil Society Organizations Division	Programme Specialist	Ms	Alejandra	Pero	One United Nations Plaza, DC1 - 2088	New York	NY	10017	United States
	UNDP	Bureau for Development Policy, Capacity Development	Operational Policies and Processes Adviser	Ms	Mari	Matsumoto	304 East 45th Street, FF-636	New York	NY	10017	United States
	UNDP	Bureau for Development Policy, Capacity Development	Operational Policies and Processes Specialist	Mr	Dien	Le	304 East 45th Street, FF-640	New York	NY	10017	United States
	UNDP	Bureau of Management, Office of Budget Resources, Strategy & Policy Development Team	Policy Specialist	Mr	Patrick	Tiefenbacher	One United Nations Plaza, DC1 - 1750	New York	NY	10017	United States

主要援助国・機関のNGO定率支援に関する調査

ヒアリング対象者

CSOネットワーク

2004年12月～2005年3月

Donor	Organization	Department	Title	Mr/ Ms	First Name	Last Name	Phone	Email	URL	Interview Date
日本										
	(社) シャンティ国際 ボランティア会 (SVA)		事務局次長		三宅	隆史	03-5360-1233	miyake@sva.or.jp	www.sva.or.jp	12.24.04
	(特活) シェア=国際 保健協力市民の会		事務局長		山口	誠史	03-5807-7581	myamaguchi@share.or.jp	http://share.or.jp	12.27.04
	(特活) ワールド・ビ ジョン・ジャパン	海外事業部	課長		戸代澤	真奈美	03-3367-7251	manami_toshirozawa@worldvisio n.or.jp	www.worldvision.or.jp	12.27.04
	(特活) ワールド・ビ ジョン・ジャパン	海外事業部	プログラム・オフィサー		浅野	恵子	03-3367-7252	keiko_asano@worldvision.or.jp	www.worldvision.or.jp	12.27.04
	(社) セーブ・ザ・チ ルドレン・ジャパン	財務・総務課、海外事業課	課長		宮下	礼	03-3516-8922	miyashita@savechildren.or.jp	www.savechildren.or.jp	12.28.04
	(社) セーブ・ザ・チ ルドレン・ジャパン		コーポレート・サービス		田沢	茂之	03-3516-8922	tazawa@savechildren.or.jp	www.savechildren.or.jp	12.28.04
United States										
USAID		Private Voluntary Cooperation	Deputy Director	Ms	Adele	Liskov	1-202-712-0840	aliskov@usaid.gov		03.09.05
USAID		Overhead, Special Cost and Closeout Branch	Chief, Contracting/Grants Officer	Mr	Steven	Tashjian	1-202-712-5321	sttashjian@usaid.gov		03.09.05
Academy for Educational			President and CEO	Mr	Stephen	Moseley	1-202-884-8102	smoseley@aed.org	www.aed.org	03.11.05
Academy for Educational			Senior Vice President and Chief Operating Officer	Mr	Jack	Downey	1-202-884-8049	jdowney@aed.org	www.aed.org	03.11.05
Academy for Educational			Chief Financial Officer	Mr	Deanna	Trotter	1-202-884-8115	dtrotter@aed.org	www.aed.org	03.11.05
International Youth Foundation			President and CEO	Mr	William	Reese	1-410-951-1573	wsreese@iyfnet.org	www.iyfnet.org	03.12.05
Pact			Vice President	Mr	Evan	Bloom	1-202-466-5666	evan@pacthq.org	www.pactworld.org	03.09.05
World Learning			Program Director	Ms	Bonnie	Ricci	1-202-408-5420	bonnie.ricci@worldlearning.org	www.worldlearning.org	03.10.05
World Learning			Program Manager for Education	Ms	Naoko	Kamioka	1-202-408-5420	naoko.kamioka@worldlearning.or g	www.worldlearning.org	03.10.05
WWF		Latin America and Caribbean Programme	Deputy Regional Director	Mr	Terrence	Brown	1-202-778-9759	terrence.brown@wwfus.org	www.worldwildlife.org	03.09.05
United Kingdom										

