

提出日：2010年3月17日

平成21(2009)年度「NGO長期スタディ・プログラム」最終報告書

(1) スタディ員氏名：田中 博(特定非営利活動法人ヒマラヤ保全協会理事)

(2) 受入先機関名(所在国)：

- INTRAC: International NGO Training and Resource Centre(英国)
- CNRS: Centre for Natural Resource Studies(バングラデシュ)

(3) 研修期間(全体)： 2010年1月27日 ~ 2010年3月10日

(4) 研修テーマ：「現地パートナー団体の組織評価・人材育成」

(5) 全体研修目標：

国際NGOの研修機関であるINTRACの研修に参加して、NGOの現地パートナーの組織評価、組織強化について理論と実践的ノウハウを学ぶ。

国際NGOであるOxfam GBから、現地NGOとのパートナーシップ政策を学ぶ。

開発途上国の独立した現地NGOから、現地の人々だけで組織・プロジェクトを運営するための、経営や人材育成手法を学ぶ。

(6) 具体的な研修内容：

INTRAC研修である「Advanced Partner Capacity Building」及び「Impact Assessment」の受講
Oxfam Britain 会長、John Gaventa 氏と面談他

バングラデシュの現地NGOであるCNRSの訪問(プロジェクト視察及び質問紙、面接調査)

(7) 研修の成果：

国際NGOの研修機関であるINTRACの研修に参加して、NGOの現地パートナーの組織評価、組織強化について理論と実践的ノウハウを学ぶ

1. INTRAC研修「Advanced Partner Capacity Building(2/1-5)」を受講し、パートナー団体の組織評価・強化の実践的な理論と手法を学習した。まとめると以下の三点である。研修内容詳細や受講者メンバーは別添の研修プログラム、参加者リストを参照のこと。

- 個人や組織の能力強化をめざす「Capacity Building」の今日的意義、包括的概念、理念の重要性、計画策定・実施方法及び、様々な団体への適用上の留意点

- 「Framework for Tracking Management Capacity」など、パートナー組織評価の手法及びそれを実際の活動に適用する上での、情報共有や合意形成のやり方
 - 「Partner Capacity Building」のモニタリングと評価の重要性と考え方
2. INTRAC 研修「Impact Assessment (2/16-19)」を受講し、インパクト測定理論と手法を取得した。これらは組織評価だけでなく事業評価にも活用できる。まとめると以下三点。研修内容詳細や受講者メンバーは別添の研修プログラム、参加者リストを参照のこと。
- アウトプット、アウトカム、インパクト、モニタリングなど評価に関する概念の整理及びそれを分かりやすく示す「Impact Ladder」などの手法
 - NGOの協力におけるインパクトを参加型で測定できる手法「Impact Grid」「Outcome Mapping」「Organizational Assessment Checklist」など
 - 組織/事業評価に適用できる、簡単な評価の進め方（平易な評価設問や評価基準）
3. 研修の副産物として得た成果
- 受講生からの影響：両研修とも、世界中から NGO や政府機関、コンサルタント会社職員が十数名参加していた。彼等との議論から多くの情報を得、刺激を受けることができた。
 - 参加型での教授法：経験豊かな講師によって提供される分かりやすい資料の記載、参加型で授業を進める方法など、自分も講師を行うことが多いので、参考になる点が多かった。
 - ヒマラヤ保全協会への刺激：長期スタディ実施中に、ヒマラヤ保全協会の理事や会員を対象に、メーリングリストやブログを通じて、研修内容や学んだ成果を随時報告するようにした。その結果理事や会員から、「英国で学んだあと現地に行って実践できるとは、素晴らしいプログラムですね。今後有効活用できる可能性大、期待しています」、「内容の濃そうな研修をされているようで、とてもうらやましいです」、「田中さんが勉強してきたことの input が大事だと思うので、その報告が欲しい」など、多くの励ましをいただいた。会の内部で、評価やマネジメントに対する関心が高まったのではないかと自負している。
4. 学べなかったこと、その理由
- おおむね期待していた情報は入手でき満足しているが、あえて指摘すれば以下の2つである。

- 私の関心は組織評価/強化に集中していたが、研修（特に前者）は個人の能力強化を含む Capacity Building に焦点が当てられていた。広い概念を学ぶことができたのは良かったが、組織評価/強化については、時間的に不十分な面があった。講師によると私の興味が一番近いのは、別コースである「Organizational Development」だそうだが、このコースは私も着目していたのだが、2009年度は6月のみの開講であり、長期スタディ制度のスケジュールでは参加が不可能であった。2010年度は11月にも開催されるので機会があれば受講したい。
- Capacity Building についてもモニタリング・評価が重要であることがわかったのは成果であった。しかしその方法についての講義内容はやや抽象的で、私の経験不足もあり実施するにはさらなる勉強が必要である。この分野は、国際 NGO でもまだ研究中の感がある。