主要援助国・機関のNGO定率支援に関する調査

ヒアリング対象者

CSOネットワーク

2004年12月～2005年3月

Donor	Organization	Department	Title	Mr/ Ms	First Name	Last Name	Phone	Email	URL	Interview Date
	DFID	Civil Society Team & Information Communication for Development Team	Head	Mr	Guy	Mustard	44 1355 84 3290	g-mustard@dfid.gov.uk	www.dfid.gov.uk	01.21.05
	DFID	Civil Society Department	Deputy Programme	Mr	Steve	Nally	44 1355 84 3199	s-nally@dfid.gov.uk	www.dfid.gov.uk	01.21.05
	DFID	Civil Society Department	Public Enquiry Point Manager	Ms	Maureen	McWhirter	44 1355 84 3132	m-mcwhirter@dfid.gov.uk	www.dfid.gov.uk	01.21.05
	DFID	Conflict and Humanitarian Affairs Department	Crisis Response Desk Officer	Ms	Margaret	Vincent	44 20 7023 0940	mgt-vincent@dfid.gov.uk	www.dfid.gov.uk	02.22.05
	ACEVO - Association of Chief Executives of Voluntary	Policy and Communications	Head	Mr	Nick	Aldridge	44 845 310 9468	nick.aldrige@acevo.org.uk	www.acevo.org.uk	01.20.05
	ITDG - Intermediate Technology Development Group	Programme Funding Unit	Head	Ms	Alison	Gordon	44 1926 634400	alison@itdg.org.uk	www.itdg.org	01.19.05
	Save The Children UK	Southeast & East Asia/Pacific	Regional Director	Mr	Roger	Newton	44 20 7012 6749	r.newton@save-the-children.org.uk	www.save-the-children.org.uk	01.20.05
	Save The Children UK	Institutional Donor	Acting Head	Mr	Matthew	Bullard	44 20 7012 6710	m.bullard@save-the-children.org.uk	www.save-the-children.org.uk	01.20.05
	VSO		Chief Executive	Mr	Mark	Goldring	44 20 8780 7235	mark.goldring@vso.org.uk	www.vso.org.uk	01.20.05
	WaterAid	Planning & Development	Head	Mr	Stephen	Turner	44 20 7793 4512	stephenturner@wateraid.org.uk	www.wateraid.org.uk	01.19.05
	Womankind Worldwide		Trusts & Grants Manager	Ms	Nicola	Curtin	44 20 7549 0360	nicola@womankind.org.uk	www.womankind.org.uk	01.20.05
Canada										
	Canadian International Development Agency (CIDA)	Canadian Partnership Branch, Voluntary Sector (Programs) Division	Director General	Mr	Robert	Derouin	1-819-997-6202	robert_derouin@acdi-cida.gc.ca	www.acdi-cida.gc.ca	03.07.05
	Canadian Council for International Cooperation (CCIC)		Deputy Director	Ms	Esperanza	Moreno	1-613-241-7007, ext. 307	emoreno@ccic.ca	www.web.net/ccic-ccci	03.07.05
	CARE Canada	Finances		Mr	Brian	Wolff	1-613-228-5625	brian@care.ca	www.care.ca	03.08.05
	Development Consultancy			Mr	Ian	Smillie	1-613-728-9725	ismillie@magmacom.com		03.07.05
	Oxfam Canada	Humanitarian Assistance	Coordinator	Mr	Rex	Fyles	1-613-237-5236, ext. 214	ref@oxfam.ca	www.oxfam.ca	03.08.05
	Oxfam Canada	Organizational Support	Manager	Mr	Charles	Cloutier	1-613-237-5236, ext. 225	charlesc@oxfam.ca	www.oxfam.ca	03.08.05
UNHCR										
	UNHCR	NGO Liaison Unit	Associate Liaison Officer	Ms	Anne-Marie	Kerrigan-Deriche	41 22 739 77 95	kerrigan@unhcr.ch	www.unhcr.ch	01.24.05

主要援助国・機関のNGO定率支援に関する調査

ヒアリング対象者

CSOネットワーク

2004年12月～2005年3月

Donor	Organization	Department	Title	Mr/ Ms	First Name	Last Name	Phone	Email	URL	Interview Date
	UNHCR	NGO Liaison Unit	Head	Mr	Nicholas	Coussidis	41 22 739 83 45	coussidi@unhcr.ch	www.unhcr.ch	01.24.05
	UNHCR	Division of Operational Support	Senior Programme Co-ordination Officer	Ms	Monika	Bruhart	41 22 739 80 88	bruhart@unhcr.ch	www.unhcr.ch	01.24.05
	UNHCR	Controller's Office	Audit Coordinator	Ms	Corine	Faletto	41 22 739 79 38	faletto@unhcr.ch	www.unhcr.ch	01.24.05
	UNHCR	Donor Relations & Resource Mobilisation Service	Senior External Affairs Officer	Mr	Yoshimi	Saita	41 22 739 83 88	saita@unhcr.ch	www.unhcr.ch	01.25.05
	UNHCR	Division of Financial and Supply Management	Controller and Director	Mr	Saburo	Takizawa	41 22 739 80 19	takizawa@unhcr.ch	www.unhcr.ch	01.25.05
	ICVA - International Council of Voluntary Agencies		Coordinator	Mr	Ed	Schenkenberg van Mierop	41 22 950 9600	ed.schenkenberg@icva.ch	www.icva.ch	01.26.05
	The Lutheran World Federation		Finance Co-ordinator	Mr	Barry	Lynam	41 22 791 61 11	bly@lutheranworld.org	www.lutheranworld.org	01.26.05
UNDP										
	UNDP	Bureau for Resources and Strategic Partnerships, Civil Society Organizations Division	Programme Specialist	Ms	Alejandra	Pero	1-212-906-5316	alejandra.pero@undp.org	www.undp.org	03.03.05
	UNDP	Bureau for Development Policy, Capacity Development	Operational Policies and Processes Adviser	Ms	Mari	Matsumoto	1-212-906-5950	mari.matsumoto@undp.org	www.undp.org/capacity	03.04.05
	UNDP	Bureau for Development Policy, Capacity Development	Operational Policies and Processes Specialist	Mr	Dien	Le	1-212-906-5169	dien.le@undp.org	www.undp.org/capacity	03.04.05
	UNDP	Bureau of Management, Office of Budget Resources, Strategy & Policy Development Team	Policy Specialist	Mr	Patrick	Tiefenbacher	1-212-906-5849	patrick.tiefenbacher@undp.org	www.undp.org	03.04.05

資料編目次

0) 一般

- 0 - 1 CORE COSTS AND NGO SUSTAINABILITY
- 0 - 2 THE CHERRY ORCHARD
UNHCR, CARE CANADA AND THE COST OF ASSISTING
REFUGEES

1) 米国

- 1 - 1 OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET
Circular A-110(REVISED 11/19/93,As Further Amended 9/30/99)
- 1 - 2 OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET
Circular NO, A-122 Revised May 10, 2004
- 1 - 3 OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET
Circular NO, A-133 Revised to show changes published in the
Federal Register June 27, 2003
Audits of States, Local Governments, and Non-Profit Organizations
- 1 - 4 USAID Best Practice Guide For Indirect Costing
By Steven Tashjian
- 1 - 5 FUNCTIONAL SERIES 300 ACQUISITION AND ASSISTANCE
Cost Sharing in Grants and Cooperative Agreements
- 1 - 6 FUNCTIONAL SERIES 300 ACQUISITION AND ASSISTANCE
ADS Chapter 303-Grants and Cooperative Agreements to
Non-Governmental Organizations

2) 英国

- 2 - 1 COMPACT getting it right together
Funding: a Code of Good Practice
- 2 - 2 Partnership Programme Agreement-Agreement Template
(Memorandum of Understanding Between
The Department for International Development (DFID),
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland
And Name Of Organization
- 2 - 3 Funding of UK Development Civil Society Organizations Through
PPAs
Mark Robinson and Jule Hearn

- 2 - 4 THE CIVIL SOCIETY CHALLENGE FUND
Guidelines for Applicants
- 2 - 5 CIVIL SOCIETY CHALLENGE FUND
Staff Guide
- 2 - 6 CIVIL SOCIETY CHALLENGE FUND-Agreement Template
- 2 - 7 DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
Guidelines on Making Humanitarian Assistance Funding Requests

3) カナダ

- 3 - 1 Overhead Rate Policy for CIDA's Contribution
Agreements and Non-Competitive Service Contracts-August 1999
- 3 - 2 Overhead Compensation Policy for CIDA's
Contribution Agreements Effective as of April 1, 2005
- 3 - 3 CIDA 101 - General conditions (2004)
Contracting Management Division/Human Resources and Corporate
Services (HRCS) October 25, 2004
- 3 - 4 Contribution Agreement
Specific Terms and Conditions Financial Terms
- 3 - 5 CPB Work Simplification and Harmonization
Baseline Study on Financial Issues
CPB Work Simplification Committee
Garry A. Comber CAC
Jacques Langlois, CAC July 10, 2002
- 3 - 6 CANADIAN PARTNERSHIP BRANCH FUNDING MECHANISMS
Final Report
John A. Redmond March 31, 2004
- 3 - 7 REVIEW OF CPB FUNDING MECHANISMS PHASE
Review of detailed cost-sharing policy issues and proposed
recommendations Final Report
Canadian Partnership Branch October 2004
- 3 - 8 COST-SHARING POLICY FRAMEWORK
Prepared by: Canadian Partnership Branch
Canadian International Development Agency October 1994
- 3 - 9 DRAFT FOR INTERNAL DISCUSSION
COST-SHARING POLICY FRAMEWORK
Prepared by: Canadian Partnership Branch