国際 NGO である Oxfam GB から、現地 NGO とのパートナーシップ政策を学ぶ

2/8 に、英国 Oxfam の会長 John Gaventa 氏と面会した。事前に OXFAM のパートナーシップ政策をホームページで調べておき質問をした。政策を見ると「相互の信頼と価値の共有」「明確な責任と役割分担」「透明性と説明責任」など内容的に異論はないが、どうすれば実現できるのか不明である。Gaventa 氏との意見交換や研修で得た知識から、パートナーの組織強化も計画的に実施しモニタリングと評価を行うことが肝要である事を理解した。また下記の書籍・資料を入手した。

- Capacity Building Framework: A Value Based Programming Guide
- Autonomy or Dependence? : Case Studies of North-South NGO partnerships
- Creativity and Constraint: Grassroots Monitoring and Evaluation and the International Aid Arena
- Rethinking Monitoring and Evaluation: Challenging and Prospects in the Changing Global Aid Environment
- Measuring Change: Oxfam GB – DFID Partnership Programme Agreement 2008-2011 Baseline Report
- Evaluation Synthesis: Livelihoods Evaluations 2006-2008

開発途上国の独立した現地 NGO から、現地の人々だけで組織・プロジェクトを運営するための、経営や人材育成手法を学ぶ：

CNRS (Centre for Natural Resource Studies) は 1994 年に数名のバングラデシュ人で設立されて以降、USAID (米)・DFID (英)・UNDP (国際機関) などから資金を調達、現在は 900 名の職員を擁して、バングラデシュ全国において生物多様性保全など活発な活動を展開している。パートナーの自立モデルとして、どのように運営されているのか、以下の方法で調査を行った

1. プロジェクト・マネジメント：

健全な事業運営も組織評価の重要なポイントである。活動が成果を上げているバングラデシュ東北部スリモンゴル地区を訪問した (2/26-3/1)。湿地帯の生物多様性保全、参加型森林保全、マイクロファイナンスなどの活動現場を視察した結果、継続性を確保して成功している事業の特徴として下記の三点が共通して観察された。これは他の NGO の事業運営にも参考になると考える。

- 資金提供者、現地住民、行政など多様な利害関係者 (Stakeholders) の事業への参加
- 異なる利害関係者相互の連携及び、それぞれの内部での情報共有及び透明性の確保
- 利害関係者間の利害調整・合意形成の役割を果たす優秀で献身的な CNRS スタッフの活躍

2. 組織マネジメント：

英国で学習した手法、「Framework for Tracking Management Capacity」を活用して、CNRS に対して簡単な組織評価を行った。調査結果は、英文レポートにまとめ CNRS にフィードバックした。内容は、ダッカ本部及びスリモンゴル勤務のスタッフ計 15 名に対する質問紙調査の実施である。これは団体の能力を「To Be = 内部の経営」「To Do = 事業運営」「To Relate = 外部との関係」の

3つに分け、20余りの質問を五点満点のアンケート形式で尋ねるもの。比較的簡単かつ短時間でできるので、忙しいスタッフや社会調査に慣れていない人も参加可能な有用性の高い手法である。

回答用紙を集計してみると3つの能力がそれぞれ4.4、4.5、4.6で平均が4.5とバランスが取れており、組織が健全に成長してきていることがわかった。特に最後の「To Relate」が4.6で一番高く、その中でも「資金提供者と良い関係」「コミュニティと良い関係」などが4.9とずば抜けており、上記のプロジェクト運営現場の観察結果と合わせて、CNRSは利害関係者とのコミュニケーション、合意形成に向けての調整能力が非常に高い団体であることが理解できる。この辺りがバングラデシュ人のみで独自に資金を獲得し、短期間で大きくなったポイントだと考えられる。

この結果の報告とともに事務局長（Director）の、M.Anisul Islam氏にインタビューしたところ、「1994年に事業を立ち上げたとき、アメリカの財団から支援を受けた。その援助が終わってもプロジェクトを続けられるように、すぐその後の支援元を幅広く探して見つけるようにした」と、最初から資金源を多様化して収入の安定化を図っていたという回答を得た。このような現地NGOの姿勢は、ヒマラヤ保全協会ネパールの今後の組織強化を考える上で、大変勉強になった。