Canadian International Development Agency Draft version: 28/02/05

- 3 - 10 GUIDE TO THE NGO PROJECT FACILITY
NGO Project Facility NGO Division Canadian Partnership Branch
- 3 - 11 GUIDELINES FOR PROJECT PROPOSALS AND REPORTS
CIDA's International Humanitarian Assistance Division April 2002
- 3 - 12 INDUSTRIAL COOPERATION PROGRAM
- 3 - 13 CIDA-INDUSTRIAL COOPERATION PROGRAM COST-SHARING
POLICY
- 3 - 14 CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY
CALCULATION OF OVERHEAD RATE, INSTRUCTIONS TO
COMPLETE THE FORMS
- 3 - 15 CIDA Contracts and Contribution Agreement Audit Policy

4) UNHCR

- 4 - 1 EXECUTIVE COMMITTEE OF THE HIGH COMMISSIONER'S
PROGRAMME
Sub-committee on administrative and financial matters 35th meeting
UNHCR and its implementing partners
- 4 - 2 INTERNAL TECHNICAL CONSULTATIONS ON OVERHEAD
COSTS OF NGO PARTNERS
Background Note
- 4 - 3 INFORMAL TECHNICAL CONSULTATIONS ON OVERHEAD
COSTS OF NGO PARTNERS
Discussion Paper
- 4 - 4 NGO Position Paper on Headquarters Overhead
29 February 1996
- 4 - 5 INTERNAL TECHNICAL CONSULTATIONS ON OVERHEAD
COSTS OF NGO PARTNERS
Summary of Informal Consultations on Overhead Costs
- 4 - 6 OFFICE OF THE UNITED NATIONS HIGH COMMISSIONER
FOR REFUGEES GENEVA Field-Office Memorandum No. 88/96
International NGO Headquarters Support Costs and Selection of
Implementing Partners
- 4 - 7 EXECUTIVE COMMITTEE OF THE HIGH COMMISSIONER'S
PROGRAMME
Standing committee 11th meeting

Overhead costs of international NGO partners

- 4 - 8 Draft Report of The Third Meeting of the Standing Committee
(25-27 June 1996) Date: 22 Aug 1996|Standing Committee Document
Symbol: EC/46/SC/CPR.42
Description: 4th Meeting Draft report of the third meeting of the
standing committee (25-27 June 1996)
- 4 - 9 GENERAL ASSEMBLY
EXECUTIVE COMMITTEE OF THE HIGH COMMISSIONER'S
PROGRAMME Forty-ninth session
Report of the eleventh meeting of the standing committee
(28-29 April 1998)
- 4 - 10 Office of the United Nations High Commissioner for Refugees,
Geneva
Audit Recommendations to be followed by Field Offices
- 4 - 11 Office of the United Nations High Commissioner for Refugees,
Geneva
Implementing Partners Audit Certification

5) UNDP

- 5 - 1 UNDP AND CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS:
A POLICY OF ENGAGEMENT
- 5 - 2 UNDP Programming Manual
Chapter5: Programme support documents and project documents
April 1999
Chapter5: Programme support documents and project documents
December 2000
Chapter6: Operations of programmes and projects
January 2005
Glossary
Abbreviations
Index
- 5 - 3 WORKING WITH NGOS OPERATIONAL GUIDE
- 5 - 4 Executive Board of the United Nations Development Programme and
of the United Nations Population Fund
Second regular session 2004 20 to 24 September 2004, New York
Item 2 of the provisional agenda Financial, budgetary and

Administrative matters

UNDP STRATEGIC COST MANAGEMENT AND IMPLICATIONS
FOR COST RECOVERY

- 5 - 5 THE GEF SMALL GRANTS PROGRAMME
- 5 - 6 UNDP's LOCAL INITIATIVE FACILITY FOR URBAN
ENVIRONMENT (LIFE):
Strengthening Participatory Local Governance-Global Programme

6) 別添資料

一般

- 0 - 3 Full cost recovery: A guide and toolkit on cost allocation
- 0 - 4 Surer Funding acevo Commission of Inquiry Report

英国

- 2 - 8 Oxham(GB)Partnership Programme Agreement
- 2 - 9 Save the Children Partnership Programme Agreement
- 2 - 10 ActionAid Partnership Programme Agreement

カナダ

- 3 - 16 CIDA GUIDE TO THE ENVIRONMENTAL AND
SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROGRAM (ESDP)

UNCHR

- 4 - 12 UNHCR United Nations High Commissioner for Refugees
PARTNERSHIP: AN OPERATIONS MANAGEMENT
HANDBOOK FOR UNHCR's PARTNERS
- 4 - 13 UNHCR MANUAL CHAPTER 4 OPERATIONS MANAGEMENT
DECEMBER 1995 WITH REVISIONS UP TO JUNE 2003

UNDP

- 5 - 7 UNDP Sourcebook on Building Partnerships with Civil Society
Organizations
- 5 - 8 Operational Strategy of the Global Environment Facility