その一方で「To Be」の「意志決定の基準が明確である」が3.6など比較的低く、団体の急成長の陰で、内部の細かい調整が十分に追いついていない課題も、明らかになったといえる。この結果についてはもう一人のDirectorのSachindora Halder氏から「この調査のおかげで、自分たちの組織の弱点がわかって良かった。さっそく改善策を考慮したい」とお礼のコメントがあった。詳しい調査内容と結果は、添付したレポートを参照されたい。

当初の段階では、CNRSの経営を支える人材育成に関する政策や、研修手法なども調査する予定であった。しかし滞在が二週間ということもあり、改めて機会を見て情報を収集する課題とした。

（8）本研修成果の自団体の組織強化や活動の発展への活用方針、方法：

1. 取得した学びの日本NGOへのカスタマイズ：

英国で理論と手法を獲得したことは大きな収穫であった。しかしながらこの学びを、日本のNGOで活用する以前に、以下のような一定の調整・試行錯誤と時間が必要である。これらは頭で考えているだけでは進行しないので、実践と話し合いの中で進めていきたい。

- 規模の差：国際NGOの手法は、援助する側もされる側も数十団体対象に行うことを前提としており、パートナーが1つだけというNGOが多い日本では、方法を一定変えるべきである。
- 文化背景：国際NGOの議論では、パートナーは将来自立して当然、という暗黙の了解があるようだ。一方日本のNGOにおいては日本の本部と現地パートナーの役員が重複しているなど、良くも悪くも相互依存が強い。「自立とは何か」という根本的な問いかけが必要である。

2. ヒマラヤ保全協会ネパール（IHCN）組織評価/強化の実施：

- 申請段階から予定されていた課題であり、若干遅れているが、早急に取り組みたい。
- 2010年度中に、田中がリーダーをしているヒマラヤ保全協会の評価チームを中心に、「Framework for Tracking Management Capacity」を一定の内容調整の上で IHCN に対して実施、参加型で組織評価を行う計画である。これによって現地スタッフや理事の意識変革を促し、自分たちの力で組織強化を計画的に行っていけるようサポートしていく。
- CNRS の組織や運営のあり方は、IHCN の将来モデルの1つとして、非常に参考になる。バングラデシュでの CNRS 組織評価結果を、適宜比較の対象として活用する。
- この場合、組織評価を目的に日本からネパールへ出張しなければならず、その費用獲得が課題である。多くの NGO 支援制度はプロジェクト実施のための渡航費は認めているが、組織評価のみを目的の支援はおそらく存在しない。当面は、他の活動を行うと同時に組織評価を行うような形に調整するしか方法がないであろう。その方向で財団などと交渉を進めていく予定である。

3. NGO ネットワークや研修の場での学びの共有

私は NGO シニア・メンバーとして、ネットワーク団体や政府機関（JICA など）で、研修講師・ファシリテーターや調査専門家を行う機会が多い。このような場を利用して、英国・バングラデシュで獲得した知識を活用しながら周知を図る。直近では4月中旬に(特活)地球の友と歩む会（LIFE）のインド事業事後評価を依頼されているので「Impact Grid」手法を活用する予定である。またパートナーの組織強化に関する NGO 対象のセミナーは、私の知り限り日本では開催されていないので、ネットワーク NGO などに働きかけて、早い時期に実現できるようにしていきたい。

4. 学会など学術研究・知的貢献を通じた波及効果

私は評価専門家（評価士）として、また会員として日本評価学会や国際開発学会に積極的に参画し、NGO マネジメントや評価についての勉強を進めている。これらの学会には NGO メンバーだけでなく、研究者、ODA 関係者、コンサルタントなど、国際協力に関わる多様な人々が継続的に参加しており、より良い開発援助を行うための大きな知見の蓄積がある。

NGO 長期スタディで学んだ成果を、これらの学会での発表や論文執筆、学会誌への投稿などに公開・共有していく。この場で得たフィードバックを活かして、より効果的で実践的な活動を NGO として展開していきたい。現在のところ、2010年度11月に関西学院大学にて開催される日本評価学会第11回全国大会に「パートナーNGOの組織評価」のテーマで発表を希望している。

5. パートナーNGOの組織強化/人材育成マニュアルの作成

これは申請書で研修終了後発行したいと計画したものである。マニュアルの重要性の認識は現在も変わらないが、英国の手法を日本向きに一般化するには、調整に時間がかかることが推察される。いくつかの団体での適用・議論などを経た上で、2～3年後に完成にこぎつけたい。

(9) その他 :

添付写真及び、私のブログに掲載した文章・写真もご参照ください。

< ブログアドレス >

<http://blog.livedoor.jp/sankagatahyouka/>

< 長期スタディ報告のページ >

http://blog.livedoor.jp/sankagatahyouka/archives/cat_109935.html

以上